

大学経営政策研究

第15号 (2025年3月発行) : 267-282

法人化後の国立大学における同窓会組織への 期待と結果

—中期計画および実績報告書の記述を題材に—

古 畑 翼

法人化後の国立大学における同窓会組織への期待と結果

—中期計画および実績報告書の記述を題材に—

古 畑 翼*

1. はじめに

関連法人や企業などと並び、国立大学運営の外部アクターとして注目されてきた存在に、同窓会組織がある。同窓会は、大学の卒業生によって構成される組織である。したがって、純粋に利益を求める企業などとは性質を異にする組織であり、大学（母校）に対する理解や支援協力のモチベーションも高いと思われる。以上の理由により本稿は、同窓会が大学の教育や経営を支える重要なパートナーとなりうるという前提を後述の先行研究（天野 2000, 大川 2016, 高田 2012, 山下ほか 2014）との間に共有している。しかし、現行の先行研究は、同窓会組織や、主に国立大学における同窓会・卒業生事業の活動実態を詳らかにしようとして試みているものの、それらが実際に大学の期待に応えられているかどうかに関しては、十分に分析していない。つまり、国立大学が同窓会をどのように経営に位置づけ（期待）、そして同窓会はその後どのような役目を果たしたのか（結果）を一体的に捉えた研究の知見が不足している。

本稿は、上記のような先行研究の限界を超え、同窓会組織が国立大学の経営に積極的に関与することを期待されて以降、どのようにしてその期待に応えてきたのか、中期計画および法人評価における報告書から明らかになる結果を整理する。本研究では、大学に関して特に規模と歴史的背景を考慮した類型を用いて、また中期計画については時期別の傾向に注目しながら、分析を試みた。その結果、同窓会組織の性質に見合った活動領域と、大学による積極的な関与が見られたケースにおいて、期待に応えてきたことを論証する。なお本稿では、「同窓会」といった名称を有しているか否かに関わらず、卒業生のネットワーク組織を指すものを「同窓会組織」として取り上げる。

以下、第2節では先行研究を基に、大学が同窓会に寄せる期待の現在地を、同窓会組織との関係の歴史を概観した上で整理する。続いて、本稿における問題を設定する。第3節では、分析の対象および方法について述べる。第4節では、分析の結果を述べる。第5節では結果をまとめたうえで、考察を述べる。

2. 先行研究の検討と問題設定

寺崎（2012：5）によれば、大学から同窓会への関心が強まってきたのは国立大学の独立行政法人化が議論された2000年前後である。この時期における大学から同窓会組織への関心の強まりは、全学同窓会の設置数の変化を見ても（高田 2013）、国公私立の種別を問わずに見られるものと言え

*筑波大学 博士後期課程教育学学位プログラム

る。ただし、同窓会の置かれてきた歴史的な文脈に関しては、大学の種別によって異なると思われる。以下では、本稿で対象とする国立大学における大学と同窓会との関係の歴史の変遷について述べる。

天野郁夫は、このような声の高まりを、同窓会組織への「再評価論」(天野 2000: 11) であると評している。なぜ「再」評価なのか。戦前は一部の特権的な大学(帝国大学等)を除いて、旧制高等教育機関が「大学」へと昇格・存続するにあたって、同窓会のバックアップを必要としたこともあったが、戦後は同窓会の手を借りずとも、大学の存続が脅かされることはなくなったためである。

大学経営の構造変化によって同窓会が「再評価」されたものの、同窓会を大学全体の事業に巻き込むことは簡単ではなかった¹。というのも、単科大学や旧師範学校など一部を除く国立大学では、前身機関の同窓会組織がそのまま学部等の同窓会として活動を続けており、大学全体の同窓会が存在しない大学も多かった(大川 2016)。そこで、国立大学の多くは、法人化後に、全学規模の同窓会(全学同窓会)の新設を主導している(高田 2014)。

このような動きを見るに、大学同窓会の「再評価」とは、同窓会のボランタリーな支援を大学が一方的に期待する段階から、大学の手によって、同窓会を支援団体と位置づけるべく、積極的に働きかけていく段階に変化しているとまとめることができる。さて、この「再評価」の結果、大学が同窓会に寄せる期待については、どのように整理されているのであろうか。

大学から同窓会への期待の具体像について、国立大学に関しては、中期目標・中期計画の記述を見ることで、うかがい知ることができる。中期目標・中期計画は、国立大学法人法により6年おきに策定が義務付けられており、すべての国立大学が特に重視して取り組む事業計画およびその成果を取りまとめ、公表している。したがって、各国立大学の取り組みを知る一次資料としての側面も有しているといえる。先行研究では、多くの国立大学が中期目標・中期計画に「同窓会に関する項目」²を設けていることが明らかにされている(高田 2012)。

また、大学が同窓会に期待する主要な活動分野、すなわち「同窓会に関する項目」の位置づけのトレンドは、「学生への支援」(第1期)から「国際交流」、「運営体制の見直し」等(第2期)へ推移している(高田 2012)。さらに山下ほか(2014: 37)は、国立大学における「卒業生事業」³の実態について、第1期の計画および実績と、第2期の計画との比較分析を行っている。この先行研究は、「同窓会」に限定せず、大学が主体的に関与する卒業生との相互支援や連携活動について論じており、大学の立地や規模に着目しながら、取り組みの現状をまとめたものである。ここでも、卒業生の支援をどの程度必要としているか、またどのような領域で卒業生に期待をしているのかについては、大学の特徴によって異なることが明らかにされている。山下らの論考を踏まえると、大学が同窓会に寄せる期待も、大学の特徴によって異なる可以考虑することができる。規模については、「学部の多様性」(山下ほか 2014: 35)、すなわち卒業生の同質性の高低を表すといった点で、同窓会の特徴にも影響を与えると考えられる⁴。一方で、国立大学の中に、「再評価」の動きが本格化する以前から全学同窓会が存在していたところと、そうでないところが混在していることを踏まえると、大学の立地よりも、沿革や歴史的な特徴が同窓会の特徴により強く影響を与えることが考えられる。

