

大学を変えるファンドレイジング

～米国から学ぶリーダーシップと同窓生を中心としたコミュニティ作り～

高等教育研究叢書

163 2022年3月

三宅 雅人 編



広島大学

高等教育研究開発センター

大学を変えるファンドレイジング

～米国から学ぶリーダーシップと

同窓生を中心としたコミュニティ作り～

三宅 雅人 編

2020年1月10日

サンフランシスコ・バイエリア大学間連携ネットワーク

目 次

はじめに	三宅 雅人	1
1 JUNBA の活動について	田宮 徹	3
1.1 JUNBA について		
1.2 JUNBA 会員について		
1.3 歴代の JUNBA イベントについて		
2 招待講演	神山 知久	8
2.1 講演 1 : Mr. Peter Smits 講演「ファンドレイジングを成功に導くには？」	Mr. Peter Smits, Ms. Lori Redfearn	8
2.2 講演 1 のまとめと展望	松尾 正人, 丸山 マリ	34
2.2.1 講演のテーマと内容についての議論		
2.2.2 講演者をどう選んだか		
2.2.3 講演内容につき講演者との具体的打ち合わせ		
2.2.4 当日の講演の内容の要約		
2.3 講演 2 : Ms. Amy Ambrose 講演「同窓生との継続的な関係構築によるファンドレイジング」	Ms. Amy Ambrose	38
2.4 講演 2 のまとめと展望	神山 知久, 丸山 マリ	60
2.4.1 JUNBA シンポジウム 2020 の背景		
2.4.2 Amy Ambrose 氏の講演の概要		
2.4.3 これからの日本の大学における Fundraise の方向性		
3 大学間討論		
3.1 日米大学調査結果と趣旨説明	渡邊 浩人	66
3.1.1 日米大学調査結果と趣旨説明の補足		
3.2 大学間討論 1 大学幹部等のリーダーシップ	會沢 洋一, 松尾 正人	84
3.2.1 総長・副総長・学部長（トップ）の権限		
3.2.2 キャンペーンなどの事例紹介		
3.2.3 ファンドレイジング（FR）に関する予算と成果の評価		
3.2.4 大学間討論 1 のまとめ		

3.3	大学間討論2 同窓生を中心としたコミュニティ作り・・・・・・・・田谷 正仁	90
3.3.1	卒業生の大学に対するアフィニティ/寄付文化（寄付に対する理解） の維持・涵養	
3.3.2	現役学生の活用・意識付け	
3.3.3	大学の活動と連動させた個別アプローチ	
3.3.4	大学間討論2のまとめ	
4	全体総括、閉会・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・三宅 雅人	111
5	最後に・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・神山 知久	116

はじめに

三宅 雅人

(JUNBA 理事, 奈良先端科学技術大学院大学)

JUNBA とは、我が国の学術の振興、および学術に関する国際交流、研究者の育成などを行う、文部科学省管轄の独立行政法人日本学術振興会サンフランシスコ研究連絡センターが事務局として、その活動をサポートする「サンフランシスコ・ベイエリア大学間ネットワーク」である。米国サンフランシスコ・ベイエリア、シリコンバレーに拠点を持つ、日本の大学が中心となり、各大学間の連携を図り、日本の大学の国際化や国際的人材の養成、産官連携等の活動を支援し、日米の教育や研究の発展と産業創出に寄与するものである。

現在、正会員として、アメリカに拠点を持つ日本の大学等 13 団体、そして準会員として、アメリカに拠点を持たない 6 団体、およびアドバイザーとして、在サンフランシスコ日本国総領事、日本貿易振興機構(JETRO)サンフランシスコ事務所長、スタンフォード大学アジア米国技術経営研究センター所長、ならびに個人会員 34 名からなるコンソーシアムである。日本の海外拠点が有するネットワークやノウハウ等を共有することを目的として活動している。

本叢書は、JUNBA が主催した国際シンポジウム「大学を変えるファンドレイジング～米国から学ぶリーダーシップと同窓生を中心としたコミュニティ作り～」の講演セッション、および討論会セッションを編集したものである。我が国においても、人間社会全体の発展に寄与する、普遍的使命を担う大学が、社会変革を駆動する戦略的経営実現のための、多様な外部資金獲得に向けたファンドレイジング機能の拡充が、喫緊の課題となっている。新たな日常(ニューノーマル)実現に向けた社会全体との、共創は必然である。多様なステークホルダーとの互惠関係によるエンゲージメントのゴールは、個々の利益ではなく、共創の利益を志向することが必要である。本叢書が、公共的な価値への投資の活性化や加速化の一助になればと考えるものである。

1. JUNBA の活動について

田宮 徹

(JUNBA 常務理事(兼)事務局長、

JSPS サンフランシスコ研究連絡センター)

1. 1 JUNBA について

日本の大学は法人化に伴い、大学の個性化と特色ある組織的な国際戦略を推進してきた。国際戦略の一環として、海外拠点の設置と独自の活動を積極的に展開してきた。ここ、シリコンバレーを中心としたサンフランシスコ・ベイエリアにも、多くの大学の海外拠点が設置されており、各々の海外拠点が独自に活動を行っていた。しかし、マンパワーの少ない海外拠点が、独自に活動するのでは、効率が上がらないため、各拠点が持っているネットワーク、ノウハウを共有して効率よく仕事をしようとの機運が高まってきた。当初、サンフランシスコ・ベイエリア、シリコンバレーに拠点を持つ東京大学、大阪大学、九州大学、法政大学、鹿児島大学の5校が協力し「大学間連絡会」が2004年8月に発足した。この「大学間連絡会」は、各海外拠点が独自に開拓し蓄積したネットワークを活用するだけでなく、他の個人や組織が蓄積したのも相互に活用し、さらにネットワークを広げていくことで活動が開始された。初年度は、大阪大学サンフランシスコオフィスの開所記念イベント、法政大学アメリカ研究所 (HURIC) の紹介、JSPS (日本学術振興会) の事業内容紹介、鹿児島大学のシリコンバレーツアー等の活動を行った。その後、JETRO、総領事館からの広報支援も頂き、各大学のイベントの共催、大学生ツアーの開催、講演会等、具体的な活動が開始された。この「大学間連絡会」の活動を行う中で、海外拠点が一致団結し、この地で活動し日本の大学の将来の発展を希望する個人や組織の寄与を得て、さらに力強い活動を展開していくことを目的とした強力な組織の結成が必須であることがわかってきた。



図 1-1 第 1 回 JUNBA アカデミアサミット賞

「大学間連絡会」創設から2周年目の2006年夏に、組織名を「サンフランシスコ・ベイエリア大学間連携ネットワーク (Japanese University Network in the Bay Area: JUNBA)」と改め、東北大、慶應大、法政大、早稲田大、横浜市大、大阪大、九州大、鹿児島大の8大学で新たな大学間連携がスタートした。2007年1月に開催した、第1回 JUNBA シンポジウム・サミット (JUNBA 2006) では、初代 JUNBA 会長の大阪大学サンフランシスコ教育研究センター長の室岡義勝とアカデミアサミット議長の九州大学総長梶山千里の署名入りで、第1回 JUNBA アカデミアサミット宣言¹⁾ (図1-1) が出されている。JUNBA 発足当時、日本の大学の国際化は、海外の大学と1対1の協定を結ぶのが中心で、この様な海外拠点同士の本格的な連携は、他に例が無かったため、産経新聞²⁾等³⁻⁵⁾に取り上げられた。発足当時から現在に至るまで、多くの大学が、JUNBA の事務局である JSPS サンフランシスコ研究連絡センターに情報収集に訪れている。2016年の創設10周年を節目とし、当時の JUNBA 会長の大阪大学北米拠点長樺沢哲の下、約1年間の議論を経て、図1-2に示す「JUNBA の次の10年に向けて」の指針が示された。これ以後の活動は、この指針に従って行うこととなった。

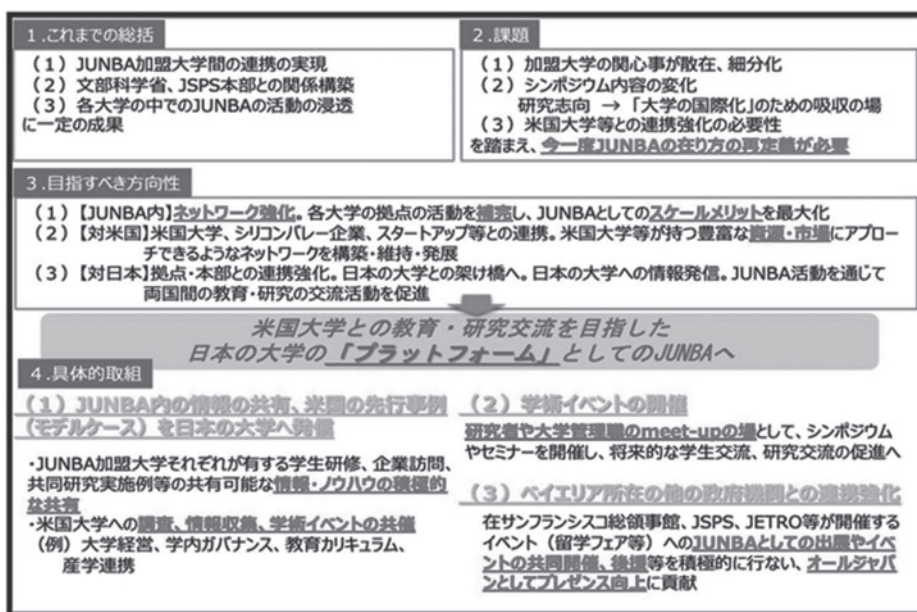


図1-2 JUNBA の次の10年に向けて

1. 2 JUNBA 会員について

JUNBA 発足以来、会員の入会・退会はあるが、現在の会員および、アドバイザーは、以下の通りである。

正会員（当地に拠点を持つ団体 13 団体）

- 桜美林学園アメリカ財団
- 大阪大学北米拠点
- 鹿児島大学北米教育研究センター
- 九州大学カリフォルニアオフィス
- 東北大学米国代表事務所
- 名古屋大学テクノロジー・パートナーシップ
- 横浜市立大学カリフォルニアオフィス
- 龍谷大学パークレーセンター
- 早稲田大学サンフランシスコオフィス
- 奈良先端科学技術大学院大学（NAIST） - UC DAVIS International Collaborative Laboratory for Medical & Bio Informatics
- 神戸大学ホノルル拠点
- 沖縄科学技術大学院大学（OIST）
- 日本学術振興会サンフランシスコ研究連絡センター（事務局）

準会員（当地に拠点を持たない団体 6 団体）

- 福岡女子大学
- Global Vision Technology, Inc.
- 東京工業大学ナノサイエンス・量子物理学国際研究センター
- 東京理科大学
- 福岡工業大学
- 電気通信大学

アドバイザー

- 名誉アドバイザー 在サンフランシスコ 日本国総領事
- 独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）サンフランシスコ事務所長
- Richard B. Dasher スタンフォード大学アジア・米国技術経営研究センター 所長

個人会員 34 名

1. 3 歴代の JUNBA イベントについて

JUNBA では、第9回 JUNBA2015 まで、サンフランシスコ近郊のホテルに日米双方の高等教育関係者を集め、シンポジウム・サミットを、前日の夜には、外務省在サンフランシスコ総領事館の協力を得て、レセプションを在日本国サンフランシスコ総領事公邸で毎年

開催して来た。2016年のJUNBA創設10周年には、会場を東京の学士会館に移し、「10年を振り返る」と題し、第10回JUNBA2016を開催した。JUNBA2016の後、今後のJUNBAをどのような形で行うのかを検討する為、JUNBA理事会開催時に、勉強会を行い、2016年の9月には、「JUNBA 次の10年に向けて」の指針(図1-2)が会長名で出された。

2007年から2020年までに開催して来たイベントは、以下の通りである。

- 第1回 JUNBA 2007: 2007年1月11-12日、日本の大学の国際化を推進するための記念すべき第1回目の取組として、米国に活動拠点を置く日本の大学のトップと米国の産学のトップを交えた第1回JUNBAサミットおよびシンポジウム
- 第2回 JUNBA 2008: 2008年1月9-11日、国際産学官連携に関するサミット、シンポジウム、テクノロジーフェア
- 第3回 JUNBA 2009: 2009年1月12-13日、"Next Step to a Greener Earth"をテーマに、日米の大学と企業から最先端の環境関係の研究成果を集めたシンポジウム
- 第4回 JUNBA 2010: 2010年1月11-12日、「革新的医療技術－Innovative Medicine and Technology」をメインテーマとしたシンポジウムとテクノロジーフェア、並びに「大学国際化の次なる展開」をテーマにしたサミット
- 第5回 JUNBA 2011: 2011年1月7-8日、「外から見た日本の大学の国際化－日本の大学は国際化されたのか - Global Adaptability of Japanese Universities」をテーマにしたサミット
- 第6回 JUNBA 2012: 2012年1月9-10日、「国際化に向けた大学経営－Institutional Research and Enrollment Management」をテーマにしたシンポジウムとサミット
- 第7回 JUNBA 2013: 2013年1月11-12日、「国際交流を土台とした教育の国際化－世界で活躍する人材を育成するために－Educational Transformation in a Global World beyond International Exchange Programs」をテーマにしたシンポジウムとサミット
- 第8回 JUNBA 2014: 2014年1月9-10日、「国際的に通用性のある教育の質保証－Educational Quality Assurance in a Globalized Higher Education Environment ~What might the future bring?~」をテーマにしたシンポジウムとサミット
- 第9回 JUNBA 2015: 2015年1月8-9日、「教育の質を保証するためのガバナンス改革：公立大学世界トップレベルのカリフォルニア大学(UC)に聞く－Governance as a Major Leverage Tool for Improving Quality in Higher Education」をテーマにしたシンポジウムとサミット
- 第10回 JUNBA 2016 in JAPAN: 2016年9月30日、「10年を振り返る－Looking back on 10 years」をテーマにしたシンポジウム
- 次の10年に向けた勉強会 2018から2019
- 第11回 JUNBA 2020: 2020年1月9-10日、「大学を変えるファンディング－米

国から学ぶリーダーシップと同窓生を中心としてコミュニティ作り」をテーマにしたシンポジウム

JUNBA イベント出だしの 10 年を振り返ってみると、前半は、主に日本の研究と大学を米国に知らしめる内容が多く、後半は、アメリカの大学から学ぶ内容となっている。2 年間の JUNBA 勉強会を経て本年度行った第 11 回 JUNBA2020 では、近年の国立大学運営費交付金の減額に伴い、大学を取り巻く財政状況が厳しさを増していることに鑑み、寄附の役割に焦点を当て、「大学を変えるファンドレイジング —米国から学ぶリーダーシップと同窓生を中心としたコミュニティ作り」と題して、ファンドレイジングに関する米国大学の戦略を学ぶと共に、日本の大学における取組の改善に向けて議論を行った。

参考資料

- 1) 「大学の国際化目指すと共同宣言」、『Nichi Bei Times』、2007 年 1 月 20 日、P.1
- 2) 「シリコンバレー産学官の「拠点」」、『産経新聞』、2007 年 1 月 18 日、15 版、p.1
- 3) 「8 大学の米拠点が協力へ」、『北米毎日新聞』、2007 年 1 月 19 日、p.5
- 4) 「最先端のナノ物質研究を発表」、『Nichi Bei Times』、2007 年 1 月 25 日、P.12
- 5) 「サンフランシスコ・ベイエリア大学間連携ネットワーク JUNBA が発足」、『ベイスポ』、2007 年 1 月 19 日、第 903 号、p.13

2. 招待講演

Tomohisa Koyama
(JUNBA Board Chair,
Technology Partnership of Nagoya University, Inc.)

We welcome our speakers, Peter Smits, Vice President for University Advancement of San Jose State University, and Ms. Lori Redfearn, Assistant Vice Chancellor System Wide Advancement of the California State University system, and Ms. Amy Ambrose, Senior Development Director, of the Stevenson Institute at UC Berkeley. We are all anticipating a productive discussion among all of the participants, especially for Japanese participants from Japanese universities. We look forward to hearing your practical, useful information throughout this summit through the introduction to advancement and development activities.

JUNBA has been working for Japanese universities for more than 10 years. And we will keep working for you. So please support us with assistance. I really appreciate the continued support of the chairman so that we can keep working for you. Finally, again welcome to the JUNBA members and thank you for participating. I am looking forward to the discussions with you, again thank you so much.

2. 1 講演 1 Mr. Peter Smits 講演「ファンドレイジングを成功に導くには？」

Mr. Peter Smits
(Vice President for University Advancement, San Jose State University)

Ms. Lori Redfearn
(Assistant Vice Chancellor, System Wide Advancement,
California State University System)

カリフォルニア州立大学 23 校の中で最も古く、最も大きいとされるサンノゼ州立大において Interim Vice President for University Advancement の役割をしておられる Peter Smits 氏にファンドレイジング全体のものの考え方として基本的な 4 つの大きな柱、その中で「同窓生からの寄付集め」と「現役学生の参加の重要性」につき詳しくお話しいただいた。それに加えて、カリフォルニア州立大全体のファンドレイジングに関わってこられた Lori Redfearn 氏 (Assistant Vice Chancellor, Systemwide Advancement、California State University)

に追加のコメントをしていただいた。このお二人のファンドレイジングの経験を合わせると75年になるという。その後、質疑応答を行った。Smits氏の講演と質疑応答の内容は以下のとおりである。

- Introduction of Session Moderator by Mr. Toru Tamiya:

Thank you so much, Koyama-san. Now we're going into the first session. Our former JUNBA President, Masato Matsuo, will moderate this session. He is also the President of Kyushu University California Office, Inc. I will pass the microphone to Mr. Matsuo, please.

- Introduction of Session Presenter by Mr. Masato Matsuo:

Good morning. Thank you, Professor Tamiya, for the introduction. We've been having a cold winter this year, but today it is so beautiful day. I really appreciate that you brought beautiful sunshine, which is what California should be. Thank you very much.

JUNBA has been working since 2006 and we, members, have been exchanging information with each other and holding this kind of Symposium over the past 14 years. This is the 11th Symposium. We learned a lot of things in this country through these Symposia, in which what we learned was different from what we knew in Japan. So, we wanted to continue this dialogue with US universities so that both sides can learn a lot. Especially, we wish to learn something that is much more advanced in this country. Thus, we came up with the theme of this Symposium.

This year we decided "Fundraising" as the topic of the Symposium. For a long time, probably in the past 100 years, Japanese universities, especially national and public universities, have never raised funds from the public, except for specific purposes. From 2004, however, Japanese National Universities were converted into National University Corporations. Since then, government subsidies have decreased year by year. Naturally, we are having more and more difficult time financially to operate the universities. Now we are facing very necessary but difficult time to conduct fundraising activities. This is why this symposium was planned. We would like to learn what American universities are doing, because they are far ahead of us.

So, today, the first session is a strategic session. We invited, as the first speaker, Dr. Peter Smits who is the interim Vice President of University Advancement of San Jose State University. In California, two university systems exist. One is the University of California (UC) system with 10 schools and the other is California State University (CSU) system with 23 schools. Today's first speaker, Dr. Peter Smits, is from San Jose State University which is one of the CSU's.

Dr. Smits will talk about "Ingredients for Successful Fundraising". (Slide 2.1-1) We are very fortunate to have Lori Redfern with him who is overseeing the fundraising of whole CSU system. She volunteered to help augment Peter's speech and answer questions from the audience for any

question as to which CSU is involved. Actually CSU, as a total, raised 500 million dollars last year. By combining these two experts' experiences, we are lucky to hear a combined total of 75 years of experiences today.

Now, we would like to start with Dr. Peter Smits on the "Ingredients for a Successful Fundraising". Please begin, Dr. Smits.

- Presentation by Dr. Peter Smits begins:

Good morning. While my colleague Lori Redfern and I are thrilled to be here today, this is a unique opportunity for you and for me to talk about something that is important for our universities. It is something I have been doing for 45 years. Actually, I told Marty last night that I started when I was 10 years old.

I would like to begin this morning with a discussion about fundraising on university campuses. Now fundraising is not new to American universities. It first started mostly with private schools because fundraising for them allows them to keep their doors open. But public universities have been involved in fundraising in America for many, many, many years, even decades.

I would like to start with two ideas to help us understand a little bit more about fundraising.

The first idea relates to patience and persistence. (Slide 2.1-2)

First of all, I would like you to know, you have in front of you a bag of pistachios. (Slide 2.1-3) You can eat these later if you like. Now you may be wondering, "why is he talking about pistachios and fundraising?" I want to show you that, when you grow pistachio trees and harvest the nuts, it takes years to do this. When the farmer plants a pistachio tree, nothing happens for four or five years. It's a stick in the ground. And it doesn't do anything, it doesn't bear fruit. This is what it looks like when it starts. This is the beginning of a pistachio tree. They grow these. For the first several years, it just doesn't do anything. And after 7 years, it starts to bear fruits. Seven years. And it really doesn't become economically viable. It doesn't make any money for the farmer for 10 years. But during the course of those years, what does the farmer do? If he goes out to see the trees in the third year, they're not doing anything. Does he cut them down? No. He waters them, fertilizes them, he grooms them, nurtures them, he takes care of the trees. Because he knows, that after 10 years he is going to make a lot of money by growing pistachios. He is patient and he is persistent. He doesn't give up. And that is the first idea I want to introduce to you. Fundraising takes patience and it takes persistence. It takes time to raise money. We can't do it tomorrow. We can't do it next week. We have to work at it. Be patient. That is the first idea - that raising money is like growing pistachios.

The second idea is that fundraising is a combination of art and science. (Slide 2.1-4) Art is creative, but art is messy. Science is very predictable, lots of formulas in science. It is the combination of the two. (Slide 2.1-5) Here's how I would like to show you that. First of all, this is the art. We all know

this is the Mona Lisa. Have any of you seen the Mona Lisa in Paris? Few of you have. This is the Mona Lisa, and this is art. This is the first drawing of a helicopter. We have helicopters today. But 500 years ago, they did not have helicopters. This is science. And this is the fellow who did both. This is Leonardo Da Vinci. What we see from him, is art and science together.

Fundraising is both an art and a science. It's not terribly predictable. It takes patience and persistence. It's a combination of art and science. And that is what I would like to talk to you about today.

Several years ago, I had an opportunity to do a research project—a study about what are the things that happen at a college campus to make fundraising better and possible. And we came up with four pillars or four important parts of fundraising. (Slide 2.1-6)

You have a hand out you can take back with you. I won't spend a lot of time about each one. You can read those later. Let me talk about these four important pillars or parts to fundraising.

The first one is what I call collaborative leadership. (Slide 2.1-7) When you go back to your campus, you can't be the only one who talks about fundraising. You have to get everyone on your campus to talk about fundraising. You can't do it alone. You need to collaborate with your colleagues. The people who are at the top of your universities have to be committed to fundraising. Everybody has to commit to it.

You need to know what to raise the money for. You can't raise money for everything. You have to pick important things to raise money for: scholarships or a new building or a program you would like to fund. You've got to understand what your mission is.

As a president of a university, you are the one who has the vision for where your campus needs to go. You are the one that set the vision. You need to raise money in a way that is consistent with your vision. You don't raise money for things you are not trying to do. Otherwise, it is a disaster. You have to be able to demonstrate to other people why you need the money. So, if I ask Marty for a million-dollar gift for the Geology Program, he's going to ask "why?" Why do you need this money? If I gave you the money, what will you be able to do with the money that you couldn't do without it? What difference will it make if someone gives you this gift?

Probably this is the most important thing to me about fundraising. After Marty gives me the gift, I have to thank him. I have to show him what difference it made when he gave me the money. What did we do with the money? Because the person who is the most likely to give you the gift is someone who already has given you a gift, the second gift, the third gift, and the fourth gift. If you thank them appropriately and show them what difference it made, they will give you another gift.

So, the first thing that is important is effective collaborative leadership. It starts at the top. It doesn't start in the middle. It starts with the President or the Chancellor.

Second concept is the whole idea that the institution represents quality. (Slide 2.1-8) If I asked Marty for a gift for the History Program, and Marty believes that the History Program isn't really

good, he won't give me the gift.

You have to raise money for things that people will believe in. And what sets this reputation? Is it the quality of your faculty? It is the quality of your students. It is your ability to communicate with other people. The things you were doing on your campus that are good. People like to support programs that are good.

The other thing is, when your students graduate and become alumni, what do they do? Where do they work? What impact are your former students having in Japan and around the world? The quality of your graduates is an important part of your reputation. You need to establish a reputation for quality.

The third ingredient is to have a whole host of programs that go on in your campus every year to raise money. (Slide 2.1-9) One program is called Annual Giving where people give gifts to you every year, this year, next year, the year after. And you must ask them for this gift. Every year is an annual program. How many of you at your university ask parents to make a gift to the School Parent Giving Program?

How many of you, just a few of you? Why do parents play an important part in giving programs? Parents are probably already paying tuition but many parents will go above and beyond the tuition to make a gift.

Student Giving, we're going to talk about later. It is not uncommon in America for students who are enrolled in school to give back to the school while they're in school, in order to get them to understand the importance and the value of giving while they're in school. So that when they're out of school, they continue to give.

And then the fourth pillar or the fourth important part here is to have alumni and volunteers. (Slide 2.1-10) Your graduates and volunteers are the people who live in your community and who volunteer to help you. You need to have engaged volunteers and donors, and it's important that if you use volunteers for fundraising, they're able to make a gift before they ask someone else for a gift. What's also important here is that it's important for your students to have a good experience while they're in school so that when they're out of school, they say nice things about you. It's important for your students to have a good experience in your college - very, very, very important. So, these are the four what I call the four pillars or the four important parts to fundraising: Engaged and effective leadership; a good institutional reputation; different forms of giving available to people; and engaged donors and volunteers. These are very, very basic.

If you take all of these elements that we showed you in the four pillars and you put them all together, what you see is that they all relate to each other. (Slide 2.1-11) This is your collaborative leadership. This is your reputation for quality, your various giving programs, and you're engaged donors and volunteers. This all works together. It looks terribly complicated here, but it's not. These things are all important ingredients in the successful fundraising program. We can talk more about this during

the question and answer period, if you like.

The second part of our topic today is about engaging your alumni in the life of the campus. (Slide 2.1-12) How many of you in the room have a student body enrollment of more than 10,000? Several. Well, someday they're going to graduate. They are going to leave you. They are going to go off and work. They are getting married and have families, and will be a part of your community. You want to make sure that they don't forget you when they graduate. You want to keep them engaged in the life of your school after they graduate. And in America, alumni programs are very, very important to keep them connected to your school. You assume, of course, they had a good experience. They had fun while they were there. They learned a lot. They had good relationships with your faculty. And when they leave, they're happy. They have a degree. They have developed skills. You want to keep them connected to your school. That's when they're connected. Well, they can become donors to your school.

So, let's talk a little bit about why it's important to keep your alumni connected to your school. (Slide 2.1-13) (Slide 2.1-14) I'm not going to read through these. You can do that. There are several different things that make it possible for you to keep your alumni connected.

I would say that one of the most important things is there to be a commitment to alumni engagement from the President. The President needs to set the tone and say to the rest of the campus, "Keeping our alumni, our former students, connected to us is something that I believe in and we all need to believe in this." It starts at the top.

You need to develop programs or activities that keep them connected. Sometimes that's an athletic event so they'll come back to your campus for an athletic event. Sometimes you'll have an event on campus where you invite them back to campus, so they come back to campus. I've had many experiences in my career where alumni have come back to campus twenty-five years after they graduate and they say this place is really different from when they were here. It changed. And you want to keep bringing them back. Year after year to keep them connected to your campus. All these different things are important. Sometimes it's important to ask the alumni, "What do you think of the place?" "When you were in school, who was your favorite faculty member?"

I won't tell you that in the 40 years that I've done this, I have never gone to an alumni event when some alumnus didn't say to me, "Is Dr. so-and-so still here?" They never forget their faculty because those are the people who had the most impact on them while they were in school. So always ask your alumni, "What do you think about the school today?" "Can you come back and help us?"

It's very important to get them back to campus. Some alumni don't come back for years and years and years. But it's important for you to listen to your alumni. They will tell you what they think. Sometimes you don't like what they say. But you need to know what they think about your school. If

they talk to you about things that are unpleasant or not nice to hear, you need to do something about them.

Listen to your alumni. Give them an opportunity to talk to you and listen to what they say. There's a reason why we have one mouth and two ears. Ears are for listening. Listen, listen, listen.

OK. So here are some practical tips you need to know to keep your alumni engaged. (Slide 2.1-15) Number one, I think, is to know who they are. Do you have an address for them? Do you have a telephone number for them? Do you know where they work? What information do you know about your alumni?

In the California State University system, we have almost four million alumni. Most of our campuses know a lot about them. They know where they live. They know where they work. They know who they're married to. They know how many children they have. Gathering and collecting that information about your alumni is very, very important.

There are lots of social media tools that you can use to stay connected to your alumni: Twitter, LinkedIn, Facebook, Instagram. All of the different social media tools allow you to keep connected to your alumni. Many of our schools have an office for social media. All they do is Twitter all day long or post on Facebook. And that's how they stay connected to alumni. It's a full-time job to do this and it's very important.

Some of the best stories about alumni come from alumni. So, if one of your alums becomes the Director of an important Science Program in Japan, you want to know that. You want to give your alumni a chance to tell you what they're doing. So, I want to ask "what?" So as an alumnus of your school, what are you doing today? Tell me your story.

A lot of what you have in an alumni engagement activity is the opportunity for alumni to hear what other alumni are doing, because they are proud of that, so stay connected to them.

I think it's important for schools to be candid with their alumni. (Slide 2.1-16) If there are issues or problems at your school, don't try to cover them up because if there are unpleasant stories about your school and they get out in the wrong way, that's even worse. Be candid with them about what's going on at the school that relates to fundraising. If fundraising is important to your school, tell them. Tell your own story so that they understand that "It's important that you invest in our schools." It's important for you to develop a meaningful relationship with your alumni. Invite them back to campus, talk about their accomplishments, and then ask them to give you stories about what they do.

The second part of my presentation was about how to keep your alumni engaged in news and talk about it, too. Are there any questions at this point about either the four pillars of fundraising, these ingredients, or about alumni engagement at this point?

OK, so the third thing that Marty asked me to talk about was how do you get students involved with

fundraising or philanthropy? (Slide 2.1-17) This is going to be a difficult topic.

During the course of my career, I've had hundreds of alumni say to me, "The only time I hear from you is when you want money." They spend four, five or six years on our campuses. They get their degrees. They go to graduation ceremonies and they're gone. And maybe five years later, we call them on the telephone and we ask them for money. And they say, "What? Why didn't you talk to me about money before I graduated?" So, the concept of a student donating to his or her school is best if the request starts small while they are in school, not once they graduate.

The whole concept of student philanthropy or students involved in fundraising works best if it starts the first day they come on campus, not the first day they're gone. Start it when they're freshman. It's probably easiest for me to explain this concept by giving you a couple of examples. Here's one: at San Jose State and in many American colleges today, there are students who don't have enough to eat. They're hungry. It's amazing that in America we can have students who don't get enough to eat. But it's true. So here at San Jose State, the students have created what they call a food pantry. It's a place on campus where if I'm hungry, I can go to this place and get food for free because I'm hungry. And students raised money to buy the food that goes in the food pantry. It's students helping other students. That's the concept. I give money to the food pantry because I know that some of my fellow students are hungry and I can help them. That's the concept of student philanthropy. It's not a concept I give you ten dollars and you give me a T-shirt. That's not a gift. That's buying a T-shirt.

I'll give you another example. When I was at Fresno State, there was a young woman who was going into her last year, senior year. She was on scholarship. Her sister, who lived in Bakersfield, wanted to go to college. She was going to be a freshman. So, the older sister gave her scholarship to her younger sister and dropped out of school so her sister could go to school. We found out about this. There is a student scholarship fund where students give money to provide a scholarship to another student. It's students helping students. And when students help other students, it becomes real. It becomes very, very important. It's very emotional. It's very satisfying for students. It helps students. And that's what student philanthropy really is all about.

They understand the value of making a donation before they even graduate. They already know what it's like to help somebody else. I don't know if this is a concept that's unique in America. I don't know if it happens in Japan or not. Many students feel they're paying money to go to school. Why should they pay more? Because they help somebody else. That's the concept.

In America, for the last maybe 10 years, not more than that, universities have come to understand the value of getting students involved and helping other students early. They're very young and they're in their freshman year. There are lots of different ways that this happens on our campuses.

Lori is going to talk to you a little bit later about an organization that we belong to called C-A-S-E. (Slide 2.1-18) It stands for the Council for Advancement and Support of Education. It's a worldwide

organization. It started in America decades ago. There are probably 4,000 universities across the world who belong to CASE and probably are a little less than 50,000 individuals like Lori who are members. And it's a very good organization.

It's well worth becoming affiliated with CASE because they do several things that helped us. They train us for one thing. I don't know a single person in the 45 years that I've been doing this, who, when they were a child, said, I want to be a fundraiser when I grow up. People don't do that. They come into this profession from all different places and we need to learn how to be fundraisers. CASE teaches us how to do that.

Several years ago, CASE did a survey. They surveyed 250 universities around the world and they asked them about student philanthropy. Are you doing it? How are you doing it? Is it effective? I want to show you some of the results of the survey.

If you want to start a student philanthropy program in your school, how to do that? Well, the best way for a program to be effective is for students to do it. We cannot go to our students and tell them to start raising money to help other students. They have to want to do it. It's important that you give them the right kind of environment in which to start a philanthropy program. We're going to talk a little bit about this. (Slide 2.1-19)

Let me show you what this means. Of the schools that were surveyed, 63 percent of them are actually using college money to help fund a student group. Sometimes it's a club of students. Fifty students in a club organized programs to raise money to help other students and the university helped support the student group. They pay money from your budget to support the student group. Sixty three percent of the schools surveyed said they give student groups some money to help them get organized.

This little section here represents about 5 percent of universities who were surveyed who said we approve of what they do, but we don't fund their efforts. We give them status. We let them exist on campus. But we don't give them any money. They're on their own. That's okay.

This group here represents 24 percent of those who were surveyed said we don't do anything to help them. They're really on their own. I don't necessarily approve of that. If you want them to be successful, you got to help them. This group up here, there's just no activity.

The question here is, did you spend money on your campus to help students to help other students? It's an important concept. It's even new in America to actually give the money to get them going. The question here is how are these groups funded?

When students help other students from their undergraduate years, when these students graduate and leave your school, are they still donors? Do they still contribute money after they get out of school? The survey asked schools. How successful are you in getting former students who were donors while they were on campus to become lifelong donors to keep giving after they graduate?

