

国立大学法人 経営ハンドブック (3)

第10章 大学への寄付金・募金

目 次

利用の手引き

第1章 図書館

- 1.1 国立大学における図書館 1-1
- 1.2 考慮すべき環境変化 1-3
- 1.3 大学図書館の活動 1-7
- 1.4 今後の経営課題 1-20

第2章 情報基盤センター

- 2.1 はじめに 2-1
- 2.2 教育・研究支援 2-4
- 2.3 業務運営支援一事務局の電子化 2-12
- 2.4 共通認証システム 2-13
- 2.5 組織と人材 2-17
- 2.6 システム開発の考え方 2-18

第3章 研究プロジェクト管理

- 3.1 研究プロジェクト管理の位置づけ 3-1
- 3.2 大学としての研究基盤の管理
(定常的・基盤的業務) 3-7
- 3.3 大規模研究プロジェクトの支援 3-26
- 3.4 担当組織、担当者とその役割 3-47
- 3.5 用語 3-56
- 3.6 参考文献等 3-60

第4章 知的財産

- 4.1 日本における知的財産戦略と国立大学の役割 4-1
- 4.2 知的財産とはなにか 4-1
- 4.3 知財管理の目的 4-4
- 4.4 知的財産活用のための体制構築と人材 4-6
- 4.5 研究活動と知的財産 4-9
- 4.6 知的財産ポリシー 4-11
- 4.7 知的財産の帰属についての考え方と評価 4-12

4.8	知的財産を社会貢献に活かすために	4-15
4.9	利益相反／債務相反	4-16
4.10	情報管理と秘密保持	4-19

第5章 学生に対する教育・生活環境整備と教職員の福利厚生

5.1	はじめに	5-1
5.2	法人化で可能となった教育・生活 環境整備の個性化と求められる管理責任	5-1
5.3	学生に対する教育・生活環境整備	5-3
5.4	教職員に対する福利厚生制度整備	5-28

第6章 広報（改訂版）

6.1	国立大学における広報	6-1
6.2	広報活動の種類	6-5
6.3	広報媒体とメディア・リレーション	6-6
6.4	広報組織と危機管理	6-17
6.5	戦略的広報	6-20
6.6	広報活動の評価	6-22

第7章 教育研究関連事業

7.1	大学経営における教育研究関連事業	7-1
7.2	教育研究関連事業の現状	7-7
7.3	今後の課題	7-32

第8章 産学連携・社会連携

8.1	産学連携とは何か	8-1
8.2	産学連携の歴史・背景	8-8
8.3	産学連携と大学等経営の関わり	8-16
8.4	産学連携・社会連携の財務 コストとメリット	8-25
8.5	社会あるいは外部組織との連携について	8-27
8.6	今後の課題	8-30

第9章 国際関係

- 9.1 はじめに 9-1
- 9.2 大学における国際関係の
取組みの分類と位置づけ 9-2
- 9.3 大学における国際関係の取組み（各論） 9-4
- 9.4 国際活動のための基盤整備 9-20
- 9.5 国際関係の取組みのための
制度・学内規則の整備 9-29
- 9.6 まとめ 9-30

第10章 大学への寄付金・募金

- 10.1 はじめに 10-1
- 10.2 寄付金・募金の大学経営における位置づけ 10-2
- 10.3 私立大学における寄付金・募金の現状 10-6
- 10.4 国立大学法人の取組状況 10-11
- 10.5 寄付金・募金活動の実際 10-19
- 10.6 国立大学法人における寄付・
募金活動を巡る環境及び課題 10-29

編集委員会

10.1 はじめに

大学に対する寄付・募金活動は、大半の私立大学においては創設時から大学存立の基盤財源として継続的に組織的に取り組まれてきている。一方国立大学法人は法人化前では国家機関として国家予算で運営されていた経緯から、外部からの募金や寄付金獲得については特段の活動や対応は行われてこなかった。

しかしながら法人化され、主要財源である国からの運営費交付金等の支援が年々抑制的になっている現状では、大学の教育や研究活動を充実させていく上で国以外の外部からの資金獲得が不可欠である。外部資金の中でも寄付金や募金はその用途や運営管理を大学で比較的自由に決められる財源として、今後その獲得を拡充すべき資金調達手段と考えられる。

国立大学法人においても、法人化以後5年近く経過した現在においては、外部資金の獲得への理解や合意、具体的な取り組みは進行していると推測される。特に委託研究や共同研究等の研究活動の対価として資金を得る方式の外部資金は、大学や教員が実際に行っている活動への資金援助という点から、大学や教員にとって馴染みやすく理解されやすい。しかしながら、教育・研究等の具体的活動とは直接は結びつかない寄付金や募金による資金獲得については、今ひとつ理解や取組が進行していないと推測される。

本章では国立大学にとって馴染みの薄かったこれらの寄付金・募金活動について、国立大学法人の経営における位置づけ、先行している私立大学での取組み事例、国立大学の取組みの現状、実際の仕組みや取組み方法、今後の課題等の整理を試みた。

寄付金・募金の文化自体があまり発達していないわが国であるが、大学等高等教育の分野においては今後重要な財源になると予想され、本章が国立大学での寄付金・募金の拡充につながることを祈念する。

10.2 寄付金・募金の大学経営における位置づけ

(1) 外部からの重要な資金調達源としての認識

国立大学法人においても財務基盤の強化はきわめて重要な問題であり、法人化以降国からの補助金である運営費交付金が毎年減少する一方、学生からの納付金の引き上げも難しいため、委託研究等を通じた外部資金の獲得活動に各校とも注力している。

外部資金の中でも長期的に安定した収入源として寄付金が今後重要になってくると考えられる。委託研究等も重要な外部資金であり比較的大きな金額を得られるが、資金提供者である企業等の業績や景気に左右され用途が特定されて偏りやすいと推測される。一方大学への寄付金は一般に個人主体であることから、金額が比較的安定しており用途等の制約も比較的緩いと考えられる。その意味で寄付金は外部資金の中で安定性のある固定的な資金調達手段として重要な存在と考えられる。

このように寄付金を重要な外部からの資金調達源として考えることは、現状ではまだわが国の大学では普遍化していない。私立大学は寄付金募集に建学当初から取り組んでいて周年事業等のキャンペーンでは積極的に集めているものの、専門部署を設置して取り組んでいる大学となると限られている¹。つまり大学経営上の経常的なテーマとしてとらえて取り組んでいる大学はごく少ないと考えられる。特に国立大学は国の資金で運営されていた経緯から、大学への寄付金に対して寄付があれば対応するという受身的な対応が多いと推測される。

委託研究等の契約による資金と一般寄付金が異なるのは、前者が特定の研究活動や研究者等に対して提供され資金提供者は研究成果等の対価を求めるとの対し、後者は大学の幅広い教育研究活動に対して提供され、資金提供者は原則対価を求めない点にある。寄付者は反対給付を求めて寄付するのではなく、大学への評価と支援の意思を寄付に託していると考えられる。つまり寄付は大学の教育研究活動を通じて提供される様々な付加価値に対し、寄付者（＝社会）が評価し支援する意向表明の結果と理解される。

¹ 東京大学・野村證券共同研究：東大－野村 大学経営ディスカッションペーパー No. 2「わが国の大学の寄付募集の現状－全国大学アンケート結果－」2007年11月

寄付は無償資金と捉えられやすいが、実際には大学の教育研究活動が社会的に評価理解されて始めて寄付が得られる。よく何周年という寄付キャンペーンが行われているが、単に大学が何周年であるという事象に対して寄付が集まるのではなく、何周年に至るまでの永い大学の営みが評価されて寄付が集まると認識するべきである。

したがって寄付募集活動は、大学の募集部門や同窓会等関連部署だけが頑張る単なる募金活動ではなく、大学全体の存在価値を社会に示してその評価の現われとして資金を得る活動と考えられ、大学経営の根幹に関わるテーマとして取り組まれるべき活動である。

(2) 寄付募集活動を通じた社会との接点拡大

前述したように寄付金を大学が社会からの評価への対価として受けとる資金としてとらえると、寄付募集活動は単なる資金集めの活動とみなすことは不適切である。寄付募集活動を通じて大学の活動や営みを社会に知らせ、そのような活動を通じて社会の大学に対する評価を高めることに努めなければならない。

一般に大学での研究活動や教育活動は、それらに関わる学生や研究者等以外には一般社会には伝わりにくい。せいぜい研究面でのノーベル賞等の受賞や学生のスポーツ・芸術分野での活躍などや、入試等の時期に広告や雑誌などで大学名が掲載される際に伝わる程度である。その中で寄付募集活動は大学の方から積極的に社会に大学を認知してもらい絶好の機会であり、大学は自らの教育研究活動を平易に可視化し、明確に社会に伝えていくべきである。

大学の教育研究活動を適切に社会に知らせていくには、社会とのコミュニケーションルートを確立し、一方で知らせるべき活動内容が整理されていなければならない。寄付募集活動を適切に行おうとすれば、大学はコミュニケーションルートの拡充や教育研究活動を適切に整理して広報することに取り組まざるを得ない。単に資金を集めることだけが寄付募集の狙いではなく、寄付を通じた社会との接点拡大や情報提供内容の拡充が図られるべきである。

さらに言えば、寄付募集活動で大学の存在価値を社会に問うことは、大学に自らの教育研究活動を見直す機会を与え、教育研究活動に適切な緊張感を与える役割も担っているという側面も含まれている。

(3) 寄付に対する説明責任（目的の明示、使途の可視化等）の必要性

このように寄付を大学に対する社会からの評価の表現ととらえると、寄付者に対する対応も単にお礼状や記念品等で顕彰することだけでなく、寄付で得た資金に対応する大学の教育研究活動を寄付者に対して明示説明することが不可欠になる。寄付者の資金が大学の活動を通じて社会に貢献しているあるいは期待されることを寄付者に理解させて、寄付したことの満足感を高める対応が必要である。例えば奨学金に使ったのであれば給付した学生と交流する機会を設ける、研究設備であれば施設見学に招待する等の対応が求められる。

そのように寄付者に対して説明責任を果たし、満足感を与えれば寄付者がリピーターとして次回の寄付に対応し、継続的に寄付を続け、そのうち寄付額を増やす可能性も高まる。あるいは寄付者が自分の知人、友人等を寄付に勧奨して寄付者を増やす可能性も考えられる。

