

高等学校の自律的経営と学校予算

—校長の意識調査から—

河野和清

I はじめに

わが国では、一九八〇年代後半に入ると、社会の成熟化や財政事情の悪化並びに経済成長の鈍化傾向を背景に、従来の福祉国家観の見直しが求められ、いわば「小さな政府」の思想の下、地方分権化や規制緩和・民営化を基本原理とする行政改革が提唱されるようになった。

教育においても、このような一般行政改革の影響を受けて、一九八七年八月の臨時教育審議会最終答申以降、とりわけ一九九〇年代以降、地方分権化と規制緩和等を基本原理とする教育行政改革が強力に推進された。すなわち一九九八（平成一〇）年九月二日の中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」では、教育行政における国、都道府県、市町村の権限配分の見直しや規制緩和とともに、学校の自主性・自律性の確立をめざした学校の裁量権の拡大という改革の方向性が明確に示された。かくして、これまで教育委員会が有していた権限の一部を学校に委譲し、学校はその権限を活用して、自らの責任のもとに経営を行うという自律的学校経営の構築に向けた改革が始まった。¹このような改革動向の中で教育政策上の課題の一つは、こうした学校の自主性・自律性の確立に向けた改革がどの程度学校現場に定着しているかを検証することである。

本研究では、このような問題意識の下に、一般の一連の改革で、高等学校の自主性・自律性の確立に向けた改革がどの程度進んでいるのか、その実態と今後の課題について、都道府県立高等学校長の意識調査を通して、学校予算編成を中心に探ることとする。

II 調査方法

一、調査対象

調査対象は、全国公立高等学校（中高一貫校を除く）の校長一〇〇〇人であり、有効回答者数は、五二四人で、有効回収率は五二・四%である。回答者の性別の割合は、九五・八%（五〇二人）が男性、女性二・一%（二一人）、そして無回答者二・一%（二一人）である。年齢別の割合は、四八歳以下が〇%（〇人）、四九―五〇歳代が〇・八%（四人）、五一―五三歳代が四・九%（二六人）、五四―五六歳代が一九・九%（二〇四人）、五七―五九歳代が五七・九%（三〇四人）、六〇歳以上が一三・四%（七〇人）であり、平均年齢は五七・四歳である（無回答者一六人（三・一%）（最高年齢六一歳、最少年齢四九歳）。校長の在職年数は、一年一七・二%（九〇人）、二年二三・三%（一二二人）、三年二二・八%（一一四人）、四年一三・九%（七三人）、五年一〇・一%（五三人）、六年五・三%（二八人）、七年五・三%（二八人）である（無回答者一六人（三・一%）。自治体別の割合は、①政令指定都市五八校（二一・一%）、②特別区二一校（二・一%）、③以外四四二校（八四・四%）、そして無回答一三校（二・五%）である。人口規模別の割合は、五〇万人以上七八校（一四・九%）、三〇万人以上一五〇万人未満六九校（一三・二%）、一〇万人以上一三〇万人未満一〇六校（二〇・二%）、五万人以上一〇万人未満八七校（二六・六%）、三万人以上一五万人未満七三校（一三・九%）、一・五万人以上一三万人未満四四校（八・四%）、〇・八万人以上一・五万人未満一九校（三・六%）、〇・五万人以上一〇・八万人未満一八校（三・四%）、〇・五万人未満二一校（二・一%）、そして無回答一九校（三・六%）である。また、生徒数別の割合は、九九人以下一一校（二・二%）、一〇〇以上一一九九人以下三〇校（五・七%）、二〇〇以上一二九九人以下二四校（四・六%）、三〇〇人以上一三九九人以下四三校（八・二%）、四〇〇人以上一四九九人以下四八校（九・二%）、五〇〇人以上一五九九人以下五七校（二〇・九%）、六〇〇人以上一六九九人以下五三校（二〇・一%）、七〇〇人以上一七九九人以下六二校（二一・八%）、八〇〇人以上一八九九人以下五六校（二〇・七%）、九〇〇人以上

一二九校(二四・六%)、そして無回答一一校(二・一%)である(平均生徒数六五・九人)。

二、調査期間 二〇〇六年一月下旬～二〇〇六年二月下旬

三、調査手続

公立高等学校の自律的経営の現状と課題を、①学校予算、②学校評議員制度、③学校評価、④人事評価、そして⑤政策評価の諸側面から総合的に明らかにするため、四二項目からなる「高等学校の自律的経営に関する全国調査」(高等学校長版)を作成し、郵送法で、都道府県立高等学校の校長一〇〇〇人を対象に調査を実施したものである。本稿では、①高等学校の自律的経営に係わる一般的な取り組み状況と②学校予算を中心に分析を行う。²⁾

Ⅲ 結果及び考察

一、中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」(平成二〇年九月)以降の諸改革とその評価

(1) 学校の自主性・自律性に向けた改革とその評価

高等学校の自主性・自律性の確立に向けた今般の改革がどの程度特色ある学校づくりや学校の活性化に役立つかを探るため、高等学校長に対して「Q1. 中央教育審議会答申『今後の地方教育行政の在り方について』(平成一〇年九月)以降、学校の自主性・自律性の確立のために、学校管理規則の見直し、教職員人事・学校予算についての校長の裁量権の拡大、職員会議の法的性格の明確化(補助機関化)、学校評価とその結果の公表、そして学校評議員の設置などいくつかの改革点が提言されていますが、貴殿は、これらの改革が、地域に開かれた特色ある学校づくりと学校の活性化にどの程度役立つと思われるか。」の質問に回答を求めた。その結果、校長五二四人のうち、一人(〇・二%)が「1. 全く役立たない」、一六人(三・一%)が「2. あまり役立たない」、三一人(五九%)が「3. どちらともいえない」、三八三人(七三・一%)が「4. ある程度役立つ」、そして八八人(一六・八%)が「5. 非常に役

立つ」と回答した（無回答者五人（一・〇％）。大多数（約九割）の校長が、今般の高等学校の自主性・自律性の確立に向けた改革に期待を寄せていることが分かる。

（２）学校の自主性・自律性の確立に向けた改革とその効果

高等学校の自主性・自律性の確立に向けた諸改革がどの程度成果を上げているかを明らかにするため、高等学校長に「Ｑ３．中央教育審議会答申『今後の地方教育行政の在り方について』（平成一〇年九月）以降、学校の自主性・自律性の確立を図る諸施策が講じられていますが、その結果、貴殿は、現在では、以前と比べると、自らの判断と責任により学校を自主的・自律的に運営できるようになったと実感されていますか。」の質問に回答を求めた。その結果、図１に示されるように、校長五二四人のうち、二四人（四・六％）が「１．全く実感していない」、一五四人（二九・四％）が「２．あまり実感していない」、一二三人（二三・五％）が「３．どちらともいえない」、二〇一人（三八・四％）が「４．ある程度実感している」、そして二〇人（三八％）が「５．非常に実感している」と回答した（無回答者二人（〇・四％）。前問Ｑ１との比較で見ると、九割の校長が今般の教育改革に期待を寄せているにもかかわらず、「学校を自主的・自律的に運営できるようになった」と実感しているのは校長の四割程度である。ただ、じょじょに一連の改革の影響が現れていることもうかがえる。

