

立命館大学における校友との インタラクティブな関係づくりの研究

— 「+Rクラブ」の創設へ向けて

大前 美郎 (社会連携部 社会
連携課 課長 補佐)
伊藤 昇 (大学行政研究・研修
センター 専任 研究員)
武田 敦 (社会連携部 次長)
布施 亮介 (社会連携部
社会連携課 課長)

I. 研究の背景

1. 「学生、校友、父母」と連携した学園づくり
- 立命館憲章の具現化と社会連携部の設置 -
2. 立命館大学と校友を取り巻く現状と課題
3. 卒業生とインタラクティブな関係を築く米国
大学の事例 - 「ファンドレイジング」のあり
方
4. 校友とのインタラクティブな関係づくりに向
けた立命館大学の動き

II. 研究の目的

III. 研究の方法

IV. 調査報告

1. ファンドレイジングについての先行研究先へ

のヒアリング調査及び文献の調査報告

2. 校友とのインタラクティブな関係づくりにつ
いての他大学・他団体へのヒアリング及び文献
の調査報告
3. 校友へのアンケート調査結果

V. 調査結果のまとめ

VI. 政策立案

1. 政策立案に向けての基本的な柱
2. 「+Rクラブ」が生み出す「リレーションシ
ップ・サイクル」
3. 「+Rクラブ」の提起

VII. 研究のまとめ

VIII. 残された課題

I. 研究の背景

1. 「学生、校友、父母」と連携した学園づくり— 立命館憲章^{注1)}の具現化と社会連携部の設置

2006年7月21日、立命館は「立命館憲章」を制定した。その中で「立命館は、学園の運営にあたって、(中略)教職員と学生の参加、校友と父母の協力のもとに、社会連携を進め、学園の発展に努める」と謳っている。これは、教職員が中心であった学園の運営に、「学生」「校友と父母」が「参加」「協力」することが、学園と社会との連携を進め、学園の発展に寄与することを示したものである。この社会連携の概念を具現化していくためには、とりわけ、大学で育ち、その力を糧として社会の様々な分野で活躍している校友を重要なパートナーとして、その協力のあり方を多角的に調査・分析し、大学と

の多様な連携を政策立案し、「校友と連携した大学づくり」を進めることが必要となる。その担当部課として、2009年4月に社会連携部^{注2)}が設置された。

2. 立命館大学と校友を取り巻く現状と課題

立命館大学が社会との連携を推進するにあたって特筆すべきことは、これまで社会に輩出してきた30万人の校友の存在である。校友は、学生スポーツの応援やキャリアセンターが組織するキャリア・アドバイザー (CA)^{注3)}など後輩学生に対して多様な支援を行っている。

現在、校友が所属する「立命館大学校友会」^{注4)}は、都道府県、学部、ゼミ、サークルを中心に、約500の組織が活発に活動しており、校友会独自の奨学金^{注5)}など学生への直接の支援も行っている。また、毎年、校友会は各都道府県の総会や全国校友大会を開催し、校友との

つながりを広め強化している。この校友会の本部事務局は社会連携部が担っており、立命館大学と校友会は良好な関係のもとで双方の発展を目指している。

一方、校友会活動に積極的に参加していない校友も数多く存在している。これらの個々の校友の持つ様々な力を、大学づくりや学生の「学びと成長」に活かしていく仕組みや組織は十分に開発されておらず、また、立命館大学は自らの持つ様々なリソースを校友の生涯を通じて提供することもできていない。そのため、校友の力と大学のリソースが眠ったままになっている。

これらのリソースを活かすためには、校友との有益な連携が必要である。そして、校友との有益な連携は大学と校友の「インタラクティブな関係」から生まれるものである。それは、ニーズや要望にそった校友と大学との「つながり」が、校友の「満足度」や「達成感」あるいは「受益」すなわち校友にとっての何らかの「価値あるサービス」でなければ、校友から大学への様々な支援や協力は生まれてこないからである。このことを無視し、短期的に大学の一方的な都合による校友への支援や協力の依頼は、その成果も期待できず、例え成果が出たとしてもそれは一過性のものとなり、場合によっては校友に「不信」を残すことになりかねない。

3. 卒業生とインタラクティブな関係を築く米国大学の事例 - 「ファンドレイジング」のあり方

米国大学における「ファンドレイジング」とは、卒業生とのインタラクティブな関係を築くことに重点があ

り、その結果として、学生の奨学金や大学の発展に必要な資金の提供を受けるという仕組みである。この「ファンドレイジング」とは、その名前からイメージされるような単純な寄付募集ではなく、またその手段でもない。卒業生に大学の事業等の説明を行い（教育・関与）、その理解の上に事業への支援を依頼し（涵養・勧誘）、その後、貢献された事業の結果について説明し、校友の事業貢献への謝意とともに、校友の満足度や達成感を喚起する（フォローアップ）取り組みである（図1）。特に、「教育・関与・フォローアップ」の取り組みがインタラクティブな関係づくりに重要である。また、この取り組みの中に「学生の参加」があることが、校友がインタラクティブな関係に入る際の動機や誘因として重要な力となっている。また、「ファンドレイジング」は、大学に物心両面の支援や協力を依頼するという中長期的な「リレーションシップ・サイクル」となる取り組みであるところにその特徴がある。その寄付依頼は、「ニーズ・ドリブン」（大学側のニーズを前面に出した募集）ではなく、中長期的な視点に立脚したインタラクティブな関係に基づく「ドナー・ドリブン」（寄付者の意思を尊重した募集）である。「ファンドレイジング」は、校友と大学との「インタラクティブな関係づくり」を考える際に有力な手がかりとなる。