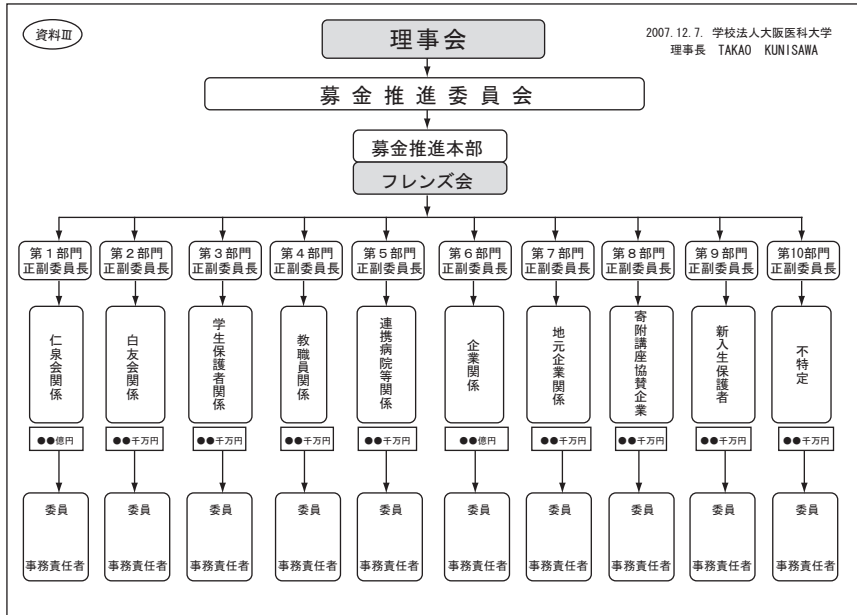
現状では大学はキャンペーンとしての寄付金獲得活動に精一杯で、寄付者に対するフォローアップはおおざなりに終わってしまうことが多く、寄付が行われたことがその場限りに陥りやすい状況と考えられる。

寄付者は一般に何の対価も求めずに大学へ資金提供しており、大学の利害関係者としては最上位に位置する存在と考え、寄付者に対して大学はその活動の現状や将来、寄付金の使われ方とその効果を可能な限り丁寧に説明していくべきと考えられる。また寄付者への説明責任を果たすことは、そこから大学と社会とのコミュニケーションのパイプがつながり、大学を社会に知らせるルートが広がっていくことを意味する。

(4) 寄付への全学的組織的取組みの重要性

寄付金募集活動は大学の重要な資金源であり、大学の教育研究活動を社会に知らせる機会と考え、当然大学が全学を上げて組織的に取り組む活動であることになる。一部の兼任職員に任せる活動ではなく、学長や理事が先導して取り組むべき活動と位置づけられる。

既に一部の私立大学では理事会直轄で理事長と学長がリーダーシップをとって寄付金募集を行っている例がある。（下図参照）



(出所：東京大学・野村證券共同研究：東大－野村 大学経営ディスカッションペーパー No. 4 「寄付募集を通じた大学の財務基盤の強化：東大－野村 大学経営フォーラム講演録」 2008年 2月)

上記の組織体制図で推進本部長は理事長が就任し、寄付組織 (=フレンズ会) の委員長は学長とし、管理職の全てが募集担当者に任命されている。さらに卒業生、教職員、保護者、企業、連携病院等大学に関する利害関係者をセグメントしながらルート別に責任者を決めて集める体制を構築している。この大学の場合は医科大学であり、もともと学費も高く一方で新たな医療機器等への設備資金も必要なので、寄付金の募集が経営上必須の事項であることを全学的に合意しやすいという事情がある。それでもやはり理事長や学長が寄付募集の活動に参画していることが、寄付金募集活動の推進力になっていると推測される。

国立大学法人ではこれまでの経緯から外部からの無償での資金獲得である寄付に馴染みが無く、教職員全体としては違和感が強いことが想定される。その意味で当面は学長等役員層自らが寄付募集を先導し、専門組織や専門人材の投入を図り、寄付募集の重要性を取り組み活動を通じて学内の教職員に啓蒙していくことが必要かつ重要と考えられる。

10.3 私立大学における寄付金・募金の現状

(1) 同窓会活動

私立大学は、大学の創設自体が寄付行為を出発点としているため、寄付獲得には大学創設以来取り組んでいる。特に卒業生とのネットワークづくりに注力し、安定した寄付ルートの構築に取り組んでいる例が多い。

代表的な私立大学である早稲田大学と慶應義塾大学においては、それぞれ「稲門会」「三田会」の名称で同窓会組織を構築整備している。いずれも基本組織単位として、勤務先別、地域別、卒業年度別等の同窓会が設置され、それを連合会形式で取りまとめる組織形態をとっている。もちろん出身学部学科や体育会やサークルの同窓会も組成され、連合組織に組み込まれており、同窓会の単位団体数は早稲田大学で1200団体、慶應義塾大学で800団体を超えているといわれている。

このように多くの単位組織を通じて卒業生同士が交わる機会を卒業年次、地域、勤務先等で幅広く準備し大学全体の同窓会活動へと結びつけている。実際のビジネスやプライベートにおいて同窓であるメリットを卒業生が感じる機会を多くし、それが同窓生としての絆を確認させ、大学への愛着を呼び起こし、寄付への協力度を高めていると推測される。その意味で在学時の仲間意識だけでなく、卒業後の活動を通じての仲間意識への働きかけに注力している。

連合組織全体の具体的な同窓会活動は両大学でいくらか異なっているが、共通して広報誌の発行、会員名簿の発行、単位組織の支援、同窓生大会等のイベント開催などを行っている。また会費の収納形態が早稲田大学は連合組織による年会費収納、慶應義塾大学は連合組織による会費収納ではなく同窓生大会での収益や単位団体での会費等による組織運営ということでの相違が見られる。他の私立大学も概ね両大学と同様の組織体制を整備し、同窓会活動を行っていると言われている。

寄付募集はこのような日常的な体制整備や活動を前提にして行われており、連合組織の指令の下、張り巡らされている単位組織による募集活動が積極的に行われ、多額の寄付金の獲得を可能にしている。大学自体が寄付活動に多くの経費や人材を投入しなくても、同窓会側で自立的に寄付募集を行える体制が整えられている。

一方、海外の私立大学、特に米国の私立大学の同窓会活動は規模が桁違いに大きく、内容も本格的な資金調達になっている。

米国の大学全体では2007年で年間297億ドルの寄付を得ているが、そのうち卒業生からの寄付が金額ベースで27%強を占めていることが報告されている²。

この寄付獲得を支えるための仕組みとしてはいくつかの事例が報告されている³。

一つは長い時間をかけて少しずつ寄付の金額を増やしてもらうという、寄付者との「パイプライン」作りの作業である。大学への大口の寄付を行う者はいきなり多額の寄付をするのではなく、必ず小口の年次寄付を行いそれを毎年続けていくうちに金額が増え、大口寄付につながるという認識に基づき、小口の寄付募集を寄付活動全体のベースとしている。同窓生等との良好なコミュニケーションを保つことを基本とし、コンタクトを続けていくことにより、同窓生等に寄付の気持ちを持たせていくという考え方である。

次に、在校中ならびに卒業してからも大学の活動に対して学生にどのように参加してもらうかという観点から各種の工夫を施している。例えば在学生に対しては学生の地域ボランティア活動への参加を促し在学中から寄付の経験に慣れさせる、大学内のコミュニティ作りを行い、同窓生としての団結心を強めることなどが行われている。卒業生に対しては、卒業生が多く勤務する地域等に大学の広報・寄付募集や就職斡旋サービスを扱える拠点を設けることなども取り組まれている。

三番目にマーケティング的な発想を取り入れ、寄付者の候補集団を特定し、どういう人たちがどれだけ寄付をしてくれそうかについての寄付能力に応じた評価を行っている。同窓生等に関するデータベースの整備が進行しているため、寄付履歴などを閲覧しながら勧誘の電話交渉をし、その交渉経緯もデータベースに登録している。また候補集団の中から特に絞り込んだ富裕層の候補者を区分し、それらの層に対しては大口寄付の勧誘対象とし学長や理事だけでなく、教員の協力も仰いで勧誘を行っている。

このように米国の大学では、同窓会ということで卒業生の潜在的な仲間意識だけに依存するのではなく、積極的に同窓生に働きかけ卒業生に大学への関心を持たせ続けることに注力している。

ただ米国でもこのようなマーケティング手法を駆使した積極的な寄付募集活動は1950年代ぐらいからであり、それほど古くはない⁴とのことである。以前は日本と同じように同窓会のクラブなどが主に担当していて、その後

² 日興コーディアル証券(株)投資判断資料「2008年の[日本型]寄付募集戦略」2008年4月

³ 東京大学・野村證券共同研究：東大－野村 大学経営ディスカッションペーパー No.5「わが国大学の財務基盤強化に関する共同研究」2008年4月

マーケティング戦略を活用した専門的な寄付募集活動へとシフトしている。ただし米国においても同窓生における人脈作り、リレーションシップ作りがマーケティング手法の活用を可能にする寄付募集の前提条件と考えられている。同窓会の積極的な仲間作りとマーケティング手法を駆使した専門的な寄付募集施策との連携が、米国の大学の寄付募集活動を支えていると考えられている。

(2) 周年事業

私立大学においては建学の精神等を振り返る機会として周年事業は重視されており、東京大学が野村証券との共同研究の一環として実施したアンケートにおいても⁵私立大学の8割以上が周年事業を主体とするキャンペーン型の寄付募集を行っている。

早稲田大学の例で見ると、ほぼ5年おきに周年事業を行っており、大学の施設や学部等が創設されていることが多い。(例：25周年：理工科設置、40周年：大隈講堂 100周年：本庄高等学院設置)。

また大学の周年だけでなく学部単位での周年も活用してキャンペーン型寄付募集を行っている。さらには創設者の生誕や活動に関係の深い事件等に因んだ周年事業も各私立大学で様々に行われている。

このように周年事業に継続的に取り組んでいることにより、私立大学のキャンペーン型寄付募集は募集期間が国立大学より比較的長くなり、寄付の目的が施設整備に集中し、卒業生や教職員の参加率において国立大学を上回る傾向が報告されている⁶。