以上のような整理を踏まえると、本稿の冒頭で示した問いに答えるためには、国立大学や、同窓会に対する期待を一枚岩として捉えるのではなく、どのような規模・歴史的背景を持つ大学が、それぞれの時期によって、同窓会に対してどのような期待を寄せてきたのか、というように、より焦点を絞った分析を行うことが必要となる。また、先行研究では対象とされていない、第3期・第4期中期目標・中期計画における動きにも焦点を当てる必要がある。次節では、具体的な分析の対象と方法について説明する。

3. 分析の対象と方法

本稿では、まず各国立大学法人の中期計画を取り上げ、大学が同窓会に寄せる期待を分析する。具体的な手順としては、第一に、大学ごとの中期計画における同窓会に関する項目の有無を確認した。なお本稿では、直接「同窓会」という言葉を用いていなくとも、卒業生／修生によるネットワーク組織を示すものを、「同窓会に関する項目」として取り上げた。なぜなら、同窓会という組織の構築状況や体制、名称は大学によって異なるためである。以後、第1期から第4期にかけて、一度も同窓会に関する項目が登場しなかった大学を除く64校を相対的に同窓会への期待が大きい大学群とみなし、研究対象とした⁵。続いて、同窓会に関する項目が、どのような活動を計画しているのか、カテゴリ分類を行った。分類の元になった「記録単位 (recording unit)」(Kuckartz 2002=2018: 61) は、中期計画の最下層に位置するテキストである (表1)。

表1：本研究の記録単位 (recording unit)：電気通信大学第1期中期計画を例に

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	
(4) 学生への支援に関する目標を達成するための措置	
★経済的支援、就職支援に関する具体的方策	
②就職指導に関する施策の策定、就職先の新規開拓、学生の就職活動に対する指導助言・相談対応等を充実・強化するため、学生支援センター（仮称）内に教員と事務職員の融合組織として「就職支援室」を設置することについて検討するとともに、本学同窓会との連携強化を図る。学生が自己の能力や適性に応じ職業選択を適切に行えるように就職情報の迅速な公開や就職への動機付けとなるガイダンス、説明会を低年次から実施して就職支援の充実を図る。	記録単位

出典：筆者作成

国立大学法人の中期目標では、①教育研究の質の向上に関する事項、②業務運営の改善及び効率化に関する事項、③財務内容の改善に関する事項、④教育及び研究並びに組織及び運営の状況について自ら行う点検及び評価並びに当該状況に係る情報の提供に関する事項、⑤その他業務運営に関する重要事項、の5つの項目が設定され、中期計画では、これらに対応する計画が入れ子構造として設定されている。先述の高田 (2012) では、中期計画の項目名に基づいた演繹的な分類が行われている。しかし、大学が経営計画において、どのような領域での活動を同窓会に期待していたのか、といった点に焦点を当てる本稿の目的から、高田の分類を参考にしつつ、活動の内容がより伝わるよう、帰納的なコーディング (=「テーマ中心の質的テキスト分析」(Kuckartz 2002=2018: 97-

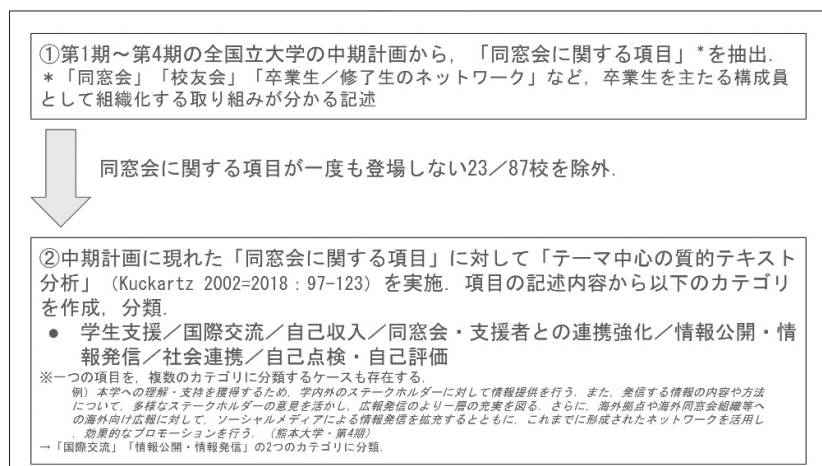
123) を行った。具体的には、内容の似ている複数の「記録単位」同士を、「KJ法」の「グループ編成」(川喜田 1967; 田中 2013) の要領で整理した。その結果、【学生支援】【国際交流】【自己収入】【同窓会・支援者との連携強化】【情報公開・情報発信】【社会連携】【自己点検・自己評価】といったカテゴリを設定し、左記のいずれにも含まれないものを【その他】とした。なお、多くの記録単位について、一つのカテゴリに割り当てたが、記載内容が多岐に渡るものについては、複数のカテゴリに分類した。以上のコーディングプロセスを図1のとおりまとめた。

