

### Ⅲ 学校裁量権の拡大～学校財務の観点から～

#### 1 学校配当予算の現状と課題

##### (1) 学校配当予算額と算定規準

学校配当予算額については、平成 18 年度調査と平成 24 年度調査の結果を示す。

図 1・Ⅲ・1 は、小学校 1 校あたりの学校配当予算額、図 1・Ⅲ・2 は中学校 1 校あたりの学校配当予算額について平成 18 年度調査と平成 24 年度調査を比較したものである。

小学校 1 校あたりの学校配当予算額は、平成 18 年度調査の時は、400 万円未満の市区町村が 41.6%、1000 万円以上の市区町村が 24.3%と分化する傾向にあると示されていた。これは、平成 24 年度の調査でも 400 万円未満の市区町村が 42.1%、1000 万円以上の市区町村が 20.7%となり分化する傾向であると示すことができる。

一方、中学校 1 校あたりの学校配当予算額は、平成 18 年度調査時は、600 万円未満となる市区町村が 43.7%、1500 万円以上の市区町村が 22.2%と分化する傾向であると示されていた。これについても平成 24 年度調査では、600 万円未満となる市区町村は 46.4%、1500 万円以上となる市区町村は 16%と分化する傾向にある。

加えて、平成 24 年度調査では、1500 万円以上の学校配当予算額となる学校が小学校・中学校ともに減少し、学校配当予算額自体は減少傾向にあることが分かる。

図 1-Ⅲ-1 小学校の学校配当予算（1 校あたり）

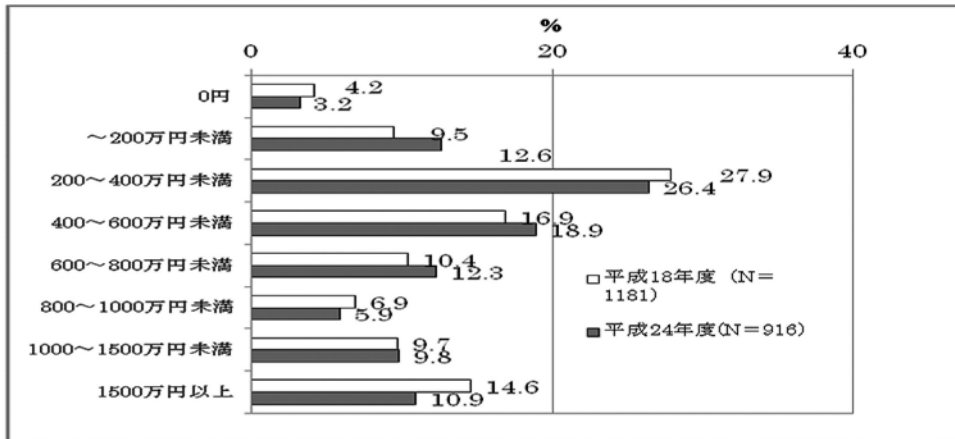
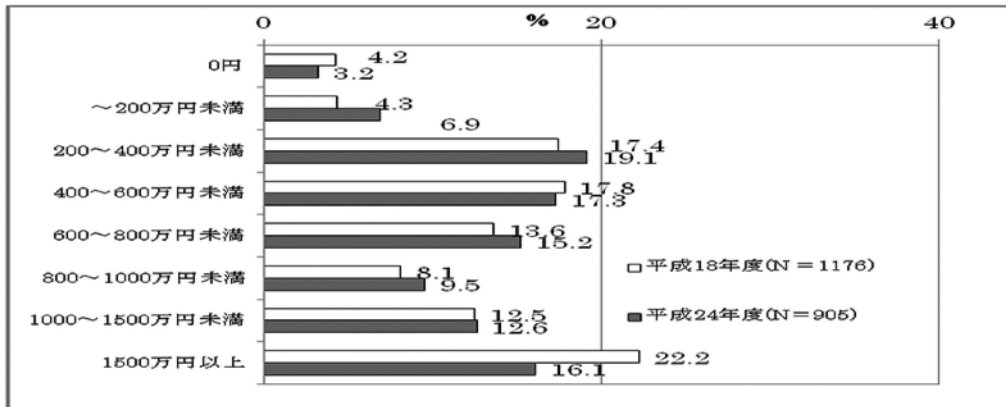


図 1-Ⅲ-2 中学校の学校配当予算（1 校あたり）



次に、図 1・Ⅲ・3 は学校配当予算の配当額決定について示したものである。平成 18 年度調査では、

学校からの要求・査定等に基づいた配当を実施していると回答した市区町村は 65.7%であったのに対し、平成 24 年度では 58.7%と減少傾向にある。加えて、学校規模割に基づいた配当と回答している市区町村は、平成 18 年度で 63.7%であるが、平成 24 年度は 62.1%とほとんど変化がない。

また、平成 18 年度調査と比較して、平成 24 年度調査では、どの回答の割合も低くなっている。全額教育委員会執行となる割合が減少傾向にあることから、学校配当予算を設けている学校が若干であるが増加している。

図 1-Ⅲ-3 学校配当額の決定（複数回答）

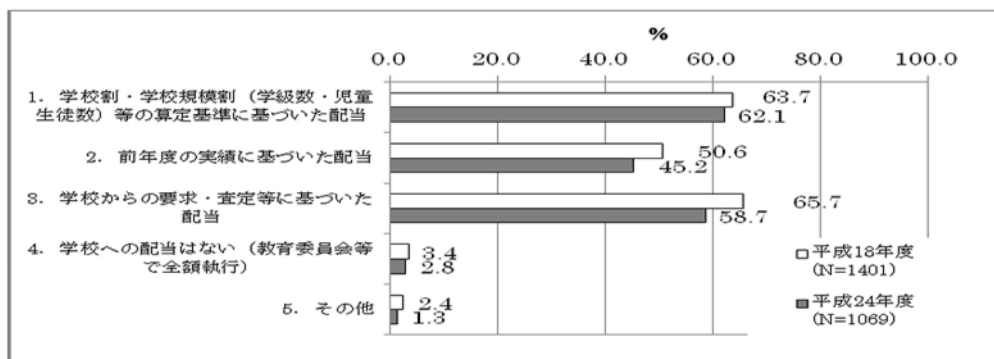


図 1-Ⅲ-4 は学校配当予算の算定基準の増減について示したものである。平成 18 年度調査では、5 年前の平成 13 年度と比較して、平成 24 年度調査では、5 年前の平成 19 年度と比較して、算定単価の増減について質問をしている。

平成 18 年度調査と平成 24 年度調査のどちらにおいても、算定基準のない市区町村が全体の約 4 割存在する。平成 18 年度調査と比較して平成 24 年度調査では、算定基準を引き上げた市区町村が増加している（6.5%（平成 18 年）から 11.1%（平成 24 年））。一方で、算定基準を引き下げた市区町村は平成 18 年度と比較して減少している（39.1%（平成 18 年）から 20.6%（平成 24 年））。また、平成 18 年度では、引き下げたという回答数が一番多い（39.1%）ことに対し、平成 24 年度では変えていない（29.3%）と回答している市区町村が、算定基準があると回答している市区町村の中で最も割合が高いことが分かる。

