

長期安定運用が決め手！ 人事給与システム刷新成功の舞台裏



創立90周年。谷岡学園・人事課が実現した長期安定運用基盤とは

定員数の厳格化や高等教育の無償化、入試制度の変更など、変わりつつある教育市場。更には働き方改革も加わり、業務変革の波が学校法人においても押し寄せていることは言うまでもない。

創立90周年を迎えた学校法人谷岡学園（以下、谷岡学園）は大阪と兵庫を拠点に、大阪商業大学など2つの大学、3つの高校、1つの幼稚園を擁する総合学園だ。大阪商業大学を中心に、約1万人の学生を抱えている。常に業界の変化を見据え、学部新設など新しい時代の要請にも応えてきた。

特に人事管理・給与処理業務においては、いち早く業務改革に乗り出している。2011年からシステム刷新のプロジェクトをスタートし、情報収集を重ねていた。

2014年6月から10ヶ月間の導入期間を経て、2015年4月に現在の「ZeeM 人事給与 学校法人版」を軸とした人事給与業務基盤を構築した。本稼働から5年、現在も安定運用を継続している。

谷岡学園の法人本部人事課で、当時のプロジェクトのキーマンに、詳しい経緯を聞いた。



建学の理念「世に役立つ人物の養成」



学校法人 谷岡学園

所在地：東大阪市 御厨栄町 4-1-10

設立：1928年

理事長：谷岡 一郎

教職員数：1046名（2019年5月1日現在）

<http://www.tanigaku.ac.jp/>

パッケージでありながら 従前のスタイルを維持する

簡単に変えられない！ システムの刷新にチャレンジ

「独自性の高い業務の習慣を踏襲しつつ、業務の標準化を図る・・・それが人事・給与システム刷新の一番のテーマでした」

刷新当時の状況を語ってくれたのは、学校法人谷岡学園 法人本部人事課のマネジャーの志摩氏だ。

「財務課の財務システムから大学の教務の仕組み、給与処理までも共通の古いホストコンピュータを使っていたんです。独自の業務フローに合わせて作りこまれていたので、かゆいところに手が届くものの、毎年の法改正にともなう改修コストの負担や高額な保守コスト、職人芸のようなオペレーションを要する業務属人化という課題を抱えているのが、当時の人事課の実情でした。」（志摩氏）

システム改修を重ねてきたことで、コスト負担と業務の硬直化を招いていた給与処理業務を改善するため担当になったのが当時、人事課配属間も無い志摩氏だ。

「当初は給与処理フローも全くわからなかったのが、最初の1年はいろいろ見て回りました。業務のプロセスやシステムフローを理解して、簡単には変えられない仕組みだと感じました。でも当時の課長から“違う。このままじゃダメだから、それを変えないといけないんだ”と言われたんです」（志摩氏）

志摩氏の刷新における基本ポリシーは、コスト負担の少ない業務基盤を構築して長期安定運用を可能にすること。そして、できるだけパッケージの標準機能に業務を合わせることもこだわった。独自のシステムによる個人の経験値やスキルに依存した当時の状況に対して、将来の人事課内の異動など、変化に対する柔軟性を見据えてのことだ。

しかし、統合化された当時の仕組みから、人事課のシステムだけ他のパッケージに入れ替えるのは一筋縄ではいかない事情があったと志摩氏は言う。

「関連部門との連携部分については、システムだけでなく、運用面も含め、どんな影響が出るかわからなかったのが、不安な要素が多々ありました。例えば、当時の給与処理フローでは、人事課でデータを作って、財務課がFBデータを銀行に送るという流れがありました。他にも退職金の処理であれば、決裁を取る紙ベースの処理は人事課で確定させて、財務課がシステム処理をして、税金計算やFBデータを作成していました。本来であれば人事課がおこなうような仕事も他の部門が担うケースがあったりしたんです」（志摩氏）

ポイントはアウトプットの現状維持 と人事内部の標準化を両立すること

「財務課であれば、これまで共通のホストコンピューターの中で一連の処理をしてきた訳ですから、人事課が処理したデータを財務課でも確認できたんですよ。だから、財務課からすれば、人事課のシステムがホストコンピューターから抜けることに、いろいろ不安もあったはずですよ」（志摩氏）

そこで、関連する部門へのアウトプットにアドオンを一部、施すことを決定。アウトプットの現状を維持することで、他部門の不安を払拭し、実際にこれまでどおりのスムーズな業務遂行を実現した。

更に志摩氏がこだわったのが、システム刷新に伴う、一般教職員の混乱を回避することだ。各種明細の書式が変われば、初めのうちは戸惑う職員も出てくる可能性がある。志摩氏は給与明細書などの様式や人事課以

