

広島大学 高等教育研究開発センター 大学論集
第47集 (2014年度) 2015年3月発行：185-200

日本の大学における卒業生サービスの現況と課題 — 全国大学アンケートとヒアリング調査の結果をふまえて —

大川一毅・鴛田敏行・山下泰弘・西出順郎

日本の大学における卒業生サービスの現況と課題

— 全国大学アンケートとヒアリング調査の結果をふまえて —

大 川 一 毅*
 畷 田 敏 行**
 山 下 泰 弘***
 西 出 順 郎****

はじめに

(1) 卒業生サービスへの着眼

18歳人口の減少、交付金や補助金の伸び悩み、経費の増大など、日本の大学を取り巻く環境が厳しさを増す中で、卒業生との関係を強化する大学が増えている。私立大学と比べて卒業生との関係性が希薄といわれる国立大学でも、2004年の法人化以降、大半の大学が中期目標・中期計画に卒業生関連の事業計画を掲げている（山下ほか、2014）。今や大学は、寄付や募金、教育・就職支援、教育成果の検証、大学運営への参画など、卒業生の様々な協力を期待している。卒業生もこれに応え、さらにそれぞれの人的ネットワークを活かして、産学官連携の仲介、大学情報の拡散、子や孫・親族知人の進学誘導、生涯学習プログラムへの参加等にも加勢している。大学にとって卒業生は、持続的支援を期待できる心強い後援集団であろう。しかしこれまで大学は、果たして卒業生への便益提供にはどれほど努力してきただろうか。卒業生からの後援を求めるならば、大学も卒業生に対する支援や配慮が必要ではないか。卒業生誰もが母校支援に意欲的とは限らない。

学生は、大学との関わりが濃密であればあるほど、あるいはキャンパスで過ごす時間が長いほど大学への帰属意識や愛校心を強く持つようになると言われる（丸山、2009）。これと同じように、大学が卒業生に対し、卒業後も大学情報や各種サービスを継続的に提供していれば、卒業生も母校への関心を持ち続けるのではないか。そのことが母校への後援意欲につながっていくかもしれない。こうした視点から、大学が卒業生との持続的関係を構築していく一つの方途として、大学による卒業生サービスに着目した。卒業生サービスといってもことさら目新しい取り組みでもない。たとえば卒業生のための大学広報誌の発送やwebサイトを通じた大学情報の提供、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招待、同窓会支援、生涯学習プログラムの提供なども含まれる。アメリカの大学ウェブサイトでは、「アラムナイ・サービス」や「卒業生特典」というページサイトが用意され、卒業生に提供する各種の便益情報が掲載されている。

* 岩手大学評価室准教授

** 茨城大学大学戦略・IR 室助教

*** 独立行政法人科学技術振興機構情報企画部主任調査員

**** 岩手県立大学総合政策学部教授

高等教育研究において、卒業生を対象とした研究はアメリカで進んでいる。江原（2010）は、アメリカの大学における卒業生研究の歴史の変遷や到達点を整理・報告しており、その論考では「Alumni Studies（校友行政研究）」の意味や必要性についても言及している。鳥居（2013）は、大学ガバナンスの視座からアメリカにおける大学と同窓会との連携のあり方についてミシガン大学を題材とした事例研究を行い、日本の大学運営に幾多の示唆を与えている。わが国の高等教育研究では、卒業生を対象としたものとして、たとえば国立大学における全学同窓会組織化の取り組みを中期目標・中期計画の記載から検証した研究（高田，2010，2012）がある。また大学の寄付金戦略をテーマとした報告は大学関係誌等（「IDE」2006年10月号、「Between」2004年No206など）にも特集されている。これら卒業生を対象とした高等研究の多くは、大学運営における寄付金戦略について、あるいはそれを基軸とした卒業生組織の役割や機能を検証分析するものである。しかし、卒業生に対する便益提供や継続的支援に着眼した研究や事例報告は随分と看過されている。そこで、卒業生サービスをキーワードとし、これを「大学と卒業者との持続可能な相互支援に資する大学ミッションの一つ」と位置づけ、その取り組みの現況把握に努めながら、大学運営における意義と可能性を見いだすことを目的とした実証的研究を2010年に開始した¹⁾。

これまでの調査研究では、まず国立大学における卒業生サービスの実施状況調査(2010年)を行った(大川ほか，2012)。また、国立大学法人中期目標・中期計画に掲載された卒業生事業について大学類型ごとに事業特性の分析を進めた(前掲山下ほか，2014)。これら調査、分析をもとに国立大学における卒業生サービス事業についてのモデル化を試みた(西出ほか，2014)。この他、国公私立13大学への訪問ヒアリング調査もあわせて行った(2011～2013年)。

(2) 国立大学における卒業生サービスの現況

これら一連の調査とその分析から、国立大学における卒業生サービスの現況と課題について以下の知見を得た。まず、国立大学を対象として実施したアンケートからは、現在の国立大学の多くにおいて、何らかの卒業生サービスが組織的に実施されていることが明らかとなった。たとえば、大学情報の提供、卒業生へのキャリア支援、ホームカミングデーの開催、等の取り組みはすでに普及定着している。また、アンケート回答大学の約半数が卒業生サービスを「重視している」と答えており、卒業生サービスへの意識も高いことを確認した(前掲大川ほか，2012)。中期目標・中期計画に示された卒業生事業の分析検証(前掲山下ほか，2014)では、国立大学の卒業生サービスは一律ではなく、大学の規模や特性、所在地域が事業のあり方に影響を及ぼしていたことを明らかにした。また、卒業生に関する事業について、第一期と第二期の中期目標・中期計画の記載を比較すれば、第一期は卒業生の支援や協力の導入を企画する計画が多かったが、第二期では卒業生への便宜提供に配慮しながら、卒業生と大学との相互支援関係を構築しようとする計画内容の段階に進んでいる。この他、国立大学における卒業生サービスの取り組みとして、法人化以降、「全学同窓会」の組織化が進み、とりわけ設置時期の古い大規模総合大学で顕著である²⁾。

