

KWANSEI GRAND CHALLENGE 2039

Kwansei Gakuin's Resolve for the Future

特集
Special Feature

未来のための
関西学院の決意

新基本構想(2009-2018)を継ぐ次期将来構想「Kwansei Grand Challenge 2039」(以下、KGC)が2018年4月の理事会で承認されました。創立150周年の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、前半10年間(2018-2027)の方向性としての「長期戦略」から構成されています。今号では、このKGCの概要を説明するとともに、ポイントと今後の展開について、小菅正伸・副学長と事務局を担った総合企画部の小野宏部長が話し合いました。

In April 2018, the Kwansei Gakuin Board of Trustees approved the Kwansei Grand Challenge 2039 (hereafter, KGC) as a continuation of the New Strategic Plan (2009-2018). The KGC is composed of the “Ultra-Long Term Vision,” which indicates the form that Kwansei Gakuin aspires to and what it should be by 2039, and the “Long-Term Strategy,” which indicates its future direction for the first ten years of the plan (2018-2027). In this edition, Vice-President, Masanobu Kosuga, and Head of the General Planning Department, Hiromu Ono, who was in charge of the Secretariat, give an overview explanation of the KGC and talk about the key points and future developments of the plan.



副学長
小菅 正伸
Vice President
Masanobu Kosuga

総合企画部長
小野 宏
Head, General Planning Department
Hiromu Ono

KWANSEI GRAND CHALLENGE 2039

学院総合企画会議では構想策定に際して、ミッションやスクールモットーについて認識を共有した上で、未来予測、外部環境分析に取り組み、演繹的なアプローチ(バックキャストینگ)に取り組みました。これからの20年間で本学を取り巻く環境に大きな変化が起きるからです。一つは18歳人口の減少。学生

超長期ビジョン・長期戦略の概要

の学力低下が想定されます。もう一つは、ICT、AIの急速な発達です。産業構造や人材需要が大きく変化するとともに、人間の仕事そのものが変わると考えられます。

そのような新たな時代にも、人生の目標を抱き、高い知識・技能とともに、自らを律する「強さ」と、誠実さ・思いやりなど人格としての「品位」を兼ね備え、隣人・社会・世界に貢献する。——関西学院の最終目標は、卒業生がそう

した「真に豊かな人生」を送ることにあります。そのためには、学生は社会で活躍するための知識・能力・資質を卒業までにしっかりと身につけ[**学修成果の修得**]、大学はそれを保証する仕組みを確立し[**学生の質の保証**]、その信頼性の高さによって学生は自らが望む就職・進路を実現させる[**質の高い就労**]。長期戦略における41のテーマをこの目標に向けて収斂させています。

学士課程

- 社会・産業、人材需要の変化に応じて教育分野や学位プログラムを再編する。
- 3ポリシー(DP/CP/AP)に基づく教学マネジメントを進めるため、学修成果・教育成果を可視化して評価できるようにする。
- 教育の質を上げるためにST比を大幅に改善する。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を一層推進する。
- 学部との区別なく共通して身につけるべき能力・資質を定め、大学として全員にしっかりと修得させるためのカリキュラム上の制度改革を検討する。
- グローバル化が進むなか、本大学の特長である国際化を、総合学園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る。
- 学生は正課だけでなく課外活動で汎用的能力を身につけていることが判明しており、大学教育の射

程を「正課外教育」へ広げる。

- 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る。同時に、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。
- 主体性等を含めて多面的・総合的な入学者選抜への改革に取り組む。

大学院教育

- 研究者の輩出のための新たな任期制助教制度の導入、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、理工学部から理工学研究科への進学率の向上に取り組む。

研究

- 個別研究を活性化するために、研究支援を強化する。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する。

- 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研究ブランドの確立をめざす。

総合学園・一貫教育

- 総合学園の強みを生かし、「大学での学びの前取り」など特長ある一貫教育を構築する。

マネジメント

- 理工学部の再編や産官学連携拠点の形成、環境整備に取り組んで神戸三田キャンパス(KSC)の競争力を強化する。
- 大学および各学校の教学の実施計画と、財政、人事、建設、情報化等の経営資源系の基盤計画との整合性がとれた中期総合経営計画を策定する。
- 新規事業の財源を確保するために、財務・業務改革本部を設置し、収入増・支出削減に取り組む。

Overview of the Ultra-Long Term Vision and Long-Term Strategy

When the Kwansei Gakuin Committee for Planning and Promotion was formulating the new plan, after sharing their recognition of the organization's mission and motto, the members set out to make future forecasts and analyze the external environment, using a deductive (back-casting) approach to the plan's development. This is because the environment surrounding this university will undergo major changes in the next 20 years. One of those changes will be a shrinking number of 18-year-olds. It is anticipated that there will be a decline in the academic ability of

incoming students. Another change will be the rapid development of ICT and AI. This will cause major shifts in industry structures and demand for workers, and it is conceivable that the nature of work performed by humans will also change.

Even in such a new era, students should have goals for their lives. Along with advanced knowledge and skills, they should be equipped with the strength of self-discipline, as well as the grace—with honesty and thoughtfulness—to serve their neighbors, society and the world. Kwansei Gakuin's ultimate mission is for its

graduates to live such **fulfilling and meaningful lives**. To carry out that mission, students will sufficiently equip themselves with the knowledge, skills and qualities to actively participate in society (**acquisition of learning outcomes**), while the university will establish mechanisms to guarantee those outcomes (**guarantee of student quality**), and the reliability of that guarantee will allow students to achieve the employment and career paths that they desire (**high-quality employment**). The 41 themes in the Long-Term Strategy are all concentrated on these goals.

