

東大－野村 大学経営ディスカッションペーパー
No. 06

高等教育機関のための寄付募集入門
－アートとサイエンス－

2008年7月

ウィリアム・S・リード
ビバリー・D・リード

片山英治・小林雅之・劉文君 訳

本ペーパーは、国立大学法人東京大学と野村證券株式会社による共同研究「わが国大学の財務基盤強化に関する共同研究」の一環として発刊するものである。

目次

日米大学の寄付募集に関するイントロダクションー訳者解説ー	3
はじめに	5
I. アメリカの高等教育機関における寄付募集	5
1. アメリカのフィランソロピー文化	5
2. アメリカの教育分野における寄付募集の萌芽	6
3. 寄付募集の組織化	7
4. 2006年におけるアメリカ高等教育への寄付	8
5. 富める者がより裕福に	9
6. アメリカ高等教育に対する寄付の基本的な動機	10
7. 高等教育機関における近代的な寄付募集活動を支える上で不可欠なインフラ	12
8. 寄付環境の醸成	14
9. アニュアル・ファンド	17
10. 資本（総合）キャンペーン	21
11. 寄付勧誘のアート	25
12. 卒業生による支援の伝統がない大学での寄付募集プログラムの開始	27
II. ケニヨン大学における総合キャンペーンのケーススタディ	29
1. 「われらがケニヨン」キャンペーンー全体像	30
2. キャンペーンの段階化及び企画立案活動の概要	32
3. 公募前段階（2005年4月ー2007年6月）	34
4. 本キャンペーンにおける特別な取り組み	38
5. 支援団体の寄付募集	40
6. 公募段階の準備（2005年10月ー2007年6月）	41
7. 公募段階（2007年6月ー2010年6月）	44
8. キャンペーン行事	49
9. プラン・ギビングの運営計画	52
10. 政府・財団向けの支援獲得計画	57
11. コミュニケーション計画	59
12. キャンペーンへの算入・寄付の評価	60
13. 冠名寄付の機会	64
14. キャンペーン費用の捻出に係る理事会決議	67
寄付募集・プログラムに関するリソース	68
おわりにー訳者解題	70

日米大学の寄付募集に関するイントロダクション―訳者解説

日米の大学間における寄付募集の違いを理解する一助として、はじめに(1)日本の大学における寄付募集の課題と(2)アメリカの大学にみる寄付募集の特徴を整理しておきたい。

1. 日本の大学における寄付募集の課題

訳者らが「わが国大学の財務基盤強化に関する共同研究」プロジェクトの一環として、2007年に全国の国公立、私立大学を対象に実施した寄付募集アンケートによれば、全体の75.5%の大学が「寄付募集を実施したことがある」と回答しているほか、国立大学において2004年以降の取り組みが増えているとの結果が得られている¹。ところが、関心の高さとは裏腹にキャンペーンの目標に対する実績の達成度合いがおしならべて低く、特に国立大学では20%未満と回答した大学が全体の4分の1に達することも明らかになった。

では、なぜ日本の大学では寄付募集の実績が思わしくないのでしょうか。アンケートと各大学の財務・募金担当の理事や担当者との情報交換から浮かび上がる共通した課題として、次の六点を指摘できよう。

第一は、「企業からの寄付獲得に偏った戦略」である。企業にとっては、株主の企業経営に対するチェックの目が厳しくなりつつある今日、ビジネスあるいは社会貢献活動の観点で合理的な説明のつかない寄付の拠出は以前にもまして困難になってきている。上場企業の広報・CSR（企業の社会的責任）等担当者からは「大学の周年事業をなぜ企業が支える必要があるのか」「本業をふまえた社会貢献支出にシフトしていく」といった声が聞かれる。しかし、いまだに過去の延長線上で企業に足を運ぶ大学関係者は多い。

第二は、「学内外コミュニケーションの欠如」である。5年や10年毎といった一定期間毎に実施される周年事業に協力すべく仮に学外者が寄付をしても、その後大学から寄付の用途や大学の現状に関するフィードバックがなされないことが、企業や個人等の寄付主体側が不満を抱く一因となっている。また、学内に対しては募金活動の現状に関する情報提供が不十分であるために、各部署からみれば募金活動に協力するメリットが見えにくく法人本部による一方的な協力の要請と映りがちである。

第三は、「寄付の申し出に対する『待ちの姿勢』」である。“寄付の損金算入が可能”と税制上のメリットをホームページ上でうたう大学は多いものの、肝心の寄付の必要性や用途に関する説明は必ずしも十分とはいえない。そこには「優遇税制を強調すれば寄付を獲得できる」との“幻想”が見え隠れする。

第四にあげられるのが、「寄付募集部門もしくは一部責任者の孤軍奮闘」である。募集活動にあたっては全学関係者の一丸となった取り組みが必要であるにもかかわらず、二番目にあげた理由と相まって募集部門の担当者が孤軍奮闘する姿も垣間見られる。

第五が、「受入寄付の『用途』に関する戦略の欠落」である。学生から授業料を受け取っているにもかかわらず、寄付が経営予算の一部として単年度の使い切りで終わってしまい大学の財務基盤の強化に寄与していないケースが多いほか、記念館等のシンボリックビルの建設で寄付が一度に雲散霧消するのも珍しいことではない。だが、大学の「永続性」²を踏まえれば基金等への「貯蓄」も視野に含めるべきであろう。

第六は、「アドホックな募集戦略」である。同アンケート調査によれば、寄付募集の計画を中長期計画に含めている大学は、寄付募集の経験がある大学の間でも全体の49.7%にすぎない。

以上に掲げた課題が解決されない限り、寄付募集が日本の大学の財務基盤の強化の手段として定着する日は程遠いといわざるを得ない。

¹ アンケートの方法や結果についての詳細は、片山英治・小林雅之・両角亜希子「わが国の大学の寄付募集の現状―全国大学アンケート結果―」『東大―野村大学経営ディスカッションペーパー』No.02、2007年11月を参照。

² 大学の「永続性」を巡る環境変化については、片山英治・小林雅之・両角亜希子「わが国大学の財務基盤強化に向けて―研究序説―」『東大―野村大学経営ディスカッションペーパー』No.01、2007年2月を参照。

2. アメリカの大学における寄付募集の特徴

一方、アメリカの大学では寄付が大学の財務基盤の維持・強化に効果的に活用されているといわれる。17世紀にウィリアム・ヒビズ、ヒュー・ポーター、トーマス・ウェルドの三人がハーバード大学のための募金を目的にイギリスに渡航したのがアメリカにおける寄付募集の始まりといわれているように、アメリカの大学の発展の歴史において寄付の存在を抜きにして語ることはできない。アメリカの大学の寄付募集の特徴としては、先に述べたような日本の大学の課題と対照をなす形で次のような点に集約できよう。

第一は、「寄付の主体が卒業生等の個人である」点である。大学向け寄付を主体別にみると、個人が51.7%、事業会社が15.8%、財団が24.7%などとなっている³。個人の内訳としては、卒業生が30.5%、両親が2.4%、その他(大学の卒業生ではないものの大学に対するサポートに関心のある、フレンズと呼ばれる個人を含む)が18.8%である。企業・財団の数字にはマッチング・ギフト等個人の意思決定に基づく寄付が含まれているため、アメリカの大学関係者によれば個人による寄付の割合は実際には8割程度に達するという。

第二は、「学内外のコミュニケーションを重視した戦略」である。この戦略には、広報部門等を通じた寄付(候補)者に対するふだんからの情報発信にとどまらず募集活動における寄付の用途を明示した趣意書(case statement)の作成から寄付受入後の用途に関する報告といった、寄付(候補)者に対する説明責任を踏まえた取り組みも含まれる。そして、コミュニケーションの積み重ねが大学と寄付者の間のリレーションの構築に不可欠であり、大口寄付⁴に結実するとの認識がなされている。

第三に、「大学による寄付(候補)者に対する戦略的な働きかけ」があげられる。同窓会を通じた寄付(候補)者向けの大学のアプローチは、本論文のケニヨン大学のケーススタディで詳細に取り上げられている。なお、本論文の「6.アメリカ高等教育に対する寄付の基本的な動機」で述べられているように、アメリカの寄付募集の専門家の間では寄付の税控除が寄付の主な要因ではないという見解で一致している。

第四は、「全学一体となった寄付募集戦略の取り組み」である。寄付募集は大学の経営課題との位置づけがなされており、成否は学長(president)をはじめとした経営陣のリーダーシップによるところが大きい。卒業生で構成される寄付募集委員会や充実したデータベース等のインフラの役割も無視できない。

第五は、「基金の活用」である。基金(endowment)は、大学のその他の収入源の不安定さに対する保険となる上、大学を維持するための安定した収入を提供する役割を有するといわれる⁵。アメリカの有力大学が基金の運用益を学内奨学金等の学生支援や教育研究支援に活用しているのは、よく知られた事実である。

第六は、「戦略的計画とのリンク」である。米国大学理事会協会(AGB, Association of Governing Boards of Universities and Colleges)が実施したキャンペーンに関するアンケートによれば、76.8%の州立大学と90.3%の私立大学がキャンペーンの優先順位と戦略的計画が「非常に密接に関連している」または「ある程度関連している」と回答している⁶。

近年アメリカでは寄付募集の方法が複雑かつ多様化してきており、本論文にも様々な専門用語が登場する。これらの用語にもともと厳密な分類があるわけではなく意味するところも様々であるものの、理解の一助とすべく、本イントロダクションに続く形で本文中に訳注(各ページ下段に上付きの数値で表示)を付すこととした。なお、リード氏夫妻によってもともと付されていた注は、「原注」としてあわせて表示されている。

³ Council for Aid to Education, 2006 *Voluntary Support of Education*, 2007

⁴ 大口寄付は、メジャー・ギフト(major gift)やプリンシパル・ギフト(principal gift)、リーダーシップ・ギフト(leadership gift)などと呼ばれる。このうち、リーダーシップ・ギフトはキャンペーンの公募前段階に大学に抛出され他の呼び水としてなされる「先導的寄付」という意味でも用いられている模様である。

⁵ 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」(片山・小林・両角訳)『東大―野村大学経営ディスカッションペーパー』No.03、2007年11月参照

⁶ Jake B. Schrum(eds.), *A Board's Guide to Comprehensive Campaign*, AGB, 2000.

はじめに

この 50 年間で、アメリカでの寄付募集（ファンド・レイジング）は名誉ある、高度で規律のある職務となった。本論文は、日本の高等教育機関の経営陣がアメリカでの寄付募集の基本原則を理解する上での一助となることを目的としたものである。どのようにして寄付募集の原則を運営計画に導入するのかを示すため、ケニヨン大学⁷で現在実際に行われている総合キャンペーンについて事例研究も取り上げた。フィランソロピーは文化の延長上に存在するものであるから、文化によって公益や価値ある目標を援助する方法が異なることになる。アメリカでの寄付募集の方法論や慣行が日本の伝統及び文化に適用可能かどうかの判断については、読者に委ねられる。

I. アメリカの高等教育機関における寄付募集

1. アメリカのフィランソロピー文化

アメリカには、一般市民が価値ある取り組みを支援し自発的に共通の利益に取り組むという長い伝統がある。アメリカの建国の祖であるベンジャミン・フランクリンは、独立宣言の作成より 40 年前にフィラデルフィアでボランティアの消防隊を設立している。こうした他者を助けるという献身の精神はある世代から次の世代へと受け継がれ、アメリカの文化に深く根付くこととなった。今日、アメリカ合衆国には慈善団体が 150 万ほどあり、その総資産は 3 兆 3,430 億ドルに上っており^{原註1}、慈善セクター（又は「非営利」セクター）はアメリカ経済において必要不可欠な要素一部となっている。

合衆国内には、個人、財団、企業、遺産から資金を募る慈善団体が 150 万団体以上存在している。2005 年にアメリカ人が慈善団体に寄付した 2,600 億ドル超の内訳は、以下のとおりであった^{原註2}。

● 個人	1,990.7 億ドル	76.5%
● 財団	300.0 億ドル	11.5%
● 遺贈	174.4 億ドル	6.7%
● <u>企業</u>	<u>137.7 億ドル</u>	<u>5.3%</u>
● 合計	2602.8 億ドル	100%

⁷ ケニヨン大学 (Kenyon College) の概要については、7 頁と II の冒頭を参照。

^{原註1} *Giving USA 2006*, The Center on Philanthropy at Indiana University, pp.1-24. 本論文作成の時点では、2006 年の最終結果は刊行されていなかった。

^{原註2} 前掲書 p.14.

これらの寄付はどこ向けであったのだろうか。

● 宗教	931.8 億ドル	35.8%
● 教育	385.6 億ドル	14.8%
● 福祉サービス	253.6 億ドル	9.7%
● 保健衛生	225.4 億ドル	8.7%
● 公益	140.3 億ドル	5.4%
● 芸術・文化	135.1 億ドル	5.2%
● 環境	88.6 億ドル	3.4%
● 国際	63.9 億ドル	2.5%
● その他	372.2 億ドル	14.5%

数多くの団体が活動を続ける上で寄付を必要としていることから、個人は資金援助の勧誘をされることに慣れている。募金の呼び掛けは、手紙、電話、テレビ・コマーシャル、慈善団体の支持者や指導者による直接訪問、コンピュータ・メッセージの送付など、あらゆる方法・形態によって行われる。子供たちは、演劇の制作の援助を得たり楽器を購入したりするなど、校内活動のために資金を集める方法を学校で学ぶ。ガールスカウトはクッキーを販売して資金を集め、十代の若者はクラブ活動の資金集めに洗車を行い、仕事の仲間内では各自望みの目標の援助を得るべく「ウォーカーソン」(Walk-a-thon)⁸を運営したりそれに参加したりして資金を集める。個人が一年で受け取る募金活動を挙げていけば無数にあると思われるが、そうした結果慈善寄付の勧誘は激しい競争となっており、非営利団体の寄付募集活動を支援するためにあらゆる業界でコンサルタントやサービス提供者が出現している。

2. アメリカの教育分野における寄付募集の萌芽

アメリカでの教育機関の正式な設立は、個人及び教会の裕福な後援者からの寄付によって可能になった。そうした大学は、寄付者にちなんで名前が付けられることが一般的であった。こうした設立に係る重要な寄付行為は、今日の資本キャンペーン (capital campaigns)⁹の先駆けと言えるものであった。アメリカで最古かつ最も有名な大学であるハーバード大学は、ジョン・ハーバードの名前に由来している。マサチューセッツ州チャールスタウンの牧師であった31歳のジョン・ハーバードは、1638年にこの世を去る際に、ニュー・カレッジという名の地元の新設大学に自らの図書と半分の遺産を遺贈した。この若き牧師の寄付によって、同大学は大いに求められていた安定性を得ることができたことから、同氏の栄誉を称えてハーバード・カレッジと改名されることになった。寄付者に敬意が払われている初期の資本キャンペーンのもう一つの例としては、オハイオ州ガンビールの教養大学として

⁸ 寄付募集担当者が、あらかじめ定められた距離やコースを歩きながら寄付を募る募集形態。

⁹ 設備投資プロジェクトや基金向けの資金など大規模な資本支出を調達することを目的として実施される、寄付募集のキャンペーン。

有名なケニヨン大学がある。ケニヨンは、英国貴族であるケニヨン卿とガンビール卿の両者からの大規模な寄付によって設立された大学である。これらの寄付に対して感謝・称賛の意を表すべく、大学名はケニヨン卿にちなんで、町名はガンビール卿にちなんで名前が付けられることとなった。

アニュアル・ファンド (annual fund)¹⁰ の募金活動も、植民地時代から始まった。各大学の学長は教室・寮を建設し、教員・学生を募集、授業を行うと同時に費用の支払いのために寄付募集も行うという困難かつ厳しい課題に直面していた。初期のアニュアル・ファンドは、教会員や大学コミュニティ、宣教師協会、フレンズ (friends)¹¹ からの多数の小口寄付 (金銭、農産物又は労働) が集められていた。初期の学長の不屈な精神・考え方には驚かされるばかりである。各大学の学長は、自身の学校の使命に対し、また、学長の責任の一環としてファンドレイザーであり続けなければならないという考え方に忠実に取り組んでいたのである。

3. 寄付募集の組織化^{原注3}

大学が設立当初から自校の教育使命を果たすべく寄付を必要としていた一方で、教育分野における寄付募集は長年にわたり認知された職務となることはなかった。学内では、寄付募集組織よりも同窓会が先に設立されている。ウィリアムズ大学 (Williams College) では、同窓会が 1821 年に初めて「ウィリアムズの支援・保護・向上に向けて、同校で教育を受けた人達の働き掛けや後援を統合するための卒業生団体」として組織化されており、卒業生組織が自校を代表してプロジェクトを開始するという前例が築かれた。同窓会活動が発展していく中で、寄付募集活動の多くがかなり出遅れて出現したわけではあるが、多くの機関において、寄付募集部門はそうした初期の同窓会が起源となった。

1949 年の時点では「寄付募集担当ディレクター (Director of Development¹²)」の肩書を持つ者を管理部門の責任者として擁する教育機関が 2 校にとどまっていたものの、1952 年までにはこうした肩書を擁する機関が 13 校となった。1958 年には高等教育の将来に寄付募集が果たす重要性が高まりつつあることがフォード財団によって認められ、寄付募集が学内で認知された職務となる時代が到来することになった。フォード財団は教育指導者の協議会を組織し、その時代にふさわしい大学の対外関係の組織に関するコンセプトが構築されていった。こうした協議会において、寄付募集と卒業生関係 (alumni relations) と広報 (public relations) は統一された組織的枠組みに位置づけられる必要があること、幹部クラスの調整担当者を通じて直接学長に報告が行われなければならないことが確立された。

¹⁰ 郵便物や対人勧誘を通じて年次ベースで実施する、組織だった寄付募集の活動を指す。アニュアル・アピール (annual appeal) もしくはアニュアル・ギビング/アニュアル・ギフト (annual giving/annual gifts) とも呼ばれる。大口寄付の獲得に力を入れるキャンペーンに比べ小口でも参加率を高めることに重きが置かれることが多く、使途に制約のない経常支出向けの募集が中心となっている。詳しくは「9. アニュアル・ファンド」の項目を参照。

¹¹ 大学の卒業生ではないものの、地元に住む熱心な大学の支持者等を指す。

^{原注3} Francis C. Pray(eds.), *Handbook of Educational Fund Raising*, pp.1-2, The Jossey-Bass Series in Higher Education, 1981.

¹² アメリカでは、寄付募集が“development”と呼ばれることが多い。これは、寄付の勧誘が人間関係の開拓・発展 (development) を伴って行われる活動であることに由来している。

こうした方式は広く採用されることとなり、アメリカ高等教育における近代的な寄付募集の幕開けとなった。アメリカ式の寄付募集は、専門職による強力な支援の下ボランティア・ベースで行われるようになってきている。今日、アメリカのほぼすべての大学に卒業生関係・広報の監督責任を有する寄付募集担当の幹部職員のポストが置かれている^{原注4}。この役職には様々な肩書があり、Vice President for Development、VP for Institutional Advancement、VP for Resources 等が募集の責任者として最も一般的な肩書である。個々の肩書にかかわらず、これらの職員は通常学長に直接報告を行うとともに理事会や同窓生ボランティアと緊密に連携を取っており、大学の幹部職員の一部を構成している。

4. 2006 年におけるアメリカ高等教育への寄付

教育援協議会（Council for Aid to Education）の年次調査報告によると、2006年に大学が取得した慈善寄付は280億ドルであった。これは、2005年と比較して9.4%の増加である。この主な要因は、卒業生その他の個人からの寄付であった。「高等教育への寄付（Voluntary Support of Education）」の調査によれば、卒業生その他の個人による寄付と財団からの寄付を合わせると、高等教育に対する寄付合計の75%超を占めていることになる。富裕層の多くが、慈善寄付を行う上で税効率の良い方法としてファミリー財団（family foundation）¹³を設立していることから、財団は「個人寄付」とみなされている。

高等教育向け寄付の主体別内訳

● 個人	75%
● 法人企業	17%
● <u>その他の団体</u>	8%
	100%

高等教育に対する支援の過半数（55.5%）は経常的活動に利用されており、44.5%は資本向けに利用されている¹⁴。

^{原注4} 前掲書 p.2.

¹³ 民間財団の一種で、資金が一ファミリーの一員により拠出される。ファミリーの一員は財団のオフィサーや理事会のメンバーであることが多く、助成の決定において多大な影響を及ぼすのが普通である。

¹⁴ 基金向けの寄付は後者に含まれている。

5. 富める者がより裕福に

各高等教育機関への寄付額に大きな格差がある点には、注目する必要がある。最も大きな成功を収めている一流の大学は、不釣り合いと言えるほどの寄付を受け入れている。教育援助協議会の調査によると、上位10校の裕福な機関が2006財政年度の個人寄付における全体の増加の半分を占めている。すなわち、個人寄付の増額分24億ドルのうち約12億ドルが、昨年の上位10校のファンドレイザーに対するものであった。合衆国内に4,000超の大学が存在している中で上位10校が増加分の半分を占めているという事実は、注目に値するものであり、驚きを隠せない。上位10校のうち2校が州立大学である点も興味深い。大規模な州立大学は民間資金の獲得に非常に積極的であり、成功を収めている。

民間寄付の受入額上位10大学：2006年

スタンフォード	911.1 (百万ドル)
ハーバード	594.9
イエール	433.5
ペンシルベニア	409.5
コネール	406.2
南カリフォルニア	405.7
ジョンズ・ホプキンス	377.3
コロンビア	377.2
デューク	332.1
ウィスコンシン	325.9

アメリカでは全学部学生の46%が1,202のコミュニティ・カレッジで教育を受けているものの、最も成功を収めているコミュニティ・カレッジでも寄付受入額は一流大学に比しわずかにすぎない。

コミュニティ・カレッジの民間からの寄付受入額上位5大学：2006年

アイビー・テック州立カレッジ	15.5 (百万ドル)
インディアン・リバー	15.2
マリコパ	11.2
サンタローザ	7.2
ニューヨーク州立大学ウェストチェスター	6.6

大規模な一流大学が不釣り合いな程に民間寄付を受け入れているのは、様々な理由がある。一流大学は長い歴史を有し、良く組織化されている。また、長い経験を持ち、卒業生による援助に関する伝統が確立されている。さらに、長年にわたって効率的な寄付募集活動の構築に多大な投資を行ってきた経緯がある。寄付集めには、金銭と多大な時間、忍耐を要する。一流大学は資金と時間の両方を持つ

ていたことから、それらを活用して、毎年の寄付募集活動を維持するための確固たる募集基盤を構築していったのである。

もう一つの重要な要因は、卒業生がコミュニティ・カレッジの卒業生より裕福な傾向にあるため大口の寄付を得る機会が多いという点である。コミュニティ・カレッジの多くは地域型であり、寮を備えていない。学生の年齢層が高く、仕事を有していることからパートタイムの傾向が見られ家族でカレッジに通う初めての世代であるという場合もしばしば見受けられる。こうした状況下では卒業生による援助の伝統意識を築き上げるのは困難なことであると言えるが、大規模な大学だけが寄付募集で成功を収めているというわけでもない。名声では劣る様々な大学が、アニュアルギフト・プログラムや資本キャンペーンで大きな成功を収めており、これらをもとに基金や寮、図書館、教室、実験室、運動施設を新設している。これらの大学は、困難にもかかわらず成功を収めてきている。こうした大学は、持続的な募集プログラムを構築するために時間をかけて取り組み、投資を行ってきたのである。

6. アメリカ高等教育に対する寄付の基本的な動機

個人が高等教育（大抵の場合は出身校）を支援する理由は様々である。寄付が行われた理由について高等教育機関のどの専任の寄付募集担当者に尋ねても、差をつけたい（make a difference）、価値ある理想を支えたい、次の世代が優れた教育を受けられるようにしたい、といった希望に間違いなく言及するであろう。

アメリカの有名なファンドレイザーであるハリー・シーモアは、自身の古典的著書『寄付募集のデザイン（Designs for Fundraising）』の中で、自らが考える寄付の主な動機を明らかにしている。シーモアは、寄付募集を理解する上で重要な普遍的な願望が二つあると述べている^{原注5}。第一は、人間が最も強く望んでいる、単純に「求められたい」という願望である。人間は、他人に対して、自分のことを気に掛けて欲しい、自分に耳を傾けて欲しい、自分の意見を評価して欲しいという望みを持っているというのである。第二に、すべての個人が自分は「価値ある集団の価値ある一員である」と感じたいという欲求を持っているという点である。ほとんどの個人が、求められたい、価値ある集団の価値ある一員になりたい、という願望を持っているとした場合、論理的に見た必然的結果として、出身校を援助したいという動機には、単に同窓としてのプライド以上のものはないということになる。当然のことながら、プライドには出身校やそのミッション、リーダーシップに対する忠誠心や好意的態度が必要である。プライドとは、コミュニケーションや式典によって育まれるものである。以上のような理由から、最も大きな成功を収めている寄付募集組織では、同窓会事務局と広報担当室を統合したり、これらと緊密に連携を取り合ったりしている。

^{原注5} Harold J Seymour, *Designs for Fund-Raising*, The Fund-Raising Institute, 1988.

