

Case 5 福岡県春日市		学校管理運営規則に基づき予算委員会を開催し、学校運営協議会で協議し、地域とともに学校の特色づくりを推進			
<ul style="list-style-type: none"> ・全校がコミュニティ・スクールである ・学校管理運営規則に基づき、全校に予算委員会を設置している ・学校運営協議会規則により、学校予算の編成および執行に関することは、学校運営協議会で承認を得る ・学校・家庭・地域の連携が深まり、家庭・地域も教育活動予算の必要性を強く認識し始めている 					
学校裁量予算制度	種類	特色枠予算	学校提案要求型予算制度	総額裁量予算制度	
	費目	報・消・燃・食・印 修・通・手・委・備 他 ()	報・消・燃・食・印 修・通・手・委・備 他 ()	報・消・燃・食・印 修・通・手・委・備 他 ()	
		報：報償費、消：消耗品費、燃：燃料費、食：食糧費、印：印刷製本費 修：修繕料、通：通信運搬費、手：手数料、委：委託料、備：備品購入費			
	年度途中の組み替え	有 無	時期：随時（議会開催中を除く）		
予算編成方式	集中方式 積上げ方式 下降方式 枠配分方式 その他				
学校予算の節間流用	学校（長）権限 教育委員会権限 流用不可				
予算執行の学校（長）権限	支出負担行為・支出命令権 支出負担行為のみ 無				
校長の専決額	需用費：80万円 備品購入費：80万円				
規程・端末整備等	首長部局と同様のオンライン端末機を、学校に設置している				

1 総額裁量予算制度の導入目的と効果

春日市では、「総額裁量予算制度」を導入している。目的は、「学校の特色づくりの推進」をはじめ、学校運営面の強化に重きが置かれている。また、「保護者・地域との連携の推進」も含まれ、市内全校がコミュニティ・スクールであるが故の姿勢がうかがえた。

現時点での効果は、概ね目的に沿った効果が得られている様子であったが、目的には掲げずに効果が現れた項目として「学校の企画力の向上」が挙げられていた。効果の要因として、

学校管理運営規則に基づき、全校に予算委員会が設置されていることや、その予算委員会で協議された学校予算の編成および執行計画は、学校運営協議会の承認を得ることが学校運営協議会規則に定められるなど、予算に関する協議機関が整備されていることが考えられる。

項目	目的	効果		
		総額枠	小枠	中枠
学校の特色づくりの推進	○	○		○
学校の企画力の向上		○		○
効果的な学校運営のための財政制度の確立	○	○	○	○
効率的な財務運営の推進	○	○	○	○
校長の学校経営ビジョンの実現	○	○	○	○
児童・生徒の教育活動が充実			○	○
学校の変化への柔軟な対応	○	○	○	○
教職員の改革意識の向上	○	○		
保護者・地域との連携の推進	○			
保護者負担経費が削減できた				○

2 春日市の学校予算編成の概要

(1) 予算配当までの流れ

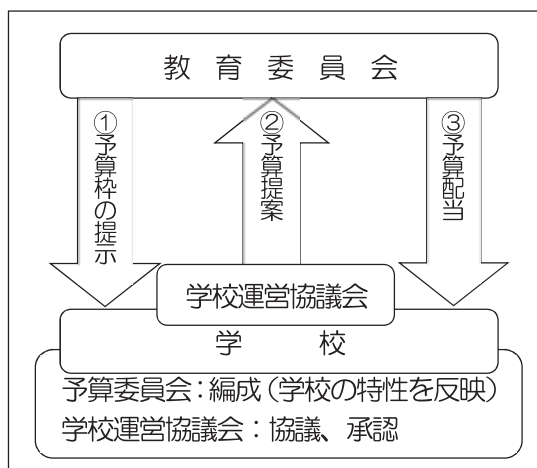
春日市の学校配当予算については、前年度の10月に、教育委員会が市財政課の予算編成方針に基づき学校規模や過去の実績を踏まえて次年度予算の枠を学校ごとに示している。そして、学校は、10月末までに提示された枠の範囲内で予算を編成している。

校内での予算編成作業は、学校の予算委員会で行い、学校運営協議会規則第9条に基づき、学校運営協議会で承認を得ることになっている。そのため、学校・家庭・地域の連携が深まり、家庭・地域も教育活動予算の必要性を強く認識し始めている。

次年度予算の枠を示されてから予算案を提出するまでの期間が短いことから、短期間で予算編成作業を済ませることとなっている。

(2) 費目の設定

予算編成上、学校で設定できる費目は、教育委員会が設定したものとなっている。また、年度途中における節間流用は、学校（長）に権限があり、余った予算から不足する予算へ流用など、必要な手続きを取れば、議会開催中を除き随時行うことが可能となっている。



3 学校財務の校内体制

(1) 校内組織及び情報発信の状況

春日市では、全校に予算委員会が設置されている。メンバーは、校長・教頭・主幹教諭・学年主任・事務職員等で構成されている。予算委員会では、予算要求・予算執行・保護者負担経費に関すること、また社会教育関係補助金の執行について協議

予算委員会等 メンバー（一例）	小学校（主担当◎）		中学校（主担当◎）	
	予算要求 書作成	予算執行 計画作成	予算要求 書作成	予算執行 計画作成
校長	○	○	○	○
教頭・副校長	○	○	○	○
事務職員	◎	◎	◎	◎
主幹教諭・教務主任	○	○	○	○

されており、学校全体に関わる予算について話し合う機会となっている。また、予算要求書作成の際は、教職員・学校運営協議会の提案・要望も取り入れて作成している学校が見受けられた。学校運営協議会で、予算に関する資料を配布しており、そのため、予算委員会での協議の際には、学校運営協議会の提案・要望等にも考慮することができている。

(2) 教職員の権限

学校長には、支出負担行為・支出命令権が共に付与されている。また、事務職員は、予算要求書や予算執行計画作成の主担当を担っていた。職務が明確なことで、教職員・学校関係者にも認知され、予算要求へ反映させる意見などが担当者に集中できるしくみとなっており、臨機・迅速な対応に繋がっている。

4 教育場面での効果

コミュニティ・スクールとしての教育の充実を図るため、春日市立小・中学校では、地域参加型選択授業の実施や地域・学生ボランティアを活用した授業が展開されている。

市内のある中学校では、総合的な学習の時間に地域の方も一緒に参加できる講座を年間 21 講座設けている。その際に必要な講師謝金等の運営費用を予算編成時に確保し、予算不足による運営の妨げが生じないよう工夫をしている。

このように、総額裁量予算制度により、滞りなく各学校独自の教育を展開することができている。



(出典：市内中学校 Web ページ)

Case 6		校長の責任と権限を強化し、各学校の多様なニーズを反映した予算編成を支援		
神奈川県横浜市				
<ul style="list-style-type: none"> ・従来複数にわたっていた配当費目を「学校運営費」に統合し、学校長の裁量枠を拡大した予算制度を導入 ・学校の教育目標に沿った予算編成や、重点的な予算配分が可能 				
学校裁量予算制度	種類	特色枠予算	学校提案要求型予算制度	総額裁量予算制度
	費目	報・消・燃・食・印 修・通・手・委・備 他 ()	報・消・燃・食・印 修・通・手・委・備 他 ()	報・消・燃・食・印 修・通・手・委・備 他 (使用料及び賃借料他)
		報：報償費、消：消耗品費、燃：燃料費、食：食糧費、印：印刷製本費 修：修繕料、通：通信運搬費、手：手数料、委：委託料、備：備品購入費		
	年度途中の組み替え	有 無	時期：6月、2月	
予算編成方式	集中方式 積上げ方式 下降方式 枠配分方式 その他			
学校予算の節間流用	学校(長)権限 教育委員会権限 流用不可			
予算執行の学校(長)権限	限支出負担行為・支出命令権 支出負担行為権のみ 無			
校長の専決額	報償費 15 万未満、食糧費 3 万未満、消耗品費・燃料費・印刷製本費・修繕料・通信運搬費 40 万未満、委託料・工事請負費 60 万未満			
規程・端末整備等	横浜市立学校財務取扱要綱を制定、オンライン端末機を学校に設置			

1 予算制度の導入目的と効果

横浜市では、平成 17 年度より自律分権・地域参画型の学校運営を推進する方針のもと、教育内容の充実と自主・自律的な学校づくり推進のため校長の裁量枠を拡大し、総額裁量制予算「いきいき学校づくり予算」を導入している。制度の目的は右の表のとおり多岐にわたっており、それぞれの目的に沿った効果があったとしている。

学校においては「効率的な財務運営の推進」「予算の節減」について、調査対象の小・中学校ともに効果を認識している。また、小学校においては「学校の企画力向上」や「予算の確保」、中学校においては「特色づくりの推進」や「児童・生徒の教育活動の充実」、さらに「保護者負担経費の削減」を効果としてあげており、学校の教育目標や課題に沿ったかたちでの財務運営がなされている。

