

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

第1 包括外部監査の概要	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
第2 監査の要点	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	4
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
1 前提	5
2 経済性	5
3 効率性	6
4 有効性	6
5 まとめ	7
第4 指標・目標と3Eの関係	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
第5 監査の結果について	9
1 指摘，意見	9
2 数値について	10
3 略語，略称	10
第6 本外部監査の対象と監査結果の概要	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
第7 働き方改革推進事業の概要（商工労働局）	29
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	31
4 本外部監査における視点	33
第8 働き方改革推進事業	33
1 概要	33
2 事業区分・事業内容	34
3 予算・決算の推移	34
4 企業の分類	35
5 施策の方向性	36
6 指標・目標	37
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）	38
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）	40
9 課題・問題点（目標の設定について）	42
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）	42
11 意見（「実施企業」の割合を指標・目標とすることについて）	46
12 意見（アウトカムの定義と事業効果の検証について）	47
13 意見（目標の設定について）	47
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）	48
第9 優良事例の創出・見える化（認定制度）	49
1 概要	49
2 広島県働き方改革実践企業認定制度（認定制度）	49
3 予算・決算の推移	50
4 主な取組内容	51
5 委託業務	52

6	働き方改革認定企業に対して行ったアンケート	52
7	課題・問題点（認定制度終了後の事業の継続性について）	53
8	意見（認定制度終了後の事業の継続性について）	57
第10	県内企業働き方改革優良事例の見える化・情報発信事業業務（「広島県働き方改革実践企業認定制度」広報等業務）	57
1	概要	57
2	委託契約	57
3	課題・問題点（リーフレットの記載について）	59
4	指摘（リーフレットの表現について）	61
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）	62
第11	県内企業働き方改革優良事例の見える化・情報発信事業（優良事例の取材・記事作成業務）	62
1	概要	62
2	委託契約	62
3	課題（優良事例の更新と蓄積データの活用について）	64
4	意見（優良事例の更新と蓄積データの活用について）	65
第12	地域経済誌等を活用した広島県働き方改革実践企業認定制度広報業務	66
1	概要	66
2	委託契約	66
3	委託業務の内容	66
4	問題点（一者随意契約の理由について）	67
5	指摘（一者随意契約の理由について）	69
第13	働き方改革取組アイデア集作成業務	69
1	概要	69
2	委託契約	69
3	委託業務の内容	69
4	問題点	70
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）	71
第14	働き方改革・女性活躍推進ポータルサイトCMS適用関連業務	71
1	概要	71

2 委託契約	72
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）	73
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）	74
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.....	74
1 概要	74
2 委託契約	75
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）	76
第16 働き方改革・女性活躍推進事業（推進員による直接アプローチ）	76
1 概要	76
2 予算・決算の推移	77
3 主な取組内容	77
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	78
5 効果	81
6 課題・問題点（測定指標の再検討について）	82
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）	83
第17 企業経営者勉強会	83
1 概要	83
2 企業経営者勉強会	84
3 予算・決算の推移	85
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	86
5 本事業実施の結果	86
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）	87
7 意見（事業効果の活用と検証について）	88
第18 イクボス普及拡大事業.....	89
1 概要	89
2 イクボス普及拡大事業	89
3 予算・決算の推移	91
4 イクボス普及・拡大業務委託	91
5 本事業の効果	92
6 問題点（入札時の選定委員会への代理人出席）	92

7 課題・問題点（費用に見合う効果が確認できないこと）	93
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）	94
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）	94
第19 外部視点によるアドバイス事業	95
1 概要	95
2 事業内容（委託）	97
3 予算・決算の推移	98
4 導入支援業務	99
5 募集広報業務	100
6 課題・問題点（指標設定と事業効果の検証について）	100
7 問題点（募集広報業務について）	101
8 意見（指標設定と事業効果の検証について）	102
9 意見（募集広報業務について）	102
第20 企業内推進人材育成支援事業	102
1 概要	102
2 事業内容	103
3 予算・決算の推移	104
4 委託契約について	104
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）	105
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）	105
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）	106
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）	106
第21 「働き方改革推進・働く女性応援会議ひろしま」と連携した活動	106
1 概要	106
2 各事業の事業費の予算の推移と決算	108
3 事業全体のスケジュール	109
4 推進会議の運営・構成団体と連携した情報発信	109
5 広島県社会保険労務士会との連携の取組	110
6 広島県社会保険労務士会との連携（専門研修）	110
7 金融機関等との連携	111
8 機運醸成の取組（働き方改革推進シンポジウムの開催）	113

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	115
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	116
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）	117
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）	117
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）	118
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）	118
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）	119
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）	119
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）	119
第22 県職員の働き方改革（総務局）	119
1 「行政経営の方針」（平成28～令和2年度）	119
2 「行政経営の方針」における働き方改革の位置づけ	120
3 本外部監査における視点	122
第23 人材マネジメント事業（働き方改革関連分）	122
1 概要	122
2 事業内容	122
3 取組方向	122
第24 イクボス養成研修	123
1 概要	123
2 予算・決算の推移	124
3 経費の支出	124
4 研修事業の内容	126
5 研修事業の結果	126
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）	127
7 問題点（講師派遣依頼先の選定手続）	131
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）	133
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）	134
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）	134
11 指摘（報償費の金額相当性の検討が不十分であること）	134

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）	135
第25 ダイバーシティ研修	135
1 概要	135
2 予算・決算の推移	135
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））	136
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））	137
5 問題点（予算の使途変更について）	138
6 問題点（再委託について）	141
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）	142
8 意見（予算の使途変更について）	147
9 指摘（再委託について）	147
10 意見（委託契約において「旅費」を支給することについて）	148
11 意見（支出マニュアルにおける「旅費」の説明について）	148
第26 モチベーション・マネジメント研修	148
1 概要	148
2 予算・決算の推移	149
3 講師依頼	149
4 研修の内容	149
5 問題点（「報償費」及び「旅費」としての支払について）	150
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）	150
7 意見（「旅費」の支払について）	150
第27 行政情報化事業（働き方改革関連分）	150
1 概要	150
2 事業内容	150
3 事業区分	151
4 県庁働き方改革の指標と実績の推移	152
5 どこでもワークアンケートの実施	155
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）	155
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）	157

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）	162
9 意見（働き方改革に関連する指標の設定について）	163
第28 テレワーク用公用電話番号費用に関する契約	163
1 概要	163
2 サービスの提供を受ける理由・目的	163
3 予算・決算の推移	163
4 サービス提供契約	164
5 一者随意契約の理由等	164
6 テレワーク利用職員数の推移	166
7 課題・問題点（予算執行率が低いこと）	166
8 意見（執行率が低いことについて）	167
第29 広島県行政LAN・WANモバイル回線サービス利用契約	168
1 概要	168
2 予算決算の推移	168
3 利用契約（平成25年9月締結）	168
4 利用契約（ルータの追加調達，契約の一本化）	169
5 利用契約（平成31年4月締結）	170
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）	171
7 課題・問題点（随意契約の理由）	173
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）	174
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）	175
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	175
1 概要	175
2 予算・決算の推移	175
3 利用契約	175
4 課題・問題点（随意契約の理由）	176
第31 広島県行政LAN・WANモバイル端末等賃貸借等契約	176
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（一般競争入札に参加できる者が限定されること）	177
第32 学校における働き方改革（教育委員会）	178
1 背景と県のこれまでの取組	178
2 「学校における働き方改革取組方針」	180
3 指標・目標（期間：令和2年度～令和4年度）と推移	181
4 課題（「子供と向き合う時間」について）	183
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）	186
6 意見（教育活動の効果に関する指標の設定について）	186
第33 学校業務改善推進事業	187
1 概要	187
2 スケジュール	187
3 投資効果の測定（県の考え方とその検討）	187
4 課題・問題点（「投資効果」の考え方について）	191
5 教員の時間外在校等時間の推移	191
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）	196
第34 校務支援システムの安定的運用等	196
1 概要	196
2 事業内容	196
3 予算・決算の推移	196
4 校務支援システムの導入計画及び予算計画	197
5 問題点（保守料等について）	197
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）	199
7 意見（校務支援システムの保守料等について）	201
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）	202
第35 スクール・サポート・スタッフの配置	203
1 概要	203
2 スクール・サポート・スタッフ（SSS）	203
3 予算・決算の推移	204
4 スクール・サポート・スタッフ配置の効果	205
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）	207

