

# 海外の大学におけるファンドレイジング

公益社団法人 Japan Treasure Summit

事務局代表 吉田房代

[info@treasure-summit.jp](mailto:info@treasure-summit.jp)

Japan Treasure Summit

# 公益社団法人Japan Treasure Summit(JTS)紹介

- 設立：2009年10月26日
- 代表理事：小宮山 宏 三菱総合研究所理事長／東京大学 第28代総長
- 2012年より高等教育・研究機関／芸術活動団体等などの寄附・基金担当者対象に「ファンドレイザーフォーラム」を開催
- 2019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」を実施
- 2020年2月 公益認定を受け、公益社団法人へ移行

## 【JTSの目指す方向性と役割】

寄附文化の醸成 ⇒ 寄附募集活動・事業の拡大  
⇒ 寄附が集まる（お金が動く）

公益社団法人Japan Treasure Summit 事務局代表 吉田房代

1989年奈良教育大学心理学科卒業。同年、株式会社リクルート入社、2006年東京大学渉外本部ディレクターに就任。東京大学基金（大学エンダウメント）渉外担当として法人及び個人寄附募集の責任者として130周年記念募金目標(130億円)達成に貢献。2009年「一般社団法人（現：公益）Japan Treasure Summit」を設立。大学や研究機関などの寄附・基金を担う人材育成、寄附募集戦略が学べる研修セミナー「ファンドレイザーフォーラム」を主催。講演も多数実施。2015年ー2018年文部科学省主催「寄附フォーラム」コーディネーター。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」主任研究員。

# ファンドレイザーフォーラムとは

- 高等教育・研究機関／芸術活動団体等の寄附獲得拡大のための人材育成実践型プログラム。※渉外専任担当（ファンドレイザー）の育成。
- 全国の大学や公益法人、国公立や私立といった枠を超えて、学術芸術分野の寄附募集活動全体を設計できる人材の輩出を目指し、2012年度より研修プログラムを実施しています。2020年に第9期を迎えます。プログラムは实际的、実務的であることを基本方針とし、知識や情報の習得だけでなく、課題を発見・成形する力を培う機会を提供。
- 2020年も文部科学省後援事業として9月開催決定。



# 海外の大学におけるファンドレイジング：事例発表内容

1. 寄附金受入額を拡大している英国の高等教育機関
2. 日本の現状と英国との違い
3. 寄附金受入額を拡大している米国の高等教育機関  
事例：カリフォルニア大学バークレー校
4. 海外大学事例から学ぶべき点

# 1. 寄附金受入額を拡大している英国の 高等教育機関

# 英国大学における寄附金増加の背景

英国政府が大学交付金原則廃止に向け動きだす

## 寄附拡大のターニングポイント！

2008~2011年にかけて英国政府は、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制度「**マッチングファンド**」を創設。

※マッチングファンドとは：各大学が集めた寄附額に応じて公的助成をする制度。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た。

- 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

英国政府は、2012年10月学部生向け大学交付金を廃止

# 英国大学における寄附金増加の基盤となる成果

- マッチングファンド制度実施の結果、オックスフォード大学・ケンブリッジ大学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。
- 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。新しい部門として、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ようになった。

## ◆ 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) → 204,000人 (2011年度) **54%の増加**
- 寄附金額：5億1,300万ポンド(2006年度) → 6億9,300万ポンド (2011年度)  
**35%の増加**

(出典) Higher Education Funding Council for England “Review of Philanthropy in UK Higher Education 2012 p5, p21

# ＜英国大学＞寄附金募集部署・学長の関与度

- 「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。  
※同窓生名簿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。



# ＜英国大学＞職員従事状況

- 「職員の雇用形態」について
  - － 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である。
  - － 渉外専任担当（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。
  - － 渉外専任担当（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。

# ＜英国大学＞ 渉外専任担当(ファンドレイザー)

- 「リクルート」について
  - ー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）、紹介など。
- 「研修制度」について
  - ーキャリアの長い人が、教育担当となる。
  - ー民間の研修機関も活用。（人事部の人材開発予算）
- 「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
  - ー寄附金募集部門（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
  - ー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
  - ー賞与は、他部門と同じ評価で特別なものはない。
  - ー給与制度は、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。

