

令和元年度文部科学省委託事業

「我が国の大学における寄附金獲得
に向けた課題に係る調査研究」

報告書

令和2年3月

Japan Treasure Summit

公益社団法人 Japan Treasure Summit

目次

I	調査研究概要	3
1	調査研究目的	4
2	調査研究内容	4
II	調査研究結果概要	7
1	寄附金受入額を拡大している海外高等教育機関に対する調査結果概要	8
1-1	寄附金受入額を拡大している英国の高等教育機関調査結果概要	8
1-1-1	英国大学における寄附金増加の為の施策と効果	8
1-1-2	英国大学に対する訪問調査結果概要	9
1-2	寄附金受入額を拡大している米国の高等教育機関調査結果概要	10
1-2-1	米国大学における寄附金増加の為の施策と効果	10
1-2-2	米国に対する訪問調査結果概要	10
2	日米大学トップインタビューに関する考察 -日米大学トップの共通点と米国の特徴-	12
2-1	日米大学トップの共通点	12
2-2	米国大学の特徴	12
3	国内の国立大学法人アンケート調査を受けた考察 -日本の国立大学法人と英国・米国の公立大学との比較に関する考察-	13
III	調査研究結果	15
1	寄附金受入額を拡大している海外高等教育機関に対する訪問調査	16
1-1	寄附金受入額を拡大している海外高等教育機関ヒアリング調査(英国)	16
1-1-1	ケンブリッジ大学 ペンブルックカレッジ	16
1-1-2	ロンドン大学 東洋アフリカ研究学院	19
1-1-3	ユニバーシティ・カレッジ・ロンドン	22
1-1-4	オックスフォード大学	25
1-1-5	英国大学のヒアリング結果概要一覧	28
1-2	寄附金受入額を拡大している海外高等教育機関ヒアリング調査(米国)	29
1-2-1	UC バークレー校	29
1-2-2	UC ロサンゼルス校	32
1-2-3	米国大学のヒアリング結果概要一覧	35
2	日米の大学において寄附獲得拡大実績のあるトップ・経営者層へのヒアリング調査	36
2-1	UC バークレー校 第10代学長 Nicholas B. Dirks 氏	36
2-2	東京大学 第28代総長 小宮山 宏氏	39
2-3	京都大学 副学長 徳賀 芳弘氏	42
3	国内国立大学法人へのアンケート調査	45
3-1	寄附募集について	46
3-2	寄附募集・寄附の受入担当部署について	46
3-3	寄附募集の担当職員について	47

3-4	「恒常的に寄附募集活動のみに従事する職員を配置」する大学のみを対象とした設問 ..	48
3-5	寄附募集活動へ学長・総長の関与度と関与内容について.....	52
3-6	大学，同窓会や校友会・後援会等の寄附者へのフォローアップ状況.....	53
3-7	同窓会や校友会・後援会等の設立単位(全学単位 or 学部・学科単位)について.....	53
3-8	寄附募集に際しての大学と同窓会，校友会・後援会等との役割分担・連携状況について	53
3-9	寄附支援依頼のための同窓会，校友会・後援会等名簿の使用可能性について.....	53
3-10	「寄附獲得に効果的な要素」「今後募集活動を強化する上で解決すべき課題」について	54
3-11	今後の寄附募集の取り組みについて	55
3-12	各大学が考える寄附金募集の取り組みに関する課題と特徴について.....	55
3-13	各大学の寄附募集の取り組みに関する関心内容について.....	56
3-14	現学長・現総長の戦略計画について	57
4	我が国の大学における寄附金獲得に向けた課題(体制整備等)	58

IV 資料編 62

1	国内の国立大学法人向けアンケート調査票.....	63
2	報告書概要版	68

I 調查研究概要

1 調査研究目的

我が国の寄附に係る税制の仕組みは、他国と比較しても遜色ないものとなっており、寄附獲得額が他国と比較して伸びない理由は、大学における寄附金を集める体制整備の問題が大きいと考えられる。

このため、本調査では、主に下記の観点からなる諸外国の先進的な取組事例の調査・分析に主眼を置き、その結果を踏まえて国内の大学における体制整備についての課題などについて分析する。また、我が国の大学において導入が芳しくない原因、背景と解決策の提言を行う。

<観点>

- ・寄附金受入に係る組織内の体制の在り方
- ・寄附金募集を行う者(ファンドレイザー)の資質、採用、処遇、評価の仕組み
- ・寄附者との関係の構築の在り方

この10年間で、我が国が未だ伸び悩む一方、飛躍的に寄附の実績を伸ばしてきた諸外国の好事例を今一度検証し、体制面から課題を明らかにしていく。

近年英国では、高等教育機関に関する公的資金投入額が減る中で寄附の重要性を各大学が認識し、経営の優先課題とし取り組んだことから寄附事業を拡大させており、渉外系の職員数(寄附金を集める担当部署配置人数)が約3倍に増加している*1。

ついでに、寄附金獲得増加に向けた組織的取り組みを行っている英国と米国を調査対象とし、併せて国内国立大学法人へのアンケート調査を行い、我が国の大学の寄附受入体制に対する示唆を得ることを目的とする。

2 調査研究内容

2-1 有識者会議の設置

<有識者会議メンバー(敬称略)>

ファンドレイザー及び寄附・基金担当職員、研究者:

京都大学	総長特命補佐・基金室室長	鈴木 卓馬
九州大学	総務部同窓生・基金課長	淀川 一憲
東京大学	社会連携本部 渉外部門長	三島 龍
東北大学	総務企画部 社会連携課長	佐藤 秀樹
東京大学大学院教育学研究科	総合教育科学専攻大学経営・政策講座准教授	両角 亜希子

2-2 寄附金受入額を拡大している海外高等教育機関及び関連団体に対する訪問調査

<対象とする海外高等教育機関>

●英国

- ・University of Cambridge, Pembroke College
- ・University of London, the School of Oriental and African Studies (SOAS)
- ・University College London
- ・University of Oxford

●米国

- ・University of California, Berkeley
- ・University of California, Los Angeles

<調査項目>

- 寄附獲得増加の要因となる下記体制整備の実態を調査し、結果分析と課題を抽出。
 - ・寄附金募集所管部署について
 - ・「寄附部署の設立と背景」について
 - ・「学内の寄附部署の位置付けとそれ以外の部署との関係」について
 - ・「寄附金募集業務に対する学長の関与状況」について 等

*1 「高等教育財政審議会の報告」: Higher Education Funding Council for England “Review of Philanthropy in UK Higher Education(2012年, p21)

- ・職員従事状況について
 - ・「職員数とフルタイム、パートタイムの割合」について
 - ・「職員数や雇用形態に関する変化の有無」について 等
- ・ファンドレイザーについて
 - ・「リクルート」について
 - ・「ファンドレイザーに必要な資質」について
 - ・「採用予算の上限」について
 - ・「研修制度」について
 - ・「勤務時間と雇用条件」について
 - ・「大口寄附専門のファンドレイザー職務の担当とそれぞれの勤続年数」について
 - ・「ファンドレイザーの評価制度」について
 - ・「寄附獲得額に応じた賞与」について 等

2-3 国内国立大学法人へのアンケート調査

<調査対象>

国立大学法人 86 校

<調査実施期間>

2020 年 1 月 27 日(月)～2 月 7 日(金)

<調査方法及び項目>

- Eメールアンケート形式によるアンケート調査を実施し、結果を整理。
- 調査項目は下記の通り。
 - ・寄附募集について
 - ・寄附募集の実施方法
 - ・2015年1月対比寄附額の増減
 - ・寄附募集・寄附の受入担当部署について
 - ・寄附募集の担当職員について
 - ・寄附募集担当職員の設置状況
 - ・寄附募集担当職員(正規職員以外)の採用予算
 - ・「恒常的に寄附募集活動のみに従事する職員を配置」する大学のみ対象
 - ・寄附募集の渉外専任担当配置の有無と実態
 - ・渉外専任担当以外の正規職員の在籍平均年数
 - ・寄附募集活動へ学長・総長の関与度と関与内容
 - ・大学、同窓会や校友会・後援会等の寄附者へのフォローアップ状況
 - ・同窓会や校友会・後援会等の設立単位(全学単位 or 学部・学科単位)
 - ・寄附募集に際しての大学と同窓会、校友会・後援会等との役割分担・連携状況
 - ・寄附支援依頼のための同窓会、校友会・後援会等名簿の使用可能性
 - ・「寄附獲得に効果的な要素」「今後募集活動を強化する上で解決すべき課題」
 - ・今後の寄附募集の取り組みについて
 - ・各大学の寄附募集の取り組みにおける特徴的な点と課題 等

2-4 国内外大学において寄附獲得拡大実績のあるトップへのヒアリング調査

<ヒアリング対象者(敬称略)>

Nicholas B. Dirks	UCバークレー校 第10代学長
小宮山 宏	東京大学 第28代総長
徳賀 芳弘	京都大学 副学長 大学基金・同窓会担当

<調査項目>

- ・外部資金の活用、とりわけ寄附金募集の重要性について
- ・寄附金募集活動への関与状況並びに寄附金拡大実績について
- ・寄附金拡大戦略について
- ・寄附金募集を担う組織(基金室)構築に関する課題について。
- ・大学経営のトップとして寄附金募集活動への関与にあたって重視するポイントについて
- ・寄附金募集活動を重要課題として位置付けられないトップ層へメッセージについて 等

2-5 我が国の大学における寄附金獲得に向けた国内外比較分析

<調査方法及び項目>

- 2-1～2-4 までの調査結果をもとに国内外の比較分析を実施, 我が国の大学における寄附金獲得に向けた課題を抽出。

II 調查研究結果概要

1 寄附金受入額を拡大している海外高等教育機関に対する調査結果概要

1-1 寄附金受入額を拡大している英国の高等教育機関調査結果概要

寄附金増加の為の施策が講じられている英国大学について、その対策と効果はどうであったか、ポイントを記述する*2。

1-1-1 英国大学における寄附金増加の為の施策と効果

(1) 英国大学が寄附金募集活動に取り組むことになったきっかけについて

2004年に提出されたブリストル大学エリック・トーマス元学長による「高等教育への寄附金拡大のために(Increasing voluntary giving to higher education)*3」レポートの中で、「大学の自己資金の重要性」が提言された。

その後、2012年のラフバラ大学シャーリー・ピアース学長による「高等教育における寄附金の現状(Review of Philanthropy in UK Higher Education)*4」レポートの中で、「寄附金募集活動における重要なファクター」が提言された。

この2つのレポートによる提言は「英国高等教育財政審議会」で報告*5され、公的資金政策が大きく見直されることになった。

その政策である「マッチングファンド」が寄附金拡大に大きく寄与することになる。

オックス・ブリッジ(オックスフォード大学とケンブリッジ大学)以外の大学はそれまで寄附金募集活動に十分取り組めていなかったが、ここが寄附金募集活動へ積極的に取り組む転換点となった。

(2) 英国大学に対する寄附収入促進のための助成金政策実施について

2008~11年にかけて、政府は、2億ポンドの予算規模で、大学等の寄附に関する取り組みを促進する新たな制度を創設(マッチングファンド)。これは、各大学が集めた寄附額に応じて公的助成をする制度であり、下記のように大学を三階層に分類し、階層毎に助成の比率と上限を定めている。

- 第一階層 寄附の経験がほとんどない大学など(政府からの助成金額: 上限 3億 2,000万円)
- 第二階層 寄附の取り組みを有する大学など(政府からの助成金額: 上限 21億 6,000万円)
- 第三階層 寄附の取り組みが経験豊富な大学など(政府からの助成金額: 上限 43億 2,000万円)

その制度実施の結果、オックス・ブリッジを除く大学に於いても、数百万ポンド以上(億円以上)の寄附金を集める大学が22大学となった*6。

上記制度を経て、2011年までの10年間でトップ25大学は寄附事業拡大に積極的に取り組んだことにより、数十名~数百名の寄附金募集部門を設置するようになった。また新たに、3~5名の専任職員を配置し、専任チームで寄附金募集活動に従事する大学も多く見受けられるようになった。具体的には下記の通り*7。

- 関係職員の増加(2005年~2011年までの6年間で3倍に増加し以下の人数となった)
 - 寄附金募集職員数 1,140名
 - 同窓会連携職員数 550名
- 寄附者数 132,000人(2006年度末)→204,000人(2011年度末)(54%の増加)
- 寄附金額 5億 1,300万ポンド(2006年度末)→6億 9,300万ポンド(2011年度末)(35%の増加)

*2 「英国大学・高等教育研究機関における寄附獲得活動の調査書(2017年, Japan Treasure Summit)」:
<http://treasure-summit.jp/forum/report/>

*3 「Increasing voluntary giving to higher education(2004年, Eric Jackson Thomas)」:
<https://dera.ioe.ac.uk/17735/1/IncreasingVoluntaryGivingReport.pdf>

*4 「Review of Philanthropy in UK Higher Education(2012年, Shirley Pearce)」:
https://morepartnership.com/library/Review_of_Philanthropy_in_UK_Higher_Education.pdf

*5 「高等教育財政審議会の報告」: Higher Education Funding Council for England “Review of Philanthropy in UK Higher Education(2012年, p5)

*6 22大学: アバディーン, バース, バーミンガム, エディンバラ, エクセター, グラスゴー, ハダースフィールド, ケント, キングズ・カレッジ・ロンドン, レスター, ロンドン・サウス・バンク, ラフバラ, マンチェスター, ミドルセックス, ノッティンガム, ノッティンガム・トレント, 王立芸術大学, アジア・アフリカ研究学院, サウザンプトン, ユニバーシティ・カレッジ・ロンドン (オックスフォード, ケンブリッジを除く)

*7 「高等教育財政審議会の報告」: Higher Education Funding Council for England “Review of Philanthropy in UK Higher Education(2012年, p21, p5)

- (3) 「英国の寄附金拡大の役割を担う仕組み」について
現在、英国では、政府系研修機関として「高等教育リーダーシップ財団 (Leadership Foundation for Higher Education) *8」が設立、運営されている。
この機関は大学トップ層を対象に「デベロップメント、マーケタイズ、ビジネスライク」をキーワードに大学がお金を稼ぐこと:多様な外部資金の獲得の必要性について研修を実施している。
その研修の重要なテーマとして、寄附金募集活動を位置付けている。

1-1-2 英国大学に対する訪問調査結果概要

1-1-1 を前提条件として今日の英国大学事例について実態調査を実施した結果概要を以下に示す。

<寄附部署の設立と背景>

- 1990年代に、米国より寄附拡大実績のある学長及び基金担当理事、渉外専任担当(以下、ファンドレイザー)が渡英*9。英国大学の経営者層・寄附金募集担当幹部として参画。
- 重要な任務として寄附金募集活動に従事する経営者層が増加した結果、全学を挙げて寄附金募集活動に取り組む文化が生まれ根付いた。

<寄附金募集部署の位置付け・他部署との関係>

- 今回の英国訪問調査*10を実施した全ての大学の寄附金募集部門は、専任部署として大学の他部署と同等に重要なポストとして捉えられており、正規職員が寄附金募集の最前線に配置され活動している。
- 同窓会連携チームと寄附金募集チームが一体となって活動。卒業生名簿は寄附金募集活動のために整備、活用されている。職員、教員、卒業生が在学生在を寄附で支援するという好循環なサイクルを生んでいる。

<寄附金募集部署の構成>

- 寄附金募集部門に在籍する職員は事務業務等を担う一部の者を除き、全ての人材が正規職員。
- ファンドレイザーのみではなく、寄附者・寄附見込者及び卒業生の名簿整備やリサーチ業務などのスタッフも増加傾向。
- 寄附金募集部門の職員在籍期間は3年以上、大口寄附担当者は7年以上在籍。

<人材の採用と育成>

- ファンドレイザーの採用は大学のジョブサイト、民間の求人サイト、紹介が活用されている。ただし、高額寄附獲得の実績がある人を、他機関からヘッドハンティングしてくる場合もある。
- 教育研修制度は、主にキャリアの長い人が教育担当となる、あるいは民間の研修機関を活用。研修予算は人事部の人材開発予算から、全学で寄附金募集部門の人材育成に取り組んでいる。

<処遇・評価>

- ファンドレイザーの寄附獲得実績は、寄附獲得額・目標に対するプロセス(例:面談人数や寄附見込者の名簿数)で評価される。個人に目標額を設定し競わせることはしていない。
- 給与制度は、全学の職級テーブルに沿って決まっており、寄附金募集部門に特別な制度はない。
- 賞与は、他部門と同じ評価基準。特別に獲得寄附額によって変動するものではない。
- 勤務時間と雇用条件は他部門と同様。週末や夜のイベント等の超過勤務については代休(TOIL:Time Off In Lieu)で調整する。勤務時間は基本的に9-17時。在宅勤務も可能。

<ファンドレイザーの資質>

- ファンドレイザーに必要な資質として「コミュニケーション能力、寄附を明確に依頼できる能力、旺盛な好奇心」が挙げられ、ライセンス(資格)は不要。

<学長の関与・影響>

- 学長は寄附金募集活動に積極的に関与。執務時間の25%以上をこの活動に費やし寄附者との関係構築に努めている。これは、寄附金募集の結果に大きく影響している。現在では、学長選定の条件として、寄附金募集活動におけるビジョンと熱意が不可欠。

*8 「高等教育リーダーシップ財団 (Leadership Foundation for Higher Education)」: 設立時に政府が16億円×4年の予算支援。設立時には政府系機関として設置されたが、現在は民間機関として運営されている。

*9 「1-1-4 オックスフォード大学」事例(p25)を参照のこと。

*10 「1-1 寄附金受入額を拡大している海外高等教育機関ヒアリング調査(英国)」事例を参照のこと。

1-2 寄附金受入額を拡大している米国の高等教育機関調査結果概要

米国大学については寄附金募集活動の取り組み及び寄附受入額及び基金運用額(エンダウメント)では世界で最も先進国であるため世界各国で既に多くの調査研究報告書が発表されている*11。

この度の米国大学訪問調査は、およそ100年前から寄附金募集活動に取り組む私立大学(ハーバード大学やスタンフォード大学)ではなく、日本の国立大学が法人化された2004年以降時を同じくして寄附金増加の為の施策が急速に講じられている州立大学に主眼を置き「カリフォルニア大学」その中でも寄附金獲得額を増加させている「バークレー校」「ロサンゼルス校」を調査対象校とした*12。

その対策と効果はどうであったのか、そのポイントを記述する。

1-2-1 米国大学における寄附金増加の為の施策と効果

今回調査対象とした州立大学は日本の国立大学法人の運営形態と同じく、州からの補助金を運営費の中核として経営がなされてきた。ところがカリフォルニア州においてはその補助金が1980年には60%、2004年には33%、2012年には12%と減少したため、それに伴い授業料が高騰した。

その高騰を改善するため、州立大学では外部資金の獲得、とりわけ寄附金獲得への取り組みを重視するようになっていった。

寄附者の争奪を巡って、州立大学間はもちろん私立大学との競争までもが見受けられるなど、ここ20年ほどでファンドレイジングを取り巻く競争に勝てるよう寄附金募集の部署は拡大している。

米国では、私立大学においては100年以上前から大学の寄附金募集部門が設立されているが、州立大学においては1970年代後半より寄附金募集部門が設立され、前述の州からの公的資金の減少を背景に2000年代より著しく拡大した。

カリフォルニア大学バークレー校、ロサンゼルス校における同部門は独立組織であることはもちろんのこと、他部署と比べて全学の中でも学長と直結した重要で特別な部門と位置付けられており、在籍職員が急速に拡大している。

1-2-2 米国に対する訪問調査結果概要

1-2-1を前提条件として今日の米国大学事例について実態調査を実施した結果概要を以下に示す。

<寄附部署の設立と背景>

- 2000年代に州立大学は、全学の寄附金募集部門(セントラル・オフィス)がより強化され、大学全体として寄附金募集機能が発達し、特別で重要なポジションを構築・確立してきた。

<寄附金募集部署の位置付け・他部署との関係>

- 今回の米国訪問調査を実施した全ての大学の寄附金募集部門は、専任部署として学長と直結した重要で特別なポストとして捉えられており、正規職員が寄附金募集の最前線に配置され活動している。
- ファンドレイジングと同窓生(アラムナイ)業務は連携し運営されている。卒業生の名簿は寄附金募集活動のために整備、活用されている。職員、教員、卒業生が在校生を寄附で支援するという好循環なサイクルを生んでいる。世界的な同窓生の名簿構築にも労力を厭わず整備に余念がない。

*11 ・平成29年度文部科学省委託事業「企業や個人から大学教育に対して投じられた資金等に係る諸外国の税制に関する研究調査」(平成30年3月 公益財団法人未来法人未来工学研究所)：

https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/itaku/1408688.htm

・平成19-20年度文部科学省委託事業「大学の資金調達・運用に関わる学内ルール・学内の体制等の在り方に関する研究調査」(平成20年9月30日 東京大学)：

<http://www.he.u-tokyo.ac.jp/wp-content/uploads/2013/01/2008mext.pdf>

*12 「1-2 寄附金受入額を拡大している海外高等教育機関ヒアリング調査(米国)」事例を参照のこと。

<寄附金募集部署の構成>

- 寄附金募集部門に在籍する職員は事務業務等を担う一部の者を除き、全ての人材が正規職員。
- ファンドレイザーは大学間での移籍が激化している。
- ファンドレイザーのみではなく、寄附者・寄附見込者及び卒業生の名簿整備やリサーチ業務などのスタッフも急速に拡大している。学生スタッフの活用が巧みであり謝金も支払われており、小口の寄附依頼の役割を担う。
- 寄附金募集部門スタッフの担当業務は多岐に渡るが、それぞれのスタッフが専任業務として職務が割り当てられており渉外専任担当者はファンドレイジング業務に集中できる。
- 寄附金募集部門の職員在籍期間は 3 年以上、大口寄附担当者は6年以上在籍。近年、プロジェクト(寄附金受入)が結実する前にファンドレイザーが他機関へ転職することがあり、そのリスクをチームでカバーすることが重要となる。

<人材の採用と育成>

- ファンドレイザーの採用は大学のジョブサイト、民間の求人サイト、紹介が活用されている。ただし高額寄附獲得の実績がある人を、他機関からヘッドハントしてくる場合もある。2~3年でファンドレイザーが転職するほど「ファンドレイザー」という職種が認知されており市場となっている。
- 教育研修は、主にキャリアの長い人が教育担当となり、全学の寄附金募集部門(セントラル・オフィス)スタッフが各学部・専攻の事務局にあるファンドレイジングチームのアドバイスや教育研修も担う。民間の研修機関も活用。研修予算は人事部の人材開発予算から、全学で寄附金募集部門の人材育成に取り組んでいる。

<処遇・評価>

- 今回調査を実施した州立大学は、寄附額に応じた賞与はその性質上特別なものはない。
- 個人目標が明確に設定されている。寄附獲得実績はもちろん、目標に対するプロセス(例:面談人数、寄附者からの質問件数)も評価される。
- 給与制度は、全学の職級テーブルに沿って決まっている。寄附金募集部門は稼ぐ特別な部門であり全学の中でも高い評価を得ているため部門の給与水準が高い。
- 勤務時間と雇用条件は他部門と同様。週末や夜のイベント等の超過勤務については代休で調整する。勤務時間は基本的に 9-17 時。在宅勤務も可能。

<ファンドレイザーの資質>

- ファンドレイザーに必要な資質として「正直で信頼を得られること、リスニング力、自分本位ではなくチームを大切にできること」が挙げられ、ライセンス(資格)は不要。

<学長の関与・影響>

- 学長は寄附金募集活動に大いに関与、執務時間の 50%以上の時間をこの活動に費やし週に何人もの寄附者との関係構築に努めている。これは、寄附金募集の結果に大きく影響している。学長にとって寄附金募集活動は年々重要な任務となってきているため、現在では学長選定の条件として、寄附金募集活動におけるビジョンと熱意が不可欠。アカデミックなリーダーのみでは学長は務まらない。

2 日米大学トップインタビューに関する考察 -日米大学トップの共通点と米国の特徴-

2-1 日米大学トップの共通点*¹³

本調査研究では、日米の国公立系大学の元総長、並びに元学長に寄附金募集に対する取り組みや課題についてインタビューを実施したが、その過程において両国大学のトップに共通する取り組み姿勢や考え方が判明した。以下は、その共通点である。

- ・大学を取り巻く環境=補助金の減少について、この課題を正面から捉え対峙している。
- ・前例のない取り組みに果敢に挑戦する姿。
- ・他国での好事例を後学とし自分へ置き換え分析をし、中長期的且つ具体的な数値目標が入った形で戦略立案している。
- ・トップとして決断し自ら先頭に立って行動し、学内外に寄附金募集活動が重要な要素であることを示す。
- ・人的投資や予算の大胆配分など(構造改革)変化に恐れず実行し忍耐強く結果を出すまで継続する姿。
- ・寄附金の財源、基金(エンダウメント)の財源の素晴らしさ=経営課題の優先順位により投資できる財源であることを理解し取り組んでいる。
- ・改革を恐れず後戻りできないくらいの大膽さで実行する姿。
- ・世界トップ大学の取り組みに追いつけるよう、常にトップを見据えている。
- ・寄附者との面談に多くの時間を割き、寄附者の声に耳を傾ける謙虚な姿。
- ・明確なトップとしてのビジョンと情熱を持ち語る姿。
- ・自分に代わり同じ情熱で語ることでできるチームを構築できる人を引き付ける魅力。
- ・戦略と戦術の明快さ。

2-2 米国大学の特徴*¹⁴

米国州立大学元学長のインタビュー結果によれば、日本と米国との間に下記のような大きな違いがあることが判明した。

- ・構造改革のスピードが日本と比べ格段に速い。
※州立大学間、私立大学との激しい競争に於かれている。
- ・寄附金募集活動の重要性についての学内外の理解を得る状況を経て、「寄附金募集活動(まずは寄附受入を増やす)」から「基金(エンダウメントにより蓄積した寄附を運用で増やす)」という段階にステージが上がっている。
基金運用をする法人を独自で設立し、大学独自でより強固で自由な経営に向かっている。
- ・学長は、Chancellor というポジションと Provost との業務分担により、ファンドレイジングの時間が大きく捻出されている。※50%以上の時間を費やす。

