

# 求められる研究大学の財務構造改革： 米国の経験から

PROJECT ON STRATEGIC GOVERNANCE OF ACADEMIA

---

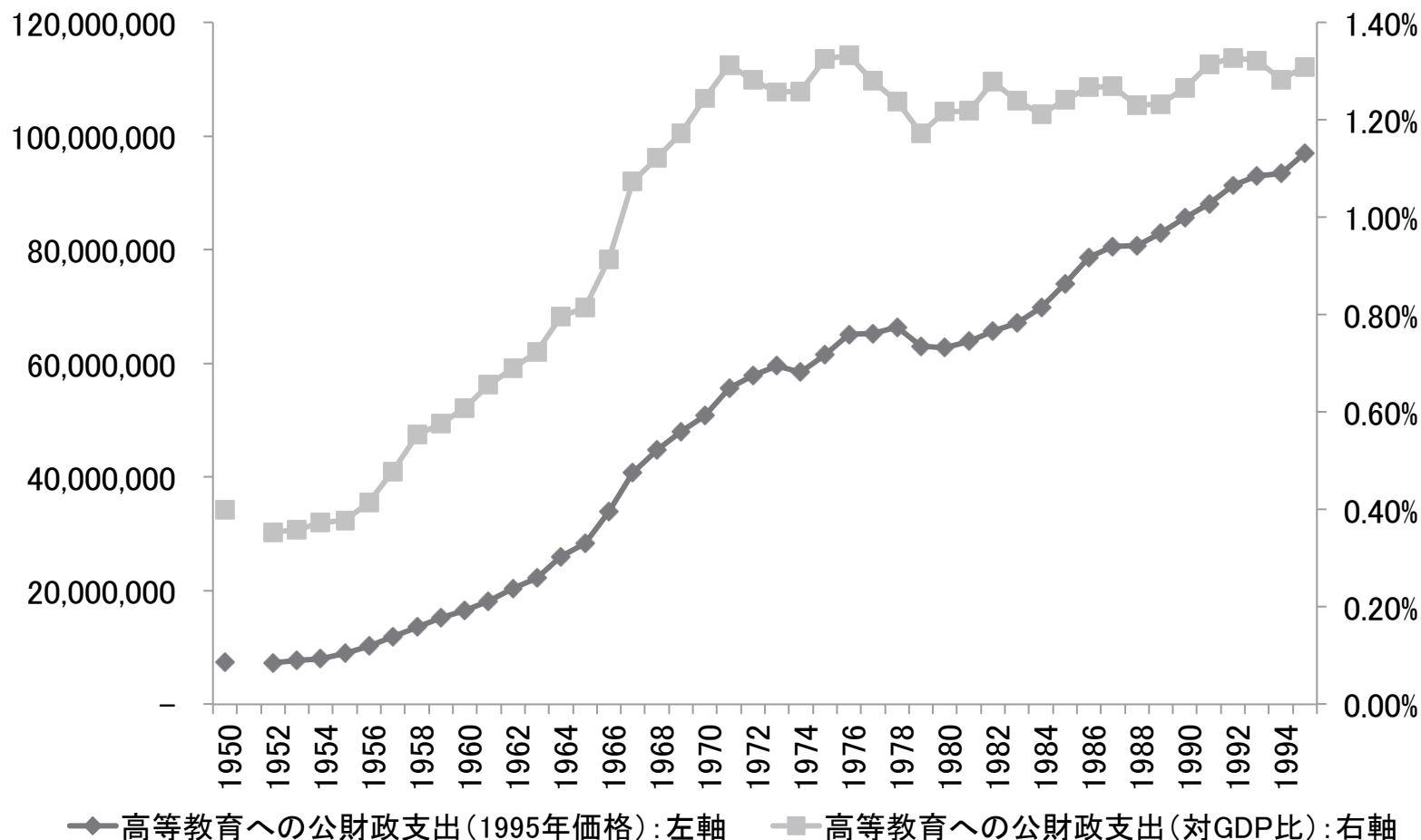
総合科学技術・イノベーション会議 議員  
上山隆大

## マルチファンディングの出現と可能性

- 公的資金(連邦政府、州政府)からの補助金の削減
- 個人と民間財団からの寄付金の拡大
- 所得税制とキャピタルゲイン税制による寄付優遇政策
- 授業料収入の拡大
- Institutional Fund の拡大と役割
- 奨学金への寄付の役割
- 運営費交付金の削減(日本)を相殺するべき間接経費の意味
- 民間企業からの間接経費

# 1970年代以降から米国の高等教育財政は大きく転換した。 (政府補助金の停滞)

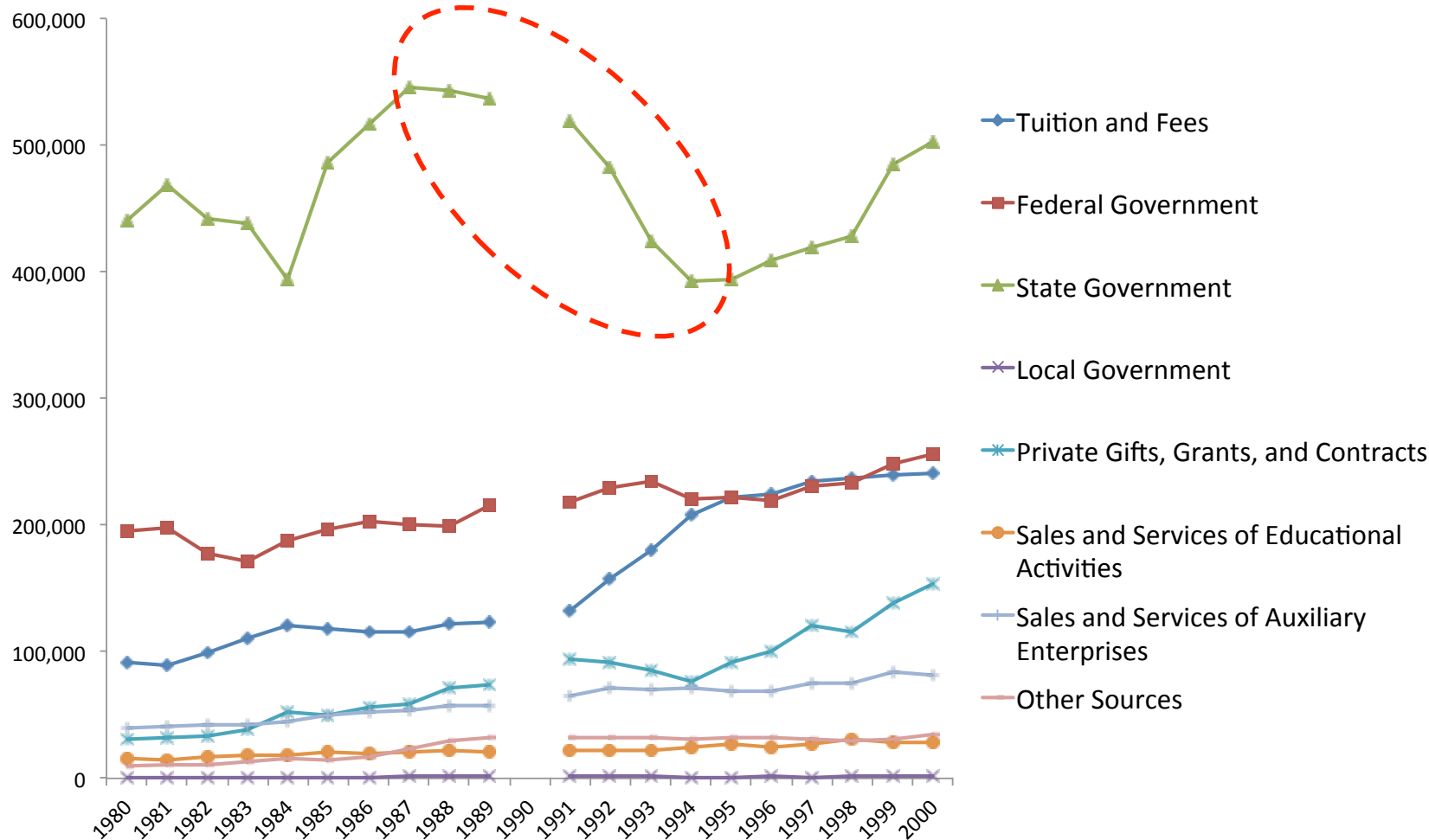
米国の高等教育財政支出の推移: 1950-1995



出典: Historical Statistics of the United States table Ea69. U.S Department of Commerce Bureau of Economic Analysis Current-Dollar and Real "GDP", Bureau of Labor Statistics Consumer Price Index History table.より作成。

