

## アメリカにおける大学の同窓会

—その成立過程と日本への示唆—

Alumni Relations of Colleges and Universities in the United States  
- Historical Development and Suggestions for Japanese Institutions -

江原 昭博\*

EHARA Akihiro

## Abstract

The purpose of this study is to trace the development of alumni relations of colleges and universities in the United States. The formation of alumni associations dates back to 1821, when Williams College organized the first ever alumni association in the United States. Following Williams, colleges like Harvard, Yale, and Princeton, established their own alumni associations, and alumni relations gradually developed. In 1927, the American Alumni Council was organized, and Daniel L. Grant conducted the first national survey focusing on alumni relations of colleges and universities. Those events symbolically represented the establishment of alumni relations in the United States.

Institutions in Japan have recently recognized the importance of alumni relations, and are now launching various strategies with a view to enforcing alumni giving. However, it is well known that Harvard University runs some 35 billion dollars in endowment funds, but it is not well known in Japan that almost one hundred years ago Harvard already generated more revenue from alumni funds than from tuition fees. Ultimately, for American higher education, some 200 years were needed from the founding of Harvard in 1636 until the organization of the Society of Alumni of Williams College in 1821, and another 100 years for the establishment of alumni relations in 1927. Japanese institutions, with little such precious experience in terms of alumni relations, cannot be too careful in handling their accounts.

Last but not least, through alumni relations, institutions can strengthen their organizational administrations, promote good practices in course works, improve career development services, and introduce various faculty development activities, as well as simply asking alumni for gifts and donations. Except for fundraising, all these inestimable factors have been practically ignored in Japan, but it will be these newly found invaluable aspects of alumni relations that Japanese institutions must concentrate on in order to stand out from the fierce competition from other rivals.

## I. はじめに

アメリカでは、3兆円以上の規模を誇るハーバード大学を筆頭として、多くの有力大学が豊富な大学基金をもつことが知られている。このことをふまえて、日本の大学が国際的な通用性（中央教育審議会 2008）ないし競争力を確保するには、「一過性の記念事業型募金に頼るだけでは不十分で、

---

\*研究協力者・早稲田大学大学院文学研究科博士後期課程

恒常的かつ大規模な大学基金の確立が不可欠」(東京大学 2008 : 31-32) な前提であるとの認識が国公立をこえて広まっている<sup>(注1)</sup>。大学の寄付金戦略に関する研究もなされるようになり、2006年には『IDE 現代の高等教育』誌が特集を組み、現在では東京大学と野村證券の共同研究が進行している。それらにおいても、アメリカの寄付金戦略の事例は注目されている(田中 2006, 丸山 2006, 小林他 2007, Lapovsky 2007, 小林他 2008, Reed and Reed 2008)。

しかし、そうした大学基金運用や寄付募集の実践において必要不可欠である、卒業生の組織化や同窓会に関する研究は国内には思いのほか少なく、アメリカを対象とするものはわずかに清水(1987)、喜多村(1990)、飯野(1997)、山田(2003, 2007)などが見られるにすぎない。これに対して、アメリカでは Alumni Studies (卒業生研究) と呼ばれる Alumni Survey (卒業生調査) を中心とした卒業生の調査研究や、Alumni Relations (校友行政)<sup>(注2)</sup> と呼ばれる卒業生と大学との関係や Alumni Association (同窓会、校友会)<sup>(注3)</sup> をめぐる実践研究が盛んである。現在、日本の高等教育機関で導入が盛んな Institutional Research (IR ; 機関研究) においても、アメリカでは卒業生に対する調査研究は、IR の重要な一分野を担う Alumni Research として独立した研究分野を形成している。研究者組織についても、IR の学会組織である The Association for Institutional Research (AIR) に対して、Alumni Research や Alumni Relations の学会組織に the Council for Advancement and Support of Education (CASE) があることから、アメリカにおける校友行政の重要性がわかる。

本稿では、卒業生の組織化や同窓会の発展に関する、アメリカの大学における校友行政 (Alumni Relations) の生々発展の歴史的構造を明らかにすることをめざす。アメリカの最初の大学として1636年に現在のハーバード大学が誕生したが、本格的な同窓会が初めて組織されたのは1821年のウィリアムズ・カレッジにおいてであった。それ以降、各大学の同窓会は大学に対する組織的な経済支援と政治的支援を通して力を備えるようになり、1930年前後までに卒業生の組織化が完成したとされる (Saylor 1930, Grant 1931)。そこで本稿では、最初の同窓会が誕生した1821年以前を前史とし、1821年から校友行政がおおよそ完成したと言われる1930年前後までの期間を中心としてアメリカの大学やカレッジにおける校友行政の発展史を記述する。

本論考と同時代のアメリカの校友行政の研究に Webster S. Stover があげられる (Stover 1930)。Stover はウィリアムズ・カレッジに同窓会が設立された1821年と、アメリカの高等教育機関の拡大傾向に変化の生じた1893年で三段階に区切り、それぞれの段階における各機関の学長と同窓生との関係を歴史的に考察した。それに対し本論考では Stover の研究成果を引用する一方で、Stover の時代枠組みを離れ、論考の中心をウィリアムズ・カレッジに最初の同窓会が設立された1821年以降の校友行政の成立・発展・完成に置く。21世紀に入った現代の視点から当時のアメリカの校友行政を振り返るにあたり、Stover の研究時期である1930年前後ほど、1893年を境とするアメリカの高等教育の状況変化が現代の校友行政に特別な示唆を与えるものではない点の一つの理由である。もう一つの理由は、1821年にウィリアムズ・カレッジに最初の同窓会が成立して以来のアメリカの校友行政の展開を俯瞰で捉えて比較を進める方が、現代日本の高等教育が抱える論点に対してより深い示唆を得られるからである。つまり当時のアメリカにおける校友行政の展開がいかに現代日本の高等教育改革に結びついているかに視点を昇華し、具体的には、組織改善、寄付戦略、教育改善、キャリア支援、FD (Faculty Development; 大学教員の研修) という五つの枠組みから当時のアメリカの校友行政を現代的な視点で捉え直して行く。