*¹³ 「2 日米の大学において寄附獲得拡大実績のあるトップへのヒアリング調査」を参照のこと。

*¹⁴ 「2 日米の大学において寄附獲得拡大実績のあるトップへのヒアリング調査」を参照のこと。

3 国内の国立大学法人アンケート調査を受けた考察 -日本の国立大学法人と英国・米国の公立大学との比較に関する考察-

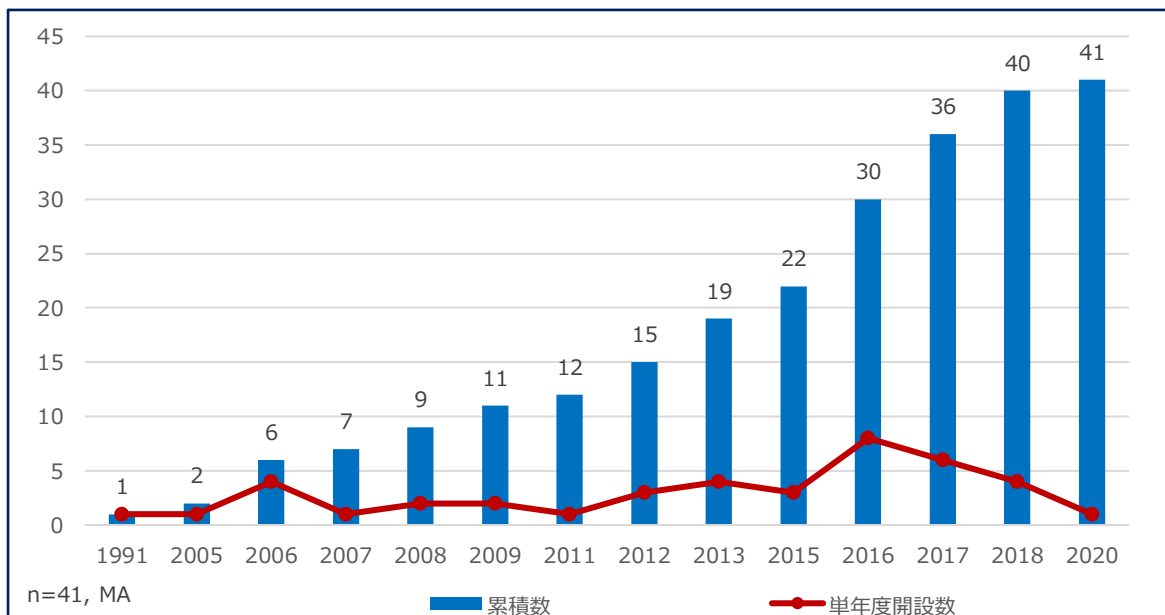
本調査研究では、国内の国立大学法人に対するアンケート調査を実施し*15,その調査結果と前述した英米日の国公立系大学事例の実態等とを比較分析した。

以下は、その比較分析に関する考察である。

日本では、国立大学が法人化された2004年より全学での寄附金受入が推進され全学基金の設立に繋がっていった。

アンケート調査では、寄附金募集の実施についてほぼ全体の大学が「恒常的に募集を実施」していると回答。約半数の大学が寄附金募集・寄附金の受入担当部署である「基金室等専任部署」を2016年に多く設置している。

図1 寄附金募集・寄附金の受入担当部署設置年



ただし、寄附金募集担当職員の設置状況について「恒常的に寄附金募集活動のみに従事する職員を置いている」と回答した大学は36%に留まっており、専任による運営が少ないことが明らかになった。また、基金室等専任部署が設立されている大学は52%であり、総務や財務・経理部門で寄附金募集活動を推進する大学も、それぞれ36%、23%程度見受けられる結果となった。

寄附金募集部門が専任職員による組織として、また全学の中で他部署と比較して同列水準、もしくは学長と直結している重要な部門と位置付けられている英国・米国の状況とは大きな乖離があるものと推察され、英国・米国大学訪問調査のヒアリング結果とは大きく異なった。

また、アンケート調査では、日本での寄附支援依頼のための同窓会、校友会・後援会等の名簿の使用可能性について「使用できない」と回答した大学が約70%近くとなった。

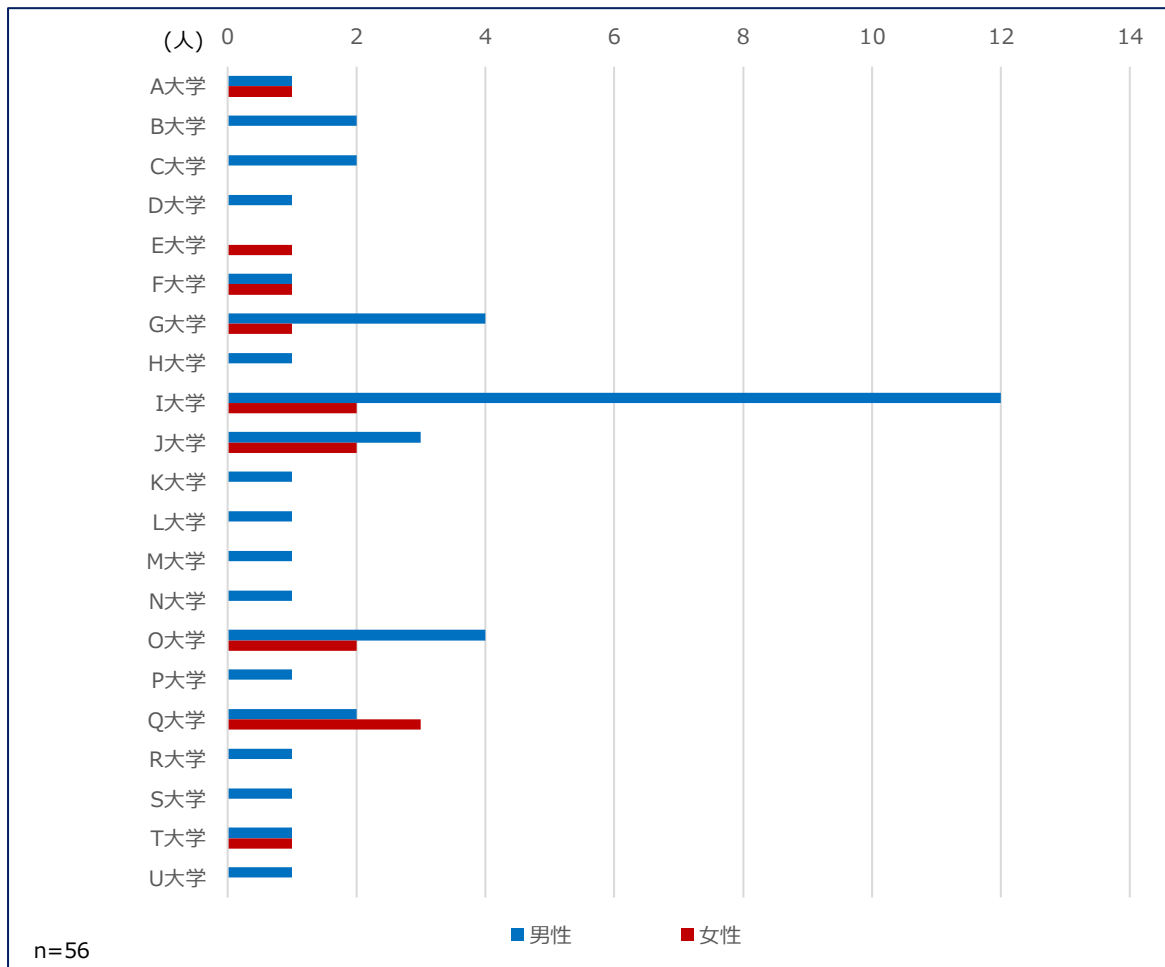
ファンドレイジング活動と同窓生(アラムナイ)業務が連携して運営されており、同窓生のリストは寄附金募集活動のために整備され、いつでも使用できるという、英国・米国の事例とは大きく異なっている。

*15 「3 国内国立大学法人へのアンケート調査」を参照のこと。

さらに、寄附金獲得額を大きく左右する「ファンドレイザー」の現状については、アンケート調査ではファンドレイザーを配置すると回答のあった 21 大学の全体数をあわせてもわずか 56 名という結果となった。また、正規職員として採用している大学は 3 割にも満たない結果となっている。

この状況は、英国・米国の正規職員を当たり前としてファンドレイザーの採用を強化している状況とかなりの差のある結果となっているものと考えられる。

図 2 大学別「ファンドレイザー」配置数



また、寄附金募集部門の職員在籍期間は最低でも 3 年以上、大口寄附金担当者は 7 年から 10 年は勤務している英国・米国の状況とは異なり、日本は正規職員のファンドレイザー在籍平均年数の約 40% が 3 年未満となっている。非正規雇用のファンドレイザーに至っては約 94% が 1 年で更新時期を迎える結果となっている。

この状況は高額寄附案件プロジェクト(寄附金受入)が結実する前に寄附者との窓口となる重要なキーマン=ファンドレイザーが不在となったり、そのリスクをチーム全体でカバーすることができないという問題が発生する危険性をはらんだ状態にあるものと理解できる。

Ⅲ 調查研究結果

1 寄附金受入額を拡大している海外高等教育機関に対する訪問調査

1-1 寄附金受入額を拡大している海外高等教育機関ヒアリング調査(英国)

調査実施者:主任研究員 吉田房代, 研究員 皿嶋澄子

1-1-1ケンブリッジ大学 ペンブルックカレッジ

(1) 基本情報

学部生数:475人, 大学院生数:183人 (2019)

(ケンブリッジ大学)

学部生数:12,354名, 大学院生数:4,144名 (2019), カレッジ数:31

QS 世界大学ランキング:第7位, THE-TR 世界大学ランキング:第3位(2020)

(2) 訪問調査実施日

2019年11月20日(水)

(3) 訪問調査対象

University of Cambridge, Pembroke College

(ケンブリッジ大学 ペンブルックカレッジ)

・Nami Morris, Deputy Development Director/Head of Operations

(ナミ・モリス デベロップメント・オフィス次席, 大口寄附金担当, 7年間勤務, フルタイム)

(4) 寄附金獲得実績

2017年度 4.37(100万ポンド)/6.14億円(1ポンド140.50円)

2018年度 6.78(100万ポンド)/9.73億円(1ポンド143.48円)

2019年度 6.83(100万ポンド)/9.24億円(1ポンド135.26円)

*換算レートは, 以下の年次平均に基づく。

http://www.murc-kawasesouba.jp/fx/year_average.php

(5) 同窓生数

6,422名(学部生) 2,146名(院生)

(6) 寄附金募集に関する特徴

オックス・ブリッジ特有のカレッジ制度のもと, 様々な学部に所属する学部生と院生が学生生活を過ごす共同体の拠り所であることから, 特定の学術分野に特化した寄附は募っていない。おもにカレッジの施設(ホール, 教会, 図書館, 宿舎, 食堂等)の整備や拡張と, 奨学金目的で寄附金募集活動をしている。

2017年に「Time and Place キャンペーン」を実施。これまで総額61.8億ポンドの寄附を募り, そのうち45億ポンドは, 近隣の不動産(Mill Lane)を購入し新施設を創る, 「Mill Lane Project」に充て, 2019年に竣工した。

毎年6月に寄附者とその家族を招待するガーデンパーティーを開催。学長が, 在校生の成績(5月に実施される学年末試験の結果, Firstを取った学生の割合を他のカレッジと比較), 新施設の運営の詳細などを報告する。また顕著な研究成果をあげた在籍学者や, マスコミで取り上げられた卒業生(政治家など)の活躍などにも触れ, 「それらの業績は全て頂いた寄附金が果実となっている」と締めくくる。

(7) 寄附金募集所管部署

1) 「寄附部署の設立と背景」について

1994年にオフィス設立。現在のディレクターであるマシュー・メロー氏が中心的に指揮統括をしている。

2) 「学内の寄附部署の位置付けとそれ以外の部署との関係」について

他部署(14部署)と上下関係はなく並列。連携をして活動をしている。

- 3) 「寄附金募集業務に対する学長の関与状況」について
大いに関与している。学長は、戦略会議ならびに週1回のミーティングに必ず出席。ペンブルックに限らず他のカレッジやミュージアムなどの組織においても、学長や館長は全体の運営に大きく関わる。
- 4) 「学長の特性と寄附金募集への影響」について
学長それぞれに異なる様々な才能と得意分野がある。その特徴を生かして寄附金募集に大きく関わり、結果を残している。現在の学長であるスミス卿(Lord Smith)は、元政治家で、文化庁(現文化メディアスポーツ省)ならびに環境庁の元長官であった。クレーム対応に長けており、大口寄附者に限らず、寄附者との面会にも大いに努めている。
先代の学長サー・ディアラブ(Sir Dearlove)は、同校卒業生で、米大手音響開発会社の創始者であるドルビー氏の葬儀に参列し、同夫人と家族の遺産相続協議に参加。そこから遺贈として3,500万ポンドの寄附を受ける。

(8) 職員従事状況 ※フルタイムは週5日勤務,パートタイムは週5日未満勤務体系であり,何れも正規雇用職員。

- 1) 「職員数とフルタイム,パートタイムの割合」について
ケンブリッジ全体でデベロップメント・オフィスの職員は200名(ファンドレイザー含む)。ペンブルックは全員で12名。そのうち4名がパートタイム,それ以外はフルタイムの勤務。
- 2) 「職員数や雇用形態に関する変化の有無」について
モリス氏が在職している7年間で,業務拡大に伴い2つのポストが新しくできた。寄附金募集担当部署は拡大傾向にある。
- 3) 「その他特徴」について
12名中ファンドレイザーは5名。
その他の役職として通信担当1名,イベント担当1名,法人担当2名,リサーチャー1名,財務会計(資産運用含む)担当1名,メロー氏専属の秘書1名。
また,アカデミック(学者)も「デベロップメント・コミティー」というサークルを通して寄附活動に参加している。
ディレクターのメロー氏は,ファンドレイザー以外に,カレッジの様々な職務をこなしている。例えば,カレッジチューターとして45名の学生の生活面のケアに携わり,あるいはスチュワード(執事)という,晩餐会での食事やお酒をゲストやテーマに沿って決定する重要な任務も担っている。ゲストの社会的なポジション・出身地・背景などを熟知し最も相応しいメニューやワインの銘柄などを考える。大きな晩餐会や同窓会イベントが着席式の場合,席次も考える。これは,メロー氏に限らずアカデミックも担当する(前任は経済史学者のクチンスキー氏)。
このようにアカデミックも,学生生活を支えるための様々なカレッジのポストを兼務しており,カレッジ運営の「現場」を通じて,カレッジの需要を把握,それを寄附金募集活動に結びつけている。

(9) ファンドレイザーについて

- 1) 「リクルート」について
ケンブリッジ大学のジョブサイトならびに英国大学全体のジョブサイトを通じて実施。
他,リクルートエージェンシーに求人情報が掲載されており,誰でも応募出来る。ファンドレイザーの採用に関しては,有名なファンドレイザー専門のリクルートエージェンシーがある。
その他ヘッドハンティングもあり,寄附金獲得実績のある有名なファンドレイザーは,ここから転職する。
- 2) 「ファンドレイザーに必要な資質」について
重要な点は以下の3つ。
① 人と関わり人と話すことが好きな人。
② 「寄附を下さい」と厭わず言える人。
③ アクティブな人。
前職でセールスやマーケティングに従事していた人も適している。ファンドレイザーのライセンス(資格)は存在していない。
大学で働くことが好きであり,ファンドレイジングを通じてアカデミックに貢献しているという気持ちも大切であるとモリス氏からの回答を得た。

- 3) 「採用予算の上限」について
ヘッドハンター含め1名あたり 200~300 ポンド程度。大学のジョブサイトへの投稿募集が殆どで、大きな資金拠出はない。
- 4) 「研修制度」について
民間の研修機関が主催したセミナーに参加。目的は、最新の情報やトレンドを共有、新たな方法論の学習。参加費は人事部予算から支出。
新規採用職員は、専任者で教育。
- 5) 「勤務時間と雇用条件」について
基本 9 時-17 時。
週 36.5 時間。
夜間・週末勤務については、代休 (TOIL: Time Off In Lieu) で調整。
勤続年数は、スタッフ 6 名が 10 年以上。ディレクターのメロー氏は勤続 20 年以上、ファンドレイザーとしての勤務は 7 年。
寄附者との関係を維持するため、永年勤務することはとても重要。
- 6) 「大口寄附金専門のファンドレイザー職務の担当とそれぞれの勤続年数」について
大口寄附者は、メロー氏とモリス氏の 2 名で対応。それ以外の同窓会、最終学年対象のファンディングをする為のイベント (卒業を控えた人リーバーファイナルイヤー)、青年同窓会 (最近卒業した人)、卒後 10 年毎に集まる会等はチームで企画。リーバーファイナルイヤー以外は、有料のイベント。
- 7) 「ファンドレイザーの評価制度」について
メロー氏とモリス氏の 2 名が他のメンバーを年次で評価。個人目標金額は設定していないが、寄附獲得額・面談人数で評価。米国のように個人に目標 (ノルマ) を課して競わせるようなことはない。
- 8) 「寄附獲得額に応じた賞与」について
なし。
- 9) 「同窓生等が寄附を行う理由」について
寄附の理由は、世話になった大学 (カレッジ) への恩返し。社会的な評価を含め、ケンブリッジ大学卒で寄附者であるという誇り等。
友人同士、寄附について意識し合っている。
高齢の場合は、親しい旧友が亡くなった際、追悼の意味を込めた寄附。
税金対策の寄附もある。

(10) 特記事項

週 1 回のミーティングに学長が毎回出席。寄附金募集活動の先頭に立ち自分の特性を生かして寄附者を開拓していくトップの下、ファンドレイザーは誇りと熱意を持って寄附金募集活動に取り組んでいる。
また、ファンドレイザーは同窓会組織の運営と一体になっているので、同窓会は寄附金募集活動のために存在している。

1-1-2 ロンドン大学 東洋アフリカ研究学院

- (1) 基本情報
学部生数:2,807名,大学院生数:1,784名(2017-18)
学部数:3
QS世界大学ランキング:第309位,THE-TR世界大学ランキング:401~500位(2020)

- (2) 訪問調査実施日
2019年11月21日(木)

- (3) 訪問調査対象
University of London, the School of Oriental and African Studies (SOAS)
(ロンドン大学 東洋アフリカ研究学院)
・Lydia Pistis, Philanthropy Manager
(リディア・ピステイス マネージャー, アフリカ地域担当, 7年間勤務)

- (4) 寄附金獲得実績

2015年度 7.8(100万ポンド)/14.13億円(1ポンド181.1円)
2016年度 4.5(100万ポンド)/6.47億円(1ポンド143.72円)
2017年度 7.3(100万ポンド)/10.26億円(1ポンド140.5円)

これまでの主要な大口寄附

- 2013年 東南アジアの仏教の研究ならびに美術品の保存目的で,米シカゴの Alphawood 財団から20(100万ポンド)/29.74億円(1ポンド148.7円)
- 2017年 ゾロアスター教の研究目的で,ゾロアスター教研究所から5(100万ポンド)/7.03億円

*換算レートは,以下の年次平均に基づく。

http://www.murc-kawasesouba.jp/fx/year_average.php

- (5) 同窓生数

卒業生数 67,470名 そのうち同窓生として連絡先を把握しているのは,40,725名
<https://www.soas.ac.uk/finance/accounts/file136764.pdf>

- (6) 寄附金募集に関する特徴

小規模大学で,取り扱っている学問も特殊(宗教学や特殊言語)なため,全体的な受講人数が少なく,学費の収益拡大は難しい。従って寄附金募集は非常に重要。

アフリカ,アジア,美術文化という区切りで,寄附金募集のテーマが分かれている。

最近の事例としては,2014年の学生大ホールの壁に名前を入れるキャンペーンの後,シリアや紛争地域からの難民の学生・アカデミックを援助するため「サンクチュアリィ・スカラシップ」を立ち上げた。学生が大使として直接寄附金募集に従事し,彼らのSNSを駆使。18ヶ月で45,753ポンド(約650万円)を獲得した。

寄附者一人ひとりの名前が(任意)キャンペーンサイトに掲載されている。

<https://soasquestions.hubbub.net/>

(7) 寄附金募集所管部署

- 1) 「寄附部署の設立と背景」について
1991年に設立。
- 2) 「学内の寄附部署の位置付けとそれ以外の部署との関係」について
2016年に組織改変がされ、渉外・広報・デベロップメント・オフィス(寄附金募集)を統括する Directorate of External Engagement and Public Affairs (EEPA)が設置された。デベロップメント・オフィス(現アドバンスメント・オフィス)は他部署と並列関係にある。
- 3) 「寄附金募集業務に対する学長の関与状況」について
学長と基金担当役員とのミーティングは、月1回開催される。学長のリーダーシップは、寄附金募集活動に極めて重要。特に新しい事業の導入の際には、イニシアティブを効果的に発信しなくてはならない。
- 4) 「学長の特性と寄附金募集への影響」について
現学長ヴァレリー・アモスは、2015年に着任。英国上院議員、国連の上級幹部を歴任。確立したネットワークを持ち、政治家と学者の2つの面を持つアカデミック分野を含む対話能力に優れている。

(8) 職員従事状況

- 1) 「職員数とフルタイム、パートタイムの割合」について
全体で12名の職員がおり、ファンドレイザーは6名。そのうち4名がパートタイム、2名がフルタイムである。
- 2) 「職員数や雇用形態に関する変化の有無」について
上記の組織改変以降、卒業生や寄附見込者をモニタリングする監査ポストが新しく設置された。背景として、ロンドン経済大学(LSE)でカダフィ元リビア最高指導者の息子が寄附をして問題になったことがあり、マネーロンダリング等犯罪の関与などプロフィールの整備の徹底が必要となった。
同窓生(アラムナイ)組織運営と寄附金募集業務のポスト再編を経て、両業務を統括。その部門に遺贈や株式の寄附金募集業務、また在校生対象の寄附集めのキャンペーン業務も組み込まれた。その結果、情報をチーム全体で共有し、連携することでイベントやキャンペーンがスムーズに運営されるようになった。
ファンドレイジングは、業務連携が最も重要。

(9) ファンドレイザーについて

- 1) 「リクルート」について
SNS、ヘッドハンター、大学のジョブサイトで公募。
- 2) 「ファンドレイザーに必要な資質」について
 - ① 優れたコミュニケーション能力。
 - ② 細部に気が行き届く。ファンドレイザーのライセンス(資格)は存在していない。
- 3) 「採用予算の上限」について
大学のジョブサイトへの投稿募集が殆どで、SNSなどの活用も含め大きな資金拠出はない。
- 4) 「研修制度」について
民間の研修をよく活用。個人情報取扱規制のため2018年5月に導入された「一般データ保護規則 General Data Protection Regulation (GDPR)」のワークショップは、非常に役立つ内容であり、施行される前に、在校生にデータを共有することに合意する「オプトアウト」キャンペーンを実施したことにより、多くの情報を失わずに済んだ。
- 5) 「勤務時間と雇用条件」について
ピステイス氏は7年間在籍。部署では最長。

基本 9 時-17 時。

週 35 時間。

夜間・週末勤務については、代休 (TOIL: Time Off In Lieu) で調整。

子育てのため、時短や在宅ワークなどフレキシブルに勤務。給与は、課長がバンド 9 (最高)、マネージャーは 8、オフィサーは 7 ないし 6 以下のグレードシステムである。

- 6) 「大口寄附専門のファンドレイザー職務の担当とそれぞれの勤続年数」について
3 年前から、アジア、アフリカ、アメリカと地域ごとに担当に分かれて対応。全員パートタイム。美術品と文化全般担当もある。小口の寄附担当 2 名はフルタイム。勤続年数は、3 年以上。ピステイス氏はアフリカ担当で、ガーナやナイジェリアに年に 1, 2 回出張する。現地でイベントを開催し関連分野の学者と合流。そこで同地に住む卒業生から、寄附者見込者の紹介を得ることが多い。
- 7) 「ファンドレイザーの評価制度」について
年 1 回の評価システムがある。寄附額で必ずしも決まるわけではない。基本は、ベストな教育環境を学生に提供するために何をすべきか、どんな研究分野関心があり何が必要なのか、どんな方法論やトレーニングが必要かなどを評価するというよりも話し合う。寄附額の目標を決めても、どのくらいの期間を要するかはわからない (大抵 18 ヶ月から 3 年) ので、方法論を話し合う時間の方が長い。競争することはない。地域ごとに分かれているので情報の共有に努める。
- 8) 「寄附獲得額に応じた賞与」について
なし。
- 9) 「同窓生等が寄附を行う理由」について
① 学問やそれに関わる研究者、学生を支えたいという思い。
② 名誉。
③ 節税目的。

1-1-3 ユニバーシティ・カレッジ・ロンドン

(1) 基本情報

学部生数:19,876名,大学院生数:17,100名(2019/2020)

学部数:11学部

QS 世界大学ランキング:第8位,THE-TR 世界大学ランキング:第15位(2020)

(2) 訪問調査実施日

2019年11月21日(木)

(3) 訪問調査対象

University College London, UCL

(ユニバーシティ・カレッジ・ロンドン)

・James Davis

(ジェームス・デイヴィス 同窓生担当,12年間勤務,フルタイム)

・Sarah Medd-Phillips

(サラ・メッドフィリップス 癌ならびに神経科学研究担当,7年間勤務(前職はマーケティング),フルタイム)

・Ellie Fitzgerald

(エリー・フィッツジェラルド 海外大口寄附担当,3年間勤務(前職はチャリティ),フルタイム)

(4) 寄附金獲得実績

2015年度 20.3(100万ポンド)/36.76億円(1ポンド181.1円)

2016年度 25.1(100万ポンド)/36.07億円(1ポンド143.72円)

2017年度 20.6(100万ポンド)/28.94億円(1ポンド140.5円)

2018年度 27 (100万ポンド)/38.74億円(1ポンド143.48円)

実績:2016年に600(100万ポンド)(811.56億円/2019年平均レート1ポンド135.26円)の金額と25万時間の寄附金募集に関わるボランティア活動の目標を設定した。

2019年10月の時点で,558(100万ポンド),20万時間の実績をあげている。

*換算レートは,以下の年次平均に基づく。

http://www.murc-kawasesouba.jp/fx/year_average.php

(5) 同窓生数

約250,000名(国内外)

(6) 寄附金募集に関する特徴

寄附の用途に関して,4つの柱に基づくキャンペーンを掲げてファンドレイジング活動を実施。

1,学生へのベネフィット。例えば校舎や学生寮の整備を行うことなど。

2,医療。例えば癌研究への促進を行うことなど。

3,ロンドンプロジェクト。例えばロンドンオリンピック会場の跡地を買収して,2つの博物館(ヴィクトリア・アンド・アルバート博物館とスミソニアン博物館)を誘致し,当該施設をUCLの施設として活用することなど。このロンドンプロジェクトの予算は70億ポンド。この予算のほとんどは獲得してきた寄附金で賄う計画。

