

Let's SDGs! 5 ジェンダー平等を実現しよう … 1

《連載寄稿》校園のファシリティについて … 2
V 知っておきたい建築関係の法規制について学校法人における給与制度改正の手順と心得 … 4
第5回 諸手当・賞与を設計する

<Y's News> 2022年度 学校経営セミナーのご案内 … 7

School Management Review 役職者「ないたくない」8割 … 8

2021年12月吉日

No.71

2021年12月

月	火	水	木	金	土	日
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

2022年1月

月	火	水	木	金	土	日
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

SDGsの目標達成度は毎年評価され、
「Sustainable Development Report」として公表されています。
前号で採り上げた教育に関する第4のゴールは、
2016年以降、継続して「達成」されていますが、
今回のジェンダーに関する第5のゴールは逆に、
「主要な課題が残っている」という最低評価が続いています。
そればかりか、近年評価はさらに下がっています。

世界経済フォーラムの「Global GenderGap Report 2020」によると、
日本の男女格差を測るジェンダー・ギャップ指数は153か国中121位。
政治や経営といったステージでは特にジェンダー平等がほど遠い気がします。

日本の賃金統計では、男女別の数字に大きな隔たりがあることをご存知でしょう。
例えば、貴校園の役員構成のジェンダーは偏ってはいないでしょうか。
意識が変われば、行動が変わる。
貴校園でもできることがきっとあるはずです。

Let's SDGs!



持続可能な開発目標（SDGs）は、2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載された2030年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標です。17のゴール・169のターゲットから構成され、地球上の「誰一人取り残さない（leave no one behind）」ことを誓っています。SDGsは発展途上国のみならず、先進国自身が取り組むユニバーサル（普遍的）なものです。弊社もこの理念を支持し、活動を推進しています。



校園のファシリティについて

工房アローン主宰 池田 恵次

1943年、大阪府生まれ。大学・工学部建築学科卒業後、大手建築設計事務所に入社。同社で設計部、企画部、役員を歴任ののち「工房アローン」を主宰、建築トータルコンサルタントとして活動中。専門的でありながら中立的な立場からクライアントのファシリティ関連のアドバイザーとして各校園からも大きな信頼を得ている。

V 知っておきたい建築関係の法規制について

ファシリティにはクリアすべき多くの関連法規制があります。建築行為に伴い発生する法規制の大半は設計者により対応されるべきものと考えてよいでしょう。

一方、資産管理や新規用地での展開、建設計画への企画、構想、計画作業段階などで認識しておくべきいくつかの法規制もあります。校園の経営、管理に携わる方々には、そのような法規制のポイントを日頃から知っておいていただきたいものです。本稿では、特に留意していただきたい規制などの概要について記させていただきます。

◇学校施設の立地基準が変わっています

都市計画法（都計法）改正（2007年施行）に伴い、学校施設の立地基準が新しく（厳しく）なっています。

- ・ 学校施設も開発許可が必要となりました。
- ・ 市街化調整区域では学校施設が原則許可されなくなりました。

* 2007年以前、学校施設は都計法上大きく緩和（優遇）されており、開発許可が不要で、立地制約もほとんどありませんでした。

これまで開発許可を得た経緯のない校園敷地の場合にも、新たな確認申請対象工事時には開発行為（土地の形質、区画の変更）の有無に関わらず、開発協議を求められる動きがあります。開発協議における指導内容によっては、過大な工事、費用、工期の発生することがありますので留意が必要です。

この点については、行政にヒアリングを行うなど情報収集に努めていただき、計画的な対応をご検討ください。

また、現時点で校園地が市街化調整区域内に立地している場合は、新たな確認申請対象となるような行為は不可となっています。但し、私学（園）の場合は、次の2件が除かれます。

- 1) 周辺居住者のための幼稚園の建築の用に供する目的で行う開発行為
- 2) 市街化区域内で行うことが困難又は著しく不適当な開発行為で、開発審査会の議を経たもの
(大学、専修学校、各種学校は除く)