項目	目的	効果		
		教務委員会	小教	中教
学校の特色づくりの推進	○	○		○
学校の企画力の向上	○	○	○	
効果的な学校運営のための財政制度	○	○		○
効率的な財務運営の推進	○	○	○	○
校長の学校経営ビジョンの実現	○	○		
児童・生徒の教育活動の充実	○	○		○
児童・生徒の学力向上	○	○		
教育内容改善の推進	○	○		
学校の変化への柔軟な対応	○	○		○
保護者・地域との連携の推進	○	○		
保護者負担経費の削減	○	○		○
予算の確保			○	
予算の節減			○	○

2 総額裁量制予算制度のしくみ

横浜市の総額裁量制予算は主に学校、学級数、児童・生徒数、施設等の実態、等に基づいた配当基準によって学校に配当される。各学校では年度当初に、当該年度の教育活動や修繕等の計画に合わせて予算執行計画を作成し、それに基づいて、配当基準によって各費目に割り振られた予算の流用申請をし、教育委員会の権限で流用が行われる。費目は報償費、消耗品費等、冒頭に記載した費目の他、

負担金補助金及び交付金がある。同一目（学校運営費）内であれば流用が可能であり、一部の費目を除き流用限度額は設けられていない。そして執行する過程で執行額に変更が生じた場合は、2月に再度流用の申請を行うことが出来る。

3 学校財務の校内体制

(1) 予算執行計画策定における校内組織

「横浜市立学校財務取扱要綱」において、校長は学校に予算を協議する組織として予算委員会を設置し、「教育課程の実施その他の学校運営を適正かつ効果的に行うため、年間予算執行計画を策定しなければならない」とされている。予算執行計画に関する事務及び予算委員会の運営に関する事務は、事務職員が担当する、と規定されている。予算委員会についての規定は他では特にされていないので、メンバーや具体的な協議内容等は学校によって異なる。調査校においても教科・領域主任をメンバーとしていたのは小学校のみであり、中学校では学年主任をメンバーとしていた。また、執行計画策定に関わるメンバーも上の表のとおり学校により異なる。

予算委員会 構成メンバー	小学校（主担当◎）		中学校（主担当◎）	
	予算要求 書作成	予算執行 計画作成	予算要求 書作成	予算執行 計画作成
校長				○
教頭・副校長				○
事務職員	◎	◎		◎
主幹教諭・教務主任				○
学年主任				○
教科・領域主任	◎			○

(2) 学校財務の情報公開

裁量枠の拡大は同時に責任範囲の拡大でもある。横浜市では、経理面での説明責任を果たし保護者等の信頼を高めるため、学校の予算執行計画及び決算報告書、保護者負担経費についての会計報告を保護者等に対して分かりやすく公開することとしている。特に学校予算執行計画書・決算報告書については学校のウェブページ等を活用して広く公開することを推進している。調査校の小・中学校いずれにおいても、学校予算に関する情報を保護者・地域等に向けて、学校通信等の文書、学校のウェブページ双方での発信を行っている。

学校財務の公開の場としては他にも、学校運営協議会において事務職員が予算について説明する機会を設けている学校もあり、保護者や地域等の関係者に、予算を通じてより多面的に学校の状況を把握してもらうことを通じて、学校運営についての理解を深めてもらう機会となっている。

4 学校運営における効果

特色ある教育活動の他、長期的な視点で計画を立てての備品購入や施設修繕等、各校で裁量枠を活用した学校運営が行われている。調査校の中学校においては、部活動を通じた地域連携を推進しており、吹奏楽部の高額な楽器なども、学校の裁量による予算の重点配分により、計画的な購入を行うことができています。また、従来は保護者負担としかちであった生徒交通費（生徒会活動やボランティア活動など学校の代表として校外で活動する生徒の交通費等）も学校の判断で公費負担とすることができ、保護者負担経費節減へとつながっている学校もある。調査校の小・中学校いずれにおいても、本予算制度が学校運営や教育活動に対して、とても効果があったと回答している。

Case 7 千葉県千葉市	学校で計画できる予算と新たな費目の導入により、学校のマネジメント力向上を図る			
<p><u>特色①各校で特色ある活動が可能に（企画力の向上）</u> 特色ある学校づくり推進費（以下、特色予算）が導入されたことで、学校に予算措置される費目が増えた。また、特色予算の費目の多くは学校が要望した額が配付されるため、特色ある活動を計画・実施することが可能になった</p> <p><u>特色②学校のマネジメント力が向上</u> 上限が設定された特色予算策定において、予算編成のための事業計画を立案し、事業の精選と順位付けを行うことでマネジメント力が向上</p>				
学校裁量予算制度	種類	特色枠予算	学校提案要求型予算制度	総額裁量予算制度
	費目	報・消・食・印・通 手・備・他（原材料費・ 火災保険料・使用料及び賃借料）	報・消・燃・食・印 修・通・手・委・備 他（ ）	報・消・燃・食・印 修・通・手・委・備 他（ ）
	年度途中の組み替え	有 無	時期：随時	
予算編成方式	集中方式 積上げ方式 下降方式 枠配分方式 その他			
学校予算の節間流用	学校（長）権限 教育委員会権限 流用不可			
予算執行の学校（長）権限	支出負担行為・支出命令権 支出負担行為権のみ 無			
校長の専決額	需用費：30万円未満 備品購入費：30万円未満 施設修繕費：30万円未満			
規程・端末整備等	学校財務取扱要綱を制定している 首長部局と同様のオンライン端末機を、学校に設置している			

1 予算制度の導入目的と効果

目的は多岐にわたっているが、主たるものは、「学校の特色づくり推進」と「効率的な財務運営推進」にある。

特色予算によりそれまで学校に配付されていなかった報償費や火災保険料、使用料及び賃借料が予算化できるようになった。きめ細かな学習指導のための学習支援員の配置やボランティアのための保険加入、また行事のための施設借用など各校独自の取り組みを予算の裏付けのもとに計画することが可能になり、実際に執行されていることから、制度の導入には一定の効果がみられる。

項目	目的	効果		
		教委員会	小教	中教
学校の特色づくりの推進	○	○	○	○
学校の企画力の向上	○	○		
効果的な学校運営のための財政制度の確立	○	○	○	
効率的な財務運営の推進	○	○		○
市区町村の教育ビジョンの実現	○			
校長の学校経営ビジョンの実現	○	○	○	
児童・生徒の教育活動の充実	○	○	○	
児童・生徒の学力向上	○			
教育内容改善の推進	○	○		
学校の変化への柔軟な対応	○	○		
教職員の改革意識の向上	○			
予算の確保	○	○		
予算の節減	○	○		

2 学校の予算編成のしくみ

(1) 予算配付までの流れ

予算要望は、前年度の9月に行う。要望できる費目の内、報償費・火災保険料・使用料及び賃借料は特色予算のみ計上することが可能となっている。計画の限度額は基本的に前年度の特色予算配付額

で設定されるため、新たな事業を計画し予算計上する場合には従前の執行を見直し計画することとなる。また、特色予算の計画と合わせて教材教具の消耗品費・備品購入費の予算要望を行うことになっており、こちらも前年度の配付額が上限となっている。なお、配付される特色予算は消耗品費・備品購入費を除きほぼ要望した額で配付される。

特色予算の学校配付予算に占める割合は光熱水費を除くと約半分を占めるが、もともと経常経費だった予算の一部を特色予算として活用しているため、用途の多くは経常的な執行となっている。

(2) 費目の設定

予算編成上、学校で設定できる費目は、経常経費として配付される予算費目から修繕料と燃料費を除いた費目となっている。また、年度途中における節間流用はできない。

(3) マイスクールプラン

26年度予算編成より学校予算の更なる有効活用と、地域や学校、児童生徒の多様な実態に応じた教育活動の推進を図るため、学校運営に係る経費全体の予算編成権を可能な限り校長へ移譲した。あわせて、平成20年度よりモデル校において実施していた総額裁量予算の策定において効果のあった3カ年の予算策定計画（マイスクールプラン）を市内全校で策定し、それを基に各校で予算編成作業を進めることとなり、校長の経営ビジョン実現にむけた予算編成が可能となった。

3 学校財務の校内体制

(1) 校内組織の状況

学校財務扱要綱が制定されており、全校に予算委員会が設置されている。中学校では教科・領域主任が予算委員会の構成メンバーにはなっていないが、予算要求書・執行計画書の作成には参加している。

小学校	予算委 メンバー	予算 要望書 作成	予算執 行計画 作成	中学校	予算委 メンバー	予算 要望書 作成	予算執 行計画 作成
校長	○			校長	○	○	○
教頭	○	○	○	教頭	○	◎	◎
事務職員	○	◎	◎	事務職員	○	◎	◎
主幹教諭・教務主任	○			主幹教諭・教務主任	○	○	○
学年主任	○			学年主任	○	○	○
教科・領域主任	○	○	○	教科・領域主任		○	○
研修主任	○						
協議事項：予算要求・予算執行				協議事項：予算要求・予算執行・保護者負担経費			

