

Case 1 5 石川県小松市		「自主運用予算制度」と特色枠予算の組み合わせで教育活動充実			
<ul style="list-style-type: none"> <li>平成8年度より「自主運用予算制度」という総額裁量予算制度を導入</li> <li>個性特色を活かし学校において費目の配分を決定</li> <li>併せて指定事業費を特色枠予算として運用</li> </ul>					
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、図書購入費、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（人夫等賃金、旅費、 使用料、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：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※	50万円未満				
規程・端末整備等					

※聞き取り結果

### 1 学校裁量予算制度の導入目的と効果

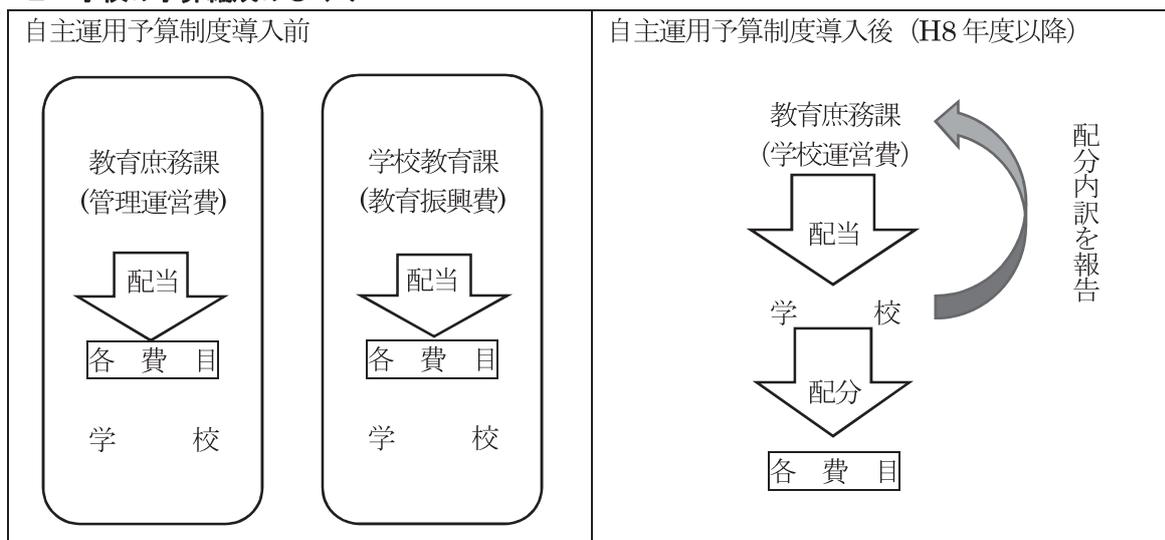
小松市では、「特色枠予算」と「総額裁量予算制度」を導入している。

特色枠予算の目的は、「学校の特色づくりの推進」をはじめ、企画力の向上と校長の学校経営ビジョンの実現を目指している。併せて児童生徒の教育活動の充実と学力向上を目的とし、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。

項目	目的		効果			
	特色	総額	教員会		小教	中教
			特色	総額		
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	○	○	○	○		○
児童・生徒の学力向上	○		○			
教育内容の改善が進んだ					○	○
学校の変化への柔軟な対応					○	
予算確保に効果があった					○	
予算節減の効果があつた		○		○		

平成8年度から導入されている総額裁量型予算制度である「小松市立小中学校自主運用予算制度」の目的も「学校の特色づくりの推進」をはじめ、企画力の向上と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といった特色枠予算と重複する目的の他、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を目指し、所期の効果があつたとしている。効率的な財務運営については、教育委員会が予算節減効果を感じる一方、小学校において予算確保効果があつたとしており、効率的な財務運営が図られていると推測される。

## 2 学校の予算編成のしくみ



自主運用予算制度導入を機に配当予算を学校へ一括配当し、学校で配分を決定することとした。また、年度途中で費目間の組み替え（流用）を随時可能とし弾力的な運用を行っている。

## 3 学校財務の校内体制

小学校及び中学校のいずれでも予算委員会が設置されていると回答している。メンバーは校長、教頭等の管理職と事務職員からなり予算要求に関すること、予算執行に関すること及び保護者負担経費に関することが協議されている。そのうち、予算要求書および予算執行計画の作成の担当は事務職員となっている。

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・副校長	○	○	○	○
事務職員	◎	◎	◎	◎

## 4 教育場面での効果

学校に裁量のある予算制度の効果として、経常経費を工夫して生じた余裕を有効活用し、必要な備品を購入できたことも効果実感となっている。また、各学校の学校経営計画の実現を目指すために、教育効果と予算との関連について職員に周知し、ひとりひとりが計画の実現に向けての意識を醸成しつつあることも効果の一つとしてあげられる。

