

## 教育財政システムにおける学校分権研究の現状と課題

木村, 栞太  
九州大学大学院人間環境学府 : 修士課程

<https://doi.org/10.15017/1563379>

---

出版情報 : 教育経営学研究紀要. 18, pp.103-109, 2016-01-23. 九州大学大学院人間環境学府(教育学部門)教育経営学研究室/教育法制論研究室

バージョン :

権利関係 :

# 教育財政システムにおける学校分権研究の現状と課題

木村 栞太  
(九州大学／大学院生)

- I はじめに
- II 分析枠組み①—正当性
- III 分析枠組み②—実現可能性
- IV 分析枠組み③—制度設計
- V おわりに

## I はじめに

### 1. 問題意識

戦後目覚ましい経済成長を果たした我が国の社会システムが、国際化の波のなかでその構造的な改革を求められている。それは、1980年代後半より、国から地方への上位下達が集権的な意思決定システムから「小さな政府」への転換に見られる変化であり、ローカルな状況に応じて地域社会が多様性を実現していくための新たな公共性を模索する動きとしてとらえることができる。

教育についても一般行政の影響をうけ、分権改革が進められており、とりわけ学校への権限の委譲が政策アジェンダとして取り上げられたのは、平成10年中央教育審議会（以下、中教審）答申「今後の地方教育行政の在り方について」においてである。以来、学校配当予算や校長の裁量権の拡大などの観点から、学校の自主性・自律性確立の必要性が主張されるようになる。

また、近年では多様なニーズに対して「チーム学校」という理念のもと、教員以外の専門スタッフとの連携によって学校の教育力・組織力の向上が目指されており、学校事務職員の中核業務たる財務事務が学校経営に及ぼす影響については事務職員の職務規定等の見直しなどの観点からも注目されることである<sup>(1)</sup>。

国から地方への分権をさらに進め、学校への権限の引き渡しを目指す学校分権概念<sup>(2)</sup>の措定に顕されるように、教育行財政における改革動向には学校までをもその裾野とした研究が進められている。

学校の財政上の権限については、全国公立小中学校事務職員研究会（以下、全事研）（2007）によ

る「学校財務に関する全国調査」<sup>(3)</sup>及び、ベネッセコーポレーション（2007）による「学校長の裁量権に関する調査」<sup>(4)</sup>などを筆頭に大規模な調査が行われてきた<sup>(5)</sup>。

以上の調査からも学校の自律性、とりわけ財政面からの自律性はその改革動向とは裏腹にその推進力を生み出せないまま現在を迎えているというのが実態に対する昨今の社会的な認識であるといえるだろう。

本稿では、以上のような問題意識から教育行財政研究の中でも学校の自律性について考察を試みた論考を先行研究として設定する。そして、その研究動向を次節において説明する枠組みから再整理しなおすことで、今日の教育行財政システムにおける学校分権研究の現状と課題を考察する。

## 2. 分析の枠組み

本稿では先行研究を3つの視点から捉えなおすことでその現状を分析する。

第一に財政面から学校分権を推進することの正当性についてである。学校分権を推進することは、我が国においてはすでに政策課題として取り組まれている問題ではあるが、そもそもそれが政策課題であるからという論理を抜きに、どのような根拠のもと学校への権限移譲の是非が示されうるのかはともすると自明視されかねない問いである。

第二に、学校分権の実現可能性についての視点を設定する。改革の正当性が保障されていることは、その政策理念を具現化することの必要条件だが、その十分条件たりうることはないため、その実現可能性から実態を捉えることの有用性が証明される。

最後の視点として、いかに分権化を行っていく

のかという制度設計に関する視点である。学校への権限移譲が正当であり、かつ実現可能なものであったとしても、その手続きにはどのような方向性が存在するのかという視点は、学校分権をより具体的に分析するための枠組みといえるだろう。

## II 分析枠組み①—正当性

今日の我が国における教育改革の動向に鑑みると、学校の自律性確保の文脈のもと、学校の財政的権限を現状の制度設計よりも相対的に大きくしていくことが是とされており、その前提のもとに改革がおこなわれていることがうかがわれる。

