学校における財務マネジメントの意義と課題

竺沙　知章
（京都教育大学）

１．はじめに

学校の自律性確立が課題とされ、教育行政や学校経営の改革が進められている。学校の自律性とは、「自らの判断による学校づくり」（中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」1998 年）を意味するのであり、学校において様々な判断を行うことができるように、学校の裁量権の拡大や組織改革、経営改革が行われてきた。

そうした改革は、様々な領域において、分権化や規制緩和として、あるいは学校評価の制度化や主幹教諭など新たな職の設定など、組織や経営の改革として、実施されてきている。これらの改革が成果を上げるためには、学校において自らの判断を行うことができる組織としての力量を備えることが必要となる。それには、学校自らがその組織力の向上を目指した取り組みを主体的に進めていくことが欠かせない。

本論文は、自律性確立のための学校の主体的な組織力向上の試みとして、財務マネジメントに着目し、その意義と課題を検討しようとするものである。

２．学校の自律性確立と財務に関する権限

（１）学校の自律性確立

これからの社会のあり方を考えるとき、国主導の画一的な政策によるよりも、地域中心に、人々の身近なところで、住民参加による政策形成や行政運営が、重要視されるようになるであろう。地域の多様性、高齢化等による人々の求める者の多様性を踏まえるとき、身近なところでの判断によって、きめ細かな取り組みが必要となり、自由で主体的な取り組みの中での様々な創意工夫が、まちづくりの基本となるであろう。

そうしたまちづくりにおいて、学校のあり方はきわめて重要な位置にある。街づくりにとって、子どもの育成は地域の活性化、発展にとって最重要課題であり、学校はその中心となる。したがって、どのような学校をつくり、どのように教育していくかは、地域にとって重要な課題となるのであり、学校や地域において、そのあり方について意思決定し、また学校における教育にも保護者や地域住民が積極的に関与することが求められるようになっている。学校は、国全体、社会全体に対して負うべき責任を有するとともに、その具体的なあり方は、地域中心で考えられるべきであり、その過程で地域社会に貢献することが、学校の使命と捉えられる。それ故に、学校の自律性確立が求められるのである。

学校の自律性確立のためには、1998 年の中教審答申以降、繰り返し論じられ、また実際に制度改革が試みられてきているが、第一に、地方分権化による国から地方への権限委譲とともに、教育委員会から学校への権限委譲が必要となる。それは、教育課程の編成、教職員人事、学校の組織編制、学校予算などに関して、学校の裁量権の拡大が必要である。第二に、委譲された権限を担い、それを効率的、効果的に運用する組織体制、責任体制の整備が必要である。そして第三に、行政によって担保されていた「公共性」を、権限委譲された学校レベルにおいて保障する仕組みの整備や運営が必要となる[1]。

権限委譲による学校の裁量権限の拡大は、国の法令改正を必要とするとともに、各自治体において、学校管理規則などの教育委員会規則の改正によって、あるいは実際の教育委員会と学校との関係の中で、地方中心に検討されることが必要である。教育委員会による決断が欠かせない。それとともに、学校内部において、拡大した裁量権を担い、行使しうる組織とその運営の体制を整備することが必要である[2]。

（２）学校財務に関する権限

一般に行政組織における財務とは、金銭や物品等の出入に関する管理のことであり、学校財務は、学校運営に関わる金銭や物品等の出入の管理として捉えられる[3]。財務に関しては、地方自治法に規定され、それに基づき、各地方自治体において条例等により、その原則が定められている。財務は、予算、収入、支出、決算などを構成要素とする。学校財務は、地方自治体全体の財務の仕組みの中で、教育委員会の権限として担われる事項である。教育委員会は、予算に関して、地方自治体の長より意見聴取を受けることが規定されているものの（地方教育行政の組織及び運営に関する法律第 29 条）、独自の権限は規定されておらず、地方自治体全体の財務の中に、その権限が位置付けられることになる。

