

# 「Kwansei Grand Challenge 2039」の概要説明

関西学院副理事長・関西学院大学学長

村田 治

## 新基本構想 から「Kwansei Grand Challenge 2039」へ

創立から 129 年目を迎える学校法人関西学院は、長い歴史を通じて社会からその教育・研究を高く評価されてきました。

2008 年度に策定された「新基本構想」(2009-2018) は、前期 5 年の「新中期計画」において多くの成果を生み出し、特に国際学部の開設と相まって国際化が大きく進展したことにより、2014 年度に文部科学省スーパーグローバル大学創成支援事業 (SGU) の採択に結びつきました。日本の 800 近い大学の中から“Top Global University” (事業の英語名) の 37 校に選ばれ、国際化だけでなく教学やガバナンスを含めた大学改革をリーダーとして牽引する役割が求められています。

新基本構想の後期 5 年 (中期計画と名称変更) は SGU の施策を中心に組直して進めてきていますが、2018 年度で終了を迎えるため、2016 年度から次期将来構想の策定に取り組み始めました。それから 2 年を経て、創立 150 周年を迎える 2039 年を見据えた関西学院のありたい姿・あるべき姿を示す「超長期ビジョン」と、それを実現するための前半 10 年間 (2018-2027) の方向性を示す「長期戦略」からなる「Kwansei Grand Challenge 2039」が 2018 年 2 月、最終的に理事会の承認を得ました。

学院総合企画会議を核として、テーマごとのユニットから全学説明会や理事会・大学評議会まで協議のための会合の開催回数は合計で 200 回を優に超えており、参画した教職員は 100 人を超えています。

## 未来予測から取り組む

本構想の策定に際しては、従来にはなかったいくつかの観点を組み入れています。

その一つが、創立 150 周年を迎える 2039 年の世界・日本を未来予測し、外部環境分析から演繹的に課題を抽出したことです。あえて絞り込めば以下の三つの要素が最も重要と考えます。

- ① 18 歳人口は現在の 120 万人から約 3 割減少して 90 万人を切る。そのまま進めば学力の低い層を受け入れることになる。
- ② ICT の急激な発展で IoT、クラウドコンピューティング等がビジネスや社会を変え、AI (人工知能) が人間の仕事のあり方に多大な影響を与える。
- ③ 東京一極集中に伴う関西経済圏の地盤沈下がさらに進む可能性が高い。

未来の課題は現在の課題でもあります。2039年はいま卒業する学生が40代半ばの働き盛りの時期です。我々は「“Mastery for Service”を体現する世界市民の育成」というミッションに基づきながら、児童・生徒・学生にどのような知識・能力・資質をどのような方法で身に付けさせるのか。そのためには関西学院はどのような学校であるべきなのか。それが超長期ビジョン・長期戦略を貫く主題です。

超長期ビジョンは「教育理念」「学士課程教育」「大学院教育」「研究」「総合学園・一貫教育」「産官学連携」「国際化」「学校経営」の8つのカテゴリーに分けて記述し、長期戦略は、「教育理念」と共通テーマの「産官学連携」「国際化」を除く5つのビジョンに合計41のテーマを設けて記しました。

### **「強さと品位」「真に豊かな人生」「質の高い就労」**

超長期ビジョン・長期戦略の全体像を簡潔に説明したいと思います。

関西学院はプロテスタントの宣教師が創立した、ミッション（“Mastery for Service”を体現する世界市民の育成）に基づく学校であり、「強さと品位」を備えて隣人・社会・世界に貢献する人を育てることを理念としています。“Mastery for Service”を提唱したC.J.L.ベーツ初代学長は、特に仕事（ビジネス）を通じての貢献を説き、強く有能でなければならぬと学生に繰り返し訴えました。