一方で課題としては、予算の限界と特色予算で配当される指定事業等の継続について指摘される。



これについての改善策は、安定した経費の保証とともに、活動の重点化による見直しも必要であるとしている。このような財務マネジメント意識の向上も大きな効果の一つと考えられる。

画像は小学校における図書室内のくつろぎコーナー整備後の様子。言語活動を重視した研究推進のための基盤として、図書室の段階的な環境整備に着手している。その実現のための予算確保に学校裁量予算制度による弾力的な予算運用が効果的であった。

Case 16 滋賀県長浜市		特色枠予算を活用したコミュニティ・スクールの推進				
<ul style="list-style-type: none"> <li>・特色枠予算の活用による学校と地域をつなぐ教育実践の展開</li> <li>・コミュニティ・スクールの活用による保護者、地域の大人との交流拡大</li> <li>・学校改善のための特色づくりが、地域とともに教育を推進する方向に整理され、学校内のマネジメントと地域とのコーディネートへつながり、制度整備と相まって好循環を形成</li> </ul>						
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						
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				

※聞き取り結果

### 1 学校裁量予算制度の導入目的と効果

長浜市の「特色枠予算」は「学校の特色づくりの推進」を目的に掲げ学校配当予算について導入している。前年度8月に要求を受け、これに基づいて査定を行い、当年度4月に配当している。

現時点での効果は、目的とした「特色づくりの推進」を超えており、学校の企画力が向上、児童生徒の教育活動が充実の2点で教育委員会も管下の小学校・中学校そろって効果としてあげている。また教育委員会は効果的な学校運営のための制度の確立、効率的な財務運営の推進、保護者・地域との連携の推進と予算確保

にも効果があったとした。小学校と中学校ともに教育内容の改善、学校の変化への柔軟な対応を効果にあげている。この他に、小学校では校長の学校経営ビジョンの実現と地域保護者への連携推進、保護者負担の軽減、中学校では教職員の改革意識向上につながったとしている。

特色づくりの推進が多様な効果を上げ、効果実感につながっているものと思われる。

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		○	○	○
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		○	○	○
教育内容の改善が進んだ			○	○
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			○	
予算確保に効果があった		○		

## 2 学校財務の校内体制 一校内組織及び情報発信・学校評価の状況一

小学校で予算委員会設置、予算要求に関するもののほか、教材の選定等について協議している。中学校では予算委員会に代わって企画運営委員会等の校内組織の他、個別の協議やヒアリングで対応している。いずれも教職員の提案要望等はもちろんのこと、学校運営協議会からの提案要望等を重視すると回答し

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・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	○		○	○

ており、小学校ではこれに加えて学校評議員と学校支援地域本部等ボランティアの提案要望も重要視している。

学校運営協議会では、校長の学校経営方針の承認を行うことになっている。そのための予算や施設関連の提案も併せて行っている。地域とともにある学校づくりを推進していくコミュニティ・スクールへの関わりも事務職員の役割となっている。

事務職員は予算要求及び執行に関する主要業務を担当するほか、地域とのコーディネーター機能や共同実施による学校経営支援、教員が子どもに向き合う時間を確保するための事務機能の強化や学校情報の適切な提供で役割を果たしている。

また、学校評価において学校予算の編成・執行・決算等に関する項目が含まれており、計画から評価に至るサイクルが確立されている。

## 3 教育場面での効果

小学校では「言語活動の充実」を基軸にして「地域とともにある学校づくり」の実践と子どもたちにとって「ときめき」のある学校生活の実現に向け取り組むことができた。具体的には、学力向上に向けて、コミュニティ・スクールを活用したボランティア支援の拡大、個に応じた支援の充実、家庭学習の推進啓発を図った。また、規律・規範の確立と我慢強さの育成に向けて、けじめのある生活や相手を意識した態度や言葉のやりとりを地域全体で実施できる取組として、市で策定した「長浜子どもちかい」「子育て憲章」の定着や、たくましく生きるための健康な心身を育てる面では、日常的な全校運動による体力向上、教育相談・特別支援教育の充実を図った。

中学校では授業改善や生徒指導の充実、環境整備、地域連携に取り組む、生徒が目標を持ち「生き生き」と学校生活を送ることができる学校づくりが実践できた。

地域とともにある学校づくりと学校マネジメント力を強化する制度確立のための改善策としては、事務職員は学校が地域とともに教育を推進していくことを強く意識し、学校内のマネジメントと地域とのコーディネートをする必要がある。この考えを学校教育に取り入れるために、教職員への啓発、研修を進めることも重要である。



加えて、学校財務マネジメントを活用して財務へ取り組む必要があり、この面での研修体制の整備も必要である。

これらを活かして校内で学校経営方針の下、年次計画を予算の検討の場で協議し、着実に目標に向け取り組むことで、効果達成に迫るプロセスが実現すると考える。

←保護者とともにセーフティ・クリーン作戦でまとめた危険箇所等の情報を安全マップにして配布

Case 17 高知県須崎市		特色枠予算を活用し学校の課題を解決		
教育委員会では		○独自の課題を改善し、特色ある教育内容を実践するため、特色枠予算（須崎市スクールプラン事業）を導入		
		○学校の声を予算に反映させるためにヒアリングを実施		
学校では		○現状を把握し課題解決へ向けた特色予算の編成に各校が取り組んでいる		
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（旅費）	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※				
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		