実際の寄付募集額は直近の慶應義塾大学の創立150周年事業の例では、05年10月から募集開始して08年9月末までの3年間で255億円を集めている(目標額250億円)。

なお米国の大学では周年事業という曖昧なテーマよりも、学生支援、施設整備や研究者支援等の寄付目的を明確にしたテーマでキャンペーンを行って寄付を集めることが一般的である。

⁴ 東京大学・野村証券共同研究：東大－野村 大学経営ディスカッションペーパー No. 4「寄付募集を通じた大学の財務基盤の強化：東大－野村 大学経営フォーラム講演録」2008年2月

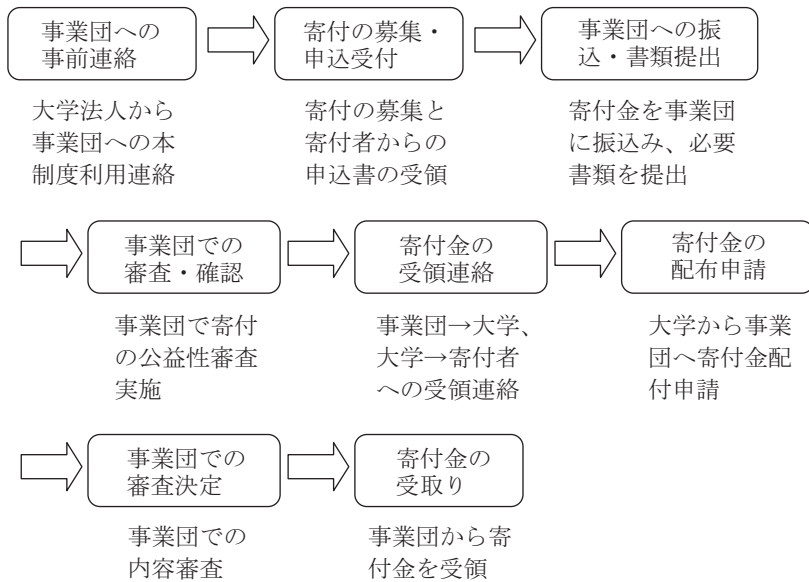
⁵ 前掲2頁

⁶ 前掲2頁

(3) 受配者指定寄付金制度

私立大学への寄付の方法としては大学法人へ直接寄付する方法以外に、日本私立学校振興・共済事業団が一旦寄付金を受け入れ、それを寄付者（企業等）が指定した学校法人へ配付する受配者指定寄付金制度がある。近年の税制改革によりこの制度を利用すると大学法人への寄付金額の全額を損金に算入することができ、国立大学法人への寄付とほぼ同様の減税措置が受けられる。平成19年度では276の学校法人（大学法人は172）宛の寄付金200億円を受け入れている。

凡その仕組みは下記の通りであり、一定の利用条件はあるものの寄付する企業等と学校法人が寄付金を直接授受するよりも、企業等及び学校法人の手間や負担が軽減される仕組みになっている。（出所：日本私立学校振興・共済事業団HP）



（出所：日本私立学校振興・共済事業団HPを参考に筆者作成）

(4) 寄付講座

私立大学においても寄付講座の開設は首都圏・関西圏の大手校中心に法人寄付の講座開設が進行しており、多くの大学で開設されている。ただし講座開設に際しては大学が提供する講座としての制約から、一定のガイドラインを定め、学内で講座内容を精査して許可していることが多く、例えば軍事的

な研究等は除外される。

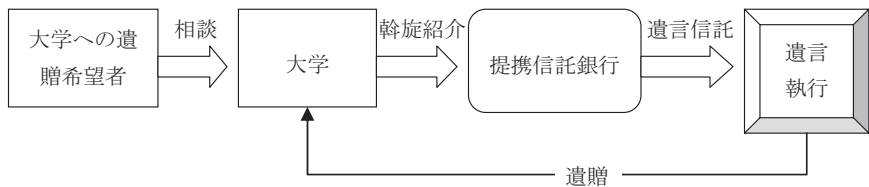
寄付講座を提供する企業側も多岐に亘っており、例えば早稲田大学ではIT関連のソフトウェア企業・コンサルティング会社、金融関係の銀行・保険会社・証券会社、監査法人、不動産関連会社等が寄付をしている。

寄付する法人側から見れば、寄付講座は学生に対する自社のイメージアップ手段として有効と考えられており、今後も首都圏・関西圏の有力大学中心に拡大していくと見られる。地方においては、寄付をする有力企業が少なく所在する国立大学との競合等もあり、私立大学での寄付講座開設は多くないのが実情である。

(5) 遺贈

私立大学においては、同窓生が遺言等で母校に寄付することは国立大学よりも多く行われている。最近は各信託銀行が遺言書作成・相談等のサービスなど「遺言信託」の商品として提供しており、信託銀行では私立大学と提携し、遺言による大学への寄付手続を仲介するサービスを取り扱っている。

概ね下記のようなスキームでサービスが提供されている。



10.4 国立大学法人の取組状況

国立大学法人における寄付金の規模について、国立大学協会が2008年6月に実施したアンケートによれば、平成19年度では86大学で151,342件、83,851百万円と報告されている⁷。法人化以降の傾向では金額は伸び悩み、件数が急増という傾向も見られる。国立大学の寄付募集がまだ周年事業等のキャンペーン型主体であること、件数の増加は個人や企業等の寄付の基盤が拡大しつつある傾向などが推測される。

このような傾向を踏まえ以下に現状での国立大学法人の取組み動向を整理する。

(1) 基金

大規模大学を中心に設置が進行しており、現在準備中の大学も相当数あると推測され、多くの国立大学において取り組みが行われている。寄付金を基金としてプールし、集まった資金の運用益で大学の教育、研究活動等に支援を行うことを目的としている。

基金規模で最大と推測される東京大学基金の例では、平成16年10月から平成20年3月までの間に138億95百万円の寄付を集め、うち使途が特定されている寄付金76億39百万円と寄付活動経費5億8千万円、大学事業充当分1億16百万円を控除した55億59百万円が基金として積み立てられている。(出所；東大基金HP)

東京大学のように事業規模や卒業生に恵まれている大学においても、寄付金を集めるのに寄付総額139億円弱に対し5億8千万円、約4%程度の経費が掛かっている点に留意する必要がある。つまり資金集めには一定の経費が必要であり、このような調達経費を見込んで募集額や運用計画等を含んだ寄付募集計画を策定することが必要である。

寄付者に対する対応としては、一般的に称号の付与や銘板の設置、感謝状の贈呈、パーティやセミナーへの招待、インタビュー記事の掲載等が行われている。金額的には1口1万円、5千円が多く見られるが、大学によっては1口1千円の小口も行われている。また一括払いでなく、毎年寄付するような分割払いにも対応している。

⁷ 国立大学財務・経営センター：44回高等教育財政・財務研究会「国立大学法人の寄付募集戦略」配布資料2008年11月

なお基金の管理は、学長以下の理事や幹部職員から構成される委員会組織で対応している例が多く、会計処理や収納処理の実務は財務担当部署が対応している例が多い。

(2) 奨学寄付金

奨学寄付金は、旧国立大学時代から民間企業や財団等から殆どの場合大学ではなく教員個人や研究室宛の寄付として行われてきた経緯にある。その場合文部科学省は教員個人への寄付であっても教員から国に寄付させて、国は寄付額分を別途大学に交付してその経理を大学に委任し、大学は当該教員等に研究費として交付していた。

法人化されてこれらの法的規制が無くなり、教員等が個人宛に受けた寄付金を国立大学法人にあらためて寄付する根拠が失われたため、国立大学法人の多くでは新たに寄付することを義務付ける学内規程等を整備している。

現状では各大学とも奨学寄付金は産学連携施策の一環として取り組まれており、研究成果の提供等反対給付が明確となる資金提供は契約を結んで受託研究とし、そうでない場合は奨学寄付金として受入れている。原則大学への寄付として受入れており、個人への寄付であっても前述の規程等により、教員に大学への寄付を義務付けている。寄付者は教員や研究室等用途を特定することで、法人化以前の教員個人や研究室への寄付と同様の意図を達成できる。財団等が行っている教員個人あるいは研究グループへの助成金もこの奨学寄付金と同じ扱いとなり、大学が助成金を寄付金として受入れて教員等に交付している。

実際の奨学寄付金の額の上位大学は下記のとおりで、企業等からの寄付が集まり易い医学部のある伝統的総合大学が殆どを占めている。

【国立大学法人平成19年度奨学寄付金額上位大学】

国立大学法人名	奨学寄付金（金額；百万円）
東京大学	13,490
大阪大学	5,407
京都大学	4,927
東北大学	4,871
九州大学	3,043
北海道大学	3,009
名古屋大学	2,731

神戸大学	2,083
岡山大学	1,497
千葉大学	1,478
広島大学	1,468
鹿児島大学	1,348
東京医科歯科大学	1,264
金沢大学	1,227
熊本大学	1,211
筑波大学	1,187
山口大学	1,116
大分大学	1,018
東京工業大学	982

(出所：国立大学法人等の科学技術関係活動に関する調査結果（平成19事業年度）；内閣府)

奨学寄付金に関し、各大学とも大学が間接経費として寄付金の一定割合を控除して、指定された研究者や研究室に交付している。その控除の割合は法人化以後大学の資金獲得の必要性から年々高まりつつある。例えば東京大学はこれまでの10%から平成20年度から原則30%に引き上げるといふ大幅な引き上げを公表している。

他の大学における奨学寄付金の間接経費の割合は法人化以後概ね10%程度の水準が多いと見られるが、5%の大学もある。

【国立大学法人の奨学寄付金に関する間接経費（オーバーヘッド）の割合】

大学名	間接経費の割合
電気通信大学	教育研究の推進を支える財政基盤を強化するため、共同研究からのオーバーヘッドを新たに10%徴収し、また、奨学寄付金からのオーバーヘッドを5%から10%に改めた。
福井大学	平成18年度から民間等外部機関との共同研究については研究実施経費の15%を、奨学寄付金については受入額の10%を間接経費として大学運営経費へ充当することを決定した。
山梨大学	間接経費の徴収率は、外部資金の種類に応じ、受託研究は30%、共同研究は15%、奨学寄付金は5%を基本とした。

(出所：平成17年度国立大学法人財務・経営に関する取組事例について；国立大学財務・経営センター)