（３）学校の自主性・自律性の確立に向けた更なる改革の必要性とその領域

校長が今後も高等学校の自主性・自律性の確立に向けた改革の必要性をどのように認識

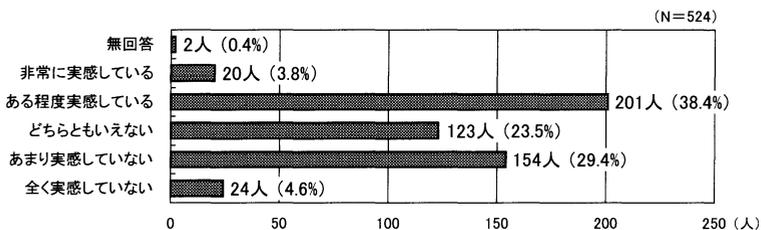


図１ 高等学校の自主的・自律的運営の評価

しているかを探るため、「Q4. 貴殿は、今後、地域に開かれた、特色ある学校づくりを推進していくためには、教育委員会の学校管理権をさらに縮減し、各学校の自主性・自律性をより強化していく必要があると思いますか。」の質問に回答を求めたところ、校長五二四人のうち、七人（一・三％）が「1. 全くそう思わない」、三一人（五・九％）が「2. あまりそう思わない」、八九人（一七・〇％）が「3. どちらともいえない」、二九八人（五六・九％）が「4. ある程度そう思う」、そして九五五人（一八・二％）が「5. 全くそう思う」と回答した（無回答者四人（〇・八％）。約七割の校長が、今後も、地域に開かれた、特色ある学校づくりを推進していくためには、高等学校の自主性・自律性の確立に向けた取組をさらに強めていく必要を感じている。

また、上問で「4. ある程度そう思う」と「5. 全くそう思う」と回答した教員長三九三人に「学校経営のどんな領域で学校の自主性・自律性を強化していく必要がありますか。」を尋ねたところ（三つの複数選択）、図2に示されるように、二五六人（六五・一％）が「1. 教育課程の編成」、二八八人（七・一％）が「2. 教材の取扱い（教科書の採択・補助教材の選定など）」、五八八人（二四・八％）が「3. 教育活動・教授活動」、六九人（一七・五％）が「4. 組織編制（校務分掌・学級編制など）」、二四人（六・一％）が「5. 生徒の取扱い（就学事務・懲戒・学校の教育措置など）」、三〇七人（七八・二％）が「6. 教職員人事」、六七人（一七・〇％）が「7. 教職員の服務や研修」、五四人（一三・七％）が「8. 施設・設備管理」、二八三人（七二・〇％）が「9. 学校予算の編成と執行」、そして四人（一・〇％）

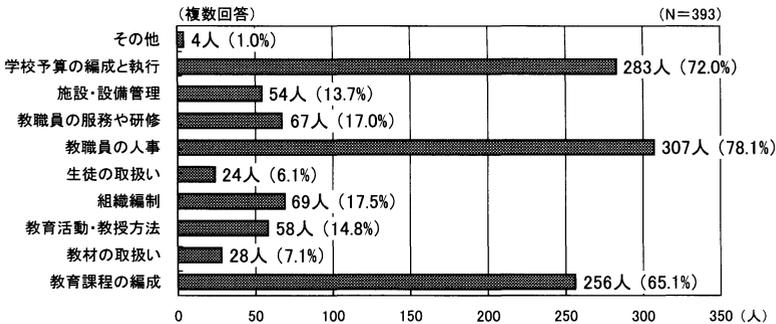


図2 高等学校の自主性・自律性を強化すべき領域

が「その他」³⁾と回答した。校長の立場からは、地域に開かれた、特色ある学校づくりを推進していくために、学校の自主性・自律性を強化していくべき経営領域として、「6. 教職員の人事」を筆頭に、「9. 学校予算の編成と執行」、「1. 教育課程の編成」の順に挙げている。都道府県教育長調査（二〇〇八年）⁴⁾では重視されていなかった「6. 教職員の人事」が校長によって学校の自主性・自律性の強化すべき領域として筆頭に挙げられているのは興味深い。

（4）特色ある学校づくりを推進していくための方策とその有効性

高等学校が、自らの判断と責任で特色ある学校づくりを推進していくためには、どのような方策が有効であると認識しているかを探るため、「Q5. 貴殿は、高等学校が教育委員会から権限の委譲をうけ、自らの判断と責任で経営を行い、地域に開かれた、特色ある学校づくりをするためには、今後、さらにどのような方策を講ずるのが有効であると思われるか。次の各項目について、その有効性を五段階で評価して下さい。」の質問に回答を求めた。その結果、「1. 教育委員会の指導・助言体制（支援体制）の強化」については、三四・四％の校長（N＝一八〇）が「有効である（かなり有効＋非常に有効）、以下同じ」（五段階評価平均値＝三・一一）、「2. 学校内の評価システムの確立」については、七九・四％の校長（N＝四一六）が「有効である」（平均値＝三・八七）、「3. 学校の情報公開の促進」については、七五・六％の校長（N＝三九六）が「有効である」（平均値＝三・八六）、「4. 学校選択の導入・通学区域の弾力化」については、三七・二％の校長（N＝一九五）が「有効である」（平均値＝三・二九）、「5. 学校評議員の設置とその効果的運用」については、五〇・六％の校長（N＝二六五）が「有効である」（平均値＝三・四二）、「6. 教職員の資質と専門性の向上」については、九〇・八％の校長（N＝四七六）が「有効である」（平均値＝四・三八）、「7. 教職員の人事考課・管理の充実」については、五八・六％の校長（N＝三〇七）が「有効である」（平均値＝三・六四）、「8. 校長（学校）の権限のさらなる強化」については、八〇・七％の校長（N＝四三三）が「有効である」（平均値＝四・〇四）、「9. 外部評価（第三者機関による評価）の導入」については、五四・四％の校長（N＝二八五）が

「有効である」(平均値 \equiv 三・五三)とそれぞれ評価した。高等学校長は、地域に開かれた、特色ある学校づくりを推進していくためには、その方策としてとくに「教職員の資質と専門性の向上」、「校長の権限のさらなる強化」、「学校内の評価システムの確立」、そして「学校の情報公開の促進」が有効であると認識し、逆に、有効な方策として評価のとくに低かったのは「教育委員会の指導・助言体制の強化」と「学校選択の導入・通学区の弾力化」であった。この校長の回答結果は、都道府県教育長の認識とほぼ同じ傾向を示していた。⁵⁾

(5) 中教審答申以降の諸改革による教職員人事面での高等学校の

裁量権の拡大とその評価

中教審答申(平成一〇年九月)以降の諸改革によりどの程度高等学校の裁量権が拡大したかを探るため、「Q6. 貴殿は、中央教育審議会答申(平成一〇年九月)以降の一連の改革で、教職員人事の面で、高等学校の裁量権が拡大されたと実感されていますか。」の質問に回答を求めたところ、図3に示されるように、校長五二四人のうち、一一七人(二二・三%)が「1. ほとんど実感していない」、一二九人(四三・七%)が「2. それほど実感していない」、九八人(一八・七%)が「3. どちらともいえない」、七九人(二五・二%)が「4. ある程度実感している」と回答し、「5. 十分に実感している」への回答者は皆無であった(無回答者一人(〇・二%)。教職員の人事面で、高等学校の裁量権が拡大したと実感している校長は、約一割強(ある程度実感) + 「非常に実感」程度であり、これは、約四割程度の都道府県教育長が教職員の人事面での高等学校の裁量権の拡大を実感していると回答した調査結果⁶⁾とは大きく異なる。高等学校の現場から見る限り、教職員人

