

平成26年度「学校の総合マネジメント力の強化に関する調査研究(自律的・組織的な学校運営体制の構築に向けた調査研究)」

研究テーマ：学校マネジメント力を強化する学校予算制度の在り方

全国公立小中学校事務職員研究会

本調査では、本会がこれまで取り組んできた学校財務調査（「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－」（平成18・19年度）、「学校運営の改善の在り方に関する取組－実効性の高い学校評価の推進及び学校マネジメントの体制整備に関する調査研究－」（平成24年度））の結果から、学校裁量予算制度を導入している自治体（教育委員会）と、その管轄下にある小学校1校、中学校1校を調査対象とし、調査研究を行った。

アンケート調査、現地ヒアリング等による聞き取り調査から、調査の分析と好事例を収集し、広くその内容を提示及び普及することにより、学校財務マネジメントによる学校マネジメント力の強化や学校改善を促すことを目指した。

1 学校財務制度の現状

(1) 学校マネジメントの強化を図る学校裁量予算の制度について

中央教育審議会「今後の地方教育行政の在り方について」（平成10年9月）及び「新しい時代の義務教育を創造する」（平成17年10月）の答申において、学校は、自主性・自律性を確立し、保護者・住民の参画と評価で透明性を高め、説明責任を果たすシステムを確立することが提言された。とりわけ、学校財務においては、教育環境整備に必要な経費が確保されるとともに、学校経営ビジョンを実現し、創意工夫を生かした特色ある学校づくりを可能とする学校財務運営が求められている。

平成18・19年度新教育システム開発プログラムの研究委託「新しい時代の学校財務運営に関する調査研究」において、全国の市区町村教育委員会及び小・中学校への調査を実施し、全国の学校財務の実態には、大きな差異があることが明らかとなった。各市区町村の予算額の多寡ばかりではなく運営体制においても同様であった。

このような実態が明らかになったなか、平成24年には、実効性の高い学校評価の推移及び学校マネジメントの体制整備に関する調査研究「学校マネジメントの役割を担う学校事務」の中で、経年変化から学校裁量権の拡がり等について明らかにした。また、学校裁量予算制度など、財務と学校のマネジメントシステムの関連性と学校運営改善における有効性を明らかにしてきた。

今回の調査研究では、平成24年度の調査において、特徴が見られた市区町村及び当該市区町村の学校の実態を明らかにし、その効果を分析し、課題を整理し、提示していくとともに今後の指針となるよう提言したい。

学校に関わる予算の編成の課題としては、教育委員会事務局内での編成と財務当局との折衝の問題、教育委員会から学校への配当の問題、学校内での予算編成に関する問題の三つが課題であった。学校づくりを活性化するためには、学校の予算編成と執行が、その学校の教育活動をより豊かなものにしていく営みでなければならない。つまり、学校において計画する事業を想定して、その実施に必要な予算を編成していく。何を目標として、何を実施するかを明らかにし、必要な予算を編成・執行していくことである。それは、予算を核として学校財務システムを構築していく

ことの重要性を示している。つまり、予算編成・執行を学校の判断で行うことができるようにすることである。そして、目指すべき学校の姿を実現すべく、予算の編成執行において、学校の目標と事業の計画を常に意識していかなければならない。そのためにも、学校全体の組織マネジメントが確立していることが不可欠であると言える。そのために、より有効であるシステムとして三つの形態を整理した。

名 称	特色枠予算	学校提案要求型予算制度	総額裁量予算制度
定 義	経常経費とは別に特定の事業目的を持つて予算措置をするもの	経常経費とは別に学校の企画案を市区町村教育委員会が査定等し、予算措置をする制度	節・細節等の予算配当に拘束されず、総額の範囲内で学校が予算額を決定できる制度
費 目	少ない	少ない	多い
柔軟性・裁量権限	中	中	大

(2) 学校裁量予算制度の現状について 【教育委員会調査から】

結論的にまとめるとすれば、それぞれの自治体で様々な工夫がなされている現状が確認できる。また、三つの制度を複合的に実施している自治体も増えてきている。

今回の調査は、全国的な状況を把握するためのものではなく、それぞれの自治体において、従来から工夫されている状況や内容等をより鮮明にし、その方策等を共有することである。

また、近年、学校教育の中で注目すべき内容として、学校が地域と連携することが掲げられている。この内容について、財務との関わりがどのようになっているかも確認する必要がある。

① 予算執行に関する学校(長)の権限の状況

平成 18・19 年度の調査から、学校(長)の予算執行に関する権限が不足していることが明らかとなった。今回の調査は、学校裁量予算制度を導入している市区町村教育委員会に対して調査を行った。その中では、学校(長)裁量の状況についてまずは確認しておきたい。

