



# 原体験と志を胸に 全力で前に突き進む

——教育で社会を変えるしくみづくり



松田 悠介

株式会社 CRAZY CHO、  
日本財団 国際フェロー

【まつだ・ゆうすけ】

日本大学を卒業後、中学校に勤務。体育を英語で教える Sports English のカリキュラムを立案。市川市教育委員会教育政策課分析官を経て、ハーバード教育大学院で修士号を取得。2010 年より Teach For Japan の創設者として国内の教育課題の解決に取り組んだ後、代表理事を退任。2014 年日経ビジネス「今年の主役 100 人」や世界経済会議（ダボス会議）Global Shapers Community にも選出。

私が創設した「認定 NPO 法人 Teach For Japan」は、日本国内の教育格差の問題、子どもの貧困問題を解決することを目指している。教育への情熱と意欲のある若者を選抜し、指導力の高い教師になるよう研修を行った上で、厳しい状況に置かれている子どもたちが多い学校に、2 年間教員として派遣している。

私は Teach For Japan のみならず、これまで「Learning for All」「一般社団法人『教師の日』普及委員会」「Water Dragon 財団」と、いくつかの非営利組織の創設者や代表者を経験してきた。現在、スタンフォードビジネススクールで学生をしながら、いくつかの非営利組織の理事やアドバイザーそして各種プロデュースを行う株式会社 CRAZY の CHO（最高人財責任者）を務めている。率直に言って、今は最高の仲間たちとやりたいことができていて、最高に幸せである。

## 人生を変えた恩師との出会い

私は大学を卒業後、昔からの夢であった体育教師としてのキャリアをスタートさせた。そもそも、なぜ体育教師になったのかについて少し話をしておきたい。

私が体育教師になることを目指した原点は、中学生の頃のいじめ体験にある。そのいじめから抜け出すきっかけをつくってくれたのが、体育の松野稔先生だった。

私は暗黒の中学時代を過ごしている。昔から勉強は大嫌いで、成績は学年でダントツの最下位だった。体も小さく、体育は不

得意で、いつのまにか体の大きい柔道部の同級生に目をつけられた。性格のせいもあったかもしれない。今でこそ、「熱血！」とか「熱い」と言われるが、当時の私は一言で表すのであれば「無気力」。いじめっ子のターゲットになりやすかったんだと思う。

隣のクラスにいたいじめっ子は、休み時間になるたび私のいる教室にわざわざやって来て、プロレスごっこや柔道の練習と称して、暴力をふるって来た。誰も助けてくれない状況は身体的な辛さはもちろん、精神的に非常にしんどかった。私は抵抗すらできなかった。今、私の視力は左目だけが極端に悪いが、当時、相手の指が目に入って失明しかけ、後遺症として残ったためだ。

当時の私がそうだったように、今でもほとんどの子どもは、大人が気づいてあげないと、いじめられている事実を言うどころか、むしろ隠してしまうように思う。その点では私は幸運だった。その時所属してい

た陸上部の顧問だった松野先生が、何かと気にかけてくれたのだ。

いじめの解決方法には、さまざまなアプローチがあると思う。いじめている生徒をしかつたり、いじめている生徒といじめられている生徒を物理的に引き離す方法もある。ただ、松野先生は違った。「どうすれば強くなれるのか、一緒に考えよう」そう言っただけで、一緒に悩んでくれた。

皆さんの中には、いじめる側に注意しないで、いじめられる側に改善を求めるのはおかしいという意見もあるだろう。もちろんいじめる側への指導は必要だ。ただ、いじめる側を注意して、一時的に収まったとしても、いじめが陰湿化、隠ぺい化してしまい、結局は先生の目の届かないところでいじめが続けられることも多い。

松野先生は、私に強くなり自立してほしかったんだと思う。放課後、部活が始まる前などに何度か私との時間をとってくれて、一緒に悩んでくれた。私はそれだけで、なんとなく救われた気持ちになっていた。最終的に松野先生と一緒にいじめを乗り越えることができ、このいじめを自分の力で克服した経験が私の人生を変えたと言っている。

私はいじめ体験を通して、人生の師に出会い、「将来、教師になりたい。自分と同じように悩む子どもの力になって先生に恩返しをしたい」という人生の目標ができた。そして「どんなに困難に見える課題も真剣に取り組めば解決できるのだ」という自信

がついた。このことは、私のかげがえのない財産になった。

今の私があるのは、松野先生との出会いがあったからだ。先生は上大段に構えて「しなさい」と解決策を押しつけるのではなく、私と真正面から向き合って、半歩先を照らして、自分自身で考えさせてくれた。松野先生が私に対してそうであったように、先生という仕事は子どもたちの人生を変えられることができる、とてつもなく重要でやりがいのある仕事だと思う。

そんな原体験があったからか、私にとつて体育教師となり子どもたちと向き合う毎日とはとても充実していて、やりがい満ちていた。教師側が頑張れば頑張るほど、子どもたちとの信頼関係が構築され、授業が成立し多くを学びとってくれる。これほどまでに、他者の人生に影響を与えることができる素晴らしい仕事はないと感じていた。