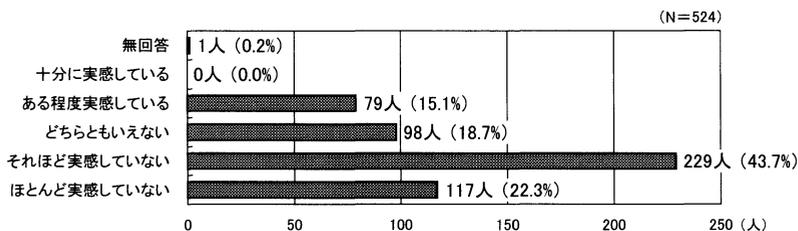


図3 教職員人事面での高等学校の裁量権の拡大

事の面での学校裁量権の拡大はあまり進んでいないと認識されているようである。

(6) 中教審答申以降の諸改革による教育課程編成面での高等学校の

裁量権の拡大とその評価

中教審答申（平成一〇年九月）以降の諸改革により、教育課程編成面での程度高等学校の裁量権が拡大したかを探るため、「Q7. 貴校は、中央教育審議会答申（平成一〇年九月）以降の一連の改革で、教育課程の編成面で、学校の裁量権が拡大されたと感じていますか。」の質問に回答を求めたところ、図4に示されるように、校長五二四人のうち、三七人（七・一％）が「1. ほとんど実感していない」、一六六人（三一・七％）が「2. それほど実感していない」、一〇一人（一九・三％）が「3. どちらともいえない」、二〇九人（三九・九％）が「4. ある程度実感している」、そして九人（一・七％）が「5. 十分に実感している」と回答した（無回答二人（〇・四％））。教育課程の面で、高等学校の裁量権が拡大したと実感している校長は、約四割（ある程度実感）＋「非常に実感」程度いるものの、実感していない校長も六割近くおり、改革も進展の途上にあるといえよう。この点については、殆どの都道府県教育長（約九割）が教育課程面での学校の裁量権の拡大を実感していると回答しており、両者の間に大きな認識の差があるといえよう。⁷⁾

(7) 中教審答申以降の改革と教育ビジョンの設定に基づく学校経営

明確な教育ビジョンをもった学校経営への取組状況を探るため、「Q29. 中央教育審議会答申（平成一〇年九月）以降、学校の自主性・自律性の確立を求める一連の改革によつ

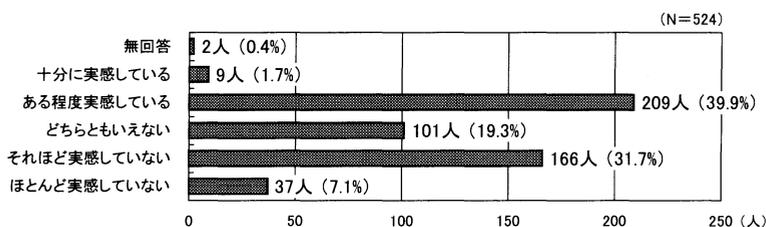


図4 教育課程編成面での高等学校の裁量権の拡大

て、貴校は、それ以前と比べると、明確なビジョンと目標をもって、学校経営に取り組めるようになりましたか。」の質問に回答を求めたところ、高等学校長五二四人のうち、四人（〇・八％）が「1. 全然そう思わない」、七三人（二二・九％）が「2. それほどそう思わない」、一一〇人（二一・〇％）が「3. どちらともいえない」、二九二人（五五・七％）が「4. ある程度そう思う」、そして四一人（七・八％）が「5. 非常にそう思う」と回答した（無回答者四人（〇・八％）。都道府県教育長調査では、約九割もの教育長がこの点について肯定的評価を行っているが、⁸高等学校長の場合も、その六割が肯定的に（「ある程度そう思う」＋「非常にそう思う」）回答しており、学校は、総じて明確な教育ビジョンをもってその経営に取り組みつつあるといえよう。

（8）中教審答申以降の改革と教育活動・学校運営の評価活動

次に、「Q 30. 中央教育審議会答申（平成一〇年九月）以降、学校の自主性・自律性の確立を求める一連の改革によって、貴校は、それ以前と比べると、教育委員会から教育活動や学校運営に係わる実績や評価を強く求められるようになりましたか。」の質問に回答を求めたところ、高等学校長五二四人のうち、五人（一・〇％）が「1. 全然そう思わない」、六五人（一二・四％）が「2. それほどそう思わない」、八六人（二六・四％）が「3. どちらともいえない」、二六四人（五〇・四％）が「4. ある程度そう思う」、そして一〇〇人（一九・一％）が「5. 非常にそう思う」と回答した（無回答者四人（〇・八％）。都道府県教育長調査では、約九割の教育長が肯定的に（「ある程度そう思う」＋「非常にそう思う」）回答しており、⁹また学校現場レベルでも七割強の校長が同様に回答している。このことから、最近、教育委員会から評価を求める要求が強まっていることが窺える。

（9）中教審答申以降の改革と学校課題への主体的な取組

学校課題への主体的な取り組みの状況を探るため、「Q 31. 中央教育審議会答申（平成一〇年九月）以降、学校の

自主性・自律性の確立を求める一連の改革によって、貴校は、それ以前と比べると、直面する学校課題に主体的に取り組めるようになりましたか。」の質問に回答を求めたところ、高等学校長五二四人のうち、四人（〇・八％）が「1. 全然そう思わない」、六七人（二二・八％）が「2. それほどそう思わない」、一三七人（二六・一％）が「3. どちらともいえない」、二八三人（五四・〇％）が「4. ある程度そう思う」、そして二六人（五・〇％）が「5. 非常にそう思う」と回答した（無回答者七人（一・三％））。このように六割近くの校長が学校課題に主体的に取り組めるようになったと認識しており（「ある程度そう思う」＋「非常にそう思う」）、また、都道府県教育長調査でも、すべての教育長（一〇割）がこの点について肯定的に評価していた。一連の教育改革の影響が現れつつあることが窺える。

二、学校予算編成

一般に、学校予算は、学校経営活動の財政的表現であると言われる。それは、学校が実現しようとする価値とその優先順位の財政的表現でもある。学校予算は、学校にとって何が重要であり、何が価値あるか、何が求められているか、そしてどんな目標（価値）が他のそれに優先するかを表している。学校や地域の実態に即した、特色ある独自の教育活動や経営活動を展開しようとすれば、学校のビジョンや意向や教育計画が予算に十分に反映されなければならない。そのためには学校予算編成における学校（校長）の主体性が問われることになる。

中央教育審議会（平成一〇年九月）では、すでに子どもの個性を生かした教育をめざす特色ある学校づくりを進める立場から、校長が学校経営の責任者としてその職責を全うできるよう、学校の予算編成にあたって校長の権限の拡大方策として、①学校の意向が反映される予算措置を講ずること、②校長の裁量によって執行できる予算を措置すること、そして③一定金額までの執行が校長の権限で行える財務会計処理上の工夫を行うこと、などを提言している。しかし、こうした改革が、高等学校の現場でどの程度定着しているのか、その実態や課題について十分に検討した研究は殆どない。

本節では、「高等学校の自律的経営に関する全国調査」（校長学校調査）により、高等学校に配当される学校配当予算がどのように編成され、執行されるか、その実態の一端を明らかにし、高等学校の裁量権拡大の観点から見た高等学校の予算編成の課題を考察する。

