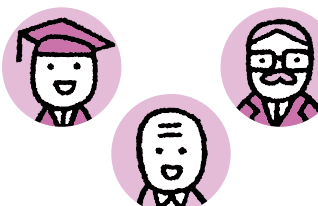




大学の主な収入源



種類 	学納金	補助金・ 交付金	寄付金
払う人 	学生・保護者 	国民 	卒業生、 地域、企業 etc. 
何を期待 して？ 	教育力 卒業後、変化の激しい 社会の中で生き抜く力を 養成する教育に期待	大学改革 社会に必要な 取り組みをすることに期待	目的による それぞれが 大学に望むことの 実現を期待
将来性 	 18歳人口減少、 定員管理の厳格化により 増収は見込みにくい	 国家財政の厳しさにより 増収は見込みにくい	 大学の努力により 増収は大いに可能

スTEEクホルダーとお金、そして大学改革

教育力を高めるためのアクティ
ブ・ラーニング用施設の建設、研
究力を高めるための最新研究機材
の購入、国際性を高めるための留
学生募集費用や外国人教員の雇
用、エビデンスに基づく議論のた
めのIR部署の設置etc.。

今、大学に求められている各種
改革には、当然のことながら多く
の費用がかかる。いずれも「質保
証」のためには必要なことであろ
う。しかし、上の表に示したよう
に、学納金や補助金・交付金の増
収は今後期待しにくい。寄付金を
増やすなど新たな収入源の開拓
と、将来に役立つお金の上手な使
い方（好循環モデル）を考える必
要がある。それこそが18歳人口が
1割減ることが予測される10年後
も生き残る道筋となろう。

大学の主な収入は、学生（学納
金）、国民（補助金・交付金）、そ
して卒業生や企業、地域（寄付金）
が払っている。つまりお金につい
て考えることは、各スTEEクホル
ダーの自学に対する期待と、それ
に込めているか、を考えるといた
うこと。期待に込え続けるための改
革とお金の使い方が、今、大学に
問われている。

3 Between 2018 7-8

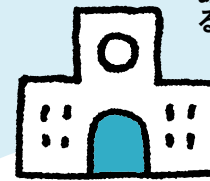
学納金、補助金、寄付金
etc.

お金から

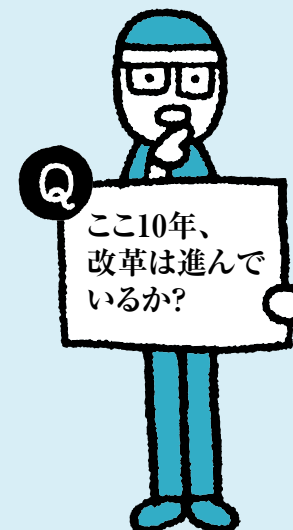
考える

大学改革

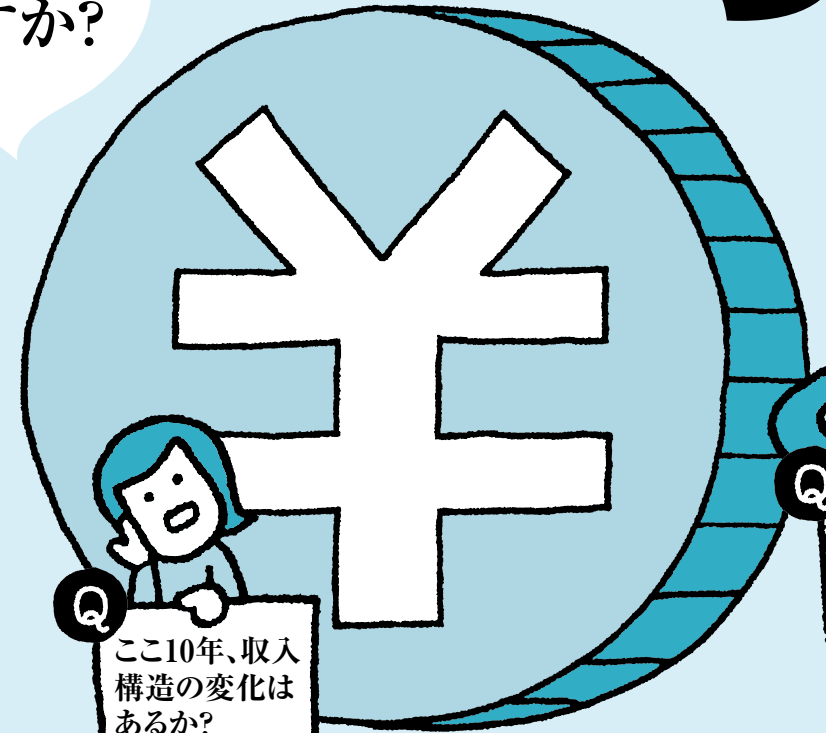
大学は、社会の変化に対応し、その期待に応え続けていくためにさまざまな改革や取り組みを続けていく必要がある。18歳人口減少時代を迎えた現在、その改革に必要な資金をどうするか？今回は「お金」の調達の仕方、使い方から、大学改革について考えてみたい。



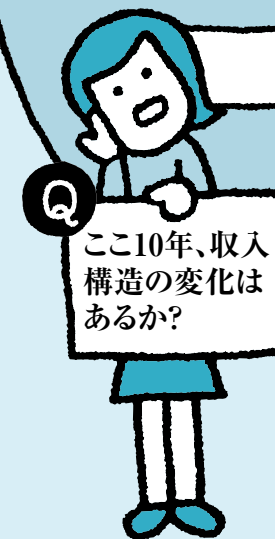
自学は どうですか？



ここ10年、
改革は進んで
いるか？



この先10年の
収支のめどは
立っているか？



ここ10年、収入構造の変化はあるか？

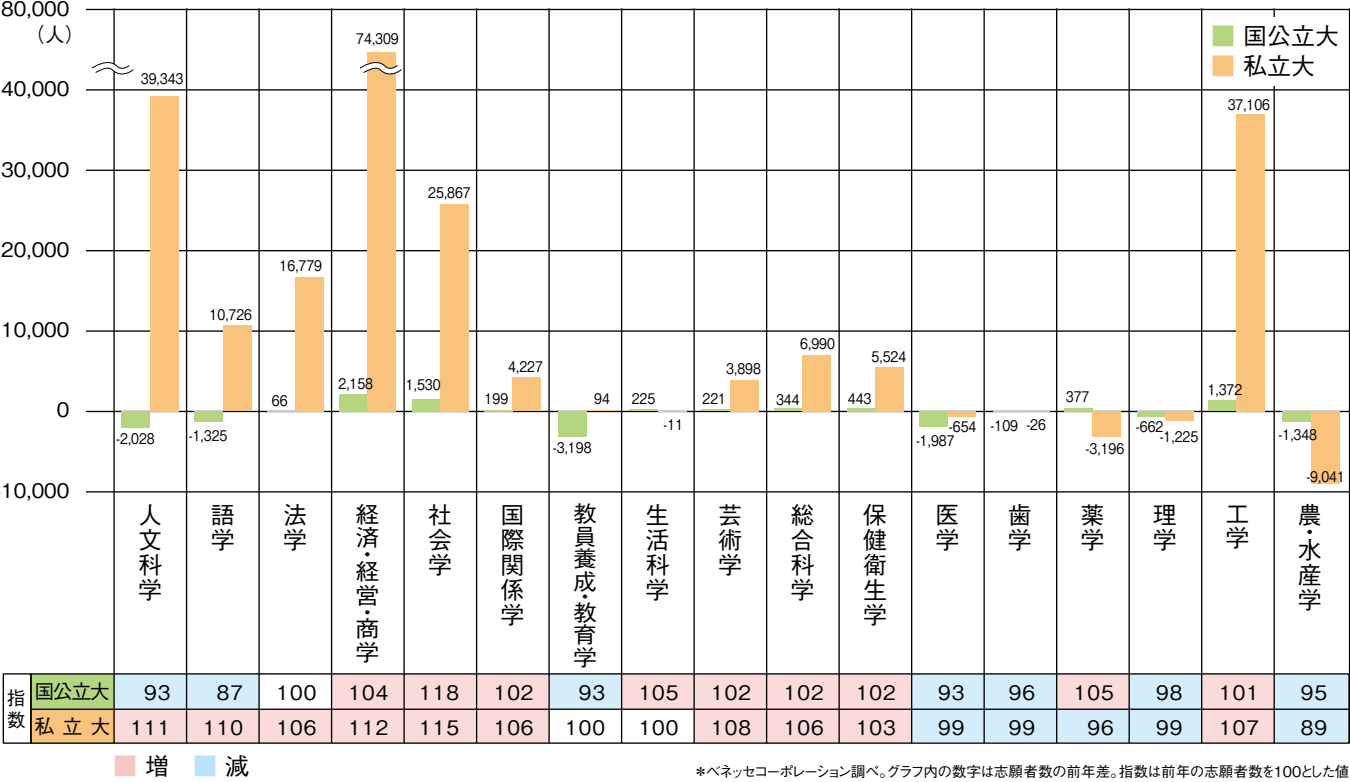
イラスト／イデシタタケシ

【図表1】私立大で志願者数が増加 ～2018年度入試のエリア別志願者数増減指数

エリア	18歳人口	2018 年度 /2017 年度比					
		国公立大		私立大			
		募集人員	志願者数	募集人員	志願者数		
					一般	センター利用	全体
全国	98	100	99	101	106	110	107
北海道	97	100	100	100	100	105	102
東北	97	98	106	103	94	96	95
関東	99	100	95	99	104	105	104
首都圏	99	99	96	101	106	111	108
北陸	99	100	110	105	115	100	109
中部	99	104	100	99	102	105	103
近畿	98	100	96	101	108	111	109
中四国	98	101	99	99	101	99	101
九州	98	100	100	102	101	108	103

※ベネッセコーポレーション調べ、表の数値は前年の志願者数を100とした指数
※募集人員は一般・センター合算値。私立大のセンター併用型入試はセンター利用方式で集計
※関東：茨城県、栃木県、群馬県、新潟県 首都圏：埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、山梨県 中部：長野県、岐阜県、静岡県、愛知県、三重県

【図表2】文系学部での志願者数増加がめだつ ～学問系統別志願者数の増減（2018年度入試）



生がより安全志向になり、併願先選びの視野が広がったことが考えられます。

**上向きの景況を支えに
人文・社会科学人気続く**

学問系統別志願者数の増減【図表2】を見ると、「文高理低」の傾向が続いています。私立大の場合、正確には、全体の志願者数が増加している中、理系より文系が増えている状況だと言えます。

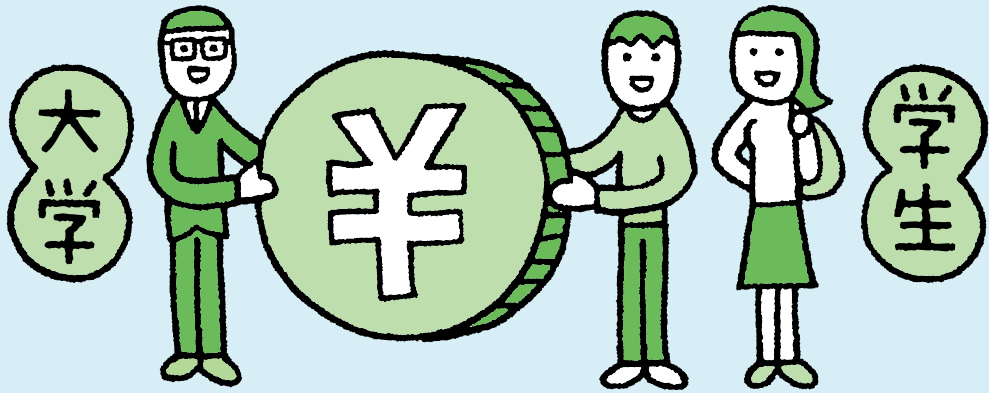
私立大学の人文科学系統、経済・経営・商学系統、社会学系統の志願者数は、対前年指数で111、112、115と、増加がめだっていますが、しかし、※3年生11月模試での志望状況では、志望者数の対前年指数はそれぞれ、100、99、102でした。学問系統の人気以上に入試本番で志願者数が増えている状態であったと言えるでしょう。

理系では、工学系統が、国公立大学、私立大学ともに志願者数を増やしています。さらに詳しく学科系統別に見てみると、情報工学で志願者数が増えており、志願者数の対前年指数は国公立大学で107、私立大学で124となっています。AIやIoT、データサイエンスに関係した学科が工学系統の中では人気を集めています。

※2017年度 高3生・高卒生第3回ベネッセ・駿台マーク模試・11月

自身を成長させる
教育力への投資

学納金



入学金や授業料等の学生納付金（学納金）を確保するためには、
自学が求める学生を獲得して育成し、その成果を募集に生かすサイクルが重要だ。
2018年度入試の結果を基に、今後の募集について考察する。

①景気動向を反映し、経済・経営・商学系統を中心とした文系人気が継続
②入学定員管理の厳格化が、志願者数の増加、合格者数の減少（不合格者数の増加）を引き起こし、受験生にとっては私立大学の入試が厳しさを増した
③私立大学は合格者の歩留まりがさらに予測しづらくなった

入定管理の厳格化が影響
都市部の志願者数が増加



にしなゆういち●(株)ベネッセコーポレーション高校事業部関東支社営業、首都圏営業課情報セクションなどを経て、2016年より(株)進研アドにて高校と大学を結ぶ大学マーケティング企画を担う。

2018年度入試概況

データで見る最新入試動向

以下、詳しく見ていきましょう。
まず、エリア別の志願状況を見てみます【図表1】。

国公立大学の志願者数は、関東、首都圏、近畿などでやや減ったものの、全体としてはほぼ横ばいでした。

一方私立大学の志願者数は、東北以外は増加しています。特にセンター利用入試での志願者数増加が顕著で、全国で10ポイント増となりました。首都圏、近畿など都市部での志願者数が目立って増えているのは、入学定員管理厳格化の影響と考えられます。2016年度以降、大規模大学や東京の大学を中心に合格者数が絞り込まれている状況から、いずれかの大学に確実に合格するために受験生は受験校を増やしたのでしょうか。同じ動きは2016、2017年度にもあり、その際、志願者数が増えたのは主に大規模大学でした。しかし本年度は中小規模の大学も増えた点に特徴があります。受験

