

イギリス労働党政権期におけるスクールビジネスマネジャー
資格プログラムの開発・提供
～資格プログラムの概要及び関与したアクターの分析～

Development and Provision of a School Business Manager Qualification Program during
the British Labour Party Administration

～ Outline of the Qualification Program and Analysis of Actors Involved ～

藤原 文雄*

FUJIWARA Fumio

Abstract

With the revision of the School Education Act in 2017, the duties of school administrative staff were changed from “engage in” administrative work to “take charge” of administrative work, which implies a higher level of responsibility. School administrative staff are now expected to handle school business affairs as their own responsibilities with a certain level of responsibility and to participate more proactively and actively in the management of school affairs as professionals in administration and finance.

In this context, this study provides an overview of the school business manager qualification programme developed and offered by the Labour Party government in the UK (1997-2010) with the aim of professionalising school business managers, analyses the actors involved, and provides suggestions for the professionalisation of school administrative staff in Japan.

The study found that the School Business Manager Qualification Programme is an outstanding programme that emphasises the participants’ proactive, collaborative and reflective learning based on a competency framework, and furthermore, the process of delivering this qualification programme is not limited to simply delivering the programme, but also had the effect of facilitating networking among school business managers.

The results of the study also revealed that through efforts such as promoting the understanding of school board heads and school administrators about school business managers and monitoring changes before and after the course, the professionalisation of school business managers was promoted, and the course was characterised as a school transformation action to change the structure and culture of the school organisation.

The qualification programme proved to be a powerful tool in overcoming the challenges inherent in the professionalisation of school business managers, such as the isolation of school business managers and the need to secure the understanding of managers and others.

The study also found that the process of developing and delivering this qualification programme was a tripartite joint action, centred on the National College, which has policy legitimacy, but also involving school business managers’ associations, which have practical legitimacy, and universities, which have academic legitimacy.

* 初等中等教育研究部長

この30年ほどの間、アングロ・サクソン系諸国などの学校において、スクールビジネスをマネジメントし、あわせて、学校の戦略マネジメントに参画し、リーダーシップを発揮するスクールビジネスリーダー (school business leader) の雇用及びその専門職化 (professionalization) が進められた (Starr, 2021)。それは、学校の権限を拡大するとともに説明責任を強化し、保護者の学校教育に対する権利を拡張し、学校間、学校と地域、福祉機関等との連携を進めるなど学校の自主性・自律性を高め、ネットワークを強化する施策が進められた諸外国において、学校で遂行する総務管理、人的資源管理、財務管理、ファシリティマネジメント、マーケティング・渉外などのスクールビジネス(学校運営事務)が増大したからである。こうしたスクールビジネスリーダーの雇用と効果的な活用の拡大は、“静かな革命”と呼ばれることがある (Southworth, 2010)。

日本も、こうした潮流の中にある。アングロ・サクソン系諸国ほど学校の権限拡大、説明責任の強化等を行われなかったものの、1998年にとりまとめられた中央教育審議会「今後の地方教育行政の在り方について(答申)」を受け、学校の自主性・自律性の確立に向けた制度改正が行われた。この答申をトリガー(引き金)とする各地の学校事務改革の試行と実績を踏まえ、学校事務職員¹の職務規定の見直しを提言したのが、2015年に取りまとめられた中央教育審議会「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について(答申)」であった。同答申は、「学校のマネジメントにおける総務・財務面の重要性が増していることから、管理職を総務・財務面で補佐する必要性が増大しており、事務職員の職務の在り方等を見直し、学校の事務機能を強化すべきである」と提言し、これを受け、2017年に、学校事務職員の職務規定はそれまでの「従事する」から、より高度な職責を意味する「つかさどる」へと変更され、学校事務職員には「総務・財務等に通じる専門職」として、「その専門性を生かして学校の事務を一定の責任をもって自己の担当事項として処理し、より主体的・積極的に校務運営に参画する」(28文科初第1854号)ことが期待されることとなった。すなわち、法改正によって、学校事務職員のポジションは教員と同格の職務レベルに上昇し、しかも、学校事務職員は「専門職」として位置付けられることになったのである。

もちろん、文部科学省が通知において、学校事務職員を専門職として位置付けたとしても、直ちに社会から専門職として認められ、専門職としての自律性や社会的地位が付与されるわけではない。専門職として位置付いていく上では、人材開発の基準である専門職基準(具体的な名称は様々である。)に基づいて修了認定を行う資格プログラムの開発・提供が不可欠である。専門職としての地位を獲得する上では、他の職とは違う独自の知識・スキルを明確化し、それに基づき資格プログラムにより開発し、その適性を審査する仕組みによって職全体の専門性を担保する仕組みが必要とされる(藤原, 2022)。

日本においては、いまだ全国的レベルの学校事務職員の専門職基準及び資格プログラムは存在していない。日本における学校事務職員の専門職基準及び資格プログラムの在り方を考察する上で有益な示唆を与えてくれると考えられるのが、イギリス(イングランド)の労働党政権期におけるスクールビジネスマネジャー²の専門職基準の開発及びそれに基づいた資格プログラムの開

1 日本において学校でスクールビジネスを担当する学校職員の名称は、法令上は事務職員であるが、行政機関とは違う特性を有する、学校において勤務する事務職員という点に価値を置いて学校事務職員と表記されることが多く、本研究もそうした慣行に倣う。

2 イギリスでは、スクールビジネスのマネジメントを担当する職の名称は学校ごと多様であるが、その一般的な名称は、果たすべき役割やポジションについての考え方の変容を背景として、1990年代までは財務担当職員(bursar)、2000年半ばまではスクールビジネスマネジャー(school business manager)、2010年代以降はスクールビジネスリーダーへとその一般的な名称は変容してきた。本稿では原則としてスクールビジネスマネジャーと表記する。

発・提供である。先行研究において、ブレア、ブラウン首相が率いた労働党政権(1997年～2010年)が、教育水準の向上と教員の過重な勤務負担の見直しを図るため学校職員の役割分担の見直しを行う労働力の再編成(workforce reform)を推進し、その一部としてスクールビジネスのマネジメントを担当し、シニアマネジメントチームの一員として戦略的リーダーシップを発揮するスクールビジネスマネジャーの雇用及び専門職化を推し進めたこと、また、専門職化に向けた中核的な施策として、非省庁型公共機関(non-departmental public bodies)であるナショナルカレッジ(National College for School Leadership : NCSL)³がスクールビジネスマネジャーの関連団体である全国スクールビジネスマネジメント協会(National Association of School Business Management : NASBM)と協力し、「スクールビジネスマネジメントコンピテンシー枠組み—スクールビジネスマネジャーの継続的専門職能開発ガイド—(School Business management Competency Framework — A Guide to continuous professional development for SBMs —)」を策定し、それに基づいた資格プログラムの開発・提供を行ったことが報告されている(藤原, 2014)。しかし、どのような資格プログラムが開発されたのか、その開発・提供にどのようなアクターが関与したのかということについては十分に検討が行われていない。

