

米国におけるアドバンスメントへの取り組みとその現状
—ジョージタウン大学と CASE へのインタビューを通して—

ワシントン研究連絡センター

川野 広貴

1. はじめに

数年前より、大学業界の「2018年問題」という言葉を新聞や雑誌で何度か目にするところがあった。大学業界における「2018年問題」とは、2018年以降日本の18歳人口の減少が加速し、大学入学者が必然的に減ることを指す言葉である¹。学生等納付金が教育活動収入の51%を占める私立大学²にとって、入学者の減少が財政状況に大きなダメージを与えるのは言うまでもない。さらに、私立大学経常費補助金は毎年減っていく傾向にあり³、今後増える可能性は低いだろう。その一方で、人件費や施設設備費などの支出を削ることは容易ではなく、私立大学の収支状況はこの先ますます不安定になっていくと思われる。このような状況下で、私立大学が継続的に経営の安定・強化を図っていくためには、自ら進んで資金を調達しようとする意志と行動が不可欠である。

そこで注目したいのが、収入源としての“寄付金”の可能性である。米国の私立大学と比べると、日本の私立大学は収入全体に占める寄付金の割合が低く⁴、まだ伸び代があるのではないかと考えられる。もちろん、米国の大学が巨額の寄付金を獲得できる背景には、税制、寄付文化、宗教など様々な要素が絡み合い、それらが結果的にプラスに働いている事情があるだろう。しかし、本報告書では、米国の大学の寄付募集活動に対する姿勢や組織体制そのものが日本のそれとは大きく異なることに注目したい。

米国では前線に立って寄付募集活動に従事する専門職員を“ファンドレイザー”と呼び、その他の関連する活動全体（同窓会との関係構築や広報等）を“アドバンスメント”と表現するが、それらは日本の大学業界では馴染みが薄い言葉で、なかなかイメージが掴みにくい。そこで、約250名で構成されるアドバンスメントオフィスという組織を持つジョージタウン大学、及び国際的にアドバンスメント活動を支援する非営利団体のThe Council for Advancement and Support of Education（以下、CASE）にインタビュー調査を行い、その活動内容を知ることで、“ファンドレイザー”や“アドバンスメント”に対する理解を深めたい。また、アドバンスメント活動を日本の大学が取り入れるメリットはあるのかどうか、さらにそれを所属大学に当てはめた場合にどうなるかについても検討したい。

¹ 「私大、地元密着で生き残れ 18歳人口減る「2018年問題」」、『朝日新聞』、2018年2月3日、朝刊、p23

² 『平成29年度 今日の私学財政 大学・短期大学編』2017年12月31日、著者名：日本私立学校振興・共済事業団 出版社：学校経理研究会

³ 私立大学等の振興に関する検討会議（第11回） 配付資料「資料1-2 財政基盤の在り方の審議に関する参考資料（2）」（2017年1月25日）

文部科学省 HP よりダウンロード（2019年1月23日アクセス）
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/koutou/073/gijiroku/1381731.htm

⁴ 詳細は本報告書第2章を参照のこと。

2. 日米の私立大学間における収入構造の違い

まず、日米の私立大学間における収入構造の違いを確認したい。図1は平成28年度における日本の私立大学528法人の収入全体を100%として、各収入項目の割合を表したものである。図2は2015年～2016年における米国の私立大学の収入構造を同様に表したものである。両者を比較すると、米国では寄付金収入が収入全体の16%を占めている一方、日本ではわずか2%と、その差が大きいことがわかる。

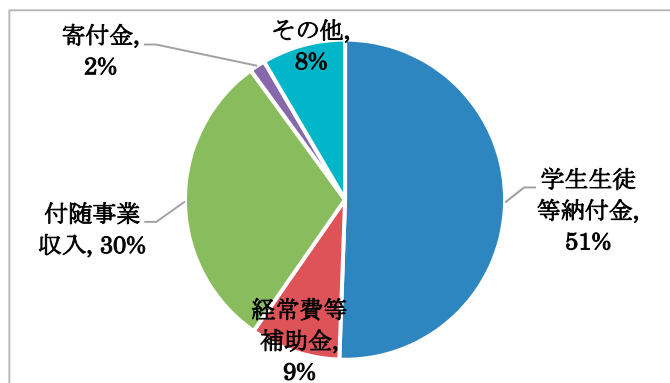


図1 日本の私立大学の収入構造
(出典：参考文献[1] を基に筆者作成)