第36 部活動指導員配置促進事業	208
1 概要	208
2 事業内容	208
3 部活動指導員	209
4 予算・決算の推移	209
5 課題・問題点（低調な予算執行）	209
6 意見（執行率の低さについて）	210
第37 学校現場における業務改善加速事業	210
1 概要	210
2 事業内容	211
3 研究内容等	211
4 予算・決算の推移	212
5 課題・問題点（低調な予算執行）	213
6 課題・問題点（KPIと目標の設定について）	214
7 問題点（事業結果の分析について）	216
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）	217
9 意見（予算積算のあり方について）	219
10 意見（目標値の設定について）	219
11 指摘（事業成果の分析について）	219
12 指摘（文書の收受手続について）	219
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）	220
第38 働き方改革と非常勤職員	220
1 県の非常勤職員の状況	220
2 働き方改革との関係	223
3 課題（非常勤職員と働き方改革について）	225
4 意見（非常勤職員の視点も含んだ働き方改革の取組）	227
第39 総括	227

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」¹を策定し、これに基づいて様々な施策、事業を実施しているところ、限られた人的・物的資源を有効・適切に配分して目標を達成するためには、現状分析、問題の構造化を行って解決すべき課題を設定し、その課題の解決策（仮説）を構築して実行計画を策定してこれを実行していくこと（戦略）が必要である。

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

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>）。

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²。

したがって、例えば、当該事業単体で見ればその執行状況に特段の問題がなくても、前提となる仮説や指標の検証、見直しが迅速かつ的確になされていなければ、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³。

国においても、首相官邸に設置されている「高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部（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」⁴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なければならない（指標・目標と3 Eとの具体的な関係については、後述「第4 指標・目標と3 Eの関係」8頁）。

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>

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

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

4 契約

次のような観点から検討を行った。

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

5 補助金

次のような観点から検討を行った。

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

6 内部統制

- (1) 平成29年6月の地方自治法の改正（令和2年4月1日施行）により、都道府県知事及び指定都市の市長は、財務に関する事務等の適正な管理及び執行を確保するための方針（内

部統制に関する方針)を定め、これに基づき必要な体制(内部統制体制⁵)を整備し(地方自治法150条1項)、内部統制に関する方針を定め、又はこれを変更した時は、遅滞なく、これを公表しなければならないものとされている(同法150条3項)。

- (2) 内部統制の目的は、①業務の有効性及び効率性、②財務報告の信頼性、③法令等の遵守、④資産の保全であり、これらは、本外部監査の目的(合規性、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。

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。

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。

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」の成果が大きいか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。

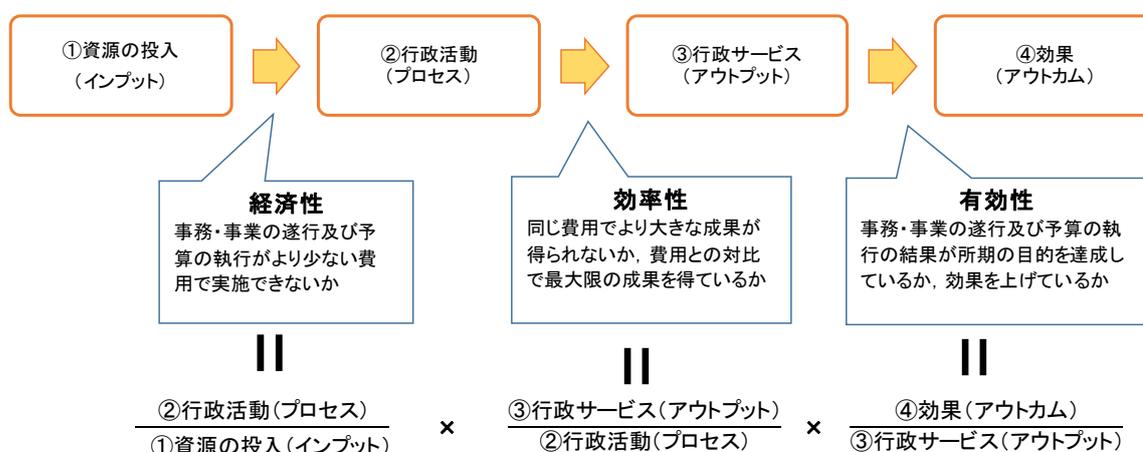
有効性は、次の式で表すことができ「③行政サービス（アウトプット）」と「④効果（アウトカム）」との対比の観点から検証を行った。

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

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っており、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

での裏付け（例えば、複数の見積り等）がなければ、結果的に割高になっていることもあり得る。

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

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

第4 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。

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

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。」

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」⁷）。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あるかもしれないが、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⁸。

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。

⁷ 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。

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		33
意見（「実施企業」の割合を指標・目標とすることについて）	<p>県は、「在宅勤務制度や短時間勤務制度等、時間や場所にとら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。</p> <p>働き方改革を推進する最終的な目的や成果は、「仕組みを作り、取り組み始めている企業」を増やすことではないから、このような指標だけでは、働き方改革が推進の成果を実質的に判断する指標・目標として必ずしも十分とは言えないと考える。</p> <p>「多様な働き方」を定義した上で、これに含まれる制度を導入した企業数やその割合を指標とし、これについての目標を設定することも検討してはどうか。</p>	46
意見（アウトカムの定義と事業効果の検証について）	<p>(1) 県は、「働き方改革」は、働く人の意欲、労働生産性、変化への対応力を向上させ、その結果、企業価値の向上や多様な人材確保につながるという好循環を生み出すものであり、「働き方改革推進事業」は、労働者の意欲向上、労働生産性の向上、変化への対応力の向上や、企業価値の向上、人材確保をアウトカムとするものであると位置づけている。</p> <p>そうであれば、「労働生産性」「企業価値」「多様な人材確保」を定義した上で、働き方改革推進事業によりこれらが向上したのか、促進されたのかを検証することができるような指標、目標を設定し、その検証を可能にするような事業設計</p>	47

監査の結果（概要）		頁
	<p>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。</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>	
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>	47
意見（「事業効果の波及」を前提とした指標・目標設定及び事業対象企業の選別等について）	<p>(1) 県は、「在宅勤務制度や短時間勤務制度等、時間や場所にとらわれない多様な働き方ができる制度を導入するなど働き方改革に取り組む企業（従業員数31人以上）の割合」という指標・目標において、対象となる企業を「従業員数31人以上」の企業に限定しているところ、その理由として、県内従業員の75%が従業員数31人以上の企業に就業しており、これらの企業を対象とすることで、従業員数30人以下の企業にも事業効果が波及すると考えられるからであるとする。</p> <p>(2) しかし、従業員数31人以上の企業を対象とする事業の効果は、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考えられ、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</p>	48

監査の結果（概要）		頁
	<p>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> <p>既存の事業においても，対象企業を決定するにあたっては，従業員数に基づいて一律に区別するのではなく，個々の事業の内容，性質をふまえて，対象となる企業を決定すること，また，従業員数30人以下の企業や個人事業主を対象とした事業設計を検討してもよいのではないかと考える。</p>	
第9 優良事例の創出・見える化（認定制度）		49
意見（認定制度終了後の事業の継続性について）	<p>認定制度は，令和2年度をもって終了する予定であるが，認定制度が終了したとしても，働き方改革推進事業の必要性が直ちに失われるものではないから，新たな制度の運営主体への働きかけのみならず，認定制度に変わる制度を県が主体となって実施することを含め，本事業に投じてきた多額の費用が無駄にならないよう，本事業による有形無形の成果を有効活用することに務めていただきたい。</p>	57

監査の結果（概要）		頁
第10 県内企業働き方改革優良事例の見える化・情報発信事業業務（「広島県働き方改革実践企業認定制度」広報等業務）		57
指摘（リーフレットの表現について）	<p>(1) 県が認定制度の広報のために作成したリーフレットには、「働き方改革でこんな効果がありました！」との表題の下、「3年前と比較して経常利益が増加した企業の割合」を棒グラフにより紹介し、出典を広島県「県内企業働き方改革取組実態調査」（2016年）とした上で、「働き方改革に関心がない企業 27.9%」、「働き方改革が進んでいる企業 36.5%」とのデータを記載しており、働き方改革の効果として経常利益が増加したかのような表現がある。</p> <p>しかし、県内企業働き方改革取組実態調査の結果が示しているのは、「働き方改革への取組が進んでいる企業の方が、そうでない企業と比較して経常利益が増加したと回答した割合が高くなっている」ということのみであって、必ずしも働き方改革に取り組んだことの成果として経常利益が増加した（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>	61
意見（委託契約における広報内容の事前チェックについて）	<p>本件のリーフレットは、委託契約に基づいて作成されたものであるところ、委託の段階で広報の内容が確定していないものについては、広報物（特に印刷物）が完成してからでは修正が困難であるから、最終稿の確定前に広報物の内容をチェックする機会を設けるべきである。</p>	62
第11 県内企業働き方改革優良事例の見える化・情報発信事業（優良事例の取材・記事作成業務）		62
意見（優良事例の更新と蓄積データの活用について）	<p>「Hint!ひろしま」に優良事例として掲載された企業のその後の状況は更新されていないが、働き方改革への取組の結果どのような成果があったのかを「客観的なデータ」で示すことが重要ではないか。</p> <p>働き方改革の取組による主観的・定性的な変化（会社の雰囲気よくなった、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</p>	65

