

エジソン・スクールズ社

——株式会社による公立校運営の事例——

う の うら ひろし
鵜 浦 裕

1 社史

エジソン・スクールズ社は公立校運営を業務とする株式会社であり、ニューヨークに本社をおく。1992年の設立時の社名はエジソン・プロジェクトだった。1995年の4校からスタートし、2001-2年度にはアメリカ23州およびコロンビア特別区で約150校を運営し、84,000人の生徒を擁するまでに成長した。加えて、サマースクール・プログラムの数は178にのぼるといふ。この業界ではまさにガリバー的存在である。

同社の業務内容は次のとおりである。そのうち最初の三つは従来からのもの、最後のものは2002-3年度から新たに加えられたサービスである。

- 一 公立校運営（または学区運営）
- 二 チャータースクール運営
- 三 夏季学校プログラムおよび放課後プログラム
- 四 学力向上のための学区に対するコンサルティング

一つの学区とみなすならば、同社の規模はサンフランシスコ（生徒数65,000人、カリフォルニア州）やボルティモア（生徒数93,000人、メリーランド州）のようなアメリカの中規模学区にひけをとらない。

1992年、ベンチャー資本の巨額投資により、スタートアップの資金が4,500万ドルに達したところで、クリス・ウィットルはエジソン社を立ち上げた。もともと1,000校、200万人の生徒を擁する私立校チェーンを構想していた。しかし目標とした5億ドルをはるかに下回る3,000万ドルしか資金が集まらず、インフラ整備に資金を要する私立校チェーンをあきらめ、学区教育委員会やチャータースクールと契約し、公教育のパートナーとして、教育委員会所有のインフラを使用する公立校運営を目指す方向に軌道修正した。

エール大学前学長ペノ・シュミット・Jrを最高経営責任者にむかえ、役員にはジョアン・ガンズ・クーニー、フロイド・フレイク、ジョナサン・ニューカム、ジェフリー・リーズ、ウィリアム・ウェルド、ティモシー・シュライヴァーを配した。

ちなみに出資者としては、これらの役員に加え、国内ではスプラウト・グループ、ドナルドソン、ラフキン&ジュンレット社、国外ではオランダのフィリップス社（家電）やイギリスのアソシエイティド・ニューズペーパー・ホールディングス社などの社名が出ている。

1994年、エジソン社はミシガン、テキサス、カンザス、マサチューセッツ州の学区やチャータースクールに攻勢をかけた。それぞれの地域から元教育長や教育委員を引き抜き、その地域の営業責任者として配置した。たとえば、ミシガン州デトロイト学区元教育長デボラ・マクグリフ、テキサス州元教育委員ウィリアム・N・カービーなど。とくに当時のテキサスでは、アン・リチャーズ知事、ボブ・バロック副知事、州上院教育委員会議長ビル・ラトリフ、そして共和党の次期知事候補ジョージ・W・ブッシュ（現大統領）はすべてチャータースクールや株式会社による公立校運営を積極的に支持していた。

1995年8月、ドッジ・エリメンタリー（ウィチタ、カンザス州）、ボストン・ルネサンス（ボストン、マサチューセッツ）の4校のチャータースクール運営を開始した。こうして公教育という未開拓市場への進出を狙う、ウィットルの第二ラウンドが始まったのである。当時のライバル会社といえば、コネティカット州ハートフォードで学区の全校を運営する契約をとりつけ、全国で15校を運営するオールタナティブ・エジュケーション社だけであった。

1999年11月、エジソン社はナスダック店頭市場に上場した。この時期から同社は高利益を予想させる大口契約を狙い出している。学区のなかの1校運営から学区全体または学区の全公立校の運営へとターゲットを変え、その分ふえる設備投資を株式の上場で市場から集める。じっさいには、この急成長のシナリオは州政府が成績の低い、あるいは財政状態の悪い学区を接収し、その運営を同社に任せるという形で進んだ。

年	歳入 million	益（損） million	従業員数
1994	\$0.0	(\$14.4)	
1995	\$0.0	(\$14.1)	
1996	\$11.8	(\$10.1)	
1997	\$38.6	(\$11.5)	
1998	\$69.4	(\$22.0)	2,388
1999	\$132.8	(\$49.4)	2,388
2000	\$224.6	(\$36.5)	3,802
2001	\$375.8	(\$38.1)	4,869

同時に、この急成長シナリオを前提とした発展計画「ハーレム・プロジェクト」を打ち出した。その目玉は同社本部として新社屋を建設し、そこに教員養成大学（学長予定者にデボラ・マクグリフ）を併設することだった。考えてみれば、財務や成績の管理、カリキュラムの作成と供給、教員スタッフの育成と供給など、教育産業の裾野はとてつもなく広い。エジソン社はそのすべての部門を擁する総合企業を目指そうとしたのである。