4. 校友とのインタラクティブな関係づくりに向けた大学の動き

最近、立命館大学でも校友との間にインタラクティブ

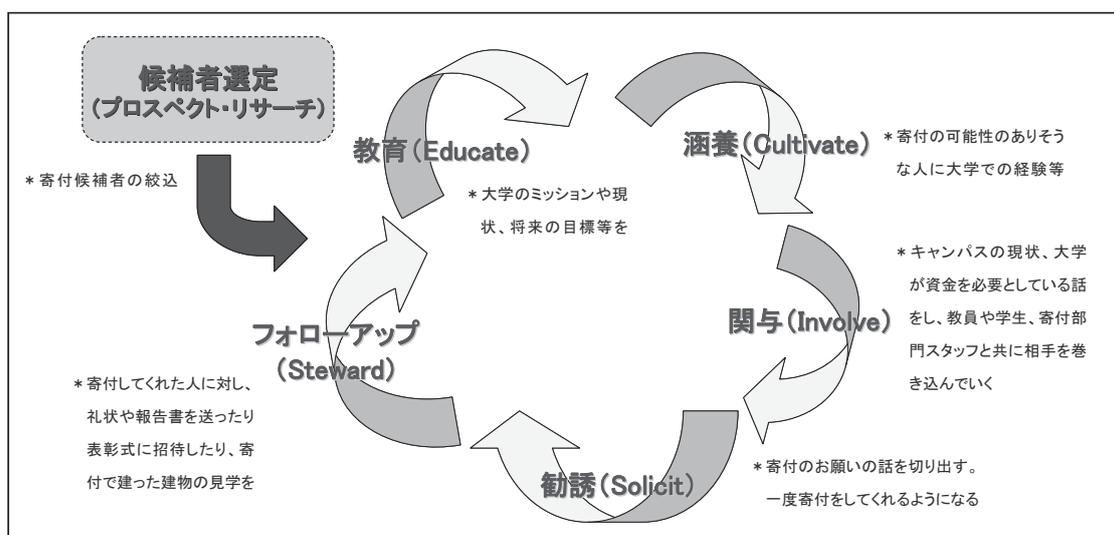


図1 米国の大学のリレーションシップ・サイクルの全体像モデル

出典：片山英治「米国大学の寄付募集戦略」『公益法人レポート』No.05-08、野村證券、2005年7月1日

な関係づくりに向けた取組みを進めている。その1つに、2007年に発足したリコネクト・プロジェクトがある。この活動は、多くの若手校友が都道府県の校友会活動や大学の事業に積極的に「参加・参画」を行い、校友会を活性化させることを目的としている。2008年11月、京都で開催した「オール立命館校友大会2008」において、リコネクトスタッフは、現役学生を対象とした「CA懇談会前夜祭 つながりッツ」の企画・運営をキャリアセンターと合同で担った。この企画に参加した学生は、社会人である若手校友に対して積極的に就職活動やキャリアアップの相談を行うことができ、若手校友もまた後輩の指導を通して自らのキャリアを見直すきっかけとなった。これは、校友と学生のインタラクティブな関係づくりに成功した一つの事例と言える。

また、2010年度以降は恒常的に「立命館大学ホームカミングデー」を実施することを確認している。「ホームカミングデー」とは、校友が大学を訪れ、恩師や同窓と旧交を温める場であり、在校生等との新たな出会いの場と機会である。この場と機会を大学が提供することにより、校友と立命館大学、そして学生とのインタラクティブな関係づくりを目指すものである。

II. 研究の目的

立命館大学は「校友との連携による大学づくり」を「具体的な形」にしていく必要がある。そこで、本研究の目的は、背景で述べたファンドレイジングの「リレーションシップ・サイクル」の考え方をもとに、「価値あるサービス」の提供を軸とした、校友と大学との「インタラクティブな関係づくり」を研究し、それを担う組織を構築することである。

本研究では、40～70歳代の校友に焦点を当て、校友の持つ多様なニーズと学生や大学に対する支援の意識を調査・分析することにより、校友と学生（大学）との有益な連携となる「インタラクティブな関係」のあり方を解明する。

本研究の対象として主に40～70歳代の校友に焦点を当てた理由は、先行研究として20～30歳代の校友の意識調査^{注6)}があり、その中ですでに若手校友の支援のニーズが「後輩への進路・就職支援」に集中していることが明らかになっているからである。

III. 研究の方法

研究は以下の方法で行った。

1. ファンドレイジングについてのヒアリング及び文献の調査
2. 校友との「インタラクティブな関係づくり」についての他大学・他団体へのヒアリング及び文献の調査
3. 校友へのアンケート調査

IV. 調査報告

1. ファンドレイジングについての先行研究先へのヒアリング調査及び文献の調査報告

(1) 野村證券株式会社（2009年8月）へのヒアリング ー「ファンドレイジングについての基本的な考え方」

米国大学の「ファンドレイジング」を先進的に研究している野村證券株式会社公共・公益サポート部に本年8月にヒアリングを行った。同社は、米国大学における成功事例を参考に、「わが国大学における寄付募集の取り組みと検討課題」（2006年8月）をまとめ、わが国の大学への示唆として、以下の5点をあげている。

- ① 中長期の視点に立脚し、ステークホルダー・リレーションの一環として個人向けの寄付募集に取り組む必要がある。また、寄付候補者の属性や関心に関する分析も不可欠である。
- ② 大学側から寄付候補者に対し、戦略的かつ積極的な「働きかけ」を行う必要がある。
- ③ 経営層がリーダーシップを発揮し、全学を巻き込んだ活動への展開を図る必要がある。
- ④ 募集活動で受け入れた寄付をすぐに使い切ることなく、基金の創設など貯蓄増強策としての活用を検討する必要がある。
- ⑤ 人材の登用や寄付受入方針の策定、管理システムの検討など、インフラ構築も重要である。

上記は寄付募集にかかわる示唆であるが、筆者の研究テーマからは、②の「戦略的かつ積極的な『働きかけ』」と③の「全学を巻き込んだ活動」の示唆が重要である。これらは、前者は戦略的すなわちインタラクティブな「働きかけ」を、後者は「全学を巻き込む」ことを統括する組織や仕組みが必要であることを示唆している。

表1 ウェルズリー大学のリレーションシップ戦略

リレーションシップ戦略	具体的な活動内容
1. エンロールマネジメント	大学での経験に満足していることが前提
2. 学生の大学活動への巻き込み	組織化された学生が寄付の必要性を電話で訴える
3. 寄付の習慣化	卒業時に、後輩の奨学金へのキャンペーン寄付を行う
4. 同窓会への巻き込み	全ての卒業生がクラスの色帽子や傘をさしてパレード
5. データベース化	学生に卒業前の昼食会で様々な情報を入手する
6. クラス単位の同窓会、寄付募集	卒業生のクラス代表を対象にボランティアトレーニングを実施
7. DBの活用による関係維持	同窓生の転居などを全てデータベース化している
8. ドナー・ドリブン	寄付者の意思を尊重した募集を言う
9. アカウンタビリティの確保	大口でも小口でも、使途を明確にする
10. 顕彰活動	社会貢献した同窓生と募集活動をした同窓生の双方を表彰

(2) 東京大学・大学総合教育研究センター

米国大学における「ファンドレイジングの手法」については、東京大学・大学総合教育研究センターの「寄付募集を通じた大学の財務基盤の強化：東大―野村 大学経営フォーラム講演録」（東大―野村 大学経営ディスカッションペーパー No. 04, 2008年2月）の中でいくつかの大学の事例が紹介され、解説されている。そこに収録されている基調講演において、デビッド・ブラインダー氏（元ウェルズリー大学寄付募集担当副学長）は以下のように述べている。「ウェルズリー大学は小規模な女子大学であるが、全米でも有名な『ファンドレイジング』の成功事例となった。その手法は、同大学が短期的な視点で大学の意向を卒業生に押し付けるのではなく、150年の歴史の中で常に卒業生との関わりを重視している点である。『卒業生が寄付に至るまでのプロセス』と、『学生の大学活動への巻き込み』が特に重要である」。表1は同大学における卒業生とのリレーションシップ戦略を示している。

本研究では、校友とのインタラクティブな関係づくりからは、「1」を前提として、「4・6」の校友会活動の参加と校友間そして校友と大学との「つながり」の形成、「9・10」の校友の貢献の達成感の喚起が重要である。また、学生の活用にも留意しなければならない。

