

広島大学 高等教育研究開発センター 大学論集
第44集 (2012年度) 2013年3月発行：131-146

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—

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—

鳥居 朋子*

1. はじめに

近年、大学のガバナンスの観点から同窓会に対する関心や注目が集まっている。日本においては、とくに国立大学の法人化に代表されるような大学の経営環境の変化を受け、大学に対する支援者としての同窓会への期待や、同窓会と連携した幅広い就職支援活動及び社会連携活動への課題意識が高まっている（腰越・池田，2006；高田，2011；大川他，2012）。さらに、最近の大学情報誌『Between』（2012年8-9月号）で特別企画が組まれているように、歴史ある私立大学の周年事業においては、大学と卒業生との関係強化というねらいに加えて、時代や社会の変化・要求に応じて自学を見直し、同窓生はもとより在学生や教職員らすべての関係者が課題を共有し、アイデンティティを再確認する機会として開催することが重視されつつある（Between編集部，2012）。

いま、学修という観点に立てば、同窓生（alumni）とはある教育機関の教育課程において一定年限の教育を受け、その学修の成果として単位及び学位を取得し卒業したという意味で、母校（alma mater）の教育効果を社会において一個人による違いはあるが—何らかの形で体現する人びとだと見なせる。また同時に、広い意味で社会を支える納税者であり、さらに母校が重んじる価値の支持者として寄付行為を行い得る人びとである。同窓会とは、そうした同窓生個人々人を同期という横の関係や世代を超えた縦の関係で結び付けるとともに、同窓生たちと母校とを繋ぎ合わせる組織的な紐帯だと言える。しかし今日、厳しい経営環境におかれた大学が同窓会にとくに求めるのは、母校での共通体験に支えられたノスタルジーを味わう同窓生間の親睦の場というよりも、むしろ母校への物心両面における継続的な支援者としての役割であるように見受けられる。

たとえば、大学同窓会に関してほぼ二百年の歴史を有するアメリカでは、同窓生たちが母校に対してどのように考え、いかに振る舞い、何をもたらしてくれるのかという問題は早くから大学関係者の関心事であり、またそうした問題は同窓会運営の改善をねらいとする実践的な研究の対象であった。アメリカの大学で最初に同窓会が誕生したのは、1821年のウィリアムス・カレッジ（Williams College）での設立時であるとされている（Sailor, 1930）。以後、同窓会の組織化が進んだアメリカにおいては、同窓生ないし同窓会を対象とした研究が蓄積されている（Shaw, 1922; Sailor, 1930; Marves, 1988; Pearson, 1999; Borden, 2005; Ewell, 2005）。アメリカの大学における卒業生を対象とした研究の歴史の変遷を整理した江原によれば、大別して、「Alumni Studies（卒業生研究）」と呼ばれる Alumni Survey（卒業生調査）を中心とした卒業生の調査研究や、「Alumni Relations（校友行政）」

* 立命館大学教育開発推進機構教授

と呼ばれる卒業生と大学との関係及び Alumni Association（同窓会、校友会）をめぐる実践研究が盛んだという（江原，2009）。とくに前者の卒業生研究に関しては、当該教育機関のパフォーマンスの測定と次期計画策定への活用という観点から、機関調査（Institutional Research: IR）の領域で主要な研究テーマの一つとなっている。過去にも、IRの専門誌『New Directions for Institutional Research』では、「Alumni Research: Methods and Applications」（1988）、「A New Era of Alumni Research: Improving Institutional Performance and Better Serving Alumni」（1999）、「Enhancing Alumni Research: European and American Perspectives」（2005）といった特集が生まれ、それぞれの時代が大学に対して要請する課題に対応して同窓生に関する実践的な研究が手がけられてきた。

一方で、興味深いことに、『The Encyclopedia of Higher Education Vol.2』（1992）では大学の同窓生ないし同窓会に関する独立した項目は設けられておらず、それらは「Privatization（民営化）」の項目中の「Philanthropy（慈善活動）」の小項目に収められている。同項目の執筆を担当した Jones によれば、アメリカの同窓生は一世以上にわたってかれらの学閥（old school ties）に對価を支払うことを求められているという（Jones, 1992）。とくに、教育的な慈善活動として、アメリカでは19、20世紀において極めて気前のよい篤志家や、同窓生基金、非営利財団等を発展させてきたとする見方が示されている（Jones, 1992）。こうした高等教育の財政や統制における民営化の流れの中では、大学は経営資源を追求する手立てとして、同窓生が生涯にわたって母校への関心を維持するよう働きかけることに積極的にならざるを得ないという事情がある。

かかるアメリカの歩んできた歴史を、同じく高等教育への公的資源の縮減に喘ぐ今日の日本はある部分でなぞっているかのようであり、経営資源の追求方法の一つとして、大学と同窓会との関係の再検討がはかられているように見える。したがって、今日の大学を取り巻く外的環境の変化に回答しつつ自らのミッションを遂行する大学に対する同窓会の支援について、いかなる戦略が立てられ実行されているのかという観点からアメリカの事例を検討し、示唆を得ることの意義は大きいと考えられる。これまでも国際比較の観点から、アメリカにおける大学の同窓会の活動や機能に関しては、清水（1987）、喜多村（1990）、飯野（1997）、ホーキンス（2000）、山田（2008）らの先行研究によってハーバードやUCLA等の有力私立大学や公立大学の事例が紹介されてきた。ことに山田（2008）は、高等教育機関の戦略という視点から、大学等のウェブサイトの情報も精査しつつ、現役学生へのキャリア支援等の大学本体の活動と密接につながった同窓会組織の活動を解説している。しかし、同窓会の議事録等を分析素材に用いながら組織内部の議論に踏み込み、21世紀初頭の変動する社会における大学への戦略的支援の具体的な方法や調整過程等を考察した研究は、管見の限り蓄積が薄い。もとより、本研究が重視している視点に基づく研究は、『IDE 現代の高等教育』の特集（2000年6月号、No. 419）等の日本の大学同窓会に関する論考の中にも見当たらない。

