

### 第3章. コミュニティ開発

#### 1. Max S Hayes Career and Technical High School

##### インタビュー対象者

Phillip Schwenk (President of Max S Hayes High School)

Eric Gordon (CEO of Cleveland Metropolitan School District)

John Colm (President of WIRE-Net)

Hose Estremera, (Youth Program Director of WIRE-Net)

Mark, Brandon, and Shian (Students)

##### はじめに

2012年8月23日(木)、高校にて聞き取り。校舎に入っすぐのところに、X線の手荷物検査機が設置。

##### 設立経緯とブリーフ・ヒストリー

クリーブランド・メトロポリタン学区(CMSD)の公立高校。9-12年生で共学。生徒の学業パフォーマンス(学校ランク付けは全米的教育政策)において、CMSDはオハイオ州の中で低く、Max S HayesはCMSD平均をほとんどの項目で下回る。州の12のインディケータのうち、基準を満たしているものはゼロ。ただしくリーブランドは、Max S Hayesを優秀校の1つと考えている。校長は、成績低下の原因を、入学の際の評定平均を外したり、一定水準の成績を保持しない場合の退学措置をなくしたことが影響していると述べる。このオープン・エンrollment化は、アメリカ(の都市部)の社会正義の実現と関係している。つまり、「君は最優秀だから我が校に来てください」のような物言いはできない。普遍的アクセスが理念であることを表明したいし、しなければならないものの、それが学ぶ意欲や目的が曖昧化した生徒の増加につながっている。

『学校年間報告 2010-2011 年度』によれば、平均在席生徒数は510人、全員が経済的困難者。貧困線以下の生徒は30%を越える。ブラック44.2%、ヒスパニック25.2%、ホワイト27.5%、障がいのある生徒32.9%。卒業率は順に、90.3%、64.0%、80.8%、78.8%。ヒスパニックが最も低い。校長によれば、前任校のあったロサンジェルスでは、ブラックが最低となる。つまり、同じヒスパニックでも、ロサンジェルス(西海岸)とクリーブランド(中西部)のヒスパニックは異なる社会構造のなかに置かれている。ロサンジェルスなら、家庭への学級通信をスペイン語に翻訳する担当者が配置されているが、校長が来た1年前は、この学校の通信は英語のみだった。これは、ヒスパニック家庭の、学校情報や子どもの教育への関心の低下を生む。

New Max Hayes の 2015 年完全開校(全学年の生徒がそろそろ)にむけて準備が鋭意進められている。2012 年 9 月には、9 年生が入学しスタートした。New Max Hayes には 9 つのコースがある。製造・建設系、CNC、CAD、溶接、建設などだ。インターンシップや実技実習のために、よその施設まで出向かなくて済むよう、本校の敷地内に施設を充実させた。また、出向かざるを得ないメニューについては、ヴァンを調達した。

### インタビュー対象者の経歴

Phillip Schwenk は、前任者の Alex R. Murphy 校長に代わって 2011 年度着任。校長をしていた前任校が閉鎖。ヘッドハンティング会社を通してこの求人を知り、応募。WIRE-Net 会長の John Colm はこの人事委員会の中心的メンバーとして深く関与(John Colm の略歴については筒井(2012 : 74)を参照)。

Eric Gordon は、2007~2011 年、CMSD の主任教学担当官(Chief Academic Officer)、2012 年より同 CEO(教育長)。元高校の数学教師。新任教師のころは、勉強の嫌いな子・苦手な子に、つまらない教え方をしていたが、文脈を与えたレリバントな方法に変えたら劇的に変化した。経済的・社会的に困難な背景を持った生徒の多い、都市部の教育を良いものにしていきたい。

Hose Estremeda は、WIRE-Net の若者プログラム・ディレクターに 2011 年 4 月に着任。その前は、病院・医療の 501(c)(3)で勤務。スペイン語と英語のバイリンガル。