そこで、本研究においては、研究論文、政府機関や関連団体が刊行した資料を収集し分析することを通じて、スクールビジネスマネジャー資格プログラムの中でも中心的位置を占めたスクールビジネスマネジメントサーティフィケート(Certificate of School Business Management : CSBM)、スクールビジネスマネジメントディプロマ(Diploma of School Business Management : DSBM)に焦点を当ててプログラム内容及び関与したアクターについて分析を行いたい。

1. スクールビジネスマネジャー資格プログラムの開発・提供

イギリスにおけるスクールビジネスマネジャー資格プログラムの開発・提供は、2001年6月1日に開催されたスクールリーダーの組合であるナート(National Association for Headteachers : NAHT)のカンファレンスでエステル・モリス(Estelle Morris)教育技能省大臣が、2006年度までに1,000名の財務担当職員(bursar)を養成(train)する旨を公約したことから始まった(NCSL, 2005 : 1)。この公約を受け、財務担当職員開発プログラム(Bursar development programme)の実施が進められた。財務担当職員開発プログラムの目的は、(1)2006年1月までに少なくとも1,000名の現職、新規採用のスクールビジネスマネジャーに対し財務担当職員としての養成を行う、(2)養成プログラムを開発し実装する、(3)サーティフィケート、ディプロマレベルのコースを試行する、(4)スクールビジネスマネジャーの雇用、導入、活用、育成、認証など幅広い戦略を立案する、(5)スクールビジネスマネジメント専門職(school business management profession)を確立し、開発するコースを通じて明確で透明性のあるキャリアパスの創造を支援することであった(qtd. in Wright & Colquhoun, 2007 : 8)。その開発は、既にスクールビジネスマネジャーが専門職として確立していたアメリカ等の取組を参照して進められた(Southworth, 2010)。

財務担当職員開発プログラムの実施を担当したのは、(1)スクールリーダーシップ開発、調査、イノベーションの全国的な中心となる、(2)世界水準の学校などにおけるリーダーシップ発揮の機動力となる、スクールリーダーに支援を提供し主なりソースになる、(3)リーダーシップに関する

3 2000年に発足したNational College for School Leadershipは、2009年にNational College for Leadership of Schools and Children's Servicesに名称変更された。本稿では名称変更に関わらずナショナルカレッジと表記する。

国内外の議論を活性化することを目的として2000年に設置されたナショナルカレッジであった。ナショナルカレッジはラーニングコミュニティ（learning Community）論や分散型リーダーシップ（distributed leadership）論に基づくリーダーシップ開発枠組み（Leadership Development Framework）を開発した。スクールビジネスマネジャーの資格プログラムは、このリーダーシップ開発枠組みに基づくものであり、ミドルリーダーを対象とした専門能力開発プログラムである「ミドルからのリーダーシップ（Leading from the Middle）」プログラムとともに、分散型リーダーシップモデルの実現のための起爆剤として位置付けられた（Moorcroft & Summerson, 2006）。

ナショナルカレッジは、表1に示すプロセスで資格プログラムの開発・提供を進め、2003年にスクールビジネスマネジメントサーティフィケート、2004年にスクールビジネスマネジメントディプロマ、2010年にスクールビジネスマネジメント上級ディプロマ（Advanced Diploma of School Business Management: ADSBM）⁴を開発・提供し、2010年にスクールビジネスディレクタープログラム（School Business Director Programme）⁵の試行を開始した。公営学校や地方教育当局などに勤務している者、公営学校に勤務しようとしている者等の受講料は無料であった。

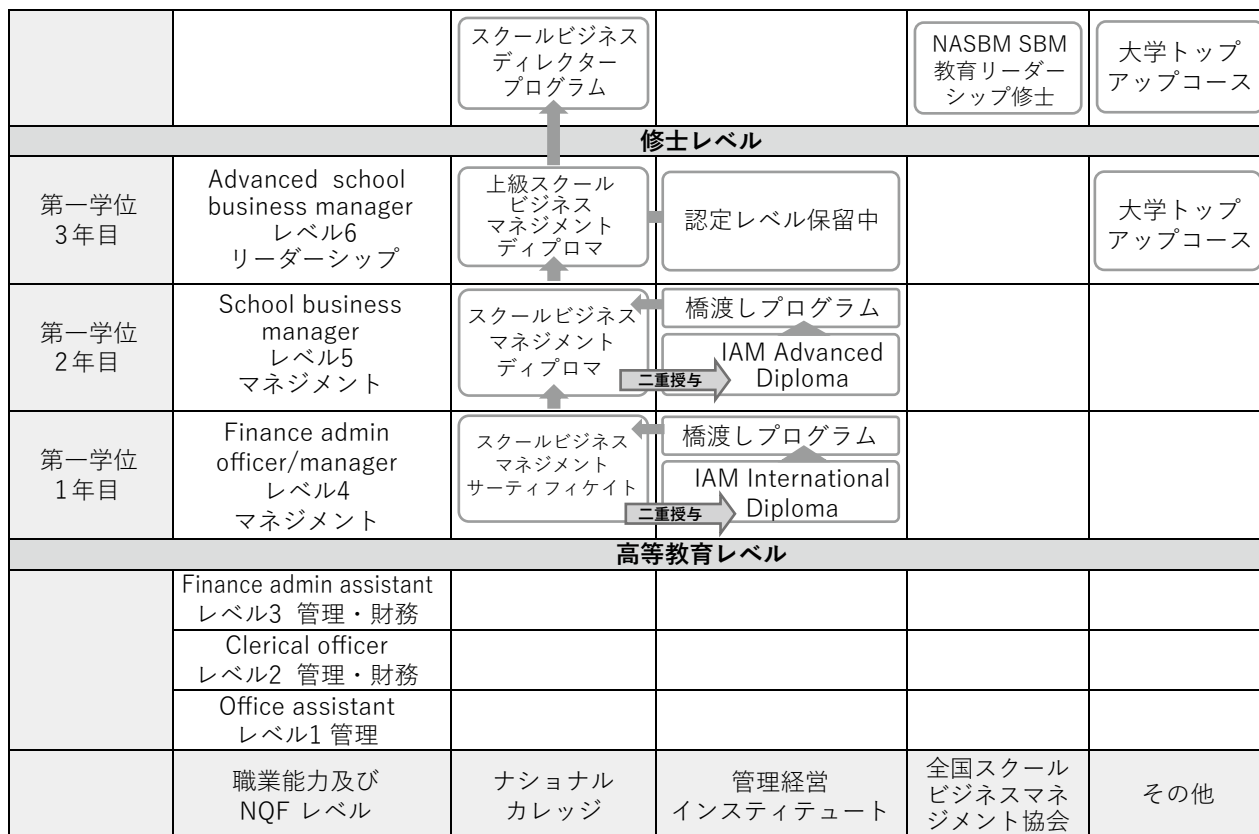
表1 ナショナルカレッジによるスクールビジネスマネジャーの資格プログラム開発・提供等の経緯

