

第2レポート

会計一元化の取組について

～もし学校事務職員がドラッカーの『マネジメント』を読んだら～

発表者	南阿蘇村立長陽中学校	永野亜紀子
	南阿蘇村立長陽小学校	佐藤 賢一
	南阿蘇村立長陽西部小学校	津川 恵子
	南阿蘇村立立野小学校	原口 豊

1 はじめに

平成 22 年度より長陽中校区の小中学校 4 校で組織する長陽ブロック共同実施では、諸手当認定や旅費書類の相互査定等の『事務処理の効率化業務』のみの取組からステップアップを図るため、総合会計という名称で学級費・給食費・PTA会費等の学校徴収金会計一元化を行っている。なお、加配職員は配置されていない。その目的は次のとおりである。

- ①教員が子どもと向き合う時間の確保
- ②現金管理上の安全確保
- ③教育費における私費（保護者）負担軽減。

この3点に絞り一年間取り組んだ結果、ある程度目標は達成し、一定の成果を挙げることができたと自負している。本レポートでは会計一元化を導入するまでの経緯と、導入後の共同実施としての取組についてまとめている。

余談ではあるが、いわゆる『もしドラ』がベストセラーとなり、主人公と同じく興味本位で『エッセンシャル版マネジメント』を読み進めてみた。決して同時進行ではなかったが、意外に共通した部分があることに驚いた。このことは、まさに試行錯誤で行ったこの取組が、間違っていないと言われていたようで、大変うれしい発見だった。本レポートがそれぞれ学校の特色に応じた共同実施の一例として、少しでも参考になればと思う。

2 この取組の主な特徴

- (1) 給食費事務を基礎としたこと（ゼロからのスタートではない）

長陽中校区の小中学校では、以前より事務職員が給食費事務を担当し、事務処理等共通した点が多くあった。納入方法は、JAまたはゆうちょ銀行からの口座振替かまたは現金納入の2通りから保護者に選択してもらい、集まった徴収金を南阿蘇村学校給食運営委員会口座へ入金。納入金額及び未納者の報告を毎月行った後、年度末に欠食分の給食費を現金で返金するという事務処理である。この一連の事務処理を各校事務職員がそれぞれ行っていた。しかし、同じことをやっているはずが、やり方や様式等が微妙に異なっていたため、これらの作業を簡単に、共通して使えるソフトが欲しいというニーズがあった。

(2) 他校での会計一元化の取組を参考としたこと

平成 21 年度南阿蘇村教育研究会事務職員部会の研修で、既に会計一元化に取り組んでいた西原村立西原中学校を視察させていただいた。西原中では年度当初の P T A 総会において 1 年間の徴収計画書を配付し、毎月キリのいい金額を徴収、処理を行っていた。

視察後、数校から「西原中の取組を参考にして現在行っている給食費を基にすれば、本校でも会計一元化ができるのではないか」との声が上がり、早速平成 22 年度から長陽中校区共同実施で取組み、全校で始められるように準備することになった。

(3) 事前に予想されるリスクへの対策を考えたこと

この取組の準備にあたり、他校事務職員から次のような心配する声が寄せられた。

① 県費の共同実施が導入され事務量が増えた気がするが、さらに会計事務を引き受けて一人の勤務時間でまかなえる仕事量なのか？② 会計を一人で扱うことに危険性はないのか？③ 未納があった場合は、どうするのか？④ 以前、多くの会計事務を引き受けた状態で異動した。その際に「後任者が同意した場合にのみ会計を担当させてくれるように」と頼んだが、その願いは聞き入れてもらえずにそのまま後任者が担当し、無理をさせたように思う。もし後任者が会計一元化に対して負担感を持った場合は拒否できるのか？

これらは、定期異動を伴う職員であればどの現場でも発生する問題である。特に単数配置の事務職員は、校内職員の支援が受けにくく、上記④の理由で教育支援業務等の新しい業務に手をつけにくいことも多いのではないだろうか。しかも、たとえ共同実施に加配職員が配置され業務を増やすことになっても、目に見えるような成果をあげなければ、加配職員の引き上げがあるのではないかと危惧を抱きながら業務を進めていかなければならない。そのために大胆な業務改革に取り組めないという問題を抱えている。