## 1980年代以降の米国の高等教育財政の変化：州政府補助金の停滞 カリフォルニア大学バークレー校（Current Fundsの収入）

UC Berkeley: Current Fund Receipts by sources (1980-2000: \$1000)



出典：University of California, Campus Financial Schedules各年度版より作成。

注1：物価調整済みの値

注2：1990年のデータは欠損のため。

# Private Sector からの資金と「公的」大学の使命

図: Public degree granting postsecondary institutionsの収入(\$10億)

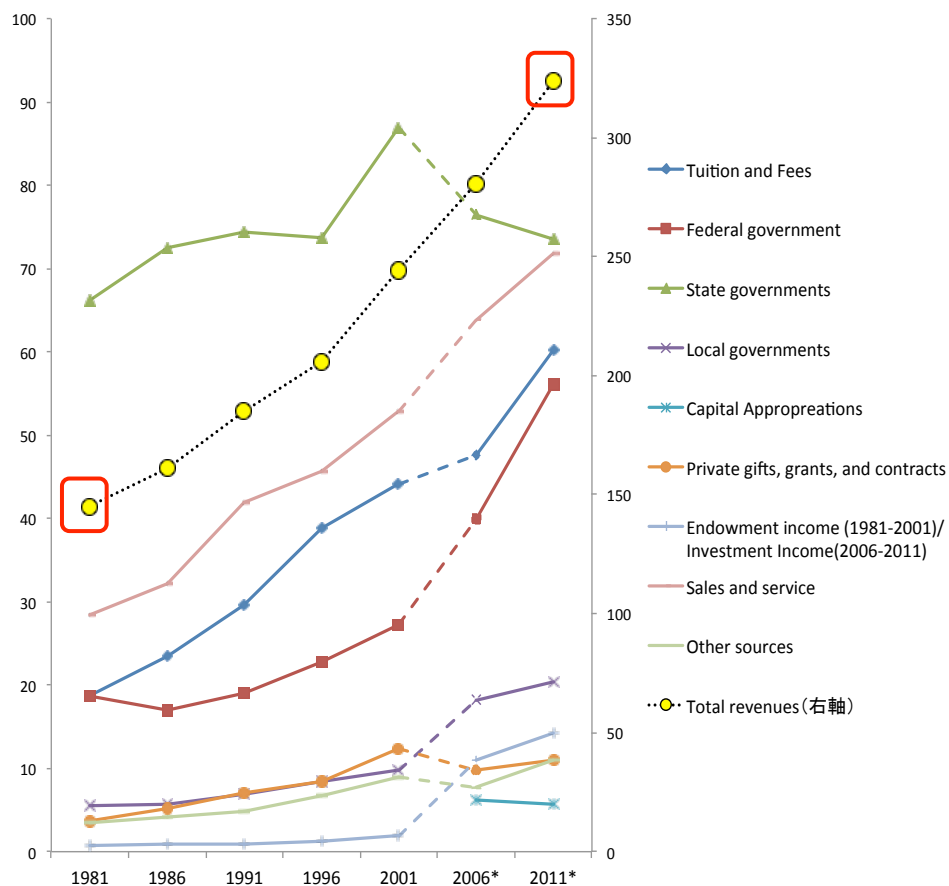
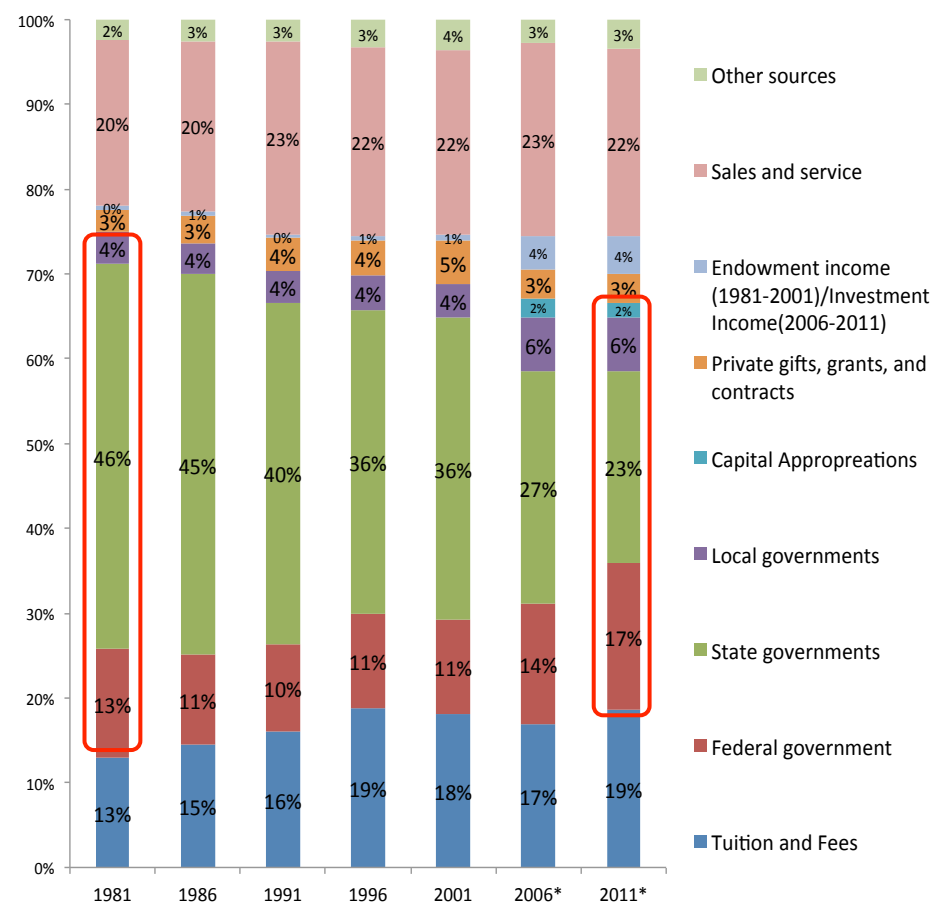


