

私立大学理事長が考える トップマネジメントの視点での大学経営とは？ (第21回)

学校法人東北学院 原田 善教 理事長 インタビュー

私立大学経営に関して活発に議論され、私立学校法をはじめとして様々な法律や制度が改正されている中、トップマネジメントを担う学校法人理事長の視点での大学経営についてのお考えを紹介させていただきます。

今回は、東北学院大学を設置する学校法人東北学院理事長の原田 善教 先生にお話を伺いました（インタビュアー：兵庫大学 事務局次長 福山 敦 氏）。

● 学院経営について

原田理事長：本院は大学だけでなく、中学校、高等学校、幼稚園も有しているので、大学経営だけに視点を置くということはできません。少子化時代を迎えて、私立学校にとっては経営が厳しく危機的な時代にあります。その危機意識を教職員全員で共有しようということが、私が理事長になってから一番に留意しているところです。学校法人東北学院は明治時代に創立して今年で139周年を迎える歴史と伝統を持っている学校であるがゆえに、多くの教職員はこれからの経営も安泰であるという認識を持っているように感じます。ただ、一方でバブル経済が崩壊した時に伝統のある有名な企業がたくさん倒産したという事実も我々は知っています。つまり歴史や伝統があったとしても、少子化時代の現在において、私立学校は危機的な時代の中にあるということをみんなで共有しようということが最初に留意した点です。

そして、本院は大学、中学校、高等学校、



原田 善教 理事長

幼稚園を持っているから、初等中等教育の方から少子化の影響を受けてきて、何らかの対策を講じなければそれらの学校は大変な状況になってしまいます。要するに理事長としては、大学だけを見ているのではなく、学校法人全体を見る、各設置学校の動向をよく見るということが二番目に留意している大事な点です。

三番目は、各設置学校が一体として東北学院を形成していますので、改めて学校法人東北学院の建学の精神を全ての設置学校の教職



学校法人 東北学院

学校法人東北学院 ブランドマーク

員が再認識しよう、建学の精神に回帰することを目指して、本院で伝統的に使われている「LIFE LIGHT LOVE」という言葉をスクールモットーに確定し、それに基づいて新たなブランドマークを作製しました。このブランドマークを使って襟章を作ったり、名刺に印刷したり、封筒に印刷したりと、全ての設置学校が統一してブランドマークを使用することとし、新たなブランドの確立を目指しました。つまり対内的にも対外的にも、いずれの設置学校に属していても、自分たちは東北学院という組織の一員だということを認識して行動していく。そのような日常的な活動を通して、地域社会の中で東北学院が社会から選ばれる学校、私は“比類なき学校”と呼んでいるのですけれども、そのように認識されていくことが大事だと思っています。そうすることによって、我々はこの危機の時代にあってもきちんと存続できる学校法人になるだろうと考えています。つまり地域社会から支持されるような“比類なき学校”となるべく、全教職員が東北学院の一員であることを認識して一体感を醸成させることが、理事長に就任して以来、強く意識しているところです。

福山:東北学院のホームページの理事長メッセージを拝見させていただきましたが、「2025年度も『変わる東北学院』 = 『現状の延長線上

ではない東北学院』を意識して、各設置学校において教学改革を進めてまいります。しかし、変革を怠れば停滞が待っています。現状に安住することは滅びへの道です。リスクを恐れず積極果敢に挑戦し、本院の抛って立つ基盤である建学の精神に絶えず立ち返りながら、本院の進むべき方向を見誤らないように進んでまいります。」と、時代の変化に即応していくかなければ経営危機に陥るという強烈なメッセージを、教職員だけでなく社会にも訴えているように感じました。先ほどの原田理事長の言われたことで、このメッセージの意図することが理解できました。このような危機意識を教職員に共有させて、かつ現状を少しでも変えていこうとすることを教職員の方々に意識させることは、この厳しい経営環境の下では必要なですね。

