九州大学学術情報リポジトリ
Kyushu University Institutional Repository

大学同窓会組織の逆機能及び回避の可能性

古畑, 翼

https://doi.org/10.15017/4372200

出版情報：九州大学教育社会学研究集録. 21, pp.1-14, 2021-03-15. Seminar of Educational Planning, Measurement, Evaluation, Department of Education, Graduate School of Human-Environment Studies, Kyushu University
バージョン：
権利関係：

大学同窓会組織の逆機能及び回避の可能性

Dysfunctions of University Alumni Associations and Possibility of Avoidance of These Dysfunctions

古畑　翼

1.　はじめに

日本の大学において、卒業生の母校支援活動に期待が集まっている。大学にとって卒業生は、ロイヤリティの高い応援団、寄付募集の対象、社会との橋渡し役、および生涯教育の対象顧客などとして、経営基盤を支えてくれる存在と見なされている（リクルート進学総研 2007）。大学と卒業生との関係強化・ネットワークの整備は、大学に対する競争原理の圧力と、公的資金減少の流れの中で進められており、1980 年代以降、海外でも同様の動きが見られる（David & Coenen 2014；Luo et. al 2016）。

大学が卒業生と関係を強化していく上で、鍵を握るのが同窓会(1)である。同窓会は、卒業生個々人を縦横の関係で結びつけると共に、卒業生と母校を繋ぎ合わせる組織的な紐帯である（鳥居 2013）。しかしながら、同窓会組織は、同じ学校を卒業した者同士を「『原住民』と『異邦人』、『マジョリティ』と『マイノリティ』」とに区別するという負の側面も有している（黄 2007：54）。また、外部との関係においては、「公式の組織内部に特定の学校歴と結び付いた下位集団として形成され、採用や昇進など人事面で、インフォーマルで排外的に影響力を行使し、その下位集団に属するメンバーの利益を図る」（牧野 1997：36）という点で、学閥の基盤として機能してきた。さらに、大学同窓会に関して長い歴史を持つアメリカ合衆国（以下、米国）では、同窓会組織は、母校の教育・経営に介入するという点で、大学の自由と自治を侵す側面もあることが指摘されてきた（寺﨑 2012）。

以上のように、同窓会組織は教育機関内外に対して、常に好ましい影響をもたらすわけではない。しかし、現在の政策的な議論（例えば、リクルート進学総研（2007）、国立大学財務・経営センター（2009））では、同窓会が持つ財政支援機能や、卒業生との良好な関係構築によって大学が得られるメリットのみに焦点が挙げられている。さらに、日本では、政府が高等教育機関の経営を長年支えてきたためか、同窓会が持つ好ましくない側面に対する考察は十分とは言えない（寺﨑 2012）。このような状況では、卒業生との関係構築は、経営基盤の強化という一時的な目的に向けて拙速に行われる傾向にある（Luo et. al 2016）。

以上の問題意識を基に、本稿は、母校支援組織としての大学同窓会の限界、すなわち発

展に伴う逆機能と、その回避の可能性を明らかにすることを目的とする。まず、米国の先行研究を基に、同窓会組織の特徴及び逆機能回避の先進事例を整理する。続いて、日本の国立大学の全学同窓会を事例に、卒業生に留まらない多様なアクターの包摂を図ることで、同窓会組織の多様性が高まり、同窓会の排外性というリスクを一部回避しうることを論証する。

2. 大学同窓会の特徴と逆機能及び回避の取り組み

本節では、同窓会組織の特徴及び逆機能回避の先進事例に関して、大学と卒業生との関係性を論じた研究が抱負に蓄積されてきた米国における論を整理する。具体的には、米国の大学に卒業生がどのように関わり、どのような影響をもたらしてきたのか、そして、同窓会組織の逆機能をどのように統制しうるのか、大学共同体論（Millett 1962）や大学自治論（MacIver 1955）の主要な先行研究を基に検討する。

（1）米国における卒業生の財政支援と大学運営への参画

米国では、高等教育の発展に対して、黎明期から卒業生が大きな役割を果たしてきた。植民地時代から、米国の高等教育機関は卒業生の支援を必要とし、教会からの財政支援が減少すると、さらに卒業生の支援に対する需要は高まっていった（Maxwell 1965）。卒業生は当初、個人で大学を支援していたが、1821 年にウィリアムズ・カレッジに最初の同窓会が設立されたことを皮切りに、19 世紀前半には数々の大学で同窓会が誕生し、組織を通じた母校支援が行われるようになる（江原 2009）。

卒業生は、財政支援だけでなく、19 世紀後半には、評議会や理事会への参加を通じて母校の大学運営にも関わるようになる（江原 2009）(2)。この時代は、富裕層による多額の寄付が、高等教育機関を大規模化させた時代であった。米国の伝統大学の卒業生は、南北戦争後には、裕福な地位に就き始めており、個人として、同窓会という集団として、母校に寄付を行うようになる。そして、彼らは、「自分たちの気前のよさの代償として、カレッジやユニヴァーシティーの所有者であるとの態度を歓迎して認めてもらえることを期待した」（Rudolph 1962=2009：389）。このような、いわゆる“金は出すが口も出す”卒業生達は、1860～1900 年代の間に多くの大学で理事会／評議会に名を連ねることとなった（Stover 1930）。

