

令和 2 年 7 月 13 日現在

機関番号：32705

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2017～2019

課題番号：17K14015

研究課題名(和文)米国における寄付を促進するための大学経営戦略

研究課題名(英文)Research on strategic management of university for promoting donations in the U.S.

研究代表者

福井 文威(Fukui, Fumitake)

鎌倉女子大学・学術研究所・准教授

研究者番号：60792364

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,100,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、米国高等教育における寄付の拡大背景を個別大学の経営的側面から解明することを目的とした。特に、米国の大学に設置された寄付募集部門(Development Office：DO)に着目し、その組織体制と活動内容が1980年代以降どのように変化したのか明らかにする上で、米国の10大学でアーカイブ調査を実施した。分析の結果、大学の他の管理部門と比較してもDOの活動経費がこの時期に顕著に拡大していること、DOの拡大に伴いその組織体制を中央集権的なものとするか分権的なものとするか、また、その業務範囲及び権限を拡大させるか否かが大学経営上の重要な論点として議論されてきたこと等が明らかになった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究は、これまでその発展過程がブラックボックスとなっていた米国の大学の寄付募集部門(Development Office)の変遷を米国の大学の内部資料から解き明かし、1980年代以降の米国高等教育に対する寄付の拡大要因を「経営的側面」から捉え直すという点に学術的な意義を持つ。また、本研究の成果と過去の研究成果が結合されることで、米国高等教育の寄付の拡大要因が「経営的側面」と「制度的側面」という2つの両輪から重層的に詳らになり、寄付収入の拡大を政策課題として抱える日本の大学経営と制度改正に対する政策的含意、及び、高等教育への寄付拡大をめぐる今後の議論の基礎を形成することが期待される。

研究成果の概要(英文)：This research project aims to clarify the management factors of academia related to increased donations that have been seen in American higher education since the 1980s. The study analyzed historical activities of development offices with archival research at 10 American universities to answer the following two research questions: (1) How have the organizational structure of development offices of U.S. universities changed since the 1980's? (2) If the fundraising activities change since the 1980s, how much did it influence the expansion of the donation? The primary finding is that the costs of the development offices grew rapidly in comparison to other administrative departments. Furthermore, as the role of the development office expanded, there were debates about whether to centralize or decentralize the organization and whether to expand the scope and authority of the office. Finally, this project discusses the implications of the American experience for Japanese higher education.

研究分野：高等教育学

キーワード：寄付 米国高等教育 Development Office 大学経営史 寄付税制 非営利組織 フィランソロピー

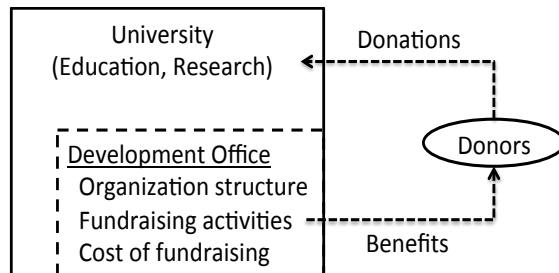
## 様式 C-19、F-19-1、Z-19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

本研究は、1980年代以降の米国高等教育における寄付の拡大要因を個別大学の経営的側面から解明することを目的とするものである。我が国の高等教育を支える主要財源であった政府補助金は、国の財政状況により拡大することが困難な状況にある。一方、高等教育は、その質的向上が要請されており、今後その活動を支える資金確保が課題となることが見込まれる。こうした状況の中、中央教育審議会等において政策課題とされてきたのが高等教育を支える寄付の拡大である。米国は、先進諸国の中で突出して高等教育への寄付が多い国であるのみならず、1980年代から90年代の20年間で約3倍に「寄付を急拡大させた事例」として位置づけられる。この拡大要因を個別大学の経営的側面から解明することは、我が国の今後の高等教育システムを発展させる上で社会的に極めて重要な課題といえる。