シーモアは、同窓としてのプライドを実行に移させる上で最も重要なことはプログラムへの実際の参加であると考えている。それには、重要な会議に出席したり進んで手助けを行ったりすることが必要であり、可能な限りクラス代表者を務めたりクラスメートへの手紙を作成したりするなど委員会の作業の実際の責任を担うことが必要となる。自主的に作業にあたり責任を引き受ける個人は、必ず支持者や支援者となるはずである。シーモアは次のように記している：「プログラムへの参画を通じてプライドを集結すれば、文字通り、金銭では計れないものを得ることができる」。

他にも、シーモアが基本的な動機として認めているものがある。それは、継続性に対する責任感である。シーモアがキャンペーンであると見なしたものの多くが、「過去とともに信念を維持し、現在とともに歩み続け、後世に向けて一定の明示・黙示の約束を守り続ける」という観点から見て最良の繁栄を遂げている。

周囲からの圧力というのも、寄付の大きな動機となり得るものである。だからこそ、非常に多くの大学がクラスの寄付にまつわるキャンペーンを組織している。自身のクラスが他のクラスよりも多額の資金を集めるという点や寄付の新記録を樹立するといった点に、大きなプライドが生まれるわけである。クラス間の競争は健全なものであり、同窓としてのプライドを持って協力し合って行われる。クラスメートから連絡があり、キャンペーンへの寄付を勧誘された場合には、知らない人物から連絡があった場合と比べればはるかに断り難いものである。各クラスメートには、裕福なクラスメートから「Xドルまでであればクラスの皆の寄付に合わせるつもりである」として、マッチング・ギフト型チャレンジ (matching gift challenge)¹⁵ が出されることが多い。チャレンジ型寄付 (challenge gift) は、寄付の水準を引き上げる効果的な方法である。

目標額とスケジュールもまた、動機付けの要因となっている。人間は具体的な目標額と目標達成期日という課題に影響を受けるものである。目標額やスケジュールは、寄付をさせたり小切手を切らせたりする別形態の圧力と言えよう。

寄付の基本的な動機として、税制上の優遇措置に言及していない点に注目するのも興味深い。合衆国では慈善団体への寄付は所得から控除することが可能であり、これによって節税することができる。しかし、多くの寄付募集の専門家の中で寄付の税控除は寄付の主な要因ではないということで一致している。税制上の優遇措置とは、どちらかと言えば寄付を実行可能にするものであると言える。寄付者は、その機関の使命を信じ、自らの出身校にプライドを持ち、そのリーダーシップを信頼しているからこそ、また、違いを生みたいと願っているからこそ寄付を行うのである。税の控除によって個人は、控除がない場合の寄付額よりもさらに高額な寄付を拠出することができるようになる場合が多い。

¹⁵ マッチング・ギフトとは、一定期間に他者より寄付がなされた場合に自らも合わせて拠出するという条件の下でなされる寄付。従業員が行う寄付に企業が上乗せして行う寄付も同じ名で呼ばれる。

日本の教育機関のリーダーが検討すべき事項

1. 日本において慈善寄付の環境を向上させるにはどのような方法があるか。
2. 日本において寄付募集の職務を展開するにはどのような手段を講じることができるか。
3. 日本の大学が卒業生をボランティアとして採用するにはどのような方法があるか。
4. 大学への寄付を行う動機を卒業生に与えるうえで、最も有望な方法はどのようなものか。
5. 寄付募集において最も成功を収めている日本の大学はどこか。また、それはなぜか。
6. 教育機関のリーダーは、日本の寄付募集で生まれる「先進事例（ベストプラクティス）」を共有する方法を作り出すことができるか。

7. 高等教育機関における近代的な寄付募集活動を支える上で不可欠なインフラ

寄付募集組織の規模は大学によって大きく異なり、学校の規模や貢献する卒業生数が募集担当職員の規模を左右する。小規模校では、一人の担当者が様々な寄付募集の任務にあたることもあろう。以下は、精力的かつ持続可能な寄付募集活動を維持していく上で必要となる重要なインフラである^{原注6}。

- 寄付募集部門の責任者（Chief Fund-raiser）：学長に直属し、あらゆる寄付募集活動について調整を行う。既述のとおり責任者の肩書は様々であるものの、その責任にはアニュアル・ファンドや資本・総合キャンペーン、広報活動の指揮などが含まれるのが常である。この役職は幹部ポストと見なされ、大学を統率する職員の一人として位置づけられている。
- 学長（President）：寄付募集に取り組み、自らの時間の30%から50%を積極的に様々な寄付募集関係の任務に費やす。任務としては、次のようなものがある：大学の戦略的計画の展開を監督すること（学長が計画の策定作業の先頭に立たなければならない）、積極的な寄付環境を醸成するようなリーダーシップを発揮すること、理事会に働き掛けて寄付募集に参画させること、大学と募集活動の主たる広報役を務めること、大口寄付の候補者を開拓すること、大口の寄付能力のある個人から寄付を募ること、そして寄付者に謝意を表明し、表彰すること。つまり、学長は、大学という組織に寄付募集を取り入れるとともに、大学の将来に向けた自らのビジョンにそれを組み込んでいかなければならないということである。
- 理事会の寄付募集委員会（Development Committee）：理事は、自らが大口寄付の候補者であり、また、他の大口寄付候補者とも有力なつながりを持っていることから、アニュアルならびに資本キャンペーンへの積極的な参加が極めて重要である。寄付募集委員会ではシニアク

^{原注6} 寄付募集のインフラに関する詳細は、次を参照されたい：Roy Muir and Jerry May(eds.), *Developing an Effective Major Gift Program*, Council for Advancement and Support of Education, 1993、Jake B Schrum, *Guide to Comprehensive Campaign*, Association of Governing Boards of Universities and Colleges, 2000、Kent E. Dove, *Conducting a Successful Capital Campaign*, Jossey-Bass, 1988.

ラスの理事が議長を務めることが多く、この理事は学長や募集責任者と緊密に連携を図る。寄付募集委員会の役割としては、募集活動に資金が適切に手当てされるようにすること、大口寄付者の開拓を支援すること、学長に紹介すること、募集プログラムへの支援体制を示すべく卒業生の集まりに出席すること、寄付者への謝意や表彰を補助すること、といった点があげられる。

- 同窓会事務局 (Alumni Office) : 同窓会組織と連絡を取り合い、地域の会合や行事を通じて、卒業生を再び学内に回帰させたり卒業生に母校の近況を伝えたりするための活動を計画する。同窓会事務局は、ホームカミングやアニュアル・ファンド (annual fund) といった同窓会の行事を支援するために年に1、2回の同窓会会議 (Alumni Council) を設けて、同窓会を組織する責任を担っている。また、事務局は雑誌、電子メールニュース、同窓生への通知、プレスリリースなど様々な方法による同窓会向けの定期的なコミュニケーションも担当している。同窓会事務局が「フレンド・レイジング (friendraising)」を行うことによって募集担当部門 (Development Office) が「ファンド・レイジング (fundraising)」を行うことができる、とはよくいわれることである。
- 卒業生やその他保護者、友人、フレンズ、財団、企業などを含む寄付者の連絡先に関する統合データベース (centralized database) : リサーチ担当チームは、連絡先の維持管理に加え、卒業生に関する近況や経歴、成功について情報を記録しておく。こうした機能は、寄付募集の成功にとって、特に大口寄付候補者を開拓する上で極めて重要である。
- 経常予算を支援するアニュアルギビング・プログラム (Annual Giving program) : アニュアルギビング・プログラムは広範な支持基盤に基づいたものであり、あらゆる卒業生や支持者、保護者が毎年寄付の勧誘を受ける。また、再会を祝うクラスに対しては5年ごとに特別寄付の勧誘がなされる。アニュアルギビング・プログラムでは、在学生の保護者を対象に寄付が募られることが多い。
- 大口寄付の能力のある寄付者向けに特化した大口寄付プログラム (Major Gifts program) : 寄付者と緊密な関係を築き大学に対する興味を開拓すること（「寄付者のスチュワードシップ (stewardship)」と呼ばれる）、寄付者のフィランソロピー的な関心を把握すること、また、寄付者に大学の現況を常に把握してもらうべく理事や学長または大学の経営幹部とのアポを設定すること、大口寄付候補者に勧誘を行う担当者を決定すること、寄付の勧誘を行うこと、接触を続け寄付を行った個人に感謝の意を表すといったことが含まれる。大口寄付の担当セクションは、寄付者との接触が長年にわたり維持されるように努める。
- 企業から寄付を、財団から助成を募る企業・財団プログラム (Corporate and Foundation program) : これは専門的な職務であり、通常寄付の12%から15%を占めている。個人寄付

者の場合のプロセスと同じく、積極的に企業を開拓し、寄付が得られたらスチュワードシップのプロセスが維持される。目標は、企業と長期的な関係を維持し定期的に寄付を受け入れることである。残念ながら、アニュアル・ギフトを拠出してくれる企業はめったに見られず、多くの企業が学校の基金には寄付してくれないのが現状である。企業は、一度きりの特定のプロジェクトの援助を好む。財団はと言えば、企業の寄付プログラムとは異なる使命を掲げており、援助対象のプログラムの種類もより柔軟な場合が多い。例えば、裕福な個人はファミリー財団を設立していることがよくあり、こうした財団はアニュアル・ファンドもしくは学校の基金の設立を支援するべく定期的に年次寄付を行う場合が多い。大口寄付やアニュアル・ファンドの担当セクションがファミリー財団を担当するのが一般的である。

- 卒業生、保護者、支持者に対して遺贈や年金保険、生命保険や慈善信託 (charitable trusts)、ライフインカム契約 (life income contracts) を促すプランギビング・プログラム (planned giving program)¹⁶ : プラン・ギフトは、寄付者が終身年金の配当の受け取りを後日 (通常は 65 歳頃) に先送りすることから、「繰延べ型寄付 (deferred gift)」と呼ばれることもある。こうしたたぐいの寄付は、学校と寄付者のお互いにとって有利な状況を生み出すことが可能である。寄付者は税引き後ベースでより多額の終身年金を受け取ることができる場合が多く、学校側も最終的に元本が学校に帰属するということが分かるため満足を得ることができる。
- 寄付の確認と記録のプロセス: 成功を収めた寄付募集プログラムでは、必ず寄付者への謝意表明と寄付の適正な記録を行うことの重要性が認識されている。これは、寄付者と大学との間で長期的かつ持続的な関係を維持するために寄付者のスチュワードシップの一環として行われるものである。スチュワードシップ活動の種類としては、寄付者向けに寄付金の使途に関する年次報告書を作成すること、アニュアル・ギフト報告書に寄付者氏名の全一覧を掲載すること、寄付者からの奨学金を得た学生にお礼状を書かせることなどがある。

8. 寄付環境の醸成

寄付募集プログラムで成功を収めた大学に対する質問としてよく聞かれるのが、「母校愛があり、かつ協力的な卒業生を得る秘訣は何か」という質問である。卒業生から同窓会基金への援助を得ようと苦心しつつも、大きな成功を収められずにいる大学もある。寄付の伝統や環境が醸成されている大学もあれば、寄付環境の醸成に着手せざるを得ない大学も存在しているのである。

卒業生の愛校心を構築する秘訣というものはないが、そうかといって実現が容易であるというわけでもない。愛校心ある卒業生が存在する大学には、一定の特質がある傾向がある。このような大学の

¹⁶ 寄付の条件・時期が、大学と寄付者が話し合うことで決まる寄付。これに対して、即時に大学が受け入れることのできる寄付はアウトライト・ギフト (outright gifts; 即納型寄付) と呼ばれる。

卒業生は母校から受けた教育や個人的に受けた影響に満足しており、在学中に永続的な友情を築き、母校のミッションを信じ、母校の卒業生であることを誇りに思い、教員を懐旧し、自身のキャリアの成功の一部は母校で受けた教育のおかげであると考え、在学中に母校の伝統や精神が身についている。こうした卒業生は、母校にお返しをしなければならないという義務感を抱くことが期待される。

もう一つの要因は、母校に卒業寄付を行うという伝統が存在しクラス同士が寄付で競い合うことである。クラス間の健全な競争が、寄付の伝統維持に一役買っているのである。募集で成功を収めた学校が卒業生との関係を維持しようと懸命に取り組んでいることも、同じく重要な点である。関係の維持は重要な事項であり、持続的な努力を要するものである。母校との接触が無くなってしまえば、卒業生が母校を支援する可能性は低くなる。つながりを維持する方法として、募集活動を組織したりクラスメートからアニュアル・ファンドを募ったりする手伝いを卒業生に頼むのも一つの手である。

学長のリーダーシップは、寄付環境を維持していく上で重要な役割を果たすものである。過去に敬意を払いつつ未来へのビジョンを構築する学長は、卒業生のプライドや信頼を維持していくうえで有効な存在であると言える。学長は目に見える存在でなくてはならず、教員や学内コミュニティ全体のみならず卒業生に対してもビジョンを明確に示していく必要がある。そうしたビジョンを支える戦略的計画は、教員によるインプットや、場合によっては企画立案プロセスへの卒業生の参画をもってして最良のものを策定することができる。学長は、全員がビジョンを実現するために懸命に取り組めば、素晴らしいことが起こるといった気概、意識を構築する必要がある。

ビジョンを示していくうえで、また、大学内にプライドを構築していくうえで主たる広報担当が学長であることに疑いはないが、学長一人でこれを務めることはできないので教員の参加も必要となる。教員による支援の方法としては、卒業生向けに各自の専門分野に関するセミナーを開催するのが一般的である。こうしたセミナーによって、卒業生は大学の知的生活に関与し続けることになり、卒業生との結び付きや関係も強化される。

寄付環境を醸成する上で、卒業生リーダーによる積極的な参加は、極めて重要である。寄付募集や同窓会行事における積極的な役割を果たす同窓会を確立するためには、選出された各役員と設立趣意書、それに慎重な計画と取り組みが必要となる。同窓会が存在することにより、運営陣はアニュアル・ファンドのためのボランティアを募る上で支援を受けることができる。アニュアル・ファンドは、リーダーや広報担当が同窓会の会員でありその寄付の募集が同窓会の重要な任務であると見なされれば、はるかに成功を収めやすくなる。また、目標やスケジュール、役割、成功の測定方法も必要である。最終的には、その取り組みを成功へと導いた者全員の活動を賞賛し、表彰することが必要となる。

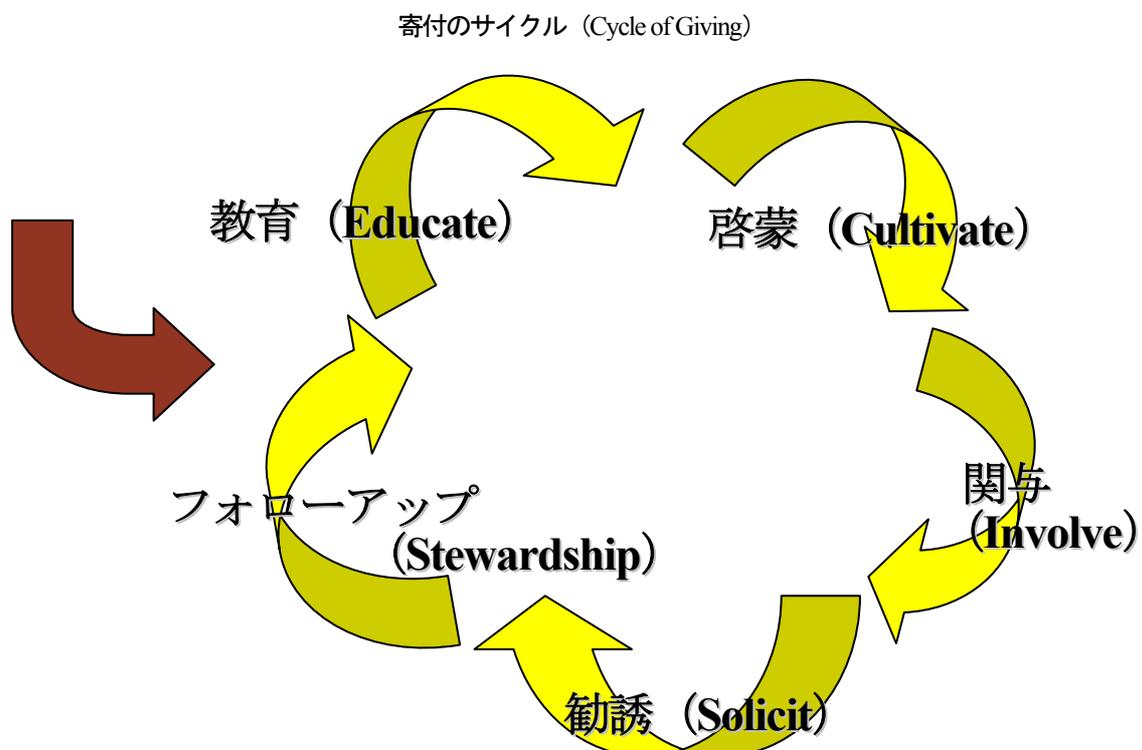
ハロルド・シーモアは、『寄付募集のデザイン』（前掲）において、寄付環境の醸成を図るための

重要事項として、次のように指摘している^{原注7}。

「広く一般の支援を得ようとするプログラムには、トップのリーダーシップ、高尚な目的、中間の締め切り期限が設定された大胆な目標、簡潔なメッセージ、最大限の参画、時間的要素の順守や余裕、変化よりも継続性の重視、楽観的かつ普遍的な雰囲気、適切な報酬、そして何よりも、可能な限りの信頼やプライドへの働きかけがなければならない」

卒業生やその他寄付者の間に信頼や誇りを構築する上で、組織的なコミュニケーションプログラムは不可欠である。重要性や妥当性、緊急性の感触を伝える一方で、一貫したメッセージや進捗状況の報告、展望も必要となる。コミュニケーションは寄付者に対する教育・啓蒙の一環であり、寄付者を大学に参画させたり必要性や志の理解を得たり、勧誘の機会を設けたりすることができるものである。

寄付の環境を醸成することは、寄付者とともに継続的な寄付サイクルを構築することでもある^{原注8}。寄付サイクルでは、教育、啓蒙、関与、フォローアップ（スチュワードシップ）の各段階に注意を払う必要がある。これらの段階のいずれかが見落とされれば、寄付サイクルは崩壊する可能性がある。最終段階のフォローアップとは、寄付者に謝意を表明し、寄付者にその寄付の重要性を逐次報告するとともに、長年にわたり寄付者と連絡を保ち関与を維持していくという極めて重要な段階である。



^{原注7} 前掲書 p.7.