大学運営に対する卒業生の関心は、その教育方針にも及ぶようになる。第一次世界大戦前後には、一部の大学において、卒業生は教授陣、学生、大学執行部（administration）と共に、アカデミック・コミュニティの一員として見なされるようになった（Maxwell 1965）。ここにおいて、卒業生が教育の内容にまで介入していくことの是非は、学問の自由の観点から論争の的になる。Millett（1962：175）が「卒業生や卒業生のグループが、特定の教授

を解雇したり、特定の教育の型を変えたりするように、大学に圧力をかけることもある」と指摘するように、卒業生は、しばしば教育に対して圧力をかける勢力として見なされていた。

一方で、卒業生による教育方針への介入は、卒業生は、高等教育機関に対して金銭を出資し、サービスを受け取る顧客であるため、母校の教育方針を決定する権利がある、という主張によって正当化されてもいた（MacIver 1955）。この主張は納税者である一般市民にも適応されていたが、MacIver（1955：110）はこれに対し、「一般市民（public）は、自分たちが支援する教育機関が教育目的を達成するために適切に組織され、効率的に運営されていることを確認する権利を主張することができる。しかし、教育水準や教育方法に関わるすべての問題となると、専門的な能力の領域に入ってくる。この能力を持っている者だけが、そのようなことを伝える資格がある」と反論している。すなわち、大学運営に関しては、評議会や理事会が責任を持つが、教育方針に関しては、専門家である教員に委ねられるべきである、ということである。

さらに、MacIver（1955：106）は、「適切な指導（good guidance）のもとでは、同窓会は、大学が掲げる本質的な価値観を守る貴重な擁護者となることができる(3)」と主張している。つまり、「母校が重んじる価値の支持者」（鳥居 2013：133）としての卒業生は、母校の学問の自由を擁護することはあっても、侵害する存在であってはならないとされたのである。それでは、卒業生による、大学の学問の自由の侵害を防ぐためには、どのような「適切な指導」が求められるのであろうか。このことを、同窓会組織に必要な制御機能として、項を改めて論じる。

（2）同窓会組織の制御機能

前項で見たように、卒業生は、母校の大学運営を支え、母校の価値を支持する存在となりうる。また、卒業生が社会全体の福祉に貢献することを通じて、高等教育の社会的価値が高まるという、いわば「高等教育の大使（ambassadors of higher learning）」としての役割を果たしうる（Millett 1962：171）。しかし、前項で同時に触れたように、卒業生の母校支援は、大学の学問の自由を脅かす危険性を孕むものである。さらに、卒業生の集団が持ちうる特徴は、後述するように、母校の発展を必ずしも後押しするものではない。それでは、卒業生集団の逆機能は、どのように制御されうるのか。ここでは、同窓会に対する大学ガバナンス上の外的なコントロールと、卒業生集団の内的なコントロールの両面を、米国の取り組みや知見を踏まえた仮説として取り上げる。

まず、大学ガバナンス上の外的なコントロールについて述べる。大学が大規模化し、「ユニヴァーシティー」となった時、大学の学長は「学生・教授陣、同窓会そして理事というしばしばお互いの違いを超えて共通の目的を見つけられない集団にとってのリーダー」であり、「その共通の目的を彼らのために見出してやる存在」であることが要求された（Rudolf

1962=2009：384）。同窓会と関係を構築する上で、学長たちは同窓会担当職員（alumni secretary）と呼ばれる専任職員の支援を受けることとなった（Maxwell 1965 : 397）。これは、米国の大学における、専門職による卒業生連携の先駆けとも言える。専門職としての同窓会担当職員は、「同窓会の意向を理解し、同時にそうした意向を大学側に伝える」と共に、同窓会に対しては「大学の使命、目標、プログラムを周知させ、それらが同窓会の使命、目標、プログラムと一致していることを説明し、活動する」役割を担うものである（山田 2007：22）。

同窓会担当職員の存在は、卒業生による教育方針への過度な介入を受けることなく、大学が支援を得る上で重要な役割を果たしうる。Jones（1992：1449）によれば、大学にとって、「圧倒的な私的影響力（overwhelming private influence）」を持つ卒業生を大学の意思決定から遠ざけるため、大学から分離された法人（cooperation）や財団（foundations）の設立が有効とされてきた。ここにおいて、同窓会が大学から独立したものとして存在することは、卒業生による大学の意思決定への過度な介入を抑制するために重要な意味を持つと考えられる。例えばミシガン大学では、同窓会が大学から「組織的に独立しながらも、そのミッションやビジョンにおける理念は共有しており、支援の方向性も戦略的に UM［ミシガン大学；引用者注］の振興政策と歩調を合わせたものとなっている」（鳥居 2013 : 142）。ミシガン大学では、支援に向けて大学・同窓会双方の首脳陣が対話を重ねている（鳥居 2013）が、同窓会と大学が対話を行う上では、「大学の使命、目標、プログラムを周知させ、それらが同窓会の使命、目標、プログラムと一致していることを説明」する（山田 2007：22）同窓会担当職員の役割も小さくないのではないか。