18ドルでスタートした同社株はメリル・リンチ社に分売目的で買い取られている。最高値36.57ドルを記録した2001年2月には、エジソン社の市場価値は15億ドルに達した。このように株式市場では、順調な成長をとげているかのように見えた。

しかし2002年初頭、非公式ではあったがエジソン社は証券取引委員会の捜査を受けた。5月、同委員会は一度も受け取ったことのないお金を歳入に加えるなど、同社には投資家を惑わす不適切な行為があったことを指摘した。たとえば、運営校によっては教員の給料は学区から直接教員に支払われているが、それを加えることで同社は歳入を水増しした。歳入のうちのおよそ4割がそれに当たるといふ。それ以後会計方法を是正することを条件に、証券取引委員会による訴追をまぬかれたが、同社は株主による集団訴訟をいくつか抱えることになった。

さらに2002年春から、エジソン社の問題が各地で表面化してきた。各地のチャータースクールや学区が生徒の成績低下やコスト高を理由に契約を相次いで廃止した、あるいは廃止を決定した。契約期間の途中の契約廃止に対し、同社は訴訟を辞さない声明を発表することもあったが、こうした脅しはむしろ新しい契約を結ぶ上でマイナスに働くため、多くの場合泣き寝入りするしかなかった。つまり契約廃止により、同社は開校に投資した数百万ドルの費用をことごとく失う、あるいは没収されたのである。

ちなみに、エジソン社には経営すればするほど損失が大きくなる場所もあるので、同社にとっては契約廃止が好ましい場合もあった。

契約廃止のドミノ現象がニュースとして市場を駆け巡ると、株価の暴落が始まった。同社は教育機関としてだけでなく、株式会社としても業績の低迷に陥ることになる。

一般投資家が同社株を手放し始めた。2002年2月には21ドルだった株価が同年8月には1ドルを割り、10セント前後まで暴落した。2002年度だけでもその99%を失ったことになる。あのエンロン、ワールド・コムを凌ぐ下落率である。その結果、同社の市場価値も最高時の17億ド

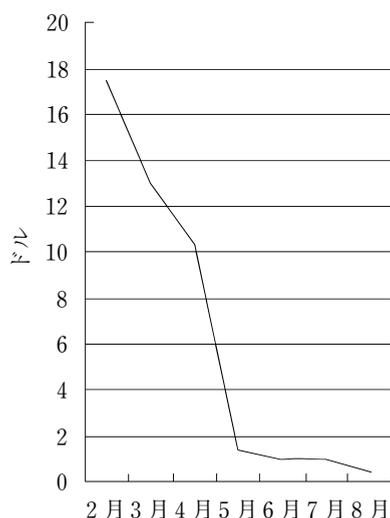


図1 2002年のエジソン社の株価暴落

ルから1,400万ドルに下がっている。

契約廃止や株価暴落により、エジソン社はとうとう資金難に直面した。次年度の新設校開設のために必要な資金を自前で用意できないことが明らかになった。同年6月、ウィットルは4,000万ドルの借金を発表した。メリル・リンチ・モーゲッジ・キャピタル社から1,000万ドルの借入れがまず決まった。残りの3,000万ドルについては、ベノ・シュミットの仲介でニューヨークの小さな投資会社チェルシー・キャピタルが受け持つことになった。しかし、同社の撤退が突然発表され、かわりにスクール・サービスイズ LLC 社がその穴を埋めることになった。同社はエジソン社の2人の役員ビル・ウェルドとジェフリー・リーズが不動産会社アドラー・グループと共同で新たに立ち上げた投資会社である。融資条件の一つとして、両社は一株1ドルで合計1,070万ドル分を買う権利を得た。

株価は1ヵ月以上1ドル未満の状態を続けたため、90日以内に1ドル以上の株価を回復し、それを10日間連続で維持しない限り、ナスダック店頭市場からはずされるという警告を受けた。リストからはずされることは投資家の視界から消え去ることを意味する。そもそも市場価値2,000万ドル以下の会社を相手にしないというのが市場の常識である。株式会社にとって、それは死を意味する。2002年前半の一連の不祥事によって、エジソン社は投資家の信頼を完全に失ったのである。

2002年11月25日、エジソン社は最悪の事態を回避した。問題の株価は連続9日間1ドルを超え続けた。条件の10日には1日足りないが、同日の時点で連続10日以上1ドルを超える可能性を確実に示したので、かろうじてナスダック店頭市場に残されることになった。

それではどのようにして上場廃止を回避したのだろうか。そのために少なくとも二つの方法がとられたと思われる。第一に自社株買い。ウィットルはエジソン社株の何割かを買戻し、消却し、それによって株価を一挙に吊り上げた可能性が高い。第二に、新規の契約が生み出す損益のうち利益の側面のみを強調するプレスリリースを繰り返し発表する。とくにナスダック店頭市場に残るかどうかが決まる1週間前に、同社のサマースクール・プログラムへの登録者数の増加に大きな利益が見込まれることを繰り返し発表した。このプレスリリースに株価が反応した。