しかしながら、本多（2003）が教育改革における「学校の自律性」モデルと名付けることでその前提を示したうえで、慎重な論述を展開しているように、それはあくまで改革案としての方向性の一つでしかないということには留意しておかねばならない。この改革モデルは、公立学校が地域の教育機関として、家庭や地域のニーズに応じ、特色ある学校教育活動を学校の判断のもとに展開していくことを企図するものである。こうした「学校の自律性」モデル、とくにその財政的な側面における改革は、学校予算の編成や校長の裁量権など、その権限を拡大することを目的の達成においた上で、それがベターな選択であるという前提が存在している。本章では、以上のような前提が本研究領域においてどのように捉えられているのかをその論拠に着目し大別することを目的とする。

「学校の自律性」モデルを財政的な側面からとらえなおす際には、よりひろい文脈の改革モデルであるガバナンス改革の視点から、その目指す方向性をとらえなおすことが有効である。本多・青木（2003）は多様性、効率性、民主性の3つの価値から学校財務権限の自律性確立を中心とした公立学校改革を分析している。ここでは、この枠組みを用いて、研究動向の整理を試みる。

まず、多様性をその論拠とした学校分権に関する論考であるが、これはまさに我が国の改革動向として家庭や地域からの多様なニーズに応えるための特色ある教育活動の実現を目指した価値といえる。多様性の価値については本多・青木（2003）が、校長の支出負担行為権限と学校の自由裁量予算及び学校財務規定の有無における相関からその

考察を行っている。しかしながら、多様性の保障を財政上の学校分権の正当性の論拠として示した先行研究は管見の限り見受けられなかった。

効率性の実現を目指そうとする議論においては、ニュー・パブリック・マネジメント（公共経営改革ともいう。以下、NPM と記述する）の改革モデルを論拠にとりいれつつその正当性について関連させながら論じたものが存在する<sup>(6)</sup>。NPM 型の改革は教育組織がもつ特殊性ゆえに適合的であるとされる。すなわち、教員や警察官、ケースワーカーなどを筆頭とした公共サービスの担い手とされる第一線職員は、市民からの予測不可能なサービス需要やその増幅に応じるためにも一定程度の自由裁量が与えられねばならない。そしてNPMはまさに、そうしたストリートレベルの官僚（street level bureaucrats）に対して裁量権を与え、やる気を出させる“Let the managers manage”（まかせ）戦略と、契約関係から目標を達成させる“Make the managers manage”（させる）戦略という二つの方向性に基づくものである。ここにおいて教育組織のもつ特殊性とNPMの適合性が明らかとなる。我が国においてもNPM的要素は、すでに現行制度において随所に取り入れられており、例えばPDCAサイクルに基づいた学校経営などにおいては顕著である。このようなNPM的な諸要素は、政策の効率的な遂行のもとに裁量を第一線に付与するという目的が存在しているため学校分権における正当性の論拠として効率性を志向するものであるといえるが、顧客満足度を高めることに腐心するあまりその効率性が損なわれかねない可能性を孕んだモデルである点には留意が必要であるとされる（本多 2009）。以上の、学校の財政的な権限の委譲の正当性の一つとして、効率性を図ろうとする論拠が存在する。

最後に民主性を目指す方向性についてである。これは、ガバナンス改革が公共性の体現者として民間部門やステークホルダーを前提とする方向性である。すなわち、学校は公共性を体現するための情報提供を組織の外部に対して行うこと、説明責任を果たすことで、その意思決定権を開いてゆこうとする視点からの論拠である。

民主性を重視することをその論拠とすることが本研究領域における主な傾向といえる。

本多（2003）は公立学校の財務・会計システム

から学校の自律性付与の可能性について考察するなかで、「学校財務における自律性の拡大は、行政における裁量の余地を広げるだけでなく、保護者・住民への説明責任を伴うものとして構想される必要がある」としている。また、その最たるものとして末富（2008）は、教育財政において学校が明確な権限や位置づけを与えられていないという状況が存在することを問題視するなかで、Oddenの議論とイギリスの制度設計に着目しながら、教育財政権限の学校分権を進めることの理論的重要性を示している。その中の財政配分の透明性、および学校間資源配分基準の平等性はまさに民主性を志向するうえでの正当性の論拠といえるだろう。

