

令和 2 年度

包括外部監査結果報告書（概要版）

（広島県の働き方改革に関連する事業に係る財務事務の執行及び事業の管理について）

広島県包括外部監査人

奥 野 修 士

第1 包括外部監査の概要

1 選定したテーマ

広島県の働き方改革に関連する事業に係る財務事務の執行及び事業の管理について

2 監査対象機関

総務局，商工労働局及び教育委員会

3 監査対象期間

原則として，令和元年度（平成31年4月1日から令和2年3月31日）を対象とし，必要に応じて現年度及び過年度も対象とした。

第2 監査の要点

主として次のような観点から監査を行った。

1 合规性，経済性，効率性，有効性

財務事務の執行及び事業の管理が法令その他の規定に適合しているか否か（合规性），無駄な支出となっていないか，または財源確保に努めているか（経済性），成果に対して最少の経費・労力で事業が執行されているか（効率性），目的に見合った成果が表れているか（有効性）という観点から監査を行った。

具体的な考え方については後述する（「第3 本外部監査における経済性・効率性・有効性（3E）の考え方」4頁）。

2 広島県のビジョンとPDCA，EBPM

(1) 広島県は，県の目指すべき将来の姿（ビジョン）として「ひろしま未来チャレンジビジョン」¹を策定し，これに基づいて様々な施策，事業を実施しているところ，限られた人的・物的資源を有効・適切に配分して目標を達成するためには，現状分析，問題の構造化を行って解決すべき課題を設定し，その課題の解決策（仮説）を構築して実行計画を策定してこれを実行していくこと（戦略）が必要である。

1 「ひろしま未来チャレンジビジョン」の計画期間は令和2年度までであり，県は，次の10年間における目指す姿とその実現に向けた取組の方向性を明らかにし，新たな広島県づくりを推進するため，令和3年度を始期とする新たなビジョンとして「安心・誇り・挑戦 ひろしまビジョン」を策定し，令和2年12月にこれを公表している（<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hiroshimavision/index.html>）。

また、成果の有無を検証するためには、適切な目標を設定する必要があるし、設定された課題は仮説であるから、モニタリングを行って適時に改善を行うことも必要である。

- (2) 包括外部監査は、政策や施策の当否を直接論じることが目的とするものではないが、個々の事業は、広島県が目標とするビジョンを実現するために体系化された戦略のもと実施されるものであるから、事業の有効性、効率性、経済性の検討にあたっては、ビジョンや戦略をふまえてPDCAが実践できているか否かの検証を行うことが必要かつ有益である²。

したがって、例えば、当該事業単体で見ればその執行状況に特段の問題がなくても、前提となる仮説や指標の検証、見直しが迅速かつ的確になされていないければ、当該事業の有効性を適切に評価することはできないし、当該事業をそのまま継続することについて3Eの観点から疑問が生じることもあり得る。

- (4) また、県は、平成30年4月に「広島県EBPM推進ワーキンググループ」を設置し、EBPMの組織内への定着に向けて検討が必要な論点の検討等を進めている。

EBPM（証拠に基づく政策立案）とは、①政策目的を明確化させ、②その目的のため本当に効果が上がる行政手段は何かなど、当該政策の拠って立つ論理を明確にし、これに即してデータ等の証拠を可能な限り求め、「政策の基本的な枠組み」を明確にする取組のことである³。

国においても、首相官邸に設置されている「高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部（IT総合戦略本部）」の「官民データ活用推進基本計画実行委員会」のもとに平成29年7月、「EBPM推進委員会」⁴がおかれ、EBPMの推進に取り組んでいる。

EBPMの考え方をPDCAサイクル取り入れることは、事業を経済的、効率的かつ有効に実施するために行うものであり、EBPMに取り組む県の姿勢は評価できる。本外部監査においても、EBPMの考え方をふまえた検討を行った。

2 複雑で変動が激しく不確実なことも多い現代はVUCA（ブーカ、ブカ）の時代（Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性））とも言われ、このような状況における意思決定や行動に関する理論として、「OODA（ウーダ）ループ」（観察（Observe）－情勢判断、適応（Orient）－意思決定（Decide）－行動・改善（Act））のような手法が用いられる場合もある。PDCAにおいても、適時に仮説をチェックして迅速に見直すことが重要であると考えられる。

3 「EBPMの推進について」（内閣官房行政改革推進本部事務局 令和元年9月）

<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/ebpm/dai4/siryoul.pdf>

4 <https://www.gyokaku.go.jp/ebpm/index.html>

3 指標・目標について

限られた資源を有効に配分し、経済的・効率的・有効に事業が実施されているのかをチェックし、また、EBPMを実践するためにも、仮説や指標・目標が適切に設定されていなければならない。

したがって、本外部監査においても、当該事業のインプットからアウトプットに至るロジックが適切か否か（ロジックが合理的か、客観的根拠に基づくものか）、指標が適切か、適時に指標の見直しや再設定がなされているか、といった観点から検討を行った。

なお、以上のような指標や目標は、客観的で比較可能という観点から定量的なものであることが望ましいと考えるが、主観的・定性的な指標を否定するものではない。

4 契約

次のような観点から検討を行った。

- ① 契約締結までの手続が法令や県の定める要領、手引等に従っているか
- ② 入札、随意契約、プロポーザル方式等、当該方法を採用した根拠が適切か
- ③ 不適切な再委託がされていないか
- ④ 予定価格が適切に積算されているか
- ⑤ 見積合わせの場合、参加者の選択、参加者数は適切か
- ⑥ プロポーザル方式の場合、委託する業務等の内容が慎重に検討されているか
- ⑦ 契約完了後、契約条件にしたがって完了したか否かをチェックしているか
- ⑧ 必要に応じて現地調査や証憑の確認をしているか

5 補助金

次のような観点から検討を行った。

- ① 法令、要綱その他の基準、規程等に準拠しているか
- ② 要綱において要件が適切に定められているか
- ③ 補助金交付先の事業、財務状況等を把握しているか
- ④ 補助対象となる経費は適切か
- ⑤ 事業実績見込みの確認が十分なされているか
- ⑥ 周知方法が有効、適切か
- ⑦ 補助金の使途を確認しているか
- ⑧ 成果を確認しているか

6 内部統制

- (1) 平成29年6月の地方自治法の改正（令和2年4月1日施行）により，都道府県知事及び指定都市の市長は，財務に関する事務等の適正な管理及び執行を確保するための方針（内部統制に関する方針）を定め，これに基づき必要な体制（内部統制体制⁵）を整備し（地方自治法150条1項），内部統制に関する方針を定め，又はこれを変更した時は，遅滞なく，これを公表しなければならないものとされている（同法150条3項）。
- (2) 内部統制の目的は，①業務の有効性及び効率性，②財務報告の信頼性，③法令等の遵守，④資産の保全であり，これらは，本外部監査の目的（合规性，有効性，効率性，経済性の検証）と一致するものである。