(2) 校長・事務職員の権限

校長には、経理主任の職指定がなされており、経理副主任には教頭が指定されている。事務職員は、経理事務担当者・契約事務担当者の職指定がされており、予算委員会の運営に関する事務も校長の指示のもと行うことと規定されている。そのため予算要望書や予算執行計画については事務職員が中心となり作成を担っている。

4 特色予算による効果

調査対象となった小学校では、特別な支援を要する児童への対応のための支援員を報償費を使い4名分予算化し、他の事業でも人員を確保して各学年に一人の支援員を配置している。支援員がいることで担任は学級全体の指導に専念でき、落ち着いた授業ができるようになった。

また、運営面では学校が各費目の予算を計上する形になり、特色予算内だけではあるが必要な費目に必要な予算を付けられるようになったことで従来の配付基準による費目配付の予算に比べて効率的な財務運営が可能になった。

Case 8 特例市A		効果的な学校運営の財務制度を確立するために、要求に応じた予算制度を導入しながら学校予算の改善を試み、教育活動の充実を図る。		
<ul style="list-style-type: none"> ・総額裁量予算は、学校割・学校規模割や前年度の実績に基づき配当している 特色枠予算では、学校からの要求を調整・査定している ・学校予算の改善を試み、「学校運営費に関する検討会」を開催している ・予算を有効に活用し、学力の定着や心の教育などの充実を図っている ・コミュニティ・スクール推進事業として、学校運営協議会に予算を配当している 				
学校裁量予算制度	種類	特色枠予算	学校提案要求型予算制度	総額裁量予算制度
	費目	報・消・燃・食・印 修・通・手・委・備 他（旅費・使用料）	報・消・燃・食・印 修・通・手・委・備 他（ ）	報・消・燃・食・印 修・通・手・委・備 他（旅費・賄材料費・飼料費）
		報：報償費、消：消耗品費、燃：燃料費、食：食糧費、印：印刷製本費 修：修繕料、通：通信運搬費、手：手数料、委：委託料、備：備品購入費		
	年度途中の組み替え	有 無	時期：基本は年度内1回11月。特に必要な場合のみ随時対応している。	
予算編成方式	集中方式 積上げ方式 下降方式 枠配分方式 その他			
学校予算の節間流用	学校（長）権限 教育委員会権限 流用不可			
予算執行の学校（長）権限	支出負担行為・支出命令権 支出負担行為権のみ 無			
校長の専決額	需用費：10万円未満 備品購入費：10万円未満 施設修繕費：10万円未満			
規程・端末整備等	学校財務事務取扱規程 有り・オンライン端末機を学校に設置			

1 学校予算制度の導入目的と効果

この市での学校予算制度の目的と効果は、特色枠予算と総額裁量予算制度で回答内容が異なっていたが、それぞれにおいて、学校提案の考え方も取り入れられていた。前者は、教育効果への効果が顕著に現れているのに対し、総額裁量予算制度は学校運営費用面での効果が恒常的にみられている。

学校現場における具体的な効果については、小学校では「学校の特色づくりの推進」「効果的な学校運営のための財政制度の確立」「効率的な財務運営の推進」がある。加えて、「児童・生徒の教育活動の充実」や「学校の変化への柔軟な対応」へも効果が及んでいることが窺えた。

項目	教育委員会				小学校 婁
	特色枠予算		総額裁量予算制度		
	目的	婁	目的	婁	
学校の特色づくりの推進	○	○			○
学校の企画力の向上	○	○	○	○	
効果的な学校運営のための財政制度の確立	○		○	○	○
効率的な財務運営の推進				○	○
市区町村の教育ビジョンの実現	○	○			
校長の学校経営ビジョンの実現	○	○	○		
児童・生徒の教育活動の充実	○	○	○	○	○
児童・生徒の学力向上	○	○	○		
教育内容改善の推進	○	○	○		
学校の変化への柔軟な対応	○	○	○	○	○
教職員の改革意識の向上	○	○	○		
保護者・地域との連携の推進	○	○			

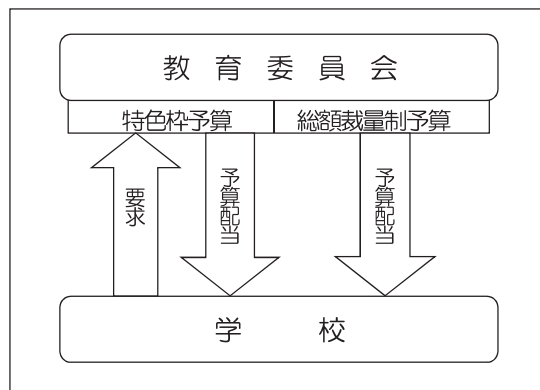
2 学校の予算編成のしくみ

(1) 予算配当までの流れ

学校配当予算の編成は、学校運営費用について総額裁量のなかで積上げ方式を基本にし、特色化予算を別枠で措置する形で行われている。ただし、財政当局への予算要求は、教育委員会で積算をしている。

特色枠予算は、全校に学校規模等の算定基準に基づいた金額と要求に基づく査定による上限額の範囲内の額で配当される。要求時期は、前年度の10月以降となっており、教育委員会の指導担当部署が管轄している。

総額裁量予算の総額枠は、学校割・学校規模割や前年度実績に基づいて、従来より教育委員会学校教育課より内示され、各学校において編成がされる。



(2) 費目の設定

特色枠予算は、総額裁量予算制度とは、費目の設定や執行形態が異なっていた。報償費・使用料は、特色枠予算でのみ設定が可能であり、備品購入費は、総額裁量予算制度でのみの設定となっている。これは、需用費や備品購入費など学校のランニングコストが総額裁量という形で措置されているためである。また、この市の学校配当費目においては、学校管理費と教育振興費が「学校管理費に一本化」されている。光熱水費については、総額裁量予算の対象にはなっていない。

(3) 年度途中での費目間の組み替え

学校配当予算の流用については、学校からの申請に基づき教育委員会の権限でできるようになっている。元々、予算流用の決裁権者は、事業、節、金額により異なるが、教育委員会段階でも予算の流用は行わないのが財政の基本的な考え方である。学校レベルでは、流用するという捉え方をしているが、学校予算の組み替えとして、教育委員会予算の範囲内で繰戻と配当を行っているのが実態であり、流用は基本的にやっていない旨の回答が示されている。

組み替えは、随時可能ではあるが、原則11月に組み替え希望調査を行い、予算の執行状況に応じた対応の機会を設けている。年間の申請件数は、11月の組み替え希望調査ではほぼ全校からの希望があり、その他、年度途中でも数件あるため、年間80件程度である。

(4) 学校への予算追加配当

教育委員会では、各学校の緊急対応等の事態に応じるために、学校配当予算のうち教育委員会留保分を確保している。追加配当については、基本的に各校均等額としながらも、11月に実施する予算ヒアリングも加味して追加配当を行う場合や緊急対応の追加配当もある。

3 学校予算に関する改善

(1) 学校運営費に関する検討会

この市では、学校予算に関する改善の協議機関として「学校運営費に関する検討会」を年2回程度開催している。出席者は、校長代表・教頭代表・事務職員代表・教育委員会事務局職員としている。

平成24年度から公費私費負担について検討し、負担区分表を検討・作成した。これに基づき要求した予算が、財政当局に一部認められ、学校配当予算の増額につながった。同時期に、「小中学校集金等事務取扱要領」が施行され、「小中学校集金等事務の手引」も制定されている。

また、学校予算が増額されたことにより、各学校で学校集金の見直しを行った結果、学年会計費用を引き下げ、保護者負担を減らした学校も見受けられた。

(2) 学校事務の共同実施の担当者会議

学校予算を効果的に活用するために、特に、教育委員会では研修を実施していないが、学校事務の共同実施における担当者会議を中心に実務が行われている。この会議と学校教育課指導主事が連携し

学校運営費に関する検討会	
開催回数	年2回程度
出席者	校長代表・教頭代表 事務職員代表 教育委員会事務局職員
主な検討内容	学校予算に関する改善点 公費私費負担区分表の作成

て、学校予算の有効活用をはかっている。

4 学校財務の校内体制

(1) 校内組織の状況

市内全校に予算委員会が設置され、予算要求書や予算執行計画は、主に、校長・教頭・事務職員により立案される。予算委員会の開催時期は、4月・5月・11月頃であり、予算が配当される年度当初や予算ヒアリングの実施に合わせて開催される傾向である。予算委員会では、予算要求・予算執行・保護者負担経費・委託金・補助金などを議題とし、学校運営全体に関わる予算について協議する機会となっている。