Undergraduate Education

- The university will reorganize its educational fields and degree programs in order to accommodate changes in society, industry and personnel needs.
- In order to pursue educational management based on our three policies (DP/CP/AP), we will make learning and educational outcomes more visible, for easier evaluation.
- We will significantly improve our Student-Faculty ratio to raise the quality of our education.
- We will make more progress in faculty development, to raise the educational abilities of our individual faculty members and our faculty organizations.
- We will establish the common skills and qualities that students across all departments need to acquire, and consider curriculum reform to instill those competencies in our students.
- Amidst advances in globalization, we will leverage our strengths as a comprehensive educational institution to take internationalization, which is characteristic of KGU, and raise it to an outstanding level throughout the whole of Kwansei Gakuin.
- It is clear that students acquire general skills not just through their regular classes, but also through extracurricular activities. We will expand the scope of the university to include extracurricular education.
- We will take advantage of ICT and AI to enhance the quality of our learning support and student support services.
- At the same time, we will facilitate the interactions and experiences born from direct communication on campus.
- We will engage in multi-faceted and comprehensive reforms to the university admission process, which take independence and other factors into account.

Graduate Education

- In order to educate researchers, we will work to introduce a new fixed-term assistant professor scheme, and establish Master's programs in the humanities to cultivate advanced professionals, in collaboration with the industrial sector.

We will also work to raise the percentage of School of Science and Technology students who go on to the Graduate School of Science and Technology.

Research

- We will provide more robust research support to bring new vitality to individual research.
- We will consider introducing weighted allocation of research funding, as well as other forms of assistance, to lecturers with established track records and to lecturers who actively work to attract outside funding.
- We will improve our material and personnel support for research with an established track record, and aim to establish the university's research brand as we secure outside funding.

Comprehensive and Integrated Education

- Taking advantage of our strengths as a comprehensive educational institution, we will establish integrated education with distinctive features such as "Advanced Learning."

Management

- We will reorganize the School of Science and Technology, forming a base for collaboration between industry, government and academia, and we will work to improve the environment so as to boost the competitiveness of the Kobe-Sanda Campus (KSC).
- We will develop a Medium-Term Comprehensive Management Plan that achieves consistency between the implementation plans for education and learning at the university and at each school, as well as the basic plans for management resources, such as finances, personnel, construction and IT utilization.
- In order to secure new project funding sources, we will endeavor to boost revenue through revising tuition fees, grants, donations, asset management, business and other sources of income, as well as reducing spending and phasing out some existing programs.



Head, General Planning Department
Hiromu Ono

小野宏 総合企画部長

◎対談

「超長期ビジョン・ 長期戦略について」



Vice-President
Masanobu Kosuga

小菅正伸 副学長

小野宏・総合企画部長 「Kwansei Grand Challenge 2039」(以下、KGC)の特徴の一つが、未来予測に取り組んだことです。実際に取り組んでみて、いろんな事象が連動して進んでいくことが分かってきました。こういう社会になっていくのだから、そういう時代に活躍できる人材をどう育てればいいのか、と演繹的に考えられたことが大きかったと思います。

小菅正伸・副学長 将来を予測

することの意味は大きいと思います。何を考えないといけないか、思いもつかないような要因とかが、がぜんクローズアップされる。理解を深めると同時に、良い経験になったと思います。大学にとっても大事な作業だったと思います。この予測を広く多くの人に共有してもらいたいと考えています。

小野 現在120万人ぐらいいる

18歳人口が2039年に88万人に落ちた場合、偏差値が実際にどれぐらい下がる可能性があるのかというグラフも示しました。進学率も変わらない、他大学の定員も変わらないとした場合、偏差値が60の大学であれば57にまで下がり、55の大学なら51に下がります。学内で説明した際、教職員にとって、この資料のインパクトが強かったのでは

ないかと思います。

小菅 これが近未来の実態だと思いました。前回の新基本構想との決定的な違いがそこにあります。

技術革新で変わる 教育のあり方

小野 未来予測のもう一つの大きなテーマが技術革新でした。社会を変える一番大きな要素です。2016年4月の最初に「AI」というテーマで調べ始めた時は、

Discussion:

About the Ultra Long-Term Vision and Long-Term Strategy

Hiromu Ono, Head, General Planning Department

One of the main features of the KGC is how we addressed future predictions in the course of developing it. As we tried to actually grapple with those predictions, we realized that various phenomena are going to progress in tandem. This is what society is going to become, so I think it was a major achievement for us to deduce what sort of people we should be training in order for them to be able to succeed in those times.

Masanobu Kosuga, Vice-President I think there's a lot of significance to predicting the future. It brought what we need to think about, as well as other factors we would never have realized otherwise, into sharp focus. It gave us a deeper understanding, and was also a good experience at the same

time. I also think it's been an excellent exercise for us as a university. I hope that you will share our predictions widely with many people as you can.

Ono We also produced a graph, showing just how far standard deviations could fall if the 18-year-old population, currently at 1.2 million, falls to 880,000 by 2039. Assuming that the percentage of students going on to university doesn't change, and that admission numbers at other universities don't change either, a university with a current standard deviation of 60 would fall to 57, and a university at 55 would fall to 51. When we explained these projections internally to faculty and staff members, this data had a real impact on them.

Kosuga It felt that this was the reality we would face very soon. This is where there are major dif-

ferences from the previous Medium-Term Plan.

The Changing State of Education Amidst Technological Innovations

Ono Another major theme in our future projections was technological innovation. This is the biggest factor that will transform society. When we started looking into the theme of AI at the start of April 2016, no one was really talking about it yet.