そこで、そもそも日本の私立大学は米国の私立大学のように寄付募集活動に積極的ではないのではないかと疑問が生じるが、実はそうではない。日本私立学校振興・共済事業団が大学法人554校を対象に行った「平成28年度 学校法人の寄付募集に関するアンケート」によると、69%の大学が“恒常的に寄付募集に取り組んでいる”と回答し、“周年事業など特定の目的により時限的に取り組んでいる”という回答と合わせると、

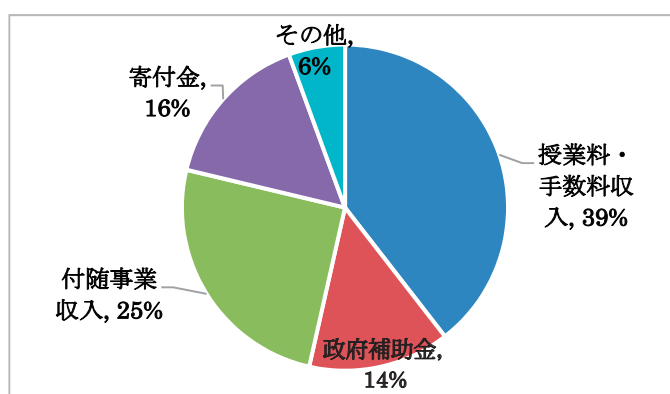


図2 米国の私立大学の収入構造
(出典：参考文献[2] を基に筆者作成)

実に81%の大学が寄付募集に取り組んでいることがわかる⁵。また、平成25年に行われた「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」の結果から、外部資金獲得を目的とした寄付募集活動について関心が高いことがうかがえる⁶。これら2つのアンケート結果から、日本の各私立大学でも寄付募集活動は多く行われており、寄付募集への意識も高いことがわかる。現に、各私立大学が積極的に寄付募集活動に取り組んでいる事例をいくつか挙げる事ができる。中部大学では寄付金の使い道を細分化することで100種類以上の用途選択肢を用意したり、法政大学では寄付者を大学総長との食事会に招待したりしている⁷。また、お茶の水女子大学では、現金での寄付に拘

⁵ 日本私立学校振興・共済事業団 私学振興事業本部（助成業務）HPよりダウンロード（2019年1月23日アクセス）
https://www.shigaku.go.jp/files/s_kifu_questionnaire28-20170802.pdf

⁶ 第5回 科学技術イノベーションの基盤的な力に関するワーキンググループ 配付資料「資料3 大学経営における寄付戦略について」（2017年1月13日）

内閣府 HPよりダウンロード（2019年1月23日アクセス）
<https://www8.cao.go.jp/cstp/tyousakai/wg/5kai/siryos3-1.pdf>

⁷ 「寄付金集め熱帯びる」、『日本経済新聞』、2018年2月7日、朝刊、p27

らず、古本やDVDなど物品の寄付募集を行っている⁸。集めた物品は業者に買い取ってもらい、その代金が寄付金として大学に入ってくる仕組みだ。このように、各大学ではそれぞれ工夫を凝らした寄付募集活動がなされている。しかし、前述の寄付金収入割合を見る限り、その成果は十分とは言えない。日本の私立大学の約80%が寄付募集活動を実施しているにもかかわらず、米国の私立大学に比べて寄付金収入割合が低いのはどうしてだろうか。

3. ジョージタウン大学の寄付募集活動

前章では、日本の私立大学の寄付金収入割合が米国の私立大学よりも低く、その効果が十分ではないことについて確認した。本章では実際に多額の寄付金を獲得しているジョージタウン大学に寄付募集活動の実態について話を伺った。

<インタビュー回答者>

Christian Conant 氏 (Chief of Staff for the Office of Advancement)

<大学概要>

ジョージタウン大学は1789年、カトリック教会及びイエズス会により創設された最古の私立大学で、200年以上にわたって政治家や外交官を輩出してきた名門校である。2017年10月時点での学生数は19,005名（うち学部生7,463名、大学院生11,542名）、教員数は2,166名、職員数は約3,700名⁹。毎年多額の寄付を集め、2017年度の基金運用額は約16億ドルに上る¹⁰。