たしかにアメリカの校友行政は大学の基金運用や寄付戦略の土台を形成するものであり、その歴史を通観することによって、アメリカの大学と同窓会の関係、ひいては大学の寄付戦略のあり方に

ついて、より深い理解に到達することが期待される。一方でアメリカの校友行政は寄付戦略にとどまらず、同窓会はカリキュラム改革や組織改善、就職斡旋や大学評価などに貢献している。そうしたアメリカの大学の同窓会が持つ機能の多様性を以下では明らかにしたい。

## II. 卒業生が組織化されていなかった時代の大学と卒業生の関係

アメリカのカレッジや大学の卒業生や校友組織に関する研究は1930年前後からまとまった形で見られるようになった。勃興した校友行政の初期の歴史をまとめた研究である“Improving Alumni Relations”においてJ. L. Morrill (1938: 236) が指摘したように、1922年のWilfred B. Shawの“A New Power in University Affairs”は、アメリカのカレッジや大学の卒業生や同窓会を論じる最初の論考の一つであり、卒業生や同窓会を中心に取上げた論考はShaw以前には管見の限り見当たらないようである。さらに卒業生の研究や、その組織化に関する包括的な研究がR. W. Sailor (1930) によって引き継がれ、創刊当時の高等教育研究誌、*The Journal of Higher Education*の1930年の号に掲載されている。

ShawやSailorは、アメリカのカレッジや大学ではその誕生以来、長い間同窓会は組織化されなかったことに言及している。ハーバード大学は1636年の設立以来、卒業生の活動自体は活発だったものの長い間同窓会は組織化されなかった。イエール大学では、1792年以来、卒業年次ごとに同級生代表の幹事をアメリカで初めて設定していたものの、同窓会の設立までは至らなかった。アメリカで記録に残る最も古い同窓会は1821年に組織化されたウィリアムズ・カレッジの卒業生組織であり、その後続々と組織化されていった同窓会の総数は、1930年には全米で約250にまで増加していた(Sailor 1930: 339)。

卒業生が組織化される以前におけるアメリカのカレッジや大学の主だった収入源についてStover (1930: 3-11) は、地域行政からの資金、学生納付金、様々な寄付、そして卒業生からの寄付の四種類をあげている。発足当時のアメリカの大学にとって卒業生からの寄付は学校運営の重要な部分を占めた。当時の卒業生による寄付は、富裕な卒業生の個人による寄付の利用対象を指定した納付(restricted gifts)が主要な形式で、例えば1773年に発行されたハーバード大学の*The Donation Book*によると、個人からの寄付の多くは整備が進む校舎や図書館や寄宿設備などに充当されている。一方で卒業生による寄付形態として無名の個人による少額寄付の重要性を、こうした少額寄付は合計すれば大きな金額になること、そして使途が限定されていない寄付(unrestricted gifts)はカレッジや大学の財政に好ましいインパクトを与えることに言及している。

## III. 卒業生の組織化

### 1 同窓会の設立と、大学と卒業生との関係の変化

#### ① 同窓会の設立

1821年、「教育を受けた母校の支援・援護・発展を目指して、支援体制を統合した卒業生組織」としてウィリアムズ・カレッジに最初の同窓会が設立された(Shaw 1922: 681)。その目的は当時の学長と理事会の対立による母校の混乱を収束するためとも言われ、25000ドルの募金が集められ、新学長の名を冠した新しい教会が建設された(Stover 1930: 13-14)。続いて1826年、Henry Edwards 上院

議員を議長に、Professor Maclean を同窓会幹事に迎え、プリンストン大学に「母校の利益と卒業生の親睦を深めるために」同窓会が設立された (Wertenbaker 1946: 181-182)。

ウィリアムズ・カレッジ、プリンストン大学に同窓会が生まれて以来、1832年にマイアミ大学、1838年にヴァージニア大学、1839年にオーバーリン・カレッジとデニソン大学、1840年にハーバード大学、1842年にアマースト・カレッジとブラウン大学、1854年にコロンビア大学、そして1860年にミシガン大学と、19世紀前半は同窓会が次々と生まれた時代であった。そのほとんどは卒業生自身によって組織化され、中には大学運営への援助を目的としたものもあったものの、多くのカレッジや大学の卒業生組織の創設当初の目的は読書会を中心とした社交が中心だった (Shaw 1922: 681)。20世紀に入ると、その成立背景から卒業生の組織化にとりたてて積極的ではなかった州立大学においても卒業生の組織化が進んだ。オハイオ州立大学学長の Thompson は1925年の年次報告において卒業生の組織化の必要性を説いている (Stover 1930: 45-46)。

## ② 法人、理事会

アメリカの高等教育の歴史を著した Frederick Rudolph は、徐々に力を備えたカレッジや大学の卒業生が、19世紀後半から同窓会を通じて母校の運営に参加する状況を取り上げている。Rudolph (1962: 428) は、1865年に州から完全に独立したハーバード大学が監督者理事会の選出を卒業生に委ねたことをもって、同窓会から卒業生理事を母校の理事会に送り出す動きの始まりとした。

一方で学長側からの卒業生組織への働きかけとして、1868年にブラウン大学において Caswellg 学長と卒業生代表との話し合いがもたれ、同窓会の支援機能の強化および大学理事会への参加が決められた。1870年にフランクリン・カレッジは同窓会に対してその年の決議の支持を要請した。さらに1880年、ジョージタウン学長の Healy は、全く機能していなかった校友組織を解体し、自ら校友組織を組織化した。1881年、ジョージタウン大学の創立年である1811年以来全ての年次を含む118人の卒業生を集めて同窓会が正式に発足し、初代委員には現役学長である Healy 自身が選出された (Stover 1930: 15-18)。