年月	出来事
2002年10月	スクールビジネスマネジメントサーティフィケート試行開始
2003年5月	スクールビジネスマネジメントサーティフィケート提供開始 (マンチェスターメトロポリタン大学及びサーコ社が提供)
2003年11月	スクールビジネスマネジメントディプロマ試行開始
2004年11月	スクールビジネスマネジメントディプロマ提供開始 (リンカーン大学及びマンチェスターメトロポリタン大学が提供)
2005年3月	1,000名の養成修了
2006年9月	地域別/個別化したスクールビジネスマネジメントサーティフィケートの提供開始
2007年2月	ハル大学最終検証報告
2007年9月	マンチェスター大学をナショナルカレッジのSBM独立評価者に任命
2007年10月	マンチェスターメトロポリタン大学及びサーコ社を新教材見直しプロバイダーに任命
2007年10月	新スクールビジネスマネジメントプログラム提供契約締結 (サーコ社、マンチェスターメトロポリタン大学、アングリアラスキン大学が提供)
2008年9月	上級スクールビジネスマネジメントディプロマ試行開始
2009年6月	スクールビジネスマネジメントコンピテンシー枠組み策定
2009年11月	見直しされたスクールビジネスマネジメントディプロマの提供開始
2010年1月	上級スクールビジネスマネジメントディプロマ提供開始 (サーコ社が提供)
2010年2月	スクールビジネスディレクタープログラム試行開始

(出典) NCSL (2005)、NCSL (2007)、NCSL (2009)、Woods(2014) より作成。

- 4 上級スクールビジネスマネジメントディプロマの受講に際しては、事前に受講動機やこれまでに貢献した最近の組織変更及び組織改善の事例報告が求められるなど、ワークベースドリサーチ（work-based research）の能力も求められた。この上級スクールビジネスマネジメントディプロマは第一学位レベルに相当する資格であるため、高い受講要件とコミットメントが求められた。
- 5 このプログラムは、個々の学校や組織の設定を超えて教育システム全体のより広範な発展に貢献するシステムリーダーシップを発揮するシステムリーダー（system leader）の育成を狙いとする高いレベルのものであった。しかし、スクールビジネスディレクタープログラムの需要は限られており提供は停止され、教育リーダーとビジネスリーダー双方を対象としたリーダーシッププログラムに組み込む方向で見直しが進められることとなった（Woods, 2014, 63）。

これらの資格プログラムは全国資格枠組み（National Qualifications Framework：NQF）の下、図1のような連続性・階層性を有していること、また、これらはレベルの違いはあっても共通して、従来の学校財務という枠を超える幅広い職務を想定し（Southworth & Summerson, 2011）、スクールビジネスマネジャーの意思決定は教育上及び子供の福祉上の必要に依拠すべきである（Wood et al., 2012）という哲学に基づいていることを特徴としている。



（出典）NCSL (2009, 22) ※原典ではNFQと表記されているが、NQFの誤植と解釈し修正した。
なお、NCSL (2005, 19) ではNQFと表記されている。

図1 コース等価ダイヤグラム（Course equivalence diagram）

次に、スクールビジネスマネジメントサーティフィケート及びスクールビジネスマネジメントディプロマの受講者数を表2に示す。最も受講生が多い2007年には約2,500名が受講した。このプログラムの受講を希望するスクールビジネスマネジャーは多く、ウェイティングリストには数百名が記載される時期もあった。また、受講者の決定に際しては、人種や性的志向性などによって不利益を受けないよう機会の平等に配慮するほか、中等学校に比してスクールビジネスマネジャーの配置が少ない初等学校及び特別支援学校、更に教育界以外の転職者に優先して定員を割り当てるなど学校における望ましい雇用の実現に向け受講定数を配分した⁶。

6 既に述べたとおり、2003年に政府と労働組合などとの間で結ばれた国民的合意においては、ビジネス手法を必要とする自律的学校経営を推進する上で教育セクター以外のビジネス経験が重視され、そうした知識を有する財務担当職員等にシニアマネジメントチームに参画することが期待された。こうした考えに沿って、教育セクター以外で勤務する人を対象に二日間のワークショップを実施し、転職を促進しスクールビジネスマネジメントサーティフィケートの取得を支援する外部候補者イニシアティブ（external candidate inactive）が実施された。このプログラムは上記の者以外にも公開されており、独立学校や海外からの受講生は2003年段階では、£2,500（1£=150円換算で37万5,000円）受講料を支払えば参加することが可能となっていた。

表2 スクールビジネスサーティフィケート及びスクールビジネスディプロマの受講者数

年	スクールビジネスサーティフィケート			スクールビジネスディプロマ		
	開始	コーホート	定員 (人)	開始	コーホート	定員 (人)
2002年	10月	CSBMPilot	200			
2003年	4月	CSBM1	375	11月	DSBMPilot	100
	10月	CSBM2	525			
2004年	4月	CSBM3	600	11月	DSBM1	180
	10月	CSBM4	604			
2005年	4月	CSBM5	600	6月	DSBM2	200
	11月	CSBM6	600	11月	DSBM3	150
2006年	2月	CSBM6 L	180	6月	DSBM4	199
	5月	CSBM7	600			
	10月	CSBM8	600			
2007年	5月	CSBM9	600	1月	DSBM5	121
	12月	CSBM10	640	11月	DSBM6	308
	12月	CSBM L	913			
2008年	5月	CSBM11	-	6月	DSBM7	266
	11月	CSBM12	371	11月	DSBM8	302
	11月	CSBM L	680			

(出典) NCSL (2005)、NCSL (2007)、NCSL (2009)、Southworth (2010)。2009年度及び2010年度は集計方法が異なり、各プログラムの定員を確認できなかったため、2008年度までの数値を示す。Lというマークは地域別のプログラムである。2008年CSBM11の定員は確認できなかった。

この資格プログラムの開発・提供に要した税金は膨大であり、表3に示すとおり、政権終盤となる2009年度には資格プログラム関連予算に£6.2M (1 £=150円換算で9億3,000万円) も投入した。

表3 ナショナルカレッジのスクールビジネスマネジャー関連予算

年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
予算	£ 400K	£ 1.2M	£ 3.3M	£ 4.4M	£ 4.8M	£ 5.2M	£ 6.0M	£ 6.0M	£ 6.2M

(出典) NCSL (2005)、NCSL (2007)、NCSL (2009)。

こうした財務担当職員開発プログラムの開発・提供はナショナルカレッジ単独で進められたわけではない。財務担当職員開発プログラム等に関して助言を得るため、教育技能省はナショナルカレッジに加え、全国財務担当職員協会 (National Bursars Association : NBA)、独立学校会計士協会 (Independent Schools' Bursars Association)、転職パートナーシップ (Career Transition Partnership)、雇用者組織、校長協会、サポートスタッフ組合、全国学校理事協会 (National Governors Council)、当該分野の研究のリーダーであるリンカーン大学 (University of Lincoln) のファーガス・オサリバン (Fergus. O' Sullivan)、エリザベス・ウッド (Elizabeth Wood) などを構成員とする財務担当職員開発グループ (Bursar Development Group) を設置し検討を重ねた⁷。