^{原注8} ディベロップメント・ギルド (Development Guid) 社のウィリアム・ウェーバー (William Weber) とカレン・リーバーマン・ダリー (Karen Lieberman Daly) が、野村証券向けに2005年5月10日に作成した図。

9. アニュアル・ファンド (The Annual Fund)

アニュアル・ファンド (annual fund) は、経常予算にとって重要かつ持続可能な財源となるものである。多くの大学では寄付額がかなり予想可能であることから、アニュアル・ファンドの一定金額が予算に計上されている。アニュアル・ファンドは、経常予算の支えとなる使途に制約のない財源であり、大学によっては運営財源の5%にも上る金額をアニュアル・ファンドから得ているところもある。アニュアル・ファンドは、特にその設立当初において大きな労力を要するものである。だが、いったん設立され、体制が整い、卒業生等が毎年寄付を勧誘されることに慣れてしまえば、当該募金には独自の循環が生まれ、管理も容易になる。

成功を収めているアニュアル・ファンドは広範な支持基盤に基づいたものであり、卒業生やフレンズ、理事、保護者、教職員、企業、財団が対象とされている。これらの母集団に対して募金を行うには、アニュアル・ファンドの専任担当者による強力な支援の下で、多くのボランティアの協力が必要となる。こうしたボランティアを組織する方法は、様々である。小規模な大学ではクラスのアイデンティティが強いので、「クラス代表者」方式を用いる傾向が見られる。大学の規模や複雑さが増すにつれ、ボランティアをサポートする専任担当者の人数も増えることになり、費用対効果は小さくなる。多くの大学では、学生を雇って電話での募金活動を行っていることが多い。適切な研修を受けた学生は大学に関する一次情報をもとに語りかけることができ、断り難い情熱と活力にも溢れていることから、非常に効果的な勧誘者となり得る存在である。学生を雇うもう一つの利点としては、彼らが卒業して自らのキャリアの一步を踏み出すと強力な支持者になってくれるということが挙げられる。

多くのスクールを擁する大学では、スクール単位又は専攻分野単位でボランティアが募集されることもある。勧誘のスケジュールを立てるため、各スクールではボランティア・リーダーが募集される。スケジュールや目標及びターゲットを設定することは、競争意識を生み出し、予定どおりアニュアル・ファンドを満了する観点から重要な要素である。アニュアル・ファンドの勧誘段階では、ボランティアのターゲットの達成・突破への意欲を維持するため、定期的に進捗状況に関する報告書が発行される必要がある。

アニュアル・ファンドとして受け入れた寄付額も重要であるが、大学は参加率 (participation rate)¹⁷ にも注意を払っている。毎年寄付をする卒業生の割合が高いことは前向きな兆候である。これは、母校に対する残りや受けた教育への満足、評価の表れであるからである。卒業生の参加率は、志願者や教員、メディアから大学に対する信任投票のようなものとみなされている。これは、企業や財団に支援を勧誘する際にも活用しうる要素である。企業や財団は「卒業生が支援したがない大学をなぜ我々が支援しなければならないのか」と考える。だからこそ、参加率を高めることが重視されるのである。

¹⁷ 寄付の勧誘対象者全体に占める寄付者数の割合であり、戦略的指標 (strategic indicator) の一つとして中長期計画に含まれることが多い。参加率が上昇するほど、一人当りの寄付額も高まる傾向にあるといわれる。

以下にみるセントアンセルム大学 (St. Anselm College) の広報は、卒業生に向けたアニュアル・ファンドに関するメッセージの典型例であろう。セントアンセルムは、ニューハンプシャー州マンチェスターにある小規模な男女共学の全寮制大学である。同大学はベネディクト系の僧侶によって 1889 年に設立され、2,000 名の学生が在籍している。

その1 セントアンセルム基金とは

アニュアル・ファンドは2004年に改名され、現在はセントアンセルム基金と呼ばれています。当基金への寄付金は一般に使途に制約のない資金となり、学内の日々の活動を支える上で最も必要とされる目的に使用されます。

教学プログラム、ニードベースの奨学金、学内のテクノロジー、図書資料などは、ご寄付の恩恵を受けている数ある分野のほんの一例です。

その2 セントアンセルム基金の使途

いただいた寄付金は、当大学の授業料収入と、各学生の教育費用との差額不足分に充当されます。皆様のアニュアル・ギフトは、必要に応じ当大学による学内の重要プログラムへの支援、奨学金の授与、新規イニシアチブへの参加などに活用されています。

また、当該基金によって当大学は、柔軟性をもって不測のコストに対応したり、授業料を値引き上げることなく学内で必要性の高い整備を行ったりすることができます。

その3 ご寄付いただく理由

近年、セントアンセルム大の平均的な学生は、2万3,000ドル超の学生ローン負債を抱えたまま卒業していきいます。

当該基金への寄付金は、ニードベースの学生援助を十分に提供し、価値ある様々な学内プログラムの予算の足しにすることで、学生の負担増を最小限に抑えるために活用されます。

本校の大切な伝統にご参加いただき、在学生がセントアンセルム大の教育の恩恵を受けられますようご支援賜りたく、お願い申し上げます次第であります。

その4 ご参加いただく重要性

皆様のご支援は、当大学の経営財務の健全性や評判にとって極めて重要です。

財団等の助成機関では、助成資金の拠出に際して当大学のアニュアル・ファンド募集活動にご寄付いただいた卒業生の皆様の参加率が、重要な基準として用いられています。また、US ニュース・アンド・ワールドレポート (U.S. News and World Report) などの大学ランキングの文献では、「上位大学」リストを編集する際にもこの参加率が用いられています。いずれの場合も、参加率の数値は、卒業生による出身校の満足度を計るために使用されています。

参加率は、寄付を行った卒業生の年間人数を生存している卒業生の合計人数で割って算出されます。焦点となるのは、集まった金額ではなく母校に寄付（金額の多寡を問わず）を行った卒業生の人数です。毎年、上位の大学では、参加率が45%から50%となっています。皆様に継続的にご参加いただき、また、さらなるご参加を賜ることで、セントアンセルム大の現在の29%という参加率が上昇し、それとともに、上位校間での当大学の評判や地位も高まることとなります。

その5 マッチング・ギフトとは

多くの会社が、従業員により行われた慈善目的の寄付額に合わせて非営利団体に寄付の拠出を行っています。マッチング・ギフトは、寄付額の一定割合から完全な1対1のマッチング又は2対1のマッチングまで様々です。皆様にご寄付を行われる上で、このマッチング・ギフトは有用です。

多くの場合、マッチング・ギフト・プログラムに参加する際に寄付者が行う必要があるのは、簡単な用紙の記入のみです。この用紙は大抵の場合、会社の人事部で入手することができます。

寄付者の皆様におかれましては、お勤めの会社又は配偶者様の会社においてマッチング・プログラムが設けられているかどうかをお尋ねいただき、また、当大学のマッチング・ギフト会社検索用紙をご利用いただきますよう、お願い申し上げます。

最高の卒業生募金といえども、50%の参加率を超えることには苦心している。プリンストン大学は、参加率が59%で国内トップの大学である。小規模のリベラルアーツカレッジとして著名なウィリアムズ大学とアマスツ大学は、ともに60%近くの非常に高い参加率を実現している。ハーバード大学の参加率は40%である。しかし、国内平均はと言えばわずか12.8%に過ぎない。参加率がこれほどまでに低い理由の一つに、キャリアの一步を踏み出したり大学院に入学したり、あるいは家庭を持ち始めたりする若い卒業生が寄付を行うだけの資力に乏しいということが挙げられる。その他の理由としては、支援を勧誘する慈善団体の数が増えていることや、若い卒業生の多くが名簿には載らない携帯電話を所持することから電話番号を入手することが困難になっていること、コンピュータのスパム・フィルターが大学からのアニュアル・ファンドの呼び掛けをスパムと見なすことが多く、結果として寄付者のもとに呼び掛けが届かないという現状が挙げられる。

多くの企業では、従業員による母校の支援を促進するためにマッチング・ギフト・プログラムが設けられている。このプログラムは、従業員によるアニュアル・ファンドへの寄付額に合わせて（大抵の場合は、1対1の比率で）寄付を拠出しようというものである。企業では「マッチング・ギフト・プログラム」が従業員の福利厚生あるいは従業員を教育した大学への支援手段とみなされているのである。

同窓会事務局は、同窓会と連携しながらアニュアル・ファンドを支援すべく様々な活動を行っている。こうした活動としては、クラス会、ホームカミング、卒業生の表彰・授賞式、地区別食事会、同窓大学などが挙げられる。これらの活動はすべて、愛校心を維持すべく卒業生を大学に回帰させ、自らが受けた教育の重要性及び同様の機会を在校生に提供する必要性を思い起こさせることを意図した

ものである。

アニュアル・ファンドの首尾については同窓会の雑誌で報告が行われ、クラス別・寄付金額別に参加率が掲載される。ここでは、個人別に寄付額を表示した寄付区分が掲載されることが多い。寄付区分は、個人の寄付金額を増やす上で有効な手段である。卒業生はクラスメートが出した金額に興味を持っており、また、協力的で成功者にみられたいと寄付区分の上位に収まりたがるということも多い。毎年、同窓会では参加率、集金額などで最高だったクラスに対して賞が贈られる。これらはすべて、競争水準を保つために、またアニュアル・ファンドの成長を維持するために行われるものである。同窓会は、寄付者に謝意を表したり、アニュアル・ファンドに取り組んだ数多くのボランティアを表彰したりする機会にもなる。

アニュアル・ファンドに成功すれば、大規模な資本キャンペーンに着手するための堅固な基盤を得ることができる。十分に練って考えられたアニュアルギフト・プログラムを通じて3～5年で得られた結果は、資本キャンペーンを行った場合の成功可能性を計るうえで貴重な情報となる。アニュアル・ギフトを設定することにより、長期間をかけてステークホルダーの大学に対する心情を確かめ、ボランティアの試験や実践を行うとともに、大口寄付候補者を明確にし、重要な寄付募集のインフラの充実が図られ、かつ、大学が直面している問題や課題についてステークホルダーたちと話し合う機会を得ることができる。

日本の教育機関のリーダーが検討すべき事項

1. 寄付募集における学長の役割の重要性を反映するためには、学長の職務記述 (job description) に対しどのような変更を加えることができるか。
2. 寄付募集活動の担当者が置かれているか。置かれていない場合、どのようなタイプの担当者を求めるか。
3. 寄付募集に対する理事会の協力を取り付けるためには、どのような手段を講じることができるか。
4. 成功を収め、有力な人脈を有して、かつ自校に経済的援助を提供する能力及び意志を有す個人が存在しているか。
5. 卒業生との接触を維持する責任を負う担当組織が設置されているか。どのような方法で卒業生との関係を維持しているか。
6. 日本では、大口寄付者に対してどのような「フォローアップ・プログラム」が最も効果的であるか。
7. 卒業生や保護者、フレンズ向けにアニュアルギビング・プログラムを開始することは可能か。
8. 寄付はどのように受け入れられ、寄付者に対し謝意が表明されているか。

10. 資本（総合）キャンペーン^{原注9}

資本キャンペーン（capital campaigns）は「総合キャンペーン」（comprehensive campaigns）と呼ばれることもある。この「総合」という語は、一定の期間にわたってあらゆる寄付募集活動が行われることを指している。総合キャンペーンは範囲が広く、資本設備や経常活動、基金、奨学金など大学が持続して戦略的計画の目標を達成していくうえで必要となるあらゆる対象について資金集めが行われる。総合キャンペーンとは、包括的なものであると言える（総合キャンペーンの実際の運営計画については「II. ケネディン大学における総合キャンペーンのケーススタディ」を参照）。

昔は年次（アニュアル）のものと同様に二種類のキャンペーンが行われることが多く、寄付者は二つに分かれていた。一つは、アニュアル・ファンドのみを対象として選出された寄付者で構成されるグループで、もう一方は、アニュアル・ファンドだけでなく、大学の5年間の資本ニーズや基金ニーズを満たすべく特別な「生涯に一度きり」の大口寄付を勧誘するグループとなっていた。この二段構えのアプローチでは、多くの若い卒業生やアニュアル・ファンドの寄付者にとって自身のアニュアル・ギフトが大学の成功にどのように貢献しているのかが見え難いとの理由から諸問題が生じた。目的の如何にかかわらず、すべての寄付者及び寄付を目に見える大口寄付募集活動に含める必要が生じたことが決定的な理由となって、多くの大学が大口の寄付募集キャンペーンを「総合的なもの」として組織することを選ぶようになった。

総合キャンペーンは、大学で安易に開始されることはない。このキャンペーンは時間と資源を要する大規模な取り組みであり、5年から7年は学内の主要課題となるほどのものである。当キャンペーンには、理事会による強力な関与や学長のリーダーシップ、慎重な企画立案、教員の参加、多額の資金投下、追加スタッフの採用、それに大規模なボランティアの募集・編成が必要となる上、大抵の場合にはキャンペーンを通じて助言及び相談を行う専門コンサルタントの採用も必要となる。

総合キャンペーンには、7段階の明確な区分がある。

1. 企画立案：企画立案プロセスでは、最初にビジョンを設定する。学長は教員や事務管理部門に大学の現状や今後10年間の機会と課題、及び寄付募集の優先順位について分析を行わせ、このプロセスを率先していくことが多い。学長のリーダーシップは、ビジョンの達成に向け学内が一丸となって支援・協力に取り組んでいく上で極めて重要である。ビジョンの実現と総合自らの職務としての成功を、ビジョンの実現と総合キャンペーンの成功と定義づける学長は多い。戦略的計画プロセスでは、理事会が参画し実施に向け全力を尽くすとともに計画をまさに自分のものとしてとらえることが必要である。ビジョンの所有意識は、様々なレベ

^{原注9} 資本キャンペーンに関する詳細は、次を参照：G. David Gerhart, *The Capital Campaign in Higher Education*, NACUBO, 1995, Stanley Weinstein, *Capital Campaigns from the Ground Up: How Nonprofits Can Have the Buildings of their Dreams*, Jossey-Bass, 2002.

ルにおいて非常に重要なものである。この企画立案プロセスが適切になされれば、大学としての新たな目標の達成に先立ち必要となる今後の激務に学内コミュニティが備える上で必ず役に立つはずである。学内コミュニティは、学長が相当な時間を（大抵の場合、30%から50%ほど）キャンペーンに費やさなければならないということを理解しておく必要がある。

2. ビジョン及び戦略的計画の実現可能性の判定：学長がビジョンを打ち出し企画立案プロセスが様々な構成員の協力を得て完了したら、どれほど資金を集める必要があるか、それは実現可能かといった、実現可能性の確認がなされる必要がある。実現可能性を判定する際には、最初に「趣意書（case statement）」を作成する。趣意書とはキャンペーンの根拠やビジョン、新たな目標を提示する学内文書のことである。趣意書は、ビジョンの背景にある考えやビジョンを実現するうえで必要となるリソースについての記述が盛り込まれている（趣意書は、通常キャンペーン冊子の中核となることが多い）。

趣意書は、総合キャンペーンの開始準備の度合いを判定する、第三者によるフィージビリティ・スタディを行う際に利用される。フィージビリティ・スタディは、外部のコンサルタントとともに実施される場合が多い。趣意書の検討は、キャンペーンを成功させる上で支援が不可欠な大口寄付者数名と理事会、ボランティア・リーダー達と共に行われる。大口寄付者とリーダー達は、ビジョンと目標を説得力があるとみなすだろうか。フィージビリティ・スタディは、学長及び理事会、募金担当部門に対し現実的な募金可能額や必要とされる期間、組織体制について根拠のある評価を提供するものでなければならない。キャンペーンの計画はこうした情報をもとに策定され、金額の目標が定められる。

3. キャンペーン組織及び予算の設置：どの程度の規模・複雑さの組織が必要となるかは、キャンペーン目標の規模及び大学の規模によるところが大きい。これまでに述べたとおり、寄付募集担当副学長がキャンペーンを統括し、卒業生関係及び広報を担当することになる。この副学長の下に、大口寄付やリサーチ、寄付の受入処理、行事、及びボランティア、財団、企業、繰延べ型寄付といった各分野の担当者が置かれる。また、寄付募集担当副学長はアニュアル・ファンドを維持していく必要もある。これらの活動には、どの程度の費用がかかるのだろうか。CFO¹⁸の立場からこの問題を捉えれば、この投資に対する収益が問題となる。当然のことながら、答えは大学への寄付の伝統と卒業生の組織化や協力の度合いによって異なってくる。1ドルの募金に対する費用が10~25セントである総合キャンペーンは、効率が高いと見なされる。CASE（Council for the Advancement and Support of Education；教育アドバンスメント・サポート協会¹⁹）が1990年に行った投資収益率に関する全米調査によれば、1ドルの募金に掛かる平均費用は16セントであった。CASEは、現在の費用を確認するために再度調査の実施を計画している。

¹⁸ 財務担当責任者（Chief Finance Officer）。

¹⁹ CASEについての詳細は、巻末の「寄付募集・プログラムに関するリソース」を参照。

4. キャンペーンの公募前段階（サイレント・フェーズ；（silent phase）²⁰）の開始：プロのファンドレイザーは、「三分位の原則（Rule of Three）」をよく挙げる。総合キャンペーンでは、この原則が指針となっている。簡単に言えば、どのような大規模キャンペーンにおいてもキャンペーン目標の3分の1が金額で上位10位までの寄付、3分の1が10位から100位の寄付、残り3分の1がそれ以外の寄付によって占められるという原則である。この構図は、寄付規模別見積表（Table of Gifts）²¹によって示される。

公募前段階では、寄付チャートの上位寄付者を対象に寄付の勧誘が行われる。この段階では、理事会メンバーの全員が寄付の要請を受ける。それは、1) 理事会は愛校心のあふれる裕福な卒業生で構成されている場合が多く、また 2) 理事会メンバー全員が参加していることが当該キャンペーン及びその目標に対する理事会の強力な支援を示唆するからである。一般に、理事会は公募前段階での予想寄付獲得金額全体の40%程度を拠出するものと思われる。理事ではない裕福な寄付者に対しては学長又は理事から勧誘が行われることが一般的である。このフェーズで成功を収め、目標に到達することができれば、キャンペーンの公募段階（パブリック・フェーズ）の開始準備は整ったと言える。公募前段階で成功を収められなかった場合には、学長と理事会は、目標を引き下げてキャンペーンを継続するか、それともキャンペーンを延期するかをについて判断を下さなければならない。

5. 公募段階（パブリック・フェーズ；public phase）：この段階は、目標の達成可能性に満を持してキャンペーン及び金額目標を公表できるだけの十分な大口寄付が確約された時点より開始される。公募段階は、キャンペーンの目標及び公募前段階の成功の説明をもって公表される。キャンペーンのprestigeと信頼性を高めるために、大口寄付の誓約（pledge）²²を行った著名な卒業生が取り上げられることも多い。その好例が、ケニヨン大学の総合キャンペーンの公表を取り上げた2007年6月1日付けAP通信社の全国版記事である。

ニューマン、寄付募集活動を牽引・ケニヨンへ1,000万ドルを寄付

「スバゲッティソース・ビジネスカレッジ調であるに違いない。慈善家であり自社食品ラインの宣伝パーソンでもあるアカデミー賞受賞俳優のポール・ニューマンは、ケニヨン大学の2億3,000万ドルの寄付募集キャンペーンの公募段階に弾みをつけるべく、母校に対し1,000万ドルの寄付を行った。

²⁰ リーダーシップ・フェーズ（leadership phase）やクワイエット・フェーズ（quiet phase）、基盤ファンド・フェーズ（nucleus fund phase）等とも呼ばれる。

²¹ キャンペーン目標の達成を目的として、あるいは大口寄付の重要性を強調する目的で寄付金額カテゴリー別に作成される、寄付額と寄付人数に関する予測表。

²² 一定期間内に寄付を行うとの書面もしくは口頭による合意。条件付きの場合もあれば、ない場合もある。

ニューマンは、オハイオ州で最も古い私学であるケニヨン大の1949年卒業生である。ニューマンの寄付によって、同大では最大級の奨学金基金が設立され、第1世代（first generation）の学生やマイノリティ等の少数派の教育補助として少なくとも年間45万ドルが拠出されることとなる。

ニューマンの寄付は、本日公表予定の寄付募集キャンペーンの一環として行われたものである。このキャンペーンは、ノックス郡地方のガンビールに所在する同大の183年の歴史において最も目標の高いものである。ケニヨン大学広報担当副学長のサラ・カール（Sarah Kahrl）氏によれば、オハイオ州でこれまで私学が行った寄付募集キャンペーンで最大規模のものとなる可能性が高いとのことである。

すでに合計1億1,000万ドルが集まっており、これらの寄付は奨学金や基金、経常活動、学生研究プログラム、ファカルティ・ディベロップメントなどの支出に使用されるあてる計画が立てられている。

キャンペーンの公募段階では、多種多様な活動が行われる。学長主催の全米各地でのディナーや卒業生向けの特別行事が行われたり、キャンペーンの進捗に関する最新情報が全卒業生に発送されたり、また、教員による公開講義や自らの研究、新たな教学プログラムに関する講演が行われたり、卒業後の大学の状況報告を行う「現況（Today）」報告プログラムに卒業生が再び大学に招かれたりする。クラスメートには仲間に寄付を募ることができるよう研修が施され、大口寄付者に対しては学長や理事から募金活動が行われる。また、達成すべき期日と目標も設定される。そこにはプレッシャーと興奮も存在しており、疲労困憊するが活気を与えてくれるものでもあり、大抵の場合には成功を収めるのである。

6. 顕彰の段階（サンキュー・フェーズ；Thank you Phase） キャンペーンが終了し目標が達成された時点で、顕彰の段階となる。大口寄付者及びキャンペーンに熱心に取り組んだボランティアを称えるべく、寄付者の顕彰行事が行われる。この期間中に、寄付の多寡にかかわらずすべての寄付者に対して謝意表明が行われる。特に激務であったボランティアに対しては、趣向を凝らした贈り物が贈られる。こうした贈り物の一例として挙げられるのが、イエール大学からボランティア・リーダーへの贈り物である。それは底に真鍮プレートが付いたルイス・オール（Louis Orr）作による約2インチ幅のイエール大学ハークネス・タワー（Harkness Tower）の額入り銅版画であり、そこには「イエール大学への寄与貢献の証として」との簡潔な銘が刻まれていた。
7. 評価段階（ポストキャンペーン・フェーズ；Post-Campaign Phase）：キャンペーンの終了時点で、うまくいった点とそうではなかった点を判別するために入念な評価が行われる。次のキャンペーンのために綿密な記録が作成され、次の点などが詳しく説明される。：どの出費が最も有意義であったか。どの出費が効果なく無駄であったか。数ある出版物の中でどれが

最も建設的で担当者にとって有用であったか。どのような種類の会議・集会在どのような場所及び日時において最も効果的であったか。どのような種類の募金活動が最も高い寄付及び反応を得ることができたか、などである。キャンペーン後の評価の目的は、寄付募集プログラムの焦点を鮮明にすることと、キャンペーンの成功を推進・維持するうえでリソースを最も有効に活用できる部分を判断することにある。次回のキャンペーンは、終了したてのキャンペーンより得た教訓を理解すべく努力し、時間をかけることでより良いものになるはずである。キャンペーンが成功すれば、その後数年の寄付水準も高まる場合が多い。

11. 寄付勧誘のアート^{原注10}

寄付募集のサイエンスは、要は組織と企画立案である。卒業生の関心や経済的負担能力は、リサーチによって明らかになる。募集のサイエンスは、有効な寄付募集アピールを企画すること、アニュアル・ファンドや総合キャンペーンに取り組むボランティアを採用しそろえること、効果的なコミュニケーションプログラムを通じて卒業生との関係を維持すること、寄付者が支援したなるような説得力のあるビジョン及び戦略的計画を定めること、正確な記録を維持し、有意義な方法で寄付者に謝意を表明することなど、こうした活動すべてである。

しかし、学長や理事、クラスメート又はうってつけの人物が実際に寄付を勧誘すると一体どのような事態が生じるか、また、大口寄付はどのようにして募ればいいのか、といった問題はある。この点こそ、寄付募集が単なるサイエンスというよりもアートであるゆえんである。つまるところ、寄付候補者に勧誘を行う前に啓蒙を行っておき、両者間の関係を築いておくということになる。人は、人と優れたアイデアに対して、差をつけることに対して寄付を行うのである。だからこそ、寄付者に対する啓蒙と説得力のあるビジョンが非常に重要となるわけである。大口の寄付を「勧誘」したとしても、驚かれることはめったにない。寄付候補者は、寄付勧誘者が会いたいと連絡してきている目的が寄付を募るためであることを知っているからである。「勧誘」という行為はリラックスした情動的な会話を持って行われるものであり、「押し売り」ではなく、また、金銭に関する話でもない。どちらかと言えば、機会、未来、新規価値の創造に関わる話である。優秀な寄付勧誘の担当者 (Solicitor) は、機会を売り込むまで寄付を募るものではないということを知っている。そうした勧誘担当者は、金銭を募る話などまったく出さずにより良い実験室や学生寮、奨学金、あるいは教員に対する支援を勧誘するのである。結局のところ、寄付を募る技術とは、話し上手になるとともに、寄付の意義に自信を持つということになる。

最終的に大口寄付に結びつく会話を構築する方法は、各個人のやり方に拠るところが大きい。寄付の勧誘担当者は、何故そのキャンペーンがそれほど重要なのか、また何故その相手に対して大口寄付

^{原注10} 勧誘のアートに関する詳細は、Laura Fredricks 及び Susan Hosback, *The Ask: How to Ask Anyone for Any Amount for Any Purpose*, Jossey-Bass, 2002 を参照。

を勧誘しているのかについて確認するのが常である。キャンペーンの重要性を述べた後で、いよいよ会話は寄付の規模と寄付者がどのような使途を希望するかについての話となる。例えば、次のようなものである。「これまで本学の奨学金プログラムには大変なご協力を頂いてきており、本学は学生の多様性を維持ししかるべき学生全員に質の高い教育を提供していくことの重要性を認識しております。本学としましては、授業料や寮費、食費を全額カバーする 100 万ドルの年次奨学基金を設置していただき、先導的な水準を打ち立てていただければと願っております」、あるいは「科学教育においてはその重要性に関して説得力ある広報を務めていただき、また、本学や科学諮問委員会のメンバーとしてご協力いただきました。本学としましては、新設の化学棟の設置費用 1,000 万ドルをご寄付いただき先導的寄付者 (lead donor) となることをご検討いただければと願っております」。「願う」や「検討」という言葉は、大口寄付を募るうえで非常に重要な言葉である。