4,disciplinary。例えば地球温暖化問題に対する取り組みを行うことなど。

(7) 寄附金募集所管部署

1)「寄附部署の設立と背景」について

同窓会 Alumni オフィスから,寄附活動,データベース等の業務が拡大し,1994年全業務を統合し,デベロップメント・オフィスとして設立。

傍で,卒業生の有志でできたサークル「Old Student Association」が独自に寄附を募りスカラシップを提供していた。

デベロップメント・オフィス設立にあたり,同サークルからの反発を受けたが,数年間の交渉を重ね,そのサークルも統合された経緯がある。

2018年8月より通信とマーケティング業務も統合され、組織名が「アドバンスメント・オフィス」になった。

2) 「学内の寄附部署の位置付けとそれ以外の部署との関係」について

学長 (President/Provost) 以下、国際関係課、リサーチ課、教育課 (学生生活に関わる諸業務) と並列でアドバンスメント・オフィスがあり、アドバンスメント・オフィス長は、Vice-Provost (副学長) として学長に進言することができる。

※President と Provost は、どちらも大学のトップを意味するが、後者は国外で馴染みのない言葉なので、海外のイベント等では前者の呼称を用いる。大学によっては、別々に用いられることもあり、Vice Chancellor と呼称するところもある。

3) 「寄附金募集業務に対する学長の関与状況」について

大いに関与する。学長の執務時間の 25% を寄附活動に使っている。

海外出張を含むイベント以外に、戦略、投資等に関わる会議に参加する。

個別のスタッフとのミーティングもする。さらに、専門的なイベントでその分野の学者がプレゼンテーションをする際に、学長に課せられる大事な任務は、彼らの業績と研究の重要性や社会的貢献度の高さを強調した上で、その学者の発表をスムーズに導くことである。

学長は、専門家とイベント全体を調整する能力を要するため、学内での良い評判や強い影響力が必要になる。

対外面だけでなく学内の学者やスタッフとコミュニケーションを重ねることにより、リーダーシップを発揮することで初めて、寄附業務を円滑に進めることができる。

4) 「学長の特性と寄附金募集への影響」について

以前は学長という職務は、学者として大成していることのみに関心が置かれていた。

しかし今は、寄附活動に熱心に従事できる人材が、学長職につく。現学長は、医学博士で肺の研究者であるが、どんな分野にも適応できる逸材である。

寄附業務のリーダーシップが、大学の将来の発展に直結しているという考えが定着している。来年交代する予定の学長ポストも、ヘッドハンターや同窓会からそのような人材を募っている。

(8) 職員従事状況

1) 「職員数とフルタイム、パートタイムの割合」について

職員数 80 名、そのうちパートタイムは 35%。産休取得者は約 10 ヶ月から 1 年間の休暇を取得する。

8 年前は 35 人だったが、現学長 (Michael·Arthur) の方針により職員数を増加。

約半数が寄附者との渉外業務のみに従事。英国内はもちろん海外にも出掛け、寄附金募集活動を展開している。海外での寄附金募集活動は地区ごとに担当が分かれているが、特にアジアは重要な対象地域であり、企業並びに富裕層対象の寄附金募集活動を実施している。中国・日本も重要な対象国である。

2) 「職員数や雇用形態に関する変化の有無」について

600 (100 万ポンド) の寄附金を目標設定し、事業を拡大してきた。

同時に、データベース整備やリサーチ等のサポート業務のスタッフも増えた。

(9) ファンドレイザーについて

1) 「リクルート」について

民間の研修を受講している研修生、ヘッドハンター、大学のジョブサイト (学内と学外)、SNS、紹介。

新卒をファンドレイザーとして採用することは、ほぼない。

経験者か、民間企業でセールスなどの業務経験を重ねた後、キャリアに変化を求めようと、社会貢献や学実貢献の分野に転職したいと思う人材。

2) 「ファンドレイザーに必要な資質」について

① ソフトスキル (soft skills)。

② 柔軟性。

③ コミュニケーション能力、聞き上手。

④ 自己認識能力。

- ⑤ タフな精神力。
ファンドレイザーはみんな性格もスキルも仕事のスタイルも違う。良いファンドレイザーを探すのは難しい。
ファンドレイザーのライセンス(資格)は存在していない。
- 3) 「採用予算の上限」について
募集する人材やレベルによって、募集をかける媒体も違ってくるので、特に予算はなし。
柔軟に対応。紹介は、コストがかからず、かつ信頼できる情報ソースなので、紹介で人材を一本釣りすることがある。
ファンドレイザーの仕事が、人材市場で定着したのはここ最近のこと。民間の研修機関がファンドレイザーを市場に普及させることに貢献した。
- 4) 「研修制度」について
民間の研修機関が主催している様々なセミナーに大学の人事部予算で派遣している。人材投資に積極的。優れたファンドレイザーは、技術だけではなく内面的にも磨かれている。
- 5) 「勤務時間と雇用条件」について
基本9時-17時だが、在宅勤務も可。
週末や夜のイベント等の超過勤務は、代休(TOIL: Time Off In Lieu)で調整する。
- 6) 「大口寄附専門のファンドレイザー職務の担当とそれぞれの勤続年数」について
Ellie Fitzgerald
(エリー・フィッツジェラルド 海外大口寄附担当。3年間勤務(前職はチャリティ),フルタイム)
Gao Gao
(ガオ・ガオ 海外大口寄附担当。10年間勤務,フルタイム)アジアにフォーカスを当てた富裕層対象のファンドレイジング活動を実施
(約60名の寄附者を担当,既に5億ポンドの寄附集めに成功しており,現在は産休中)
元オックスフォード大学のファンドレイザーだったが,UCLが掲げるキャンペーンに惹かれUCLへ転職した。
- 7) 「ファンドレイザーの評価制度」について
年次評価制度。それぞれのターゲットや戦略を洗い出すこと,並びに寄附の目的に即した戦略かを査定する。
- 8) 「寄附獲得額に応じた賞与」について
なし。給与制度は,担当と職務によってバンドシステムでランク分けされる。
以前,UCLの職員の給料は,キングスカレッジやオックス・ブリッジに比べると低かった。
2004年,前身のデベロップメント課長が,人事部と交渉し,賃上げが実現。
- 9) 「同窓生等が寄附を行う理由」について
① 名誉。
② 節税,並びに個人の社会的地位と,それにまつわる帰属意識のため。
③ 友人が寄附しているのなら,自分もしなくてはと思う気持ち。

1-1-4 オックスフォード大学

(1) 基本情報

学部生数:11,503名,大学院生数:9,290名(2019),カレッジ数:39
QS 世界大学ランキング:第4位,THE-TR 世界大学ランキング:第1位

(2) 訪問調査実施日

2019年11月22日(金)

(3) 訪問調査対象

University of Oxford
(オックスフォード大学)

・Liesl Elder (Chief Development Officer)
(リーズル・エルダー 寄附部門の総責任者,8年間勤務,フルタイム)

(4) 寄附金獲得実績

2016年度 88.4(100万ポンド) /127.05億円(1ポンド143.72円)
2017年度 93.2(100万ポンド) /130.95億円(1ポンド140.50円)
2018年度 97.7(100万ポンド) /140.18億円(1ポンド143.48円)

*換算レートは,以下の年次平均に基づく。

http://www.murc-kawasesouba.jp/fx/year_average.php

(5) 同窓生数

約350,000名(90ヶ国 135拠点)

(6) 寄附金募集に関する特徴

(Oxford Thinking)2004年よりキャンペーンを実施。キャンペーン途中に寄附獲得実績のあるイェール大学元学長を学長として招聘しキャンペーンを加速化。2019年までに17万人を超える寄附者より4,630億円を集める。寄附者の在籍国は,英国が54%,北アメリカが33%,アジアが5%,その他地域が8%となっている。主な寄附目的の領域を区分すると,様々な研究活動に42%,施設や環境整備に25%,学生支援に17%,研究員支援に11%,その他に4%となっている。

(7) 寄附金募集所管部署

1)「寄附部署の設立と背景」について

英国の大学においては,オックス・ブリッジの2大学(オックスフォード大学,ケンブリッジ大学)は設立時より寄附金募集活動を行っている。オックスフォード大学では,Oxford Thinking キャンペーンを2004年より実施していたが,英国政府が2012年10月に学部生向け大学交付金を原則廃止した頃より,米国から寄附金募集実績のある学長やファンドレイザーを招聘し,寄附金募集活動を強化し獲得実績を拡大している。

2)「学内の寄附部署の位置付けとそれ以外の部署との関係」について

全学内に,寄附部門が9つあり本部に100人,他8拠点に100人在籍している。本部オフィスはいくつものチームに分かれており,学外と電話で会話している人やフロアーの各所でディスカッションしている人など,民間の営業部隊さながらの職場である。本部棟の1フロアー全てを寄附部門が占めており,他部門に増して重要なポジションに位置付けられている。

3)「寄附金募集業務に対する学長の関与状況」について

必要不可欠。寄附金募集に関与することを厭わず,好奇心があり,誰がキーマンなのか判断できる人。

4)「学長の特性と寄附金募集への影響」について

前任の学長は,対話能力が優れており,十分にこの目的において責務を果たした。現在の学長は,女性なのでまた異なる気遣いができる。

学長という象徴的な立場を理解し、かつその人となり引き立つような形で寄附金募集活動ができる人材が学長として求められる。
そしてファンドレイザーは、その学長の人格や特性を見抜きつつ、寄附者との関係を構築させるための重要な役割を担う。

(8) 職員従事状況

- 1) 「職員数とフルタイム、パートタイムの割合」について
オックスフォード全体で寄附部門の職員は200名。本部に100名、他8拠点に100名在籍している。ファンドレイザーのほとんどは、フルタイムである。
- 2) 「職員数や雇用形態に関する変化の有無」について
2004年より実施したキャンペーンに伴い、職員数と寄附金は拡大し続けている。
- 3) 「その他特徴」について
英国以外からも多くの寄附を集めていることから、英国本部と海外事務所との連携は不可欠なものとなっている。日本には、20年以上前よりオックスフォード大学日本事務所が開設されており、日本在住の卒業生(1,500人以上)及び企業・団体へのファンドレイジング、研究活動の連携強化、大学の広報など重要な機能を果たしている。定期的に英国から学長も来日し、トップ外交を実施している。

(9) ファンドレイザーについて

- 1) 「リクルート」について
オックスフォード大学のジョブサイト、英国大学全体のジョブサイトで公募。実績のある有名なファンドレイザーはヘッドハンティングされ転職するケースがある。他に SNS や紹介。
- 2) 「ファンドレイザーに必要な資質」について
 - ① 人と触れ合うのが好きで、かつ話し相手の好奇心を上手に操作できる人。
 - ② 聞き上手。トップのファンドレイザーに、だいたいおしゃべりな人はいない。
 - ③ お金の話ができ、すぐに寄附の話に運べる人。
 - ④ ビジネスライクにお金の話ができる人(学者は、不得手)。ファンドレイザーのライセンス(資格)は存在していない。
寄附を集めるのに大切なのは、
 - ・なぜ寄附が必要なのかを明確に説明できる。
 - ・適切な学者を選び、かつ寄附がその研究に生かされているということを、寄附者に効果的に発信し、寄附者に当事者意識を持たせる。
 - ・ターゲットとゴールを設定する。
- 3) 「採用予算の上限」について
大学のジョブサイトへの投稿募集が中心となることから大きな資金拠出はない。
- 4) 「研修制度」について
民間の研修機関が主催している研修プログラムに参加している。時には、プログラムの講師を担うこともある。
- 5) 「勤務時間と雇用条件」について
多くの寄附者との面談やイベント等で週末や夜など超過勤務することがあるが、フレキシブルに代休(TOIL: Time Off In Lieu)で調整する。
- 6) 「大口寄附専門のファンドレイザー職務の担当とそれぞれの勤続年数」について
Liesl Elder
(リーズル・エルダー 寄附部門の総責任者)8年間勤務。
様々な大学に4年以上在籍し、寄附金募集を主導・統括した経歴を持つ。

7) 「ファンドレイザーの評価制度」について

寄附額ではなく、目標に対するプロセスを評価する。指標となるものは、何人と話したか（面談人数）リストの新規開拓数など今後の寄附獲得に繋がる指標の数字を精査する。個人に目標金額を設定し、それを競わせるようなことはしていない。

例えば、個人なら誰とどんな話をしたかが重要になってくる。

他方で、個人ターゲットは、状況（離婚や病気など）によって円滑に進まないこともあるので、法人に比べリスクは高い。

法人ターゲットに対しては、どの団体にどれくらいの書簡を送ったのかなど、数値で検証する。

8) 「寄附獲得額に応じた賞与」について

なし。例えば神経や癌研究と比べると、人文系は圧倒的に額が小さくなるため、寄附額を競わせるのは、フェアではない。モチベーションが上がらなくなる。

9) 「同窓生等が寄附を行う理由」について

- ① お金を有効に使いたい。
- ② 自分の死後、家族や友人から良い人だと思われたい。
- ③ ただ注目されたい。
- ④ 法人の場合本学卒業生の採用に繋がる可能性が高くなる。

(10) 特記事項

<日本の高等教育機関の寄附金募集の将来について>

考え方も、アプローチも異なるが、基本的な心理は上記と同じだと思う。初めの一步を考えるのであれば、

- ・リサーチとビジネスの連携を促す。
- ・各大学の得意分野を活かす（寄附者に当事者意識を感じさせるためには、これが必須）。
- ・その地域での大学の立場を活かす。
- ・地域の富裕層に働きかける。
- ・地元の商工会議所等を巻き込む。
- ・地域の問題に取り組み、改善していることを啓発する。
- ・寄附者のプロジェクトへの参加意識を高め、未来のことを想像させる良い事例が一つできれば、みんな真似をするだろう。
- ・大口の寄附者は、魅力的なプログラムで、大規模なプロジェクトに集まってくる。信頼や実績は、寄附者を安心させる。

<リーズル・エルダー氏のキャリア>

医学部を卒業し、研修に入る前に、何か医学とは離れた仕事をしようとチャリティ団体に勤めたのち、ヘッドハンターに勧められるまま、英国に移った。初めはダラム大学（2004年8月から2008年8月勤務）で2億ポンドくらいしか実績を出せなかった。エディンバラ大学（2008年8月から2011年8月）で、300億ポンドの実績をあげ、現在の大学の当時の学長にヘッドハンティングで迎えられた。

90年代に多くのアメリカ人ファンドレイザーが渡英し、寄附活動に従事して、4、5年で米国に戻ったが、子育てのこともあり、戻らず現在に至る。

<リーズル・エルダー氏が考える「米英の寄附文化の違い」>

米国は歴史がなく、行政主導のアカデミック支援がなかったので、個人と教会が寄附を募るしかなかった。若い国だからこそ寄附が発展した。一方英国は長らく、政府が大学支援していたので、寄附文化は育たなかった。イギリス人がお金を出したがらないというわけではない。他方で英国の学者は当時、学費を支払ったことがない人がほとんどで、財政支援は政府がするものだと考えていて、寄附の理解を促すのに最も苦勞した。お金のことを考えること自体、不謹慎であると、学者は嫌っていた。経験がないので、ファンドレイザーを採用するのは、大変困難であった。研修も多数行った。

英国も15年前は、寄附金募集活動に十分に取り組めていない状況だったがここまでこられた。

1-1-5 英国大学のヒアリング結果概要一覧

1-1-1～1-1-4に記載した英国大学ヒアリング結果概要を下記に整理する。

表1 英国大学のヒアリング結果概要一覧

項目	英国大学のヒアリング項目	英国大学のヒアリング結果
寄附金募集所管部署	「寄附部署の設立と背景」について	・1990年代に設立。多くのアメリカ人ファンドレイザーが渡英し、寄附活動に従事した。
	「学内の寄附部署の位置付けとそれ以外の部署との関係」について	・寄附金募集部門(デベロップメント・オフィス)は、独立した組織であり、他部署と並列関係に位置づけられている。 ・寄附金募集活動と同窓生(アラムナイ)業務は、連携し運営されている。 ※同窓生のリストは寄附金募集活動のために整備されている。
	「寄附金募集業務に対する学長の関与状況」について	・積極的に関与している。25%以上の時間を費やす。週1回の会議にも出席するカレッジ長。 ※学長選定の条件に寄附金募集活動を熱心に従事できる人材であることが不可欠となっている。
	「学長の性質と寄附金募集への影響」について	・寄附者との関係構築に重要な役割を果たしている。寄附募集の結果にも大いに影響する。
職員従事状況	「職員数とフルタイム、パートタイムの割合」について	・ファンドレイザーは、正規職員。中途採用も多く含まれる。
	「職員数や雇用形態に関する変化の有無」について	・チーム全体の人数は増加している。ファンドレイザーだけでなく、データベース整備やリサーチなどのサポートスタッフも増員している。
渉外専任担当 (ファンドレイザー)	「リクルート」について	・大学のジョブサイト、民間の求人サイト、ヘッドハンター(高額寄附獲得者)、紹介。
	「ファンドレイザーに必要な資質」について	・コミュニケーション能力、聞き上手、寄附を明確に依頼できる人、好奇心がある人、ライセンス(資格)は不要。
	「採用予算の上限」について	・募集する人材やレベルにより柔軟に対応。あまり予算をかけなくても採用には至るケースもある。 但し、寄附金獲得の実績がある人はヘッドハンティングされ取り合いとなる。※キャリアパスが確立されている。
	「研修制度」について	・キャリアの長い人が、教育担当となる。民間の研修機関を活用。(人事部の人材開発予算)
	「勤務時間と雇用条件」について	・9-17時が基本だが、在宅勤務もできる。週末や夜のイベント等の超過勤務はTOIL(代休)で調整する。
	「大口寄附専門のファンドレイザー職務の担当とそれぞれの勤続年数」について	・寄附金募集部門(デベロップメント・オフィス)の職員在籍期間は3年以上、大口寄附担当者は7年以上。
	「ファンドレイザーの評価制度」について	・寄附額だけではなく、目標に対するプロセス評価。例)面談人数、ターゲット数 ※個人に目標を設定し競わせるようなことはしない。
「寄附獲得額に応じた賞与」について	・賞与は、他部門と同じ評価で特別なものはない。 ・給与制度は、全学の職級テーブルに沿って決まっている。寄附金募集部門に特別な制度はない。	

1-2 寄附金受入額を拡大している海外高等教育機関ヒアリング調査(米国)

調査実施者:主任研究員 吉田房代

1-2-1 UC バークレー校

(1) 基本情報

学部生数:30,853名,大学院生数:11,648名(2018)

教員数:1,525人(full-time)(2018)

QS 世界大学ランキング:第28位,THE-TR 世界大学ランキング:第13位

(2) 訪問調査実施日

2020年2月3日(月)

(3) 訪問調査対象

University of California, Berkeley
(UC バークレー)

・Ms. Lishelle L. Blakemore (Associate Vice Chancellor/ University Development and Alumni Relations)

(リシェル・ブレイクモア デベロップメント・アラムナイ部門 アソシエイト ヴァイス チャンセラー, 16年間勤務,フルタイム)

(4) 寄附金獲得実績

2015-2016年度 \$375(MILLION)/ 411.9億円(1ドル109.84円)

2016-2017年度 \$407(MILLION)/ 460.7億円(1ドル113.19円)

2017-2018年度 \$429(MILLION)/ 478.0億円(1ドル111.43円)

2018-2019年度 \$555(MILLION)/ 610.8億円(1ドル110.05円)

(5) 同窓生数

約474,000名

(6) 寄附金募集所管部署

1) 「寄附部署の設立と背景」について

1970年代後半に設立。ここ20年ほどで、ファンドレイジングを取り巻く競争は著しく変化し激化した。大学全体で、職員は500人(データベース整備、ファンドレイザー、イベントマネージャー、ライター、など)。

デベロップメント・オフィスは設立されて45年間寄附金募集活動を行っているが、この20年ほどで寄附金募集事業をより強化し取り組まなければならなくなっている。理由は、政府が大学に対する補助金を減少させたため、大学で外部資金の獲得を拡大しなければならなくなった。

100年以上にわたってファンドレイジングの経験がある私立大学と比較し、州立大学では政府からの補助金を運営費の中核として経営がなされてきたため、ファンドレイジングに対する意識が低く、時代の変化とともに学内で対応してきたがバークレーでは私立大学に比べ体系的な組織にはなっていない。

2) 「学内の寄附部署の位置付けとそれ以外の部署との関係」について

以前は、各専攻内で寄附金募集活動が行われていたが、約20年前から全学で寄附金募集活動に取り組む重要性が高まり、全学の寄附金募集部門(セントラル・オフィス)が強化され、デベロップメント・オフィスの機能が発達した。

全学の寄附金募集部門(セントラル・オフィス)とは別に、それぞれの大学の専攻内にもデベロップメント・オフィスがある。職員人数の内訳は、全学の寄附金募集部門(セントラル・オフィス)が250人、全専攻のデベロップメント・オフィスのトータルは250人。大学全体で寄附部署の職員は500人、そのうちファンドレイザーの人数は250人である。

全学の寄附金募集部門(セントラル・オフィス)は、各専攻のデベロップメント・オフィスの中心

的な存在として位置付けられており、各専攻のデベロップメント・オフィスと連携を密にして共に活動している。

同窓会組織は、デベロップメント・オフィスとは別に存在しており、そこではファンドレイジングを行っていない。現在、卒業生をファンドレイジング目的で管理できるような組織を目指して構造改革をしている。

3) 「寄附金募集業務に対する学長の関与状況」について

大いに関与している。50%の時間を費やし、卒業生や寄附者にいつも喜んで面会している。寄附者も学長（現在は女性）のことを尊敬しているし、学長のビジョンを信じている。彼女のような人物が学長で、大変幸運に感じている。

4) 「学長の特性と寄附金募集への影響」について

寄附者に 50 年先の大学のビジョンについて話し、その心を動かさないといけない。寄附者から「私もその考えに同調するし、是非サポートをする一員になりたい」と思って貰わなければならない。

寄附を依頼するとき、その支援の理由を「大学の電気が切れてしまったので」「大学の修繕のために」という内容でお願いしても寄附を取り付けることはできない。

学長が、中長期的なビジョンを伝えられることは必要不可欠である。現学長は週 2,3 回様々な寄附者と面会しており、とてもファンドレイジングに力を入れている。現学長は、寄附金募集活動を重要視し、自ら実行している。

(7) 職員従事状況

1) 「職員数とフルタイム、パートタイムの割合」について

95%以上は、フルタイム。パートタイムは非常に少ない。

全学の寄附金募集部門（セントラル・オフィス）のファンドレイザーは 125 名。企業や寄附者それぞれに、経験値によってファンドレイザーの担当者が振り分けられている。

高額寄附者を担当しているファンドレイザーは、一人につき 20 名の寄附者（大口寄附案件@ \$1,000 万/11 億円）を担当している。

\$100~\$1,000 程度の少額寄附へのお願いについては 200 名の学生が担当しており、テレマーケティングセンターに従事している。テレマーケティングセンターは全員学生であり学生がこの職務に最も相応しいと考えている。一年中稼働しており、授業が終わって夜間に数時間働くこともできる。夏休みでもよい。給与も支給しており時給約 \$15（パークレーでは最低賃金水準）。ボーナスもある。何名の寄附を集めたか、中でもクレジットカードによる寄附者を獲得すると、ボーナスが支給されやすい。小切手の場合は入金までに何ヶ月もかかるが、クレジットの場合はすぐに寄附が入金されるため、一週間で \$100 くらいのボーナスを稼ぐ学生もいる。

学生に対しては、なぜ寄附が必要なのか、などトレーニングを実施する。大学のキャリアセンターでアルバイトを募集し、学内で学生に説明会を開催し採用することもある。

(8) ファンドレイザーについて

1) 「リクルート」について

大学の Web サイトに募集を掲載するが、紹介が多い。また、民間の求人サイトへの掲載やハンティングも実施している。

2) 「年収」について

ファンドレイザー他スタッフも、州の職員なので、ボーナスはない。他の州立大でも同じである。毎年 3%の物価上昇分、昇給する。ただし、ファンドレイザーの年収は、一人ひとり全く異なる。1 千万ドル~1 億ドルの寄附者を担当するトップファンドレイザーの年収は、20 万ドル~25 万ドル程度である。

大多数のファンドレイザーは、年に 2 百万ドル程度を獲得し、平均約 10 万ドル程度の年収となっている。

医学系の大学は、もっと高額な寄附が獲得できるため、ファンドレイザーの年収もより高い。

3) 「勤務時間と雇用条件」について

週 5 日、9-17 時勤務である。

月に 1 日だけ残業がある。

4) 「リクルートの課題」について

ファンドレイザーが、2,3年で他の大学に移籍してしまうことがある。
バークレーの場合は、近郊にあるスタンフォード大学に私立大学で年収が高いという理由から移ってしまうことが多い。
UC サンフランシスコ (USF) には、医学部があるため移籍することがある。
サンフランシスコベイエリアの物価上昇の問題があり、より高い年収を求め移籍する、という理由がある。

(9) 特記事項

<Bequest (遺贈) について>

専用のプログラム「Estate Program」があり、申込書がある。65歳になったら、その用紙の使用が可能。寄附者がサインをしても、契約破棄は自己都合でできる。
米国では、遺贈についてフランクに話すことができる。年間約50件の遺贈案件が成約する。

<リシェル・ブレイクモア氏が考える寄附の特徴>

米国は個人からの寄附が多く、企業からの寄附の場合は「興味のある研究に特化して支援する」か、「大学と繋がりを持ち良い学生をリクルートしたがつているというリクルーティング観点」が特徴として挙げられる。
米国の州立大学も20年前は寄附金募集活動に十分に組み合わせておらず、最初は寄附をお願いするなんてという状況だった。時間を要するが日本の大学でも良い成果がでるはずだ。

1-2-2 UC ロサンゼルス校

(1) 基本情報

学部生数:31,577名,大学院生数:12,960名(2019)

教員数:4,300名(2018)

QS 世界大学ランキング:第35位,THE-TR 世界大学ランキング:第17位

(2) 訪問調査実施日

2020年2月6日(木)

(3) 訪問調査対象

UCLA International Institute

・Mr. Aaron D. Cervantes, J.D. (Executive Director of Development/ External Affairs Office of Development)

(アーロン・セルバンテス 寄附・渉外部門 事務局長,7年間勤務,フルタイム)

(4) 寄附金獲得実績

2015-2016年度 \$499(MILLION)/ 548.1億円(1ドル109.84円)

2016-2017年度 \$551(MILLION)/ 623.7億円(1ドル113.19円)

2017-2018年度 \$787(MILLION)/ 876.7億円(1ドル111.43円)

2018-2019年度 \$733(MILLION)/ 806.7億円(1ドル110.05円)

