

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

したがって、その検証が可能となるようなデータを取得する仕組みを事業の中に組み入れること（例えば、「労働生産性向上」との関係でいえば、営業利益等のデータの提供を受けることや事後的なアンケートに回答することを支援の条件とする等）も検討されたい（「8 意見（企業内推進人材育成支援事業の効果を検証するための事業設計について）」106頁）。

7 指摘（プロポーザルを書面審査としつつ代理人を許容することについて）

本件のプロポーザルは書面審査とされているため、選定委員が代理人を選任しなければならない状況は想定しがたいし、代理人の選任の必要性の確認もなされていない。

よって、代理人の選任を認めたこと及び代理人が審査を行ったことは不適切である。

8 意見（企業内推進人材育成支援事業の効果を検証するための事業設計について）

本事業の最終的な目的は、認定企業が働き方改革を実践し、その結果「労働生産性」や「企業価値」が向上する等のロジックを前提にしているのであるから、事業への投資効果（成果）は、労働生産性や企業価値がどの程度向上したのかとの関係で測定・評価すべきものである。

したがって、その検証が可能となるようなデータを取得する仕組みを事業の中に組み入れること（例えば、「労働生産性向上」との関係でいえば、営業利益等のデータの提供を受けることや事後的なアンケートに回答することを支援の条件とする等）を検討されたい。

第21「働き方改革推進・働く女性応援会議ひろしま」と連携した活動

1 概要

「働き方改革推進・働く女性応援会議ひろしま」（以下、「推進会議」という。）は、平成28年10月26日、地域経済界の主導のもと、経済団体、労働団体、行政等関係機関が一丸となって、県内企業における働き方改革や女性の活躍を促進するための取組を推進することを目的として発足した。

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

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

構成団体は以下の通りである。

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

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

2 各事業の事業費の予算の推移と決算

以下のとおりである。

(千円)

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

令和元年度の決算状況は次のとおりである。

【働き方改革推進・働く女性応援会議ひろしまと連携した活動】 (円)

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

3 事業全体のスケジュール

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

4 推進会議の運営・構成団体と連携した情報発信

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

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

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

もともと、推進会議の議事録は作成されておらず、推進会議でどのようなことが行われているのかを確認することは困難である（後述「12 課題・問題点（推進会議の議事録等の記録がないこと及び情報発信について）」117頁）。

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

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

5 広島県社会保険労務士会との連携の取組

(1) 概要

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

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

(2) 県事業説明

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

(3) 事業チラシの発送

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

(4) 専門研修

次項に記載する。

6 広島県社会保険労務士会との連携（専門研修）

(1) 概要

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

県社労士会の会員に中小企業に対する働き方改革に関する効果的なアプローチ・アドバイス手法を、より一層理解してもらうことで、県内企業における働き方改革の取組促進、具体的には、経営者の理解促進や取組意欲の喚起、改善提案等につなげていくことを目的としている。

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

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

(2) 予算の執行状況

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

民間に委託した研修のための費用を「報償費」や「旅費」として支払うことについては検討すべき問題があると考えるが、この点は他の研修においても同様であるため、後述する（「第24 イクボス養成研修，6 問題点（「報償費」としての支払と自治法234条1項との関係）127頁），「第25ダイバーシティ研修，7 課題・問題点（委託契約において、「旅費」を支給することについて）」142頁）。

7 金融機関等との連携

(1) 平成30年度

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

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

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

また、広島銀行の取引先企業を対象に働き方改革セミナーを実施した。

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

(2) 令和元年度

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

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

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

8 機運醸成の取組(働き方改革推進シンポジウムの開催)

(1) 趣旨・取組の方向性

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

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

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

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

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

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

(2) シンポジウムの概要

開催日：令和元年9月5日（木）

実施場所：広島国際会議場（広島市中区）

参加対象：県内企業経営者、人事労務担当者等 約300人

参加者数：シンポジウム320名／交流会68名＋ゲスト

なお、県は、当初、定員を約200人と想定していたが、これを大きく超える応募があったため、県内企業の機運醸成への効果を考慮して、当初会場の半分を使用する予定から全面を使用することに変更して定員を300名とし、後述（115頁）するとおり委託契約の変更を行った。

(3) プログラム

■基調講演 13：35～14：35（60分）

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

（株）リクルート リクルートワークス研究所 所長 大久保 幸夫 氏

■休憩 14：35～14：50（15分）

■クロストーク 14：50～16：20（90分）

「これから求められる働き方改革とは」

●ファシリテーター

（株）リクルート リクルートワークス研究所 所長 大久保 幸夫 氏

●パネリスト

カゴメ（株）常務執行役員CHO（人事最高責任者） 有沢 正人 氏

広島電鉄（株）取締役 人財管理本部長 仮井 康裕 氏

県立広島大学大学院 経営管理研究科 教授 木谷 宏 氏

■トピックス 16:20～16:30 (10分)

「働き方改革関連法について」

広島労働局 雇用環境・均等室 監理官 狭間 秀樹 氏

9 働き方改革推進シンポジウム等の開催に係る企画調整・運営管理等業務

(1) 業務委託契約

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

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

(2) 会場及び登壇者の変更に伴う業務委託契約の変更

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

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

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

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

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

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

10 働き方改革のための取組マニュアル・取組事例集作成等業務

(1) 概要

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



(1) 業務委託契約に至る経緯

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

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

(2) 配布先について

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

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

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

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

社労士に対する専門研修の講師に対する支払は、契約手続を取らず「報償費」及び「旅費」としてなされている。これらの点については、それぞれ検討すべき問題があると考えられるが、他の事業においても同じ問題があるため、後述する（「第24 イクボス養成研修」の「6 問題点（「報償費」としての支払と自治法234条1項との関係）」127頁、「同7 問題点（講師派遣依頼先の選定手続）」131頁、「第25 ダイバーシティ研修、7 課題・問題点（委託契約において、「旅費」を支給することについて）」142頁）。

12 課題・問題点（推進会議の議事録等の記録がないこと及び情報発信について）

推進会議の構成団体は、経済団体、労働団体、行政等関係機関を網羅しており（107頁）、推進会議は、これら県内の関係機関が一丸となって県内企業における働き方改革や女性の活躍を促進するための取組を推進することを目的とした、公共性の高い規模の大きな会議体であることや、推進会議の活動経費は県が負担していることに鑑みても、少なくとも会議の出席者や内容がわかるよう、議事録等の記録を作成しておくべきである。

また、推進会議の上記目的や存在意義に鑑みると、メルマガの配信にとどまらず、広く県民に対し、推進会議に関する情報を発信することも必要ではないか（「14 意見（推進会議の議事録等の記録がないこと及び情報発信について）」118頁）。

13 問題点（県社労士会の会員に対する専門研修の効果の確認について）

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

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

- (2) 県が費用を負担して社労士に対して研修を行うのは、社労士に中小企業に対する働き方改革に関しての効果的なアプローチ・アドバイス手法をより一層理解してもらうことで、経営者の理解促進や取組意欲の喚起、改善提案等、県内企業における働き方改革の取組促進につなげていくためであり、単に社労士の個人的なスキルアップのために行うものではない。専門研修では、参加会員に対し研修資料として県が作成した事例集のうち本編とアイデア編も配布している。

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

よって、例えば、本研修を受けた社労士が、県内企業の働き方改革の促進にどのような貢献をしたのか、配布した事例集をどのように用いたのか等、効果の有無・程度の確認を行うべきである⁴⁵（「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頁）。

14 意見（推進会議の議事録等の記録がないこと及び情報発信について）

- (1) 推進会議の構成団体は、経済団体、労働団体、行政等関係機関を網羅しており、推進会議は、これら県内の関係機関が一丸となって県内企業における働き方改革や女性の活躍を促進するための取組を推進することを目的とした、公共性の高い規模の大きな会議体であることや、推進会議の活動経費は県が負担していることに鑑みても、少なくとも会議の出席者や内容がわかるよう、議事録等の記録を作成しておくべきである。

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

(2) 推進会議の目的や存在意義に鑑み、メルマガの配信にとどまらず、広く県民に対し、推進会議に関する情報を発信することも検討されたい。

15 意見（県社労士会の会員に対する専門研修の効果の確認について）

県の社労士に対する研修は、社労士に中小企業に対する働き方改革に関しての効果的なアプローチ・アドバイス手法をより一層理解してもらうことで、経営者の理解促進や取組意欲の喚起、改善提案等、県内企業における働き方改革の取組促進につなげていくために行うものであり、単に、社労士の個人的なスキルアップのために行うものではない。

よって、例えば、本研修を受けた社労士が、県内企業の働き方改革の促進にどのような貢献をしたのか、配布した事例集をどのように用いたのか等、効果の有無・程度の確認を行うべきである。

16 意見（研修の講師に対し、契約手続を取らずに支払をすることについて）

外部の民間の講師に研修を依頼することは、自治法234条1項の「契約」に該当する以上、同法や契約規則の定めに基づき、①予定価格の定め、②随意契約によることができる場合に当たるか否かの検討、③契約書や請書の作成の要否の検討をすべきである。

17 意見（研修の講師に対して「旅費」として支払をしたことについて）

研修の講師に対し、予算上の「旅費」として支払がなされているが、民間の講師に依頼する研修において支払う交通費や宿泊費は条例に規定されておらず、委託契約に基づく委託料として支払うべきであったと考える。

第22 県職員の働き方改革（総務局）

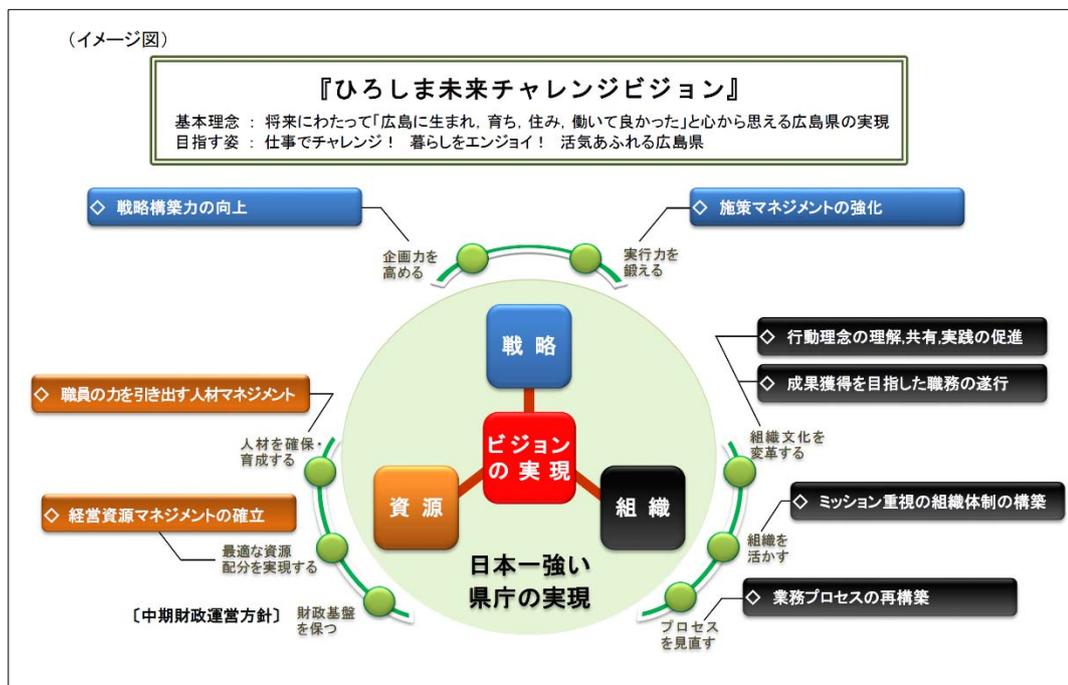
1 「行政経営の方針」（平成28～令和2年度）

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

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

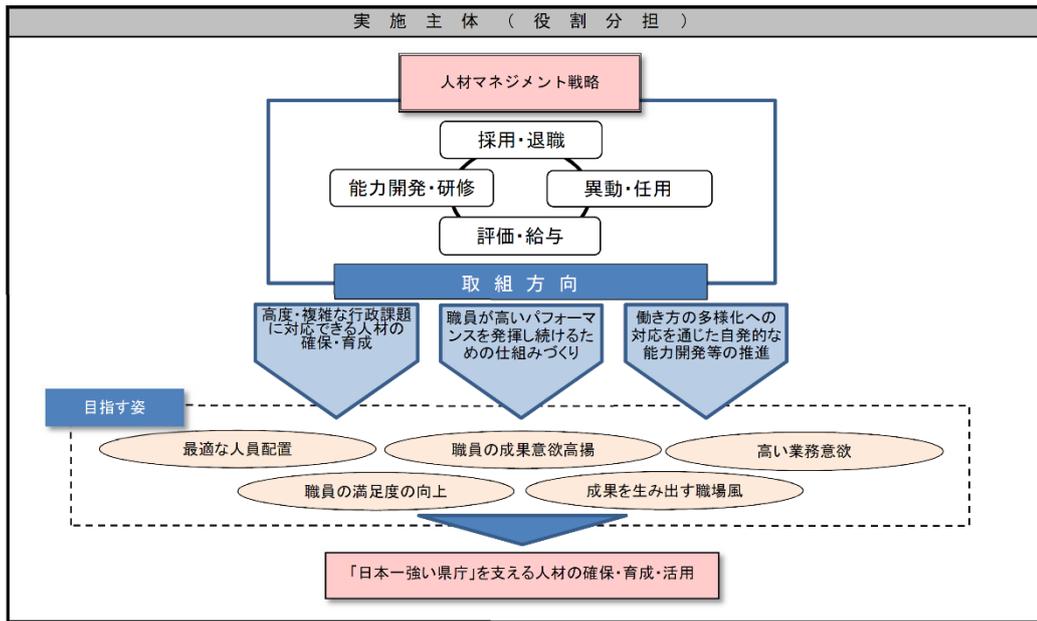
46 「日本一強い県庁」とは、県民の信頼と負託に応え、地域の価値を高めるという点において、どの都道府県にも負けない取組をする県庁を意味している（広島県「行政経営の方針」（平成27年12月）6頁、<http://www.pref.hiroshima.lg.jp/uploaded/attachment/201978.pdf>）。

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

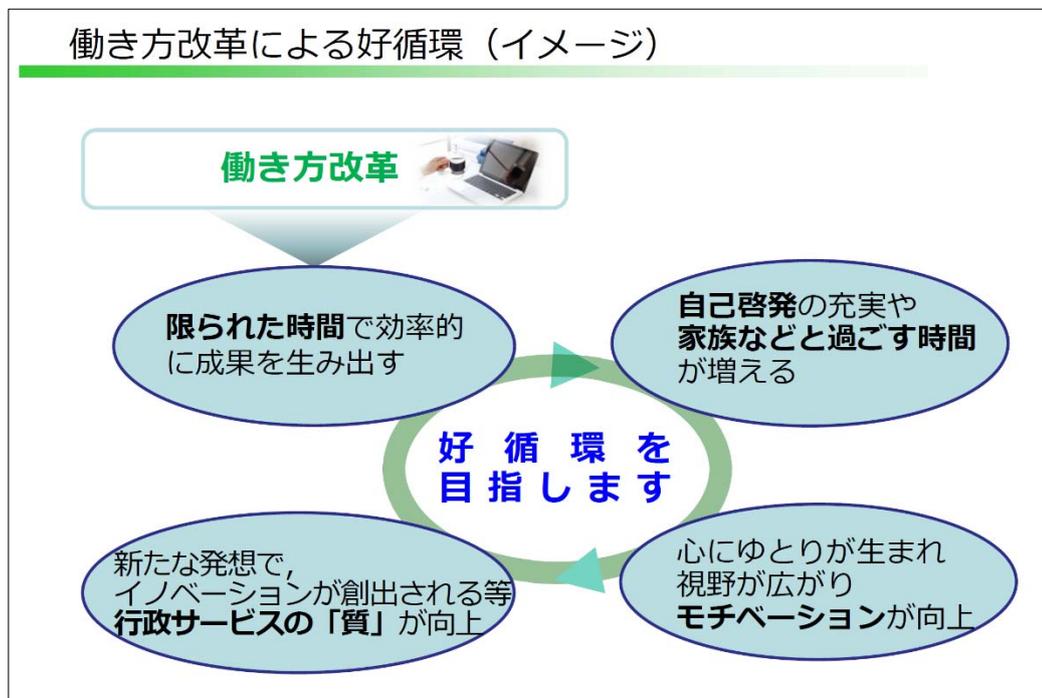


2 「行政経営の方針」における働き方改革の位置づけ

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



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



3 本外部監査における視点

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

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

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

第23 人材マネジメント事業（働き方改革関連分）

1 概要

「職員の力を引き出す人材マネジメント」の実現のため、「日本一強い県庁」（119頁、脚注46）を支える人材の確保・育成・活用を目指し、「人材マネジメント戦略」に基づき、必要な施策を実施する事業である。

2 事業内容

本事業は、以下の事業を内容とする。

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

3 取組方向

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

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

以下、第24～第26において順に記載する。

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

第24 イクボス養成研修

1 概要

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

47 次世代育成支援対策推進法19条1項

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

48 女性の職業生活における活躍の推進に関する法律19条1項

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

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

「第23 人材マネジメント事業（働き方改革関連分），3 取組方向」（122頁）に記載された人材マネジメント戦略の3つの取組のうち，「【取組方向3】働き方の多様化への対応を通じた自発的な能力開発等の推進」としての両立支援の一環と位置づけられている。