※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 スクールプラン事業

須崎市では『創造性豊かで、たくましい「生きる力」を持った児童生徒の育成のため、各校の課題解決に資する柔軟な発想で予算を最大限生かせる事業』として、スクールプラン事業（特色枠予算）を導入している。費目は報償費と旅費であり、主に学校の課題解決のために実施する校内研修の講師の招聘などに使われている。また、視察のための職員の旅費としても執行することができる。

#### (1) 目的と効果

目的は運営的な部分と教育活動に関する部分であり、ほぼ効果が得られたと回答している。学校の課題に対して解決のための手立てを講じられるようになったことが、効果として感じられているように思われる。その一方学校現場では、もっと予算が必要であるとの声も上がっている。「財務運営の推進」については、ヒアリングの実施という市教委の予算編成上の仕組みから得られた効果といえるのではないかと考えられる。

項目	目的	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	○	○
校長の学校経営ビジョンの実現	○	○
効率的な財務運営の推進		○
児童・生徒の教育活動の充実	○	○
教育内容改善の推進	○	○
児童・生徒の学力向上	○	

また、「児童生徒の学力向上」に効果の回答がないのは、特色予算と学力向上の関連を図ることが困難なためだと思われる。

#### (2) 特色枠予算編成のしくみ

前年度の11月に学校が実施計画書を提出し、12月に教育委員会においてヒアリングを行う。それらを基に教育委員会が査定を行ったうえで財政へ予算要求する。決定した予算は4月に学校へ配付される。10月には、事業の中間報告とともに予算の執行状況について確認を行う。その際、学校間での過不足に調整がつけば流用することも可能である。また、年度末には実施報告書を提出し、教育委員会において予算の効果も含めた評価を行うとともに翌年の査定時の参考としている。

## 2 ヒアリングの実施

須崎市では、学校からの予算要求に対しヒアリングを行っている。財政局へ予算要求をするにあたり学校からの要求書だけでは十分に伝わらない部分があるため、ヒアリングによって予算計画の整合性と特色予算計画への校長の意欲・意気込みを確認して査定・予算要求に反映させることが目的である。対象となるのは学校が予算要求書を提出するすべての事業であり、学校からは校長と事務職員が対応する。そのため、学校では予算編成に対して意識が高まるとともに、両者の意思の疎通がかかせないことから校内での協議の充実にもつながっている。

## 3 学校財務の校内体制

### (1) 校内組織

予算委員会は設置されておらず、予算の協議は職員会議や企画委員会等の校内組織で行われている。予算要求書は教職員からの提案・要望等を踏まえ、校長・教頭・事務職員が作成を担っている。

	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	◎◎	◎◎	◎◎	◎◎

### (2) 合同事務室

須崎中学校内に合同事務室が設置されており、財務に関しても様々な役割を果たしている。事務職員が未配置の学校では、予算要求のヒアリングに合同事務室の事務職員が参加しており、予算要求書の作成も担っている。また、初任事務職員にはヒアリングの対応や校内予算編成の方法について助言を行うなどの支援を行っている。さらに、予算執行では、一定額以上の備品購入は合同事務室を中心に検討し、調整をおこなっている。一括して購入することで経費節減にもつながっている。

## 4 特色予算による課題解決と効果

市内の小学校では、学校の現状から「子供たちとのかかわりを大事にすること」が課題であると校長が捉え、校内組織づくりを目的とした研究計画を立て、スクールプラン事業として講師を呼ぶための旅費と謝金を計上した。その結果、学校としてのマネジメント力が高まり、さらにはよりよい学級運営にもつながり児童に還元することができたことで特色予算にとっても効果を感じている。

市内の中学校では、生徒たちの様子から、「もっと成功体験が必要である」と考え、学校近隣にある市文化会館での文化発表会の実施を計画、実施にかかる費用として、照明技師と合唱コンクール講師の報償費を計上している。生徒たちが本格的な舞台の上に立ち、多くの人たちを前に発表する機会を得ることはとても価値のあることであり一人一人の自信にもつながると考えた。スクールプラン事業によって配付予算にはなかった報償費が計上できるようになり計画が実現したものである。



《市文化会館での文化発表会の様子》

市文化会館で行う発表会は、生徒の自信につながっており変化を感じている。また、保護者や地域の方を招待することにより、日ごろの生徒の頑張りを見てもらうことができるようになり、地域の方々の生徒を見る目も変わってきて、最近では文化発表会を楽しみにしている地域の方も多くなっている。

