

広島大学 高等教育研究開発センター 大学論集
第43集 (2011年度) 2012年3月発行：319-336

国立大学における「卒業生サービス」の現況と課題

大川一毅・西出順郎・山下泰弘

国立大学における「卒業生サービス」の現況と課題

大 川 一 毅*
西 出 順 郎**
山 下 泰 弘***

はじめに

近年の少子高齢化や経済不況に伴い、大学を取り巻く環境は年々厳しいものとなっている。こうした状況のなか、各大学は卒業生との関係を強化し始めた。今や大学は、寄附、教育・就職支援、管理運営への参画など、卒業生に多くの協力を期待している。

これまで我が国の私立大学、ことに「伝統私学」にあつては、その歴史的歩みにおいて卒業生の後援に支えられ大学の存続・発展を遂げてきた。一方、国立大学は新制大学としての発足以降、大学の基本的運営方針の決定を国に委ね、経常経費の多くも保証されてきた。それゆえに、大学の運営においては各大学の個性発揮も、大学間相互の競争も、そして卒業生からの支援もさほど必要としなかった。しかし、2004（平成16）年の国立大学法人化は国立大学に多くの変革を求めることになった。「競争的環境」を前提とした大学の個性化・多様化への各種取り組みをはじめ、大学財源の確保に向けた自主努力も要求された。こうした大学運営改革の中で、国立大学も卒業生や同窓会の存在に着目するようになった。しかし、国立大学、とりわけ地方国立大学において卒業生の母校に対する愛着や帰属意識は必ずしも強いものではなく、大学後援意欲も概して旺盛とは言い難い。この背景には国立大学発足時の歴史的経緯に起因する「全学的な一体感」の希薄さもあるだろう。しかし、たとえこれを念頭に置いたとしても、果たして国立大学はこれまで卒業生に対する便宜提供にどれだけ配慮してきただろうか。現況の厳しい大学環境を理由にして、国立大学は卒業生に一方的な支援を要求してはいないだろうか。卒業生はいつも無条件に母校を支援してくれる訳ではない。

1. 「卒業生サービス」への着眼

(1) 大学と卒業生との相互支援

卒業生の大学貢献を誘引する上で、大学と卒業生との相互支援関係を構築していくことが重要である。大学が卒業生に対して継続的な関係の維持を図り、持続的な支援を展開する。これに応じて

* 岩手大学准教授（評価室）

** 岩手県立大学総合政策学部准教授

*** 山形大学企画部准教授

卒業生も大学への帰属意識を維持し、後援意欲も高める。卒業生の物心両面にわたる支援は、大学の発展や活性化につながる。大学が活性化してその知名度や社会的prestige（名声・威信）が高まれば、卒業生個々にとってもそのことは自らの社会的評価要素として有利に働く。一方、卒業生が社会で活躍し高い評価や名声を得るならば、卒業生を輩出した大学の社会的な評価に結びつく。大学と卒業生はこうした相互関係を持っており、相互支援は両者の利益につながる。

今日、国立大学には社会や地域との共存共栄を重視した大学運営努力が求められている。地域との共生を自らの使命（ミッション）として位置づける地方国立大学も多い。だとすれば、地方国立大学にとっての卒業生支援は地域に供給した人材の質を継続的に維持する手段となり、また卒業生を仲介とした大学と地域社会との連携に結びつく。地域社会をリードする地方国立大学とその卒業生の持続的な相互関係の構築は、地方国立大学のアイデンティティの証明にもなる。

こうした問題意識をふまえ、本研究では国立大学における「卒業生サービス」に着眼した。

(2) 「卒業生サービス」研究にあたっての課題設定

「卒業生サービス」とは、大学の知的財産や施設等を活用して、大学が卒業生に提供する各種の便益をいう。「卒業生サービス」という呼称は必ずしも普及定着していない。しかし、その内容については、たとえば大学情報の提供、図書館や博物館など大学施設の利用便宜、ホームカミングデーの開催、大学主催行事への招待、同窓会の支援など特に目新しいものでもない。アメリカの大学ホームページでは「alumni services」、「graduate benefits」として掲載されている。

これまで、大学の地域貢献に関する調査研究や大学の同窓会機能に関する実証的研究、あるいは個別大学における卒業生事業についての事例紹介等は学会誌や商業誌等で報告されている。しかし日本の大学における「卒業生サービス」を「総体」として着目し、その現況や課題について実証考察した研究は管見の限り見あたらなかった。

そこで本研究¹⁾は、大学における「卒業生サービス」を、大学と卒業生との持続可能な相互関係構築及び相互支援に資する新たなミッションとして位置づけ、これを地方国立大学で展開することの意義と可能性について実証的に考察することとした。この目的に応じ、①「卒業生サービス」に関する国立大学の実施状況調査、及び関連情報と資料の収集・分析、②地方国立大学に焦点をあてた「卒業生サービス」の実証調査、及び実施にあたっての促進要因と阻害要因の特定、③大学マネジメントにおける「卒業生サービス」の基本的枠組み（マネジメントモデル）の提示、及び「卒業生サービス」の有効性を評価する成果指標の策定とその検証を実施する。

このうち本稿では、①に該当するものとして、国立大学第一期中期目標・中期計画で示された「卒業生」に関する記載を集計し、これを分析考察する。これにあわせ、2010（平成22）年3月に行った「国立大学における卒業生サービスの実施状況アンケート調査」の結果も報告する。さらに第二期中期目標・中期計画における卒業生関連事項の記載にも言及したい。これらをふまえ、国立大学における「卒業生サービス」の現況と実施上の課題を明らかにし、今後の研究課題を提示する。

2. 中期目標・中期計画に示された「卒業生関係事業」

(1) 第一期中期目標・中期計画での記載

国立大学法人すべての第一期中期目標・中期計画から卒業生関係事業の有無を検証した結果、国立86大学中47大学での記載を確認した²⁾。これらは、全大学共通の「記載様式」における「社会との連携・国際交流」の箇所に34件、「自己点検・評価及び情報提供」の箇所に28件、「財務内容の改善」に25件、「学生への支援（就職支援）」に23件、「その他業務運営に関する重要目標」には16件の記載があった³⁾。「その他業務運営に関する重要目標」で記載された事項については、「施設設備の整備・活用等」での記載が5件、「同窓会の組織・支援」で記載されたものが4件だった。