3 人の生徒は、Mark(アフリカ系男子、数学と科学が得意)、Brandon(白人男子、数学が得意)、Shian(白人女子、英語と歴史が好き)。

### 組織構造・ガバナンス

Max S Hayes 高校は、校長を筆頭に、普通教科の教員が 40 人、職業教科の教員が 13 人。校長のリーダーシップは大切だが、教師たちは、より良い実践を促されても、それが命令的であったら動かない。教員たちが、自分は自主的に考えて行動しているのだと心から思えるよう、民主的な運営が肝心だ。

普通教科の教員と職業教科の教員は文化が違う。前者は哲学的に物事を理解したがらる。後者はより実践的で、また、時間外労働も進んで行う傾向がある。この国には伝統的に、普通教科の教師の方が偉いというハイアラーキーがある。本校はそうではなく、普通教科の教員は職業教科の教員に敬意を払っている。だが、もっと協働してカリキュラム開発や指導にあたるように変えねばならないことは確かだ。

なお校内には、WIRE-Net 専用のオフィスがある。通常、若年プログラム・ディレクターの Hose が詰めている。

## 予算

学区ごとに予算が決まり、その下で各校に割り当て。校長曰く、都市部の学区は貧しいので、設備・備品が古いままだったり、教員や生徒たち全員にツールや教材が行きわたらなかつたりする。

## 教員の経歴・採用

校長がもっと裁量を発揮できるようにしたい。だが、職業教科の教師の採用の場合、労働組合の影響(先任権制度)があるので、必ずしもそうできない。そこで、勤続年数がより長い者を採用することもあるが、勤続年数が長ければより優秀な候補者であるとは限らない。30年前なら最新技術だった内容をいま教えても仕方がない。技術進歩は早いので、特定分野を出たばかりの人を採用しなければレリバントな授業はできない。

職業教育の教員は、まずほとんどが、数年間の産業現場勤務を経験している。技術者ではなく、技能工、物づくりの熟練者だ。たとえば5年間の実務経験があれば、コミュニケーションレッジなどで職業教育の履修証明書(certificate)が取得できる仕組みを利用して、教員になっている者も少なくない。ただし職業教育教員への支払いは良くないために(他の仕事をすれば2~3倍稼げる)、技術が優秀でかつ教えるのも上手な人を雇用するのが難しい。これに対して普通教科の教員は、伝統的なルート、つまり教員養成系大学を卒業して教職に就いている。

基本的に、本校の教員は、生徒が申し分なくやっているのだから、かなり満足している。だが、生徒たちにとっては充分ではない。生徒たちの能力をもっと伸ばすことに、より注力して欲しい。そこまでできている教師はごくわずかだ。勉強が好きな生徒でも、「どうしてこれを学ぶの?」としごく正統な質問をしたにもかかわらず、納得のいく説明が返ってこなければ(そういうことが起こっているのだ)、やる気を失ってしまう。

## 詳細

### ◆我々が目指している学びとは

生徒たちに「本物の経験(authentic experience)」をさせながら、「持続スキル(enduring skill)」を身につけさせたい。それが信頼できる教育であり、その創出と提供が我々の理念であり目標だ。

「本物の経験(authentic experience)」とは、単なる机上に留まらない学習だ。たとえば本校が所有する近所の倒壊家屋を生徒たちに修理をさせる。その際、数学が必要になるので、計算を学ぶ。修理された家屋は最終的に売却され、その代金は新たなプログラムに採用される。リアルな経験の中にアカデミックな学びが埋め込まれている。

「持続スキル(enduring skill)」とは、時代によって呼び方がいろいろ変わってきたが本質は変わらない——知識を現実には当てはめたり現実を変えたりする応用力のことだ。

こんな方向に学校での学びが変わるには、まず教師が考え方を変えねばならない。そうさせるのは校長の仕事であり、昨年は教員たちに Tony Wanger 著『世界規模の成績格差 *The Global Achievement Gap*』という本を渡した。

