

令和 4 年 5 月 31 日現在

機関番号：13901

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2018～2021

課題番号：18K02380

研究課題名（和文）学校運営総量と学校運営事務体制の国際比較研究

研究課題名（英文）International Comparative Research on Total Amount of School management and School Administration System

研究代表者

松本 麻人（MATSUMOTO, Asato）

名古屋大学・教育発達科学研究科・准教授

研究者番号：10727168

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,200,000円

研究成果の概要（和文）：本研究課題は、アメリカ、イギリス、フランス、ドイツ、中国、韓国の6か国における学校運営総量と学校運営事務体制を調査し、日本における学校運営事務の改革の選択肢を提案することを目的とした。調査及び各国間の比較分析の結果、学校運営事務は業務内容はもとより、それを担う人員の概念が各国によって多様であり、学校事務を担う体制の単純な比較が困難であることを確認した。同時に、各国の学校運営事務体制がどのような要因によって規定されているのか、すなわち学校運営事務体制の背景となる教育行財政制度や教職員の人事制度、学校経営理念など、多岐にわたる要因によって規定されていることを明らかにした。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究課題は、諸外国の学校運営事務の業務内容、及びそれらを遂行する運営事務体制の多様なあり方を明らかにした。これらの研究成果は、現代日本において「働き方改革」の文脈で注目を集めている教員の業務負担の軽減の議論に対して、教員業務の学校運営事務分野関連の負担軽減に関する議論に新たな視点を提供するという点で、社会的意義がある。特に、多様なスタッフが運営事務を分掌している各国の事例は、「チーム学校」の形成の議論に様々な側面で寄与することとなる。

研究成果の概要（英文）：The purpose of this research project is to investigate the total amount of school management and the school management system in the six countries (the United States, the United Kingdom, France, Germany, China, and South Korea), and to propose options for reforming the school management in Japan. As a result of the study, it was confirmed that the concept of staffs for school management is diverse depending on the country, and it is difficult to compare school administration systems. At the same time, we clarified that the school management systems in each country are stipulated by various factors such as the educational administrative and financial system, the personnel system of faculty and staff, and the school management philosophy.

研究分野：比較教育学

キーワード：学校運営事務総量 学校運営事務体制 国際比較研究

## 1. 研究開始当初の背景

2013年に行われた第2回OECD国際教員指導環境調査(TALIS)によると、日本の教員は他の国の教員と比較すると、「学校運営業務への参画」や「一般的事務業務」に従事する時間が長いことが分かる。こうしたことから、教員がこれらに従事する時間の縮小など学校運営事務の改革が政策課題となっている。

この学校運営事務の改革を進める上では、学校が担う学校運営事務及び教員が担う学校運営事務の見直しを具体的に進めることが不可欠であり、その際、日本と諸外国との学校運営事務の在り方を比較することにより大きな示唆が得られるはずである。第2回OECD国際教員指導環境調査(TALIS)で示された結果を踏まえ、さらに、詳細な学校運営事務の在り方の国際比較研究を進めることが必要とされている。

本研究で国際比較研究を進める上で注目する鍵的概念が「学校運営総量」と「学校運営事務体制」である。学校運営総量とは、各学校で担うマネジメントと総務・人事給与・財務・施設・渉外などの学校運営事務の総和のことである。学校運営事務体制とは、各学校及び学校間で連携して(例えば、日本の共同事務室)事務を処理する体制のことである。

学校運営事務の見直しを進める上では、各学校で担う学校運営事務の総和(学校運営総量)の縮小を図りつつ、校務運営システムの整備や一般の教員以外の教職員(主幹教諭、事務職員、生徒指導専任教諭などの専任教諭、事務補佐員など)が学校運営事務を専門的に担えるような学校運営事務体制の構築を進めることが有効であると考えられる。

## 2. 研究の目的

以上をふまえ、本研究では、諸外国(米・英・仏・独・中・韓)における学校運営総量と学校運営事務体制を調査し、日本における学校運営事務の改革の選択肢を提案することを目的とする。