Kosuga Now everyone is talking about AI this and AI that, and things are happening with AI everywhere you look.

Ono When we talked to IBM Japan, they said that as of spring of 2016, not one company in Japan had signed an agreement and placed an order for a

まだほとんど話題になっていませんでした。

小菅 今では、世の中こぞってAI、AIと言って動いています。

小野 日本IBMに話を聞くと、2016年春の段階ではWatsonの利用について提携、発注してくれている国内の会社はなかったそうです。それが1年半後の昨年秋には300社と契約関係になっていて、その急速な変化を実感しました。Industry4.0、第4次産業革命とも言われますが、いわゆるIoT、ビッグデータ、クラウドコンピューティング、それを分析する特化型のAIがすでに社会を大きく変え始めています。20年後の話というのは、実は今の学生が40歳前後になる時の話です。技術革新が、雇用や労働市場に対して非常に大きな影響を及ぼすことになるので、多くの研究者が、労働市場が二極化すると言っています。そのような時代にあっても、学生たちが社会で活躍するにはどうしたらいいか。それが、今回のKGCを貫くテーマだと思います。

小菅 学生を連れて最先端の工場見学に行った際、ショッキングな経験がありました。シスメッ

クスという医療用機器の会社の工場では、まさにIndustry4.0を取り入れていました。その日、初めて来たアルバイトの女性が研修といいながら、実体験で最新鋭の医療用機器を組み立てていました。タブレットを横に置いて、その指示に従っているだけです。従来なら、熟練の人でなければ組み立てなんてできなかったのですが、快適な空間で、タブレットの画面を見ながら指示通りにやればできる。今までの「工場」というイメージが一変されました。びっくりしました。実社会の企業の動きは、今までの教育のあり方を根本から覆しています。これから学生に何を学ばせ、どういう経験を積ませる必要があるのだろうかと考え、悩みながら工場から帰ってきました。

小野 工場だけでなく、事務所も同じです。ロボティック・プロセス・オートメーションと言われ、事務系の仕事がICTで置き換わっていくプロセスが劇的に進んでいます。人間がすべき仕事としては、人間同士の非常に複雑で高度なコミュニケーションの能力と、新しい何かを

創り出す能力が重視されます。そうすれば教育のあり方も大きく変わってきますよね。

小菅 大学においてもそのための訓練をしないといけない。ゲームはルールに従って行われていますが、大切なことは、ルールを変えられるかどうかです。定型的というのは、既定のルール、約束事の中で効率を上げていくことにつながります。でも、今後求められることはルールを変えることです。このことが、リーダーシップを発揮する人材が求められることだろうと思います。KGCについても、チャレンジの意味は、今までのあり方、当たり前と思っていたルールをどのように変えることができるのかということ。我々が考えるべきところはそこです。一番重要なところだと思います。関学ならではの新しいあり方をつくっていく。それが次の課題であると思います。

社会に意欲を持って貢献し「真に豊かな人生」を

小野 関西学院という学校が何のためにあるのか。学校の本来の目標は、卒業生が良き人生を

送ることではないでしょうか。ビジョンでは「真に豊かな人生」と表現しています。「真に豊かな」という言葉の基盤にあるのは、財政的に安定している、心身共に健康である、仕事に意欲を持って取り組んでいる、よき家族やよき友人を持っている、といったことがあります。でも、関西学院で学ぶ限りにおいては、やはり「Mastery for Service」を体現する、隣人・社会・世界に何らかの形で貢献する、ということこそが「真に豊かな」の意味だと思います。卒業生たちがそういう人生を送るためにはどうしたらいいのか、ということがずいぶん議論になりました。

小菅 「Mastery for Service」を抜きにした将来を想定すると、たぶん、そのような関西学院は他の学校の中に埋没してしまうでしょう。理念やスクールモットーを忘れたら、それは単なる学校になってしまいます。

小野 C.J.L. ベーズ初代学長が1915年に記した「Our College Motto, “Mastery for Service”」をKGCの冊子の冒頭に組み込んだのは、我々の原点はやはりここにあるからです。

Watson supercomputer. Just eighteen months later, last fall, they had contracts with 300 companies. This really gave us a sense of how rapidly things are changing. People may be talking about Industry 4.0 and the fourth industrial revolution, but IoT, Big Data, cloud computing and the specialized AI to analyze them are already beginning to change society drastically. In 20 years, today's students will be in their late 30s to early 40s. Technological innovation will have an extremely significant effect on employment and the labor market, and many researchers so that the labor market will be polarized. What should we do to ensure that our students can succeed in that kind of era? This is the theme that runs throughout the KGC.

Kosuga When I took my students to visit a cutting-edge factory, I was quite shocked. It was the factory of a medical equipment company called Sysmex, where Industry 4.0 was exactly what was being adopted. On the day of our visit, a part-time employee on her first day was undergoing training. As a practical exercise, she was assembling a cutting-edge medical device. She was just following the directions on the tablet next to her. In

the past, only a skilled worker would have been able to build such a device. Now, this worker was able to assemble it in a comfortable place, just by following directions on the tablet's screen. My image of a “factory” was completely changed. I was stunned. The activities of real-world companies are upending the very foundation of what we've thought conventional education should be. As I was coming home from that factory visit, I agonized about what we need to teach our students from now on, and what experiences we need to hold them gain.