こうした寄付による大学財政への経済的な貢献や、大学行政を支持することによる政治的な支援を通じて各校の同窓会は力を備え始めた。1865年のハーバード大学における卒業生の大学運営への正式な参加を皮切りに、1868年にウィリアムズ・カレッジ、1870年にボウドイン・カレッジとオーバーリン・カレッジ、1872年にイエール大学とコーネル大学、1874年にアマースト・カレッジとブラウン大学において評議会や理事会を通じた卒業生の大学運営への参加が始まった (Shaw 1922: 681-682, Rudolph 1962: 428-430)。

## ③ 全学統一校友会へ、さらなる組織化

19世紀前半に同窓組織が生まれ始めた頃は、卒業生自身によって同窓会が組織化されるものがほとんどであった。ところが、19世紀後半から20世紀前半にかけて安定した恒久的な基金確立要請を背景に、自然発生的で互助会的であった卒業生組織を一本化してカレッジや大学側との連携を強化し、全学校友会 (General Alumni Association) を組織化する動きが目立ってきた。

ペンシルバニア大学では1895年、副学長の Pepper が全学校友会 (The General Alumni Society) を設立し、その後校友雑誌 (*The Alumni Register*) を創刊した。イエール大学学長 Hadley は1904年、イエール大学全体の管理運営を担当するコーポレーション (The Corporation) と全国の校友との積極的な交流を促すため、100人以上の会員を持つ全てのイエール大学の同窓会組織に、校友諮問委員



会 (The Alumni Advisory Board) の設立を呼びかけた。その結果1906年に校友諮問委員会が設立された。また校友との連携の重要性を鑑みたボストン大学の学長 Marsh は1926年、全ての学部、部局の校友の代表者を41人集め、学長とともに働く機関として全学統一校友会 (All-University Alumni Association) を設立した (Stover 1930: 42-44)。

こうした全学校友会や校友諮問委員会の設立で共通しているのは、一つにはそれらの組織がカレッジや大学という機関側からの働きかけで設立されたこと、そしてもう一つはそれらの設立の最大の目的が経営資源の確保、つまり校友からの使途制限のない寄付金を通じた安定的基金の確立であったことである。

卒業生との連携、つまり校友行政の重要性を当時のカレッジや大学が認識していた例として、ハーバード大学学長の Eliot は主要な校友組織 (当時のハーバード大学の同窓会は統一されていなかった) の一つである The Associated Harvard Clubs において、校友組織の重要性を説いている。さらにダートマス・カレッジ学長の Tucker は、自ら各年次の同窓会幹事を招集して全学校友会を設立した。Tucker は、その全学統一校友会の開催と、そこに参加する各年次の同窓会幹事を通じて、ダートマス・カレッジの校友と母校の円滑な関係を確立した (Stover 1930: 44-45)。

## 2 基金の設立、寄付募集戦略

### ① 目的意識

現代の校友行政における課題の一つに卒業生からの寄付を中心とした基金の効果的な運営があげられる。卒業生との関係や組織の変革を通じた最大の目的は、安定的な基金の確立であった。そうした使途を限定されない安定的な基金の確立は、卒業生の組織化と並行してアメリカのカレッジや大学において取り組むべき課題として意識されていた。

### ② 基金の設立

校友組織による基金設立に最も早く取り組んだのがイェール大学だった。1850年にイェール大学の学長 Woolsey は、授業料収入に頼らない収支構造を目指した恒久的基金の確立の必要性を説いた。Porter 学長時代の1872年に校友の理事会参加が始まり、1890年、イェール大学は全米初の校友基金である The Yale Alumni Fund Association を設立した (Geiger 2000: 31-33)。その設立に携わったのはイェール大学全体の管理運営を担当するコーポレーションであった。つまり、イェール大学の校友基金はその設立当初から校友行政の一部として成立したものであり、大学の管理運営組織と密接な関係を持っていたのである。基金の活動は、年単位の使途制限のない募金の管理を行い、各年度にその年の募金者を顕彰する機関紙を発行し、校友以外からの募金についてもその管理運用をするものであった。設立から37年を経た1927年の6月30日時点で、The Yale Alumni Fund Association は、7,729,092ドルもの基金を集めるに至った (Stover 1930: 52)。

それでは今日、世界一の大学基金規模と運用益を誇るハーバード大学はどうだったのか。ハーバードという名称の由来が開学二年後の1938年の John Harvard の死をきっかけとした遺産の寄付であったように、ハーバード大学は開学以来様々な寄付によって成長した (Morison 1936: 9)。ハーバード大学学長の Eliot は1882年の年次報告において、その運用利息の活用までも視野に入れて使途に制限のない恒久的基金の拡大を取り上げている。Eliot は奨学金基金の効果的な運用にも関心を持っていた。1878年、1853年から1872年の間にハーバード大学において奨学金を利用した後に卒業した

校友282人に質問票を送付し、奨学金が卒業後の人生に与えた影響などに関する調査を行った。そうした調査を踏まえた上で Eliot はそれらの校友に奨学基金への援助を求めたところ、そのほとんどがハーバード大学の奨学基金への募金に応じた (Stover 1930: 26-29)。

その後ハーバード大学は1889年には6,874,000ドルまでその投資を確保し、1913年には27,500,000ドルまで増大させている。ちなみに1912年から1913年のハーバード大学の年間総収入は2,657,546ドルであるが、そのうち寄宿費などを含めた学費収入が876,000ドルに過ぎないのに対し、投資収益が1,274,000ドルである (Stover 1930: 40-41)。ハーバード大学の一年あたりの投資収益は、1913年時点においてすでに、年間総収入の約半分、学費の1.5倍に達していたのである。現代のハーバード大学の強さは19世紀に端を発し、20世紀初頭には完成していたとも言える。

### ③ 寄付戦略の進化

さらに20世紀に入ってから生まれた寄付募集方式としては校友による遺贈 (Alumni Bequests) の変形である「遺贈保険 (Bequest Insurance)」があげられる。プリンストン大学学長の Hibben による1922年の年次報告において、1916年の卒業生から導入している「遺贈保険」制度によって、保険期間満了となる1936年度以降、プリンストン大学に毎年75,000ドルの寄付が期待できるとのことである。プリンストン大学による「遺贈保険」制度をその他のカレッジや大学もこぞって取り入れたが、この制度に関して1930年当時、プリンストン大学の優位は変わっていなかった (Stover 1930: 71-73)。