卒業生一人ひとりが、人生の目標を持って高い意欲で仕事に取り組み、地域、組織に誇りと参画意識を持ち、職場や家庭で支え合うよき人間関係を育んでいること。その前提として安定的な収入があること。そうした人生の基盤があつてこそ価値のある貢献ができ、「真に豊かな人生」を送ることができます。

そのためにも、大学卒業段階で就職・進学で自らの志す進路へ踏み出せることが大切であり、「質の高い就労」は本人にとっても大学にとっても最も重視すべき目標です。

学生は、そうした目標に向かって、自ら人生を切り拓くのに必要な知識・能力・資質を卒業までにしっかり身に付ける必要があります。

「質の保証（Quality Assurance）」は高等教育界の共通用語であり、世界中の大学が自らに問う責任です。その質とは最終的には学生、卒業生の質と考えるべきでしょう。9つの学校からなる総合学園や一貫教育の強みを生かして関西学院固有の教育・人材育成に取り組まなければなりません。

### **変革の見取り図を提示**

その目標に向かって以下のさまざまな戦略・方策を収斂させる必要があります。

- ・ 学士課程教育では、まず三つのポリシーに基づく教学マネジメントを厳格に運用してい

きます。そのために大学として学修成果・教育成果を把握・評価し、可視化する方策を確立します。

- 社会・産業、そして人材需要の変化に応じて、学位プログラムを柔軟に改変できる仕組みを検討します。
- 学部の区別なく共通して身に付けるべき能力・資質を「Kwansei コンピテンシー」として定め、大学として全員にしっかり修得させるためのカリキュラム上の制度改革を検討します。
- グローバリゼーションが進むなか、本大学の特長である国際化を、総合学園・一貫教育の強みを生かして学院全体で卓越したレベルにまで押し上げていきます。まずはスーパーグローバル大学創成支援事業（SGU）の目標達成に向かって邁進し、その後はより質の高い国際プログラムを拡充します。また、その中で国連等との連携強化を進めていきます。
- 学生は社会で活躍する能力・資質（コンピテンシー）を正課だけでなく課外活動のさまざまな経験を通じて身に付けており、大学教育の射程を正課外教育まで延ばします。
- 教育の質を上げるために ST 比を大幅に改善します。また、教員一人ひとりあるいは教員組織の教育力向上のために FD を通してさまざまな方策を推進します。
- ICT さらには AI を活用して学修支援・学生支援の質を向上させます。また、そういう時代だからこそキャンパスでの直接的なコミュニケーションから生まれる交流や体験を促進するハード、ソフトの工夫に取り組みます。
- ライティングセンター等の学修支援、奨学金制度の改良、国際理解教育のための混住型寮への転換など環境を整備します。
- 入試においても学力の定義を見直し、主体性等を含めて本大学の教育に適した能力・資質を有する人材を選抜する方策を進めていきます。また、総合学園の強みを生かし、特長ある一貫教育を構築するためにも「大学の学びの先取り」の導入など具体策を検討します。

学生には前述した多様な支援を提供しますが、選択は学生たちが主体的にしてほしいと考えています。AI の時代だからこそ、価値観と意思をもって自分の道を選ぶ決断をしていくことが大切です。

## 大学院教育および研究の活性化

- 大学院教育では、研究者の輩出を促進するために特別研究員採用者など特に優秀な後期課程修了者を本大学の任期制助教として雇用する新たな制度を設けます。また、産業界と協同しながら高度職業人を養成する文系修士プログラムの創設を検討したいと思います。
- 理工学研究科では大学院生の確保が研究活動と直結するため、本大学理工学部からの進

学率を 60%まで上げます。

- ・ 研究においては個別研究を活性化するために、研究支援を強化しますが、同時に実績のある教員や外部資金獲得をめざす教員へ研究費等の傾斜配分を導入することを検討します。
- ・ その上で高い実績のある研究等への物的・人的支援を強化して外部資金を獲得しながら世界トップレベルの研究を生み出し、研究ブランドを確立することをめざします。