外の人が見る人事台帳についても、従来の様式を維持することにした。

「ですから、当時、教職員にはシステム変更のアナウンスをしていないし、たぶん、ほとんどの人がシステムが変わったことに気付いていません。これまでのシステムが都合のいいように変更して、かゆいところに手が届いていた訳ですから、余計な手間を教職員にかけたくなかったんですね。

今回のシステム刷新は、あくまでもパッケージの機能を標準で使うことが大前提でしたが、アウトプットの部分では都合よく現状維持をすることが重要でしたので、ZeeMがパッケージでありながら、柔軟に対応してくれたことで、他部門や教職員が大きな混乱を招くことなく、刷新することができました」（志摩氏）

長期的な安定運用基盤の構築を実現

アウトプットを現状維持する柔軟性と給与計算部分をノンカスタマイズで利用できる汎用性。この両立が、谷岡学園に最適な人事給与システムの条件だった。これにより、これまでのような法改正の度に発生する追加コストのリスクは大幅に抑えられ、運用的にも長期的な業務安定基盤となる。これが、今回の刷新の成功ポイントだったと志摩氏は言う。



学校法人 谷岡学園
法人本部 人事課
マネジャー 志摩 憲 氏

システム刷新、 現場視点の成功の秘訣

ZeeM

人事
給与

「改正の都度、予算が発生するのは嫌ですね。システム選定では3社の製品を比較したんですが、我々の要件に最も適合したのがZeeMでした。勿論、各製品とも、それぞれの魅力はありました。ただ、給与部分をそのまま使えること、複数校にも無理なく対応できること、コストを抑えられることなど、総合的に見たときにZeeMの適合率が勝っていたので、長く使えそうだと判断しました。稼働から5年経っていますが、安定してこれまで使えていることに、とても満足しています」（志摩氏）

繁閑の平準化を実現

実際にZeeMを導入したことで、人事課の業務にどんな改善効果をもたらしたのか、給与処理の実務を担当する人事課のチーフ、生田氏が説明してくれた。

「私自身は、給与業務を担当し始めたのは2013年度からなので、ちょうど、刷新の話をしていた時でした。ですから、1年目は前の仕組みで、2年目からZeeMを使うようになった。当時の印象として、ZeeMを使い始めた時に、手間とか作業量とかが格段に減ったなというのが正直な印象でした。」（生田氏）

具体的には、それまで手入力をせざるを得ない作業が取り込みで行えるようになったこと、先付けの処理が可能になったことなどが、業務改善の効果として大きかったと生田氏は言う。

「たとえば今、6月給与の処理をしている段階で、8月の給与の決裁ができあがっても、7月給与が終わったあとじゃないと処理できなかったんですよ。それが今では、8月給与も今から入力できちゃうんで。あとは、8月給与のときに確認するだけで済む。そういった繁閑を見据えた業務計画を

立てることができるようになったことが大きいです」（生田氏）

人事課の給与処理のなかで、一番忙しいのは3月と4月だが、この時期の業務の進め方も先付け処理が可能になったことで、随分と変わったと生田氏は言う。

「3月は3月末で退職される方の処理、4月は新しく来られる方の処理という流れで、本当にその時に作業が集中していたんですが、ZeeMによって3月に行っていた処理は、1月の終わりから始めて、2月中旬には終わっています。更に4月から来る人の処理については、3月の頭からどんどん入力をしています。

今まで3月、4月に集中していた作業を、1月の終わりくらいからマルっと処理するようになったので、非常にそこはシステムを刷新して良かったなと思います」（生田氏）

部門最適化で終わらない人事課

ZeeMの導入は、人事課内の業務改善だけではない。関連する他部門を含めた一連の業務プロセスの最適化にも繋がっている。

「退職金の処理は本当に大きく変わった例だと思います。先にも言ったとおり、以前は財務課がやっていましたが、ZeeMを入れたことで、今は人事課でやるようになった。ZeeMできちゃうから、人事課でやりましょうって感じです」（生田氏）

「ZeeMが入ったら、うちでできる作業になる。じゃあ、もう人事課で預かりますよ、ってなったんです。そういう、部門を跨いだ業務整理が可能になりました」（志摩氏）

学校法人に限らず今、人事部門の業

務改革は経営変革の重要なファクターになりつつある。業界自体の変革の波、働き方改革、労働人口の減少に備えた採用・育成・人材確保の強化など、課題は山積みだ。それだけに谷岡学園のように、先を見越した早期業務改革に着手することは、他の学校法人は勿論、一般の民間企業にとっても、有益な事例だろう。