エジソン社はニューヨーク本部の人員削減をはじめとする経費削減と経営陣の刷新を発表した。最高経営責任者にクリス・ウィットル、社長兼最高執行者にクリス・サーフ、業務・財務担当の副社長にチップ・ディレイニー（投資銀行家）、そして最高コミュニケーション責任者にデボラ・マクグリフを据えた。前最高経営責任者ベノ・シュミットと前最高財務責任者は勇退することになった。

しかし経営への不満からすでに自主退社した役員もいる。ニューヨークおよびロサンジェルスというアメリカ最大の学区で教育長を務めたラモン・コルティネスは、2002年初め、学区対応に誠実さがかけること、歳入の詳細を役員に知らせないことを理由に辞職している。共和党の大物政治家フロイド・フレックは母校ウィルバーフォース大学（アフリカ系アメリカ人のた

めの伝統校、オハイオ州)の学長として、またマニー・リベラはロチェスター市の教育長として、それぞれエジソン社を後にした。

こうして資金繰りの目途を立て、経費節減、経営陣の刷新によって、創立以来初の利益計上を目指して2002-3年度に臨んだ。しかしエジソン社の倒産は時間の問題だというのが、大方の予想である。結局、1995年に「第1号店」を設立して以来、実質的な利益をあげることもなく、数千万ドルの損失、さらに1億6,000万ドルの借金をかかえることになった。株価は現在1ドル強を保っているものの、同社再建の見通しは立っていない。

エジソン社の経営破綻について、理由として指摘されていることをいくつか列挙しておく。

第一に、1990年代初頭に採用され始めたバウチャー制度が同社の期待するほど広がらなかった。そのため売り込みの対象は個人ではなく、教委にならざるをえなかった。郊外に住む収入の豊かな中流層は現地の公立校の教育に満足しているのので、企業経営を求めていることがわかった。その場合でも、教員組合は長時間労働や低賃金に反対した。雇用条件が不安定であるため、管理職やスタッフは情熱にかけることが多かった。

第二に、運営校が増えないので、1999年後半に同社はナスダック店頭市場に上場し、成長企業として位置づけた。経営拡大を急ぐあまり、学区からの支払いが投資を大きく下回る契約、教委がいつでも理由を問わず契約を廃止できる権限を盛り込んだ契約など、相手に有利な分だけ自己に不利な契約を取り続けた。さらにチャータースクールを運営するさいには、その校舎の建築・改修、設備補充を負担し、チャータースクールのローンの保証人となった。これはビジネスではなく、慈善事業に近い。お金を払って経営させてもらっているかのようである。

第三に、結果として都市の貧困層をかかえる学区が興味を示したため、エジソン社の顧客は学区内でゼロからスタートするチャータースクール、最低のテストスコアと予算不足に苦しむ都市内部の荒れた公立校だった。「エジソン社の可能性を試そうとするのは彼らだけだ。失うものは何もないと思っている人たちだ」と、同社広報アダム・タッカーは述べている。しかし同社は都市の貧困層の子どもたちが通う荒れた公立校の建て直しがいかに難しいかを理解できなかった。

第四に、貧困、暴力、低成績というハンディを背負う都市の学区で大口契約を狙った。成功した場合には市場における宣伝効果も大きく投資の集まる可能性につながるが、先行投資が大きくなるため失敗したときのリスクが大きい。結局、このタイプの契約から同社が得たものは、先行投資の膨張だけであった。

第五に、同社が期待した「規模の経済」の効果が出していない。プランではニューヨーク本社の運営費は歳入の7%と低めに計算していたが、じっさいには2000年の23%、2001年の15%に達し、学区オフィスの運営費の割合と変わらない。

第六に、がっかりする成績。都市部の荒れた公立校ではまず生徒の行動を管理することが優先される。それがないと同社のカリキュラムを実施できないからである。

第七に、コンピューターの無料貸し出しが同社の経営を圧迫した。無料貸し出しはコンピュ

一ター代だけではすまない。父母に対する使い方の指導とメンテナンスとその人件費に膨大な費用を要した。1995年のボストン・ルネッサンス・チャータースクールでの経験からこのことを学んだはずだが、その後も同社は運営校の生徒に配り続けた。実は、こうした分不相応のサービスが同社の全損失額3億3,800万ドルに匹敵している。

2 エジソン・モデル

「同じ費用で世界に通用する一流の教育を提供します。」

「我社が探しているのは、積極的な改革への取り組みが教育長、教育委員会、組合の間で共通の目標になっている学区です。そのような学区に世界に通用する教育を手頃なお値段で提供します。」