図 1-Ⅲ-4 学校配当予算の算定基準

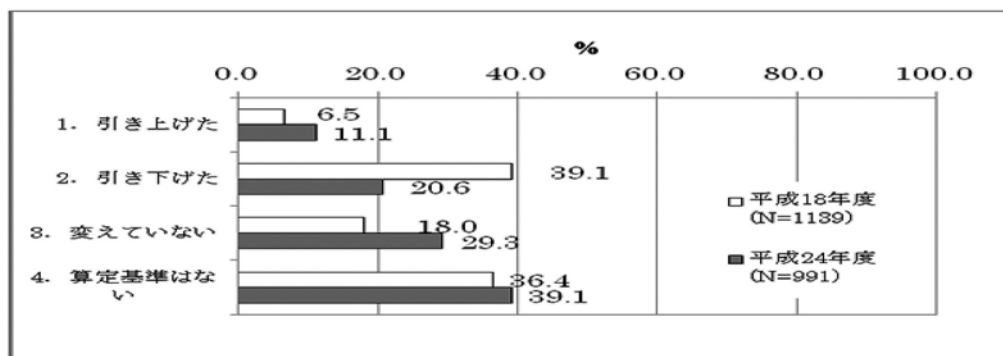


図 1-Ⅲ-5 は平成 24 年度調査の人口規模と学校配当予算の算定基準の増減について示したものである。平成 18 年度調査では、人口規模 30 万人～50 万人のすべての市区町村で学校配当予算の算定基準を設定していることに注目しており、そのうちの 74.4%では 5 年前と比較して引き下げをしていた。

一方で、平成 24 年度調査（図 5）では、30 万人～50 万人の市区町村でも算定基準のない市区町村が 7.3%ある。また、算定基準の引き下げは 41.5%と減少している。

学校配当予算の算定基準がない項目に着目すると、5000 人未満の市区町村では 67.0%と高く、人口規模の大きい市区町村になるにつれ、算定基準の設定がある結果となった。

図 1-Ⅲ-5 人口と学校配当予算の算定基準（平成 24 年度）

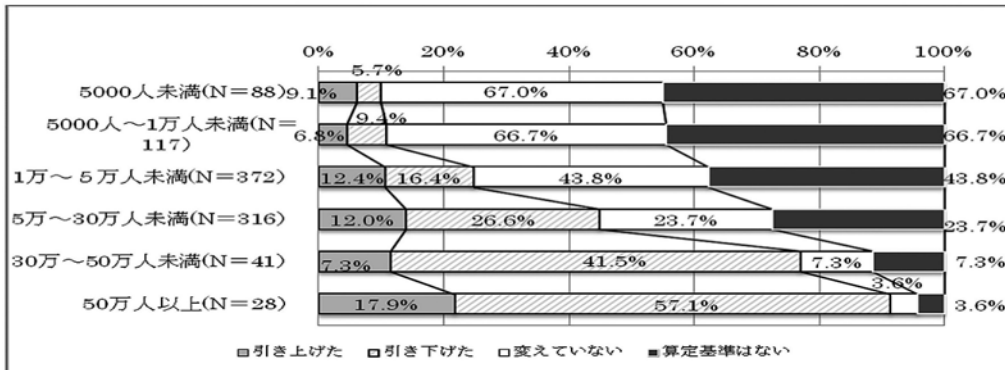
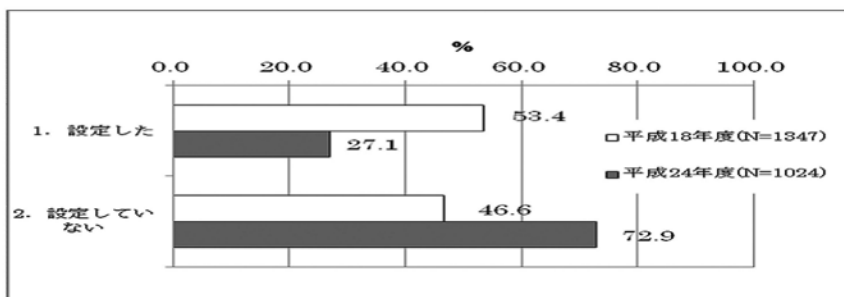


図 1-Ⅲ-6 は学校配当予算のマイナスシーリングの設定について示したものである。図 1-Ⅲ-6 から、マイナスシーリングの設定については、平成 18 年度段階では設定していた場合においても、平成 24 年度では設定していない市区町村が多いことを読み取ることができる（53.4%（平成 18 年）から 27.1%（平成 24 年））。

これについては、教育委員会予算のマイナスシーリングはいまだに設定されているのかかわらず、学校配当予算については、マイナスシーリングが設定されなくなった市区町村が存在することを付記しておく。

学校配当予算にマイナスシーリングが設定されなくなった傾向にあることの意味については、学校配当予算がある一定程度減少したことにより、これ以上マイナスシーリングが設定されることは学校教育環境の質の低下になるといった懸念からくるものなのか。それとも、学校へ一定程度予算を配当することで学校の自主性が高まり、学校内で効率的な予算運用をすることで、結果、教育委員会の予算総額の削減を図られることによるものなのかを検証することが今後の課題となる。

図 1-Ⅲ-6 マイナスシーリングの設定



## （2）学校裁量予算制度

図 1-Ⅲ-7 は「総額裁量制」導入状況について示したものである。総額裁量予算制度の導入については、平成 24 年度段階で、導入しておらず導入の予定もない市区町村が 83.9%と最も割合が高く（平成 18 年度調査では 88.1%）、平成 24 年度に総額裁量制を導入した市区町村は 0.8%である。平成 23 年度から総額裁量制を導入している市区町村は 10.4%あり、平成 18 年度調査での導入率の 6.3%からみても、この 5 年間で総額裁量制度の導入が増加していることが分かる。

つまり、平成 24 年度では、0.8%の導入率であることから導入状況が少なくなった「総額裁量予算制度」も、平成 24 年度までに導入が増加していたことが分かる。

図 1-Ⅲ-7 「総額裁量予算制度」の導入

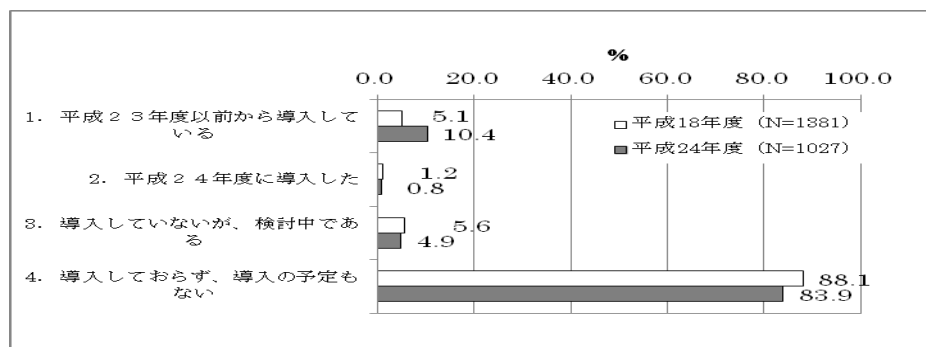


図 1-Ⅲ-8 は「特色枠予算」について示したものである。「特色枠予算」とは、通常の経常経費とは別の特色づくりなどを目的に措置される予算のことである。平成 18 年度調査と平成 24 年度調査を比較して、導入されていない市区町村が平成 18 年度調査では 61.2%であったが、平成 24 年度調査では 48.6%となっていることから、特色枠予算を導入した市区町村が増加したことが分かる。

また、平成 18 年度調査と比較して、学校配当予算、補助金・交付金、教育委員会執行予算のいずれにおいても平成 24 年度に割合が高くなっていることが分かる。

図 1-Ⅲ-8 「特色枠予算」(複数回答)