(2) 「中期目標期間業務実績報告書」にみる「卒業生関係事業」

これら「卒業生関連事業」計画はどのように展開されたのか。具体的内容について、各国立大学法人が国立大学法人評価委員会に提出にした「平成19事業年度に係る業務の実績及び中期目標期間（平成16～19事業年度）に係る業務の実績に関する報告書」（以下「実績報告書」と呼ぶ）から確認しよう（抜粋事例は表1参照）。

①卒業生への情報提供

「実績報告書」の記載にあつて、「卒業生（サービス）関連事業」に関する報告は国立全大学で251項目あった。このうち「卒業生への大学情報の提供」を実績として報告したものは109件を数える。大学情報の提供対象として卒業生を特定明記している場合、情報提供それ自体を目的とするよりも、他の目的実現のための情報提供であることが多かった。そこで導こうとするのは、たとえば「外部資金の獲得」、「学生支援（教育、就職）への協力」、「産学連携・社会貢献活動への便宜」、「人的ネットワークの形成」などである。第一期中期目標期間における「大学から卒業生への情報提供」は、卒業生への便宜提供という目的そのものよりも、大学への利益誘導を重視していた。

②「大学国際化」事業としての「卒業生サービス」

「卒業生（サービス）事業」は「社会との連携・国際交流」領域における「大学の国際化」事業の一環としても実績報告され、46件の記載がある。ここでは母国に帰国した卒業留学生への「大学情報の提供」、「研究継続支援」、「就職支援」などが報告されており、また帰国留学生の母国における同窓会設置支援や留学生データベースの構築といった報告もある⁴⁾。大学にとって海外からの留学生はやがて国際的人材ネットワークの基盤となり、海外大学との交流や留学生の募集、自学邦人学生の留学派遣といった「大学国際化」事業を展開する上で重要な役割を果たす。それには留学生卒業生との関係維持や連携強化が重要であり、「留学卒業生サービス」はこれを推進する方途となる。

「大学国際化」事業として、海外に在住する邦人卒業生のための「大学情報の提供」、「海外同窓会組織の設置支援」、「海外同窓会組織の活動支援」等の「卒業生サービス」も報告されている。これらの実施については、海外在住卒業生からのニーズが高いこと、既存同窓会の「勢力外」であること、留学生卒業生も含め海外在住者は母校へのロイヤリティ（愛校心）や寄附意欲が旺盛であること、といった背景がある。これらのことは訪問調査から確認した⁵⁾。

表1 第一期 中期目標期間「業務実績報告書」に記載された「卒業生サービス」事業

大学	記載箇所	中期計画	中期目標期間（H16～H19）実績報告
【卒業生への情報提供】			
東北大学	I 業務運営・財務内容等の状況 (3) 自己点検・評価及び情報提供 ②情報公開等の 推進に関する目標	受験生，保護者，高校， 本学卒業生及び後援会等 に対する大学情報の積極 的な広報活動を推進する。	本学同窓生を対象に100周年記念事業ニュースに引き 続きメールマガジンの発行を始めた。一方，全学の広 報支援体制を強化し広報活動の積極的な展開に資する ことを目的に，情報の適切かつ効果的な広報のための 「広報マニュアル」を作成，教職員に配付し，啓蒙に 努めるなど，積極的な活動を推進した。受験生等を対象とした大学案内の抜本的見直しやメール マガジンの発行など，受験生，保護者，高校，卒業 生等を対象とした広報活動は中期計画を上回って推進 されたと判断される。
【国際交流事業としての「留学生卒業・修了生支援」】			
信州大学	II 教育研究等の質の向上の状況 (1) 教育に関する目標 ④学生への支援に関する目標	留学生の卒業（帰国）後 のフォローアップ体制を 整備する。	平成19年9月に，韓国において交換留学生・卒業生と の3回目の同窓会を開催し，13名が参加した。 本学の留学生及び国内外の卒業生に対して，国際交流 ニュースマガジン（ニュースレター）の発行及び種々 の情報を提供するとともに，データベース（名簿）を 整備拡大した。平成20年2月には国内での第1回目の同 窓会を開催した（留学生20名・教員5名参加）。
【学生支援の延長としての「就職・キャリアアップ・学び直し」支援】			
京都工芸 繊維大学	II 教育研究等の質の向上の状況 (1) 教育に関する目標 ④学生への支援に関する目標	4) 卒業生との連携の強 化に関する実施方策 ア) 学生支援センターに おいて同窓会組織の協力 を得て卒業生のフォロー アップの方策を検討する。	OB・OGの再就職希望者に就職情報の利用の拡大を 図るため，大学ウェブサイトと同窓会ウェブサイトと のリンク構築について同窓会総会において周知を図つ た。
愛媛大学	II 教育研究等の質の向上の状況 (3) その他の目標 ①社会との連携，国際交流 等に関する目標	社会人入学の促進，生涯 学習やリカレント教育等 の持続的学習の場を提供 するためのプログラムを 整備する。	生涯学習の充実を図るために，平成20年度から教育学 生支援部に「生涯学習室」を置くこととした。 また，愛媛大学卒業生の「学び直し」を支援するため に，研究生等の入学科，授業料の優遇措置を導入した。
【全学同窓会の組織】			
新潟大学	その他の業務運営に関する 重要事項に関する特記事項等		3 後援会（同窓会）による組織的な後援 ①法人化を契機として本学の支援と学部の枠を超え た同窓生連携・交流を目的として，「新潟大学全学同 窓会」が発足した。 ②全学同窓会との定期的な交流等（懇談会，交流会等） を開催し，業界セミナーへのOB，OG派遣，各種情 報提供等の施策に同窓会が貢献することとなった。懇 談会においては，大学側及び同窓会側双方の意見交換 の場として，産学連携の推進や就職支援に繋げていく こととし，交流会では一般市民も参加し，地域との交 流も深めた。
【「卒業生サービス」，「アラムナイ事業」】			
東京大学	○ 全体的な状況 IV その他の業務運営に 関する重要事項 4 社会連携・地域貢献， 国際交流等の推進		(3) 卒業生との連携強化 卒業生との連携を強化するため，卒業生担当理事を置 き，大学の事業としてホームカミングデーを実施し， 卒業生組織の連合体として校友会を発足させた。さら に，校友会ニュースの刊行，卒業生ポータルサイトの 開設，卒業生カードの発行など，卒業生サービスを実 施した。
東京 外国語 大学	I 業務運営・財務内容等の状況 (1) 業務運営の改善及び効率化 ①運営体制の改善に関する目標	役員会直属の室を整備し 大学運営に関わる企画の 立案と執行を主導する。	卒業生との連携を推進し，本学の発展に資することを 目的とするアラムナイ事業室を新たに設置した。