予算委員会等 メンバー	小学校 (主担当◎)		中学校 (主担当◎)	
	予算要求 書作成	予算執行 計画作成	予算要求 書作成	予算執行 計画作成
校長	○	○	○	◎
教頭	○	○	◎	◎
事務職員	◎	◎	◎	◎
教務主任	○	○	○	○
学年主任			○	○
学年会計担当	○	○		

などを議題とし、学校運営全体に関わる予算について協議する機会となっている。

(2) 予算に関する情報発信と提案・要望の取り入れ状況

回答を受けた学校では、予算に関する情報は、特に、発信しておらず、学校評価にも予算に関する項目を設けていない状況である。

しかし、学校通信等の文書のなかで、購入備品の紹介や学校集金の状況を伝えたり、会計報告を行うなど、さらに、機会に応じて各会議の場での情報発信は行われている。

このほか学校評議員や地域の学校関係者からの提案・要望等で予算要求に反映させたものとして、校外人材の活用がある。学習支援・学校支援等において、指導・講演を充実するために特色予算のなかでクラブや人権学習等の事業活動費の予算を確保した。

5 コミュニティ・スクール推進事業予算

この事業予算は、「学校、家庭、地域がそれぞれのもつ教育的役割と責任を認識し、協働して学校運営や教育活動の充実に取り組むことで、保護者・地域住民の参画の意識を醸成し、「地域とともにつくる学校」の推進を図ること」を目的に掲げている。配当先は、各学校の学校運営協議会となっているが、消耗品費等は学校で執行が可能である。配当費目は、委員報償費（報酬）及び活動費（消耗品費）その他である。

コミュニティ・スクールに指定されている学校では、学校配当予算の中で、地域の人材を教育活動に活かす取り組み（クラブ活動、図書活動、交通安全指導等）に配慮した予算措置を行うことができている。この推進事業の執行計画や予算要求の際は、教職員・保護者・地域・学校評議員などコミュニティ・スクール運営協議会委員からの提案・要望等を取り入れるようにしている様子であった。

6 教育活動の充実

(1) 特色予算の主な支出内容

市内のある小学校では、「学力の定着・基礎基本の徹底に関する活動」と「心の教育の充実に関する活動」を重点的に取り組んでいる。特色予算では、学習活動事業に関する学習支援者・外部講師等の講師料や、子どもたちの学校生活における満足度と意欲、さらに学級集団の状態を調べることができるQUの費用、教職員資質向上に関する費用、その他教材費を確保することができている。

主な支出内容	
学習支援者や外部講師等の講師料	66,000 円
QU関係	20,000 円
教育図書・指導書等購入	43,320 円

(2) 充実した教育活動内容 —市内小学校の取組み事例紹介—

① 図書教育充実の取組み

図書室来室者数・貸出数を増やす取組みとして、ボランティアによる読み聞かせ活動やスタンブラリー活動、掲示物を充実させた。貸出冊数の増加に留まらず、新しい本との出会い、更には児童同士の出会いの場にもつながった。

② 心の教育の充実 (Q-U活用)

Q-Uは、児童一人ひとりの学校生活に関する状況把握とともに、今後のクラスづくりの具体的な手法を考案するためのツールとなっている。また、生徒指導上の問題を組織的に取り組む際にも、Q-Uの結果が大いに役立っている。

③ キャリア教育の取組み

6年生児童の職業体験活動を充実するために、外部組織『キッズニア甲子園』を利用した。児童自身の興味のある職業だけでなく、友人の選んだ職業も体験することで、幅広い職業に興味・関心を持つことができ、将来の展望につなげることができた。

④ 総合的な学習の時間の充実

5年生社会科の学習『日本の農業』での米づくりの学習ともリンクさせて『バケツ稲の栽培』に取り組んだ。児童にとって農作業は縁遠いものとなっている現在、この学習を通して、季節ごとの農作業に興味深く体験することにより、栽培者の苦勞・思いを知ることができた。

⑤ クラブ活動の充実

4～6年生のクラブ活動において、地域の方を指導者として招へいし、指導を受けた。生け花、折り紙、地域の和太鼓等の伝統技術の継承はもとより、あいさつや目上の人に対する振る舞いなど基本的な生活習慣について指導してもらう場面も設定でき、生活指導面からも大変有益であった。

⑥ 人権教育活動の充実

地域の方による人権学習会を開催することができた。

コラム：Q-Uとは

Q-Uは、QUESTIONNAIRE—UTILITIES(楽しい学校生活を送るためのアンケート)の略。子どもたちの学校生活における満足度と意欲、学級集団の状態を調べることができる有料の質問紙。

【Q-Uの目的】

教師の観察ではどうしても気づけない部分があると言われている。また、大人からすると意外な感情を子どもが抱いている場合もある。そのような教師の観察と子どもの実態のズレを補うもの。

【3つの尺度】

1. 学級満足度尺度

「友達にいやなことをされると感じるか(被侵害得点)」「先生や友達に認められていると感じるか(承認得点)」という2つの側面から、子どもたちの学級生活の充実度がわかる。

2. 学校生活意欲尺度

友達、学習、学級の3領域(中学以上は、友人、学習、学級、進路、教師の5領域)について、子どもが積極的に取り組んでいるかどうかができる。

3. ソーシャルスキル尺度

他者への気遣いを中心とした「配慮のスキル」と、他者への積極的な働きかけを中心とした「かかわりのスキル」を、どのくらい身につけて発揮しているかがわかる。

(参考：図書文化Webページ)

Case 9 滋賀県高島市		提案型の特色枠予算と総額裁量予算制度の組み合わせによる主体的な学校教育活動の推進			
<ul style="list-style-type: none"> 各学校が活動に必要な経費を積算して要求する提案型の特色枠予算（マイスクール事業）による学校の特色ある教育活動の推進 枠配分内での費目の設定が可能で年度途中の節間流用も可能な総額裁量予算制度 教材、教具の選定等に関することも協議される学校財務委員会を活用した学校マネジメント体制 					
学校裁量予算制度	種類	特色枠予算	学校提案要求型予算制度	総額裁量予算制度	
	費目	報・消・燃・食・印 修・通・手・委・備 他（使用料及び賃借料）	報・消・燃・食・印 修・通・手・委・備 他（ ）	報・消・燃・食・印 修・通・手・委・備 他（使用料及び賃借料）	
		報：報償費、消：消耗品費、燃：燃料費、食：食糧費、印：印刷製本費 修：修繕料、通：通信運搬費、手：手数料、委：委託料、備：備品購入費			
	年度途中の組み替え	有 無	時期：5月～3月		
予算編成方式	集中方式 積上げ方式 下降方式 枠配分方式 その他				
学校予算の節間流用	学校（長）権限 教育委員会権限 流用不可				
予算執行の学校（長）権限	支出負担行為・支出命令権 支出負担行為権のみ 無				
校長の専決額	無				
規程・端末整備等	高島市立学校財務事務取扱規程・高島市教育委員会における公金外現金の取扱要領（通達）・財務端末整備・高島市予算規則				

1 予算制度の導入目的と効果

特色予算、裁量予算とも目的が焦点化されており、それらの目的に照らして十分な効果が得られていると評価がなされている。特に校長の学校経営ビジョン実現に力が注がれている。

特色予算においては保護者・地域との連携の推進を目的とした予算があるのが特徴といえる。

裁量予算においては効果的、効率的な財務運営の推進とともに学校の変化への対応、予算の確保等への効果について教育委員会、学校ともその効果を認めている。

一方で、当初の目的ではなかった保護者負担経費の削減について、小中学校ともに効果があったと回答していることから、裁量権限を生かして公費だけでなく、保護者負担経費も含めた学校財務全体について改善が図られるよう学校が努めているといえる。

項目	教育委員会				小教	中教
	特色予算		総額裁量			
	目的	効果	目的	効果	効果	効果
学校の特色づくりの推進	○	○				○
学校の企画力の向上					○	○
効果的な学校運営のための財政制度の確立			○	○	○	○
効率的な財務運営の推進			○	○	○	○
市の教育ビジョンが実現						
校長の学校経営ビジョンが実現	○	○	○	○	○	
児童・生徒の学力が向上						
児童・生徒の教育活動が充実	○	○			○	
教育内容の改善の推進						
学校の変化への柔軟な対応			○	○		○
教職員の改革意識が向上			○			
保護者・地域との連携の推進	○	○				
保護者負担経費が削減					○	○
予算の確保に効果があった			○	○	○	
予算の節減効果があった			○	○		

2 学校の予算編成のしくみ

(1) 予算配当までの流れ

予算要求は、前年度の10月に行っている。市教委が開催する財務事務担当者（事務職員）および教頭が出席する予算要求説明会での説明を受けて、各学校の事業別（学校管理事業・教育振興事業・マイスクール事業）一般財源枠配分額に基づいて費目毎に要求する。枠配分内の要求内容はほぼ要求通りに配当される。