以上が、大学から同窓会に対する期待を分析するための方法である。続いて、その結果がどう現れたのか、について述べる。この点に関しては、第3期までを対象とし、国立大学法人評価において各大学が作成・公表している業務実績報告書および、大学改革支援・学位授与機構の外部評価において各大学が作成・公表している達成状況報告書を分析の資料として取り上げる。具体的には、中期計画の項目を分類した際の「記録単位」に対応する報告書の記述箇所を確認し、各大学における6年間の活動を短いセンテンス(1~3文)に要約した。そして、同じ中期計画カテゴリに分類された各大学の6年間の要約をさらに1つのパラグラフ(10文以下)にまとめた。なお達成状況報告書などの評価資料については、中期目標・中期計画の期間を追うごとに、評価負担軽減の観点から作成・公表が簡素化されているため(藤井 2023)、複数の報告書を資料として扱うこととした。

また、規模と歴史的な観点を踏まえた大学類型として、島(2011)の類型を用いる。この類型では、まず規模について、①【総合】か【複合】か、【単科】である場合、どの分野か、【医学部の有無】、といった形で学部の多様性を表し、また

②【旧帝大】【旧官大】【旧女高師】【旧専門】

【新制大】【新設大】【大学院大学】といった形で前身を含む沿革を表し、①と②をクロスさせた類型を設定している。各類型(以下、グループ)における「同窓会に関する項目」の有無は表1のとおりである。



出典：筆者作成

図1：コーディングプロセス

表2：中期計画における同窓会に関する項目の有無（大学グループ別）

大学グループ	第1期			第2期			第3期			第4期		
	大学数	総大学数	%	大学数	総大学数	%	大学数	総大学数	%	大学数	総大学数	%
a.総合・旧帝大	4	7	57.14%	3	7	42.86%	5	7	71.43%	2	7	28.57%
b.総合・旧官大【文・理】	2	3	66.67%	1	3	33.33%	1	3	33.33%	2	3	66.67%
c.総合・旧官大【医あり】	3	6	50%	2	6	33.33%	1	6	16.67%	3	6	50%
d.総合・新制大【医あり】	6	12	50%	3	12	25%	3	12	25%	3	12	25%
e.複合・新制大【医あり】	3	10	30%	2	10	20%	5	10	50%	2	10	20%
f.複合・新制大【医なし】	5	9	55.56%	4	9	44.44%	7	9	77.78%	3	9	33.33%
g.単科・旧官大	1	3	33.33%	1	3	33.33%	1	3	33.33%	0	3	0%
h.単科・旧女高師	1	2	50%	1	2	50%	1	2	50%	1	2	50%
i.単科・旧専門【文】	1	4	25%	0	3	0%	2	3	66.67%	1	3	33.33%
j.単科・旧専門【教】	3	8	37.5%	1	8	12.5%	1	8	12.5%	0	8	0%
k.単科・旧専門【工】	2	6	33.33%	2	6	33.33%	2	6	33.33%	2	6	33.33%
l.単科・旧専門【農・海】	0	2	0%	0	2	0%	0	2	0%	1	2	50%
m.単科・新設大【医】	0	3	0%	0	3	0%	1	3	33.33%	0	3	0%
n.単科・新設大【教】	1	4	25%	2	4	50%	2	4	50%	0	4	0%
o.単科・新設大【工】	2	4	50%	2	4	50%	2	4	50%	1	4	25%
p.単科・大学院大学	2	4	50%	2	4	50%	1	4	25%	2	4	50%
総計	36	87	41.38%	26	86	30.23%	35	86	40.7%	23	86	26.74%

出典：筆者作成

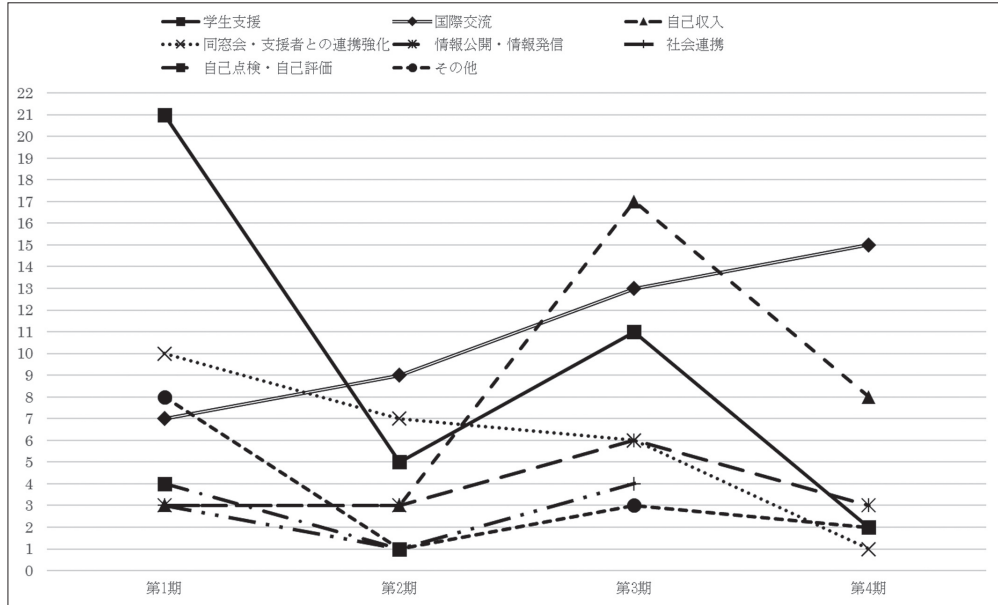
以上のプロセスにより、国立大学が経営上、どのような領域での活動を同窓会に期待し、どのような結果を収めたのか、について、大学の規模や沿革を参照しながら考察する。

