

■■ 私の私学考 484 ■■



創立 140 周年を迎えて

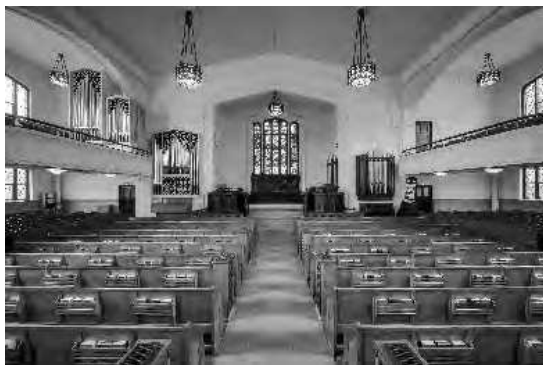
学校法人東北学院 理事長 原 田 善 教

1. はじめに

宮城県仙台市に所在する学校法人東北学院は、2026 年に創立 140 周年を迎えた。東北学院は、1886 年、日本最初のプロテスタント教会の日本基督公会を組織した押川方義（初代院長）とアメリカ・ドイツ改革派教会宣教師のホーイの 2 人の教師によって 6 名の学生で仙台神学校として創立され、5 年後にキリスト教普通教育を行う学校として校名を東北学院 (North Japan College) と改称した。1 年遅れて着任した同教会の宣教師シュネーダー（第 2 代院長）とともに彼らを東北学院の三校祖と呼んでいる。

本院の建学の精神は、「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・キリストにならう隣人への愛の精神を培い、文化の進展と福祉に貢献する人材の育成を目指す」ものである。その上で、東北学院教育の基本方針を次のように定めている。「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きた。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する」。

これに基づいて、学期中は各設置学校において日々の礼拝が大切に守られている。例えば、大学では毎日土樋・五橋の両キャンパスにおいて 10 時 20 分から 20 分間、礼拝の時間が設定され、年間延べ参加学生数が 2025 年度では 2 万 5000 人であった。中学校・高等学校、榴ヶ岡高等学校、幼稚園においても毎朝の礼拝時間に全校生徒、園児が参加している。



▲ ラーハウザー記念東北学院礼拝堂
(大学土樋キャンパス)



▲ 押川記念ホールとパイプオルガン
(大学五橋キャンパス)

本院の経営理念を次のように定めている。「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る。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はたす経営」。現在では、経済合理性に基づき継続性、法令遵守（コンプライアンス）、説明責任（アカウンタビリティ）を心がける学校法人経営に注力している。

2023 年私立学校法改正に伴い本院の寄附行為の改正を行い、本法人の目的を「キリスト教に基づいて徳育を施すことを不変」と規定し、この規定を変更するには「全理事の賛成を必要とする」ことを明記した。また、院長を「設置する学校のキリスト教教育を総理する」と明確に規定し、キリスト教学校としての東北学院の特性を堅固なものにした。

今日、キリスト教学校としての東北学院は、大学・大学院、中学校、高等学校 2 校、幼稚園を有し、収容定員 1 万 4000 名の東北・北海道地区最大の歴史と伝統ある学校法人に発展してきた。そこで、本稿では、近年の東北学院の取り組みについて紹介することにした。

2. 社会情勢の激変とアイデンティティの確立

～スクールモットーとブランドマーク：ブランディング戦略

周知のとおり、我が国における少子化は予想を上回るスピードで進んでいる。2024 年の出生数は統計史上初めて 70 万人を下回り、68 万 6000 人となった。ところが、2025 年 12 月の朝日新聞は 2025 年の出生数を 66 万 8000 人と推計した。したがって、2043 年の 18 歳人口は今より 40 万人減少することになる。驚くべきスピードで減少している。まさに私立学校危機の時代である。さらに東北地方の少子化は全国平均を上回って進んでいる。文部科学省は 2040 年の宮城県の前予想進学者数に基づく私立大学の定員充足率は、2021 年と比較して 62.5%になると予測している。東北 6 県では 60.64%である。

こうした状況認識に基づいて、教職員間で危機意識を共有することから始めた。繰り返し様々な機会を捉えてデータを示し、少子化が進む中でいかに生存戦略を策定するかを課題として提示した。私たちはバブル崩壊後に地域一番店と言われた企業でも瞬く間に破綻の危機に陥ってしまったことを知っているからである。とはいえ、危機意識だけでは前に進むモチベーションを引き出すことはできない。大学の大量化とともに教育共同体を形成する教職員の意識に建学の精神は希薄化しつつあり、まずは建学の精神に回帰することにした。本院の建学の精神は、先も述べたように福音主義キリスト教による人格教育である。これをわかりやすく具体的に表現したものがスクールモットーだが、本院で