本研究においては、各学校で担う「マネジメント及び学校運営事務の一覧表」を作成し、それをもとに各国の状況を比較することによって、学校運営総量の相対的大きさを明らかにすることが可能である。また、それらのマネジメント及び学校運営事務をどのような職が担っているのか、それらの職がどのような資格・育成システム、処遇で雇用されているのか、どのような校務運営システムが整備され活用されているのか、学校運営事務の改革に関しどのような施策が進められているかなどについて、共通の枠組みで調査することによって学校運営事務体制の充実度について明らかにすることが可能である。

以上のように、本研究は、学校運営総量と学校運営事務体制という切り口による初めての本格的な国際比較研究であるという学術的意義はもとより、「働き方改革」に関する施策の立案に大きく貢献し得る社会的意義を有するものである。

## 3. 研究の方法

本研究は、文献調査と現地訪問調査によって行った。また、メール等での照会も適宜行った。特にコロナ禍の2020年以降は現地調査の実施が困難であったため、既存の文献やインターネットで入手可能な資料による調査・分析が主となった。

一年目は、国立教育政策研究所『小中学校の学校事務職員の職務と専門的力量に関する調査研究』2015年、国立教育政策研究所『副校長・教頭の職務状況に関する調査』2016年などを参考にするとともに、諸外国の教育行政機関、研究者に対するメールによる照会などにより、「マネジメント及び学校運営事務の一覧表」の作成、学校運営事務体制比較のための観点整理を行う。また、これらの妥当性を確認するため、中国、韓国における海外パイロット調査を行った。

二年目及び三年目は、コロナ禍で現地訪問調査が困難であったため、主に文献やインターネットで入手した資料によって、各国のマネジメント及び学校運営事務について、学校がどの程度関与しているのか、また、どのような教職員がどの程度関与しているのかを検討した。

四年目は、これまでの調査結果を合同で分析・検討し、最終報告書を作成した。

## 4. 研究成果

各国の調査の結果、以下のような成果が得られた。

### アメリカ

職務一覧を確認すると、ほとんどの職務に関して、チェックが入っていることがわかる。これまで述べてきた事務職員が、特に事務に係る業務についてほとんど網羅しているが、それ以外の業務に関しては、教員とその他の職員が担当している。

まず、管理職として校長(Principal)と副校長(Assistant Principal)が挙げられる。学校の組織運営や教育上の意思決定に係る事項、関係者との連絡調整、そして教職員の監督といった業務に従事している。次に、資格が必要な職種としては、カウンセラーが挙げられる。先行研究でも指摘されているように、アメリカのカウンセラーは、いわゆる進路指導やキャリア支援業務に携わるのが一般的である。例えば、モレノ統合学区の小中学校カウンセラーの業務には、「学業、

キャリア（ライフスキル） 個人的・社会的生活の計画の開発を通して、生徒にカウンセリングや指導を行うこと」が挙げられていたり、ロックリン統合学区では、名称自体が「ガイダンスカウンセラー（Guidance Counselor）」となっていたりすることからもわかる。また、学校看護師（School Nurse）も配置されており、保健に関する実務的な業務だけでなく、学校の保健計画の策定への関与、教職員への保健に関する研修の実施といった業務も行うとされている。さらに、日本でも配置数が増えてきているソーシャルワーカーもあり、学校、家庭、関係機関のリエゾン（仲介）としての業務（家庭への訪問やアドバイスの提供等）を行っている。

職務区分のある職種（classified staff）の中には、さらに業務ごとに様々なスタッフが存在している。特に、職務一覧との関連で触れておきたい職種を整理すると、特徴的な職種としては、学校安全・規律管理職員が挙げられる。職務一覧に挙げられている学校安全やコンプライアンスに関する事項だけでなく、生徒指導の活動にも関わる職種となっている。特に、ヘスペリア統合学区に配置されている監督官（Proctor）は、「教室の活動以外の間での児童生徒の安全と福祉」に携わる業務を担っており、登下校時の安全確保（横断歩道の監督や通学路の状態報告等）といったような学校外での活動にも従事することが求められている。アメリカの学校をめぐっては、わが国のメディアで報道されているように、児童生徒による銃の持ち込みや不審者の侵入といった事件もあり、学校の安全確保は教職員にとって重要な業務となっている。その意味で、安全や規律確保に特化したスタッフが存在することは、アメリカの特徴である。