原田理事長: そうですね。本院は歴史と伝統があり、大学は東北・北海道地区最大の私立総合大学なのですが、東北地方は全国の中で群を抜いて少子化が進んでいます。安穏正在すると、すぐに定員割れが生じてしまう。いつそうなるのか分からぬので、注意深くそういう兆しが見えたらすぐに対応策を講じなければならないという意識を持っています。それはBCP (Business Continuity Plan: 事業継続計画) の一つの手段でもあるのですが、そのような危機意識を持つことが、この時代を生き延びていくことにつながるものと思います。

先ほどのスクールモットーやブランドマークの話をしましたが、東北学院は大学から幼稚園までの各設置学校がそれぞれ独自に活動していた部分がありました。財務はもちろん学校法人全体で一つでありながら、各設置学校

ベースで運営を考えていたために東北学院として統制がとれてない部分もあったわけです。良く言えば、各学校の自主自立ということなのですが、それをスクールモットーの下に東北学院は一つです、ブランドマークも一つですと決めました。今まで自由に独自に運営していた文化があったわけですが、スクールモットーとブランドマークを作ったことを機に一つに統一しました。そのことで各設置学校を含めて東北学院としての一体感の醸成につながりました。

本院では大学の規模が大きく、財政的な貢献も大きいので、経営的観点から本院全体を見ていくという意識は希薄だと感じるところもありました。私はその当時から中等教育部門もきちんと見ていく必要があり、オール東北学院でやりましょうというように進めてきました。それぞれの学校には学長や校長がいて運営されているのですが、東北学院として全体を見渡して経営を行うことができるようにするためには、現場を知らなくては始まらないという考えに至り、各校長にお任せではなく、東北学院の理事会としてきちんと実態を知ることから始めました。8年前から「設置学校将来構想検討会議」という会議体を作り、理事等役職員が中学校や高校に行って、どのような授業をしているのかを参観し、各校教員と協議を行いながら、現場を知ることに努めています。

福山：原田理事長が述べられたように、特に大学の規模が大きい場合は何となく中高については校長先生に経営も一任されるところが多いというイメージはあります。ですが理事会として現場に出向いて、経営面や教学面でどのような課題があるのか、どのような要望が

あるのかについて話し合って、情報共有することは非常に大事だと思います。

原田理事長：私の経験からすると、理事は大学だけでなく高校もちゃんと注視すべきだと思います。大学経営が順調である場合、中高も何とかなるでしょうというように少し楽観的に大雑把に考えてしまうところがあるものです。ですが昨今の文部科学行政においては、高等教育だけでなく初等中等教育でもいろいろな改革が行われています。それらへのアンテナを張り巡らせておくことが大事だと考えています。

● 中長期計画について

福山：貴学の中長期計画「TG Grand Vision 150」は現在Ⅱ期目の最終年で、来年度に向けて新たなビジョンを構築しておられるところだと思います。事業報告書を拝見しますと、企画委員会において常任理事がトップとして中長期計画を策定されているのですが、策定過程はどのようにになっているのでしょうか。

原田理事長：中長期計画については、10年以上前に当時の副学長と2036年の東北学院創立150周年に向けて将来の本院の姿を議論をする中で始まりました。中長期計画「TG Grand Vision 150」は2036年東北学院創立150周年を迎えたときにどうなっていかをイメージして、そこからバックキャスティングした計画です。当時、創立150周年は20年先ですので、5年スパンの四期の中期計画に区切り、それぞれの中期計画は単年度の実行計画を5年間で積み上げて達成できるような仕組みにしました。