③「学生支援の延長」としての「卒業生サービス」

「卒業生（サービス）事業」を「学生支援の延長」として位置づけ、その実績を報告したものが11件ある。ここでは、卒業・修了生の就職支援や専門的職業人としてのキャリア・アップ支援などが報告されている⁶⁾。具体的な事例をあげるならば、新卒未就職者への継続的就職支援、教員採用試験受験者の支援、大学院修了者への研究情報提供と就職支援、医学部・教員養成学部における「キャリア・アッププログラム」などがある。また卒業生に対する生涯学習活動機会の提供や、既職者のための就職（転職）支援を実施する大学もある。「卒業生サービスとしての学習支援」を報告しているのは、大規模大学が2件、地方大学は9件である。

地方国立大学における卒業生のための「生涯学習支援」については、地域の中核的人材の育成に向けた取り組みとして着目しうる。たとえば愛媛大学の「実績報告書」では「生涯学習の充実を図るために、平成20年度から教育学生支援部に生涯学習室を置くこととした。また、愛媛大学卒業生の学び直しを支援するために、研究生等の入学料、授業料の優遇措置を導入した」と記載している。

「学生支援サービスは、学生の在学中だけではない」という発想のもとで事業展開をする大学もある。こうした大学では、入学以前の段階から在学中、さらには卒業後においても学生（卒業生）を継続的に支援していくことが大学の責務と考える。たとえば山形大学では、エンrollment・マネジメント室（平成23年度4月よりエンrollment・マネジメント部）を設置し、入学前から卒業後までの一貫した学生支援サービスを提供するための取り組みを進めている。

④「全学同窓会」の組織化

第一期「実績報告」では「同窓会（校友会）」に関する記載も多く141件（56大学）を数える。「卒業生（サービス）事業」と「同窓会事業」は全くの同義ではない。しかしながら「同窓会事業」は「卒業生（サービス）事業」と様々に重複する。「実績報告」にあつては、同窓会との連携による寄附・基金事業の推進、あるいは教育活動や就職支援に関わる事業共催の記載などが目につく。教育成果や満足度調査を同窓会に協力依頼して実施した事例も報告されている。国立大学が展開している同窓会事業では、同窓会との連携強化による各種協力要請を目的とする場合が少なくない。

全学的な同窓会の設置を進めた大学も多い。「実績報告書」の記載とは別にして2011（平成23）年5月現在、86国立大学中70大学（81%）で全学同窓会を組織している。このうち旧制帝国大学だった7大学はすべて全学同窓会を組織し、また首都圏、名古屋、近畿圏、福岡などの大都市圏に立地する21国立大学においては17大学（81%）、その他の地方大学でも58大学中46大学（79%）で組織している。全学同窓会に関して、「実績報告書」の記載では大規模総合大学で9件、地方総合大学で25件を見いだすことができる。全学同窓会組織は、既存の同窓会を尊重しつつ、それら同窓会組織を調整する「連合体」としての機能を担うことが多い。たとえば岐阜大学では「卒業生に対する各種のサービスを大学の業務として位置づけることとし、ゆるやかな連合体としての岐阜大学同窓会連合会（仮称）設立に向かって検討を進めた。」と「実績報告書」に報告している。

全学同窓会と連携した事業の開催⁷⁾や募金事業の共同実施なども報告されている。同窓会組織を「大学と卒業生を結ぶ情報発信の窓口」、「大学と社会を結ぶ装置」と位置づけて、大学の社会貢献機能を果たそうとする国立大学もある⁸⁾。これまで同窓会組織に対してある程度の距離を保とうと

してきた国立大学だったが、現在は積極的に関わっていこうとする姿勢もうかがえる。

3. 国立大学における「卒業生サービス」の実施状況アンケート調査

(1) 調査の実施

第一期中期目標期間における国立大学の卒業生関連事業の状況をふまえながら、さらに具体的詳細を把握すべく、「国立大学における『卒業生サービス』の実施状況アンケート調査」を2010（平成22）年3月に行った。アンケートは全国の86国立大学すべての「卒業生サービス」実施管轄部署に郵送で協力を依頼し、48大学から回答協力を得た（回答比率56%）⁹⁾。調査にあたり、「卒業生サービス」を「卒業生（前身校や大学院課程も含む）を対象として大学単位で組織的に実施する様々な便宜提供」と大枠で定め、その具体的特定は各大学の判断に任せた。むしろ各大学が「卒業生サービス」をいかにとらえ、具体化しているかも調査の視点とした。アンケートでは、各大学で実施する「卒業生サービス」について、「実施内容」、「卒業生からのニーズ」、「大学の意識」、「事業実施の目的」、「中期目標・中期計画への記載」、「実施上の課題」、「全学同窓会の組織状況」、「全学同窓会と大学の関係」、「全学同窓会の設置目的」、「全学同窓会の大学への寄与」、「全学同窓会運営上の課題」等について主に回答選択式の設問を立てた。

(2) 「卒業生サービス」の実施状況

アンケートに回答のあった48国立大学のうち、45大学で何らかの「卒業生サービス」を実施していた。その内容についてさらに選択肢による回答を求めた（有効回答数47。選択回答肢は図1を参照）¹⁰⁾。この設問に対して多く寄せられた回答は「卒業生のためのwebサイトの開設（27大学：回答比率57%）」、「就・転職やキャリア・アップの支援（22大学：回答比率47%）」、「ホームカミングデーの開催（20大学：回答比率43%）」であった。

「実績報告書」の記載にもあったように「卒業生を対象とした大学情報提供」は国立大学の多くでこれを実施し、これにあたってはwebサイトの開設や広報誌の発行等が積極的に行われて

