

令和2年度

包括外部監査結果報告書

(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



## 目 次

|  |    |
|--|----|
| <b>第1 包括外部監査の概要</b> .....                    | 1  |
| 1 外部監査の種類 .....                              | 1  |
| 2 選定したテーマ .....                              | 1  |
| 3 選定の理由 .....                                | 1  |
| 4 監査対象機関 .....                               | 1  |
| 5 監査対象期間 .....                               | 1  |
| 6 補助者の氏名及び資格 .....                           | 1  |
| 7 利害関係 .....                                 | 2  |
| <b>第2 監査の要点</b> .....                        | 2  |
| 1 合規性，経済性，効率性，有効性 .....                      | 2  |
| 2 広島県のビジョンとPDCA，EBPM .....                   | 2  |
| 3 指標・目標について .....                            | 3  |
| 4 契約 .....                                   | 4  |
| 5 補助金 .....                                  | 4  |
| 6 内部統制 .....                                 | 5  |
| <b>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</b> ..... | 5  |
| 1 前提 .....                                   | 5  |
| 2 経済性 .....                                  | 6  |
| 3 効率性 .....                                  | 6  |
| 4 有効性 .....                                  | 6  |
| 5 まとめ .....                                  | 7  |
| <b>第4 指標・目標と3Eの関係</b> .....                  | 8  |
| 1 指標・目標が適切であること .....                        | 8  |
| 2 因果関係と相関関係 .....                            | 8  |
| <b>第5 監査の結果について</b> .....                    | 10 |
| 1 指摘，意見 .....                                | 10 |
| 2 数値について .....                               | 10 |
| 3 略語，略称 .....                                | 10 |
| <b>第6 本外部監査の対象と監査結果の概要</b> .....             | 10 |

|   |           |
|---|-----------|
| 1 監査結果の一覧 .....   | 10        |
| 2 対象部局 .....  | 27        |
| 3 監査のプロセス .....   | 29        |
| <b>第7 働き方改革推進事業の概要（商工労働局） .....</b>                         | <b>29</b> |
| 1 働き方改革と「生産性」 .....   | 29        |
| 2 生産性（労働生産性）とは .....  | 31        |
| 3 働き方改革による生産性の向上について .....                                  | 32        |
| 4 本外部監査における視点 .....   | 34        |
| <b>第8 働き方改革推進事業 .....</b>                                   | <b>34</b> |
| 1 概要 .....  | 34        |
| 2 事業区分・事業内容 .....   | 35        |
| 3 予算・決算の推移 .....  | 35        |
| 4 企業の分類 .....   | 36        |
| 5 施策の方向性 .....  | 38        |
| 6 指標・目標 .....   | 38        |
| 7 課題・問題点（「実施企業」の割合を指標・目標とすることについて） .....                    | 39        |
| 8 課題・問題点（アウトカムの定義と事業効果の検証について） .....                        | 41        |
| 9 課題・問題点（目標の設定について） .....                                   | 43        |
| 10 課題・問題点（「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<br>の選別等について） ..... | 43        |
| 11 意見（「実施企業」の割合を指標・目標とすることについて） .....                       | 48        |
| 12 意見（アウトカムの定義と事業効果の検証について） .....                           | 48        |
| 13 意見（目標の設定について） .....                                      | 49        |
| 14 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<br>について） .....     | 49        |
| <b>第9 優良事例の創出・見える化（認定制度） .....</b>                          | <b>51</b> |
| 1 概要 .....  | 51        |
| 2 広島県働き方改革実践企業認定制度（認定制度） .....                              | 51        |
| 3 予算・決算の推移 .....  | 52        |
| 4 主な取組内容 .....  | 52        |
| 5 委託業務 .....  | 53        |



|   |           |
|---|-----------|
| 6 働き方改革認定企業に対して行ったアンケート .....   | 53        |
| 7 課題・問題点（認定制度終了後の事業の継続性について） .....                                    | 54        |
| 8 意見（認定制度終了後の事業の継続性について） .....  | 58        |
| <b>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） .....</b> | <b>58</b> |
| 1 概要 .....  | 58        |
| 2 委託契約 .....  | 58        |
| 3 課題・問題点（リーフレットの記載について） .....   | 60        |
| 4 指摘（リーフレットの表現について） .....   | 62        |
| 5 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） .....                                   | 63        |
| <b>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） .....</b>            | <b>63</b> |
| 1 概要 .....  | 63        |
| 2 委託契約 .....  | 63        |
| 3 課題（優良事例の更新と蓄積データの活用について） .....                                      | 65        |
| 4 意見（優良事例の更新と蓄積データの活用について） .....                                      | 66        |
| <b>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 .....</b>                      | <b>67</b> |
| 1 概要 .....  | 67        |
| 2 委託契約 .....  | 67        |
| 3 委託業務の内容 .....   | 67        |
| 4 問題点（一者随意契約の理由について） .....  | 68        |
| 5 指摘（一者随意契約の理由について） .....   | 70        |
| <b>第13 働き方改革取組アイデア集作成業務 .....</b>                                     | <b>70</b> |
| 1 概要 .....  | 70        |
| 2 委託契約 .....  | 70        |
| 3 委託業務の内容 .....   | 70        |
| 4 問題点 .....   | 71        |
| 5 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） .....    | 72        |
| <b>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 .....</b>                         | <b>72</b> |
| 1 概要 .....  | 72        |

|   |           |
|---|-----------|
| 2 委託契約 .....  | 73        |
| 3 問題点（ポータルサイト化を随意契約により行ったことについて） .....                            | 74        |
| 4 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） ..... | 75        |
| <b>第15 働き方改革・女性活躍発見サイト「Hint!ひろしま」運営保守業務.....</b>                  | <b>75</b> |
| 1 概要 .....  | 75        |
| 2 委託契約 .....  | 76        |
| 3 課題・問題点（働き方改革・女性活躍推進ポータルサイトとの関係） .....                           | 77        |
| <b>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） .....</b>                    | <b>77</b> |
| 1 概要 .....  | 77        |
| 2 予算・決算の推移 .....  | 78        |
| 3 主な取組内容 .....  | 78        |
| 4 広島県仕事と家庭の両立支援企業登録制度等紹介チラシ作成業務委託 .....                           | 79        |
| 5 効果 .....  | 82        |
| 6 課題・問題点（測定指標の再検討について） .....                                      | 83        |
| 7 意見（推進員による直接アプローチの成果指標について） .....                                | 84        |
| <b>第17 企業経営者勉強会.....</b>  | <b>84</b> |
| 1 概要 .....  | 84        |
| 2 企業経営者勉強会 .....  | 85        |
| 3 予算・決算の推移 .....  | 86        |
| 4 働き方改革「企業経営者勉強会」開催に係る企画調整・運営管理等業務委託 .....                        | 87        |
| 5 本事業実施の結果 .....  | 87        |
| 6 課題・問題点（事業効果の検証を前提とした事業設計について） .....                             | 88        |
| 7 意見（事業効果の活用と検証について） .....  | 89        |
| <b>第18 イクボス普及拡大事業.....</b>  | <b>90</b> |
| 1 概要 .....  | 90        |
| 2 イクボス普及拡大事業 .....  | 90        |
| 3 予算・決算の推移 .....  | 92        |
| 4 イクボス普及・拡大業務委託 .....   | 92        |
| 5 本事業の効果 .....  | 93        |
| 6 問題点（入札時の選定委員会への代理人出席） .....                                     | 93        |

|  |            |
|--|------------|
| 7 課題・問題点（費用に見合う効果が確認できないこと）              | 94         |
| 8 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）        | 95         |
| 9 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）           | 96         |
| <b>第19 外部視点によるアドバイス事業</b>                | <b>96</b>  |
| 1 概要                                     | 96         |
| 2 事業内容（委託）                               | 98         |
| 3 予算・決算の推移                               | 99         |
| 4 導入支援業務                                 | 100        |
| 5 募集広報業務                                 | 101        |
| 6 課題・問題点（指標設定と事業効果の検証について）               | 101        |
| 7 問題点（募集広報業務について）                        | 102        |
| 8 意見（指標設定と事業効果の検証について）                   | 103        |
| 9 意見（募集広報業務について）                         | 103        |
| <b>第20 企業内推進人材育成支援事業</b>                 | <b>103</b> |
| 1 概要                                     | 103        |
| 2 事業内容                                   | 104        |
| 3 予算・決算の推移                               | 105        |
| 4 委託契約について                               | 105        |
| 5 問題点（プロポーザルを书面審査としつつ代理人を許容することについて）     | 106        |
| 6 課題・問題点（事業効果測定の指標が設定されていないことについて）       | 106        |
| 7 指摘（プロポーザルを书面審査としつつ代理人を許容することについて）      | 107        |
| 8 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）   | 107        |
| <b>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</b> | <b>107</b> |
| 1 概要                                     | 107        |
| 2 各事業の事業費の予算の推移と決算                       | 109        |
| 3 事業全体のスケジュール                            | 110        |
| 4 推進会議の運営・構成団体と連携した情報発信                  | 110        |
| 5 広島県社会保険労務士会との連携の取組                     | 111        |
| 6 広島県社会保険労務士会との連携（専門研修）                  | 111        |
| 7 金融機関等との連携                              | 112        |
| 8 機運醸成の取組（働き方改革推進シンポジウムの開催）              | 114        |

|  |            |
|--|------------|
| 9 働き方改革推進シンポジウム等の開催に係る企画調整・運営管理等業務             | 116        |
| 10 働き方改革のための取組マニュアル・取組事例集作成等業務                 | 117        |
| 11 問題点（研修の講師に対して、契約手続を取らずに報償費及び旅費の支払をすることについて） | 118        |
| 12 課題・問題点（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）         | 118        |
| 13 問題点（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）             | 119        |
| 14 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）             | 119        |
| 15 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）              | 120        |
| 16 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）           | 120        |
| 17 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）             | 120        |
| <b>第22 県職員の働き方改革（総務局）</b>                      | <b>120</b> |
| 1 「行政経営の方針」（平成28～令和2年度）                        | 120        |
| 2 「行政経営の方針」における働き方改革の位置づけ                      | 121        |
| 3 本外部監査における視点                                  | 123        |
| <b>第23 人材マネジメント事業（働き方改革関連分）</b>                | <b>123</b> |
| 1 概要   | 123        |
| 2 事業内容   | 123        |
| 3 取組方向   | 123        |
| <b>第24 イクボス養成研修</b>                            | <b>124</b> |
| 1 概要   | 124        |
| 2 予算・決算の推移                                     | 125        |
| 3 経費の支出  | 125        |
| 4 研修事業の内容                                      | 127        |
| 5 研修事業の結果                                      | 127        |
| 6 問題点（「報償費」としての支払と自治法234条1項との関係）               | 128        |
| 7 問題点（講師派遣依頼先の選定手続）                            | 132        |
| 8 問題点（報償費支払額の基準がないこと及び金額相当性の検討が不十分であること）       | 134        |
| 9 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）            | 135        |
| 10 意見（講師派遣依頼先の選定手続における問題について）                  | 135        |
| 11 指摘（報償費の金額相当性の検討が不十分であること）                   | 135        |

|   |            |
|---|------------|
| 12 意見（報償費の基準及び事後チェックの仕組みを設けることについて）       | 136        |
| <b>第25 ダイバーシティ研修</b>                      | <b>136</b> |
| 1 概要                                      | 136        |
| 2 予算・決算の推移                                | 136        |
| 3 業務委託契約（一般職員を対象としたダイバーシティ研修企画業務（平成30年度）） | 137        |
| 4 業務委託契約（研修推進員を対象としたダイバーシティ研修実施業務（令和元年度）） | 138        |
| 5 問題点（予算の使途変更について）                        | 139        |
| 6 問題点（再委託について）                            | 142        |
| 7 課題・問題点（委託契約において、「旅費」を支給することについて）        | 144        |
| 8 意見（予算の使途変更について）                         | 148        |
| 9 指摘（再委託について）                             | 149        |
| 10 意見（委託契約において「旅費」を支給することについて）            | 149        |
| 11 意見（支出マニュアルにおける「旅費」の説明について）             | 149        |
| <b>第26 モチベーション・マネジメント研修</b>               | <b>150</b> |
| 1 概要                                      | 150        |
| 2 予算・決算の推移                                | 150        |
| 3 講師依頼                                    | 150        |
| 4 研修の内容                                   | 150        |
| 5 問題点（「報償費」及び「旅費」としての支払について）              | 151        |
| 6 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）            | 151        |
| 7 意見（「旅費」の支払について）                         | 151        |
| <b>第27 行政情報化事業（働き方改革関連分）</b>              | <b>152</b> |
| 1 概要                                      | 152        |
| 2 事業内容                                    | 152        |
| 3 事業区分                                    | 152        |
| 4 県庁働き方改革の指標と実績の推移                        | 153        |
| 5 どこでもワークアンケートの実施                         | 156        |
| 6 課題・問題点（行政情報化事業における成果目標の設定について）          | 156        |
| 7 課題・問題点（働き方改革に関連する指標の設定について）             | 158        |

|  |            |
|--|------------|
| 8 意見（行政情報化事業における指標・目標の設定について）                | 163        |
| 9 意見（働き方改革に関連する指標の設定について）                    | 164        |
| <b>第28 テレワーク用公用電話番号費用に関する契約</b>              | <b>164</b> |
| 1 概要   | 164        |
| 2 サービスの提供を受ける理由・目的                           | 164        |
| 3 予算・決算の推移                                   | 164        |
| 4 サービス提供契約                                   | 165        |
| 5 一者随意契約の理由等                                 | 165        |
| 6 テレワーク利用職員数の推移                              | 167        |
| 7 課題・問題点（予算執行率が低いこと）                         | 167        |
| 8 意見（執行率が低いことについて）                           | 168        |
| <b>第29 広島県行政LAN・WANモバイル回線サービス利用契約</b>        | <b>169</b> |
| 1 概要   | 169        |
| 2 予算決算の推移                                    | 169        |
| 3 利用契約（平成25年9月締結）                            | 169        |
| 4 利用契約（ルータの追加調達，契約の一本化）                      | 170        |
| 5 利用契約（平成31年4月締結）                            | 171        |
| 6 問題点（平成27年の契約変更による契約一本化について）                | 172        |
| 7 課題・問題点（随意契約の理由）                            | 174        |
| 8 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）       | 175        |
| 9 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）  | 176        |
| <b>第30 広島県行政LAN・WAN閉域モバイル回線（SIMカード付）利用契約</b> | <b>176</b> |
| 1 概要   | 176        |
| 2 予算・決算の推移                                   | 176        |
| 3 利用契約                                       | 176        |
| 4 課題・問題点（随意契約の理由）                            | 177        |
| <b>第31 広島県行政LAN・WANモバイル端末等賃貸借等契約</b>         | <b>177</b> |
| 1 概要   | 177        |
| 2 予算・決算の推移                                   | 177        |
| 3 利用契約                                       | 177        |

|  |            |
|--|------------|
| 4 課題・問題点（一般競争入札に参加できる者が限定されること）                      | 178        |
| <b>第32 学校における働き方改革（教育委員会）</b>                        | <b>179</b> |
| 1 背景と県のこれまでの取組                                       | 179        |
| 2 「学校における働き方改革取組方針」                                  | 181        |
| 3 指標・目標（期間：令和2年度～令和4年度）と推移                           | 182        |
| 4 課題（「子供と向き合う時間」について）                                | 184        |
| 5 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）                     | 187        |
| 6 意見（教育活動の効果に関する指標の設定について）                           | 187        |
| <b>第33 学校業務改善推進事業</b>                                | <b>188</b> |
| 1 概要   | 188        |
| 2 スケジュール   | 188        |
| 3 投資効果の測定（県の考え方とその検討）                                | 188        |
| 4 課題・問題点（「投資効果」の考え方について）                             | 192        |
| 5 教員の時間外在校等時間の推移                                     | 192        |
| 6 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）                        | 197        |
| <b>第34 校務支援システムの安定的運用等</b>                           | <b>197</b> |
| 1 概要   | 197        |
| 2 事業内容   | 197        |
| 3 予算・決算の推移   | 197        |
| 4 校務支援システムの導入計画及び予算計画                                | 198        |
| 5 問題点（保守料等について）                                      | 198        |
| 6 問題点（システム導入時における以後の保守料の確認について）                      | 201        |
| 7 意見（校務支援システムの保守料等について）                              | 202        |
| 8 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） | 203        |
| <b>第35 スクール・サポート・スタッフの配置</b>                         | <b>204</b> |
| 1 概要   | 204        |
| 2 スクール・サポート・スタッフ（SSS）                                | 204        |
| 3 予算・決算の推移   | 205        |
| 4 スクール・サポート・スタッフ配置の効果                                | 206        |
| 5 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）                      | 208        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>第36 部活動指導員配置促進事業</b> .....                | <b>209</b> |
| 1 概要 .....                                   | 209        |
| 2 事業内容 .....                                 | 209        |
| 3 部活動指導員 .....                               | 210        |
| 4 予算・決算の推移 .....                             | 210        |
| 5 課題・問題点（低調な予算執行） .....                      | 210        |
| 6 意見（執行率の低さについて） .....                       | 211        |
| <b>第37 学校現場における業務改善加速事業</b> .....            | <b>211</b> |
| 1 概要 .....                                   | 211        |
| 2 事業内容 .....                                 | 212        |
| 3 研究内容等 .....                                | 212        |
| 4 予算・決算の推移 .....                             | 213        |
| 5 課題・問題点（低調な予算執行） .....                      | 214        |
| 6 課題・問題点（KPIと目標の設定について） .....                | 215        |
| 7 問題点（事業結果の分析について） .....                     | 217        |
| 8 問題点（事業完了報告書の收受日と検査日の矛盾及び收受印のあり方について） ..... | 218        |
| 9 意見（予算積算のあり方について） .....                     | 220        |
| 10 意見（目標値の設定について） .....                      | 220        |
| 11 指摘（事業成果の分析について） .....                     | 220        |
| 12 指摘（文書の收受手続について） .....                     | 221        |
| 13 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） .....      | 221        |
| <b>第38 働き方改革と非常勤職員</b> .....                 | <b>221</b> |
| 1 県の非常勤職員の状況 .....                           | 221        |
| 2 働き方改革との関係 .....                            | 224        |
| 3 課題（非常勤職員と働き方改革について） .....                  | 226        |
| 4 意見（非常勤職員の視点も含んだ働き方改革の取組） .....             | 228        |
| <b>第39 総括</b> .....                          | <b>228</b> |



## 第1 包括外部監査の概要

### 1 外部監査の種類

地方自治法252条の37第1項に基づく包括外部監査

### 2 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

### 3 選定の理由

国は、働く人がそれぞれの事情に応じた多様な働き方を選択できる社会を実現する働き方改革を総合的に推進するため、働き方改革関連法の順次施行により、長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方の実現、雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保等のための施策を講じている。

広島県も、平成27年に「ひろしま未来チャレンジビジョン」を改定し、「仕事も暮らしも。欲張りなライフスタイルの実現」というビジョンに向けて、働き方改革を最重要課題の一つと位置づけ、県内企業を後押しする施策を実施している。

また、県の職員や教員の働き方改革の実践は、県にとっての課題でもある。

このように、働き方改革は、広く県民に関わるテーマであるところ、働き方改革に関連する事業や取組には様々なものが含まれており、それらが目指す目的、効果を実現するために有効、適切に事業等が行われているのかという点を含め、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、合規性、有効性、効率性及び経済性の観点から監査を行うことは意義が大きいと判断し、これをテーマとすることとしたものである。

### 4 監査対象機関

総務局，商工労働局及び教育委員会

### 5 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。

### 6 補助者の氏名及び資格

檜崎晶子 税理士

安部貴之 公認会計士

藤岡達麻 弁護士

前田有紀 弁護士

車元晋 弁護士

## 7 利害関係

包括外部監査人及び補助者は、いずれも本件監査対象とした事件（テーマ）について地方自治法252条の29に定める利害関係を有していない。

## 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 合規性，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（合規性）、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」5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」<sup>1</sup>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。

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を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

---

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>）。

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P D C A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<sup>2</sup>。

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3 E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E B P M推進ワーキンググループ」を設置し、E B P M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。

E B P M（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<sup>3</sup>。

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（I T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、「E B P M推進委員会」<sup>4</sup>がおかれ、E B P Mの推進に取り組んでいる。

E B P Mの考え方をP D C A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、E B P M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、E B P Mの考え方をふまえた検討を行った。

### 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、E B P M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

---

2 複雑で変動が激しく不確実なことも多い現代はV U C A（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。P D C A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>

なければならない（指標・目標と3Eとの具体的な関係については、後述「第4 指標・目標と3Eの関係」8頁）。

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<sup>5</sup>）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えることができる。

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

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。

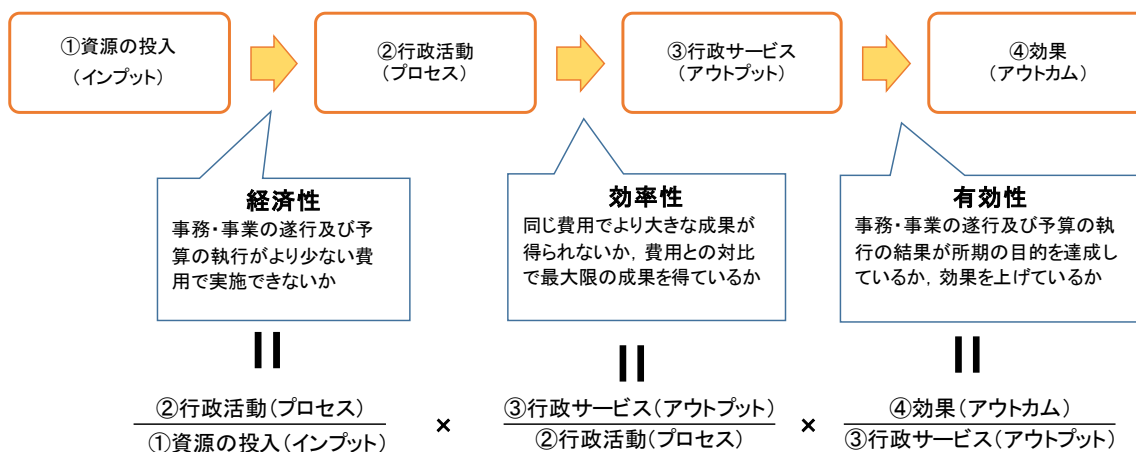
有効性は、次の式で表すことができ「③行政サービス（アウトプット）」と「④効果（アウトカム）」との対比の観点から検証を行った。

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

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となおり、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<sup>6</sup>）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 指標・目標と3Eの関係

### 1 指標・目標が適切であること

(1) 指標や目標自体、あるいは目的とする効果との関連性が明確でなければ、事業等の経済性、効率性、有効性を正しく検証することができないから、指標・目標は、効果との関連性が客観的根拠に基づく明確なものであることが重要である。

目標が適切であるか否かについては、S (Specific/Stretch) 具体的であること/背伸びした目標であること、M (Measurable) 測定可能であること、A (Achievable) 達成可能なものであること、R (Relevant) 目的に関連したものであること、T (Timed or Time-bound) 期限が設定されていること、といった観点から検討を行った。

(2) なお、指標や目標は、それを設定すること自体が目的ではないし、目的との関連性が不明瞭な指標・目標をいくら設定しても、かえって「指標疲れ」を起こすだけで逆効果であるから、指標を設定していないということのみをもって、問題があるとするものではない。

### 2 因果関係と相関関係

(1) 事業効果の有無・程度を考えるにあたっては、因果関係と相関関係を区別し、混同しないようにする必要がある。

---

6 「地方公共団体は、その事務を処理するに当たっては、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。」



相関関係とは、二つの事実やデータとの関連性のことであり、その関連性の程度は一般的に0～1までの相関係数によって表される（1に近いほど関連性が強い）。これに対して、因果関係は、二つの事実に原因と結果の関係があることであり、相関関係があることは因果関係があること的前提であるが、相関関係があるからといって、必ず因果関係があるというわけではない。原因と結果が逆のこともあれば、第三の要因が原因になっていることもある。

- (2) 例えば、「ICTを利活用している企業と利用していない企業について労働生産性を比較したところ、前者の方が後者よりも一社あたりの労働生産性が高い（テレワークについて未導入企業の約1.6倍、クラウドサービスについて未利用企業の1.3倍、ICT教育について未実施企業の約1.3倍、無線システム・ツールについて未導入企業の約1.2倍、労働生産性が高い。）」という調査報告がある（総務省の「平成28年通信利用動向調査の結果」<sup>7</sup>）。この結果からは、ICTの利用と労働生産性には相関関係があるということはできるかもしれないが、ICTを利用しているから労働生産性が高まった（ICTの利用と労働生産性との間に原因・結果の関係がある）のか、それとも、能力の高い従業員が多数在籍することで労働生産性が高い企業であるが故に、ICTを利活用できているのか（因果が逆）、あるいは、全く別の要因によるものであるのかは不明である。

したがって、例えば「労働生産性向上という目的（アウトカム）のために、テレワーク導入のための補助を行う（インプット）」場合、前記のような調査結果のみを根拠とするとすれば、それは十分な根拠に基づくものとは言いがたい（EBPMの考え方にも沿わない）。また、仮に、「労働生産性が向上した」という事実が確認できたとしても、それがテレワークを導入した結果である（因果関係がある）といえるかどうかや、当該事業に投じた人的・物的資源が有効に活用されたかどうか（有効性の有無や程度）は、適切な指標を設定した上で、別途検証して初めて明らかになる<sup>8</sup>。

---

7 [https://www.soumu.go.jp/menu\\_news/s-news/01tsushin02\\_02000112.html](https://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01tsushin02_02000112.html)

8 費用対効果や人的物的制約等から、実際にそのような検証ができるか否かということは、これとは別の問題である。

## 第5 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

## 第6 本外部監査の対象と監査結果の概要

### 1 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

| 監査の結果 (概要)                    |  | 頁  |
|-------------------------------|--|----|
| 第8 働き方改革推進事業                  |  | 34 |
| 意見 (「実施企業」の割合を指標・目標とすることについて) | 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。<br>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。 | 48 |

| 監査の結果（概要）                    |  | 頁  |
|------------------------------|--|----|
|                              | 「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。   |    |
| 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、県が取組むE B P Mの実践であると考えます。</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ることを検討していただきたい。</p> | 48 |
| 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> <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>  | 49 |
| 意見（「事業効果の波及」を前提とした指標・目標設定及び事 | (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  | 49 |

| 監査の結果（概要）          |  | 頁 |
|--------------------|--|---|
| 業対象企業の選別等<br>について) | <p>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> |   |

| 監査の結果（概要）   |  | 頁         |
|---|--|-----------|
|   | 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。  |           |
| <b>第9 優良事例の創出・見える化（認定制度）</b>                                    |  | <b>51</b> |
| 意見（認定制度終了後の事業の継続性について）  | 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。  | 58        |
| <b>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）</b> |  | <b>58</b> |
| 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（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> | 62        |

| 監査の結果（概要）  |  | 頁         |
|--|--|-----------|
| 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>  | 63        |
| <b>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）</b> |  | <b>63</b> |
| 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（会社の雰囲気や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。広島県の特徴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> <p>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。</p> | 66        |
| <b>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</b>           |  | <b>67</b> |
| 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</p>   | 70        |



| 監査の結果（概要）  |   | 頁         |
|--|---|-----------|
|  | <p>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と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>   |           |
| <b>第13 働き方改革取組アイデア集作成業務</b>                                |   | <b>70</b> |
| 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、他の者からも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べきであったのではないか。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>   | 72        |
| <b>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</b>                    |   | <b>72</b> |
| 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> | 75        |

| 監査の結果（概要）                                |  | 頁         |
|--|--|-----------|
| <b>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）</b> |  | <b>77</b> |
| 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>  | 84        |
| <b>第17 企業経営者勉強会</b>                      |  | <b>84</b> |
| 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ます。</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> | 89        |
| <b>第18 イクボス普及拡大事業</b>                    |  | <b>90</b> |
| 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事業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。</p>   | 95        |
| 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</p>  | 96        |



| 監査の結果（概要）                         |   | 頁          |
|-----------------------------------|---|------------|
|                                   | <p>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>  |            |
| <b>第19 外部視点によるアドバイス事業</b>         |   | <b>96</b>  |
| 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> | 103        |
| 意見（募集広報業務について）                    | <p>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ます。</p>  | 103        |
| <b>第20 企業内推進人材育成支援</b>            |   | <b>103</b> |
| 指摘（プロポーザルを书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书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>   | 107        |

| 監査の結果（概要）                                |   | 頁          |
|--|---|------------|
| 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>                  | 107        |
| <b>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</b> |   | <b>107</b> |
| 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> | 119        |
| 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。</p>                   | 120        |
| 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）        | <p>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。</p>  | 120        |
| 意見（研修の講師に対して「旅費」として）                     | <p>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</p>  | 120        |

| 監査の結果（概要）                         |   | 頁          |
|-----------------------------------|---|------------|
| て支払をしたことについて)                     | 定されておらず、本来委託料の中に含めるべきものであったと考える。  |            |
| <b>第24 イクボス養成研修</b>               |   | <b>124</b> |
| 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得ること、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。   | 135        |
| 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。  | 135        |
| 指摘（報償費の金額相当性の検討が不十分であること）         | 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言いがたい（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。）。<br>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。 | 135        |
| 意見（報償費の基準及び事後チェックの仕組みを設けることについて）  | 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。   | 136        |
| <b>第25 ダイバーシティ研修</b>              |   | <b>136</b> |
| 意見（予算の使途変更について）                   | 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  | 148        |

| 監査の結果（概要）                   |  | 頁   |
|-----------------------------|--|-----|
|                             | <p>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>安易に予算の用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>   |     |
| 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>  | 149 |
| 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> <p>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。</p> | 149 |
| 意見（支出マニュアルにおける「旅費」の説明について）  | <p>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</p>  | 149 |

| 監査の結果（概要）                             |  | 頁          |
|---------------------------------------|--|------------|
|                                       | 「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。  |            |
| <b>第26 モチベーション・マネジメント研修</b>           |  | <b>150</b> |
| 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、適切とは言い難い。   | 151        |
| 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。  | 151        |
| <b>第27 行政情報化事業（働き方改革関連分）</b>          |  | <b>152</b> |
| 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。<br>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。   | 163        |
| 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。 | 164        |
| <b>第28 テレワーク用公用電話番号費用に関する契約</b>       |  | <b>164</b> |
| 意見（執行率が低いことについて）                      | 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。<br>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。        | 168        |
| <b>第29 広島県行政LAN・WANモバイル回線サービス利用契約</b> |  | <b>169</b> |
| 意見（平成27年度の変更契約による契約                   | 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  | 175        |



| 監査の結果（概要）                                 |   | 頁          |
|---|---|------------|
| 一本化後の契約条項の確認について)                         | <p>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> |            |
| 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>   | 175        |
| <b>第32 学校における働き方改革（教育委員会）</b>             |   | <b>179</b> |
| 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</p>  | 187        |

| 監査の結果（概要）                   |   | 頁          |
|-----------------------------|---|------------|
|                             | 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より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。  |            |
| 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と。</p>   | 187        |
| <b>第33 学校業務改善推進事業</b>       |   | <b>188</b> |
| 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> | 197        |
| <b>第34 校務支援システムの安定的運用等</b>  |   | <b>197</b> |
| 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</p>  | 202        |

| 監査の結果（概要）  |  | 頁          |
|--|--|------------|
|  | <p>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> |            |
| 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。</p>  | 203        |
| <b>第35 スクール・サポート・スタッフの配置</b>                       |  | <b>204</b> |
| 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</p>   | 208        |

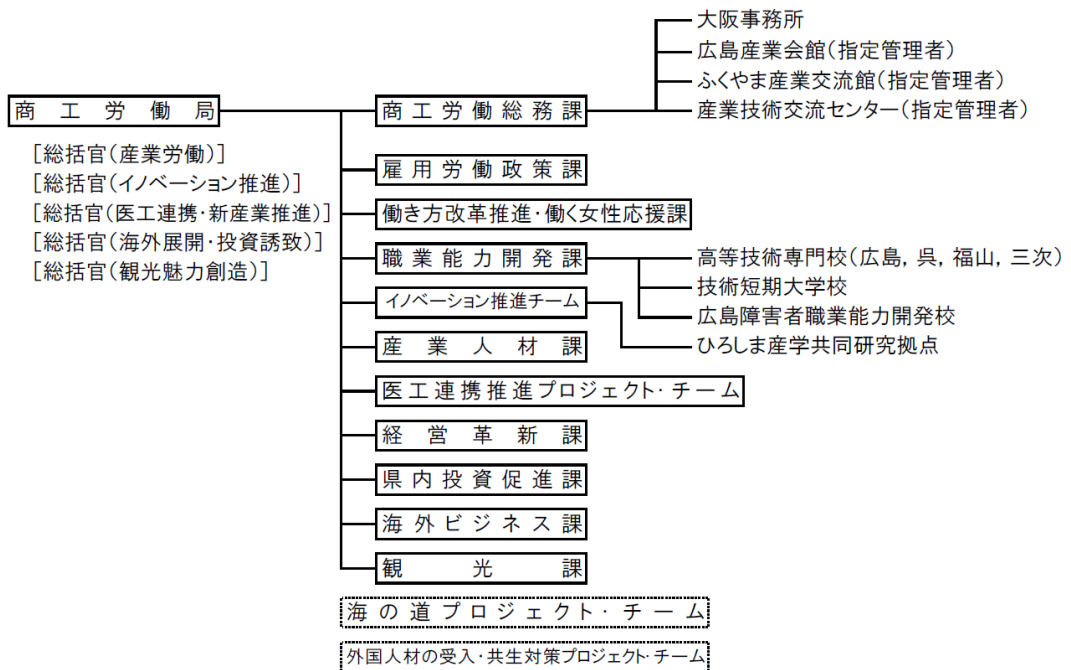
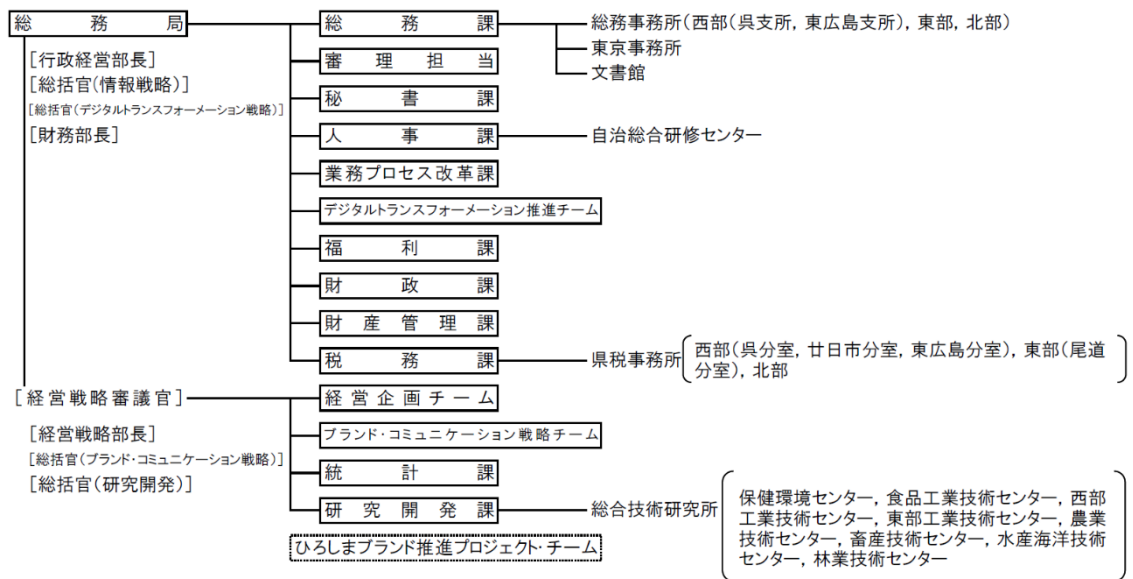


| 監査の結果（概要）                   |  | 頁   |
|-----------------------------|--|-----|
|                             | <p>にするため、非常勤職員の働き方改革という視点にも配慮しつつ、スクール・サポート・スタッフの具体的な業務内容や業務フローの確認を行い、それが経済的、効率的、有効に行われているのか否かを客観的、定量的に確認するための取組を行うことも必要であると考え。</p>   |     |
| <b>第36 部活動指導員配置促進事業</b>     |  | 209 |
| 意見（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> | 211 |
| <b>第37 学校現場における業務改善加速事業</b> |  | 211 |
| 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>  | 220 |
| 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。</p>                              | 220 |
| 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>  | 220 |

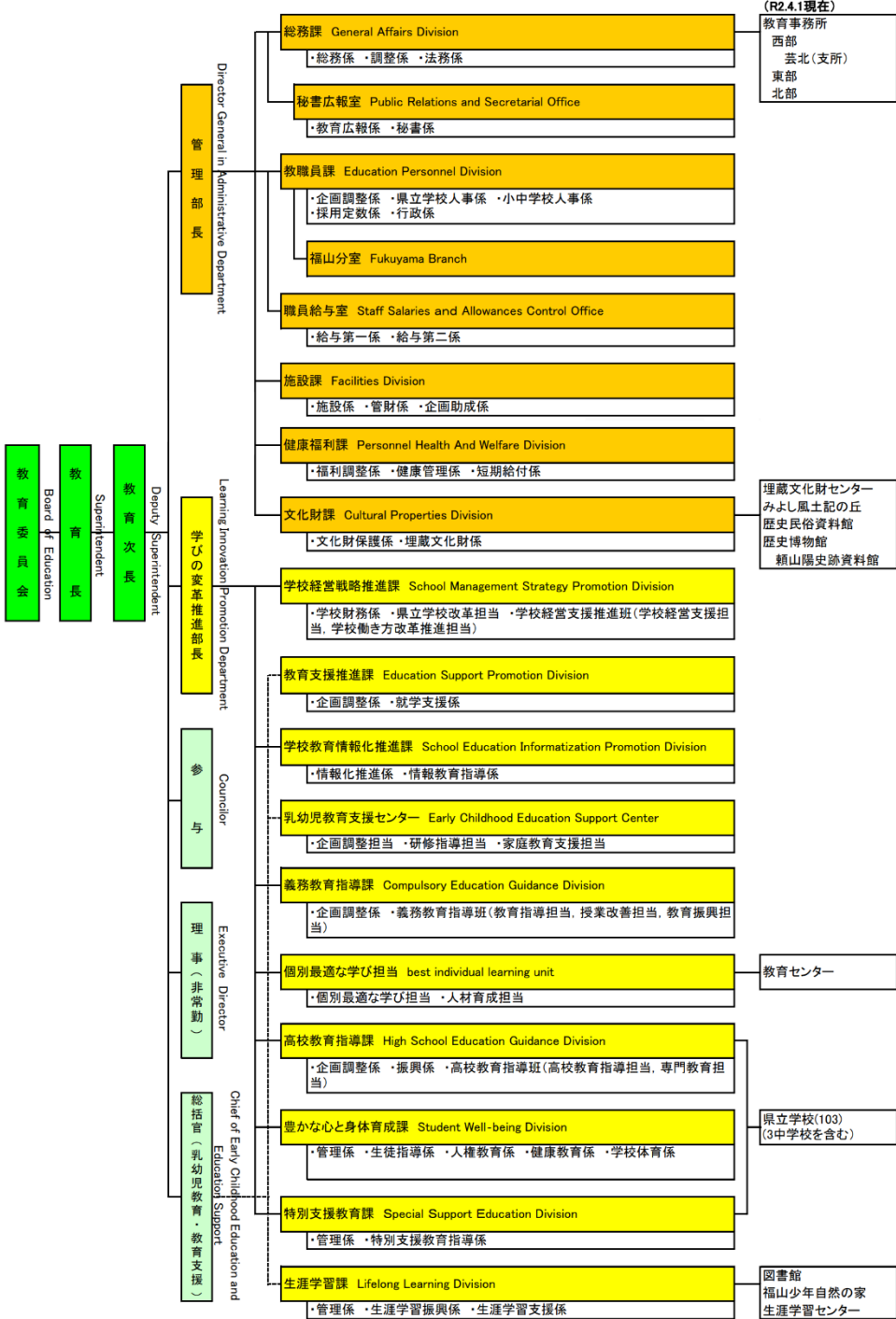
| 監査の結果（概要）                      |   | 頁          |
|--------------------------------|---|------------|
|                                | 本件では、そのような分析はなされていないため、国からの補助金が十分有効活用されたものとは認めがたい。  |            |
| 指摘（文書の收受手続について）                | <p>(1) 市町から県に送付された事業完了報告書には、広島県文書等管理規程の定めに従って收受の手続を行い、收受日に文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>  | 221        |
| 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>   | 221        |
| <b>第38 働き方改革と非常勤職員</b>         |   | <b>221</b> |
| 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。</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> | 228        |

## 2 対象部局

本外部監査の対象とした総務局，商工労働局及び教育委員会の組織は次の図のとおりである。外部監査の対象とした事業・取組は，総務局は人事課及び業務プロセス改革課，商工労働局は働き方改革推進・働く女性応援課，教育委員会は学びの変革推進部学校経営戦略推進課がそれぞれ担当している。



教育委員会の組織機構 Organization of Prefectural Board of Education



### 3 監査のプロセス

概ね次のような経過で監査を実施した。

令和2年4月～5月 事前ヒアリング

6月4日 テーマ決定，包括外部監査実施計画提出

6月11日 対象部局に概要説明及び資料提供の依頼

7月～12月 対象部局からの回答，これに対する質問，資料提供依頼のやりとり，  
往査の実施

令和3年1月 対象部局及び監査委員事務局に包括外部監査報告書案を提示。

対象部局による事実関係の確認。

なお，本年度は，新型コロナウイルスの感染拡大防止への配慮から，対面でのヒアリングを極力控えたが，県が導入しているWeb会議システムを利用してヒアリングを行うとともに，対象部局や監査事務局の方々の協力を得て，メールや県のファイル転送システムを用いたデータのやりとりを併用し，支障なく監査を行うことができた。

## 第7 働き方改革推進事業の概要（商工労働局）

### 1 働き方改革と「生産性」

#### (1) 国の「働き方改革実行計画」

平成28年9月，働き方改革の実現を目的とする実行計画の策定等に係る審議に資するため，首相官邸に働き方改革実現会議（以下「実現会議」という。）が設置された<sup>9</sup>。実現会議は，平成29年3月28日，「働き方改革実行計画」（以下「実行計画」という。）を決定し，この実行計画において，同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善，賃金引き上げと労働生産性向上，長時間労働の是正，テレワークや副業・兼業の促進等，柔軟な働き方がしやすい環境整備等が示された<sup>10</sup>。

---

9 <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/>

10 これを受けて，平成30年6月，いわゆる「働き方改革関連法案」（働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律）が成立し，平成31年4月から順次施行されている。

実行計画は、「働き方改革こそが、労働生産性を改善するための最良の手段である。」  
(実行計画2頁。下線は監査人。)としており、働き方改革として掲げる各種施策を、労働生産性を改善するための手段であると位置づけている<sup>11</sup>。

## (2) 県の考え方

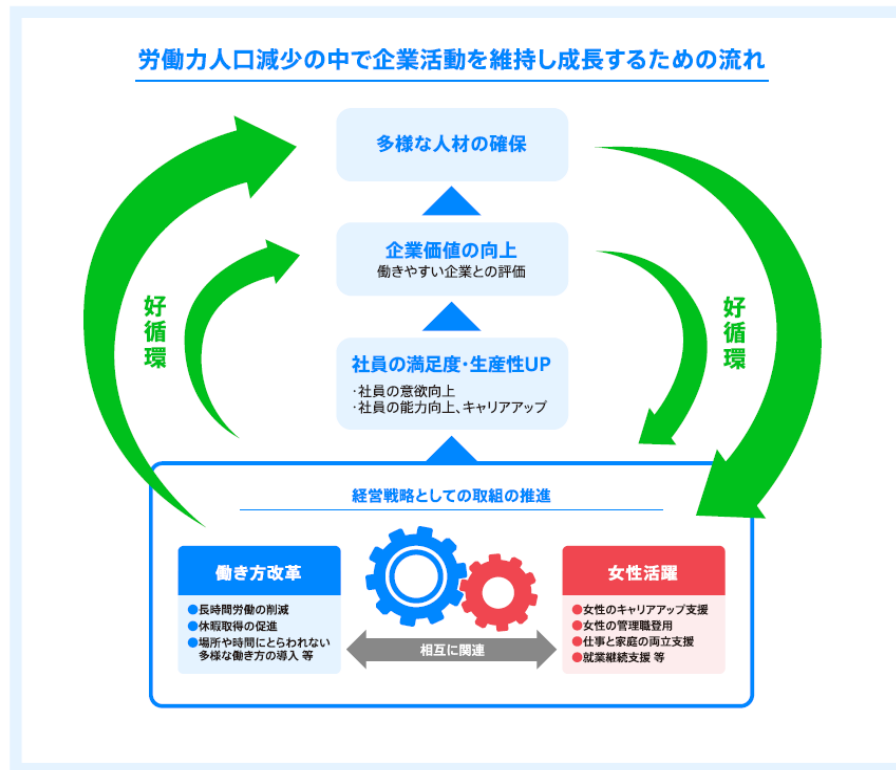
働き方改革と生産性の関係について、県も基本的に国と同様の考え方に基づいて働き方改革推進事業を実施している。県が設置・運営しているウェブサイト「H!n tひろしま」<sup>12</sup>においては、働き方改革・女性活躍の必要性について次のように述べられており、「働き方改革への取組」→「労働生産性の向上」という関係があることを前提としている。

---

11 実行計画では「正規と非正規の理由なき格差を埋めていけば、自分の能力を評価されていると納得感が生じ」、「納得感は労働者が働くモチベーションを誘引するインセンティブとして重要であり、それによって労働生産性が向上していく。」「長時間労働を是正すれば、ワーク・ライフ・バランスが改善し、女性や高齢者も仕事に就きやすくなり、労働参加率の向上に結びつく。経営者は、どのように働いてもらうかに関心を高め、単位時間（マンアワー）当たりの労働生産性向上につながる。」「単線型の日本のキャリアパスでは、ライフステージに合った仕事の仕方を選択しにくい。これに対し、転職が不利にならない柔軟な労働市場や企業慣行を確立すれば、労働者が自分に合った働き方を選択して自らキャリアを設計できるようになり、付加価値の高い産業への転職・再就職を通じて国全体の生産性の向上にもつながる。」等とされている。

12 <https://hint-hiroshima.com/>

「働き方改革・女性活躍」に取り組むことは、様々な価値観・経験・背景などを持つ多様な人材の能力を最大限発揮できる強い組織づくりを実現し、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ための“経営戦略”そのものな



## 2 生産性（労働生産性）とは

「生産性」については様々な定義がある。このうち「労働生産性」について、例えば、一定期間に労働者1人1時間あたりどれだけの「付加価値」を生み出したか、という指標で表される。

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{付加価値}}{\text{労働投入量（労働者1人あたり・1時間あたりの労働量）}}$$

「付加価値」も一義的ではないが、例えば、国の各種労働関係助成金における助成金の割増要件として設定されている「生産性要件」においては、個々の企業の付加価値は「営

業利益＋人件費＋減価償却費＋動産・不動産賃借料＋租税公課」とされている<sup>13</sup>（国全体ではGDP）。

また、上記式の分子を次のように「営業利益<sup>14</sup>」とする場合等もある。

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{営業利益}}{\text{労働投入量（労働者1人あたり・1時間あたりの労働量）}}$$

### 3 働き方改革による生産性の向上について

(1) 労働生産性の前記の式から明らかなおとおり、労働生産性は、分母の「労働投入量」を減らすか、「付加価値」や「営業利益」等の分子にあたる要素を増加させることによって向上するという関係にある。したがって、「働き方改革が労働生産性を改善する手段である」という考え方は、「働き方改革推進事業や各種の取組により、同じ労働投入量で付加価値や営業利益等（分子である要素）を増やすことができる（次の表の②）、あるいは、労働投入量を減らしても、付加価値や営業利益等は（労働投入量の減少ほどには）減少しない（同表③）」というロジック（因果関係の仮説）を前提にしている。

もっとも、例えば、働き方改革の成果として残業が減ったとしても、そのことと付加価値の増減との関係は自明ではない。残業（労働時間＝労働投入量）が減っても、その分だけ売上も減少した場合は、（売上以外の他の要素の変動がないものとすれば）付加価値が同じ割合減少するので、労働生産性は変化しない（同表④）。このことは、分子を営業利益とした場合等、他の定義によった場合も同じである。

13 厚労省ホームページ「労働生産性を向上させた事業所は労働関係助成金が割増されます」（<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000137393.html>）

14 営業利益は、売上総利益（売上高－売上原価）から、販売費及び一般管理費（販管費）を差し引いた利益（本業で稼いだ利益）である。

販管費には、人件費、不動産賃料、光熱費、広告宣伝費等が含まれる。

|     |            |      |       |
|-----|------------|------|-------|
| 売上高 | 売上原価       |      |       |
|     | 売上総利益（粗利益） | 販管費  | 営業外費用 |
|     |            | 営業利益 | 営業外収益 |
|     |            |      | 経常利益  |



さらに、上記の例において、「労働時間を減らした分以上に売上が減少した結果、付加価値が減少した（同表⑤）」というように、働き方改革の取組としての残業減少と労働生産性の向上が緊張関係に立つこともあり得る。

|       | ①     | ②     | ③                 | ④                 | ⑤                 |
|-------|-------|-------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ①との比較 |       | 利益(増) | 残業(減)<br>利益(減)    | 残業(減)<br>利益(減)    | 残業(減)<br>利益(減)    |
| 労働生産性 | 5.0   | 6.0   | 5.6               | 5.0               | 4.4               |
| 付加価値  | 1,000 | 1,200 | 900               | 900               | 800               |
| 労働投入量 | 200   | 200   | 160               | 180               | 180               |
| 備考    |       |       | 残業減の割合><br>利益減の割合 | 残業減の割合=<br>利益減の割合 | 残業減の割合<<br>利益減の割合 |

- (3) このように、「働き方改革」として行われている事業や取組と、労働生産性の向上との因果関係は自明ではないし<sup>15・16</sup>、働き方改革に含まれる取組を行うことは、労働生産性の向上と両立しがたい場面もあり得ると思われる。したがって、「働き方改革推進事業等

15 さらに、労働生産性が向上したとしても、資本生産性（機械や設備、土地等の資本ストック1単位あたりの付加価値額）が低下するということもあり得る（例えば、多額の設備投資を行って労働力に対する資本ストック（資本装備率）を増やせば、労働生産性は向上するが、資本生産性は低下する可能性がある）。この点をふまえて、労働投入量だけでなく全ての生産要素を考慮した指標として、全要素生産性（TFP:total factor productivity）という指標もある。このように、労働生産性は生産性に関する一つの指標に過ぎず、労働生産性が向上したからといって、あらゆる生産性が向上するわけではないという点にも留意が必要である。

16 例えば、厚生労働省の委託事業の成果である「今後の雇用政策の実施に向けた現状分析に関する調査研究事業報告書」（平成28年3月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング）は、「雇用管理改善の取組と、人材充足、生産性向上や業績との関係を明らかにすること」を目的としてなされた調査結果の報告であり、同報告書によれば、「雇用管理改善の取組が、従業員の意欲・生産性向上や、業績向上・人材確保につながることを示している」「継続的に取り組んでいる企業で、業績や生産性の向上、人事目標の達成度合いが高いことを示している」とされている。しかし、同報告書も「先行研究は、両者の関係はダイレクトに出にくいことを示唆している」と認めているとおり、これまで雇用管理改善の取組が生産性向上につながる（因果関係がある）という研究結果の集積があるわけではない。また、同報告書の基礎となった企業に対するアンケート調査は、生産性の向上について「人事目標の達成度合いに関連する設問の一つ」として設定されているに過ぎず（報告書9頁）、「生産性」について明確な定義をした上で客観的・定量的な回答を得ているわけではない（雇用管理改善の、業績や生産性向上への効果について「どのくらい効果があったかは明示的ではないが、プラスだと思う」「実際、効果は出てきていると思う」といった主観的なものである（報告書135頁））。このように、厚労省の調査研究事業においても「雇用管理改善の取組によって生産性が向上した」という因果関係が示されているわけではない。

が（労働）生産性を向上させる」といった漠然とした関係を前提とするだけでは、E B P Mの観点から十分とはいえないし、当該事業等の有効性、効率性、経済性を的確に検証することもできない。

#### 4 本外部監査における視点

- (1) 本外部監査においては、以上のように、「働き方改革推進事業等が労働生産性を向上させる」ということが一つの仮説であることを念頭に置いて「働き方改革」に関連する事業や取組の有効性、効率性、経済性を検討した。働き方改革の結果として「企業価値の向上」や「多様な人材確保」がなされるというロジックについても同様であるが、これらについては、その意味が曖昧不明確であるため、定義自体から明確にする必要があると考える。

その上で、働き方改革に関連する事業等と「生産性」等のアウトカムとの関係の仮説（ロジック）を明確化した指標設定や、可能な限りその検証を行う必要があると考える（「第8 働き方改革推進事業，12 意見（アウトカムの定義と事業効果の検証について）」48頁）。

- (2) なお、働き方改革に関連する事業や取組を、「生産性向上」等の手段として位置づけるだけでなく、別のアウトカムを設定するという考え方もあり得ると思われるが、いかなる目的をもって事業を行うべきか、ということについては、本外部監査が検討対象とするものではない。

## 第8 働き方改革推進事業

### 1 概要

県民の仕事と暮らしの充実に配慮できる環境を実現するため、働き方改革に取り組む県内企業を支援することで、企業における多様な働き方の広がりを促進することを目的とし、県内企業を対象として、①優良企業の取組事例の見える化・情報発信、②行動の後押し（経営者層への働きかけ、取組の導入・実践支援）、③機運醸成を行う事業である。

## 2 事業区分・事業内容

本事業の事業区分及び事業内容は以下のとおりである。

| 区分                  | 内容  |
|---------------------|---|
| 優良企業の取組事例の見える化・情報発信 | ○優良事例の創出・見える化(認定制度)<br>県内経済団体の認定制度と連携して、認定メダル付与により認定企業数を増やし、その優良事例を県内企業に向けて効果的に情報発信(県専用サイト「Hint!ひろしま」の改修等)  |
| 行動の後押し              | 経営者層への働きかけ<br>○働き方改革・女性活躍推進員による直接アプローチ<br>・働き方改革・女性活躍推進員が、県内企業に対して直接アプローチし、経営にプラスとなる事例等を届け、企業の取組を促進<br>・働き方改革・女性活躍推進の部署設置を促進<br>○企業経営者勉強会(リレーセミナー開催)<br>県内経済団体等と連携して、取組に課題を抱える企業の経営者等を対象に、専門家による講義、認定企業による取組事例発表等を行う勉強会を県内全域で開催 |
|                     | ○イクボス普及拡大事業<br>イクボス同盟活動の充実及び情報発信(イクボス同盟勉強会、イクボス推進トークの開催、成果発表会)等   |
|                     | 取組の導入・実践支援<br>○外部視点によるアドバイス<br>企業支援実績のある外部アドバイザーを派遣し、従業員意識調査等を用いながら、取組の導入支援(現状課題の把握・分析、改善提案等)を実施<br>○企業内推進人材育成支援<br>自社内で取組を推進する人材を育成するため、取組の実践支援(講座・個別相談・フォローアップ)を実施  |
| 機運醸成                | ○「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<br>・優良事例を県内全域に拡散し、取組の裾野を拡大するため、リレーセミナーの集大成として、シンポジウムを開催<br>・関係団体(県社労士会)との連携による企業への働きかけ(企業アプローチ活動者向けのワークショップ開催)等  |

なお、平成29年度に開設された県専用サイトである働き方改革・女性活躍発見サイト「Hint!ひろしま」は、令和元年度にポータルサイト化され、働き方改革・女性活躍サポートサイト「Hintひろしま」となった。

以下では、ポータルサイト化以前の県専用サイトの表記として「Hint!ひろしま」の表記を用いている。県専用サイトのポータルサイト化については、「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」



(72頁)において後述する。

## 3 予算・決算の推移

本事業の平成29年度から令和元年度までの予算・決算の推移は以下のとおりである(ただし、イクボス推進事業及び女性の活躍推進事業は平成30年度から本事業に統合されたものであるため、平成29年度の予算・決算は別表にて記載する。)