とはいえ、学校外の制度的・構造的問題の存在は大きい。教員養成制度は旧態依然、教育行政は変革ではなく「ちょっとずつ付け足し」的变化を好むこと、「問題児が行く学校」のような職業高校への負の社会的イメージなどによって、時間がかかっている。

全国実施のテストは、本来は、科学的分析の対象にされ、政策や実践に用いられて現状が改善されていくべきだ。しかし残念ながら、学校ランキングに人びとが踊らされる結果へとつながっている。誰が最高の教育を受けるべきかのチェックのために競争をすべきではない。だが、目標を達していない生徒たちをランク付けして罰する結果になっている。また他方で、アメリカの教育界は、科学を学習に応用しようとしめない。我流の経験主義が幅を利かせている。また教員は、学校が好きで教員になっているので、学校が嫌いな生徒たちとどう接するかという視点で物事を考えない。

我々が目指す「本物の経験」をさせる学習は、テストスコアの上昇につながっている。そういう前提でやっている。この学校は伝統的に、テストで高得点をとることを目標に教えてきた。だが、テストが目標ではない。テストは途中で介するもの (testing-through) で、テストを含めて対応できるような力をつけることが肝心だ。ただ、テストは本当にレリバントかという疑問は抱いている。これはまた別の政治的ダイナミズムの話だ。

#### ◆家庭を学校に参加させることの困難

経済的に貧しい地域の保護者を、学校教育に参加させることは難しい。共働きやひとり親で働いていることが多いために、父母会などに来る時間がなかなか確保できない。それと同時に、文化資本の問題がある。つまり、保護者が教育の重要性を認識していない、あるいは、たとえ認識している場合でも、子どもの教育は学校の先生がやることであって自分の仕事ではない、という考え方であったりする。

#### ◆ビジネス (WIRE-Net) との連携

ビジネス側と学校側とでは、連携・協働することに関して、考え方や構えが幾つか異なっている。二点述べる。

第一に、ビジネス側は性急に、ここの生徒たちを卒業後もっと雇いたい、と言ってくるが、どういう人材が欲しいのか、どんなふうに生徒たちを教育訓練して欲しいのか、それをなかなか言語化できないし、どのような生徒なら欲しいのか、その基準(何がどれくらいできていれば良いか、など)を明示化できない。こうした言語化・明示化に、必ずしも充分に本気になってはこなかった。だから私たち学校側からの問いかけによって刺激したり、協働経験を共有することが大切である。他方で学校側は、「この生徒は大変優秀ですよ。面接してみてください

ださい。彼女は素晴らしいですよ」と言えるような生徒たちを育ててきてはいるが、多くは大学に進学してしまうというのが昨今の問題だ。就職準備と大学進学準備は、かつては別個のものだったが、いまは同じなのである。

第二に、ビジネス側は教師たちに対して、「我々に対してはこれをしてもらわなくてはなりません」のような物言いをしがちである。教師側は「まあ、まあ、ちょっと落ち着いてください。あなた方は、どうして我々に、ああせい・こうせいと強制できると思うんです？」という反応だ。つまりビジネス側は、指揮命令の下に財やサービスを生んでそれで利益を上げる実業のパラダイムを学校に持ち込んでいるが、しかし学校はそういう原理で動いてはいないのだ。そしてもちろん、「将来我が社で雇用できるよう、生徒たちを訓練してください」のような要請には応じない。

アメリカは、資本主義の国という自己規定をしており、我々はそんな国に住んではいるが、資本主義の諸価値を効果的あるいは強力に教えることは、学校では行っていない。実を言えば、そういうことには気乗りがしない。その原因は、ビジネス側が教育は二の次だと思っているのと同時に、教員側がビジネス側の固有の価値を理解していないことにある。だから両者を結びつけ、ほんとうに共存していくことを学んでいくことが不可欠だ。

(因みに、Max S Hayes でのインタビュー終了直後、WIRE-Net の John Colm と校外で語らう場があった。「教師はもっと生徒を鍛えるべきだよ。さっきの校内ツアーで見たろう、自動車修理場の汚さを？ 整理整頓がなっていない。ビジネスの世界では、あれでは通用しない！」と述べていた。)

