

学校経営から見たエピデミック、パンデミック対応と 戦略としてのホームスクール事業

—米国のカルバート・スクールと V.M. ヒルヤーを中心に—

佐々木 司*

Distance Learning as a Means to Deal with the Recession
Caused by an Epidemic/Pandemic:
Focusing on the Calvert School's Homeschool Service and its First Principal V.M. Hillyer

SASAKI Tsukasa*

(Received September 22, 2022)

カルバート・スクールは米国メリーランド州ボルチモア郊外にある私立学校である。1905年、初代校長V.M.ヒルヤーは全日制小学校の経営難を克服するため、百日咳の流行を直接的な契機としてホームスクール事業に乗り出した。それは、全日制部門とホームスクール部門との間に互恵的な関係を作り出したうえで行われた事業の二極化展開であった。時代背景としては、当時、全米的に整備された郵便事業により、教材を郵送できるようになっていたことがあるが、それに加えて雑誌メディアの一般化によって、そこに広告を掲載することで、広く顧客（ホームスクーラー）を獲得することに成功している。ホームスクール事業に成功したヒルヤーは、後に学校理事会側にロイヤリティを求め、それを認められている。

はじめに

周知のように、新型コロナウイルス感染症によって我が国の初等中等教育機関は多大なる影響を受けた。消毒・健康観察回数増大、授業・行事の変更、オンラインを用いた教育機会の補償、教職員・児童生徒・保護者間／内の意思疎通の確保、教育委員会との連携・協力など、急遽学校に求められた事項は枚挙に暇がない。これらが、新たな校務を生むと同時に、問題も生じさせた。2020年2月27日に始まった全国一斉臨時休業期間の終了後は、それまでのコミュニケーション問題に代わって教師の多忙化が大きな問題として認識されたとの報告もある（多喜ほか、2021）。

ある疾病の罹患者が一定地域や集団で大量に発生することをエピデミック、感染症が世界的または数カ国の国境を越えて広域に流行することをパンデミックと呼ぶが、学校はこれまでも、疫病の流行によって影響を受け、変容してきた。一例をあげるなら、現在の養護教諭の前身である「学校看護婦」は1905年（明治38年）に岐阜県の小学校に設置されたことに始まるが、これは伝染性の

強い眼病であるトラコーマ（トラホーム）に罹患する者が増えた時代に、眼病対策、感染防止のために設置された職である。以後、明治末年から大正期にかけて、学校看護婦の設置は全国に広がっていった。

さて、本論文が着目するのはカルバート・スクールである。それは、同校が「百日咳」というエピデミックを機にホームスクール事業を開始したからである。W.H.マクニール『疫病と世界史』（中央文庫、2007年）が語るように、歴史の背景には疫病があるが、学校経営や学校の制度、仕組みにも流行病は影響を及ぼしてきた。カルバート・スクールを事例にそれを描き、考察しようとするのが本論文の意図するところである。

1. カルバート・スクールの概要

まず、カルバート・スクールとはどのような学校なのか、それを簡単に紹介しておきたい。同校は、米国メリーランド州ボルチモア郊外にある児童生徒数530人ほどの私立小・中学校である。ただし、中学校を開校したのは2003年のことであり、同校の学校史の多くは「小

* 山口大学教育学部 〒753-8513 山口市吉田1677-1 tsasaki@yamaguchi-u.ac.jp

学校」として存在してきたことになる。カルバート・スクールという名前は、ボルチモアの開拓者カルバート卿（Sir George Calvert, 1580-1632）にちなんで名付けられたものである。

カルバート・スクールは、1896年にドイツ風の幼稚園教育を提供する目的でわずか4名の子どもを対象に個人宅で開校したが、すぐに年上の児童を受け入れるようになり、やがて小学校として近隣に移転、その後少しずつ規模を拡大していった。開校から10年目を迎えた1905年、初等中等教育機関としてはアメリカで初めてホームスクール事業に乗り出した学校、それがカルバート・スクールである。