(3) 全国大学調査の実施と本稿の目的

国立大学で実施する卒業生サービスの現況を把握していくにつれ、私立・公立大学も含めた日本の大学における総体的状況が依然明らかになっていないことを痛感するようになった。大学の構成員として卒業生を重視する傾向は私立大学で強く、卒業生サービスも私立大学ならではの配慮が考えられる。しかし、私立や公立大学の規模や歴史、特性は多様であり、そのことと卒業生サービス実施状況との関係はわかっていない。学会等で本研究課題の成果報告をする際にあっては、私立、公立も含めた全国大学の総体的調査とその結果分析を期待されることが多かった。こうしたこともふまえ、2013年3月、国公私立、及び株式会社立の全771大学を対象として、全国大学における卒業生サービスの総体的実施状況について、あらためてアンケート調査を行った³⁾。

研究ノートとしての本稿は、まずこのアンケート調査結果の概略を報告したうえで、その調査結果で示された事実を、大学訪問によるヒアリング調査で得られたコメントや知見と照らし合わせ、そこからわが国大学における卒業生サービスの現況とそこでの課題について実証的に明らかにしていきたい。これらにより、本報告が、卒業生マネジメントの実務や卒業生研究推進における礎石として資することを期待する。

大学における卒業生サービスの実施状況

(1) 卒業生サービス実施状況調査とその内容

2013年3月、日本の大学における卒業生サービスの現況把握を目的としたアンケート調査を実施した。調査は、国立、公立、私立、株式会社立の771全大学（大学院大学を含む）を対象とした。なお2013年3月時点で、学生募集を停止している大学については調査対象から除外している。質問票は郵送し、郵便もしくは電子メールでの回答を依頼した。回答協力のあった大学は、国立42大学（回答率49%）、公立32大学（同39%）、私立170大学（同29%）、株式会社立1大学の計245大学であり、全体の回答率は32%であった。本調査を実施する大川ら研究グループ（注1参照）は、2010年に国立大学を対象とした同様のアンケート（「国立大学における「卒業生サービス」の実施状況調査」）を実施している（前掲大川ほか、2012）。今回調査の質問内容とその回答選択肢の項目は、2010年の調査結果と比較検証できるよう基本的に同内容同配列とした。

本調査では卒業生サービスについて「卒業生（前身校や大学院修了者等も含む）を対象として大学単位で組織的に実施する様々な便益提供とします。これに係わる資金（人件費、郵送費、印刷費、ホームページ維持費、事業実施経費、等）は主に大学経費で支出する取り組みとお考え下さい。事業該当のご判断は各大学様に一任いたします」と定義して、これを設問紙巻頭に記載した。卒業生サービスの具体的項目は、回答選択肢として提示しているが、その特定は各大学の判断に任せた。同じ事業内容でもこれを卒業生サービスと判断するか否かは各大学によって多様だからである。なお、学務に係わる各種証明、推薦状等の発行等は除外するものとした。

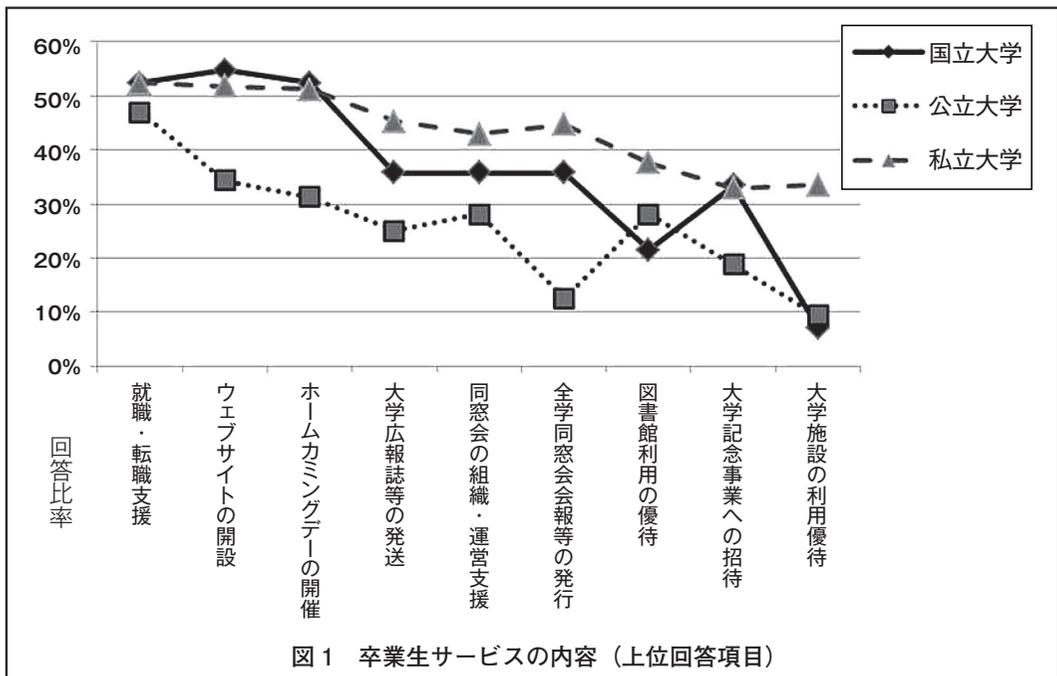
アンケートの設問構成は、「1卒業生サービスの実施内容」、「2卒業生サービスへのニーズ」、「3卒業生サービスへのニーズの対応実感」、「4中期的な事業計画における卒業生サービス事業の実施」、