また、指導補助のスタッフが配置されている点も、特に教員の業務との関連で、アメリカの特徴となっている。特別な支援が必要な児童生徒に対して補助が付くだけでなく、通常の授業や教育活動においても指導補助が付き、上述した職務に従事している。また教育活動に関わるだけでなく、事務的な作業にも携わっており、学校運営において一定の役割を果たしていると考えられる。

以上のように、アメリカの学校運営事務体制は、事務職員だけでなく、様々なスタッフが様々な業務を分担していることがわかる。その背景には、アメリカ社会全体における個別的分業による職務の体制という仕組みがある。この点に関しては、職務を細分化することによる活動全体の柔軟性の欠如が指摘されるが、一方でそれぞれの職務をつなぐ役割を管理職が担っていたり、職務記述書でも「場合によっては」という形で柔軟に活動することが求められていたりしている。

## イギリス

イギリスでは、教員の職務と事務職員の職務の分業化が進むこととなった。しかし昨今、公費維持学校では予算不足が影響し、人事に割ける予算が逼迫しているなどの理由で教職員の人材確保が困難となっている学校もある。2020年3月に実施したインタビュー調査では、訪問校の副校長が「教員が行うべきではない業務が政府によって明示されていることは把握しているが、予算の逼迫による人材不足により、このような本来教員が行わなくてもよい職務を教員が行っている」と答えている。また別の学校でも校長が「特に公費維持学校は運営資金が少ないため、教師の良心や父母のボランティアなくしては学校運営が難しい」と自律的学校運営の厳しい現状を述べていた。

ただし、ここにも自律的学校経営が推奨されるイギリスの特徴が現れていると言える。イギリスでは学校経営に関する権限と責任は概ね各学校が自ら有しており、学校予算の全てを各校で管理・運用し、経営責任を果たすことになっている。公立公営の学校では最高意思決定権は学校理事会にあり、独立公営学校であるアカデミーやフリースクールでは学校運営母体であるトラストの影響力が強い。しかし基本的に各校とも校長の意思決定権が非常に大きく、特にアカデミーが進んだ昨今では校長によって学校のカラーが決まるほどその傾向が顕著であり、校長は学校運営組織を形成する能力も問われる。さらにイギリスでは学校ごとに教職員の配置や採用人数、雇用条件等の整備に係る予算執行を行うため、上記のように学校によっては教職員の分業化が困難になり、教員の負担が増大するケースも起こりうる。

教師の業務負担の軽減に関する取組みに関しては、2003年に開始された職員の拡充整備策のほか、2002年に導入された既述のスクールビジネスマネージャー（SBM）制度の導入も特徴的である。公費維持学校では近年、地方当局が担ってきたことの多くをSBMが担うようになってきている。SBMについては、上記のように1980年代から始まった大規模な教育改革の中で増大する校長の業務負担を軽減する必要が生じ、学校において財務管理を担当する会計士の雇用が広がったことに起因している。その後も会計士の役割はSBMとして専門職化され、現在も教員の業務負担の軽減に資する役割を果たしている。

## フランス

フランスでは、教員の代表である校長が主に学校運営事務を担う初等教育は、日本と全く制度が異なる。したがって、事務職員が配置されている中等教育に関して、日仏の学校運営総量と学校運営体制、および事務職員の職務内容、専門性を比較してみたい。

第1に学校運営総量については、先行研究で指摘されているようにフランスの方が少ないとみて間違いはないだろう。一覧表で○がどこにもついていない業務は、学校外の機関・人材によって担われている。また施設・学校生活担当地域教育視学官の役割にみられるように、教育行政機関が学校の事務を分担していることも、運営総量を少なくしている。

第2に学校運営体制については、フランスでは教員は成績処理など教科に関わる事項を除い

て、事務を担当しない。校長の権限下で、教務・学校生活に関する事務は主に各分野の専門職員と副校長が、財務や施設管理に関する事務は主に管理副校長が処理している。日本との大きな違いは、管理副校長がいわゆる庶務系事務のみならず、学校教育計画の作成や教職員の労務管理など運営系事務を担っていることであろう。ゆえにその職務は広範囲にわたるが、労働時間は全く問題になっていない。その要因は事務職員が原則として複数配置されており、勤務体制が管理副校長 事務員というヒエラルキー構造になっているからである。日本では中学校 1.15 人、高校 4.36 人であり、高校では事務長 事務員という序列関係が成立しているが、中学校では単独配置が多い。