そこで本稿では、大学ガバナンスに基本的な視座を据えながら、日本の大学と同窓会の連携のあり方への示唆を得ることを目的に、同窓会活動における大学への戦略的な支援についてアメリカの個別大学の取り組みを検討する。とくに、基礎的研究の一つとして、州立総合大学の中でも伝統ある同窓会組織との連携を有するミシガン大学（University of Michigan, UMと略記）に注目する。ミシガン大学同窓会（Alumni Association of the University of Michigan, AAUMと略記）は、2006年

に積極的差別是正措置 (affirmative action) への制限を求める住民投票によって州憲法の改正 (ミシガン州の公立大学, 州政府による人種・性別・皮膚の色・エスニシティー・出身国に基づく雇用・教育・契約における集団や個人に対する優遇措置を禁止) が実行されたミシガン州において, 多様性を尊重した UM のビジョンの実現に生じた問題の解決に同窓会がどのような役割を果たし, キャンパスの構成員の多様性という価値をいかに支えているのかが捉えられる事例の一つである。AAUM の活動からは, 単に資金調達活動に限るのではなく, その大学が重きを置く価値に対する理解や支持に基づき, 実質的な支援を組織的に提供する方法について示唆を得ることが期待できる。

具体的には, UM の概要及び AAUM の活動の概要を検討した上で, 改正州憲法下におけるキャンパスの多様性の保持や, UM の海外ネットワーク強化を主軸とする国際的パートナーシップ戦略の推進に AAUM がどのように関与し支援を提供しているのかを分析し, その特質を明らかにすることを課題とする。主な分析の素材として, AAUM への訪問調査 (2011年12月12日) におけるヒアリング記録, ウェブサイト等で公開されている資料, 及び AAUM の理事会議事録や内部資料等を用いる²⁾。

2. ミシガン大学の概要及び同窓会の活動

(1) ミシガン大学の組織的特性

アメリカ中西部のミシガン州の旗艦大学である UM は, Ann Arbor, Dearborn, Flint の三ヶ所にキャンパスを置く州立の大規模な研究総合大学である。メインキャンパスである Ann Arbor 校には19, Dearborn 校には4, Flint 校には5つのカレッジ及びスクールがある。UM のビジョン・ステートメントには, 「個々の人生経験がもたらす見解やものの見方を追求することによって, 多様性を称え推進する」³⁾ ことが掲げられ, 様々な人びとにひらかれた大学として存在することが謳われている。2010年秋のデータによれば, 在校生は58,947人, 教員 (大学院生講師を含む) は8,791人であり, 卒業生については存命中の学位保持者が526,975人である。卒業生のアメリカ国内における主な集中地域とその人数は, ミシガン州の212,042を筆頭に, カリフォルニア州39,248, イリノイ州25,784, ニューヨーク州24,643, フロリダ州15,808, オハイオ州14,189と続く⁴⁾。

Kerr の考察において, UM は「所有権において従属するが, 統制及び財政面での実質的な部分において自立している大学。大学行政の専門家ではない一般人から構成される強い評議委員会, 強い総長職, 管理権を共有した強い教員団, なおかつ, 州による一括歳出予算と連邦政府による個々の学生及び個々の教員・研究者の支援を通じたきわめて多額の公的な財政資源を備えている大学, すなわちミシガン大学モデル」(Kerr, 1991, 29頁) とその特徴が列挙されており, いわゆるギルド的な特性を持ち, 大学理事会の州政府からの強い独立性という点⁵⁾ からもしばしば私立大学の性格を有する州立大学だと評されている。大学の活動運営財源については, 5,431,000,000ドル (2009-2010年) の規模を誇る。ガバナンスにかかわる様々な意思決定に関しては概ね局部に分権化されており, たとえば教養教育カリキュラムの開発等においても, 学科レベルの発意が尊重されている (鳥居, 2006)。

(2) 同窓会のミッション及び戦略目標

AAUMの初源は、1845年8月6日に11名のUM初の卒業生が輩出された際に、「卒業生の会 (Society of the Alumni)」が結成されたことに遡る。その後、1897年⁶⁾に学部ごとに組織されていた同窓会を束ねるような形でAAUMが成立した (AAUM, 2011)。アメリカでは、前出のウィリアムス・カレッジを嚆矢として、19世紀前半に主として私立大学 (プリンストンやハーバード、アマースト、ブラウン等) における同窓会の設立がそれに続いた (Shaw, 1922)。州立大学の場合はこれよりやや遅れて、20世紀に入って卒業生の組織化が進んだとされることから (江原, 2009)、UMでの同窓会設立の動きは州立大学群の中でも早いものであったと見なせる。21世紀初頭の今日、UMの同窓生の規模は大学本体の拡張に伴って約50万人に拡大している。