働き方改革関連事業 予算・決算(H29~R1)

|           |                             | (千円)                   |         |        |
|-----------|-----------------------------|------------------------|---------|--------|
|           | 細事業                         | H29当初予算                | H30当初予算 | R1当初予算 |
|           |                             | H29決算                  | H30決算   | R1決算   |
| 働き方改革推進事業 | 優良事例の見える化                   | 16,961                 | 26,963  | 33,155 |
|           |                             | 16,633                 | 26,502  | 32,148 |
|           | 取組マニュアル・取組事例集の作成            | 8,470                  | 0       | 0      |
|           |                             | 8,273                  | 0       | 0      |
|           | 企業コンサルティングによるモデル優良事例の創出     | 14,844                 | 14,844  | 0      |
|           |                             | 14,603                 | 14,666  | 0      |
|           | 働き方改革・女性活躍推進事業              | H29年度は【女性の活躍促進事業】に含まれる | 13,269  | 13,577 |
|           |                             |                        | 11,707  | 10,999 |
|           | 企業経営者勉強会                    | 4,671                  | 4,671   | 7,724  |
|           |                             | 4,555                  | 4,057   | 3,275  |
|           | イクボス普及拡大事業                  |                        | 8,661   | 8,305  |
|           |                             |                        | 8,324   | 8,198  |
|           | 外部視点によるアドバイス事業              | 10,300                 | 10,300  | 10,500 |
|           |                             | 10,262                 | 9,044   | 8,041  |
|           | 企業内推進人材育成支援事業               | 4,477                  | 4,477   | 5,594  |
|           |                             | 4,303                  | 4,329   | 5,491  |
|           | 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 | 32,359                 | 8,894   | 9,353  |
|           |                             | 22,073                 | 6,218   | 8,627  |
|           | 92,082                      | 92,079                 | 88,208  |        |
|           | 80,702                      | 84,847                 | 76,779  |        |

|            |            |       |                         |
|------------|------------|-------|-------------------------|
| イクボス普及拡大事業 | イクボス普及拡大事業 | 8,161 | H30年度から【働き方改革推進事業】に含まれる |
|            |            | 8,085 |                         |

|           |                |        |                         |
|-----------|----------------|--------|-------------------------|
| 女性の活躍促進事業 | 働き方改革・女性活躍推進事業 | 11,371 | H30年度から【働き方改革推進事業】に含まれる |
|           |                | 9,649  |                         |

関連事業

|              |              |   |        |        |
|--------------|--------------|---|--------|--------|
| 中小企業人材確保支援事業 | 中小企業人材確保支援事業 | 0 | 29,044 | 48,124 |
|              |              | 0 | 19,660 | 23,838 |

#### 4 企業の分類

県は、平成28年度に、県内企業3,094社（従業員31人以上の企業等）を対象として、「県内企業働き方改革取組実態調査」を実施した（回答数は1,277社）。同調査に基づく「県内企業働き方改革取組実態調査結果報告書」（平成28年10月）は、企業の実態（経営者の意識、取組の状況）に応じて対象企業を以下のように分類しており（分類対象企業は1,214社）、県は、同分類に基づいて本事業の指標、目標の設定等を行っている（以下、企業分類についての「未認知企業」、「共感企業」、「実施企業」、「実施度A」、「実施度B」、「実施度C」の各用語については、以下の企業分類の考え方に基づいて記載する。）。

### 3 企業分類の考え方と分類結果

#### (1) 企業分類の考え方

- ① 「働き方改革」に関する経営者の意識と「働き方改革」に向けた取組の着手状況により、「未認知企業」、「共感企業」及び「実施企業」に分類する。
- ② さらに、実施企業を、取組の進捗度合（しくみ、行動、成果）に応じて「実施度A」、「実施度B」、「実施度C」に分類する。



#### (2) 分類状況（企業分類対象1，214社）

| 企業分類         |   | 回答数    | 割合    |
|--------------|---|--------|-------|
| <b>実施企業</b>  | 働き方改革に取り組んでいる企業                           | 431社   | 35.5% |
| <b>実施度A</b>  | 取組を軌道に乗せて成果が出ており、組織風土として定着（従業員意識に浸透している）  | (3社)   | 0.2%  |
| <b>実施度B</b>  | 取組を軌道に乗せ、PDCAを回しながら自律的に取り組んでいる（成果が出始めている） | (112社) | 9.2%  |
| <b>実施度C</b>  | しくみをつくり、取り組み始めている                         | (316社) | 26.0% |
| <b>共感企業</b>  | 経営者が「働き方改革」の意義に共感しているが、取組に未着手             | 532社   | 43.8% |
| <b>未認知企業</b> | 経営者が「働き方改革」について認知していない又は意識を感じていない         | 251社   | 20.7% |

※実施度Aに分類する場合の「成果」の評価基準

客観指標：週労働時間60時間以上の従業員の割合が県H28目標値（7.7%）以下かつ

一人当たり年次有給休暇取得率が県H28目標値（49.5%）以上

主観的評価：「最近3年間で従業員の働き方改革に関する理解」が「高まっている」又は「やや高まっている」と回答した場合

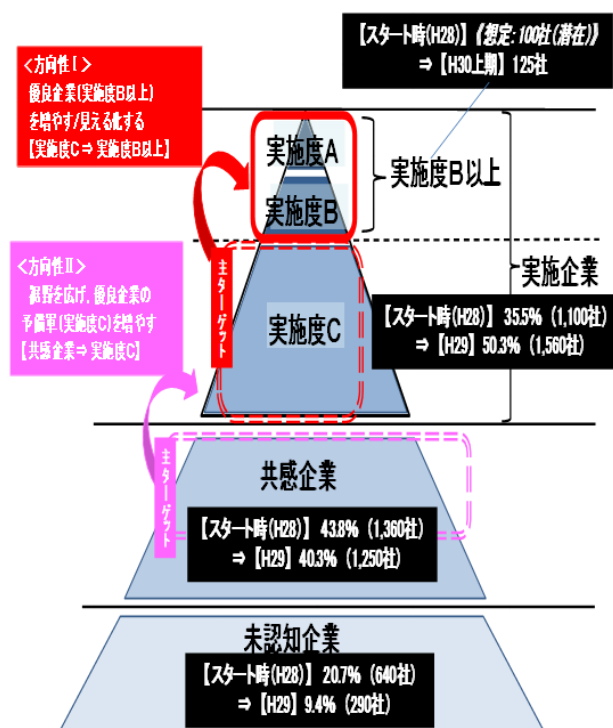
※「県内企業働き方改革取組実態調査結果報告書」（平成28年10月）<sup>17</sup>より抜粋

17 [https://www.pref.hiroshima.lg.jp/uploaded/life/631460\\_3508942\\_misc.pdf](https://www.pref.hiroshima.lg.jp/uploaded/life/631460_3508942_misc.pdf)

## 5 施策の方向性

県は、県内企業における優良企業を創出・見える化することにより、県全体の取組を牽引するとともに（実施度C→実施度B以上）、実施企業の裾野を広げ、優良企業の予備軍である実施度Cの企業を増やす（共感企業→実施度C）ことを目指して施策を実施している。

平成31年度当初予算要求時における施策のイメージは以下のとおりである。



※県の事業説明書より抜粋

## 6 指標・目標

県は、平成28年度に「県内企業働き方改革取組実態調査」を実施し、平成29年度から平成30年度を「第1ステージ」、令和元年度から令和2年度を「第2ステージ」と位置づけ、以下のとおり指標・目標の設定を行っている。

- (1) 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（平成28年度新規設定）

同指標・目標の平成28年度から令和2年度までの目標と実績の推移は以下のとおりである。

|    | 平成28年度 | 平成29年度 | 平成30年度 | 令和元年度 | 令和2年度 |
|----|--------|--------|--------|-------|-------|
| 目標 | —      | 40%    | 50%    | 70%   | 80%以上 |
| 実績 | 35.5%  | 50.3%  | 58.6%  | —     | —     |

- (2) 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

同指標・目標の平成28年度から令和2年度までの目標と実績の推移は以下のとおりである。

|    | 平成28年度 | 平成29年度 | 平成30年度 | 令和元年度 | 令和2年度 |
|----|--------|--------|--------|-------|-------|
| 目標 | 57%    | 64%    | 72%    | 80%   | 80%以上 |
| 実績 | 50.6%  | 52.6%  | 51.7%  | 51.3% | —     |

- (3) 週労働時間60時間以上の雇用者の割合（総務省統計局労働力調査票情報を独自集計したもの）（平成28年度新規設定）

同指標・目標の平成28年度から令和2年度までの目標と実績の推移は以下のとおりである。

|    | 平成28年度 | 平成29年度 | 平成30年度 | 令和元年度 | 令和2年度 |
|----|--------|--------|--------|-------|-------|
| 目標 | 7.7%   | 7.3%   | 6.9%   | 6.5%  | 6.1%  |
| 実績 | 7.1%   | 7.8%   | 6.2%   | 6.4%  | —     |

- (4) 一人当たりの年次有給休暇取得率（平成28年度新規設定）

同指標・目標の平成28年度から令和2年度までの目標と実績の推移は以下のとおりである。

|    | 平成28年度 | 平成29年度 | 平成30年度 | 令和元年度 | 令和2年度 |
|----|--------|--------|--------|-------|-------|
| 目標 | 49.5%  | 52.1%  | 54.7%  | 57.4% | 60%   |
| 実績 | 46.3%  | 49.9%  | 6.2%   | —     | —     |

## 7 課題・問題点（「実施企業」の割合を指標・目標とすることについて）

- (1) 県は、前記「6 指標・目標(1)」(38頁)のとおり、「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」を指標・目標として設定している。

この「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）」とは、前述の「企業分類の考え方」（36頁）の「実施企業」に該当する企業を意味している。

「実施企業」とは、対象企業のうち、「未認知企業」（経営者が「働き方改革」について認知していない又は意義を感じていない企業）と「共感企業」（経営者が「働き方改革」の意義に共感しているが、取組に未着手の企業）を除いた企業であるところ、「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。

| 対象企業（従業員数31人以上の企業） |      |      |      |      |
|--------------------|------|------|------|------|
| 未認知企業              | 共感企業 | 実施企業 |      |      |
|                    |      | 実施度C | 実施度B | 実施度A |

しかし、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（「第7 働き方改革推進事業の概要（商工労働局）」29頁以下参照）、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・目標として十分とは言えないと考える。

- (2) なお、県は、平成28年に実施した「県内企業働き方改革取組実態調査」の結果を基に、「実施企業」を実施度A～Cの3つに分類し（「企業分類の考え方」（36頁））、県の事業説明書では、実施度Cの企業をターゲットとして実施度B以上とする「方向性」が示されているが、平成29年以降はこの3つの分類ができるような調査は実施しておらず、今後も実施する予定はないということである。

したがって、実施度Cから実施度B以上となった企業の確認もできないから、この点から事業効果を検証することもできない。

- (3) 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しようと取り組むだけで、実際に導入という結果（成果）に至らなければ、「多様な働き方」が実現したことにはならない。

「その取組に着手した」ということは、目的に至る経過の初期段階に過ぎないからこれを目標とするだけでは不十分であり、「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



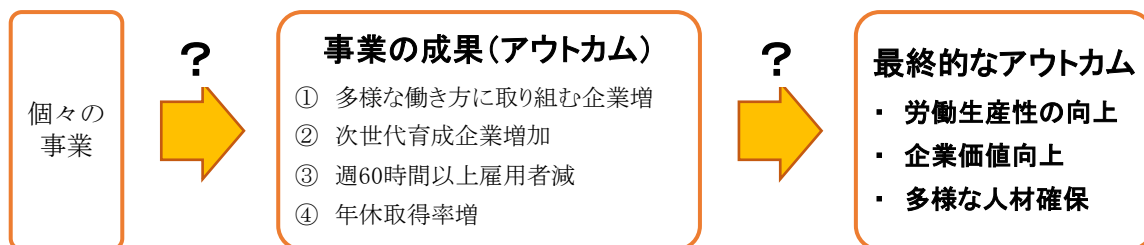
検討してはどうか（「11 意見（「実施企業」の割合を指標・目標とすることについて）」48頁）。

## 8 課題・問題点（アウトカムの定義と事業効果の検証について）

(1) 県は、前記のとおり以下の4つの指標・目標を設定しているが（「6 指標・目標」（38頁）、これらの指標・目標の実績が県の事業による成果であるかどうかの検証はなされていない。

- ① 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（平成28年度新規設定）
- ② 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
- ③ 週労働時間60時間以上の雇用者の割合（総務省統計局労働力調査票情報を独自集計したもの）（平成28年度新規設定）
- ④ 一人当たりの年次有給休暇取得率（平成28年度新規設定）

また、先に確認したように、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、人材確保というアウトカム実現のための事業であると位置づけている（「第7 働き方改革推進事業の概要（商工労働局）」29頁。国も、働き方改革を労働生産性改善のための手段と位置づけていることも前述したとおりである。）。



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<sup>18</sup>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。

- (2) したがって「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が明確でなければならない。

また、例えば、労働生産性についていえば、「労働生産性に関するデータ（労働生産性をどのように定義するかにもよるが、営業利益、人件費、減価償却費、動産・不動産賃借料、租税公課等である）の提供を受けること」を条件とした事業設計を行って事業を実施、データを取得し、「在宅勤務制度を導入しているか否かで、労働生産性が異なるのか、相関関係や因果関係があるのか」「短時間勤務制度を導入しているか否かで、労働生産性が異なるのか、相関関係や因果関係があるのか」（テレワーク、一般事業主行動計画策定の有無、週労働時間60時間以上の雇用者の割合、有給取得率についても同様である。）、あるいは、これらの要素を複数満たす数によって違いがあるのか否か等の分析を行うことで初めて、事業効果の有無・程度の検証が可能となるはずである。

そのような検証を行うためには相応のコストや能力も必要であり、実際に行うことができるかどうかは別個の問題であるが、少なくとも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が、県が取組むE B P Mの実践ではないか。

- (3) なお、上記のような指標設定や事業効果の検証方法の例は、働き方改革に関連する事業と生産性を関連付けるという県の考え方を前提としたものであるが、「働き方改革は生産性的手段である」とのロジック（働き方改革に関連する事業と生産性の向上には、因果関係があると仮定する）を前提としない考え方もあり得ると思われる。

例えば、「多様な働き方の選択肢が提供されていることや、長時間労働の削減は、生産性を向上するものではなくとも、それ自体が個々の労働者、県民の幸福度を向上するという社会的価値がある」とのアウトカムやロジックを前提とした場合、働き方の選択肢

---

18 これらアウトカム相互の関係（例えば、「人材の多様性」→「労働生産性の向上」という関係等）も検討の余地があると思われる。

(例えば、テレワークの導入)の有無が幸福度を向上させるのかの検証を可能とする事業設計、指標・目標の設定が必要である。

このように、同じ「多様な働き方」に関連する事業であっても、当該事業の目的(アウトカム)が何であるのか、いかなる目的に向けられたものであるのかによって、設定指標も事業目的、実施方法も全く異なるため、当該事業の目的(アウトカム)やそこに至るロジックの仮説を明確にすることが重要であると考え(「12 意見(アウトカムの定義と事業効果の検証について)」48頁)。

## 9 課題・問題点(目標の設定について)

「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」(「6 指標・目標(2)」38頁)についての実績は、平成28年度は50.6%、平成29年度は52.6%、平成30年度は51.7%、令和元年度は51.3%となっており、ほぼ横ばいの状況である。これに対し、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(下記表参照)。

|       | 平成28年度 | 平成29年度 | 平成30年度 | 令和元年度  | 令和2年度 |
|-------|--------|--------|--------|--------|-------|
| 目標    | 57%    | 64%    | 72%    | 80%    | 80%以上 |
| 実績    | 50.6%  | 52.6%  | 51.7%  | 51.3%  | —     |
| 目標との差 | ▲6.4%  | ▲11.4% | ▲20.3% | ▲28.7% | —     |

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。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することが必要であると考え(「13 意見(目標の設定について)」49頁)。

## 10 課題・問題点(「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)

- (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」の企業に限定した理由として、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。

なお、県が令和2年度に策定した、令和3年度から10年間の総合計画である「安心・誇り・挑戦 ひろしまビジョン」(ひろしまビジョン)においても、「従業員が働きがいを感じて意欲的働くことができる環境づくりに取り組む企業(従業員31人以上)の割合」を指標としている(10年後の令和22年度の目標値は80%)。また、「ひろしまビジョンの実効性を確保するため、ビジョンに掲げる施策領域の課題や取組の方向を踏まえ、目指す姿に至るまでのギャップを埋めるための手法を戦略化し、着実に推進していくための実行計画」として令和2年12月に策定した「ひろしまビジョン アクションプラン」において、5年後のKPI(重要業績評価指標)として、「デジタル技術の活用等による時間や場所にとらわれない柔軟な働き方を推進する企業(従業員31人以上)の割合」を設定している(目標値は50%)。

- (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。

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。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。

また、「県内従業員の75%が従業員数31人以上の企業に就業している」ことの根拠は、平成24年の経済センサス活動調査に基づくものであるところ<sup>19</sup>、県内の企業数、従業者数<sup>20</sup>、雇用者数<sup>21</sup>、企業等数<sup>22</sup>を抽出すると次のとおりである。

|                            |                  | 企業数    | 割合     | 常用雇用者数<br>(海外を含む) (人) | うち国内事業所数 | うち国内従業員数<br>(人) | うち国内従業員数うち<br>常用雇用者 (人) | 事業所数<br>(海外支所を含む) | 企業等数   | 常用雇用者<br>数 (海外を含む) (人) |  |
|----------------------------|------------------|--------|--------|-----------------------|----------|-----------------|-------------------------|-------------------|--------|------------------------|--|
| A～R<br>全産業<br>(S<br>公務を除く) | 0～4人             | 24,380 | 58.27% | 35,986                | 25,031   | 86,599          | 35,978                  | 25,041            | 72,175 | 73,007                 |  |
|                            | 5～9人             | 7,296  | 17.44% | 47,845                | 8,235    | 66,373          | 47,825                  | 8,245             | 10,948 | 71,078                 |  |
|                            | 10～19人           | 4,768  | 11.40% | 64,714                | 6,408    | 78,697          | 64,678                  | 6,427             | 6,147  | 82,869                 |  |
|                            | 20～29人           | 1,832  | 4.38%  | 43,853                | 3,047    | 50,464          | 43,826                  | 3,062             | 2,210  | 52,785                 |  |
|                            | 30～49人           | 1,550  | 3.70%  | 58,929                | 3,423    | 65,333          | 58,884                  | 3,443             | 1,833  | 69,674                 |  |
|                            | 50～99人           | 1,071  | 2.56%  | 74,958                | 3,516    | 80,427          | 74,534                  | 3,569             | 1,324  | 93,007                 |  |
|                            | 100～299人         | 656    | 1.57%  | 108,631               | 4,826    | 115,995         | 108,116                 | 4,867             | 872    | 145,564                |  |
|                            | 300～999人         | 221    | 0.53%  | 113,738               | 3,901    | 114,691         | 110,355                 | 3,959             | 282    | 140,980                |  |
|                            | 1,000～<br>1,999人 | 42     | 0.10%  | 53,399                | 1,513    | 54,367          | 52,114                  | 1,547             | 48     | 60,631                 |  |
|                            | 2,000～<br>4,999人 | 15     | 0.04%  | 43,917                | 909      | 43,052          | 42,409                  | 916               | 18     | 51,048                 |  |
|                            | 5,000人<br>以上     | 9      | 0.02%  | 108,348               | 3,544    | 105,474         | 104,781                 | 3,553             | 10     | 117,959                |  |
|                            |                  |        |        |                       |          |                 |                         |                   |        |                        |  |
|                            | 総数               | 41,840 |        | 754,318               | 64,353   | 861,472         | 743,500                 | 64,629            | 95,867 | 958,602                |  |
|                            | うち30人<br>以上      | 3,564  |        | 561,920               | 21,632   | 579,339         | 551,193                 | 21,854            | 3,564* | 561,920*               |  |
| 割合                         | 8.52%            |        | 74.49% | 33.61%                | 67.25%   | 74.13%          | 33.81%                  | 3.72%             | 58.62% |                        |  |

\*「企業数」の表の合計と同じ

これによれば、常用雇用者の総数は、754,318人であるのに対し、常用雇用者数が30人以上の企業に就業している者の人数は561,920人であるから、常用雇用者数30人以上の規

19 経済センサスにおける従業者数の区切りは「30人以上49人」であるから、県が指標を「31人」以上とするのであれば、厳密には経済センサスだけでは根拠にならないと思われる。

20 従業者：当該事業所に所属して働いている全ての人。他の会社などの別経営の事業所へ出向又は派遣している人も含まれる。当該事業所で働いている人であっても、他の会社などの別経営の事業所から出向又は派遣されているなど、当該事業所から賃金・給与（現物給与を含む。）を支給されていない人は従業者に含めない。個人経営の事業所の家族従業者は、賃金・給与を支給されていなくても従業者に含む。

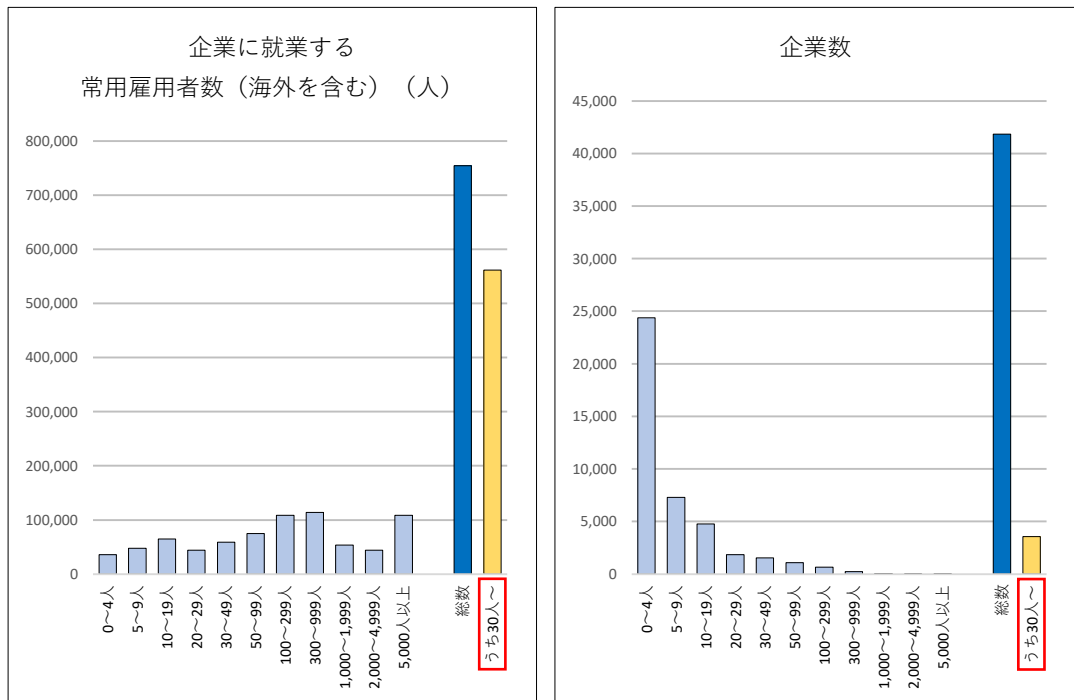
21 常用雇用者：事業所に常時雇用されている人。期間を定めずに雇用されている人又は1か月以上の期間を定めて雇用されている人。

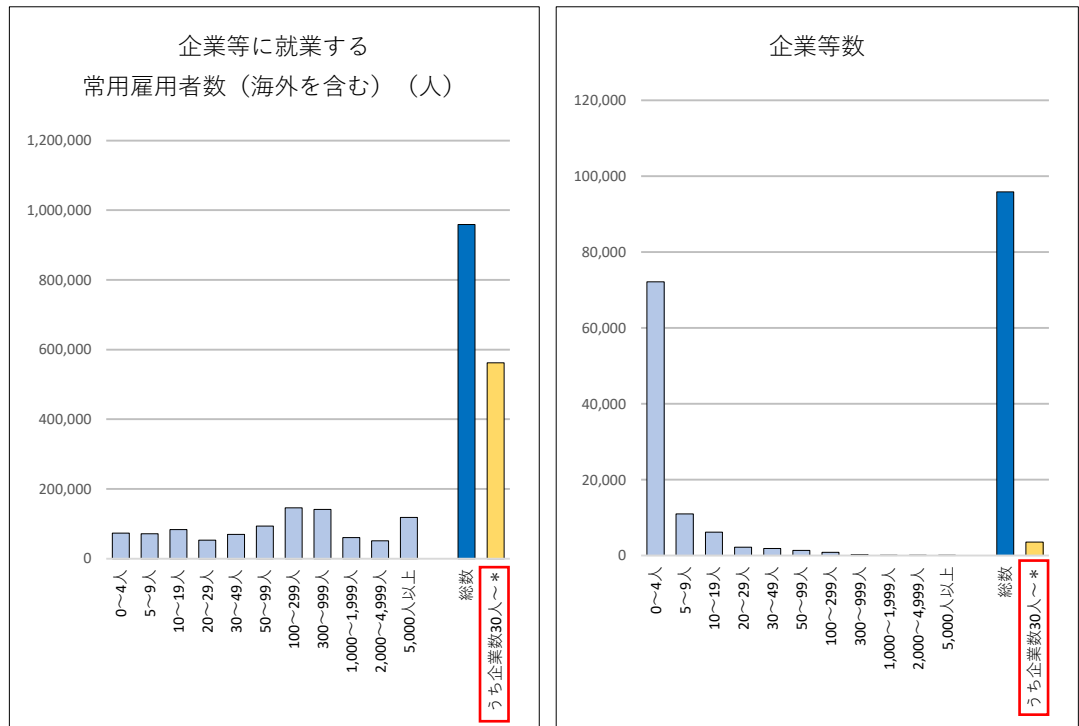
臨時雇用者：常用雇用者以外の雇用者で、1か月未満の期間を定めて雇用されている人又は日々雇用されている人。

22 企業等数：事業・活動を行う法人（外国の会社を除く。）及び個人経営の事業所。

模の企業に就業している常用雇用の割合は、約74.5%となる。しかし、企業数別に見てみると、県内の企業数は41,840社、うち常用雇業者数30人以上の企業数は3,564社であるから、その割合は約8.52%に過ぎない。さらに個人事業者を含めた「企業等」の数で見た場合、企業に就業している常用雇業者数の割合は58.62%、30人以上の企業等の割合は僅か3.72%である。

このように、県内の事業者の大半（90%以上）は、常用雇業者数が30人未満の中小企業や個人事業者であり（10人未満の企業が75%を超えている）、県が働き方改革推進事業の対象としているのは、県内企業・事業者のごく一部、一定規模の企業のみである。





以上のような状況をふまえると、個々の事業において、その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、働き方改革を目的とする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<sup>23</sup>。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。

働き方改革関連法によって、残業時間の上限規制や有給休暇の取得等が義務化されたこともあり、一定の規模の企業であれば、県の働きかけや援助がなくても働き方改革に取り組むことができると思われる一方<sup>24</sup>、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、

23 日本では、企業数に対して中小企業が占める割合が大きく、そのことが「生産性」が向上しない（低い）原因であるといった議論もあるが、県の施策や事業はそのような見解を前提にしているわけではない。

24 したがって、そのような企業については、比較的容易に何らかの結果は現れるかもしれないが、それが、県が投じた費用、実施した事業による効果であるといえるのか、といった疑問もある。

県が事業対象とは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。

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、適切とは言いがたい。（「14 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）」49頁）。

## 11 意見（「実施企業」の割合を指標・目標とすることについて）

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）」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。

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。

「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。

## 12 意見（アウトカムの定義と事業効果の検証について）

(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。

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EBPMの実践であると考えます。

- (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ることを検討していただきたい。

### 13 意見（目標の設定について）

「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。

|       | 平成28年度 | 平成29年度 | 平成30年度 | 令和元年度  | 令和2年度 |
|-------|--------|--------|--------|--------|-------|
| 目標    | 57%    | 64%    | 72%    | 80%    | 80%以上 |
| 実績    | 50.6%  | 52.6%  | 51.7%  | 51.3%  | —     |
| 目標との差 | ▲6.4%  | ▲11.4% | ▲20.3% | ▲28.7% | —     |

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。

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。

### 14 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）

- (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、その理由について、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。

- (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従業員数30人以下の企業にも波及することのロジックは明確ではない。

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。

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。

- (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。

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。

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。

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。

## 第9 優良事例の創出・見える化（認定制度）

### 1 概要

県内企業の働き方改革の優良事例を「見える化」するため、県内経済団体（広島県商工会議所連合会及び広島県商工会連合会）が平成29年6月に創設した「広島県働き方改革実践企業認定制度」（以下「認定制度」という。）との連携を図り、認定企業の優良事例を、県内企業に向け効果的に発信することにより、取組に向けた動機付けや行動変容を促すことを目的とした事業である（本事業は、働き方改革推進事業を構成する細事業の一つとして位置づけられる。）。

### 2 広島県働き方改革実践企業認定制度（認定制度）

(1) 認定制度の制度概要は以下のとおりである（なお、認定制度は令和2年度をもって終了する予定である。）。

|             |   |
|-------------|---|
| 対象          | 県内に本社又は事業所を置く企業，団体，個人事業主で<br>県内各商工会議所の会員又は県内各商工会の会員（特別会員を含む）  |
| 認定主体        | 広島県商工会議所連合会及び広島県商工会連合会  |
| 協力          | 広島県   |
| 後援          | 働き方改革推進・働く女性応援会議ひろしま  |
| 認定基準        | 働き方改革の幅広い取組（長時間労働削減・休暇取得推進・多様な働き方等）に関して、取組過程（しくみ・行動）を踏んで、PDCAを回しながら自律的に取り組み、一定の実績・成果や他社の模範となる独自の取組による成果が認められること   |
| 審査          | 書面審査及び認定審査委員会による審査  |
| 認定特典<br>(※) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 広島県の専用サイトなどで企業名等をPRします。</li> <li>・ 認定企業のPR広告を制作し、新聞等に掲載します。</li> <li>・ 名刺や自社の広告媒体等に認定マーク（右図）を使用することができます。</li> <li>・ 働きやすい職場作りに取り組む企業であることをPRするためのグッズを提供します。</li> <li>・ 県内就職促進イベント等への参加案内をします。</li> <li>・ ハローワーク等で認定企業をPRするポスターを掲示します。</li> <li>・ 従業員の奨学金返済を支援する中小企業等に対して県が行う補助事業の補助率がアップします。</li> </ul> |



|  |  |
|--|--|
|  | ・県の「建設工事」及び「測量・建設コンサルタント等業務」における入札参加資格の審査で加点を受けることができます。 |
|--|--|

※働き方改革・女性活躍取組サポートサイト「H!ntひろしま」<sup>25</sup>より抜粋

## (2) 認定状況

認定制度における認定状況は以下のとおりである。

| 第1回認定<br>(H29/9) | 第2回認定<br>(H30/1) | 第3回認定<br>(H30/9) | 第4回認定<br>(R1/2) | 第5回認定<br>(R1/9) | 第6回認定<br>(R2/2) | 第7回認定<br>(R2/9) | 累計   |
|------------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------|
| 20社              | 26社              | 79社              | 41社             | 55社             | 56社             | 34社             | 310社 |

## 3 予算・決算の推移

本事業の平成29年度から令和元年度までの予算と決算の推移は以下のとおりである。

(千円)

| H29当初予算 | H30当初予算 | R元当初予算 | 合計     |
|---------|---------|--------|--------|
| H29決算   | H30決算   | R元決算   |        |
| 16,961  | 26,963  | 33,155 | 77,079 |
| 16,633  | 26,502  | 32,148 | 75,283 |

## 4 主な取組内容

県は、優良事例の創出・見える化のため、主に以下の取組を行っている。

### (1) 優良事例の発信

| 内 容  |
|--|
| 紹介記事作成<br>※認定企業の紹介記事作成，専用サイト「Hint!ひろしま」への記事掲載等 |
| 動画配信<br>※認定企業の情報を発信する動画を作成・配信                  |
| 専用サイト「Hint!ひろしま」<br>※ポータルサイトの構築・運営             |

※上記の他、企業経営者勉強会の内容見直しや、シンポジウムの開催等を通じて、認定企業から、その他の企業に対して直接取組を語ってもらえる機会を確保する。

### (2) 認定制度のメリット付け

25 <https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hint/nintei-shinsei.html>

| 内 容   |   |
|-------|---|
| 広報・PR | 認定ロゴマークを使用した自主PR権の付与《非予算》                 |
|       | 有料メディア広告（新聞広告等）                           |
|       | 県・経済団体のHP・広報誌等による情報発信                     |
|       | 広報ツール（ポスター・のぼり・ピンバッジ）の提供                  |
| 人材確保  | 企業合同説明会等（県・労働局）への参加優遇《非予算》                |
|       | ハローワーク，大学施設内等での認定企業PR（ポスター掲示・リーフレット配架）    |
|       | 『GO！ひろしま』メルマガ（約3,000名の大学生が登録）による情報配信《非予算》 |
|       | 中小企業等奨学金返済支援制度導入応援補助金の補助率上乘せ              |
|       | 県内大学と連携した学生への直接PR機会の確保                    |
| その他   | 入札参加資格審査の加点（建設工事及び測量・建設コンサルタント）《非予算》      |
|       | 制度融資（働き方改革・女性活躍推進資金）の利用資格の付与              |

## 5 委託業務

県は、優良事例の創出・見える化のため、受託業者との間で委託契約を締結し、以下の6つの業務を委託している。

- ① 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）
- ② 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（優良事例の取材・記事作成業務）
- ③ 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
- ④ 働き方改革取組アイデア集作成業務
- ⑤ 働き方改革・女性活躍発見サイト「Hint!ひろしま」運営保守業務
- ⑥ 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

## 6 働き方改革認定企業に対して行ったアンケート

平成31年2月に働き方改革認定企業に対して行ったアンケート結果（回答46社）の概要は次の通りである。

主観的には、何らかの効果を感じている企業が多い。これが働き方改革推進事業のアウトカムとどのように繋がるのかが課題であることは、前述（「第8 働き方改革推進事業，8 課題・問題点（アウトカムの定義と事業効果の検証について）」41頁）したとおりである。

問1 認定を取得しようと思った目的(複数回答可)

| 選択肢                       | 回答数 | 回答率<br>(/46社) |
|---------------------------|-----|---------------|
| 求職者向けPR                   | 38  | 82.6%         |
| 従業員向けPR                   | 38  | 82.6%         |
| 顧客・取引先等に向けたPR             | 26  | 56.5%         |
| 認定申請を目標に掲げることによる取組の推進・加速化 | 26  | 56.5%         |
| 認定取得による特典の利用              | 8   | 17.4%         |
| その他                       | 6   | 13.0%         |

問2 認定取得により効果を感じているもの(複数回答可)

| 選択肢             | 回答数                              | 回答率<br>(/46社) |
|-----------------|----------------------------------|---------------|
| 新たな人材の確保        | 求職者数が増加した                        | 8<br>17.4%    |
|                 | 能力・スキル等で自社の求める人材が増加した            | 6<br>13.0%    |
|                 | 採用についての問い合わせが増加した                | 4<br>8.7%     |
|                 | 面接や会社説明会等の場で、認定制度が話題に上った         | 19<br>41.3%   |
| 上記のうちいずれか一つでも該当 | 28                               | 60.9%         |
| 社内環境の改善         | 離職者が減少した                         | 10<br>21.7%   |
|                 | 従業員の自社に対するイメージが改善した/社内の雰囲気明るくなった | 14<br>30.4%   |
|                 | 従業員のモチベーションが向上した                 | 20<br>43.5%   |
|                 | 認定取得を機に、さらに働き方改革の取組を進めやすくなった     | 33<br>71.7%   |
| 上記のうちいずれか一つでも該当 | 39                               | 84.8%         |

問3 認定取得後の自社PR機会について該当するもの(複数回答可)

| 選択肢             | 回答数                           | 回答率<br>(/46社) |
|-----------------|-------------------------------|---------------|
| 認定取得後のPRの機会     | 認定企業として、マスコミの取材を受けた           | 19<br>41.3%   |
|                 | 認定企業として、イベント・セミナー等に出演する機会があった | 20<br>43.5%   |
|                 | 認定企業として、広報誌等で取り上げられることがあった    | 30<br>65.2%   |
|                 | その他                           | 10<br>21.7%   |
| 上記のうちいずれか一つでも該当 | 43                            | 93.5%         |

## 7 課題・問題点(認定制度終了後の事業の継続性について)

(1) 認定制度は、令和2年度をもって終了する予定である。

本事業は、認定制度と連携をすることにより、優良事例を県内企業に向けて効果的に発信することを内容とする事業であって、平成元年度においては、働き方改革推進事業の中で最も多額の費用を投じた主要事業であるから、認定制度が終了しても、これまでの事業の成果を無駄にしないようにする必要がある。

現在、認定制度に変わり新たな制度の検討がなされているとのことであるが<sup>26</sup>、認定を行っているのは、広島県商工会議所連合会及び広島県商工会連合会であり、県はこれ

26 令和2年12月末時点において、新たな制度の概要は公表されていない。

に協力するという関係にあり、県が主体となつて行う制度ではないから、必ずしも県の意向通りの制度になるとは限らない。

したがって、認定制度が終了した場合、これまでと同様の形で認定制度と連携することはできないと考えられるし、これまでの事業によって得られた資源（優良事業の見える化によって得られた具体的な事例やその情報等）を利用して情報発信等を継続するとしても、その効果は限定的なものとなる可能性がある。また、本事業では、県が認定制度にメリット付けを行っているところ、認定制度の終了により、認定企業に付与されたメリットがどうなるのか、といった問題もある。

- (2) 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、新制度のもとにおいても、制度の運営主体に働きかけるという方法だけでなく、可能な限り本事業によって得られた資源の活用ができる仕組みとなるよう、認定制度に変わる制度を県が主体となつて実施することも検討してよいのではないか。

なお、他県の状況を調査したところ、佐賀県を除く都道府県が働き方改革に関する認定制度を実施しており、広島県以外では、全て都道府県が認定主体となっている（次の表参照）。他の自治体が行っているという消極的な理由で実施すべきものではないが、県が主体となつて実施しないとすればなぜか、これまで行ってきた認定制度に関わる事業の成果をどのように生かしていくのか、県が行うとすれば何を目的にどのように行うのか、県が主体的に検討し、明確にすることが必要ではないか。県によれば、企業への施策を展開する上では商工団体との連携が不可欠であり、戦略的計画から商工団体と連携し、認定制度を展開してきたとのことであるが、未だ新たな制度の概要は明らかになっていない。これまでの認定制度の資源が活用出来るよう、商工団体との連携を模索し、実行していただきたい。

| 都道府県  | 制度名称               | 認定主体 | 認定による優遇措置、メリット等 |      |        |      |           |      |     | 備考  |
|-------|--------------------|------|-----------------|------|--------|------|-----------|------|-----|---|
|       |                    |      | ロゴ使用HP掲載        | 融資優遇 | 入札参加加点 | 奨励金等 | 物品等優先調達制度 | 求人記載 | 加点数 |   |
| 1 北海道 | 北海道働き方改革推進企業認定制度   | 県    | ○               | ○    | ○      |      | ○         | ○    | 6   | 仕事と家庭の両立支援  |
| 2 青森県 | あおり働き方改革推進企業認証制度   | 県    | ○               | ○    | ○      |      |           | ○    | 5   | あおり働き方改革推進企業認証制度に基づく認証の取得                                 |
|       | あおりイクボス宣言企業登録制度    | 県    |                 |      |        |      |           | ○    |     |   |
| 3 岩手県 | いわて女性活躍企業等認定制度     | 県    | ○               | ○    | ○      |      | ○         | ○    | 4   | 地域精通度等<br>・地域内拠点の有無<br>・災害活動の実績<br>・雇用対策の実績<br>・地域貢献活動の実績 |
|       | いわて子育てにやさしい企業等認証制度 | 県    | ○               | ○    | ○      |      | ○         | ○    |     |   |
| 4     | 「女性のチカラを活かす企業」認証制度 | 県    | ○               | ○    | ○      |      | ○         | ○    | 10  | ポジティブアクションの推進   |

| 都道府県    | 制度名称                           | 認定主体 | 認定による優遇措置、メリット等 |      |        |      |           |      |       | 備考  |
|---------|--------------------------------|------|-----------------|------|--------|------|-----------|------|-------|---|
|         |                                |      | ロゴ使用HP掲載        | 融資優遇 | 入札参加加点 | 奨励金等 | 物品等優先調達制度 | 求人記載 | 加点数   |   |
| 宮城県     | みやぎ働き方改革宣言企業・実践企業支援制度          | 県    | ○               | ○    |        |      | ○         | ○    |       | 女性活躍・働き方改革推進事業者からの物品等調達制度                       |
| 5 秋田県   | 男女いきいき職場宣言事業所協定                | 県    | ○               |      | ○      |      |           | ○    | 5     | 男女共同参画職場づくり事業                                   |
| 6 山形県   | やまがた子育て・介護応援いきいき企業             | 県    | ○               | ○    | ○      | ○    | ○         | ○    | 0.5~1 | 宣言企業に対し0.5点(ゴールド)企業及び優秀(ダイヤモンド)企業に対し、1点加点       |
| 7 福島県   | 福島県次世代育成支援企業認証制度               | 県    | ○               | ○    | ○      | ○    | ○         | ○    | 10    | 福島県次世代育成支援企業認証                                  |
|         | イクボス宣言                         | 県    |                 |      |        |      |           |      |       |   |
| 8 茨城県   | 仕事と生活の調和推進計画                   | 県    | ○               |      | ○      |      |           |      | 2~5   | ワーク・ライフ・バランス(週休2日等)                             |
|         | いばらき女性活躍推進会議会員企業登録制度           | 県    | ○               |      |        |      |           |      |       |   |
| 9 栃木県   | 仕事と家庭の両立応援宣言企業普及事業             | 県    | ○               | ○    |        |      |           | ○    |       |   |
|         | 男女生き生き企業認定制度                   | 県    | ○               | ○    | ○      |      |           | ○    | 10    |   |
| 10 群馬県  | 群馬県いきいきGカンパニー認証制度              | 県    | ○               | ○    | ○      |      |           | ○    | 10    | 子育て支援推進の状況                                      |
| 11 埼玉県  | 多様な働き方実践企業認定制度                 | 県    | ○               | ○    | ○      |      |           | ○    | 10    | 多様な働き方実践企業認定制度                                  |
| 12 千葉県  | 社員いきいき！元気な会社宣言企業               | 県    | ○               | ○    |        |      |           | ○    |       |   |
| 13 東京都  | いきいき職場推進事業(東京ライフ・ワーク・バランス認定企業) | 県    | ○               |      | ○      |      |           | ○    |       |   |
|         | 働き方改革推進事業(TOKYO働き方改革宣言企業)      | 県    | ○               |      |        | ○    |           | ○    |       |   |
|         | 家庭と仕事の両立支援推進事業(家庭と仕事の両立支援推進企業) | 県    | ○               | ○    |        |      |           | ○    |       |   |
| 14 神奈川県 | かながわサポートケア企業認証制度               | 県    | ○               |      | ○      |      |           | ○    | 3     |   |
|         | かながわ子育て応援団                     | 県    | ○               | ○    | ○      |      | ○         | ○    | 1~2   | 子育て支援   |
| 15 新潟県  | ハッピー・パートナー企業登録制度               | 県    | ○               | ○    | ○      |      | ○         | ○    | 5     | 男女共同参画の推進状況                                     |
|         | 上乗せ認定 イクメン応援プラス                | 県    | ○               | ○    | ○      | ○    | ○         | ○    |       |   |
|         | 上乗せ認定 子育て応援プラス                 | 県    | ○               | ○    | ○      | ○    | ○         | ○    |       |   |
| 16 富山県  | 「元気とやま！子育て応援企業」登録制度            | 県    | ○               | ○    | ○      |      |           |      | 5     | 男女共同参画推進事業所の認証                                  |
|         | 男女共同参画推進事業所認証制度                | 県    |                 | ○    | ○      |      |           | ○    |       |   |
| 17 石川県  | いしかわ男女共同参画推進宣言企業[女性活躍加速化クラス]   | 県    | ○               |      | ○      |      |           | ○    | 5     | いしかわ男女共同参画推進宣言企業                                |
|         | 石川県ワークライフバランス企業登録              | 県    | ○               |      |        |      |           |      |       |   |
| 18 福井県  | 社員ファースト企業認定制度                  | 県    | ○               | ○    | ○      | ○    |           | ○    |       |   |
|         | ふくい女性活躍推進企業登録                  | 県    | ○               | ○    | ○      |      |           | ○    | 10    | 女性活躍・子育て支援                                      |
|         | 父親子育て応援企業登録                    | 県    | ○               | ○    |        |      |           | ○    |       |   |
| 19 山梨県  | 山梨県子育て応援・男女いきいき宣言企業            | 県    | ○               | ○    |        |      |           | ○    |       |   |
| 20 長野県  | 「社員の子育て応援宣言」登録制度               | 県    | ○               | ○    | ○      |      |           | ○    | 3     |   |
|         | 職場いきいきアドバンスカンパニー認証制度           | 県    | ○               | ○    | ○      |      |           | ○    | 10    |   |
| 21 岐阜県  | 岐阜県ワーク・ライフ・バランス推進企業登録制度        | 県    | ○               | ○    | ○      |      | ○         | ○    | 10    |   |
|         | 岐阜県ワーク・ライフ・バランス推進エクセレント企業認定制度  | 県    | ○               | ○    | ○      |      | ○         | ○    | 10    |   |
| 22 静岡県  | 「男女共同参画社会づくり宣言」推進事業            | 県    | ○               |      |        |      |           | ○    | 10    | 女性活躍推進法第8条第1項若しくは第7項に基づく一般事業主行動計画の策定及び届出をしている場合 |
| 23 愛知県  | 愛知県ファミリー・フレンドリー企業登録制度          | 県    | ○               | ○    | ○      |      | ○         | ○    | 10    | 社会的取組評価点数                                       |
| 24 三重県  | 「みえの働き方改革推進企業」登録制度             | 県    | ○               | ○    | ○      |      |           | ○    | 10    | 男女がいきいき働く会社                                     |
| 25 滋賀県  | ワーク・ライフ・バランス推進企業登録制度           | 県    | ○               | ○    | ○      | ○    |           | ○    | 10    | 滋賀県ワーク・ライフ・バランス推進企業登録                           |
|         | 滋賀県女性活躍推進企業認証制度                | 県    | ○               | ○    | ○      |      | ○         | ○    | 2~10  | 滋賀県女性活躍推進企業認証制度                                 |
|         | 滋賀県イクボス宣言企業登録制度                | 県    | ○               |      |        |      |           | ○    |       |   |



| 都道府県 | 制度名称 | 認定主体                           | 認定による優遇措置、メリット等 |      |        |      |           |      | 備考 |                             |                                      |  |
|------|------|--------------------------------|-----------------|------|--------|------|-----------|------|----|-----------------------------|--------------------------------------|--|
|      |      |                                | ロゴ使用HP掲載        | 融資優遇 | 入札参加加点 | 奨励金等 | 物品等優先調達制度 | 求人記載 |    | 加点数                         |                                      |  |
| 26   | 京都府  | 「京都モデル」ワーク・ライフ・バランス推進企業認証制度    | 県               | ○    | ○      |      | ○         | ○    |    |                             |                                      |  |
| 27   | 大阪府  | 「男女いきいき・元気宣言」事業者登録制度           | 県               | ○    | ○      |      |           |      |    |                             |                                      |  |
|      |      | 「男女いきいきプラス」事業者認証制度             | 県               | ○    |        |      |           |      |    |                             |                                      |  |
| 28   | 兵庫県  | ひょうご仕事と生活の調和推進企業認定             | 県               | ○    | ○      |      | ○         |      |    |                             |                                      |  |
|      |      | 男女共同参画社会づくり協定締結企業              | 県               | ○    |        | ○    |           | ○    | 8  | 男女共同参画                      |                                      |  |
|      |      | 子育て応援協定締結企業                    | 県               | ○    |        | ○    |           | ○    | 8  | 子育て応援協定締結企業                 |                                      |  |
| 29   | 奈良県  | 奈良県社員・シャイン職場づくり推進企業登録制度        | 県               | ○    | ○      | ○    |           | ○    | 20 | 奈良県社員・シャイン職場づくり推進企業登録をしている者 |                                      |  |
| 30   | 和歌山県 | 「ハッピーワーカー応援企業」登録               | 県               | ○    | ○      |      |           | ○    |    |                             |                                      |  |
| 31   | 鳥取県  | 鳥取県男女共同参画推進企業認定制度              | 県               | ○    | ○      | ○    |           | ○    | ○  | 2                           | 男女共同参画推進企業認定                         |  |
|      |      | 輝く女性活躍パワーアップ企業登録               | 県               | ○    |        |      |           |      |    |                             |                                      |  |
|      |      | 鳥取県家庭教育推進協力企業制度                | 県               | ○    |        | ○    |           |      | ○  | 5                           | 鳥取県家庭教育推進協力企業制度                      |  |
| 32   | 島根県  | しまね子育て応援企業(こころカンパニー)認定制度       | 県               | ○    | ○      | ○    |           |      | ○  | 2~6                         | こころカンパニー                             |  |
|      |      | しまね女性の活躍応援企業登録制度               | 県               | ○    | ○      | ○    |           |      | ○  | 2~6                         | 女性の活躍促進                              |  |
| 33   | 岡山県  | おかやま子育て応援宣言企業                  | 県               | ○    | ○      |      |           |      | ○  |                             |                                      |  |
| 34   | 広島県  | 広島県仕事と家庭の両立支援企業登録制度            | 県               | ○    | ○      | ○    |           |      | ○  | 3                           |                                      |  |
|      |      | 働き方改革実践企業認定制度                  | *               | ○    | ○      | ○    |           |      | ○  | 3                           | * 認定主体は、広島県商工会議所連合会及び広島県商工会連合会       |  |
|      |      | イクボス同盟ひろしま                     | 県               | ○    | ○      |      |           |      |    |                             |                                      |  |
|      |      | 広島県男性育児休業等促進宣言企業登録制度(イクメン休暇応援) | 県               | ○    | ○      |      | ○         |      |    |                             |                                      |  |
| 35   | 山口県  | やまぐち子育て応援企業宣言制度                | 県               | ○    | ○      |      |           |      |    |                             |                                      |  |
|      |      | 誰もが活躍できるやまぐちの企業認定制度            | 県               | ○    |        |      |           |      | ○  |                             |                                      |  |
|      |      | やまぐち男女共同参画推進事業者認証制度            | 県               | ○    | ○      | ○    |           | ○    | ○  | 2~5                         | 一般事業主行動計画策定の届出又はやまぐち女性の活躍推進事業者の登録の有無 |  |
|      |      | やまぐち女性の活躍推進事業者宣言制度             | 県               | ○    | ○      | ○    |           | ○    | ○  | 5                           | 一般事業主行動計画策定の届出又はやまぐち女性の活躍推進事業者の登録の有無 |  |
| 36   | 徳島県  | はぐくみ支援企業認証・表彰制度                | 県               | ○    | ○      |      |           |      | ○  |                             |                                      |  |
| 37   | 香川県  | かがわ働き方改革推進宣言企業                 | 県               | ○    |        |      | ○         |      | ○  |                             |                                      |  |
|      |      | 子育て行動計画策定企業認証                  | 県               | ○    | ○      |      |           |      |    |                             |                                      |  |
| 38   | 愛媛県  | えひめ仕事と家庭の両立応援企業認証制度            | 県               | ○    | ○      |      |           |      | ○  |                             |                                      |  |
| 39   | 高知県  | 高知県ワークバランス(WLB)推進企業認証制度        | 県               | ○    | ○      | ○    |           |      | ○  |                             |                                      |  |
| 40   | 福岡県  | 「子育て応援宣言企業」登録制度                | 県               | ○    |        | ○    |           |      | ○  | 3                           |                                      |  |
|      |      | 「介護応援宣言企業」登録制度                 | 県               | ○    |        | ○    |           |      | ○  | 3                           |                                      |  |
|      |      | 女性の活躍推進地域貢献活動評価                | 県               |      |        |      | ○         |      |    |                             | 3                                    |  |
|      |      | ふくおか・よかばい・かえるばいキャンペーン登録企業      | 県               | ○    |        |      | ○         |      |    | ○                           | 3                                    |  |
| 41   | 佐賀県  | —                              |                 |      |        |      |           |      |    |                             |                                      |  |
| 42   | 長崎県  | 長崎県誰もが働きやすい職場づくり実践企業認証制度       | 県               | ○    |        |      |           |      | ○  |                             |                                      |  |
|      |      | ながさき結婚・子育て応援宣言                 | 県               | ○    |        |      |           |      |    |                             |                                      |  |
| 43   | 熊本県  | くまもと子育て応援団の店・企業推進事業            | 県               | ○    | ○      |      |           |      |    | 5                           |                                      |  |
|      |      | ブライ企業                          | 県               | ○    | ○      |      |           |      | ○  |                             |                                      |  |
| 44   | 大分県  | おおいた子育て応援団「しごと子育てサポート企業」認証制度   | 県               | ○    |        |      |           |      | ○  |                             |                                      |  |
| 45   | 宮崎県  | 仕事と生活の両立応援宣言登録制度               | 県               | ○    |        |      |           |      | ○  |                             |                                      |  |
|      |      | 働きやすい職場「ひなたの極」認証制度             | 県               | ○    | ○      | ○    |           | ○    | ○  | 1                           |                                      |  |
| 46   |      | かごしま子育て応援企業登録制度                | 県               | ○    | ○      |      |           |      | ○  |                             |                                      |  |

| 都道府県   | 制度名称                  | 認定主体 | 認定による優遇措置, メリット等 |      |        |      |           |      |     | 備考 |
|--------|-----------------------|------|------------------|------|--------|------|-----------|------|-----|----|
|        |                       |      | ロゴ使用HP掲載         | 融資優遇 | 入札参加加点 | 奨励金等 | 物品等優先調達制度 | 求人記載 | 加点数 |    |
| 鹿児島県   | かごしま「働き方改革」推進企業認定制度   | 県    | ○                | ○    |        |      |           |      |     |    |
| 47 沖縄県 | 沖縄県ワーク・ライフ・バランス企業認証制度 | 県    | ○                | ○    |        |      |           | ○    |     |    |

## 8 意見（認定制度終了後の事業の継続性について）

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。

## 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）

### 1 概要

県は、優良事例が県全体の取組を牽引する状態を作り出すため、県内企業の優良事例の創出・見える化に取り組むほか、事例以外にも改革の参考となる様々な情報発信を行うことで、取組の促進・加速化を図っている。本業務は、この一環として実施されるものであり、以下のアプローチにより、県内企業の改革に向けた意欲を喚起し、取組の開始やステップアップなどの行動変容を促すことを目的とした業務である。

《アプローチ》

- (1) 広島県商工会議所連合会及び広島県商工会連合会の運営する「広島県働き方改革実践企業認定制度」（以下「認定制度」という。）と連携した、
  - ア) 認定制度の効果的な広報
  - イ) 認定制度の認定を受けた企業（以下「認定企業」という。）の評価向上を図るためのPR（認定制度のメリット付け）
- (2) 働き方改革と関連性の深い女性活躍と一体的に行う
  - ウ) 情報発信力強化のためのポータルサイトの創設に係る業務

### 2 委託契約

#### (1) 概要

県は、公募型プロポーザルを実施した上、平成31年4月19日、株式会社ニューズアンドコミュニケーションズとの間で、随意契約により本業務の業務委託契約を締結した。契約金額は17,391,660円であった。

また、県は、認定制度による認定企業数が当初の想定よりも増加したため、令和2年1月17日、同社との間で、随意契約により追加の業務委託契約を締結した。追加となった契約の契約金額は868,431円であった。

(2) 委託業務の内容

認定制度と連携したアプローチによる委託業務の内容等は次の表のとおりである。

(1) 認定制度と連携したアプローチ

| 区分                               | 主な活用主体    | 委託業務   | 目的  | 訴求対象                               | 具体的内容等   |
|----------------------------------|-----------|--|---|------------------------------------|--|
| ア 認定制度の効果                        | 県<br>経済団体 | ①リーフレットの製作<br>(A4両面・カラー・25,000部)   | ・認定制度の周知<br>・認定制度への応募促進                                   | ・県内企業<br>経済団体等を通じて<br>県内企業に配布      | ・制度概要、募集スケジュール、認定メリットなどを記載したリーフレットの作成・送付   |
| イ 認定企業の評価向上を図るためのPR(認定制度のメリット付け) | 認定企業等     | ①自社PRツールの製作<br>a. ポスター<br>(A2・カラー・350部)<br>b. のぼり<br>・大サイズ75本<br>・小サイズ150本<br>c. ピンバッジ(225個) | ・認定企業が求職者等に対し自社PRするためのツールを提供                              | ・求職者<br>・働く人<br>・その家族<br>・取引先<br>等 | ・認定企業が自社PRに用いるポスター・のぼり・ピンバッジの作成・送付   |
|                                  | 県         | ②新聞広告の制作・掲載  | ・認定企業の認知度や評価向上に繋がるPR<br>・県内企業の認定制度への応募促進と働きから改革への関心・理解の促進 | ・県内企業<br>・求職者<br>・働く人<br>等         | ・中国新聞(朝刊)への広告掲載2回  |
|                                  |           | ③求職者向けPRポスター・リーフレットの製作<br>a. ポスター<br>(A2・カラー・150部)<br>b. リーフレット<br>A4仕上がり二つ折り・カラー・7,000部     | ・求職者に対し、認定企業を広くPRする                                       | ・求職者<br>県内ハローワーク<br>等で掲示・配布        | ・求職者向けに認定企業をPRするためのポスター・リーフレットの作成・送付   |
|                                  |           | ④求職者向けPRシートのデザイン・確認<br>a. デザイン<br>(A4・カラー・各社共通)<br>b. 確認作業<br>(236社想定)                       | ・求職者等に対し、認定企業を広くPRする                                      | ・求職者<br>県ホームページに<br>掲載             | ・各認定企業の企業情報や、働きやすさPR等を記入するPRシートのデザイン<br>・全認定企業に対するPRページ作成の意向確認<br>・意向有り企業からのPRシートの提出受付、内容の確認 |
|                                  |           | ⑤求職者向けPR動画の制作・配信<br>a. 動画制作<br>(1種類以上)<br>b. 配信<br>(方法・回数等は提案)                               | ・求職者等に対し、認定企業を広くPRする                                      | ・求職者<br>10代～30代の若年層                | ・認定企業全体の評価向上に向けた動画を制作。<br>・その動画を活用した広告を配信  |

(3) 働き方改革と関連性の深い女性活躍と一体的に行うアプローチによる委託業務の内容等は次の表のとおりである。

(2)働き方改革と関連性の深い女性活躍と一体的に行うアプローチ

| 区分                           | 主な活用主体 | 委託業務                              | 目的                      | 訴求対象                   | 具体的内容等                          |
|------------------------------|--------|-----------------------------------|-------------------------|------------------------|---------------------------------|
| ウ 情報発信力強化のためのポータルサイトの創設に係る業務 | 県      | ①サイトデザイン制作<br>(PC版9ページ程度 他)       | ・働き方改革・女性活躍に関する情報発信力の強化 | ・県内企業一部コンテンツは求職者も対象とする | ・県が新たに立ち上げるポータルサイトのサイトデザインの作成   |
|                              |        | ②周知用リーフレット制作<br>(A4両面・カラー・5,000部) | ・県ポータルサイトの周知            | ・県内企業                  | ・県が新たに立ち上げるポータルサイトの周知用リーフレットの作成 |

### 3 課題・問題点（リーフレットの記載について）

県は、株式会社ニューズアンドコミュニケーションズとの委託契約により、認定制度の効果的な広報のため、リーフレット（A4両面・カラー・25,000部）を製作し、同リーフレットは「働き方改革・女性活躍取組サポートサイト」にも掲載されている<sup>27</sup>。

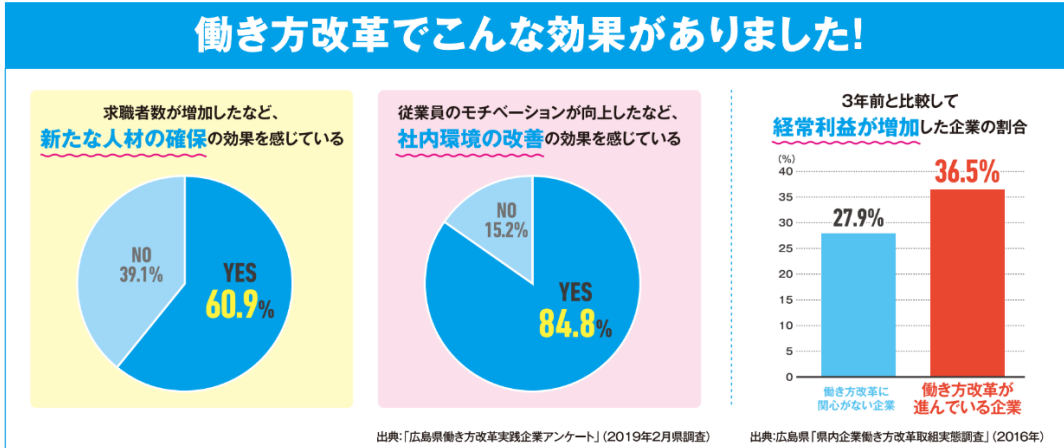
リーフレットには、「働き方改革でこんな効果がありました！」との表題の下、「3年前と比較して経常利益が増加した企業の割合」を棒グラフにより紹介し、出典を広島県「県内企業働き方改革取組実態調査」（2016年）とした上で、「働き方改革に関心がない企業 27.9%」、「働き方改革が進んでいる企業 36.5%」とのデータを記載している（以下、これらのリーフレットの記載を「本件リーフレット記載」という。）。

本件リーフレット記載は、「働き方改革でこんな効果がありました！」との表題部分と、棒グラフとを合わせて紹介することにより、棒グラフによって示した経常利益の増加が、働き方改革の成果であることを示唆するものとなっている。具体的な表記は次のとおりである（右の棒グラフ部分）。



<sup>27</sup> <https://www.pref.hiroshima.lg.jp/uploaded/attachment/388643.pdf> (2020年のリーフレット)。

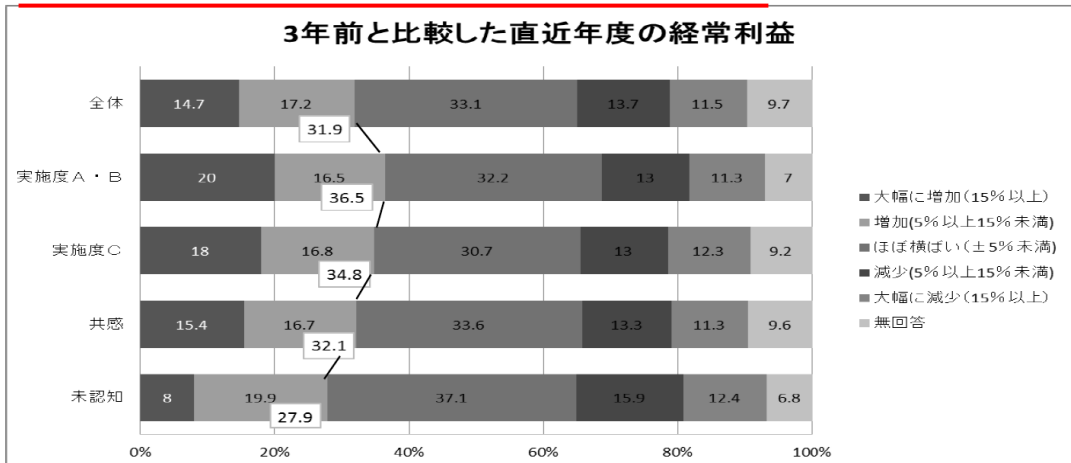
## 働き方改革でこんな効果がありました!