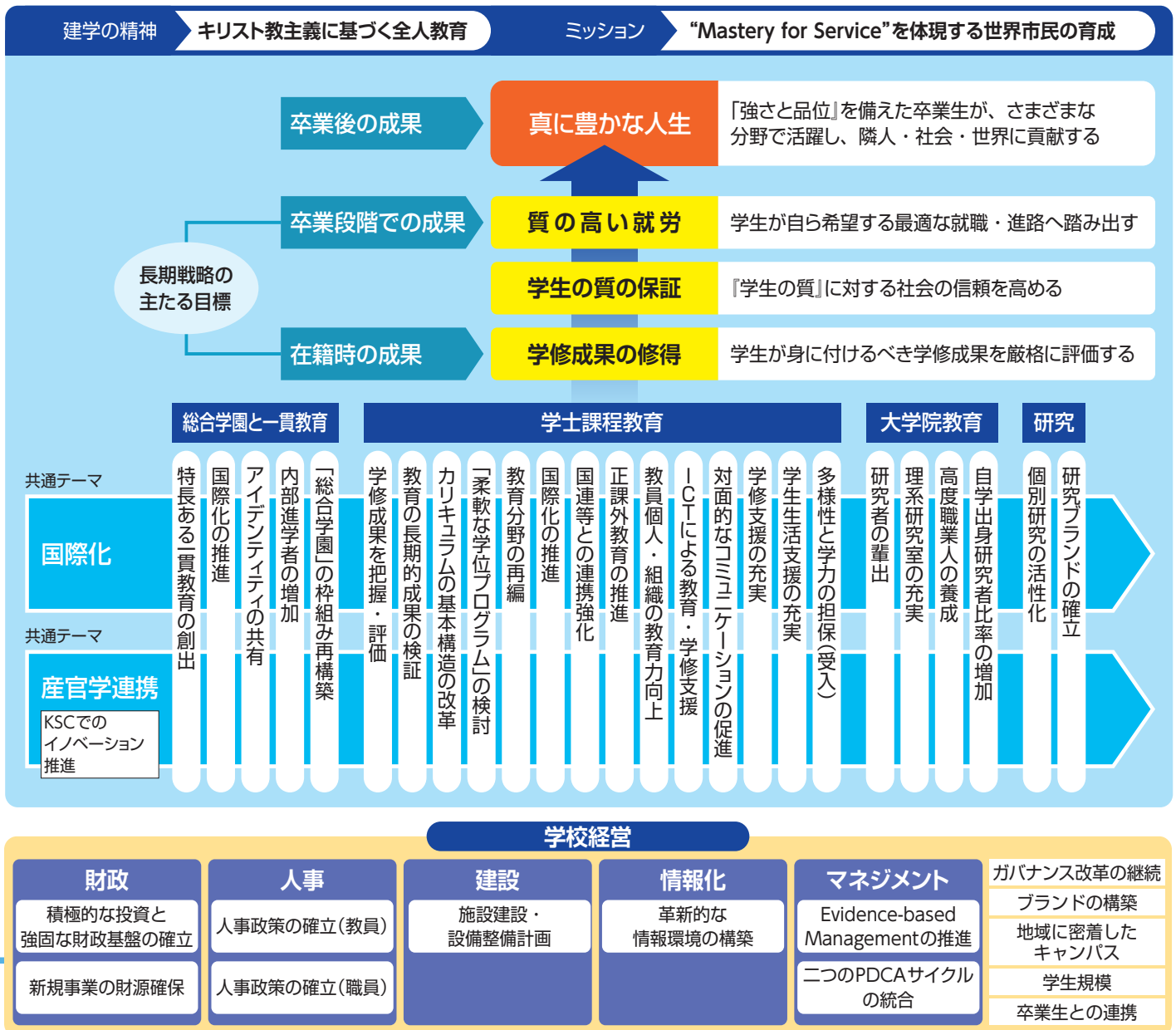
Ono It's not just factories. Offices will experience the same thing, too. There have been dramatic advances in what is called robotic process automation, as administrative tasks are taken over by IT. In terms of work that should be done by people, the emphasis will be on extremely complex and advanced skills for person-to-person communication, and on the ability to create new things. That means that the form which education should take will also change drastically.

Kosuga Universities will also have to teach their students to respond to these changes. You play

the game according to the rules, but the big question is whether or not you can change the rules. The typical approach has been to raise efficiency within the scope of existing rules and conventions. However, in the future, we'll need to change the rules. I think that doing that will require people who display leadership qualities. In the KGC, the significance of the “challenge” is whether or not we can change what we have been up until now, and how we can change rules that we took for granted. That's what we need to be thinking about. I think that's the key. We'll create a new way of being, one which exemplifies Kwansei Gakuin. That will be our next challenge.

The Motivation to Contribute to Society and Lead “Fulfilling and Abundant Lives”

Ono What is this school known as “Kwansei Gakuin” here for? Surely, the true goal for a school should be for its graduates to lead good lives. This is expressed in the Vision as “fulfilling and abundant lives.” The foundations of this expression,



“fulfilling and abundant,” lie in having financial stability, a sound body and mind, an ambitious approach to work, and good family and friends. As far as Kwansei Gakuin education is concerned, I believe that contributing to your neighbors, society and the world in ways that personify “Mastery for Service” is what it really means to lead a life that is “fulfilling and abundant.” We had plenty of discussions about what we should do so as to help our students lead those kinds of lives.

Kosuga If we were to envision a Kwansei Gakuin without “Mastery for Service,” I imagine that we would be buried amongst all the other schools. If we forget our principles and our school motto, we will become just another school.