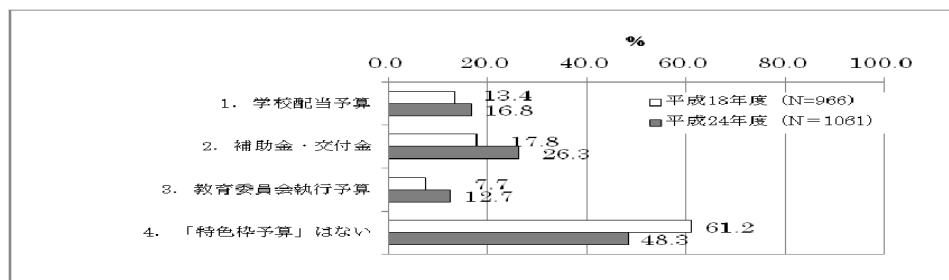
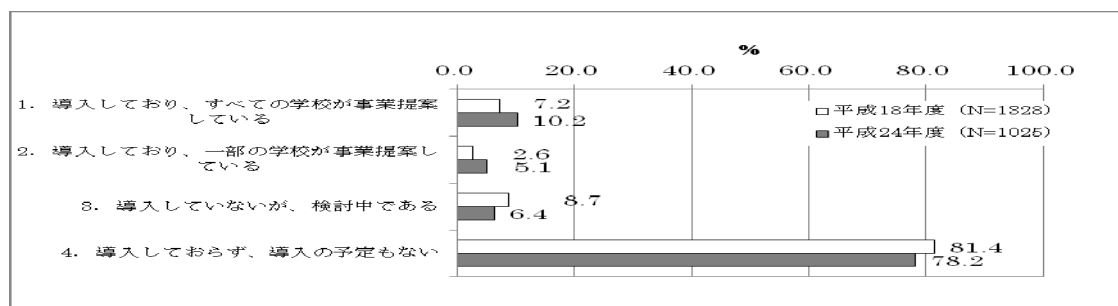


図 9 は「学校提案要求型予算制度」の導入状況について示したものである。「学校提案要求型予算制度」とは、通常の経常経費とは異なる、学校が教育委員会に企画を提案し、それに対して教育委員会が査定を行う予算のことである。「学校提案要求型予算制度」について、導入されていない市区町村は、平成 18 年度が 81.4%であったのに対して、平成 24 年度では、78.2%となっている。ただし、検討中の市区町村の割合が減少傾向にあるので、今後の発展については厳しいと予想できる。

図 1-Ⅲ-9 「学校提案要求型予算制度」



また、人口規模による「学校提案要求型予算制度」については、人口 5 万人未満の市区町村はすべての学校で事業提案をしているが、人口 50 万以上の市区町村になると一部の学校が事業提案している形となっている。導入もせず今後の検討予定もない地域としては、人口 5 万人以上から 50 万人未満の市区町村の割合が高く、人口が少ない地域又は、人口が 50 万人以上の政令指定都市が学校提案要求型予算制度を導入しやすいことが分かった。

図 1-Ⅲ-10 は、平成 24 年度の学校裁量予算制度の導入目的（左図）について、図 1-Ⅲ-11 は平成 18 年度の学校裁量予算制度の導入のねらいについて示したものである。図 1-Ⅲ-10 によると、学校裁量予算制度を導入している市区町村の中で、学校の特色づくりの推進の割合が 32.3%と最も高く、次いで効率的な財務運営の推進（学校教育予算の有効活用）が 17.7%、効果的な学校運営のための財務制度の確立が 15.8%となっている。

設問の内容が少し異なるが、平成 18 年度調査と平成 24 年度調査を比較する。平成 18 年度調査では、学校の特色づくりの推進が 56.4%と最も高く、次いで、効果的効率的な財務運営の推進が 53.9%、総合学習など教育活動の充実が 36.3%、学校の企画力の向上が 35.0%であった。平成 24 年度では、平成 18 年度で効果的効率的な財務運営の促進との設問を、効果的な学校運営のための財務制度の確立と効率的な財務運営の促進という 2 つの質問を分けている。そこで、特に、効率的な財務運営を目的としていることがわかる。また、予算の情報公開については、導入の目的として挙げている市区町村はほとんどない（0.7%）ことが分かる。

図 1-Ⅲ-10 平成 24 年度の学校裁量予算制度の導入の目的（複数回答）

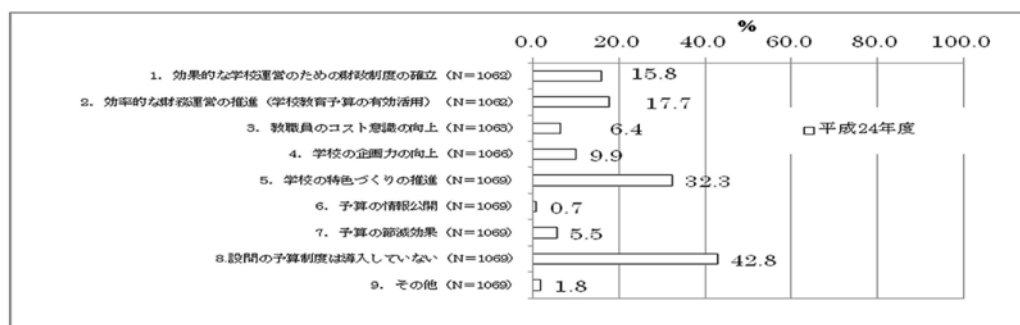
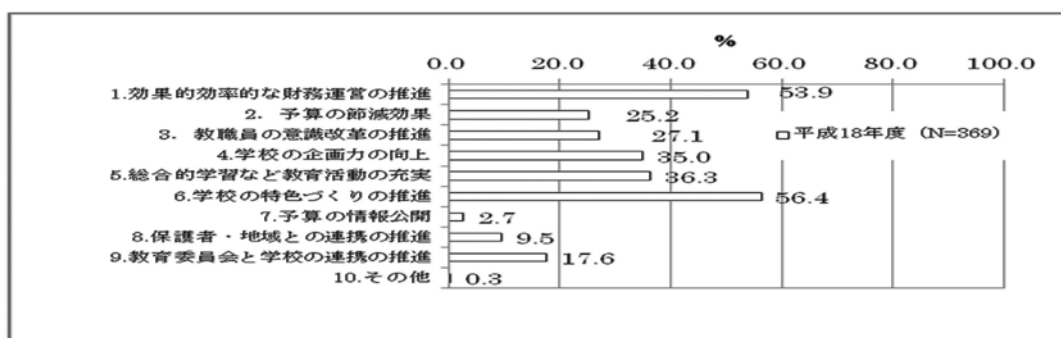


図 1-Ⅲ-11 平成 18 年度学校裁量予算制度の導入のねらい（複数回答）



### (3) 学校配当予算の執行

図 1-Ⅲ-12 は、学校配当予算の節間流用について示したものである。平成 18 年度では節間流用を認めている市区町村の割合が 49.9%であり、平成 24 年度では、49.2%とほとんど割合に変化はない。

また、平成 24 年度調査の人口規模と学校配当予算の節間流用を見ると、人口 5 万人から 30 万人未満と 30 万から 50 万人未満の市区町村では約 40%しか認めていないが、その他の人口規模の市区町村では 50%以上認めている。

図 1-Ⅲ-12 学校配当予算の節間流用

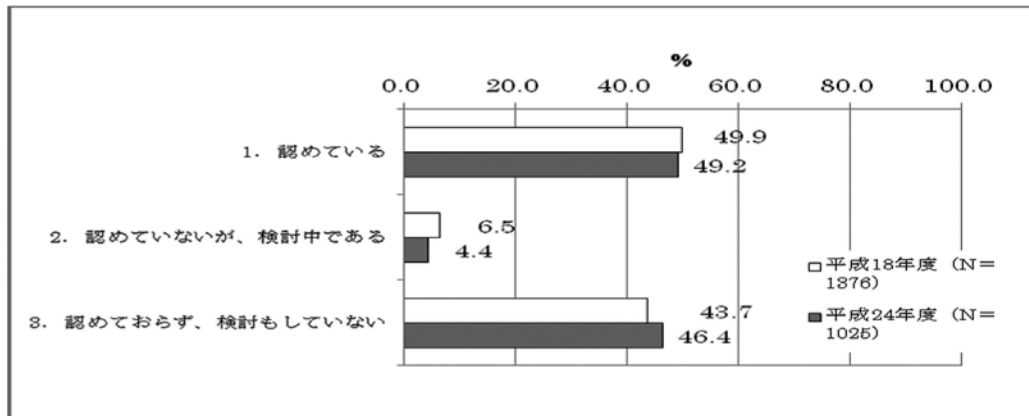


図 1-Ⅲ-13 は、予算執行に関する学校長の権限について示したものである。支出負担行為・支出命令権ともにない市区町村は、平成 18 年度調査では 60.0%であったのに対し、平成 24 年度調査では 57.4%に減少している。よって、半分以上の市区町村においては、いまだに予算執行に関する校長の権限が与えられていないことが分かる。

