

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

小林市教育委員会

はじめに

子どもたちの学びを豊かなものとするために、学校教育の多様化・弾力化が進められる中で、特色ある学校づくりに向けて、創意工夫を凝らした教育活動を推進することが求められている。

このため、予算の学校裁量権限を拡大して、個々の教育活動に対応した予算を各学校において主体的に編成する仕組みを構築することが必要となっている。

このような考え方に立って、小林市では、平成19年度から学校予算の総額裁量制に基づく「事業型予算要求システム」を導入しているが、導入から3年目を迎えるに当たり、各学校における実際的な成果や効果はどうか、課題は何なのかを評価・検証して、本システムをより一層、充実発展させるための具体的な改善方策を見出すこととした。

このため、有識者及び校長、教頭、事務職員、保護者の代表者を委員とする「小林市学校予算の効果的な配分・活用方法に関する研究会議」を設置して、本システムを様々な角度から評価・検証することとした。

1 学校予算に関する小林市の取組

○ 事業型予算要求システム導入の背景

小林市では平成19年度から、次年度の学校予算要求時に、教育委員会が学校配分予算の総額を示して、各学校では教育目標の実現のために効果的な事業を構築して予算要求にあたるという「事業型予算要求システム」を導入している。

この事業型予算要求システムを導入する4年前から、教育委員会では、1校当たりの予算要求限度額を設定した上で、学校の教育ビジョン（教育課程）に基づき、学校が主体的に予算編成できるという総額裁量予算制度を導入していた。

このことにより、予算要求段階における費目間の融通性が確保され、学校の実態に応じた予算編成ができるようになったが、そうした反面、学校においては消耗品費や修繕料、備品購入費などの従前からの固定した費目の枠内で予算を要求する傾向が多く見られ、予算費目が自由である総額裁量制度の有効性を十分に活かすものとはなっていなかった。

また、学校では、予算と言うといわゆる「物」を買うための予算費目に主眼が置かれる傾向があり、予算要求の時期になると、各主任等に必要な物品に優先順位をつけた書面を提出させ、予算委員会等で全体調整をしていくという、一面的かつ限定的な予算要求となる傾向が見られた。

一方、学校教育は多様化・弾力化が進み、総合的な学習の時間、外国語活動、小中連携活動など様々な教育活動が展開されており、従前の予算費目では対応できない状況が見られた。たとえば、「総合的な学習の時間」の米作り活動における水田管理委託料、外部人材活用のための報償費、校外学習におけるバス借上料、情報化推進のための各種データ入力に係る雑務費、さらには教員の事務負担軽減を図るための委託料等の新たな費目が必要になっていた。

このため、学校の教育目標の実現に向けて、何をやるか（事業）を問い、その事業を推進するために、どんな予算費目が必要かを考えるという仕組みを構築することが必要であった。

このような状況を踏まえて、平成19年度から、各学校の次年度の予算要求については、学校予算の総額裁量制に基づく事業型予算要求システムを導入することとした。

なお、導入にあたっては、学校の実態や実状を踏まえた仕組みとなるよう、小林市スクールサポートセンター（以下「SSC」と言う。）と綿密に連携・協働しながら作業を進めた。

○ 教育課程と予算編成

事業型予算要求システムの導入にあたっては、これまでともすれば遊離しがちであった教育課程編成と予算編成が一体のものであることを教職員間で共通認識することが必要であった。

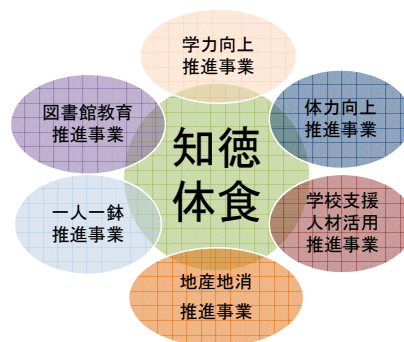
学校では、知育、徳育、体育などの向上を図るために教育目標を掲げて、様々な教育活動を展開しているが、それらの活動を「事業」というくくりで整理することで、教育課程と予算編成を連動させることとした。

学校予算は、学校を維持・管理する学校管理費と教育活動を推進する教育振興費に区分されるが、学校管理費を「学校管理運営事業」として整理するとともに、教育振興費については、例えば「学力向上推進事業」、「心の教育推進事業」、「体力向上推進事業」などの事業名でくくることを例示した。

このことを受けて各学校では、それぞれの教育活動を性質別あるいは領域別に分類して事業として位置付けるとともに、各事業の具体的な取組内容と必要な経費及び予算費目の関連を整理した。

また、「事業」という考え方に基づく新たな予算要求書の書式については、SSC事務局と検討を重ねるとともに、毎月1回開催されるSSC研修会の場で、市内全事務職員の共通理解を図っていった。