またこの間接経費の徴収に関し、本部と部局の配分についても各大学で異なった対応が見られ、本部のみで徴収する大学や、徴収分を本部と部局とで一定率で配分する大学等がある。

(3) 周年事業

前述した東京大学の基金の募集は130周年事業として行われており、目標の130億円を超える寄付を集めるのに成功している。他の国立大学でも創立された時期に合わせて100周年等の節目に当たる時期を目標年度に周年事業として寄付募集を行っている。(例：九州大学－平成23年：100周年、奈良女子大学－平成21年：100周年等)。また国立大学は戦後に複数の高等教育機関を再編して設置されている場合も多いため、母体となった高等教育機関の設立時期に合わせた周年事業も行われている。(例：千葉大学園芸学部－平成21年：100周年、山形大学工学部－平成22年：100周年)

周年事業での寄付募集は、目標額を設定し、募集期間を4年乃至5年として、募集を支援する組織を別途設置して行われていることが多い。基金の対象は法人と個人両方であり、個人は卒業生、在学生の保護者、教職員、退職教職員等を主対象としている。ちなみに東京大学の実績では、130周年事業の寄付者の内訳は、件数ベースでは卒業生が44%、教職員が33%と圧倒的に多く、金額ベースでは法人が73%、一般個人が17%と殆どを占めている。周年事業として広く浅く集めているものの、実際には法人や個人大口寄付者の寄付に依存している。

(4) 同窓会再編

国立大学は、戦前からある旧帝国大学等では各学部の独立性が強く同窓会組織も各学部や学科別に組織され、大学全体の同窓会組織は殆ど存在していなかった。また戦後複数の高等教育機関を統合再編した大学でも、母体の高等教育機関別の同窓会が主体で全学の同窓会は存在していないことが多かった。

法人化され、前述のように多様な手法・ルートにより大学が寄付募集を進める上では、上述のような部局別の同窓会組織では寄付募集の支援体制としては効率的でないと推測される。そのため各国立大学では下記のとおり法人化前後の時期に全学同窓会への改組あるいは学部同窓会の連合組織を設置している。

北海道大学：法人化と同時に平成16年度に同窓会連合組織を設置。
東北大学：全学同窓会を昭和31年に設置済、その後平成19年度から教職員や在生も含め、各同窓会に属する同窓生個人を構成メンバーとする全学組織に改組している。
東京大学：法人化と同時に平成16年度に同窓会連合組織を設置、その後平成20年度から教職員や在生も含め、各同窓会に属する同窓生個人を構成メンバーとする全学組織に改組している。
新潟大学：法人化を踏まえ、平成18年度に同窓会連合組織を設置。
名古屋大学：法人化前の平成14年度に職員や在生も含め、各同窓会に属する同窓生個人を構成メンバーとする全学同窓会組織を設置。
京都大学：法人化を踏まえ、平成18年度に職員や在生も含め、各同窓会に属する同窓生個人を構成メンバーとする全学同窓会組織を設置。
大阪大学：法人化と同時に平成17年度に同窓会連合組織を設置。
神戸大学：法人化前の昭和54年に同窓会連合組織を設置。
岡山大学：法人化を踏まえ、平成18年度に同窓会連合組織を設置。
九州大学：法人化前の平成11年に同窓会連合組織を設置。

（５）寄付講座・寄付研究部門

国立大学法人においても寄付講座の開設は進行しており、講座開設が最も多い東京大学では平成20年末現在学部大学院等に開設される「寄付講座」が84講座、附置研究所等に開設される「寄付研究部門」は18部門開設されている。分野的には医学系、工学系が過半を占めるが、政治、経済、文化等文系の講座も開設されている。寄付講座は設置期間を定めて開設されることが一般的であるが、東京大学の例では規程で制約していることもあって3年乃至5年の期間が多く見られる。また医学系の寄付講座等では設置期間を何回も更新し、実質10年以上継続されている講座も見られる。

医学系や工学系の講座では寄付者は講座運営経費の提供のみを行っていることが多いが、金融等文系の講座では、寄付者の関係者が講師として出講することや、資料や書籍等の教材を寄付している例も見られる。寄付講座の寄付金額としては1～2億円が多いが3億円を超える例も見られる。

しかしながら、最大規模の東京大学でも寄付講座・寄付研究部門合わせて100件程度であり、東京大学の全体講座数規模から見ると極めて少ない状況である。他の国立大学では東京大学よりも講座数ははるかに少ない水準にあると推測され、寄付講座の開設自体がマスコミの話題になる状況が多いと見られる。研究資金不足に悩む国立大学にとっては、第一義的には実際に利用

できる研究資金の寄付が望ましく、寄付講座方式での寄付には積極的に
なりにくいことが影響していると推測される。

ただし寄付する側から見れば、寄付講座は法人の場合学生に対する自社の
イメージアップ手段として有効と考えられており、個人としても講座に個人
名が冠せられることは単なる寄付の顕彰よりも満足度が数段高くなると推測
される。

今後は上記の事情を踏まえつつ寄付活動全体、あるいは産学連携活動の中
で寄付講座の位置づけを再確認して取り組むことが望まれる。

(6) 海外における寄付金

国立大学法人における寄付の獲得に関し、近年の学術研究における国際交
流の進展や海外からの留学生増加、卒業生の活動のグローバル化等を踏まえ
ると、海外からの寄付獲得についての取組も検討する必要がある。産学連携
活動においては海外企業との連携への取り組みが積極的に進められており、
寄付金募集活動においても対象を海外まで拡げて取り組むことが求められる。

具体的には海外事務所等の海外拠点を基点に広報活動や情報収集活動等と
連携させながら寄付募集を行うことが想定される。国立大学の海外拠点は平
成18年10月現在で30大学、137拠点と報告されているが⁸、その役割として
は共同研究活動の実施・支援、現地の教育・研究事情の情報収集等が多くあ
げられている。寄付活動と関わりが強い広報活動や帰国した留学生、外国人
研究者とのネットワーク構築などの役割を行っている拠点は約3割程度であ
る。

今後は海外拠点において帰国した留学生（卒業生）とのコミュニケーション
、大学の教育研究活動内容等の広報等の役割を強め、さらには同窓会との
連携による海外在住の卒業生とのコミュニケーション強化に取り組むべきと
考えられる。

帰国した留学生とのコミュニケーションに関し、国立大学における留学生
の同窓会の組織化については平成19年1月現在、21大学で組織化され、32大
学が検討中、34大学で組織化されていないという報告⁹がなされている。留
学生は一般的には帰国後母国で行政機関、教育機関、民間企業等に勤務して
母国社会の中核層となることが期待され、今後の寄付獲得を始め大学への協

⁸ 文部科学省：「海外拠点の設置に関する状況調査」平成18年10月1日

⁹ 「留学制度の改善に向けて」平成19年1月（社）国立大学協会国際交流委
員会編

力を期待できる人的ネットワークとして、コミュニケーションの拡充を図るべきと考えられる。

海外での同窓会の設置事例は平成18年度で前述の留学生組織も含めて下記のとおりで、全体的に低調である。組織化されていない任意の会合的な同窓会は下記以外により多く存在していると推測され、各大学ではこれらの海外同窓会に対する組織化支援などの取組みから着手することが適当と考えられる。

【国立大学における同窓会組織の例】

大学名	国名(都市名)	組織名
北海道大学	中国	中国同窓会(北京オフィス 06.04.01設置)
東北大学	各国	東北大学留学生協会(TUFSA)
千葉大学	アジア各国	学友会
東京大学	北京・上海・台湾・バンコク・NY ロサンゼルス・シドニー・フランス	東京大学学友会 (各同窓会を緩やかにまとめた連合体)
東京工業大学	中国・韓国・台湾・タイ インドネシア・英国	記載なし
お茶の水女子大学	韓国	記載なし(昨年度設置)
一橋大学	中国(北京)・韓国(ソウル) タイ(バンコク)	記載なし
横浜国立大学	中国(北京・上海)・韓国・台湾 ベトナム・マレーシア・インドネシア タイ・ブラジル・スリランカ	記載なし
福井大学	マレーシア・タイ・インドネシア・韓国 中国(西安・上海・北京・杭州)・台湾	福井大学留学生同窓会
山梨大学	中国(一部の学生のみ)	記載なし
名古屋大学	韓国・バングラデシュ 中国(上海)・タイ	記載なし(平成17年度設置)
豊橋技術科学大学	インドネシア	記載なし
大阪大学	アメリカ(サンフランシスコ)	大阪大学北米地区同窓会
神戸大学	韓国(ソウル・釜山・大邱)・台湾	記載なし
広島大学	韓国	広島大学韓国同窓会(2003.11.23)
	中国	広島大学中国校友会(2005.12.10)
九州大学	韓国	在韩国九州大学同窓会(1948年頃設立)
	中国	在中国九州大学同窓会(2004年設立)
	インドネシア	在インドネシア九州大学同窓会 (2006年設立)

※九州大学については上記組織のほか、海外オフィス(ロンドン・カリフォルニア(シリコンバレー)・ミュンヘン・ソウル・北京・バンコク)やブランチオフィス(ソウル大学・ガジャマダ大学)があります。

(出所:平成18年度全国国立大学法人留学生センター長及び留学生課長等合同会議承合事項)

その中で、海外での同窓会活動の取り組みの先駆的事例として大阪大学の取り組み事例を以下に述べる。

大阪大学では国際戦略の基本方針として、サンフランシスコ教育研究センター、グローニンゲン教育研究センター、バンコク教育研究センターの海外拠点3カ所を設置し職員を常駐配置し、国際交流活動を展開している。その中でサンフランシスコ教育研究センターは在北米研究者や大学関係者とのパ

イブを構築し、北米同窓会をNPO法人として設置することに貢献している。

このNPO「大阪大学北米地区同窓会 (Osaka University North American Alumni Association)」は2006年1月に設立され、2006年7月にカリフォルニア州のNPO法人としての登記が完了、2007年1月に連邦政府並びにカリフォルニア州政府から寄付金の税金控除が認められる公益法人として認可されている。

そのため同窓会会合等のイベントを開催する都度、参加者等から寄付を募り、多くの金額を獲得し、集めた資金を北米での留学生等の学生支援に充当している模様である。つまり海外で集めた寄付金で海外の大学活動を運営している形態になっている。