高等教育に対する寄付行動を説明する一つの理論として「社会交換理論 (Social exchange theory)」がある (Drezner & Huels 2014)。社会交換理論は、人は他者との関係をコストとベネフィットの関係から捉えて行動するという前提に立ち、潜在的な寄付者は、大学への寄付に際するコストとベネフィットの関係から寄付行動を決定すると想定される。この理論を踏まえ設定した本研究の枠組みが図1である。図1が示すように、潜在的な寄付者は、大学の Development Office (米国の大学に設置された寄付募集を主な職務とする部署) とのコミュニケーションを通じて享受する様々なベネフィット

図1: 研究枠組み



トに影響され寄付行動を決定すると想定される。大学の経営的側面から寄付の規定要因に迫った先行研究は米国において蓄積されてきているが、その多くの研究は、ある一時点の横断的な調査に留まっている (Weerts 2007 等)。また、縦断的な視点から米国の大学の寄付募集の変遷を描いた研究も、学長をはじめとするトップマネジメントの役割に着目したものが多く (Cook 1997; Nehls 2008)。そのため、各大学が潜在的な寄付者との関係性構築のために、Development Office をどのような組織体制とし、如何なる取り組みをしてきたのか解明出来ていない点に大きな課題がある。即ち、寄付募集活動の発展プロセスがブラックボックスとなっており、我が国における高等教育への寄付拡大に向けた示唆が、米国の事例より導き出せない状況に陥っている。これを解決するためには、米国の個別大学の寄付募集活動の変遷を定性的資料から丹念に検証するという視点が研究上求められる。そこで、本研究では、これまでの高等教育研究において学術的研究対象として十分検討されてこなかった個別大学の Development Office の活動の歴史の変遷に着目し、1980年代以降の米国高等教育における寄付の拡大要因を個別大学の経営的側面から解明することを目的とする。

### 2. 研究の目的

本研究は、1980年代以降の米国高等教育における寄付の拡大要因を個別大学の経営的側面から解明することを目的とするものである。この目的を達成するために、以下の2つのリサーチクエストを設定した。①1980年代以降に米国高等教育機関の Development Office の組織体制は如何に変化してきたのか、②Development Office の活動内容は如何に変化し、それは寄付の拡大にどの程度の影響力を持ったのか、の2つである。

### 3. 研究の方法

これらの研究課題を明らかにするにあたっては、米国の個別大学の Development Office に関する組織図、人員配置、規定といった大学の経営資料が必要となる。こうした資料は、米国では各大学が University Archives として歴史資料を保管しており、一定の要件を満たせば研究者にも公開をしている。本研究プロジェクトでは、米国の大学経営と寄付募集に関する歴史資料を収集するため、2018年秋から2019年冬にかけてアーカイブ調査を実施した。具体的には、米国の10大学 (コロンビア大学、バーナード・カレッジ、ブラウン大学、コーネル大学、ハーバード大学、ウェルズリー・カレッジ、スタンフォード大学、カリフォルニア大学ロサンゼルス校、カリフォルニア大学バークレー校、ペンシルバニア州立大学) に訪問し、アーカイブ調査を行い、1970年代以降の各大学の Development Office に関する定性的資料及び財務資料を収集した。この資料の内容分析を通じて、Development Office の組織体制の変遷と大学経営上の位置づけを明らかにする。

また、米国の大学の寄付募集活動が拡大してきた過程を定量的に示すため Development Office の活動経費に着目し、Development Office の総支出 (人件費、人件費以外の支出) が米国高等教育への寄付が拡大した1980年代以降にどのような動きをしているのか明らかにすることを試みた。具体的には、大学の管理部門別の詳細な財務データが入手可能であったカリフォルニア大学10キャンパスを事例とし、各キャンパスの財務諸表付属明細書から Development Office の活動経費に関するデータベースを構築した。このデータベースと定性的資料から、寄付募集活動の変遷を捕捉した。

#### 4. 研究成果

##### (1) Development Office の組織体制に関する分析

研究課題①「1980年代以降に米国高等教育機関のDevelopment Officeの組織体制は、如何に変化してきたのか」については、米国の大学が寄付募集活動を活発化させていく過程で、次のような議論が大学内部で展開されていたことがアーカイブ調査より明らかになった。