第 3 に職務内容についてみると、学歴社会であるフランスでは、地位(身分)と職務が完全に連動しているわけではないとはいえ、地位によって担当できる職務が概ね想定されているのが特徴的である。その中でも経理係として誕生した管理副校長は、学校の権限・責任強化の流れの中で職務が拡大したことで、校内でのポジションが向上して管理職の一員として位置づけられるようになった。しかし、現実には職務の高度化に地位(給与水準)と養成が追いついておらず、同一職務における分断を招いている。フランスに比べて日本では、事務職員の学校運営への参画は大きく遅れている。実際、事務職員の歴史は校内でのポジションの上昇闘争であり(藤原, 2021)、1975 年の法改正によって高校の事務長が管理職(三役)、小・中学校の事務主任が教諭と並ぶことになった。さらに 2017 年の法改正で、ようやくその他の事務職員も教諭と対等のレベルになろうとしている。一方で両国の共通点としては、法令等によって職務内容の明確化が図られているものの、実態としては学校によって多様であり、範囲の広さゆえの曖昧性が課題になっていることがあげられる。

第 4 に専門性をめぐっては、日本とは異なりフランスでは、地位と職務に応じて序列化されたコンピテンシーが定められている。管理副校長にはマネジメント分野のみならず、多様な分野にまたがる専門能力が求められており、「スペシャリスト」の校長とは異なる「ジェネラリスト」型の専門職として位置づけられる。一方で、日本の事務職員は一般行政採用と教育行政採用が併存しており、いずれの場合も定期異動によって学校以外の機関に配属されることがある。ゆえに「公務員」としての側面が強く、能力の証明手段、社会的認知、職務の自律性において課題を残している。

以上の比較から得られた知見をふまえて、日本において事務職員を「より主体的・積極的に校務運営に参画する」専門職にしていくための示唆を述べたい。

第 1 に、キャリア・パスと求められる資質・能力の明確化、運営系事務を中心とする職務設計、養成と研修の高度化、を同時に目指すことである。フランスの場合、とは実現されているものの、が追いついておらず、キャリアの断絶が起きている。第 2 に、そのためにも都道府県立学校を中心に行われている一般行政採用をやめ、教育行政採用のみにすることである。国内調査でも、戦略的行動や管理職支援など「学校事務職員の果たす機能」において、一般行政タイプに対する教育行政タイプの優位性が示されているように(国立教育政策研究所, 2015)、専門性を段階的に発達させていくためには、職務をある程度限定しなければならない。第 3 に、リソース・マネジャーとしての役割を果たすために、事務職員の人員を増加して職歴や地位に応じた垂直分業を可能にすることである。フランスではヒエラルキー構造によって、管理副校長の多忙化が回避されていた。第 4 に、職務内容について一定の多様性を許容しつつ、それらをマネジメントに収束させることである。事務職員には校長や副校長とは異なる「ジェネラリスト」としての役割も期待されており、運営系事務と庶務系事務のバランスを確保することが求められる。

## ドイツ

ドイツでは学校職員に関する統一的概念は未だにもたらされておらず、州により特定の学校職員を表す概念が異なっている場合もある。加えて、学校職員が請け負う業務や権限も州や学校により異なる。今回確認できた限りでは、これには児童・生徒集団の異質性が大きく関係している。移民的背景やその他の社会的経済的に不利な条件を持つ児童や、言語的のみならず文化的宗教的背景が特殊な児童などを多く抱えるベルリン市の学校では、そうした状況を支える教育士を中心とする教育系職員の需要が高い分、学校会議や保護者会などにも参画するなど、学校運営において教育系職員が一定の立場を確立している様子がみられる。一方で、教育系職員の需要がベルリン市の学校ほど高くないニーダーザクセン州の学校の場合、教育系職員の中でも教育士の職務は、本来の職務である保育の延長線上にある学童保育にとどまり、学校運営にもかかわる機会はありません。その代わりに教員の負担も、そもそも大きな負担がないとされているからか、軽減されている様子はない。

