

# 学校財務の学校経営合理化モデル

—「学校財務事務取扱要綱」の分析を通して—

School improvement of business operations model of school financial affairs  
Through the analysis of the "school finance office handling guideline

足 立 慎 一

ADACHI Shinichi

## 1. 問題設定

1998年の答申に始まる教育改革は、現在進行形であり、個々の学校の教育の「質」の転換を求めている。そのことを巡って「学校評価」「教職員評価」,「全国学力・学習状況調査」等が制度として定着している。このような「出口管理」が進められている中で、学校の多忙化への課題が教員定数の論議とともに大きく取り上げられている。経営は、「人,モノ,お金」の経営とも言われる。与えられた資源をもとに、いかに効果的な教育活動を繰り広げていくかというテーマは、資源が減少する時代にあって、年々深刻になっていくと考えられる。

こうした状況下で分権化を進め個々の学校へ意思決定の権限を与えた方が、より資源を効果的に活用できるという仮説の実現と検証が必要であると考え。仮説の実現には、公立学校の権限拡大として、設置者である市町村教育委員会が学校予算のしくみを、学校の自主性・自律性を尊重したものに変わっていくことと同時に、個々の学校の財務マネジメント力の向上が、求められる。本稿は、後者の学校の財務マネジメントの組織力向上に関わって、そのための校内モデルについて考察するものである。

2016年度中に、1998年の学習指導要領改訂から3度目にあたる新学習指導要領が中央教育審議会答申として発表される。今回の改訂に向けて、事前に、教育課程特別企画特別部会が「論点整理」(2015年9月)を報告書として発表した。2030年の社会を想定した教育課程の役割の大きさを意義づけ、産業構造の変革に対応する「資質・能力」の育成を目指すとしている。また、「資質・能力」を育むためには、学びの量とともに、質や深まりが必要であり、子どもたちが「どのように学ぶ」かについて「課題の発見・解決に向けた主体的・協働的な学び(アクティブ・ラーニング)」についての教育方法についても提言している。また、同時に、新しい授業での教育評価の重要性や「カリキュラム・マネジメント」の確立を求めている。

平成20年の学習指導要領解説総則編では、「教育課程」の定義を「教育課程の意義については、様々なとらえ方があるが、学校において編成する教育課程とは、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であると言える。」<sup>1)</sup>とあり、その編成の主体が学校にある。そして、「総合的に組織した学校の教育計画」には、①教育理念・目標(教育目標,ビジョン,校訓,めざす学校像,育てたい児童・生徒像,育てたい学力,本年度の重点目標,等)②組織配列した教育内容(各教科,道徳,外国語活動,総合的な学習の時間,特別活動,年間指導計画等)③配当した授業時数(日課表,週時程,月間行事計画,年間行事計画,等)に加えて④教育の「財」である教材・教具・施設・設備も含まれることになる。「カリキュラム・マネジメント」の視点からも教師集団の教育計画と合致した財の運営が求められる。

また、2016年の中教審答申「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」には、「それぞれの学校において、子供や地域の実態に基づき、カリキュラムを自分たちで作成し、PDCAサ

イクルをまわしていくというカリキュラム・マネジメントに取り組むことが必要である<sup>3</sup>。」とされている。現在の教育改革が進化すればするほどに、教育活動と並行した組織を巻き込んだ財務マネジメントの改革が求められることになる。

教育の質的な転換と連動して、組織経営の視点から、「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」中教審答申が出された。複雑化・多様化した課題を解決に導くべく学校体制の条件整備を求めながらも、財政緊縮の中、現状の教職員の人員配置での教育活動の更なる充実を求めて、各学校の組織的なマネジメント力の向上を求めている。答申には、「教育内容と、教育活動に必要な人的・物的資源等を効果的に組み合わせるために、学校の予算や施設管理等に精通した事務職員が大きな力を発揮することが期待されている<sup>4</sup>。」