本章では、改革モデルの前提を問い直し、その正当性がどのような観点からこれまで論じられてきたのかを多様性、効率性、民主性という3つの価値からとらえなおすことを試みた。この試みは本多・青木（2003）が、公立学校財務を対象として行った視点ではあったが、その枠組みが教育財政という広い枠組みから学校分権を捉える際にも有効な視座であることが証明された。また、その理論においては民主性その主要な根拠とされ、説明責任を果たしてゆくための情報の管理など財政的な改革における正当性論理の特徴がうかがわれた。

### Ⅲ 分析枠組み②—実現可能性

本章で提示する分析枠組みは、改革の実現可能性に関するものである。仮に、先の「学校の自律性」モデルの正当性が証明されたとしても、その改革モデルの推進にあたっては必ず現実態との乖離が発生しており、その乖離を埋めるためにはそもそもどのような条件整備が必要となるのか、またその根拠はどのようにして証明されうるのかという問題が改革推進の壁となって立ちはだかる。本研究領域には、そうした改革の実現可能性に関して、主に改革の条件整備の観点からその蓄積を整理する。

末富（2008）は、EU諸国のデータを用いた比較分析から学校分権の進展と義務教育費水準、教育財政システムの集権/分権には一般的な法則性は見いだされないとする知見を析出している。つまり、学校の分権の進展条件を検討する際には、国

ごとの政策的文脈を検討していく必要があるというのがそのインプリケーションとして示されている。結論としては、学校分権が有効な政策手段であるという認識が、中央政府レベル止まりであるというのが現在の日本の実情であるとの評価から、その認識が地方レベルとくに市町村まで広がること、現在の教育財政システムが、国からの何らかの先導（例えば、監査機能を向上させることなど）を得ながら、その透明性と安定性を確保すること、という2つの条件が提示された。

笠沙（2004）は、市教育委員会（政令指定都市、特別区含む）の財務担当者への学校財務制度に関するアンケート調査の結果を踏まえ、学校の自律性確立のための財政的条件として以下のような指摘を行っている。すなわち、教育委員会の学校予算や財務に関する権限の明確化、学校の予算と財務に関する裁量権の拡大、学校の事務組織の整備、学校への配当予算の決定方法と評価の問題の4点である。学校への裁量権を拡大していくためには、現実問題としてそうした裁量権を担っていくための力量が各学校には必然的に求められる。この点に関しては、先の全事研およびベネッセによる全国調査から学校予算の裁量が拡大されたとしても、そうした裁量権を自律的な学校経営に生かしきれていない実態があることが明らかにされており（笠沙 2011：3-5）、教職員の予算への意識向上とともに、その編成、実施、評価の営みを教育課程の編成と連動させた財務マネジメントの基盤が求められているとされる（笠沙 2012）。学校財務の側面からその分権化を進めていこうとする運動が学校事務職員側から運動として広がりを見せていることからもうかがわれるように、学校運営の基盤となる財政的側面から分権化の実現可能性をとらえる視点は特徴的な一側面として捉えられるのではなかろうか。

本章では、改革の実現可能性という視点からその研究動向の整理を試みた。改革の実現可能性についてはその条件整備の視点について考察がなされている。

### Ⅳ 分析枠組み③—制度設計

最後に、本章では財政的な側面から学校分権を推進していくうえで、その裁量をどのような制度

表 教育財政システムにおける学校分権の分析の観点（末富 2008：166 より引用）

	EURYDICE (2005)	本多 (2003)	竺沙 (2004)	Odden (1999)
中央—地方関係	義務教育の量的規模の決定権限			
政府—学校関係				学区—学校の 予算比率
		学校財務取扱規定	学校財務取扱規定の制定	
			学校配当予算の決定方法	
		事業別予算の実施		
	学校配当予算の使途決定に関する権限（運営経費のみか、教職員給与・学校運営経費・備品・施設整備を含む包括的なものか）	学校自由裁量予算	学校が自由にもちいることのできる予算の有無	学校に委譲された予算比率
		校長の支出負担行為可能額	校長の契約行為にかかわる専決事項	
	教員数の決定権			
実績主義による昇給決定権				

設計のもとに広げていくことができるのかという視点から本研究領域における蓄積を整理していく。制度設計に関する視点は、分権が正当なものであり、かつ推進可能な状況が保障された場合においても、なお生じてくる第3の壁として、その裁量をどのようにして配分していくことができるのかという問いに対応する視点である。