4. 結果

まず、国立大学法人化から現在までの、大学から同窓会に対する期待を概観する。図2は、第1期から第4期における、カテゴリ別の同窓会に関する項目（記録単位）の数を示している。

第1期は、同窓会に関する項目59項目中、3分の1である21項目（35%）が「学生支援」に分類されている。第2期は、一大学あたりの項目数が「原則として100項目を下回るように」との指定が加わり（国立大学法人評価委員会 2008）、同窓会に関する項目もすべての大学を合わせて30項目へと減少している。その中で、最も多い9項目（30%）が「国際交流」のカテゴリに含まれるものとなっている。第3期は、全体として項目数が増加しており、同窓会に関する項目も、多くのカテゴリにおいて増加している。最も多いのは「自己収入」（17項目・28%）であり、次いで「国際交流」（13項目・21%）、「学生支援」（11項目・18%）である。第4期は、第3期に比べて全体の項目数は減少しており、同窓会に関する項目についても同様である。しかし、その中身を見てみると、「国際交流」に関する項目が前回よりも増加し（15項目・48%）、対象大学が中期計画に設けた同窓会に関する項目全体のうち、約半数が「国際交流」に関わるものとなっている。これは、「国立大学法人中期目標大綱」の中に、「学生の海外派遣の拡大や、優秀な留学生の獲得と卒業・修了後のネットワーク化、海外の大学と連携した国際的な教育プログラムの提供等により、異なる価値観に触れ、国際感覚を持った人材を養成する。（2.教育⑫）」という項目が含まれている影響が少なくないとと思われる。

以上、第1期から第4期にかけて、「学生支援」「国際交流」「自己収入」カテゴリに分類できる項目がすべてのカテゴリの中で大きな割合を占めている。これら3つの領域は、先行研究（高田



出典：筆者作成

図2：各中期目標・中期計画期間別・カテゴリ別の同窓会に関する項目

2012；山下ほか 2014) でも同様に、国立大学経営における同窓会の代表的な位置づけとして扱われてきた。さらに、この3カテゴリに分類される同窓会に関する項目は、時期によって大きく変化している。したがって以下では、これら3つのカテゴリを、それぞれの時期における代表的な傾向を見いだせるものとして中心的に取り上げ、大学が同窓会に寄せる期待と、その結果について述べる。なお以下では、出典となる資料について、中期計画を「中」+項目番号、年次評価における業務実績報告書の記述を「業」、達成状況報告書の記述を「達」と表し、末尾に発行年（和暦）とページ番号を記載した（例：業・平17：11）。

4-1. 第1期：連携の萌芽としての学生支援

第1期に同窓会に関する項目を設けた大学においては、同窓会が直接的・間接的に関与し、また学内の他組織との連携や、大学と外部とのネットワーク形成を支えながら、学生支援を行うことに期待が集まった。学生支援に関する期待の内容を具体的に見ると、それぞれ多い順にキャリア・就職支援、課外活動などの活動支援、奨学金など財政支援、卒業生のフォローアップやリカレント促進などとなっている。キャリア・就職支援に関しては、同窓会の会員による職業情報・知識などの提供といった直接同窓会が関わる支援や、大学の就職先企業開拓や、就職情報の収集を支援するといった間接的な支援が想定されている。課外活動などの活動支援に関しては、学生表彰事業や課外活動支援が挙げられ、まずは支援実施の体制を整えることを計画とする大学も見られた。奨学金などの財政支援では、「後援会」などの名を冠した別組織との連携による独自奨学金などの整備が図られていた。

これらの期待に対する結果を見てみると、次のようになる。第1期は、同窓会組織を大学運営に巻き込む動きが始動した時期でもあったため、最初の数年をかけて体制を整備することから、実際の活動へと着手された。法人化前から全学同窓会が存在していた一部の大学を除き、多くの大学は、全学同窓会の設立、卒業生名簿の整備、学部同窓会と連携した事業内容の検討といった体制整備に最初の1～3年を費やしている。具体的な支援としては、就職講座や懇談会、公務員・教員採用試験対策などといった形で、卒業生の知識や情報を学生に提供するような就職支援が行われた。これらの活動について、電気通信（【単科・旧専門 [工]】業・平17：19）のように、法人化前から全学同窓会が存在したところでは、1・2年目から事業に取り組んでいる。ただし、既存の団体との連携が必要な奨学金事業などでは、最初の数年を連携体制の協議などに費やしている（奈良教育、【単科・旧専門】業・平19：51）。また、【複合・新制大】のグループに分類される大学では、全学単位ではなく、学部ごとに大学と連携して事業を進めていた（茨城、業・平17：41など）。

以上をまとめると、大学と同窓会組織との連携といった、多くの国立大学にとって新たな取り組みを進めるうえで、まず選択された具体的な連携分野が、学生の就職・キャリアなどを支援する活動であったことがうかがえる。就職支援といった、卒業生の寄与が大きい分野の支援活動は、同窓会が最も大きく力を発揮しうるため、法人化前から連携がなされており、卒業生の同質性も高いと思われる単科大学にとっては、比較的スムーズに実施が進んでいる。一方で、総合・複合大学においては、部局ごとに学生を支援する動きが多くを占めていた。また、学生向けの経済支援など、複数の団体が関与する事業においては、支援団体によるネットワークの一部として、同窓会が関与するあり方が示されていた。