本件リーフレット記載は、広島県「県内企業働き方改革取組実態調査」(2016年)の報告書(以下「調査報告書」という。)28頁に記載されている下記のデータをもとに作成されている。

### ③ 3年前と比較した直近年度の経常利益

3年前と比較した直近年度の経常利益が「大幅に増加」又は「増加」と回答した企業は、全体では31.9%で、分類別では、実施度A・B(36.5%)、実施度C(34.8%)、共感企業(32.1%)、未認知企業(27.9%)と、取組が進むほど回答割合が高くなっている。



|               | 全体   | 実施度A・B | 実施度C | 共感  | 未認知 |
|---------------|------|--------|------|-----|-----|
| 回答者数          | 1277 | 115    | 316  | 532 | 251 |
| 大幅に増加(15%以上)  | 188  | 23     | 57   | 82  | 20  |
| 増加(5%以上15%未満) | 220  | 19     | 53   | 89  | 50  |
| ほぼ横ばい(±5%未満)  | 423  | 37     | 97   | 179 | 93  |
| 減少(5%以上15%未満) | 175  | 15     | 41   | 71  | 40  |
| 大幅に減少(15%以上)  | 147  | 13     | 39   | 60  | 31  |
| 無回答           | 124  | 8      | 29   | 51  | 17  |
| 増加合計          | 408  | 42     | 110  | 171 | 70  |
| 減少合計          | 322  | 28     | 80   | 131 | 71  |

調査報告書のデータによれば、3年前と比較した直近年度の経常利益が「大幅に増加」又は「増加」と回答した割合は、実施度A及びBの企業において36.5%、未認知企業において27.9%となっており、働き方改革への取組が進んでいる企業の方が、経常利益が増加したと回答した割合は高くなっている。

しかし、このデータが示しているのは、「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（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（例えば、景気が良くなったことで売上や経常利益が増加し、積極的に働き方改革への取組ができる余裕ができたというように、因果関係が逆の可能性もある）。

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ると言わざるを得ない（「4 指摘（リーフレットの表現について）」62頁）。

#### 4 指摘（リーフレットの表現について）

(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。

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（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。

(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。

## 5 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）

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。

# 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）

## 1 概要

認定制度と連携し、同制度により認定された企業の優良事例を、働き方改革・女性活躍発見サイト「Hint!ひろしま」（以下「Hint!ひろしま」という。）等を活用して、幅広く情報発信することで、県内企業の働き方改革に向けた取組意欲を喚起し、取組の開始やステップアップなど行動変容を促すことを目的とする業務である。

## 2 委託契約

### (1) 概要

県は、公募型プロポーザルを実施した上、平成31年4月11日、株式会社広島経済研究所との間で、随意契約により、本業務の業務委託契約を締結した。契約金額は4,168,450円であった。

なお、「Hint!ひろしま」へのデータ更新作業については、ウェブの専門技術が必要であったため、同社は、県の承認を得て、キズナデザイン株式会社に対し、同作業を225,500円にて再委託した。

### (2) 委託業務の内容

優良事例記事の作成及びホームページへの掲載（取材数41社）を行い、県内企業の働き方改革への取組意欲を喚起し、各社が自社で取り組む際の参考とするため、認定企業を取材し、取組内容やポイントを記事にまとめ、情報発信することを目的として実施する業務である。



県は、平成29年度及び平成30年度は他の事業者と同業務を委託していたが、それらを含め、平成29年度から令和元年度までに同業務により取材、掲載された優良事例記事は合計179事例に及ぶ<sup>28</sup>。

広島県働き方改革実践企業に認定された企業から、実際の改革例をご紹介します。

1
2
3
4
5
次へ

新着順 | 五十音順 | 市町順

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  <p><b>株式会社広島県リスタオル</b><br/>従業員と共に成長できる企業を目指し働き方改革を推進。配送ルートや会議の運営方法見直しなどで業務の効率化に成功。</p> <p>サービス産業   広島市   31~100</p> <p>推進体制（経営者）<br/>長時間労働の削減</p>                            |  <p><b>山本自動車工業株式会社</b><br/>企業理念の浸透が誇りと働きがいをつくる。奨学金返済支援で新規雇用も好調。</p> <p>サービス産業   神石高原町   1~30   推進体制（経営者）</p> <p>休暇取得の促進<br/>多様な人材の活躍<br/>育児・介護・治療と仕事の両立</p> |  <p><b>三原テレビ放送株式会社</b><br/>社長交代で会社が激変。地域貢献ができる余裕を育てる改革。</p> <p>サービス産業   三原市   1~30</p> <p>推進体制（総務人事）<br/>長時間労働の削減<br/>休暇取得の促進<br/>育児・介護・治療と仕事の両立</p>                                      |  <p><b>広洋工業株式会社</b><br/>働き方改革は業務改革。情報共有や多能工化で業務の属人化を改善。</p> <p>製造業   海田町   31~100</p> <p>推進体制（経営者）<br/>長時間労働の削減<br/>育児・介護・治療と仕事の両立</p>                  |
|  <p><b>株式会社シンコー</b><br/>社内制度の拡充で働きがいのある職場を実現。働き方改革を通じ、人材採用や従業員の成長につなげる。</p> <p>製造業   広島市   301以上</p> <p>推進体制（総務人事）<br/>長時間労働の削減<br/>休暇取得の促進<br/>多様な人材の活躍</p>                |  <p><b>株式会社山陽測器</b><br/>部署を越えた連携へ「働き方改革推進室」を設置。ICT活用や外勤・内勤の連携で業務効率化を実現。</p> <p>卸売業・小売業   広島市   31~100</p> <p>推進体制（総務人事）<br/>長時間労働の削減<br/>休暇取得の促進</p>      |  <p><b>有限会社寿木工</b><br/>従業員の提案を職場の環境改善に生かす。取引先を巻き込んだ受注数の平準化で生産性向上。</p> <p>製造業   東広島市   31~100</p> <p>推進体制（経営者）<br/>長時間労働の削減<br/>育児・介護・治療と仕事の両立</p>                                       |  <p><b>株式会社ミクセル</b><br/>『横着者パワー』で業務改善。部署間連携や多能工化で生産性の高い組織に。</p> <p>卸売業・小売業   広島市   1~30</p> <p>推進体制（総務人事）<br/>長時間労働の削減<br/>休暇取得の促進</p>                |
|  <p><b>本瓦造船株式会社</b><br/>受注量の見直しで、品質向上・新アイデア創出。残業減や女性の働きやすさ向上で採用・定着に効果。</p> <p>製造業   福山市   31~100</p> <p>推進体制（総務人事）<br/>長時間労働の削減<br/>休暇取得の促進<br/>多様な人材の活躍<br/>非正規雇用の処遇改善</p> |  <p><b>共栄美装株式会社</b><br/>「当たり前」を疑い、業務効率化。残業減や福利厚生充実で定着率アップ。</p> <p>サービス産業   広島市   31~100</p> <p>推進体制（総務人事）<br/>長時間労働の削減<br/>休暇取得の促進</p>                    |  <p><b>株式会社弘法</b><br/>自社の働き方改革を顧客にフィードバックし営業提案力向上。短時間勤務制度の導入やリモートワークでより柔軟な働き方を実現。</p> <p>卸売業・小売業   広島市   31~100</p> <p>推進体制（総務人事）<br/>長時間労働の削減<br/>時間・場所等の多様な働き方<br/>育児・介護・治療と仕事の両立</p> |  <p><b>株式会社スグル食品</b><br/>働き方改革を通じ、風通し良くモチベーションの高い会社へ。現場ミーティングや業務アプリの導入で業務の効率化と残業時間の削減を実現。</p> <p>製造業   呉市   101~300</p> <p>推進体制（経営者）<br/>長時間労働の削減</p> |

28 <https://hint-hiroshima.com/keiei/jirei/kaikaku/>



### 3 課題（優良事例の更新と蓄積データの活用について）

本サイトに掲載された優良事例の件数は増加しており、「幅広く情報発信する」という点では、本事業を実施した意義は認められる。また、掲載企業関係者にとっては、掲載されることが、働き方改革へのモチベーションに寄与することもあると思われる。

しかし、優良事例の掲載開始からは既に約3年が経過しているところ、一旦掲載された事例は更新されていないため、サイトの全体情報は日ごとに古くなる一方である。本事業の目的は、「県内企業の働き方改革に向けた取組意欲を喚起し、取組の開始やステップアップなど行動変容を促す」ということであるが、そのためには、「取組を開始した」という働き方改革の入り口部分ばかりでなく、「その後どのような成果があったのか」という結果を「客観的なデータ」で示すことが重要ではないか。

サイトの事例は、ほぼ全てが「どのような取組をしたか」ということしか掲載されておらず、県が目指す働き方改革の最終的なアウトカム（生産性の向上等）に関わる、取組前後の客観的なデータ（例えば、「生産性」の要素である労働時間や損益等）の変化は明らかではない。

有給取得率の増加や労働時間・残業時間の減少、離職者数の減少等について掲載している例はあるが、これらは、県のロジック（29頁以下）を前提とすれば、アウトカムに至る中間的な指標に過ぎず、最終的なアウトカムそのものではない。問題は、例えば、有給取得率が増加したり、残業時間が減少したとして、それによりどのような成果（生産性の向上等）があったのかということである。

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、そればかりではなく、過去に「優良事例」として紹介された企業のデータから「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。

働き方改革の成果が出ていると考えられる事例があるとして、「それは当該企業だからできた」ということではなく、働き方改革の取組・成果が、広く県内企業、県民にとって、人的・物的・経済的に実践・実現可能であり、意義があるということを説得的に示すためには、個々の事例、各社の成果報告を個別に見たり、並べて紹介するだけでは十分ではない。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（E B P M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（「4 意見（優良事例の更新と蓄積データの活用について）」66頁）。

#### 4 意見（優良事例の更新と蓄積データの活用について）

「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。

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。

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（E B P M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。

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

### 1 概要

地域経済誌等を活用し、認定制度の認定を受けた企業の取組事例の効果的な情報発信や、認定企業の評価向上を図るためのPRを実施することで、県内企業の改革に向けた意欲を喚起し、取組の開始やステップアップなどの行動変容を促すことを目的とする業務である。

### 2 委託契約

県は、平成31年4月11日、株式会社広島経済研究所との間で、一者随意契約により、本業務についての業務委託契約を締結した。契約金額は2,640,000円であった。一者随意契約とした理由は、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ため、というものである（施行令167条の2第1項2号）。

### 3 委託業務の内容

#### (1) 「広島経済レポート」掲載業務

##### ① 掲載目的

認定企業の働き方改革に関する取組事例や、認定制度の募集案内等を記載した記事を作成し、「広島経済レポート」に掲載することで、より多くの県内企業に働き方改革についての情報を発信し、効果的に企業の取組意欲の喚起や、取組の促進を図ることを目的とする。

##### ② 掲載回数等

全10回

##### ③ 掲載記事

- ・認定企業の取組事例
- ・認定制度の募集案内
- ・広島県働き方改革・女性活躍発見サイト「Hint!ひろしま」の紹介

#### (2) 広島企業年鑑別冊 「ひろしま業界地図2020年版」掲載業務

##### ① 掲載目的

求職者や、県内企業関係者等の認定企業に対する評価向上につながる内容を、「ひろしま業界地図」に掲載することで、「認定制度」そのものの価値向上を図り、より多く

の県内企業が、認定企業を目標として、自律的に働き方改革の取組を推進する状況を作り出すことを目的とする。

② 掲載内容

- ・ 巻頭特集
- ・ 認定企業一覧
- ・ 業界マップ上の認定ロゴマーク

#### 4 問題点（一者随意契約の理由について）

(1) 県は、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、契約の性質又は目的が競争入札に適しないと判断し、一者随意契約により委託契約を締結した（施行令167条の2第1項2号）。

(2) しかし、このように対象とする発行物等を絞り込み、その絞り込んだ発行物等について他に契約できる相手方が存在しないという理由が随意契約の理由として許容されれば、他のあらゆる契約においても、同様の手法により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となってしまうおそれがあり、適切ではない。

委託契約を締結する場合の原則は、一般競争入札によることであり、随意契約によることができる場合は限定されている（自治法234条1項、2項、施行令167条の2<sup>29</sup>）。

本件契約において随意契約が許容されれば、「その性質又は目的が競争入札に適しない」場合（施行令167条の2第1項2号）であるが、「認定制度の認定を受けた企業の取組事例の効果的な情報発信や、認定企業の評価向上を図るためのPRを実施すること

---

29 施行令

（随意契約）

第167条の2 地方自治法第234条第2項の規定により随意契約によることができる場合は、次に掲げる場合とする。

- 一 売買、貸借、請負その他の契約でその予定価格（貸借の契約にあつては、予定貸借料の年額又は総額）が別表第五上欄に掲げる契約の種類に応じ同表下欄に定める額の範囲内において普通地方公共団体の規則で定める額を超えないものをするとき。
- 二 不動産の買入れ又は借入れ、普通地方公共団体が必要とする物品の製造、修理、加工又は納入に使用させるため必要な物品の売払いその他の契約でその性質又は目的が競争入札に適しないものをするとき。
- 三 （以下省略）

で、県内企業の改革に向けた意欲を喚起し、取組の開始やステップアップなどの行動変容を促すこと」を目的とした委託契約が、その性質上、広島経済研究所としか締結できない契約であるとはいいがたい。

また、広報媒体を紙に限定するのであれば、なぜそれがインターネット、テレビ、ラジオ等、他の媒体でなく紙（印刷物）でなければならないのか、それを地域経済誌にまで限定するのであれば、一般紙、各種雑誌、ちらしの配布等ではなく、地域経済誌でなければならない理由（例えば、経営者層にある程度じっくり読んで関心を持ってもらうためには、紙の経済誌が効果的である（という根拠やデータがある）等）が必要である。その結果、例えば、地域経済誌を発行しているのが広島経済研究所しか存しないとあった事情があれば、同社との随意契約が認められることになる。

なお、随意契約が認められるか否か、その判断については地方自治体の契約担当者に一定の裁量があるため（最判昭和62年3月20日民集41巻2号189頁<sup>30</sup>）、「当該契約の性質に照らし又はその目的を究極的に達成する上でより妥当であり、ひいては当該普通公共団体の利益の増進につながると合理的に判断される場合」には、同社との随意契約が許容される余地はあるが、本件においてそのような場合に該当するといえるのか、疑問があると言わざるを得ない。

また、仮に、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」

---

30 最判昭和62年3月20日は、概要「地方自治法施行令（昭和49年改正前の）第167条の2第1項第1号（現行第2号）に掲げる「その性質又は目的が競争入札に適しないものとするとき」とは、不動産の買入れ又は借入れに関する契約のように当該契約の目的物の性質から契約の相手方がおのずから特定の者に限定されてしまう場合や契約の締結を秘密にすることが当該契約の目的を達成する上で必要とされる場合など当該契約の性質又は目的に照らして競争入札の方法による契約の締結が不可能又は著しく困難というべき場合がこれに該当することは疑いないが、必ずしもこのような場合に限定されるものでなく、競争入札の方法によること自体が不可能又は著しく困難とはいえないが、不特定多数の者の参加を求め競争原理に基づいて契約の相手方を決定することが必ずしも適当でなく、当該契約自体では多少とも価格の有利性を犠牲にする結果になるとしても、普通地方公共団体において当該契約の目的、内容に照らしそれに相応する資力、信用、技術、経験等を有する相手方を選定しその者との間で契約の締結をするという方法をとるのが当該契約の性質に照らし又はその目的を究極的に達成する上でより妥当であり、ひいては当該普通公共団体の利益の増進につながると合理的に判断される場合も同項一項に掲げる場合に該当すべきものと解すべきである。そして、右のような場合に該当するか否かは、契約の公正及び価格の有利性を図ることを目的として普通地方公共団体の契約締結の方法に制限を加えている前記法及び令の趣旨を勘案し、個々具体的な契約ごとに、当該契約の種類、内容、性質、目的等諸般の事項を考慮して当該普通地方公共団体の契約担当者の合理的な裁量判断により決定されるべきものと解するのが相当である。」と判示している。

(呉地区)、「びんご経済レポート」(備後地区)、「経済レポート」(備後地区)が発行されているのであるから、相見積りやプロポーザル方式によるべきであったと考える(「5 指摘(一者随意契約の理由について)」70頁)。

## 5 指摘(一者随意契約の理由について)

「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。

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)、「経済レポート」(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。

## 第13 働き方改革取組アイデア集作成業務

### 1 概要

県内企業における働き方改革の取組を促進するため、県が平成29年度及び平成30年度に実施した「働き方改革企業コンサルティング事業」で働き方改革の専門コンサルタントが支援した県内中小企業10社に対してのコンサルティング内容を元に、県内中小企業が実際に導入して効果的であった個々の取組での具体的なアイデアを取りまとめた「働き方改革取組アイデア集」(以下、「取組アイデア集」という。)を作成することを目的とする業務である。

### 2 委託契約

県は、令和元年7月3日、株式会社ワーキンエージェントとの間で、一者随意契約により、本業務についての業務委託契約を締結した。契約金額は924,000円であった。また、一者随意契約とした理由は、設計金額が100万未満のため(施行令167条の2第1項1号)、というものであった。

### 3 委託業務の内容

(1) 取組アイデア集の事例選定

認定制度で掲げる次の4つの取組テーマの中で、他の県内中小企業でも取り入れることができる効果的な取組アイデアの事例を選定する。

**【4つの取組テーマ】**

- ・長時間労働の削減
- ・休暇取得の促進
- ・時間・場所にとらわれない多様な働き方の制度の導入・利用
- ・多様な人材の活躍推進

**【事例選定数】**

- ・30事例程度

(2) 取組アイデア集の作成

選定した取組アイデアの事例ごとに、次に掲げる内容を盛り込んで作成する。

**【内容】**

- ・用語説明
- ・掲載事例の企業における取組前の状況（背景・課題等）、取組内容（具体的なアイデア、取組手順等）、取組後の状況（実績・成果等）
- ・働き方改革の専門コンサルタントからのワンポイントアドバイス

## 4 問題点

- (1) 「契約担当職員は、随意契約によろうとするときは、なるべく二人以上の者から見積書を徴さなければならない。」（広島県契約規則32条）とされているところ、本件では、株式会社ワーキンエージェント以外の者から見積書を徴していない。

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、他の者からも見積りを徴すべきである。

- (2) 本件の契約額は924,000円と比較的高額であることや、他の者から見積りを徴することが困難な事情もみあたらないから、他の者からも見積りを徴するべきであったと考える（「5 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）」72頁）。

なお、本件契約は、過去にコンサルティングを受託した株式会社ワーキンエージェントのコンサルティング結果を利用することを前提として、同社に委託するというものであるため、新たに他の事業者に委託する場合と比べれば安価であるという事情があった

のではないかと考えられるが、金額が適正である根拠を客観的に明らかにするためには、やはり他の者から見積りを徴するのが原則である。

この点、本件業務が「過去にコンサルティングを委託した会社のコンサルティング結果を利用することを前提として、コンサルティングを受けた企業の具体的な取組事例を記載したアイデア集を作成する業務」であることは、「当該会社にしか実施できない業務であること」の理由にはなり得るとしても、そのことが、直ちに「他社から見積もりを取得できない」ことを意味するものではない。また、仮に、本件業務が、当該会社にしか実施できない業務であるとしても、例えば、コンサルティングの依頼時点から本件業務を計画していれば、当該コンサルティング業者を決定する段階において、本件業務を含んだ入札をすべきであり、本件業務のみを後から随意契約にする合理的理由はなかったはずであるから、計画性ある事業設計がなされていたのか、なぜコンサルティング後に別途本件アイデア集を作成することになったのか、そのこととの関係でコストが適切かという点も問題となり得る。さらに、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にはならない。

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。

#### **5 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）**

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、他の者からも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。

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べきであったのではないか。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。

## **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**

### **1 概要**

県は、県民の仕事と暮らしの充実に配慮できる環境を実現するため、働き方改革に取り組む県内企業を支援することで、企業における多様な働き方の広がりを促進している。ま



た、女性はその個性と能力を十分に発揮し、働き続けることができる社会の実現に向け、女性が働きやすい環境の整備を進め、就業継続・再就職支援を行うとともに、女性の管理職登用の促進を図っている。

こうした取組を広く周知するとともに、取組を加速化するため、主に県内企業を対象としたポータルサイト（以下「企業向けサイト」という）を新たに構築した。また、情報発信を強化するため、女性を対象とした既存のポータルサイト（以下「女性向けサイト」という）をリニューアルした。

これらのサイトについては、県職員が簡便に更新作業を行えるよう、外部サイトではなく、いずれも県庁ホームページのサブサイト<sup>31</sup>で運用することとし、サブサイトで運用するにあたり、サイトデザイン等のテンプレートを県庁ホームページのCMS（76頁、脚注36）に適用するために必要な作業等について、その適用に係る業務を委託した。

## 2 委託契約

(1) 県は、令和元年8月に福泉株式会社との間で、随意契約により業務委託契約を締結した。随意契約の理由は、県ホームページのCMS適用業務を円滑に実施できるのは県ホームページ全体の保守・運営管理業者である福泉のみであること（施行令167条の2第1項2号該当）、また見積額が予定価格内であったためである。

契約金額は7,983,800円（取引に係る消費税及び地方消費税を含む）である。なお、このうち3,330,800円（同前）は女性活躍促進事業から支出された。

契約期間は、令和元年8月23日から令和2年3月20日である。

(2) 委託業務の内容

### ① 企業向けサイトの新たな構築

主に企業向けに働き方改革・女性活躍の情報を総合的に発信するための専用ポータルサイトとする。掲載情報については、広島県（広報課及び働き方改革推進・働く女性応援課）で管理・更新可能なものとする。

### ② 女性向けサイトのリニューアル

女性向けに再就職、就業継続、キャリアアップ等に関する情報を総合的に発信するための専用ポータルサイトである「女性の活躍応援サイト」をリニューアルする。な

---

31 <https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hint/>

お、リニューアルについては、新たな構成内容・デザイン等によるサブサイトを県庁ホームページのCMS内に制作し、これに既存の「女性の活躍応援サイト」等から、必要なコンテンツを移行する方法により実施する。

### 3 問題点（ポータルサイト化を随意契約により行ったことについて）

ポータルサイト（「企業向けサイト」及び「女性向けサイト」の双方を指す。以下同じ。）の運用については、本件業務で採用された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平成29年度から開設した、働き方改革・女性活躍発見サイト「Hint!ひろしま」<sup>32</sup>（以下「事例紹介ページ」という。）を拡張したり、③従前のコンテンツ<sup>33</sup>を利用しつつ新たにサイトを作成するという方法も考えられる。

この点について、県によれば、県のドメインの信頼性の高さや、事例紹介ページを利用する場合にはCMS機能が限られており再構築する必要があったことから、上記①の県庁ホームページのサブサイトで運営する方法を採用したとのことである。

しかし、従前は県のドメイン以外でサイトを運営していたのであるから、県のドメインの信頼性は決定的な理由にはならないし、上記②や③の方法があり得ること、約800万円という額自体高額であること、平成29年に株式会社中国四国博報堂（以下「中国四国博報堂」という。）に委託して本サイトの前身であるWebサイトを製作した際の契約金額は4,968,000円であったこと<sup>34</sup>と比べても金額が著しく増額していること、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れば、②、③の場合を採用した場合のコストを比較検討する必要があったのではないか。②の場合は、事例紹介ページを作成した業者への照会、交渉により①との比較が可能であるし、それらの金額をふまえて入札やプロポーザルを行うこともできたと思われる。

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

---

32 「第15 働き方改革・女性活躍発見サイト「Hint!ひろしま」運営保守業務 1 概要」（74頁）参照

33 作成したコンテンツの権利は県に帰属しているはずである。例えば、中国四国博報堂との契約仕様書では「WEBサイト作成に係るロゴやキービジュアルの作成、デザインを併せて行うこととし、その著作権はすべて県に帰属すること。著作権の譲渡ができないものは使用しないこと。」との条項がある。

34 「第15 働き方改革・女性活躍発見サイト「Hint!ひろしま」運営保守業務 2 委託契約」（75頁）参照。

前のサイトとは異なる仕様のサイトにすることになったとしても、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、②、③の場合を採用した場合のコストについて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（「4 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）」75頁）。

#### **4 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）**

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のではないかと考えられる。

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は異なる仕様のサイトにすることになったとしても、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。

### **第15 働き方改革・女性活躍発見サイト「Hint!ひろしま」運営保守業務**

#### **1 概要**

働き方改革・女性活躍発見サイト「Hint!ひろしま」運営保守業務は、県が平成29年度から運営している働き方改革・女性活躍取組サポートサイト「Hint!ひろしま」の事例紹介ペ

ージ<sup>35</sup>の運営保守業務である。具体的には、広島県働き方改革実践認定企業の取組事例、県内で女性が活躍する企業の取組事例、県内で働く女性管理職へのインタビュー記事などを紹介している。



## 2 委託契約

(1) 県は、中国四国博報堂との間で、随意契約により業務委託契約を締結した。随意契約の理由は、働き方改革・女性活躍発見サイト「Hint!ひろしま」については、平成29年度に製作を同社に委託して開設したものであり、WEBサイト内で実装しているCMS<sup>36</sup>を継続して円滑に運営及び保守できるのは、開発者である同社のみであるためである（施行令167条の2第1項2号該当）。なお、平成29年度に「Hint!ひろしま」の製作を中国四国博報堂に委託した際には、公募型プロポーザルを実施し、応募のあった4社の中から同社を選定した（契約金額は4,968,000円である）。

契約金額は930,208円である（消費税及び地方消費税を含む）。ただし、後述するとおり、令和元年9月30日に変更契約がなされ、委託料が1,656,208円（同前）に改められた。なお、変更（増額）分のうち330,000円は女性活躍促進事業から支出された。

契約期間は、平成31年4月1日から令和2年3月31日である。

(2) 委託業務の内容

---

35 <https://hint-hiroshima.com/>

36 「Contents Management System：コンテンツ・マネジメント・システム」の略。Webサイトのコンテンツを構成するテキストや画像、デザイン・レイアウト情報（テンプレート）などを一元的に保存・管理することで、Web制作に必要な専門的な知識がなくてもWebサイトやコンテンツを構築・管理・更新できる仕組みである。

① レンタルサーバーの借り上げ

当サイトを設置するサーバーは受託業者にて借り上げること。当サイトを維持するため、現行のレンタルサーバーと同じレンタルサーバー（GMOクラウド株式会社iCLUST A+プロ）の借り上げを行うこと。

② CMS及びWEBサイトのデザインフレームの保守管理

当サイトで実装されているCMSや、レスポンシブウェブデザインに対応したデザインフレームワークに不具合が出ないように保守管理を行うこと（10回程度）。

当サイトを訪れたユーザーのサイト内移動を分析し、目的の事例等のページへアクセスしやすく、多くのコンテンツに触れてもらえ、また県ホームページにある県事業ページへ誘導できるよう、ボタンやリスト等の配置・表示方法を修正・改善すること（企業向けトップページ、女性個人向けトップページ、働き方改革事例一覧ページ、女性活躍事例一覧ページ、ヘッダーおよびフッター）。

③ その他

本業務の遂行に必要と認められること。

(3) 契約内容の変更

契約後、レンタルサーバーの移行（「GMOクラウド株式会社iCLUSTA+プロ」から「GMOクラウド株式会社WADAX共用サーバー シルバーTYPE S」へ）、CMSのバージョンアップ、記事カテゴリーの追加や頁修正を新たに行うことになったため、令和元年9月30日に委託契約変更を行い、委託料も1,656,208円（消費税及び地方消費税を含む）に変更（増額）した。

### 3 課題・問題点（働き方改革・女性活躍推進ポータルサイトとの関係）

この点は、「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、3 問題点（ポータルサイト化を随意契約により行ったことについて）」（74頁）において述べた。

## 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）

### 1 概要

働き方改革・女性活躍推進員が、県内企業に個別訪問し、経営者にプラスとなる事例等（取組を促す刺激剤として整備した材料（優良事例、マニュアル等））を活用して直接アプローチを実施するものである（働き方推進事業を構成する細事業の一つとして位置づけられている）。

県によれば、取組への一歩として、働き方改革・女性活躍推進部署の設置を働きかけるとともに、ノウハウ不足の中で前向きな企業には、取組度合や課題に応じた研修会や個別支援事業に誘導した結果、働き方改革の実施企業の割合は増加し、取組の裾野が広がり始めている。

## 2 予算・決算の推移

本事業の平成29年度から令和元年度までの予算と決算の推移は以下の通りである。

働き方改革・女性活躍推進事業 (千円)

| H29当初予算 | H30当初予算 | R元当初予算 | 合計     |
|---------|---------|--------|--------|
| H29決算   | H30決算   | R元決算   |        |
| 11,371  | 13,269  | 13,577 | 38,217 |
| 9,649   | 11,707  | 10,999 | 32,355 |

※平成29年度は「女性の活躍促進事業」に含まれる。

※平成30年度から本事業（働き方改革推進事業）に含まれる。

## 3 主な取組内容

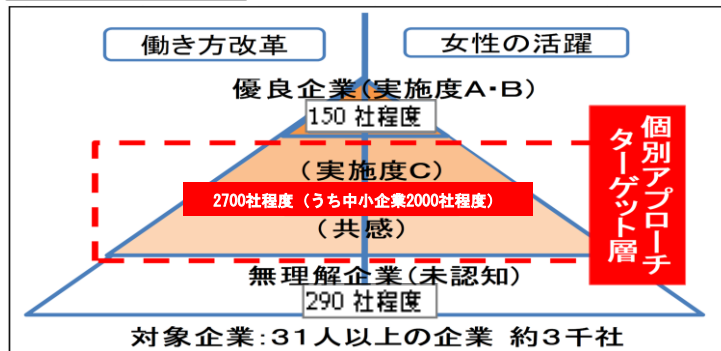
「働き方改革・女性活躍推進員」（令和元年度当時は嘱託員（常勤的非常勤職員）。以下「推進員」という。）3名を対象企業に対して派遣し、きめ細かなアプローチを実施し、経営者の意識改革等に繋げる。

また、働き方改革・女性活躍推進部署の設置を企業に促す。

具体的には、以下の表の通りである。

|        |  |
|--------|--|
| アプローチ数 | 約 2,000 社(共感, 実施度Cのうち中小企業)/2年間   |
| 業務内容   | <p><b>【企業への直接アプローチ】</b></p> <p>○主ターゲット企業を、「共感層」「実施度 C 企業」(約 2000社)とし、推進員による再アプローチを実施することにより、整備した材料(より身近な事例、具体のノウハウ等)を丁寧に届け、取組意欲の喚起を促すとともに、県の支援メニューの活用にもつなげる。</p> <p>○企業が、取組意欲の喚起だけに留まらず、自律的にステップアップしていける仕組みづくりを促すためには、その第一歩となる企業内推進体制を整えることが重要である。これまでに収集した優良事例、取組マニュアルや推進員がこれまでの訪問で培ったノウハウを基に、働き方改革・女性活躍における推進部署の設置を企業に促す。部署設置後には、県の支援メニューの情報を継続的に届け、取組度合や課題に応じた個別支援事業にもつなげていく。</p> |

ターゲットイメージ図



推進員には、企業での勤務経験及び営業経験を持ち、企業経営者等に働きかけるスキルを有する者を公募・面接選考の上採用している（任期は1年。平成29年4月に採用し、これまで3回更新。）。

#### 4 広島県仕事と家庭の両立支援企業登録制度等紹介チラシ作成業務委託

県は、「広島県仕事と家庭の両立支援企業登録制度」周知のため、受託業者との間で委託契約を締結し、広島県仕事と家庭の両立支援企業登録制度等紹介チラシ作成業務を委託している。

##### (1) 概要

広島県仕事と家庭の両立支援企業登録制度等紹介チラシ作成業務は、子育てしやすい職場環境の整備を推進するため両立支援制度・事業紹介チラシを更新作成し、県内企業の職場環境改善に向けて広島県での支援制度を周知するものである。

「広島県仕事と家庭の両立支援企業登録制度」への事業主の登録を促進し、登録企業が企業HPや名刺・広告・商品・求人関係書類等に登録マークを使用したり、企業の取組内容等を県内外に広く紹介すること等により、企業のイメージアップや優秀な人材の確保・定着が期待できるなど、仕事と家庭の両立により女性の就業継続や多様な人材が活躍できる職場風土・職場環境整備につながることを目指すものである。

##### (2) 広島県仕事と家庭の両立支援企業登録制度

次世代育成対策推進法に基づく一般事業主行動計画を策定し、それに基づいて仕事と子育ての両立や仕事と介護の両立など「仕事と家庭の両立支援」に取り組む企業等を県が登録する制度である。

後述の委託契約により作成された本制度のチラシには、登録のメリットとして以下が挙げられている（チラシの抜粋）。

## 広島県仕事と家庭の両立支援企業登録制度

一般事業主行動計画を策定し、それに基づいて仕事と子育ての両立や仕事と介護の両立など「仕事と家庭の両立支援」に取り組む企業等を県が登録する制度です。登録企業を県HPでご紹介していますのでぜひご覧ください。

### 登録をするメリットは？

#### 企業のイメージアップや優秀な人材の確保が期待されます。

- 登録企業には、登録証を交付するとともに、取組内容を県のHPで紹介します。
- 登録マークを企業HPや名刺・広告・商品・求人関係書類などに使用することができます。

#### 県の「建設工事」及び「測量・建設コンサルタント等業務」における入札参加資格審査で加点されます。

#### 広島県の働き方改革・女性活躍推進資金を利用できます。

※詳細については裏面をご覧ください

さらに「広島県男性育児休業等促進宣言企業登録」をすると「いきいきババの育休奨励金」の受給資格を得られます！ ※詳細については裏面（イクメン休暇応援制度）をご覧ください

### 登録は簡単にできます！ 応募書類と添付書類をFAX又は郵送で送っていただくだけです。

- 添付書類には、一般事業主行動計画及び労働局の受領印のある
- 登録に必要な書類や詳細につきましては県HPをご覧ください。

[両立支援企業登録 広島県](#) [検索](#)



**確認！**既に登録済みの企業の皆様へ  
本登録は有効期限がありますので、お手元の登録証をご確認ください。有効期限が切れている場合、更新手続きが必要です。



※ 働き方改革・女性活躍取組サポートサイト「H!ntひろしま」<sup>37</sup>より抜粋

### (3) 委託契約

県は、指名競争入札等事務処理要領第11項において準用する同要領第3項に係る要件<sup>38</sup>を満たす業者3社から見積書を徴取し、予定価格内で最も低い金額を提示した株式会社ヤカトープリントメディアとの間で、随意契約により業務委託契約を締結した。

37 <https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hint/1271205465395.html>

38 指名競争入札等事務処理要領

#### 11 随意契約における見積書を徴取する相手方の選定

第3項の規定は、随意契約における見積書を徴取する相手方（以下「見積業者」という。）の選定について準用するものとする。この場合において、「指名競争入札に参加させるために指名するもの（以下「指名業者」という。）を選定するときに必要な資格要件」とあるのは「見積業者を選定するために必要な資格要件」と、「選定要件」とあるのは「見積業者選定要件」と読み替えるものとする。ただし、これにより難いと知事が認める場合は、この限りではない。



契約金額は、106,920円（消費税及び地方消費税を含む）である。

契約期間は、令和元年5月27日から令和元年6月28日である。

(4) 委託業務の内容

以下の表のとおり、チラシのデザイン・印刷作成を行うことである。

|        |                  |
|--------|------------------|
| 仕上がり規格 | A4判, 両面, 4色カラー印刷 |
| 用紙     | ニューエイジ70kg       |
| 作成部数   | 10,000部          |

2 対象

この要領の対象となる契約は、次の契約に係るもので指名競争入札に付すもの又は随意契約を締結するものとする。

ア 物品の購入、修繕、借受け、売払い及び交換

イ 委託・役務業務(建設工事執行規則(平成8年広島県規則第39号)第2条に定める建設工事, 測量・建設コンサルタント等業務発注事務処理要綱(平成11年4月1日制定)第2条に定める業務及びアを除く委託業務又は役務の提供を受ける業務をいう。)

3 指名業者選定要件

(1) 指名競争入札に参加させるために指名する者（以下「指名業者」という。）を選定するときに必要な資格要件（以下「選定要件」という。）として、前項アに係るものについては次のア及びイの事項、前項イに係るものについては次のアからウの事項を定めるものとする。

ア 地方自治法施行令（昭和22年政令第16号。以下「施行令」という。）第167条の4の規定のいずれにも該当しないこと。

イ 県の指名除外を受けていないこと。

ウ 低入札価格調査制度事務処理要領第11項に定める他入札への参加禁止措置の対象となっている者でないこと。

(2) 前号に加え、選定要件として、次の事項のいずれかを定めるものとする。

ア 発注に対応する契約種目について、施行令第167条の5第1項及び第167条の11第2項の規定によりあらかじめ知事が定めた競争入札参加資格の認定を受け、その有効期間を経過していないこと。

イ アに定める事項と同等と知事が認める許可、認可等を受けていること。

(3) 前2号に掲げる事項のほか、契約の性質、目的等に応じ、選定要件として、次の事項を定めることができる。

ア 業務を行うための一定の資格を有すること。

イ 一定の資格を有する技術者を一定数以上有すること。

ウ 発注する業務について一定の実績を有すること。

エ 本社、支社、営業所等を一定の地域に有すること。

オ アからエまでのほか、必要と認める事項

|           |   |
|-----------|---|
| 記載内容      | <p><b>【記載必須事項】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・一般事業主行動計画</li> <li>・仕事と家庭の両立支援企業登録制度概要及び登録マーク</li> </ul> <p>※ 仕事と介護の両立支援に係る企業登録制度の内容も含む</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・男性育児休業等促進宣言企業登録制度概要及び登録マーク</li> <li>・いきいきパパの育休奨励金</li> <li>・広島県働き方改革実践企業認定制度概要及び認定マーク</li> <li>・令和元年度広島県制度融資概要（働き方改革・女性活躍推進資金）</li> <li>・問い合わせ先</li> <li>・作成年月</li> </ul> <p><b>【使用目的・配布先】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・企業に対して、制度等の普及啓発を行うため、事業主や企業の人事労務担当者に対して配布する。</li> </ul> |
| 修正指示及び校正等 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・使用目的・配布先を加味した配色及びデザイン（構成、レイアウト等）とすること。</li> <li>・イラストや写真を挿入するなど、見やすいデザインとすること。</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 内容製作に当っては、県と受注者（デザイナー）による事前協議を行う。</li> <li>2 上記1の後、受注者が製作したチラシ及びリーフレット内容案（普通紙、カラー）について、県から修正の指示を出す場合がある（最大2回）。</li> <li>3 上記2の後、普通紙のカラーにより校正を最大3回行う。</li> </ol>  |
| 提供データ     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・前回作成したチラシ原稿データ（イラストレーター・PDF）</li> </ul>   |

## 5 効果

### (1) 働き方改革・女性活躍推進員による直接アプローチ

直接アプローチの事業効果の測定指標は、①推進員の個別訪問等によるアプローチ社数と②働き方改革・女性活躍推進部署設置社数の2点である（②について、部署の具体的な業務内容をヒアリングし、部署設置の有無を確認している）。

近年の推移は以下の表のとおりである。

【①働き方改革・女性活躍推進員活動実績】

| 年度      | ターゲット<br>a<br>(訪問目標)<br>b | 訪問アプローチ c        |            |            |            | 訪問以外の<br>アプローチ<br>f | アプローチ<br>の合計c+f<br>c+f/a |
|---------|---------------------------|------------------|------------|------------|------------|---------------------|--------------------------|
|         |                           | (進捗率)<br>c/b     | 誘導件<br>数 d | 誘導社<br>数 e | 誘導率c/<br>e |                     |                          |
| H29     | 1,250社<br>(937社)          | 942社<br>(100.5%) | 391社       | 243社       | 25.7%      | 166社                | 1,108社<br>(88.7%)        |
| H30     | 1,250社<br>(937社)          | 790社<br>(84.3%)  | 324社       | 174社       | 22.0%      | 134社                | 924社<br>(73.9%)          |
| R1      | 1,250社<br>(937社)          | 860社<br>(91.8%)  | 412件       | 230社       | 26.7%      | 231社                | 1,091社<br>(87.3%)        |
| 9月<br>末 |                           | 448社<br>(47.8%)  | 226件       | 99社        | 22.1%      | 116社                | 564社<br>(45.1%)          |

H30.7月中旬～8月中旬：西日本豪雨災害被害に配慮し訪問自粛

【②働き方改革・女性活躍推進部署設置】

| 区分                           |    | R 2 : 1500社達成 (成果目標) |      |      |        |        |    |
|------------------------------|----|----------------------|------|------|--------|--------|----|
|                              |    | H27                  | H28  | H29  | H30    | R 1    | R2 |
| 働き方改<br>革・女性<br>活躍推進<br>部署設置 | 目標 | 250社                 | 250社 | 250社 | 250社   | 250社   | —  |
|                              | 実績 | 203社                 | 356社 | 179社 | 524社   | 399社   | —  |
|                              | 累計 | 203社                 | 559社 | 738社 | 1,262社 | 1,661社 | —  |

※H30から推進員による部署設置推進開始

(2) 広島県仕事と家庭の両立支援企業登録制度等紹介チラシ

チラシ作成による直接の効果の測定は行っていないものの、登録企業数は、平成30年度の981件から令和元年度は1,002件に増加している。

6 課題・問題点（測定指標の再検討について）

直接アプローチの事業効果の測定指標は、①推進員の個別訪問等によるアプローチ社数と②働き方改革・女性活躍推進部署設置社数の2点である。①は、訪問目標を平成29年度は達成（進捗率100.5%）したが、平成30年度（同84.3%）及び令和元年度（同91.8%）は未達成であった（平成30年度は豪雨災害の影響による訪問自粛期間有）。②は、推進員による部署設置推進を開始した平成30年度、令和元年度共に目標を達成し、令和元年度の時点

で、令和2年度の成果目標（累計1,500社）もすでに達成しており、一定の成果が出ているといえる。

他方、事業効果の測定指標がアプローチや部署設置の数に止まっていること、県が実施する支援メニューへの（訪問アプローチ先企業の）誘導社数や誘導率は測定されているものの、部署が設置された後の各社での取組内容を確認できないことから、アプローチ後の成果を十分に検証できない。

本事業においては「取組意欲の喚起を促すとともに、県の支援メニューの活用にもつなげる。」ことや「部署設置後には、県の支援メニューの情報を継続的に届け、取組度合や課題に応じた個別支援事業にもつなげていく。」ことも取組内容とされているのであるから

（前記「3 主な取組内容」,「取組内容」の表（78頁）参照）、アプローチや部署設置後の各企業の取組状況を測定する指標の設定も検討してはどうか。

具体的には、県が実施する支援メニューへの誘導社数や誘導率も事業効果の測定指標に加えることが望ましい。また、支援メニューへの誘導後の各企業の取組実施状況を、アプローチ先への継続的な情報提供や訪問、アンケート等の方法により確認することも考えられる（「7 意見（推進員による直接アプローチの成果指標について）」84頁）。

## 7 意見（推進員による直接アプローチの成果指標について）

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。

## 第17 企業経営者勉強会

### 1 概要

第Iステージ（平成29～30年度）で見える化した優良事例（認定企業の取組事例）を県内全域に拡散する仕掛けづくりとして、経済団体等と連携して県内各地で、その地域での身近な認定企業と他の経営者同士が交流できる機会を創出することで、「経営者意識」への“気づきの提供”による取組意欲の喚起を図ることを目的とした勉強会である（働き方推進事業を構成する細事業の一つとして位置づけられている）。

併せて、開催地域における経済団体等の企業アプローチ活動者（経営指導員等）も参加してもらうことで、実施企業の裾野拡大に向けて、本活動者からも関係企業への理解促進等を図ることも目的としている。

平成30年度以前は都市部（広島・福山）の会場において年3回の実施であったが、令和元年度は実施回数を11回に拡大すると共に、都市部以外でも実施した。

## 2 企業経営者勉強会

### (1) 事業の概要

県内経済団体（県商議所連合会・県商工会連合会、主催計画の商工会議所・商工会）等と連携して、働き方改革の取組が進まない課題を抱えている企業の経営者等を対象に、専門家による講義、認定企業による取組事例発表等を行う勉強会を県内全域で開催するものである。

### (2) 主な取組内容

県内11か所で、計11回の勉強会を開催するものである（県内経済団体等と共に主催・共催）。参加者数は計250名以上を計画した。具体的には以下の通りである。

|   |   |           |         |
|---|---|-----------|---------|
| ターゲット層                                  | 働き方改革に関心があるものの、取組未着手・取組が進まない企業(共感企業・実施度C)の経営者層(社長・人事労務責任者等) |           |         |
| 事業規模                                    | ○開催時期：6月～9月頃（経営者層が集まりやすい時期になるよう、各地域での行事・意向等を踏まえて決定）         |           |         |
|   | ○実施回数：11回   |           |         |
|   | ○参加者数：計250名以上   |           |         |
|   | 集客見込(20名/回以上)を踏まえた上で、法人数や認定企業数が多い地域を中心に、県内全域で実施             |           |         |
|   | 開催地   | 県以外の主催者   | 募集定員    |
|   | ①広島市  | 広島 商工会議所  | 35名/回以上 |
|   | ②福山市  | 福山 商工会議所  |         |
|   | ③呉市   | 呉 商工会議所   | 20名/回以上 |
|   | ④東広島市   | 東広島 商工会議所 |         |
|   | ⑤竹原市  | 竹原 商工会議所  |         |
|   | ⑥尾道市  | 尾道 商工会議所  |         |
|   | ⑦三原市  | 三原 商工会議所  |         |
|   | ⑧廿日市市   | 廿日市 商工会議所 |         |
| ⑨三次市                                    | 三次 商工会議所  |           |         |
| ⑩庄原市                                    | 庄原 商工会議所  |           |         |
| ⑪安芸高田市                                  | 安芸高田市 商工会   |           |         |
| 計11回(11会場)                              |   | 計250名以上   |         |
| ※上記の募集定員以外に、経済団体等の企業アプローチ活動者(経営指導員等)も参加 |   |           |         |

|   |  |          |          |                |       |       |      |      |           |      |      |       |
|---|--|----------|----------|----------------|-------|-------|------|------|-----------|------|------|-------|
| 役割分担  | ○主催： 広島県、開催地の商工会議所または商工会<br>○共催： 県商工会議所連合会、県商工会連合会<br>○連携： 働き方改革推進・働く女性応援会議ひろしま(開催地周辺の商工会議所・商工会・市町等) |          |          |                |       |       |      |      |           |      |      |       |
|   | 区分   | 日時・内容の検討 | 講師・ゲスト調整 | 募集チラシ          |       | チラシ発送 | 個別勧誘 | 募集広報 | 参加申込先(集計) | 資料準備 | 会場準備 | 当日運営  |
|   | 開催地の商工会議所 or 商工会   | ○        | ○(補助)    |                | ○(任意) | ◎     | ◎    | ◎    |           |      | ◎    | ◎(司会) |
|   | 県  | ◎        | ◎        | ◎              |       |       |      | ◎    | ◎         | ◎    |      | ◎(裏方) |
| 開催地周辺の商工会議所・商工会・市町  |  |          |          |                | ○(適宜) | ○(適宜) | ◎    |      |           |      |      |       |
| ※開催地の商工会議所・商工会⇒会場費負担(会場確保)対応し、主催事業として会員企業に個別勧誘等を実施<br>※開催地以外の商工会議所・商工会や市町⇒募集広報を中心して、適宜、会員企業等に個別勧誘等を実施 |  |          |          |                |       |       |      |      |           |      |      |       |
| プログラム(予定)   | <b>【基本プログラム】</b> ※各開催地域のニーズに応じて変更する場合あり<br>○講師：県内中小企業に対しての支援実績のある専門家(働き方改革コンサルタント)                   |          |          |                |       |       |      |      |           |      |      |       |
|   | 区分   | 時間       | 登壇者      | 備考             |       |       |      |      |           |      |      |       |
|   | 働き方改革とは何か  | 60分      | 講師(専門家)  | 講義             |       |       |      |      |           |      |      |       |
|   | 認定企業の事例発表  |          | 認定企業2社   | 事例発表、講師解説、質疑応答 |       |       |      |      |           |      |      |       |
|   | (休憩)   | (10分)    |          |                |       |       |      |      |           |      |      |       |
|   | 改革を成功に導く実践ポイント等  | 40分      | 講師(専門家)  | 講義、質疑応答        |       |       |      |      |           |      |      |       |
|   | 働き方改革関連法の説明 & 国支援メニュー案内  | 30分      | 広島労働局    | 説明             |       |       |      |      |           |      |      |       |
|   | 県支援メニュー案内  |          | 広島県職員    | 説明             |       |       |      |      |           |      |      |       |
|   | 140分   |          |          |                |       |       |      |      |           |      |      |       |
| ※勉強会終了後、講師は会場待機(⇒参加企業への個別相談対応)  |  |          |          |                |       |       |      |      |           |      |      |       |
| その他   | セミナー開催後は、参加企業に対して県推進員による直接アプローチを実施し、整備した材料(優良事例、マニュアル等)を届けながら、自律的なステップアップ促進や事業参加誘導を実施                |          |          |                |       |       |      |      |           |      |      |       |

### 3 予算・決算の推移

本事業の平成29年度から令和元年度までの予算と決算の推移は以下の通りである。

| H29当初予算 | H30当初予算 | R元当初予算 | 合計     |
|---------|---------|--------|--------|
|         |         |        |        |
| H29決算   | H30決算   | R元決算   |        |
| 4,671   | 4,671   | 7,724  | 17,066 |
| 4,555   | 4,057   | 3,275  | 11,887 |

#### 4 働き方改革「企業経営者勉強会」開催に係る企画調整・運営管理等業務委託

(1) 県は、企業経営者勉強会の実施のため、受託業者との間で委託契約を締結し、働き方改革「企業経営者勉強会」開催に係る企画調整・運営管理等業務を委託している。

##### (2) 概要

働き方改革「企業経営者勉強会」開催に係る企画調整・運営管理等業務は、働き方改革に関心があるものの取組が進まない企業の経営者等を対象に、経営者等の意識改善を促すとともに、働き方改革に取り組む動機付けや必要性を認識してもらうことを目的として、事例発表や改革を成功に導くポイントの解説等を行うものである。

##### (3) 委託契約

県は、平成31年3月に一般競争入札を実施し（入札参加者3社）、落札者となった株式会社広島朝日広告社との間で、業務委託契約を締結した。

契約金額は3,268,952円（消費税及び地方消費税を含む）である。

契約期間は、平成31年4月1日から令和元年9月30日である。

委託業務の内容は次のとおりである。

- ① 勉強会（計11回）の企画調整・運営管理等
- ② 募集広報・参加者の確保等
- ③ その他、本勉強会の実施に付帯する必要な事務を行うこと

#### 5 本事業実施の結果

勉強会を計11回開催した。全勉強会の合計で、参加・関係者の見学を合わせた申込者数が531名（うち当日参加者数・見学者数は439名）であった。

内訳は以下の表の通りである。

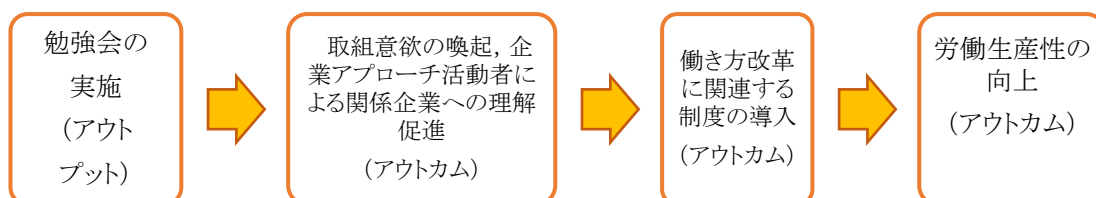
| 区分         | ① 参加申込者数 |            | ② 関係者の見学申込者数 |            | 全申込者数(①+②) |                |
|------------|----------|------------|--------------|------------|------------|----------------|
|            |          | うち, 当日参加者数 |              | うち, 当日見学者数 |            | うち, 当日参加者・見学者数 |
| 第1回 広島会場   | 112名     | 97名        | 8名           | 8名         | 120名       | 105名           |
| 第2回 呉会場    | 31名      | 25名        | 6名           | 6名         | 37名        | 31名            |
| 第3回 安芸高田会場 | 24名      | 19名        | 8名           | 8名         | 32名        | 27名            |
| 第4回 廿日市会場  | 39名      | 34名        | 9名           | 9名         | 48名        | 43名            |
| 第5回 東広島会場  | 32名      | 24名        | 4名           | 3名         | 36名        | 27名            |
| 第6回 福山会場   | 67名      | 49名        | 4名           | 4名         | 71名        | 53名            |
| 第7回 三原会場   | 51名      | 41名        | 1名           | 1名         | 52名        | 42名            |
| 第8回 竹原会場   | 30名      | 25名        | 7名           | 7名         | 37名        | 32名            |
| 第9回 庄原会場   | 23名      | 20名        | 3名           | 1名         | 26名        | 21名            |
| 第10回 尾道会場  | 26名      | 20名        | 4名           | 3名         | 30名        | 23名            |
| 第11回 三次会場  | 38名      | 32名        | 4名           | 3名         | 42名        | 35名            |
| 全会場計       | 473名     | 386名       | 58名          | 53名        | 531名       | 439名           |