1992年エジソン社創立と同時に、クリス・ウィットルは優秀な教員や研究者からなるプロジェクト・チームを結成し、運営校のデザインやサポート・システムなどを研究開発した。その研究開発に3年間、450万ドルを費やした。こうしてベノ・シュミット（元エール大学学長）、チェスター・E・フィン（ヴァンダービルト大学教育行政学教授、レーガン・ブッシュ両政権の顧問）、ジョン・チャブ（ブルッキングス・インスティテュート）などの主要メンバーが作り上げたものがいわゆる「エジソン・モデル」である。

エジソン・モデルとは、わかりやすくいうと、半分は普通のどこでも見られるカリキュラムである。50%が普通になるのは、やはり全国学力テストや顧客の取れそうな州の標準テストに即応することを目指したためである。残りの半分はエジソン固有のものである。しかしそのうちの半分は現地のニーズに合わせる。ただし、学区の予算の多寡に応じて、エジソン・モデルの一部を省略するという意味での地域適応性である。いうまでもなく、カリキュラムや教授法はマニュアル化され、一律に決まっている。

義務教育期間を次のように五つのアカデミーに分ける。プライマリー・アカデミー（K～第2学年）、エリメンタリー・アカデミー（第3～第5学年）、ジュニア・アカデミー（第6～第8学年）、シニア・アカデミー（第9～第10学年）、カレッジエイト・アカデミー（第11～第12学年）。普通、K～5から開校して、順次上位のアカデミーを継ぎ足して、拡大していく方法をとる。ただし拡大のつど、サイト（学校設置場所）が同じであっても、校数も増えると考え。つまり、K-8の学校として普通1校に数えられる小中一貫校は、エジソン社の基準では、3校になる。

運営校の大半を「……エジソンアカデミー」と名づけているように、できるだけ家族的な雰囲気を作り出す特徴をもつ。たとえば、兄弟姉妹は同時に入学させる。2～3年担任を変えないことで、教員と生徒や父母との絆を強くする。

カリキュラムにはいろいろな特徴がある。まず、学校時間が延長されている。1年で25日分長い。1日の学校時間については、K～第2学年で7時間、第3～第5学年で8時間とそれぞれ

れ1, 2時間ずつ長めに設定されている。

教員の超過勤務時間については、組合が認める給与に15%程度上乗せすることになっている。教員には毎日2時間の準備時間、4週間の夏季研修がある。さらに、教員にはエジソン社のストック・オプションの権利を与える。またもっとも利益の高い運営校の校長にはフォードのムスタングを提供することで、教員のインセンティブを高める。

学科目については、たとえば小学校を例にとると、毎日最低2時間のリーディングを15人クラスで実施する。毎日60分の算数。これらについては頻繁に基礎学力テストを繰り返す。学力不足の生徒には特別指導を行う。毎日理科、社会をあわせて75分。さらに他の公立校では必修とならない芸術、体育、外国語の教育を強調し、毎日30分とり、そのなかのどれかを実施する。

テクノロジーについては、教員にラップトップ・コンピューターを貸し与え、すべての教室にテレビ、VCR、コンピューターを設置し、第3学年以上の生徒の家庭にはホーム・コンピューターを貸し与え、これらをネットワーク化する。

開設時に1校平均130万ドルを投入する。このように学区の予算では絶対にできないことを、学区の生徒一人当たりの公教育運営費で引き受ける。学区の担当者や教員が手放しで喜ぶのは当然だ。その気前よさには、契約者の大半が「これでどうやって利益を出すのか」と疑問に思うという。

契約期間は平均5年である。3年目の終わりに、業績をチェックする。契約の規模については、5,000ドル、500名を基準としている。生徒一人当たりの運営費（単価）については、学区の小学生から高校生までの平均値で契約する。したがって高校よりも運営費の低い小学校、中学校の運営による儲けのほう大きい。言い換えると、運営小学校の生徒の公教育運営費は学区内の他の公立小学校の生徒より高くなる不平等が生じる。

儲けの根拠はエジソン・モデルの全国一律の実施による「規模の経済」にある。あまりに早く投資を回収しようとする姿勢をおさえ、「3~5年後の利益を見込む」。利益が出ないあいだ、同社からの投資や投資家からの寄付により他校と競争しながら、自校の成績向上を目指すという。

実態は比較的成績の低い公立校の運営を引き受け、有名ブランドの教材を使い、基本項目に長時間かける教育をほどこし、コンピューターを与えれば、学力は向上するというだけである。

それでは、この「エジソン・モデル」の効果はどのように評価されているのだろうか。

2003年1月16日、エジソン社は次のようなプレスリリースを行っている。それはウェブ・サイトでも見ることができる。

2001-2年度のエジソン運営校の学力の上昇率は、最高で5対1、平均でも2対1の割合で、運営校のある学区の同じような公立校の学力の上昇率を上回っている。この調査結果は各州の州標準テスト（合否の基準を各州が独自に定めているテスト）と全国学力テス