4-2. 第2期：大学の海外展開を後押しする同窓会組織の整備

第2期は、同窓会に関する項目を設けた大学に関して、多くの大学において、大学ネットワークの海外展開を支える存在として、同窓会への期待が高まったといえる。具体的には、海外に元留学生を中心とした同窓会組織を設立することを通じて、留学生の帰国後のネットワーク形成をはかるものである。海外同窓会設立の目的としては、留学生の獲得（横浜国立・【複合・新制大 [医なし]】中・11-3など）や情報交換（政策研究大学院・【単科・大学院大学】中・11-1）、帰国後の学生の母国での活動支援（長岡技術科学・【単科・新設大 [工]】中・I-3-(3)など）、大学の活動成果の発信（北陸先端科学技術大学院・【単科・大学院大学】中・【45】など）が想定された。同窓会設立に向けた体制整備としては、連絡網の整備と定期的な同窓会の開催（高知・【複合・新制大 [医あり]】中・I-3-(2)-②-2）や、データベースの整備（東京農工・【単科・旧専門 [工]】中・52）が計画された。

これらの期待に対しては、大学が行う海外業務や、主導的役割を担う卒業生、他大学・他機関との連携、バーチャル空間などの活用により、ネットワーク展開が図られていた。例えば、現地での同窓会やシンポジウムといったイベントの開催により、情報交換や交流を通じて、学生の海外派遣や留学生受け入れ、関係機関への広報活動（政策研究大学院、達・平28：25）につなげる戦略が見えたが、こうした場づくりは海外拠点の設置（横浜国立、達・平28：131-2）や、教職員の訪問の機会（宇都宮、達・平28：123など）を利用するなどして行われた。また、海外同窓会の活動に関す

るその他の工夫事例として、「アンバサダー」として任命された卒業生が主導的役割を担う事例（長岡技術科学、達・平28：53）、他大学や他機関と合同で同窓会や交流会を開催する事例（豊橋技術科学・【単科・新設大 [工]】達・平28：117-8など）が見られた。加えて、SNSを通じたネットワーク形成（高知、達・平28：138-9など）や、データベースの整備・活用によって実際に海外同窓会の立ち上げにつながったことが報告されている（東京農工、達・平28：59）。このように、各大学は、世界中に点在する卒業生をネットワーク化するために、対面とバーチャル空間の両方を活用しながら大学情報の発信や卒業生情報の収集を行ったことがうかがわれる。

4-3. 第3期：ファンドレイジングと国際化に対する同窓会組織の貢献

第3期、同窓会に関する項目を設けた大学では、大学の財政や国際化を支えるものとしての同窓会に期待が集まった時期であった。まず、「自己収入」に関して述べると、計画の中で言われているのは、おしなべて同窓会を通じた寄附募集である。第3期中期目標期間に際しては、「国立大学経営力戦略」の中で、寄附金収入の拡大などによる財務基盤の強化が求められたため（文部科学省2015）、「自己収入」のトレンドは政策的な要求も反映していると考えられる。

これらの期待はどのように結実したのか。報告書のなかでは、大学と同窓会が連携した以下の取り組みが、多額の寄附金の獲得につながったという記載が見られた。まず、同窓会が寄附募集の対象となる取り組みがある。これについては同窓会の会合に執行部等が出席して、大学の現状や基金について説明することで、寄附を依頼する取り組みが見られた（北海道・【総合・旧帝大】業・平29：36ほか、山口・【総合・新制大 [医あり]】業・平30：42ほか、岩手・【複合・新制大 [医なし]】業・平29：23ほか、東京工業・【単科・旧官大】業・令2：11ほか、奈良女子・【単科・旧女高師】業・平29：34ほか、小樽商科・【単科・旧専門 [文]】業・令元：22など）。新型コロナウイルス感染症の流行下においても、オンライン（東京工業、業・令3：61ほか）、電話や郵送（和歌山・【複合・新制大 [医なし]】業・令3：22ほか）などの手段を活用しながら、同窓会との関係継続を模索する工夫が見られた。

続いて、大学と同窓会が協働した寄附募集の形も見られた。例えば、同窓会報などを通じて、卒業生への寄附を呼びかける取り組み（北海道、業・平30：48ほか、山口、業・平30：42ほか、秋田・【複合・新制大 [医あり]】業・平30：27ほか、岩手、業・平29：23ほか、滋賀医科・【単科・新設大 [医]】業・平30：34など）や、協働で民間企業に勤める卒業生らと交流する取り組み（北海道、業・令元：46、山口、業・平30：42ほか、東京工業、業・令2：11、小樽商科、業・令2：34など）が見られた。

さらに、同窓会組織の活性化に大学が積極的に関与する事例も見られた。この点に関しては、大学の広報媒体で、同窓会や卒業生の活動を広報する（奈良女子、業・令2：43ほか、筑波技術・【単科・新設大 [工]】業・令3：28ほか、など）、会費制度や名簿の共有といった同窓会運営の体制改革を大学が主導する（埼玉・【複合・新制大 [医なし]】業・平30：31-2ほか）といった取り組みが実施された。