（1）経常的運営費である学校予算（学校配当予算）の編成方法

まず、高等学校での学校配当予算がどのように編成されているかを探るため、「Q8. 貴校では、経常的運営費である学校予算（学校配当予算）の編成は、大体、次のいずれの方法で行われていますか。」の質問に回答を求めたところ、図5に示されるように、高等学校長五二四人のうち、三七人（七・一％）が「1. 学校があらかじめ予算計画書（予算見積書）を教育委員会に提出し、それに基づいて教育委員会が予算を編成する。」、二二四四人（四四・七％）が「2. 教育委員会がある一定の基準を設けて、個々の学校の予算を積算し、配当を決め、年度当初にその結果を学校に通知（令達）する。」、二二四四人（四六・六％）が「3. 教育委員会がある一定の基準を設けて、個々の学校の予算を積算し、配当を決めるが、それに先だって、予め教育委員会は文書等で学校の要望（見積）を聴取する。そして配当結果を年度当初に学校に通知（令達）する。」、そして六人（一・一％）が「その他」と回答した（無回答者三人（〇・六％））。

このように高等学校予算の編成にあたっては、（1）のように、予め学校

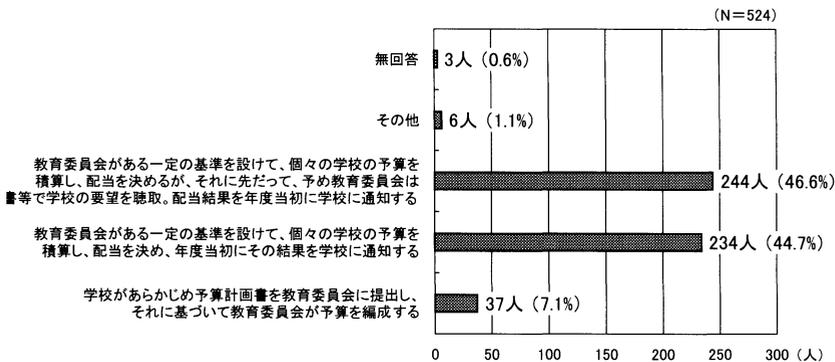


図5 学校配当予算の編成方法

の要望を聴取しながら教育委員会がある一定の基準を設けて、個々の学校の予算を積算し、配当を決める方法と、(2)のように、教育委員会がある一定の基準を設けて配当を決め、それを学校に通知する方法の二つが主に採られている。項目2のように学校がその予算編成にあまり係わらない方法をとる学校が約4割もあるのは興味深い。

(2) 学校予算編成のための協議の場の設置

教育委員会が学校予算の編成に際してどの程度学校の要望を聞いているかを探るため、「Q9. 経常的運営費である学校(配当)予算の編成にあたって、教育委員会は、学校の要望を聞いたり、あるいは協議したりする機会を設けていますか。」の質問に回答を求めたところ、高等学校長五二四人のうち、三〇二人(五七・六%)が「1. 設けている」「二五人(四一・〇%)が「2. とくに設けていない」と回答した(無回答者七人(一・三%)。約四割の校長が、学校予算の編成に際し学校側の意向を反映させる機会が「特にない」と答えており、この割合は、小中学校長調査(二〇〇一年)の約三割という調査結果と比べると、少し多いようである。¹²⁾

(3) 校長の専決権の有無

高等学校長が専決権をもっているかどうかを探るため、「Q10. ある一定の金額までを校長の権限で予算執行できる、いわゆる校長の『専決権』は認められていますか。」の質問に回答を求めたところ、校長五二四人のうち、二八六人(五四・六%)が「1. 認められている」、二〇七人(三九・五%)が「2. 認められていない」と回答した(無回答者三一人(五・九%)。約四割の高等学校長が「専決権が認められていない」と答えており、この結果は、都道府県教育長調査の回答結果(一割強)¹³⁾よりもかなり高い数値となっている。

次に、「1. 認められている」と回答した校長二八六人に、「その場合、物品等の購入に係わる校長の専決額は、ご自分のこれまでの経験から、最低、いくらまで必要ですか。」と尋ねたところ、校長二八六人のうち、九人(一・七%)

が「1. 一〇万円未満」、七人（一・三％）が「2. 一〇万円以上～三〇万円未満」、一六人（三・一％）が「3. 三〇万円以上～五〇万円未満」、九人（一・七％）が「4. 五〇万円以上～八〇万円未満」、三二人（六・一％）が「八〇万円以上～一〇〇万円未満」、二七人（五・二％）が「6. 一〇〇万円以上～一五〇万円未満」、そして一四八人（二八・二％）が「7. 一五〇万円以上」と回答した（三八人が無回答者）。小中学校調査（二〇〇一年）では、小中学校ともに五〇万円未満とする回答が約六割を占めていたが、¹⁴その額と比べると、高等学校長の要望の専決額はかなり多いようである。

（4）校長の裁量予算

都道府県教育委員会が、どの程度高等学校長の裁量予算を設けているかを探るため、「Q11. 貴校には、経常的運営費として学校に配分される学校予算（学校配当予算）以外に、校長の裁量で予算執行できる、いわゆる校長裁量予算というものがありますか。」の質問に回答を求めたところ、校長五二四人のうち、一一八人（二二・五％）が「1. ある」、三九七人（七五・八％）が「2. ない」と回答した（無回答者九人（一・〇％））。約二割の高等学校で校長の裁量予算を設けていることになる。小中学校調査（二〇〇一年）では、校長裁量予算を設けている割合は小学校で一五・七％、中学校で一八・五％であり、高等学校の方が若干高めであった。¹⁵なお、都道府県教育長調査では、半数近くの都道府県で校長裁量予算があると回答しており、¹⁶校長と教育長の間で認識に差異が認められる。

次に、校長の裁量予算の有効度を探るため、「上問Q11で「1. ある」とお答えの方にお尋ねします。校長裁量予算は、学校が自主的・自律的に教育活動を展開する上で役立っていると思われませんか。」の質問に回答を求めたところ、図6に示されるように、校長一一八人のうち、二人（二・七％）が「1. 全く役立っていない」、一四人（一一・九％）が「2. あまり役立っていない」、七人（五・九％）が「3. どちらともいえない」、五四人（四五・八％）が「4. ある程度役立っている」、そして四〇人（三三・九％）が「5. 非常に役立っている」と回答した（無回答者一人（〇・

八%)。約八割の校長が一応「役立っている(ある程度+非常に)」と肯定的に評価していることになる。

さらに、校長裁量予算の額の適切性を探るため、「校長裁量予算の額は、適切でしようか。」の質問に回答を求めたところ、校長一八人のうち、一六人(二二・六%)が「1. 全く不足している」、四四人(三七・三%)が「2. かなり不足している」、二八人(二三・七%)が「3. どちらともいえない」、二〇人(一六・九%)が「4. かなり十分である」、そして五人(四・二%)が「5. 全く十分である」と回答した(無回答者五人(四・二%)。約八割の校長が校長裁量予算の有効性を認めているものの、その予算額に関しては、約半数(「1. 全く不足」+「2. かなり不足」)の校長が「不足である」と認識している。¹⁷⁾

(5) 次年度の学校予算の決定方法

校内でどのように学校配当予算が配分されているか、その実態を探るため、「Q12. 貴校では、次年度の学校(配当)予算を校内でどのように決定されていますか。次の中から実態に最も近いものを選び、○印をお付け下さい。」の質問に回答を求めたところ、図7に示されるように、校長五二四人のうち、一〇七人(二〇・四%)が「1. 次年度の学校予算編成の原案を、委員会あるいは職員会議で検討し、そこで実質的に決定している」、一七〇人(三二・四%)が「2. 校長(又は教頭・事務長等)が作成した次年度の予算の原案(予算計画書)を職員に提示・報告するのみである」、そして一八五人(三五・三%)が「3. 次年度の学校予算編成については、学校として特に検