ト（受験者の得点を全国平均との比較で評価するテスト）の両方に当てはまる。また、この結果は同社が学校運営を始めた1995-6年度から2001-2年度を累積的に見てもあてはまる。

同社発表によると、2001-2年度において、同一学区内に「同じような公立校」が存在するエジソン社運営校は、標準テストにおいて平均4.4%上昇し、学力テストにおいて平均4.3ポイント上昇した。他方、「同じような公立校」では、前者において0.7%上昇、後者において0.4ポイント低下し、実質的な上昇はない。1995-6年度からの結果を平均しても、運営校の3.6%、5.5ポイントに対して、「同じような公立校」の1.4%、2.7ポイントという数字が出ている。

簡単にいうと、エジソン社の運営校の生徒の学力上昇には実質がある、その上昇率は「同じような他の公立校」の生徒の上昇率よりもはるかに高い、しかもそれは同社創立以来一貫した傾向だということになる。

しかしこれを額面どおり受け取る前に、運営校と学区内の「同じような公立校」との比較の条件をいくつか確認しておこう。

まず「同じような公立校」とは、経済的不利益を被る生徒（無料または減額のランチ対象者）の比率（つまり、マイノリティの比率）が同じような「同一学区内の他の公立校」をさす。エジソンの場合、マイノリティの比率は88%である。「同じような」という言葉はその比率の差がプラス・マイナス10%以内を意味する。具体的にいうと、たとえば無料または減額のランチの対象者が73%の運営校で受験した学年は、同じ学区内の63%から83%の範囲内の、同一学区内の他の公立校で受験した学年と比較されることになる。

加えて、この調査結果の対象とされた運営校は、同一学区内に「同じような公立校」が存在する運営校、60校だけで、当該年度に同社が発表した運営校数136校の半分に満たない。したがってエジソン社運営校のすべてが試験結果において同一学区内の他の「同じような公立校」よりすぐれていることを示しているわけではない。運営校のなかには、「同じような公立校」がないほど、経済的に恵まれない子どもたちが通うものもある。これらを除いた運営校60校が「同じような他の公立校」1,000校と比較されたわけである。

プレスリリースの最後で、同社の創立者クリス・ウィットルは次のように述べる。

我が社の成長をはかるもっとも重要な指標は、運営校の生徒の達成度である。これまで我が社が着実に地歩を固めてきたことは周知のことだと思うが、今回の調査結果によって、我が社の運営校の生徒が全国平均とくらべていかに急速に進歩しているかをはっきりと示すことができた。この結果が広まるにつれて、我が社が提供するサービスの需要も拡大するにちがいない。

しかし証券取引委員会の調査を受けて以来、景気のいいプレスリリースの最後に次のような

注意書きを添えることを忘れない。このような警告の付記は確かに一般投資家向けに改善された良心的な態度かもしれない。

こうした希望的観測は将来の現実と異なるかもしれない。これはあくまでも2003年1月16日現在の予測である。その後のでき事や経過によってはこの予測は変更を余儀なくされることもある。したがってこの予測は同日以降のエジソン社の予測や見解を表すものではない。

確かにエジソン社の運営校の業績は教室における教育によって決まるし、その結果としての州標準テストや全国学力テストのスコアによって決まる。しかしエジソン社のこうした発表は人を惑わせるだけでなく、信じられない場合もないとはいえないという批判がある。

第一に、バックアップ・データが発表されていないため、エジソン社運営校の学力上昇率についても、比較対象となった1,000校以上の「同じような他の公立校」の学力上昇率についても、そして両者の比較についても、確かめる方法がない。したがってこのプレスリリースは正確な研究調査というより、まずは市場向けの広告と理解したほうがよい。

第二に、ウェスト・ミシガン大学評価センターのゲイリー・マイロン教授によると、エジソン社は運営校の成績上昇率が他の公立校のそれよりも高いという数字をしばしば発表するが、その比較に用いられるデータは異なる州、異なる年度のテストスコアであるため、そうした結論にいたる方法論は「まったく馬鹿げている」という。マイロン教授は2000年12月に公表した報告書「エジソン社が運営する最初の10校における学力向上」のなかで、その10校における学力向上は同じような他の公立校のそれとせいぜい同じくらいか劣るものであって、同社が主張するほど良いものではないという。他方、エジソン社はこの調査結果を「偏見、無責任、でっち上げ」だと非難した。

さらに2001年2月、ウェスト・ミシガン大学がエジソン社について調査結果を発表した。そのなかでゲイリー・マイロン教授は「生徒の学力向上の点からみて、株式会社による公立校経営は学区オフィスによるものと同じくらいひどい。運営校の生徒の成績は毎年少しだけ伸びているが、同社のいうほどではない」と述べた。これにたいして、エジソン社の最高教育責任者ジョン・チャブは「これは偏見に満ちた報告書である。批判するために用意された調査であり、データは古く、不完全である。方法も非科学的である。こんな報告書を公表するのは科学者の恥である」と応戦した。