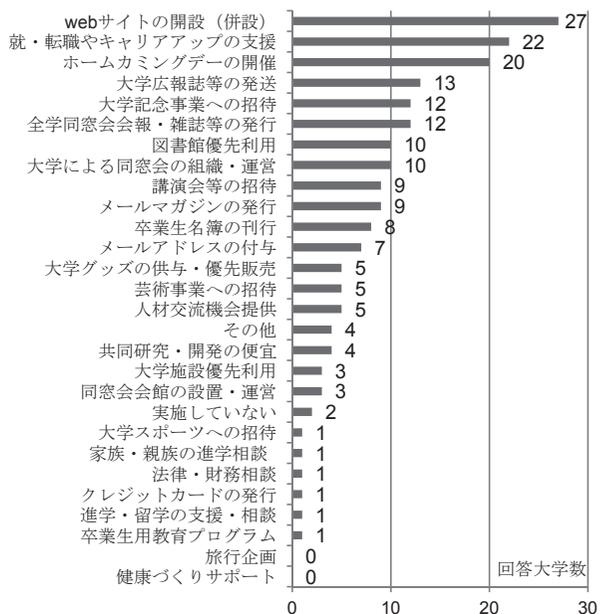


図1 「卒業生サービス」の内容

いる。「就職・転職やキャリア・アップの支援」については、その具体的内容として新規卒業者（就

職未決定者)への就職支援,既卒者のための就職支援や就職指導室(キャリア室)の開放,医療従事者に対するキャリア・アップ支援,教員養成系大学(または教員養成学部)における教員スキルアップ支援,教員免許更新講習優先受付などの事例をアンケートの「備考記載」から確認した。

「人的ネットワーク構築の機会提供」を「卒業生サービス」とする大学も多い。その一環として,ホームカミングデーの開催も積極的に行われている。国立大学においても,ホームカミングデーは卒業生と大学の関係維持の場,卒業生同士の人的交流関係構築の機会として定着しつつある。

回答数は少なかったが「家族親族のための進学相談」,「大学スポーツへの招待」といった「卒業生サービス」が国立大学でも実施されていたことは興味深い。ただし大学の知的資産や施設・設備を活用した「卒業生向け教育プログラム」や「健康・娯楽領域におけるサービスの提供」など,卒業生の「生活の質の向上」を主目的とした「卒業生サービス」の実施は現状のところ少数である。

(3) 「卒業生サービス」の実施目的

「卒業生サービス」の実施目的をたずねた設問¹¹⁾(選択肢回答。有効回答数47。今後の実施を予定する大学の回答も含む。回答肢項目は図2を参照)では,「母校への関心を高める(39大学:回答比率83%)」,「大学と卒業生の関係維持(37大学:回答比率79%)」,「大学人脈(ネットワーク)の形成(36大学:回答比率77%)」,「大学への寄附・寄附金の増加(28大学:回答比率60%)」などの回答が多く寄せられた。国立大学としての責務を反映してか「社会貢献活動の一環(13大学:回答比率28%)」,「大学が所在する地域の活性化(10大学:回答比率21%)」という回答も見られる。卒業生個人の「社会的地位の向上(6大学:回答比率13%)」や「生活の質の向上(5大学:回答比率11%)」を回答した大学は多くない。現況における国立大学の「卒業生サービス」実施の視点は,卒業生の利益よりも大学利益への誘導に置かれていることが,この設問回答からも確認できた。

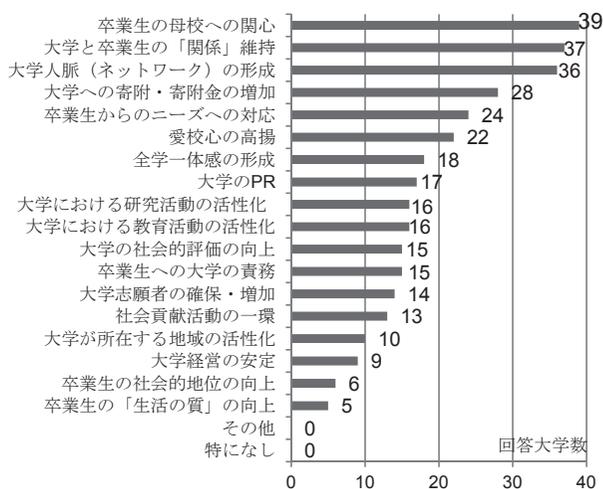


図2 「卒業生サービス」の実施目的

(4) 「卒業生サービス」へのニーズ

「卒業生サービス」のニーズについて,有効回答47大学のおよそ7割が「強く感じる(回答9大学:回答比率19%)」,または「ある程度感じる(回答23大学:回答比率49%)」と答えている¹²⁾。これを大学規模別に見るならば,「学生収容定員1万人以上,学部等数概ね10学部以上」の大規模大学では,回答のあった8大学¹³⁾すべてが「卒業生サービス」実施のニーズを「強く感じる(4大学:回

答比率50%)」もしくは「ある程度感じる(4大学:回答比率50%)」と回答している。これに対して、「地方国立大学(上記以外の大学で、かつ首都圏、名古屋、京阪神、福岡以外の場所に立地する17の総合大学)」では、「強く感じる」の回答は皆無であり、「ある程度感じる」の回答が9大学(回答比率53%)、「どちらともいえない」の回答が7大学(回答比率41%)だった。

「大学が卒業生サービスを重視していると感じるか」をたずねた設問¹⁴⁾(有効回答数47)では、「とても重視している」と回答したのが全体で5大学(回答比率11%)、「ある程度重視している」と回答したのが18大学(回答比率38%)だった。これらで全体回答の約半数を占め、国立大学においても「卒業生サービス」重視の姿勢があることをうかがわせる。ただし、大規模総合大学と地方総合大学の回答を比べるならば、ここでも意識や実態の差が現れる。大規模総合大学では、回答8大学のうちの2大学が「とても重視している」と回答し、4大学は「ある程度重視している」と回答した(8大学中の両回答比率75%)。一方、地方総合大学の回答をみると、「とても重視している」は皆無であり、「ある程度重視している」の回答も13大学中4大学(回答比率31%)にとどまった。