## 3 教育カリキュラム改革と卒業生組織

### ① 教育カリキュラムと校友

日本ではアメリカの大学の校友行政というと寄付金戦略や基金運用ばかり取り上げられることが多い。しかし実際はアメリカにおける校友行政は資金調達にとどまらず多岐に渡っており、特に卒業生を取り込んだ形で行われてきた教育カリキュラム改善の取り組みは卒業生の組織化同様の歴史がある。

### ② 自校教育の萌芽としての校友教育

学士課程学生に対して「校友の権利と義務 (The Rights and Duties of Alumni)」を伝える「校友教育」は、校友が組織化されるのと並行して19世紀に始まった。コーネル大学では学長 Colby によって1867年に「校友教育」が導入された。当初の「校友教育」の目的は、この時期に顕在化し拡大化した校友の様々な役割を現役学生に伝えることを通じて、彼らが校友となった後の母校への貢献を円滑に誘導するためのものだが、結果的には現代の「自校教育」の萌芽ともなっている (Stover 1930: 33-34)。ブラウン大学では1915年に学長の Faunce も参加のもと新入生向けのオリエンテーションにおいて、“To Make Alumni out of Freshmen” という明確な意図のもとに「校友教育」が導入された (Stover 1930: 98)。さらにダートマス・カレッジでは、卒業年度の学生に自校の歴史と伝統を学習させる明確な意図を持った校友教育科目 (自校教育科目) が存在した。 (Morrill 1938: 241)。

### ③ 初年次教育

1922年、メイン大学学長であった Little は、新しい新入生プログラムの名称を “Freshman Week”

とした。高校を卒業したばかりの新入生が大学生となる手助けをするとともに、大学生が校友として社会で活躍する準備までを視野においた、文字通り「初年次教育（接続、導入教育）」から「校友教育（自校教育）」を網羅する画期的なコースであった。さらに Little は1925年、今度はミシガン大学学長として校友教育に力を入れた。既に The College Orientation Courses を持っていたブラウン大学では、1926年の年次報告において学長 Faunce が、Providence の同窓会に所属する85人の校友が250人の新入生のアドバイザーとなって面談などを行ったことを報告している（Stover 1930: 92-99）。そしてこの時期にまでには多くのカレッジや大学で、新入生を未来の校友と認識し、自校に対する理解とプライドを植え付ける“Freshman Week”を開催していることが Morrill (1938: 241) によって紹介されている。本質的な目的においては若干異なるものの、現代における「初年次教育」あるいは「First Year Experience」に、高等教育環境への円滑な移行が目指されている点で密接に関連する教育活動が、校友行政を通じて行われていたのである。

#### ④ キャリア教育

マイアミ大学は1915年から“Business as a Profession”というプログラムを導入した。プログラムを通じて全ての現役学生に向けて参加卒業生の職業や業務について講演を行い、興味を持った学生と講演の後で交流した（Shaw et al. 1917: 91）。マサチューセッツ工科大学学長の Stratton は1924年、卒業後に社会で成功を収めている校友を招待するための基金を設立して予算を確保した上で、最終学年の学生向けの講演を導入した。Stratton の目的は就職を目前に控えた学生達に職業知識や成功の鍵を伝えることであった（Stover 1930: 93-94）。こうして現代における「キャリア教育」は20世紀初頭にそのひとつの萌芽を見せた。

#### ⑤ 継続教育

校友の組織化が進む際に読書会を通じた社交が求心的役割を果たしたケースが多かったように、卒業後の継続教育に対する関心は卒業生が組織化される以前から存在した。ただ Grant (1931: 17-18) も指摘している通り第一次世界大戦以降、校友に対する卒業教育、継続教育はカレッジや大学側からの働きかけを中心に急速に発展した。1920年にはプリンストン大学学長の Hibben が The Princeton Plan を発表し卒業後の継続教育への取り組み姿勢を示し、1923年にはアマースト・カレッジにおいて学長 Meiklejohn がアメリカで最初の組織化された卒業教育を実行した（Stover 1930: 100-102）。

### 4 卒業生への就職斡旋、キャリア支援

#### ① 卒業生へのキャリア支援政策が発展した背景

卒業生への就職斡旋サービスは、一方的に増大する卒業生への経済的依存の見返りとして、卒業生の組織化が進んだ19世紀後半に現れた校友行政の新形態である。際限のない寄付の要請に加えて教育面や経営面からも校友への要求を強めた当時の校友行政において、こうした就職斡旋サービスの発展は、校友による多大な協力に対する母校からのサービスの還元という意味からも自然な成り行きであった。

## ② 就職情報の仲介

1886年にカリフォルニア大学学長の Holden は、「学位」、「出身校」、「教育歴」、「専攻」、「宗教」、「収入」、「職位」といった質問項目を通じて卒業生の情報を収集し、教員募集している各種教育機関への情報提供を通じて卒業生の就職を援助した。驚いたことに、「個人情報の公開の可否」といった質問項目も、この時期に既に用意されていた (Stover 1930: 34-35)。

## ③ キャリアセンターの登場

ハーバード大学では1897年、当時のアメリカのカレッジや大学において一二を争う先進的な取り組みとして、現代における「就職課」あるいは「キャリアセンター」の校友版である「校友の就職や昇進を担当する部局 (bureau for securing appointments and promotions)」を設置した。さらに1901年の年次報告において学長 Eliot は卒業生の就職環境について「就職委員会 (The Appointment Committee)」の重要性に触れており、1903年の年次報告においては就職サービスの充実を図るため有力校友による就職委員会への支援を促している。(Stover 1930: 34, 94-95)。

