



|            |   |
|------------|---|
| Title      | [研究ノート]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  |
| Author(s)  | 西出, 順郎; 鳶田, 敏行; 山下, 泰弘; 大川, 一毅  |
| Citation   | 大学探究：琉球大学大学評価センター・ジャーナル, 5: 25-35   |
| Issue Date | 2014-03   |
| URL        | <a href="http://hdl.handle.net/20.500.12000/29796">http://hdl.handle.net/20.500.12000/29796</a> |
| Rights     |   |

## 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 -

西出順郎 (岩手県立大学) nishide@iwate-pu.ac.jp  
鳶田敏行 (茨城大学) shimadat@mx.ibaraki.ac.jp  
山下泰弘 (山形大学) yaya@na.rim.or.jp  
大川一毅 (岩手大学) kazuki55@iwate-u.ac.jp

### 要 約

本稿の目的は、地方国立大学での適用を想定して、国立大学法人化後に着目されるようになった「卒業生事業」の概念モデルを構築すること、ひいては同窓会事業とは異なり未だ一般化されていない「卒業生事業」の概念的定義の確立および当該操作性の具体化といった学術的・実践的側面から卒業生事業の発展に寄与することにある。

五つの国立大学へのインタビュー調査を通じ、卒業生事業における概念モデルを可視化し、ボランティア・モデルとパートナーシップ・モデルといったインパクト・セオリーの異なる二つのモデルを明らかにした。また当該モデルの現実機能を検討し、卒業生事業もしくは卒業生と大学との関係性にかかる課題等を提示した。

### キーワード

卒業生事業、ロジック・モデル、ボランティア・モデル、パートナーシップ・モデル

#### 1. はじめに

卒業生は、大学にとって重要な「後援基盤」であり、教育・研究・地域貢献をさらに充実させるうえでの潜在的可能性をもつ「戦略的経営資源」である。少子高齢化や経済不況、さらには大学のユニバーサル化といった不確実性の時代を迎え、多くの国立大学は従来以上に「卒業生との関係」に関心を払うようになった。第一期の中期目標期間では80、第二期の期間では47の国立大学が中期計画になんらかの卒業生に関する事業を盛り込んだ。第二期中期計画では計画数が絞り込まれ、ルーティン業務が除外される中、86ある国立大学の半数強が「何らかの卒業生サービスまたは卒業生による大学支援に関する事業」(以下、「卒業生事業」という。)を掲げた現実は、当該事業が未だ発展途上にあることを示唆している。国民も我が国の高等教育機関に対して、生涯に渡って学習し続ける人材の育成を期待して

いる(中央教育審議会, 2008, 2012)。卒業生と大学との関係性が今後さらに密接になることは容易に予想できよう。

概して近年の国立大学、特に大都市以外の国立大学は卒業生に対して寄付・就職支援・管理運営参画などの支援を期待している。しかしその一方、「これまで何もしてなかった」という過去の反省から卒業生との良好な関係構築を求めている。現在国立大学の発展途上にある卒業生事業を学術的に検討するうえで、大学が卒業生を「後援基盤」や「戦略的経営資源」と想定するなら、大学と卒業生との関係性や両者が期待する影響等を具体的に可視化することは基本的かつ不可欠な取組といえる。

当該問題意識のもと、本稿では、国立大学の卒業生事業関係者に対しインタビュー調査を実施し、地方国立大学を想定した卒業生事業モデルの概念構築を試みた。よって当該モデルの可視化によって、同窓会活動

とは異なる未だ一般化されていない「卒業生事業」の概念的定義の確立および当該概念の操作化といった学術的・実践的側面から卒業生事業の発展に寄与することが本稿の目的である。

## 2. 卒業生事業の先行研究

同窓会を研究対象とした文献は数多い。近年では、高田（2011, 2012）が国立大学と同窓会との関係を中期計画等の分析から明らかにしている。また進研アド（2010）のように国公立大学の卒業生を対象とした母校への愛着度を調査した研究もみられる。しかし、大学から組織的に独立した同窓会の取組ではなく、愛着度の醸成等を目的とした、大学本部が直接的に取り組む卒業生事業「そのもの」を研究対象とすること自体稀であり、事実上緒に就いたばかりである国立大学の当該事業に着眼した研究文献は、大川ほか（2012）を除き、管見の限り見当たらない。

大川ほか（i bid）は、全国国立大学における卒業生事業の実態をアンケート調査したものである。各事業の詳細把握はなされていないが、調査結果では、各国立大学は卒業生との相互利益関係の構築を重視していること、しかし卒業生を持続的に支援する積極的意識は希薄であること、ゆえに大学への利益誘導や卒業生の道具的活用に力点を置いていること、さらには都市型の大規模大学に比べて地方の国立大学は卒業生へのサービス提供に対して関心が低いこと、が明らかになった。当該調査結果は卒業生事業における実施目的と実施プロセス間の不明瞭な因果関係を示唆するとともに、大学と卒業生との関係を便益の相互獲得もしくは自発的・利他的な相互扶助を前提に議論す

べきか否かを問いかけている。その意味で卒業生事業の概念モデルを可視化することは当該事業の存在にかかる論理的裏付けを強化することになる。

## 3. 分析の枠組

### ■ インタビュー調査の対象

本インタビュー調査は、大川ほか（i bid）の調査結果から抽出された「特徴的な卒業生事業の実施大学」、「卒業生事業に対して問題意識が高いと想定される大学」を対象に実施された。なお本調査では、学士会を中心に着実な取組を展開している旧帝国大学は当初から対象外となっている。法人化後急速に卒業生に接近し、課題に直面しながらも当該事業に取り組む、多くの地方国立大学にとって極力親和性ある概念モデルを提示するためである。

対象大学は、神戸大学、和歌山大学、岡山大学、香川大学、そして千葉大学の五つである。調査回答において、岡山大学および神戸大学は自らの卒業生事業を大学の特色として位置付けていることから先行的事例大学と想定した。香川大学は卒業生事業の現況とそこでの課題を具体的に明示したことから一般的事例大学として位置付けた。和歌山大学および千葉大学は他の大学には類をみない取組を実践していることから特徴的事例のある大学として調査の対象とした。

