

## 国立大学法人の基金規程に関する考察

### —情報公開と説明責任の観点から—

小暮 克哉

#### 【要旨】

本研究は、昨今の大学基金を論じる論文の多くが、海外の事例紹介や、一部の国内外の大学の比較である点に問題を見出し、国内の大学では基金の運用について、どういった取組みを行っているかを調査するために、国立大学法人の基金規程等を数値化し、国立大学法人の現状分析を試みた。

調査対象は2010年9月1日現在に大学公式webサイトに基金規程等を公開している37国立大学法人45基金とし、基金の原資、使用目的、専門委員会の構成員の属性などを抽出し数値化することで、主に「情報公開」と「説明責任」の視点から論じたものである。また、国内の先進的な取組み事例を紹介するなど今後の大学基金への示唆を行った。

キーワード：大学基金、寄附金、大学財務、資産運用、高等教育

#### はじめに

経営原理の導入は国立大学には馴染まないとの大学人の議論を押し切るように、国立大学は、大学の教育、研究に対する国民の要請に応えるとともに、わが国の高等教育及び学術研究の水準の向上と均衡ある発展を図ることを目的として（浅原 2010:2）、平成16年（2004年）に法人化されて6年が経過した。法人化以降、効率化係数の導入により年次ごとに予算が漸減する制度が導入されるなど、国立大学法人のマネジメント環境は学校法人以上に変化を迫られている（吉田 2007:135）とも指摘され、早急のマネジメント改革の必要性が議論されるようになって久しい。

そうした環境の中で、各国立大学法人においても学校法人同様に大学独自の裁量で活用する事が期待できる寄贈基金の設立が近年活発化している。これは、David R Swensen（Swensen 2000 = 2003:23-40）が寄贈基金先進国の米国において、寄贈基金は卓越性の余裕の源泉になるため、基金の規模と教育機関との質との間、また基金からの収入と教育機関のランキングとの間には正の相関が存在すると指摘したように、基金の充実を図ることが上述の目標を達成するためにも各大学にとって重要であるとの認識が、国内でも浸透しつつあることに関係しているともみることができる。

そこで、必要性と重要性は議論されるが、効果的な運用や管理体制の面で多くの課題を抱え

ているといわれる日本の寄贈基金の現状を探るため、調査の対象を大学公式webサイトに寄贈基金に関する規程等（以下では基金規程等という）を公開している国内の国立大学法人に限定し、それらの寄贈基金の現状を規程の条文を整理することで明らかにし、今後の方策を明示することを本論文では試みることにする。

## 1. 調査対象機関の分類

本研究では全国に86ある国立大学法人のうち、大学という公的な性質を持つ機関において財務の議論をする時に重視されるべき事は情報公開と説明責任であるという論点から、大学公式webサイトに基金規程等を公開している37国立大学法人の45基金を調査対象とした（詳細は論文末の基金規程等一覧を参照）。各大学の分類の詳細は表1に示すとおりで、基金の別につ

調査対象機関の分類（表1）（2010年9月1日現在）

規程のWeb公開の有無	基金の別	大学名
Web公開 (37大学)	大学基金のみ有する大学 (21大学)	東北大学、筑波大学、千葉大学、東京大学、新潟大学、名古屋大学、神戸大学、広島大学、九州大学、帯広畜産大学、東京工業大学、名古屋工業大学、豊橋技術科学大学、東京外国語大学、兵庫教育大学、島根大学、佐賀大学、熊本大学、宮崎大学、宇都宮大学、奈良女子大学
	特定基金のみ有する大学 (13大学)	岡山大学、室蘭工業大学、福島大学、滋賀大学、東京医科歯科大学、北海道教育大学、鳴門教育大学、山形大学、富山大学、山梨大学、香川大学、高知大学、静岡大学
	大学基金と特定基金両方を有する大学 (3大学)	京都工芸繊維大学、鳥取大学、埼玉大学
Web非公開 (20大学)	大学基金のみ有する大学 (11大学)	北海道大学、大阪大学、東京学芸大学、一橋大学、北陸先端科学技術大学院大学、金沢大学、岐阜大学、三重大学、徳島大学、お茶の水女子大学、和歌山大学
	特定基金のみ有する大学 (8大学)	北見工業大学、電気通信大学、滋賀医科大学、愛知教育大学、京都教育大学、弘前大学、秋田大学、岩手大学
	大学基金と特定基金両方を有する大学 (1大学)	京都大学
基金を有さない大学 (29大学)		東京農工大学、東京海洋大学、長岡技術科学大学、九州工業大学、鹿屋体育大学、小樽商科大学、筑波技術大学、東京芸術大学、旭川医科大学、浜松医科大学、宮城教育大学、上越教育大学、大阪教育大学、奈良教育大学、福岡教育大学、奈良先端科学技術大学院大学、総合研究大学院大学、政策研究大学院大学、群馬大学、福井大学、信州大学、山口大学、愛媛大学、長崎大学、大分大学、鹿児島大学、琉球大学、茨城大学、横浜国立大学