ちなみにこの二つの調査研究はNEA（全国教育者組合）の委託調査である。NEAをはじめとする全国の教員組合がエジソン社を目の敵にしていることはいうまでもない。

しかしエジソン社発表の信憑性を疑うのは研究者だけではない。『ニューヨーク・タイムズ』紙はエジソン社とは無関係の学区でテストスコア分析に携わる専門家たちに同社の「テクニク」の分析を依頼した。その結果、同社運営校の生徒のテストスコアの上昇をはじき出す「洗

練されたテクニック」を次のように報道している。

運営校を評価するさい、全学年の全科目の結果を平均してその運営校の評価を出す。複数の学年にマイナスがあっても、ある学年のある科目に大きなプラスがあれば相殺される。同社の方法を使うと、低いテストスコアに苦しむクリーブランド学区においてさえ、公立校の87.4%が「ポジティブ」と評価されてしまう。このように同社は身内に「甘すぎる評価方法」を使い、他の公立校には別の評価方法を使っていた。別々の評価方法で算出された数字の比較を政治家や投資家に提示していたことになる、と。

公立校運営に行き詰りを見せてから、エジソン社はすでに新規事業の売り込みを開始している。それは「成績管理サービス」である。全国で約100の学区に各州の標準テストの毎回の結果を生徒ごとに記録・分析し、生徒の指導に役立つ情報を提供する仕事である。

その背景には公立校における教育効果の数値化、それに基づく公立校のランクづけや次年度の目標値の設定を徹底し、そのための予算をつける州行政府の方針がある。それは新しい仕事なので、学区や公立校はその予算を使って、テストスコアや出席率を指標とする教育効果の数値化、分析、長期的な目標設定を業者に依頼することが予想される。

つまり株式会社にとって、学校経営という事業のなかでじっさいの経營業務はいわばハードの側面であり、リスクが大きく儲からないことがはっきりしつつある。この古いタイプの事業に見切りをつけ、むしろリスクの少ない「成績管理サービス」などのソフトの開発にシフトしつつあるのかもしれない。エジソン社はこの新たな「エジソン・モデル」に活路を見出そうとしている。

2002年10月初め、コロラド・スプリングスのホテル、ブロードムーア・リゾート（五つ星）に運営校の校長175人と本社のスタッフを集め、3日間の研修会を開いた。その費用は30万ドルである。経済的に恵まれない子どもたちのための教育機関であるにもかかわらず、また株価が10～20セントに低迷し、教材を十分に供給できない運営校すらある財政難の時期にもかかわらず、ロッキー山脈の高級リゾート・ホテルで研修会を開くのはいかにもエジソン社らしい、ちぐはぐな振る舞いである。

同社によると、もともとこのホテルは2001年10月の顧客会議のために予約し、そのさい30万ドルの違約金を徴収された。ところが9.11事件のため、同会議はキャンセルされたので、2002年度の年次研修会をこのホテルで開くことにしたのだという。ただし年次研修会の開催予定はもともとラスベガスのミラージュ・ホテルだったという。

ブルームバーグ・ニュースによると、その昼食会のスピーチで、クリス・ウィットルは運営校の生徒に実習科目として「かなりの事務作業」や「大部分のテクノロジー・システムの管理」を担当させることによって、経費の節減と教員給与の引き上げを実現できると提案した。そのなかで「エジソン社がもう一つ上のレベルに到達するためには、人員削減が重要である。生徒

数600人の運営校で、生徒が毎日1時間働けば、それは75人分の成人労働に相当する。2004年からこれを導入したい」と述べたらしい。

確かに健全な労働には教育効果がある。また児童や生徒の実習体験や社会貢献をカリキュラムに導入している学区は多い。しかし発表のタイミングが悪いため、ウィットルのアイデアは教育的配慮というよりは経費節減の手段とみなされてしまった。これもまた「エジソン・モデル」の新たな要素かもしれない。

3 創業者クリス・ウィットル

エジソン・スクールズ社の創業者クリス・ウィットルは1947年、テネシー州で生まれた。同州の農村地域で開業医をしていた父は地元教育委員会の委員長を歴任していた。その意味では公教育への関心は父親譲りだといえるかもしれない。

テネシー大学に入学すると、彼は学生向けのキャンパス・ガイド誌や雑誌の出版をてがげ、成功した。その経験を活かして32歳のとき、友人とともにニューヨークで『エスクワイヤー』誌を買い取り、自分はその社主となった。これがウィットルの実業界デビューとなる。