図: Public degree granting postsecondary institutionsの収入構成

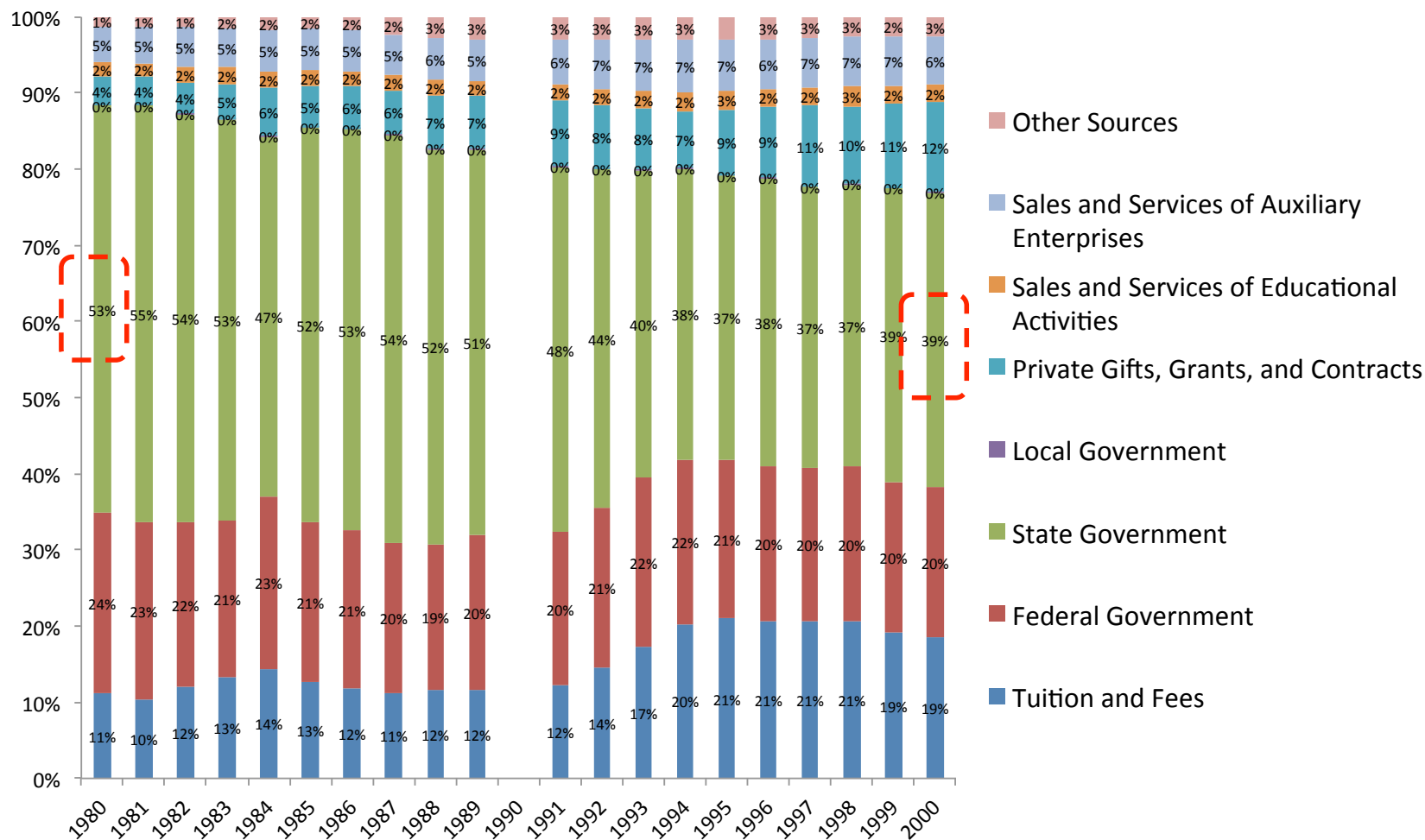


注: 1981-2001, 2006-2011ではカテゴリーが異なるため破線で示している。

出典: National Center for Education Statistics. (200). Digest of Education Statistics. U.S. Department of Education Institute of Education Science National Center for Education Statistics. のデータを基に作成(物価調整済みの値)。

# 1980年代以降の米国の高等教育財政の変化：州政府補助金の停滞 カリフォルニア大学バークレー校の事例（Current Fundsの収入構成比）

UC Berkeley: Current Fund Receipts by sources (1980-2000: %)



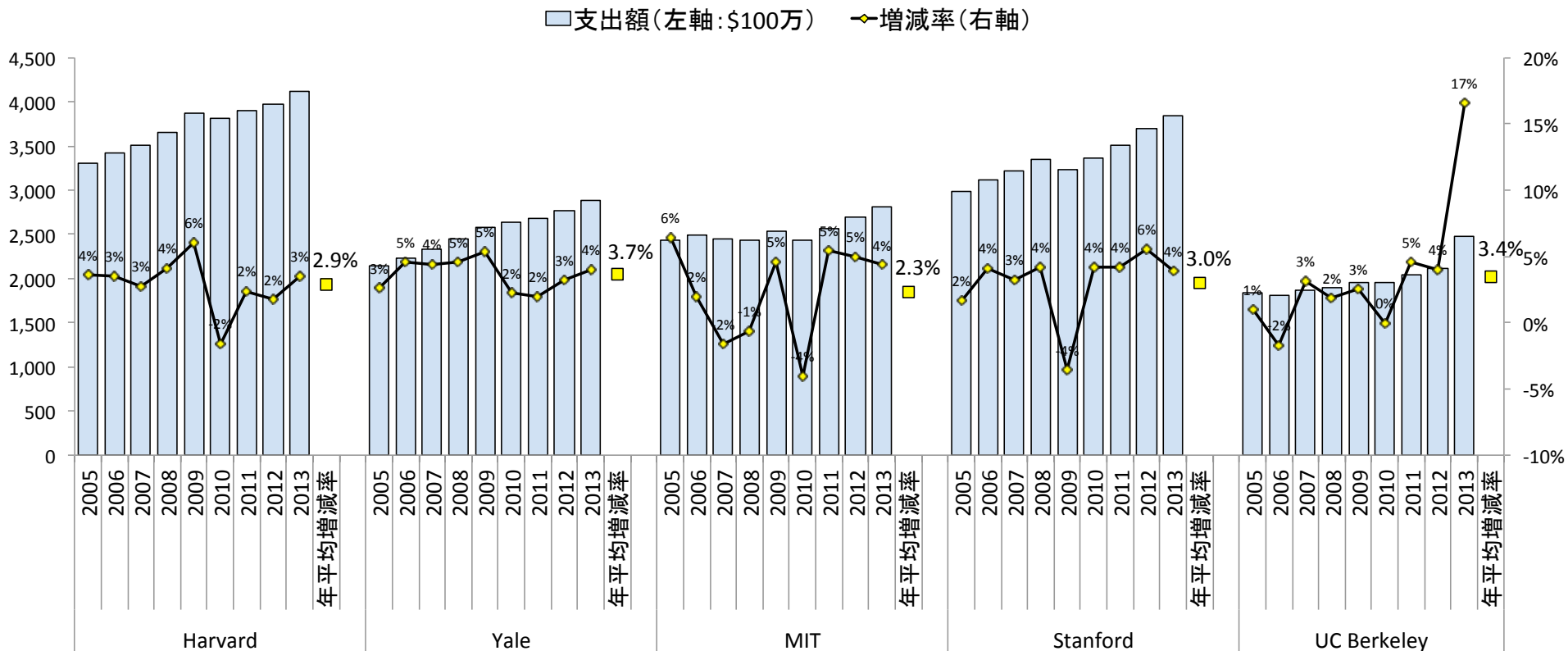
出典：University of California, Campus Financial Schedules各年度版より作成。