(図表 1)新たなブランドマーク



はいろいろな聖句が用いられていた。そこで、スクールモットーを LIFE LIGHT LOVE（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）に統一し明確化することにした。このことによって本院に連なるすべての人々の意識を同調させ、東北学院のアイデンティティ（TG IDENTITY：帰属意識）を高めるマインドセットの変革に取り組んだ。これに基づいて歴史と伝統を表現する新たなブランドマーク（図表 1）を策定し、新たなブランディング戦略を開始した。このことによって教職員が一丸となって危機の時代に取り組む姿勢を醸成できると考えてのことであった。

ブランディング戦略は、外形的なところから始めた。図表 1 に示したように、スクールモットーと歴史と伝統を示す新たなブランドマークを策定し、それに基づいて襟章を制作し、式典関連では着用を義務化するとともに日常業務においても着用を推奨した。また、名刺にもブランドマークを記載するとともに裏にはスクールモットーを表示した。さらに、建学の精神、スクールモットー、歴史と沿革、教育の基本方針、経営理念、校歌、教職員の行動宣言、私の行動宣言を内容とするクレドカードを作成し、常に携帯し本院に対する思いと誇りを共有することができるようにした。

これと同様に、内面的なブランディングも進めている。つまり、「建学の精神を確認し自分ごととして絶えず更新していく」ために、「建学の精神の自分ごと化プロジェクト」を始めている。具体的には、教職員に毎日の学校礼拝への出席を促すとともに聖書に学ぶ機会を月に 1 回就業時間内に用意した。このことによってキリスト教への理解を深め、キリスト教学校で働くことの意味を自分ごととして省察し、建学の精神の現代的理解に基づいて内面的に成長した職員として学生に対応することができるようになればと願っている。

3. 東北学院の基本戦略：東北学院中長期計画（TG Grand Vision 150）

急速な少子化の進行による私学経営の危機については以前から幾度となく論じられてきたところである。斜陽産業と化した教育機関をいかに活力ある学校にし、社会から選ばれる学校にするかがまさに問われている。東北学院においてもそうした危機意識の現れとして 2010 年頃から大学部門の中期達成目標を中期計画として立案することを計画していた。2011 年の東日本大震災によって中断を余儀なくされたが、2013 年からの 5 年間の中期達成目標を策定した。これを契機に学校法人全体で中長期計画の策定気運が高まり、創立 150 周年を迎えたときの東北学院の姿をイメージできるような TG Grand Vision 150 を策定することになった。それは創立 150 周年を迎えたときにどんな学校でありたいかを問うものであり、現在の延長線上ではなく創立 150 周年の姿からバックキャストするものでなければならない。創立 150 周年を迎えたときの東北学院の姿は、東北・北海道地区で「比類なき学校」となっていることである。東北学院中長期計画 TG Grand Vision 150 は、まさに「社会から選ばれる学校」としての東北学院を実現するための「導きの糸」にほかならない。組織体としては常任理事（総務担当）を委員長とし、

常任理事、各設置学校長、副学長、法人事務局長、管理部門部長をメンバーとする企画委員会を設置した。その管理運営のための事務局を法人事務局庶務部企画課に置いた。

2016 年東北学院創立 130 周年に、2036 年創立 150 周年を見据えて TG Grand Vision 150 が公表された。それは、何よりも少子化という私立学校を巡る社会状況の変化に対応した危機意識の現れであった。日本の私立学校は、少子化の時代にあって、大変厳しい状況に直面している。TG Grand Vision 150 は、東北学院が明確なブランド色を打ち出し、地域におけるプレゼンスをさらに高めることで、この危機を乗り越え、さらには危機をチャンスに変えるための計画である。そこで、まずはビジョンを「ゆたかに学び 地域へ 世界へ ーよく生きる心が育つ東北学院ー」と明確に定め、それに基づく各設置学校の将来像を示すとともに、その実現に向けて創立 150 周年に至る 20 年間のロードマップを提示し、20 年間を 5 年ごとの 4 期に区分し、それぞれの期における全体及び各部門の達成目標を明示し、その実現に向けた年度ごとの実行計画（重点項目）を策定し実行することにした。まさに PDCA サイクルの見える化であった。

2020 年度に 5 年間の第 I 期中期計画が終了したことを受けて、それまでの総括を行い、3 点の課題が見いだされた。①TG Grand Vision 150 への教職員の認知度が低いことである。この点は 2018 年度に行った第 I 期中期計画の中間検証の際のアンケート調査によって明らかになった。それは計画が法人を中心にトップダウンで策定されたことに起因していた。②TG Grand Vision 150 にすべての通常業務も包含され予算化したことによって、特色を示すはずの計画が平板なものとなってしまったことである。③計画の達成に必要な数値目標等を設定しなかったことにより、どこまで進捗したのかを把握することが困難な状況を生み出したのである。これらの課題の改善方策として、①第 II 期中期計画の策定にあたっては中堅若手教職員を中心にボトムアップ方式も採用した。②特色ある計画だけを抽出し特定予算化する計画を打ち出した。③第 II 期中期計画は 5 年の期間からなる計画という年次計画を意識して、達成目標としての 5 年間の KGI（重要目標達成指標）と単年度の KPI（重要業績評価指標）を導入した。