※「② 関係者」：事例発表者（企業）の従業員，経済団体・市町の職員等（ただし，登壇者・主催者の運営スタッフを除く）

## 6 課題・問題点（事業効果の検証を前提とした事業設計について）

(1) 本事業は，経済団体等と連携して県内各地で，その地域での身近な認定企業と他の経営者同士が交流できる機会を創出すること（アウトプット）により，「経営者意識」への“気づきの提供”による取組意欲の喚起を図ること（アウトカム）及び開催地域における経済団体等の企業アプローチ活動者（経営指導員等）も参加してもらうこと（アウトプット）により，実施企業の裾野拡大に向けて，本活動者からも関係企業への理解促進等を図ること（アウトカム）を目的としている。

さらに，前述したとおり（「第7 働き方改革推進事業の概要（商工労働局）」29頁），県の考え方によれば，これらの事業の成果は，最終的には，「生産性の向上」等のアウトカムにつながるものとして位置づけられるべきものである（下図）。



(2) 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。

県は、勉強会を実施した後のアンケートを行っており、その結果は次のとおりである。

| 選択肢               | 回答数   | 割合                  |
|-------------------|-------|---------------------|
| ① 積極的に取り組んでいきたい   | 104 名 | 33.8% (104 名/308 名) |
| ② 一部からでも取り組んでいきたい | 173 名 | 56.2% (173 名/308 名) |
| ③ まずは検討したい        | 31 名  | 10.0% (31 名/308 名)  |
| ④ 取り組まない          | 0 名   | 0% (0 名/308 名)      |

また、企業経営者勉強会参加企業の他の事業への参加状況としては、外部視点アドバイザー派遣事業が12社、企業内推進人材育成支援事業が10社である。

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、今後も、参加企業の状況をフォローしていただきたい。

## 7 意見（事業効果の活用と検証について）

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。

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ている。

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。

## 第18 イクボス普及拡大事業

### 1 概要

「イクボス」とは、男性の従業員や部下の育児参加に理解のある経営者や上司のことである。

本事業は、働き方改革を促進するため、県が全国に先駆けて結成した「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を目的とする事業である（働き方推進事業を構成する細事業の一つとして位置づけられている）。

本細事業の前身は、平成26年3月に結成された「イクメン企業同盟ひろしま」である。これが平成27年度に「イクボス同盟ひろしま」<sup>39</sup>へ発展し、現在に至る。



### 2 イクボス普及拡大事業

事業内容は、次の表の通りである。

---

39 <https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/ikumen/>

| 区 分                | 内 容   |
|--------------------|---|
| ①イクボス概念の普及         | <p>○イクボス広報</p> <p>[目的] 子育て世代の部下がいない経営者・管理職層に対してもイクボスが関係することを「働き方改革」や「ビジネストrend」に関心の高い層へ広報する。</p> <p>[内容] 新聞や WEB パナー広告を使って、平成30年度に策定するメンバーの取組宣言や同盟 HP へ誘引する</p> <p>○同盟メンバーによる広報支援ツールの作成</p> <p>[目的] イクボス同盟メンバーが、自身の取引先など、交流の深い企業経営者や管理職層などにイクボスの概念を普及する。</p> <p>[内容] ・H29 年度に作成したパンフレットの改定(H30年度末に更新する各自の取組宣言の掲載等)<br/>・イクボス同盟取組紹介カードの作成等</p>   |
| ②イクボス同盟の活動充実及び情報発信 | <p>○イクボス同盟勉強会の開催</p> <p>[目的] メンバー組織内での取組の情報共有や意見交換の他、様々な角度での働き方改革への有権者意見をインプットし、メンバーの取組活性化を図る。また、同盟メンバー限定の勉強会を対外的にもアピールする。</p> <p>[内容] ・各回で、「女性活躍」「部下の意識改革」「チーム内のコミュニケーション活性化」「育児と介護を抱える部下との関わり」等のテーマについてゲスト講師による講演<br/>・同盟メンバー間で取組について意見交換<br/>⇒勉強会の様子を HP で掲載し、WEB 広告等を使って県内に広める。</p> <p>[回数]2 回</p> <p>○イクボス推進トークの開催</p> <p>[目的] 推進トーク実施状況等を周知することにより、イクボスの視点による働き方改革や女性活躍推進の重要性について広く県内企業経営者に広める。</p> <p>[場所]2回</p> <p>[内容] ・知事とイクボス同盟メンバー企業の管理職等による意見交換<br/>・推進トークの様子を HP に掲載し、WEB 広告等を活用して周知する<br/>※H30 年までの推進トークを想定するが、プロポーザルにより、目的をより効果的に達成する企画を採用する。</p> <p>○成果発表会の開催(働き方改革シンポジウム内)</p> <p>[目的] 「働き方改革」に関心のある経営者及び管理者に対して、イクボスのリーダーシップやマネジメントの重要性について理解を促す。</p> <p>[対象] 企業の経営者、管理職等</p> <p>[場所] 広島市1回(200 名程度)</p> <p>[内容] 同盟メンバーによるパネルディスカッション等<br/>(働き方改革推進・働く女性応援会議ひろしまと効率的に連携)</p> |

### 3 予算・決算の推移

本事業の平成29年度から令和元年度までの予算と決算の推移は以下の通りである。

| イクボス普及拡大事業 |         |        | (千円)   |
|------------|---------|--------|--------|
| H29当初予算    | H30当初予算 | R元当初予算 | 合計     |
| H29決算      | H30決算   | R元決算   |        |
| 8,161      | 8,661   | 8,305  | 25,127 |
| 8,085      | 8,324   | 8,198  | 24,607 |

※平成29年度は「イクボス普及拡大事業」として実施された。

※平成30年度から本事業（働き方改革推進事業）に含まれる。

### 4 イクボス普及・拡大業務委託

#### (1) 概要

県は「ひろしま未来チャレンジビジョン」において、県民誰もが仕事も暮らしもどちらもあきらめない「欲張りなライフスタイルの実現」を目指している。

こうした中、誰もが働きやすい職場環境づくりに取り組む企業を増加させるため、イクボス概念を広く県内の企業経営者や管理職層に普及・浸透させつつ、県内企業の働き方の見直しを推進していくため、イクボス同盟活動の充実及び情報発信（イクボス同盟勉強会、イクボス推進トークの開催など）に関し委託契約を締結している。

#### (2) 委託契約

県は、平成31年4月に公募型プロポーザルを実施し、応募のあった2社の中から、最優秀提案者となった株式会社広島朝日広告社との間で、随意契約により業務委託契約を締結した。

契約金額は7,573,000円である。

契約期間は令和元年5月1日から令和2年3月31日である。

#### (3) 委託業務の内容

- ① イクボス概念を広く県内企業経営者や管理職層に広めるための広報
  - ・ 県内企業に向けたイクボス概念普及広報
  - ・ イクボスアプリ<sup>40</sup>の維持管理
- ② イクボス同盟ひろしまを活用した広報

---

40 <http://ikubosshiroshima.com/>

- ・イクボス推進トークの開催（実施回数：2回）
- ・成果発表
- ③ イクボス同盟ひろしまメンバーの活性化
  - ・同盟メンバーの活動支援ツール作成（メンバー証，メンバーピンバッジ）
  - ・同盟メンバー勉強会の開催（実施回数：年2回程度）
- ④ その他，①ないし③を実施するにあたって必要な業務を行うこと

## 5 本事業の効果

「イクボス同盟ひろしま」が発足した平成27年度から現在までのメンバー数及び認知度の推移，各年度の本事業に要した費用の予算・決算の推移は次の表の通りである。

|          | (年度)  |       |       |       |       |       |        |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
|          | H27   | H28   | H29   | H30   | R元    | R2    | 合計     |
| 予算額（千円）  | 9,225 | 7,474 | 8,161 | 8,661 | 8,305 | 8,242 | 50,068 |
| 決算額（千円）  | 9,123 | 7,474 | 8,085 | 8,324 | 8,198 | —     | 41,204 |
| メンバー数（人） | 106   | 120   | 133   | 153   | 168   | 171   |        |
| 認知度（％）   | 未調査   | 39    | 44.3  | 51    | 48.5  | —     |        |

※H30年度より本事業（働き方改革推進事業）に統合された。

※R2年度メンバー数は，R2年9月末時点数値

## 6 問題点（入札時の選定委員会への代理人出席）

- (1) 本件の契約締結に際して実施された公募型プロポーザルにおいては，「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」審査要綱に基づき，選定委員会が設置された。審査要綱においては，選定委員会は，広島県総務局広報課広報ディレクター，広島県環境県民局人権男女共同参画課長，広島県健康福祉局子育て・少子化対策課長，広島県商工労働局雇用労働政策課長及び広島県商工労働局働き方改革推進・働く女性応援課長の5名により構成することとされている。

平成31年4月12日に開催された選定委員会の審査会では，委員5名のうち3名が代理人による出席であった。

(2) この点、審査要綱5条3項において「委員のうち、行政機関に属する者については、やむを得ない場合に限り、代理者を出席させることができる。」<sup>41</sup>とされているところ、審査会への委員の代理人による出席を認めるにあたり、「やむを得ない場合」に該当するかどうかを検討した資料はなかった。

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。故に、選定委員会には委員本人が出席するのが原則であり、代理人による出席は、「やむを得ない場合」と審査委員会が判断した場合に限り認められているといえる。

さらに、このように選定委員会の委員を課長クラスとした趣旨からは、代理人は、課長と同程度以上の知識、経験を有する者でなければ「やむを得ない場合」には該当しないというべきである（部下が代理人として認められるのであれば、課長クラスに限定した意味がなくなりかねない）。

以上のような観点から、「やむを得ない場合」の該当性について慎重に検討・判断すべきであるが、本件においてそのような検討はなされておらず、問題がある（「8 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）」95頁）。

## 7 課題・問題点（費用に見合う効果が確認できないこと）

イクボス同盟ひろしまのメンバー数は、平成30年度から令和元年度の増加数は15人とどまる。認知度についても、平成28年度の39%であったものが平成30年度には51%まで上昇したが、令和元年度は逆に48.5%に低下した。

本事業では、令和元年度（決算額）も8,198,000円を支出している。平成27年から令和元年度までの支出額（決算額）は、累計で41,204,000円に上る。

---

41 （会議）

第5条 選定委員会は、必要に応じ開催することとする。

2 選定委員会は、委員のうち4名以上が出席しなければ開くことができない。

3 委員のうち、行政機関に所属する者については、やむを得ない場合に限り、代理者を出席させることができる

4 選定委員会は、委員全員の同意があるときは、書面審査をもって会議に代えることができる。

| 年 度       | H27   | H28   | H29   | H30   | R元    | 累計     | R2※   |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|
| 予算額 (千円)  | 9,225 | 7,474 | 8,161 | 8,661 | 8,305 | 41,826 | 8,242 |
| 決算額 (千円)  | 9,123 | 7,474 | 8,085 | 8,324 | 8,198 | 41,204 | —     |
| メンバー数 (人) | 106   | 120   | 133   | 153   | 168   |        | 171   |
| 前年との左 (人) |       | 14    | 13    | 20    | 15    |        | 3     |
| 認知度 (%)   | 未調査   | 39    | 44.3  | 51    | 48.5  |        | —     |
| 前年との左 (%) | —     | —     | 5.3   | 6.7   | -2.5  |        |       |

※R2年度メンバー数は、R2.9末時点数値

したがって、令和元年度の決算額と同年に増加したメンバー数（15名増）でみた場合、メンバー1名増加のために547,000円（8,198,000円/15人）を要したことになる。平成27年からの累計でみると、245,000円（41,204,000円/168人）である。

事業効果の指標は同盟への加盟者数のみであり、その他の指標は設定されていないが、メンバー数や認知度の推移をみると、投じた費用に見合うだけの増加が認められるとは言い難い。

県が率先してイクボスの普及拡大に向けた取組を行うことには意義があると考え、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、今後も同じような方法で費用を支出し続けることは、事業の有効性との関係で疑問がある（「9 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）」96頁）。

## 8 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）

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。

## 9 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）

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。

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があると考えますが、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。

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。

## 第19 外部視点によるアドバイス事業

### 1 概要

(1) 経営者は働き方改革に意義を感じているものの、取組ノウハウ不足の課題を抱えているため働き方改革の取組に未着手である「共感企業」に対して、個別支援を実施することで優良企業予備軍（実施度C企業）を創出することを目的としている。

具体的には、取組ノウハウが不足している県内中小企業を対象に、外部アドバイザー（社会保険労務士（以下「社労士」という。）等）を派遣し、現状把握による改善提案から行動着手につなげていく、取組の導入支援を実施する。現地訪問は4回以上行い、電話相談は随時実施する。

(2) これまでの支援状況・成果等  
次の表のとおりである。



| 区分           | 支援決定数   | 支援状況（主な成果等）   |
|--------------|---|---|
| H29年度<br>事業分 | 50社／50社   | <p>・実施度C以上への移行率100%〔50社全社〕</p> <p>※従業員アンケートやヒアリング調査による現状分析・課題抽出の段階から支援することで、課題を見える化して経営者層が従業員の思いとのギャップに気づくこと等により、着実に取組の第一歩を踏んでいる。</p> <p>※H30年度は、県推進員等から適宜、進捗状況を確認。必要に応じて県支援事業等への参加を促すなど、継続してフォローアップ</p> <p>⇒ 10社は、企業コンサルティングや企業内推進人材育成支援等のH30働き方改革関連事業へ参加誘導</p>  |
|              |   | <p>【支援事例】(食品製造業, 従業員47名)</p> <p>・課題: 残業・休日出勤ありきで業務が回っており, 有給休暇取得に関して全社的な奨励の風土がない</p> <p>・改善策: 制度導入⇒アニバーサリー休暇制度<br/>周知・啓発等⇒有給の申請手続きをマニュアル化し, 全員が見る給与明細書に同封<br/>⇒働き方改革発表会を開催し, 社内の取組を全社員に向けて周知・啓発</p> <p>※アドバイス時のポイント: 経営者層を中心として, 従業員一人一人を大切にしたい強い。一方で, 従業員は「有給を取りにくい雰囲気であり申請できない」との意見。短期的な目標として, 経営者層の想いを「制度導入」し, その想いを分かり易く伝えていくため, 「周知・啓発」を中心とした支援を実施</p> |
| H30年度<br>事業分 | 28社／50社<br>(10/19時点)  | <p>・実施度C以上移行に向けて支援中</p> <p>※14社は、第1回訪問済（経営者・従業員ヒアリング等による現状把握）適宜第2回訪問実施しており、改革に向けた取組の提案を順次実施中</p> <p>⇒人材育成や業務体系の見直しなどの中長期的視点に立った根本的な取組が必要なケースもあるが、将来的な取組目標として提案しながら、まずは短期的に成果が出そうな取組から進めていくよう支援中</p> <p>※残り14社は、第1回訪問に向けて日程調整中<br/>(企業の繁閑事情や、支援決定直後であるため)</p>  |
|              | <p>【支援決定時期】</p> <p>～7月 :8社<br/>8月 :4社<br/>9月 :8社<br/>10月中途:8社</p> |   |

### (3) 課題等

| 区分                            | 内 容   |
|-------------------------------|---|
| ビジョン目標<br>(実施企業80%以上)達成に向けた課題 | <p>○ 実施企業80%達成《共感企業950社のうち約65% (620社)が実施企業へ移行できれば目標達成》のためには、引き続き、「取組ノウハウ不足」の課題でステップアップできない課題を抱えている共感企業《理論値420社》への支援が必要である。</p> <p>※企業経営者勉強会や県推進員による直接アプローチ等を実施し、これまでに整備した材料（優良事例・マニュアル等）を活用しながら自律的な取組ステップアップを促していく。</p> <p>しかしながら、それでも自律的な取組ステップアップができない企業が多く生じることが予想されるため、個別支援による行動後押しが必要。</p> |
| 実施上の課題                        | <p>○事業参加誘導<br/>従業員と問題意識を共有した行動変容を求めているため、最初は取組参加を躊躇される企業が多数。粘り強い説得が必要。</p>  |
|                               | <p>○取組着手までの支援<br/>電話相談や訪問を何度も重ねながら、改善提案のねらい・内容等を丁寧に説明し、不安を取り除くことが必要。まずは、短期的に成果が出そうな取組を見極めながら、その取組で成功体験を積んでもらうことをねらいとした支援が必要。</p> <p>※H29事業実施当初は積極的な会社（「職場環境改善の提案内容をまずはやってみる」という層）が多かったが、現在は慎重な会社（「職場環境改善の提案内容を実施して、本当に効果が出るのか」といった不安から取組着手を躊躇してしまう層）が徐々に増えている。</p>                              |

## 2 事業内容（委託）

### (1) 企業に対する導入支援業務（委託）

働き方改革に関する知識を有しており、過去に企業に対して職場環境に関する支援実績のある社労士がアドバイザーとして支援企業に赴き、当該支援企業の現状把握・課題抽出、アドバイス、フォローアップを実施する。

令和元年度は、本業務を広島県社会保険労務士会（以下、「県社労士会」という。）に委託し、38社の企業（募集は50社）に対して導入支援業務を行った。

支援企業の決定については、申込があった企業に対し、県が形式的な審査を行うとともに、申込書の内容から当該申込企業の意欲等を確認したうえで、決定している。

### (2) 募集広報業務（委託）

県は、令和元年度の働き方改革・女性活躍アドバイス参加企業募集パンフレット7,000部の作成を株式会社タカトープ rintメディアに対して委託した。

| 区分                                 | 内容   |   |
|------------------------------------|--|---|
| 支援対象企業                             | 経営者は働き方改革に意義を感じているものの、取組ノウハウ不足の課題を抱えているため取組未着手である共感企業（県内中小企業）  |   |
| 事業規模                               | 50社※これまで(H29, H30 事業)の申込実績を踏まえ設定   |   |
| 委託業務の内容<br><br>(※企画提案により導入支援内容を決定) | ①導入支援業務<br>【アドバイザーの要件】<br>働き方改革についての知識を有しており、過去に企業に対して、職場環境に関する支援実績のある者(社労士、キャリアコンサルタント等)<br>【支援内容】<br>アドバイザーを派遣(4回以上訪問・随時電話相談対応)しながら、現状把握・課題抽出、アドバイス、フォローアップを実施<br><br>《想定計画》(H30 支援内容) |   |
|                                    | 訪問<br>ヒアリングの実施   | ○階層別(経営者層・管理職層・従業員)ヒアリングの実施<br>⇒ 経営者層における現状認識の把握<br>⇒ 経営者層だけでなく、管理職層・従業員での現状認識も把握                   |
|                                    | 従業員アンケート調査の実施  | ○「広島県 働き方改革 従業員意識調査ツール」の提供<br>⇒ 支援企業において、「広島県 働き方改革 従業員意識調査ツール」による経営者層・管理職層・従業員へのアンケート調査を実施         |
|                                    | 現状把握・課題抽出  | ○現状把握・課題抽出を行いながら、改善提案書を作成<br>⇒ 従業員意識調査・階層別ヒアリング結果に基づいた課題内容を整理し、企業の実態に即した改善提案内容を検討                   |
|                                    | 訪問<br>アドバイス<br>(方針・目標の整理)  | ○改善提案を行いながら、取組方針・目標の明確化<br>⇒ 改善提案書を提示し、その課題の優先順位(課題解決に向けた取組の方針・目標)を整理                               |
|                                    | 訪問<br>アドバイス<br>(仕組みづくり・行動支援)   | ○取組方針・目標に沿った仕組みづくり・行動の支援<br>⇒ 取組の具体策を提示しながら、仕組みづくり(推進体制、制度導入)や、行動(制度利用促進、周知啓発、業務改善、実態把握・管理)のアドバイス支援 |
|                                    | 訪問<br>フォローアップ  | ○仕組みづくり・行動内容のフォローアップ支援<br>⇒ これまでの仕組みづくりや行動の支援の内容について、進捗状況等の確認を行うとともに、取り組む中で新たに生じた課題の整理を行い、更なる改善策の提案 |
|                                    | ※H30 委託(企画提案方式で選定): 広島県社会保険労務士会<br>⇒アドバイザーは受託業者が会員の中から選定(10/19 現在: 社労士 13 名)   |   |
|                                    | ②募集広報業務<br>募集チラシ等の広報ツール作成・配布による事業周知  |   |

### 3 予算・決算の推移

外部視点アドバイス事業の予算・決算の推移は以下のとおりである。

外部視点によるアドバイス事業 (千円)

| H29当初予算 | H30当初予算 | R元当初予算 |
|---------|---------|--------|
| H29決算   | H30決算   | R元決算   |
| 10,300  | 10,300  | 10,500 |
| 10,262  | 9,044   | 8,041  |

#### 4 導入支援業務

##### (1) 契約内容

県は、平成31年4月12日、県社労士会に対し、10,185,150円（消費税及び地方消費税を含む）の範囲内で、次の条件により算定した額で本業務を委託した。

- ① 支援企業1社当たりの経費は203,703円（消費税及び地方消費税を含む）とする。
- ② 支援企業数50社以内とする。ただし、支援企業数が50社に満たない場合は、満たない支援企業数1社当たりの経費を減額する。
- ③ 支援企業の都合等により支援を中止することになった場合は、その履行実績に応じて減額する。

支援企業数は、40社の応募があったものの2社が辞退したため38社となった。そのため、最終的な委託料は7,740,714円であった。

##### (2) アドバイザーの要件等

県は、アドバイザーの要件を、働き方改革に関する知識を有しており、過去に企業に対して、職場環境に関する支援実績のある者（社労士、キャリアコンサルタント等）としている。

県は、この要件について、県社労士会から事前にアドバイザーに就任する予定のある社労士のリストを受け取り、要件に該当するかどうかをチェックしている。

##### (3) 支援企業等

県は、支援企業について、「対象企業働き方改革に関して、共感しているものの、ノウハウ不足の課題から取組未着手であるなどの課題を抱える県内の中小企業等」とし、支援企業数を50社以内とした。

また、支援企業については、県が公募を行ったうえで、応募があった企業の中から随時決定している。

|      | 平成30年度                    | 平成31年度              |              |        |      |
|------|---------------------------|---------------------|--------------|--------|------|
|      | ～3月                       | 4～6月                | 7～9月         | 10～12月 | 1～3月 |
| 業務委託 | 外部視点アドバイス業者の決定<br>(公募・選定) | 準備<br>(支援計画の調整等)    | 外部視点によるアドバイス |        |      |
| 支援企業 |                           | 支援企業の決定(支援企業の公募・選定) | 働き方改革の取組     |        |      |

## 5 募集広報業務

### (1) 契約内容

県は、令和2年5月16日、株式会社タカトープ rintメディアに対し、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部の作成業務を445,284円（消費税及び地方消費税を含む）で委託した。

### (2) 配布先について

県によれば、パンフレット7,000部は下表のとおりすべて配布したとのことである。

| 区分           | 部数    | 備考   |
|--------------|-------|--|
| 個別訪問等企業      | 800   | 県職員(働き方改革推進員等)による直接アプローチ先                    |
| 県事業(研修等)参加企業 | 400   | 企業経営者勉強会 会場配付等                               |
| 県両立支援登録企業等   | 2,500 | 両立支援登録企業、部署設置企業等への郵送                         |
| 連携機関         | 3,200 |  |
| 連携協定         | 200   | 広島県社会保険労務士会 専門研修等での配付                        |
| その他          | 3,000 | 「働き方改革推進・働く女性応援会議ひろしま」(経済団体、労働団体、金融機関、国・市町等) |
| その他          | 100   | 業界団体等 訪問時に配付、後日郵送等                           |
| 合計           | 7,000 |  |

## 6 課題・問題点（指標設定と事業効果の検証について）

(1) 支援企業数を50社以内としていたところ、実際の支援企業は38社であった。県の担当者によれば、支援企業が50社に届かなかった原因は、希望する会社が少なかったことにあるとのことである。

このため、令和2年度では、従前どおりの支援企業数を30社とし、新規分として、現場の管理職層の意識改革に課題を抱えている企業20社に対して外部アドバイザーを派遣し、取組の導入支援を行うことに変更した。

本事業の目的は、働き方改革に意義を感じているものの、取組ノウハウ不足の課題を抱えているため働き方改革の取組に未着手である共感企業に対して、個別支援を実施す

ることで優良企業予備軍（実施度C企業）を創出することを目的としたものであり、実施企業の割合を80%以上とするという目標（共感企業は950社であるため、そのうち約65%（620社）が実施企業へ移行できれば目標達成となる）を達成するために、働きかけの対象を管理者層に広げるよう変更することは、支援企業数が少ない原因を分析して、事業内容を一部修正するというPDCAを適時に実践するものとして評価できる。

なお、「共感企業」から「実施企業」になったことの判定基準として、県は、チェックリストにおいて「方針の明確化」、「目標の明確化」、「推進体制」、「制度」、「行動」について、必要項目が満たされているかどうかを確認し、判定している。

- (2) もっとも、「共感企業」が「実施企業」になるということは、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）。

前記「実施上の課題」（98頁）として県も認識しているように、働き方改革の取組がなかなか進まない要因の一つは、「慎重な会社（「職場環境改善の提案内容を実施して、本当に効果が出るのか」といった不安から取組着手を躊躇してしまう層）が増えている。」ことではないかと考えられる。働き方改革による「効果」が何であるのか、どのような成果が期待できるのかを具体的に示すことができなければ、働き方改革への取組を推奨する説得力に欠ける（この点は、「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）、3 課題（優良事例の更新と蓄積データの活用について）」65頁において述べたのと同様である。）。

そのためには、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たり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が必要ではないか（「8 意見（指標設定と事業効果の検証について）」103頁）。

## 7 問題点（募集広報業務について）

県は、募集広報業務のために募集パンフレットを7,000部作成したが、これらをいつ、どこに、どれだけ配布したのかについての管理はなされていないため、その確認ができなかった。

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、以後の効果的な広報や適切に事業が執行されたのか否かを検証する観点からも必要であると考え（「9 意見（募集広報業務について）」103頁）。

## 8 意見（指標設定と事業効果の検証について）

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）。

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。

## 9 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。

# 第20 企業内推進人材育成支援事業

## 1 概要

本事業は、新たな優良企業（認定レベル）の創出に向けて、実施度C企業（仕組みをつくり、取り組み始めている企業）において、自社内で取組を推進する人材（人事労務担当部署の管理職・担当等）に対し、養成講座・個別訪問フォローアップによる人材育成支援を行うことで、企業内推進人材のレベルアップを図ることを目的とするものである。

具体的には、取組ノウハウが不足している企業を対象に、自社内で取組を推進する人材を育成するため、支援企業25社に対し、専門コンサルタントによる養成講座、電話相談・個別訪問フォローアップといった取組の実践支援を実施する。

これまでの支援状況・成果等は以下のとおりである。

| 区分           | 支援決定数<br>(参加申込数) | 支援状況(主な成果等)   |
|--------------|------------------|---|
| H29年度<br>事業分 | 20社<br>(23社)     | <p>○<u>個社毎に内容や程度は異なるが、全体としては取組が前進。</u></p> <p>※現状分析・課題抽出の段階から支援。グループディスカッション等を通じて課題を見える化して経営者層が従業員の思いとのギャップに気づくこと等により、着実に取組が前進している。</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p>取組成果等【具体例】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・管理職による長時間労働者への個別指導開始等により、時間外が減少。</li> <li>・半日単位休暇の取得促進により、有給休暇の取得日数が増加。</li> <li>・試行的な多能工化の開始(効果確認されれば、全社的な取組に拡大予定)</li> </ul> </div> <p>○<u>第3回申請(H30/9)までに、支援企業のうち8社が認定を取得済。</u></p> <p>※取得未了の企業については、推進員が訪問等により、今後もフォローアップを継続していく。</p> |
| H30年度<br>事業分 | 20社<br>(25社)     | <p>○<u>実施度B(認定レベル)以上移行に向けて支援中【10月末現在】</u></p> <p>※第1回講座(8月)、第2回講座(10月)が既に終了。従業員アンケートを通じて明らかになった課題等を踏まえ、担当コンサルの支援のもと、各社実行プランの作成に取り組んでいる</p>  |

## 2 事業内容

|              |   |             |  |              |  |              |  |              |  |              |                                  |         |  |
|--------------|---|-------------|--|--------------|--|--------------|--|--------------|--|--------------|----------------------------------|---------|--|
| 支援対象企業       | ノウハウ不足の課題を抱えている実施度C企業(仕組みをつくり取り組み始めている企業)等  |             |  |              |  |              |  |              |  |              |                                  |         |  |
| 事業規模         | 支援企業数: 25社<br>※これまで(H29・30事業)の申込実績及び企業コンサルティング事業(支援企業数5社)の廃止を勘案し、H30年度から5社増加  |             |  |              |  |              |  |              |  |              |                                  |         |  |
| 委託業務の内容      | <p>①養成講座等業務</p> <p>○養成講座 3回以上</p> <p>○個別相談・フォローアップ</p> <p>養成講座開催期間中、及び養成講座終了後における指導・助言<br/>※ 各社3回以上実施</p> <p>《想定計画》</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 20%;">1回目<br/>(9月)</td> <td>・働き方改革の取組に関する基本的な考え方(意義や効果等)<br/>・現状の課題や問題点の洗い出し<br/>⇒社内推進人材の役割の認識付け</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">個別相談(全社1回以上)</td> </tr> <tr> <td>2回目<br/>(11月)</td> <td>・改革の進め方の習得と実践<br/>⇒課題発見から解決策提示までのノウハウ獲得</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">個別相談(全社1回以上)</td> </tr> <tr> <td>3回目<br/>(1月日)</td> <td>・組織文化としての定着<br/>⇒企業内での定着手法ノウハウの獲得</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">フォローアップ</td> </tr> </tbody> </table> <p>②募集選定業務</p> <p>募集チラシ等の広報ツール作成・配布による事業周知、受講者の選定<br/>(H28実態調査結果の企業リストを活用しながら、募集チラシ等を県内企業に発送)</p> | 1回目<br>(9月) | ・働き方改革の取組に関する基本的な考え方(意義や効果等)<br>・現状の課題や問題点の洗い出し<br>⇒社内推進人材の役割の認識付け | 個別相談(全社1回以上) |  | 2回目<br>(11月) | ・改革の進め方の習得と実践<br>⇒課題発見から解決策提示までのノウハウ獲得 | 個別相談(全社1回以上) |  | 3回目<br>(1月日) | ・組織文化としての定着<br>⇒企業内での定着手法ノウハウの獲得 | フォローアップ |  |
| 1回目<br>(9月)  | ・働き方改革の取組に関する基本的な考え方(意義や効果等)<br>・現状の課題や問題点の洗い出し<br>⇒社内推進人材の役割の認識付け  |             |  |              |  |              |  |              |  |              |                                  |         |  |
| 個別相談(全社1回以上) |   |             |  |              |  |              |  |              |  |              |                                  |         |  |
| 2回目<br>(11月) | ・改革の進め方の習得と実践<br>⇒課題発見から解決策提示までのノウハウ獲得  |             |  |              |  |              |  |              |  |              |                                  |         |  |
| 個別相談(全社1回以上) |   |             |  |              |  |              |  |              |  |              |                                  |         |  |
| 3回目<br>(1月日) | ・組織文化としての定着<br>⇒企業内での定着手法ノウハウの獲得  |             |  |              |  |              |  |              |  |              |                                  |         |  |
| フォローアップ      |   |             |  |              |  |              |  |              |  |              |                                  |         |  |
| その他          | 県は、推進員の企業派遣による候補企業の事業誘導、県HPや経済団体等による広報、他の取組(企業経営者勉強会等)の機会を活用して事業周知  |             |  |              |  |              |  |              |  |              |                                  |         |  |



作業スケジュールは以下のとおりである。

| 作業区分         | 第1四半期        |    |    | 第2四半期   |           |    | 第3四半期                    |      |     | 第4四半期 |                   |    |
|--------------|--------------|----|----|---------|-----------|----|--------------------------|------|-----|-------|-------------------|----|
|              | 4月           | 5月 | 6月 | 7月      | 8月        | 9月 | 10月                      | 11月  | 12月 | 1月    | 2月                | 3月 |
| 支援対象企業の募集広報等 | 準備           |    |    | 募集広報・選定 |           |    | 講座開催・運営管理等<br>(開催当日の運営等) |      |     |       |                   |    |
| 取組の実践支援      | 講座           | 企画 |    |         | 運営管理(準備等) |    |                          |      |     |       |                   |    |
|              | 個別相談・フォローアップ |    |    |         |           |    |                          | 個別相談 |     |       | フォローアップ<br>全業務終了後 |    |
|              | 取りまとめ        |    |    |         |           |    |                          |      |     |       |                   | ●  |

### 3 予算・決算の推移

企業内推進人材育成支援事業における、予算及び決算の推移は以下のとおりである。

| H29当初予算 | H30当初予算 | R元当初予算 |
|---------|---------|--------|
| H29決算   | H30決算   | R元決算   |
| 4,477   | 4,477   | 5,594  |
| 4,303   | 4,329   | 5,491  |

### 4 委託契約について

#### (1) 業務委託契約の内容

県は、平成31年4月25日、公募プロポーザルにより選定された株式会社ワーキンエージェントに対し、①養成講座等業務及び②募集選定業務を5,375,000円（取引に係る消費税及び地方消費税を含む）で委託した。

なお、当初、県は①養成講座等業務の講座の開催回数を「全3回以上」としていたが、株式会社ワーキンエージェントとの間で契約前協議を行い、プロポーザル提案の内容のとおり講座の開催回数を「4回」に変更した。

#### (2) 公募プロポーザルについて

本公募プロポーザルには2社の応募があったところ、審査は書面によって行われた。

また、公募型プロポーザルによる選定の際、選定委員会の委員の一人が委任状を提出して、代理人による審査を行った。

## 5 問題点（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）

本件では、プロポーザル選定委員会の委員の一名が代理人を選任し、代理人が審査に関与しているが、「平成31年度働き方改革企業内推進人材育成支援事業業務公募型プロポーザル選定委員会設置要綱」においては、選定委員会の委員が代理人を出席させることができるのは、やむを得ない場合に限られている（要綱5条3項）。

本件で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。

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（「7 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）」107頁）。

## 6 課題・問題点（事業効果測定の指標が設定されていないことについて）

県は、本事業の目的について、実施度C企業を優良企業（認定レベル）に移行することとしているが、指標や目標は設定されていない。

このため、令和元年度に県が支援した25社のうち13社が優良企業（認定レベル）になっているが、費用が有効活用された結果であると評価できるのかが明らかでない。

例えば、令和元年度の決算額5,491千円を投じて13社が認定を受けたことからすれば、認定1社あたり約422千円であり、事業を開始した平成29年度から令和元年度までの認定企業数は35社であるから、この期間でみても1社あたり約404千円となるが、本事業は、認定を得るためだけに、僅か35社に1社あたり40万円以上（県職員の人件費は含まない）をかけているわけではないはずである。

本事業の最終的な目的は、前述したように（「第7 働き方改革推進事業の概要（商工労働局）」29頁、「第19 外部視点によるアドバイス事業」96頁）、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（「企業価値」や「多様な人材の確保」の定義の明確化が必要なことは、34頁において述べたとおりである。）。

|       | H29決算 | H30決算 | R元決算  | 合計     |
|-------|-------|-------|-------|--------|
| 決算額   | 4,303 | 4,329 | 5,491 | 14,123 |
| 認定企業数 | 8     | 14    | 13    | 35     |

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）も検討されたい（「8 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）」107頁）。

## 7 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）

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。

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。

## 8 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）

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。

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。

## 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

### 1 概要

「働き方改革推進・働く女性応援会議ひろしま」（以下、「推進会議」という。）は、平成28年10月26日、地域経済界の主導のもと、経済団体、労働団体、行政等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て発足した。

県は、推進会議の枠組みを活用し、経済団体・労働団体・国・市町等の関係団体と連携した活動を充実強化し、多方面から働き方改革や女性活躍に向けた機運醸成を図ることを目的としている。

これまでの主な取組としては、①推進会議の運営・構成団体と連携した情報発信、②広島県社会保険労務士会や金融機関との連携の取組、③機運醸成の取組がある。

構成団体は以下の通りである。

|      | 団体名                            | 備考      |
|------|--------------------------------|---------|
| 経済団体 | 広島県商工会議所連合会                    | 代表（事務局） |
|      | 広島経済同友会                        | 副代表     |
|      | 広島県経営者協会                       | 副代表     |
|      | 中国経済連合会                        |         |
|      | 広島県商工会連合会                      |         |
|      | 広島県中小企業団体中央会                   |         |
|      | 広島県中小企業家同友会                    |         |
|      | 広島青年会議所                        |         |
| 労働団体 | 日本労働組合総連合会広島県連合会               |         |
| 金融機関 | 広島県銀行協会（会長行 広島銀行）              |         |
| 教育機関 | インターンシップ促進協議会（安田女子大学・安田女子短期大学） |         |
| 行政機関 | 広島労働局                          |         |
|      | 中国経済産業局                        |         |
|      | 広島県                            | （事務局）   |
|      | 広島県教育委員会                       |         |
|      | 広島市                            |         |
|      | 呉市                             |         |
|      | 竹原市                            |         |
|      | 三原市                            |         |
|      | 尾道市                            |         |
|      | 福山市                            |         |
|      | 府中市                            |         |
|      | 三次市                            |         |
|      | 庄原市                            |         |
|      | 大竹市                            |         |
| 東広島市 |                                |         |

|  | 団体名   | 備 考 |
|--|-------|-----|
|  | 廿日市市  |     |
|  | 安芸高田市 |     |
|  | 江田島市  |     |
|  | 府中町   |     |
|  | 海田町   |     |
|  | 熊野町   |     |
|  | 坂町    |     |
|  | 安芸太田町 |     |
|  | 北広島町  |     |
|  | 大崎上島町 |     |
|  | 世羅町   |     |
|  | 神石高原町 |     |

## 2 各事業の事業費の予算の推移と決算

以下のとおりである。

(千円)

| 内 容   | H30   | H31   | 増 減 |
|---|-------|-------|-----|
| ①推進会議の運営等<br>・委員謝金・旅費<br>・職員旅費, 非常勤職員<br>・取組マニュアル・事例集の改訂版作成 | 5,605 | 5,661 | 56  |
| ②関係団体(県社労士会)との連携による企業への働きかけ<br>・ワークショップ講師謝金・旅費              | 692   | 692   | 0   |
| ③働き方改革シンポジウム<br>・シンポジウム委託料                                  | 2,400 | 3,000 | 600 |
| 合 計   | 8,697 | 9,353 | 656 |

令和元年度の決算状況は次のとおりである。

【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】 (円)

| 費目                    | 金額        | 摘要                          |
|-----------------------|-----------|-----------------------------|
| 委託料                   | 5,672,400 |                             |
| (株)アシスト               | 3,337,650 | シンポジウム                      |
| (株)タカトープ rint<br>メディア | 2,334,750 | 働き方改革のための取組マニュアル・取組事例集作成等業務 |
| 報償費                   | 477,450   | 6件分の合計<br>うち推進会議2件, 専門研修4件  |
| 旅費                    | 63,880    |                             |
| (株)マイティネット            | 520       | 推進会議出席                      |
| 木谷 宏                  | 360       | 推進会議出席                      |
| 渥美 由喜                 | 52,050    | 専門研修 特別車両料金                 |
| 東洋電装株式会社              | 1,000     | 専門研修                        |
| 平和建設株式会社              | 9,950     | 専門研修                        |
| 合計                    | 6,213,730 |                             |

### 3 事業全体のスケジュール

| 区分 | 令和元年度       |            |              |              |
|----|-------------|------------|--------------|--------------|
|    | 4～6月        | 7～9月       | 10～12月       | 1～3月         |
| ①  | ●推進会議開催(6月) |            | ●推進会議開催(12月) | 推進会議開催(3月) ● |
| ②  | ●県事業説明      | ●ワークショップ開催 |              | ●ワークショップ開催   |
| ③  |             |            |              |              |

### 4 推進会議の運営・構成団体と連携した情報発信

推進会議には構成団体(経済団体・労働団体・国・市町等の関係団体)が出席し、県内企業における働き方改革や、女性の活躍を推進するため、県内の機運醸成や、県内企業等への取組の促進を目的に、構成団体実施の施策における情報共有、働き方改革実施企業の増加に向けた効果的なアプローチについて意見交換を実施している。

また、構成団体と連携して、それぞれが有する媒体を活用しながら、県内企業への支援メニューの情報提供や、「働き方改革実践企業認定制度」の広報、身近な企業の優良事例の

発信を実施している。推進会議において共有された有益な情報については、県が運営するメルマガ登録者へ配信している。

もともと、推進会議の議事録は作成されておらず、推進会議でどのようなことが行われているのかを確認することは困難である（後述「12 課題・問題点（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）」118頁）。

推進会議は、年2回程度開催しているところ、令和元年度の開催は、平成31年4月22日のみであった。

令和元年度の推進会議の運営等のための事業費は、5,661千円、うち、推進会議運営のための支出は33,580円である。

## 5 広島県社会保険労務士会との連携の取組

### (1) 概要

県は、平成30年2月、広島県社会保険労務士会（以下、「県社労士会」という。）との間で、働き方改革の推進に係る連携協力に関する協定を締結し、同年4月から県社労士会が推進会議の構成団体として新たに参画した。

県は、上記協定に基づき、①県社労士会会員に対する県事業説明、②県社労士会会員に対する県の事業チラシの発送、③県社労士会会員のうち関心のある会員に対する専門研修を行っている。

### (2) 県事業説明

県社労士会の総会に働き方改革推進・働く女性応援課の職員が出向き、県の「働き方改革」事業の説明を行うものである。4月～5月頃に広島会場と福山会場で各1回、30分程度行っている。

### (3) 事業チラシの発送

県社労士会事務局から全会員（約800名）に総会資料を発送する便に県事業一覧及びチラシを同封している。

### (4) 専門研修

次項に記載する。

## 6 広島県社会保険労務士会との連携（専門研修）

### (1) 概要

「中小企業に対する働き方改革に関する効果的なアプローチ・アドバイス手法」をテーマに、県社労士会会員のうち関心がある会員を対象として、令和元年5月14日と令和元年10月21日に広島会場にて3時間程度実施した。

県社労士会の会員に中小企業に対する働き方改革に関する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、県内企業における働き方改革の取組促進、具体的には、経営者の理解促進や取組意欲の喚起、改善提案等につなげていくことを目的としている。

また、この専門研修では、県が作成した取組マニュアル・事例集のうち、本編とアイデア編を研修資料として参加会員に配布している。令和元年度の本研修の参加人数は、下表のとおり令和元年5月14日は68名、令和元年10月21日は約70名であった。

|       | H30(第1回)  | H30(第2回)                                       | R1(第1回)  | R1(第2回)                            | R2(第1回)   |
|-------|---|--|--|------------------------------------|---|
| 開催日   | H30.5.15  | H30.11.27                                      | R1.5.14  | R1.10.21                           | R2.7.22   |
| 参加者   | 67名   | 29名<br>※外部視点アドバイザーのみ                           | 68名  | 約70名                               | 60名<br>※感染症対策実施の上開催                               |
| 登壇者   | ワーキングエージェント 藤原氏<br>モデル企業2社<br>(ユニバーサルポスト、マイティネット) | ワーキングエージェント 藤原氏                                | ワーキングエージェント 藤原氏<br>モデル企業2社<br>(東洋電装、平和建設)                          | 内閣府働き方改革支援<br>チーム委員 渥美由喜氏          | ワーキングエージェント 藤原氏<br>モデル企業1社<br>(テクノス三原)            |
| プログラム | ■講義<br>働き方改革とは<br>■事例発表<br>ユニバーサルポスト<br>マイティネット   | ■講義<br>支援実践事例のポイント<br>説明<br>課題抽出ワーク<br>改善提案ワーク | ■事例発表<br>東洋電装<br>平和建設<br>■講義<br>停滞する企業と取組が進む<br>企業の実践事例<br>改善提案ワーク | ■講義<br>働き方改革コンサル実践<br>編<br>ケーススタディ | ■事例発表<br>テクノス三原<br>■講義<br>支援導入のポイントと具<br>体の取組アイデア |

## (2) 予算の執行状況

令和元年度の県社労士会の会員に対する専門研修にかかる支出の合計は507,750円であり、うち報償費が444,750円（4件）、旅費が63,000円（3件）である。

民間に委託した研修のための費用を「報償費」や「旅費」として支払うことについては検討すべき問題があると考えるが、この点は他の研修においても同様であるため、後述する（「第24 イクボス養成研修，6 問題点（「報償費」としての支払と自治法234条1項との関係）128頁），「第25ダイバーシティ研修，7 課題・問題点（委託契約において、「旅費」を支給することについて）」144頁）。

## 7 金融機関等との連携

### (1) 平成30年度

県は、平成30年3月、広島県内の金融機関等及び広島労働局との間で働き方改革に係る連携に関する協定を締結した。



この協定に基づき、県は、金融機関と連携した企業アプローチ及び金融機関の行員向け勉強会を行っている。

平成30年度は、行員向けの働き方改革勉強会を2回開催した。具体的には、県の説明者が勉強会を開催する銀行に赴き、県の事業説明を行った。

また、広島銀行の取引先企業を対象に働き方改革セミナーを実施した。

|     |   |  |
|-----|---|--|
| 1   | 働き方改革勉強会(行員向け)  |  |
|     | 日時  | 平成30年5月17日(金)午後                              |
|     | 場所  | もみじ銀行  |
|     | 参加者   | もみじ銀行行員, YMFG ZONEプランニング社員                   |
|     | 内容  | 労働局・県の事業説明                                   |
| 説明者 | 県:働き方改革推進・働く女性応援課職員<br>県:雇用労働政策課職員<br>広島労働局:雇用環境均等室職員<br>広島労働局:職業安定部雇用対策課職員 |  |
| 2   | 働き方改革勉強会(行員向け)  |  |
|     | 日時  | 平成30年5月24日(木)午後                              |
|     | 場所  | 広島銀行本店(仮店舗)テレビ会議システム                         |
|     | 参加者   | 広島銀行行員(県内店舗:特定法人, 法人融資担当者, 渉外・融資責任者等)        |
|     | 内容  | 労働局・県の事業説明                                   |
| 説明者 | 県:働き方改革推進・働く女性応援課職員<br>県:雇用労働政策課職員<br>広島労働局:雇用環境均等室職員<br>広島労働局:職業安定部雇用対策課職員 |  |
| 3   | 働き方改革セミナー(取引先企業向け)  |  |
|     | 日時  | 平成30年9月5日(水)14:00~16:00                      |
|     | 場所  | ひろしまハイビル21会議室                                |
|     | 参加者   | 広島銀行取引先企業                                    |
|     | 内容  | ①働き方改革のポイント<br>②広島県内企業の取組事例<br>③労働局・県の支援事業説明 |
| 説明者 | 県:働き方改革推進・働く女性応援課職員<br>広島労働局:雇用環境均等室職員                                      |  |

(2) 令和元年度

令和元年5月24日県の事業説明を行った。具体的には、県の説明者が広島労働局に赴き、広島銀行、もみじ銀行及びYMFG ZONEプランニング担当者を対象に、県内企業の働き方改革の状況や県の令和元年度の事業説明を行った。

また、令和元年7月26日には、県の説明者が広島銀行福田支店に赴き、当該支店の取引先企業に対して、働き方改革セミナーを実施した。

|     |  |                                 |
|-----|--|---------------------------------|
| 1   | 連絡会議                                   |                                 |
|     | 日時                                     | 令和元年 5月24日(金)                   |
|     | 場所                                     | 広島労働局                           |
|     | 参加者                                    | 広島銀行, もみじ銀行, YMFG ZONEプランニング担当者 |
|     | 内容                                     | ①県内企業の働き方改革の状況<br>②労働局・県のR1事業説明 |
| 説明者 | 県:働き方改革推進・働く女性応援課職員<br>広島労働局:雇用環境均等室職員 |                                 |
| 2   | 働き方改革セミナー(取引先企業向け)                     |                                 |
|     | 日時                                     | 令和元年 7月26日(金) 17:30~18:10       |
|     | 場所                                     | 広島銀行福田支店                        |
|     | 参加者                                    | 福田支店取引先企業                       |
|     | 内容                                     | ①働き方改革導入の目的と運用について<br>②県の支援事業説明 |
| 説明者 | 県:働き方改革推進・働く女性応援課職員, 広島働き方改革推進センター     |                                 |

## 8 機運醸成の取組(働き方改革推進シンポジウムの開催)

(1) 趣旨・取組の方向性

県ではこれまで、「WIT2017」<sup>42</sup>(平成29年)や「ファザーリング全国フォーラムinひろしま」<sup>43</sup>(平成30年)を開催し、県内の働き方改革や女性活躍推進の機運醸成に取り組んできた。これらの取組によって、働き方改革に取り組む企業(実施事業)は増加しつつあるものの、依然として関心のある段階(共感レベル)に留まる企業も少なくないといった実情があった。

42 「働き方改革」と「女性活躍」をテーマにしたフォーラム『WIT2017 (Work & Women In Innovation Summit 2017)』(<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hint/wit2017.html>)

43 <https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hint/fathering-forum.html>

そこで、県は、働き方改革取組の裾野を一層広げるため、令和元年度に、地域で働き方の身近な事例を知り、自社事として考え、取組へのきっかけを促進する「企業経営者勉強会（リレーセミナー）」の開催を推進会議の構成団体と連携して、行うこととした。

このリレーセミナーは、経営者層に向けて、令和元年6月～9月頃にかけて、県内11か所で行われた。

県は、働き方改革推進シンポジウムをリレーセミナーの集大成として位置づけ、地域の枠を越えて、経営者と推進担当者がともに参加することにより、リレーセミナーを喚起した企業の取組を後押しすることを狙いとして開催した。

## (2) シンポジウムの概要

開催日：令和元年9月5日（木）

実施場所：広島国際会議場（広島市中区）

参加対象：県内企業経営者、人事労務担当者等 約300人

参加者数：シンポジウム320名／交流会68名＋ゲスト

なお、県は、当初、定員を約200人と想定していたが、これを大きく超える応募があったため、県内企業の機運醸成への効果を考慮して、当初会場の半分を使用する予定から全面を使用することに変更して定員を300名とし、後述（116頁）するとおり委託契約の変更を行った。

## (3) プログラム

■基調講演 13：35～14：35（60分）

「働き方改革がつくる強い組織～企業競争力を高める人材育成と組織マネジメント～」

（株）リクルート リクルートワークス研究所 所長 大久保 幸夫 氏

■休憩 14：35～14：50（15分）

■クロストーク 14：50～16：20（90分）

「これから求められる働き方改革とは」

●ファシリテーター

（株）リクルート リクルートワークス研究所 所長 大久保 幸夫 氏

●パネリスト

カゴメ（株）常務執行役員CHO（人事最高責任者） 有沢 正人 氏

広島電鉄（株）取締役 人財管理本部長 仮井 康裕 氏

県立広島大学大学院 経営管理研究科 教授 木谷 宏 氏

■トピックス 16:20～16:30 (10分)

「働き方改革関連法について」

広島労働局 雇用環境・均等室 監理官 狭間 秀樹 氏

## 9 働き方改革推進シンポジウム等の開催に係る企画調整・運営管理等業務

### (1) 業務委託契約

県は、平成31年4月26日、一般競争入札の結果（入札日時同月22日午後3時、入札者数4）、株式会社アシストに対し、本業務を3,135,000円（うち取引に係る消費税及び地方消費税の額285,000円）で委託した。

なお、作成された業務委託契約書に契約日の記載がなかったため、令和元年9年5日に同契約書の訂正を行っている。

### (2) 会場及び登壇者の変更に伴う業務委託契約の変更

当初、シンポジウムの定員を200名とし、会場の半分を使用して行う予定だったが、これを大きく超える応募があったため、県内企業の機運醸成への効果を考慮し、会場の全面を使用して定員を300名とした。

これに伴い、本業務の実施に係る経費（基調講演講師、トークセッションファシリテーターへの登壇料・旅費、トークセッション登壇者への登壇料・旅費を除く）の変更（増額）が生じた。

トークセッションの企業ゲストについては、県内企業2社の登壇を予定していたが、本業務委託契約締結後、講師と調整の上、トークセッションの具体的なテーマを決定する中で、事業効果の面から、その分野において全国的な先進企業であるカゴメ株式会社（本社愛知県）に登壇を依頼することとなった。これに伴い、旅費の変更（増額）が生じた。

応募者が定員を超えたことによる定員の増加及び会場変更及び登壇者の変更は、いずれも本シンポジウム開催の狙いに沿うものといえる。よって、上記各変更について特段の問題はない。

| 変更前         |                             | 変更後         |                             |
|-------------|-----------------------------|-------------|-----------------------------|
| 項目          | 金額（円）                       | 項目          | 金額（円）                       |
| 本業務の実施に係る経費 | 2,666,480円<br>（消費税及び地方消費税込） | 本業務の実施に係る経費 | 2,878,560円<br>（消費税及び地方消費税込） |

|                     |   |                     |   |
|---------------------|---|---------------------|---|
| トークセッション<br>登壇者への旅費 | 33,000円<br>(消費税及び地方消<br>費税込)<br>※上記の範囲内で実<br>績に応じた額 | トークセッション<br>登壇者への旅費 | 73,260円<br>(消費税及び地方消<br>費税込)<br>※上記の範囲内で実<br>績に応じた額 |
|---------------------|---|---------------------|---|

## 10 働き方改革のための取組マニュアル・取組事例集作成等業務

### (1) 概要

働き方改革に関心があるものの取組が進まない県内企業の経営者層・人事労務担当者等に対して取り組む動機や必要性を認識してもらうため、平成30年度に県が作成した「働き方改革取組マニュアル・事例集」から一部を増補した「働き方改革取組マニュアル・事例集」<sup>44</sup>（以下、「事例集」という。）を作成するものである。



### (1) 業務委託契約に至る経緯

県は、令和2年1月9日、一般競争入札の結果（入札者数2社）、株式会社タカトープ rintメディアに対し、本業務を2,334,750円（うち取引に係る消費税及び地方消費税の額212,250円）で委託した。

県の担当者によれば、事例集の内容が出来上がってから本業務を委託することになっていたため、本業務委託の時期が年度末に近い時期になったとのことである。

### (2) 配布先について

配布計画は次の表のとおりであり、令和2年11月までに約1700部弱が配布されている。

<sup>44</sup> <https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hint/manual.html>

| 区分           | 冊子     |        |         | 備考   |
|--------------|--------|--------|---------|--|
|              | 本編     | 実践事例集  | 取組アイデア編 |  |
| 個別訪問等企業      | 800部   | —      | —       | 県職員(働き方改革推進員等)による直接アプローチ先                                |
| 県事業(研修等)参加企業 | 900部   | 900部   | 900部    | 企業経営者勉強会<br>外部視点アドバイス事業<br>企業内推進人材育成支援<br>認定企業フォローアップ勉強会 |
| 連携機関         | 400部   | 400部   | 400部    |  |
| 連携協定         | 300部   | 300部   | 300部    | 広島県社会保険労務士会<br>(社会保険労務士)                                 |
| その他          | 100部   | 100部   | 100部    | 「働き方改革推進・働く女性応援会議ひろしま」<br>(経済団体、労働団体、金融機関、国・市町等)         |
| 合計           | 2,100部 | 1,300部 | 1,300部  |  |

## 11 問題点（研修の講師に対して、契約手続を取らずに報償費及び旅費の支払をすることについて）

社労士に対する専門研修の講師に対する支払は、契約手続を取らず「報償費」及び「旅費」としてなされている。これらの点については、それぞれ検討すべき問題があると考えられるが、他の事業においても同じ問題があるため、後述する（「第24 イクボス養成研修」の「6 問題点（「報償費」としての支払と自治法234条1項との関係）」128頁、「同7 問題点（講師派遣依頼先の選定手続）」132頁、「第25 ダイバーシティ研修、7 課題・問題点（委託契約において、「旅費」を支給することについて）」144頁）。

## 12 課題・問題点（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）

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（108頁）、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。