続いて、同窓会による内的なコントロールについて検討する。同窓会とは、あくまで卒業生の「任意参加」に基づく「自治組織」である（ホーキンス 2000：18）。ゆえに、同窓会がどのようなメンバーによって構成されるのかに関しては、大学による外的なコントロールが及ばない。同窓会のメンバーに構成に関して、ホーキンス（2000：18）は、構成員の「多様性」が、同窓会の存在価値を高めると指摘している。

なぜ同窓会は「多様性」を持たなければならないのか。ここでは特に、出身学部などの横の多様性と、世代という縦の多様性の両面に言及する。

まず、横の多様性に関して論じる。前提として、同窓会の構成員である卒業生たちは、直接的には評議会を通じて、間接的には資金調達などを通じて大学共同体に影響を与える存在である（Millett 1962）。また、卒業生は、「ある教育機関の教育課程において一定年限の教育を受け、その学修の成果として単位及び学位を取得し卒業したという意味で、母校（alma mater）の教育効果を社会において－個人による違いはあるが－何らかの形で体現する人びとだと見なせる」（鳥居 2013：133）。すなわち、卒業生は、大学に対して何らかの意向を表明することができ、かつ社会においても母校のイメージを表象する存在である。しかし、鳥居が「個人による違いはある」と言及しているように、卒業生が母校の教育に

ついて知っていることは、個人として経験した部分にほとんど限定されている。この傾向は、大学の規模が大きくなればなるほど顕著なものとなり、「代表的な卒業生（representative alumnus）」は存在し得ない（MacIver 1955：105）。したがって、彼らが体現できるものは、大学や社会にとって必ずしも卒業生の総意として受け取ることのできないものである。

さらに、同窓会は、特有の内的文化を持ち、卒業生を社会化することによって、同じ学校を卒業した者たちを「『マジョリティ』と『マイノリティ』」に区分してしまう危険性を持つ組織である（黄 2007：54）。同窓会を、同じ教育機関を卒業した者同士の社会関係資本、とりわけ「結束型社会関係資本」と見なすならば、この特徴は整合的なものである。すなわち、構成員の同質性が高い「結束型社会関係資本」は、特定の互酬性を安定させ、連帯を動かしていくのに都合が良い反面、内集団への強い忠誠心を作り出すことによって、排他的なアイデンティティを高め、外集団への敵意をも生み出す可能性がある（Putnam 2000=2006）。

続いて、縦の多様性に関して論じる。卒業生集団は、元来保守的な特徴を持つものである。例えば Stover（1930：20）は、1860～1900 年代にハーバード大学の学長を務めたチャールズ・エリオットが、卒業生から成る理事会が持つ「超保守的（ultraconservative）」な傾向を危惧していたことを紹介している。先に述べた通り、卒業生が持つ母校に対する知識は、彼らが過ごした「古き良き時代（the good old days）」（Millett 1962：149）の経験からもたらされる傾向にある。Millett（1962：159）によれば、卒業生が自らの経験を基に高等教育を「良いもの（higher education as a good）」として受け入れたとしても、それは「事実に基づいた知識（factual knowledge）」というよりも、「信仰（faith）」の類いのものである。ゆえに、卒業生が母校に対して持つ印象や、卒業生が求める母校の姿は、必ずしも世相を反映するものとはならない。時には、親しみのある過去を維持したいという卒業生の欲求から、大学の教育課程や立地、学生募集などの変革が妨げられることもあった（Millett 1962）。

さらに同窓会は、自らの母校だけが社会の中で輝くことを喜びとする卒業生の集団であるという点で、教育者たちの目的からかけ離れた「それ自身の原理、目的、生命」を持つものとして扱われてきた（Rudolf 1962=2009：390）。このため、同窓会の持つ保守的な特徴は、母校が新たな姿に変わっていくことを妨げるという点で、大学にとっては必ずしも歓迎できるものでは無かった。

同窓会が持つ保守的な特徴がもたらす負の影響を少しでも回避するには、同窓会が持つ縦の多様性を高めていく必要がある。米国の大学では、学生から卒業生への移行を円滑に進め、卒業生と大学が生涯にわたって支え合う関係を築くために、在学生と同窓会とのコミュニケーション機会を促進する取り組みがなされている（原 2018）。このような取り組みは、同窓会による継続的な母校支援サイクルを生み出すだけでなく、同窓会内に縦の多様性を生み出し、保守性がもたらす負の影響を超克する可能性がある。