表1は、当該インタビュー調査の実施時期、応対者、そして各大学の学部数および学生数を示したものである。実務的状况より詳しく把握するため、応対者については特に役職等の指定依頼はしなかった。質問は卒業生事業の実施背景や具体的な取組内容を端緒として、非構造化インタビュー形式でおこなわれた。

表1 調査対象大学

| 大学名           | 神戸大学             | 和歌山大学                        | 岡山大学                    | 香川大学                       | 千葉大学          |
|---------------|------------------|------------------------------|-------------------------|----------------------------|---------------|
| 訪問年月          | 2012年1月          | 2012年1月                      | 2012年2月                 | 2012年2月                    | 2012年9月       |
| インタビュー<br>応対者 | 学長補佐、課長、<br>部局教員 | 理事・副学長、<br>課長、部局評議員、<br>学長補佐 | 課長、同窓会担<br>当職員、総括主<br>査 | 理事、グループ<br>リーダー、サブ<br>リーダー | 理事、課長、専<br>門員 |
| 担当課           | 社会連携課            | 学生支援課                        | 企画広報課                   | 経営管理室                      | 卒業生室<br>渉外企画課 |
| 学部数           | 11               | 4                            | 11                      | 6                          | 9             |
| 学士課程<br>学生数   | 11,861           | 4,093                        | 10,243                  | 5,696                      | 10,796        |

（学部数、学士課程学生数については、2012年5月1日現在（各大学HP参照）である。）

## ■ モデル構築の技法

概念モデルの構築にあたっては評価理論 (Evaluation Theory) の「ロジック・モデリング (Logic Modeling)」という技法を用いた。事業とは何らかの目的を達成するための具体的手段である。特に対人サービス型の事業では、当該取組の想定受益者に対し何らかの便益提供がもたらされ、それによって当該受益者の意識および行動変容が期待される。この行動変容の顕在化が事業目的の達成となる。よって本来、事業のなかには、事業の取組から想定受益者の行動変容に至るまでの過程を論理的に説明できる仮説が存在しなければならない。ロジック・モデリングとは当該過程の因果的連鎖を可視化・図式化する一連の作業行為を意味し、当該行為によって作成された図表がロジック・モデル (Logic Model) と呼ばれる<sup>1</sup>。政策もしくはプログラム評価において当該行為は主に事業の論理的説得力を検証し、事業化の是非を問う事前評価手段のひとつとして用いられる。

ロジック・モデルは、事業を概ね四つの基本要素に分解し、事業の因果的連鎖を説明する。具体的にはインプット (Input)、アクティビティ (Activity)、アウトプット (Output)、アウトカム (Outcome) である。これらの要素が「もし・・・ならばこうなる」(if then) という推論を基に時系列に結びつけられることになる ((財) 農林水産奨励会農林水産政策情報センター, 2003)。各要素の定義は論者によって若干異なるが、Frechtling (2007) を参考にすれば、表2のように整理される。

ロジック・モデリングは、学術理論に基づくモデル構築を志向する科学的アプローチではなく、あくまでその現実活用を重視する簡便な実践的アプローチの技法であり (西出 2003)、必ずしも科学に依拠した因果的連鎖全体を可視化するものではない。よって本稿では、インプットからアウトプットといった事業のなか

で操作可能な段階を表すプロセス・セオリー (Process Theory) ではなく、アクティビティからアウトカムといった手段・取組から成果・目標までの因果的連鎖を推論するインパクト・セオリー (Impact Theory) を中心に、当該インタビュー調査の結果を踏まえ当該モデルの構築を試みる。なお、各構成要素の定量的同定については当該モデルの性質上考慮しない。

## 4. インタビュー調査の結果

地方国立大学における卒業生事業モデルの概念構築を想定していることから、当該インタビューの結果を、学部等同窓会との連携、卒業生への便宜供与、卒業生との協働・卒業生への要請といった三つの事業性質の異なる観点から大学別に整理した。

および については、直接もしくは間接的取組といった相違はあるものの、まずは「卒業生との関係強化」をアウトカムの基本として捉えている点が、については大学と卒業生との協働作業によるアウトカムの達成を基本としつつ、結果的として「当該依頼 応諾関係の構築による愛校心の醸成」を期待している点が、それぞれの特徴といえる。

なお、特に明記されていない限り、数値などの情報は各大学の調査日時点のものである。また、インタビューからの直接引用は括弧書きで強調した。

### ■ 神戸大学

神戸大学は、卒業生による大学への財政支援・就職支援を明確に意識し、卒業生事業を展開している。現在は、在学生情報を卒業生情報へと自動的に移行する仕組みを検討するなど、卒業生事業担当課である社会連携課が企画評価室や情報基盤センター、学務部と連携

表2 ロジック・モデルを構成する基本要素

| 構成要素    | 定義  |
|---------|---|
| インプット   | 事業遂行のための経営資源。事業費や利用される現物の量を定量的に同定。                                      |
| アクティビティ | 事業目的を達成するための具体的な取組。取組の具体的規模を定量的に同定。                                     |
| アウトプット  | アクティビティによる直近の結果。アクティビティが提供したサービスの量もしくは直接介入した対象数、アクティビティへの参加者数などを定量的に同定。 |
| アウトカム   | 事業が期待する目標。想定事業対象者の意識や行動変容の規模を定量的に同定。                                    |

(出所: Frechtling (2007) を参考に、筆者作成)



し、卒業生との持続可能なネットワーキングに取り組んでいる。

#### 「神戸大学学友会」の設置

学部同窓会の緩やかな連合体として設置されたのが「神戸大学学友会」である。これは大学本部の直轄組織ではない。また各同窓会の幹事によって構成されていることから卒業生が直接構成員になることはない。3年前から社会連携課が事務局を担当しているが、当該事務局の経費は各同窓会からの拠出金で賄われている。大学本部が全同窓会のイニシアチブを取れるものではなく「大学として指示は出せないが、お願いすれば同窓会が動いてくれる」良好な関係が両者間にはあるという。