したがって，適切な内部統制体制が整備され，これに従って業務が行われているかという観点，すなわち，内部統制の基本的要素である，①統制環境（基本方針の策定，組織体制の整備），②リスクの評価と対応，③統制活動（責任の所在の明確化），④情報と伝達（情報の正確性，内部の伝達，外部への公表，外部からの情報提供），⑤モニタリング（日常的評価と独立的評価），⑥ITへの対応といった観点もふまえて監査を行った。

第3 本外部監査における経済性・効率性・有効性（3E）の考え方

1 前提

行政の政策・施策やこれに基づく事業は，

- ① 金銭や人員等の資源を投入（インプット）して
- ② 行政活動を行い，これにより
- ③ 行政サービス（アウトプット）が提供され，その結果
- ④ 所期の目的を達成し効果を上げる（アウトカム）

という過程を経て行われる。



これを前提として，本外部監査では，次のような観点から3E（経済性，効率性，有効性）について検証を行った。

5 内部統制体制とは，地方公共団体における事務が適切に実施され，住民の福祉の増進を図ることを基本とする組織目的が達成されるよう，事務を執行する主体である長自らが，行政サービスの提供等の事務上のリスクを評価及びコントロールし，事務の適正な執行を確保する体制である。

2 経済性

経済性とは、事務・事業の遂行及び予算の執行をより少ない資源で実施できないかという観点からの検討である。

経済性は次の式で表すことができ「①資源の投入」が少なければ少ないほど、あるいは「②行政活動」の結果が大きければ大きいほど、経済性が大きいということができる。

$$\boxed{\text{経済性}} = \frac{\text{②行政活動(プロセス)}}{\text{①資源の投入(インプット)}}$$

経済性については、「②行政活動」のために投入した「①資源」、すなわち、資金、職員等の人的資源、施設等の物的資源について、その量（事業費総額や人数等）、内容、投入時期・時間が適切かという検討及びその資源の投入により行われた「②行政活動」との関係において、最少の資源で実施されているかどうかという観点からの検討を行った。

3 効率性

効率性は、同じ費用でより大きな成果が得られないか、費用との対比で最大限の成果を上げているかという観点からの検討である。

効率性は、次の式で表すことができ、「②行政活動」の結果との対比において、「③行政サービス」の成果が大きいほど効率性が高いということになる。

$$\boxed{\text{効率性}} = \frac{\text{③行政サービス(アウトプット)}}{\text{②行政活動(プロセス)}}$$

具体的には、「②行政活動」の実施主体、実施地域、実施期間、受益者の数、行政活動の量（件数や補助額等）、内容、提供時期が適切かという観点及び「①投入資源」や「③行政サービス（アウトプット）」との対比において、最大限の成果を上げているかという観点から検証を行った。

4 有効性

有効性は、事務・事業の遂行及び予算の執行の結果が所期の目的を達しているか、効果を上げているかという観点からの検討である。

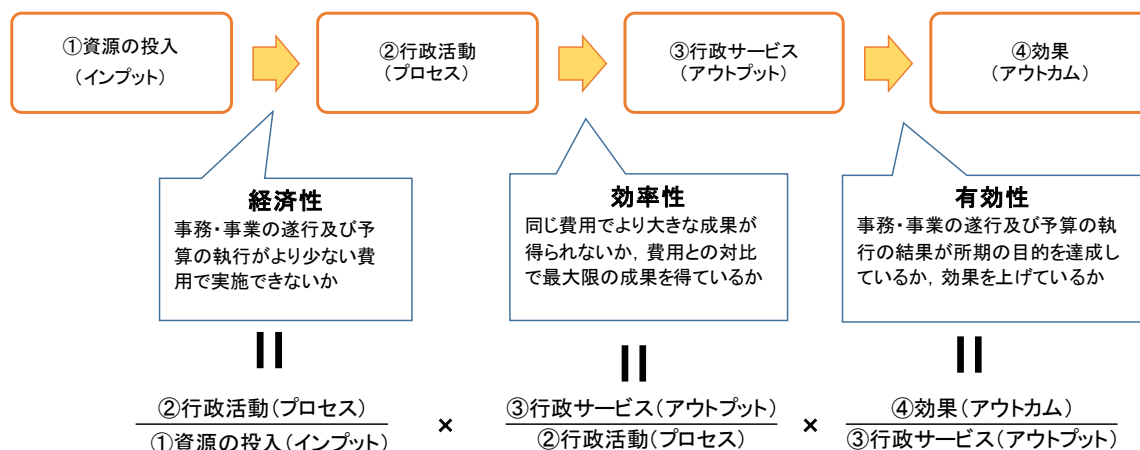
有効性は、次の式で表すことができ「③行政サービス（アウトプット）」と「④効果（アウトカム）」との対比の観点から検証を行った。

$$\boxed{\text{有効性}} = \frac{\text{④効果(アウトカム)}}{\text{③行政サービス(アウトプット)}}$$

また、有効性は、「③行政サービス（アウトプット）」が計画通りに提供されたか否か、計画通りに利用されたか否か（例えば、製作した物の利用状況等）、といった「①資源の投入（インプット）」から「③行政サービスの提供（アウトプット）」までの段階との関係においても問題となるため、この点にも留意して検証を行った。

5 まとめ

以上をまとめると、経済性、効率性、有効性は概ね次のような関係になる。



上記関係から明らかなとおり、例えば「①投入する事業費」を少なくして「②行政活動」を行えば経済性は向上するが、効率性との関係では「③行政サービス」に対する「②行政活動」は小さい方が効率がよいといえる。「④効果」と「③行政サービス」との関係も同様であり、「④効果」に対する「③行政サービス」は小さい方が、有効性は大きいということになる。

例えば、入札をして、より少ない経費で配布物を作成すれば、経済性は認められる。しかし、配布数量が作成数の半分であれば実質的には単価が2倍になるのと同じであるから不経済であるし、配布数や配布先が作成数（配布計画）を下回れば、その分有効性にも疑問が生じる。

また、効率性の観点からみれば、入札手続によらずに随意契約により契約する方が（当然、法令上、随意契約が許容される場合であることを前提とする）、入札プロセスに要する時間や人件費等のコストを押さえて迅速に事業を実行することができるが、経済性についての裏付け（例えば、複数の見積り等）がなければ、結果的に割高になっていることもあり得る。

あるいは、多少コストを犠牲にしても、プロポーザル方式による方が、有効性が期待できるという場合も考えられる。

このように、「最少の経費で最大の効果を挙げる」（自治法2条14項⁶）ためには、合規制を前提として、経済性、効率性、有効性のバランスがとれていることが必要である。

第4 監査の結果について

1 指摘、意見

法律、条例、規則、規定、規程等に違反しているか、著しく適切さを欠くと判断したものについては「指摘」、組織及び運営の合理化や、より経済的、効率的、効果的な事業となるよう、改善や検討が望まれるものについては「意見」とした。