ただ、中長期計画の第Ⅰ期は初めての取組みであったので、計画が総花的になってしま

い、実施について多くの疑問も出てきましたので、第Ⅰ期の3年目にアンケートを実施するなどの中間検証を行いました。アンケートの内容を踏まえて、第Ⅱ期の中期計画を策定するにあたっては教職員が参画するワーキンググループを組成して、第Ⅰ期の中期計画のブラッシュアップに努めました。当時意識したのは明確な目標を設定することでした。そこで、5年ごとの中期計画の目標はKGI (Key Goal Indicator: 重要目標達成指標)、1年ごとの事業計画の目標はKPI (Key Performance Indicator: 重要業績評価指標) とし、KPIを積み上げてKGIを達成するという中期計画にしました。こうした数値目標を設定することで進捗状況を毎年チェックしていくというプロセスの見える化を行いました。現在、第Ⅱ期の中間検証から最終検証、そして総括まで進めていますが、それでも目標が多すぎるので、第Ⅲ期中期計画では施策に対する目標の絞り込みを行うことに着手しています。ただこれらの一連の取組みはボトムアップ型で行った方が良いので、第Ⅱ期と同様にワーキンググループを組成して進めています。

福山：法人執行部としては、中長期計画においての5年ごとに成長していく過程の骨子を決定して、その骨子となる目標を達成するために、それぞれの学校の教職員の方々に中期計画での目標設定を依頼して、中長期計画を管理されているということですね。

原田理事長：そうです。法人側からのトップダウンとはいえ、細かに全部を詰めて20年計画を立てて提示しているわけではなく、大枠としての第Ⅰ期、第Ⅱ期、第Ⅲ期、第Ⅳ期の中期計画を作って、それぞれの期においてはこうなってみたいという目標を設定しています。

福山：2023年4月には、新しいTGブランドの構築という目標の下で、伝統のスクールモットーである「LIFE LIGHT LOVE」をモチーフにしたブランドマークを作られました。やるべきことはきちんとやられているのではないでしょうか。

原田理事長：「TG Grand Vision 150」および中期計画で策定された目標については進捗状況のチェックもしていましたし、達成・未達成の分類もしていました。ただやはり総花的な目標となっていたので、特徴的で際立った目標の設定ができなかったと反省し、次回はもう少し絞り込んで尖端的な施策を取り入れていこうという話をしています。ただ、大学側としては自分たちの考えている施策が入りきれないなどの不満もあるので、そのあたりのすり合わせに苦労しているところです。

福山：この目標を入れたいなど、中期計画に積極的に取り組もうとされているほどに大学側のモチベーションが高いことは、法人側としては嬉しい悩みではないでしょうか。

原田理事長：最初に話をしましたように、改革を怠れば停滞が待っているという意識の下で、大学としては積極的にやらなければならないという考えだと思いますし、中期計画の管理運営については副学長たちが一生懸命に対応されています。

福山：中期計画のPDCAサイクルというのは1年ごとの事業報告できちんと報告されているのですね。

原田理事長：そうです。そして中期計画の5年分は総括報告を出しています。

福山：事業報告書を拝見すると、中期計画を担当されている企画委員会には学長や校長などの各学校のトップの方が構成員となっている

のですが、理事長は構成員になっていません。

原田理事長：それぞれの設置学校が主体的に取り組んでもらわないと困りますので、理事長は構成員になっていません。理事長が何でも発言しているとお任せになってしまいますので。ただ、企画委員会の事務局を担当している企画課あるいは総務担当常任理事からその都度、進捗状況の報告を受けており、その際に気づいた点があれば、例えばKGIの設定についても助言をしています。

福山：第Ⅰ期の時は教職員の方々に中間アンケートを実施されたということですが、第Ⅱ期においては企画委員会を中心にブラッシュアップされて中長期計画、中期計画そして事業計画という形ができて順調に流れていますので、もう教職員の方々にアンケートを実施するようなことはされていないのでしょうか。

原田理事長：そんなことはありません。第Ⅱ期中期計画の中間検証の時にも、「TG Grand Vision 150について、あなたは業務との関わりの中でどう主体的に意識していますか。」などのアンケートを実施しています。来年度から実施する予定の第Ⅲ期計画の素案については、政府が行っている審議会方式のように、全教職員にパブリックコメントを求めました。結構な反響で多くの意見が出されましたが、建設的な意見が多かったので安心しました。