1998 年の中央教育審議会答申は、学校の自律性確立のために、学校財務に関する裁量権の拡大を提言していた。具体的には、校長の意向を反映した予算の編成、校長の裁量にゆだねる予算の設定、そして校長の専決額の拡大であった。つまり、学校の自律性確立のためには、予算とその執行において、学校の意向が反映され、裁量権が拡大することが必要である。

教育委員会から学校に配当される予算は、学校管理費や教育振興費になる。その配当額の決定は、第一に、一定の配当基準（児童生徒数、学級数など）に基づく、あるいは前年度実績に基づくような、一律に配当額を決定する方式、第二に、学校からの予算要求に基づき配当額を決定する方式、そして配当基準に基づくことを基本としながら、部分的に学校からの予算要求を反映させるという両者を組み合わせる方式がある[4]。学校の自律性を高めるためには、その意向を反映した予算の決定が望ましいが、地方自治体の規模により、そうした配分額決定方法は困難なところもある。

学校の裁量によって運用できる予算に関しては、様々な措置がなされているが、例えば、総額予算と称される予算額を示すのみで、その中で費目間の配当を学校の裁量にゆだねる措置で

あったり、配当は節、細節の枠を設定して学校に配当されるものの、その執行において柔軟に節間流用、細節間流用を認める措置であったり、予算の編成や執行に学校の裁量を柔軟に認める方法が採用されているところがある。また基礎的な配分は費目や節の枠を設定して配当するものの、それに加えて、学校の裁量にゆだねる特別枠の予算配当を行っているところもある[5]。予算執行における校長の専決に関しては、全く認められていないところもあるが、一件当たりの上限額が設定されているものの、認められているところがかなり多くなっている。

３．学校における財務マネジメント

学校の自律性を高めるには、財務に関するマネジメントを活性化することが必要である。ここでは、学校における財務マネジメントを進めていくために求められることを整理する。

（１）学校における財務マネジメント

財務は、前述したように、金銭や物品等の出入に関する管理のことを意味することから、財務マネジメントとは、そのマネジメントということになる。特に厳密な定義があるわけではないが、本論文では、財務マネジメントとは、金銭や物品等の出入の管理に関する戦略的、組織的な営みとして捉えている。

学校における財務マネジメントは､学校における金銭や物品等の出入の管理に関する戦略的、組織的な営みである。前章でみたように、地方自治体によって、学校の内部での財務に関する権限に相違があるために、地方自治体により、また学校の規模等により、実際の営みには、多様な実態がある。

一般に、財務は、事務処理的な営みであることから、所定の手続きに従い、適正に行うことが求められる。しかしそれゆえに、学校においては、教員による教育活動をいかに実践していくかという点が中心となり、財務をはじめとした事務の実践を、中核に位置づける発想が希薄である場合が少なくない。財務は、教育そのものではなく、また教育を組織的に行うための経営でもないことから、必要な書類を作成する事務処理として特別な考慮の対象とされないことが一般的である。学校の自律性確立が課題とされて以降、学校の裁量権拡大に伴う責任や業務の拡大を踏まえ、学校における事務遂行の強化が重視されるようになり、学校事務職員の役割への期待が高まっている。ただ、その場合でも、教育と財務、事務とははっきりと区別して捉えられることが一般的である。例えば、近年特に意識して取り組まれていることとして、学校における事務、業務の改善の取り組みがあるが、その目標とされていることは、教員の多忙化を解消し、教員が子どもと向き合う時間の確保である。ここには、教員による教育と事務職員による事務とを区別して捉える発想を見てとることができる。学校における財務をはじめとした事務、学校の運営に必要な業務は、教育活動やその経営を活性化したり、新たな活動を創造したりすることに向けて、遂行していくべきである。学校における財務マネジメントは、教育と事務とをより密接に連動させることを目指して行われるものである。