もちろん、それらの問題点は本共同実施でも話題になり、その対策を織り込みながら会計システムを構築していった。その内容については、次章でシステム内容とともに説明したい。

3 会計一元化総合会計システムについて

(1) 総合会計システム作成上のポイント

まず最初に、「システム」と聞くと「旅費事務システムのようなデータベースを用いて動くしっかりしたもの」と連想しがちであるが、総合会計システムはそのような大層な代物ではないことをご理解いただきたい。

給食費事務のところでも触れたが、システムを作成する前まで、同じ業務でもそれぞれがエクセルを中心とした自作のファイルで処理を行っていたため、地教委に報告する書類も微妙に異なっていた。また、徴収管理するファイル、未納者への通知を作成するファイル、地教委に報告するファイル等、たくさんのファイルがありとても煩雑であった。

そこで、「コレさえあれば会計一元化の処理ができる！」エクセルファイルを作成することにした。長陽中校区にはパソコンについて詳しい者がいないため、複雑なマクロは組むことができない。それでも関数を組み合わせれば一通りの処理はできると踏み、「何ができればよいか・何をしたいか」を列挙し、持てる技術の範囲でどのように構築できるかをまとめてみた（別紙 1）。

全てのアイデアを具現化できた訳ではないが、一通りの処理ができるように作成することができた。後任者のことも考え、複雑なマクロは一切組んでいない。ただ関数を組み合わせただけである。…とは言っても、やりたいことを具現化したら合計37シートのファイルになり、それらのシートとシートがリンクしているため、例えば削除してはいけないセルを誤って削除してしまった場合等不具合が生じることは否定しない。だが、ここで前述した「4校同じエクセルファイルを使用している」という長陽中校区共同実施での会計一元化の特徴が生きてくる。もし不具合が起きた場合は誰かに聞けば（そのセルをコピーすれば）ほぼ解決し、また、既に「取扱説明書」（別紙2）を作成しているので「お手上げ」になることはないだろう。

ここで、前章（3）でのリスク①事務量の増加、②会計を一人で扱うことへの危険性の対策ができた。①については、今まで複雑で煩雑な給食費会計処理を基礎としており、ほとんどの保護者は口座振替での納入が多いため、取扱金額が増えたところで、あまり負担感を感じなかった。②については、システム操作上のリスクの解決策として学校間、事務職員間での共有化を図った。しかし、会計処理上でのミスや不正防止の点については下記のことを考慮した。

（2）チェック体制の確立

会計一元化を始めるにあたり、最初に話題になったのがチェック体制である。会計事務だけではなく全てにおいて共通して言えることだが、一人だけで完結しようとするミスに気づきにくくなり、不正につながる恐れがある。だからこそ複数人数で二重・三重にチェックする体制を整え、必要な情報を共有し、“意識”しながら確認することで、ミスや不正を未然に防ぐことができる。

まず、校内でのチェック体制としては、何のお金を引き出すにしても「支出伺」（別紙3）を作成し、担当者・事務職員・教頭・校長の目を必ず通すようにした。さらに共同実施においても、給食費事務で触れた各金融機関にデータFDを提出する前に、その月の振替金額が正しいかチェックを行うことにした。またこのとき、保護者毎に請求金額が分かる資料が必要であったため、徴収簿（別紙4）だけでなく、万全を期すためにチェック表（別紙5）も付けてチェックすることにした。

総合会計システム完成後の平成22年2月に職員及び保護者へ説明を行い、平成22年度からの導入に至った訳だが、基本的には給食費事務の流れと変わりはなく、さほどトラブル等はなかったと思われる。

大きく違う点は担任から徴収金調査票を作成してもらうこと、保護者に徴収計画書を配付すること、返金を行わない（＝現金管理上の安全確保）こと、そして小学校においては「学級費を担当する（中学校は徴収事務のみを担当）」ことである。

ア 徴収金調査票（別紙6）の作成

後述する徴収計画書を作成するためには、まず徴収金調査票を作成してもらわなければならない。4月中旬のPTA総会前までには徴収計画書を作成しなければならないため、4月の早い段階での作業となる。これについて職員に説明を行った際、当然反対意見や不服な意見「学級費はその時に必要な物を購入するので計画は立てられない」「年度初めは忙しくてそのような時間はない」等の意見が出たことは確かである。しかし、「（学校予