一方で、校長に権限がある市区町村においては、平成 18 年度調査では支出負担行為権のみを与えられている市区町村の割合が高かったのに対し、平成 24 年度調査では、支出負担行為とともに支出命令権を与えている市区町村の割合が増加（25.4%（平成 18 年）から 30.6%（平成 24 年））していることが分かる。

このように、校長に対する予算執行の権限は若干ではあるが増加している。

図 1-Ⅲ-13 予算執行に関する校長の権限

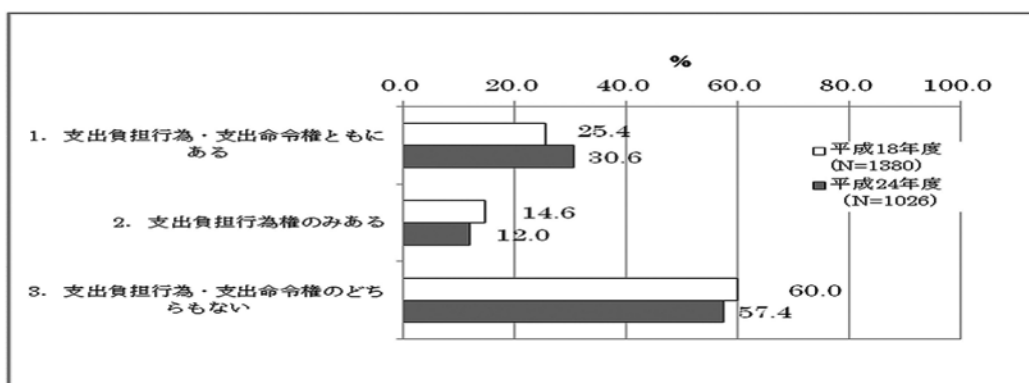
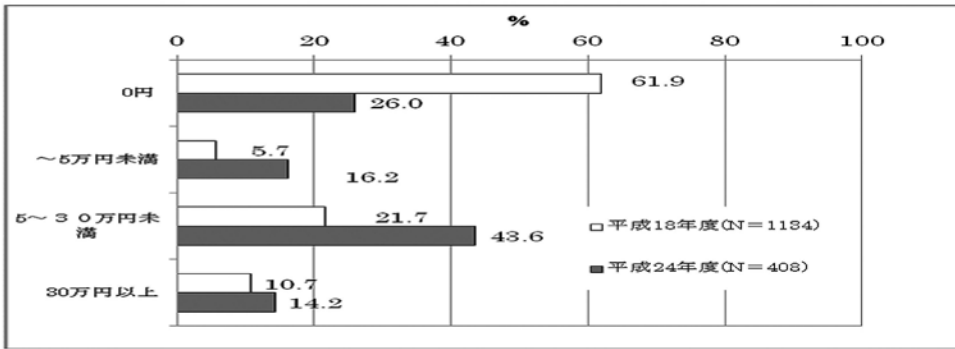


図 1-Ⅲ-14 は、校長の備品購入専決額について示したものである。校長の備品購入専決額 0 円であった市区町村が、平成 18 年度では 61.9%であったのに対し、平成 24 年度では、26.0%となっている。また、専決額が 5 万円未満の割合よりも、5 万円以上の割合が平成 18 年度調査よりも平成 24 年度調査の方が高くなっていることが分かる。特に 30 万円以上の割合が平成 18 年度と比較して平成 24 年度で約 1.5 倍の割合で高くなっていることが分かる。

図 1-Ⅲ-14 校長の備品購入専決額



人口規模別に校長の専決額をみた場合、平成 18 年度調査では、人口 30 万人以上の市区町村の 3 割で備品購入費の専決額が 30 万円以上という結果が出た。これは、平成 24 年度調査の結果(図 1・Ⅲ-15)も、人口 30 万以上では、備品購入費の専決額が 30 万以上である市区町村数が約 3 割強である。また、専決額 0 円の市区町村は、人口が少ないほど多く、人口が多いほど専決額を与えている。これらのことから、平成 18 年度調査の市区町村の規模が大きい場合は、教育委員会の直接執行が困難であることから、専決額を大きくすることで事務の分散を図っているとの事実、平成 24 年度調査でも変化がないことが分かった。

図 1-Ⅲ-15 人口規模別の備品購入専決額 (平成 24 年度調査)

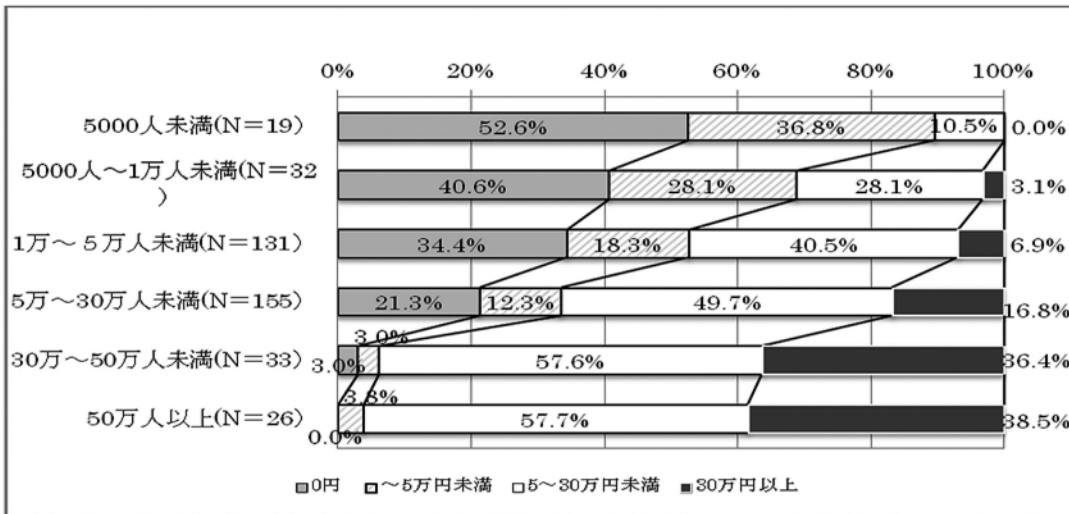


図 1-Ⅲ-16 は予算執行に関する校長の権限の拡大について示したものである。5 年前と比較して、予算執行に関する校長の権限が拡大の有無について聞いたものである。平成 18 年度調査では平成 13 年度よりも権限が拡大したと答えている市区町村が 10.5%あるが、平成 24 年度調査では平成 19 年度よりも権限が拡大したと答えている市区町村は 5.8%と割合が減少している。また、平成 24 年度調査では、権限が変わらないとした市区町村が 83.1%と最も高く、校長の権限については、この 5 年間であまり変化がないことが分かる。