2. 校友とのインタラクティブな関係づくりについての
他大学・他団体へのヒアリング及び文献の調査報告

(1) 早稲田大学の事例

校友との「インタラクティブな関係づくり」について

は、①校友会による校友へのサービス、②大学による校友へのサービス（生涯教育）、③大学からの校友への協力依頼の3つの取組みを行っている早稲田大学の経験が重要である。そこで、本年6月に早稲田大学の訪問調査を行った。早稲田大学は、以下に述べるように、校友への「価値あるサービス」を提供するために、様々な工夫して多様な取組みと仕組みを開発している。また、早稲田大学のメニューは、校友のニーズを勘案し、あるいは要望を受けて開発されたものであり、これらを「メニュー化」することの重要性も教えている。これらは、校友とのインタラクティブな関係づくりの開発にとって重要な先行事例となる。しかし、校友からみた場合、サービスを受け取り、支援をするためにはそれぞれの組織と「つながり」を持つ必要があり、「簡便」なものとなっていない弱点があると思われる。

① 校友会による校友へのサービス（福利厚生）－ 早稲田大学校友会 WELBOX

早稲田大学校友会 WELBOX とは、早稲田大学校友会が大手の「福利厚生サービス会社」と提携し、会員に福利厚生サービスを提供している制度である。利用者は早稲田大学校友会年会費を納入している者に限定されており、表2はその主なサービスである。サービスの利用者は「早稲田カード」での決済を行った場合、さらに割引などの特典を得ることができる。「早稲田カード」とは、大学と校友会が協力し、大手クレジットカード会社と連携して発行しているクレジットカードである。このカー

表2 早稲田大学校友会 WELBOX のサービス一覧

サービスメニュー	具体的な内容
1. 宿泊サービス	温泉宿やリゾートホテルなど、全国約 7000 の施設に会員料金で宿泊可能
2. レジャーサービス	全国のゴルフ場やレジャー施設やグルメなどが会員特別割引で利用可能
3. 生活応援サービス	ショッピング、スキルアップ、健康相談に関するサービスの提供

ドは図書館の入館証として利用できるほか、早稲田スポーツへの招待（抽選）、稲門弁護士ほか士業紹介など、大学オリジナルの特典を持っている。

② 大学による校友へのサービス（生涯教育）－ 早稲田大学の生涯教育

a) 早稲田大学エクステンションセンター

早稲田大学エクステンションセンターは、早稲田大学の教育・研究機能を広く社会に開放するための機関である。早稲田大学は、創立当初より校外生を対象にした「早稲田講義録」の刊行、各地での「巡回講話」の開催等を通じ、生涯学習の推進に取り組んでいる。エクステンションセンターは 1981 年に発足し、早稲田大学の教授・名誉教授など、第一線の学者・実務家等による公開講座を、校友をはじめ学ぶ意欲のある全ての人々に提供している。

b) 早稲田大学ビジネス情報アカデミー

早稲田ビジネス情報アカデミーは、大学院教育に比

べ、より実践的で時流に即した知識を集中的に学びたい校友と一般の方のために開講されている。

c) その他

その他のメニューとしては、生涯学習メールマガジン登録（学生・教職員・校友が共通して利用する基盤システム）、日本語教育研究センター公開講座、日本語教育研究センターオンデマンド講座、学芸員資格課程夏期集中講座、考古調査士養成プログラム、平山郁夫記念ボランティアセンターなどがある。

③ 大学からの校友への協力依頼：創立 125 周年記念事業、「WASEDA サポーターズ倶楽部」

a) 早稲田大学創立 125 周年記念事業

早稲田大学では 2007 年の創立 125 年を機に、「独創的な先端研究への挑戦」「全学の生涯学習機関化」「地球市民の育成」という目標を設定し、これを『早稲田大学第二世紀宣言』として抜本的な改革を推進している。これに伴い、表 4 にある記念事業募金を校友中心

表3 早稲田大学ビジネス情報アカデミー 主な開講講座一覧（2009 年度）

ビジネス講座名	概要
投資銀行ビジネス講座	投資銀行ビジネス業務の実際について実務を体系的に学ぶ
ファンドマネジメント講座	機関投資家の資産運用実務を学ぶ講座
信託とファイナンス特別講座	信託の概念と機能を体系的に学び、実務レベルの知識の習得目的とした講座
年金基金のための資産運用実践講座	資産運用の現場実務に関する知識を深めていくことを目的とした講座

表4 早稲田大学創立 125 周年記念事業の一覧

募金対象の記念事業
1. インテリジェント教育研究棟の建設
2. 新学生会館の建設
3. 大隈講堂の多機能文化ホールへの再生

表5 WASEDA サポーターズクラブのサービス

提供するサービス
1. 「早稲田講義録」の送付（年 2 回）
2. ホームcomingデー・稲門祭へのご招待
3. 中央図書館の利用（会員証提示）
4. オリジナルグッズの送付（年 1 回）
5. 「Uni. Shop125」の優待利用 ワセダグッズの割引

に行った(目標額 200 億円を達成)。

b) 「WASEDA サポーターズ倶楽部」

「WASEDA サポーターズ倶楽部」は、9 年間にわたる「創立 125 周年記念事業募金」活動の終了に伴い、従来の「早稲田大学後援会」をさらに充実させ、2009 年度からリニューアルさせた組織である。

「WASEDA サポーターズ倶楽部(早稲田大学後援会)」は、「教育環境整備」「スポーツ支援」「奨学金」等の各種事業への財政的支援をするために、年度会員として毎年度一定額を寄付金として拠出し、大学からのサービスを受ける制度である(表5)。また、寄付金額が規定の額以上(200 万円以上)に達すると、累計金額により 6 つの区分で名誉称号が贈呈される。

(2) 新大阪歯科技工士専門学校

新大阪歯科技工士専門学校へは、本年 6 月に訪問し、校友会活動の状況についてヒアリングを行った。同専門学校は、卒業生と永くインタラクティブな関係を保ち続けるという点で 1 つの理想的なかたちを築きあげている学校である。この学校は、日本で有数の専門学校グループである滋慶学園が最初に立ち上げた専門学校である。

同専門学校は、1976 年の開校以来、歯科技工士の養成校として業界の評判が高く、歯科技工士国家試験合格者は毎年全国最多であり、就職率も毎年 100% を達成している。また、卒業生は 4,575 名に達し、全国で約 35,000 人といわれる歯科技工士の約 10% 以上を占めている。

同専門学校の同窓会は開校と同時に設立したが、当初は会費が集まらない状態であった。しかし、23 年前に母体の滋慶学園がグループすべての学校において、学生の「生涯サポート」を公言し実行したことから状況が変化した。同校の同窓会都道府県の各支部にはかならず 1 人以上、学校の教職員が担当者として入っており、担当する支部は自分の出身地である場合が多い。これは、担当者が固定されていて、校友とつながるというメリットがある。また、支部の同窓会には在校生も参加すること

ができ、参加費は無料である。この経費は同窓会と学校が折半するかたちをとる。このような機会を通じて先輩と後輩が顔を合わせ、就職相談に先輩達が応えるなどの成果が生まれている。また、同専門学校は、卒業後の教育にも非常に熱心に取り組んでいる。「歯科技工士」としての職業上の必要性から卒業生側の技術向上の学習ニーズがあり、必要なテーマ別に数多くの講座を有料で開講している。この講座は卒業生であれば同窓会から受講料の半額が補助される仕組みとなっている。

同専門学校は、支部の多彩なニーズに応えるための教職員の配置、学生参加の同窓会の運営、卒業生の学校施設利用や卒業後教育への対応など、まさに多彩な卒業生と学校、学生とのインタラクティブな関係を作り上げている。これらの取組みは、立命館大学においてインタラクティブな関係づくりのメニューの検討をするうえで、示唆にとむ事例である。