出所：各大学の公式webサイトから著者作成

いては、各大学の公式webサイト内での説明により、基金の目的が大学全体に及ぶものを大学基金、特定目的の事業を実施するため設けられるものを特定基金とした。

なお、本分類については、各大学が保有する寄贈基金の規模等に大きな差があることから、寄贈基金の有無や情報公開の度合いのみで、全ての大学を同一視して検討すべきでないという意見が予想される。しかしながら本研究では上記に示したとおり、国立大学法人という公的な性質と国民の善意の浄財を利用する寄贈基金が有する説明責任等を考慮した上で、敢えて規模の大小ではなく、寄贈基金の有無及び寄贈基金の種類を情報公開の有無のみにより分類を行うこととした。

## 2. 法令及び先行研究の整理

ここでは、まず、国立大学法人の資産運用に係る法令を概観し、その上で寄贈基金の「パフォーマンス」と「コントロール」の2つの点から先行研究を簡単に振り返る。

### 2.1 国立大学法人の資産運用に関わる法律と問題点

国立大学の資産運用にあたっては、独立行政法人通則法（平成十一年七月十六日法律第三百号）の第47条（余裕金の運用）に準じた一定の制約が存在する。具体的には、運用の対象が、国債、地方債、政府保証債（その元本の償還及び利息の支払について政府が保証する債券をいう。）その他主務大臣の指定する有価証券の取得、銀行その他主務大臣の指定する金融機関への預金、信託業務を営む金融機関（金融機関の信託業務の兼営等に関する法律（昭和十八年法律第四十三号）第一条第一項の認可を受けた金融機関をいう。）への金銭信託に限定されており、その他に対する業務上の余裕金を運用してはならない事となっている。

実は、一見リスクを抑えるために設けられているかに思われる、この法律こそが、国立大学法人の資産運用を学校法人以上に、リスクの高いものにものにしていると指摘する意見がある。稲見和典（稲見 2006:9）は、2005年にNACUBOが米系証券会社と共同で開催した米国大学基金サミットにおいて「中小規模の基金が、痛手を負うことなく大規模基金の高パフォーマンス運用戦略を取り入れられるか」ということが議論され、米国の大規模基金の高パフォーマンスの勝因は、ただ分散投資に注視しているからに過ぎない。中小規模の基金であっても分散投資に注視することで、大規模基金同様のパフォーマンスを得ることは可能だと結論づけられたと報告している。

つまり、米国大学基金が高いパフォーマンスをあげているのは、基金の規模の大小の差ではなく、最新の金融工学に基づいた「現代ポートフォリオ理論」を駆使した運用をしているからであり、それは同時に投資リスクを低く抑えることに繋がっているということを示している。投資で必要なことは、寄贈基金全体として最適な資産配分が検討されることであって、一般にハイリスクとされる投資先であっても、全体の最適化の上で許容される範囲を適時設けなければ寄贈基金全体として最適なポートフォリオを組む事は不可能である（小暮 2009:40）。したがって、分散投資を限りなく制限する現在の法律の下で資産を運用することは、逆にインフレリ

スク等への対応という点で非常に危険であると指摘せざるを得ないのである。

## 2.2 資産運用に関する先行研究

これまでに行われてきた大学の資産運用に関する研究は「運用のパフォーマンスに関する研究」と「運用のコントロールに関する研究」という2つに大きく分けることが出来る。

基金に関する研究で最初に論点となったのは「運用のパフォーマンスに関する研究」であり、1969年にフォード財団が発表した「教育機関における寄附基金の運用」(パーカーレポート)以来活発に議論されてきた。このレポートでは、①「利子・配当」だけでなく「土地等の資産の価格変動に伴って生じる売買益」も含む「トータルリターン」を投資目標として掲げること②大学本体への市場変化の影響を小幅にとどめるために、寄附基金の市場価値の3年移動平均の5%を繰り入れるという「ペイアウトルール」を採用すること③大学の理事会は寄附基金の運用が最も重要な任務の一つであることを認識し、運用の意思決定だけを手がける投資委員会を設立すること④運用そのものは外部の優れた運用会社に積極的に任せること等、基金の基本やパフォーマンスを向上する手法が主に指摘され(小暮2009:38)、その後、米国の基金は運用のパフォーマンスの向上を伴い巨大化の道を辿ることになった。

そうした、パフォーマンスの高度化議論の活発化から30年経った2000年代頃から、パフォーマンス論は成熟期を迎え、基金担当者の関心は優れた意思決定機能と手順こそが損失回避と好パフォーマンスを両立させるといった「運用のコントロールに関する研究」へとシフトしていった(稲見2007:40)。