監査の結果（概要）		頁
	<p>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。広島県の特色も踏まえた全県的な検討は、個々の企業にはできないし、市町や国のレベルで行うのも困難であり、多数の事例の情報に加えて、県全体の産業構造、企業の状況や県内企業、県民に関する各種データを最もよく知る県にしかできないことではないかと考える。</p> <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>	
第12	地域経済誌等を活用した広島県働き方改革実践企業認定制度広報業務	66
指摘（一者随意契約の理由について）	<p>「地域経済誌として県内最大の発行部数を誇る「広島経済レポート」及び、県内企業に特化した唯一の業界地図で、企業のみならず多くの求職者も購読する「広島企業年鑑別冊 ひろしま業界地図」は、いずれも株式会社広島経済研究所の発行物であり、他に契約できる相手方が存在しない」との理由により随意契約を締結することは、任意の相手方と恣意的に一者随意契約を締結することが可能になってしまうおそれがあり、随意契約の理由として不適切である。</p> <p>本件では、媒体を地域経済誌に限定した随意契約を許容する余地があるとしても、広島県の地域経済誌は、他にも「経済レポート」（広島都市圏）、「総合経済レポート」（呉地区）、「びんご経済レポート」（備後地区）、「経済リポート」（備後地区）が発行されているのであるから、相見積りの取得やプロポーザル方式によるべきであったと考える。</p>	69
第13	働き方改革取組アイデア集作成業務	69
意見（複数の者から見積りを徴する等、契約額が適正であることの根拠の検討をすることなく随意契	<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</p>	71

監査の結果（概要）		頁
約を締結することについて)	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		71
意見（客観的根拠に基づく比較検討や見積書を徴収することなく一者随意契約によりポータルサイト化を行ったことについて)	<p>県の「企業向けサイト」及び「女性向けサイト」をポータルサイト化するにあたっては、①県庁ホームページのサブサイトで運営するという方法以外にも、②働き方改革・女性活躍発見サイト「Hint!ひろしま」を拡張したり、③従前のコンテンツを利用しつつ新たにサイトを作成するという方法もあったと考えられる。</p> <p>県によれば、庁内の情報基盤関係部署、広報課と、外部サイト設置の可能性や価格について相談・議論の上で決定しており、同仕様のサイトを外部サイトで構築すると明らかに高値に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>	74
第16 働き方改革・女性活躍推進事業（推進員による直接アプローチ）		76
意見（推進員による直接アプローチの成果指標について)	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。	83
第17 企業経営者勉強会		83
意見（事業効果の活用と検証について)	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	88

監査の結果（概要）		頁
	<p>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>	
第18 イクボス普及拡大事業		89
指摘（選定委員会への代理人出席の要件検討がなされていないこと）	<p>公募型プロポーザルの選定委員会の委員が課長クラスの職員とされているのは、プロポーザル基準やプロポーザルの審査、最優秀提案者の決定を適切に行うためには、一定の経験が必要だからである。したがって、選定委員会への委員の代理人出席を認めるにあたり、「平成31年度イクボス普及拡大業務公募型プロポーザル選定委員会」審査要綱第5条の要件、具体的には、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>	94
意見（費用対効果の検証を踏まえた本事業の見直しについて）	<p>本事業には令和元年度に8,918,000円、平成27年度から令和元年度までの累計で41,204,000円の多額の支出がなされている。</p> <p>イクボス普及拡大事業の目的は、「イクボス同盟ひろしま」の枠組みを効果的に活用し、同盟メンバー以外の県内企業における意識改革や働き方の見直しを促進することであり、働き方改革に取り組む企業の割合が着実に増加していることをふまえれば、事業への効果は一定程度あるのではないかと思われるし、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>	94
第19 外部視点によるアドバイス事業		95

監査の結果（概要）		頁
意見（指標設定と事業効果の検証について）	<p>外部視点アドバイスにより、「共感企業」が「実施企業」になることは、本事業が最終的に目的とする「労働生産性向上」「企業価値の向上」「多様な人材確保」のプロセスに過ぎない（「第7 働き方改革推進事業の概要（商工労働局）」29頁）。</p> <p>本事業の効果を検証するためにも、また、働き方改革への取組の意義の説得的な根拠とするためにも、県の取組の成果として「実施企業」に移行した企業が、働き方改革を実践した結果労働生産性や企業価値等が向上したのか否かの検証が可能となるようなデータを取得する仕組み（例えば、「労働生産性向上」との関係でいえば、営業利益等のデータの提供を受けることや事後的なアンケートに回答することを支援の条件とする等）を事業の中に組み入れ、効果を検証することを検討されたい。</p>	102
意見（募集広報業務について）	<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>	102
第20 企業内推進人材育成支援		102
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>	106
意見（企業内推進人材育成支援事業の効果を検証するための事業設計について）	<p>本事業の最終的な目的は、認定企業が働き方改革を実践し、その結果「労働生産性」や「企業価値」が向上する等のロジックを前提にしているのであるから、事業への投資効果（成果）は、労働生産性や企業価値がどの程度向上したのかとの関係で測定・評価すべきものである。</p> <p>したがって、その検証が可能となるようなデータを取得する仕組みを事業の中に組み入れること（例えば、「労働生産性向上」との関係でいえば、営業利益等のデータの提供を受けることや事後的なアンケートに回答することを支援の条件とする等）を検討されたい。</p>	106
第21 「働き方改革推進・働く女性応援会議ひろしま」と連携した活動		106
意見（推進会議の議事録等の記録がない）	<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</p>	118

監査の結果（概要）		頁
こと及び情報発信について)	<p>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>	
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>	119
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>	119
意見（研修の講師に対して「旅費」として支払をしたことについて）	<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。</p>	119
第24 イクボス養成研修		123
意見（報償費として費用を支出する場合のマニュアルの整備等について）	<p>「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。</p>	134
意見（講師派遣依頼先の選定手続における問題について）	<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</p>	134

監査の結果（概要）		頁
	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。	
指摘（報償費の金額相当性の検討が不十分であること）	<p>本件の研修テーマ（イクボス養成研修）に対応できる講師の候補者が限られることや，平成28年度から管理者を対象に継続的に実施しているため過年度の研修と研修内容の統一性を図る必要がある等の事情はあったのかもしれないが，一般的な基準に比べて著しく高額な単価及び講師料が相当であるといえるような特段の事情の有無につき十分検討されたとは言い難い（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。）。</p> <p>報償費の額を検討する際，何らかの基準に基づき相当性を検討すべきである。</p>	134
意見（報償費の基準及び事後チェックの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。	135
第25 ダイバーシティ研修		135
意見（予算の使途変更について）	<p>予算は，各事業に必要な額を積算した上で決定されるものであり，執行残が生じることは前提とされていないところ，本研修実施業務の実施までの経過，執行残の額（2,752,000円）及び当初予算に占める割合（約19%），本研修業務が予算に占める割合（約11%）及び額（1,620,000円），二年連続で生じた執行残を同じダイバーシティ研修に関する業務に充てていることからすれば，予算の積算が十分ではなかったといわざるを得ないし，計画的に事業の設計がなされたのかという疑問もある。</p> <p>安易に予算の使途を変更することにならないよう，計画的な事業設計と適切な積算を心がけていただきたい。</p>	147
指摘（再委託について）	<p>(1) 平成30年度プログラム等企画作成業務及び令和元年度研修実施業務においては，再委託金額が非開示のまま再委託を認めており，県の定める手引きに沿った処理がなされていない。</p> <p>(2) 令和元年度研修実施業務のうち，リクルートコミュニケーションズに対する再委託は，研修の中核をなす講師業務の再委託であり，不適切である。</p>	147

監査の結果（概要）		頁
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」の可否である。</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>	148
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「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。</p>	148
第26 モチベーション・マネジメント研修		148
意見（契約手続をとらずに講師謝礼を支払ったことについて）	<p>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。</p>	150
意見（「旅費」の支払について）	<p>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</p>	150

監査の結果（概要）		頁
	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）		150
意見（行政情報化事業における指標・目標の設定について）	行政情報化事業の目的、「成果目標」、「指標」は、いずれも抽象的で不明瞭であるといわざるを得ない。 県や県職員の事業・業務における「生産性」が何を意味するのかを明確にし、それとの関係で、それが達成されたかどうかを検証できる程度に具体的な指標や目標を設定する必要があると考える。	162
意見（働き方改革に関連する指標の設定について）	県職員の働き方改革による「生産性の向上」における、「生産性」を測定する指標として設定している「どこでもワークの実施状況」と「時間外勤務」について、「生産性」や「付加価値」の内容が不明確である。また、これらを明確にした上で、「どこでもワークの実施」や「時間外勤務の減少」によって「生産性が向上する」という関係（ロジック）について再検討する必要があるのではないかと考える。	163
第28 テレワーク用公用電話番号費用に関する契約		163
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認められ、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。	167
第29 広島県行政LAN・WANモバイル回線サービス利用契約		168
意見（平成27年度の変更契約による契約一本化後の契約条項の確認について）	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	174