2 予算・決算の推移

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

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

3 経費の支出

県は，株式会社東レ経営研究所に対し講師派遣を依頼し，報償費⁴⁹1,000,000円（内訳：研修1回（3時間）あたり200,000円×5回分）及び旅費78,480円を支払った。

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

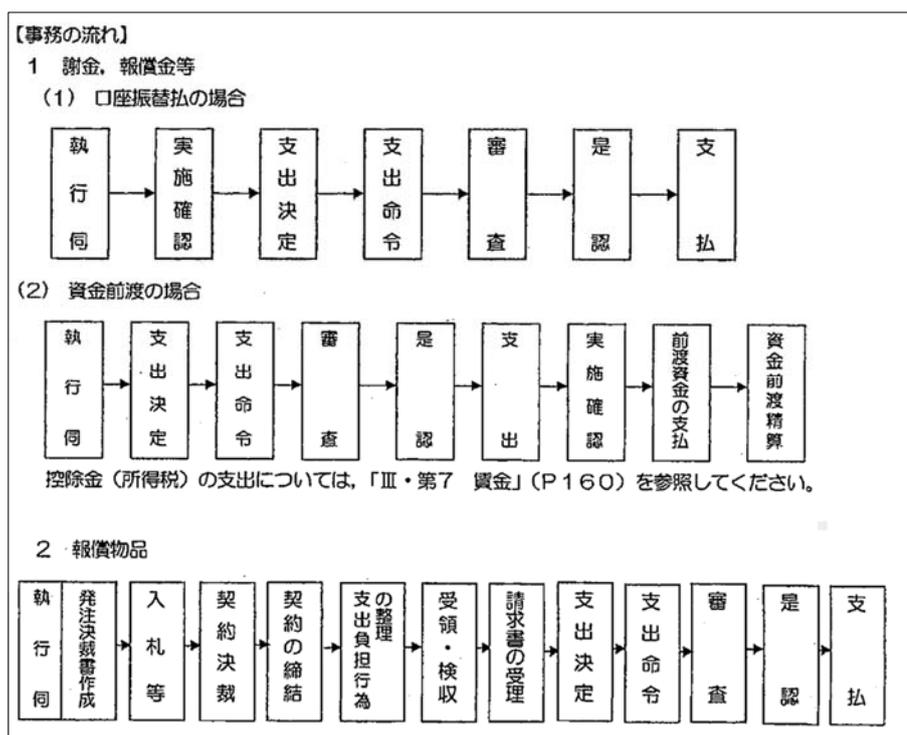
事業主が実施する女性の職業生活における活躍の推進に関する取組に関する計画をいう。以下この条において同じ。）を定めなければならない。

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

かつ同社以外に県が求める研修内容に沿う講師がいないためである。本研修事業を開始した平成28年度から毎年同社に講師派遣を依頼している。

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

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



(「支出マニュアル」(平成31年4月版) 166, 167頁より)

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

い。このような運用は自治法234条の関係で問題があると考え（後述「6 問題点（「報償費」としての支払と自治法234条1項との関係）」127頁）。

4 研修事業の内容

本研修事業により実施する研修内容は以下のとおりである。

(1) 受講者

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

(2) 開催回数等（計5回）

ア 平成29年度までに管理者になった者：2回（1回3時間）

イ 令和元年度に新たに管理者になった者：3回（1回3時間）

(3) 講師

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

(4) 内容

ア イクボスの基本（イクボスとは何か，イクボスはなぜ必要か，等）

イ イクボス好事例の紹介（ロールプレイを含む）

ウ 自身のマネジメントの振り返りとイクボス行動宣言

5 研修事業の結果

令和元年8月26日～28日の3日間，以下の通り実施された。

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

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

(受講者総数) 258

6 問題点（「報償費」としての支払と自治法 234 条 1 項との関係）

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

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

50 自治法234条1項

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

51 新版 逐条地方自治法<第9次改訂版>903頁

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

いから、「契約締結」を、契約書等の書面を作成する場合に限定して理解するのも相当ではない。

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

以上述べた点を整理すると次の表ようになる。

自治法 234 条と委託費・報償費の関係

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

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

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

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

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

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

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

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

55 （支出負担行為の整理区分）

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

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

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

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

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

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

したがって、マニュアルにおいては、報償費として支出する場合の中には契約に基づく支払が含まれ得ること、その場合、自治法234条1項に基づく運用がなされるべきことを明示し、実際にそのような運用を行うことを検討されたい（「9 意見（報償費として費用を支出する場合のマニュアルの整備等について）」134頁）。

7 問題点（講師派遣依頼先の選定手続）

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

そのことに伴う具体的な問題点は以下の通りである。

(1) 予定価格が定められていないこと

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

(2) 随意契約によることができる場合に当たるかの検討がなされていないこと

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

本件研修の場合、報償費と旅費の合計額が100万円を超えるため、同条項1号には該当しない（旅費の支出は実費弁償であるが、本研修事業では講師派遣の対価として講師謝礼及び実費（旅費）を支払う旨の契約が成立していたと見るべきと考える（この点は、「第25 ダイバーシティ研修，7 課題・問題点（委託契約において、「旅費」を支給することについて）」142頁参照））。

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

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

(3) 契約書や請書の作成がなされていないこと

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

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

57 広島県契約規則
（契約書の作成等）

第2条 知事又は契約について知事の委任を受けた者若しくは機関（以下「契約担当職員」と総称する。）は、一般競争入札若しくは指名競争入札により落札者を決定したとき、又は随意契約の相手方を決定したときは、契約の目的、契約金額、履行期限及び契約保証金に関する事項のほか、次に掲げる事項を記載した契約書を作成しなければならない。ただし、契約の性質又は目的により該当のない事項については、この限りでない。

一 契約履行の場所

二 契約金の支払又は受領の時期及び方法

三 監督及び検査

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

五 危険負担

六 契約に関する紛争の解決方法

七 その他必要な事項

2 契約担当職員は、次に掲げる場合においては、前項の規定にかかわらず、契約書の作成を省略することができる。

しかし、本研修事業では請書その他これに準ずる書面は徴されていない。

- (4) 以上の点について、「10 意見（講師派遣依頼先の選定手続における問題について）」（134頁）参照。

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

本研修事業の講師の報償費の額は、時間単価が66,666円⁵⁸となっている（1円未満切り捨て）。これに対し、例えば、「第26 モチベーション・マネジメント研修」（148頁）においては時間単価が18,000円とされていることと比較すると、本研修事業の講師の時間単価はこれよりも大幅に高額となっている。

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

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

本件の研修テーマ（イクボス養成研修）に対応できる講師の候補者が限られることや、平成28年度から管理者を対象に継続的に実施しているため過年度の研修と研修内容の統一性を図る必要がある等の事情はあったのかもしれないが、一般的な基準に比べて著しく高額な単価及び講師料が相当であるといえるような特段の事情の有無につき十分検討されたとは言い難い（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

一 契約金額が百五十万円（外国で契約する場合は、二百万円）未満である指名競争契約又は随意契約をするとき。

二 競り売りに付するとき。

三 物品を売り払う場合において、買受人が直ちに代金を納付してその物品を引き取るとき。

四 第一号に規定する随意契約以外の随意契約について、契約担当職員において契約書を作成する必要がないと認めるとき。

3 契約担当職員は、前項第一号又は第四号の規定により契約書の作成を省略する場合においても、次に掲げる場合には、請書その他これに準ずる書面を徴さなければならない。

一 建設工事（建設工事執行規則（平成八年広島県規則第三十九号）が適用されるものに限る。）の請負契約をするとき。

二 契約金額が五十万円以上である随意契約をするとき。

58 1回（3時間）当たりの報償費が200,000円。200,000円／3時間＝66,666円／時（1円未満切り捨て）。

て、不相当な報酬を支払い続けることにもなりかねない。また、時の経過によって、報酬の相当性に関する事情も異なり得る。)(「11 指摘 (報償費の金額相当性の検討が不十分であること)」134頁)。

また、本件のような問題を防止し、報償費の支払が公平かつ適正であることを担保するために、内部統制の観点から、個別の判断の前提となる一定の基準を設けることや、一定額を超える報償費の支払いについては事後的にチェックするような仕組みを設けることを検討するのがよいのではないかと考える(「12 意見 (報償費の基準及び事後チェックの仕組みを設けることについて)」135頁)。

9 意見 (報償費として費用を支出する場合のマニュアルの整備等について)

「報償費」として支払を行うものの中には、契約に基づく場合も含まれるから、「報償費」であっても契約に基づく場合には、自治法234条1項が適用されることを前提としてマニュアル及び運用を整備すべきではないか。マニュアルにおいては、報償費として支出する場合の中には契約に基づく支払が含まれ得ること、その場合、自治法234条1項に基づく運用がなされるべきことに言及することを検討されたい。

10 意見 (講師派遣依頼先の選定手続における問題について)

外部の民間の講師に研修を依頼することは、自治法234条1項の「契約」に該当する以上、同法や契約規則の定めに基づき、①予定価格の定め、②随意契約によることができる場合に当たるか否かの検討、③契約書や請書の作成の要否の検討をすべきであったと考える。

11 指摘 (報償費の金額相当性の検討が不十分であること)

本件の研修テーマ(イクボス養成研修)に対応できる講師の候補者が限られることや、平成28年度から管理者を対象に継続的に実施しているため過年度の研修と研修内容の統一性を図る必要がある等の事情はあったのかもしれないが、一般的な基準に比べて著しく高額な単価及び講師料が相当であるといえるような特段の事情の有無につき十分検討されたとは言い難い(過年度や他団体における報酬実績は、それが相当であるという根拠がなければ参考にとどまる。相当性の検証を行うことなく漫然と同じ基準に従った場合、かえって、不相当な報酬を支払い続けることにもなりかねない。また、時の経過によって、報酬の相当性に関する事情も異なり得る。)

報償費の額を検討する際、何らかの基準に基づき相当性を検討すべきである。

12 意見（報償費の基準及び事後チェックの仕組みを設けることについて）

報償費の支払が公平かつ適正であることを担保するために、内部統制の観点から、個別の判断の前提となる一定の基準を設けることや、一定額を超える報償費の支払いについては、事後的にチェックするような仕組みを設けることを検討されたい。

第25 ダイバーシティ研修

1 概要

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

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

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

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

2 予算・決算の推移

ダイバーシティ研修に関する予算・決算の推移は以下のとおりである。

平成30年度及び令和元年度ともに予算は取っていない。

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

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

ダイバーシティ研修 (千円)

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

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

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

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

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

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

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

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

(2) 委託内容

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

(3) 再委託

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

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

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

県によれば、上記再委託については、事前にリクルートマネジメントとの間で協議を行っており、その中でリクルートコミュニケーションズに直接委託できないか確認したが、本研修のような企画・実施についてリクルートコミュニケーションズが直接受託をすることはしておらず、リクルートマネジメントと契約を行う必要があるとのことで、再委託という形式をとったとのことであった。この再委託については問題がある（「6 問題点（再委託について）」141頁）。

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

(1) 概要

研修推進員を対象としたダイバーシティ研修実施業務（以下、「令和元年度研修実施業務」という。）については、平成30年度の時点で、前記業務委託（136頁）によって出来上がったプログラムを用いて実施することを予定していたため、県は、令和元年6月17日、随意契約によって、リクルートマネジメントに対し、1,620,000円（消費及び地方消費税を含む）で委託した。

なお、旅費は上記委託金額に含まれておらず、別途「旅費」として支払っている（この点に関する問題として、「10 課題・問題点（委託契約において、「旅費」を支給することについて）」142頁）。

(2) 委託内容

令和元年度研修実施業務は以下の内容で実施された。

なお、①～③で実施された研修はすべて同じ内容である。

① 研修名：人権問題職場研修推進員研修Ⅰ-2

日 程：令和元年7月2日（火）9：00～16：30

会 場：広島県自治総合研修センター

② 研修名：人権問題職場研修推進員研修Ⅱ（第1回）

日 程：令和元年6月20日（木）9：00～16：30

会 場：広島県自治総合研修センター

③ 研修名：人権問題職場研修推進員研修Ⅱ（第2回）

日 程：令和元年6月21日（金）9：00～16：30

会 場：広島県自治総合研修センター

(3) 再委託

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

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

5 問題点（予算の使途変更について）

(1) 予算の流用と使途変更

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

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

60 自治法220条

1（略）

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

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

本件では、同一節内における予算の執行残の使途を変更して「平成30年度プログラム等企画作成業務」及び「令和元年度研修実施業務」を行ったが、後述するとおり、問題がないとは言えない。

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

(2) 平成30年度プログラム等企画作成業務

県は、平成30年度当初の段階では、本業務を予定しておらず、平成30年9月から本業務の内容を検討し始めたため、平成30年度の人材マネジメント事業の委託料予算15,754,000円の執行残である3,631,000円のうち1,998,000円の使途を変更して、本業務の委託料に充てた。

(3) 令和元年度研修実施業務

県によれば、本業務は、平成30年12月以降、委託先と協議をしていく中で決まった業務であったとのことであるが、平成31年2月26日付で業務委託された平成30年度プログラム等企画作成業務の中に「研修推進員に対する研修（実施は令和元年度を予定）プログラ

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

61（歳出予算の流用）

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

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

ラムの企画作成」とされていることからすると、遅くとも平成31年2月26日までには、本研修実施業務を委託することが決まっていたといえる。

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

人材マネジメント事業の委託料 (円)

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

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

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

本研修実施業務は平成30年度の終わり頃に決定されたことから、平成31年度（令和元年度）の当初予算の段階では予定できなかった業務であったのかもしれないが、当初予算の執行残が生じる前提で事業を進めたとすれば不適切である。そうでなくとも、執行残の額は予算の約19%、本件研修業務の金額が予算に占める割合は約11%と高く、金額も少なくないこと、二年連続で生じた執行残を同じダイバーシティ研修に関する業務に充てていることからすれば、予算の積算が十分ではなかったといわざるを得ないし、計画的に事業の設計がなされたのかという疑問もある。

安易に予算の用途を変更することにならないよう、計画的な事業設計と予算の積算の精度を高めることが必要であるとする（「8 意見（予算の用途変更について）」147頁）。

6 問題点（再委託について）

(1) 再委託のルールについて

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

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

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

(2) 平成30年度プログラム等企画作成業務の再委託について

再委託部分の業務内容は「ダイバーシティ研修の資料作成に係る業務の一部」とあり、再委託の申請理由には「再委託先の資料作成の技術・ノウハウを一部活用することで、より貴県の組織実情に応じた効果的な研修プログラムの企画作成が可能となる」と記載されている。

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

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

62 （履行を委託すること等の禁止）

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

以上のとおり、手引きに沿った処理はなされていないし、「特別の事情」（契約規則6条但書）があったと認めることもできない（「9 指摘（再委託について）」147頁）。

(3) 令和元年度研修実施業務の再委託について

① リクルートコミュニケーションズに対する再委託

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

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

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

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

② ヤマトロジスティクスに対する再委託

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

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

③ 以上のとおり、本件研修実施業務の再委託は、手引きに沿った処理がなされていない。また、リクルートコミュニケーションズに対する再委託は、研修の中核をなす講師業務の再委託であり、不適切である（「9 指摘（再委託について）」147頁）。

7 課題・問題点（委託契約において、「旅費」を支給することについて）

(1) 「旅費」について

「旅費」とは、公務のために旅行する職員に対し、旅行に要する費用として地方公共団体から支給される金銭給付をいうものであり、自治法上、常勤職員に支給する「旅

費」(自治法204条1項⁶³)、非常勤職員に支給する「費用弁償」(自治法203条の2第3項⁶⁴)及び「実費弁償」(自治法207条⁶⁵)が予算上の「旅費」に計上される。

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

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

(2) 令和元年度研修実施業務における「旅費」

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

この点、本件研修の講師は県の職員ではないから「職員の旅費に関する条例」に基づく旅費の支給はあり得ない。また、「特別職の職員等の給与等に関する条例」2条4項は、

63 自治法

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

2 (略)

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

64 自治法

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

2 (略)

3 第1項の者は、職務を行うため要する費用の弁償を受けることができる。

4 (略)

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

65 自治法

第207条 普通地方公共団体は、条例の定めるところにより、第74条の3第3項及び第100条第1項後段(第287条の2第7項において準用する場合を含む。)の規定により出頭した選挙人その他の関係人、第115条の2第2項(第109条第5項において準用する場合を含む。)の規定により出頭した参考人、第199条第8項の規定により出頭した関係人、第251条の2第9項の規定により出頭した当事者及び関係人並びに第115条の2第1項(第109条第5項において準用する場合を含む。)の規定による公聴会に参加した者の要した実費を弁償しなければならない。

「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」⁶⁶には、本件のような研修における講師は含まれていない。

したがって、本件研修の講師に対して、予算上の「旅費」を支払う条例上の根拠はないといわざるを得ない。

この点、県によれば、「講師招聘に係る交通費及び宿泊費として支出する場合の支出科目については、実費弁償により支出すると考えており、予算節は「旅費」と整理している。」とのことである。その根拠としては、講師招聘に係る交通費及び宿泊費として支出する場合の支出科目については、「旅費」節をとるとされていること（「地方財務実務提要2」3873頁）、実費弁償については、自治法207条に規定していないもので、明文の規定のないものについて、支払うことは差し支えないとされていること（「地方自治関係実例判例集」1022頁、昭和31年9月28日付各都道府県総務部長宛行政課長通知（自丁行発第82号））こと、また、県の予算規則に基づく予算節において、実費弁償は「旅費」に区分されている（「歳出予算に係る節の経費の説明について」（昭和39年11月16日）604頁）ことであるとする。