また、指摘や意見の前提となった問題点や課題を「課題」「問題点」として記載した。

指摘や意見にあたっては、その摘示だけではなく、可能な限りその原因を探求して根拠を示すこと、これをふまえて考えられる改善策の例も示すように努めた。

2 数値について

報告書の数値は端数を切捨て又は四捨五入して表示していることがあるため、合計が一致しない場合がある。

3 略語、略称

県 ・・・ 広島県
自治法 ・・・ 地方自治法
施行令 ・・・ 地方自治法施行令

4 監査結果の一覧

本外部監査の指摘及び意見の一覧は次のとおりである

6 「地方公共団体は、その事務を処理するに当つては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない。」

監査の結果（概要）		頁
第8 働き方改革推進事業		33
意見（「実施企業」の割合を指標・目標とすることについて）	<p>県は、「在宅勤務制度や短時間勤務制度等，時間や場所にとられない多様な働き方ができる制度を導入するなど働き方改革に取り組む企業（従業員数31人以上）」を「実施企業」とし，その割合を指標，目標として設定しているところ，「実施企業」には，仕組みを作り，取り組み始めているが，成果が出ていない企業も含まれる。</p> <p>働き方改革を推進する最終的な目的や成果は，「仕組みを作り，取り組み始めている企業」を増やすことではないから，このような指標だけでは，働き方改革が推進の成果を実質的に判断する指標・目標として必ずしも十分とは言えないと考える。</p> <p>「多様な働き方」を定義した上で，これに含まれる制度を導入した企業数やその割合を指標とし，これについての目標を設定することも検討してはどうか。</p>	46
意見（アウトカムの定義と事業効果の検証について）	<p>(1) 県は，「働き方改革」は，働く人の意欲，労働生産性，変化への対応力を向上させ，その結果，企業価値の向上や多様な人材確保につながるという好循環を生み出すものであり，「働き方改革推進事業」は，労働者の意欲向上，労働生産性の向上，変化への対応力の向上や，企業価値の向上，人材確保をアウトカムとするものであると位置づけている。</p> <p>そうであれば，「労働生産性」「企業価値」「多様な人材確保」を定義した上で，働き方改革推進事業によりこれらが向上したのか，促進されたのかを検証することができるような指標，目標を設定し，その検証を可能にするような事業設計を行うとともに，可能な限り実際にその検証を行うということが必要である。客観的データに基づく事業効果の検証を可能ならしめるような事業設計，指標・目標設定を行うことは，県が取り組むE B PMの実践であると考ええる。</p> <p>(2) したがって，①「生産性」「企業価値」とは何か，「多様な人材」とはどのような人材を意味するのか，「確保」とはどのような状態であるのかを明確にすること，②県の設定した目標（働き方改革に取り組む企業の割合等）や，「生産性向上」等のアウトカムと，事業との関係の有無・程度の検証が可能となるような事業設計を行うこと，③実際に検証を行ってみたいことを検討していただきたい。</p>	47
意見（目標の設定について）	<p>「一般事業主行動計画を策定し，次世代育成支援に取り組む企業（従業員数31人以上）の割合」についての実績は，平成28年度以降，ほぼ横ばいの状況である一方，目標は，毎年度一定の割合を増加させる形で設定したままであるため，目標値と実績との乖離が年々拡大している。</p>	47

監査の結果（概要）		頁
	<p>一旦設定した目標値を維持したまま、目標との乖離の検討や、個々の事業と目標との間の因果関係の仮説、ロジックの再検討、目標値の再設定の検討を行わないのであれば、目標としての意味がなくなってしまう。</p> <p>したがって、目標との乖離の検討や、個々の事業と目標との間の因果関係の仮説、ロジックの再検討や目標値の修正を検討されたい。</p>	
意見（「事業効果の波及」を前提とした指標・目標設定及び事業対象企業の選別等について）	<p>(1) 県は、「在宅勤務制度や短時間勤務制度等、時間や場所にとらわれない多様な働き方ができる制度を導入するなど働き方改革に取り組む企業（従業員数31人以上）の割合」という指標・目標において、対象となる企業を「従業員数31人以上」の企業に限定しているところ、その理由として、県内従業員の75%が従業員数31人以上の企業に就業しており、これらの企業を対象とすることで、従業員数30人以下の企業にも事業効果が波及すると考えられるからであるとする。</p> <p>(2) しかし、従業員数31人以上の企業を対象とする事業の効果が、なぜ従業員数30人以下の企業にも波及するのか、そのロジックは明確ではない。</p> <p>従業員数が少なく規模の小さい企業においては、在宅勤務制度や短時間勤務制度等、「多様な働き方」ができる制度を導入することは容易でないのではないかと思われ、従業員数31人以上の企業の80%以上がこれらの制度を導入したからといって、それが従業員数数名の企業にも「波及」し、同様の制度を導入するという関係にあるとは考えにくい。また、そのような波及効果の有無、程度を測定・検証することも困難であると思われる。</p> <p>さらに、県内の事業者の大半（90%以上）は、常用雇用者数が30人未満の中小企業であり、県が働き方改革推進事業の対象としているのは、そのごく一部の規模の大きい企業のみである。</p> <p>(3) 以上のような状況をふまえると、個々の事業において、根拠が明確ではない「波及効果」を理由として従業員数30人以下の企業を事業の対象から一律除外するとすれば、有効性のみならず公平性の観点からも疑問がある。逆に、従業員数30人以下の企業も事業の対象に含めるのであれば、従業員数31人以上の企業に限定した指標を設定することは妥当ではない。</p> <p>県内企業・事業者の大半を占める、従業員数の少ない企業・事業者が働き方改革に取り組むことは容易ではない。働き方改革の意義を認識・理解し、実践するためのノウハウの提供等、県の支援をより必要とするのは、県が事業対象とは</p>	48

監査の結果（概要）		頁
	<p>していない小規模事業者の方なのではないか。従業員が数人の事業者における「働き方改革」とはどのようなことなのか、そのために事業者は何ができるのか、県はどのような事業ができるのか、どのようなサポートができるのかといったことを探求し、実行していただきたい。</p> <p>事業の内容や性質によっては、従業員数が少ない企業や経済規模の小さい企業を対象とすることが適当でない場合があることは考えられるが、従業員数31人以上の企業を対象とした事業しか行わないことや、従業員数31人以上の企業に着目した指標・目標しか設定しないことは、適切とはいえない。</p> <p>既存の事業においても、対象企業を決定するにあたっては、従業員数に基づいて一律に区別するのではなく、個々の事業の内容、性質をふまえて、対象となる企業を決定すること、また、従業員数30人以下の企業や個人事業主を対象とした事業設計を検討してもよいのではないかと考える。</p>	
第9 優良事例の創出・見える化（認定制度）		49
意見（認定制度終了後の事業の継続性について）	<p>認定制度は、令和2年度をもって終了する予定であるが、認定制度が終了したとしても、働き方改革推進事業の必要性が直ちに失われるものではないから、新たな制度の運営主体への働きかけのみならず、認定制度に変わる制度を県が主体となって実施することを含め、本事業に投じてきた多額の費用が無駄にならないよう、本事業による有形無形の成果を有効活用することに務めていただきたい。</p>	57
第10 県内企業働き方改革優良事例の見える化・情報発信事業業務（「広島県働き方改革実践企業認定制度」広報等業務）		57
指摘（リーフレットの表現について）	<p>(1) 県が認定制度の広報のために作成したリーフレットには、「働き方改革でこんな効果がありました！」との表題の下、「3年前と比較して経常利益が増加した企業の割合」を棒グラフにより紹介し、出典を広島県「県内企業働き方改革取組実態調査」（2016年）とした上で、「働き方改革に関心がない企業 27.9%」、「働き方改革が進んでいる企業 36.5%」とのデータを記載しており、働き方改革の効果として経常利益が増加したかのような表現がある。</p> <p>しかし、県内企業働き方改革取組実態調査の結果が示しているのは、「働き方改革への取組が進んでいる企業の方が、そうでない企業と比較して経常利益が増加したと回答した割合が高くなっている」ということのみであって、必ずしも働き方改革に取り組んだことの成果として経常利益が増加した</p>	61