(Slide 2.1-20)

Thirteen percent of the schools who responded said that when students are involved in fundraising as undergraduates, when they graduate, they still give and they keep giving after they graduate. That's a good number. Forty three percent of the schools said, "well, we have some success in turning student donors into alumni donors." Some success. Well, that's good. Then 37 percent of schools here said they have sort of minor success. Eight percent said that when students graduate, they stop giving.

So obviously, when you start a student giving program, you don't want them to stop giving. Once they graduate, you want them to continue to be donors to your school. And it's been proven that when students are engaged in fundraising while they're in school, they keep giving while they're out of school. That's very important.

Another question on the survey was "how much do you spend on student group?" If a school approves of students getting organized to raise money to help each other, how much money out of the school's budget is given to a student group every year to let them raise money for the school? (Slide 2.1-21)

This shows you that about one out of every three campuses or 30 percent gave \$5,000 a year or more to a student group and said, "go out and raise money." That's a big number.

Another 23 percent will give a student group between \$2,500 to \$5,000 a year as a budget to go out and help them raise money for students. The point here is that if you want to have a successful student fundraising program, you need to invest in it. You need to help them get started. You need to encourage them. You need to provide them with support. You need to recognize the importance of what they do. And in some cases, you need to help pay for their office.

How many of you have a program on your campus where students help other students by raising money? (Slide 2.1-22) I don't see any. It's pretty new in America. This whole idea of student philanthropy is relatively new. There are some schools who do it extremely well. University of California, Davis does it very well. University of California at San Diego does a great job. Their students raise a lot of money to help with this. Penn State University does a really good job with this, as you might expect. Duke University in North Carolina does a great job on this, but it's relatively new. We're learning more about this all the time.

I encourage you when you go back to your campuses to think about how to do this. If you get students involved in raising money to help their fellow students, they will become connected to you in ways that you can't imagine. They often will stay as donors for the rest of their life. And that's fundraising.

So, when there are groups of students on campus who are raising money to help their fellow students, who on the campus helps them? (Slide 2.1-23) Who are the staff members like me and like Lori, who will help them? Most of the help comes from those people on campus who are from the fundraising

office because those of us in fundraising understand the value of what they're doing. They also get a lot of help from the alumni office. And there are many schools who said that some of the most important help to these student groups came from the president. The president recognizes what they're doing.

There are places on campus that can be good partners to students. Don't expect them to be able to do this all by themselves. They need help. If you want them to start raising money to help other students, you need to help them. Encourage them. The best help that they get is from fellow students. At San Jose State, students raise money to help other students who are hungry. It's very effective. They really believe in what they're doing when they form the student fundraising organization.

I'm sure all of you have a student government. Student leaders on campus become involved in fundraising. It's very, very effective. They don't need to be told what to do. They know what to do. Other offices, the people who do housing and food service, student affairs, people counseling office, the alumni office, the president's office, all of these offices on campus can provide good encouragement to students. They need to be encouraged to do.

I think some donors in general will ask the question, "why? Why should I give the class glory for a gift for a scholarship program?" (Slide 2.1-24) Well, what you want to be able to do is to show the donor, the person who gave you the money, what difference the donation makes to San Jose State.

I'll use the food pantry as an example. When students understand what goes on in the food pantry, students can go there if they're hungry and get food for free. They really understand the value of giving. That's terribly important. Students need to understand "why" if they're going to raise money to help other students.

What are the needs? If I was a student and I wear glasses. If I break these glasses and I have no money to fix them, how do I get new glasses? Well, there are students who raise money for an emergency fund. So, I bring my glasses and having no way to replace them, I go to an office and they give me money to buy new pair of glasses. How much how is this cost? Not very much. But what difference does it make to me that I've got a new pair of glasses? Well, I can't do my homework if I can't read it. So, the students understand the value of giving. I make a difference when I make a gift.

So, if you were to start program in student philanthropy, how would you know that it's successful? What are the different ways that you can demonstrate that if you've had success? (Slide 2.1-25)

Let's just take a student population number of 10,000 students and 3,000 of them make a gift every year. Thirty percent of your students make gifts. That's a way to test your success. How much do they raise? I can tell you in San Jose State that the students raised more than \$20,000 dollars a year and put it into the food pantry. That's a lot of money and they give it willingly.

There are lots of different ways that you can measure success. How many students volunteer to help? If you have a student club that has 200 members and they do several events during the year to

raise money, that's very successful. There are different ways that you can determine if it's successful or not.

I want to wrap this up with one final ingredient, and that is if you want to measure the success of your hundreds of programs. (Slide 2.1-26)

Here are some of the things that you need to look at. (Slide 2.1-27) We've done work to determine what we would consider to be a high performing fundraiser. What you want to do is to be able to look at fundraising on your campus, at your school and determine if you're successful in fundraising or not.

So here are some of the things that you can look at. That is, how much did you raise last year? How much did you raise this year? How much have you raised over the last five years? Are you consistent? My president used to tell me, I want you to raise 10 percent more every year. So, if I raised a million dollars last year, it's a \$1,100,000 this year. I can remember once when I was in Fresno, we raised 40 million dollars in one year. And the president said, "that's terrific. What are you going to do next year?"

You need to be consistently good. It's a measure of a successful program. Remember, too, that the one person who decides the success of your program is the donor. So how do I describe this? It is like measuring a fundraising program. It's like riding a roller coaster. Some years that's up, some years down. We look at the three-year average and take the last three years of fundraising and divide by three. And that's your average per year because it's the donor who decides when and how much to give, not us. How much money do you raise from your alumni? That's the measure.

Another way to measure a successful program is what percentage you grow alumni giving? I would say, in the US, if you have a 4 percent participation rate, that's pretty good. For the CSU, if we have 4 million alumni, 4 percent is, I don't know, what is that - about 160,000? Measure what percentage of alumni is actually giving back to your school. That's a measure of your success.

I am a big believer in what we call stewardship after care, after they give a gift. You thank them. Do you show them what difference that is making? One way to measure your successful program is do you have a good stewardship program? Do you thank your donors for their gifts? And I think another thing that's really important, and the President can set the tone on this, is that fundraising on a campus is not just the fundraiser's responsibility. Fundraising is everybody's responsibility—the faculty, the students, the alumni.

One of the most important people to me in fundraising is the person who is the Vice President for business. He had all the money and if I needed to hire another person, he was the one that was going to give me the money to hire another person. So, it's important that the President and his or her leadership understand that fundraising is everybody's responsibility. (Slide 2.1-28)

In most of our campuses, the vast majority of money that's raised goes to academic programs. It goes to the colleges and the departments, the academic programs. So, the person who is in charge of academic programs, we typically call that the Provost or the Vice President for Academic Affairs. Most of what the fundraisers raise goes to the Provost. In the last campaign that I had, we raised over two hundred million dollars and 80 percent of that went to academic because that's what we do. We teach so we raise money for academic programs. I need to understand, as the fundraiser. What does the Provost need? What did the Deans need? But did the Department Chairs need to raise money for? So, we have to effectively partner with academic affairs. Many of our schools have foundations, separate organizations that raise money and manage the money that we raise. Those foundations are run by volunteers. And one way to measure success is if your volunteers are very engaged. It's important to recruit volunteers to help you who can help you raise money so they don't just come to meetings. They actually ask other people for money on your behalf.

It's important for the President to do to tell the rest of the campus what are the important fundraising goals. What do we want to raise money for? You can't raise money for everything. You have to pick things that you're good at, to raise money. I think being able to communicate to other people the needs that you have and the importance of your programs is important. You have to be able to tell your story. Most of the things that we do in communicating about fundraising tell the story of how a gift helped a person or a program. So be able to tell effective stories as well. (Slide 2.1-29)

So, to kind of wrap it up, we started out with two ideas. (Slide 2.1-30) One is the farmer who was out planting pistachio trees, as you can see. This is pretty early on. They're not doing very much. They're just sticks in the ground but also leaves on. But in 10 years or so, this farmer is going to have very lucrative pistachio trees that make him a rich man because he is patient and persistent and he goes out to look at these trees. He's not going to cut them down just because they're not making money. He waits until he can sell them to you.

The second thing is we have the genius. (Slide 2.1-31) We have them. The blending of art and science is what fundraising is all about. Some of it is very artistic. Some of it is. I use the word serendipitous. Some things just happen. I've had several cases in my career where someone has come to me and said, I'd like to make a donation to the cameras. I never ask them for money. They just said they wanted to give. It's very spontaneous. If you have this blend here now of patience and persistence and art and science, and that's fundraising.

So just a couple of ending thoughts. (Slide 2.1-32) Number one, it's important for you to have an all-in commitment for fundraising. It will not be successful on your campus unless the President wants it to be. It starts at the top. Sometimes, Lori and I have worked with Presidents who don't like to waste money. But it's the President's job to set the tone for fundraising. On the other hand, Lori and I have worked with Presidents who love to raise money. They're very good at it. They can

articulate a case for support. They develop long lasting relationships with people who become donors. So, but it does have to happen at the top. You need to understand the four pillars or the four parts of philanthropy. All of those things work together to make for a successful program. You need to work hard to keep your alumni engaged. After all, they're the ones that you educated. They have a degree from your school. Keep them engaged. And then to the extent that you can do it, get students involved in fundraising at a very early age, the day they show up on campus. Get them involved for the entire time I was there with.

And then I have in the back of the presentation just some ideas you can take back to your campus. Just go back to campus and ask your senior leaders these questions. (Slide 2.1-33) Are we collaborating in fundraising? Should we start student philanthropy program? Are we connected to our alumni? Are we listening to them? Are they listening to us? What are the different things that you can make? What are the best programs that you have on campus that you could raise money for. Ask yourself these questions. (Slide 2.1-34)

Do you have the right volunteers engaged with your campus? Do you have volunteers at all? Do you have people who live in your community who understand the value of your school? Are they helping you? I don't know. Ask yourselves the question. (Slide 2.1-35)

Do people understand why you're raising money? Why would I ask people for money? Do they understand the reason why?

Take these questions back to your campus and think about them. Read them on the plane on the way home and ask yourself this question, "How can I take what I have learned here today back to my campus to have an effective fundraising program?"

I'm sure that in Japan, like in America, fundraising is becoming more and more important as our government subsidies go down. We still have to pay the bills. We still have salaries. We still have to keep the school running. Fundraising is becoming far more important than it ever was before.

I've given you somethings that you can read. (Slide 2.1-36) (Slide 2.1-37) (Slide 2.1-38) Some of these are articles you'll find online. Some of these are from universities. This is from Niagara University. There one here is from Penn State. These are mostly student programs to look at. So that's it for me, Marty. Do you want Lori to come up here and talk a little bit about what's going on with the CSUs?

- Matsuo: Yes, Thank you. Ms. Lori Redfearn, Assistant Vice Chancellor, Systemwide Advancement, California State University, will share some helpful resources.

- Redfearn: Good morning. I did want to share two of the handouts that we've provided to you. (Slide 2.1-39)

Like many of your universities, the California State University as a public university is a state

subsidized university. And when I was a student at California State University Fullerton, we did a little bit of fundraising in the 80s. I was a student caller. I would call alumni and asked them to give to the scholarship programs, but we didn't have any real professional staff for fundraising. So, when I came to the Cal State University system headquarters, as a professional, I helped them with building their fundraising programs across the system and helped presidents determine what they needed to invest in these programs to become successful.

When your mission is to be a teaching university and to spend your funds on academics, then to carve out the funds necessary to run a fundraising program is hard. So, I did research for our Presidents to help them determine what they needed to invest in their programs to make them successful. We're currently spending about 6 percent of our operational budgets on what we call advancement. Advancement is both our fundraising operations as well as communications and alumni relations, because we believe those are all interrelated in being successful in our fundraising programs. About half of all we spend in advancement is specifically spent on fundraising. When we are working with our Vice Presidents for Business and our colleagues in academics and trying to make the case for building investment in our fundraising programs, we share with them that for every dollar they invest in fundraising, we return seven dollars back to the university. So, we feel that that's a very compelling case for why it's important to carve out that funding for our operations. That's part of what you have received here in this dashboard that I've provided.

The California State University has 23 universities across the entire state from San Diego State in the south to Humboldt State in the north. Our campuses have very different sizes and student populations. Some of them are raising two million dollars a year. Some of them are raising 120 million dollars a year. My role is to help each of them continue to advance in their successes and grow their programs. When Peter and I started at CSU 20 years ago, maybe more than 20 years ago, for Peter, most of our universities maybe had one or two fundraisers.

We now have universities that have 25 fundraisers or more. We really find that the more fundraisers that you have asking your alumni what was important about their experience at the university and how would they like to pay it forward—the more people you have, the more money you raise. It's pretty simple concept.

On the other handout that I've provided to you is information about the Council for Advancement Support of Education (CASE). This is a global organization of fundraisers, alumni relations and communications professionals. They provide wonderful professional development opportunities for your staff. There is a CASE group in Asia, which is based out of Singapore, that helps with developing fundraising in the region. They do webinars. They do research. They have libraries of information. They help with our professional ethics and help with the development of our professionals. I encourage you to look at CASE as an opportunity for helping to build your programs

at your universities. Peter and I are available to answer any questions you might have more. You might have some questions for us.

Question and Answer Session

- Matsuo: Okay. Thank you very much for both of you.

- Smits: I have on occasion used an expression to describe what we just did today. This was one hour on a topic that I've been involved with for 45 years. This is kind of like taking a drink of water from a firehose. There is a lot of information. It came at you quite fast. So, I had my information up here on the chart. It's in your hand outs. If you would like to continue these discussions with me later, some other time or some other place where there's less people in the room, I'm happy to do that. Either send me an email or call me and I'd be happy to work with you some more.

- Matsuo: Thank you very much. I have some questions before throwing questions to the audience. You mentioned about student philanthropy. Mostly, you talked about students helping students. On the other hand, I understand, at San Jose State University, students are hired to do phone calls asking alumni to donate money. Are most of universities all doing this for students in the student program? Students philanthropy is very rare in Japan. We don't do that very much, but I think, you are doing it quite extensively. So, can you explain more about that?

- Smits: Well, most of our schools are doing this all over the country. They are called the "Student Call Centers." It would be a room with 15 to 20 paid students and telephone numbers for alumni. They call you and they say, "hi, my name is Lori. I'm calling from San Jose State. I see that you are a geography major. How would you like to make a donation to the geography program or to the university?" They called from Student Call Centers. The students are paid to do this, they're trained, and they probably call 50 weeks a year. They're calling almost every week of the year except for holidays. This is very common.

- Matsuo: Thank you. So those are different from students helping other students? And is the money for different purposes?

- Smits: Yes, it could be for a scholarship or it could be just a designated gift for the university not for the other students.

- Matsuo: Ok, now they are paid just a minimum payment or they are paid higher than the minimum?

- Smits: Oh, in San Jose State they make twelve dollars an hour.

- Matsuo: \$12.00? It is over the minimum.

- Smits: Yes, it's a good job.

- Matsuo: Audience, please raise a question if you have them.

- Audience Member: Thank you very much, Peter, for the excellent presentation. Lots of ideas, methods and theories!! I learned a lot from you. Just have one question which is about what kind of

mistakes we often make in the process of fundraising, if you have any?

- Smits: I'm going to give you an example of a university that I worked with in Southern California. It was a private school. The President was a woman who'd been there for about five years. She's a wonderful fundraiser. She loves to ask for money. So, one day, she was meeting with a member of her trustee board and she asked him for 10 million dollars to name the School of Education. He asked her, "If I'd give you the 10 million, how will you spend my money?" She didn't have an answer. She called me up the next day and said, "I think I really made a terrible mistake here. My trustee asked me how I would spend his 10 million dollars. I did not have an answer for him." So, I said, "Well, you asked too soon. He wasn't ready and you weren't ready either for the gift." I suggested this. "You write up on a piece of paper about how you would spend the money. Two million dollars to endow the Dean's Chair, a million dollars for this program, and 2 million for that, etc. Write it down. And then take him out to dinner again."

So, she did. And about halfway through the dinner, he looked at her again and said, "So, do you have the answer to my question? How would you spend my money?" She said, "Yes, I do." And she told him, "This is how I would spend the 10 million dollars" and what difference it will make if you do this. He looked at her and said, "So, when are you going to ask me for the money again?" And she said, "How about right now?" And he said, "OK." And one week later, a check arrived in a FedEx envelope for 10 million dollars. A check for 10 million dollars! So, the mistakes that we make sometimes is that we're not ready to ask. We can't answer the donor's questions. We're not prepared. We ask too soon or we don't ask for enough money.

I remember once I had a President who came back from a donor visit and said, "Can I just ask Mr. So-and-so for \$50,000?" Yes, I said. He said, "Well, that's terrific". But next week, we decided to collect 5 billion dollars. But he already committed for \$50,000. He's already given. We didn't ask for enough. Most times donors are flattered that you think they have that much money. They'll tell you if they don't. But sometimes we just don't ask for enough.

- Lori: So, I'd also say that sometimes we don't listen to the donor as to what's important to them. We make assumptions about what will be important to them. One example, one donor's mother was a librarian at the university when he went to that school. The university assumed that he would want to name the library after her. But he didn't have any interest in doing that. He was the Chairman of an aerospace company and received an engineering degree from the university. So, they thought, well, he'll want to fund the Engineering School. Then they made a big pitch to him to fund the Engineering School. And he wasn't interested in that. Finally, at a dinner one night, they listened to him talk about how he learned leadership skills being on the golf team and how important that was to him. He ended up endowing the golf team for 15 million dollars.

So, it is important to listen to stories about their experiences on campus and how they shape their

lives and what's important to them, and not just make assumptions that because they work in a particular industry or had a particular family relationship that's what they would be interested in giving.

- Matsuo: Thank you. Thank you very much. We have five more minutes to go. Please go ahead.

- Audience Member: Thank you for your nice talk about fundraising. Peter you said in the initial phase of your talk that building the system needs time, maybe 10 years or more. But now, we are asked to build out some fundraising systems very soon and a short-term return is a must. And here, today, we heard that we are not able to do that. But, my supervisor or other people may say, why not? You've set up and built up a fundraising system, but you do not raise any funds for 10 years. We can not wait for 10 years. We were wondering when we found a very clear possibility of the good donation in the first year, maybe we can collect enough for the budget, a large volume of the money. But next year, this money may go down. This kind of continuous donation is basically very, very, very difficult. So, my question is, "Why are American people so patient about building an initial fundraising system, I mean, a starting system. How to build all of fundraising system to get a continuous money coming in. How to build those system. This is my question.

- Smits: Well, first of all, I don't want to leave you with the impression that it takes 10 years to start. It does take 10 years for a pistachio tree. The concept, though, is that it takes patience and persistence. It doesn't happen overnight, but it doesn't take ten years either. I think the longest I ever worked with a donor for a multi-million-dollar gift was six years. It was a long six years. But for the most part it takes, I think, between five and seven specific visits with a donor to get a gift. So, two or three years at most. There are also ways to explain to people who ask you why you haven't raised any money? There are answers to the question. Part of it is that you must be doing the right things. And if you do enough the right things, you'll get a gift. You need to be able to explain to people who are impatient what you're doing to get gifts and that it will come sooner or later. We could talk some more about that later, individually, if you like. It doesn't take ten years, but it does take an understanding that it doesn't happen overnight.

- Audience Member: The development and the building of this system takes maybe a long time, but we need some kind of short incentive, short term return even if we are building the whole system.

- Smits: Part of the answer is finding those people who are potential donors and who are ready. Like the example I gave you. You need to talk to those potential donors who are ready to be asked now as opposed to those who are going to take two or three years to get them to the point.

So being able to identify those who are ready to make a gift now is really important, because it shows up right away.

- Lori: Also, I'd add how important it is to consistently be telling your story and talking about what makes your universities unique and how your universities are contributing to your communities.

Many of your universities have very good websites that talk about giving and how individuals can participate. I get as many individuals as that are not alumni and learned what the university is doing, walk in off the street and offer millions of dollars. It's a very brand-new relationship and long term relationships that we need to build.

- Matsuo: Well, thank you, are there more questions?

- Smits: We will be here for the rest of the day.

- Matsuo: You will be staying for lunch and if you have a question. Please.

- Audience Member: For a university of the size of maybe 10,000 students, how many staff in the advancement office on average would serve a university? I mean, is there an average number of staff? And what is the average length of time that staff person is in the advancement team?

- Smits: Well, that's a big issue. And I would say I've been involved with universities of about 10000 students. And there were several people in the development staff; one person for alumni, three fundraisers, one or two people in communications, etc. So small staff. The average tenure of a development officer is about three to four years. They move on to other jobs. And that's a problem when they're developing relationships with donors and, all of a sudden, they're gone and the donor has to develop a new relationship with a new person. So, keeping and retaining development staff is a challenge. It may not be so in Japan, but it is in the States.

- Matsuo: OK. Final question. I'd like to ask you while I'm talking to you, many times, I have found that in this country, people use word “advancement or advancement fundraiser”. Fundraising is under the advancement system. I don't think Japanese have that kind of concept. What is the advancement concept versus development and fundraising—can you explain those words?

- Smits: I would say that advancement is like a house with many rooms. You have development fundraisers in one room, and you have people who work with alumni in another room. We have people who are public relations or marketing or communications in another. And then in another room, you might have people who manage money. So, the whole house is called the advancement but the individual rooms are called development or fundraising, alumni relations, communications and marketing and public relations.

- Matsuo: So, what is the whole purpose of advancement or the whole objective?

- Smits: Well, most of their work in advancement is facing out to the community (external), as opposed to internal. We work mostly with people off campus, that's what I would say.

- Matsuo: It's more like an expanded public relation.

- Smits: Yes.

- Matsuo: Thank you. Well, thank you very much for both of you.

- Smits: どうもありがとうございました。

- Matsuo: So, we will take our rest until at 10:40. Please come back at that time. Thank you.

Ingredients for Successful Fundraising

Dr. Peter Smits
The Phoenix Philanthropy Group

ファンドレイジングを成功に導くには？



Slide 2.1-1

Patience and Persistence

忍耐と持続性

Slide 2.1-2



Slide 2.1-3

Art and Science

アートとサイエンス

Slide 2.1-4



Slide 2.1-5



Part I The Four Pillars of Campus Philanthropy

ファンドレイジングの重要な四本柱



Slide 2.1-6



1. Effective and Collaborative Leadership

効果的かつ協力的なリーダーシップがあること

- Senior administrative leadership
- Clear and concise mission and vision
- Collaborative campus leadership
- Fundraising goals aligned with vision
- Demonstrated need
- Commitment to stewarding gifts



2. Institutional Reputation for Quality

大学の質への高い評価があること

- Quality and reputation of the faculty
- Quality of academic programs
- Quality of research programs
- Persuasive and effective communications
- Institutional reputation
- Career success of graduates
- Tradition of philanthropy



Slide 2.1-7



Slide 2.1-8



3. Robust Annual and Major Gift Programs

強力な主要な年間プロジェクトがあること

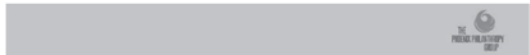
- Student giving
- Athletics programs
- Parent giving
- Faculty and staff giving
- Rankings



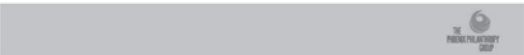
4. Engaged Donors and Volunteers

協力的な寄付者とボランティアがあること

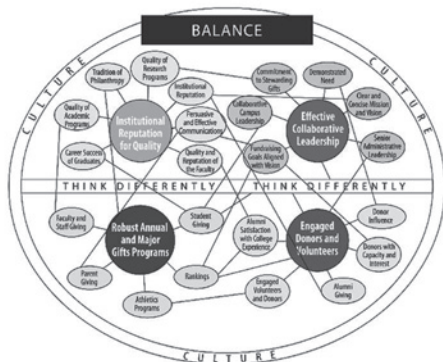
- Alumni giving
- Donors with capacity and interest
- Alumni satisfaction with college experience
- Engaged donors and volunteers
- Donor influence



Slide 2.1-9



Slide 2.1-10



Slide 2.1-11

Part II Importance of Alumni Engagement

卒業生が協力することの重要性



Slide 2.1-12

Eight Elements for Successful Alumni Engagement

卒業生を取り込むための8原則

1. Good alumni engagement starts at the top
2. Develop programs that empower your alumni to serve the institution
3. Ask and measure what they think about your institution
4. Create programs that serve your alumni



Slide 2.1-13

Eight Elements for Successful Alumni Engagement

卒業生を取り込むための8原則

5. Foster participation with your campus
6. Open channels for two-way communication
7. Be candid and open with your alumni
8. Create a sustained and focused effort



Slide 2.1-14

Practical Tips for Alumni Engagement

卒業生取り込みの具体的な方法

- Collect useful information about your alumni
- Develop communication plan for alumni groups
- Use social media tools to monitor your strategies
- Use LinkedIn to promote networking
- Use Twitter to give alumni brief campus updates
- Use Instagram to “romance” your alumni
- Give your alumni reasons to share content



Slide 2.1-15

Candor builds trust, and trust is the foundation of a meaningful relationship with your alumni.

率直さ・公平さが信頼を築く、
信頼こそ卒業生との間の重要なきずな



Slide 2.1-16

Part III Student Philanthropy: Trends and Best Practices

学生による寄付活動：
その傾向とベストプラクティス



Slide 2.1-17

CASE Survey Findings

CASE調査で分かったこと

A program that has sufficient resources, engages key campus partners, uses strategic messages, and is fine-tuned with feedback from stakeholders will help students develop a sense of philanthropic engagement that endures.

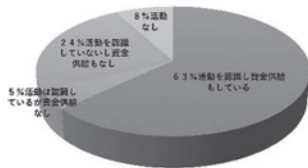
充分な資源、主要なパートナーとの連携、
戦略的なメッセージの使用、フィードバックによる微調整、
などがあるプログラムは、
学生に生涯寄付活動を続ける感覚を身に付けさせることが出来る



Slide 2.1-18

Funding Student Groups

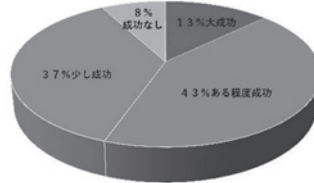
学生グループに資金供給している大学の割合
250大学の調査結果



Slide 2.1-19

Students as Lifelong Donors

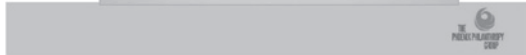
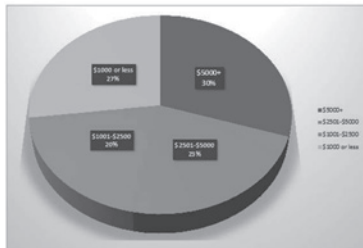
学生が生涯寄付者になった大学の割合
250大学の調査結果



Slide 2.1-20

Annual Investment in Student Philanthropy

学生の寄付活動への年間投資額

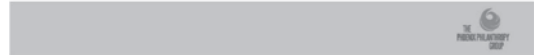


Slide 2.1-21

Where Student Philanthropy Programs Get Funding

学生寄付活動の費用はどこから出ているか

- Development or fundraising office 74%
- Alumni office 38%
- Foundations 11%
- Outside private resources 4%
- Independent alumni associations 3%



Slide 2.1-22

Partners to Help You

キャンパスの誰と組めばよいか

The top 8 campus partners who assist in engaging students in philanthropy:

- Students and their peers
- Student leadership groups
- Alumni
- Marketing and communications
- Development office
- Alumni relations office
- President's Office



Slide 2.1-23

Messages that Inspire Giving

寄付を促すためのメッセージ

- Show that a gift of any size makes a difference
- Demonstrate the impact of gifts across campus
- Educate students about the needs on campus
- Philanthropy is a tradition on campus
- Connections to the campus will be enhanced through giving



Slide 2.1-24

Best Ways to Measure Success in Student Philanthropy

学生寄付活動の成功を測るベストの方法

- Number of students who contribute gifts
- Attendance at events
- Number of student volunteers
- Retention rate of alumni donors
- Web site or social media activity
- Feedback from the administration
- Return on investment



Slide 2.1-25

Part IV

And a Final Important Ingredient...

そして、最後の重要な要素



Slide 2.1-26

Characteristics of Fundraising High Performers

ファンドレイジングを成功させる担当者とはどんな人？

- Consistent year-by-year performance and improvement
- Aggressive and successful efforts to secure gifts to endowment
- Robust focus on corporate/foundation relations
- Substantial involvement by alumni in dollars given and rate of participation
- Well-honed stewardship program
- Belief that fundraising is everybody's responsibility, especially the Cabinet



Slide 2.1-27

High-Performing Characteristics

高い成果を上げるためには？

- Effective collaboration between Provost and Vice President for Advancement
- Clear annual goals with appropriate metrics and accountability
- Volunteers who effectively help with fundraising
- A data management system with powerful search tools and sufficient number of people to run it



Slide 2.1-28

High-Performing Characteristics

高い成果を上げるためには？

- A full spectrum of giving opportunities: annual, leadership, major, legacy and bequests
- Identifiable sweet spots of program excellence
- A strategic and persuasive communications program
- Sufficient investment in Advancement that can yield a positive return on investment
- A long-term view that Development is a process that takes both patience and persistence



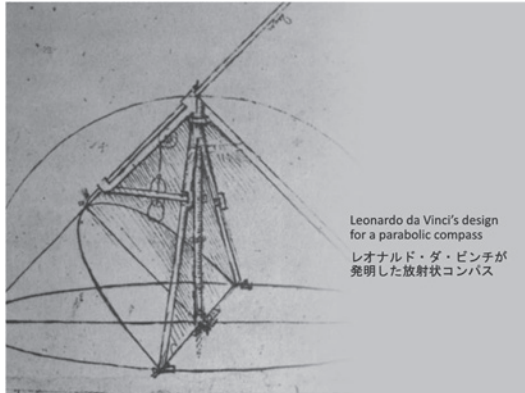
Slide 2.1-29

The Farmer and the Genius

百姓と天才



Slide 2.1-30



Slide 2.1-31

A Compass for Change 変化を起こすための指針

- All-in commitment from the very top. **Change will not happen unless you lead it.**
- The Four Pillars of Philanthropy
- An active alumni engagement program
- A successful student philanthropy program



Slide 2.1-32

Reflections and Recommendations 「まとめ」と「おすすめ」

- Share this with your senior leadership. How might these apply to your campus?
- What specific characteristics of high performers might you accomplish?
- Do you really have collaborative leadership?
- What critical functions in the Four Pillars are you missing?
- What are your best programs on which to focus fundraising?



Slide 2.1-33

Reflections and Recommendations 「まとめ」と「おすすめ」

- Do you have a viable and growing student philanthropy program?
- Do you offer a full range of giving opportunities?
- Do you have a successful program of alumni engagement?
- Are your volunteers engaged in ways that are useful to you? What are the risks and rewards of shaking things up?
- What affordable changes can you make to better engage your deans in fundraising?



Slide 2.1-34

Reflections and Recommendations 「まとめ」と「おすすめ」

- Do you have high-level, overall University fundraising goals? Do you also have realistic College-based goals, shaped by the Deans and with appropriate metrics for accountability?
- Are your short-term goals (fundraising) and long-term goals (Development) clearly understood throughout the University?
- Is there a broad-based sense on campus that Development is everyone's responsibility?