#### ◆生徒たちの連携メニュー構築・改善への貢献

WIRE-Net と Max S Hayes との連携メニュー(サマーキャンプや新入生オリエンテーション、実習など)を構築したり改善したりするテクニカル・チームには、生徒たちも参加している(筒井 2012 : 84)。全部で 13 人の生徒が参加し、うち 3~4 人が定例会議にも出席していた。

生徒たちはたくさんの貢献をしてくれた。なかでも特記すべきは、中学から高校への移行(8年生9年生、つまり 14 歳から 15 歳)に際して、生徒たちは何を不安に感じたり悩んだりしているのか、どういう導きがあるとそれらが解消されるのかを、明らかにしてくれた点だ。

#### ◆経済的に困難な家庭背景

この高校に入学した理由は、夏のキャンプ(学習体験+オリエンテーション)で関心を持った(Mark)、進路カウンセラーに強く勧められた(Brandon)、3 歳上の兄が通っていた(Shian)。3 人とも近隣からバスや自転車で通学。全員が大学進学志望だが、いずれも経済的懸念を表明。奨学金が取れるか否か、大学進学後、教科書代や文具費、食費などを払っていけるかどうか…「学費の借金を一生払い続けるなんてしたくない」。

(インタビューは、全員が一堂に会して行われた。つまり、生徒たちは、発言していない間はずっと「おとな」の話を聞いていたわけだが、校長は「クリーブランドのような都市部のほとんどの生徒たちは貧困であると考えられている。5 マイルか 10 マイル離れた他の地域にいけば、4～5 倍は裕福な人々が住んでいる」と、当たり前のように喋っていた)。

## 2. Michael Summers, the Mayor of the Lakewood City and the President of the Summers Rubber Company

### インタビュー対象者

Michael Summers (the Mayor of the Lakewood City and the President of the Summers Rubber Company)

### はじめに

2012年8月24日(金)、レイクウッド市役所の市長室にて聞き取り。レイクウッド市は、クリーブランド市の西側に隣接し、住民の所得階層がずっと高い。当日は、JETで2年間、宮城県白石市で英語教師をしていたNeil(多少の日本語を話す、父親がサマーズ氏の知人)という20代半ばの男性が同席。

マイケル社長／市長には、もともとは、WIRE-Net設立当初の会長ということで、WIRE-Netの活動やMax S Hayes 高校との連携について聞き取りをする予定であったが、企業経営者、地域ボランティア実践者、多数の公職経験者と幅広い活動歴を踏まえて、アメリカの抱える社会的・文化的・政治的・経営的諸課題についても、さまざまな話をうかがうことができた。

### インタビュー対象者の経歴

Summers Rubber社は、マイケル社長／市長の祖父と父が1949年に設立。重工業機器に使用されるパイプやホース、各種部品を製造する、従業員数60人程度の小企業。マイケル社長／市長はレイクウッド高校卒、ウィッテンバーグ大学でビジネスの学士号、ノースウェスタン大学院でMBAを取得。社長業の傍ら、近隣の労働者問題に取り組むNPOなどでボランティアを務めつつ、多数の公職にも従事(以下、主な公職の経歴)。

大学生の頃は、弁護士の資格を取って政府で働こうと考えていたが、父親から弁護士だけはダメだ、何になろうがビジネスだけは勉強しろ、と言われてビジネススクールに入学した。シカゴの大企業に就職したが、ここで成功しても大した地位には就けないことを知り、嫌だったが父親の会社を継ぐことになった。振り返れば、自分の人生の大きな出来事は、自分で進む道を決めたというよりも、周囲の状況によって導かれてきた。それは、良い道なのだと考えている。

- 1980年代後半 WIRE-Net 会長
- 1995～2003年 レイクウッド市教育委員会委員
- 1999～2003年 オハイオ州労働力政策委員会委員長(Bob Taft 知事による任命)
- 2007～2010年 レイクウッド市 市議会議員(第2区選出)
- 2011～現在 レイクウッド市長(任期4年)