ところが、大野は、自治体の学校の実態調査をとおして「校内予算組織の体制と内実(経費計上・予算検証の方式や事務職員の参画の程度等)への学校間格差がみられた<sup>5</sup>」としている。また、小川による東京都中野区学校フレーム予算での聞き取りでは、担当者は、「昭和59年度に学校フレーム予算を導入するときにも、学校間の格差が生じないか懸念したところである。しかし、各学校がそれぞれの『教育目標』をかけた、学校経営にあたることは、特色ある教育活動を推し進めるうえでは、むしろ必然のことではないかと考えている<sup>6</sup>」。これに対応した学校の聞き取りでは、「また、学校事務職員側も、フレーム予算の導入に予算の導入により学校予算をいかに運営していくかの大きな課題を提示されてきたという認識を持っている<sup>7</sup>。「よい制度も、実態がともなってはじめて『よい制度』となるものである。フレーム化の意義を実体化していくために、学校予算は、どう組織づけられ、運営されていくことが望ましいか<sup>8</sup>」とある。組織的な活動を踏まえた学校財務マネジメントの質と平準化が課題であることが指摘されている。

教育委員会によって、学校に配分する予算額の多寡の格差があり、予算ヒヤリング有無とその方法や総額裁量制度導入の有無、そして節間流用ができるかなどでの格差がある。全国の学校は、その状況に合わせて、予算のマネジメントのやり方をどうやって教育と財が効果的にマッチングさせるかを考えながら工夫している。その自然発生的に生まれた組織的な調整や工夫には、市町村教育委員会ごとの違いを超えて、類似性が認められるのではないだろうか。

これらの実態からは、全国の2割近い教育委員会で通知されている学校財務事務取扱要綱は、学校財務の学校経営の合理化モデルとして評価できないかという視点が導き出される。また、学校財務マネジメントの品質の保証や平準化に寄与できないかについて検討したい。

## 2. 学校経営合理化モデルと学校財務事務取扱要綱

それでは、福岡市の学校財務事務取扱要綱を事例として、取り上げてみたい(資料1)。福岡市教育委員会は、1997年に学校財務事務取扱要綱の学校へ通知を行った。その後、福岡市に全庁OA導入に伴い2003年度より、出先である学校に財務会計端末機能が配置された。それと同時に、総額裁量予算制度や節間流用、資金前渡などの導入がされ学校の権限拡大が進められている。

福岡市学校財務事務取扱要綱(以下要綱)には、「(目的)第1条 この要綱は福岡市立の小学校、中学校及び養護学校(以下「学校」という。)における予算、契約、経理、及び物品管理事務(以下「財務事務」という)の取り扱いについて適正、かつ、円滑な執行を図るため、関係法令、規則等の定めるところのほか、必要な事項を定めるものとする。」とある。この目的にある「適正、かつ、円滑な執行を図るため」という文言に注目したい。これは、会計規則等遵守だけではなく、それに加えて、別の新しい目的があるからこそ、この要綱を通知していると考えられる。

それは、一般行政機関とは異なる学校の特殊事情にある。それは、学校ではスタッフは明確なラインでつながっていない。また、授業者が教室で創造的な活動としての教育を行うということでの特性から、組織的な活動を行うには、そのためへの工夫や手立てが必要になる。そのような組織で、学校財務を組

組織的なものとするためには、役割分担を明確にすることだけでは不十分であり、組織的活動を行うための工夫や手立てが必要となる。「適正、かつ、円滑な執行を図るため」とは、学校状況に応じてそのような手立てを工夫するために、学校財務事務担当者とし学校事務職員を指名したと考えられる。

また、要綱第2条には、「校長は学校における財務事務を総括する。」、2には、「学校事務職員(以下「事務職員」という)は、校長の命を受けて、財務事務を行う。」とある。これは、学校事務職員が、中核業務として財務事務を任されたことになり、校長のリーダーシップを分散したものと考えられる。また、この財務事務の範囲は、第5章での物品管理や第15条にある。「市交付金」「学校徴収金」まで含むものである。公費、私費の一元的管理についても「適正、かつ、円滑な執行を図るため」の解釈からその責任が拡大できる。

特に、要綱第4条の「年間執行計画を作成し、教育長に提出しなければならない」とあり、そのために第5条で、「関係職員の意見を求めるための組織(以下「予算委員会」という)を設置する。」3「事務職員は、予算編成の調整及び予算委員会の運営に関する事務を行う。」としている。この文言からは、教師の教育の専門性を認めながら、予算運営をするために予算委員会の設置を義務付けている。ここで、教育委員会が学校事務職員に学校財務のマネジメントを求めている。学校事務職員の役割を明示しているだけではなく、学校財務マネジメントの組織開発を求めており、より効率的、効果的な予算編成のためには、教育計画と学校の財のマッチングを行う組織開発の実践が必要となってくる。地方自治法2条14項には、「地方公共団体は、その事務を処理するに当たっては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最小の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない」とある。「最小の経費で最大の効果を挙げる」ことをめざすことは、教育効果の対費用効果をめざすものであり、実務担当者への組織開発の実践を義務づける。また、福岡市学校財務事務取扱要綱第5条には、「校長は、前条の執行計画を策定するにあたり、関係職員の意見を求めるための組織(以下「予算委員会」)を設置する。」とあり、教育と財のマッチングを考えるための組織開発の核となる組織と考えられる。