まとめると、横の多様性を欠いた同窓会組織は、①特定のイデオロギーを形成し、一部の卒業生の意向による偏った影響を母校に対して与えうる、②排外性を高めることで、社会における権威集団を形成する恐れがある、という 2 つの危険性を持つものであると考えることが出来る。特に後者は、社会集団を大卒者とそれ以外に分断してしまうという点で、高等教育の発展に負の影響を及ぼす可能性がある。また、縦の多様性を欠いた同窓会組織は、「古き良き時代」の母校の姿を追い求め、大学の変革を妨げる存在となりうる。

本項で検討した、米国の大学における大学と同窓会との関係、及び卒業生の特性に関する指摘を踏まえると、米国では、大学のガバナンス上の外的なコントロールと、多様性を持つ組織であることを志向するという内的なコントロールによって、同窓会がもたらす逆機能を制御することが図られてきたのではないか。本項の冒頭で述べたように、これはあくまで仮説に過ぎないが、「同窓会の実質的な強力さと、それに対応する大学人の丁寧な考察の双方が存在している」（寺﨑 2012：8）米国では、同窓会の持つ両義性を認識しつつ、長い年月を掛けて同窓会との関係構築が推進されてきたと考えられる。

本節で検討してきたことに鑑みれば、大学が同窓会と良好な関係を築き、支援を得る上では、同窓会の持つ両義性に留意しつつ、負の側面を回避する取り組みが求められることになる。それでは、同窓会との関係構築が求められている近年の日本の大学において、同窓会の持つ負の側面に対して、どのような制御が図られうるのか。その前提として、日本の大学にとって、同窓会組織の特徴（正の側面、負の側面）がどのように捉えられてきたのか。節を改めて検討する。

3. 日本の大学における同窓会組織

（1）日本の大学における同窓会組織の役割と機能

日本では、戦前の官立学校や専門学校（のちの私立大学）において同窓会が設立され、その活動は、大正末から昭和初年にかけて、「全盛期」を迎えた（天野 2000：8）。同種の学校が少なかった当時は、構成員の等質性に支えられた同窓会が、母校の維持発展や、社会における「専門家ないし同業者団体」、「啓蒙団体や学術団体」として機能していた（天野 2000：7-8）。また、中には、立命館大学や同志社大学、慶應義塾の同窓会など、米国の大学同窓会を模範として、卒業生を評議員に選任することをもって、大学経営の担い手としての卒業生の役割を主張するものもあった（原 2016）。

同窓会が母校の維持発展や卒業生同士の啓発を通じた社会の専門団体として機能した一方で、母校の大学運営に介入し、大学と対立することも少なくなかった。特に大学運営上大きな変更が行われた際には、母校の運営理念をめぐって同窓会が大学を牽制し、大学側の役員に説明を求めることもあった（原 2016）。これは、米国の例でも確認された卒業生集団の保守的な特徴がもたらした動きであると言える。しかし、同窓会の保守性は、た

とえ母校が国家や社会から弾圧、制約を受けたとしても、母校の維持発展と学校文化の継承を行うことを可能にするという側面もあった（原 2017）。このことは、「母校の掲げる価値の支持者」としての役割を果たすという、卒業生集団の正の側面が機能した結果と言える。同窓会の保守性は、教育における国家の権限が大きい日本のような国においては、大学の自治という点で重要な力を持っていたことが示唆される。

大学と社会との関係においては、このような卒業生集団が、いわゆる「学閥」として、好ましくない印象を受けていたことも事実である。牧野（1997：36）は、学閥の特徴を「公式の組織内部に特定の学校歴と結び付いた下位集団として形成され、採用や昇進など人事面で、インフォーマルで排外的に影響力を行使し、その下位集団に属するメンバーの利益を図るところにその機能的特質がある」とし、同窓会がその基盤として機能してきたと指摘している。

さらに、同窓会の母校支援活動は、同窓会が持つ「卒業生の社会化機能」によって熱を帯びる。同窓会は、卒業生の身体に、特定の学校の卒業生としての「アイデンティティ、他校の同窓生への差異的記号の表示を刻み込むことによって、卓越性、優越性の自意識を創り出す効用をもつ」（黄 1998：173）。さらに、会員相互に連帯意識を強調し、愛校精神を賛美させることによって、「連帯意識と愛校精神はもつべきものであり、いくら強調してもいきすぎでないという意識を、同窓生個人に植え付ける」（黄 1998：173）。このような形で卒業生個人を社会化することを通じて、同窓会は「『同窓会第一主義』『集団主義』『排除主義』をもたらす」可能性を豊富に有している（黄 1998：173）[(4)]。

同窓会の母校支援活動が加熱した結果、しばしば世間から冷ややかな目を向けられ、母校の名声を傷つけることもあった。例えば、1931 年に文部省（当時）は、東京文理科大学と高等師範学校を廃止し、教員養成機能を高等教員養成所に移すという学制改革案を発表したが、これに対し、東京文理科大学・高等師範学校同窓会の「茗渓会」は激しい反対運動を展開した。当時の世間の反応について、『茗渓会百年史』（茗渓会百年史編集委員会編 1982：323-324）は、「教育時論」（1931 年 9 月 15 日、1665 号）における教育評論家渡部政盛の言葉を引用して次のように述べている。

