

ジム・コリンズ、モートン・T・ハンセン著、牧野洋訳「ビジョナリー・カンパニー④—自分の意志で偉大になる—」日経 BP 社、2012年9月24日刊を読む

## No Child Left Behind

1. 2002年、われわれがコロラド州ボルダーに構える研究ラボにラティー・クーアから電話がかかってきた。クーアはアリゾナ州立大学の前総長で、当時はシンクタンクであるアリゾナ未来センター(CFA)の所長を務めていた。「われわれの考えでは、ヒスパニック系の子もたちの教育が州最大の課題の一つである。どうやって問題を解決したらいいのか、結論を出さなければならない。助言してもらえないだろうか」。彼にはアイデアがあった。われわれの調査と同じように、成功例と失敗例を一对にして比較する「一对比較法」に基づいて調査するというのだ。悪い環境下に置かれ、ヒスパニック系の比率が高い公立校を対象にし、その中から良い成果を出している成功例を良い成果を出せていない失敗例を見いだす。成功例と失敗例を一校ずつ選んで一組にして対比させ、違いを浮き彫りにさせるのが狙いだ。
2. クーアは、メアリー・ジョー・ウェイツが率いる研究チームを発足させた。この研究チームはわれわれの指導を受けながら「逆境に打ち勝つ(BTO)」報告をまとめ、この中で「成功例と失敗例を決定づけているのは、校長の影響力が及ばない外部要因ではない」と結論した。つまり、一クラスの規模、授業の長さ、資金の規模、保護者の参加意欲など外部要因だけで問題をとらえてはならないというのだ。もちろん、これらの外部要因を変えれば全公立校で成果が上向くかもしれない。だが、逆境に打ち勝った BTO 校は「自分たちでできること」に向かって全力投球して成功したのであり、いわば「自力達成型」だ。逆境下でも成果を出す自力達成型には実践的な規律が欠かせない。個々の BTO 校は学業成績という最終成果に対して責任を負っており、それについて BTO 報告は三つの教訓を明示している。
3. (1)子どもが学ばないからといって、責任のなすりつけ合いをするのは禁じ手である。問題を直視し、責任を取る覚悟を持たなければならない。  
(2)「解決策はどこか外にある」と思っはいけない。子どもが学習していないから、学校自身が変わらなければならない。  
(3)子どもを誰一人として置き去りにしてはならない。どこかのクラスで一人でも学んでいない子どもがいたら、学校が本来の仕事を怠っている証だ。
4. 1997年、アリゾナ州ユマにあるアリス・バーン小学校は比較対象校並みの存在だった。3年生の読解力で州平均を大幅に下回っていた。校長のジュリー・テート・ピーチは「状況が厳しいから仕方がない」とあきらめるのを拒否した。確かに環境は悪かった。子どもの多くは貧しいヒスパニック系家庭出身。同校の財政状態が悪いことから予算は限られていたうえ、教師は人手不足のなか能力を超えて働かされていた。にもかかわらず、ピーチと教師は困難を克服し、着実に児童

の読解力を高めていった。最終的には読解力をおよそ20ポイント向上させ、州平均を凌駕した。一方、アリス・バーンの比較対象校は同じ環境に置かれながら、3年生の読解力で何の変化も出せなかった。なぜか。

5. ジュリー・テート・ピーチが一つの目標達成に向けて狂言的ともいえる規律を取り入れたからだ。それは「**読解力を含めた基礎学力向上**」である。通常は学力は学年末で評価するが、彼女は学力評価を年中行事とした。子ども一人ひとりの進展度合いをつかむため教師との協力関係を強め、必要に応じて逐次問題を解決していった。個々の子どもの学力を伸ばすのに何が必要なのか把握する狙いで、校内では教師と事務職員が連携してデータを分析し、アイデアを共有する文化を築いた。一年を通して児童ごとにきめ細かく指導・評価・支援する「終わりなき循環」であり、決して妥協しない「**教育版 20 マイル行進**」といえる。良い成果を出せば自信とやる気生まれ、それが規律をもたらす。それがさらに良い成果につながり、新たな自信とやる気を生み出す。それが再び規律をもたらすという好循環が出てくるわけだ。

6. アリゾナ州 BTO 校の校長は、「次期教育改革が特効薬になる」とは思わない。逆にやる気も自信もなくす結果を招くと考えている。そもそも、毎年のようにプログラム内容が変わる「次期教育改革」は流行であり、それに乗せられてはいけない。万能薬のように誰にでも適用できる完璧な改革プログラムを探したり、国が決める「次期教育改革」を待ったりするのは筋違いということだ。決定的に重要なのは、(1)行動を起こす、(2)自力で良質な学力向上対策を見つける、(3)狂言的規律に従って繰り返し成果を出す、(4)一定の成果が出るまで同じ学力向上対策を長期に続ける——である。成果がどんどん出てくるという事実によってこそ自信を得られる。いったん逆境に打ち勝てば、「再び逆境に打ち勝てる」という自信を得られる。好循環の始まりである。

[コメント]

No Child Left Behind、一人のおちこぼれもつぐらないう学校、教室をどのようにつくったらよいか、その方法がよく示してあるのもビジョナリー・カンパニー第4巻だ。

— 2012年9月25日 林 明夫記 —