

# 経 理 佐藤成行 塩田将也

「経理」は研究所のお金にまつわる実務。初年度は制作の戸田が担当。二年目より若手育成および「自治」の観点から、研究員の佐藤（成）・久保・池上の三名が立候補し担当。三年目は佐藤（成）の一人体制。戸田およびアーツカウンシル東京の担当者のサポートのもと、研究所にふさわしい経理のかたちを探る。

## 一 実務の歩み（佐藤）

### 経理チーム

つくりかた研究所は東京都とアーツカウンシル東京との共催として実施されており、共催事業のルールとして、年に四回（四半期ごと）に、予算の申請と収支報告をする必要があります。なにより三人ともせっかくの機会に経理の経験を積みたい、勉強したいという理由で名乗りをあげたので、四半期ごとに当番を決めて書類の準備を進めていくことにしました。

初めての経理作業だったこともあり、まずは東京文化発信プロジェクト室（現アーツカウンシル東京）の芦部さん・三田さんの手を借り、経理作業を教わりながらおこなうことにしました。データを見ながら作業を教わる際に、そもそも共有のノートパソコンも持っ

ていなかったため、データを持ち運ぶことすら問題になりました。三人のそれぞれのパソコンの機能やソフトはバージョンにばらつきがあり、またセキュリティのルール上、USBメモリなどの外部のデバイスの使用もできないのです（備品としてノートパソコンを買い、作業環境は改善しました）。

また、全四回（決算報告を入れると五回）の書類手続きを、前述のとおり当番制でおこなうことにしました。せっかく実務をさせてもらえる機会なのだから、その機会が全員に均等に行き渡れば良いと考えたためです。このことは完全に私たちの都合であるがゆえに、業務上足を引っ張ってしまうことは避けられませんでした。三人が同等のスキルを持っているので、たとえば一人が本業が忙しく書類作成に手間取ってしまうような場合、ほかの二人にヘルプを求めることができます。このことには何度か救われました。

経理が三人いることで起こった問題の一つは、窓口が複数できてしまうことでした。各研究室に対して経理担当者を振り分け、コミュニケーションが取りやすいようにと考えましたが、かえって混乱が生まれました。担当者がそれぞれ受け取った書類をチーム内で共有しそこなうミスが起きます。たとえば、四半期ごとに担当を交代したために、研究員が書類をうっかり前の担当者に送ってしまい、それが次の担当者に引き継がれなかったということがありました。

### やっかいな交通費

各研究室の交通費を精算していくにも、どのような精算方法がよいか模索しました。まずは経理チームが秋葉原にあるアーツ千代田3331の一部屋に一日滞在し、研究員はそこに訪れ、書類に記入して精算をするというかたちでおこなってみました。しかし、後から山ほど修正点が見つかる、複数の研究室に所属している人は書類の枚数がかさむなど問題が多々ありました。次に、研究室の室長がまとめて交通費を申請し、経理が書類を作成・チェックをする方式にし、各研究員には精算書を確認・押印だけをしてもらいました。なにかあったときの修正作業は軽減されましたが、それでもこの方式には多くの労力を割かざるをえませんでした。

また交通費をめぐるもう一つの問題として、つくりかた研究所自体のプロジェクトとしての側面がありました。公的なお金をもらってやっている関係上、公私混同は許されないので、交通費が出る場合と出ない場合を明確に線引きする必要があります。しかし研究所は二年目の時点では拠点がなく、ミーティング一つおこなうにしても都内の喫茶店を転々とする必要があります。それでは正当な理由とならず、個人の前後の予定と混ざってしまうこともあり、ミーティングとして使える場所を数か所に限定することにしました。それでも利便性やタイミングの関係で、カフェに集まってミーティングをおこなう人もいま

した。これらは交通費として認定されず、自己負担として扱っていました。アーツカウンスル東京と共催事業をおこなっている他団体の多くは事務所があり、そこが活動の拠点となります。東京アートのポイント計画の交通費の認定ルールも拠点があることが前提だったため、つくりかた研究所の交通費はそこうまくはまれませんでした。

また逆に、すべての交通費をちゃんと精算しなければなりません。つまり「ミーティングには参加したが、交通費は精算しなくてもよい」という人の存在を許していない状態でした。議事録上は規定の場所でミーティングに出席したはずなのに、申請が来ていない人に確認を取るなどする必要があったのです。