## 2.日本の現状と英国との違い

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。

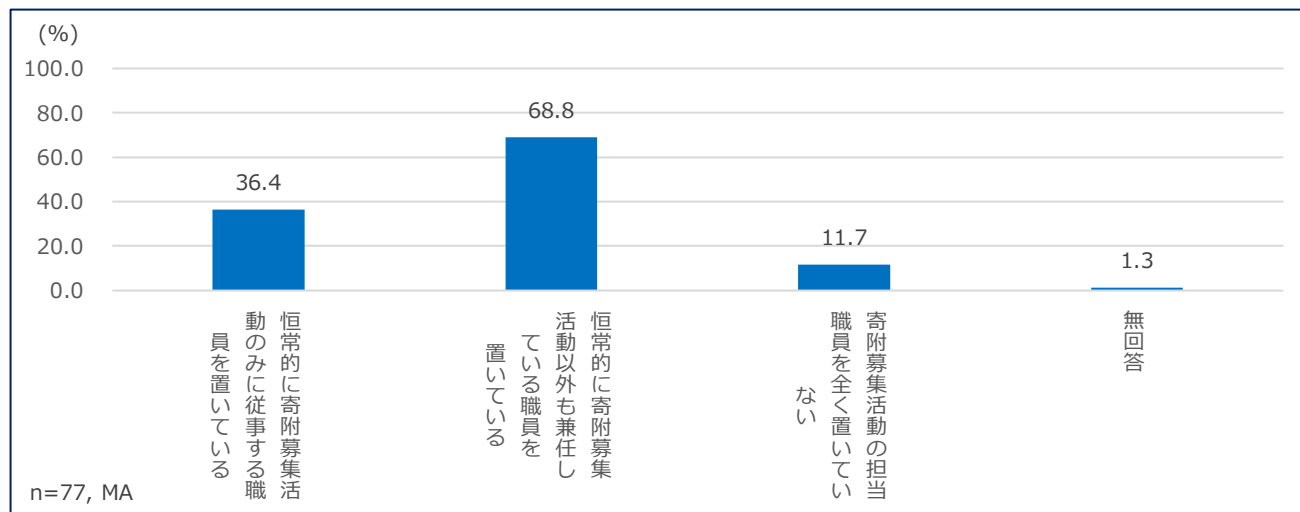
＜調査対象＞国立大学法人86校（回答数77校、回収率：89.5%）

＜調査実施期間＞2020年1月27日～2月7日

（出典）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」

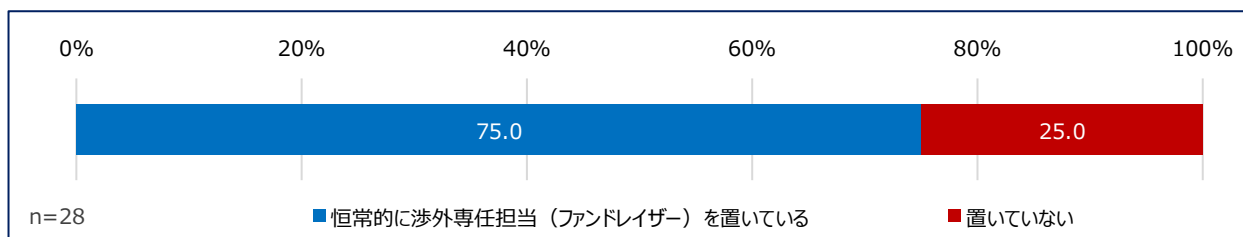
### ● 寄附募集担当スタッフの設置状況

「寄附募集活動のみに従事するスタッフを置いている」と回答した大学が36.4%。そのうち、寄附募集専任スタッフのみのチームを設置している大学は14大学のみ。