学校(長)に支出負担行為・支出命令権ともにある自治体は、48.6%と半数近くになっており、支出負担行為権のみある自治体とあわせると 61.5%になる。平成 24 年度調査と比較すると、ともに 18 ポイント程度上回っている。

② 特色枠予算の状況

特色枠予算は、学校や地域の特性を生かし、教育活動の充実や特色ある学校づくりの推進のため、通常の経費とは別に措置される予算のことである。この予算を導入している自治体のほぼ半数(52.5%)は学校配当予算であり、補助金・交付金としては 36.9%、教育委員会執行が 14.9%である。導入の目的は、ほぼどの自治体(92.3%)も学校の特色づくりのためとしている。次に、児童・生徒の教育活動の充実(77.5%)、校長の学校経営ビジョンの実現(46.5%)、保護者・地域との連携の推進(43.0%)となっており、目的が明確に見て取れる。

効果として認識している内容では、ほとんどの学校(90.8%)で学校の特色づくりが進んだとしている。次いで、児童・生徒の教育活動が充実した(83.7%)、保護者・地域との連携が進んだ(45.4%)、校長の学校経営ビジョンが実現できた(42.6%)、学校の企画力が向上した(41.1%)、となっている。

③ 学校提案要求型予算制度の状況

学校提案要求型予算制度は、学校の通常の維持管理や教育活動に要する消耗品購入費・備品購入費・印刷製本費・修繕費・使用料等の経常経費とは別の予算であり、学校が教育委員会に

企画を提案し、それに対して教育委員会が査定を行い配当される予算制度のことである。

これを取り入れている教育委員会における導入の目的は、児童・生徒の教育活動の充実(72.3%)、学校の特色づくりの推進(66.0%)、学校の企画力の向上(57.4%)、児童・生徒の学力の向上(51.1%)、校長の学校経営ビジョンの実現(42.6%)となっており、学校の企画力の向上や円滑な運営の実施を目指していることが見て取れる。

さらに効果として認識している内容では、児童・生徒の教育活動が充実した(71.7%)、学校の特色づくりが進んだ(67.4%)、学校の企画力が向上した(52.2%)、校長の学校経営ビジョンが実現できた(41.3%)、児童生徒の学力が向上した(34.8%)となっている。

④ 総額裁量予算制度の状況

総額裁量予算制度は、学校配当予算の総額が予算費目ごとではなく、総枠予算として学校に配置される制度。あるいは、予算費目を定めた学校配当予算として配当され、学校が事業計画に基づいて予算総額の範囲内で各費目への予算を再配分することができる制度である。

これを取り入れている教育委員会の導入目的は、効率的な財務運営の推進(75.8%)、効果的な学校運営のための財政制度の確立(63.6%)、学校の変化への柔軟な対応(50.0%)、校長の学校経営ビジョンの実現・学校の特色づくりの推進(42.4%)と続く。この制度では、予算執行の効率化や効果性を重視している現状が見て取れる

さらに効果として認識している内容では、学校運営のための効果的な財務運営につながった(71.2%)、効率的な財務運営につながった(69.7%)、学校の変化への柔軟な対応ができた(45.5%)となっている。

(3) 学校運営組織の現状について 【学校調査から】

平成18・19年の調査研究報告では、自治体の一般会計との関係において、学校に関わる財務の独自性を尊重することが必要であると提言した。その実現ためには、教育委員会と学校との関係性、学校間の連携組織の構築、学校運営組織の在り方について言及している。そして、学校財務組織を考える際に、最も重要なのは、予算を執行・管理する現場である各学校における運営組織の在り方であるとしている。

そのためには、学校の内部組織及びその運営を見直していくことが重要である。見直しの視点として、第一に、業務の効率化、一元化、共有化が図られること。第二に、教員の業務の負担軽減がなされること。学校財務にかかる学校運営組織(例えば予算委員会など)において事務職員が中核となり、予算要求や執行管理などの確に担うことで教員の負担軽減につなげることができる。第三に、教育課程、授業に焦点を当てた組織マネジメントが機能するような運営組織とすること。教員の授業計画に対応した事務運営を展開できるような組織づくりが必要である。第四に、中長期のビジョン実現のための企画戦略を展開できる組織づくりが重要であるとする。

① 校内組織について

予算委員会を設置しているのは41.3%であり、設置していない学校(58.7%)を下回っている。副校長・教頭、事務職員、校長で構成される学校がほとんどであり、そこに主幹教諭、教務主任や学年主任、教科・領域主任などが加わり構成されている場合がある。