しかし、自治法は、「旅費」「費用弁償」「実費弁償」についていずれも条例により定めることを前提として規定していること、職員に対しては、法律またはこれに基づく条例

66 別表第一（第二条関係）

- 一 法第百条第一項後段（法第二百八十七条の二第七項において準用する場合を含む。）の規定により出頭した選挙人その他の関係人、法第百十五条の二第二項（法第百九条第五項において準用する場合を含む。）の規定により出頭した参考人、法第百九十九条第八項の規定により出頭した関係人、法第二百五十一条の二第九項の規定により出頭した当事者及び関係人並びに法第百十五条の二第一項（法第百九条第五項において準用する場合を含む。）の規定による公聴会に参加した者
- 二 公害紛争処理法施行令（昭和四十五年政令第二百五十三号）第十条の規定による参考人及び鑑定人
- 三 酪農及び肉用牛生産の振興に関する法律（昭和二十九年法律第百八十二号）第二十一条第三項の規定により出頭を求められた者
- 四 建設業法（昭和二十四年法律第百号）第三十二条第一項（同条第二項において準用する場合を含む。）の規定による参考人
- 五 建築士法（昭和二十五年法律第二百二号）第十条第三項の規定による参考人
- 六 公職選挙法（昭和二十五年法律第百号）第二百十二条第一項の規定により出頭した選挙人その他の関係人
- 七 地方公務員法（昭和二十五年法律第二百六十一号）第八条第六項の規定により人事委員会が職権により喚問した証人
- 八 刑事訴訟法（昭和二十三年法律第百三十一号）第二百二十三条の規定により司法警察職員が出頭を求めた被疑者以外の者
- 九 労働組合法（昭和二十四年法律第百七十四号）第二十二条第一項の規定により出頭を求められた者又は第二十七条の七第一項第一号の規定により出頭を命じられた証人

に基づかずに「その他の給付」をすることを禁じていること（自治法204条の2⁶⁷）、前記行政課長通知も自治法207条に規定していない実費弁償を支払うことが許容されているというに過ぎないこと等に鑑みると、予算措置がなされても、条例に定めることなく無制限に実費弁償が可能であるとは考えがたい。

自治法上の「旅費」と契約に基づく実費弁償を整理すると次の表の通りである。

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

県の現在の運用を前提とすると、条例の定めなく、契約に基づくものともせず⁶⁸、上記表のどこにも位置づけられない「実費弁償」をしていることになるが（県によれば、これまで「慣例的」に行ってきたとのことである。）、法律・条例に基づく行政というコンプライアンス、内部統制の観点からは、これを「慣例」によって行うことには疑問があるといわざるを得ない。

次項(3)において述べるとおり、実際の旅費の支払プロセスにおいては、条例と同様の基準に基づき、「旅費」としての支払手続がなされているため、実質的にみて問題のある支出がなされているわけではない。しかし、ここで問題にしているのは、実質的に不適

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

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

切な支出であるのか否かではなく、「条例にも契約にも基づかない支出を慣例的に行うこと」の当否である。

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

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

例えば、県が民間向けに行うイベント事業のために委託契約を締結する場合、受託者が受託業務を行うにあたり必要となる交通費は、委託料に含まれるべきものであり、仮に条例の定めがあったとしても、これだけを取り出して「実費弁償」として支払うのは、適切ではないと考えられる。実際、働き方改革推進シンポジウム等の開催に係る企画調整・運営管理等業務（115頁）における、トークセッション登壇者の旅費は、契約に基づく委託料に含めて支払われている。

これまでの県の運用も一定の見解に基づいて行われてきたものであることや、実質的に条例と同様の基準に基づく処理がなされてきたことから、著しく不適切とまではいえないが、このまま「条例にも契約にも基づかない支出を慣例的に行うこと」を続けることが適切なのか、条例に基づいて支払うべき「旅費」と、契約に基づいて支払うべき「旅費」の根拠、関係、運用のあり方を整理、検討してみる必要があるのではないかと考える（「10 意見（委託契約において「旅費」を支給することについて）」148頁）。

(3) 県の支出マニュアル

県の支出マニュアルは、「旅費」について、「職員の公務のための旅行に要する経費を償うことを目的として支給する金銭給付です。」「職員ではありませんが、議会の調査権の発動に基づき出頭を求められた選挙人その他の関係人等の実費弁償も本節に区分します。」としている（支出マニュアル170頁）。そして、旅費の種類の一つとして「実費弁償」を上げ、「特別職の職員等の給与、旅費及び費用弁償に関する条例第2条第4項に定める者に対する実費の弁償並びにこれらの者以外に旅行を依頼した場合のその者の旅行に要する経費」（下線は監査人）との説明がなされている。

そして、支出マニュアルには、講師への実費弁償に係る起案案文例として以下のような記載があるが（171頁）、準用を認める規定がないのに「準用」することはできないから、ここでいう「準用」とは、（委託契約に基づく委託料に含まれる、旅費に相当する実費弁償については）「職員の旅費に関する条例の規定に準じて「実費弁償の額」を算出す

る」という趣旨と理解するほかない。「条例の規定に準じて」や「条例の規定と同様の基準により」のような表現にする方が適切ではないか（「11 意見（支出マニュアルにおける「旅費」の説明について）」148頁）。

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

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

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

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

8 意見（予算の使途変更について）

予算は、各事業に必要な額を積算した上で決定されるものであり、執行残が生じることは前提とされていないところ、本研修実施業務の実施までの経過、執行残の額（2,752,000円）及び当初予算に占める割合（約19%）、本研修業務が予算に占める割合（約11%）及び額（1,620,000円）、二年連続で生じた執行残を同じダイバーシティ研修に関する業務に充てていることからすれば、予算の積算が十分ではなかったといわざるを得ないし、計画的に事業の設計がなされたのかという疑問もある。

安易に予算の使途を変更することにならないよう、計画的な事業設計と適切な積算を心がけていただきたい。

9 指摘（再委託について）

- (1) 平成30年度プログラム等企画作成業務及び令和元年度研修実施業務においては、再委託金額が非開示のまま再委託を認めており、県の定める手引きに沿った処理がなされていない。
- (2) 令和元年度研修実施業務のうち、リクルートコミュニケーションズに対する再委託は、研修の中核をなす講師業務の再委託であり、不適切である。

10 意見（委託契約において「旅費」を支給することについて）

令和元年度研修実施業務において、交通費及び宿泊費230,860円が「旅費」として支払われているが、本件研修の講師は県の職員ではないから「職員の旅費に関する条例」に基づく旅費の支給はあり得ない。また、「特別職の職員等の給与等に関する条例」2条4項は、「別表第一に掲げる者には、実費弁償を支給する。」と規定しているところ、「別表第一」には、本件のような研修における講師は含まれていない。

したがって、本件研修の講師に対して、予算上の「旅費」を支払う条例上の根拠はないといわざるを得ない。

県の現在の運用を前提とすると、条例の定めなく、契約に基づくこともなく「慣例的に」実費弁償をしていることになるが、法律・条例に基づく行政というコンプライアンス、内部統制の観点からは、「慣例」によって行うことには疑問があるといわざるを得ない。

実際の旅費の支払プロセスにおいては、条例と同様の基準に基づき、「旅費」としての支払手続がなされているため、実質的にみて問題のある支出がなされているわけではないが、ここで問題にしているのは、実質的に不適切な支出であるのか否かではなく、「条例にも契約にも基づかない支出を慣例的に行うこと」の当否である。

このまま、条例にも契約にも基づかない支出を慣例的に行うことを続けるのが適切なのか、条例に基づいて支払うべき「旅費」と、契約に基づいて支払うべき「旅費」の根拠、関係、運用のあり方を整理、検討してみる必要があるのではないかと考える。

11 意見（支出マニュアルにおける「旅費」の説明について）

支出マニュアルには、講師への実費弁償に係る起案案文例として「実費弁償の額は、職員の旅費に関する条例の規定を準用」との表現を用いているが、準用を認める規定がないのに「準用」することはできないから、条例の規定に「準じて」とのような表現にする方が適切ではないか。

第26 モチベーション・マネジメント研修

1 概要

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

2 予算・決算の推移

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

(千円)

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

3 講師依頼

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

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

4 研修の内容

本事業により実施する研修内容は以下のとおりである。

ア 受講者

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

イ 開催回数等

全5回 1回3時間

ウ 講師

株式会社ニッチモ 代表取締役 海老原嗣生

エ 内容

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

5 問題点（「報償費」及び「旅費」としての支払について）

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

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

「報償費」として支払うことに関する問題点は、「第24 イクボス養成研修」の「6 問題点（「報償費」としての支払と自治法234条1項との関係）」（127頁）及び「7 問題点（講師派遣依頼先の選定手続）」（131頁）において、「旅費」として支払うことに関する問題点は、「第25 ダイバーシティ研修，7 課題・問題点（委託契約において、「旅費」を支給することについて）」（142頁）において述べたとおりである。

6 意見（契約手続をとらずに講師謝礼を支払ったことについて）

モチベーション・マネジメント研修は、県外部の講師に対して委託契約に基づいて行われたと解すべきものであるから、「報償費」として支払う場合であっても、自治法234条等に定める契約手続をとらず支払を行ったことは、適切とは言い難い。

7 意見（「旅費」の支払について）

モチベーション・マネジメント研修の講師に対し、「旅費」として114,790円の支払がなされているが、民間の講師に依頼した研修における交通費や宿泊費であるから、本来委託料の中に含めるべきものであったのではないかと考える。

第27 行政情報化事業（働き方改革関連分）

1 概要

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

2 事業内容

本事業は、以下の事業を内容とするものである。

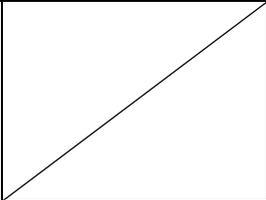
69 県は、平成27年12月に「行政経営の方針」を策定し、ICTの更なる利活用等により、職場環境にとらわれない業務遂行が可能となる新たな執務環境を整備することで、出張時の移動時間のような生産性の低い時間帯の活用など、より質の高い行政サービスを県民に提供するため、生産性の高い働き方改革に取り組む方針を定めている（広島県「行政経営の方針」（平成27年12月）16頁、<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/uploaded/attachment/201978.pdf>）。

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

3 事業区分

本事業の事業区分と事業の具体的な内容は次の表のとおりである。

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

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

4 県庁働き方改革の指標と実績の推移

本事業は, 県庁における働き方改革への取組を内容とするものである。

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

視点毎の指標と実績の推移は以下のとおりである。

(1) 視点：仕事も暮らしも充実できる職場環境づくり

① 指標：テレワーク（在宅勤務）の実施状況

ア 設定理由

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

イ 実績の推移

テレワーク（在宅勤務）利用職員数

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

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

(2) 視点：生産性の向上

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

ア 設定理由

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

イ 実績の推移

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

テレワーク（在宅勤務）利用職員数

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

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

外でもワーク利用職員数

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

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

② 指標：時間外勤務

ア 設定理由

時間外勤務は，労働投入量を測定する1つの指標になると考えているため。

イ 実績の推移

一人当たりの月平均時間外勤務

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

※知事部局＋企業局（病院，災害を除く）

各局経営企画担当・調整グループの一人当たりの月平均時間外勤務

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

※災害を除く

5 どこでもワークアンケートの実施

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

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

6 課題・問題点（行政情報化事業における成果目標の設定について）

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

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

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

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

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

例えば、ペーパーレス会議システムを導入し、「会議資料印刷コストを削減する」ことをアウトカムとするのであれば（前記行政情報化事業の区分の表（152頁）参照）、具体的に何を（紙、インク、人件費等）どの程度削減するのか（金額や割合、前年比等）が目標になるはずである。その前提として、県のいかなる部署でどのような会議が行われ

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

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

- (4) 以上のとおり、行政情報化事業における指標・目標について、再検討の必要があると考える（「8 意見（行政情報化事業における指標・目標の設定について）」162頁）。

7 課題・問題点（働き方改革に関連する指標の設定について）

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

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

る。

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

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

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

- (2) 「どこでもワークの実施状況」の指標について

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

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

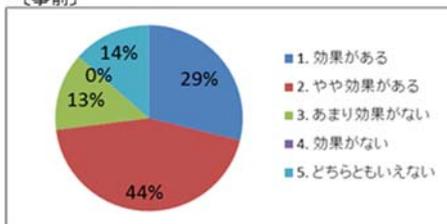
県が実施した「どこでもワークアンケート」によれば、「どこでもワークの実施による生産性の向上」については、以下のような結果が得られている（なお、地方機関の管理職に対しては、テレワーク（在宅勤務）による生産性向上についての質問項目はなかった。）。

（本庁の管理職）

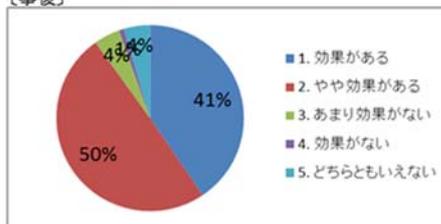
（1-12）出張中の隙間時間の活用は、生産性向上に効果があると思いますか。

■「（やや）効果がある」は、73%⇒91%に増加した

〔事前〕



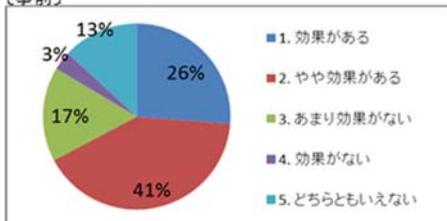
〔事後〕



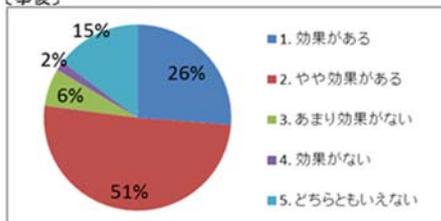
（2-15）在宅勤務は仕事の生産性向上に効果があると思いますか。

■「（やや）効果がある」が67%⇒77%に増加している

〔事前〕



〔事後〕

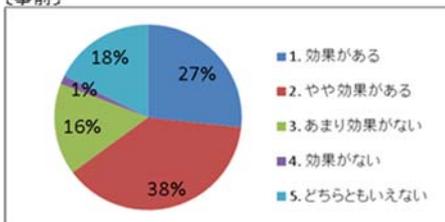


（地方機関の管理職）

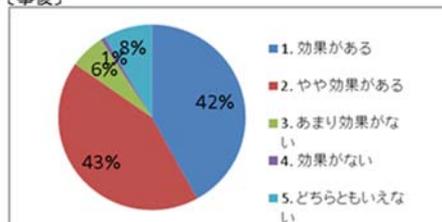
（1-4）出張中のすき間時間の活用は、生産性向上に効果があると思いますか。

■「（やや）活用したい」が、65%⇒85%と増加。

〔事前〕



〔事後〕



上記のアンケート結果によれば、在宅勤務や出張中の隙間時間の活用について、生産性の向上に「効果がある」、「やや効果がある」と回答した職員は、「どこでもワーク」実施の事前よりも事後に増加しており、「どこでもワーク」の実施は、「生産性」の向上に効果があるとの結果が得られているようにも見受けられる。

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

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

(本庁の管理職：外でもワーク有効回答数111名)

(1-7)外でもワークを行う上で不安なことはなんですか。

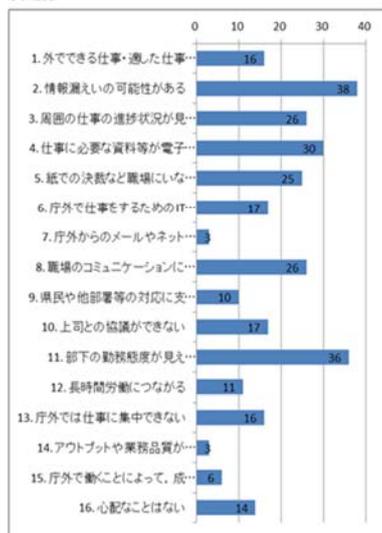
■不安が解消傾向にあるもの

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

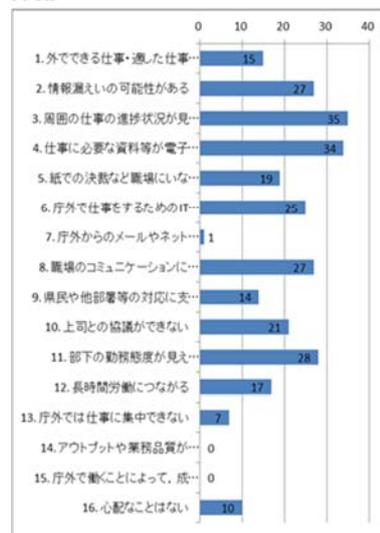
■不安が増加傾向にあるもの

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

【事前】



【事後】

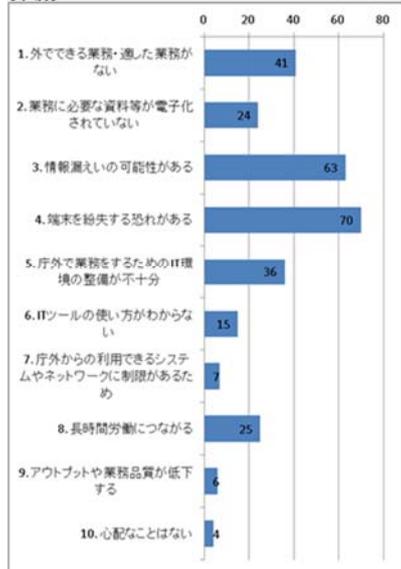


(地方機関の管理職：外でもワーク有効回答数131名)