◇建築基準法の集団規定が校園地の潜在力を決めています

建築基準法には「集団規定」と「単体規定」があります。

集団規定とは；各種規定のうち、その建築物と都市との関係について規定したもの

〈主たる内容〉

- ・ 用途の規定（用途規制のうち、工業、工業専用地域内に学校は建築できない）
- ・ 大きさの制限（容積率＝延べ床面積／敷地面積、建蔽率＝建築面積／敷地面積）
- ・ 高さの制限（絶対高さ、斜線制限、日影規制）
- ・ 敷地と道路の関係（接道義務、2項；みなし道路の後退など）
- ・ その他（排水に関する規定、景観に関する規定）

V 知っておきたい建築関係の法規制について

単体規定とは；各種規定のうち、その建築物自体に関わるとされる規定

〈主たる内容〉

- | | |
|-----------------|-----------------|
| ・ 構造強度に関する規定 | ・ 採光、通風などに関する規定 |
| ・ 防火、避難に関する規定 | ・ 室内空気環境に関する規定 |
| ・ その他 安全性に関する規定 | |

校園地に係る集団規定は、敷地自身が有する特性やポテンシャルであり、動かしがたいものとして、関係者はしっかりと認知しておきたいものです。

一方、単体規定は建築物自身に関わる規定であり、設計上（設計者）で対応が可能であり、遵守すべきものです。

◇その他 留意しておきたい法基準など

設置基準 (文科省)	幼稚園、小、中学校、高等学校の各々について校舎、運動場などの面積基準が定められています。校園の成立上必須のものと言えるでしょう。
私立学校施設 整備費補助金	受給の際、建築に関し、要件とされる種々の規定がありますのでご留意下さい。
法定点検	建基法（第12条など）や消防法（17条の3の3など）には有資格者による該当箇所、設備等の定期点検が義務付けられています。
耐震診断・ 耐震改修	1995(平成7)年の耐震改修促進法（2005(平成17)年に改正）により、1981(昭和56)年以前に建築された不適格建築物には耐震診断が努力義務化されています。2013(平成25)年、要緊急安全確認大規模建築物に対しては、耐震診断結果の報告が義務付けられました。その結果に基づき、私立校園施設については文科省より、国公立学校施設の状況（2020(令和2)年時点で100%近くが改修済み）を勘案しつつ、早期の耐震改修を目指すよう要請されています。なお、耐震改修については生徒、園児の安全確保はもとより、震災時には校園が地域住民の応急的な避難場所としての役割を担っていることも配慮すべきと思われます。
石綿障害予防 規則（2005 (平成17)年 施行）	石綿を含む建材はこの規則が施行されるまで多くの個所で採用されてきました。現時点で石綿材が使用されている施設には飛散防止や接触防止などの有効措置が必要とされています。まず、使用状況の確認、事前調査～現地調査～分析調査を行い、該当する場合は除去や封じ込め、囲い込みなどを行わねばなりません。対策工事中は施設利用者および工事関係者に影響（障害）を生じないように、厳重な対応が求められます。対策費用も大きいため、調査結果に基づき、計画的な実施時期の検討が必要となるでしょう。
その他留意 いただきたい こと	各法令には、本法の基に施行令や施行規則、細則などがあるとともに、施設が立地する場所の都道府県、市町村条例によって法が補完されています。留意して下さい。また、法規制は定期、不定期に見直しが行われます。機会ごとにチェックいただくとともに、普段から指導機関（行政、消防、保健所など）と良好な関係に努め、タイムリーに情報が入手できるようにしておきたいものです。

◇関係法に対して望まれる校園側の対応

建築基準法、都計法、消防法などはいずれも法の目的として「公共の福祉に寄与すること」を謳っています。

それら関係法は、その目的を満たすための最低基準を定めたものです。校園側としては、関係法規を遵守することは勿論（必要条件）ですが、それだけでは必ずしも十分条件ではないことを意識したいものです。教育機関としての立場から、法の趣旨、校園の創立理念、教育方針、BCP（事業継続計画）などと照らし合わせ、基準以上の対応も含んで検討していただきたいものです。

第5回 諸手当・賞与を設計する

月例給の本体にあたる基本給部分について、前号では賃金テーブルの作成を行いました。通常、月例給の大部分はこの基本給で占められますが、基本給に採用した賃金の決定要素以外にも、きっと貴校園で重視したい要素があるはずです。例えば基本給は年齢を重視したけれど、役割に関する要素を加味して月例給を支払いたいとか、あるいは扶養対象者が多いことを考慮してあげたいなど、基本給だけでは収まりきらない要素が存在するのはむしろ自然なことです。そこで登場するのが諸手当で、月例給において基本給を補完し、よりバランスの取れた月例給のために諸手当の種類や金額を検討することが必要となります。以下、諸手当の概略について、カテゴリごとにみておくこととします。