3. 校友へのアンケート調査結果

(1) 調査の概要

2009 年 8 月 7 日～9 月 11 日にかけて、首都・近畿・九州圏に在住する 40～70 歳代校友 6,000 名を対象に、郵送によるアンケート調査を実施した。アンケートの対象者は、校友データから「3 地域×4 年齢層」の 12 枠をつくり、各枠から 500 名を基準に抽出した。なお、年齢層別あるいは地域別の 500 名を抽出できない枠があった。

表 6 校友アンケート調査年齢層別回答結果

年齢層	実施人数	回答数	回答率
40～49 歳	2,148	579	27.0%
50～59 歳	2,143	546	25.5%
60～69 歳	1,299	463	35.6%
70～79 歳	410	123	30.0%
合計	6,000	1,711	28.5%

(2) 校友の学生(学園)との関わり意識

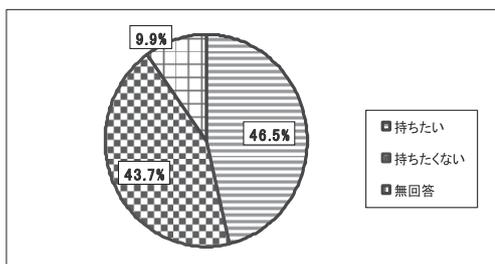


図 2 学生と関わりを持つニーズ (n = 1,711)

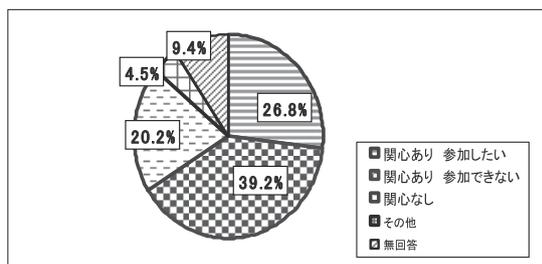


図 3 ホームカミングデーへの関心 (n = 1,711)

図2で示す通り、40～70歳代の校友のほぼ5割が在校生と関わりを持ちたいと考えている。また、校友を母校に招待する「ホームカミングデー」に対する参加意欲について聞いてみたところ、6割強の校友が関心あり（しかし、その半分強は「関心はあるが参加できない」と回答している。このように、中堅・年配校友は基本的に学生や母校に関わりを持ちたいと考えている。この調査結果は、校友の学生・母校に対するニーズに的確に応える取組みや事業の開発ができるならば、校友とのインタラクティブな関係をつくり、校友の様々な「学生・母校に対する支援（意識）」につながるものと考えられる。

（3）校友が大学に期待するサービス

次に、校友から見た大学に期待するサービスについて調査結果を示す。校友が大学と関わりたいと考える目的は、例えば、「教員や学生と一緒に学ぶ」、「大学の施設や情報を利用する」、「知的・人的資源を活用する」など様々であると考えられる。そこで、実際に表7に記載している具体的な内容をメニューとして提示した上でその関心の度合いを調査した。表7は、表6の各項目について、年齢層別に関心度が高い（5段階評価の5<非常に関心がある>、4<関心がある>）と回答した結果を示したものである。

表8の網かけの項目3点は、いずれの年齢層においてもニーズが高い。

- ① 観光レジャー（40・50歳代50%以上、60・70歳代60%以上）
- ② 宿泊割引（40～60歳代は70%以上、70歳代も60%以上）
- ③ 図書館利用（40歳代70%以上、50歳代60%以上、60・70歳代も高い）

表8の白抜き文字の項目4点は、世代間に特徴のある回答結果である。

- ① 資格取得支援（40歳代70%以上、50歳代50%以上、60・70歳代は低い）
- ② エンターテイメント（40歳代のみ50%以上）
- ③ キャリア支援（40歳代70%以上、50歳代60%以上、60・70歳代は低い）
- ④ 生涯メールアドレス（40歳代のみ50%以上）

また、表8の数値の内、50%以上（2人に1人が関心あり）には○、33%以上（3人に1人が関心あり）は□で囲っている。これらを踏まえた回答の特徴として、若い世代ほどサービスメニューの特定の項目により集中していること、60歳代は各項目により分散していることが読み取れる。40・50歳代の年齢層に対して集中し

表7 校友が大学に関心のあるサービスについてのアンケート（内容）

分野	メニュー	サービスメニューの内容(イメージ)
学生や教員と一緒に参加	観光レジャー	文化や歴史を観光しながら学ぶことができる
	カルチャースクール	キャンパスで自由研究、スポーツを体験学習できる
	レクリエーション	茶道、華道、絵画、書道、写真、映画などを体験できる
	ボランティア	様々なボランティアに参加することができる
	植樹、太陽電池エコ	エコ活動に参加することや、エコに関する情報収集ができる
立命館の施設や情報を利用	宿泊割引	提携先ホテル・旅館を割引で利用し、観光に利用できる
	グラウンド利用	グラウンドをジョギング、フットサル、ラグビーなどに利用できる
	図書館利用	立命館の図書館蔵書を地域の公共図書館を通じて利用できる
	資格取得支援	多彩な資格取得の講座が割引で利用できる
	資産運用	学園債を利用した資産運用ができる
	エンターテイメント	校友の有名・芸能人のコンサートチケットが割引で手に入る
知的・人的資源を活用	教員の派遣	地元で「校友向け特別セミナー」などを開催できる
	学生(団体)の派遣	地域の活性化(野球・サッカーコーチなど)に活用できる
その他	キャリア支援	定年後の再就業や転職相談などキャリアサービスが利用できる
	生涯メールアドレス	同窓生や先生への連絡、大学イベント情報などに利用できる
	記念日メッセージ	誕生日や結婚式、出産などの記念日に記念グッズやカードが届く
	レンタル	大学にあったくあんなものをレンタル利用することができる

表8 校友が大学に関心のあるサービスについてのアンケート調査結果（年齢層別）

メニュー	40歳代 (n=579)	50歳代 (n=546)	60歳代 (n=463)	70歳代 (n=123)	計 (n=1,711)
1 観光レジャー	54%	57%	65%	62%	58%
2 カルチャースクール	54%	48%	44%	35%	48%
3 レクリエーション	37%	33%	33%	34%	34%
4 ボランティア	32%	28%	34%	24%	30%
5 植樹、太陽電池エコ	37%	35%	39%	31%	36%
6 宿泊割引	79%	74%	74%	65%	75%
7 グランド利用	31%	20%	11%	9%	20%
8 図書館利用	71%	62%	59%	45%	63%
9 資格取得支援	72%	58%	43%	26%	56%
10 資産運用	33%	28%	28%	23%	29%
11 エンターテインメント	52%	46%	39%	30%	44%
12 教員の派遣	42%	40%	42%	40%	41%
13 学生(団体)の派遣	34%	26%	23%	18%	27%
14 キャリア支援	71%	66%	45%	34%	59%
15 生涯メールアドレス	52%	44%	38%	30%	44%
16 記念日メッセージ	32%	24%	19%	26%	25%
17 レンタル	28%	22%	14%	13%	21%
○ 2人に1人の割合で関心が高い	8	5	3	2	5
□ 3人に1人の割合で関心が高い	4	5	9	5	6