【図表5】 高校教育の変化をふまえて、入試改革への対応を進めていく必要がある
～大学入試と高校教育の改革スケジュール

		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
大学入試	大学入学 共通テストの導入	「実施方針」の 策定・公表		「実施大綱」の 策定・公表	共通テスト実施				次期 学習 指導 要領 に 対 応 し た 入 試 実 施
	外部英語検定 試験の 入試活用	「大学入試英語 成績提供システム」 の参加要件 確認結果の公表	入試での利用拡大		共通テストと 併用利用	併用			
	多面的・総合的 評価	eポートフォリオの利用拡大など			学力の3要素を 各入試区分で 評価				
	各大学の動き		新入試 対応方針や 変更予告の公表	新入試対応の 周知など	入試要項公表 →新入試 スタート				
高校教育	次期学習指導 要領	告示	周知・徹底				実施	年次進行	

【図表6】「新旧入試混在期」は、学年ごとに異なる特徴に注目
～高校生各学年の志望動向（2018年度）

	学年の特徴	予想される志望動向	学生募集広報のポイント
高校3年生 （2019年度入試）	現行入試 （安全志向）	▶入学定員管理厳格化の影響は続く ▶私立大入試の難化傾向が続く	▶私立大入試難化をふまえた入試広報 （併願可能な入試方式や外部英語検定試験の活用など） ▶学力上位層の志望者を対象とした大学の認知拡大 （不本意入学としないために大学理解度を高めるなど）
高校2年生 （2020年度入試）	現行入試 （“超”安全志向）	▶入学定員管理厳格化の影響は残る ▶非常に強い現役志向 （絶対に浪人したくない）	▶非常に強い現役志向をふまえた入試広報 （併願受験を促す情報提供を行うなど）
高校1年生 （2021年度入試）	新入試 （“初めて”の 不安）	▶新入試に対する不安 ▶前年度の反動で既卒生は減少	▶入試情報ニーズの早期化への対応 （1年生向けの入試ガイドを作成するなど）

この先3年間の学生募集は、現行入試の対応と、新入試に向けた対応を行う「新旧入試混在期」に突入します【図表5、6】。よって学年ごとの違いを意識した働きかけが重要となります。

3年生は、2018年度入試の結果をふまえて、さらに安全志向が強まるでしょうから、志望大への合格率を高めるための入試情報に対する関心が高いと思われます。併願可能な入試方式や外部英語検定試験の活用提案など、受験生の関心に応える情報提供が必要でしょう。

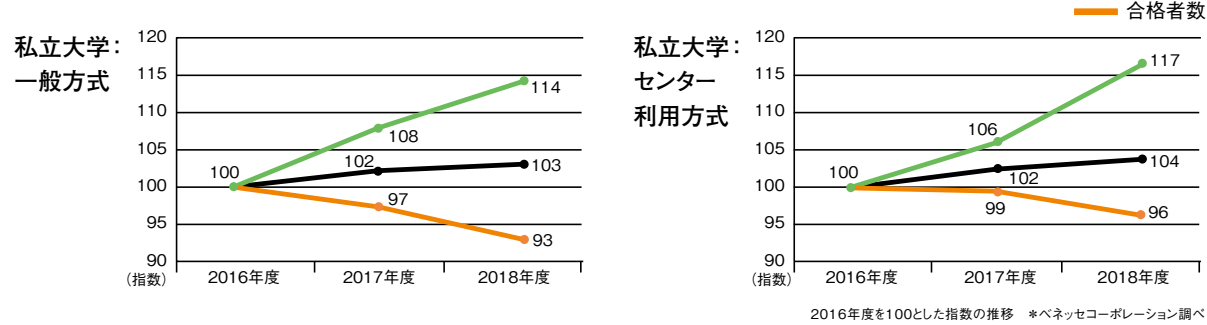
2年生は、現行入試での現役合格を強く意識する学年です。併願パターンや併願校数を増やして志望校を検討することが考えられます。志望校検討の初期段階から、高校生の併願校リストに入ること意識した情報提供が効果的でしょう。

1年生は、自分が受験する入試がどうなるのか、とても不安を感じている学年です。1年生向けに入試ガイドを作成するなど、早期に入試情報を提供することは、受験生の不安を取り除く一つの方法だと言えます。

「新旧入試混在期」の募集戦略

各学年の状況に対応した
広報戦略がカギ

【図表3】 私立大学は一般・センターとも志願者数増、合格者数減
～入試方式別募集人員、志願者数、合格者数増減指数



【図表4】大規模大学で年々進む、合格者数の絞り込み
～主な私立大学の入学定員・合格者数（一般・センター利用方式計）3か年推移

大学	2016年度		2017年度			2018年度		
	入学定員(人)	合格者数(人)	入学定員(人)	合格者数(人)	合格者数の前年度差(人)	入学定員(人)	合格者数(人)	合格者数の前年度差(人)
日本	14,760	29,517	14,869	29,333	▲ 184	15,341	29,370	37
早稲田	8,940	17,976	8,940	15,927	▲ 2,049	8,940	14,532	▲ 1,395
立命館	7,157	31,983	7,629	28,142	▲ 3,841	7,844	24,995	▲ 3,147
東海	6,755	13,074	6,758	12,679	▲ 395	6,758	11,777	▲ 902
東洋	6,732	23,938	7,301	24,674	736	7,301	21,504	▲ 3,170
明治	6,730	24,144	6,730	22,854	▲ 1,290	7,760	21,216	▲ 1,638
近畿	7,050	25,439	7,970	27,089	1,650	7,970	25,562	▲ 1,527
関西	6,522	18,908	6,522	18,006	▲ 902	6,522	16,026	▲ 1,980
法政	6,441	23,192	6,441	21,181	▲ 2,011	6,441	17,548	▲ 3,633
慶應義塾	6,405	9,252	6,405	8,978	▲ 274	6,405	8,817	▲ 161
同志社	6,025	17,735	6,025	16,988	▲ 747	6,351	16,143	▲ 845
関西学院	5,690	13,718	5,700	12,342	▲ 1,376	5,700	9,882	▲ 2,460
中央	5,527	16,431	5,981	15,857	▲ 574	5,981	15,198	▲ 659
帝京	5,369	8,235	5,371	7,786	▲ 449	5,371	7,654	▲ 132
龍谷	4,539	10,049	4,693	9,845	▲ 204	4,693	9,465	▲ 380
神奈川	4,230	9,294	4,230	9,363	69	4,230	9,142	▲ 221
立教	4,150	12,838	4,604	11,260	▲ 1,578	4,604	10,452	▲ 808
福岡	4,110	13,734	4,110	13,233	▲ 501	4,420	12,985	▲ 248
専修	4,000	10,721	4,000	9,892	▲ 829	4,000	8,437	▲ 1,455
青山学院	3,902	9,504	4,220	8,064	▲ 1,440	4,220	7,313	▲ 751
東京理科	3,565	16,268	3,890	16,559	291	3,910	15,833	▲ 726
駒澤	3,315	10,586	3,315	9,569	▲ 1,017	3,315	8,550	▲ 1,019
名城	3,155	10,765	3,370	10,931	166	3,370	10,943	12
京都産業	2,935	8,378	3,305	8,185	▲ 193	3,410	6,118	▲ 2,067
国士館	2,820	6,028	2,820	5,239	▲ 789	2,820	4,057	▲ 1,182

*大規模大学を一部抜粋。合格者数は一般・センター入試合算。Between編集部調べ

次に入学定員管理厳格化の影響を見てみましょう【図表3】。私立大学では一般・センター利用ともに志願者数は増えており、2016年度の値を100とすると、2018年度はそれぞれ114、117となっています。一方、合格者数は93、96と減少しています。

主な大規模私立大学について、3か年の合格者数の推移を見ると、2017年度に続いて2018年度も合格者数を絞り込んでいる大学が多いことがわかります【図表4】。志願者数が増える一方、補助金や学部新設の認可に影響する入学定員超過率の基準が厳しくなったために合格者数をさらに絞る、という状態が続いています。

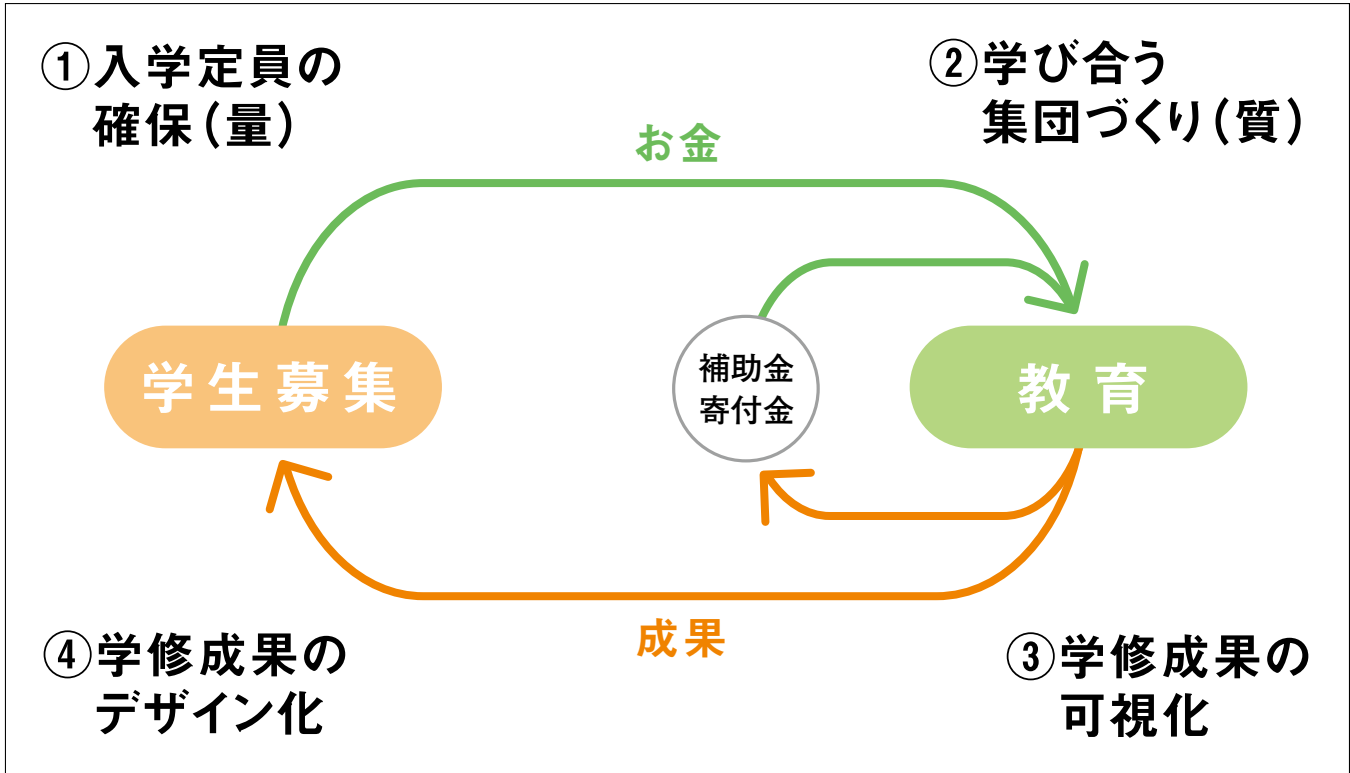
その結果、浪人を選択する受験生が増えたとの声が多く、高校で聞かれました。

私立大学からは過去2年以上に、「歩留まりが読みにくかった」という声が挙がりました。少なくとも現行入試最後の2020年度入試までは安全志向が続く、志願者数の増加が続くと考えます。ただし、増えるのは安全校で、挑戦校における志願者数は、むしろ減ると考えられます。

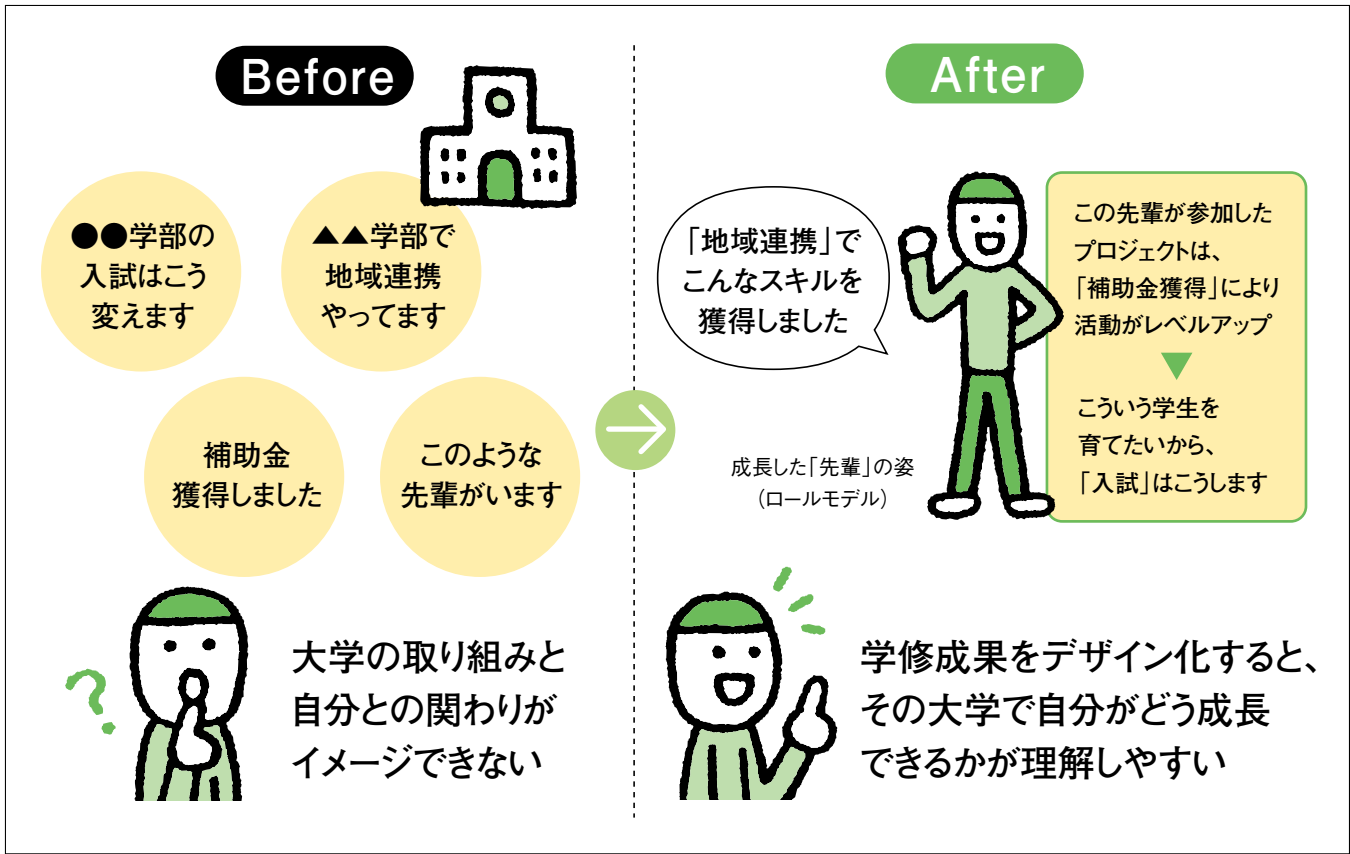
入学定員管理厳格化の影響

歩留まり予測の難しさは
次年度も続く見込み

【図表7】「お金」と「成果」の好循環をつくる ～学納金を学生募集に生かすエコシステム



【図表8】 高校生が成長イメージを持てるようにデザイン化して伝える



学納金を学生募集に生かす エコシステムづくりを

投資に込められた期待に
教育の質で応える

学納金は、学生が大学の教育に期待して支払う「投資」だと言える。受け取った「お金」によって大学は、学生が期待する(それ以上の)教育を提供することが求められる。その教育の「成果」をアピールして、大学にとって望ましい量と質の学生を確保する。このような「お金」と「成果」の好循環が、大学がめざすべき、いわば学納金のエコシステムと言えよう【図表7】。