「5卒業生サービスの実施目的」、「6卒業生サービス実施上の課題」、「7同窓会との連携」、「8貴学における卒業生サービスについて（自由記述）」とした。

訪問ヒアリング調査は、2011年から2013年の3年間に全国の国公立13大学で実施した。訪問した大学は、2010年もしくは2013年に実施したアンケート調査の回答、または各大学の中長期計画等の記載をふまえ、卒業生事業について注目すべき取組を展開している大学を中心に選んだ。内訳は、国立大規模大学4、国立地方総合大学2、国立工業系大学1、私立大規模大学3、私立中規模大学2（うち文系5学部大学1、6学部女子大学1）、公立地方文系大学1である。ヒアリング調査の申し込みはアンケート調査時の回答部署に行った。応諾があった場合は、その部署の判断で卒業生事業を担当管轄する理事・副学長や部課長職などの応答者を選んでいた。ヒアリング調査では、訪問大学すべてに共通の質問を提示し、さらに各大学固有の状況についても話をうかがった。共通の質問は、卒業生サービス実施の背景、実施目的、卒業生の位置づけ、卒業生からの要望、独自の取組、実施上の課題、今後の展開、である。

(2) 卒業生サービスの実施状況

①卒業生サービスの内容



アンケート調査では、最初の設問として「下記項目のなかで、貴学で実施している卒業生サービスがあれば、それをお答え下さい（複数回答可）」と、各大学が実施する卒業生サービスの内容をたずねた。244大学（国立42、公立32、私立170）からの回答にあつて、回答比率が最も高かったのは、国公立ともに「就職・転職支援（キャリア支援）」であった（回答比率：全体51%、国立52%、公立47%、私立52%。本稿これ以降の括弧内数値も回答比率を示す）。

この他、国・私立大学で回答比率50%を超えたのは「卒業生のためのwebサイトの開設（国立55%、私立52%）」や「ホームカミングデーの開催（国立52%、私立51%）」である。また、国立大学では「メールマガジンジンの配信（38%）」、「名簿の刊行（21%）」、「交流機会の提供（17%）」等の回答比率も他のセクタに比べて高かった。国立大学が実施する卒業生サービスの項目について、2010年実施調査での回答と比べるならば、その内容に大きな変動は見られなかった。私立大学では「大学パンフレットや広報誌の発送（45%）」、「全学同窓会会報の発行（44%）」、「同窓会の組織化（43%）」などが他セクタを上回った。公立大学は、「webサイトの開設（34%）」や「ホームカミングデーの開催（31%）」などが回答比率30%を超えたものの、全体として回答された項目数は少なく、また、各項目への回答比率も他のセクタに比べて低い。

回答の全体傾向を概観するならば、各大学とも「卒業生との関係維持」や「卒業生集団の組織化」につながる卒業生サービス事業を進めている。

②大学の特性ごとに見る卒業生サービスの内容

国立大学を対象とした2010年の調査では、卒業生サービスの取り組みは大規模大学ほど活発なことが明らかになっていた。そこで今回の調査でも、私立大学を含めた大規模大学での卒業生サービスの内容や実施状況について確認した。ここでいう大規模大学とは、国立もしくは公立大学の場合「学生収容定員1万人以上、学部等総数10学部以上」とし、私立大学については「学生収容定員1万人以上、学部等総数8学部以上」とする。これに該当するアンケート回答大学は、国立9大学、私立18大学、公立0大学だった。国立大規模大学の回答では、「就職支援（67%）」、「同窓会組織化（67%）」、「メールマガジン配信（67%）」、「メールアドレスの付与（67%）」、「交流機会の提供（67%）」、「卒業生名簿の刊行（67%）」などが全体の回答比率平均を上回っていた。私立大規模大学では、「卒業生会館（サロン）の設置・運営（72%）」、「大学施設の優待（67%）」、「クレジットカード発行（56%）」、「大学グッズ供与優待（44%）」、「学生スポーツ招待（22%）」など大学の規模、資産、独自の校風や伝統を活かしたサービスの回答比率も高く、これらは国立大学回答比率との開きも大きい。

卒業生サービスの取り組みについて、自由記述の回答も含め、設置区分毎の傾向や特徴的な事例も整理しておこう。国立大学では、ホームカミングデーの開催が定着しており、その企画・運営に卒業生が参画している事例も多い。また、在学生へのキャリア支援（就職支援、キャリア教育）では若手卒業生に協力を依頼するなど、いくつかの国立大学では「卒業生が在学生や大学と係わる場・機会を提供する」こと自体を卒業生サービスと位置づけていた。教員養成系の国立大学では、卒業生である現職教員（小・中・高）と大学が共同して、同窓教員のスキル・アップを図る教職卒業生支援の取り組み（研修会、講習会、研究発表会等）が多く行われていた。

私立大学では、大学と校友会（同窓会）組織との連携で卒業生サービスが行われる場合が多い。各地域で開催される保護者懇談会の日程と合わせ、大学学長や役員、学部長と卒業生が懇親する機会を設定したり、卒業生が一定以上の役職に就いた場合には大学が祝賀会を開くなどの取り組みも行われていた。また校友にキャンパス・ウェディングの場を提供したり、結婚式に学長名で祝電を送るサービスも行われ、これらは愛校心の涵養を重要視する私学ならではの取り組みと言える。入学確保という大学マネジメント上の課題を視野に入れ、卒業生の子女であれば入学金を免除した