この上で、第 II 期中期計画（2021-2025 年度）の策定にあたっては、まず東北学院及び各設置学校の将来像をより明確化することにした。東北学院全体の計画と各設置学校の計画が統一された目標に向かって同じ歩みをなし、それが 5 年ごとの 3 期にわたった計画として明示されるとともに第 II 期中期計画の 5 年間の歩みを具体的に示した。また、第 II 期中期計画からの大きな特徴は、できる限り数値目標を設定し、その達成度を定量的に評価する仕組みを導入したことである。第 II 期中期計画のゴールを KGI とし、その達成のために各年度の KPI を設定し、PDCA サイクルを「見える化」とともに、その進捗管理のための管理ステップを追加的に明示した。さらに、各部署における業務のゼロベースの見直しとスクラップアンドビルドを行い、将来像の実現に向けた特色ある事業を中長期計画に盛り込むこととした。

第 II 期中期計画の 3 年経過後に、第 I 期中期計画と同様に進捗管理を兼ねて中間検証を行った。各部署における進捗は概ね順調であったものの、①計画がどうしても総花的になり総数過多となりがちであること、②KPI、KGI といった指標の難易度が部局ごとに異なっていること、③期間の途中で計画を見直す機会を設けること、といった改善に向けての課題が見出された。これらを踏まえて 2025 年度に第 III 期中期計画の策定に入った。なお第 II 期中期計画の総括は第

Ⅱ期中期計画終了後の 2026 年度に行うことにしている。

2026 年度から始まる第Ⅲ期中期計画の策定は、第Ⅱ期中期計画の中間検証に先立って 2023 年末から始めた。まず、第Ⅲ期中期計画の策定方針を確定し、本院内に公表した。2024 年夏には、この方針に対する意見とともに第Ⅲ期中期計画への期待や要望を全教職員に対してアンケート調査を行った。また、企画委員会において理事長、学長、校長、園長、法人事務局長による東北学院の将来像について語る会をトップインタビューとして開催した。その上で、第Ⅱ期中期計画から導入している教職員ボランティアによるボトムアップ型の第Ⅲ期中期計画策定ワーキンググループ（政策目標・施策検討チームと指標管理チーム）を設置し、企画委員会小委員会が提示した原案に基づいて具体的な素案作りに取りかかった。策定計画素案については全教職員に対してパブリックコメント（意見募集）を求め、多数の有意義な改革提案を得ることができた。それとともに TG Grand Vision 150 第Ⅲ期中期計画を自分ごと化する意識改革も進んだと思われる。第Ⅲ期中期計画案は企画委員会で承認された後、本院内に公表され説明会を開催し、第Ⅲ期中期計画に基づいた単年度実行計画の作成を各部局に依頼した。今後は常務理事会、理事会、評議員会を経て確定し、2026 年 4 月に確定版が本院内外に公表されることになっている。

TG Grand Vision 150 の全体像を図表 2 に示しておいた。第Ⅲ期中期計画の特長は、2036 年の東北学院の将来像を「社会から選ばれる学校」として図表 3 のように一層ブラッシュアップし、その実現に向けて第Ⅲ期中期計画を 4 つの柱とそれに紐づく政策目標を図表 4 のように設定したことである。





（図表 2）TG Grand Vision 150 の全体像



(図表 3) 法人事務局及び各設置学校の将来像

学校法人東北学院 (法人事務局)	「ゆるぎない学校経営で、未来を創る」 学校法人東北学院は、各設置学校の教育を支援し、安定的な学校経営を行うために経営基盤を確立し、社会から選ばれる学校となる。
東北学院大学	「地域との共創でひらく、未来の扉」 東北学院大学は、都市型キャンパスの特性を活かし、地域と共創しながら、ゆたかな教養と深い専門性を備えた人材を育成する総合大学となる。
東北学院 中学校・高等学校	「未来学力を育てる、中高一貫教育」 東北学院中学校・高等学校は、多様性を尊重し、ともに生きる力を育み、主体性、創造性を伸長する未来志向で生徒中心の中学校・高等学校となる。
東北学院 榴ヶ岡高等学校	「伸びる個性、深まる探究心、次世代を支える人材を育成」 東北学院榴ヶ岡高等学校は、主体性を尊重する協働的で個別最適な学習を提供し、力強く社会を生きぬく人材を育成する高等学校となる。
東北学院幼稚園	「自分らしく、生き生きと」 東北学院幼稚園は、遊びを大切にしながら、神さまに愛され、友だちと仲良く行動し、何事にも意欲的に取り組み、人としての基礎を育む幼稚園となる。