この循環の中で補助金や寄付金を上手に活用し、さらに教育をレベルアップさせると、「成果」がより大きくなり、学生募集に好影響を与えられる。

この「お金」と「成果」の好循環を実現するために不可欠な要素を整理すると、①入学定員の確保(量) ②学び合う集団づくり(質) ③学修成果の可視化 ④学修成果のデザイン化、の4つになる。

多様な入学者を受け入れ
学び合う集団へと育成

学納金の多寡は学生数に比例するので、教育に十分なお金を使える状態にするには、①入学定員の確保(量)は欠かせない。

しかし、教育を活性化させるには原資があるだけでは不十分だ。②学び合う集団づくり(質)を意識的に行う必要がある。

グローバル化が進み、変化の激しさが増す社会を生き抜く力を育てるには、多様な人々と協働する経験が求められる。大学でそうした経験を積むことができる環境をつくるには、多様な入学者を集め、彼らを「混ぜる」ことだろう。入試改革は、それを推進するチャンスだ。

入試の検討においてはまず、自学の学びにとって理想的な入学者の構成を考えることから始めるとよいだろう。自学で伸びるのはどのような学生なのかをデータに基づき検討し、ターゲットとなる学生像を明確にする。そのうえで、

集団の多様性を高めることや、入学定員を確保するために必要なことを考え、募集広報や入試のしくみを工夫する。受け入れた学生は、入学前教育や初年次教育、学部教育を通して、互いに学び合う集団へと育てていく。

入学者は、入試方式によって学力や資質、志望度などに違いが見られる。共に学ぶ体験を通して互いに影響し合い、それが成長につながるというかを学習習慣や学習意欲、思考力といった学びの姿勢・程度を測る指標により可視化して検証する。指標を全学共通にすれば、こうした学生の育成が全学的な課題であることが明瞭になり、教職員を巻き込みやすくなるだろう。全学的な取り組みとして、募集広報に利用することも可能になる。

学修成果を可視化し デザイン化して伝える

教育で挙げた成果を学生募集に結び付けるためには、その成果が受験生や保護者、高校教員に魅力を感じる形で伝わっていないと伝えない。そのためにも、③学修成果の可視化を行う必要がある。しかし、ただ可視化して結果を

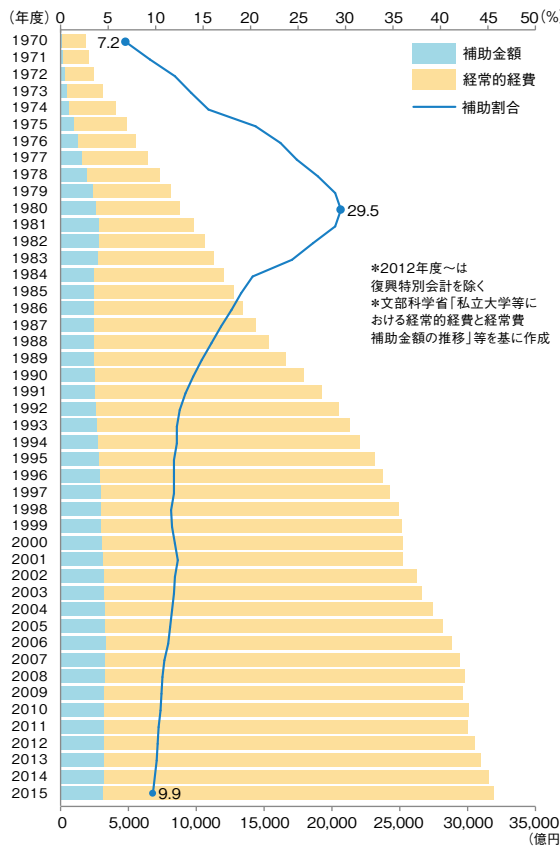
見せるだけでは、相手には伝わりにくい。④学修成果のデザイン化【図表8】が重要で、そのときに考慮しておきたいのが高校生の進路意識の変化だ。高校での進路指導は、「あなたは何になりたい?」を問いかける「職業逆算型」から、「あなたの力を世の中はどう生かしたい?」を問いかける「探究型」へと変化しつつある。そのため、「自分の力を伸ばせる大学かどうか」が、高校生の大学選びにおいて大きな比重を占めるようになるだろう。さまざまな取り組みが学生の成長にとってどう役立っているかという視点で整理し、ストーリーにして伝える努力が求められる。

高大接続改革により、受験生や保護者、高校教員は入試の変化に敏感になっている。そのため、教育の特徴を選抜方法を通じて伝える手法も効果的だ。

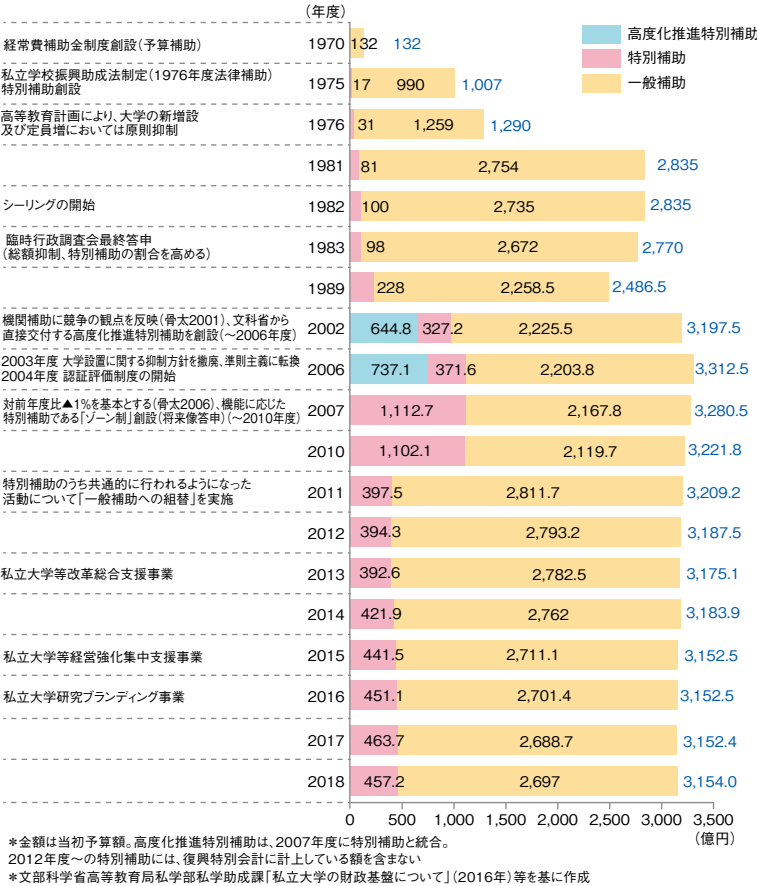
例えば、グローバル人材の育成が特色の大学であれば、英語4技能を重視した入試と留学プログラムを関連させる。キャリア教育に特色のある大学であれば、高校で始まっているeポートフォリオの活用をキャリア形成の面から支援する。こうした取り組みは大学の強みを高校生や高校教員に伝える有効な方法だと言える。

【図表2】私大経費の増加により
補助割合は低下

～私立大学等における経常的経費と経常費補助金額の推移



【図表1】近年は主に一般補助によって改革を促す
～私学助成の「競争化・改革化」の歴史



*金額は当初予算額。高度化推進特別補助は、2007年度に特別補助と統合。
2012年度～の特別補助には、復興特別会計に計上している額を含まない
*文部科学省高等教育局私学部私学助成課「私立大学の財政基盤について」(2016年)等を基に作成

成が改革を促す方向に傾いているのは、社会の期待を受けてのもの。それを考えれば、優先すべき活用先は大学改革だと言えます。

改革には「教職員が動かない」「学内の意識を統一できない」「計画を実行するパワーがない」といった悩みが付きものです。また、補助金で改革費用の全てが賄われるわけでもなく、短期的な補助金獲得のみに頼っては継続的な改革につながらないというお声をよく伺います。であるならば、補助金は改革のレバレッジ、つまり、取り組みのレベルをジャンプアップさせる「てこ」として活用することが望ましいと言えるでしょう。

補助金は、その獲得が目的ではありません。それだけでは、大学の特色は生まれません。補助金の申請を行うプロセスを通じて学内の意識統一を図り、「補助金の条件に示されていること」を土台にして、各大学が3ポリシーを実現していくことが、各々の特色を高めることにつながります。

そのためには、まず、中央教育審議会での議論や予算案などから政策の方向性を読み解くなど、情報収集の努力が大切です。自学の取り組みとのギャップを把握することで、獲得できるはずのお金を確実に獲得することができるはず。

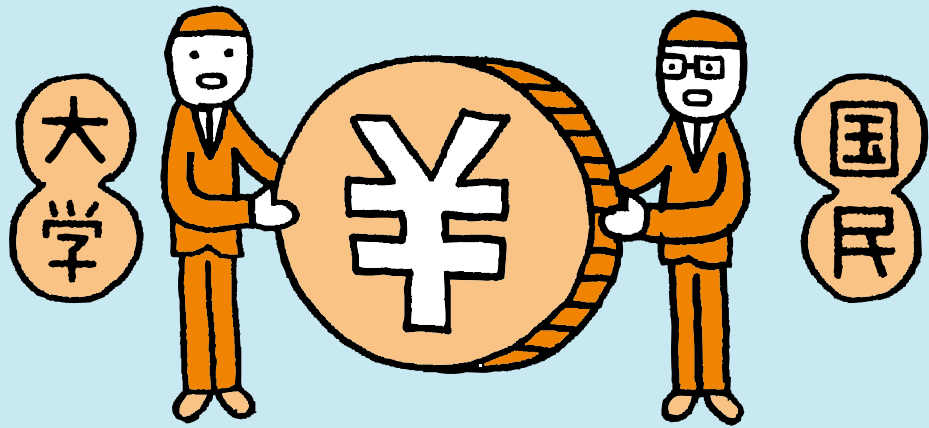
補助金は、基本的には「ルールを守り、申請して、必要な書類を整える」ことで交付されるお金です。まずは、申請のスタートラインに立つこと。それには、入試に関するルールを順守する、情報を公開するなど、さまざまな取り組みについて健全性、透明性を高めておくことが必要です。

教職員に自学の改革の方向性を日頃から示しておくこと、そして学内の改革のための取り組みと補助金との関係をわかりやすく整理し共有しておくこと。それらが、補助金の活用や改革に積極的な風土をつくるうえで有効です。

申請までのさまざまな過程を滞りなくやり遂げるには、全学的な協力体制が欠かせません。各部署で活動のエビデンスとしてどのようなものが必要かを理解し、それらをそろえていくことで、特定部署での事務負担は軽減されるはずです。

補助金を活用した大学改革は、自学の未来への投資にほかなりません。この投資に積極的な姿勢こそが、ステークホルダーの心を動かし、寄付金の調達や外部機関との連携につながるでしょう。

改革のレバレッジとしての補助金



国が支給する各種の補助金は、より競争的な性格を強め、大学改革を先導する意味合いが大きくなりつつある。複雑な補助金制度を解きほぐすとともに、改革に力をもたらしレバレッジとして活用する方法を考える。

補助金のこれまでとこれから



（株）ベネッセコーポレーション(旧福武書店)入社。以来高校向け、大学向けの教育事業に携わる。（株）ベネッセ・キャリア取締役教育事業本部長を経て、現職。

支給基準の方向性は機能強化へとシフト

国から各大学に交付される「お金」は「一律交付」から、改革に努力する大学に厚く、消極的な大学には薄い「メリハリある交付」に移行しています。それぞれの建学の理念の下に独自の運営を行う私立大学への経常費補助（私学助成）は1970年に始まり、1975年に成立した私立学校振興助成法により、経常的経費の50%を限度に補助金が交付されるようになりました【図表1】。補助金額は2000年代以降3000億円を超えて安定している一方、私立大学全体の経常的経費は大きく膨らみ続けています。その結果、補助割合は1980年の29.5%をピークに下がり続け、2015年度には10%を切りました【図表2】。

その間、私学助成は改革を促すべくさまざまな取り組みがなされました。2018年度からは、一般補助の配分ルール見直し、収容定員未充足に対する調整係数の強化や、教育の質を評価する指標が追加されました。つまり、収容定員を満たす努力をすること、そして教育の質をさらに高めることが求められています。