ている項目のサービスメニューを早く開発し、提供を開始することは、その後の校友とのつながりや、インタラクティブな関係づくりに、さらには校友会活動の一層の活性化にとって重要である。

次に、サービスメニューに対する関心度を地域別にク

ロスしたものが表9である。○と□の個数をみても相対的に近畿・首都圏に比べ九州圏の方が大学に対するサービスへの関心がやや高いことがわかる。

表9の網かけの項目は、地域の格差が10ポイント以上開いている7項目である。その内、回答率が50%を超えているものは以下の4項目である。

表9 校友が大学に関心のあるサービスについてのアンケート調査結果（地域別）

メニュー	近畿圏 (n=591)	首都圏 (n=605)	九州圏 (n=447)
1 観光レジャー	51%	57%	73%
2 カルチャースクール	49%	49%	44%
3 レクリエーション	34%	36%	38%
4 ボランティア	27%	29%	28%
5 植樹、太陽電池エコ	35%	34%	40%
6 宿泊割引	74%	72%	82%
7 グランド利用	21%	18%	21%
8 図書館利用	63%	67%	65%
9 資格取得支援	53%	59%	64%
10 資産運用	28%	31%	37%
11 エンターテインメント	45%	42%	53%
12 教員の派遣	34%	41%	62%
13 学生(団体)の派遣	23%	25%	41%
14 キャリア支援	59%	65%	65%
15 生涯メールアドレス	37%	47%	48%
16 記念日メッセージ	27%	26%	35%
17 レンタル	25%	17%	28%
○ 2人に1人の割合で関心が高い	5	5	7
□ 3人に1人の割合で関心が高い	6	6	7

- ① 観光レジャー (3地域とも50%を超えているが、九州圏は72.8%とニーズが高い)
- ② 資格取得 (3地域とも50%を超えているが、九州圏は64.1%とニーズが高い)
- ③ エンターテインメント (九州圏は53.4%とニーズが高いが、他の2地域は50%未満)
- ④ 教員の派遣 (九州圏は62.4%とニーズが高いが、他の2地域は50%未満)

九州圏は、他の地域にない特徴として「教員あるいは学生の派遣」、「記念日メッセージのメニュー」への関心が高い。校友へのサービスメニューの検討には地域の特性を勘案することが必要であることが分かる。

(4) 学生(学園)への支援の意識

図4はサービスメニューの利用などの料金の一部が学生(学園)の支援に還元されることへの意識調査である。9割を超える校友は、サービス料金の一部が学生や学園の支援として還元されることについて前向きであることが分かる。但し、「有効に使われる」ことが前提となっており、報告・説明の義務については十分留意する必要がある。

また、図5はサービス料金から学生(学園)の支援に

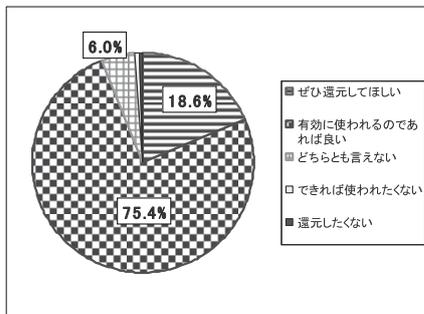


図4 学生(学園)に還元されることへの意識 (n = 1,711)

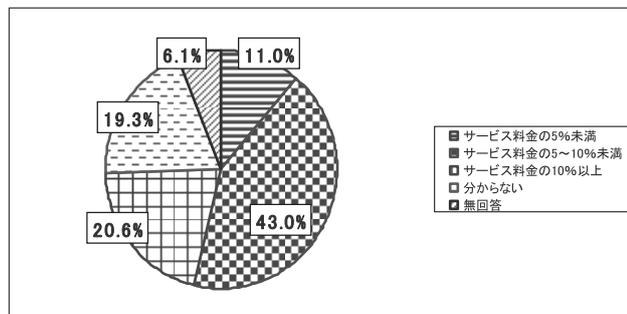


図5 還元される割合に対する意識 (n = 1,711)

表10 校友が学生に支援したい分野

メニュー	40歳代 (n=462)	50歳代 (n=456)	60歳代 (n=360)	70歳代 (n=99)	計 (n=1,377)
1 奨学金支援	85%	87%	88%	81%	86%
2 スポーツ・文化活動支援	62%	62%	69%	65%	64%
3 キャリア支援	54%	61%	58%	53%	57%
4 教育・研究環境施設支援	66%	66%	67%	61%	66%
5 キャンパス施設整備支援	50%	53%	53%	55%	52%

2. 「学生参加」の重要性

校友とのインタラクティブな関係づくりには、学生による校友への働きかけが有効である。また、校友による学生への援助や指導は、校友の活動参加の動機付けや誘因として大きな力となるだけでなく、その学生の「学びと成長」は校友の「満足度」「達成感」をより大きなものとする。

3. 校友の特性を踏まえた「価値あるサービス」の開発と提供の必要性

校友とのインタラクティブな関係づくりにおいては、校友の「満足度」や「受益」を高める多彩な「価値あるサービス」の提供が必要である。またそのサービスは、地域や年齢層を踏まえてカスタマイズする必要がある。

4. 校友とのインタラクティブな関係を統括する組織あるいは仕組みの構築

校友とのインタラクティブな関係と「価値あるサービス」の提供が、多彩なものであるほど、校友からみてワンストップのサービスであることが必要である。また、「価値あるサービス」を年齢層や地域など特性に応じて校友のニーズや要望に応えたメニューを開発するためには、他部署の協力が必須である。つまり、「全学を巻き込んだ」取り組みが必要であり、これを統括する組織も必要となる。

VI. 政策立案

1. 政策立案に向けての基本的な柱

ここまでの背景と課題、調査結果のまとめを踏まえると、「校友と連携した大学づくり」には校友とのインタラクティブな関係づくりが必要である。そこで、本政策の立案にあたっては、以下に述べる「3つの基本的な柱」を骨子とする「+Rクラブ」を創設する。

(1) 校友のニーズや要望、意見を受け入れる「ワンストップサービス窓口」の設置

校友を取り巻く現状と課題、米国大学の成功事例や校友アンケート調査結果を鑑みると、今後の校友とのインタラクティブな関係づくりの柱は、先ず校友の個々に持つニーズや発想、あるいは大学に対するサービスの要望など様々な意見を取り入れ、また大学側からも情報の発

信やサービスの提供等を行う校友への「ワンストップサービス窓口」機能の設置である。この機能は校友とのインタラクティブな関係を統括する「+Rクラブ」として設計し、サービスの提供や開発も行うものとする。

(2) 「価値あるサービス」の開発・提供を行う仕組みの構築

校友とのインタラクティブな関係づくりには、校友の「満足度」「達成感」「受益」が必要であることは先に述べた通りである。そこで2つ目の柱は、「価値あるサービス」を開発し、それを校友へ提供できる「+Rクラブ」の仕組みを構築することである。なお、サービスのメニューを開発するにあたっては、校友のニーズや要望に応えられる仕組みと「学生参加」の仕組みを導入する。また、民間企業と連携したメニュー開発も視野に入れる。