当時のカレッジや大学においても学生や校友の就職環境は学生募集にとって重要な要素であったので、ハーバード大学における校友への就職斡旋サービスは瞬く間に拡大し進化した。スミス・カレッジ学長 Neilson の年次報告によると、1922年、スミス・カレッジでは学校と同窓会の協力により「就職部 (The Appointment Bureau)」の機能を拡大し教育コンサルタントを新設した。教育コンサルタントの業務はスミス・カレッジ校友の就職状況を調査し、就職部の成果を上げることであった。同時期のパデュー大学においても J.E. Walters の指揮のもと、卒業生フォローアップシステムを実行し、校友や学生の就職環境の改善を日指した (Stover 1930: 95-97)。

## 5 卒業生による FD、大学評価

### ① 卒業生の学校参加

日本の文脈においては、アメリカのカレッジや大学の校友行政というと経営面や組織面に焦点が当たりがちである。だが、卒業生による「FD 的活動」や、「大学評価的支援」も、アメリカの校友行政において19世紀後半から発達してきた特徴である。

### ② 訪問調査や FD 的活動

コーネル大学学長の White は1894年、現代における「訪問調査」のようないわゆる「評価報告書」的活動、あるいは「メンターによる講義参観」のようないわゆる「FD」的活動を導入した。この活動を実際に機能させるために、コーネル大学の校友は訪問委員会 (Visiting Board) を設立した (Stover 1930: 75-76)。

こうしたコーネル大学の動きを追いかけて、ブラウン大学の学長 Faunce は1903年、自ら先頭に立って訪問委員会 (Visiting Committees) を各学部の一つずつ設立し、年次調査を開始させた。いくつかの学部では事前に前年度の活動報告書の謄写版 (A mimeographed report of the work of the past year) を準備するようにさえなった。1928年の Faunce によるブラウン大学年次報告書において24の学部や部局に訪問委員会を派遣したことをあげており、訪問調査にあたった校友の総数は272人にのぼる本格的なものであった (Stover 1930: 76-77)。



### ③ 卒業生調査や授業評価的活動

校友行政の展開は公的「訪問調査」的な「学校評価」にとどまらず、さらに突っ込んだ私的「卒業生調査」的な「学校評価」にまで発展した。例えば1893年、ブラウン大学の Andrews 学長は、メディカルスクールにおいて導入を予定する新しいコースについて校友の意見を参考にしている。ウェスタン・リザーブ大学（現ケース・ウェスタン・リザーブ大学）学長の Thwing は1906年、1891年以後の全ての校友に対してウェスタン・リザーブ大学の学士課程教育に関して良かった点と悪かった点を質問している。オハイオ・ウェスレヤン大学学長の Welch は聖職者となった校友、公立学校の教員になった校友のそれぞれに対して学士課程教育の良かった点や悪かった点をたずねている（Stover 1930: 85-86）。

そして1925年、オーバーリン・カレッジ学長の King は1899年から1923年に卒業した全学部の全ての校友に対して、オーバーリン・カレッジの学士課程教育全般に関する「顧客満足度調査」並みの調査を行った。「自分の子供をオーバーリン・カレッジに入学させた、あるいはさせるかどうか」という質問については、491人の校友が「自分の子供もオーバーリン・カレッジに入学させた、あるいはさせる」と答えているのに対し、469人の校友が、「入学させていない、あるいはさせない、もしくは不明」と答えている。続いてオーバーリン・カレッジでは、1928年に学長の Wilkins が学内の給与体系改革の基礎データとして、ほとんど授業評価と言える卒業生調査を行った（Stover 1930: 83-88）。訪問調査的な「学校評価」とは別に、卒業生調査を通じて各校友の個人的な意見を調査票で募る「学校評価」を求めた流れを考えれば、その先の卒業生調査では校友それぞれの「授業評価」を求める流れになるのはある意味で必然かもしれない。

## 6 その他の活動

### ① 校友会報の創刊

卒業生の組織化では一步遅れを取ったイェール大学だったが、卒業生による卒業生のための雑誌であり、いわゆる校友雑誌や校友会報としてはアメリカで最初のものとなる *The Yale Alumni Weekly* を1891年に創刊した（Shaw 1922: 680）。これは1890年に寄付金募集校友組織である The Yale Alumni Fund Association をアメリカで初めて組織化したことに引き続くもので、このことは寄付金を募集するためには校友雑誌を連動させることが効果的であることが19世紀末の時点で既に認識されていたことを意味する。その後1892年にハーバード大学が *Harvard Graduates' Magazine* を創刊し、ミシガン大学は *The Michigan Alumnus* を創刊した（Shaw 1922: 683）。

### ② スポーツ

アメリカのカレッジや大学の特徴の一つである巨大な大学スポーツビジネスの萌芽も校友との関係の中に見られる。アメリカのカレッジや大学では1859年まで本格的な体育館は無かったのだが、1859年から1860年にかけてアマースト・カレッジ、ハーバード大学、イェール大学の各校で体育館が竣工した。アマースト・カレッジの設備は15,000ドルと最も建設費のかかったものだったが、そのわずか16年後の1877年、ハーバード大学の一人の校友が当時最も豪華な体育館である Hemenway Gymnasium の建設に110,000ドルを寄付した。こうした母校のスポーツに対する寄付は、1890年代以降、大学間のライバル関係が発展するのに従って、校友の母校への愛着に結びつき、校友の思いが大学間のライバル関係にさらに拍車をかけるという関係が成立した（Stover 1930: 21-24）。

### ③ 大学昇格運動

19世紀後半はアメリカの当時の「カレッジ (college)」が「大学 (university)」へと変革する時期にも重なり、この局面においても校友の貢献が求められた。ハーバード大学においては Eliot が1870年の卒業式において、「大学」の立場での機関運営には「カレッジ」の場合よりも運営資金が必要であるため、さらなる校友の貢献が必要であることを訴えている。ジョージタウン大学では Healy 学長が、「カレッジ」から「大学」への変革に際して必要な校舎の増築に関して、1877年に校友の貢献を求めた連絡を送付している (Stover 1930: 29-31)。