第1に、寄付募集部門の体制を大学本部に位置付け中央集権的な体制をとるか、寄付募集部門を各スクールやディパートメントなどに配置し分権的な体制をとるかという議論である。例えば、スタンフォード大学の1989年の学内資料では主要な私立研究大学における寄付募集体制が比較検討されており、ハーバード大学では大学本部の寄付募集とディパートメントの寄付募集の予算の比率が1対4と分権的な寄付募集に比重を置いているのに対し、スタンフォード大学、コーネル大学は、それぞれ7対1、4対1と中央集権的な寄付募集体制を取っていることが示されている(表1)。また、1980年代以降に寄付募集体制を変化させている事例も確認された。その事例の一つであるコロンビア大学では、1970年代後半頃までは大学の寄付募集体制は各スクールに分権的に任されている状態にあった。この分権的な寄付募集体制は、コロンビア大学が当時採用していた予算編成モデルであるResponsibility Centered Budgeting Model(各スクールが財務目標を設定しその責任を負う予算編成モデル)と親和性の高い体制として認識されていた。しかし、1980年代以降にPeter McE BuchananがVice President for University Developmentに就任以降、全学的な寄付募集活動キャンペーンが展開され、寄付募集活動は中央集権的な体制へと転換した。この転換期においては大学と各スクールで寄付者を取り合うことを懸念することが、大学内部で議論されている。即ち、Development Officeの体制は、私立の研究大学の間でも多様性が見られ、また、時代によっても変化していることが本アーカイブ調査より明らかになった。現在においても寄付募集部門を中央集権的なものにするか分権的なものにするかは議論が分かれており(Worth & Lambert 2019)、本研究は、このような問題が1980年代頃から寄付募集キャンペーンが米国の大学で本格化してくる中で、創出してきた可能性を示唆するものとして位置付けられる。

第2に、1980年代以降、寄付募集部門のプロフェッショナル化が進む過程の中で、寄付募集部門及び寄付募集担当責任者の権限を拡大させるか否かという点の一つの大きな論点となっていることが確認された。例えば、私立の女子大学であるウェルズリーカレッジの1980年代の経営資料からは、Development Officeの業務範囲、及び、その寄付募集責任者の役職を巡って学長と寄付募集担当責任者が異なる見解を示していることが確認でき、両者間で意見の対立が見られた。具体的には、寄付募集部門が寄付募集のみならず全学的な戦略計画や広報活動を包含することを認めるかどうかという点、また、寄付募集責任者の役職が議論の焦点となっている。事実、これらの見解の違いにより寄付募集責任者がウェルズリーカレッジを去り、他大学へと移籍していることが確認された。このケースは、近年、発表された米国の寄付募集の専門職団体に関する歴史研究(Skinner 2019)において、米国のDevelopment Officeの職務が寄付募集を超えて拡大していく中で他部署との軋轢が生じたことを指摘した研究と整合的な事例と位置付けられる。また、Development Officeが単純な寄付募集部門よりもより広い概念として米国で捉えられていること、また、寄付金の役割が拡大した場合、寄付募集部門の権限や責任者の役職が大学経営上の課題として表出する可能性を示唆するものである。

##### (2) Development Office の活動に関する分析

研究課題②「Development Officeの活動内容は如何に変化し、それは寄付の拡大にどの程度の影響力を持ったのか」を明らかにするにあたっては、カリフォルニア大学9キャンパスの1975年から2018年のDevelopment Officeの活動経費に関するデータベースを当時の財務資料より構築した。このデータセットにより、米国の代表的な州立大学の一つであるカリフォルニア大学の寄付募集活動の趨勢を定量的に補足することが可能となった。分析の結果、①カリフォルニア大学の寄付募集に関するコストは1980年代以降に大きく拡大しており、人件費、人件費以外の支出ともに拡大していること(図2)、②1980年代と2010年代で比較すると、大学の他の管理部門別の人件費の伸び率と比較しても、寄付募集関連の人件費の伸び率が顕著に多いことが判明した。一方で、③管理部門全体の経費に占める寄付募集部門の経費の割合を観察すると、積極的に寄付募集に踏み混んでいくタイミングはカリフォルニア大学システム内でもばらつきがあること、④カリフォルニア大学のキャンパス間で寄付募集のモデルケースを共有しており、早くから積極的に寄付募集に踏み込んでいったUCLAの事例を他キャンパスが参考にしながら寄

