

学校財務マネジメント

日本大学 教授

末富 芳（すえとみ かおり）



独立行政法人教職員支援機構

目次

1. 学校の公費と私費（準公金）から
学校経営を「見える化」する
2. 学校経営ビジョンの実現手段としての
学校予算・財務－学校裁量予算の重要性－

本研修の内容はとくに引用がないかぎり以下の資料にもとづいて作成しています。

末富芳編著『予算・財務で学校マネジメントが変わる』学事出版,2016年

1. 学校の公費と私費（準公金）から 学校経営を「見える化」する

Q1 あなたの学校の年間の公費配当予算 はいくらですか？（話し合わずに）

(1)学校の公費予算全体

(2)公費予算のうち印刷経費や修繕費・備品費などを除いて教育活動（教科・特活・総合・道徳等）に使えるお金はいくらくらいあると思いますか？

実際の回答例

	学校に配分された予算額(万円)	そのうち教育活動に利用できる予算額(万円)
校長	1400	170
副校長・教頭	280	30
学校事務職員	370	148

C市小学校の例

	学校に配分された予算額(万円)	そのうち教育活動に利用できる予算額(万円)
校長	1000	370
教頭	1000	200
事務職員	1000	280

A市小学校の例

	学校に配分された予算額(万円)	そのうち教育活動に利用できる予算額(万円)
校長	370	17
学校事務職員	350	140

E小学校の例

あなたの学校は
いかがですか？

学校予算の金額の認識において
同一校内で回答金額が異なるケースが多い。

要するに

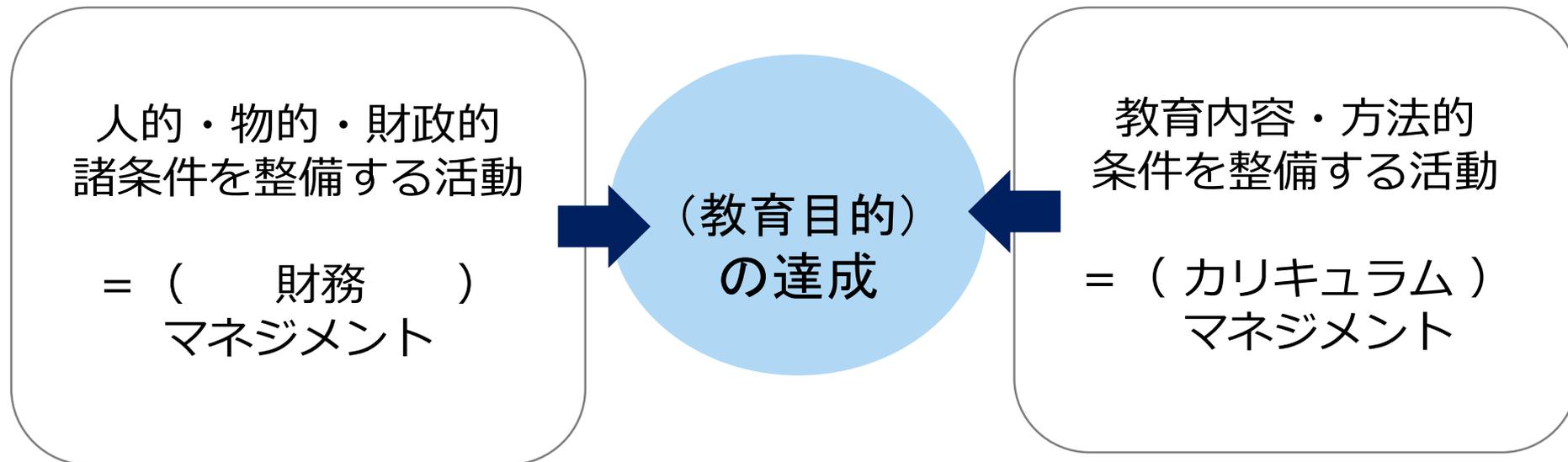
**学校の公費予算は
教職員から「見えていない」**

私費・学校徴収金（準公金）も同様

なぜこのようなことが起きるのか？

教育経営とは「教育行政および学校をはじめとする諸種の教育組織体が**その教育目的達成のために行う人的・物的・財政的諸条件および教育内容・方法的条件を整備する活動の総体**」

(高野桂一 1982)