特にサブプライムローン問題など世界的な経済の混乱を受け、国内の複数の私立大学で巨額の運用損失が発生したことの原因究明と今後の対策が活発に議論されている。船戸高樹(船戸2009:141)は、日本の大学理事会の資産運用の未熟さを指摘し、理事会のガバナンス機能強化の重要性、理事の研修プログラムの必要性を提案するなど「組織・人材育成」を求めている。また稲見和典(稲見2006:19-28)は、カリフォルニア大学の大学基金運用方針書と日本の大学資金運用規程・管理基準の一般的なモデルを対比することで、日本の大学の一般的な規程等が米国の規程等とは、かけ離れた状況で展開されている点を指摘した上で大学によるリスク管理体制の構築には資金運用規程の再構築が必要と指摘した制度論的な視点から議論を行っており、近年国内でも説明責任や透明性といった点を押さえた運用のコントロールの必要性を指摘する研究が盛んに行われていることが伺われる。

## 2.3 本研究の位置づけ

上述した以外にも、様々な角度から寄贈基金等についての研究は行われているが、その殆どは、稲見和典(2006:1-30)の研究同様、寄贈基金だけを調査対象としたものではなく、学内の余裕金全体の運用について調査し、諸外国と対比をしているという特色がある。しかし、運用の原資として運営費交付金などの公金が含まれる可能性のある「余裕金」を使用するという点では、現在の日本国民の理解は得づらい。また、学校法人の資産運用については盛んに調査

研究がなされているが、法令による制約が多い国立大学法人の資産運用に関する研究は殆どされていない。国内の法令に注視した基金運営を具体的に審議する基金の専門委員会の職責や各大学の制度を比較する研究は少なく、殆どは諸外国との比較研究であるが、その際には、法制度や国民性の違いに対する社会学的な配慮が当然必要になり、単純に比較できない。という3点で問題が残っている。

そうした点を考慮して、本研究では、国立大学法人の資金管理規程ではなく基金規程のみを抽出し、調査検討の対象とした点に最大のユニークさが存在する。これは、川原淳次（川原2004:44-47）の指摘にある運転資金と運用資金を区別して、運用は行うべきという指摘から更に一步踏み込んで、著者が主張する使途指定寄附など出所がより明確な寄附金とその運用果実のみを原資とする寄贈基金でないと日本ではステークホルダー等への説明責任の観点から問題であるということを検討したためである

### 3. 基金規程等の現状分析

#### 3.1 web に公開されている基金規程等の施行年の分布

web で規程等を公開している 37 大学 45 基金（24 大学基金、21 特定基金）について、その基金規程等の施行年は表2のとおりであり、平成 16 年（2004 年）の国立大学法人化以降急速に基金規程等が整備され現在に至っていることが分かる。

平成 19 年（2007 年）に近年の世界的な経済の混乱の影響と見られる設立数減少が伺われるが、その他では毎年一定数整備されている。

また、平成 18 年（2006 年）まで盛んに設立されていた国際交流基金等の特定基金の設立数が減少し、それらを包括した使途が検討できる大学基金の設立へと基金の形態が変化している事が伺われる。しかし、この方向性はステークホルダーの明確化を難しくするという側面を持っているため、原資の特定の必要性など、大学にとってより高次な対応が必要となるということを含んでいるということを確認するべきである。

#### 3.2 基金の原資

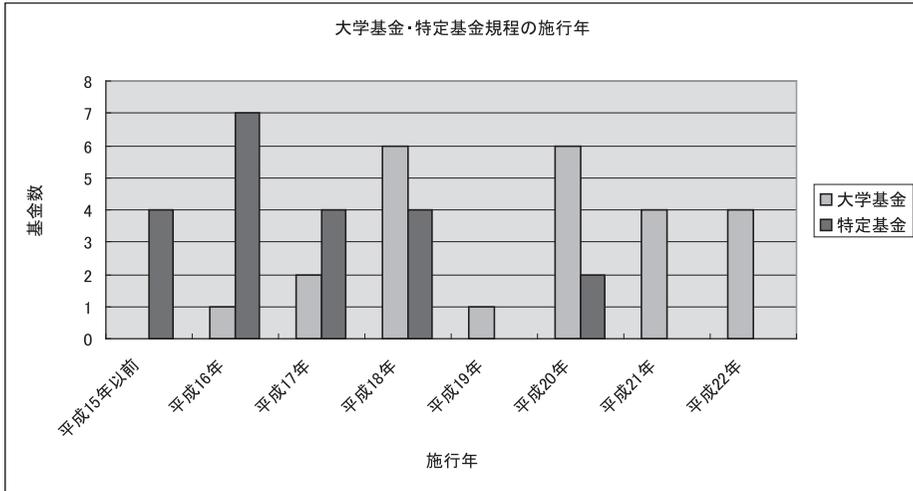
大学公式webサイトに基金規程等を公開している 37 大学 45 基金（24 大学基金、21 特定基金）について、その基金規程等に記載された基金の原資は表3のとおりであり、原資を基金規程等に記載している基金は 35 基金であり、10 基金（大学基金 7 基金、特定基金 3 基金）については規程に原資を記載していない。