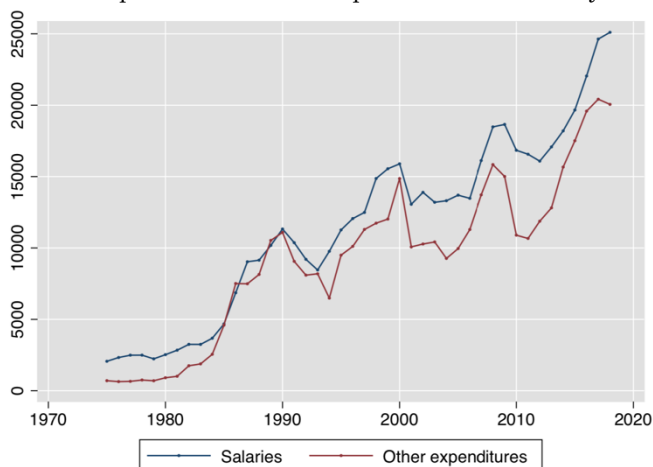
表1: 1989年のDevelopment部門の予算(3大学の事例)

Development Budget in 1989	Harvard	Stanford	Cornell
Central Fundraising	\$3.2M	\$14.2M	\$6.4M
Department Expenses	\$13.2M	\$2.1M	\$1.6M
Administration	\$1.8M	\$1.5M	\$1.3M
Total Estimated Budget not including infosystems	\$18.2M	\$17.8M	\$9.3M
Ratio of Central to Departmental Expenditures	1 to 4	7 to 1	4 to 1

Source: University Development Office Long range planning committee (18-Jul-88): Ivy Comparison Analysis (from Stanford University Archives)

付募集に関する規定などを構築していること等が定性的資料から確認された。先行研究において、1980年代以降にカリフォルニア大学の管理部門の経費が急激に拡大していることはこれまでも指摘されてきたが (Gumport & Pusser 1995)、その拡大に Development Office の拡大が大きく影響していることが本プロジェクトにより明らかになった。今後、既に入手している各キャンパスの寄付収入に関するデータや、各キャンパスの政府補助金等に関するデータと結合することで、Development Office の活動の拡大が寄付拡大にどの程度のインパクトを与えたのか分析することが可能となる。

図 2 : Expenditures for development in UC Berkeley



Source: UC Campus Financial Schedules より物価調整の上算定

以上のアーカイブ調査から得られた暫定的な結論は、フィランソロピー研究の拠点であるニューヨーク市立大学の Center on Philanthropy and Civil Society 等において研究発表するとともに、米国の大学の寄付募集担当者、高等教育研究者、Council for Advancement and Support of Education の担当者等との面会を通じて、その現代的意義について議論を深めた。これらの議論と、在外研究中に収集したその他のアーカイブ資料をより精緻に分析し、今後、論文としてまとめていく予定である。

### (3) Development Office を取り巻く環境の日米比較

上記研究を進める過程の中で、米国の寄付募集担当者や関連分野の米国の研究者と議論をする機会が多く得られた。議論を深める中で、現代の米国の大学の寄付募集活動の一つの特徴として大口寄付者の役割が年々増しており、この状況が各大学の寄付募集戦略に反映されていることが判明した。これは、以前より筆者が取り組んできた米国の寄付拡大を制度的側面より検証した研究と整合的な現象であり、ここから着想を得て、本研究プロジェクトから付随する研究成果として「Development Office を取り巻く日米の環境の違い」に関する論考を雑誌論文や著作として公表した。