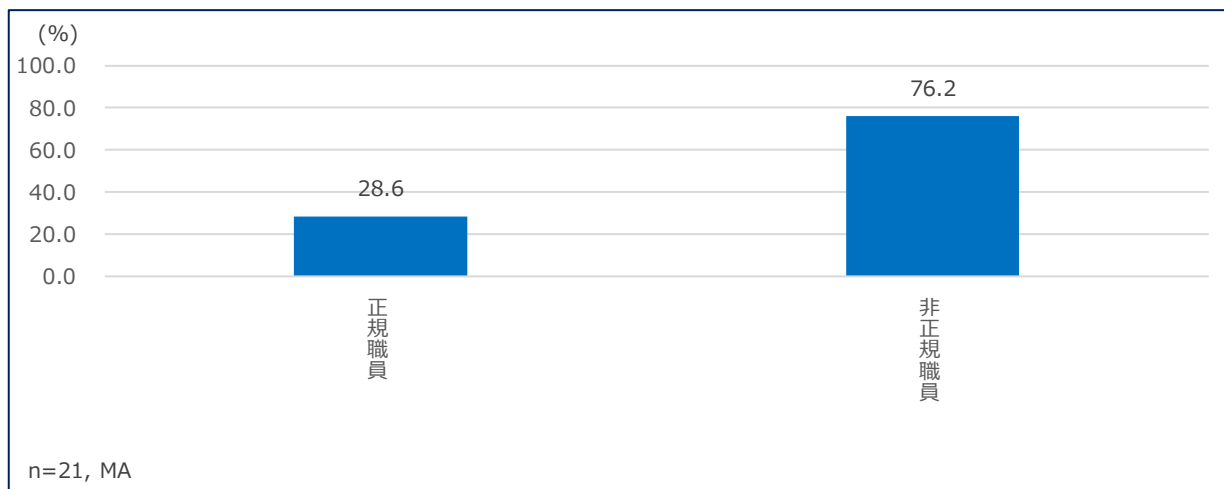
- 恒常的な渉外専任担当（ファンドレイザー）配置の有無

「恒常的に渉外専任担当（ファンドレイザー）を置いている」と回答した大学が75.0%。そのうち、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。

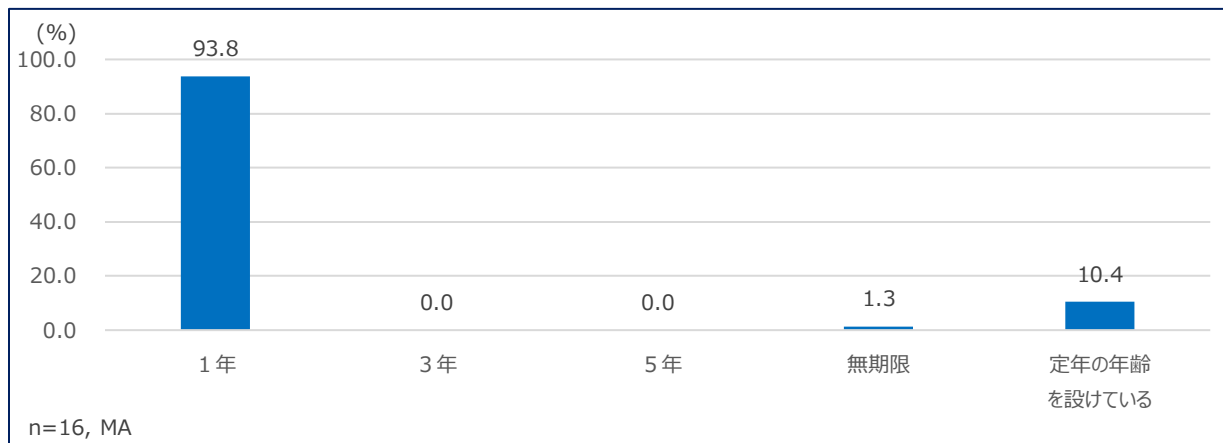


- 渉外専任担当（ファンドレイザー）の雇用形態について

「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%。「正規」「非正規」職員の両方を雇用している大学もある。