寄付を募った相手からは、会談中に確約が得られる場合が多い。しかし、個人の場合には検討のために数日の時間を求められることもある。場合によっては、無理な約束であったため、自らにとってそうした大口の拠出を確約するに相応しい時期ではないとして今回は寄付できないと伝えられることもある。勧誘を行った担当者は私信を送付してフォローを行い、やりとりを振り返ると共に将来寄付を受けられるようになることを望んでいる由を伝える。

理事またはクラスメートが募金活動を行う場合、やりとりは異なったものとなることもある。仲間同士であることから、理事やクラスメートは次のように話す場合もあろう。「私と一緒に貴方も大学の支援に参加していただければと思います。そのキャンペーンが非常に重要であると信じているので既に寄付の誓約を行っており、X を支援する X ドルの寄付についてお話したいと思います」。

中には寄付の勧誘が好きな人もおり、そうした人にとって勧誘は容易なことである。そうした人は話し上手であり、寄付をしてもらおうと自分たちが良い気分になることを知っているので落ち着いて勧誘を行うことができる。そうした人以外は寄付を勧誘することを恐れ、不安感を感じて前向きになったり積極的になったりすることなく、弁解がましくなってしまう。キャンペーンの運営がしっかりとなされていれば、寄付の勧誘が得意で自然体で行える人と寄付の勧誘が得意ではない人を把握することができるだろう。しかるべき人物に寄付の勧誘を行わせることが、キャンペーンの成功に向けた大きな要因となり得る。

12. 卒業生による支援の伝統がない状況下での寄付募集プログラムの開始

アメリカの大学の寄付募集方法について読むのは興味深いですが、日本の大学にとって果たして関連があるのだろうか。正直なところ、答えは「ある程度」ということになる。日本の環境下でも機能するアメリカの技法や組織構造があるだろうし、機能しないものもあるかもしれない。卒業生による支援の伝統がなく主な支援の源泉が企業とするならば、日本の大学はどの部分から着手すべきであろうか。

本格的かつ持続可能な寄付募集活動を開始する前に、いくつか整備しておかなければならない点がある。まず、卒業生等のステークホルダーとのコミュニケーションの手段が整備されていなければならず、卒業生等のステークホルダーの連絡先に関するデータベースが確立されていないならば構築しておく必要がある。これは簡単な作業ではないが、そうかと言って不可能なことでもない。卒業生やフレンズにより、可能な限り卒業生の携帯電話番号やEメールアドレスを収集するタスクフォースを設置するのも、一つの手である。連絡先情報を集めつつ、卒業生には出来る限りクラスメートの連絡先を提供してくれるよう連絡し、勧誘する。これは、データベースに加わる新規の各連絡先が増大していくという雪だるま式の効果を生み出すためのものである。アメリカの大学の多くでは定期的に卒業生の調査が行われており、それによって卒業生名簿が作成されすべての卒業生に公開される。これは、最新の情報を収集し各個人に集団への帰属意識をもたらすことのできる優れた方法である。連絡先に関するデータベースを構築したら、大学は卒業生とのコミュニケーションのパイプを作り、彼らに常に最新の情報が提供されるようにすると共に大学に対するプライドを再燃させなければならない。

本格的な寄付募集プログラムに着手するためには、学長と理事会の強力なリーダーシップがなければならない。しかるべきインフラの構築は、資源や企画立案、時間を要するものである。卒業生等のステークホルダーを大学に巻き込み、将来に向けたビジョンを自分のものにとらえてもらうためにはリーダーシップが必要となる。また、才能や地位、人脈、財力や知恵のある個人が理事会に名を連ねるべく理事会の顔ぶれは慎重に検討されなければならない。理事にこうした資質がなければ、新たに理事を任命する必要がある。理事会は寄付募集への取り組みを支援するとともに、十分な予算を提供していかなければならない。

学長と理事会はあらゆる募集活動を監督する上級担当者1名を任命し、しかるべきインフラの構築プロセスに着手する必要がある。理事会や学長とともに寄付募集の担当幹部にふさわしい候補者を選定し、寄付募集インフラの構築を支援する経験豊富な寄付募集コンサルタントを雇う方が賢明であると言える。適材を配置することが、極めて重要な第一歩である。

学長は、教職員と共に寄付募集のインフラを構築する重要性を説いていかねばならない。寄付募集は、職員が取り組みを全面的に支援しプロセスを理解することにより全学規模の取り組みと位置づけられる必要がある。全学規模の参加を得る方法として重要なのは、学内のあらゆる関係者に対して戦略的計画に関する有用な情報を提供することである。いったん将来へのビジョンと戦略的計画が策定

されれば、次になすべき課題はビジョンを現実のものとするための資金を集めることである。これは、学内の全面的な支援を得てこそ最適な形で達成されるものである。

インフラが整備されたら、募集活動として二つの方向性で同時に作業を開始していくことができる。まずは、経常予算を支えることを目的として広範な支持基盤に基づくアニュアル・ファンドを開始すべく、卒業生によるボランティア集団を組織しなければならない。卒業生ボランティアは、アニュアル・ファンドの目標額と完了期限を設定する必要がある。卒業を迎えるクラスに対しては、クラスとしての寄付 (class gift) を拠出してくれるよう、ひいてはクラスで寄付の伝統が始まるよう働き掛けなければならない。企業に対しては、従業員が母校を支援できるよう従業員を教育した大学への支援手段として、「マッチング・ギフト・プログラム」の開始を要請していく必要がある。

アニュアル・ファンドを開始する一方で、理事会メンバーや一部の大口寄付候補者、企業経営者による関与を強調するために短期間の簡単なキャンペーンを開始することも可能となる。このキャンペーンでは、12ヶ月から18ヶ月ぐらいの比較的短期間で到達し得る実現可能な目標を設定する方が賢明であると言える。目標としては、必要の度合いが高く目立つものの建設・改修、あるいは母校の長期的安定性を確保する、あるいは経済的必要性がありかつ才能のある学生向けの奨学金を提供する基金を作ることが目標となりうる。こうしたキャンペーンは、大学の寄付募集の伝統を構築し、ボランティアやリーダー格のスタッフを割り出していく上で一助となり得る。

寄付募集を開始すること自体は、最後までやり遂げる意志を貫き通すことに比べれば容易である。寄付募集の基盤と伝統を成功裏に構築することは多大な労力を要するものであり、失望や挫折がつきものである。先進的な募集プログラムであっても、確立して成功を収めるのに10年を要する場合もあり得る。しかし、忍耐と多大な労力は長い目で見れば報われる。そして、後進の人々からはそのビジョンと意志に対して感謝されるであろう。

「どれだけ出来るかは、やってみるまで分からないものである」 (作者不明)

II. ケニヨン大学における総合キャンペーンのケーススタディ

ケニヨン大学 (Kenyon College) は1824年にオハイオ州ガンビールに設立された有名ナリベラルアーツ・カレッジであり、1,631名の学生を擁する一流校である。U.S. ニューズレポートでは上位にランク付けされている。ただ、上位ランクの他大学に比べるとケニヨンのリソースは少なめで基金はわずか1億8,700万ドルである。ウィリアムズ大学やアマーフト大学はケニヨンよりも高位にランク付けされており、ともに14億ドル超の基金を抱えている。

ケニヨンは2億3,000万ドルを集めるべく総合キャンペーンに着手している。このキャンペーンは「われらがケニヨン：卓越性の実現に向けて (We Are Kenyon. The Drive for Excellence)」と命名されており、生存する卒業生がわずか1万5,753名でリソースも限られている大学にしては募集の目標が高い。アニュアル・ファンド (ケニヨン基金) には、経常予算を支えるために卒業生の40%から毎年340万ドルが集まっている。

理事会メンバーは総合キャンペーンのコンセプトを支持しており、個人的に大口寄付を要請されることにも理解を示している。また、キャンペーンに費用が掛かるものの成功を収めるにはしかるべき予算の投入を行い募集担当者の配置が不可欠ということについても、彼らから理解が得られている。企画立案プロセスを開始するために、キャンペーンに資金が投下されることとなり、また5年のキャンペーン期間とは別に企画立案段階に15ヶ月を要するという点も了解済みである。キャンペーンは現在、折り返し地点にある。公募前段階は1億1,000万ドルを集め成功裏に完了しており、2007年6月6日に公募段階を開始した。ここまでは、すべてが計画通りに進められている。

ケニヨン大学は、日本の大学における総合キャンペーンの企画立案に役立ちたいとの思いから、キャンペーン「われらがケニヨン：卓越性の実現に向けて」の運営計画を日本の大学の経営陣に対して提供することを快諾された。

同大学の運営計画を読むと、寄付者の関心と寄付機会を一致させるための寄付規模別見積表など、企画立案が詳細になされていることに気付くはずである。特に、以下の点に注目されたい。

- キャンペーンの実効性ーキャンペーンでは資本や基金向けの寄付、アニュアル・ファンド及び繰延べ型寄付が対象に含まれており、大学と寄付を通じて何らかの関係にあるあらゆる寄付者が参加できるように設計されている。
- ケニヨン大学の戦略的計画に合わせて企画されており、未来のより強いケニヨン像が描き出されている。
- キャンペーンが企画立案、公募前、公募の三段階に綿密に分けられている。
- 理事や募集担当の専任職員、ボランティアが一致団結して取り組むキャンペーンの特別組織が設置されている。

- 明確なスケジュールと目標が設けられている。
- 2億3,000万ドルを達成するために必要な寄付規模別見積表が設けられている。
- 学長及び理事が関与するキャンペーン行事のカレンダーが設けられている。
- ボランティアを対象とした研修が行われている。
- あらゆるレベルの寄付について勧誘戦略が策定されている。
- 包括的かつ組織的なコミュニケーション戦略が策定されている。
- 大口寄付や若年層の卒業生、プラン・ギビングや企業、政府や財団を対象とした具体的なキャンペーン戦略が策定されている。
- 冠寄付 (named gift) 機会の一覧表が作成されている。
- キャンペーン及び寄付の評価に係る方針が定められている。
- 寄付者及びボランティアへの謝意を表明し、大口寄付者を表彰する計画が設けられている。
- 大口寄付者へのフォローアップ計画が継続されている。

1. 「われらがケニヨン」キャンペーン (WE ARE KENYON CAMPAIGN) －全体像

1) キャンペーン

ケニヨン・キャンペーンは、本学の現時点での最も重要なニーズと様々な長期的な目標を反映した総合的な寄付募集プログラムである。本キャンペーンは、教学及び学生生活向けの主だった設備投資計画のみならずケニヨンの基金も積み増すという前例のない取り組みとなっている。寄付者から見れば、本キャンペーンは資本／基金向けの寄付やアニュアル・ファンド、繰延べ型寄付を含む、あらゆる点で総合的であると同時に、本学と寄付を通じて何らかの関係のあるあらゆる寄付者が参加できるよう設計されたものであると言える。ケニヨンの寄付者とボランティアの並々ならぬ取り組みを頼りとして、特に即納型の寄付 (outright gifts) によって2億3,000万ドルの目標を達成すべく、最初に5ヵ年プログラムの本キャンペーンが構築された。同じく重要なものとして、極めて重要なアニュアル・ファンドの規模の拡大やプラン・ギビングを通じた基金の拡大により便益を持続させる観点から、キャンペーン活動の選択が行われた。

2) 生涯を通じた寄付 (Gifts of a Lifetime)

キャンペーンの範囲や成功度合い、それに大抵の場合において重点分野は寄付額の上位25名による寄付によって決まるものである。これらの寄付を得るには、寄付者個人のケニヨンに対する寄付の意向と大学側のニーズの間で調整が必要となる。昨年中に、ケニヨン大学は寄付者が自らと自らの寄付がもたらす影響を、大学側の諸分野の優先事項を盛り込んだニーズに関する一覧表に表示するように体制を整えた。漠然とした使途への寄付を促すのではなく、差をつけたい、十分かつ使途の明確な寄付を通じて母校の未来の形成や充実を図りたいという寄付者の願望に応えるため、ケニヨン大学は本キャンペーンを通じて使途別、金額別に寄付の機会を提供している。

こうした寄付の機会に関するやり取りが始まると、大学側は寄付者と協力して大学向け寄付のあらゆる側面を一個の単年度、もしくは複数年度型の寄付計画に取りまとめることになる。過去のキャンペーンではバラバラに各アニュアル・ファンドの勧誘が行われたのに対し、今回の取り組みでは同大学が寄付者の潜在力が最大限に引き出すとともに寄付者がフィランソロピー上の目標を実現することのできる5ヵ年寄付を構築すべく、アニュアル・ファンドや同窓会寄付 (reunion giving)²³、資本向けの誓約 (capital pledge)、及び必要に応じて繰延べ型寄付のメニューをあわせて用意した。このコンセプトを大口寄付者に対して試行的に適用した限りでは、すでに7桁から8桁のキャンペーン向けの寄付拠出の確約がなされている。

こうした大口の寄付を求める上で、繰延べ型の寄付の戦略的な活用は慎重に展開されるべきである。本キャンペーンの寄付受入方針では、遺贈の表彰は40周年目以降の同窓会を迎える個人に限られており、ケニヨンにおいては明確に対象を限定した手法である。一方、大学側からは定期的に寄付候補者を開拓するために、また長年の寄付者に関しては大抵の場合「キャリア・キャッピング型」寄付の拡充を図るべく、寄付に関するやり取りの際に繰延べ型の寄付手段を紹介し勧める。結果的には、寄付者は自身の存命中に、大抵の場合には重要な50周年目の同窓会の開催時に遺贈の表彰を受け、満足を得ることができるのである。

3) 生涯型の寄付 (A Lifetime of Giving)

このキャンペーンが成功をおさめるためには、100万ドル以上の寄付者57名が必要となる。今のところケニヨンには8,000名超の寄付者が存在し、うち6,000名が卒業生（その半数以上が1980年以降に卒業した卒業生である）である。この卒業生の参加はおしなべて欠かすことのできないものとなっている。本キャンペーンでは、母校に多大な寄付を行った実績がある寄付者を表彰すると同時に、若年層の卒業生寄付者から本学への初めての資本向け寄付 (capital gifts)²⁴を引き出す試みもなされる。

2005年の秋に、ケニヨン大学はこうした寄付者集団をより良く把握すべく、別途フィージビリティ・スタディに投資を行った。若い家族や地域コミュニティに関わるこのグループはケニヨンの教育の価値を明確に認識しつつも、自らの比較的小額の寄付がどの部分で差をつけることにつながるのを見出していないのが現状である。奨学金や教員に直接恩恵をもたらす寄付に対するこれらの寄付者の関心を生かすべく、本キャンペーンは若年層の寄付者が寄付を行うことで具体的な見返りや本学とのつながりを体感できる手頃な入り口を設けている。将来のキャンペーンで大口寄付の勧誘を受け入れる準備は、資本向けの寄付を経験することによってのみなされるのである。

²³ 一定期間毎に開催される同窓会 (reunion) の場で行われる、用途を限定しない寄付。日本では同窓会組織 (alumni association) と行事としての同窓会 (reunion) の双方が「同窓会」と呼ばれているが、本論文では後者を指す。

²⁴ 建物や奨学基金、教授職基金やプラン・ギフトなど長期のプロジェクトに用途を限定した寄付。

本キャンペーンにおいて、大学側はケニヨン基金（Kenyon Fund）への同窓会寄付の構築や資本向け寄付の動機付け、表彰に同窓会を活用したりすることに対しても多額の投資を行っている。フィージビリティ・スタディによると、特に新規の寄付者の間ではクラスに対する忠誠心がケニヨンとの関係を最も磐石にし、かつ長く保つということが明らかになっている。こうした関係を構築するため、大学側は寄付者がケニヨン基金に対してより大きい規模の寄付の拠出を3年間にわたり行うことができるようにすべく、複数年度型の同窓会寄付プログラム（multi-year reunion-giving program）を導入する予定である。さらに、各クラスはあらゆる寄付（資本向け型、繰延べ型、アニュアル型）を同窓会の業績として顕彰を行う。これは、ケニヨンに対し寄付者が拠出したすべての寄付について表彰・報奨を授与するという初の試みである。上位校の経験を踏まえると、我々はこのプログラムがケニヨン基金の成長を加速させる潜在的な可能性を秘めており、キャンペーン終了後も成長ペースを持続していくうえで極めて重要な要素であると信じている。

2. キャンペーンの段階化及び企画立案活動の概要

1) キャンペーンの段階化

本キャンペーンは、三段階で実行される。第I段階はすでに終了している。

企画立案段階 04年8月1日～05年10月30日 (15ヶ月)	第I段階 – 公募前 05年4月1日～07年6月30日 (26ヶ月)	第II段階 – 公募 07年6月1日～10年6月30日 (3年)
R&D 段階	大口寄付の特定・収集	公募キャンペーン
電子的スクリーニング作業 04/11/1 - 05/2/1	理事による大口寄付の段階 05/4 - 06/6	キャンペーンキックオフ同窓会 07
理事会によるキャンペーンの承認 04/10	地域別の評価・スクリーニング 05/11 - 06/4/30	第II段階での大口 第II公募段階チームの合宿 07/6 (全クラス、全ボランティア)
理事運営委員会 04/11 - 07/6	第I段階での大口寄付 05/7 - 07/6	同窓会行事でのキャンペーン 07: 2と7のクラス同窓会 3と8着手
キャンペーン企画立案委員会 05/1 - 05/6	最終目標の設定 - 06/4	08: 3と8のクラス同窓会 4と9着手
フィージビリティ・スタディ 05/4 - 05/6	第II段階での大口寄付の特定と働 きかけ - 06/6 - 10/6	09: 4と9のクラス同窓会 0と5着手
当初の目標、ニーズ一覧表に関する 理事会での採決 05/10	公募段階チームの合宿 06/6 (クラス2、3、7、8) ²⁵	10: 0と5のクラス同窓会 1と6着手 キャンペーン祝賀行事 10/5

²⁵ この表におけるクラスの数字は、卒業年次の下一桁を表している。

2) 企画立案活動の概要

企画立案段階において、キャンペーンの企画立案に係る大規模調査プロジェクトを実施した。このプロジェクトの内訳は、下記のとおりである。

- 学内コミュニティより選出された200名のリーダーに対して郵送、webによりアンケート調査を行い、本学のミッションとリソースについて見解を求めた。
- 重要なミッション事項に関する、教職員を含む6組の「学長対談 (Presidential Conversation)」フォーカス・グループ (focus group)²⁶
- キャンペーンの優先事項に関する提言を行った60名の教職員と学生からなる5組のワーキンググループが報告書を作成。この提言は、「ケニヨン・レビュー (The Kenyon Review)」^{原註11}と「フィランダー・チェース・コーポレーション (Philander Chase Corporation)」^{原註12}によるキャンペーン提案によって補足がなされた。
- ケニヨンの寄付者層の能力を確定するため、2万5,000名の寄付者及び寄付候補者を対象に電子的手段による評価・選別作業を行うとともに、理事のピア評価 (peer rating) にも着手した。
- フィージビリティ・スタディのために、リコシェ・グループ (Ricochet Group) コンサルタントのリック・ウォネティック (Rick Wanetik)²⁷を採用した。上位寄付者70名に対するインタビューを含む3種類のスタディが実施された。このスタディには、大口寄付戦略の評価を目的として、コンサルタントによる23名の寄付候補者への極秘インタビューや学長、キャンペーン議長、大学広報担当副学長による主要寄付者に対する17回の追加インタビューあるいは事前勧誘のための会合、1980年代卒業の新顔の寄付者に対する27回にわたるインタビューも行われた。これらの活動に基づくコンサルタント2社による報告書は、2005年10月までに作成された。
- キャンペーンにおける優先事項や目標の設定に関して提言を行う理事キャンペーン運営委員会 (Trustee Campaign Steering Committee) を設置した。
- 2005年11月から2006年4月にかけて、地域別、場合に応じて属性の似通ったグループ別に大口寄付の能力評価の目的で24余りの卒業生居住都市において地域別の評価・審査選別を行った。

フィージビリティ・スタディの結果は勇気付けられるものであった。ヒアリング対象の率先寄付候補者 (ケニヨンに何回も寄付したことのある個人や、有力な新規候補者など) の中で、ヒアリングを

²⁶ 性別、世代別、地域別、部局別、職務別などある特定の共通項を有する人々の集団。グループインタビューを行う際に組成される。

^{原註11} ケニヨン・レビューは有名な季刊誌であることを、日本の読者諸氏のために付言しておく。

^{原註12} 大学に近接する土地の買収を通じて大学近辺の環境を保全することを目的としてケニヨンが所有している非営利法人であることを、日本の読者諸氏のために付言しておく。

²⁷ ニューヨークに拠点を置く、マーケティング・経営コンサルティングを専門とするコンサルティング会社リコシェ・グループのプレジデント。インディペンデント・スクールから10大大学まで、25年以上に及び戦略的・長期計画や寄付募集・マーケティングのサポートを行ってきた経験を有する。

拒否したり支援の意思表示が前向きでなかったりした者は一人としていなかった。中には、スタディの過程で寄付額が事前に協議されることもあった。

また、このスタディによって潜在的なキャンペーン能力が存在する領域も明らかとなった。本学による基金向けの寄付募集活動への取り組みは十分な支持を得られ、特に先導的な寄付者の間でファカルティ・ディベロップメント（FD）に対する予想以上の関心と奨学金への変わらぬ関心がみられた。キャンペーンの初期段階で芸術施設に対する先導的寄付（lead gift）²⁸が確保されていたことから、芸術施設や基金向けの大口寄付者が多数リストアップされた。本キャンペーンは、タウンハウス居住施設を新設したりガンビール・ビレッジ内の建物の改修を支える開発基金（development fund）を設立したりすることで、今回のスタディで裏付けられた学生生活の充実への強い関心に応えるものとなった。フィランダー・チェース・コーポレーション及びケニヨン・レビューについては、いずれも本学における重要な優先事項として寄付者からの支持が得られた。

3. 公募前段階（Leadership Phase；2005年4月－2007年6月）

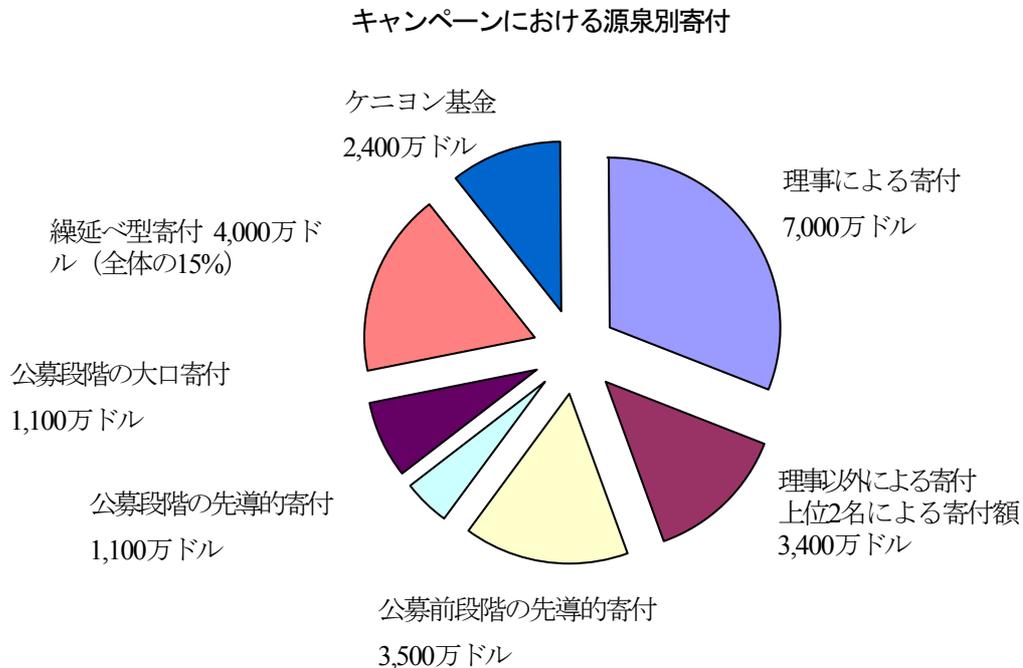
本キャンペーンの第一段階は、キャンペーンで先導的役割を果たす寄付をする可能性が最も高い本学に近い個人に焦点を当てたものである。これらの個人としては、まず理事会メンバーと名誉理事、それに本学の支援団体であるフィランダー・チェース・コーポレーションとケニヨン・レビューの各理事が挙げられる。また、理事以外で選ばれた寄付者、特にチャレンジ型の寄付その他の主なキャンペーン寄付をする見込みがある寄付者に対するアプローチも行われる。本キャンペーンの公募前段階における目標は、2006年4月の理事会までにあらゆる対象者から7,500万ドルを、2007年6月のキャンペーンの公募段階開始までに1億3,000万ドルを集めることである。これらの数値には、キャンペーンの初期における大口遺贈の意思表示は含まれない。