一方でGCN Worldwideという同窓生オンラインネットワークを立ち上げて、同窓生からの掲示板、大学の海外拠点情報、大学本体でのイベントや海外での求人情報等が提供されている。しかも、GCN Osakaという大学本体の外国人研究者や留学生を主対象とするコミュニティーサイトともリンクされているので、留学生や研究者等との情報交流も可能となっている。

このように、大阪大学の取組みは海外での同窓会運営のあり方、留学生とのネットワーク形成の手法において示唆に富む取り組みである。また海外での寄付募集の方法としても、税額控除による寄付へのインセンティブ、ネットワークによる寄付への動機付けという点でも他大学の参考になる事例と考えられる。

10.5 寄付金・募金活動の実際

(1) 寄付の方法とスキーム

国立大学法人への寄付方法としては、現状では以下のようなスキームが想定される。

①経費への寄付

「一般寄付」、「奨学寄付金（教員や研究ひも付き寄付）」、「寄付講座」

②基金等への寄付

「一般寄付金」

① 法人経費への寄付

A. 一般寄付金

通常、大学への寄付として経常的に卒業生等個人や法人から、あるいは周年事業として募金形式で個人や法人から提供される寄付を指す。

国立大学法人では、法人化以降増加しているが、私立大学の経常的な募集活動における取組みや実績に比べると、まだ十分でない。以下に述べる奨学寄付金等が教育や研究の対象をある程度特定した寄付金であるのに対し、一般寄付金はその使途が比較的自由であり、制約の少ない資金として法人としては収入拡大を図るべき寄付金と考えられる。

寄付された資金は寄付の使途が指定されればそれと合致した事業費へ、指定されていないければ他の収入と合わせて大学法人で使用されるか、あるいは大学会計内にプールして次年度以降利用されることになる。

B. 奨学寄付金

企業等から教育研究の奨励を目的として大学等に寄付される寄付金であるが、多くは企業との産学連携活動における支援手段として用いられている。使途が特定された助成財団等からの研究助成金などもこの寄付金に含まれる。

法人化前は教育・研究の奨励を目的とする国立大学への寄付は国立学校特別会計の歳入に計上し、文部科学省から当該奨学寄付金に相当する額を学長に交付してその経理を委任していた。この委任経理金については通常の予算に比べ予算科目や会計年度に拘束されることなく教育・研究上の必要に応じて比較的弾力的に使用することが可能であった。そして、寄付者の意向によって教員等個人に対して教育・研究のために寄付された寄付金について

も、あらためて当該教員等から国に寄付させることとしていた。

法人化後は上記の取扱いに関しては法的根拠がなくなったため、教員等個人への寄付や助成金について所属する国立大学法人へ寄付させる規程を整備して対応するよう、あらためて会計検査院から各国立大学法人へ処置要求がなされている。(平成16年10月29日)

一方で、この奨学寄付金に関し特定の研究や研究室・教員への寄付であっても、大学のインフラや設備等を活用して行われるという理由から、外部資金拡大を推進する各国立大学法人は、間接経費(オーバーヘッドと呼ばれている)の形で寄付金の一定割合を徴収している。

このオーバーヘッドに関して、寄付する側からは資金使途である特定の教育研究活動へ提供される資金が削減されるという趣旨から、見直しを求める意見が提示されている。国立大学時代よりもオーバーヘッドの割合や徴収される事例が増え、寄付する側は運用難等から寄付金額を減少させていることが背景となっている。

助成財団からの申し入れを受け、例えば東京大学では学内規則で助成金から間接経費を控除することを明記し、各教員は助成財団等に助成申請を行う際に学内間接経費も費用として計上して申請することを周知させ、財団にこれらの措置を行っていることを明文で通知案内している。なお現在この間接経費の割合は年々上昇し東京大学で平成20年3月において寄付金の30%となっている。

国立大学法人としては東京大学のようにオーバーヘッドを明文化すること等で寄付者の理解を粘り強く求めていくことが望まれる。今後はさらに大学の研究費等の過不足や配分状況を財務計数としてより明瞭に提示し、さらなる理解を求める取り組みが望まれる。

C. 寄付講座

この方式も産学連携活動の支援手段の一つとして行われることが多く、企業等外部から寄付や支援を受けて講座を開設し、講座の教員の人件費や研究費を提供する形態が多い。通常開設期間は限定されており、必要に応じて更新される場合もある。奨学寄付金が教育・研究活動への資金提供で終わるのに対し、寄付講座は実際の講座という活動組織を設置するところまで寄付者が関与指示できる。寄付講座には、寄付者に関連する名称を付けることを可能にしている大学が多い。

一方で企業等の関与度の強い形態であるため、研究内容が特定の企業に有利あるいは利益に貢献する可能性が高く、研究活動におけるモラル等が厳しく問われることが多いことに留意する必要がある。

② 基金等への寄付

外部からの寄付を、そのまま一般の支出経費の中で費消させるのではなく、基金としてプールし大学がその管理運営を行う形式での寄付方式も増加している。これらの基金には目的をもった基金として目的使用の際取り崩していく方式の基金も含まれているが、多くは集めた基金を運用しその運用益を大学に還元し教育や研究の資金にするための基金が多い（果実運用型基金）。米国の大学で主流となっている方式であるが、基金の規模、基金の運用力を確保しないと、運用益が大きくなり、資金集めのコスト負担を差し引くと実質的な資金支援が小さくなり、割に合わない寄付方式となりやすい。

③ 寄付資金の拠出方法・会計処理

A. 拠出方法

寄付金は通常銀行振り込み、あるいは郵便振替により提供されるが、個人向けで最近ではネット上でクレジットカード決済を選択することにより、クレジットカードを利用した寄付方式も各国立大学で取り入れられ始めている。

寄付を申し込んであらためて銀行振り込みを行うよりも、申し込みと支払が一回で完了する点で寄付者にとって簡便な方式と考えられる。海外からの同窓生や教員等の寄付もクレジットカード方式であれば送金等の手間を簡略化することが可能となる。

株式等有価証券による寄付も想定されるが、学内規則において受入可能な有価証券の種類を限定しておくことが望ましい。寄付として受け入れた後は学内の有価証券管理規程等に沿って管理運用することになる。

注：「国立大学法人等が寄付により取得した株式の取扱いについて」

（文部科学省高等教育局国立大学法人支援課、研究振興局研究環境・産業連携課、平成20年3月28日、事務連絡）

建築物等の現物寄付も想定されるが、寄付される現物の利用方法、利用可能性を事前に確認して寄付を受けることが必要である。

遺贈についても近年は信託銀行が多くの大学と提携し、遺贈に関わる殆どの業務を対応し、大学側は一般の寄付金と同様に寄付金として受入事務を対応することになる。

B. 会計処理

寄付金の会計処理については下記のように規定されている。（出所：国立大学財務・経営センター）

(ア) 中期計画等において財産的基礎に充てる目的で民間からの出捐を募ることを明らかにしている場合は、民間出捐金の科目で資本剰余金として計上する。

(イ) 寄付者がその用途を特定した場合又は国立大学法人が用途を特定した場合は、寄付金債務として負債に計上する。

(ウ) 上記のいずれにも該当しない場合は、受領した期の収益に計上
上記から中期計画等で明記されている基金募集や周年事業での募金等の受入額は、資本剰余金に計上することになる。また奨学寄付金のように用途が特定されている場合は、一種の預り金債務になり寄付金債務として受入時に負債に計上することになる。実際に奨学寄付金を研究等に使用する時点では、寄付金債務を寄付金収益に振替える。

上記以外の一般の寄付金は、寄付金収益として寄付のなされた決算期の収益として計上される。

以上のように寄付の種類、大学の取組みに応じて会計処理方法が異なるので、受け入れた寄付の内容と学内における位置づけを十分確認することが必要である。

(2) 寄付と税制

国立大学法人への寄付は、法人にあっては所得税法、法人税法上、財務大臣の指定した指定寄付金として、寄付した金額全額の損金算入が認められている。

個人の場合は国立大学法人が特定公益増進法人に該当するため、一定額を所得税の課税所得額から控除できることとなっており、具体的には5千円超の寄付であれば減税（所得控除）の対象となる。

個人の場合の寄付金控除の計算式は下記による。（平成19年度税制改正）

寄付金控除

所得－{特定公益増進法人等への寄付金額（所得の40%を限度とする）－5千円}

×税率＝税額

(3) 寄付者への対応とコミュニケーション

寄付者への謝意、接遇、連絡等寄付を受けた後のフォローアップ活動は、継続的に寄付活動を行っていくための基本的な活動である。しかしながら欧米諸国に比べ、わが国が寄付活動において立ち遅れているのがこれらの活動

と考えられる。国立大学法人においてもこれまで寄付獲得を積極的に行う立場でなかった経緯もあり、業務として十分確立されていない状況と考えられる。

東京大学と野村證券株式会社との共同研究¹⁰での調査結果では、寄付を募ったことがある国立大学39校のうち25校で寄付者に対して感謝状や記念品等の送付や訪問届出を行っている。寄付で設置された施設へ寄付者名を冠することや、寄付者名を掲示すること等も13校で行われている。その他寄付者を会食や行事へ招待することや、礼状の送付、広報誌等への掲載等も行われており、殆どの大学でなんらかのフォローアップは実施されている。

しかしながら同窓会組織を活用して大規模かつ継続的な寄付金活動を行っている私立大学に比べると、国立大学のフォローアップ活動はまだ大口寄付や周年事業の際にアドホックに行われている状況と推測される。

この寄付者とのコミュニケーション活動については、以下の点に留意することが求められる。

① 募集活動と一体になって行われること

寄付活動というと募集活動に力点が行きがちであるが、寄付活動は募集活動、寄付の実施、寄付者への連絡までが1サイクルと考える必要がある。寄付者の視点から見れば寄付の実施は大学との接点の始まりであり、その後の大学との関係の方に関心が高いことが多い。したがって寄付金の募集活動を行う上では、キャンペーン型でも経常的な募集でも、寄付者への大学からのコミュニケーションの方法を明確に設定し、確実に寄付後の対応を実施できる体制を整備しておくことが望まれる。