注1：物価調整済みの値

注2：1990年のデータは欠損のため。

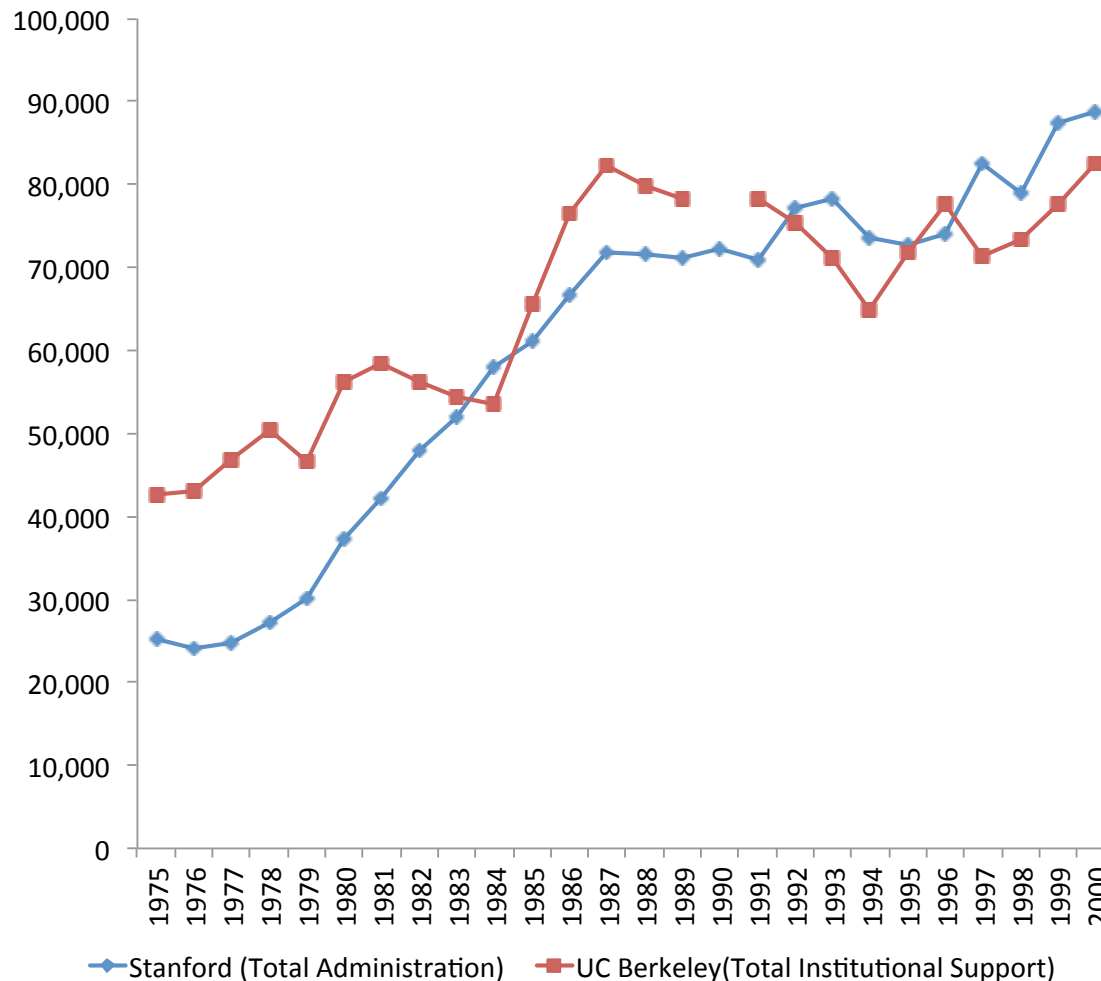
# 成長産業としての大学：知識基盤社会を体現するアカデミア

図：Harvard, Yale, MIT, Stanford, UC BerkeleyのOperating Expendituresの増減率と推移(2004-2013)



# Stanford, UC BerkeleyのCentral Administrationの経費

図: Expenditures (Total Administration, Total Institutional Support: \$1000)



出典: Stanford University, Annual Financial StatementsとUniversity of California, Campus Financial Schedules各年度版より作成。