末富（2008）は、教育財政システムにおける権限配分については、国際的に共通の仕様は準備されていないことから、いくつかの先事例をもとに、学校財政システムの制度設計を分析するための指標を表のような形に整理している。以上の指標から、教育財政システムにおける学校分権の状態を分析する指標として、学校の配当予算に関する裁量権や、校長に与えられる契約行為にかかわる権限などは国際的にみても加味されるべき内容であることがわかる。また、中央—地方関係における量的規模の決定権限という視点などは、より広い枠組みから学校の裁量権を捉える視点を提供している点で示唆的であるだろう。

また、本多・青木（2003）は、先のガバナンス論における多様性、効率性、民主性の3つの価値から改革を推進させるうえで留意すべき点を提示している。すなわち、①各学校が予算計画を作成し、そのなかで多様性を発揮するようなインセンティブを学校財務システムに組み込むこと、②校長の支出負担行為の権限を拡大することでその効率性を高めること（とりわけ小規模自治体においては学校予算の執行における効率性高上の方途を検討する必要がある）、最後に③校内予算編成においては、決算情報が次年度予算編成や執行活動の見直しに活用されるような仕組みが現行制度では整っておらず、そこから民主性を保証するような制度設計が課題となっていることの3点である。また、本多らは今日の学校財務改革について、多様性と効率性の実現化が志向されているものの、今後の課題として民主性の確保を挙げている。支出負担権限の規定要因の分析から、その権限の大きさは、学校裁量予算や学校財務規定の導入の有無との相関性から多様性が、また当該自治体が保

有する中学校数との相関から効率性が示された。それぞれの裁量権限が改革上のどの価値を志向するものであるのかという視点は、その制度設計において末富とは異なる視点からの示唆をもたらしているといえるだろう。

また、国外の先進事例からは、制度設計を紹介するものがある。学校分権が改革として進んだ事例としてアメリカの School-Based Management (以下、SBM) の導入とイギリスの Local Management School (以下、LMS) の導入に照射したものが挙げられるだろう<sup>(7)</sup>。

アメリカの SBM については、本多・青木 (2003) において、Goertz の論から、学校をベースとした会計システム (School-based accounting system) の構築が政策課題の一つとなっていることが紹介されている。また、SBM の校長をマネージャークラスとみなして、予算編成や執行の裁量権を大胆に与えることで当該部門のインセンティブを高めようとする意図があることが指摘される。

しかし、財務面 (financing) ではその裁量やそのモデルのための特別な予算 (すなわち金銭的な資源投入) が拡大されてきたとは言い難く、さらにいえば、改革モデルとしての SBM の実行にどれくらいのコストがかかったのかを把握することは難しい状況にあるとされる (本多 2003 : 173)。

イギリスの LMS では、1988 年教育改革法 (Education Reform Act 1988) において各学校の予算の主要部分がそれまでの慣習 (historical funding) から児童・生徒数に応じて算定される頭割り予算配分 (the per capita funding、もしくは財源配分方式 (formula funding)) へと変わり、それによって算定された学校予算の用途決定権限および教職員人事権を地方教育当局 (LEA : Local Education Authority、以下 LEA) から学校理事会へ大幅に委譲されたことが紹介されている (勝野 1993、末松 2011)。本研究領域においては珍しいが、学校分権の結果として、その従属変数に学校組織・経営の変容を指定した分析に勝野 (1993) の考察が存在する。その影響要因としての独立変数に学校予算の用途決定権限と教職員人事権の学校理事会への大幅委譲が指定されているが、その考察においては、「現場への大幅な権限の委譲も官僚制の弊害を消滅させることにはなら」(p. 227) ないように見えるとされており、政策上の「経営

的価値と教育専門的価値との間の対立」(p. 226) が明らかにされている。

また、末富 (2007) は、スウェーデンの教育財政システムにおける学校予算に対する基礎自治体の統制機能の分析<sup>(8)</sup> から、3つの示唆を示している。すなわち、①市町村への財源移譲や教職員人事権の委譲は基本的に望ましいと考えられること、②学校裁量予算を進展させる際に、計画段階とともに予算執行段階における自治体側のチェックとフォローアップの在り方が詳細に検討されるべきこと、③文部科学省が「評価官庁」として市町村別教育費データの公開や状況分析を行い、チェック機能を果たすことが不可欠であることである。