各学校において、形態は違うが、校内組織の中で、予算委員会のみならず、企画委員会や職員会議の活用など何らかの形で予算執行計画や予算要望書の検討がなされている状況が確認できた。しかし、地域や保護者との連携の視点で見れば、未だ、多くの課題を含んでいる。学校が目標を持って財務運営を組織的に遂行するためには、校内における仕組みづくりが必須であると同時に、学校財務に関わる情報の発信や学校評価について確認していく必要がある。学校予算に関する情報の発信対象については、「発信していない」が77.5%で最も多く、発信して

いる場合は、保護者(14.1%)、学校評議員(10.5%)に対してが多く、その方法としては、学校通信などの文書によるものが6割を超える。

② 学校裁量予算制度の効果について

学校に導入されている(されていた)学校予算制度を総合的に捉えると、とても効果があった、やや効果があった、をあわせると89.5%となり、ほとんどの学校で効果があったと解することができる。一方、あまり効果がなかった、全く効果がなかった、を合わせると8.2%と一定程度否定的にとらえているところもあることが確認できる。

③ 学校の地域連携における予算について

学校において導入している地域連携に関する教育施策については、学校事務の共同実施(51.4%)、学校評議員制度(62.2%)、小中連携・一貫教育(42.1%)で、導入が無いのが6.9%ある。今回の調査からは多くの学校で地域連携が進んでいると言える。しかし、これらの教育施策に対して、通常の学校配当とは別枠で予算措置をされている学校が33.5%で、予算措置をされていない学校が46.3%となっている。

多くの学校で、地域連携に関する教育施策を導入しているものの、それに伴う予算措置や配分の工夫などは少ない。やはり、こういった施策に対応するための予算措置がされるべきであり、その執行においても学校の裁量拡大が望まれる。

2 学校裁量予算制度の利点と阻害点

(1) 学校裁量予算制度の利点等について

今回の調査研究において実施したアンケート調査、現地ヒアリング等で収集した学校裁量予算制度を導入している各自治体の事例については、別に紹介をする。ここでは、全体的な傾向とその特長について記載する。

そもそも、各自治体が他の自治体と予算制度について情報を交換することはなく、工夫された制度を取り入れていたとしても、それが良い事例であると認識されていることはほとんどない。また、自治体の財務の管理側である財務会計担当課等と、執行側である教育委員会との関係性において、様々な工夫ができるシステムを構築できる環境が整っている場合には、その利点が発揮されている場合が多いが、システム上、厳格な制約を受ける場合などはやはり、この制度の利点を活用できない場合も見うけられた。

しかし、制度はあくまで、活用する手段であり、根本的に何を目的として、どう生かしていくかが明確になっている場合や、予算額の多寡ではなく、様々な執行側(学校)が工夫することで、その効果を導き出している現状は少なくない。