第1が、教育学術新聞に寄稿した「日米の寄附税制 試論：草の根的な寄附を支える日本、大口寄附を支える米国」であり、日本と米国の寄附税制の相違点を整理するとともに、その背後にある制度設計の思想が小口寄附を支える制度設計となっているか、大口寄附を支える制度設計となっているかという違いにあることを提示した。同時に、この論考の基盤となる実証研究については、本研究プロジェクト期間中に著作としてまとめ、『米国高等教育の拡大する個人寄付』（東信堂）を出版をした。本書は、第17回日本NPO学会賞優秀賞、第8回日本教育社会学会奨励賞<図書部>を受賞した。

第2に、国際的学術雑誌である The International Journal of Higher Education Research に掲載された「Do government appropriations and tax policies impact donations to public research universities in Japan and the USA?」がある。この論文は、上記、教育学術新聞に執筆した日米の寄附税制をはじめとする日米の寄付募集環境の違いが、日米の国立・州立大学への寄付動向にどの程度影響を与えているのか定量データを使用し検証したものである。分析の結果、株式市場の変動が米国の州立大学の寄付動向に影響をしているのに対し、日本ではその影響が見られないこと、両国ともに近年の政府補助金の減少傾向は寄付の増加を誘発しない傾向にあることなどを明らかにした。この結果から、政府補助金の減額を補填するために寄付をお願いするというロジックは、寄付行動の誘発につながらない可能性があることを指摘した。

第3に、日本高等教育学会の高等教育研究紀要に掲載された「アメリカの大学における基本財産：金融危機時に果たした役割」である。この論文では、大口寄付者による株式形態の寄付の役割が拡大している米国の大学の脆弱性について検討した。具体的には、金融危機に直面した際に、大学の寄付金が多変動し、尚且つ、それが大学の教育活動にどのような影響を及ぼしているのか既存の統計データより検証した。分析の結果、大学が保有している基本財産の規模によって、金融危機時の基本財産の活用方法は異なっており、基本財産の蓄積が大きい大学ほど金融危機時に基本財産のペイアウト率を上昇させ、大学の学生一人当たり教育活動経費と教育費負担を支えていることが見出された。その一方で、基本財産の小さい大学は、金融危機時にペイアウト率を低下させ、学生一人当たり教育活動経費を抑えている傾向を明らかにした。ここから、米国の大学が如何に金融市場と付き合いながら財務基盤を固めてきたのかを考察し、日本の大学への示唆を論じた。

[引用文献]

- Cook, W. B. (1997). Fund Raising and the College Presidency in an Era of Uncertainty: From 1975 to the Present. *Journal of Higher Education*, 68(1), 53-86.
- Drezner, Noah D. & Huels, F. (2014). *Fundraising and institutional advancement: Theory, practice, and new paradigms*. New York: Routledge.
- Gumport, P. J., & Pusser, B. (1995). A case of bureaucratic accretion: Context and consequences. *The Journal of Higher Education*, 66(5), 493-520.
- Nehls, K. K. (2008). Presidential Transitions during Capital Campaigns. *International Journal of Educational Advancement*, 8, 198-218.
- Skinner, N. A. (2019). The rise and professionalization of the American fundraising model in higher education. *Philanthropy & Education*, 3(1), 23-46.
- Weerts, D. J., and Ronca, J. M. (2007). Profiles of Supportive Alumni: Donors, Volunteers, and Those Who "Do It All". *International Journal of Educational Advancement*, 7(1), 20-34.
- Worth, M. J., & Lambert, M. T. (Eds.). (2019). *Advancing Higher Education: New Strategies for Fundraising, Philanthropy, and Engagement*. Rowman & Littlefield.