「卒業生サービス」ニーズへの大学の対応をたずねた設問¹⁵⁾(有効回答数47)では、「とてもよく応えている」と回答したのは全体で1大学、「ある程度応えている」と回答したのは16大学(回答比率34%)、最も多かったのは「どちらともいえない」の回答だった(18大学:回答比率38%)。大規模大学の回答(8大学)においては「とてもよく応えている」の回答が1大学あり、「ある程度応えている」の回答も5大学で、両者あわせた回答比率は75%であった。地方総合大学の回答では「どちらともいえない」(回答比率65%)、「あまり応えていない」(回答比率25%)の回答で占められており、「とてもよく応えている」の回答は一切無く、「ある程度応えている」の回答も16回答中1大学のみ(回答比率6%)だった。

4. 「卒業生サービス」実施上の課題

アンケートでは「卒業生サービス」実施上の課題についても回答を求めた(有効回答48大学。選択肢回答式、複数回答可。選択肢項目は図3を参照)¹⁶⁾。これに対しては「個人情報の問題(31大学:回答比率65%)」、「大学職員の負担増(25大学:回答比率52%)」、「卒業生の所在の把握(24大学:回答比率50%)」を回答する大学が多かった。

「卒業生サービス」の実施には、卒業生情報の把握が重要である。しかし卒業生の所在や職業は流動的であり、その情報収集と管理に費やす労力と経費は大き

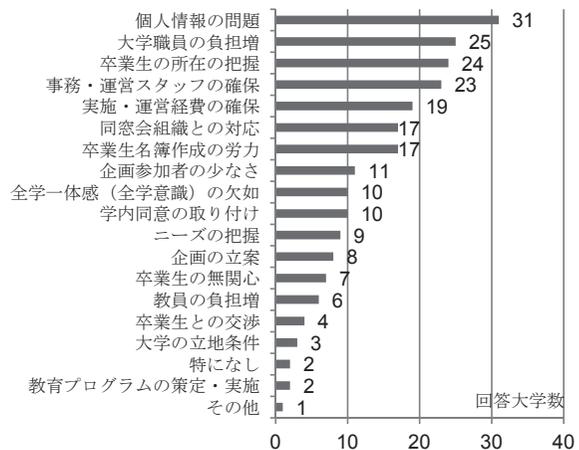


図3 「卒業生サービス」実施上の課題

い。そのことが「卒業生サービス」実施上の課題となっている。国立大学についていえば、卒業生情報を同窓会が管理している場合も多い。それゆえに全学的な「卒業生サービス」を実施するには、各同窓会との連携が必要となる。しかし同窓会と大学との間での卒業生情報の移譲には個人情報の問題が発生する。卒業生情報を利用して、大学が何をどこまでやるかについては、同窓会や卒業生との合意が求められる。やがて卒業生情報が充実していけば個人情報価値も高まり、大学はそれに応じた保安措置に配慮しなければならない。これら個人情報の管理とその業務負担の課題に対処する方途として工夫されたのが「メールアドレスの付与」や「卒業生のためのwebサイト開設」である。メールアドレスの付与は、卒業生がどこに所在しようと大学情報を伝えられ、コストの削減もできる。webサイトは効果的な情報提供を期待するものだが、卒業生が自らの意思で個人情報をwebサイトに入力提供する「仕組み」として開発されたものもある。

「卒業生サービス」実施上の課題として「同窓会との対応」をあげる大学も17回答あった（回答比率35%）。多くの国立大学では前身校に由来する同窓会組織が学内に複数存在する。前身校同窓会は学部同窓会に継承され、大学（新制）よりも古い歴史を有していることが珍しくない。規模や資産、活動実績も多様な学内各同窓会との連絡調整に苦慮する大学も多い。また、同窓会組織にとって会員（卒業生）情報は財産であり、これを大学に提供することへの躊躇や抵抗の声もある¹⁷⁾。個人情報問題も含め、国立大学における全学同窓会事業は必ずしも容易ではない。

どの国立大学にとっても「卒業生サービス」事業の資金確保は難しい課題である。各大学は「卒業生サービス」を重視しながらも、現状ではそれに応じた経費措置には至っていないようである。そのことは、アンケートでも「卒業生サービス」実施上の課題として「事務・運営スタッフの確保（23大学：回答比率48%）」、「事務・運営経費の確保（19大学：回答比率40%）」の回答比率が高かったことから確認できる。先導的取り組みを展開する首都圏所在の国立総合大学ですら、自由回答記述で「卒業生サービスについて私学並みの対応を求められることもある。しかし、財政的・人的に厳しい国立大学として、現在可能な範囲でやっていることを卒業生に理解を求めている」と述べる。

地方国立大学の場合、「費用対効果」の面においても学内からの批判がある。また卒業生だけを特定した事業への躊躇もあるようだ。アンケート回答でも「全学一体感の欠如（10大学：回答比率21%）」、「学内同意の取り付け（10大学：回答比率21%）」、「卒業生の無関心（7大学：回答比率15%）」など、国立大学ならではの課題もあがる。運営経費を確保するために、第二期中期計画において卒業生や同窓生との連携協力による「大学基金」等の創設や募金事業を掲げる大学もある。

「卒業生サービス」業務が組織的に展開されていないことも今後の対応課題となっている。アンケートの自由記述では「同窓会、募金業務、就職支援、国際業務、生涯学習、地域連携など、それぞれの担当部署、担当者が卒業生に関わる業務を個別に実施しているのが現状」という回答もあった。「誰（どこ）が卒業生サービスを行うのか」について、学内合意を得ることは容易ではない。