ホームスクールといえば、一般には学校を拒み家庭で学習することと理解されているが、実は米国では、学校との繋がりをもつホームスクーラーも稀ではないし、ホームスクーラーを児童生徒として獲得することに強い関心を抱いている学校もある。カルバート・スクールはそうした学校のまさに先駆けであった。しかしながら、我が国でこのカルバート・スクールを取り扱った研究は皆無であるといつてよく、ほとんど知られていない。疫病が学校経営に与えた影響をホームスクールの視点から捉え直すには、注目すべき学校である。ちなみに、カルバート・スクールの他に、全米規模、世界的規模でホームスクール事業を行っている米国の学校としては、例えばキリスト教プロテスタントの一派セブンスデイ・アドベントリストによるもの（1909年開始）や、イギリス人A.S.ニールの教育思想の影響を受けて1967年に開校したクロンララスクール（Clonlara School）によるもの（1979年開始）がある。

カルバート・スクールは、通学生以外に遠方に住む子どもたちを同校の児童とし、全日制で使用しているのと同じ教材、そしてそこでの授業内容の謄写版を郵送し始めた。つまり、郵便によって「学校なるもの」を家庭に持ち出した（移出した）全米初の学校といえる。このホームスクール事業開始から110年以上が経った今、カルバート・スクールのホームスクーラーはおおよそ2万5千人、国内50州はもちろん、世界中（南極を除くすべての大陸、約100か国）に遍在している。これまで同校に在籍したホームスクーラーは60万人以上を数える。

以下、本論文では、ホームスクール事業を中心にカルバート・スクールが行ってきたチャレンジングな試みについて紹介・考察するが、特にその初期段階、すなわち1905年からおよそ40年間に焦点をあてる。カルバート・スクールの挑戦の原点はこの時期にあり、疫病と学校経営との関係も特にこの時期から学ぶことができるからである。なお本論文は、基本的には論文末尾に掲載し

た参考文献に基づくいわゆる文献研究である。そのうちHart（1947）とWorrall（1996）⁽³⁾は、いずれも出版年に到る同校の主な出来事を記した記録書であり、ヒルヤー校長時代のホームスクールに関する記述内容はほぼ一致している。また、かつて発表者はカルバート・スクールを訪問したことがあり（2006年3月）、当時のホームスクール事業担当ディレクターからも説明を受けたことがある。若干ではあるが、それにも言及しつつ執筆したものが本論文である。

2. ホームスクール事業を始めた人物V.M.ヒルヤー

カルバート・スクールでホームスクール事業を開始したのは、ハーバード大学を卒業したばかりの若き初代校長、ヴァージル・ヒルヤー（Virgil M. Hillyer）その人であった。ヒルヤーは大学卒業後の2年間（1897-99）ニューヨークの私立男子学校（Browning School）で歴史と手工芸の教師をした後、カルバート・スクールの校長に採用されている。1899年、23歳で初代校長に就任したヒルヤーは児童の規律を重んじ、学習面ではスリーアールズ、ドリル、ペンマンシップを重視した人物であり、反デューイ主義者であった。しかし彼は単なる保守的な人物ではなく、経営者としてはすぐれて革新的で、その革新性がホームスクールの制度化をもたらしたのである。

ヒルヤーは大学で教育学を学び、指導教授から多大な影響を受けている。彼の指導教官はポール・ハヌス（Paul H. Hanus）であった。ハヌスは高校で数学教師や校長をしていた人物であるが、チャールズ・エリオット（Charles W. Eliot）総長によってハーバード大学に招聘されていた。ハヌスは後に職業教育研究のパイオニアと称されるまでになるが、もともとは教育の実務経験者として採用され、設置されたばかりの教育学部（Division of Education）で教師教育や学校経営関連の授業を担当していた。ヒルヤーはこのハヌスから教育実践、学校経営の楽しさやおもしろさを学んだ。もうひとり、サミュエル・ダットン（Samuel T. Dutton）もヒルヤーに影響を与えた。ダットンはマサチューセッツ州ブルックリンで教育長をしていた人物であり、現職の教育長であると同時に、彼もまたハーバード大学に講師として教えに来ていた。ヒルヤーは彼とも接触し、教育行政や学校経営などを学んだという。ヒルヤー自身、教育実習をブルックリンで行っているのだが、それもダットンの影響である。