算を例に出して) 学級費だから計画を立てずにどんぶり勘定で構わないという道理は通らない」「4月に計画を立てれば1年間の授業の見通しが立つ」「お忙しいことは重々承知しているがご協力願いたい」等の理由で何とか理解を得ることができた。

担任・担当によって算出された教材代の合計から、南阿蘇村より支給される児童生徒一人あたり 2,000 円(中学校は 2,500 円)の補助金を差し引きした金額が年間の学級・学年費となる。この一連の作業において、徴収内容や金額に問題がないか、あるいは徴収金額が高額となった場合はより安価なものに転換できないか、公費負担が可能かどうか等を検討協議すること(校内職員との相互チェック)で、私費(保護者)負担軽減を心がけている。

イ 徴収計画書(別紙7)の作成

これは、西原村立西原中学校で配付している徴収計画書を参考にさせていただいた。まず、最終徴収月を決定し、返金をなくすために最終月の徴収金額で端数調整するよう設定し、各月の徴収金額をできるだけキリのいい金額になるように決定する。

作成した徴収計画書はPTA総会において保護者に配付・説明し、承認を得ている。基本的には最終月以外この徴収計画書通り集金を行い、万が一徴収計画書とは異なる金額を徴収する場合は別途通知することとしている(保護者との相互チェック)。

ウ 学級費(小学校)の処理

小学校では、これまで学級費は担任がその都度必要なものを注文・購入し、購入した分だけ集金し、集金したお金を現金で管理し、業者へ支払い、会計報告書を作成していた。会計一元化導入後は、注文はこれまで通り担任にしてもらい、その後の事務処理は全て事務職員が行っている。これにより、担任は休み時間に業者への支払のために呼び出されることもなくなり、会計報告書を作る必要もなくなった。こうした部分については教員の負担軽減に繋がったと思われる。

エ 学年費(中学校)の処理

中学校においては、学校行事や授業においても学年部単位で行われることが多く、学年部の役割の中に会計担当もある。会計一元化を始めるにあたって、小学校同様に事務職員が徴収事務から支払業務・会計報告書作成まですべての業務を担当することも考えたが、他にも多くの会計を受け持ち、特に年度末の多忙な時期に会計締切、報告書作成をすべて行うことは到底無理であることが予想できたため、徴収事務及び各会計口座への振替、未納者への督促文書作成までを事務職員が行い、その後の処理は各会計担当者で行っている。しかし、本校の場合各学年部会計担当者は、会計処理の未経験者であったり、不慣れである場合が多かったため、会計処理上の注意やサポートを随時行うようにした。また、未納者確認と並行して振替金額の確認も含め適宜、会計担当者会をランチタイムミーティングとして開催している。

(3) 未納問題への対策

会計を持つと必ずと言っていい程直面する課題が未納問題である。未納があることを想定すると様々な部分で支障をきたすことが考えられる。しかし、これは「納入する側」の問題であり、こちらとしては根気強く督促していくしかないと思われる。

未納家庭にはそれぞれの事情がある場合が多く、特段の配慮を要するため、各学校の情

報交換が重要となる。この点においても共同査定での情報交換は大変効果があった。また、督促通知作成を「総合会計システム」に組み込むことにより、督促業務もスムーズになり、事務処理の効率化に繋がった。

併せて中学校においては、平成 22 年度全事研福岡大会で福岡支部から発表された福岡市博多区での教材費徴収事務の取組である「督促に関しては『保護者には納入の義務があり、学校側には未納の状況を知らせる義務』があることを認識すること」、「2 回目の督促を担当が行う際、納入予定日を聞くことが保護者の意識づけに有効であること」の 2 点を参考にして、会計担当者会でもその旨を説明し、電話での確認を分担して行ったお陰で以前より回収率がかなりアップしたことは、大変効果的だった。