つまり

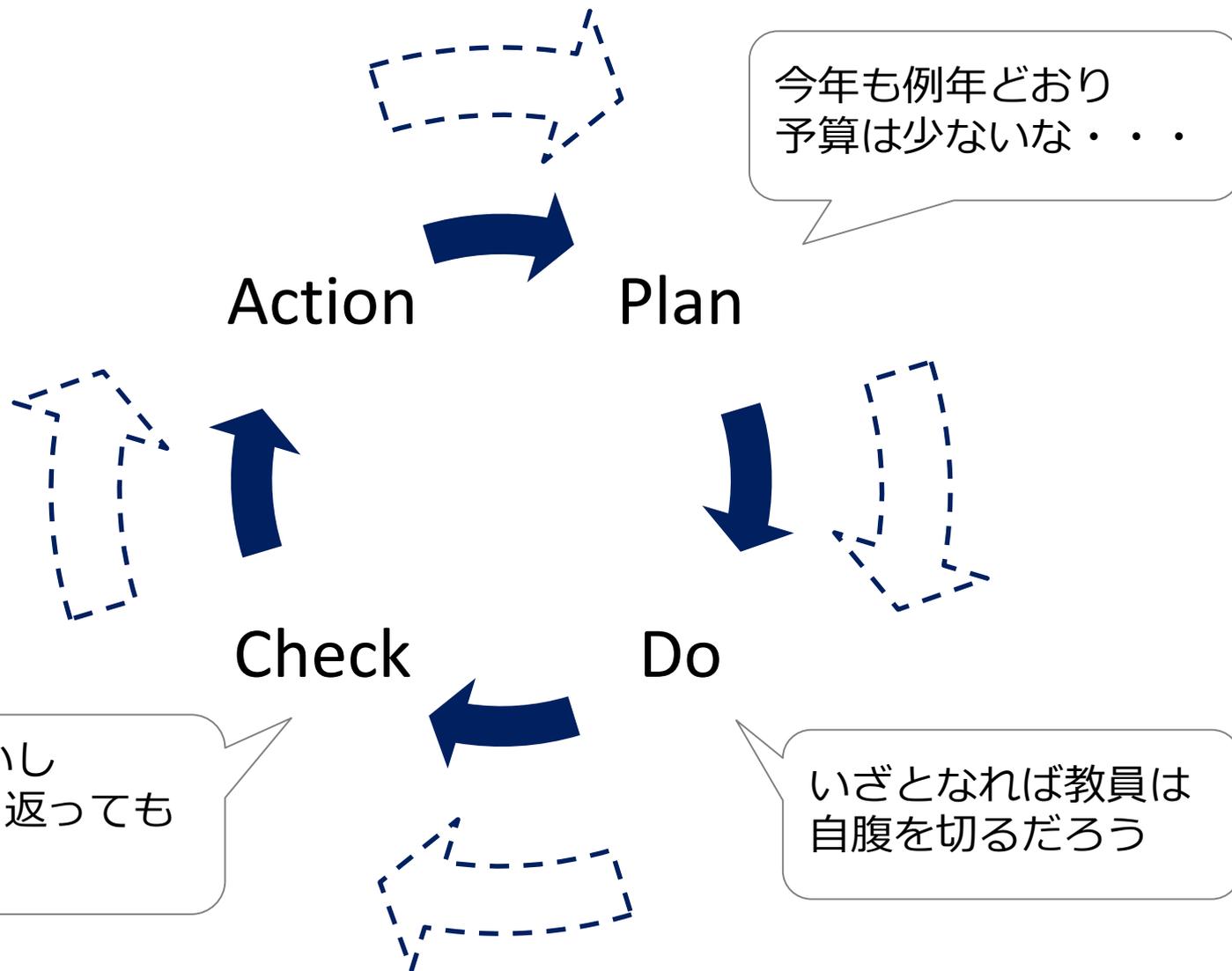
教育目的の達成のためには

**カリキュラムマネジメントとならんで
財務マネジメント（人的・物的・財政的条件）へ
の意識を向上させていくことが重要**

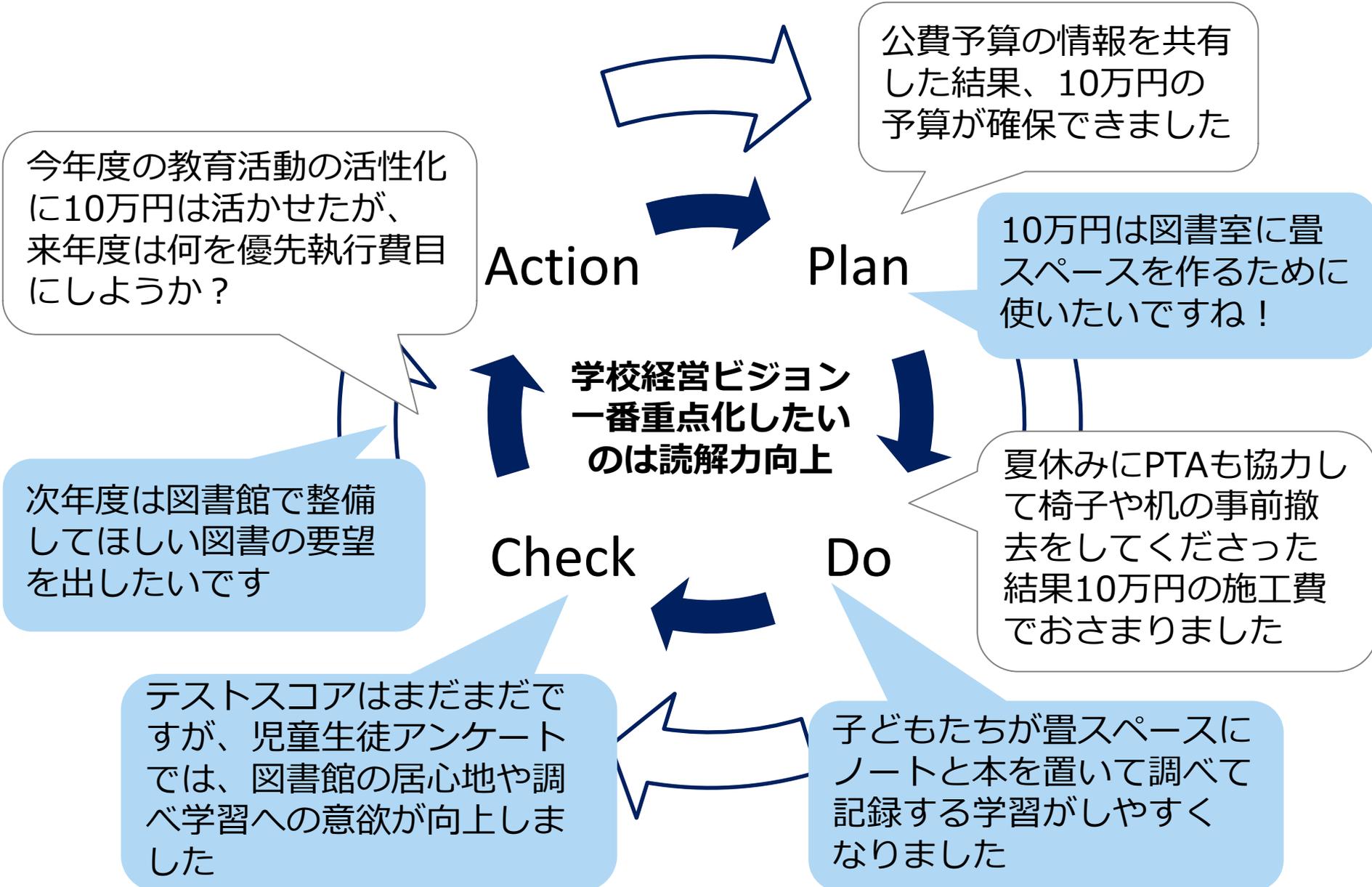
しかし、日本の校長の約9割は
「予算が足りない」と認識（ベネッセ2008,p,43）

予算なんてないのが当たり前なのだから意識しても無駄？
＝学校マネジメント空間の矮小化

学校マネジメント空間の矮小化



学校マネジメント空間の拡張(例)