(3) 校友と大学の「リレーションシップ・サイクル」が発展する仕組みの開発

3つ目の柱は、校友とのインタラクティブな関係づくりを担う組織である。「+Rクラブ」は、「リレーションシップ・サイクル」をまわす仕組みの開発である。「リレーションシップ・サイクル」がまわることにより、校友と大学のインタラクティブな関係が強化されることになる。この強化された関係は、校友の学生支援を通じて、学生の「学びと成長」をより一層促進するとともに、校友の大学への帰属意識を高めることを通じて校友会の活性化を促進する循環が発展するものでなければならない。

2. 「+Rクラブ」が生み出す「リレーションシップ・サイクル」

政策立案にあたっての基本的な考え方で述べた通り、「+Rクラブ」は図6に示す通り、校友のニーズや要望、メニュー開発に必要な意見などを受付ける「窓口」機能を持っている(①)。次に、「学生参加」の仕組みを活かしたメニュー開発を行う(②)。開発されたサービスメニューは同じく「窓口」からワンストップサービスとして校友へ提供され(③)、これを「+Rクラブ会員」が利用する(④)。このサービスは、収入の一部が学生(本学)の「学びと成長」に還元される(⑤)。同時に、これらのサービス提供を利用した校友を含め、学生支援メニューも合わせて開発・提供し、直接の寄付や支援を受

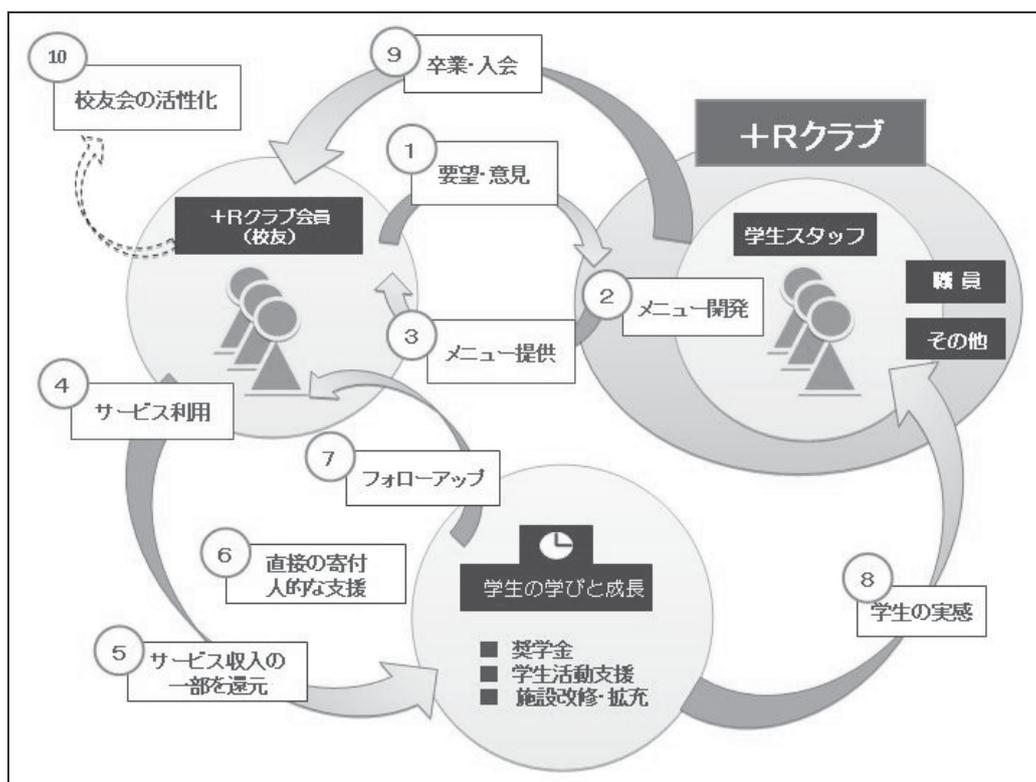


図6 「+Rクラブ」が生み出す「リレーションシップ・サイクル」の概念図

ける(⑥)。学生や学園に支援を頂いた方に対する謝意を伝え、支援を頂いた事業がどのように学生の「学びと成長」につながったかを報告するとともに、顕彰などの制度を整備・充実し、校友の満足度や達成感を喚起する(⑦)。このようにして、「+Rクラブ」に関わる学生が校友からの支援が学生の「学びと成長」に還元されることを実感し、また学生支援メニューの利用を通じて校友からの「学びと成長」への支援を実感した学生(⑧)が、卒業して校友となった際、「+Rクラブ」に入会し、「+Rクラブ」のメニュー開発の協力者、利用者となっていく(⑨)。また、校友会活動に参加し、校友会の活性化に貢献していく(⑩)

このサイクルが発展する仕組みが「+Rクラブ」である。

3. 「+Rクラブ」の提起

(1) 「+Rクラブ」の基本枠組とメニュー開発の視点

「+Rクラブ」の具体化を図るため、「校友への価値あるサービスの開発と提供」について、その視点と具体的なサービス内容のイメージについて説明する。表11は「+Rクラブ」の基本枠組みである。

メニュー開発は次の通り進める。

サービスメニュー開発の視点

- ① 校友アンケート調査結果や、校友が全国に分散している特性を踏まえ、地方在住の校友に対しても満足度の高いメニューの提供をする。
- ② 年齢層を超えてニーズが高い「生涯教育」の視点を

表11 「+Rクラブ」の基本枠組み

--

基軸とする。

- ③ 校友に提供するメニューはスタンダードメニューとマッチングメニューの2本立てで構築する。
- ④ 校友による学生支援は個々の校友の支援要望等に応えられるものとする。
- ⑤ メニューの開発や提供に際して、立命館大学校友会との有機的な連携を視野に入れる。

(2) 「+Rクラブ」のメニュー

図7は、アンケート調査で例示したものを中心にメニューを構成したものである。ここでの特徴は、メニューを、1. 校友の生涯教育サービス（スタンダードメニュー）、2. 校友による学生支援、3. 校友のニーズを開発するサービス（マッチングメニュー）の三本立てにしたことである。特に「2」の校友のニーズや要望に応じていくサービス（マッチングメニュー）を開発することは、校友とのインタラクティブな関係づくりにおける本政策のポイントであり、立命館大学における独自性である。

図8の通り、「+Rクラブ」会員は、一般の市場にはない、校友にとって「価値あるサービス」を選択することができる。校友は希望するサービスの内容を「+Rクラブ」へ要望する。職員・学生等からなる「+Rクラブ」事務局は、大学の各部課や校友会、企業と共同し、必要

ならばヒアリングやアンケートなどを行いながらメニューを開発していく。このメニュー開発のフローは「+Rクラブ」の特徴といえる。

VII. 研究のまとめ

本政策立案は、校友が潜在的なニーズとして持っている在校生や母校への関わりの「きっかけ」を「+Rクラブ」という組織・体制と多彩なメニューの開発、提案を通して作りだそうとしている。この「きっかけ」は、多彩なメニューと学生支援メニューによる校友の「満足度」「達成感」や「受益」を生み出し、校友との有益な連携であるインタラクティブな関係づくりへの大きな一歩を踏み出すことになる。この校友とのインタラクティブな関係の上に、日常的な校友による大学・学園への物心両面の支援が根付き、「校友との連携した学園づくり」という理念の具体化が進められていくことになる。同時に「+Rクラブ」の支援の循環は、学生と校友のつながりを身近なものとし、校友会の活性化にも貢献するものとなる。

