



## アメリカの大学における最近の同窓会戦略

# 多彩な活動を支える 専門家を育成

山田礼子 同志社大学教授

近年、同窓会の組織化が大学関係者の間のホットな話題になってきていると聞く。同窓生は大学にとって重要なステークホルダーでもあり、そして同窓生からの様々な支援を大学が受けることは、大学が安定した基盤を築いていくうえで不可欠であろう。従来から日本の高等教育機関においても同窓会組織の結びつきは固く、同窓会員の親睦のみならず母校への寄付をはじめとして、母校の発展に寄与する事例も多く見られてきた。そうした従来からの同窓会との結びつきに加えて、いかに同窓会組織のバックアップを取り付ける

かも大学改革を実施していくうえで、重要な戦略のひとつになってきたことが最近の動向であるといえる。

同窓会組織の活動は、アメリカの私立大学の発展を語るに際して決して忘れてはならない存在であるが、具体的にはどのように行われているのだろうか。そして大学におけるどのような部門が同窓会の組織化や同窓会との連携に関係しているのだろうか。また、後輩である現役学生や新入生へのかかわりはあるのだろうか。本稿では、こうした視点からアメリカの大学における同窓会の組織化戦略、そうした担当部門で活躍する

専門職と専門職団体の活動および同窓会組織による現役学生への支援の実際を紹介してみよう。

### ハーバード大学にみる同窓会組織の強さ

まずアメリカの大学の強い同窓会組織が語られる際に必ず例として挙げられるハーバード大学の場合を見てみることにしたい。ハーバード大学の同窓会は全世界70カ国にわたって165支部があるという。ハーバード大学らしい同窓会組織の特徴のひとつとしてオンライン上で資金獲得を行なっていることが挙げられる。この同窓会組織を通じての資金獲得は、ビジネススクール、医学部、ハーバード大学大学院、ハーバード大学の学部別など実に13のプログラムにわたっているほど多彩である。

同窓生を通じての資金獲得に際して、学長がハーバード大学発展のためには、初心と学部教育充実のために同窓生からの寄付が鍵であるとの考えを明確に表明しているという。実際にビジネススクールなどのHP上でも同窓生からの寄付金がビジネススクール発展のために、過去どのように使われ、今後どのように貢献していくかが具体的にかつ簡潔に明示されている。また、遠方や海外に住んでいる同窓生のために、ITが効果的に活用されている。オンライン上で寄付ができるようにサイトがアップされていることが一例である。具体的には、クレジットカードを利用しての現金、株式の譲渡または投資信託の形で寄付することがオンライン上で可能となっている。

先日、ハーバード大学の初年次学生担当学部長と懇談する機会があったが、その際にハーバードでのディベロップメント・オフィサーと呼ばれる資金獲得担当職員は大学(学士課程と大学院、プロフェッショナルスクール)全体では数百人に上るということを知った。そして、その鍵となるのが同窓会組織であるということだった。学部長の説明によると同窓生のなかでも同期によるクラス単位での寄付金競争はすさまじいものがあるという。つまり、ある卒業年度のクラスがある額を集めたら、他のクラスはそれ以上集めなければならないというように同窓生間での競争意識が働き、寄付金

はあっというまに目標額に達するのだという。

また、世界中にあるハーバードの卒業生を組織化した同窓会の結束は、ハーバードに入学を希望する優秀な潜在学生の獲得に際しても効果を発揮しているという。すなわち、アメリカ以外の国でハーバードに入学したいという優秀な高校生がいる場合、同窓会組織が動き、OBやOGが無償でそうした高校生への面接を行うそうだ。そうした面接に際してもマニュアルや評価基準が確立されており、有効に機能しているだけでなく、同窓生たちも優秀な学生の獲得に際して労を惜しまず協力をするということだった。ハーバード大学の卓越性の維持のために、同窓会組織が果たす役割とその強さをつくづく実感した次第である。

### 重要な専門組織と専門職の存在

次に、同窓会の組織化や資金獲得を果たす部門やその職に携わるディベロップメント・オフィサーと呼ばれる職員について触れてみよう。筆者は10年前の1997年に玉川大学出版部から『大学開発の担い手』(原題『The Development Officer in Higher Education: Toward an Understanding of the Role』という訳書)を出版した。本書はアメリカの高等教育機関における資金獲得に大きな役割を果たす開発担当職員についての書であるが、訳しながら日本の大学にこの職に相当する職員や専門部署がないことを認識し、不思議な気がした覚えがある。

こうした資金獲得や同窓会を担当する職員が専門的に配置される背景には、アメリカでは教育や研究プログラムを支え、キャンパスの整備を整え、寄付金を獲得することで財政的な基盤を築くことが求められていることがある。連邦政府や州政府からの財政援助が縮小するなかで、大学独自の努力による資金獲得がアメ



M. J. Wors, J. W. Asplund著, 山田礼子訳

リカの高等教育の実情となっている。この点は、今日および将来の日本の高等教育機関にも見られる共通性でもある。そういった背景のもとで、今日ではアメリカのほとんどの高等教育機関が運営管理幹部職員として開発担当専門職を置いている。