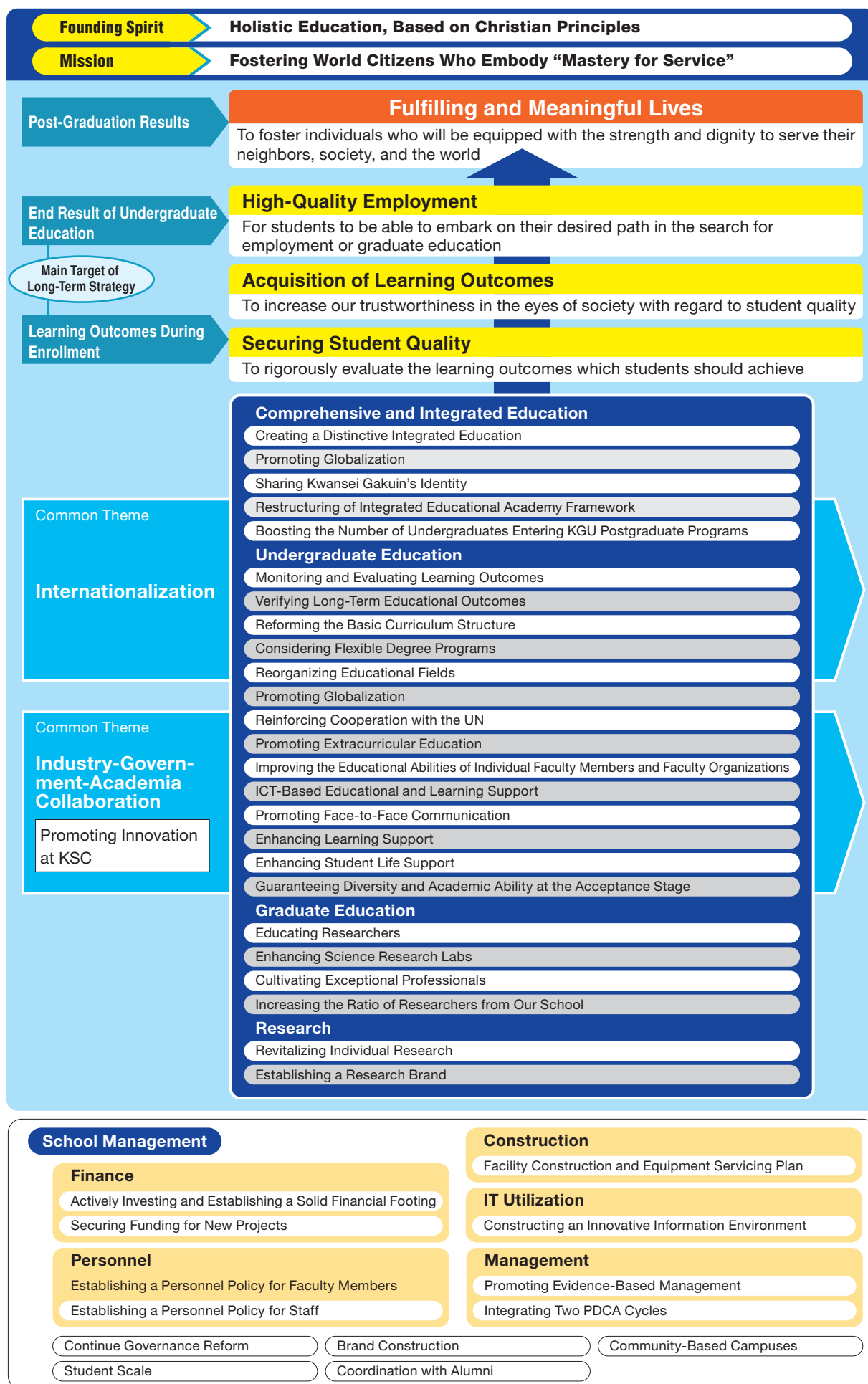
The reason we incorporated “Our College Motto, **Mastery for Service**” on the front of the KGC brochure—the words inscribed by our founding President C.J.L. Bates in 1915—is because this is where our origins lie. Dr. Bates talked about mak-

ing contributions through business, and the need to have strong skills to achieve that. More than 200,000 KGU graduates, myself among them, often speak these words. I think that this is Kwansei Gakuin’s foremost strength and its greatest appeal. **Kosuga** That’s the critical difference between KGU and other universities. That shared understanding lies at our foundation. We need to protect this, even if the times change. On the other hand, amidst changing times, we need to think occasionally about how to achieve that. We can’t just do things the same way we did a century ago. We must always remember Dr. Bates’ words as the premise of our plan, our strategy and our Vision. They are the spiritual pillar of Kwansei Gakuin.

Ono Together with “fulfilling and abundant lives,” the Long-Term Strategy also aims for students to achieve “high-quality employment.” This might be uncomfortable for some people, but to put it plainly, this is about finding employment and other

career paths for our students after graduation. In order to lead fulfilling and abundant lives, it’s important for graduating students to be headed towards what they want to achieve. It goes without saying that for students, having a job is the most important factor in that. This is not simply about providing robust career support services. It is the idea of having all of our policies converge on this objective. What did you think when you first heard about this part of the Strategy?