1) 理事、名誉理事、支援団体の理事

資金面でも、キャンペーンの先導者としても、理事の役割は今回のような大胆な目標を掲げたキャンペーンでは極めて重要である。大学の実施するキャンペーンは歴史的に寄付合計額の30%から40%を理事からの寄付に依存してきた経緯があり、これはケニヨンでの過去のキャンペーンを見てもあてはまる。前回のClaiming Our Placeキャンペーンでは、総額1億1,600万ドルのうち3,700万ドル、すなわち31%が理事による寄付で占められている。このベンチマークを維持するならば、本キャンペーンの5カ年間にわたる理事及び名誉理事（フィランダー・チェース・コーポレーション及びケニヨン・

²⁸ キャンペーン初期段階において、寄付の性格や規模において他の寄付の呼び水となるような先導的寄付。

レビューにおける理事を含む) による寄付は、キャンペーン総額の 30%に相当する 7,000 万ドル (即納型寄付及び繰延べ型寄付) ということになる。



この極めて重要な基準を確実に達成できるようにするために、キャンペーンの実施前段階での寄付に関する検討とコンサルタントによるヒアリングの対象を理事会メンバーやメンバーの大学に対する関心や寄付計画を絞った。この結果、ケニヨン大学の現役ならびに名誉理事から 7,885 万ドル、ケニヨン・レビュー及びフィランダー・チェース・コーポレーションの理事から 100 万ドル以上規模の追加の 1,000 万~1,200 万ドルがそれぞれ見込まれた。2006 年 1 月 1 日の時点で、現職理事 40 名のうち 15 名から 1,973 万 5,000 ドルの寄付が確約されており、名誉理事 21 名にはまだ寄付の勧誘を行っていない。フィランダー・チェース・コーポレーションの理事 2 名からは 540 万ドルの寄付 (うち 500 万ドルの用途は学生援助の基金に限定されている) が確約されており、ケニヨン・レビューの理事に対してはまだ勧誘に着手していない。理事に対する寄付の勧誘は、以下のスケジュールに基づいて理事、キャンペーン議長、大学広報担当副学長、及び理事キャンペーン運営委員会のメンバー 10 名が担当している。

2005 年 10 月 31 日まで: 理事キャンペーン運営委員会のメンバー全員を勧誘

2006 年 4 月 30 日まで: ケニヨン大学の現職理事全員を勧誘

名誉理事候補者の上位 5 名を勧誘

フィランダー・チェースとケニヨン・レビューの理事に対して先導的理事寄付を勧誘

2006年9月1日まで： 生存の名誉理事全員を勧誘

2006年12月31日： ケニヨン・レビュー及びフィランダー・チェースの理事全員を勧誘

この規模の寄付のやり取りには時間と計画を要するとの認識の下、大学側は2007年5月のキャンペーン開始までに理事メンバーからの寄付の結果を報告できるものとみている。

2) 先導的寄付 (Leadership Gifts)

理事グループ以外の気前の良い個人から最大級の即納型寄付の確約を二つ受け入れてキャンペーンを開始できたことは、ケニヨン大学にとって幸運といえよう。実際のところ、この3,400万ドルの先導的寄付の確約により本キャンペーンでは新たな水準の潜在能力が確立されることとなり、本学としては、先ごろ行った前回の「Claiming Our Place」における実績の2倍の目標を設けたキャンペーンを検討することも可能となった。さらに、本学は、本キャンペーンに算入可能な3,000万ドルの遺贈の意思も確認している。

この成功に続いて、本キャンペーンは卒業生や両親、企業、財団から100万ドル以上の先導的寄付を相当数集めることを目指している。これらの寄付の候補者となるのは、本学にとって新規・更新両方の寄付者であり、多くがフィージビリティ・スタディのプロセスでヒアリングを受けた者である。

これらの寄付のほとんどは、即納型の寄付になると思われる。ただし、この予測は寄付全体の約15%が単独の遺贈確約又は即納型／繰延べ型寄付パッケージの一部になるとの見込みに基づいたものである。しかしながら、キャンペーンに対する上位10の予想される寄付の中で完全な繰延べ型は一つだけで、その他の三つの寄付には繰延べ型が含まれると予想されている。

次の表は現状を示しており、将来の寄付の勧誘のモデルともなるものである。他のキャンペーンと同様に、この先導的寄付の書式は寄付者と彼らの事情によって最終的に形作られることとなる。

寄付の規模 (百万ドル)	前回キャンペーンにおける受入口数	所要数－本キャンペーン	所要金額	理事メンバーによる寄付見込額	非理事メンバーによる寄付見込額	06/1/1時点の理事メンバーからの寄付受入実績	06/1/1時点の非理事メンバーからの寄付受入実績
20以上		1口	\$24,000,000		\$24,000,000		\$24,000,000
10-19.9	1	4口	40,000,000	30,000,000	10,000,000	\$10,000,000	10,000,000
5-9.9	1	5口	25,000,000	25,000,000		7,500,000	
2-4.9	4	12口	30,000,000	12,500,000	17,500,000	4,000,000	
1-2	24	35口	35,000,000	10,000,000	25,000,000	2,300,000	3,000,000
合計	30	57口	\$154,000,000	\$77,500,000	\$76,500,000	\$23,800,000	\$37,000,000

理事と非理事の寄付者は、電子的手段による評価、学内のピアレビュー、フィージビリティ・スタディによって割り出された 250 名の候補者から選定された者であり、寄付履歴、スタディでのヒアリングや本学との関係から見て今後 24 ヶ月以内に寄付の可能性が最も高いとして 70 名に絞り込まれた候補者グループである。公募前第 I 段階の寄付者として割り出されたこれら個人に対しては、最初に理事キャンペーン運営委員会メンバー、学長、キャンペーン議長、副学長からアプローチが行われる。

勧誘戦略には、以下の手順が含まれる。

- 1) 候補者が有する関心領域や寄付能力、短期的な寄付確約に対する意欲を判断するための、理事委員会メンバーまたは職員による訪問調査。
- 2) 学内での「Kenyon Today」プログラムを通じた特定プロジェクトへの参画、教員その他プロジェクト参加者との会合、あるいは学長又は職員による継続的な状況説明。同窓会の機会を利用しての寄付がこのプロセスにかかわることもある。
- 3) 職員との寄付提案書の作成。寄付候補者と一緒に作成することも多く、ケニヨン基金への支援などあらゆる寄付が含まれる。
- 4) キャンペーン議長や学長、副学長あるいは委員会メンバーによる勧誘。

いずれの場合も、寄付がキャンペーンのニーズと合致し適切なものとなるようにするために、アプローチの開始前に学長又は副学長のほか可能ならばキャンペーン議長による承認を受けた戦略文書を作成する。大抵の場合、寄付者は当該プロセス中に寄付の目的や合意した誓約の履行日程、特典に関する概要が明記された提案文書を受け取ることになる。

本キャンペーンでは、2007 年 5 月のキャンペーン公表までに確定している理事／非理事の先導的寄付者 70 名に対して勧誘が行われる予定である。候補者がさらに絞り込まれていくにしたがって（また、願わくは彼らが寄付をするにしたがって）、本キャンペーンの公募段階を通じて、上位 250 名のうち残った候補者からの新規候補者と継続中のリサーチ活動の中で先導的候補者としてリストアップされた者が、勧誘の対象になる。

3) リーダーシップ・キャンペーンの組織

2004 年 11 月、ケニヨン大学は現職の理事と 1 名の名誉理事からなるメンバー 10 名の理事キャンペーン運営委員会（理事会議長とキャンペーン議長を含む）を任命することで、本キャンペーンを組織する第一歩を踏み出した。フィージビリティ・スタディ及びキャンペーン優先事項の決定に際し、このグループは主たる諮問委員会としての機能を担った。本キャンペーンにおいて、理事キャンペーン運営委員会は理事会の寄付募集委員会としての役割も担い、キャンペーンとあらゆる募集の取り組みについて進捗状況を監督するとともに、寄付の受入方針を決定する寄付審査委員会としても機能する。

また、理事キャンペーン運営委員会のメンバーは理事向けと先導的寄付の勧誘プロセスに際し、先導的ボランティアの役割も務める。こうした勧誘の呼びかけのほとんどが学長、理事会議長、キャンペーン議長及び副学長によって率えられることになるが、委員会のメンバーは大きな影響力を持ち得る重要な呼びかけの場合に勧誘に参加し、発起人として協力する。

候補者に対する勧誘活動の運営は、副学長、又は場合によってはその時点で候補者を抱えている大口寄付 (major gift) の担当職員によって行われる。寄付募集部門のディレクターも、大口寄付の開拓中に先導的寄付の能力が明らかとなった新規候補者の繰り上げについて、またキャンペーンのリーダーシップ別に勧誘活動の運営について責任を負う。

4. 本キャンペーンにおける特別な取り組み (Special Campaign Initiatives)

寄付者は、自らと他者の援助を合わせることで有意義な改善を施すことができる寄付の機会や他者の寄付意欲を引き出そうという試みに反応を示すものである。本キャンペーンには、そうした寄付の機会が示されている。

1) 奨学金チャレンジ (Scholarship Challenge)

ケニヨンの学生援助向け基金の積み増しは本キャンペーンの独立した取り組みとしては最大規模であり、募集総額2億3,000万ドルのうち7,000万ドルを占めている。また、冠奨学基金は最低5万ドルの寄付があれば設立可能であり、生涯にわたり追加が可能で上限もないことから、寄付能力や年齢にかかわらず、全ての寄付者層から最大限の寄付を得られる可能性を秘めている。「ケニヨン奨学金チャレンジ」(Kenyon Scholarship Challenge)は、あらゆる年齢層の寄付者にとって重要な寄付機会の一つとなるものである。本キャンペーンの先導型寄付について、ケニヨンはこの寄付を3,500万ドル以上集めること、さらには理想として2007年の公募開始直後にまず1,500万ドルのマッチング・ギフトを発表することを目指している。このチャレンジと最初の先導的寄付グループとしては、1,000万ドル枠の寄付3口と500万ドル枠の寄付3口が必要となる。2006年1月1日時点で、1,710万ドル(1,000万ドル寄付枠1口、500万ドル寄付枠1口)が集まっている。

2) 学生生活基金 (Fund for Student Life)

本キャンペーンには、ケニヨンでの学生生活向けの重要な投資も含まれている。本学では、保護者と卒業生の両方から、各タウンハウスへの投資及びベクスリー・ホール (Bexley Hall) の学生寮への改修によって学生住環境を向上させて欲しいとの要望があったため、応じることにした。ガンビール中心部での学生サービスの向上という長年にわたる保護者/卒業生グループの要望についても、タウン

ハウス型の新住居への投資を行うことで対応し、充実を図る。最後に、学生の生活・食事の主要センターの一つであるパース・ホール (Peirce Hall) の改修は、当該の優先事項に含める。これらの取り組みに要する費用をすべて合わせると、4,000 万ドルとなる。

ケニオンは、公募前段階において 2007 年のキャンペーン開始時に施設の新設計画を公表する前に、「学生生活基金」 (Funds for Student Life) について 2,500 万ドル (2006 年 1 月 1 日時点で、誓約ベースで 1,500 万ドルを受入済み) 以上の寄付の受入を目指している。すでに確定されている先導的寄付のほか、本学では、500 万ドル枠の寄付 1 口、250 万ドル枠の寄付 2 口、100 万ドル枠以上の寄付 3 口を目指しており、このうちの数口については公表を差し控え、キャンペーン開始直後に発表を行う。当該チャレンジにおいて、ある全米財団が候補に挙がっている。本キャンペーンの公募段階において、改修施設内のタウンハウスや個室の値付けは、魅力的な大口寄付の機会となる。

3) 芸術施設キャンペーン (Art Facilities Campaign)

芸術施設向けの寄付目標額 2,900 万ドルのうち 2,150 万ドルが既に確約されており、ケニオンは幸先良く本キャンペーンを開始している。また、本キャンペーンは芸術施設のカリキュラムと担当教員向け基金として、相当額の目標 (1,000 万ドル) を設定している。前述のように開始前にかかなりの援助があったことから、先導的寄付の確保作業は 1) 当初段階の寄付以降の寄付に係る勧誘の重要性和価値を再度強化し、2) 芸術分野での大学側との接触や将来の芸術品・収集品の寄付を通して、施設への継続的な関与へとつながるビジョンを主だった支援者の間で共有していくための作業となる。リーダーシップ段階において、ケニオンは芸術棟向け基金に対して先導的寄付 1 口以上を、スタジオ・アート及び美術史スペース (芸術展示棟における主たるギャラリーはすでに指定を受けている) に関して 100 万ドルの寄付枠をさらに 2 口以上集めることを目指している。また、大学側は自らのコミュニティでデザイン発表の夕食会や昼食会 (ここでは、寄付された冠基金とともに、その新棟への寄贈物がクラスやスタジオ、ギャラリーの寄付候補者に紹介される) を主催したいと望む芸術支持者の中からオピニオン・リーダーを採用する。この非公式の支持者委員会は、本キャンペーン期間中に職員が追加の寄付を勧誘できるよう協力したり、建物の開館時期が近づいた際に地域の支持者グループを再度招集したりする。

4) その他のチャレンジ

個人の先導的寄付や財団や政府機関からの助成によって設定された特定のキャンペーン優先事項に重点的に取り組むため、ケニオン大学は小規模のチャレンジ又はマッチング・プログラムを開始する。各チャレンジの代表的候補者、対象となる設立候補者としては、以下が挙げられる。

映画制作/映画研究科主任 (個人の寄付者)

国際地域学研究センター (国立人文科学振興基金 : National Endowment for the Humanities)

学生生活基金 (Kresge 財団)

スタジオ・アート施設の各教室 (オハイオ州文化施設委員会 : State of Ohio Cultural Facilities Commission)

一定の寄付機会を生み出すことにより、クラスの同窓会寄付も生まれることにつながる。これには、冠奨学基金やファカルティ・ディベロップメント基金、新規施設の個別スペースやケニヨン・レビュー向け冠基金、及びフィランダー・チェース・コーポレーションのための土地買収基金などがある。

5. 支援団体 (Supporting Organization) の寄付募集

ケニヨン大学のキャンペーンでは、自団体の基金や保有資本の強化に努める堅固な 2 支援団体を源泉とする相当額の寄付募集目標も設けられている。当該の優先事項に係る寄付募集は、キャンペーン全体のスケジュール設定や注力点の抽出作業と並行して行われ、寄付者は、自団体の寄付に沿って寄付計画の中に本学の様々な優先事項と年次援助を含めて総合的な寄付を抛出するよう求められる。

1) フィランダー・チェース・コーポレーション (Philander Chase Corporation)

本キャンペーンによる目標額 400 万ドルの達成においては、第一に、同法人の理事会のほか過去の主たる寄付者を源泉とする寄付を重視する。これには、即納型寄付、遺贈型寄付 (土地構成要素を付帯するものを含む)、同法人で保全対象地域となっている土地の寄付が含まれる。さらに、同法人では、オハイオ州、ノックス郡郡政委員会その他保全又は農業の地役権に係る政府支援機関からの各助成を引き続き申請し、実現していく。また、本キャンペーンでは、土地や土地取引差額 (land value in transactions、評価額と実売価額との差額) による現物寄付も対象とし、それらの土地は、新たに同法人の管理物件となる。

本キャンペーンの実現可能性調査を行う中で、同法人の活動を評価している一部の寄付者が候補者として浮上したので、同法人の業務執行取締役、学長又は支援スタッフよりそれらの候補者に対してアプローチを行う。また、将来において本学の保有地を確保することを目指すクラスに対しては、同窓会寄付の選択候補という形で、フィランダー・チェース・コーポレーションへの寄付を提示する。1961 年のクラスでは、すでにこのようなチャレンジが進行中である。

2) ケニヨン・レビュー (The Kenyon Review)

ケニヨン・レビューの目標額 500 万ドルの内訳は、編集職基金、同誌の一般基金の持続的な成長、夏期プログラムへの奨学基金が含まれている。同誌は、大変な成功を収めているケニヨン・レビュー表彰式夕食会への「組入れ (built-in) 型」寄付募集・プログラムを設けており、年間にして約 20 万ド

ルの収入をあげている。中心となる先導的寄付の候補者としては、ケニヨン・レビューの現職・元職の理事会員、追加の拠出を求められる同誌食事会の招待客、それに、この素晴らしい出版を支援したいという志を持った非卒業生の支持者である。これらの寄付者に対しては、同誌の編集長、学長、同誌の理事会議長、及び同誌の支援とケニヨン基金への年次の募金とを統合する寄付担当スタッフよりアプローチを行う。

6. 公募段階 (Public Phase) の準備 (2005 年 10 月ー2007 年 6 月)

本学は公募の開始前にスタッフとボランティアの組織・活動体制を整え、本キャンペーンの発表に向けた準備と関係者全員で完遂に向けた 3 ヶ年の取り組みへの準備を整える。公募前段階の進行中、大学の広報部門は二つの大規模な組織的作業に着手する。

1) 同窓会寄付の「寄付サークル」 (Giving Circles)

寄付サークル (特定の寄付募集プロジェクト向けに寄付資金を蓄える寄付者グループ) は、今日、個人の寄付者、特に若年層の寄付者の間で急成長し最も流行しているフィランソロピー現象の一つである。自らの力だけでは差をつけることができないと感じる寄付者達が、仲間と共同なら愛すべきコミュニティや機関に対し、差を生み出すような寄付が可能と考えるようになったのである。

ケニヨンは、このモデルから得られた最も実用的な教訓を活かし公募段階に大口寄付者を参加させるための主たる手段として、同窓会の寄付プログラムに投資を行う。これには、5 年間で 5 万ドルから 50 万ドルを拠出可能な個人が含まれ、進行中のケニヨン基金の同窓会寄付のみならず 2006 年と 07 年にクラス会の資本向けクラスプロジェクトに対してクラス・リーダー及び先導的寄付者として勧誘の対象となる。

クラス会の寄付プログラムには、卒業年次に応じた様々な選択肢が提供される。最も伝統あるクラスの間に対しては、ライフインカム型その他取消不能のプラン・ギフトへの参加機会を通じてケニヨン向けの遺贈計画を織り込み (公開し) 表彰を受けるインセンティブが用意されている。寄付能力の高いクラス (40 歳から 70 歳の寄付者) では、キャンペーンの初期段階に設定された先導的寄付が大口寄付やクラス会の目標達成に向けた挑戦意欲を刺激する役割を果たす。若年層の寄付者については、(特に奨学金やファカルティ・ディベロップメントを目的とした) クラス会基金の設立によって資本向け寄付の拠出手段が提供され、同窓会のたびに意義ある寄付に参加することが可能となっている。

1973 年のクラスは、1973 年クラス会奨学金によって、クラス会寄付プロジェクトにおいて最も成功した事例の一つとなっている。この 1973 年クラス会奨学金の基金資産は、今や合計で 40 万ドル超に

達している。各クラスは、奨学金向け基金やファカルティ・ディベロップメント向け基金、冠講座 (endowed chairs) といった基金プロジェクトの選択を求められる。大規模な同窓会では、資本向けプロジェクト (特に個部屋やギャラリー、タウンハウス) といった、理想的な一度限りのプロジェクトが設置される場合もある。

当該プログラムを開始するため、大学は2006年6月に夏期のリーダーシップ合宿 (retreat) を主催し、キャンペーン中に行われる同窓会の企画立案に係る2日間プログラムへ卒業年の下一桁が2、3、7、8の各クラスから上位3名の募集代表者を招待する。翌年には、これらのクラス代表者が各クラスの寄付者上位10名よりクラス会プロジェクトとケニヨン基金向けの先導的寄付を集め、クラス会の公募キャンペーンに向けた下地を整える。2007年には、卒業年の下一桁が4、5、9、10のクラスから各代表者が同様の研修会に招待される。結果として、2007年にキャンペーンが公募段階を迎えるまでに全体の8割の同窓グループがアニュアルギフトのみならず資本向け寄付の募集のために動員されるのである。

2) 大口寄付候補者のリサーチ及び開拓

プレキャンペーンの期間中は、寄付候補者のレビューが主な仕事となる。電子的なスクリーニング作業に基づいた学内調査によると、とりわけ前回のキャンペーンの同段階と比べ潜在的な寄付候補者層が増加していることが明らかとなった。リサーチはキャンペーン期間中にわたって続けられるため、候補者の出入が生ずることとなる。しかしながら、以下の表からは、ケニヨンの寄付候補者層の増加が読み取れる。

ケニヨンの寄付候補者層 寄付候補者のカテゴリー	クレイミング・アワー・プレイス(1996年6月)	アップカミング・キャンペーン(2005年8月)	増加率
候補者総数 (A+B+C)	1,135	1,891	66.6%
A. リーダーシップ	159	250	57.2%
B. 大口	948	1,548	63.3%
1) 即納型寄付の候補者	780	1000	
2) 繰延べ型寄付のみ	44	134	
3) 適格認定の訪問調査が必要	56	273	
4) 資産家の子息	68	141	
C. 特定使途の寄付候補者	28	93	
その他の可能性のある者		294	

これらの潜在候補者は、2005年及び2006年開始の全米のピア評価・スクリーニングプログラムを通して信頼性のあるピア評価を行っている最中である。このレビューは、以下のことを行う。

- 1) 上記表で評価が完了済みの候補者について、その潜在能力と関心事を確認する。
- 2) 未評価の候補者について、寄付担当責任者やボランティア・リーダーによる個別訪問の対象者を特定できるようにスタッフのサポートを行う。
- 3) スタッフとボランティアによる調査や適格性の認定を今後も実施できるようにすべく、新規の候補者を特定することで候補者層を増やすサポートを行う。
- 4) 候補者層の絞り込みを支援する。

本キャンペーン中に新たに登場した候補者数が増えてきたことに対応するため、ケニオンは第一線のファンドレイザー（勧誘目的で候補者と直接会う者）を、4名のグループ（副学長と三名の大口寄付担当職員）から8名からなるグループに拡大した。その内訳は、以下のとおりである。