### 近年は州立大学においても本格化

こうした専門職と同窓会組織の連携、協力や同窓会組織を通じての寄付金集めは1800年代に始まったといわれておりその歴史は長い。アメリカの最初のカレッジや大学は私立大学であったし、その生き残りや成長の過程において、資金獲得は実に重要な役割を果たしてきたといえる。同窓会組織による基金がアメリカの大学の大きな財政基盤となっていることは、先ほどのハーバード大学やその他の著名私立大学では一般的であり、アメリカの私立大学の歴史を語る上では資金獲得と同窓会との連携を抜きにすることはできない。

私立大学に比べると州立大学における資金獲得と同窓会の連携は遅れていたといわれるが、近年では多くの公立大学において資金獲得と同窓会の連携関係を推進するようになってきている。特に、中西部の州立大学は設立当初から資金獲得については積極的で、そのなかでも同窓会と資金獲得の関係は深いといわれている。一方、東部や西部の州立大学での資金獲得と同窓会との連携への取り組みの歴史はそれほど長くなく、近年本格的に進展してきているようだ。

### カタリストとしての同窓会担当者の役割

さて、大学における同窓会や資金獲得に携わる担当者が関わっている団体が教育発展支援評議会(Council for Advancement and Support of Education)である。1974年に全米同窓会協議会と全米大学広報協会が合併して設立されたこの評議会はあらゆるレベルの高等教育機関の同窓会担当者、広報、資金獲得担当者のための専門職団体として機能している。現在では、世界中から3300以上の高等教育機関や初等、中等教育機関が加盟しており、2万2300人以上もの会員を抱える大規模の非営利教育団体にまで成長している。この評議会の活動

は、同窓会組織や寄付者との強い関係促進やキャンパスのプロジェクト推進のための資金獲得方策、学生募集方策そしてこの分野に関わる専門職の職能開発など多岐にわたっている。

アメリカの高等教育機関では、同窓会担当者の仕事は、同窓会の組織化を図ることによって、大学の戦略的計画を支えることであり、それは同時に同窓会の最善の利益にもつながるとみなされている。つまり、同窓会の意向を理解し、同時にそうした意向を大学側に伝えることで大学の発展に結びつけるカタリスト(調整者)としての役割を担っていると捉えられているわけだ。それゆえ、実際の業務は資金獲得だけでなく、様々な同窓会に関連した行事やイベントの企画、運営、実施も重要な業務と位置づけられている。同窓会との信頼関係を築き、理解を促進するためには、同窓会組織あるいは資金獲得担当者は、第一に同窓生が大学にとって重要なステークホルダーであると認識すること、第二に同窓生に大学の財務状況を知らせること、第三に同窓会に関連した情報を常に知らせること、第四に大学の使命、目標、プログラムを周知させ、それらが同窓会の使命、目標、プログラムと一致していることを説明し、活動するというカタリストとしての役割を果たさなければならない。

### 多彩な同窓会生向けサービスの内容

次に、大学が行っている同窓会向けのサービスやプログラムにはどのような種類があるのかを見てみよう。評議会では同窓生を対象としたサービスやプログラムを例えば、

- (1) 同窓会向けの教育プログラム
- (2) キャリアサービス
- (3) コミュニティサービス
- (4) 地域ベースでのイベント
- (5) ホームカミングやリユニオン
- (6) 同窓生むけの旅行プログラムの提供

と区分している。このなかで日本になじみのあるプログラムはおそらくホームカミングやリユニオンプログラムである。多くの大学で学生運動が盛んだった時

代に卒業式がなかったために、そうした同窓生を対象にした卒業式を開催することを話題として聞いたことのある読者も多いのではないだろうか。

あるいは、毎年、同窓生向けのホームカミングデイを設定して、全国から同窓生がその日に大学のキャンパスに集まって、旧交をあたためる。というように、リユニオンに関連したサービスは、多くの同窓生を輩出している日本の伝統のある古い大学では比較的頻繁に実施されている。また、地方での同窓会支部なども日本でも組織化されており、地方支部ごとに様々なイベントが催されている。しかし、同窓生向けの教育プログラムやキャリアサービスなどはそれほど実施されていないのが現状ではないだろうか。

アメリカの大学における同窓生向けの教育プログラムとして最も一般的な形態は、継続教育やBack to Schoolプログラムである。継続教育は、アメリカの大学ではContinuing Educationやエクステンションなどと呼ばれ、大きな収益部門として成長している。ハーバード大学においても、同窓生への生涯学習は重要な戦略の一つである。当然、多くの同窓生が各界でのリーダーになっていることも多く、同窓生が活躍している分野は多岐にわたっている。したがって、ビジネススクールやロースクールなどではこうした専門職に従事している同窓生向けの生涯学習プログラムを開講しており、多くの同窓生が生涯学習プログラムへの参加を通じて、ネットワーキング活動なども活性化しているといえよう。リベラルアーツ的な生涯学習プログラムも1971年からAlumni Collegeという名称で開講されており、同窓生の人気も高い定評のある生涯学習プログラムであるようだ。