その後テネシー州ノックスビルでケーブル・テレビ会社「チャンネル・ワン」を創設し、教育界に進出した。同テレビは、テレビ・モニターとビデオ・デッキのセットの無料提供と引きかえに子ども向けのニュース番組（10分）をコマーシャル・フィルム（2分）つきで公立校に導入し一躍有名になった。

その後いくつかの事業を加えて、ウィットル・エジュケーショナル・ネットワークを作り上げたが、「アメリカの教室を商業化した」として批判され、経営が危うくなると、同社をK-IIIに3億ドルで売却した。

結局この事業は失敗に終わったが、次につながる収穫もあった。

「チャンネル・ワン」時代、彼は営業で各地の公立校を多数訪れた。そのとき公立校の内部事情をつぶさに見て、実情に驚いたという。彼が見たものは、身分保障にしか関心のない教員組合、規則どおりに仕事を反復するだけの官僚、そしてやる気のない生徒たちだった。

「この問題を解決するには、営利の民間企業による公立校運営しかない」。ウィットルがそう確信したのは1990年代初頭のことである。ただし、この最初のアイデアは現在のものとはちがっていた。

全国に中学、高校合わせて1,000以上の私立校チェーンを作り、バウチャーを資金として、効率的な経営のもとで効果的なカリキュラムを実施する。「行政が失敗した分野でこそビジネスが成功する」という信念にも支えられて、機能麻痺に陥った公立校の代替として、私立校チェーンを思いついたのである。

すぐに彼は州知事を対象とする講演活動を始めた。州知事こそ各州の公教育の最終責任者であり、その業績低下に頭を痛めている人たちだからである。とくに共和党系の知事の日には、ウィットルの構想が公教育問題の解決と政敵である教員組合を弱体化させる一石二鳥の妙案に

映った。その結果、公教育の運営を彼に任せたいと申し出る知事が何人もいたという。

たとえば、テネシー州のラマー・アレグザンダー、テキサス州のジョージ・W・ブッシュ、そしてマサチューセッツ州のウィリアム・ウェルドなどが彼を強く支持したという。すでに述べたように、このなかには後にエジソン社の重役に就任した人物もふくまれている。また後にエジソン社によるフィラデルフィアの大規模経営を仲介した、ペンシルベニア州のトム・リッジ（9.11事件以降、国土安全保障大臣に就任）ともこの時期に出会っている。

1992年、ウィットルはエジソン・プロジェクト社を立ち上げたが、その後の経営がうまくいかなかったことはすでに述べたとおりである。ウィットルは公立校経営そのものを甘く考えていたのである。

2002年春、エジソン社の株が暴落したとき、JP モーガン・チェイス銀行が借金の全額返済を迫った。ウィットルは2、3年前エジソン社から借りた800万ドルで一株3ドルで同社株を買い、それを担保に同銀行から多額の融資を受けていた。彼の妻プリシラ・ラタツィはイタリアのフィアット社社長ジャンニ・アグネリの姪であるが、彼女の資産をもってしても返せる額ではなかった。ちなみにジャンニ・アグネリは2003年1月末に他界している。

2002年9月、そこで夫妻はイースト・ハンプトンの広大な地所（約4ヘクタール）を4,500万ドルで競売に出した。ジョージカ・ポンド湖畔の土地とそこにたつジョージア王朝風の建築「ブライアー・パッチ」を、夫妻は1989年に730万ドルで購入していた。5～6室のベッドルーム、ラウンジ、二つのキッチン、ジムを備えたエレベーター付きのメイン・ハウス、寝室を4室もつゲスト・ハウス、テニスコート、バスケットボールコート、スイミング・プールをもつ。映画監督のステイブン・スピルバーグや実業家のロン・ペレルマンが近くに住む。

資金作りのためではないと否定していたが、どうしても売らなければならない事情があったため、価格を下げ約3,000万ドルで売却した。さすがに売却は身にこたえたらしく、「つらかった。子どもたちが育った場所だから」とマスコミのインタビューに答えている。それでも夫妻にはマンハッタンのタウンハウスが残っている。ちなみに購入したのはファッション界の大御所トミー・フィルファイガーだという。

2003年に入っても事業に好転の兆しは見えない。エジソン社の先は短いと大方の証券アナリストが予想している。同社株を14%保有しているとはいえ、ウィットルの個人資産にも余裕はない。しかし彼自身は依然として強気である。「全国には学区が15,000以上ある。その1%と契約を結ぶことができれば、フォーチュン500に入るのも夢じゃない」と述べ、このベンチャー起業家は今でも公立校改革による一獲千金を夢見ている。

確かに共和党の大物政治家と大証券会社が結託して公教育運営費から儲けを引き出すためのエジソン社は幕引きの時を迎えている。

しかしクリストファー・ウィットルは公教育分野で未開拓市場を見つけ、そこに商業主義を導入するインターフェースを作り出すスペシャリストである。共和党の大物政治家を味方につける政治センス、メルル・リンチなどの大手証券会社ともつながるビジネス・センス、そして

公教育改革への情熱をあわせもつ。このドリーマーは公教育商業化の第三ラウンドとして何を持ち出してくるのだろうか。

参考文献

著書, 雑誌

American Federation of Teachers, “Update on Edison: Stock plummets, company’s claims assailed,” August 2002.