副学長（Vice President）

寄付担当ディレクター（Director of Development）

プラン・ギビング担当ディレクター（Director of Planned Giving）

資本基金担当ディレクター（Director of Capital Fund）

資本プログラム担当ディレクター（Director of Capital Programs）

卒業生/保護者プログラム担当ディレクター（Director of Alumni and Parent Programs）

アニュアル・ファンド担当ディレクター（Director of Annual Funds）

保護者基金担当ディレクター（Director of Parents Fund）

各メンバーは、本キャンペーンの下地を整えるために2005年から2006年にかけて訪問予定の100～150名からなる候補者ポートフォリオを抱えている（より小規模のグループを受け持つ保護者基金担当ディレクターを除く）。ポートフォリオには、24ヶ月以内に寄付を拠出する能力及び関心を有している候補者やフォローアップの電話を受けている大口寄付者、及びピア評価や電子スクリーニング、学内調査で絞り込まれた最も有望な候補者でかつ個別訪問による評価が行われた者が含まれる。この期間中の会議では、候補者の関心分野の特定や寄付額に関する当初段階の検討、ボランティア候補者に対する同窓会寄付プログラムの支援の勧誘が議論の中心となる。

大口寄付の計画は、寄付担当責任者による年間の収入目標と訪問目標、ならびに大口寄付グループ全体としての四半期毎の寄付目標の設定で手当てされる。年間の予想平均訪問数を100と想定した上で、本キャンペーンのスケジュールは公募開始前に候補者上位1,000名（すべての理事/先導的寄付の候補者を含む）への訪問がカバーされるように設定されている。大口寄付プログラム、ならびに同プログラムと同窓会寄付との相互作用についての詳細は以下でとりあげる。

7. 公募段階 (Public Phase ; 2007 年 6 月ー2010 年 6 月)

1) 概観

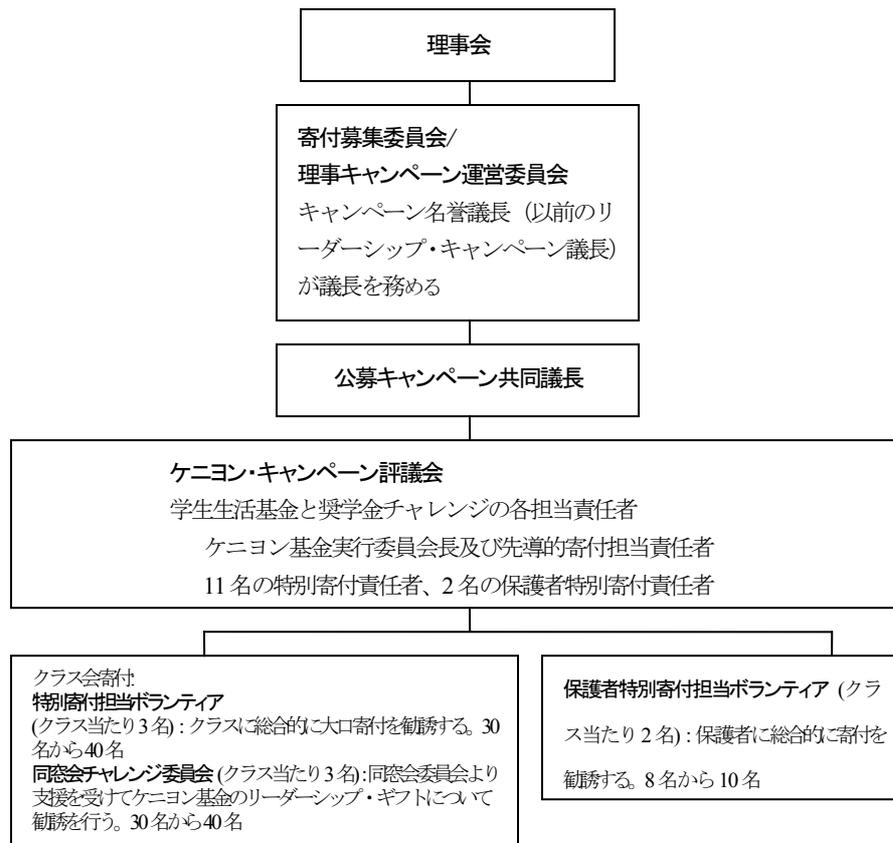
同窓会 2007 において本キャンペーンが発表された時点で、先導的寄付プログラムには大口寄付とケニヨン基金の積増しに対する援助をクラス同窓会に募るため、より広範なキャンペーン組織が新たに加えられる。この時点で、本キャンペーンではアニュアル・ファンドを含め、2007 年 6 月から 2010 年 6 月にかけての 3 ヶ年の公募期間で最後の 1 億ドルを達成すべく本キャンペーン目標額の半分 (1 億 2,500 万ドル) を発表することが期待されている。

本キャンペーン計画では、以下の目標を達成すべくあらゆるケニヨンの寄付者層が対象となる。

- 進行中の勧誘活動を仕上げ、新規の支援候補者もカバー対象としながら、25 万ドル以上の先導的寄付の可能性について結論を下していく。
- 各クラスにおいてボランティア・リーダーを募る継続的なリーダーシップ体制を構築し、可能であれば継続的なクラス会寄付プロジェクトを立ち上げ、かつキャンペーン以降のクラス会寄付や同窓会寄付の継続的な目標を設定する。
- 5 万ドルから 25 万ドルの大口寄付の上位候補者の間で、資本向け寄付とケニヨン基金を本キャンペーンと一体のものとして勧誘、確保するとともに、これらの寄付者をクラス会の寄付リーダーに仕立てていく。ケニヨンの現在及び過去の保護者の一部グループも大口寄付者に位置付けられているので、同様に一体型の寄付を勧誘していく。このグループからの支援を構築するため、追加的な手段として繰延べ型寄付を用意する。
- 先導型寄付 (1 年当たり 1,000 ドル以上) の潜在能力のあるケニヨン基金の寄付者に対して、同窓会の機会に 3 年分の寄付の誓約 (pledges) を行うよう勧める。
- 先導型寄付以外の寄付者についても、ケニヨン基金への参加率を 50%、保護者基金への参加率を 60%それぞれ達成することを目標に、ケニヨン基金及び保護者基金 (Parents' Fund) への参加を推進する。

2) キャンペーン組織

キャンペーンの公募段階においては、スタッフとともに支持者・勧誘者の役割を務めるクラス関連／保護者のボランティアからなるケニヨン・キャンペーン評議会 (Kenyon Campaign Council) が理事会キャンペーン運営委員会に加わる。



寄付募集委員会／理事キャンペーン運営委員会 (Development Committee/Trustee Campaign Steering Committee) : キャンペーン全体を統括し、その進行状況について理事会に報告を行う。この機関は、キャンペーンの優先事項や寄付の受入、キャンペーンに係る諸計画と予算の承認、キャンペーンのアピールと広報の統括、キャンペーンの実施状況の監視といった、キャンペーン全体に係る重要事項を担当する。(スタッフ責任者: 副学長)

公募キャンペーン共同議長 (Public Campaign Co-Chair) : リーダーシップ・キャンペーン担当責任者が理事会推進委員会の議長に就き名誉職へ移行する中で、2007年6月には公募キャンペーン共同議長が本キャンペーンのリーダーとなる。公募キャンペーン共同議長はキャンペーン中、ボランティア・リーダーの採用及び特定の先導的寄付者への勧誘を担当するとともに、キャンペーンの支持者並びにスポンサーとしての役割も果たす。共同担当議長は、ケニヨンの推進委員会員としてキャンペーンの全体的な進行状況について同委員会に報告を行う。(スタッフ責任者: 副学長及び寄付担当ディレクター)

ケニヨン・キャンペーン評議会 (Kenyon Campaign Council) : ケニヨンの年次募集やキャンペーンの経験豊かなリーダーからなるこの運営グループは、大口の寄付とアニュアル・ファンドの勧誘について職員が手順を定め計画を策定することを支援するグループである。この評議会はクラス・レベルで

のキャンペーン運営決定事項について定期的な意見番を務める会であり、本キャンペーンにおけるボランティア研修行事、クラス祝賀会、宣伝活動その他の側面に関する運営管理についても支援を行う。このグループは、「学生生活基金」や「奨学金チャレンジ」などのチャレンジ又は特別キャンペーンの取り組みへの率先役も務める。

さらに、卒業年5年分の各クラス会を代表する11名の特別寄付担当責任者も任命される（つまり、例えば1960年卒の特別寄付担当責任者は1960年から1965年の特別寄付グループを統率することになる）。これらの主要ボランティアには、主な任務が三つある：1) 担当することになった卒業年5年分のクラスの特別寄付ボランティアへの連絡を担当すること、2) 一体的な寄付（資本向けとアニュアル向け）の勧誘を自ら行うこと、3) 候補者二名に対して一名の声掛けが妥当と認められた時点で、各地域において大口寄付担当スタッフを支えるボランティア代表者を務めることである。従って、このボランティアの選定はクラス及び地域ごとに行われる。（スタッフ責任者：寄付担当ディレクターのほかアニュアル・ファンド担当ディレクター）

特別寄付担当ボランティア (Special Gift Volunteer)：大口寄付担当責任者やスタッフと協力して、5万ドルから25万ドルの寄付を拠出する潜在的能力を有するクラスの上位候補者に対し、一体的な寄付（資本向けと年次向け）を勧誘する。これらのボランティアは、クラス同窓会で最も能力のあるファンドライザーであるとともに、自らもクラス会に資本向け/ケニヨン基金の一体的な寄付を拠出している者である。こうした同窓会の期間中は、寄付履歴や貢献の度合いを見る限り信頼に足る優れた勧誘者になりそうな同窓会協議会のメンバーやその他ボランティアのみならず、ケニヨンの理事も当該グループの候補である。当該グループは、候補者との会合に大口寄付担当職員とともに（可能であれば）出席し、寄付が完結されるようフォローアップを行うとともに、大学側と協力してそれらの寄付者に謝意を表明することによって、候補者との初期契約の締結を担当することが一般的である。（スタッフ責任者：寄付担当ディレクターやアニュアル・ファンド担当ディレクター）

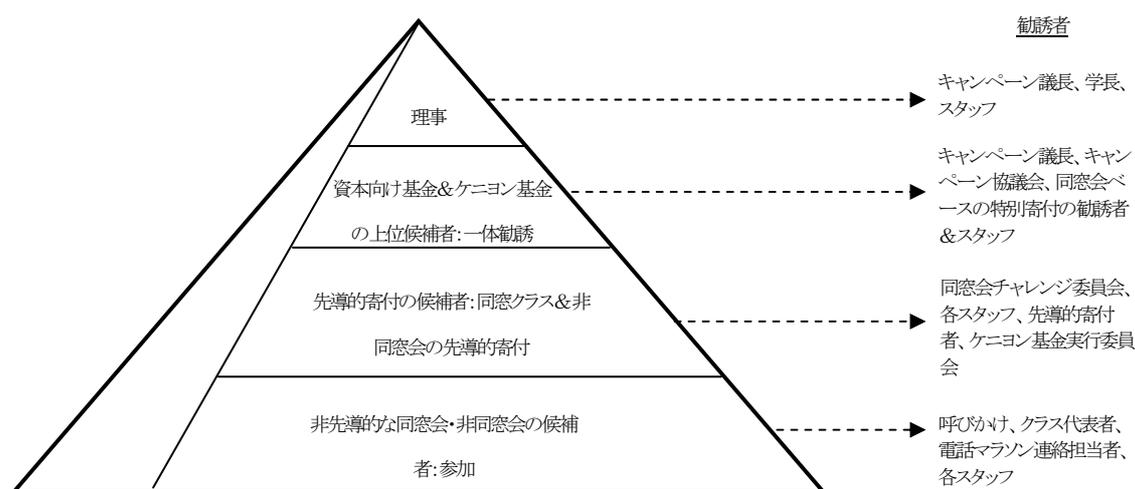
同窓会寄付委員会 (Reunion Giving Committee)：ケニヨン基金実行委員会 (Kenyon Fund Executive Committee) の委員や同窓会委員会の元委員の支援を受けて、当該グループのボランティア3名は自らのクラスメートの間で複数年にわたるアニュアル・ファンドの寄付を指揮する。これらのボランティアはケニヨン基金の先導的寄付者であって、複数年型の同窓会寄付に取り組む者でなければならない。これらの者は、同窓会寄付委員会の委員を務める。（スタッフ責任者：アニュアル・ファンド担当ディレクターのほか同窓会寄付担当ディレクター）

資本向け/ケニヨン基金一体型の候補者：ケニヨン基金への寄付に加えてキャンペーンへの拠出、また適宜必要に応じて繰延べ型の寄付の勧誘対象となる卒業生に対し、個別の戦略が策定される。一般に、先導的寄付の候補者（100万ドル超）が見当たらないとしても、5年にわたり5万ドルから25万ドル（ケニヨン基金への支援を除く）の寄付が可能な候補者はいるものである。このグループには、

クラスの5~10名の上位者で1)クラス会寄付プロジェクトの設立を推進する機会、または2)クラスの寄付総計に算入されるキャンペーンの他分野(奨学金チャレンジや学生生活基金といった特別なチャレンジ)への寄付を行う機会を持つことになる者が含まれることが多い。この種の見込みがある場合には、特別寄付担当ボランティアと協力してそれらの個人への勧誘に当たるケースマネージャーが置かれる。学長、理事その他の各スタッフは、妥当と認められる場合にはその勧誘プロセスに参加することができる。ケニヨン基金の寄付者への勧誘を行うのとあわせて資本向け寄付の勧誘も行えるようにすべく、資本向け寄付の一体勧誘は同窓会の開催の少なくとも1年以上前に開始される。

なお、見込み保護者に関しては、保護者特別寄付担当のボランティアと各スタッフが保護者基金の上位寄付者のほか寄付能力が高い、もしくはキャンペーンの優先事項に共感しているとみなされた保護者について評価を行う。これらの候補者は寄付の可能性に応じてランク付けされ、保護者毎に学長、理事または各スタッフがアプローチを行う。

キャンペーン&ケニヨン基金の勧誘戦略



ケニヨン基金の先導的候補者: これらの寄付者は、ケニヨン基金の寄付(1年当たり1,000ドル以上の複数年型の同窓会寄付を含む)のみを拠出する者と定義される。1クラス当たりおよそ20名の寄付者からなるこのグループは、同窓会チャレンジ担当ボランティア(1クラス当たり3名)及び同窓会委員会の担当となる。これらのボランティア及び委員会は、ケニヨン基金への援助を確保するため、そうした寄付者に対して同窓会の開催の1年以上前から勧誘を開始する。一体型の寄付の候補者が当該グループから生じた場合、それらの者は同窓会委員会に委ねられる。

ボランティアの研修: 2006年及び2007年には、2日間のキャンペーン研修会のため、同窓会寄付委員会委員長とともにキャンペーンのボランティア(特別寄付担当勧誘者)が再び学内に招かれる。

- 2006年6月に開催される初回の当該研修会は、卒業年の下一桁が7、2、3、8のクラスを主な対象としたものである。この研修会では、最初の複数年型の寄付プログラムに向けた基礎が確立され、ボランティア研修プログラムが試される。
- 2007年6月には、同窓会2007でのキャンペーン開始の直後に、クラス代表者及び地域別の同窓会会長とともに残りのすべてのクラス会キャンペーン担当ボランティアが2回目の大規模セッションに参加する。これらのセッションにおいて、各ボランティアは勧誘活動の研修を受けキャンペーンの背景と優先事項を把握し、クラスごとに一体的な勧誘計画を策定する。また、意見番として複数年型のプログラムを完了したばかりの卒業年下を一桁が7と2の同窓会の会員が出席し、講演者として複数年型の同窓会寄付を運営している同等の上位校より外部のスピーカーが招聘を受ける。

資本向け以外の寄付者の間でケニヨン基金への寄付を支援するため、9月には同窓会の企画立案委員会 (Reunion Planning committees) も従来からの同窓会企画立案ウィークエンドにて学内で研修を受ける。当該のボランティアは、現時点及び将来における1年当たり1,000ドル以上のケニヨン基金の寄付候補者に重点的に取り組むとともに、それらの寄付者が各自の同窓会に対してより大型で3カ年型の寄付の拠出を行うよう推進活動に当たる。このグループは、クラスの同窓会への参加を促進するため、クラスの電話勧誘 (phonathon) も受け持つ。

3) 「3カ年型寄付 (Giving in Threes)」: 複数年型誓約の表彰方法

複数年型の同窓会寄付の多くは、3カ年完了型 (three-year fulfillment period)での勧誘 (理想は、同窓会の開催の前年、当年、翌年) となる。この期間中のケニヨン基金への寄付及び誓約は同窓会の寄付合計として算入され、同窓会の卒業生授賞式/クラス祝賀会 (Alumni Awards Celebration/Celebration of Classes) で表彰する。さらに、同窓会ごとに本学への寄付総額の発表を行って、資本向け寄付の拠出を申し出た者についても同様に表彰する。遺贈については、同窓会で表彰するとともにキャンペーンの集計方針に従って算入する。同窓会での表彰には、あらゆる同窓会クラスでの匿名寄付者の合計金額について、別途取り上げる/言及することも含まれる。

こうした活動は、キャンペーン以降において同窓会に対するより一層の年次寄付及び資本向け/基金寄付プロジェクトが継続するシステムの構築を意図した表彰プログラムであるという点を重視する必要がある。2005年7月1日より始まり2010年6月30日まで続くキャンペーン寄付の集計活動は、この継続的プログラムの一環として行われるものであり、複数年型の年次寄付の取り組み、同窓会期間中に設定されたクラス会の資本向け寄付プロジェクト、及びクラスごとに検討された繰延べ型寄付の取り組みがカウント対象となる。

4) 同窓会寄付のコミュニケーションとマーケティング

卒業生に対する新規の同窓会寄付プログラム及び更新の通知と説明には、様々な手段が用いられる。コミュニケーションの手段や情報源、日程は以下の通りである。

- クラスレター – 同窓会クラス
 - 同窓会開催の前年における対象グループへのクラス同窓会通知
 - 9月/10月及び3月/4月
 - 主たる同窓会年の9月、12月、4月にクラス全体へ通知
- ケニヨン基金に係る個人向けの一般的な呼び掛け、郵便、電子メールによる呼び掛け
- 刊行物：
 - ボランティア、候補者、スタッフに関する「1ページ」サマリー
 - 推進状況（必要に応じて）
 - 10月、2月、5月
 - ウェブサイト
 - 同窓会クラスの途中経過の総額チャートを掲載。
 - 2006年初頭よりこのプロセスを開始。
 - 広報
 - 年次報告書（プログラムの説明、その時点での同窓会年のまとめ、同窓会クラスの総額の掲載）
- 学内に関する議論
- ボランティアに関する議論
- 訪問及び電話連絡による直接の対話

8. キャンペーン行事 (Campaign Events)

卒業生や保護者が交流し、キャンペーンについて理解し、互いに触発できる場を提供することは、今回の取り組みの成功に不可欠である。ケニヨンは、キャンペーンの公募前段階と公募段階を通じてこの取り組みに対する機運の維持、啓蒙を図るとともに、寄付候補者とボランティアを募集するために学内外の行事を活用する予定である。

1) ケニヨンの学内行事 (On Campus)

(1) 同窓会 (Reunion)

本学の同窓会ほどケニヨンの卒業生から愛着や熱意、参加を効果的に引き出せる行事は、他にない。1,200名を超える卒業生とその家族が2つの同窓会（55、60周年目を迎えるクラスの4月同窓会と、その他のすべてのクラスの5月同窓会）に参加する。同級生意識を高め、卒業生とケニヨンの使命を再

ひ結び付けケニヨン基金への支援を勧誘するため、ケニヨンはこれらの同窓会をこれまでも活用してきた。しかし、その他の種類の寄付を呼び起こす可能性があるにも関わらずまだ実現しておらず、さらに最も重要なことに、大学側は華やいた重要な場で昔の同級生から表彰され感謝される機会を寄付者に十分に提供してきたとは言い難い。

有望な寄付候補者との学長面談が予定されたまれな例外を除き、同窓会は寄付勧誘の場ではない。しかし、リニューアルされたクラス祝賀会表彰式昼食会 (Awards Luncheon – A Celebration of Classes) はキャンペーンのあらゆる側面を支援する寄付者に対して大々的な表彰を行い、さらにクラス会寄付についても同様の、より目に見えるような表彰を行う予定である。マリOTT会 (Marriott Society) の会員を表彰する新たな行事に加え、先導的寄付行事が意味のある感謝行事として組み込まれる。そして、行事終了後に発行する同窓会に関する印刷物を使い、年齢、クラスを問わず卒業生に寄付の成功について周知が図られることとなっている。

(2) ケニヨン・トゥデイ (Kenyon Today)

週末に大学を訪れ、ケニヨンの将来に関する重要な課題や機会に取り組む先導的寄付者と寄付候補者にとって、ケニヨン・トゥデイ・プログラムは理想的な開拓プログラムであることが立証されている。テーマに基づくこれらの週末の取り組みによって、寄付者はキャンペーンの優先事項を方向付ける企画立案や提案に参画することができる上、その際に寄付者はキャンペーンの優先事項の実現に向けた自らの役割について理解を深めることができるようになる。さらに、週末の取り組みの参加者は出席した理事を含め本学の経営陣と協力する機会が得られ、将来の開拓に密接に関わることができる。本学はすでに、芸術施設に関して、また先導的終身寄付者を表彰する特別集会に関してケニヨン・トゥデイ・プログラムを主催、成功させている。今後のトピックとしては、学生生活 (2006年4月)、映画研究 (2006年秋期)、国際プログラム (2007年春期) がある。

(3) 贈呈式とフォローアップ行事

寄付により実現可能となった成功例をその寄付者に示すことは、ケニヨンが提供できる最大の感謝のしるしである。これを可能にするため、本学は貢献に対する個々の寄与者の表彰を含め、キャンペーンを通して施設開幕式 (facility dedications) を主催する予定である。さらに、ケニヨンは引き続き、寄付者に奨学生に会う機会を提供するスカラシップ・デイ (Scholarship Day) を隔年毎に主催するとともに、その規模を拡大する予定である。このプログラムは、寄付された基金の状況に関する定期報告書のみならず、奨学生と寄付者間の定期的なコミュニケーションを含む、奨学金に関する確固としたフォローアップ・プログラムを構築する。

(4) キャンペーンのキックオフ

本キャンペーンの開始においては、キャンペーンの初期の成功を祝う華やかな行事を行いクラス会寄付プログラムのリーダーシップを紹介し、キャンペーンの優先事項について寄付候補者を啓蒙する。

この行事は、キャンペーンのブランド・アイデンティティを発表する機会でもある。現在予定されている同窓会ウィークエンド2007 (Reunion Weekend 2007) の開始については、祝賀晩餐会にとどまらず、従来の印刷媒体はもちろん、クラス会のウェブ放送、開始のハイライトを伝えるフラッシュ・メールなど、利用可能なプログラムを通じた卒業生向けの様々なコミュニケーションも含まれる。

(5) 講習会 (training sessions)

比較的平穏な月である6月に予定している講習会では、クラス会ベースの最も能力が高く援助も惜しまないボランティアがケニヨン大学、キャンペーンの優先事項、リーダーシップについて深く学ぶことになる。あるボランティアの、「私はXについて、学長や理事会議長、キャンペーン議長、理事とちょうど話し合っていたところであり、あなたに果たせる役割について話をさせて下さい」という言葉ほど、力強い言葉はない。このように、ボランティアは様々な本学関係者と接触できるためにキャンペーンに参加するのであり、彼らにとって週末は楽しく有益な奉仕活動になるのである。