また、ナショナルカレッジはスクールビジネスマネジャー資格プログラムの提供を九つの行政地域ごとに区分して大学や民間企業に委託した。資格プログラムの提供開始時はリンカーン大学の国際教育リーダーシップ研究所 (International Institute of Educational Leadership)、マンチェスターメトロポリタン大学 (Manchester Metropolitan University) の教育研究所 (Institute of Education) 及び民間企業であるサーコ社 (Serco Leaning) が担当した。リンカーン大学は1996年にイギリス

7 Teachernet (2005) *Bursar development*, <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/20050302052732/http://www.teachernet.gov.uk/wholeschool/remodelling/bursars/bursarsdevelopmentgroup/> (最終閲覧, 2022年12月12日)

最初の財務担当職員向けの経営学修士 (Master of Business Administration course for bursars) を開発・提供し、さらに、1998年度からはスクールビジネスマネジャーの関連団体である全国財務担当職員協会と連携し、優秀な現職のスクールビジネスマネジャーを認定する全国登録スキーム (National registration scheme) に取り組むなど豊富な実績を有していた (O' Sullivan et al., 2000)。同大学に所属するファーガス・オサリバン、アンジェラ・ソディー (Angela Thody)、エリザベス・ウッドなどの研究者・実践者は、2000年に全国初とされるスクールビジネスマネジャーに関する書籍である『財務担当職員からスクールビジネスマネジャーへ (From Bursar to School Business Manager : Reengineering Leadership for Resource Management)』 (O' Sullivan et al., 2000) を刊行するなど、当時のスクールビジネスマネジャー研究のフロンティアとして活躍していた。また、マンチェスターメトロポリタン大学もスクールビジネスマネジャーの学士課程及び修士課程プログラムを提供し、更に同大学に所属する、アイリス・キーティング (Iris Keating)、レイ・モーンクラフト (Ray Moorcroft)、ジョイ・クーベック (Joy Coulbeck)、イレーネ・ナフタリン (Irene Naftalin) などの研究者は、2006年に『スクールビジネスマネジメント (Managing the Business of Schools)』 (Keating and Moorcroft, 2006) などスクールビジネスマネジャーについての学術書を公刊している。

2007年以降は、エリザベス・ウッドなどリンカーン大学の主要な研究者がロンドン大学 (University of London) に転出し、リンカーン大学は資格プログラムの提供を停止し、代わりにアングリラスキン大学 (Anglia Ruskin University) が提供するようになった。リンカーン大学は初めてスクールビジネスマネジャーの修士課程プログラムを提供した大学であるが、その後は、ロンドン大学のロンドン教育研究所 (London Institute of Education)、レスター大学 (University of Leicester)、マンチェスターメトロポリタン大学において修士レベルの学術的プログラムが提供されるようになった (Wood E, O' Sullivan F, Rix S, et al., 2007, 132)。

さらに、2009年6月にナショナルカレッジは、全国スクールビジネスマネジメント協会と協力し、幅広い関係者へのコンサルテーションを行い、これらのプログラム内容並びにプログラム間の進行と継続性を確保するために、「スクールビジネスマネジメントコンピテンシー枠組み—スクールビジネスマネジャーの継続的専門職能開発ガイド—」を策定し、それに伴い、同年にはスクールビジネスマネジメントディプロマの見直しが行われた。

加えて、ナショナルカレッジは、大学やコンサルティングファームと連携してプログラムの効果検証を進めた。2002年に試行されたスクールビジネスマネジメントサーティフィケートの検証をマンチェスター大学に委託しプログラムを改善したほか、2003年から2007年にかけてハル大学 (University of Hull) に本格実施されたスクールビジネスマネジメントサーティフィケート及びスクールビジネスマネジメントディプロマの受講生などに対する調査を依頼した。ハル大学は、宿泊研修の際に実施する満足度調査、受講前の調査、受講後の調査、知識及び効力感に対する自己評価、インタビュー、観察などによって、受講による変化や学校へのインパクト等について緻密な調査を行った後、2007年に良好な成果が生み出されていることを示す報告書を取りまとめた (Wright & Colquhoun, 2007)。

以上のように、ナショナルカレッジの資格プログラムの開発・提供のプロセスは、政策的正統性を有するナショナルカレッジを中心としつつも、実践的正統性を有するスクールビジネスマネジャーの関連団体、そして、学術的正統性を有する大学等との共同アクションとして進められたものであった。

2. スクールビジネスマネジャー資格プログラムの概要

(1) スクールビジネスマネジメントサーティフィケート

ナショナルカレッジが最初に開発した資格プログラムはスクールビジネスマネジメントサーティフィケートであり、教員養成担当機構（Teaching Training Agency：TTA）、リンカーン大学、全国財務担当職員協会の協力を得て開発を進めた。その際、試行プログラムは既に大学院カリキュラムの開発において実績のあったリンカーン大学が開発した（NCSL, 2005；Woods, 2014）。

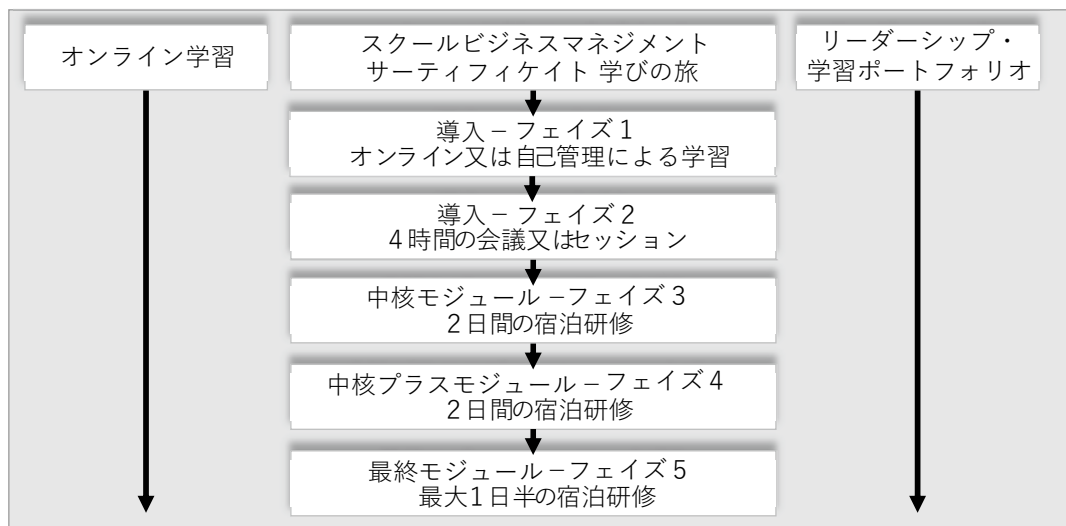
スクールビジネスマネジメントサーティフィケートは、ナショナルカレッジが提供する資格プログラムの中では入門レベルのプログラムであり、学校において事務スタッフとして勤務した経験がある者や財務担当職員及びスクールビジネスマネジャーに任命された直後の者、さらに、教育界の外からの転職者又は転職しようとする者を対象としたものである。もっとも、入門レベルとはいえ、アドミニストレーション／マネジメントの経験を有すること、NVQ 3／4相当の専門資格・学術資格を有することなどのうち少なくとも一つを満たすことが求められた⁸。更に加えて、受講申込みに際しては教材配信などを行う学習管理システム（learning management system：LMS）である Learning gateway を活用し、また、オンラインコミュニティである talk2learn に参加するためインターネット接続が可能な一定水準以上のパソコンが利用可能であること、また、学校理事会の長と校長の支援が得られることなどの条件を満たすことが求められた。学校理事会の長と校長に対しては受講生の受講による変化などを盛り込んだケーススタディや学校へのインパクトを掲載し、参加者のメリットだけでなく学校のメリットを掲載した書類を作成するなど理解と協力を求める工夫を行い、その上で参加に当たっては書面の支援に関する同意書の提出が求められた。