公費が「見えない」理由①

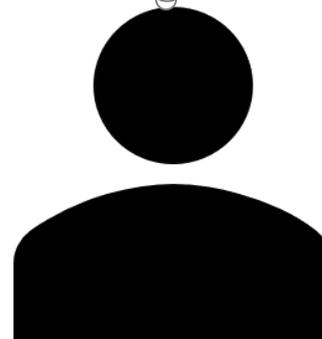
たくさんの財布（細分化された市会計）があるから

校長だけ、委託事業や研究指定校事業を公費予算に含めた可能性

	学校に配分された予算額(万円)	そのうち教育活動に利用できる予算額(万円)
校長	1400	170
副校長・教頭	280	30
学校事務職員	370	148

C市小学校の例

マラソン大会にむけた外部指導者謝金はどこから支払うのだろうか？



着任1年目の副校長・教頭

教育財務戦略シート

学校行	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
執行状況 順調◎ 予定通り ○ 検討△	入学式 前期始業式 PTA評議員会 ① PTA総会	生活強訓週間① 生徒総会 マラソン大会 避難訓練① 学校評議員会①	柏刈大会 学校保健委員会 ① 前期中間テスト 進路説明会①	地区大会 個別面談 県総体 夏季休業 職場体験(2年)	夏季休業	体育祭 前期期末テスト 柏刈駅伝大会 新人大会 生活強訓週間 ②	前期終業式 後期始業式 後期中間テスト 前期期末学校評議員説明会+PTA 企業ユニティ祭り 避難訓練②	後期中間テスト 進路説明会② 生徒会役員選挙	個別面談 生活強訓週間③ 冬季休業	企業発表 PTA評議員会 後期期末テスト 三多業説明会 新入生説明会(保護者対象)	学校評議員会② 後期期末テスト PTA評議員会② 三年生を送る会	卒業式 修学旅行(2年) 後期終業式
自校の会計	<p>【めざす姿】教育計画より <教育目標>豊かな心をもち、活力あふれる生徒 <目指す姿>進んで課題解決に取り組むふさと北条の子ども ①知・夢や希望をもち、主体的に学習に取り組む生徒 ②徳・何事も自己決定し、達成感を味わうことができる生徒 ③体・自己を律し、望ましい生活習慣を形成できる生徒</p>											
市会計 需用費	<p>○ 新報・調査 ① 多岐にわたる ② 備え用... ③ 森林備... ④ 調査... ⑤ 調査... ⑥ 調査... ⑦ 調査... ⑧ 調査... ⑨ 調査... ⑩ 調査... ⑪ 調査... ⑫ 調査... ⑬ 調査... ⑭ 調査... ⑮ 調査... ⑯ 調査... ⑰ 調査... ⑱ 調査... ⑲ 調査... ⑳ 調査... ㉑ 調査... ㉒ 調査... ㉓ 調査... ㉔ 調査... ㉕ 調査... ㉖ 調査... ㉗ 調査... ㉘ 調査... ㉙ 調査... ㉚ 調査... ㉛ 調査... ㉜ 調査... ㉝ 調査... ㉞ 調査... ㉟ 調査... ㊱ 調査... ㊲ 調査... ㊳ 調査... ㊴ 調査... ㊵ 調査... ㊶ 調査... ㊷ 調査... ㊸ 調査... ㊹ 調査... ㊺ 調査... ㊻ 調査... ㊼ 調査... ㊽ 調査... ㊾ 調査... ㊿ 調査...</p>											
市会計 一般・教材備品	<p>○ 新報・調査 ① 多岐にわたる ② 備え用... ③ 森林備... ④ 調査... ⑤ 調査... ⑥ 調査... ⑦ 調査... ⑧ 調査... ⑨ 調査... ⑩ 調査... ⑪ 調査... ⑫ 調査... ⑬ 調査... ⑭ 調査... ⑮ 調査... ⑯ 調査... ⑰ 調査... ⑱ 調査... ⑲ 調査... ⑳ 調査... ㉑ 調査... ㉒ 調査... ㉓ 調査... ㉔ 調査... ㉕ 調査... ㉖ 調査... ㉗ 調査... ㉘ 調査... ㉙ 調査... ㉚ 調査... ㉛ 調査... ㉜ 調査... ㉝ 調査... ㉞ 調査... ㉟ 調査... ㊱ 調査... ㊲ 調査... ㊳ 調査... ㊴ 調査... ㊵ 調査... ㊶ 調査... ㊷ 調査... ㊸ 調査... ㊹ 調査... ㊺ 調査... ㊻ 調査... ㊼ 調査... ㊽ 調査... ㊾ 調査... ㊿ 調査...</p>											
市会計 手数料	<p>○ 新報・調査 ① 多岐にわたる ② 備え用... ③ 森林備... ④ 調査... ⑤ 調査... ⑥ 調査... ⑦ 調査... ⑧ 調査... ⑨ 調査... ⑩ 調査... ⑪ 調査... ⑫ 調査... ⑬ 調査... ⑭ 調査... ⑮ 調査... ⑯ 調査... ⑰ 調査... ⑱ 調査... ⑲ 調査... ⑳ 調査... ㉑ 調査... ㉒ 調査... ㉓ 調査... ㉔ 調査... ㉕ 調査... ㉖ 調査... ㉗ 調査... ㉘ 調査... ㉙ 調査... ㉚ 調査... ㉛ 調査... ㉜ 調査... ㉝ 調査... ㉞ 調査... ㉟ 調査... ㊱ 調査... ㊲ 調査... ㊳ 調査... ㊴ 調査... ㊵ 調査... ㊶ 調査... ㊷ 調査... ㊸ 調査... ㊹ 調査... ㊺ 調査... ㊻ 調査... ㊼ 調査... ㊽ 調査... ㊾ 調査... ㊿ 調査...</p>											
子ども夢感動絆プロジェクト推進事業	<p>○ 新報・調査 ① 多岐にわたる ② 備え用... ③ 森林備... ④ 調査... ⑤ 調査... ⑥ 調査... ⑦ 調査... ⑧ 調査... ⑨ 調査... ⑩ 調査... ⑪ 調査... ⑫ 調査... ⑬ 調査... ⑭ 調査... ⑮ 調査... ⑯ 調査... ⑰ 調査... ⑱ 調査... ⑲ 調査... ⑳ 調査... ㉑ 調査... ㉒ 調査... ㉓ 調査... ㉔ 調査... ㉕ 調査... ㉖ 調査... ㉗ 調査... ㉘ 調査... ㉙ 調査... ㉚ 調査... ㉛ 調査... ㉜ 調査... ㉝ 調査... ㉞ 調査... ㉟ 調査... ㊱ 調査... ㊲ 調査... ㊳ 調査... ㊴ 調査... ㊵ 調査... ㊶ 調査... ㊷ 調査... ㊸ 調査... ㊹ 調査... ㊺ 調査... ㊻ 調査... ㊼ 調査... ㊽ 調査... ㊾ 調査... ㊿ 調査...</p>											
子どもの未来を拓く「柏崎学」等推進事業	<p>△ 新報・調査 ① 多岐にわたる ② 備え用... ③ 森林備... ④ 調査... ⑤ 調査... ⑥ 調査... ⑦ 調査... ⑧ 調査... ⑨ 調査... ⑩ 調査... ⑪ 調査... ⑫ 調査... ⑬ 調査... ⑭ 調査... ⑮ 調査... ⑯ 調査... ⑰ 調査... ⑱ 調査... ⑲ 調査... ⑳ 調査... ㉑ 調査... ㉒ 調査... ㉓ 調査... ㉔ 調査... ㉕ 調査... ㉖ 調査... ㉗ 調査... ㉘ 調査... ㉙ 調査... ㉚ 調査... ㉛ 調査... ㉜ 調査... ㉝ 調査... ㉞ 調査... ㉟ 調査... ㊱ 調査... ㊲ 調査... ㊳ 調査... ㊴ 調査... ㊵ 調査... ㊶ 調査... ㊷ 調査... ㊸ 調査... ㊹ 調査... ㊺ 調査... ㊻ 調査... ㊼ 調査... ㊽ 調査... ㊾ 調査... ㊿ 調査...</p>											
小中一貫教育推進事業	<p>○ 新報・調査 ① 多岐にわたる ② 備え用... ③ 森林備... ④ 調査... ⑤ 調査... ⑥ 調査... ⑦ 調査... ⑧ 調査... ⑨ 調査... ⑩ 調査... ⑪ 調査... ⑫ 調査... ⑬ 調査... ⑭ 調査... ⑮ 調査... ⑯ 調査... ⑰ 調査... ⑱ 調査... ⑲ 調査... ⑳ 調査... ㉑ 調査... ㉒ 調査... ㉓ 調査... ㉔ 調査... ㉕ 調査... ㉖ 調査... ㉗ 調査... ㉘ 調査... ㉙ 調査... ㉚ 調査... ㉛ 調査... ㉜ 調査... ㉝ 調査... ㉞ 調査... ㉟ 調査... ㊱ 調査... ㊲ 調査... ㊳ 調査... ㊴ 調査... ㊵ 調査... ㊶ 調査... ㊷ 調査... ㊸ 調査... ㊹ 調査... ㊺ 調査... ㊻ 調査... ㊼ 調査... ㊽ 調査... ㊾ 調査... ㊿ 調査...</p>											
学校支援地域本部事業	<p>○ 新報・調査 ① 多岐にわたる ② 備え用... ③ 森林備... ④ 調査... ⑤ 調査... ⑥ 調査... ⑦ 調査... ⑧ 調査... ⑨ 調査... ⑩ 調査... ⑪ 調査... ⑫ 調査... ⑬ 調査... ⑭ 調査... ⑮ 調査... ⑯ 調査... ⑰ 調査... ⑱ 調査... ⑲ 調査... ⑳ 調査... ㉑ 調査... ㉒ 調査... ㉓ 調査... ㉔ 調査... ㉕ 調査... ㉖ 調査... ㉗ 調査... ㉘ 調査... ㉙ 調査... ㉚ 調査... ㉛ 調査... ㉜ 調査... ㉝ 調査... ㉞ 調査... ㉟ 調査... ㊱ 調査... ㊲ 調査... ㊳ 調査... ㊴ 調査... ㊵ 調査... ㊶ 調査... ㊷ 調査... ㊸ 調査... ㊹ 調査... ㊺ 調査... ㊻ 調査... ㊼ 調査... ㊽ 調査... ㊾ 調査... ㊿ 調査...</p>											
PTA会計	<p>○ 新報・調査 ① 多岐にわたる ② 備え用... ③ 森林備... ④ 調査... ⑤ 調査... ⑥ 調査... ⑦ 調査... ⑧ 調査... ⑨ 調査... ⑩ 調査... ⑪ 調査... ⑫ 調査... ⑬ 調査... ⑭ 調査... ⑮ 調査... ⑯ 調査... ⑰ 調査... ⑱ 調査... ⑲ 調査... ⑳ 調査... ㉑ 調査... ㉒ 調査... ㉓ 調査... ㉔ 調査... ㉕ 調査... ㉖ 調査... ㉗ 調査... ㉘ 調査... ㉙ 調査... ㉚ 調査... ㉛ 調査... ㉜ 調査... ㉝ 調査... ㉞ 調査... ㉟ 調査... ㊱ 調査... ㊲ 調査... ㊳ 調査... ㊴ 調査... ㊵ 調査... ㊶ 調査... ㊷ 調査... ㊸ 調査... ㊹ 調査... ㊺ 調査... ㊻ 調査... ㊼ 調査... ㊽ 調査... ㊾ 調査... ㊿ 調査...</p>											
後援会会計	<p>○ 新報・調査 ① 多岐にわたる ② 備え用... ③ 森林備... ④ 調査... ⑤ 調査... ⑥ 調査... ⑦ 調査... ⑧ 調査... ⑨ 調査... ⑩ 調査... ⑪ 調査... ⑫ 調査... ⑬ 調査... ⑭ 調査... ⑮ 調査... ⑯ 調査... ⑰ 調査... ⑱ 調査... ⑲ 調査... ⑳ 調査... ㉑ 調査... ㉒ 調査... ㉓ 調査... ㉔ 調査... ㉕ 調査... ㉖ 調査... ㉗ 調査... ㉘ 調査... ㉙ 調査... ㉚ 調査... ㉛ 調査... ㉜ 調査... ㉝ 調査... ㉞ 調査... ㉟ 調査... ㊱ 調査... ㊲ 調査... ㊳ 調査... ㊴ 調査... ㊵ 調査... ㊶ 調査... ㊷ 調査... ㊸ 調査... ㊹ 調査... ㊺ 調査... ㊻ 調査... ㊼ 調査... ㊽ 調査... ㊾ 調査... ㊿ 調査...</p>											
生徒会会計	<p>○ 新報・調査 ① 多岐にわたる ② 備え用... ③ 森林備... ④ 調査... ⑤ 調査... ⑥ 調査... ⑦ 調査... ⑧ 調査... ⑨ 調査... ⑩ 調査... ⑪ 調査... ⑫ 調査... ⑬ 調査... ⑭ 調査... ⑮ 調査... ⑯ 調査... ⑰ 調査... ⑱ 調査... ⑲ 調査... ⑳ 調査... ㉑ 調査... ㉒ 調査... ㉓ 調査... ㉔ 調査... ㉕ 調査... ㉖ 調査... ㉗ 調査... ㉘ 調査... ㉙ 調査... ㉚ 調査... ㉛ 調査... ㉜ 調査... ㉝ 調査... ㉞ 調査... ㉟ 調査... ㊱ 調査... ㊲ 調査... ㊳ 調査... ㊴ 調査... ㊵ 調査... ㊶ 調査... ㊷ 調査... ㊸ 調査... ㊹ 調査... ㊺ 調査... ㊻ 調査... ㊼ 調査... ㊽ 調査... ㊾ 調査... ㊿ 調査...</p>											