このように小学校・中学校共に、自校の状況を踏まえた上で、課題を解決するためのツールとして特色予算を有効に活用し、着実に効果があがっている。

Case 18 京都府京都市		学校の教育活動を充実させる裁量予算制度の展開とその効果を高めるしくみづくり		
<ul style="list-style-type: none"> <li>・総額裁量予算制度の拡大とその効果を高めるためのしくみと工夫</li> <li>・学校教育目標達成に向けた総額裁量予算制度の活用と教職員の協働の促進</li> <li>・小中一貫教育による学校間連携や学校事務支援室の設置など新たな学校財務運営支援の取組</li> </ul>				
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）
		<small>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</small>		
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	物品購入等40万円 小規模な修繕50万円			
規程・端末整備等				

### 1 総額裁量予算の特徴

京都市では、学校裁量権を拡大し、地域・保護者等の参画を得て特色ある学校づくりを進めており、学校裁量による予算の更なる有効活用に取り組んでいる。調査結果からは特色予算、総額裁量予算ともに多くの項目において、目的に照らして教育委員会、学校ともに多くの効果があったと評価がなされている。

特に裁量予算の効果が、児童生徒の学力向上、教育活動の充実につながっている点が特筆される。

### 2 学校裁量の効果を高める予算制度

学校の裁量を拡大するとともに、次の3つの制度を取り入れることにより、学校が教育活動の充実のために予算を有効に活用する工夫がなされている。

ひとつは、各予算項目の枠にとらわれず、年間予算の内示額（試算額）の範囲内で、各学校が状況に応じた予算の編成を可能とする「合算執行」である。平成16年度から光熱水費をはじめ学校運営費全般が対象となっている。なお、教育活動を保障するために、費目によって上限や下限を設定するなど必要最低限の制約が設けられている。

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	○	○			○	○
予算の節減効果があった					○	○

次に、例えば電気代を節減したことで残額が生じる光熱水費を需用費や備品購入費に費目調整し、教材を購入することが可能となる「費目調整」の制度があり、年度途中での費目（節・細節）の変更が認められている。これは会計上の流用ではなく、全市の学校予算内での配分調整による運用であり、対象は上記の合算執行业務予算のみとされている。

3 つ目に学校予算キャリー制度がある。年度末の予算執行がより密接に学校の教育活動の充実に結びつくよう、申請により一定の範囲内で、翌年度に繰り越して執行できる制度である。

年度末の駆け込み、使い切り執行を避け、学校の実情に対応した教育活動の整備等の充実に充てることのできるのとことである。

### 3 新たな学校財務運営の体制づくり

#### (1) 小中一貫教育による学校間連携

毎月1回、「学校経理の日」を設定し、校長、教頭、事務職員と関係する教職員で学校財務についての点検を行い、教育活動の点検、評価、改善を図っている。

京都市では、小中一貫教育による学校間連携が推進され、中学校区を単位とする小・中学校の事務職員がチームとして連携・協働し、連携校全体の教育活動の活性化を図る取り組みが平成26年度から2中学校区において施行されている。

#### (2) 学校事務支援室による学校支援

京都市では平成25年度から学校事務支援室を新設、それまで委員会事務局内の各部署が所管していた給与関係業務や、情報化推進業務、学校事務職員に関する研修業務を統合した。平成26年度からはさらに充実が図られ、学校経理業務が統合され、学校財務運営において学校を支援する体制づくりが進んでいる。

### 4 教育場面での効果

裁量予算を活用することで、学校教育目標達成のため重要課題に重点的に予算を配分し、学校の課題の実現に向けた取り組みを教職員が協働して行うことができたといった成果がもたらされている。

例えば「光熱水費の節約をはじめとする経費節減に積極的に取り組む」「施設・設備の改善充実を進める」「保護者負担軽減の取組、公費・私費との関わりを十分考え計画する」等を示し、その具現化に向けた予算編成を立案し教職員で取り組むことができるようになったとのことである。

また、今回の学校調査では、公費、私費を合わせた学校教育費として学校財務をとらえることにより、私費の保護者負担軽減につながったとの学校の回答があった。学校においては、単に公費だけの総額裁量だけでなく、私費も含めて学校財務運営を行うことの有効性が感じとれる。

さらに、前述の費目調整等の制度を活用し、光熱水費の節減を図ることでより教育活動に効果的な予算運営が実現したとの効果も実感されている。

京都市では地域とともにある学校づくりを目指し、コミュニティ・スクール（学校運営協議会）の取組にも力を入れており、通常の学校配当予算とは別枠で予算措置がなされている。「学校運営協議会活動推進費」として、学校運営協議会を設置する学校を対象に、上限額を示した上で執行計画を作成してもらい、内容を確認のうえ、校種に応じた費目の予算を配分している。