（２）事業型予算編成：教育課程と学校予算との一体化

学校において、教育と事務との連動、さらに教育と経営との連動を進めていくことが、学校の自律性確立にとって重要な点である。その焦点は、教育課程に関するマネジメントである。教育課程とは、「学校教育の目的や目標を達成するために、教育の内容を児童の心身の発達に応じ、授業時数との関連において総合的に組織した学校の教育計画」（学習指導要領解説総則編）であり、学校経営において、最も重要な事項である。

財務マネジメントを進めるためには、その前提として、学校において教育課程の編成、実施、評価のマネジメントが、活発に展開されていることが必要である。各学校の教育目標を明確に設定するとともに、その実現のための重点目標とその取り組みを焦点化し、教職員の間で共有化することが欠かせない。個々の教員が、担任している学級や教科での授業について、それぞれの考え方で個業的に進めていくとするならば、学校全体の教育目標、重点目標は、たとえ設定されていたとしても、形骸化し、学校において、組織的に教育を展開していくことはできないであろう。今日、学校に求められているのは、組織的な教育の展開であり、そのためのマネジメントの活性化である。

教育課程のマネジメントは、学校経営の中核に位置づく営みであり、他の領域のマネジメントも教育課程のマネジメントとの連動を意識して取り組むべきであろう。財務マネジメントも例外ではない。財務マネジメントの充実のためには、教育課程との一体化を進めることが重要である。

学校における予算の編成や執行は、紙、インクトナーなど共通の消耗品の購入の他、各教員の要求に基づいて、個別に必要な物品の消耗品の購入にあてられる、という方式が一般的ではないであろうか。予算委員会が設置され、学校において予算の編成や執行について組織的に議論をしているところも見られるが、予算編成や執行という事務遂行に焦点化され、教育目標の実現、重点目標の実現に向けた教育課程の編成、実施、評価を意識して議論することは、十分には行われていないというのが現状であろう。予算については、何を買うか、何に使うかという観点から、予算要求がなされ、それらを枠内に収まるように、調整するという営みに終始しているのではないであろうか。そのような個別的営みであると、学校全体で計画的に、効率的、効果的に予算執行していくことは難しくなるであろう。物品購入において、その要求者が異動すると、もはや用いられないまま、倉庫に放置されるということも起こりうることであろう。

では、教育課程と学校予算とをどのように一体化をすればよいのか。その一つの方式として考えられるのが、事業型予算編成である[6]。これは、学校において取り組まれるさまざまな活動を、その学校の重点目標に集約させることにより事業として企画し、その事業ごとに必要な費目を設定して、事業企画書として予算資料を作成するものである。しかもそれは、単に予算書を作成するだけにとどまらず、実施の効果を評価し、拡大すべきか、継続すべきか、あるいは縮小、廃止すべきか、を学校全体で議論し、次年度の予算に反映させる営みを含むものである。

事業として学校の活動をとらえ、それに応じた予算を考えるということは、何を買うかとい

うことではなく、何を目指して、どのような活動に取り組むのか、という点について十分に議論を行い、それに応じて、どのような経費が必要となるのかを考えていくことになり、学校における活動と予算のあり方とを結び付けて､議論していくことを可能にするであろう｡これは、学校において事業を展開するというよりも、様々な活動を学校の重点目標に集約させ、それとの関連において位置づけを明確にすること意図するものであり、個々の教員の活動について、学校全体の目標との関連を明らかにすることにつながる。こうした事業型予算編成は、何に、どのように予算を執行したのかを明らかにすることができ、教職員の間でその状況を共有化することを容易にし、また外部者にも学校予算の状況についてわかりやすく説明することになるであろう。