① 職務に関する手当（時間外、役職、職務＜特殊なもの＞、部活動、出張引率）

課されている役割や実際の業務に応じて支給する手当であり、主に年齢給や経験(勤続)給を補完する位置づけとなります。例えば管理職者や役職者に対して付与される役職手当や、定時を超えて勤務する場合に支給される時間外手当などがこれに該当します。学校法人の場合、補習手当や入試手当、部活動指導手当など数多くの業務に対する手当が存在しているケースも少なくありませんが、原点に立ち返って考えてみれば、教職員が原則的に行うべき業務の対価は基本給として支給されるべきであり、それを超えるもの、あるいは基本給の支給ルールではカバーしきれないものを手当で付与するのが原則であるはずです。もし補習や入試への対応が全員に課された業務でないのであれば手当とすべきでしょうが、多くの私学ではきっとそうではないでしょう。給与制度改革の際には、こういった概念の整理もぜひ実施していただければと思います。

② 能力に関する手当（資格等）

学校の教諭は教員免許が必須の職業です。給食を提供するには栄養士資格が必要ですし、スクールバスを運転する場合には運転免許が必要です。このように、一定の能力を有することを「免許」「資格」といったもので公的に示されている場合があります。そして、そのような資格を有することに対して手当が付与されることがあり、資格手当などと呼ばれます。

ただ、これらの多くは職務によって表現されており、その職務を遂行することで手当が発生するのであれば上記①の職務に関する手当に含めて考えてよいのですが、世の中には「教員免許は持っているが教員としてではなく、職員として勤務している」という方もいらっしゃいます。もしこのような方にも資格手当が支払われているのであれば、それは職務に対してではなく、有する能力に対して支払われているということになります。この

点、ついつい曖昧にしてしまいがちですが、貴校園として「能力を有していればそれが職務として発揮されていなくても手当を付与する」のか、「能力はあくまでも職務として発揮されて初めて手当を付与する」のか、制度設計時には明確にしておかれることで運用時の混乱を防ぐことができるでしょう。

手当の種類		意義	含まれる例
職務に関する手当	役付手当	一定の責任あるポストへの格付により支給される手当	管理職手当、役職手当
	職務手当	特殊な職務遂行に対して支給される手当	担任手当、補習手当、入試手当、部活動手当、引率(出張)手当
	時間外手当	法定あるいは所定労働時間を超えて勤務したことに対して支給される手当	教職調整額(手当)、休日出勤手当、固定時間外手当
能力に関する手当	資格手当	取得・保有している資格に対して支給される手当	教職手当
生活に関する手当	通勤手当	通勤実費を補てんするための手当	
	扶養手当	扶養家族の状況に応じて支給される手当	家族手当
	住宅手当	住居費を補てんするための手当	住居手当

③ 生活に関する手当（通勤、扶養、住宅、地域）

給与には「仕事に対する対価」という性質があると同時に、給付される側には「生活を保障する金銭」という性質があることを本連載の初回でもお伝えしました。このため、職務や能力とは別に、生活保障給としての手当が支給されることがあります。もっとも代表的なものが通勤手当だと考えられますが、それ以外にも扶養手当や住宅手当なども生活関連の手当と言えます。ただ昨今、給与額は職務関連性を重視する流れが強く、例えば一般企業においては住宅手当の支給例は全体の半数に届いていません(※)。基本給と諸手当のバランスについて、過去の例にとらわれすぎず、どうあるべきかという理想形を描いてみるのが重要ではないでしょうか。

※厚生労働省「令和2年就労条件総合調査」では住宅手当の支給がある企業の割合は47.2%。

ここまでで月例給の要素についてはひととおり設計が終わったことになります。給与制度の設計で残っているのは賞与(期末手当)です。諸手当も賞与も、前々号に記載した標準モデルへのあてはめは必須ですので実施いただくこととしまして、賞与については月例給との違いを踏まえて性質の再確認をしておきましょう。