Eckel & Kingによれば、アメリカの典型的な大学運営機構の構造において、同窓生記録及び郵送管理センターや同窓生連携等の同窓生のマネジメントにかかわる事項は、ガバナンスの最高機関である「評議員会 (The Board of Trustees)」及び「大学総長 (The President of the University)」の直下に配された複数の「副学長 (Vice President)」⁷⁾の一つである「大学連携担当副学長 (Vice President for University Relations)」の管轄対象に含まれるとされている (Eckel & King, 2006, 1047頁)。この典型的な機構モデルに照らせば、非営利非課税組織であるAAUMは、大学本体とは独立して運営されている点に大きな特徴がある⁸⁾。それゆえ、AAUMの理事会 (Board of Directors) は、その運営においてすべての法的責任及び受託者責任を担っている (AAUM, 2011)。

この大学本体からの独立というAAUMの組織的特質に関連して、前出のJonesは興味深い指摘を行っている。それは、同窓会組織の相対的な自立性が強いほど、同窓生たちが圧倒的な民間の影響力を発揮し、かれらが資金を調達するのと同じくらい実質的なロビー活動—多くの場合は保守派であり、時々改革派となる—を行うかもしれないという可能性である (Jones, 1992)。そうした時、大学は場合によってはバランスを是正するため、公 (おおやけ) としての連邦ないし州に援助を求めるという方策を講じるという。あるいは、大学とは独立した法人や財団を設立するという手段があるが、これは大学内部の意思決定から寄付を行う同窓生を遠ざけるための方法の一つだという記述は (Jones, 1992)、AAUMとUMの関係性を捉える上で注目すべきである。

とは言え、UMとAAUMが目指す方向性は互いに距離を置いた別個のものとして設定されているわけではない。AAUMの定款 (1992年9月採択) によれば、「AAUM及び関連団体の方針として、雇用や協会のプログラム活動において、人種、性、皮膚の色、宗教、性的指向、国籍、先祖、年齢、未婚・既婚、障がい、身長・体重、ベトナム時代及びその他の軍事的地位によって、何びとも差別されない」ことが謳われ、積極的差別是正措置を支持する姿勢が打ち出されている。この定款にそくし、AAUMのビジョンは、「すべての同窓生を最優先に、最善を尽くす」 (AAUM, 2011, 4頁) こととされており、UMのビジョンである多様性の尊重と対を成すものとなっている。さらにAAUMのミッション (1995年4月採択) は、次のように策定されている。「(AAUMは一筆者注) 現在の、そして未来のUM同窓生間の生涯にわたる関係を育む独立した国際的な組織である。UMの献身的なパートナーとして、同窓会は関連するプログラムやサービスを同窓生に提供し、大学を支援する。同窓会の取り組みの根底にあるものは、社会をよりよく生きるための教育の価値、高潔さ、

多様性及びサービスへの関与に対する信念である」(AAUM, 2011, 4頁)。

事実、UM の学生集団の多彩な状況を反映し、国際同窓生数は約18,000にのぼる⁹⁾。かれらの出身国・地域の上位は、トップが中国 (24%) であり、ユーロ圏 (18%)、韓国 (13%)、カナダ (13%)、日本 (9%)、インド (9%)、シンガポール (5%) と続く¹⁰⁾。国際同窓生全体の約四分の一を占める中国からの留学生は、AAUM のみならず、UM のキャンパスでもその存在感を際立たせており、このことは後述する UM の国際的パートナーシップ戦略と深い関係を有している。

このように、国籍等に限らず多様な同窓生同士を結び付けることをミッションの中核に据えた AAUM の戦略的計画は、「世界最大級のネットワークの一つとして、48万人を超える同窓生に対して質の高いプログラムやサービスを生み出すこと」(AAUM, 2011, 2頁) に焦点化されている。ただし、同窓生のすべてが自動的に同窓会員となるわけではない。会員資格を得るためには、同窓生の自発的な入会手続きが必要となるからだ。2009年時点、同窓会員は約10万人であり、全同窓生の20%程度である (AAUM, 2011)。このことから、同窓生にとって入会のメリットが感じられるような良質のプログラムやサービスの提供が重要かつ喫緊の課題となっている。こうした課題を視野に入れ、AAUM は中期的な戦略目標 (Balanced Scorecard 2011-2012) における重点領域と主な指標を設定している (表1)。量的な指標のみならず、質的な指標も重視されていることが理解される。

表1 戦略目標における重点領域と主な指標

重点領域	主な指標
資源配分	収入と支出
内部の質	従業員の満足度、顧客の満足度
顧客の認識	年会費納入会員数、総会員数、会員定着率
変革と継続的な改善	製品発注数の増加、遂行中の革新的なアイデアの数

出典：AAUM (2011) を参照し作成

(3) 同窓会のガバナンス及び運営

ここで、UM から独立した組織である AAUM のガバナンスにかかわって、理事会の体制について概観しておきたい。理事会は同窓会員から選出される19～23名のメンバーで構成され、AAUM のガバナンスにかかわる意思決定に関し受託責任と説明責任を負う。以前は、広く UM の学部、キャンパス、各種の同窓クラブや同好会等からの代表者約80名をメンバーとする大規模な理事会だったが、その規模の大きさゆえに効率的かつ効果的な運営が困難であったため、2005年11月に抜本的に改革されたという (AAUM, 2011)。これにより、AAUM の戦略的計画を焦点化し意思決定を迅速化することが進んだ。理事会の主な任務は、1. 同窓会のミッション、目標、目的の遵守を確保する、2. 同窓会の目標と目的を推進する政策を定める、3. 執行部のリーダーシップと協力し同窓会の戦略的思考を押し進める、4. 同窓会の財政的な実行可能性を監督し、法的及び倫理的な誠実さを確保する、の4つである (AAUM, 2011)。理事会の会議出席にかかわる交通費・宿泊費は自己負担であり、奉仕活動の性格がきわめて強い。