監査の結果（概要）		頁
	<p>（働き方改革が経常利益の増加と原因・結果の関係にある）ことを示しているものとはいえない。</p> <p>(2) 県の広報・PRに対する県民の信頼の基礎は、情報の客観性・正確性であり、公金をかけて行うものであることに鑑みても、県の広報においては、可能な限り客観的で正確な情報を提供すべきである。働き方改革の効果として経常利益が増加したかのような表現は、調査報告書のデータから読み取れる事実を超えた結論を示唆するものであって不正確であるし、誤解を招きかねない表現であり不適切である。</p>	
意見（委託契約における広報内容の事前チェックについて）	<p>本件のリーフレットは、委託契約に基づいて作成されたものであるところ、委託の段階で広報の内容が確定していないものについては、広報物（特に印刷物）が完成してからでは修正が困難であるから、最終稿の確定前に広報物の内容をチェックする機会を設けるべきである。</p>	62
第11 県内企業働き方改革優良事例の見える化・情報発信事業（優良事例の取材・記事作成業務）		62
意見（優良事例の更新と蓄積データの活用について）	<p>「Hint!ひろしま」に優良事例として掲載された企業のその後の状況は更新されていないが、働き方改革への取組の結果どのような成果があったのかを「客観的なデータ」で示すことが重要ではないか。</p> <p>働き方改革の取組による主観的・定性的な変化（会社の雰囲気がよくなった、従業員のモチベーションが向上した等）にも意義はあるが、「働き方改革の取組により、客観的にどのような成果があったのか」を具体的に示すことができれば、働き方改革に取り組むことについての強い説得力となるのではないか。</p> <p>例えば、多くの事例を全体としてみて、統計的に分析することで何か見えてくるものがないか、想定していなかった別の要素が介在していることはないか、別の望ましいアウトカムとの関連はないか、その検討や検証のプロセスにおいて、新たな事業の手がかりが得られるかもしれない。それは、県内企業の多数の事例を客観的なデータに基づいて分析し、その成果が働き方改革の取組によるものであるということを、可能な限り統計的、科学的根拠をもって確認しようとすることや、それを次の事業に活用しようとする試み（EBPMの実践）である。広島県の特色も踏まえた全県的な検討は、個々の企業にはできないし、市町や国のレベルで行うのも困難であり、多数の事例の情報に加えて、県全体の産業構造、企業の状況や県内企業、県民に関する各種データを最もよく知る県にしかできないことではないかと考える。</p>	65

監査の結果（概要）		頁
	このような観点から、本サイトの今後の更新のあり方や、優良事例データの活用方法を検討していただきたい。	
第12 地域経済誌等を活用した広島県働き方改革実践企業認定制度広報業務		66
指摘（一者随意契約の理由について）	<p>「地域経済誌として県内最大の発行部数を誇る「広島経済レポート」及び、県内企業に特化した唯一の業界地図で、企業のみならず多くの求職者も購読する「広島企業年鑑別冊 ひろしま業界地図」は、いずれも株式会社広島経済研究所の発行物であり、他に契約できる相手方が存在しない」との理由により随意契約を締結することは、任意の相手方と恣意的に一者随意契約を締結することが可能になってしまうおそれがあり、随意契約の理由として不適切である。</p> <p>本件では、媒体を地域経済誌に限定した随意契約を許容する余地があるとしても、広島県の地域経済誌は、他にも「経済レポート」（広島都市圏）、「総合経済レポート」（呉地区）、「びんご経済レポート」（備後地区）、「経済リポート」（備後地区）が発行されているのであるから、相見積りの取得やプロポーザル方式によるべきであったと考える。</p>	69
第13 働き方改革取組アイデア集作成業務		69
意見（複数の者から見積りを徴する等、契約額が適正であることの根拠の検討をすることなく随意契約を締結することについて）	<p>複数の者から見積りを徴することは、当該契約額が適正妥当であることを裏付ける根拠となるものであるから、見積りを徴する必要がない場合や徴することができない場合を除き、他の者から見積りを徴すべきである（広島県契約規則32条）。仮に、他社から見積もりを取得できない場合であっても、直ちに金額が適正である根拠の検討が不要ということではない。</p> <p>本件の契約額が924,000円と比較的高額であることに鑑みても、他の者から見積りを徴するべきであったのではないかと。随意契約における契約額が適正であるか否かについて、可能な限り、客観的根拠をもって検討するよう努めていただきたい。</p>	71
第14 働き方改革・女性活躍推進ポータルサイトCMS適用関連業務		71
意見（客観的根拠に基づく比較検討や見積書を徴収することなく一者随意契約によりポータルサイト化を行ったことについて）	<p>県の「企業向けサイト」及び「女性向けサイト」をポータルサイト化するにあたっては、①県庁ホームページのサブサイトで運営するという方法以外にも、②働き方改革・女性活躍発見サイト「Hint!ひろしま」を拡張したり、③従前のコンテンツを利用しつつ新たにサイトを作成するという方法もあったと考えられる。</p> <p>県によれば、庁内の情報基盤関係部署、広報課と、外部サイト設置の可能性や価格について相談・議論の上で決定しており、同仕様のサイトを外部サイトで構築すると明らかに高値に</p>	74