ところで、当時は子どもの教育など誰にでもできる単なる子守りのようなもので、大学に入る準備段階までは教育に特別な専門家など必要ない、といった考え方がまだ支配的な時代である。しかし周囲の学生をみると、綴

りや句読法、表現などの点で正確な、そして読み手にわかりやすい文章を書くことのできる者は少ない。このような問題意識をもち、教授らとの交流を重ねていったヒルヤーは、次第に幼児教育を含む初等教育段階の重要性を認識するようになる。その結果、小学校こそが自らの進むべき道である、彼はそう考えるようになったのである。

3. ホームスクール事業開始の理由

校長になって間もなくのこと百日咳がボルチモア一帯で流行り、同校の児童も多数が学校を休むようになった。ホームスクール事業のきっかけとなったこの百日咳がいつ流行ったか、カルバート・スクールはいつからホームスクール事業を開始したかについては諸説ある。カルバート・スクールは開始を1905年としているが、Time誌の1944年の記事“Worldwide Calvert”では1908年の流行をきっかけに始めたとする記述があるし、同誌の1947年記事“Baltimore Goes to Tokyo”⁽⁷⁾には1897年には百日咳が流行っていたと書いてある。流行が数年に渡って続いた可能性もあり、これ以上正確なことは調べきれないのだが、発表者がカルバート・スクールを訪問した際にも、ホームスクール事業の担当ディレクターであるペインター氏（Kerry Painter, Director of Academic Service）からは、ホームスクールを始めたのは1905年であり、それは百日咳がきっかけであった旨説明を受けた。

いずれにせよ、教材の郵送を思いついたのはヒルヤーであるとされており、そのことはロイヤリティ問題（後述）が生じていることから、間違いのないことであろう。家庭に教材を送り届け、そこに学習の仕方を示しておけば、子どもたちは流行病を気にすることなく継続して勉強ができる。同じように遠くに住む子どもたちにも教材を郵送すれば、カルバート・スクールの児童は増える。そう考えた彼は、このアイデアを学校理事会に伝え、承諾を得た。これはつまり「通信教育」である。

実は、百日咳の流行と同じ時期に、校長ヒルヤーは学校の経営がはかばかしくないことに頭を痛めていた。1901年から13年まで彼の秘書をしていた女性（Alice H. Brent）は、当時の様子を次のように回想している。

ヒルヤー校長と奥様、そして私の3人は、どうしたら学校の歳入を増やすことができるかを真剣に考えていました。正直に申しますと、カルバート・スクールは授業料収入だけではとてもやっていけず、秘書である私は幾度も学校理事長であるディクソン氏のもとを訪ね、支援をお願いしていたのです。ヒルヤー校長はカルバート・スクールが財政的にみて失敗していること、そして理事

長に頭を下げなければならないことをたいそう気に病んでおられました。

ある時、ヒルヤー夫妻が私の所においでになり、家庭でカルバート方式の教育を受けることができるよう通信教育を始めてはどうかとおっしゃいました。まず幼稚園のコース（年長段階）からスタートすることになったのですが、私たちは皆、ホームスクールが成功するかどうか半信半疑でした。

ただ学校側には迷惑がかからないように致しました。ヒルヤー校長が、雑誌広告掲載費に使う500ドルを立立てました。そして校長はほとんど一人で教材を執筆したのです。教材を各家庭へ配送する際も、カルバート・スクールという名前は一切出さず、Harris and Companyという名前にしました。学校側、理事会側に責任やリスクが生じないようにするためでした。この案に対して理事会から反対の声は出ませんでした。