Conant 氏のオフィスにて

<The Office of Advancement の概要>

The Office of Advancement は“Fundraising”と“Alumni engagement”が主な活動であり、オフィスには254名の職員が所属している。部署内にはファンドレイジングチーム、同窓会支援チームを中心に、経営企画チーム、データ分析チーム、資産運用チーム、広報チーム、ITチーム、ウェブデザインチームなど様々なチームが存在しており、チーム一丸となってより多くの寄付金獲得を目指している。例えば、データ分析チームでは寄付が期待できる人物や地域をアルゴリズムにより割り出し、効率的な寄付募集活動を支援している。また、資産運用チームではウォール街の金融機関に勤務していた経歴のある敏腕職員たちにより約16億ドルもの巨額な基金の運用がさ

⁸ 「大学の寄付集め「稼ぐ」知恵絞る」、『日本経済新聞』、2017年4月5日、朝刊、p31

⁹ ジョージタウン大学 HP よりダウンロード (2019年1月23日アクセス)

<https://oads.georgetown.edu/commondataset>

¹⁰ 『Almanac 2018-19』, The Chronicle of Higher Education, 2018年8月24日

れている。ただし、大学の基金を扱うため、ウォール街のようなアグレッシブな運用はしないが、彼らの職場環境・設備はさながら投資機関のようである。

ファンドレイジングチームでは、米国内を6つの地域(Northeast、Southeast、Midwest、Mideast、Southwest、Westcoast)に分け、それぞれの地域ごとに担当チーム(3~6名)がおかれている。米国内で大きなマーケットであるニューヨーク、ロサンゼルス、サンフランシスコ、シカゴはTier1 Market Areaと呼ばれており、その中でも一番大きいニューヨークには8名の職員が常駐している。ニューヨークにはウォール街の企業に勤務する同窓生で構成される「Georgetown Wall Street Alliance」という同窓会があり、定期的に大きなイベントを行うなど活動が活発である。

現在は新たなキャンペーンを企画している最中で、それに伴い今後5年間でオフィスの人数を50名ほど増員し、約300名体制とする予定である。



Wall Street Alliance ウェブサイト

(<https://advancement.georgetown.edu/a/wsa/>)

<米国以外の国・地域への対応>

ジョージタウン大学の同窓会はヨーロッパやアジアなど様々な地域に存在し、米国以外ではロンドンが最も大きなマーケットである。守備範囲はかなり広範だが、米国以外の同窓会はインターナショナルチーム4名が全て担当している。ちなみに、アジア地域は担当者が1名しかいないため、担当者は一年中アジア各国を飛び回っている状況である。アジア地域において規模が一番大きいのは中国同窓会で、一番活動が盛んなのは韓国同窓会である。香港同窓会も韓国同窓会に負けず劣らず盛んに活動をしている。なお、東京同窓会も存在するものの規模はまだ小さいため、今後の成長を見込んで、担当者が頻繁に現地に訪問して活動をサポートしている。こうした取り組みは、大学が同窓会を育てていくという観点からも非常に大切であると考えている。

なお、本部と米国内の各チームやインターナショナルチームは、必ず月に一回ミーティングを行い、活動状況の報告、大学情報の共有、戦略の確認をするようにしている。

<ファンドレイザーの役割>

私自身、11年の大学職員キャリアの中で8年間をファンドレイザーとして、ファンドレイジングの最前線に立って過ごした。自分が担当していたのはSouthwest地域だったため、テキサス、コロラド等の同窓会を何度も訪問し、寄付の目的や大学のビジョンを伝えながら、少しでも寄付者・寄付金額を増やすために日々奮闘していた。寄付見込み者にアプローチする際は、懇切丁寧に寄付のメリット(大学側と寄付者側の両方)を説明することに加え、寄せられた質問に対して相手の疑問点を残すことなく明確に回答する必要がある。説明の際はトーキングポイント(議論を裏づける論点)を抑え、論理的に話すよう心がけていた。提案した寄付募集の目的が寄付者の意向に沿わない場合は、どのような目的であれば寄付に興味をもってもらえるかを探り、次につながる糸口を見いだすことを欠かさなかった。ファンドレイザーの仕事は忍耐を必要とする仕事