監査の結果（概要）		頁
	<p>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>	174
第32 学校における働き方改革（教育委員会）		178
意見（「子供と向き合う時間の確保」という指標・目標について）	<p>「子供と向き合う時間が確保されていると感じる教員の割合」は、主観的、定性的な指標であり、客観性がない。</p> <p>主観的・定性的指標にも意義はあると思われるため、県の設定する指標を否定するものではないが、それだけでは、取組の効果の測定や比較を的確に行うことは困難である。</p> <p>したがって、「子供と向き合う時間」に関する定量的、客観的指標も必要ではないか。</p> <p>限られた人的物的資源・多額の公金を投じて行う以上、「授業・授業準備・教材研究・部活動・個別指導」のほか、教員が抱える多種多様な業務（研修、印刷、会議、文書作成、会計、教育委員会等からの調査照会対応、保護者・PTA・地域対応等）のうち、当該取組はいかなる業務に向けられた取組であるのかを明確にし、その効果とそのため必要なコストの検証ができるような指標の併用がなされることが望ましい。</p>	186
意見（教育活動の効果に関する指標の設定について）	<p>学校における働き方改革は、教員以外も含めた学校全体の超過勤務を縮減し、一人一人が健康で生き生きとやりがいをもって勤務できる環境づくりを推進するだけでなく、それによって、教育の質の向上を図ることを目的とするものである。</p> <p>何を以て「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</p>	186

監査の結果（概要）		頁
	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。	
第33 学校業務改善推進事業		187
意見（教員の時間外在校等時間の削減効果の要因について）	<p>県立学校における教員の時間外在校等時間について，勤務時間管理システム導入後の平成30年度と令和元年度で比較すると，いずれの校種も時間外在校等時間が3～4時間程度，率にして6.5%～10.1%減少している。</p> <p>校務支援システム及びスクール・サポート・スタッフの配置により減少した時間は，高等学校で14分，中学校で1時間37分，特別支援学校では7分であるから，直近の時間外在校等時間の減少のほとんどは，校務支援システム導入及びスクール・サポート・スタッフの配置以外の要因によるものではないかと推測される。</p> <p>時間外在校等時間が減少しているという成果が出ているのであるから，これがいかなる取組によるものであるのか，削減時間の具体的内容を調査し，費用対効果の分析や，今後の取組に反映させられないかを検討していただきたい。</p>	196
第34 校務支援システムの安定的運用等		196
意見（校務支援システムの保守料等について）	<p>(1) 校務支援システムの1校あたりの年間のソフトウェア保守料は，高等学校及び特別支援学校363,000円，中学校184,000円であり，令和元年度の総額は約3,160万円である。</p> <p>保守対応の大半はシステムの使い方に関する質問と回答であること，ほぼ1回の問合せと回答で完結するものが多いこと，本件システムのプログラムの不具合に起因するものとこれに対する対応といった，保守とはいえないものも含まれている。このような問い合わせ対応のために，毎年約3,160万円を継続的に支払い続けることになるとすれば不経済ではないか。</p> <p>県によれば，教職員向けのFAQとして，よくある問い合わせを項目ごとに整理した「質問管理表」をシステム業者が作成し，随時更新を行っており，この「質問管理表」は，校務支援システムを利用している全ての教職員が，問い合わせ事例を閲覧，検索することができるようになっているとのことであるが，同じような質問と回答を繰り返して質問管理表の更新を続けるだけでは，いつまで経ってもランニングコストは削減できないのではないか。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>	201

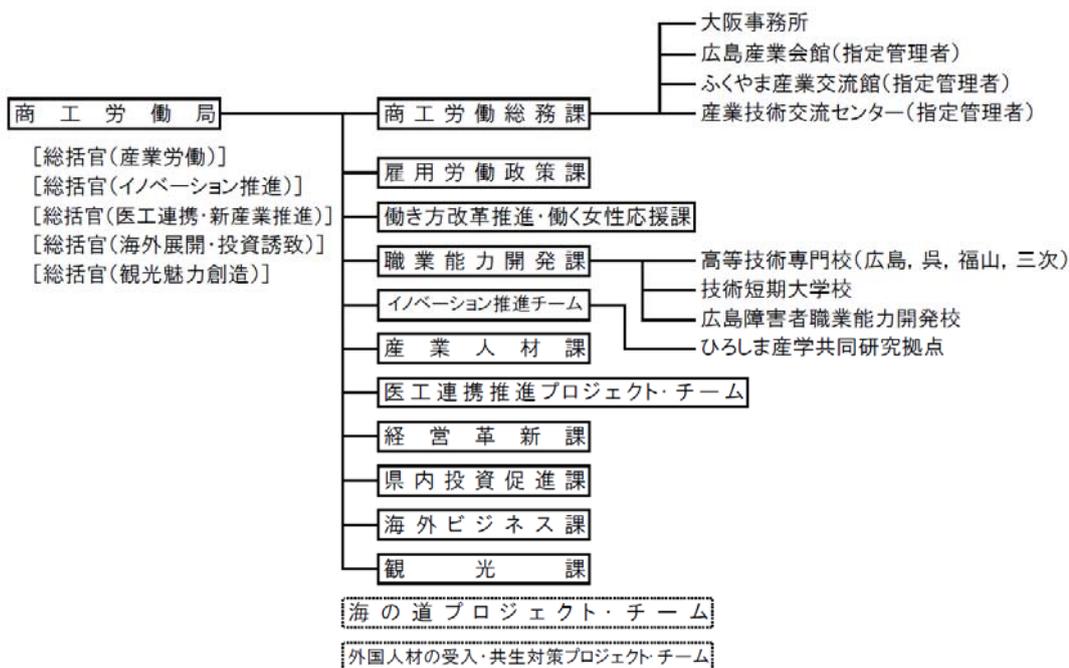
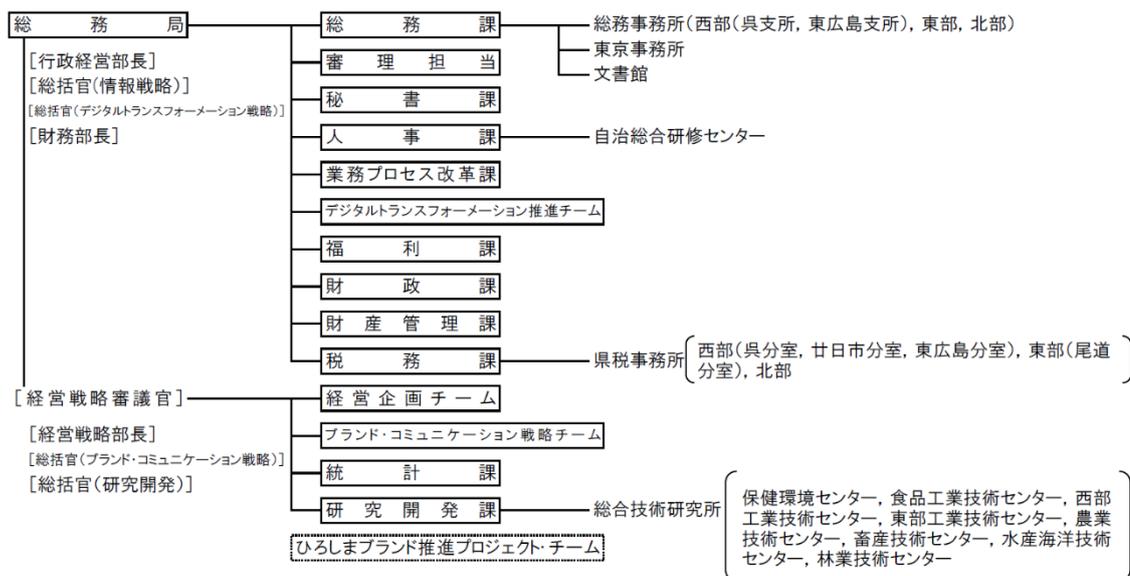
監査の結果（概要）		頁
	(2) また、保守契約には、「その他」として、①校務支援システム利用に関する要望等のとりまとめ及び開発方針・運用の検討のために1,320,000円（110,000円×12ヶ月）、そのための報告会に1,056,000円（88,000円×12ヶ月）が計上されているが、要望を取りまとめて開発更新や運用の「検討」や「報告会」を毎月継続的に行う必要があるのか、そのための費用として235万円ものコストをかける必要があるのか疑問がある。業者からの報告の仕方を工夫したり、報告内容を県教委側で整理したりする等、コスト削減の余地があるのではないかと思われるので、検討していただきたい。	
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。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。	202
第35 スクール・サポート・スタッフの配置		203
意見（スクール・サポート・スタッフ配置効果の検証について）	<p>スクール・サポート・スタッフの配置は、ほぼ全ての学校で肯定的な評価がなされており、主観的・定性的には、十分な効果があるといえる。</p> <p>今後は、これまで教員が行っていた不経済、非効率であったかもしれない業務の担い手を、非常勤職員であるスクール・サポート・スタッフに移し替えただけということにならないようにするため、非常勤職員の働き方改革という視点にも配慮しつつ、スクール・サポート・スタッフの具体的な業務内容や業務フローの確認を行い、それが経済的、効率的、有効に行われているのか否かを客観的、定量的に確認するための取組を行うことも必要であると考えます。</p>	207
第36 部活動指導員配置促進事業		208
意見（執行率の低さについて）	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。	210