私たちが発送した教材は、ひと箱5ドルでした。最初の2年間は、成功とも失敗とも言えない状況でしたが、校長が、「日々の授業を大まかに再現した内容にしよう」と提案され、それまでの教材は完全に修正されました。ヒルヤー校長がこのホームスクール事業から経済的な見返りを得たのは1921年になったときのことでした。（以上は、Worrall（1996）のpp.115-116を筆者が抄訳したものである。）

このようにホームスクール事業は、学校（全日制）の財政難に対する打開策として始まったものであった。ヒルヤーが校長に就任した当時（1899年）の児童数（全日制）は69人、ホームスクール事業に乗り出した1905年が126人であるから、学校の規模は着実に拡大しており、それなりの授業料収入もあった。しかしカルバート・スクールは児童数の増加によって1900年に新しい校舎を建て移転したばかりで、その際に要した借入金を20年かけて返済しなければならなかった。校長と理事会との関係がどうであったのかはわからないし、返済責任が校長個人にあったわけでもなかろうが、上記の秘書の言葉はヒルヤーが相当なプレッシャーを感じていたことを伝えている。

ホームスクール事業、すなわちこの場合は教材の販売と家庭から返送されてくるテストや課題へのコメント（いわゆる添削業務）は、さほど人件費がかからず、また校舎、遊具、光熱費を必要としない。そして受講者（児童数）が増えればそれだけ大きな利幅が期待できる。ヒルヤーはそこに目をつけたのである。なお、ヒルヤーは4歳ないし5歳児を対象としたホームスクールの指南書を著している（Hillyer, 1919）⁽⁵⁾。同書には、家庭で行うレッスンプランが120ほど記されているほか、ク

クリスマスやバンレンタインデー、子どもの誕生日など特別な日の過ごし方やデコレーションのヒントなどが書かれている。カルバート・スクールはホームスクール事業のおかげで安定軌道に乗り、後の大恐慌時にも大きな打撃を受けずに済んだという。

なお大学における世界最初の遠隔教育プログラムはシカゴ大学が1892年に設けたものであるとされており（ムーアほか、2004年、p.26）、ヒルヤーもこのこと（同大学をはじめ、高等教育における遠隔教育への関心が生じ始めていたこと）を知っていた可能性はあるが、カルバート・スクール側の資料や説明では、先述したように、あくまで百日咳がきっかけであったとされている。

4. ホームスクール事業のための戦略

ホームスクール事業のためにカルバート・スクール内には専門の部署であるHome Instruction Department (HID) が設置された。HIDは教材の作成や発送作業を行うための部署であるが、部署とはいっても当初はヒルヤーや秘書らがその仕事を受け持っていたに過ぎない。ホームスクーラーから送られてくるテストや課題へのコメントは“criticism”と呼ばれていたが、それを担当するのは全日制の教師たちであった。つまりHIDは広く児童を獲得し、その収益によって全日制の側を支える、一方の全日制は教員がホームスクーラーから送られてきたテストを採点したりコメントを書いたりすることによってHIDを助けるという、いわば持ちつ持たれつの互恵的な関係を学校内部に作ったのである。

その後HIDは規模を拡大し、児童へのコメントなどもHID所属の専門のスタッフが行うようになった。なお、1965年には雑誌Parent誌がHID部門の買収を持ちかけてきたが、カルバート・スクール側は応じなかった。その後、HIDはCalvert School Education Services (CSES) と名称を変え、カルバート・スクール（全日制）から車で15分ほど離れた別の場所に移転した。児童へのコメントも全日制の教員が行うのではなく、CSES内のAdvisory Teaching Service部門に所属する多数のスタッフが行っている。ただし今ではコメントやアドバイスはオプションとなっており、教材費とは別に料金を支払わねばならない（ペインター氏）。

ところで、ホームスクール事業のためにとられたのが「広告戦略」であった。その存在を広く、そして早く知ってもらうためには広告を出せばよい。カルバート・スクールは600ドルを投じ、雑誌社数社にホームスクーラー募集の広告を掲載した。1905-06年にかけての広告掲載雑誌はNational Geographic Magazine, Scribner's, Century, St. Nicholas, McClure's, The Living Churchなどであったという（Worrall, 1996, p.56）。この600ドル