り、卒業生が推薦した志願者のための特別入学試験制度を設けるなど、親・子・孫と世代にわたり、大学（学園）と卒業生との関係継続を図ろうとする取り組みもあった⁴⁾。

公立大学について、アンケート調査からは、国立大学や私立大学ほど卒業生サービス事業に積極的ではない印象が残った。しかし、地域性を重視する公立大学ならではの卒業生サービスとして、大学所在県へのUターン就職を考える卒業生に、所在地域の企業や自治体等から大学に届いた求人や採用説明会などの情報を卒業生にも随時メールで配信するなどの取り組みも行われていた。また、地域人材の育成という公立大学の使命や責任を反映するものとして、国家資格や国家試験受験資格などで在学者が卒業時まで取得ができなかった場合も、その取得に向けて卒業後も学費の負担なしで学習支援を継続する大学が複数あった。公立大学も含め、各大学の自由記述回答では、「卒業生サービスは、卒業生を含めた在籍者への教育の責任・質保証の取り組みとして実施している」、あるいは「キャリア支援の延長と位置づけている」という記載が複数あった。

(3) 卒業生サービス実施のニーズ

アンケート調査では、「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感じになりますか」という設問を立て、これに「強く感じる、ある程度感じる、あまり感じない、全く感じない、わからない」という回答選択肢を用意した。卒業生サービス実施ニーズの有無は、是非確認しておきたい事項であるが、実際のところ「卒業生サービスに関するニーズ調査」等を組織的に実施している大学はきわめて少なかった。このために本設問では、回答者の主観も許容する「お感じになりますか」という表記を採用した。卒業生実務の担当者であれば、多様な場面で卒業生からの「声」に接しているだろうし、たとえ主観的な印象回答であったとしても、その集積された総体は意味を持つと考えた。

さて、この設問について大学からの回答（有効回答数254）は、国公立大学いずれも「ある程度感じている」の回答が最も多かった（国立50%、公立41%、私立64%）。「強く感じる」、または「ある程度強く感じる」と回答した比率の合計は、国立71%、私立72%であるが、公立大学は47%と5割を下回った。「全く感じない」と回答したのは私立1大学のみであった。「強く感じる」の回答比率は国立大学が最も高かった（21%）。この理由について、訪問ヒアリング時に複数の国立大学で確認したところ、「これまで国立大学が卒業生との関係維持に配慮してこなかったことへの反動」、あるいは「卒業生からの意見を積極的に聴取しようとしている国立大学の姿勢が反映されている」というコメントを得た。なお、卒業生サービスへのニーズについて、歴史の古い私立大学ほど「強く感じる（18%）」、または「ある程度強く感じる（71%）」と回答している。

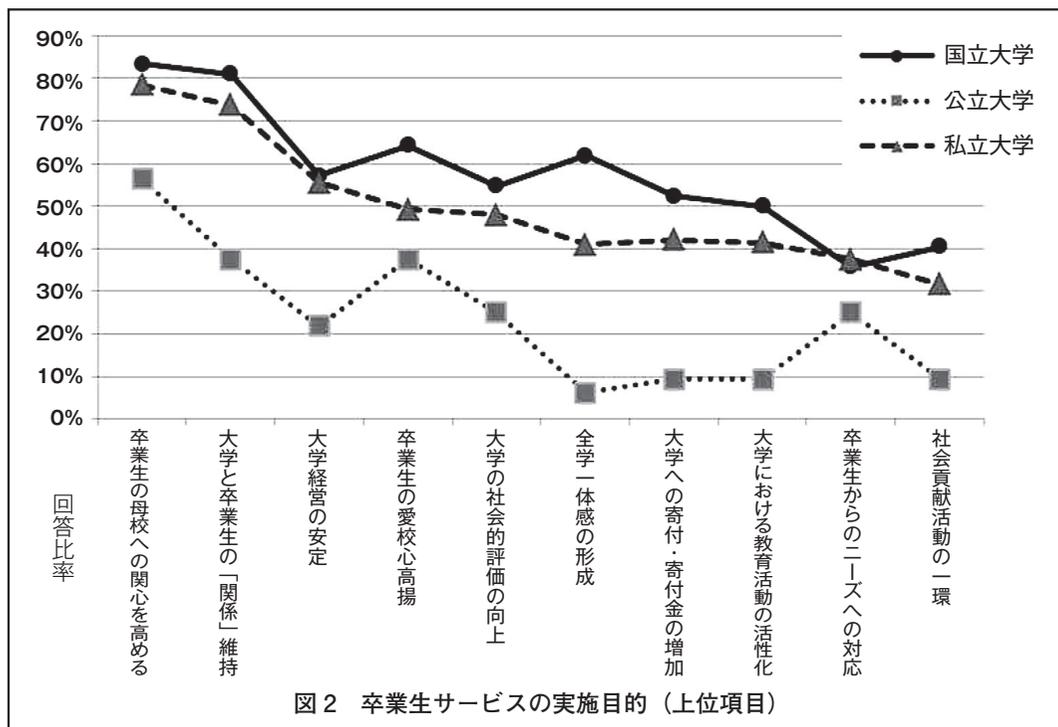
卒業生調査を実施したある国立大学でのヒアリングでは「これまでは卒業生サービスへのニーズ把握など考えてもいなかった。卒業生からも国立大学は卒業したら何もしてくれないと思われていた。そうしたことが結果として卒業生の母校への無関心につながっていた。このような姿勢を反省し、母校に関心を持ってもらおうと卒業生アンケートを実施した（国立大規模大学）」と調査実施の背景について説明してくれた。また、他の国立大学のヒアリングでは「そもそも卒業生からは大学が何かサービスをしてくれるとは思われていなかった。だから、大学に対する卒業生サービス