ただし、こうした見立てはいくつかの学校の限られた情報から導き出したに過ぎず、ドイツの学校教職員の学校運営総量をみるには、教育系職員が児童・生徒や保護者、教員などのニーズを受けて投入される人員である限り、より多くの学校の状況を確認し、彼らの職務や立場について州レベルの平均値を明らかにする必要がある。今回は、状況的に文献調査に頼らざるを得ず、収集できる情報に限界があったが、ドイツの教育系職員の職務と立場については引き続き注視する必要がある。

中国における学校運営体制の特徴は、学校が我が国の独立行政法人に相当する機関であるため、各学校が教職員の任用の責任を負うとともに、教職員の運用が校長の差配によって柔軟にできる点である。会計などの専門的な業務以外は、学校教員が基本的にほとんど全ての学校運営事務を担っている。しかし、教師は基本的に教科担任で雇用されており、教育以外の業務を担うときは、担当コマ数を減らして運営事務関連業務にあたるとともに、同業務を行うことで業務負担が増える場合は、手当てを増額することで負担分を調整している。よって、教育業務と運営事務業務の間の関係は学校業務という観点では一体であり、教員が個人の適性や状況に合わせて学校運営事務業務を選ぶことが可能である。また、予算権限の多くが校長に集中しているため、人員が足りない場合は、当該学校を所管している教育行政機関に申請をして予算を獲得することで「事業単位」の定員以外（編成外）の枠組みで臨時の人員を補充することが可能であり、人事における柔軟性も有している。これは人件費の運用の柔軟性にも表れており、事業単位の専門技術人員である教員を公的予算の適用される定員内（编制内）で多く雇用し、同人員に事務を兼務させることで学校運営業務を広範に担わせ、用務などの一般的な維持管理関連の業務については公的予算の支出を抑えるために委託会社などにアウトソーシングしている。

## 韓国

学校運営総量との関係で韓国の特徴を提示するならば、次のように整理できる。第1に、教員の種類が多様であり、各種の業務に対して教員の専門化が進んでいることである。キャリア教育を担当する進路進学相談教師や、学校不適応などに対応する専門相談教師などはその例である。さらに、教員の教授活動を指導・助言する首席教師は他の教員組織には属さず、他の教員に対する支援に専念できる環境が整えられている。

第2に、職員の種類も多様であるが、特に教員や事務職員の補佐をする職員が手厚く配置されていることである。教材や文書の管理、保護者との連絡、ICTに係る業務の支援、施設・設備の管理など、その業務内容は多岐にわたる。児童生徒の教育に直接関わる機会はないが、教員の事務負担を軽減している役割は大きく、現在の韓国の学校運営に欠かせない存在ともいえる。ただ、これらの職員は基本的には非正規雇用であり、学校の状況に応じて任用を柔軟に行えるという利点があるものの、毎年度の予算状況に左右されるという不安定な形態であることには留意しなければならない。

第3に、学校に事務職員が多数配置されている背景として、「学校会計」という、各学校の裁量で扱う大規模な財源の存在があげられる。その規模は全国の初等学校で平均約10億ウォン（約1億円）、上述のT中学校で約20億ウォン（約2億円）とされ（松本、2021: 6）、当然ながらその関連業務は膨大であり、業務上の責任も重大である。その点では、事務職員は専念しなければならない業務が大量にあり、事務職員が多いことが教員の事務作業の負担軽減につながっているといは必ずしも言えないだろう。

上述の学校会計の事例からも明らかなように、学校運営総量の分析に当たっては、各国の固有の行財政制度を考査することの重要性が示唆される。一般地方行政からは独立した組織と財源を持つ地方教育機関（教育監及び教育庁）の存在など、韓国の学校の教職員の数やその業務内容の背景となりうる規定要因であり、その影響の精査や他の要因の検討のための今後さらなる考察が必要である。