なお、「適正・円滑」の文言は、1999年の調査では、52の学校財務事務取扱要綱に、「適正かつ円滑なる執行」の類似の文言として、「適正執行」「適法・能率化」を含めると62%に見ることができた<sup>9</sup>。このように、学校財務事務取扱要綱は、財務マネジメントの合理化モデルと理解できるが、一方で、職務分担の標準化モデルの側面が強調されてきた。

### 3. 学校財務事務取扱要綱の制定の経緯

1980年代に遡って、学校財務事務取扱要綱の発展期を見てみよう。学校事務職員を一件書類の処理担当者から、学校財務の中核的な担当者に位置づけようとして、学校財務事務実践の開発が行われた時期である。学校経営に関わる理論の組み立てに知恵を競っていた。全国規模での理論と実践の情報交換が進んだ時期である。

3つの自治体の学校事務職員の財務マネジメントへの意識を見てみる。事例1として、1983年より、横浜市の事務職員は、「学校財務検討委員会」を中心に「明るい学校会計制度を確立し、学校予算を効率的、計画的、民主的なものとし、父母負担の軽減を目指そう<sup>10</sup>」とのスローガンのもと、その実現のための、校長や職員へ啓蒙活動と学校事務職員の実践活動を行った。一方で、通知・規則の整理統合を図り、学校財務規則制定への研究と活動を具体化している。その結果、1988年には、「規則」制定をめざしていたものの、「要綱」という形式で「横浜市学校財務取扱要綱」が成立した。「予算委員会」が明文化されたことを予算の公開、教職員の総意を反映する「明るい会計制度」をめざすことで意義が大きいとしている。

事例2として、瀬戸市の公立小中学校事務職員会では、1979年度研究のまとめの中で、「教育目標を念頭において学校運営をすすめる、その中で経理を担当していくことは、教育条件整備を通じて学校と本質的にかかわり合うことであり、それは学校事務職員としての専門性と独自性を要求される仕事

ではないだろうか。<sup>11</sup>」という学校事務職員の職務を学校運営にどう位置づけるかという論議から始まり、「職指定」としての学校財務事務取扱要綱制定へ展開している。制定は1989年である。瀬戸市の場合、「学校経営」のなかに、経理事務をどう位置づけるかということ、学校事務職員をどう理論付けるかということが主題であった。その中で、法整備、学校財務事務取扱要綱の制定へと向かった。経理事務の学校運営での位置づけを追求した結果が学校財務事務取扱要綱制定という規範制定での解決方法であった。

事例3として、1993年新潟県の事務研究会の発表を見ると「学校の職務範囲や仕事量に大きなバラツキが出てきました。同じ事務職員でありながら、仕事の中身や量に違いがある。事務職員はどこの学校に勤務しても、ある程度同じ職務内容であるようなめやすの基準を設定しなければと素朴でかつ必要に迫られて職務内容の明確化の研究が始まりました。」「職務内容の明確化表の定着化を推し進める一方策として職の指定の研究を進めました<sup>12</sup>。」このように、職務明確化と職指定の理論には職の明示だけでなく、各学校での事務処理の「標準化」の課題をも含んでいる。

そして、近年では、学校財務事務取扱要綱への議論は沈静化している。2009年、全国公立小中学校事務職員研究会（以下全事研）は、本部分科会「主体性のある学校づくりを実現する学校財務—学校財務を総括する事務職員と学校組織開発」では、「学校財務事務取扱要綱で予算委員会の設置を定め、学校組織における学校財務の取扱いを明確にし、その中で、校長や事務職員等への責任と権限を伴う職指定が明記されることにより、規則に則った組織的な予算執行が可能になります<sup>13</sup>。」と学校財務事務取扱要綱の目的を会計規則の組織的な遵守にあると限定するなど、学校財務事務取扱要綱からの理論化は薄れ、実践開発に重きを置いている。