(6) キャンペーン祝賀行事

この2005年5月の行事はキャンペーンの成功を祝う予定であり、本学の同窓会行事への熱意を活用して寄付を表彰し、さらにボランティアや支援者がキャンペーンでの自身の功績を認識できるように大学を訪問するよう促すものとなる。

2) 地域別行事

(1) 友人とともに学ぶ

これらの行事は地域別の卒業生歓迎会と併せて教員もしくは学長が授業を行うことを柱にしており、ケニヨンの行事の中でも卒業生と保護者の間で最も人気の高いものの一つである。キャンペーンでは、これらの行事（通常は年6回、主要な卒業生のいる複数の都市で開催）を活用して、キャンペーンに関する最新の成功例について伝え、地域連絡役を兼任する特別寄付担当責任者を紹介し、寄付候補者がキャンペーン関心事について職員と自由に話し合える場が設けられる。

(2) 学長主催の夕食会／昼食会

2005年秋期に開始されたこれらの集会は、少人数の高い地位にある卒業生や保護者の交流を図るとともに、将来の寄付に関するケニヨンとの最初の接点として理想的な場も提供している。クラブや家庭で開かれるこれらの行事では、テーマ（例えば、若い卒業生の期待、女性寄付者のためのプロジェクト、芸術に関する計画）が中心であり、意見の交換がそれによって可能になるため、支援を検討してもらうための正式な訪問に容易に至る場合がある。それらの行事はまた、同窓生の社交行事に出席しない卒業生にとって自分の地域で同級生に会う上で適した方法でもある。

(3) 地域別社交行事

パーティーやリクリエーションの集まり、地域会合などの地域別社交行事は、ボランティアや寄付候補者を募集し、ケニヨンの新たな同窓会型寄付プログラムについて説明するとともに、それへの参加を促す目的に活用される予定である。

9. プラン・ギビング (Planned Giving) の運営計画

1) キャンペーンの目的

(1) ライフインカム・ギフトと遺贈で新たに4,000万ドルを獲得し、それを文書に記載する

遺贈とプラン・ギビングは、包括的な寄付モデルにおいて必要不可欠な要素となっている。遺贈はこれまで最大規模の寄付の一部として本学にもたらされており、最も安定した寄付としてケニヨン大学基金の成長に寄与している。プラン・ギビングと遺贈は、本キャンペーンの目標額2億3,000万ドルの17%に当たる4,000万ドルを占める。

プラン・ギビング担当室は、ケニヨン・キャンペーン中はもちろん、その後も運営され、寄付者のニーズに合わせて遺贈やライフインカム・ギフト、複雑な寄付オプション等が活用される予定である。プラン・ギビング担当ディレクターは戦略立案を支援し、提案を策定し、適宜必要に応じて訪問先に赴くことにより、主要な寄付担当者が統合的に寄付戦略を策定するのに必要な情報資源を提供する役割を果たす。プラン・ギビング担当ディレクターは、寄付の機会を最大限に生かすため、寄付者や大口寄付担当ディレクター、およびそのアドバイザーを専門的に支援する。さらに、プラン・ギビング担当ディレクターは大口寄付担当のスタッフに継続的な研修を行い、プラン・ギビングについて、またプラン・ギビングと遺贈の機会をとらえる方法を基本的に理解させる。

本学経営陣の管理下にあるプラン・ギビング・プログラムと資産の成長に伴い、プラン・ギビング担当オフィスはプラン・ギビング資産の寄付会計と管理を標準化するため、本学の財務オフィスや寄付処理グループとの連携を図る。インハウスによる処理であれ外部委託であれ、採用されたすべてのプロセスでは、優れた寄付者とのリレーションやサービスが提供されるとともに受託者責任と法的責任が適切に全うされなければならない。最も重要なのは、各プラン・ギビングの取り決めで寄付者と本学の両者の利害が適切に調整されなければならないということである。

(2) 遺贈とプラン・ギビングをキャンペーンの集計方針に統合する

総合キャンペーンの集計方針には、本学を受益者として設定したプラン・ギビングと遺贈に関する戦略的な顕彰計画が記載されている。プラン・ギビングと遺贈をそれぞれの総合寄付に関するやり取りの中に戦略的に統合しておけば、寄付者は複数年にわたる寄付計画に基づいてすべての寄付が達成

されると想定するため、遺贈を慈善活動とみなす傾向が強まる。総合寄付計画に基づくと、寄付者がキャンペーンで7桁、8桁の金額の寄付を約束する場合もあるだろう。

(3) ライフインカム型寄付と遺贈におけるキャンペーン集計方針の効果を最大限に生かす

ケニヨン・キャンペーンのキャンペーン集計方針では遺贈及びプラン・ギビングの重要性は次の3点で認識されるが、その詳細については次項で論じる。第一に、同方針ではクラスごとに新マリオート・パーク・アソシエート (Marriott Park Associate) を祝す。次に、同方針ではケニヨンが取消不能な慈善寄付の受益者である場合、額面通り取消不能なライフインカム型の寄付を集計する。最後に、同方針では、定義済みの要件が満たされた場合について、40周年目以降の再会を祝うそれぞれの卒業生からの遺贈と信託の将来所有権を集計するための基準を設ける。

(4) クラスごとに新顔のマリオット・パーク会員 (Marriott Park Associates) を顕彰する

ケニヨン大学のあらゆる支援者は、自身の資産計画にケニヨンを含めることにより本学が長期にわたって存続できる計画を立てるよう要請を受ける。マリオット・パーク会員 (Marriott Park Associates; MPA) は、ケニヨン大学の利益となる公益贈与終身年金 (charitable gift annuities)²⁹や慈善信託 (charitable trusts)³⁰、遺贈を設定した者に認められる称号である。ケニヨン大学が受け取る遺贈と信託の将来所有権、満期ライフインカムの件数を増やすため、ケニヨンの支援者が本学のためにプラン・ギビングと資産寄付を設定するよう働き掛けることができるようになるべく、MPAはその名声を高める必要がある。

MPAの知名度と認知度を高めるため、クラスは年齢に関係なく新顔のMPAの追跡調査を行い、新顔のMPAを毎年5月のクラス祝賀会で表彰する。新顔のMPAが一番多いクラス、及びリストアップされたクラスで新顔MPAの割合が一番高いクラスは特別賞を受け、MPAも同様に賞を受ける。

ケニヨン大学の年次報告書は、毎年新顔のMPAを記した上でMPAの全会員数を記載する。

2) プラン・ギフトの勧誘に係るキャンペーン集計方針

(1) 取消不能なライフインカム型寄付 — 公益贈与年金 (Charitable Gift Annuities) と残余公益信託 (Charitable Remainder Trusts)

取消不能なライフインカム型寄付については、額面価格で本キャンペーンの目標額に集計する。公益贈与年金 (Charitable Gift Annuities) には、即納型と繰延べ型の支払スキームが含まれ、また、ケニヨンを取消不能な慈善寄付の受益者として設定された取消不能な残余公益信託 (Charitable Remainder

²⁹ 信託を用いずに、寄付者と大学の間で「寄付の見返りに年金を提供する」という契約を結ぶ仕組み。

³⁰ 慈善団体を受益者として設立される信託。

Trusts)³¹については額面価格をもってキャンペーン総額に集計する。ケニヨン大学を取消不能な慈善寄付の受益者とする取消不能の残余公益信託はキャンペーンの集計目的上、遺贈又は信託の将来所有権として処理し、大学側はその取り決めによる割当額をもってキャンペーン集計を算出する。

(2) キャンペーンにおける遺贈と信託の見込額の集計：40年目以降の同窓会を迎えるクラス

以下に示す要件に合致する遺贈意思その他の取消可能な信託は、額面価格をもってキャンペーンの合計に反映する。ただし、今後数十年にわたって実現されない可能性がある金額をキャンペーン資産の見込み額合計に計上しないようにするため、キャンペーン集計時には年齢や卒業年度を考慮する。

62歳以上の寄付者又は本キャンペーンの終了までに40年目の同窓会を迎える寄付者は、以下の要件を満たすことにより、額面価格をもって各自の遺贈見込額をケニヨン・キャンペーンに加えることができる。

1. 遺贈見込額以上の即納型又は有価証券による寄付を本学に提供すること。ただし、即納型あるいは有価証券の寄付額は5万ドル以上であることが必要である。
2. ケニヨン大学への遺贈について記載した遺書又は信託文書の該当条項の写しを本学に提出すること。
3. 「遺贈/信託拠出確約確認書 (Confirmation of Estate/Trust Commitment Form)」及び「覚書 (memorandum of understanding)」を作成して、(適宜必要に応じ) 基金とその用途を設定すること。
4. ケニヨン側で見込額を計上する根拠となる十分な情報を提出すること。

40年目の同窓会を迎えた寄付者の例:ケニヨン大学の現時点における冠奨学基金の拠出最低限度額は、5万ドルである。

1963年卒業のジェーン・D・ドウ (Jane・D・Doe) は、ケニヨン・キャンペーンを通じて「ジェーン・D・ドウ奨学金基金」を設立した。ジェーンは同冠奨学基金のためにケニヨン大学に2005年7月15日に有価証券で5万ドルの寄付を拠出し、また、5万ドルの特定遺贈を設定して、当該特定遺贈の詳細を記した遺書の写しを本学に提出した。次に、「繰延べ型寄付の確認」書を作成し、自らの遺贈を通じて冠基金の全額を寄付する意思を記載した。最後に、ジェーン自らが希望する当該基金の用途を本学が実行できることを確実にするため、「覚書」を作成した。

ジェーンが行った手続きに基づいて本学はジェーンの冠奨学基金を設立し、そこで当初寄付額5万ドルをもって当該基金は開始された。ジェーンは、自らの奨学金に関連して継続的にフォローアップ (stewardship) を受けることとなるが、何よりも重要なのは彼女の気前の良い寄付により恩恵を受ける学生を自らの生存中にまの当たりにすることができるという点である。ジェーンが亡くなった時点で、

³¹ 寄付者 (委託者) が設立する信託の資産の一部を一定期間委託者に対して分配し、一定期間後に信託に残っているすべての資産 (残余権) を大学に寄付する仕組み。

ジェーンの特定遺贈は既存の冠奨学基金に追加され、毎年より多くのケニヨンの学生が彼女の遺贈による寄付を受け取ることができるようになる。

67 歳以上の寄付者又は本キャンペーンの終了時までに 45 年目の同窓会を迎える寄付者は、下記の要件を満たすことにより、額面価格をもって各自の遺贈見込額をケニヨン・キャンペーンに加えることができる。

1. ケニヨン大学への遺贈見込額を記載した遺書又は信託文書の該当条項の写しを本学に提出すること。
2. 「遺産／信託拠出確約確認書」及び「覚書」を作成して、（適宜）基金とその用途を設定すること。
3. ケニヨン側で見込額を計上する根拠となる十分な情報を提出すること。

3) 50 年目以降の同窓会を迎えるクラスに対するキャンペーン戦略

(1) ケニヨン基金への寄付を補う、ライフインカム型寄付の強化

50 年目の同窓会は、記念すべき同窓会として祝われている。50 年目以降の同窓会を迎えるクラスでは、退職して一定額の年金に頼る暮らしになることもあり、寄付額は減少する傾向にある。ケニヨン基金において 50 年目以降の同窓会を迎えるクラスからの寄付を維持するよう努力すると共に、プラン・ギビング担当オフィスは 50 年目以降の同窓会を迎えるクラスを対象にライフインカム型の寄付、特に公益贈与年金を集める努力を継続する。公益贈与年金では、寄付者は寄付のオプションとして一生涯一定の収入を得ることができ、退職後のポートフォリオにおける一定収入部分を安定させ、場合によっては増加させることができるので寄付者にとって魅力がある。

公益贈与年金を寄付の有力な選択肢としてアピールするため、対象者には年 2 回ダイレクト・メールが送付される。ダイレクト・メールは、多くの定期預金が満期を迎える 9 月・10 月及び 3 月・4 月に送付することになる。さらに、寄付者は大学の出版物で紹介される。それによって公益贈与年金のメリットをアピールでき、興味を持った人がその「有名な」寄付者に相談できるという効果を狙っている。

(2) 既知の遺贈見込額の数値化と記録

生存している MPA の多くは、各自の遺贈計画の詳細を本学と共有してきた。ケニヨン・キャンペーンの期間中、本学のために設定された遺贈又は信託のうち、前回のキャンペーンで記録及び集計されていないものを抱える 50 年目以降の MPA は、書面によるか又は可能であれば直接連絡を取って、それらをケニヨン・キャンペーンに記録・集計するよう求める。

(3) 未知の資産見込み額の発見と記録

50年目以降の卒業生には全員に対し遺贈計画に本学を含めることを求め、すでに本学が含まれている場合はそのことを本学に通知するよう求める。新顔のMPAはメンバーとして迎えられ、「優先訪問リスト」にリストアップされる。訪問の際に、新規メンバーはケニヨン・キャンペーン向けに遺贈計画の書面化の要請を受ける。訪問できない新規メンバーについても、郵便または電話で連絡を取り、遺贈見込額の書面化を求めることとなる。

4) 50年目未満の同窓会を迎えるクラスに対するキャンペーン戦略

(1) 実行される遺贈と満期を迎えたライフインカム型寄付の増加

大学の出版物や同窓会の寄付、行事及びMPA全員に対する継続的なフォローアップで新顔のMPAの割出しや開拓、勧誘を継続することにより、本学に対して実行される遺贈及び満期を迎えたライフインカム型の寄付を増加させることができる。ケニヨンの寄付プログラムを通じたプラン・ギビングや遺贈と印刷出版物・電子出版物を融合することで、大学側はケニヨン大学の基金と将来を築きつつ、寄付者の寄付能力を高めるような戦略的な寄付オプションを提供することになる。

(2) ケニヨン大学を財産カウンセラー・リソースとして位置づける

卒業生は、ファイナンシャル・プランニング (financial planning)³²や遺贈計画の側面で有用なネットワークについて広くニーズを共有してきた。プラン・ギビング・プログラムでは、卒業生と協力しつつファイナンシャル・プランニングや遺贈計画に対する理解の促進する学内ワークショップの計画立案が行われる。プラン・ギビング担当オフィスは、本学の卒業生とフレンズにとっての情報源としての役割を果たし、卒業生のネットワークに内在する多種多様なファイナンシャル・プランニングと遺贈計画に関する専門性を活用する。また、プラン・ギビング担当オフィスは地域別の団体と協力して、ケニヨンの卒業生がファイナンシャル・プランニングや遺贈計画のニーズの手助けができる他の卒業生と連絡を取れるような財産リソース・ネットワーク (Wealth Resource Network) の構築を目指す。多数の卒業生が人生で収入のピークを迎える50代に差し掛かる今、このようなネットワークはケニヨンの卒業生にとってとても貴重なリソースとなることであろう。

5) プラン・ギビングに特化したマーケティング

プラン・ギビング・コミュニケーション計画 (Planned Giving Communications Plan) は、寄付者や寄付の実例等を盛り込んだあらゆる出版物でプラン・ギビングの存在感を高め、より対象者を絞り込みプラン・ギビングのマーケティング活動を行う。印刷物と電子的な通信手段の双方を活用し、プラン・ギビング・プログラムや寄付者が利用可能な様々な寄付手段に関するマーケティングを行う。

³² 個人の人生設計 (ライフプラン) を実現するために、資産の運用計画や保険設計、資産の承継対策等の資金計画を立てること。

(1) 公益贈与年金のダイレクト・マーケティング

約3,000人におよぶ60歳以上のケニヨン後援者に向けて、公益贈与年金のマーケティング目的のダイレクト・メールを年2回送付する。

(2) MPA が主催する学内同窓会イベント

同窓会講演会：MPA は、可能であれば同窓会講演会 (Reunion Speaker Series) を主催して寄付組織に関する詳細情報の提供を行う。

同窓会昼食会：同窓会のウィークエンド期間中、MPA 全員に敬意と感謝の意を表す昼食会を開催する。ヌジェント (Nugent) 学長もこのフォローアップ活動に参加する。

(3) 出版物

ディベロップメント・ニュースレター (Developments Newsletter)：プラン・ギビング担当ディレクターが、『ディベロップメント』ニュースレターの中で、「プラン・ギビングのQ&A：プラン・ギビング専門家からのアドバイス」というコラムを年4回執筆し、遺贈とプラン・ギビングの機会についての情報を提供する。

卒業生会報 (Alumni Bulletin) での「寄付のプロフィール (Profiles in Giving)」：2006年夏より、各会報に「寄付のプロフィール」というコーナーが設けられ、ケニヨン後援者による寄付に関する情報を掲載する。

プラン・ギビング・ウェブサイト (Planned Giving Website)：このウェブサイトには、引き続きプラン・ギビングや寄付の実例についての一般的な情報が掲載される。このサイトには、卒業生会報の「寄付のプロファイル」のバックナンバー、MPA のクラス別最新リスト、後援者が寄付の計算を行える寄付計算機能を掲載する予定である。

10. 政府・財団向けの支援獲得計画

このキャンペーンの企画立案活動の一環として、ケニヨンはコンサルタントを雇った。このコンサルタントは「クレイミング・アワー・プレイス・キャンペーン」期間中に財団について研究し、財団や政府からの財政支出の可能性について調査し評価を行う業務に携わっていた。前回のキャンペーンでは、財団・政府からの寄付は1億1,600万ドルの見込みのうち1,200万ドルであった。これは、マッチング・ギフト・プログラムやファミリー財団、政府、その他伝統型の財団からのすべての寄付を含んだ額である。また、ハワード・ヒューズ医療研究所 (Howard Hughes Medical Institute) や全米科学財団 (National Science Foundation) などから科学に関連する表彰を受けたことに関連する寄付や、ファミ

リー財団からの寄付も含まれる。さらに最近の調査では、寄付の見込みがあるトップ 20 の財団を評価し、それぞれの財団に対する戦略をまとめたところ、本キャンペーンに対して 1,510 万ドルの助成支援（ファミリー財団と財団が主宰するマッチング・ギフト・プログラムを除く）を得られる可能性があることが判明した。それ以降、さらにいくつかの寄付候補者が開拓されている。現在のところ、本キャンペーンは新たな寄付者からの大口の懸賞金を含め、財団からの助成としてさらに 100 万ドル以上を集めることに成功している。

このキャンペーンは学生援助やファカルティ・ディベロップメント、学生生活、ビジュアルアートに重点を置いており、これに伴い主要な財団や政府からの寄付を見込める状況となっている。これらの寄付候補者は助成要請の開拓予定（以下を参照）に組み込まれており、しばしば教員委員会（faculty committee）がプロボスト（Provost）や寄付担当ディレクター、助成報告担当ディレクターと一緒に開拓を行う。プロボストと任命された助成委員会は助成の検査役としての役割を果たし、プロジェクトが本学の計画や優先度に一致しているかどうかを確認する。

助成支援の候補は現在次のとおりである。前回は資金を拠出した財団・行政機関にはアスタリスク（*）が付されており、現在要請中の財団・行政機関はゴシックで表示されている。

- ブース・フェリス財団（Booth Ferris Foundation）*
- ブラッドリー財団（Bradley Foundation）（**確実**）
- バートン・D・モルガン財団（Burton D. Morgan Foundation）
- クリスチャン・ジョンソン・エンデバー財団（The Christian Johnson Endeavor Foundation）
- クリーブランド財団（The Cleveland Foundation）*
- コロンバス財団（The Columbus Foundation）
- マウントバーノン・ノクス郡コミュニティ財団（The Community Foundation of Mount Vernon and Knox County）*
- エジャートン財団（The Edgerton Foundation）（**確実**）
- シャーマン・フェアチャイルド財団（The Sherman Fairchild Foundation）
- アーサー・バイニング・デービス財団（Arthur Vining Davis Foundation）*
- フリーマン財団（Freeman Foundation）
- G.A.R.財団（The G.A.R. Foundation）*
- ゲティー財団（The Getty Foundation）
- ジョージ・ガント財団（The George Gund Foundation）*
- ウィリアム・ランドルフ・ハースト財団（William Randolph Hearst Foundation）（**確実**）*
- マーサ・ホールデン・ジャーニングス財団（Martha Holden Jennings Foundation）*
- ユークフスキー家族財団（Joukowsky Family Foundation）
- ケタリング財団（The Kettering Foundation）*
- クレスギ財団（The Kresge Foundation）
- ヘンリー・ルース財団（The Henry Luce Foundation）*
- アンドリュウ・W・メロン財団（The Andrew W. Mellon Foundation）*
- 全米芸術基金（National Endowment for the Arts）*

全米人文基金チャレンジ助成プログラム (National Endowment for the Humanities Challenge Grant Program) *
 全米人文基金アメリカの歴史プログラム (National Endowment for the Humanities “We the People” Program)
 オハイオ芸術協会 (Ohio Arts Council) *
 オハイオ文化施設委員会 (Ohio Cultural Facilities Commission)
 マクレガー財団 (The McGregor Funds) (確実)
 シルバーウィード財団 (The Silverweed Foundation) *
 ジャイルズ・ホワイティング夫人財団 (Mrs. Giles Whiting Foundation) (確実) *
 ユナイテッド・ワールド・カレッジ・ファンド (United World Colleges Fund) (確実)
 米農務省 (U.S. Department of Agriculture)
 米教育省タイトル VI (言語教育サポート) (U.S. Department of Education Title VI (Language support))

11. コミュニケーション計画

ケニオンはトライブ・ピクチャーズ (Tribe Pictures)、ランズバーグ・デザイン (Landesberg Design)、リコシェ・グループ (the Ricochet Group)、及び主要なスタッフを交え、キャンペーンのコミュニケーションについて2月27日と28日の2日間にわたって計画会議を開催する。この会議では、本キャンペーンの独自性を周知するための計画、本キャンペーンの公募段階におけるすべての支援団体への出版物の配布及びメディアを通じたコミュニケーションのサポートに関する計画の承認がなされる。また、広報活動やプレス対応の計画も含まれる。

コミュニケーションに関する全体計画は、2006年4月に理事会に提出する本計画の最終バージョンに含まれる。キャンペーンの独自性についてのプレゼンテーションは、キャンペーン委員会の次の会議で提示される予定である。

2億3,000万ドルの寄付規模別見積表 (Table of Gifts)

寄付規模	前回キャンペーン	必要寄付口数	合計
2,000万ドル以上		1	2,500万ドル
1,000～2,000万ドル	1	4	4,000万ドル
500～1,000万ドル	1	5	2,500万ドル
250～500万ドル	4	12	3,000万ドル
100～250万ドル	24	35	3,500万ドル
50～100万ドル	15	35	1,750万ドル
25～50万ドル	23	40	1,000万ドル
10～25万ドル	69	100	1,000万ドル
10万ドル未満	多数	多数	1,250万ドル
ケニオン基金			2,500万ドル
計	137	232	2億3,000万ドル

12. キャンペーンへの算入・寄付の評価

1) ケニヨン基金とケニヨン保護者基金はケニヨン・キャンペーンの軸である

ケニヨン基金及びケニヨン保護者基金は、本学の支持者数千名による支援の表れであり、アニュアルサポートにおける極めて重大な収入源である。これら基金への寄付は、すべて本キャンペーン内で集計することになる。本学は、特定のプログラムや奨学金、プロジェクト基金への大口の拠出を行う寄付者などを含め、すべてのケニヨン大学の卒業生と保護者に対して、ケニヨン基金・保護者基金への惜しみない一貫した寄付を通じた本キャンペーンへの支援を求めている。