監査の結果（概要）		頁
	<p>なることが想定されたため見積書を徴収していないとのことであるが、結果的に従前のサイトと仕様が異なったとしても、価格の相当性について客観的根拠をもった検討を行うことが不要になるわけではない。本件契約の契約金額が約800万円と高額であることや、CMSであってもランニングコストが必要であるから、これもふまえた検討を行うべきであること等に鑑みると、客観的根拠に基づく比較検討や見積書を徴収することなく、本件契約を一者随意契約により行ったことは、価格の相当性についての裏付けが十分とはいえないのではないかと考える。</p>	
第16 働き方改革・女性活躍推進事業（推進員による直接アプローチ）		76
意見（推進員による直接アプローチの成果指標について）	<p>本事業の効果の測定指標として、現在設定されているアプローチ社数、働き方改革・女性活躍部署設置社数に加えて、支援メニューへの誘導社数や誘導率、アプローチや部署設置後の各企業の取り組み状況を測定する指標を設定することを検討されたい。</p>	83
第17 企業経営者勉強会		83
意見（事業効果の活用と検証について）	<p>県の考え方によれば、働き方改革推進事業は、最終的には、「生産性の向上」等をアウトカムとしているものであるところ、勉強会に一定の参加者があったことは、アウトプットに過ぎないから、その勉強会により、働き方改革への取組意欲が喚起されたのか、「働き方改革」に含まれる制度の導入がなされたのか、企業アプローチ活動者による関係企業への働きかけにつながったのか、理解が促進したのか、という点について検証するのが望ましい。</p> <p>このような観点から、県は、勉強会の参加企業に対するアンケートや、他の事業への参加状況を調査、確認しており、この点は適切であると考え。</p> <p>今後は、本勉強会の成果を単なる気づきの場の提供のみに終わらせることなく、働き方改革に関連する制度の導入、労働生産性の向上等のアウトカムにつなげ、その成果の検証を行うため、参加企業の状況をフォローしていただきたい。</p>	88
第18 イクボス普及拡大事業		89
指摘（選定委員会への代理人出席の要件検討がなされていないこと）	<p>公募型プロポーザルの選定委員会の委員が課長クラスの職員とされているのは、プロポーザル基準やプロポーザルの審査、最優秀提案者の決定を適切に行うためには、一定の経験が必要だからである。したがって、選定委員会への委員の代理人出席を認めるにあたり、「平成31年度イクボス普及拡大業務公募型プロポーザル選定委員会」審査要綱第5条の要件、具体的に</p>	94

監査の結果（概要）		頁
	は、代理人による出席が「やむを得ない場合」であり、かつ代理人となる者が委員と同程度以上の知識、経験を有する者であることの確認・判断が同委員会によりなされないまま、代理人出席を認めたことは不適切である。	
意見（費用対効果の検証を踏まえた本事業の見直しについて）	<p>本事業には令和元年度に8,918,000円、平成27年度から令和元年度までの累計で41,204,000円の多額の支出がなされている。</p> <p>イクボス普及拡大事業の目的は、「イクボス同盟ひろしま」の枠組みを効果的に活用し、同盟メンバー以外の県内企業における意識改革や働き方の見直しを促進することであり、働き方改革に取り組む企業の割合が着実に増加していることをふまえれば、事業への効果は一定程度あるのではないかとと思われるし、イクボスの普及拡大という目的には意義はあると考えるが、これまでの方法では、費用に見合った効果が出ているとは言い難い。</p> <p>本事業は、イクボス同盟ひろしまのメンバー数の増加自体を目的とした事業ではないから、例えば、イクボス推進トークや同盟メンバー勉強会へのメンバーの参加状況（出席率等）も指標に加えるなど、指標の設定の仕方を見直すこともあり得るのではないかとと思われるが、いずれにせよ、事業を継続するのであれば、事業内容や事業規模の再検討、見直しを行うべきではないか。</p>	94
第19 外部視点によるアドバイス事業		95
意見（指標設定と事業効果の検証について）	<p>外部視点アドバイスにより、「共感企業」が「実施企業」になることは、本事業が最終的に目的とする「労働生産性向上」「企業価値の向上」「多様な人材確保」のプロセスに過ぎない（「第7 働き方改革推進事業の概要（商工労働局）」29頁）。</p> <p>本事業の効果を検証するためにも、また、働き方改革への取組の意義の説得的な根拠とするためにも、県の取組の成果として「実施企業」に移行した企業が、働き方改革を実践した結果労働生産性や企業価値等が向上したのか否かの検証が可能となるようなデータを取得する仕組み（例えば、「労働生産性向上」との関係でいえば、営業利益等のデータの提供を受けることや事後的なアンケートに回答することを支援の条件とする等）を事業の中に組み入れ、効果を検証することを検討されたい。</p>	102
意見（募集広報業務について）	働き方改革・女性活躍アドバイス事業募集パンフレット（7,000部）は、県が公費をかけて作成した成果物である以上、それがどこでどのように活用されたのかを記録しておくことは、当該事業のアウトプットやアウトカムの確認のみならず、以後	102

監査の結果（概要）		頁
	の効果的な広報や適切に事業が執行されたのか否かを第三者が検証する観点からも必要であると考ええる。	
第20 企業内推進人材育成支援		102
指摘（プロポーザルを書面審査としつつ代理人を許容することについて）	<p>本件のプロポーザルは書面審査とされているため、選定委員が代理人を選任しなければならない状況は想定しがたいし、代理人の選任の必要性の確認もなされていない。</p> <p>よって、代理人の選任を認めたこと及び代理人が審査を行ったことは不適切である。</p>	106
意見（企業内推進人材育成支援事業の効果を検証するための事業設計について）	<p>本事業の最終的な目的は、認定企業が働き方改革を実践し、その結果「労働生産性」や「企業価値」が向上する等のロジックを前提にしているのであるから、事業への投資効果（成果）は、労働生産性や企業価値がどの程度向上したのかとの関係で測定・評価すべきものである。</p> <p>したがって、その検証が可能となるようなデータを取得する仕組みを事業の中に組み入れること（例えば、「労働生産性向上」との関係でいえば、営業利益等のデータの提供を受けることや事後的なアンケートに回答することを支援の条件とする等）を検討されたい。</p>	106
第21 「働き方改革推進・働く女性応援会議ひろしま」と連携した活動		106
意見（推進会議の議事録等の記録がないこと及び情報発信について）	<p>(1) 推進会議の構成団体は、経済団体、労働団体、行政等関係機関を網羅しており、推進会議は、これら県内の関係機関が一丸となって県内企業における働き方改革や女性の活躍を促進するための取組を推進することを目的とした、公共性の高い規模の大きな会議体であることや、推進会議の活動経費は県が負担していることに鑑みても、少なくとも会議の出席者や内容がわかるよう、議事録等の記録を作成しておくべきである。</p> <p>(2) 推進会議の目的や存在意義に鑑み、メルマガの配信にとどまらず、広く県民に対し、推進会議に関する情報を発信することも検討されたい。</p>	118
意見（県社労士会の会員に対する専門研修の効果の確認について）	<p>県の社労士に対する研修は、社労士に中小企業に対する働き方改革に関しての効果的なアプローチ・アドバイス手法をより一層理解してもらうことで、経営者の理解促進や取組意欲の喚起、改善提案等、県内企業における働き方改革の取組促進につなげていくために行うものであり、単に、社労士の個人的なスキルアップのために行うものではない。</p> <p>よって、例えば、本研修を受けた社労士が、県内企業の働き方改革の促進にどのような貢献をしたのか、配布した事例集を</p>	119