監査の結果（概要）		頁
	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		210
意見（予算積算のあり方について）	<p>学校現場における業務改善の加速事業の執行率は，2年続けて50%未満であった。その要因の確認はなされているが，これが予算の積算に生かされていない。</p> <p>複数年にわたって行われる同種事業においては，従前の執行状況を確認するだけでなく，執行残の生じた原因を分析し，その結果を予算に確実に反映させるよう努めていただきたい。</p>	219
意見（目標値の設定について）	<p>学校現場における業務改善の加速事業開始時点において，設定した目標値を既に上回っている学校があったが，目標値は，改善していくことで理想とする姿に近づいていくために設定されるべきものであるから，現状よりも高い数値が設定されるべきである。</p> <p>各校の置かれている状況は異なるため，各校に関する目標値を設定するにあたっては，各校の事業開始時の状況をふまえて個別に設定したり，「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>	219
指摘（事業成果の分析について）	<p>学校現場における業務改善加速事業は，各管理機関及び学校における業務改善に対する取組の参考となるよう，具体的な研究課題を設定した実践的な研究を実施し，その成果を全国に普及することを目的とした事業であり，いかなる取組がそのような効果につながったのか（つながらなかったのか）についての分析が必要である。</p> <p>本件では，そのような分析はなされていないため，国からの補助金が十分有効活用されたものとは認めがたい。</p>	219
指摘（文書の收受手続について）	<p>(1) 市町から県に送付された事業完了報告書には，広島県文書等管理規程の定めに従って收受の手続を行い，收受日に文書收受印を押印すべきであるところ，收受印が押印されていない。</p> <p>(2) 実際の收受日と異なる日付の收受印をそのまま押印すべきではない。実際の收受日を別途記載する等，通常の收受印と区別できるようにしておくべきである。</p>	219
意見（県に対する書面の提出方法と文書	<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</p>	220

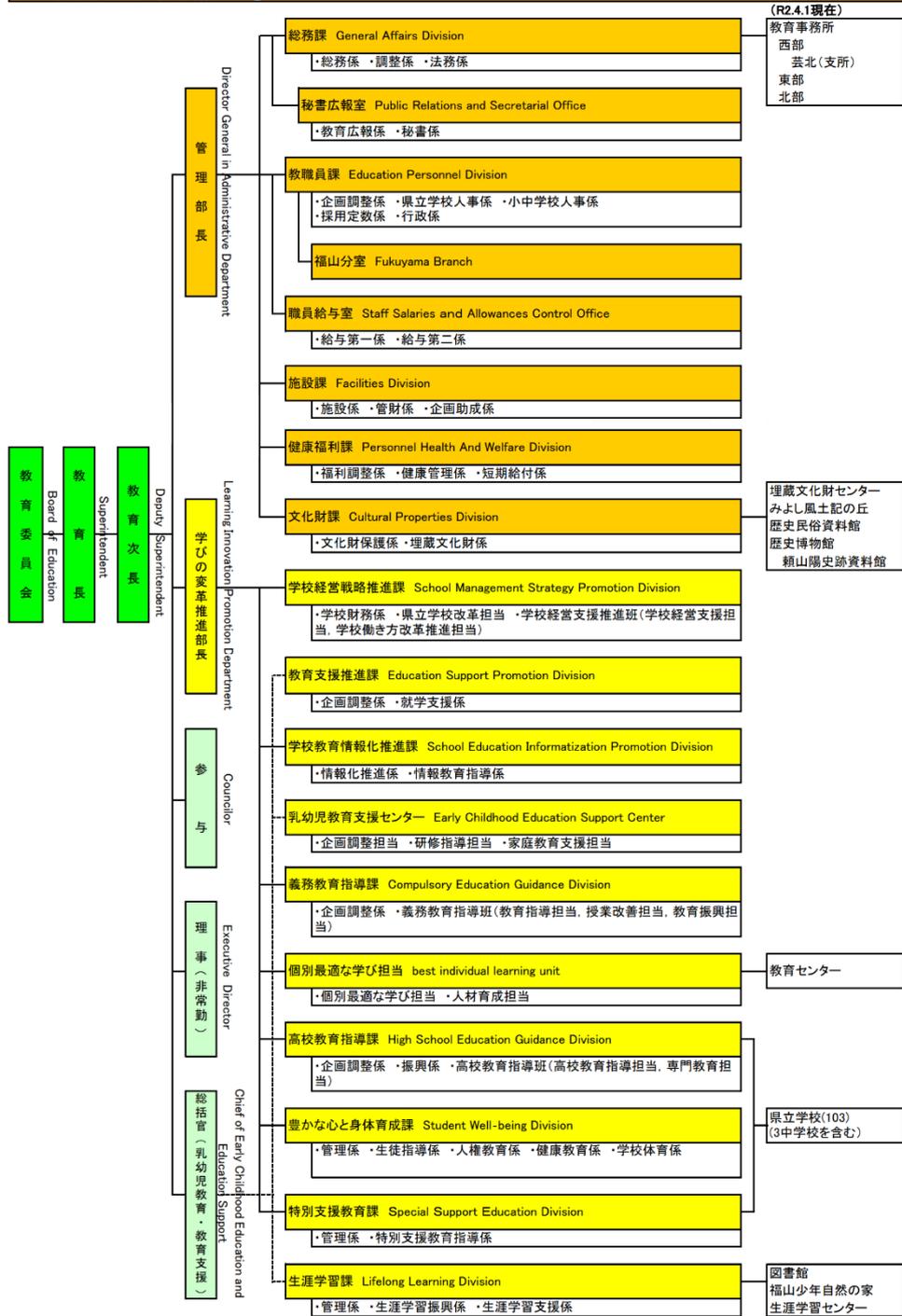
監査の結果（概要）		頁
収受印のあり方について）	のミスが起こりうること，押印の手間がかかること，報告書の提出はデータの送信（メールや県のファイル転送システム，総合行政ネットワーク等）によることが可能であること，これにより受領（受信）日時も明確になること等に鑑みると，県に対する書面の提出方法や収受印のあり方自体を検討してもよいのではないか。	
第38 働き方改革と非常勤職員		220
意見（非常勤職員の視点も含んだ働き方改革の取組）	<p>県の働き方改革の取組において，例えば，各職員の従事する業務内容を踏まえ，テレワークや働き方改革に係る研修の対象者を，非常勤職員を含めた全職員に拡大すること等，より「職員の力を引き出す人材マネジメント」のための3つの取組方向に資する取組もあるのではないかと。</p> <p>非常勤職員も県の職員の一員である。県の業務は，常勤職員と非常勤職員の協働に支えられているものであるから，非常勤職員についての働き方改革という視点ももって，働き方改革に取り組んでいただきたい。</p>	227

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⁹。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¹⁰。