Slide 2.1-35

Reading List 文献

- Taking the Reins: Institutional Change in Higher Education. The American Council on Education. Peter J. Eckel. 2003
- Beyond Fundraising: What Does It Mean to Build a Culture of Philanthropy? Haas, Jr. Fund. Cynthia Gibson. 2016
- Cultivating a Culture of Philanthropy: How Boards Can Make a Difference. AGB Trusteeship magazine. Smits et al. July 2014
- Six Steps to Achieving a Culture of Philanthropy and Stewardship. The Osborne Group
- The Art and Science of Fundraising Campaigns. InBusiness Magazine. Richard Tollefson. 2017



Slide 2.1-36

Reading List 文献

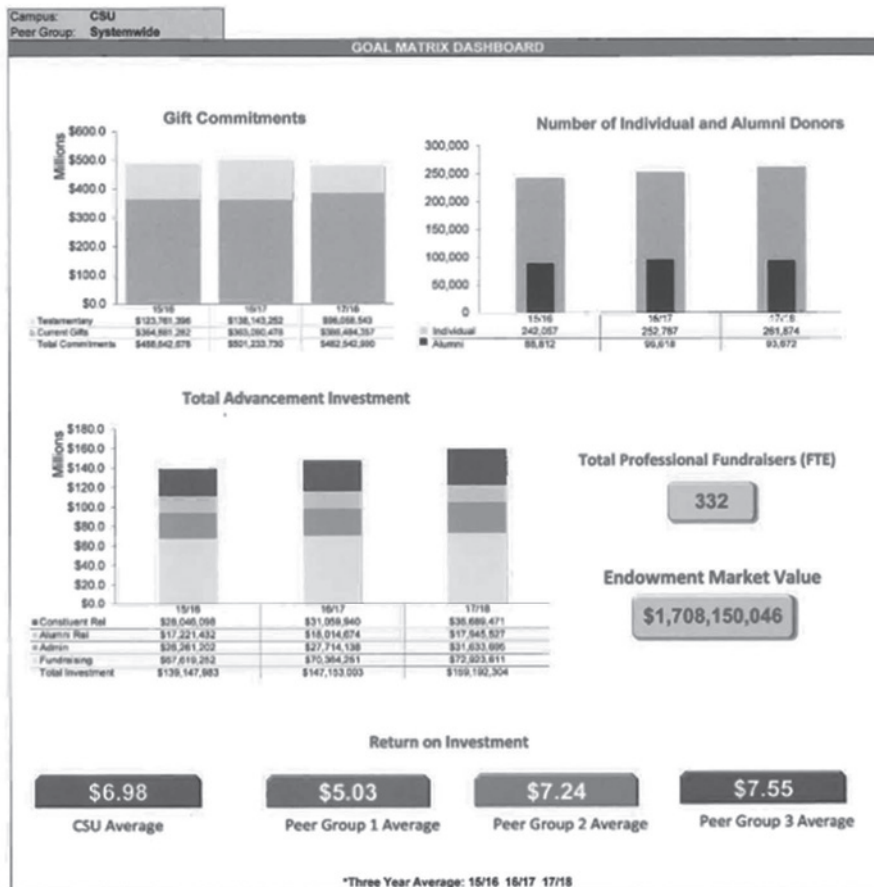
- Student Philanthropy: The Foundation for Engagement as Lifelong Donors. CASE Currents. February 2015
- What Does It Mean to Create a Culture of Philanthropy? Haas, Jr. Fund. Cynthia Gibson. 2015
- The Board's Role in Creating a Giving Culture. The Enrollment Management Association. Arnold and DiCicco.
- Building a Culture of Philanthropy in Your Organization. Nonprofit Quarterly. Simone Joyaux. 2015
- <https://advancement.wm.edu/student-engagement/>
- <https://news.psu.edu/tag/student-philanthropy>

Reading List 文献

- <https://www.donorsearch.net/how-to-engage-alumni/>
- <https://www.niagara.edu/alumni-engagement/>
- <https://www.linkedin.com/pulse/8-prerequisites-successful-alumni-engagement-mark-w-jones/>
- <https://www.case.org/trending/take-your-events-next-level-3-tips-top-resources>
- <https://www.higher-education-marketing.com/blog/evolving-alumni-engagement-strategy>

Slide 2.1-37

Slide 2.1-38



Slide 2.1-39

2. 2 講演1のまとめと展望

松尾 正人

(JUNBA 理事, 九州大学 CA オフィス)

丸山 マリ

(JUNBA 理事, 桜美林学園アメリカ財団)

このシンポジウムにおいては、午前中に米国の大学の専門家の中から 2 人の講演者に講演をお願いすることとなった。私はその第 1 講演者の選択と講演内容などの打ち合わせを担当することとなった。以下にその経過を記し、シンポジウム当日の講演内容の要約を行う。

2. 2. 1 講演のテーマと内容についての議論

JUNBA2020 シンポジウムのテーマは「ファンドレイジング」に決まったが、その細かい内容について理事会で議論した。日本のファンドレイジング活動で何が問題なのか、アメリカから学べることは何か、について議論したわけである。その結果、(1) トップのリーダーシップ、(2) 同窓生へのアプローチ、(3) 現役学生をどう利用しているか、などに集中したらどうかという結論になった。第 1 の講演者には、どちらかという全体論を述べてもらうことにして、第 2 の講演者にはより実例をお話いただくことにしようということとなった。

2. 2. 2 講演者をどう選んだか

講演者を誰にするかについて JUNBA 理事会で何度も議論した。これまでの多くのシンポジウムでも University of California (UC、10 校ある) あるいは California State University (CSU、23 校ある) のどこかの大学から選んできた。今回も基本的に最も会場に近く各グループの中でリーダーの立場にある UC Berkeley (UCB) と San Jose State University (SJSU) の 2 大学をお願いするのが良いだろうという結論になった。松尾の担当は SJSU の中から講師を選ぶことである。その前に、まず、UC10 校をまとめている University of California Office of Presidents (UCOP) をチェックすることにした。UCOP には UC に関する最も多い情報が集まっているので講師に関する情報もあると考えられた。それで今回講師を選ぶにあたって最初に訪問したのは UCOP である。そのあと SJSU とのミーティングを行った。UCOP とのミーティングは 2019/3/25 に行われた。

JUNBA からの参加者：箕浦、濱島、松尾。

UCOP 面談相手: Geoffrey A. O'Neill, Assistant Vice President, Office of Institutional Advancement, University Affairs, Heather Kopeck, Director of Development Policy and Advancement Relations, Office of Institutional Advancement, Terry Damm, Financial Analyst, Office of Institutional

Advancement

結論を言うと、UCOP 自体は寄付集め活動はしておらず、5 人の体制で UC10 大学に関する基本的な方針と技術的サポートを行っているに過ぎないことである。したがってここから詳しい情報を集めることが出来ないことが分かった。しかし UC の 10 校がどんな寄付集めをしているかの概況が分かった。また UC 系では UC Berkeley から話を伺うのが良いであろうことが分かった。次にサンノゼ州立大学とのミーティングを 2019/12/6 に行った。JUNBA からの参加者は：松尾のみ。

SJSU 面談相手：Nancy Stuart, Director, Annual Giving and Special Gifts, Alumni Engagement & Annual Giving

Nancy さんとは 2016 年に一度会って詳しい活動内容を伺っている。この部署は SJSU の中でも同窓生など身近な人を対象にしており、学生の支援を受けて活動しているなど多くの具体的な活動をしている。Nancy さんに SJSU 関連で講義をしてくれそうな人を紹介していただくことをお願いした。その結果、SJSU の Peter Smits と CSU 全体の寄付活動を取り仕切っている Lori Redfearn の 2 人を紹介いただいた。

次に行ったのはこの 2 人の講演者候補とミーティングをして具体的な活動と考え方を伺い講演者を決めることである。お二人とも忙しいのでアレンジが大変であったが、紆余曲折があって、やっと私の日本出張の前日、2019 年 7 月 29 日、のディナーを共にすることができた。JUNBA 参加者は松尾と渡辺である。このミーティングで Peter さんが経験豊富であるし、話もうまそうであるし、極めて協力的であることから講演者に適任であることがはっきりとした。Lori さんは Peter さんとは長い間の仕事の付き合いがあるらしく、シンポジウムの時に Peter さんのアシスタントとして参加してもよいという話であった。それで Peter さんをメインにして、Lori さんにアシスタントをお願いすることとした。

2. 2. 3 講演内容につき講演者との具体的打ち合わせ

さて Peter さんには具体的な講演の内容につきメールでいろいろと注文を付けたところ、Peter さんも協力的でフレキシブルだったのがうれしかった。JUNBA 理事会で議論した講演の内容に関して、Peter さんとはメールのやり取りを行った。また、メールのやり取りだけではなく、直接電話で話すことによって当方の希望を詳しく伝えることにした。電話会議は正月を挟んで 2 回行われ、2 回目の電話会話で Peter さんの作った PPT 原稿が出てきたので、それについて詳しく議論した。特に注意をしたのは、米国の講師の講演ではかなり抽象的な言葉でタイトルを表現するので、英語でそのままタイトルを見てもあまり理解ができないことが多い。実際 Peter さんの英語のタイトルを見て私が理解していたことが、電話でお話ししたら完全に間違っていることが分かったものもいくつかあった。それでタイトルに正しい日本語訳を付けて理解を深めることにした。Peter さんも快諾してくれた。本番になって、実は私は前日から風邪をひいていてすごく調子が悪かった。風邪薬を少

し大量に飲んだせいで当日はあまり頭の回転が良くなかった。講師の紹介も、「PeterさんとLoriさんの経歴を合わせると75年の経験のお話を聞くことになる」ということを言うつもりであったが、すっかり忘れてしまったし、これまでのPeterさんとのやり取りを紹介するつもりであったがそれも忘れてしまった。このように十分な講師紹介もできなかったのは残念であったが、Peterさんの話ぶりはわかりやすく、日本語タイトルも効果を発揮したようで、皆さんの評価は「大変わかりやすかった」というものであったのは幸いであった。

2. 2. 4 当日の講演の内容の要約

Peterさんは参加者の皆さんにピスタシオの袋を配って、寄付活動はピスタシオを育てるようなものだという話から始まった。ピスタシオは苗を植えてから10年たたないと利益を生むレベルにはならない。しかしその間常に育てる努力が必要である。寄付活動も同じで、忍耐と持続的な努力が必要という。わかりやすく面白いイントロであった。もう一つのポイントは、寄付活動はアートとサイエンスのようなものであるという。アートのように不確実性があり、一方サイエンスのように予定を立てて決まったやり方で行う必要もあるという。そういうことを知ったうえで活動するべきだという。レオナルド・ダ・ビンチを例に出してこれを説明したのもユニークなやり方であろう。そのあとで下記の3つのPartに絞って寄付活動のポイントを話してくれた。この中で日本と違うであろうと思われることは以下の3点である。

(1) トップの強力なコミットメントがあること

(2) 同窓生への働きかけをかなり集中してやっており、それが大きな成果につながっていること

(3) 現役学生が学内で仲間の学生を支援するために寄付活動を自発的に行っており、それに対する大学の全面的な支援があること

である。現役学生の自発的な寄付活動を大学が奨励し金銭的な支援をすることが最も優れた寄付教育の方法であり、それがひいては卒業生の活発な寄付活動につながっているということである。これは日本ではあまり考えていないことではないだろうか。

Part I：寄付活動の重要な4つの柱

以下の4つの柱が寄付活動の重要なポイントである。

1. 強力なリーダーシップがあること

学長がコミットして、大学内では担当者だけではなく、職員、ファカルティなど皆が同じように寄付の必要性を語る事が極めて大切である。

2. 大学への高い評価が必要

ファカルティの評判や卒業生の成功例などの大学の評判が高いことが極めて大事である。

大学として学生の在学中に意義ある経験をさせることに専念することも必要である。また、自信のあるプログラムや皆が信じていることを対象にして寄付を募ることも大事である。成功している卒業生の情報を皆に知らせる必要もある。

3. きちんとした年間プログラムを持つこと

毎年決まった卒業生への寄付プログラムを持つこと

4. 卒業生をはじめとする熱心な寄付者やボランティアを持つこと

一番大事なことは在学中に良い教育を受けたことを思い出してもらうこと。そのためには在学時に良い経験をするように不断の努力を惜しまないこと。これによって熱心なボランティアが生まれるという。

Part II：卒業生の関与の重要性

卒業生を大学につなげ、取り込むことが重要である。在学中に良いイメージを持ってもらうための努力を常時行うこと。そのためには学長がコミットすることが何よりも重要である。その上で、常に卒業生に問いかけて「大学をどう思うか」、「大学に何をしてほしいか」などを聞くことにより卒業生とのやり取りを増やすこと。Facebook, Twitter, InstagramなどのSNSなどを駆使して卒業生とつながり、彼らの住所、メールアドレス、電話番号などを調べ蓄積する。卒業生の4%とコネク特できていれば成功とってよい。特に、いろいろな卒業生の卒業後のストーリーや、成功した卒業生などのニュースなどを皆に知らせ大事にすることが有効である。

Part III：現役学生の寄付活動を支援する。

10年位前から始まったが、学生が他の学生をヘルプする寄付活動がある。例えば、お金に困っている学生に食事を与えたり、壊れたメガネを修理する支援をしたりするために寄付を募る活動をキャンパス内で行っている。そのような学生の活動を63%の大学が承認し資金サポートしているという。またその支援金額は\$5000以上が57%に達する。学生の寄付活動への支援や広報は入学の日から始めること。卒業してから始めたのでは遅すぎる。

押しつけではなくて、自発的に学生が始めることが大事。これで学生は、卒業までの間に、寄付をすることの意義を学ぶ。CASEの調査によると、このような活動をした学生の13%が生涯寄付者になり、43%がある程度の寄付者に、37%が多少の生涯寄付者になるという。

このほかに、サンノゼ州立大では学生を雇用して先輩に電話をかけるなどの活動をしている。その時の1時間当たりの支払いは\$12というから、最低賃金より20%も高い金額である。Loriさんにも途中で参加してもらった。特にCSU全体のデータから見ると、FRにかかる費用が、集めた金額の中で15-30%に収まることが必要であるというのは参考に

なったと思う。15%以下であれば十分な活動をしていないし、30%を超えると無駄使いをしていることになるという。色々と想定外のこともあったが、この講義は皆さんにエンジョイしていただけたかと思う。

2. 3 講演2 Ms. Amy Ambrose 講演「同窓生との継続的な関係構築によるファンディング」

講演者：Ms. Amy Ambrose

(Senior Development Director, Simons Institute, University of California Berkeley)

カリフォルニア大学機構の創設校であるバークレー校を中心として長年ファンディングに携わってこられた Amy Ambrose 氏に、継続的な同窓生との関係構築を中心として、大学を支えるステークホルダーとの関係作りについて、その秘訣を講演して頂き、その後、質疑応答を行った。同氏の講演スライド及び講演の内容は次ページの通りである。

- Introduction by Mr. Toru Tamiya:

Now we're going into the second session, JUNBA's present President Tomohisa Koyama will moderate this session. He is also the president of the Technology Partnership of Nagoya University Incorporation and has the credentials of advisor of Nagoya University. Koyama-san, please.

- Introduction by Mr. Tomohisa Koyama:

Hi. I would like to quickly introduce Amy, next, because Amy is a senior development director at Stevenson Institute at UC Berkeley. Amy is truly experienced advancement professional who has worked at the university level at Oxford University and UC Berkeley now. In addition to that, she completely understands Japanese culture and she speaks Japanese. Please join me to welcome Amy.

- Presentation by Amy Ambrose begins:

Does this sound okay? Can everybody hear me? Yes. OK, great. So, I do have some notes because I have quite a bit of material to go through and I want to make sure that this is a useful session for you. (Slide 2.3-1) Dr. Smits covered a lot of information, so some of this will be repeated. I will try to go as quickly as I can over the things that are repeated. I can only say one thing: what Dr. Smits has included in his presentation and has told you to memorize all of those points those tips that he's given you because they're all brilliant. And there are things that we know as fundraisers are true over many, many years of doing this work. Let me begin by saying thank you to JUNBA and thank you to JSPS for inviting me to speak. I'm very honored to do this.

I have basically two goals for this talk today. (Slide 2.3-2) I would like to tell you exactly based on my experience in international fundraising - primarily international fundraising and alumni relations - and my knowledge of Japanese universities and exploring your websites and what you are doing now. I saw a big spectrum of activities, which is very good. There's already something very interesting in each of your universities that's happening. Hopefully, this gives you sort of a general framework to evaluate what you're doing and also gives you an understanding of the cycle of fundraising, which is a cycle. As Dr. Smith said, it is an art and a science. I would say for you, and for your leadership, to really emphasize the fact that there's more science to the fundraising than just art.

You know, lots of people that don't know what we do think we throw parties, send invitations, have nice conversations with people, but never see you again. It's much more systematic than that. And I know that our job sort of shares in Japanese sensibility. If anything, the Japanese are terrific at systems and processes. I mean, the Japanese came up with kaizen. And so that's something that you want to remember over and over that there's a system for doing this. As Dr. Smit said, it's predictable. It takes persistence. It takes patience. But if your system is together, is working well, then you can only raise money. You can only do well. So, I'll just go on.

I'll just tell you super quick about my background. (Slide 2.3-3) I spent four years working for the Hauser, which is the Swiss Federal Institute of Technology in Zurich. It's a lot like the UC system. They manage the national labs. They have two universities. Switzerland is also a lot like the U.S., a bit like Japan. In the U.S. in California, we have a California master plan for education. I'm sure you're aware of it. What we have enables everyone to get an education. That's the principle of it. We have our junior colleges which are typically two-year colleges. Then we also have our University of California and our CSU systems. The difference between the two is that the CSUs are much more applied. While there's a lot of research that goes on, you have very, very good teachers. One of my favorite CSU ideas is their motto "Day One Ready". That means when your child graduates, they're going to be able to get a job right away because they've learned practical skills and intellectual skills. The UCs, on the other hand, in many cases, are preparing people to go into academia. While they both prepare people for academia, I just want to clarify, the real big difference is the CSUs have very brilliant teachers and teaching is a huge goal. Whereas the UCs are a bit more focused really on research and teaching comes along with.

I'm on the UC side and my colleagues from the CSU side. But we are one big system. I was at Berkeley. I was the director of international relations. I took care of all of our international alumni clubs all over the world. And I also did what we called principal gift fundraising, primarily with the chancellor and with some of our top distinguished faculty who are also very good fundraisers. I spent quite a bit of time in Asia. Because when I was doing this work, we had quite a bit of support from

Asia, Hong Kong, China, Indonesia, etc. Then I went to University of Oxford and I was there at the business school for four years. I did exactly the same job I did at Berkeley. I was in charge of our advancement but just for the business school and most of my alumni were overseas. We had almost no donors. And so, it was basically building a program from the bottom up. And now I'm back at Berkeley. I first landed at the law school. I was the assistant dean for advancement. And I did that for two years. I had three deans come through in two years and I built up the team as well as I could. I decided I really wanted to look for something new. Now I am at the Simons Institute for the Theory of Computing. It's a research institute within the UC Berkeley campus, within the office of the Vice Chancellor for Research. We're very different. We mostly rely on corporate and foundation partnerships. So, I like the fact that as a fundraiser, I get more skilled in corporate partnerships.

And I just have to say, one of the most recent partnerships we've just concluded is with NTT because they have a new research facility here in Menlo Park. Brand new. And so they reached out to the Simons Institute to be an industry partner. So very, very interesting work. A fundraiser can do many of these things.

And I'll explain to you the functions of an advancement office so that you understand there are many roles and many jobs that people can find themselves doing. (Slide 2.3-4) I call these advancements secrets. Dr. Smits actually covered all of them, I believe. They're not really secrets.

They're simple things that if you just remember them, put them on the wall and remember them, especially when your boss is saying, where's my money?

Then you just go back to this, take your boss for a cup of coffee or take a second and say, "let's talk through these principles." "Let's look at them for a minute." Fundraising: it's a system of well-coordinated activities and processes. Don't forget about that. It's not random. It's carried out by a team of professionals. We are professionals. It's very important to remember that because you, too, want to develop people within your organization because everyone is a fundraiser, including faculty to some degree.

Some are better fundraisers than others are. There's a range. But everybody wants to think and accept the fact that you are raising money for this university. And it's a good thing. There's no reason to be ever embarrassed about fundraising. I'm very proud of what I do. I am a partner to both the donor and the institution. It's a good role to have. There's something else, as we said, it's more science than art. Data. Data. Dr. Smits talked about this to some extent.

We will talk a bit more about what data can do for you and when you don't have it and you don't keep it. You don't collect it and you don't know how to understand it. It's hard to get started and to raise money.

Dr. Smits also talked about identifying the fundraising priorities that support your mission and the things that won't support your mission. That's important as the leadership of the university does that,

not the fundraiser and not the donor. You choose your priorities and you figure out how much it will cost for you to do those things. But it's an iterative process and I'll explain that in a moment. Invest in strategic communications and I'll explain to you later what strategic communications means. And finally, as you've heard, expect things to take time. It's OK. It's normal.

OK. Next, what is affinity? (Slide 2.3-5) We'll use that word a lot. This is just to give you part of your framework: affinities, a positive feeling and connection of belonging and self-recognition. In Japan, many people ask you for money or you are aware socially of all of the places where you could give money as an individual. The places that you tend to give money to are places that resonate with you in your heart. You feel like a better person giving the money. You feel it's your obligation. You feel that the money that you're giving will do much more than you as an individual could do. That's how we think of especially large gifts from large philanthropists. These are people who have big visions. They want to give you the money. They're investing in you and your organization to do something that they could not do on their own. They couldn't even create an organization to do it. So, think of it as an investment and think that because they're doing this, they identify with something that you're doing.

Lifelong engagement in the life of the university: This starts before a student even comes to university. They start the relationship. If you know anything about marketing in general, you first have to build an awareness and then you do your recognition and then you do your purchasing and then you come back. It's a bit like that. But remember, the journey of your alumni starts from before they come to university when they're first looking and thinking, how am I going to go there. That's when their sort of journey to become an alum starts. This is, as Dr. Smits said, lifelong engagement is fostered during their student experience. There are many ways to do this, and it continues into adulthood or post-graduation through relevant communications. Targeted and personalized communications, outreach and engagement, things that they're going to be interested in.

Your alumni communities (Slide 2.3-6): I'm only talking about this right now because I know from doing quite a bit of fundraising and alumni relations in Japan, Korea and to some extent in Indonesia, alumni communities are very common in Japan.

Sometimes you wonder what is the use of an alumni community, especially when the alumni community is sort of separate from your university. It's a bit of a challenging relationship. And that's just from my little tiny experience of managing this for many years.

So, here's some things to think about. You have many associations, many boards. You have a hiking club, you have the computer science group, you have the alumni from whatever. What do you do with all of these people? Just think of them as your partners. They're going to be your partners. That's, at the end of the day, the simplest way to think. You might want to get rid of some of them. Some of them might be very challenging. Think first, how do I make this a partnership?

You as an institution need to establish friendly guidelines for engagement. You set your own boundaries. You decide what you will do and what you cannot do. That's very important. You use the same guidelines no matter which alumni community you're working with. You always want to highlight how great they are and how important they are. You don't have to give them anything. Recognizing and thanking actually doesn't cost and money. It doesn't change the game, actually. They like to feel that they're wanted. They'd like to feel that they're needed. You need to actively manage your communities if they're going to exist. And I can talk about that more off line through these alumni communities. You will find the people that will be doing things for you and happy to do things. You will find the people who can be good volunteer fundraisers. You can also find, once in a while, that alumni communities reveal to you donors that you can cultivate and other supporters. So that's just a little bit on alumni communities because they know that weighs heavy on many people's minds. How do we deal with all these alumni? They've set up all these things. They won't give us their data and we have to constantly battle with them. Just some things to think about.

Strategic communications and events (Slide 2.3-7): You have many, many alumni. And we'll get to that pyramid in a moment. But most of your universities have many alumni whom you don't know at all. And you'll never see them. They'll never come back to the university. So why would they care about you and how do you reach them?

You reach them through having a basic strategic communications platform. It's primarily digital. However, we do use more print these days. You base this communications system on a calendar of predicted communications, predicted outreach. Every year you send the same things at the same time. You have professionals developing very professionalized information. Japanese are excellent readers. Eighty eight percent literacy rate or something in Japan? People are constantly reading - you of all communities I can think of - would benefit from really professionalizing your communications with alumni and constituents. You have a core message which is important: Welcome. Stay with us. You're part of our community. You can measure your ROI. It won't be money. It'll be things like [social media] open rates. It'll be things like response to events that you can put metrics around communications. As you know, you can track responses.

Kaizen always think whatever you set up, especially with communications, you're always going to be improving it, adjusting it. Yesterday, our friends from Kyushu University came and they met with one of the people at the university at UC Berkeley who is in our team called Strategic Database Marketing. These are the people who look at our 400,000 alumni as they segment them and they figure out messaging for them. And it's a regular service that we as fundraisers have to use very, very clever people. And it's a very complex system. I mean, there are analytics people and they're looking at data real time and always adjusting the communications. We put a lot of money into this. As U.S. universities, we spend a lot of money in this area. You want it to be consistent and regular, consistent

quality, good timing and good messaging.

You may already know this so I apologize if it feels repeated, but I, too, have to remind myself often of the cycle of fundraising and discuss this as well. (Slide 2.3-8)

First identified that we make a connection, then we cultivate, we deepen the connection, the relationship we solicit and we steward, we thank. These are the steps that you apply in fundraising. It's very difficult to skip a step.

I will give you a small, tiny example somebody asked about mistakes. I've worked with many faculty who are known around the world and are wonderful people. They want to go right to that solicitation because they want to go back and tell their dean or tell whomever that they've been able to ask the founder of Google for 10 million dollars via email because they know the person personally.

Typically, that doesn't work. We need to talk about identification. Identification is when you do your research, you collect data, you research the individual you wish to solicit. You do a whole lot of homework first inside before you even get to cultivation. And then once you're doing cultivation, this may take, as Dr. Smits said, 18 months, two years then you're ready. Sometimes you've started these solicitations within this time period. But the solicitation itself is a formal thing in most cases for major gifts. Stewardship is thanking and keeping the donor engaged.

So, let me move on to identification. (Slide 2.3-9) What is this? You collect data and this is basic data on the individual. I should mention that you should have a database. There are inexpensive databases and there are very expensive ones like the ones we have within our UC and CSU systems. You can get something to start with that's much less expensive but tailored to the size of your organization.

But you collect data on individuals, things like where they live, what stage in life they are in – mid-career or are they just starting now? Have they retired? What their interests and preferences are? How contactable are they? Do you have their email address? Do you know have their mailing address? Do you know that kind of thing? This is just data. You haven't spoken to them yet. You're collecting your data. Then you can identify with your lists.

Sometimes working with volunteers can be very helpful. What that person might be interested in, what they're inclined to do. So, we have some terms. We have capacity, which means how much money they might be able to give based on their personal resources over a five-year period. So, me, my capacity as an alum of UC Berkeley is very low. I mean, Berkeley knows this. I'm one of the alums at the bottom of the pyramid because I work on campus. They know my salary. They know I have twins in college. You know, the whole thing.

But my capacity will tell them at least how much they might be able to ask me for my inclinations. Do I give to other organizations? Do I give to UC Berkeley? Am I somebody who joins clubs? Do I come to events? Inclination tells you. How are they likely? How will they maybe give to you here in

the university and then what their interests are? Again, this is just data. We've just collected it through different things like push, pull communications. Maybe they came to an event, maybe they're part of an alumni community or are on one of your boards, but you're collecting this information in your database. Then you make a pyramid.

So now, how do you know you considered your constituency? (Slide 2.3-10) It takes time. It's an ongoing process. You're always updating what you know about people, you rely on volunteers. Sometimes you rely on internal information. Were they in a student club? Did a faculty know them? You look at external information. Are they in the press? Hong Kong is a very easy place to figure out what people are doing. There's something called the Hong Kong Tatler and you can find pretty much everybody that graduated from your university. Anyone who has even ten dollars to their name will be in the Hong Kong Tatler. So, they're different depending on which market you're looking at. This is the kind of information that you can find out about people.

Next, you're looking at what their capacity information and interests are. (Slide 2.3-11) We are lucky in the United States because we have access to more data than you do in Japan. We can see what someone's income tax is. A lot of times we can see what their salary might be. We can gage it based on what we know. We can look at their zip code and figure out if they're in a rich zip code.

We can actually purchase data on individuals. You can actually do the same in Japan. It's just not as robust as the data that we can get in the United States. But there are ways to do this. Again, there are just different ways to collect information in order to figure out how much money they have. If they might have money, they might be even somebody who gives money away and what their interests might be.

Next, you make your pyramid. (Slide 2.3-12) I believe you're very familiar with this. But I will go through this again. For example, I don't have very many donors, sadly, in this organization that I'm going to look at. I mean, usually this number is something in the thousands, tens of thousands. In Berkeley, I think it's probably 300,000, to be honest with you, of living alumni that we can contact.

So, I put them all down here and maybe I said two thousand dollars over five years. That means each year they're giving me 400 dollars. Then I move up my pyramid and I get to finally the top of the pyramid. Alumni relations primarily works at this level to begin with.

One gentleman asked me, how can you actually show immediate return on your fundraising efforts? I would say annual fund and regular giving you invest in that. And that does show some return. It will be a modest return. But what you're doing is you're also identifying donors whom you can move up the pyramid and who you're not. I shouldn't say you're moving them up. They want to move up - many of them. But they want to try you out first. They want to see how well you are going to take care of their money, etc. So, cultivation, again, this is deepening the relationship. (Slide 2.3-13) It's getting to know people.

If I'm talking about 300,000 alumni, my cultivation is primarily going to be through communications. It's going to be digital for the most part and through letters, seeing what they respond to, see what they give to. As I move up my pyramid, it becomes much more one on one, very interactive. This is the point where you really understand what their interests are. All of the principal gift fundraising I've done where we're talking to huge, high net worth individuals, interests and connections are also an opportunity to have some sort of really “fall in love” with the university engagement. Like really, it's your chance for you.

You, as the fundraiser, need to really get the dean or faculty members excited about all of the great things that are going on at your university. (Slide 2.3-14) I say this is probably the most fun part, but I'm somebody who really likes to talk to people. So, you know, everybody's different with regard to solicitation, as Dr. Smits said. The one thing he had to explain to his great fundraiser, president, is you need to prepare a lot. It is a lot of hard work and you need to write down exactly what you want the money for and how you're going to use the money. This is an investment in your organization. It has to be super clear. Think of it as a business agreement. The potential donors will think they have an emotional sort of response to this solicitation. But at the end of the day, everybody wants to know where the money's going. It's like their baby. They worked hard for any amount of money. The best thing you can do is give them a clear idea of how you are going to take care of their very precious resource. And the message is usually the same. The investment makes a meaningful impact.

So, here's the little I know. I want to step out of this kind of big picture, fun stuff and really focus for a minute on that question. (Slide 2.3-15) And that's your homework for today. I want everybody to go back and try to make a gift to your organization in order to make giving easy.

I'm somebody who looks at the bottom. I look at the details and I ask myself: What would it take for me to make it just that much easier for someone to make this gift? It's really easy if you've ever used Venmo. If you are familiar with Venmo or any of these online payment systems where you just click a button, you put a person's name and the money goes from your bank to the charity's bank. And then, super easy. If I go into my bank account to transfer funds, I put an end to do all this. That takes far too long. I always use Venmo now. Some people use PayPal. Actually, they are the same company.

I'm asking you to look at your first of all, look at your websites and see, is it simple? Does somebody have a click here? Click here. Bam, there's your money.

If they don't have that, then you're already losing money. Provide the necessary information. Don't provide anything more. No long wordy texts, nothing. Tell them you don't want them to get lost while they're reading and then distracted. You want them to give you a gift.

Finally, make sure that your fundraising priorities are front and center. They should reflect your strategic plan. You don't have to include everything. This depends on your website and what you're

using it for. Here, I'm just talking about web sites. There are many ways to give. Some people want to do a bank transfer. Put that information right on your Website. Make it as easy as possible.

OK. This last bit is on stewardship. (Slide 2.3-16) Dr. Smits talked about this. I thank right away. Do it right away. Don't wait. Do it as personally as you possibly can, but do it as soon as possible. Make sure that you are explaining once again how the money will be used and how their participation matters to your community. If you can, show the impact of their gift and then over time re-engage the donor.

First, you have personalized updates, reports and letters. If it's a large gift, even if it's a small gift, it's twenty-five dollars to the scholarship fund for students from Fukushima. Then you have a student. If you include student testimonials, you talk about how the money has helped so many students. It is this impact that makes people want to give again. They feel like, "I did this."

OK, finally, this is another technical bit. What is an advancement team? (Slide 2.3-17) What kinds of things do people on the advancement team do? I understand that your teams are probably still relatively small. So what do you need to be focusing on and what are the skills you need? You need to collect data and analyze it. That I may have talked about too much.

You need to have someone who's a good communicator and planning events, maybe even not so much. But communication is extremely important, particularly a good writer. So, one has to think about the different segments of alumni or donors who are absolutely obsessed with quality and correctness. You don't want to have a typo. I have said that I worked at Oxford, so I can say that at Oxford there were plenty of communications that went out that weren't read. You lose a donor right there. These are important details.

You need some people who can do relationship management - whether it's with individuals or at alumni events. You need people who are good at relationship management. You need people who are frontline fundraisers that know about this cycle, the four steps and can ask for money or can help you ask for money. And finally, you need people that will administer the gifts. That means receive the money, make sure it gets processed on time. Then thank the donor by telling the donor that their money was received and then stewards who create reports which are usually the people in communications. The stewardship person can often be the same person.

The resources our colleagues talked about, CASE, other professional organizations, internal working and development groups at your university as well as wonderful online resources. (Slide 2.3-18) Bob Johnson - I've never met him but I absolutely love his blog. I absolutely love it. And I am happy to share with you the actual URL for it. This fellow lives somewhere in the U.S. but every week he finds a really great Web site of a university, whether it's good for admissions or good for fundraising. But if it is, it's one of those things. I can't go a week without seeing what he's doing. It's so educational for me.

Lots of books.

And then there are terrific consultants who can help you be interim vice presidents or set up your communications platform. Really, we are blessed with so many great consultants with lots and lots of experience who can help you for the short term or for the long term.

So that's the thank you part. Next, I just want to give you four quick, very short cases of when things worked. (Slide 2.3-19) Two cases where they didn't hurt and two cases where things did not work. You can ignore them. That's fine. But these are experiences I've had. I hope that they help you.

First, I'm going to tell you to think of two times where things just completely didn't work in their alumni relations and fundraising.

This one I call the magical one million dollars. (Slide 2.3-20) In two different instances at the same institution, the same job, I had two different alumni wishing to donate money. Within about two or three months, a faculty member announced that an alum was going to give the dean a million dollars. That sounds pretty good. And we really needed the money. So, my dean, of course, was excited about this. When I asked for more information, what I heard the donor wanted the money to do would have not even covered a small portion of the project. The program that the alum wanted to set up would be quite a bit of money. So, I explained this to the dean. I explained this to the faculty member. The proposed activity in both cases was not a priority. In fact, in one case, we wouldn't be able to do it as an institution.

However, instead of doing our homework and preparing and gathering much more information, many faculty and staff were talking to these donors because the donors really, really liked the attention they were getting. It's a common thing. OK, so the donors were not good communicators and were not clear on their roles. The donors changed their mind a couple of times. They liked the attention.

One donor wanted to manage the money himself. He didn't want to give it to us. He wanted to create his own fund, his own personal. You know it's not going to work. In the other case, which is more often, the donor said, "I'll give you a million." This is a challenge—you have to raise the rest of the money—and the rest of the money was ten million dollars. This donor's project wasn't a priority for the university. So obviously, we weren't going to be able to do this. But this one comes up a lot. In this case, it wasn't going to work. Sometimes, these challenge grants can be transformational. Sometimes they're excellent. In this case, it wasn't going to work.

The lessons we learned. Document the proposed activity and the donor's stipulations first and then figure out whether this is a priority and what it would cost over time in a practical sense of what the donor is suggesting. Limit discussions with the donor as much as possible so that the donor talks to a small group, a faculty member or the dean. I always include fundraising staff, even if they're sitting in the corner saying nothing. You do need them there to take notes, to repeat back what the notetaker

heard is what the donor is going to hear better. Be clear on what you can and cannot accept as an institution. You don't want to say yes to the gift just because it is money. You want to say yes to something that will actually improve your situation and always thank the donor no matter what. Just thank them and thank them. It'll make them a lot happier. They may give you something in the end.

Here's the one that said "make them give." (Slide 2.3-21) I'll make this one really quick. There was a building that was being built for students. There are two types of students—regular students and the executive students. For about three years, this building took up all of the spaces for students who had to walk over plywood.

The dean was a wonderful dean. He kept talking to the students about how this new building was going to improve the student experience for students in the future. So, it was a really good thing. The students put together a student alumni fundraising campaign. This was awesome. It only raised, you know, maybe ten thousand dollars. This was nothing compared to the cost of the building, which was something like 20 million dollars. But the students were doing something right. This was awesome.

The second year of this sort of alumni fundraising, the school said, "we're going to take this over. We'll run the campaign. This will be great." The students and the alumni said, "Thank you. We need this fund, this support. Thank you."

But then all of a sudden, midstream, all the money that was raised, suddenly the dean and the head of fund-raising, decided, and told the students and alums that whatever you gave money for, which was supposed to be student scholarships, but everybody had a different priority, it's all going to just go to this building. Students were very disappointed and they felt like somebody was being dishonest with them. And then the real problem was news got out that the new building was not going to be for the students at all. It was going to be for the executive students. So, the students were not even going to have access to the building. This ruined four years of an alumni cohort. They didn't want to give any money to the school. It was very sad. That's when they hired me. But they didn't tell me this had happened.

So anyway, lessons were learned. Your donors, your fundraising priorities are very important. But if you're doing your research, your communication needs to fit your own constituents' capacity and inclination. If you have 20,000 alumni that primarily went into public service and you're thinking that these alumni are going to help you build this big building, you probably haven't done your homework correctly. You need to raise 20 million dollars and you have 20,000 alumni that make modest wages. That's when you're not in line with your data. Your constituency doesn't match your fundraising priorities. You may still decide to keep this as a fundraising priority. But these are not the people who are going to fund this for you. Maybe you'll find one or two in there, but it's not going to be overnight. You're going to have to look for other ways to cover the cost of this building.