(図表 4) 4つの柱と政策目標

【4つの柱】	【政策目標】
柱1  学びと成長を促す 環境づくり	① 知的好奇心と学びの意欲を深化させる教育支援 ② 成長実感を育むための支援
柱2  地域に根差した 特色の強化	① 地域・自治体・企業との連携を通じた新たな価値創出 ② アントレプレナーシップの育成
柱3  ALL東北学院の 推進	① 一貫教育の推進 ② 同窓生との連携拡大
柱4  学校法人としての 基盤強化	① 入学生の確保 ② 収入構造の多角化 ③ 人的資源のパフォーマンス向上

現時点で、各設置学校別にこの政策目標の実現に向けた施策が明示され、そのための具体的実行計画が実施主体部署を明記して5年間のロードマップとともに2025年11月末に提案されている。これらの具体的実行計画については事務局で精査・修正の上、予算ヒアリングを経て2026年度予算として計上されることになっている。

社会情勢の激変はVUCAの時代、予測不能な時代、先の見通せない時代と呼ばれたように、危機の時代に我々はいま生きている。我々はこの時代を生き抜く羅針盤としてTG Grand Vision 150を策定している。各期の検証・修正を経てブラッシュアップされてきた中長期計画が、比類なき学校＝社会から選ばれる学校として存立する東北学院の姿を描き出すものとして、学校法人全体でその実現に注力し進んでいるところである。

4. 大学キャンパス整備事業～新キャンパスの開学

TG Grand Vision 150（東北学院中長期計画）の中核に大学キャンパス整備事業がある。東北学院が大学キャンパス整備事業に取り組み始めたのは 2013 年であった。「土樋、多賀城、泉という 3 キャンパスをワンキャンパスに」をキーワードに、分散していたキャンパスを都市型（アーバン）キャンパスに統合する計画をスタートさせた。その前段階として土樋キャンパスを拡張するために東北大学から用地を取得し、2016 年にホーイ記念館を建設した。その 1 階から 2 階には、学生の主体的学びを促す施設として東日本随一の規模を持つラーニングコモنزを設置した。この施設を協同的な学びによる仲間との交流を通じて様々な価値観や学びの共有を実現する場と位置づけている。このコンセプトは次の五橋キャンパスのライブラリーコモنزにも引き継がれ共有されている。



▲ 土樋キャンパス正門



▲ 五橋キャンパス

2022 年 10 月に新しい大学キャンパス（五橋キャンパス）を都市型キャンパスとして竣工した。五橋キャンパスのコンセプトを、第一に、学都仙台を象徴するキャンパス、第二に、地域と共創する (co-creation) キャンパス、第三に、市民に開かれたキャンパス、第四に、新旧一体のキャンパス、第五に、時代とともに成長するキャンパスと設定し、その上で、旧来の土樋キャンパスとあわせて「ひとつのキャンパス」として運用することにした。

2023 年 4 月供用開始した五橋キャンパスは 4 つの建物群からなる。16 階建てのシュネーダー記念館、押川記念館、講義棟、研究棟である。シュネーダー記念館には 1 階に未来の扉センターを置き、地域の人々との交流を深める地域交流・連携の場とした。近隣町内会や様々な団体が学生と交流しながら活動できる場として中会議室やフリースペースを開放している。子ども食堂なども実施できるように厨房設備も用意している。また、カフェを地下 1 階から 1 階にオープンし、学生や住民の憩いの場とした。2 階から 5 階はライブラリーコモنزとして図書館機能とラーニングコモنزを融合させた施設にしている。6 階は事務室や会議室を配置し、7 階以上の上層階は研究室と実験実習室にしている。最上階の 16 階には展望ラウンジを設け、教職員・学生の憩いの場とした。押川記念館は 1 階の学生食堂、2 階から 3 階の 1000 席のホールからなる。このホールには泉キャンパス礼拝堂にあったパイプオルガンを移設し、学期中は毎日大学礼拝が行われている。また、音響効果にも

注力し音楽にも各種講演にも対応できるように工夫されている。講義棟は7階建てで、1階は駐輪場、2階が事務フロア、3階より上層階が様々なサイズの講義室とし、最上層階までエスカレーターで行けるようにした。研究棟は8階建てであり、工学部の研究室、実験実習室からなる。各研究室を実習室と融合した研究ユニットとしている点が特徴である。

大学は場の産業であるので、五橋キャンパスには様々な施設面での工夫が行われている。まず、仙台市営地下鉄五橋駅と直結し学生・教職員と地域社会の人々が容易に交わるようにした。その上で、4つの建物をTGUリング（回廊）で繋ぎ、相互に有機的に結びつくようにした。4つの建物に囲まれた広場（TGUコート）を交流の場とした。さらに交流の輪が広がることを期待して各建物にはTGUコートに面して各階にラウンジを用意した。こうした様々な人々との出会いや交わりが、新たな発想や知恵を生み出し、人間性豊かで高度な社会的スキルを持つ人材を育て、地域社会との絆を深め、豊かな社会の礎を創りだしていくことになり、そこで学ぶ学生たちも「ゆたかに学び 地域へ 世界へ」と活躍しその才能を花開かせていくことになることを期待している。