### ④ 施設設備

卒業生の組織化とともに進展し現代の校友行政にまで繋がる特質として、校友会館 (同窓会館、Alumni Hall) の建設があげられる。1885年の年次報告においてコーネル大学の学長 White は、卒業生の便宜を図るため、および学校側が運営上に利用するためという二つの目的で、卒業生に校友会館の建設を求めた。実際の教育に直接結びついている教室や図書館ではなく、機関経営管理側である大学運営本部の建設を、校友会館という名目で卒業生に依存するという全く新しい建設方法だった (Stover 1930: 31)。

### ⑤ 卒業生による学生募集、入学生選抜戦略

卒業生による新規学生の勧誘は19世紀後半に始まった。ダートマス・カレッジ学長の Tucker は西部や太平洋側の卒業生に学生を送るよう毎年依頼していた。コルビーの学長 Small は1889年から1892年の三学年に渡る入学生の調査結果から、学生達の入学理由が卒業生による影響であることを発見した (Stover 1930: 33-34)。20世紀に入ると校友行政を通じた卒業生による学生募集への参加も始まった。ディッキンソンの学長 Reed は1908年、各卒業生がそれぞれ一人の入学候補者の住所と氏名を知らせるように求めた。さらにダートマス・カレッジの学長 Hopkins の指導により、1922年ダートマス・カレッジでは新しい学生募集選抜システムを導入した。このダートマス校友選抜システムは、まず各校友が全国統一の質問票に従って面接を通じて各受験生の評価を行い、さらに各受験生が所属する地域を担当する当該地域のダートマス校友委員会が評価を行うというもので、校友の意見が非常に重要なものだった (Stover 1930: 89-92)。

## 7 校友行政 (Alumni Relations) の完成

1927年という年に、現在の同窓会の全米組織である The Council for Advancement and Support for Education (CASE)の前身である The American Alumni Council (AAC)が創設され、ある意味で実務面における校友行政の完成が見られた。同時に1927年という年は、校友行政という研究分野の完成を象徴する初めての全国調査が Grant によって行われた年でもある。こうした象徴的な事例が重なったことや、その後の校友行政と卒業生研究の展開を考慮に入れて、本論考で得られた一つの知見として1927年を「校友行政 (Alumni Relations) 完成の年」、とみなしたい。

### ① 1927年、校友会の全国学会設立

組織化された校友活動をアメリカ独特のものであるとした Sailor は、さらなるアメリカの特色として複数の大学の同窓組織による合同組織の設立をあげた (Sailor 1930: 340)。まず各大学の校友

事務担当者によって全米初の校友会の合同団体である The Association of Alumni Secretaries (AAS) が、1913年に Ohio State University に設立された。設立以来、AAS は、毎年学会を開催し、同時に年に一度の学会誌を発行した。そうした成果は1917年、*Hand Book of Alumni Work* としてまとめられた (Shaw et al. 1917: 18-22)。

1918年には校友雑誌の編集団体の全国組織である The Alumni Magazines Associated (AMA) が設立され、AAS と合同で、*Hand Book of Alumni Work* の改訂版である *The Manual of Alumni Work* を1924年に出版した (Sailor et al. 1924)。その後、1925年には The Association of Alumni Funds (AAF) が設立された。

そして1927年、AAS と AMA と AAF の三団体が合併し、校友行政担当者の連合組織であると同時に、学会組織としての機能も果たす The American Alumni Council (AAC、現在の The Council for Advancement and Support of Education、CASE) が設立された (Sailor 1930: 339-340)。

その後活動を本格化した AAC は、設立当初からの目的である全国的な同窓活動や、出版活動の支援を行う一方で、The American Association for Adult Education (AAAE ; 現在の The American Association for Adult and Continuing Education、AAACE) との協同で、卒業生への教育にまで活動の幅を広げていく (Sailor 1930: 341)。

## ② 1927年、Daniel Grant による校友行政調査

大学関係機関による卒業生への継続教育や生涯教育への視点の展開に関する研究調査が Daniel L. Grant によって1927年に行われた。この調査は、同年に誕生したばかりの AAC の236の参加機関を対象に行われた。いわゆる校友行政や生涯教育といった分野を対象とした体系的な調査としてはアメリカでは最初のものであり、1928年の AAC の学会において発表された (Grant 1931: 16-23)。

この調査に基づいた Grant (1931: 16-17) によれば、最初に卒業生への教育サービスプログラムを開講したのは第一次世界大戦直後のアマースト・カレッジで、その後卒業生への継続教育、生涯教育的プログラムの発想は次第に広まっていく。1925年にはペンシルバニア大学の Penniman 副学長が生涯教育への大学の参加を促す声明を発表し、1928年には前述の AAC と AA AE の協同活動が始まる。

Grant (1931: 17-18) の言うところの、明確な意図を持って計画された「知的サービス (intellectual services)」は、読書会の開講や、講習会の設立、通常講義への参加など様々な形式を通じて、スミス・カレッジ、ヴァッサー・カレッジ、ラファイエット・カレッジ、ニューヨーク大学、ハーバード大学、イェール大学、ペンシルバニア大学などによって続々と採用された。ただし、その数は最終的には約50から60にとどまり、数百の大学は1930年頃にやっと取り組みを始めた程度だった。

Grant (1931: 18-21) はまた、14のカレッジや大学の約1000人の卒業生に対して、卒業後の知的活動と教育に関する簡単な卒業生調査も行っており、卒業生の興味は大学在籍時の興味の範囲をさほど超えないなどの成果を得ている。このような研究や調査を通じて Grant (1931: 21-23) は、各大学による卒業生への知的サービス活動、いわゆる生涯教育が、実際には母校のカレッジや大学 (Alma Mater) に対する卒業生の経済的あるいは政治的支援を促す活動と密接に結びついていること、つまり校友行政との関連があることを指摘している。

## ③ Alumni Relations 完成の年、1927年

1922年、*Scribner's Magazine* に Wilfred B. Shaw が、“A New Power in University Affairs” と題して卒

