

## 変化する事務部門・・・OA 機器等の視点から解説

オイルショックがようやく落ち着き、バブル経済期に入る直前のころ事務職員となり、その後バブル経済の崩壊・少子化の急速な進行・経済の低迷・リーマンショック・東日本大震災併せて校舎改築等の環境変化にもまれつつも、個人的には新たな職場で経験する色々なカルチャーショックに戸惑い、必死に職場へ溶け込むことに汗を流していたことを思い出す。

これからの事務職員も、進行中の新型コロナ問題をはじめとして多岐の対応を求められる事態は、必ず生じるだろう。

であるとするならば、法人部門の職員は組織として且つ経営スタッフとして変化に対応し、企画・立案そして行動を為し得るよう、日頃から研鑽を積み上げることが望まれる。

本稿はこの目的にそって「期待に応え得る事務部門・事務職員のスタンス」とはどのようなものか模索してみた。具体性ある内容とするため経験を柱に事例紹介的な展開としたが、特に「OA 機器等の利用を切り口」として描写した。その中から何か手掛かりを掴んで頂けるとありがたい。

### I. 中高一貫校での経験

#### 1. 事務部門の状況

昭和 61 年（1986 年）4 月にいわゆる中高一貫校に異動した。中高共に学年 4 学級（45 名×4＝180 名）の体制であり、学年在籍者数の安定した学校であった。

事務職員の執務状況・校内の位置付け次の様なものであった。

##### (1) 教職員間の連携

職員室（教育職員）と事務室（事務職員）間でシステムとしての業務連携は無く、交流も薄く溝のある感じであった。

##### (2) 情報環境

職員会議で学校行事等の全体に関わる結果について事務室へ連絡が無いことから、校内情報の立ち位置として孤立に近い形であった。それに伴い、教職員間に無用の行き違いが多発していた。

即ち教育職員は事務職員が承知しているとして話をしており、聞く方の事務職員は知らないわけであるから、話がかみ合うはずがない。

##### (3) 事務室内の連携

事務職員は横の連携が殆ど無く、各々帰宅時に書類をデスクの引出しに収め鍵をかけて帰っていた。当然のことながら担当職員が欠勤等の不在の場合は誰もカバーに入れない。いわば孤立した職人集団という状態で事実上事務組織は無く、相互に協力する体制も無かった。

この時代は生徒急増期であり生き残りをかけた競争が無く、このことが「機能する事務組織」「経営スタッフ」を必要としなかったと推察される。

## 2. オフコンの導入

コンピューターの導入を手段として、事務処理の合理化を目指した。

### (1) 業務処理の合理性とコンピュータ・プログラム

1年後にオフコンを導入することを前提に、事務部門全体の業務の把握、事務分掌の実態の把握から手を付け、まずは継続性を担保する意味で「学校法人会計」「給与・賞与会計」「預り金会計」の3点を導入第1期のシステムとした。ここでは処理が学校により異なる預り金会計を中心に解説をする。

ハードウェアとして日本IBM社製のオフコンAS400を選定し、日本IBMの紹介で河合楽器の電算部門にシステム設計を依頼した。

毎週1回浜松から河合楽器のSEが来られ打ち合わせに入った。都合4年間にわたり3名の方が交代し来訪された。何れも優秀であり現状の問題点をいち早く把握され、協議の場において常々「この様に職務の処理方法が変われば、SEとしてシンプルでより良いプログラムが組める」と提案された。我々が気付かなかった業務改善点の指摘である。更に翌週には前回の的確な議事録（課題の整理とその対応案）を持参され、色々と学ぶ点が多かった。あたかも有能な経営コンサルタントであった。

### (2) 預り金会計の経緯（保護者・教員のニーズ）

事後支払い方式から積立て預り金方式への移行。あらゆる課題を含むケースなので少々詳しく説明する。

#### ①従前の方式

この学校の教材費・校外学習費等は、学校が保護者に代わり業者へ立替払いを行い、その後保護者へ清算を求める方式であった。具体的には3ヵ月毎に学年・教科で支出した校外学習費・教材費を集計し、事務職員作成の4連式振込用紙（金額は記入済）を保護者へ送り、金融機関から振り込んでもらう方式であった。当然のことながら保護者は金融機関に出向くこと、そして請求額は6年間計24回その都度異なる金額であることから負担感を生じていた。