スクールビジネスマネジメントサーティフィケートの目的は、(1) スクールビジネスリーダーシップ／マネジメント能力を強化する、(2) 学校成果向上に貢献できるように、知識、スキル、経験を習得するための枠組みを提供する、(3) 参加者の個々のスタイルとニーズに合うように調整されたコースを提供する、(4) 将来の専門能力開発の基盤を提供する、(5) 専門的で反省的な討論の機会を提供することである。

プログラムのアウトカムは、(1) 学校内のリソースをより効率的、効果的、かつ慎重にマネジメントできるようになる、(2) 学校環境におけるビジネスマネジメントの目的についての理解を更新し、発展することができる、(3) 学校内のビジネスマネジメントの効率性と有効性を評価できるようになる、(4) リーダーシップ及びマネジメント上の意思決定スキルを発揮することができる、(5) 学校のカリキュラムと学習開発をサポートするビジネスマネジメント戦略を実施することができる、(6) 21世紀の学校教育の本質を理解することができる、(7) 学校を取り巻く政治的、経済的、社会的、法的及び技術的環境を理解することができることである。すなわち、学校環境下におけるビジネスマネジメントの特性理解と基礎的な知識・スキルの習得が目指されている。

プログラムの構造は図2のとおりである。宿泊イベント等と自己主導学習を繰り返すインターバル型プログラムであり、修了に8～12か月、週当たり2時間から6時間の学習時間を要する。なお、インターバル型プログラムは、インターバル期間に前回の研修で学習したことを実践する

8 プログラムの内容については、特に断りのない限り、NCSL（2007）Certificate of School Business Management, <https://web.archive.org/web/20070610123137/https://www.ncsl.org.uk/programmes/csbm/index.cfm>（最終閲覧、2022年12月12日）を参照した。



(出典) NCSL (2007, 14)

図2 スクールビジネスマネジメントサーティフィケートのプログラム構造

ことによって学習内容の定着化に効果が高いといわれている。

導入－フェイズ1はオンラインで実施され、導入－フェイズ2はプログラム、その要件及びプログラムを支える能力に関する詳細なガイダンスを候補者に提供する。また、中核モジュール－フェイズ3は、2日間の宿泊ワークショップにより、スクールビジネスマネジャーの能力に焦点を当てて、必修科目の財務管理、人的資源管理、リスク管理など三つのコア（中核）モジュールを学習する。中核プラスモジュール－フェイズ4は、2日間の宿泊ワークショップにより、スクールビジネスマネジャーの能力に焦点を当てて、IT管理、ファシリティマネジメント、事務システム管理、持続可能な開発／環境管理など四つのモジュールを学習する。最終モジュール－フェイズ5では、1日半の宿泊イベントであり、候補者はスクールビジネスマネジャーとしての適性を保持している証拠を提示する。また、2006年からは、受講生が受講しやすいよう、宿泊研修を廃止し、特定の地域で対面セッションを行う地域限定プログラムが試行され、同年から本格実施された。

次にモジュールの概要を表4に記す。テクニカルな内容が多く盛り込まれているのが特徴である。スクールビジネスマネジメントサーティフィケートの学習は、ICTを活用し、多様な学習方法を取り入れたブレンディッド学習（blended learning）である。具体的には、15%が宿泊イベン

表4 スクールビジネスマネジメントサーティフィケートのモジュールの概要

機能	具体的内容
財務管理	学校の予算編成、会計、監査、財務報告、現金管理、投資、債務管理、購入手順
人的資源管理	スタッフの育成、労使関係、団体交渉、給与手続
IT管理	ICTの提供、統合システムの保守と開発、管理情報システム、施設管理、施設の計画と建設
ファシリティマネジメント	不動産管理、車両と輸送、ケータリングサービス、供給と固定資産管理
リスク管理	健康と安全、リスクと損失の防止手続
事務システム管理	組織及び管理モデル、運用設計、ビジネスサービスの評価、コミュニケーション
持続可能な開発／環境管理	より良い学校環境の計画、持続可能な開発のための教育（ESD）、教育技能省とそのパートナーの環境への影響、教育施設の環境への影響、ローカル及びグローバルなパートナー活動

(出典) NCSL, What is the general content of the course modules?(<https://web.archive.org/web/20070610213530/https://www.ncsl.org.uk/programmes/csbm/csbm-content.cfm> (2022年4月4日取得))

ト、25%がオンライン演習・シミュレーション・タスク・Web チャットへの参加などコンピュータに基づく作業、10%が読書と個人学習、25%が職場におけるケーススタディ又はプロジェクト、25%が修了評価のための証拠照合である。その間、10人規模のグループが編成され、学業における指導者であるチューターが配置され、仲間で学び合う仕組みが取り入れられている。

最終的な評価は、表5に示す「スクールビジネスマネジャー・財務担当職員のための10の主要コンピテンシー」(10 key competencies of the school business manager or bursar)に基づいて行われる。このコンピテンシーでは、多職種協働による児童生徒の成功に向け、リソースマネジメントという分野を中心にリーダーシップを発揮しマネジメントを担当するスクールビジネスマネジャーが理想とされ、ほかの学校内のサポートスタッフに対してリーダーシップを発揮することが期待されている。ここには、ラーニングコミュニティ論や分散型リーダーシップ論の影響がうかがえる。

受講生は、ケーススタディ／プロジェクト及びリーダーシップ学習ポートフォリオ (Leadership Learning portfolio) を提出し、ケーススタディ／プロジェクトを要約してプレゼンし、面談を行うことによって評価される。ケーススタディ／プロジェクトは、校長や同僚との協議の上で実施する学校改善に貢献するプロジェクトであり、プロジェクト計画や変革マネジメントスキルを開発するように設計されたものであり、評価の際の主要な資料となるものである。修了率は年度によって異なるが、例えば2006年11月に受講が開始されたコーホート8は受講生614名のうち終了したのは476名であり修了率は8割弱である (NCSL, 2009)。スクールビジネスマネジメントサーティフィケートの受講を終了し合格した受講生は、ナショナルカレッジのスクールビジネスマネジメントサーティフィケートに加え、経営管理の専門職団体である経営管理インスティテュート (Institute of Administrative Management : IAM) の管理経営ディプロマ (Diploma in administrative Management) が授与される。また、経営管理インスティテュートの1年間の無料メンバーシップも与えられる。