がヒルヤーから出されたものなのか、それとも理事会側からなのかはわからないが、先の秘書の言葉からすれば、ここにはヒルヤーの500ドルが含まれているものと推察できる。

これにより1906年の6月から12月のわずか半年の間に、カルバート・スクールのホームスクールには200件の問い合わせが寄せられた。なかにはブリティッシュコロombia、ホノルル、ニカラグア、メキシコからのものもあったという。そして結果的には6名が同校の児童として認められた。

翌1907年3月、理事会はHIDとホームスクール事業の継続を承認した。また広告掲載雑誌数も増やした。正確な数はわからないが、Worrall (1996, p.58) には10数誌の名前があがっている。

すると今度は800件もの問い合わせがあり、36人が在籍した。校長であるヒルヤーも事業発足当初は深夜までタイプを打ち、印刷物を綴じては荷造りをする毎日であったという。教材は毎週金曜日に発送された。米国国内であれば翌週の初めには各家庭に届いた。わずか1週間遅れで、全日制私立学校と同じことを学ぶことができたのである。

この広告戦略の背景には、雑誌メディアの誕生があった。例えば、カルバート・スクールが最も早く広告を掲載した雑誌のひとつNational Geographic Magazineは1888年の創刊である。通信教育による家庭学習は（テレビやコンピュータ、インターネットの普及よりもずっと前に）郵便制度の確立、すなわち安価で信頼できる郵送が全米規模で可能になり、双方向での通信ができるようになったことで始まったとされる（ムーアほか、2004年、p.24）。速記など他の通信教育についてはまだ調べていないが、少なくともカルバート・スクールのホームスクール事業についていえば、郵便制度に加えて、その存在を広く知らせるために広告を載せることができた雑誌というメディアの登場を見逃すことはできない。ただし、現在では特別に広告を出してはいない。すでに十分知られた存在になったからである。また、安価であるという理由で、発送は郵便（USPS）をやめ、基本的にはUPS（民間の宅配便会社）を利用している。

ちなみに、ヒルヤーの母親は速記者であり、農務省などワシントンの政府機関で働いていた。速記は通信教育における最も古いプログラムとされており、ヒルヤーの母親も通信教育によって速記を学んだ可能性がある。もともと母親はいわゆる専業主婦であったが、夫が亡くなる少し前から家計を支えるために速記者として働きだしている。夫（つまりヒルヤーの父親）が亡くなったのはヒルヤーが17歳、妹が12歳の時であった。

5. ヒルヤーをホームスクールに没頭させた出来事

校長であったヒルヤーは、全日制学校の校長職をこなしながらも、自らが導入したホームスクール事業に打ち込んだ。その背景には、ある悲しい出来事があった。記しておきたい。

1906年3月、ヒルヤーはまったく突然に妻を亡くした。しかもそれは2人の間にできた初めての子どもの死産に際してのことであった。つまり、ヒルヤーは妻と子というかけがえのない存在を同時に失うという悲劇にまわられたのである。

理事会側は少しでもヒルヤーの悲しみを癒そうと、妻の死後間もなく休暇を与え彼をジャマイカに旅行させている。これは、彼が旅行を趣味としていたからである。その年の夏にも彼はヨーロッパを旅してまわっている。ヨーロッパは、4年前亡き妻と新婚旅行に訪れた場所でもあった。しかしこうした旅行で彼の悲しみが消え去ることはなかった。ヒルヤーは妻と暮らした家に1911年まで留まり、黒のスーツ、黒のネクタイを着用し続け、喪に服したという。

元来ヒルヤーは物静かな人物であったが、妻子の死によって社交の場に姿を見せることはほとんどなくなり、休日を屋外で楽しむことも少なくなったという。そんな彼を少しでも癒してくれたのが、旅行とともに趣味にしていたランプの収集であった。彼のランプ・コレクションは素晴らしいものになり、生前、ボストン市美術館で公開展示されたこともあったという。