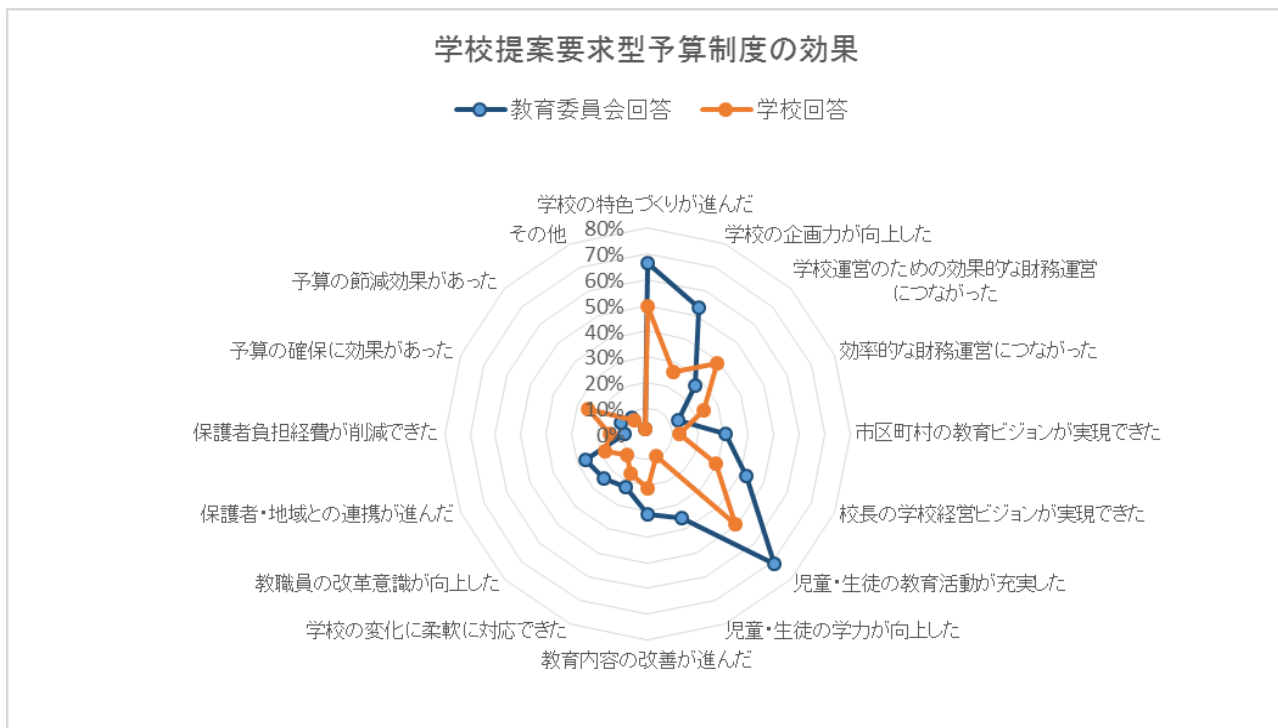
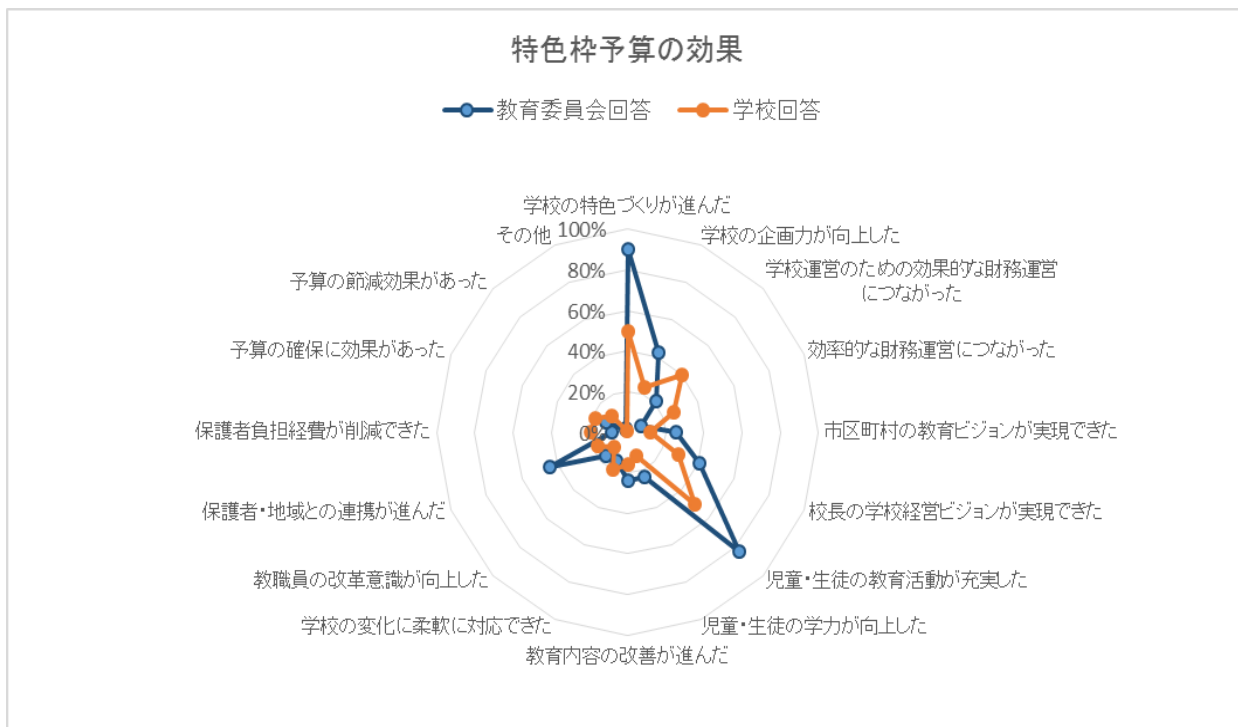
本調査では、学校財務制度を有効な三つのシステムに分けて調査した。便宜上、この三つに区分し標記するものの、実施形態としては、それぞれの制度を融合して活用している自治体が多く見られた。