月例給と賞与の一番の差異は支給頻度です。月例給は月1回の支給が原則なのに対し、賞与の支給は年2～3回が一般的です。つまり、支給される側(もらう側)にとって月例給は毎月の生活の土台となるのに対し、賞与はあくまでも臨時的な収入であるといえます。もちろん、毎年決まった時期に決まった額を支給されていれば、賞与も生活保障的な意味合いを持つこととなります(大きな買い物を賞与でまとめ払いする契約も世間には数多くあります)から、その金額の増減には注意が必要ではあります。ただ、財政上、万一賃金水準を下げねばならないとなった場合、月例給を減額するよりもまず賞与の減額で対応することが最低限のルールと考えるべきでしょう。逆に、特定の年度において収支差額が潤沢に計上されたからといって、月例給のベースをアップさせてよいと言われるれば、それも同様に慎重であるべきです。収支が構造的に良好であり、固定費の増加に耐えうる状態であることが確認できて初めて、ベースアップを実現することができます。このような点を踏まえて、賞与は「業績還元的性質を持つ」というふうに言われるのです。

一方で、学校法人においては賞与を業績還元的に運用しているケースはそう多くないと考えられます。業績還元であれば法人の収入や生徒数、収支差額等によって賞与を増減させるのが自然ですが、私の知る限り、賞与は月例給(の一部あるいは全部)の何か月分、といった形で固定的に支給されている例が多いようです。おそらく、生徒数が増加傾向にあった時代は賞与を始め賃金水準は上昇傾向にあったのですが、近年は少子化が進み、収入や収支差額が縮小している学校法人が多くなっています。それを逐次賞与に反映させることができればいいのですが、過去のいい時代を経験なさっている教職員各位が多いゆえ、賞与の水準を下げられないまま数年～十数年が経過し、もうこれ以上耐えられないというタイミングで急激に賞与水準を引き下げたいのだが、とのご相談をいただくことも少なくありません。結局、私学においては賞与の業績還元的な性質が失われたまま現代までやってきてしまい、労使ともに苦しんでおられることが多いのではないかと思います。

そこで、新しい給与制度の中では、賞与の性質について再定義するとよいでしょう。今後の私学の経営環境を見据えれば、労使いずれの立場から、賞与が変動する余地は残しておくべきです。経営サイドは人件費を変動費化させ経営リスクを下げるために、また教職員サイドは賃金水準の急激な変化が生活を脅かすことを避けるために、賞与が両者の安全弁となることを目指すべきではないでしょうか。

給与制度改革の手順と心得

第1回 給与制度が私学経営に与える影響

仮に賞与が変動するものとなった場合、その意味するところは大きく2つあります。1つは「賞与原資が変動する」ということ、もう1つは「個人別支給額が変動する」ということです。それぞれについて、ポイントを押さえておくことにしましょう。

① 賞与原資の変動

貴校園の安定経営にとって重要性が高いのはこちらの変動です。仮に年間の賞与が月例給の4ヶ月分支給されている場合、人件費としては月例給16ヶ月分(月給として12ヶ月分+賞与として4ヶ月分)が支出されていることになりますが、これらが100%固定費である場合と、賞与分にあたる全体の25%が変動費である場合を比較すれば、経営の柔軟性に大きな差が生じることは言うまでもないでしょう。仮に経営状況が良ければ、得られた収支差額の一部を賞与で支給することもまた柔軟に考えることができ、教職員各位にとってもメリットがあります。賞与を「総額として変動させる」ということが、変動化の最大の利点とも言えるでしょう。

② 個人別支給額の変動

全員が一律の係数(月数)で支給されるのに比べ、個人別に係数が変化するとすれば、より頑張った人に報いる制度とすることが可能です。先ほどの原資の変動が経営の柔軟性を高めるとすれば、こちらの個人別変動は教職員のモチベーションを高めるものと言えるかもしれません。ただ注意すべきは、学校の場合、個人別に処遇の差異を設けることが必ずしもモチベーションアップにつながらないケースもあるという点です。特に中堅以上の教職員各位には処遇は横並びという意識が根強い学校法人も多いように感じますので、個人別支給額を変動させるという制度の導入には慎重が必要です。ただし、近年の若年層では「同期でも給与が違うのは当たり前」という価値観がかなり強まっています。仮に個人別に差異を付ける場合には人事考課(評価)が前提となりますから、納得感のある評価制度の構築を目指すことが必要でしょう。