図 1-Ⅲ-16 予算執行に関する校長の権限

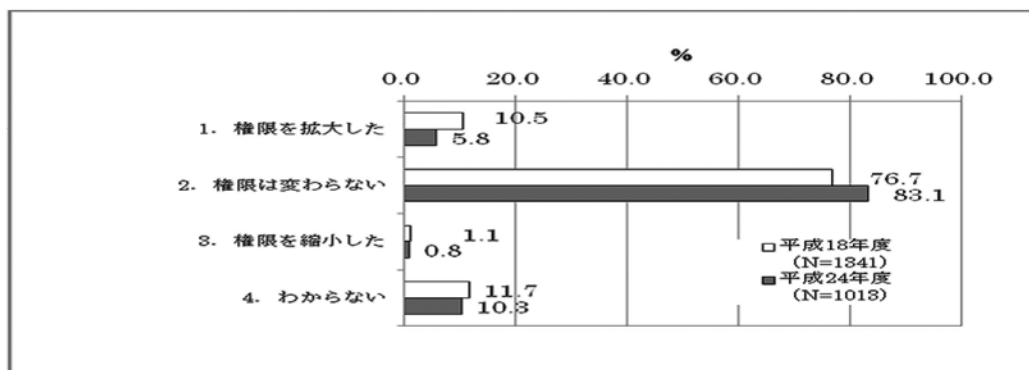


図 1-Ⅲ-17 は、平成 24 年度の予算執行に関する校長の権限の拡大の目的（上図）について、図 1-Ⅲ-18 は平成 18 年度の予算執行に関する校長の権限の拡大の目的（下図）について示したものである。

平成 18 年度調査（図 1-Ⅲ-18）では、効果的効率的な財務運営の推進を挙げている市区町村が最も多く、次いで、学校の企画力の向上と学校の特色づくりの推進が挙げられている。一方、平成 24 年度調査（図 1-Ⅲ-17）では、効果的な財務運営の推進が最も高く、次いで、効果的な学校運営のための財政制度、その後教職員のコスト意識の向上となり、学校の企画力の向上と学校の特色づくりの推進の目的意識は薄れているようである。

図 1-Ⅲ-17 予算執行に関する校長の権限の拡大の目的（平成 24 年度調査・複数回答）

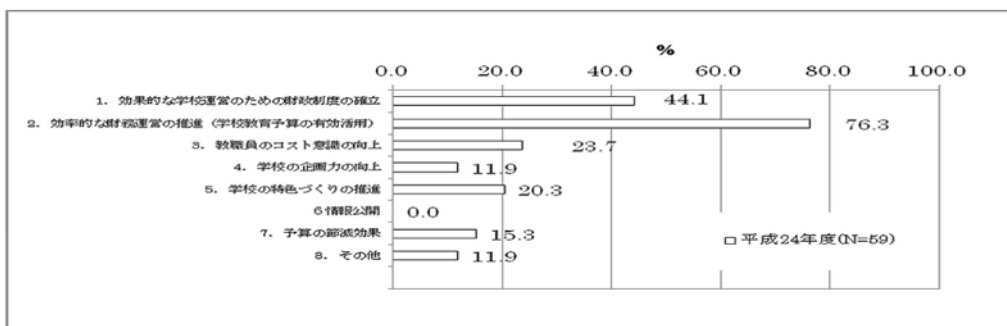


図 1-Ⅲ-18 予算執行に関する校長の権限の拡大の目的（平成 18 年度調査・複数回答）

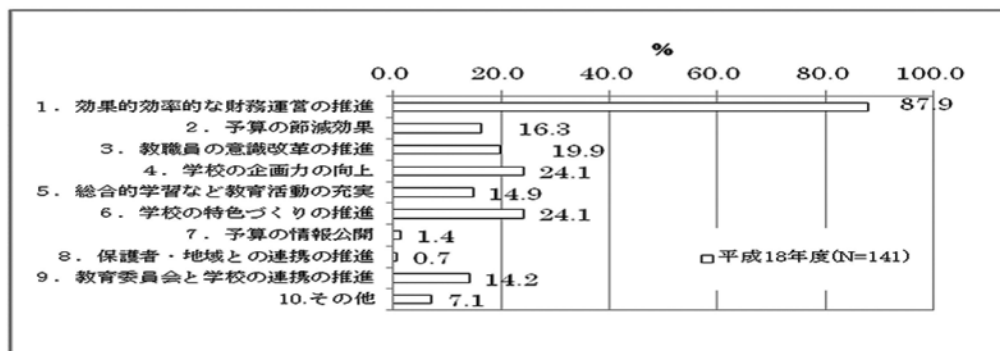


図 1-Ⅲ-19 は、「学校財務事務取扱要綱」の制定の有無について示したものである。本項目におけ

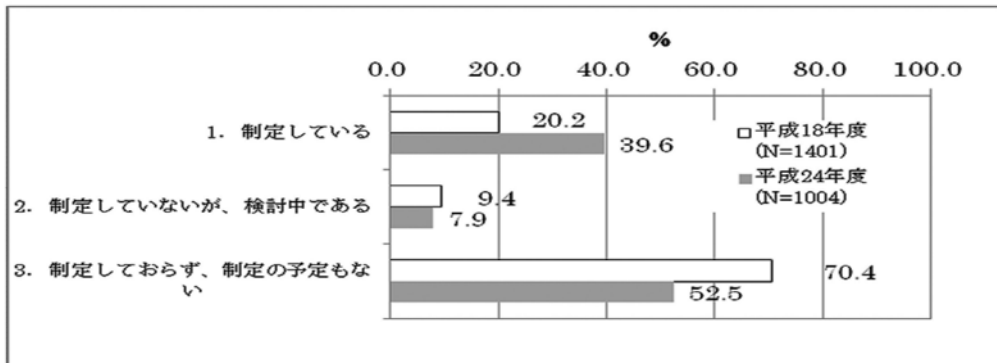


る「学校財務事務取扱要領」とは、学校の役割と責任を明確にするための教育委員会が定めた規則である。

平成 18 年度では、要綱の制定をしておらず、制定の予定もない市区町村が 70.4%であったのに対し、平成 24 年度調査では、52.5%となっていた。一方で、要綱の制定をしている市区町村は平成 18 年度では、20.2%であったのに対し、平成 24 年度では 39.6%と増加している。

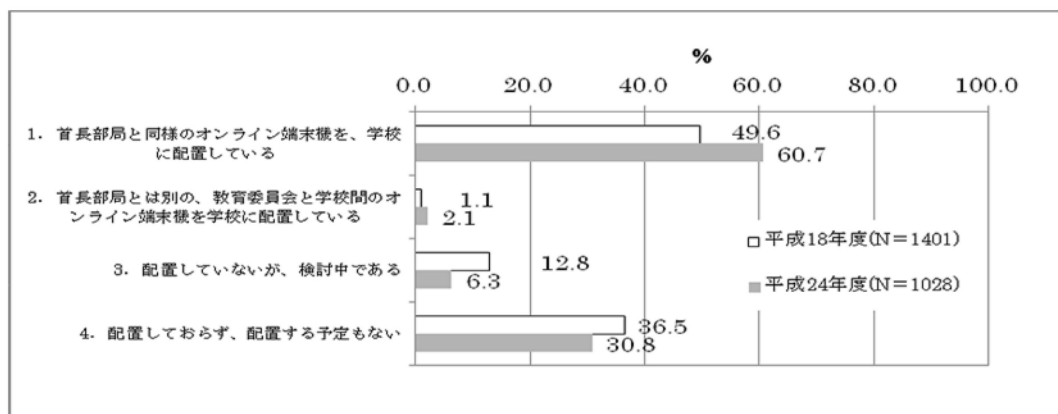
このように、学校財務事務取扱要領は、平成 18 年度から平成 24 年度の間で制定されている市区町村が増加していることが分かる。

図 1-Ⅲ-19 「学校財務事務取扱要綱」



最後に、図 1-Ⅲ-20 は、財務オンラインシステムの端末機を学校に配置しているのかどうかについて示したものである。「首長部局と同様のオンラインシステムを配置している」場合、「首長部局とは異なるシステムを学校と教育委員会間に配置している」場合とどちらも増加傾向にある。