▲ 五橋キャンパスとTGUリング

「知 (intelligence) の拠点」としての大学は地域社会との関わりなしに存続することはできず、その意味で大学は「地 (community) の拠点」でもある。つまり、「大学は地域の財産 (宝) であり、地域は大学の財産 (宝)」でもある。五橋キャンパスは旧来の土樋キャンパスと併せてひとつのキャンパスとして一体的に運用し、地域社会との交流・連携を踏まえて共創し、知 (地) の拠点、intelligence と community の拠点としての大学を一層発展させていく契機になるものであり、地域との共創 (co-creation) という意味で、地域社会との交流拠点と位置づけている。

5. 教学改革

学校としては施設設備の充実も重要であることは言うまでもないが、何よりも教育内容を充実させることが最優先でなければならない。そこで、この間の各設置学校の教学改革について述べておきたい。

(1) 大学改革

本学は戦後新制大学として創立して以来、教養教育 (リベラルアーツ) を重視する大学として存立してきた。1991年の大学設置基準の大綱化以来、教養部の解体など全国の大学で喧しく論

じられてきたが、本学では全学の教養教育は 1988 年に教養部を発展的に改組し学際性を重視して創られた教養学部によって担われてきた。新たな教養教育の再編は 2008 年の「学士課程教育の構築に向けて」答申への対応から始まった。その結果、教養教育は全学共通の教養教育科目のうち基礎的科目群を人間的基礎（聖書を学ぶ、市民社会を生きるなど）と知的基礎（クリティカル・シンキング、読解・作文の技法など）からなる TG ベーシックとそれ以外の教養教育科目とに区分され、全学部の協力の下で実施することとなり 2013 年度から運用された。

その後も継続的な振り返り（検証）が行われ、キャンパス再編（五橋キャンパス開学）と時代や社会の要請に応えた学部改組との関係で、教養教育の主たる担い手として教養教育センターが設置されることとなり、2023 年度に大幅な教養教育の改編が行われた。そこには高等教育開発室が設置され専任教員を配置することによって、高等教育政策の動向をふまえ、学内外の様々なデータに基づく教育課程の編成について大学執行部に助言する体制が構築された⁽¹⁾。とはいえ全学部で教養教育を担うという共通理解は変わることなく、新たな組織、全学教育機構のもとで教養教育の運用・実施がなされている。また継続的な見直しの結果、2027 年度からの教養教育の改編が現在進行中である。

2023 年度に五橋キャンパスの開学に合わせて学部改組を行い、新たに 4 学部 5 学科を新設した。地域総合学部地域コミュニティ学科、同学部政策デザイン学科、情報学部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である。これにより 6 学部 16 学科から 9 学部 15 学科となった。こうした新学部は、地域社会と連携して地域課題に取り組むとともに、データサイエンススキルを身に付け、国際性豊かな地域人材を養成することを目的としている⁽²⁾。また、ワンキャンパスとなったことによって学部間の垣根を越えた交流が促進され、文系・理系の枠を超えた教育を強化するために、数理・データサイエンス・AI 教育プログラム（通称 MDASH）を導入し、リテラシープログラム、応用基礎プログラムの両方で文部科学省の認定を受けている。

大学院改革では、社会人向けのリスキリング・リカレント教育の一端を担うものとして、2025 年度に「東北の地域経済発展を担うデータサイエンス人材育成事業」に基づいて経済学研究科に経済データサイエンス専攻を新設した。これは、2023 年度の文部科学省「デジタルと掛けるダブルメジャー大学院教育構築事業～Xプログラム～」に選定されている。また、経営学研究科では 2026 年度から企業経営に関する履修証明プログラムを、人間情報学研究科では公認心理師コースを開設し、同時に地域社会に向けて心理相談室を開設する予定である。

これらの学部改組や大学院改革などの教学改革は大学教育の質向上・保証の一環であり、今後は学修者本位の学びを重点化するために、「繋ぐ」をキーワードに 4 つの柱、グローバル教育、地域連携教育、AI・IT 教育、アントレプレナーシップ教育に注力する。それぞれの拠点を整備しそれぞれが連携しながら、中高大、地域社会や企業と連携し、地域社会に有為な人材を供給する基盤を構築することになる。具体的には、2023 年のベガルタ仙台との包括連携協定により、2025 年度から泉キャンパスにベガルタ仙台の練習拠点を創設し、高大連携とともに地域に開放