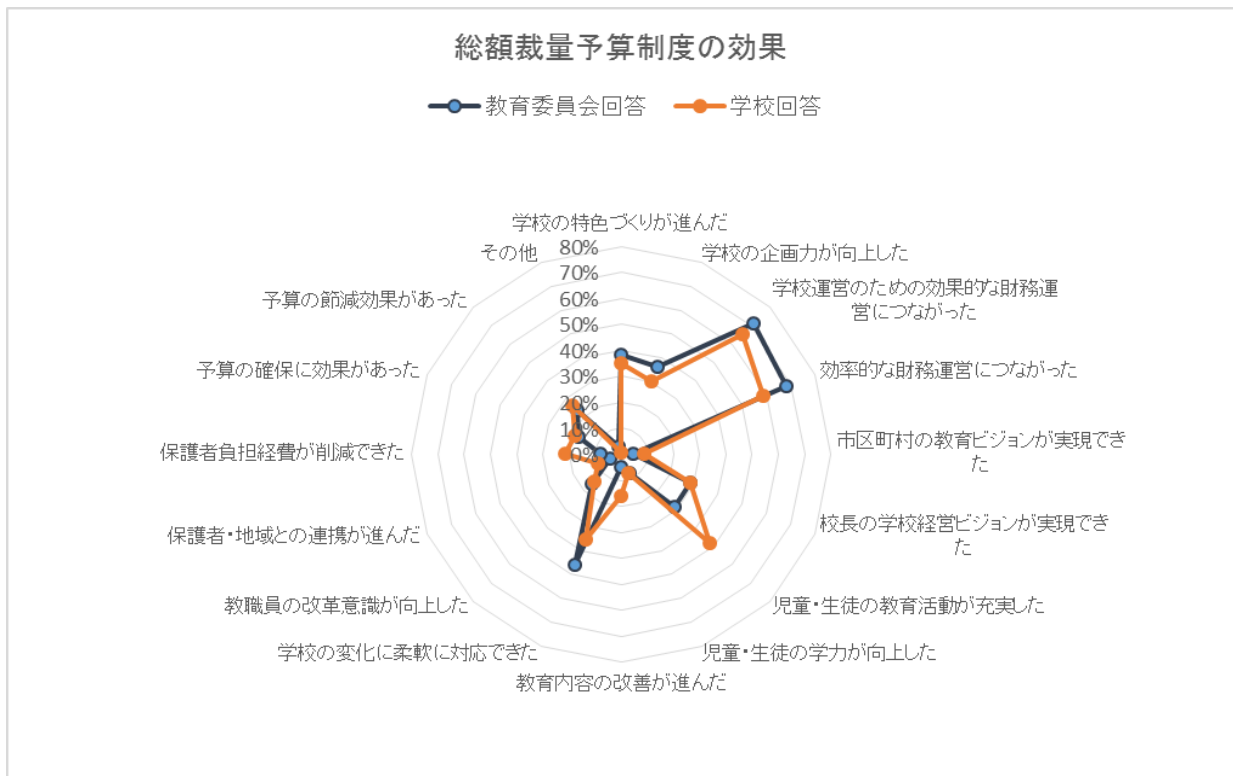
学校の経営ビジョン実現のため、教育委員会等に予算を要求・要望し、経常経費とは別の予算を獲得して、市の施策の実現や学校の特色づくりをしている例がある。また一方では、経常経費を含めて総額裁量予算の中で組織をマネジメントすることにより、より予算運営の効率と効果をあげている。調査結果からはこのような二つの傾向が見られた。

それぞれの制度に対し、教育委員会・学校それぞれの効果認識を次のとおり図にしてみる。特色枠予算および学校提案要求型予算は、ともに教育委員会よりも学校の効果認識が全般的に低い傾向にある。しかし、「学校運営のための効果的な財務運営につながった」と「効率的な財務運営につながった」という観点で、二つの予算制度は教育委員会よりも学校の効果認識が20ポイントほ

ど高い。これは、予算を執行している現場での評価の方がより身近に効果を感じ取ることができるからだと思う。

総額裁量予算制度は、前述の二つの制度とは、基本的に制度の組み立て自体が異なることがこの図からも良く見て取れる。教育委員会と学校の評価はかなり類似した傾向にあり、目的に沿った効果認識があると言える。学校においては、制度をより活用することにより、「児童・生徒の教育活動が充実した」の効果認識が高い。教育委員会を20ポイント程度上回っている。





(2) 学校裁量予算制度の阻害点等について

今回の調査では、学校裁量予算制度を取りやめたという自治体は無かったが、制度を工夫し、形態を変更させた、という回答は受けている。学校裁量予算制度への効果意識について、教育委員会と学校とのアンケートの効果認識を比較することで、それぞれの制度についてより具体的に見て取れる。

阻害的な要因を整理すると、予算制度上の課題と執行・運営上の課題とに整理できる。

まず、予算制度上の課題としては、学校長の裁量権が乏しく、その変化に対応できないことが言える。また、自治体の財務執行システムなどの制約により柔軟な対応ができない。

予算制度の設計上の「学校で執行できる予算の項目が限定されている。」というように学校の変化に対応しづらい課題が挙げられている。また、裁量予算における年度中途での費目間での流用が限定されるというケースも多くあり、その点に阻害を認識していると言える。校長の裁量権を拡大し、学校の変化に対応できる制度や方策が必要であると言える。

また、特色予算や他の補助金など教育委員会の管轄課によりそれぞれ配当され、教育委員会以外の関係各課からの補助金なども存在し、その制約のもとで執行せざるを得ないという実態もある。