## 神戸三田キャンパスでのイノベーション推進

神戸三田キャンパスは、理工学部の「知と技術の創造」と総合政策学部の「価値の創造」を組み合わせ、社会にイノベーションを起こす拠点化を図ります。産官学連携を進め、兵庫県や三田市、研究機関、企業等と協力して本大学学生を核とした若者らが集う「街づくり」をめざします。

## 総合的マネジメントの必要性——財源確保が最大の課題

こうした教育・研究への投資には大きな財源が必要になります。

積極的な投資をして教育の質を上げ、卒業段階で就職や進路の質を高めることで、社会の評価を上げ、優れた学生を獲得することへとつなげます。それによってブランド価値が高まり、財政の健全性・安定性を確保しながら新たな投資を行うことができます。好循環の輪の先にあるのは国際基準の大学という目標です。SGUは、800近い大学から選ばれた37大学が国際競争力のある大学になり、国内大学の発展を牽引することを求めています。逆にそれができなければ、本大学は人口減に伴って学力の一段以上低い層を受け入れる大学に移行せざるをえなくなります。

上記の改革を実現するためには、大学および各学校の教学の計画と、財政、人事、建設、情報化等の経営資源系の計画との整合性がとれた総合的な計画を策定し、その実施段階で状況変化に柔軟に対応できる質の高いマネジメント力が必要です。

中でも最大の課題は新規事業の財源の確保です。授業料改定、補助金、寄付金、資産運用、事業等による収入増、既存事業の廃止を含めた支出削減に取り組まなければなりません。このことが超長期ビジョン・長期戦略の成否を分けることになり、関西学院の将来の浮沈に直結します。私を含めた学院のリーダーたちが最重要課題として取り組むことはもちろんのこと、共同体として学内構成員すべてが自らの課題として認識していただくことを切に願います。

また、関西学院が好循環の輪に入るための大きな方向性として、学生規模については維持または縮小、財政規模は維持または拡大ということはすでに超長期ビジョンに定めたとおりです。

## 中期総合経営計画の策定へ

今後は中期総合経営計画の策定プロセスに移ります。まず 2018 年度に大学執行部（大学全体）および各学校が具体的な実施計画の作成段階へ入り、2019 年度から実施段階へ入ります。大学の各学部・研究科は 2019 年度に実施計画作成、2020 年度から実行となります。実施計画において必要な学内手続きは従来通りに進め、最終的には具体的な提案、規程、予算、人事としてそれぞれの内容に応じて適切な会議体で承認を得ることになります。

また、中期総合経営計画の枠組みは 3 年ごとに全体を点検することを想定しています。長期戦略そのものも 5 年程度で見直すことを想定しています。

すでに長期戦略の策定段階でも、高等教育の無償化などの政策が閣議決定されるなど外部環境がどんどん変化しています。政府や産業界の動向を絶えず注視しておくべきであることは言うまでもありません。

## 新たな関西学院創出に主体的な参画を

これは新しい関西学院を創るためのスタートです。9つの学校が、総合学園としての強みを生かし、その理想の実現に総力をあげて取り組みます。超長期ビジョン・長期戦略の実現を担う中核は言うまでもなく教職員ですが、ミッションステートメントに記されている「学びと探究の共同体（ラーニング・コミュニティ）」には学生・生徒・児童・園児、卒業生、保証人、さらには関西学院に関わる多くの方々が含まれています。共同体の一人ひとりがこの大きな挑戦（Grand Challenge）に主体的に参画していただくことを強く希望いたします。これからの 10 年、関西学院の叡智を問われる時が何度も来るでしょう。アームストロング第 2 代高等学部長は学生に“Kwansei Gakuin depends upon you.”と訴え続けました。関西学院は君の双肩にかかっている、君こそが関西学院を支える主体なのだ、という意味でしょう。この言葉を改めて胸に刻み、多くの仲間とともに目標に向かって取り組んでいきたいと思っています。

以 上