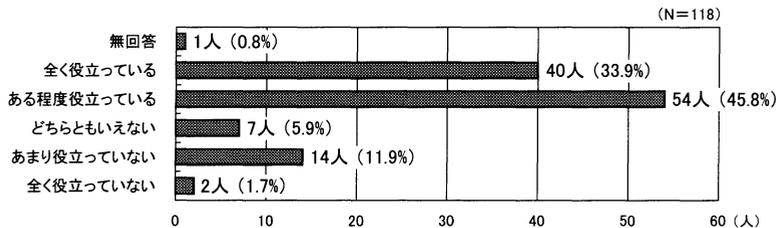


図6 校長裁量予算の有効性

討をおこなっていない」、そして五三人（二〇・一％）が「4. その他」と回答した（無回答者九人（一・七％））。

「その他」では、例えば「事務部が予算案を作成し、出納員が管理している」、「各分掌の希望を事務室がヒアリングを行い、予算調整会議（校長、副校長、事務長、事務担当者で構成）で決定する」、「教職員の希望を聞き、事務長が作成する」、「事務室で編成し、校長の決裁を得る」、「各職務分掌で検討し、事務部が主体となって県教委と協議する」、「教職員より要望を出させ、管理職等で協議する」、「予算の総額を教職員に提示した上で、各課、委員会、教科、学年から予算要求書を提示させ、事務職員に査定させて決定している」、「事前に予算希望を各分掌等が聴取し、それに基づいて校長が予算案を作成し、示す」、そして「事務長が予算編成をし、校長に報告・了承を得る」などが挙げられている。

このように見ると、学校予算の原案を委員会や職員会議で検討し、決めている学校は、二割程度（項目1）と少ないことが分かる。小中学校の場合、いずれも約四割の学校において学校予算の原案を委員会ないし職員会議で検討しており、高等学校は、小中学校と比べると委員会や職員会議で検討する機会が少ないようである。また、高校の場合、学校予算編成に当たって事務長や事務担当者の果たす役割が大きいことが看取される。

（6）学校の実行予算の決定方法

各学校で実行予算をどう配分するのか、その決定方法について探るため、「Q

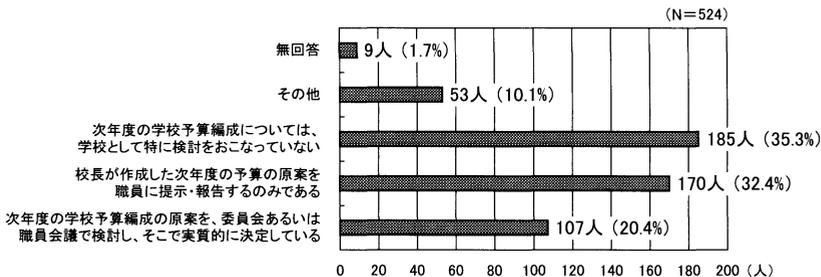


図7 校内での次年度学校配当予算の決定方法

13. 貴校では、年度当初、教委から令達された学校予算をどう配分・執行していくか、すなわち実行予算の配分・執行計画について、校内でどのように決定されていますか。次の中から実態に最も近いもの一つを選び、○印をお付けください。」の質問に回答を求めたところ、図8に示されるとおり、一三一人(二五・〇%)が「1. 実行予算の編成の原案を、委員会あるいは職員会議で検討し、そこで実質的に決定している。」、二〇一人(三八・四%)が「2. 校長(又は教頭・事務長等)が作成した実行予算の配分・執行計画の原案を教職員に提示し、報告するのみである」、一二六人(二四・〇%)が「3. 学校の実行予算の配分・執行計画について特に検討はおこなっていない」、そして五七人(一〇・九%)が「4. その他」と回答した(無回答者九人(一・七%)。)

「その他」では、例えば「事務室で配分計画を作成し、一部の職員のみに表示する」、「事務室で執行計画を作成する」、「備品購入費に限って、職員の意向を検討する」、「事務室で(執行)計画を作成し、校長が決済する」、「各教科、分掌に計画表を提出してもらっている」、「事務担当者が校務部と話し合ってから案を作成する」、「事務長が原案を作成し、校長に了承を得る」、「当初予算案(資料)に基づいて執行する」、「令達枠が細部に規定されているので、ほぼその額で執行する」、「執行計画は立てるが、全教職員に報告はしていない」、そして「事務長が各分掌から要望を受けて執行計画を作成し、校長の決裁を受けて執行する」などが指摘されている。

ここでも、小中学校の場合、いずれも約四割の学校において実行予算の原案を委員会若しくは職員会議で検討しているが、¹⁹⁾ 高等学校の場合、小中学校と比べると、その

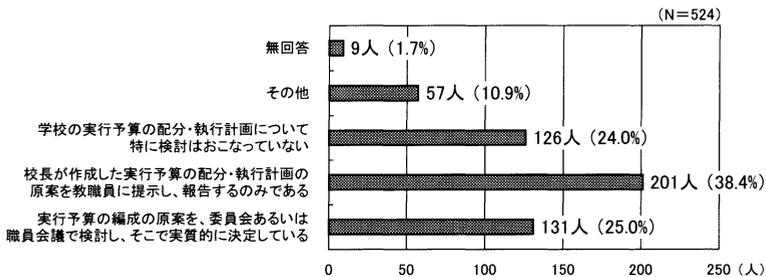


図8 校内での実行予算の配分・執行計画の決定方法

ような検討の機会が少ないようである。また、高校の場合、実行予算の編成に当たって、事務長や事務担当者の果たす役割が大きいように思える。

(7) 学校予算額の適切性

学校予算額の適切性を探るため、「Q14 貴殿は、学校の教育計画にそって教育活動を展開する上で、教委から配当される経常的運営費としての学校(配当)予算の額は、十分であると感じておられますか。」の質問に回答を求めたところ、図9に示されるように、高等学校長五二四人のうち、一七三人(三三・〇%)が「1. 非常に不十分」、二五八人(四九・二%)が「2. やや不十分」、五五人(二〇・五%)が「3. どちらともいえない」、二七人(五・二%)が「4. やや十分」、そして七人(一・三%)が「5. 非常に十分」であると回答した(無回答者四人(〇・八%)。約八割の校長が学校予算額を不十分(「非常に不十分」+「やや不十分」と認識していることが分かる。この調査結果は、小中学校長調査(二〇〇一年)でも約八割の校長が学校予算額の不十分さを認識しており、ほぼ同様の結果を示した。²⁰⁾

(8) 学校予算への学校の意向の反映度

学校予算に学校の意向が反映されているかどうかを探るため、「Q15 貴殿は、今年度、教委から配当された経常的運営費としての学校予算は、学校の意向・要望がどの程度反映されていたと思われますか。」の質問に回答を求めたところ、図10に示されるように、四四人(八・四%)が「1. ほとんど反映されていなかった」、一六五人(三一・五%)が「2.