図 1-Ⅲ-20 財務オンラインシステムの端末機の学校配置状況

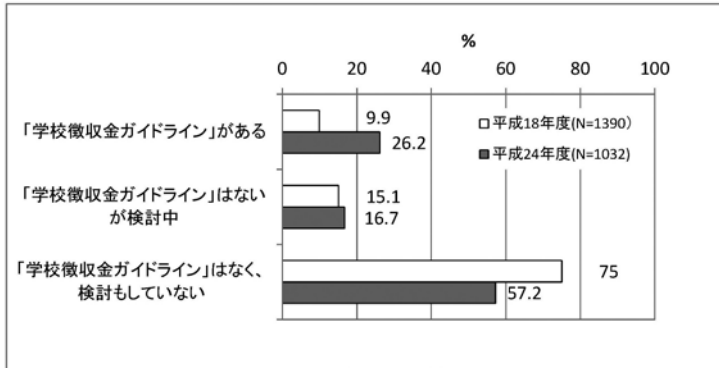


上記のように、平成 18 年度と比較して、平成 24 年度では、要綱や財務オンラインシステムの整備が進んでいることが分かった。しかし、一方で、新たに学校に権限を与えるといったことについては、この 5 年間に於いて大きな変化が見られなかった。

## 2 学校徴収金と公会計化の現状

### (1) 「学校徴収金ガイドライン」、学校徴収金の点検・指導、公費・私費負担区分

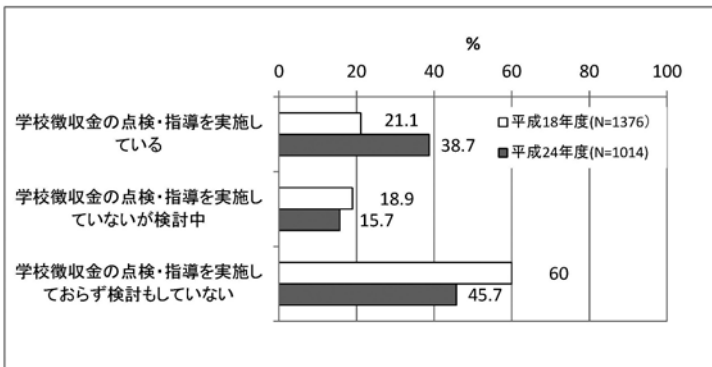
図 1-Ⅲ-21 「学校徴収金ガイドライン」の導入



教育委員会における「学校徴収金ガイドライン」の整備状況、学校徴収金の点検、指導体制、公費・私費負担区分については、平成 18 年度調査と今回（平成 24 年度調査）の結果を示した。

「学校徴収金ガイドライン」、学校徴収金の点検・指導、公費・私費負担区分のいずれも、平成 18 年度調査よりも平成 24 年度調査のほうが、市区町村教育委員会の導入率が高くなっていることが判明する(図 1-Ⅲ-21、図 22、図 23、以下本節における図表通し番号のみを記載)。

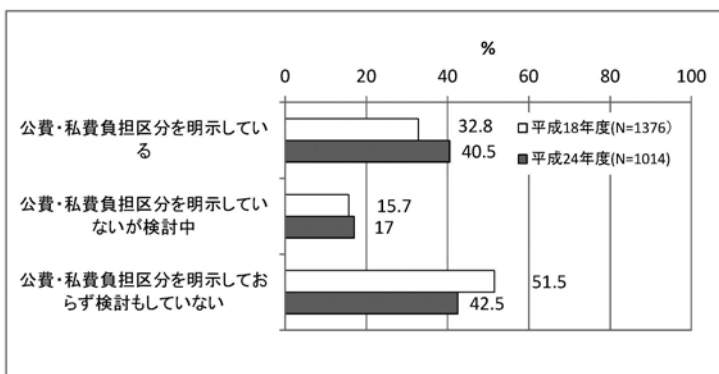
図 1-Ⅲ-22 教育委員会による学校徴収金の点検・指導



ただし、平成 24 年度時点での導入率をもっとも高い公費・私費負担区分で 40.5%となっており、市区町村の半数以上では未だに学校徴収金への関与が進んでいない実態もあきらかとなる(図 24)。

また平成 18 年調査と同様に、人口規模と市区町村教育委員会の学校徴収金への関与との間には一定の関連がみられる。

図 1-Ⅲ-23 教育委員会による公費・私費負担区分の明示



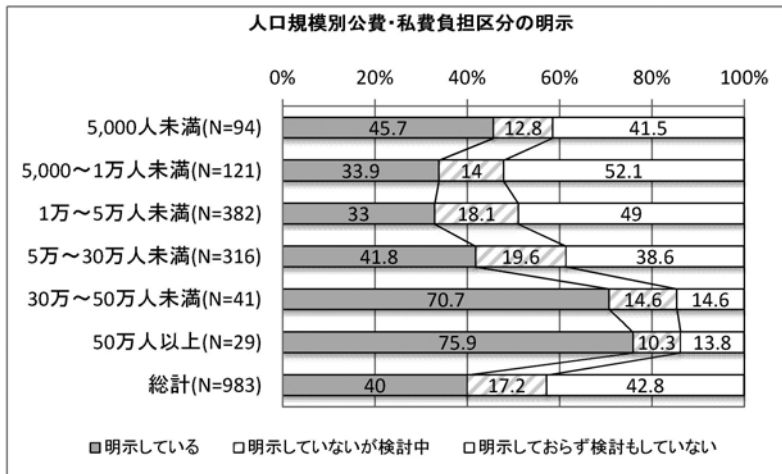
公費・私費負担区分の明示状況と市区町村人口規模との関連に注目してみると(図 24)、人口規模 30～50 万人未満（中核市規模）、50 万人以上（政令市規模）の市区町村では、「明示している」と回答した比率が 70%を上回る。

一方で人口 30 万人未満の市区町村の「明示している」比率は 30～40%代にとどまっている。特に人口 5,000～1 万人未満と、1 万～5 万人未満で公費・私費負担区分を「明示

している」比率が 30%程度にとどまり、「明示していない」比率が 50%程度と学校徴収金への関与が進んでいない状況があると言える。

以上、公費・私費負担区分導入率に注目したが、「学校徴収金ガイドライン」や学校徴収金の点検・指導に関しても同様の傾向が確認できた。

図 1-Ⅲ-24 人口規模別公費・私費負担区分の明示

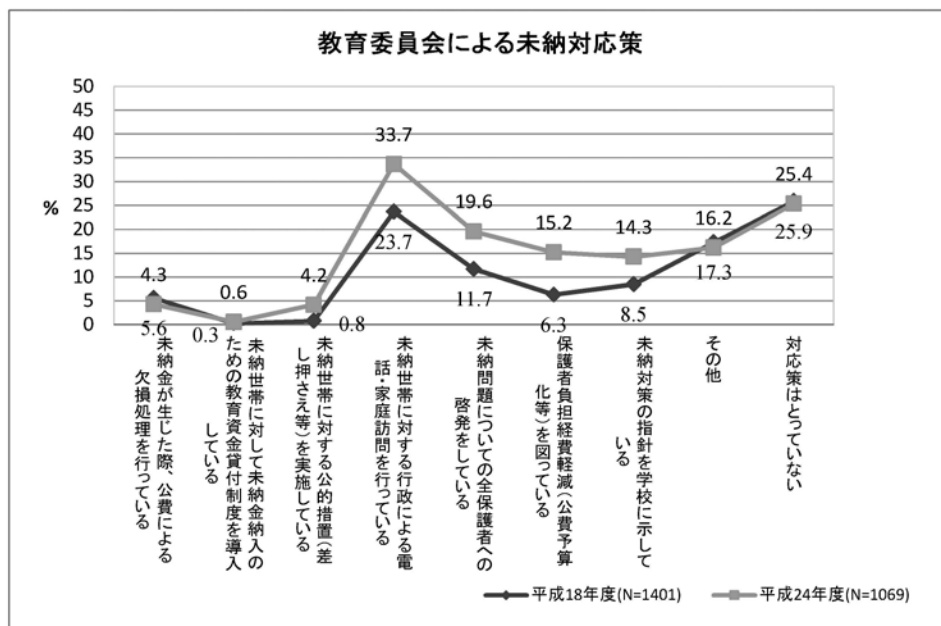


(2) 教育委員会による未納対策

教育委員会による学校徴収金等の未納対応策として最も多く導入されているのは、行政（教育委員会職員等）による電話や家庭訪問である(図 25)。平成 18 年度で 23.7%の導入率であったものが、平成 24 年度には 33.7%と拡大しており、学校徴収金等の未納問題に対する行政の関与や支援がある程度拡大したものと言える。このほかに、全保護者への啓発が平成 24 年度で 19.6%（平成 18 年度で 11.7%、以下カッコ内は平成 18 年度数値）、公費予算化等による負担軽減が 15.2%(6.3%)、その他 16.2%(17.3%)、未納対策の指針を学校に示しているが 14.3%(8.5%)となっている。