② コミュニケーション手法の工夫

これまで能動的に寄付を集める活動には疎かった国立大学が、寄付の伝統がある私立大学のコミュニケーション方法に倣っているだけでは不十分で、より強く寄付者のプライドや満足感を刺激し、寄付活動に共感を得るための工夫が必要と考えられる。本稿では具体的な手法は例示できないが、礼状を送付することだけにおいても寄付にかける大学の熱意や寄付者への感謝の念を強く寄付者に訴求できるような手法の導入が望まれる。

③ 寄付者のデータベース化

寄付は経験を重ねることにより習慣化するといわれており、大学への寄付

¹⁰ 前掲7頁

においても寄付者のリピーター化を目指すべきと考えられる。寄付の頻度や回数が高まるにつれて大学への共感がたかまり、それが新たな寄付を促し、新たな寄付者を呼び寄せることが予測される。その意味で、寄付の頻度や回数に応じたコミュニケーション手法の選択を検討していくことが必要と考えられる。

(4) 獲得活動・広報活動

寄付の募集活動であり、国立大学法人においても法人化以前から取り組まれている。前述のアンケート¹¹では、国立大学は私立大学に比べて、経常的な募集活動がやや弱く、周年事業等のキャンペーン型の取組みが最近盛んになっている傾向が報告されている。

① 同窓会との連携・協働

国立大学は戦前から同一の大学として組織されていた旧帝国大学等においても、また戦後複数の高等教育機関が統合再編された総合大学においても、いずれも学部学科単位での同窓会組織が設置され、全学的な同窓会組織は法人化以後である大学が過半である。そのため寄付募集活動において大学は複数の同窓会組織との調整や交渉が必要となり、情報連絡や意思決定等の面で円滑さに欠けることが多いと推定される。

今後募集活動を強化していく上では卒業生との情報やコミュニケーションが不可欠であり、同窓会組織との情報連絡体制や意思決定ルート of 明確化等により組織的連携を強化すべきと考えられる。実際に国立大学では39校中18校で同窓会等との連携が寄付獲得に効果があったと回答されている¹²。

同窓会においても上記事情から全学的組織への体制確立を志向していると考えられ、大学側の寄付募集活動を同窓会の組織作りと協働させて進めやすい状況と考えられる。

特に私立大学に比べ弱いとされる経常的な寄付募集活動を強化していく手法として、同窓会との連携した寄付募集の取組みの強化を図るべきと考えられる。具体的には、同窓会組織への大学活動情報の早期かつ十分な提供、同窓会運営層と大学経営層との接点拡大等が想定される。

¹¹ 前掲2頁

¹² 前掲2頁

② 社会貢献活動、産学連携活動との連携

同窓会はその構成員が卒業生のため、大学に対する関心や愛着が強く、寄付獲得の対象組織としては最も協力的な対象組織と考えられる。しかしながら、卒業生は大学にとっていわば身内であり、大学が一般社会から広範に寄付を認知され、期待され、支援されるためには、同窓会だけでなく地域社会や企業・団体等からの寄付獲得も重要な方策と考えられる。

特に国立大学法人は、多数の大学が競合する東京や大阪以外では地域の主要高等教育機関として存在していることが多く、地域社会との情報交流や協力連携が重要な社会貢献活動として行われている。これらの社会貢献活動を通じて地域社会に大学の価値を認識させ、住民等の大学への関心や愛着を強め、最終的に寄付等の具体的支援につなげるのが、地域社会からの寄付獲得の本来の姿と考えられる。したがって寄付獲得の基盤となるのは地域社会に対する大学の継続的な社会貢献活動であり、それを寄付へつなげていく仕組みや活動が寄付獲得活動であり広報活動と位置づけられる。

具体的には、大学の地域社会への社会貢献活動を可能な限り広く地域にPRする、大学と接点のあった地域住民や企業、自治体や公的団体等とのコミュニケーションを確保する、大学の教職員・学生が地域社会への社会貢献活動に極力参画し、地域社会との接点を拡大すること等が想定される。

なお地方自治体自身が国立大学に寄付することについては、国立大学時代には原則禁止され（地方財政再建促進特別措置法）、例外的な場合に認められる規制があり法人化以後も引き継がれてきたが、近年この規制が大幅に緩和されてきている。

【当初の規制】

- ・地方団体が地元の国立大学法人に調査研究を委託。
- ・公立大学と国立大学法人が共同研究を実施。
- ・地方団体の施設を適正な対価の下に貸付けて国立大学法人に利便を提供。

上記の場合のみ認可（総務大臣の同意）。

【平成14年政令改正、下記追加】

次の要件を満たす研究開発経費を追加

- ・地方団体の要請に基づくもの。
- ・地域の産業振興等に寄与するものなど。
- ・ただし、通常業務に要する経費等は除外（国立大学法人自らが負担すべきもの）。

【平成19年12月、総務省運用緩和通知】

- 1 従来の制限的な運用を大幅に緩和。
地域の産業振興等に資する特定の人材育成（学生への教育も含む）や産学連携のための施設等の無償貸与や経費負担等も寄付も可能とする。
- 2 審査書類の簡素化、審査手続きの迅速化する。
- 3 寄付金等の支出に該当しないケースを明確化する。

【平成20年3月政令改正】

- (1) 地域の産業振興等に資する研究開発等の用に供する土地や建物の無償譲渡。
○地方公共団体の要請に基づいた研究開発経費を負担することに加えて、土地や建物等の寄付も可能にする。
- (2) 住民に対する医療の提供に要する費用への補助等。
○病院等を開設する国立大学法人や独立行政法人等が、地方公共団体の要請に基づき、当該地方公共団体の住民に対し特別に医療の提供を行う場合に要する費用の補助等ができるようにする。
- (3) 市町村が国に提出する書類の都道府県経由の廃止。

以上の緩和措置により自治体が大学に施設を無償貸与することや大学の行う公開講座などの経費負担をすることなどが可能になる。一般的に自治体は大学を地域活性化の起爆剤と考えて大学に対する寄付には積極的であり、国立大学としても地域連携活動の中でこれらの寄付手法を活用していくことが望まれる。

一方企業や団体等からの寄付は、基本的に産学連携活動の一環として取り組まれることが多いと考えられる。もちろん、地域の企業が地域社会の構成員として一般的な寄付をすることも想定されるが、営利を追求する民間企業からの寄付は基本的には奨学寄付金等のような形態での大学の研究活動への関心に基づく寄付と考えられる。

産学連携において企業側は、明確な研究成果の獲得を狙う場合は委託研究として反対給付の期待できる形態を選択し、期待される研究成果が長期化、あるいは確定しにくい場合は、奨学寄付金のような反対給付のない形態を選択すると考えられる。そのため産学連携に関係した企業や団体からの寄付獲得においては、大学の研究活動をどのように周知し、寄付をする企業や団体に認知してもらうかが重要になる。やはり寄付の基盤は学術研究における大学の多様かつ先端的な研究活動であるが、それを寄付へつなげていく仕組みや活動が重要となる。具体的には研究成果の公表、研究活動に関連するイベ

ント、マスコミへの出稿・出演、ネットでの公表公開等、幅広い手法が想定される。大学の保有する研究成果、知的資源をどのように企業や団体に訴求するかというプロモーション活動としての取り組みが求められる。

③ 専門人材、外部機関の活用

国立大学法人における寄付の募集、広報活動は、上述したように同窓会活動との連携、社会貢献活動・産学連携活動との連携が重要になってきており、募集方法も経常的な募集活動を強化することが求められている。このように寄付募集活動は、定型的な募金や集金を行うことだけでなく、寄付の企画、実行、結果分析等を総合的・経常的に運営実施していく体制が必要になってきている。これまで国立大学ではあまり手がけていなかった分野の活動であり、大学の規模や事情によってプロモーションやマーケティングスキル、ファンディングノウハウ等を備えた専門人材の補強も必要と考えられる。

寄付活動で先行する欧米では、NPO等の公益団体が外部から寄付を集める活動が「ファンドレイジング」として専門化され、専門の機関や専門人材を養成する機関等が存在する。大学やNPO等は必要に応じて、それらの専門機関に寄付活動業務を委託したり、それらの養成機関に職員を派遣している。

今後、国立大学法人においても寄付金収入の位置づけが高まり、寄付金活動の規模が拡大していくことは必須であり、現時点とはもかく将来的にはこれらの外部機関を活用することも視野に入れて、体制整備を進めることが望まれる。

(5) 組織運営体制

国立大学法人は法人化以降に寄付募集活動を本格化した大学が多く、組織体制としてはまだ十分整備されていないと推測される。前述したアンケート¹³でも国立大学の寄付募集を専任部署が担当している例はごく少なく、総務や同窓会等が担当していることが多いと報告されている。私立大学においては、財務・経理や法人事務局の担当も多いものの、1/4の大学では募金の専任部署が担当していると報告されている。そのため、職員の配置においても同じアンケートで、恒常的に専任職員を配置している大学は国立大学では39校中3校で、私立大学では150校中24校で設置している状況と報告されて

¹³ 前掲2頁

いる。ただ専任職員を配置している私立大学においても、その人員は半数以上で2名以下であり、組織規模は小さい。

国立大学法人においては、当面前述したように同窓会や社会貢献活動と連携するなかで、それらの部署が寄付募集活動の担当を兼務しながら進めていくことになると思われる。しかしながら、今後寄付金活動を強化拡充していく上では、全学的に一元化された、それも経営層に直結した寄付募集組織体制の整備が必要と考えられる。

何故なら、大学への寄付者は、大学の教育、研究、社会貢献活動等に対して何らかの社会的価値を認めて具体的収入をもたらしてくれる存在であり、大学の利害関係者としては学生や保護者、企業、行政、地域住民と同格以上の存在であると考えられるためである。寄付獲得のために大学のどのような社会的価値をどのような方法で、どの個人や企業・団体から獲得するか等は、まさしく経営問題であり全学的に取り組むべき業務である。個別の寄付募集活動自体は既存の同窓会担当部署や産学連携担当部署が行うにしても、全学的な寄付金獲得の企画・管理業務は新たな部署を設置しての対応が望まれる。

また必要に応じて前述したように外部の専門人材の採用することや、職員を適宜ファンドレイジング関係の研修等に派遣することなども検討されてよい。

10.6 国立大学法人における寄付・募金活動を巡る環境及び課題

(1) 寄付に対する意識・文化の問題

あらゆる寄付金の募集で常に問題視されるのは、わが国においては寄付活動に対する関心や寄付することへの意識が低く、寄付が集まりにくいということである。大学における寄付においても一般的には同様な対応が見られ、なかなか寄付が集まらないのが現状である。