枠配分額については、平成26年度までは前年度当初予算ベースに学級数、児童生徒数により算定されていたが、平成27年度要求からは前年度ベースが基準となっている。（H27年度は前年度マイナス3%）

(2) 費目の設定

枠配分内での費目の設定は、工事請負費、負担金補助及び交付金以外の費目が設定できる。高額となる施設設備の修理、管理備品の購入は別途市教委の予算から配当されるため、枠配分額には含まれない。施設の維持管理にかかる委託料や工事請負費についても同様である。

また、年度途中における節間流用は可能であり、同一費目間の学校間流用も可能である。

(3) 特色枠予算（マイスクール事業）

各学校の特色ある教育活動を進めるための予算として配当されている。配当基準はなく、各学校が活動に必要な経費を積算して要求している。年度末には各学校より事業に対する評価を報告することになっている。

3 学校財務の校内体制

(1) 校内組織の状況

学校財務事務取扱規程が制定されており、全校に学校財務委員会が設置されている。財務委員会のメンバーは校長、教頭、事務職員、その他職員となっている。財務委員会の協議事項には、学校予算の要求および予算執行計画に関することとあわせて、教材、教具の選定等に関することも含まれる。

(2) 校長・事務職員の権限

学校財務事務取扱規程では、校長には、30万円以上100万円未満の物品検査員、事務職員には30万円未満の物品検査員、経理事務担当者・契約事務担当者の指定がなされている。財務委員会の運営に関する事務も校長の指示のもと行うことと規定されている。そのため予算要望書や予算執行計画については事務職員が中心となり作成を担っている。

小学校	予算委 メンバー	予算 要望書 作成	予算執 行計画 作成	中学校	予算委 メンバー	予算 要望書 作成	予算執 行計画 作成
校長	○	○	○	校長	○		
教頭	○	○	○	教頭	○	◎	
事務職員	○	◎	◎	事務職員	○	◎	◎
主幹教諭・教務主任	○			主幹教諭・教務主任	○		
学年主任	○			学年主任	○		
教科・領域主任				教科・領域主任		◎	◎
研修主任							
協議事項：予算要求・予算執行・保護者負担経費				協議事項：予算要求・予算執行・保護者負担経費			

4 総額裁量予算による効果

前年度まで、別の財源（補助金）を活用して実施していた事業が、補助金が切れても必要な経費を枠配分内で要求することで、効果的な教育活動が継続して実施できている。（例えば、講師派遣にかかる報償費の予算を増やすことや旅費の費目を追加することなど。）また、経常経費を節約することにより、他の費目の予算が増額できることで、円滑な教育活動につながっている。

Case 10 栃木県栃木市		総額裁量予算によって効果的な財務運営を実現		
<ul style="list-style-type: none"> ・総額裁量予算により学校ごとに異なる環境に対応することが可能となった ・学校を一つの事業ととらえて総額裁量予算制度を導入 ・児童生徒を中心にして活動に補助金を交付し特色づくりを支援 				
学校裁量予算制度	種類	特色枠予算	学校提案要求型予算制度	総額裁量予算制度
	費目	報・消・燃・食・印 修・通・手・委・備 他 ()	報・消・燃・食・印 修・通・手・委・備 他 ()	報・消・燃・食・印 修・通・手・委・備 他 (医療材費・原材料 ・清掃器具借上料)
	年度途中の組み替え	有 (特色枠予算は無)	無	時期：随時
予算編成方式	集中方式 積上げ方式 下降方式 枠配分方式 その他			
学校予算の節間流用	学校(長) 権限 教育委員会権限 流用不可			
予算執行の学校(長) 権限	支出負担行為・支出命令権 支出負担行為権のみ 無			
校長の専決額※	需用費：5～30万円未満 備品購入費：30万円以上			
規程・端末整備等※	首长部局と同様のオンライン端末機を、学校に設置している			

※平成24年度「学校運営改善における学校事務機能に関する全国調査」より

1 学校裁量予算制度の導入目的と効果

栃木市では、学校配付予算に総額裁量予算制度を導入し、併せて特色枠予算を補助金で予算化している。いずれも「学校の特色づくりの推進」を目的としており、特色枠予算は「教育活動の充実」と「地域との連携推進」も目的とされている。

特色枠予算については、目的に沿った効果が得られている。一方で総額裁量予算は「財政制度の確立」と「変化への柔軟な対応」を効果として認識しており、学校も同様の効果を感じている。その要因は、総額裁量予算による裁量権拡大が、学校ごとに元々異なっていた状況への対応に向けられ、結果として効果的な学校運営のための財政制度確立につながったと認識されているのではないかと。

2 総額裁量予算編成のしくみ

(1) 予算配当までの流れ

栃木市では、ひとつひとつの学校を予算編成時の一事業とすることで、事業主となる校長による総額裁量の予算編成を可能にしている。

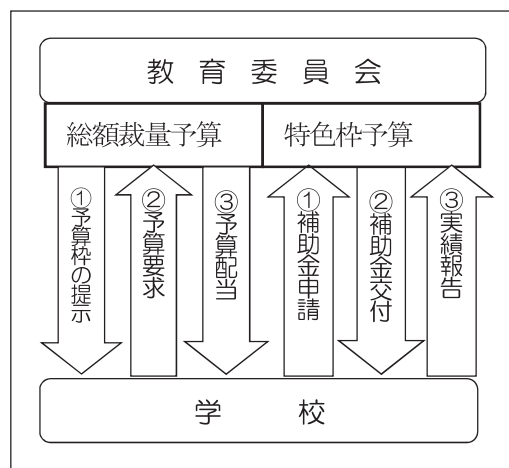
学校配当予算は、前年度10月に学校規模等を踏まえた要求基準額を教育委員会が示し、学校は提示された枠の範囲内で予算を編成し、教育委員会を経由して財政課へ要求を行う。その際、教育委員会では間違いや要求漏れなどの内容確認は行うが、事業の主体が学校であるため、一部を除き、査定は行っていない。そして、議会の承認を得て確定した予算は3月中に各校へ連絡されるため、学校で

項目	教育委員会				小教	中教
	特色予算		総額裁量			
	目的	効果	目的	効果	効果	効果
学校の特色づくりの推進	○	○	○			
効果的な学校運営のための財政制度の確立				○	○	○
効率的な財務運営の推進					○	
児童・生徒の教育活動が充実	○	○				○
教育内容の改善の推進						○
学校の変化への柔軟な対応		○		○	○	
保護者・地域との連携の推進	○	○				
予算の確保						○

は4月1日より計画的な執行が可能となっている。

(2) 予算の組み替え (流用)

学校に配当された予算の組み替え (流用) は、予算執行上やむを得ないと判断される場合に限り、必要最低限の額を認めることとしている。金額や回数の上限は設けていないが、内容により決定者が異なり、教育委員会 (教育総務課長) の権限で組み替えできるのは、同一事業の節内での組み替えに限られる。予算の組み替えが必要となった場合には教育委員会でのヒアリングを行い、過去の実績や経費の見積もりなどを勘案して今後の見通しを見極めたうえで決定する。



3 夢のある学校づくり補助金

栃木市では、学校の特色づくりのための予算を補助金として交付している。数年前までは目的ごとに複数あった補助金を「特色ある学校づくり」事業として一つにまとめたもので、交付の対象となるのは児童会・生徒会の活動に関するものや学校の課題研究、市の教育計画に基づいた教育活動の推進、学校や地域の実態を生かした活動などの費用である。なお、金額については、学校ごとの上限の設定はなく、補助金の枠内において市教委の査定により配分する。また、補助金が一本化されたことにより煩瑣だった学校の申請事務の軽減につながっている。

(1) 申請方法等

補助金の交付を希望する学校は5月に事業計画書を提出する。教育委員会は、その内容について独自性や効果などを考慮して査定を行い、6月に補助金を各校へ配当する。例年、市内全ての学校が交付申請を行っている。なお、年度末には事業実績報告とともに収支決算書を提出する。

(2) 効果

小中一貫教育研究として、児童生徒の交流活動や教員の合同研修会、相互の教員による交流事業を行い学校間の連携や情報交換を強化した学校や、児童生徒が地域との交流により、伝統芸能の技術を習得し地域についての理解を深めた学校、福祉施設や特別支援学校での幅広い年代の人々との交流により、児童生徒の心の教育を充実させて学校など、各校の創意工夫による特色ある学校づくりにつながっている。

4 予算要望の工夫

調査対象となった学校では、予算要求書に学校評議員や保護者の声を反映させるよう取り組んでいる。学校評議員会では予算に関する情報を説明し、評議員から予算に関する提案や要望を伺い、保護者については学校評価の保護者アンケートなどを参考にして要望を取り入れ作成している。