##### (1) 原資の説明責任

寄贈基金の運用に当たっては、運用成績の公表範囲等の決定と原資の妥当性を受託者責任の観点から特定しておく必要がある。

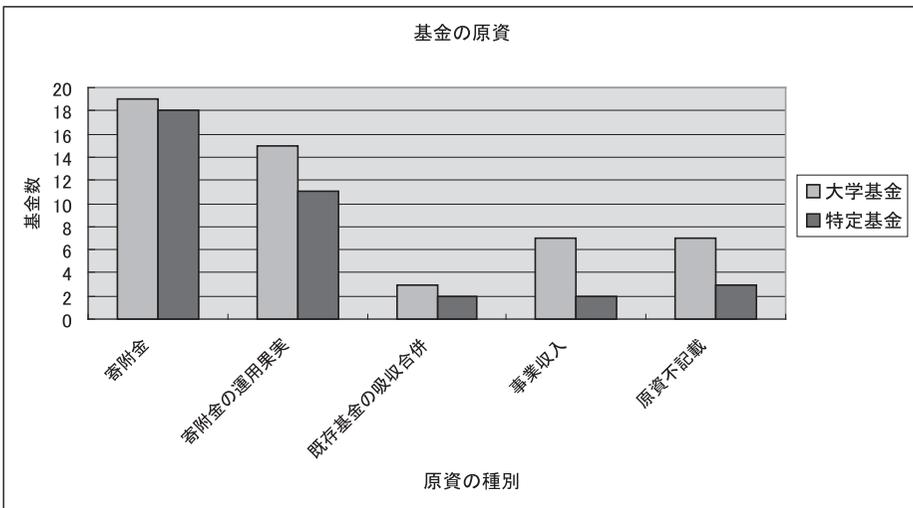
まず、原資の妥当性という観点からは、寄附金を基金に繰入れる寄附と基金には繰入れない寄附に分けることが必要であり、その上で基金への受入の可否を検討する必要がある。例えば、

基金規程等の施行年の分布 (表2)



出所：基金規程等から著者作成

基金の原資 (表3)



出所：基金規程等から著者作成

奨学金に充当して欲しいとの申し入れで受入れた寄附を施設充実のための基金に繰入れしているなどでは受託者責任を果たすことができないばかりか、訴訟等になりかねない。また、説明責任という観点からすれば、受託された寄附がどのように運用され、誰にどれだけ拠出されたかを説明する義務が生じる。大学公式Webサイトに説明文を掲載する場合でも、例えば海外の寄附者からの寄附を受入れているならば、外国語での説明を添えるなど当然な配慮が必要であ

ると考えられる。説明の範囲を決定するためにも原資の明確な区分けは必要不可欠な業務であるといえる。

## (2) 事業収入の取扱い

事業収入を基金の原資として明示している大学が多くあるが、この条文だけでは説明責任を果たしているとは言いがたい。まず、これらの事業がどういった事業なのか、その事業の原資はどこから拠出されたものなのか、社会的観点からみてその事業は妥当なものなのか等を考慮し説明する必要があることを認識すべきであろう。

## (3) ペイアウトルールの有無

「寄附金」を基金の原資としているが、「寄附金の運用果実」を基金の原資として規定していない基金が大学基金で4基金、特定基金で4基金ある。これらの基金ではペイアウトルールが設定されておらず、当年度得た運用果実を全て拠出するという基金管理をしていると考えられる。しかし、そうした運用方法では基金からの毎年の大学運営資金への繰入額が市場の影響を受け安定しないため、折角の運用益も安定した大学経営資金として活用することは難しいと言わざるをえない。早急にペイアウトルールを作成し、大学運営資金への繰入額を明示し、繰入予定額を超えた運用益は基金に繰入れるという諸外国の事例に倣う必要がある。