- ① 多岐にわたる
- ② 備え用...
- ③ 森林備...



新潟県下自治体における教育財務戦略シート

公費が「見えない」理由②

実は学校経営ビジョンや学校経営の優先課題が共有されていない。

C市小学校の例

	予算の不足の理由
校長	普通学級に支援を要する子供の数が増えている中でサポートスタッフが欲しい。
副校長・教頭	学力保障や生徒指導、特別支援教育面でのサポート等でより多くの人員が必要
学校事務職員	市予算枠から算定されたもので学校のニーズを反映していない

A市小学校の例

	重点目標のうち予算、スタッフを必要とする費目・その1
校長	特別支援教育にかかわり、発達障害と思われる児童の個別指導を行うスタッフの増員
副校長・教頭	生育歴や発達障害により通常学級での指導が難しい児童を個別に見てやれるスタッフの増員や別室(教育相談室)等の設置、スクールカウンセラーの常勤配置
学校事務職員	学校に配当されてなくてもいいかもしれませんが、年度の途中でスタッフを雇う予算の確保

学校事務職員のみ「専門的」な（予算・財務に偏った）回答

校長、教頭は学校事務職員のマネジメント関与を「十分」と評価しているが、学校事務職員は「教頭が2年目、事務が1年目の関係で考え方に多少の違い」を理由に「どちらでもない」と回答