のリクエストすらもなかった（国立大規模大学）」というコメントもあった。一方、これまでも卒業生との関係構築を重視し、卒業生サービスや卒業生と係わる事業に力を入れてきた私立大学ほど、卒業生からのリクエストも多いことをヒアリング調査で確認した。この他、ヒアリングでは「大学に何かして欲しいという声よりも、大学のために何かさせて欲しいという声のほうが多い（私立女子大学）」という状況があることも教えられた。「大学や在学生のために卒業生が貢献できる機会や場を提供する」という卒業生サービスを工夫する大学も出てきている⁵⁾。

(4) 卒業生サービスの実施目的とその背景

① アンケート調査結果から

アンケート調査では卒業生サービス実施の意図やその背景を把握するため、「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」という設問を立てた。



有効回答数236（国立41，公立30，私立165）のうち、「卒業生の母校への関心を高める（全体79%，国立83%，公立56%，私立78%）」、「大学と卒業生との関係維持（全体72%，国立81%，公立38%，私立74%）」の回答比率が総じて高かった。また、国立大学では「寄付金の増加（62%）」、「全学の一体感の形成（43%）」などの回答比率が他のセクタに比較して高い。なお、同じ設問を出した2010年の調査（国立大学を対象）と比較して、国立大学の回答内容や回答比率に大きな変動はなかった。国立大学における卒業生サービスの実施目的や位置づけは定まってきたようだ。

国私立大学間で回答比率差が大きいのは、「寄付金の増加（国立62%，私立41%）」、「大学における研究活動の活性化（国立29%，私立9%）」、「全学の一体感形成（国立43%，私立26%）」、「大

学人脈（ネットワーク）の形成（国立64％，私立49％），「社会貢献活動の一環（国立29％，私立15％）」等であった。公立大学については回答選択項目数も，各項目に対する回答比率も他のセクタに比べて低かったが，「在学生支援の活性化（国立36％，公立25％，私立37％）」については，この設問で公立大学が回答した諸項目の中において最も高い数値を示している。

国立・私立大学ともに，大規模大学の選択項目回答個数や回答比率は，大半の項目において全体の回答平均を上回っている。なかでも「卒業生との関係維持（全体の回答比率平均79％）」，「母校への関心（全体の回答比率平均72％）」，「寄付金の増加（全体の回答比率平均41％）」については，国立・私立いずれの大規模大学も約9割の回答比率である。さらに国立大規模大学に限定すれば「愛校心高揚（全体の回答比率平均53％）」，「人脈形成（全体の回答比率平均52％）」，「大学の責務（全体の回答比率平均31％）」，「全学一体感の形成（全体の回答比率平均38％）」等の回答比率も9割に近い。国立大規模大学では，「大学の国際化進展」を卒業生サービスの実施目的の一つとして回答する比率（44％）も他より高い（全国立大学24％，国公私全体11％）。

なお，実施目的についての回答項目数平均は国立8.1項目，私立6.5項目，公立3.3項目であった。卒業生サービスの実施項目を多く回答した大学が，概して実施目的回答項目数も多かった。

②大学と卒業生との関係維持について

実施目的についてのアンケート回答では「大学と卒業生との関係維持」，「母校への関心を高めること」が多くあがった。訪問ヒアリング調査では，この回答の背景にある事情についてコメントを求めた。国公私いずれも共通する認識であったのは，大学を取り巻く環境が厳しさを増す中で，卒業生を巻き込みながら大学の力を高めていくことが今後の重要課題だと捉えていることである。その上で，卒業生サービスに努力するようになった背景として，たとえばある国立大学では「大学のビジョンを作ったときに，大学が卒業生に対してもあまり何もしてこなかったことをあらためて認識した，ということもある（国立大規模大学）」と卒業生に配慮してこなかった姿勢への反省を語り，また他の大学は「ステークホルダーとしての卒業生を大切にしなければならないという思いから始まった（国立地方大学）」と今後の大学のとるべき方略として説明した。

大半の国立大学は，戦後大学改革時にあって，所在する府県内の旧制官立高等教育諸学校を統合し，新制大学として発足した。その沿革がいまだ大学組織の編成や大学運営に影響を残している場合がある。このことについて，ヒアリングでも「学部の歴史がそれぞれ違うので，大学への愛校心というよりも学部への愛着なのですね，すべて基本が（国立大規模大学）」という説明があった。しかし法人化以降の国立大学は，学部並立による複合体式大学運営を脱し，全学一体化することで大学の総合力を強化しようとする運営方針に舵を切った。卒業生の大学後援力を分散させないためにも全学同窓会の組織化が進んだ。こうした全学一体化の動向にもなって卒業生サービス事業も進められている。このことについてヒアリングでも「全学の一体感形成のためには，その取り組みや成果が外からみえるような仕組み，仕掛けが必要。その一環として卒業生サービス事業も進めることになった（国立大規模大学）」とか「近い将来想定される国立大学法人の再編・統廃合等が起こった際，卒業生に能動的，かつ積極的な応援団になっていただくことが必要であり，その布石としての卒業生サービスである（国立大規模大学）」等のコメントがあった。