##### -1 「KU-Net」の構築

大学本部においては卒業生情報の絶対的不足が問題視される一方、各学部の同窓会は「卒業生情報を持っているが、個人情報との関係で大学に出せない」状況下にある。大学本部としては卒業生への直接的な情報提供を可能とするため、卒業生ネットワークシステムを新たに構築した。「KU-Net」である。登録卒業生に対して3ヶ月毎にメールマガジンを発行し、断続的関係の維持に取り組んでいる。しかし2012年1月現在の登録卒業生数は5,281人であり、まだまだ登録数は少なく、相互連絡を可能とする私書箱機能などは十分に活用されていないという。今後は当該ネット内での教職員や在学生との交流を地道に強化し、就職支援での積極的活用を検討している。

##### -2 「ホームカミングディ」の開催

当初は留学生を対象に留学生センターが中心となって開催し、3年目以降、留学生を含むすべての卒業生を対象とした全学的な取組として位置付けられた。2011年度には1,524名の卒業生を含む2,250名が参加した。

##### -3 東京オフィスの拡充

東京丸の内の帝国劇場ビル地下1階に東京オフィスを設置し、現在、所長1人・非常勤職員3人で運営している。同ビル地下2階に学部同窓会のオフィスがあり当初その一角に設置していたが、「大先輩の出入りが多く、若い卒業生は入りにくい」との意見を受け、現在の場所に移設した。以前は同窓会への運営委託であったが、2011年1月より大学本部が管理・運営を行っている。2011年の利用実績は年間約1,200名。但しその大半は卒業生ではなく、東京での就職活動を行う在学生である。

##### -4 「グローバルリンク」事業

留学生とのネットワーク強化のため、海外同窓会ネットワークの拠点作りを目指した「グローバルリンク」事業を留学生センターが推進している。現在11の海外支

部が約1,200名の留学生が登録している。会費徴収はせず、海外支部のイベント活動などは大学本部が財政的に支援している。

##### -1 「ビジネスリーダーの会」の開催

経済界で活躍する企業役員クラス、ビジネス界で活躍している若手・中堅の卒業生と学長・理事が直接意見交換をする会合で、目的は卒業生と大学の相互交流を通じ「東京における神戸大学のプレゼンスを向上させる」ことにある。大学の現状や課題、将来像を話し合い、併せて、幅広い世代・分野のビジネスパーソンのネットワーク作りの場を提供し、神戸大学のサポーターを拡大しつつある。これまでに都内で3回開催され、3回目の会合には約150人の卒業生が参加した。卒業生は「東京」での交流にビジネス上の意義をかなり感じているという。

##### -2 卒業生によるキャリア講義、企業訪問

卒業要件にはならないものの、キャリアセンターが卒業生を講師としたキャリア科目を開講している。また、基金募集のため企業を訪問する際に卒業生の同行をお願いしている。これらはメールマガジンのような受け身立場でなく、主体性を持って大学活動に関わることで、卒業生自らの愛校心回帰につながっているという。

##### -3 卒業生アンケートによる情報収集

本学教育の印象など、神戸大学が社会的ニーズに対応できているのか否かを確認する、さらには大学の継続的改善に資するために卒業生へのアンケート調査を実施している。ホームカミングディの開催時に来場した卒業生に調査の回答を依頼する。過去6回実施、総じて好意的な意見が多いが、しばしば厳しい意見もあるという。

#### ■ 和歌山大学

「生涯あなたの人生を応援します」。これは2013年度の入学案内や学内外に配布されたパンフレット等に記載された、和歌山大学学長自らの「宣言」（「2011年 - 13年行動宣言」）である。この「宣言」は、学長の学生に対する想いと自らが率先実行するという決意が強く反映された内容となっている。卒業以降のケアを在学生等に学長のメッセージとして標榜する取組は決して多くない。同窓会と大学本部との関係性は相対的にも良好であり、同窓会としての就職支援も積極的におこなわれているという。

##### 学部同窓会との緊密な連携

和歌山大学では、他大学のような同窓会連合会や全学同窓会は設置されていない。教育学部と経済学部が100年近い歴史を有しており、システム工学部や観光学部は大学全体の組織改革の結果設置された学部であり、その卒業生組織も生まれて間もない。過去においては学部同窓会間での連携不足があったと聞か

在は良好な協調関係にあるという。卒業生名簿は各同窓会ではなく学部事務によって管理されているため、卒業生へのアクセシビリティは極めて優れており、全学的情報も定期的に卒業生のもとへ届けられる。

#### ホームカミングデーの開催

ホームカミングデーは、「大学ができる最大限のおもてなし」の一つとして、また「現在の和歌山大学をよく知って、理解していただく」といったホスピタリティを強く意識して、2010年から開催されている。大学HPのみならず、2万人以上の卒業生に対してホームカミングデーの案内を直接郵送している。2011年はかなりの悪天候にもかかわらず、152人の卒業生が参加した。

#### 卒業生（特に同窓会）の大学運営および就職支援

同窓会と大学との協働についてはかなり積極的かつ良好な関係にあるという。例えば、大学本部は基金室顧問として、卒業生（同窓会関係者）を特任教員として招聘している。経済学部では就職担当専門の教員が配置され、同窓会との緊密な情報交換活動が継続的におこなわれている。その他、企業引退者によるキャリアサポート、同窓会大阪支部・東京支部による就職支援が挙げられる。

#### (3) 岡山大学

岡山大学は11学部で構成される大規模大学であり、全学的な同窓会組織の充実や各卒業生との関係構築に取り組んでいる。傾向として各学部の独立意識が強く、全学同窓会について「学部、学科、研究室の世話になったが、岡山大学には世話になった覚えはない。全学同窓会は何をしてくれるのか」との懐疑的な意見が当初は多かった。近年ではそのような意見も減り、全学的連携に対する理解も得られ、一連の取組に対する手応えや大学に対する卒業生意識の変容も感じられるという。

#### 「岡山大学同窓会」の設置

学部の同窓会組織の緩やかな連携を目的に、学長（当時）のリーダーシップのもと、2006年に「岡山大学同窓会」が設置された。各学部同窓会からの出資で運営されている。67,000部にもおよび同窓会会報が定期的に発行されている。各学部同窓会の卒業生ケアは決して一様ではなく、全学的な足並みを揃えるのも容易ではない中、同窓会事務局には専任職員を1名（再雇用職員）配置し、当該組織の機能充実を図っている。

##### - 1 メールアドレスの提供

卒業生および教職員の退職者に対して g-mail アドレスを提供し、大学情報などを月1回配信している。登録者数は約12,000人で、これまでに計36回の情報提供をおこなっている。