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計3件（うち査読付論文 2件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 3件）

1. 著者名 Fumitake Fukui	4. 巻 -
2. 論文標題 Do government appropriations and tax policies impact donations to public research universities in Japan and the USA?	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 The International Journal of Higher Education Research	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） <a href="https://doi.org/10.1007/s10734-020-00543-0">https://doi.org/10.1007/s10734-020-00543-0</a>	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 福井文威	4. 巻 22
2. 論文標題 アメリカの大学における基本財産：金融危機時に果たした役割	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 高等教育研究紀要	6. 最初と最後の頁 71-91
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） <a href="https://doi.org/10.32116/jaher.22.0_71">https://doi.org/10.32116/jaher.22.0_71</a>	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 福井文威	4. 巻 2755
2. 論文標題 日米の寄附税制一試論：草の根的な寄附を支える日本、大口寄附を支える米国	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 教育学術新聞	6. 最初と最後の頁 2-2
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計6件（うち招待講演 4件 / うち国際学会 4件）

1. 発表者名 Fumitake Fukui
2. 発表標題 Philanthropic contributions to public research universities in the U.S. and Japan
3. 学会等名 Civil Society Workshop, Center on Philanthropy and Civil Society at the Graduate Center, CUNY（招待講演）（国際学会）
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Fumitake Fukui
2. 発表標題 How does tax policy impact donations to public research universities in Japan and the U.S.?
3. 学会等名 The 63rd Annual Conference at Comparative and International Education Society (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 福井文威
2. 発表標題 高等教育研究と研究者養成：大学と寄付に関する研究の経験から
3. 学会等名 高等教育若手研究者交流会：高等教育研究のフロンティアと研究者育成（広島大学高等教育研究開発センター主催）（招待講演）
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Fumitake Fukui
2. 発表標題 Higher Education and Philanthropy in Japan and the U.S.
3. 学会等名 American Higher Education in Comparative Perspective, International Seminar organized by the Center for Research on University Management and Policy (CRUMP) (招待講演) (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 福井文威
2. 発表標題 米国高等教育と寄付政策
3. 学会等名 文部科学省「イノベーション経営人材育成システム構築事業」大学トップマネジメント研修（招待講演）
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 Fumitake Fukui
2. 発表標題 Comparative Study of Donations to Public Research Universities in Japan and the U.S.: The Role of Tax Policy in Gifts of Appreciated Property
3. 学会等名 42nd Annual Conference, Association for the Study of Higher Education (国際学会)
4. 発表年 2017年

〔図書〕 計3件

1. 著者名 福井文威	4. 発行年 2020年
2. 出版社 NHK出版	5. 総ページ数 244(167-181)
3. 書名 「第12章 研究のマネジメント」『大学マネジメント論』小方直幸(著)	

1. 著者名 両角亜希子・小林武夫・塩田邦成・福井文威	4. 発行年 2019年
2. 出版社 東信堂	5. 総ページ数 216(36-57)
3. 書名 「第2章 大学上級管理職向け研修・教育プログラムの現状と課題」『学長リーダーシップの条件』両角亜希子(編著)	

1. 著者名 福井文威	4. 発行年 2018年
2. 出版社 東信堂	5. 総ページ数 284
3. 書名 『米国高等教育の拡大する個人寄付』	

〔産業財産権〕



〔その他〕

その他、以下の一般向け雑誌・報告書に研究成果の一部が掲載された。

福井文威 (2018) 「高等教育財政の寄付についての米国動向調査と日本へのインプリケーション」 『一般財団法人大学IR総研レポート』  
[https://iru.or.jp/pdf/report/201803\\_report.pdf](https://iru.or.jp/pdf/report/201803_report.pdf)

福井文威 (2018) 「日米の寄附税制試論：草の根的な寄附を支える日本 大口寄附を支える米国」 『こうえき』 第6号 (2019年 教育学術新聞 アルカディア学報 No.639 『日米の寄附税制一試論：草の根的な寄附を支える日本、大口寄附を支える米国』の転載)  
[https://www.smbcnikko.co.jp/corporate/public/magazine/pdf/190902\\_01.pdf](https://www.smbcnikko.co.jp/corporate/public/magazine/pdf/190902_01.pdf)

福井文威 (2018) 「ステークホルダーからの期待 寄付金：寄付募集の課題と可能性」 『Between』 2018年7-8月号 (インタビュー記事) [http://shinken-ad.co.jp/between/backnumber/pdf/2018\\_7\\_tokushu07.pdf](http://shinken-ad.co.jp/between/backnumber/pdf/2018_7_tokushu07.pdf)

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----