であったが、8年の現場経験によりファンドレイザーとしての心がけ、話し合いの進め方、寄付募集活動で大切なことを学ぶことができ、現在の職位に就いた後もとても役に立っている。

<広報活動>

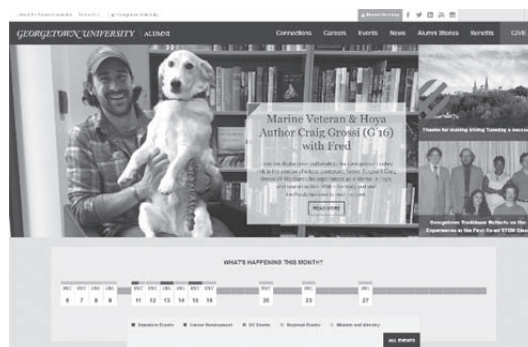
広報活動は対象者によって使い分けをしており、アプローチの仕方は主に2種類ある。1つ目はメジャーギフトチームによる1対1でのアプローチで、高額な寄付金が期待できる場合はこちらの方法をとる。2つ目はアニュアルギビングチームによるメールやSNSを通じたアプローチで、こちらは少額寄付を多くの人からもらうことを目的としている。実際には、卒業生一人一人に対してダイレクトメールをしたり、Facebookを使ったりしてコンタクトをとっている。

また、キャンペーンを行う際は大学側で目標（奨学金制度の新設、新校舎の建設など）と募集期間を明確に定め、それをアピールしていくことが重要である。前回2006年からの行ったキャンペーン“*For Generations to Come*”では、10年間で15億ドルの寄付金を獲得し、結果的に目標金額を上回ることができた。なお、キャンペーンの目標、募集期間、実施頻度はその時々大学の戦略によって変わり、決まったルールはない。

<卒業生へのサービス>

同窓会支援チームは卒業生に多くのベネフィットを提供することを目標に日々活動している。卒業生向けウェブサイトのトップページには当月の卒業生向けイベントカレンダーが掲載されており、いつどのようなイベントが行われるかを可視化することで、卒業生になるべく多くのイベントに参加してもらえるように工夫をしている。一回のイベント参加が後々の寄付につながる可能性もあるため、少しでもきっかけを作れるよう努力している。

また、他にも大学内コンサートの入場料割引、スポーツプログラムの参加料割引、図書館の無料利用、キャリア支援などといった様々な卒業生特典を用意している。卒業生は大学との関わりを持ち続けることで、多くのサービスを受けることが可能である。



Georgetown Alumni ウェブサイト

(<https://alumni.georgetown.edu/>)

<卒業生情報の管理・更新>

卒業生の情報を管理・更新していくのは容易ではないが、そのために色々な工夫をしている。ジョージタウン大学では専用の卒業生データ管理システムを全学的に導入し、他部署が更新した卒業生情報がアドバンスメントオフィスも含めた全部署に共有される仕組みになっている。また、データ管理システムは卒業生ポータルサイトとの連携機能を備えており、卒業生がポータルサイトを通じて卒業証明書発行、ネットワーキングイベント、学長と懇親会イベントの申し込みの際に入力した情報が自動的にデータ管理システムに反映される仕様になっている。さらにポータルサイトには卒業生交流ページも用意されており、それを通じて卒業生は同窓生と再び交流を図ることができる。

その他にも、ジョージタウン大学では卒業生全員にEメールアドレスを付与しており、卒業生がアドレスを自由に使えるようにしている。日常的に大学のメールアドレスを使用している卒業生は少ないとは思いますが、連絡手段の確保という点では役に立っている。

<卒業生・寄付者を対象としたイベント>

年に一度の“Homecoming Day”に加え、“John Carroll Weekend”という毎年恒例の大きなイベントを実施している。ちなみに John Carroll 氏はジョージタウン大学の創設者である。このイベントは、ロサンゼルス、テキサス、シアトル、ロンドンなど毎年場所を変えて開催しており、今回はボストンで開催予定になっている。イベントは3日間にわたって開催され、町歩きをしたり、コンサートがあったり、色々な講演会やプログラムが開かれたりと色々な催し物があり、卒業後や寄付者が楽しめる内容になっている。