ただし対応策はとっていない教育委員会は平成 24 年度時点でも 25.4%存在している。当該教育委員会に未納問題が発生していないことも考え得るが、未納問題が発生しているにもかかわらず教育委員会としての対応が行われていない場合も想定されるため、対応策がとられていない市区町村における未納対策について学校の教職員の負担の大きさが懸念される。

図 1-Ⅲ-25 教育委員会による未納対応策



### (3) 学校徴収金の公会計化の現状

図 1-Ⅲ-26 学校徴収金の公会計化の状況

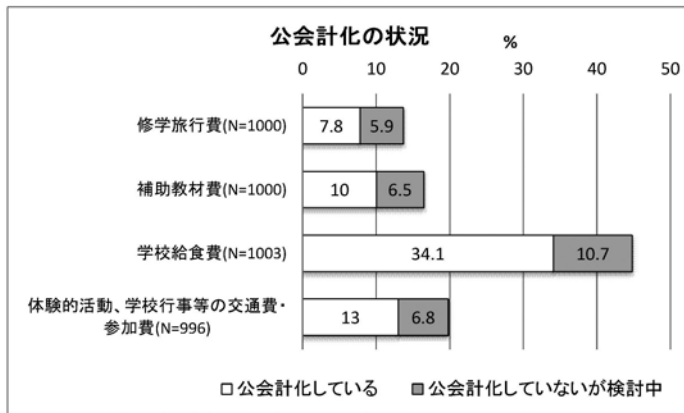


図 1-Ⅲ-27 人口規模別学校給食費の公会計化状況

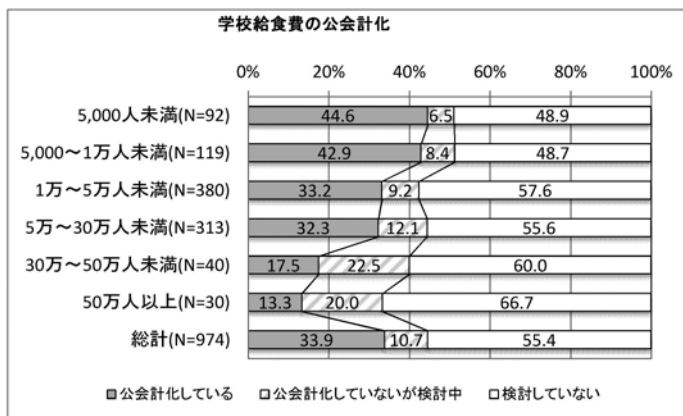
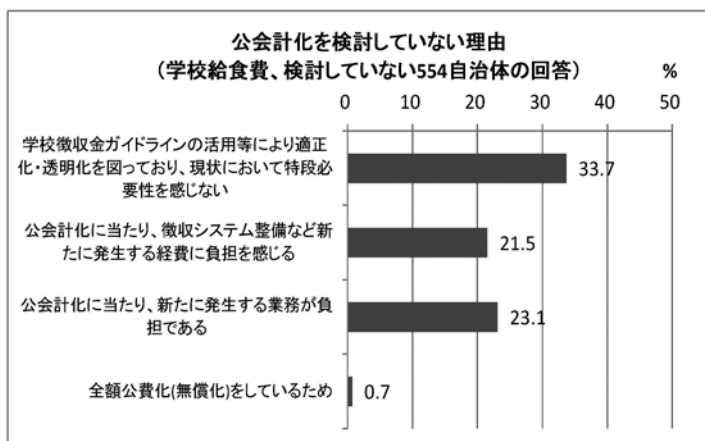


図 1-Ⅲ-28 公会計化を検討していない理由(N=554)



公会計化を検討していないと回答した 554 自治体の回答の理由を示した(図 28、複数回答可)。すでに学校徴収金ガイドライン等において徴収事務の適正化・透明化が図られており、「必要ない」という市区町村が 33.7%、システム整備などの「経費負担」を理由とする市区町村が 21.5%、公会計化に伴う「業務

平成 24 年度調査では、新規項目として学校徴収金の公会計化の現状について教育委員会に尋ねた(図 26)。その結果、学校給食費の公会計化が回答市区町村の 34.1%で導入されており、最も高い結果となった。検討中と合わせると 50%近い市区町村において、学校給食費の公会計化が進展していることになる。

それ以外の修学旅行費、補助教材費、体験的活動等でも 1 割程度の市区町村がすでに公会計化を実施しており、未納対策や学校の徴収金事務の負担軽減の動向として、今後拡大していくかどうか注目される。

なお人口規模と公会計化との関連性については、最も顕著に関連性が見られた学校給食費のケースを示した(図 27)。修学旅行費、補助教材費、体験的活動については、給食費ほど顕著ではないものの、やはり人口規模との関連性が見られる。

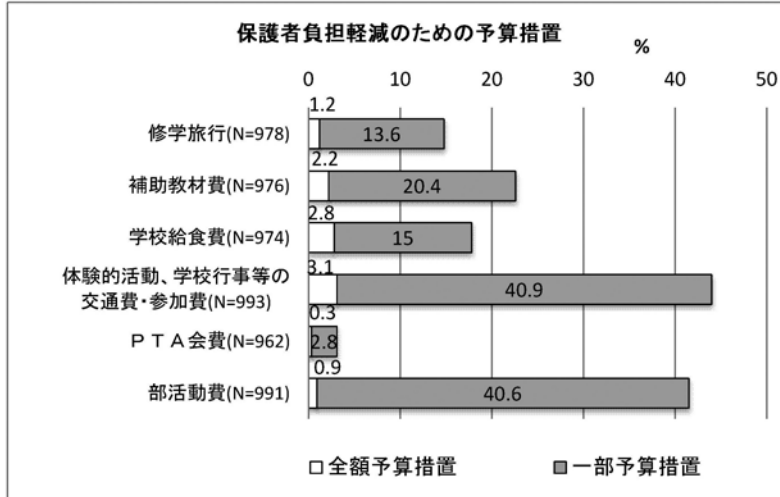
学校給食費の公会計化の現状は人口規模が小さい市区町村教育委員会ほど公会計化が進展している状況にある。この理由には三つ可能性がある。まず小さい市区町村ほど、学校と教育委員会、公会計化に際して連携が必要となる行政関連部局との距離が近く、行政内合意やシステム整備が行いやすい可能性、同様に議会と行政、教育委員会との距離が近く政治的合意が得られやすい可能性、三つ目は公費による保護者負担軽減への取組が進展している市区町村で公費による保護者負担軽減措置を公会計化と認識しているケースが存在するという可能性である。