（３）財務マネジメントによる学校の活性化

財務マネジメントを中心にして、学校における組織マネジメントを展開することは、昨今の財政事情の厳しさを考えると、きわめて重要なことである。財務に焦点を当てることにより、コスト意識が高まり、納税者の視点をより強く意識することにつながるであろう。コスト意識を高めることは、単に無駄遣いをせず、効率的に予算を用いるように努力するだけでなく、限られた予算の中で、学校として重点的に取り組みたいこと、特色ある教育として重視したいことに、いかに資源を集中させて、充実した取り組みにしていくかということをじっくりと議論することにつながることが期待できるであろう。また学校全体の予算を意識することは、費用対効果を意識し、その観点から学校の取り組みを点検評価することも可能となるであろう。

事業型予算を編成し､教育課程と学校予算とを一体化させた財務マネジメントを展開すれば、必ず学校の活性化につながるわけではなく、それが唯一のモデルはない。ただ、どのようなマネジメントを実施するにせよ、学校予算が、何を目指して、どのような取り組みに、どの程度費やしたのか、その情報を整理し、明確化することは、学校の現状を把握するうえで、欠かせないことである。それは、各費目の予算額、決算額の集計表ではなく、学校の諸活動との関係が分かる形で、それらの情報を整理することが必要である。そうすることにより、学校内での情報の共有化を図ることができるとともに、保護者や学校の外部の関係者に、学校における予算とその執行状況を分かりやすく説明し、責任を果たしていくことが可能となる。

４．学校における財務マネジメントの事例

学校における財務マネジメントは､全国的にみれば､ごくまれな取り組みである｡ここでは、財務マネジメントとして、事業型予算要求を制度化している先進地域である宮崎県の小林市と同県五ヶ瀬町の取り組みについて分析する。

（１）宮崎県小林市の事例

①小林市の概要

小林市は、2011 年 8 月 1 日現在で、人口 47,346 人、小学校 14 校（内、休校 2 校)、中学校

10 校（内、休校 1 校）になる。小学校の児童数は 2,641 人（2010 年度）、中学校の生徒数は、1,362 人である。

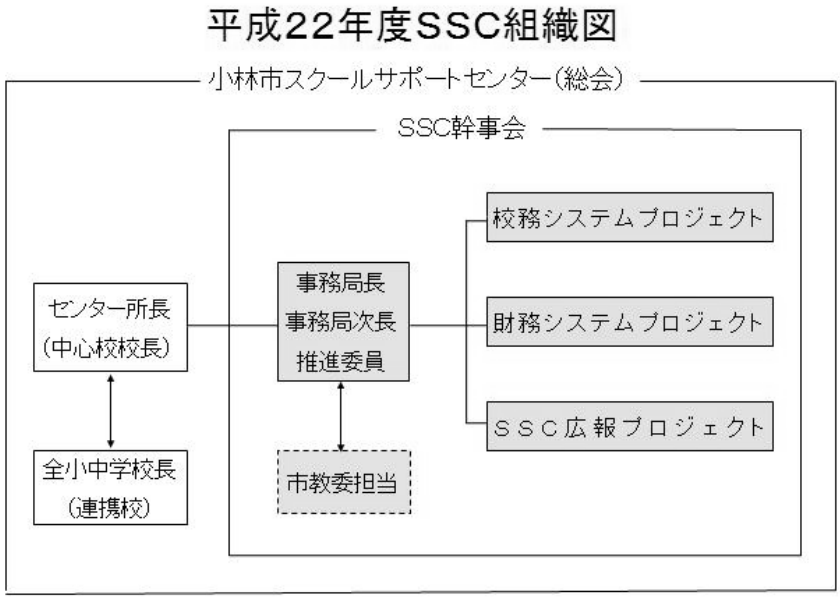
②スクールサポートセンター

小林市では、すべての小中学校の事務組織を一つにまとめ、スクールサポートセンター（以下、SSC）として組織化を図っている。つまり、市全体で学校事務の共同実施組織をつくり、事務の実施を行っている。2001 年度に小林小学校を中心とした 3 校で共同実施を開始し、2006 年度に SSC を設置し、現在に至っている。小学校 12 校，中学校 9 校で、25 名の事務職員で組織されている。