UCLA100周年4.2BILLION/4,620億円キャンペーン(2014年~2019年までの5年間)

上記目標を2018年7月25日に目標達成

(5) 同窓生数

約540,000名

(6) 寄附金募集所管部署

1)「学内の寄附部署の位置付けとそれ以外の部署との関係」について

どの国の政府も,大学に対しての補助金を減らしてきており,全学の寄附金募集部門(セントラル・オフィス)の役割および各専攻内デベロップメント・オフィスもより重要になってきている。

International Instituteは,国際専攻に属すデベロップメント・オフィスであるが全学の寄附金募集部門(セントラル・オフィス)と密に連絡をとり,共に活動している。さらに国際専攻単独でも寄附金募集活動を行っている。

他の専攻のデベロップメント・オフィスとは,月1回のファンドレイザーだけのミーティングがある。

また,四半期に一度,全学の寄附金募集部門(セントラル・オフィス)を含め,全専攻のデベロップメント・オフィスの人が参加するミーティングもあり200名程が集まる。様々な報告や,法律の変更,寄附の内容を共有し,お互いに知り合うソーシャルの場でもあり,個々に問題などを相談し合う良い機会になっている。

2)「寄附金募集業務に対する学長の関与状況」について

学長は寄附金募集活動に大いに関与し,素晴らしい学長である。

(7) 職員従事状況

1)「寄附金募集活動の専従職員数」について

全体で600名。寄附金募集担当・ファンドレイザー(フロントラインスタッフ)は,約200名増員して300名。事務業務など(バックオフィス)も約200名増員して300名となっている。

2)「その他特徴」について

米国以外からも多くの寄附を集めていることから,米国本部と海外事業所との連携は不可欠なものとなっている。

日本には、10年以上前より同窓生や他大学(UCバークレー等)・企業との連携の拠点となる日本同窓会が開設されている。
2019年には、「UCLA ジャパンセンター」を創立100周年記念事業として設立し、UCLAの日本窓口や日本同窓会事務所及び研究者の日本拠点として機能を果たしている。定期的に米国から学長も来日し、トップ外交を実施している。

(8) ファンドレイザーについて(セルバンテス氏の経験情報)

1) 「目標設定」について

個人の目標数字は\$6million(約6.6億円)である。

最初はそれほど高く設定されていなかったが、6,7年前から大きなキャンペーンを実施しており目標も高く設定され始めた。当初は達成するのを困難と捉えていたが達成した。無理だと思う高い目標を掲げることも大切であると感じた。

現在のチーム目標は、全体で\$4.2billion(約46億円)である。この目標数字を始めに聞いた時には、目標達成は無理だと捉えたが、人に寄附をお願いして気持ちを動かすには、ポジティブで高い目標を示す必要があり、そうした目標設定の仕方が重要となる。

2) 「ファンドレイザーの仕事に就いた経緯・リクルート」について

紹介でファンドレイザーの仕事を知る。アメリカでは誰かの紹介で就職に繋がるケースが多い。もちろん、寄附獲得実績の高い人にはヘッドハンターが接触を図る。ほか就職サイトもあるが、信頼関係が大切とされるファンドレイザーは紹介が有効であると捉えている。

3) 「年収」について

給与制度は全学の職級テーブルに沿って決まっている。レベルが1から5まであり、5が最も高いレベル。ファンドレイザーの経験はなかったが、弁護士のキャリアがあり最初はレベル2くらい。推測だが、レベル1で年収約330万円~440万円、3レベルで約1,200万円~1,750万円、一番高い5レベルで約2,200万円。LAの高い物価に合わせた設定と考えられる。ファンドレイザーは自ら外部資金を学校に獲得する役目を担っているため、給与は他の部署の職員より高水準である。他の部署とは仕事の難易度が違うので当然そうであるべきと考えている。

政府は予算をカットし、大学の財源は減少している。大学の教育は重要な投資である。そのために寄附金募集をする仕事があり、そこに対価として給与が支払われることは、本当に大切なことである。きちんと教育された学生を育てることを怠り誰が将来のリーダーとなるのか。大学で研究をするのに、十分な資金がなかったらどこで生徒は教育されるのか。

大学も寄附金募集を重要な位置付けと捉え、ファンドレイザーを増員し評価しようとサポートしている。寄附者も、寄附というより将来への人的投資という角度で捉え支援してくれる。

4) 「評価」について

ファンドレイザーの寄附獲得実績は毎年評価される。獲得額の他に目標に対するプロセスが指標となり、職級のレベルが変わる。

一度大きな寄附が実績となると、年々期待値は高くなっていく。成果が上がる年もあれば悪い年もある。大きな成果を上げて翌年はゼロから始めることもある。例えば、年間目標金額の他に一年に70名の寄附者と会う。ただ、目標金額を達成していれば面会人数が70名に達しなくても問題視はされない。一方で、目標額が未達成のペナルティについては、例えば5年間目標額に達していないという状況にでもならない限り、活動をきちんとしていれば問題ない。

5) 「ファンドレイザーのトレーニング」について

ファンドレイザーの研修機会は多数あり、寄附獲得ポリシーや寄附者にとってどういう方法が得策か、リピートの寄附をどう獲得するかなど、様々なセミナーが行われている。

非常に有効なのは、学内で知り合いに聞いたり、お互いに教え合ったりすることである。

6) 「ファンドレイザーに必要な資質」について

ファンドレイザーの資質としては、まず正直であること。リスニング力と誠実さである。

押し売りのようなスタイルは寄附金獲得に向いてない。

その他は、よいチームメンバーとなれることである。チーム全体で仲良く助け合って目標金額に向け一丸となることは重要である。

ファンドレイザーのライセンス(資格)は存在していない。

7) 「その他の所感」について

中国, 韓国や日本の寄附金募集の取り組みに感じたことは, お金のことについて話すということはカルチャー的に難しく, まだ本格的に取り組む初期段階で発展途上であるということである。中国では人の死について話すことがカルチャー的にあり得ず, 遺贈について話すことがはばかれるが, 米国での高額な寄附は, 遺贈が多くを占めている。政府が大学へ補助金を減額している今, 例えば「あなたのお金は, 他の誰かの人生を変えることができる」という話をして寄附の依頼をしなくてはならない。ファンドレイザーという仕事は, 癌を治したりするわけでないが, 癌を治すための教育研究のサポートをする寄附金を集めることができる。非常に誇りが持てる仕事である。

(9) 特記事項

(株)ファーストリテイリング・ユニクロ創業者の柳井正氏が日本文学・文化研究をテーマに(ヤナイタダシイニシアチブグローバル・ジャパン・ヒューマニティーズ・プロジェクト)\$2,500万を寄附。人文科学部への個人寄附として過去最高額となる。
※2020年1月15日UCLA Newsroom記事より。

1-2-3 米国大学のヒアリング結果概要一覧

1-2-1～1-2-2 に記載した米国大学ヒアリング結果概要を下記に整理する。

表 2 米国大学のヒアリング結果概要一覧

項目	米国大学のヒアリング項目	米国大学のヒアリング結果
寄附金募集所管部署	「寄附部署の設立と背景」について	・1970年代後半に設立。ここ20年間に著しく拡大した。 ※私立大学は、100年以上前から設立し、1950年から基金を急速に拡大していった。
	「学内の寄附部署の位置付けとそれ以外の部署との関係」について	・寄附金募集部門（デベロップメント・オフィス）は、独立した組織である。 他部署と比べて全学の中で重要で特別な部門と位置づけられており、スタッフ数が急速に拡大している。 ・寄附金募集活動と同窓生（アラムナイ）業務は、連携し運営されている。 ※同窓生のリストは寄附募集活動のために整備されている。 ・全学の寄附金募集部門（セントラル・オフィス）が強化され、各専攻の事務所にあるファンドレイジングチームとの連携もなされている。
	「寄附金募集業務に対する学長の関与状況」について	・大いに関与している。50%以上の時間を費やす。週2回寄附者に会う時間を設けている。
	「学長の性質と寄附金募集への影響」について	・学長にとって寄附募集活動は年々重要な任務となってきている。もはやアカデミックなリーダーのみでは学長は務まらない。
職員従事状況	「職員数とフルタイム、パートタイムの割合」について	・ファンドレイザーは、正規職員。中途採用も多く含まれる。大学間での移籍が激化している。
	「職員数や雇用形態に関する変化の有無」について	・チーム全体の人数は急速に増加している。ファンドレイザーだけでなく、データベース整備やリサーチなどのスタッフも増員している。学生スタッフの活用が巧みである。
渉外専任担当 (ファンドレイザー)	「リクルート」について	・大学のジョブサイト、民間の求人サイト、ヘッドハンター（高額寄附獲得者）、紹介。 ・2・3年でファンドレイザーが転職するほどの市場になっている。
	「ファンドレイザーに必要な資質」について	・正直で信頼を得られること、必要なことはリスニング力。ライセンス（資格）は不要。
	「採用予算の上限」について	・募集する人材やレベルにより柔軟に対応。あまり予算をかけなくても採用には至るケースもある。
	「研修制度」について	・キャリアの長い人が、教育担当となる。民間の研修機関を活用。（人事部の人材開発予算） ・セントラルオフィスが各専攻のファンドレイジングチームのアドバイスや教育研修も担っている。
	「勤務時間と雇用条件」について	・9-17時が基本だが、在宅勤務もできる。週末や夜のイベント等の超過勤務は代休で調整する。
	「大口寄附専門のファンドレイザー職務の担当とそれぞれの勤続年数」について	・寄附金募集部門（デベロップメント・オフィス）の職員在籍期間は3年以上、大口寄附担当者は6年以上。 ※プロジェクトがまとまる前に転職することがあり、リスクをチームでカバーすることが重要。
	「ファンドレイザーの評価制度」について	・個人の目標が明確に設定されている。寄附額はもちろん目標に対するプロセスも評価される。 例) 面談件数、寄附者からの質問件数
	「寄附獲得額に応じた賞与」について	・賞与は、州立大学の特性上特別なものは他部門と同様でない。 ・給与制度は、全学の職級テーブルに沿って決まっている。寄附金募集部門は稼ぐ特別な部門であり全学の中でも高い評価を得ているため部門の給与水準は高い。 ・インセンティブはなく、歩合給でもない。

2 日米の大学において寄附獲得拡大実績のあるトップ・経営者層へのヒアリング調査

日米の大学において寄附獲得拡大実績のあるトップ・経営者層に対してヒアリング調査を実施した。
結果は下記のとおりである。

インタビュー調査実施者:主任研究員 吉田房代

2-1 UC バークレー校 第10代学長 Nicholas B. Dirks 氏

- (1) 訪問調査実施日
2020年2月3日(月)
- (2) 訪問調査対象
UC バークレー校 第10代学長 Nicholas B. Dirks 氏 (2013~2017)
- (3) ヒアリング調査内容

<寄附の重要性>

バークレー校に来る前には、コロンビア大学で働いていた。私立大学のファンドレイジング部門は、昔から創設されていて、卒業生とも強い繋がりを持っている。

コロンビア大学、ハーバード大学やプリンストン大学でも、卒業生と強い繋がりを持つアラムナイ・アソシエーションは重要な位置にある。大学への寄附の観念から言うと、学生が卒業した際、その瞬間から学校を離れて行ってしまう人という意識ではなくて、卒業生たちは違うフェーズに移行していく、という考え方をしている。

卒業生は、学校の将来の計画のために重要な存在である。

学校に戻って来るきっかけのイベント、アメリカ人は特にフットボールの試合が大好きなので、そのようなスポーツ試合のイベント、秋には、ホームカミング・ゲームが開催されるが、その際に、卒業生とその家族、在校生が集い、学長などよりスピーチが行われる。

そこでは、どのようなことが学校で起こっているのか、計画などもスピーチに盛り込まれて、ドネーションをみなに仰いでいる。

1970-1980年以降にかけて、よりファンドレイジングに関心が高まり、急激にその部門が拡大したが、ハーバード大学においては顕著にスケールを拡大した。

1950年には、例えば、コロンビア大学と同じくらいだったエンダウメントに関しても、20年後には、ハーバード大学は、8~9倍にも増やし、注目を集めた。

時代の流れで、税金制度も変わり、個人からの寄附も増えた。

個人からの寄附の興味に沿って、学校側も、どのプログラムに寄附者が興味を持って貰えるのか、自分たちはどういう方向に行きたいのか、それぞれの大学がお金をかけたい内容について考えるようになった。

半面、州立大学では、そういった活動に遅れがでていて、そのため、私は、コロンビア大学での経験を評価され、バークレーに雇われることになり、バークレーのファンドレイジングを強化するようになった。

<寄附の拡大・戦略>

2012年頃50名しかいなかったファンドレイザーも200名以上に増員し、5年の在職中に寄附金を\$300millionから、\$500millionに増やすことができた。

当初は、「大学の授業料も税金で賄われるはずで、すでに自分は税金を払っているのに、なぜ更に寄附をしないといけないのか?」と思う人が大半で、寄附金集めに大変苦労した。

最初は小さなドネーションから繋がりを始めて、それから大きな寄附を目指した。

卒業後、5年10年経った卒業生にコンタクトをし、まずは、例えば\$100くらいの寄附をお願いする。そして、次には、学校のイベントに招待する。学校でどのようなことが起こっているか、常にお知らせをして、関心を喚起する。

寄附金募集活動は、電話をしたり、書き物をしたり、イベントを計画したり、手間のかかることをしなければならぬ。とにかく、繋がりを保つこと、介入して学校に参加させていくこと、それらが増えれば、寄附も増える。

当初は、大きな財団に寄附をお願いしに行ったが、個人に高額寄附をお願いしに行くことが重要になってきている。

こうした一連の作業は、かなりの時間を費やせるフルタイムのスタッフが必要となる。
現在は、大きなデベロップメント・オフィスがあり、スタッフの誰もが寄附の重要性を認識しているが、当時はスタッフによって意識の乖離があった。

大学の予算を取り巻く環境として、州は、毎年、補助金をどんどん減らしていき（1980年60%、2004年33%、2012年12%）、反比例して授業料はどんどん上がっていった。

学生は、授業料が高くなって欲しくなく、大学もできるだけ、値上げしないようにしたい。

人々は、ただ、お金を寄附したい訳ではない。人は、自分の興味のある何かに、貢献したがる。まず、人々と繋がりをもち、それから、寄附者が何に興味があるのか、注意深く聞き出すことが必要である。寄附者が天文学に興味を示したら、「天文学のプログラムがあり、そのプログラムを実行するためには望遠鏡が必要です。」という感じに、寄附者の興味のある内容に話を持って行く。

またキャンペーンと銘打って、寄附金の目標を定め、それを集める寄附者のターゲットを決めて行く。キャンペーン内容も、大学の優先順位に沿っているのか、根本からずれていないか確認しながら実施する。

これらを続けていると、二つの柱が見えてくる。

一つは、常に活動している卒業生からの寄附。もう一つは、キャンペーンからの寄附。この二つは、繋がっていて、連動している。キャンペーンは、また、卒業生からの寄附だけとは限らない。キャンペーンでは、卒業生以外からの寄附を受けることもできるのである。

寄附の仕様には、エンダウメントとすぐに募集した寄附金を使用する方法がある。

すぐに使えるお金も必要だが、長期的視野で考えた場合には、エンダウメントは大変有効な考え方である。ほとんどの大学が、双方のバランスをとりながら、うまく資金を操っている。スタンフォード大学はエンダウメントにした結果、現在\$25billion 資金を貯めることができた。一方、ニューヨーク大学は、短期間で募集した寄附金を使って、トップクラスの大学に登りつめることができた。

どちらのやり方がよい、というわけではない。いずれにしてもお金がないと話にならない。

エンダウメントがまだ少ない場合は、管理・運用業務を事務所内で担当すればよいと思うが、エンダウメントが大きくなってくると、プロのファイナンシャル担当者が必要となってくるだろう。

バークレー校では、エンダウメントの管理・運用のみを行う法人 BEMCO (Berkeley Endowment Management Company) を 10 年ほど前に設立した。

<学長としてのファンドレイジングに関わる喜びについて>

学長としては、自分の大学に、常に資金が十分にあるということは、喜ばしい気持ちである。

このため、ファンドレイジングは、最重要の任務だと思っている。

私は、学長時代 3 分の 1 の時間を、ファンドレイジングに費やしていた。1950 年代の学長に聞いたなら、彼らが費やした時間は約 5% と答えるだろう。なぜなら、州から、補助がありファンドレイジングする必要もなかったからだ。

バークレー校に学長として就任した時は、既にファンドレイジングの必要性に気付いていたので、それを重要任務として臨んだ。

授業料を払うことが経済的に厳しいけれども、意欲のある学生を支援できた時には、仕事への情熱が実感できたし、自分自身の喜びに繋がった。

寄附金募集の活動は大変楽しいものではあったが、とても多忙だった。朝食・昼食・夕食とそれぞれ違う寄附者と会食することもあった。

<税制について>

トランプ大統領になる前までは、エンダウメントについても、税金がかからなかった。以前は、15% 程度の還付金が戻り、キャピタルゲインにも税金がかからなかった。

<ファンドレイザーの争奪戦について>

デベロップメント・オフィスのスタッフで寄附獲得額が高い優秀なファンドレイザーは、他大学にヘッドハンティングされる可能性が常にある。

大学だけに限らず、オーケストラや、美術館、難民・環境関係なども対象機関となる。

<高額寄附者について>

高額の寄附をする人は、特に、認知されたいという欲求がある。建物や講座に、寄附者の名前を使用し寄附の特典とする場合もある。それは時として、大変複雑な仕事となる。一度、名前を掲げてしまったら、その後も、その寄附者が品行方正で、世間より敬われる存在であるか、常に注視し続けることが必要となってくる。

<寄附管理システムについて>

民間企業と開発したデータベースで、寄附者情報やコンタクトした内容など全て入力し、シェアできるシステムを導入した。米国や英国でも寄附者情報を隠蔽して囲い込む動きがあったため、これらの対策として、スタッフには、包み隠さず、データに残し、共有することを促している。

<トップに求められる資質について>

以前は、アカデミックなリーダーであればよかったが、寄附金拡大が経営課題の上位となってきた今、もはやアカデミックなリーダーのみでは務まらない。

<日本のトップに向けてのメッセージ>

日本では、お金について聞きにくいという文化があると思うが、どのような国にも、困難なことはあり、しかし解決できないということはない。ファンドレイジングの仕事をエンジョイできることを願う。バークレー校でも寄附金募集の目標値は年々上げていて、それがトップや経営層の任務だ。

寄附金を拡大するための具体的な寄附募集計画を立案し、学外に向けて発信することが重要だ。

2-2 東京大学 第28代総長 小宮山 宏氏

- (1) 訪問調査実施日
2020年2月20日(木)
- (2) 訪問調査対象
東京大学 第28代総長 小宮山 宏氏 (2005~2009)
- (3) ヒアリング調査内容

1) 外部資金の活用, その中でも寄附の重要性(必要性)についてどう考え, 寄附金募集活動にどう関与し, 寄附を拡大したか。その戦略とは。

<寄附の重要性>

2005年の東大総長就任より以前に, 大学における寄附の重要性は強く感じていた。

国立大学に対して運営費交付金が出されているが, 今後経済成長が非常にゆるやかになり税金が増えない中で, 年金・介護・医療という義務的経費が毎年1兆円単位で増加する。そのような状況下では, 教育は最も重要なものであるが, 国の教育への支援は大きく期待できないのが現状である。

状況は20年前から同じで, 当時, MITのベスト学長という名学長と寄附の重要性を話し, 寄附金募集の方法について伺ったところ, ファンドレイザーの存在が重要であるとのことだった。15年以上前, MITは135人のファンドレイザーが在籍していたが, それでも少ない方で, ハーバード大学は440人いるとのことだった。ファンドレイザーは自分の給料以上に寄附を集めるので, 多いほどよいというのが彼の理論である。

リーマンショックよりもだいぶ前にロシア危機で金融危機が起こった際に, ハーバード大学が5,000億円損したという記事が日本の新聞に載った。5,000億円損するということは何兆円か持っている必要があり, 調べたところ4兆円を運用していた。その後ハーバードの基金がどのように増えてきたのかを調べた。その20年前は(当時日本で最大に集めているといわれた私立大学と同じ)3,000億円だった基金が4兆円まで増えていた。毎年500億円ぐらいの寄附を集めていることもあるが, 3,000億円ぐらいだったものが, 運用で20年足らずで2兆とか3兆まで増やしていた。

そこから, 寄附というのは量的にも大きい極めて重要な財源で, やる気になればできるということを学んだ。

今でもハーバードは4兆円ぐらいの基金の運用額を4~5%使うと決めているのではないかと。毎年使っても4%以上の運用益を上げているので, どんどん増える。4兆円の4%だから1,600億円である。

東大の運営費交付金は800億を割っているのだから, 東大の運営費交付金の倍以上の金額をエンダウメントの運用益で持っていつている。

自由の前提には経済的自立ということがあるので, 私立大学はもちろんだが, 法人化した国立大学にしても, できる限りの経済的な自立をすることが, 大学の自由と自治を守る前提となる。そういう意味で寄附は極めて重要である。

<寄附の拡大・戦略>

まず総長室の直下に渉外本部をつくり, 専任で寄附を集める部署とした。専任ということが非常に重要である。専任でやる人が何人いるかが勝負である。

兼務体制を取っている大学がほとんどであるが, 経験上極めて実効性に欠けると言わざるを得ない。

総長室直下の渉外本部には当時15人おり, そのうち6人がファンドレイザーだった。最初はともかく職員を渉外本部に配置するよう指示をした。お金を集める人が花形で, 職員の中の花形部門が渉外本部という位置付けにするよう指示をしたが, 文部科学省の職員として仕事を全うしてきた人たちに対する意識変革は極めて難しかった。そのため東大の職員を渉外本部に入れ意識改革を図ろうとしたが本当に難しかった。公務員制度というのは, 3年同じポジションにいてその成果にかかわらず次のポジションへ異動するという制度であり, ファンドレイジングのような成果が出るまで寄附者とのリレーションを築くという長期的な観点で数字を求めるのに苦労した。

専任のファンドレイザーは専門性の高い国際協力関係などいろいろなところで影響しているが, ファンドレイジングという分野に, ずっと人を置いておくことがとても難しい。そのように専門性

を育てるということが難しい状況の中でも、在籍している間は寄附をいくら集めたかが評価となる。

東大100周年で100億円集める寄附を始めたが、最初の2年間で10億円も集まらなかった。その後運動部が一生懸命活動し、2~30億円をようやく集めた状況であった。私の時は130周年で目標額130億円を超える寄附を集めることができた。

歩みは遅いが、去年は100億円集めた。これは60億円の株式による現物寄附が大きかったが、成果に結びつくまで非常に時間をかけた。そのような大口の寄附を除いても年間約3~40億円集められるような体制まで来ている。これは非常に大きいことである。

寄附の集め方や戦略については、最初にアメリカの何人かに聞いている。MITのベスト学長が一番多かったが、イエール大学のリチャード C. レビン学長、ケンブリッジ、オックスフォード4人の学長などにも伺っている。ケンブリッジ、オックスフォード、今MITとハーバードの例を挙げたが、アメリカは世界的にみても財源の中で寄附の占める割合が高い寄附金募集活動の先進国である。

当時、ヨーロッパでも現状に危機感を抱き寄附への取り組みが始まった。寄附を集めるのが上手なイエール大学のリック・レビン氏の下で副学長をやっていたアリソン・リチャード氏をケンブリッジ大学が招聘し、オックスフォード大学は、元イエール大学のハミルトン氏をアメリカから招聘し、ようやく欧州で寄附集めが始まった。

私はリック・レビン氏とベスト氏に、寄附集めはファンドレイザーを増やすことであると教わった。そして『学長と同じことを同じパッションで話せるのがファンドレイザーである。したがって、学長が明確にやりたいことを持っていないといけない。そしてそれを同じパッションで語れるのが理想的なファンドレイザーである』と聞いた。彼らが言ったことが非常に印象に残っている。寄附に関しては、一つは1回寄附した人はまた寄附するというリピーターの法則がある。

寄附総額のうち90%相当はトップ10%の寄附者によるものである。しかし、多くの小口寄付者がいないと大口も集まらない。結果的には、大口は人数からいうと少ないが、寄附額からいうと逆ピラミッドとなる。

もう一つは専任の部署をつくることと、そこに専任のファンドレイザーを置くことである。兼任ではいけない。人数は多いほどいい。寄附金を集めるためのファンドレイザーの条件と役割は、学長の持つ明確なビジョンを学長と同じパッションで語れる人であること。細かい話でいうとピラミッドと逆ピラミッドの法則や、リピーターの法則などいろいろあるが、とにかくファンドレイザーは寄附者と仲良くなることが重要である。依頼してすぐに寄附をしてくれるものではないので、じっくり仲良くなって、相談が向こうから来るようになったらチャンスである。これは何についてもいえることである。

2) 寄附金募集を担う組織(基金室)の体制を構築する上での課題と思う点について。

課題は、まず学長が寄附の重要性を理解すること、本気で寄附を集めようと思うことである。そういう意味で、学長の教育が重要である。ほとんどこれに尽きる。学長を集めて教育するとよい。

私より少し遅れてUCバークレーが寄附への取り組みを始めた。ハーバードやイエール、MITは私立大学だが、UCバークレーは州立大学なので寄附においては一つの競争相手だが完全に負けた。

2年程前に元学長のダークス氏とお会いした際の話では、5年間の在職中、寄附を330億円から550億円に増やしたとのことだった。全体で500名の寄附募集の専任職員がおり、その内250名がファンドレイザーというチームを作ったとのことだった。ダークス氏が学長就任時の2012年には50名だった組織を5倍に増やしている。

ファンドレイザーは自分の給料よりたくさん稼ぐ。稼がない者は契約更新しなくてよい。

UCバークレーは、2015年は411億円だったが、2019年は年間610億円の寄附を集めている。そのような話を聞くと、日本の遅さというか、変化できないところが非常に残念である。

東大基金は去年100億円まで来たが、今それが5倍になり500億円ぐらい集まっていたら世界とも戦える。金があれば戦えるのである。その財源で若者を雇えばよい。例えば一人1,000万円としても、200人で20億円である。逆に言えば20億円で200人雇えるのである。500人でも50億円である。500人1,000万円で雇っても50億円なので、毎年100億円ぐらい入ってくればずいぶん違う。それぐらいのことがGDPで500兆円ある国ができないのは本当に情けなく思う。最近日本でも超富裕層が増えてきているのだからそれらの人たちにもっと寄附をしてもらうべきである。超富裕層なら一人100億単位、それが世界の常識だ。それと上場企業の役員レベルの人たちからも集めるべきである。また、卒業生からも無条件に集めるべきである。アメリカは卒業したら必ず100ドル寄附するよという依頼が毎年来る。かなりの卒業生が払っているはずである。なぜ日本はそのようなことをしないのか。