先ほどの秘書の言葉にもあるように、それまでの教材を完全に修正し、「日々の授業を大まかに再現した内容にしよう」と提案したのはヒルヤーであった。ヒルヤーは教師に対して、すべての授業がどのように行われたのかを書き記したアウトラインの提出を毎日義務づけた。それを彼がまとめることによって、紙上における授業の再現をはかったのである。

「日々の授業を大まかに再現した内容」がどのようなものであったのか、それを具体的に知ることはできないが、毎日深夜までタイプ打ちや印刷を行うというのは相当な仕事量である。もし妻子をかかえ幸せな日々を送っていたとしたら、ヒルヤーがこれほどまでにホームスクールに没入することはなかったかもしれない。ホームスクール事業はカルバート・スクールにとっても大きな挑戦であったが、ヒルヤー個人にとっても耐え難い悲しみを忘れるために執念を燃やした対象であったように思われる。

なおヒルヤーは1926年に50歳で再婚しているが、1931年急性虫垂炎のため現職のままその生涯を閉じた。56歳であった。彼は生前、*A Child's History of the World* や *A Child's Geography of the World* などの書籍、

教育関連の雑誌記事を多数執筆している。こうした著作物も間接的な広告として学校経営には非常に効果的だったとする意見もある (Worrall, 1996, p.178)。なお *A Child's Geography of the World* は、日本でも『世界をまわろう』との邦題で岩波書店 (岩波少年少女文学全集、1962年)、講談社 (世界の名作図書館、1969年) から出版されている。

6. ヒルヤーからの要求

カルバート・スクール側、つまり理事会側は、ホームスクール事業によるすべての利益は学校のものになるとの取り決めをヒルヤーと結んでいた。ヒルヤーは、学校の収益を考えてホームスクール事業を開始したのであるから当然かもしれない。

しかし、その後事業が軌道に乗り安定した収益を上げられるようになると、ヒルヤーは理事会に対してロイヤリティを要求している。先ほどの秘書の言葉にあったように、彼は1921年になってようやくホームスクール事業で経済的利益を手に入れている。事業開始から16年目のことであった。アイデアマン校長ヒルヤーが自らの権利を事後に主張し、成功報酬を求め、それが認められたわけである。

この件に関して両者は円満に取り決めを交わした。理事会側は感謝の気持ちを込めて、それ以後毎年ホームスクール事業で得られた収益の20%を彼に支払うこととした。ヒルヤー亡き後は2人目の妻がこのロイヤリティを引き継いだ。その際彼女は20%から15%への減額を受け入れている。また大恐慌時代を迎えるとカルバート・スクールのホームスクーラーの数はいったん減り、インフレの影響などもあって全日制の授業料収入も減額となった。そのため元夫人へのロイヤリティは10%になり、やがて1941年には5%にまで縮減されている。ヒルヤーにはこの妻との間にも子どもはおらず、ロイヤリティに対する支払いは2人目の妻が死去したことで終了している。

ヒルヤー急死の後、第2代校長の時代 (1931年～1940年) を挟んで、第3代の校長に就任したのがエドワード・ブラウン (Edward W. Brown) という人物であった。ブラウンは1940年から1967年まで実に26年に渡り校長を務めたが、特に就任当初、1940年代の初めには、しばしば首都ワシントンを訪れ、合衆国政府の関係者にホームスクール事業を宣伝してまわったという。この売り込み活動が功を奏し、海外勤務の軍人や在外公館の職員が子どもたちのためにカルバート・スクールのホームスクール教材を利用するようになった。政府関係者への「売り込み」がどのようなもので、また軍がそれをどのように評価し承認したのかについてはわかってい

ない。またカルバート・スクール側の資料によれば、日本軍は戦時中、敵国人捕虜の子どもが収容所で教育を受けることを認め、そこにカルバート・スクールの教材が送り届けられたことになっていたのだが、そうであれば日本側による例えば検閲行為がどのようなものであったのかも興味深い。