SSC は、「学校における事務の効率化及び学校の運営に関する支援を行うための共同実施組織」（小林市立学校管理規則第 37 条第 1 項）として設置されたものである。「小林市スクールサポートセンター運営要綱」（以下、運営要綱）に基づき、運営されている。

SSC は、小林小学校を中心校としてその事務局を設置し、その他のすべての小中学校を連携校として、組織される（運営要綱第 2 条）。構成員は、全小中学校の校長及び事務職員である。中心校である小林小学校校長を所長とし、同校の事務職員の中から教育委員会が委嘱した事務職員が事務局長を務めることになっている（同第 3 条）。担当する業務は、事務主任への指定事務のうち SSC に係る事務の処理に関すること、前号以外の指定事務の支援に関すること、事務職員の資質向上に関すること、その他学校運営及び学校教育の支援に関すること、である（同第 5 条）。また円滑な運営及び事務職員の資質向上を図るために、必要に応じてプロジェクトチームを置くことができるようになっている（同第 6 条）。

2010 年度の SSC の組織は、以下の通りである。



SSC は、上記の組織図から明らかなように、市教育委員会事務局と常に連携、共同しながら、進められている。学校教育課が主管課となる（同第 11 条）。

SSC の成果は、様々なシステムの開発と運用にある。現在のシステムは、以下の通りである。

Ⅰ　学校間ネットワークシステム

SSC 文庫回覧システム　視聴覚教材共有システム　学校支援人材活用システム

視聴覚機器リサイクルシステム　こすもす科資料共有システム

Ⅱ　学校サポートシステム

校務情報共有システム　児童生徒情報管理システム　通知表作成サポートシステム

作品募集情報提供システム　学校図書検索システム　学校集金総合管理システム

学校集金サポートシステム　SSC 推薦優れものサービス

Ⅲ　事業型予算要求システム

Ⅳ　総務サポートシステム

Ⅴ　SSC 研修システム

Ⅵ　SSC 広報システム

上記からも明らかなように、SSC は、学校間ネットワーク、学校サポートに係るシステムの開発に多くの成果を上げている。これらは、事務や業務の効率化、合理化を図るものであり、その活用により、教職員の負担軽減につながり、教育の改善につなげていくことを可能とするものである。市全体で事務を共同化し、その効率化、合理化を図っていくことにより、個々の学校での組織経営の活性化を促すところに SSC の意義がある。つまり、共同化して、事務や業務の改善を行うことが目的ではなく、個々の学校での事務、業務の改善によってゆとりを生み出し、そのゆとりによって、教育の改善、充実に向けた取り組みを活性化することを目的とするものである。小林市では、多くのシステムが開発され、運用されている点に、共同実施による著しい成果を見ることができる。小林市では、このような市全体で組織運営の体制を整備することにより、各学校において財務マネジメントを展開している。

③財務マネジメント[7]

小林市における財務マネジメントは、学校予算の PDCA サイクルであり、事業型予算を編成し、要求していくシステムである。その取り組みの中心になるのは、学校財務マネジメント研修である。これは、教育委員会研修として、各学校単位で実施されるものである。各学校で研修を実施するために、SSC において事務職員の研修を行い、その共通理解を図っている。

各学校での学校財務マネジメント研修は、全教職員が参加して、夏季休業中に 2 回実施される。1 回目は、校務部組織を中心に、前年度の評価を踏まえつつ、当該年度の事業について、1 学期間の取り組みをもとに評価をするとともに、次年度の事業の検討作業を行う。2 回目は、学年部組織を中心に、校務部組織で整理した次年度の事業について評価や重点化作業を行う。このようにして、全教職員が参加して、予算の協議を行うことになる。

事業型予算は、学校において取り組んでいる様々な教育活動を性質や領域に分類して、事業として位置づけ、その事業ごとに必要な経費及び予算費目を設定していくものである。事業と