表5 スクールビジネスマネジャー・財務担当職員のための10の主要コンピテンシー

リーダーシップ	学校内のサポートスタッフに対して目的を持った、包括的で価値観に基づくリーダーシップを発揮するとともに、学校全体のリーダーシップに幅広く貢献する。
戦略	学校コミュニティによって共有され支持されている学習のビジョン及びそのビジョンを行動に移す戦略的計画の作成と実装に貢献する。
分析	変化の最中にあるスクールビジネスマネジメントに関する状況を理解し、学校の新たなニーズに照らし、自らの専門的な役割と学習を分析することができる。
倫理	誠実さ、公正さを伴い、倫理的な方法で行動する。
プロジェクトマネジメント	プロジェクトを計画し、変革マネジメントを行い、学校のリソース、事務システム及びビジネスプロセスの改善を確実に行う。
リソースマネジメント	学校とその業務運営及びリソースが効率的かつ効果的な方法で管理されることを保証する。
協働	家庭やその他の利害関係者グループと協力し、コミュニティリソースを動員し、多様なニーズや関心に対応することで、すべての児童生徒の成功を促進する。
チーム作業	学校のリーダーシップ、マネジメント、アドモニストレーションに関与する多職種からなるチーム作業に専門家固有の貢献を行う。
コミュニケーション	多様な聴衆や設定のニーズに応じて、様々な方法で効果的にコミュニケーションをとることができる。
専門的成長	自分自身や他の人の専門的な学習を確保することに尽力し、学校が学習コミュニティとして発展するよう貢献する。

(出典) NCSL (2007) Information and guidance for Headteachers and Chairs of Governors,12 ページ。

さらに、このスクールビジネスマネジメントサーティフィケートを含め各種のプログラム修了者を対象に盛大な修了式が行われることも特徴として挙げられる。それは、修了を祝う、管理経営インスティテュートによる資格認定を得る、将来の継続的専門職能開発の意識を高める、ナショナルカレッジのパートナーと利害関係者とのコミットメントと努力を認める、修了生とナショナルカレッジの関係を再確認する、さらに、全国の子供たちのライフチャンス改善の上でのスクールビジネスマネジャーの役割の重要性を強調することなどを目的に実施された（NCSL, 2009）。

（2）スクールビジネスマネジメントディプロマ

スクールビジネスマネジメントディプロマは2004年11月から本格実施された。スクールビジネスマネジメントサーティフィケートと同じように、試行プログラムを開発したのはリンカーン大学であった（NCSL, 2005；Woods, 2014）。

スクールビジネスマネジメントディプロマは、スクールビジネスマネジメントのテクニカルなレベルに焦点を当てたスクールビジネスマネジメントサーティフィケートとは異なり、戦略的レベルに焦点を当てたプログラムである。(1)少なくとも半年前までにスクールビジネスマネジメントサーティフィケートを終了している、(2)スクールビジネスマネジャー又は財務担当職員として2年の経験があり、NVQ4 / 5 又は第一学位レベル（会計技術者協会（Association of Accounting Technicians：AAT）、勅任人材開発インスティテュート（Chartered Institute of Personnel Development：CIPD）、英国勅許公共財務会計士インスティテュート（Chartered Institute of Public Finance and Accountancy：CIPFA）、勅許秘書（Chartered Secretary）の関連する専門的又は学術的資格を有している、(3)スクールビジネスマネジャー又は財務担当職員又は同等の職として5年以上の勤務経験を有しているなどの条件のうち少なくとも一つを満たすことが求められた⁹。

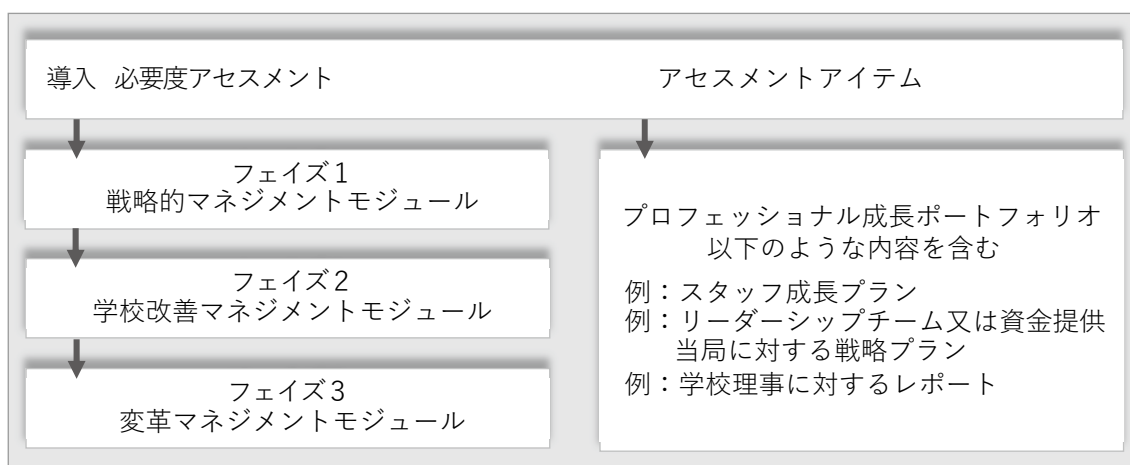
スクールビジネスマネジメントサーティフィケートの修了は必要条件ではないが、最初にスクールビジネスマネジメントサーティフィケートを完了することが強く推奨されており、スクールビジネスマネジメントディプロマに直接進む場合は、事前学習認証（Accreditation of Prior Experience and Learning：APEL）によってそれまでの専門的経験及び学歴が審査され受講の可否が決定された。訓練の個人化を進めつつも、当該業務の領域固有の知識・スキルの保有を確実にする仕組みが取り入れられたのである。また、ウェブサイト上にスクールビジネスマネジメント事前診断（school business management pre-application diagnostic）を設け、これまでの経験や保有する資格などを入力すればどのプログラムを受講するのが適切なのかりコメンドする仕組みを導入し、受講のレディネスを確認する仕組みも取り入れられた。さらに、このスクールビジネスマネジメントディプロマの受講に際しては、スクールビジネスマネジメントサーティフィケートとは異なり、シニアマネジメントチーム等のメンバーである、又はシニアマネジメントチーム等と密接に連携していることが求められた。こうした受講要件を定めているのは、このプログラムがシニアマネジメントチームの正式メンバーとして活躍する力を身に着けることが目標とされているからである。

9 プログラムの内容については、特に断りのない限り、NCSL(2010)DSBM programme details(<https://web.archive.org/web/20100214102512/http://www.nationalcollege.org.uk/index/professional-development/dsbm/dsbm-programme-details.htm> (2022年4月4日最終閲覧))を参照した。