Kosuga Honestly, I thought that it would be a shame if this was understood only in the narrow sense of finding company employment. But as long as we’re alive, working is a basic part of everyone’s life. The important point, which has been said by Dr. Bates and generations of teachers since, is that everyone is given some sort of talent of their own. There are places to work where we can discover the talents we’ve been given and make the most of them. “Living your life,” meaning “continuing to



ベーツ先生は、仕事(business)を通じての貢献ということと、そのためには有能で強くなければいけない、と言っています。この言葉は、我々20万人以上の卒業生みんながよく口にします。これ以上の関学の強さと魅力はないと思います。

小菅 他の大学との決定的な違いがそこにあります。共通の理解がベースにある。時代が変わろうと、これは守り続けたいといけない。他方、時代が変わるなかで、それをどう実現するかは、その時々で考えていく必要があります。100年前と同じやり方ではだめでしょう。今回の計画、戦略、ビジョンを考える前提として、ベーツ先生のこの言葉を忘れてはならない。関西学院にとっては精神的な柱なのですから。

小野 長期戦略の主たる目標として「真に豊かな人生」とともに「質の高い就労」を掲げています。違和感を持たれる方もいるかと思いますが、端的に言えば、就職とか進路のことです。真に豊かな人生を送るためには、卒業段階で自分の目指すべきところへと向かっていくことが大事だと

思います。学生にとって言うまでもなく就職は最も重要な要素です。単に就職支援の充実という話ではなく、すべての施策をこの目標に向かって収斂させていくという考え方です。先生は、この部分を最初にお聞きになった時、どう感じられましたか。

小菅 会社への就職という狭い意味で捉えられるとつらい、というのが正直なところですが、働くというのは、あらゆる人が生きていく限り、ベースになる部分です。大事な点は、ベーツ先生はじめ歴代の先生方が言っておられましたが、一人ひとり何らかの才能(タラント)が与えられています。その与えられているものを見つけ出し、それを生かす場として働く場がある。「生きていく＝働き続ける」ことが豊かな実りある人生につながっていく。そういう意味で、結果として、収入が多くなる。金銭的に豊かになるのは一つの結果であって、目的ではありません。関西学院の卒業生の方には、頑張って社会で活躍してもらったら、それで良いと思います。

小野 「真に豊かな人生」「質の

高い就労」、その下に「学修成果の修得」というのがあって、学生が大学で何を学び、何を身につけたのか。知識だけでなく、学生時代に能力とか資質とか価値観といったものをどのように築くのかがすごく大事なことになります。

小菅 当然です。とはいえ、現実問題を考えた時に気になるのは、新基本構想から、新たなKGCへと変わっていく中で、その連続性、関連性という部分を関係者のみなさんにどう分かってもらうかということです。大学の中心に学生がいますが、それを支える人たちがいっぱいいます。教員、職員、そして同窓生、保護者、さらには地域の人たち。そんな人たちの協力なくして学校運営はできるわけがない。様々なステークホルダーにどう理解してもらうかも考えなければならぬと思います。

私は大学の教員ですが、関西学院は大学だけではなく、ですから、オール関西学院という切り口、当然、KGCはオール関西学院のビジョンであり、戦略なので、大学以外の小中高、千里国際、短期大学、幼稚園も、

今後どう展開するかを考える必要があります。

学生・教職員もグローバル化の時代へ

小野 新しい時代の教育に変化していくには、経営資源を投入していかなければならない。我々のような大規模な私立伝統校でいうと、マス教育が前提になっていますが、今後、教育の質を上げようと思えば、例えば、ST比(教員一人当たりの学生数)の改善も重要になってくると思います。

小菅 そうですね。これは大学の歴史とその実態がすべてを物語っているわけですから、その通りだと思います。

小野 KGCでは、ST比を35人から30人まで改善することをうたっています。どのような方法で増やすのかは、これからの議論になると思います。様々な形で幅広い教育力を高めなければいけないと思います。もう一つの大きなテーマは国際化ですね。

小菅 国際化も、教育という目で見た時の国際化もあれば、オール関西学院という目で見た時の国際化もあります。例えば、

work,” will lead to an abundant and fulfilling life. In that sense, higher income will be one result. However, becoming financially prosperous is an outcome, not a goal. If Kwansei Gakuin graduates work hard and are active participants in society, then I think that’s all we can ask.

Ono We have “fulfilling and abundant lives” and “high-quality employment” as goals, and below that, we have “acquisition of learning outcomes,” which is to say what our students learn and acquire at university. It’s not just about knowledge. How students develop skills, qualities and values during their university years is extremely important.

Kosuga Of course. Having said that, when thinking about practical problems, amidst the transition from the Medium-Term Plan to the new KGC, I am concerned about how to get stakeholders to understand the continuity and relationships between the old and new plan. Students are at the center of the university, but there are many people who support them. This includes faculty, staff members, alumni, parents and guardians, and local residents. We can’t run the school without cooperation from all these people. We have to

think about how to get the various stakeholders to understand.

I’m a member of the university, but Kwansei Gakuin isn’t just the university. For this reason, we need to think from an “All Kwansei Gakuin” perspective. Of course, KGC is a long-term vision and strategy for the entirety of Kwansei Gakuin, so we need to think about how to expand it to the elementary, junior and high schools, the Senri International Schools, Seiwa Junior College and the Kindergarten.

Towards an Age of Globalization for Students, Faculty and Staff

Ono In order to transform education for a new era, we have to invest management resources. The premise at large-scale private traditional universities like ours has been mass education. However, if we want to elevate the quality of our education in the future, measures like improving our student-teacher ratio will be key.

Kosuga That’s right. We’re talking about the history of the university and how it is today, so you’re

absolutely right.

Ono In the KGC, we’ve declared a target student-teacher ratio of 30, down from 35. Exactly how to increase the number of teachers will be a topic for future discussion. I think we’ll have to boost the university’s broad-ranging educational capabilities in a variety of ways. One more theme in the KGC is globalization.