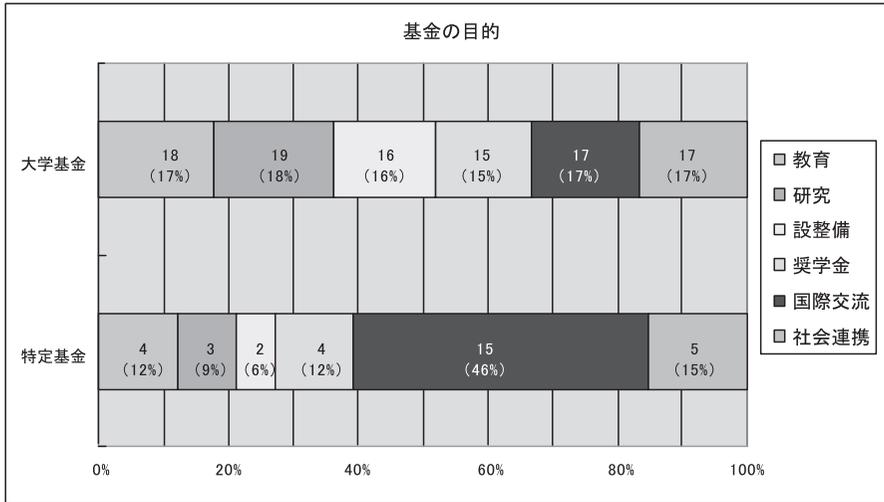
### 3.3 基金の使用目的

大学公式webサイトに基金規程等を公開している37大学45基金(24大学基金、21特定基金)について、基金の目的についての記載を調査したところ、目的を基金規程等に記載している基金は44基金であり、1基金(大学基金1基金、特定基金0基金)については基金規程等に目的を記載していない。複数の目的を記載している基金は、それぞれをカウントし集計した結果、大学基金で102、特定基金で33の使用目的が記載されており、基金種別毎に目的の割合を比較するため、それぞれを比率換算すると表4のとおりである。

大学基金では全ての目的に対してほぼ均等に拠出する事が検討されているのに対して、特定基金では「国際交流基金」が最も多いことが影響して、約半数で国際交流の支援が目的となっていることがわかる。

このデータからは、大学基金は大学の諸活動を支援するという事は読み取れるが、大学の知を社会に還元するという意図を汲み取る事は難しい。大学に対する社会の期待が増大する現在において、善意の浄財を原資とする基金の用途についても、社会への還元を含む多様化が必要であると考えらるべきである。

基金の使用目的 (表4)



出所：基金規程等から著者作成

### 3.4. 基金専門委員会について

原資や運用の目的を明確にした上で、問題になるのが基金の運用管理を担う委員会の設置である。米国では、学内の最高意思決定機関である理事会が資産運用について専門的に審議する機関として基金専門委員会を組織し、委員を委嘱するのが一般的であり、委員会設置に際しては、各種テクニカルな側面とは別に、組織として「最終的な委員会の権限の尊重」と「スタッフへの合理的な権限の委譲」という2点についてバランスさせるということが不可欠であるとされている(小暮2009:41)。

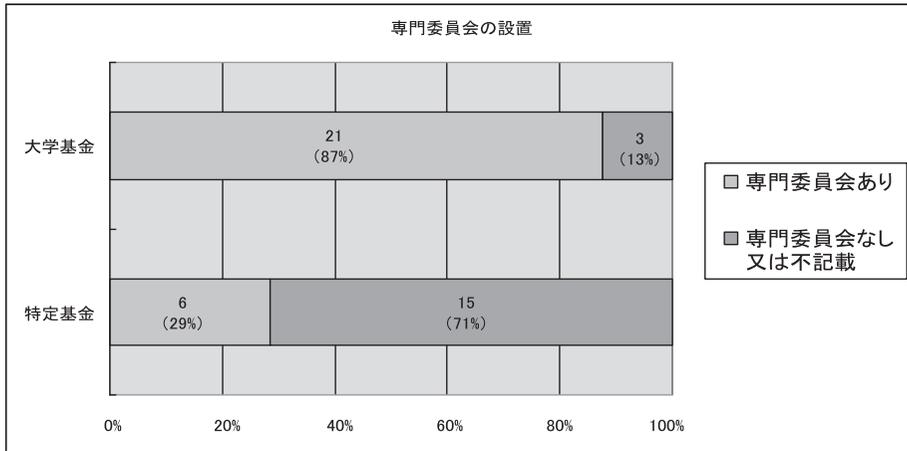
#### (1) 基金専門委員会設置の有無

今回の調査対象とした37大学45基金(24大学基金、21特定基金)について、基金の専門委員会の設置状況の比率は表5に示すとおりであり、専門委員会を基金規程等で規定している基金は27基金(大学基金21基金、特定基金6基金)、18基金(大学基金3基金、特定基金15基金)については基金規程等で専門委員会を規定していない。

内訳から、殆どの大学基金では専門委員会を開設しているが、特定基金では逆に専門委員会を設置せず、他の委員会(例えば国際交流基金の場合、国際交流センター委員会等)で審議と規定されている場合が多いことが判明した。

この根底には、大学基金は大学全体の問題と捉えるが、特定基金はあくまで一部門の問題と捉えている大学が多いことが伺われる。しかし、特定基金からの拠出は特定分野の支援に用途が限定されるとはいえ、それは全学的な必要性の観点から設立されたものである点を鑑み、学内外の基金の専門家はもちろんのこと学内全体の動向を熟知した委員を含む専門委員会の設立が必要不可欠であるといえる。

