

運用原資としての寄付金拡大に向けた事業と組織体制の見直し例——筑波大学

近年、寄付金を資産運用の原資として集め、新たな施策の財源とする大学が増えている。専門部署をつくり、積極的に取り組む筑波大学の例を紹介する。

経営の自立化を支える寄付事業と資産運用の両輪

「自立した経営のためには、寄付事業と資産運用が欠かせなくなってきた」と話すのは、2024年より、筑波大学の資産運用責任者を務める野手弘一副学長だ。その背景にあるのは、国立大学における運営資金の構造的な変化だ。かつては支出の約6割を運営費交付金で賄っていたが、近年のインフレ等の影響により、その割合は3割ほどにまで低下している。こうした状況を受け、同大学は2024年3月に「事業・ファイナンス局」を設置。運用収入の増加と複利による資産形成を担う「資産運用・ファイナンス室」と、寄付金の獲得や基金の造成を担う「事業・リレーション推進室」の2つの室を連携させ、安定した財務基盤の確立をめざす。これまで資産運用は財務部で担っていたが、積極的に取り組むため、独立した専門部署をつくるに至ったという。

寄付集めを担う事業・リレーション推進室のスタッフは総勢15名（内訳はP.16【図表9】参照）。大学職員以外は、さまざまな民間出身者が中心だ。ファンドレイザーには大手商社出身者がおり、豊富な人脈と営業経験を備えている。一方で、大学の内情や教員の研究内容に必ずしも精通しているわけではない。そこで、プロパー職員と共に寄付募集の営業活動をすることによって、職員は営業スキルを学び、ファンドレイザーは大学への理解を深めている。また、大学は人事異動が多いため、専門性の高い資金運用分野においては、プロパー職員を専門職として育成し、通常より長く在籍できる体制を整えた。

寄付メニューを整理し、一般基金は「未来構想基金」に一本化

寄付メニュー自体も大幅に整理した【図表】。原則、用途が一

任される一般基金については、従来、目的別に9つほどあったが、それを「未来構想基金」として一本化。事業・リレーション推進室が担当して用途を決め、資産運用・ファイナンス室が運用を行う。一方、特定基金は、全学PJと部局別PJ、その他のPJに仕分けした。推進室が相談に乗りながら、各部局主導で寄付を募集する。整理により役割分担が明確化し、全学で動きやすくなったという。寄付集めには、学長の取り組み姿勢が重要だが、筑波大学では、永田恭介学長が積極的に働きかけている。例えば、地元企業への寄付依頼。元々、未開発のエリアに東京から移転、学研都市をつくった経緯から、地域には「自分たちが育ててきた大学」という思いが強い。その絆を深めるため、会員制度をつくり、地元企業を招いた学長を囲む会を年3回程度開催。学長と全副学長が出席して大学の研究成果を発表するほか、交流会ではフラットな意見交換を行っている。会員企業は約350社に上り、密な連携が共同研究や寄付につながっているという。

今後は、卒業生や同窓会からの支援を強化していく意向だ。多くの大学同様、筑波大学でも卒業生名簿の整備は課題だが、同窓会との協力体制を築くことで解決できないか模索中だという。同窓会は自立した組織なので、いきなり寄付依頼をしてもかえって離れていく。そのため、まずは把握しているだけでも40程度ある同窓会を一つの大きな傘の下にまとめ、各会の代表を通じて情報を提供、関係性を築いていくという。また、調査の結果、900人弱いることがわかった企業経営者である卒業生に期待を寄せ、東京都内で彼らと現役学生の交流を図るイベント「くつつば」をこの2月に実施し、アプローチを強化している【P.17図表11】。その他、大学独自の寄付への返礼品の開発で寄付額の増加を図っている。例えば、施設のネーミングライツでは、大手IT企業が寄付の返礼として、学食の命名権を取得、行使している。

寄付募集活動の本質について野手副学長は、「ファンドレイザーは『大学を売り込む営業担当』だと捉えている。彼らが活動することで企業との連携が深まり、共同研究の創出や学生の就職支援といった、お金以外の付加価値も生まれるはずだ」と話す。

筑波大学の寄付サイトには、「ゆくさきは、未来だ。その船に彼らを乗せて。」というコピーが掲げられている。これはスカラシップ（奨学金）とシップ（船）を掛け合わせたフューチャーシップという意味だ。「未来へ進む船に学生たちを乗せて送り出す。こうした一貫したストーリーを通じて、寄付者の共感を得られるよう、さらなる努力を続けていきたい」（野手副学長）。

寄付区分の整理・変更イメージ図