## 詳細

### ◆労働倫理の欠如の連鎖に誰が対処すべきか

貧困が連鎖し続けているコミュニティの問題は、仕事を持ち、雇用を維持することが何を意味するかについての概念が人びとに無いことである。一生懸命働いて(そうするのが当然である)、より良い将来を手に入れるということの意味が理解できないことである。ロールモデルになる人がいない(いても、麻薬の売人だ)。貧しい人びとは、トライするたびに酷い目に遭いたくないと思っており、挫折は一時的な障害ではなく永続的なものと考えている。1990年代の終わりごろ、自分は地域の労働者問題に関するボランティア活動をしていて、このことを痛感した。

では、こうした状態には誰が対処すべきか。政府よりも、近隣住民により近い草の根的なNPOの方がよい仕事をしていると思う。労働倫理とそれに基づく経験を身につけていくことには、身近な人びとが解決策を提供するものだからだ。

企業の経営者や管理職にしても、これと同様の役割を果たさざるを得なくなったのが現代だ。経営者や管理職は、聖職者のように従業員に接しなければならない。「ビジネス・マネジャー」ではなく、従業員の人間全体を見て、何が起きているのか、その人の人生の目的、望み、そして問題を理解しようとしなければならない。人間の経験全体を見なければ、その人間から最良のパフォーマンスを引き出すことはできないのだ。因みにこうした考え方は、1980年代の日本企業が全世界に示したものである。

しかるに、政府がこうした仕事をしようとするとお金がかかりすぎる。というのも、政策に税金を活用している政府は、統制と信頼とを交換条件にせざるを得ないからだ。つまり、事業委託の際に、正しくお金が使われているかの確認コストが高い。要するに、ベースには不信があるのだ。これに対してNPOは、一部のお金を無駄に使ってしまうかもしれないが、それでも遥かに効果的に事業を行っている。

とはいえ、家族の機能を回復するのは困難な仕事である。なぜなら、家族の機能の回復には一世代かかること、機能が回復していることをどう測定するのか、という問題があるからだ。このように、ソフトで時間のかかる政策目標——要するに不確実性が高い——に、政府は上手く対処できない。

### ◆トップが交代し続ける行政組織という問題点

しかも、民主主義国家における政府では、トップは任期制である。このレイクウッド市なら、4年ごとに市長が、各自の幹部を連れてやって来ては去りの状態だ。私が去った後の5年目に、新市長が全てを投げ捨ててしまうかもしれない。長期的な展望を持って仕事ができない。この事実は変えようがなく、最善を尽くす以外にやりようがない。

因みに、ウィスコンシン州はなぜ労働力政策が上手くいっているのか。Bob Taft知事の任命で、オハイオ州労働力政策委員会委員長に就任したときに研究して分かったのは、ウィス



コンシン州では、Tommy Thompson が 4 期 16 年にわたって知事を務めたために、長期的な政策が可能になった、ということだ。

このように、4 年ごとにトップが替わり、実行に移されたばかりのことを放り投げ、別の新しいことをやり始めることの繰り返しである。私たちはコマネズミのように回転しているが、結局、何も起こらず、他人を責めてばかりいる。

#### ◆教育委員会の仕事とは

アメリカの教育は、一般には地域のレベルで管理されている。自分は 1995 年から 2003 年、レイクウッド市の教育委員会委員を務めた(公選制)。教育委員会の仕事は、ハード面で言えば、金の供給、校長の雇用と人事考課である。

ソフト面のそれは、地域社会の代表として、校長や教員たちと話をし、彼らの状況認識を支援することである。校長や教員たちは、教室から世の中の状況を見ており、誰よりも早くその状況を認識することが多い。たとえば、「このテストに全員合格させるためには、読書支援のスペシャリストが必要です。個別指導も必要です。教師の数も増やさなくてはなりません」というように、問題状況を把握し対処方法を提案する。