また、2011年、全事研は本部分科会「学校力の向上を図るカリキュラム・マネジメントの展開と学校事務—教育課程と条件整備を結びつける事務職員の役割—」で、「事業別予算を通して各事業間の調整をはかりながら経営資源の共有と配分を進めていくためには、それぞれの校内組織が校務分掌を超えて横断的に連携・協働していくことが不可欠です。その中で、相互のコミュニケーションが促進されることが、教職員の信頼関係を強化し、協働性を高めていくことへつながり、組織全体の活性化が図られていくことになります<sup>14</sup>。」とカリキュラム・マネジメント視点から、組織開発の手立ての提言している。しかし、学校財務事務取扱要綱を策定することへの専門職員集団としての関心が途絶えていると指摘できる。

#### 4. 財務事務担当者の学校財務事務取扱への評価とその実態

それでは、学校財務事務取扱要綱がある学校の事務職員は、学校財務事務取扱要綱をどのように評価しているのだろうか。1999年に、学校財務事務取扱要綱がある学校の事務職員を対象に、アンケート調査を行った<sup>15</sup>。

##### (1) 学校財務事務取扱要綱の目的

学校財務事務取扱要綱の目的意識の設問をした。「学校財務事務取扱要綱の制定の目的として一番強く感じるものの番号に一つ丸をつけてください。」という設問に対して、3つの選択肢を用意した。

①「学校財務事務取扱要綱の制定をすれば、学校事務職員の責任と権限を教育委員会が明確化することにより社会的地位を向上できる。その結果、学校事務職員の身分の安定や処遇の改善が図れる。」

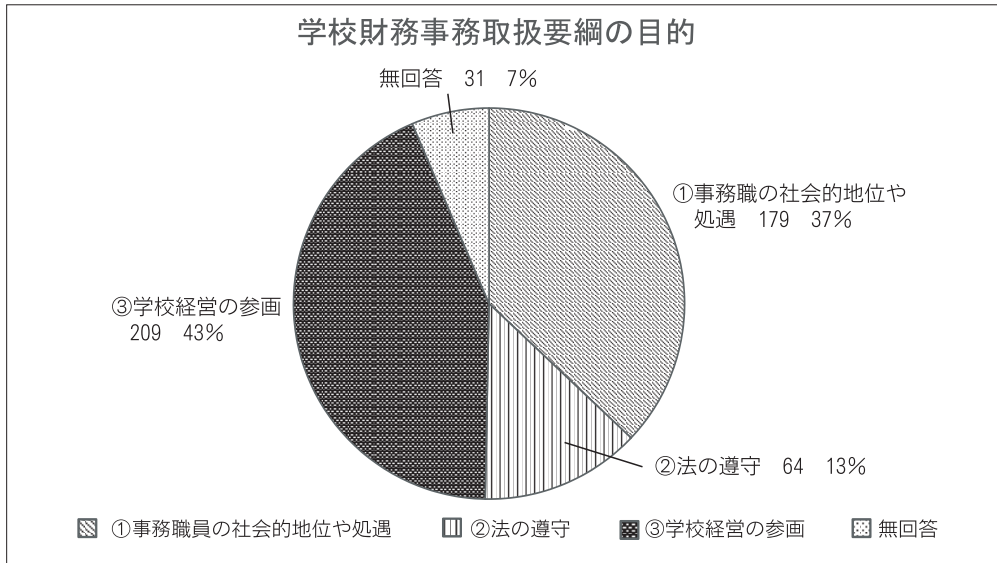
②「学校財務事務取扱要綱の制定により地方自治法、会計規則の遵守を学校内部で徹底することが学校事務職員の最も重要な職務課題となる。」

③「今まで以上に学校事務職員が個々の学校で学校経営に関わり、創意・工夫により教育条件整備の質を向上させる必要があるが、そのような目的を持つ場合に、学校財務事務取扱要綱はそのための有効な道具となる。」

①「学校事務職員の責任と権限」は職務明確化の理論であり、責任と権限と処遇を関連付けるのは現在の処遇改善の運動論である。②は「会計規則」の遵守に比重を置き適法な事務処理が最大の課題と