⇒職の間での学校運営方針の共有に課題？
着任年数の影響も自覚されている。

学校運営の課題は、校長、教頭、学校事務職員で共有（特別支援、サポートスタッフ）。
金銭的リソースへの認識の違いは、予算書の費目の解釈への違いからか？

⇒予算委員会等における費目等の情報共有体制に由来？

公費が「見えない」理由③

見える化によるカリキュラムマネジメントの可視化が意識されていない

⇒学校経営の健全度、カリキュラムマネジメントの
活性度（停滞度）の把握手段としての財務データ

平成21年度	公費金額	児童生徒単価	私費金額	児童生徒単価2
教授活動-教科・国語	¥ 232,830	¥ 850	¥ -	¥ -
教授活動-教科・社会	¥ -	¥ -	¥ 244,790	¥ 893
教授活動-教科・算数・数学	¥ 25,140	¥ 92	¥ 122,850	¥ 448
教授活動-教科・理科	¥ 1,302,246	¥ 4,753	¥ 150,150	¥ 548
教授活動-教科・生活	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
教授活動-教科・音楽	¥ 153,047	¥ 559	¥ 72,240	¥ 264
教授活動-教科・図工・美術	¥ 7,628	¥ 174	¥ 521,190	¥ 1,902
教授活動-教科・技術・家庭科	¥ 1,000	¥ 620	¥ 894,660	¥ 3,265
教授活動-教科-教科・保健・体育	¥ -	¥ 1,384	¥ 121,850	¥ 445
教授活動-教科・英語(外国語)	¥ -	¥ 249	¥ 184,470	¥ 673
教授活動-教科・その他(特に必)	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
教授活動-教科以外・道徳	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
教授活動-教科以外・外国語活動	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
教授活動-教科以外・総合的な学	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
教授活動-教科以外・特別活動	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
教授活動-教科以外・清掃	¥ 43,400	¥ -	¥ -	¥ -
サポート活動-児童・生徒 児童・生徒指導	¥ 36,060	¥ -	¥ -	¥ -
サポート活動-児童・生徒 進路指導	¥ 34,280	¥ -	¥ -	¥ -
サポート活動-児童・生徒 情報教育	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
サポート活動-児童・生徒 部活動	¥ 1,176,243	¥ -	¥ -	¥ -
サポート活動-児童・生徒 保健・衛生	¥ 190,901	¥ 697	¥ -	¥ -
サポート活動-児童・生徒 その他	¥ 228,500	¥ 834	¥ 682,500	¥ 2,491
サポート活動-授業関連 教科書・指導書	¥ 12,824	¥ 47	¥ -	¥ -
サポート活動-授業関連 児童・生徒用図書	¥ 575,618	¥ 2,101	¥ -	¥ -
サポート活動-授業関連 視聴覚(映像・音響)	¥ 136,750	¥ 499	¥ -	¥ -
サポート活動-授業関連 コンピュータ関連機器(指導用)	¥ 25,000	¥ 91	¥ -	¥ -
サポート活動-授業関連 教務	¥ 362,372	¥ 1,323	¥ -	¥ -
サポート活動-授業関連 その他	¥ 124,117	¥ 453	¥ -	¥ -
サポート活動-一般管理 印刷用紙	¥ 427,229	¥ 1,559	¥ -	¥ -
サポート活動-一般管理 印刷用途以外の用紙類	¥ 58,560	¥ 214	¥ -	¥ -
サポート活動-一般管理 コピー機メンテナンス	¥ 517,789	¥ 1,890	¥ -	¥ -
サポート活動-一般管理 印刷機	¥ 731,500	¥ 2,670	¥ -	¥ -
サポート活動-一般管理 事務用品	¥ 390,601	¥ 1,426	¥ -	¥ -
サポート活動-一般管理 その他	¥ 6,697,730	¥ 24,444	¥ -	¥ -
合計	¥ 15,403,904	¥ 56,219	¥ 4,862,150	¥ 17,745

0円教科

単年度ならともかく2年
3年続いて大丈夫か？

明確な私費依存

公費の5倍以上の私費投入が
ないと立ち行かない技術・
家庭科？

事例：土曜授業（図工）での全校仮装パレード

ほんとうにすべての子どもにとって楽しい授業になっているか？

- 学校徴収金はないけれど…
- 新規購入しない
- 家にあるものを持参する



「家庭の教育力」に依存してしまう教育活動は、厳しい状態の子どもたちへの「排除」に作用してしまう。

⇒私費や家計負担の「見える化」は教員の意識の「見える化」

- まず公費と私費を「見える化」し情報共有する
⇒学校マネジメント空間の 拡張 につなげる

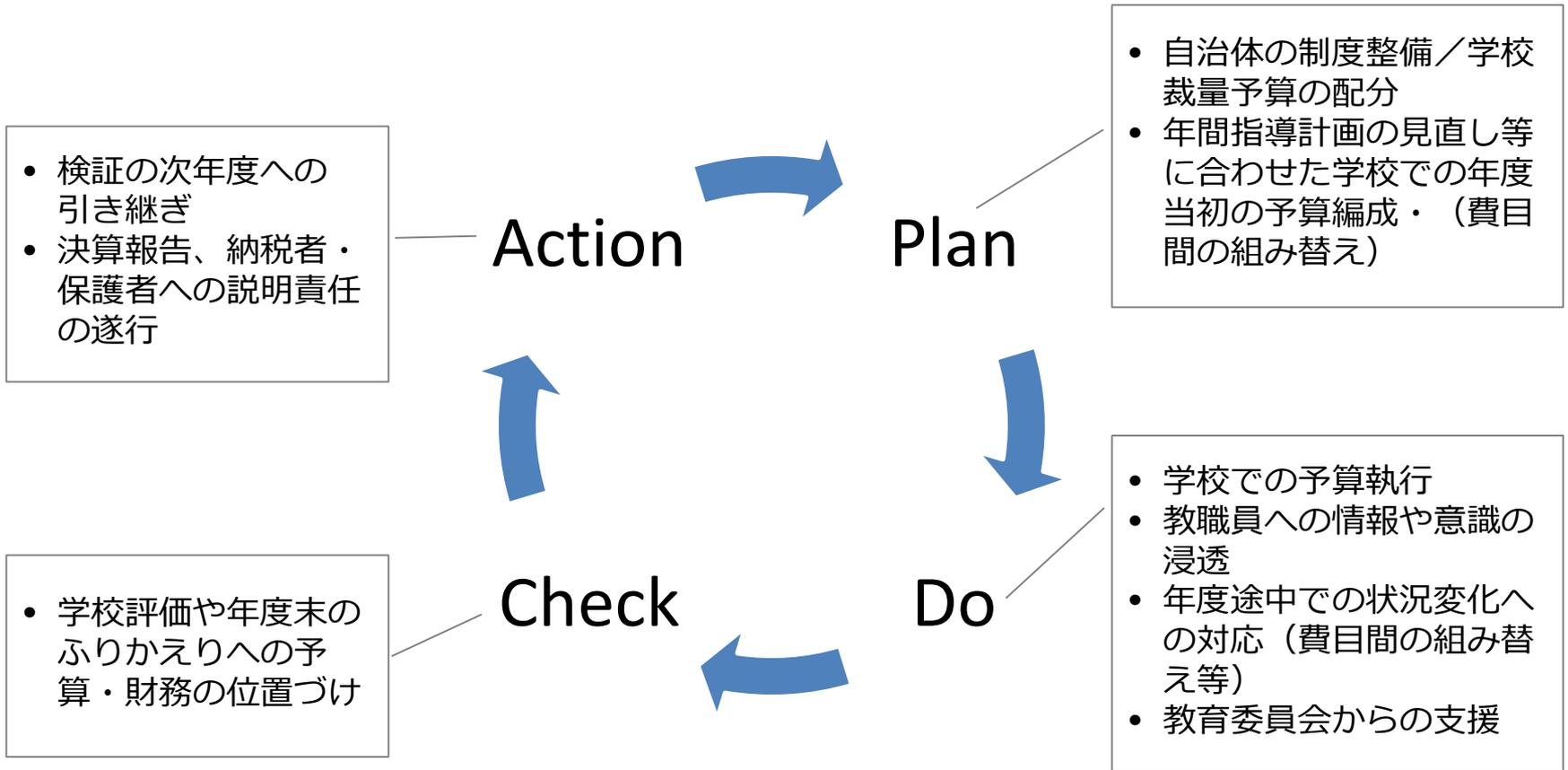
- たくさんの財布
= 「市会計」・委託事業・研究指定校など
⇒実際の教育活動と照らし合わせた執行ルール確認