今回のアンケート調査では、卒業生の名簿整備が不十分な大学が多数あり、そのため卒業生への寄附の依頼が進まないことも分かったとのことなので、それらは早急に整備すべきである。また、名簿に関しても常にアップデートすることが重要なので、そのためには専任の人員も必要となるのである。

- 3) トップとしての寄附金募集活動に関する心構え、寄附金募集活動を重要課題として位置付けられないトップ層へメッセージ。

<トップとしての心構え>

寄附の組織を作ろうとしても学長や基金担当理事が変わるたびに方針が変わり、逆戻りするのを繰り返しているという現場の話聞く。

寄附してくれませんかというのは本当に言いにくいことであるが、総長としてのビジョンが明確で、それを実現するために寄附が必要ということであればお願いできる。例えば、日本の科学技術底上げや、日本の学生に対する教育、特にドクターへの処遇などは絶対に何とかしたい課題である。

ドクターから授業料を取るなど有り得ない。授業料を払っているドクター500人に授業料として200万円出したら10億円である。それらを寄附で集めれば賄える。やりたいことはいくらでもある。

最新の情報では、UCバークレーは600億円の寄附を受入ている。アメリカでは個々の大学がそのくらいの資金力があり、それでいろいろ実行している。それと戦わないと日本の大学は益々おいていかれ競争に負ける。

国はやるべきことを何もやっていない。そのような状況では、寄附で社会を動員してやっていく以外にない。何をやるにしても資金が必要となるものだ。

<トップ層へのメッセージ>

寄附集めは、初めは先が見えず、成果が出るまで時間もかかるので我慢できない方もいる。だが、成果が出てくると、寄附の財源は経営課題を解決できる素晴らしい財源であることがわかる。その魅力がわかると寄附を集める大きなモチベーションになる。

なかなかそこまでいかない方が多いが、成果がでるまで我慢して投資を継続することが大事である。

大学としてもすぐに成果があるところに目が行きがちだが、私は後戻りできないくらい変革していく心づもりで、一度に15人の寄附募集専任組織を作った。その後も継続的な専任チームを維持拡大し恒常的な寄附獲得ができる25人のチームができた。そして現在、年間3~40億円寄附を集める力がついている。

2-3 京都大学 副学長 徳賀 芳弘氏

- (1) 訪問調査実施日
2020年3月3日(火)
- (2) 訪問調査対象
京都大学 副学長 徳賀 芳弘氏 (2015～)
- (3) ヒアリング調査内容

<p>1) <u>寄附金募集の重要性について</u> 京都大学に対する運営費交付金の金額はこの3年程横ばいである。過去10年でみると約100億円減少している。過去10年間の予算と活動が完全に対応するわけではないが、単純化して考えると10年前と同規模の研究・教育活動を行うためには、この減額された100億円を別の手段で調達しなければならない。 また、大学法人化以降、国立大学法人の設備に対して、文科省からの予算が付くことは少なくなり、設備の老朽化が深刻な問題となっている。 運営費交付金や設備関係予算の増額及び学納金の増収が今後も期待できないことを考えると、大学が自身で資金を確保することが必要である。つまり新たな収入源の開拓及び寄附を集めることが必要不可欠である。</p> <p>2) <u>寄附金募集活動への関与状況</u> 寄附活動に関して、担当副学長に期待されている点は2つある。 1つは、企業経営者と直接会い、寄附の依頼をすることである。寄附の依頼はトップマネジメントを交渉相手とすることが効果的であり、トップマネジメントに会うためには大学での肩書きも必要となる。特に、大企業のトップに対しては大学トップの総長が直接会うのが最適であるが、代理として副学長である私が寄附の依頼に回っている。その際は、まず寄附の目的と寄附が有効に使われていることを説明した上で、トップに寄附の意義を理解してもらうことが一番大切だと考えている。 もう1つは、募金活動に対して大学内で理解を得ることである。つまり、募金活動の重要性を大学役員に理解してもらい、募金活動の現場で必要とされている人材や費用のことを大学のトップ(総長・理事会)に伝えることである。当初、2,3人で出発した基金室を「機能する組織」として育てるには、この仲介者が必要であり、基金担当の副学長にはその役割が求められている。どの部署からも予算の増額要求がある。予算に関する競争的な状況の中で、ファンドレイザーの人数を増やすこと等、寄附関連の予算要求の優先順位の高さを訴えて説得しなければならない。丁度、東大の130周年の募金活動が大規模に展開された後だったため、それを例に出しながら役員の説得を行った。</p> <p>3) <u>寄附金拡大戦略について</u> <u><企業への寄附依頼></u> すでに実践しているが、企業と個人で寄附依頼の方法を分けることが有効である。 企業への寄附依頼は、トップマネジメントに響く研究や教育への「寄附金の使途」を伝えることが一番大事だと考えている。「響き方」は産業や経営者により異なるので、事前調査が必要である。 また、挨拶、寄附の依頼、御礼など、折に触れてトップマネジメントと複数回会い、信頼関係を構築することも重要である。他方で、先方から大学関係の依頼(例えば、専門家を紹介してほしい等)があれば、できるだけ応えるようにしている。誠意を持って接し、お互いに求めているものを理解することが大事である。 さらに、寄附額の決定に関しては、各産業で核となる企業を決め、そこからベンチマークとなる寄附を約束してもらい、それを基に同業他社と交渉するという方法が有効であろう。</p> <p><u><個人への寄附依頼></u> 個人の寄附依頼に関しては、大学と卒業生・市民との距離を縮める努力が必要である。そこで、我々は大学のイベントや企画を多数開催してきた。 例えば、学生の面白い研究計画(成果ではなく)に対して寄附をする「SPEC(スペック)」という企画がある。卒業生だけでなく地域住民も含めて、面白いと思った計画を応援するもので</p>

ある。他にも年に10回程度、東京と大阪で同窓生を対象としたクローズドな講演会（講演者も同窓生）を開催している。

さらに、「ホームカミングデイ」では、様々な催しを準備して卒業してからも京大を身近に感じてもらおう努力をしている。

今後長期的に効果がありそうなのは、4年前から始めた「相続税セミナー」である。毎年無料で開催しており、遺贈の相談等も受けることが可能である。

また、これからできればやりたいと考えているのは、「ふるさと納税・大学版」である。京都大学への寄附者に対して、京大と関係のある品を御礼として差し上げてはどうかと考えている。わずかな記念品でも、大学へ貢献したという記念になればうれしいのではないかと。ふるさと納税方式は効果を上げると思う。

現在ご存命の京大の卒業生は約25万人と言われているが、これまで母校に寄附をしたことのある卒業生は2,000人以内だと思う。例えば、10万人の卒業生が毎年1人10万円ずつを寄附してくれるとすると、毎年100億円の寄附となり、運営費交付金の減額分を補うことができる。

ただし、10万人に寄附をお願いするためには、歩留まりに5割という夢のような数値（実際には良くて2割くらい）を想定したとしても、20万人の卒業生名簿（データベース）の整備が必要になる。京大では、ここ2年間、生涯メールや同窓会関係ネットワークへの加入を働きかけしており、データベースの充実に努力してきたが、個人情報への壁もあり2万人強くらいのデータしか整備できていない。今後、同窓会との関係をさらに密にし、また名簿へ加入してもらうためのアイデアを出して、名簿の整備を強力に進めていく必要がある。

企業に関しては、日本でもある程度寄附文化ができてきていると思うが、他方、個人に関しては、ふるさと納税や被災地支援以外の寄附文化はまだ育っていないように感じている。米国の名門大学のエンダウメントのようにはとてもいかないと感じている。

<基金室の体制を構築する上で大切なこと>

まず、125周年記念日までに、対象別・年度別にメリハリをつけた中期計画を立て、実行させるリーダーが必要である。京都大学では、基金室長がその役割を果たしている。また、前述のように基金室内で各自の役割分担が明確になっていることも重要である。京大の基金室は、総括、企画担当、渉外担当、広報担当、イベント担当、事務本部担当と役割が明確にされており、うまく機能していると思う。

現在は京大125周年に向けて基金活動を展開しているので、目標が明確なこともあり、基金室全体に活気が感じられるが、125周年以降については若干不安もある。

1つは、周年行事として寄附をお願いしているのだから、それ以降は寄附を集めるのが困難になることである。寄附に関する税制が大きく変化（例えば、寄附全額の税額控除）しない限り、周年記念日以降の寄附の減少を避けることはできないであろう。

しかし125周年の募金活動の開始以前よりは遙かに広く、密度の高いネットワークが構築できているので125周年以前の募金状況に戻る訳ではない。

もう1つは、基金室自体が目標を失って、募金活動の意欲を失うことである。125周年以降、寄附の絶対額の減少は不可避であるが、寄附文化の育成のためにも、これまでに築きあげたネットワークを維持・拡大しながら、目標を寄附者数（例えば、10万人を目標）などに置いて、積極的な活動を続けてほしいと願っている。

<正規職員のファンドレイザーが活躍している現状について>

本学・基金室には現在6名のファンドレイザーが在籍しており、内訳は4名が外部からの採用、2名は正規職員となっている。この2名は「独自採用」により金融機関での勤務を経て中途採用された職員で、現在、渉外の主メンバーとして活躍しているが、当初から順調だったわけではない。現職員の前にも2名の正規職員が在籍していたが、必ずしも十分に機能していたとは言えなかった。臆せず寄附者と折衝できる人材、「寄附をください」と言える人材を人事部に依頼した経緯がある。幸いなことに、近年の京大事務職員には銀行など金融機関で勤務歴のある人材も多く、相応しい人材の配属に繋がり、現在は基金室で存分に力を発揮してもらっている。

とはいえ正規職員の基金室への配属や活躍を持続させるためには、次のような課題がある。

まずは正規職員の配属自体を実現することにある。雇用形態を問わず基金室の人員増は、予算、ポストの関係から制約が多く容易でないのが現実である。（前述の通り）本学の場合、大学執行部からのトップダウンで周年に向けた基金室強化が認められた経緯がある。増員が認められた際には、正規職員の登用を手段の一つとして活用する気運づくりが必要である。

次に、基金室に配属された職員のキャリアパスの観点も大きな課題である。自ら外部に出向いて渉外活動をすることは、大学事務職員の業務としては「異質」と言わざるを得ないが、事務職員にとって人事異動は不可避であり、基金室で目覚ましい活躍を見せた職員も「普通」の事務職への異動が間違いなく発生する。

その場合に異動先や本人のキャリア全般において、基金室での活躍が正当に評価されないことが起こり得る。その意味では渉外部門での業務に対する学内(教員・事務を問わず)での認知向上が必要であるし、渉外部門における職員のキャリアパスを可視化する必要があると考えられる。

3 国内国立大学法人へのアンケート調査

国立大学法人を対象として、「寄附金募集の取り組み」に関するアンケート調査を実施した。調査対象や実施期間等は下記のとおりである。

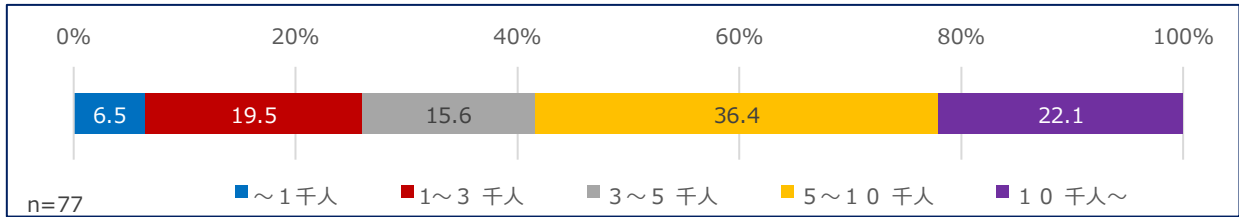
<調査対象>

国立大学法人 86 校 (回答数77校。回収率:89.5%)

回答のあった国立大学法人の学生数状況は下図の通り。

旧帝大を含む大規模校が 22.1%, 中規模校が 36.4%となっている。

図 3 学生(学部生・大学院生)数



<調査実施期間>

2020年1月27日(月)~2月7日(金)

<調査方法及び項目>

- Eメールアンケート形式によるアンケート調査を実施し、結果を整理。

(注) アンケート設問において、「渉外専任担当(ファンドレイザー)」とは、対外的な寄附募集のために雇用・配属され、現在も実際にその任務にあたっている人と定義している。

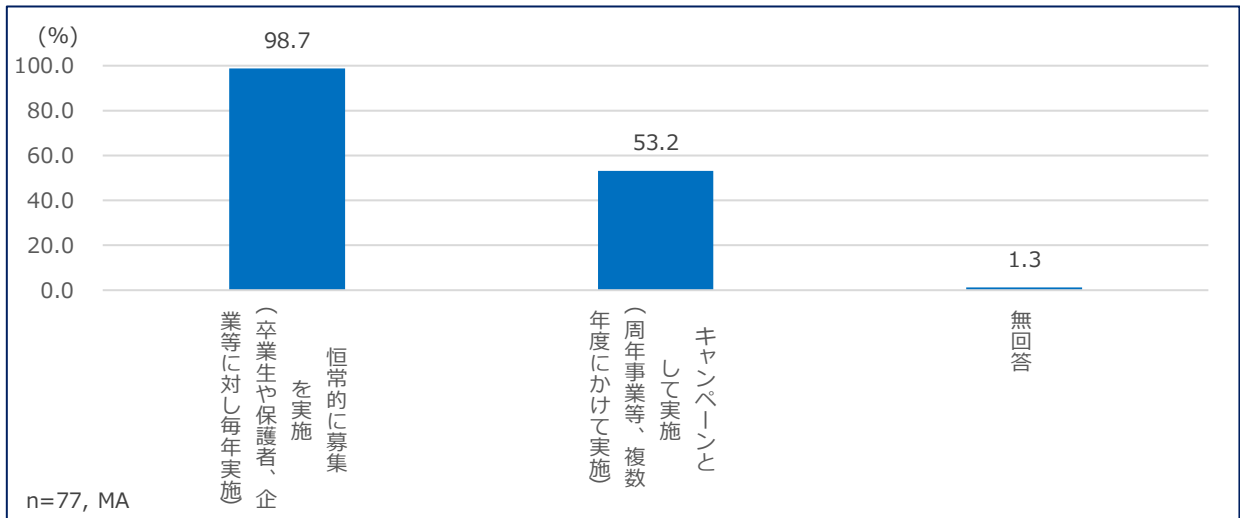
次頁以降に調査結果を記載する。

3-1 寄附募集について

3-1-1 寄附募集の実施方法

98.7%の大学が「恒常的に募集を実施」していると回答。

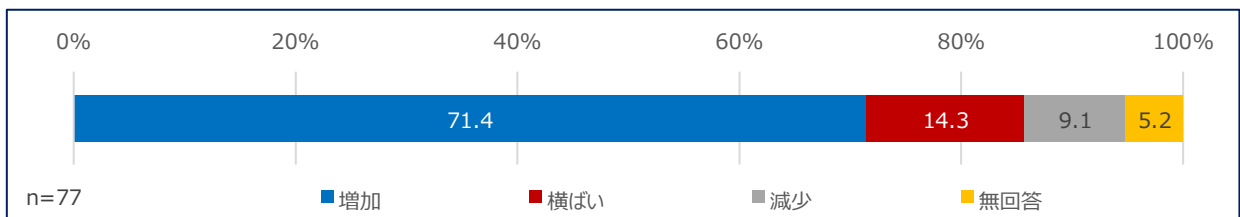
図4 寄附募集の実施方法



3-1-2 2015年1月対比寄附額の増減状況

71.4%の大学が「増加」と回答。

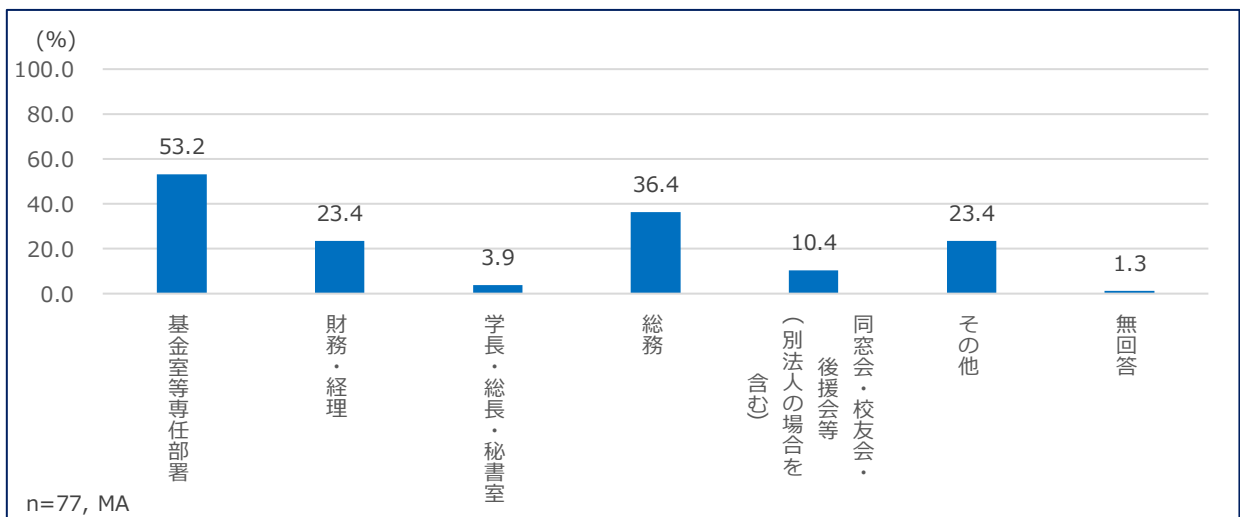
図5 2015年1月対比寄附額の増減状況



3-2 寄附募集・寄附の受入担当部署について

「基金室等専任部署」との回答が最も多く53.2%、次いで「総務(36.4%)」となっている。基金室等専任部署の設立年については、2016年が最も多い。

図6 寄附募集・寄附の受入担当部署



3-3 寄附募集の担当職員について

3-3-1 寄附募集担当職員の設置状況

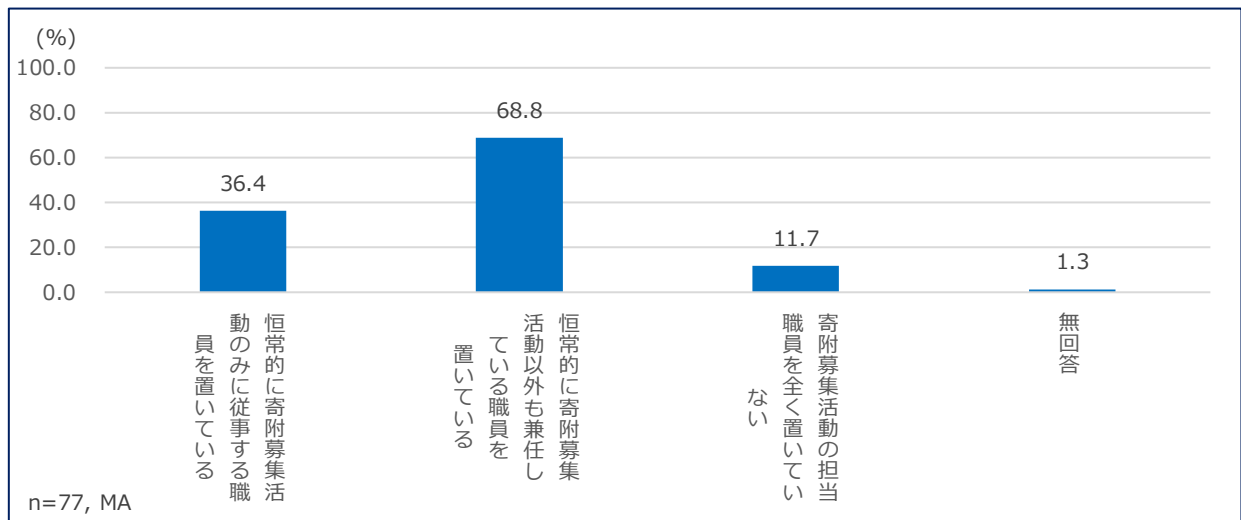
恒常的ではあるが「寄附募集活動以外も兼任している職員を置いている」と回答した大学が68.8%となっている。

「寄附募集活動のみに従事する職員を置いている」と回答した大学が36.4%となっている。そのうち、寄附募集活動以外も兼任している職員を置かず、寄附募集活動のみに従事する職員だけと回答した大学は14大学である。

寄附募集活動のみに従事する職員を配置している場合の平均人員数は3.3名。

寄附募集活動以外も兼任している職員を配置している場合の平均人員数は2.7名である。

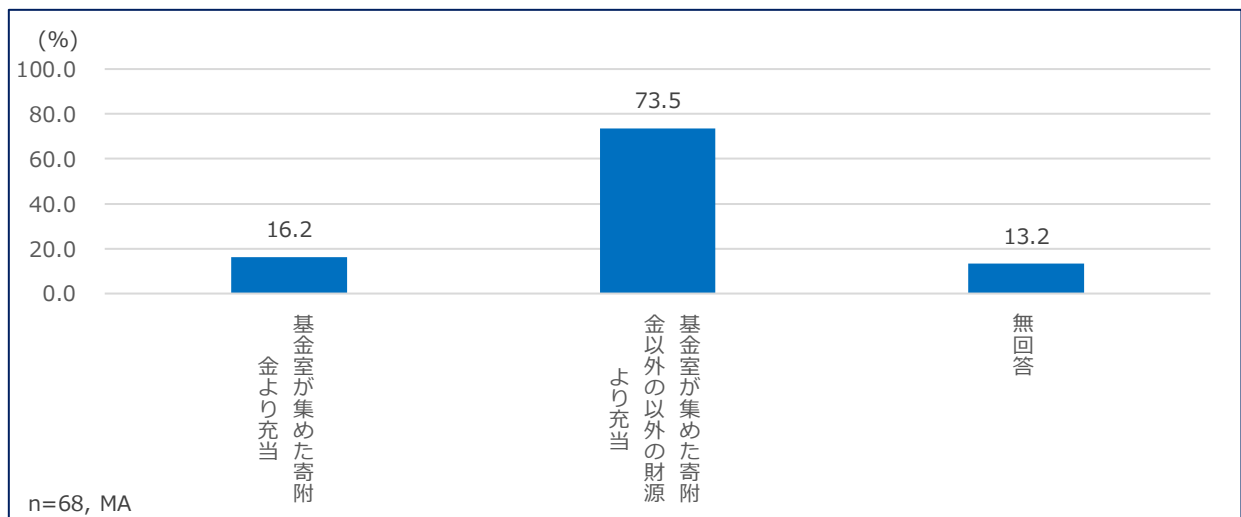
図7 寄附募集担当職員の設置状況



3-3-2 寄附募集担当職員（正規職員以外）の採用予算について

「基金室が集めた寄附金以外の財源より充当」と回答した大学が73.5%となっている。

図8 寄附募集の担当職員（正規職員以外）の採用予算について



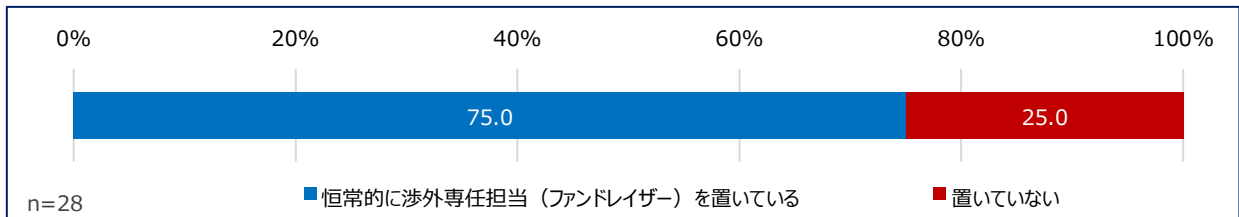
3-4 「恒常的に寄附募集活動のみに従事する職員を配置」する大学のみを対象とした設問

3-4-1 恒常的なファンドレイザー配置の有無

「恒常的にファンドレイザーを置いている」と回答した大学が75.0%となっている。そのうち、3-1-2 2015年1月対比寄附額の増減状況で「増加」と回答した大学は21大学中20大学である。