また、推進会議の上記目的や存在意義に鑑みると、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必要ではないか（「14 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）」119頁）。

### 13 問題点（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）

- (1) 県は、専門研修の内容や参加者数については把握しているが（なお、令和元年度第2回専門研修については概数）、専門研修の効果を測定するような取組は行っていない。

県の担当者によれば、参加した一部の社労士（働き方改革分野のアドバイスをを行っている社労士20名程度）に対し、ヒアリング（良かったところ／悪かったところ／今後の研修テーマの要望）を実施したとのことであるが、ヒアリング結果等についての資料はなく、現状は効果の確認として十分とはいえない。

- (2) 県が費用を負担して社労士に対して研修を行うのは、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。専門研修では、参加会員に対し研修資料として県が作成した事例集のうち本編とアイデア編も配布している。

にもかかわらず、研修や資料配付が経営者の理解促進や取組意欲の喚起、改善提案に繋がったのかどうかを確認しないのであれば、県が県社労士会会員個人の研鑽のために公費を使っているととらえられかねない（外形上、区別できない）。

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<sup>45</sup>（「15 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）」120頁）。

### 14 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）

- (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。

---

45 令和2年11月に実施する専門研修からはアンケートを実施し、定量的な効果を測定するとのことであり、実践していただきたい。

(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。

#### **15 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）**

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。

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。

#### **16 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。

#### **17 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、民間の講師に依頼する研修において支払う交通費や宿泊費は条例に規定されておらず、委託契約に基づく委託料として支払うべきであったと考える。

## **第22 県職員の働き方改革（総務局）**

### **1 「行政経営の方針」（平成28～令和2年度）**

県は、平成27年12月、県の総合計画である「ひろしま未来チャレンジビジョン」の「目指す姿」の実現に向けて、行政面の基盤づくりの指針となる「行政経営の方針」を策定した。

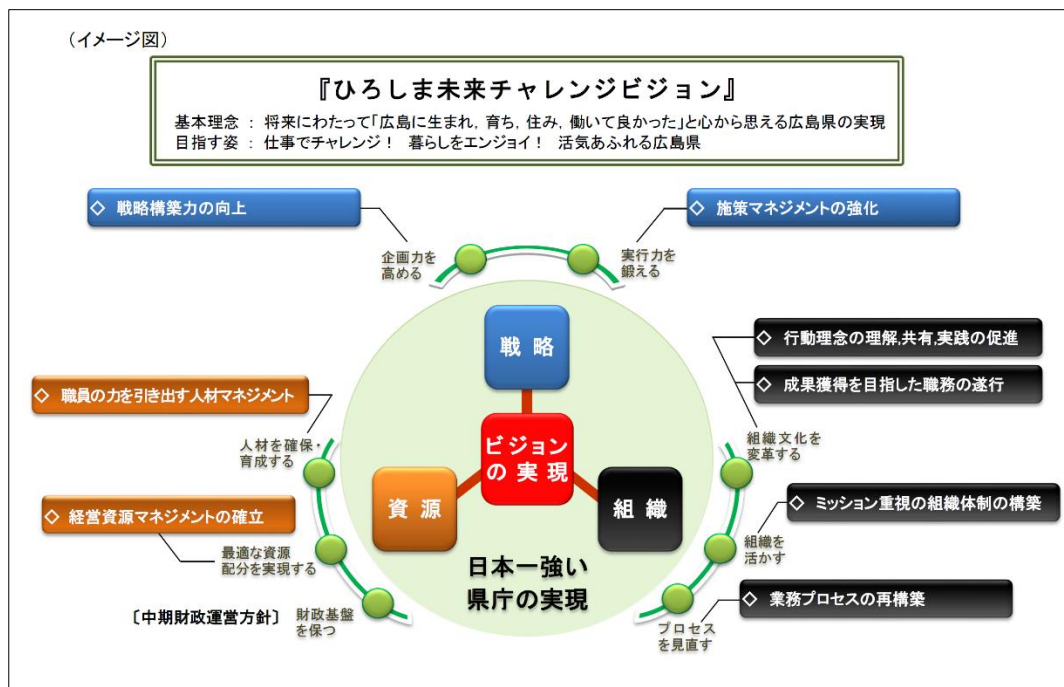
「行政経営の方針」において、県民の信頼と負託に応え、地域の価値を高める「日本一強い県庁」<sup>46</sup>の実現を目指す姿としており、施策、組織、資源配分に関し、①戦略的な施

---

46 「日本一強い県庁」とは、県民の信頼と負託に応え、地域の価値を高めるという点において、どの都道府県にも負けない取組をする県庁を意味している（広島県「行政経営の方針」（平成27年12月）6頁、<http://www.pref.hiroshima.lg.jp/uploaded/attachment/201978.pdf>）。

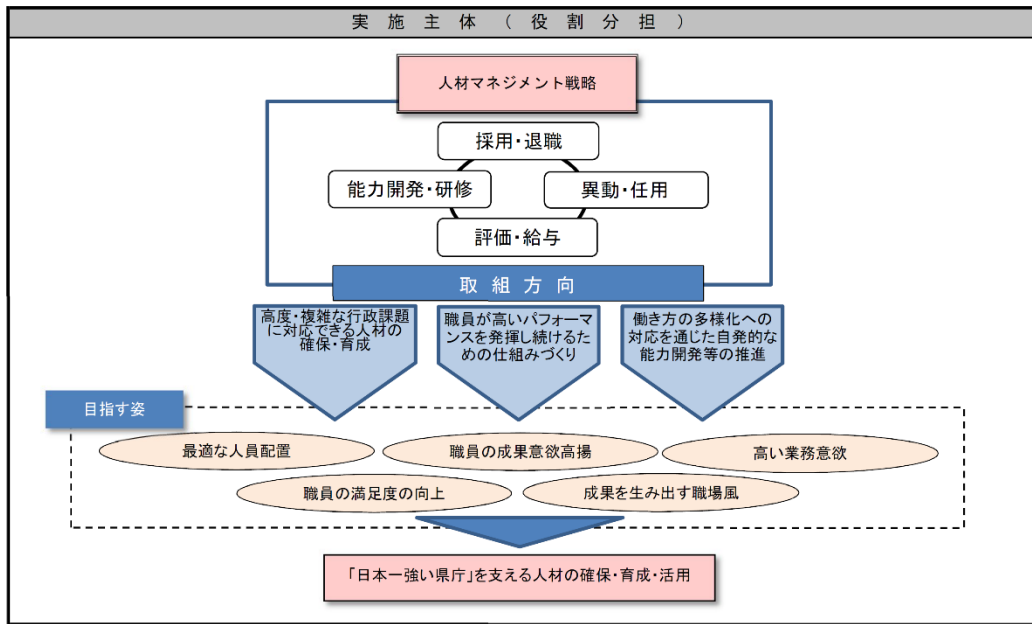


策マネジメント、②成果獲得に向けた組織マネジメント、③戦略的なりソースマネジメントの三つの取組内容を定めている（下記イメージ図、「行政経営の方針」7頁）。

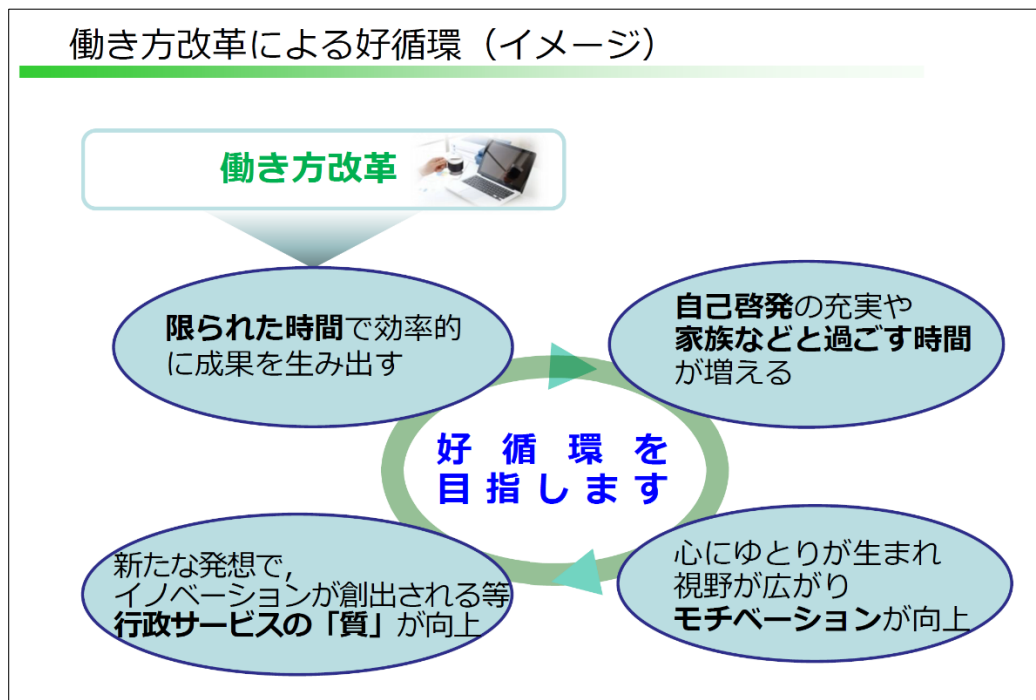


## 2 「行政経営の方針」における働き方改革の位置づけ

- (1) 「行政経営の方針」の3つの取組内容のうち、前記②「成果獲得に向けた組織マネジメント」における課題認識の一つとして、行政業務の生産性を高める「仕事のやり方」改革を進める必要があるとしている。その取組方向の一つとして、「ICTの更なる利活用等により、職場環境にとらわれない業務遂行が可能となる新たな執務環境を整備することで、出張時の移動時間のような生産性の低い時間帯の活用など、より質の高い行政サービスを県民に提供するため、生産性の高い働き方改革に取り組む。」としている（「行政経営の方針」16頁）。
- (2) また、前記③「戦略的なりソースマネジメント」における課題認識の一つとして、「職員の力を引き出す人材マネジメント」を挙げ、そのために3つの取組方向（ⅰ高度・複雑な行政課題等に対応できる人材の確保・育成、ⅱ高いパフォーマンスを発揮し続けるための仕組みづくり、ⅲ働き方の多様化への対応を通じた自発的な能力開発等の推進）を定めている。そして、これらの取組の一環として行われている職員の研修（モチベーション・マネジメント研修、イクボス養成研修）や、テレワークの積極活用が、職員の働き方改革として位置づけられている。



- (3) 以上のとおり，県職員の働き方改革は，「生産性向上」による質の高い行政サービスを県民に提供するための組織マネジメント及び人材マネジメントの一環として，位置づけられている（下記イメージ図（令和元年6月「県庁働き方改革について」4頁））。



### 3 本外部監査における視点

地方公共団体は、利潤を追求する民間企業と異なり、「住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担う」（自治法1条の2第1項）団体であるから、「行政経営の方針」において示されている「生産性」は、商工労働局が働き方改革推進事業の目的としている「生産性」とは異なる概念であるところ、一般的な定義が存するわけではない。

このため、県が、県職員の働き方改革により「生産性」を向上し、より質の高い行政サービスの提供を目的としているとしても、「生産性」や「行政サービスの質」が具体的に何を指すのかを明確にし、これに応じた指標や目標を設定し、検証することが必要であると考え。前記イメージ図では、働き方改革により、「限られた時間で効率的に成果を生み出す」ことが示されているが、県の仕事における「成果」とは何か、具体的内容をどのように定義し、測定するのかについても同様である。

本外部監査においては、以上の点に留意して事業や取組について、経済性、効率性、有効性の検討を行った。

## 第23 人材マネジメント事業（働き方改革関連分）

### 1 概要

「職員の力を引き出す人材マネジメント」の実現のため、「日本一強い県庁」（120頁、脚注46）を支える人材の確保・育成・活用を目指し、「人材マネジメント戦略」に基づき、必要な施策を実施する事業である。

### 2 事業内容

本事業は、以下の事業を内容とする。

- ① リーダー人材の育成、女性職員の活躍のための研修等の実施
- ② 職員の指導・育成の強化のための人事評価者研修の実施
- ③ 職員のモチベーション確保策の検討及び効果検証のためのE S（職員満足度）調査の実施
- ④ 働き方の多様化への対応のための両立支援策の実施

### 3 取組方向

本事業における取組方向（取組方向1～3）及び個別の事業内容（研修等）は、以下の表のとおりである。

これらの事業内容（研修等）のうち、県が働き方改革関連分として整理しているのは、①イクボス養成研修、②ダイバーシティ研修、③モチベーション・マネジメント研修の3つである。

以下、第24～第26において順に記載する。

| 【取組方向1】高度・複雑な行政課題に対応できる人材の確保        |                   |           |
|-------------------------------------|-------------------|-----------|
| リーダー人材の育成                           | シニアマネジメント講座       |           |
|                                     | E B P M基礎研修       |           |
|                                     | マネジメント研修（集合研修）    |           |
|                                     | 異業種交流研修           |           |
|                                     | 一橋大学大学院商学研究科博士課程  |           |
|                                     | 研修センター研修          |           |
| 女性活躍                                | 座談会ファシリテーター研修     |           |
|                                     | 育児休業中職員のティーミーティング |           |
|                                     | 育児休業中職員の研修受講等     |           |
| 【取組方向2】職員が高いパフォーマンスを発揮し続けるための仕組みづくり |                   |           |
| 職員の成長促進                             | 評価者研修             |           |
|                                     | モチベーション・マネジメント研修  | ※働き方改革関連分 |
|                                     | 職員意識調査            |           |
|                                     | 管理職向けワークショップ      |           |
|                                     | ダイバーシティ研修         | ※働き方改革関連分 |
| 【取組方向3】働き方の多様化への対応を通じた自発的な能力開発等の推進  |                   |           |
| 両立支援                                | イクボス養成研修          | ※働き方改革関連分 |
|                                     | 両立支援講演会           |           |
|                                     | こどもの職場参観日         |           |

## 第24 イクボス養成研修

### 1 概要

県では、次世代育成支援対策推進法<sup>47</sup>及び女性の職業生活における活躍の推進に関する法律<sup>48</sup>により定める特定事業主行動計画に基づき、女性も男性も、全ての職員が自らの能力を最大限発揮し、活躍できる県庁の実現を目指して取組を進めている（令和元年度）。

47 次世代育成支援対策推進法19条1項

国及び地方公共団体の機関、それらの長又はそれらの職員で政令で定めるもの（以下「特定事業主」という。）は、政令で定めるところにより、行動計画策定指針に即して、特定事業主行動計画（特定事業主が実施する次世代育成支援対策に関する計画をいう。以下この条において同じ。）を策定するものとする。

48 女性の職業生活における活躍の推進に関する法律19条1項

国及び地方公共団体の機関、それらの長又はそれらの職員で政令で定めるもの（以下「特定事業主」という。）は、政令で定めるところにより、事業主行動計画策定指針に即して、特定事業主行動計画（特定

本研修事業は、全ての職員が仕事と暮らしを充実できる職場環境づくりを進めるため、「県職員の仕事と子育て両立支援プログラム」における管理者（本庁課長・担当監等，地方機関次長・課長等）を対象に、イクボス式マネジメントの周知徹底及び定着を図るための研修を実施する事業であり，平成28年度から管理者を対象に毎年実施されてきた。

「第23 人材マネジメント事業（働き方改革関連分），3 取組方向」（123頁）に記載された人材マネジメント戦略の3つの取組のうち，「【取組方向3】働き方の多様化への対応を通じた自発的な能力開発等の推進」としての両立支援の一環と位置づけられている。

## 2 予算・決算の推移

本研修事業の平成29年度から令和元年度までの予算・決算の推移は以下のとおりである。

| H29当初予算 | H30当初予算 | R元当初予算 | 合計    |
|---------|---------|--------|-------|
| H29決算   | H30決算   | R元決算   |       |
| 459     | 1,239   | 1,239  | 2,937 |
| 451     | 1,102   | 1,079  | 2,632 |

## 3 経費の支出

県は，株式会社東レ経営研究所に対し講師派遣を依頼し，報償費<sup>49</sup>1,000,000円（内訳：研修1回（3時間）あたり200,000円×5回分）及び旅費78,480円を支払った。

同社に依頼した理由は，同社に所属する講師（塚越学氏）が，管理職の意識啓発や育児と仕事の両立支援をテーマとした研修講師を数多く務めていること，イクボス推進の第一人者であるNPO法人ファザーリングジャパンの理事として，同法人が推し進める「イクボスプロジェクト」を担当し，全国各地でイクボス関係のセミナーを開催するとともに，「イク

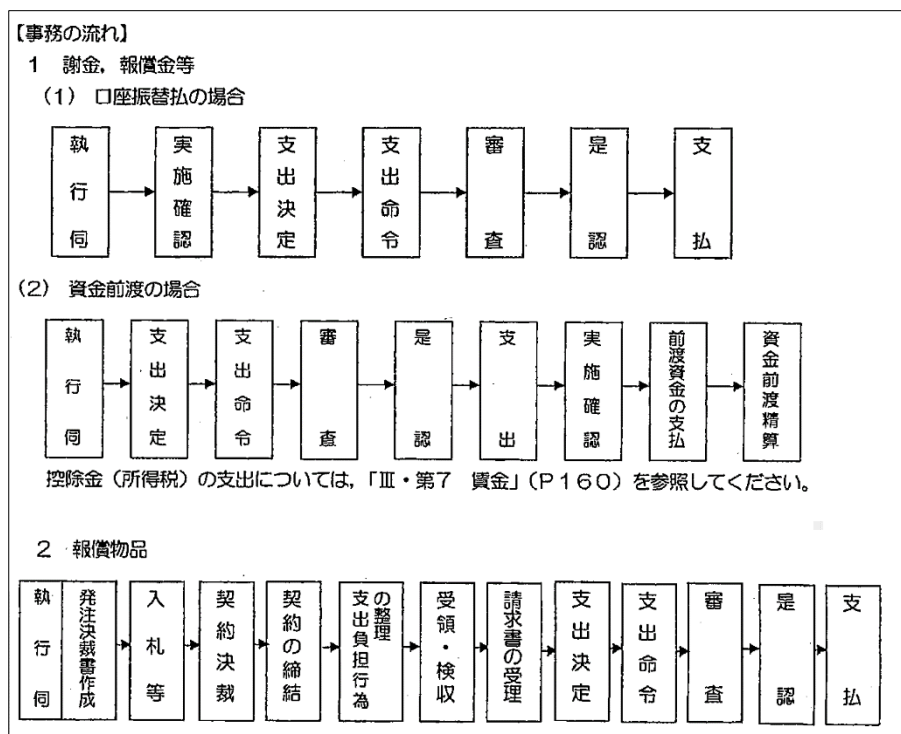
事業主が実施する女性の職業生活における活躍の推進に関する取組に関する計画をいう。以下この条において同じ。）を定めなければならない。

49 「報償費」とは，役務の提供や施設の利用等の対価であるが，純粹にこれらのものの対価のほかに謝礼又は奨励的な意味を含む（県の「支出マニュアル」166頁）。報償費は「報償金」（役務の提供や施設の利用などによって受けた利益に対する代償で，謝礼的，報奨的な意味を含めて支払う経費），「賞賜金」（善行，徳行など人の行為を広くほめあわす際に与えるための経費），「買上金」（公益上の目的を達成するために有害動物又は昆虫等を買上げるための経費）に区別され，本件の講師謝礼は「報償費」のうち，「報償金」に該当する。

ボス」や「長時間労働の是正」に関する調査・研究も実施していることから適任であり、かつ同社以外に県が求める研修内容に沿う講師がいないためである。本研修事業を開始した平成28年度から毎年同社に講師派遣を依頼している。

同社に依頼する事項が、(会場準備、資料作成などの付随業務を含まない)講師の派遣のみであることから、委託契約締結の形式は取らず、報償費及び旅費(以下「報償費等」という。)の支払として予算執行した。具体的には、委託契約としての締結手続をすることなく、講師派遣依頼をし、現実に講師の派遣を受けた後、県の「支出マニュアル」に基づく報償費等を支出する場合の内部手続に従って報償費等を同社に支出した。同社との契約書は作成されておらず、同社からの請書は徴されていない。

なお、報償費の金額の妥当性については、執行伺いの段階で講師料算定根拠を検討(県が過去に実施した研修や他の自治体(広島県内の他の市町)の研修での同じ講師への報酬支払実績(いずれも平成28年度のもの、各1件)を確認)し、同程度の金額であることを確認している。



(「支出マニュアル」(平成31年4月版)166, 167頁より)

以上のとおり、本件の報償費(報償金)の支払プロセスは、支出マニュアルに従ったものであるが、「契約」(自治法234条)に基づく支払であることを前提としたものではない

い。このような運用は自治法234条の関係で問題があると考え（後述「6 問題点（「報償費」としての支払と自治法234条1項との関係）」128頁）。

#### 4 研修事業の内容

本研修事業により実施する研修内容は以下のとおりである。

(1) 受講者

「県職員の仕事と子育て両立支援プログラム」における管理者（本庁課長・担当監等，地方機関次長・課長等。対象者数を340名と想定。）

(2) 開催回数等（計5回）

ア 平成29年度までに管理者になった者：2回（1回3時間）

イ 令和元年度に新たに管理者になった者：3回（1回3時間）

(3) 講師

株式会社東レ経営研究所ダイバーシティ&ワークライフバランス推進部 チーフコンサルタント 塚越 学氏

(4) 内容

ア イクボスの基本（イクボスとは何か，イクボスはなぜ必要か，等）

イ イクボス好事例の紹介（ロールプレイを含む）

ウ 自身のマネジメントの振り返りとイクボス行動宣言

#### 5 研修事業の結果

令和元年8月26日～28日の3日間，以下の通り実施された。

5回開催し合計258名が受講した。前述の報償費等の合計額1,078,480円を受講者数で割ると，受講者1名当たり単価は4,180円となる（1円未満切り捨て）。

|   | 日程                          | 場所           | 受講者数 | 内容   |
|---|-----------------------------|--------------|------|--|
| ① | 令和元年8月26日(月)<br>9:00～12:00  | 自治総合研修センター   | 56   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・イクボスの基本</li> <li>(イクボスとは何か,イクボスはなぜ必要か等)</li> <li>・イクボス好事例の紹介(ロールプレイを含む)</li> <li>・自身のマネジメントの振り返りとイクボス行動宣言</li> </ul> |
| ② | 令和元年8月26日(月)<br>13:30～16:30 | 県庁自治会館101会議室 | 57   |  |
| ③ | 令和元年8月27日(火)<br>9:00～12:00  | 自治総合研修センター   | 47   |  |
| ④ | 令和元年8月27日(火)<br>13:30～16:30 | 県庁自治会館101会議室 | 51   |  |
| ⑤ | 令和元年8月28日(水)<br>9:00～12:00  | 自治総合研修センター   | 47   |  |

(受講者総数) 258

## 6 問題点（「報償費」としての支払と自治法 234 条 1 項との関係）

(1) 自治法上の契約（私法上の契約）にも契約自由の原則が適用されるが、自治法は、地方公共団体が契約を締結する手続について特別の規制を加えている（自治法234条など）。

自治法234条1項<sup>50</sup>の「契約」とは、「売買，貸借，請負」のほか，保管，運送等の契約をいうとされているが<sup>51</sup>，これら5種の契約に限定されているわけではなく，民法上の典型契約のみならず混合契約や非典型契約も含むすべての契約を規制の対象としているものと解される<sup>52</sup>。

50 自治法234条1項

「売買，貸借，請負その他の契約は，一般競争入札，指名競争入札，随意契約又はせり売りの方法により締結するものとする。」

51 新版 逐条地方自治法<第9次改訂版>903頁

52 地方自治法質疑応答集（地方自治制度研究会 編著，第一法規）2423頁以下。

県の「支出マニュアル」（35頁）には，契約について以下のような説明がなされており，本文で説明したのと同旨である。

「公法上の契約とは公法上の法律効果の発生を目的とした報償契約，土地収用の協議，地方公共団体間の共同事務処理契約等をいいます。私法上の契約とは，県が私人と対等な立場に立って締結する売買，貸借，請負その他の契約をいいます。県が締結する私法上の契約は，地方自治法，同施行令，契約規則，建設工事執行規則，会計規則及び物品管理規則等において，一定の手続が定められています。」



なお、契約書を作成しなくとも、契約当事者の意思の合致により契約は成立する。したがって、契約書を作成しているか否かと、契約が成立しているか否かは別の問題である<sup>53</sup>。

- (2) 県が外部の講師に報償費（報償金）や旅費を支払う場合、その前提（法律上の根拠）として、県が講師の派遣を依頼し、これに対する報酬や実費（旅費）を支払うことを内容とする委託契約（通常は、準委任契約（民法656条<sup>54</sup>））が成立していると考えられる（仮に民法上の典型契約でなくとも、何らかの私法上の契約が成立していることは明らかである。）。

したがって、今回の講師派遣も、自治法234条1項の「契約」に該当することになる。実際、本研修事業の検査調書（令和元年8月28日付）においても、「1 契約の相手方」を株式会社東レ経営研究所、「2 契約業務名」をイクボス養成研修業務などと記載した上で、「上記の契約については、指定した期間において適切に実施されたことを確認する。」とされており（下線は監査人。）、本研修事業が契約であることが前提の記載がなされている。

よって、契約の相手方（本研修事業では講師派遣依頼先）の選定も、自治法234条1項の規定に基づき、一般競争入札、指名競争入札、随意契約又はせり売りの方法により締結する必要がある。

- (3) この点、県の「支出マニュアル」（平成31年4月版）では、「第4 執行伺い」（54頁）において、講師謝金の支払は「契約締結を伴わない場合」として位置づけられているが、契約を締結せずに（契約がないのに）、民間から講師派遣を受けてその費用を支払うことはおよそ考えられないから、「契約を伴わない」という表現は、誤解を招きかねない表現であるといわざるを得ない。なお、「契約締結を伴わない場合」とは、「契約書を作成し

---

53 自治法234条5項において、「普通地方公共団体が契約につき契約書又は契約内容を記録した電磁的記録を作成する場合には、当該普通地方公共団体の長又はその委任を受けた者が契約の相手方とともに、契約書に記名押印し、又は契約内容を記録した電磁的記録に当該普通地方公共団体の長若しくはその委任を受けた者及び契約の相手方の作成に係るものであることを示すために講ずる措置であつて、当該電磁的記録が改変されているかどうかを確認することができる等これらの者の作成に係るものであることを確実に示すことができるものとして総務省令で定めるものを講じなければ、当該契約は、確定しないものとする。」とされているが、同項は契約書を作成する場合の規定であり、契約書を作成しない場合に契約が確定しないというわけではない。

54 準委任契約とは、法律行為でない事務の委託であり、民法656条は「この節の規定は、法律行為でない事務の委託について準用する。」として、委任の規定を準用している。

ない場合」とは異なる。前述の通り、契約書を作成するか否かと契約の成否は直結しないから、「契約締結」を、契約書等の書面を作成する場合に限定して理解するのも相当ではない。

県は「支出の原因が「契約」となるのか「その他の行為」となるのかについては、予算科目の節から、経費の性質を検討した上で決める必要がある。」との考えによっているが、予算科目の節の区分は、当該経費の発生根拠（契約等）に対応したものではなく、同じ節内の経費であっても発生根拠は異なりうるから、当該経費（債務）がいかなる法的根拠により発生するのかを、節の区分に対応させて検討することはできない。

以上述べた点を整理すると次の表ようになる。

#### 自治法 234 条と委託費・報償費の関係

|                 | 委託料として支払う場合    | 報償費として支払う場合   |  |
|-----------------|----------------|---|--|
|                 |                | 私法上の契約に基づく場合<br>自治法 234 条の適用あり<br>(例：講師派遣に関する契約に基づく謝礼等) | 契約に基づかない場合<br>自治法 234 条の適用なし<br>(例：善行者に対する表彰、金品の交付等) |
|                 | 契約書等の書面を作成する場合 | A   | C  |
| 契約書等の書面を作成しない場合 | B              | D   |  |

- (4) 実態としては、講師派遣において報償費等の支出額が1契約で100万円を超えることは少ないと思われ、施行令167の2第1項1号に基づき（委託・役務業務に係る契約の場合、予定価格が100万円以下のとき）随意契約が認められるものが大半であると考えられる。したがって、これを「報償費」として支払うこと（前記表のC、Dの場合）も、結果的に問題ないことが多いと思われる。

しかし、そのことと自治法234条の規律に沿わない運用をすることは別問題である。

例えば、非常に高額（数百万円）の講師謝礼を支払う場合、これを『報償費として支払う』から『契約締結を伴わない場合』であり、自治法234条の規律によらない運用が認められる」といった処理は誰も許容しないと思われるが、それは、金額が高額だからで

はない。金額の多寡や「報償費」として支払うか否か、契約書を作成するか否かによって、当該講師派遣に関する合意が「契約」になったり、ならなかったりするわけではない。金額の多寡や支払の名目如何、書面の作成の有無にかかわらず、それが「民間に対する講師（派遣）の依頼と承諾」（私法上の契約）に基づく支払である以上、当該支払は自治法234条の「契約」に基づくものである。したがって、この場合、自治法234条の契約であることを前提とした運用をなすべきである。

行政実例においても、予算上は報償費として計上されていても、実質上職員手当等の給与その他の給付であれば違法支出とされている（昭和32年1月30日付兵庫県総務部長宛行政課長回答（自丁発第11号））ように、予算上の措置をとって報償費として支出したとしても、その実質的性質が問題にならないわけではない。

- (4) なお、自治法232条の3は、「普通地方公共団体の支出の原因となるべき契約その他の行為（これを支出負担行為という。）は、法令又は予算の定めるところに従い、これをしなければならぬ。」と規定し、広島県予算規則15条<sup>55</sup>は、支出負担行為として整理する時期、支出負担行為の範囲、支出負担行為に必要な主な書類等を規定している。

県の予算規則の別表第1を抜粋すると次の通りであり、同じように契約に基づく支出であっても、支出負担行為として整理する時期や支出負担行為に必要な書類は異なっているが、支出負担行為の区分やこれを整理する時期の定め方は、様々な支出負担行為を、予算の節の区分に対応させて整理したものに過ぎないから、これを当該支出が契約に基づくものであるのか否かの判断根拠とすることはできない。

---

55 （支出負担行為の整理区分）

第15条 支出負担行為として整理する時期、支出負担行為の範囲及び支出負担行為に必要な主な書類は、別表第一に定める区分によるものとする。

2 前項の別表第一に定める経費に係る支出負担行為であっても、別表第二に定める経費に係る支出負担行為に該当するものについては、前項の規定にかかわらず、別表第二に定める区分によるものとする。

3 前二項に定めるところによりがたい経費に係る支出負担行為については、知事が別に定める。

| 区分       | 支出負担行為として整理する時期     | 支出負担行為の範囲     | 支出負担行為に必要な主な書類     |
|----------|---------------------|---------------|--------------------|
| 5 報償費    | 支出決定のとき             | 支出しようとする額     |                    |
| 6 旅費     | 支出決定のとき             | 支出しようとする額     | 請求書、旅行命令書          |
| 9 役務費    | 契約を締結するとき又は請求のあつたとき | 契約金額又は請求のあつた額 | 契約書、請書、見積書、仕様書、請求書 |
| 10 委託料   | 契約を締結するとき又は請求のあつたとき | 契約金額又は請求のあつた額 | 契約書、請書、見積書         |
| 12 工事請負費 | 契約締結のとき             | 契約金額          | 契約書、請書、見積書、仕様書     |

(5) 以上述べた問題は、担当課（契約担当職員）の対応の問題ではなく、県全体の支出管理に関する問題であると考えらる。

現状の運用では、報償費の執行何いの段階において、「支出の理由、目的、対象者、金額が明確で適正であること」を確認することとされており、支払が適正であることの一定のチェックはなされている。しかし、例えば、予定価格を定めることもなく、随意契約であるにもかかわらず随意契約として許容される場合か否かという観点からチェックが行われるわけでもないため、適切ではないといわざるを得ない。

したがって、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得ること、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を明示し、実際にそのような運用を行うことを検討されたい（「9 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）」135頁）。

## 7 問題点（講師派遣依頼先の選定手続）

前述のように、本研修事業が自治法234条1項の「契約」と位置づけられていないため、契約締結の場合の同条の規定に基づく手続がなされていない。

そのことに伴う具体的な問題点は以下の通りである。

### (1) 予定価格が定められていないこと

一般競争入札、指名競争入札、随意契約のいずれの場合も予定価格を定めることとされているが（契約規則18, 19, 28, 31条）、これがなされていない。

### (2) 随意契約によることができる場合に当たるかの検討がなされていないこと

本研修事業に係る講師派遣は随意契約の形式でなされたと評価できるところ、随意契約によることができる場合（施行令167条の2第1項1号から9号）に当たるか否かの検討がなされていない。

本件研修の場合、報償費と旅費の合計額が100万円を超えるため、同条項1号には該当しない（旅費の支出は実費弁償であるが、本研修事業では講師派遣の対価として講師謝礼及び実費（旅費）を支払う旨の契約が成立していたと見るべきと考える（この点は、「第25 ダイバーシティ研修，7 課題・問題点（委託契約において、「旅費」を支給することについて）」144頁参照）。

今回の講師派遣依頼先以外に県が求める研修内容に沿う講師がいなかった点に着目すれば、「業務の特殊性から受託者が特定されるもの<sup>56</sup>」（「委託・役務業務契約事務の手引」32頁記載の第2号の⑤）として、同条項2号（その性質又は目的が競争入札に適しないもの）に該当するものと考えられることはできる。

しかし、本件では、2号に基づく随意契約であるとの認識を前提としていないため、手続的に「業務の特殊性から受託者が特定されるもの」に該当するの否かの検討が慎重になされたとはいえない。

### (3) 契約書や請書の作成がなされていないこと

県契約規則<sup>57</sup>に基づけば、本研修事業は、契約金額が150万円未満であるため契約書の作成は不要であるが（契約規則2条2項）、契約金額が50万円以上の随意契約に該当するため、請書その他これに準ずる書面を徴する必要がある（同2条3項）。

---

56 「個々の具体的な契約ごとに、当該契約の種類、内容、性質、目的等諸般の事情を考慮して決定すべきものであるが、地方自治法上、競争入札が原則とされ、競争性、公平性の確保が強く求められている中で、極めて慎重に判断する必要がある」とされている（「委託・役務業務契約事務の手引」32頁）。

57 広島県契約規則

（契約書の作成等）

第2条 知事又は契約について知事の委任を受けた者若しくは機関（以下「契約担当職員」と総称する。）

は、一般競争入札若しくは指名競争入札により落札者を決定したとき、又は随意契約の相手方を決定したときは、契約の目的、契約金額、履行期限及び契約保証金に関する事項のほか、次に掲げる事項を記載した契約書を作成しなければならない。ただし、契約の性質又は目的により該当のない事項については、この限りでない。

一 契約履行の場所

二 契約金の支払又は受領の時期及び方法

三 監督及び検査

四 履行の遅滞その他債務の不履行の場合における遅延利息、違約金その他の損害金、履行の追完、代金の減額及び契約の解除

五 危険負担

六 契約に関する紛争の解決方法

七 その他必要な事項

しかし、本研修事業では請書その他これに準ずる書面は徴されていない。

- (4) 以上の点について、「10 意見（講師派遣依頼先の選定手続における問題について）」（135頁）参照。

## 8 問題点（報償費支払額の基準がないこと及び金額相当性の検討が不十分であること）

本研修事業の講師の報償費の額は、時間単価が66,666円<sup>58</sup>となっている（1円未満切り捨て）。これに対し、例えば、「第26 モチベーション・マネジメント研修」（150頁）においては時間単価が18,000円とされていることと比較すると、本研修事業の講師の時間単価はこれよりも大幅に高額となっている。

この点、講師料の単価や金額が比較的高額であっても、研修内容の特殊性、講師の非代替性、講師の研修負担が重い等の合理的根拠があるのであれば、問題はないといえる。

しかし、前述のように、本研修事業の執行伺いに際しての講演料算定根拠の検討において、県が過去に実施した研修や他団体（広島県内の他の市町）の研修での同じ講師への報酬支払実績（いずれも平成28年度のもの、各1件）を確認したに止まる。この報酬支払実績を参考に、平成28年度に初めて講師を依頼した際に講演料を研修1回（3時間）当たり200,000円と算定し、その後令和元年度までこれが踏襲されてきた。

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

- 
- 2 契約担当職員は、次に掲げる場合においては、前項の規定にかかわらず、契約書の作成を省略することができる。
- 一 契約金額が百五十万円（外国で契約する場合は、二百万円）未満である指名競争契約又は随意契約をするとき。
  - 二 競り売りに付するとき。
  - 三 物品を売り払う場合において、買受人が直ちに代金を納付してその物品を引き取るとき。
  - 四 第一号に規定する随意契約以外の随意契約について、契約担当職員において契約書を作成する必要がないと認めるとき。
- 3 契約担当職員は、前項第一号又は第四号の規定により契約書の作成を省略する場合においても、次に掲げる場合には、請書その他これに準ずる書面を徴さなければならない。
- 一 建設工事（建設工事執行規則（平成八年広島県規則第三十九号）が適用されるものに限る。）の請負契約をするとき。
  - 二 契約金額が五十万円以上である随意契約をするとき。
- 58 1回（3時間）当たりの報償費が200,000円。200,000円／3時間＝66,666円／時（1円未満切り捨て）。

とは言い難い（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。）（「11 指摘（報償費の金額相当性の検討が不十分であること）」135頁）。

また、本件のような問題を防止し、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するのがよいのではないかと考える（「12 意見（報償費の基準及び事後チェックの仕組みを設けることについて）」136頁）。

#### **9 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得ること、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。

#### **10 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。

#### **11 指摘（報償費の金額相当性の検討が不十分であること）**

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言い難い（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。)

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。

## 12 意見（報償費の基準及び事後チェックの仕組みを設けることについて）

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

### 1 概要

県は、平成30年1月に、県職員のモチベーションの向上に向け、職員の働くことに関する充実感等の意識やこれらに影響を与えると考えられる要因等の現状を把握するため、職員意識調査を実施した。

この調査の結果から、「経営資源（ヒト）の最適配分について納得感が得られていない」及び「女性や子育て・介護等の家庭事情を有する職員など、多様な職員が活躍できる環境が十分に整っていない」といった課題が特定された。

県は、これらの課題を解消するため、職員を対象としたダイバーシティ<sup>59</sup>研修を実施することにした。

具体的には、ダイバーシティ研修を実施することにより、ライフスタイルに応じた多様な働き方（短時間勤務や休暇取得等）の理解を促進するほか、子育てや介護等で時間的制約のある職員をはじめとする多様な職員が活躍できる環境整備を図るとともに、職員の経営資源（ヒト）に対する納得感の向上を図るというものである。

### 2 予算・決算の推移

ダイバーシティ研修に関する予算・決算の推移は以下のとおりである。

平成30年度及び令和元年度ともに予算は取っていない。

同じ項・目・節の中で用途を変更する手続きをとった上で、当該年度の執行残を充てたとのことである。

---

59 ダイバーシティ（diversity：多様性）。ここでは、「多様な人材の活躍」という趣旨で用いられている。）



ダイバーシティ研修 (千円)

| H29当初予算 | H30当初予算 | R元当初予算 |
|---------|---------|--------|
| H29最終予算 | H30最終予算 | R元最終予算 |
| H29決算   | H30決算   | R元決算   |
| —       | —       | —      |
| —       | —       | —      |
| —       | 1,998   | 1,851  |

### 3 業務委託契約（一般職員を対象としたダイバーシティ研修企画業務（平成30年度））

(1) 株式会社リクルートマネジメントソリューションズとの委託契約締結の経緯

県は、平成30年9月、一般職員を対象としたダイバーシティ研修を実施することとした。この研修は、ダイバーシティ研修の教材を作成して、これを人権問題職場研修推進員（以下、「研修推進員」という。）に配布し、研修推進員が各職場においてこの教材を用いて研修を実施することで、一般職員を対象としたダイバーシティ研修を実施するという方法で行うことを予定していた。

他方、令和元年度から階層別研修の中堅Ⅰ研修に「ダイバーシティ」の研修を加えることとしており、すでに株式会社リクルートマネジメントソリューションズ（以下、「リクルートマネジメント」という。）が研修企画を受託していた。

県としては、上記中堅Ⅰ研修の内容と整合性を担保する必要があり、かつ、本研修を中堅Ⅰの研修と併せて企画することで、連続性・一貫性を持ったより効果的な内容となることが期待されたため、研修推進員に配布する教材の作成についてもリクルートマネジメントに委託することを念頭に準備を進めていた。

もともと、平成30年12月以降、リクルートマネジメントと教材の内容を調整する中で、教材の配布だけでは研修推進員による十分な職場研修が行えないと考えられたことから、別途、研修推進員向けの研修（以下、「研修推進員に対する研修」という。）を実施することを決定した。

そして、令和元年度に研修推進員に対する研修の実施業務をリクルートマネジメントに委託することを前提に、平成31年2月26日、リクルートマネジメントに対し、以下のとおりプログラム等の企画作成業務（以下、「平成30年度プログラム等企画作成業務」という。）を1,998,000円（消費税及び地方消費税を含む）で委託した。

(2) 委託内容

- ① 一般職員向けのダイバーシティ研修プログラムの企画作成
- ② 研修推進員に対する研修（実施は平成31年4月以降）プログラムの企画作成
- ③ 研修実施後の効果測定のためのアンケートの企画作成

(3) 再委託

上記業務委託契約締結日である平成31年2月26日、リクルートマネジメントから県に対し、業務の一部を株式会社リクルートコミュニケーションズ（以下「リクルートコミュニケーションズ」という。）に対し、再委託する旨の申請があり、同日付で承諾されている。

リクルートマネジメント作成の再委託申請書によれば、再委託部分の業務内容は、「ダイバーシティ研修の資料作成に係る業務の一部」とあり、申請の理由は、以下のとおりであった。

「弊社が研修資料作成を行うに当たり、同様の研修の企画実績のある再委託先の資料作成の技術・ノウハウを一部活用することで、より貴県の組織実情に応じた効果的な研修プログラムの企画作成が可能となるため。なお、再委託先については、弊社の情報セキュリティ基準を満たしており、本契約に基づく秘密情報の取扱いに適合するものであることを確認している。」

県によれば、上記再委託については、事前にリクルートマネジメントとの間で協議を行っており、その中でリクルートコミュニケーションズに直接委託できないか確認したが、本研修のような企画・実施についてリクルートコミュニケーションズが直接受託をすることはしておらず、リクルートマネジメントと契約を行う必要があるとのことで、再委託という形式をとったとのことであった。この再委託については問題がある（「6 問題点（再委託について）」142頁）。

#### 4 業務委託契約（研修推進員を対象としたダイバーシティ研修実施業務（令和元年度））

(1) 概要

研修推進員を対象としたダイバーシティ研修実施業務（以下、「令和元年度研修実施業務」という。）については、平成30年度の時点で、前記業務委託（137頁）によって出来上がったプログラムを用いて実施することを予定していたため、県は、令和元年6月17日、随意契約によって、リクルートマネジメントに対し、1,620,000円（消費及び地方消費税を含む）で委託した。

なお、旅費は上記委託金額に含まれておらず、別途「旅費」として支払っている（この点に関する問題として、「10 課題・問題点（委託契約において、「旅費」を支給することについて）」144頁）。

## (2) 委託内容

令和元年度研修実施業務は以下の内容で実施された。

なお、①～③で実施された研修はすべて同じ内容である。

### ① 研修名：人権問題職場研修推進員研修Ⅰ－2

日 程：令和元年7月2日（火）9：00～16：30

会 場：広島県自治総合研修センター

### ② 研修名：人権問題職場研修推進員研修Ⅱ（第1回）

日 程：令和元年6月20日（木）9：00～16：30

会 場：広島県自治総合研修センター

### ③ 研修名：人権問題職場研修推進員研修Ⅱ（第2回）

日 程：令和元年6月21日（金）9：00～16：30

会 場：広島県自治総合研修センター

## (3) 再委託

前記平成30年度プログラム等企画作成業務と同様、本業務もリクルートコミュニケーションズに再委託された。再委託の経緯も、平成30年度プログラム等企画作成業務の委託の時と同様である。

また、研修資料の配送業務については、ヤマトロジスティクス株式会社（以下「ヤマトロジスティクス」という。）に再委託することが申請され、承認されている。

## 5 問題点（予算の使途変更について）

### (1) 予算の流用と使途変更

一会計年度における一切の収入及び支出は、すべてこれを歳入歳出予算に編入しなければならない（自治法210条）ことから、想定していなかった支出が生じる時は、本来は補正予算の調製を行わなければならない。

もともと、補正予算を調製せず、他の予算から流用して支出に充てること自体は、法も予定しているところであり、違法ではない（自治法220条2項但書<sup>60</sup>）。

県予算規則13条<sup>61</sup>においても「歳出予算の流用」を定めており、各局長は、流用する必要があるときは、別記様式第五号による歳出予算流用書により知事の決裁を受けなければならない、としている。

他方、同一節内において使途を変更することは予算の流用には該当しないが、県では、課長の決裁を受けることとされている。

本件では、同一節内における予算の執行残の使途を変更して「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」を行ったが、後述するとおり、問題がないとは言えない。

なお、県の説明では、上記二つの業務における予算の使途の変更を「執行残の活用」と表現しているが、本来、執行残は生じることが予定されていないから、執行残の発生は、予算の積算精度や事業の計画性に問題があったことも考えられる。したがって、なぜ執行残が生じたのか、執行残がやむを得ない事情により生じたことの裏付けがなければ、その使用の側面だけを捉えて「活用」と表現するのは適切ではない。

## (2) 平成30年度プログラム等企画作成業務

県は、平成30年度当初の段階では、本業務を予定しておらず、平成30年9月から本業務の内容を検討し始めたため、平成30年度の人材マネジメント事業の委託料予算15,754,00

---

60 自治法220条

1 (略)

2 歳出予算の経費の金額は、各款の間又は各項の間において相互にこれを流用することができない。ただし、歳出予算の各項の経費の金額は、予算の執行上必要がある場合に限り、予算の定めるところにより、これを流用することができる。

61 (歳出予算の流用)

第13条 各局長は、予算に定める歳出予算の経費の各項の金額又は配当された歳出予算に係る経費の各目、各節若しくは各細節の金額を各項の間又は各目、各節若しくは各細節間において流用する必要があるときは、別記様式第五号による歳出予算流用書により知事の決裁を受けなければならない。

2 各局長は、前項に規定する知事の決裁を受けたときは、これを会計管理者に通知しなければならない。

0円の執行残である3,631,000円のうち1,998,000円の用途を変更して、本業務の委託料に充てた。

(3) 令和元年度研修実施業務

県によれば、本業務は、平成30年12月以降、委託先と協議をしていく中で決まった業務であったとのことであるが、平成31年2月26日付で業務委託された平成30年度プログラム等企画作成業務の中に「研修推進員に対する研修（実施は令和元年度を予定）プログラムの企画作成」とされていることからすると、遅くとも平成31年2月26日までには、本研修実施業務を委託することが決まっていたといえる。

しかし、平成31年度（令和元年度）の当初予算の段階では、本研修実施業務は、人材マネジメント事業の委託業務には含まれていなかったため、本研修業務についても、令和元年度の人材マネジメント事業の委託料予算14,472,000円の執行残である2,752,000円のうち1,620,000円の用途を変更し、本業務の委託料に充てた。この決裁がなされたのは、令和元年6月17日である。

人材マネジメント事業の委託料 (円)

| 令和元年度予算                | 14,472,000 | 予算に対する割合 |
|------------------------|------------|----------|
| 執行残                    | 2,752,000  | 19.02%   |
| 用途変更分<br>(令和元年度研修実施業務) | 1,620,000  | 11.19%   |

以上の経過からすると、「平成30年度中に、翌令和元年度の人材マネジメント事業の委託料の執行残が発生することを前提として委託先との協議を進め、令和元年度に入ってもない6月には執行残が生じることが確定し、本研修実施業務を委託した」ということになる。

前記のとおり、同一節内における用途の変更は、予算の流用には該当しないが、当初予算は、各事業に必要な額を積算した上で決定されているはずのものであり、執行残が生じることが前提とされていない。

本研修実施業務は平成30年度の終わり頃に決定されたことから、平成31年度（令和元年度）の当初予算の段階では予定できなかった業務であったのかもしれないが、当初予算の執行残が生じる前提で事業を進めたとすれば不適切である。そうでなくとも、執行

残の額は予算の約19%、本件研修業務の金額が予算に占める割合は約11%と高く、金額も少なくないこと、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。

安易に予算の用途を変更することにならないよう、計画的な事業設計と予算の積算の精度を高めることが必要であると考え（「8 意見（予算の用途変更について）」148頁）。

## 6 問題点（再委託について）

### (1) 再委託のルールについて

県では、委託業務の再委託を原則禁止しているが、「特別の事情がある場合においては、この限りでない」として、例外的に再委託を認めている（契約規則6条<sup>62</sup>）。平成30年度プログラム等企画作成業務の業務委託契約約款及び令和元年度研修実施業務の業務委託契約書にも同様の記載がある。

また、県が平成31年4月に作成した「委託・役務業務契約事務の手引き」（以下、「手引き」という。）では、再委託のルールについて、以下のとおり定めている。

- 特別の事情があるときは再委託を認めることができるが、業務の全部又は大部分を一括して第三者に再委託させること若しくは主要な部分を再委託させることは適切ではない。
- 再委託の承認申請にあたっては、あらかじめ再委託の相手方、再委託を行う業務の範囲、再委託の理由及び予定金額について記載した書面を提出させ、審査の後、書面により承諾する。
- 県の指名除外を受けている者への再委託を承認してはならない。

### (2) 平成30年度プログラム等企画作成業務の再委託について

再委託部分の業務内容は「ダイバーシティ研修の資料作成に係る業務の一部」とあり、再委託の申請理由には「再委託先の資料作成の技術・ノウハウを一部活用すること

---

#### 62（履行を委託すること等の禁止）

第6条 契約担当職員は、契約の相手方が第三者に契約の履行を委託し、若しくは一括して請け負わせ、又は契約による権利を譲渡し、若しくは義務を引き受けさせない旨を契約の相手方に約定させなければならない。ただし、特別の事情がある場合においては、この限りでない。

で、より貴県の組織実情に応じた効果的な研修プログラムの企画作成が可能となる」と記載されている。

しかし、この記載からは、どの部分を再委託するのかわからず、再委託申請書だけでは「主要な部分を再委託させ」ているのかどうか判断できない。

また、再委託申請書には「再委託金額」の欄があるものの、「(非開示)」と記載されており、再委託の予定金額を記載した書面を提出させたとはいえない。

以上のとおり、手引きに沿った処理はなされていないし、「特別の事情」(契約規則6条但書)があったと認めることもできない(「9 指摘(再委託について)」149頁)。

### (3) 令和元年度研修実施業務の再委託について

#### ① リクルートコミュニケーションズに対する再委託

リクルートコミュニケーションズが作成した再委託申請書の「再委託部分の業務内容」欄には「ダイバーシティ研修の実施に係る業務の一部」を再委託するという記載がある。

申請の理由については、「弊社が研修を実施するに当たり、同様の研修実績のあるリクルートコミュニケーションズに講師業務を委託することで、より貴県の組織実情に応じた効果的な研修実施が可能となるため。」と記載されている。

しかし、本業務は研修の「実施」業務であり、申請理由のとおり、リクルートコミュニケーションズに講師業務を委託するのであれば、「業務の大部分」あるいは、少なくとも「主要な部分を再委託させること」に該当するため、再委託を認めることは適切ではない。

また、「再委託金額」の欄は「(非開示)」となっており、再委託の予定金額を記載した書面を提出させたとはいえないから、この点も不適切である。

#### ② ヤマトロジスティクスに対する再委託

申請理由に「資料の発送業務」を再委託する旨が記載されていることから、業務の一部であり、主要な部分の再委託ではないと判断しうる。

しかし「再委託金額」の欄は「(非開示)」と記載されており、再委託の予定金額を記載した書面を提出させていない。

③ 以上のとおり、本件研修実施業務の再委託は、手引きに沿った処理がなされていない。また、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(「9 指摘(再委託について)」149頁)。

## 7 課題・問題点（委託契約において、「旅費」を支給することについて）

### (1) 「旅費」について

「旅費」とは、公務のために旅行する職員に対し、旅行に要する費用として地方公共団体から支給される金銭給付をいうものであり、自治法上、常勤職員に支給する「旅費」（自治法204条1項<sup>63</sup>）、非常勤職員に支給する「費用弁償」（自治法203条の2第3項<sup>64</sup>）及び「実費弁償」（自治法207条<sup>65</sup>）が予算上の「旅費」に計上される。

この「旅費」は、当該地方公共団体の条例に基づいて支給されるものであり、条例に旅費の額や支給方法等が定められる（自治法204条3項、203条の2第5項、207条）。

県では、「職員の旅費に関する条例」及び「特別職の職員等の給与、旅費及び費用弁償に関する条例」（以下、「特別職の職員等の給与等に関する条例」という。）を定めている。

### (2) 令和元年度研修実施業務における「旅費」

---

#### 63 自治法

第204条 普通地方公共団体は、普通地方公共団体の長及びその補助機関たる常勤の職員、委員会の常勤の委員（教育委員会にあつては、教育長）、常勤の監査委員、議会の事務局長又は書記長、書記その他の常勤の職員、委員会の事務局長若しくは書記長、委員の事務局長又は委員会若しくは委員の事務を補助する書記その他の常勤の職員その他普通地方公共団体の常勤の職員並びに短時間勤務職員及び地方公務員法第22条の2第1項第2号に掲げる職員に対し、給料及び旅費を支給しなければならない。

2 （略）

3 給料、手当及び旅費の額並びにその支給方法は、条例でこれを定めなければならない。

#### 64 自治法

第203条の2 普通地方公共団体は、その委員会の非常勤の委員、非常勤の監査委員、自治紛争処理委員、審査会、審議会及び調査会等の委員その他の構成員、専門委員、監査専門委員、投票管理者、開票管理者、選挙長、投票立会人、開票立会人及び選挙立会人その他普通地方公共団体の非常勤の職員（短時間勤務職員及び地方公務員法第22条の2第1項第2号に掲げる職員を除く。）に対し、報酬を支給しなければならない。

2 （略）

3 第1項の者は、職務を行うため要する費用の弁償を受けることができる。

4 （略）

5 報酬、費用弁償及び期末手当の額並びにその支給方法は、条例でこれを定めなければならない。

#### 65 自治法

第207条 普通地方公共団体は、条例の定めるところにより、第74条の3第3項及び第100条第1項後段（第87条の2第7項において準用する場合を含む。）の規定により出頭した選挙人その他の関係人、第115条の2第2項（第109条第5項において準用する場合を含む。）の規定により出頭した参考人、第199条第8項の規定により出頭した関係人、第251条の2第9項の規定により出頭した当事者及び関係人並びに第115条の2第1項（第109条第5項において準用する場合を含む。）の規定による公聴会に参加した者の要した実費を弁償しなければならない。



令和元年度研修実施業務の委託料の中には、講師の交通費や宿泊費相当額は含まれておらず、講師2名分の交通費及び宿泊費230,860円は、「旅費」として支払われている。

この点、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」<sup>66</sup>には、本件のような研修における講師は含まれていない。

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。

この点、県によれば、「講師招聘に係る交通費及び宿泊費として支出する場合の支出科目については、実費弁償により支出すると考えており、予算節は「旅費」と整理している。」とのことである。その根拠としては、講師招聘に係る交通費及び宿泊費として支出する場合の支出科目については、「旅費」節をとるとされていること（「地方財務実務提要2」3873頁）、実費弁償については、自治法207条に規定していないもので、明文の規定のないものについて、支払うことは差し支えないとされていること（「地方自治関係実例判例集」1022頁、昭和31年9月28日付各都道府県総務部長宛行政課長通知（自丁行発第

---

66 別表第一（第二条関係）

- 一 法第百条第一項後段（法第二百八十七条の二第七項において準用する場合を含む。）の規定により出頭した選挙人その他の関係人、法第百十五条の二第二項（法第百九条第五項において準用する場合を含む。）の規定により出頭した参考人、法第百九十九条第八項の規定により出頭した関係人、法第二百五十一条の二第九項の規定により出頭した当事者及び関係人並びに法第百十五条の二第一項（法第百九条第五項において準用する場合を含む。）の規定による公聴会に参加した者
- 二 公害紛争処理法施行令（昭和四十五年政令第二百五十三号）第十条の規定による参考人及び鑑定人
- 三 酪農及び肉用牛生産の振興に関する法律（昭和二十九年法律第百八十二号）第二十一条第三項の規定により出頭を求められた者
- 四 建設業法（昭和二十四年法律第百号）第三十二条第一項（同条第二項において準用する場合を含む。）の規定による参考人
- 五 建築士法（昭和二十五年法律第二百二号）第十条第三項の規定による参考人
- 六 公職選挙法（昭和二十五年法律第百号）第二百十二条第一項の規定により出頭した選挙人その他の関係人
- 七 地方公務員法（昭和二十五年法律第二百六十一号）第八条第六項の規定により人事委員会が職権により喚問した証人
- 八 刑事訴訟法（昭和二十三年法律第百三十一号）第二百二十三条の規定により司法警察職員が出頭を求めた被疑者以外の者
- 九 労働組合法（昭和二十四年法律第七十四号）第二十二条第一項の規定により出頭を求められた者又は第二十七条の七第一項第一号の規定により出頭を命じられた証人