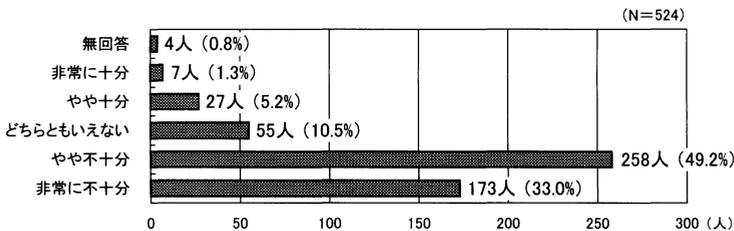


図9 学校配当予算額の適切性

それほど反映されていなかった」、一一人(二二・二%)が「3. どちらともいえない」、一八二人(三四・七%)が「4. ある程度反映されていた」、そして四人(〇・八%)が「5. 十分反映されていた」と回答した(無回答者一三人(二・五%)。約三割強の校長が「反映されていた(ある程度反映)」+「十分反映」と回答する一方で、「反映されていない」「ほとんど反映されていない」+「それほど反映されていない」と答えた校長も約四割もいることは注目される。小中学校長調査(二〇〇一年)でも、約四割の小中学校長が学校予算に学校の意向が反映されていないと回答しており、ほぼ同様の結果を示している。²¹⁾

(9) 学校の予算額

学校の予算額がどの程度であるかを探るため、「Q16. 今年度、教育委員会から貴校に配当された経常的運営費である学校配当予算の総額は、およそいくらでしょうか。」の質問に回答を求めたところ、校長五二四人のうち、校長一七人(三・三%)が「1. 一〇〇〇万円未満」、三五人(六・六%)が「2. 一〇〇〇万円～一六〇〇万円未満」、校長六六人(一二・六%)が「3. 一六〇〇万円～二二〇〇万円未満」、六五人(一二・四%)が「5. 二二〇〇万円～二八〇〇万円未満」、六九人(一三・二%)が「6. 二八〇〇万円～三四〇〇万円未満」、四八人(九・二%)が「7. 三四〇〇万円～四〇〇〇万円未満」、そして一〇二人(一九・五%)が「8. 四〇〇〇万円以上」と回答した(無回答者一二二人(二三・三%)。この学校配当予算の平均値は、四一三一・六万円であり、小中学校の学校配当予算額二〇〇〇万円と比べると、その額はかなり大きいといえる。²²⁾

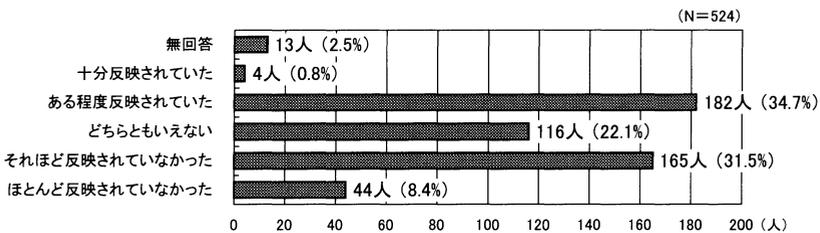


図10 学校配当予算への学校の要望等の反映度

(10) 学校予算編成・執行面での学校裁量権の拡大

今次の一連の改革で、学校予算編成等の面で学校の裁量権が拡大したかどうかを探るため、「Q17. 貴殿は、中央教育審議会答申（平成一〇年九月）以降の一連の改革で、学校の予算編成・執行面で、学校の裁量権が拡大したと実感されていますか。」の質問に回答を求めたところ、図11に示されるように、高等学校校長五二四人のうち、一五六人（二九・八％）が「1. ほとんど実感していない」、二二人（四〇・五％）が「それほど実感していない」、八七人（一六・六％）が「3. どちらともいえない」、五二人（九・九％）が「4. ある程度実感している」、そして三人（〇・六％）が「5. 十分に実感している」と回答した（無回答者一四人（二・七％））。

このように約一割の校長のみが学校予算編成面で学校の裁量権の拡大を実感している（「ある程度実感している」＋「十分に実感している」）ことになり、都道府県教育長の認識（約五割）とは大きくかけ離れている。学校現場から見ると、学校予算編成・執行面での学校の裁量権の拡大は進んでいないようである。先行研究の小中学校調査（二〇〇一年）でも、約一割の小中学校長のみが、学校予算編成のあり方に関して改善が見られたと回答しており、²⁴ほぼ同様の結果を示していた。

(11) 学校予算の反省と次年度予算編成等への活用

学年末などにおける学校予算編成・執行に関する反省がどの程度次年度の予算編成等に生かされているかを探るため、「Q18. 貴校では、学校予算が学校のめざす子ども像や教育計画を達成する上で適切に使われたかを、学年末などに検討（反省）し、それを次年度

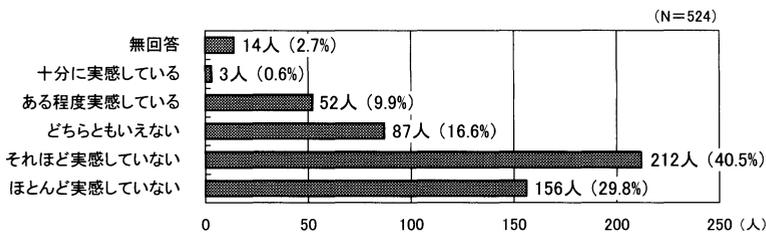


図11 予算編成・執行面での高等学校の裁量権の拡大

の予算編成や予算執行計画に十分に生かしておられますか。」の質問に回答を求めたところ、図12に示されるように、高等学校長四二四人のうち、五〇人(九・五%)が「1. ほとんど生かしていない」、一〇五人(二四・〇%)が「2. あまり生かしていない」、一二八人(二四・四%)が「3. どちらともいえない」、二一八人(四一・六%)が「4. ある程度生かしている」、そして一九九人(三七・六%)が「5.十分に生かしている」と回答した(無回答者四人(〇・八%)。半数近くの校長が学校予算編成・執行に関する反省を次年度の予算編成等に生かしていると認識している反面、約三割の校長が生かしていないと回答している。この結果は、先行研究である小中学校長調査(二〇〇一年)の校長の認識とほぼ同様である。⁽²⁵⁾

(12) 予算委員会の設置

予算委員会の設置状況を明らかにするため、「Q19: 貴校には、校内各種委員会の一つとして、学校予算について検討する『予算委員会』を設けておられますか。」の質問に回答を求めたところ、高等学校長五二四人のうち、一三二人(二五・二%)が「1. 設けている」、三八六人(七三・七%)が「2. 設けていない」と回答した(無回答者六人(一・二%)。約七割の高等学校において予算委員会を設けておらず、これは、先行研究(二〇〇一年)に見られる小中学校の設置率とほぼ同じである。⁽²⁶⁾

予算委員会を設けていない学校に対して、さらに「Q19-2 予算委員会を設けていない場合、学校予算については主にどの機関(組織)で検討されるのでしょうか。」と尋ねたところ、二六八人(六・八%)が「1. 職員会議」、八一人(二一・〇%)が「2.