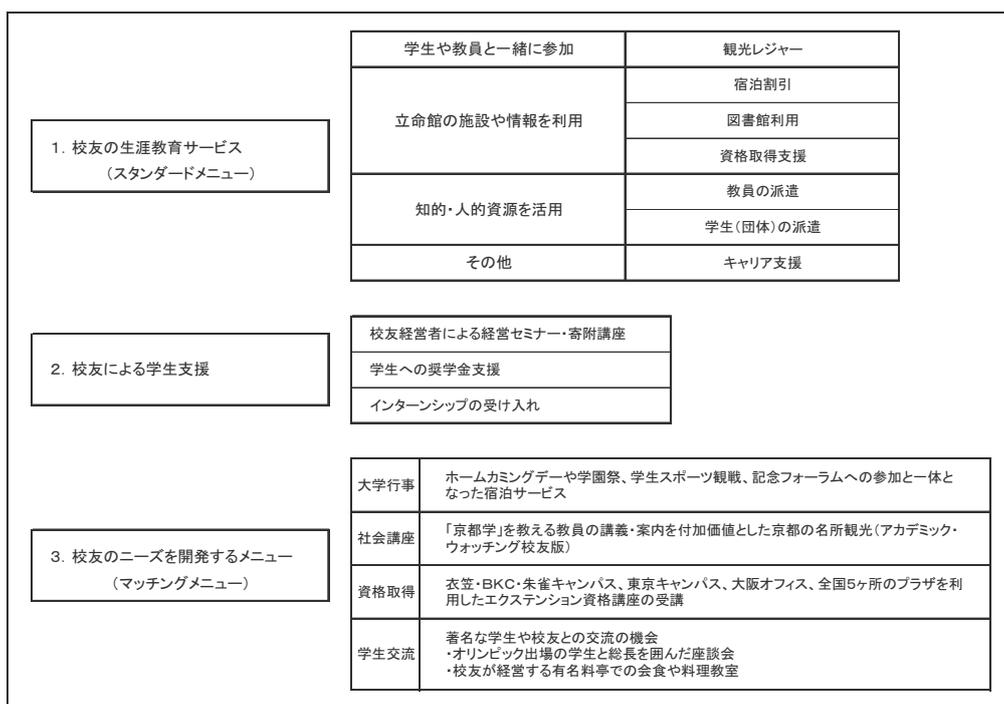


図7 「+Rクラブ」会員のメニューのイメージ図

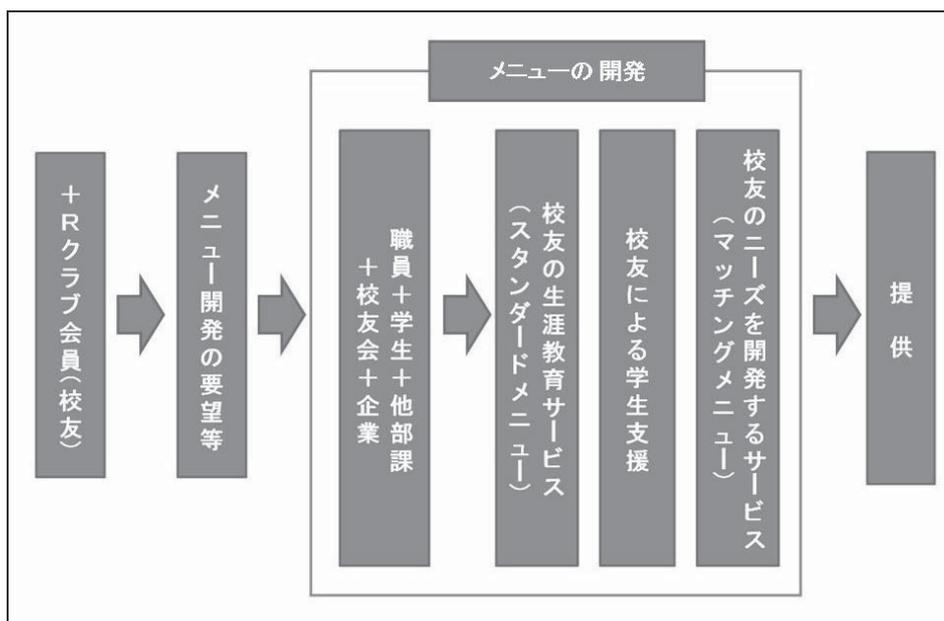


図8 「+Rクラブ」会員のメニュー開発のフロー図

VIII. 残された課題

残された課題は大きくは以下の4つである。

① +Rクラブの効果に対する評価方法

会員数の拡大、会員の寄付参加率、金額。また、それ以外に独自の評価軸を持つことが重要となる。

② +Rクラブの対象拡大（父母、学生、地域）

冒頭で述べたように、「学園づくり」は校友だけでなく、父母や学生、地域との連携が必要であり、この「参加・参画型プロジェクト」の対象を拡大していく政策が必要となる。

③ 在学時の満足度を高める方法

在学中に受けた教育、（友人、先輩・後輩、教員、職員など）人とのつながりの「深さ・濃さ」が母校愛となる。このような学生時代の満足の高さや思い出、母校愛、同窓生への信頼などを結束させる方法を学園全体で検討することが必要となる。

④ 立命館大学校友会との役割の整理

冒頭の背景で述べた通り、立命館大学校友会は都道府県、学部、ゼミ、サークルを中心に活発に活動している。また、本部事務局を社会連携部が担い、良好な関係のもとで双方の発展を目指している。本政策は、校友会活動

に積極的に参加していない個々の校友も含め、広く校友と立命館大学の連携を目指すものであり、その相乗効果として校友会活動をさらに促進するものであるが、多くの校友の理解と共感を得るためには十分な議論と慎重な進め方が必要である。

【注】

- 1) 学校法人立命館は、2006年7月21日、学園関係者が、学園の理念、使命を共有し、またそれを広く社会に発信するために、「立命館憲章」を制定した。
- 2) 「現在の教育文化事業部を中心的母体としつつ、財務部から基金課を受け入れ社会連携課に名称変更する。東京・大阪における社会連携機能の高度化をはかるため、東京キャンパス、大阪オフィスを、総長・理事長室から移管する。学園の重要なステークホルダーである校友・父母との連携強化は、寄付政策・社会的ネットワーク政策を展開する上で重要な課題である。質・量ともに高度化を迫られている各種交流・連携企画のより一層の充実が必要となる。」（2009年度事務体制文書より）
- 3) キャリア・アドバイザー（CA）はキャリアオフィスが行う次のプログラムを支える若手校友を指す
先輩からの強力なサポート：卒業生のサポートと、在学生の相互支援による「スチューデント・ネットワーク」制度。就職して数年の若手OB・OGをアドバイザーとして登録。現役学生へのアドバイス、在学生との懇談会への参加などをおこなう。就職活動準備をスタートした3回生は、内定を獲得した先輩や、若手OB・OGから有益な就職情報を得ることができる。