> 東京朝日新聞の投書欄で誰やらが皮肉った「常識を缺いだ、理性を外れた、頃日のあの反対騒ぎを見ただけでも高等師範、文理大は廃止するに十分以上理由がある」と、自分も全く同感である。あの自制を缺いだ、常識を外れた、騒ぎ振りを見ては人の師表たるべき人間教育の場所とは考へられない。気の毒だが至急廃止するほうが宜いのである。

茗渓会の母校支援活動が、外部から「常識を外れた、騒ぎ振り」と評価されたことからは、同窓会によって高められた卒業生の「同窓会第一主義」「集団主義」「排除主義」が、母校の名声を貶めかねないことを示唆している。ただし、このような世間からの同窓会に対す

る目線は、活動そのものに対する印象のみをもって当てられたものではない。当時、教育界の高待遇職は高等師範学校の卒業生によって占められていた。すなわち、高等師範学校による学閥が他校出身者の出世を妨害しているという感情が、世間に浸透していたことの現れであるという（茗溪会百年史編集委員会 1982）。

ここまでの日本における大学と同窓会との関係を振り返ってみると、日本の大学でも、同窓会組織は、母校支援を通じて高等教育の維持発展に貢献するという正の側面を持つ一方で、大学運営への介入、社会における排外性という負の側面を併せ持つ、両義的な存在であった。特に同窓会の負の側面は、母校にとって好ましくない影響を与えることもあった。ただし、同窓会の負の側面を制御するための議論は、日本の高等教育研究上充分に展開されているとは言い難い。理由としては、同窓会の母校支援機能が、時代とともに自然と失われ、それに伴って負の側面も顕在化しにくくなってきたことが考えられる。同窓会による財政支援は「小規模の設備投資」を補填する範囲に留まり（天野 2000：10）、財政面で米国ほど影響力を発揮することができなかった。戦後に至っては、国立大学は「親方日の丸・護送船団方式」と呼ばれる公的投資中心の運営がなされ、私立大学も入学定員を拡大し続けることで、同窓会の財政支援に頼らなくとも大学を経営することができた。さらに、進学率の上昇とそれに伴う学生数の増加によって、卒業生同士の凝集性が失われ、愛校心も薄れていった（天野 2000）。卒業生同士の凝集性が失われたことによって、卒業生を社会化するという同窓会の機能も低下している可能性がある。このように、高等教育進学者が少数派であった戦前には活発に活動した同窓会組織も、戦後はその「歴史的な使命を終えた」（天野 2000：11）とまで言われ、大学の支援者として期待されることはなかった。

しかし近年、とりわけ国立大学の独立行政法人化が本格的に議論され始めた 90 年代後半以降、日本の大学において同窓会が「再評価」されるようになった（天野 2000：11）。各大学は、「ホームカミングデー」をこぞって開催し、多くの卒業生を再びキャンパスに招待している（寺﨑 2012）。国立大学では、多くの大学が中期計画に同窓会との連携に関する項目を設けている（高田 2012）。ひときわ大きな動きは、従来学部ごとの同窓会しか存在していなかった国立大学において、全学単位の同窓会が設立されたことである（大川 2016）。全学同窓会の新規性は、従来卒業生主導で設立されていた同窓会組織が、大学の主導で設立されている点にある（高田 2014）。すなわち、同窓会運営にも大学の方針が色濃く反映されていると考えられる。近年の国立大学における、同窓会業務への大学の参画の現状について、項を改めて考察する。

（2）国立大学における、同窓会の逆機能の制御

国立大学は 2004 年の法人化を契機として、学部ごとに分散する同窓会を束ね、全学同窓会の設置を主導してきた（高田 2015）。以下は、国立大学における全学同窓会のうち、設

立年が Web サイト上で確認できたものを対象に、年代ごとの全学同窓会設立数の推移を示したものであるが、国立大学法人化が行われた 2000 年代以降、その数が急増していることがわかる（表 1）。

表 1：国立大学全学同窓会の設立年代と設立数

設立年代	1870～79	1880～89	1890～99	1900～09	1910～19	1920～29	1930～39
設立数	1	2	0	2	4	0	0

設立年代	1940～49	1950～59	1960～69	1970～79	1980～89	1990～99	2000～09	2010～19
設立数	2	3	2	3	7	6	31	13

出典：各大学全学同窓会の Web サイトより、筆者作成

その第一義的な狙いは、寄付募集体制の効率化である。法人化後の国立大学は、自主的・自律的な経営を実現するために外部資金を積極的に獲得していくことが求められている。その上で、「使途や運営管理を大学で比較的自由に決められる財源として、今後その獲得を拡充すべき」（国立大学財務・経営センター 2009：5）とされているのが寄付金である。寄付募集を行う上では複数の同窓会組織との調整や交渉が必要となることは、大学にとって情報連絡や意思決定などの面で円滑さに欠けると考えられたため、連絡体制の一本化の手段として全学同窓会の設立が主導されている。すなわち、全学同窓会は、大学の意図をより効率的に伝えたいという思惑で設立が進められていると考えられる。