「地域の子どもは地域で育てる」という意識のもと、学校運営協議会を核として、学校・家庭・地域の協働による教育活動の充実に積極的に取組が進められ、「学習支援」や「読書活動支援」、「体験活動」、「交通安全見守り」等、それぞれの地域人材や資源を生かした取組が展開され、学校だけでは実現しえない教育が様々な方の協力で成り立っている状況を形成している。

学校運営協議会の取組の継続・充実には活動費の継続的な措置が必要であるため、学校の教育活動の充実に深く機能する総額裁量予算等の学校財務制度を有効に活用した取組が一層期待される。

Case 1 9 長崎県佐世保市		各学校の要求に対応可能な費目が設定された学校提案要求型予算制度を活用した教育活動の改善				
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経常経費は総額裁量予算制度により学校配当され、学校の特色づくり等学校の自主性自律性が求められる学校提案要求型予算も導入されている</li> <li>・ 全ての市立小・中学校 Web ページにおいて「特色ある学校づくり」の取組が紹介され、確実な実践を積み重ねている。</li> <li>・ 学校提案要求が可能な費目が比較的多い</li> <li>・ 学校提案要求では、ある程度まとまった金額が配当されるため比較的規模の大きい改善を実施することができている</li> </ul>						
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 (借上料・原材料費)		
		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 (学校提案要求型予算制度のみ)	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：10 万円 施設修繕費：10 万円		備品購入費：10 万円		
規程・端末整備等※		佐世保市財務規則に準じる・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 総額裁量予算制度と学校提案要求型予算制度の導入目的と効果

佐世保市では、学校の経常経費分については、総額裁量予算制度が導入されている。また、経常経費とは別に、学校提案要求型予算制度が導入されている。

総額裁量予算制度の導入目的は、校長の学校経営ビジョン実現に向けて、計画的な財務運営や柔軟な対応が挙げられていた。一方、学校提案要求型予算制度は、「学校の特色づくりの推進」をはじめ、教職員の改革意識を高めて、学校の企画力を向上させる内容が含まれている。

学校での効果では、「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・生徒の教育活動の充実」「保護者負担経費の削減」「予算の節減」が挙げられた。各学校の取組内容は、全ての市立小・中学校 Web ページにて紹介されている。

項目	教育委員会				小教	中教
	学校提案要求型予算		総額裁量予算制度		無	無
	有	無	有	無		
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	○	○			○	○
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	○	○				
保護者負担経費の削減					○	
予算の節減			○	○	○	○

## 2 学校裁量予算制度のしくみ

### (1) 学校提案要求型予算制度

佐世保市の学校提案要求型予算は、前年度10月に学校からの要求を受け、当年度8月に各学校に配当されている。

費目は、報償費・消耗品費・燃料費・食料費・印刷製本費・通信運搬費・備品購入費である。年度途中の費目間組み替え（流用）は、必要に応じて学校からの申請に基づき教育委員会の権限で随時行うことができる。

報償費は、経常経費分では支出ができず、学校提案要求型予算でのみ支出が可能な費目である。

### (2) 総額裁量予算制度

学校の経常経費分である総額裁量予算は、学校規模や前年度の実績、学校からの要求を査定した額が配当されている。配当額を決定する際は、決定基準となる単価の設定が悩ましいところである。

学校で設定が可能な費目は、消耗品費・燃料費・食糧費・印刷製本費・修繕料・通信運搬費・手数料・備品購入費・借上料・原材料費である。基本、年度途中の費目間の組み替えはできないが、学校からの申請により教育委員会の権限で節間流用は可能である。

## 3 学校財務の校内体制

### (1) 校内組織の状況

佐世保市では、各学校で予算委員会が実施されている。調査対象となった小学校・中学校での予算委員会等の構成メンバーは右表のとおりであった。

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・児童生徒・保護者・地域の提案・要望も取り入れている。

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・副校長	○	○	○	○
事務職員	◎	◎	◎	◎

### (2) 共同実施組織の活用

学校目標を達成するための予算をいかに有効に組めるかどうか（選択と集中・具体化案の策定）は、事務職員個々の力量にかかってくるのが危惧されている。調査対象校からは、研修・OJT等で事務職員の力量を高めると共に共同実施等を活用した支援システムの構築が必要という意見も寄せられた。

## 4 教育活動の改善

### (1) 小学校の取組

市内小学校では、学校長の裁量による予算を活用し、多額の費用を要する事業は、年次計画によって重点的な整備を行った。

例えば、校長の学校教育目標の重点目標として、読書の推進を掲げてあった。その具体策として図書購入と図書室環境の整備を計画し、年次計画により書架・閲覧机・椅子・受付台・掲示コーナー・組合せソファ・カーテン等を購入し整備できた。これにより、児童の図書室来室者数及び図書貸し出し数が飛躍的に増え、目標を達成することができた。

### (2) 中学校の取組

市内中学校では、その時の職員構成や学校の特色（施設・教材備品・図書等の状況）に応じて、どこに重点的に予算を配分するかを判断を学校が行うことが可能となり、無駄を省き、きめ細やかな予算措置対応を行うことができた。