82号)) こと、また、県の予算規則に基づく予算節において、実費弁償は「旅費」に区分されている（「歳出予算に係る節の経費の説明について」（昭和39年11月16日）604頁）ことであるとする。

しかし、自治法は、「旅費」「費用弁償」「実費弁償」についていずれも条例により定めることを前提として規定していること、職員に対しては、法律またはこれに基づく条例に基づかずに「その他の給付」をすることを禁じていること（自治法204条の2<sup>67</sup>）、前記行政課長通知も自治法207条に規定していない実費弁償を支払うことが許容されているというに過ぎないこと等に鑑みると、予算措置がなされても、条例に定めることなく無制限に実費弁償が可能であるとは考えがたい。

自治法上の「旅費」と契約に基づく実費弁償を整理すると次の表の通りである。

| 名称  | 自治法上の「旅費」                      |                                   |  | 条例の定めによる    | 契約に基づく実費弁償   |
|-----|--------------------------------|-----------------------------------|--|-------------|--|
|     | 旅費<br>(204条1項)                 | 費用弁償<br>(203条の2第3項)               | 実費弁償 (207)   |             |  |
| 根拠  | 「条例でこれを定めなければならない」<br>(204条3項) | 「条例でこれを定めなければならない」<br>(203条の2第5項) | 「条例の定めるところにより」<br>(207条)   | 条例          | 任意（旅費、交通費等、契約に基づく）<br><br>私法上の契約<br>(但し、自治法234条等の規制あり) |
| 対象者 | 常勤職員                           | 非常勤職員                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・74の3Ⅲ及び100 I 後段（含287の2Ⅶにおいて準用する場合）の規定により出頭した選挙人その他の関係人</li> <li>・115の2Ⅱ（含109Ⅴにおいて準用する場合）の規定により出頭した参考人</li> <li>・199Ⅷにより出頭した関係人</li> <li>・251の2Ⅸの規定により出頭した当事者及び関係人並びに115の2 I（含109Ⅴにおいて準用する場合）の規定による公聴会に参加した者</li> </ul> | 207で定める以外の者 | 任意（契約に基づく）   |

県の現在の運用を前提とすると、条例の定めなく、契約に基づくものともせず<sup>68</sup>、上記表のどこにも位置づけられない「実費弁償」をしていることになるが（県によれば、これまで「慣例的」に行ってきたとのことである。）、法律・条例に基づく行政というコ

67 第204条の2 普通地方公共団体は、いかなる給与その他の給付も法律又はこれに基づく条例に基づかずには、これをその議会の議員、第203条の2第1項の者及び前条第1項の者に支給することができない。

68 県は、講師招聘に係る交通費及び宿泊費について、契約に基づくものとはしていない。

ンプライアンス、内部統制の観点からは、これを「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。

次項(3)において述べるとおり、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。しかし、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。

以上のように「旅費」として支払うのであれば、条例の定めが必要ではないかと考える（職員以外の者に対し支給する旅費について条例で定めている自治体もある。）。

また、他方で、条例に規定しさえすれば、契約に基づく「実費弁償」を、契約手続によらずに支払うことまで可能というわけではないと解される。

例えば、県が民間向けに行うイベント事業のために委託契約を締結する場合、受託者が受託業務を行うにあたり必要となる交通費は、委託料に含まれるべきものであり、仮に条例の定めがあったとしても、これだけを取り出して「実費弁償」として支払うのは、適切ではないと考えられる。実際、働き方改革推進シンポジウム等の開催に係る企画調整・運営管理等業務（116頁）における、トークセッション登壇者の旅費は、契約に基づく委託料に含めて支払われている。

これまでの県の運用も一定の見解に基づいて行われてきたものであることや、実質的に条例と同様の基準に基づく処理がなされてきたことから、著しく不適切とまではいえないが、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（「10 意見（委託契約において「旅費」を支給することについて）」149頁）。

### (3) 県の支出マニュアル

県の支出マニュアルは、「旅費」について、「職員の公務のための旅行に要する経費を償うことを目的として支給する金銭給付です。」「職員ではありませんが、議会の調査権の発動に基づき出頭を求められた選挙人その他の関係人等の実費弁償も本節に区分します。」としている（支出マニュアル170頁）。そして、旅費の種類の一つとして「実費弁償」を上げ、「特別職の職員等の給与、旅費及び費用弁償に関する条例第2条第4項

に定める者に対する実費の弁償並びにこれらの者以外に旅行を依頼した場合のその者の旅行に要する経費」（下線は監査人）との説明がなされている。

そして、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以下のような記載があるが（171頁）、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、ここでいう「準用」とは、（委託契約に基づく委託料に含まれる、旅費に相当する実費弁償については）「職員の旅費に関する条例の規定に準じて「実費弁償の額」を算出する」という趣旨と理解するほかない。「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（「11 意見（支出マニュアルにおける「旅費」の説明について）」149頁）。

「実費弁償の額は、職員の旅費に関する条例の規定を準用し、一般職の職員に支給する旅費相当額とし、居住地等から計算して、一般職の旅費の支給の例により支給する。」（支出マニュアル171頁より）

(3) 研修の講師の旅費を委託料とは別に「旅費」として支給することの実質的な問題

自治法上、予定価格が一定額を超えない少額の契約の場合は、随意契約によることが可能であり（施行令167条の2第1項1号）、委託・役務業務にかかる契約の場合は予定価格が100万円以下の契約の場合、随意契約によることができるとされている。

本委託業務は予定価格が100万円を超えているため該当しないが、本来委託料に含まれるべきものを「旅費」として別枠にすることで、随意契約によることができないはずの契約を随意契約とすることが可能となりかねない。

## 8 意見（予算の使途変更について）

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。

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。

## 9 指摘（再委託について）

- (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。
- (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。

## 10 意見（委託契約において「旅費」を支給することについて）

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。

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。

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。

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。

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のが適切なのか、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。

## 11 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」とのような表現にする方が適切ではないか。

## 第26 モチベーション・マネジメント研修

### 1 概要

職員を効果的に育成し、組織パフォーマンスを向上させるためには、職員一人一人のやる気を引き出すこと（モチベーション・マネジメント）が重要であることから、管理職を対象に、モチベーション・マネジメント技術習得のための研修を実施するものである。

### 2 予算・決算の推移

本研修の平成29年度から令和元年度までの予算・決算の推移は以下のとおりである。

(千円)

| H29当初予算 | H30当初予算 | R元当初予算 |
|---------|---------|--------|
| H29最終予算 | H30最終予算 | R元最終予算 |
| H29決算   | H30決算   | R元決算   |
| -       | 499     | 499    |
| -       | 499     | 499    |
| 182     | 447     | 385    |

### 3 講師依頼

県は、株式会社ニッチモの代表取締役である海老原嗣生氏に本研修の講師を依頼し、報償費270,000円（18,000円×3時間×5回）及び旅費114,790円の合計384,790円を支払った。

また、同氏に講師を依頼した理由は、同氏が20年来にわたって雇用に関する取材、研究、提言を行っており、部下のモチベーション・マネジメントにおいても深い見識を有するものと期待されること、及び同氏の論旨は、マネジメント理論に裏打ちされていると同時に、具体的な方法論を説いており、分かりやすく、受講者に実践を促しやすい内容となっていること、とされている。同氏による研修は、先行して県の商工労働局においても実施されており、講師の選定にあたっては、その研修内容が参考とされた。

### 4 研修の内容

本事業により実施する研修内容は以下のとおりである。

#### ア 受講者

管理職（人事評価における一般職員の1次評価者（本庁課長・担当監等，地方機関次長・課長等））

#### イ 開催回数等

全5回 1回3時間

#### ウ 講師

株式会社ニッチモ 代表取締役 海老原嗣生

エ 内容

- ・モチベーション・マネジメントの意義・目的
- ・基礎的なモチベーション理論の理解
- ・部下のモチベーションを確保し，効果的に育成するポイント
- ・ロールプレイ等による演習

**5 問題点（「報償費」及び「旅費」としての支払について）**

県は，本研修の講師に対し謝礼を「報償費」及び「旅費」として支払っているが，民間の講師に依頼して行う研修は，契約に基づくものである。

したがって，委託契約として処理を行い，報償費や旅費は，委託料として支払うべきものではないか。

「報償費」として支払うことに関する問題点は，「第24 イクボス養成研修」の「6 問題点（「報償費」としての支払と自治法234条1項との関係）」（128頁）及び「7 問題点（講師派遣依頼先の選定手続）」（132頁）において，「旅費」として支払うことに関する問題点は，「第25 ダイバーシティ研修，7 課題・問題点（委託契約において，「旅費」を支給することについて）」（144頁）において述べたとおりである。

**6 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。

**7 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。

## 第27 行政情報化事業（働き方改革関連分）

### 1 概要

庁内情報化を推進して、職場環境にとらわれない業務遂行が可能となる新たな執務環境を整備することにより、県が策定した「行政経営の方針」<sup>69</sup>（平成27年12月策定）に掲げる生産性の高い働き方改革に取り組む事業である。

### 2 事業内容

本事業は、以下の事業を内容とするものである。

- ① 場所にとらわれない環境の導入（ウェブ会議，ペーパーレス会議，フリーアドレス，シンククライアントシステム，職員端末）
- ② リモートアクセスの導入（テレワーク，外でもワーク，モバイルルータ）
- ③ AI（Artificial Intelligence）・RPA（Robotic Process Automation）の導入事例調査など試行・検証

### 3 事業区分

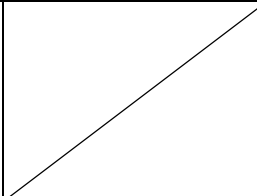
本事業の事業区分と事業の具体的な内容は次の表のとおりである。

県は、本事業に含まれる取組（予算を伴う取組）のうち、①テレワーク用公用電話番号費用，②広島県行政LANWANモバイル回線サービス利用契約，③広島県行政LANWAN閉域モバイル回線（SIMカード付）利用契約，④広島県行政LANWANモバイル端末等賃貸借契約の4つを働き方改革に関連する契約として整理している（次表の下線部がこれらの取組に該当する項目である。）。

---

69 県は、平成27年12月に「行政経営の方針」を策定し、ICTの更なる利活用等により、職場環境にとらわれない業務遂行が可能となる新たな執務環境を整備することで、出張時の移動時間のような生産性の低い時間帯の活用など、より質の高い行政サービスを県民に提供するため、生産性の高い働き方改革に取り組む方針を定めている（広島県「行政経営の方針」（平成27年12月）16頁，<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/uploaded/attachment/201978.pdf>）。



| 事業区分   | 該当機器, 契約名   |
|--|---|
| <p>■ 旧行政情報化事業</p> <p>ウェブ会議システムやリモートアクセスの導入, スレートデバイスによるペーパーレスの実現により, 庁内の情報化を推進する。</p> <p>○ウェブ会議</p> <p>地方機関等の遠隔地との打合せや会議において, 移動に要する時間やコストを考慮することなく機敏に展開し, 場所にとられない働き方を実現する環境を構築する。</p> <p>○ペーパーレス会議</p> <p>スレートデバイスによるペーパーレス会議システムを導入し, 各種会議の効率化及びセキュリティの強化(紙資料の流出による情報漏えい等の防止)を推進する。</p> <p>○テレワーク・外でもワーク(モバイルワーク)</p> <p>テレワークや出張等において, 職場にいなくてもリモートアクセスにより, 庁外からインターネットを経由し, 情報セキュリティを確保した上で庁内情報システムを利用する。</p> | <p>○ルータ(50台)</p> <p>・広島県行政LANWANモバイル回線サービス利用契約</p> <p>○ルータ(80台)</p> <p>・広島県行政LANWAN閉域モバイル回線(SIMカード付)利用契約</p> <p>○テレワーク用公用電話番号費用</p>               |
| <p>■ 旧モバイル端末配備事業</p> <p>企業誘致, 観光誘客等の渉外業務の多い部局におけるシンククライアントシステム・無線LAN環境(ルータ)の運用保守を行う。</p>   | <p>○ルータ(25台)</p> <p>・広島県行政LANWANモバイル回線サービス利用契約</p>  |
| <p>■ 旧行政LANWAN運用事業</p> <p>行政事務の効率化・高度化を図るため整備された, 行政LANWANについて, 庁内各種システム等のネットワーク基盤として安定かつ適切に利用できるよう, 運用保守を行う。</p> <p>○デスクトップPCの賃借料</p> <p>○テレワークなどで利用するPCの賃借料, シンククライアントシステムの運用保守</p> <p>○ノートPCの賃借料・通信料</p> <p>H31調達分 賃借料・通信料</p> <p>H29・H30調達分 賃借料</p> <p>H29調達 通信料</p>   | <p>○ノートPC</p> <p>・広島県モバイル型シンククライアント端末(H26調達分)</p> <p>・広島県行政LANWANモバイル端末等賃貸借契約(H29調達分)</p> <p>○ルータ80台</p> <p>・広島県行政LANWAN閉域モバイル回線(SIMカード付)利用契約</p> |
| <p>生産性の向上</p> <p>AI・RPAの活用</p> <p>時間外勤務縮減の取組として, 定型的業務の負担軽減に向けたソフトウェアの活用を図る</p> <p>○新たなAI技術の導入に係る事例調査</p> <p>○AI・RPAの施行の拡大</p>   |   |

#### 4 県庁働き方改革の指標と実績の推移

本事業は, 県庁における働き方改革への取組を内容とするものである。

県は、県庁における働き方を進めていく方法として、令和元年度は「仕事も暮らしも充実できる職場環境づくり」と「生産性の向上」の2つの視点から取組を進めており、視点毎に指標を設定している。

視点毎の指標と実績の推移は以下のとおりである。

(1) 視点：仕事も暮らしも充実できる職場環境づくり

① 指標：テレワーク（在宅勤務）の実施状況

ア 設定理由

テレワーク（在宅勤務）の利用促進を図ることで、育児・介護など、職員のライフスタイルに応じた柔軟な働き方を実現し、職員の仕事と暮らしの充実を図ることができると考えているため。

イ 実績の推移

テレワーク（在宅勤務）利用職員数

| 区分   | H25年度 | H26年度 | H27年度 | H28年度 | H29年度  | H30年度  | R元年度   |
|------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| 利用者数 | 0人    | 15人   | 27人   | 165人  | 477人   | 577人   | 469人   |
| 利用日数 | 0日    | 77日   | 452日  | 866日  | 1,573日 | 2,516日 | 2,835日 |

※知事部局，企業局，病院事業局（病院医療職は除く），議会事務局，行政委員会（監査，人委，労委）が対象

(2) 視点：生産性の向上

① 指標：どこでもワーク（「テレワーク（在宅勤務）」及び「外でもワーク」）<sup>70</sup>の実施状況

ア 設定理由

ICTを活用し時間や場所にとらわれず業務を行うことで、生産性を向上させることができると考えているため。

イ 実績の推移

70 「どこでもワーク」とは、職場に限らず、自宅を含め庁外でも業務を遂行する働き方のことである。県は、在宅勤務を「テレワーク」、出張における隙間時間等の在宅以外の庁外での業務遂行を「外でもワーク」と呼び、両者を合わせて「どこでもワーク」と称している。

テレワーク（在宅勤務）利用職員数

| 区分   | H25年度 | H26年度 | H27年度 | H28年度 | H29年度  | H30年度  | R元年度   |
|------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| 利用者数 | 0人    | 15人   | 27人   | 165人  | 477人   | 577人   | 469人   |
| 利用日数 | 0日    | 77日   | 452日  | 866日  | 1,573日 | 2,516日 | 2,835日 |

※知事部局，企業局，病院事業局（病院医療職は除く），議会事務局，行政委員会（監査，人委，労委）が対象

外でもワーク利用職員数

| 区分   | H28年度 | H29年度 | H30年度 | R元年度 |
|------|-------|-------|-------|------|
| 利用者数 | 285人  | 670人  | 616人  | 645人 |

※知事部局，企業局，病院事業局（病院医療職は除く），議会事務局，行政委員会（監査，人委，労委）が対象

② 指標：時間外勤務

ア 設定理由

時間外勤務は，労働投入量を測定する1つの指標になると考えているため。

イ 実績の推移

一人当たりの月平均時間外勤務

| 区分     | H26   | H27  | H28  | H29  | H30  | R元    |
|--------|-------|------|------|------|------|-------|
| 月平均時間外 | 10.1h | 9.6h | 8.9h | 8.5h | 9.9h | 10.1h |

※知事部局＋企業局（病院，災害を除く）

各局経営企画担当・調整グループの一人当たりの月平均時間外勤務

| 区分     | H28   | H29   | H30   | R元    |
|--------|-------|-------|-------|-------|
| 月平均時間外 | 23.3h | 19.8h | 22.8h | 24.1h |

※災害を除く

## 5 どこでもワークアンケートの実施

県は、平成28年度及び平成29年度に、どこでもワーク（テレワーク及び外でもワーク）について、本庁の管理職170名、地方機関の管理職352名を対象（ただし、有効回答数は下表のとおりである。）とし、制度を利用する前後における利用者の意識の変化を把握するため、以下の要領でアンケートを実施した（以下「どこでもワークアンケート」という。）。

|                   | 本庁の管理職   | 地方機関の管理職   |
|-------------------|--|--|
| 調査の目的             | 庁内の働き方改革を推進する一環として、場所、状況に捉われない生産性の高い働き方を目指し、「どこでもワーク」に取り組んでいる。取組の事前と事後において利用者の意識の変化を把握するために、アンケート調査を実施 |  |
| 実施期間              | 事前アンケート 平成28年10月4日～同月21日<br>事後アンケート 平成29年1月16日～同月30日   | 事前アンケート 平成29年8月9日～同月28日<br>事後アンケート 平成30年1月29日～同年2月9日 |
| アンケート対象者          | 本庁の管理職 170名  | 地方機関の管理職 352名  |
| アンケート実施方法         | 職員ポータルへのアンケート機能を利用し、実施   |  |
| 回答者数              | 事前アンケート 164名<br>事後アンケート 160名   | 事前アンケート 265名<br>事後アンケート 338名                         |
| 有効回答数<br>(外でもワーク) | 事前事後ともに回答した職員かつ外でもワークを実施した職員 111名  | 事前事後ともに回答した職員かつ外でもワークを実施した職員 131名                    |
| 有効回答数<br>(テレワーク)  | 事前事後ともに回答した職員かつテレワークを実施した職員 61名  | 事前事後ともに回答した職員かつテレワークを実施した職員 138名                     |

## 6 課題・問題点（行政情報化事業における成果目標の設定について）

- (1) 行政情報化事業における成果目標と実績の推移は、次の表のとおりであるが、以下に述べるとおり課題・問題があると考ええる。

| 目指す姿  | 成果目標  | 実績  |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
|   |   | H26年度   | H27年度   | H28年度   | H29年度   | H30年度   | H31年度   |
| ○Web会議<br>・移動時間不要による<br>職員の生産性の向上               | 日常的な会議の<br>実施                                   | ・本庁と東京事務所間<br>での会議で利用<br>・海外との会議で利用<br>(商工労働局)<br>地方機関との会議で<br>の利用(土木建築局) | ・本庁と東京事務所間<br>での会議で利用<br>・海外との会議で利用<br>(商工労働局)<br>地方機関との会議で<br>の利用(土木建築局) | ・本庁と東京事務所間<br>での会議で利用<br>・海外との会議で利用<br>(商工労働局)<br>地方機関との会議で<br>の利用(土木建築局) | ・本庁と東京事務所間<br>での会議で利用<br>・海外との会議で利用<br>(商工労働局)<br>地方機関との会議で<br>の利用(土木建築局) | ・本庁と東京事務所間<br>での会議で利用<br>・海外との会議で利用<br>(商工労働局)<br>地方機関との会議で<br>の利用(土木建築局) | ・本庁と東京事務所間<br>での会議で利用<br>・海外との会議で利用<br>(商工労働局)<br>地方機関との会議で<br>の利用(土木建築局) |
| ○ペーパーレス<br>・会議資料印刷コスト<br>の削減                    | 経営戦略会議等<br>での継続利用                               | ・経営戦略会議等での<br>利用<br>(週2回程度)<br>・知事協議等での利用                                 | ・経営戦略会議等での<br>利用<br>(週2回程度)<br>・知事協議等での利用                                 | ・経営戦略会議等での<br>利用<br>(週2回程度)<br>・知事協議等での利用                                 | ・経営戦略会議等での<br>利用<br>(週2回程度)<br>・知事協議等での利用                                 | ・経営戦略会議等での<br>利用<br>(週2回程度)<br>・知事協議等での利用                                 | ・経営戦略会議等での<br>利用<br>(週2回程度)<br>・知事協議等での利用                                 |
| ○リモートアクセス                                       | 日常的な業務へ<br>の浸透                                  | ・テレワーク<br>実利用者数:15人<br>延べ利用日数:77日   | ・テレワーク<br>実利用者数:27人<br>利用日数:452日  | ・テレワーク<br>実利用者数:165人<br>利用日数:866日<br>・外でもワーク<br>実利用者数:285人                | ・テレワーク<br>実利用者数:477人<br>利用日数:1,573日<br>・外でもワーク<br>実利用者数:670人              | ・テレワーク<br>実利用者数:577人<br>利用日数:2,516日<br>・外でもワーク<br>実利用者数:616人              | ・テレワーク<br>実利用者数:469人<br>利用日数:2,835日<br>・外でもワーク<br>実利用者数:645人              |
| ○場所にとらわれない<br>端末整備<br>・ワークスタイルの変革<br>・セキュリティの確保 | ・場所にとらわれ<br>ない端末整備<br>・セキュリティが確<br>保された環境整<br>備 | ・ノートPC 70台整備<br>・ルータ 65台整備  | ・ノートPC 70台整備<br>・ルータ 65台整備  | ・ノートPC 70台整備<br>・ルータ 75台整備  | ・ノートPC 130台整備<br>・ルータ 155台整備  | ・ノートPC 130台整備<br>・ルータ 155台整備  | ・ノートPC 130台整備<br>・ルータ 155台整備  |
| ○生産性の向上<br>(H30年度からの新規<br>項目)                   | 日常的な業務へ<br>の展開                                  |   |   |   |   | ・AI(人工知能)の試行  | ・AI(人工知能)の試行  |

(2) まず、上記表の「目指す姿」とは、目的とする効果（アウトカム）であると考えられるが、これが具体的に定義されていない。

例えば、Web会議について、「移動時間不要による職員の生産性の向上」における「生産性」の内容が不明確である。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の定義が必要であると考ええる。この点は、最下欄の「生産性の向上」についても同様である。また、「リモートアクセス」についても内容が不明確である。

(3) 次に、「成果目標」や「指標」について、「日常的な会議の実施」、「経営戦略会議等での継続利用」、「日常的な業務への浸透」、「場所にとらわれない端末整備」、「セキュリティが確保された環境整備」、「日常的な業務への展開」は、いずれも抽象的であるし、アウトカムとの関係も不明瞭ではないか。

例えば、ペーパーレス会議システムを導入し、「会議資料印刷コストを削減する」ことをアウトカムとするのであれば（前記行政情報化事業の区分の表（153頁）参照）、具体的に何を（紙、インク、人件費等）どの程度削減するのか（金額や割合、前年比等）が目標になるはずである。その前提として、県のいかなる部署でどのような会議が行われ

ているのか（内容、回数、出席者等）、会議のために印刷した紙の量、これに要したコストが分からなければ、コストの削減目標や実績の判断ができない<sup>71</sup>。

Web会議についても、これを利用すれば一定の「移動時間の削減」は可能かもしれないが、そのことが「生産性」（その定義が必要である）の向上にどのようにつながるのかは、別個の問題として残る<sup>72</sup>。

- (4) 以上のとおり、行政情報化事業における指標・目標について、再検討の必要があると考える（「8 意見（行政情報化事業における指標・目標の設定について）」163頁）。

## 7 課題・問題点（働き方改革に関連する指標の設定について）

- (1) 県は、前述のとおり、県職員の働き方改革を進めていく上で、「生産性の向上」という視点を設けており、「生産性」を測定する指標として、①「どこでもワークの実施状況」と②「時間外勤務」の2つの指標を設定している。

この点、県は、一般的に「生産性＝付加価値÷労働投入量」とされているという理解を前提として、県における「生産性」については、「全ての職員（経営資源）が、広島県全体の価値を高めることができている（付加価値を生み出す）」に当たっての効率のことで認識しているとし、かかる認識を前提として「生産性の向上」を目指しているとす

る。

この点、県の役割や県職員の業務は、極めて広範かつ多様であることや、民間企業と異なり、損益といった金額や数値によっては成果を測ることができない事業や業務もあるため、「生産性」や「付加価値」の意義を明確にしなければ、指標として機能しない。

したがって、「広島県全体の価値」や「付加価値」だけでは、不明確であるといわざるを得ない。

また、①「どこでもワークの実施状況」と②「時間外勤務」の2つを「生産性の向上」の指標とすることは、以下で述べるとおり、その有効性に疑問がある。

---

71 「会議資料の印刷コストを削減する」ためには、システム導入だけでなく、会議資料の量自体を減らす（紙の資料の枚数を制限する）とか、会議の回数を減らす、会議に参加する人数を減らす等も考えられるが、これはアウトカムに至るロジックをどのように考えるかの問題である。

72 例えば、地方機関の職員が会議のために本庁まで移動しなくてよくなることにより、移動時間に充てられていた時間を別の職務に充てることができ、その結果、勤務時間（人件費）が削減されるとか、交通費が削減でき、Web会議の導入に要する費用・ランニングコストと比較して経済効果を測定するといったことはあり得るかもしれないが、そのような経費の削減が、県が目的とする「生産性」であるのか、という問題がある。

(2) 「どこでもワークの実施状況」の指標について

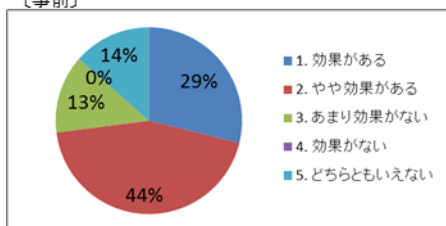
県が実施した「どこでもワークアンケート」によれば、「どこでもワークの実施による生産性の向上」については、以下のような結果が得られている（なお、地方機関の管理職に対しては、テレワーク（在宅勤務）による生産性向上についての質問項目はなかった。）。

(本庁の管理職)

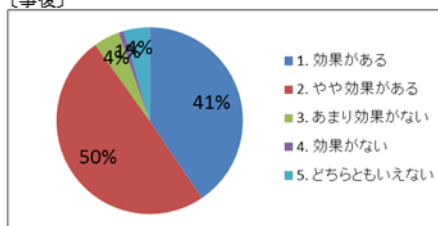
(1-12)出張中の隙間時間の活用は、生産性向上に効果があると思いますか。

■「(やや)効果がある」は、73%⇒91%に増加した

[事前]



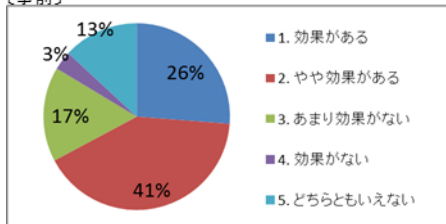
[事後]



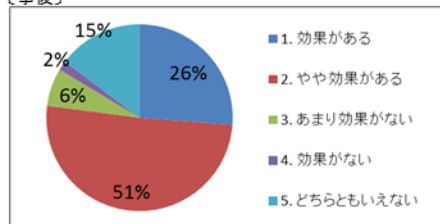
(2-15)在宅勤務は仕事の生産性向上に効果があると思いますか。

■「(やや)効果がある」が67%⇒77%に増加している

[事前]



[事後]

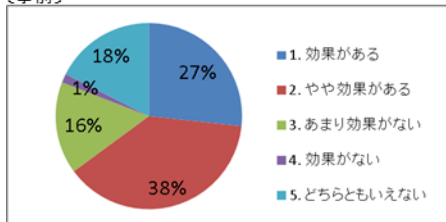


(地方機関の管理職)

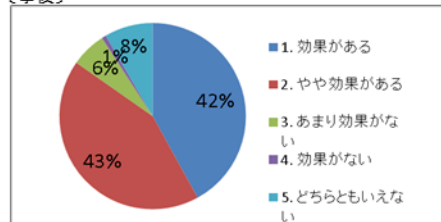
(1-4)出張中のすき間時間の活用は、生産性向上に効果があると思いますか。

■「(やや)活用したい」が、65%⇒85%と増加。

[事前]



[事後]



上記のアンケート結果によれば、在宅勤務や出張中の隙間時間の活用について、生産性の向上に「効果がある」、「やや効果がある」と回答した職員は、「どこでもワーク」実

施の事前よりも事後に増加しており、「どこでもワーク」の実施は、「生産性」の向上に効果があるとの結果が得られているようにも見受けられる。

しかし、上記アンケートの質問項目は、「生産性」の意味を定義した上での質問ではなく、回答者が何をもって生産性向上に効果があると回答したか不明であり、アンケート結果を根拠として生産性が向上したと即断することは相当でないと思われる。

(3) また、上記アンケート結果がある一方で、たとえば「外でもワーク」については、以下のようなアンケート結果も得られている。

(本庁の管理職：外でもワーク有効回答数111名)

(1-7)外でもワークを行う上で不安なことはなんですか。

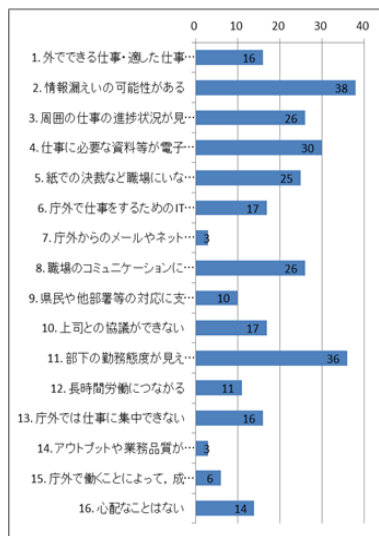
■不安が解消傾向にあるもの

「2. 情報漏えい」「5. 職場にいないとできない仕事が多い」「11. 職場のマネジメント」「13. 集中できない」「15. 成果がでない」

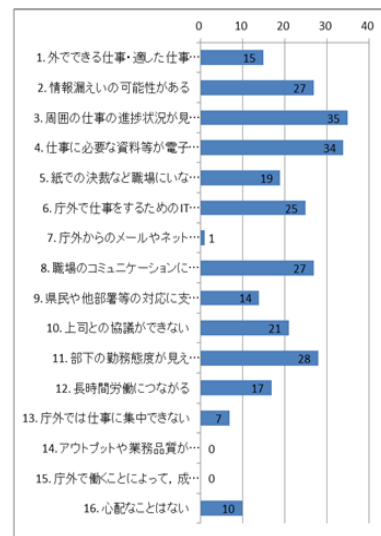
■不安が増加傾向にあるもの

「3. 進捗状況」「6. IT環境の整備が不十分」「12. 長時間労働につながる」

〔事前〕



〔事後〕



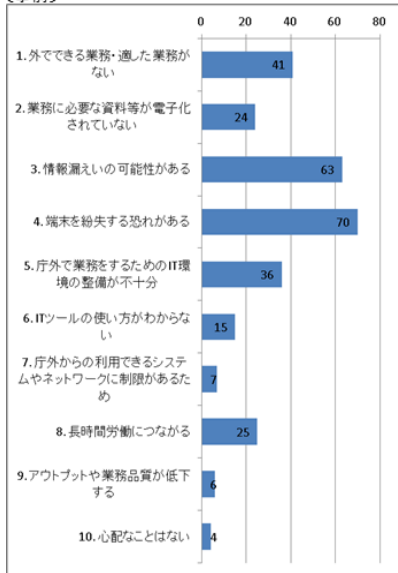


(地方機関の管理職：外でもワーク有効回答数131名)

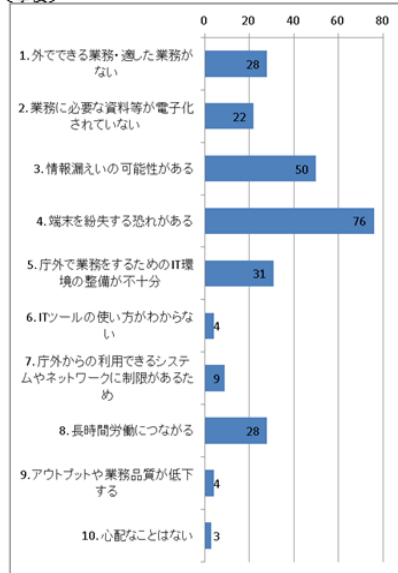
(1-7)外でもワークを行う上で不安なことはなんですか。

■全体的には不安が解消傾向にあった。一方で「紛失」「システムの制限」「長時間労働」で不安が増加している。

【事前】



【事後】



上記アンケート結果によれば、外でもワークを実施した事後の回答において、「長時間労働につながる」と回答した者が、本庁の管理職111名中、17名（15.3%）、地方機関の管理職131名中、28名（21.3%）おり、しかも外でもワーク実施の前後で比較した場合、事後の方が事前よりも人数が増加している（本庁の管理職では1.54倍増加し、地方機関の管理職では1.12倍増加している。）。

外でもワークは、出張の隙間時間等に庁外で仕事ができるようにする仕組みであるから、単純に考えれば、長時間労働には直結しないと思われるが、長時間労働につながるの回答が一定数（割合）存在し、外でもワーク実施後にその数（割合）が増加しているのはなぜなのか、外でもワークには、長時間労働につながる別の客観的要因が存するのか、心理的、主観的な要因によるものなのか、分析・検証が必要ではないか。

(4) 次に、テレワーク（在宅勤務）については、以下のようなアンケート結果が得られている。

## (本庁の管理職)

(2-7)在宅勤務を行う上で不安なことはなんですか。

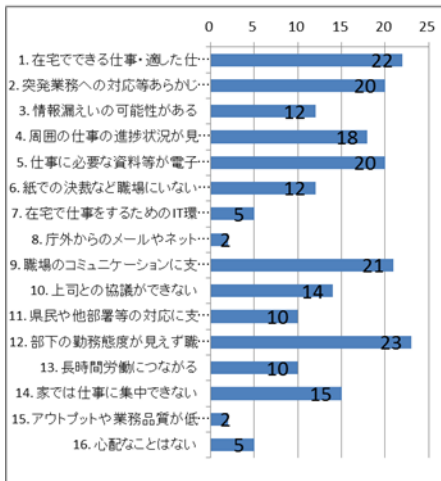
■不安が解消傾向にあるもの

「1. 適した仕事がない」「3. 情報漏えい」「12. 部下の勤務態度が見えずマネジメントできない」

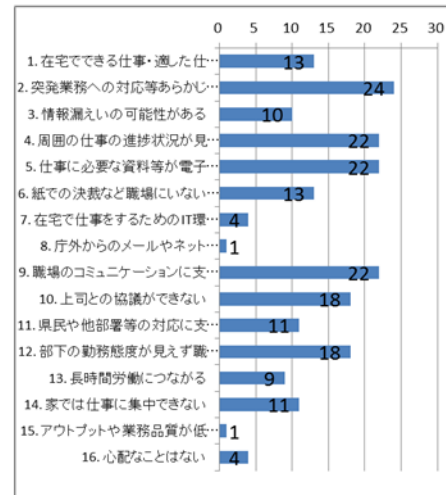
■不安が増加傾向にあるもの

「2. 突発業務への対応等あらかじめ申請した日に在宅でできない仕事が発生する」

〔事前〕



〔事後〕



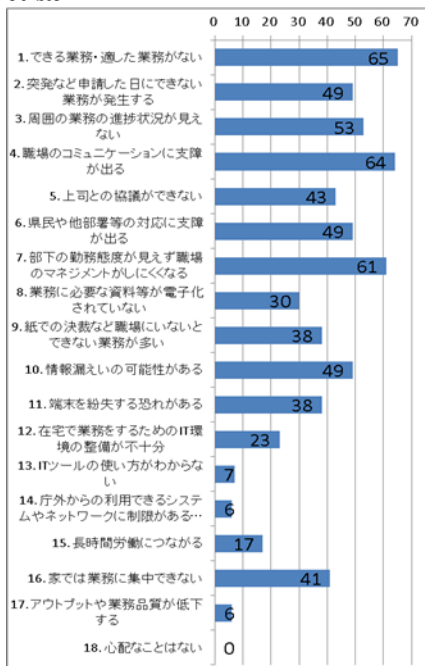
## (地方機関の管理職)

(2-6)在宅勤務を行う上で不安なことは何ですか。

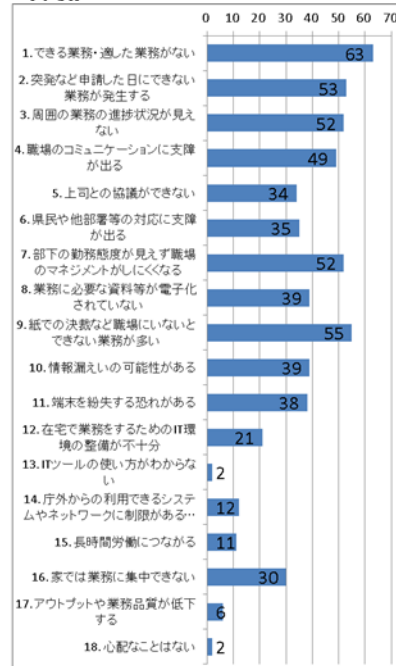
■「職場のコミュニケーション」が64⇒49、「県民や他部署の対応」が49⇒35、「家では業務できない」が41⇒30と減少。

一方で、「資料の電子化」が30⇒39、「紙決裁などによるできない業務がある」が38⇒55、「利用できないシステムがある」6⇒12と増加。

〔事前〕



〔事後〕



上記アンケート結果によれば、テレワーク（在宅勤務）を実施した事後の回答において、「家では業務に集中できない」と回答した者が、本庁の管理職111名中、11名（9.9%）、地方機関の管理職131名中、30名（22.9%）いたことが分かる。これらの回答は、事前の回答に比べて事後の回答の数が減少してはいるものの、全体の人数である242名中、42名（16.9%）が「家では業務に集中できない」と回答している現状は無視できないのではないかと考える。

テレワーク（在宅勤務）の実施により自宅で仕事ができるようになったとしても、自宅では業務に集中できないとすれば、目的とする生産性向上に寄与すると評価できるのか、検討の余地があると考えます。

#### (5) 「時間外勤務」の指標について

県は、「生産性」の定義について、「生産性＝付加価値÷労働投入量」という理解を前提とした上で、時間外勤務が労働投入量を測定する1つの指標になるとの理解に立ち、時間外勤務を「生産性の向上」を達成する上での一つの指標として設定している。

県の理解は、職員の時間外勤務が減少することにより、労働投入量が減少し、それによって生産性が向上するというロジックを前提としたものと考えられる。

しかし、前述したとおり、「生産性」や「付加価値」が何を意味するのかが明確ではないという問題があるため、時間外勤務の減少によって具体的に何が向上するのかが不明確である。

#### (6) まとめ

以上のとおり、①「どこでもワークの実施状況」と②「時間外勤務」の2つを「生産性の向上」の指標とすることについては、検討の余地があると考えます（「9 意見（働き方改革に関連する指標の設定について）」164頁）。

### 8 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ます。

## 9 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。

## 第28 テレワーク用公用電話番号費用に関する契約

### 1 概要

県は、平成25年1月から導入しているテレワーク（在宅勤務）について、テレワークを行う職員が保有する携帯電話等において公務で利用した料金とプライベートで利用した料金とを分割・精算するサービス（以下「公私分計サービス」<sup>73</sup>という。）及びIP電話着信サービスを利用している。テレワーク用公用電話番号費用は、これらのサービスの必要経費を支出することを目的とした取組である。

### 2 サービスの提供を受ける理由・目的

テレワーク利用時の情報共有・コミュニケーションの不足を解消し、また、業務遂行の円滑化に資するため、職員に公費で電話を使用させる必要があるため。

### 3 予算・決算の推移

公用電話番号費用の平成29年度から令和元年度までの予算・決算の推移は以下のとおりである。

| 公用電話番号費用 |         | (千円)   |
|----------|---------|--------|
| H29当初予算  | H30当初予算 | R元当初予算 |
| H29最終予算  | H30最終予算 | R元最終予算 |
| H29決算    | H30決算   | R元決算   |
| 230      | 365     | 366    |
| 230      | 365     | 366    |
| 89       | 89      | 159    |

73 公私分計サービス及びIP電話着信サービスを併用することにより、既存の個人所有の携帯電話等に別の電話番号（公用の電話番号）を付加するのと同じ環境を整備することができる。

#### 4 サービス提供契約

県は、平成24年度から令和元年度まで、楽天コミュニケーションズ株式会社との間で、公私分計サービス及びIP電話着信サービスのサービス提供契約を締結している（ただし、同社は平成27年12月に旧社名フュージョン・コミュニケーションズ株式会社から社名変更している。）。

契約は、一者随意契約によるものである（施行令167条の2第1項1号及び2号の規定による。）。

#### 5 一者随意契約の理由等

##### (1) 一者随意契約を行う理由

県は、平成25年1月1日からフュージョン・コミュニケーションズ株式会社（平成27年12月1日付で「楽天コミュニケーションズ株式会社」に社名変更）が提供する「モバイルチョイス050」を利用しており、随意契約を行っている。

県が「モバイルチョイス050」を選定し、随意契約をするに至った理由は以下のとおりである。

まず、県としては、テレワーク利用時の情報共有・コミュニケーションの不足を解消するために、職員に公費で電話使用させる必要があり、その方法として①公費で調達した携帯電話等（公用携帯電話）を貸与する方法と、②個人が保有する携帯電話等において公務で利用した料金とプライベートで利用した料金とを分割・精算するサービス（公私分計サービス）を利用する方法とが考えられた。

このうち上記②のほうが、利用開始・廃止の際に柔軟な対応が可能であり、テレワーク利用者において携帯電話をもう1台所持するよりも利便性が高く、初期費用が抑えられることから、上記②の方法を選択することとした。

また、テレワーク試行時において、職員の中には、プライベートな電話番号を外部に知られたくないため、個人所有電話の使用をはばかるという例も見受けられたことから、上記②に加え、③既存の電話番号（プライベート番号）以外の番号（公用番号）を使用できるようにする必要があった。

そして、上記②及び③の双方を満たすサービスは、⑦フュージョン・コミュニケーションズの提供する「モバイルチョイス050」と、④NTT・ドコモの「2in1」であった。

もつとも、上記①は、利用できるキャリアがNTT・ドコモに限られ、それ以外のキャリアを利用する職員が利用できないため、利用可能キャリアに制限のない上記②を利用することとなった。

以上の経緯から、県は、上記②を提供しているフュージョン・コミュニケーションズ株式会社と随意契約を行うこととした。

【参考】公私分計サービス一覧図

| サービス名                 | 提供者               | 別番号利用 | 利用可能キャリア  |
|-----------------------|-------------------|-------|-----------|
| モバイルチョイス050           | フュージョン・コミュニケーションズ | ○(※)  | 制限なし      |
| 0035ビジネスモード           | NTT・コミュニケーションズ    | ×     | 制限なし      |
| 2 in 1                | NTT・ドコモ           | ○     | NTT・ドコモのみ |
| KCS Motion Ver.3 サービス | 兼松コミュニケーションズ      | ×     | 制限なし      |

※IP電話着信サービスにより、別番号を利用しているのと同じ環境を整備できる。

(2) 契約内容の推移（モバイルチョイス050）

ア 平成24年度（平成25年1月1日から2番号契約）

同年度において、県は2番号分を利用する契約を締結した。

なお、当時は、月額基本料（使用の有無に関わらずに発生する料金）が生じていた。

イ 平成26年度（平成26年5月1日から10番号契約）

平成26年5月1日から、フュージョン・コミュニケーションズ株式会社において、料金プランに変更があり、割安かつこれまでと変わらないサービスを受けられる料金プランを利用するため、契約内容を変更した。なお、この料金プランから月額基本料は発生せず、通話料（発信時及び着信時）のみが発生する内容となっている。

また、これまでは、テレワーク制度の利用者の有無に関わらず、利用料金が最も割安になる2番号分の契約を継続して行っていたが、平成26年5月以降は、番号をどれだ

け利用しても料金が変わらないため、利用想定で最大であった10番号を継続契約することとした。

ウ 平成27年度（10番号の増設→合計20番号）

テレワーク利用者数の増加に伴い、公私分計サービス及びIP電話着信サービスの利用番号数を増設する必要が生じた。

そのため、更に10番号追加し、合計20番号を契約することにした。

エ 平成30年度（80番号の増設→合計100番号）

テレワーク利用者数の増加に伴い、公私分計サービス及びIP電話着信サービスの利用番号数を増設する必要が生じた。

そのため、更に80番号追加し、合計100番号を契約することにした。

## 6 テレワーク利用職員数の推移

県におけるテレワーク利用職員数（利用者数及び利用日数）の推移は以下のとおりである。

### ○テレワーク（在宅勤務）利用職員数

| 区分   | H25年度 | H26年度 | H27年度 | H28年度 | H29年度  | H30年度  | R元年度   |
|------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| 利用者数 | 0人    | 15人   | 27人   | 165人  | 477人   | 577人   | 469人   |
| 利用日数 | 0日    | 77日   | 452日  | 866日  | 1,573日 | 2,516日 | 2,835日 |

## 7 課題・問題点（予算執行率が低いこと）

上記3（164頁）のとおり、予算執行率は、平成29年度は38%、平成30年度は24%、令和元年度は43%となっており、予算執行率が低い。また、平成30年度と令和元年度の予算はほぼ同額である。令和元年度の予算に関しては、平成30年度の予算のままに予算を算定するのではなく、平成30年度までの状況や決算を見据えて予算を組むべきではなかったか、が問題となりうる。

この点、歳出の予算の編成にあたっては、合理的な基準によりその経費を算定して予算を計上しなければならない（地方財政法3条）。

### テレワーク（在宅勤務）利用職員数

| 年度          | H25 | H26 | H27  | H28  | H29   | H30   | R元    |
|-------------|-----|-----|------|------|-------|-------|-------|
| 利用者数<br>(人) | 0   | 15  | 27   | 165  | 477   | 577   | 469   |
| 前年比         |     |     | 180% | 611% | 289%  | 121%  | 81%   |
| 利用日数<br>(日) | 0   | 77  | 452  | 866  | 1,573 | 2,516 | 2,835 |
| 前年比         |     |     | 587% | 192% | 182%  | 160%  | 113%  |

テレワーク利用者職員数の推移（上記表）を見てみると、平成28年度のテレワーク利用者職員数が165人、利用日数は866日、平成29年度のテレワーク利用者職員数は477人（前年比289%）、利用日数は1,573日（同182%）であり大幅に増加している（①）。

平成30年度の予算は、上記①の状況と利用番号を合計100番号としたことを踏まえて、利用料が増えることを見込んで算定したものと推測できる。

一方、平成30年度のテレワーク利用者職員数は577人（前年比121%）、利用日数は2,516日（同160%）であり、平成29年度から平成30年度にかけては、上記①ほどの増加は認められない（②）。

また、前年度である平成30年度は、利用料が増加することを見込んでいたものの、執行されたのは予算の24%であった（③）。

上記②と③の状況を踏まえれば、令和元年度の予算を平成30年度と同様に算定することは、最も合理的とはいえない。

したがって、令和元年度の予算については、前年度と同様に算定するのではなく、前年度の状況を踏まえて、丁寧に検討し、算定すべきであったと考える。

### 8 意見（執行率が低いことについて）

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。

令和2年度は、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。



## 第29 広島県行政 LAN・WAN モバイル回線サービス利用契約

### 1 概要

県は、平成25年度に「広島県行政LAN・WANモバイル回線サービス」を調達し利用してきた（旧モバイル端末整備事業）。これは、モバイルWi-Fiルータを用い、移動体通信網（無線通信網）、有線閉域回線、フレッツ網を経由して、広島県シンククライアントシステムへ接続可能なネットワークを整備するものである。

同システムが平成25年度より運用開始したことに伴い、いつでもどこでも同じ生産性で同じ情報にアクセスでき、同じ応答性が得られる環境を整備するため、広島県行政LAN・WANモバイル回線を構築し、併せて出張時等に庁外から接続するための閉域型のモバイルルータを調達した（25台分）。

上記契約の契約期間は平成27年10月31日までであったが、契約期間中の平成26年10月にルータを追加調達（40台）して計65台になった。平成28年度以降はルータ数を75台に増加させ、利用契約を継続してきた。

この流れを引き継ぐ形で、令和元年度も利用契約を締結した（75台）。テレワーク及び出張用リモートアクセス端末の利用について、庁外から庁内LANに接続するための閉域型モバイルルータを引き続き利用する必要があるためである。

### 2 予算決算の推移

テレワークの推進のための通信費の支出（本利用契約及び広島県行政LAN・WAN閉域モバイル回線（SIMカード付）利用契約（176頁）に係る支出）の平成29年度から令和元年度までの予算・決算の推移は以下のとおりである。

| H29当初予算 | H30当初予算 | R元当初予算 | 合計     |
|---------|---------|--------|--------|
| H29決算   | H30決算   | R元決算   |        |
| 7,621   | 6,284   | 5,995  | 19,900 |
| 4,500   | 6,231   | 5,364  | 16,095 |

### 3 利用契約（平成25年9月締結）

平成25年度、県は一般競争入札を実施し、応募のあった3社（単独企業2社、企業グループ1社）の中から、KDDI株式会社ソリューション中国支社を選定した。

県と同社とは、平成25年9月5日、以下の内容で「広島県行政LAN・WANモバイル回線サービス利用契約」を締結した。

(1) 契約期間

平成25年11月1日から平成27年10月31日まで（2年間）

(2) 月額利用料

111,335円（取引に係る消費税及び地方消費税を含む）

月額利用料には広島県行政LAN・WANモバイル回線サービス提供に係る初期費用を含む

(3) モバイルルータ数

25台

#### 4 利用契約（ルータの追加調達、契約の一本化）

(1) ルータの追加調達のための利用契約（単価契約）の締結（平成26年10月）

平成26年10月、リモートアクセスシステム及びテレワークの更改及び拡張がなされることに伴い、3 利用契約（平成25年9月締結）で調達した広島県行政LAN・WANモバイル回線に接続するためのモバイルルータを追加調達し、新たにKDDI株式会社ソリューション中国支社との間で「広島県行政LAN・WANモバイル回線サービス利用契約(単価契約)」を締結した（ルータ40台、契約期間は平成27年3月31日まで）。

同契約の趣旨は、柱書で「平成25年9月5日付「広島県行政LAN・WANモバイル回線サービス利用契約」（以下「原契約」という。）を利用したモバイルルータを追加すること」（「原契約」が3の利用契約（平成25年9月締結）に当たる）とされている。

契約条項は、①利用料をモバイルルータ台数1台あたり3,794円（取引に係る消費税及び地方消費税は別）と定めたこと（ルータ1台当たりの単価契約であること、月額利用料に広島県行政LAN・WANモバイル回線サービス提供に係る初期費用が含まれていないこと）、②設備（広島県行政LAN・WANモバイル回線サービスのために、県の管理する場所にKDDI株式会社ソリューション中国支社が設置した機器）の移設及び撤去に伴う費用負担の条項がないこと以外の条項は、3の利用契約（平成25年9月締結）と同じである。

平成27年度も、同じ内容で40台分の利用契約（単価契約）が締結された（契約期間：平成27年4月1日から平成28年3月31日まで）。

(2) 利用契約（単価契約）の変更による契約の一本化

平成27年10月31日をもって3の利用契約（平成25年9月締結）が期間満了することを受け、同契約に基づき利用しているモバイルルータ25台について、契約を(1)の平成27年度

の利用契約（単価契約）と一本化して引き続き利用することとした。そのため、平成27年11月1日付「モバイル回線サービス利用変更契約書」の締結により(1)の平成27年度の利用契約（単価契約）の変更契約<sup>74</sup>をし、同契約に基づき利用するモバイルルータを65台に変更した。

この契約は、平成28年度以降も、利用するモバイルルータ数を10台増の75台とした上で、平成28年度から平成30年度まで、平成27年度の変更後の利用契約（単価契約）と同じ契約内容で、契約期間を各1年間として契約を締結した。

### (3) 随意契約

(1)及び(2)の契約は、いずれもKDDI株式会社ソリューション中国支社との間で、随意契約により利用契約を締結した。随意契約の理由は、平成25年度に同社が構築した広島県の専用回線を利用するものであり、当該事業者以外のモバイルルータの利用はできないためである（施行令167条の2第1項2号該当）。

## 5 利用契約（平成31年4月締結）

令和元年度も、平成31年4月にKDDI株式会社ソリューション中国支社との間で、随意契約により利用契約を締結した。随意契約の理由は、4 利用契約（ルータの追加調達、契約の一本化）の(3)に記載の通り、平成25年度に同社が構築した広島県の専用回線を利用するものであり、当該事業者以外のモバイルルータの利用はできないためである（施行令167条の2第1項2号該当）。

契約の内容は、以下の通りである（これ以外の契約条項は4 利用契約（ルータの追加調達、契約の一本化）の(2)と同じである）。

### (1) 契約期間

平成31年4月1日から同年12月31日まで（9か月間）

なお、端末更新に伴い契約期間を同年12月31日までとした。

---

74 契約書の4条2項を以下の通り変更した（下線部を変更）。

（変更前）

モバイルルータについては、当初からの運用を40台とし、au通信サービス契約申込書の提出により追加できることとする。なお、かかる追加は、10台を目安に都度行われるものとする。

（変更後）

モバイルルータについては、当初からの運用を65台（平成27年4月1日から40台、平成27年11月1日から25台）とし、au通信サービス契約申込書の提出により追加できることとする。なお、かかる追加は、10台を目安に都度行われるものとする。

(2) 月額利用料

1台あたり3,791円（取引に係る消費税及び地方消費税，ユニバーサルサービス料を除く）

(3) モバイルルータ数

75台<sup>75</sup>（追加申込可能）

## 6 問題点（平成27年の契約変更による契約一本化について）

3の利用契約（平成25年9月締結）は平成27年10月31日に契約期間満了で終了し，平成27年11月1日以降は，4の(2)の利用契約（単価契約）の変更契約に一本化された（7 課題・問題点（随意契約の理由）の図も参照）。

県によると，利用契約（単価契約）締結の際，第1条に「回線サービスの利用」を規定しており，県・業者双方，広島県行政LAN・WANモバイル回線サービスの利用は継続しているものと認識しているとのことであった（「広島県行政LAN・WAN閉域モバイル回線（SIMカード付）利用契約」については第1条の「広島県行政LAN・WAN閉域モバイル回線」の規定，「広島県行政LAN・WANモバイル端末等賃貸借等契約」については，同契約書別紙の仕様書4（2）中の「ネットワーク設定」に関する規定（閉域モバイル回線への接続）により，同様に県・業者双方継続しているものと認識していたとのこと）。

しかし，4の(1)で述べたように，利用契約（単価契約）は，3の利用契約（平成25年9月締結）を原契約と位置づけ，原契約の存在を前提に締結されたものであるが，契約期間満了により，原契約は平成27年11月1日以降，存在しない状況となっている。

また，3の利用契約（平成25年9月締結）は，①広島県行政LAN・WANモバイル回線サービスの提供と②ルータの利用の2点につき契約したものであるが，前述の利用契約（単価契約）は，ルータ1台当たりの単価契約であること，月額利用料に広島県行政LAN・WANモバイル回線サービス提供に係る初期費用が含まれていないこと，設備の移設及び撤去に伴う費用負担の条項がないことからわかるように，後者（②）についてのみ規定したものと解するのが自然であり，「回線サービスの利用」（第1条）の文言をもって①を含むと解するのは困難である。そのため，平成27年11月1日以降は，広島県行政LAN・WANモバイル回線サービス

---

75 このうち1台は予備機であるため，通信料は74台分となっている。

提供に関し、効力を有することを明確に裏付ける契約条項が存在しない状況になっている。

3の利用契約（平成25年9月締結）の期間満了までに初期費用の支払は完了したと思われるが、（平成27年11月の変更前後の）利用契約（単価契約）、後述する「第30 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「第31 広島県行政LAN・WANモバイル端末等賃貸借等契約」の各契約は、いずれも広島県行政LAN・WANモバイル回線サービスの利用を前提にしているにもかかわらず、原契約の期間満了により、同回線サービスに関し現在明確な規定が存在しない状態となっていることは適切ではない。

この点に関し、利用契約（単価契約）は、第1条で別紙仕様書に基づき回線を利用させる旨規定されているので<sup>76</sup>、仕様書の規定により、同回線サービスの利用につき規定していると解する余地もあるが、平成25年9月締結の利用契約には、仕様書を別紙として一体化しているものの、利用契約（単価契約）においては、仕様書が利用契約書の別紙として一体となっておらず、現行の契約の仕様書の内容自体が不明確となっている。

また、利用契約（単価契約）も、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。

このような状態は、自治法234条5項<sup>77</sup>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から、書面により契約内容を確認しておくべきで

---

76 広島県行政LAN・WANモバイル回線サービス利用契約書（平成31年4月1日締結）

（目的）

第1条 乙（監査人注：KDDI株式会社ソリューション中国支社）は、甲（監査人注：広島県）に対して、乙のワイドエリアバーチャルスイッチサービス契約約款、リモートアクセスサービス契約約款及びau（LTE）通信サービス契約約款（以下、乙の約款という。）及び別紙仕様書に基づき、広島県行政LAN・WANモバイル回線サービスを利用させることを約し、甲は、これに対し代金を支払うことを約した。