監査の結果（概要）		頁
	どのように用いたのか等，効果の有無・程度の確認を行うべきである。	
意見（研修の講師に対し，契約手続を取らずに支払をすることについて）	外部の民間の講師に研修を依頼することは，自治法234条1項の「契約」に該当する以上，同法や契約規則の定めに基づき，①予定価格の定め，②随意契約によることができる場合に当たるか否かの検討，③契約書や請書の作成の要否の検討をすべきである。	119
意見（研修の講師に対して「旅費」として支払をしたことについて）	研修の講師に対し，予算上の「旅費」として支払がなされているが，民間の講師に対して支払う交通費や宿泊費は条例に規定されておらず，本来委託料の中を含めるべきものであったと考える。	119
第24 イクボス養成研修		123
意見（報償費として費用を支出する場合のマニュアルの整備等について）	「報償費」として支払を行うものの中には，契約に基づく場合も含まれるから，「報償費」であっても契約に基づく場合には，自治法234条1項が適用されることを前提としてマニュアル及び運用を整備すべきではないか。マニュアルにおいては，報償費として支出する場合の中には契約に基づく支払が含まれること，その場合，自治法234条1項に基づく運用がなされるべきことに言及することを検討されたい。	134
意見（講師派遣依頼先の選定手続における問題について）	外部の民間の講師に研修を依頼することは，自治法234条1項の「契約」に該当する以上，同法や契約規則の定めに基づき，①予定価格の定め，②随意契約によることができる場合に当たるか否かの検討，③契約書や請書の作成の要否の検討をすべきであったと考える。	134
指摘（報償費の金額相当性の検討が不十分であること）	<p>本件の研修テーマ（イクボス養成研修）に対応できる講師の候補者が限られることや，平成28年度から管理者を対象に継続的に実施しているため過年度の研修と研修内容の統一性を図る必要がある等の事情はあったのかもしれないが，一般的な基準に比べて著しく高額な単価及び講師料が相当であるといえるような特段の事情の有無につき十分検討されたとはいえない（過年度や他団体における報酬実績は，それが相当であるという根拠がなければ参考にとどまる。相当性の検証を行うことなく漫然と同じ基準に従った場合，かえって，不相当な報酬を支払い続けることにもなりかねない。また，時の経過によって，報酬の相当性に関する事情も異なり得る。）。</p> <p>報償費の額を検討する際，何らかの基準に基づき相当性を検討すべきである。</p>	134
意見（報償費の基準及び事後チェックの	報償費の支払が公平かつ適正であることを担保するために，内部統制の観点から，個別の判断の前提となる一定の基準を設	135

監査の結果（概要）		頁
仕組みを設けることについて)	けることや、一定額を超える報償費の支払いについては、事後的にチェックするような仕組みを設けることを検討されたい。	
第25 ダイバーシティ研修		135
意見（予算の使途変更について）	<p>予算は、各事業に必要な額を積算した上で決定されるものであり、執行残が生じることは前提とされていないところ、本研修実施業務の実施までの経過、執行残の額（2,752,000円）及び当初予算に占める割合（約19%）、本研修業務が予算に占める割合（約11%）及び額（1,620,000円）、二年連続で生じた執行残を同じダイバーシティ研修に関する業務に充てていることからすれば、予算の積算が十分ではなかったといわざるを得ないし、計画的に事業の設計がなされたのかという疑問もある。</p> <p>安易に予算の使途を変更することにならないよう、計画的な事業設計と適切な積算を心がけていただきたい。</p>	147
指摘（再委託について）	<p>(1) 平成30年度プログラム等企画作成業務及び令和元年度研修実施業務においては、再委託金額が非開示のまま再委託を認めており、県の定める手引きに沿った処理がなされていない。</p> <p>(2) 令和元年度研修実施業務のうち、リクルートコミュニケーションズに対する再委託は、研修の中核をなす講師業務の再委託であり、不適切である。</p>	147
意見（委託契約において「旅費」を支給することについて）	<p>令和元年度研修実施業務において、交通費及び宿泊費230,860円が「旅費」として支払われているが、本件研修の講師は県の職員ではないから「職員の旅費に関する条例」に基づく旅費の支給はあり得ない。また、「特別職の職員等の給与等に関する条例」2条4項は、「別表第一に掲げる者には、実費弁償を支給する。」と規定しているところ、「別表第一」には、本件のような研修における講師は含まれていない。</p> <p>したがって、本件研修の講師に対して、予算上の「旅費」を支払う条例上の根拠はないといわざるを得ない。</p> <p>県の現在の運用を前提とすると、条例の定めなく、契約に基づくこともなく「慣例的に」実費弁償をしていることになるが、法律・条例に基づく行政というコンプライアンス、内部統制の観点からは、「慣例」によって行うことには疑問があるといわざるを得ない。</p> <p>実際の旅費の支払プロセスにおいては、条例と同様の基準に基づき、「旅費」としての支払手続がなされているため、実質的にみて問題のある支出がなされているわけではないが、ここで問題にしているのは、実質的に不適切な支出であるのか否かではなく、「条例にも契約にも基づかない支出を慣例的に行うこと」の当否である。</p>	148

監査の結果（概要）		頁
	このまま、条例にも契約にも基づかない支出を慣例的に行うことを続けることが適切なのか、条例に基づいて支払うべき「旅費」と、契約に基づいて支払うべき「旅費」の根拠、関係、運用のあり方を整理、検討してみる必要があるのではないかと考える。	
意見（支出マニュアルにおける「旅費」の説明について）	支出マニュアルには、講師への実費弁償に係る起案案文例として「「実費弁償の額は、職員の旅費に関する条例の規定を準用」との表現を用いているが、準用を認める規定がないのに「準用」することはできないから、「条例の規定に準じて」や「条例の規定と同様の基準により」のような表現にする方が適切ではないか。	148
第26 モチベーション・マネジメント研修		148
意見（契約手続をとらずに講師謝礼を支払ったことについて）	モチベーション・マネジメント研修は、県外部の講師に対して委託契約に基づいて行われたと解すべきものであるから、「報償費」として支払う場合であっても、自治法234条等に定める契約手続をとらず支払を行ったことは、適切とはいえない。	150
意見（「旅費」の支払について）	モチベーション・マネジメント研修の講師に対し、「旅費」として114,790円の支払がなされているが、民間の講師に依頼した研修における交通費や宿泊費であるから、本来委託料の中に含めるべきものであったのではないかと考える。	150
第27 行政情報化事業（働き方改革関連分）		150
意見（行政情報化事業における指標・目標の設定について）	行政情報化事業の目的、「成果目標」、「指標」は、いずれも抽象的で不明瞭であるといわざるを得ない。 県や県職員の事業・業務における「生産性」が何を意味するのかを明確にし、それとの関係で、それが達成されたかどうかを検証できる程度に具体的な指標や目標を設定する必要があると考える。	162
意見（働き方改革に関連する指標の設定について）	県職員の働き方改革による「生産性の向上」における、「生産性」を測定する指標として設定している「どこでもワークの実施状況」と「時間外勤務」について、「生産性」や「付加価値」の内容が不明確である。また、これらを明確にした上で、「どこでもワークの実施」や「時間外勤務の減少」によって「生産性が向上する」という関係（ロジック）について再検討する必要があるのではないか。	163
第28 テレワーク用公用電話番号費用に関する契約		163