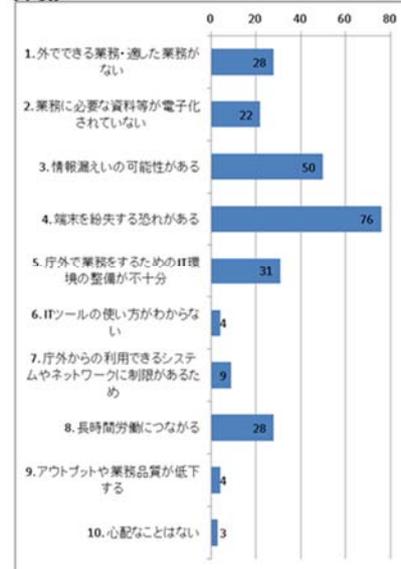
(1-7)外でもワークを行う上で不安なことはなんですか。

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

【事前】



【事後】



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

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

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

(本庁の管理職)

(2-7)在宅勤務を行う上で不安なことはなんですか。

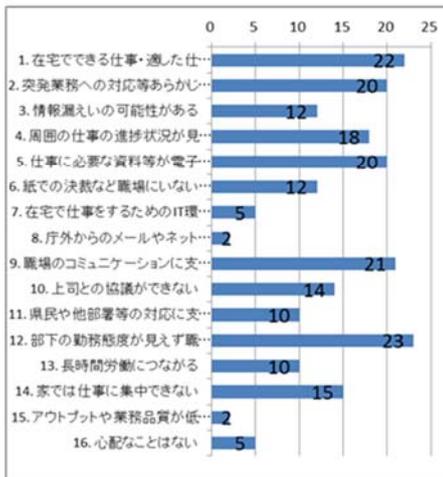
■不安が解消傾向にあるもの

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

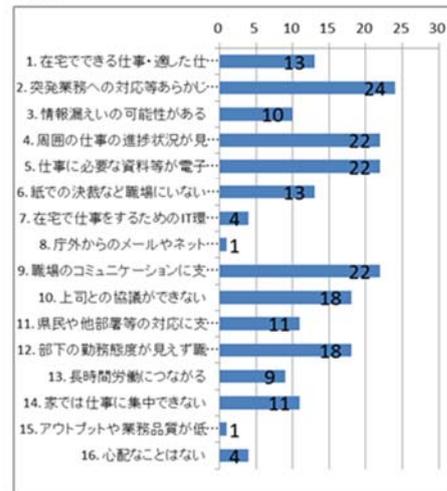
■不安が増加傾向にあるもの

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

〔事前〕



〔事後〕



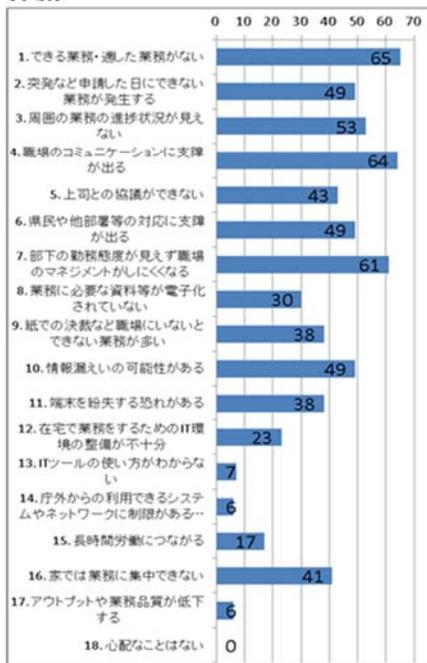
(地方機関の管理職)

(2-6)在宅勤務を行う上で不安なことは何ですか。

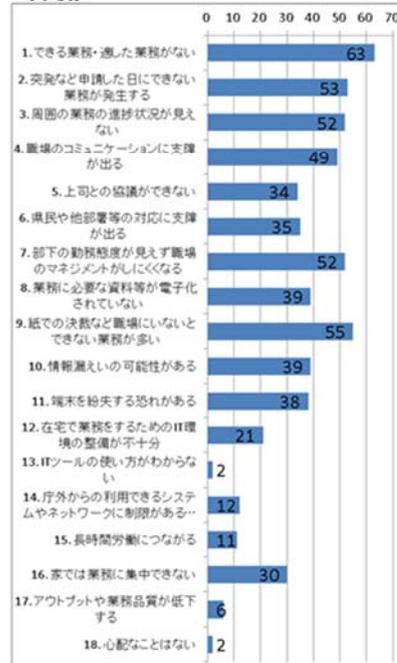
■「職場のコミュニケーション」が64⇒49,「県民や他部署の対応」が49⇒35,「家では業務できない」が41⇒30と減少。

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

〔事前〕



〔事後〕



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

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

(5) 「時間外勤務」の指標について

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

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

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

(6) まとめ

以上のとおり、①「どこでもワークの実施状況」と②「時間外勤務」の2つを「生産性の向上」の指標とすることについては、検討の余地があると考えます（「9 意見（働き方改革に関連する指標の設定について）」163頁）。

8 意見（行政情報化事業における指標・目標の設定について）

行政情報化事業の目的、「成果目標」、「指標」は、いずれも抽象的で不明瞭であるといわざるを得ない。

県や県職員の事業・業務における「生産性」が何を意味するのかを明確にし、それとの関係で、それが達成されたかどうかを検証できる程度に具体的な指標や目標を設定する必要があると考えます。

9 意見（働き方改革に関連する指標の設定について）

県職員の働き方改革による「生産性の向上」における、「生産性」を測定する指標として設定している「どこでもワークの実施状況」と「時間外勤務」について、「生産性」や「付加価値」の内容が不明確である。また、これらを明確にした上で、「どこでもワークの実施」や「時間外勤務の減少」によって「生産性が向上する」という関係（ロジック）について再検討する必要があるのではないか。

第28 テレワーク用公用電話番号費用に関する契約

1 概要

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

2 サービスの提供を受ける理由・目的

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

3 予算・決算の推移

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

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

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

4 サービス提供契約

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

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

5 一者随意契約の理由等

(1) 一者随意契約を行う理由

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

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

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

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

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

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

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

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

【参考】公私分計サービス一覧図

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

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

(2) 契約内容の推移（モバイルチョイス050）

ア 平成24年度（平成25年1月1日から2番号契約）

同年度において、県は2番号分を利用する契約を締結した。

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

イ 平成26年度（平成26年5月1日から10番号契約）

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

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

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

ウ 平成27年度（10番号の増設→合計20番号）

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

そのため、更に10番号追加し、合計20番号を契約することにした。

エ 平成30年度（80番号の増設→合計100番号）

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

そのため、更に80番号追加し、合計100番号を契約することにした。

6 テレワーク利用職員数の推移

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

○テレワーク（在宅勤務）利用職員数

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

7 課題・問題点（予算執行率が低いこと）

上記3（163頁）のとおり、予算執行率は、平成29年度は38%、平成30年度は24%、令和元年度は43%となっており、予算執行率が低い。また、平成30年度と令和元年度の予算はほぼ同額である。令和元年度の予算に関しては、平成30年度の予算のままに予算を算定するのではなく、平成30年度までの状況や決算を見据えて予算を組むべきではなかったか、が問題となりうる。

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

テレワーク（在宅勤務）利用職員数

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

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

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

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

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

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

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

8 意見（執行率が低いことについて）

令和元年度の予算については、前年度の利用日数や利用職員数の状況を踏まえて丁寧に検討し、算定すべきであったと考える。

令和2年度は、コロナウイルス感染症拡大の影響により、県でもテレワークが急増したものと思われ、今後も不確定要素が多く難しい状況であるものと推測するが、令和3年度以降についても、それまでの状況を踏まえて検討していただきたい。

第29 広島県行政 LAN・WAN モバイル回線サービス利用契約

1 概要

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

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

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

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

2 予算決算の推移

テレワークの推進のための通信費の支出（本利用契約及び広島県行政LAN・WAN閉域モバイル回線（SIMカード付）利用契約（175頁）に係る支出）の平成29年度から令和元年度までの予算・決算の推移は以下のとおりである。

テレワークの推進—通信料 (千円)

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

3 利用契約（平成25年9月締結）

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

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

(1) 契約期間

平成25年11月1日から平成27年10月31日まで（2年間）

(2) 月額利用料

111,335円（取引に係る消費税及び地方消費税を含む）

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

(3) モバイルルータ数

25台

4 利用契約（ルータの追加調達、契約の一本化）

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

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

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

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

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

(2) 利用契約（単価契約）の変更による契約の一本化

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

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

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

(3) 随意契約

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

5 利用契約（平成31年4月締結）

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

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

(1) 契約期間

平成31年4月1日から同年12月31日まで（9か月間）

なお、端末更新に伴い契約期間を同年12月31日までとした。

(2) 月額利用料

74 契約書の4条2項を以下の通り変更した（下線部を変更）。

（変更前）

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

（変更後）

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

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

(3) モバイルルータ数

75台⁷⁵（追加申込可能）

6 問題点（平成27年の契約変更による契約一本化について）

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

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

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

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

75 このうち1台は予備機であるため，通信料は74台分となっている。

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

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

また、利用契約（単価契約）も、令和元年12月31日で終了しているから、令和2年1月1日以降は、同回線サービス利用に関する明確な規定がないまま、「広島県行政LAN・WAN閉域モバイル回線（SIMカード付）利用契約」、及び「広島県行政LAN・WANモバイル端末等賃貸借等契約」等に関連して同回線を利用していることとなる。

このような状態は、自治法234条5項⁷⁷が「契約書を作成する場合は、契約書に記名押印しなければ契約内容が確定しない」旨規定していることや、契約締結による契約当事者間の紛争の防止等の観点から適切ではないから、書面により契約内容を確認しておくべきである（「8 意見（平成27年度の変更契約による契約一本化後の契約条項の確認について）」174頁）。

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

（目的）

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

77 自治法234条

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

7 課題・問題点（随意契約の理由）

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

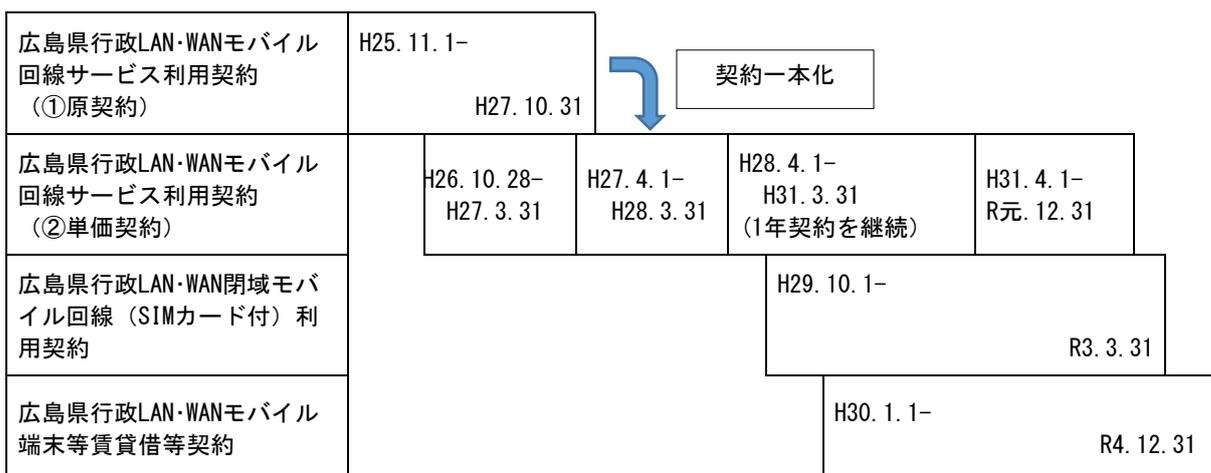
「5 利用契約（平成31年4月締結）」（170頁）に記載した随意契約の理由からすると、専用回線やルータを新規調達しない限り、今後も本利用契約は随意契約によらざるを得ないことになる。

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

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

これらの契約の関係を図示すると以下ようになる。

（各契約の契約期間の関係）



広島県LAN・WANモバイル回線サービスの利用契約は、一旦契約を締結すると、当該契約を前提とした他の関連契約（LAN・WAN閉域モバイル回線（SIMカード付）利用契約や、LAN・WAN

モバイル端末の賃貸借契約等)については、随意契約によらざるを得ない状況になり得るところ、個々の契約について、契約期間や契約の終期が区々のまま契約を繰返すと、契約の終期が統一されない結果、事実上、競争による新規契約を締結することができる機会が著しく制限されることになりかねない。このような事態に陥ることは適切ではないから、契約期間を調整することにより、関連する全ての契約の終期を統一する等、新規契約を締結する機会を設けることができるよう検討すべきであるとする。

県によると、平成31年度に調達したノート型パソコンについては、一般競争入札を実施したとのことであったが、専用回線（広島県LAN・WANモバイル回線）やルータについて、今後、機器の耐用年数や通信規格の変更等の関係で新規調達する場面が生じるはずであり、その際には、平成25年度の一般競争入札時と同じように、（例えば、特定の電気通信事業者の製品の利用を前提とすることなく）参加できる業者が限定されないような仕様等を設定の上、一般競争入札を実施すべきと考える（「9 意見（関連する契約が随意契約によらざるを得ない場合における契約の締結方法について）」175頁）。

8 意見（平成27年度の変更契約による契約一本化後の契約条項の確認について）

平成27年度の変更契約により、平成25年に締結した原契約を期間満了により終了させ、原契約の存在を前提に締結された利用契約（単価契約）のみに一本化した際、変更後の契約に回線に係る規定を加えていないため、原契約に規定された広島県行政LAN・WANモバイル回線サービスの利用に関する明確な契約条項が存在しないのではないかと考えられる。

利用契約（単価契約）は、令和元年12月31日で終了しているから、令和2年1月1日以降は、同回線サービス利用に関する明確な規定がないまま、広島県行政LAN・WAN閉域モバイル回線（SIMカード付）利用契約、及び広島県行政LAN・WANモバイル端末等賃貸借等契約等に関連して同回線を利用していることとなる。

このような状態は、自治法234条5項が「契約書を作成する場合は、契約書に記名押印しなければ契約内容が確定しない」旨規定していることや、契約締結による契約当事者間の紛争の防止等の観点から適切ではない。

したがって、広島県行政LAN・WANモバイル回線サービスの利用に関する契約について、書面により契約内容を明確にしておくべきである。

9 意見（関連する契約が随意契約によらざるを得ない場合における契約の締結方法について）

- (1) 広島県行政LAN・WANモバイル回線サービスの利用契約を前提とした他の関連契約について、契約期間や契約終期が区々のまま契約を繰返すと、契約の終期が統一されない結果、事実上、競争による新規契約を締結することができる機会が著しく制限されることになりかねない。このような事態に陥ることは適切ではないから、契約期間を調整することにより、関連する全ての契約の終期を統一する等、新規契約を締結する機会を設けることができるような契約を締結するよう検討されたい。
- (2) 専用回線（広島県LAN・WANモバイル回線）やルータについて、今後、機器の耐用年数や通信規格の変更等の関係で新規調達する場面が生じるはずであるが、その際には、参加できる業者が限定されないような仕様等を設定の上、一般競争入札を実施すべきと考える。

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

1 概要

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

2 予算・決算の推移

「第29 広島県行政LAN・WANモバイル回線サービス利用契約」（168頁）を参照されたい。

3 利用契約

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

契約の内容は、以下の通りである。

(1) 契約期間

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

(2) 月額利用料

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

(3) 回線数

80回線

4 課題・問題点（随意契約の理由）

随意契約の問題点は、「第29 広島県行政LAN・WANモバイル回線サービス利用契約 7 課題・問題点（随意契約の理由） 173頁」で前述した通りである。

第31 広島県行政 LAN・WAN モバイル端末等賃貸借等契約

1 概要

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

2 予算・決算の推移

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

テレワークの推進—端末リース料 (千円)

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

3 利用契約

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

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

(1) 契約期間

平成30年1月1日から令和4年（平成34年）12月31日まで（5年間）

(2) 賃借料

月額412,236円（取引に係る消費税及び地方消費税30,536円を含む）

(3) 調達物件

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

(4) 機器等の仕様

モバイル端末100台

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

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

(5) 納入条件—初期設定作業（※一部抜粋）

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

4 課題・問題点（一般競争入札に参加できる者が限定されること）

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

この点の問題点につき、「第29 広島県行政LAN・WANモバイル回線サービス利用契約 7 課題・問題点（随意契約の理由）」（173頁）で前述した通りである。

第32 学校における働き方改革（教育委員会）

1 背景と県のこれまでの取組

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

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

文部科学省は、上記答申を踏まえ、「学校における働き方改革に関する取組の徹底について（通知）」（平成31年3月18日付30文科初第1497号文部科学事務次官通知）により、教育委員会に対し、学校における働き方改革に係る取組を進めるに当たっては働き方改革答申を参考とするよう通知している。

以上を含む国の動きは次の通りである。

年度	国の動向
H27	「学校現場における業務改善のためのガイドライン」（27.7）
	「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」（27.12）
H28	「学校現場における業務の適正化に向けて」（次世代の学校指導体制にふさわしい教職員の在り方と業務改善のためのタスクフォース報告）（28.6）
H29	「教員勤務実態調査」（H28）速報値公表（29.4）
	諮問「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について」（29.6）