5 効果的な財務運営

住宅地の中にあって樹木が多いある学校では、従前の配当予算では十分な対応ができず害虫の発生など地域住民にも影響する問題が生じていた。しかし、総額裁量予算では、害虫駆除や選定などの樹木管理費用の割合を多くすることができたため、環境整備を図ることが可能となり、地域とのより良い関係づくりにもつながっている。

また、別の学校では総額裁量予算を使い、年次整備計画に基づいた教育環境整備を進めている。教室の加湿器を重点的に整備したり、カーテンを年次計画により更新する等、年度毎に学校として必要と考える分野に主眼を置いた手当が出来るようになった。いずれも、総額裁量予算によって学校ごとに異なる教育環境に対応できる予算編成が可能になったことに効果を感じている。

Case 1 1 群馬県前橋市		自律的な学校運営等の推進に向けて、学校の裁量で予算原案を編成できる仕組みについて検討している		
<ul style="list-style-type: none"> ・自律的な学校運営等の推進のため、学校規模等により傾斜配当されていた学校運営等予算について総額裁量予算制度の導入を検討し、モデル校を指定している（平成28年度全校実施予定） ・教育委員会職員と学校関係職員による「学校財務事務改善ミーティング」が行われている ・「校内予算委員会ガイドライン」により、モデル校に予算委員会等が設置されている ・教育長のリーダーシップと、教育委員会と学校との連携によって学校財務制度改革が進んでいる 				
学校裁量予算制度	種類	特色枠予算	学校提案要求型予算制度	総額裁量予算制度
	費目	報・消・燃・食・印 修・通・手・委・備 他（損害賠償保険料・ 諸会議等参加負担金）	報・消・燃・食・印 修・通・手・委・備 他（ ）	報・消・燃・食・印 修・通・手・委・備 他（医薬材料費・社会参加 費・光熱水費など）
	年度途中の組み替え	有 無	時期：随時	
予算編成方式	集中方式 積上げ方式 下降方式 枠配分方式 その他			
学校予算の節間流用	学校（長）権限 教育委員会権限 流用不可			
予算執行の学校（長）権限	支出負担行為・支出命令権 支出負担行為権のみ 無			
校長の専決額	10万円未満			
規程・端末整備等	教育委員会事務局と同じオンライン財務端末機を設置			

1 特色枠予算制度の導入目的と効果

前橋市では、「特色ある学校づくり推進事業」として特色枠予算制度を導入している。この事業は、校長の学校経営構想実現のため、裁量的予算配分を行い、各学校の特色ある学校づくりを推進することを目的として、平成18年度から独立予算化された。

特色枠予算により、自校の実態に合わせた特色ある学校づくりが可能となり、各学校では経営構想実現のために様々な方策を考えることで企画力の向上につながった。そして、経営ビジョン実現に向けた効果も感じている。

項目	教育委員会	
	目的	効果
学校の特色づくりの推進	○	○
学校の企画力の向上	○	○
校長の学校経営ビジョンの実現	○	○
児童・生徒の教育活動の充実	○	○

2 特色枠予算配当までの流れ

特色枠予算は、算定基準に基づいた額と要求に基づく査定による額が配当される。学校は前年度の9月に「学校経営構想」と「学校経営構想に関わる予算要望書」を提出して予算要求を行い、教育委員会が予算ヒアリングを実施して査定し、当年度の4月に配当される。

3 前橋市の学校財務制度改革（総額裁量予算制度の導入）

前橋市の学校予算には、特色ある学校づくりに関する予算のほか、管理運営に関する予算と教育振興に関する予算（併せて「学校運営等予算」という）がある。これまでの学校運営等予算は、教育委員会が均等割りと傾斜配分によって機械的に算出し、配付額を4月になって学校に示すという方式をとっていた。そのため、学校では次年度予算がいくらになるのか想定できない状況であった。また、機械的に各費目に配分された予算は、学校の意向が反映されにくく、学校の実態に即した予算運営に支障が生じている実情があった。

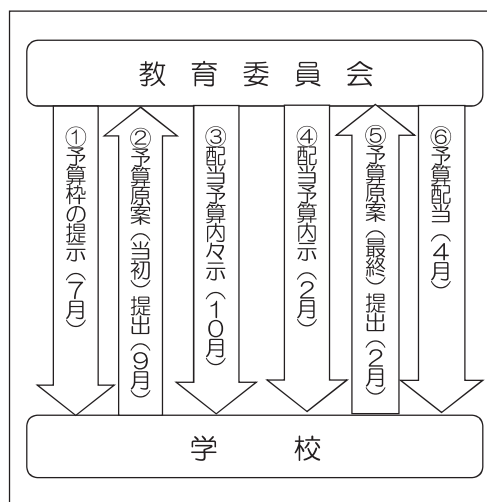
(1) 学校裁量予算制度の導入（平成28年度全校実施に向けて）

前橋市では現在、各校の実態に即した効果的な「活きた予算」の実現を目指し、教育の質の向上及び地域の实情に応じた自律的な学校運営を推進することを目的として、学校の裁量で予算原案を編成できる仕組み等について検討し、一部の学校で試験的に導入している。平成26年度の予算編成時に5校、平成27年度予算編成時には市内約半数の37校がモデル校に指定され、全校実施に向け試行している。

(2) 前橋市の総額裁量予算制度

総額裁量予算は、まず教育委員会から学校に予算枠が提示される。学校は校内予算委員会で検討し、前年度の9月に予算原案を提出する。その後、2回の内示を受けた後に再度校内予算委員会で検討し、2月に予算原案(最終)を提出して、当年度の4月に配当される。なお、今後特色枠予算制度である「特色ある学校づくり推進事業」予算を学校運営等予算における総額裁量予算制度の予算枠に一本化する方向で検討している。

予算の流用は、配当された金額の範囲内で一定の条件のもと認められ、その際、財務システムへの入力も学校で行えるようになった。節内流用では学校でシステムに入力したのち教育委員会へシステムから出力された帳票を提出し、許可を得てから執行することになる。節間流用も一部認められているが、こちらは教育委員会の許可を得た上で教育委員会へ依頼することになる。



(3) 学校財務事務改善ミーティング

総額裁量予算制度の導入にあたり、学校財務事務における様々な課題の解決に向けた取組として教育委員会職員と学校関係職員で構成するワーキンググループ「学校財務事務改善ミーティング」を結成し、そこに「学校配当予算部会」が設置された。部会では、学校長の権限拡大と適正かつ効率的な予算管理についての課題が整理され、予算枠の最適化や適正かつ効率的な予算執行についての対策が講じられている。(本取組は継続して検討を重ねるため、制度の仕組み等は随時改善されることとなる)

4 学校財務の校内体制

前橋市では、平成26年4月に「校内予算委員会ガイドライン」が策定され、モデル校で予算委員会が開催されることになった。ガイドラインでは、「予算委員会を開催することにより校内における学校裁量予算に関する情報共有と意思決定の明確化を図る」とされており、構成メンバーや役割分担、協議内容などが具体的に示されている。また、予算委員会は既存の校内組織の中で開催することも可とされているため、運営委員会の中で予算委員会を開催することも可としている。

学校の裁量による予算編成や流用が認められるようになり、全職員の財務面での資質向上はもとより、予算要求書や予算執行計画作成の主担当を担う事務職員がマネジメントスキルを身に付けることで各校の特色を生かした教育活動をさらに発展させることができると考えられている。そのため、教育委員会は全校実施以降、一年に一度、管理職と事務職員を対象とした説明会の実施を予定している。

5 教育場面での効果

市内の小学校では、「郷土愛を育む体験活動の充実」を自校の特色と位置づけ、米作り・野菜作りによる食農教育の充実をおして郷土を愛する気持ちを育てるため、米づくり等の地域ボランティアを「特色ある学校づくり推進事業」で計画し、活動を行った。活動を通して食物を育てることの大変さや食物を大切にすることを育むことができ、さらには地域の方や保護者との交流にもつながるなど子どもたちにとって貴重な体験となった。

また、特色枠予算制度の実施は、教職員が「学校のミッション」について考える良い機会となり、総額裁量予算制度の実施に向けても良い影響をもたらしている。

Case 1 2 東京都世田谷区		特色枠予算による特色ある学校づくりと教育活動の充実、および「世田谷9年教育」における学校経営の整備に取り組む		
・「世田谷9年教育」の定着と質の向上のため、学校経営等のモデル「世田谷マネジメントスタンダード」の整備・確立に向けて、教育委員会事務局に作業部会を設けて検討を重ねている ・特色枠予算で支出可能な費目が多い ・財務事務の担当は、世田谷区学校財務事務取扱要綱により事務職員が指定されている				
学校裁量予算制度	種類	特色枠予算	学校提案要求型予算制度	総額裁量予算制度
	費目	報・消・燃・食・印 修・通・手・委・備 他（ ）	報・消・燃・食・印 修・通・手・委・備 他（ ）	報・消・燃・食・印 修・通・手・委・備 他（ ）
	年度途中の組み替え	有 無	時期：随時	
予算編成方式		集中方式	積上げ方式	下降方式 枠配分方式 その他
学校予算の節間流用		学校（長）権限 教育委員会権限 流用不可		
予算執行の学校（長）権限		支出負担行為・支出命令権 支出負担行為権のみ 無		
校長の専決額※		需用費：50万円 備品購入費：50万円 施設修繕費：50万円		
規程・端末整備等※		世田谷区学校財務事務取扱要綱・オンライン端末機を学校に設置		