5. 第二期中期目標・中期計画に示された「卒業生サービス」

平成22（2010）年より、国立大学法人は「第二期中期目標期間」となった。国立大学法人は、「卒

表2 第二期 中期目標・中期計画に記載された「卒業生サービス」事業の事例

大学	記載箇所	中期計画
【卒業生への情報提供】		
上越教育大学	I 大学の教育研究等の質の向上に関する目標を達成するためにとるべき措置 1 教育に関する目標を達成するための措置 3) 学生への支援に関する目標を達成するための措置	卒業生・修了生からのニーズに応じて、各種情報提供・相談等の支援を実施する。
鳥取大学	IV 自己点検・評価及び当該状況に係る情報の提供に関する目標を達成するためにとるべき措置	2 情報公開や情報発信等の推進に関する目標を達成するための措置 1) 卒業生に対する大学情報発信等の体制を構築する。
【「学生支援」の一環としての「卒業生サービス」】		
お茶の水女子大学	3 その他の目標を達成するための措置 1) 社会との連携や社会貢献に関する目標を達成するための措置	卒業生のキャリアネットワークを構築し、生涯にわたる教育を提供し、就業支援体制を築く。
静岡大学	I 大学の教育研究等の質の向上に関する目標を達成するためにとるべき措置 1 教育に関する目標を達成するための措置 (3) 学生への支援に関する目標を達成するための措置	学生の学習・生活面のニーズの把握に努め、支援体制を向上する。また、卒業生・修了生に対する支援も充実させる。
鳴門教育大学	【中期目標】 I 大学の教育研究等の質の向上に関する目標 1 教育に関する目標 (3) 学生への支援に関する目標	【中期目標】 交流を通じた各種情報交換のための卒業生、修了生、在学生、教職員間の相互ネットワークを構築し、卒業及び修了後におけるフォロー体制を確立する。
【国際交流事業としての「留学生卒業・修了生支援」】		
宇都宮大学	3 その他の目標を達成するための措置 (2) 国際化に関する目標を達成するための措置	留学生の受け入れの拡充と派遣体制を整備するとともに、海外の同窓生ネットワークを構築し、帰国後の学生との連携を強める。
大分大学	3 その他の目標を達成するための措置 (2) 国際化に関する目標を達成するための措置	アジア諸国をはじめとする国・地域などに留意しつつ、優秀な留学生の戦略的な受け入れを推進し、卒業後のフォローアップについても強化を図るなど体系的な留学生受け入れ体制を確保するとともに、学生の海外留学を積極的に推進し、国際教育を向上させる。
【学生支援の延長としての生涯学習機械の提供】		
香川大学	3 社会との連携や社会貢献に関する目標を達成するための措置 (3) 生涯学習に関する目標を達成するための措置	「公開授業」と「eラーニング」を活用して、市民や卒業生のリフレッシュ教育やリカレント教育を想定した教育プログラムを整備する。
山形大学	I 大学の教育研究等の質の向上に関する目標を達成するためにとるべき措置 1 教育に関する目標を達成するための措置 (3) 学生への支援に関する目標を達成するための措置	卒業生・修了生への継続的な情報発信を行うとともに生涯学習の機会を提供するなど一貫した支援を行う。
三重大学	3 その他の目標を達成するための措置 (1) 社会との連携や社会貢献に関する目標を達成するための措置	公開講座や市民開放授業等、地域住民が参加できる教育活動を充実する。また、教員免許状更新講習等、社会人（同窓生を含む）のキャリアアップ教育に貢献する。
【「卒業生サービス」】		
東北大学	5 大学支援者等との連携強化に関する目標を達成するための措置	東北大学校友会を中心とした校友へのサービスを通じて大学と卒業生の連携を強化する。
【「財務内容の改善に関する目標」に関する卒業生事業】		
京都大学	III 財務内容の改善に関する目標を達成するためにとるべき措置 5 大学支援者等との連携強化に関する目標を達成するための措置	国内外の地域同窓会の組織化並びに学部、大学院等の同窓会間の連携を支援する。

業生サービス」に関して新たにどのような目標・計画を立案したのか（抜粋事例は表2参照）。

国立大学法人すべての「第二期中期目標・中期計画」を確認したところ、国立86大学中46大学で卒業生に関連する事業を中期目標・中期計画にあげていた。具体的には「卒業生・同窓会との関係強化」が20計画と最も多く、「大学支援・寄附金」など卒業生の協力要請・促進を図る事業が15計画、

「卒業生とのネットワーク構築」が14計画あった。これら「卒業生との連携強化」を事業計画に掲げるのは大規模総合国立大学、もしくは大都市圏の国立大学に多い。

「卒業・修了留学生に対する支援」や「海外同窓会の設立」など、「大学の国際化」事業の一環としての「卒業生サービス」も11計画みられる。この他、「就職支援事業（10計画）」、「キャリア・アップ支援事業（5計画）」、「生涯学習機会の提供（4計画）」、「キャリアサポート事業（2計画）」など卒業生の直接的便益を図る計画も増えてきている。また、「卒業生（校友）へのサービス」という意図を明記した計画もいくつかの大学で見られるようになった¹⁸⁾。

まとめ、および今後の研究課題

(1) 「卒業生サービス」の現況と課題

今回の調査検証結果から、「卒業生サービス」事業が国立大学でも進んでいることが明らかとなった。第二期中期目標・中期計画においても「卒業生（サービス）事業」の記載を多く確認できる。

大学に対する満足感は、卒業した後も母校から享受する有形無形の便益によって高まることもある。卒業生にとって、その満足感が大学への愛着や帰属意識につながり、大学支援の動機付けともなる。卒業後も大学からの様々な情報提供やサービスを楽しむことができるならば、大学との結びつきは維持、もしくは回復しうる。卒業した後も大学との関わりを持てる卒業生は、大学に対する満足度や貢献意欲も高まる。これからの大学運営において、大学は「卒業生との相互利益関係の構築」という視点を持ち、「卒業生を持続的にサポートする」という責務に配慮することも重要になっていくと考える。しかしながら、国立大学における「卒業生（サービス）事業」の発想は、いまだ大学への利益誘導や卒業生の活用に基づいている感があることも否めない。

実施したアンケートの回答をみるならば、「卒業生サービス」について大規模国立総合大学の動きが進んでいた。地方国立大学では「卒業生サービス」への意識が大規模大学ほどに払われていない。大規模総合大学と地方国立総合大学の「卒業生サービス」に対する意識や実態の相違は、卒業後の便益享受という点において両者の魅力を広げてしまう懸念材料となりはしまいか。