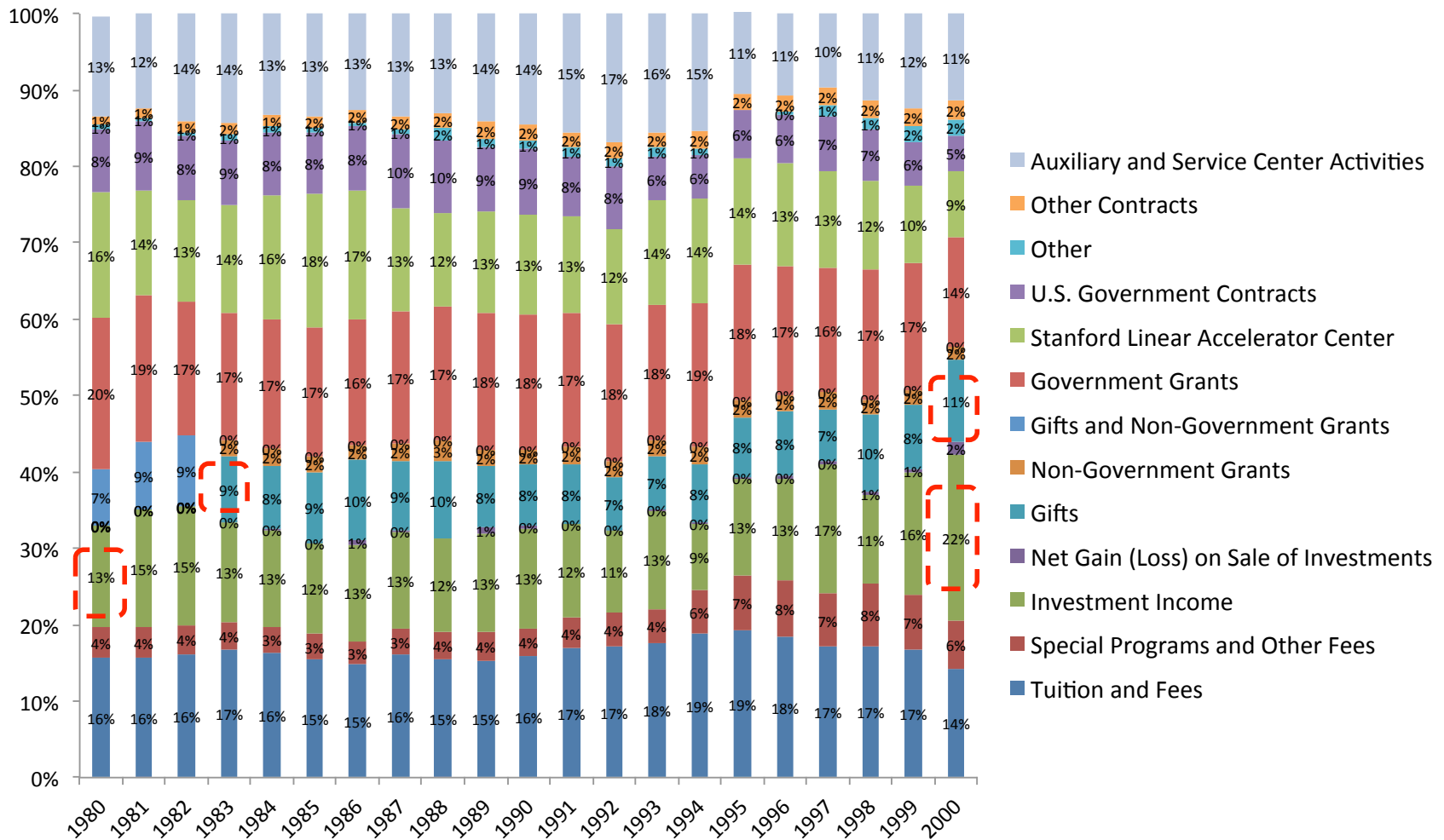
注1: 物価調整済みの値

注2: UC Berkeley1990年は、欠損のため。



# 1980年代以降の米国の高等教育財政の変化：民間資金の役割拡大 スタンフォード大学の事例（Current Fundsの収入構成比）

## Stanford: Current Funds Revenues and Other Additions (1980-2000: %)



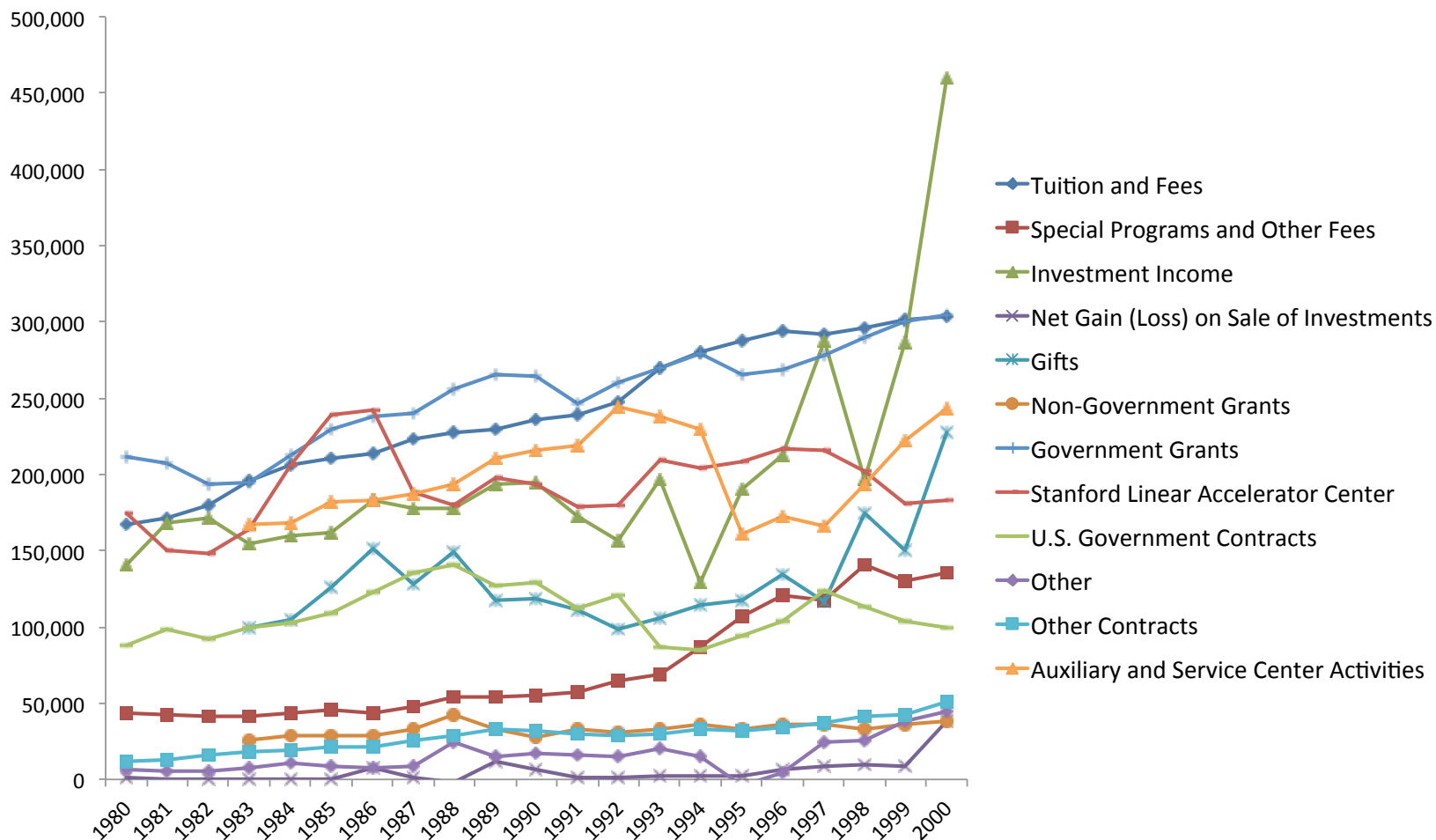
出典：Stanford Annual Financial Statements各年度版より作成

注1：物価調整済みの値

注2：1980-83のデータのみ、GiftsとNon-Government Grantsが合算値として掲載。

## 1980年代以降の米国の高等教育財政の変化：授業料・連邦政府補助金・投資収入・寄付収入の拡大（スタンフォード大学：Current Fundsの収入）

### Stanford: Current Funds Revenues and Other Additions (1980-2000)



コロンビア大学では、1980年代から1990年代にかけて限られた資源を効率的・戦略的に使用するために予算編成改革が行われ、Provostの自由裁量資金が拡充された。

1. 1980年代～1990年代のコロンビア大学を取り巻く環境
  - 大学入学者人口の減少、卒業生の就職市場の変化、政府の研究資金や奨学金の停滞、新しい情報技術への投資、新しい研究分野への投資。
  - 持続的な発展のために、限られた資源を如何に配分するか？ 予算編成の問題点が大学改革の議題としてあった。
2. 1980年代の予算編成改革 (Direct Responsibility Center Model)
  - 各スクールの財務上の目標管理
3. 1994-1995年の予算編成改革
  - 各スクールから徴収した"tax"を元手に、大学本部の自由裁量資金を拡充し、大学全体の目標に寄与する教育研究活動に重点的に投資。

## 1994–1995の予算より自由裁量資金を拡充

Jonathan ColeがProvostに就任し、予算編成プロセスの改善を進めた。

### 自由裁量資金の目的

- 財務上の目標を重視しているだけでは、達成できない学問領域プログラムへの支援。
- 大学全体の長期的発展に寄与する挑戦的なプログラムへの支援。

*“Some schools, no matter how efficiently they are managed, will never be able to achieve a sufficiently high level of academic quality if they are also required to generate revenues equal to their costs (including indirect as well as direct costs) . (Office of Provost, Elements of New University Budget Framework, Draft of March 19, 1992, p. E11)”*