専門委員会の設置状況 (表5)

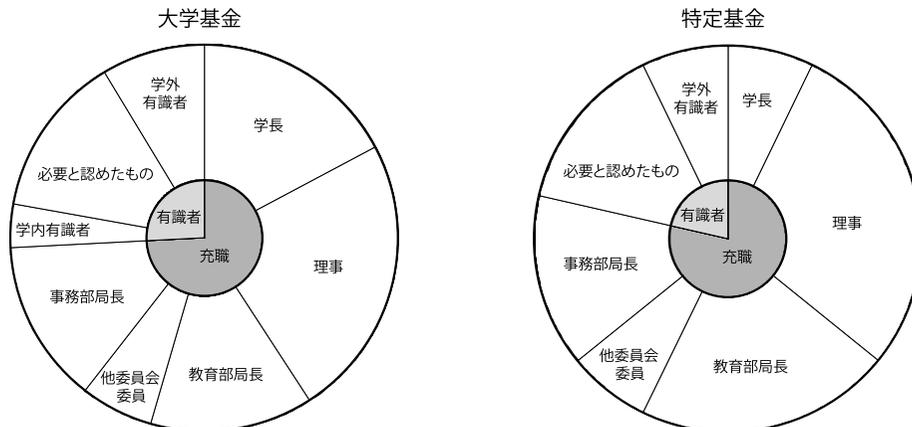


出所：基金規程等から著者作成

(2) 基金専門委員会の構成員属性

williamS.Reed (Reed2001=2003:88-89) は、基金専門委員会に適切な判断を下す能力を持たせるため、理事会は任命上の方策として、洗練された知識をもち、委員会の投資業務に十分な時間を割り向けられる理事を委員に任命することと将来の理事候補者で運用判断の能力にたけた者を委員に任命することが必要と指摘しているとおおり、これからの基金専門委員会では、充職で委員を委嘱するのではなく、現在の能力や将来の人材養成を意図した人選が不可欠である点を指摘している。

専門委員会の構成員の属性 (表6)



出所：基金規程等から著者作成

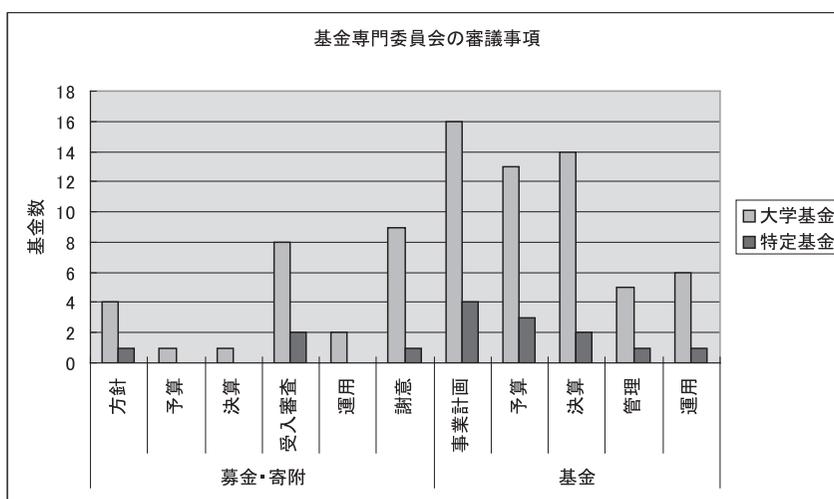
しかし、現状の基金規程等に記された専門委員会の構成員の属性は、表6に示したとおりであり、専門的知識を有した者の任命も全委員の4分の1未満に収まり、規程上で明らかに学外有識者と分かる記述をする基金は45ある基金のうち7基金のみであるなど、多くの基金が学内の充職者で意思決定を行っているという基金専門委員会の構造的欠陥と閉鎖性が指摘でき、williamS.Reedの指摘した点を考慮して委員を委嘱している国立大学法人は非常に限定的であるといわざるを得ない。これからの基金運用をより透明性のあるものとするためにも、有識者の登用や外部サポートの定期的な委員会への係わりなど、専門性の高い第三者を構成員として組織することも考慮されるべきであろう。

### (3) 基金専門委員会の審議事項

寄附基金を運用する目的は以下の3つに大別できる。すなわち、ペイアウトルールの導入など適切な事業計画のもとで毎年の大学経営に必要な資金を大学本体に安定的に供給すること。政府などからの補助金には条件が設けられる場合があるため、教育機関として自由な活動を資金的に支え独立性を維持すること。基金が未来永劫にわたり、価値を減少することなく資産を増やし他校とは差別化した教育サービスを提供すること。である。