こうしたガバナンス体制のもと、日常的なマネジメントに関しては総勢64名のスタッフ体制が敷かれ、Ann Arbor 校のほぼ中央に位置するアクセスの利便性が高いオフィスビルで業務に従事している。具体的な分掌及び人員（2011年12月時点）は、Executive Team に AAUM 会長を含む11名、Alumni Engagement and Program Delivery に12名、Innovation and Technology に10名、Business Operations に12名、Michigan（保養施設）に7名、Marketing and Communications に12名である¹¹⁾。運営費に関しては、2011-2012年の総収入が6,752,749ドル、総支出が7,335,009ドルとなっており、収入では投資収益が約半分、会員費収入が四分の一強を占める（AAUM, 2011）。支出では、Marketing and Communication（2,449,341ドル）と Innovation and Technology（1,377,970ドル）の二領域への予算配分の増額が顕著であり、いずれも前年度比で115%となっている。人員及び予算の措置を通じて AAUM がこれら二領域に重点をおき、戦略目標の達成に力を注いでいることがわかる。

AAUM の系列組織・団体に関しては、14の関連団体及び20の関連教育組織とゆるやかな結びつきを保っている（表2）。多種多様な関連組織と提携することによって、UM の同窓生をあたかも大きな網の目で覆うかのように組織化している。

表2 AAUMの関連団体及び関連教育組織

	団 体 名 称 と 提 携 年
関連団体	Alumnae Council (1917), University of Michigan Clubs Council (1923), Emeritus Club (1931), Michigan Alumni Academy (1965), Michigan Alumni Cheerleaders Association (1967), Camps Council (1972), African American Alumni Council (1977), University of Michigan Hispanic Alumni Council (1989), Korean Alumni Society (1993), UM Gay and Lesbian Alumni Society (1993), Asian Pacific American Alumni Council (1993), University of Michigan Entertainment Coalition (2007), University of Michigan Association of Jewish Alumni (2008), Letterwinners M Club (2010)
関連教育組織	School of Medicine (1960), School of Dentistry (1962), School of Public Health (1964) School of Information (1973), U-M Dearborn (1973), School of Music, Theatre and Dance (1975), School of Education (1975), Law School (1976), School of Natural Resources and the Environment (1976), College of Pharmacy (1977), School of Art and Design (1980), U-M Flint (1980), School of Social Work (1982), Ross School of Business Administration (1983), Taubman College of Architecture and Urban Planning (1984), College of Engineering (1986), College of Literature, Science and the Arts (1988), School of Nursing (1993), School of Kinesiology (1993), Gerald R. Ford School of Public Policy (1993)

出典：AAUM（2011）を参照し作成

国際同窓生の海外拠点に関しては、いわゆる支部の機能を備えた組織¹²⁾が中国、インド、英国に置かれており、その他の国や地域では、現地の同窓生代表の個人が連絡窓口になっている。連絡窓口を持つ国や地域は表3の通りであり、きわめて広域にわたっている（2011年12月現在）。

(4) 同窓会の戦略目標にそくした活動

①同窓生との双方向的コミュニケーションや質の高いプログラムの提供

AAUM の活動全般に関する課題として、国内同窓生か国際同窓生かに拘らず、同窓会員の確保及び定着がある。とくに、転職によってキャリアを積み上げていくことが珍しくないアメリカ社会

表3 国際同窓生の海外窓口が置かれている国・地域

アルゼンチン, オーストラリア, ベルギー, ブラジル, カナダ, チリ, 中国, コロンビア, チェコ共和国, 英国, フランス, ドイツ, ジブラルタル, グレナダ, ハンガリー, インド, イスラエル, イタリア, 日本, マレーシア, メキシコ, 中東諸国, オランダ, パキスタン, ペルー, フィリピン, プエルトリコ, ロシア, シンガポール, 南アフリカ, 韓国, スペイン, スイス, 台湾, トルコ, ベネズエラ, ベトナム
--

出典：International UM Alumni Contacts, AAUM のウェブサイト参照し作成¹³⁾

表4 同窓生とのコミュニケーションの手段

ウ ェ ブ	電子メール	紙 媒 体	訪 問
UM ウェブ, ソーシャルメディア (Facebook 等), デジタルメディア	電子ニューズレター, 個人宛の電子メール, ユニットの電子メール	Michigan Alumnus (会員誌), ユニットの発行物, 大学開発室の発行物	開発訪問, 夕食会や昼食会, 大規模な同窓行事, 教員アンバサダー

出典：AAUM 内部資料「Available Communication Channels」(November, 18, 2011)を参照し作成

表5 AAUMが提供しているプログラムとサービス

領 域	内 容
スポーツ	Amaizin's Blue Tailgates at MSU and Iowa, Big House Tours, Football Fantasy Experience, Official UM Bowl Tour and Tailgate, Pigskin Picks, Go Blue Homecoming Tailgate
キャリア・サービス	Career Call-In, Career Events
旅行	True Blue Travel Program, Michigania
クラブ	Regional Alumni Clubs
会員誌	Michigan Alumnus, e-TrueBlue, e-TrueBlue: Inside Recruitment, e-TrueBlue: China
オンライン・サービス	inCircle, Alumni Locator Service, Email Forwarding
優待割引	Dell Computers and Accessories, UM Golf Course Access, Campus Rec Facility Access, Kaplan Test Preparation Discount, Working Advantage, Prescription Drug Discount, Health and Life Insurance, Auto and Homeowners Insurance, Discounts on Hotel and Car Rentals, M Den, Ford Discount, T-Mobile Cellular Service Discount, Museums, National Theme Parks and Attractions, Cinemas and Movie Rental
学生	Real Life 101, Alumni Club, Welcome Wednesdays, 30-Minute Mentors