### 三年目は自己責任

三年目、経理メンバーの就職など生活環境の変化に伴い、経理体制も一新することになります。そもそもこれまでは経理チーム自身も手探りだったため、他の研究員にケアをしすぎたのではないかとこのことを考え、研究員たちにも自己責任でやってもらうようにシフトしました。交通費は、研究室長が取りまとめるのではなく、各自で申請し、各自で精算の連絡をするようにしました。また三年目に拠点ができたことで、交通費の申請対象が前年度に比べかなりクリアになりました。一方で、研究員の多くの人にとって北池袋の拠

点は交通の便が悪く、交通費対象外のカフェなどでミーティングがおこなわれることも少なくありませんでした。

ともかく、こうしたことにより経理チームの作業は大幅に軽減され、三年目の経理は佐藤一人で担当するようになりました。一気に責任が増したものの、情報の共有の問題や、誰が最終決定権を持つかという問題からは開放されました。また本当に困ったことがあれば、池上・久保・戸田やアーツカウンシル東京の担当者の芦部さん・古屋さんに助けを求められる環境でもありました。

## 二 「事故」の起こり（塩田）

三人体制での経理チーム発足の初期、前年の経理担当であった戸田から「参考に」と預かった資料の紛失が起きました。僕はチームに参加していませんでしたが、長島からこの件について聞き、こうしたプロジェクトで起こりうる「事故」の事例として参考になるように、経理チームや戸田から事情を聞いて回ることにしました。

### 素人の集団

経理チームは、言ってしまうえばすべてにおいて素人の集団でした。経理の素人でもあったし、集団の素人でもありました。経理のノウハウがゼロに近い状態で、しかも、三人は明確な同じ目標のもとに意気投合して集合したわけではありませんでした。

「事故」（とあえて呼びます）の原因は、書類を紛失した場合のリスクに対する認識不足、それを根としたチーム内での管理体制の不備であり、経理を専門に扱う人ならば、まず起こせない事故でした。しかし、根本的な要因と、彼らが専門ではない「素人」であったことには微妙に開きがあるように感じます。戸田はこの事故を振り返り、「信頼して預けるには相手を知らなすぎた」とコメントしました。この言葉はシビアですが、この微妙な開きを言い当てています。これがもし「信頼して預けるには相手が素人すぎた（相手」が「知らなすぎた）」だとしたら、研究所が探ろうとしているさまざまなお話否定されてしまいます。

### 「コンセプト」と「預けた」

誰かに大事なものを預けるとき、最も手っ取り早いのは相手を最初から信頼しないことではないかと思えます。すべてに指示を出し、その通りに行動してもらおうスタイルです。

この場合、素人はいわばたんなる運び手であり、根幹に関わる部分はすべてプロが担い、責任もプロが負います。

しかし、「つくりかた」から考え直し、「自治」を探るつくりかた研究所には、これらの方法はそぐいませんでした。

社員研修のように、経理としての心構えやノウハウを伝授すればよいのでしょうか。ある種、素人をプロ化させる、という方法です。この考えかたも、つくりかた研究所のコンセプトと対立します。ノウハウそれ自体がひとつの完成された「つくりかた」であり、それに当てはめて物事を処理させることは、経理という物事に関してつくりかたを考えることを放棄してしまうことになるでしょう。

しかし一方で、事故はすべてをゼロにするかもしれない出来事です。経理という領域でコンセプトを優先した結果、失敗をすれば、つくりかた研究所そのものが終わってしまう。この選択はそうしたリスクをはらんでいましたが、プロも素人も、そのことに対して誰もが無自覚でした。

### 信頼のために

素人をたんなる運び手にするのではなく、素人をプロ化させるのではなく、素人とプロ

でともになにかをつくり進めたり、同じ場所に居たりするには、「両者の結びかたはどのようなものが有りえるのでしょうか。

前提として、素人とプロには認識の溝があります。しかも、その多くは事故が起きるまで見えない溝です。戸田は「経理が普段触れる書類を扱うように」扱うだろうと思って預け、結果、経理チームは「自分たちが普段触れる書類を扱うように」扱いました。そこに、ひとつの見えない溝がありました。

書類を預けた時点で、戸田にはそもそも経理が三人のチーム制であることが伝わっていませんでした。素人を管理せずに、こうした致命的な溝をきちんと共有するためには、まずお互いがお互いを知ろうとすることが必要不可欠なのではないでしょうか。同時にでなくとも、どちらかがまず歩み寄ること。預ける相手がどんな相手なのか。また、預かるものがどんな意味を持つものなのか。