なる。③は「学校改善」という学校事務職員の役割を学校経営のなかに位置付ける役割が学校財務事務取扱要綱にあるとする。

表-1

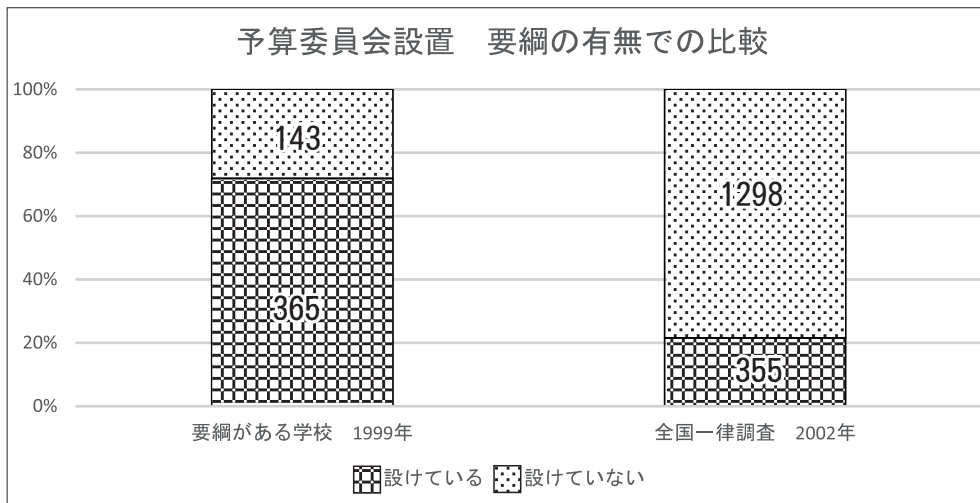


②の法の順守は、すでに会計規定があるので、制定の大きな目的ではないが、学校への規定の周知ができないことを課題と考えていると考えられる。①の社会的地位や処遇という考えを選んだ数字が、37%近くあるのは、学校事務職員の身分を不安定なものから確かなものにしようという思いがあると考えられる。一方で、③の「学校経営に関わり、創意・工夫により教育条件整備の質を向上させる必要がある」と回答しているのが、それを上回って43%あるのは、学校での学校財務にかかわっている実践的な課題意識だと考えられる。

(2) 予算委員会について

予算委員会について表-2の左の棒グラフは、「予算委員会」について、質問した結果である<sup>16</sup>。1999年に学校財務事務取扱要綱のある小、中学校の学校事務職員へのアンケートである。同じく右の棒グラフは、2002年に条件を特定しない小、中校の校長へ「予算委員会」の設置状況を質問したアンケート結果<sup>17</sup>である。学校財務事務取扱要綱のある小、中学校で、71.9%に対して、学校財務事務取扱要綱の条件を付けない場合が、21.4%である。これは学校財務事務取扱要綱通知の優位性があると言える。予算委員会設置での平準化の効果が認められる。