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¹¹。

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

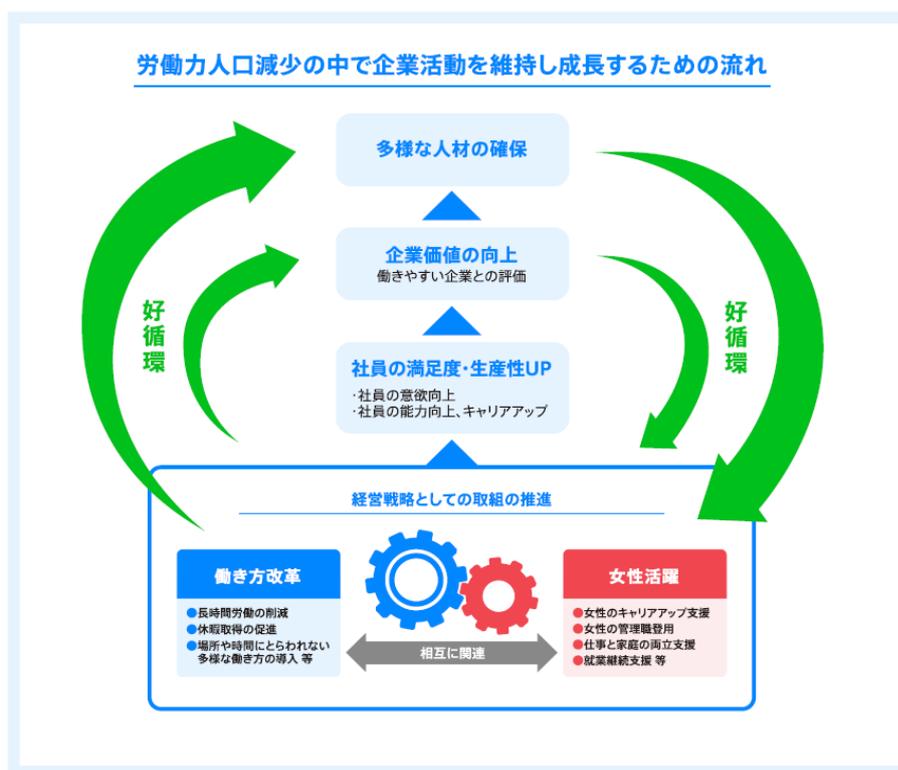
10 これを受けて，平成30年6月，いわゆる「働き方改革関連法案」（働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律）が成立し，平成31年4月から順次施行されている。

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

(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!ntひろしま」¹²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。

「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



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/>

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¹³（国全体ではGDP）。

また、上記式の分子を次のように「営業利益¹⁴」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、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、

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		
		営業利益	営業外費用	
			営業外収益	
		経常利益		

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。

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) 利益(減)	残業(減) 利益(減)	残業(減) 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> 利益減の割合	残業減の割合= 利益減の割合	残業減の割合< 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^{15・16}、働き方改革に含まれる取組を行うことは、労働生産性

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

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、EBPM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）」47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

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。

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) 県内経済団体の認定制度と連携して、認定メ리트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 ○働き方改革・女性活躍推進員による直接アプローチ ・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 ・働き方改革・女性活躍推進の部署設置を促進 ○企業経営者勉強会(リレーセミナー開催) 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	
	取組の導入・実践支援	○イクボス普及拡大事業 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
		○外部視点によるアドバイス 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 ○企業内推進人材育成支援 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 ・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 ・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」(71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
実施企業	働き方改革に取り組んでいる企業	431社	35.5%
実施度A	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%
実施度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%
実施度C	しくみをつくり、取り組み始めている	（316社）	26.0%
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	532社	43.8%
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	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）¹⁷より抜粋

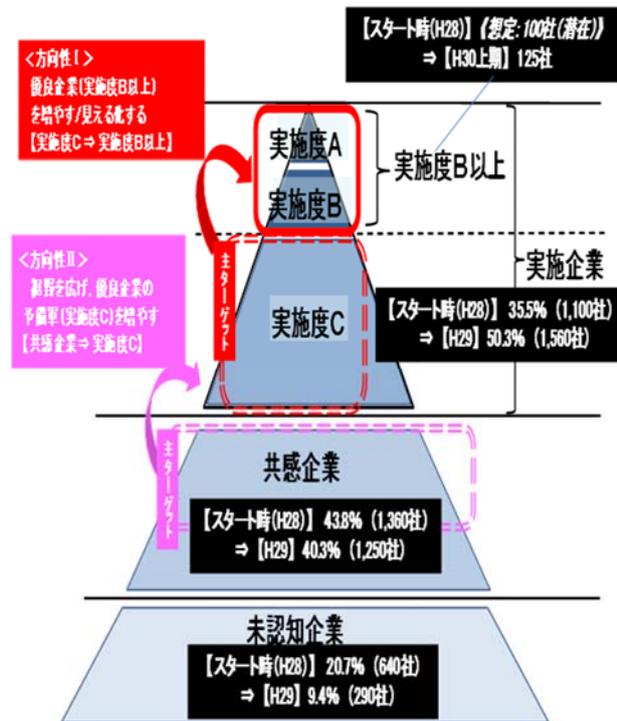
5 施策の方向性

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

17 https://www.pref.hiroshima.lg.jp/uploaded/life/631460_3508942_misc.pdf

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)」(37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」(35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」（35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。

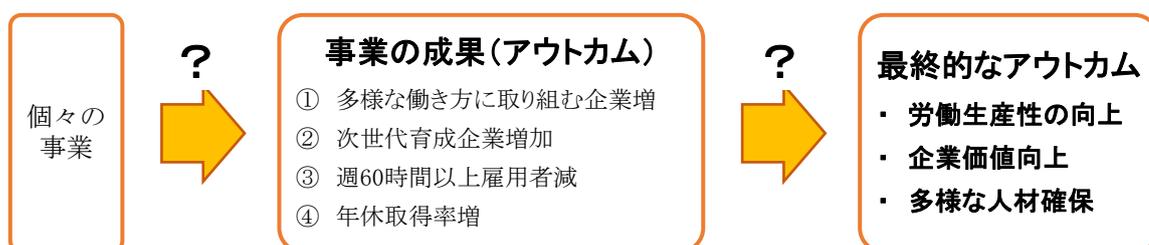
「その取組に着手した」ということは、目的に至る経過の初期段階に過ぎないからこれを目標とするだけでは不十分であり、「多様な働き方」を定義した上で、これに含まれる制度を導入した企業数やその割合を指標とし、これについての目標を設定することも検討してはどうか（「11 意見（「実施企業」の割合を指標・目標とすることについて）」46頁）。

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」（37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¹⁸を検証することができる

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。

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、県が取り組むEBPM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の手段である」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（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する（「12 意見（アウトカムの定義と事業効果の検証について）」47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)」37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する（「13 意見（目標の設定について）」47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¹⁹、県内の企業数、従業者数²⁰、雇用者数²¹、企業等数²²を抽出すると次のとおりである。

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。

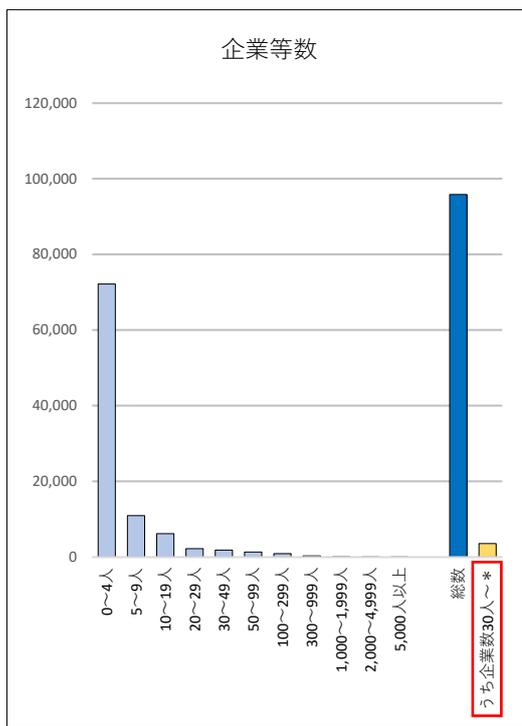
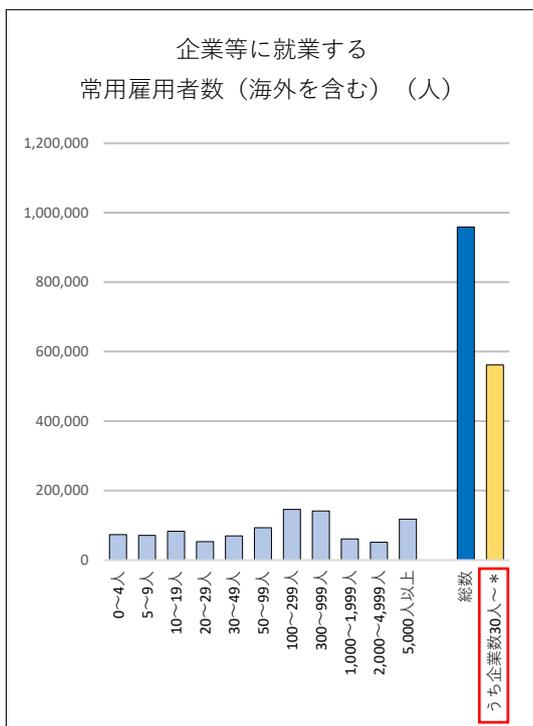
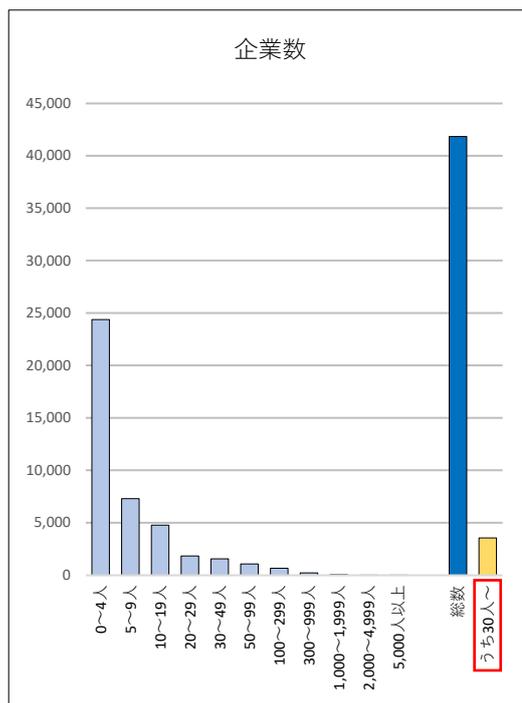
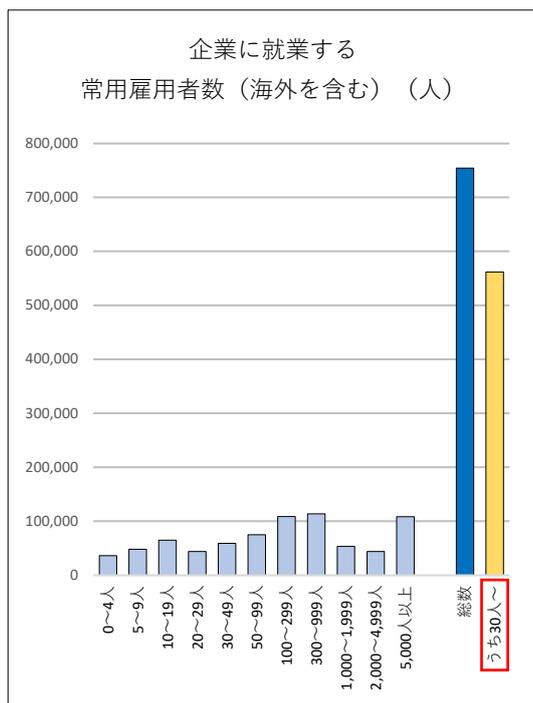
22 企業等数：事業・活動を行う法人（外国の会社を除く。）及び個人経営の事業所。