##### - 2 ホームカミングデーの開催、東京オフィスの活用

ホームカミングデーはこれまで2回実施している。また、東京サテライト・オフィスにおいて卒業生への施設利用サービスを提供しており、主に同窓会東京支部および関東支部の卒業生が利用している。

##### - 3 フォローアップ・セミナーの開催

2010年から卒業生と大学との関係性を深めるため、卒業後約10年の卒業生を対象としたキャリア開発セミナーのための「フォローアップ・セミナー」を開催している。キャリア開発センターが主宰し、東京、大阪、中四国、沖縄で開催している。当該講師には教員のみならず卒業生にも依頼している。

#### 卒業生による就職支援

毎年秋に卒業生を招いての就職セミナーを実施している。当該セミナーに出席した学生が卒業後に卒業生講師として参加することも少なくなく、理想的な卒業生 - 大学の連鎖関係になっているという。

#### (4) 香川大学

香川大学は、地方大学として卒業生事業を積極的に展開しながらも自らの取組に対する課題意識を持った大学であり。また、同窓会連合会事業の課題として卒業生や在学生の本学への満足の度合いを挙げており、今後は、不本意入学者に対するフォロー・アップの一環としても卒業生事業のありかたを検討、改善していくとしている。

#### 「香川大学同窓会連合会」の設置

六つの学部で構成された同窓会連合会は、各学部の同窓会活動を尊重しつつ、緩やかに一本化された卒業生団体として設置された。運営経費は各同窓会が拠出している。卒業生情報は同窓会が管理しているが、大学HPを通じ卒業生が直接新規（変更）入力できるなど、大学本部と同窓会との連携は良好であるという。今後は、前身校を含め120年の歴史を持つ教育学部や2003年に香川医科大学を統合して設置された医学部、あるいは設置15年の新しい工学部といった沿革の異なる同窓会の集合体として、個々の異なる考え方をより有機的な活動につなげることを喫緊の目標としている。

#### ホームカミングデーの開催

ホームカミングデーは同窓会連合会と大学本部の共催で、これまでに計3回実施されている。卒業生が賑わい感に触れ、母校に対する親近感を抱いてもらうため、敢えて大学祭の中日に開催している。教育学部が来客者の年齢層に考慮した当時の写真を展示するなど、各学部は独自の嗜好を凝らした催し物をおこなっている。

#### サテライト・オフィスでの出前講座等の開催

香川県内における香川大学のプレゼンスを高めるため、県内4箇所にサテライト・オフィスを設置している。卒業生に対しては当該オフィスでの出前講座への参加を積極的に募っている。当該オフィスでは在生による演奏会が開催されるなど、卒業生のみならず在生に対する母校への関心喚起や、受験者数の向上を目的とした取組が講じられており、同窓会連合会との連携も検討したいとしている。

#### (5) 千葉大学

千葉大学は、卒業生による大学への財政支援・就職支援のみならず、道州制等の政治的枠組再編に伴う国立大学の再編まで見据えた将来的な政治的支援までを想定している。具体的事業としては、卒業生を軸として地域社会や経済界との連携強化、大規模な卒業生アンケート調査の実施、さらには「卒業生室」の新設などの先導的な事例がある。

#### 「千葉大学校友会」の設置

事実上全学組織として設置された「千葉大学校友会」は、学部への想いが強い卒業生が多い中、学部同窓会との連携により全学的愛校心の醸成を目的に設置された。当該組織は、各学部同窓会組織の代表ではなく卒業生個人が会員である。年1回総会の開催および校友会誌の発行のほかITによるネットワーク強化に取り組んでいる。また留学生担当教員が中心となって、中国、インドネシアで留学生の校友会活動を展開している。

#### -1 ネットワーキング・サービス「Curio」の構築

校友会SNSとして「Curio」が開設され、教員有志が中心となって運営している。現在の会員は約3,500名である。定期的に情報を提供するほか、Twitterにも対応している。現在、在生への就職支援や卒業生の安否確認機能としての活用を検討している。

#### -2 「絆ニュース」の提供

日常的で卒業生が関心のある「カジュアルな母校の情報」をメールで提供し、卒業生との日常的関係構築を期待しているのが「絆ニュース」である。現在登録者数が約4,000名で、計144回の発信をおこなっている。キャンパス近辺の食事処から昨今の箱根駅伝予選会結果まで、親しみやすい情報を提供している。

#### -3 「卒業生サロン」の開催

「卒業生サロン」は大学祭開催時に来学する卒業生へのもてなしを目的に毎年設置された。サロン内では在生によるアテンドや古い卒業アルバム等の展示がおこなわれている。毎年の来場者は約200名、リピーターの卒業生も多く評判は良いが、小会議室での開催ということで、スペースの狭さが課題であるという。この活動がホームカミングデーへの発展できないか現

在検討中である。

#### -4 「卒業生室」の新設

「卒業生室」の前身は2007年に設置された「基金室」である。当初は募金活動に着目していたが、募金集めのみならず社会連携・地域連携の充実が重要と判断し、2010年10月に改組した。主に校友会や大学本部における卒業生関連の取組を所掌している。「卒業生室」設置の背景には、「これまで大学は卒業生に何もしてこなかった」という大学側の反省、さらには「やはりその(寄付金)目的か…」といった卒業生側の大学側に対する疑念があったという。その疑念払拭を目指し、卒業生のためのワンストップ・サービス部門として新設されることとなった。

#### -1 千葉大学経済人倶楽部「絆」の設置

卒業生との情報交換のみならず千葉市など地域組織との連携推進を目的に2009年に設置されたのが経済人倶楽部「絆」である。例会は年2回開催され、会員は現在174名である。これまでに千葉市の産業振興財団との「学生向けベンチャーカップ」、大学教員が主催する子供向け企業経営者経験事業「西千葉こども企業塾」などの社会貢献活動に取り組んだ。大学とは別の任意団体であるが、事務局は大学が担当している。

#### -2 卒業生インタビューの実施

卒業生からの直接的な意見収集を目的に実施するもので、主に千葉県内に住む卒業生の企業経営者1,000人を抽出してインタビューを依頼、その中の応諾者に対してインタビューをおこなった。近年は病院経営者にもインタビューを依頼している。なお、当該取組が千葉大学経済人倶楽部「絆」の設置へとつながったという。