プログラムの目的は、(1) 学校におけるマネジメント及びリーダーシップ能力を強化する機会を提供する、(2) 学校の組織的有効性を理解し、貢献するための知識、スキル、経験を習得するためのフレームワークを提供する、(3) 学校のリソースマネジメントと教育及び学習の間のインターフェースのマネジメントを行う専門職の発展について議論し、貢献する機会を提供する、(4) 個々のニーズと開発に合わせて学習を調整できるプログラム構造を提供する、(5) 将来の高度な専門能力開発の基盤を提供する、(6) 反省的な討論と実践に従事する機会を提供することである。

プログラムのアウトカムは、(1) シニアマネジャー又はシニアリーダーが働く複雑でダイナミックな学校環境について理解していることを示すことができる、(2) 学校に基礎を置いたマネジメントに向けた最近の継続的な政府による改革の戦略的重要性を明確に述べることができる、(3) 組織マネジメントにおける新たな傾向を特定し、評価することができる、(4) 自己管理スキル及び他の人と協力して変革をマネジメントするための適切なプロセスを開発する能力を示すことができる、(5) 学校の使命の遂行を支援することができる、(6) 教育改善の中心の特徴としての品質管理に関する事柄について理解していることを示すことができる、(7) 戦略的マネジメントについて理解していることを示すことができる、(8) 変革、戦略的マネジメント、学校の改善に関連した専門職性の理解を深めることができることである。プログラムの構造は図3、モジュールの概要は表6のとおりである。

スクールビジネスマネジメントサーティフィケートと同じように、インターバル型プログラムであり、学習時間は修了に6～12か月、総学習時間240時間(週当たり最低3時間から4時間程度)でありスクールビジネスマネジメントサーティフィケートより少ない。導入では、プログラム概



(出典) NCSL (2007, 16)

図3 2007年時点のスクールビジネスマネジメントディプロマのプログラム構造

表6 スクールビジネスマネジメントディプロマのモジュールの概要

機能	具体的内容
戦略的マネジメント	未来思考アプローチと方法論、戦略的開発、戦略的管理手法、学校開発計画の設計と実施戦略
学校改善マネジメント	学校の改善と品質管理、管理の例としての改善、品質保証、学校のマーケティング、バリューフォーマネー
変革マネジメント	組織論とサイトベースの管理との関連性、学校の変革マネジメント、スクールビジネスマネジャーの役割に関連する教育管理の理論

(出典) NCSL(2007) Programme structure, <https://web.archive.org/web/20070610194127/http://www.ncsl.org.uk/programmes/dsbm/dsbm-content.cfm> (最終閲覧, 2022年12月22日)

要、プログラム履修要件などオンラインガイダンス及びプレ宿泊研修活動が行われる。続く、フェイズ1では、2日間の宿泊研修が行われ、最初のモジュールである戦略マネジメントが導入され、その後、受講生は2～3か月のうちにモジュールを終了し、ワークベースドプロジェクトを提出する。フェイズ2では、2日間の宿泊研修が行われ、二番目のモジュールである学校改善マネジメントが導入され、その後、受講生は2～3か月のうちにモジュールを終了し、ワークベースドプロジェクトを提出する。フェイズ3では、2日間の宿泊研修が行われ、受講生の現在のポジションについて確認を行うとともに最後のモジュールである変革マネジメントが導入される。

このプログラムの教材開発を担当したマンチェスターメトロポリタン大学の研究者によるテキスト『スクールビジネスマネジメント (Managing the Business of Schools)』によれば、これらの科目は、ヘンリー・ミンツバーグ (Henry Mintzberg)、ピーター・M・センゲ (Peter M. Senge)、マイケル・フラン (Michael Fullan)、アンディ・ハーグリーブス (Andy Hargreaves) などの研究者の理論を始め、企業経営学、教育経営学の理論を学習することとなっている。これらは、スクールビジネスマネジャー固有の学習内容ではなく、校長などスクールリーダー全体に共通する内容と言えよう。また、前述した Learning Gateway を通じ、講義に関連する学術書を電子ファイルで読むことができるようにする工夫を行うなど学術的素養の獲得に向けた配慮が行われた。

スクールビジネスマネジメントディプロマの学習は、インターネット環境における討論と他のスクールビジネスマネジャーからの学習、集団に基づいた熟達したチューター、対面式の宿泊ワークショップ、コンピュータベースのユニット/モジュール、学校に基礎を置いたアクションリサーチ及び開発プロジェクト、独立した研究資料へのリファレンスガイドなどによる学習支援が行われる。受講生の環境や既存の熟達度などによって異なるが、費やす時間の割合はスクールビジネスマネジメントサーティフィケートと同じであり、10人規模のグループが編成され、チューターが配置され、仲間で学び合う仕組みが取り入れられている。

最終の評価は、表5で示した「スクールビジネスマネジャー・財務担当職員のための10の主要コンピテンシー」に基づいて行われる。受講生は、ケーススタディ/プロジェクト報告、自己の専門的成長の要約を含むリーダーシップ学習ポートフォリオを提出し、審査を受けることとなっている。修了率は年度によって異なるが、例えば2007年11月に受講が開始されたコーホート6は受講生308名のうち終了したのは259名であり修了率は8割強である (NCSL, 2009)。スクールビジネスマネジメントディプロマの受講を終了し合格した受講生は、ナショナルカレッジのスクールビジネスマネジメントディプロマに加え、経営管理の専門職団体である経営管理インスティテュートの上級管理経営ディプロマ (Advanced Diploma in Administrative Management) が授与される。また、経営管理インスティテュートの1年間の無料メンバーシップも与えられる。

終わりに

本研究の目的は、労働党政権期のスクールビジネスマネジャー資格プログラムの内容及び関与したアクターを分析することであった。まず、資格プログラムの内容について言及すれば、スクールビジネスマネジャー資格プログラムは、表7に示すような特徴を有するコンピテンシー枠組みに基づいた参加者の主体的・協働的・内省的な学びを重視したプログラムであった。

そうしたスクールビジネスマネジャー資格プログラムの特徴は、労働党政権期に開発・提供された他のスクールリーダーや教員の資格プログラムと共通性を有することは確かである。他方、(1) 校内少数職としての孤独、(2) 学校理事や校長のスクールビジネスに対する理解の欠如などス

クールビジネスマネジャーの専門職化を進める上で直面している障害を乗り越える上で上記の資格プログラムの特徴は固有の意義を有するものである。

(1) 校内少数職としての孤独に関わって、これらの資格プログラムの開発・提供によって生み出されたスクールビジネスマネジャーの出会いとネットワークは「参加者を自分の知識と想像力の限界から解放し、私たち全員が自分自身の視点の囚人であることが真実であるとするれば、様々な学校や状況から同僚を集めるプログラムは、個人が事を行う他の方法に気づき、独自の働き方の代替案を検討することを可能にする」(Southworth, 2011, 11) という効果を持つものであった。