「恒常的に渉外専任担当を置いている」と回答した大学の配置人員平均数は男性2.1名、女性1.6名となっている。

図9 寄附募集の渉外専任担当配置の有無



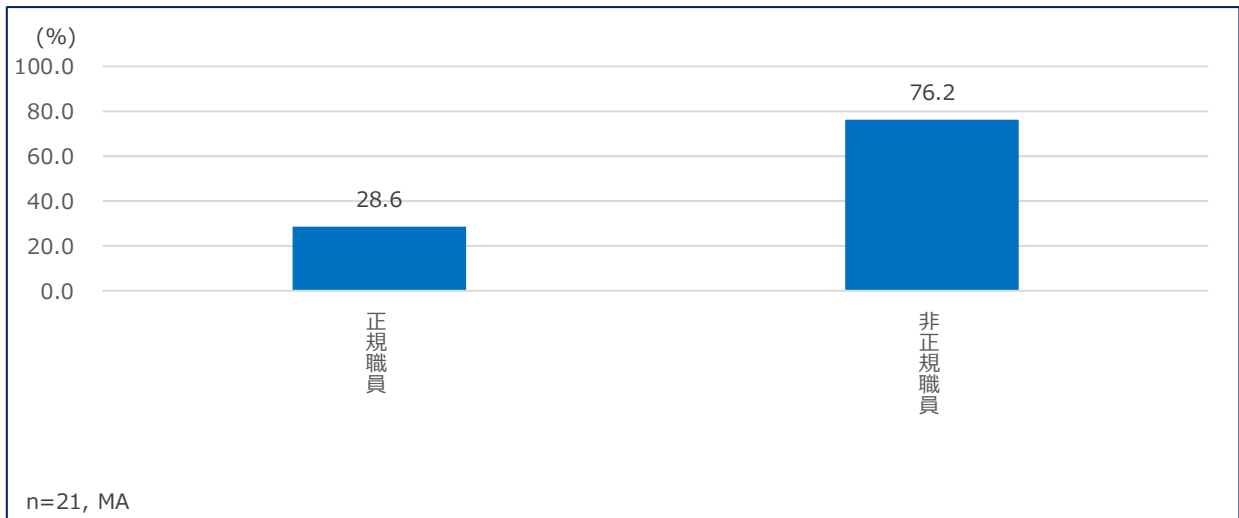
3-4-2 寄附募集の渉外専任担当を配置しているとする大学のみを対象とした設問

① 渉外専任担当の雇用形態について

「正規職員」と回答した大学は28.6%、「非正規職員」と回答した大学は76.2%となっている。「正規」「非正規」職員の両方を雇用している大学もある。

「正規職員」は平均1.3名、「非正規職員」は平均2.8名となっている。

図10 渉外専任担当の雇用形態

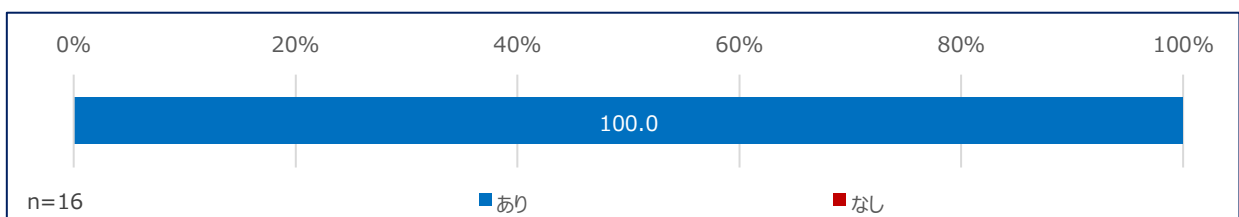


② 渉外専任担当「非正規職員」について

(ア) 非正規職員の任期の有無

全ての大学が任期「あり」としている。任期は最大で平均4.3年となっている。

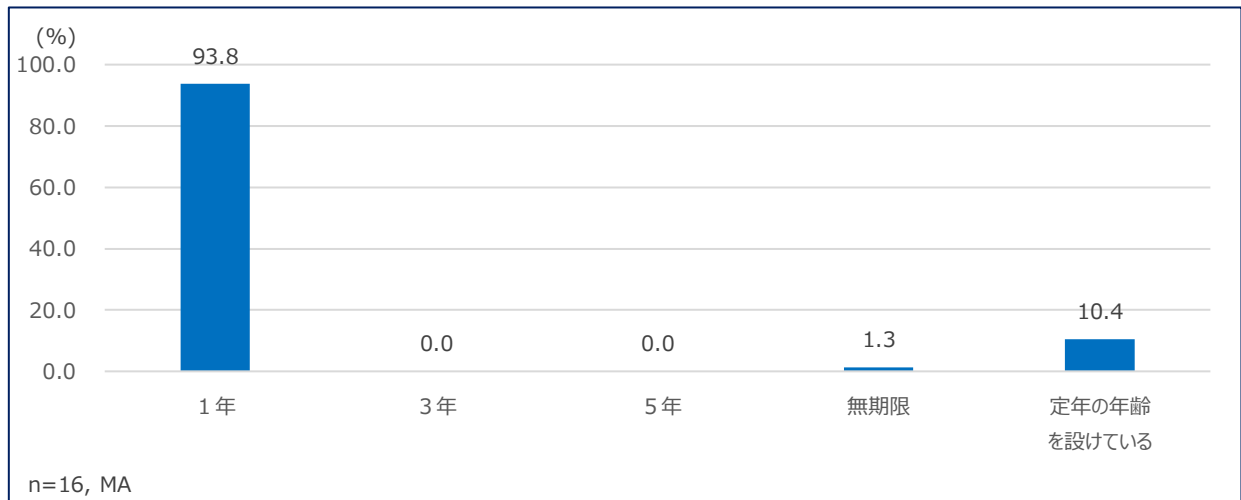
図11 非正規職員の「任期」の有無



(イ)更新時期について

「1年」と回答した大学が93.8%となっている。10.4%の大学は定年制を設けている。定年制を設けている大学の平均的な定年は61.9歳となっている。

図12 非正規職員の「更新時期」

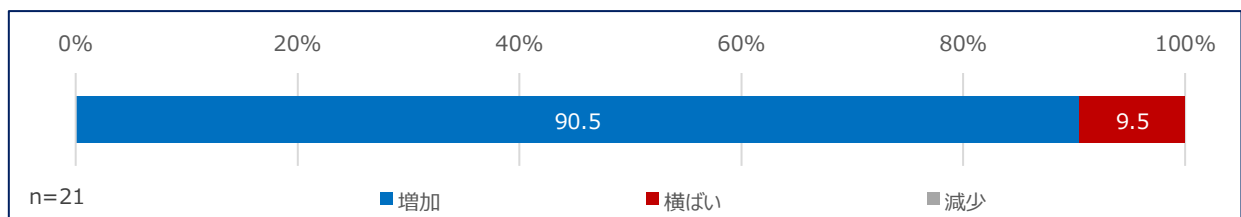


③ 渉外専任担当の増減状況

2015年と比較して「増加」したする大学が90.5%となっている。

2015年は平均0.8名、2020年1月時点では平均2.8名となっている。

図13 渉外専任担当の増減状況

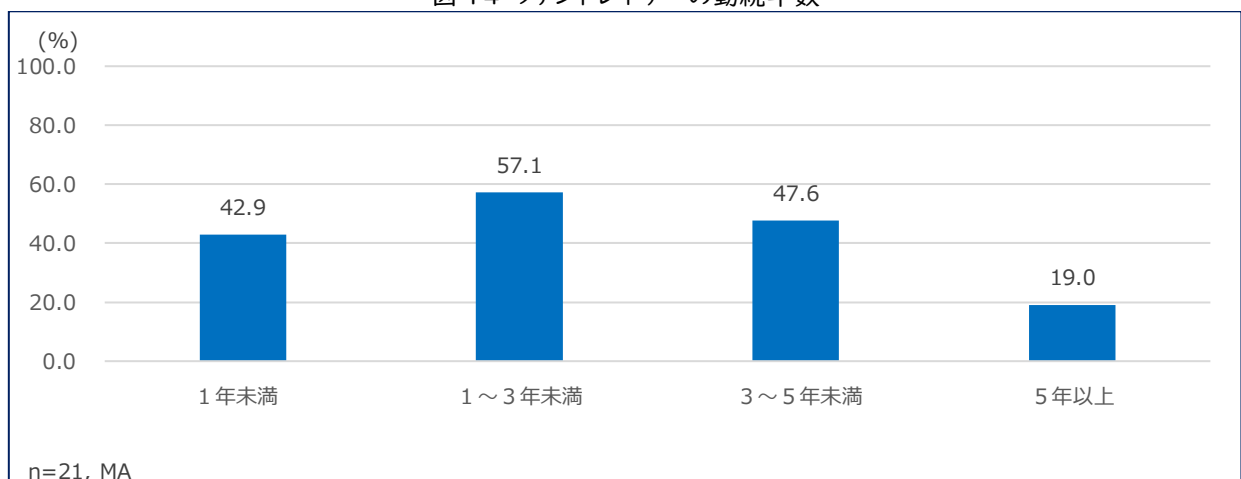


④ 渉外専任担当の勤続年数について

勤続年数「1～3年未満」の渉外専任担当が最も多く57.1%となっている。次いで「3～5年未満(47.6%)」が続く。

勤続年数「1年未満」の渉外専任担当は平均1.3名、勤続年数「1～3年未満」の渉外専任担当は平均1.8名、勤続年数「3～5年未満」は平均1.5名、5年以上は平均2.0名となっている。

図14 ファンドレイザーの勤続年数

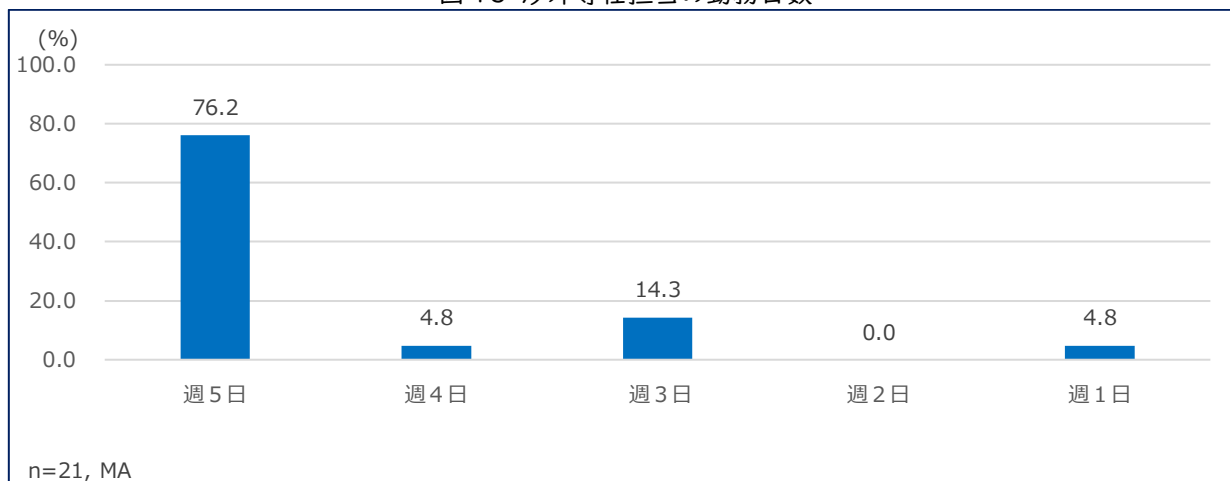


⑤ 渉外専任担当の勤務日数について

「週5日」の渉外専任担当が最も多く76.2%となっている。

「週5日」の渉外専任担当は平均3.1名、「週4日」の渉外専任担当は平均1.0名、「週3日」は平均1.3名、「週1日」の渉外専任担当は平均1.0名となっている。

図15 渉外専任担当の勤務日数

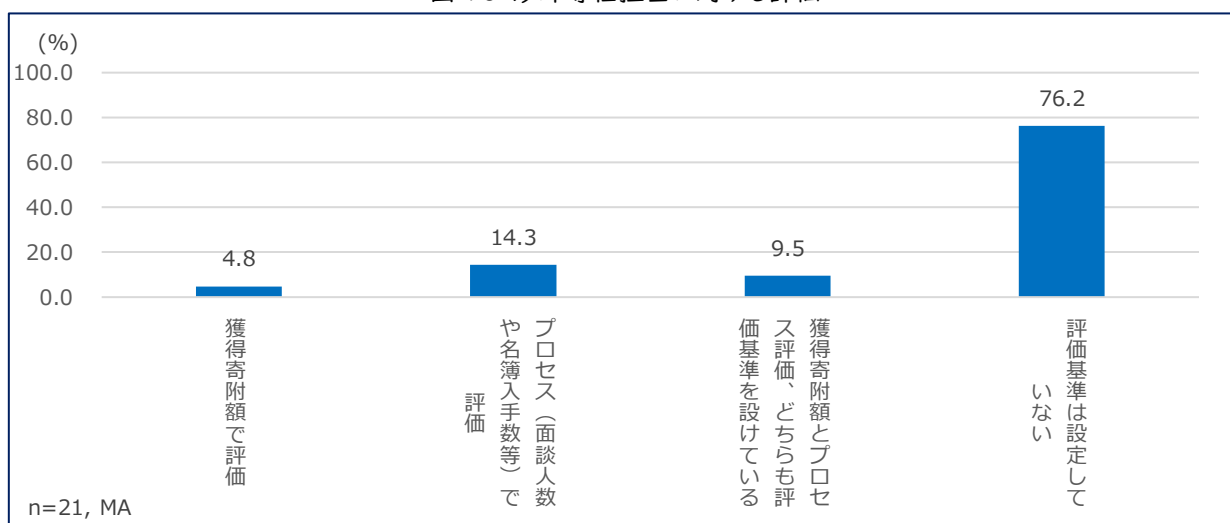


⑥ 渉外専任担当の評価・給与制度等について

(ア) 渉外専任担当に対する評価について

「評価基準は設定していない」と回答した大学が76.2%となっている。

図16 渉外専任担当に対する評価



(イ) 「獲得寄附額で評価」している大学のみを対象とする設問(1大学のみであるため参考扱い)

i) 目標金額設定状況について

「評価基準は設定していない」

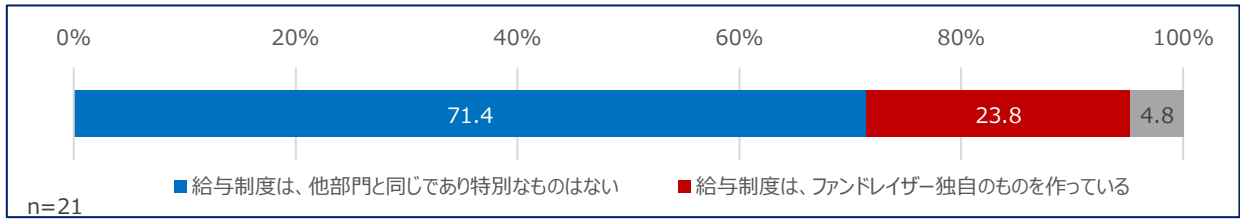
図17 目標金額設定状況



⑦ 渉外専任担当に対する給与・賞与について

「給与制度は、他部門と同じであり特別なものはない」と回答した大学が 71.4%となっている。

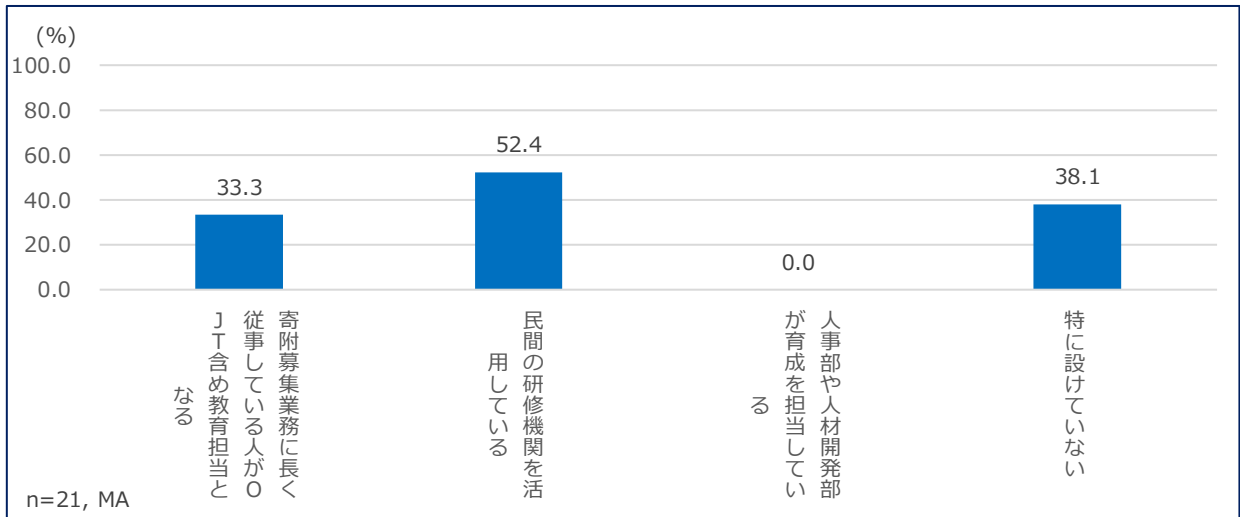
図 18 渉外専任担当に対する給与・賞与



⑧ 渉外専任担当の育成状況について

「民間の研修機関を活用している」と回答した大学が 52.4%，次いで「特に設けていない (38.1%)」となっている。

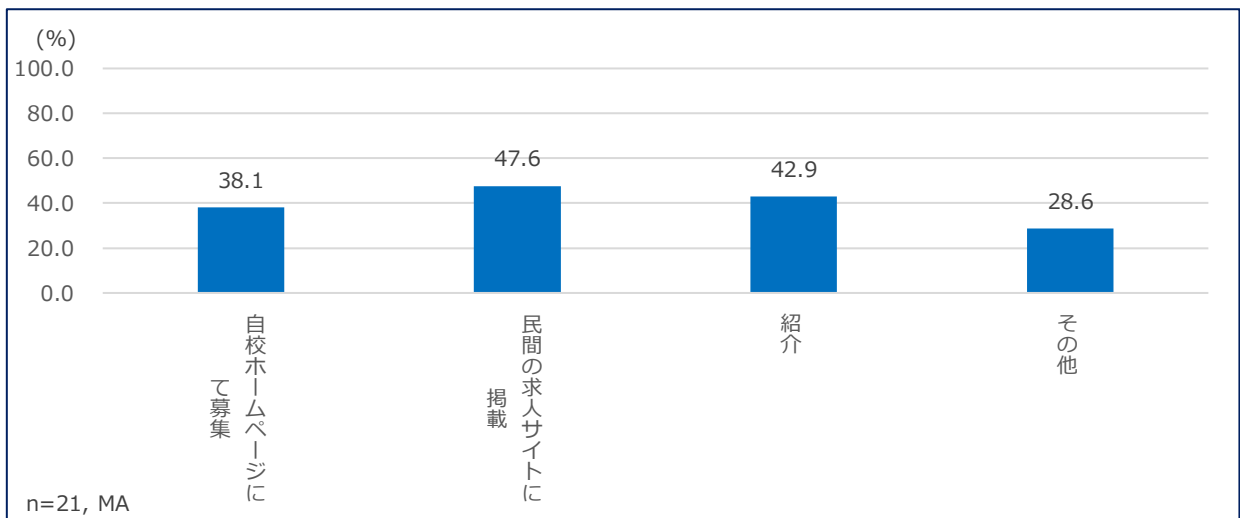
図 19 ファンドレイザーの育成状況



⑨ 渉外専任担当の採用手段について

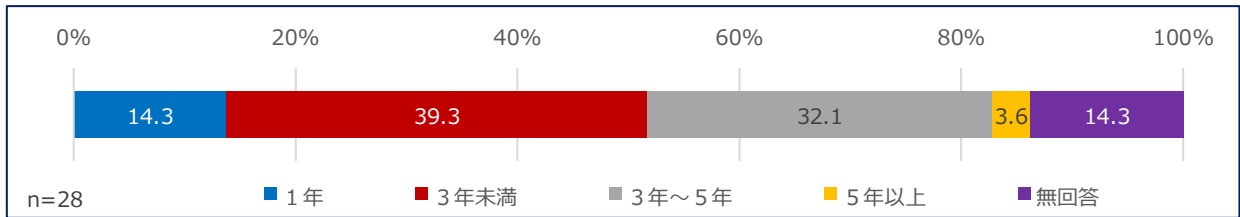
「民間の求人サイトに掲載」と回答した大学が 47.6%，次いで「紹介 (42.9%)」となっている。

図 20 渉外専任担当の採用手段



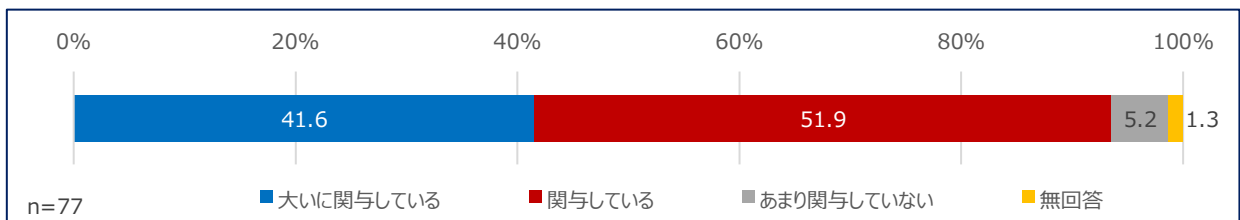
3-4-3 渉外専任担当以外の正規職員の在籍平均年数について
 「3年未満(39.3%)」「3年～5年(32.1%)」との回答となっている。

図 21 渉外専任担当以外の正規職員の在籍平均年数



3-5 寄附募集活動へ学長・総長の関与度と関与内容について
 「大いに関与している(41.6%)」「関与している(51.9%)」と学長・総長の関与度が大きいとの回答となっている。

図 22 寄附募集活動へ学長・総長の関与度

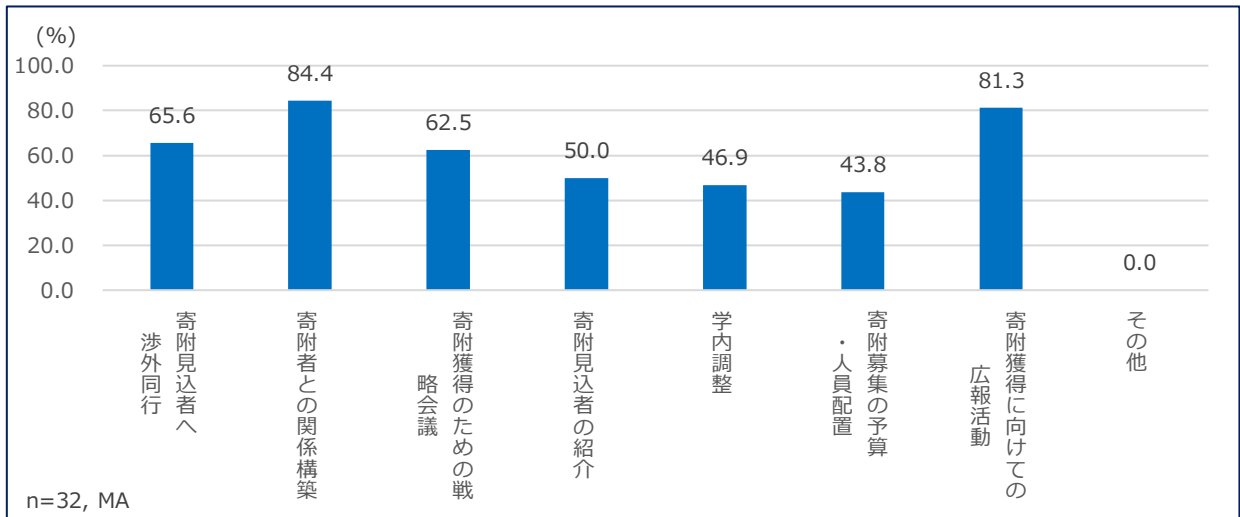


3-5-1 学長・総長が「大いに関与している」と回答のあった大学のみ設問

① 関与している業務内容

「寄附者との関係構築」と回答した大学が84.4%，次いで「寄附獲得に向けての広報活動(81.3%)」となっている。

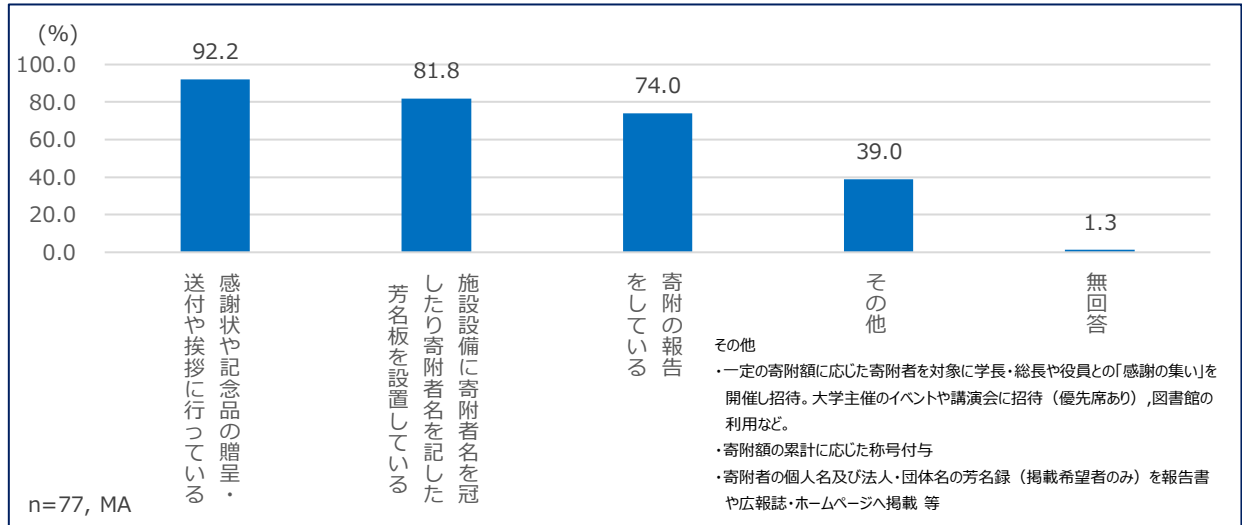
図 23 関与している業務内容



3-6 大学，同窓会や校友会・後援会等の寄附者へのフォローアップ状況

「感謝状や記念品の贈呈・送付や挨拶に行っている」と回答した大学が92.2%，「施設設備に寄附者名を冠したり寄附者名を記した芳名板を設置している」が81.8%となっている。

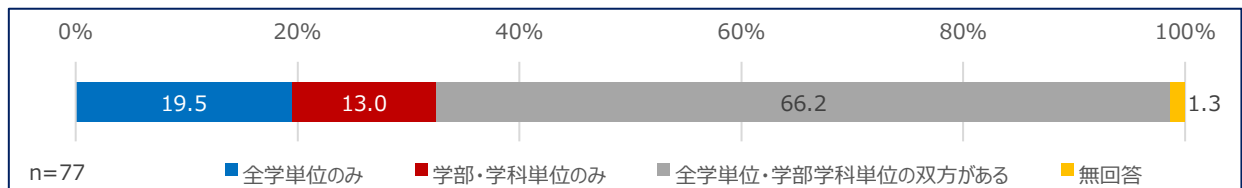
図 24 大学，同窓会や校友会・後援会等の寄附者へのフォローアップ状況



3-7 同窓会や校友会・後援会等の設立単位(全学単位 or 学部・学科単位)について

「全学単位・学部学科単位の双方がある」と回答した大学が66.2%となっている。

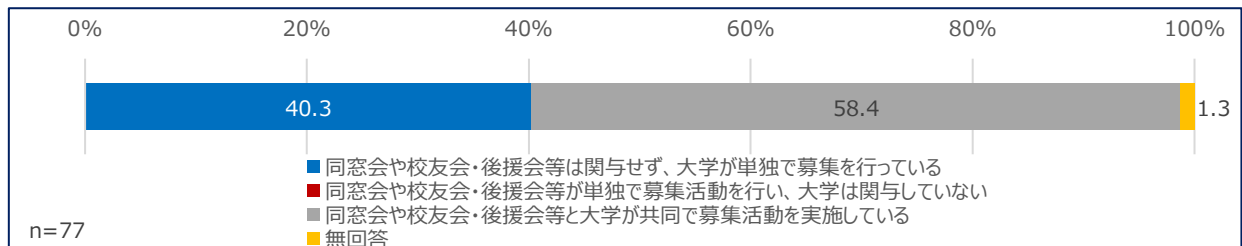
図 25 同窓会や校友会・後援会等の設立単位



3-8 寄附募集に際しての大学と同窓会，校友会・後援会等との役割分担・連携状況について

「同窓会や校友会・後援会等と大学が共同で募集活動を実施している」と回答した大学が58.4%となっている。

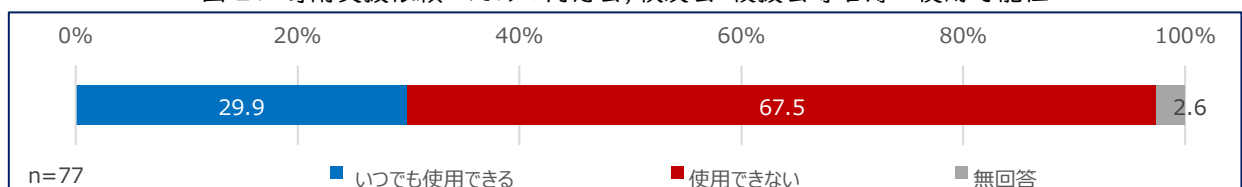
図 26 寄附募集に際しての大学と同窓会，校友会・後援会等との役割分担・連携状況