There’s globalization viewed from the perspective of education, and there’s also globalization through the lens of All Kwansei Gakuin. For example, almost everyone on the Board of Trustees is of Japanese nationality. So at what level do we push forward with globalization in various domains? We can’t do everything at once. We’ll start with education, but it would be best if we could make progress in all domains, including faculty and staff, decision-making bodies and top executives.

Ono KGU has been chosen for the Top Global University project, and we are pressing forward with initiatives under that project. We are one of only 37 universities chosen for the project, out of 800 in Japan. These universities are expected to drive the globalization of Japanese universities.



理事会のメンバーのほとんどが国籍は日本です。さまざまな領域のどのレベルで国際化を推し進めていけばいいのか。すぐにはすべてを実行できません。まずは教育からと思いますが、教員、職員、そして意思決定機関、トップのところとか、あらゆる領域で国際化が進展することが望まれます。

小野 本学はいま、スーパーグローバル大学創成支援（SGU）という事業に採択され、取り組んでいます。800ある国内の大学で37大学だけで、英語名でいうと「The Top Global University」。日本の大学のグローバル化を牽引することを求

められています。大きな補助金も出ており、関学は海外に派遣する学生数を急激に増やしており、2017年には延べ1,570人が海外に出て行っています。国際連携機構が全学的なプログラムを作り、学部も専門分野に応じたプログラムを多く作り始めています。今、1学年の学生数が5,700人ですから、4分の1の学生が留学を経験して卒業していくという規模になっています。10年前には4～5%でした。

小菅 桁が違いますね。

小野 海外への留学は、ほとんどが協定校への派遣です。大学としてのプログラムを作り、送り出している学生数では、全国

で4番目です。

小菅 次は教員、職員のレベルで同じような動きが起こってくるように推進していく必要があります。これはもう次のステージの課題かもしれませんが、2039年に向けた大きな課題だと思いますね。

小野 次のステップに進むとしたら、受け入れた学生と日本人の融合、教員や職員のグローバル化のようなことが大きなテーマになる。そこに踏み込むのは相当な覚悟が必要です。

小菅 大きな流れから言うと、そちらに向かわざるを得ないと思います。課外活動、正課外教育も含め、そういうところに軸足を置いていく。それでこそ関学の強みをもっと生かせる。そんな風に考えています。

小野 国際化と、就職の良さ。関学の強みが外にちゃんと伝わっていないという現実もあります。

小菅 この部分はもっと努力しないといけないと思います。

財源確保が絶対的命題

小野 今回のKGCでは教学とともに経営のことも一体的に議

論されてきました。教育の質を上げるために前述のような新規の施策を実現しようと思うと、当然ながら財政の問題が出てきます。学生規模については、18歳人口が減ってくると学力が低下するため、小さくした方がいいのではないかという意見もあります。しかし、学生規模を小さくすると財政規模も小さくなる。そうすると、スケールメリットが下がり、競争力が落ちるというジレンマがあります。

小菅 財政は、もっと強化しなければいけないと思います。日本の教育、大学全体の最大の弱点は、世界の目線を見た時に財政的に弱小大学ばかりだということです。東京大学でさえ、世界のレベルからすると、何だこれという程度の財政規模です。我々はどうするか。財政規模を縮小することは、将来の可能性を自らしぼめてしまうことになってしまいます。

小野 質の高い学生を確保するためには、学生規模は「維持か縮小」を考える必要があります。しかし、財政規模は「維持か拡大」をしなければならない。二律背反のようなものを両立させ

Major subsidies have been made available, and KGU has drastically increased the number of Japanese students it is sending abroad, with a total of 1,570 students going overseas in 2017. The Organization for Worldwide Collaboration has developed university-wide programs, and the undergraduate schools have begun developing many specialized programs of their own. With 5,700 students in each year level, we have reached a scale in which one-quarter of our students will graduate with study abroad experience. Ten years ago, this number was four or five percent.

Kosuga That's a different order of magnitude, isn't it?

Ono Most students studying abroad go to one of our partner institutions. We rank fourth in the nation in the number of students we send abroad on university-developed programs.

Kosuga Next, we need to promote a similar trend at the faculty and staff level. This may be a challenge for the next stage, but it's something we should be looking at as we go towards 2039.

Ono If we are to move on to the next step, integrating the international students we take in with the Japanese student body, as well as international-

izing our faculty and staff, will be a major theme for us. We will need considerable resolve to take those steps.

Kosuga In terms of overarching trends, we will have no choice but to go in their direction. Our work will revolve around these areas, including activities outside of class and extracurricular education. That is how we'll be able to make the most of KGU's strengths. That's my perspective.

Ono Globalization and employment excellence. The truth is that KGU's strengths are not being properly conveyed to the outside world.

Kosuga We'll have to work harder in this regard.

Securing Funding is an Absolute Must

Ono In the development of the KGC, we had comprehensive discussions, not just about curriculum issues but also about management issues. If, as we mentioned earlier, we want to realize new measures to raise the quality of our education, naturally, the question of funding arises. Some have expressed the opinion that with the expected decline in the 18-year-old population and a sub-

sequent drop in academic standards, it would be better to scale down the number of students we accept. However, if we do that, then the scale of our funding will also be reduced. We would have the dilemma of a lessened advantage of scale, as well as decreased competitiveness.

Kosuga We need to improve our financial footing. The biggest weakness of Japanese education, and of universities overall, is that from a global perspective, they are all financially weak. The scale of even the University of Tokyo's finances is paltry by world standards. So what should we do? Downsizing our finances would mean shrinking our future potential, all by ourselves.