Oh, this is one of my favorites. This is a beloved faculty campaign—the background, the lessons I

just combined. (Slide 2.3-22) I just love this one so much. This is something I just did this past year. I'm really happy that I could work with an excellent and active faculty member. He cultivated friendships, a mentor of 50 years of teaching and research, a very distinguished person. In fact, one year he was awarded the Kyoto Prize in Japan which was maybe 10 years ago. The students in his constituency, theoretical computing, is a community that's well known around the world to itself. It's a small community, but they are very, very closely tied to each other. They're respectful. They're active there. It's not hierarchical. It's a really lovely community. People love this gentleman. His name is Dick Clark. Really wonderful. I had no constituent data in one place. So I alone had to figure out "how do I get in touch with the community? How do I identify who these people are?" I used many, many ways. I looked at LinkedIn. I looked at university data. I asked the faculty member for data. I looked online. There's something called the math genealogy project. And if you look there, you can see famous mathematicians and who their descendants are. I did everything.

We had three, well-known alumni that stepped up and said they wanted to make leadership gifts to this fundraising campaign. Then they signed the letters that I wrote for them, which was terrific. They also asked each other in a peer to peer fundraising effort. I simplified the communications as much as possible to reach this constituency. I didn't do anything fancy. It looked very, very plain, but it was kind of the right tone. These are theoretical computing scientists, so they're used to looking at lots of text on the screen, but they're not big readers usually. So, I had to make it something that they would digest and take-action. We set a limit for the campaign, starting at a set date and ending it on a set date, that was it. That's sometimes very important for a faculty member. You don't want the campaign to go on forever and ever. I made the portal for giving super easy. Click here, please. If you want to send me stocks, here's how you do it. If you're sending money from overseas, this is how you do it. Made it super easy on the campus.

I was able to organize a small campus match. It was a great incentive for a lot of people to give. I thanked people immediately. Then we did something that made everyone feel happy. We created an installation in my building of this gentleman, Dick Clark, and we put everybody's name who gave to the campaign inside that installation. They love to think that their name is on a wall at UC Berkeley. We did a little reception. It was just absolutely lovely. And later, I can show you the actual letter and the postcard that we used. And it worked out. We raised four hundred and twenty-six thousand dollars in about five weeks or six weeks or so. It was really fun.

Another one that worked: Black tie gala. (Slide 2.3-23) Everybody wants to throw a big party, right? Everybody says this is the way you raise money. Usually it's not the way you raise money whatsoever. But this is one time it worked well. I'm going to break it down for you and tell you why.

I used to be in charge of all of our alumni communities around the world for UC Berkeley. We have a very, very strong community. One group created this really great Berkeley Club of Hong Kong.

They decided that I was the one to do a black tie gala. Oh... I didn't like the idea, but there were some great ingredients. And this is why it worked.

This was an old overseas alumni group, had a very strong leader, very engaged alumni. Their leader was a businessman. He serves on lots of boards. He created a very, very sensible club infrastructure. I was attached to them. They were just terrific. I'm only one person and I had something like 17 groups around the world. But I devoted a lot of my time to this in Hong Kong.

We have many high net worth Hong Kong donors who are engaged with the campus and happened to be connected to some of those alumni, especially the alumni leader.

Hong Kong is that kind of a city where black tie galas happen. People are used to them. You're not creating something new. And then the city. The geography of the city. There are venues to do this. It all works, right? We had a clear, simple fundraising goal for the gala: scholarships for students from Greater China. That was it. That was all we did. The club would award the scholarships, but we as a university, would promote the scholarships. And finally, how did we raise the money?

This was absolutely crazy. But it was so much fun. We created a live auction, so we choreographed it with actors.

I already knew who was going to be making the yes to three of our largest donors in Hong Kong who agreed to common sort of almost play acting. It was fabulous. And I had other people planted. So, it was basically a stage play. And we raised in the first year, four hundred thousand dollars in that gala. Again, this is so rare. But I had to tell you this one example.

See those elements? I mean, these didn't happen overnight. There are years of cultivating people in Hong Kong, whether they're Alumni parents, huge philanthropist. You know, a lot of work went into doing just this one little activity. After that, this ball continued for I think five times. And I believe the Hong Kong Club still tries to do something every year. Things have changed. Alumni communities change, people, you know, move on. But that's another example of something that worked.

That's all that I have to share with you today. I would also like to thank you.

Question and Answer Session

<Question 1>: How do you collect data and how do you manage this? Do you use a special database or something? And if we can get it.

Ambrose: So within Berkeley, within these large universities that have been doing fundraising for a long time, there are a couple of systems that are used at UC Berkeley. We use something that was originally called Sun Guard. It's now called Advance. The actual system has been customized for our needs. It allows us to collect and store information on individuals to a great extent. And as you know, we have 400,000 living alumni so this database is just full of things. It also includes corporate

relations. It also includes foundations, private family foundation information. We are on top of that right now. It has a Salesforce sort of skin so our fundraisers can use it. They could use on their smartphone. They can input their contact reports, right then. When they're going into a meeting, they can check what all the contacts were with this particular individual or foundation. Then, they will know when the person says, "yes, I just talked to your colleague in chemistry" and you can say, "oh, yes, of course, Dean So-and-so. He's wonderful. They're doing some great things in chemistry." So that's what we use. I'm aware that your university might not have a database that is that usable. Start somewhere, even start with, I don't know, Microsoft Excel or Microsoft Access could work. One of the database tools that I know a lot of organizations use on a smaller scale is called the Razor's Edge. But I will say one of the bits of information beyond the personal things that you can find out about someone— their address, whether they're married, do they have kids, where they are in their career, what their title is—you can pull a lot of information from, for example, LinkedIn. A lot of people use it. It's not 100 percent. You have to constantly be updating that information because people change jobs, just as in Japan. Just like in the U.S., about 20 percent of your database is always churning. You're always trying to keep that current. You can buy data. You can buy e-mail addresses depending on what your privacy laws are. People don't in Japan, they communicate a lot by texts and smart phone or LINE so you can create a LINE community. You can do a whole lot of things to reach your alumni.

But I will say something that we covered yesterday in our meeting with the Kyushu University people: contact reports are very important when you meet with someone, when you have a conversation, and when they respond to an email. When you send an e-mail, when you send an invite, all of that needs to go into the record as a contact with that person. If you don't have that, they have that. You're one person. But when you go see them, it's a one on-one-relationship. So, you want to know who else they've been speaking with. It's something that, you know, sales people have to do. They have to enter their conversations with individuals. You do this if you've worked in the industry and you have conversations with partners. You have to document what your conversations are so contact reports are the most important things that you can spend the time on.

Your faculty. Sometimes I sit with faculty. 'Oh, no. Oh, wait a minute. You're right. No, he just sold his company. What did he tell me now?' You know, you get this and you're writing it down furiously and then you're helping the faculty follow up with the individual. Does that help?

Koyama: OK, thank you.

<Question 2:> So, the contact reports should be shared so fundraisers know who contacted when and what they discussed?

Ambrose: Absolutely. Absolutely. And I will say a little thing. Another example. We were criticized

at UC Berkeley. We had a group of consultants in to help us build our capital campaign that we're about to go into the public phase of. It's a very ambitious capital campaign. All big universities do this. Students and our consultants said, one of their early criticisms was, UC Berkeley fundraisers are too collegial. We are too helpful to one another. We think we pride ourselves on being collegial that we do share lots of information. If that fundraiser is going to have a better chance of getting a donor to respond, I will say, "you go do it. You try because I've tried everything." Same with the faculty. Sometimes the donor doesn't want to talk to faculty. They want to talk to me. I have to take it away from the faculty and I have to take things forward. We're very collegial. I've worked in other places where it's not the case and there's a lot of siloed fundraising with the donors. Typically, it doesn't work. It typically doesn't. You've got to work together.

Koyama: Thank you. Any questions? Yes?

<Question 3>: Thank you very much. What would be the ideal faculty movement at the university? So one question is faculty. Faculty try to agree on everything, you know, including the fundraising stuff. So what's the platform you often use? Is it the faculty senate or maybe visual approach to each faculty? Any particular way to do so?

Ambrose: Are you saying faculty will go and sit with their donor and they'll say, 'Hey, let's start a new program.' The faculty will say, 'Yes, that's a yes for me.' OK. So, that's a bit of a problem. We usually say, you know, universities are great places to work if it weren't for the faculty. I'm just kidding, a lot of you are faculty.

But for fundraisers what we typically do—and we're a large university that has professionalized fundraising platforms. Believe it or not, I'll go back to my Oxford example. I love Oxford. I love it. But when I was there, things were less professionalized. When I took my job, there had been a lot of promises made by faculty. The new dean and I were looking at these and wondering what they did, who said yes to what. So, there was quite a bit of that.

What I would say works best if you're in a large university and your faculty are very new at fundraising and you're running into these problems where other faculty are promising things is to figure out what they are thinking about. It's very important to start from the top and make sure that they are well trained and that they understand the principles of fundraising. And two, that their dean, their faculty leader explains this to them.

Clearly, these are our priorities. I mean, over time, you don't want to tell people, "No, don't have a conversation with the donor about possible money." You want them to have that. You do want to prepare them. So as a fundraiser, when I was at Oxford, one or two faculty did this often. And the dean would say, "You need to help me with this. How do we stop them from saying yes to everything?" I made myself very present with these faculty. They were great, great connections. They looked

amazing. They could really fundraise because they had relationships but they were promising everything. So, I spent quite a bit of time explaining to them this process, talking to them about what I thought. I did my homework. What I thought the donor was going to ask for, what they would do and how to manage, almost roleplaying a bit.

At some point you will have in your universities some professors who are excellent fundraisers. They just are. And you'll know who they are. They're always bringing in money through lots of connections. They're your partner. But you need to educate them. You don't want them to look bad. You don't want the university to look bad. And you don't want the donor to be disappointed. So, you go to them with that intention. But a lot of it is just training. They want to learn because they're learners, right? They're people that know intellectually, bring it to them and then explain: these are our priorities, these are problems we've had in the past. We want to avoid those saying yes to these kinds of things. And they usually want to work. They want to do well. They really want to do well. So everybody wants, everybody in the world, and this includes maybe even God, loves to have a big whiteboard with their name and a number next to it. Think about that. Everybody wants to say, "I did that." Whether it's a dollar or three thousand-five million dollars, they want to say, "I was a part of that." So that's what you do with your faculty, really partner with them. But don't let them go into a meeting without a staff member. Tape their mouth.

Q Follow-up

<Question 4>: Hello Amy-san, I thought you'd like to speak Japanese because you speak Japanese, right?

Ambrose: うん、いいですよ。

Q: 一番目と、二番目の間がものすごく重要だと思うんですよ。返事が来た後、どんな Conversation をしてどのくらいの時間をかけて、寄付をしてもよいという気持ちにさせているか、その秘訣をちょっと教えてください。

Ambrose: そうですね、一般的なコミュニケーションのことですか？それとも、

Q Follow-up: いや、ファンドレイジングのコミュニケーションです。

Ambrose: オッケー、分かりました。So this is good question.

Q Follow-up: 日本語でお願いします。

Ambrose: So, I'll tell my colleagues what the question was. You send out sort of a fundraising appeal and you get an answer back. You get something back. How much conversation do you have to have to actually get to solicitation? What kind of conversation is that conversation? Right.

Ok, Jeff, 一般的に、金額によって違います。その（人の）capacityによって違います。そういう人がもう本当に 10 ミリオンをくれるって言うことなら関係を作って。Peter さんが言ったように、そういう人（10 ミリオン寄付のできる Capacity を持った人）にすぐ, "I want

you to give me 50 thousand dollars” って言われたら、もう、その機会はもうミスしちゃった感じで。その人から「はい、興味あります。」と言う返事が来たら、そしたらもう、どれぐらいの金額の寄付をできるかと、まあ、1000 ドルだったら、何回かのメール交換か、コーヒーと一緒に飲みませんか、電話で話しましょうかと、そんな時間を使わない方がいいということ。なぜかと言うと、30 万人も、そういうメールが入ってくると言う可能性があります。どうですか？簡単な、私の簡単な返事、説明なんですけど、大体その金額によります。

Q Follow-up: どんな、Conversation をしたらいいのですか？

Ambrose: Oh wow, let's pretend. Oh, do you want to do a role play? We can do anything, about how do you have that conversation? That's the question. How do you take, 'OK. Thank you for this e-mail. I'm very interested in this program. Can you tell me more about it' or, 'I'm interested in this program. Sure. I might send you some money.' What do you do that? Oh, I would like to, どれぐらいの金額、How much money could this person possibly give you? You're talking about one hundred dollars. That's a phone call. If they live close by, invite them to the campus for a cup of coffee. Sometimes, for one hundred dollars, it's like one hundred e-mails. You want to avoid that. You want to talk to them.

で、次が so じゃあ、あの寄付しようかなと（返事が来たら）、ファンドレイザーの方から、（寄付をするにあたって）じゃあもっと情報が必要ですか？あのもう、私も時間がありましたら、電話でも話しましょうか？（ということになります。）具体的に、どこが面白いのか（大学のどのような点に関心があるか）と、貴方の経験は、学生時代の時の経験はどう言うことがありましたでしょうか？好きな教授いましたか？（などなどをお聞きします。そして、寄付者が関心を示した情報や）色々なんか、リンクを送って、その人が結局、（例えば、）2000 ドルぐらい、まあ 20 万円ぐらい（寄付します、ということになります）。そこで、この人はお金があると（色々寄付をしてくれる可能性があると思えたら、また、）もっともっと関係を作りたかったら、こちらから ファンドレイザーが、またメールとか電話とかぜひ話さなければいけない。（大学は寄付を必要としていると）ぜひ、分かって欲しいと。時々、そういう人が好きな教授が（昔）いたけれど、その教授は 100 年前にもういないと言う感じで、（寄付には関心はない、という場合もあるけど、学生時代に）何が面白かったのか（聞いたりします。その人の）学生時代の思い出があって、今の学生さんのこと、今の学生の経験を（お話しして、）その雰囲気や（活動が）、今も続いているか、（などを説明します。）そして、（寄付者が関心を示した場合、学生や関係者を）いつでも紹介しますから、（と双方が話したりする機会を設けます。）学生さんと Alumni が話をして、それはすごく楽しいことです。（寄付をしてくれそうな人には、）時々、キャンパスに来てと言うこと（もお願いします）。

Q Follow-up: それは大学の時の情報を聞き出すことが重要ってことですね？

Ambrose: そう、オクスフォードの（時の）ことなのですが、大きな寄付を受けることができた。彼（寄付者）がオクスフォードで勉強した時、（大学のことは）きらいだった。もう全然きらいだったけど、（その後）オクスフォードのビジネススクールを出て、それは面白い、それは大切（と思えた。）それはカレッジの教授のこと考えたくない、でも、今度の学長は面白いから話したい（という場合もあった）なんか色々話して、（寄付につながった。）

<Question 3>: Thank you. First of all, my question is about the last part of the session. You mentioned sending reports in. I'm just curious how detailed you would be in showing them how their money was used. Do you ever get really difficult questions? Like they wanted more detail?

Ambrose: Oh, yeah, some. Yeah, absolutely. And that's something that I should have noted. You just reminded me that sometimes the money will go to general discretionary or dean's discretionary funds. It's very important that you always have a caveat that when you're explaining to the donor what the money is going to be used for, some phrase in there says that any additional money, et cetera, will be at the dean's discretion.

Well, before you are able to show in general ways how money is used and you're not, a lot of times it's just offsetting your costs. So you can actually like what we do. We do where I am now. All of the money we raise, especially corporate partnerships, come from these big companies. We show them, we said this is proportionally speaking, this is where the money goes: we spend so much on senior scientists, so much on engineering fellows, so much on administrative overhead. And people are generally okay with that. Once in a while you'll get donors, and sometimes it's low level donors who say, "I don't want a penny of this going to the development office."

Well, we usually do this in our California system. We have what's called a philanthropic allocation fee. It's really a gift fee. And we have to explain to donors upfront that 5 percent of the gift is this fee of which 2.5 percent will go to the chancellor and 2.5 percent will go to fundraising activities. You say it up front, though, and some donors say, "I don't want to pay that fee." And so, you're negotiating with them depending on the level of the gift. But in terms of reporting back, the best annual reports I've seen, generally speaking, they do proportionality rather than dollar amount. I don't appreciate a dollar amount because I don't have a reference point. I can understand a pie, though, if that helps. But to be as honest as possible, where the money is going without giving them your bank account, you know, you can show them proportionally what's happening.

<Question 4>: Thank you very much for your time. This is a follow up question I asked Peter earlier. I'm looking at your advancement team slide. How many people are involved in this group? And I guess this is a leading question because many of these universities gathered here, I believe, might

have very small advancement teams.

Ambrose: Absolutely. Yes. Actually, many universities here have very tiny ones. I was talking to my friend at Menlo College. Were you aware of Menlo Colleges here in Palo Alto? Because he was asking me, hey, this was some time ago. And he was like, oh, you want to come and run fundraising? I said, just. Can you tell me how many people are on the team? And he said, well, you're talking to one of them. He said, and I think they're about two and a half others. And that's a pretty good college with the big you know, they were great alumni base and whatnot. So it kind of depends on, it kind of depends on the university. It depends on the number of people and constituency. I mean, if I were to go in and see that there were two people and it was a top research university in Japan, there were just two people sort of focused on fundraising. What I would initially do and I believe Peter would probably agree with me is you kind of look where across the university are other resources that you can draw on to augment the initial power of the seed. You know, that's there planted. But I've set up a bunch of teams in other places and I'm somebody who likes to run things very slimly (efficient) to make sure people are always busy. They feel really good about what they did that day. They thought they accomplished something. These really are essential functions. Sometimes you've had to work through the essential functions. Sometimes you can give some of them to admin (administrative staff), sometimes they can be your finance office. Really, stewardship can be the person who's doing communications, data collection and analysis. You can get students are great at this. They're great at helping you clean up data looking on LinkedIn. So there are ways you can augment a team. But for a whole university, I would think a university of the size of, you know, you know, a principal university that has absolutely no fundraising platform.

I'm going to say you need at least, you know, 10 to 15 people to really do something to start something. What you're going to want to focus on, I think, is you're going to focus really on building out your alumni relations platform, meaning your annual giving you sort of regular giving, annual giving the low level. And you need to have a one or two specialist focusing on those leadership gifts or the principal gifts. You'll get the major gifts and there will be plenty of those. But a lot of these people can be double duty and they can move people up the chain if they're good fundraisers. But these, I would say, are the primary functions.

Koyama: Thank you very much.

Ambrose: Yeah, I hope that's helpful. And someone as someone mentioned, where do you get the money if your alumni can't give it to you? You know, we do raise funds beyond alumni. You have philanthropists. We have a world full of Bill Gates and some people we don't know. And they're there because we work with them all of the time. You'll never hear their names anywhere. And they've got loads. There's so much money in this world. You've got private philanthropists, family foundations. You've got corporate. I say be careful about corporate relations because I'm able to raise that through

what my research institute does. But it's not as straightforward working with corporate funding. There is some corporate money out there. If people are giving major gifts, you have government grants, you have private foundations and public foundations, and foundations connected to companies. You have lots of individuals. You have lots of friends. You have parents. You have people that have never come to your university. But they're so darn excited about what you're doing in this one thing. So, you've got a lot of money in this world. That's probably the only thing I can tell you for sure. There's so much money. I would like to continue, but the time is up.

Koyama: Thank you, Amy.

HIGHER EDUCATION ADVANCEMENT
高等教育機関の発展

ALUMNI + ENGAGEMENT = GIVING

January 10, 2020
Amy Ambrose
amy.ambrose@gmail.com

Slide 2.3-1

GOALS
今日の目標

Describe
Positive cycle of alumni/friend engagement and giving in higher education

Provide
Framework to evaluate current programs

Slide 2.3-2

MY BACKGROUND
私の経歴

- ETH Zurich** - 4 years: External relations - output
- UC Berkeley** - 5 years: International relations - alumni network and principal gifts
- University of Oxford** - 4 years: Saïd Business School - advancement team including alumni and fundraising
- UC Berkeley** - 4 years: Berkeley Law - advancement team including alumni and fundraising; Central campus - stewardship and technology projects; Simons Institute for the Theory of Computing - corporate and community relations, principal gifts

Slide 2.3-3

ADVANCEMENT "SECRETS"
発展の「秘密」

- System of well-coordinated activities and processes carried out by a team of professionals
- More science than art
- Start with DATA - DATA is your best friend
- Identify the fundraising priorities that support your vision
- Invest in strategic communications
- Develop people - faculty and staff and volunteers - "everyone's job"
- Expect things to take time

Slide 2.3-4

WHAT IS ALUMNI AFFINITY?
アルミナイ・アフィニティとは?

- Affinity is a positive feeling of connection, belonging and self-recognition
- Lifelong engagement in the life of the university
- Starts before the student comes to your university
- Fostered during student experience
- Continued into adulthood through relevant communications, outreach and engagement

Slide 2.3-5

ALUMNI COMMUNITIES
アルミナイ・コミュニティ

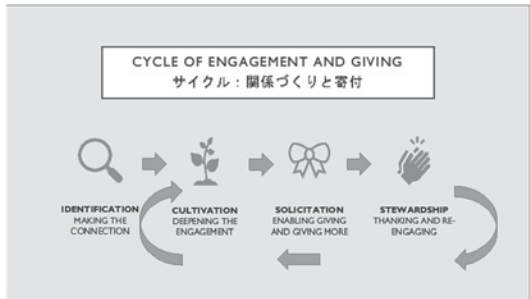
- Tailor to your constituency
- Multiple associations and boards! Partnership!
- Establish friendly guidelines of engagement
- Highlight their greatness and importance
- Actively manage your communities
- Identify the do-ers and the fundraisers
- Cultivate donors and other supporters

Slide 2.3-6

STRATEGIC COMMUNICATIONS AND EVENTS
戦略的コミュニケーションとイベント

- Tailored to constituency
- Calendar
- Messaging: Welcome to the community, you are important to us
- Measurable ROI
- Track Responses
- Kaizen
- Consistent and Regular**
.....quality, timing, messaging

Slide 2.3-7



Slide 2.3-8

IDENTIFICATION
MAKING THE CONNECTION
対象を明確に掘む・コネクションづくり

- Know your constituency**
 - Data (data, data): location, stage in life, career, interests and preferences, contact-ability
- Identify capacity/inclination/interests**
 - Volunteer screenings
 - Response to push/pull communications - email, newsletters, op-eds, website news, youtube videos, etc.
 - Attendance at events, participation in alumni communities and boards
- Make a pyramid**

Slide 2.3-9

I. KNOW YOUR CONSTITUENCY
自校の基礎を把握
DATA: FUN FACTS
データ：面白い事実

- It takes time and is an ongoing process
- External information – press, social networks, etc.
- Internal information – student activities, received email etc.
- Volunteers are essential – faculty, alumni, friends

Slide 2.3-10

2. IDENTIFY CAPACITY/INCLINATION/INTEREST
S
キャパシティ/傾向/興味などを確認する

- Evaluate responses/click throughs etc. to communications
- Track attendance at events and meetings
- Ask volunteers for insights

Slide 2.3-11

3. MAKE A PYRAMID
ピラミッドを作る

1 Donor at \$5 Million
3 Donor at \$2 Million
4 Donor at \$1 Million
6 Donor at \$250,000
8 Donor at \$20,000
10 Donor at \$10,000
18 Donor at \$2,000

Slide 2.3-12

CULTIVATION
DEEPENING THE ENGAGEMENT
育成：関係を深める。

- Invite by personalizing your outreach
- Make things interactive by asking for feedback and ideas, leadership, etc.
- Expand the relationship by exploring personal interests and connections

Slide 2.3-13

SOLICITATION
ENABLE GIVING AND GIVING MORE
勧誘：寄付をしやすくし、増やす。

- Your vision + investment = fundraising priorities
- Preparation: their interests, capacity, timing, decision maker
- Method of contact depends on pyramid tier
- Message is the same:
Your investment makes a meaningful impact

Technical detail: How easy is it to give to your institution?

Slide 2.3-14

MAKING GIVING EASY
寄付をし易く


Simplify	Simplify the process
Provide	Provide all necessary information – nothing more
State	State your fundraising priorities as they reflect your strategic plan. You don't have to include everything

Slide 2.3-15

STEWARDSHIP
THANKING AND RE-ENGAGING
寄付者管理：寄付者に感謝し、継続的寄付へ

- Thanking: There are ways to say and show
 - Things
 - Activities
 - Visual Recognition
- Method of contact depends on pyramid tier
- Message is the same:

Your participation via giving matters to our community.
- Re-Engagement via personalized updates, reports, letters



Slide 2.3-16

ADVANCEMENT TEAM
発展のためのチームづくり

- Data Collection and Analysis
- Communications and Events
- Relationship Management: Individuals, alumni communities/boards
- Frontline fundraising
- Gift Administration and Stewardship

Slide 2.3-17

RESOURCES
資料

- CASE and other professional organizations
- Internal working and development groups
- Online resources: (Example) Bob Johnson Higher Education Marketing
- Books!
- Consultants

Slide 2.3-18

SHORT CASE STUDIES ON ALUMNI GIVING

- Didn't work...
- What worked!

Slide 2.3-19

DIDN'T WORK... THE MAGICAL "\$1M"

Background

- "Gift" to the dean of \$1M that was too little for the proposed activity
- Proposed activity not a priority
- Multiple faculty and staff involved, many conversations from the start
- Donor was a) poor communicator; b) unclear on goal; c) changed their mind; d) appreciated the attention; e) wanted to manage the money themselves or wanted the university to raise the remainder

Lessons

- Document proposed activity and donor stipulations first and then gauge whether it is a priority and what it would cost over time.
- Limit discussions with donor to one faculty and one staff.
- Be clear on what you can and cannot accept as an institution
- **Thank** the donor no matter what even if you have to say no

Slide 2.3-20

DIDN'T WORK... "MAKE THEM GIVE" (TO THE NEW BUILDING PROJECT)

Background

- Students inconvenienced due to construction for new building
- First student-alumni campaign raised was well designed by students
- Second student-alumni campaign was managed by the school; School changed purpose of funds – "all of the raised money will go to the new building"
-News got out that purpose of the new building would not be for students

Lessons

- Listen to your donors
- Fundraising priorities are key, but research and communications needs to fit the constituency's capacity and inclination

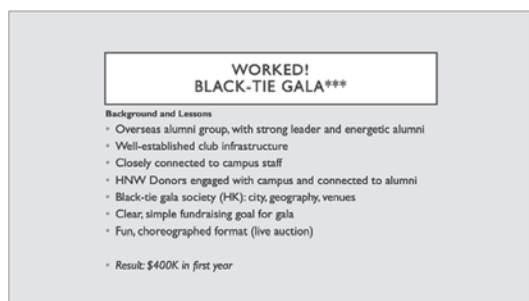
Slide 2.3-21

WORKED! BELOVED FACULTY CAMPAIGN

Background and Lessons

- Excellent and active faculty member who cultivated friendships over 50 years of distinguished research and teaching
- Close-knit constituency – respectful, active, open, non hierarchical
- Constituent data – many streams but available
- Three well-known alumni that made leadership gifts and authored appeals
- Peer-to-peer fundraising
- Simple communications to match tone of constituency
- Time-bound campaign
- Easy giving portal
- Campus march
- Immediate stewardship

Slide 2.3-22



Slide 2.3-23

2. 4 講演2のまとめと展望

神山 知久

(JUNBA 会長, 名古屋大学 副理事,
名古屋大学テクノロジー・パートナーシップ)

丸山 マリ

(JUNBA 理事, 桜美林学園アメリカ財団)

2. 4. 1 JUNBA シンポジウム 2020 の背景

JUNBA シンポジウム 2020 を 4 年ぶりにサンフランシスコにて開催する機会を得た。本章で述べるべき事項とは少し異なるかもしれないが、まずは、今回のシンポジウムのトピックの選定の等につき、少しここで背景を述べておきたい。

毎回 JUNBA シンポジウムでは、日本国内の大学に対して有益な情報を提供できるよう、トピックは、日本の大学が置かれている環境に応じた時宜を得たものとしてきたが、今回は、ファンレイジングに焦点をあてることとした。交付金の減少など、言うまでも無く日本の大学は財政的に苦しい状況に毎年追い込まれてきている。一部の大学では、競争的なグラントを文部科学省等から獲得するなどして何とか対応をしているが、そうしたグラントも長くても 5-7 年と期間が限定されており、当初約束された額が毎年減少していく。さらに、グラント支給期間が終了後も同様の事業を継続的に実施していくことのコミットメントを求められており、実質的に、グラント獲得は数年後に始まる財政負担の拡大を意味する場合が多い。

米国に居を構える我々 JUNBA メンバーが常日頃の活動から米国大学と付き合い肌で感じる財政構造上の違いは、大学への寄付、そして、寄付金基金である。一般的には米国の大学では大学の収入の一部は寄付や寄付金基金の運用益から得られている場合がほとんどであり、これが毎年の景気変動等に影響されやすい州政府等からの補助金とは異なる安定した収入源となっている。そして、このお金はもちろんドナーからの使途の限定がある場

合も多いが、政府関係資金のように複雑なペーパーワーク、使用に関しての細かい規制は少なく、大学の活動に柔軟に充当できる極めて使いやすい資金源となっていることは多くが周知のところである。

これらの日米の違いにつき、日本と米国の寄付文化の違い、税制の違いを挙げてそれで片付けてしまう場合もこれまでにかなりあったと思われるが、米国の大学が寄付文化や税制だけでこれだけの寄付を集めている訳ではなく、経験や計算された考えに基づき戦略的に寄付を求める活動を行っていることを忘れてはならない。こうした戦略的な活動が行える背景は何か、何が重要なのかを JUNBA メンバーで徹底的に議論したところ、我々の答えが今回の JUNBA シンポジウム 2020「大学を変えるファンドレイジング」の副題ともなっている 2つの事項である。それは、寄付金獲得に係る大学幹部の強力なリーダーシップの存在と同窓生を中心とした大学を支えるコミュニティの存在である。

2. 4. 2 Amy Ambrose 氏の講演の概要

これらの 2つの事項につき、特に詳しい有識者を基調講演のスピーカーとしてお招きすることができたことは JUNBA としても極めて幸いであったと言える。特に私が司会、議論のモデレーターを担当させて頂いた基調講演 2 では、University of California Berkeley の Simons Institute で Senior Development Director をされている Amy Ambrose 氏が現在の職責だけではなく、自身のご経験（同氏はスイス、イギリスなどでの国際的なファンドレイジングの経験・実績も持つ）を踏まえつつ同窓生組織を対象とした戦略的な活動などについてご講演頂いた。

Amy Ambrose 氏の基調講演の詳細については、前章のスライドや講演議事録等に記載されているとおりであるが、ここでは個人的な印象も含め、限定的ではあるが、ポイントを極めて簡単に整理したい。

Amy Ambrose 氏の講演のポイント

Fundraise には時間がかかる。覚悟が必要。

講演 1 でも述べられていた通り、Fundraise で成果を期待できるようになるためには数年から 10 年くらいはかかる。拙速な成果は期待できないし、してはいけない。仮に短期間で成果があったとしてもそれは Lucy Homerun と受け止めるべきで長続きするものではない。

Fundraise はサイエンス、データをベースに。「ど根性」では成果は上らないない。

Fundraise はデータに基づく計算された活動である。したがって、同窓生等の潜在的なドナーの連絡先、興味・関心事項、大学との関係、給与水準（どの程度の寄付をすることが期待されるか）等を整理し集めていくことが必要。

大学への Affinity とは、Positive feeling of connection, belonging and self-recognition 。

よく曖昧な意味合いで Affinity という言葉が用いられるが、Fundraise の文脈の中で、これほどうまく Affinity を表現した説明は見当たらない。特に米国の大学の卒業生は、大学との絆・帰属感を維持し、大学への自分の寄付を通して大学のレベルや評判が上がれば、自分の母校、すなわち自分の卒業証書の「価値」が上がるとの認識を持っている者も多い。

Fundraise のサイクルを理解し、それに合わせた活動・組織が必要。

Fundraise のサイクルを同氏は、

- (1) Identification
- (2) Cultivation
- (3) Solicitation
- (4) Stewardship

と分類し、寄付を頂戴してからは(2) から(3)の繰り返しと説いていた。日本の大学の Fundraise 活動では、いきなり(3)の寄付のお願いから入り、また、(3)だけしかしていない場合も見受けられる。このサイクルは他の場面でもよく聞くコンセプトではあるが、緒についたばかりの日本の大学の本格的な Fundraise 活動の基本ともなるべき考え。

上記の他、同氏は自身の経験からうまくいった Fundraise 活動やうまくいかなかった活動事例をケーススタディとして話を下さし、その成功要因、失敗要因等につき解説を行って下さった。これらは可能な分野において、米国の Fundraise 活動のアイデアを取り入れていこうとしている日本の大学出席者にとって、非常に参考となる事例集であったと思われる。

2. 4. 3 これからの日本の大学における Fundraise の方向性

Amy Ambrose 氏の講演、その後の質疑応答の司会をさせて頂き、日本の大学に携わる人間として、米国大学と日本の大学の Fundraise 活動の大きなギャップを改めて感じた次第である。もちろん、一概に米国大学の取り組みが全て良いとは言えないし、かつ、それらが日本でも同様に応用できるとは限らない。むしろそんなに甘くはないであろう。しかし、地道なデータの構築、ターゲットの選定、寄付のお願いに、ときには 1-2 年かけ最大額の寄付を引き出す Tactics 等は日本でも学ぶ余地は大きいであろう。ここに極めて稚拙ではあ

るが、Ambrose 氏の講演を拝聴し、個人的に感じた今後の日本の大学における Fundraise の方向性につき簡単に触れてみたい。

1) 4 年間の学生体験の充実・向上

学生は大学に入学し基本的には 4 年後に卒業していく。この短い 4 年間、かつ、大人として大きく成長する 4 年間に、言うまでもなく、高等教育機関として大学はできる限りの価値を学生に提供し、学生のニーズに応じたサポートを行っていくことが求められている。それが本当にできているのだろうかと大学自体が自問する必要があるのではないか。Ambrose 氏が説いていたとおり、大学への Affinity とは Positive feeling of connection, belonging and self-recognition であり、大学が好きであること、卒業後も大学に繋がっていたという気持ちが醸成されていることが重要となってくる。このような気持ちは大学への感謝や愛着がベースとなる。この短い 4 年間に学生にこのような気持ちを抱いてもらうことができるよう、我々大学人の一人一人が更に努力する必要がある。