表-2

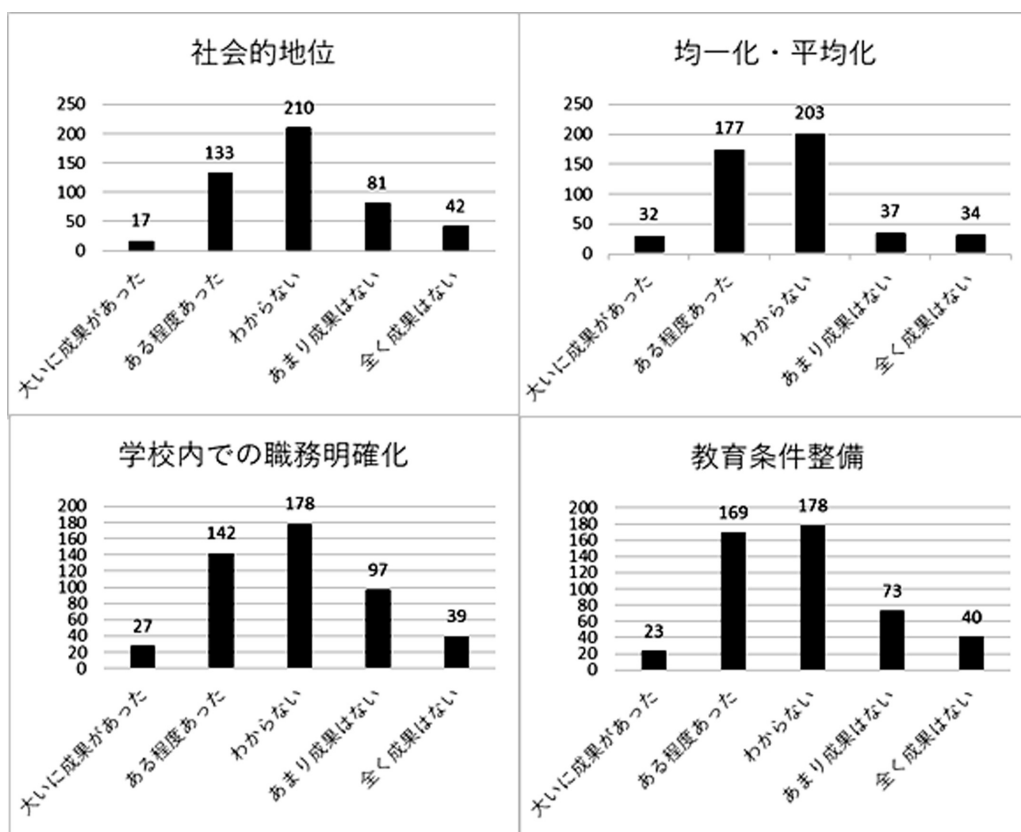


(3) 学校財務事務取扱要綱の効果

1999年に学校財務事務取扱要綱のある小、中学校の学校事務職員へ、「効果」について複数回答で質問したところ、次のようなグラフになった<sup>18</sup>。設問は、①「学校財務事務取扱要綱の制定により、学校事務職員の責任と権限を教育委員会が明確化したことにより社会的地位を向上できましたか」、②「属人的に行われている財務事務手続きを学校財務事務取扱要綱の制定により教育委員会単位の学校財務事務の均一化・平準化を推進できましたか」、③「学校財務事務取扱要綱の制定により、学校内部の職務内容の明確化ができ、学校内部での他の職種との役割分担でのトラブルが減りましたか」である。④「学校財務取扱要綱の制定により、今まで以上に学校事務職員が個々の学校で学校経営に関わり、創意・工夫により教育条件整備の質を向上させることができましたか。」

「大いに成果があったとする」の比率は、平準化、職務役割分担の明示よる利便性、教育条件整備の順になり、責任と権限での社会的地位の向上は一番少なかった。逆に、「全く成果はない」その逆の順番になっている。これらから、実務担当者は、学校財務事務の均一化・平準化を実感してる者の方が多い。

表-3



5. 学校財務マネジメントの合理化モデルとしての学校財務事務取扱要綱

それでは、「財」と「教育」をマッチングさせるための学校財務事務取扱要綱でのモデルとはどんなものであろうか。まず、教員の多くは、学校予算のことには、自分の授業に関わることにしか関心はないという状況が一般的だと考えられる。学校予算に関しては、受け身である。そこで、教員が考える場や選択できる場、振り返る場を設けることで、自分の授業への教材や「モノ」の条件整備を考える職員集団に少しずつ、変えていくことが必要である。個々の教員が、主体的に授業の組み立てのために教材や「モノ」を受け身ではなく遠慮せずに、要望を出していけるような学校風土を作る工夫が求められる。そのような学校風土を前提にして、学校の資源を学校教育目標との関連で優先順位を

考えて、教育計画に沿った予算計画を作ることになる。その「合理的な予算案」を作るために、意識改革する仕組みが必要である。もちろんその意思決定は、校長の最終決定によるものであるが、情報を集めるために、いろんなアンテナを張る必要がある。ある事務職員は、校長が学校巡回する際に同行して、施設設備での指摘事項を聞き取る。ある事務職員は、子どもへのアンケートを全校朝会で呼びかける。教育財を教育効果向上のために有効活用する知恵を共有する組織開発への工夫が必要である。教育効果向上のため教育財を考える学校文化を定着させるための仕組みや工夫は、「教育活動」であり、「教育実践」とも考えられる。そのことのリーダーシップは、校長の役割であるが、その意を受けて、リーダーシップを学校事務職員へ分散する。そして、その学校事務職員のリーダーシップの実態は、水平的な巻き込み型のリーダーシップが学校の実情に合っていると考えられる。また、市町村教育委員会ごとに予算の仕組みが異なったり、配当額が多かったり、少なかったり、学校の実態や課題の差異がある中で、ベターな学校財務運営を行う責任が、学校事務職員のリーダーシップの方法や内容に担われる。攻めの学校財務事務のマネジメントが期待されることになる。