近年増加している日本の同窓会研究では、大学と同窓会がいかに良好な関係を構築し、大学経営を安定化させていくことができるのか、という観点から分析が行われているものが中心である（例えば、高田 2015、大川 2016）。しかしながら、本稿がこれまで論じてきたように、同窓会組織の成長は、様々な負の側面ももたらすことになる。本項では、同窓会運営を大学が主導することが、同窓会組織の発展がもたらす負の側面というリスクを回避できるのかどうか、その可能性を考察する。なお、国立大学における全学同窓会の運営は、試行錯誤の最中にあると言える。その証左となるのが、全学同窓会の改組、及び新たな大学支援組織の新設である（表 2）。

本項では、大学主導の同窓会組織構築を様々な形で行う 3 大学（北海道大学、信州大学、名古屋大学）の事例を取り上げる。なお、本稿では、各大学の全学同窓会 Web サイトで得られる情報や、事務局へのインタビュー調査（2019 年 7～8 月実施）にて得られたデータなどを基に、全学同窓会の現状を把握することを試みる。

表 2：法人化を契機に設立された全学同窓会の組織改編の事例（一部抜粋）

大学名	組織改編を行った年	組織改編の内容
佐賀大学	2008 年	2004 年に設立した「佐賀大学同窓会」に加えて、学長を会長とする「佐賀大学校友会」を新設
金沢大学	2011 年	2006 年に設立した「金沢大学同窓会連絡協議会」を「金沢大学学友会」に改組
信州大学	2014 年	2004 年に設立した「信州大学同窓会連合会」に加えて、学長を会長とする「信州大学校友会」を新設
北海道大学	2016 年	2004 年に設立した「北海道大学連合同窓会」を「北海道大学校友会エルム」に改組

出典：各大学全学同窓会の Web サイトより、筆者作成

（3）各事例の検討

北海道大学では、「学部や地域単位に分かれていた各同窓会のより一層の発展をめざし、2004 年 4 月に、北海道大学連合同窓会が発足」した(5)。しかし、「連合同窓会として主体的に実施する事業がほとんど無い」(6)ことが問題視され、2016 年に「北海道大学校友会エルム」への改組が行われた。北海道大学校友会エルムは、「これまでの学部同窓会や国内外の地区同窓会の垣根を越えた横断的な連携関係を構築するとともに、卒業生に加え、大学の教職員、在学生・院生、さらには保護者等を含めたすべての関係者で構成する、新たな全学的かつ国際的な組織として、会員間のコミュニケーション連携と大学への支援体制を強化」することが設立の目的とされている(7)。したがってその構成員は、「学部・研究科同窓会、学生寮同窓会、地区同窓会のほか、会員により組織される同窓会」と、その他個人の卒業生や学生、教職員、保護者などである(8)。

信州大学では、「学部間の連携 、連帯感を強化」を目的として、同じく 2004 年に信州大学同窓会連合会が発足している(9)。しかし、「連絡体制や［卒業生名簿などの、引用者注］情報管理が一本化されていないこと」(10)が問題視されていた。そこで、同窓会連合会を解散して、新たな全学同窓会の設立が模索された。大学の意図は、従来の部局同窓会会員も含む全ての卒業生を包含する単独の同窓会組織を新設することにあったが、部局同窓会の反対から、この構想は見送られることとなった(11)。2014 年、同窓会連合会と併存する「信州大学校友会」（のちに信州大学サポーターズクラブへと改称）が新設されたが、この組織は「卒業生･修了生、在学生、保護者、元教職員、教職員、地域住民の方々、課外活動団体及び各同窓会」の「交流促進、相互支援、最新情報共有化など」を目的としたものであり、単独の同窓会組織とはなっていない(12)。

名古屋大学では、特に全学同窓会の改組は行われていない。名古屋大学全学同窓会は、「法人化を前にして、従来からあった部局・学科・研究室などの同窓会だけでは不十分で、

大学全体をカバーして大学支援をする全学同窓会が必要」（伊藤 2016：25）との問題意識から、2002 年に設立された。ここで目指されたのは、「大学の研究教育および同窓生などの社会的な活動を広く情報共有し、大学と同窓生などとのつながりを強める新しい形の同窓会活動」(13)であった。名古屋大学全学同窓会は、大学と卒業生とを結ぶ支援組織であるだけでなく、「名古屋大学と社会を結ぶ必須の組織」(14)として発足することになる。