その結果、振込用紙の発送から入金完了まで4～5ヵ月を要しており、学校の資金繰りに影響を与えていた。

#### ②新たな方式

「事後支払方式から積立て預り金方式へ移行」し、その透明性を確保するため在籍生徒1,080名全員の個別収支管理を3ヵ月毎に行い、保護者のみならず主任への報告を徹底した。整理すると次のようになる。

##### イ. 「預り金の定額化」

6年間の支出総額を平準化し、在学中毎月7,000円の徴収。会計上は学年進行と共に学年当たりの預り金合計額を持ち上がりとした。

##### ロ. 「口座振替」

毎月1回納付金と共に口座振替の実施。なお事前に納付金の12ヵ月完全平準化を実施しており、

平均振替不能率は1%未満であり、預り金を加えた後も変わらなかった。

#### ハ、「保護者へ収支報告の実施」

3ヵ月毎に保護者へ報告を行い、併せて平均額を一定額超えると超過額を返済し、過剰な預り金としなかった。なお基本的な認識として、この預り金を納付金の一部に組入れた場合、**透明性の確保は困難**と仮定した。

#### 二、「学年・教科主任への報告」

学年別・教科別に直近3ヵ月間の実績表を作成し報告した。この表は常に3年間の実績対比表とした。年度末には同様の形式で年間実績表を主任に提出した。

#### ホ、「業者への支払期限」

「納品から3ヵ月以内の支払いをする」ことを明確にした。これまでは、学校の資金繰りに左右され、支払時期が必ずしも安定していなかった。

学校としては「悪気は無い（念頭はない）」のであるが、ともすれば世間から唯我独尊と映る行為に映っていたようである。教育サービスを売る学校は、対価が定期的に口座振替で入金する例外的なシステムを享受している。そして支払については無頓着であったことを反省し、支払期限を明確化した。

### (3) 預り金会計におけるヒューマンエラー

#### ①事例1

ある年の事、高3を担当していた教員Aが3月末をもって定年退職をした。その翌4月に、業者Bから支払いの督促が来た。納品された事実は確認できたが請求書は不明であった。事務室内では見当たらず、その後倉庫にあった教員Aのデスクを念のため調べたところ、引き出しから業者Bの請求書が発見された。教員Aの単純ミス(?)とした。しかし支払原資である預り金は既に清算済みであり、結果として学校が立替払いをした。

#### ②事例2

会計上の「預り金」は字面のとおりであり、このシステムの場合は保護者からの預り金である。言い換えると**全保護者の財布を学校が預かっている**のである。

しかし教員の一部に自分たちが自由に使えるお金即ち「**自分の財布**」と誤解する者が出てきた。そこで規程を設け、用途である「学年の行事、教科の行事・教材を限定列举」すると共に、学年・教科毎の実績に基づく**個別の予算額を明示**した。原資は限られているのである。

学年・教科単位の変更は、単位予算の範囲内に限り自由とし、単位予算を超過する時は利害関係者である主任任会議で審議することにし、相互牽制関係においた。目標としては計画性の向上である。

どの様な完璧なシステムを完成させても人間がかかわるからには、必ずこの事例のようなヒューマンエラーを生じることを忘れてはならない。

### (4) 預り金会計のメンテナンス

例えば次の様なことを考慮する。

- ①事務室に業者用相談窓口を設けること。
- ②高3の卒業時精算の際に、一定割合を寄付して頂きトラブル時の基金として蓄積すること。
- ③請求書は一括して事務部門で受け取る方式もあるが一長一短がある。事務職員も積極的に教育職員と協同する複合的なシステムを模索すること。
- ④預り金管理規程は常に更新をすること。
- ⑤収支の情報は教職員・保護者全てで共有すること。
- ⑥徴収額即ち原資の総額は安易に変更しないこと。
- ⑦見積を取り得る業者即ち購入業者リストは定期的に更新すること。

### (5) 支払う者としての自覚

支払をする立場において、自覚したことは、次の2点である。

- ①事務職員はその役割を常々自覚し、保護者及び教員へ情報提供を心がけること。
- ②事務職員はお金の流れるトライアングルとして、「学校」「保護者」「業者」の利害を均衡させること。契約行為のスタンスとして All or nothing から give & take への移行である。事務職員は何事にもバランス感覚が大切である。