77 自治法234条

5 普通地方公共団体が契約につき契約書又は契約内容を記録した電磁的記録を作成する場合においては、当該普通地方公共団体の長又はその委任を受けた者が契約の相手方とともに、契約書に記名押印し、又は契約内容を記録した電磁的記録に当該普通地方公共団体の長若しくはその委任を受けた者及び契約の相手方の作成に係るものであることを示すために講ずる措置であつて、当該電磁的記録が改変されているかどうかを確認することができる等これらの者の作成に係るものであることを確実に示すことができるものとして総務省令で定めるものを講じなければ、当該契約は、確定しないものとする。

ある（「8 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）」175頁）。

## 7 課題・問題点（随意契約の理由）

契約は一般競争入札によることが原則であり（自治法234条2項）、随意契約とする場合は、施行令167条の2第1項の各号（本利用契約の場合は2号）に該当するか否かを慎重に検討する必要がある。

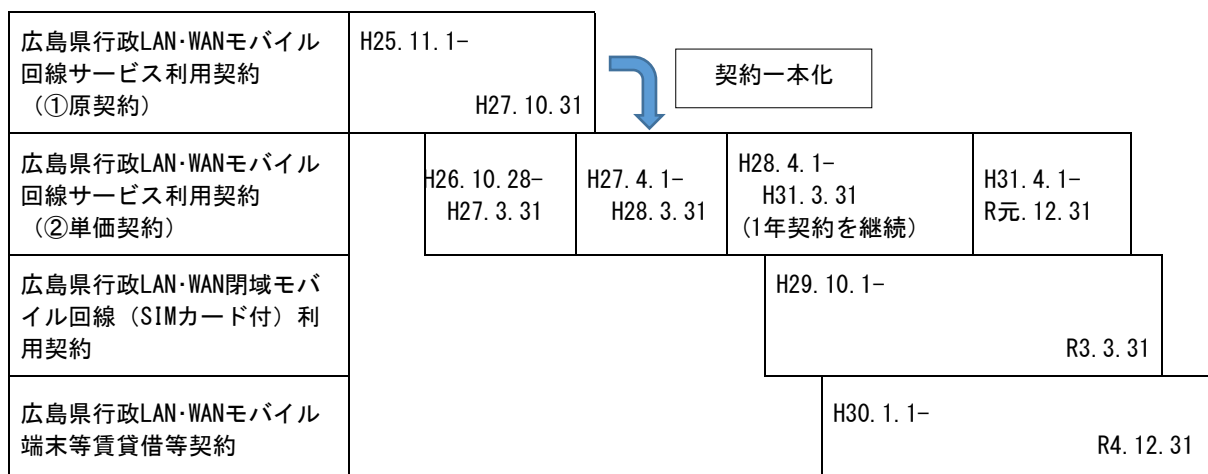
「5 利用契約（平成31年4月締結）」（171頁）に記載した随意契約の理由からすると、専用回線やルータを新規調達しない限り、今後も本利用契約は随意契約によらざるを得ないことになる。

この点、新規調達を前提に一般競争入札をした場合、初期費用（ルータ再調達費用、設定変更費用、事務手数料）が新たに発生する（平成25年の当初契約（前記3）時の設計書記載の初期費用は500,325円）ところ、一般競争入札実施による利用料減額効果が初期費用を吸収できる程度でなければ却ってコスト増になるおそれはある。

他方で、IT機器の調達や利用契約の締結は、その性質上、一旦機器等を調達すると、前述の初期費用との関係に加え、関連する契約でも仕様や納入条件が限定されることから、随意契約の方法が取られたり（第30 広島県行政LAN・WAN閉域モバイル回線（SIMカード付）利用契約）、仮に一般競争入札を実施しても参加できる者が限定される傾向がある（第31 広島県行政LAN・WANモバイル端末等賃貸借等契約）。

これらの契約の関係を図示すると以下のようになる。

（各契約の契約期間の関係）



広島県LAN・WANモバイル回線サービスの利用契約は、一旦契約を締結すると、当該契約を前提とした他の関連契約（LAN・WAN閉域モバイル回線（SIMカード付）利用契約や、LAN・WANモバイル端末の賃貸借契約等）については、随意契約によらざるを得ない状況になり得るところ、個々の契約について、契約期間や契約の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検討すべきであると考えます。

県によると、平成31年度に調達したノート型パソコンについては、一般競争入札を実施したとのことであったが、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り、その際には、平成25年度の一般競争入札時と同じように、（例えば、特定の電気通信事業者の製品の利用を前提とすることなく）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ます（「9 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）」176頁）。

## 8 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）

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。

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。

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。

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。

## 9 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）

- (1) 広島県行政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。
- (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。

## 第30 広島県行政 LAN・WAN 閉域モバイル回線（SIM カード付）利用契約

### 1 概要

県が導入している「どこでもワーク」（テレワーク（在宅勤務）及び「外でもワーク」）用のモバイルルータ及びモバイル型端末（シンクライアント利用）を100台増設することに伴い、必要となる回線を確保する必要があるため、広島県行政LAN・WAN閉域モバイル回線（KDDI）（SIMカード付）を利用する契約を締結するものである（80台分）。

### 2 予算・決算の推移

「第29 広島県行政LAN・WANモバイル回線サービス利用契約」（169頁）を参照されたい。

### 3 利用契約

県は、平成29年9月にKDDIまとめてオフィス西日本株式会社中国支社との間で、随意契約により業務委託契約を締結した（長期継続契約）。随意契約の理由は、同社が広島県行政LAN・WAN閉域回線（第29の広島県行政LAN・WANモバイル回線）を有した業者であり、接続するモバイルルータ及びモバイル端末用SIMカードを提供できる業者が他にないためである（施行令167条の2第1項2号該当）。

契約の内容は、以下の通りである。

#### (1) 契約期間

平成29年10月1日から令和3年（平成33年）3月31日まで（3年6か月間）



(2) 月額利用料

1回線あたり2,500円（取引に係る消費税及び地方消費税，ユニバーサル料金を除く）

(3) 回線数

80回線

#### 4 課題・問題点（随意契約の理由）

随意契約の問題点は、「第29 広島県行政LAN・WANモバイル回線サービス利用契約 7 課題・問題点（随意契約の理由） 174頁」で前述した通りである。

### 第31 広島県行政 LAN・WAN モバイル端末等賃貸借等契約

#### 1 概要

県が導入している「どこでもワーク」（テレワーク（在宅勤務）及び「外でもワーク」）用のモバイルルータ及びモバイル型端末（シンクライアント利用）を100台増設することに伴い、必要となるモバイル端末を確保する必要があるため、モバイル端末等の賃貸借等契約を締結するものである。

#### 2 予算・決算の推移

本賃貸借契約に係る支出（端末リース料）について、平成29年度から令和元年度までの予算・決算の推移は以下のとおりである。

テレワークの推進—端末リース料 (千円)

| H29当初予算 | H30当初予算 | R元当初予算 | 合計     |
|---------|---------|--------|--------|
| H29決算   | H30決算   | R元決算   |        |
| 27,961  | 4,947   | 4,947  | 37,855 |
| 1,237   | 4,947   | 4,947  | 11,131 |

#### 3 利用契約

県は、一般競争入札を実施し、応募のあった2社（単独企業1社，企業2社合同）の中から、平成29年10月，KDDIまとめてオフィス西日本株式会社中国支社，シャープファイナンス株式会社広島支店を選定した。

県と同社らとは、平成29年10月24日，以下の内容で「広島県行政LAN・WANモバイル端末等賃貸借等契約」を締結した（長期継続契約）。

(1) 契約期間

平成30年1月1日から令和4年（平成34年）12月31日まで（5年間）

(2) 賃借料

月額412,236円（取引に係る消費税及び地方消費税30,536円を含む）

(3) 調達物件

- ・モバイル端末一式（必要な設定及びソフトウェアをインストール済であること）
- ・ソフトウェアライセンスなど

(4) 機器等の仕様

モバイル端末100台

パーソナルコンピュータもしくはタブレットとし、対象機種及び必要な要件は次のとおりである。

| 台数   | 要件  |
|------|---|
| 100台 | ・LTE対応であること<br>KDDI社製SIMの動作検証がされているもの<br>・CPUについては、vPro搭載機種であること<br>・光学式ドライブ非内蔵 |
| 40台  | タブレットとキーボードで構成されている端末（2 in 1）   |
| 60台  | ノート型モバイル端末  |

(5) 納入条件—初期設定作業（※一部抜粋）

- ・ネットワーク設定については、広島県行政LANWAN庁内無線回線（Wifi）及び閉域モバイル回線（KDDI社SIM経由）へ接続されること

#### 4 課題・問題点（一般競争入札に参加できる者が限定されること）

本賃貸借等契約では一般競争入札により業者を選定しているものの、広島県LAN・WAN閉域モバイル回線をKDDI株式会社に発注し構築した経緯（第29 広島県行政LAN・WANモバイル回線サービス利用契約）から、入札の仕様書中、仕様や納入条件（初期設定）でKDDI社製SIMを利用することが前提となっている。

この点の問題点につき、「第29 広島県行政LAN・WANモバイル回線サービス利用契約 7 課題・問題点（随意契約の理由）」（174頁）で前述した通りである。

## 第32 学校における働き方改革（教育委員会）

### 1 背景と県のこれまでの取組

- (1) 学校現場を取り巻く環境が複雑化・多様化し、学校に求められる役割が拡大する中、教員の長時間勤務の改善が課題となっており、中央教育審議会（中教審）の初等中等教育分科会に設置された「学校における働き方改革特別部会」（特別部会）において、学校及び教員が担う業務の明確化・適正化など、勤務環境の整備に向けて議論が進められてきた。

平成31年1月、中教審は、教員の長時間勤務について、直ちに改善が必要な差し迫った状況にあるとし「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について（答申）」（平成31年1月25日）を取りまとめた<sup>78</sup>（以下「働き方改革答申」という。）。

文部科学省は、上記答申を踏まえ、「学校における働き方改革に関する取組の徹底について（通知）」（平成31年3月18日付30文科初第1497号文部科学事務次官通知）により、教育委員会に対し、学校における働き方改革に係る取組を進めるに当たっては働き方改革答申を参考とするよう通知している。

以上を含む国の動きは次の通りである。

| 年度  | 国の動向  |
|-----|---|
| H27 | 「学校現場における業務改善のためのガイドライン」（27.7）  |
|     | 「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」（27.12）                                    |
| H28 | 「学校現場における業務の適正化に向けて」（次世代の学校指導体制にふさわしい教職員の在り方と業務改善のためのタスクフォース報告）（28.6） |
| H29 | 「教員勤務実態調査」（H28）速報値公表（29.4）  |

---

78 働き方改革答申では、①勤務時間管理の徹底と勤務時間・健康管理を意識した働き方の促進、②学校及び教師が担う業務の明確化・適正化、③学校の組織運営体制の在り方、④教師の勤務の在り方を踏まえた勤務時間制度の改革、⑤学校における働き方改革の実現に向けた環境整備の五つの施策が一体となって推進されることによって実現するものであり、文部科学省、都道府県・指定都市教育委員会、市区町村教育委員会、設置者、校長などの管理職、一人一人の教師が、それぞれの立場で、それぞれができることに積極的に取り組むことが必要であるとされている。

| 年度  | 国の動向  |
|-----|---|
|     | 諮問「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について」(29.6)              |
|     | 「学校における働き方改革に係る緊急提言」(29.8)  |
|     | 「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について(中間まとめ)」(29.12)        |
|     | 「学校における働き方改革に関する緊急対策」(29.12)  |
|     | 「学校における働き方改革に関する緊急対策の策定並びに学校における業務改善及び勤務時間管理等に係る取組の徹底について」(30.2)                  |
|     | 「運動部活動の在り方に関する総合的なガイドライン」(30.3)   |
| H30 | 「教員勤務実態調査」(H28) <sup>79</sup> 結果公表(30.10)   |
|     | 「文化部活動の在り方に関する総合的なガイドライン」(30.12)  |
| R元  | 「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について」(中教審答申) <sup>80</sup> |
|     | 学校における働き方改革に関する取組の徹底について(通知) <sup>81</sup>  |

(2) これらの国の動向も踏まえ、県教育委員会は、平成30年7月に「学校における働き方改革取組方針」<sup>82</sup>(以下「取組方針」という。)を策定し、この方針に沿った取組を検討・実施していくこととなった。

学校における業務改善に係るこれまでの県の取組の状況と事業の概要は次の表の通りである。

79 [https://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/uneishien/1297093.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/uneishien/1297093.htm)

80 [https://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo3/079/sonota/1412985.htm](https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/079/sonota/1412985.htm)

81 [https://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/hatarakikata/1414502.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/hatarakikata/1414502.htm)

82 <https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/kyouiku/hatarakikatakakaku.html>

| 年度  | 主な取組内容<br>(丸数字を付したものは予算事業)  |
|-----|---|
| H29 | ① 全県立高等学校での校務支援システムの運用開始<br>② 学校現場における業務改善加速事業（文科省委託事業，府中町を重点モデル地域指定）<br>③ 教務事務支援員の配置拡大（県立学校56校，市町立学校94校）<br>・ 業務改善モデル校を150校に拡大（県立学校56校，市町立学校94校）<br>・ 夏季一斉閉庁試行実施<br>・ 県立学校における部活動休養日の基準設定（定時退校日と併せた設定）   |
| H30 | ① 県立特別支援学校での校務支援システムの導入に向けた準備等<br>② 学校現場における業務改善加速事業（文科省委託事業，府中町を重点モデル地域指定）<br>③ スクール・サポート・スタッフを配置（県立学校56校，市町立学校96校）<br>④ 部活動指導員の市町立中学校への配置に対する補助の実施（7人分）<br>・ 学校における働き方改革取組方針の策定<br>・ 勤務時間管理システムの稼働（在校等時間の把握を開始）<br>・ 教員勤務実態調査の実施（勤務時間の実態把握，長時間勤務の要因分析）<br>・ 夏季一斉閉庁本格実施（次年度以降も継続）<br>・ 運動部活動の方針策定，県立学校における定時退校日と併せた部活動休養日の徹底 |
| R元  | ① 県立特別支援学校への校務支援システム導入等<br>② 学校現場における業務改善加速事業（文科省委託事業，府中町を重点モデル地域指定）<br>③ スクール・サポート・スタッフを配置（県立学校56校，市町立学校94校）<br>④ 部活動指導員の市町立中学校への配置に対する補助の拡充（81人分）<br>・ 県立学校の教育職員の業務量の管理等に関する規則制定及び県立学校の教育職員の在校等時間の上限等に関する方針策定<br>・ 学校における働き方改革取組方針の改定<br>・ 教員勤務実態調査の結果公表<br>・ 文化部活動の方針策定，県立学校における定時退校日と併せた部活動休養日の徹底                         |

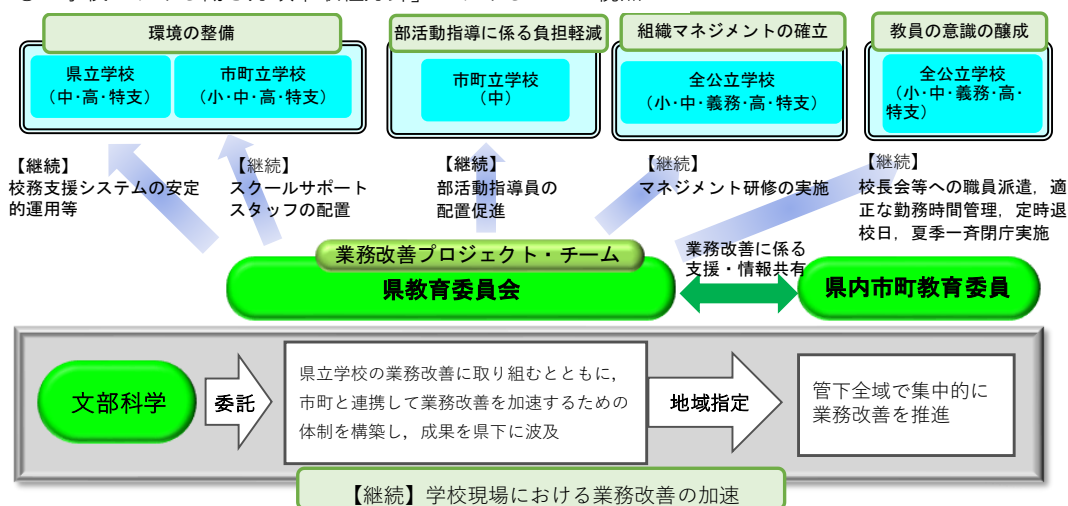
## 2 「学校における働き方改革取組方針」

- (1) 前記の通り，県教育委員会は，平成30年7月，「学校における働き方改革取組方針」（取組方針）を定め，令和2年3月にこれを改定した。
- (2) 「取組方針」は，次の4つの視点を柱として取組を推進するとしている。
  - ① 学校・教員が本来担うべき業務に専念できる環境の整備
  - ② 部活動指導に係る教員の負担軽減
  - ③ 学校における組織マネジメントの確立

#### ④ 教職員の働き方に対する意識の醸成

上記視点に基づいて各種事業や取組が整理されており、これらの関係は次の図の通りである。

○「学校における働き方改革取組方針」における4つの視点



具体的には、4つの視点を柱として以下の6つの事業が実施されている<sup>83</sup>。

- ① 校務支援システムの安定的運用等
- ② スクール・サポート・スタッフの配置
- ③ 部活動指導員配置促進事業
- ④ マネジメント研修の実施事業
- ⑤ 研修会等への職員派遣等事業
- ⑥ 学校現場における業務改善の加速

本外部監査は、これら働き方改革に関する県の取組、事業における、財務事務の執行及び事業の管理を対象とするものである。

### 3 指標・目標（期間：令和2年度～令和4年度）と推移

- (1) 「取組方針」は、「本方針に基づいた取組を進めることにより、「学びの変革」の円滑な実施、学習指導要領の改訂や新たな教育課題等へ適切に対応できる学校体制を構築

83 県の取組状況を含め、全国の働き方改革の取組状況については、「教育委員会における学校の働き方改革のための取組状況調査について」([https://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/uneishien/1297093.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/uneishien/1297093.htm))に毎年の調査結果が掲載されている。

し、限られた時間の中で、教員の子供と向き合う時間を確保することで教育の質の向上を図る。また、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。」ことを「目指す姿」とし、次の2つの指標・目標を設定している。

- ① 子供と向き合う時間が確保されていると感じる教員（管理職を除く。）の割合80%以上とする。
- ② 在校等時間<sup>84</sup>から、正規の勤務時間を除いた時間を原則<sup>85</sup>年360 時間以内及び月45時間以内とする。

子供と向き合う時間に関する実績の推移は次の通りである。

### 《子供と向き合う時間数の増加時間》

（取組による事務的業務の軽減時間）（単位：時間／週）

| 取組／調査時期                       | H27. 10 | H28. 10 | H29. 10 | H30. 10 | R元. 9 | 目標         |
|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|-------|------------|
| スクール・サポート・スタッフの配置（調査対象：配置校のみ） | 0.4     | 0.5     | 0.5     | 0.5     | 0.5   | <b>0.3</b> |
| 校務支援システムの導入（調査対象：高等学校のみ）      | —       | —       | 0.5     | 1.43    | 1.51  | <b>0.8</b> |
| 計                             | 0.4     | 0.5     | 1.0     | 1.93    | 2.01  | 1.1        |
| 目標値（1.1）との差<br>※一部学校          | ▲0.7    | ▲0.6    | ▲0.1    | 0.83    | 0.91  |            |

84 次の（ア）及び（イ）に掲げる時間から（ウ）及び（エ）に掲げる時間を除いた時間

（ア）校内に在籍している時間

（イ）校外において職務として行う研修への参加や児童生徒の引率等の職務に従事している時間

（ウ）正規の勤務時間（職員の勤務時間及び休暇等に関する条例（平成7年広島県条例第5号）第2条から第5条までに規定する勤務時間をいう。）外に自らの判断に基づいて自らの力量を高めるために行う自己研鑽の時間その他業務外の時間

（エ）休憩時間

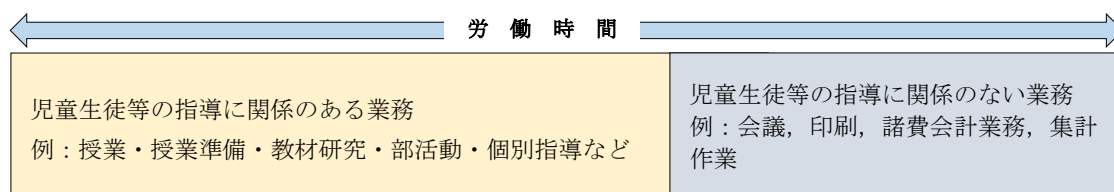
85 児童生徒等に係る臨時的な特別の事情がある場合においても、「1年について720時間以下」、「1か月について100時間未満」、「1年のうち1か月において45時間を超える月数について6月以下」及び「連続する2か月から6か月までのそれぞれの期間の1か月当たりの平均について80時間以下」とする。

《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》

| 調査時期                              | H27.5 | H28.5 | H29.5 | H30.1 | H31.1 | R2.1   | H32目標 |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|
| 業務改善モデル校全体の割合<br>(H31からは全県立学校の割合) | 52.8% | 61.9% | 65.9% | 69.2% | 70.4% | 69.8%  | 80.0% |
| 目標値との差                            | ▲27.2 | ▲18.1 | ▲14.1 | ▲10.8 | ▲9.6% | ▲10.2% |       |

#### 4 課題（「子供と向き合う時間」について）

- (1) 「子供と向き合う時間」とは、「授業・授業準備・教材研究・部活動・個別指導など、児童生徒等の指導に関係のある業務に従事する時間」と定義されている。他方、「子供と向き合う時間」に含まれない業務としては、教員へのアンケート実施時に「会議」「印刷」「諸費会計業務」「集計作業」を例示している。



「児童生徒等の指導に関係のある業務」に要する時間については、単純に時間だけ減らせばよいというものではないから、その内容や質をどのように維持・向上するのか（できるのか）という観点からの検証も必要である。

また、働き方改革答申（179頁）は、「学校及び教員が担う業務の明確化・適正化」として、これまで学校及び教員が担ってきた代表的な業務について、以下のような考え方を示している。

| 基本的には学校以外が担うべき業務   | 学校の業務だが、必ずしも教師が担う必要のない業務                              | 教師の業務だが、負担軽減が可能な業務  |
|--|---|---|
| ① 登下校に関する対応<br>② 放課後から夜間などにおける見回り、児童生徒が補導されたときの対応<br>③ 学校徴収金の徴収・管理<br>④ 地域ボランティアとの連絡調整 | ⑤ 調査・統計等への回答等<br>⑥ 児童生徒の休み時間における対応<br>⑦ 校内清掃<br>⑧ 部活動 | ⑨ 給食時の対応<br>⑩ 授業準備<br>⑪ 学習評価や成績処理<br>⑫ 学校行事等の準備・運営<br>⑬ 進路指導<br>⑭ 支援が必要な児童生徒・家庭への対応 |



このような分類によるか否かは別としても、業務を分類、明確化した上で、いかなる時間を確保、削減するのかという視点も必要ではないかと思われる。

- (2) 「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、定性的な指標であるため、前記定義の不明確さと相まって、客観性がない。例えば、教員によって「児童生徒の指導に関係する業務」の定義（理解）が異なれば、同じ業務であっても「子供と向き合う時間が確保されている」と感じるか否かは教員によって異なることになる。

また「児童生徒の指導に関係する」と誰もが考える業務であっても、その時間が確保できていると感じるか否か、あるいは、何をもって「確保」と考えるのかは教員によって異なる。

実際、後述する「学校現場における業務改善加速事業」（211頁）において、府中町教育委員会も「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」を指標として設定しているが、府中町教育委員会が事業の成果として提出した「学校の働き方改革推進マニュアル（令和元年度～令和3年度）」に添付された資料では、県の定義は用いていない。同マニュアルでは、各指定校における「子供と向き合う時間」の捉え方を示した上で、「各校とも表現は違いますが書いている内容は同じです。物理的（直接的）な時間だけでなく、大局的にみて子供のために使う時間は「向き合う時間」と捉える考え方で。理想の「子供と向き合う時間」は人それぞれだと思いますが、・・・」として、「子供と向き合う時間」が主観的であることを前提としており、明確な定義はなされていない。

また、県教委が平成30年度に行った教員勤務実態調査<sup>86</sup>によれば、「『子供と向き合う時間を確保できていると感じる』と回答した教員の方が、全ての校種で1週間当たりの学内勤務時間が短い。」との結果が出ており（下記）、「子供と向き合う時間が確保できていると感じるかどうか」という教員の主観と、客観的な学内勤務時間の長短は、関連しないのではないかと思われる。

---

86 <https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/kyouiku/kyouinkinmujittaityousa.html>

| 小学校・教員(管理職除く) |        |                              |
|---------------|--------|------------------------------|
| 子供と向き合う時間の確保  | 学内勤務時間 | 総時間に占める幼児児童生徒の指導にかかわる業務時間の割合 |
| できている         | 56:28  | 80.9%                        |
| できていない        | 59:23  | 80.2%                        |

| 中学校・教員(管理職除く) |        |                              |
|---------------|--------|------------------------------|
| 子供と向き合う時間の確保  | 学内勤務時間 | 総時間に占める幼児児童生徒の指導にかかわる業務時間の割合 |
| できている         | 62:49  | 82.0%                        |
| できていない        | 66:34  | 84.8%                        |

| 高等学校・教員(管理職除く) |        |                              |
|----------------|--------|------------------------------|
| 子供と向き合う時間の確保   | 学内勤務時間 | 総時間に占める幼児児童生徒の指導にかかわる業務時間の割合 |
| できている          | 58:57  | 81.0%                        |
| できていない         | 60:01  | 80.0%                        |

| 特別支援学校・教員(管理職除く) |        |                              |
|------------------|--------|------------------------------|
| 子供と向き合う時間の確保     | 学内勤務時間 | 総時間に占める幼児児童生徒の指導にかかわる業務時間の割合 |
| できている            | 51:11  | 82.5%                        |
| できていない           | 52:28  | 76.4%                        |

※勤務時間については、1分未満を切り捨てて表示。1週間当たりの正規の勤務時間は、38時間45分。

※1週間当たりの学内勤務時間は、平日1日当たりの平均勤務時間×5＋土日1日当たりの平均勤務時間×2により算出し、本調査の回答作業にかかる時間を一律に差し引いている（小学校63分、中学校77分、高等学校63分、特別支援学校52分）。

※「できている」は、「幼児児童生徒と向き合う時間が確保できている」の問いに対し、「よく当てはまる」、「当てはまる」又は「どちらかと言えば当てはまる」と回答した者。「できていない」は、同問いに対し、「全く当てはまらない」、「当てはまらない」又は「どちらかと言えば当てはまらない」と回答した者。

このような主観的・定性的指標にも意義はあると思われるため<sup>87</sup>、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り不十分ではないか。

県が平成26年度に行った調査に関する報告書（「学校活性化促進事業～広島県の教育力向上に向けて～」最終報告書（2015年3月23日））においては、「当面は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という定性的な目標設定としつつ、全体の業務時間（持ち帰りを含む）における「授業準備・教材研究」「個別指導」の割合を測定指標に用いる」とされているところでもあり（同報告書30頁）、客観的・定量的な指標設定を実践していただきたい（「5 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）」187頁）。

- (3) さらに、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こ

87 「子供と向き合う時間が確保されている」と感じる教員が増えることは、教員のモチベーション向上にとって意味があると考えられる。なお、「子供と向きあう時間が確保されているか」という問いの場合、「確保されていないが、前よりはよくなった」とか、「確保されていたが、少なくなった」等の従前と比較した変化（また、その割合）を捉えることはできないから、例えば、「〇〇（基準時）より、向き合う時間が確保されるようになったと思うか」といった聞き方を加えることも考えられるのではないかと思います。

と」のみならず、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し、教員側が「子供と向き合う時間」が確保されていると思っても（思うような環境が整っても）、それだけで教育の質が向上するわけではない。

何をもって「教育の質」とするのか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指標として、子供の側からの視点を踏まえた指標や目標<sup>88</sup>があってもよいのではないかと考える（「6 意見（教育活動の効果に関する指標の設定について）」187頁）。

## 5 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）

「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。

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。

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。

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。

## 6 意見（教育活動の効果に関する指標の設定について）

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。

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

---

88 後述する「第37 学校現場における業務改善加速事業」（210頁）は、教育の質の向上に関連する事業であるが、同事業では、「先生はあなたのよいところを認めてくれていると思います」「先生は授業やテストで間違えたところや理解していないところについて、わかるまで教えてくれる」という生徒側の受け取り方を定性的な指標（KPI）及び目標として設定している（214頁）。

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と考える。

### 第33 学校業務改善推進事業

#### 1 概要

本事業は、「学びの変革」の円滑な実施、学習指導要領の改定や、新たな課題等へ適切に対応できる学校体制を構築し、教育の質を向上させるとともに、教職員の長時間勤務を是正し、教職員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ことを目的に実施している事業である。

#### 2 スケジュール

事業の実施スケジュールは以下のとおりとなっている。

| 区 分             | H30   | H31   |       |         |       | H32          | H33 | H34 | H35 |
|-----------------|---|---|-------|---------|-------|--------------|-----|-----|-----|
|                 | 4月～3月   | 4月～6月                                       | 7月～9月 | 10月～12月 | 1月～3月 |              |     |     |     |
| 環境の整備           | 県立高校における安定的な運用（活用状況・効果検証（アンケート） → → → → → システム改修） |   |       |         |       |              |     |     |     |
|                 | 導入準備・研修   | 県立特別支援学校運用開始（活用状況・効果検証（アンケート） → → → システム改修） |       |         |       |              |     |     |     |
| スクールサポートスタッフの配置 | 継続的に配置・更なる充実に向けた検討                                |   |       |         |       |              |     |     |     |
| 部活動指導に係る負担軽減    | 効果検証や市町の配置の検討状況を踏まえ、事業の方向性を検討                     |   |       |         |       | 計画に基づく事業の実施  |     |     |     |
| 組織マネジメントの確立     | 管理職等を対象とした研修実施（内容については適宜、見直しを行う）                  |   |       |         |       |              |     |     |     |
| 教職員の意識の醸成       | 研修会への職員派遣、適正な勤務時間管理、定時退校日の推進、夏季一斉閉庁実施             |   |       |         |       |              |     |     |     |
| 業務改善加速のための実践研究等 | 事業実施（ポリシー策定、取組実施、検証・評価）⇒検証効果を踏まえ事業を継続実施           |   |       |         |       | 他の市町教委、学校に波及 |     |     |     |

#### 3 投資効果の測定（県の考え方とその検討）

(1) 県は、学校の業務改善のために行っている事業・取組（182頁）のうち、「①<sup>89</sup>校務支援システムの安定的運用等」について、費用対効果の分析を行っている。具体的には、校務支援システム導入・保守に係る費用を投資額とし、投資効果は校務支援システムを導入することで教員が教務事務等に割く時間が削減されるため、当該削減時間を人件費換算して測定している。

この点、②スクール・サポート・スタッフ（以下「SSS」と表記することがある。）の配置も事業の目的は校務支援システムと同様で、教員の教務事務をサポートする人員を採用することによって教員が教務事務等に割く時間を削減することを目的に実施され

89 丸囲みの数字は、181頁の事業に付した①～⑥数字である（以下同じ）。

ている。そのため、仮に、上記方法により「費用対効果」を測るのであれば、校務支援システムと同様の分析手法を用いることが可能である。

また、③部活動指導員配置促進事業は、後述のとおり（「4 課題・問題点（「投資効果」の考え方について）」192頁）、投資効果と事業・取組の目的の関係が直接的ではないため、当該分析手法に含めて分析を行うとかえって事業評価を誤ってしまうおそれがあるため、当該分析手法を用いることはできないと考えられる。

④マネジメント研修の実施事業<sup>90</sup>、及び、⑤研修会等への職員派遣等事業<sup>91</sup>は非予算の事業であること、⑥学校現場における業務改善の加速は予算額が少額な事業であるため、費用対効果を検討するほどの重要性はないと考えられる。

(2) 以上をふまえて、①校務支援システムの安定的運用等に、②スクール・サポート・スタッフの配置を加えた2事業を分析対象にすることとして費用対効果の検討を行った。

その結果は、これまでの総投資額1,234,447千円に対し、「業務改善効果」は1,753,519千円であり、効果が投資額を519,072千円上回る結果となっている。

もっとも、このような評価の方法だけでは、必ずしも十分な検討ではないと考える（次項）。

---

90 マネジメント研修の実施事業は、管理職及びミドル層に教職員の組織管理や時間管理、健康安全管理等をはじめとしたマネジメントスキルの向上を図ることを目的に行われている事業であり、非予算で対応されている。管理職及びミドル層のマネジメント力向上を目指して行っている事業であるが、平成29年度までは業務改善モデル校の管理職等を対象に実施してきた。平成30年度以降は、指定研修等でマネジメントに関する研修を実施したり、学校における働き方改革フォーラムを開催したり、校長会、教頭会、事務長会等の研修への参加などを通じて、働き方改革に向けた意識の醸成や先進事例の情報共有等を図ることとしている。

91 研修会等への職員派遣等事業は、管理職のみならず学校の教職員全体に対しても、勤務時間を意識した働き方を浸透させることを目的に研修の充実を図っている事業であり、非予算で対応されている。働き方改革に向けた意識の醸成を図ることを目的に、事務局職員を各種研修会に派遣しており、令和元年度は、校長会、教頭会、事務長会等に職員を派遣している。

費用対効果<sup>92</sup>（県のとっている方法を前提にしてSSSを加えたもの）

（単位：千円）

|   | 事業名                           | H27決算   |           |          | H28決算   |           |          | H29決算   |           |          | H30決算   |           |          | R元決算    |           |          | 合計        |           |           |
|---|-------------------------------|---------|-----------|----------|---------|-----------|----------|---------|-----------|----------|---------|-----------|----------|---------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|
|   |                               | 合計      | 国庫<br>支出金 | 一般<br>財源 | 合計      | 国庫<br>支出金 | 一般<br>財源 | 合計      | 国庫<br>支出金 | 一般<br>財源 | 合計      | 国庫<br>支出金 | 一般<br>財源 | 合計      | 国庫<br>支出金 | 一般<br>財源 | 合計        | 国庫<br>支出金 | 一般<br>財源  |
| ① | 校務支援システムの安定的運用等 <sup>93</sup> | 31,467  |           | 31,467   | 76,236  |           | 76,236   | 72,054  |           | 72,054   | 76,695  |           | 76,695   | 81,667  |           | 81,667   | 338,118   | 0         | 338,118   |
| ② | スクール・サポート・スタッフ配置              | 79,542  | 12,000    | 67,542   | 184,965 | 61,339    | 123,626  | 218,583 | 72,860    | 145,723  | 206,921 | 47,050    | 159,871  | 206,318 | 46,588    | 159,730  | 896,329   | 239,837   | 656,492   |
| ③ | 事業投資額計                        | 111,009 | 12,000    | 99,009   | 261,201 | 61,339    | 199,862  | 290,637 | 72,860    | 217,777  | 283,616 | 47,050    | 236,566  | 287,985 | 46,588    | 241,397  | 1,234,447 | 239,837   | 994,610   |
| ④ | 業務改善効果 <sup>94</sup>          |         |           | 89,089   |         |           | 166,013  |         |           | 319,119  |         |           | 577,765  |         |           | 601,533  |           |           | 1,753,519 |
| ⑤ | 費用対効果<br>(④-③)                |         |           | ▲ 21,920 |         |           | ▲ 95,188 |         |           | 28,482   |         |           | 294,149  |         |           | 313,548  |           |           | 519,072   |

92 次頁「業務改善効果（県立学校）」は県立学校分のみを対象に算出しているが、「②スクール・サポート・スタッフ配置」については、県立学校以外に市町立学校にも配置しているため、上記「費用対効果」において算定した以上の額になるものと推測される。

93 校務支援システムに係る純粋な投資額としており、業務改善・働き方改革全般に関する旅費、教職員の研修旅費、旧システムの学校サーバー費用を除いているため、事業全体の決算額とは異なっている。

94 次頁の「業務改善効果（県立学校）」の⑫の額。

業務改善効果（県立学校）

| 項目                       | H27決算      | H28決算       |             |           | H29決算       |           |            | H30決算       |           |            | R元決算        |           |            | 合計            |
|--------------------------|------------|-------------|-------------|-----------|-------------|-----------|------------|-------------|-----------|------------|-------------|-----------|------------|---------------|
|                          | 高校         | 高校          | 中学校         | 特別支援学校    | 高校          | 中学校       | 特別支援学校     | 高校          | 中学校       | 特別支援学校     | 高校          | 中学校       | 特別支援学校     |               |
| ① 平均月額給与（円）              | 425,525    | 426,309     | 405,413     | 426,309   | 425,987     | 401,160   | 425,987    | 425,640     | 399,304   | 425,640    | 424,197     | 395,307   | 424,197    |               |
| ② 月平均出勤日数（日）             | 21         | 21          | 21          | 21        | 21          | 21        | 21         | 21          | 21        | 21         | 21          | 21        | 21         |               |
| ③ 日次平均勤務時間（時間）           | 7.75       | 7.75        | 7.75        | 7.75      | 7.75        | 7.75      | 7.75       | 7.75        | 7.75      | 7.75       | 7.75        | 7.75      | 7.75       |               |
| ④ 時間単価（円）<br>①÷②÷③       | 2,615      | 2,619       | 2,491       | 2,619     | 2,617       | 2,465     | 2,617      | 2,615       | 2,453     | 2,615      | 2,606       | 2,429     | 2,606      |               |
| ⑤ SSS配置校の対象教員数（人）        | 1,936      | 2,790       | 24          | 68        | 2,701       | 24        | 358        | 2,638       | 25        | 351        | 2,621       | 27        | 344        |               |
| ⑥ 校務支援システムアンケートの対象教員数（人） |            |             |             |           | 3,156       |           |            | 3,089       | 33        | 0          | 3,073       | 42        | 1,277      |               |
| ⑦ 年間週数（SSS）              | 44         | 44          | 44          | 44        | 44          | 44        | 44         | 44          | 44        | 44         | 44          | 44        | 44         |               |
| ⑧ 年間週数<br>（校務支援システム）     |            |             |             |           | 35          |           |            | 35          | 35        | 35         | 35          | 35        | 35         |               |
| ⑨ 教員1人当たりの削減時間/週（⑩+⑪）    | 0.400      | 0.500       | 0.500       | 0.500     | 0.990       | 0.500     | 0.500      | 1.930       | 0.536     | 0.500      | 2.010       | 1.090     | 0.540      |               |
| ⑩ うちSSSの配置               | 0.400      | 0.500       | 0.500       | 0.500     | 0.500       | 0.500     | 0.500      | 0.500       | 0.500     | 0.500      | 0.500       | 0.500     | 0.500      |               |
| ⑪ うち校務支援システム             |            |             |             |           | 0.490       |           |            | 1.430       | 0.036     | 0.000      | 1.510       | 0.590     | 0.040      |               |
| ⑫ 業務改善効果<br>⑬+⑭          | 89,088,594 | 160,779,394 | 1,315,257   | 3,918,638 | 297,202,558 | 1,301,459 | 20,614,892 | 556,118,471 | 1,451,430 | 20,195,343 | 573,597,880 | 3,549,383 | 24,385,267 |               |
| 合計                       | 89,088,594 |             | 166,013,289 |           | 319,118,909 |           |            | 577,765,244 |           |            | 601,532,530 |           |            | 1,753,518,566 |
| ⑬ うちSSSの配置<br>④×⑤×⑦×⑩    | 89,088,594 | 160,779,394 | 1,315,257   | 3,918,638 | 155,533,023 | 1,301,459 | 20,614,892 | 151,781,524 | 1,349,414 | 20,195,343 | 150,292,150 | 1,442,779 | 19,725,486 | 777,337,953   |
| ⑭ うち校務支援システム<br>④×⑥×⑧×⑪  |            |             |             |           | 141,669,535 |           |            | 404,336,947 | 102,016   | 0          | 423,305,730 | 2,106,604 | 4,659,781  | 976,180,613   |

データソースは以下のとおり。

- ① 広島県の人事委員会勧告より
- ⑤⑥ 広島教育委員会の学校基本数総括表より算出
- ⑩ 平成27年度から平成29年度にかけて実施した業務改善モデル校アンケートの調査結果より（平成30年度以降は業務改善モデル校が終了したこと、及び、直近2か年の結果が0.5時間/週と安定していることから、以後も同様の効果と仮定）。
- ⑪ 校務支援システムアンケートの結果より

#### 4 課題・問題点（「投資効果」の考え方について）

県の分析では、校務支援システムの導入により教員がそれに割かなくてもよくなった時間（削減できた時間）に相当する教員の人件費を効果測定に用いているが、教員には残業手当が支払われないため<sup>95</sup>、仮に教員が行っていた何らかの業務時間が削減されても、人件費の減少に繋がるわけではない。校務支援システムの導入コストに対応して削減される人件費はないから、校務支援システム導入のための費用は、そのままコストの増加である（スクール・サポート・スタッフや部活動指導員の配置も同様）。

このような、削減されることのない人件費をもって「投資効果」とするのは、誤解を招きかねないのではないか。

また、県の分析方法は、あくまで経済性についての評価であり、その効率性や有効性についての評価ではないという点にも留意する必要があると考える。

以下では、上記の点をふまえて検討を行った。

#### 5 教員の時間外在校等時間の推移

(1) 当該事業の指標・目標として、教員の時間外在校等時間が設定されているが、在校等時間<sup>96</sup>のイメージ図と教員の時間外在校等時間の推移は次のとおりである。

|                                       |        |                             |          |
|---------------------------------------|--------|-----------------------------|----------|
| (ア) 校内に在校している時間 + (イ) 校外において勤務として行う時間 |        |                             |          |
| 在校等時間                                 |        | (ウ) 正規の勤務時間外の自己研鑽、その他業務外の時間 | (エ) 休憩時間 |
| 正規の勤務時間                               | 削減対象時間 |                             |          |

95 「公立の義務教育諸学校等の教育職員の給与等に関する特別措置法」（給特法）により、「教育職員（校長、副校長及び教頭を除く）には、その者の給料月額を百分の四に相当する額を基準として、条例で定めるところにより、教職調整額を支給しなければならない」（3条1項）として教職調整が支給される代わりに、「教育職員については、時間外勤務手当及び休日勤務手当は、支給しない。」（3条2項）とされている。

96 定義は、182頁脚注84参照。



教員の時間外在校等時間（1人1月当たりの平均時間）（時間：分）

| 年度  | 高等学校  | 中学校   | 特別支援学校 | 摘要   |
|-----|-------|-------|--------|--|
| H27 | 68：12 | 80：36 | 35：48  | 業務改善モデル校アンケート（1月実施）の結果をもとに算出（1週間当たりの時間を1月当たりの時間に換算（×4週）） |
| H28 | 65：48 | 93：00 | 34：12  |  |
| H29 | 60：12 | 83：48 | 35：48  |  |
| H30 | 46：20 | 57：15 | 28：07  | 勤務時間管理システムの集計データ   |
| R1  | 43：20 | 53：08 | 25：17  |  |

県立学校における教員の在校等時間の管理については、平成30年度以降は、PCのログオン、ログオフの記録を集計する勤務時間管理システムにより、教員一人一人の在校等時間が把握されているが、平成29年度以前については勤務時間管理システムが導入されていない。そのため、平成29年度以前については教員一人一人の在校等時間に関するデータは把握されておらず、代わりに平成27年度から平成29年度にかけて実施した業務改善モデル校を対象にしたアンケートにより、モデル校における教員の1週間当たりの勤務時間のデータを把握している。

- (2) 勤務時間管理システムの導入前後で時間外在校等時間が大きく減少しているが、上記のように在校等時間の集計方法が変更されたことが大きく影響していると考えられ、単純比較はできない。そのため、現状では時間外在校等時間の削減に係る評価ができる状況にはないが、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。

この時間外在校等時間の減少が、校務支援システム及びSSSの配置による効果であるのかについてみると、「3 投資効果の測定（県の考え方とその検討）」の「業務改善効果（県立学校）」の表（191頁）の⑨～⑪に記載の削減時間から算出される、事業投資の成果としての教務事務等に割く時間の減少時間（平成30年度に対する令和元年度の減少時間）は下表のとおりであり、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分となっている。

事業投資による教員時間外在校等時間削減効果（県立学校）

| 項目                        | H30 決算 |       |        | R 元決算 |       |        | R 元決算 - H30 決算 |       |        |
|---------------------------|--------|-------|--------|-------|-------|--------|----------------|-------|--------|
|                           | 高校     | 中学校   | 特別支援学校 | 高校    | 中学校   | 特別支援学校 | 高校             | 中学校   | 特別支援学校 |
| ① 年間週数（SSS）               | 44     | 44    | 44     | 44    | 44    | 44     |                |       |        |
| ② 年間週数（校務支援システム）          | 35     | 35    | 35     | 35    | 35    | 35     |                |       |        |
| ③ 教員 1 人当たりの削減時間/週        | 1.930  | 0.536 | 0.500  | 2.010 | 1.090 | 0.540  | 0.080          | 0.554 | 0.040  |
| ④ うち、SSSの配置               | 0.500  | 0.500 | 0.500  | 0.500 | 0.500 | 0.500  | 0.000          | 0.000 | 0.000  |
| ⑤ うち、校務支援システム             | 1.430  | 0.036 | 0.000  | 1.510 | 0.590 | 0.040  | 0.080          | 0.554 | 0.040  |
| ⑥ 教員 1 人当たりの削減時間：分/月（⑦+⑧） | 6：00   | 1：56  | 1：50   | 6：14  | 3：33  | 1：57   | 0：14           | 1：37  | 0：07   |
| ⑦ うち、SSSの配置（①×④÷12ヶ月）     | 1：50   | 1：50  | 1：50   | 1：50  | 1：50  | 1：50   | 0：00           | 0：00  | 0：00   |
| ⑧ うち、校務支援システム（②×⑤÷12ヶ月）   | 4：10   | 0：06  | 0：00   | 4：24  | 1：43  | 0：07   | 0：14           | 1：37  | 0：07   |

勤務時間管理システム導入後における比較ではあるが、これによれば、平成30年から令和元年にかけての時間外在校等時間の減少時間のほとんどは、校務支援システム導入及びSSSの配置以外の要因によるものではないかと推測される。

校務支援システムやSSSの配置により業務の時間が削減されても、その時間は、別の業務に充てられることも多いと考えられるから、必ずしも在校等時間の削減には直結しないし、既に校務支援システム及びSSSを配置した後の比較であり、これらによる時間削減効果が出た後の比較になっているとも考えられるため、校務支援システムやSSSの配置に効果がないということではないが、前記の通り、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、今後の取組に反映させられないかを検討してもよいのではないかと（「6 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）」197頁）。

(3) なお、前述した（182頁，脚注83）文科省の「教育委員会における学校の働き方改革のための取組状況調査結果」（令和元年度）<sup>97</sup>において、『「在校等時間」等の縮減効果が大きいと教育委員会が考える取組の上位5つ（現時点で、当該取組を実施しているか否かは問わない）（5つ回答）」のランキング（1位～50位）が掲載されている。このうち、1位～10位の回答は次のとおりである。

| 「在校等時間」等の縮減効果が大きいと教育委員会が考える取組の上位5つ（現時点で、当該取組を実施しているか否かは問わない）（5つ回答） |   |                |               |                  |                |          |
|--|---|----------------|---------------|------------------|----------------|----------|
| 順位   | 取組内容  | 票 数            |               |                  |                | 割合<br>全体 |
|  |   | 都道府県<br>(n=47) | 政令市<br>(n=20) | 市区町村<br>(n=1721) | 総計<br>(n=1788) |          |
| 1  | 部活動ガイドラインの実効性を担保するための取組み（各学校における部活動に係る活動方針の策定及びホームページでの公表、活動計画や活動実績を校長が確認）を行う等、教職員の勤務時間を考慮した部活動となるよう各学校に促す(分野2-②) | 32             | 12            | 905              | 949            | 53.10%   |
| 2  | 学校閉庁日の設定をする(分野2-⑤)  | 14             | 2             | 789              | 805            | 45.00%   |
| 3  | 学習評価や成績処理について、ICTを活用（校務支援システム等の活用等）して、事務作業の負担軽減を図る(分野4-②)   | 15             | 4             | 538              | 557            | 31.20%   |
| 4  | 勤務時間外における保護者や外部からの問い合わせ等に備えた留守番電話の設置やメールによる連絡対応の体制を整備する(分野2-⑥)  | 13             | 5             | 512              | 530            | 29.60%   |
| 5  | 部活動について、部活動指導員をはじめとした外部人材の参画を図る(分野3-⑥)  | 29             | 13            | 452              | 494            | 27.60%   |
| 6  | 支援が必要な児童生徒等・家庭への対応について、スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカー、特別支援教育等の専門人材、日本語指導ができる支援員等の専門的な人材等の参画を図る(分野3-⑫)                   | 11             | 5             | 373              | 389            | 21.80%   |
| 7  | 保護者や地域・社会に対して、働き方改革への理解や協力を求める取組を実施する(分野1-⑥)  | 9              | 5             | 356              | 370            | 20.70%   |
| 8  | 学校行事等について、児童・生徒等にとって本当に必要かどうか、本来は学校や地域社会が担うべきものではないか等の視点で、行事等の精選や内容の見直し、準備の簡素化、地域行事との合同開催などを進めるよう各学校に促す(分野5-⑤)    | 8              | 5             | 341              | 354            | 19.80%   |
| 9  | 教育委員会等から学校に向けた調査・統計業務を削減する(分野5-③)   | 4              | 1             | 348              | 353            | 19.70%   |
| 10   | 授業準備について、サポート・スタッフをはじめとした外部人材の参画を図る(分野3-⑧)  | 17             | 6             | 317              | 340            | 19.00%   |

97 [https://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/uneishien/detail/1407520\\_00003.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/uneishien/detail/1407520_00003.htm)

また、平成30年度の教員勤務実態調査<sup>98</sup>によれば、教員が学校業務改善の効果が高いと考える取組（校種別）は次のとおりであった（回答数の多い取組を①～③で表示。）。

- ・小学校では、「学校行事等の削減」が最も多い。
- ・中学校では、「地域、保護者等との対応に係る負担の軽減」が最も多い。
- ・高等学校、特別支援学校では、「起案文書の精選、起案プロセス効率・簡素化」が最も多い。

※1人最大3つまで回答、割合：回答数に対する割合

| 効果が高いと考える取組                       | 小学校・全職種       | 中学校・全職種       | 高等学校・全職種      | 特別支援学校・全職種    |
|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 成績・出欠管理ツールの統一                     | (15.6%) 500 ② | (12.4%) 235 ③ | (11.3%) 255 ② | (6.7%) 74     |
| 教材の共有                             | (11.5%) 370   | (6.2%) 118    | (7.7%) 174    | (18.2%) 201 ② |
| 週案(指導略案)の標準化・プロセス改善               | (13.4%) 431 ③ | (7.8%) 149    | (1.6%) 37     | (11.8%) 130   |
| 起案文書の精選、起案プロセス効率・簡素化              | (10.5%) 337   | (8.2%) 156    | (15.4%) 348 ① | (24.5%) 270 ① |
| 校務支援システムの活用                       | (6.4%) 204    | (5.7%) 109    | (10.3%) 232 ③ | (5.4%) 60     |
| 会議運営の見直し・回数の削減                    | (9.3%) 298    | (6.9%) 131    | (8.8%) 199    | (11.9%) 131 ③ |
| 学校行事等の削減                          | (15.8%) 507 ① | (12.6%) 240 ② | (9.1%) 206    | (8.0%) 88     |
| 部活動休養日・活動上限時間の設定                  | (0.2%) 8      | (8.1%) 154    | (7.5%) 168    | (1.2%) 13     |
| 部活動における外部人材の活用                    | (0.4%) 12     | (5.9%) 112    | (6.5%) 147    | (1.6%) 18     |
| 部活動・クラブ数の見直し                      | (0.4%) 14     | (4.7%) 90     | (6.1%) 137    | (0.5%) 6      |
| 印刷機やコピー機等のOA機器の更新                 | (4.8%) 153    | (5.3%) 100    | (7.3%) 165    | (7.1%) 78     |
| 集計マークシート化                         | (1.8%) 59     | (3.1%) 59     | (4.1%) 93     | (0.8%) 9      |
| 地域、保護者等との対応に係る負担の軽減<br>(留守番電話活用等) | (9.9%) 319    | (13.1%) 249 ① | (4.1%) 92     | (2.2%) 24     |
| 回 答                               | 3,212         | 1,902         | 2,253         | 1,102         |

これらによれば、全国の教育委員会がどのような取組が「在校等時間」等の削減に効果的であると考えているか、あるいは、県の教員がどのような取組が学校の業務改善に効果があると考えているか、といったことは分かるが、あくまで主観的な意見であり、定量的効果が不明であるし、費用対効果も明らかではない。

コストをかければ在校等時間が多かれ少なかれ縮減できるのは当然であるから、今後検討すべき課題は、これらの取組にどの程度の効果があるのか、あるとして、その効果とコストとの関係である。

98 <https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/kyouiku/kyouinkinmujittaityousa.html>

## 6 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）

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。

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。

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。

## 第34 校務支援システムの安定的運用等

### 1 概要

本事業は、県立学校における児童生徒等の学籍、出欠、成績、保健などの情報を統合的に管理する校務支援システムについて、改善及び効率的な運用を図ることで、教員がより児童生徒への指導や教材研究等に注力できる体制を整備し、教員の負担軽減を図ることを目的に実施している事業であり、実施主体は県である。

### 2 事業内容

校務支援システムの各校への導入、システムの改善や効率的な運用を行っている。また、AIやRPA、ICT機器等を活用した教職員の業務の効率化や、学校のICT機器等の活用促進に向けたサポート体制の拡充等、教員の負担軽減について検討を行っている。

前者のシステム導入・保守等についてはすべて、当該システムを開発した西日本電信電話株式会社（広島支店）への委託により実施されており、委託料とは別に同社へ当該システムのライセンス使用料の支払いも行われている。

### 3 予算・決算の推移

校務支援システムの安定的運用等事業の予算・決算の推移は次のとおりである。

校務支援システムの安定的運用等 (千円)

|         |         |        |
|---------|---------|--------|
| H29当初予算 | H30当初予算 | R元当初予算 |
| H29最終予算 | H30最終予算 | R元最終予算 |
| H29決算   | H30決算   | R元決算   |
| 76,810  | 78,618  | 82,153 |
| 76,810  | 78,618  | 82,153 |
| 75,154  | 78,137  | 81,863 |

#### 4 校務支援システムの導入計画及び予算計画

校務支援システムの導入計画及び予算計画は次のとおりである。

| 区分      | H31年度                                       | H32年度               | H33年度                                 | H34年度               | H35年度               | 計                |
|---------|---|---------------------|---------------------------------------|---------------------|---------------------|------------------|
| 目 標     | 取組方針に沿った業務改善の更なる推進による長時間勤務の縮減及び子供と向き合う時間の確保 |                     |                                       |                     |                     |                  |
| 実 施 内 容 | ・校務支援システム県立中高運用(85校)<br>・特別支援学校運用開始(17校)    | ・校務支援システム全校運用(102校) | ・校務支援システム全校運用(102校)<br>・校務支援システムサーバ更新 | ・校務支援システム全校運用(102校) | ・校務支援システム全校運用(102校) |                  |
| コスト     | 事業費<br>82,153千円                             | 事業費<br>83,642千円     | 事業費<br>122,874千円                      | 事業費<br>76,969千円     | 事業費<br>76,969千円     | 事業費<br>442,607千円 |

#### 5 問題点(保守料等について)

- (1) 本件システムの保守については、西日本電信電話株式会社(広島支店)との間で「広島県立学校校務支援システム賃貸借及び保守業務契約」(以下、「保守契約」という。)を締結している(これが随意契約によらざるを得ないことに関連する問題は、次項で述べる。)

平成30年度及び令和元年度の保守料等に関する概要は次のとおりである。

## 校務支援システムの保守料及びライセンス料

(単位：円)

| 年度          | H30                  | R元                                  | 備考<br>(金額には消費税及び地方消費税を含まない)   |
|-------------|----------------------|-------------------------------------|---|
| 導入校数        | 高等学校 82 校<br>中学校 1 校 | 高等学校 82 校<br>中学校 3 校<br>特別支援学校 17 校 |   |
| ① ライセンス料    | 29,484,000           | 36,395,100                          |   |
| ② うち高等学校    | 29,224,800           | 29,495,400                          | 1 校 27,500  |
| ③ うち中学校     | 259,200              | 784,800                             | 1 校 20,000  |
| ④ うち特別支援学校  | 0                    | 6,114,900                           | 1 校 27,500  |
| ⑤ ソフトウェア保守料 | 25,686,720           | 31,627,440                          |   |
| ⑥ うち高等学校    | 25,505,280           | 25,741,440                          | 1 校 24,000  |
| ⑦ うち中学校     | 181,440              | 549,360                             | 1 校 14,000  |
| ⑧ うち特別支援学校  | 0                    | 5,336,640                           | 1 校 24,000  |
| ⑨ その他       | 2,332,800            | 2,354,400                           | 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<br>1,200,000 (100,000×12)<br>② 上記に関する報告会<br>960,000 (80,000×12) |
| ⑩ サーバー保守料   | 5,909,760            | 5,964,480                           |   |
| ⑪ 委託料合計     | 63,413,280           | 76,341,420                          |   |