California Department of Education, *Academic Performance Index (API) Reports* (annual report).

California State Auditor/Bureau of State Audits, *California’s Charter Schools: Oversight at All Levels Could Be Stronger to Ensure Charter Schools’ Accountability*, November 2002.

Edison Schools, Inc (press release), “Edison schools in California post strong results; Six out of eight Edison California schools meet and exceed their API targets,” 6 November 2002.

“New 1,000 School Analysis Shows Student Achievement Gains at Edison Schools Far Exceed Gains at Comparable Schools,” 16 January 2003.

Miron, Gary & Brooks Applegate, *An Evaluation of Student Achievement in Edison Schools Opened in 1995 and 1996* (Evaluation Report), the Evaluation Center, Western Michigan University, December 2000.

Molnar, Alex, Glen Wilson, Melissa Restori & John Hutchison, *Profiles of For-Profit Education management Companies* (Fourth Annual Report 2001-2002), CERU, Education Policy Studies Laboratory, College of Education, Division of Educational Leadership and Policy Studies, Box 872411, Arizona State University, Tempe, AZ85287-2411, January 2002.

O’Reilly, Brian, “Why Doesn’t Work Chris Whittle still dreams of transforming the nation’s public schools — and making lots of money too. Good luck,” *Fortune Magazine*, 9 December 2002.

Pennsylvania State Auditor General (press release), “Casey audit exposed details of state’s \$2.7 million sweetheart deal with Edison,” 20 November 2002.

School District of Philadelphia (press release), “Academic chief ‘sets the record straight’ on Philadelphia students’ test scores,” 20 November 2001.

Steffens, Heidi & Peter W Cookson Jr, “Limitations of the market model,” *Education Week*, 7 August 2002.

Tyre, Peg & Barbara Kantrowitz, “Philly’s tough lessons. As Edison stock plunges, a radical experiment in educating the poorest kids becomes a soap opera,” *Newsweek*, 21 October 2002.

Vollmer, Jamie Robert, “The Blueberry Story,” *Education Week*, 6 March 2002.

Bloomberg News

Staff writer, “Edison Schools, Whittle accused in suit of misleading investors,” 15 May 2002.

Staff writer, “Edison Schools fails to deliver \$10.5 million promise to Las Vegas,” 12 August 2002.

Staff writer, “Ex-Edison Schools director says bad news was kept from board,” 14 August 2002.

Staff writer, “Edison loses Dallas contract on unanimous school board vote,” 23 August 2002.

Evans, David, “Edison flies staff to luxury resort as some schools lack books,” 10 October 2002.

Staff writer, “An A-Plus Raise. Despite failing shares, Edison CEO paid more,” 26 February 2003.

Dow Jones Newswires

Anderson, Chinita, “Edison School Dn 18%; Financing issues hitting co-analyst,” 10 May 2002.
Staff writer, “Edison Schools 1st-Quarter Loss Widened,” 14 November 2002.

MSNBC

Byron, Christopher, “Shining a light on Edison Schools hopelessly dependent on the generosity of others?” 16 May 2002.

New York Times

Staff writer, “Grand opening in Texas: the first Edison school,” 2 August 1995.
Henriques, Diana B & Jacques Steinberg, “Woes for company running schools,” 14 May 2002.
“Operator of Public schools in settlement with S.E.C.,” 15 May 2002.
“Edison Schools boasts that its schools show stellar gains. But experts dispute its methodology,” 16 July 2002.
Staff writer, “State’s largest charter school faces a critical year,” 23 August 2002.
Rimer, Sara, “Philadelphia school’s woes defeat veteran principal,” 15 December 2002.

Wall Street Journal

Staff writer, “San Francisco flunks,” 17 January 2001.
Golden, Daniel, “Boston school severs its ties with Edison, citing test scores,” 16 May 2002.
Forelle, Charles, “Nashville, N.C., School board ends contract with Edison Schools,” 5 November 2002.

鶴浦 裕『チャーター・スクーラーアメリカ公教育における独立運動』, 勁草書房, 2001。「米の公立学校運営株式会社」, 『日本経済新聞』朝刊, 2003年3月22日, p.19。

追記 日米教育委員会の研究者プログラムにより2001年8月～2002年3月までカリフォルニア大学バークレイ校教育学部およびサンフランシスコ州立大学教育学部の客員研究員としてサンフランシスコに滞在した。本稿はそのさいに収集した資料を多数使っている。