福山：広く意見を募るというパブリックコメントの形式で中期計画を改善されていることは驚きです。教職員の意見を通して、気づかなかつた点や改善できるところは改善することです。中期計画に前向きな人、あるいはやらされ感を持たれている人を含めて、全教職員を巻き込む形で中期計画が成り立っているということですね。

原田理事長：教職員の中には快く思っていない部分もあるでしょうが、全ての面で全員から賛成を得られるわけではありませんので。今回のパブリックコメントでも、それぞれが前向きに、この学校をどうしていこうと考えている部分は大きいので、それはプラスであると思っています。だから情報公開はできる限りやっていかなければ、教職員との意識共有はできないと思います。今回もそうやってパブリックコメントでたくさんのコメントが寄せられ、気がつかないことや有益な意見も出てきていますので、採用したものもかなりあると思います。事務局としてはありがたいことだと思います。

● リーダーシップについて

福山：私学法が改正されて評議員会や監事の役割も強化されましたが、学校法人の経営については理事会が担っており、それを東ねる理事長のリーダーシップは重要であると考えます。原田理事長がお考えになるリーダーシップとはどのようなものでしょうか。

原田理事長：自分がどうやっていきたいのか、この学校をどうするのかという強く搖るぎない信念に基づいて実行していくことが必要だと思います。さらに文部科学行政や審議会の情報を基にしながら東北学院大学はこういうことを考えた方がいい、高校もこういうことを行った方がいいというような提案を頻繁にしています。そう考えると提案力というのも重要であり、それに基づいて普段からの情報収集力も重要です。また経営を担う理事長としては、数字が分かる人間でないと向かないと思います。だから財務についても、各学校の独立採算ということを意識しながら、

定員充足率を注視しています。特に私学事業団の経営判断指標を見ながら、経常収支差額がプラスになっているかを確認し、さらに人件費比率や管理経費、次年度繰越支払資金（現金預金）がどれくらいあるのかも注視しています。

福山：搖るぎない信念や発信力、そして財務への理解など、経営者として必要な素養を備えることがリーダーシップにつながるということですね。

原田理事長：それに加えて大事にしているのは俯瞰力です。大局観と言ってもいいのかもしれません、学校法人全体を見る、あるいは社会情勢を見る、東北地域の環境を見る、そういう全体を見る力はリーダーにとって不可欠です。俯瞰力を持った上で、この厳しい経営環境の下で柔軟に対応していくことが大事です。そのように対応していくためには一方的なトップダウンでは何もできませんので、もちろんコミュニケーション力も大事です。そういう観点からすれば、大学のことを知らない、教育のことを知らない企業の経営者の方が、例えば卒業生だからといって理事長に就任されて、「企業ではそんなことをやっていない」とか言えば、大学と対立構造に陥ってしまうことになるので経営的にはよくないと思います。大学のことをよく知っている人でなければ理事長には向かないと思っています。

● 学院の将来構想について

福山：ホームページに掲載されています理事長メッセージにおいて、学生・生徒・園児、地域社会そして学院の「三方良し」のWIN-WIN-WIN（トリプルWIN）の関係の構築、仙台市内の3カ所の学校運営を3つの輪

(Three Wheel) として地域社会の活性化に寄与するなど、現状に安住することなく常に教育改革を行い、“比類なき学校”としての東北学院を実現するという強いメッセージを述べています。原田理事長の考えておられる大学および東北学院の将来構想についてお聞かせください。