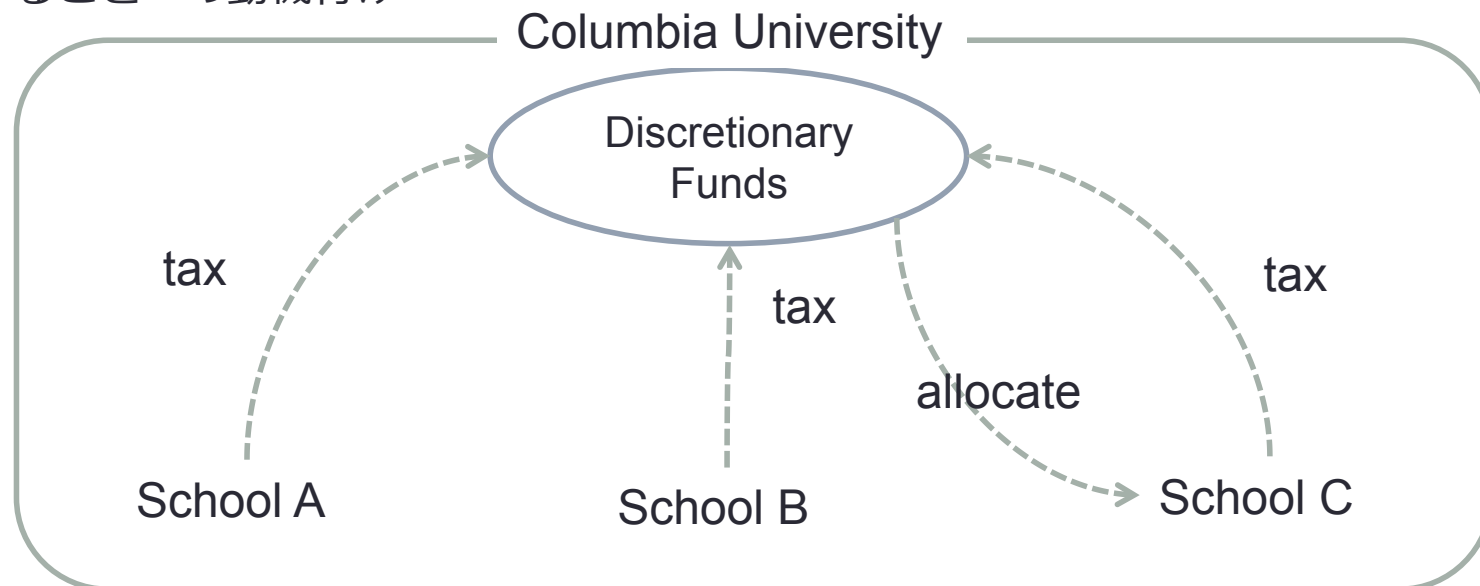


Dr. Jonathan R. Cole  
(Provost, 1989-2002)

コロンビア大学コミュニティに参加しているスクールは、参加料“tax”を支払い、大学全体のcommon goodsに貢献することを求める。“大学全体”のアカデミックな目標を反映した予算作りを強化

1994-95の予算編成改革で500万ドルの自由裁量資金を設定

1. 各スクールからのオーバーヘッドの増加
  2. 大学本部のサポートユニットに関わる経費の削減
  3. 関連事業からの資金の利用
- 新しい萌芽的研究を支援するための資金として活用
  - 各予算ユニットが自らの教育研究活動・管理運営活動を振り返り、優先順位をたてることへの動機付け