(4) 後任者への対策

後任者のことを考えて仕事をする、あるいは仕事の選択をする、というのは私たちの業種では非常に大事なことである。学校事務というのはパターン化されている部分と、個人の嗜好あるいは力量による部分とが縋い交ぜになっているというある意味特殊な業種ではないだろうか（時にはパターン化されている部分にも個人の嗜好が反映されていることもあるが）。ただこれは、いわば“個人営業”とも言える学校事務の特質でもある。この辺りが、以前から職務の標準化ということが叫ばれたり、近年共同実施という概念が導入されたりしたことに繋がっているのだろう。

確かに多くを抱え込んで後任者に迷惑を掛けたとなると考えざるを得ないが、こと長陽地区における会計事務の一元化に関しては問題ないと考える。それは、マニュアルができ、それに沿った事務処理を各学校で行うことにより、学校事務として標準化されたものになるからである。

また、ドラッカーの『マネジメント』においても、公的機関成功の条件として次のような文章がある（マネジメント p50）。

「公的機関が成果をあげるうえで必要とするのは偉大な人物ではない。仕組みである。それは、企業が成果と業績をあげるうえで必要とする仕組みに似ている。」

これは、私たち事務職員の取組においても同じように言えることではないだろうか。研究大会等において、素晴らしい事例として発表される実践内容もどこかの偉大な人物がいたからやれたとか、属人性の部分で語られ、出来ないことの理由にされがちであるが、決してそうではないと考える。それは“個人営業”ではなく、あくまで共同実施や校内職員との組織という基盤が必要ではあるが、取組の年数を重ねるごとに、不都合であった部分が改善され、その学校の状況に応じて精錬された『仕組み』（＝システム）になることによって、この問題は解決するのではないだろうか。

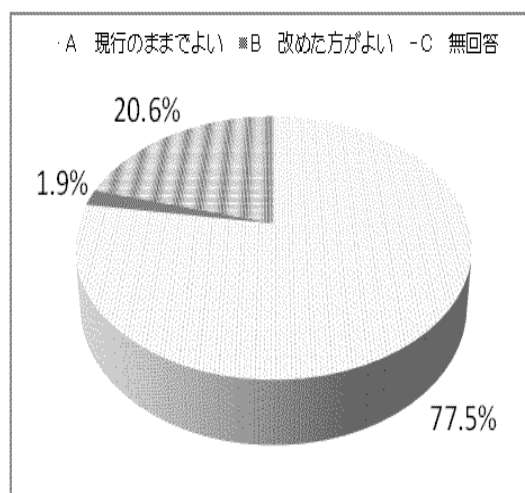
4 アンケートの集計・考察

(1) 保護者アンケート

これまで取り組んできた会計一元化の評価を行うため、平成 23 年 2～3 月に全校で保護者及び職員向けにアンケートを実施した。保護者に向けては、来年度の徴収方法希望調査も同時に行った。このことは、中学校での年度当初の事務処理をスムーズにするための効果もねらっている。

中学校では、小学校と比較すると徴収金額が高額になる。また、入学後から口座振替等の手続きを始めると事務処理に時間がかかり、4月分の徴収に支障を来すため、小学6年生（新入生）に対しては、事前に中学校での徴収金額を参考資料として提示し、口座振替依頼書も同時に提出していただき、大変助かった。

保護者アンケートの設問数は2つ。問1「現行の会計一元化について該当するものに○を付けて下さい。」については、右図のとおり、Aの「現行のままでよい」が199家庭で全体の77.5%、Bの「改めた方がよい」が5家庭で全体の1.9%、C「無回答」が53家庭で全体の20.6%という結果だった。Bの「改めた方がよい」の具体的な意見としては特に記述はなかった。また、一見Cの「無回答」が多いように思えるが、これは「反対ではなく単に提出しなかつただけ」というニュアンスの方が強いと思われる。