以上、本稿にて取り上げた事例の設立経緯に関して簡潔に述べてきた。次に、これらの組織が、同窓会組織の持つ負の側面を、どのように回避することが出来るのかを考察する。

先にも述べたように、同窓会は、卒業生同士を「『マジョリティ』と『マイノリティ』」に区分してしまう危険性を持つ組織である（黄 2007：54）。この点に関して、国立大学全学同窓会は、既存の同窓会を結びつけ、またどの組織にも属していない卒業生を個人単位で会員とすることによって、卒業生集団内部の分断というリスクを回避することが可能となっている。このような組織形態では、部局同窓会同士のパワーバランスに留意することが図られている。例えば、信州大学同窓会連合会は、部局同窓会から代表者を集めて全学同窓会としての役員会を組織しているが、従来は大学の本部機能のある松本市に所在する部局の同窓会が力を持つ傾向にあった。しかし、昨今は、松本市から離れた地区に所在する部局同窓会から、全学同窓会の代表者、副代表（2 名）を選ぶことで、一部の同窓会の意見が過度に反映されない体制作りが目指されている(15)。

また、同窓会は、社会において「学閥」の温床となるような、排外的な組織を形成してしまうという危険性もある。これに対して、新たな全学同窓会は、より開かれた、包摂的な組織となりうる。例えば、名古屋大学全学同窓会は「大学と社会を結ぶ」という理念を掲げ、信州大学では、同窓会連合会とサポーターズクラブとの連携によって、大学関係者と地域社会とを結びつけるネットワークの構築が志向されている。

最後に、大学と同窓会との関係においてもう一つ危惧される、「大学の自治への介入」に関して述べる。現在、各大学は、既存の同窓会組織との関係構築や、卒業生データベースの構築など、卒業生の目を再び大学に向けるための取り組みに腐心している。そのため、卒業生からの要望が、大学教育の自主性を損なうことに対する議論が尽くされている様子は、本研究における事例からは確認できなかった。今後全学同窓会が成長した場合、“金は出すが口も出す”同窓会への対処が課題となる可能性は十分に考えられる。例えば、信州大学同窓会連合会では、卒業生にアンケート調査を行い、その結果を基に大学に対して様々な要望を行うことが模索されるなど、大学運営に自らの意見を反映させたい同窓会の姿は現在も垣間見ることができる(16)。これらの同窓会組織の主張に対し、大学がどのように対処していくのか、今後注視していく必要がある。

4. おわりに

本研究では、米国や戦前の日本における大学と同窓会の関係構築の歴史を基に、同窓会組織の特徴と、その特徴が大学内外にもたらす負の側面、すなわち同窓会組織の逆機能をいかに回避するかについて考察してきた。米国の大学における知見を踏まえ、同窓会がもたらす逆機能は、大学のガバナンス上の外的なコントロールと、多様性を持つ組織であることを志向するという内的なコントロールによって、制御されうるという仮説が導き出された。この仮説は、大学と同窓会との対話構築に同窓会担当専門職員がどのように寄与しているのか、仮に両者の間に葛藤が生じた場合、どのような対処を試みているのか、米国の大学同窓会はどのように多様性を担保しているのかなどを、個別の事例を詳細に検討することによって検証される必要がある。この仮説を一旦踏まえて日本の現状を見ると、日本の大学が主導する新しい同窓会組織である、国立大学全学同窓会の事例研究からは、多様なアクターの包摂という同窓会の多様化が、大学の主導によって外的にもたらされていることが明らかになった。一方、同窓会組織の成長に伴い、大学運営に自らの意向を反映させたい同窓会に対してどのように対処していくのかは、まだ検討の余地があると言える。

ただし、第 3 節で触れたように、国立大学の同窓会運営は、様々な組織改編を繰り返しながら行われている。ここにおいて、日本における同窓会の定義も変容しつつあるように思え、先進事例から示唆を得る上では、今回取り上げたような米国の同窓会と並列的に比較することは困難であるかもしれない。さらに、私立の伝統大学における同窓会運営も、その内実を見れば時代と共に変化が生じている可能性もある。紙幅の都合上本稿では扱いきれないが、大学の設置形態別の分析も含めて、現在の日本における同窓会組織の特徴を明確に定義し、米国の同窓会との共通性や差異性を踏まえた上で、実証的な比較研究を行っていくことが今後の課題である。

＜注＞

（1）同窓会という言葉は、一般的に、同じ教育機関を卒業した者を主体とした、組織と会合両方を指す言葉として用いられる。本研究では、組織としての同窓会を対象とする。

（2）1865 年にハーバード大学は州から完全に独立し、監督会メンバーの選出が同窓会によって行われることが法制化された。これ以降、各大学において卒業生による大学運営への公式な参画が行われるようになる（Rudolf 1962=2009；江原 2009）。

（3）傍線は筆者付。

（4）黄が対象としているものは高等学校の同窓会であるため、大学の同窓会を対象とする本研究とは視点が異なる。本研究では、同窓会による卒業生のエリート意識醸成のメカニズムを説明することに汎用性があると仮定して、黄の知見を用いる。