また、寄付者が奨学生と交流する“Scholarship Day”では、寄付者は自分の寄付金が「どの学生に、どのように役に立っているのか」を直接知ることができる。このイベントは寄付者のモチベーション維持、継続的な支援のためのとても有意義な機会になっていると認識している。



John Carroll Weekend ウェブサイト

(<https://jcw.georgetown.edu/>)

<寄付者>

寄付者のメインは卒業生であり、卒業生は大学の寄付募集活動にとって大変重要である。その卒業生と同じくらい重要なのが学生の保護者であり、両者は特に大切にしている。

現在の課題は、大学と無関係の人たちからの寄付をどうすれば増やすことができるかである。例えば、米 Amazon. com, Inc. CEO の Jeff Bezos 氏（米 Amazon. com は 2018 年 11 月、第 2 本拠をニューヨーク市とワシントン D. C. 近郊のバージニア州アーリントンに決定したと発表）はジョージタウン大学とは縁のない人物だが、ジョージタウン大学の教育理念や目的に共感してもらえば多額の寄付が期待できるだろう。これはほんの一例であるが、対象者を卒業生や保護者に限定することなく、無関係の人たちに対しても何か良いアプローチ材料はないかを常に考えるようにしている。

<同窓会活動へのサポート>

同窓会活動へのサポートの程度は大小さまざまである。前述の“John Carroll Weekend”のような全学的に行うイベントでは約 100 万ドルの予算をかけて運営をしている。ただし、イベントへの登録料で 30 万~40 万ドル、さらにスポンサーシップで 20 万~25 万ドルの収入があるため、ある程度負担の軽減はできている。

それ以外の各地域同窓会が独自で開くイベントへのサポートは、その同窓会の規模・経済状況に依るところが大きい。なるべく同窓会によって差がつかないように気を付けているが、現状では既に基盤がしっかりしている大きな同窓会へのサポートは控えめに、これから大きくなっ

ていく可能性がある小さな同窓会に手厚い人的・金銭的・物的サポートをする傾向がある。

<情報収集方法>

より良い寄付募集活動を行うために情報収集は欠かせず、その手段の一つとして CASE を利用している。ジョージタウン大学も CASE の会員であり、職員たちは定期的に行われるセミナーやイベントに積極的に足を運んでいる。イベントでは、寄付募集や同窓会活動に関するガイドライン作成方法、会計情報、良いキャンペーンの作り方、寄付の成功事例など多くのことを学ぶことができるので役に立っている。毎回色々なトピックが用意され、他大学の職員との意見交換の中で新たな発見があることも多い。米国では各大学がそういった機会を利用し、寄付募集活動の促進を行っている。

4. CASE におけるアドバンスメント支援について

本章では、米国を中心に高等教育機関のアドバンスメントを支援している団体である CASE の職員らにインタビューを行い、CASE の活動内容に加え、アジア・パシフィック地域のアドバンスメントの現状、日本でのアドバンスメント発展の可能性について話を伺った。

<インタビュー回答者>

Chua Beng Hwee 氏 (Executive Director, Global Engagement Asia-Pacific)

Cindy Moon-Barna 氏 (Director, CASE Library)

<組織概要>

CASE (The Council for Advancement and Support of Education) は 1974 年に同窓会運営支援団体である The American Alumni Council と大学の広報活動支援団体である The American College Public Relations Association が合併して誕生した非営利組織である。世界中に 4 つの拠点があり、本部はワシントン DC に置かれている。米国以外にはロンドン (CASE Europe)、シンガポール (CASE Asia-Pacific)、メキシコ (CASE América Latina) と 3 つの拠点があり、約 120 名のスタッフで運営されている。現在、会員となっている大学・高等教育機関は 82 개국約 3,670 機関に上り¹¹、各拠点の担当者が担当地域を飛び回り、その活動をサポートしている。



Hewer 氏 (右)、Moon-Barna 氏 (左)

¹¹ The Council for Advancement and Support of Education(CASE) HP より (2019 年 1 月 23 日アクセス)
https://www.case.org/About_CASE.html