ヒアリング調査では「大学と卒業生の関係維持」、「母校への関心を高めること」について、卒業生に「大学での居場所を提供することが必要」という話もあった。ここでは「もし母校に居場所がなければ、卒業生は母校への支援など思いもよらないのではないか。目に見えるものだけでなく、母校の情報を常に把握しているということの実感も、母校とのつながりという居場所になるし、母校の企画に直接参加できるというのも、卒業生にとっては大切な居場所になると考える（国立大規模大学）」と説明された。また、卒業生サービスは「卒業生に大学や学生の存在を可視化する取り組みだ」という考え方もあった。これについては「卒業生が大学と係わる機会を増やし、在学生在に卒業生の姿を見せる。その機会はキャリア支援、研究指導、奨学金など多様。卒業生は在在学生との直接関与を喜ぶ。その係わりから母校への貢献も直接実感できる。それが何よりの卒業生サービス。同時に在學生は卒業生を身近に感じ、恩義を感じ、自分も母校や学生をサポートしたいと思うようになっていく（国立工業系大学）」という説明や、「奨学金を出してくださる卒業生と受けている在學生でちょっとしたパーティもやっている。卒業生からの奨学金で様々にがんばっている在學生を見ていただくのも卒業生サービス。卒業生は自分の貢献を直接目にする。お金やアレンジは校友が、力は在學生が出すという企画もある。卒業生に直接お礼を言いたいという学生も多い（私立大規模大学）」などの話もあった。

③愛校心発揮の機会提供

卒業生サービスの実施目的において、アンケート調査の回答では「卒業生の愛校心高揚」の選択比率も高かった（全体回答比率53%、国立57%、公立22%、私立56%）。その回答比率は国私立ともに、大規模大学でさらに高い（国立大規模大学89%、私立大規模大学83%）。これら大規模大学も含め、母校への愛着を持つ卒業生が多い大学では、卒業生が愛校心を発揮できる機会を提供することが卒業生サービスにもなっている。これについて、ヒアリングでは次の説明があった。

「卒業生の母校への支援動機は愛校心です。学生や後輩の役に立ちたい。大学を支えるのが卒業生としての責任と自覚する方も多し。それゆえ、キャリア支援や同窓会活動など、卒業生の皆さんに愛校心を発揮させる場を提供することが卒業生サービスとなっているのです。（私立女子大学）」

「母校を愛するOBが多い大学である。卒業生は母校愛のカタマリ。大学に命助けられた、みたいと思う方々が多い。だから卒業生は母校に恩返ししがたくてたまらない。大学はその機会を提供することを重要視している。（国立工業系大学）」

「『会員は母校に対し応分の力を尽くすべし』と発足当初より校友会の会則に明記されている。これが論拠になって、校友会は親睦・母校支援を125年前から半々でやっている。予算も親睦と支援で半々に使う。ぶれていない。卒業生が母校を守るのが歴史的伝統。大学はそのための場や機会を提供する。卒業生は喜んでその責務を果たして下さる。（私立大規模大学）」

こうしたコメントにもあるように、卒業生サービスは「卒業生のために何かをして上げる」という発想だけでなく、「卒業生に何かをしていただく機会を提供する」というサービスもある。その取り組みを通じ、大学と卒業生が相互支援の関係を形成していくことになる。

④学生支援の継続

大学教育の質保証が求められる昨今、教育・学修成果の可視化が強調されている。その成果指標

が様々な工夫される中、社会にとっては卒業生の存在が最も可視的な指標かもしれない。卒業生の社会的評価が高まれば、それは大学の評価にもつながる。大学におけるキャリア支援の広まりとともに、卒業生への支援も学生支援の継続と位置づけ、これを大学の教育的責任とする考えが出てきている。そのことが卒業生サービスを「大学の責務」とする回答（国立40%、公立9%、私立31%）にもつながっている。このことについてヒアリング調査でも説明があった。

「学校は卒業生で評価されます。また、卒業生も母校を評価します。偏差値とかいろいろあったとしても、学校を象徴するのは卒業生。卒業生は学校にとってかけがえのない存在。会社に例えれば株主。学生はお客さんではなく商品。それを社会に送り出すのが学校の使命。学生は将来の卒業生。学校を広報してくれるのも卒業生。卒業生の活躍次第で学校の評価が来ます。いくらキャンパスが良くても、カリキュラムが良くても社会で活躍してくれなければ学校は評価されない。だから卒業生のことも支援するのです。(私立大規模大学)」

「卒業した人の支援には学納金を使っている。卒業しても面倒みるよ、という約束で学納金をいただいているのです。(私立女子大学)」

⑤寄付の増加をめぐる考え

卒業生サービス実施の契機として、卒業生からの寄付・寄付金の増加を期待する大学も少なくない。アンケートでも、国立大学の回答比率は比較的高い（国立62%、公立6%、私立41%）。このことから、ヒアリング調査では共通質問項目として「卒業生サービスの実施と寄附金の増加の関係」についてたずねたところ、応答大学からは、寄附金の増加という成果は早急に現れるものではないと考えていることや、大学もその成果を絶対視していないという説明もあった。たとえば、

「大学から卒業生への関わり方において、大学への寄付要請は前面に押し出さず、良好な関係を結ぶことを重視している。(国立大規模大学)」

「卒業生が寄付をするのはサービスを求めているものではない。寄付を導くためにお金をかけ過ぎるのは寄付者の意思に反すると思っている。寄付のアカウントビリティは、教育研究の成果で示す。(私立大規模大学)」

「ホームカミングデーでは寄付金は求めない。募集のパンフレットも配ってない。母校への招待は寄付のお願いだったのか、と思わせない。母校に帰ってきて、本当に楽しんでいただきたい。そういうことでやっている。(私立大規模大学)」

大学の寄付金戦略立案にあたり、卒業生の関心をひく卒業生サービスを企画することも多い。しかし、寄付の増加を卒業生サービス事業の成果指標とすることには留意が必要かもしれない。