#### -3 卒業生アンケートの実施

「国立大学は卒業生に対して何もしていない。まずは関心喚起すること」を目的に、2007年に75,000名の卒業生を対象にアンケート調査を実施した。回収率は約10%であり、この調査結果は個々の卒業生に郵送するとともにwebサイトにて公表した。まずは無反応の90%に対する対策を検討しなければならないとしている。

#### 5. 卒業生事業の可視化 - 概念モデルの提示 -

当該調査結果を踏まえ卒業生事業のモデル化を試みると、その主要なアウトカムとされるのが大学の戦略的発展を支援するステークホルダーとしての卒業生の活用である。そのための基盤整備として、当該事業の実施とともに既存学部同窓会との連携強化に取り組んでいる。



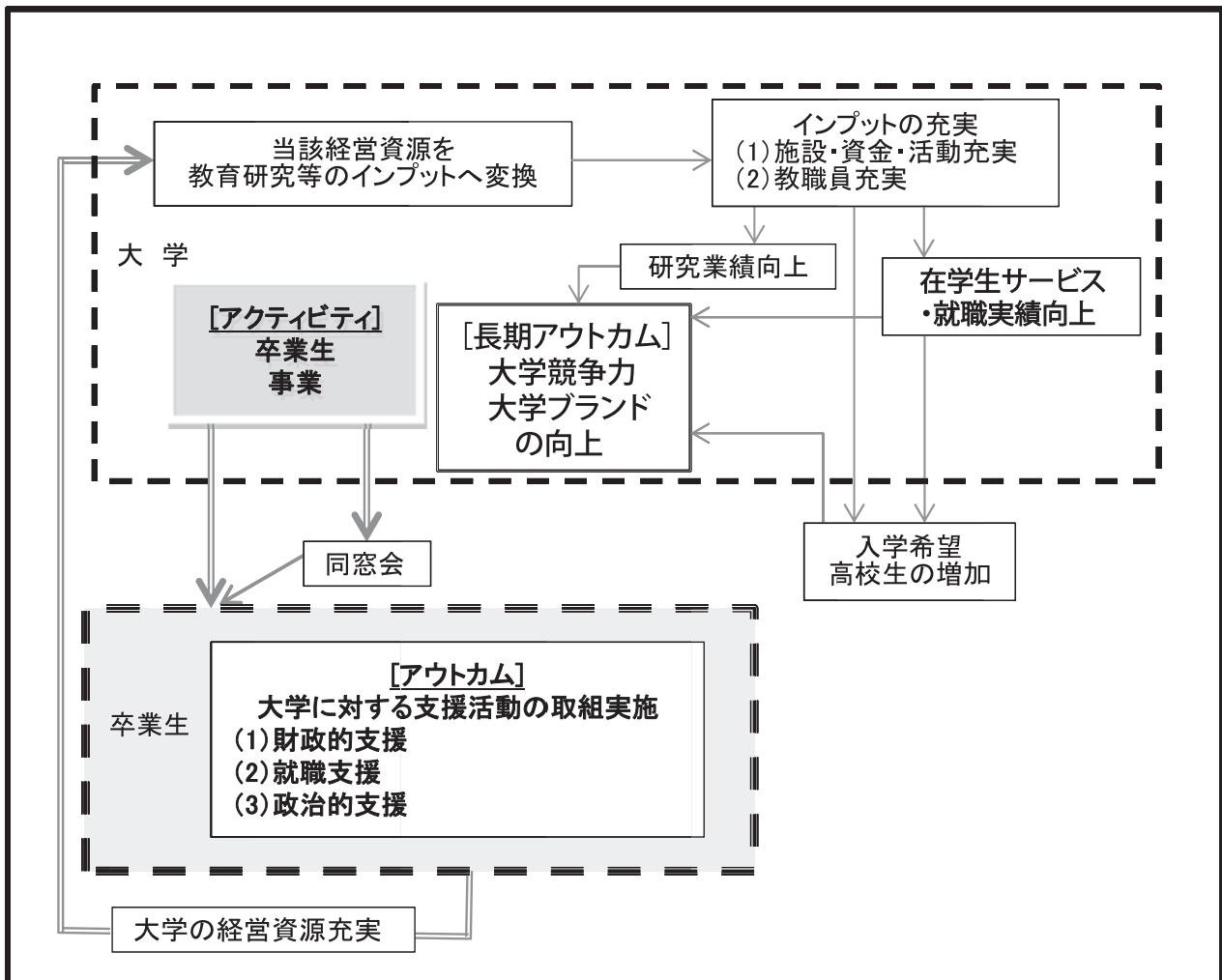
卒業生事業が期待する卒業生による支援とはどのようなものか。それは寄付といった財政的支援のみならず、大学有事の際の政治的支援（千葉大学）まで、具体的な目的から概念的なものまで多岐にわたっている。いずれも大学経営力の強化に資する自発的な行動を卒業生に期待するものである。また長期的には、各行動の影響が在学生の就職活動や教育研究体制等への充実、志望学生の確保から教育を含む在学生サービスの向上、就職実績の確保といった大学全体、すなわち入口戦略から出口戦略に及ぶことを期待する。これまでの卒業生に対する不作為は、従来まで自らの戦略的な大学経営を意識せず卒業生をステークホルダーとして位置付けなかった国立大学にとって反省すべき事項であり、近年における卒業生事業の端緒であったといえよう。しかしあくまで卒業生事業に通底するのは卒業生への無償的支援を是とする規範的志向ではなく、有形無形のフィードバックによる経営的資源への貢献を求める

直截的な効率的志向であり、ひいては大学競争力・大学ブランドの向上のため活躍してくれるであろうといった一方的な期待感である。その意味であくまで卒業生事業の基本は、当該目標のため、すなわちステークホルダーとしての何らかの行動を卒業生に誘発させることにあるといえよう。

図1は、当該文脈における卒業生事業の基本的モデルを概念的にフロー化したものである。

ここで基本のモデルを提示したことには理由がある。それは各事業の性質を吟味すると、最終的アウトカムが同じ事業、さらには大学単独もしくは学部同窓会との連携で展開される事業であっても、卒業生へのアプローチ、すなわち個々のアウトカム・プロセスが事業によっては異なるからである。すなわち、アクティビティからアウトカムまでの因果的連鎖を示すインパクト・セオリーにおいて、少なくとも次のような二つの概念モデルが構築されるのである。