<CASE の役割>

CASE は、“Advancing education to transform lives and society.” というビジョンを掲げ、①Member Engagement、②Talent Management、③Thought Leadership、④Global Impact の4本の柱で教育業界を支えている。“アドバンスメント”とはファンドレイジング、アラムナイリレーション、新入生募集、コミュニケーション&マーケティングなど全ての活動を包括した言葉であるが、ここ米国においてさえ、理解が十分でない関係者もいる。ましてや、米国以外の国・地域については、より理解がされていない場合が多い。そのため、米国本部ならびに海外拠点では、アドバンスメントへの理解促進のため、大学・高等教育機関向けにあらゆる活動をしている。



CASE の4つの柱

(https://www.case.org/CASE_Strategic_Plan/Our_Guiding_Pillars.html)

<CASE 会員のメリット>

CASE の会員になると、ネットワーキングイベントへの参加、各種プログラムの受講、CASE の持つ豊富なリソースへのアクセスが可能となる。ネットワーキングイベントは、イベント開催地に直接出向くことなくバーチャルで参加できるものもあるため、会員はなるべく負担を減らしながらネットワーク形成を図ることができる。なお、さらなるネットワーク形成を促進するため、CASE事務局が間に入って会員同士のネットワーク作りをサポートする仕組みも用意している。それにより、興味のある高等教育機関の担当者と直接連絡を取ることができるため、効率良く情報収集することができる。

また、各種プログラムには、寄付募集戦略、ソーシャルメディア活用法、アドバンスメントオフィス のマネジメント等、様々なものが用意されており、会員はライブ講義もしくはオンライン講義でプログラムを受講できる。さらに、CASE Libraryには15,000を超えるアドバンスメントに関する資料・データが保管されており、会員は24時間いつでもデータにアクセスすることができる。インターネット環境さえあれば、時間や場所の制約を受けずにいつでも情報収集が可能である。



CASE Library

(https://www.case.org/Samples_Research_and_Tools.html)

<アジア・パシフィック地域、日本での活動>

アジア・パシフィック地域において一番大きいマーケットはオーストラリアで、同国では全ての大学がCASEの会員となっている。それに次いで大きいのはシンガポール、さらに中国・香港と続く。アジア・パシフィック支部ではイベントを開催するほか、会員機関での出張講義も実施している。

現在、日本ではインターナショナルスクール7校がCASEの会員となっているが、大学の会員はまだゼロである。インターナショナルスクール間では定期的に会合が開かれているのに加え、一昨年からは7校を対象にアドバンスメントの基礎を学ぶ3マスタークラス（①Annual Giving、②Social Media、③Advancement Office）を開講している。国公立大学の中にはCASEの活動に興味をもち、インターナショナルスクールの定期会合を傍聴しに来る大学も存在し、その様子を見る限り、日本においてもアドバンスメントへの潜在的な需要はあるのではないかと考えている。アドバンスメントに興味は持っているが、ファンドレイジングやアラムナイリレーションのやり方を知らない、というのが現状だと思う。

<日本の大学がCASEに加入するメリット>

先ほど述べたとおり、CASE会員となっている日本の大学はまだ1校もないが、きっかけ次第で状況は変わると考えている。なぜかという、一昨年ドバイで初めて開催した中東地域向けカンファレンスでの成功体験があるからである。2018年は第一回目ということもあり、CASEがプログラムの構成やスピーカーの手配などをすべてをアレンジした。しかし第二回目となる今年は、会員同士が自主的にスピーカーやディスカッションのアレンジを行うなど、CASEのサポートをほとんど必要としないで自主的に準備が進められている。この例を見ても、その国・地域に潜在的な需要がある場合は一度のきっかけが状況を好転する可能性があり、日本も例外ではない。

また、メリットは国内での活動に対してだけでなく、国外での活動に対してもある。海外の現地同窓会の活動をサポートしている大学の場合、現地のCASE会員機関から文化的側面や制度的側面からアドバイスをもらうことができる。また、現地での優れた寄付募集活動や同窓会活動の事例を学ぶこともできる。逆に、海外の大学（例えば、アドバンスメントで先進的なオックスフォード大学）が日本同窓会活動を日本でどのように支援しているのかを学ぶというのも新たな発見があって面白いかもしれない。

なお、CASEは非営利組織であるので、自分たちから日本の大学へ積極的に営業することはないが、依頼があればいつでもサポートできる準備は整っている。

Global best practices. Regional perspective.
CASE Advancement Conference in Middle East
26-28 Feb. 2019
Dubai, United Arab Emirates

Home Welcome Message Planning Committee Program Registration

The CASE Advancement Conference in Middle East aims to bring international best practices in alumni relations, fundraising, advancement services, marketing and communications to complement the current approaches in university and school advancement efforts in the Middle East, North Africa and surrounding regions.