具体的には、「デジタル機器等を駆使して、授業を行いたい」等の要求にも対応することができた。

Case 2 O 宮崎県小林市		事業型予算要求のシステムの導入で、学校のマネジメント力を強化し、学校の特色づくりや学力向上を推進				
<ul style="list-style-type: none"> <li>・学校配当予算すべてに総額裁量予算制度を導入している</li> <li>・学校で設定できる費目について、基本的に制限は設けていない</li> <li>・公費で標準学力検査等を実施し、実態把握や指導方法の改善から学力向上を推進</li> </ul>						
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 (借上料・使用料・資材 費・負担金など)		
	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		無				
規程・端末整備等		首長部局とは別の教育委員会と学校間のオンライン端末機設置				

### 1 総額裁量予算制度を基にした事業型予算要求システムの導入目的と効果

小林市では、平成19年度から「事業型予算要求システム」を導入している。目的は「学校の特色づくりの推進」、「校長の学校経営ビジョンの実現」など学校運営面、「児童・生徒の教育活動の充実」や「児童・生徒の学力向上」という指導面、さらには「効率的な財務運営の推進」、「保護者負担経費の削減」まで多岐にわたっている。

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ったが、目的には挙げずに効果が現れた項目として「効果的な学校運営のための財務制度の確立」、「予算確保」が挙げられた。

標準学力検査等を学校の裁量により公費で実施し、実態把握や指導方法の改善をすることで、児童・生徒の学力向上にも繋がっている。

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	○	○	○	
教育内容の改善			○	
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	○	○		
保護者負担経費の削減	○	○	○	○
予算確保		○	○	
予算節減			○	

### 2 予算制度のしくみ

#### (1) 総額裁量予算制度と事業型予算要求システム

学校割・学校規模割(学級数・児童生徒数)等の配当基準による枠配分方式による予算編成で、学校への配当も学校割、学校規模割(学級数・児童生徒数)等の査定基準により決定される。基本的に制限

は設けていないので、借上料・使用料・資材費・負担金などを含め、すべての費目を学校で設定できる。年度途中の組み替えも随時行えるので、柔軟性のある予算制度といえる。しかし、前年度を踏襲し、従前どおりの費目での予算要求にとどまる傾向があり、総額裁量制のメリットを生かし切れていない学校もある。そこで、総額裁量予算制度のメリットを生かすために、平成19年度から学校の教育活動を事業として整理した上で予算に反映させる「事業型予算要求システム」を導入している。

### (2) 地域連携における教育施策への予算

平成25年度からすべての学校に学校運営協議会が設置された。地域連携に関する教育施策は、学校運営協議会のほか、学校支援地域本部、小中一貫教育、学校事務の共同実施が導入されている。これら施策への予算は、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ものがある。工夫している点は、①学校種別にかかわらず執行できる予算を配当 ②小学校費・中学校費以外の項を設定 ③学校事務の共同実施組織に予算を配当 の3点で、具体的には、「協働の学校づくり支援事業費」、「地域ぐるみ学校安全体制整備事業費」、「スクールサポートセンター（SSC）運営事業配分経費」として配当している。

### 3 学校財務の校内組織

予算委員会を設置している学校においては、予算要求、執行、保護者負担経費に関することを協議している。また教職員からの提案・要望を受け、予算要求書、予算執行計画を作成している。予算委員会が設置されていない学校においても、職員会議や企画委員会・運営委員会等の校内組織、個別の協議やヒアリングを協議の場とし、事務職員が中心となり、関係職員の意見を取りまとめ予算要求書、予算執行計画を作成している。

予算委員会等 メンバー(小学校)	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	◎	◎		

（注）○：協議の場、◎：中心となる役割

学校では、全職員を対象に夏季休業中を中心に「財務マネジメント研修」を2回行っている。1回目は全体研修会の後、学年ごとに現在展開している教育活動を評価し、次年度の方向性などを協議する。2回目は分掌ごとに同様に協議する。2回の協議をまとめ、最終的には、「事業名」「事業の現況」「事業効果」「予算費目」等を記載したシートに予算要求書を事業（「学校管理運営事業」「学力向上推進事業」「情報・図書館推進事業」「心の教育推進事業」「体力向上推進事業」「特別支援教育推進事業」）ごとに作成している。

### 4 学校運営面・教育活動面での効果と課題

教育ビジョンに基づき、分掌や学年ごとに検討することで教職員の予算編成への参画意識を高めることができる。

具体的取組みとしては、標準学力検査等を学校の裁量により公費で導入することで、実態把握や指導方法の改善工夫を図ることができ児童・生徒の学力向上に繋がった。また、児童図書の充実を図り、読書活動の充実を図ることができた。

学校裁量予算が減額されないよう関係機関との連携・協働がますます重要となる。また、効率的な執行のために毎年「事業の現況」「事業の効果」等について、教職員間で協議し課題の共通理解を図ることが必要である。一人一人の予算編成に対する意識の更なる高揚が求められる。

