

学生の学びを止めないために、理事長が本気で寄付を集め、職員は自ら試行錯誤し変革する。

学校法人青山学院

【万代（まんだい）基金について】

青山学院は2017年11月に万代基金を創設しました。当該基金は、学ぶことが困難な若者と母校の発展のために個人資産のほとんどを寄付するなど、身を捧げ尽くした卒業生で元理事長・万代順四郎の名にちなんでいます。目標金額は1千億円に設定されています。当該基金の運用益等は、3つの目的①万代基本基金（貯蓄型）②給付型奨学金（フィナンシャル・エイド）③教育研究資金（AOYAMA VISION）のために使用され、

①は、長期的な発展のために貯蓄し、金融資産として運用します。果実は、奨学金や教育研究資金などの原資を長期的・安定的に確保するために用います。②は、経済的な理由のために学びたくても学べないなどの学生・生徒が1人たりとも出ないように給付型奨学金を拡充強化するために用います。③は、「AOYAMA VISION パワーアップ宣言」に基づいて、教育研究の施設設備を充実させ、教育内容を深化させるために用います。

当該基金には、寄付金額に応じて寄付者へ返礼品を送付する、プレゼント付き寄付「青学ギフト」があります。2



万代基金の3つの目的

018年度から開始され、返礼品は100品以上に及んでいます。法人の寄付を主導する部署である学院連携本部のメンバーが発案し、理事長が承認して実施に至っています。法人ホームページには、寄付者のメッセージが多く寄せられており、「青学ギフト」は寄付者と卒業生、法人をつなぐきっかけとなっています。

法人では、青学ギフトの効果について、寄付金額を増加させることではなく、寄付者の裾野を広げることであると考えています。青学ギフトは寄付事業の取組みとしては目立っているものの、実際に集まっている金額としては寄付金全体の4%程度であり、「青学ギフト」を含めた募金活動全体での件数や金額を増加させることを目指しています。

青学ギフトの仕組み



青学ギフトの仕組み

【募金活動のポイント】

現理事長は、「理事長の仕事とは、『決裁、挨拶、寄付集め』の3つである」と話しています。法人トップである理事長の職務として寄付募集に強い意欲を見せており、毎年寄付金額の目標を立てています。寄付金募集の担当者によると、寄付募集にあたっては、必要な時だけ寄付者とコンタクトを取るといった発想ではなく、常に寄付者とコンタクトを取り続けるという発想が必要になるといふことです。

青山学院の寄付募集では3つのポイント①理事長の覚悟②人材育成③学校の当事者であるという帰属意識を寄付者に持つてもらふこと一を大切にしています。

①理事長の覚悟

理事長の覚悟により、法人が本気で寄付を集める姿勢を内外に示しています。例えば理事長は外部の方と頻繁に接点を持ち、寄付に対する意思を直接

お伝えしています。また、学院連携本部は理事長直下の部署であり、理事長の熱意や意向が伝わりやすくなっています。寄付募集に関する職員のアイデアに理事長が頻繁に意見を出すなど、理事長と学院連携本部が密にコミュニケーションをとることで、法人一丸となって寄付募集に取り組んでいます。

②人材育成

人材育成について、「何をするか、ではなく、誰とするか」を重視しています。寄付金募集の担当者は、寄付のノウハウを得られたとしても、学校職員に優れた人材がいなければ結果に結びつかないと考えています。職員が外部の方と会う機会を増やすことで、コミュニケーション能力などを高めることができ、新たなアイデアを得ることもできます。また、職員一人一人が目の前の業務だけにとらわれず、業務上のミッションを意識することにより視野が広がり、学校や法人全体が目指す方向性を意識することができ、そのような職員が増えることにより、法人全体としての目標に沿った業務遂行が可能になります。

職員は「学生の学びを止めない」ことを大義とし、アイデアのスピーディーな実行を大切にしています。法人では、寄付募集のアイデアを実行に移す際、たとえ20%の完成度であっても躊躇せず実行することを大切にしています。完璧に整えてから実行に移すと時期を

逸することが多いため、最初の完成度が低くても最終的に120%を目指せばよいという考えのもと、募金活動に取組んでいます。担当者は、「トライ・アンド・エラー（try and error）」もしくは「トライ・アンド・ラーン（try and learn）」の大切さを実感しています。さらに、「できない、やれない、規則にない」という言葉を避け、変えるべきところは変えるという姿勢を大切に行っていることも特徴の一つです。

③学校の当事者であるという帰属意識を寄付者にも持ってもらおうこと

法人では、寄付をお願いする際に相手をリサーチしたうえで、状況や寄付への考え方に合わせた呼びかけをしています。そのため、スムーズな寄付募集に結びついています。また、寄付者に学校の現状報告を継続し、高額寄付者に対して定期的に手紙やメールを送ったりするなど、寄付者と学校とのつながりを保つ努力を行っています。こうした取組みにより、寄付者が「自分は学校の当事者である」という学校に対する帰属意識を持つきっかけとなり、寄付のリピーター増加につながっています。寄付は一生の間に一度もせずとも生活に何ら差し支えがないからこそ、寄付を増やすためには、学校への帰属意識を寄付者に持つてもらわなければならない、というのが担当者の考えです。

【遺贈について】

法人では遺贈にも取り組んでいます。「〃これまで」と〃これから」というコンセプトでオリジナルエンディングノートを作成し、希望する卒業生約1万人に配付しました。全世代が懐かしいと思えるよう、10年ごとの写真を豊富に掲載したエンディングノートは反響を呼んでいます。エンディングノートを配付した約1万人のうち、約8割は今まで寄付したことがなかったため、寄付者の層の拡大につながっています。中でも70〜80代の寄付者層にエンディングノートは好評であり、遺贈についても大勢が参加しています。