グループ別に「自己収入」カテゴリの項目を設定した大学を見てみると、【複合・新制大 [医なし]】

グループの大学や、単科大学において、同窓会と連携した寄附金獲得活動が活発に行われていることがわかる（表3）。

表3：第3期中期計画に【自己収入】カテゴリの同窓会に関する項目を設けた大学

大学名	大学グループ	大学名	大学グループ
茨城大学	複合・新制大 [医なし]	政策研究大学院大学	単科・大学院大学
横浜国立大学	複合・新制大 [医なし]	筑波技術大学	単科・新設大 [工]
岩手大学	複合・新制大 [医なし]	東京工業大学	単科・旧官大
埼玉大学	複合・新制大 [医なし]	東京農工大学	単科・旧専門 [工]
山口大学	総合・新制大 [医あり]	徳島大学	複合・新制大 [医あり]
滋賀医科大学	単科・新設大 [医]	奈良女子大学	単科・旧女高師
秋田大学	複合・新制大 [医あり]	北海道大学	総合・旧帝大
小樽商科大学	単科・旧専門 [文]	和歌山大学	複合・新制大 [医なし]

出典：筆者作成

収入源が限られている大学にとって、同窓会組織の果たす役割の大きさがうかがえる。また、国立大学における寄附金募集・寄附金受け入れ担当部署の設置は、第3期の初年度である2016年に急増しており、(公益社団法人Japan Treasure Summit 2020)、第3期のトレンドは、こうした体制の整備とも無関係ではないだろう。第1・2期には外部資金の獲得もほとんど部局単位で行われ、同窓会の寄与によって寄附金額が増加したといった記述はほとんど見られなかったが、第3期には、大学の基金担当部署や教員が、同窓会との関係構築にも積極的に関与している大学が複数見られた。

第3期の「国際交流」に関しては、海外同窓会との連携または新規設立を通じた、留学(受け入れ、送り出し)の拡充や、国際社会に対する情報発信などを意図したものがある。この結果に関しては、第2期同様に海外同窓会の活動について記載されることが多い。第2期からの変化としては、海外同窓会が大学の教育活動に貢献した成果を記した記載が複数見られることである。例えば、同窓会のある国において留学説明イベントに帰国留学生が参加(島根・【総合・新制大 [医あり]】達・令2：115-6、宮崎・【複合・新制大 [医あり]】達・令2：96-98など)、海外同窓会による留学生推薦制度の導入(福井・【複合・新制大 [医あり]】達・令2：100など)といった取り組みによって、留学生を受け入れた実績が見られた。その他の事業としては、海外に渡航する教職員や学生の現地でのサポート(岡山・【総合・旧官大 [医あり]】達・令2：122)といったものに海外同窓会が貢献した記述がみられた。新型コロナ禍においては、海外同窓会の新規設置などの事業計画を見直さざるを得ない大学もいくつか見られたが、オンラインを活用したイベントの実施(名古屋・【総合・旧帝大】達・令4：106-7)や、海外同窓会による感染予防マスクの寄附(山口、達・令2：129)といった事例が見られた。

第3期の「学生支援」については、キャリア支援や課外活動支援、経済支援、リカレントといった内容は第1期と同様であるが、大きく異なるのは、キャリア支援に言及した8大学のうち、留学生に対するキャリア支援を挙げる大学が半数あることである。つまり、「学生支援」についても国

際化が強く意識されていたといえる。これらの期待に対する結果について、まず、就職支援の対象に留学生を含め、レピュテーション向上に寄与したとの記述が見られる（電気通信、達・令4：46、横浜国立、達・令2：103-4）。経済支援の分野でも、留学生への奨学金支給や、日本人学生向けの留学・語学研修、英語試験受験等の費用負担といった形で、国際化を意識した支援を行った（小樽商科、達・令2：29）。

第3期における動きをまとめると、中期計画に同窓会に関する項目を設けた大学では、財務基盤の強化や国際化といった政策的な要求を受け、寄附金獲得や留学生数増加などに同窓会の協力を要した。基金担当部署の設置や海外同窓会の増加などの環境整備を行いながら同窓会組織との連携を推進した結果、寄附金増加や留学生受け入れの拡充、留学生からのレピュテーション向上といった実績を上げることができている。こうした実績が、「医なし」グループの大学群や、単科大学によって特に語られていたことを踏まえると、比較的経営資源に限りがある大学における同窓会組織の存在感の大きさがわかる。

4-4. 第4期：国際化を推進する存在としての同窓会組織の定着

第4期については、現在の時点で計画の成果については十分に検証することができないため、項目の傾向に簡単に言及する。大学の国際化を支えるものとしての同窓会への期待は、第2期以来右肩上がり続け、第4期には、大学の教育・研究・産学連携といった活動の海外における実施が強く計画に掲げられている。その内容を見ると、第2期の時点で実施されていたものと同様の活動が記載されている。第4期に「国際交流」カテゴリにあてはまる項目を設けた大学の中で、過去に同カテゴリにあてはまる項目を設けた大学は15大学中3大学と少数であるため、第3期中期目標期間終了までの他大学における先進的な取り組みと実績が、それまで海外における同窓会活動が本格的に展開されていなかった大学の計画に反映されている可能性がある。

以上のように、本節では、第1期から第4期の国立大学法人中期計画における「同窓会に関する項目」と、計画に対する報告から、国立大学の同窓会組織に対する期待と、その帰結を、大学の規模や沿革を踏まえながら検証してきた。次節では、本節における結果を踏まえたうえで、国立大学法人化後の同窓会組織に対する「再評価」が、現在までにどのような道を辿ってきたのか、考察する。