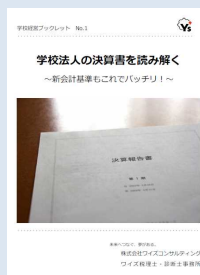
弊社発行小冊子「学校経営ブックレット」好評発売中！！

学校経営ブックレットNo. 1

学校法人の決算書を読み解く

～新会計基準もこれでバッチリ！～

2017年6月刊行 A5版/全36ページ
定価275円(消費税込・送料別)



学校経営ブックレットNo. 2

学校における働き方改革

～長時間労働是正のポイント～

2017年11月刊行 A5版/全25ページ
定価275円(消費税込・送料別)



学校経営ブックレットNo. 3 (最新刊)

なりたい学校になるための事業計画の作り方

2021年1月刊行 A5版/全46ページ
定価300円(消費税込・送料別)



※上記小冊子(ブックレット)のお申込みは、メール(info@ysmc.co.jp)またはお電話(06-6484-7513)でどうぞ。



2022年度 学校経営セミナーのご案内

弊社主催の「学校経営セミナー」は先月分の開催をもちまして、本年度の開催予定をすべて終了いたしました。2021年度は法務、労務、財務会計などをテーマに、Zoomを用いてオンラインセミナーを実施いたしましたが、おかげさまで4回のセミナーすべてでご好評をいただくことができました。改めて御礼申し上げますとともに、2022年度はさらに各校園の経営のお役に立てますよう努めてまいりたいと存じます。次年度も一歩先行くテーマを採り上げ、皆様とともに考察を深めてまいります。ふるってのご参加をお待ち申し上げます。

<2022年度 学校経営セミナーは全3回の開催予定です！>

WEB開催 【第1回】学校法人会計・基礎編 ～学校会計のしくみを知ろう～

【日時】 2022年 5月13日(金) 13:30～16:00

会計は経営を知るためのとても大切なツール。ですが、会計のルールは独特で、初学者や未経験者には少しハードルが高いかもしれませんね。本セミナーでは、学校法人会計の基礎的なルールと各種帳票類（計算書類、決算書）の読み方を習得することを通じて、貴校園の経営の現状を知る手がかりとしていただくことを目的にしています。簿記の知識や経験は全く必要ありません。分かりやすさを最重要視したセミナーを目指します。

【講師】 吉田 俊也

株式会社ワイズコンサルティング代表
(学校経営ディレクター／
中小企業診断士・税理士)

【受講料】

1名様につき3,000円(消費税込)

【実施方法】 オンライン

【定員】 30名(先着順)

会場実施 【第2回】学校・幼稚園現場のモチベーションを高めるためのコーチング入門

【日時】 2022年 8月 5日(金) 13:30～16:30

離職率の高さは教育業界にとっての大きな課題。近年は年度末を待たずに校園を去る教員も顕著に増えてきていることを実感します。職場環境を健全化・活性化するためには処遇面のみならず、コミュニケーションの充実が重要なテーマです。本セミナーでは、教育現場を念頭に置いたモチベーションアップの一手法として、コーチングの扉をたたいてみたいと思います。やる気を引き出すコミュニケーション手法として、コーチングを学んでみませんか。

【講師】 吉田 俊也

株式会社ワイズコンサルティング代表
(学校経営ディレクター／
中小企業診断士・税理士)

【受講料】

1名様につき5,000円(消費税込)

【会場】 大阪私学会館 307号室

【定員】 20名(先着順)

WEB開催 【第3回】学校法人会計・応用編 ～私学経営のための管理会計・実践例～

【日時】 2022年11月18日(金) 13:30～16:00

「管理会計」とは、外部に対して報告するための会計とは異なり、自らの組織の経営に資するための情報を得ることを目的に実施される会計のしくみを指します。学校法人においても経営管理用の会計のしくみを持つことは必須といえる時代です。本セミナーでは、「予算実績管理」「収支分岐点(損益分岐点)分析」「投資の可否判断」「将来収支予測」といった手法を実例を基にご紹介するとともに、貴法人にふさわしい管理会計のしくみを模索します。