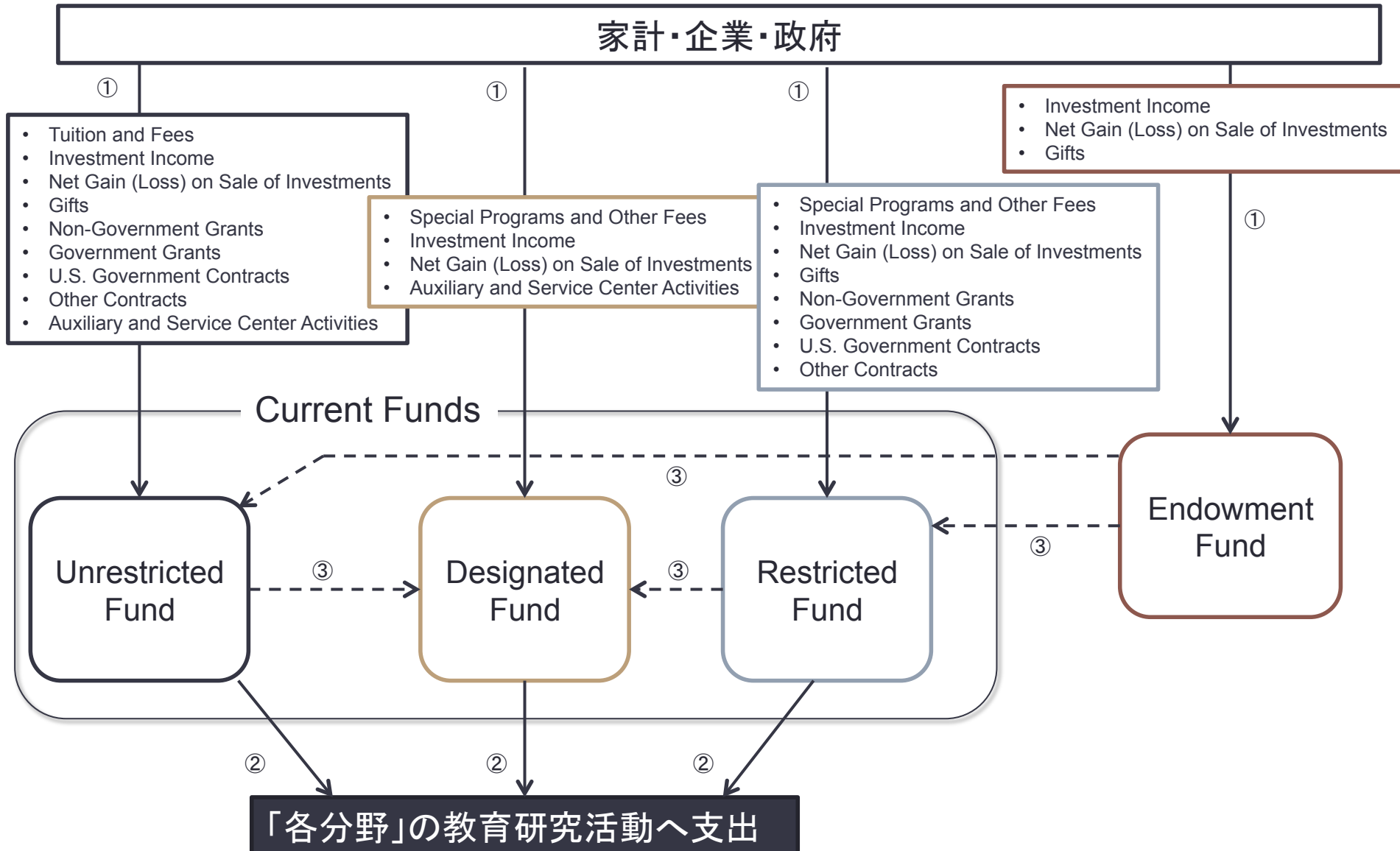


## Unrestricted funds, Designated Funds, Restricted Fundsの定義

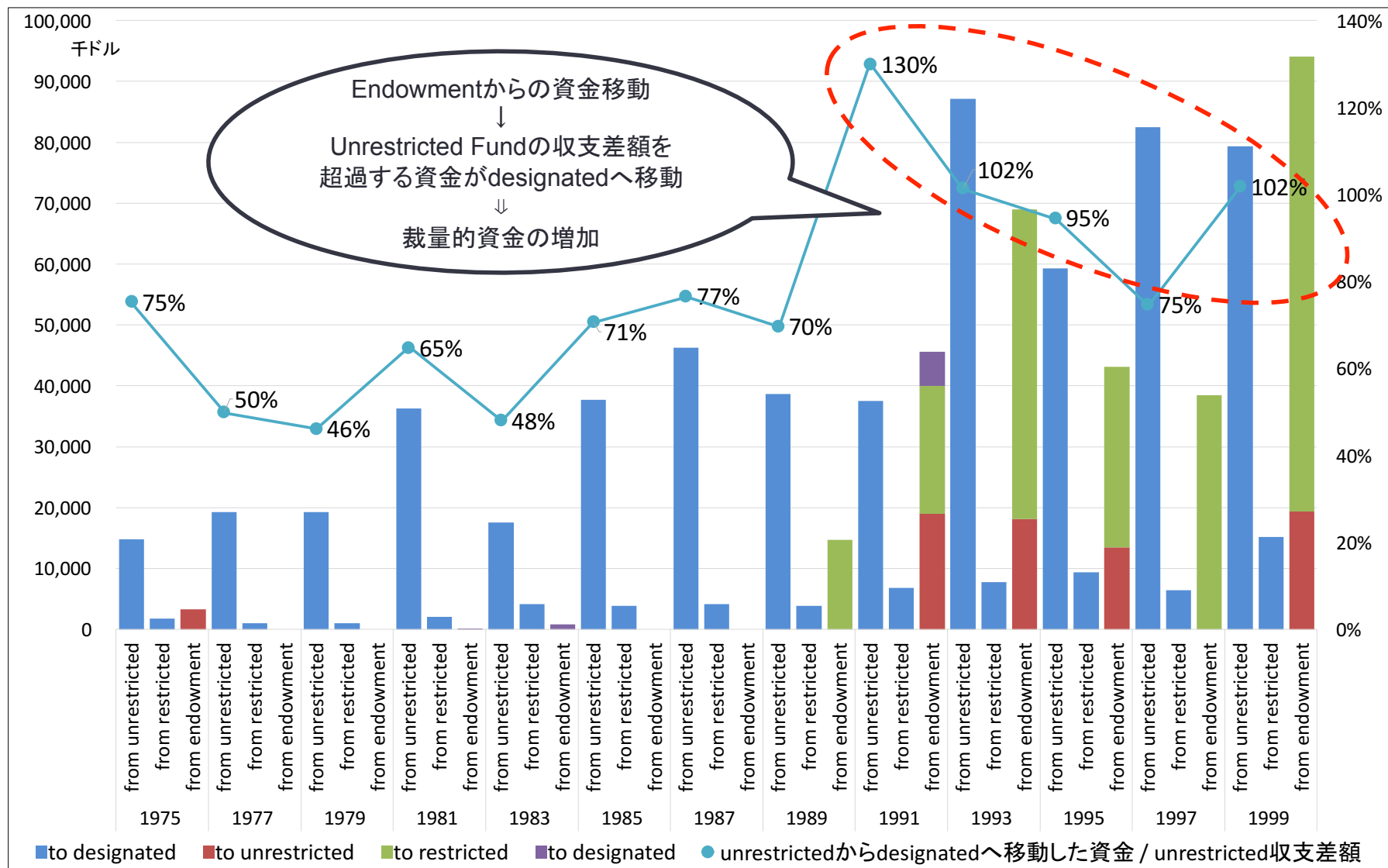
### 経常的支出に使用される3つのタイプの資金

- Unrestricted funds:
  - *“Institutional resources that can be used for any purpose consistent with and supportive of the overall purpose of the organization (Goldstein, 2012)”*
  - 「当該組織全体の目標に沿い、それを支えるあらゆる目的のために使用することのできる学内資金 (Goldstein, 2012)」
- Designated funds:
  - *“Unrestricted resources that the governing board or management has reserved for specific purposes. (Goldstein, 2012)”*
  - 「理事会または経営管理者によって特定の目的のために保持された用途制限のない資金 (Goldstein, 2012)」
- Restricted funds:
  - *“Resources provided by external sources that must be retained and invested or expended in accordance with stipulations established by the provider (Goldstein, 2012)”*
  - 「資金提供者によって規定された条項に従って保持され、投資または支出されなければならない外部から提供された資金 (Goldstein, 2012)」

## Designated Fund という発明: 米国の大学の学内資金の流れ (Case: スタンフォード大学)



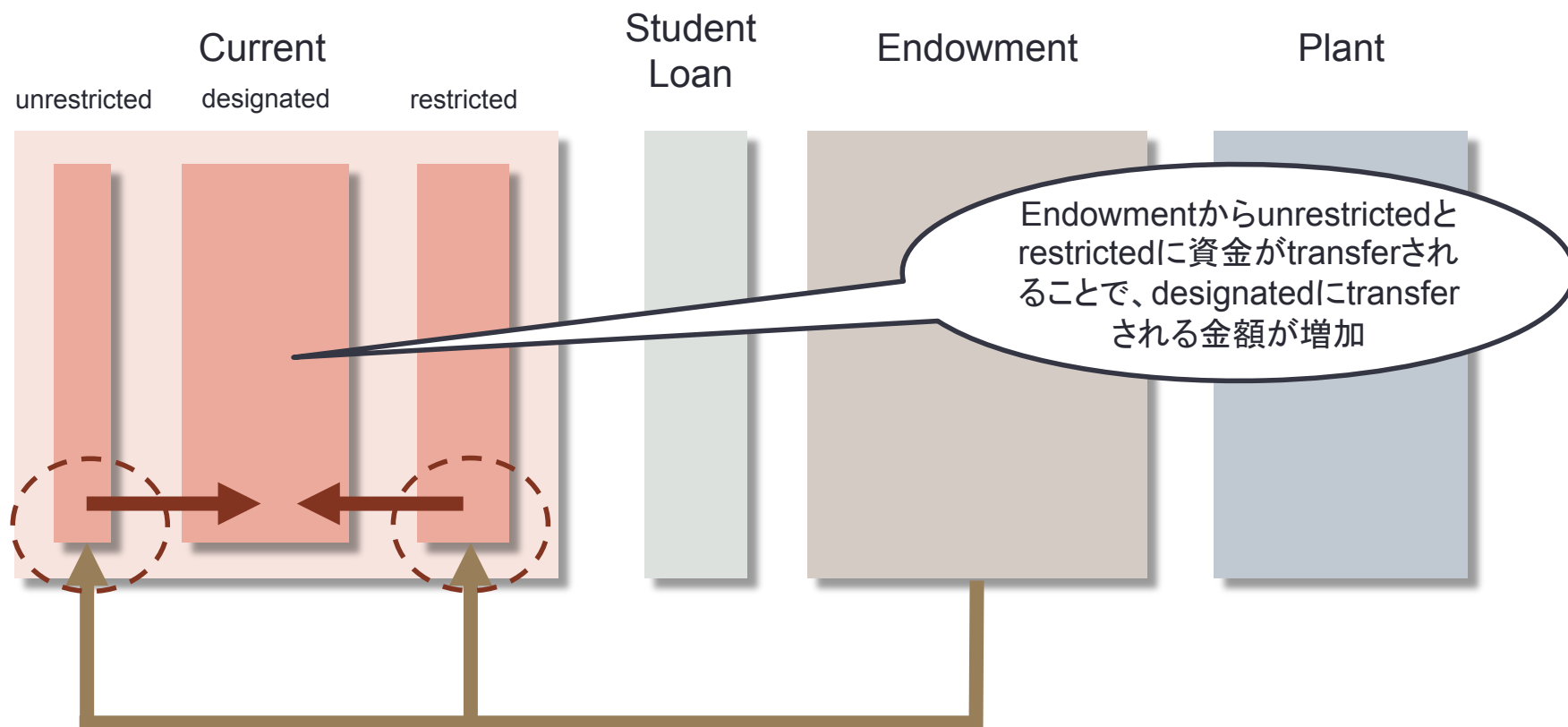
## Endowmentの拡大と学内の裁量的資金の増加 Designated Fund への資金移動