- 学校経営ビジョンや学校経営の優先課題を意識した
予算執行計画と共有を

- 財務マネジメントはカリキュラムマネジメントの
活性度（停滞度）や過剰な私費依存などの
学校経営の健全度の「見える化」も可能にする。

2. 学校経営ビジョンの実現手段としての 学校予算・財務－学校裁量予算の重要性－

学校予算・財務のマネジメントサイクル



PDCAがうまくまわらない要因は何か？

- **自治体要因**

- 自治体の制度整備の要因は大きい
- 自治体ごとに異なる学校予算・財務の制度を把握し、学校マネジメントとの「折り合い」をつけていく
- 学校財務に関する制度の改善を、はたらきかけていくことも専門職としての学校事務職員の役割の1つ

- **学校要因**

- 教職員集団での子どものアウトカムモデルや学習に関するビジョンの共有
- ビジョンにもとづく年間指導計画や中期運営計画
- その実現の手段としての予算

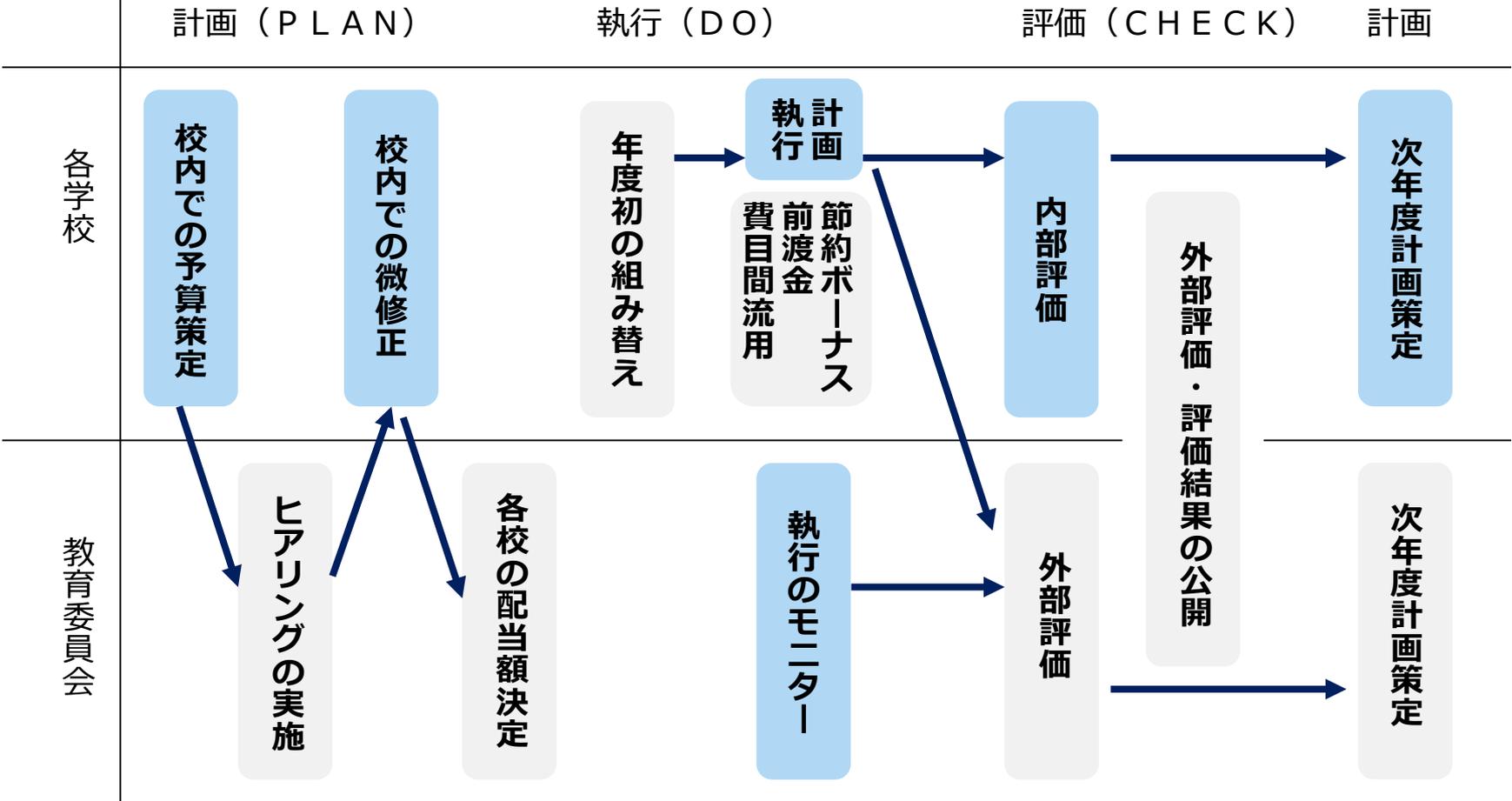
1 Plan の段階での学校事務職員の役割

各自治体で異なる学校予算・財務の特徴を把握する

自治体名	学校予算の特徴 (自治体調査より)	学校予算(配 当される予算額 等も含めて) (8-9月期調査 Q1)	そのうち教育活 動(学校の特色 づくり、教科活動 や特別活動等) に使用できる経 費(8-9月期調 査Q1)	予算・財務に関 する研修体制 (8-9月期調査 Q6)、自治体調 査)	学校予算・財務 に関する分掌組 織や運営体制の 整備(8-9月期 調査Q4)	徴収金・未納対 策等(8-9月期 調査Q4-2、 Q5)
A市	全校の均等割り + 児童生徒数・ 学級数による傾 斜配分、節間・ 細節間流用は基 本的に認めてい ない ★校長の専決額 は10万円未満の 教材需用費	約500～ 1000万円	約40～約 400万円(職 による金額の 格差)	なし	運営委員会 (学校・職に よる体制の整 備)	現金集金あり。給 食費は公会計化、 現年度分の未納 督促は学校教職 員。過年度分は市 教委より督促。 校内の督促体制 に統一基準はない。
B市	教育委員会によ る配当基準あり、 3年単位の予算 計画、年度初め の組み替えはして いない ★校長の専決額 は30万円未満の 消耗品、備品、 修繕費	約880万円～ 1230万円	約250～360 万円	学校予算配 布説明会は実 施	予算執行計 画策定委員 (学校により 年2回～3回 程度)	現金集金あり。学 校事務職員が徴収 金事務取扱を行う かが学校によって異 なる。 未納金対策は市教 育センターも関与す るが督促について学 校負担が大きい。