図1 卒業生事業の基本モデル



(出所：筆者作成)



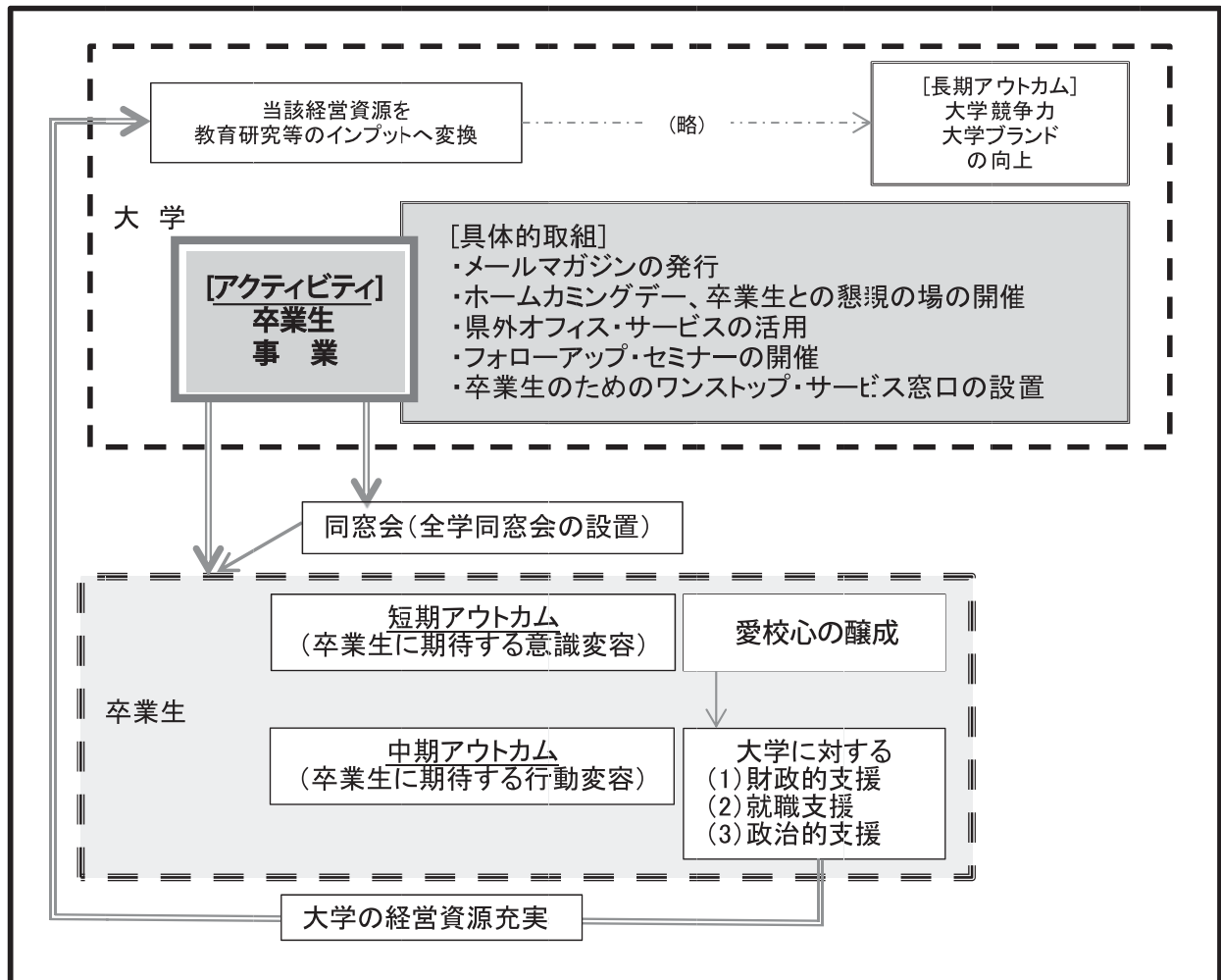
(1) 利他的モデル - ボランタリー・モデル -  
 インパクト・セオリーの相違に基づく第一のモデルは、卒業生の利他心に訴えるモデルである。すなわち母校への愛校心を醸成させ、もしくは刺激し、ひいては卒業生自らのパターンリズム的思考を喚起し、自発的支援を引き出そうとするものである。具体的には、メールマガジンの提供（神戸大学、岡山大学、千葉大学）やホームカミングデーの開催（神戸大学・和歌山大学・岡山大学・香川大学）など、卒業生に対して具業生間の関係性の構築・強化に重点を置く、決して直接的見返りを求めないホスピタリティを重視したアプローチである。当該取組を継続的に実施することで「いつの日か」もしくは「有事の際」に何らかの大学支援を期待する当該モデルは、あくまでボランタリーな意識・行動変容に依存する卒業生事業モデル（以下、「ボランタリーモデル」とする）といえよう。

図2は当該モデルを概念化したものである。

(2) 卒業生との契約によるモデル - パートナーシップ・モデル -

第二のモデルは、大学と個々の卒業生とが自由意志に基づき契約を試みるモデルである。この第一義的な目的は、大学と卒業生が自らの資源を相互に供与し共に活動し、その結果、互いの欲する成果を直接的にそれぞれ達成することである。ゆえに卒業生は自らの資源供与や活動の対価を、大学側は卒業生の利他心に依存することなく卒業生との協働によって想定アウトカムを獲得することできる。具体的には、卒業生が仲介した地元企業や卒業生が経営する企業との共同研究もしくは地域貢献活動（千葉大学）、または財界を中心とした卒業生との意見交換会や同窓会クラブの運営（神戸大学・千葉大学）などが挙げられる。したがって当該モデルは、前者においては卒業生側がビジネス活動の業績、大学側が社会貢献活動の実績として、後者においては卒業生側が厳選された人的ネットワークの拡大の場、大学側が就職状況等の情報収集の場とし

図2 ボランタリー・モデル



(出所：筆者作成)