#### ① P-D-C-Aサイクルでの組織的活動

学校の教育活動は、P-D-C-Aサイクルでマネジメントされるのが一般的である。「財」の運営もこのP-D-C-Aサイクルでマネジメントされる必要がある。まずは、教育財をどのように使うかという点で、教育計画の段階で、必要な財も含めて計画することが求められる。

教育計画段階、カリキュラム計画段階で、同時にどのような「財」が必要であるかを教師の多忙化の中でも検討、計画してもらう必要がある。一般的には、学校では、前年度の1月から3月に前年度の学年が教育計画を作成する。この時に、必要な教具や個人教材などをカリキュラム計画作成書に書き込むことによって、どのような物品がどのくらい不足するかが集約され、各教科や事業ごとにリストが作成することになる。また、これらのリストのチェック作業等が必要に必要な「財」がいつ、どれくらい必要かを計画する。またそれに対応した財の現状から、不足する教材や物品や労力が各学年や教科担当で集約する。それと同時に、校長が提示する学校ビジョンや経営重点に関連する必要物品等のリストなどを作成し、予算書を作成する。教育効果をより効果的に実現する予算書づくりに組織的な取り組みが必要となる。そのための会議には、授業から予算に関心を持たせるための前年度決算書等や教育条件整備の評価などをそろえて、学校予算の課題の共有化を促すことが大切である。

各教育活動のために「もの」をそろえる条件整備作業が必要になる。徴収業務や業者との契約、納品などを行うことになるが、教育活動の時期に合わせて円滑に行われなくてはならない。また、教育活動のための準備のための紙類や文房具、印刷機器、事務用パソコンなども適時準備されなければならない。そのためには、物品の整理・整頓も必要になるし、故障や不備に対応した営繕も必要になる。また、物品に限らず、施設・設備の安全・安心に使用できる状態にしておくことも必要になる。「財」の運用の実行の段階である。学校組織全体への取組が行われるような工夫や改善が必要となる。予算の執行段階や備品管理での適法処理は当然であるが、教育活動の円滑化こそが、執行段階での学校課題となる。

決算書を作り「財」に関わるマネジメントが、教育活動との関係で、計画・実施が適切に行われているかを評価し、改善していく。教育条件整備の視点で、学校評価(自己評価)の項目に加える。別個に評価票を作成し職員に配布するなども考えられる。

そして改善へのアクションを創り、次年度の予算書作りに反映する。そして、ここで重要なことは、学校の予算を配布された公費に限定せずに、広く教育活動条件整備と捉える視点である。このようなマネジメントを行うためのコアとなる「財の教育条件整備」のあり方を考える組織を校内に位置づけることである。このような「予算委員会」や「財務委員会」などが、配分予算に限定するのではなく、施設などの「教育条件整備」まで広げて、「財」と教育についての課題や解決方法について検討したことを組織で意識化し、課題を共有できる組織にする組織開発の中心的な役割を担うことになる。

## ② 公費・私費 (保護者負担) の一元化

公費・私費 (保護者負担) の一元化的に管理すべきである。教育計画の段階で、必要な公費で準備する教具も個人教材も単元の中に同時に使用するのだから、これらの取扱いも一元的に処理する。少なくとも計画段階では一元的に計画されるべきである。父母負担経費教材を確認する「教材選定委員会」と公費の「予算委員会」などが、別個に開催されるのではなく、一元化が必要となる。

## ③ 保護者への説明責任と連携・支援による学校財務制度

教育財の予算、決算は透明性が必要である。ものやお金の動きは教育活動を計数化する一面もある。教育活動があって、その動きに対応して、ものやお金の動きも発生するからである。特に、徴収金は保護者への説明を充分に行い、外部者による監査も必要である。学校関係者評価などの会議で公費も徴収金の決算書を公表するなどを通して、教育と財 (人, もの, お金) の関係が円滑に進められていることを公開していくこともできる。ホームページ等で情報発信していくことも必要である。教育財に関心をもってもらうことで、地域、保護者からの連携や支援を強めることになる。