執行・運営上の課題としては、教育委員会の意図が学校に十分伝わっていないことが挙げられる。事業執行の当事者である学校においては、教職員の財務に関する意識改革が課題である。本研究の課題でもあるが、予算委員会など、学校組織を有効に機能させているかどうかという点である。また、教職員の意識・認識の改善を図ることは重要な課題である。

校長の持つ学校経営ビジョン・目標を教職員全員が共通理解するとともに、保護者や地域の要望を捉えた予算を編成・確保し、明確な意図を持って事業計画に即した予算の作成・執行をしていかなければならない。

3 学校財務制度の在り方

(1) 調査結果からみる三つの制度の特徴と課題

学校裁量予算制度の導入状況については、平成18・19年度に行った調査と平成24年度に行った調査を比較した場合、特に特色枠予算を導入している自治体が30%から55%に進展している。また、本調査において回答を得た自治体が平成24年度以降、学校裁量予算制度を変更した自治体はあったものの廃止した自治体は無く、本会が調査を開始した平成18年度以降、増加傾向にあることがうかがえる。さらに、全国の9割の小中学校で配当予算が不足している、という民間企業の調査結果がある一方、本調査では、学校裁量予算を導入している自治体の55.4%の小中学校では予算は不足しなかったと回答している。このことから、学校裁量予算制度は、予算面の安定に効果的であると見て取ることができる。追加配当を受けたと回答した23.8%を加算すると、約8割の小中学校で予算的な裏付けのある学校運営が行われたということになる。

① 特色枠予算の特徴と課題

制度ごとに見てみると、学校裁量予算制度のうち、特色枠予算を導入している教育委員会が半数以上を占めた。特色枠予算は、平成12年度から段階的に取り入れられてきた総合的な学習の時間の充実をねらいとして導入されてきた経緯がある。現在では、学校の特色づくりや児童・生徒の教育活動の充実をねらいとして導入されており、自治体の財政状況による予算額の違いはあるものの、この制度は、教育委員会の学校教育充実への裏付けとなっている。また、予算の種類としては、配当予算が52.5%、補助金・交付金が36.9%、費目については、消耗品費、報償費、印刷製本費、通信運搬費が上位を占め、金額については、学校の要求に基づく査定による上限額の範囲内や学校規模等の査定基準に基づく方法による決定が多く、この制度は、自治体の現行制度内で教育委員会の裁量による導入が可能な制度であると言える。さらに、効果認識として、学校の企画力の向上や効果的な財務運営、児童生徒の教育活動の充実、保護者・地域との連携などについては、目的としているという回答以上に効果を認識しているという回答が上回ったことから、予算要求や執行の場面において、協議するなどの組織的な取組を行ったりしていることが目的以上の効果につながっているのではないかと推察される。

② 学校提案要求型予算制度の特徴と課題

学校提案要求型予算制度を導入している自治体は、全体の18.2%にとどまったが、その導入目的は、教育活動の充実、学校の特色づくりの推進、学校の企画力の向上となっている。さらに、提案要求できる費目が、特色枠予算よりも多様であり、さらに、学校からの要求時期が3分の2の自治体で前年度の10・11月となっていることから、学校の教育目標達成やビジョン実現のための財務運営が行われやすいような仕組みとなっていることがわかる。一方で、年度途中の費目間の組み替え（流用）ができると回答した自治体は34%であり、それ以外の自治体では組み替えができないこともわかった。企画提案段階で執行費目を決定することは通常のことであり、必然的ではあるが、日々成長し変化する児童生徒の実態に合わせた取り組みを行うためには、年度途中（執行段階）においても、費目間の組み替えを、校長の裁量で行える柔軟な財務制度であることが必要であると考えられる。

③ 総額裁量予算制度の特徴と課題

総額裁量予算制度を導入している自治体は、全体の25.4%であった。導入の目的は、効果的・効率的な学校財務運営に次いで、学校の変化への柔軟な対応、特色づくりの推進、学校経営ビジョンの実現、学校の企画力の向上、教育活動の充実などの順で回答が多くなっており、特色枠予算及び学校提案要求型予算制度と比較して、学校のマネジメント力の強化をねらいとして