## 3. オフセット印刷機からリソグラフへ（教員のニーズ）

この学校は教職員が利用できる印刷室・印刷機が無く、事務室の一角にオフセット印刷機とその専任職員がおり、全ての印刷をこの職員へ依頼する形であった。この担当者は予告なく休みを取るが他の職員にこの印刷機に触れさせないことから、業務のカバーに入ることが出来ず印刷が滞り、教員間に不満が蓄積していた。悪しき典型例（職務の俗人化）であり、管理職者は留意しなければならない。この対応として職員室に近い空き部屋を印刷室として転用し、リソグラフ1台をバックアップ用として設置した。しかし、教員のニーズが高く更に1台を追加設置したところ、オフセット印刷機の利用が激減し、廃止に至った。

事務室内に更に2台のリソグラフを設置し、計4台から成るセルフサービスの印刷システムが確立した。このあたりから職員室と事務室間の溝はほとんど感じられなくなった。

## 5. 同窓会管理システム（同窓会のニーズ）

同窓会より相談があり5年毎に発行している名簿作成が負担になっており、改善策を求められたので、次の様な提案をした。

### (1) これまでの処理方式

同窓会は各期別の委員により、同期生へ5年毎に往復はがきで「氏名・住所等の回答」を求めている。宛名は手書きである。各期委員は定期的に同窓会館に集まり、同期の返信はがきを許に名簿の更新を行っていた。因みにキャンパス内に同窓会館がある。

そして5年毎に手書きの原稿を印刷会社へ渡し、製本までを依頼する方式であった。

## (2) 提案として

- ①今後も各期委員は従来通り往復はがきで同期生に対し異動の報告依頼を行う。ただし、依頼ハガキに貼付する宛名ラベルは必要とする日の1週間前までに事務所へ電話等で連絡をすれば、当日事務室で更新済の宛名ラベルを手渡す。
- ②事務室は配達された返信ハガキを同窓会館へ届けることはせず、その異動を各期委員に代わり、週単位でまとめてオフコンに入力する。
- ③5年毎に印刷会社で求める名簿仕様のデータを作成し、フロッピーディスク等の媒体により役員に渡す。役員はコンピューター用の情報媒体をもって印刷会社へ依頼をする。  
この方式であれば、同窓会の役員、各期の委員も負担が軽減し且つ印刷会社は版の作成が不要となり結果として同窓会の負担額が削減され、同窓生も名簿の購入がし易くなる。
- ④事務室の日常的な作業は無償で請け負う。  
ただし、このシステム構築のため河合楽器へのシステムの作成依頼を了解して欲しい。

## (3) 同窓会の回答

この案はシステム依頼費用の負担も含め了解され、次年度より新規システムはスタートした。その後、年を追うごとに同窓生が事務室に來訪される頻度が高くなり、交流が密になった。

## 6. その他のシステム

- (1) 土地管理システム
- (2) 校舎管理システム
- (3) 備品管理システム
- (4) 納付金管理システム

このシステムは振替不能者のリストを軸とするシステムとし、滞納者の事情調査、奨学金制度の活用等に利用することを目的とした。因みに振替済みリストは金融機関から送られて来る。

既に触れた様に、この学校の納付金は授業料・施設設備維持費の2項目のみであり、そして預り金を加え徴収項目は全3項目であった。

月々の納付金額は平準化され、口座振替不能率は3.7%から0.7%となっていた。なお、預り金が増えた以降の不能率は変動しなかった。

口座振替不能者は3ヵ月以上の経済的事情の滞納者を一定割合で含み、公的奨学金制度とは別に学校として10年計画で奨学基金を設けることになった。一方で、PTA・同窓会・後援会に協力を求め、5人分の奨学費の支援を受けた。その後、海外からの留学生にも適用範囲を広げている。