(5) 卒業生サービス実施上の課題

①アンケート調査結果から

アンケートの設問6には「卒業生サービスを実施するにあたって労力を要した課題、もしくは問題点について、下記に該当する項目があれば、その番号を○で囲んで下さい（複数回答可）」として、卒業生サービス実施上の課題をたずねた。有効回答数は国立39、私立162、公立31であり、回答項目の平均選択数は、国立大学5.7項目、私立大学4.0項目、公立大学2.8項目だった。

具体的内容を見るならば、国公立大学いずれも「卒業生の所在の把握（国立64%，公立44%，私立55%）」や「個人情報の問題（国立62%，公立38%，私立49%）」を回答する比率が高い。この他、国立大学では「実施・運営経費の確保（52%）」、「同窓会組織との対応（48%）」、「卒業生名簿の作成（40%）」の回答も目立つ。

国立大学と私立大学の回答比率差が大きいのは「実施・運営経費の確保（国立52%，私立22%）」、「同窓会組織との対応（国立48%，私立22%）」、「卒業生名簿の作成（国立40%，私立15%）」である。多くの私立大学では全学同窓会組織の体制が確立しており、大学と同窓会が円滑に連携して卒業生事業に取り組んでいる。国立大学では全学的同窓会組織の構築そのものが重要な課題となっている。国・私立大学の回答傾向の相違はそうしたことにも起因すると考えられる。

②卒業生情報と運営経費の確保

卒業生サービスを実施する上で、卒業生の所在や卒業生に関する情報の把握が重要課題となっている。このことは、ヒアリングで聞いた次のコメントに代表される。「卒業生の所在把握は難しい問題である。かつてのように、卒業生住所や勤務先を大学が郵便調査するのは困難な時代になった。各同窓会はある程度データを持っているが、大学との受け渡しは個人情報の問題で困難である。（国立大規模大学）」卒業生サービスに係わる事業経費の確保も実施上の課題とする大学が多い。国立や公立大学の場合、大学運営経費の多くを公的資金でまかなわれている。その経費を卒業生のために支出することは、学内外に異論も多い。ヒアリングでも「全学同窓会の経費をどこから捻出するか議論を重ねた。大学基金を創設したことにより、ここから経費を出すことを考えている。これによって同窓会連合会からのサービスを無償とする。これも卒業生サービスでしょう（国立大規模大学）」という説明があった。また、「卒業生を対象とする事業に対し、その諸経費や人的労力をいかにして捻出するかが重要課題、思案のしどころ」という話も頻繁にあった。アンケート調査における「実施目的」の設問で、国立大学の回答項目数がとりわけ多いのは「卒業生サービスの実施や経費の確保になるべく多くの大義名分（理由付け）が必要だから」という事情説明もあった。こうした一方で、卒業生組織（全学同窓会や学園校友会など）と良好な関係を構築している大学の場合は、卒業生組織から潤沢な運営経費を支援され、それが活発な卒業生サービスを展開する促進要因となっている。ヒアリングでも「校友会費として卒業生から年間5000円をいただいているので、それに見合ったサービスを提供しなくては、という意識はある（私立大規模大学）」という話もあった。工夫を凝らした活発な卒業生サービスが必須の業務となっており、そのことに苦勞する大学もある。

③卒業生の無関心、拒絶

卒業生サービスの実施について、卒業生が関心を示さない、あるいは拒絶する場合も少なくないようだ。卒業生事業に力を入れている国立大学でのヒアリングにおいても「いいか悪いかは別として、国立大学の本業は教育・研究と考えるのが一般的。国立大学は渉外活動などをしなくてもやっていける。だから大学も卒業生も卒業生事業に関心が低い。大学運営の予算確保がもっと厳しくなれば、目の色も変わるかもしれない。我々担当者も国立大学に卒業生事業が本当に必要なのか、たまに分からなくなることもある（国立大規模大学）」というコメントがあった。この他にも「校友会の存在を皆知らない。在学生も知らない。この大学を出たことを知られたくないという卒業生

もいる（国立大規模大学）」という実態を話してくれた。私立大学のアンケート自由記述でも「大学からの連絡を今後一切断る卒業生が少なくないことは悲しい」とあった。

むすびとして（いくつかの知見とこれからの課題）

全国大学調査とそれをふまえたヒアリング調査から、日本の大学全体において、卒業生サービス事業が広く展開されていることが明らかとなった。大学関係者が想像する以上に、すでに普及定着している。大学によってどれだけ組織的に行われているか、大学運営上にどれほどの比重をかけているかの違いだけである。

卒業生サービスの実施目的として「大学と卒業生との関係維持」や「母校への関心の向上」が多く回答された。国公立を問わず、今日の大学は卒業生を大学の重要なステークホルダーと位置づけ、また大学の重要な構成員と見なし、大学への積極的な支援者と考えている。

在学生との交流や支援などをはじめ、卒業生に母校と係わる場や機会を提供し、大学と卒業生との相互利益を図る取り組みも増えている。アンケートの自由記述にあって、「大学は卒業生に支えていただいている。それゆえ大学が卒業生を支えるのも義務である」という回答は印象に残るものであった。大学と卒業生との関係は、一方が支援し他方がこれを享受するという関係から、いまや両者が持続可能な範囲において相互支援しあう双方向関係に移行している。このことを大学や大学関係者はどれほど認識しているだろうか。

卒業生サービスにあたり、「卒業生情報の把握」や「個人情報の取扱い」については、いずれの大学も苦勞している。「実施経費」や「職員の負担増」も解決の難しい課題である。卒業生事業を展開する上で、同窓会組織は重要な存在でありながら、その対応調整に苦勞している大学も多い。