(2) 学校理事や校長のスクールビジネスに対する理解の欠如に関わって、これらの資格プログラムは、単にプログラムを提供するだけに留まらず学校理事会の長や校長のスクールビジネスマネジャーに対する理解促進のプロセスであった。ナショナルカレッジは、資格プログラムへの参加に際し、学校理事会の長や校長に対し、政府のスクールビジネスマネジャーに対する期待及びプログラムの趣旨を説明し、受講生の学習に対する支援の確約を求めた。また、スクールビジネスマネジメント資格プログラムの成果検証に取り組んだ。例えば、「スクールビジネスマネジメント影響及び評価レポート 2007-2009 (School Business Management Programme Impact and evaluation report 2007-2009)」(NCSL, 2009) では、スクールビジネスマネジメントサーティフィケートの修了生の92%、スクールビジネスマネジメントディプロマの修了生の93%が、受講することによって自らのリーダーシップ能力が向上したと回答しており、さらに、スクールビジネスマネジメントディプロマの修了生の89%がプログラム受講の結果として責任という観点で自らの役割が変わったと回答した。このように、資格プログラムの提供は、校内におけるスクールビジネスマネジャーに対する理解を促進し、受講後のスクールビジネスマネジャーの学校におけるポジションや機能の変容についてモニタリングすることによって学校組織の構造と文化を変革する学校変革アクションであった。

次に、関与したアクターについて言及すれば、資格プログラムの開発・提供は、ナショナルカレッジを中心に推進されたが、先行してスクールビジネスマネジャー向けの学術プログラムを開

表7 資格プログラムの特徴

	特 徴
プログラム デザイン	伝統的な学校財務という役割を超えてスクールビジネスマネジメントを担当しリーダーシップを発揮するスクールビジネスマネジャーの育成を目的としている
	スクールビジネスマネジャーが果たす役割のレベルの違いに対応して、目的の異なる四つのプログラムを設け、下位のプログラムからの受講を強く推奨するなどプログラムの階層性を重視している
	コンピテンシー枠組みに基づいたコンピテンシーベースのプログラムである
学習 デザイン	ICTを活用したブレンディッド学習である
	プロジェクト学習が取り入れられたインターバル型のプログラムであり、学習ポートフォリオの作成が求められる
	全てのプログラムは目的-学習内容・方法-評価などが統合的にデザインされており、それらは受講生に対して事前に公開されている
	プログラムによって異なるが週当たり数時間から十数時間の学習時間の確保など、受講生に強いコミットメントを求めるプログラムである
	受講生同士でグループを構成し協働的に学び、チューターが指導する体制が組まれている
修了 評価	修了認定は事前に示された評価基準に基づいて評価され、全国資格枠組みの下で高等教育機関でのアカデミックな資格及び職業資格と関連付けられ、経営管理インスティテュートの資格も同時に付与することによって、資格に通用性を付与し、ナショナルカレッジのプログラムのトップアップコースも用意されている

(出典) 筆者作成

発していた大学が資格プログラムの試行版を作成したほか、資格プログラムにおいては学術書が e-book 形式で提供され、資格プログラムの提供及びその成果検証、見直しも大学の力を借りて行われるなど資格プログラムの開発には大学が深く関与した。さらに、資格プログラムを通して、大学・大学院の修学に際し、資格プログラムが入学の際の資格として認められる、又は、入学後の単位として認められることによって、スクールビジネスマネジャーと高等教育との接点は拡大した。また、スクールビジネスマネジャー関連団体も、専門職基準の策定に参画し、大学とともに財務担当職員開発グループに参画するなど、スクールビジネスマネジャー資格プログラムは、政策的、実践的、学術的正統性を兼ね備えたものであった。こうしたナショナルカレッジ・スクールビジネスマネジャー関連団体・大学の共同アクションによって、それまでの断片的で構造化されておらず、参加者が主体的に関与していない、研修効果に関する評価がなされていないといった従来の研修 (O' Sullivan et al., 2000, 11) から飛躍的進化を実現することができたのである。

日本における学校事務職員の専門職基準及び資格プログラムの在り方を考察する上で、このようなイギリスのスクールビジネスマネジャーの開発・提供のプロセスから得られる示唆は多い。

2010年以降の保守党政権においては、政府はスクールビジネスマネジャーの専門職化の中核とも言える資格プログラムの開発・提供に関する業務から撤退し、代わりに全国スクールビジネスマネジメント協会から移行して発足した専門職団体である、スクールビジネスリーダーシップインスティテュートを中心とした開発・提供体制へと移行した (藤原, 2022)。こうした新体制の下で、労働党政権期のプログラムがどのように継承あるいは否定されたのか、今後、検証を継続したい。

【参考文献】

- 藤原文雄「英国の公費維持学校における事務長の雇用の拡大と専門職化について」『国立教育政策研究所紀要』143, 2014年, 103-116 ページ。
- 藤原文雄「イギリス保守党政権期におけるスクールビジネスリーダーの専門職化～政府主導の専門職化からセクター主導の専門職化への発展～」『国立教育政策研究所紀要』151, 2022年, 7-27 ページ。
- Keating I & Moorcroft R (2006) *Managing the Business of Schools*. London: Paul Chapman Publishing SAGE
- Moorcroft R and Summerson T (2006) Leaders Backing Leaders: A Programme of School Business Management, *Journal of In-service Education* Volume 32 (2), 255-274.
- National College for School Leadership (NCSL) (2005) *Impact and Evaluation Report 2004/2005*. Nottingham: NCSL.
- National College for School Leadership (NCSL) (2007) *Impact and Evaluation Report April 2007*. Nottingham: NCSL.
- National College for School Leadership (NCSL) (2009) *School Business Management Impact and Evaluation report 2007-2009*. Nottingham: NCSL.
- O' Sullivan F, Thody A, and Wood E (2000) *From Bursar to School Business Manager – Reengineering Leadership for Resource Management*. Harlow: Pearson Education.
- Southworth G (2010) *School Business Management: A Quiet Revolution*. Nottingham: NCSL.
- Southworth G & Summerson T (2011) School Business Management: The International Dimension, *School Business Affairs*: 22-24
- Starr K (2021) What future for school business leadership? Recent change and looming possibilities. *Management in Education* 35 (2), 108-116.
- Wright N & Colquhoun D (2007) *Bursar Development Programme Final Evaluation Report*. Nottingham: National College

for School Leadership (NCSL).

Wood E, O' Sullivan F, Rix S, Peacock DA. (2007) *The Baseline Study of School Business Managers: Final Report October 2007*. Nottingham: NCSL.

Woods C, Armstrong P and Pearson D (2012) Facilitating primary headteacher succession in England: the role of the school: the role of the School Business Manager. *School Leadership & Management* 32, 141-157.

Woods C (2014) *Anatomy of a Professionalization Project: The Making of a Modern School Business Manager*. London: Bloomsbury.

(受理日：令和5年2月24日)

(謝辞) 本研究は、科研費基盤研究(B)22H00976の助成を受けたものです。