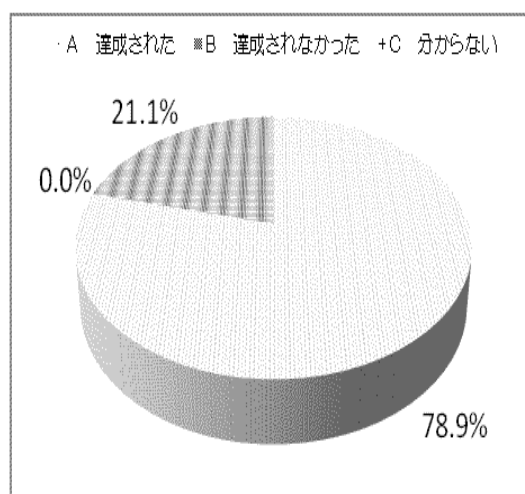
問2「この他、会計一元化をはじめ学校への要望がありましたらご記入ください。」については、具体的な意見として「小銭を用意する手間もなく、毎月納入する金額が分かっているので大助かりです。」や「いくら出ていったか通帳に残るので分かりやすいです。」といった意見をいただいた。

保護者にとっての会計一元化は、学級費だけを徴収する場合に用意していた十円単位のお金を準備しなくてもよく、学校に年間いくら納入しているか確認できることもあり、概ね好評だと思われる。

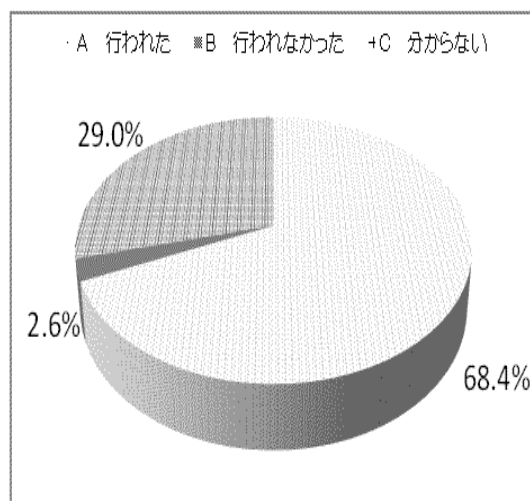
(2) 職員アンケート

職員アンケートについては、会計一元化の3点の目的（①教員が子どもと向き合う時間の確保 ②現金管理上の安全確保 ③教育費における私費（保護者）負担軽減）、処理過程（方法）、意見要望等の大きく3点について設問を設けた。

問1「会計一元化の目的は達成されたと思いますか？」については、Aの「達成された」が30名で全体の78.9%、Bの「達成されなかった」については0名、Cの「分からない」が8名で21.1%という結果だった。Cの「分からない」と答えた理由としては「『現金管理上の安全確保』の点は達成されたものの『教員が子どもと向き合う時間の確保』は、あまり関係ないと思います。」や「教育費における私費負担軽減という点は、一元化することで達成できる根拠が分からない。どのような方法であっても徴収金額の総計は変わらないのでは？」といったものであった。



問2「会計一元化の処理過程について、適切に行われたと思いますか？」については、Aの「行われた」が26名で全体の68.4%、Bの「行われなかった」が1名で全体の2.6%、Cの「分からない」が11名で全体の29.0%という結果だった。この設問に対しては特に反対意見がなかった。



問3「具体的なご意見、ご要望がありましたらご記入下さい。」については、「担任の負担がきっと激減した一方で、事務の先生の負担がドスンとのっかってきたと思います。過重負担になっていないかどうかは検討したり、意見を聞く必要があると思います。」等、良いと言う反面、負担を心配する意見や

「クラスで急に必要な物が出てきた時、領収書等でスムーズに購入手続きができるようになるといいと思います（残高がすぐに確認できることも）。」といったシステムに関する意見もいただいた。

(3) アンケートの結果からの考察及びその後のAction

アンケートの結果から、会計一元化の取組について保護者及び職員からも概ね好評だったと判断した。これにより引き続き次年度もほぼ同様の方法で継続して行うことにした。

また、アンケート結果を公表すること及び寄せられた意見や要望に対して回答をすることも含めて、保護者・職員それぞれにアンケート結果と考察をまとめた文書（別紙8）を作成した。保護者へは、年度末のPTA総会にてそれぞれの事務職員が報告し、職員に向けては、まず南阿蘇村内の共同実施合同会議で拠点校の学校長と教育委員会担当者に向けて共同実施主任が説明した上で、その後共同実施主任名で全校に向けて文書にて報告した。このように、保護者や職員への説明責任を果たすことによって理解を得られ、この会計一元化の取組を維持できると考える。