業生や同窓会とカレッジや大学の関係を取りあげた校友行政に関する論文を発表して以来、高等教育研究の世界において校友行政は研究分野の一部を形成するようになり、1930年には R.W. Sailor が “The American Alumni Council” を、Webster S. Stover が、“Alumni Stimulation by the American College President” を発表した。さらに前述の Daniel L. Grant による研究成果が *The Journal of Higher Education* に、“Intellectual Life of Alumni” として発表されたのが1931年である。続く1934年には “Alumni Relations” という題目の論文が Robert Williams によって発表されている (Williams 1934: 327-331)。本論文は106のカレッジや大学を対象に行われ、大学の管理運営と校友組織や校友幹事を中心に校友行政に関する調査をまとめたものである (Williams 1934: 327)。1938年には J. L. Morrill が “Improving Alumni Relations” を発表し、前身組織である AAS が1913年に設立されて以来の AAC の四半世紀の活動の歴史を振り返りつつ、校友組織と母校のカレッジや大学の関係の現状、そして将来的な関係について論考を進めている (Morrill 1938: 235-242)。つまり1938年頃には、校友行政という研究分野について歴史的に振り返る環境が成立していたように思われる。

このように、1930年前後に研究分野としての一定の基盤を確立して以来、アメリカのカレッジや大学における校友行政に関して様々な研究が重ねられた。一方1930年前後から、卒業生や校友組織の研究に関して、卒業生や校友そのものに焦点を当てた調査を中心とする卒業生研究 (Alumni Studies) とよばれる新しい潮流が生まれた (Pace 1979: 48-50)。たしかに卒業生研究という言葉は1930年以前にも時折使用されてはいたが、その研究対象はあくまでも校友行政である。卒業生調査を通じた調査を行った場合においても、それはあくまでも「母校 (カレッジや大学といった高等教育機関) と校友 (卒業生) の関係」、つまり校友行政に焦点を置いた調査であった。他方 Pace (1979: 48-50) が取り上げている研究形態は、卒業生とカレッジや大学の関係ではなく、1930年前後から始まった、「卒業生そのもの」を調査対象とする卒業生調査による、卒業生研究であった。つまり、それまでの研究対象が高等教育機関の経営的側面や、運営的、行政的側面、具体的にいえば校友行政であったのに対し、卒業生そのものを対象にした調査を通じて高等教育機関の教育そのものにまで焦点を発展させた卒業生研究が胎動したのである。

こうした状況から、1930年前後という時代をアメリカのカレッジや大学における卒業生や校友組織の研究における転換期、つまり校友行政が一定の完成を見る一方で、卒業生研究が始動する時代と捉えることができる。その際、校友会の全国学会の設立と初めての校友行政の全国調査が、同時に行われた1927年を校友行政が完成したことの象徴と考えることができるであろう。

## IV. まとめ

### 1 得られた知見

以上、数章にわたって、校友の組織化や同窓会の発展に関するアメリカにおける校友行政の生成発展の歴史的構造を明らかにすることを目指した。

1821年、ウィリアムズ・カレッジにおいて全米初の同窓会が創設されて以来、アメリカのカレッジや大学では卒業生の組織化が進み校友行政が発展した。日本で取り上げられることの多い寄付金戦略や基金運用といった経営面のみならず、FD や大学評価といった教育改善の側面、初年次教育やキャリア教育、継続教育といった現代のカリキュラム改革の基礎的な側面が、校友行政の発展に伴って形成されたことが確認できた。加えて、就職斡旋や同窓会事業などの直接的な支援のみなら



ず、未来の校友として現役学生に対し在学中から様々な支援を与え、卒業後の母校の支援へと結びつける。さらに言えばそうした母校とのつながり、そしてそれは寄付という形をとることが多いのであるが、そうした母校との関係を研究することこそが校友行政である、そうした取り組み姿勢がアメリカのカレッジや大学の校友行政の概観から明らかになった。

そして、1927年の AAC の創設、および同年の Daniel L. Grant による校友行政調査の実施が、アメリカのカレッジや大学が長い年月をかけて創り上げた校友行政の一つの完成を象徴しているという事も、今回明らかになったことである。

## 2 日本への示唆

これらの知見から明らかになった、アメリカの校友行政における教育面やカリキュラム面の改善活動は、日本の校友行政の文脈において忘れられがちであり、アメリカの校友行政における先例は大きな示唆に富む。同時に日本の大学が、現代のアメリカの基金運用や寄付金戦略を闇雲に模倣することの危険性が、こうしたアメリカの校友行政の歴史から伺い知ることが出来る。つまり、アメリカではハーバード大学の開学以来、最初の同窓会が誕生するまで200年の歳月を必要とし、最初の同窓会がウィリアムズ・カレッジに創設されて以来、100年の歳月をかけて校友行政を完成させた。そして校友行政が完成してからさらに約100年の年月を経てこそ、現在のアメリカのカレッジや大学による基金運用や寄付金戦略の圧倒的な隆盛があるのである。ハーバード大学の大学基金が三兆円を超えていることはよく知られているが、ハーバード大学が今から約百年前に既に授業料収入を超える基金運用収益を上げていたことは、日本ではあまり知られていない。アメリカのカレッジや大学の経営面における校友行政の長い歴史を十分に理解することなしに、アメリカの寄付金戦略や基金運用を拙速に模倣することは危険である。それと同時にアメリカの校友行政が担ってきた教育改革や組織改善という機能を理解することは、日本において今後本格的に校友行政に取り組む際に重要な示唆を与えてくれるはずである。

## 3 今後の研究課題

今回の研究を通じて、アメリカにおける校友行政の成立から発展そして完成の歴史が明らかになった。今後は本文でも取り上げた通り、アメリカのカレッジや大学において校友行政の完成の後に発展した卒業生研究について明らかにすることが求められる。一方で日本の卒業生の組織化については、天野（2000）が日本の同窓会の類型化に関するモデルを示しているが、今回のアメリカのカレッジや大学に関する卒業生の組織化と校友行政の研究をふまえた新しい枠組みを提示することも今後の大きな課題といえる。その際、寄付募集などの経営面のみならず教育改革や組織改善の側面をも視野に入れたアメリカの校友行政の歴史という、今回得られた知見を十分に活かした本格的な取り組みが求められよう。