実際に寄付総額では米国の24.5兆円に対して0.7兆円であり、特に個人からの寄付が米国の23兆円に対し0.2兆円となっており、国の経済規模であるGDPが米国は日本の約3倍としても、寄付への取組実績にかなりの開きがある¹⁴。

この寄付への意識の低さは長い間の社会慣習として形成されている意識であり、一朝一夕に改革されるとは考えにくい。その中で大学への寄付の拡充を考えると、以下のようなわが国での寄付の実態や意識を踏まえて取り組むことが求められる。

まず個人で寄付自体を行うことに対する意欲という意味では、全世帯の中で寄付をしている世帯の割合でわが国と米国とで大きな相違はないことが分析されている¹⁵。

ところが寄付金の額では、同じ調査でわが国の世帯平均の寄付金は3,000円前後で米国の30分の1以下と報告されている。また最近の民間シンクタンクの調査でも、寄付の内訳は、各種募金が55%と過半を占め、金額面では5,000円以上が12%、5,000円未満が52%と報告されている¹⁶。つまりわが国での寄付は共同募金のような少額の金額を一時的に拠出し、その用途はあまり追及しない形態が実際には多いと推測される。

米国での寄付は、寄付すること自体がボランティア活動の一つとしてとらえており、負担感を感じる程度の拠出を行い、そのためその用途には重大な関心を持つと推測される。一方わが国では寄付は一種の負担金としての認識があり、そのため負担感を感じない程度の拠出を行って義務を果たし、募金の用途には殆ど関心を持たないと推測される。

¹⁴ 前掲4頁

¹⁵ 平成12年度「国民生活選好度調査」(内閣府)

¹⁶ ㈱日本総合研究所：社会生活に関するアンケート調査：平成20年9月

そこから考えると大学の寄付募集において、通常共同募金をイメージさせない仕組みや雰囲気を導入することも、ある程度必要になると考えられる。例えば単なる募金とは異なるボランティア活動を組み込むことや、寄付の使途に関する明確な説明の提供、寄付者へのフォローに重点を置いた取組みが想定される。

私立大学の事例であるが国際基督教大学のピースベル奨学金事業では、寄付の使途を十数名の学生の奨学金に特定して一口1百万円の寄付を集め、実際に奨学金を支給している。奨学金授与式には寄付者を招き、さらに4百万円以上の奨学金を寄付した寄付者には、奨学金に名前を付けることや奨学対象を男女や留学生等に特定する権利を付与している。

共同募金ではなく後輩になる学生を助け、母校の発展を願うための金銭によるボランティアに近い寄付の募り方であり、寄付金の使途が完全に特定されている。このようなタイプの寄付金の機会や経験の積み重ねにより、寄付に対する社会全般の意識や認識が長期的に変化していくと考えられる。

(2) 同窓会活動を巡る課題

① 個人情報保護との関連

寄付募集活動を同窓会と連携していく上では同窓会が保有する同窓生の個人情報の共有、大学の卒業生情報の共有が必要となるが、この同窓生の個人情報の取扱いに関しては、個人情報保護関係の法令への対応が必要となる。

具体的には国立大学法人は個人情報保護法、及び独立行政法人等の保有する個人情報の保護に関する法律の適用を受ける。そのため「利用目的の明示と適正な取得」「従業者の情報保護義務」「利用及び提供の制限」等の各種義務や行為規制を受ける。

同窓会等に国立大学が卒業生の名簿の提供をする場合は、利用目的以外の目的のために「保有個人情報」を利用・提供することに該当すると考えられ、原則本人の同意が必要になる。従ってこれから入学してくる学生には各種書類上で同窓会に情報提供する旨記した上で、同意を得ることが必要となる。一方既往の在学生や卒業生の情報を提供する場合は、対象者に文書やHP上で同窓会に情報提供する旨告知し、説明会などで直接説明することなどの対応が必要となる。

さらに名簿は個人情報であり提供するに際しては、提供先で個人情報の漏えいや盗用がなされないこと、複製の禁止、再提供を行う場合の了承、保存期間や目的達成後のデータの取扱い等を確認することが必要となる。

一方で同窓会は大学とは独立した任意団体、あるいは公益法人とみなされ

て個人情報取扱事業者に該当し、個人情報取扱事業者は個人情報保護法に定められている事業者の義務を遵守することが求められる。具体的には「利用目的の特定と利用目的による制限」、「適正な取得と取得に際しての利用目的の通知等」、「従業者・委託先の監督」、「第三者提供の制限」、「開示等の求めへの対応」等の義務が課せられている。

そのため多くの国立大学の同窓会では、個人情報保護方針等を定め、利用目的の中に大学の行事開催等に使用すること等を含ませたり、第三者提供の例外に大学への提供を含ませることで、上記の利用目的制限や第三者提供制限に対応している。

また個人情報を明確に同窓会と大学との共同利用にする旨を定め、利用目的や提供する情報項目を特定して対応している大学も見られる。

以上のように卒業生の個人情報については、国立大学法人、同窓会それぞれが情報保護義務を負っており、安易に学生や卒業生の名簿やデータを交換できない規制があることに留意する必要がある。

② 部局別活動と全学活動の役割分担

同窓会の成り立ちから想定すると、在学時に密接に交流のある学科や研究室、あるいはサークル・クラブ等の同窓会組織が同窓会組織形成の母体になると考えられる。しかしながら、今後寄付金募集活動を想定した同窓会活動を展望すると、個々の部局別の組織では組織内調整に手間が掛かり、活動の効率が低下すると考えられる。そのため各国立大学では同窓会の連合組織化を進めており、同窓会連合等の組織が設置されつつある。私立大学ではもともと部局よりも大学への帰属意識が強く、寄付金募集については全学組織が推進母体となって年次や地域等に基づく個別同窓会へ指示を出す仕組みとなっている。情報交流や会員親睦の活動であれば個別同窓会の緩やかな連合組織が適しているが、寄付募集という資金調達活動を行う上では目標管理的な体制整備が必要であり、国立大学においても全学的な推進体制で取り組むことが望ましい。

(3) 地域貢献活動、産学連携活動との連携に関する課題

前述したように寄付は大学の教育研究活動を通じて提供される様々な付加価値に対し、社会が評価し支援する意向表明の結果と考えられる。この教育研究活動の中には社会貢献、産学連携といわれている活動も含まれており、したがって寄付活動を進める上では社会貢献活動や産学連携活動と連携した取り組みが重要と考えられる。

つまり、社会貢献活動で言えば公開講座、NPO法人やボランティア団体との連携、生涯学習事業、地元商店街の活性化などの活動は、大学が地域社会等に明確に付加価値を提供している活動と考えられる。このような活動の実態や成果を国立大学法人が組織として把握管理し、その上で地域社会に適切に広報や情報発信等を進めていけば、地域社会等が大学の社会貢献活動を評価して寄付として支援を行う可能性が高められる。

産学連携活動でも同じで、産学連携活動の実態や成果を国立大学法人が組織として把握管理し、その上で民間企業等に適切に広報や情報交流等を進めていけば、民間企業等が大学の研究活動に関心をもち、寄付として支援を行う可能性が高められる。

以上のように社会貢献活動や産学連携活動は大学と社会との接点を拡大する効果があり、そのため寄付募集活動を進める上では、これらの活動の強化拡充が不可欠となる。

また寄付募集活動の対象としてもこれらの活動により大学と接点をもった個人や企業等は重要と考えられ、寄付募集活動において社会貢献活動と産学連携活動との情報交流を進め、これらの活動との連携を強めていくことが必要である。

一方社会貢献活動や産学連携活動においては、もっと活動内容を社会に情報発信や広報していくことが求められる。一般に国立大学法人では大学評価への反映や外部資金の獲得だけで満足してしまい、活動内容を大学の説明材料やイメージ資料として社会にPRしていく取り組みが弱いと推測される。

寄付募集の第一歩は大学の認知と大学への関心であり、社会貢献活動や産学連携活動は大学を社会に知ってもらう絶好の機会として、寄付募集との連携の拡充が必要である。

(4) 資金の使途管理に関する課題

寄付募集において、一般には寄付者は寄付した資金の使途を特定することができる。特定されない場合は、殆どの大学では大学側で使途を特定して寄付資金を学内の研究や教育資金に充当している。一般的には寄付金の使途が問題になるケースは少ないと考えられるが、下記のような場合、寄付者や大学にとって問題となる場合が想定される。

研究助成財団等からの寄付金で特定の研究者の特定の研究テーマに明確に使途を限定している場合に、一般的に行われている大学側での間接経費等の控除の問題である。

助成する財団側は特定の研究に使途を特定して寄付しており、そこから間

接経費を控除することは、寄付者の意図と異なる使途に資金を充当することになり、寄付者の財団側から抗議を受けることになる。(参考：平成18年9月1日財団法人助成財団センター「民間の研究助成金に関するいわゆるオーバーヘッドの取扱について」[東京大学宛])

大学としては、特定の研究であっても大学の施設やインフラを使い、管理部門のスタッフの支援を受ける以上、寄付金の一定割合を間接経費に充当することは特定された寄付金の使途の範囲内として解釈している。特に間接経費の割合が従来からの5%ぐらいから最近時では30%程度の水準に上昇しており、助成財団側としては余計に問題視することになる。

一応この問題は、助成を申請する段階で間接経費が必要な旨を研究者等が明示することで解決が図られているが、今後企業等からの寄付においても同様のことが想定され、大学において寄付に関する間接経費等の取扱を外部へ明示しておくことが望まれる。

次に資金使途を特定しない寄付金は、学内で特定して教育や研究に充当されるが、一般的に外部からの使途指定と比べ、どうしても使途管理が緩くなる問題が推測される。

使途が特定されない寄付金であっても外部資金としての重要性は使途特定寄付金と異ならず、使途が外部から特定されると使途管理が厳しく、外部から特定されていないと緩くなるのは、資金管理の面からは適切でない。使途特定者が外部寄付者か学内責任者かで研究活動管理や資金使途管理が異なるのではなく、外部資金管理として統一的な使途管理体制が必要と考えられる。