自治体名	学校予算の特徴（自治体調査より）	学校予算（配当される予算額等も含めて）（8-9月期調査Q1）	そのうち教育活動（学校の特色づくり、教科活動や特別活動等）に使用できる経費（8-9月期調査Q1）	予算・財務に関する研修体制（8-9月期調査Q6）、自治体調査）	学校予算・財務に関する分掌組織や運営体制の整備（8-9月期調査Q4）	徴収金・未納対策等（8-9月期調査Q4-2、Q5）
C市	積算基準に基づく配当、節内流用は学校単位で可、節間流用は教育委員会が調整、学校づくりのための予算が学校運営協議会に配分 ★校長の専決額は10万円未満の需用費	約200～600万円	約40～約250万円（職による認識の違い）	なし	予算委員会（年2回～年10回まで学校毎の開催頻度はさまざま）	学校が督件事務を全面的に担っている。学校事務職員の徴収金担当、未納督促は管理職・教員との連携
D市	積算基準に基づく配当、節間流用は教育委員会が調整、学校づくりのための予算を校長に配分 ★校長の専決額は20万円未満の需用費、修繕等	約400～約800万円	約300～350万円	予算説明会（副校長・教頭）、旅費・手当・決算等の個別研修（学校事務職員）	学校運営推進委員会、必要に応じて予算委員会（年2回～年10回まで学校毎の開催頻度はさまざま）	
E市	配当基準による学校管理運営予算（年度当初組替可、節内流用可） 事業予算（小・中学校ごと） 校長の専決額は10万円未満の物品購入・修繕など	約300～約600万円	約50～300万円（職による認識の違い）	新任校長研修、予算説明会等	予算委員会	該当せず（対象校における未納問題がほとんど発生していない）

学校裁量予算策定・執行プロセス（B市）



3年単位の予算計画 (マイスクールプラン)

	学校予算	教育活動に使える 予算	予算額への 認識	予算額の十分／不十分の理由
校長	880万円	250万円	やや不足	1小1中でスタッフが少ない、加配と少人数指導の教諭がいるが、不足を感じる。6～7年ごと荒れの時期を繰かえず、不登校教室に入れず別室登校の児童の対応が現在の課題。空いている先生のやりくりで対応しているが時間割が大変。また韓国出身の児童の指導が大変で、教頭がN P Oから週1回来てもらっているが、この経費やスタッフは学校予算とは別に欲しい。
教頭	無回答	無回答	やや不足	・外国人生徒の日本語指導（1人週1回4時間） ・教室に入れたい生徒への対応教員の不足 ・会計処理の管理職の対応（給食会計、学年会計、PTA会計、育成委員会会計）
学校事務職員	880万円	250万円	十分	特色予算が予定（希望）どおり配当されたため予算額は十分だと考えます。



校長	<ul style="list-style-type: none"> ○各行事を通して、生徒が主体的に活動できるように職員がそれぞれの立場でかかわることができた ○月に1回「学力充実の日」を設定することにより個別指導が図れた ○地域の会合等に積極的に出席し学校の活動状況の発信に努めることができた ○図書館指導員を核とした読書指導の推進が図れた
教頭	<ul style="list-style-type: none"> ○行事を通して生徒の自主性を育成する ○学力の充実・基礎学力の定着 ○地域への発信
学校事務職員	<ul style="list-style-type: none"> ○学校行事に伴う体験学習充実への予算計画の執行 ○図書館の環境整備充実への予算計画の執行 ○学力充実に伴う個人指導用資料（主として印刷物）への予算配当・執行

平成25年度夏

職間での予算額への認識や十分・不十分への認識は一致していない

⇒平成25年度冬

学校教育目標の達成理由では一致

とくに人的不足の中での学力充実の達成
（B市中学校）

**B市による学校運営組織の整備が、
校長・教頭・学校事務職員間の
マネジメント認識の統一に影響**

学校裁量予算における使途、費目組み替え等の制約の多さは、学校経営の活性化の阻害要因

B市教育委員会

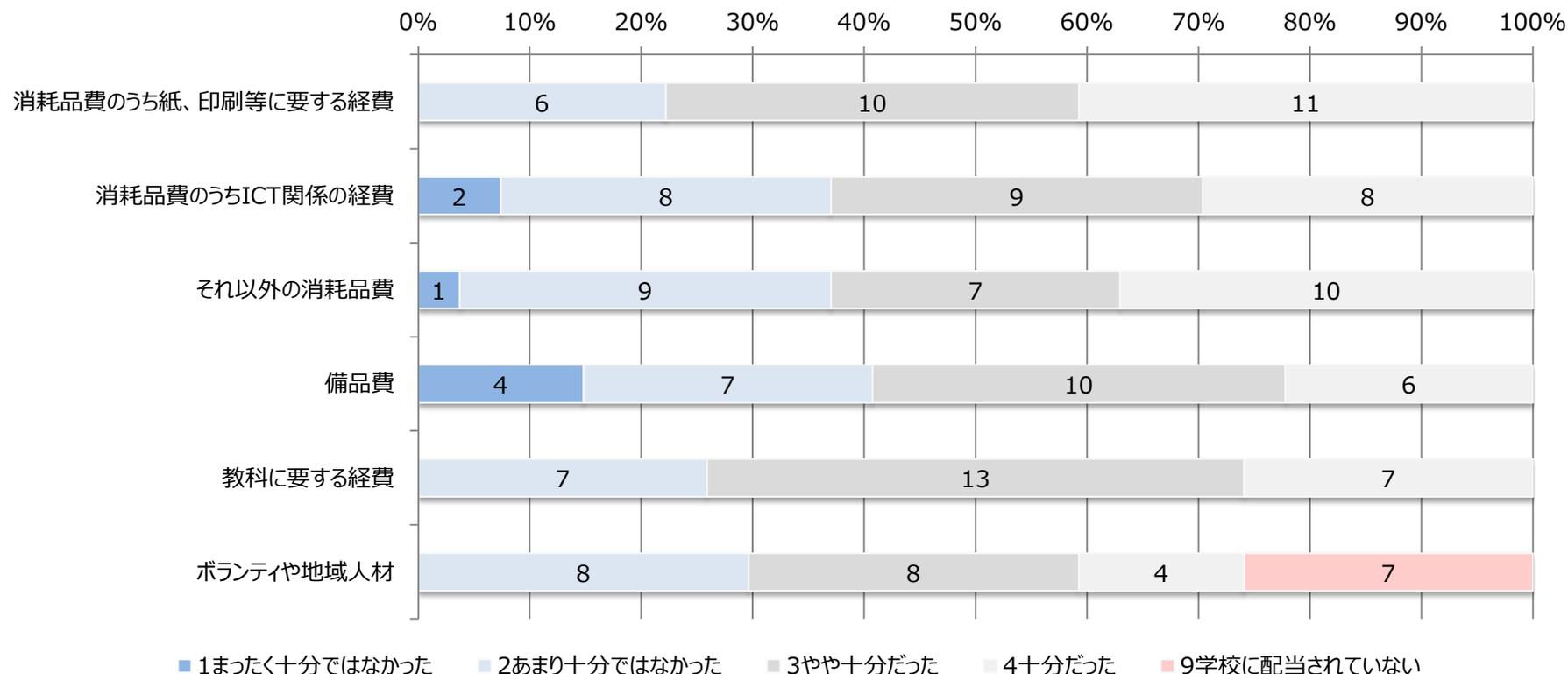
- ICT機器の調達に関する自由度が低い。学校で独自にPCは購入できない(B市中学校 校長)
- 費目間流用ができないので、消耗品の不足に対応できない(B市小学校 事務職員)