学校教育目標と関連事業



○ 学校予算のPDCAサイクル

事業型予算要求システムの運用にあつては、事業の構築から展開、評価、次年度事業の検討という一連のPDCAサイクルの手法を学校に浸透させることが必要であった。

このため、平成19年度から校長と事務職員を対象とした研修会を実施するとともに、平成20年度からは演習形式の「学校財務マネジメント研修」を教育委員会研修として、各学校単位で実施することとした。

なお、研修の内容や演習の進め方及び事業評価シートの書式について、SSC事務局と検討・協議を重ねるとともに、各学校の事務職員が研修の担当者となることから、SSC研修会において、「学校財務マネジメント研修」の実施に向けて共通理解を深めていった。

研修会は、夏季休業中に全教職員を対象に2回に分けて実施することとして、1回目が校務部組織を中心に、本年度事業の評価及び次年度事業の検討作業を行い、2回目は校務部組織で整理した次年度事業の概要及び具体的な取組について、学年部組織を中心に評価や重点化作業を行うなど、全教職員で学校予算を編成していく流れとなっている。

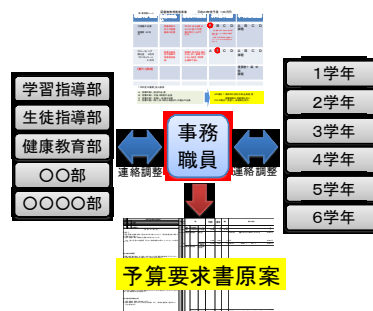
事業評価シート	図書館教育推進事業	平成21年度予算 100万円		
取組内容・経費	取組のねらい	期待される効果	次年度の展開	学年評価(課題)
○ 図書の充実 図書費 90万円	読書意欲の向上や読書機会の充実	学力の向上を図るとともに豊かな情操を育むことができる。	A B C D 読書教育が本校の重点事項であり、10%程度の増強が必要。財源は両面印刷の徹底やペーパーレス化の推進で対応する。	A B C D 課題
○ コーティング 謝礼金 5万円 アメニティコート 5万円	図書の補強及び教師の事務負担軽減	図書の耐久性を高めるとともに、教師が子どもと向き合う時間を確保できる。	A B C D	A B C D 課題
○ 新たな取組				重要度? 高 中 低 課題

「次年度の展開」記入要領

- 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、抜本的な改善または廃止が必要

Aの場合? 具体的な拡充方針、必要経費、財源確保の取組等を記入
C,Dの場合? 見直し、改善案を記入

こうしてできあがった事業評価シートをもとに、事務職員が各校務部や学年部と連絡・調整をしながら、事業型予算要求書の原案を作成していくこととなっている。



○ 予算執行の効率化

緊縮財政の中で、事業型予算要求システムを効果的に運用するためには、各学校における予算執行の効率化を図ることが必要であった。

このため、SSCの組織力を活用して、市内の小中学校が所有する教材教具について、共同利用する取組を促進することとした。取組の具体としては、市内小学校の図書について、その一部を共同購入して、学校間・学級間を回覧するシステムや、市内小中学校のビデオ教材等について、地域イントラネット上で検索・閲覧できるシステム、さらには、各小中学校で不具合が生じたまま放置されているCDラジカセについて、一斉点検を行い、修理品をSSC事務局で保管して、各学校へ貸し出すシステムなどを構築した。

○ 小林市立小・中学校「特色ある学校づくり」推進研究委託事業

小林市では事業型予算要求システムと併せて平成20年度から、学校配分予算とは別に、教職員の知恵やアイデアを公募する「特色ある学校づくり」推進研究委託事業を実施している。

事業の目的は、教職員の積極的な提案を奨励し、その実現を図ることにより、教職員の創造力、研究心及び学校経営への参加意欲を高め、特色ある学校づくりを推進することとしている。平成20年度は、学校や研究グループから9件の応募があり、3件を採択した。前述したSSCのCDラジカセの一斉点検・修理・貸出システムも、その中の1件として採択したものである。

このような状況を踏まえ、小林市学校予算の効果的な配分・活用方法に関する調査研究会議（以下、「研究会議」という。）において、事業型予算要求システムの評価・検証を行なった。

2 各学校における取組の成果及び効果

研究会議において、学校関係の委員から、各学校での取組を通して、以下のような成果や効果が報告された。

- (1) 予算について全員で向き合って話すこと



で、「もの」だけでなく、外部講師の活用など、いろいろなサービスを子どもたちに提供できるようになった。

- (2) 教員の提案が次年度予算に反映することを実感することで、予算に対する教員の関心が高まった。
- (3) 予算全体を教職員で協議することで、スクラップアンドビルドの考え方が意識されるようになった。
- (4) 校長の経営ビジョンについて、予算と教育課程をリンクさせて考えることで、自校らしさを意識して予算を編成することができた。
- (5) 全職員が予算編成に関わることで、全員が学校経営に参画することになり、経営感覚を磨くことができた。
- (6) 予算担当者である事務職員も、教育活動と予算の関連についてより一層理解を深めることができた。