Over three days of inspiring sessions, interactive workshops and networking, you will hear from peers and senior practitioners, enabling you to gain new global and local insights on advancement and equip you with tools to adopt appropriate strategies for your institutions.

Don't miss this unique and interactive learning experience and opportunity to expand your network in the region!

The top three reasons you should attend:

- Learn best practices from local and international advancement practitioners
- Apply new insights and knowledge with a regional perspective
- Share stories, discuss challenges and network with peers in a community of practice

The CASE Advancement Conference in
Middle East

(<https://www.case.org/MEAC19.html>)

5. まとめ

ここまで、日米の私立大学の寄付金収入状況について確認した後、ジョージタウン大学と CASE へのインタビュー調査結果を通して、それぞれの活動内容について見てきた。

まず、ジョージタウン大学については、アドバンスメントオフィスの構成人数・体制に驚かされるとともに、チーム一丸となって寄付募集活動に取り組む姿勢が見て取れた。同大学では寄付金運用益が大学収入の大事な一部を担っているため、寄付募集活動に大きな力を注ぐ体制が整っているのだと推測される。また、寄付者の対象として卒業生や保護者以外にも目を向けている点、アドバンスメントに関する情報収集や勉強を常に欠かさない気構えも素晴らしいと感じた。

次に、CASE のインタビューでは、日本の大学業界はアドバンスメントという分野で世界に遅れをとっていると感じた。もしかすると、漫然とした寄付募集活動が低い寄付金収入の要因の一つかもしれない。彼女たちが感じているとおり日本にもアドバンスメントの需要があるとすれば、それを発展させ、戦略的な寄付募集活動を行うことで、寄付金収入が増加する可能性は十分にある。そのため、日本の大学が積極的にアドバンスメント活動に取り組むメリットは多く、アドバンスメント導入の足掛かりとして CASE を利用するのは良い選択肢であるといえるだろう。

それでは実際にアドバンスメントを導入する際、どのような進め方になるか考えてみたい。例えば慶應義塾大学の場合、まずはアドバンスメントオフィスの立ち上げが必要となる。その際、人員配置、運営管理等の基礎部分を CASE の提供するプログラムから学ぶとともに、立ち上げ事例や注意点を事前に知ることができる。さらに、学内向けワークショップを開催することで、アドバンスメントの意義や新オフィスの役割について理解を深めてもらえるだろう。また、寄付募集戦略を立てる中で、CASE Library を利用した情報収集に加え、先進的事例を海外の大学に直接聞く機会を作ることができる。それにとどまらず、そのコンタクトをきっかけに新たなコネクションが生まれる可能性もある。ただし、前述のとおりアドバンスメントのカバー範囲は多岐にわたるため、現実にはこのように円滑に物事が進むとは考えにくい。そのため、一度にすべてを取り入れようとせず、可能なところから一步步前進していくのが現実的だ。日本の大学業界は寄付募集活動という分野でも国際化を目指し、現状の遅れを挽回していくべきではないだろうか。

最後に、2018 年 11 月に米ブルームバーグ創始者の Michael R. Bloomberg 氏が母校ジョンズ・ホプキンス大学へ 18 億ドルの超大型寄付をした際に語った言葉を紹介し、本報告書を締めくくりたい。“My Hopkins diploma opened up doors that otherwise would have been closed, and allowed me to live the American dream.”¹² 寄付募集活動にあたり、私たちはついキャンパス外に目を向けがちになるが、彼の言葉を聞いて、キャンパス内で在學生に充実した大学生活を送ってもらうことが何より大切だということを改めて考えさせられた。“卒業生が母校の教育にどれだけ満足しているか”、“大学が社会にどれだけ貢献できているか”が寄付行為の原動力となっていることを私たちは忘れてはならない。

¹² Bloomberg Philanthropies HP より (2019 年 1 月 23 日アクセス)
<https://www.bloomberg.org/press/releases/michael-bloomberg-makes-largest-ever-contribution-education-institution-united-states/>