78 働き方改革答申では、①勤務時間管理の徹底と勤務時間・健康管理を意識した働き方の促進、②学校及び教師が担う業務の明確化・適正化、③学校の組織運営体制の在り方、④教師の勤務の在り方を踏まえた勤務時間制度の改革、⑤学校における働き方改革の実現に向けた環境整備の五つの施策が一体となって推進されることによって実現するものであり、文部科学省、都道府県・指定都市教育委員会、市区町村教育委員会、設置者、校長などの管理職、一人一人の教師が、それぞれの立場で、それぞれができることに積極的に取り組むことが必要であるとされている。

年度	国の動向
	「学校における働き方改革に係る緊急提言」(29.8)
	「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について(中間まとめ)」(29.12)
	「学校における働き方改革に関する緊急対策」(29.12)
	「学校における働き方改革に関する緊急対策の策定並びに学校における業務改善及び勤務時間管理等に係る取組の徹底について」(30.2)
	「運動部活動の在り方に関する総合的なガイドライン」(30.3)
H30	「教員勤務実態調査」(H28) ⁷⁹ 結果公表(30.10)
	「文化部活動の在り方に関する総合的なガイドライン」(30.12)
R元	「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について」(中教審答申) ⁸⁰
	学校における働き方改革に関する取組の徹底について(通知) ⁸¹

(2) これらの国の動向も踏まえ、県教育委員会は、平成30年7月に「学校における働き方改革取組方針」⁸²(以下「取組方針」という。)を策定し、この方針に沿った取組を検討・実施していくこととなった。

学校における業務改善に係るこれまでの県の取組の状況と事業の概要は次の表の通りである。

年度	主な取組内容 (丸数字を付したものは予算事業)
H29	① 全県立高等学校での校務支援システムの運用開始 ② 学校現場における業務改善加速事業(文科省委託事業,府中町を重点モデル地域指定) ③ 教務事務支援員の配置拡大(県立学校56校,市町立学校94校) <ul style="list-style-type: none"> ・業務改善モデル校を150校に拡大(県立学校56校,市町立学校94校) ・夏季一斉閉庁試行実施 ・県立学校における部活動休養日の基準設定(定時退校日と併せた設定)

79 https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/uneishien/1297093.htm

80 https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/079/sonota/1412985.htm

81 https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/hatarakikata/1414502.htm

82 <https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/kyouiku/hatarakikatakaikaku.html>

年度	主な取組内容 (丸数字を付したものは予算事業)
H30	① 県立特別支援学校での校務支援システムの導入に向けた準備等 ② 学校現場における業務改善加速事業（文科省委託事業，府中町を重点モデル地域指定） ③ スクール・サポート・スタッフを配置（県立学校56校，市町立学校96校） ④ 部活動指導員の市町立中学校への配置に対する補助の実施（7人分） ・ 学校における働き方改革取組方針の策定 ・ 勤務時間管理システムの稼働（在校等時間の把握を開始） ・ 教員勤務実態調査の実施（勤務時間の実態把握，長時間勤務の要因分析） ・ 夏季一斉閉庁本格実施（次年度以降も継続） ・ 運動部活動の方針策定，県立学校における定時退校日と併せた部活動休養日の徹底
R元	① 県立特別支援学校への校務支援システム導入等 ② 学校現場における業務改善加速事業（文科省委託事業，府中町を重点モデル地域指定） ③ スクール・サポート・スタッフを配置（県立学校56校，市町立学校94校） ④ 部活動指導員の市町立中学校への配置に対する補助の拡充（81人分） ・ 県立学校の教育職員の業務量の管理等に関する規則制定及び県立学校の教育職員の在校等時間の上限等に関する方針策定 ・ 学校における働き方改革取組方針の改定 ・ 教員勤務実態調査の結果公表 ・ 文化部活動の方針策定，県立学校における定時退校日と併せた部活動休養日の徹底

2 「学校における働き方改革取組方針」

(1) 前記の通り，県教育委員会は，平成30年7月，「学校における働き方改革取組方針」（取組方針）を定め，令和2年3月にこれを改定した。

(2) 「取組方針」は，次の4つの視点を柱として取組を推進するとしている。

- ① 学校・教員が本来担うべき業務に専念できる環境の整備
- ② 部活動指導に係る教員の負担軽減
- ③ 学校における組織マネジメントの確立
- ④ 教職員の働き方に対する意識の醸成

上記視点に基づいて各種事業や取組が整理されており，これらの関係は次の図の通りである。

○「学校における働き方改革取組方針」における4つの視点



具体的には、4つの視点を柱として以下の6つの事業が実施されている⁸³。

- ① 校務支援システムの安定的運用等
- ② スクール・サポート・スタッフの配置
- ③ 部活動指導員配置促進事業
- ④ マネジメント研修の実施事業
- ⑤ 研修会等への職員派遣等事業
- ⑥ 学校現場における業務改善の加速

本外部監査は、これら働き方改革に関する県の取組、事業における、財務事務の執行及び事業の管理を対象とするものである。

3 指標・目標（期間：令和2年度～令和4年度）と推移

- (1) 「取組方針」は、「本方針に基づいた取組を進めることにより、「学びの変革」の円滑な実施、学習指導要領の改訂や新たな教育課題等へ適切に対応できる学校体制を構築し、限られた時間の中で、教員の子供と向き合う時間を確保することで教育の質の向上を図る。また、教員以外も含めた学校全体の超過勤務を縮減し、一人一人が健康で生き生きとやりがいをもって勤務できる環境づくりを推進する。」ことを「目指す姿」とし、次の2つの指標・目標を設定している。

83 県の取組状況を含め、全国の働き方改革の取組状況については、「教育委員会における学校の働き方改革のための取組状況調査について」(https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/uneishien/1297093.htm)に毎年の調査結果が掲載されている。

- ① 子供と向き合う時間が確保されていると感じる教員（管理職を除く。）の割合80%以上とする。
- ② 在校等時間⁸⁴から、正規の勤務時間を除いた時間を原則⁸⁵年360 時間以内及び月45時間以内とする。

子供と向き合う時間に関する実績の推移は次の通りである。

《子供と向き合う時間数の増加時間》

（取組による事務的業務の軽減時間）（単位：時間／週）

取組／調査時期	H27. 10	H28. 10	H29. 10	H30. 10	R元. 9	目標
スクール・サポート・スタッフの配置（調査対象：配置校のみ）	0.4	0.5	0.5	0.5	0.5	0.3
校務支援システムの導入（調査対象：高等学校のみ）	—	—	0.5	1.43	1.51	0.8
計	0.4	0.5	1.0	1.93	2.01	1.1
目標値（1.1）との差 ※一部学校	▲0.7	▲0.6	▲0.1	0.83	0.91	

《子供と向き合う時間が確保されていると感じる教員の割合》

調査時期	H27. 5	H28. 5	H29. 5	H30. 1	H31. 1	R2. 1	H32目標
業務改善モデル校全体の割合 （H31からは全県立学校の割合）	52.8%	61.9%	65.9%	69.2%	70.4%	69.8%	80.0%
目標値との差	▲27.2	▲18.1	▲14.1	▲10.8	▲9.6%	▲10.2%	

84 次の（ア）及び（イ）に掲げる時間から（ウ）及び（エ）に掲げる時間を除いた時間

（ア）校内に在籍している時間

（イ）校外において職務として行う研修への参加や児童生徒の引率等の職務に従事している時間

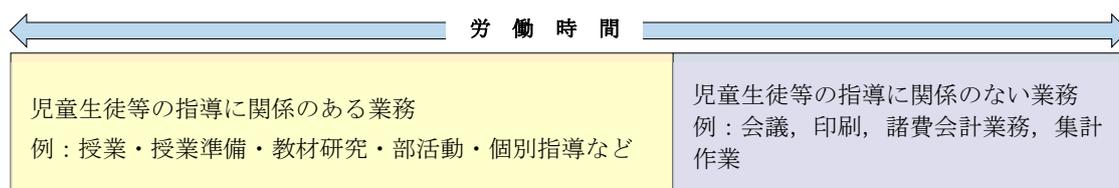
（ウ）正規の勤務時間（職員の勤務時間及び休暇等に関する条例（平成7年広島県条例第5号）第2条から第5条までに規定する勤務時間をいう。）外に自らの判断に基づいて自らの力量を高めるために行う自己研鑽の時間その他業務外の時間

（エ）休憩時間

85 児童生徒等に係る臨時的な特別の事情がある場合においても、「1年について720時間以下」、「1か月について100時間未満」、「1年のうち1か月において45時間を超える月数について6月以下」及び「連続する2か月から6か月までのそれぞれの期間の1か月当たりの平均について80時間以下」とする。

4 課題（「子供と向き合う時間」について）

- (1) 「子供と向き合う時間」とは、「授業・授業準備・教材研究・部活動・個別指導など、児童生徒等の指導に関係のある業務に従事する時間」と定義されている。他方、「子供と向き合う時間」に含まれない業務としては、教員へのアンケート実施時に「会議」「印刷」「諸費会計業務」「集計作業」を例示している。



「児童生徒等の指導に関係のある業務」に要する時間については、単純に時間だけ減らせばよいというものではないから、その内容や質をどのように維持・向上するのか（できるのか）という観点からの検証も必要である。

また、働き方改革答申（178頁）は、「学校及び教員が担う業務の明確化・適正化」として、これまで学校及び教員が担ってきた代表的な業務について、以下のような考え方を示している。

基本的には学校以外が担うべき業務	学校の業務だが、必ずしも教師が担う必要のない業務	教師の業務だが、負担軽減が可能な業務
① 登下校に関する対応 ② 放課後から夜間などにおける見回り、児童生徒が補導されたときの対応 ③ 学校徴収金の徴収・管理 ④ 地域ボランティアとの連絡調整	⑤ 調査・統計等への回答等 ⑥ 児童生徒の休み時間における対応 ⑦ 校内清掃 ⑧ 部活動	⑨ 給食時の対応 ⑩ 授業準備 ⑪ 学習評価や成績処理 ⑫ 学校行事等の準備・運営 ⑬ 進路指導 ⑭ 支援が必要な児童生徒・家庭への対応

このような分類によるか否かは別としても、業務を分類、明確化した上で、いかなる時間を確保、削減するのかという視点も必要ではないかと思われる。

- (2) 「子供と向き合う時間が確保されていると感じる教員の割合」は、主観的、定性的な指標であるため、前記定義の不明確さと相まって、客観性がない。例えば、教員によって「児童生徒の指導に関係する業務」の定義（理解）が異なれば、同じ業務であっても「子供と向き合う時間が確保されている」と感じるか否かは教員によって異なることになる。

また「児童生徒の指導に関係する」と誰もが考える業務であっても、その時間が確保できていると感じるか否か、あるいは、何をもって「確保」と考えるのかは教員によって異なる。

実際、後述する「学校現場における業務改善加速事業」(210頁)において、府中町教育委員会も「子供と向き合う時間が確保されていると感じる教員の割合」を指標として設定しているが、府中町教育委員会が事業の成果として提出した「学校の働き方改革推進マニュアル(令和元年度～令和3年度)」に添付された資料では、県の定義は用いていない。同マニュアルでは、各指定校における「子供と向き合う時間」の捉え方を示した上で、「各校とも表現は違いますが書いている内容は同じです。物理的(直接的)な時間だけでなく、大局的にみて子供のために使う時間は「向き合う時間」と捉える考え方で。理想の「子供と向き合う時間」は人それぞれだと思いますが、・・・」として、「子供と向き合う時間」が主観的であることを前提としており、明確な定義はなされていない。

また、県教委が平成30年度に行った教員勤務実態調査⁸⁶によれば、「『子供と向き合う時間を確保できていると感じる』と回答した教員の方が、全ての校種で1週間当たりの学内勤務時間が短い。」との結果が出ており(下記)、「子供と向き合う時間が確保できていると感じるかどうか」という教員の主観と、客観的な学内勤務時間の長短は、関連しないのではないかと思われる。

86 <https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/kyouiku/kyouinkinmujittaityousa.html>

小学校・教員(管理職除く)		
子供と向き合う時間の確保	学内勤務時間	総時間に占める幼児児童生徒の指導にかかわる業務時間の割合
できている	56:28	80.9%
できていない	59:23	80.2%

中学校・教員(管理職除く)		
子供と向き合う時間の確保	学内勤務時間	総時間に占める幼児児童生徒の指導にかかわる業務時間の割合
できている	62:49	82.0%
できていない	66:34	84.8%

高等学校・教員(管理職除く)		
子供と向き合う時間の確保	学内勤務時間	総時間に占める幼児児童生徒の指導にかかわる業務時間の割合
できている	58:57	81.0%
できていない	60:01	80.0%

特別支援学校・教員(管理職除く)		
子供と向き合う時間の確保	学内勤務時間	総時間に占める幼児児童生徒の指導にかかわる業務時間の割合
できている	51:11	82.5%
できていない	52:28	76.4%

※勤務時間については、1分未満を切り捨てて表示。1週間当たりの正規の勤務時間は、38時間45分。

※1週間当たりの学内勤務時間は、平日1日当たりの平均勤務時間×5＋土日1日当たりの平均勤務時間×2により算出し、本調査の回答作業にかかる時間を一律に差し引いている（小学校63分、中学校77分、高等学校63分、特別支援学校52分）。

※「できている」は、「幼児児童生徒と向き合う時間が確保できている」の問いに対し、「よく当てはまる」、「当てはまる」又は「どちらかと言えば当てはまる」と回答した者。「できていない」は、同問いに対し、「全く当てはまらない」、「当てはまらない」又は「どちらかと言えば当てはまらない」と回答した者。

このような主観的・定性的指標にも意義はあると思われるため⁸⁷、県の設定する指標を否定するものではないが、それだけでは、取組の効果の測定や比較を的確に行うことは困難であり不十分ではないか。

県が平成26年度に行った調査に関する報告書（「学校活性化促進事業～広島県の教育力向上に向けて～」最終報告書（2015年3月23日））においては、「当面は子供と向き合う時間が確保されていると感じる教員の割合という定性的な目標設定としつつ、全体の業務時間（持ち帰りを含む）における「授業準備・教材研究」「個別指導」の割合を測定指標に用いる」とされているところでもあり（同報告書30頁）、客観的・定量的な指標設定を実践していただきたい（「5 意見（「子供と向き合う時間の確保」という指標・目標について）」186頁）。

- (3) さらに、学校における働き方改革は、「教員以外も含めた学校全体の超過勤務を縮減し、一人一人が健康で生き生きとやりがいをもって勤務できる環境づくりを推進すること」のみならず、それによって、教育の質の向上を図ることを目的とするものである

87 「子供と向き合う時間が確保されている」と感じる教員が増えることは、教員のモチベーション向上にとって意味があると考えられる。なお、「子供と向きあう時間が確保されているか」という問いの場合、「確保されていないが、前よりはよくなった」とか、「確保されていたが、少なくなった」等の従前と比較した変化（また、その割合）を捉えることはできないから、例えば、「〇〇（基準時）より、向き合う時間が確保されるようになったと思うか」といった聞き方を加えることも考えられるのではないかと思います。

し、教員側が「子供と向き合う時間」が確保されていると思っても（思うような環境が整っても）、それだけで教育の質が向上するわけではない。

何をもって「教育の質」とするのかについては議論があると思われ、これに関する直接的な指標を設定することは難しいとしても、学校側、教員側の視点だけでなく、教育の質に関連する指標として、子供の側からの視点を踏まえた指標や目標⁸⁸があってもよいのではないかと考える（「6 意見（教育活動の効果に関する指標の設定について）」186頁）。

5 意見（「子供と向き合う時間の確保」という指標・目標について）

「子供と向き合う時間が確保されていると感じる教員の割合」は、主観的、定性的な指標であり、客観性がない。

主観的・定性的指標にも意義はあると思われるため、県の設定する指標を否定するものではないが、それだけでは、取組の効果の測定や比較を的確に行うことは困難である。

したがって、「子供と向き合う時間」に関する定量的、客観的指標も必要ではないか。

限られた人的物的資源・多額の公金を投じて行う以上、「授業・授業準備・教材研究・部活動・個別指導」のほか、教員が抱える多種多様な業務（研修、印刷、会議、文書作成、会計、教育委員会等からの調査照会対応、保護者・PTA・地域対応等）のうち、当該取組はいかなる業務に向けられた取組であるのかを明確にし、その効果とそのため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。

6 意見（教育活動の効果に関する指標の設定について）

学校における働き方改革は、教員以外も含めた学校全体の超過勤務を縮減し、一人一人が健康で生き生きとやりがいをもって勤務できる環境づくりを推進するだけでなく、それによって、教育の質の向上を図ることを目的とするものである。

何をもって「教育の質」というのかということについては議論があると思われ、これに関する直接的な指標を設定することは難しいとしても、学校側、教員側の視点だけでなく、教育の質に関連する、子供の側からの視点を踏まえた指標や目標があってもよいのではないかと考える。

88 後述する「第37 学校現場における業務改善加速事業」（210頁）は、教育の質の向上に関連する事業であるが、同事業では、「先生はあなたのよいところを認めてくれていると思います」「先生は授業やテストで間違えたところや理解していないところについて、わかるまで教えてくれる」という生徒側の受け取り方を定性的な指標（KPI）及び目標として設定している（214頁）。

第33 学校業務改善推進事業

1 概要

本事業は、「学びの変革」の円滑な実施，学習指導要領の改定や，新たな課題等へ適切に対応できる学校体制を構築し，教育の質を向上させるとともに，教職員の長時間勤務を是正し，教職員一人一人が健康で生き生きとやりがいをもって勤務できる環境づくりを推進することを目的に実施している事業である。