卒業生サービスは大学の運営において絶対不可欠な事業とは限らない。アンケートでは「大学との関係を拒絶する卒業生も少なくない」と記した回答もあった。「限られた資源を教育研究活動に集中し、その成果をもって大学の存在感を高めることが最高の卒業生サービス」と考える大学もある。卒業生サービスは各大学固有の特性や事情をふまえ、独自の考えと方法があつてよい。大学の将来像に照らし、卒業生の存在をどう位置づけるか。そして持続可能なサービスとして何ができるのか。その見きわめは各大学それぞれの課題である。

大学への愛着は、在学時における諸経験の満足感に起因する。卒業生事業については、大学が、学生の在学時に何らかの価値を与え、ここを卒業してよかったと学生に思わせるかどうか卒業生事業の促進要因にもなり、阻害要因ともなりうる。「卒業後の魅力を強調できる大学は、志願者確保でも優位」と語る大学があつた。卒業生サービスの実施状況やその活発度は、大学に対する卒業生の満足度を反映する成果指標、もしくは評価指標の一つと考えることもできよう。

【注】

1) 本研究は2011年には科学研究費助成事業（基盤研究(C)）にも採択された（研究課題番号

- 23531103「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」, 研究代表者:大川一毅, 研究分担者:西出順郎, 山下泰弘, 寫田敏行)。本研究課題とその成果の概略は, 科学助成費研究助成事業データベースも参照されたい。<http://kaken.nii.ac.jp/d/p/23531103.ja.html>
- 2) このことについては, 大川一毅, 寫田敏行, 山下泰弘, 西出順郎 (2012)「国立大学における全学同窓会事業の広がりとその意味」日本教育社会学会第64回大会 (同志社大学) 報告資料も参照されたい。http://researchmap.jp/?action=cv_download_main&upload_id=54715
- 3) 本調査の集計結果は「平成25年3月実施『全国大学における「卒業生サービス」実施状況調査』集計報告」(大川一毅, 西出順郎, 山下泰弘, 寫田敏行)として岩手大学リポジトリに掲載している。本稿の記載内容・データの詳細も含め, 必要に応じて参照されたい。<http://ir.iwate-u.ac.jp/dspace/bitstream/10140/5015/1/kaken23531103.pdf>
- 4) なお, 国立大学でも「家族・親族のための進学相談を行っている」という回答もあった。
- 5) 西出ら (2014) は, 卒業生の母校に対するこうした利他心に訴える卒業生事業を「利他的モデル (ボランティア・モデル)」と定義し, そのメカニズムの解明を試みている。

【参考文献】

- 江原昭博 (2010)「アメリカの大学における卒業生を対象とする研究: Alumni Studies の歴史的変遷」『早稲田大学大学院文学研究科紀要』第1分冊55, 155-168頁。
- 大川一毅・西出順郎・山下泰弘 (2012)「国立大学における「卒業生サービス」の現況と課題」『大学論集』第43集, 319-336頁。
- 高田英一 (2010)「国立大学における全学単位での同窓会の現状について－全学同窓会の規約を中心に－」『大学評価研究』第10号, 79-87頁。
- 高田英一 (2012)「国立大学の運営における同窓会の位置づけの現状について－中期計画の記述の分析を中心に－」『大学探究』第4号, 1-10頁。
- 鳥居朋子 (2013)「同窓会活動における大学への戦略的支援: ミシガン大学同窓会の事例に注目して」『大学論集』第44集, 131-146頁。
- 丸山文裕 (2009)『大学の財政と経営』東信堂。
- 西出順郎・寫田敏行・山下泰弘・大川一毅 (2014)「卒業生事業の概念モデルに関する探索的考察－地方国立大学モデルを想定して－」『大学探究』第5号, 29-48頁。
- 山下泰弘・大川一毅・寫田敏行・西出順郎 (2014)「計画及び業務実績から見た卒業生事業の現状－大学特性に照らした分析－」『大学研究』第40号, 35-49頁。
- Between (2004)「特集 応援団としての卒業生」No.206, 進研アド。
- IDE大学協会 (2006)「大学の寄付金戦略」『IDE現代の高等教育』No.484。

Alumni Services at Japanese Universities: the Present State and Issues Based on a Nationwide Survey

Kazuki OHKAWA*
Toshiyuki SHIMADA**
Yasuhiro YAMASHITA***
Junro NISHIDE****

The number of universities strengthening their relations with their alumni is increasing. Every university seeks various kinds of support from its alumni, and alumni respond accordingly. However, if universities request support from their alumni, should they not show them the consideration of providing support and conveniences? With an awareness of the issue, this article examines alumni services beings offered by universities. It reports on the current status of and the issues involved in alumni services at Japanese universities based on the above-mentioned results and personal interviews that were conducted at leading universities along with the survey.

The state of alumni services in Japanese universities has not previously been made clear. Therefore, in March, 2013 a questionnaire was sent to all 771 Japanese universities—both private and national, and the state of their alumni services was examined. The results of the collected questionnaires indicated that nearly all universities provided some form of alumni services. Among other things, they were actively developing initiatives linked to both supporting alumni in finding employment and changing jobs and also to maintaining relations between alumni and the university. As for the purpose of providing alumni services, a number of universities listed “maintaining relationships between the university and alumni” and “improving interests in the alma mater.” Alumni were also seeking support from their alma maters. As an issue related to the implementation of alumni services, there were many universities acquiring information about their alumni and handling their personal data.

A task for every university is a thorough assessment of its own unique way of thinking about and providing services for alumni.

* Associate Professor, Office of Evaluation, Iwate University

** Assistant Professor, office of Institutional Research and Planning, Ibaraki University

*** Chief Analyst, Department of Information Planning, Japan Science and Technology Agency

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