(1) 千葉昭彦「教養教育カリキュラム改訂の経緯とその意義」『東北学院大学教育総合研究所報告集』第 24 集、2024 年 3 月参照。

(2) 大西晴樹「新しい酒は新しい革袋に盛れ」『大学時報』（日本私立大学連盟）No.407、2022 年 11 月参照。

して地域の賑わいを創出している。また、2025 年に東北医科薬科大学との包括連携協定を結び中高大連携を進めている。さらに多様な大学、様々な企業や自治体と包括連携協定を結び、繋がるネットワークを構築する予定である。

今後の学部改組の取り組みとしては、構想中であるが 2027 年度に新学部（未来探求科学部、教育学部）を開設する。本学は、2025 年リクルート進学総研調査⁽³⁾によれば東北エリアで高校生が志願したい大学 1 位となった。五橋キャンパスの開設によって「交通の便が良い」ことが評価されてのことだが、今後はそれ以上に教育の質についての高評価を求めるためにも時代や社会のニーズに敏感に対応して継続的な教学改革を進めることにしている。

教育環境整備としては、老朽化した土樋キャンパスの再整備計画を進めることにしている。土樋キャンパスを歴史と伝統を感じさせるキャンパスとするために、解体した建物跡地はゆとりのある緑地帯などにする計画である。また、土樋・五橋キャンパスをひとつのキャンパスとして効果的に運用するために、中間地点に新棟（名称：TG コネクト）を建設することにした。2028 年供用開始予定の TG コネクトにはグローバル教育センターやアントレプレナーシップ教育センターを置き、産官学金の交流の場とする予定である。TG コネクトは土樋・五橋を繋ぐとともに地域社会との連携を進める拠点ともなる。

(2) 中等教育・幼児教育の刷新

少子化の影響は中等教育部門でより早く大きく現れたので、2018 年より設置学校将来構想検討会議を新設し、法人役員と設置学校長等によって各設置学校の今後の在り方を検討してきた。

大学設置法人では大学経営に注力するあまり中等教育部門をおざなりにしてしまいがちである。そこで、この会議では、両校の施設・設備面や教員の教科指導力の向上などを課題として取り上げている。法人役員が年 4 回各設置学校を訪問し、授業参観を通じて意見交換し授業の質向上に寄与するとともに、設備面も含めて実態を把握し、各校の課題を共有しその改善に向けて協議を重ねるよい機会となっている。教員の質向上を意図して両校教員の各種合同研修会を充実させ 2026 年度より開催することが予定されている。

今後は、両校ともこうした教員相互の研修を通じて教育内容・方法を一層充実させるとともに、東北学院の設置学校として中高大連携を基盤に AI・探究学習の展開を進めることにしている。

① 東北学院中学校・高等学校

中学校・高等学校は伝統ある宮城県内唯一の男子校だったが、定員未充足が続いていた。特別選抜、特別進学、TG 総進といったコース制を導入し進学実績を上げる努力を試みてはいたが、成果がなかなか上がらない状況であった。そこでコース制を総括した上で、スクールモットー LIFE LIGHT LOVE と「未来学力」をキーワードとする新たな教育方針を打ち出し、男女共学化を伴う学校改革に踏み出した。それは、これまで必要とされてきた学力に、これからさらに重要となる主体性、多様性、創造性の 3 つを柱とする多様な資質・能力を加えて未来学力と呼び、未

(3) リクルート進学総研『進学ブランド力調査 2025』2025 年 8 月 4 日

来学力を育てる学校に進化しようとするものである。

具体的には、生徒の主体性を重視し、生徒中心の授業、生徒主体の学校行事、生徒による意思決定を尊重する部活動の実現を目指す。多様性を尊重する時代にあって教育自体が様々な価値を受け入れることが大事と考え、男女がともに学ぶ環境や制服を義務付けない、統制、画一を脱却し生徒が個性や創造性を伸ばせる環境を作るため、正解の分からない問いに教師がともに向き合いながらコーチングに徹することを目指すものである。

このように 2022 年度より「未来学力」をキーワードにした男女共学化を伴う学校改革を進め、オープンスクールや学校説明会の質向上を図り、塾訪問機会の増加など広報に注力した結果、多くの受験生と入学者を獲得することになった。このことはこうした学校改革の取り組み（キーワードとしての「未来学力」）が受験生や保護者に、そして地域社会に大きく受け容れられた結果であると考えている。男女共学化によって校内の雰囲気が大きく変わり、生徒・教職員が何事にも前向きに取り組むようになり、生徒主体の学校運営が少しずつ実現している。また、課外活動においても女子の活躍もあり多くの部が全国大会に出場を果たしている。これらのことが本校の社会的評価（ブランド価値）の上昇に繋がっている。

② 東北学院榴ヶ岡高等学校

榴ヶ岡高等学校では、特別進学、TG 選抜、総合進学といったコース制の特色を活かしつつ導入した「進学重視型単位制」の定着を図り、教育改革を進めている。特に、課題探求の授業を強化し、STEM 教育や高大連携事業として大学教員の協力の下、プレカレッジやグローバル教育など様々な取り組みを行っている。