ケニヨン基金・保護者基金への揺るぎない支援を得ることによって、ケニヨンがこれまでに得てきた主だった諸実績を放棄することなく、戦略的取り組みの発生費用に対応するための必要な財政的基盤を取得することができる。コミュニティの充実プロジェクトや教育の改革、カリキュラムの向上、学生生活の取り組みが進められる中で、これらの基金は建物の運営・整備、プログラム、人材配置、情報技術のリソースなど実質上あらゆる側面の大学生活にとって、運営上の確固たる支えとなるものである。

2) キャンペーンを集計期間

2005年7月1日から2010年6月30日までのキャンペーン集計期間中にケニヨン大学が提供を受けた寄付と誓約は、すべて総合キャンペーンに算入される。最大で5年までの将来的な支払に係る誓約であって本キャンペーンの終了（2010年6月30日）までに資本／基金向けに提供されたものについても、算入する。2005年1月1日から2005年6月30日までに提供された特定の寄付であって、その時点でケニヨン・キャンペーンへの寄付として指定されていたものについては、キャンペーン合計に算入する。

3) 寄付及び誓約の集計：特別規則の一部

- 寄付及び誓約は、1回のキャンペーンの中においてのみ集計することができる。前回キャンペーンで集計した誓約による支払分は集計しない。
- ケニヨン・キャンペーンへの誓約には、寄付者に対して必ず通知書面とともに礼状を作成しなければならない。誓約には、以下の項目が含まれていなければならない。
 - 寄付者
 - 具体的な誓約金額
 - 支払日程
 - 寄付の使途に関する指定。特段の指定がなければ、無制約の寄付となる。
- 解除又は未遂となった誓約の金額は、それらが実現されないと確定された時点で、ケニヨン・キャンペーンの合計より差し引く。

- キャンペーン委員会は、本学の寄付集計方針に関し例外を認める権限を留保する。

4) 誓約の支払期間

キャンペーンにおける誓約の支払期間は、その誓約の日から5年を超過してはならない。ケニヨン・キャンペーンに対する誓約は、キャンペーン期間中のいつでも行うことができる。

5) 冠基金 (Named Funding) の機会

冠教授職基金 (endowed professorships)、冠奨学基金 (endowed scholarships) その他の冠基金、資本目的基金 (capital funds) は、本学の優先事項及び方針にのっとりて設立する。最低寄付水準は、優先事項及び方針により定められる。

6) 有価証券

有価証券の評価・記録は、寄付者がその財産の支配権を本学に譲渡した日時点での高値・安値の平均値をもって行われる。

7) 不動産、現物寄付 (Gifts in Kind)、有形動産寄付 (Gifts of Tangible Person Property)

不動産寄付、現物寄付 (Gifts in Kind) 及び有形動産寄付 (Gifts of Tangible Person Property; 宝石、美術品など) は、正規かつ最新の評価又はその他価格の正当な証明 (IRS (内国歳入庁; Internal Revenue Service) の定義に準ずる) が添付されている場合に限り、その寄付の公正市場価格 (fair market value) をもって算入する。それ以外の場合には、当該寄付は、一般に名目価格をもって算入し、本学の現物寄付に係る通常方針に従ってこれを領収する。財産寄付その他の現物寄付は、すべて本学の寄付受理方針 (gift acceptance policy) の規定に準拠し、本学の承認を受けなければならない。

8) 残余公益信託 (Charitable Remainder Trust)、共同収入基金 (Pooled Income Fund)³³、公益贈与年金 (Charitable Gift Annuity)

残余公益信託 (Charitable Remainder Trust) や共同収入基金 (Pooled Income Fund)、公益贈与年金 (Charitable Gift Annuity) の場合 (即納・繰延べの別を問わず) など、ライフインカム型計画を通じた寄付者からの寄付であって、残余権に変更又は撤回の可能性がないものについては、額面価格でキャンペーン合計に記録する。CASE (教育アドバンスメント支援協会; Council for Advancement and Support of Education) 及び CAE (教育支援協議会; Council for Aid to Education) への報告目的及び寄付者への領収書の発行目的において、これらの寄付は将来権の現行価格に基づいてその寄付資

³³ 残余公益信託とはほぼ同様の仕組みであるものの、複数の寄付者によって信託が設立されるもの。

産の割引価格をもって記録する。いかなる場合においても、本学が取消不能の残余権を有するものでなければならない。

9) 慈善先行信託 (Charitable Lead Trust)³⁴

ケニヨン大学を取消不能の信託受益者として設定された先行信託 (lead trust) による収益見込みは、本学への誓約として記録する。最初の5カ年の支払についてはその満額をもって記録し、残りの年の支払は、他のプラン・ギフトに即した形で割り引かれる。

10) 完全慈善信託 (Wholly Charitable Trust)

寄付者により設定・管理された完全慈善信託 (wholly charitable trust) であって、所得及び元本に係るすべての権利についてケニヨン大学が受益者として取消不能の形で指定されているものについては、それが設定された年又はケニヨン大学がその信託の存在を認識した年の時点においてケニヨンの権利となる当該財産又はその一部についての公正市場価格をもって集計する。それ以後、当該信託の年間収益は、基金収益として処理し、各年に寄付として報告する金額には計上しない。

11) 住居又は農地に係る残余権 (Remainder Interest)

住居又は農地に係る残余権 (remainder interest) は、その寄付者が所有権に関する費用 (ローン、税金、保険、公共料金の支払など) について十分な準備金を用意している場合に限り、これを受理する。当該の拠出確約は、当該寄付を完成させる不動産取引最終手続の時点で、証書その他の正式の文書をもって記録しなければならない。ケニヨン・キャンペーンの合計には、当該残余権の公正市場価格満額を加算する。CASE 及び CAE への報告目的及び寄付者への領収書発行目的においては、割引現在価値を用いる。財産寄付は、本学の寄付受理方針の規定に準拠し、本学の承認を受けなければならない。

12) 生命保険

本キャンペーンにおいて、寄付者の生命保険による寄付はその寄付時点での当該保険契約の払戻解約金額、又は本キャンペーン中の保険料支払額をもって集計する。集計対象となるには、ケニヨン大学が当該保険契約における所有者及び取消不能の唯一の受益者とされているものでなければならない。

³⁴ 寄付者が設立する信託に財産を委譲し、信託の定める期間中は信託から一定額が大学に対して寄付が行われ、期間が満了になった時点で残った資産が寄付者等に支払われる仕組み。

13) 実現した遺贈 (Realized Bequests)

実現された遺贈 (realized bequests) であって、過去のキャンペーンにおいて遺贈見込額として集計されていないものについては、その支払の受領時点で現金寄付として集計する。

14) 遺贈見込額 (Bequest Expectancies) その他の信託拠出額 (Other Trust Commitments)

過去の例から見て、遺贈の見込額は、本学にとって最大級の寄付の一部をなしてきた。卒業生、保護者、支持者には全員に対し、本学の長期的な存立のために各自の遺産計画にケニヨン大学を加えるよう計画を勧めていく。ジョージ・ウォールトン・マリオット会 (George Wharton Marriott Society) への新規会員登録で、ケニヨン・キャンペーン期間中に行われたものについては、クラスごとに記録し、各クラスの同窓会祝賀ウィークエンド中に発表する。

以下に示す要件に適合する遺贈意思その他の信託拠出確約は、額面価格をもってキャンペーン合計に反映し、CASE 及び CAE への報告目的においては割引価格をもって記録する。

62 歳以上の寄付者又は本キャンペーンの終了までに 40 年目以降の同窓会を迎える寄付者は、下記の要件を満たすことにより、額面価格をもって各自の遺贈見込額をケニヨン・キャンペーンに加えることができる。

- 遺贈見込額以上の即納型又は有価証券による拠出確約を本学に提供すること。ただし、即納型または有価証券の拠出確約額は、5 万ドル以上であることが必要である。
- ケニヨン大学への遺贈について記載した遺書又は信託文書の該当条項の写しを本学に提出すること。
- 「繰延型拠出確約確認書 (Confirmation of Deferred Commitment Form)」及び「覚書 (Memorandum of Understanding)」を作成して、(適宜) 基金とその用途を設定すること。
- ケニヨン側で見込額を計上する根拠となる十分な情報を提出すること。

(例) ケニヨン大学の現時点における冠奨学基金の拠出最低限度額は、5 万ドルである。

1963年卒業のジェーン・D・ドウ (Jane・D・Doe) は、ケニヨン・キャンペーンを通じて「ジェーン・D・ドウ奨学金基金」を設立した。ジェーンは同冠奨学基金のためにケニヨン大学に 2005 年 7 月 15 日に有価証券で 5 万ドルの寄付を拠出し、また、5 万ドルの特定遺贈を設定して、当該特定遺贈の詳細を記した遺書の写しを本学に提出した。次に、「繰延型寄付の確認」書を作成し、自らの遺贈を通じて冠基金の全額を寄付する意思を記載した。最後に、ジェーン自らが希望する当該基金の用途を本学が実行できることを確実にするため、「覚書」を作成した。

ジェーンの行った手続きに基づいて本学はジェーンの冠奨学基金を設立し、そこで当初寄付額 5 万ドルをもって当該基金は開始された。ジェーンは、自らの奨学金に関連して継続的にフォローアップ

プ (stewardship) を受けることとなるが、何よりも重要なのは彼女の気前の良い寄付により恩恵を受ける学生を自らの生存中にまの当たりにすることができるという点である。ジェーンが亡くなった時点で、ジェーンの特典遺贈は既存の冠奨学基金に追加され、毎年より多くのケニヨンの学生が彼女の遺贈による寄付を受け取ることができるようになる。

67 歳以上の寄付者又は 45 年目以降の同窓会を迎えた寄付者は、下記の要件を満たすことにより、額面価格をもって各自の遺贈見込額をケニヨン・キャンペーンに加えることができる。

- ケニヨン大学への遺贈見込額を記載した遺書又は信託文書の該当条項の写しを本学に提出すること。
- 「繰延べ型拠出確約確認書」及び「覚書」を作成して、(適宜) 基金とその用途を設定すること。
- ケニヨン側で見込み額を計上する根拠となる十分な情報を提出すること。

15) 方針の変更及び例外

これらの方針は変更される可能性があり、本学及び理事キャンペーン運営委員会の職員は、審査を経て個別の事例ごとに例外を設けることができる。本キャンペーンに提供された拠出確約の価額については、当該委員会が最終的な権限を有する。

13. 冠名寄付の機会 (Named Gift Opportunities)

ケニヨン・キャンペーンの優先事項への寄付は、金額を問わず歓迎である。また、本学は冠名寄付や他人 (例えば教員や学友) に敬意を表す寄付を拠出したいと望む個人のために各種機会も設けている。冠名寄付を行うことで、その寄付は (冠基金として) 永久に又はその施設の続く限り認識されることになり、その個人の存在がケニヨンの歴史に刻まれることとなる。以下に記載しているのは冠名目的としてすでに特定されている寄付であり、キャンペーンが進むにつれ、さらに機会が追加されていく可能性がある。

冠名寄付は、即納型の寄付又は 5 ヶ年間にわたり支払う誓約をもって行うことができる。冠基金 (特に冠奨学基金) によっては、冠基金の設立を支援するために即納型の寄付と合わせて遺贈その他繰延べ型の寄付を検討することができる。寄付担当オフィスは冠名機会を通じてケニヨンへの拠出確約を行うための革新的かつ有用な方法について相談を受け付けているので、是非とも(740) 427-5154 まで連絡されたい。

<u>冠名機会</u>	<u>寄付額</u>
ケニヨン教育機会 (Access to a Kenyon Education) – 目標額 7,000 万ドル	
冠奨学基金*	5 万ドル
年間 1 万ドルの学生支援の資金となる冠奨学基金*	25 万ドル
年間 2 万 2,500 ドルの学生支援の資金となる冠奨学基金 (現在の平均額)*	50 万ドル
授業料、部屋代と寮費の年満額の資金となる冠奨学基金*	100 万ドル
* 寄付には繰延べ型のものが含まれる場合がある。	
ケニヨン教育学習 (Teaching and Learning At Kenyon) : 冠プログラム– 目標額 4,100 万ドル	
冠教授職基金 (必要数 5)	それぞれ 200 万ドル
映画研究冠教授職基金	200 万ドル
ヤーボロー冠研究論文奨学金	250 万ドル
個別の研究奨学金 (必要数 3)	75 万ドル
教育イニシアチブ助成	250 万ドル
教育革新センター	600 万ドル
センター教授職 (必要数 3)	200 万ドル
教員事業基金	250 万ドル
個別の教授職事業基金 (必要数 50)	5 万ドル
夏期学生研究プログラム	
夏期科学プログラム	200 万ドル
夏期科学学群基金	100 万ドル
夏期科学学生基金	100 万ドル
夏期人文科学プログラム	200 万ドル
夏期人文学群基金	100 万ドル
夏期文理学群基金	100 万ドル
夏期社会科学プログラム	200 万ドル
夏期社会科学群	100 万ドル
夏期科学学生基金	100 万ドル
夏期芸術プログラム	200 万ドル
夏期芸術学群基金	100 万ドル
夏期芸術基金	100 万ドル
国際プログラム	
語学教育基金	300 万ドル
個別の語学基金	50 万ドル
国際留学特待生基金	250 万ドル
国際地域研究センター	200 万ドル
ケニヨン教育学習 – 資本向けプログラム – 目標額 4,600 万ドル	
展示/美術史の建物	1,000 万ドル
主たるギャラリー	250 万ドル

ギャラリー	100 万ドル
講 堂	150 万ドル
ロビー	50 万ドル
教 室	10 万ドルから 25 万ドル
館長室及び学芸員室	5 万ドル
スタジオ・アートの建物	1,000 万ドル
彫刻の部	50 万ドル
彫刻の各スタジオ	25 万ドル
彫刻の教室	10 万ドル
製図の部	50 万ドル
製図の各スタジオ	25 万ドル
絵画の部	50 万ドル
主たるスタジオ	25 万ドル
教 室	10 万ドル
写真の部	50 万ドル
教 室	10 万ドル
製 版	25 万ドル
デジタル・ビデオの部	100 万ドル
写真及び製版のスタジオ	25 万ドル
ビデオ・アート・スタジオ	25 万ドル
教 室	10 万ドル
最新研究スタジオ	10 万ドル
教員室	5 万ドル
セミナー・ルーム	10 万ドル
関連する冠プログラム	
アート施設/カリキュラムの基金	
館長職	200 万ドル
学芸員 (それぞれ)	150 万ドル
展示基金	100 万ドル
収集品援助基金	100 万ドル
学生/教員向け展示基金	50 万ドル
ケニヨン・レビュー	
編集長	200 万ドル
成人・学生奨学金	100 万ドル
個別の冠奨学基金	5 万ドル
通常の基金	200 万ドル
個々の著作権使用料	10 万ドル
冠基金	5 万ドル
学生生活 – 目標額 4,900 万ドル パース・ホール・プロジェクト	
パース・ホール・カウンター	250 万ドル

上階デンプシー・ダイニング・ルーム	150 万ドル
下階デンプシー・ダイニング・ルーム	100 万ドル
アクセスの向上	150 万ドル
パブ	50 万ドル
東側テラス	50 万ドル
大型の個別ダイニング・ルーム	25 万ドル
個別のダイニング・ルーム	10 万ドル
歴史的建造物修復基金	5 万ドル
タウンハウス	
西側全体開発	1,200 万ドル
個別のタウンハウス・ユニット	35 万ドル
ベクスリー・ホール	450 万ドル
メイン・ロビー	50 万ドル
アクセスの向上	50 万ドル
個別の家具一式	25 万ドル
コルバーン・ホール広場	25 万ドル
個別の部屋	10 万ドル
歴史的建造物修復基金	5 万ドル
タウン・センター基金	500 万ドル
冠基金	5 万ドル
フィランダー・チェース・コーポレーション	400 万ドル
本キャンペーンの進行過程で、各種の冠名寄付機会が提供されていく。	

14. キャンペーン費用の捻出に係る理事会決議（2004 年 10 月 30 日）

キャンペーン費用の捻出に係る理事会決議

2004 年 10 月 30 日

以下の如く決議する。

寄付募集委員会より理事会に対し、ケニヨンの次回の総合キャンペーンにおける費用の捻出方法を提案する。当該方法には、無制約基金の初年度の投資収益を分配することや最大 5%までの理事寄付金を本キャンペーンに分配すること、寄付募集の配分費用を建設プロジェクトの「ソフト面の諸費用」の勘定にあてることを含める。ケニヨンの短期投資ポートフォリオの月次レートに基づく帰属利子など本キャンペーンに融通された資金については、当該の諸基金をもって本学に補償する。

寄付募集・プログラムに関するリソース

寄付募集専門家協会 (Association of Fundraising Professionals) : 寄付募集専門家協会 (AFP) は、世界各地の 190 超の支部に在籍する約 2 万 8,000 名の会員からなる組織であり、広報や調査、教育、認証の各プログラムを通じてフィランソロピーの促進活動を行っている。同協会は寄付募集専門家の育成活動を推進しており、ファンドレイザーの高度な倫理基準の普及に努めている。
www.afpnet.org

CASE (Council for Advancement and Support of Education、教育アドバンスメント・サポート協会) : ワシントンに本部を構え、ロンドンとシンガポールに支部を有する同協会は、卒業生に関わる広報、コミュニケーション、寄付募集活動に当たるあらゆるレベルのアドバンスメントの専門家のための専門組織である。
www.case.org

現在 CASE には、世界 54 ヶ国 3,300 校超のカレッジ、大学、私立小・中・高等学校が在籍している。このことから、CASE は会員組織の点から見て最大級の非営利教育団体の一つとなっている。当協会では、各会員組織に所属する 4 万 7,000 名超のアドバンスメントの専門家のために活動を行うとともに、当協会自体でも 2 万 2,300 名超の専門家会員を抱えている。

CASE は、世界各地の教育を振興・支援するとの使命に基づき活動を行う中で、1994 年にはロンドンにヨーロッパ支部を、2007 年にはシンガポールにアジア太平洋支部を正式に開設した。現在のところ、イギリス、アイルランド、ヨーロッパ大陸における CASE の会員組織は、200 校超となっている。

CASE は、会員が卒業生や寄付者とより堅固な関係を構築し、キャンパスプロジェクトの資金を集め、募集資料を作成し、入学希望者に自校を売り込み、専門職を多角化し、世の中の教育に対する支援を促進すべく、支援を提供している。さらに、アドバンスメント関連の様々な商品やサービスも提供しており、また、専門職の基準や倫理規範を設け、他組織と協力して世間の関心のある課題に対応するとともに、世界各地で教育の重要性の啓蒙に努めている。

インディアナ大学フィランソロピー・センター (Center on Philanthropy at Indiana University) : インディアナ大学フィランソロピー・センターは、フィランソロピーへの理解向上、フィランソロピー慣行の向上、フィランソロピー活動への参加強化という使命の遂行に当たっている。
www.philanthropy.iupui.edu

同センターは、非営利組織のファンドレイザーや経営陣、理事会メンバーやボランティアが寄付募集活動を向上させることにより自組織の成功度合いを高められるよう支援すべく、寄付募集スクール (Fund Raising School) など様々なプログラムを設けている。このスクールは、包括的かつ実績

のある寄付募集のコンセプトや原理原則を、最新の研究を採り入れつつ指導している。同時に、ファンドレイザーが効果的に募集活動を計画・管理できるような具体的な手段や手法も提供している。

毎年、世界各地の数千名の寄付募集専門家が当該スクールの支援を受けている。そこでは、歴史的・慈善的な背景や現在の問題、寄付募集/フィランソロピーに係るアートとサイエンスの伝授がなされている。参加者は、自組織の資源を構築していく上での寄付募集の役割や募集活動の組織法、それらを実行に移すための詳細について理解を得ることができる。

同センターのウェブサイトには、フィランソロピーに関する様々な記事・研究のアーカイブが用意されている。

スタンフォード大学フィランソロピー・リーダー向け管理者プログラム (Stanford University Executive Program for Philanthropy Leaders)

2008年の開催日: 2008年7月27日 - 8月2日

応募期限: 2008年5月19日

プログラム参加費用: 7,300ドル

この画期的な管理者プログラムは組織・管理上の様々な課題に取り組む上で役立つ最先端のアイデアを探求し、必要不可欠な技能を向上させる機会を得ることができる。

スタンフォードのワールドクラスの教員の指導を受けるこのフィランソロピー・リーダー向け管理者プログラムでは、特にビジョンや能力、ガバナンス、協力に重点を置いて助成団体に係る戦略とマネジメントが主に取り上げられる。

本講の厳格なカリキュラムには様々な事例研究や講義、画期的研究に触れる機会、経験学習、ゲストスピーカー、少人数制グループによる検討が用意されている。当該プログラムは、アイデアの共有を広げ分野を超えたネットワークを構築できるようにするために考案されたものである。

www.gsb.stanford.edu/exed

おわりに－訳者解題

本論文は、William & Beverly Reed, *A Primer on The Art and Science of Fund-raising in American Higher Education*, October 2007 の和訳である。

現在、日本の大学では安定的かつ永続的な発展という観点から財務基盤の強化が課題になりつつあることから、教育研究や学生支援の財源の一つとしての寄付の募集に取り組む大学が増えてきている。こうした状況に鑑み、本共同研究プロジェクトが日本の大学に対して 2007 年春にアンケートを実施したところ、多くの大学が寄付募集に取り組む一方で実績が芳しくなく、寄付者とのコミュニケーションや組織、人員配置等で悩んでいることが浮き彫りになった。

これに対し、アメリカの大学は寄付を通じて財務基盤の維持・強化を図っており、寄付の文化や税制の違いを踏まえても日本の大学にとってある程度参考になると訳者らは考えてきた。だが、個別大学の寄付募集に関する断片的な情報は散見されても、募集の戦略や手続きに焦点をあてて取り上げた包括的な文献はない。そこで、我々はリード氏夫妻と日本の現状と課題について意見交換を重ねた上で「アメリカの大学の寄付募集の方法論とケーススタディの双方が含まれたペーパーを書いて欲しい」と欲張ったお願いをしたところ、快諾下さった。

著者の一人であるウィリアム・リード氏は『財務からみた大学経営入門』（東洋経済新報社）の書物など日本でもアメリカの大学の財務ガバナンス、実務に関する権威として知られており、母校のケニヨン大学で自ら寄付募集に従事した経験を有する。一方のビバリー・リード氏は寄付募集のコンサルタントを長年にわたり務めており、二人の豊富な経験と深い洞察に裏打ちされた本論文はアメリカの高等教育機関における寄付募集を理解する上で他に類のない格好の入門的文献といえよう。

本論文は、アメリカにおける寄付の全体像や寄付者の寄付動機、大学における募集アプローチ、募集活動を支えるインフラ等を取り上げた「総論」とケニヨン大学のキャンペーンに関する「事例研究」の二部で構成されている。「日本の教育機関のリーダーが検討すべき事項」という項目が盛り込まれているように、リード氏夫妻もアメリカの現状が全て日本の大学に適用可能と考えているわけではなく、どの程度の示唆を得られるかに関する最終的な判断は読者に委ねられる。日本の大学における寄付募集の今後の取り組みにいささかなりとも参考になれば幸いである。

最後に、東京大学・渉外本部マネジャーの小野寺達也氏には本論文の訳文全体に目を通していただいた上で有益なコメントを賜った。この場を借りてお礼を申し上げたい。

2008 年 7 月

片山 英治
小林 雅之
劉 文君

東大－野村大学経営ディスカッションペーパー No. 06

2008年7月発行

発行：東京大学 大学総合教育研究センター

東京都文京区本郷7-3-1

著者に無断で本ペーパーの転写・複製等を行うことを禁じます。