3 事業型予算要求システム運用上の課題

研究会議において各委員から、これまでの各学校の成果や効果を小林市全体に広げていくために、以下のような課題が指摘された。

(1) 教育課程と予算編成の一体化

各学校からの次年度予算要求書の教育委員会への提出時期は、当該年度の11月に設定されているが、各学校において、次年度の教育課程を検討・編成する時期は、当該年度の2月頃が一般的であり、このサイクルを合わせる必要がある。

(2) 学校予算の弾力的な運用

学校の裁量権限を拡大する観点から、学校の実態や実状に応じて、当該年度の事業について、当該年度の途中に見直し・改善を図ることが可能となる仕組みも必要である。

(3) 教職員の意識改革

教職員に対し、研修や成功体験を通して教育活動と予算が連動している「事業」という考え方を浸透させ、学校経営ビジョンの具現化に向けて、自分の知恵やアイデアが予算に反映することを認識させるとともに、日常的な教育活動におけるコスト意識を向上させる取組が必要である。

(4) 特色ある学校づくりを推進する予算の確保

学校を運営するために必要な経費と特色ある学校づくりを推進するための経費を明確にすることが必要である。

- (5) 教材教具の共同利用
予算執行の効率化を図る観点から、各学校の教材教具等について、学校間で共同利用する取組を推進することが必要である。
- (6) 学校予算の説明責任
学校給食費やP T A会費等の保護者負担経費の使途については、P T A総会等において説明されているが、市予算については、学校内部に止まる傾向が見られる。
学校予算の透明性を確保する観点から、市予算の使途について説明する仕組みを構築することが必要である。
- (7) 教職員の事務負担軽減
教職員の事務負担を軽減する観点から、学校財務マネジメント研修の開催時期を配慮することや、多忙化している教員の日常的な事務・業務の効率化を図ることが必要である。
- (8) 教育委員会公募事業の取組
小林市小・中学校「特色ある学校づくり」推進研究委託事業の周知を図り、教職員の事業に対する意識を啓発していくことが必要である。

4 具体的な改善方策

研究会議において、諸課題を解決するための具体的な改善方策として、以下のような提言がなされた。



- (1) 当該年度の各事業を学校経営案に記載する
当該年度の学校予算は、4月に各学校に配分されるが、このことを受けて、各学校においては、全教職員に学校予算全体について説明するとともに、学校経営案に当該年度の事業の概要や予算額を明記する取組を促進する。
また、各校務部や学年部等で教育計画を検討する際には、当該年度の各事業との関連を整理するとともに、学校行事等の反省や学校評価に当たっては、学校予算の有効活用の観点からの評価・検証を加える取組を促進する。
さらに、各学校においては、中長期的な展望に立って事業を構築することが重要であることから、夏季休業中に前年度の反省等を踏まえて各事業の評価を行い、次年度以降の事業を構築して、予算要求に反映する取組を促進する。
- (2) 校長の判断で当該年度の事業の一部を見直すことを可能とする
当該年度において、緊急の課題が発生し、その対応のため新たな取組が必要となった場合は、校長の判断で、各事業の一部を見直し、各費目総額の範囲内で、事業

間の調整を図ることを可能とする。

(3) 教職員へ予算情報の積極的な提供を行い、コスト意識の向上を図る

(1) で述べた取組に加えて、各学校の予算担当者から教職員に対して、各事業の進捗状況や学校予算の執行状況について、随時、情報提供を行い、スクラップアンドビルドの考え方の浸透を図る取組を促進するとともに、コスト意識の向上を図るため、例えば光熱水費の使用状況について、定期的に全小中学校分を提示するなどの取組を実施する。

また、各学校の事業について、市内小中学校の情報の共有化を図るため、教育委員会において、各学校への情報提供を行う。

(4) 各学校の備品や施設設備の共同利用を推進する

市内小中学校の備品について共同利用するシステムを構築するとともに、小中一貫教育を推進する観点から、家庭科室等の特別教室を共同利用するための効果的・効率的な設備整備の在り方について検討する。

(5) 各事業についてPTA総会で説明する

当該年度の事業内容について、PTA総会等において、保護者へ説明するとともに、各事業の成果や効果等について学校評議員の会合で説明して、意見を聴取することを促進する。