逆に彼ら(特に校長)は、私たちの地域社会についてはよく知らないことが多い。校長たちは市外から赴任してくることが多いからだ(校長の採用には、元校長が立ち上げた、州規模のヘッドハンティング会社に協力を仰いでいた)。だから教育委員会の仕事は、これをよく知ってもらうことである。小学校入学時点で本を読んだことも見たこともない子どもたちがいることをはじめ、近隣家族で何が起きているか?についてだ。

市・郡から州へ、州から連邦へと、教育政策の統制がより組織化・構造化されるにつれ、教師たちの才能、情熱、そして興味が失われていくことが心配だ。教師には、かつてのような、エネルギーがほとぼしっているような教師であってほしい。興味はないけれど重要なことだから教えよと要求されることを教えると、教師の才能や情熱は失われることがある。それは避けなくてはならない。

#### ◆高校における職業教育の問題点

製造業を取り上げて指摘するなら、高校における職業教育の問題は、現実の製造現場で駆使されているテクノロジーとの乖離がありすぎる、ということだ。確かに現代のテクノロジーは、釘の打ち方、木材の切り方、機械の修理の仕方、旋盤を使った鉄の切削などの基礎の上に築かれたものだが、そうした仕事での求人は少なくなっている。だから高校も、最新式のテクノロジーを教授していける学習環境を用意しなければならない。Max S Hayes 高校は大変老朽化しているので、New Max S Hayes として新しいコースを立ち上げたのだ(自分自身は、Max S Hayes 高校とはあまり深く関わる時間がとれなかった。ただし Summers Rubber 社には、同高校卒で 30 代半ばの社員が 2 人いる。ヒスパニックとアフリカ系だ)。

なお、これは社会全体の変化という問題だが、いまの若者には世界における選択肢がありすぎる。彼らはその多さに圧倒されてしまうのだ。これに対して 30 年前は、物事の選択が地域に根ざすものだった。仕事を探すにしても誰かのツテを頼ればよかった。つまり、意思決定は、必ずしも容易ではなかったが単純ではあったのだ。ここにいる Neil はその逆だ。彼は大学で化学を修め、日本で 2 年間、英語を教えて帰国した。24 歳だ。そこで自分の進みたい方向を模索していた。いまの 24 歳は世間知らずであり、助けが必要だ。

#### ◆「昔は良かった…」はどう危ういか

以上のような社会全体の変化、つまりテクノロジーの高度化や、人びとの人生上の意思決定の複雑化、を理解せず、過去を美化し、そこに戻ることを社会的目標とする向きがある。ティーパーティーはその典型だ。彼らは 1950 年代が最良の時代だったと思っている。

だが、学校からドロップアウトしても、朝 4 時に GM 社や US スチール社に行って、ボルトを締めるだけの仕事で中産階級の賃金を得ることができた時代は、とっくに過ぎ去っている。しかも 1950 年代は、ヨーロッパや日本は戦争による荒廃から立ち直っておらず、アメリカは生産性向上の努力をせずに利潤を得られたというだけのことなのだ。さらに当時は、人口の半分が白人でしめられており、残る半分の貧困層とくに農村部の貧困層の存在を無視して、我々は繁栄しており幸福である、と考えていたのだ。

現代は、こうした 1950 年代の常識ないし思い込みは成り立たない。ライフチャンスの大きな格差が存在することを直視し、幸先の良いスタートを切れない多数の人びとの潜在能力を、いかにして最大限に引き出すか、を考えて対処していかななくてはならない。

#### ◆WIRE-Net との出会い、そして組織の成長

WIRE-Net との出会いは、1980 年代後半、John Colm が Summers Rubber 社のドアを突然叩いて入ってきたことだ。それは 1 時間以上も続いた、素晴らしく楽しい会話だった。個人的な相性と戦略的な相性の両方が生まれ、是非とも、WIRE-Net の設立を実現しなければならないと確信した(WIRE-Net の趣旨とその設立に向けたドアノッキングの苦勞については、筒井(2012 : 74-76)を参照)。