同様に、国立大学の運営費交付金についても、2016年度からは「3つの重点支援の枠組み」ごとに中期計画の進捗状況などが評価され、それに基づき交付金が再分配されるようになっていきます。

このように国は大学に交付する「お金」を、改革と機能強化の促進に活用しようとしているのです。

補助金を「てこ」にして組織を動かし特色化

私立大学の収入内訳を見ると、補助金は約1割に過ぎません。一方金額ベースでは平均支給額は約5億円ですが、10億円以上の大学は62大学、上位校は100億円近い交付金額になります。近年の私学助

【図表1】国等から大学に交付される主な資金

対象	基盤的資金	競争的資金	
国立大学	運営費交付金	大学教育再生戦略推進費(政策課題に特化した誘導型の補助金) ▶大学教育再生加速プログラム(AP) ▶地(知)の拠点大学による地方創生推進事業(COC+) ▶スーパーグローバル大学創成支援事業 etc.	科学研究費補助(対象:研究者)
公立大学	地方交付税		
私立大学	私立大学等経常費補助金		

【図表2】私立大学等経常費補助金の詳細

種類 (2018年度予算)	補助対象	項目詳細 ※赤字は選定によるもの	金額算定ポイント	交付の され方
一般補助 (2697億円)	毎年発生する経常的な経費	給与／退職金掛け金／教材研究用の消耗品／研究旅費／認証評価経費等	基本は 教職員・学生等の員数×各単価 ※PD(特別研究員)数や 障害のある学生数、 ICT活用条件により加算 ※定員充足率等の教育条件、 財務状況、情報公開等の状況により増減率決定	
		地方貢献／医学部入学定員増員／復興支援 改革総合支援事業タイプ1【教育の質的転換】 改革総合支援事業タイプ2【産業界との連携】 改革総合支援事業タイプ3【他大学等との広域・分野連携】 改革総合支援事業タイプ5【プラットフォーム形成】		
特別補助 (457億円)	I 成長力強化に貢献する 質の高い教育	正規学生／多様な形態／受け入れ環境整備	実施している取り組みを 点数化、加算される ※赤字の事業は選定によるもの。 選定されないと交付されない ※4つの条件に該当する継続的な 定員未充足の大学については 減額される (4つの条件はP.14【図表5】参照)	経常費の補助として交付
	II 社会人の組織的な受入れ	海外学生・教員受け入れ／ 学生・教員海外派遣／環境の国際化 改革総合支援事業タイプ4【グローバル化】		
	III 大学等の国際交流の 基盤整備	研究の充実／研究施設運営／共同研究／ 専門職大学院／法科大学院／短大・高専の教育研究 私立大学研究ブランディング事業		
	IV 大学院等の機能の高度化	授業料減免事業／卓越した学生授業料減免／ 特色ある経済支援方策		
	V 経営強化支援	授業料減免事業／ 被災地私立大学等復興特別補助		
	VI 授業料減免及び学生の 経済的支援体制の充実			
	VII 東日本大震災からの 復興支援			

*文部科学省資料を基に作成

【図表3】私立大学等経常費補助金スケジュール（2018年度分に関わるもの）

	2018年度								2019年度				
	6月	7月	...	11月	12月	1月	...	3月	5月	6月	...	8月	9月
私学 事業団	説明会				一次 交付	選定による 補助金の 選定結果 通知		最終 交付				補助金額の 確定通知	
大学		各種調査票作成・申請提出								実績 報告書 提出			過大 交付分 返還
		会計検査院による実地検査(20~30大学)*											

*私学事業団資料を基に作成

※過去5年分についての検査。時期や校数はここ数年の例

制度が複雑

申請のコツって？

ルールの変更点は

補助金

Q&A

Q そもそも補助金制度とは何のため？

A 行政による資金助成。全学で取り組むべき改革案件。補助金とは「企業・団体・個人が公共的な目的を達成するために行政が助成する資金」だ。自学がやりたいことをしやすくしたり、かかる経費の学生負担を軽減したりするため、上手に活用したいお金である。

しかし、補助金はあくまでも「補助」。全資金は交付されない。さらに近年は、国の方針（機能強化や質保証、それに伴う大学改革）への取り組みが交付条件となっている。「文科省は、大学改革とは、各教職員の日常業務を変えることだと気づき、『〇〇』をしているか？」「〇点」というように、それを案件化したのだろう」という大学人の声も。今や補助金は、補助金担

当部署だけの業務ではなく、全学的にプロジェクト化して取り組むべき改革そのものと言える。

Q 補助金の制度が複雑でよくわからない。

A 私立大学は「一般補助」と「特別補助」の2階建て。設置区分により、国等から交付される資金の種類は異なる【図表1】。このうち複雑な「私立大学等経常費補助金（以下、経常費補助金）」を【図表2】にまとめた。これは私立大学が教育研究機関として運営するのに必要な費用に対する補助金だ。私学事業団経由で学校法人に対して交付される。基本的補助金は一般補助。教職員給与や退職金掛け金、教材研究用の消耗品や研究旅費等への補助のため、大学の規模によりベースの金額が決まる。他方特別補助は、

国が誘導したい施策がメニュー化され、その取り組み度合いを点数化、一般補助の増額分として加算される。その一部は改革総合支援事業等、選定された大学のみに交付されるお金だ。一般補助についても昨今は定員管理など教育の質保証についての指標が導入され、金額に影響する。ここに挙げたものの以外にも多様な補助金がある。このような補助金の種類の高さは、文科省によると「メニューの多さは各大学の特色に合った改革を選びやすくするため」。どれを獲るか議論することが特色化の第一歩と言えるよう。

Q 補助金交付までのスケジュールは？

A 交付は「終わり」ではなく「始まり」。ここでは私学助成の流れを簡単に

担当者でも
全容の理解は難しく、
またその理解が他の部署には共有されにくい補助金の世界。
主に私立大学から寄せられた様々な疑問について、
関係各所に取材してみた。

に紹介する。【図表3】にまとめたように、当該年度の第3四半期までに各部署の協力を得ながら20種類以上もの各種調査票を作成し申請してようやく交付されるが、それで終わりではなく、翌年は実績の報告を求められる。一部の大学には会計検査院の実地検査も入る。その結果、過大交付と認定された場合は、国庫にその分返還しなければならない。

Q 私学助成金の交付額はどのように決まる？

A 一般補助は員数×単価が基本。増減率と不交付条件には注意。
交付額の計算法をP.14【図表4】にまとめた。注目したいのは一般補助の「増減率」だ。国が大学に求める基本的な要件が項目化されており、満たしていなければ

文科省「私学助成課」に聞く！



文部科学省 高等教育局視学官
(併)私学部私学助成課長補佐・専門官

児玉大輔

こまだだいすけ ● 1999年入省後、官房総務課、生涯学習政策局、高等教育局、初等中等教育局での勤務を経験して2009年より埼玉県教育局に出向、義務教育指導課長などを歴任。その後、高等教育局勤務を経て2014年9月から在インド日本大使館に教育担当官として勤務し、同4月より現職。

私学助成は改革の「補助線」 自学に合うものを選んでほしい

—「全収入のたかが1割の補助金に振り回されたくない」という私大の声をどう思われますか。

私立大学の収入の軸となるのは学納金ですし、補助金によって運営にひずみが出るのであれば、手を出さないのも判断の一つだとは思います。ただ、これだけメニューがありますので、自学の方針に合うものが一つもないということはないはずです。どれを取るか判断する、つまり自学の特色を見定めるために議論することは有用ではないでしょうか。

国の役割は、大学改革に「補助線を引く」ことだと考えています。進みやすい道をお示しする。その中に響くものがあれば、ぜひ狙ってほしいというスタンスです。全部取ってほしいとは思っていませんし、それができる大学は限られているでしょう。一方補助金は国として求める基準レベルを示すという意義もあります。その意味で採択結果は、自学がめざすレベルの参考になるのではないのでしょうか。

—近年の「補助線」の方向性を教えてください。

一つは、教育の質の確保。入学定員にルールを設けているのはその一環です。定員というのは、適正な教育ができる学生数として大学が自ら設定したものの。超過すれば教育の質が下がることになるわけで

補助金による政策誘導に従っていないのは 私立大学の特色がなくならないか？

すから、それは避けるべきでしょう。ほかにも質保証を客観的に測る指標を改革総合支援の項目からスライドさせるほか、新たな指標も私学事業団と共に来年度に向けて検討中です。

もう一つは、特色化です。高校生は偏差値だけで大学を選ぶことでは満たされなくなっています。「うちの大学はこの分野に強いですよ、4年間でこんな力が付きますよ」という「売り」を示してほしい。補助金によって他大学や企業との連携、国際化などを後押ししているのは、特色化を支えるためでもあります。

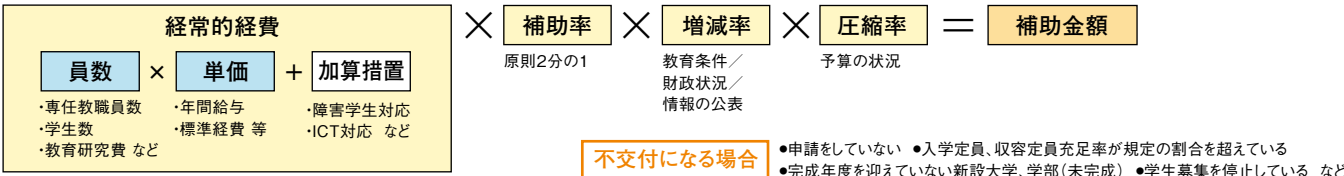
リードできる分野を見定めて 社会と手を結びやすい大学へ

—限られた資源で特色化を成し遂げるには、どこかをあきらめなければなりません。多くの大学にはためらいがあるのではないのでしょうか。

どれもあきらめず全体的に衰退していくのと、「ここ」という部分に資源を集中させてブランドを築き、その余力で他の衰退を食い止めるのと、どちらがよいですか、という話だと思います。建学の精神を現代的に解釈したときにどこに力を入れるべきなのか、トップの判断が必要です。

中小規模の大学であれば、その大学の売りとして、大規模大学が手を出していないニッチなテーマを設定し、それを各学問分野で連携しながら研究していくことによって、そのテーマのトップランナーになり得る。方向も定めず球を投げて「誰か拾ってください」と言っても、誰も拾えません。具体的なテーマと対象があれば、「受けてください」と言いやすいし、「一緒にやりましょう」と言う人も現れやすいでしょう。ただし特色化以前に、まず経営の健全化を優先すべき大学もあります。経営強化集中事業も3年たった今、各大学の過去の努力の結果と今後の計画を見ていきます。

【図表4】私立大学等経常費補助金「一般補助」の計算法



【図表5】私立大学等経常費補助金交付ルールの主な変更点

変 更 点		詳 細						備 考		
不交付	不交付となる入学定員超過率 (大学全体または学部等单位)の 変更	定員規模	4000人未満	4000人以上～8000人未満	8000人以上	*()内は 2017年度		▶まず大学全体の判定後、各学部等ごとに判 定される▶入学定員超過は次年度以降の収容 定員超過率にも影響するので、次年度の入学 者数を計画的に絞り込み調整する必要がある		
		充足率	1.3倍以上(同)	1.2倍以上(1.24倍以上)	1.10倍以上(1.14倍以上)					
増減率	定員未充足の学部等に 対する増減率の変更	充足率による増減率を細分化して強化 (前年度までは「階段式」に、90～87％：▲2％／86～83％：▲4％／82～79％：▲8％… などだった)						▶充足率が1ポイント変わることでも大幅に減額率 が変わる「階段の境目」では現状が改善される		
	教育の質に係る客観的 指標による増減率の導入	▶改革総合支援事業タイプ1の調査項目である、 (1)全学的チェック体制 (2)カリキュラムマネジメント体制 (3)学生の学び保証体制の各項目を指標化 取り組み状況：「一部学部等」から「半数以上の学部等で実施」へ変更予定／ IR機能の整備とIR情報の公開を分けて問う／アセスメントポリシーの設問追加を予定						▶2019年度以降はアウトカムと相関のある 大学のインプット事例を指標化予定		
	財務情報の公表状況に ついての増減率の強化	項目数	5項目全て公表	4項目公表	3項目公表	2項目公表	1項目公表	全て非公表	財務情報とは、前年度の ▶収支計算書 ▶事業報告書 ▶貸借対照表 ▶監事の監査報告書 ▶財産目録	
減額対象	既存学部学科の定員減を 伴った新設学部・学科の 減額対象補助費目	2017年度	▶学生経費 ▶厚生補導費の補助金基準額							
		2018年度	▶学生経費 ▶厚生補導費 ▶専任教員等給与費 ▶教員経費 ▶研究旅費の補助金基準額							
特別補助 の減額	継続的な 定員未充足の大学等	次の4つ全てに該当する大学等が対象 ①在籍学生数が収容定員75％未満 ②過去5年の在籍学生数／収容定員が連続して前年度割れ ③過去5年の事業活動収支差額がマイナス ④2018年度から導入の一般補助の「教育の質に係る客観的指標」による増減率がマイナス						▶特別補助額に一定率を乗じて算定した額を 減額		
私立大学等経営強化集中支援事業の選定・配分方法		提出された「経営改革計画」と「経営改善状況」を審査・選定、評価に応じて傾斜配分						▶選定対象校数は40～50校程度と縮小		

*文部科学省・私学事業団資料を基に作成(2018年6月現在の情報)

一定の割合で減額、最大で99%減額もあり得る(一部、満たしていれば増額される項目もある)。それとは別に、定員的大幅超過など、それだけで不交付が確定する条件も、過去に定員超過で不交付となったある大学は、膨大な申請業務からは開放されたものの、結果的に例年に比べて改革が進まず、補助金の意義を考え直したという。

他方特別補助は、国が指定した教育研究や経営についての実施項目の取り組み度合いが点数化され、加算金額が決まる。私学事業団によると特別補助獲得のポイントとは、①その補助項目の趣旨にあっているか、②全学的、組織的か、③先の①②を証明できる根拠資料があるかだと言う。