※平成24年度「学校運営改善における学校事務機能に関する全国調査」より

1 特色枠予算の導入目的と効果

世田谷区では、特色ある学校づくり推進事業として特色枠予算が導入されている。この予算は、校長の学校経営方針に基づく教育活動を一層充実させるために、各学校の意欲的な事業に対して重点的に予算を配分するものである。そして、ゲストティーチャーによる国際理解教育や近隣農家の協力による農業体験など、様々な教育活動の実践に生かされている。

本調査の結果、目的は、「学校の特色づくりの推進」のほか、学校運営面やマネジメント面の強化、「児童・生徒の教育活動の充実」、「保護者・地域との連携の推進」に期待が寄せられていることがわかった。学校においては、「学校の特色づくりの推進」「効率的な財務運営の推進」「市区町村の教育ビジョンの実現」「児童・生徒の教育活動の充実」の効果が現れていることがわかった。

2 特色枠予算のしくみ

世田谷区の特色枠予算は、教育委員会が執行する予算と学校配当している予算がある。学校配当予算額は、原則として学校規模等の算定基準に基づいた金額で設定されている。

学校予算の節間流用について、流用は認められていないが、学校間調整により教育委員会が予算を組み替えることは可能となっている。

予算委員会等 メンバー（一例）	小学校（主担当◎）		中学校（主担当◎）	
	予算要求 書作成	予算執行 計画作成	予算要求 書作成	予算執行 計画作成
校長	○	○	○	○
教頭・副校長	○	○	○	○
事務職員	◎	◎	◎	◎
主幹教諭・教務主任	○	○		
学年主任	○	○		
教科・領域主任	○	○		
研修主任	○	○		

3 学校財務の校内体制

(1) 校内体制の状況

世田谷区では、学校財務事務取扱要綱に基づき、財務事務が

遂行されている。

予算委員会の設置有無は、学校によって異なっている。しかし、どの学校も、固定したメンバーで協議を行った上で、職員会議において全教職員で協議が図れるような体制になっている。

予算委員会では、予算要求・予算執行に関することについて協議されている。また、予算要求書作成の際は、教職員・学校関係者評価委員・学校運営協議会の提案・要望も取り入れて作成している学校が見受けられた。

(2) 財務事務担当は事務職員

世田谷区では、学校財務事務取扱要綱を策定しており、財務事務の担当に事務職員を指定している。第3条では「事務職員は、学校長の命を受けて学校財務事務を他の職員の協力を得て処理する。」と定められており、この規定によって財務に関する校内体制が整えられている。

また、この要綱では、財務事務の中の細かな事務処理の担当者についても明記されている。事務職員が指定されている内容は、「予算事務」「契約事務」「検査立会員」「会計事務」「所属出納員」などである。このような規程整備によって、担当者自身が使命感を持って財務事務に取り組める状況になっている。

4 「世田谷9年教育」における「世田谷マネジメントスタンダード」の整備

「世田谷9年教育」は、世田谷区の「教育ビジョン」に掲げた子ども像を実現するために、教育基本法の改正や学校教育法等の改正を踏まえて、これまで世田谷区が進めてきた地域の教育力と特色を生かす「地域とともに子どもを育てる教育」を小・中学校の義務教育9年間を一体となって進め、より質の高い義務教育を実現していこうとする取組である。9年間を一体となって進めるために、近隣の区立小・中学校でグループ分けがされ、それぞれ「学び舎」として各地域の特色を生かした教育が展開されている。

また、この「世田谷9年教育」の定着には、管理職や学校経営・教育活動の中核を担う教員が異動しても、支障なく、適切な学校経営が行われることが必要である、そのために、各学校の地域性や特色を活かしながらも、学校経営のモデルとなるものを整備することが求められている。

世田谷区では、検討委員会を設置するとともに、区独自の取組である「世田谷9年教育」・「教科『日本語』」「地域運営学校」「学校評価システム」「人材育成」などの視点から作業部会を設け、学校経営等のモデルとなる「世田谷マネジメントスタンダード」の整備に向けて検討に平成26年度より着手している。



外部講師を招いた外国語学習



幼稚園児と小学生と一緒に田植え体験

(出典：リーフレット「世田谷区の教育」)

Case 1 3 島根県雲南市		充実した特色ある学校づくり「ふるさと教育・キャリア教育の推進」の特色枠予算		
<ul style="list-style-type: none"> ・キャリア教育及びふるさと教育に関わる地域の人・もの・ことを活用した教育活動の充実 ・全校奉仕活動、町内花いっぱい運動、小中一貫した情報モラル育成のための活動、地域に教育活動を発信する活動（市の音楽ホールでの校内合唱コンクールの実施）の充実 ・校長の経営方針をより強く打ち出し、学校の特色を出すことができるような教育活動の実施のため、各校のビジョンに応じた予算配分・獲得が可能 				
学校 予算 制度	種類	特色枠予算	学校提案要求型予算制度	総額裁量予算制度
	費目	報・消・燃・食・印 修・通・手・委・備 他（ ）	報・消・燃・食・印 修・通・手・委・備 他（ ）	報・消・燃・食・印 修・通・手・委・備 他（ ）
	報：報償費、消：消耗品費、燃：燃料費、食：食糧費、印：印刷製本費 修：修繕料、通：通信運搬費、手：手数料、委：委託料、備：備品購入費			
年度途中の組み替え	有 無	時期：随時		
予算編成方式	集中方式 積上げ方式 下降方式 枠配分方式 その他			
学校予算の節間流用	学校（長）権限 教育委員会権限 流用不可			
予算執行の学校（長）権限	支出負担行為・支出命令権 支出負担行為権のみ 無			
校長の専決額	無			
規定・端末整備等				

1 学校裁量予算制度の導入目的と効果

特色枠予算の導入目的として、学校の特色作りの推進はもちろん、学校の企画力向上や市の教育ビジョンや学校経営ビジョンの実現、児童生徒の教育活動の充実などあげている。教育委員会では、特色作りの推進や市の教育ビジョンや学校経営ビジョンの実現に効果があったと考えている。また、予算の確保も目的の一つと考えており、効果があったと考えている。小学校・中学校ともに学校の特色作りや学校の企画力向上につながったと考えており、併せて教育活動の充実につながったと考えている。

導入目的として、児童生徒の学力向上をあげているが、教育委員会・小学校・中学校ともに改善が必要だと考えている。

項目	目的	効果		
		教員会	小教	中教
学校の特色づくりの推進	○	○	○	○
学校の企画力の向上	○		○	○
市区町村の教育ビジョンの実現	○	○	○	○
校長の学校経営ビジョンの実現	○	○		○
児童生徒の教育活動の充実	○	○	○	○
児童生徒の学力向上	○			
教育内容改善の推進	○			○
学校の変化への柔軟な対応	○	○		
保護者・地域との連携の推進	○	○	○	
予算の確保	○	○		

2 学校裁量予算配当までの流れ

特色予算は補助金・交付金として設定されており、学校規模等の算定基準に基づいた金額、要求に基づく査定による上限額の範囲内の額で決めている。小学校には17万円程度、中学校では28万円程度となっている。予算要求は当年度4月に行い、配当は5月中に行われる。また、組み替えについては随時行うことができるが、委員会権限となっているため、学校が申請してから行うこととなる。その他に、通常の学校配当予算に一部含めているものと、別枠で予算措置している予算があり、中学

校区等の地域単位の学校支援地域本部等に予算配当を行っている。

雲南市として導入している制度は、学校評議員制度、学校関係者評価、学校支援地域本部、共同実施である。小学校費・中学校費以外の項を設定し、予算の効果的な使い方を工夫していて、学校支援地域本部事業・ふるさと教育を導入している。地域連携に関する教育施策として、小中連携一貫教育の他、各校へ教育支援コミュニティネットワーク、各中学校区へ社会教育コミュニティネットワークが配置されている。地域連携に関する教育施策の予算については、通常の学校配当予算に含めて予算措置されている。

3 学校財務の校内組織

小学校・中学校ともに予算委員会が設置されており、メンバーについては校長・教頭・副校長・事務職員となっている。協議する内容は、予算要求・執行に関することや保護者負担軽減についてとなっている。