英語力強化のために英検の資格取得を進め、東北学院大学への推薦出願の全員が英検準 2 級を取得している。第二外国語として中国語、ドイツ語、フランス語を開設し、グローバル社会で生き抜く力を涵養している。そして、教員の教科指導力の向上のために、研修会や公開授業を継続的に実施し、授業の中に「探求」活動を取り入れた授業の進め方について充実した研修が行われている。全教員参加型の授業参観や保護者向けの授業参観も実施し、授業実践力の向上に繋がっている。

2025 年度から大学泉キャンパス 2 号館（教室棟）へ移転したことによる教育環境の充実が「進学重視型単位制」の十全なる展開を保障することとなった。このことによって多くの受験生と入学者を獲得している。

③ 東北学院幼稚園

幼稚園は、少子化の影響を最も早く受け、園児募集の厳しさは年々高まっている。2022 年度より子ども・子育て支援新制度に基づく施設型給付幼稚園の体制のもとで、建学の精神を堅持して充実した幼児教育を展開し、満 3 歳児を受け入れるなど定員充足に力を入れている。地域社会との連携活動や高齢者施設との交流、中高大連携の下での英語学習、学生・生徒のボランティアによる園児との交流、大学土樋キャンパス訪問や五橋キャンパス押川ホールでの発表会など様々な取り組みを行っている。

これらは「遊びの教育」として園児の非認知能力を高め、園児の成長を促すものとなっている。

6. 職員改革～DX化と職員のリスクリング

(1) 意識改革と業務見直し・効率化

少子化という私立学校危機の時代を迎え、他の学校との差別化を図るために様々な施策を行わなければ生き残れないことは明らかである。しかし、そのために新たな人員を手当てすることは難しい。これから職員は減ることはあっても増えることはない、人の頭数で仕事をする時代は終わったという意識を持つこと、すなわち人数の論理の打破が重要であり、そのために業務の見直し・効率化が不可欠である。それには常に業務の先には学生・生徒がいるという意識を持つことが前提とされている。このように危機意識の醸成とともに、職員の意識改革と業務効率化を進めている。

まず業務効率化という面でペーパーレス化を進めている。会議における資料を可能な限り紙媒体から電子媒体に変え、印刷の手間と時間を削減した。また、設置学校すべてにおいて入学試験を Web 出願に変更し効率化が進んでいる。コロナ禍でのオンライン授業の経験をふまえて紙の資料が削減され、大幅な時間とコストの削減が進んでいる。

また、教育面でも管理運営面でも DX (デジタルトランスフォーメーション) 化を進めている。DX 化とは ICT を用いた業務の効率化とそれに伴う業務のやり方そのものの見直しである。前例を踏襲した業務の上にさらに新規の業務が加わり、増える一方の業務を整理しなければ業務が回らなくなっており、したがって人工知能 (AI) やデジタルツールの活用で業務を効率化して大胆に改革し無駄な業務を減らさなければならなくなっている。職員の数が増えない以上、各部局に割り当てられた人数で仕事ができるように大胆な定型的業務の効率化と全体の業務を見直すとともに、その人でなければできない仕事をなくし、業務マニュアルに基づいたチーム体制を構築することによって属人化の解消を進めている。

例えば、本院の各会議の議事録作成については AI への代替が進んでいる。また、駅の入場は自動化され銀行店舗の窓口も不要となりつつあるように、近い将来、学校における窓口業務は AI エージェントに代替されるようになり、窓口業務に携わる専任職員は不要になると考えられる。本院においてそこまで転換が進んでいるわけではないが、そうした事態に備えてチャットポッド等の活用を進めている。また、業務見直しと関わって情報システム等のコスト削減は不可欠である。導入しているシステムは汎用システムだから誰でも使えるシステムでありながら、本院独自の仕事のやり方を汎用システムに載せようと追加コストのかかるカスタマイズを行うといった慣習を一切認めない、言い換えればシステムに業務をあわせるように指示している。

こうした業務の見直しは自分の部局だけを考えるのではなく本院全体を考えて、つまり縦割り主義 (セクショナリズム) を脱却し、部分最適から全体最適を目指して部署横断的な業務の見直しを進めることが重要であり、この部分での職員の意識改革を進めている。