今回の刷新の成功について、現場視点のポイントを生田氏に伺った。

後世に手書きマニュアルを残す

「導入当初から常に、手書きのマニュアルを積み重ねていくようにしています。1年後の自分にお手紙を書くような感じですね。給与の処理って、年に1回しかしないイベントが多いので、1年後に同じことができるように、今年の反省点とか、覚えておかないといけないようなことをすべて書き連ねて、それを1年後の自分に託す感じです。

勿論、新しい人が入ってきたときに、同じ処理ができるようにすることも考慮して、少しずつ積み重ねた形で残していくようにしています。大きな法改正があれば、内容は変わりますが、そういったことも含めて、ちょっと後世に残しておくといった感じでもあります。



学校法人 谷岡学園
法人本部 人事課
チーフ 生田 博氏

変化への対応 より柔軟性の高い組織づくりを

サポート体制について

導入当初のエピソードとして、ZeeMのサポートセンターも有効だったと言う。具体的な話を伺った。

「サポートセンターには、すごく助けられました。メールでよくご相談していましたが、回答を早い段階で頂けてるので、返事の有無とかあまり意識しなくても、投げたボールがちゃんと帰ってくるという信頼感がありますね」

「SEさんにも、いろいろ助けていただきました。導入直後に丁度、年末調整の様式が増えたりとか、厚生年金の一元化とかもあって、ZeeMのアップデートがあったんです。そのため、どうしても不慣れな部分が正直不安でした。ですが、最初の1年目は結構、SEさんがつきっきりでサポートしてくれてたので、一番心配な1年目を無事に回すことができました」（生田氏）

谷岡学園のZeeM導入は、人事課内の業務工数削減と超過勤務の削減、業務標準化と平準化といった一定の成果を上げることができた。また、財務課など他の部門を含めた、業務プロセスの最適化や、システム運用コストの削減を果たし、長期安定運用基盤を構築したことも大きな成果と言えるだろう。

稼働から5年、人事課の今後の展望について、志摩マネージャーに方向性を伺った。

将来の変化にも対応できる組織へ

「この5年のなかで、人事課のメンバーも入れ替わってたりします。ZeeMにしてからは、業務に慣れてない人でも、機械的にやり方さえ指示すれば、ある程度、業務をこなせるんだと感じています。あと、生田氏がマニュアルの整備も進めてくれたこともあり、今後の人事課の課題としては、一つの業務に対して、常に複数の人が対応できる状態にしておくことだと考えています。

例えば、今は生田氏が中心で給与の担当をやってもらってますけど、やはり給与計算という仕事は専門職に近いんですね。システムに対する理解は勿論だけど、税制だったり、法的なしがらみを理解した上で作業を進めるとなると、どうしてもそこは専門職の要素が強くなってしまいます。

同じ人が10年、20年と同じ業務をやるのであれば、問題ありませんが、そうはいきませんので」（志摩氏）

人事課ではすでに、この6月から給与処理を生田氏ともう1名の二人三脚で対応するようにしている。人事のイベント業務の特性を鑑み、1～2年かけて完全なスキルの共有をすすめている。

「社会保険とか勤怠とかも、ある程度の専門職のような要素がありますが、まだカバーできるんですよ。だけど、給与担当者の業務は深さが違います。そうは簡単にいきません。

ホストコンピューターのころに比べれば、仕組みも標準化されていて、運用マニュアルも整備されているので、まだ良いんですが。

やっぱり担当者が急遽、人事異動でどこかに行ったら、いきなり他の人が普通に代役を務められるものではないと思う。

ですから、理想はどんな業務でも分かっている人が2人いる、その状態を常に保っていたいんです。そうすれば、人事異動とか、急にいろんな動きがあっても、無理なく対応できる。それがこれから目指す人事課の理想形です」（志摩氏）

失敗は絶対に許されない

最後に改めて、今回の谷岡学園の人事給与システム刷新について、志摩氏に成功のポイントを伺った。

「前のホストコンピューターは30年近く使ってきました。だから、プラットフォームの変更とか、ベンダー側の事情もあるんでしょうけど、5年とかのサイクルで入れ替えを伴うようなバージョンアップとかがあるシステムは避けたいなと思いました。当時の空気としては、失敗は絶対に許されない。私としては“ホストのほうが良かったじゃん”と言われる訳にはいかなかったんです。だからこそ、長期安定運用基盤という基本方針をぶらすことなく取り組んできました。そこが今回の成功の大部分だったと思います」（志摩氏）

お問い合わせ

株式会社クレオ
東京都品川区東品川4-10-27
<http://www.creo.co.jp>

03-5783-3540

掲載情報は、2019年7月現在のものです。
「ZeeM」は株式会社クレオの登録商標です。