ただ、多くの教師が子どもと全力で向き合う一方、子どもと向き合わない教師もいて、その場合、学級崩壊を引き起こしてしまうことが多い。何よりもショックだったのが、そうした教師に限って、学級崩壊を子どもの責任にしていた。

我々は教育を語る上で大切なことを忘れてはならない。それは「どういう状況であれ、子どもたちに責任は一切ない」ということである。たとえ何か子どもたちに原因があったとしても、どれだけ子どもたちが厳しい環境に置かれていたとしても、子どもの前に立つ

プロフェッショナルは他責にせず、自分がどうすればその厳しい環境を変えられるのかを考え続けることが大切だと思う。

保護者に原因があるかもしれない。それも保護者の責任にしている、課題解決は止まってしまふ。我々は保護者を取り替えることはできないし、大人の価値観を変えていくには相当なエネルギーが必要となる。だからこそ、毎日保護者以上に子どもと向き合う教師の存在は大切なのである。

子どもも最初から完璧な教師を求めている。ない。「この大人と一緒に学んでいく姿勢があるかどうか」を見ているのである。最初から完璧な授業ができなくても、昨日の授業より今日の授業、今日の授業より明日の授業をより良いものにしていく姿勢や変化がとても大切なのだ。そういう学んでいる姿勢が、子どもたちとの信頼関係を構築する源泉になる。

子どもに対して高い期待値を持ち、自身が学習者でありながらプロとしての自覚を持ち、子どもと向き合う教師を一人でも多く増やしていきたいと思ったのは、この頃からである。

### リーダーシップを学ぶため アメリカの大学院へ

その思いを形にするため、私は学校を創りたいと思うようになった。子どもたちと向き合うことのできる教師仲間とともに、自分の思いを描く理想の教育を実現しようと



留学を志している人にとっては参考になる1冊。  
『グーグル、ディズニーよりも働きたい「教室」』  
(松田悠介著、ダイヤモンド社刊、2013年4月)

考えていたのである。この時、私は学校を創るために自分に何が足りないのかを考えた。そこで行き着いたのが「リーダーシップ」である。学校組織を導いていくにはリーダーシップが不可欠であり、当時の私はリーダーシップが何なのか全くわかっていなかった。

そこで私は、国内の大学院でリーダーシップを学べる環境がないか調べた。残念ながら心が踊るプログラムは一つもなかった。かたやイギリスやアメリカなど海外のプログラムに目を向けてみると、リーダーシップに関するプログラムが充実していたのである。

1年半、働きながらの受験勉強期間を経て、私はハーバード、コロンビア、UCLAなど複数の大学院のプログラムに合格し、最終的にハーバードへ進学することにした。私が入学したのは、教育界の指導者を養成するハーバード教育大学院の教育リーダーシップ・プログラムだ。学生は総勢80人。プログラムは校長先生を養成するコース、教科主任を養成するコース、新規教育事業を開発していくコースがあり、私は新規教育事業を選んだ。

アメリカの大学院の授業のスタイルは、日本と全く違っていた。日本の大学院の授業は、理論を学ぶ場。だからとくに予習しなくても、授業の中でテキストを読みこなしていけばいい。一方、アメリカの大学院の授業は、発表や議論を通じて知識や経験を共有する場になっている。発表や議論をするためには理論を知っておく必要があるが、

授業では理論を教えない。理論は各自が事前に予習することが前提になっていて、何も予習せずに授業に臨むと、ちんぷんかんぷんでついていけない。きちんと予習をして授業を理解できても、それだけでは通用しない。事前にインプットした理論は、授業でアウトプットして初めて身につく。

授業で重視されるのは「どれだけ他の人にインパクトや学びを与えたか」。自ら手を挙げて意見を言わなければ、存在価値を認められない。授業で発言をするには、内容についていける以上の予習が必要になる。議論を交わす同級生も、非常に多様なバックグラウンドを持っている人たちばかりだ。こういった多様な経験をしてきている人たちと同じトピックを議論すると、驚くほど意見が食い違うことがある。この意見の食い違いの中にこそ、教科書には書かれていない学びが詰まっている。ハーバードでは、多様性がもたらす21世紀型の学びを体験したような気がする。

### 衝撃だったTFAとの出会い

21世紀型の学びを経験できただけでも留学は大成功だったが、それ以上の収穫だったのが、Teach For America (TFA) との出会いである。TFAは私がその後立ち上げることになるTeach For Japanの参考になった。

TFAは、アメリカで今、最も成功している非営利組織であると言っていい。20

10年の全米就職人気ランキング（人文学系）で、グーグルやアップルといった名だたる大企業を抑えて1位になったのが、このTFAだ。以降、常にトップ10に入っている。今どきの「理想の就職先」として学生の間で認知され、定着しているのだ。

「非営利団体」と聞くと、日本ではボランティアの延長だとか、時間やお金に余裕のある人たちが働くといったイメージが強いと思う。大学を卒業した優秀な学生たちが競って入ろうとする就職先が「NPO」という状況は、なかなか想像できないのではないだろうか。