なお、会計検査院の実地検査が入った場合、不当事項が指摘されると返還と改善策を提出する必要も。学内への補助金制度への理解促進と意識づけ、根拠資料の作成保管等、協力体制を築こう。

Q 今年度の経常費補助金の交付ルール変更点は？

A 「教育の質に関すること」がより厳しく問われるようになった。【図表5】

全体としては、教育の質保証が

「全学的」かつ「継続的」に行われているかをより強く問う方向にシフトしており、教育改革や定員割れについて対応しない大学に対しては大幅な減額が行われる。特別補助や各種事業など意欲的な取り組みに対する上乗せについては、年々取り組みレベルが上がっており、不断の改革が求められる。

【図表5】を見てもらいたい。まず「不交付」については定員管理が強化された。定員管理の難しさは今年度入試結果に表れているものの、文科省としては「定員管理は質保証」という観点から必要とする考えだ。「増減率」では教育の質にかかわる客観的指標による増減の強化が予定されている。これは「改革総合支援事業タイプ1」で多くの大学で実施済みと回答しており、教育の質に関わる基本的な取り組みと見なされた項目が一般補助の指標へとスライドされたものだ。そのかわり同タイプの調査項目は、教育の質「向上」の取り組みに変更される。

財務諸表の公表状況の減額率の強化は、社会への積極的な情報公開を求めていることから。また、継続的に定員が未充足の大学のうち、在籍学生数が収容定員の75%未満など、4つの条件に該当すると特別補助が減額される。

教育の質に関する 客観的指標(イメージ)

全学的チェック体制

- ディプロマ・ポリシー、カリキュラム・ポリシー、アドミッション・ポリシーの点検・評価
- 全学的な教学マネジメント体制の構築
- IR機能の整備
- 教員の評価制度の設定

学生の学び保証体制

- 学生の学修時間・学修行動の把握
- 学生の学修成果の把握
- 学生による授業評価結果の活用

カリキュラムマネジメント体制

- 履修系統図またはナンバリングの実施
- アセスメントポリシーの整備
- GPA制度の導入、活用
- 履修科目登録単位数の上限設定
- 準備学習に必要な時間等のシラバスへの明記
- シラバス記載内容の第三者チェックの実施

*文部科学省資料を基に作成

Q 競争的な補助金事業に採択されるコツは？

A 主体的、全学的、持続的であるかどうか。

文科省によると、不採択の主な理由は、①実現可能性が低い、②持続性がない、③全学的な価値を高めるビジョンがない、④計画から評価に至るPDCAサイクルの具体性が乏しいと言う。元々補助金は大学の自主的な取り組みを「補助」するもの。採択されない場合どう形を変えて取り組むかも考え、再挑戦を。「その施策を学内にどう内在化して、大学固有の財産にしていくか。それができない事業には補助金はずきません」（助成課児玉氏）。それらを踏まえたうえでコツを挙げる。

情報収集と分析。補助金の要件は国の政策動向に左右される。社会情勢と中教審や教育再生実行会議、内閣府の関連会議等で議論されていることを分析し、自学で取り組みべきものがあれば先んじて取り組もう。

今年度であれば「連携」がポイントだ。例えば新設の改革総合支援事業タイプ5「プラットフォームの形成」では、連携先の自治体には総務省からも補助金が出る、**省庁間連携**の補助金もある。

ビジョンを持つ。それにより何をめざすのか？計画書には、目的めざす成果、検証方法、全学への波及期待効果などを盛り込もう。

全学的な協力体制。今や経常費補助においても質保証の指標がある。であれば財務部だけでなく、教務との連携は必須だ。職員組織を大幅に見直すべきだろう。申請業務は政策の読み解きや全学の情報収集が必要のため、SDとして若手職員に担当させる大学もある。

明確な根拠を提示する。申請時や採択後の検査時には必ず根拠資料が求められる。実態に則した申請と資料の作成・保管は確実に。**PDCAサイクルの構築。**どんな成果を想定し何で測るか？感覚ではなく、客観的な数値で測ることが重要。IRの出番だろう。

Q 交付された補助金の効果的な使い方は？

A 有効活用するために学内外の広報を。

当たり前だが補助金事業の狙いに合った活用が求められる。例えば「私立大学研究ブランディング事業」。「研究」による全学的な特色を大きく打ち出すことが趣旨なのに、研究費だけに使っていないだ

ろうか？広報側も大学の特色化につながる学内の広報素材を拾ってステークホルダーに戦略的に広報しているだろうか？教員任せではなく、事業全体をプロデュース、コントロールする職員も必要だ。補助金の財源は税金。その使途を明らかにして、高等教育への支援が社会にとって有用であることを理解してもらうことも重要だ。

Q 補助金事業で、かえって特色が失われないか。

A どのメニューを選ぶか、選んだメニューにどう取り組むかで、**特色は打ち出せる。**

補助金が事業ごとにメニュー化されているのは、文科省によると各大学が特色に見合ったものを申請できるようにするためだ。したがって、どの補助金を狙うのかの検討自体が、特色化の推進になる。実際例えばAP事業では、「テーマⅠ・Ⅱ複合型では、ポートフォリオを基軸にする関東の大学、IRを活用する関西の大学と、地域ごとの特色が、またアクティブ・ラーニングでも、正面から取り組む大学もあれば、指標を開発して全学を巻き込む大学もあり、工夫の豊かさにつながりました」（文科省大学改革推進室河本氏）。

Q 補助金の切れ目が取り組みの切れ目になる。

A 補助期間が終わっても大学として継続したい取り組みか、見極めを。

補助金があるから改革に取り組むのではなく、やりたいことがあるからそれに補助金を使おうという発想を。「将来のお金を取るため、今、改革をする。今求められている『質保証』とは、そういう側面もあります。各大学だけでなく高等教育そのものに社会からお金をつけてもらうことにもつながるんです」（前出の河本氏）。

そのうえで、交付期間終了後の継続方法をあらかじめデザインしておく必要がある。「交付期間中に得たノウハウを基に、効果の高い内容に絞って継続する」「一部の学部のみで実施していた取り組みを他学部でも実施してスケールメリットを出し、全学的な予算を獲得する」などの展開が考えられる。

社会に、地域に役立つことならやり続ける必然性が出るし、成果をうまく広報することができれば大学のブランディングにもなる。そうした取り組みに対して、新たに資金を投資してくれるところが出てくることも期待できよう。

文科省[大学改革推進室]に聞く！



文部科学省 高等教育局 大学振興課 大学改革推進室改革支援第二係長

河本達毅

かわもと だつき ● 東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策コース修士課程修了。私立大学にてカリキュラム編成、履修管理、IR業務等に従事した後、2014年度より高等教育局大学振興課。FD・SD、3つのポリシー、COC+事業等を担当し、2016年10月より現職。

大学教育の質的転換への挑戦をダイレクトに支援するしくみ

— かつてのGP事業*2との違いは？

企画の独自性が採択基準の一つになっていたGPは、社会や国民が望む大学改革とのズレを指摘されました。そこでAP事業は、国が求める教育のあり方や、社会に通用する人材の育成をめざす大学に支援する方針を徹底しています。本省の補助金で初めて申請要件やKPIを設定したのもそのためです。

— 中小規模、地方の大学も多数採択されました。

COE*3のような、卓越した大学による優れた取り組みを支援する補助金とは異なり、AP事業は改革の呼び水として使ってもらう補助金です。少額ながらより多くの大学を支援したい気持ちが込められています。例えばテーマVは、過去に採択された大学にはご辞退いただき、また入試日程や募集人員についての対応を申請要件から外して採択のチャンスを広げました。

ただ結果的に、採択校は全て入試関連の申請要件を満たしていました。2014年度の開始当初から流れを察知して改革を進めていた大学と、申請要件を見て初めて応募を検討し始めた大学との差が出たのではないかと思います。

— 本年3月の中間評価では、最高評価の「S」が

AP事業の推移とテーマ別選定率

採択件数/申請件数(選定率)

*文部科学省資料を基に作成

年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
予 算	10億円	11.6億円	15億円	15億円	11.9億円	未定	未定
テーマⅠ：アクティブ・ラーニング	9/94 (9.6%)						
テーマⅡ：学修成果の可視化	8/42 (19.0%)						
テーマⅠ・Ⅱ複合型	22/91 (24.2%)						
テーマⅢ：入試改革	3/8 (37.5%)						
テーマⅢ：高大接続	5/19 (26.3%)						
テーマⅣ：長期学外学修プログラム(ギャップイヤー)		12/38 (31.6%)					
テーマⅤ：卒業時における質保証の取組の強化			19/116 (16.4%)				
合計	47/254 (18.5%)	59/292 (20.2%)	78/408 (19.1%)				

*1 Acceleration Program for University Education Rebuilding：大学教育再生加速プログラム(AP)高大接続改革推進事業

*2 Good Practice：優れた教育改革の取り組みを支援した事業

*3 Center of Excellence：世界的研究拠点形成のための重点的支援事業

文科省〔国立大学法人支援課〕に聞く！



文部科学省 高等教育局
国立大学法人支援課 企画官

佐野 壽則

さのとしのり ● 2002年入省後、高等教育局、スポーツ・青少年局、初等中等教育局を経て、大分県教育委員会に出向、教育改革・企画課長を務める。2016年より初等中等教育局初等中等教育企画課教育制度改革室室長補佐、2017年より高等教育局国立大学法人支援課課長補佐を経て、2018年4月より現職。

各大学の方向性に応じたきめ細かい支援の構築へ

—国立大学法人運営費交付金（以下、運営費交付金）の概況について、聞かせてください。

国立大学の運営は主に国費（運営費交付金等）と自己収入（授業料や雑収入、附属病院収入など）で賄われています。その中でも運営費交付金は、大学が安定的に教育・研究を行う上で不可欠な基盤的な経費です。

国立大学が法人化した2004年度以降、国の財政状況が厳しい中、運営費交付金の予算額の減少が続きました。それが2016年度からは、前年度同額や増加に転じています。

—2016年度からは運営費交付金の中に「重点支援の枠組み」が組み込まれています。

各大学の機能強化の方向性に応じた取り組みを、きめ細かく支援することを目的としています。各大学はあらかじめ設けられた「3つの重点支援の枠組み」の中から1つを選択し、機能強化を実現するための戦略やKPIを設定します。文部科学省は外部有識者の意見をふまえて評価を行い、運営費交付金から拠出された財源（毎年度約100億円、6年間で

国立大学への運営費交付金の配分や 財政支援の方向性は今後どうなる？

600億円）を、各大学へ再配分します。それぞれの大学が、選んだ枠組みの中でKPIを設定し、その方向性に向けた挑戦や改革に対し、支援を行うしくみです。

基礎科学力の強化を目的とした附置研究所・センターの改革においても、国際共同利用・共同研究拠点制度を創設し、重点的な支援を行います。

大学の財務基盤の強化に向けた施策

—2018年度予算に「国立大学経営改革促進事業」（40億円）が新設されました。

これは、学長のリーダーシップによってガバナンスを強化し、スピード感ある改革に取り組む大学を支援するものです。大学間連携や世界最高水準の教育・研究の展開に向けた経営力の強化を支援することとしています。

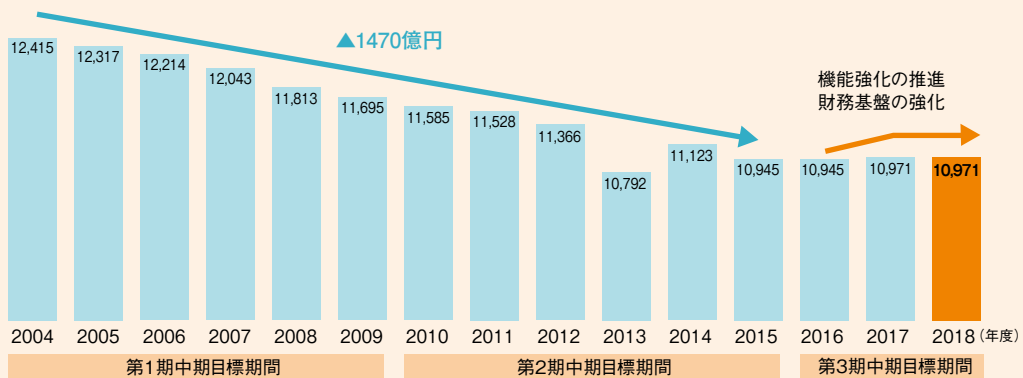
人事給与とマネジメント改革も大事です。国は若手研究者（40歳未満）の割合を3割にすることを目標にしていますが、達成されていません。各大学には業績評価の導入など、人件費管理のあり方を見直し、若手人材の積極採用を図っていただきたいと思っています。

われわれとしては、大学の教育・研究の向上が図られるよう、今後も運営費交付金の確保に努めていきます。同時に、大学への寄付促進のための税制改正（評価性資産の寄付要件の緩和）、大学資産を有効活用できるような規制緩和（大学の土地の貸し付けや資産運用の範囲を拡大）なども行っています。各大学にはこれらも活用し、多様な財源による財務基盤の強化をめざしていただきたいと思っています。

国立大学法人 運営費交付金等 の予算額推移

（単位：億円）

※2017年度予算額には
国立大学法人機能強化促進費（45億円）、
2018年度予算額には
国立大学法人機能強化促進費（89億円）を
含む。



【図表8】AP事業の選定校

テーマⅠ：アクティブ・ラーニング		
国立	徳島大学	幹事校
公立	県立広島大学	
私立	立正大学	
私立	京都光華女子大学	
私立	徳山大学	
私立	福岡工業大学	
私立	崇城大学	
国立	仙台高等専門学校	
国立	明石工業高等専門学校	
テーマⅡ：学修成果の可視化		
国立	横浜国立大学	
公立	北九州市立大学	幹事校
私立	八戸工業大学	
私立	東京女子大学	
私立	新潟工科大学	
私立	福岡歯科大学	
私立	富山短期大学	
国立	阿南工業高等専門学校	
テーマⅠ・Ⅱ複合型		
国立	宇都宮大学	
国立	金沢大学	
国立	山口大学	S評価
国立	長崎大学	
公立	大阪府立大学	
私立	共愛学園前橋国際大学	
私立	芝浦工業大学	S評価
私立	玉川大学	
私立	東京電機大学	
私立	東京理科大学	
私立	創価大学	
私立	産業能率大学	S評価
私立	金沢工業大学	
私立	京都外国語大学	
私立	関西大学	
私立	関西国際大学	
私立	比治山大学、比治山大学短期大学部	
私立	宮崎国際大学	
私立	京都光華女子大学短期大学部	幹事校 S評価
私立	福岡医療短期大学	
国立	岐阜工業高等専門学校	