原田理事長：「TG Grand Vision 150」、つまり東北学院が創立150周年を迎えたときにどうなっていたいのかということなのですが、抽象的に言えば、最初にお話ししましたように、“比類なき学校”として東北学院はそびえ立っているということに尽きます。言い換えれば東北学院は社会から選ばれる学校になっていかなければならないということです。社会から選ばれるという意味で言えば、「あの学校に行ってもしようがないよね」というようになってしまった場合、学生数の確保だけを考えれば学校経営としては成り立つかもしれませんが、学校の評判としては最悪だと思います。我々はそうではなく、行くに値する学校として存続していきたい。それは学力レベルもそうですけれども、意欲あふれる学生がたくさんいて、多様性も維持されて、留学生もたくさんいる。そのような学生たちが多く地域社会に出て、活躍する人材になっているというような学校の目指すイメージを私は持っています。東北は今、人口も減少しており、経済も低迷しているのですが、そのような状況だからこそ、確たる学校として、この地域に大きく貢献できないならば何の意味があるんだという気概を持っています。そういう意味で、しっかりと地域のことを意識したうえで、学校運営をしていかなければならないと強く思っています。

福山：貴学は学生数が10,000人以上もいる大規模大学ですので、グローバル化に注力しつつもどうして地域の活性化のことに拘るのだろうかと訪問前は思っていたのですが、原田理事長のお話を伺い、大学が地域の活性化に貢献し地域とともに発展していくことが、この地域に立地されている大学の使命ということが分かり、それが貴学の特色の一つであり、将来構想であることも分かりました。

原田理事長：最後に一つだけ言っておきたいことは、これから私立学校の帰趨を決めるのは「職員力」だと思っています。学校法人を運営していく力は、職員の力です。ですから先ほどお話しした俯瞰力も含めて職員の能力をいかにアップしていくかが重要で、学校法人経営はそのような資質・能力を備えた職員力にかかっていると思っています。教職協働も含めて、「教員は教育研究に専念してくれればいい。日常の事務を含めて学校経営については職員がしっかり担う」という学校法人になっていく必要があると思います。

福山：東北学院大学で学部長、副学長や常任理事にも就かれ、教員組織だけでなく大学運営や法人経営のことを熟知されている原田理事長からそのようにおっしゃっていただけすると、職員として頑張らなければいけないと、改めてモチベーションが高まります。本日は忙しい中お時間をいただき、大変ありがとうございました。

● インタビューを終えて

原田理事長は、インタビューでも述べられていますように、現下の18歳人口減少期の厳しい環境の中にあって、東北学院を“比類なき学校”として、地域社会から愛される学校を目指して

います。そのために、東北学院ホームページの理事長メッセージや事業報告書の理事長挨拶において、「変革を怠れば停滞が、そしてその後は衰退が待っています。現状に安住することは滅びへの道です。リスクを恐れず積極果敢に挑戦していかなければなりません。」と教職員を鼓舞するメッセージを送っておられます。

その学校経営の基本となる「TG Grand Vision 150」の管理運営においても、一方的なトップダウンではなく、かつボトムアップで一任することもなく、常に進捗について報告を受け、時には助言するなどの情報共有を行い、かつ教職員全員を巻き込むようにアンケートやパブリックコメントの募集を実施して、改善に取り組むという努力もしています。

原田理事長がリーダーシップとして挙げられた素養の一つである俯瞰力をお持ちであるからこそ、東北学院の置かれた状況を客観的に判断し、そのうえで搖るぎない信念に基づいて的確な方向性に導いていかれるものと感じました。

また将来構想のところで付言されました、大学を含む学校法人の経営には「職員力」が不可欠であり、職員の能力を高めることの重要性を述べられたことはとても印象的でした。紙幅の都合で記載できませんでしたが、理事長が毎年の年始の挨拶で職員の方々に対し、「大学を含めて東北学院の経営には職員の力量が必要である」という職員力の重要性を説いておられることを伺い、理事長自らが職員は旧態依然の事務だけを行う者というイメージを払拭するべきであるというお考えを持ち、教職協働を実践できるよう役職を含めて組織改革を行っておられ、職員としてはさらに一層モチベーションが高まるものと感じました。