WIRE-Net が飛躍する転換点となったのは、1992 年に Pew 慈善信託の助成金 30 万ドルを獲得できたことだ。Pew 慈善信託は、いまにも奈落の底に落ちそうな地域社会にサービスを提供する組織を創り上げることに関心を持っていたので、WIRE-Net は地域の中小企業と低所得住民を結びつける組織だとアピールし——この仕事は実にエキサイティングだった——資金獲得に成功した。このように WIRE-Net は、1998 年制定の労働力投資法(WIA: Workforce Investment Act)よりも先行していたと言える。

経営者中心の組織で、地域住民(低所得労働者とその子どもたち)の労働力開発と中小企業の支援に取り組む組織は、全米的に見て WIRE-Net ぐらいだ(その意味で、WIRE-Net は独りぼっちでもある)。

#### ◆労働力投資法——効率的な公共政策を生み出しているか？

WIA は、各州が労働力開発システムを構築することを要求している。だがそれは、非常に困難な仕事である。というのも、政府は貧しい失業者の労働力開発を最優先課題としている一方で、全ての経営者が念頭においているのは自社の従業員・雇用予定の労働者だからである。目の前に、失業者と経営者との断絶があった。彼らを一緒にするなどということができるのか？ オハイオ州労働力政策委員会委員長として自分は、福祉に関するあらゆる話し合いを行うと同時に、経営者に WIA システムに参加してもらう方途について議論した。だが結論は出ていない。現在でも、私たちは大きな葛藤を抱えている。

経営者の参加がなければ、的外れな教育訓練がなされ、資金が無駄になる。訓練対象者をせっかくコミュニティカレッジに送り込んでも、座学中心の学び方だったら、多くは運動感覚的な学習者(kinesthetic learner)であり、アカデミックな教室での否定的な経験を持つ傾向のある失業者・労働者には、死ぬほど怖い思いをさせてしまうだけだ。

とはいえ、経営者側にも欠点がある。とくに中小企業の経営者たちの多くは無知である。学校は子どもたちをしっかりと教育していないから、わが社で採用できるような人材がない、こんなことを言いがちだ。しかし、彼らの仕事の一つは労働力開発に他ならない。業績の良い企業は、収益のほぼ 2 パーセントを訓練に使っているが、大半の企業は 1/3 パーセント以下、あるいはほとんどゼロである。

もちろん、中小企業には本格的な教育訓練投資は難しい。技能の高い従業員に訓練役・講師役を任せれば、その分その日の生産性が落ちてしまう。だからこそ、中小企業で共同体をつくって、教育訓練を共同で実施することが重要なのだ。それが WIRE-Net の発想だ。WIRE-Net は、ベビーブーマー世代が引退すれば、熟練労働力不足が深刻になることも見据えて、若者の職業訓練に尽力しているのだ。クリーブランド市では現在、高校からのドロップアウトが年間 5,000 人に達しているが、我々の地域社会の将来を考えれば、5,000 人もドロップアウトさせている余裕はない。

いずれにせよ、公共政策の課題(失業の克服や低所得者・貧困者の福祉向上、学校からのドロップアウトの阻止など)と経営者の課題とを結びつけることは、非常に困難な仕事である。そこには多様性があり、したがって何が望ましいか、何が最善かについてさまざまな見解の相違があるため、きわめて複雑である。政府よりも、WIRE-Net のような NPO の方が、この複雑さに対処する柔軟性や機敏性を備えている。

こうした NPO は、以上のような認識のもとに、自分たちの地域社会の問題は自分たちで解決するという意識で活動していると思うが、公共政策のシステムを多少手直ししているにすぎない、という感じはしないでもない。

公共政策のシステム(社会正義の追求)と民間・経営者のシステム(自己利益の追求)という2つのシステムは、ひとつに統合されることが望ましい。それが完全な公共政策の姿であり、最も効率的なシステムである。だから、これを目指すべきなのだ。