3-9 寄附支援依頼のための同窓会，校友会・後援会等名簿の使用可能性について

「使用できない」と回答した大学が67.5%となっている。

図 27 寄附支援依頼のための同窓会，校友会・後援会等名簿の使用可能性

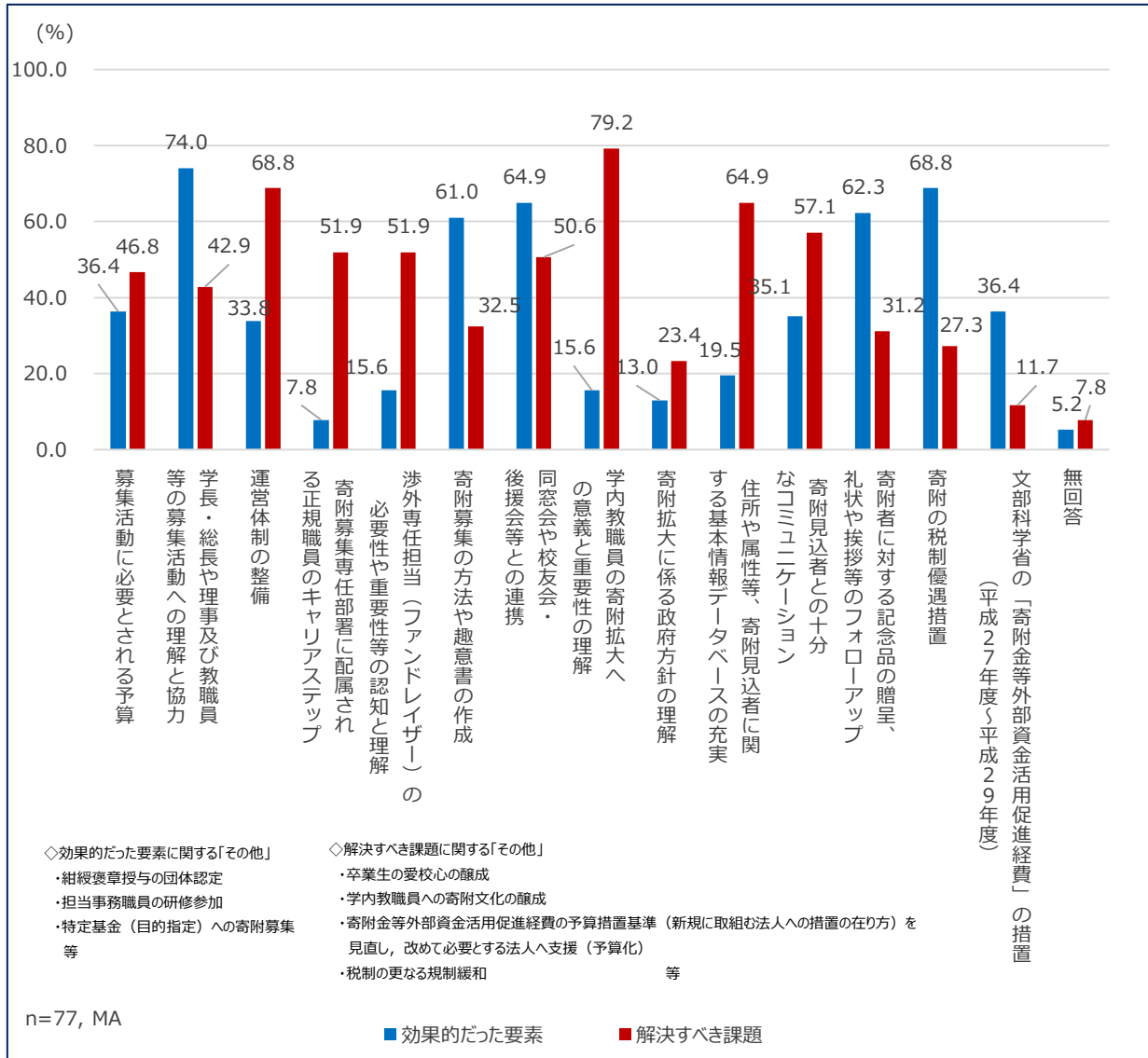


3-10 「寄附獲得に効果的な要素」「今後募集活動を強化する上で解決すべき課題」について

効果的だった要素としては、「学長・総長や理事及び教職員等の募集活動への理解と協力(74.0%)」「寄附の税制優遇措置(68.8%)」「同窓会や校友会・後援会等との連携(64.3%)」が上位に挙がる。

解決すべき課題としては、「学内教職員の寄附拡大への意義と重要性の理解(79.2%)」「運営体制の整備(68.8%)」「寄附見込者に関する基本情報データベースの充実(64.9%)」が上位に挙げられている。

図 28 寄附を獲得する上で効果的だったと思われる要素・今後募集活動を強化する上で解決すべき課題*16



*16 参考：寄附金等外部資金活用促進経費

【概要】各国立大学における寄附金等の外部収入を積極的に確保するための体制整備を促進するために必要な経費を措置(平成27年度～平成29年度)

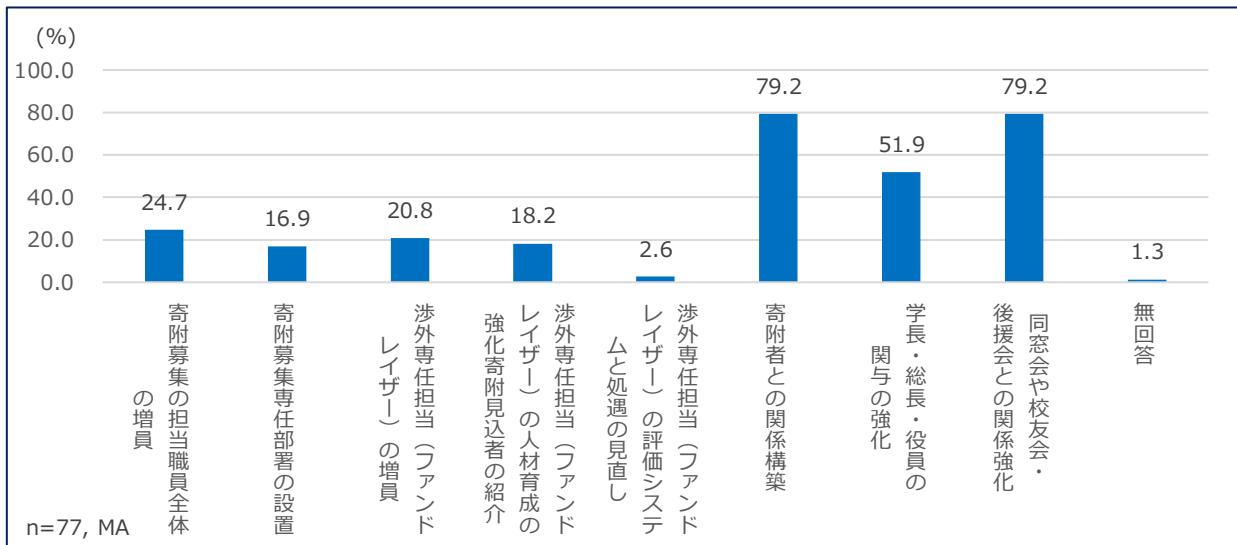
【対象となる使途】主に寄附金(基金)の収集、対外折衝、基金運用等の業務に従事する職員(ファンドレイザー)の雇用

【措置額(平成29年度)】930万円×1名×40大学=3.72億円(運営費交付金の内数) ※過去の寄附金収集の確保実績から、寄附金等外部資金活用促進経費を充当した場合の効果が高いと見込まれる大学に対して措置

3-11 今後の寄附募集の取り組みについて

「寄附者との関係構築」と「同窓会や校友会・後援会との関係強化」を挙げる大学が79.2%で同率上位となっている。

図 29 今後の寄附募集の取り組み課題



3-12 各大学が考える寄附金募集の取り組みに関する課題と特徴について

各大学が考える寄附金募集の取り組みに関する特徴や課題は以下の通り。

表3 「寄附募集の取り組みにおける特徴的な点」

<ul style="list-style-type: none"> ・特に周年事業は、大学全体と同窓会・後援会が一体となって募金活動を行っている。 ・周年基金終了後に、寄附が落ち込むと予想されるので、継続的な寄附募集の体制及び戦略を考え取り組むことを構想している。 ・同窓生の他、新入生保護者に対して寄附を呼びかけている。 ・毎年度安定した寄附を得るための方策として、一定額以上の寄附者に会員制度（特典として銘板の設置など）を導入している。 ・定期的なクレジットカード決済による継続寄附システムを導入している。 ・本部があるキャンパスと東京オフィスに、本学出身のファンドレイザーを配置。基金担当理事とともに積極的な訪問を行っている。 ・卒業生による後輩学生のための「個人寄附」プログラムを創設し、同窓会等を通じて卒業生へ周知・依頼し、寄附の拡大をはかっている。 ・事務職員の中から寄附募集の業務に携わりたいことを希望する職員を募集している。 ・寄附の報告書を作成し、寄附者への報告会や訪問によるフォローアップを実施している。 ・基金担当理事が積極的に挨拶まわりをして、寄附獲得に向けた活動をしている。

表4 「寄附募集の取り組みにおける課題点」

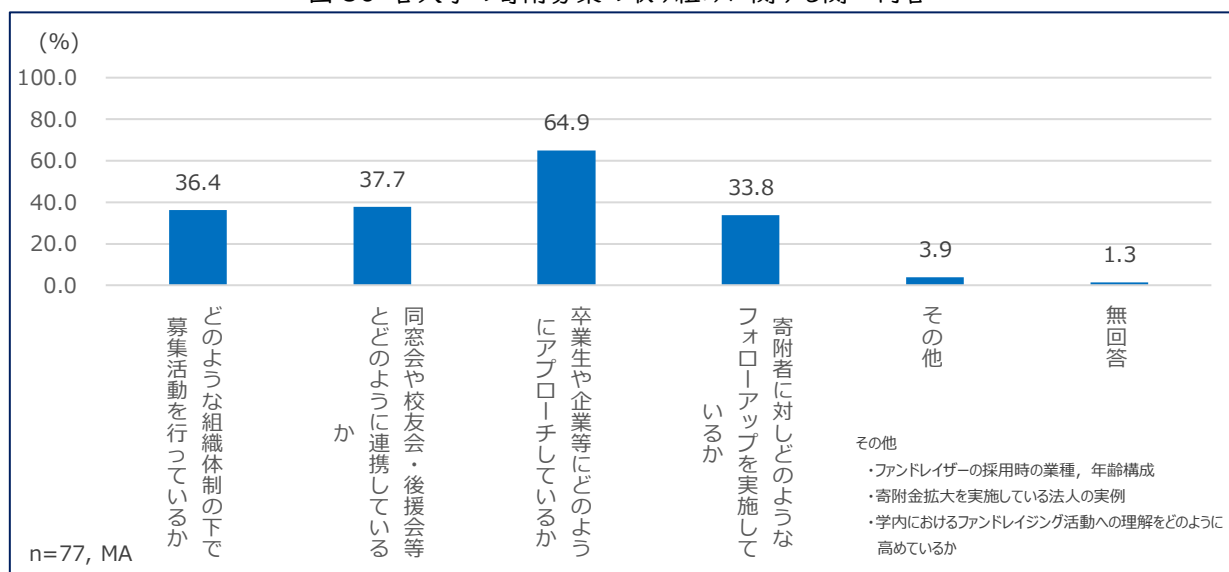
<ul style="list-style-type: none"> ・毎年度安定した寄附を得るための方策（会員制度）の拡大や教職員の意識の醸成に苦慮している。 ・専任担当が配置され活動しているが、人事異動により担当が変わるため、対外的な人脈やノウハウの蓄積が難しい。 ・空席となっているファンドレイザーの雇用。 ・海外の卒業生に向けての寄附募集活動の展開。 ・ファンドレイザーを増員していくに当たり、個人の渉外能力に頼らず、組織的に渉外ができる体制に転換していく必要がある。 ・寄附募集担当職員の雇用財源。 ・基金事務室と校友会事務局の一体となった活動、同窓会との連携の強化。
--

- ・寄附者との関係構築。
- ・個人からの寄附拡大については、同窓生の母校への帰属意識を一層高めるとともに、寄附のリピート率を高めること。
- ・企業・団体からの寄附拡大については、県内企業の寄附から県外企業への寄附呼びかけが課題。
- ・職員体制が他業務との兼務者1名、非常勤職員1名と貧弱なことが課題。
- ・OB,企業との寄附に関するネットワークの体系的構築が必要。
- ・人員が不足しているため、ルーチンの事務手続きや継続的な企画で手一杯になり、新たな戦略を練る余裕がない。寄附募集活動の組織体制の整備。
- ・国内における寄附への理解や認識を高めること。
- ・大口寄附が期待できる寄附見込者へのアプローチ。
- ・寄附募集活動全体の構築とノウハウ取得及び実践。
- ・ファンドレイザーの雇用継続(任期)が課題。
- ・人事制度全般。

3-13 各大学の寄附募集の取り組みに関する関心内容について

「卒業生や企業等にどのようにアプローチしているか」と回答した大学が64.9%となっている。

図 30 各大学の寄附募集の取り組みに関する関心内容

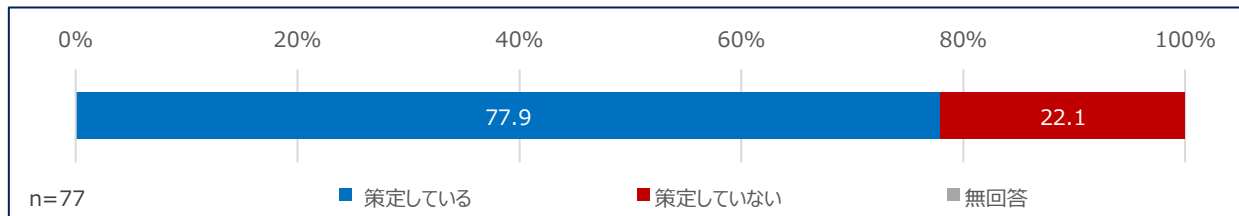


3-14 現学長・現総長の戦略計画について

3-14-1 戦略計画の策定状況

「策定している」と回答した大学が 77.9%となっている。

図 31 戦略計画の策定状況

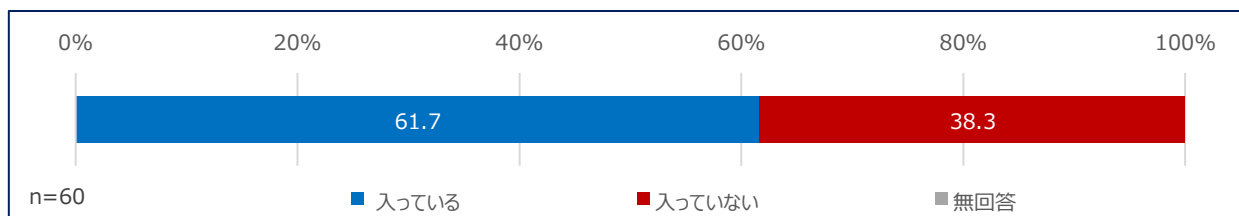


3-14-2 「戦略計画を策定している」とする大学のみを対象とする設問。

① 戦略計画内に具体的な「寄附募集計画」が盛り込まれているか

「入っている」と回答した大学が 61.7%となっている。

図 32 戦略計画を策定しているか



4 我が国の大学における寄附金獲得に向けた課題(体制整備等)

これまでの調査研究結果を基に、以下を提言する。

◆ 渉外専任担当(ファンドレイザー)の雇用

国内・国立大学アンケートより恒常的にファンドレイザーを配置している21大学中20大学が「寄附額が増加した」と回答している。今回ヒアリングを実施した英国、米国の大学と同様、日本の国立大学でもファンドレイザーと寄附額の結果は正比例するという結果が得られた。

一方、「恒常的に渉外専任担当を置いている」と回答した大学は21大学であるが、ファンドレイザー在籍合計人数は、わずか56名である。

平成27年度から29年度にかけて、「文部科学省の寄附金等外部資金活用促進経費」が一部の国立大学に措置された経緯があるが、当該経費を措置された39大学(※)のうち27大学が、当該経費を効果的と回答している(※措置対象大学のうち1大学がアンケート未回答)。

この経費は、ファンドレイザーの養成事業費として採択大学に配分したものであり、各大学にとって、ファンドレイザーの雇用促進に効果的であったことがアンケート結果から伺える。

国立大学の寄附金募集活動におけるファンドレイザー等の専任スタッフの存在が、大学の寄附活動全体の活性化に繋がっていることから、ファンドレイザー等の専任スタッフの雇用促進や効果的・戦略的な配置が、寄附の拡大には効果的であると考えられる。また、寄附募集活動には継続性を求められることや、後任指導の観点から、各専任スタッフについては安定的な雇用が望ましい。

◆ 好事例の共有

前述の国内・国立大学アンケートにおいて、恒常的にファンドレイザーを配置している21大学中20大学が「寄附額が増加した」と回答している。その結果を踏まえると、国内の国立大学法人の中で、ファンドレイザー等の専任スタッフが寄附実績の拡大において効果的な役割を果たしている大学のモデルケースを共有することが効果的であると考えられる。

アンケート調査結果によると、国立大学法人では渉外専任担当に「正規職員」が配属されている割合は約30%、また、雇用の8割近くを占める「非正規職員」の100%が任期付きでありかつその更新時期は「1年」とする大学が94%となっているのに対して、英国・米国大学訪問調査でインタビューしたファンドレイザーは全員正規職員であり、ファンドレイザーの雇用形態も注目すべき観点である。

寄附金募集活動は、寄附者に対する長期的なフォローが重要で、活動の継続性が寄附獲得実績の拡大にも大きく影響する。ファンドレイザーが有期雇用職員であった場合、雇用期間がその活動を妨げてしまうことが大きな課題となっている。また、寄附獲得の拡大に向けた「今後募集活動を強化する上で解決すべき課題」の2位である「運営体制の整備」、また同率3位である「寄附金募集専任部署に配属される正規職員のキャリアステップ」及び「ファンドレイザーの必要性や重要性等の認知と理解」を解消するには、人材の充実に加え人材育成(人事制度:評価や研修など)、他大学の成功事例がその一助となることが期待される。

◆国内大学の寄附データの現状分析が継続的にできる仕組みを構築

英国・米国訪問調査によると、米国では 1970 年代、英国では 1990 年代後半を境に寄附金募集専任部署がオックス・ブリッジ以外の大学に設置され 2000 年代に入り大学への寄附に関するデータの継続的な蓄積が行われるようになった。

米国では Council for Aid to Education という団体が、大学間の寄附の受入額の詳細を比較することが可能なデータベースを構築しており、英国でも、Council for Advancement and Support of Education の Ross-Case Survey^{*17} が、大学への寄附の動向を毎年調査し、公表している。

多くの大学がこの調査に協力をしており、調査結果は各大学の寄附拡大において活用されている。

日本においても寄附に関連する客観的なデータの蓄積が必要であり、継続的に蓄積されたデータは寄附市場の拡大に繋がる税制改正などの政策論議にも有効である。

その指標については国立大学のみならず、国公私国内大学の現状に即して基金の現状と実態を正確に把握し、分析を可能とするような仕組みが求められ、また、未成熟である本来のエンダウメント（寄附を蓄積し運用益を生む）の仕組み構築へ繋がるものであることが望ましい。

先進モデルでは、米英の調査研究機関は政府の支援により設立され、現在は民間機関として独立運営がなされている。日本においても、真に実行性のある分析の仕組みの在り方を検討し、早期の実現を図る必要がある。

◆大学トップへ寄附金募集活動の重要な内容をレクチャーする場

英国において寄附金獲得額が大きく拡大する要因を担ったのは「高等教育リーダーシップ財団 (Leadership Foundation for Higher Education)」である^{*18}。

国内の国立大学法人アンケート調査の中で、より効果的であった要素の 1 位である「学長・総長や理事及び教職員などの募集活動への理解と協力」および解決すべき課題の 1 位である「学内教職員の寄附拡大への意義と重要性の理解」を解消^{*19} するには、全学に対してトップの寄附拡大の重要性と寄附金募集活動に取り組む姿勢を示すことが不可欠である。

解決策として学長・経営者層を対象に寄附金募集活動の重要なノウハウをレクチャーする研修を実施することは有効であると考えられる。手法としてマンツーマンでの方式や、トップを対象に国内外の寄附拡大を実現した元学長等を招聘し意見交換が出来る形式のシンポジウム等を開催するなどのプログラムは寄附市場拡大に効果的であると考えられる。

*17 Ross-CASE Survey: <https://www.case.org/resources/ross-case-survey>

*18 「英国大学・高等教育研究機関における寄附獲得活動の調査書(2017年, Japan Treasure Summit)」:
<http://treasure-summit.jp/forum/report/>

*19 図 28 を参照のこと。

◆寄附金募集活動が実行できる専任部署の設置 -「渉外系」のポジション確立へ-

国内の国立大学法人アンケート調査では、2016年ごろから基金室等専任部署を設立している大学は半数を超えたが、基金室等専任部署で寄附金募集活動のみに従事する専任職員だけで寄附を受入ている大学は14大学となり、兼務で寄附金募集活動に取り組む組織が多いという結果になった。

国内外のトップインタビューでのコメントにもあるとおり、寄附金募集の一連の作業は寄附者との面談以外にも電話やイベントを計画したり、名簿整備や事務業務など手間がかかり、かなりの時間を費やすためフルタイムでの専任の人員が不可欠である。

英国・米国大学訪問調査結果でも、寄附金募集部門に兼務組織は存在せず、専任部署・専任業務職員が配置されている。

第1回有識者会議(2019年12月19日開催)では、英国・米国訪問調査結果とは異なり国内・国立大学では、学内でも寄附金募集の部署である「渉外部」や「ファンドレイザー」がほぼ認知されておらず、配置された職員からはキャリアアップが見えず不安であるとの声があがり、大学内での「寄附金募集部門」の認知度を上げることが必要不可欠であると議論された。

これらの現状を踏まえ、寄附金募集活動を担う組織部門を他の事務組織(庶務、会計、教務系)と同様に独立させた部署として機能させられるよう、全国規模で既に実施している大学間の「財務連絡会議」や「総務連絡会議」と同様に「渉外連絡会議」を設置して運営することが効果的であると考えられる。

この試みは、大学における国からの予算獲得型から外部資金獲得型=寄附獲得型への構造改革にも資するものとする。

◆まとめとして

今回の調査研究は、国内・国立大学法人が 2004 年に法人化され運営費交付金が減少する中、税制の仕組みが他国と比較して遜色がない状況となった今、欧米の大学と比較し寄附が伸びない理由を「大学における寄附金を集める体制整備に問題があるのでは」と課題設定し実施した。国内・国立大学 86 大学を対象に実施した「寄附金募集の取り組みに関するアンケート調査」は約 90%という高い回答率を得ることができその結果、寄附金募集・受入を専任職員だけで担当している大学は 77 大学中の 14 大学、最前線で寄附依頼をする寄附金募集専任担当（ファンドレイザー）の配置人数は 21 大学で合計 56 名など、欧米と比較して国内大学の寄附受入の体制が十分に整備されていないこと＝寄附金募集部門に配置されたスタッフが孤軍奮闘している現状が浮き彫りになった。法人化されて 15 年以上になるが国立大学法人においては同窓会や校友会・後援会等に卒業生とのリレーションシップを委ねてきた背景から寄附金募集活動を前面に連携できないという要素を理由に、例えば果たして大学自ら年々積み重なる卒業生名簿の整備業務にどれくらい人的投資をして取り組んできたのだろうか。

この課題を解決するためには、国内外大学において寄附獲得拡大実績のあるトップへのヒアリング調査に記述している通り、大学トップが寄附金拡大を経営課題の上位と位置付け早急に決断実行することが不可欠である。近年、社会経済状況に左右される企業からの寄附金支出額が減少傾向にある。^{*20}平成 30 年度には国立大学法人等へ評価性資産を寄附する際の譲渡所得税を非課税とする税制改正などが整備されており、個人からの獲得増加が期待できる「寄附」を外部資金の軸足に置くことが財源基盤の強化に繋がるのではないだろうか。^{*21}英国大学、米国州立大学も 15 年前に戻せば日本と似た状況で寄附金募集活動への取り組みが未成熟だった。英国・米国大学の寄附獲得拡大実績のあるトップより「寄附は経営課題を解決してくれる重要な財源であること」そして「きっと日本の大学も成功できると信じている」とメッセージを頂戴した。

英国・米国大学訪問調査のインタビューに応じて頂いた全ての大学職員は寄附金募集に関わることに大きな誇りを持ち充実感に満ちあふれていた。

最後に日本の大学・高等教育機関に所属する教職員が大学人として先頭に立ち一丸となり寄附金募集に取り組むことによって、近い将来「寄附金募集部門に従事するスタッフ」が「憧れ・花形の職種」になることを願いこの報告書を締めくくりたい。

令和2年3月

^{*20} 国税庁 平成 29 年度分「会社標本調査」調査結果について:

https://www.nta.go.jp/information/release/kokuzeicho/2018/kaisha_hyohon/index.htm

^{*21} 文部科学省 平成 30 年度文部科学省寄附フォーラム 参考資料:

https://www.mext.go.jp/component/a_menu/other/detail/_icsFiles/afieldfile/2018/07/25/1407474_07.pdf