同窓生を対象とした生涯学習プログラムと旅行プログラムを組み合わせたプログラムも人気が高いという。特に、ベビーブーマー世代が退職を迎え、金銭的にも余裕のあるこの世代を対象とした文化プログラムや同窓生むけの旅行プログラムと連携した内容、例えば、クルーズ旅行とそのなかで訪問する国々の文化を学ぶという教育プログラムを組み合わせた企画には多くの大学の継続教育やエクステンション部門が力をいれて



UCLAの同窓会HP

いるという。例えば、UCLAのエクステンションでのキャリア関連のプログラムや教養関連のプログラムを受講する同窓生は多く、エクステンション部門にとって同窓生へのマーケティングは重要な戦略となっている。最近では、時間や金銭的にも余裕のある退職したシニア同窓生をターゲットにした「異文化交流の旅」などの海外旅行と国際理解プログラムを合体したエクステンションプログラムが人気を得ているという。

同窓生へのキャリア支援もディベロップメント部門の大きな役割のひとつであり、同窓生のキャリア支援として、就職情報を提供したり、仕事のマッチングを行ったりしている。例えば、工科系大学として著名な大学のひとつであるジョージア工科大学は、1989年以前に卒業した同窓生のなかで、幹部レベルのポジションについている同窓生を対象に、ネットワーキング支援を実施している。それ以外にも教育プログラムと組み合わせるスキルアップを目指して、より良い条件で再就職活動ができるような支援を行っている例もある。また、女性の同窓生だけを対象にした教育プログラムと組み合わせるキャリア支援プログラムなども実施されており、子育てを終了した女性が第2の職をみつけるためのキャリア支援や教育プログラムの提供などが主なサービスである。



### 同窓会による現役学生の支援活動

次に、同窓会組織を通じての現役学生への支援について具体的な事例を挙げてみよう。

UCLAの同窓会組織は、1934年に発足し、今では全米および全国各地に支部を持ち、独自のAlumni netを持つ大規模な組織である。主な活動は会員間の親睦に始まり、資金獲得活動など多彩である。こうした多彩な活動のなかで、学生に関係する活動として、キャリアサービスと同窓会組織がスポンサーとなっている奨学金や学生支援活動がある。同窓会組織が関わっている学生への支援活動の一例を紹介してみよう。

UCLA同窓会組織の学生支援活動のひとつに、同窓会独自が提供している奨学金がある。この同窓会組織独自の奨学金の歴史は60年以上にもおよび、近年ではおおよそ総額70万ドルを500人以上もの新生、継続学生、編入生に給付している。1936年に同窓会組織による奨学金が2人の学生に給付されたことが始まりであるが、それ以来、順調に奨学金額も増加し、現在では6種類の奨学金が多様な学生に対して給付されている。また、その奨学金審査には500人以上の同窓会員がボランティアとして関わっている。2001～02年の実績を見ると、1700人からの応募があり、実績として500人以上もの学生対象に総額85万ドルが給付された。同窓会組織による奨学金給付基準には通常の大学の奨学金とは若干異なる基準が設定されており、その違いがこの組織が学

生に期待すること、あるいは学生へのユニークな支援活動へとつながっているようだ。通常のメリットベースでの奨学金においては、重要な指標として、成績面での優秀性が求められる。もちろん、この奨学金に採択される基準として成績の優秀性も考慮にいられるのだが、それ以上にクラブ活動、コミュニティ活動、そしてアルバイトの経験が詳細に検討される。こうした奨学金は新生、編入生、マイノリティ学生を対象としたものなど6種類のプログラムから成り立っており、まとめてAlumni Scholarshipと呼称されている。

### 本格的に取り組むには専門人材の育成が鍵

ここまで見てきたようにアメリカの大学における同窓生の組織化と資金獲得とは密接に関連しており、かつそうした部門にはディベロップメント・オフィサーと呼ばれる専門職が従事している。日本の大学においても、近年同窓会組織の重要性が指摘され、本格的に同窓会の組織化に取り組み始めている大学が増加している。早稲田大学や慶応義塾大学の同窓会の組織化は日本の高等教育機関でも一歩先を進んでいる例といえる。大学を発展させるためには、同窓生の支援が欠かせないだけでなく、学生時代から大学への帰属意識や満足度を高めることが重要となる。彼ら(彼女ら)が将来重要な大学を支えるアクターとなっていくという認識が広く社会に普及すると、その延長線上にある同窓生の存在が大学にとって大きな意味を持つ。

ディベロップメント・オフィサーに加えて、アメリカの大学の同窓会組織には専任の理事長が存在していることもある場合も少なくない。このことは、同窓会組織の活動が片手間にできるものではなく、本腰をいれて専任職でこなせばならないほどの位置づけがなされていることを示している。日本の大学も今後はますます大学と同窓会組織の連携が盛んになっていく過程において、資金獲得活動は当然活発化するに違いない。そうした際に、いかに同窓会と大学本体との連携を図りながら推進していくか、専門的な見地をもった人材の育成がやはり一つの鍵であることには疑問の余地はないだろう。 ■