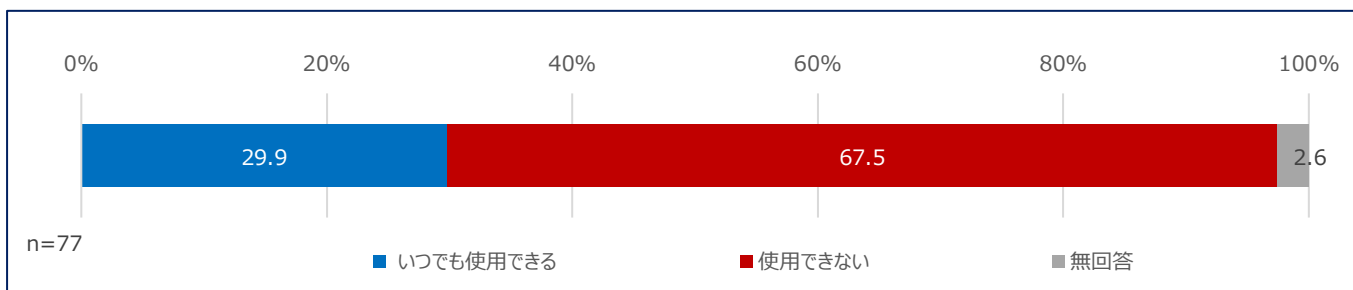


- 渉外専任担当（ファンドレイザー）の更新時期について（非正規職員）  
「1年」と回答した大学が 93.8%となっている。10.4%の大学は定年制を設けている。



- 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%



# 英国・日本の実態

## 英国の実態

## 日本の実態

### 寄附金募集部署 の位置付け

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。

専任部署を設立している大学も増えているが、まだまだ兼務組織で運営しているところも多い。

### 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、大口寄附を担当しているファンドレイザーは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。専任ファンドレイザーを配置している大学は増えているが、雇用形態としては非正規職員（有期雇用）が多い。  
スタッフ数は、緩やかな増加傾向。  
職員在籍期間は、約3年で定期的に異動する。

### 同窓会、校友会 名簿の使用

同窓会組織と寄附金募集部門は一体化して活動しており、同窓会名簿は寄附募集のためにいつでも使用できる。

同窓会組織と寄附金募集部門は別組織として運営されている場合もあり、同窓会名簿は、寄附依頼のために使用できない大学が多い。

### 渉外専任担当 (ファンドレイザー) の処遇・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。

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。

### 学長の関与・影響

学長は寄附金募集活動に大いに関与。執務時間の約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関与しており、寄附者との関係構築に努めている。寄附金拡大を経営課題の上位と位置づけているか否かは、寄附金募集の結果に大きく影響。

### 3. 寄附金受入額を拡大している米国の 高等教育機関

# 米国大学における寄附金増加の背景

- 米国大学は、寄附金募集活動の取り組みにおいて世界で最も先進国であり、私立大学はおよそ100年前より寄附金募集部門が設立されている。

## 【州立大学】 寄附拡大のターニングポイント！

日本の国立大学法人と同じく、州からの補助金を運営費の中核としていた。しかしその補助金が減少したため、それに伴い授業料が高騰。

### ➤ カリフォルニア州の補助金減少率

1980年→60%、2004年→33%、2012年→12%

2000年代より、公的資金の減少を背景に授業料の高騰を改善するため、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）が強化された。

米国においては、高額寄附獲得の実績があるファンドレイザーの確保は、私立大学・州立大学間で競争が激化している。



# カリフォルニア大学バークレー校

University of California, Berkeley

## 【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
- 同窓生数：約474,000名



## 【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)

## 【エンダウメント】

- 多くの私立大学では既に設立しているが、エンダウメントの管理・運用のみを行う法人B E M C O（Berkeley Endowment Management Company）を10年前に設立。

## 【寄附拡大の要因】

- 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、各専攻のデベロップメント・オフィスの機能が更に発達した。

- セントラル・オフィス職員数：250名
- 各専攻ディベロップメント・オフィス職員数：250名
- UCバークレー全学として→500名の職員が従事

## 【そのうち渉外専任担当（ファンドレイザー）人数】

- 2012年／50名 → 2019年／250名 5倍に増員

- \$100～\$1,000程度の少額寄附依頼については、約200名の学生が担当。大学のキャリアセンターでアルバイトを募集。
- 寄附獲得額の多くを占める遺贈案件は、年間約50件成約する。
- 同窓会名簿の整備（国内外）に人的投資をし、構造改革中。

# 4. 海外大学事例から学ぶべき点

## ● 体制整備

- 寄附金を集める業務の在り方・担当部署・職員の位置づけ
- 渉外専任担当（ファンドレイザー）の配置人数
- 長期的な観点での投資
- 兼務→専念できる専任組織

## ● 同窓会組織との連携、名簿管理・整備（国内外を含む）

寄附金を集めている組織の国内外共通の特徴

トップの明確なゴールとビジョンに基づいた  
業務に専念できる強いチーム

フロント（寄附者及び寄附見込者）と交渉するファンドレイザー

×

バック（データベース）

×

ネットワーク（海外を含む同窓生）開拓