## 6. 考察：学校財務事務取扱要綱の効果を発揮させる条件

文言解釈から学校事務職員の役割分担を明記しつつ、校長のリーダーシップを分散するものと理解されることや「適正・円滑」には、学校の特殊性から派生する組織運営上の課題を解決しようとする趣旨があると解釈できることで、学校財務マネジメントを促進する規定と考えられる。実務者の効果は、事務の平準化への効果意識が認められたことや、予算委員会の設置率の格差も認められた。学校財務事務取扱要綱は、学校事務職員の分散型リーダーシップにより、組織的な学校財務マネジメントを促進し、学校財務の平準化を一定促進する効果がある規定であると考えられる。

要綱という形式は、教育長からの通知文に過ぎない。教育委員会規則や条例等と違い、法的な外部への拘束力はない。もっとも、下部の行政機関に学校の設置者であり管理運営者である市町村教育委員会が、学校長宛て条文形式で通知文を出しているのだから、学校の校務分掌の権限は校長にあるものの校長は、特段の理由がなければこれに従うことになる。

ただし、課題は、教育委員会や校長をはじめとする職員、そしてなによりも学校事務職員集団が規範として、理論化されたものを認識しているかが大きなカギである。学校事務職員の先人たちが、実践から積み上げてきた実績とエネルギーを次の時代に継承すべきであろう。

学校財務モデルの平準化に向けては、事務の共同実施での予算書、決算書の協議等による質の保証なども含めた学校事務職員間のいろんなチャンネルのネットワークが重要なキーとなるが、学校の予算をより有効に使うという主体性と意欲がなければ、前進しないと考えられる。

学校事務職員は、中央教育審議会「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」で大きく期待される職として取り上げられる一方で、同答申には、「これからの事務職員に求められる資質・能力として、都道府県の約8割、市区町村と学校の7割が、『学校運営等の充実・改善に貢献しようとする意欲や能力』をあげている<sup>19)</sup>。」との指摘や「小・中学校の場合、事務職員が一人配置であることを考えると、事務職員の資質・能力の向上は大きな課題である」との記述がある。学校事務職員の職務の在り方についての研究を深める必要がある。

i 中央教育審議会 教育課程企画特別部会 2015年8月16日

ii 学習指導要領解説 総則編 14頁 平成20年 2008年

3 中央教育審議会『チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について』23頁2015年12月21日

4 中央教育審議会『チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について』52頁2015年12月21日

5 同126頁



- 6 小川正人『地方自治体の教育予算編成に関する一考察—東京都中野区の教育予算枠配分，学校フレーム予算—』『地方自治体の効率的な教育予算編成と教育財政管理に関する比較研究』平成3・4年度文部省科学研究費補助金研究成果報告書 平成3年3月24頁
- 7 小川正人 同掲 23頁
- 8 小川正人 同掲 33頁 中野区小学校教育研究会『学校予算のあるべき姿をめざして』(昭和62年度) 14頁
- 9 足立慎一 九州大学教育学科修士論文「公立小中学校の財務権限とその民主化・効率化の研究—学校財務事務取扱要綱の分析を通して—」1999年
- 10 横浜市教職員組合事務職員部常任委員会『明るい学校会計制度確立をめざして』，「神奈川県における財務事務の実態」第27次全国学校事務研究レポート，1986年，124頁
- 11 瀬戸市公立小中学校事務職員会『学校財務事務取扱要綱施行までの経過』「せと川とともに」，1993年発行 24頁
- 12 新潟県公立小中養護学校事務職員研究会「主体性をもった学校事務の確立を目指して」全国公立小中学校事務職員研究会研究収録，1993年度，86頁
- 13 全国公立小中学校事務職員研究会『主体性ある学校づくりを実現する学校財務—学校財務を総括する事務職員と学校組織開発—』29頁 平成21年度第41回 福岡大会研究収録本部分科会報告 2009年
- 14 全国公立小中学校事務職員研究会『学校力の向上を図るカリキュラム・マネジメントの展開と学校事務—教育課程と条件整備を結びつける事務職員の役割—』37頁 平成23年度第43回鳥取大会研究収録本部分科会報告 2011年
- 15 足立慎一 同掲
- 16 足立慎一 同掲
- 17 千々布敏弥『第11章学校予算と自律的学校経営』表11-15-1 予算委員会の設置状況『地方分権化における自律的学校経営の構築に関する総合的研究』河野和清 編著 227頁 多賀出版 2004年
- 18 足立慎一 同掲
- 19 中央教育審議会『チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について』52頁2015年12月21日