導入されていることを見て取ることができる。また、学校で設定できる費目は、特色予算と比較した場合、学校提案要求型予算制度以上に多様であり、費目間の組み替えも72.7%の自治体で可能となっていることから、多くの学校で、校長の裁量によって執行が行われているものとする。教育委員会の効果認識としても、学校運営のための効果的かつ効率的な財務運営につながった、学校の変化に柔軟に対応できた、学校の特色づくりが進んだ、学校の企画力が向上したということを回答している自治体が多かった。しかしながら、特色予算や提案要求型予算制度ではポイントが高かった児童生徒の教育活動が充実したということや、比較的ポイントが高かった学校経営ビジョンの実現、学力の向上、保護者地域との連携という点では、あまりポイントが伸びなかった。制度導入の目的については、ある一定の成果を上げてはいるものの、特色予算や学校提案要求型予算制度に比べ、多くの教育委員会で配当総額の決定基準を、学校割・学校規模割等や前年度の実績としているところに課題があるのではないかと推察できる。

④ 学校調査からみる三つの学校裁量予算制度の有用性

学校裁量予算制度に対する学校側の効果認識としては、とても効果があった・やや効果があったという回答を合わせると、89.5%となり、多くの学校で学校裁量予算制度の有用性を感じている。具体的に項目別に見た場合、教育委員会調査における特色予算や提案要求型予算制度に対する効果実感と相似している。さらに、学校運営のための効果的な財務運営や効率的な財務運営については、教育委員会調査よりも高く評価している点が学校における効果実感の特徴となった。しかし、全般的に見ると、教育委員会調査よりも学校調査のポイントが低い傾向にある。さらに、あまり効果がなかった・全く効果がなかったという回答の理由では、費目や用途の制限（流用不可を含む）、教育委員会側の説明不足、予算が少額等を阻害要因として挙げており、これまで同様、自治体の予算制度の制約や教育委員会の姿勢が学校の財務運営に大きな影響をもたらしていると考えられる。また、教員の改革意識が低いということも理由として挙げられていることから、予算をどのように使って子どもの学びを保障するのか、というイメージが校内で共有できていないことも効果認識の阻害要因になっていると考えられる。

(2) 調査結果からみる学校財務運営組織の在り方

学校調査では、導入されている制度を生かすための校内組織体制について回答を得ている。予算委員会を設置している学校は41.3%と決して多いわけではないが、平成18・19年度の全国調査結果では、小学校が28.5%、中学校が26.0%だったことから推察すれば、学校裁量予算を導入している自治体の学校の方が設置率は高いと言える。また、予算委員会を設置していない学校において、職員会議や企画委員会等で学校予算に関する協議をしている学校は半数以上あることから、合わせると7割強の学校において、学校予算に関する協議の場を設けていることがうかがえる。それらの学校における学校裁量予算制度の効果認識は、協議の場を設けていない学校よりも高いことから、制度を生かすための予算委員会の設置は重要なことと考える。

予算委員会の設置率が全般的に低い要因としては、効果認識の阻害要因の一つであった学校予算に対する教職員の改革意識の低さが考えられる。また、設置に関する法的根拠等もないことから、各学校における設置に関しては、各学校の校長に任せられているといっても過言ではない。教育委員会においては、学校予算が学校経営や教育活動に有効に活用され、教育活動の充実や学校の特色づくりがより一層行われるよう、学校管理規則などで学校予算委員会の設置について言及することが望ましいと考える。

また、本調査において取り上げた好事例からも、予算委員会を活用することでマネジメント力を発揮している学校の様子が見えてくる。予算委員会の活用など組織的な活動を通して行われる財務運営では、学校経営ビジョンの共有が必然的であり、そこに必要となる教職員間や学校・保

護者・地域との連携・協働・熟議などは、その過程を通して学校のマネジメント力を強化すると考える。予算委員会や学校運営協議会等の仕組みを活用した学校財務運営は、学校のマネジメント力強化につながると考える。

(3) 望ましい学校財務制度の在り方

特色予算・学校提案要求型予算制度・総額裁量予算制度は、前項で示したように、それぞれに特徴や利点がある。つまり、学校の特色づくりや教育活動の充実を目指すには、特色予算や学校提案要求型予算制度が有効であり、効率的・効果的な財務運営や柔軟な対応を目指すには、総額裁量予算制度が他の二つの制度よりもより効果を発揮するものと考えられる。また、自治体の現行財務制度を生かしながらいずれかを導入するには、特色予算として教育委員会から学校へ配分する形が比較的導入しやすいと考える。

また、第1章で述べた、学校に関わる予算の編成の課題として挙げた三つの課題のうち、「学校内での予算編成に関する問題」を解決する方策としては、予算委員会を設置し、マネジメント力を活かしながら財務運営を行っていくことが有効策と考える。一方、「教育委員会事務局内での編成と財政当局との折衝の問題」「教育委員会から学校への配当への問題」に関しては、要するに「宛がい扶持予算」のことを意味するが、学校提案要求型予算制度や総額裁量予算制度の導入（単独導入・組み合わせ導入）によって、学校のマネジメント力の強化につながることが分かったことから、学校の自主性・自律性を高めるためには、財政当局や教育委員会のある一定の基準によって学校に予算を配当するのではなく、学校の事業計画によって予算要求が積み上げられ、その査定によって予算額が決定し、学校（校長）の裁量によって、効率的・効果的な財務運営を行っていくことが重要であるということが今回の調査研究で明らかとなった。