*いずれも文部科学省資料を基に作成

テーマⅢ：入試改革		
国立	お茶の水女子大学	
国立	岡山大学	
私立	追手門学院大学	S評価
テーマⅢ：高大接続		
国立	千葉大学	S評価
国立	東京農工大学	幹事校
国立	愛媛大学	S評価
公立	三重県立看護大学	
私立	杏林大学	
テーマⅣ：長期学外学修プログラム（ギャップイヤー）		
国立	小樽商科大学	
国立	新潟大学	幹事校 S評価
国立	神戸大学	
公立	福岡女子大学	
私立	工学院大学	
私立	津田塾大学	
私立	文化学園大学	
私立	武蔵野大学	
私立	東京工科大学	
私立	浜松学院大学	
私立	長崎短期大学	
国立	宇部工業高等専門学校	
テーマⅤ：卒業時における質保証の取組の強化		
国立	山形大学	
国立	茨城大学	S評価
国立	東京外国語大学	S評価
国立	高知大学	S評価
国立	鹿屋体育大学	
公立	大阪市立大学	
公立	兵庫県立大学	
私立	千歳科学技術大学	
私立	東北公益文科大学	
私立	東日本国際大学	
私立	東京薬科大学	
私立	東京都市大学	S評価
私立	日本福祉大学	幹事校
私立	大阪工業大学	S評価
私立	日本赤十字九州国際看護大学	S評価
私立	東海大学短期大学部	
私立	山梨学院短期大学	
私立	松本大学松商短期大学部	
国立	徳山工業高等専門学校	

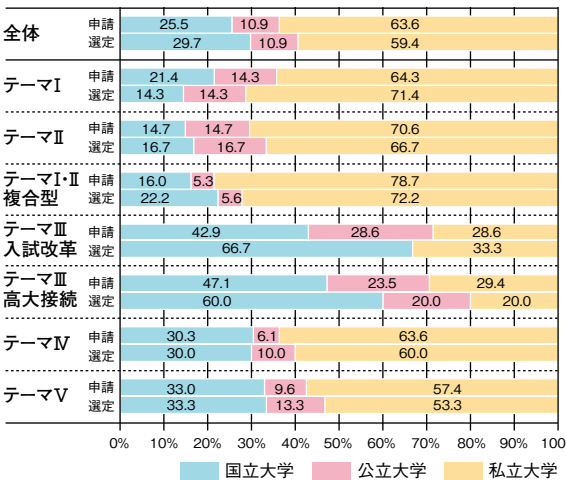
また、補助金業務を、申請書を作成するだけのアンケート仕事だと誤解している教職員がいるかもしれない。なぜその改革を行い、その補助金がどんな役割を果たすのか、そのためにどんな業務が必要なのか、補助金業務への理解を共有することも必要だろう。

こうした意識の共有に期待して、文科省は意図的に全学的な取り組みを申請条件としているようだ。「中で学部が分かれていようとも、外から見たら大学は1つの組織体。建学の精神も1つだけです。あえて一組織としての意思決定を求めています」（前出の児玉氏）。

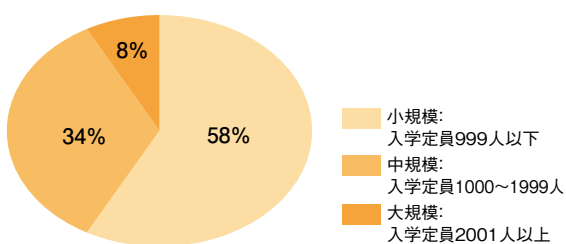
先行大学に学ぼう。補助金を獲得した大学は、シンポジウム等を開き成果の共有を行うことが多々ある。例えばAP事業では、取り組みの普及を幹事校制度という形で制度化している【図表8】。テーマごとに成果や課題を共有する催しや*1ウェブ上で情報発信を行っており、多くは採択校以外の参加、閲覧を歓迎している。改革総合支援事業の参考にするために、活動報告会に多数の教職員を派遣し、質問攻めにした大学もある。見習いたい。

改革意思を共有しやすい小規模大学はむしろ有利。小規模大学には一つにまとまりやすいというメリットがある。文科省が全学的な取り組みを求めている状況下では、むしろ補助金を獲得しやすい環境だと言える。実際、AP事業では選定校の半分以上が小規模大だ【図表6、7】。他の補助金事業でも、学生のために全学を挙げて変わろうとしていることを、積極的にアピールしたい。

【図表6】AP事業申請校、 選定校の設置区分別割合



【図表7】AP事業に選定された 私立大学の規模別割合



Q 補助金獲得の取り組みに全学を巻き込めない。

Q 小規模大学なので補助金獲得が難しい。

*1 大学教育再生加速プログラム(AP)アーカイブ <http://www.ap-archive.jp/>

CASE STUDY

「食物アレルギーの子どもを守る」大学へ〈私立大学研究ブランディング事業〉

愛知文教女子短期大学

地元で存続する 女子短大としての覚悟

本学は名古屋市の北西部に位置する稲沢市に、家政科を中心とする女子短期大学として設立されました。以来、約70年にわたって社会に貢献できる自立した女性の育成に力を注いでいます。

2年前、本学の食物アレルギー研究が、「私立大学研究ブランディング事業」（以下、ブランディング事業）に選定されました。これは、「稲沢の地で、女子短大としてこれからも存続していく」と覚悟を決めた本学にとって、これまでの取り組みを棚卸しし、次のビジョンを描くよい機会となりました。

本学の改革がスタートしたのは、私が学長に就任した約10年前です。当時は帰属収支が大幅な支

出超過となっており、学生募集の強化をはじめとする大学全体の改革が急務でした。そこでまず、全学が一枚岩になることが重要だと考え、「教員がみんなを取り組む、共通の研究テーマ」を設け、研究によって大学全体がまとまることをめざしました。

食物アレルギーについては、15年ほど前に社会問題となったときから、本学では向き合い続けてきました。栄養士養成の中で食物アレルギーに関する特別実習プログラムを設け、食物アレルギーのある地域の子どもと家族の方にクリスマス料理を提供するパーティーを開催してきました。親子が一緒に安心して同じ料理を楽しんでいる姿からは、毎年たくさんのドラマが生まれています。こうした本学での研究を生かした地域との継続的な交流は、地域における本学

の存在感を高めるとともに、組織の一体感も高めていきました。

これまでの改革を 次の世代につなぐ

さまざまな改革の効果もあり、今では学生募集面での問題は解消され、帰属収支もプラスに転じています。そうした状況にあった本学がブランディング事業に応募した理由は、食物アレルギーでの取り組みが生かせる事業だと直感したことと、「これからの本学の未来を担う次世代への投資」としてこの事業を活用できるのではないかと考えたことにあります。と言うのも、本学が存続し、発展し続けるためには、改革してきたことを次世代につなぐことが欠かせないからです。幼児教育学科で食物アレルギーを学び、保育の現場で

他職種と連携して子どもを守ることは、食と保育の学科を擁する本学にとって、この稲沢の地での存在価値なのです。

ブランディング事業に選定されたことで得た補助金は、研究や広報の充実、ブランドビジョンの策定などに活用し、それぞれの取り組みを強化しています。ブランドビジョンの策定では、若手教職員のタスクチームが中心となって全教職員が参加する分科会を開催し、そこで出た意見を吸い上げ、検討を重ねました。その結果、「ひとを想う挑戦」というビジョンを定めています。

本学の教育・研究領域は、女性の生き方と深い関わりがあります。これからも教育・研究の質を高め、女性の人生を豊かにすることに挑戦し続けていきたいと思っています。



学長 古山敬子

こやまけいこ ●2001年愛知文教女子短期大学助教授。2004年同短期大学教授・副学長、2007年同短期大学学長。2018年愛知文教女子短期大学附属第一幼稚園園長（兼任）。

取材・文／本間孝 撮影／加納将人

補助金カルテ

私立大学研究ブランディング事業（タイプA）	申請の狙い	▶建学の精神に基づく「協働する心を育てる教育」と、10年以上にわたり取り組んできた「食物アレルギー対応」に関する教育・研究・社会貢献をもとに、学科間・教職員間の連携、外部からの評価、学内外への周知を強化し、自学を代表する研究ブランドの確立、大学広報につなげる
	成果指標	▶自学の研究力・教育力を発信することによる目的意識の高い入学者の増加 ▶在学生の食物アレルギー教育成果 ▶卒業生に対する企業や保育園・幼稚園からの評価 ▶食物アレルギー情報サイト「はっぴーと」の視聴状況
	体制・スケジュール	▶中長期計画の一環として、学科を越えた若手教員からなる「研究ブランディングプロジェクトチーム」を発足。申請内容等を検討し、5か月間かけて申請書を作成 ▶事業の方針、研究支援体制の整備は、学長、副学長、学科長、法人部長等からなる「ブランディング事業委員会」が行う ▶稲沢市、保育所給食有識者、医師、学校給食有識者からなる外部評価委員会を設ける
	レバレッジポイント	▶自学の研究の核を学内外に表明したことで、学内で自学の強みをより共有でき、教職員が一丸となって100周年に向かう新たなブランドビジョンを策定できた ▶獲得した補助金を研究調査費、教員の研修費、研究成果を発信するための施設設備費等に充て、研究力の強化を推進
2017年度に交付を受けた主な補助金		▶私立大学研究ブランディング事業（タイプA：社会展開型） ▶成長分野における中核的専門人材養成等の戦略的推進事業（職域プロジェクトA：「地域版学び直し教育プログラム」の開発・実証） ▶私立大学等改革総合支援事業タイプ2「地域発展」

注目！ 食物アレルギーの研究をさらに深め 情報発信を全国へと広げていく

愛知文教女子短期大学では、研究力と研究成果の発信力をレベルアップさせるために補助金を活用している。「これまでの、外部の研究機関が集めたデータを活用して研究を行っていました。補助金が交付されたことで、自学で全国の保育士養成施設や愛知県内の保育園を対象にした独自調査が可能になりました。調査結果を研究に活用し、新たな教育プログラムの開発に役立てるつもりです」（安藤京子副学長）。さらに、教員の研修の機会も増やすことができたと言う。

また、空き教室を改築し、「食物アレルギー教育研究トレーニングルーム」を設置した。調理設備やカメラを設置したこの教室で、アレルギー対応レシピの調理法を収録し、専用ウェブサイトを通じ動画配信する。「研究成果を社会に発信・共有し、食物アレルギーの子どもたちが守られる社会になるよう貢献したい」（同副学長）。



▲食物アレルギー教育研究トレーニングルーム。
▶収録した調理法の動画をウェブサイト「はっぴーと」で紹介している。



CASE STUDY

持続的な改革のための 補助金活用 〈私立大学等改革総合支援事業〉

岡山商科大学

地道な取り組みが
評価される補助金

2013年度にスタートした「私立大学等改革総合支援事業」(以下、改革総合支援事業)。その応募要項を見たとき、これはまさに地方小規模私立大学が挑戦すべき事業だと感じました。他の競争的な補助金のように卓越した独自性のある取り組みが対象ではなく、やるべきことを地道にやっている点が評価される。さらにその評価が定量的で、どこまで努力すれば採択されそうか見込みが立つからです。ちょうど、育成する学生像や地域貢献など、大学がどうあるべきかを真剣に考え始めていた時期でした。その改革の進捗を測る一つの目安として、同事業の点数表を活用することにしました。

主的な動きがないと進みません。指示系統がトップダウンだけでは継続的な取り組みは難しいと思います。そこで、改革を持続するための体制をつくりました。週1回の学部長連絡会議を、「将来構想検討委員会」に格上げ。加えて年に2回程度だった全学教職員会議を毎月行い、全学で目線合わせと情報共有をして、学部を仰ぎました。

改革に関する各種会議体には、必ず職員にも参加してもらっています。取り組みを改革総合支援事業の点数に反映させるには、実行している内容が学内規定に合致している必要があります。教員と事務方の連携が不可欠だからです。

認証評価は7年に1度ですが、同事業は1年ごと。PDCAの回転周期が早まり、改革が加速していると感じています。

エビデンスの重要性が
学内全体に浸透

2013〜2016年度は改革総合支援事業タイプ1・2・4、2017年度はタイプ1・2・4で採択され、財政面以外にも多様な成果が出ています。

最も大きな変化は、根拠に基づいて動く「エビデンス・ベースド・マネジメント」が大学全体に浸透してきたことです。補助金申請には根拠資料が必要です。記録やデータの重要性が理解され、情報を一か所に集約する「大学におけるIR」のしくみも整いました。将来構想検討委員会などでの意思決定もスムーズになり、改革のスピードが上がっています。

入試と教育プログラムの整合性も強化されました。学力の3要素を基に本学が育成すべき9つの要

素を設定。3つのポリシーに反映させるとともに、入試の評価軸や、各授業の狙いを整理し、カリキュラムマップを作成するのに活用しています。

こうした教育の質向上と、補助金を使つての環境整備(左ページ参照)などの取り組みを、最終的には学生の就職というアウトプットに結び付けたいと考えています。その基軸として2015年度に、「社会力習得のための3段階教育システム」を構築しました。

「補助金事業への参加は私立大学の画一化につながる」という声もありますが、文科省が求める質保証のしくみや3つのポリシーは大学が必ず備えるべき「器」に過ぎず、その「中身」こそが「個性」であるはず。本学は今後も改革総合支援事業に前向きに取り組む、特色化を進めていきます。



副学長 産学官連携センター長 大崎 紘一
おおさきひろかず ●1966年岡山大学大学院理学研究科修士、1986年工学部教授。地域共同研究センター長、工学部長、理事・副学長等を歴任。2006年岡山商科大学商学部に着任。2007年より現職。専門は経営工学。