		企業数	割合	常用雇用者数 (海外を含む) (人)	うち国内事 業所数	うち国内従 業業者数 (人)	うち国内従 業者数うち 常用雇用者 (人)	事業所数 (海外支所 を含む)	企業等数	常用雇用者 数(海外を 含む)(人)	
A～R 全産 業 (S 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～ 1,999人	42	0.10%	53,399	1,513	54,367	52,114	1,547	48	60,631	
	2,000～ 4,999人	15	0.04%	43,917	909	43,052	42,409	916	18	51,048	
	5,000人 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 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人以上の規模の企業に就業している常用雇用者の割合は、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、うち常用雇用者数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用者数の割合は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、常用雇用者数が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²³。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²⁴、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）」48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。

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。

「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える。

(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、適切とは言いがたい。

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 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、P D C A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 (※)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 広島県の専用サイトなどで企業名等をPRします。 ・ 認定企業のPR広告を制作し、新聞等に掲載します。 ・ 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。 ・ 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。 ・ 県内就職促進イベント等への参加案内をします。 ・ 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。 ・ 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。 ・ 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」²⁵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 (H29/9)	第2回認定 (H30/1)	第3回認定 (H30/9)	第4回認定 (R1/2)	第5回認定 (R1/9)	第6回認定 (R2/2)	第7回認定 (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。

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

(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 ※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 ※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」 ※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

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）」40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 (/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 (/46社)
新たな人材の確保	求職者数が増加した	8 17.4%
	能力・スキル等で自社の求める人材が増加した	6 13.0%
	採用についての問い合わせが増加した	4 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 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 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 30.4%
	従業員のモチベーションが向上した	20 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 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 (/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 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 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 65.2%
	その他	10 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²⁶、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と。

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	認定主体	制度名称	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	県	北海道働き方改革推進企業認定制度	○	○	○		○	○	6	仕事と家庭の両立支援
2 青森県	県	あおり働き方改革推進企業認証制度	○	○	○			○	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
	県	あおりイクボス宣言企業登録制度						○		
3 岩手県	県	いわて女性活躍企業等認定制度	○	○	○		○	○	4	地域精通度等 ・地域内拠点の有無 ・災害活動の実績 ・雇用対策の実績 ・地域貢献活動の実績
	県	いわて子育てにやさしい企業等認証制度	○	○	○		○	○		
4	県	「女性のチカラを活かす企業」認証制度	○	○	○		○	○	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・元氣宣言」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 経済団体	①リーフレットの製作 (A4両面・カラー・25,000部)	・認定制度の周知 ・認定制度への応募促進	・県内企業 経済団体等を通じて 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 a. ポスター (A2・カラー・350部) b. のぼり ・大サイズ75本 ・小サイズ150本 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 ・働く人 ・その家族 ・取引先 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
		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 ・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 ・求職者 ・働く人 等	・中国新聞(朝刊)への広告掲載2回
	県	③求職者向けPRポスター・リーフレットの製作 a. ポスター (A2・カラー・150部) b. リーフレット 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 県内ハローワーク 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 a. デザイン (A4・カラー・各社共通) b. 確認作業 (236社想定)	・求職者等に対し、認定企業を広くPRする	・求職者 県ホームページに 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 ・全認定企業に対するPRページ作成の意向確認 ・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 a. 動画制作 (1種類以上) b. 配信 (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 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。 ・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 (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 (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²⁷。

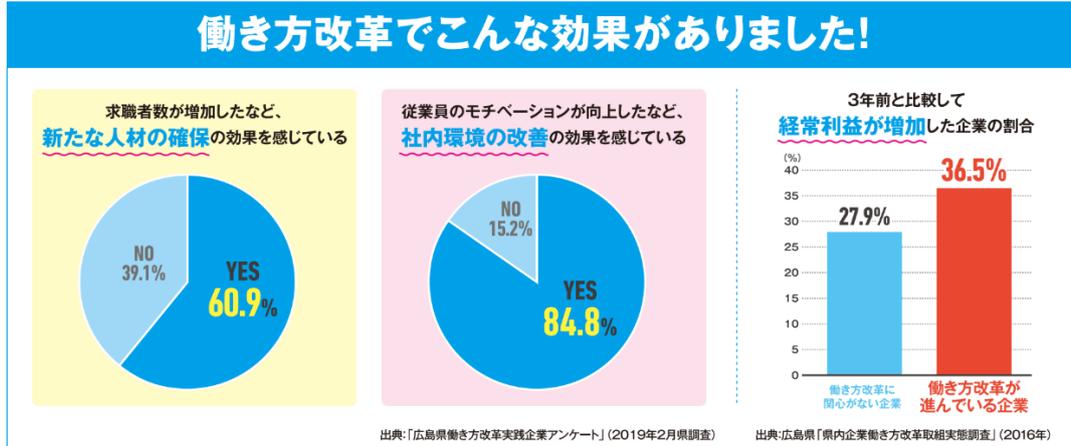
リーフレットには、「働き方改革でこんな効果がありました！」との表題の下、「3年前と比較して経常利益が増加した企業の割合」を棒グラフにより紹介し、出典を広島県「県内企業働き方改革取組実態調査」（2016年）とした上で、「働き方改革に関心がない企業 27.9%」、「働き方改革が進んでいる企業 36.5%」とのデータを記載している（以下、これらのリーフレットの記載を「本件リーフレット記載」という。）。

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）。



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

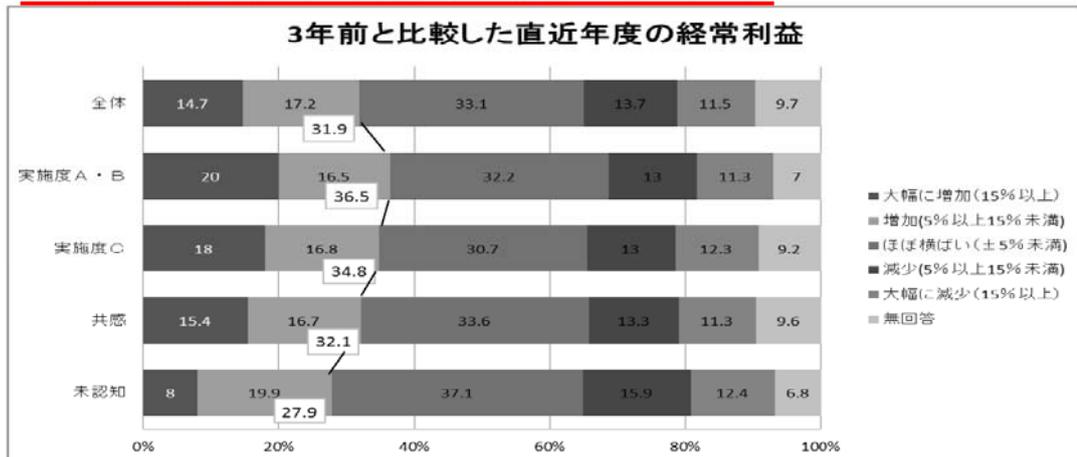
働き方改革でこんな効果がありました!