国外の先進事例からは、当該国における制度設計における考察からエビデンスが蓄積されており、我が国における学校分権の考察において示唆をもたらしている。

## V おわりに

本稿では3つの枠組みから教育財政システム上の学校分権に関する研究領域の現状について論及した。

2章においては、改革モデルの前提にある自明性を問いなおすなかで、一連の改革を捉える研究が多様性、効率性、民主性の3つの価値に整理されることが明らかとなった。また、その結果、民主性をその論拠として言及するものが多くみられることが明らかとなった。これは財政を研究テーマとする際の特徴と捉えることもできるのではないかと考えられるが、説明責任の保障のために生じる事務的コストの存在には留意が必要であるだろう。

3章では、改革の実現可能性という枠組みから、その推進には国一地方一学校の3つのアクターにおける権限の明確化と裁量の委譲先である学校には能力的な未熟さがその認識として存在していることが明らかとなった。また、そうした学校の能力的な側面に関連して、事務組織の整備が指摘されており、財務マネジメントの観点から権限移譲に際して要求される事務処理能力に対応していくという道筋が選択肢の一つとして考えられる。

そして、4章からは、改革の具体的制度設計の観点から、学校への分権を捉える際の指標として

いくつかの視点が整理されてきている状況や、海外の動向からその改革モデルの具体的な制度設計に参考となる知見の紹介がなされている現状を見て取ることができた。

本稿では、3つの分析枠組みから財政システムにおける学校分権の研究動向を整理してきたが、そこからうかがえる本研究領域の今後の課題として、これまでの研究が教育行財政上の制度をその対象としてきたことがうかがわれる。内山(2015)が、学校マネジメント研究の国際動向から示しているように、今後は学校財務に焦点を当てた学校組織・経営を対象に据えた知見の蓄積が課題の一つとして浮上してくることも想定されていてよいのではないだろうか。また、こうした指摘は奇しくも雪丸・青木(2010)が、分権改革のインパクトとして学校経営に与えた影響を明らかにするための分析枠組みを再検討するなかであきらかになった、「分権改革のインパクトが学校に焦点を当ててこなかった」(p.246)状況においても総合的である。

## 【注】

- (1) 中央教育審議会(2015)「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(チームとしての学校・教職員の在り方に関する作業部会中間まとめ)」  
[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo3/052/sonota/1360372.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/052/sonota/1360372.htm) (最終アクセス:2015年11月18日)
- (2) 学校分権という概念は、国一地方一学校というこれまでの政府間関係を捉える構図からさらに歩みを進め、人事、予算、教育課程編成等の教育行財政上の権限を学校にまで委譲させていくことに焦点化することを企図して用いられる(末富2008:160)。
- (3) 全国公立小学校事務職員研究会(2009)「平成18・19年度文部科学省委託事業新教育システム開発プログラム 新しい時代の学校財務運営に関する調査研究 学校財務に関する全国調査〔報告書〕」
- (4) 株式会社ベネッセコーポレーション(2007)「平成18年度文部科学省委託調査研究報告

書新教育システム開発プログラム 学校長の裁量権に関する調査」

- (5) 学校の自律的な学校経営に関する総合的な調査としては、河野和清(2004)『地方分権下における自律的学校経営の構築に関する総合的研究』(多賀出版)における全国調査を端緒として、本多や竺沙らも大規模調査を行っている。
- (6) 竺沙(2004)ではその紹介が行われており、本多(2009)は、NPMと教育改革の適合性について論じた。
- (7) 本多・青木(2003)では、SBMを予算、人事、カリキュラムなどの領域で各学校に決定権限をゆだねることを目指す点で分権化のころラリーに位置づく教育改革モデルであるとしている。
- (8) 県(ランスタング)と基礎自治体(コミュニティ)との事務範囲区分、および基礎自治体の財政の確立と中央政府のチェック機能、基礎自治体レベルでの学校予算の決定・執行プロセスを対象とした。