取材・文／児山雄介 撮影／田中秀和



岡山商科大学 ▶岡山県岡山市 ▶1965年開学
▶教育理念は「社会事象を的確に捉え、分析し、解決する能力を備えた心豊かな人材の育成」
▶学部／法、経済、経営 ▶学生数／約1480人
▶教員数／79人(専任)、36人(兼任) ▶職員数／47人(嘱託職員含む)

補助金カルテ

改革総合支援事業(タイプ1〜4)	申請の狙い	▶着手し始めていた教育改善の取り組みを加速させるため ▶点数評価で採否がわかりやすく、改革の進捗を測る目安にもなるため
	成果指標	▶点数化された評価基準自体を指標としている ▶就職率100%をめざして、さまざまな取り組みを行っている
	体制	▶「将来構想検討委員会」(週1回。学長、副学長、各学部・学科長、教学・入試・キャリアセンター各担当、事務局長)が方針を策定、各学部に通達。並行して「全学教職員会議」(月1回)で情報を共有 ▶各種会議体には必ず職員が参加。文科省の動きなどを随時報告
	レバレッジポイント	▶アクティブ・ラーニング用の教室、教学マネジメントシステムなど、学力の3要素に対応できる教育環境が充実 ▶取り組みに関するエビデンスを残す意識が高まった ▶全学で情報を共有する頻度が高まった
2017年度に 交付を受けた 主な補助金		▶私立大学等改革総合支援事業(タイプ1:教育の質的転換、タイプ2:地域発展、タイプ3:産業界・他大学等との連携、タイプ4:グローバル化) ▶私立大学研究ブランディング事業(タイプA:社会展開型)

注目! 特色化を強化する教育設備を次々設置

改革総合支援事業の補助金によって大幅に充実したのが、アクティブ・ラーニング用の各種教室だ。5年連続の採択を受けて、グローバル教育、IT教育、法学教育などに対応した教室を順次整備していった。

150人が一斉にグループ学習ができるアクティブ・ラーニングルーム(写真)では、「岡山経営者論」を開講している。これは地元企業の社長等を講師として招き、経営理論や経営手法を学ぶもので、教室の特性を生かして、講話とグループ討議、全体発表などを組み合わせた学びを展開している。この取り組みは講師としてお招きした方々に本学のことを知ってもらう機会にもなっており、地域での本学の評判を高めることにつながっている。

また、外国人留学生を中心とする大学院進学希望者向けの「進学学習室」も整備した。同大学は経済学分野の大学院進学率が全国トップクラス。進学指導をさらに強化し、優秀な留学生の継続的な確保をめざす。



アクティブ・ラーニングルームでの学習の様子。学びのスタイルを柔軟に変更できる。

*「理論力」「会話力・問題解決力」「現場力」を段階的に身に付け、社会へと送り出すシステム

【図表3】日本の個人寄付の税制上優遇制度

種類	控除の方法	優遇のしかた	例	備考
所得税	所得控除	寄付により、課税対象の所得額を減額	給与収入700万円の方が1万円寄付した場合、所得税額が1600円減少	いずれかを選択する
	税額控除	寄付により、所得税額を減額	給与収入700万円の方が1万円寄付した場合、所得税額が3200円減少	
住民税		寄付により、住民税額を減額	地方公共団体が指定した法人に10万円寄付した場合、住民税額が9800円減少	所得税と住民税は両方控除を受けることが可能

*文部科学省「寄附金関係の税制について」を参考に作成

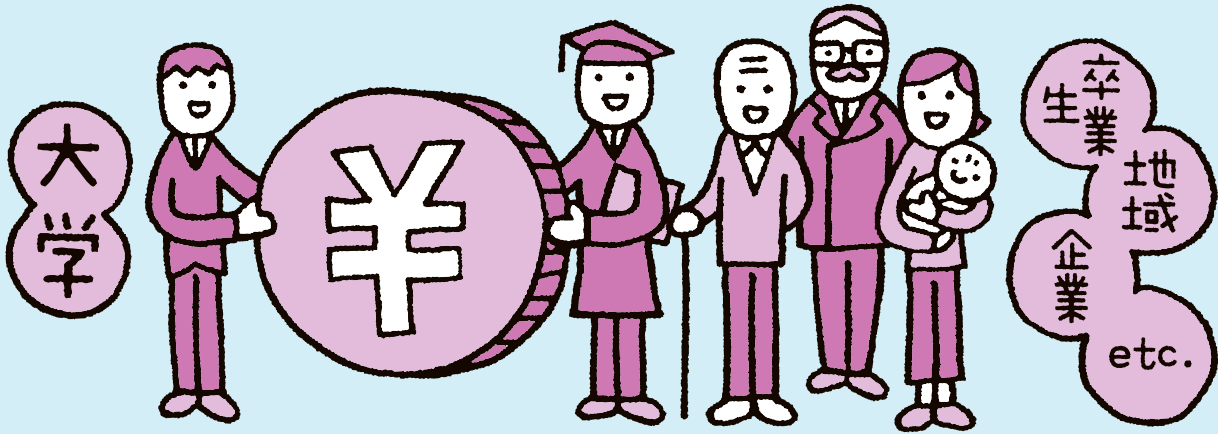
【図表2】国立大学法人等における
評価性資産寄附の非課税要件緩和

法人種別	従来	新制度
国立大学	2年以上、公益目的事業に直接供された後に、同種の資産に限り買換可能	評価性資産に関わる基金の資産として管理することで公益目的事業の他種資産に買換可能
国立研究開発法人		
公立大学		
国立高等専門学校		
私立大学等	基本金の資産として管理することで公益目的事業の他種資産に買換可能（ただし株式除く）	基本金の資産として管理することで公益目的事業の他種資産に買換可能（株式含む）

*内閣府「大学改革の検討状況について」資料より（2018年4月）

ステークホルダーからの期待

寄付金



国からの支援拡大の見通しが立たない状況の中で、大学の財務基盤強化の方策の一つとして注目される寄付金。これから強化しようとする大学向けに寄付募集のポイントを紹介する

大いに注目すべきでしょう。

一方、現金寄付に関しては、日本の税制は米国と比べても遜色ありませんし、原則所得控除である米国に対して、所得控除、税額控除のいずれかを選べるため【図表3】、日本のほうがむしろ寄付を集めやすいとも言えます。

また、米国で大学への寄付が拡大した背景には、大学自身の努力があったことも忘れてはなりません。1970年代の米国では、高等教育機関への政府からの支出額が停滞し、多くの大学が財政上、厳しい状況に陥りました。そこで、新たな財源を確保するため、寄付募集部門を拡大させるなど、積極的に活動をした結果、寄付が拡大したのです。見落とされがちですが、「寄付募集活動は投資であり、それなりのコスト（人件費や広告費、イベント開催費等）をかけなければ成功しない」という認識をしっかりと持つておくべきでしょう。

**誰が、なぜ寄付をするのか
動機分析が鍵**

今後、日本の大学が寄付募集活動を行ううえで、押さえておきたいポイントを考えてみます。特にまず、寄付者を知ること。特に

寄付募集の課題と可能性



大学・IR総研 大学経営分析センター
リサーチフェロー
福井文威
ふくいふみたけ ● 東京大学大学院教育学研究科博士課程修了。博士（教育学）。日本学術振興会特別研究員、政策研究大学院大学ポストドクトラルフェロー、政策研究大学院大学助教授を経て、鎌倉女子大学学術研究所准教授。

寄付募集をめぐる環境が
整いつつある日本

米国の研究大学が毎年、巨額の寄付金を獲得していることは広く知られています。2017年度の寄付獲得額の中央値を見ると、私立の博士号授与機関で年間4930万ドル^{*1}（約54・2億円）、州立の博士号授与機関の場合は、3730万ドル（約41億円）もの寄付金を集めています【図表1】。

とはいえ、米国の大学も昔から巨額の寄付を集めてきたわけではありません。寄付金額は1980年代から徐々に拡大し、1990年代中頃に急激に増加しました。

この背景には、まず株価の高騰という経済的要因と、税制上の優遇という政策的要因があったと考えられます。日本の場合、現金寄付が一般的ですが、米国では税制

寄付者の動機を整理することが重要です。寄付者が大学に寄付をする理由はさまざまあり、例えば「満足する大学生活を送ることができたから」「在学中に奨学金を受けたから」といった理由で寄付をする人もいるでしょうし、「大学への寄付を通じて、社会全体をよくしたい」という期待から寄付をする人もいるでしょう。あるいは、「母校の発展は自分のキャリアにとっても重要だ」と考えて、寄付をする人もいるかもしれません。このように「どのようなプロフィールの寄付者が、どんな目的で寄付をしているのか」といった調査・分析は、寄付募集の計画を立てるにあたって欠かせないものです。

また、寄付者は「そのお金がどのように使われるのか」に関心を持っており、できれば自分で使い道を指定したいと考えています。したがって、「国際化のための基金」や「学生支援のための基金」、「教育設備の増強のための基金」など、複数の寄付プログラムを用意するのもよいでしょう。日本では今のところ、周年事業など一過性の寄付募集を行う大学が多いようですが、本来は自学の中長期計画と結び付けて、恒常的な寄付募集活動を展開するべきでしょう。

大学にとって、大口寄付者の存

【図表1】大学タイプ別米国の寄付総額の分布（2017年度）

	州 立			私 立		
	学士号授与機関	修士号授与機関	博士号授与機関	学士号授与機関	修士号授与機関	博士号授与機関
最大値	5210万ドル	3830万ドル	5億5380万ドル	9740万ドル	6230万ドル	12億8370万ドル
中央値	150万ドル	410万ドル	3730万ドル	1040万ドル	640万ドル	4930万ドル
最小値	20万ドル	30万ドル	170万ドル	90万ドル	80万ドル	110万ドル

*Council For Aid to Education, VSE Survey のデータを利用し作成

上、株式形態での寄付の控除額が大きく、株式で寄付するケースが多く見られます。そのため、IT革命などによって株価が高騰した1990年代以降に、大学への寄付が拡大しました。日本の大学では従来、株式による寄付はあまりなされておらず、むしろ抑制されていた。しかし、政府は今、税制改正をするなど【図表2】、評価性資産による大学への寄付を促進する方針をとっているの

*1: 1ドル＝110円で換算

取材・文／本間学 撮影／坂井公秋

在は重要ですが、最初から大口の寄付をする寄付者はまれです。小口寄付者が何度か寄付を経験するうちに、大口寄付者になっていくケースが多いと考えられます。その意味でも、大学は魅力的なビジョンと小口寄付者が関心を持つような多様で具体的なプログラムを設けておくことが重要です。そして、寄付を重ねてもらえるように「集まったお金がどのように使われ、どんな成果を生んでいるのか」を、社会に見える形で常に発信していくことが求められます。

**寄付募集活動は
コミュニケーション**

寄付というと単に「お金の話」と捉えられがちですが、寄付募集活動は社会や卒業生とのコミュニケーションの一つです。大学の現状や今後に向けたビジョンを多くの人たちに知ってもらう機会になりますし、寄付募集がきっかけで新たなコミュニケーションが生まれる可能性もあります。寄付募集計画の立案や活動は、「自学が社会に対して何を提供しているのか」「どのような価値を生み出しているのか」を改めて考え、改革を行うきっかけにもなるのではないのでしょうか。

*本稿の関連レポートは大学IR総研の公式サイトで確認できる。 URL: iru.or.jp

私学事業団寄付金課に聞く！



日本私立学校振興・共済事業団
助成部寄付金課長
新倉 健二
にいくらけんじ ● 1992年に私学
事業団に入職後、寄付金課、補助
金課、私学経営情報センター等
を経て、2014年4月から2016年3月
まで文部科学省高等教育局私学
部に出向し、参事官付専門官を務
める。2016年4より現職。

撮影／御堂義典

大学への寄付者が少ないだけで 日本にも寄付文化の土壌はある

— 近年の私立大学の寄付募集の状況は？

私学事業団が設けている受配者指定寄付金制度^{*1}の利用状況を見ると、ここ5年間で件数が急激に伸びています。一方で、大学の収入における寄付金の割合は20年以上変わっていません。その理由は、「以前から寄付募集に積極的だった大学がさらに寄付件数を増やし、それ以外の大学はそれほど集められていない」からだと考えます。ただし、この制度を利用する大学は10年前と比べ倍増しており、寄付募集に対する意識は高まっていると感じます。

「日本には寄付文化がない」という声も耳にしますが、内閣府の調査によれば、「過去1年間に寄付をしたことがある」と答えた人は約4割。世帯収入別に見ても、さほど差がありません【図表1】。さらに寄付をした理由として約6割の人が「社会の役に立ちたいから」と答えています。しかし、学校法人への寄付経験は6.9%という結果でした。つまり、大学に寄付をする人が少ないというだけで、日本にも寄付の文化はあるのです。

— なぜ大学に寄付が集まらないのでしょうか。

同調査の経済的理由以外の「寄付を妨げる要因」では「寄付先に対する信頼度に欠ける」「寄付を

大学に寄付金が集まらないのは
日本に寄付文化がないからでは？

しても実際に役に立っているとは思えない」「十分な情報がない」といったことが挙げられていました【図表2】。つまり、社会に対し「何をやっているのか」を伝えなければ、寄付は集まらないのです。ちなみに、いまだウェブサイトに寄付金コーナーがない私立大学も少なくありません。

まずは社会や地域に 大学がもっと近づくこと

— 寄付募集を成功させるために重要なことは？

まず、自学の教育や研究、その他さまざまな活動の価値を、誰が評価してくれるのか、正確に理解してくれているのかを検証することです。そのうえで相手に「お金を出してもらう理由」を明確に説明する。自学の存在価値を改めて見つめ直し、それをステークホルダーに伝える必要があります。それにはステークホルダーを誰に設定するかが重要です。最近では「地域」に期待する大学も多いのですが、その地域とはどこを指しますか？ 県なのか、市なのか、地元の商店街なのか？ どの誰に役立つ存在になるのか、社会における存在価値を明らかにしましょう。

そうして定めた対象に向けて、「期待してもらい支援を受ける」ためのプレゼンをしていく、それが寄付募集活動です。コミュニケーションしていく中で、さまざまな声が返ってくるでしょう。それは自学の課題や強み、つまり大学自身が社会からどう見られているか、己を知ることになりますし、それが大学改革のきっかけにもなります。取り組みの成果は金額で表れますから、改革のPDCAサイクルは回しやすいでしょう。