Ono If we're going to secure excellent students, we need to think about whether we want to maintain or shrink the scale of our student body. However, we will have to maintain or grow our financial scale. How can we achieve both of these seemingly at-odd concepts? This is serious.

Kosuga If we can't maintain or grow our financial scale, we won't be able to respond to major changes in the future. That's an absolutely critical issue. The new plan has highlighted that for us. If we

る方法があるかどうか。これが大きなテーマです。

小菅 財政規模は、維持・拡大でないと、将来の大きな変化に対応できません。それは絶対命題じゃないでしょうか。今回の構想で、それが見えてきたわけです。いろいろなことを展開するには、財源が絶対に必要だということ。それを我々は今後どうするかです。

小野 KGCでは41のテーマで長期戦略を定め、ブレイクダウンして実施計画にしていく段階で、経営資源系の基盤計画も作っています。財政、人事、建設、情報化、この4つの計画を作り、それも可視化して、教学の計画と整合的に実現可能な総合計画にすることが目指されています。

小菅 それが以前の新中期計画との決定的な違いです。教学が一体になって、将来に向かい、何をどうすべきかという真剣な議論が展開できるようになりました。

小野 すべてを統括する理事会があり、理事長の下で大学の学長が副理事長で企画担当理事を担っています。今回は学長がその企画担当理事としてトータル

に進めるということが新しい動きです。

小菅 それが一番の大事なポイントです。関西学院の歴史の中で、画期的な動きだということに関西学院に関係する多くの方にぜひとも分かってもらう必要があります。

未来のため、教職員一丸に

小野 KGC策定には2年をかけ、理事会、大学評議会、学部長会、管理職位会議など様々な会議体で200回以上の議論を重ねてきました。これも大きな特徴です。

小菅 みんなで知恵を出すと言葉で表せば単純なことですが、そのような活動の大切さは、こういう作業をする中で情報を共有し、理解を深めることができたことです。みんなのために、将来のために。それがベースの作業になりました。

まだまだ情報をきっちり発信できていないように感じています。努力しないといけない最重要課題ですね。教員側にも自分たちの問題と受け止めてもらいたいですね。教えるだけ、研究するだけというのではなく、関



西学院という場を同じように共有しているのですから、共に努力する仲間という意識をぜひとも持ってもらいたいと思います。すべての要求を一度に満たすことはできません。優先順位をつけ、調整しながら、時間をかけて丁寧にやっています。本音のところを教員側にぜひとも理解してもらいたいし、理解してもらえよう努力していきたいと考えています。

小野 一方で投資がされて戦略的に政策が進む。もう一方でその財源を確保していく。収入増だけでなく支出削減では痛みを伴いながらやらなきゃいけない場面もあるでしょう。それは大

学自らが取り組むべき責任です。

小菅 汗を流さなければならぬと思います。痛みも伴うこともあるでしょうし、血を流さなければならぬ部分もあるかもしれません。その結果が将来、さらなる発展につながると信じています。よりよい方向に向かうためのつらさ、それを経験せずに楽をしてしまうと、将来を先食いしておしまいになってしまふ。将来のために今できることをやる。多くのステークホルダーから見放されたら、私学は終わってしまうのですから。

小野 輝く未来をめざして皆で協力しながら頑張っていきたいですね。ありがとうございました。

want to expand in various ways, funding will be essential. So what do we do going forward?

Ono In the KGC, there are 41 themes established in the Long-Term Strategy. As we break them down into implementation plans, we are also developing basic plans for management resources. There are four plans - finance, personnel, construction and IT utilization. We aim to make these plans transparent and achievable in a way that is integrated with our educational plans.

Kosuga This is the decisive difference between the KGC and the previous Medium-Term Plan. By integrating these plans with the curriculum, we can now hold serious discussions about our future plans.

Ono There is the Board of Trustees which oversees everything. Under the Chair of the Board, the University President, who also serves as the Vice-Chair, is the Trustee in charge of planning. It is a new development for the President to be the person driving that overall strategy forward, in his capacity as Trustee.

Kosuga That is the most important point. We need everyone involved with Kwansei Gakuin to

be aware that this is a groundbreaking development in our history.

Faculty and Staff United for the Future

Ono Development of the KGC took two years and involved over 200 meetings in a variety of forums, including the Board of Trustees, the University Senate, the Committee of Deans, the Committee of Senior Administrative Staff. This is another major feature of the KGC.

Kosuga It sounds simple when you describe it as everyone putting their heads together, but the value of these sorts of activities is that it has let us share information and deepen our understanding. For everyone's sake, and for the sake of the future. That became our fundamental task.

I feel like we still aren't getting our message out properly. This is the most important challenge that we need to devote our efforts to. I hope that the faculty will also see it as an issue for themselves. They aren't just teaching or researching. They're all sharing this place known as Kwansei Gakuin, so I want them to be aware that they are

colleagues working together. We can't fulfill all of our desires at once. We have set our priorities, adjusting them as we go along, and we're taking the time to work on them properly. I want the faculty to know what our true intentions are, so we will endeavor to make them understand.

Ono On one hand, we will strategically move forward with policies as we make investments. On the other, we will secure funding for those policies. It is not just about reducing revenue - we will also have to reduce our expenses, which will hurt. This is something that the university itself is responsible for doing.

Kosuga We will have to work very hard at this. It may involve pain and some bloodletting. However, I believe that the outcomes of that pain will result in further development in the future. If we don't experience hardship and try to take the easy route, we will be sacrificing our future. We have to do what we can today, for the sake of tomorrow. If we're abandoned by our many stakeholders, private universities will be finished.

Ono I hope that we can join hands and work together towards a bright, shining future. Thank you.