て、共に win-win のパートナーシップを構築できるモデル（以下、「パートナーシップ・モデル」という）といえよう。また win-win の活動プロセスの副次的産物として、当該卒業生の愛校心の向上に資することも期待されよう。

図3は、当該モデルを概念化したものである。

### 6. 概念モデルの考察

以上、地方国立大学における卒業生事業の概念モデルの可視化を試みた。結果として当該モデルが地方国立大学としての独自性を示すには至らなかったが、「ボランティア・モデル」、「パートナーシップ・モデル」といった概念モデルを、それぞれのアウトカム・プロセスの相違から提示することができた。

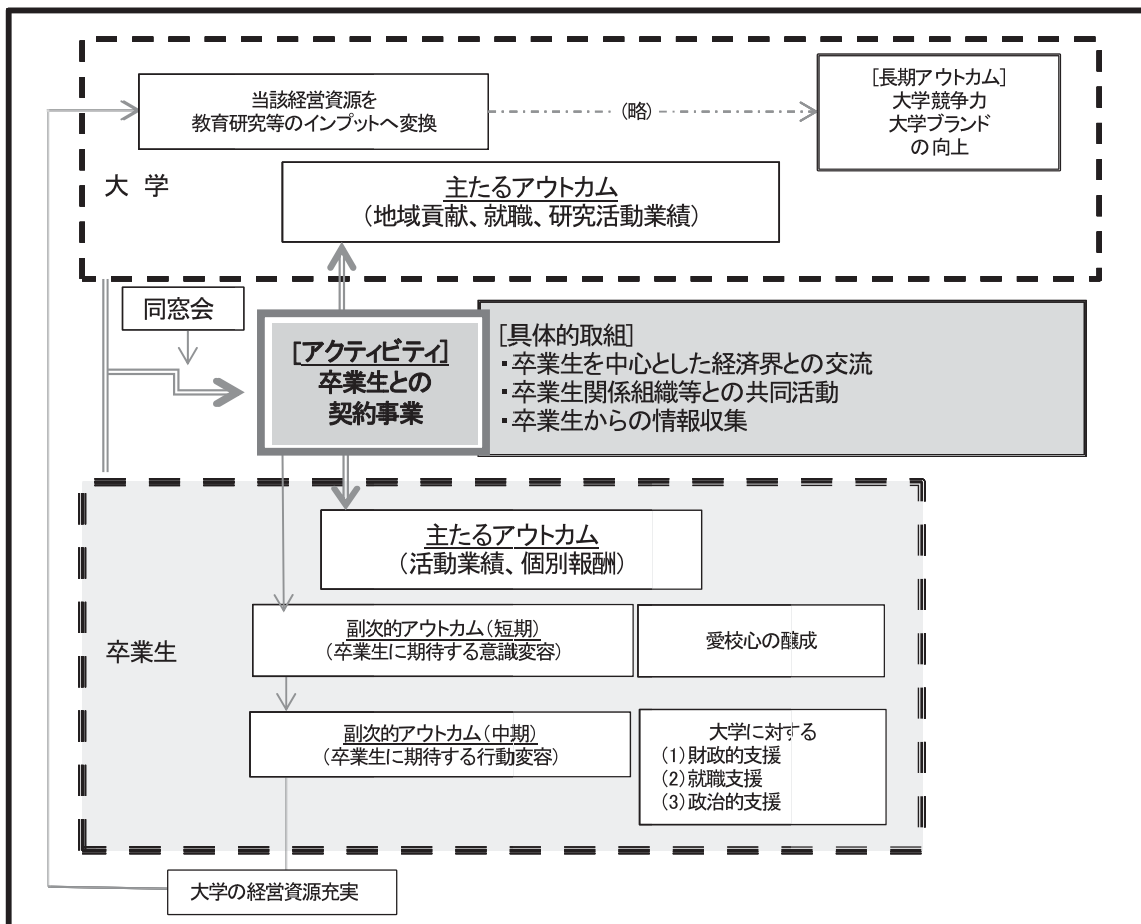
しかし、法人化前まで卒業生を軽視してきた国立大学にとって、特に戦後まもなく旧制専門学校、旧制師範学校等の統合といった新制大学の沿革によって学部主導の同窓会が形成され、今後の財政運営に不安を抱える現在の地方国立大学の多くにとって、はたして当該モデルは現実的に機能しうるのであろうか。当該調

査結果を吟味し、当該モデルの現実機能をあらためて考察すると、以下のような課題もしくは方向性の検討を要することが明らかになった。

第一に、卒業生事業を享受できる卒業生数の拡大である。これまで大学として卒業生のデータベース管理を放置し、学部同窓会の卒業生情報に依存している現状において、学部同窓会との関係如何によっては、個々の卒業生とのネットワーク構築にかなりの労力を割かざるを得なくなる。卒業生事業としてのカバリッジの脆弱さも克服できない。勿論、過去の卒業生情報を如何にスピーディかつ弾力的に活用できるかは学部同窓会との信頼関係に頼らなければならないが、和歌山大学のような学部事務による卒業生情報の管理は今後の先導的事例としてとらえることもできよう。

第二にとして、ボランティア・モデルにおけるインパクト・セオリーの高度化、構造化である。現状としては、各事業のアクティビティがなぜ長期的アウトカムを誘発させ得るのか否か、その因果的連鎖は曖昧である。自発性に頼るがゆえに卒業生の性善的な意識・行動変容に漠然とした期待をかけているに過ぎない。仮に明らかになった因果的連鎖の現実機能を担保する

図3 パートナーシップ・モデル



には複数の補完的事業が必要となろう。よって事業が「やりっぱなし」にならぬよう、当該アウトカムの達成度合いを十分検証した上で、現行事業を改善し、または複数の補完的事業を構築し、当該セオリーの高度化、構造化を図るべきである。そのためにも就職や寄付金戦略につながる卒業生へのアプローチを「過去への感傷」以外の手法を以って講じる必要がある。

第三に、パートナーシップ・モデルの強化である。ボランティア・モデルは大学に対する「想い」に訴えるアプローチである一方、当該モデルは、感情に関係なく、実利を重視するアプローチである。家庭の経済事情等による不本意入学は相対的に地方の国立大学に多く、国立大学の卒業生軽視も加わり、地方国立大学卒業生の母校に対する関心は総じて低い。したがってボランティア・モデルには期待できない卒業生との距離感を埋めるためには、当該モデルにより大学との接触機会を持つことが重要である。当該モデルでの接触を機に当該卒業生と大学との新たな関係の構築が十分想定されよう。