2) 大学を支える多くの者に感謝する土壌を醸成

例えば、大雑把な議論ではあるが、年間予算総額が 1,000 億円の国立大学であって、その授業料収入が 100 億円の場合、他の 900 億円は税金や学生以外の者が負担をしていることになる。特に日本の国立大学の場合は、米国の授業料と比較しても授業料が極めて低く設定されており、結果として予算規模が 1,000 億円レベルの大学の高度な教育、研究に学生は安価な授業料でアクセスできているとも言える。学生にこうした事実を話しつつ、大学は、国やその他の機関から大きな支援を受けて大学運営が成立していること、学生一人一人は本来支払うべき学費の 10%程度しか負担をしていないこと等を、説明し、学生一人一人が、自分の大学での勉強や研究は自分一人の力で実施できているのではなく、多くの学外の方々にも広く支えられて初めて自分が勉強や研究に従事できていることを理解し、そして、感謝できるようにすることが重要ではないか。

3) 学生による寄付活動の展開

米国大学では最終学年の Senior Year になると、卒業を記念して Senior gift として大学に何か寄付、貢献をするために Senior の学生が Fundraise Campaign を展開することが多い。Senior の学生はこうした活動を通じ、自分が過ごした大学への貢献、そして Senior Gift を通じて、自分が大学に在籍した「証」を残すこととなる。このように学生が直接 Fundraise 活動に参画従事することにより、寄付が大学運営には欠かせない重要なパーツであることを理解することができ、寄付をすることにより自分の大学を更に良くすることができることを身近な事例として体験できる。また、学生が始めたイベント等の収益を学生が決めたこと (Cause) に寄付をする例もよくある。例えば、NC State 大の Krispy Kreme Challenge は

学生が悪ふざけをして始めた競争（キャンパスから 2.5 マイル先にあるドーナツ屋さん
に走って行って、そこでドーナツを 12 個食べて、そして 2.5 マイル走って帰ってくる）
が、大きく発展し、2020 年では 5,500 人のランナーが参加し、そして、参加費等の収入に
より得た \$175,000 を University of North Carolina Children's Hospital に寄付している。このイ
ベントではこれまでに累積して \$1.8M 以上を寄付し、University of North Carolina Children's
Hospital の最大の Non-Restrict Donor となっている。これらの事例は、はあくまでも学生の
自発的な取り組みによるものであるが、学生の成長、体験という観点から大きな意味のあ
るものであり学生自身にインパクトを与えている。日本の大学においても、例えば、文化
祭や大学イベントの際にこうした取り組みを少しずつ学生が始められるよう、大学として、
学生に事例などを情報提供し意見交換をする機会を設けていくのも良いのではないかと

4) データベースの構築

大学には卒業生名簿を始め大きなデータベースが基本的には構築されている。しかしな
がら、これらを直接寄付金獲得活動に活用することは個人情報の取り扱いの観点から難し
い場合も多々あるとよく聞く。例えば、既に行われていると聞くことも多いが、卒業時
において学生に住所等の連絡先の登録をお願いし、大学からの連絡を受け取りたくない場
合には Optout する選択肢も提供しつつ、Optout しない学生には、寄付のお願いも含め大学
から直接本人にアプローチすることができるようにしていくことはどうか。また、寄付を
して下さった個人のデータ（寄付の額、寄付の時期、寄付者の職業等）もできる限り、時
間をかけて蓄積していき、戦略的にデータを活用した Fundraise が展開できるようにして
いくことが必要。

5) 初期投資、予算の確保

基調講演 1 にもあったとおり、Fundraise には費用がかかり、その成果が出るには時間
がかかる。日本の大学では、最近では Development Office を設置する事例が多くなって
きていると聞くが、これらの組織を設置するだけでは、Fundraise 活動に成果が出ない
ことは明らかである。DO 室に適切な予算を与え、DO 室がそれを活用した Fundraise
活動を展開していけるようにする必要がある。米国の大学では、一説によると、
Fundraise には Fundraise した額の 15-20% 程度のコストがかかっていると言う。すな
わち、1 億円の寄付を集めるためには 1,500 万円から 2,000 万円の費用がかか
っている。この数字が直接日本のケースに当てはまるかどうかは不明ではあるが、
大学には、費用がかかること、時間がかかることを十分理解した上で、長期計
画の下、先行投資を行い Fundraise を行っていく「覚悟」が必要がある。

6) 寄付金集めの活動のパラダイムシフト

日本の大学による Fundraise では一般的に企業や法人をターゲットにした周年行事への寄付という説明で行う場合が多い。これは〇〇周年というタイミングを最大限利用した効果的な方法であると同時に、他方で、〇〇周年に該当しない年などには十分な結果が出にくいものと言える。これを補うためにも、もう一つの Fundraise の車輪として個人、同窓生をターゲットにした少額の寄付金集めをもっと地道に行っていくことが重要でないか。確かに企業からの大口寄付に Target を絞る方が、費用対効果や時間的にも短期間で成果が出やすいことは明らかであるが、長期的に見ていけば、〇〇周年に関係なく期待できるベースとしての個人寄付を分厚く充実していくことが重要ではないか。対象を個人・企業とし、そして、時間軸を周年毎・毎年としてハイブリッド型の Fundraise をバランスよく構築していくことが必要ではないか。

以上、個人的な稚拙な考えを述べてきたが、最後に知り合いである NC State 大学の Chancellor である Dr. Randy Woodson がいつも述べているコメントをここに記し、本章を閉じることにしたい。同氏は10年程度でNC State 大の基金総額を約3倍(\$500M から\$1.4B)にし、その Fundraise 能力、リーダーシップ能力には定評のある人物である。

“Private support is the difference between a good university and a great university.”

3. 大学間討論

3. 1 日米大学調査結果と趣旨説明

渡邊 浩人

(JSPS サンフランシスコ研究連絡センターアドバイザー、
文部科学省大臣官房国際課専門官)

渡邊でございます。すでに何名かの方にご挨拶させていただきましたけれども、私はもともと文部科学省から参っております、一年間 JSPS においてアドバイザーとして働かせていただいておりますのと、University of California のヘッドクォーターにあたる組織に席をいただいて客員研究員としてこちらの高等教育事情の調査等に当たっているところであります。

このセッションの目的ですけれども、当方でそういった形で様々に収集したデータでありますとか、皆様にも多く御協力をいただいて集まりましたデータにつきまして皆様と共有をいたしますとともに、それをもって今回このようなシンポジウムを開催した趣旨を改めて確認させていただければと思います。(Slide 3.1-1)

ファンドレイジングを取り上げた趣旨

まず最初に、ファンドレイジングというものを取り上げた契機について確認をしたいと思います。日米大学の財務に関する状況ですけれども、こちらのスライドにおきましては国公立大学の収入構造につきまして、比較をしております。(Slide3.1-2)

まず前提といたしましては、UC (University of California) と CSU (California State University) についてですけれども、Amy さんが午前中の講演で説明されておりましたけれども、UC はバークレー校に代表される、博士課程までを置く総合研究大学群となっております、CSU は基本的には修士課程までの課程を置いたより教育に重点をおいた大学群となります。ご案内のとおり、日本の国立大学は総合研究大学から、または教師の養成に力を入れた大学まで様々ございますので、おそらく、日本の国立大学と比較するならば、UC と CSU の両方を比較するのが適当であろうというように考えております。

このスライドがそれぞれの収入構造を示しておりますけれども、一番着目していただきたいのは右上の水色で示している部分になりますけれども、政府からの補助になります。御覧のとおり、UC はその割合が非常に少ないというようになっております。日本の国立大学につきましてはこの割合が大体 30%強ということで CSU と大体同じくらいの水準になっていて、より政府からの支出による依存度が高いというようになっているかと思いません。

これは先ほどのスライドで水色で示した州政府や国からの補助の割合を経年の推移でみたものになりますけれども、UC はここ数十年でもさらにその割合を減らしてきているところです。(Slide 3-1-3) 実は CSU につきましては、もしくは二年制のコミュニティカレッジについてもそうですけれども、実はここ最近、政府からの支出が盛り返しているというような事情もございます。一番右側の日本の国立大学ですけれども、御覧のとおり、また多くの皆様が実感されているとおり、法人化以降急激な割合の減少というものに直面しているかと思えます。こういった中で各国立大学におかれましてはより政府に頼らない新たなリソースの重要性が増しているという認識でございます。

そのような中で寄付というものが着目されていると思うのですが、UC は最近の好景気もあいまって非常に多額の寄付を集めているという状況があります。(Slide 3.1-4) CSU も近年の急激な伸びというのはないですけれども、全体の財政規模というものを見たときにやはり日本の大学と比べて高額の寄付を得ていると言えると思えます。一番右側は日本の国立大学ですけれども、金額につきましてはここ数年ほぼ横ばいとなっているかと思えず、ただ、折れ線グラフで示しております、件数につきましては近年急激に伸びているということでまさに cultivate 中であるというように認識をしております。

次に、私立大学の収入構造ですけれども、大きな違いとして、そもそも、アメリカの方がバリエーションがたくさんありますけれども、特に Investment return がこの年アメリカの大学が多いなど、様々なところから収入を得ているという状況がございます。(Slide 3.1-5) 日本の私立大学につきましては学生生徒等納付金が大きな収入源となっているという現状がございます。また、今回着目している寄付について少し濃い青で示しておりますのと、円グラフで少し飛び出させているのですけれども、この割合について見た時に、アメリカが 11.7%、一方で日本の方が 1.7%となっておりまして、やはり私立大学につきましても、この部分をさらに伸ばしていきたいというニーズがあるかと思えます。このような財務状況というのを踏まえまして、やはり日本もアメリカにならってさらに寄付金獲得の戦略を改善していけないか、そういった趣旨から今回ファンドレイジングというものをテーマとして掲げさせていただいたところでございます。

ファンドレイジングに関するリーダーシップ

少し視点を変えまして、ファンドレイジングに関するリーダーシップについて話題を変えていきたいと思えます。

こちらは現職のアメリカの大学の学長を対象としたアンケート結果となっております。(Slide 3.1-6) まずこの最初のスライドにつきましてはどれくらいアメリカの学長が時間を使っているかということに関してですけれども、Budget/Financial Management に次いでファンドレイジングが二番目に時間を使っているというように回答をしているものになっております。

次ですけれども、こちらは同じく大学の学長を対象としたアンケートの結果ですけれども、学長の就任時に最も重要なスキルとしてファンドレイジングが3番目にランクインしているということになります。(Slide 3.1-7) ちなみに6番目に **Academic and Intellectual leader**、それよりも **Fundraiser** としてのスキルが求められているというように回答しているわけがあります。

次のスライドですけれども、同じくアンケートの結果ですが、アメリカの大学の学長の20%がファンドレイジングが最も重要な仕事だと答えているということです。(Slide 3.1-8) さらに65%の方が3番目以内にファンドレイジングが重要な仕事だと答えているという状況があります。このようなデータにつきまして残念ながら日本で同じような相当するデータは見つけられなかったのですけれども、おそらく今日も何人かの学長の先生方がいらっしゃると思いますけれども、日本の学長の皆様においてもこれほどファンドレイジングに重きを置いているということには驚かれるのではないかなというように考えております。また、私もファンドレイジングに関わる方々からお話を伺うには、ここに一足飛びに行くのではなくて、学部長の時からファンドレイジングというものに関して段々と意識を高めていく、もともとは基本的にはキャンパスの学長というのも **Faculty** からなられるものでありますので、最初はそういった意識ないかもしれませんが、学部長、**Provost**、学長と上がっていく中で、もしくはそういう中で **Professional Development** をしていった、そういう意識を段々と高めていった学長としてこういう意識があるということも一つご報告させていただければと思います。

次のスライドですけれども、ファンドレイジングに関する責任者についてのもので、今回横長の表で詳しく調査の結果を載せておりますけれども、わたくしたちの方でアメリカの大学の情報について整理するとともに日本の大学について皆様から様々な情報をいただく中で、専らファンドレイジングに関わる役職員の中で最も高位なものは誰かという設問を設けていて、それについて羅列的に回答を並べたものとなっております。(Slide 3.1-9) アメリカに関してはほしい **Vice Chancellor** であるとか **Vice President** といった名前が挙がっております。日本につきましても副学長であったりとか、募金担当の理事が置かれていたりということが散見されております。ただ、日米の大きな違いとして、そもそもの大学のシステムの違いというのがありますけれども、アメリカの場合ファンドレイジング専属のプロフェッショナルがこの **Vice President** をやっていたらいい、まさに **Peter** さんがそれに当たるのですけれども、一方で日本の場合、他の業務を兼ねていたりだとか、必ずしも常勤でないという方がここに挙げられているのではないかと思います。

以上、寄付のリーダーシップに関する情報を見ていただきましたけれども、ここに一つ日米の大きな違いがあるのではないかなという考えのもとに、大学長等のリーダーシップをテーマに掲げさせていただいているところでございます。

同窓生からの寄付

次にまた視点を変えまして、寄付というものの内訳について色々見ていきたいと思えます。こちらは寄付者の内訳を示したものでございまして、まずは国公立の大学についてでございます。(Slide 3.1-10) 一番左側の US Average は公立、私立を含めたものになっておりますのでその点ご留意いただければと思えます。こちらは午前中の講演でも何度か言及がありましたけれども、CASE (Council for Advancement and Support of Education) という国際的に大学に対する寄付の情報を集めて研究したりアドバイスをしたりする団体からデータを集めているものであります。また、日本に関するデータですけれども、残念ながら日本全体に関するデータというものがなかったので、公表されているデータの中から、東京大学のものが見つかりましたので、サンプルとして提示させていただいております。

まず、アメリカの大学につきましては寄付者について Alumni, Parents だけでなく、Faculty など様々な分類をして分析の対象にしているということが一つ上げられます。やはり寄付者のそれぞれの特性に応じて戦略も変わってくるということで、この辺りの分析をしっかりとされているということでもあります。午前中の講演の中でファンドレイジングというものがサイエンスでもあり、システムティックにやるべきものであるという言及がありましたけれども、まさにその一番最初の部分についてでありまして、あえて私が申しあげるなら、このようなデータを探す中で、アメリカのデータはかなり容易に見つかるのですけれども、日本のデータを見つけるのにはかなり苦労したということがございます。今回着目している Alumni, 同窓生からの寄付ということに関しては、右上の部分で水色で示しているものでございます。右側の円の内側に水色で個人、緑色で団体、というように分類をしております。この年の一つの東京大学の特徴でもありますが、法人からの寄付が多くなっております。

次に私立の大学の寄付者の内訳について見たいと思えます。(Slide 3.1-11) 最初に、一番左側の US Average につきましては先ほどと同様に公立も含めたものとなっておりますのでご留意ください。これも公表されているデータの中から Yale 大学と、日本につきましては上智大学のデータが得られましたので、それをサンプルとしてお示しをしております。また、同窓生からの寄付は水色となっております。

先に進みますと、このように同窓生からの寄付というものに着目する、その一つの理由についてですけれども、こちらと同じくアメリカを中心とした大学への寄付についてデータを集めている CASE から出されている同窓生からの寄付に焦点を当てた報告書からの抜粋になりますけれども、こちらの折れ線グラフですけれども 1988 年からの寄付の動向について 1988 年時点を 100 として、指数で示したものとなります。(Slide 3.1-12) 青い折れ線グラフがトータル、寄付額全体ということになりまして、オレンジのグラフが同窓生からの寄付ということになりますけれども、御覧のとおりその二つがとても強い相関を示しているということで、同窓生からの寄付というものは全体の寄付の額を占う一つのカギに

なるのではということを考えているわけであります。その一つの理由として考えられるのは、例えば企業の従業員が寄付をしたら会社も従業員の寄付額と同じ額を寄付するというマッチングシステムがあったりして、同窓生からの寄付というのは同窓生からの寄付だけではなくて同窓生が所属している組織、団体の寄付の動向にもかなり大きな影響を持っているからではないかと考えられます。

次に当該機関に対する寄付額のうち同窓生からの寄付額の割合を皆様からいただいたデータをもとに並べてみたものになります。(Slide 3.1-13) 下の方に赤で示されているものがアメリカの大学、青で示されているものが日本の大学となります。実線で示されているのが私立の大学、波線で示されているのが国公立の大学のデータとなります。また、赤の横の傍線で示されているのが **US Average** のデータということになります。こちら御確認いただきますと、私立の大学は同窓生からの寄付が多い傾向があるのかと思います。また、アメリカの国公立の研究大学については同窓生からの寄付が集まりにくいと言われております。その一つ理由として公立は一般に税金という形でサポートが入っているということと、同窓生以外の様々なステークホルダーを引き付ける研究成果があるからということが考えられます。

次に寄付の目的についてですけれども、こちらについても東京大学のデータを例として示させていただきます。 (Slide 3.1-14) これも教育、研究と様々な内訳がございますけれども、今回特に注目していただきたいのが、トップのところに濃い青で示してある、目的を指定しない寄付です。このような寄付は大学としては使い勝手が良い一方で午前中に話がありましたとおり、寄付をする理由が大事ということがありましたけれども、自分がした寄付の影響を見たい人にとってはより目的を指定したい傾向があるわけでありまして、UCにつきましてこの割合がとても低く 0.8%となっております。また、一口に例えば **Department Support** と言ってもその中でさらに目的が指定されているということが説明されています。こういった目的を指定しない寄付というのが、寄付者がどれだけ大学への参画の意識を持っているかという指標になるのではないかと考えております。東京大学についても決して多くない 2.6%なのですけれどもここ三年のデータに見られたのですけれども、前年、前々年については 10%を超えていて、おそらく東京大学としても寄付の対象となるプロジェクトをアピールしていく中でこのような結果に段々動いていっているのではないかと推測をしています。

用途を限定しない寄付について並べたスライドについてですけれども、やや日本の大学の方が用途を限定しない寄付金の割合が高いかなと、あくまでサンプルなので詳しくは分かりませんがそのように見ております。(Slide 3.1-15) また、私立の大学の方が用途を限定しないケースが多いのかなというのもまた思います。

こういったデータを踏まえまして、さらに寄付を伸ばしていくためには、コミュニティへの参画意識を引き上げて、その中でも特にカギになります同窓生に着目していくことが

重要なのではないかということで同窓生を中心としたコミュニティづくりというのを 2 つ目のテーマとして掲げていきたいというところです。

寄付のインパクト

一番最後のスライドですけれども、寄付のインパクトというものになります。(Slide 3.1-16) こちらは 2018 年 7 月から 2019 年 6 月までの一年間に大学が受け取った寄付のうち、5,000 万ドルを超えるものについて公表されているリストになるのですが、この中を見ていた時に黄色で示したところがコンピューターサイエンスに関連するものであるということに気付きました。また、そのうちの 2 つは Artificial Intelligence に関するものなのですけれども、もちろんだのような教育研究がエクセレントかどうかというのは非常に難しいのですが、コンピューターサイエンスというものが現在非常に着目されている分野であるというのは疑いがないと思うのですが、こういう寄付という追加的な財政が入ることでもただお金を集めるというだけではなくて、場合によっては大学として全く新しい野心的なチャレンジができる、そういったものになっているのではないかとということでお示しをさせていただきました。

以上見てきましたように、ファンドレイジングというものが大学のガバナンスの在り方でありますとか、大学は一体誰のものであるとか、ステークホルダーとどのように責任を共有していくのかとか、大学そのものに対する根本的な課題に通じているのではないかと、そういった問題意識からファンドレイジングの可能性を踏まえまして、「大学を変えるファンドレイジング」というように銘打って今回シンポジウムを開催させていただきました。このような内容を踏まえまして、この後大学間討論を進めていただければ幸いです。ありがとうございました。

《質疑応答》

Q 奈良先端大の渡辺と申します。ありがとうございました。一点確認なのですがすけれども、国公立大学の比較ということで寄付金の金額および件数のところでですね、件数が二倍に伸びているにもかかわらず、額が全く変わっていないというのはどういった要因が考えられるでしょうか。

A 単純に考えて、件数が非常に小さいものが非常に多く集まったのかなと推察します。

Q ファンドレイジングに力を入れているから、細かいものを集めてきたからこうなってしまったということなんですか。ただ、単純に考えると件数が倍になっているんだから、少なくとも、ある程度 1.5 倍ぐらいにはなるのではないのかなという気になるのですが。

A ここは、大学をそれぞれまた見る必要があるとは思いますがすけれども、最近聞いた話ですと、例えば古本を集めて寄付とする取組があります。そうした物的な件数をここで数えているかは定かではありませんけれども、関わる人を増やすというその大学の努力とい

う中でこのような数字が出ているのかなと推察します。

Q 今の質問ですけど、この資料の出所が決算財務資料ですよ。そうすると我々の場合は寄付金を受け入れたときに寄付金の件数は計量するのですが、寄付金は執行した時に初めて寄付金収益になってそれまでは寄付金債務になって、BS に負債のままに載っているのですよね。だからここは執行していないこういった状態になるのだと思います。特に研究大学は大きなエンダウメントを作るように文科省から非常に強く言われているので、エンダウメントになると執行しないですから、件数が増えているけど執行していないからこういった形になっているのではないかと推察されます。

※ここで話題となっている寄付金の額については、各国立大学法人等の財務諸表の附属明細書「寄附金の明細」の当期受入額（現物寄附を除く）を文部科学省で集計したものとなっている。

3. 1. 1 日米大学調査結果と趣旨説明の補足

本稿では、時間の都合上、また、シンポジウムでの基本的な議論の流れに必ずしも沿わないことから前項の説明において捨象した事柄について、補足として書き残しておきたい。

なお、前項での説明や本稿の内容については、今回のシンポジウムにおいて講演を御担当いただいたスピーカーの方々のほか、私が客員研究員としてお世話になった University of California, Office of the President の Institutional Advancement をはじめとした職員の方々の対話をとおして得られた知見が大きな要素となっており、前項での説明及び本稿の内容にはそのように複数の視点が含まれていることを補足するとともに、彼らの助力にこの場を借りて感謝申し上げたい。

寄付と税制

寄付に関する国際比較を行う際、必ずと言って良いほど議論に挙がるのは税制の違いについてである。この点、日米の違いだけについて非常に簡単にまとめたものとしては、以下のものを示すことができる。(Slide 3.1-17)

こうした資料を見た時に、繰越控除の可否といったところでは違いもあるものの、これはあくまで高額寄付をした場合といった限定的な場面でのみ適用されるものであり、また、平成 28 年の税制改正により国立大学法人等の修学支援事業に対する個人からの寄附に係る所得税の税額控除が認められるなど、部分的には日本においても寄付者に有利な税制が整備されつつあり、根本的な制度の違いといったものは見受けられない。

また、大学への寄付に関する税制に関しては、カリフォルニアにおける”The College Access Tax Credit Program”の例が挙げられる。これは、カリフォルニア独自の奨学金制度である Cal Grants への貢献を目的として寄付をした個人や企業等に対して tax credit, すなわち税額控除（控除率：2014 年は 60%、2015 年は 55%、以降は 50%）を与えるプログラム

である。これについて、2014年から2017年分として500百万ドルの税額控除の枠が用意されたが、実際には2014年に3.8百万ドル、2015年に8.2百万ドル、2016年に5.4百万ドル、2017年に3.2百万ドルが配分されたのみで、期待されたようには伸びなかったようである。この一つの理由として、UCOP, Institutional Advancement 担当の Assistant Vice President の Geoff O'Neill 氏によれば、やはり Cal Grants のためというだけでは寄付の目的が広すぎて寄付者の意向に十分に沿うことができないためではないかとのことであった。ここでも、税の制度というよりは寄付の目的といったものの方が本質的に寄付の動向を左右しているように見受けられる。

社会を最適化するための手段としての寄付

寄付者の動機といったものを考える時、高等教育への寄付に限らず、寄付文化の違いといったことも多く言われることである。下のグラフは、個人寄付額の国際比較を示したものであり、額に限らず、名目 GDP 比で見た時にも米国が日本や他国に比べて圧倒的に寄付を集めていることが伺える。(Slide 3.1-18)

米国に関しては、こうした気前の良さの一方で、税金を支払うことに関しては比較的消極的な面も見られる。近年では、2019年に Los Angeles Unified School District において、教員給与をはじめとした学校教育の充実のために parcel tax (区画税)を引き上げるための Measure EE が否決されたということがあった。世論の一定の支持も得た教員の大規模なストライキといった社会情勢に押されて可決されることも期待されていたが、実現までにはハードルが高かったようだ。

こうした寄付には積極的だが税金の引上げには消極的な態度については、そもそもの米国社会の在り方が大きく関係しているように思われる。すなわち、ステレオタイプではあるが、脱集権的であり、自主自律を重んじ、また、そうした現場に近いところでの判断こそが効率的で、社会を最適な状態にしようという発想である。米国社会においては、寄付を通じて民衆が最適な社会とするための資源配分を自ら行っているように見えるのである。

寄付から変わる大学の在り方

以上のような文脈を念頭に置いて大学への寄付というものを改めて考えてみると、単に大学運営に必要な資金を提供するというよりは、寄付者がより積極的に大学運営に参画し、大学を寄付者が望むようにカスタマイズするための手段というように見ることができる。

一方で、であればこそ、寄付というものが大学が元来有するアカデミックな目的と衝突する場面というものしばしばあるようである。例えば、Inside Higher ED 社が2019年に実施した大学長を対象とした調査によると、回答を寄せた大学長のうち15%の者が、彼らが不適切であると考えられる条件が付けられた高額寄付を彼らの機関が受けたことがあると答えている。こうしたことも考え合わせた時、寄付というものは、単に大学の取組を支援す

るものではなく、大学の側から見れば、一定のトレードオフがあるということも理解しておく必要があるように思われる。

以上のように見てくると、大学のファンドレイジングというものは、大学とは誰のものなのか、という大学にとって根源的な問に通じているように思えてならない。これに関連して、日米の大学の違いの一つとして知られていることとして、大学理事会の構成の違いといったものがある。日本の、特に国立大学の理事会が多く教員により構成されているのに対し、米国について、カリフォルニア大学の理事会を例に取れば、州議会議員、政治家、企業、同窓生、現役の学生、州知事、教育長など、多種多様な者によって構成されている。理事は公選ではなく、役職指定の者以外は州知事が任命するが、結果として民主的オーソリティを担いうるよう配意されているように見受けられる。(Slide 3.1-19)

日米の高等教育について、多くのそもそもの制度の違いがあるので、単純に比較することはできないが、日本の高等教育についても、開かれた大学づくりというものが求められて久しく、また、近年では特に地域の知の拠点としての役割にも焦点が当たるなどしている中で、寄付というものが大学のステークホルダーと責任を共有しつつ大学を運営していくものとして、そもそもの大学の運営の在り方を捉え直すきっかけとなれば、その集めた金額の多寡以上に意味があることのように思う。

参考文献

1. The California Educational Facilities Authority “College Access Tax Credit Fund” (最終閲覧日：2020年2月29日)
<https://www.treasurer.ca.gov/cefa/catc/index.asp>
2. Edsource “Los Angeles voters decisively reject parcel tax that would have raised \$500 million annually for schools” (最終閲覧日：2020年2月29日)
<https://edsources.org/2019/voters-in-la-soundly-reject-parcel-tax-for-schools/613344>
3. Inside Higher ED “2019 Survey of College and University Presidents”

2020年1月10日 JUNBA2020シンポジウム

ファンドレイジング活動に係る 日米大学の現状と調査結果の概要

文部科学省大臣官房国際課専門官
JSPSサンフランシスコ研究連絡センターアドバイザー
カリフォルニア大学総長室客員研究員

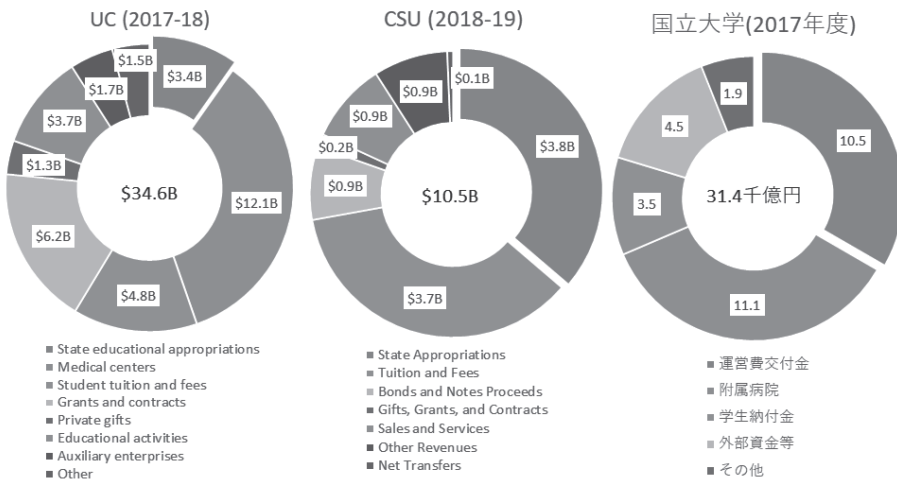
渡邊浩人



Slide 3.1-1

国公立大学の比較

収入 Revenues



Source: University of California, Information Center

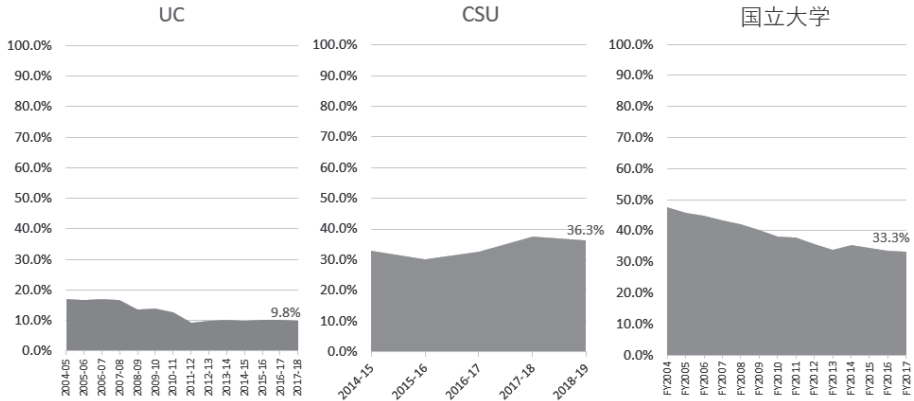
Source: The California State University, Financial Transparency Portal

Source: 国立大学法人等の平成29事業年度決算について(文部科学省)

Slide 3-1-2

国公立大学の比較

州政府や国からの補助の割合 Proportion of State or National Subsidy



Source: University of California, Information Center
Proportion of State educational appropriations and State financing appropriations

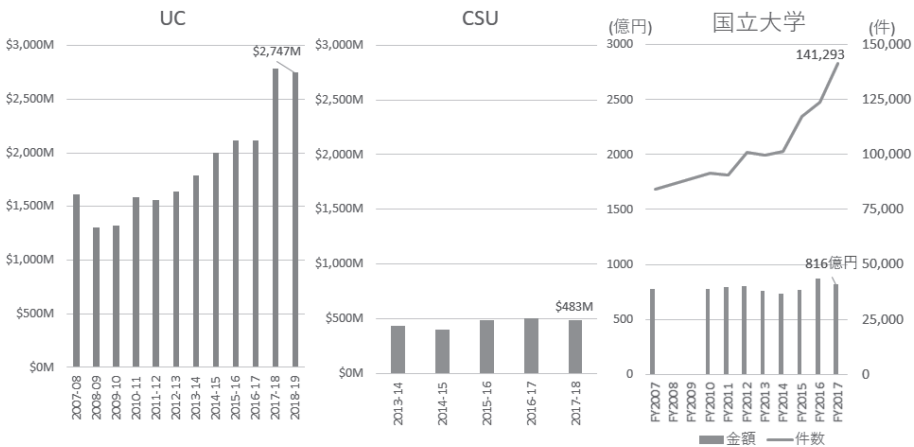
Source: The California State University, Financial Transparency Portal

Source: 国立大学法人等の平成29事業年度決算について(文部科学省)

Slide 3.1-3

国公立大学の比較

寄付の金額(及び件数) Amount (and number) of Giving



Source: University of California, Annual Report on University Private Support

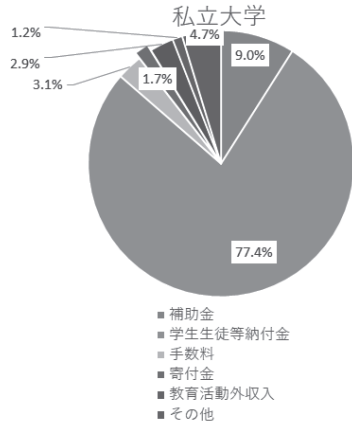
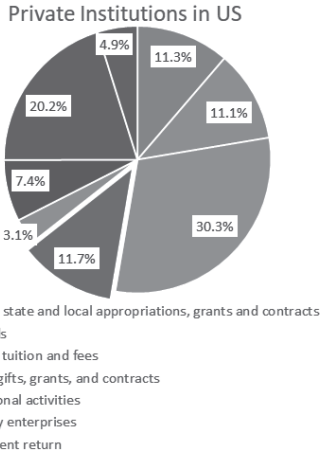
Source: The California State University, Annual Donor (Philanthropic) Report

Source: 国立大学法人等の平成29事業年度決算について(文部科学省)

Slide 3.1-4

私立大学の比較

収入 Revenues



Source: National Center for Education Statistics, Digest of Education Statistics (2016-17)
 "Private institutions" mean private nonprofit degree-granting postsecondary institutions (4-year)

Source: 今日の私学財政 (平成30年度版) (日本私立学校振興・共済事業団)

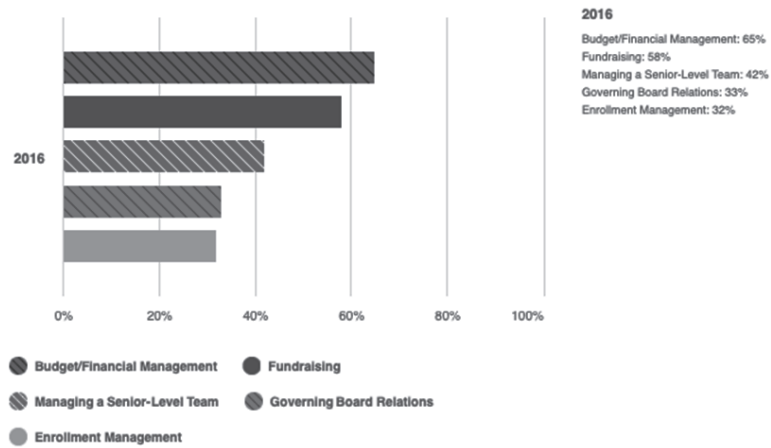
Slide 3.1-5

寄付に関するリーダーシップ

学長の関与 Commitment by President

現職の米国大学学長によれば、Fundraiseが2番目に最も時間が使われている業務となっている。

Uses of Time: Top Five Areas That Occupy College Presidents' Time



Source: American College President Study, American Council on Education

Slide 3.1-6

寄付に関するリーダーシップ

学長の関与 Commitment by President

現職の米国大学学長によれば、学長就任時に最も重要なスキルとして、Fundraise Skillが3番目にランクされている。

Figure 3. The skills needed most when presidents assume office

Respondents were asked to rate "the importance of the following knowledge skills and behavior required to be a president when you assumed your current role." (n=165)