予算要求書作成の重要視項目として、教職員からの提案・要望、保護者からの提案・

要望がある。予算要求書・執行計画の担当については、小学校は教頭・副校長、中学校はさらに校長が加わっており、中学校での予算要求の作成についてはほとんどの職員が関わっている。また、学校予算情報の発信は中学校が積極的に行っており、保護者、地域、学校評議員等に学校通信等の文書で発信している。また、学校評価に予算編成・執行、決算等が小学校・中学校ともに含まれていて、学校予算がきちんとマネジメントサイクルに入っている。

予算委員会等のメンバー		小学校 (主担当◎)		中学校 (主担当◎)	
		予算要求書作成	予算執行計画作成	予算要求書作成	予算執行計画作成
校長	○	○	○	◎	◎
教頭・副校長	○	◎	◎	◎	◎
事務職員	○	◎	◎	◎	◎
主幹教諭・教務主任				○	
学年主任				○	
教科・領域主任				○	
研修主任				○	

4 学校運営面・教育活動面での効果と課題

特色予算の効果として、小学校では、キャリア教育及びふるさと教育に関わる地域の人・もの・ことを活用した教育活動が充実したと考え、中学校では、学校教育目標の柱の一つである「地域貢献」の実現のため、全校奉仕活動、町内花いっぱい運動、地域に教育活動を発信する活動（市の音楽ホールでの校内合唱コンクールの実施）、小中一貫した情報モラル育成のための活動（外部講師を招聘した授業・講演会の実施）等において、学校裁量予算を有効に使い、教育効果を高めることができた。それにより、次年度はさらに、校長の経営方針をより強く打ち出し、学校の特色を出すことができるような教育活動の実施のため、各校のビジョンに応じた予算配分・獲得が可能となった。特色予算の課題として、財源の確保や、学校での予算に関する知識不足、予算請求時の積算根拠の不明確さ等があげられていて、改善する方法を模索している。また、小学校では、本年度より単年度事業となったため、数年を見越した継続的な活動計画が作成できなくなった。中学校では、予算が限られており、学校の経営方針に関連する県・県教委等の事業指定を受けないと予算的にはまだまだ厳しいと感じていて、校長の経営方針実現に有効な、学校裁量予算制度の拡充が必要だと考えている。

Case 14 大阪府大阪市		学校活性条例及び「教育振興基本計画」に基づき作成された学校の「運営に関する計画」を学校内外に掲げ、この目標達成のために学校が主体性を持った取り組みを行うための特色枠予算の活用		
<ul style="list-style-type: none"> ・全市で学校間連携をしている ・一部の学校ではあるが校長、副校長、教頭、事務という体制を取り、管理運営・教育指導部門が不可分の関係として連動できる校内組織体制となっている ・校長経営戦略予算の配当の可否は第三者の評価のもと教育委員会協議会で確認を経て、その後、決定されている ・学校のホームページ等において校長経営戦略予算の取り組み内容を紹介している 				
学校裁量予算制度	種類	特色枠予算	学校提案要求型予算制度	総額裁量予算制度
	費目	報・消・燃・食・印 修・通・手・委・備 他（ ）	報・消・燃・食・印 修・通・手・委・備 他（ ）	報・消・燃・食・印 修・通・手・委・備 他（ ）
	年度途中の組み替え	有 無	時期：随時	
予算編成方式	集中方式 積上げ方式 下降方式 枠配分方式 その他			
学校予算の節間流用	学校（長）権限 教育委員会権限 流用不可			
予算執行の学校（長）権限	支出負担行為・支出命令権 支出負担行為権のみ 無			
校長の専決額※	需用費：40万円以下 備品購入費：40万円以下 施設修繕費：100万円以下			
規程・端末整備等※	市教委（学校経営管理センター）とオンライン端末機を、学校に設置している			

※平成26年度「学校活性化推進事業「校長経営戦略予算」の実施について（通知）」より

1 校長経営戦略予算の導入目的と効果

大阪市では、特色枠予算として「校長経営戦略予算」を導入した。目的は、校長が十分に裁量を発揮し、自らが掲げた目標達成に向け、学校が主体性を持って地域の実情に応じた取組を推進することである。

現時点での効果は、概ね目的に沿った効果が得られている様子である。さらに、目的には挙げてはいるが学校現場で効果が現れた項目として「保護者・地域との連携の推進」「教育内容改善の推進」が示されている。逆に「学校の変化への柔軟な対応」という点は学校での効果はまだ、理解が得られていないようである。

回答を受けた小学校では、特色予算を使い、児童の夢や発想、教職員の創意工夫を生かし、学校と保護者・地域・関係諸機関連携した「社会総がかり」での教育活動創造の舞台作りとして、森やピオトープを造り上げた。この成果や状況はホームページにも掲載されている。

当初の委員会の目的以上の効果を生み出す要因の一つとしては、やはり校長が考える学校の「運営計画・方針」を事業計画書として具体的な活動計画書として提示することにより、教職員や保護者等の理解度の深まりが考えられる。また、予算額の大きさ（最大600万円）により、必要な物品や活動、教育環境の整備などを単年度で拡充することができ、大きな変化が意識変化を生み出させる要因でも

項目	目的	効果		
		教員会	小教	中教
学校の特色づくりの推進	○	○	○	○
保護者・地域との連携の推進			○	○
効果的な学校運営のための財政制度の確立	○	○	○	○
市区町村の教育ビジョンの充実	○	○	○	○
校長の学校経営ビジョンの実現	○	○	○	○
児童・生徒の教育活動の充実	○	○	○	○
学校の変化への柔軟な対応	○	○	○	
教職員の改革意識の向上	○	○	○	○
教育内容改善の推進			○	○

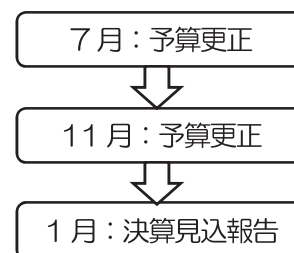
ある。

2 学校における経常経費予算配当のしくみ

(1) 学校維持運営費の事務の流れ

経常的な経費を計上した予算である学校維持運営費は、校種ごとに学級数や児童生徒数など学校規模等を勘案して、消耗品費や光熱水費等の費目別に、教育委員会から各学校に予算配当される。学校においては、配当された予算総額の範囲内で、消耗品費から校用器具費への増額など、各学校の予算執行計画に即した予算編成（予算更生）を行うことができる。

- ・ 年間配当実施後、学校において策定された予算執行計画に即した予算となるよう、必要に応じた予算更生を7月に行う。
- ・ 教育活動等の中間反省等を踏まえ、下半期の教育活動を展望した執行見込みを行い、必要に応じた予算更生を11月に行う。
- ・ 1月には、年度末までの執行見込みを精査し、教育委員会へ決算見込みを報告する



(2) 学校設備等整備事業及び校舎保全等整備事業予算の事務の流れ

学校設備等整備事業予算は、学校に整備している教授用及び管理用物品について、計画的な更新整備を行うことにより教育環境を整え、児童生徒が充実した教育活動を行うことを目的とした予算である。また、校舎保全等整備事業予算は、学校施設の補修について、計画的・効率的な補修を進めていくことを目的とした予算である。

これらの予算については、学校は、教育委員会から提示された予算の範囲内で費目別配当希望額報告や補修計画を作成し、教育委員会へ提出する。教育委員会で内容確認の後、各学校に予算配当される。

3 学校財務の校内体制

大阪市では、「学校財務取扱要綱」において、学校の予算について協議する組織（予算委員会）の設置を定めている。校長は予算委員会を総括し、事務職員は校長の命を受け、予算委員会の運営及び予算編成の調整に関する事務を担当するとしている。

予算委員会の構成メンバーについては学校の規模や状況によって違いがあるが、予算内容により構成メンバーを変更する等、忙しい組織において、必要不可欠な最低

限の人数で協議している状況がある。しかし、予算委員会で策定された予算執行計画は職員会議等で説明するなど、全教職員の理解と協力を得て、組織としての取組体制をとっている。

また、校長経営戦略予算においては、岡豊町は「運営に関する計画」を定めるに当たり、あらかじめ「大阪市立学校活性化条例」に規定する学校協議会の意見を聴くものとされ、学校Webページに「運営に関する計画」及び取組内容を掲載し、積極的な情報発信に努めている。

大阪市では、限られた財源のもとで、施策・事業の一層の選択と集中を進めており、学校においては、経常経費や特色枠の予算等により、学校や地域の実情に応じた特色ある教育実践を創造し、学校の活性化を図っている。

戦略予算の委員会等 メンバー	小学校（主担当◎）		中学校（主担当◎）	
	予算要求 書作成	予算執行 計画作成	予算要求 書作成	予算執行 計画作成
校長	○	○	◎	◎
教頭・副校長	◎	◎	◎	◎
事務職員	○	◎	◎	◎
主幹教諭・教務主任	○	○	○	○
学年主任				
教科・領域主任				
研修主任	○			
学校職員以外の者				
その他				

※小学校・中学校各1校の調査回答より