## 注

注1：東京大学は今回の創立130周年記念募金キャンペーンなどを通じて、短期的には500億円、長期的には2000億円規模の東京大学基金を確立することを目標としている。同時期に早稲大学の125周年キャンペーンなど多くの大学が東



京大学同様の周年事業を開催したが、その多くは従来同様の単発の記念事業型募金を中心としたキャンペーンであった。サブプライムローン問題に端を発する経済環境の悪化は、駒澤大学がデリバティブ取引で154億円の損失を発生させ、慶應義塾大学が225億円の株式含み損を発生させたが、短期的な視野におけるこうした悪条件を考慮してもなお、グローバル化やユニバーサル化による国内外の競争の激化は、日本の高等教育機関が基金の拡大や財務基盤の安定を目指さざるを得ない背景となっている。

注2：本文中でも触れているように“Alumni Relations”は「卒業生と大学の関係」であるが適訳が見当たらない。PRを「パブリック・リレーションズ」と表記するように「アラムナイ・リレーションズ」としたいところだが定着しているとは言えず、「卒業生関係」、「同窓会業務」といった訳語も正確とは言えない。そこで本論では、私立大学連盟が1987年の特定研修で使用して以来、時において使用されてきた「校友行政」という訳語を、行政府の活動と紛らわしい表記ではあるが、使用する。

注3：“Alumni”の訳出については、固有名詞など特定の訳がついている場合を除き基本的に「卒業生」で統一した。「卒業生」のうち、一定の目的を持って活動する、あるいは何らかの意図の下に組織化されたものに「同窓生」や「校友」の訳語をあてた。“Alumni Association”の訳出については、卒業生自身によって自然発生的に組織化される通常の卒業生団体を「同窓会」、機関側の主導により大学の利害関係を重視して組織化されるものを「校友会」とした。なお、日本語の「同窓会」は、同窓生同士による一時的な行事のことを指すこともあるが、ここでは恒常的な「団体・組織」としての「同窓会」を主に取り上げる。

## 引用文献

天野郁夫，2000，「大学の同窓会—歴史と展望」『IDE 現代の高等教育』419：5-11.

中央教育審議会，2008，『学士課程教育の構築に向けて（答申）』.

Geiger, Roger L., 2000, *The American College in the Nineteenth Century*, Nashville: Vanderbilt University Press.

Grant, Daniel L., 1931, “Intellectual Life of Alumni,” *The Journal of Higher Education*, 2 (1): 16-23.

飯野正子，1997，「校友会活動の日米比較」日本私立大学連盟『大学時報』46(253)：58-61.

喜多村和之，1990，「同窓会（Alumni）の意義—アメリカの場合を中心に」文部省高等教育局学生課編『大学と学生』297：7-13.

小林雅之，両角亜希子，片山英治，2007，『わが国の大学の財務基盤強化に向けて：研究序説：東大-野村 大学経営ディスカッションペーパー No. 01』，東京大学大学総合教育研究センター.

小林雅之，両角亜希子，片山英治，羽賀敬，2008，『アメリカの大学の財務戦略：4 大学現地調査報告：東大-野村 大学経営ディスカッションペーパー No. 05』，東京大学大学総合教育研究センター.

Lapovsky, Lucie., 両角亜希子ほか訳，2007，『アメリカの大学における基金の活用：東大-野村 大学経営ディスカッションペーパー No. 03』，東京大学大学総合教育研究センター.

丸山文裕，2006，「アメリカの大学における基本財産管理」『IDE 現代の高等教育』484：59-65.

Morison, Samuel E., 1936, *Three Centuries of Harvard*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Morrill, J. L., 1938, “Improving Alumni Relations,” *The Journal of Higher Education*, 9 (5): 235-242.

Pace, C.R., 1979, *Measuring Outcomes of College: Fifty Years of Findings and Recommendations for the Future*, San Francisco: Jossey-Bass.

Reed, Williams, and Reed, Beverly, 小林雅之・片山英治・劉文君訳，2008，『高等教育機関のための寄付募集入門：アートと

- サイエンス：東大-野村 大学経営ディスカッションペーパー No. 01』, 東京大学大学総合教育研究センター.
- Rudolph, Frederick, 1962, *The American College & University: A History*, Athens: The University of Georgia Press.
- Sailor, R. W., 1930, "The American Alumni Council: A Historical Sketch of the Different Organizations Which Have Finally Combined to Form the Council," *The Journal of Higher Education*, 1 (6): 339-341.
- Sailor, R. W., et al., 1924, *The Manual of Alumni Work*, Ithaca: The Association of Alumni Secretaries.
- Shaw, Wilfred B., 1922, "A New Power in University Affairs," *Scribner's Magazine*, LXXI 677-684.
- Shaw, Wilfred B., et al., 1917, *Hand Book of Alumni Work*, Ithaca: The Association of Alumni Secretaries.
- 清水畏三, 1987, 「アメリカの大学校友会—その母校愛と寄附」 日本私立大学連盟『大学時報』36(192): 46-49.
- Stover, Webster S., 1930, *Alumni Stimulation by the American College President*, New York: Columbia University.
- 田中義郎, 2006, 「アメリカ大学のファンドレイジング—フィランソロピーの制度化の賜物」『IDE 現代の高等教育』484: 54-59.
- 東京大学, 2008, 『東京大学アクションプラン2005-2008: 2008年度改訂版』.
- 東京大学基金, 2008, 『東大130キャンペーン活動報告書』.
- Wertenbaker, Thomas Jefferson, 1946, *Princeton: 1746-1896*, New Jersey: Princeton University Press.
- Williams, Robert L., 1934, "Alumni Relations," *The Journal of Higher Education*, 5 (6): 327-331.
- 山田礼子, 2003, 「同窓会サイトへアクセス—大学本体の活動と密接にリンクした展開」『カレッジマネジメント』リクルート122: 48-51.
- 山田礼子, 2007, 「アメリカの大学における最近の同窓会戦略—多彩な活動を支える専門家を育成」『カレッジマネジメント』リクルート144: 20-24.

(受理日:平成21年3月4日)