Source: Pathway to the university presidency, Deloitte University Press, 2017

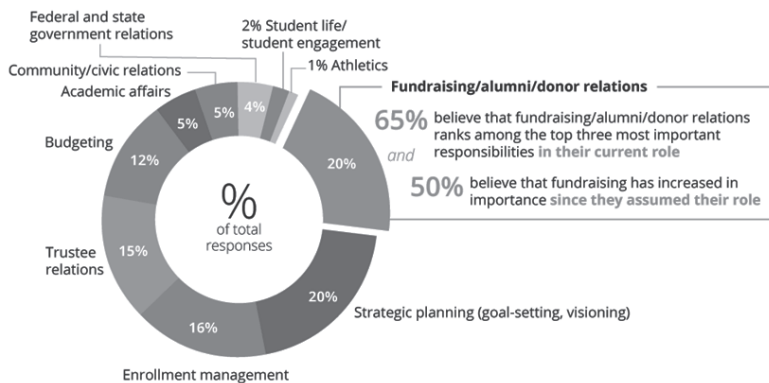
Slide 3.1-7

寄付に関するリーダーシップ

学長の関与 Commitment by President

現職の米国大学学長の20%が、Fundraiseが最も重要な仕事と考えている。

Figure 5. Most important responsibilities of presidents, according to respondents



Source: Pathway to the university presidency, Deloitte University Press, 2017

Slide 3.1-8

寄付に関するリーダーシップ

責任者 Responsible Person

寄付募集活動を専ら行う役職員のうち最も高位な者は誰か。
(JUNBAが調査対象とした日米大学の例)



- Vice Chancellor for University Development and Alumni Relations
- Assistant Vice Chancellor, Philanthropy and Strategic Partnerships, External Relations
- Vice President, Division of University Advancement
- Vice President, University Advancement
- Vice President for Development
- Vice Chancellor for Development
- Vice Chancellor for University Advancement
- Senior Vice President for University Advancement
- Vice President for Office of Development



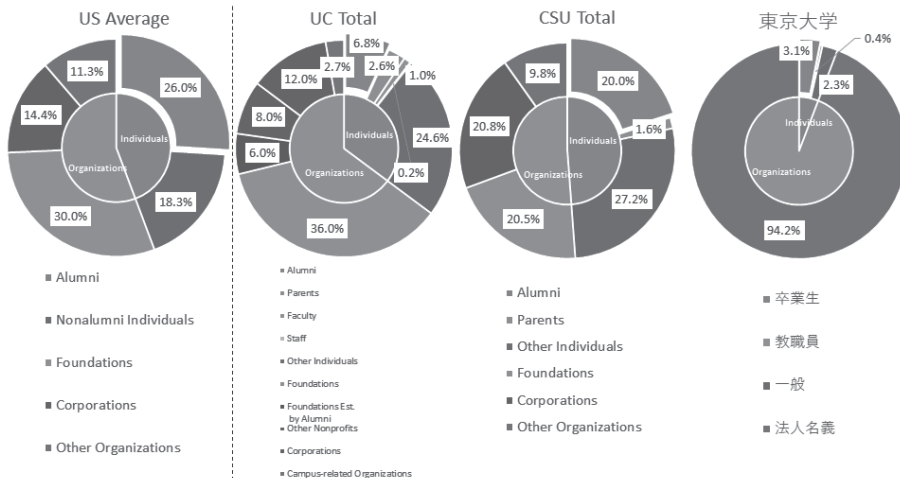
- 理事・副学長（社会連携・震災復興推進担当）
- 理事・副学長（社会連携担当）
Development Office室長（担当理事）
- 教授=共創機構 産学共創・渉外本部 渉外部門長
- 企画総務課総務係長
- 基金担当理事
- 募金担当常務理事
- 募金担当理事
- 募金担当理事

Source: 米国大学については各大学のホームページや聞き取り等から。日本の大学については各大学からの回答による。

Slide 3.1-9

大学への寄付の内訳

寄付者の内訳（国公立） Gift Source (Public)



Source: Council for Advancement and Support of Education, Voluntary Support of Education (2017-18)

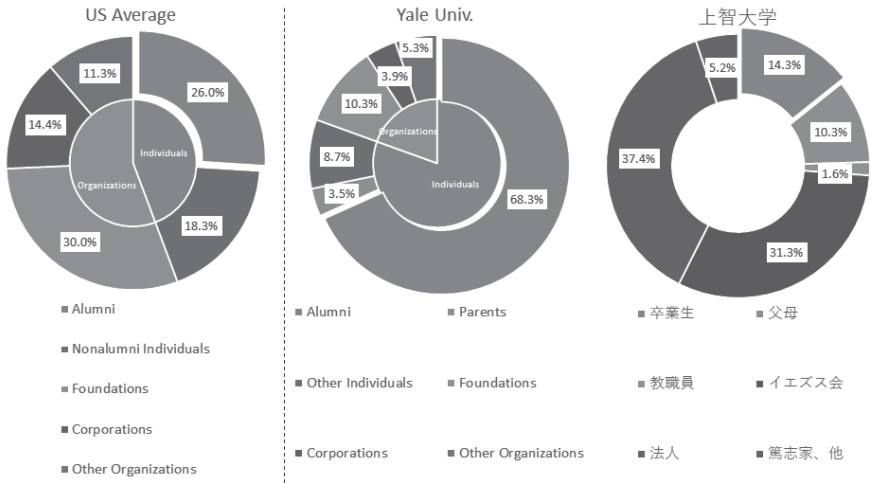
Source: University of California, Annual Report on University Private Support (2018-19)

Source: 東京大学基金活動報告書 2018

Slide 3.1-10

大学への寄付の内訳

寄付者の内訳（私立） Gift Source (Private)



Source: Council for Advancement and Support of Education, Voluntary Support of Education (2017-18) | Source: Yale University, Annual Report of Giving to Yale 2018-2019 | Source: SOPHIA未来募金実績報告(2018年度)

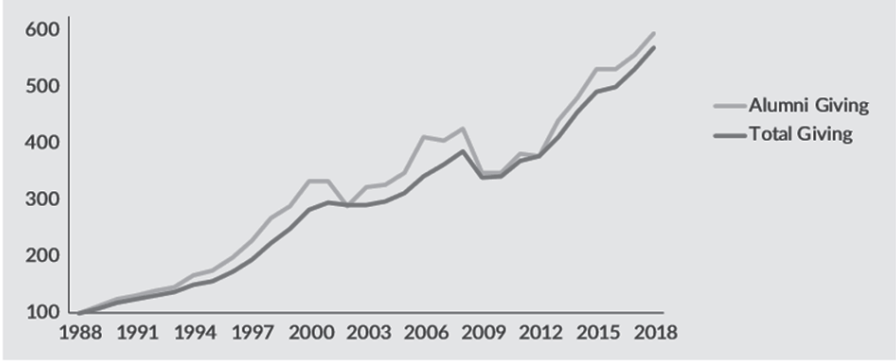
Slide 3.1-11

大学への寄付の内訳

同窓生からの寄付 Alumni Giving

寄付総額は同窓生からの寄付動向を反映している。

Growth in Total Giving and Alumni Giving, 1988-2018 (1988=100)

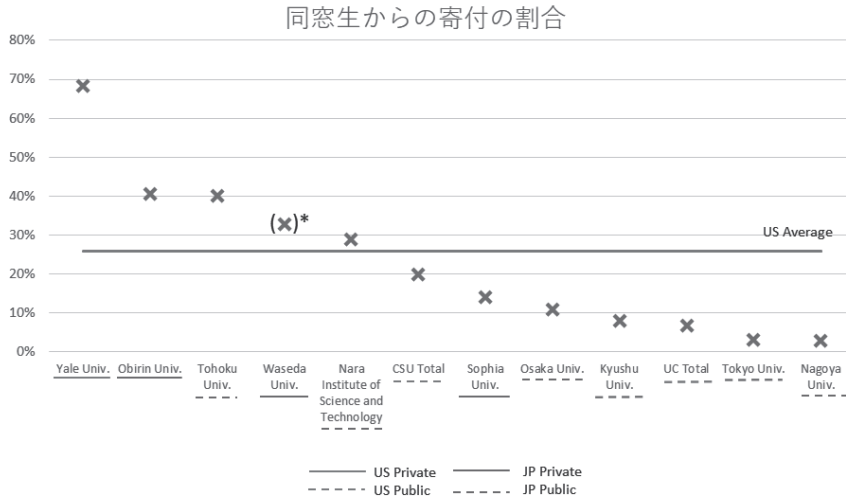


Source: Council for Advancement and Support of Education, Voluntary Support of Education: Trends in Alumni Giving

Slide 3.1-12

大学への寄付の内訳

同窓生からの寄付 Alumni Giving

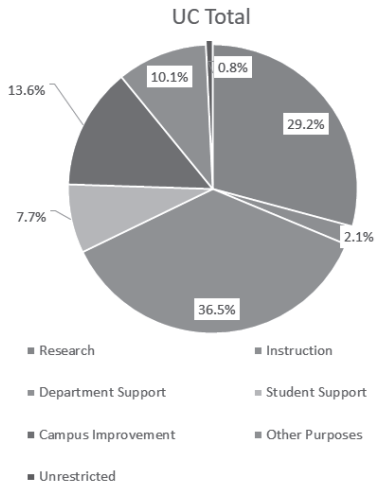


Source: 米国大学については各大学のホームページから。日本の大学については各大学からの回答による。
 * 同窓会組織からの寄付を含む。

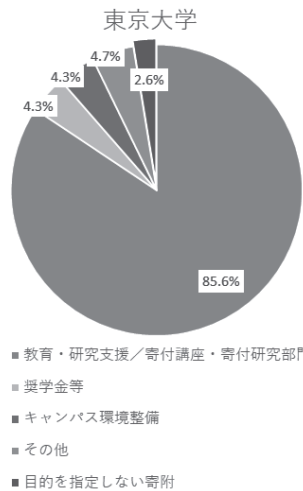
Slide 3.1-13

大学への寄付の内訳

寄付の目的 Gift Purpose



Source: University of California, Annual Report on University Private Support (2018-19)

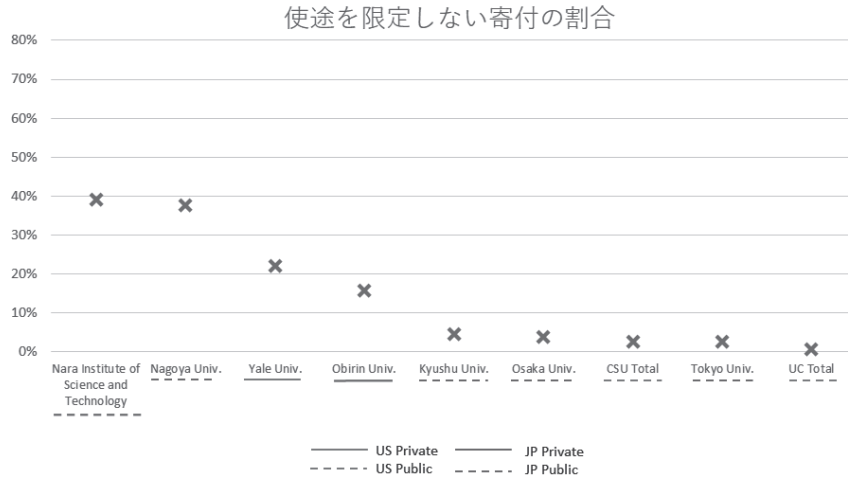


Source: The University of Tokyo Foundation Annual Report 2018

Slide 3.1-14

大学への寄付の内訳

用途を限定しない寄付 Unrestricted Giving



Source: 米国大学については各大学のホームページから。日本の大学については各大学からの回答による。

Slide 3.1-15

寄付のインパクト

高等教育への高額寄付 Largest Private Gifts to Higher Education

寄付は大学を卓越したものとする一つの力ではないか
 (黄色のセルはコンピュータ科学（人工知能等）に関連した寄付を示している。)



Rank	Institution	Gift value	Rank	Institution	Gift value
1	Johns Hopkins U.	\$1.8 B	17	New York U. Langone Health	\$75 M
2	Massachusetts Institute of Technology	\$350 M	17	U. of Toronto (Ontario)	\$75 M
3	Harvard Medical School	\$200 M	19	U. of Virginia, Darden School of Business	\$68 M
3	Mayo Clinic	\$200 M	20	Princeton U.	\$65 M
5	U. of Oxford (England)	\$188 M	21	Amherst College	\$50 M
6	Yale Peabody Museum of Natural History	\$160 M	21	Arizona State U.	\$50 M
7	McGill U. (Quebec)	\$151.1 M	21	California Polytechnic State U. at San Luis Obispo	\$50 M
8	Harvard U., Wyss Institute for Biologically Inspired Engineering	\$131 M	21	Carleton College	\$50 M
8	U. of Cambridge	\$131 M	21	Carnegie Mellon U.	\$50 M
10	U. of Colorado, Anschutz Medical Campus	\$120 M	21	George Mason U.	\$50 M
10	U. of Virginia	\$120 M	21	Northeastern U.	\$50 M
12	Baylor U.	\$100 M	21	St. John's College (Annapolis, Md., and Santa Fe, N.M.)	\$50 M
12	Harvard U.	\$100 M	21	Saint Louis U.	\$50 M
12	Harvard U.	\$100 M	21	U. of California at San Diego	\$50 M
12	U. of California at Los Angeles, Samueli School of Engineering	\$100 M	21	U. of Pennsylvania College of Arts and Sciences	\$50 M
16	Western State Colorado U.	\$80 M	21	U. of Pennsylvania, Wharton School	\$50 M

Source: The Chronicle of Higher Education, Largest Private Gifts to Higher Education, FY 2019

Slide 3.1-16

寄付税制の比較

寄付税制 Tax System for Giving

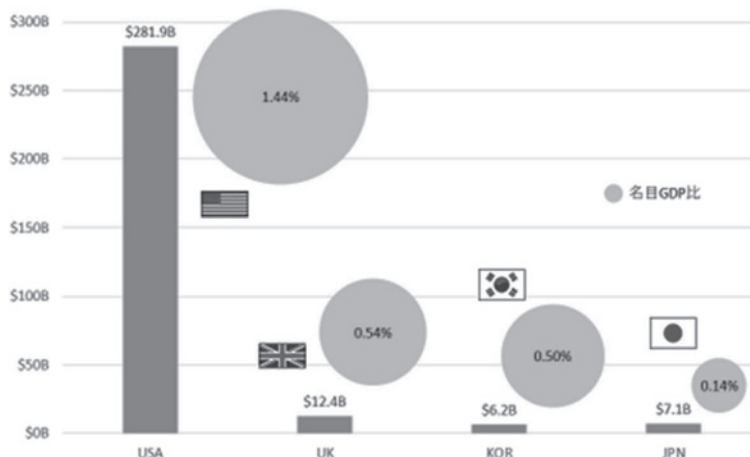
	個人寄付			法人寄付
	控除方式	上限適用額	繰越控除	
USA 	所得控除	寄付先に応じ、所得の30%又は50%	可（5年）	所得の10%を限度として損金算入
JPN 	所得控除又は税額控除（控除率40%）の選択制（税額控除は要件を満たす法人・事業のみ）	所得の40% ※税額控除の場合、控除税額について所得税額の25%を限度	不可	寄付先に応じ、一定の金額を損金算入又は全額損金算入

Source：文部科学省, 寄附フォーラム2018

Slide 3.1-17

寄付に関する国際比較

個人寄付 Individual Giving (2016)



Source: 日本ファンドレイジング協会, 寄付白書2017
\$1=£0.78, ¥1,150, ¥110

Slide 3.1-18

大学理事会の構成（例）

UC Board of Regents 理事会

Chair.....Assembly	(2020年2月末時点)
Vice Chair.....Consulting firm	
President.....Politician	
Regents.....Consulting firm 2	Alumni 3
Corporation 4	Student 1
Non-profit 1	Assembly 2
Union 1	Government 4
Finance 1	Superintendent 1
Investment management 1	Community College 1
University administrator 1	

*分類は公式のものではない。

Slide 3.1-19

3. 2 大学間討論 1 大学幹部等のリーダーシップ

會沢 洋一

(JUNBA 理事, 早稲田大学サンフランシスコオフィス)

松尾 正人

(JUNBA 理事, 九州大学カリフォルニアオフィス)

午前中の米国大学講師からの基調講演をベースに3つのサブテーマで各大学の情報交換と事例紹介を行い、国内の大学がこれからのファンドレイジングの活動を強化していくためのポイントを得ることを目的として議論を行った。

サブテーマ：

1. 総長・副総長・学部長（トップ）の権限について
2. キャンペーンなどの事例紹介
3. ファンドレイジング（FR）に関する予算と成果の評価

3. 2. 1 総長・副総長・学部長（トップ）の権限

大学のリーダーのコミットの程度についての日米比較について議論した。UNBA で行った事前調査の通り、アメリカの大学ではトップのコミットメントが非常に重要といえる。特に米国大学ではファンドレイジングを専門に行うトップが Vice President として存在する。また、President の Effort の 2 番目か 3 番目がファンドレイジングであることなど、日本の大学の状況とは異なる部分がある。

<事例：福岡女子大学>

- ・学生規模は奈良先端大学と同規模の 1,000 人。学生支援機構からの資金を多く得ている。10 年前には予算のうち人件費が 70%を超えていた（現在では 50%台）。そのため、外部資金を取ってくるというのが基本的には非常に重要になっている。

- ・ファンドレイジングがあるから大学があるのではなく、教育と研究がきちんとしているから大学がある。そのためには大学の学長のリーダーシップが必要と考える。大学にユニークさがなかったら寄付金集めは難しくなる。寄付金集めたらどうするかというゴールが必要である。国連が決めた人類が非常に幸せになるということがあり大学は成り立っており、ユニークさを作ることが重要と考える。例えば、文化庁や文科省から資金を得て大学に美術館を作っているが、美術館を作ることによって学生が感性の授業を学ぶという芸術的な教育をできる。教育等がきちんとしているということが大学の存在意義であり、さらにユニークさを出すというのは学長の意義と考える。(例:女子大のトップリーダーを作る)

- ・企業から部長クラスの人をあつめて行う Executive 教育で行政と企業から資金集めをしている。また、公開講座などで個人から寄付金を集めている。例えば生涯学習カレッジという方法もある。

- ・寄付を集めることは大学のためだが、それ以外に社会や、人の生活が豊かになって幸せになることがある。それを目標にしないと、大学だけの、自己的なものとなってしまいます。もう少し広い目で見ることが必要がある。

<事例：桜美林大学>

- ・日本の大学の 8 割ぐらいは私立である。私学が学長や理事長の他に学園長や学院長などを含めると多くのリーダーが同時に存在する。私学の場合は、経営や財務の責任を持つのは理事会であるため、理事会の中でファンドレイジングの仕組みを作っていく必要がある。そのため、理事会の中に募金室などの部署が存在する。

- ・日本とアメリカの税制度の違いがある。寄付をした人たちが、どういう Tax Benefit や Tax Waiver の仕組みや程度が日米で異なる。寄付をする場合には、企業では資本金の金額によってその上限が決まる。あるいは個人であれば収入の何%までしか寄付できないといことがある。私立大学連合会の議論で、寄付金の金額や寄付文化がないという前に、国税庁のふるさと納税のように大学納税を作るなど寄付制度を整備することが必要というのがあった。

<事例：大阪大学>

- ・創立 90 周年の事業にむけて約 3 年間のキャンペーンを行っている。企業からの寄付を集めるという発想で積極的に行っている。総長や国際担当理事をはじめとして、これまで関わってきた企業に対して寄付をお願いしており、周年事業をやっている期間中にかなり積極的に総長も含めて活動している。
- ・理事は 8 から 9 人に限られていますから、大学出身者が多い。本当に寄付を集める気があるならば、外部のプロに頼むべきと考える。

3. 2. 2 キャンペーンなどの事例紹介

失敗例成功例を含めたファンドレイジングの各大学からの事例を、外部協力者との連携やスポンサー探しなどの事例も含めて共有し、議論を進めた。

<事例：九州大学>

- ・事業概要：九州大学は 1912 年に創立して 2011 年に創立 100 周年を迎えた際に 100 周年事業を行った。これまでの歴史を踏まえて新世紀における九州大学の基本的な目標を 100 周年事業で具現化していくということで推進した。「知の新世紀を拓く」というスローガンを掲げ、100 年の伝統を基盤として知の新世紀を拓くというコンセプトで、3 つの目標を掲げて、5 つの事業を進めた。事業を行うためには資金が必要であり、教職員と卒業生をはじめとして、個人とか関係する企業、法人団体から寄付を賄うため、2006 年から教職員を手始めに協力を呼び掛け、寄付金を原資として九州大学募金を設置した。
- ・学内事業実施体制：100 周年の事業が大学全体として基金を進めるきっかけとなった。この 100 周年記念事業をするにあたり大学内に総長をトップとする記念事業の委員会を設け、ここで実施方針や事業計画の策定を行った。また、その下部に専門委員会などの委員会、部会を設け、100 周年の編集室なども設置した。また、具体的に資金集めのため、100 周年事業推進室というものを設置し、コーディネーターや協力教員を設置して募金や事業活動の助言を行う体制を整えた。
- ・学外協力体制（学外）：学外に支援組織として九州大学 100 周年記念推進会というのを設けた。トップに九州経済連合会の松尾会長が就任し、各同窓会の協力も得ながら東京部会、関西部会、その下に幹事会をおき各部会の支援体制を整えて実施した。
- ・成果：九州大学募金は、九州大学の教育研究活動および、その環境を整えるための資金として使われ、この募金の創設にもつながった。建物を寄贈していただくということで稲盛記念財団等からも建物を寄贈いただいた。また、センターや寄付口座の開設ということで九州大学の卒業生のロバート・ファン氏から資金をいただき、原資としてセンターを作り、初めてのセンター寄付講座を 8 つ開設した。また、出版物として九州大学の 100 年誌を刊行し、イベントを実施した。
- ・その他：大学発ベンチャーに関する募金は非常に盛んになっている。ロバート・ファン

氏の基金や、医学部のヘリオスの創設者の方からも多大な募金を受けた。

<事例：桜美林大学>

・事業概要：2021年に学園創立100周年を迎える。100周年の事業の一つとして100周年記念を始め、大学の周年に合わせた募金キャンペーンを学校の内外に広く行っていく。期間は今年の1月から6年後の3月末、目標額は35億円と設定した。資金使途に関しては3つ、奨学金の基金、スポーツの振興、100周年事業、この3つで資金使途を集める予定。

・学内外の推進協力体制の整備：学園創立100周年の記念事業と合わせて、募金活動を強化するべく昨年の7月に募金室を設置した。学内体制に関しては100周年募金委員会を設置する予定であり、学園の中で意識を醸成する。ファンドレイザーの仕事ではなく、全員の仕事という意識を醸成するための委員会を設置する。募金活動の実行部隊として、募金推進室というのを各部署からプロジェクトチームを立ち上げて行う予定。

・外部協力体制：以下の5つの属性に分けてそれぞれ行う。

(1) 同窓会：桜美林学園は、幼稚園、中高、大学、大学院とあり、すべての卒業生をまとめている。同窓会は各地でリユニオンを行っている。

(2) 校友会：大学の卒業生のみを対象とした組織なっており同窓会とは別組織。校友会は様々なイベント（ホームカミングデイ、ビジネス交流会など）を行っている。

(3) 後援会：大学在校生の保護者の方々の集まり。後援会で独自のイベントを行うこともあり自主的に寄付をしてくれることが大変多くある。

(4) クラブ活動：父兄会などで運営されている。

(5) 取引先：桜美林大学の取引先。大学の運営を支援してもらっている企業。

・募金の種類：以下の3つの属性に分類している。

(1) 取引先に向けての依頼。取引の条件として掲げてはいない。

(2) 個人向けの募金。一応卒業生や保護者に一律をお願いを封書でしている。

(3) リストアップ。過去の募金実績やヒアリングのした情報をもとにターゲットを絞りお願いをしている。

・SNSの利用：日本の大学のホームページやフェイスブックに学長が出る例はあるが、Twitterを学長個人利用して発信している例は少ない。これまでフォーマルで行ってきた方法とは全く別のつながり方ができ、活躍している卒業生の方が大学の役に立ちたいときに、その方々がフォロワーを持ってくると、そのフォロワーの方々も桜美林を応援したいというのが出てきている。長いスパンで考えると影響力がでてくる。

<事例：山梨大学>

・2015年に卒業生である大村先生がノーベル賞を取り、記念して大村基金というものを創設した（寄付キャンペーン開始後5年で現在3.6億円程。10億円を目標とする）。その際に学長をはじめとした理事が県内の企業の方々に訪問し寄付のお願いをした。基金の1億円分は給付型奨学金に充て、また一部は記念館の設立に用いている。

・最初の年はまずまず集まる傾向にあるが、年々減ってきてしまう。山梨は県としては小さく、卒業生が企業をもっているところも多い。しかし、他の学部（工学部）で教育基金のキャンペーンを行うと寄付の取り合いが起り、両方に寄付というケースは少なくなってしまうことがある。

・ふるさと納税の仕組みの利用。甲府市のふるさと納税に山梨大学の枠を設置し、この枠での納税の9割が大学のほうに回るという仕組みを作成した。この枠は広く国際交流を推進するという目的で作成しており、甲府市と何らかの関連がある名目の国際交流であれば、研究者招聘費用や学生派遣費用にも用いることができる。甲府市の宣伝にもなるという一面もある。

3. 2. 3 ファンドレイジング（FR）に関する予算と成果の評価

ファンドレイジング活動を行うための原資や戦略立案仕組み、またファンドレイジング活動のパフォーマンス評価について事例を共有し議論を進めた。

<事例：大阪大学>

・目標：未来基金を作成し周年事業も含めて同窓会事業との連携を強化してブランドを高めるという目標で事業を進めている。また、指定国立大学では基金の充実ということが求められており、中長期的な目標や方針が執行部によって定められている。

・事業計画：ファンドレイジングチーム5名の専任スタッフと理事が活動しており、卒業生や企業に対して日々アプローチを行っている。具体的には個別の面談やレターの発送、また興味をいただいた方に実際にお会いして理解の上で寄付をしていただくということを行っている。

・イベント：創立日にホームカミングデイを行い、卒業生を対象に大学近況報告と寄付の依頼を行っている。

・ベンチマーク：未来基金（寄付の累積受入額）の拡充と本学のブランディングを達成目標、活動目標の指標としている。金額も大事だが、アクションや行動（コンタクト数）の指針も重要と考えている。

<事例：名古屋大学>

・ファンドレイジング方針：奨学寄附金といわれる企業寄付等が原資の支出可能で自由に使える寄付と、大学法人化のときに設立した基金の運用益を用いる（米国大学のEndowmentに相当）という、二つのタイプを持つ。

・Endowment 基金目標：200億円を目標としている（現在は160億円）。名古屋大学は今年80周年を迎え、2021年が前身の医学部の150周年の節目となり、募金キャンペーンを行っている。

・組織体制：これまでは広報渉外課でファンドレイジング活動を担っていたが、シカゴ大学からのサジェッションもあり、ファンドレイジングだけに特化した総長直轄のディベロ

ップメントオフィスを設置した。ディベロップメントオフィスは12名の体制。商系の事務職員が5名と事務補佐員7名（うち4名がファンドレイザー）、さらに2名の法人営業を担当する学外役員契約者がいる（他大学ファンドレイジング実務経験者、卒業生）。また、International Council Advisers というのを組織し、世界各地で職責の高い方をアドバイザー・カウンシルに招聘し、大体学校全体のデベロップメント（ファンドレイジングに限らない）に関して年に一回アドバイスを受けている。

・Endowment の課題：Endowment は大学の事業計画上で重要な資金だが、大学が自由に使用できる資金のため、寄付者からすると大学の貯金のように見る。寄付者側からすると寄付についてのリクエストがあるため、Endowment の中に特定の目的を定めた Designated (Restricted) な部分を作っている。現状では Endowment の運用益がそこまで高くなく、Restricted な部分は expandable なものとしている。

<事例：九州大学>

- ・組織体制： ファンドレイザー2名、事務補佐員4名、正職員2名
- ・方針：寄付者、寄付額ごとに5層のドナーピラミッドを作成し、ピラミッドの下層から上にあげていくための戦術を整理している。また、ステークホルダー別に活動や今後の展開を整理している。様々な取引企業や卒業生がCEOを務める企業、または地元の商工会などにコンタクトをとり、寄付者には直接面談して関係性を作ることを大切にしている。また、一定の寄付をした寄付者は九大会員と位置付けている。九大会員は、学内の施設やホテル、飲食店、またはスーツの割引などの特典を付与している。
- ・戦略：九州大学ファンドレイジング計画2021と題し、3ヶ年計画をファンドレイザーチームで定めている。ファンドレイジングの戦略などは同窓生基金課内で決めているが、毎月一回ほど理事も含めたファンドレイザーミーティングを行い、方針の確認を取るようにしている。それとは別に総長や理事が参加する基金企画委員会に活動や方針の広告を行っている。

3. 2. 4 大学間討論1のまとめ

議題1. 総長・副学長・学部長（トップ）の権限について

米国では大学のトップの仕事の最も重要な部分は外部との付き合いであり、それに関連してFRもその役割の大きな部分を担っていると聞いている。日本では、2、3の大学に聞いたところでは、トップは担当の部署から頼まれると初めて表に出ることがあるが、通常は担当部署に任せきりであるようだ。それを皆さんに述べてもらいたかったが、あまりうまく引き出すことができなかった。やはりトップの問題を述べることに少し抵抗があったのではないかとの印象がある。

議題2. キャンペーンの事例紹介

桜美林大学と九州大学に口火を切ってもらい、いろいろな大学からユニークな事例が紹

介され、なかなか有意義であったと思う。その中で、ふるさと納税を利用する方法が山梨大学から紹介されたが、その後の議論の中ではっきりしたことは他の地方では必ずしも使えるようにはなっていないようであったのは残念であった。

議題3. ファンドレイジング（FR）に関する予算と成果の評価

名古屋大学と大阪大学と九州大学から、日本の大型研究型国立大学として各地域特性を盛り込んだファンドレイジングの組織体制についての事例紹介があった。周年基金の運営を機に開始されたファンドレイジングの人員体制の整備やプロジェクト運営、パフォーマンス評価方法についての議論が続いた。米国の私立大学では特に Endowment の運用からくるペイアウトが大学経営の中で大きな役割を果たしており、その戦略は大学の重要な意味を持つ。日本国内の大学は米国大学から学ぶべきことが多く、今後、より専門的な議論の場が必要となるだろう。

3. 3 大学間討論2 同窓生を中心としたコミュニティ作り

田谷 正仁

(JUNBA 理事, 大阪大学北米センター)

3. 3. 1 卒業生の大学に対するアフィニティ/寄付文化（寄付に対する理解）の維持・涵養

—卒業生が大学への参画・帰属意識をもち、愛校心を高めるような取組等について—

【田谷正仁：モデレーター（大阪大学、JUNBA 理事）】それでは時間になりましたので、大学間討論2のセッションを始めます。このセッションのテーマは「同窓生を中心としたコミュニティ作り」です。最初のトピックスは大学に対するアフィニティの維持・涵養です。寄附者が大学への参画・帰属意識をもち、愛校心を高めるような取組について、大学にアフィニティがあるであろうと思われる方に対する個別のアプローチといったような観点から議論していただけたらと思っております。

進め方ですけれども、最初にまずは丸山理事の方に、だいたい午前中の Peter さん、Amy さんの講演から時間もたっていますので、あるいは、このトピックスはお二人の講演の中でもかなりのメインな部分をさせていただいて、私は認識しておりますので、まず少し皆さんの記憶を呼び起こしていただくということも含めて簡単にレビューさせていただいて、それから個別の討論に入っていきたいなと思っております。それから、もう一つは、事前に各大学の方に口火を切っていただくということでご発言をお願いしておりますけれど、これはあくまでも口火を切っていただくということですので、どうぞご自由にご意見なりコメントなり質問していただいて、活発に議論を進めていただけたらと思っております。ということで、まず最初に丸山理事の方からお願いします。

【丸山マリ：モデレーター（桜美林大学、JUNBA 理事）】ご紹介していただいたように、Obirin Gakuen Foundation of America の丸山マリと申します。宜しくお願いします。あと2時間ぐらい起きていただければ嬉しいです。眠くなってきていると思うので頑張ってください。

午前中のキーポイントが幾つかあったと思うんですけども、まず、自分の意見なんですけれども、このファンドレイジングは **systematic** なことなんで、そんなに怖がらなくてもよいようなことなんですけど、すごく大きなテーマだと思うんですが、PeterさんとAmyさんから紹介していただいたように、やっぱり **systemize** してるし、**formula** みたいなものがあるので、その辺考えて、それでそこから進めたらいいんじゃないかという意見をおっしゃっていたんですね。それで、まず、アメリカの場合は学長がファンドレイジングの **priority** を設定しなければならないということで、設定したうえで、教授、スタッフ、学校以外の方々も一緒に同じような **priority** で進めないといけないというような気持ちを持たないとうまく進まないということなんです。だから、こちらの学長さんがやっぱりその、盛り上がるような気持ちを作らないといけないということですね。

それから、第一、データベース、情報が本当に重要。情報をどうやって集めるか。それでその情報があってもやっぱり **organization** されないとうまくその情報を使えない。だからその辺、ゴールを考えながらデータベースのつくり方とかしないといけないですね。そのデータベースを作る前に卒業生に対して **survey** みたいなものをして、それで自分の学生時代の経験の印象、何を一番恋しく思っているのかを把握しないとイケないですね。それで、そういうような興味、自分が大学の時にこれが興味深かったから、それに対してそこからお金、寄付いただけるようにならないかなと思っています。

それからロイヤリティ、学生さんが在学している間に、ま、そのような寄付する気持ちをどういう風におこさせるかということをしてないといけないんですね。

アメリカの場合は、今朝おっしゃったようにお金があんまりない。教科書買おうかお昼食べるか、そういうような事情があるんですね、アメリカの場合は特に最近。私もすごく驚きました。私が大学生の時はそういう話はなかったの。

それ以外に私がびっくりしたのが、例えば、4年生の時に就職活動します。だけど洋服着れない。きちっとした就職活動できるような洋服がない。そういうような依頼もきます。大学内の人達にもう使わないスーツとか、靴、そういうような物を寄付してくださいというようなこともあるんですけども。もしかしたらそういうことは日本ではありえない事かもしれないですが、こういうような学生さんの **giving** の気持ち、やっぱり日本国内の文化の中で探さないといけないんですね。

それから、あと、誰かが今朝の質問の中で、やっぱりすぐお金がないと誰かから言われる。ファンドレイジングがちゃんとしてないというような話が出るかもしれない。**low-hanging fruit** っていうような、例えば寄付 2000 円とか 5000 円とかそういうような金額だったら、

もしかしたら同窓生からすぐ手に入るかもしれないと思いますけれど。それがすぐ短期、short term がゴールで、ちょっと長めはやっぱり結構大きな金額で1億円とかそういうようなお金はやっぱり5年、10年とか。

最後に、日本とアメリカとで比べると違うと思うことは、アメリカの場合はそういうファンディングの start は professionalized してるんですね。それで、2~5年ぐらい平均してスタッフいるかもしれないですけども、たぶん上の人達は結構長いですね。Peterさんみたいに45年間。そういうような経験を作ってだんだん上がっていくと成功率が高いんじゃないですかというような印象をうけました。それで、PeterさんとAmyさんの講演のPowerPointのスライドについて、特に良いと思う所は、Amyさんの場合 cycle engagement and giving で(2.1.2参照)、これを配ったらいいかもしれないですね。それからPeterさんの effective collaborative leadership の1、2、3、4(2.1.1参照)、ここも良いかもしれないです。

それから、自分が寄付をしている際の資料を持ってきたんですけども、皆さんの参考になればと。

【田谷】 たぶん事前に配布されていると思うんですけども。

【丸山】 はい。



まずこれは University of Idaho。主人がこの大学を卒業したんですね。それで、大抵アメリカの大学の場合、大学から1年に4回~5回こういうような手紙がきます。そして毎回違う話がでてますね。この場合の話は、この学生さんは23年に卒業する予定です。この学

生さんは前に army に入っていて、それで色々どうやって自分の人生が変わったかという話があるんですね。その下に。それで、今まで、2~3 年前までは私は小切手を書いて出してたんですけど最近はまだクレジットカードを使って寄付するんですけども。

それで、ここで注目したいところは、ここに金額が書いてありますよね。卒業後すぐ、この金額、このお金じゃなくて \$ 15、\$ 20、\$ 25 だったんですね。だんだんこれが大きくなっていくんです。その辺もデータベースに、これ、我々もだんだんだんだん大きくなっていくんですね。でもいつも Other という風に書いてあるので、私たちは大体いつも \$ 100。この \$ 100 はどこにいくか自分で選べるんですね。私はクレジットカードで払ったんで Gmail ですぐ Thank you letter がきます。そして、この \$ 100 がこの Carlyle Emily business and economics scholarship endowment に入れて下さいとお願いしているんですね。

次は私の undergraduate school, Obirin College。そしてこの頃に Illumination society というグループ名を作ったらしいんですね。初めて聞いたんですけども。



Give to Oberlin

Thank You For Your Gift!