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）」61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。

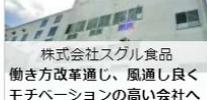
県は、平成29年度及び平成30年度は他の事業者と同業務を委託していたが、それらを含め、平成29年度から令和元年度までに同業務により取材、掲載された優良事例記事は合計179事例に及ぶ²⁸。

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。

🔍 事例を検索

1 2 3 4 5 次へ

新着順 | 五十音順 | 市町順

 <p>株式会社広島県リースタール 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） 長時間労働の削減</p>	 <p>山本自動車工業株式会社 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</p> <p>推進体制（経営者） 休暇取得の促進 多様な人材の活躍 育児・介護・治療と仕事の両立</p>	 <p>三原テレビ放送株式会社 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） 長時間労働の削減 休暇取得の促進 育児・介護・治療と仕事の両立</p>	 <p>広洋工業株式会社 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） 長時間労働の削減 育児・介護・治療と仕事の両立</p>
 <p>株式会社シンコー 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） 長時間労働の削減 休暇取得の促進 多様な人材の活躍</p>	 <p>株式会社山陽測器 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） 長時間労働の削減 休暇取得の促進</p>	 <p>有限会社寿木工 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） 長時間労働の削減 育児・介護・治療と仕事の両立</p>	 <p>株式会社ミクセル 『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） 長時間労働の削減 休暇取得の促進</p>
 <p>本瓦造船株式会社 受注目の見直しで、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） 長時間労働の削減 休暇取得の促進 多様な人材の活躍 非正規雇用の処遇改善</p>	 <p>共栄美装株式会社 「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） 長時間労働の削減 休暇取得の促進</p>	 <p>株式会社弘法 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） 長時間労働の削減 時間・場所等の多様な働き方 育児・介護・治療と仕事の両立</p>	 <p>株式会社スグル食品 働き方改革通じ、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） 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（会社の雰囲気はよくなった、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）」65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るとすれば、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2²⁹）。

本件契約において随意契約が許容されるとすれば、「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³⁰）、「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」（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

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。

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）」69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。

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。

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）」71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³¹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（75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

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

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」³²（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³³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³⁴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と考えられる。②の場合、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8

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。

00万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）」74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³⁵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。

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



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CMS³⁶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

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。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

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。

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）」（73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

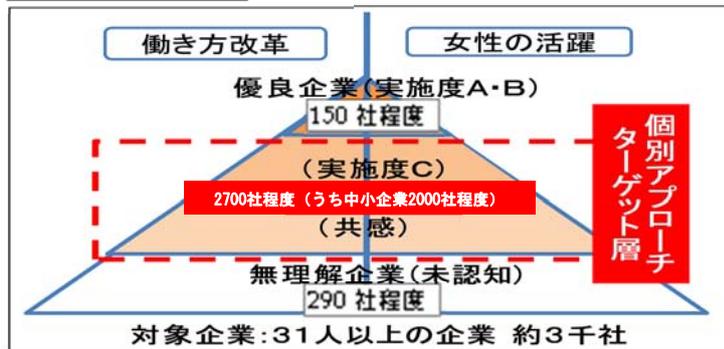
「働き方改革・女性活躍推進員」（令和元年度当時は嘱託員（常勤的非常勤職員）。以下「推進員」という。）3名を対象企業に対して派遣し、きめ細かなアプローチを実施し、経営者の意識改革等に繋げる。

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>【企業への直接アプローチ】</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、取組都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「いきいきパパの育児奨励金」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」³⁷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³⁸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や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。

2 対象

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

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>【記載必須事項】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・一般事業主行動計画 ・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 <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"> ・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 ・いきいきパパの育休奨励金 ・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 ・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） ・問い合わせ先 ・作成年月 <p>【使用目的・配布先】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。
修正指示及び校正等	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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。 <ol style="list-style-type: none"> 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。 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）。 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。
提供データ	<ul style="list-style-type: none"> ・前回作成したチラシ原稿データ（イラストレーター・PDF）

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 a (訪問目標) b	訪問アプローチ c				訪問以外の アプローチ f	アプローチ の合計c+f c+f/a
		(進捗率) c/b	誘導件 数 d	誘導社 数 e	誘導率c/ e		
H29	1,250社 (937社)	942社 (100.5%)	391社	243社	25.7%	166社	1,108社 (88.7%)
H30	1,250社 (937社)	790社 (84.3%)	324社	174社	22.0%	134社	924社 (73.9%)
R1	1,250社 (937社)	860社 (91.8%)	412件	230社	26.7%	231社	1,091社 (87.3%)
9月 末		448社 (47.8%)	226件	99社	22.1%	116社	564社 (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 革・女性 活躍推進 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（77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）」83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 ○共催： 県商工会議所連合会、県商工会連合会 ○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 ※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)	【基本プログラム】 ※各開催地域のニーズに応じて変更する場合あり ○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。

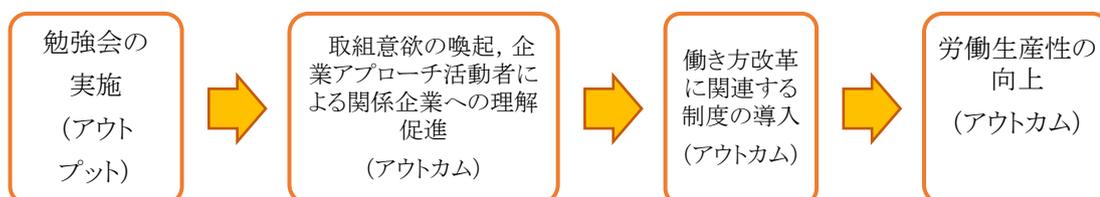
区分	① 参加申込者数		② 関係者の見学申込者数		全申込者数(①+②)	
		うち, 当日参加者数		うち, 当日見学者数		うち, 当日参加者・見学者数
第1回 広島会場	112名	97名	8名	8名	120名	105名
第2回 呉会場	31名	25名	6名	6名	37名	31名
第3回 安芸高田会場	24名	19名	8名	8名	32名	27名
第4回 廿日市会場	39名	34名	9名	9名	48名	43名
第5回 東広島会場	32名	24名	4名	3名	36名	27名
第6回 福山会場	67名	49名	4名	4名	71名	53名
第7回 三原会場	51名	41名	1名	1名	52名	42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」³⁹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 バナー広告を使って、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) ・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 ・同盟メンバー間で取組について意見交換 ⇒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 ・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 ※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 (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⁴⁰の維持管理
- ② イクボス同盟ひろしまを活用した広報
 - ・ イクボス推進トークの開催（実施回数：2回）

40 <http://ikubosshiroshima.com/>

- ・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。」⁴¹とされているところ，審

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。

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）」94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。

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

-
- 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。

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）」94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、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 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> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <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 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 ⇒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> </div>
H30年度 事業分	28社／50社 (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 (企業の繁閑事情や、支援決定直後であるため)</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>【支援決定時期】</p> <p>～7月 :8社 8月 :4社 9月 :8社 10月中途:8社</p> </div>

(3) 課題等

区分	内 容
ビジョン目標 (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 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 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 (※企画提案により導入支援内容を決定)	①導入支援業務 【アドバイザーの要件】 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) 【支援内容】 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 《想定計画》(H30 支援内容)	
	訪問 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 ⇒ 経営者層における現状認識の把握 ⇒ 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 ⇒ 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 ⇒ 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 アドバイス (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 ⇒ 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 アドバイス (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 ⇒ 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 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 ⇒ 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 ⇒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	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 (公募・選定)	準備 (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」（97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）が徐々に増えている。」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）」64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）」102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）」102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 (参加申込数)	支援状況(主な成果等)
H29年度 事業分	20社 (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"> ・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。 ・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。 ・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) </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 事業分	20社 (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 ※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 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 ※ 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 (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) ・現状の課題や問題点の洗い出し ⇒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 (11月)</td> <td>・改革の進め方の習得と実践 ⇒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 (1月日)</td> <td>・組織文化としての定着 ⇒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 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 (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 (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) ・現状の課題や問題点の洗い出し ⇒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 (11月)	・改革の進め方の習得と実践 ⇒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 (1月日)	・組織文化としての定着 ⇒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 (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) ・現状の課題や問題点の洗い出し ⇒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 (11月)	・改革の進め方の習得と実践 ⇒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 (1月日)	・組織文化としての定着 ⇒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 (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 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）」106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」95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、33頁において述べたとおりである。）。