いずれにしても、20世紀前半には国境を越え外国で生活をする在外米国人が多数出てくる。現地で米国の教材、教具を手に入れることは困難であったが、カルバート・スクールによって郵送される大きな木箱には、家庭学習のための教材、教具がすべてそろっていたので、彼らは何も買い足す必要がなく、外国に居ながらにしてボルチモアの私立学校とほぼ同じ学習を手に入れることができたのである。

ただし、全日制の授業内容の概要を毎週発送していたのは、ホームスクール事業開始からわずかの期間であったと推量される。現在は基本的に1年に1回、1年分の教材、文房具をまとめて家庭に発送している。いつどのように変わったのかは調べられていない。すでにこの当時（1940年代頃）、コスト面を考えると海外への発送は年1回程度だったのではないかと思われる。ただ課題やテストの提出、先生（スタッフ）からのコメントなどのやり取りは年に何回かは行われていたようであり、それによって遠い異国と本国米国とが繋がっていたのである。

第二次世界大戦中は、日本軍が設置した戦争捕虜収容所（Prison of War, POW）内にいる米国人の子どもにも教材が送り届けられたし、戦後は日本駐留の占領軍関係者の子ども、そして横浜などのインターナショナル・スクールにも届けられている。ちょうど日本人学校が在外日本人に対して日本のカリキュラムを提供してきたように、カルバート・スクールも在外米国人に対して米国の私立学校のカリキュラムを、事実上政府公認の標準的なものとして提供したことになる。このことが、米国国内におけるカルバート・スクールの評価をさらに高いものにしていったのであった。

カルバート・スクールのホームスクール事業が支持されてきたのには、他にもいくつか理由がある。例えば、国内の私立学校とまったく同じ教材を外国に住むアメリカ人も利用できるようにしたこと、非宗教的であったこと、ドリルやペンマンシップなどを支持する層にアピールできたこと、メリーランド州教育局を含む複数の機関の認証を受けていること、成績証明書が発行されること、教科書や教材はもちろんレックスマン、鉛筆、消しゴム、分度器など教育に必要なものがすべて梱包されて送り届けられるので家庭はそれ以外に何も買い足す必要がないこと、オンラインで教育スタッフやカウンセラーか

らアドバイスを受けることができること、ペンパルクラブなどコミュニティづくりについての配慮がなされていることなどである（ペインター氏による）。

まとめ

以上述べてきたように、カルバート・スクールはヒルヤー校長の発案により、全日制小学校の経営難を克服するために、百日咳の流行を直接的な契機としてホームスクール事業に乗り出した。ただし、それは、全日制を維持した、いわば二極化経営であり、学校内に互恵的な関係を作り出すことで始まった事業展開であった。時代背景としては、当時、全米的に整備された郵便事業により、教材を郵送できるようになっていたことがある。加えて、雑誌メディアの一般化によって、そこに広告掲載を行うことで、広く顧客を獲得することに成功している。一方、ホームスクール事業に成功したヒルヤーは、学校理事会側にロイヤリティを求め、それを認められている。

以上を踏まえ、最後に考察を加えておきたい。実は、ホームスクール事業や遠隔教育が「錬金術」になるとするのは、比較的よく言われることである。さほど人件費がかからない上に、校地、教室などの物的資源を基本的に必要としないからである。全米はもちろん世界的規模で顧客を集めることも可能である。カルバート・スクールのように全日制とホームスクール部門（通信教育部門）の二本立てをとっている学校は他にもある。それらがみな同じだとはもちろんいえないが、安定した収益を確保する目的でこのような経営形態をとることは、学校にとっては有効な経営戦略になるはずである。ただし、全日制とホームスクール部門とが互恵的であったとはいっても、後には授業のアウトラインの提出を全日制教員に求めたわけであるから、それはそれなりに負担であったと思われる。しかし、その分の賃金が追加で支払われたのであれば、負担ではなかったはずである。これに関する情報は見いだせていない。