（5）北海道大学校友会エルム Web サイト「設立までの経緯」（2020 年 11 月 25 日最終閲

覧)。

（6）北海道大学校友会エルム事務局への質問紙調査（2019 年 11 月 19 日)。

（7）北海道大学校友会エルム Web サイト「設立までの経緯」(2020 年 11 月 25 日最終閲覧)。

（8）北海道大学校友会エルム Web サイト「会則・各種規程」(2020 年 11 月 25 日最終閲覧)。

（9）信州大学同窓会連合会 Web サイト「設立について」(2020 年 11 月 25 日最終閲覧)。

（10）信州大学同窓会連合会事務局へのインタビュー調査（2019 年 7 月 29 日)。

（11）同上。

（12）信州大学サポーターズクラブ Web サイト「信州大学サポーターズクラブとは」(2020 年 11 月 25 日最終閲覧)。

（13）名古屋大学全学同窓会 Web サイト「設立理念」(2020 年 11 月 25 日最終閲覧)。

（14）名古屋大学全学同窓会 Web サイト「会則」(2020 年 11 月 25 日最終閲覧)。

（15）信州大学同窓会連合会事務局へのインタビュー調査（2019 年 7 月 29 日)。

（16）同上。

＜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』IDE 大学協会，2000 年 6 月号，p.5-11.

David, Alexandra and Coenen, Frans, 2014, “Alumni Networks – An Untapped Potential to Gain and Retain Highly-Skilled Workers?”, *Higher Education Studies*, Vol 4, No 5, Canadian Center of Science and Education, p1-17.

江原昭博，2009,「アメリカにおける大学の同窓会－その成立過程と日本への示唆－」『国立教育政策研究所紀要』第 138 集，p125-139.

黄順姫，1998,『日本のエリート高校―学校文化と同窓会の社会史』世界思想社.

黄順姫，2007,『同窓会の社会学－学校的身体文化・信頼・ネットワーク』世界思想社.

原裕美，2016,「戦前における私立大学校友会の役割：関西地区私立大学を中心に」『名古屋高等教育研究』(16)，p155-75.

原裕美，2017,「戦時下における私立女子専門学校と同窓会の関係性」『大学教育研究』第 25 号，p43-62.

原裕美，2018,「米国における大学と卒業生との関係構築の過程に対する学生関与の意義」『大学教育学会誌』40(1)，p63-72.

伊藤義人，2016,「名古屋大学全学同窓会（NUAL）の発足から 14 年間のあゆみ」『NU7』，学士会，No 7，2016 年 9 月，p25-31.

ジョン＝N．ホーキンス著，田中義郎訳，2000,「アメリカにおける大学同窓会」『IDE 現代の高等教育』IDE 大学協会，2000 年 6 月号，p18-23.

国立大学財務・経営センター，2009,「大学への寄付金・募金」『国立大学経営ハンドブック（3)』第 10 章.

Luo Zhimin, Chen Chunlian, and Wang Xian, 2016, “Alumni Relations in Chinese HEIs: Case Studies of Three Major Universities”, *Educ. China*, 11(1), p74-101.

MacIver, Robert M., 1955, “Academic Freedom in Our Time”, Columbia University Press.

牧野暢男，1997,「学歴社会における校友会活動のあり方」『大学時報』第 46 巻 253 号，p34-37.

Maxwell, Howard B., 1965, “The Formative Years of the University Alumni Movement as Illustrated by Studies of the University of Michigan and Columbia, Princeton, and Yale Universities, 1854-1918”, Doctoral Thesis (Ph. D.), University of Michigan.

茗溪会百年史編集委員会編，1982,『茗溪会百年史』社団法人茗溪会.

Millett, John D., 1962, “The Academic Community: An Essay on Organization”, McGraw-Hill Book Company.

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」岩手大学人文社会科学部『アルテスリベラレス』，第 99 号，p145-164.

Putnam, Rovert D., 2000, “Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community”, Simon & Schuster.,（=2006，柴内康文訳『孤独なボウリングー米国コミュニティの崩壊と再生』柏書房.）

リクルート進学総研編，2007,「特集　卒業生を組織化する」『カレッジマネジメント』144 号，p20-24.

Rudolf, Frederick., 1962, “The American College and University”, The University of Georgia Press.,（＝2009，阿部美哉・阿部温子訳『アメリカ大学史』玉川大学出版部.）

Stover, Webster S., 1930, “Alumni Stimulation by the American College President”, Teachers College, Columbia University.

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ー中期計画の記述の分析を中心にー」『大学探求』第 4 号，p1-9.

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 巻，p113-124.

高田英一，2015,「国立大学における全学同窓会の運営のあり方：部局同窓会との調整と同窓生の関心の獲得を中心に」『非営利法人研究学会誌』17 巻，p121-134.

寺﨑昌男，2012,「大学改革と同窓会・校友会」『私学経営』第 448 号，p4-10.

鳥居朋子，2013,「同窓会活動における大学への戦略的支援ーミシガン大学同窓会の事例に注目してー」広島大学高等教育研究開発センター編『大学論集』第 44 集，p131-146.

山田礼子，2007,「アメリカの大学における最近の同窓会戦略ー多彩な活動を支える専門家を育成」『カレッジマネジメント』144 号，p20-24.