出典：AAUM (2011)を参照し作成

では、そうした時に同窓生の勤務先や自宅住所等の情報把握が困難になりがちである。同窓会員の確保のためにも、まずは同窓生自らが情報の提供・更新に積極的になるような動機付けが重要となるため、AAUMはミッション及び戦略目標の遂行を目指して、同窓生との双方向的なコミュニケーションの機会の創出に力を注いでいる。具体的には、表4のような多様な手段を通じて推進している。

さらに、プログラム及びサービスの開発と提供内容については表5の通りである。とくに、幅広い世代に人気の高い大学アメリカン・フットボールの特別観戦ツアーや、就職・転職情報等のキャリア・サービス等が同窓会員たちに好評であるという。また、同窓会員が現役学生のメンターとし

て就職相談等の30分面談を行うプログラム（30-Minute Mentors）が開発されており、会員自身が直接的に教育的な社会貢献を果たし、その意義を実感できる機会も用意されている（AAUM, 2011）。

3. 大学に対する同窓会の戦略的支援の展開

(1) 優遇措置禁止規定下における多様性保持への支援

これらの戦略的な取り組みの推進に加えて、AAUMではコミュニティの多様性を重視するUMを実質的に支えるために、AAUM自身がスポンサーとなる少数派学生対象の奨学金プログラムの充実も重要な課題の一つになっている。この課題には、2006年の「The Michigan Civil Rights Initiative (MCRI)」（ミシガン市民権発議）及びミシガン州憲法の改正が関係している。MCRIは、少数派学生を優先した公共雇用、公共契約、公教育の禁止を求めた州の住民投票の提案（別称 Proposal 2）であり、そもそもUM及びAAUMのビジョンとは相容れないものである。AAUMの内部資料（AAUM, 2011）によれば、投票の実施時期である2006年11月が近づくにつれ、州の有権者の意見は賛成と反対とに大きく分かれ、仮に提案が通過したならば、多様なキャンパス・コミュニティを構築し維持していく力に悪影響が及ぼされかねないことをUMは懸念したという。そこで、MCRIについて精査し大学への影響をより理解するために、賛成・反対の双方の代表者とAAUMの理事会及び同窓会幹部審議会（Alumni Leadership Council）との話し合いが持たれた。議論の結果、理事会は以下のようにMCRIに反対する立場をとったとされる（AAUM, 2011）。「UMを世界の一流大学たらしめている豊かで多様な学習環境に対する脅威として、AAUMの理事会は、MCRIに反対する。本発議は、そのミッションを全うするAAUMの能力を著しく脅かすものであり、多様な学生やアカデミック・コミュニティを集め、支援し維持するUMの能力を厳しく制限し、かつUMの学生及び卒業生及び社会にとって有害である」（AAUM, 2011, 12頁）。

しかしながらAAUMの意に反して、住民投票において賛成票が過半数（58%）にのぼった結果、州憲法が改正された。これを受けて州立大学であるUMは、人種等に基づく入試優遇策や奨学金の給付ができなくなり、多様性を尊重し高等教育へのアクセスを確保するというミッションを遂行することがきわめて困難になった。事実、この影響は次年度のアドミッションに現われ、2007年度のAnn Arbor校の入学者における多様性の幅が狭まったという（AAUM, 2011）。そこで、非営利非課税組織であるAAUMが少数派学生対象のプログラムである「Leadership. Excellence. Achievement. Diversity. Scholars (LEAD Scholars)」の提供を検討し決定した。LEAD Scholarsは、毎年25名程度を定員とする更新可能な奨学金プログラムであり、州内出身者の授業料に対して最高10,000ドル、州外出身者の授業料に対して最高15,000ドルが提供される。また、毎年UMのDearborn及びFlintの各校から一名の学生に対して奨学金が与えられる。奨学金の原資の確保については、使途を特定した寄付として同窓会員の賛同と協力を呼びかけている（AAUM, 2011）。

このLEAD Scholarsを発案したのは、UMにおける多様性の取り組みを継続する必要性を認識していたAAUM会長兼最高経営責任者のSteve Grafton氏であり、かれの提案によって理事会の審議に諮られた¹⁴⁾。AAUM理事会の議事録（2007年9月13日）によれば、奨学金プログラムの運営と資

金調達という二つの課題が集中的に議論されている。とくに前者については、同じく優遇措置禁止規定の下にあるテキサス州のテキサス大学 (University of Texas)¹⁵⁾ や他の奨学金財団等のプログラム運営との比較検討がなされ、UM の首脳陣や部局との会談を経て奨学金プログラムの設立の基礎固めが進みつつあることが AAUM 副会長 (テクノロジー・運営担当) から報告されている (AAUM, 2007a)。さらに、UM の学士課程アドミッション・オフィスと協議し、どのような種類の奨学金が大学及び学生にとって最も恩恵をもたらすのかについて検討する必要性が指摘され、両組織の話し合いにおいてしかるべき基準が決められた後に、資金調達やマーケティングの手続きを明確化し実行に移すことが確認されている。このように、AAUM は奨学金プログラムの新設という UM への支援案を講じる過程において、UM のカウンターパートと対話を積み重ねながら進めていることがわかる。