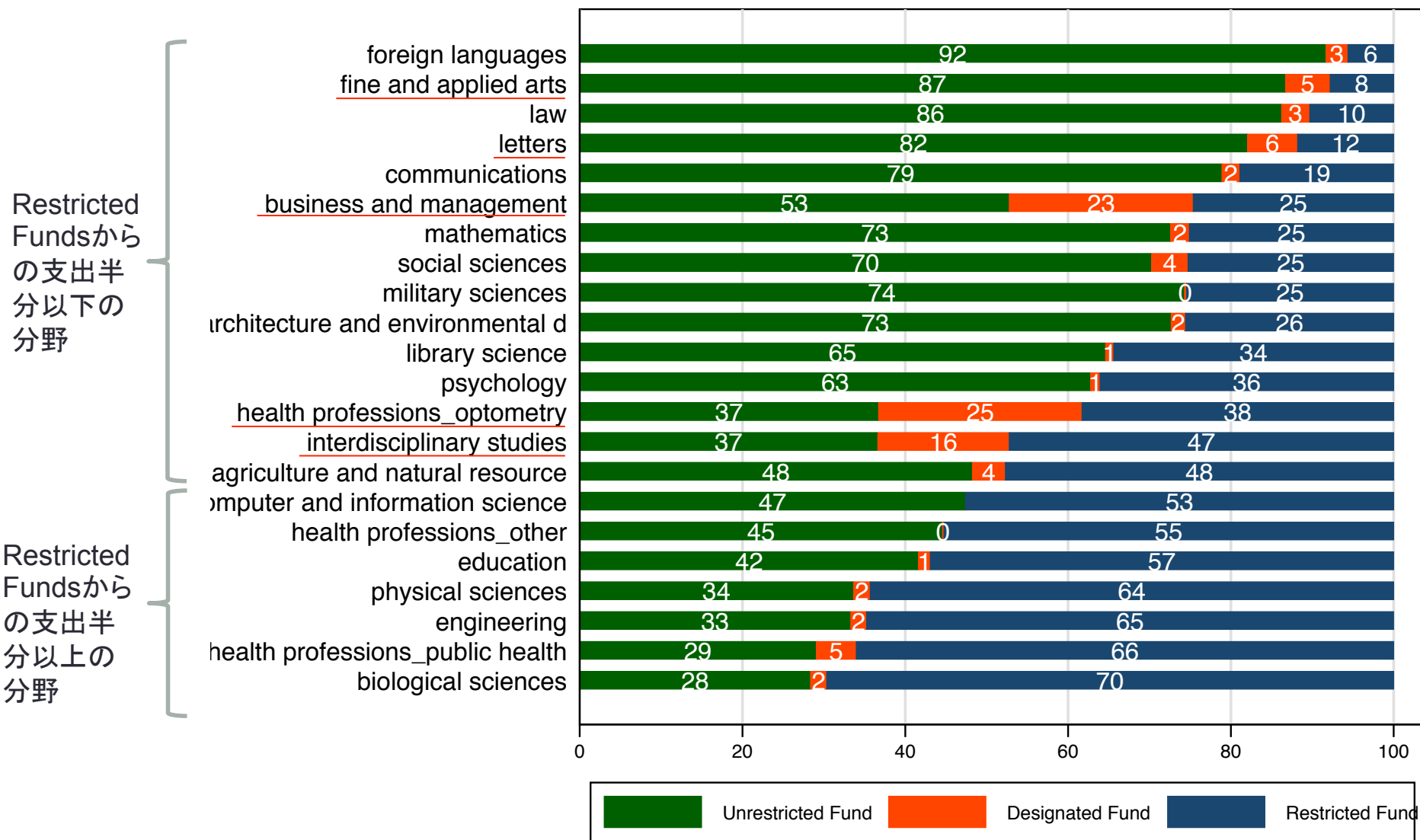
## Endowmentの拡大と学内の裁量的資金の増加

- 学内資金Circulationの構造と変化: *Transfers Among Funds* (1991~)



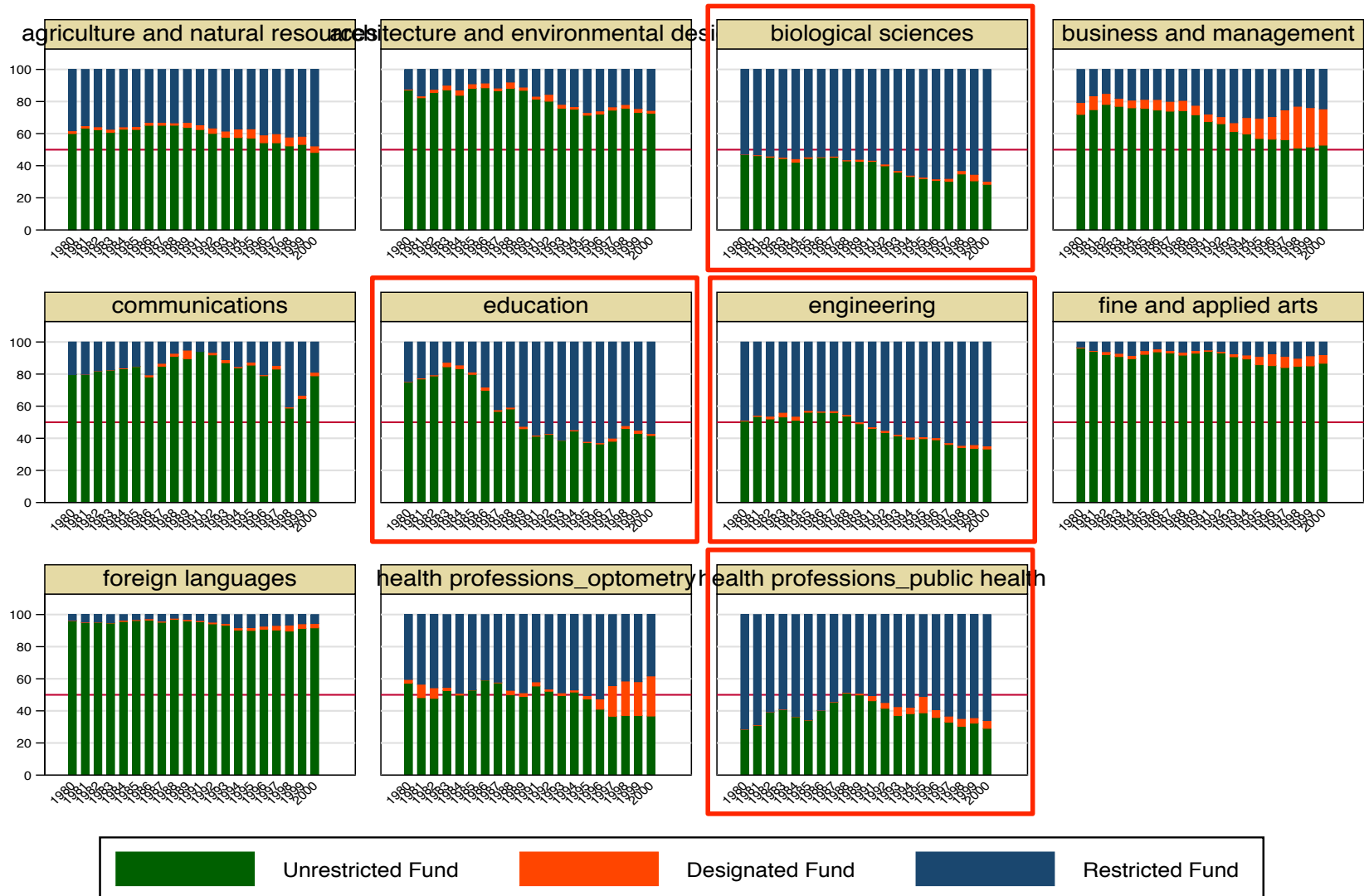
# UC Berkeleyのケース：各分野の教育研究経費の元手となる資金の構成は大きく異なる。

図：各分野の教育研究経費の元手となる資金の構成比(UC Berkeley, 2000)



UC Berkeleyにおいては、一部の分野で、unrestricted fundsからの支出割合が低下し、designated fundsやrestricted fundsから支出割合が増大した。

図：各分野の教育研究経費の元手となる資金の構成比の変化①(UC Berkeley, 1980-2000)



Stanfordでは、特に、Humanities and Social Sciences, Graduate School of Business, School of Education, School of Lawにおいて、1980年代以降にその資金構成比が変化。

図：各Schoolの教育研究経費の元手となる資金の構成比の変化(Stanford, 1980-2000)