(6) SSCシステムの活用により教職員の事務負担軽減を図る

「学校財務マネジメント研修」を夏季休業期間に実施するよう周知を図るとともに、SSCの各種システムを活用することで教職員の事務負担軽減を図る。

(7) 小林市小・中学校「特色ある学校づくり」推進研究委託事業を推進する

事業型予算要求システムの実効性をより一層高めるために、教職員の知恵やアイデアを広く募集する本事業の趣旨について周知を図り、教職員の意欲を喚起する。

また、研究会議での議論を踏まえながら、学校予算の効果的な配分・活用を推進するため、SSCの作業部会において、以下の取組を実施した。

(1) 学校規模等に応じた予算配分基準案の策定

昨年度の市内全小中学校の予算執行実績を用途別に洗い出し、経常経費と非経常経費を整理して、経常経費については、学校の実態等を踏まえて、学校割、学級割、児童生徒数割を算定基準として、予算配分基準案を策定した。

(2) 特色ある学校づくりに活用できる予算の明示

非経常経費については、経常経費の予算配分基準を適用して、特色ある学校づくりに活用できる予算を明示した。

おわりに

今回、文部科学省委託研究事業「学校予算の効果的な配分・活用方法に関する調査研究」に取り組み、本市における「事業型予算要求システム」を評価・検証するとともに、学校予算の効果的な配分・活用方法について、調査研究を行った。

研究会議においては、各委員それぞれの立場から活発に意見・要望が出され、様々な課題を整理する中で、「事業型予算要求システム」をより一層、充実・発展させていくための具体的な改善方策について提言をいただいた。

また、SSC作業部会においては、教育委員会事務局と連携・協働しながら、各学校の膨大な予算データを分析・検討して、学校予算の効果的な配分・活用方法の具体案を示していただいた。

研究会議からの提言及びSSC作業部会から示された具体案については、今後の教育施策に最大限反映させ、「夢と元気と勇気ある小林教育」を推進していきたい。

小林市学校予算の効果的な配分・活用方法に関する研究会議設置要綱

(設置)

第1条 小林市教育委員会(以下「教育委員会」という。)は、特色ある学校づくり・信頼される学校づくりに資するよう、学校予算の効果的な配分・活用方法について検討を行う小林市学校予算の効果的な配分・活用方法に関する研究会議(以下「研究会議」という。)を設置する。

(所掌事務)

第2条 研究会議は、次に掲げる事項について必要な調査・研究を行う。

- (1) 学校予算の編成方策の評価・検証に関すること。
- (2) 学校予算の効果的な活用方法に関すること。
- (3) その他学校財務運営に関し必要なこと。

(組織及び任期)

第3条 研究会議は、委員 11 人以内で構成する。

2 委員は、次に掲げる者のうちから、教育委員会が委嘱又は任命する。

- (1) 学識経験者
- (2) 学校関係者
- (3) 保護者代表

3 委員の任期は、平成22年3月31日までとする。

4 委員が欠けた場合における補欠の委員の任期は、前任者の残任期間とする。

(会長及び副会長)

第4条 研究会議に、会長及び副会長各1人を置く。

2 会長及び副会長は、委員のうちから互選する。

3 会長は、研究会議を代表し、会務を総括する。

4 副会長は、会長を補佐し、会長に事故があるとき、又は会長が欠けたときは、その職務を代理する。

(会議)

第5条 研究会議の会議(以下「会議」という。)は、会長が招集する。

2 会議の議長は、会長とする。

3 会長は、必要があると認めるときは、委員以外の者を会議に出席させることができる。

(庶務)

第6条 研究会議の庶務は、学校教育課において処理する。

(その他)

第7条 この告示に定めるもののほか、研究会議の運営に関し必要な事項は、教育委員会
が別に定める。

附 則

(施行期日)

1 この告示は、公表の日から施行する。

(失効)

2 この告示は、平成 22 年3月 31 日限り、その効力を失う。

小林市学校予算の効果的な配分・活用方法に関する研究会議名簿

区 分	職 名	氏名	備考
学識経験者	兵庫教育大学 准教授	竺沙 知章	
	私立小林西高校 事務長	臼井 昇平	
市外学校 関係者	串間市福島中学校 事務主幹	大道 正信	
学校関係者	東方小学校 校長	宮脇 隆	
	西小林中学校 校長	松尾 和彦	
	内山小学校 教頭	齊田 泰子	
	細野中学校 教頭	佐土原 誠	
	須木小学校 事務主査	室屋 弘樹	
	細野小学校 事務主査	児玉 亮子	
保護者代表	西小林小学校PTA会長	松元 公孝	
	須木小学校PTA会長	山中 悦郎	

【会議事務局】

小林市教育委員会学校教育課

小林市スクールサポートセンター事務局