まもなく LEAD Scholars が運用に移され、2008年度には同プログラムによる初めての奨学生22名が誕生した (AAUM, 2012)。その後も2009年度15名、2010年度35名、2011年度41名、さらに2012年度39名 (訪問調査時点の予定数) の奨学生が UM で就学しており、現在は LEAD Scholars のプログラムの効果検証が進められている段階である¹⁶⁾。

(2) 国際的パートナーシップ戦略への協調

このように、AAUM は UM の献身的なパートナーとして、さまざまなプログラムやサービスの提供を通じて UM の多様なコミュニティの構築に貢献している。それは、学生集団の多様性の維持だけでなく、UM の中心的な価値の保持への寄与である。しかし今日、そうした大学及び同窓会が重んじる価値にかかわって、戦略的支援の方向性に変化が生じている。

近年、UM は研究教育活動を通じたパフォーマンスの高さを維持するために、国際的なパートナーシップ戦略を推進している。その背景には、2008年秋のいわゆる「リーマン・ショック」を機とする金融危機の深刻化と、それともなう州の高等教育機関への公的財源支出の縮小という事情がある。とくに、UM 総長直下の特別プロジェクトの一つとして、共同研究等のさまざまな方法による資金調達を意図した国際的なパイプづくりが強化されている。このうち、パートナーシップ戦略の主要なターゲットと目されているのが中国である。UM 首脳陣の特命として、共同研究、留学生確保、同窓生とのつながりの強化が目標とされており、2005年には総長自ら中国を訪問し、現地のトップ校や政府の要人、同窓生らとの交流が積極的に図られた¹⁷⁾。これらの戦略推進の実務は、主に UM の開発室 (Office of Development) が担当している。

ただし、開発室の活動が AAUM の国際同窓生に対するサービスと部分的に重なっているという意味で、特定の国や地域の有力な同窓生に関する情報共有や行事開催の場面等において開発室と AAUM は接点を有している。こうした UM を取り巻く状況変化を反映して、AAUM の国際同窓生に対する取り組みのミッションは、「UM のグローバルな優先事項の遂行への支援において、すべての同窓生が関与する機会を追求し実行する。中国への強調を維持しつつ、それ以外の国際環境—とくに近隣地域—も常に念頭におく」¹⁶⁾ こととされている。主要な活動としては、1. UM の変化する国際的なリーダーシップの状況や首脳陣の優先事項と調和させること、2. 機会あるごとに行事

を通じて、意識や関与を生み出す、3. コミュニケーションの効果を上げるため継続中の発展的な取り組みに参加する、4. 国際同窓生の人脈のためのリソースセンターとして AAUM を位置付ける、の4つが挙げられている。さらに、これらの主要な活動において目指される成果については、1. UM の可視化、知名度及びブランドを向上させる、2. 中国における UM の社会資本を増強する、3. 関連性があり説得力のあるメッセージと行動を明らかにする、4. すべてのルートや組織（副学長・法務顧問室、開発室、AAUM 及び教学部局）を超えて統合的かつ積極的なコミュニケーションを構築する、5. 行事や取り組みへの AAUM の投資を補強する、6. 中国における同窓生に関するデータを改善する、7. 慈善活動の文化を育成する、の7つが掲げられている¹⁸⁾。

このように、UM 本体の動きに歩調を合わせながら、とくに中国という具体的な国名を掲げつつ、同国における同窓生の把握やネットワークの拡大に重点がおかれていることが注目される。こうした AAUM の戦略的支援の方向性の変化には、同窓会員らによるボトムアップの総意というよりも、UM トップの意向が強く反映していることが読み取れる。

4. おわりに

一世紀以上の歴史を持ち、60名を超える専任スタッフによって約50万人の同窓生へのサービスを提供する AAUM は、21世紀初頭の今日、外的環境の変化に応答的な UM の課題を共有しつつ、サービスやプログラムの見直しをはかりながら戦略的に支援活動を展開している。とりわけ、留学生のリクルート等が国際的に広がっていくことは、単純に考えれば、大学のガバナンスの方向性に対してさまざまな文化的背景や信条、考えを持った同窓生が将来的に増加していくということに等しい。つまり、個々の大学に固有のビジョンの実現にとって、国際的な視点から、時には協力者として、時には抵抗勢力として振る舞い得る利害関係者が毎年生み出されていくという状況である。現在、日本においても Global 30等の大学の国際化政策が推進されているところである。今後、グローバル化が進む社会の中で、同窓会組織のマネジメントにかかわっては、国外へネットワークを拡大しながら増加する同窓生集団の多様なニーズをいかにして汲み取っていくのか、どのようにサービスの質を高めかれらの満足度を向上させていくのかが一層重要な課題になっていくと推察される。

最後に、これまで考察してきたことがらをふまえ、AAUM の UM に対する戦略的支援に関する特質を三点指摘したい。第一に、AAUM は UM から組織的に独立しながらも、そのミッションやビジョンにおける理念は共有しており、支援の方向性も戦略的に UM の振興政策と歩調を合わせたものとなっている。2005年に AAUM 理事会の規模を縮小し、意思決定にスピードを求めたことも、UM 本体の国際的な動きに素早く対応できる条件を整えることに寄与していると考えられる。