新年度になり、アンケート結果から改善した点がいくつかある。中学校では、「徴収金額が大きいいためか徴収内訳が必要。」「通帳に費目ごとに記入されるとわかりやすくなる。」との意見があった。これについては、毎月全家庭に通知を配布するとコスト面で学校予算に影響すること、また口座振替1件ごとに手数料が発生するため、さらに保護者の負担が増えることを理由に、出来ない旨を示した。しかし、その代わりに年度当初のPTA総会で承認された金額を反映させた徴収計画書を再度「保存版」として配布し、必要時に確認してもらうよう促した。また、保護者側の意見として貴重な意見もあった。「兄弟姉妹が多いと、毎月の徴収月額が高くなり、家計のやりくりが大変なので、今まで徴収を行っていなかった4、8、2月も加えて回数を増やし、徴収月額を減らして、なるべく一定にしてほしい。」というものである。これは、今まで学校側からの都合に合わせて決めていた徴収計画に大きな示唆を与えていただいた。早速、4月から口座振替を開始し、徴収回数を増やして金額もなるべく一定になるように改善した。

職員に向けては、アンケートの意見・要望の中に事務職員が既に取り組んでいることな

ど、現在持ち合わせている情報の数々を積極的に周知していないことから寄せられる意見があった。そのため今後は、共同実施で行っている業務内容や進捗状況について、もっと分かりやすく情報提供する「広報活動」に力を入れたいと考え、早速新年度から共同実施事務便りを作成し、共同実施内の学校に配布している。

また、会計の執行状況を知りたいという要望に関しても、PCネットワーク上の共有ファイルに保管することで確認が出来るようにしたり、さらにプリントアウトして配布するなど、情報提供に心がけている。

5 まとめ

このレポートを通して伝えたいことは、まず『一人では出来ないことも、みんなでやれば何とか出来ること』そして、『みんなでやることで、さらに効果がアップすること』また、『P（プラン・計画）D（ドゥ・実行）C（チェック・評価確認）A（アクション・行動）の経営サイクルで進めた取組の経過について』の3点である。

会計一元化については、以前からやってみようかと思っている取組だが、一人ではなかなか自信がないという人もいないのではないだろうか。しかし、共同実施で取組むことにより私たちは、まさに『協働作業』でPDCAを進め、一つのサイクルの成果をまとめることが出来た。

特にC（チェック・評価確認）の方法については、今まで自己評価や校内の学期ごとの反省として触れられることもあるが、職員からの具体的な指摘はあまりなく、保護者からの評価も皆無であった。その点では、画期的で、大変新鮮な取組だったと思う。

最後にドラッカーのマネジメントより、私たちの職務に関して勇気付けられる言葉を紹介したい（マネジメント p189 第7章マネジメントの組織）。

「家事活動には、健康管理、清掃、食堂、年金や退職基金の管理、政府指定の記録類の管理などが入る。直接成果に貢献するものではない。だが、組織に害を与えうる活動である。それらの活動は、法的な義務、働く人たちの勤労意欲、社会的責任に関わる活動だからである。」

学校事務職員の職務は、ここでいう家事活動に近いものがあるが、今まで教育現場においてあまり多くを語られることなく、歴史を重ねてきた。しかし、ドラッカーが説くようにその仕事をおろそかにすると、組織に害を与えることは明らかである。今回のアンケート結果でも分かったことであるが、私たちは校内職員のみならず、保護者や地域など、外部に向かって情報発信し、相互理解を深め、教育におけるイノベーションすなわち新しい満足を生み出す努力をしなければならないのではないだろうか。

そして、また子どもたちや保護者、そして教職員、地域からのフィードバックを大切にしながら、この取組がよりよい『仕組み』として安定化していくよう今後も努力したいと思う。

【参考文献】

- ・ダイヤモンド社 P. F. ドラッカー著 マネジメント【エッセンシャル版】
- ・第42回全事研福岡大会研究集録第7分科会福岡支部レポート「新しい学校財務の在り方と共同実施」－学校の自主性・自立性の確立に資する学校財務の構築を目指して－