D市教育委員会

- (予算の) 品目のしぼりがきびしいのでその枠を広げてもらえると学校現場での活用がし易い(D市小学校 校長)

学校マネジメントを活性化させるためのツールとして、自治体が学校裁量予算を整備するための条件を検討することが、実務・研究上の課題

学校裁量予算の制度設計には効果がある



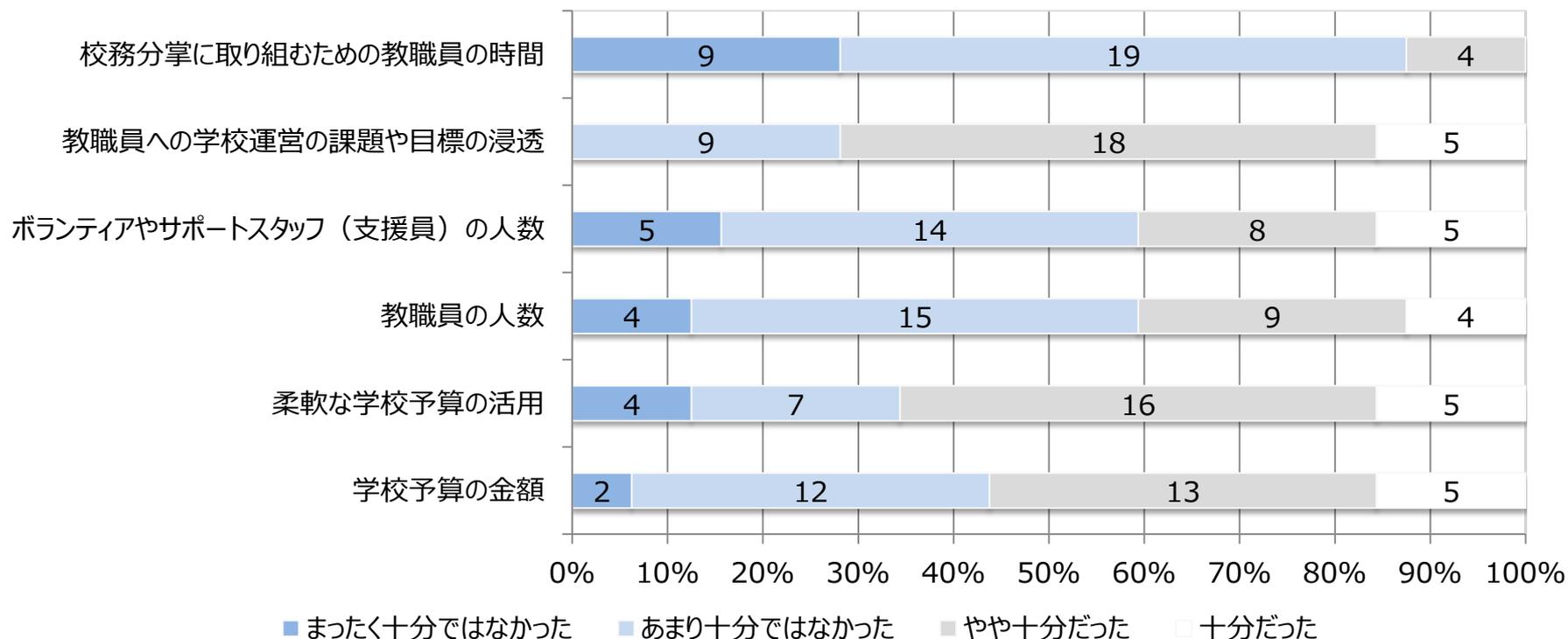
平成25年度2-3月期調査

予算額の中では過半数が「不足」（まったく+あまり）を感じる項目はなし

⇒限られた財源の中での、予算のやりくりという意味でのマネジメントはある程度確立されている。（平成25・26年度）

⇒ボランティアや地域人材のための予算が学校に配当されていると効果認識が拡大

学校マネジメント調査における「不足」「十分」の検証



平成26年度2-3月期調査

時間⇒スタッフ数⇒予算額の順に不足を感じる回答者が多い（平成25・26年度）

スタッフ数の不足や人員・財源確保は学校マネジメントの最重要課題
学校のネットワーク力・アピール力がモノを言う世界？

学校予算・財務におけるマネジメントの検証体制(Check・Act)

	学校マネジメントの検証の内容1	分掌名1	時期1	学校マネジメントの検証の内容2	分掌名2	時期2
副校長・教頭	教育活動が計画どおり実施できたか	すべての分掌	2月下旬～3月			
学校事務職員	予算の施行計画など	予算委員会	3月初旬	学校運営	推進委員会	3月中旬

同一校に所属するスタッフでも検証内容、検証体制についての認識に違い。(A市、C市、D市は学校まかせ)

D市中学校の事例

	学校マネジメントの検証の内容1	分掌名1	時期1		学校マネジメントの検証の内容1	分掌名1	時期1
校長	検証自体しない			校長	教育課程全般	次年度対策会議1行事・評価、2生徒指導・教育相談、3環境、4道徳、5特別活動、6総合的な学習の時間、7研究推進	1月中旬から何度か
副校長・教頭	検証自体しない			副校長・教頭	1年間の学校教育活動	次年度対策委員会 教育課程・学校行事	1月中旬
学校事務職員	学校予算財務の適切な運営について	学校事務	例年10月から3月の間	学校事務職員	A教育課程プロジェクト A1行事評価について A2生徒指導・教育相談について A3環境について B研究・研修プロジェクト B1道徳／B2総合的な学習の時間 ／B3特活／B4千葉市指定研究(環境に参加)	次年度対策会議	次年度…1月・2月

A市小学校の事例

※B市では検証体制が整備されており、校内で共通認識→各校で次年度計画の作成と引き継ぎ

自治体も含めた学校財務マネジメントのビジョン

教育委員会

- 予算（予算規模の保障、学校裁量の拡大、費目間流用の拡大）
- 研修機会・内容の充実
- 徴収金の未納等への支援



学校経営ビジョンの実現、
財政アカウンタビリティの
遂行

- 豊かな学びの保障
- 私費負担依存からの
脱却、負担軽減

学校

- 次年度への引き
継ぎ体制の明確化

- 年度を超えた学校運営
計画の策定
- 予算委員会における学
校経営ビジョンの共有
（子どもたちに保障すべ
き学びの豊かさの共有）

Action



Plan



学校マネジメント
空間の「拡張」



Check

- 教育委員会への
財政上の説明責任の
遂行
- 学校マネジメントの
実現度と課題の組織的共有



Do

- 学校経営ビジョン実現の
ための的確な予算執行
（教職員のニーズの実現）
- 学校実態の変動に見合っ
た柔軟な予算組み替え

子ども
保護者

引用参考文献一覧

末富芳編著『予算・財務で学校マネジメントが変わる』
学事出版,2016年

高野桂一『学校経営』協同出版,1982年

ベネッセ「学校長の裁量・権限に関する調査」報告書,2008年

学校財務マネジメント

日本大学 教授

末富 芳 (すえとみ かおり)

suetomi.nihondaigaku@gmail.com



独立行政法人教職員支援機構