それらの目的を達成するため基金専門委員会では、(1) ペイアウトルールの作成、(2) 運用成果の検証、(3) 寄附募集戦略、(4) インフレリスクの検討など運用方針の決定を行うことが責務としてあげられるが(小暮2009:45)、国立大学法人の委員会では表7に示すとおり、主に(1)、(2)、(3)についての審議事項とされているが、(4)については殆ど考慮されておらず、基本的に元本の保証に注力しすぎて、結果的にインフレリスク等経済状況の変化という基金の「価値の保証」という点についての検討が疎かになっていると指摘する事ができる。

基金専門委員会の審議事項 (表7)



出所：基金規程等から著者作成

#### 4. 今後の課題

本間政雄（本間 2010:8）は、国立大学法人では法人化以降、社会的説明責任の意識は飛躍的に高まったと指摘している。それは、外部委員が半数以上を占める経営協議会の設置や、中期目標・中期計画の策定が法律で義務付けられるなど常に外部の目を意識した大学運営が必要な時代になったためであると思われる。

ここで問われる命題は、透明性や誠実性を高め、情報公開や説明責任を果たすことは誰のためになるのかということである。この問いの答えは二つのあるように思われる。一つは社会や納税者さらには卒業生や在學生、その父母など幅広いステークホルダーの利益。もう一つは大学自身の状況を大学自身で自己点検し改善する方策を策定することができるという大学自身の利益である。大学法人化は大学自身の自助努力を最大限期待して進められたと見れば、より重要なのは後者の利益に対する大学自身の気付きであろう。

大学基金先進国の米国では大学の理事会は組織のミッションを実現するために安定した収入を確保しさらに安定した収入を増やすことに責任がある（Reed2001=2003:39）。そしてこのような収入を生み出す寄贈基金の成長の度合いは、理事会が受託者責任をどれだけ全うしているかどうかを測る尺度とみなされる場合が多い（Reed2001=2003:88）と指摘されている。

日本においても近い将来同様の意思が芽生えることを期待し、今回の研究で見えてきた課題を三つの点を挙げて結びに代えることとする。

##### (1) 情報公開と説明責任

大学の本質的機能は多面的であるため数値で測定することが難しい、しかし、基金の運用方針や結果は数値化が容易で、度々雑誌等で特集が組まれる等、国民にとっても興味のある事柄である。国民あるいは学内者への自大学の活動への理解を促す一つの方法として、目に見えるこれらのデータ活用しすることを提案する。

船戸高樹（2010:136）は、先の金融危機後の日本と米国の大学基金の損失についての理事会の対応について、米国の大学が、ステークホルダーに対し、具体的なデータを添えた経緯や今後の運用方針等の説明を各種メディアを使い真摯に対応したのに対し、国内の学校法人では損失があったという事実を伝えるのみで、損失の規模やその影響によって大学に今後どのような事態が想定されるのか等の具体的な説明がなされなかったことに対し厳しく指摘をしている。

大学の運用に対する十分な理解が得られていない国内において、最も必要なことは透明性や誠実性を高め、情報公開や説明責任等を積極的に行うなど、大学が自主的に発信する情報の質と量を高めることである。

なお、今回の基金規程等の調査では、基金事務室等の基金を専門に扱うと思われる事務部門が規程に記載されているのは5大学のみであり、大規模大学に集中していることがわかった。今後、各大学にとって基金からの運用益等の繰入が重要性を増す点を考慮すると早急な事務組織の整備が不可欠であろう。

## (2) 外部有識者の活用と学内者の教育

この観点は「3.3基金専門委員会」の項目で詳細を述べてきたが、国立大学法人では約4分の3を充職の委員が占め、有識者の委員会への関与は限定的であり、委員会の構成は今後もしばらくは学内の充職者が多数を占める状況が継続されていくことが想定される現状にあっては、委員の研修システムの確立や制度化を早急に実施すべきであろう。

また、こうした状況下でも基金を有効に機能させるための一つの手立てとして、神戸大学の「神戸大学基金アドバイザー・ボードに関する規程」を参考として提示したい。これは、神戸大学基金の募金活動及びその運用等について助言・提案を行うことを目的に学外の有識者を学長が委員として委嘱し、学長又は神戸大学基金委員会の求めに応じて、助言や提案をする組織である。学内の委員が中心になって審議した事項に対して、第三者の学外者の視点を入れることを可能にしている規程であり、各大学にとって見習う点は多いと考えられる。基金専門委員会は理事会が適切に状況を把握し適切な処置を下すことができるよう、理事会に対して情報を提供するのは当然のこと、状況に応じて社会に対しても率先して運用方針や運用結果、委員会議事録等を情報公開することも職責であると認識する事が必要である。

## (3) 投資を通じた社会貢献の重要性

何故大学が基金を運用して投資を行うのか、あるいはしなければならないのか。この命題に対し大学人は、寄附等で大学に信託された資産の価値を維持することが受託者責任であるため。世代間の衡平性のため。大学自身の発展のためなど様々な回答を出してきた。