最後に、これは卒業生事業モデル上の根本的な課題であるが、大学と卒業生との規範的關係性の検討である。すなわち、両者の関係は功利的もしくは利他的関係において論じられるものではなく、自然権的な発想に基づく関係においても成立するのではないかという理屈である。大学は自らが入学の承認を与え、学位を提供する。卒業生はその学位を駆使し自らの社会生活を営む。入学希望者も自らの将来に対する当該学位の影響に期待し、志望校の門を叩く。学位の取得には相当の時間と費用を要し、その取り替えは不可能である。大学構成員は個々の利己的意図を持って在學生と接することはなく、学生個人の成長を期待し、教育研究の教授に従事する。ゆえに卒業後も程度の差はあれ、師弟的人間関係はおのずと継続する。このように、人生に大きな影響を及ぼす環境を提供する大学とこのような機会に遭遇した卒業生の両者の責務として、両者の規範的關係性をあらためて検討すべきある。これは上記二つの提示した概念モデルは根本的に異なるモデルの存在可能性を意味している。実際、和歌山大学の宣言は、このような規範的発想への現実的接近と想定できるのではなからうか。

## 7. 結びにかえて

本稿では、地方国立大学を想定した卒業生事業における概念モデルを可視化し、卒業生事業に内在する因果的連鎖を明らかにした。結果として、地方国立大学の独自性とはいいい難いものの、二つのモデル、すなわ

ちボランティア・モデルとパートナーシップ・モデルといったインパクト・セオリーの異なるモデルを明らかにした。また、当該モデルの現実機能を考察することで卒業生事業もしくは卒業生と大学との関係性にかかる潜在的、仮説的な課題等を提示した。但し、あくまで当該モデルは五つの大学事例から抽出したものであり、地方国立大学の一般化モデルとして確立するには、さらなる地方国立大学の調査および調査対象大学の経年変化の追跡をおこなう必要がある。

進研アド(2010)は、学生生活全般(「友人との交流」、「専門的な知識や技術を身に付けること」、「クラブ・サークル活動」等)について積極的に取り組んだ学生ほど母校に高い愛着を持つと指摘する。また、Weerts and Ronca(2008)は、ある総合研究大学(doctorial/research extensive university)を対象とした調査データに基づき、母校に寄付を行っている卒業生の中でも、学部在学中に学問と深く関わった者、当該大学において複数学位を得た者、そしてさらには母校を支援すべきと考えている者ほど、大学にボランティア・サービスを提供する傾向にあると論じた。この意味では、大学は卒業生の支援を期待する策を講じるまでもなく、在學生へのサポートに全力を注ぐべきであり、在學生のサポートこそが大学の王道といえる。しかし、直面する少子高齢社会、経済社会のグローバル化、そして道州制の推進が叫ばれる中、地方国立大学の多くは、自らの大学経営に危機感を募らせており、すべてのステークホルダーを駆使しても自らの大学力に努めなければならない。ゆえに卒業生は重要な経営資源であり、卒業生との連携にあたっては従来以上の戦略的な展開が求められるであろう。

## 謝 辞

担当理事はじめ、インタビュー調査をご快諾して下さった神戸大学社会連携課、和歌山大学学生支援課、岡山大学企画広報課、香川大学経営管理室、千葉大学渉外企画課の皆様方には、卒業生事業に関する多くの情報提供を、さらには長時間にわたり懇切丁寧なご説明を頂きました。この場を借り厚く御礼申し上げます。

## 附 記

本研究は、科学研究費助成事業(基盤研究(C)「地方国立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(課題番号:23531103)」)の一环として実施されたものである。

## 参考文献

- 中央教育審議会 (2008) 『学士課程教育の構築に向けて (答申)』, 文部科学省.
- 中央教育審議会 (2012) 『新しい未来を築くための大学教育の質的転換に向けて (答申)』, 文部科学省.
- 西出順郎 (2003) 「行政評価の再構築: 理論着眼型評価思考の確立に向けて」, 日本評価研究, 第5巻 第1号, pp.15-25.
- (財) 農林水産奨励会農林水産政策情報センター (2003) 「ロジック・モデル策定ガイド」, 政策情報レポート066 (原著: W. K. Kellogg Foundation (2003) Logic Model Developing Guide)
- 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, pp.319-336.
- 進研アド (2010) 「卒業生調査 母校への愛着につながるファクターを探る」, Between, 232, pp. 4 - 9 .
- 高田英一 (2011) 「国立大学法人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, pp.79-86.
- 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, pp. 1 -10.
- Frechtling, J. A. (2007) “Logic Modeling Methods in Program Evaluation (Research Methods for the Social Sciences)”, JOSSEY-BASS.
- Weerts, D. J., Ronca, J. M. (2008) “Characteristics of Alumni Donors Who Volunteer at their Alma Mater”, Res. High Educ., 49, pp. 274-292.
- 千葉大学 (2012) 「大学案内」 [http://www.chiba-u.ac.jp/general/data/statistics/data\\_02.html](http://www.chiba-u.ac.jp/general/data/statistics/data_02.html) (2012/11/30)
- 香川大学 (2012) 「大学案内」 <http://www.kagawa-u.ac.jp/articles/000/006/168/> (2012/11/30)
- 神戸大学 (2012) 「大学概覧」 <http://www.kobe-u.ac.jp/info/outline/outline/2012/statistics-sd.pdf> (2012/11/30)
- 岡山大学 (2012) 「大学紹介」 <http://www.okayama-u.ac.jp/tp/profile/profile07.html> (2012/11/30)
- 和歌山大学 (2012) 「大学紹介」 [http://www.wakayama-u.ac.jp/scenter/basic\\_stnumber.html](http://www.wakayama-u.ac.jp/scenter/basic_stnumber.html) (2012/11/30)

## 注 記

- i 必ずしも当該定義の名称は様でなく、評価理論におけるプログラムセオリー (Program Theory)、またODA評価の実践におけるロジカル・フレームワーク (Logical Framework) とほぼ同意義と解することができる。