(2) 保守契約のうち、ソフトウェア保守（表の⑤）に対応する業務の概要は、利用学校からのシステム運用に関する各種問い合わせに対応するヘルプデスクを設置、運営すること、利用学校のシステム運用に関する技術的支援サポートを行うことであり、システムの運用・保守状況について、毎月システム運用保守報告書（以下「報告書」という。）によって報告されることとなっている。1校あたりの年間の保守料は、高等学校及び特別支援学校363,000円、中学校184,000円である。

例えば、令和元年4月の保守対応件数は合計290件（うち高等学校238件、中学校5件、特別支援学校47件）であったが、報告書に記載された問合せと対応の内容を見てみると、大半はシステムの使い方に関する質問である。一部、複数回のやりとりがなされて

いるものもあるが<sup>99</sup>，ほぼ1回の回答で完結している<sup>100</sup>。さらに，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。

不明な点を気軽に問い合わせることができることにより，利便性がよく習熟速度の向上にもつながるかもしれないが，同様のペースで毎年約3,100万円の費用を上記のような問合せ対応のためにかけ続けることになるのであれば，不経済ではないか。

この点，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，校務支援システム上に公開しているため，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。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。仮に，そのような努力にもかかわらず，いつまでも質問が多く出続け，その対処のためのランニングコストを削減していくことができないようなシステムであるとするれば，それは，使いやすい優れたシステムであるといえるのか，経済的なシステムであるのかという疑問もある。

- (3) また，保守契約には，「その他」（表の⑨）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思われるので，検討していただきたい（「7 意見（校務支援システムの保守料等について）」202頁）。

---

<sup>99</sup> 質問の趣旨が不明確なものや，不具合の状況（前提）の確認に時間を要するもの等がある。

<sup>100</sup> 簡単なものは，例えば，「履修パターンマスタにない科目を生徒別履修登録で登録してもよいか」⇒「問題ございません。」，「グループマスタのコードが一桁までのため10以上登録できない」⇒「アルファベットも使用可能です。」といったやりとりである。



## 6 問題点（システム導入時における以後の保守料の確認について）

- (1) 本事業の委託契約は次表のとおりであるが、すべての契約が一者随意契約となっていた。随意契約の理由としては、すべての契約が校務支援システムの改修・開発に係るものであるところ、当該システムを開発した業者以外が対応することはできないためとされていた。

この点、当初のシステム導入に係る委託契約を確認したところ、一般競争入札により契約手続きは適切に行われていたが、一般競争入札時に以後の保守料の確認はしていないとのことであった。

県によれば、システム導入後の保守料について、1校当たりの保守料が年々減少傾向にあることや、同じシステムを利用している他県の1校当たり総事業費と比較することで、保守料が過大となっていないことを確認しているとのことである。

- (2) しかし、当該保守料が適正であるか否かの判断を、当該保守料自体を基準として行うことはできないし（例えば、当初の保守料が高額に設定されていれば、後の保守料は当然減少する。また、使い慣れれば保守対応の手間が減少することに加え、システム導入校が増えれば、1校あたりで見れば保守料が減少するであろうことはどのシステムでも同じであると考えられる。このため、1校あたりの保守料が減少傾向にあること自体は、必ずしも保守料の妥当性の根拠にはならない。）、他県の事業費との比較は、参考にはなるが、他県の事業費が相当である（不相当ではない）ということが確認できていなければ、他県の例も相当性の根拠としては十分ではない。

カスタマイズしたシステムを継続して利用する以上、システム導入後も有償の保守が必要であることや、校務支援システムは、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る。このような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に鑑みると、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と考える（「8 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）」203頁）。

【R1委託契約一覧表】

| 事務事業名<br>【業務名】 | 委託目的及び内容                   | 年度 | 契約相手方<br>(契約年月日) | 委託期間<br>(変更後)        | 契約額<br>(変更後)<br>(円) | 契約方法<br>約別 契種 | 随意契約理由   |
|----------------|----------------------------|----|------------------|----------------------|---------------------|---------------|--|
| 学校業務改善<br>推進事業 | 広島県立学校校務支援システム貸借及び保守業務     | R1 | 西日本電信電話株式会社広島支店  | H31.4.1～<br>R2.3.31  | 76,341,420          | 随             | 【2号該当】<br>・西日本電信電話株式会社広島支店とは、平成28年5月20日及び7月22日付けで「広島県立高等学校等校務支援システム（全県版）調達業務」を、また平成30年4月16日付けで「広島県立特別支援学校校務支援システム調達業務」を、更に平成30年6月8日付けで「広島県立中学校校務支援システム調達業務」を締結している。<br>・この度の委託業務は、上記契約によって構築した校務支援システムに係る業務であり、校務支援システムに不具合等が発生した場合に迅速に対応する必要があることから、委託業務先には当該システムに精通した業者とすることが効率的であると考えられるため、西日本電信電話株式会社広島支店と契約する必要がある。 |
| 学校業務改善<br>推進事業 | 広島県立学校校務支援システム（高等学校等）開発業務  | R1 | 西日本電信電話株式会社広島支店  | R1.8.29～<br>R1.10.31 | 2,922,150           | 随             | 【2号該当】<br>・NTT西日本電信電話株式会社とは、平成30年4月1日付けで「広島県立高等学校等校務支援システム（全県版）貸借及び保守業務」を締結している。<br>・この度の委託業務は、上記貸借及び保守業務において対象としている校務支援システムで活用する校務支援ソフト「スクールエンジン」の改修・開発であるため、上記契約の相手方であるNTT西日本電信電話株式会社と契約する必要がある。   |
| 学校業務改善<br>推進事業 | 広島県立学校校務支援システム（特別支援学校）開発業務 | R1 | 西日本電信電話株式会社広島支店  | R1.10.8～<br>R2.1.31  | 2,403,500           | 随             | 【2号該当】<br>・NTT西日本電信電話株式会社とは、平成30年4月16日付けで「広島県立特別支援学校校務支援システム調達業務」を締結している。<br>・この度の委託業務は、上記貸借及び保守業務において対象としている校務支援システムで活用する校務支援ソフト「スクールエンジン」の改修・開発であるため、上記契約の相手方であるNTT西日本電信電話株式会社と契約する必要がある。  |

校務支援システム保守料

(単位：千円)

| 年度  | 導入校数                          | ハードウェア<br>保守料(年額) | ソフトウェア<br>保守料(年額) | 計      | 1校当たりの<br>保守料 |
|-----|-------------------------------|-------------------|-------------------|--------|---------------|
| H27 | 高等学校8校                        | 1,500             | 5,159             | 6,659  | 832           |
| H28 | 高等学校8校                        | 1,685             | 4,708             | 6,393  | 799           |
| H29 | 高等学校82校<br>中学校1校              | 5,910             | 25,686            | 31,596 | 381           |
| H30 | 高等学校82校<br>中学校1校              | 5,910             | 25,686            | 31,596 | 381           |
| R1  | 高等学校82校<br>中学校3校<br>特別支援学校17校 | 5,965             | 31,628            | 37,593 | 369           |

7 意見（校務支援システムの保守料等について）

- (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。

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回の間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。同様のペースで

毎年約3,100万円の費用を上記のような問合せ対応のためにかけることになるのであれば、不経済ではないか。

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。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。

- (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思われるので、検討していただきたい。

## **8 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）**

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と考える。今後のシステム更新や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

### 1 概要

- (1) 本事業は、国の教育支援体制整備事業補助金を活用して行われている事業であり、国の補助事業は「学力向上を目的とした学校教育活動の支援」事業と「スクール・サポート・スタッフの配置」事業の2つで構成されている。

「学力向上を目的とした学校教育活動の支援」事業は、主として児童生徒の学力向上に資するため、退職教員や教員を志望する大学生など多様な地域人材を活用し、学校教育活動の一環として行われる放課後や土曜日における学習、補充学習、教員の指導力向上支援、進路選択支援等の取組を行う事業である。

「スクール・サポート・スタッフの配置」事業は、主として教員の業務支援を図り、教員が一層児童生徒への指導や教材研究等に注力できる体制を整備することを目的に、地方公共団体が卒業生の保護者など地域の人材を活用する取組を行う事業である。

- (2) 県では、高等学校については「学力向上を目的とした学校教育活動の支援」事業を、義務教育諸学校については「スクール・サポート・スタッフの配置」事業を活用し、県立学校及び市町立学校にスクール・サポート・スタッフを配置している。

具体的には、スクール・サポート・スタッフとして、卒業生の保護者など地域の人材を県立学校及び市町立学校に配置し、学習プリントの印刷などの事務作業を教員に代わって実施してもらうことで、教員がより児童生徒への指導や教材研究等に注力できる体制を整備している。

本事業の実施主体は県自身であるが、教育支援体制整備事業費補助金として国から事業費のうち補助対象経費につき、3分の1の補助を受けている。

### 2 スクール・サポート・スタッフ（SSS）

スクール・サポート・スタッフとは、教員が専門性を発揮することができる環境を整備するため、教員が行っている事務作業（印刷作業、各種資料の仕分・整理、諸費会計処理、アンケートなどの集計・入力等）の補助を行う職員のことを言う。

# 1 スクール・サポート・スタッフの概要

**支援内容** 教員が行う事務(=教務事務)を支援

**勤務時間** 措置時間の範囲内で各校が決定

【例】週あたり20時間の措置の場合  
 > 4時間×5日(月～金 8:20-12:20) など

【例】印刷を依頼する場合  
 原稿に依頼票を添付して依頼(依頼BOXなど)

印刷物を指定の場所(クラスBOX・教職員BOX等)へ返却

作業の進行状況を適宜確認し、必要に応じて依頼を調整 **教頭等**

**具体的な支援内容(例)**

- > **印刷業務**  
原稿の誤字等の確認、印刷、仕分け、編綴作業、用紙の補充、消耗品の交換、紙詰まり等への対応等
- > **資料・書類整理**  
学校案内、作品募集、各種イベントのパンフレット、その他資料等の仕分け、配付、整理等
- > **諸費会計業務**  
金融機関の窓口での出入金業務、集金業務の補助、書類作成の補助、書類整理等
- > **集計作業、データ入力、書類作成等**  
アンケート等の集計・入力作業、書類作成の補助等
- > **その他の補助的業務**

**(依頼票の例)**

|       |  |
|-------|--|
| 期限    | 4月13日(月)10時  |
| 必要部数  | 40部  |
| 原稿    | サイズ(A4)、枚数(4)  |
| 拡大・縮小 | 要( → ) <b>不要</b>   |
| 仕上がり  | 片面・ <b>両面</b>  |
| 綴じ    | <b>要</b> (左上1か所)・不要  |
| 依頼者   | 〇〇   |
| 配付先   | <input checked="" type="checkbox"/> クラスBOX(1-1)<br><input type="checkbox"/> その他( ) |
| 備考    |  |

**ポイント**

- > **手戻りの防止**  
・依頼票は正確に記入する。  
・特記事項がある場合は、備考欄を活用する(口頭依頼は避ける)。
- > **計画的な作業依頼(タイムマネジメント)**  
・スクール・サポート・スタッフの勤務時間を考慮し、急な依頼は避ける。  
・計画的に原稿を用意し、印刷は極力依頼するように心掛ける。
- > **依頼事項の明確化**  
・「何を」「どこまで」依頼するのか、校内でルールを明確にしておく。  
【例】  
・原稿の誤字・脱字等のチェックも行う  
・空き時には印刷室の整理整頓を行う

スクール・サポート・スタッフの配置は平成27年度から開始しているが(平成29年度までは「教務事務支援員」という名称)、平成29年度以降の配置状況は以下のとおり。

|        | H29年度 | H30年度 | R1年度 | R2年度 |
|--------|-------|-------|------|------|
| 小学校    | 40校   | 43校   | 42校  | 47校  |
| 中学校    | 53校   | 51校   | 50校  | 51校  |
| 義務教育学校 | 2校    | 3校    | 3校   | 3校   |
| 高等学校   | 53校   | 53校   | 53校  | 54校  |
| 特別支援学校 | 3校    | 3校    | 3校   | 5校   |
| 計      | 151校  | 153校  | 151校 | 160校 |

※R2年度については当初の配置校数  
 広島市は除く

## 3 予算・決算の推移

スクール・サポート・スタッフの配置事業の予算・決算の推移は次のとおりである。

スクール・サポート・スタッフ配置 (千円)

| H29当初予算 | H30当初予算 | R1当初予算  |
|---------|---------|---------|
| H29最終予算 | H30最終予算 | R1最終予算  |
| H29決算   | H30決算   | R1決算    |
| 224,601 | 209,784 | 209,216 |
| 224,601 | 209,784 | 209,216 |
| 218,583 | 206,921 | 206,318 |

※ 非常勤講師報酬等のうち、スクール・サポート・スタッフに係る金額（報酬及び通勤費）

#### 4 スクール・サポート・スタッフ配置の効果

県が令和元年度に行ったアンケート調査の集計結果は次の通りである。

## 令和元年度 スクール・サポート・スタッフの配置に係るアンケート調査 集計結果

広島県教育委員会 学校経営戦略推進課

|     |       |
|-----|-------|
| 市町名 | 広島県全体 |
|-----|-------|

※スクール・サポート・スタッフ（県費）が配置されている市町立学校が回答（回答数：94）

問1 スクール・サポート・スタッフ（県費）を配置している市町立学校全体における常勤の教員（※）の人数 ※管理職及び育児休業等現に勤務していない者を除く。

|       |
|-------|
| 人数    |
| 2,302 |

問2 問1の教員について、「子供と向き合う時間が確保されていると感じる」と回答した教員の割合  
なお、子供と向き合う時間とは、「授業（LHR等を含む）」「授業準備・教材研究」「部活動・クラブ活動」

|       |
|-------|
| 割合    |
| 77.2% |

「個別指導」など、直接・間接を問わず児童・生徒の指導に関係のある業務に従事する時間とする。

問3 スクール・サポート・スタッフの配置効果や、効果的な活用方法等

主な内容は次のとおり

### 【業務内容】

- ・印刷業務，配付物の仕分け
- ・諸費会計の補助，銀行での入出金
- ・アンケートの集計
- ・掲示物の作成
- ・校内美化，環境整備
- ・ホームページの更新
- ・来客，電話対応

### 【配置効果】

- ・印刷や集計作業などの業務の時間を，子供と向き合う時間とすることができ，勤務時間外の在校時間の減少にもつながっている。
- ・職員の印刷業務，会計の出納業務，環境整備，管理備品の見える化など職員の負担軽減につながっているため，職場の雰囲気も改善され，職場環境が著しく向上した。
- ・印刷業務を混み合う時間以外に委託できるので，学校全体の業務がスムーズになっている。
- ・教職員が計画的に物事を考えられるようになっている。

### 【効果的な活用】

- ・SSSの活用について，職員研修等で2回資料を配布し，依頼できる内容について周知した。
- ・「業務依頼書」により，業務完了の日，時間を指定しているので，優先順位を考えながら業務を行うことが出来ている。
- ・一か月間に依頼する業務について，見通ししがもてるように業務カレンダーを作成している。
- ・アンケート等入力，印刷，掲示物作成など，依頼は多岐に渡るが，業務に必要な物や機器をある程度一か所に集中させていることで，作業しやすい環境となっている。
- ・生徒にかかわるスタッフの一員として，情報共有や意見交換を行う場面が設けられると，より効果的である。

アンケート調査の結果からは、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考えられる。

もっとも、スクール・サポート・スタッフは、教員が行っていた業務を補助しているものであるから、スクール・サポート・スタッフの配置により教員の負担（感）が軽減されるのは、当然であるといえる。

今後の課題は、それが経済的、効率的、有効に行われているのかという点である。

例えば、前述（186頁）した学校活性化促進事業の最終報告書によれば、教員が印刷作業にかけている時間は、1週間あたり平均して2.73時間（小学校）、2.01時間（中学校）、2.48時間（高等学校）、2.17時間（特別支援学校）であるが、印刷にかかっている時間の原因（印刷する種類・枚数が多い、印刷機の性能が低い、台数が少ない等）は学校毎に異なるとされている。また、先にみたとおり（「第33 学校業務改善推進事業、5 教員の時間外在校等時間の推移」192頁）、平成30年から令和元年にかけての教員の時間外在校時間の削減との関係では、スクール・サポート・スタッフの配置による効果は見られない。

以上のような状況に鑑みると、今後は、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。そうでなければ、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を、（教員の人件費に比して）より安価な労働力としての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になりかねない<sup>101</sup>。

## 5 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）

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。

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

---

101 印刷の例で言えば、印刷に時間がかかる主たる原因が、印刷機の台数や性能にあるとすれば、スクール・サポート・スタッフを配置しても、その時間がかかる印刷業務をスクール・サポート・スタッフが行うことになるだけであるから、時間削減等の効果（経済性や有効性）は限定的であると思われる。



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。

## 第36 部活動指導員配置促進事業

### 1 概要

本事業は、部活動指導員配置促進事業補助金を活用し、市町立中学校への部活指導員配置を進める市町を支援することにより、中学校における部活動指導体制の充実を推進し、部活動を担当する教員の支援を行うとともに、部活動の質的な向上を図りつつ、教員の「働き方改革」の実現を図ることを目的に実施している事業である。

実施主体は市町立中学校の設置者であり、国、県、市町が3分の1ずつ事業費を負担している。なお、政令指定都市である広島市は、広島市が主体となって事業を行うとともに国への補助金申請を行うこととなっているため、県で行われる事業は広島市以外の市町が対象となる。

### 2 事業内容

市町立中学校において実施される部活動において、部活動指導員の配置を進める市町に「部活動指導員配置促進事業補助金」を交付している。

補助の対象は「補助事業を実施するために必要な経費のうち、補助金交付の対象として広島県教育委員会教育長が認める経費」とされており、具体的には以下のとおりとなっている。なお、当該補助対象は、国の補助金交付要綱と一致している。

| 補助事業の内容  | 補助対象経費  | 補助金の額   |
|--|---|---|
| <p>市町立中学校の設置者が、中学校において、教員に代わり部活動の指導を行う部活動指導員を配置する事業で次の事項を満たしているもの</p> <p>(1) 実施主体である市町立中学校の設置者が設置する中学校全体で、スポーツ庁が平成30年3月に策定した「運動部活動の在り方に関する総合的なガイドライン」及び文化庁が平成30年12月に策定した「文化部活動の在り方に関する総合的なガイドライン」（以下「部活動ガイドライン」という。）を遵守していること。</p> <p>(2) 部活動指導員を配置する部活動に限らず中学校全体においても、部活動ガイドラインを遵守していること。</p> | <p>左記の事業に要する経費のうち、次の経費報酬・賃金・報償費（社会保険料（本人負担分に限る。）を含む。）</p> <p>※同一の学校において同一の部活動への部活動指導員の配置は、最長3年間とすること。</p> | <p>当該補助事業の実施に要する補助対象経費の2/3以内の額(千円未満切捨て)とする。</p> |

### 3 部活動指導員

部活動指導員とは、中学校、高等学校等において、校長の監督を受け、部活動の技術指導や大会への引率等を行うことを職務とする職員のことであり、学校教育法施行規則の改正（平成29年4月1日施行）により制度化された。

部活動指導員は、校長の監督を受け、部活動の顧問として単独での指導や大会引率が可能となっている。

部活動指導員の配置状況は以下のとおりである。

|       |              |   |
|-------|--------------|---|
| H29年度 | 配置なし         |   |
| H30年度 | 2市6校7人       | 廿日市市，安芸高田市                              |
| R元年度  | 9市45校76人     | 福山市，竹原市，東広島市，廿日市市，安芸高田市，三原市，尾道市，府中市，三次市 |
| R2年度  | 9市61校91人（予定） | 福山市，竹原市，東広島市，廿日市市，安芸高田市，三原市，尾道市，府中市，三次市 |

※広島市を除く

### 4 予算・決算の推移

部活動指導員配置促進事業の予算・決算の推移は次のとおりである。

| H29当初予算 | H30当初予算 | R1当初予算 |
|---------|---------|--------|
| —       | 5,736   | 31,350 |
| H29最終予算 | H30最終予算 | R1最終予算 |
| —       | 2,715   | 18,638 |
| H29決算   | H30決算   | R1決算   |
| —       | 2,000   | 14,401 |

### 5 課題・問題点（低調な予算執行）

当初予算と比較すると2年続けて執行率が50%未満と低調となっており、最終予算と比較しても80%未満となっている。県によれば、当初予算は各市町に対して配置見込みの調査を行い、結果を考慮して積算しているところ、指導者が見つからず任用手続や配置時期が大幅に遅れた市町があったことと、新型コロナウイルス感染症の影響により、3月に部活動を実施することができなかったことが主要因となり、低調となったとのことであった。

令和元年度については新型コロナウイルス感染症の感染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。任用手続や配置時期の遅れ等により予算執行が十分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べきではないか（「6 意見（執行率の低さについて）」211頁）。

## 6 意見（執行率の低さについて）

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。

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。

## 第37 学校現場における業務改善加速事業

### 1 概要

本事業は、都道府県の教育委員会が学校現場の業務改善を進める中で、集中的に業務改善を推進する市町村教育委員会を指定して業務改善方法の研究を行う事業である。

国、管理機関（国立の学校にあっては当該学校を設置する国立大学法人、公立の学校に当たっては当該学校を所管する教育委員会、私立の学校に当たっては当該学校を設置する学校法人をいう。以下同じ。）及び学校が有機的に連携し、一体的・総合的に業務改善を推進する取組を実施することが求められている中、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管理機関に委託して実施し、その成果を全国に普及することにより、質の高い学校教育の実現に資することを目的に行われている。

実施主体は国から委託を受けた県の教育委員会であるが、モデル地域を県の教育委員会が指定して、当該地域の教育委員会に再委託して事業は行われることとなっており、すべて国庫からの委託費で賄われている。

## 2 事業内容

学校現場における業務改善についての具体的な研究課題を設定し、モデルとして実践することで課題の洗い出しや取組方法を作り上げていく事業であり、平成29年度から令和元年度までの3年間の事業として行われている。広島県においては府中町がモデル地域に設定されており、以下を指定校として実施されている。

- ① 平成29年度：業務改善に向けた基盤づくり

【指定校】府中中，府中緑ヶ丘中

- ② 平成30年度：試行（業務改善に係る効果的な取組についての実証的研究）

【指定校】府中中，府中緑ヶ丘中，府中小，府中南小

- ③ 令和元年度：実行・定着（効果的な取組の実行と定着に向けた取組）

【指定校】府中中，府中緑ヶ丘中，府中小，府中南小，府中中央小，府中東小，府中北小

加えて、市町教育委員会の業務改善担当者を対象とした連絡会議を開催し、モデル地域の取組事例を発表するとともに、他市町や他県の先進事例を情報提供し、取組を波及させている。

## 3 研究内容等

国が示している研究課題は以下のとおりであり、取組の検証については、外部の専門家の知見を得ながら管理機関が行うものとされている。

### (1) 研究課題

管下の全ての学校で取り組むことを前提に、モデル校を対象として、

- I. 「公立学校の教師の勤務時間の上限に関するガイドライン」（平成31年1月25日、文部科学省）が示す勤務時間の中で業務を行うことを目指し具体的な方策を示した計画を作成した上で、当該計画の達成に向けた取組を実践し検証の上、結果を公表する。
  - II. 長期休業中の部活動や研修の大胆な見直しを行い、1週間以上の閉庁日を設定する。
- 加えて、管理機関及びモデル校では、以下の取組を行うことも要件とされている。

#### 【管理機関】

- ① 管下の全ての学校を対象とした業務改善方針・計画（在校等時間や業務量の削減、授業改善や児童生徒と接する時間が確保できている教員の割合等の教育効果の目標など、具体的な評価指標（KPI）を含む）の策定・フォローアップ
- ② 管下の学校教職員の勤務実態の把握，時間管理の徹底

- ③ 自己点検・評価への業務改善の位置づけ，評価に基づく改善の実施
- ④ 学校の働き方改革への理解・協力の増進を目的とした保護者・地域への働きかけ
- ⑤ 部活動におけるガイドライン<sup>102</sup>の休養日等の遵守
- ⑥ 管理職をはじめ教職員の意識改革と学校マネジメント強化のための研修の実施

**【モデル校】**

- ① 教職員の勤務実態の把握，時間管理の徹底
- ② 学校評価への業務改善の位置づけ，評価に基づく改善の実施
- ③ 学校業務の教職員間や家庭・地域との分担の見直し，削減する業務の洗い出し
- ④ 学校の働き方改革への理解・協力の増進を目的とした保護者・地域への働きかけ
- ⑤ 部活動におけるガイドラインの休養日等の遵守（中高等学校の場合）

(2) 研究課題に対する取組成果

本事業完了時の報告については，次の点を明確にするものとされている。

- ・ (1) I・II，【管理機関】①～⑥，【モデル校】①～⑤の実施結果
- ・ 勤務時間（在校等時間や事務作業・部活動に関する時間等）や負担感の変化，創出した時間による教育面での効果など，勤務状況の改善の成果について，専門家の知見を得ながら数値化するなどして分析し，エビデンスを収集すること
- ・ 取組の結果を踏まえた改善の方向性と，その波及に向けた実施状況

**4 予算・決算の推移**

学校現場における業務改善の加速事業の予算・決算の推移は次のとおりである。

| 学校現場における業務改善の加速 (千円) |         |        |
|----------------------|---------|--------|
| H29当初予算              | H30当初予算 | R1当初予算 |
| H29最終予算              | H30最終予算 | R1最終予算 |
| H29決算                | H30決算   | R1決算   |
| 8,602                | 3,200   | 3,200  |
| 7,736                | 3,200   | 2,774  |
| 7,589                | 1,105   | 1,374  |

102 「運動部活動の在り方に関する総合的なガイドライン」 ([https://www.mext.go.jp/sports/b\\_menu/shingui/013\\_index/toushin/1402678.htm](https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/shingui/013_index/toushin/1402678.htm))

「文化部活動の在り方に関する総合的なガイドライン」 ([https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashingikai/kondankaito/bunkakatsudo\\_guideline/h30\\_1227/index.html](https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashingikai/kondankaito/bunkakatsudo_guideline/h30_1227/index.html))

## 5 課題・問題点（低調な予算執行）

執行率が2年続けて50%未満と低調となっている。この点、令和元年度の執行率が低調となった要因を県に確認したところ、①当初予算要求時と事業計画提出時の差427千円、②県の主な不用額275千円、③府中町の主な不用額932千円が主な要因とのことであった。

①については、府中町に委託している事業であるが、当初予算要求時は前年度の予算額をベースにしていたが、その後、国への事業計画書提出時に、府中町から提出された事業計画額が当初想定を下回っていたため、当初予算と最終予算に差が生じたとのことであった。

②については、各学校の管理職等を集め、マネジメント研修や、取組の情報共有等を行う連絡会議を開催し、外部講師を招聘する予定にしていたが、校長会や教頭会などの研修会に、県職員が講師として招かれることが複数回あり、この機会を利用して、働き方改革に向けた意識の醸成や先進事例の情報共有等を図るなどの工夫を行ったため、改めて研修・会議等を開催する必要がなくなったこと、先進地視察や文科省意見交換等の旅費を計上していたものにつき、実際の訪問先が変わったこと、回数、人数などが減ったことが要因とのことであり、工夫をした結果の執行残とのことであった。

③については、新型コロナウイルス感染症対策の影響で、一斉臨時休校となり3月分の実施がなくなったり、予定していた会議を中止したために講師招聘の回数が減り謝金や旅費が減少したりといったやむを得ない要因もあったとのことであったが、業務改善支援スタッフが見つからず、配置期間が短くなったことにより賃金が減少したり、学校経営等研修について、外部講師ではなく広島県教育委員会から講師を招聘したため、謝金や旅費が予定より少ない支出となったりしたことも要因となったとのことであった。

執行率が低調となった要因の確認は行われているが、平成30年度も低調な執行となっていることや令和元年度についても新型コロナウイルス感染症の影響以外の要因もあったことから判断すると、予算の設定方法に改善の余地が認められる。業務改善支援スタッフが見つからない現状を踏まえて現実的な予算設定に抑えるなど、配置希望だけでなく、現実的に配置が可能なのかという現状も踏まえて予算の積算を行うべきであったのではないかと（「9 意見（予算積算のあり方について）」220頁）。

## 6 課題・問題点（KPI<sup>103</sup>と目標の設定について）

本事業における府中町教育委員会が設定したKPIと目標値は以下の6つが挙げられている。

- (1) 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を85%以上
- (2) 「先生はあなたのよいところを認めてくれていると思います」の「当てはまる」の割合を90%以上
- (3) 「先生は授業やテストで間違えたところや理解していないところについて、わかるまで教えてくれる」の「当てはまる」の割合を80%以上
- (4) 教職員の1週間当たりの勤務時間の合計の平均を中学校55時間、小学校50時間以下
- (5) 「新たな取組みを行う場合、既存の取組の縮小や廃止など、スクラップアンドビルドを行っている。（全職員）」の肯定的な回答を80%以上
- (6) 「日々の業務の中で充実感を得られている。（全職員）」の肯定的回答を90%以上

この点、事前調査及び実績調査で判明した目標の達成状況は次の表（KPIに係る各校アンケート結果）のとおりであり、事前調査で判明した実績がすでに設定した目標値を超えている学校が複数ある。

---

103 KPI:Key Performance Indicators(重要業績評価指標)。目標までのプロセスにおける要素のうち、目標達成のために重要なものの指標。通常は一つの事業に6つもの指標をKPIとして位置づけるのは多過ぎるのではないかと思われるが、本事業は、業務改善方法の研究を行うというものであるため、多面的な評価を行うための指標であると考えられる。

| KPIに係る各校アンケート結果 |   | 調査時点  | 府中中    | 府中<br>緑ヶ丘中 | 府中小    | 府中南小   |
|-----------------|---|-------|--------|------------|--------|--------|
| (1)             | 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                      | H30.1 | 36.70% | 71.00%     | 82.40% | 88.20% |
|                 |   | H31.1 | 87.50% | 77.80%     | 97.10% | 97.00% |
| 目標              | 85%以上   | R1.10 | 71.90% | 100.00%    | 94.30% | 87.50% |
| (2)             | 先生はあなたのよいところを認めてくれていると思いますか                     | H29.5 | 74.80% | 90.30%     | 79.90% | 91.10% |
|                 |   | H30.5 | 80.50% | 91.70%     | 92.60% | 86.30% |
|                 |   | H31.3 | 92.20% | 91.70%     | 95.00% | 86.30% |
| 目標              | 90%以上   | R1.12 | 88.00% | 96.00%     | 97.70% | 89.30% |
| (3)             | 先生は、授業やテストで間違えたところや、理解していないところについて、分かるまで教えてください | H29.5 | 73.80% | 85.40%     | 78.60% | 88.60% |
|                 |   | H31.3 | 90.20% | 93.80%     | 96.60% | 83.80% |
| 目標              | 80%以上   | R1.12 | 89.60% | 93.90%     | 97.70% | 82.50% |
| (4)             | 教職員の1週間当たりの勤務時間の合計                              | H30.1 | 62.6 h | 61.0 h     | 54.9 h | 55.1 h |
|                 |   | H31.1 | 61.1 h | 64.2 h     | 52.3 h | 53.9 h |
| 目標              | 中学校55時間、小学校50時間以下全職種                            | R1.10 | 58.9 h | 60.4 h     | 52.5 h | 50.0 h |
| (5)             | 新たな取り組みを行う場合、既存の取組の縮小や廃止など、スクラップアンドビルドを行っている。   | H30.1 | 30.30% | 74.30%     | 76.30% | 91.90% |
|                 |   | H31.1 | 77.80% | 86.70%     | 92.30% | 97.20% |
| 目標              | 80%以上   | R1.10 | 74.30% | 92.00%     | 94.70% | 94.30% |
| (6)             | 日々の業務の中で充実感を得られている。(全職員)                        | H30.1 | 66.70% | 91.40%     | 84.20% | 94.60% |
|                 |   | H31.1 | 63.90% | 83.30%     | 92.30% | 94.40% |
| 目標              | 90%以上   | R1.10 | 80.00% | 84.00%     | 97.40% | 91.40% |

具体的には、KPI(4)を除いた5つのKPIについて指定校に指定された時点で目標値を超えている学校が1校以上あり、KPIの半分の3項目（(2)(3)(6)）については、4校のうち2校以上が目標値を超えている。

本事業は、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るため、複数の指標（KPI）を設定して多面的な分析、評価を行うという観点からは理解ができるとしても<sup>104</sup>、実績を下回る値を「目標値」とすることには疑問がある。

本来、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り、現状よりも高い数値が設定されるべきである。それにより改善への努力が喚起されるのであり、現状よりも低い数値が設定された場合、努力する意欲が失われてしまいかねない。県としては、現状のKPIを維持することが重要と判断して設定したとのことであるが、KPIの調査結果からも分かるように各校の置かれている状況は異なるため、目標値は、各校の事業開始時の状況をふまえて個別に設定したり、「〇%又は事業

<sup>104</sup> 214頁脚注103参照。



開始時のいずれか高い値以上」のように設定するのが適切ではないか（「10 意見（目標値の設定について）」220頁）。

## 7 問題点（事業結果の分析について）

- (1) 本事業は、研究課題に対する取組成果として、「勤務時間（在校等時間や事務作業・部活動に関する時間等）や負担感の変化，創出した時間による教育面での効果など，勤務状況の改善の成果について，専門家の知見を得ながら数値化するなどして分析し，エビデンスを収集すること」が求められている（「3 研究内容等」212頁）。

この点，本事業は，府中町に委託して行ったものであり，県として，直接的に，専門家の知見を得ながらの分析は行っていない。県によれば，府中町は，文部科学省の学校業務改善アドバイザーを務める専門家から，学校の現状等を踏まえたアドバイスをしてもらっており，こうしたアドバイスをもとに，教職員の働き方への意識改革，熟議を通じた主体的な取組の実施，業務のスクラップ，地域・保護者への取組の周知などを行った結果，教員の時間外勤務時間が減少するなどの数値的效果につながっているとのことである。

- (2) しかし，本事業は，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）についての分析がなければ，他の管理機関や学校における取組の参考になるとは認めがたい。

府中町教育委員会は，本事業の成果物として「学校の働き方改革推進マニュアル（令和元年度～令和3年度）」を作成しており，同マニュアルには，勤務時間等の指標の推移は掲載されているが，小学校全体，中学校全体のデータであり，前記学校毎のアンケート結果（216頁）については記載も分析もない。例えば，府中南小では，「先生は，授業やテストで間違えたところや，理解してないところについて，分かるまで教えてください」という指標（KPI(3)）について，平成29年5月の調査では88.6%であったが，平成31年3月は83.8%，令和元年は82.5%と年々減少している。他方，府中小では，同じ項目について，78.6%→96.6%→97.7%と大幅に増加している。また，府中中では，「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，平成30年1月の36.7%から，平成31年1月には87.5%と激増したが，令和元年10月には71.9%まで減少している。このようなデータをどのように解釈すべきか，その原因が何なのか，業務改善のために

行ったどの取組が影響しているのか（いないのか）等を専門的に分析することが、本事業の目的の一つであり、EBPMの実践である。かかる観点からすると、国からの補助金が十分有効活用されたとは認めがたい（「11 指摘（事業成果の分析について）」220頁）。

## 8 問題点（事業完了報告書の收受日と検査日の矛盾及び收受印のあり方について）

- (1) 府中町への委託事業の実施期間は、委託契約書により契約締結日（令和元年6月18日）から令和2年3月10日までとされており、委託契約書9条1項において事業完了報告書は、事業が「完了した日又は廃止等の承認から10日を経過した日、又は契約期間満了日のいずれか早い日まで」に提出することが要求されている。

本委託事業は契約期間満了日の令和2年3月10日に事業が完了しているため、事業完了報告書の提出期限は令和2年3月10日となる。

本件の事業完了報告書は、令和2年3月10日付で府中町教育委員会より広島県教育委員会教育長に提出されているものの、県の收受日（收受印の日付）は令和2年3月31日となっていた。一方で、県の検査調書によると、委託事業の完了検査を行ったのは令和2年3月10日となっている。これを整理すると事実経過は次の通りとなり、報告書受領前に検査が完了したことになる。

### （事実経過）

|         |   |
|---------|---|
| R2.3.10 | 契約期間満了日，報告書提出期限，報告書の作成日<br>完了検査終了（検査調書） |
| 3.31    | 收受日（收受印の日付）                             |

この点、県によれば、「府中町分の検査については、同町からの3月10日付で提出された報告書をもとに行ったところである。後日、書類の整理等を行う中で、担当者が收受印漏れに気付き、誤って押印漏れに気付いた日である3月31日で收受印を押したことが原因である。」とのことである。

- (2) 広島県文書管理規則によれば、「職員は、到達した文書等について、事務の遅滞が発生しないよう速やかに收受の手続を行わなければならない。」(5条)とされており、広島県文書等管理規程において、「本庁等に到着した文書等は、文書取扱課において收受し、当該文書等の封筒に別記様式第十号による文書收受印を押印の上、次の各号に掲げる区分に従い、当該各号に定める方法により交付しなければならない。」(10条1項本文)、「主務取扱主任は、文書等の交付を受けたとき又は主務課において文書等を收受したときは、次の各号に掲げる区分に従い、当該各号に定める処理をした上、親展のものにあつては封をしたまま受信者に交付し、親展のもの以外のものにあつては当該処理方針を示して事務担当者に交付しなければならない。」(15条1項柱書)として、親展か否か、特殊文書收受票が添付されているか否かによって、收受印の押印の方法が定められている(15条1項1号, 2号)。
- (3) したがって、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日に文書收受印が押印されていなければならないから、県の説明通り、3月10日に報告書を受領していたのであれば、速やかに收受の手続を取って收受印を押印すべきであった。

【收受印の例】

|         |      |
|---------|------|
| 広島県 收受  |      |
| 第       | 号    |
| 1, 5, 7 |      |
| 処理期限    | 月 日  |
| 分類記号    | 保存年限 |

また、県の説明によれば、実際の收受日とは異なる日付の收受印をそのまま押印したことになるが、実際の收受日を何らかの方法で確認し、かつ、実際の收受日を別途記載する等、通常の押印と区別できるような仕組みにしておかなければ、外形上、通常の手続で押印されたものか、押印し忘れたものかの区別ができないから、收受印の意味はほとんどないと思われる。しかも本件では、仮に、收受日の日付が正しい(收受印の日付の3月31日頃に收受した)とすれば、府中町からの事業完了報告書を收受する前に事業の完了を検査したことにしていただけになり、極めて問題が大きい。

したがって、いずれにせよ、收受印を押印する意義についての認識が希薄であると考えられ、コンプライアンスや内部統制の観点から問題があると言わざるを得ない(「12 指摘(文書の收受手続について)」221頁)。

- (4) また、近時は、行政手続における押印を見直す動きが広がっている<sup>105</sup>。

105 「押印手続の見直し・電子署名の活用促進について」([https://www8.cao.go.jp/kisei-kaikaku/kisei/imprint/i\\_index.html](https://www8.cao.go.jp/kisei-kaikaku/kisei/imprint/i_index.html))

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、收受印の日付は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、本件のような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（代替手段がある）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と收受印のあり方自体を検討してもよいのではないか（「13 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）」221頁）。

## 9 意見（予算積算のあり方について）

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。

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。

## 10 意見（目標値の設定について）

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。

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。

## 11 指摘（事業成果の分析について）

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。

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。

## 12 指摘（文書の收受手続について）

- (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。
- (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。

## 13 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）

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と。

# 第38 働き方改革と非常勤職員

## 1 県の非常勤職員の状況

### (1) 一般行政部門

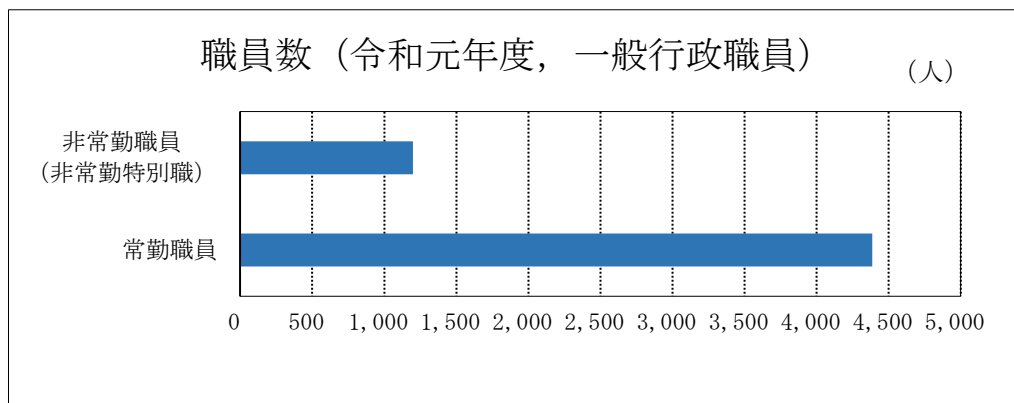
県の一般行政部門（令和元年度）において、非常勤特別職（当時）<sup>106</sup>の人数は1,198名（令和元年6月1日時点、内訳：常勤的932名、非常勤的：266名）である。これに対し、常勤（正規）職員（以下「常勤職員」という。）の人数は4,385名（平成31年4月1日時点）である<sup>107</sup>。

非常勤特別職の常勤職員に対する比率は1：4を超え、県において非常勤職員が果たす役割も非常に大きくなっている。

---

106 令和2年4月1日より、特別職非常勤職員は助言、調査、診断等を行うものに限定され、それ以外の一般的な事務に従事する職員等は、新たに創設された「会計年度任用職員」に移行した。

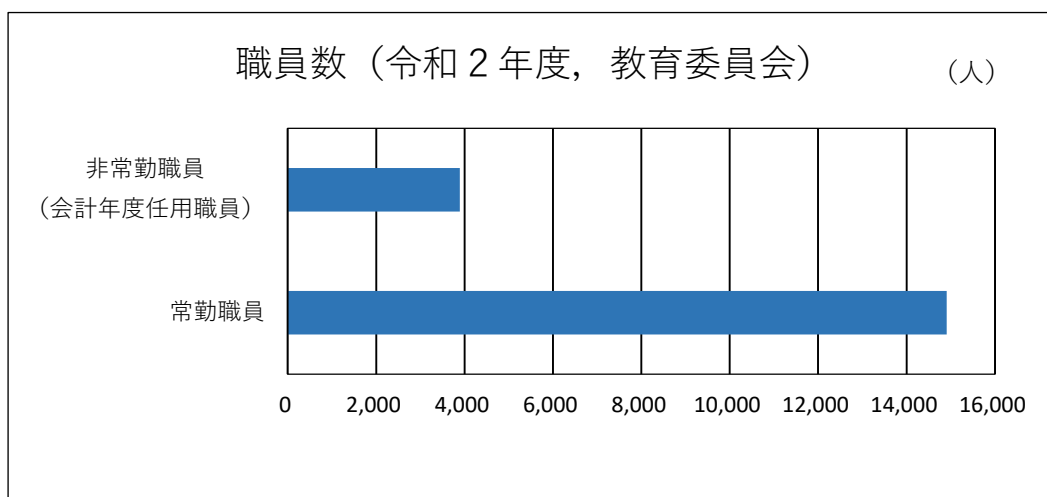
107 常勤職員数は、一般職に属する職員数であり、地方公務員の身分を保有する休職者、派遣職員などを含み、臨時及び非常勤職員を除いている。



(2) 教育委員会

教育委員会では，令和2年9月1日現在，3,891名の会計年度任用職員が勤務し（うち学校勤務の職員：3,753名），多種多様な職務に従事している。これに対し，常勤職員の人数は，令和2年4月1日時点で14,910名である<sup>108</sup>。

両者の人数に若干の時期の差はあるが，一般行政職員の場合と同様に比較すると，非常勤特別職の常勤職員に対する比率は，一般行政職員と同じく，1：4を超えている。



会計年度任用職員（教育委員会）の職名別の職員数は次の表の通りである。

108 常勤職員数につき，脚注107と同じ。

会計年度任用職員数(職名別)

R2.9.1時点

| 職名                 |                     | 人数    |
|--------------------|---------------------|-------|
| 事務局                | 庶務事務従事員             | 11    |
|                    | 業務支援員               | 3     |
|                    | ワークサポート職員           | 16    |
|                    | 給与事務従事員             | 6     |
|                    | 健康管理事務従事員           | 1     |
|                    | 学校施設管理支援員           | 1     |
|                    | 文化施設事務従事員           | 10    |
|                    | 高等学校等奨学金等事務従事員      | 9     |
|                    | 高等学校等就学支援金等事務従事員    | 14    |
|                    | 保育ソーシャルワーカー         | 7     |
|                    | 幼稚園新規採用教員研修指導員      | 3     |
|                    | 幼児教育アドバイザー          | 17    |
|                    | 異文化間協働活動支援員         | 2     |
|                    | 健康教育事務従事員           | 1     |
|                    | 心理療法士               | 1     |
|                    | 相談指導員               | 3     |
|                    | スクールカウンセラースーパーバイザー  | 3     |
|                    | 栄養教諭・学校栄養職員初任者研修指導者 | 3     |
|                    | 養護教諭初任者研修指導者        | 15    |
|                    | 司書(非常勤)             | 9     |
|                    | 当直指導員               | 2     |
| 育児短時間勤務等サポーター(事務職) | 1                   |       |
| 小計(事務局)            | 138                 |       |
| 学校                 | 事務職員(非常勤)           | 59    |
|                    | スクール・サポート・スタッフ      | 363   |
|                    | 学校事務アシスタント          | 144   |
|                    | 介助員(非常勤)            | 59    |
|                    | 農場作業員(非常勤)          | 8     |
|                    | 給食調理員(非常勤)          | 3     |
|                    | 寄宿舎職員(非常勤)          | 83    |
|                    | 実習助手(非常勤)           | 1     |
|                    | ハウスマスター             | 3     |
|                    | 寄宿舎指導員(非常勤)         | 10    |
|                    | 学校栄養職員(非常勤)         | 3     |
|                    | 講師(非常勤)             | 2,604 |
|                    | 看護師(非常勤)            | 38    |
|                    | IB教科指導等アドバイザー       | 4     |
|                    | スクールカウンセラー          | 249   |
|                    | スクールソーシャルワーカー       | 40    |
|                    | 家庭教育支援アドバイザー        | 10    |
|                    | 学習支援補助員             | 25    |
|                    | 就職指導支援員             | 8     |
|                    | 外国語指導助手             | 39    |
| 小計(学校)             | 3,753               |       |
| 総計                 | 3,891               |       |

## 2 働き方改革との関係

### (1) 県の働き方改革における位置づけ

前記のとおり、県の業務は、常勤職員のみならず多数の非常勤職員とともに遂行されているのであるから、「行政経営の方針」で示された、県民の信頼と負託に応え、地域の価値を高める「日本一強い県庁」の実現のためには、常勤職員だけでなく非常勤職員も働き方改革への取組（「行政経営の方針」における働き方改革の位置づけ）121頁）の対象に含める必要がある。

また、県教育委員会も「第32 学校における働き方改革（教育委員会）」（179頁）で述べたように「学校における働き方改革取組方針」の中で、①「子供と向き合う時間の確保」及び②「超過勤務の縮減」を指標・目標として設定し各種取組を進めているが、非常勤職員がかかる取組において重要な役割を果たしている。

例えば、「第35 スクール・サポート・スタッフの配置」（204頁）で述べたように、非常勤職員であるスクール・サポート・スタッフは、主として教員の業務支援を図り、教員が一層児童生徒への指導や教材研究等に注力できる体制を整備するために配置されている。スクール・サポート・スタッフには、教員の子供と向き合う時間の確保、労働時間削減のための役割が期待されている<sup>109</sup>。

### (2) 会計年度任用職員制度の創設（令和2年度以降）

自治法及び地方公務員法が改正され、令和2年4月1日より、新たに「会計年度任用職員」制度が創設された（地方公務員法22条の2<sup>110</sup>）。

---

109 県教育委員会「学校における働き方改革取組方針」（令和2年3月改訂）の「V 取組内容 1 学校・教員が本来担うべき業務に専念できる環境の整備」の(1)において、「スクール・サポート・スタッフの配置・有効活用の促進」が重点項目と位置づけられている。

110 （会計年度任用職員の採用の方法等）

第22条の2 次に掲げる職員（以下この条において「会計年度任用職員」という。）の採用は、第17条の2第1項及び第2項の規定にかかわらず、競争試験又は選考によるものとする。

一 一会計年度を超えない範囲内で置かれる非常勤の職（第28条の5第1項に規定する短時間勤務の職を除く。）（次号において「会計年度任用の職」という。）を占める職員であつて、その一週間当たりの通常の勤務時間が常時勤務を要する職を占める職員の一週間当たりの通常の勤務時間に比し短い時間であるもの

二 会計年度任用の職を占める職員であつて、その一週間当たりの通常の勤務時間が常時勤務を要する職を占める職員の一週間当たりの通常の勤務時間と同一の時間であるもの

2 会計年度任用職員の任期は、その採用の日から同日の属する会計年度の末日までの期間の範囲内で任命権者が定める。



地方公務員法3条3項3号に基づく特別職は「専門的な知識経験又は識見を有する者が就く職であつて、当該知識経験又は識見に基づき、助言、調査、診断その他総務省令で定める事務を行うもの」に限定された。具体的には、顧問・参与（助言を行う者）、統計調査員（調査を行う者）、学校医（診断を行う者）などは引き続き特別職とされる一方、一般的な事務に従事する非常勤職員は、それまでの特別職非常勤職員から会計年度任用職員に移行することとなった。

| 区分       | 令和元年度まで                     | 令和2年度以降   |
|----------|-----------------------------|---|
| 特別職非常勤職員 | 一般的な事務に従事する職員等であっても特別職として任用 | 助言、調査、診断等を行うものに限定（一般的な事務に従事する職員等を特別職で採用することは不可） |
| 一般職非常勤職員 | 法律上、一般職非常勤職員の任用等に関する制度が不明確  | 新たに「会計年度任用職員制度」が創設され、その採用方法や任期等が明確化             |

令和元年12月総務局人事課「令和2年度から導入される会計年度任用職員制度について」を元に作成

県で導入された会計年度任用職員制度の概要は、以下の表記載の通りである。

従前の特別職非常勤職員からの変更点は、①期末手当の支給（任用時の任期が6か月以上定められている場合に支給）、②研修の実施（最初の任用時に実施する「会計年度任用職員研修」の新設）、③人事評価の導入（目標申告制度の実施）、④常勤職員と同様に地方公務員法に規定する服務規程が適用され、一定の場合に分限・懲戒処分の対象となる、といった点である。

- 
- 3 任命権者は、前2項の規定により会計年度任用職員を採用する場合には、当該会計年度任用職員にその任期を明示しなければならない。
  - 4 任命権者は、会計年度任用職員の任期が第2項に規定する期間に満たない場合には、当該会計年度任用職員の勤務実績を考慮した上で、当該期間の範囲内において、その任期を更新することができる。
  - 5 第3項の規定は、前項の規定により任期を更新する場合について準用する。
  - 6 任命権者は、会計年度任用職員の採用又は任期の更新に当たっては、職務の遂行に必要かつ十分な任期を定めるものとし、必要以上に短い任期を定めることにより、採用又は任期の更新を反復して行うことのないよう配慮しなければならない。
  - 7 （略）

| 区分    | 概要                    |
|-------|-----------------------|
| 任用    | 選考により採用               |
| 条件付採用 | 能力実証のための期間として設定（1か月）  |
| 服務    | 常勤職員と概ね同じ（ただし、兼業制限なし） |
| 分限・懲戒 | 常勤職員と同じ               |
| 勤務時間  | 常勤職員の4分の3を超えない範囲内     |
| 報酬    | 職務・経験等に基づいた報酬を支給      |
| 費用弁償  | 業務・通勤に関する費用を支給        |
| 期末手当  | 任期が6か月以上の場合に支給        |
| 休暇等   | 勤務形態に応じて付与            |
| 育児休業等 | 要件に該当する場合に取得可能        |
| 研修    | 必要な研修を実施              |
| 人事評価  | 目標申告制度を実施             |
| 健康診断等 | 定期健康診断やストレスチェックを実施    |
| 社会保険  | 勤務実態に応じた制度を適用         |
| 雇用保険  |                       |
| 災害補償  |                       |

令和元年12月総務局人事課「令和2年度から導入される会計年度任用職員制度について」より

### 3 課題（非常勤職員と働き方改革について）

- (1) 県の働き方改革の取組を見ると、例えば、知事部局における年次有給休暇の促進や「暮らしをエンジョイ！推進月間」<sup>111</sup>など、非常勤職員も対象としている取組もあるものの、それ以外については常勤職員のみを対象としたものであり、非常勤職員を特に意識した取組までは見られない。

111 全ての職員が育児や趣味などのプライベートな時間をこれまで以上に増やし、仕事も暮らしも充実できるように、管理職員が時間外縮減に向けた取組を行うなど、メリハリをつけた働き方ができる職場環境づくりを行った上で、定時退庁の推進や年次有給休暇の取得促進、テレワークの利用を働きかける「暮らしをエンジョイ！推進月間」（令和2年7月20日～9月30日）を実施するというものである。(1)過剰な資料作成や手戻りの排除、業務の優先順位付けの徹底、(2)定時退庁の徹底、(3)好事例の全庁共有・展開、(4)年次有給休暇等の一層の取得促進、(5)テレワーク（在宅勤務）の利用促進を取組内容としている。

(2) 例えば、知事部局におけるテレワークの実施（第27 行政情報化事業（働き方改革関連分））に関し、広島県テレワーク実施要領2条1項<sup>112</sup>によれば、非常勤職員は一律テレワークの対象外とされている。

確かに、業務の性質（常勤職員の補助的役割の場合や、性質上庁内でなければ業務を遂行できないような場合）から、テレワークになじまない業務もあると考えられる。

しかし、テレワークを実施しやすいか否かが、各職員の従事する業務の内容によって変わることは常勤職員の場合も同様である。非常勤職員にもテレワークによる勤務が可能な業務はあると思われ、一律にテレワークの対象外とする必要はないのではないか

（なお、令和2年度は、新型コロナウイルス感染拡大防止に向けた緊急的な取組の一環として、非常勤職員もテレワークの対象とされ<sup>113</sup>、公用電話番号付与の対象にも含まれることとなったが<sup>114</sup>、広島県テレワーク実施要領自体を改正したものではないため、非常勤職員がテレワークの対象外であることには変わりはない。）。

---

112 広島県テレワーク実施要領（令和2年4月1日施行後の規定）

第2条 テレワークの対象となる職員は、次の各号に掲げる職員（非常勤の特別職に属する職員及び会計年度任用職員を除く。）とする。

- (1) 中学校就学前の子を養育する職員
- (2) 介護が必要な親族（以下「要介護者」という。）を介護する職員
- (3) 妊娠中の職員その他の前2号に規定する事情に類する事情を有しており、テレワークによってワーク・ライフ・バランスの改善が見込まれる職員
- (4) 前各号に掲げる者のほか、広島県行政組織規則（昭和39年広島県規則第18号）に定める各機関の長（以下「所属長」という。）が特に認める職員

2 職員がテレワークを行う場合には、所属長の承認を受けなければならない。

113 令和2年4月20日付人事課長、業務プロセス改革課長から各局幹事課長宛「新型コロナウイルス感染症のまん延防止に向けた県業務の実施方針について」の実施等について（通知）

1 テレワークについて

令和2年4月7日付人事課長及び業務プロセス改革課長通知「『新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止に向けた緊急的な取組について』の実施について」によるテレワークの実施については、対象職員を「全職員（広島県テレワーク実施要領第2条第1項に規定する職員）」から、「全職員（非常勤の特別職に属する職員及び会計年度任用職員を含む。）」とする。

114 令和2年5月12日付人事課長、業務プロセス改革課長から各課長、各地方機関の長宛「新型コロナウイルス感染症のまん延防止に向けた県業務の実施方針に基づく公用電話番号の付与について（依頼）」

1 対象職員

原則全職員（非常勤の特別職に属する職員及び会計年度任用職員を含む。）

なお、携帯電話やスマートフォンを保有していない職員及び公用電話番号の付与を希望しない職員に対して強制するものではありません。

また、既に公用電話番号を付与されている職員については、新たな申請は行わず、現在の番号をそのまま利用してください。

また、働き方改革に係る研修等のニーズは非常勤職員にもあると思われる。

非常勤職員も対象とすることで、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（121頁）に資する取組もあるのではないかと。

さらに、スクール・サポート・スタッフ（204頁）のように、常勤職員の負担軽減のための取組として非常勤職員を採用することがある。かかる取組自体は必要であると考えられるが、非常勤職員も働き方改革における取組の対象であることを意識しないと、常勤職員の負担軽減の手段としての非常勤職員の位置づけばかりが重視され、非常勤職員自身の働き方改革が軽視されかねない。

- (3) 非常勤職員が担う業務は多様であることや、業務内容や部署によって人数にもばらつきがあることから、非常勤職員の働き方改革といった一つのカテゴリーにまとめることは実態に沿わないこともあると思われるが、非常勤職員も県の職員であり、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（「4 意見（非常勤職員の視点も含んだ働き方改革の取組）」228頁）。

#### 4 意見（非常勤職員の視点も含んだ働き方改革の取組）

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。

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。

### 第39 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、県が取り組むE B P M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ます。