なお公会計化を検討していない理由について、学校給食費を例に公会

負担」を理由とする市区町村が 23.1%となっている。

#### (4) 保護者負担軽減のための取組

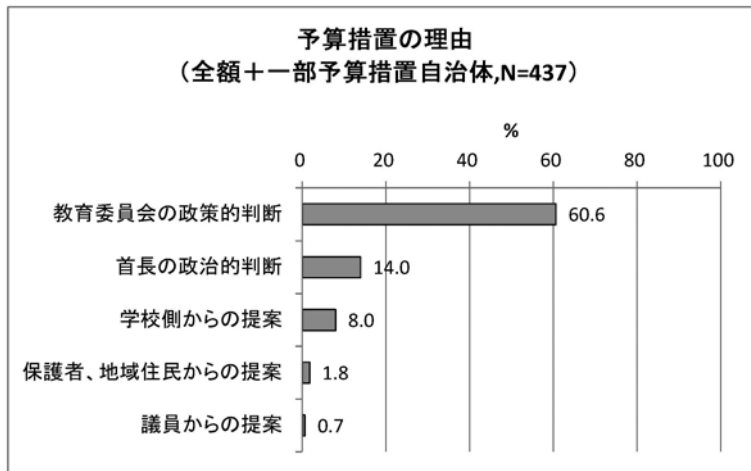
図 1-Ⅲ-29 保護者負担軽減のための予算措置



保護者負担軽減のための予算措置を行っている市区町村については、体験的活動、学校行事等の交通費・参加費で全額予算措置(3.1%)、一部予算措置(40.9%)ともっとも措置率が高かった(図 29)。部活動費も全額措置は 0.9%と低いものの、一部措置は 40.6%の市区町村で行われている。

補助教材費について全額措置が 2.2%、一部措置が 20.4%、学校給食費については全額措置が 2.8%、一部措置が 15%となっている。

図 1-Ⅲ-30 保護者負担軽減のための予算措置の理由



人口規模との関連は、全額措置している市区町村は人口規模が小さくなるほど増加する傾向にあるものの、一部予算措置している市区町村の比率と人口規模とに顕著な関連性は見られず、人口規模にかかわらず半数弱の市区町村では保護者負担軽減への取組が進展していることが判明する。

過半数にまでは到達しないものの、市区町村の中には保護者負担軽減への取組を進展させているケースも多いこと

が確認できる。

ただし PTA 会費については、予算措置が行われているケースは約 3%と非常に少ない。PTA との個人情報の共有が必要となる場合も多いと考えられるため、そうした判断に慎重な市区町村の姿勢がうかがわれる。PTA は社会教育団体であり制度上は保護者の不参加が可能であるために、就学援助の範囲に PTA 会費を含まない市区町村も多い。

だが実質的には PTA が保護者の全員参加を前提としており、学校支援のために多くの貢献をしている実態もある。低所得世帯にとっては PTA 会費負担も決して軽くない状況であるため、例えば就学援助の費目に PTA 会費を含めていくという政策的判断を行うか、学校側で PTA 会費の徴収袋を低所得世帯を除いた関与する形で配布するなど個人情報保護に配慮しながら、低所得世帯の負担軽減が検討されていく必要があると考えられる。

保護者負担軽減のための予算措置の理由について、導入率をもっとも高い体験的活動、学校行事等の交通費・参加費に注目すると、全額予算措置と一部予算措置をしている 437 市区町村において最も

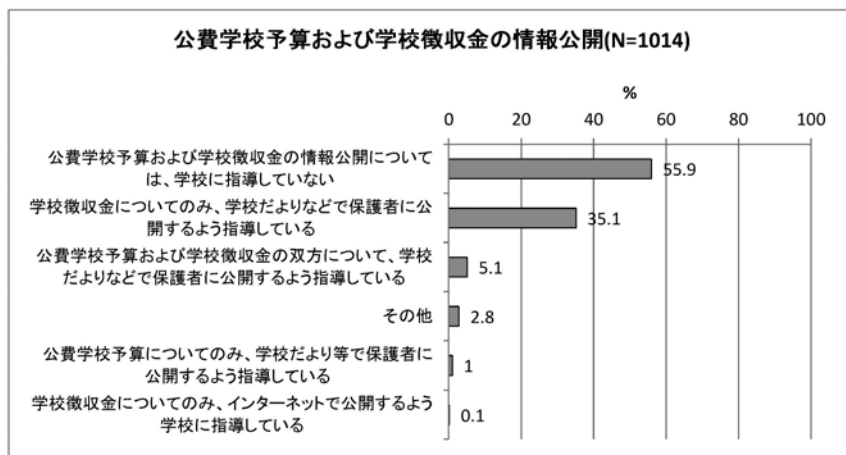
多いのが、教育委員会の政策的判断(60.6%)となっている(図 30)。続いて首長の政策的判断(14.0%)、学校側からの提案(8.0%)となっている。保護者負担の軽減に対する教育委員会の主導性が明らかとなった。

### (5) 公費学校予算、学校徴収金に関する情報公開

公費学校予算、学校徴収金に関する情報公開については、学校に指導していない市区町村が 55.9%と過半数であった(図 31)。学校徴収金についてのみ、学校だよりなどで保護者に公開するように指導している市区町村は 33.9%にすぎず、公費学校予算と学校徴収金の双方について学校だよりなどで公開を指導している市区町村は 5.1%ときわめて少ない。

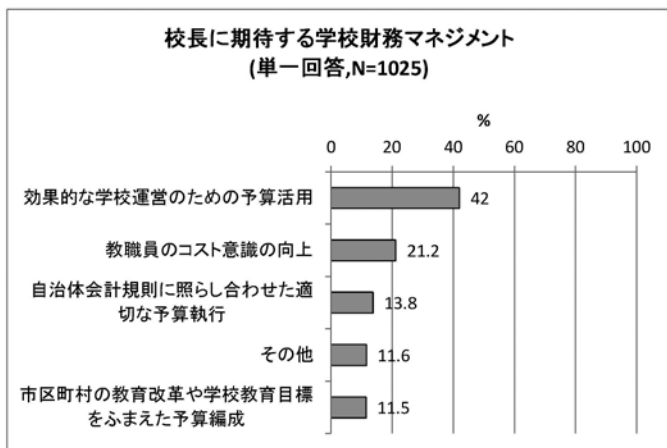
公費学校予算は租税由来であり、また学校経営活動の基盤となっている。学校徴収金は保護者からの負託にこたえるためにも、市区町村人口規模、学校規模にかかわらず公費私費ともに公開を前提とすべきである。しかし日本の市区町村における情報公開の意識はそれほど浸透していないのが現状であり、今後の状況の改善が望まれる。

図 1-Ⅲ-31 公費学校予算および学校徴収金の情報公開(N=1014)



### 3 校長と事務職員への期待～学校財務マネジメントへの期待～

図 1-Ⅲ-32 校長に期待する学校財務マネジメント (N=1025)



学校財務マネジメントにおける校長への期待について最も高いのは、効果的な学校運営のための予算活用(42%)であった(図 32)。次に教職員のコスト意識の向上(21.2%)、市区町村会計規則に照らし合わせた適切な予算執行(13.8%)などが続く。

スクールリーダーとしての校長に期待されるのは、学校運営のビジョンを明確にし、教頭や事務職員の適切な職務分担に基づき、予算を活用していくという役割であると考えられる。とくに予算の計画、執行、決算に携わる学校事務職員の職の理解や、活用による

効果の理解などは今後の管理職免許資格等の高度化に際して重要となると考えられる。こうしたスキルを向上させていくためのトレーニングも必要であると考えられる。

事務職員に対しては、学校徴収金の管理、予算編成執行に対する専門性の発揮、市区町村の教育改革や学校教育目標の理解、教員の負担軽減のシステムづくり、いずれも8割程度かそれ以上の高い期待が寄せられている(図33)。

図1-Ⅲ-33 学校事務職員に期待する学校財務マネジメント