監査の結果（概要）		頁
意見（執行率が低いことについて）	<p>令和元年度の予算については、前年度の利用日数や利用職員数の状況を踏まえて丁寧に検討し、算定すべきであったと考える。</p> <p>令和2年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、県でもテレワークが急増したものと思われ、今後も不確定要素が多く難しい状況であるものと推測するが、令和3年度以降についても、それまでの状況を踏まえて検討していただきたい。</p>	167
第29 広島県行政LAN・WANモバイル回線サービス利用契約		168
意見（平成27年度の変更契約による契約一本化後の契約条項の確認について）	<p>平成27年度の変更契約により、平成25年に締結した原契約を期間満了により終了させ、原契約の存在を前提に締結された利用契約（単価契約）のみに一本化した際、変更後の契約に回線に係る規定を加えていないため、原契約に規定された広島県行政LAN・WANモバイル回線サービスの利用に関する明確な契約条項が存在しないのではないかと考えられる。</p> <p>利用契約（単価契約）は、令和元年12月31日で終了しているから、令和2年1月1日以降は、同回線サービス利用に関する明確な規定がないまま、広島県行政LAN・WAN閉域モバイル回線（SIMカード付）利用契約、及び広島県行政LAN・WANモバイル端末等賃貸借等契約等に関連して同回線を利用していることとなる。</p> <p>このような状態は、自治法234条5項が「契約書を作成する場合は、契約書に記名押印しなければ契約内容が確定しない」旨規定していることや、契約締結による契約当事者間の紛争の防止等の観点から適切ではない。</p> <p>したがって、広島県行政LAN・WANモバイル回線サービスの利用に関する契約について、書面により契約内容を明確にしておくべきである。</p>	174
意見（関連する契約が随意契約によらざるを得ない場合における契約の締結方法について）	<p>(1) LAN・WANモバイル回線サービスの利用契約を前提とした他の関連契約について、契約期間や契約終期が区々のまま契約を繰返すと、契約の終期が統一されない結果、事実上、競争による新規契約を締結することができる機会が著しく制限されることになりかねない。このような事態に陥ることは適切ではないから、契約期間を調整することにより、関連する全ての契約の終期を統一する等、新規契約を締結する機会を設けることができるような契約を締結するよう検討されたい。</p> <p>(2) 専用回線（広島県LAN・WANモバイル回線）やルータについて、今後、機器の耐用年数や通信規格の変更等の関係で新規調達する場面が生じるはずであるが、その際には、参加できる業者が限定されないような仕様等を設定の上、一般競争入札を実施すべきと考える。</p>	174

監査の結果（概要）		頁
第32 学校における働き方改革（教育委員会）		178
意見（「子供と向き合う時間の確保」という指標・目標について）	<p>「子供と向き合う時間が確保されていると感じる教員の割合」は、主観的、定性的な指標であり、客観性がない。</p> <p>主観的・定性的指標にも意義はあると思われるため、県の設定する指標を否定するものではないが、それだけでは、取組の効果の測定や比較を的確に行うことは困難である。</p> <p>したがって、「子供と向き合う時間」に関する定量的、客観的指標も必要ではないか。</p> <p>限られた人的物的資源・多額の公金を投じて行う以上、「授業・授業準備・教材研究・部活動・個別指導」のほか、教員が抱える多種多様な業務（研修、印刷、会議、文書作成、会計、教育委員会等からの調査照会対応、保護者・PTA・地域対応等）のうち、当該取組はいかなる業務に向けられた取組であるのかを明確にし、その効果とそのために要したコストの検証ができるような指標の併用がなされることが望ましい。</p>	186
意見（教育活動の効果に関する指標の設定について）	<p>学校における働き方改革は、教員以外も含めた学校全体の超過勤務を縮減し、一人一人が健康で生き生きとやりがいをもって勤務できる環境づくりを推進するだけでなく、それによって、教育の質の向上を図ることを目的とするものである。</p> <p>何をもって「教育の質」というのかということについては議論があると思われ、これに関する直接的な指標を設定することは難しいとしても、学校側、教員側の視点だけでなく、教育の質に関連する、子供の側からの視点を踏まえた指標や目標があってもよいのではないか。</p>	186
第33 学校業務改善推進事業		187
意見（教員の時間外在校等時間の削減効果の要因について）	<p>県立学校における教員の時間外在校等時間について、勤務時間管理システム導入後の平成30年度と令和元年度で比較すると、いずれの校種も時間外在校等時間が3～4時間程度、率にして6.5%～10.1%減少している。</p> <p>校務支援システム及びスクール・サポート・スタッフの配置により減少した時間は、高等学校で14分、中学校で1時間37分、特別支援学校では7分であるから、直近の時間外在校等時間の減少のほとんどは、校務支援システム導入及びスクール・サポート・スタッフの配置以外の要因によるものではないかと推測される。</p> <p>時間外在校等時間が減少しているという成果が出ているのであるから、これがいかなる取組によるものであるのか、削減時間の具体的内容を調査し、費用対効果の分析や、今後の取組に反映させられないかを検討していただきたい。</p>	196

監査の結果（概要）		頁
第34 校務支援システムの安定的運用等		196
意見（校務支援システムの保守料等について）	<p>(1) 校務支援システムの1校あたりの年間のソフトウェア保守料は、高等学校及び特別支援学校363,000円、中学校184,000円であり、令和元年度の総額は約3,160万円である。</p> <p>保守対応の大半はシステムの使い方に関する質問と回答であること、ほぼ1回の問合せと回答で完結するものが多いこと、本件システムのプログラムの不具合に起因するものとこれに対する対応といった、保守とはいえないものも含まれている。このような問い合わせ対応のために、毎年約3,160万円を継続的に支払い続けることになるとすれば不経済ではないか。</p> <p>県によれば、教職員向けのFAQとして、よくある問い合わせを項目ごとに整理した「質問管理表」をシステム業者が作成し、随時更新を行っており、この「質問管理表」は、校務支援システムを利用している全ての教職員が、問い合わせ事例を閲覧、検索することができるようになっているとのことであるが、同じような質問と回答を繰り返して質問管理表の更新を続けるだけでは、いつまで経ってもランニングコストは削減できないのではないかと。質問対応を求める回数を減らすことや、前年度の保守単価を下回ることを目標にしたり、予算設定をする等、利用者・関係者がランニングコストを削減しようとする意識と試みが必要ではないか。</p> <p>(2) また、保守契約には、「その他」として、①校務支援システム利用に関する要望等のとりまとめ及び開発方針・運用の検討のために1,320,000円（110,000円×12ヶ月）、そのための報告会に1,056,000円（88,000円×12ヶ月）が計上されているが、要望を取りまとめて開発更新や運用の「検討」や「報告会」を毎月継続的に行う必要があるのか、そのための費用として235万円ものコストをかける必要があるのか疑問がある。業者からの報告の仕方を工夫したり、報告内容を県教委側で整理したりする等、コスト削減の余地があるのではないかとと思われるので、検討していただきたい。</p>	201
意見（システム導入にあたり、導入後の保守料等のランニングコストもふまえた検討を行うべきことについて）	<p>校務支援システムは、導入後も有償の保守が必要であることや、公立学校の業務を支援するという汎用性がない特殊なシステムであることから、システム導入後の保守は、システムを納入した業者との一者随意契約となることは当初から想定できたといえる。保守料等のランニングコストは、委託先によって大きな差があり得ることも併せ鑑みると、システム導入時において、導入後の保守料等のランニングコストも含めたコストをふまえて委託業者を選定すべきであった。今後のシステム更新や</p>	202