5. 考察

各大学の中期計画および報告書から、大学が同窓会組織に寄せる期待と、その帰結を検証したところ、次のような結果が得られた。同窓会組織に対する期待を高めた国立大学は、具体的な連携分野として、学生支援の領域において連携を開始した。大学と同窓会が連携した就職支援などの学生支援は、卒業生の同質性も高いと思われる単科大学において比較的スムーズに実施が進んだ一方で、規模の大きい大学においては、部局ごとに学生を支援する動きが多くを占めていた。また、学生向けの経済支援などの領域では、同窓会は支援の中心的存在ではなく、支援ネットワークの一部として関与していた。第2期から第4期にかけては、国際化を推進するために海外における同窓会組織への期待が高まり、リアルとバーチャルを組み合わせたネットワーク形成が、海外同窓会の設立

や留学生リクルートなどの実績につながり、大学間に波及していくさまが見えた。第3期には、政策的な要求に応じるように、寄附金の受け入れ体制が整備され、実際の受け入れに際しては、同窓会組織の貢献が見られた。附属病院収入の見込めない「医なし」大学群や、単科大学など、収入源の限られる大学群にとって、同窓会組織は寄附金獲得に対して非常に大きな役割を果たしている。

国立大学法人が、安定した経営基盤を確保しつつ、新たに要求される教育、研究、社会連携などのニーズに対応するべく、外部のアクターを経営に巻き込もうとしていることは、冒頭に述べたとおりである。こうした取り組みは、しばしば潤沢な経営リソースが必要となり、場合によっては大学経営に負担を与える可能性をも孕んでいる（森 2020）。この点に関し、同窓会組織は、卒業生によるボランティアな参画を前提としているため、大学経営への負担は比較的小さいことが予想される。母校の社会的評価が高まることは、同窓会にとっても名誉なことであり、反対に母校が経営難によって存続し得なくなることは、同窓会の存在意義を失うことにもなりうる。したがって、同窓会と大学は互恵関係にあり、同窓会にとっても、大学経営に参画することの動機づけは小さくない。

とはいえ、中期計画に同窓会に関する項目を設ける大学は、多い時期で全体の4割程度と、すべての大学が積極的に同窓会を経営に位置づけているわけではない。本稿における結果を踏まえると、同窓会によるバックアップを得るためには、同窓会が存在しているだけでは不十分で、大学としてもある程度の関与が必要となるため、積極的に経営に位置づけることができる大学とそうでない大学が存在する可能性が考えられる。例えば国際化の領域であれば、大学の海外拠点設置の取り組みとの連動や、卒業生名簿の整備、オンライン上における情報共有体制の整備、「アンバサダー」など主導的役割を果たす在外卒業生との連携などの取り組みが重要である。自己収入を得るための試みでは、基金担当部署の設置や基金プログラムの拡充など、寄附金受け入れ体制の整備を並行して行う必要がある。また、役員など大学関係者が国内外の同窓会集会に直接足を運び、海外同窓会の設立支援や、大学の現状説明、寄附の呼びかけを行うという地道な取り組みも有効となりうる。このように、同窓会組織が大学の期待に応えるためには、大学が能動的に関与し、卒業生から支援を得るための基盤を整備しなければならない。

また、同窓会組織が大学の期待に応えられるかどうかは、どのような領域の活動に対し、どのレベルの組織・ネットワークに参画を求めるかによって異なることが考えられる。例えば学生支援の領域において、単科大学や学部ごとに行う具体的活動が成果を収めていたことを見ると、卒業生と学生との個人的な関わりが求められるような事業においては、卒業生の同質性の高い、比較的小規模の組織が主体になることが有効となりうる。中期計画の「記載内容は、原則として全学的な視点からのものに限り」、「各法人の一層の個性化を図る事項を中心に記載する」（国立大学法人評価委員会 2008：6）ことが求められていることを踏まえれば、第1期から第2期にかけて学生支援に関する同窓会への期待の記述が中期計画から激減した背景には、規模の比較的大きい大学にとっては、全学的な視点で法人の個性化を図るための取り組みに、同窓会による学生支援は適さなかった可能性が考えられる。一方で、留学生の支援や、国際的なネットワーク構築、寄附金獲得といった、より多くの卒業生へ協力を呼びかけることが効果的となりうる領域は、全学を挙げた動きが求められる。そのため、中期計画に表れやすいのも自然である。

以上を踏まえ、先行研究に対する本稿の貢献は、大学が学生支援や国際化、財務基盤の強化といった分野において特に同窓会組織による支援を必要とし、そして同窓会組織は、大学による能動的な関与と、卒業生の支援を受け入れる体制整備に支えられながら、また同窓会組織の規模や特徴にマッチした領域において、その期待に応えてきたことを、評価資料を題材に整理したことである。

6. おわりに

本稿は、国立大学が同窓会組織に対する期待とその帰結を、国立大学法人の中期計画および法人評価における報告書を通じて分析した。その結果、国立大学は、学生支援や大学の国際化、寄附金の獲得といった分野で特に同窓会組織に対する期待を寄せてきたことを明らかにした。そして、大学が能動的に関与しながら卒業生の支援を受け入れる体制を整備し、同窓会組織が、自らの特徴を活かせる分野において支援を行うことで、期待に応えてきたことを明らかにした。