## 【参考・引用文献】

- ・ 内山絵美子(2015)「学校マネジメント研究の国際動向 学校財務に焦点を当てて」『小田原短期大学研究紀要』第45巻、pp.71-77。
- ・ 大住荘四郎(1999)『ニュー・パブリック・マネジメントー理念・ビジョン・戦略ー』日本評論社。
- ・ 大桃敏行(2005)「地方分権改革と義務教育ー危機と多様性保障の前提」『教育学研究』第72巻第4号、pp.26-36。
- ・ 小川正人(2010)「政権交代と教育費政策」『日本教育行政学会年報』第36巻、pp.2-20。
- ・ 勝野正章(1993)「イギリスにおける学校のローカル・マネジメントーその学校経営組織・課程に及ぼす影響」『東京大学教育学部紀要』第33巻、pp.221-228。
- ・ 河野和清(2008)「高等学校の自律的経営と学校予算」『広島大学大学院教育学研究科紀要.第三部,教育人間科学関連領域』第57巻、pp.1-10。

- ・ 河野和清 (2004) 『地方分権化における自律的学校経営の構築に関する総合的研究』多賀出版。
- ・ 清原正義 (2001) 『地方分権・共同実施と学校事務』学事出版。
- ・ 清原正義 (2000) 『教育行政改革と学校事務』学事出版。
- ・ 清原正義 (1997) 『学校事務職員制度の研究』学事出版。
- ・ 現代学校事務研究会編 (2012) 『学校マネジメント研修テキスト 3 学校財務』学事出版。
- ・ 古賀一博・酒井研作 (2004) 「高等学校の自律的学校経営と学校予算に関する研究 : Y 県教育委員会及び S 高等学校を事例として」『広島大学大学院教育学研究科紀要・第三部, 教育人間科学関連領域』第 53 巻、pp. 31-36。
- ・ 末富芳 (2012) 「第 10 章 義務教育財政の比較分析—国—地方—学校の権限・財源配分と『分権論』」『地方政治と教育財政改革—転換期の変容をどう見るか』福村出版、pp. 213-227。
- ・ 末富芳 (2008) 「教育財政システムにおける学校分権の比較研究 : 日本・イギリス・スウェーデンを中心に」『日本教育行政学会年報』第 34 巻、pp. 160-178。
- ・ 末富芳 (2007) 「地方分権化におけるスウェーデンの教育財政システムの検討—学校予算に対する自治体の統制機能に着眼して—」『福岡教育大学紀要』第 56 号第 4 分冊、pp. 13-24。
- ・ 末富芳 (2006) 「イギリス教育財政改革における学校特定交付金 (Dedicated Schools Grant) の導入—改革の経緯と日本の教育財政改革への示唆」『九州教育経営学会紀要』第 12 号、pp. 83-91。
- ・ 末松裕基 (2011) 「イギリスの学校自律化政策の展開と課題」『上越教育大学研究紀要』第 30 巻、pp. 49-61。
- ・ 笠沙知章 (2012) 「学校における財務マネジメントの意義と課題」『京都教育大学大学院連合教職実践研究科年報』pp. 82-92。
- ・ 笠沙知章 (2011) 「学校の裁量権と自律性確立の課題」『現代学校研究論集』第 29 巻、pp. 1-7。
- ・ 笠沙知章 (2004) 「学校の自律性確立と財政的条件 (〈特集〉学校の自律性確立条件と公教育の在り方)」『日本教育経営学会紀要』第 46 巻、pp. 14-24。
- ・ 中央教育審議会 (1998) 『今後の地方教育行政の在り方について』。
- ・ 日渡円 (2008) 『教育分権のすすめ』学事出版。
- ・ 本多正人 (2015) 『公立学校財務の制度・政策と実務』学事出版。
- ・ 本多正人 (2009) 「公共経営改革と教育改革」『教育学研究』第 76 巻、第 4 号、pp. 26-39。
- ・ 本多正人 (2003) 「公立学校の財務・会計と学校の自律性」『国立教育政策研究所紀要』第 132 巻、pp. 171-185。
- ・ 本多正人 (1993) 「アメリカにおける School-Based Management についての一考察」『日本教育行政学会年報』第 19 巻、pp. 220-234。
- ・ 本多正人・青木栄一 (2003) 「公立学校の財務・会計システムの改革」『日本教育行政学会年報』第 29 巻、pp. 118-129。
- ・ 渋谷和久 (2008) 「第 5 章 国における政策評価」村松岐夫『公務改革の突破口』東洋経済新報社、pp. 95-110。
- ・ 雪丸武彦・青木栄一 (2010) 「分権改革が学校経営に与えたインパクト」『日本教育経営学会紀要』第 52 巻、pp. 240-249。