## 7. パソコンの時代へ・・・教務システムとの連携

パソコンを主体にした教務システムを開発することになった。

- (1) 窓口である事務室の役割

受験生の名簿作成は事務室のオフコンで行い、教務のパソコン用にデータをフロッピーディスクで渡す。

## (2) 教務室設置のパソコンの役割

主たるパソコン1台の下にリンクするパソコン3台（2学年に1台：中1～2用、中3～高1用、高2～3用）の構成。入出力は校務分掌上の教務担当教員。

事務室から来たデータを基に最終的に入学者リスト及び学級別リストを作成し、そのリストを事務室へ渡す。併せて、新中2～高3在籍生徒の学級別リストも渡される。

事務室はその学級別リストを、納付金及び預り金管理システムに反映させる。

なお教務は生徒在学中の成績等を記録すると共に最終的に卒業生名簿を作成し、事務所へ渡す。事務室は同窓会管理システムへ新規会員として反映させる。

## 8. 法人本部との連携

法人本部から傘下にある短大・高校・小学校そしてこの中高について、市販されているパソコン用学校会計管理システムを採用するので協力して欲しいとのことであった。

このため、オフコンの学校法人会計システムを終了させ、パソコンのソフトをスタートさせた。

法人本部はこのデータを各設置校から受け取り、このシステムにより当初予算、補正予算、決算の集計をすることになった。

その後パソコンの会計システムが定着した段階で、給与・賞与システムもパソコンへシフトさせ、会計関係はパソコンのシステムに任せることにした。

## 9. 情報の共有

日常的な情報を共有するため、職員会議に事務長である筆者が出席をさせてもらった。

終了後に議事の要約を作成し翌朝事務部門全員に配布することにした。教職員間の情報ギャップを解消し業務を円滑に進める為である。結果は無用な情報ギャップを回避できた。

## II. その後

金融機関の営業マン・事務職員の往来は、パソコン上のホームバンキングシステムで概ねカバーされ、減少した。

時代はさらに下り、生徒全員が夫々タブレットを持ち、校内全域のWi-Fi環境の下で利用する状況となった。新型コロナの感染拡大状況のなか、有力な遠隔学習手段となっている。

保護者との情報交換もパソコン・スマホ等が主流となり、紙ベースの通信は大幅に減少している。まことに隔世の感がある。

## III. メッセージとして

### 1. ネットワークの構築

今や事務室も単純反復的作業をできるだけOA機器やアウトソーシングに託す時代である。

昨今の変化する環境に積極的に取り組む事務室が、実質的に企画室なのであろう。

現在進行形のコロナ問題への対応力は、今後大きな学校差をもたらすかもしれない。教育のみならずリーマンショック以上の経済状況をどの様に乗り切るのか、マニュアルは無い。

変化は突然にやってくる。しかし、人材や組織の育成は長い時間を要することを忘れてはならない。

カトリック信徒はよく「理解されることよりも理解することを」「愛されることよりは愛することを」と唱和する。受け身である身には幸は無いということだろう。

結局のところ機械に使われること無く、人間相互の信頼関係を日頃からどの様に築くかに尽きるかもしれない。

## 2. 事務スタッフ間の協同は職務の異動から

仮に、事務室内の分掌を「学校法人会計係2名（支払・調査を含む）、給与・共済係2名、納付金・預り金・寄付金係2名（現業部門の統括・生徒関連事項を含む）」とする。

その中で適宜係間の異動を行い、繁忙期の協同やスタッフの休暇時等のカバーを可能とする前提条件を整える。

併せて、ファイルは原則として年度単位とし、記録日・担当者氏名を付記し専用ロッカーに時系列で収納する。即ち守備範囲の拡大と情報の共有である。決して難しいことではない。

この様な基盤を設けることで事務室の一体化が促進された。誰の心にも「他人の芝生」はもうない。異動無き職場は思考の固定を招き、変化を拒否するようになる。

少なくとも法人事務職員には「職務の異動（変化）」と言うチャレンジの場を用意し、学校の未来を切り拓く経営スタッフとして育成をお願いしたい。 以上

### 付記 筆を取った動機

後期高齢者の1人としてここ暫く外出を自粛している、と思っていたのであるが、実態はどうやらこの生活に安住していたようである。

森上先生から冊子を贈呈され、その内容の素晴らしさに目が覚め、記憶を手繰りながらまとめたものが本文である。しかしながら、鏝は直ぐには落とせないと実感している。

2020年7月31日 富本教育研究所 富本道宣