は、例えば、小林小学校では、6 つの事業が設定されていた。すなわち、学力向上推進事業、体力向上推進事業、学校支援人材活用推進事業、地産地消推進事業、一人一鉢推進事業、図書館教育推進事業である。通常の活動に加えて、これらの 6 つの事業を実施するということではなく、学校において取り組んでいることの中で、特に重点的に取り組むものを事業として整理し、そこに予算を集中させていこうとする営みである。このような事業として企画するためには、学校の教育目標の設定とその実現のための教育課程の編成が、きちんと実施されることが必要である。予算書では、事業の概要が詳しく記載される。すなわち、現況、次年度の取り組み概要、期待される事業の効果、次年度の具体的取り組み方法である。これらを具体的に、詳細に明示することで、何を目標として、どのような取り組みを行っていくかが明確になる。そして事業の概要に応じて、予算の費目ごとに、予算額と算定の基礎を示す。このようにして事業ごとに 1 枚の予算書を作成する。

各学校において行われる学校財務マネジメント研修では、前年度に作成した予算書をもとに検討することになるが、その検討のために事業評価シートが用意される。事業ごとに、取り組み内容と経費、取り組みのねらい、期待される効果を簡潔に記載するとともに、次年度の展開について、4 段階で評価するようになっている。A:効果が高く、拡充が必要、B:効果が高く、今後も取組が必要、C:効果が低く、見直し・改善が必要、D:効果が著しく低く、抜本的な改善又は廃止が必要、という評価である。そして A の場合には、具体的な拡充方策、必要経費、財源確保の取組等を記入し、C、D の場合には、見直し、改善案を記入することになっている。また新規事業についても、この研修会において提案することができるようになっている。その場合には、必要経費を確保するための方策も併せて提案することが求められる。

以上のような協議を夏季休業中に実施することにより、事務職員がおおよそ学校全体で取り組むべきこと、教員がねらいとしたいと考えていることを把握することが可能となり、事業ごとに予算書を作成することができるようになる。したがって 2 学期の予算要求を提出時期には、事務職員が作成した予算書の原案を学校全体で確認するだけで済むことになる。行事等で多忙な時期に、それほど時間をかけることなく、予算要求書を教育委員会に提出することができる。

SSC では、こうした事業型予算を編成するためには、各学校での予算執行の効率化を図ることが必要なことから、市内の小中学校が所有する教材教具の共同利用、学校図書の共同購入と学校間・学級間の回覧、ビデオ教材等の地域イントラネット上での検索・閲覧、CD ラジカセの一斉点検と修理品の SSC 事務局での保管、貸出などのシステムを構築し、運用している。これらは、予算の無駄を省き、市全体で効率化を図ることを可能とする。それにより、各学校での予算にゆとりが生まれ、事業型予算の効果的運用を促進していくことが期待できる。

（２）宮崎県五ヶ瀬町の事例

①五ヶ瀬町の概要

五ヶ瀬町は、2011 年 9 月 1 日現在で、人口 4,565 人、小学校 4 校、中学校 2 校である。す

べての学校で１学年１学級になっている。

②五ヶ瀬教育ビジョン

五ヶ瀬町は、山間部地域であり、少子高齢化、過疎化が進行している町である。将来にとってあまり展望が持てない条件がそろっていると思われるところで､むしろその条件を活かして、五ヶ瀬町ならではの教育を実施するとともに、生涯学習の視点からのまちづくりにも取り組もうとしているのが、五ヶ瀬教育ビジョンである。2007 年度に発足し、今年度で 5 年目になる。

「五ヶ瀬で生まれ、育ち、生き、五ヶ瀬を創造する人づくり」を五ヶ瀬町教育目標とし、五ヶ瀬教育ビジョンは､「五ヶ瀬でこそ優位に展開できる教育システムの創造～小規模校の特性を活かした教育と魅力的な教育環境づくりを通して～」を目指して取り組まれているものである。