必ずしもすべての大学が、中期計画の中で同窓会組織に言及しているわけではなく、同じ種類の大学で、特に同窓会組織に期待する（計画に記載する）大学とそうでない大学の間、どのような違いがあるのかを分析することは、今後の課題である。この点を明らかにすることで、同窓会組織を大学経営に巻き込むことに向けて、どのような障壁があり得るのか、より鮮明になると考えられる。もちろん、計画において同窓会組織に触れていない大学でも、実際には本稿で触れたような取り組みを行っていることは十分考えられる。さらに、本稿では分析の対象を中期計画に記載された取り組みに限定したため、暫定的かつ政策的な動向を色濃く反映した活動が浮かび上がってくる傾向は否めない。そのため、今後は個別の大学を取り上げ、インタビュー調査などによって事例を詳細に検討した研究が必要となる。

注

- 1 「同窓会を“資金提供者（団体）”としか見ていない」と、同窓会側が大学に冷ややかな視線を寄せることもあったという（西谷 2012）。
- 2 高田論文の「同窓会に関する項目」の定義は、中期目標または中期計画に「同窓会」の語を含むものである（高田 2012）。
- 3 山下ほか論文の「卒業生事業」の定義は、「大学が主体的に関与する、①大学から卒業生への便宜提供、②卒業生による大学支援、あるいは③大学と卒業生との連携に関わる事業」である（山下ほか 2014：36）。
- 4 「再評価」論の提唱者である天野も、同窓会組織の活動が停滞してきた理由として、学部数、学生数の増加による卒業生の凝集性の低下を挙げている（天野 2000：11）。
- 5 対象校を選定する際、富山大学と統合した富山医科薬科大学、高岡短期大学および大阪大学と統合した大阪外国語大学は除いている。したがって、表1の「総大学数」の分母にも含んでいない。また、一法人複数大学制度を採用している東海国立大学機構、北海道国立大学機構、奈良国立大学機構については、過去の中期目標期間との連続性から、その構成要素である大学をそれぞれ

れ1つの大学として扱っている。

参考文献

- 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.
- 藤井都百, 2023, 「国立大学法人評価第3期達成状況報告書とその結果からみる大学の自己評価の傾向と課題」『大学評価とIR』17(0)：3-16.
- 川喜田二郎, 1967 (2017) 『発想法：創造性開発のために（改版）』中公新書.
- 国立大学法人評価委員会, 2008, 「国立大学法人の第二期中期目標・中期計画の項目等について」総会（第24回）資料5, 平成20年10月9日.
- 公益社団法人Japan Treasure Summit, 2020, 「我が国の大学における寄附金獲得に向けた課題に係る調査研究」.
- Kuckartz, Udo., 2002, *Qualitative Text Analysis* (=ウド・クカーツ著, 佐藤郁哉訳, 2018, 『質的テキスト分析法：基本原理・分析技法・ソフトウェア』新曜社.)
- 文部科学省, 2015, 「国立大学経営力戦略」平成27年6月16日.
- 森卓也, 2020, 「国立大学法人の出資会社に関する研究」『大学経営政策研究』10(0)：71-87.
- 西谷公作, 2012, 「全学同窓会の設立と大学基金との連携：地方国立大学の挑戦」『大学マネジメント』8(8)：28-36.
- 大川一毅, 2016, 「大学における全学同窓会組織の目的と機能：母校支援に関わる自覚的責務とその背景」『アルテスリベラレス』99：145-164.
- 島一則, 2011, 「第5章 本分析で使用したデータ」, 広島大学高等教育研究開発センター, 『国立大学の機能に関する実証的研究：地方国立大学に注目して』広島大学高等教育研究開発センター, 31-32.
- 高田英一, 2014, 「国立大学における全学同窓会の設立及び活動の実態と課題：同窓会担当理事に対するアンケート調査の結果を中心に」『非営利法人研究学会誌』16：113-124.
- 高田英一, 2013, 「わが国の大学における全学単位での同窓会の現状について：全学同窓会の規約の分析を中心に」『非営利法人研究学会誌』15：53-69.
- 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』4：1-9.
- 田中博晃, 2013, 「KJ法クイックマニュアル」『メソドロジー研究部会報告論集』3(0)：102-106.
- 寺崎昌男, 2012, 「大学改革と同窓会・校友会」『私学経営』（448）：4-10.
- 山下泰弘・大川一毅・西出順郎・鳶田敏行, 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』40：35-49.

Expectations and Impacts of Alumni Associations of National Universities in Japan: Qualitative Document Analysis of the Mid-Term Management Plan and Performance Report of Japanese National Universities

Tsubasa FURUHATA

Abstract

Recently, alumni associations have received attention as external actors managing national universities in Japan, where the management environment is becoming challenging. This study discusses how national universities in Japan have expected alumni associations to be supportive organizations and how the associations have met the expectations since the universities' incorporation in 2004. Adapting the Qualitative Document Analysis to the mid-term management plans of Japanese national universities, published every six years, and the performance reports were analyzed. The analysis focusing on 64 universities, which include topics about alumni associations in their mid-term management plans, indicates that the trend of expectations from the universities to alumni associations started from "student support" and shifted to "international communication" and "funding." In particular, the trend has reflected the impact of the internationalization of universities more as we approach the present. The alumni associations meeting the expectations tend to be as follows: First, areas of activities match the features of such associations. Second, the universities actively engage with the associations. Since this study is based only on publicly available documents, conducting case studies in the future may be helpful.