大学の地域貢献、もしくは地域の中核的人材の育成という側面からも「卒業生サービス」は意義をもつ。大学教育の利益は個人だけでなく社会全体に行き渡る。地方大学で展開する地域連携活動についても、卒業生や同窓会を仲介とした事業が少なくない。卒業生や同窓会は、大学と社会とが結びつく重要な窓口となっている。地方国立大学にとっての「卒業生サービス」は、地域の人的ネットワーク構築の手段となり、地域に供給した人材の維持にもつながり、これが地域活性化に結びつく可能性も期待できる。こうした視点から「卒業生サービス」や同窓会事業に取り組んでいる国立大学もあった。ただし、国立大学にとって同窓会の存在は「卒業生サービス」の促進要因でありながら、時には阻害要因ともなっていた。その実証的検証は今後の課題である。

国立大学も「卒業生サービス」を重視する姿勢はあるとはいえ、それに応じた実務上の課題も山積している。卒業生が大学に何を求めているのか。これに対して大学は「持続可能な卒業生サービス」として何ができるのかを見きわめていくことも各大学の課題となろう。

今日の状況にあつて、大学が卒業生に期待するものは大きい。しかし、卒業生からの支援を無条件に要求するだけでなく、卒業生に対する支援も必要である。「卒業生の活用」だけでなく、卒業生から「活用される大学」に向けた取り組みである。大学が卒業生から「いかに活用されているか」は、大学の使命やその機能状況を評価する上で重要な指標となりうるだろう。

(2) 今後の研究の方向性

これまで本研究は、国立大学法人の中期目標・中期計画の検証、及び国立大学へのアンケート調査結果にもとづいて「卒業生サービス」の具体的実施状況と課題の把握に努めてきた。この作業にあつて、国立大学における「卒業生サービス」の実施には、各大学の規模や特性、歴史的背景等を勘案し、それぞれの大学の状況や卒業生のニーズを見きわめつつ事業内容を取捨選択することが必要だという見解を持つに至った。また、地方国立大学にとって「卒業生サービス」事業の領域は未開拓なれども、それゆえに様々な可能性も見いだせると期待するようになった。

これら知見をふまえ、今後の研究においては地方国立大学に焦点を当て、そこでの「卒業生サービス」をめぐる「環境（大学の特性、卒業生や地域社会の状況、競合大学、同窓会との関係など）」についての検討を進めていく。この作業から「卒業生サービス」の促進要因と阻害要因を明らかにし、地方国立大学に適用可能な要素（シーズ）と開拓要素（ニーズ）を抽出する。あわせて「卒業生サービス」の意義や効果を検証しうる成果指標の策定も図る。最終的には地方国立大学における「卒業生サービス」マネジメントの基本的枠組み（概念モデル）の構築・提示を試みることになる。

.....

アンケート回答協力大学（国立48大学）

室蘭工業大学、小樽商科大学、帯広畜産大学、北見工業大学、岩手大学、東北大学、宮城教育大学、山形大学、福島大学、茨城大学、群馬大学、宇都宮大学、埼玉大学、千葉大学、お茶の水女子大学、東京学芸大学、横浜国立大学、新潟大学、長岡技術科学大学、上越教育大学、福井大学、信州大学、岐阜大学、静岡大学、名古屋大学、豊橋技術科学大学、三重大学、滋賀大学、滋賀医科大学、京都大学、京都教育大学、大阪教育大学、兵庫教育大学、神戸大学、奈良女子大学、島根大学、岡山大学、広島大学、鳴門教育大学、香川大学、愛媛大学、高知大学、九州工業大学、長崎大学、熊本大学、大分大学、政策研究大学院大学、総合研究大学院大学、奈良先端科学技術大学院大学

【注】

- 1) 大川，西出，山下による本研究について，平成23年度以降は「科学研究費助成事業（基盤研究（C））『地方大学における卒業生サービスの意義と可能性に関する実証的研究』」として継続実施している。
- 2) 卒業生を対象とした満足度調査や教育成果に関するアンケート調査については，大半の国立大学が「中期目標・中期計画」及び「実績報告書」で記載している。ただし，これらは「卒業生への便宜提供」という「卒業生サービス」の観点に沿わないため，本稿での集計からは除外した。

- 3) 一大学にあって中期目標・中期計画の複数箇所卒業生関連事項を記載する事例も少なくない。
- 4) たとえば徳島大学の「実績報告書」では、「帰国留学生へのフォローアップ及び帰国後の情報収集（データベースの充実）のため、留学生センター教員が中国、アメリカを訪問し情報収集を行うとともに、今後の情報交換の手法及び留学生同窓会組織構築についても意見交換を行った。また、留学生同窓会組織については、平成20年度中を目処に『徳島大学卒業留学生同窓会（仮称）』を設置することとした。このほか帰国留学生、本学関係者との連携強化を図るため、本年も引き続き帰国留学生を招聘し『国際展開推進シンポジウム』を2月29日に開催した」と報告する。
- 5) 2011（平成23）年3月に実施した大阪大学広報・社会学連携担当理事からのヒアリングによる。
- 6) 卒業生も対象としたキャリア教育は、たとえば小樽商科大学の「中期目標期間評価結果（平成23年5月）」において、国立大学法人評価委員会から「中期計画で『職業観の育成やキャリア教育の充実を図る』としていることについて、『キャリア・デザイン10年支援プログラム』を立ち上げ、学生の大学在学中に加えて、入学前3年間、卒業後3年間についても、高等学校、同窓会、民間事業者の協力を得てキャリア教育を実施していることは、先進的な試みであり、学外の組織と有機的に連携している点で、優れていると判断される」という評価を受けている。
- 7) たとえば小樽商科大学の「実績報告書」では「同窓会（緑丘会）と共同で有料による各種資格取得支援講座を開講するなど、その受講料の一部を収入として獲得し、講習会等の事業実施主体に対し傾斜配分を実施している」と記載されている。
- 8) たとえば2002（平成14）年に設置された名古屋大学全学同窓会は、その設立理念の一つに「大学と地域社会と産業界との協力の核となる」ことをあげ、自らを「大学と社会を結ぶ必須の装置」と位置づけながら「新しいタイプの同窓会」としての活動を進めている。
- 9) 「卒業生サービス」の実施管轄部署は大学ごとに多様であり、同一大学内でも複数部署で所轄している。こうしたことから、本アンケートの送付にあたっては、宛先を「卒業生サービス担当箇所様」と表記し、回答する部署や担当者は各大学の判断にゆだねる旨を伝えた。なお、回答は総務関係部署（14大学）、広報関係部署（13大学）、学生支援関係部署（7大学）等によるものが多く、また同窓会関係部署等も含め複数部署の回答を取りまとめた大学も多かった。
- 10) 設問「貴学で実施している「卒業生サービス」があればお答え下さい。（選択肢回答、複数回答可）」
- 11) 設問「貴学における「卒業生サービス」の実施目的と考えられる事項は何でしょうか。（選択肢回答、複数回答可）」
- 12) 設問「「卒業生サービス」の実施について、卒業生からのニーズがあるとお感じになりますか。（回答選択式）。なお、本アンケートの実施にあたり、設問表記や内容の妥当性を検証するために実施者所属大学の「卒業生サービス」実務担当者に試行回答を依頼した。本設問表記については、当初「卒業生サービスの実施について、卒業生からのニーズがありますか。」と記載していた。この表記について「卒業生ニーズ調査や大学の対応状況検証は大学組織として実施していないので回答しにくい」との指摘があった。そこで、試行回答者の助言をふまえ、アン