Case 2 1 佐賀県嬉野市		学校提案型予算制度と総額裁量予算制度の併用による教育活動の改善			
<ul style="list-style-type: none"> <li>学校提案型と総額裁量予算制度の併用</li> <li>学校提案型は「校長先生の知恵袋事業」として委託料で配当し柔軟な対応を実現</li> <li>さらに効果実感を高めるために、予算拡充とともに制度運用の弾力化を模索</li> </ul>					
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				
学校予算制度の種類	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 ( )
<small>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</small>					
年度途中の組み替え	有 無		時期：随時		
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※	光熱水費：全額 需用費：5万円未満		食糧費：1万円未満 役務費通信費：全額		
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				

※聞き取り結果

### 1 学校裁量予算制度の導入目的と効果

学校提案要求型予算については、学校の特色づくりをはじめとして、学校の企画力向上、学校経営ビジョンの実現、児童生徒の教育活動の充実、学力向上、教育内容の改善推進に加えて、保護者・地域との連携の推進を目的として掲げ、

項目	目的		効果			
	提案	総額	教額会		小教	中教
			提案	総額		
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	○		○		○	
児童・生徒の学力向上	○		○			
教育内容改善の推進	○		○			
保護者・地域との連携の推進	○		○			

教育委員会はこれに沿った効果を上げていると評価している。一方、総額裁量予算では、効果的な学校運営のための財政制度確立と効率的な財務運営の推進を目的に制度を導入した。学校提案要求型予算との住み分けをし、効率的な財務運営の推進で効果があったと評価している。

小学校では両制度を合わせて、学校の特色づくりが進んだこと、学校運営のための効果的な財務運営につながったこと、児童生徒の学力が向上したことを効果にあげている。

また、地域連携に関する教育施策の実現のために、コミュニティスクール推進事業で各学校の学校運営協議会等に予算を配当している。

## 2 学校の予算編成のしくみ —予算配当までの流れ—

学校提案要求型予算については委託料で一括して配当している。前年度の11月に要求を受け、当年度の4月に配当している。このとき予算獲得のためにプレゼンテーション形式の審査が行われている。一方、総額裁量型予算については前年度の実績を元に配当されている。

## 3 学校財務の校内体制

小学校・中学校ともに予算委員会は設置されていない。これに代わる学校予算に関する協議の場合は職員会議及び企画委員会・運営委員会等の校内組織と小学校では個別の協議やヒアリングがあげられ、中学校では学校運営協議会があげられている。

予算要求・執行計画 作成担当者	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	◎	◎	◎	◎
教科・領域主任	○	○		

これに準じて、予算要求書作成時の校内協議で学校経営ビジョン等の他に重視している項目は、中学校では教職員からの提案要望等に加えて、学校運営協議会の提案・要望等が加わる。

予算要求・執行計画の作成については、小学校では教頭および事務職員を主担当に、校長や教科主任等が加わり、中学校では事務職員が主担当で校長が加わる。

学校予算に関する情報発信については小学校では学校運営協議会へ会議の資料として、中学校では学校運営協議会の委員および学校通信で発信している。

## 4 教育場面での効果

学力向上に向け、講師を招聘することにより職員研修の向上を図ることができた。指導を受けたい講師を県外から招くことができ研修意欲向上に効果があった。教育活動では生活科や総合的な学習の時間の体験的な学習活動での必要経費に充てることができ、教育活動の充実を図ることができた。

また、学校提案要求型予算で配当されている「校長先生の知恵袋事業」では特色ある学校づくりと学校目標達成のために校長決裁だけで物品購入ができるなど即応性のある仕組みとなっている。

## 5 学校裁量予算制度の課題と改善策

より充実した教育活動やマネジメント力を発揮するには、希望する予算と配分額との開きが課題となっている。重点的に取り組みたいことに予算を使うことができず、体験活動の充実等、必要経費的な内容を優先せざるをえない。

改善策としては、コミュニティスクール等、地域人材を活用していくために、前年度に立案し配当する予算とは別に、一定額でも弾力的な運用が可能な予算があることが、より柔軟な活動を生み出す基となる。そのような予算措置を地教委、財政当局等にねばり強く提案していくことや、運営および活動について予算面ともリンクさせた学校評価内容とすることで、行政担当者の理解度を深めやすくする方策を図ることが考えられる。計画、実施、評価、改善と段階を踏まえ、理解と支援をいただくとともに、学校目標達成のために予算の弾力的な執行、学校裁量予算の拡大につなげるため総額裁量予算制度の充実・整備があげられる。

教育委員会は、地域や学校の特色を生かすことが重要であるとし、そのためには「学校提案要求型予算」や「総額裁量予算」の額を増やすことが、学校のマネジメント力の向上にもつながると回答しており、基本認識は学校と一致している。