以上の各国の分析により、学校運営事務は業務内容はもとより、それを担う人員の概念が各国によって多様であり、学校事務を担う体制の単純な比較が困難であることを確認した。同時に、各国の学校運営事務体制がどのような要因によって規定されているのか、すなわち学校運営事務体制の背景となる教育行財政制度や教職員の人事制度、学校経営理念など、多岐にわたる要因によって規定されていることが明らかとなった。

## （参考文献）

- ・国立教育政策研究所（編）『教員環境の国際比較：OECD国際教員指導環境調査（TALIS）2013年調査結果報告書』2014年、明石書店。
- ・「学校運営総量と学校運営事務体制の国際比較研究（最終報告書）」2022年。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計4件（うち査読付論文 1件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 松本麻人	4. 巻 68(1)
2. 論文標題 韓国の学校事務組織の構造：学校の「行政」業務に焦点を当てて	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 名古屋大学大学院教育発達科学研究科紀要. 教育科学	6. 最初と最後の頁 1-11
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.18999/nueduca.68.1.1	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 伊藤亜希子・佐藤仁	4. 巻 16
2. 論文標題 多様性を志向する教師教育に関する基礎的研究 アメリカとドイツの研究動向から	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 国際教育評論	6. 最初と最後の頁 33-47
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 佐藤仁	4. 巻 20
2. 論文標題 アメリカにおける「社会正義を志向する教師教育」に関する一考察 アクレディテーションの果たす機能	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 名古屋高等教育研	6. 最初と最後の頁 195-212
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 佐藤仁	4. 巻 10
2. 論文標題 (資料紹介)全米州教育長協議会報告書『A Vision and Guidance for a Diverse and Learner-Ready Teacher Workforce』の論点：多様性を志向する教師教育に向けて	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 福岡大学研究部論集	6. 最初と最後の頁 113-117
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計8件（うち招待講演 1件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 京免徹雄
2. 発表標題 「フランスの中等教育機関における学校運営と事務職員の役割 職務とコンピテンシーのヒエラルキー構造」
3. 学会等名 日本比較教育学会第57回大会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 Kazutaka Murakami, Hitoshi Sato
2. 発表標題 “The Impact of COVID-19 on Professional Development of Beginning Teachers in Japan”
3. 学会等名 Japan-U.S. Teacher Education Consortium 31st Virtual Conference
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 藤村祐子、佐藤仁
2. 発表標題 「アメリカの教師の専門職基準の動向とNBPTSの位置」
3. 学会等名 広島大学教育ヴィジョン研究センター（EVRI）定例オンラインセミナー講演会No.88
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 佐藤仁
2. 発表標題 「教師教育政策における評価とエビデンスをめぐる論点」
3. 学会等名 教育目標・評価学会第32回大会公開シンポジウム（招待講演）
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 佐藤仁
2. 発表標題 米国における教員養成・採用制度の今日的様相
3. 学会等名 日本教育制度学会第27回大会課題別セッション
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 佐藤仁・伊藤亜希子
2. 発表標題 多様性を志向する教員養成－アメリカとドイツを事例に－
3. 学会等名 日本比較教育学会第55回大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 松本麻人
2. 発表標題 韓国の学校運営における業務負担のあり方に関する考察 - 教員と学校スタッフの役割分担を中心に -
3. 学会等名 日本比較教育学会第55回大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 松本麻人
2. 発表標題 韓国の学校事務室の業務内容に関する考察
3. 学会等名 日本教育事務学会第7回大会
4. 発表年 2019年



〔図書〕 計2件

1. 著者名 藤原文雄	4. 発行年 2022年
2. 出版社 学事出版	5. 総ページ数 144
3. 書名 リキュラム・学校財務マネジメント - 児童生徒の学びの質を高める学校事務職員 - (スクールビジネスリーダーシップ研修テキスト3)	

1. 著者名 藤原文雄	4. 発行年 2020年
2. 出版社 学事出版	5. 総ページ数 160
3. 書名 スクールビジネスリーダーシップ (スクールビジネスリーダーシップ研修テキスト1)	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	藤原 文雄  (FUJIWARA Fumio)  (80324325)	国立教育政策研究所・初等中等教育研究部・部長    (62601)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------