補助金と比べて寄付金は、大学の裁量が大きいお金です。私学事業団としてもSD研修への協力や寄付金ポータルサイト^{*2}を通じた支援も行っていますので、ぜひ積極的に取り組んでもらいたいと思います。

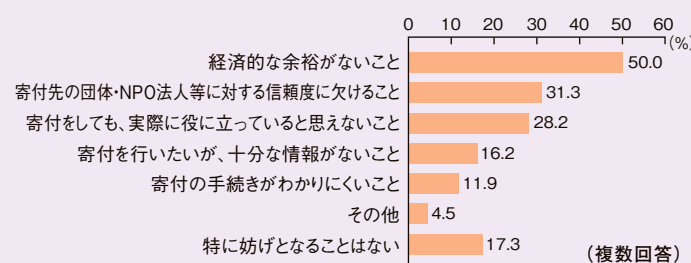
【図表1】過去1年間に寄付をしたことがありますか？

◆世帯収入別

300万円未満	300万円以上 500万円未満	500万円以上 600万円未満	600万円以上 800万円未満	800万円以上 1000万円未満	1000万円以上
35%	40%	41%	43%	47%	53%

*内閣府「市民の社会貢献に関する実態調査」(2016年度実施)より作成

【図表2】寄付をするにあたり妨げとなることは？



寄付募集7つのポイント

1 社会やステークホルダーとの コミュニケーションとして捉える

単なる資金集めの手段ではなく、「ステークホルダーに自学の現状を知ってもらう機会」として捉え直す

2 ターゲット(寄付者像)を明確にする

寄付者によって、寄付する理由は異なる。調査・分析し、データベースづくりを

3 寄付する理由をふまえ寄付制度を棚卸しする

「ステークホルダーが大学に期待すること＝自学の社会的役割」から今の制度を見直してみる

4 恒常的、中長期的な寄付戦略を立てる

大学が魅力的な中長期ビジョンを持っていれば、寄付者の期待は高まる

5 担当部署を設置し、募集要項をつくる

募集するにはまず要項づくりから。税制のしくみ等を含めた、丁寧な説明が欠かせない

6 社会への提供価値を成果と共に発信する

ビジョンや取り組みだけでなく、それによって生み出された成果もあわせて広報しよう

7 データを基に 改善のPDCAを回す

寄付金総額以外のKPI(新規寄付者の数、大口寄付の数、卒業生寄付率など)も用いてPDCAを回したい。企業訪問などで得られた大学への期待・評価の声も重要



編集部より
寄付金集めのコツとは

前ページで福井文威准教授は「寄付募集はステークホルダーとのコミュニケーションの一つ」と指摘している。寄付募集活動を通してステークホルダーに自学の現状を知ってもらうことは、継続的な寄付にもつながるだろう。学部や関連機関の生産物、研修プログラムなどの「成果物」を返礼品とすることは、立派な広報活動になる。

また、実務的なポイントとしては「担当部署の設置」「募集要項づくり」「情報の公表(自学の社会的な役割の紹介、寄付金の活用報告)」などが挙げられる。大学への寄付に慣れている人や企業は少ない。募集要項や特設サイトをつくり、募集内容や手続きを丁寧に説明するなど、寄付をしやすくし、くみをつくることは必須だ。

寄付募集に力を入れる大学は増えてつある。立命館アジア太平洋大学は、出口新学長の指示の下、財務基盤の強化を進め、寄付メニューなども大きく変える予定だという。P.28では特色ある寄付金募集の例をまとめている。見直しの参考にされたい。

*1:私学事業団が企業等から寄付金を受け入れ、寄付者が指定する学校法人に配付する事業。法人税制上この制度を利用した寄付金は全額が損金の額に算入可能な税の優遇制度。2016年度時点での大学・短大法人の利用実績は306法人
*2:私立学校寄付金ポータルサイト <http://kifu-portal.shigaku.go.jp/>

特色ある寄付募集の例

特徴ある寄付募集活動を行っている大学の一例を紹介する。企画そのものだけでなく、寄付の仕方や特典、また、今回は掲載していないが、寄付募集のウェブサイトでの情報の出し方にも工夫や特色が見られる。寄付募集活動の企画、広報展開の参考にしていきたい。

大学名	担当部署	寄付金事業名	募集内容	募集目標金額	寄付の仕方	特典、返礼制度	実績（）内は件数
北海道大学	総務企画部広報課	北大フロンティア基金	▶一般資金(使途限定なし)▶特定資金(学生支援、留学生、国際交流支援、学部等支援等) ▶「北大みらい投資プログラム」(卒業生による後輩学生のための個人寄付)	50億円	サイト上で受付(カード・コンビニ*継続寄付制度あり)、振込書、遺贈	▶銘板▶総長・役員との懇談会▶オリジナルカレンダー・グッズ ▶植物園優待券進呈など	41億3535万円 *2016年度までの累計
筑波大学	事業開発推進室	筑波大学基金 TSUKUBA FUTURESHP	▶一般基金(教育、国際交流、研究、地域貢献) ▶特定基金(スポーツ、病院、修学支援等)		サイト上で受付(カード・ペイジー・コンビニ*継続寄付制度あり)、振込書、古本、現物、遺贈、給与控除(教職員のみ)	▶芳名記載▶称号の授与▶感謝状 ▶贈呈品制度「TSUKUBA FUTURESHP PREMIUM」 (筑波大学関連商品)	1億7615万円 (7106件) *2017年度(現金のみ)
玉川大学	玉川学園経理部募金係	ゆめ90募金	▶玉川学園教育研究振興資金(教育・研究への支援) ▶玉川スチューデントサポート基金(生徒・学生への支援) ▶小原國芳教育学術奨励基金(研究への支援)	5億5000万円 (毎年定期的に募集)	ゆうちょ銀行振込、サイト上で受付(カード・コンビニ)	個人:▶芳名記載▶3万円以上で3500円相当、5万円以上で5000円相当、10万円以上で8500円相当の玉川グッズ(農学部監修はちみつ等)▶創立90周年式典招待▶特別顕彰等 法人:▶企業向け研修▶寄付趣意書企業広告掲載等	1億6906万円 *2017年度
上智大学	上智学院総務局ソフィア連携室	SOPHIA未来募金	▶教育研究支援・奨学金の新設と拡充 ▶教育研究環境整備支援	2億円 (毎年定期的に募集)	サイト上で受付(カード・ペイジー・コンビニ*継続寄付制度あり)、振込書、遺贈、現物、古本、給与寄付(教職員対象)	▶記念品贈呈▶芳名録への掲載▶図書館利用資格の贈呈 ▶特別顕彰	5億2113万円 *2016年度
早稲田大学	総長室社会連携課	WASEDAサポーターズ倶楽部	▶教育環境整備▶グローバルリーダー育成支援 ▶スポーツ支援▶ボランティア活動支援▶奨学金 ▶学生寮の寮費低減支援など	毎年恒常的に募集	サイト上で受付、振込用紙、預貯金口座からの自動振替	▶芳名発表▶礼状・感謝状▶会員サービス(グッズの送付、会員証提示による優待サービス等)▶銘板▶名誉称号贈呈▶名誉称号者向けサービス(大学諸行事招待ほか)	69億4232万円 (27966件) *2017年度までの累計
明治大学	大学支援事務局	未来サポーター募金	▶奨学サポート資金▶国際化サポート資金 ▶研究サポート資金▶スポーツサポート資金(体育会各部) ▶キャンパス整備サポート資金		振込、口座振替、サイト上で受付(カード・ペイジー*継続寄付制度あり)、大学窓口、遺贈、相続寄付、古本、給与寄付(教職員対象)	▶広報誌に芳名掲載▶銘板▶広報誌贈呈▶感謝状 ▶寄付者交流会への招待	2億549万円 *2017年度
法政大学	卒業生・後援会 連携室(募金担当)	「リーディング・ユニバーシティー法政」募金	▶奨学金▶グローバル教育支援▶教育環境整備 ▶スポーツ振興(クラブ別)▶研究支援等		サイト上で受付(カード・ペイジー*継続寄付制度あり)、銀行振込、遺贈、相続財産寄付	▶芳名記載▶記念品贈呈▶名誉称号制度 ▶賛助員の集い招待▶広報誌贈呈▶時節のご挨拶	4億8199万円 *2017年度
国際基督教大学	アドヴァンスメント・オフィス Friends of ICU 事務局	Friends of ICU	▶ICU Peace Bell奨学金 ▶ICUトーチリレー奨学金▶新体育施設支援募金 ▶キャンパスの自然環境保全資金など	年間5600万円以上 *ICU Peace Bell 奨学金の場合	サイト上で受付(カード*継続寄付制度あり)、振込、遺贈、相続寄付も受付	▶広報誌に芳名掲載▶1回1万円以上の寄付でFriends of ICUカードを発行 特典つき(大学礼拝堂のオルガン演奏会・クリスマス演奏会への招待、図書館の利用等)	累積で約5億8000万円 *2018年3月現在
関東学院大学	関東学院募金担当	ふるさと関東学院募金	教育奨励を目的として、 関東学院内の応援したい学校を指定して寄付が可能	1000万円	サイト上で受付(カード)	卒業生が経営しているお店や会社の商品進呈 (食品、雑貨、温泉券、マリンスポーツ体験など)	
金沢工業大学	工学アカデミア計画 寄付金係	「工学アカデミア計画」寄付金	▶特別奨学事業▶夢考房プロジェクト事業 ▶古本活用事業など		サイト上で受付(カード、振込)、古本	▶銘板▶記念トロフィー▶創立記念式典での感謝状・記念品	2130万円(536件) *2013年度
信州大学	基金室	信州大学知の森基金	▶奨学金サポート(学部入学時と博士課程進学時) ▶グローバル人材育成支援 ▶その他特定基金(博士人材育成支援)		サイト上で受付(カード*継続寄付制度あり)、振込書、古本	▶サイト上に芳名記載▶感謝状▶銘板▶名誉称号の授与 ▶記念プレート▶学長との懇談▶広報誌の送付	707万円 *2016年度
常翔学園*1	社会連携機構 事業担当	常翔ホール椅子募金 サポーターズ募金 JOSHOU古本募金	▶教育・学術・文化振興のため▶継続的な寄付のための継続寄付制度、サポートメンバー制度(奨学基金募金、学校支援募金、プロジェクト支援募金等)▶図書館充実資金	サポートメンバー 1000人 (2022年までに)	サイト上で受付(カード・コンビニ)、振込書、古本、CD・DVD	▶芳名記載▶銘板▶記念品贈呈 ▶サポートメンバー特典(感謝会、懇談会など)	1億9658万円 *2015～2017年度
皇學館大学	教学振興会事務局	教学振興会	▶建学の精神を生かした研究活動の振興と教育の質の改善と保証▶神宮並びに神道研究の情報拠点の形成 ▶「伊勢志摩定住自立圏共生学」教育プログラムによる地域貢献人材の育成など	年額 3000万円	『教学振興会』年会費という形で募集、サイト上で受付(カード・ペイジー・コンビニ)ほか、ゆうちょ銀行振込	▶学園報などに芳名掲載 ▶記念品(大学教員執筆『遷宮浪漫』贈呈)	3658万円 (1355件) *2017年度
新見公立大学 (NiU)	新見公立大学・短期大学 事務局学務課	ふるさと育英奨学基金	看護師、保健師、幼稚園教諭、保育士、社会福祉士、介護福祉士の育成のための奨学基金		新見市「ふるさと納税 ふるさとにいきみ応援基金」寄付申出書で新見公立大学への寄付を選択	▶卒業生等が、大学への寄付として「ふるさと納税」をした場合、新見市の特産品(千屋牛、桃、ピオーネなど)▶新見市外在住で1万円以上の寄付では、新見市の特産品が届き、かつ所得税と住民税が軽減される	
愛媛大学	愛媛大学基金室	愛大基金	▶地域貢献を担う人材育成に活用するえみか夢基金 ▶特定事業対象の特定基金(修学支援や医学部、農学部、紙産業イノベーションセンターおよび、四国遍路・世界の巡礼研究センター等各種研究事業)	3億円 (2022年3月末までの間)	サイト上で受付(カード・ペイジー・コンビニ*継続寄付制度あり)、振込書、遺贈、財物、古本、給与等寄付(教職員対象)	▶サイト上や広報誌に芳名記載▶感謝状▶銘板▶学長懇談会 ▶かんきつ類など農産物進呈▶附属病院人間ドック利用 ▶広報誌の送付など	2億8752万円 (2827件)*2017年度

*1 大阪工業大学、摂南大学、広島国際大学

お金 × 大学改革 まとめ



どこからどんな「収入」を得てどう使うかは、その大学のありようを左右する。

大学の3大収入「学納金、補助金・交付金、寄付金」のこれからの増やし方、活用の仕方、そして大学改革との関係について、以下にまとめた。参考にされたい。

種 類	学 納 金	補助金・交付金	寄 付 金
ステークホルダーとその期待	学生・保護者が「社会の中で生き抜く力を養成する教育」に期待	国民が「社会の発展に必要な取り組みをすること」に期待	卒業生、地域、企業等が「大学に望むこと」の実現に期待
増やすためには？	☐ 量「入学定員の確保」 ☐ 質「学び合う集団づくり」 ☐ 教育効果をデザインして伝える	☐ ビジョンを持つ ☐ 全学的な協力体制構築 ☐ 政策についての情報収集と分析 ☐ PDCAサイクルの構築 ☐ 根拠資料の整備保管	☐ 中長期的な募集戦略 ☐ 寄付者の実態調査分析 ☐ 情報発信の工夫
有効活用するには？	☐ 自学ならではの特色ある教育プログラムの提供 ☐ 学修成果の可視化	☐ 大学の特色化 ☐ 改革の呼び水	☐ 自学の今とこれからを常に発信 ☐ 社会の中で存在価値をつくる

そのためにすべき改革は？

- ☐入試改革
 - ☐IRによりPDCAサイクルを回す
 - ☐組織の見直し、ガバナンス改革
 - ☐情報の公開・透明性を上げる
 - ☐教職協働
 - ☐全学的なお金に対する意識改革
- など