<b>Case 2 2</b>		<b>学校の主体性・自主性を引き出す事業の設置により、学力向上等の目的に沿った学校の特色づくりを推進</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>・経常経費は、総額裁量予算制度を導入している</li> <li>・目的に応じて、特色枠予算・学校提案要求型予算制度を導入している</li> <li>・学力向上面では全国学力テストの結果から大幅な改善傾向が見られ、要因の一つに「魅力ある学校づくり推進事業の活用」が挙げられている</li> </ul>						
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（補助金）	報・消・燃・食・印 修・通・手・委・備 他（補助金）	報・消・燃・食・印 修・通・手・委・備 他（使用料及び賃借料）		
	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	支出負担行為権のみ	無		
校長の専決額		需用費：10万円				
規程・端末整備等		学校へのオンライン端末機設置				

**1 特色枠予算・学校提案要求型予算制度・総額裁量予算制度、それぞれの良さを融合**

宮古島市では、特色枠予算、学校提案要求型予算制度と総額裁量予算制度が導入されており、それぞれの予算制度の目的が組み合わせ、学校現場で効果が現れている。

特色枠予算は、要求に基づく査定による定額が配当されており、学校の自発性を促すしくみとなっている。学校からの要求内容は、他校の事業内容の評判が良いと、次年度に同様の事業内容が増える

傾向にあるという。学校間で情報が共有され、良い事業内容が広がる仕掛けとなっているとも考えられる。

総額裁量予算制度においては、実状に応じた予算配分がされるため、保護者負担経費の軽減にもつながる効果がみられた。

平成 25 年度からは、各学校の特色づくりを推進するために、「魅力ある学校づくり推進事業補助金」として年間 1,000 万円を予算計上している。児童生徒の学力向上や体力向上、豊かな心を育む取り組み等を目的とした市立幼稚園・小学校・中学校に補助金を支給する事業であり、より一層の特色づ

項目	教育委員会						小学校	中学校
	特色枠予算		学校提案要求型予算		総額裁量予算		課	課
	目的	課	目的	課	目的	課		
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	○	○	○			○		
学校の変化への柔軟な対応				○				
教職員の改革意識の向上	○	○	○			○		
保護者負担経費の削減			○	○				
予算の確保						○		
予算の節減						○		

くりが推進されていくであろう。

## 2 魅力ある学校づくり推進事業

### (1) 予算配当までの流れ

魅力ある学校づくり推進事業は、次年度の予算配当に向けて年内に教育委員会が具体的な事業計画を示し、その計画にそって1月中に各学校が魅力ある学校づくりの計画・予算案を教育委員会へ提出する。2月には、審査会が行われ、提出された計画を審査し、予算配当される学校が決定する。

### (2) 審査の観点

審査では、事業の狙いが学校の主体性と自立性を引き出すことであるため、それに沿った計画が採択されている。例えば、先生方の指導力や資質向上に年間を通して行う事業や、子どもたちが平等に学習機会に恵まれるような取組みなどである。

具体的には、学童クラブや塾に行きたくても行けない子どもたちのために塾と同じカリキュラムを日々の学習活動の中に盛り込むことや、学習支援員を配置して放課後の学習活動の充実を図る計画なども認められた。

### (3) 効果の現れ

宮古島市では、小学6年と中学3年を対象に4月に行われた全国学力・学習状況調査（全国学力テスト）の結果を公表した。小学校では、国語Bと算数Aの正答率が全国平均を上回り、全教科の無解答率の割合も大幅に改善されたという。成果要因の一つとして、魅力ある学校づくり推進事業の活動が挙げられている。各学校における校内研修の充実や、講師招へいによる授業改善の取組に対する予算措置が、全国学力テストへの効果の現れを導いたとも考えられる。

## 3 学校財務の校内体制

宮古島市では、予算委員会が設置されている学校とされていない学校がある。しかし、予算委員会が設置されていなくても、予算要求書や予算執行計画の作成を担うメンバーは主に管理職と事務職員で構成されている。

市内のある小学校では、予算委員会の設置はないものの、学校評価において学校予算に関する項目を含めている。7月に実施されている中間評価では、評価時期以降の改善点の中で予算面についても触れ、全教職員で共有するとともに、保護者・地域にわかりやすく説明をしている様子が見えた。

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	◎	◎	◎	◎
研修主任			○	○

## 4 教育場面での効果

宮古島市では、学力向上推進の一環として、検定料半額補助事業を実施している。漢字検定・英語検定・数学検定に挑戦する児童生徒へは、検定ごとに年1回半額の補助金が支給されている。

市内の小学校では、年度当初に各種学力調査、単元テスト、国語算数における基礎基本の定着、読書冊数、家庭学習の時間と提出率等の達成目標値を掲げている。その目標を達成する手立てとして、教師の授業力向上のために講師を招いて授業研究会を開催するために、魅力ある学校づくり推進事業の予算を活用している。