五ヶ瀬教育ビジョンでは、3 つの取組がなされている。魅力ある学校づくり、魅力ある町づくり、学校システムづくりである。魅力ある学校づくりがその中心となるが、きわめて斬新な発想で､教育課程の編成と実施に取り組んでいる｡それは G 授業と呼ばれているものであるが、単元によって最適な人数で授業を実施していこうという取り組みである。各学校とも少人数の授業となっているために、大人数での授業の展開ができていないという課題がある。その課題を克服するために、特定の単元、時間の授業の際に、1 つの学校にすべての学校の児童生徒及び教員が集まり､合同で授業を展開している｡そうすることで､大人数での授業が可能となり、少人数で行う授業と並行して、授業を行うことができる。学校間、教員間の連絡調整、教育課程、授業内容や方法のすり合せなど、協議すべきことが多いものの、町全体で、その資源を活かして、学校教育を実施していくという体制が整っている。

魅力ある町づくりは、町内の行事や施設等を活かし、町民の文化的交流を通して、健康で豊かな教育環境づくりを推進しようとするものである｡児童生徒の作品を町内各所に展示する「五ヶ瀬町美術の祭典」を実施したり、学校の図書館を中心に町内の図書の整備に取り組んだり、健康で元気な町づくりを目指して、町の健康ソングと体操づくりに取り組んだりしている。

そして学校システムづくりは、魅力ある学校づくり、魅力ある町づくりを支える自主性、自律性に富んだ学校システムを創造しようとするものであり、その一つとして新しい学校財務システムの構築に取り組んでいる。

③新しい財務システム

新しい財務システムは､前年度踏襲型の予算要求を改め､次年度の学校経営計画に基づいて、目的別に予算を積み上げる事業型予算要求システムとして構築されている。この点は、小林市と同じ考え方である。五ヶ瀬町では、さらに学校の組織に権限を委譲しようとしている。すなわち、これまでは教育委員会事務局が行っていた町の財政当局への予算要求や、執行、決算の権限を学校に委譲し、それらの権限を持って、学校が自律的に財務を担っていくシステムの構築を進めている。

財務システムを進める組織は、学校支援室及びその業務の運営を推進する学校支援室推進会

議である。学校支援室は、町内の小中学校の事務職員によって構成される学校事務の共同実施組織である。小林市と同様に、自治体内のすべての学校で一つの共同実施組織が形成されている。学校支援室には、室長が置かれ、室長の勤務する学校に事務局が置かれる（五ヶ瀬町学校支援室運営規程第 2 条)。学校支援室推進会議は、学校支援室の円滑な運営と一層の推進を図ることを目的とし、校長及び事務職員、教育委員会の担当職員で構成される。会長は、学校支援室長が所属する学校の校長が務める（同 8 条)。

町内 6 つの学校全体で予算を検討することを基本とする。第一に、学校を運営するうえで必要最低限の経常予算について学校支援室で一括して予算管理を行う。第二に、町内 6 校の共通した教育目標に基づく予算及び町内小学校の共通した教育目標に基づく予算、町内中学校の共通した教育目標に基づく予算について､学校支援室で一括して予算管理を行う｡そして第三に、各学校独自の教育目標に基づく予算について、各学校で予算管理を行う。以上のように学校に関わる予算の担当を区分けし、学校支援室及び推進会議で共通部分を予算の要求、執行、決算を行うとともに、各学校が独自の予算の編成を行う仕組みが構築されている。決裁権、専決権が学校支援室推進会議に与えられることになる。教育委員会事務局が担っていた権限を学校間の連携組織が担うという新しい教育行政、学校経営の組織が構築されていると言える。

五ヶ瀬町における学校の財務システムは、行政からあてがわれる予算ではなく、主体的に要求し、説明し、交渉することにより、学校の教育目標、学校の経営計画に沿った予算を獲得する権限を持つことによってはじめて、学校の自律性の確立が果たされるという考え方に基づくものである。まだ全面的に学校にその権限が与えられているわけではなく、まだ限定的ではあるが、今後、さらにその範囲を拡大することも検討されている。新しい教育行政、学校経営のシステムの構築が目指されている。