Print
Gift Receipt #: GIFT-17801-rhs0dcfvxamazzr3a4jyf

Donor Personal Information

Name: [REDACTED]
Class Year: 1985
Daytime phone: [REDACTED]
Email Address: [REDACTED]
Contact Address: [REDACTED]

Donation Summary

Donation Designation	Account	Amount
Financial Aid - Click and Select from the drop down list to the right:	Minority Assistance Scholarship	\$100.00
		Total: \$100.00

Special Instructions:

あの、3 年連続以上寄付した人たちはこの society に入るんですね。そして私も 8560 人の中の 1 人ですっていう。いいかどうか私は別に気にしないんですけど、誰かが気にしてるみたいだからこういうものを作ったんじゃない？そうですね、これは special alumni みたいな気持ちになるんじゃないですかね。

私は minority なので今度私の \$ 100 を minority assistant scholarship に入れていただきたいと思っています。私が Obirin College に行ったときに結構 scholarship をいただいたんで、そ

の恩返し of the 気持ちで毎年寄付しています。で、大学院は University of Washington。これも on line でこうやって graduate fellowship \$50 friendship history、私は歴史部の graduate student でしたので \$50。で、ここからも私は奨学金をいただいていたから、やっぱり恩返しみたいな感じで。

UNIVERSITY of WASHINGTON | Foundation

W

Mr. [REDACTED]
[REDACTED]

Gift Date: 10/13/2019
Gift Total: \$100.00

Dear Mr. [REDACTED],
Thank you for your gift to the University of Washington.

We are truly grateful for your commitment to advancing the UW. More than a leading public university, the UW is a place of boundless possibility, largely due to the generosity of private support. From fueling the passions of students and researchers to creating a brighter tomorrow for people around the globe, gifts impact countless lives.

On behalf of the entire University community, thank you for your support. Together, we are creating a world of good.

Ana Mari Coiro
Ana Mari Coiro
President, University of Washington

Peter A. Shimer
Peter Shimer
Chair, UW Foundation

Your gift may be tax deductible as allowed by IRS regulations.
University of Washington Tax ID: 91-6001537

Gift of:	Gift Supports:	Gift Information:	Receipt #:
\$50.00 Paid by: Credit Card	University of Washington Graduate Fellowship Fund - Academic and Student Affairs	UW provided no goods or services in exchange for this gift.	[REDACTED]
\$50.00 Paid by: Credit Card	Friends of History Fund - Arts and Sciences	UW provided no goods or services in exchange for this gift.	[REDACTED]

GIFT SERVICES BOX 353055 SEATTLE, WA 98195-9105
206.485.1560 1.800.526.7566 giving@uw.edu gift@uw.edu

BE BOUNDLESS
FOR WASHINGTON / FOR THE WORLD

YES! I want to support UW! 2347

1 CHOOSE YOUR AREA OF SUPPORT:
Your membership supports one of:
 UW Graduate Fellowship Fund (GGFF) \$50
 Friends of History (FOH) \$50
 Other: _____
 Boundless Impact Fund (BIF) \$ _____

I'D LIKE TO MAKE A GIFT:
 Monthly*
 One time
 I will also submit a matching gift form

2 CHOOSE YOUR PAYMENT METHOD:
METHOD OF PAYMENT: Check payable to the UW Foundation is enclosed. Credit Card

Give online
www.giving.uw.edu or call 1.877.UW.G75

そして University of Washington で違うところは、皆さんご存知かもしれないんですけど、こちらの No profit organization の tax ID なんですね。これが書いてあれば自分の income tax がクレジットで落とされるんですね。で、ここでもう一回このお金がどこに入ったか、receive number とか。それで私の donor ID がこれで、ここに、web に入って、ここに自分の ID 入れれば、task 見れば、自分の living の歴史が見えます。だからこの紙をなくしちゃったらここに入ってもう一回印刷できます。これが参考になればすごくうれしいです。みなさんどうぞ使ってください。

これについて何か質問ありますでしょうか？日本もこういうことしてますでしょうか？やっぱり感謝状出しているんでしょうね。じゃあセッションに入りましょう。アフィニティのセッション。それで最初、卒業生のアフィニティの気持ちをどうやって育てるか。えっと、山梨大学の岩崎先生からお願いできますか。

【岩崎 甫 (山梨大学)】さっき話しちゃったので、あんま新しいことがないんですけど。

【田谷】トピックスが違うので、どうぞ。

【岩崎】さっき言いましたように、私がいる地方大学はサイズがあまり大きくないです。卒業生の数、卒業生のロケーションも限られているというところがある。先ほどちょっと

お話したように、私共の大学は 20 年ちょっと経ったときに医科大学と統合して今の山梨大学があるんですけど。医科大学の卒業生、いわゆる医者の方はですね、なかなか地元に残らないっていうのが。地元や、大学の近隣に残らないっていう根本的な問題があつてですね、地元でどうやって定着させるのかっていうのが、これとは別の問題として大きな問題がある。で、そこに定着していただければですね、そこで頑張っていらっしゃるドクターの方から寄付といいますか、ドネーションをいただけるようですけども、今はサイズが非常に小さいです。一番大きな同窓生の集団というのが工学部の卒業生の方々の、そういう方々は地元で会社を営んでいるという方もいらっしゃるんで、毎年大体 2000 万ぐらいですかね、寄付額としては、2500~2600 かな。そういう額をいただいているというのが現実です。

ただ先ほどちょっとお話しましたように大村先生の基金を行うとですね両方にドネートするっていう奇特な方はあんまり多くないんですね。どっちかになってしまう。トータルのサイズとしては残念ながらそれほど大きなものではないということではありますけれど、それでも山梨において大学に対する親近感とかアフィニティの心を醸成しようということの色々なものに通じて行っておりますけども、現実としてはそういう状況であるというのが、我々が今説明している課題で、これをどのように増やすのかというのはなかなか難しいところです。先ほどちょっとお話したふるさと納税の一部を活用させていただいて色々な工夫はさせていただいていますが、それが実情ではないかというような状況です。

【丸山】ありがとうございます。はい、どうぞ。

【花岡英紀（千葉大学）】千葉大学の花岡と申します。今回岩崎先生と一緒に参加させていただいています。私達千葉大学ではですね、実は私直接今医学部所属でして、普段はこういうことに関わってなくて、むしろ外部資金をとってきて使う方が主な仕事でして、寄付金自体は関わっていないんですけど。実は 12 月にですね、私、千葉大学の卒業生だもんで、大学から千葉大校友会報というのが送られてきまして、その中に一緒に入っていた卒業生アンケートで、アンケートに答えたら千葉大オリジナルギフトを差し上げますと。あるいは千葉大プレスが送られてきて、その後に SEEDS 基金と振込用紙が送られてきました。これ全部セットできまして、こういうことをやっているんだなと改めて思ったわけがあります。

千葉大学は戦後色々合併した大学でして、大学はもうすぐ 70 年で医学部の方はぜひぶん前に 135 年になったばかりですね。それぞれの学部で同窓会がいっぱいあるんですね。全部 12 ありまして、それをまとめて校友会というのを十数年前に作ったそうでして、そこをまとめるのは非常に難しく、むしろ各学部での同窓会の活動の方が活発ということです。これが私達医学部の方の同窓会の方にまぎれて一部入ってきたところでございます。同窓会の方はもちろん医学部の方で定期的に私達教員 8 名ぐらいが毎月集まってどうやって同窓会を活性化するかということを議論しています。古いもので、県ごとに東京支部とか神

奈川支部とか栃木とかいろいろありまして、それをどうやって連携するかとかそういう話をしながら、盛り上げていくのが現状でありまして、そういう学生さんについてもっと早い時期に出会わなければいけないと今日の朝うかがいまして、確かにそれは事実だなと。私達がやっているのは、私が学生の頃もそうだったんですけど、卒業する時に初めて同窓会が、あなたの同窓会費2年間、同窓会が免除しますよ、払わなくていいですよと言われて、逆に同窓会からあまり活動しなくていいかなというような印象すら感じて、すごく同窓会との距離が遠い、それが近づかないというのが今の現状ですから、なかなか卒業生と大学との距離が努力しているけど近づいてこないというのが今の私たちの状況です。おそらく国立大学ではどこも同じような状況の所がいっぱいあると思いますけど、一例でするので参考までにとお話しさせていただきました。

【丸山】ありがとうございます。他の大学はどのようにアフィニティを作っているんですか？

【田谷】今国立大学2つの例を紹介していただいたんですけど、私立大学の方からも何か紹介いただければなと思っているんですけど。あの、実は上智大学の方をお願いしてあったんですけど急遽来れなくなったということで、ご意見を残念ながらおうかがいできないんですけど、ぜひ私立大学の方から積極的に紹介いただけると参考になるかなと。あの、アフィニティという意味では割と私立は強いのかなと勝手に思っているんですけど。

【参加者（桜美林大学）】はい、桜美林大学です。先ほど申し上げたとおり私共の同窓会の組織というのは2種類ございまして、学園全体の幼稚園とか中高の卒業生を対象とした同窓会。それから大学の卒業生を対象とした校友会、2つございます。

校友会ができましたのが一昨年になりまして、できた背景としては、卒業生の数でいうと、幼稚園、中高の卒業生より圧倒的に大学の卒業生の方が多いんですね。で、学園全体で今約10万人卒業生がいると言われていた中で、85000人ぐらいが大学の卒業生とされます。なので、大多数の卒業生向けの政策というものが必要であろうということで校友会を一昨年に立ち上げました。

もう一つ、同窓会との違いは、そこに大学の職員が関与するということですね。ですのて大学の中に校友課という部署を一昨年作りまして、そこに職員を3人置いて活動しております。この校友会がですね、基本的には大学を卒業した人が全員強制で入るものになっております。卒業と同時に校友会の会員になります。で、卒業した後にですね、校友会員に向けた例えば情報配信ですね、これは書面で行ったりですとか、あとは卒業生の活動紹介などをSNSで発信したりしています。また、ホームカミングデーですとか、あとは校友会員のためのビジネス校友会というのをやっております、卒業した卒業生が自分のビジネスに役立てられるようなつながりを校友会員同士で作るという目的でこのビジネス校友会というのをやっております。

【参加者（桜美林大学）】付け加えていいですか？あの、別に補足することでもないですが、

校友会の活動っていうのはなかなか卒業しちゃうと繋がりが薄くなっていくんですよ。それで、やってることは在校生の時から校友会の準会員みたいにして、色んな、例えばビジネス校友会とか、そういうのにも準会員としても参加できるような形をとることによって、ピスタチオの種をまいて作っているっていうところですよ。それから、もう一つこれとは別にいうとね、今日マリの方から幾つかでた、日本の大学でこういうことやったらいいんじゃないかなというのはね、やっぱり Dear Mari という風にして寄付をしてくださいというのがくるでしょ、日本の場合、寄付をしてくださいとくる場合は、大体特定のあなたに寄付してくださいというお願いではなくて、全体に出すんですよ。寄付をしたお礼状はこういう風に名前が出るんだけど、お願いをする時っていうのは、一般的なお願いみたいな形になってしまうから、こういうところは相当学んだ方がいいのかなと思う。envelope から全部個人の名前で全部出すっていうのは、今印刷、プリントアウトするのは簡単な話ですよ。何万人いたって違う名前ですることできるんだから、そういう意味ではね、やっぱりこういうところは僕らの参考にした方がいいのかなという風に思います。

【丸山】ありがとうございます。

【田谷】はい、大体こっちで考えていた時間がきちゃったんですけども、どうしても何かこの際発言されたい方。はい、どうぞ。

【丸山】あの一、Peter さんとか Amy さんがおられるところで口はばったいんですけど、私も 1969 年にアメリカの大学を卒業して、えらいなーと思ったのがね、戦略的ですよ、いかに会員にするかが。15 年間ぐらいね、大学の本を送り続けてくるんですよ。何にも請求しない、要求しない。そして 15 年ぐらいたつとね、おまえも学生時代非常にお世話になっただろうなとって、ちゃんと寄付金の話があるんですよ。

で、一回寄付すると簡単なんです。バリアがが一つ下がってね、もう毎年毎年寄付してる。今言われたようにだんだん額が上がっていくんですよ。だからね、やっぱり、すぐ実を取らないでピスタチオとってたように、農業をやるような気持ちで 10 年、15 年はね、金をもらうんだら当たり前なことなんです、本を送り続けることは。そういう戦略も日本では学ぶべきものなんじゃないかなと。

【田谷】はい、どうもありがとうございます。

【丸山】最後なんですけれども、アメリカの場合は、例えば同窓生 7 割が寄付したら、次の年は 75% とだんだん上がっていくと、大学の偏差値も上がっていくんですよ。それも 1 つのカテゴリーとして認められているからアメリカの場合は一生懸命ファンレイジングするわけだと思います。

3. 3. 2 現役学生の活用・意識付け

ー将来的な寄付者確保の観点からの現役学生への意識醸成の取組、現役学生によるファンレイジングへの参画、活用の取組等についてー

【田谷】はい、どうもありがとうございます。時間がちょっと押してますので次に入らせていただきます。2つ目は先ほど少し桜美林大学のところで既にかぶって出てきたかもしれませんが、現役学生の活用、意識付けですね、準会員にされるという話をご紹介していただきましたけど、現役学生の時から準会員のような形にして後々の、あなたはうちの正規の卒業生になるんですよ、という意識付けをするという活動をご紹介していただきましたけど、そういったことをご紹介していただけたらなと思っております。

現役学生の活用のところでさっきちょっと丸山さんの方からあったんですけど、学生が poor な学生に寄付をするといったようなアメリカの活動もあるようなんですが、なかなか日本では定着しにくいかなという感じがしますけども、それに近いようなことも含めてなにか活動や取り組みをご紹介いただけたらなと思います。で、これも口火を切るということで、先ほど千葉大学さんは発言されましたけど、またお願いしていいですか？大丈夫です？

【花岡】すいません、あの、先ほどちょっと申し上げたように千葉大学でなかなか学生さんに対して意識付けをもった活動をまだしていない状況です。ファンドについても、大学の本部の方ではやってるんですけど、医学部の方ではそういう担当者をホームページを見ると募集中となっていて、なんとかしなきゃいけないということで、ですから、ましてや学生についてはまだまだということでございまして、今日色々お話をうかがえて大変勉強になりました。なのであまり口火を切るようなことではなくてすみませんでした。

【田谷】はい。もう1大学、早稲田さんに一応事前をお願いしたんですけど。

【會澤（早稲田大学）】はい。本学の現役学生の意識付けですけれども、一つわかりやすいところとしては、奨学金を受けている学生に対して奨学生の集いというイベントを毎年開催しております。大きなのは2つありまして、1つはいわゆる指定寄付として個人の篤志家からできている奨学生の集いです。これに関しては実際の寄付者と学生を集めてですね、学生が寄付者に対して直接お礼を言う場を設けていて、また寄付者もまた自分の出資というサポートしたお金で学業を進めていることが直接わかる場として、我々としても良いイベントだなという風に思っております。

そういった学生に関して、将来的には自分がある程度稼げるようになったら同じように早稲田大学の後輩をサポートしてくださいというお願いをしております。

もう一つが大学の資金から作っている奨学金で、その学部の中で特に優秀な学生に渡す奨学金で創立者の名前を借りて大隈奨学金というのもあるんですけど、そちらの方も同じように集いを開いております。今特にその学部の中で優秀な学生が集まりますので、将来的にかなり強いポストにつくポテンシャルを持った学生がかなり多く集まります。また、過去に奨学金をもらっていた方で現在社会で活躍している人たちもよんでですね、そこでも同じように、これは総長も参加をしてですね、将来あなた達はこのお金をもらったことを思い出してまた後輩に寄付をしてくださいと、かなり直接的にお願いをする場を設けて

おります。

少し先ほどのアフィニティのところでもし加えられるとすると、早稲田大学も全員校友会という組織の準会員になっております。これは時には批判もあるんですけど、実は学部
の4年生の学費の中に確か8年か10年分の校友会費という年会費があるんですが、それが自動的に学費として落とされるシステムがあります。

私も4年生の時にそれを払って10年間も自動的にその会費を払ったことになっておりました。そういったことをして学生にその大学へのアフィニティってことを醸成するように努めております。

【田谷】あの、質問よろしいですか？今先ほどの奨学生の集いというのを2つご紹介いただいたんですけど、こんな質問していいのかわからないんですけど、その集いのパフォーマンスというか成果っていうか、ちゃんとフィードバックがかかったかどうかというのは調査はされているんですか？

【會澤】えっと、実は調査・評価というところはしっかりできていないです。ただ、先ほどの大隈奨学生の集いって、社会に出た先輩をよぶというところでは、直接そこに寄付申込書を置いておいてですね、実際にそこに書いて出してくれたという。実は以前の部署ではそのこの仕事をしていたんですけど、数名からその日に直接1万円だったり5万円だったりというような寄付をいただくことができたということがあります。

【田谷】紙が置いてあるとなかなか帰りにくいですね。

【會澤】ちょっとプレッシャーを与えているような形もあります。

【田谷】はい、どうもありがとうございます。今の事に対して質問はありますか？はい、どうぞ。

【田宮 (JSPS サンフランシスコ研究連絡センター)】私、上智大学の教員でしたので、先ほど本来来るはずの理事がなんか股関節がダメで歩けなくなったからと3日ぐらい前に来れません、という話だったんで責任をとって何か言わなきゃいけないかなと。

あの、上智大学の場合も実は学部の時に既に校友会の会費は払っていて、卒業した人たちは自動的に校友会員になるということになっています。これは先ほど早稲田の方もおっしゃってたけど、本当にそれが正しいことかどうかは非常に危ないところのようです。

私も田谷先生と同じように、奨学金をもらっていた人たちが、マリさんのように払って
られているのかわかっていうところは非常に疑問で、私どももOBから集めたお金を奨学金にして出しています。奨学金を渡すときには、これはこうこういうお金ですと。将来自分たちが偉くなったらちゃんと後輩にその分を払ってくれるようにとお願いはしていますが、まだ一人もそういう状況の人がいないという学校です。と思います。私もう辞めてから5年ぐらい経ってますのでわかりませんが。

もう一つ、アメリカに来て、僕、アフィニティについていうとですね、クラブで新入生が入ってくると、みんな同じTシャツを着て、上の学年の人達が学内のツアーだとか色んな

世話をし、まず、大学に対するアフィニティをやってるんだなと思いました。あのイベントっていうのは結構重要なだろうと。私どもも実はオリエンテーションキャンプっていうのを私が入った1968年の数年前からやっていて、いまだにやっています。その時に例えば行き帰りのバスで校歌を教えるだとか、そういう活動はやっていますが、なかなかやっぱり私どもの大学自体がそもそも、理科系で言えば、私、理科系だったんで、理科系で言えば、東大か東工大に行きたかった。で、早稲田か慶応を受けてそこに受ければ、そこへ入ってしまうと。あんまり大きな声で言えないんですが、実は実質的な平均歩留まり、まあ一般入試でいうと20%しかありません。入試の1番から100番までで入ってくるのは1人か0です。だから段々後ろにいくと多くなるんですけども。そういう中でどうやって大学に対してアフィニティを作るかっていうのが非常に難しいところで、国立、旧国立大学の方たちはようするに逃げるといふ方たちはほとんどいないと思うんで、そういうところの人達はある意味簡単ですが、私立にとってみれば慶応、早稲田さんは別にして、どうやって大学に対して、ここに入ってきて良かったと思わせるかというところが非常に重要な課題だと思います。

【田谷】ありがとうございます。実は私も去年3月まで大阪大学で教員をしていたんですけど、今おっしゃった部分はいかに大学に入ってきて、自分の大学に対して誇りをもつかってというのは、今上智さんがおっしゃたように大げさではなく何となく感じないわけではないという部分はあったんです。なので、それはなにも上智さんだけの問題ではなさそうな気は少ししてるんですけど、今、私立大学の方から準会員に学部の時からなってもらんだという幾つか例をいただいたんですが、国立大学でそのようなことをされているところはあるんですか？ありますか？はい、どうぞ。

【古川勝彦(九州大学)】九州大学です。先ほど九大会員というものをご紹介したんですが、学生も昨年の5月からこの九大会員の特典の一部が使えるようになりまして、地元のお店の例えば飲食店とかですね、そういった所で割引が使えるようになって結構学生にも一部好評になっています。

今後は卒業したタイミングで寄付をして九大会員になってねというご案内をする予定です。また、学生という部分では支援を受けている学生がいるんですが、先ほどの早稲田大学さんと同じように優秀な学生には初代総長の山川賞という名前がついていて、例えば入学式とか同窓会などでは学生個人の研究の発表などしてもらって、私達自身も学生とよく関わりますので、その時はぜひ将来は寄付してね、と直接お願いしたりもしています。はい、以上です。

【田谷】はい、どうぞ。

【佐々木伽歩(九州大学)】先ほど早稲田大学で奨学生の話がされましたけど、私達もやっています、どういうことをやっているかという、エンダウメントの運用域で奨学金をもらっている学生たちを、年に一回我々寄付者の感謝の集いというのをやっています、そ

こに奨学金をもらっている学生を、留学生と日本人一人ずつ連れてきて、どんなことを勉強しているのかっていうことをスピーチさせるんですね。

これ自体は現役学生の寄付者確保ということではないんですけど、それをやると既に寄付した人たちが、こういう人たちがいるならばこの子たちのために寄付したいという、そういうきっかけになるので、もし他の大学でもそういうことをされているのであれば、既に寄付されている人をそういうところに招待してやった方が現役の学生からもらうよりも確率が高く寄付がもらえるような気がします。

【田谷】それはリピーターになっていただくという観点で？

【佐々木】はい、そうです。だから先ほどエンダウメントで寄付されて、これはこういうふうにして大学で使っていいということなんですけど。例えばベトナムから来た留学生が工学の研究をしている子がいるんだったら、工学部で勉強している留学生に寄付したいっていう、そういう寄付の申し込みを我々は受け入れたりしている。

これは寄付者からすると大学で何やっているのかっていうのが見える、学生を使って唯一の良い機会なので、それは非常に良いことだと思うので、もしそういうことをされている大学がありましたら、そういう既に寄付されている人たちに現役の学生を引き寄せてあげるといいんじゃないかと。それ、ちょっと私達からの提案です。

【田谷】はい、ありがとうございます。私も北米の拠点長になってから感じたことは、北米は同窓生、阪大の同窓生、日本人の同窓生の方がたくさんおられるんですけど、彼らが口をそろえて言うのは、現役の学生さんに何かしてあげたいと強く言われるんです。なので今おっしゃった部分っていうか現役の学生のためになるんだったら寄付を惜しまないよという方が非常に多いので、そういう気持ちを大切にされてあげられるような活動を日本の中でもできる、今ご紹介していただいたような活動に活かしていただけるといいのかなと思っています。もう少し時間ありますけど、何かこの際。どうぞ。

【青島宏一朗 (サンフランシスコ州立大学)】サンフランシスコ州立大学の青島です。私完全に専門外の事で今日は勉強しに来たんですけども。先ほど木村先生の方から留学生という言葉が出てきたんで質問なんですけども、現役学生の意識付けに関してですが、日本でも留学生の数がどんどん増えていると思うんですけども、留学生への意識ってアフィニティの醸成って何か違ったアプローチとか取り組みみたいなのをされているのであればおうかがいしたいんですけど。

【田谷】いかがですか？もしかしたらこれは Peter さんか Amy さんからお話をうかがった方がいいかもしれない。

【Peter Smits (San Jose State University)】 My experience has been, along that usually have strongest affinity to the school from which they've got degree, so they may spend time with you when they go back to the states and they get the degree at San Jose or University of Washington or Barkley, that's where the real affinities going to be.

It's very very hard to get them to be to have affinity from more than one school. That even happens, when you have students who did undergraduate degree in one place, one somewhere else from graduate degree. It's the graduate school always trying to get them contribute but they never to. But they always give to their undergraduate institutions very hard.

【Amy Ambrose (University of California, Berkeley)】 I'll make a tiny comment on that. So, I've worked for a month. I'm going to speak English. I had a really interesting experience at Oxford and I had a similar interesting experience at Barkley working quite a bit with overseas along that. This just, trust me, it's not a personal feeling, it's the feeling that I came across. It's many along that came not along that but associate along that they came from one year, they came from two years, especially at Oxford there are 200 one-year master courses that people there to come to.

They have very very strong affinity because they feel that university has validated life known as a person worth their home university is good university. This is a very elite university. And I've seen when I've done my work with Barkley along that around the world, people that seem to have strongest affinity among them, don't surprise donors in my along that communities. Many of them went to Barkley just for 2 years, they did a first 2 years at junior college and transfer or they did 1 year as a visiting scholar to Barkley or 1 year as an exchange student. And they somehow similar to what as endowment set of judge, they sort of compare home their university with university in the U.S.

It's still Peter is exactly right most of the time affinity is still frank that place for you became an adult, you were there for 4 years should become grown up, you see yourself, so that's your opportunity to make that student experience the best thing they could hope for. But when you are looking at exchange students that you'll find better that trend I've just had a lot of international fundraising along that relations and that if only incurred to me when I got to Oxford that Oxford international along time that there are many graduate school level are very very proud of their degree and their parents are proud of their degree. So, Oxford uses that opportunity to fundraise. So, I just want to put that in there. It's not common but it doesn't hurt. So ask yourself who are you accepting in your school, who is coming as Ryugakusei, which university is your partner with, and ask yourself that. When most students are with you, make the best year in their life. Make them to say I loved who I was when I was in your university. That's going to help you a little bit. Hope that what you wanted to hear.

【Richard Dasher (Stanford University)】リチャード ダーシャと申します。何に対して affinity を感じさせるかということを考えて下さい。

まず第一にその大学での体験。これはおっしゃったようなことですね。それから大学へのミッション。これは各大学は自分のミッションがあるから。やっぱり地域の大学でも一応この地域の学生たちを集めて一番成功させるということが非常に魅力的なことのはずです。それから大学のニーズも一つの affinity の対象になります。私は学部の学位はサンフランシスコの音楽院専門大学から。卒業の数は毎年 130 名ぐらいですね。ですからこういうグ

ループは一応成功している人もいれば成功していない人ももちろんいます。ですが数年前にその専門大からきた手紙のなかで、大きなでかいエンダウメントの寄付金の可能性がある。ただそのエンダウメントを得るのには90%の卒業生からお金を集めなければならないです。\$1でもください。というようなことがきました。これは affinity を感じさせるためですね。すいません。

【會澤】早稲田大学サンフランシスコ支社の會澤と申します。先ほど Amyさんから留学生の話が出たと思うんですけども、これまでは弊学の方では主に大学の4年制課程を卒業した正規生の日本人を対象とした募金活動というのをメインに行ってきたんですけども、最近気づいたこととか力を入れようとしていることは、実は弊学の方で留学した学生というのは、留学して例えば本国の方に戻って学生というのは結構な数いることがわかりまして。例えば北米におきましては、留学のプログラムが始まったのが50年以上前になるんですけど、あわせるともう3000人近くいるということがわかってきたんですね。意外とそういう方々にこちらでローカルで会ってみますと、日本のその日本人の卒業生のかたよりも以外とアフィニティが強いとか、大学に対する思い入れ、まあ、1年間の留学経験だと思ってしまうんですけども、思うことがあって。例えばそういった方々のアフィニティを醸成してうまく、まあ、奨学金でもいいんですけども、寄付を集めることができれば、例えば留学をするのにお金が足りないの留学のための資金とか奨学金を渡すという、そういったことが考えられないかなと思ひまして、そういった活動を進めております。追加で。

【田谷】ちょっとすみません。どうやってグリップしてるのですか？

【會澤】そこは非常に課題のところでした、実際にグリップできていなかったんですね、これまで。留学に50年前からきて、大学にデータがあるんですけど、それが実際に紙でだったりするんですね。そういったところを1つずつおこして、その後、名前であったりメールアドレスももしかしたらわかりますので、そこから今の時代ですとソーシャルネットワークですとかインターネットとかで、後から可能な限り追うことはできますので、まずはそこから始める。で、今後留学する、くる学生に関してはそういうアカウント、早稲田に関するつながりを持てるようなメールアドレスを教えてあげたりとかそういう作業が必要なのかなとは思ってます。あともう1点ご紹介することがあります。

【山本修平（早稲田大学）】すみません、山本です。実は私は国際部というところに所属しておりますファンディングとは関係のない部署だったんですが、なんで来てるのかと申しますと、今會澤からあった通り、留学生に対するファンディングを今後力を入れていきたいと思いますというのが、今トップベルで早稲田の中であります。

その中で北米の学生がたくさんいることがわかったというのが先ほど申し上げた通りなんですけど、1つ留学生に対しての取り組みとしてまだ考えている段階なんですけど、1年早稲田に留学にきている間にアフィニティを醸成するというのが近々の課題であります。非

常に限られた期間ではあるんですけども実はサンフランシスコオフィスの Anthony も元早稲田の1年間の留学生でして、さっきお昼の時間にその1年間が非常に貴重な時間だったという話を聞いて、実際まあ、本学からもたくさんの日本人が留学に行って戻ってきて、やはりその1年の重要性というのをよく話してくれるので、期間は短くてもそこで濃密な体験ができればアフィニティはうまれるというのが我々の考えです。ただ、それは何もしないでもうまれるかもしれないですけども、今後は戦略をたてて我々の部署でアフィニティを醸成していかなければいけないというのが今の課題となっております。

今考えているのが、例えば、早慶戦のスポーツを連れて見に行くとか、また既に話がついてますが、野球部の練習に参加させてバッティングをさせて。で、実はうちの野球部の監督の小宮山という、元ニューヨークメッツの選手でしてアメリカとも非常に深い関係がありますので、そういったところで早稲田での体験を一生覚えていてくれるような何か働きかけができないかと考えております。

もう1つちょっと付け加えたいなと思ったのが実はつい先日、もう40年前ぐらいに、その当時ほぼ2つか3つしかなかったアメリカの大学とのプログラムで早稲田大学に1年間留学に来た人が今実は日本に住んでいて、ただ40年ずっと早稲田にきたことがなかったという方から突然連絡をいただきました。じゃあ、ぜひ早稲田に来てくださいということをして、我々のチームでホストをしてキャンパスツアーなんかを行ったりしたんですけども、その時に、たった1年の経験であっても早稲田に対して寄付をしたいと思いませんか？と直接的な相談をさせていただきました。その回答がですね、例えば一般的な先ほど幾つか話にあったニュースメールとかで寄付してくださいというようなものであれば何も響かないであろうと。ただ、自分が体験した留学を、例えばそれをまた自分がサポートすることで後輩が同じように良い思い出を作ってくれるのであれば、ぜひサポートしたいという話があって、まさに午前中ありましたストーリーですね、その人に何が響くかということを考えてアプローチするのが大切なんだなということをもって体験したので共有させていただきました。

【田谷】はい、ありがとうございます。あと、時間がきてる。じゃあ。

【宮田羽純（JSPS サンフランシスコ研究連絡センター）】すみません、ちょっとこんなところから申し訳ないんですけども。カメラマンをしておりましたが慶應義塾大学からJSPSセンターに来ております宮田と申します。先ほどの、私応援団出身だったんで、早慶戦を応援していたんですけども、確かに早慶戦に留学生を呼ぼうっていう話はこちらもあるんですけども、先ほどお話を聞いておまして現役学生と寄付者とのつながりということでちょっとふと思い出したことがあったのでお話をさせていただきます。

本学では卒業後25年たった方を卒業式によんでいて、卒業後50年たった方を入学式によんでおります。その時にですね、各よばれている代が寄付を募ってその資金を持ってきてくださるんですね。で、私は大学から入学したんですけども、入学式の時にその卒業後50

年目の方々が寄付をしている光景を目の当たりにすることになって、入学した全員が。そこで初めて私は先輩方は寄付をするんだと、入学式の当日に思ったなということを今ここで思い出しましたのでご紹介しました。