このような原田理事長のリーダーシップの下

で、東北学院は“比類なき学校”、仙台の地でそびえ立つ学校として、地域から絶大な支持をさ

れつつ、ますます発展されるものと実感しました。



学校法人東北学院について

1886（明治19）年に創設された現在の東北学院の前身である仙台神学校は、東北学院の三校祖である押川方義、W・E・ホーイ、D・B・シュネーダーによって設立され、東北学院の建学の精神を、宗教改革の「福音主義キリスト教」の信仰に基づく「個人の尊厳の重視と人格の完成」の教育にあるとし、その教育は、聖書の示す神に対する畏敬の念とイエス・キリストならう隣人への愛の精神を培い、文化の発展と福祉に貢献する人材の育成を目指すものです。

そして東北学院の「建学の精神」を象徴するスクールモットー「LIFE LIGHT LOVE」とは、イエス・キリストの「命（いのち）」「光（ひかり）」「愛（あい）」を指し、キリストの命が私たちに与えられ、キリストの光が私たちを照らし、キリストの愛が私たちを包んでいる。それゆえ私たちもまた、神によって与えられた福音に基づき、人々の命のために仕え、人々に光を与えるために働き、人々を自分のように愛するのである。これは聖書を根拠にした東北学院に關係するすべての人々に対する教えであり、本院の創設時から大切にされてきた言葉であります。

東北学院は創立以来、本法人に所属する各教育機関において一般の教育・研究活動と共に福音主義キリスト教に基づく宗教教育を一貫して行っており、今後ともそれぞれの教育機関は、正規の学校行事としての礼拝と正課必修としてのキリスト教教育を不変のこととして実施していくものとしています。

学校法人東北学院は、建学の精神の堅持を根本理念とし、次の三つの基本方針により教育事業の経営にあたっています。

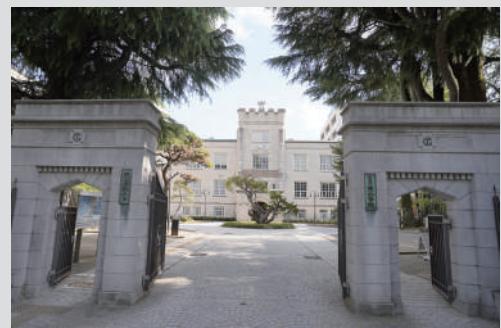
1. 教育事業を安定的に持続させる経営
2. 社会的に適切と評価される経営
3. 社会に対して説明責任を果たす経営

2025年5月1日現在、東北学院大学は10学部21学科（学生募集停止中の学部・学科を含む）を有し、学生数は11,570人となっています。

【設置校】

○東北学院大学

- ・文学部
 - 英文学科
 - 総合人文学科
 - 歴史学科
 - 教育学科
- ・経済学部
 - 経済学科
 - 共生社会経済学科※
- ・経営学部
 - 経営学科



東北学院大学土樋キャンパス

・法学部	工学研究科博士前期課程・博士後期課程
法律学科	人間情報学研究科博士前期課程・博士後期課程
・工学部	
機械知能工学科	
電気電子工学科	○東北学院高等学校
環境建設工学科	
情報基盤工学科※	○東北学院榴ヶ岡高等学校
・地域総合学部	
地域コミュニティ学科	○東北学院中学校
政策デザイン学科	
・情報学部	○東北学院幼稚園
データサイエンス学科	
・人間科学部	
心理行動科学科	
・国際学部	
国際教養学科	宮城県仙台市青葉区土樋一丁目 3-1
・教養学部※	
人間科学科※	URL https://www.tohoku-gakuin.jp/
言語文化学科※	
情報科学科※	
地域構想学科※	
※…2023年4月学生募集停止	
・大学院	
文学研究科博士前期課程・博士後期課程	
経済学研究科博士前期課程・博士後期課程	
経営学研究科修士課程	
法学研究科博士前期課程・博士後期課程	



東北学院大学五橋キャンパス