2 スケジュール

事業の実施スケジュールは以下のとおりとなっている。

区 分	H30	H31				H32	H33	H34	H35
	4月～3月	4月～6月	7月～9月	10月～12月	1月～3月				
環境の整備	校務支援システムの導入	県立高校における安定的な運用（活用状況・効果検証（アンケート） → → → → → システム改修）							
	スクールサポートスタッフの配置	導入準備・研修	県立特別支援学校運用開始（活用状況・効果検証（アンケート） → → → システム改修）						
部活動指導に係る負担軽減		効果検証や市町の配置の検討状況を踏まえ，事業の方向性を検討				計画に基づく事業の実施			
組織マネジメントの確立		管理職等を対象とした研修実施（内容については適宜，見直しを行う）							
教職員の意識の醸成		研修会への職員派遣，適正な勤務時間管理，定時退校日の推進，夏季一斉閉庁実施							
業務改善加速のための実践研究等		事業実施（ポリシー策定，取組実施，検証・評価）⇒検証効果を踏まえ事業を継続実施				他の市町教委，学校に波及			

3 投資効果の測定（県の考え方とその検討）

(1) 県は，学校の業務改善のために行っている事業・取組（181頁）のうち，「①⁸⁹校務支援システムの安定的運用等」について，費用対効果の分析を行っている。具体的には，校務支援システム導入・保守に係る費用を投資額とし，投資効果は校務支援システムを導入することで教員が教務事務等に割く時間が削減されるため，当該削減時間を人件費換算して測定している。

この点，②スクール・サポート・スタッフ（以下「SSS」と表記することがある。）の配置も事業の目的は校務支援システムと同様で，教員の教務事務をサポートする人員を採用することによって教員が教務事務等に割く時間を削減することを目的に実施されている。そのため，仮に，上記方法により「費用対効果」を測るのであれば，校務支援システムと同様の分析手法を用いることが可能である。

89 丸囲みの数字は，181頁の事業に付した①～⑥数字である（以下同じ）。

また、③部活動指導員配置促進事業は、後述のとおり（「4 課題・問題点（「投資効果」の考え方について）」191頁）、投資効果と事業・取組の目的の関係が直接的ではないため、当該分析手法に含めて分析を行うとかえって事業評価を誤ってしまうおそれがあるため、当該分析手法を用いることはできないと考えられる。

④マネジメント研修の実施事業⁹⁰、及び、⑤研修会等への職員派遣等事業⁹¹は非予算の事業であること、⑥学校現場における業務改善の加速は予算額が少額な事業であるため、費用対効果を検討するほどの重要性はないと考えられる。

(2) 以上をふまえて、①校務支援システムの安定的運用等に、②スクール・サポート・スタッフの配置を加えた2事業を分析対象にすることとして費用対効果の検討を行った。

その結果は、これまでの総投資額1,234,447千円に対し、「業務改善効果」は1,753,519千円であり、効果が投資額を519,072千円上回る結果となっている。

もっとも、このような評価の方法だけでは、必ずしも十分な検討ではないと考える（次項）。

90 マネジメント研修の実施事業は、管理職及びミドル層に教職員の組織管理や時間管理、健康安全管理等をはじめとしたマネジメントスキルの向上を図ることを目的に行われている事業であり、非予算で対応されている。管理職及びミドル層のマネジメント力向上を目指して行っている事業であるが、平成29年度までは業務改善モデル校の管理職等を対象に実施してきた。平成30年度以降は、指定研修等でマネジメントに関する研修を実施したり、学校における働き方改革フォーラムを開催したり、校長会、教頭会、事務長会等の研修への参加などを通じて、働き方改革に向けた意識の醸成や先進事例の情報共有等を図ることとしている。

91 研修会等への職員派遣等事業は、管理職のみならず学校の教職員全体に対しても、勤務時間を意識した働き方を浸透させることを目的に研修の充実を図っている事業であり、非予算で対応されている。働き方改革に向けた意識の醸成を図ることを目的に、事務局職員を各種研修会に派遣しており、令和元年度は、校長会、教頭会、事務長会等に職員を派遣している。

費用対効果⁹²（県のとっている方法を前提にしてSSSを加えたもの）

（単位：千円）

	事業名	H27決算			H28決算			H29決算			H30決算			R元決算			合計		
		合計	国庫 支出金	一般 財源	合計	国庫 支出金	一般 財源												
①	校務支援システムの安定的運用等 ⁹³	31,467		31,467	76,236		76,236	72,054		72,054	76,695		76,695	81,667		81,667	338,118	0	338,118
②	スクール・サポート・スタッフ配置	79,542	12,000	67,542	184,965	61,339	123,626	218,583	72,860	145,723	206,921	47,050	159,871	206,318	46,588	159,730	896,329	239,837	656,492
③	事業投資額計	111,009	12,000	99,009	261,201	61,339	199,862	290,637	72,860	217,777	283,616	47,050	236,566	287,985	46,588	241,397	1,234,447	239,837	994,610
④	業務改善効果 ⁹⁴			89,089			166,013			319,119			577,765			601,533			1,753,519
⑤	費用対効果 （④－③）			▲ 21,920			▲ 95,188			28,482			294,149			313,548			519,072

92 次頁「業務改善効果（県立学校）」は県立学校分のみを対象に算出しているが、「②スクール・サポート・スタッフ配置」については、県立学校以外に市町立学校にも配置しているため、上記「費用対効果」において算定した以上の額になるものと推測される。

93 校務支援システムに係る純粋な投資額としており、業務改善・働き方改革全般に関する旅費、教職員の研修旅費、旧システムの学校サーバー費用を除いているため、事業全体の決算額とは異なっている。

94 次頁の「業務改善効果（県立学校）」の⑫の額。

業務改善効果（県立学校）

項目	H27決算	H28決算			H29決算			H30決算			R元決算			合計
	高校	高校	中学校	特別支援学校	高校	中学校	特別支援学校	高校	中学校	特別支援学校	高校	中学校	特別支援学校	
① 平均月額給与（円）	425,525	426,309	405,413	426,309	425,987	401,160	425,987	425,640	399,304	425,640	424,197	395,307	424,197	
② 月平均出勤日数（日）	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	
③ 日次平均勤務時間（時間）	7.75	7.75	7.75	7.75	7.75	7.75	7.75	7.75	7.75	7.75	7.75	7.75	7.75	
④ 時間単価（円） ①÷②÷③	2,615	2,619	2,491	2,619	2,617	2,465	2,617	2,615	2,453	2,615	2,606	2,429	2,606	
⑤ SSS配置校の対象教員数（人）	1,936	2,790	24	68	2,701	24	358	2,638	25	351	2,621	27	344	
⑥ 校務支援システムアンケートの対象教員数（人）					3,156			3,089	33	0	3,073	42	1,277	
⑦ 年間週数（SSS）	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	
⑧ 年間週数 （校務支援システム）					35			35	35	35	35	35	35	
⑨ 教員1人当たりの削減時間/週（⑩+⑪）	0.400	0.500	0.500	0.500	0.990	0.500	0.500	1.930	0.536	0.500	2.010	1.090	0.540	
⑩ うちSSSの配置	0.400	0.500	0.500	0.500	0.500	0.500	0.500	0.500	0.500	0.500	0.500	0.500	0.500	
⑪ うち校務支援システム					0.490			1.430	0.036	0.000	1.510	0.590	0.040	
⑫ 業務改善効果 ⑬+⑭	89,088,594	160,779,394	1,315,257	3,918,638	297,202,558	1,301,459	20,614,892	556,118,471	1,451,430	20,195,343	573,597,880	3,549,383	24,385,267	
合計	89,088,594	166,013,289			319,118,909			577,765,244			601,532,530			1,753,518,566
⑬ うちSSSの配置 ④×⑤×⑦×⑩	89,088,594	160,779,394	1,315,257	3,918,638	155,533,023	1,301,459	20,614,892	151,781,524	1,349,414	20,195,343	150,292,150	1,442,779	19,725,486	777,337,953
⑭ うち校務支援システム ④×⑥×⑧×⑪					141,669,535			404,336,947	102,016	0	423,305,730	2,106,604	4,659,781	976,180,613

データソースは以下のとおり。

- ① 広島県の人事委員会勧告より
- ⑤⑥ 広島教育委員会の学校基本数総括表より算出
- ⑩ 平成27年度から平成29年度にかけて実施した業務改善モデル校アンケートの調査結果より（平成30年度以降は業務改善モデル校が終了したこと、及び、直近2か年の結果が0.5時間/週と安定していることから、以後も同様の効果と仮定）。
- ⑪ 校務支援システムアンケートの結果より

4 課題・問題点（「投資効果」の考え方について）

県の分析では、校務支援システムの導入により教員がそれに割かなくてもよくなった時間（削減できた時間）に相当する教員の人件費を効果測定に用いているが、教員には残業手当が支払われないため⁹⁵、仮に教員が行っていた何らかの業務時間が削減されても、人件費の減少に繋がるわけではない。校務支援システムの導入コストに対応して削減される人件費はないから、校務支援システム導入のための費用は、そのままコストの増加である（スクール・サポート・スタッフや部活動指導員の配置も同様）。

このような、削減されることのない人件費をもって「投資効果」とするのは、誤解を招きかねないのではないか。

また、県の分析方法は、あくまで経済性についての評価であり、その効率性や有効性についての評価ではないという点にも留意する必要があると考える。

以下では、上記の点をふまえて検討を行った。

5 教員の時間外在校等時間の推移

(1) 当該事業の指標・目標として、教員の時間外在校等時間が設定されているが、在校等時間⁹⁶のイメージ図と教員の時間外在校等時間の推移は次のとおりである。

(ア) 校内に在籍している時間 + (イ) 校外において勤務として行う時間			
在校等時間		(ウ) 正規の勤務時間外の自己研鑽、その他業務外の時間	(エ) 休憩時間
正規の勤務時間	削減対象時間		

95 「公立の義務教育諸学校等の教育職員の給与等に関する特別措置法」（給特法）により、「教育職員（校長、副校長及び教頭を除く）には、その者の給料月額を百分の四に相当する額を基準として、条例で定めるところにより、教職調整額を支給しなければならない」（3条1項）として教職調整が支給される代わりに、「教育職員については、時間外勤務手当及び休日勤務手当は、支給しない。」（3条2項）とされている。

96 定義は、182頁脚注84参照。

教員の時間外在校等時間（1人1月当たりの平均時間）（時間：分）

年度	高等学校	中学校	特別支援学校	摘要
H27	68：12	80：36	35：48	業務改善モデル校アンケート（1月実施）の結果をもとに算出（1週間当たりの時間を1月当たりの時間に換算（×4週））
H28	65：48	93：00	34：12	
H29	60：12	83：48	35：48	
H30	46：20	57：15	28：07	勤務時間管理システムの集計データ
R1	43：20	53：08	25：17	

県立学校における教員の在校等時間の管理については、平成30年度以降は、PCのログオン、ログオフの記録を集計する勤務時間管理システムにより、教員一人一人の在校等時間が把握されているが、平成29年度以前については勤務時間管理システムが導入されていない。そのため、平成29年度以前については教員一人一人の在校等時間に関するデータは把握されておらず、代わりに平成27年度から平成29年度にかけて実施した業務改善モデル校を対象にしたアンケートにより、モデル校における教員の1週間当たりの勤務時間のデータを把握している。

- (2) 勤務時間管理システムの導入前後で時間外在校等時間が大きく減少しているが、上記のように在校等時間の集計方法が変更されたことが大きく影響していると考えられ、単純比較はできない。そのため、現状では時間外在校等時間の削減に係る評価ができる状況にはないが、勤務時間管理システム導入後の平成30年度と令和元年度で比較すると、いずれの校種も時間外在校等時間が3～4時間程度、率にして6.5%～10.1%減少している。

この時間外在校等時間の減少が、校務支援システム及びSSSの配置による効果であるのかについてみると、「3 投資効果の測定（県の考え方とその検討）」の「業務改善効果（県立学校）」の表（190頁）の⑨～⑪に記載の削減時間から算出される、事業投資の成果としての教務事務等に割く時間の減少時間（平成30年度に対する令和元年度の減少時間）は下表のとおりであり、高等学校で14分、中学校で1時間37分、特別支援学校では7分となっている。

事業投資による教員時間外在校等時間削減効果（県立学校）

項目	H30 決算			R 元決算			R 元決算 - H30 決算		
	高校	中学校	特別支援学校	高校	中学校	特別支援学校	高校	中学校	特別支援学校
① 年間週数（SSS）	44	44	44	44	44	44			
② 年間週数（校務支援システム）	35	35	35	35	35	35			
③ 教員 1 人当たりの削減時間/週	1.930	0.536	0.500	2.010	1.090	0.540	0.080	0.554	0.040
④ うち、SSSの配置	0.500	0.500	0.500	0.500	0.500	0.500	0.000	0.000	0.000
⑤ うち、校務支援システム	1.430	0.036	0.000	1.510	0.590	0.040	0.080	0.554	0.040
⑥ 教員 1 人当たりの削減時間：分/月（⑦+⑧）	6：00	1：56	1：50	6：14	3：33	1：57	0：14	1：37	0：07
⑦ うち、SSSの配置（①×④÷12ヶ月）	1：50	1：50	1：50	1：50	1：50	1：50	0：00	0：00	0：00
⑧ うち、校務支援システム（②×⑤÷12ヶ月）	4：10	0：06	0：00	4：24	1：43	0：07	0：14	1：37	0：07

勤務時間管理システム導入後における比較ではあるが、これによれば、平成30年から令和元年にかけての時間外在校等時間の減少時間のほとんどは、校務支援システム導入及びSSSの配置以外の要因によるものではないかと推測される。

校務支援システムやSSSの配置により業務の時間が削減されても、その時間は、別の業務に充てられることも多いと考えられるから、必ずしも在校等時間の削減には直結しないし、既に校務支援システム及びSSSを配置した後の比較であり、これらによる時間削減効果が出た後の比較になっているとも考えられるため、校務支援システムやSSSの配置に効果がないということではないが、前記の通り、時間外在校等時間が3～4時間程度、率にして6.5%～10.1%減少しているという成果が出ているのであるから、これがいかなる取組によるものであるのか、削減時間の具体的内容を調査し、今後の取組に反映させられないかを検討してもよいのではないかと（「6 意見（教員の時間外在校等時間の削減効果の要因について）」196頁）。

(3) なお、前述した（181頁，脚注83）文科省の「教育委員会における学校の働き方改革のための取組状況調査結果」（令和元年度）⁹⁷において、「『在校等時間』等の縮減効果が大きいと教育委員会が考える取組の上位5つ（現時点で、当該取組を実施しているか否かは問わない）（5つ回答）」のランキング（1位～50位）が掲載されている。このうち、1位～10位の回答は次のとおりである。

「在校等時間」等の縮減効果が大きいと教育委員会が考える取組の上位5つ（現時点で、当該取組を実施しているか否かは問わない）（5つ回答）						
順位	取組内容	票 数				割合 全体
		都道府県 (n=47)	政令市 (n=20)	市区町村 (n=1721)	総計 (n=1788)	
1	部活動ガイドラインの実効性を担保するための取組み（各学校における部活動に係る活動方針の策定及びホームページでの公表、活動計画や活動実績を校長が確認）を行う等、教職員の勤務時間を考慮した部活動となるよう各学校に促す(分野2-②)	32	12	905	949	53.10%
2	学校閉庁日の設定をする(分野2-⑤)	14	2	789	805	45.00%
3	学習評価や成績処理について、ICTを活用（校務支援システム等の活用等）して、事務作業の負担軽減を図る(分野4-②)	15	4	538	557	31.20%
4	勤務時間外における保護者や外部からの問い合わせ等に備えた留守番電話の設置やメールによる連絡対応の体制を整備する(分野2-⑥)	13	5	512	530	29.60%
5	部活動について、部活動指導員をはじめとした外部人材の参画を図る(分野3-⑥)	29	13	452	494	27.60%
6	支援が必要な児童生徒等・家庭への対応について、スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカー、特別支援教育等の専門人材、日本語指導ができる支援員等の専門的な人材等の参画を図る(分野3-⑫)	11	5	373	389	21.80%
7	保護者や地域・社会に対して、働き方改革への理解や協力を求める取組を実施する(分野1-⑥)	9	5	356	370	20.70%
8	学校行事等について、児童・生徒等にとって本当に必要かどうか、本来は学校や地域社会が担うべきものではないか等の視点で、行事等の精選や内容の見直し、準備の簡素化、地域行事との合同開催などを進めるよう各学校に促す(分野5-⑤)	8	5	341	354	19.80%
9	教育委員会等から学校に向けた調査・統計業務を削減する(分野5-③)	4	1	348	353	19.70%
10	授業準備について、サポート・スタッフをはじめとした外部人材の参画を図る(分野3-⑧)	17	6	317	340	19.00%

97 https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/uneishien/detail/1407520_00003.htm

また、平成30年度の教員勤務実態調査⁹⁸によれば、教員が学校業務改善の効果が高いと考える取組（校種別）は次のとおりであった（回答数の多い取組を①～③で表示。）。

- ・小学校では、「学校行事等の削減」が最も多い。
- ・中学校では、「地域、保護者等との対応に係る負担の軽減」が最も多い。
- ・高等学校、特別支援学校では、「起案文書の精選、起案プロセス効率・簡素化」が最も多い。