（３）学校における財務マネジメント推進の条件

小林市、五ヶ瀬町の取り組みから、学校において財務マネジメントのシステムを構築し、運用していくために必要な条件を整理するならば、以下のようにまとめることができる。

第一に、組織化を図ることが必要である。いずれも、教育委員会と学校とが連携、協働している。小林市では、スクールサポートセンターの組織の中に教育委員会の担当者が位置づけられている。五ヶ瀬町では、教育委員会事務局の所掌事務とその権限が学校間の連携組織に委譲されるとともに、学校支援室推進会議に教育委員会の担当者が構成員となっており、協働して推進する体制が整備されている。教育委員会事務局と学校との連携、学校間の連携など、学校単位ではなく、それを超える組織、しかも両者とも自治体全体の組織をつくっている。このような組織を構築していくことが条件となる。

第二に、学校を超える組織化を図ることにより、業務改善、事務遂行、予算執行の効率化を進め、各学校において、時間のゆとり、予算のゆとりを生み出すことが必要である。業務に追われたり、検討の余地がないほどギリギリの予算しか与えられなかったりするならば、教育目

標に基づく予算を編成するという営みは、進めることができないであろう。

第三に、各学校において、財務マネジメントを推進できる組織運営を展開していくことが必要である。そのためには、各学校において教育課程の編成、実施、評価のマネジメントが機能していることが必要である。その中で、教員と学校事務職員との連携、協働により、財務と教育課程とを連動させたマネジメントを進めていくことが必要である。

５．おわりに

小林市、五ヶ瀬町いずれにおいても、毎年、組織体制やシステムの改善を積み重ねてきている。つまり、毎年自らの組織体制を更新しつづけていると言える。その過程で、学校事務職員をはじめ、教員の力量の向上が図られていると捉えられる。新しいシステムを開発し、その運用に取り組むことは、自らの職務のあり方、教育実践のあり方を見直す機会になり、そのことにより学校の組織力の向上を図ることが期待できる。

---

[1] 堀内孜「公教育経営の構造」堀内孜編著『公教育経営の展開』東京書籍、2011 年、49‐51 頁。
[2] 京都教育大学公教育経営研究会『現代学校研究論集』第 29 巻、2011 年 3 月の特集論文
[3] 清原正義『地方分権・共同実施と学校事務』学事出版、2001 年、127 頁。
[4] 清原正義『教育行政改革と学校事務』学事出版、2000 年、180－184 頁。清原は、学校予算の編成方式を、非調整型予算編成、調整型予算編成、部分調整型予算編成という三つの類型に分類している。
[5] 清原正義『学校事務論の創造と展開』学事出版、2005 年、191－193 頁。
[6] 事業型予算編成は、前宮崎県小林市立小林小学校事務主幹の萩原重憲氏が提唱したものであり、全国公立小中学校事務職員研究会によって提案された「学校財務システムのガイドライン」においても、事業別予算として提示されている。
[7] 詳細については、小林市教育委員会「平成 21 年度文部科学省委託　学校予算の効果的な配分・活用方法に関する調査研究報告書」平成 22 年 3 月、を参照。

本論文は、科学研究費補助金「学校財務会計構造の実証的研究」（本多正人研究代表、基盤研究（Ｂ）２１３３０１８７平 成２１年 度 ～ 平 成２３年 度）の研究成果の一部である。
なお、本研究を進めるにあたっては、宮崎県五ヶ瀬町前教育長日渡円氏（現兵庫教育大学教授）、宮崎県小林市立小林小学校前事務主幹萩原重憲氏をはじめとして、多くの教育委員会、学校関係者の方々に大変お世話になった。御礼申し上げたい。