【田谷】まだ 25 年たってないんですね、あなたは。

【宮田】10 年もたってないですね。お時間ないなかすみませんでした。

3. 3. 3 大学の活動と連動させた個別アプローチ

一個々の教授のコネクションの活用など大学の活動をうまく利用したアプローチや、保護者、若手同窓生、同窓生一般等へのアプローチに関する差別化や工夫について

【田谷】どうもありがとうございます。ちょっと時間がおしてますので次のトピックスに移らせてください。皆さんにご発言いただきたいということもありますので、3 つ目のトピックスにもご発言を予めお願いさせていただいております。3 つ目は個々の教授の方のコネクションの活用の、あるいは先ほどちょっと言いましたけれども保護者の方とか同窓生とかでも年齢にばらつきがありますので若手の方をターゲットにした取り組みとか、あるいはシニアの方をターゲットにした取り組みとか、個別のアプローチがあるかと思うんですけども、そういった観点から何かサジェスションがあったら、あるいは個々の大学での取り組みがあったらご紹介いただけたらと思います。まずは東大の長村先生お願いします。

【長村文孝（東京大学）】東京大学医科学研究所の長村と申します。今回、山梨大学、千葉大学さんと一緒に参加させていただいて、まあちょっと大学を代表する者ではなく勉強しに来させていただいたということで、ご勘弁いただきたいと思っておりますけども。

我々の所では教授がクロスポイントを使いまして海外の医科の大きなところと共同で仕事をしていくということが推薦されていまして、ここの近い所ではスタンフォード大学の再生ですとか、あるいはウィスコンシン大学で感染症、特に新型のインフルエンザだとか日本では P4 が実験できませんですけども、そういう所ですとできるということで、そこで有名教授が行きますとそこでセミナーを活用できたりとかあるいはコネクションができますので、そこを利用して医科学研究所と生産技術研究所という所で、ニューヨークのセントラルパークが見れるようなところでニューヨークオフィスというのを作りまして、そこで例えば新興感染症ですとか、あるいは再生医療、遺伝子医療というようなドネーションしてくれる人がいかにも関心を持ってくれそうなものを集めて、医科学研究所の方からも例えばエボラ出血熱ですとか、新興感染症の治療について、で、それに対応して共同研究している方の教授もそこでお話をしてくれて、そうすることによって信頼性も高まりますので結構大口のドネーションが集まって、数億単位が集まったということで、非常に成功したなと本部にとられてしまったということがあります。

そういう個別のアプローチということから言いますと、今、本部の方も結構色々やらな

きやいけないということで、先月も教授総会という教授、准教授で構成される所に東大本部から来ましたキャラバン隊ですとあって、3名の方が来て名前のキャラバン隊という通り、あちらこちらにあります。まずこうやって部局に行って説明しますし、各同窓の方、そういうところで寄付に関心がありそうな方とか、あるいはゆるくなりそうなところ、どこでも行きますから。そうやって、ぜひ紹介してくださいと言って、そのキャラバン隊の方が来て。で、そういう大型とかあるいは非常に強い関心を持ってくれる方には、今までも十億円とか億単位の寄付をしてくれた方に特別セミナーということで、寄付していただいた部局の何を聞きたいかっていうことで、特別その教授等々からレクチャーするということがあったんですけども。これから寄付を考えている方とか寄付してくれた方にも継続して色々に関心を持って寄付を続けてもらうということで、これから特別セミナーっていうと、そのキャラバン隊がやってきますから、各部局でもこれから色んなセミナーという形で色んな教授等々にお願いしていきますので、その際にはぜひ協力してくださいということを書いていきましたので。

そういうかなり個別的なものっていうのは多くなっておりますし、またあと、今の東大の基金のホームページっていうのが東大のホームページの一番上の左上のところにあるんですけども、そこを開きますと東大基金という東大全体のものもありますし各部局のものもあります。あとは部活ですね、ですから野球部、目指せ神宮での優勝とか応援団70名の歴史とかそういう部活のものとかあるいは各分野の大型プロジェクトとか、そういうプロジェクトもいくつもあって、で、なんかこうキャッチーな言葉が並んでいて、そこでドネーションできますという形になっていますので、そこで部活であればOBとかあるいは母国の親御さんとかがドネーションしてくれたりだとか、それぞれ関連した企業とかあるいは研究の方々が寄付しやすいかなと思ってます。

【田谷】はい、ありがとうございます。えっとそれではもう1つの大学にお願いしているんですけど。東工大さんお願いしたいんですけど。

【鈴木規子（東京工業大学）】はい。東工大国際部長の鈴木規子でございます。東工大国際部ということで基金を専門に担当しているのではないんですが、むしろ海外拠点担当ということで今日は参加させていただきました。

東工大のたまたまいというのはい皆さんにご案内の通り1万人という学生規模。半分以上が大学院という研究型の大学で理工系の総合大学で、しかも留学生がいわゆる正規の学生で16%程度の割合にいるという姿の大学でございます。

いわゆる同窓生を中心としたコミュニティといたしましては名前は蔵前会というんですが、非常にしっかりとした法人格をもった同窓会組織が大学の外にできておまして、ここはさまざまな同窓会としての活動しております。先ほど色々なお話でもしました就職説明会ですとか同窓会的なもの、あるいはボランティア、地域向けの理科教室みたいなものがありまして、要は、大学の教育研究の成果として得た知見を活用した社会貢献活動みたいなもの

のに、同窓会そのものが参画しているというような姿がございます。で、そういう同窓会があるんですが、実は割とドメスティックといいですか、日本国内の活動が中心でした、これまでは。で、これから頑張ろうとしているのが、Amy さんのお話にもありましたインターナショナルな Alumni association の活動、これも少しエンダウンメントへの寄付っていうものをこの辺に目標に置きながら海外の Alumni association の活動ってのをこれから頑張っていけたらと考えております。で、海外 Alumni association っていうのをやろうとすると、一応私達も十幾つかのものが数えられるねってものがあるんですが、会長さんしかいなかったり、あるいは名前だけだったりっていうものもあります。で、同時にですね、日本人の卒業生で外国に永住されている方が中心となってるもの、それから駐在で日本に帰国することがわかっている人達の集まりっていうところと、プラス現地の卒業した留学生が中心になっている Alumni association っていうのがございます。その三類型へのアプローチは絶対同じじゃないということを気を付けております。それぞれに違うアプローチでやっていかなければいけないということを考えているところです。

今日中心にお話をしたいのは、いわゆる現地の外国人の留学生の卒業生を中心とする海外 Alumni association ということで話をしたいと思っているのですが、やっぱりこれが寄付につながるかもしれないということを念頭に置きながら地道なコネクションを作るところから始めたいと考えております。まだそういう段階です、正直言います。どうしようかなと思っているかという、まずどうやって把握するかっていうのを先ほどもお尋ねがありましたけれども、こぼさずにメンバーを把握したいっていうことで、これ切れちゃってる時期もあるんですが、東工大で留学生が帰国する時に、連絡先を登録してってくださいねと頼んで集めたデータとかがございました。ほんと、切れちゃってる時期があっても残念なんですけども、こぼさずに拾うっていうことが難しいと思います。拾った人たちのネットワークを絶やさずにキープする、これが2 目だと思ってます。これは、連絡先をもらったそれだけじゃなくて、ニュースレターとかをですね、先ほど梶山先生のところでずっと送り続けられるというお話がありましたけれども、私どももちゃんとニュースレターを日本語、英語、両文併記で作って keep sending っていうのをやっております。3 番目がそういう活動を通じて association の全員の方にハッピーな気持ちになってもらうことがとても大事だと思っております。そのためにさまざまな Alumni association としてのイベント等を開催していただいているところです。個別の教授とのコネクションというのがお題の方にもございましたけれども、まさにその留学生アソシエーション、留学生を中心とする海外 Alumni association のメンバーというのは特にやっぱり日本が ODA 政策として留学生政策をとっていた時期の卒業生が中心になっていることが多ございます。

東工大によりますと土木とかいわゆる開発系の教授とのつながりが異常に強い卒業生を中心とする団体が多ございまして、そういうつながりをとても大事に思っているところがベースにございます。それをぜひ活用いたしましてアルムナイとしてアカデミックな

イベントを開催しております。そこに教授が出向いてずっとやっていたんですが、こちらの方に執行部からもちゃんと参加者を出そうということをご心掛けております。ただアカデミックなイベントではあるんですけども、現役の執行部からもそこに参加して学長が今の大学の変化、大学の改革といったようなものについて直接お伝えするとともに、そのために寄付っていうものも重要なんでよろしくというふうな話もさせていただいたりもしております。やっぱり変化を伝えるのは具体的であるべきだとお話が朝からもございました。確かに教育改革でこういうことやってますとうったえるものはあるんですが、皆さん居た時に山だったここにこんな建物が建ちました！みたいなお話も結構留学生の方からウケたりするっていうのを目の当たりにしてまして、やっぱり具体的であるということとはとても大事だなと思ったところです。

3 番目ですけども、あともう1つ、留学生のアルムナイの中での人間関係みたいなものも活用していくことが割と大事なのかなと思っております。結構アルムナイの方には個別個別に色んな人がいるからその人達がどういう人なのかをよーく見てと、朝の Amy さんの講義でもありましたけど、Alumni association の中には現地でとても活躍している人とかおられます。卒業生の中でもリスペクトされている人っていうのは多いですので、そういう人達から若い卒業生にアプローチしていただくっていうのは結構有効なのかなという風にあの、目の当たりにしているところでございます。そんなことを通じて今までの成果というほどのものではないんですけど、私ども、フィリピンの同窓会から額は大きくないんですけども、同窓会としての支援ですということで寄付をいただいたということがございました。こういうことも額は小さくなくてもこんな風にご支援いただきましたということで公開し、紹介し、感謝の意を気力いっぱい紹介することで、そういう活動を広げていきたいと思っております。

また、タイの同窓会においては先ほども申し上げましたように非常に高名になっている卒業生という方が、私も寄付をして私の名前が東工大の図書館にこうやって貼ってあります。だからみんなもしましようねというふうなお呼びがけをしていただいたりもしているところです。こうした少しづつ動きがでていっているフィリピンあるいはタイのアソシエーションっていうのはあるんですけども、どちらも、フィリピンもタイも私どもが海外拠点をもっている、international branch office を持っている地域にございます。そういうこともあって、Alumni association が割とサステナブルな活動ができているというところがあるのかもしれないと思っていて、海外拠点の役割としなくても Alumni association とのつながり、お手伝いというものを大事に考えてまいりたいと思っているところです。

東工大は JUMBA のメンバーではないんですけども、このベイエリアに少し拠点の展開も考えておまして、今日は JUMBA の方に国際部から来させていただいたというところをあわせてご紹介するとともに今後拠点を開きました上にはどうぞご協力をお願いいたします。以上になります。

【田谷】はい、どうもありがとうございました。時間がおしてきました。最後ちょっとモデレーターの方でまとめをしようかなと思ったんですけど、そういう時間もないんですけど。最後にキーワードだけ、皆さんの方から色々のご発言いただいたキーワードを私なりに考えたんですけども。

1つは午前中からありましたけど、戦略的にやらなきゃダメだよねっていうのが非常に強く感じました。

それともう1つは手間暇かけるというか、これは Peterさんのところであつたんですけども、種まいて、水をやってそれでフルーツができるといった流れですね。やっぱり10年ぐらいはかかるんだよという言葉。午前中は割と概論的な話に受け取ったんですけども、午後のこのセッションでは具体的にその、ダイレクトメールを一般的にばっつと送りつけるんじゃないくて、きちっと名前を書いたものを、手間暇かけて個々の顔に向かって投げかけるといったようなことが非常に大切なんだなということを思った次第です。ですので、そういう活動がやがては実を結ぶのかなという風に思った次第です。まとめになったかどうか分かりません。それともう1つ早慶戦っていう話が出たんで、うちらもですね、河原先生、例えば七帝大戦のがありますよね。やっぱりスポーツで一体感を持たせるというのが非常に良い。阪名戦と言うのもある。そんなようなことをうまく取り入れるのもアイデアかなという風に思いました。ちょっとまとめともつかない話に最後なってしまいましたけども、午後のセッションどうもご協力ありがとうございました。これで終わります。

【田宮】田谷先生、マリさんありがとうございました。活発な議論ありがとうございました。大変有意義な議論ができたものと存じます。これで大学間討論を終えたいと思います。

3. 3. 4 大学間討論2のまとめ

同窓生、卒業生に対するアプローチあるいはネットワークづくりについて、午前中のアメリカの大学の事例紹介から学ぶべきキーワードは、「strategic」あるいは「systematic」ということと「patient」あるいは「persistent」であろうと思われる。同窓生を対象としたコミュニティづくりにおいて心掛けるべき特徴的な図を以下に再掲する (Slide 2.3-8, Slide 2.1-13, Slide 2.1-14)。いずれも、関係性の構築を戦略的に時間をかけてじっくりと深めた上で寄付に繋げることの重要性を説いている。

さらに、丸山理事が自身の経験をもとに紹介した3つの大学、University of Idaho、Obirin College、University of Washington の例では、通り一遍の通信ではなく、個々人にカスタマイズされた丁寧な案内が大切であることが示された。

各トピックスについて、参加大学の実情・事例を以下に簡単にまとめる。

○卒業生の大学に対するアフィニティ／寄付文化（寄付に対する理解）の維持・涵養
・卒業後も地元に着して会社経営などを行っている方が大学に対してアフィニティが強い傾向がある。ふるさと納税の一部を活用するなどの工夫をしている（山梨大学）。

・各学部の同窓会をまとめて全学的な校友会という組織を作ったが、各学部レベルでの同窓会活動が活発なのが実情である（千葉大学）。

・一昨年、原則として大学を卒業した人が全員入会する同窓会組織として校友会を立ち上げた。そこに大学職員を配置して情報配信などの活動をしている。また、ビジネス校友会という活動で、卒業生が自分の仕事に役立てられるような工夫を取り入れている（桜美林大学）。

○現役学生の活用・意識付け

・在校生も校友会の準会員にしてビジネス校友会への参加資格を与えるなど、将来の種を撒いている（桜美林大学）。

・在校生も全員校友会の準会員にしている。学部の学費の中に校友会費を自動的に払うシステムがある（早稲田大学、上智大学）。

・奨学金を受けている現役学生に対して奨学生の集いというイベントを開催し、奨学金寄付者への感謝や将来自分たちが後輩達の奨学金の寄付者となることを意識づける場としている（早稲田大学）。

・奨学生採用者に対して資金の出どころなどを説明して、将来後輩たちにフィードバックしてくれるように依頼している（上智大学）。

・現役学生に対して九大会員を付与している（地元の商店などで割引などの特典有り）。卒業時に寄付をしてもらって九大会員を継続するように依頼する予定である（九州大学）。

・現役学生の活用と意味では、寄付者への感謝の集いというイベントを開催し、奨学金を受けている学生に発表させて、寄付者に対して使途の見える化に役立てている（九州大学）。

・留学生は短期の滞在であっても意外と大学に対して愛着をもっていることが多いので、北米に元留学生たちのネットワーク作りの活動を始めようとしている（早稲田大学）。

・留学生に野球などの観戦を通じて愛校心を醸成しようとしている（早稲田大学）。

・入学式や卒業式に卒業生を呼んで寄付を依頼する。先輩が大学に対して寄付をするという光景を在校生に意識づける（慶応義塾大学）。

○大学の活動と連動させた個別アプローチ

・本部のキャラバン隊が各部局に回り、教授、準教授からの情報を収集している。また、大口の寄付者の要望に応じて教授が特別セミナーをすることもある（東京大学）。

・同窓生を中心としたコミュニティとして蔵前会と言うものがあり、大学の成果を活用した社会貢献活動を実施している（東京工業大学）。

・日本の ODA 政策に関連した留学生が多いことから、これに関係する教授の強いコネクションを活用した帰国留学生とのイベントを行っている。これには大学執行部も参加するようにしている（東京工業大学）。

4. 全体総括、閉会

三宅 雅人

(JUNBA 理事, 奈良先端科学技術大学院大学)

【三宅雅人：モデレーター（奈良先端大、JUNBA 理事）】

奈良先端大の三宅でございます。よろしくお願いいたします。最後、僭越ながら討論のまとめをさせていただきたいのですけれども、すでにいま田谷先生もおまとめになられたので、追加でまとめることもなく、20分のお時間をいただいているので、少しお話をさせていただこうかなと思います。

さきほどバッジの話が少し出ましたが、うちの大学も今バッジを付けていますけど、この右下ナスラという、新しいマスコットキャラができて、先端大の懇親会で数名来ておりますので見ていただくと、ここにバッジをつけています。このバッジの部分は、さきほど言っていた同窓会も含めて、奈良先端大をアピールするという一貫で新しいキャラクターを作っています、顔が3つある阿修羅像の形になっていてですね、正面が赤い顔になっていて、うちの大学は先ほど学長が説明しましたが、3専攻ありまして、情報科が赤色、それからバイオサイエンスの緑色、それから青色が物質創成科学研究科という形で、各教員がこのバッジをつける場合は、それぞれの顔が真ん中にくるという形です。

少し前置きをしましたが、今日、いろいろな話をお聞きして、そもそも神山会長が最初ご発言されたように、10回目のJUNBA記念講演を、日本でやらせていただいてそれから少し時間が空いてしまっております。その後、今回が11回目ということで、2006年、2007年ごろから始まっております。古くは第1回目の開催時から、大学のトップの方、米国の産学のトップの方を迎えて、総長、学長クラス、副学長クラスの方が来ていただき、討論して頂いております。こちらは第2回目の開催案内チラシですが、国際的な産学連携に関する討論テーマを選んで、国際産学連携のセッションを開催していました。今回、11回目を迎えて、どの様なテーマを選択するのが良いかということ、JUNBA理事で話し合おうという形で、本日のシンポジウムの内容の検討が始まりました。すでにシンポジウムの開催は10回を超えていることに加えて、大学の執行部の方々にも出席してもらうので、じっくりとテーマ選びを行いました。まず、文科省から出向されている渡邊さんを中心として、日本の私立・国立大学、さらにはアメリカの大学の状況をリサーチさせていただきました。本日の発表でも、日米の大学の状況について、データをご紹介させていただきました。また、シンポジウムをやると、やりっぱなしの状態が終わってしまうことも多いので、そうなるにせよ議論の内容、それから今日具体的に明らかになった問題点であったり、内容を少しまとめさせていただきたいという形で、この会議の報告書というか、何か出版

物をと考えておりました、後日具体的な報告書を作ろうと思っています。もし、今日のご発言でどうしてもこの部分は公表したくない、プライベートなことを言ってしまったなという場合はお声がけさせていただきましたら、その部分は削除させていただきます。

さて、本日の講演では、議題のリーダーシップという形でお話が始まっていったんですけども、順番にやっていくと時間がないのですが、大学討論では、本学の学長から大学院大学の現状課題について、続いて、福岡女子大学から 75%の学生が留学をしているということで外部資金の重要性とコンセプト、戦略的なお話、さらに研究と教育を充実させ、大学の強みをいかして寄付を集めることの必要性、そして日本の大学はどのように強みを持って、社会システムを活かしながら寄付金を集めるという点での動機づけがされてですね、その後、桜美林大学さんからは、寄付者のタックスリタンの仕組みをお話して頂き、大阪大学さんからは企業からの寄付金に関するお話も紹介して頂きました。九州大学さんからは、100 周年の記念事業、それからふるさと納税の仕組みのお話、それから桜美林さんからは、ツイッターでの発言の効果、そして山梨大学さんからは基金の設立というような流れで、2 番目のトピックが議論されていきました。ここで、少し質問ですが、大阪大学さんから企業からの寄付金があるというお話がありましたが、寄付金を集める場合、ファンドレイザーを雇用して個別に進めるのか、逆に企業の方から、お話が来るのか、企業からの寄付金が多い理由など、状況を教えていただければありがたいと思います。急に、事前の打ち合わせもなく、お聞きして申し訳ないですけれども、いかがでしょうか。

【永見】大阪大学の永見です。今ですね、昨年から周年募金ですね、2021 年に 90 周年を迎えますので、その周年募金をやっているのでも去年から法人からの比率が高まっているところでございまして、それ以前はやはり個人、卒業生からの寄付のほうが高く法人は、個人に比べると少なかったです。だから今は周年事業という特殊な状況があるのでここ 2、3 年は法人の比率がだいぶ高い感じで推移すると思うのですが、キャンペーンが終われば、また個人中心に戻っていくと思います。我々もメインのターゲットは卒業生だと思っていますので、個人、同窓会との関係構築、強化というのを非常に重視していますし、個人の潜在的寄付者へのアプローチですね、個別フォームも含めてそちらは周年のキャンペーンもやっていますけれども、並行してそちらは行っています。やはり継続的な活動をさぼっていると、将来の刈り取りができなくなりますので、キャンペーンをやっているからといって卒業生との関係は、同時に重要視して継続して行っているというのが直近の状況でございます。

【三宅】良く現状が分かりました。ありがとうございます。次に、九州大学さんより、九州大学の基金では、リピーターが多いというお話がありまして、大口の寄付者もしくは継続会員ですとか、リポートする九大会員さんのお話は、今回新しいお話かなと思って聞いておりました。そこで九州大学さんご質問なんですけれど、継続会員をされている 1000 名というのは、今資料の下にある潜在的寄付者の卒業生、それから留学生、在学生の保護

者、教職員方たちでいらっしゃると思うのですが、継続会員の中の内訳というのは大抵現役の職員であるとか教員がメインであるとか地域の人たちなのか卒業生なのか、大体どの層が多いかという傾向はありますでしょうか？ざっくりで良いので、どういう人がリピーターになりえるのかと思ひまして。たぶん事前に配布されている資料にはあるかと思うんですけども。

【九大】そうですね、継続会員の属性としても、結構継続会員といっても小口と言いますか、年間の寄付額としては少ない方が多いです。ですが属性としては私たちがかなり地元の商工会とかで説明会をさせていただいて、なっただけケースが多くて、全体の寄付者の割合からいったら一般の方は少ないんですけど継続会員にしてみたら少し割合としては増えます。ですが一番多いのはやっぱり同窓生ですね。以上になります。

【三宅】ありがとうございます。お聞きしたのは、本学も、もちろん寄付のほうは頑張っアナウンスしていますが、例えばどうしても地域の方からお受けするよりは、今いる職員や教職員からが主体であり、地域社会の方など、産学連携、地域連携を含めて地元とどのように絡んでいくのかなど模索しております。午前中の講演、ご発言では、やはりサンフランシスコの州の中というか地域、それから卒業生の人たちとの連携という中で寄付金を多く獲得していた例があり、そのあたり参考になるかなと思っご質問をした次第です。先ほどの海外の留学生の帰属意識というのも大変興味深く聞いておりました。本学も最初に学長が紹介したように大学院大学ですので、学部がないので4年生、2年生、3年生というかたちで長く在籍してなくて、例えば修士で卒業すると2年間しか大学にないわけですね、そうすると大学院に帰属意識をいかに持たせるかというのはとても難しい問題になります。しかもそれが留学生となるとまた寄付文化も違う人という事になります。ただ面白い例がありまして、インドネシアの学生なんですけれども、大学がきっちり同窓会を作ったりという訳でなく、帰国後に自発的に同窓会を作っ頂いていて、それがとてもうまく機能しているんですね。それは最初に福岡女子大の先生がおっしゃったように、研究と教育をしっかりとっておけば大学に帰属しているという意識が芽生え、その留学生がインドネシアに戻って、自分が学んだことがすごくいいと勝手にスピーカーになってくれて、次の世代に「奈良先端大に行くと、こういう良いことがあるよ」と海外の同窓会で広まります。大学もこの同窓会をバックアップするために、本学はスーパーグローバル事業に採択されていますが、その資金を利用して同窓会の活動支援のために、インドネシアにオフィスを作っしております。少し自発的な活動の後追いという形になるんですけど、本学1000名の学生のうち250名ほどが留学生となりますので、寄付に繋がる大学への帰属意識というのを留学生に持っもらうという点は、テーマとして非常に興味深いなと思ひました。

最後に今回寄付金をテーマとしてお話を選んだのですが、今回のテーマ以外にも色々知ることができ、前半の講演では、UCのシステムとして、こちらではSan Francisco、Davis、

Barkley などの UC システムにおいて、ガバナンスの話、ファカルティをどうするのかというお話が聞けました。さらに、今回の寄付金集めのテーマですね。それから執行部の幹部の育成方法、それから同窓会の寄付金のお話やインターンシップであるとか、こういうテーマでやってはどうかということではいろんな意見がでまして、今回は同窓会と寄付金集めを選ばせていただきました。来年度以降も含めて毎年なのか隔年なのか現時点では決まっていなくても、こういう取り組みをするときには、今の寄付金のお話をするだけでもテーマが広くて、いま私立には色々な特色があるというお話、それからまとめになりますけれども九大の会員のシステム、阪大の企業との寄付金の取り方、それから今お話した早稲田と桜美林女子大学の私立の特有の取り方、それから福岡女子大の寄付の集め方としてのガバナンス的に、ストラテジーとしての考え方、それから山梨大学のふるさと納税への取り組みも私も初めて知りました、それから千葉大学の同窓会の関わり方、医学部、総合大学との違い、それから東邦大の留学生をどのように取り込んでいくかという取組、それから名大さんは、トヨタの方との目標額をきっちり設定してお金を集めてきている実例などのお話し、それから、最後には東大のニューヨークの億単位の寄付金を獲得する例などがありました。その他、サンフランシスコ州立大学のお話は、今後、ぜひお聞きしたいですし、もちろん桜美林大学の方には多数ご紹介を頂きました。各テーマそれぞれ掘り下げていくだけでも一日中集まりそうなトピックになりますので、この寄付金のお話を掘り下げていくほうが良いのか、もしくは全然違うトピックで聞いてみたいというのは、また継続的に議論したいと考えております。どなたか、次回のテーマについてご意見あればお願い致しますが、いかがでしょうか。

【神山】 ゆっくり考えましょう

【岩崎（山梨大学）】、【梶山（福岡女子大）】 本当はもう時間なんですけれどもね、例えばアメリカのほうの研修では大学の研究とか地域の発展とか研究力自体の向上であるとか、今日お話した副学長とか学部長の役割をどうするかという財務的なもの、それから Forecast 的な長期戦略、それから雇用の評価であったり資金をどうとってくるのか、それからイノベーションとインパクトであったり、サンノゼも近いので産学連携もありますし、研究が社会にどのようにインパクトを与えるかそれからアメリカ大学の特有として米国の連邦政府の科学的な政策ですね、これにどう取り組みながらと、いろんなテーマが考えられるので、とりあえず今日は寄付金のお話をしたんですけれども、また JUMBA の加盟校の皆さん、プラス準会員の皆様とか他の皆様にこういうトピックはいかがでしょうかという紹介をこの後来年に向けてアンケート的なものをするともあるかと思いますがみなさん協力していただいでですね、活発なご質疑を来年以降もさせていただけたらと思います。時間も来てしまったので簡単なまとめになるんですけれども、以上です。

【田宮】 三宅理事、全体の総括をありがとうございました。以上を持ちまして JUMBA2020 のシンポジウムのすべてのプログラムを終えました。本日は本会にご参加いただき誠にあ

りがとうございました。お手元のプログラムの資料、これですが、これの裏側に QR コードがあります、この QR コードのアンケートにお答えいただくとありがたいです。QR コードが読めない方は左に青い字で入っておりますけれども今はこれ印刷物ですので入れるのが大変だと思いますけれども、先生方もいらっしゃると思いますが、事業アンケートをネットで行うと回答率が異常に悪いという状況がありますが、アンケートをお願いしている方たちが多いと思いますのでよろしく願いいたします。引き続いて、懇親会を開催いたします。会場は昼食会場と同じ 2 階となりますので、18 時までにお集まりいただくようお願い致します。どうもありがとうございました。ゆっくり考えましょう。

5. 最後に

神山 知久

(JUNBA 会長, 名古屋大学副理事・総長補佐,
名古屋大学テクノロジー・パートナーシップ)

JUNBA は非常に不思議な組織である。ここでは最後の紙面をお借りして、法人格もない、会費もない「ジュンバ」という妙な響きのある組織がどうして 10 数年以上に亘り、活動できているのか、JUNBA が JUNBA たる所以、すなわち、個人的に感じている JUNBA の優れた特徴を 3 つここで述べてみたい。

最初にメンバー大学・業務の多様性である。

JUNBA を構成するメンバーは様々である。国立大学、公立大学、私立大学、大規模な研究大学、地域に根ざした大学などなど。それぞれの米国事務所のミッションも多岐に亘る。米国での教育研修プログラムの実施、留学生のリクルーティング、共同研究プログラムの支援、米国高等教育関連情報の収集、技術移転業務の実施、米国同窓会ネットワーク支援、ファンドレイズ、日本への遠隔授業の実施などなど。よく言えば、構成員、事業内容が Diversity に富んだ組織であり、悪く言えば、要するにまとまりのない組織でもある。しかし、これが JUNBA の最大の魅力ではないかと個人的に感じている。何か新しい取り組みをする際に、相談する相手が JUNBA のメンバーの中にいる場合も多々ある。そうした者が JUNBA にいない場合であっても、情報を有している者とネットワークを有する者が JUNBA の中にいたりすることが多い。つまり、色々な事業を米国で展開していく上で、試行錯誤を繰り返した結果としての日本の大学なりの Best Practice が JUNBA に集まっているのである。

次に、JUNBA メンバー事務所の所員の質の高さである。

また、こうしたネットワークや情報、そして Best Practice の源泉は言うまでもなく、日々活動を行っている JUNBA メンバー大学の各米国事務所の所員である。これらの所員は日本の大学から与えられたミッションを米国で適切に、時にはなんとか、遂行していくことにより情報や知見、経験が蓄積されている。さらに、これだけではなく、多くの所員は、日本の大学から指示を受けて実施する業務のみに満足するのではなく、常にアンテナを高く張り巡らせ米国における最新の情報の入手、新しい事業の発掘、日本の本学へ提案できる事項を常に探そうとしている。通常業務を実施するだけでもその業務量が大きなものになることは想像に難くないが、バイタリティのある多くの所員はそれだけを実施するだけ

ではなく、日本の本学、日本の高等教育に貢献すべく、さらには、日米の高等教育の架け橋となるべく、プラスアルファを常に探そうとしているのである。こうした所員の高いモチベーションが JUNBA で活動するモチベーションになっているのである。

3 つ目に強固な事務局機能である。

JUNBA には法人格がないが Founding Member の JSPS SF センターが創設当初より事務局機能を担ってきてくださっている。定例会議の設定、資料の準備、議事録の作成等だけではなく、JSPS SF センターに出向されている日本の大学職員の方々、文部科学省の方々からいつも貴重なアドバイスを頂戴している。このようなレベルの高い方々から、大所高所の視点、日本で起きている現場レベルでの視点からの戦略的なアドバイスをいつも目から鱗が落ちる思いで拝聴している次第である。SPS SF センターが無ければ JUNBA は機能せず、まさしく JUNBA の心臓部、頭脳と言える。言うまでもなく、このような事務局を持つことができることは JUNBA として大変幸運なことであり、感謝すべきことである。

JUNBA は大先輩の方々が創設以来、色々な方面の方々のご協力・ご支援を賜りつつ、日本の大学等に貢献すべく、日米の架け橋となるべくこれまで努力してきたところである。現在の JUNBA は諸先輩方がいらっしゃった当時の JUNBA に比べると、まだまだ微力ではあるものの今回のシンポジウムを通じて、JUNBA の役割・使命を果たすことができ、少しでも日本の大学に直接的に、また、間接的に役立てたのであれば、大変幸いである。改めて、ここに JUNBA を支えて下さっている多くの方々に心より感謝を申し上げたい。

JUNBA として、これからも日本の大学に貢献できるよう努力してまいりたいと考えている。引き続き、各方面からの支援、叱咤激励をお願いできれば誠に幸いである。

Fundraising Best Practices

Fostering Effective Leadership and Building Alumni Relationships

Masato MIYAKE (Ed.)*

This content was compiled during an international workshop sponsored by the Japanese University Network in the Bay Area (JUNBA). JUNBA is a consortium that currently includes 13 Japanese universities that have offices in the U.S. and serve as regular members; six organizations that do not have office in the U.S. are associate members; and 34 individual members. The Consul General of Japan in San Francisco serves as an honorary advisor and the head of the San Francisco office of the Japan External Trade Organization (JETRO) and the director of Stanford University's US-Asia Technology Management Center serve as JUNBA's advisors.

JUNBA's activities are aimed at sharing networks and know-how among Japanese sites overseas. JUNBA has held a number of international symposia thus far. The international symposium of January 2020 investigated actual cases of fundraising, including the strategies and positioning employed by U.S. universities and their fundraising departments. The second part of the symposium was a forum, with participation by Japanese university administrators and other officials, analyzing actual cases and current conditions in the U.S. and discussing such topics as how to use and apply these methods in Japan. Previous international symposia did not offer many detailed examples of efforts or current conditions in advanced nations of fundraising; therefore, we want to widely disseminate information and contribute to the development of fundraising activities by Japanese educational and research institutions by publishing this part of the higher education and research series.

We hope that this publication will be of assistance in expanding efforts and improving frameworks for fundraising during this time of declining public funding for higher education and research institutions.

* Director of International Collaboration, Associate Professor, Institute for Research Initiatives, Nara Institute of Science and Technology

執筆者紹介

*所属は国際シンポジウム開催時点のもの
(執筆順)

◎三宅 雅人

奈良先端科学技術大学院大学 研究推進機構・准教授

NAIST-UC DAVIS International Collaborative Laboratory for Medical
& Bio Informatics 国際共同研究担当ディレクター

田宮 徹

JSPS サンフランシスコ研究連絡センター センター長

丸山 マリ

桜美林学園アメリカ財団 エグゼクティブ・ディレクター

松尾 正人

九州大学カリフォルニアオフィス 代表

神山 知久

名古屋大学テクノロジー・パートナーシップ 所長

渡邊 浩人

JSPS サンフランシスコ研究連絡センター アドバイザー

會沢 洋一

早稲田大学サンフランシスコオフィス 所長

田谷 正仁

大阪大学北米センター センター長



大学を変えるファンドレイジング
～米国から学ぶリーダーシップと
同窓生を中心としたコミュニティ作り～
(高等教育研究叢書 163)

2022 (令和4) 年3月31日

編者 三宅 雅人

発行所 広島大学高等教育研究開発センター
〒739-8512 広島県東広島市鏡山 1-2-2
電話 (082)424-6240

<http://rihe.hiroshima-u.ac.jp>

印刷所 赤坂印刷株式会社 広島営業所
〒730-0822 広島市中区吉島東 1-7-15
電話 (082)258-4031

ISBN978-4-86637-033-0

Fundraising Best Practices
Fostering Effective Leadership and
Building Alumni Relationships

RESEARCH INSTITUTE FOR
HIGHER EDUCATION
HIROSHIMA UNIVERSITY