監査の結果（概要）		頁
	新規導入にあたっては、ランニングコストを踏まえた検討を行っていただきたい。	
第35 スクール・サポート・スタッフの配置		203
意見（スクール・サポート・スタッフ配置効果の検証について）	<p>スクール・サポート・スタッフの配置は、ほぼ全ての学校で肯定的な評価がなされており、主観的・定性的には、十分な効果があるといえる。</p> <p>今後は、これまで教員が行っていた不経済、非効率であったかもしれない業務の担い手を、非常勤職員であるスクール・サポート・スタッフに移し替えただけということにならないようにするため、非常勤職員の働き方改革という視点にも配慮しつつ、スクール・サポート・スタッフの具体的な業務内容や業務フローの確認を行い、それが経済的、効率的、有効に行われているのか否かを客観的、定量的に確認するための取組を行うことも必要であると考えます。</p>	207
第36 部活動指導員配置促進事業		208
意見（執行率の低さについて）	<p>部活動指導員配置促進事業補助金の予算の執行率は、令和元年度については新型コロナウイルス感染症の拡大という特殊要因も影響しているとはいえ、平成30年度も低調となっていること、当初予算からは50%超乖離していることを考慮すると、任用手続や配置時期の遅れの影響が少なからず認められ、予算の要求手続に不十分な点があったと考えられる。</p> <p>市町ごとに任用手続や配置時期の遅れた原因を確認、分析し、予算執行が十分でできていない市町に対しては、前年度の任用及び執行状況を踏まえた積算とさせる等、執行率を上げる対策を講じることを検討されたい。</p>	210
第37 学校現場における業務改善加速事業		210
意見（予算積算のあり方について）	<p>学校現場における業務改善の加速事業の執行率は、2年続けて50%未満であった。その要因の確認はなされているが、これが予算の積算に生かされていない。</p> <p>複数年にわたって行われる同種事業においては、従前の執行状況を確認するだけでなく、執行残の生じた原因を分析し、その結果を予算に確実に反映させるよう努めていただきたい。</p>	219
意見（目標値の設定について）	<p>学校現場における業務改善の加速事業開始時点において、設定した目標値を既に上回っている学校があったが、目標値は、改善していくことで理想とする姿に近づいていくために設定されるべきものであるから、現状よりも高い数値が設定されるべきである。</p> <p>各校の置かれている状況は異なるため、各校に関する目標値を設定するにあたっては、各校の事業開始時の状況をふまえて</p>	219

監査の結果（概要）		頁
	個別に設定したり、「〇%又は事業開始時のいずれか高い値以上」のように、目標値の設定の仕方を工夫する必要があると考える。	
指摘（事業成果の分析について）	<p>学校現場における業務改善加速事業は、各管理機関及び学校における業務改善に対する取組の参考となるよう、具体的な研究課題を設定した実践的な研究を実施し、その成果を全国に普及することを目的とした事業であり、いかなる取組がそのような効果につながったのか（つながらなかったのか）についての分析が必要である。</p> <p>本件では、そのような分析はなされていないため、国からの補助金が十分有効活用されたものとは認めがたい。</p>	219
指摘（文書の收受手続について）	<p>(1) 市町から県に送付された事業完了報告書には、広島県文書等管理規程の定めに従って收受の手続を行い、收受日に文書收受印を押印すべきであるところ、收受印が押印されていない。</p> <p>(2) 実際の收受日と異なる日付の收受印をそのまま押印すべきではない。実際の收受日を別途記載する等、通常の收受印と区別できるようにしておくべきである。</p>	219
意見（県に対する書面の提出方法と文書收受印のあり方について）	<p>現行の文書管理規則に基づく運用では、收受印は必ずしも文書が到達した日に押印されるわけではないため、当該文書がいつ届いたのかの裏付けにはならないことや、收受印の押印漏れのミスが起こりうること、押印の手間がかかること、報告書の提出はデータの送信（メールや県のファイル転送システム、総合行政ネットワーク等）によることが可能であること、これにより受領（受信）日時も明確になること等に鑑みると、県に対する書面の提出方法や收受印のあり方自体を検討してもよいのではないか。</p>	220
第38 働き方改革と非常勤職員		220
意見（非常勤職員の視点も含んだ働き方改革の取組）	<p>県の働き方改革の取組において、例えば、各職員の従事する業務内容を踏まえ、テレワークや働き方改革に係る研修の対象者を、非常勤職員を含めた全職員に拡大すること等、より「職員の力を引き出す人材マネジメント」のための3つの取組方向に資する取組もあるのではないかと。</p> <p>非常勤職員も県の職員の一員である。県の業務は、常勤職員と非常勤職員の協働に支えられているものであるから、非常勤職員についての働き方改革という視点ももって、働き方改革に取り組んでいただきたい。</p>	227

第5 総括

働き方改革の最大のポイントは、何のため、誰のための働き方改革なのか（真に解決すべき課題は何なのか）を見極めること、事業・取組の目的・効果をどのように設定するのかということであると思われる。

働き方改革を生産性と関連付ける考え方は、GDPや付加価値を「豊かさ」の指標とし、働き方改革を、その向上に寄与する生産性を改善するための手段として位置づけるものであるが、このような位置づけと、個々の事業や取組の関連性は必ずしも明確ではない。この点は、県民に対する説明責任のみならず、県が取組むEBPMの実践という観点からも、大いに検討いただきたい事項である。

県職員や教員の働き方改革においては、民間企業の場合と同じ意味における「生産性」による評価はできないから、何のための働き方改革なのか、どのような効果を目指すのか、それが広島県、広島県民・子供たちにとってどのような意義があるのかということ、可能な限り客観的・定量的に明確にするよう努めていただきたい。

「豊かさ」は付加価値だけでは測れないし、価値観が多様化した今日において、これを尊重しつつ働き方改革の意義についての共通認識を形成し、その目的を実現することは容易なことではないと思われるが、そこに向けた取組を行うことこそ、社会的価値の創出を目的とする県に期待される役割であると考えている。

今回対象とした各部局においては、様々な観点から、様々な予算事業・非予算事業に積極的に取り組んでおられた。今後も、広島県、広島県民のために試行錯誤を重ねていただきたい。

最後に、対象部局の方々には、本外部監査に真摯に対応いただくとともに、監査事務局の方々には、二年間にわたり監査事務に協力いただき、円滑に監査を行うことができた。関係者の方々に御礼申し上げる。