以上のようなことから、これからの学校には、三つの学校財務システムを一元化し、学校が裁量を活かしながら教育活動を行っていけるような学校財務制度が必要であると考えられる。つまり、学校の教育活動を事業と捉え予算へ反映していく事業別予算制度と、その制度を活かす学校予算委員会や教育委員会・財政当局の仕組みがこれからの学校づくりには必要である。

4 学校マネジメント力強化につながる取組事例の普及と改善へ向けた取組

学校財務に関する制度は、自治体によって状況が様々なため、ナショナルスタンダードで行うことは難しい。しかしながら、学校が自主的・自律的な学校経営を行っていくためには、財政的な担保と仕組みづくりは必要であり、そのことは、一部の地域に限らず、全国各地で望ましい学校財務制度について研究を深め、これまでの学校財務制度を見直していくことが必要である。

本調査では、全国各地における学校マネジメント力強化に向けた取り組みの参考となるよう、効果的な財務制度による教育活動の充実・改善や学校のマネジメント力強化によって学校改善が図られた好事例をまとめた。他の自治体でどのような財務制度によってどのように学校づくりが行われているのかということ、教育委員会独自で調査・検証し生かしていく、という取り組みは、現状ではなかなか行われていない。本調査の好事例を参考にさせていただき、全国各地で望ましい学校財務制度の構築の一助になれば幸いである。

また、本会では、本会が主催した全事研セミナー（平成27年2月開催、参加者数1,100名）において、日本大学准教授末富芳氏に、「学校のマネジメント力と学校財務予算制度」と題して本調査の概要、結果等に基づきながら、講義をいただいた。本調査結果を広く全国の事務職員へ伝えるとともに、学校財務制度と学校マネジメント力の関係性について御指導いただき、その重要性について学ぶ機会を得ることができた。望ましい学校財務制度の改善へとつながる機会になったと考える。また、参加者自身が、それぞれの地域や学校で、学校がマネジメント力を発揮しよりよい学校づくりに必要となる学校財務制度について広く周知し、より良い学校財務制度へと改善

されることを期待したい。

本会では、今後も引き続き、会報及びウェブサイトを活用しながら市区町村教育委員会や学校に対して広報活動を行い、学校財務制度の重要性について普及を行い、改善に向けた取り組みにつながるような働きかけを行っていききたい。

5 学校マネジメントにおける学校財務マネジメントと事務職員の役割

第1章で述べたように、学校には、学校経営ビジョンを実現し創意工夫を活かした特色ある学校づくりのための財源と、その財源を有効に生かすための財務運営が必要である。重点目標実現のためにどの部分にどのような予算が必要なのか。その予算をどのように確保し、執行していくのか。必要となる予算の確保や執行を効果的・効率的にどのように行っていくのか。全教職員の意見を取りまとめ、保護者・地域の願いを受け止め、予算委員会等を活用しながら組織的に学校の財務運営を行っていくことは、学校マネジメントの強化につながり、学校の自主性・自律性を促進することにつながると考える。また、地域とともにある学校づくりが推進される中、今後一層、地域を含めた学校運営の重要性が増してくる。地域と協働することで、地域資源の開発が容易となり、学校経営や教育活動に深まりや広がりがあると考える。さらに、小中一貫教育の導入や新たな学習指導要領の実施など、学校にとって新たに必要となる教育環境整備への対応や、予算確保のための自治体（財政当局）や教育委員会との交渉、そのための企画立案などもこれからの学校にとって大きな課題である。

以上のような、これからの学校における様々な課題を的確に捉え解決、対応していくためには、学校がマネジメント力を発揮して組織的に対応していくことが必要である。また、教育行政や地域と学校をつなげ、効率的・効果的な学校財務運営を行うことによって学校の自主性・自律性を確保し、透明性のある学校経営を実現することができると思う。先に述べたように、学校予算委員会を活用しながら諸課題に対応することが必要であり、その過程を通じて、学校のマネジメント力も強化されていくものと思う。そういったことから予算委員会の構築と活性化は、これからの学校に必要不可欠であり、事務職員や共同実施組織のさらなる活用でその実現を図ることができると思う。

本調査では、「特色枠予算」「学校提案要求型予算制度」「総額裁量予算制度」の三つの学校財務制度の現状と課題から、望ましい学校財務制度の在り方やそのための学校運営体制について考察を行った。

本調査研究が、全国各地の学校財務制度の改善につながり、学校のマネジメント力の強化と自主性・自律性の確立につながれば幸いである。