ケートでは「お感じになりますか。」という回答者の主観も許容する設問表記を採用した。回答者が業務の担当者である以上、「卒業生サービス」をめぐる大学の現況をある程度正確に認識していると判断したからである。注14), 15) も同様。

- 13) 本アンケート調査に回答のあった「大規模大学」とは、千葉大学、名古屋大学、岡山大学、広島大学、東北大学、新潟大学、京都大学、神戸大学である。
- 14) 設問「貴学では「卒業生サービス」の実施を重視しているとお感じになりますか。(回答選択式)」。
- 15) 設問「貴学の「卒業生サービス」は、卒業生からのニーズに応じているとお感じになりますか。(回答選択式)」。
- 16) 設問「「卒業生サービス」実施にあたっての対応課題・問題点はありますか。(選択肢回答、複数回答可)」
- 17) 大学と同窓会との協力関係の難しさについて、たとえば四国地方のある国立大学は、アンケートの自由記述でこう回答した。「本学は全学の同窓会連合会を設置しているものの学部等同窓会の協力が十分に得られていない。その原因は、全学の同窓会連合会が活発に活動すれば学部の同窓会の存在意義が薄れ、衰退する（無くなる）との不安を持っていることと、これまで大学に様々な支援をしてきたが、大学は同窓会に対して何ら支援をしない、との不満を持っていることによる。」
- 18) たとえば、東北大学の第二期中期計画では「東北大学校友会を中心とした校友へのサービスを通じて大学と卒業生の連携を強化する」と記載している。

Alumni Services Offered by National Universities: The Present State and Issues

Kazuki OHKAWA *

Junro NISHIDE **

Yasuhiro YAMASHITA ***

Introduction

In response to issues such as the declining birthrate, a harsh economy, and universalization, universities have begun to focus on strengthening relationships with their alumni. Alumni form a significant group of university supporters. Today, universities seek cooperation from their alumni in various ways, asking them for their views on educational achievement, involvement in management and operational matters, as well as financial donations and student support. Alumni often greatly contribute to their alma mater by providing such services. However, although the universities are enthusiastic in seeking support, they often do not offer beneficial services to their alumni. This results in the alumni's dissatisfaction with their alma mater.

To encourage more alumni involvement, it was conjectured that the "Alumni Services" provided by universities could be more effective. Universities could offer continued support to their alumni, which would in return, motivate the alumni to support their alma mater. For national universities in non-Tokyo areas, "Alumni Services" could become a tool to responsibly ensure that graduates who work locally are competent members of the work force. This might lead to the formation of a network involving universities and their local communities.

Based upon this hypothesis, a research project, "A Demonstrative Research on the Significance and Potentials of Alumni Services by Universities in Non-Tokyo Areas", was conducted, which positioned "Alumni Services" as "a system effective in building sustainable, mutually-supporting networks involving universities and their alumni."

This is a report on the present state of, and the various issues related to, Alumni Services offered by national universities.

1. The Present State

In March 2010 a questionnaire was sent to all 86 national universities in Japan. Forty-eight responded, all of which indicated that they provided Alumni Services in some form. In addition, about half of the universities that responded commented that they "emphasized the importance of Alumni Services," indicating an

* Associate Professor, Office of Evaluation, Iwate University

** Associate Professor, Faculty of Policy Studies, Iwate Prefectural University

*** Associate Professor, Planning and Research Support Department, Yamagata University

increasing awareness of the need for Alumni Services. However, although 75% of the large national universities replied that they “emphasized the importance of Alumni Services,” only 31% of the smaller, universities in the non-Tokyo-area did so.

From these survey results, it became clear that there was a difference in the awareness and availability of Alumni Services in the large national universities when compared to the national universities in non-Tokyo areas.

2. Alumni Services as Described in Medium-Term Goals and Medium-Term Plans

National university corporations frequently included projects for the provision of Alumni Services in their medium-term targets and proposals. Specifically, the most common item was “strengthening the relations with alumni,” followed by “donation requests,” “building a network with alumni,” and “establishing a reunion committee.” Large national universities and national universities in large metropolitan areas especially emphasized “strengthening the relations with alumni.”

Alumni Services were also included as part of the “globalization project” of the universities, with specific items such as “support for international alumni” and “organizing overseas reunions.” Some plans included items of direct benefit to alumni, such as “employment support,” “career enhancement support,” and “lifelong learning opportunities”.

3. Issues Regarding the Implementation of Alumni Services

The implementation of Alumni Services was greatly affected by the environment and circumstances pertaining to each university. Implementation is especially difficult for national universities in non-Tokyo areas. Operational subsidies have been cut and it has become increasingly difficult to secure funding for new projects. In addition, criticisms have been made about the cost-effectiveness of Alumni Services. There is some hesitation about implementing projects that focus only on alumni. Furthermore, many universities have had one or more predecessor institutions, resulting in multiple reunion committees; coordinating these committees is often a vexing issue for these universities. Finally, the handling of personal data was a large issue for all universities.

Conclusion

Today universities tend to expect a lot of their alumni. However, if universities want their support, beneficial services should be offered in return.

It is important to identify what the alumni expects of the universities, and what universities can offer as “sustainable alumni services.”