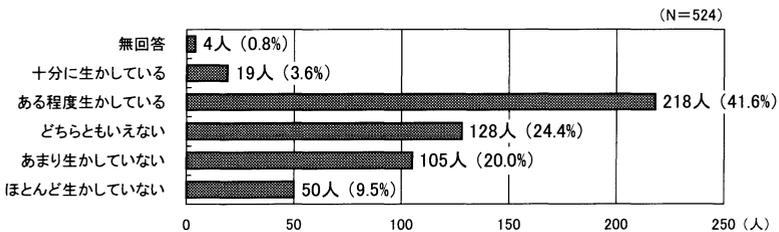


図12 次年度予算編成への反省の活用度

運営委員会」八三人(二一・五%)が「3. その他」、そして一六八人(四三・五%)が「4. 機関(組織)でとくに検討しない」と回答した(無回答者二八人(七・二%)。学校予算について、特に機関(組織)を設けて特に検討しない高等学校が全体の三二・一%(168/524)を占めているのは興味深い。小中学校の場合も約三割の学校において組織的に検討を行っていない。²⁷⁾

(13) 教職員の学校予算に対する関心

教職員の学校予算に対する関心度を探るため、「Q20. 貴校では、一般教職員は、学校予算に対してどの程度関心をお持ちでしょうか。」の質問に回答を求めたところ、図13に示されるように、高等学校校長五二四人のうち、四三人(八・二%)が「1. ほとんど関心がない」、一六七人(三二・九%)が「2. それほど関心がない」、九〇人(一七・二%)が「3. どちらともいえない」、一六七人(三二・九%)が「4. 少し関心がある」、そして五二人(九・九%)が「5. かなり関心がある」と回答した(無回答者五人(一・〇%)。関心のある教職員(「少し関心がある」+「かなり関心がある」)も、関心のない教職員(「ほとんど関心がない」+「それほど関心がない」)も、それぞれ四割程度であり、この調査結果は、小中学校のそれとほぼ同じである。²⁸⁾

(14) 学校の自主性・自律性向上のための学校予算の改善策

高等学校の自主性・自律性を高めるためにどのような予算措置を講ずべきかを探るため、「Q21. 貴校は、高等学校の自主性・自律性を高めるためには、学校予算に関して、

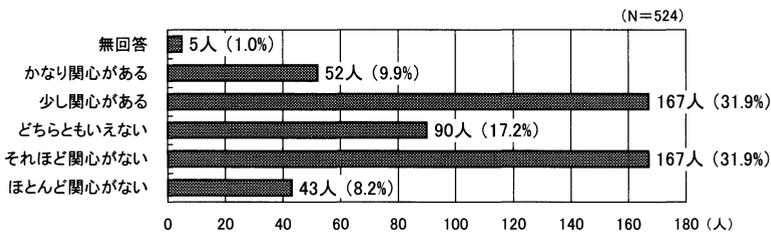


図13 教職員の学校予算に対する関心度

今後どのような措置を講ずるのが有効だとお考えですか。次の中から、有効性の最も高いと思われるものを二つ選び、○印をお付けください。」の質問に回答を求めた。その結果、図14に示されるように、校長五二四人のうち、三〇六人（五八・四％）が「1. 経常的運営費以外に、校長の裁量で予算執行できる特別な予算措置（校長裁量予算）を設ける。」、一七二人（三二・八％）が「2. 教委が予算編成する際に、学校からの予算要求を反映する仕組みにする。」、二二四人（四四・七％）が「3. 学校に配分される予算の流用枠（節間の流用など）を拡大する。」、五八人（一一・一％）が「4. 校長の専決額（枠）を拡大する。」、三三二人（六・一％）が「5. PTA費や寄付金など私費を各学校でもっと積極的に受け入れるようにする。」、二〇三人（三八・七％）が「6. 経常的経費である学校配当予算の額それ自体をもっと増やす。」、そして二人（〇・四％）が「7. その他」（その内容の記述なし）と回答した（無回答者五人（一・〇％））。

このように、校長の意識を見る限り、学校の自主性・自律性を高めるためには、第一に、校長裁量予算を設けること、第二に、学校に配分される予算の流用枠を広げること、第三に、学校配当予算の額それ自体を増やすこと、第四に、学校からの予算要求を反映する仕組みを作ることが重要だと考えられる。この結果は、都道府県教育長の認識や、小中学校長の認識とほぼ同じである。²⁹⁾

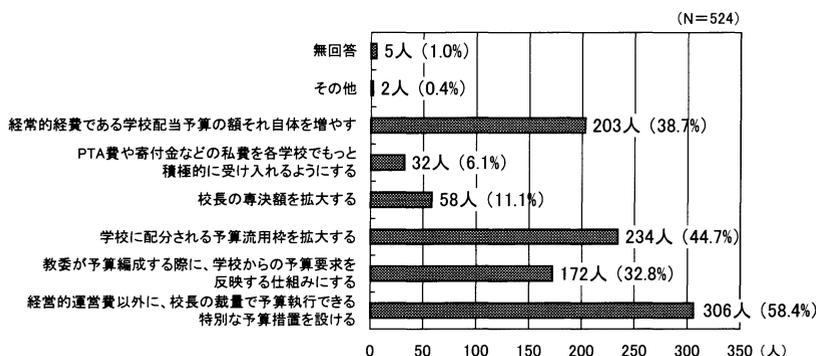


図14 高等学校の自主性・自律性を高めるために有効な予算措置

IV. 結 び

以上、本稿では、今般の一連の改革で、高等学校の自主性・自律性の確立のために、学校への権限の委譲が実質的にどの程度進んでいるのか、その実態を校長の意識調査を通して検討してきた。最後に、調査結果のまとめと、今後の高等学校の自律的経営の課題について簡単に触れておきたい。

第一に、高等学校の自主性・自律性の確保がどの程度行われ、それがどう評価されているかについてである。高等学校長調査を見る限り、約九割の校長が、平成一〇年九月の中央教育審議会答申以降の、学校の自主性や自律性の確保に向けた一連の改革が「地域に開かれた、特色ある学校づくりや学校の活性化に役立つ」と期待しており(Ⅲ―一―(1))、実際にも、約四割の校長が、この一連の改革を通して、「各高等学校が自らの判断と責任により学校を自主的に自律的に運営できるようになったと実感」している(Ⅲ―一―(2))。また、約六割近くの校長が中教審答申以降の改革で、「高等学校は、それ以前と比べると、直面する学校課題に主体的に取り組むようになった」と(一―(3))、さらには約六割の校長が「中教審答申以降、高等学校は、それ以前と比べると、明確な教育ビジョンと目標をもって、学校経営に取り組むようになった」(一―(7))と肯定的に評価し、高等学校の自主性・自律性の確立に向けた諸施策がある一定程度成果をあげていることを窺わせている。しかし、実際に学校に権限の委譲が進んでいるのかを個別に検討すると、教育課程の編成面での高等学校の裁量権の拡大については、約四割の校長が「高等学校の裁量権が拡大したと実感している」と回答しているもの(一―(6))、教職員人事や教育予算・執行の面では、約一割の校長のみが高等学校の裁量権の拡大を認めているに過ぎない(一―(5)、Ⅲ―一―(10))。このように見ると、高等学校の自主性・自律性の確保に向けた諸改革は、一応着実に進みつつあるようにも思えるが、しかし、依然として教職員人事や教育予算の編成・執行の面では、遅々として進んでいない実態が窺える。実際にも、七割以上の校長が、今後とも学校管理権をさらに縮減し、各学校の自主性・自律性をより強化していく取組みの必要性を指摘するとともに、その取組みの必要な経営領域として、特に「教職員人事」と「学校予算の編成と執行」などを挙げている。この調査結

果は、小中学校長調査（二〇〇一年）とほぼ同様の結果を示している。

第二に、高等学校長は、地域に開かれた、特色ある学校づくりを推進していくためには、その方策としてとくに「教職員の資質と専門性の向上」、「校長の権限のさらなる強化」、「学校内の評価システムの確立」、そして「学校の情報公開の促進」が有効であると評価する一方で、「教育委員会の指導・助言体制の強化」や「学校選択の導入・通学区の弾力化」などについてはそれほど高い評価を与えていなかった（Ⅲ―Ⅰ―（4））。この調査結果は、都道府県教育長の認識とはほぼ同じ傾向を示しており、今後とも、教職員の資質・専門性の向上や校長の権限の強化や学校内評価システムの確立をどう図るかが大きな課題となっていることを示している。