もちろんNPOだから給与がそれほど高いわけではない。しかし、TFAはアメリカ中の優秀な学生たちを引き寄せる。高額な年収が約束されるJPモルガンやマッキンゼーなどの企業に内定しても、TFAを選ぶ。TFAの採用人数は年間5500人とはいえ、採用には非常に厳しい審査をパスしなければならない。ハーバード大学の卒業生の5人に1人、約18%の新卒者がTFAで働くことを望むが、採用されるのはそのおよそ10分の1。非常に狭き門だ。その選抜で重要なのは「リーダーシップがあるかどうか」である。

トレーニングはだいたい6週間、研修所に泊まり込みで行われる。全く初めての人たちとの長時間にわたるディスカッションやミーティング、課題解決やリーダーシップの理論と実践、振り返り、チーム構築のやり方など、教師として必要とされる要素



を学ぶ。アメリカは日本と違って「教員免許」を持つていなくても教師になれる。だからこそ、教育理念や教えるスキルなどを徹底的に叩き込まれるのだ。TFAが重要視しているのは「ティーチング・アズ・リーダーシップ（リーダーシップとしての教育）」<sup>\*</sup>。教師がそれを身につけていないことには、生徒や学校は変わっていかないし、生徒にそのリーダーシップを教えることで、生徒自身やまわりも変わっていく。

こうして研修を終えて、各自治体へ派遣され、そこで働く場所が決まる。貧困地域や教育困難校と言われる学校で2年間、彼らの教師としてのキャリアがスタートする。ただこれだけのしくみだが、貧困地域では劇的な効果がある。たとえば文字さえも読めない子が、やる気にあふれた教師のおかげで、高校や大学に進学できるようになった事例には事欠かないようだった。ある中学校ではTFAから3、4人の先生が派遣されて、2割前後だった進級率が9割に改善しているデータもあった。

実際問題、ともに文章が読めなかったりするような子どもは、将来、自分の力で生きていくことが難しい。その結果、生活保護のような支援を受けるか、悪の道に手を染めるようになる。つまり貧しい家の子どもは良い教育を受けられず、人生の選択肢も限られてしまうのだ。それを根本から変えていけるのが、このTFAのしくみだ。日本でもアメリカでも、貧困から抜け

出すには教育がモノを言うのだ。

若い優秀な人材を巻き込むことで、教育格差や教育のしくみといった根深い問題を、学校の先生だけに押しつけず、自分事としてとらえてくれる人材が育つ。そういった人材が増えてくれば、必ず格差は解消できる。教育格差の先進国とも言えるアメリカで結果が出ているのだから、日本でも導入すれば、必ず将来的に良い影響が出てくるはずだ。私ひとりでは向き合う子ども的人数は限られる。でもこのしくみを取り入れられれば、多くの子どもに良い影響を与えられ、社会が変わるきっかけになると当時私は強く共感した。

今、この瞬間が最高だと思えるような人生を

ハーバード教育大学院を卒業し、私は帰国後にTeach・For・Japanを立ち上げようと心に決めていた。しかし、ビジネス経験がない自分がいきなり組織を立ち上げることに不安もあった。その不安を払拭するために、コンサルティングファームに就職した。「コンサルティングファームに3年いれば、一通りビジネススキルは身につくだろう」という単純な考えだった。

確かに仕事を通して多くのことを学んだ。しかし1年目が終わろうとしている時、やはり「人は楽しいことをしている時に成長するのだ」と改めて感じた。私は苦行じゃないと成長できないというのは嘘だと思っていて、

ワクワクしている時や楽しい時にこそ成長することができ、そのスピードも早くなると信じている。コンサルティングファームで働くことで成長はしていたが、心がワクワクしていないことに気がつき、3年の計画を1年前倒して、2010年にTeach・For・Japanを創設することにした。

Teach・For・Japanを創設してからは困難の連続であったが、一つひとつのハードルを乗り越えていき、プログラムを順調に拡大していった。日本全国の、厳しい環境に置かれている子どもたちの割合が多い学校や教育委員会と連携し、教員を派遣している。強い信念を持って、地道な努力を続けていくことで道が拓かれることを学んだ。

しかし、何もかもがうまくいったわけではない。私も経営者として同じ失敗を繰り返すようにもなっていた。それに気がついた時、それ以上前に進む前に、これまでの道のりをしっかりと振り返る必要があると感じた。しっかりとこれまでの歩みを内省したいと思い、今スタンフォード大学のビジネススクールで学んでいる。

私は現時点で、自分自身のこれからをどうするか決めていない。今は内省することに集中し、あえて今後のことを考えないようになっている。ただし、原体験や志を大切にしながら、全力で前に突き進む姿勢は変えないと思う。今この瞬間が最高だと思えるような人生を、妥協せずに歩んでいきたいと思っている。

※ 企業が抱えるさまざまな課題に対し、アドバイスをしたりしながら解決に導いていく会社。