しかし、どの回答も結果的に、大学や一部のステークホルダーにとっての利益が強調され、社会全体の利益が述べられることは少なかった。そうした点が大学による資産運用を否定的に捉える論考の根底にあることは事実である。今回の研究結果でも、基金の目的は教育や研究、施設整備など大学にとってのメリットが前面に提示され、閉鎖的な委員会によって運用方針が決定され、十分な説明ができる学内体制が整っていないまま基金が運用されているという問題を含んでいることが明らかになった。

そうした点を打開する足がかりとして、今後の大学が取るべき方策は、資産を増やすための運用から、大学の専門性を生かした社会連携を促進する活動を支援するための投資へと学内外の意識を変える活動をするところであると考えている。そうした、情報を発信し続けることで大学が行う投資に対する国民の理解を得ていくことを、大学は自主的に検討すべき時期にきているのであろう。

※なお、本稿の執筆にあたり桜美林大学大学院大学アドミニストレーション専攻同期生の前田剛、上野玲子の両氏より有意な助言を多数いただきました。ここに記して謝意を表します。

## 基金規程等一覧

(2010 年 9 月 1 日現在)

### 大学基金

国立大学法人東北大学基金管理運営規程  
国立大学法人筑波大学基金規則  
国立大学法人千葉大学基金管理規程  
東京大学基金規則  
新潟大学基金規程  
名古屋大学基金規程  
神戸大学基金規則  
広島大学基金要項  
九州大学基金規程  
国立大学法人帯広畜産大学基金規程  
国立大学法人東京工業大学基金規則  
国立大学法人名古屋工業大学基金規則  
国立大学法人豊橋技術科学大学基金規程  
京都工芸繊維大学基金委員会規則  
国立大学法人東京外国語大学基金規程  
兵庫教育大学教育研究振興基金規則  
鳥取大学みらい基金規則  
国立大学法人島根大学支援基金規則  
国立大学法人佐賀大学基金規程  
国立大学法人熊本大学基金規則  
宮崎大学教育研究支援基金取扱規程  
国立大学法人宇都宮大学基金管理運営規程  
国立大学法人埼玉大学発展基金規則  
奈良女子大学基金規程

### 特定基金

岡山大学国際交流基金規程  
室蘭工業大学創立記念学術振興・国際交流基金規則  
国立大学法人京都工芸繊維大学国際交流奨励基金規則  
福島大学学術振興基金規則  
国立大学法人滋賀大学国際交流事業基金規程  
玉生みい奨学基金運用規則  
国立大学法人北海道教育大学教育支援基金要項  
鳴門教育大学国際交流基金規程  
山形大学学生支援基金規程

山形大学未来基金規程  
山形大学地域教育文化学部国際交流基金取扱規程  
国立大学法人富山大学横田基金規程  
国立大学法人富山大学五福キャンパス国際交流事業基金取扱要項  
国立大学法人山梨大学教育研究支援基金管理運営規程  
鳥取大学国際交流基金規程  
香川大学国際交流基金規程  
高知大学国際交流基金規程  
高知大学医学部附属病院支援基金規程  
静岡大学高柳記念未来技術創造基金取扱規程  
静岡大学国際交流基金取扱規程  
国立大学埼玉大学国際交流基金規程

## 引用(参考)文献

- 浅原利正, 2010, 「大学の職員力」『IDE現代の高等教育』No.523:2-3
- David R Swensen, 2000, PIONEERING PORTFOLIO MANAGEMENT (= 2003, 大輪秋彦監訳『勝者のポートフォリオ運用』金融財政事情研究会)
- 船戸高樹, 2009, 「理事会のガバナンス機能強化に関する考察—理事研修プログラムの視点から—」『桜美林シナジー』第8号:133-143
- 本間政雄, 2010, 『法人化とは何だったのか?』大学マネジメント
- 稲見和典, 2006, 『資産運用における新たなリスク管理—米国大学基金の運用実態を踏まえて』日興コーポリアル証券株式会社公益法人業務部 制度調査グループ
- 稲見和典, 2007, 「サブプライム問題と大学基金運用—リスク資産損失への準備。対応に何が見えるか?—」『学校法人』357号:39-43
- 川原淳次, 2004, 『大学経営戦略』東洋経済新報社
- 小暮克哉, 2009, 『大学における経営戦略—資産運用の観点から—』桜美林大学・大学アドミニストレーション専攻修士論文
- williamS. Reed, 2001, FINANCIAL RESPONSIBILITIES OF GOVERING BOARDS (= 2003, 福原賢一訳『財務からみた大学経営入門』東洋経済新報社)
- 吉田浩, 2007, 「国立大学法人の運営費交付金と外部資金獲得行動に関する実証分析—運営費交付金削減の影響—」『大学財務経営研究』第4号:131-150