※1人最大3つまで回答、割合：回答数に対する割合

効果が高いと考える取組	小学校・全職種	中学校・全職種	高等学校・全職種	特別支援学校・全職種
成績・出欠管理ツールの統一	(15.6%) 500 ②	(12.4%) 235 ③	(11.3%) 255 ②	(6.7%) 74
教材の共有	(11.5%) 370	(6.2%) 118	(7.7%) 174	(18.2%) 201 ②
週案(指導略案)の標準化・プロセス改善	(13.4%) 431 ③	(7.8%) 149	(1.6%) 37	(11.8%) 130
起案文書の精選、起案プロセス効率・簡素化	(10.5%) 337	(8.2%) 156	(15.4%) 348 ①	(24.5%) 270 ①
校務支援システムの活用	(6.4%) 204	(5.7%) 109	(10.3%) 232 ③	(5.4%) 60
会議運営の見直し・回数の削減	(9.3%) 298	(6.9%) 131	(8.8%) 199	(11.9%) 131 ③
学校行事等の削減	(15.8%) 507 ①	(12.6%) 240 ②	(9.1%) 206	(8.0%) 88
部活動休養日・活動上限時間の設定	(0.2%) 8	(8.1%) 154	(7.5%) 168	(1.2%) 13
部活動における外部人材の活用	(0.4%) 12	(5.9%) 112	(6.5%) 147	(1.6%) 18
部活動・クラブ数の見直し	(0.4%) 14	(4.7%) 90	(6.1%) 137	(0.5%) 6
印刷機やコピー機等のOA機器の更新	(4.8%) 153	(5.3%) 100	(7.3%) 165	(7.1%) 78
集計マークシート化	(1.8%) 59	(3.1%) 59	(4.1%) 93	(0.8%) 9
地域、保護者等との対応に係る負担の軽減 (留守番電話活用等)	(9.9%) 319	(13.1%) 249 ①	(4.1%) 92	(2.2%) 24
回 答	3,212	1,902	2,253	1,102

これらによれば、全国の教育委員会がどのような取組が「在校等時間」等の削減に効果的であると考えているか、あるいは、県の教員がどのような取組が学校の業務改善に効果があると考えているか、といったことは分かるが、あくまで主観的な意見であり、定量的効果が不明であるし、費用対効果も明らかではない。

コストをかければ在校等時間が多かれ少なかれ縮減できるのは当然であるから、今後検討すべき課題は、これらの取組にどの程度の効果があるのか、あるとして、その効果とコストとの関係である。

98 <https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/kyouiku/kyouinkinmujittaityousa.html>

6 意見（教員の時間外在校等時間の削減効果の要因について）

県立学校における教員の時間外在校等時間について、勤務時間管理システム導入後の平成30年度と令和元年度で比較すると、いずれの校種も時間外在校等時間が3～4時間程度、率にして6.5%～10.1%減少している。

校務支援システム及びスクール・サポート・スタッフの配置により減少した時間は、高等学校で14分、中学校で1時間37分、特別支援学校では7分であるから、直近の時間外在校等時間の減少のほとんどは、校務支援システム導入及びスクール・サポート・スタッフの配置以外の要因によるものではないかと推測される。

時間外在校等時間が減少しているという成果が出ているのであるから、これがいかなる取組によるものであるのか、削減時間の具体的内容を調査し、費用対効果の分析や、今後の取組に反映させられないかを検討していただきたい。

第34 校務支援システムの安定的運用等

1 概要

本事業は、県立学校における児童生徒等の学籍、出欠、成績、保健などの情報を統合的に管理する校務支援システムについて、改善及び効率的な運用を図ることで、教員がより児童生徒への指導や教材研究等に注力できる体制を整備し、教員の負担軽減を図ることを目的に実施している事業であり、実施主体は県である。

2 事業内容

校務支援システムの各校への導入、システムの改善や効率的な運用を行っている。また、AIやRPA、ICT機器等を活用した教職員の業務の効率化や、学校のICT機器等の活用促進に向けたサポート体制の拡充等、教員の負担軽減について検討を行っている。

前者のシステム導入・保守等についてはすべて、当該システムを開発した西日本電信電話株式会社（広島支店）への委託により実施されており、委託料とは別に同社へ当該システムのライセンス使用料の支払いも行われている。

3 予算・決算の推移

校務支援システムの安定的運用等事業の予算・決算の推移は次のとおりである。

校務支援システムの安定的運用等 (千円)

H29当初予算	H30当初予算	R元当初予算
H29最終予算	H30最終予算	R元最終予算
H29決算	H30決算	R元決算
76,810	78,618	82,153
76,810	78,618	82,153
75,154	78,137	81,863

4 校務支援システムの導入計画及び予算計画

校務支援システムの導入計画及び予算計画は次のとおりである。

区分	H31年度	H32年度	H33年度	H34年度	H35年度	計
目 標	取組方針に沿った業務改善の更なる推進による長時間勤務の縮減及び子供と向き合う時間の確保					
実 施 内 容	・校務支援システム県立中高運用(85校)	・校務支援システム全校運用(102校)	・校務支援システム全校運用(102校)	・校務支援システム全校運用(102校)	・校務支援システム全校運用(102校)	
	・特別支援学校運用開始(17校)		・校務支援システムサーバ更新			
コスト	事業費 82,153千円	事業費 83,642千円	事業費 122,874千円	事業費 76,969千円	事業費 76,969千円	事業費 442,607千円

5 問題点(保守料等について)

- (1) 本件システムの保守については、西日本電信電話株式会社(広島支店)との間で「広島県立学校校務支援システム賃貸借及び保守業務契約」(以下、「保守契約」という。)を締結している(これが随意契約によらざるを得ないことに関連する問題は、次項で述べる。)

平成30年度及び令和元年度の保守料等に関する概要は次のとおりである。

校務支援システムの保守料及びライセンス料

(単位：円)

年度		H30	R元	備考
導入校数		高等学校 82 校 中学校 1 校	高等学校 82 校 中学校 3 校 特別支援学校 17 校	(金額には消費税及び地方消費税を含まない)
①	ライセンス料	29,484,000	36,395,100	
②	うち高等学校	29,224,800	29,495,400	1校 27,500
③	うち中学校	259,200	784,800	1校 20,000
④	うち特別支援学校	0	6,114,900	1校 27,500
⑤	ソフトウェア保守料	25,686,720	31,627,440	
⑥	うち高等学校	25,505,280	25,741,440	1校 24,000
⑦	うち中学校	181,440	549,360	1校 14,000
⑧	うち特別支援学校	0	5,336,640	1校 24,000
⑨	その他	2,332,800	2,354,400	① 校務支援システム利用に関する要望等のとりまとめ及び開発方針・運用の検討 1,200,000 (100,000×12) ② 上記に関する報告会 960,000 (80,000×12)
⑩	サーバー保守料	5,909,760	5,964,480	
⑪	委託料合計	63,413,280	76,341,420	

(2) 保守契約のうち、ソフトウェア保守（表の⑤）に対応する業務の概要は、利用学校からのシステム運用に関する各種問い合わせに対応するヘルプデスクを設置、運営すること、利用学校のシステム運用に関する技術的支援サポートを行うことであり、システムの運用・保守状況について、毎月システム運用保守報告書（以下「報告書」という。）によって報告されることとなっている。1校あたりの年間の保守料は、高等学校及び特別支援学校363,000円、中学校184,000円である。

例えば、令和元年4月の保守対応件数は合計290件（うち高等学校238件、中学校5件、特別支援学校47件）であったが、報告書に記載された問合せと対応の内容を見てみると、大半はシステムの使い方に関する質問である。一部、複数回のやりとりがなされているものもあるが⁹⁹、ほぼ1回の回答で完結している¹⁰⁰。さらに、本件システムのプログ

⁹⁹ 質問の趣旨が不明確なものや、不具合の状況（前提）の確認に時間を要するもの等がある。

¹⁰⁰ 簡単なものは、例えば、「履修パターンマスタにない科目を生徒別履修登録で登録してもよいか」⇒「問題ございません。」「グループマスタのコードが一桁までのため10以上登録できない」⇒「アルファベットも使用可能です。」といったやりとりである。

ラムの不具合に起因するものとこれに対する対応といった、保守とはいえないものも含まれている。

不明な点を気軽に問い合わせることができることにより、利便性がよく習熟速度の向上にもつながるかもしれないが、同様のペースで毎年約3,100万円の費用を上記のような問合せ対応のためにかけ続けることになるのであれば、不経済ではないか。

この点、県によれば、教職員向けのFAQとして、よくある問い合わせを項目ごとに整理した「質問管理表」をシステム業者が作成し、随時更新を行っており、この「質問管理表」は、校務支援システム上に公開しているため、校務支援システムを利用している全ての教職員が、問い合わせ事例を閲覧、検索することができるようになっているとのことであるが、同じような質問と回答を繰り返して質問管理表の更新を続けるだけでは、いつまで経ってもランニングコストは削減できないのではないか。質問対応を求める回数を減らすことや、前年度の保守単価を下回ることを目標にしたり、予算設定をする等、利用者・関係者がランニングコストを削減しようとする意識と試みが必要ではないか。仮に、そのような努力にもかかわらず、いつまでも質問が多く出続け、その対処のためのランニングコストを削減していくことができないようなシステムであるとするれば、それは、使いやすい優れたシステムであるといえるのか、経済的なシステムであるのかという疑問もある。

- (3) また、保守契約には、「その他」(表の⑨)として、①校務支援システム利用に関する要望等のとりまとめ及び開発方針・運用の検討のために1,320,000円(110,000円×12ヶ月)、そのための報告会に1,056,000円(88,000円×12ヶ月)が計上されているが、要望を取りまとめて開発更新や運用の「検討」や「報告会」を毎月継続的に行う必要があるのか、そのための費用として235万円ものコストをかける必要があるのか疑問がある。業者からの報告の仕方を工夫したり、報告内容を県教委側で整理したりする等、コスト削減の余地があるのではないかと思われるので、検討していただきたい(「7 意見(校務支援システムの保守料等について)」201頁)。

6 問題点(システム導入時における以後の保守料の確認について)

- (1) 本事業の委託契約は次表のとおりであるが、すべての契約が一者随意契約となっていた。随意契約の理由としては、すべての契約が校務支援システムの改修・開発に係るものであるところ、当該システムを開発した業者以外が対応することはできないためとされていた。

この点、当初のシステム導入に係る委託契約を確認したところ、一般競争入札により契約手続きは適切に行われていたが、一般競争入札時に以後の保守料の確認はしていないとのことであった。

県によれば、システム導入後の保守料について、1校当たりの保守料が年々減少傾向にあることや、同じシステムを利用している他県の1校当たり総事業費と比較することで、保守料が過大となっていないことを確認しているとのことである。

- (2) しかし、当該保守料が適正であるか否かの判断を、当該保守料自体を基準として行うことはできないし（例えば、当初の保守料が高額に設定されていれば、後の保守料は当然減少する。また、使い慣れれば保守対応の手間が減少することに加え、システム導入校が増えれば、1校あたりで見れば保守料が減少するであろうことはどのシステムでも同じであると考えられる。このため、1校あたりの保守料が減少傾向にあること自体は、必ずしも保守料の妥当性の根拠にはならない。）、他県の事業費との比較は、参考にはなるが、他県の事業費が相当である（不相当ではない）ということが確認できていなければ、他県の例も相当性の根拠としては十分ではない。

カスタマイズしたシステムを継続して利用する以上、システム導入後も有償の保守が必要であることや、校務支援システムは、公立学校の業務を支援するという汎用性がない特殊なシステムであることから、システム導入後の保守は、システムを納入した業者との一者随意契約となることは当初から想定できる。このような保守料等のランニングコストは、委託先によって大きな差があり得ることに鑑みると、システム導入時において、導入後の保守料等のランニングコストも含めたコストをふまえて委託業者を選定すべきであったと考える（「8 意見（システム導入にあたり、導入後の保守料等のランニングコストもふまえた検討を行うべきことについて）」202頁）。

【R1委託契約一覧表】

事務事業名 【業務名】	委託目的及び内容	年度	契約相手方 (契約年月日)	委託期間 (変更後)	契約額 (変更後) (円)	契約方法	随意契約理由
						約別 契種	
学校業務改善 推進事業	広島県立学校校務支援システム貸借及び保守業務	R1	西日本電信電話株式会社広島支店	H31.4.1～ R2.3.31	76,341,420	随	【2号該当】 ・西日本電信電話株式会社広島支店とは、平成28年5月20日及び7月22日付けで「広島県立高等学校等校務支援システム（全県版）調達業務」を、また平成30年4月16日付けで「広島県立特別支援学校校務支援システム調達業務」を、更に平成30年6月8日付けで「広島県立中学校校務支援システム調達業務」を締結している。 ・この度の委託業務は、上記契約によって構築した校務支援システムに係る業務であり、校務支援システムに不具合等が発生した場合に迅速に対応する必要があることから、委託業務先には当該システムに精通した業者とすることが効率的であると考えられるため、西日本電信電話株式会社広島支店と契約する必要がある。
学校業務改善 推進事業	広島県立学校校務支援システム（高等学校等）開発業務	R1	西日本電信電話株式会社広島支店	R1.8.29～ R1.10.31	2,922,150	随	【2号該当】 ・NTT西日本電信電話株式会社とは、平成30年4月1日付けで「広島県立高等学校等校務支援システム（全県版）貸借及び保守業務」を締結している。 ・この度の委託業務は、上記貸借及び保守業務において対象としている校務支援システムで活用する校務支援ソフト「スクールエンジン」の改修・開発であるため、上記契約の相手方であるNTT西日本電信電話株式会社と契約する必要がある。
学校業務改善 推進事業	広島県立学校校務支援システム（特別支援学校）開発業務	R1	西日本電信電話株式会社広島支店	R1.10.8～ R2.1.31	2,403,500	随	【2号該当】 ・NTT西日本電信電話株式会社とは、平成30年4月16日付けで「広島県立特別支援学校校務支援システム調達業務」を締結している。 ・この度の委託業務は、上記貸借及び保守業務において対象としている校務支援システムで活用する校務支援ソフト「スクールエンジン」の改修・開発であるため、上記契約の相手方であるNTT西日本電信電話株式会社と契約する必要がある。

校務支援システム保守料

(単位：千円)

年度	導入校数	ハードウェア 保守料(年額)	ソフトウェア 保守料(年額)	計	1校当たりの 保守料
H27	高等学校8校	1,500	5,159	6,659	832
H28	高等学校8校	1,685	4,708	6,393	799
H29	高等学校82校 中学校1校	5,910	25,686	31,596	381
H30	高等学校82校 中学校1校	5,910	25,686	31,596	381
R1	高等学校82校 中学校3校 特別支援学校17校	5,965	31,628	37,593	369

7 意見（校務支援システムの保守料等について）

(1) 校務支援システムの1校あたりの年間のソフトウェア保守料は、高等学校及び特別支援学校363,000円、中学校184,000円であり、令和元年度の総額は約3,160万円である。

保守対応の大半はシステムの使い方に関する質問と回答であること、ほぼ1回の間合せと回答で完結するものが多いこと、本件システムのプログラムの不具合に起因するものとこれに対する対応といった、保守とはいえないものも含まれている。同様のペースで

毎年約3,100万円の費用を上記のような問合せ対応のためにかけることになるのであれば、不経済ではないか。

県によれば、教職員向けのFAQとして、よくある問い合わせを項目ごとに整理した「質問管理表」をシステム業者が作成し、随時更新を行っており、この「質問管理表」は、校務支援システムを利用している全ての教職員が、問い合わせ事例を閲覧、検索することができるようになっているとのことであるが、同じような質問と回答を繰り返して質問管理表の更新を続けるだけでは、いつまで経ってもランニングコストは削減できないのではないか。質問対応を求める回数を減らすことや、前年度の保守単価を下回ることを目標にしたり、予算設定をする等、利用者・関係者がランニングコストを削減しようとする意識と試みが必要ではないか。

- (2) また、保守契約には、「その他」として、①校務支援システム利用に関する要望等のとりまとめ及び開発方針・運用の検討のために1,320,000円（110,000円×12ヶ月）、そのための報告会に1,056,000円（88,000円×12ヶ月）が計上されているが、要望を取りまとめて開発更新や運用の「検討」や「報告会」を毎月継続的に行う必要があるのか、そのための費用として235万円ものコストをかける必要があるのか疑問がある。業者からの報告の仕方を工夫したり、報告内容を県教委側で整理したりする等、コスト削減の余地があるのではないかと思われるので、検討していただきたい。

8 意見（システム導入にあたり、導入後の保守料等のランニングコストもふまえた検討を行うべきことについて）

校務支援システムは、導入後も有償の保守が必要であることや、公立学校の業務を支援するという汎用性がない特殊なシステムであることから、システム導入後の保守は、システムを納入した業者との一者随意契約となることは当初から想定できたといえる。保守料等のランニングコストは、委託先によって大きな差があり得ることも併せ鑑みると、システム導入時において、導入後の保守料等のランニングコストも含めたコストをふまえて委託業者を選定すべきであったと考える。今後のシステム更新や新規導入にあたっては、ランニングコストを踏まえた検討を行っていただきたい。

第35 スクール・サポート・スタッフの配置

1 概要

- (1) 本事業は、国の教育支援体制整備事業補助金を活用して行われている事業であり、国の補助事業は「学力向上を目的とした学校教育活動の支援」事業と「スクール・サポート・スタッフの配置」事業の2つで構成されている。

「学力向上を目的とした学校教育活動の支援」事業は、主として児童生徒の学力向上に資するため、退職教員や教員を志望する大学生など多様な地域人材を活用し、学校教育活動の一環として行われる放課後や土曜日における学習、補充学習、教員の指導力向上支援、進路選択支援等の取組を行う事業である。