第二に、AAUM の組織的特性を最大限に活かした戦略的支援の方策が追求されている。たとえば、LEAD Scholars のような少数派学生対象の奨学金プログラムの新規開発及び提供は、AAUM が非営利非課税組織であったからこそ実現した支援であった。たしかに、UM 全体の学生数から見れば、奨学金プログラムの受給者はほんの一握りの学生たちであるかもしれない。しかし、UM をめぐる情勢を見据えつつ、学生集団や同窓生の構成を中・長期的に展望した注目すべき後援だと言える。

第三に、変動する社会における高等教育の課題への応答的な支援のあり方である。UMの国際的パートナーシップ戦略への協調は、これまで社会的公正を尊重し積極的格差是正措置を支持する立場からすべての同窓生をひとしくサービスの優先対象とし、互助的な社会貢献活動を趣旨としてきたAAUMの理念や活動方針に新たな局面を生じさせているかのようにも見える。世界経済の中心地が変動し人びとの国境を越えた移動が盛んな今日、時代の流れに合わせながら特定の国や地域に強調点をおいたUM本体の活動が、独立した非営利非課税組織であるAAUM自身のミッションやビジョンに基づく支援活動にどのような変化を求め、多様な同窓生集団の合意形成にいかなる緊張をもたらし得るのかは、大学ガバナンスの観点からも極めて重要な論点である。

本稿は、同窓会活動における大学への戦略的支援の特質を解明するにあたって、主にAAUMの取り組みに焦点をあてて検討したものである。そのため、大学に対する支援者側の活動の分析にとどまるという点で限界を有している。今後は、分権化されているUMの総長室や開発室、学部等の関係部局における国際的パートナーシップ戦略やキャンパスの多様性の保持にかかわる取り組みの実態を明らかにし、総合的に考察することが求められる。とくに、UM全体で進められている戦略的計画とAAUMの取り組みとの間にいかなる相補関係があり、総体としてどのような成果を生み出しているのかを検討する必要がある。さらに、AAUMとは異なった組織的特性を持つ、他大学における同窓会活動との比較検討も残されている。今後の研究課題としたい。

【付記・謝辞】

本稿は、「平成23年度文部科学省先導的の大学改革推進委託事業（受託先：立命館大学，研究代表者：谷口吉弘）」の成果の一部である。ご協力いただいたUM及びAAUMの皆様へ御礼申し上げる。

【注】

- 1) また、各大学の同窓会や資金調達に携わる担当者の全米団体である Council for Advancement and Support of Education (CASE) においては、現場の実践的な課題に応えるべく、主に会員を対象を限定してさまざまな情報提供を行っている。CASEはAmerican Alumni CouncilとAmerican College Public Relations Associationを1974年に合併し設立された。詳細はCASEのウェブサイト参照のこと。(http://www.case.org/) <2012年8月8日アクセス>
- 2) AAUM側の対応者は、Jo Rumsey氏（国際同窓生連携担当副会長）及びJerry Sigler氏（上級副会長兼最高財務責任者）である（肩書はともに訪問調査当時）。
- 3) UM総長室のウェブサイト (http://president.umich.edu/mission.php) <2012年8月8日アクセス>
- 4) U-M Facts and Figuresのウェブサイト (http://mmd.umich.edu/forum/michigan.php) <2012年3月31日アクセス>
- 5) History of the Board of Regentsのウェブサイト (http://bentley.umich.edu/exhibits/regents/history.php) <2012年11月18日アクセス>

- 6) ただし Shaw の研究では、ミシガン大学で同窓会が組織されたのは「最初のクラスが卒業したわずか16年後の1860年」(Shaw, 1922, 681頁) だとする記述がある。
- 7) 他に、事業担当、開発担当、大学行政担当、学務担当、学生担当、大学計画担当の副学長の配置が典型例として提示されている。
- 8) AAUM が非営利非課税組織として設立された事情や経緯は、管見の限り明らかにされていない。
- 9) AAUM 内部資料「The Global Reach of Michigan Alumni」(日付無)。
- 10) 同上。
- 11) Staff Directory (<http://alumni.umich.edu/about-the-alumni-association/contact-AAUM/staff-directory>) <2012年3月1日アクセス>
- 12) ただし、現地同窓生の自発性に支えられた、ボランティアな性格を強くはらむ活動拠点である。
- 13) International UM Alumni Contacts (<http://alumni.umich.edu/get-active/clubs-and-affiliates/international-contacts>) <2011年12月12日アクセス>この他、北京、上海、香港の都市・特別行政区にも窓口が置かれているとされている。
- 14) Ayanna McConnell 氏 (AAUM 学生・多様性戦略担当部長) へのメール・インタビュー (2012年6月13日)。
- 15) テキサス州では1996年に禁止された。この他、カリフォルニア (1996)、ワシントン (1998)、ネブラスカ (2008)、フロリダ (2000)、ジョージア (2001)、アリゾナ (2010) の州で同様の禁止措置がとられている。詳細は McGuinness (2011) を参照のこと。
- 16) “President Coleman visits China, strengthens ties with universities” News Service, Office of the vice president for communications, published on Jun 25, 2010. (<http://ns.umich.edu/new/releases/7857>) <2012年9月15日アクセス>
- 17) AAUM 内部資料「2010-2011 International Alumni Engagement Report」(July, 2011)。
- 18) AAUM 内部資料「Desired Outcomes」(November, 18, 2011)。