謝辞

本報告書作成にあたり、快くインタビュー調査にご協力いただいたジョージタウン大学の Conant 氏、The Council for Advancement and Support of Education の Hwee 氏、Moon-Barna 氏、またご助言をいただいた平田センター長をはじめとする JSPS ワシントン研究連絡センターの皆様に深く感謝申し上げます。

また、2 年間にわたり貴重な研修の機会を与えてくださった慶應義塾大学の皆様、日本学術振興会の皆様に、この場をお借りして心からの御礼を申し上げます。どうもありがとうございました。

参考文献

- [1] 日本私立学校振興・共済事業団『平成 29 年度 今日の私学財政 大学・短期大学編』2017 年 12 月 31 日
- [2] The National Center for Education Statistics (NCES) HP よりダウンロード (2019 年 1 月 23 日アクセス)
https://nces.ed.gov/programs/digest/d17/tables/dt17_333.40.asp
- [3] IDE 大学協会『IDE 現代の高等教育 No.606 12月号』2018 年 12 月 1 日
- [4] 一般社団法人日本私立大学連盟経営委員会「学校法人における戦略的な寄付募集事業推進のために (中間まとめ)」(2013 年 3 月) (2019 年 1 月 23 日アクセス)
<http://www.shidairen.or.jp/data/20130716kifubosyu.pdf>
- [5] 科学技術イノベーションの最終的な力に関する WG (第 5 回) 配付資料「資料 3 大学経営における寄付戦略について」(2017 年 1 月 13 日) 文部科学省 HP よりダウンロード (2019 年 1 月 23 日アクセス)
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/koutou/073/gijiroku/_icsFiles/afiedfile/2017/03/10/1382806_1.pdf
- [6] 野村資本市場研究所「米国の大学における資産運用の実態について」(資本市場クォーターリー 2001 年春号) (2019 年 1 月 23 日アクセス)
<http://www.nicmr.com/nicmr/report/repo/2001/2001spr10.html>
- [7] リクルート『カレッジマネジメント Vol.187 Jul.-Aug.2014』(2019 年 1 月 23 日アクセス)
http://souken.shingakunet.com/college_m/2014/07/187-jul-aug2014-ac5f.html
- [8] ルーシー・ラポフスキー「アメリカの大学における基金の活用」(2007 年 11 月) 東京大学 大学総合教育研究センター HP よりダウンロード (2019 年 1 月 23 日アクセス)
<http://www.he.u-tokyo.ac.jp/wp-content/uploads/2014/04/nomura-DP3.pdf>
- [9] 株式会社ディスコ 教育広報カンパニー 企画開発部「DISCO GLOBAL INSIGHT Vol.4」(2012 年) 株式会社 DISCO HP よりダウンロード (2019 年 1 月 23 日アクセス)
https://www.disc.co.jp/wp/wp-content/uploads/2012/04/dgi_2012apr.pdf
- [10] 江原昭博「アメリカにおける大学の同窓会 —その成立過程と日本への示唆—」(2009 年 3 月) 国立教育政策研究所 HP よりダウンロード (2019 年 1 月 23 日アクセス)
https://www.nier.go.jp/kankou_kiyou/kiyou138-14.pdf
- [11] 鳥居朋子「同窓会活動における大学への戦略的支援—ミシガン大学同窓会の事例に注目して—」(2013 年 3 月) 広島大学 学術情報リポジトリよりダウンロード (2019 年 1 月 23 日アクセス)
https://ir.lib.hiroshima-u.ac.jp/files/public/3/36514/20150107145411737146/DaigakuRonshu_44_131.pdf
- [12] 大川一毅・畠田敏行・山下泰弘・西出順郎「日本の大学における卒業生サービスの現況と課題。—全国大学アンケートとヒアリング調査の結果をふまえて—」(2015 年 3 月) 広島大学高等教育研究開発センター HP よりダウンロード (2019 年 1 月 23 日アクセス)
https://ci.nii.ac.jp/els/contentscinii_110009914091.pdf?id=ART0010450123
- [13] 片山英治「米国における営利大学の実態について」(2004 年) 野村資本市場研究所 HP よりダウンロード (2019 年 1 月 23 日アクセス)
<http://www.nicmr.com/nicmr/report/repo/2004/2004sum13.pdf>
- [14] The Chronicle of Higher Education『Almanac 2018-19』2018 年 8 月 24 日