(2) 求められる職員像

将来、定型的業務の AI による代替が進むと考えられるなかで、職員のあり方を「事務処理型」から「戦略的政策立案型」へと大きく転換させている。職員は、単に与えられた業務を正確にこなすだけの「事務屋」であってはならない。課題解決能力を持ち、自らの部署や部署を超えた課題を認識し、その解決に向けた取り組みを行えるようになることが「発展・進化」の道である。また、学内外の動向を察知し、それに基づいた改革を提案・実行できる能力が求められている。その結果、複数の部署を経験して幅広い知識を持つ「ジェネラリスト」であるだけでなく、高等教育の知見や本院の政策に精通し、改革をリードできる「ジェネラリストの専門性を備えた職員」⁽⁴⁾を目指すべきとして、そのためのスキルアップが欠かせないことを繰り返し指摘している。つまり、専任職員は、バックヤードで業務や各学校、そして学校法人の中長期的なあり方を戦略的に考え実行計画を創り、行動していく存在、すなわち戦略的政策立案型職員でなければならない。

そうした職員のスキルアップ＝リスキリングに向けた取り組みを始めている。それぞれの年次でどのようなスキルを身に付けるべきか、内部の研修プログラム (SD)、外部の研修プログラム、自己研鑽プログラムに分けて、学んでおくことを定義した職員育成プログラム (人への投資計画) を策定している。具体的には、IT リテラシー、データサイエンス、統計解析、私学行政法令、学校会計、高等教育政策の動向、マネジメント力など幅広い分野でのリスキリング (学び直し) が可能な形で展開される予定である。自己研鑽に委ねられる部分が多いものの、そのプログラムによって職員が成長実感を味わうとともに自律的にももの考えることができる職員になる、これこそが戦略的政策立案型職員になるということである。このような自己研鑽によって様々な資格取得や特筆すべき業務改善に貢献した職員を表彰する職員表彰制度を構築したところである。

(3) 教職協働

スキルアップされた新たな職員像に基づいて教職協働を進めている。教職協働については、2021 年 2 月に公表された中教審大学分科会『教育と研究を両輪とする高等教育の在り方について』における「大学執行部や教員が事務職員の役割の重要性を理解し、大学経営をはじめとした可能な限りの管理運営業務を事務職員が担っていくという発想への転換が求められる」という指摘が重要である。

学校は人を育てるところであり、すべては学生、生徒、園児のために、教員と職員は対等な立場で互いにリスペクトし合う関係であり、ともに学校の価値を高めていく存在でなければならない。教員とともに職員も主体的、積極的に教育に参加・関与し、学生、生徒の成長を喜びとするようになることが大切である。学校運営は教員が片手間のできる時代ではなくなっている。教員は教育・研究に専念し、管理者として職員が管理運営を主導し教員に指示できるようにな

(4) 篠田道夫「中教審で審議が進む職員の新たな役割と専門性の向上」ベネッセコーポレーション『Between』2015 年 12 月－2016 年 1 月号、8 ページ

ることが重要だと考えている。そこで、大学部門における管理運営を担う部長には積極的に職員を登用することにした。

以上のような職員改革はまだ緒に就いたばかりであり、改革の途上にある。マネジメント力やガバナンス力を向上させた職員が学校運営を十全に担う状況にはまだまだ遠いが、目指す環境の構築に向けて歩みを進めたいと考えている。

7. むすび

東北学院は 2011 年 3 月に東日本大震災を経験し、それから 15 年の歩みの中で、地域に有為な人材を育てることの大切さを再確認してきた。先の見通せない不安な社会であればこそ、学校において希望を語る事が重要である。東北学院は、地域に寄り添い、希望を語る学校へ進化していく覚悟と決意を持って学校運営に注力している。少子化という私立学校危機の時代にあって、改革努力を継続することが自らの存続を可能にする道であり、改革を怠れば滅びの道が待っている。改革を進めることが当たり前という意識を教職員間で共有するとともに、TG IDENTITY を確立した上で学生・生徒のためにどのような改革がなされなければならないかをあらゆる機会を通して繰り返し教職員に向けて言い続けている。言い続けることこそが実現への近道であると考えているからである。

改革を進めるにあたっては、教職協働の下、新たな職員像として示した戦略的政策立案型職員によるリーダーシップが重要である。なぜなら、これからの私立学校の帰趨を決めるのは「職員力」であるからである。学校法人を運営していく力は、職員の力である。職員の能力をいかに向上させていくかが重要で、学校法人経営は俯瞰力などの資質・能力を備えた職員の力にかかっている。少子化という暗闇の中の光として教職員が一丸となって改革に取り組むことが、本院のそして地域社会の希望になると確信している。

2036 年の創立 150 周年に向け、東北学院は伝統と革新を止めることなく、キリスト教精神に基づいた独自の教育を追求し、社会から必要とされる学校としての歩みを加速させるつもりである。

【参考文献】

- ・原田善教「ずいそう 私学経営に携わって」『大学時報』（日本私立大学連盟）No.409、2023 年 3 月
- ・原田善教「インタビュー：地域社会に求められる教養人の育成」『こうえき』（SMBC 日興証券）、No.23、2023 年 12 月
- ・原田善教「インタビュー：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？」『学校法人』（学校経理研究会）No.573、2025 年 11 月