【参考文献】

- 飯野正子 (1997) 「校友会活動の日米比較」『大学時報』第46巻, 第253号, 58-61頁。
- 江原昭博 (2009) 「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—」『国立教育政策研究所紀要』第138集, 125-139頁。
- 大川一毅・西出順郎・山下泰弘 (2012) 「国立大学における『卒業生サービス』の現況と課題」『大学論集』第43集, 319-336頁。
- 喜多村和之 (1990) 「同窓会 (Alumni) の意義: アメリカの場合を中心に」『大学と学生』Vol.297, 7-13頁。
- 腰越滋・池田義人 (2006) 「大学における同窓会組織の今日的意義: 『卒業生による大学評価アンケート調査』結果などを手がかりとして」『東京学芸大学紀要 総合教育科学系』第57集, 19-27頁。
- 清水畏三 (1987) 「アメリカの大学校友会—その母校愛と寄附—」『大学時報』第36巻, 第192号,

46-49頁。

高田英一 (2011) 「国立大学法人における全学単位での同窓会の現状について—全学同窓会の規約を中心に」『大学評価研究』No.10, 79-87頁。

鳥居朋子 (2006) 「研究総合大学における教養教育カリキュラムの開発に関する考察—米国ミシガン大学アナーバー校の事例を手がかりに—」『名古屋高等教育研究』第6号, 93-112頁。

ホーキンス・ジョン・N. (田中義郎訳) (2000) 「アメリカにおける同窓会」『IDE 現代の高等教育』No.419, 18-23頁。

山田礼子 (2008) 「同窓会の組織化戦略と専門職」『アメリカの学生獲得戦略』玉川大学出版部, 85-94頁。

AAUM (2007a). Selected notes from AAUM Board of Directors Meetings re: the Diversity Scholarship Program. (the minutes of the meeting of the Board of Directors), September 13.

AAUM (2007b). Minutes of the Board of Directors. October 11.

AAUM (2011). *Alumni Association of the University of Michigan: Board of Directors Handbook 2011-2012*.

Between 編集部 (2012) 「新たな大学像を描くための周年事業」『Between』No.245, 24-31頁。

Borden, V. M. H. (2005). Using Alumni Research to Align Program Improvement with Institutional Accountability. *New Directions for Institutional Research*, 126, Summer, 61-72.

Eckel, P., & King, J. (2006). United States. Forest, J., & Altbach, P. (Eds.), *International Handbook of Higher Education Part Two: Regions and Countries* (pp.1035-1053). The Netherlands: Springer.

Ewell, P. T. (2005). Alumni Studies as Instruments of Public Policy: The U.S. Experience. *New Directions for Institutional Research*, 126, Summer, 19-29.

Jones, D. R. (1992). Privatization. *The Encyclopedia of Higher Education: Part Two*, Springer, 1445-1453.

Kerr, C. (1991). *The great transformation in higher education: 1960-1980*, State University of New York Press.

Marves, K. K. (1988). Managing Information on Alumni. *New Directions for Institutional Research*, 60, Winter, 13-23.

McGuinness, T. P. (2011). LEAD Scholars Program: Benchmarking of Peer Institutions. (AAUM. presentation), October 21, 2011.

Pearson, J. (1999). Comprehensive Research on Alumni Relationships: Four Years of Market Research at Stanford University. *New Directions for Institutional Research*, 101, Spring, 5-21.

Sailor, R. W. (1930). The American Alumni Council. *The Journal of Higher Education*, 1(6), 339-341.

Shaw, W. (1922). A New Power in University Affairs. *Scriber's Magazine*, 71, 677-684.

The Strategic Support for the University by the Alumni Association: The Case of the University of Michigan

Tomoko TORII*

This paper offers a case study of the Alumni Association of the University of Michigan (AAUM) in the United States, focusing on its strategic support for the University. The University of Michigan is a prestigious state-supported university in Michigan, USA. The AAUM is an independent, not-for-profit and worldwide organization that nurtures lifelong relationships with and among current and future Michigan alumni. As a committed partner of the University, the Association offers programs of relevance and service to alumni and creates support for the University. The AAUM is committed to a shared goal of helping promote the welfare and interests of the University. The Association's strategic plan is focused on creating high-quality programs and services for its 500,000 alumni.

Diversity is a valued dimension of the educational experience at the University of Michigan. The Michigan Civil Rights Initiative (MCRI) in 2006, or Proposal 2, was a state ballot proposal that aimed to change the state's constitution to ban preferences based on race, sex, skin color, ethnicity or national origin in public employment, public contracting and public education. The board of directors of the AAUM took a position in opposition to MCRI. After 58 percent of Michigan voters approved Proposal 2, the AAUM started to investigate ways the Association could support the University in its efforts to build and maintain diversity on its campuses, because the University is no longer allowed to accept contributions to race- or gender-based scholarships. In 2007 the board of the AAUM approved the development of a scholarship program to encourage the enrollment of students who contribute to diversity at the University of Michigan. The AAUM supports not only a diverse student body, but also the University's core value.

Meanwhile, to increase the University of Michigan's visibility, profile and brand, the University is taking an international partnership approach, especially with China which has a growing economy. Responding to this international partnership approach, the AAUM seeks to implement opportunities for all-alumni engagement in support of the University's fulfillment of its global priorities, laying a particular emphasis upon China. This strategic support for the University targeting a specific country might raise tensions in the consensus based on the idea of equity within a diverse alumni group.

* Professor, Institute for Teaching and Learning, Ritsumeikan University