第三に、一般的に、高等学校の自主性・自律性の確立に向けた諸施策がじよじよに定着しつつあるように思われるが、高等学校の自律的経営の観点から見た場合、特に学校予算の編成と執行の面で具体的に次のような課題を指摘できよう。

（1）先ず、教育委員会との関係でどのように学校予算が編成されるかを見ると、約四割の学校で、予め学校の要望を聴取しつつも、教育委員会がある一定の基準を設けて、個々の学校の予算を積算し、配当を決めている反面、同じく四割の学校で、教育委員会がある一定の基準を設けて配当を決め、それを学校に通知するだけの方法を採用している（Ⅲ―Ⅰ―（1））。また、学校配当予算の編成に当たって、教育委員会が学校の要望を聞いたり、あるいは協議する機会を設けていないとする学校も約四割程度あるほか（Ⅲ―Ⅰ―（2））、教育委員会から今年度配当された学校予算が学校の意向や要望を反映していなかったと回答した校長も約四割もいた（Ⅲ―Ⅰ―（8））。これらのことを勘案すると、教育委員会での学校（配当）予算編成に学校からの予算要望が十分に反映できる仕組みになっていないことを窺わせる。すでに、東京都教育委員会では、平成一五年度から、校長の策定する学校経営計画に基づき、学校が主体的に特色ある教育活動を少しでも展開できるようにするため、「自律経営推進予算」制度を導入している。³³

（2）校内で次年度の学校配当予算をどのように決定するか、また、教育委員会から令達された学校予算、すなわ

ち実行予算をどのように決定するか、そのいずれの方法についても、高校の場合、概して委員会や職員会議で検討する機会が少ないようである。三五%の学校が次年度の予算編成について、また二四%の学校が実行予算の配分・執行計画について組織的に検討していないと回答している(Ⅲ―二―5)(6)。また、校内に予算委員会を設けていない学校は約七割を占め、このうち約四割強の学校が学校予算について組織的に検討していないと答えた(Ⅲ―二―12)。自校の学校予算について共通理解を得るため、教職員による検討の機会をもつと確保する必要がある。

(3) 学校予算の執行に当たって、ある一定の金額まで校長の権限で予算執行できる、いわゆる校長の「専決権」が認められているのは約四割程度の学校に留まっているほか(Ⅲ―二―3)、校長の裁量で予算執行できる校長裁量予算も、約二割の高等学校で設けられているに過ぎない。特に校長裁量予算については、約八割の校長がその有効性を認めているものの、その予算額に関しては約半数の校長が不十分であると認識している(Ⅲ―二―4)。今後とも、校長裁量予算の拡充が望まれる。

(4) 高等学校の配当予算額の平均値は四一三二万円であり、中学校の配当予算額(二〇〇〇八〇〇万円)と比べると、その額はかなり多いものの(Ⅲ―二―9)、約八割の校長が学校の教育計画にそって教育活動を展開するには、教育委員会から配当される予算額自体が不十分であると指摘している(Ⅲ―二―7)。校長の裁量権に基づく学校予算の自主的運用を行うためには、ある程度余裕のある学校配当予算額の措置が求められる。

このように見えてくると、自律的学校経営の観点から高等学校の裁量権の拡大に向けた改革が少しずつ進展しつつあるように思えるが、高等学校の予算編成・執行面に関して言えば、学校の裁量権が拡大したと実感している校長が約一割のみである(Ⅲ―二―10)。都道府県教育長調査では、五割近くの教育長が学校予算編成面での学校の裁量権の拡大に進展があったと認識していたが、学校現場から見ると、学校の予算編成・執行面での裁量権の拡大は余り進んでいないように思われる。今後、高等学校の自主性・自律性を高めていく上で、学校予算に関してどんな措置を講ずべきか。今後の予算措置としては、高等学校長も都道府県教育長も指摘するように、①校長裁量予算を設けること、

②学校に配分される予算の流用枠を広げること、③学校配当予算の額それ自体を増やすこと、そして④学校からの予算要求を反映する仕組みを作ることが重要だと考えられる(Ⅲ―二―14)。また、教職員の学校予算に対する関心も、必ずしも高いとは言えず(Ⅲ―二―13)、意識の啓発を図る必要もあろう。さらに、学校予算について反省し、それを次年度の予算編成に生かしている学校も半数近くあるもの(Ⅲ―二―11)、今後とも、学校予算が学校のめざす子ども像や教育計画を達成する上で適切に使われたかを、組織的に検討し、次年度の学校予算編成に生かす努力も必要となろう。

注

- (1) 拙(編)著『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、二〇〇四年)、四〇三―四〇四頁。
- (2) 本質問項目の作成に当たっては、小・中学校との比較分析を意識して、拙(編)著『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、二〇〇四年)の質問項目の一部(特に、学校予算関係の部分―河野和清・千々布敏弥「学校予算と自律的学校経営」二〇五―二三五頁)を使用した。なお、本調査研究の学校評議員・学校評価制度に係わる分析については、拙稿「高等学校の自律的経営と学校評議員・学校評価制度―公立高等学校長の意識調査から―」『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)、第五八号、二〇〇九年、一―八頁を参照されたい。
- (3) 「その他」では、「入学定員の決定」、「国際交流活動」、「学校運営、定数等の弾力化」などが挙げられている。
- (4) 拙稿「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)、第五七号、二〇〇八年、三頁。
- (5) 拙稿、前掲論文、三一四頁。

- (6) 同上、四頁。
- (7) 同上、四頁。
- (8) 同上、五頁。
- (9) 同上、五頁。
- (10) 同上、五一六頁。
- (11) 「その他」では、「2と3を合わせた方法」、「成果主義の予算編成を取り入れている」、「3に近いが、要望を聴取されるのは限られた範囲である。」、そして「教育委員会から予算枠が示され、その枠の中で、学校経営計画を踏まえて学校経営予算を編成する。その上で、学校予算計画書を県教委に届ける。」などが挙げられている。
- (12) 拙(編)著、前掲書、二一九頁。この小中学校長調査は、二〇〇一年一〇月中旬～一一下旬にかけて「自律的学校経営に関する全国調査」として行われたもので、調査時期が異なるので、単純には比較できないことをお断りしたい。
- (13) 拙稿、前掲論文、七頁。
- (14) 拙(編)著、前掲書、二二二頁。
- (15) 同書、二二二頁。
- (16) 拙稿、前掲論文、七頁。
- (17) 小中学校調査(二〇〇一年)でも、小、中学校ともに、同じように約八割の校長が校長裁量予算は「役立っている」と、また約六割の校長が小、中学校ともに裁量予算額は不足しないと回答している(拙(編)著、前掲書、二二二頁)。
- (18) 同書、二二三頁。
- (19) 同書、二二三―二二四頁。

- (20) 同書、二二四頁。
- (21) 同書、二二五頁。
- (22) 同書、二二六頁。
- (23) 拙稿、前掲論文、四一五頁。
- (24) 拙(編)著、前掲書、二二六―二二七頁。
- (25) 同書、二二七頁。
- (26) 同書、二二七―二二八頁。
- (27) 同書、二二八頁。
- (28) 同書、二二八―二二九頁。
- (29) 拙稿、前掲論文、八一九頁。
- (30) 拙(編)著、前掲書、二二九―二三〇頁。
- (31) 同書、一五〇―一五二頁。
- (32) 拙稿、前掲論文、三三四頁。
- (33) 東京都教育委員会『東京都の教育』二〇〇八年二月、二二九頁。
- (34) 拙稿、前掲論文、四一五頁。
- (35) 同上、八一九頁。