【講師】 吉田 俊也

株式会社ワイズコンサルティング代表
(学校経営ディレクター／
中小企業診断士・税理士)

【受講料】

1名様につき3,000円(消費税込)

【実施方法】 オンライン

【定員】 30名(先着順)

School Management Review

役職者「なりたくない」8割

上のタイトルをご覧になって、皆さんはまずもってどう思われますでしょうか。私は初見で「やっぱりそうなのか」、と思ってしまいました。日経新聞のご紹介です。

近年、管理職に「なりたくない」という会社員は多い。人材サービスのマンパワーグループ（東京・港）が2020年3月にまとめた調査では、役職についていない20～50代の正社員400人の83%がそう回答した。

1年以上前の調査結果ですので、少々古いデータにはなりますが、それでも近時の傾向を示すものと言っていいでしょう。右上のグラフの「なりたくない」の大きさを見ても、その割合の高さは目を見張るものがあるでしょう。

ちなみにこの結果、年代別に見るとどうなるか、予測できますでしょうか。年配の方からはひょっとすると「最近の若い者は…」と嘆くネタ？と思われる向きもあるかもしれませんが、驚くなかれ。

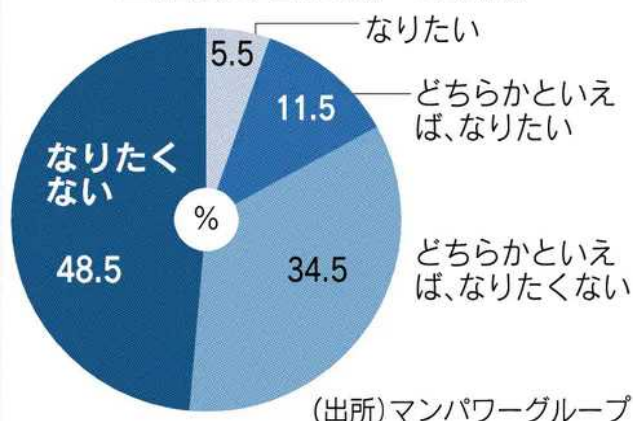
「なりたい」との回答は20代が28%、30代が23%。

これに対し、40代は10%、50代は7%。

年代が高まるにつれ減る傾向がみられたそうです。

もちろん、ある程度会社人生を歩んで、先が見えてきた、と感じている中年世代がそう回答したともみられなくはないのですが、もはや若年層だけではなく、どの世代も管理職希望は大いなる少数派、と言えそうです。

正社員の管理職への意識



さて貴校園はいかがでしょうか。

今回ご紹介したデータは一般企業のものですが、学校でもよく似た、あるいはそれ以上に深刻な、管理職希望者不足にお悩みかもしれませんね。

今回のデータでは、管理職になりたくない理由として

- ・「責任の重い仕事をしたくない」(51%)
- ・「自分のやりたい仕事ができなくなる」(17%)

などが挙がっていたそうですが、教師を志して着任した先生方を想像すれば、後者は学校の場合より強くなりそうな気がします。

管理職という職位が目標になる、あるいは希望が持てるものになるためには、現状を続けているだけでは難しいでしょう。その解のひとつは「責任に見合う処遇と権限の付与」と考えられますが、鍋蓋組織とも言われる学校でのメリハリ処遇はハードルが高いかもしれません。今後の管理職育成について、貴校園でもぜひ一度ご検討ください。

(弊社ブログ「寝ても覚めても学校のこと。」より2021年10月18日付記事を改編し掲載)

学校経営のコンサルティングサービス

事業計画

「なりたい学校になる」
ための取組を支援します。

研修・人事制度

「一枚岩の組織に成長する」
ための取組を支援します。

財務・会計

「学校財産を有効活用する」
ための取組を支援します。



未来へつなぐ、夢がある。
株式会社ワイズコンサルティング／ワイズ税理士・診断士事務所

TEL (06) 6484-7513 FAX (06) 6484-7518 E-mail: info@ysmc.co.jp
URL: [https://www.ysmc.co.jp\(会社\)](https://www.ysmc.co.jp(会社)) [https://www.ystax.jp\(事務所\)](https://www.ystax.jp(事務所))
Facebookページ: <https://www.facebook.com/ysconsult>