さらに言えば、寄付金の使途については大学側がむしろ積極的に使途を特定して寄付募集活動を行うことが望ましいと考えられる。何故なら大学の教育研究活動は大学の基本方針や中期計画でその方向性が定められており、その方針に沿った使途に寄付金を充当していくべきと考えられる。ところが使途を特定された寄付金を主体に寄付金を集めていくと、必ずしも大学の方針に沿った使途別に寄付金が集まるとは限らない。より極端な表現をすれば、寄付金の使途に沿った教育研究活動を大学は求められ、大学の方針とは異なる教育研究活動を行わざるを得なくなる。つまり寄付者の意向に大学の教育研究活動が左右されることを意味する。

大学が基本方針や中期計画で定めた教育研究活動を進めるために寄付募集による資金調達を行うとすれば、資金の使途を特定して調達を行うのが基本であり、寄付募集においても使途を特定した寄付金獲得が中心になるべきと考えられる。現状ではまだ寄付金自体の獲得水準が低いいため問題とはならないが、今後寄付募集活動を進めていく上では重要な検討課題と考えられる。

(5) 寄付金・募金活動の責任管理体制に関する課題

① トップセールス

国立大学法人は寄付募集活動を積極的に行ってこなかった経緯から、寄付に対する教職員の当事者意識や重要性の認識が弱いことが想定される。しかしながら前述のアンケート¹⁷では寄付募集活動において効果的な要素として「税制優遇措置」「同窓会との連携」に並んで「理事や学長、教職員の理解と協力」が上位3項目として回答されている。

当面教職員の意識や認識を変えることがまずは必要であり、学長がトップセールスなどの行動で自ら取組み姿勢を意識的に示すことが重要である。加えて寄付に対する取り組み活動やイベントに関する情報を学内に浸透させ、寄付募集に関する当事者意識や重要性の認識を教職員の中に醸成していくことが求められる。同じアンケートで寄付獲得に向けての課題として「寄付に対する社会の理解」が最も多く回答されているが、まずは学内での理解を深めることが重要であり、学内の寄付への意識改革が進行すれば社会の理解も進んでいくと思われる。

一方寄付をする側からみても学長等や経営層が寄付募集に自ら汗をかいて活動していることや直接学長等から寄付を依頼されることにより、寄付への大学の姿勢や意欲を理解し、寄付に応じる可能性を高めることが予想される。寄付者は大学に対する関心を学長等の活動を通じて認識し、大学に対する評価を学長等の言動から感じ取る。

このように寄付における学長等のトップセールスは学内的には寄付への啓蒙と意識改革の起爆剤として、学外的には大学への関心と評価への影響要素として、重要な役割を担っている。その意味で学長等のトップセールスは寄付の成否を大きく左右する活動であり、重視されなければならない。

② 調達コスト・運用水準

寄付募集活動に本格的に注力するためには、前述したようにスタッフやコミュニケーション費用、データベース等システム費用が必要となるが、これらのコストが寄付獲得額に比べて膨らみ過ぎることは回避されなければならない。

寄付募集活動を大規模に行っている米国の有力大学では寄付募集額の10%~15%をコストに充当するのが一般的とされている¹⁸。ただしこれらの

¹⁷ 前掲2頁

¹⁸ 日興コーディアル証券「大学の卒業生マーケティング」2006年8月25日

大学の寄付受入額平均額は年間300億円を超えており、キャンペーンであれば1千億円を超える募集目標額を定めて取組んでいる大学である¹⁹。しかも寄付を集めた基金の規模が大きく、運用成績も高水準であり、いわばハイコスト、ハイリターン、ハイリスクの資金体系で寄付金の調達と運用が行われている。

このような米国型の寄付募集活動に対し、わが国の大学においては、寄付募集獲得の金額水準が低いために、人件費やシステム投資等固定費的なコスト負担に耐えられないという事情があり、そのままの導入は困難と考えられる。しかしながらコストを理由に寄付募集活動体制を不十分なままに留めておくと、寄付金も集まらず、現状の構造が変わらないという悪循環に陥ることが推測される。

米国の大学でも州立大学の事例²⁰では、州からの補助金削減に対応してやむなく寄付募集の取組みを始めており、最初は地道に卒業生への個別勧誘から始めて人脈形成や情報収集を進め、その後それらの情報をデータベース化して次第に体制整備を行っている。国立大学法人においても現時点では寄付募集活動自体を大学法人の業務として定着させることが必要と考えられる。そのためプロモーション等コストの嵩みやすいキャンペーン型の寄付募集を急ぐよりも、地道な寄付候補者への勧奨活動に注力し、外部から適宜ノウハウや人材を導入しながら寄付募集活動の業務としての確立を進めることが望ましい。もちろん長期的計画的に外部からの専門人材導入やシステム整備に取組むことは先行的投資として想定される。その場合でも寄付募集活動全体の中でそれらの施策を活用することを明確にすべきであり、単に人材導入やシステム整備だけを計画するだけでは不十分である。

また運用面においても高いリターンを追うのではなく、現状の運用規制の中で運用商品別の特性の把握や資金用途に応じた適切な資金管理ノウハウを吸収蓄積する方向での取組が望まれる。

結論として現時点の国立大学法人においてはローコスト、ローリターン、ローリスクの資金体系での寄付金の調達と運用を基本とするのが適していると考えられる。

③ 計画管理とマーケティング

国立大学法人の寄付募集活動の責任管理体制に関し、今後注力すべき事項は、寄付募集の計画管理体制の確立とマーケティング活動としての取り組み

¹⁹ 前掲34頁

²⁰ 東京大学・野村證券共同研究：東大－野村 大学経営ディスカッションペーパー No. 5 「アメリカの大学の財務戦略」 2008年4月

と考えられる。

前者については寄付募集活動を計画（PLAN）・実行（DO）・確認（CHECK）・改善対策（ACTION）のプロセスで確実に運営すること、大学法人全体の中期計画と明確に関連付けすることが求められる。対象者や寄付金額を基礎にした目標額の計画、募集活動状況の進捗管理、進捗状況に応じた役員層の支援等の対策の立案と実施などを、円滑なサイクルの下で運営していくことが望まれる。そして寄付募集が大学全体で取り組むべき活動であれば当然中期計画の中に位置づけられ、寄付募集のコストも中期計画の中に織り込まれるべき事項と考えられる。

後者の意味は米国の大学等の取組みのように、個人・企業別に対象者、目標額、募集方法等を細かく分類設計した上で、募集活動を行う手法を導入していくことである。目標も対象も不明確なままとにかく集めるというのではなく、どこから、いくらぐらい、どのような方法で行う等をあらかじめ設定して募集活動を行うイメージである。実際に寄付金は金額面でみれば企業や大口寄付者等一部の寄付者に依存するのが一般的であり、20%の寄付者が金額面では80%を占めると言われている。

当然データベースの整備や対象者の分類整理等の準備が必要となる。最初はデータベースの精度が低くても毎年繰り返していくことにより、データが蓄積され精度が向上していく。どのような手法が寄付につながりやすいのか、どのような層が寄付をするのか、どのような目的が寄付の動機になりやすいのか等、寄付者の意向、ニーズに関するマーケティングが求められる。

以上のように、寄付金・募金活動の責任管理体制を確立していくには、中期計画から一貫した流れの下でのPDCA管理と、寄付者の視点・ニーズ等を基点にするマーケティング活動が、重要かつ必要となる。

編集委員会

荒張 健 市川 照仔	新日本有限責任監査法人公会計部 立教大学コオプ教育・インターンシップオフィス コオプコーディネーター
金田 正男 ○北野 正雄	一橋大学副学長 京都大学情報環境機構副機構長・ 工学研究科附属情報センター長（第2章）
黒川 肇 ○小林 信一 佐藤 慎悟 宍戸 和子 ○芝坂 桂子 城多 努 鈴木 豊 ○永田 治樹 ○中原 隆一 西本 清一	監査法人トーマツ 筑波大学大学院ビジネス科学研究科教授（第3章） ベリングポイント株式会社 株式会社三菱総合研究所 あずさ監査法人知的財産戦略室（第4章） 広島市立大学国際学部専任講師 青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科教授 筑波大学大学院図書館情報メディア研究科教授（第1章） 株式会社日本総合研究所（第5章）（第10章） 京都大学大学院工学研究科・工学部 物質エネルギー化学専攻教授
○日戸 浩之 ○船守 美穂 堀江 学	株式会社野村総合研究所（第7章） 東京大学国際連携本部特任准教授（第9章） 日本学生支援機構近畿支部長、 （兼）留学情報センター神戸サテライト長
村田 直樹 村山 典久 ○湯本 長伯	日本学術振興会理事 滋賀医科大学理事 九州大学産学連携センターデザイン部門教授（第8章）

国立大学財務・経営センター（客員含む）

遠藤 昭雄 吉田 靖 ○山本 清（主査） ○丸山 文裕 水田 健輔 石崎 宏明 矢野 眞和	国立大学財務・経営センター理事長 国立大学財務・経営センター理事 国立大学財務・経営センター研究部長（第6章） 国立大学財務・経営センター教授（第5章） 国立大学財務・経営センター准教授 国立大学財務・経営センター准教授（平成19年8月から） 国立大学財務・経営センター客員教授 （昭和女子大学大学院生活機構研究科教授）
金子 元久 小林 麻理 川嶋太津夫 山本 眞一 吉田 香奈 雨笠 均 伊東 陽子	国立大学財務・経営センター客員教授 （東京大学大学院教育学研究科教授） 国立大学財務・経営センター客員教授 （早稲田大学大学院公共経営研究科教授） 国立大学財務・経営センター客員教授 （神戸大学大学教育推進機構教授） 国立大学財務・経営センター客員教授 （広島大学高等教育研究開発センター教授） 国立大学財務・経営センター客員准教授 （山口大学大学教育機構大学教育センター准教授） 国立大学財務・経営センター総務部長 国立大学財務・経営センター総務部経営支援課長

注：※ ○は執筆者、（ ）内は執筆担当部分を示す。

※ 所属先は平成21年3月現在。

国立大学法人経営ハンドブック（3）

平成21年3月発行

発行 独立行政法人 国立大学財務・経営センター
千葉県美浜区若葉2丁目12番

TEL 043-274-3801

FAX 043-274-3815

東京連絡所 東京都千代田区一ツ橋2丁目1番2

TEL 03-4212-6000

FAX 03-4212-6400

※ 無断転載および複写を禁じます。

印刷 株式会社 正文社