ところで、我が国の私学も、いわゆる特別進学クラスと部活動中心クラスのように、二極化させた事業展開を行っており、今やそこに「通信制」が入り込んでいるケースも少なくない。我が国の「学校経営」は、ビジネス事業としての経営を直接の対象とするものではなく、私企業のマネジメント理論から学びながらも、学校という組織運営をいかに実効的に執り行うのかということに興味関心を示してきた。学校経営を考える対象、土台が、公立学校であれば、それ（顧客獲得を脇に置いて考える経営概念）も当然であろう。しかし、児童生徒数が急減する時代において、児童・生徒獲得競争が熾烈をきわめることは想像に難くないし、そのような見方でカルバート・スクールのホームスクール事業を見つめ直すな

ら、複数事業展開としてのホームスクール（通信教育）を、公立学校／公教育が教育上のサービスとして提供することは、少なくとも選択肢のひとつとしては検討されてよいだろう。ここでは詳しくふれないが、米国では公立学校（主にチャータースクール）も特に1990年代末から、ホームスクールや通信制を積極的に取り入れている。

さて、カルバート・スクールにはヒルヤーやブラウンといったいわゆるやり手の校長がいた。特にヒルヤーがいたからこそホームスクール事業は開始され、学校経営も安定軌道に乗った。ところがアイデアマンの校長はそのアイデア、事業に対する成功報酬をしっかりと要求している。カルバート・スクールの場合は円満に取り決りを交わしたわけだが、このことから、やり手校長による新規事業について、学校側はそれなりの出費（初期投資とロイヤリティ）を覚悟しなければならないことを教えられる。ただし、ヒルヤーは学校がもつ各種リソースを利用してその事業を行ったわけで、この点をカルバート・スクールの理事会がどう考えていたのかはわからないのだが、校長による進取の気性、アイデアというものをどう捉え、また、どのようなロイヤリティ契約を結んでおくべきかは、たいへん興味深い視点となる。

おそらく、上記のようなことは現在の我が国の公立学校ではまだ「距離感」のある、つまり実感を伴わないものではあろう。しかし、公立学校で改革を断行した校長がその後私学に転じ、同一のビジネスモデル、類似の教育サービスを展開するケースもすでに見られる。公立学校の成果が、私立に転じるわけである。また、今後は「学校改善」がビジネス事業として売り買いされる、そのような可能性についても考えておく必要がある。事業や部門の売却は私企業であれば珍しいことではない。実は、カルバート・スクールのホームスクール事業も、2013年、ボルチモア市内に拠点を構えるある株式投資会社に売却されている。現在もカルバートの名前は冠しているものの、完全に同校からは独立した存在になってしまっている。「学校」なるもの（つまり学校が提供していたある教育事業が）、このようなかたちで売却されることについても、我々は距離を縮めておいた方がよいだろう。

【参考文献】

(1) 多喜弘文ほか「コロナ禍のもとで学校が直面した課題：文部科学省委託調査の概要と小中学校調査の基礎分析」『理論と方法』36巻2号、2021年、数理社会学会。

(online at <https://doi.org/10.11218/ojjams.36.226>)

(2) マイケル・G・ムーア／グレッグ・カースリー共

著（高橋悟編訳）『遠隔教育－生涯学習社会への挑戦』海文堂、2004年。

(3) Archibald Hart, *Calvert and Hillyer 1897-1947*, Waverly Press Inc., Baltimore, MD, 1947.

(4) Margaret Worrall, *Calvert School The First Century*, Calvert School, Baltimore, MD, 1996.

(5) Virgil Hillyer, *Kindergarten at Home* (fifth edition), Doubleday, Page & Company, Garden City, NY, 1919.

(6) “Worldwide Calvert,” *Time*, Jun. 05, 1944.

(online at <http://www.time.com/>)

(7) “Baltimore Goes to Tokyo,” *Time*, Aug. 04, 1947.

(online at <http://www.time.com/>)