- 4) 立命館大学では卒業生を校友と呼んでいる。立命館大学校友会は、立命館大学および前身校の卒業生約30万人（2009年5月現在）で構成され、「母校の発展を期し、あわせて会員相互の親睦を図る」（校友会会則第1章第2条）ことを目的とする団体。
- 5) 立命館大学校友会会則 第3条に基づき、課外活動等において、特に顕著な成果を修め、本学校友のアイデンティティを高める成果を挙げた者に「立命館大学校友会奨学金」を支給している。
- 6) 大場茂生「20～30歳代校友の多様なネットワーク開発—首都圏をモデルケースとして」『大学行政研究3号』2008年3月。

【参考文献・引用文献】

- 1) 大場茂生「20～30歳代校友の多様なネットワーク開発—首都圏をモデルケースとして」『大学行政研究』3号、2008年3月、pp175-188
- 2) 『立命館百年史紀要』2009年3月
- 3) 島田裕巳『慶應三田会 組織とその全貌』三修社、2007年11月
- 4) 新しい財政政策委員会「21世紀の立命館学園における新財政政策—戦略と目標—」2006年6月
- 5) 「わが国大学における寄付募集の取り組みと検討課題—米国の大学にみる5つの示唆」野村證券株式会社 公共公益サポート部、2006年8月
- 6) 野間佐和子『創立150周年記念パーフェクトガイド慶応義塾』講談社、2008年10月

- 7) 腰越滋、池田義人「大学における同窓会組織の今日的意義：「卒業生による大学評価アンケート調査」結果などを手がかりとして」『東京学芸大学紀要』東京学芸大学、2006年2月
- 8) 平井孝治、金剛理恵「第三者による組織評価 卒業生への教学検証アンケートを通して」『立命館高等教育研究』立命館大学教育開発・支援センター、2004年12月
- 9) 飯田和人「重要性を増す父母会組織 在学生数の約二倍の有力ステークホルダー（特集 学生・父母・卒業生との連携）」『大学時報』日本私立大学連盟、2004年11月
- 10) 山田礼子「アメリカの大学における最近の同窓会戦略 多様な活動を支える専門家を育成」『カレッジマネジメント』リクルート、2007年5月
- 11) 新大阪歯科技工士専門学校「「生涯サポート」という学校理念を支える同窓会」『カレッジマネジメント』リクルート、2007年5月
- 12) 立命館アジア太平洋大学「世界に広がる卒業生をバーチャルネットワークでつなぐ」『カレッジマネジメント』リクルート、2007年5月
- 13) 東京大学「既存の同窓会を全学卒業生ネットワークに一元化」『カレッジマネジメント』リクルート、2007年5月
- 14) 「卒業生を含めた大学価値の最大化を（特集 卒業生を組織化する）」『カレッジマネジメント』リクルート、2007年5月

資料1 「立命館憲章」全文

立命館は、西園寺公望を学祖とし、1900年、中川小十郎によって京都法政学校として創設された。「立命」の名は、『孟子』の「尽心章句」に由来し、立命館は「学問を通じて、自らの人生を切り拓く修養の場」を意味する。立命館は、建学の精神を「自由と清新」とし、第2次世界大戦後、戦争の痛苦の体験を踏まえて、教学理念を「平和と民主主義」とした。立命館は、時代と社会に真摯に向き合い、自主性を貫き、幾多の困難を乗り越えながら、広く内外の協力と支援を得て私立総合学園への道を歩んできた。立命館は、アジア太平洋地域に位置する日本の学園として、歴史を誠実に見詰め、国際相互理解を通じた多文化共生の学園を確立する。立命館は、教育・研究および文化・スポーツ活動を通じて信頼と連帯を育み、地域に根ざし、国際社会に開かれた学園づくりを進める。立命館は、学園運営にあたって、私立の学園であることの特性を活かし、自主、民主、公正、公開、非暴力の原則を貫き、教職員と学生の参加、校友と父母の協力のもとに、社会連携を強め、学園の発展に努める。立命館は、人類の未来を切り拓くために、学問研究の自由に基づき普遍的な価値の創造と人類的諸課題の解明に邁進する。その教育にあたっては、建学の精神と教学理念に基づき、「未来を信じ、未来に生きる」の精神をもって、確かな学力の上に、豊かな個性を花開かせ、正義と倫理をもった地球市民として活躍できる人間の育成に努める。立命館は、この憲章の本旨を踏まえ、教育・研究機関として世界と日本の平和的・民主的・持続的発展に貢献する。2006年7月21日 学校法人 立命館

資料2 「立命館大学校友会 会則」（一部抜粋）

第1章 総則	
第1条	本会は、立命館大学校友会と称する。
第2条	本会は、母校の発展を期し、あわせて会員相互の親睦を図ることを目的とする。
第3条	<p>本会は、前条の目的を達成するため、次の事業を行う。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 母校と会員および会員相互の関係を密にするための機関誌の発刊、ホームページ等の管理運営。 2. 会員名簿の整備および管理 3. 「進路・就職支援」、「正課授業支援」および「課外活動支援」等、現役学生・院生に対する様々な支援。 4. 学校法人立命館寄付行為にもとづく評議員の推挙 5. その他本会の目的を達成するための必要な事業
第4条	本会は、本部を立命館大学内に置き、必要に応じ都道府県校友会等を置く。
第2章 会員	
第5条	<p>本会は、次の資格を有するものを会員として組織する。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 立命館大学大学院・立命館大学・立命館短期大学・立命館専門学校・立命館日満高等工科大学およびその前身である電気工学講習所の卒業生 2. 本学園の教職員 3. 母校に相当期間在学した者で会員に推薦された者 4. 前号に該当する者については、会員3名以上の推薦により幹事会の議を経ることを要する。
第6条	< 削除 >
第7条	<p>会員は、幹事会において定める別表の会費を納めなければならない。</p> <p>2 会費は、年会費と終身会費の2種とする。ただし、1976年（昭和51年）7月22日以降の卒業生は、終身会費のみとする。</p>

Research on creating an interactive relationship with alumni at Ritsumeikan University: Toward the establishment of the +R Club

OHMAE, Yoshio (Assistant Administrative Manager, Office of Social Collaboration)

ITO, Noboru (Senior Researcher, Research Center for Higher Education Administration)

FUSE, Ryousuke (Administrative Manager, Office of Social Collaboration)

TAKEDA, Atsushi (Deputy Managing Director, Office of Social Collaboration)

Keywords

Alumni, fundraising, student participation, service with value, +R Club

Summary

In this paper, we propose a policy for embodying the Ritsumeikan Charter in the concrete form of “working together with alumni to shape the university.” The concrete policy suggested consists of an attempt to create an organization/structure called the +R Club to offer alumni the opportunity to meet their latent need to interact with their alma mater and existing students and by developing and providing a varied menu of activities. This opportunity will generate satisfaction and a sense of achievement and benefit on the part of alumni by means of this varied menu of activities as well as activities to support students, constituting a major first step on the road to creating an interactive relationship of advantageous collaboration with alumni. Based on this interactive relationship, both everyday psychological and material support for the university and the entire Ritsumeikan organization by alumni will take root, promoting the embodiment of the spirit of “working together with alumni to shape the university.” At the same time, the cycle of support for the +R Club will make students and alumni more closely aware of the links between them, contributing to the invigoration of Alumni Association activities.