IV 資料編

Ⅰ 国内の国立大学法人向けアンケート調査票

寄附金募集の取り組みに関するアンケート調査

【ご協力をお願い】

本調査は、寄附金募集担当ご責任者（あるいは、管理職層・担当役員）の方がご回答ください。
 現在、文部科学省では、法人化以降国立大学における寄附金の受け入れ増加に向け、寄附の受け入れ促進に係る環境整備を図ってきましたが、寄附獲得額が他国と比較して伸びない理由は大学における寄附金を集める体制整備の問題が大きいと考えております。そこで、文部科学省先導的の大学改革推進委託事業「我が国の大学における寄附金獲得に向けた課題に係る調査研究」の一環として、国立大学の寄附募集の取り組み、寄附金の受け入れに係る組織内の体制の在り方、寄附金募集を行う者（渉外専任担当：ファンドレイザー）の資質、採用、処遇、評価の仕組み、寄附者との関係の構築の在り方の実態をうかがうことを目的としたアンケートを実施することになりました。調査結果は、文部科学省において今後の寄附金獲得促進施策等の検討の参考とさせていただきます。つきましては、調査の趣旨をご理解いただき、是非ともご協力をお願い申し上げます。

なお、アンケートの送付・回収、集計などの取りまとめについては、受託先である「一般社団法人Japan Treasure Summit」が実施いたします。

ご記入頂いた内容・個人情報、本調査研究（我が国の大学における寄附金獲得に向けた課題に係る調査研究）及びこれらに付随する業務に利用致します。調査結果は、全て統計的に処理し、**大学の名称等を公表することは一切ございません。**調査結果の報告は、後日文部科学省のホームページにて公開されます。

ご回答は、本調査票にご記入の上、記入した調査票ファイルを下記のメールアドレスまでお送りください。パスワード等を付加していただいても結構です。その場合には、パスワードを別途お知らせください。

調査票送付先メール: kifu@treasure-summit.jp

回答提出の締切: 2020年2月7日(金)

【調査主体】

文部科学省 高等教育局 国立大学法人支援課

【調査実施に関するお問合せ先】

一般社団法人Japan Treasure Summit

〒150-0036 東京都渋谷区南平台町6-4-201

担当者: 吉田、高橋、荒川

E-mail: kifu@treasure-summit.jp

TEL: 03-3770-6277 (月~金 10:00~17:00)

調査票ファイルは、「直接入力する欄」は青色の網掛け、「選択する欄」は緑色の網掛けを設定してありますので、それぞれ入力、選択をお願いいたします。

※以下の設問において、「渉外専任担当（ファンドレイザー）」とは、対外的な寄附募集のために雇用・配属され、現在も実際にその任務にあっている人をさします。

※数字で回答する項目に関しては、2020年1月現在の数値をご記入ください。

【設問1】寄附募集についてお聞かせ下さい。

【設問1-1】寄附募集の実施方法についてお答えください（複数回答可）。

a キャンペーンとして実施（周年事業等、複数年度にかけて実施）	
b 定期的に募集を実施（卒業生や保護者、企業等に対し毎年実施）	

【設問1-2】5年前（2015年1月）と比べて寄附額の増減についてお答えください。

a 減少	
b 横ばい	
c 増加	

【設問2】寄附募集・寄附の受入をどこで担当されていますか（複数回答可）。

a 基金室等専任部署	設立（		）年
b 財務・経理			
c 学長・総長・秘書室			
d 総務			
e 同窓会・校友会・後援会等（別法人の場合を含む）			
f その他 *部署名をご記入下さい（			）

【設問3】 寄附募集の担当職員についてお聞きします。

【設問3-1】 寄附募集の担当職員を置いていますか。担当職員の数もお答えください。

a 恒常的に寄附募集活動のみに従事する職員を置いている	() 人	⇒【設問3-2】へ
b 恒常的に寄附募集活動以外も兼任している職員を置いている	() 人	
c 寄附募集活動の担当職員を全く置いていない		⇒【設問5】へ

【設問3-2】 寄附募集の担当職員（正規職員以外）の採用予算についてお答えください。

a 基金室が集めた寄附金より充当	
b a以外の財源より充当	

【設問4】 【設問3-1】で「a 恒常的に寄附募集活動のみに従事する職員を置いている」とお答えになられた方にお聞きします。

※【設問3-1】で「b 恒常的に寄附募集活動以外も兼任している職員を置いている」とお答えになられた方は【設問5】へお進みください。

【設問4-1】 寄附募集の渉外専任担当（ファンドレイザー）を置いていますか

a 恒常的に渉外専任担当（ファンドレイザー）を置いている	（男： () 人 / 女： () 人）	⇒【設問4-1-1】へ
b 置いていない		⇒【設問4-2】へ

【設問4-1-1】 【設問4-1】で「a 恒常的に渉外専任担当（ファンドレイザー）を置いている」とお答えになられた方にお聞きします。渉外専任担当（ファンドレイザー）の雇用形態についてお答えください。また、具体的人数もご記入ください。（複数回答可）

a 正規職員	() 人
b 非正規職員	() 人

→「b 非正規職員」について。非正規職員は、任期がありますか？また、具体的任期もご記入ください。

1) あり	(最長 () 年)
2) なし	

→「b 非正規職員」について。更新時期は、何年ごとですか？また、定年の年齢を設けていますか？（複数回答可）

1) 1年	
2) 3年	
3) 5年	
4) 無期限	
5) 定年の年齢を設けている	() 歳

【設問4-1-2】 渉外専任担当（ファンドレイザー）の人数について、5年前との差をお答えください。差がある場合には具体的人数もご記入ください。

	2015年1月時点	2020年1月現在
a 減少	() 人 ⇒ () 人	() 人
b 横ばい		
c 増加	() 人 ⇒ () 人	() 人

【設問4-1-3】 渉外専任担当（ファンドレイザー）の勤続年数についてお答えください。また、具体的人数もご記入ください。（複数回答可）

a 1年未満	() 人
b 1～3年未満	() 人
c 3～5年未満	() 人
d 5年以上	() 人

【設問4-1-4】 渉外専任担当（ファンドレイザー）の勤務日数についてお答えください。また、具体的人数もご記入ください。（複数回答可）

a 週5日	() 人
b 週4日	() 人
c 週3日	() 人
d 週2日	() 人
e 週1日	() 人

【設問4-1-5】 渉外専任担当（ファンドレイザー）の評価・給与制度等についてお聞きします。

【設問4-1-5-1】 評価について（複数回答可）

a 獲得寄附額で評価	<input type="checkbox"/>
b プロセス（面談人数や名簿入手数等）で評価	<input type="checkbox"/>
c 獲得寄附額とプロセス評価、どちらも評価基準を設けている	<input type="checkbox"/>
d 評価基準は設定していない	<input type="checkbox"/>

【設問4-1-5-1】で「a 獲得寄附額で評価」をしているとお答えになられた方にお聞きします。

【設問4-1-5-1-1】 目標金額について

a 組織で設定している	<input type="checkbox"/>
b 個人に設定している	<input type="checkbox"/>
c 目標金額は設定していない	<input type="checkbox"/>

【設問4-1-5-2】 給与・賞与について

a 給与制度は、他部門と同じであり特別なものはない	<input type="checkbox"/>
b 給与制度は、ファンドレイザー独自のものを作っている	<input type="checkbox"/>
c インセンティブ制度を設けている（内容： <input type="text"/> ）	<input type="checkbox"/>

【設問4-1-6】 渉外専任担当（ファンドレイザー）の育成についてお答えください（複数回答可）

a 寄附募集業務に長く従事している人がOJT含め教育担当となる	<input type="checkbox"/>
b 民間の研修機関を活用している	<input type="checkbox"/>
c 人事部や人材開発部が育成を担当している	<input type="checkbox"/>
d 特に設けていない	<input type="checkbox"/>

【設問4-1-7】 渉外専任担当（ファンドレイザー）の採用はどのように行っていますか（複数回答可）

a 自校ホームページにて募集	<input type="checkbox"/>
b 民間の求人サイトに掲載	<input type="checkbox"/>
c 紹介	<input type="checkbox"/>
d その他（具体的に： <input type="text"/> ）	<input type="checkbox"/>

【設問4-2】 渉外専任担当（ファンドレイザー）以外の正規職員の在籍平均年数は何年でしょうか？

a 1年	<input type="checkbox"/>
b 3年未満	<input type="checkbox"/>
c 3年～5年	<input type="checkbox"/>
d 5年以上	<input type="checkbox"/>

【設問5】 寄附募集活動へ学長・総長の関与度はどれ位かお聞きします。

a 大いに関与している	<input type="checkbox"/>
b 関与している	<input type="checkbox"/>
c あまり関与していない	<input type="checkbox"/>

【設問5-1】 【設問5】で「a 大いに関与している」とお答えになられた方にお聞きします。

関与している業務内容を選んでください。（複数回答可）

a 寄附見込者へ渉外同行	<input type="checkbox"/>
b 寄附者との関係構築	<input type="checkbox"/>
c 寄附獲得のための戦略会議	<input type="checkbox"/>
d 寄附見込者の紹介	<input type="checkbox"/>
e 学内調整	<input type="checkbox"/>
f 寄附募集の予算・人員配置	<input type="checkbox"/>
g 寄附獲得に向けての広報活動	<input type="checkbox"/>
h その他（具体的に： <input type="text"/> ）	<input type="checkbox"/>

【設問6】大学もしくは同窓会や校友会・後援会等は、寄附者に対しどのようなフォローアップを行っていますか（複数回答可）。

a 感謝状や記念品の贈呈・送付や挨拶に行っている	
b 施設設備に寄附者名を冠したり寄附者名を記した芳名板を設置している	
c 寄附の報告をしている	
d その他（具体的に： _____ ）	

【設問7】同窓会や校友会・後援会等は全学単位ですか、それとも学部・学科単位で設立されていますか。

a 全学単位のみ	
b 学部・学科単位のみ	
c 全学単位・学部学科単位の双方がある	

【設問8】寄附募集に際して、貴学は同窓会や校友会・後援会等とどのような役割分担・連携を行っていますか。

a 同窓会や校友会・後援会等は関与せず、大学が単独で募集を行っている	
b 同窓会や校友会・後援会等が単独で募集活動を行い、大学は関与していない	
c 同窓会や校友会・後援会等と大学が共同で募集活動を実施している	

【設問9】寄附支援依頼のために、同窓会や校友会・後援会等の名簿の使用についてお聞きます。

a いつでも使用できる	
b 使用できない	

【設問10】これまでの募集活動を振り返って、「寄附を獲得する上で効果的だったと思われる要素」と「今後募集活動を強化する上で解決すべき課題」はそれぞれ次にあげる項目のどれですか、お答え下さい（複数回答及び両欄への同時回答可）。

項目		効果的だった要素	解決すべき課題
大学の募集体制	a 募集活動に必要とされる予算		
	b 学長・総長や理事及び教職員等の募集活動への理解と協力		
	c 運営体制の整備（専任部署や渉外専任担当・ファンドレイザーの配置／採用／育成）		
	d 寄附募集専任部署に配属される正規職員のキャリアステップ		
	e 渉外専任担当（ファンドレイザー）の必要性や重要性等の認知と理解		
	f 寄附募集の方法や趣意書の作成		
	g 同窓会や校友会・後援会等との連携		
	h 学内教職員の寄附拡大への意義と重要性の理解		
	i 寄附拡大に係る政府方針の理解		
寄附者見込	j 住所や属性等、寄附見込者に関する基本情報データベースの充実		
	k 寄附見込者との十分なコミュニケーション		
	l 寄附者に対する記念品の贈呈、礼状や挨拶等のフォローアップ		
外的要因	m 寄附の税制優遇措置		
	n 文部科学省の「寄附金等外部資金活用促進経費」の措置（平成27年度～平成29年度）		
その他	効果的だった要素：		
	解決すべき課題：		

【設問11】今後の寄附募集の取り組みについて、上位3つをご選択ください。

a 寄附募集の担当職員全体の増員	
b 寄附募集専任部署の設置	
c 渉外専任担当（ファンドレイザー）の増員	
d 渉外専任担当（ファンドレイザー）の人材育成の強化	
e 渉外専任担当（ファンドレイザー）の評価システムと処遇の見直し	
f 寄附者との関係構築	
g 学長・総長・役員との関与の強化	
h 同窓会や校友会・後援会との関係強化	

【設問12】貴学の寄附募集の取り組みにおける特徴的な点と課題について、以下の欄に自由にご記入下さい。

【設問13】他大学の寄附募集の取り組みについて、もっとも知りたい点はどのような点ですか。

a	どのような組織体制の下で募集活動を行っているか	
b	同窓会や校友会・後援会等どのように連携しているか	
c	卒業生や企業等にどのようにアプローチしているか	
d	寄附者に対しどのようなフォローアップを実施しているか	
e	その他（具体的に： _____)	

【設問14】現学長・現総長の戦略計画についてお答えください。

【設問14-1】

戦略計画を	
a	策定している
b	策定していない

【設問14-2】

戦略計画の中に具体的な寄附募集計画が	
a	入っている
b	入っていない

【設問14-2】へ

【設問15】へ

【設問15】へ

【設問15】貴学についてお伺いします。以下の項目についてお答え下さい。

<学生（学部生・大学院生）数>			
a	～1千人	d	5～10千人
b	1～3千人	e	10千人～
c	3～5千人		

アンケートにご協力ありがとうございました。

最後に、下記の欄にご連絡先をご記入ください。

大学名	
回答者のご所属・役職	
回答者のご芳名	
お電話	
電子メールアドレス	

「我が国の大学における寄附金獲得に向けた課題に係る調査研究」概要版 (1)

本調査の目的

日本の寄附獲得実績が他国と比較して伸び悩む一因として、大学の寄附募集を担う体制整備に課題があると考えられる。そこで、諸外国の先進的な取組事例を調査するとともに、国立大学を対象にアンケート調査を実施し結果を分析することで、国立大学の寄附受入体制の現状と課題を把握し、解決策の示唆を得る。

英国・米国・日本の実態 I

	英国の実態	米国の実態
寄附金募集部署の位置付け・他部署との関係	寄附金募集部門は、専門部署として独立しており、学内でもその重要性が認識されている。正規職員が寄附金募集の最前線に配置され活動。	寄附金募集部門は、専任部署として学長と直結した重要で特別な部署として捉えられており、正規職員が寄附金募集の最前線に配置され活動。
寄附金募集部署の構成	在籍する職員は事務業務等を担う一部の者を除き、全ての人材が正規職員である。 スタッフ数は、増加傾向。 寄附金募集部門の職員在籍期間は3年以上、大口寄附担当者は7年以上在籍している。	在籍する職員は、事務業務等を担う一部の者を除き正規職員である。業務は多岐に渡るが、各業務に対し専任の職員を配置しており、各職員が自身の業務に専念可能な環境となっている。そのため、渉外専任担当者は、ファンドレイジング業務に集中して取り組んでいる。スタッフ数は、急速に拡大。 職員の在職期間は、3年以上、特に大口の寄附を担当する職員は6年以上在職しているが、一方で他機関への転職も多い。
処遇・評価	ファンドレイザーの寄附獲得実績は、寄附獲得額・目標に対するプロセスで評価。個人に目標額を設定し競わせることはしていない。 給与制度は、全学の職級テーブルに沿って決まっており、寄附金募集部門に特別な制度はない。	個人目標が明確に設定されている。寄附獲得実績はもちろん、目標に対するプロセスも評価。 給与制度は、全学の職級テーブルに沿って決まっている。寄附金募集部門は稼ぐ特別な部門であり全学の中でも高い評価を得ているため部門の給与水準が高い。
学長の関与・影響	学長は執務時間の25%以上を寄附金募集活動に費やしており、寄附者との関係構築に努めている。寄附金募集の結果にも大きく影響。	学長は寄附金募集活動に大いに関与。執務時間の50%以上の時間をこの活動に費やし週に何人もの寄附者との関係構築に努めており、寄附金募集の結果にも大きく影響。

「我が国の大学における寄附金獲得に向けた課題に係る調査研究」概要版 (2)

英国・米国・日本の実態 2

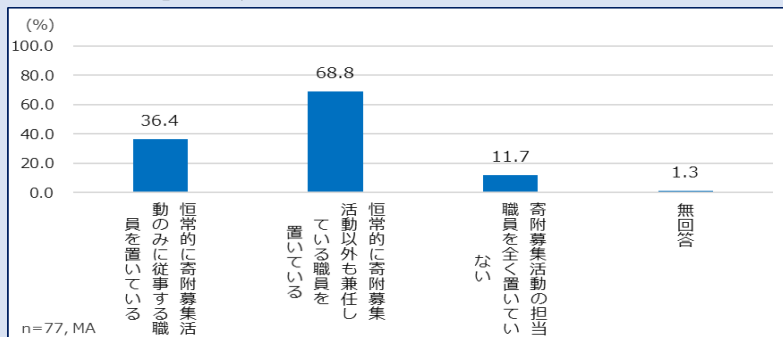
国内国立大学法人へのアンケート調査 I

- 調査対象 : 国立大学法人86校(回答数77校。回収率:89.5%)
- 調査実施期間: 2020年1月27日(月)~2月7日(金)

寄附金募集部署の位置付け・他部署との関係

寄附募集担当職員の設置状況

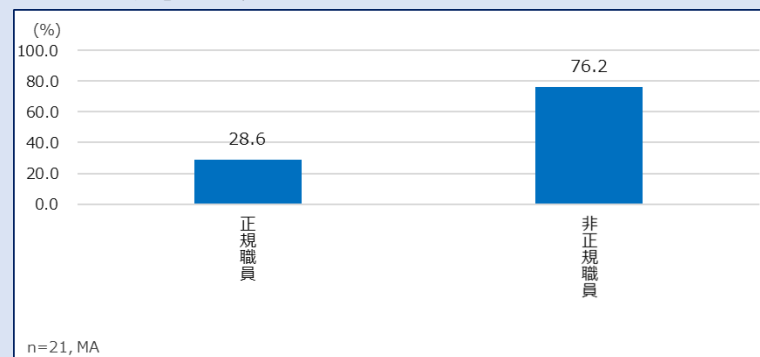
恒常的ではあるが「寄附募集活動以外も兼任している職員を置いている」と回答した大学が68.8%



寄附金募集部署の構成

渉外専任担当の雇用形態

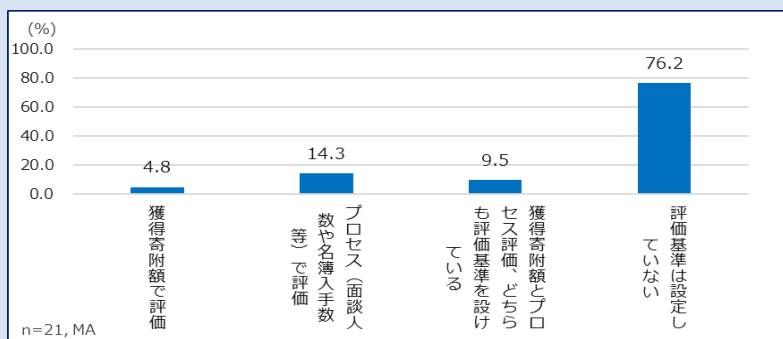
「正規職員」と回答した大学は28.6%



処遇・評価

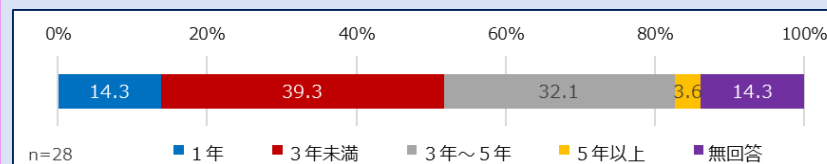
渉外専任担当に対する評価

「評価基準は設定していない」と回答した大学が76.2%



渉外専任担当以外の正規職員の在籍平均年数

「3年未満(39.3%)」がトップ、次いで「3年~5年(32.1%)」



※「渉外専任担当(ファンドレイザー)」とは、対外的な寄附募集のために雇用・配属され、現在も実際にその任務にあたっている人と定義している。

「我が国の大学における寄附金獲得に向けた課題に係る調査研究」概要版 (3)

英国・米国・日本の実態 3

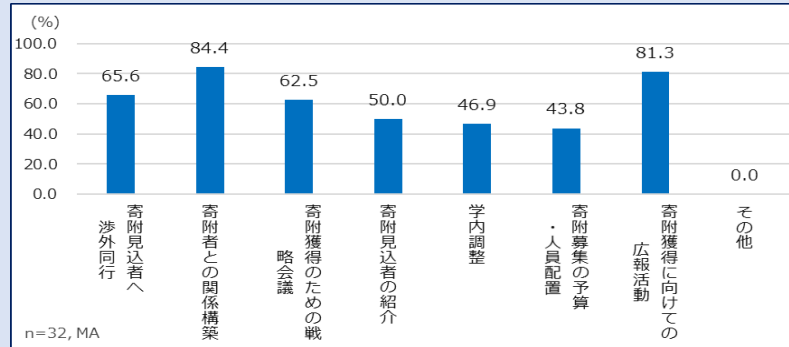
国内国立大学法人へのアンケート調査 2

学長の関与・影響

学長・総長が関与している業務内容

*学長・総長が「大いに関与している」と回答のあった大学のみ設問

「寄附者との関係構築」が84.4%、次いで「寄附獲得に向けての広報活動(81.3%)」



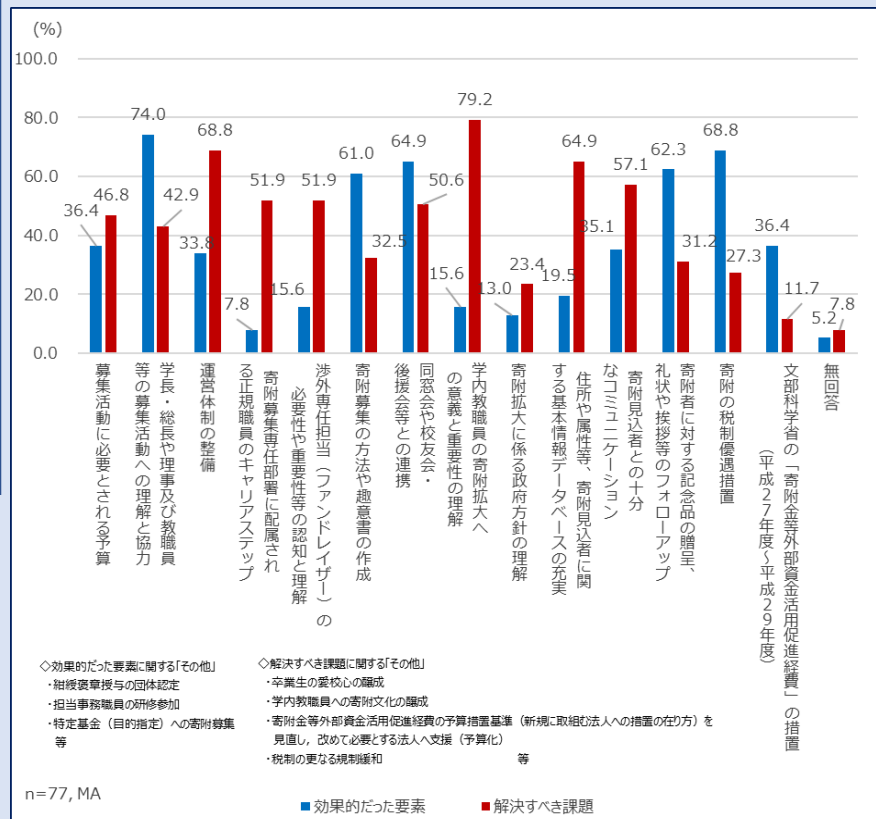
● 効果的だった要素:

「学長・総長や理事及び教職員等の募集活動への理解と協力(74.0%)」「寄附の税制優遇措置(68.8%)」「同窓会や校友会・後援会等との連携(64.3%)」が上位に

● 解決すべき課題:

「学内教職員の寄附拡大への意義と重要性の理解(79.2%)」「運営体制の整備(68.8%)」「寄附見込者に関する基本情報データベースの充実(64.9%)」が上位に

「寄附獲得に効果的な要素」「今後募集活動を強化する上で解決すべき課題」



「我が国の大学における寄附金獲得に向けた課題に係る調査研究」概要版 (4)

まとめ

渉外専任担当(ファンドレイザー)の雇用

国内・国立大学アンケートより恒常的にファンドレイザーを配置している21大学中20大学が「寄附額が増加した」と回答。ヒアリングを実施した英国、米国の大学と同様、日本の国立大学でもファンドレイザーと寄附額の結果は正比例するという結果が得られた。

一方、「恒常的に渉外専任担当を置いている」と回答した大学は21大学であるが、ファンドレイザー在籍合計人数は、わずか56名である。

国立大学の寄附金募集活動におけるファンドレイザー等の専任スタッフの存在が、大学の寄附活動全体の活性化に繋がっていることから、ファンドレイザー等の専任スタッフの雇用促進や効果的・戦略的な配置が、寄附の拡大には効果的。

また、寄附募集活動には継続性を求められることや、後任指導の観点から、各専任スタッフについては安定的な雇用が望ましい。

好事例の共有

例えば、ファンドレイザー等の専任スタッフが寄附実績の拡大において効果的な役割を果たしている事例、独立した専門部署を設置し寄附の実績を上げている大学の事例など、好事例を共有することが効果的。

国内大学の寄附データの現状分析が継続的にできる仕組みを構築

英国・米国訪問調査によると、米国では1970年代、英国では1990年代後半を境に寄附金募集専任部署がオックスフォード・ケンブリッジ以外の大学に設置され2000年代に入り大学への寄附に関するデータの継続的な蓄積が行われるようになった。多くの大学がこの調査に協力しており、調査結果は各大学の寄附拡大において活用されている。日本においても寄附に関連する客観的なデータの蓄積が必要であり、継続的に蓄積されたデータは寄附市場の拡大に繋がる税制改正などの政策論議にも有効。

トップ層に対する寄附金募集活動への理解を高める場の提供

アンケート調査では、「学長や理事及びその他教職員の寄附募集活動への理解と協力」が効果的要素の1位であると同時に、解決すべき課題の1位も「学内教職員の寄附拡大への意義と重要性の理解」であった。寄附金募集活動は、学長をはじめとする大学の執行部と、学内教職員の双方が寄附の必要性・重要性を認識するところから始まるものであり、その理解を深めるためにも、特に学長をはじめとする大学の執行部を対象とした寄附に係る研修や講習の機会を設けることが効果的ではないか。

寄附金募集活動が実行できる専任部署の設置

国内の国立大学法人アンケート調査では、2016年ごろから基金室等専任部署を設立している大学は半数を超えたが、寄附金募集活動のみに従事する専任職員だけで受け入れている大学は14大学となり、兼務で寄附金募集活動に取り組む組織が多いという結果になった。

寄附金募集活動を担う組織部門を他の事務組織(庶務、会計、教務系)と同様に独立した部署として機能させることが可能となるよう、全国規模で既の実施している大学間の「財務連絡会議」や「総務連絡会議」と同等水準の「渉外連絡会議」を設置して運営することが効果的。