「スクール・サポート・スタッフの配置」事業は、主として教員の業務支援を図り、教員が一層児童生徒への指導や教材研究等に注力できる体制を整備することを目的に、地方公共団体が卒業生の保護者など地域の人材を活用する取組を行う事業である。

- (2) 県では、高等学校については「学力向上を目的とした学校教育活動の支援」事業を、義務教育諸学校については「スクール・サポート・スタッフの配置」事業を活用し、県立学校及び市町立学校にスクール・サポート・スタッフを配置している。

具体的には、スクール・サポート・スタッフとして、卒業生の保護者など地域の人材を県立学校及び市町立学校に配置し、学習プリントの印刷などの事務作業を教員に代わって実施してもらうことで、教員がより児童生徒への指導や教材研究等に注力できる体制を整備している。

本事業の実施主体は県自身であるが、教育支援体制整備事業費補助金として国から事業費のうち補助対象経費につき、3分の1の補助を受けている。

2 スクール・サポート・スタッフ（SSS）

スクール・サポート・スタッフとは、教員が専門性を発揮することができる環境を整備するため、教員が行っている事務作業（印刷作業、各種資料の仕分・整理、諸費会計処理、アンケートなどの集計・入力等）の補助を行う職員のことを言う。

1 スクール・サポート・スタッフの概要

支援内容

教員が行う事務(=教務事務)を支援

勤務時間

措置時間の範囲内で各校が決定

【例】週あたり20時間の措置の場合

➢ 4時間×5日(月～金 8:20-12:20) など

【例】印刷を依頼する場合

原稿に依頼票を添付して依頼(依頼BOXなど)

作業の進行状況を適宜確認し、必要に応じて依頼を調整

教頭等

印刷物を指定の場所(クラスBOX・教職員BOX等)へ返却

具体的な支援内容(例)

➢ 印刷業務

原稿の誤字等の確認、印刷、仕分け、編綴作業、用紙の補充、消耗品の交換、紙詰まり等への対応等

➢ 資料・書類整理

学校案内、作品募集、各種イベントのパンフレット、その他資料等の仕分け、配付、整理等

➢ 諸費会計業務

金融機関の窓口での出入金業務、集金業務の補助、書類作成の補助、書類整理等

➢ 集計作業、データ入力、書類作成等

アンケート等の集計・入力作業、書類作成の補助等

➢ その他の補助的業務



(依頼票の例)

期限	4月13日(月)10時
必要部数	40部
原稿	サイズ(A4)、枚数(4)
拡大・縮小	要(→) 不要
仕上がり	片面・ 両面
綴じ	要 (左上1か所)・不要
依頼者	〇〇
配付先	<input checked="" type="checkbox"/> クラスBOX(1-1) <input type="checkbox"/> その他()
備考	

ポイント

➢ 手戻りの防止

・依頼票は正確に記入する。
・特記事項がある場合は、備考欄を活用する(口頭依頼は避ける)。

➢ 計画的な作業依頼(タイムマネジメント)

・スクール・サポート・スタッフの勤務時間を考慮し、急な依頼は避ける。
・計画的に原稿を用意し、印刷は極力依頼するように心掛ける。

➢ 依頼事項の明確化

・「何を」「どこまで」依頼するのか、校内でルールを明確にしておく。

【例】

・原稿の誤字・脱字等のチェックも行う
・空き時には印刷室の整理整頓を行う

スクール・サポート・スタッフの配置は平成27年度から開始しているが(平成29年度までは「教務事務支援員」という名称)、平成29年度以降の配置状況は以下のとおり。

	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度
小学校	40校	43校	42校	47校
中学校	53校	51校	50校	51校
義務教育学校	2校	3校	3校	3校
高等学校	53校	53校	53校	54校
特別支援学校	3校	3校	3校	5校
計	151校	153校	151校	160校

※R2年度については当初の配置校数

広島市は除く

3 予算・決算の推移

スクール・サポート・スタッフの配置事業の予算・決算の推移は次のとおりである。

スクール・サポート・スタッフ配置 (千円)

H29当初予算	H30当初予算	R1当初予算
H29最終予算	H30最終予算	R1最終予算
H29決算	H30決算	R1決算
224,601	209,784	209,216
224,601	209,784	209,216
218,583	206,921	206,318

※ 非常勤講師報酬等のうち、スクール・サポート・スタッフに係る金額（報酬及び通勤費）

4 スクール・サポート・スタッフ配置の効果

県が令和元年度に行ったアンケート調査の集計結果は次の通りである。

令和元年度 スクール・サポート・スタッフの配置に係るアンケート調査 集計結果

広島県教育委員会 学校経営戦略推進課

市町名	広島県全体
-----	-------

※スクール・サポート・スタッフ（県費）が配置されている市町立学校が回答（回答数：94）

問1 スクール・サポート・スタッフ（県費）を配置している市町立学校全体における常勤の教員（※）の人数 ※管理職及び育児休業等現に勤務していない者を除く。

人数
2,302

問2 問1の教員について、「子供と向き合う時間が確保されていると感じる」と回答した教員の割合
なお、子供と向き合う時間とは、「授業（LHR等を含む）」「授業準備・教材研究」「部活動・クラブ活動」
「個別指導」など、直接・間接を問わず児童・生徒の指導に関係のある業務に従事する時間とする。

割合
77.2%

問3 スクール・サポート・スタッフの配置効果や、効果的な活用方法等

主な内容は次のとおり

【業務内容】

- ・印刷業務，配付物の仕分け
- ・諸費会計の補助，銀行での入出金
- ・アンケートの集計
- ・掲示物の作成
- ・校内美化，環境整備
- ・ホームページの更新
- ・来客，電話対応

【配置効果】

- ・印刷や集計作業などの業務の時間を，子供と向き合う時間とすることができ，勤務時間外の在校時間の減少にもつながっている。
- ・職員の印刷業務，会計の出納業務，環境整備，管理備品の見える化など職員の負担軽減につながっているため，職場の雰囲気も改善され，職場環境が著しく向上した。
- ・印刷業務を混み合う時間以外に委託できるので，学校全体の業務がスムーズになっている。
- ・教職員が計画的に物事を考えられるようになっている。

【効果的な活用】

- ・SSSの活用について，職員研修等で2回資料を配布し，依頼できる内容について周知した。
- ・「業務依頼書」により，業務完了の日，時間を指定しているので，優先順位を考えながら業務を行うことが出来ている。
- ・一か月間に依頼する業務について，見通ししがもてるように業務カレンダーを作成している。
- ・アンケート等入力，印刷，掲示物作成など，依頼は多岐に渡るが，業務に必要な物や機器をある程度一か所に集中させていることで，作業しやすい環境となっている。
- ・生徒にかかわるスタッフの一員として，情報共有や意見交換を行う場面が設けられると，より効果的である。

アンケート調査の結果からは、ほぼ全ての学校で肯定的な評価がなされており、主観的・定性的には、十分な効果があると考えられる。

もっとも、スクール・サポート・スタッフは、教員が行っていた業務を補助しているものであるから、スクール・サポート・スタッフの配置により教員の負担（感）が軽減されるのは、当然であるといえる。

今後の課題は、それが経済的、効率的、有効に行われているのかという点である。

例えば、前述（185頁）した学校活性化促進事業の最終報告書によれば、教員が印刷作業にかけている時間は、1週間あたり平均して2.73時間（小学校）、2.01時間（中学校）、2.48時間（高等学校）、2.17時間（特別支援学校）であるが、印刷にかかっている時間の原因（印刷する種類・枚数が多い、印刷機の性能が低い、台数が少ない等）は学校毎に異なるとされている。また、先にみたとおり（「第33 学校業務改善推進事業、5 教員の時間外在校等時間の推移」191頁）、平成30年から令和元年にかけての教員の時間外在校時間の削減との関係では、スクール・サポート・スタッフの配置による効果は見られない。

以上のような状況に鑑みると、今後は、非常勤職員の働き方改革という視点にも配慮しつつ、スクール・サポート・スタッフの具体的な業務内容や業務フローの確認を行い、それが経済的、効率的、有効に行われているのか否かを客観的、定量的に確認するための取組を行うことも必要であると考え。そうでなければ、これまで教員が行っていた不経済、非効率であったかもしれない業務を、（教員の人件費に比して）より安価な労働力としての非常勤職員であるスクール・サポート・スタッフに移し替えただけになりかねない¹⁰¹。

5 意見（スクール・サポート・スタッフ配置効果の検証について）

スクール・サポート・スタッフの配置は、ほぼ全ての学校で肯定的な評価がなされており、主観的・定性的には、十分な効果があるといえる。

今後は、これまで教員が行っていた不経済、非効率であったかもしれない業務の担い手を、非常勤職員であるスクール・サポート・スタッフに移し替えただけということにならないようにするため、非常勤職員の働き方改革という視点にも配慮しつつ、スクール・サポート・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

101 印刷の例で言えば、印刷に時間がかかる主たる原因が、印刷機の台数や性能にあるとすれば、スクール・サポート・スタッフを配置しても、その時間がかかる印刷業務をスクール・サポート・スタッフが行うことになるだけであるから、時間削減等の効果（経済性や有効性）は限定的であると思われる。

的、有効に行われているのか否かを客観的、定量的に確認するための取組を行うことも必要であると考えます。

第36 部活動指導員配置促進事業

1 概要

本事業は、部活動指導員配置促進事業補助金を活用し、市町立中学校への部活指導員配置を進める市町を支援することにより、中学校における部活動指導体制の充実を推進し、部活動を担当する教員の支援を行うとともに、部活動の質的な向上を図りつつ、教員の「働き方改革」の実現を図ることを目的に実施している事業である。

実施主体は市町立中学校の設置者であり、国、県、市町が3分の1ずつ事業費を負担している。なお、政令指定都市である広島市は、広島市が主体となって事業を行うとともに国への補助金申請を行うこととなっているため、県で行われる事業は広島市以外の市町が対象となる。

2 事業内容

市町立中学校において実施される部活動において、部活動指導員の配置を進める市町に「部活動指導員配置促進事業補助金」を交付している。

補助の対象は「補助事業を実施するために必要な経費のうち、補助金交付の対象として広島県教育委員会教育長が認める経費」とされており、具体的には以下のとおりとなっている。なお、当該補助対象は、国の補助金交付要綱と一致している。

補助事業の内容	補助対象経費	補助金の額
<p>市町立中学校の設置者が、中学校において、教員に代わり部活動の指導を行う部活動指導員を配置する事業で次の事項を満たしているもの</p> <p>(1) 実施主体である市町立中学校の設置者が設置する中学校全体で、スポーツ庁が平成30年3月に策定した「運動部活動の在り方に関する総合的なガイドライン」及び文化庁が平成30年12月に策定した「文化部活動の在り方に関する総合的なガイドライン」（以下「部活動ガイドライン」という。）を遵守していること。</p> <p>(2) 部活動指導員を配置する部活動に限らず中学校全体においても、部活動ガイドラインを遵守していること。</p>	<p>左記の事業に要する経費のうち、次の経費報酬・賃金・報償費（社会保険料（本人負担分に限る。）を含む。）</p> <p>※同一の学校において同一の部活動への部活動指導員の配置は、最長3年間とすること。</p>	<p>当該補助事業の実施に要する補助対象経費の2/3以内の額(千円未満切捨て)とする。</p>

3 部活動指導員

部活動指導員とは、中学校、高等学校等において、校長の監督を受け、部活動の技術指導や大会への引率等を行うことを職務とする職員のことであり、学校教育法施行規則の改正（平成29年4月1日施行）により制度化された。

部活動指導員は、校長の監督を受け、部活動の顧問として単独での指導や大会引率が可能となっている。

部活動指導員の配置状況は以下のとおりである。

H29年度	配置なし	
H30年度	2市6校7人	廿日市市，安芸高田市
R元年度	9市45校76人	福山市，竹原市，東広島市，廿日市市，安芸高田市，三原市，尾道市，府中市，三次市
R2年度	9市61校91人（予定）	福山市，竹原市，東広島市，廿日市市，安芸高田市，三原市，尾道市，府中市，三次市

※広島市を除く

4 予算・決算の推移

部活動指導員配置促進事業の予算・決算の推移は次のとおりである。

H29当初予算	H30当初予算	R1当初予算
—	5,736	31,350
H29最終予算	H30最終予算	R1最終予算
—	2,715	18,638
H29決算	H30決算	R1決算
—	2,000	14,401

5 課題・問題点（低調な予算執行）

当初予算と比較すると2年続けて執行率が50%未満と低調となっており、最終予算と比較しても80%未満となっている。県によれば、当初予算は各市町に対して配置見込みの調査を行い、結果を考慮して積算しているところ、指導者が見つからず任用手続や配置時期が大幅に遅れた市町があったことと、新型コロナウイルス感染症の影響により、3月に部活動を実施することができなかったことが主要因となり、低調となったとのことであった。

令和元年度については新型コロナウイルス感染症の感染拡大という特殊要因も影響しているとはいえ、平成30年度も低調となっていること、当初予算からは50%超乖離していることを考慮すると、任用手続や配置時期の遅れの影響が少なからず認められ、予算の要求手続に不十分な点があったと考えられる。任用手続や配置時期の遅れ等により予算執行が十分できていない市町に対しては、前年度の任用及び執行状況を踏まえた積算とさせる等、執行率を上げる対策を講じるべきではないか（「6 意見（執行率の低さについて）」210頁）。

6 意見（執行率の低さについて）

部活動指導員配置促進事業補助金の予算の執行率は、令和元年度については新型コロナウイルス感染症の拡大という特殊要因も影響しているとはいえ、平成30年度も低調となっていること、当初予算からは50%超乖離していることを考慮すると、任用手続や配置時期の遅れの影響が少なからず認められ、予算の要求手続に不十分な点があったと考えられる。

市町ごとに任用手続や配置時期の遅れた原因を確認、分析し、予算執行が十分できていない市町に対しては、前年度の任用及び執行状況を踏まえた積算とさせる等、執行率を上げる対策を講じることを検討されたい。

第37 学校現場における業務改善加速事業

1 概要

本事業は、都道府県の教育委員会が学校現場の業務改善を進める中で、集中的に業務改善を推進する市町村教育委員会を指定して業務改善方法の研究を行う事業である。

国、管理機関（国立の学校にあっては当該学校を設置する国立大学法人、公立の学校に当たっては当該学校を所管する教育委員会、私立の学校に当たっては当該学校を設置する学校法人をいう。以下同じ。）及び学校が有機的に連携し、一体的・総合的に業務改善を推進する取組を実施することが求められている中、各管理機関及び学校における業務改善に対する取組の参考となるよう、具体的な研究課題を設定した実践的な研究を管理機関に委託して実施し、その成果を全国に普及することにより、質の高い学校教育の実現に資することを目的に行われている。

実施主体は国から委託を受けた県の教育委員会であるが、モデル地域を県の教育委員会が指定して、当該地域の教育委員会に再委託して事業は行われることとなっており、すべて国庫からの委託費で賄われている。

2 事業内容

学校現場における業務改善についての具体的な研究課題を設定し、モデルとして実践することで課題の洗い出しや取組方法を作り上げていく事業であり、平成29年度から令和元年度までの3年間の事業として行われている。広島県においては府中町がモデル地域に設定されており、以下を指定校として実施されている。

- ① 平成29年度：業務改善に向けた基盤づくり

【指定校】府中中，府中緑ヶ丘中

- ② 平成30年度：試行（業務改善に係る効果的な取組についての実証的研究）

【指定校】府中中，府中緑ヶ丘中，府中小，府中南小

- ③ 令和元年度：実行・定着（効果的な取組の実行と定着に向けた取組）

【指定校】府中中，府中緑ヶ丘中，府中小，府中南小，府中中央小，府中東小，府中北小

加えて、市町教育委員会の業務改善担当者を対象とした連絡会議を開催し、モデル地域の取組事例を発表するとともに、他市町や他県の先進事例を情報提供し、取組を波及させている。

3 研究内容等

国が示している研究課題は以下のとおりであり、取組の検証については、外部の専門家の知見を得ながら管理機関が行うものとされている。

- (1) 研究課題

管下の全ての学校で取り組むことを前提に、モデル校を対象として、

- I. 「公立学校の教師の勤務時間の上限に関するガイドライン」（平成31年1月25日、文部科学省）が示す勤務時間の中で業務を行うことを目指し具体的な方策を示した計画を作成した上で、当該計画の達成に向けた取組を実践し検証の上、結果を公表する。
- II. 長期休業中の部活動や研修の大胆な見直しを行い、1週間以上の閉庁日を設定する。
- 加えて、管理機関及びモデル校では、以下の取組を行うことも要件とされている。

【管理機関】

- ① 管下の全ての学校を対象とした業務改善方針・計画（在校等時間や業務量の削減、授業改善や児童生徒と接する時間が確保できている教員の割合等の教育効果の目標など、具体的な評価指標（KPI）を含む）の策定・フォローアップ
- ② 管下の学校教職員の勤務実態の把握，時間管理の徹底

- ③ 自己点検・評価への業務改善の位置づけ，評価に基づく改善の実施
- ④ 学校の働き方改革への理解・協力の増進を目的とした保護者・地域への働きかけ
- ⑤ 部活動におけるガイドライン¹⁰²の休養日等の遵守
- ⑥ 管理職をはじめ教職員の意識改革と学校マネジメント強化のための研修の実施

【モデル校】

- ① 教職員の勤務実態の把握，時間管理の徹底
- ② 学校評価への業務改善の位置づけ，評価に基づく改善の実施
- ③ 学校業務の教職員間や家庭・地域との分担の見直し，削減する業務の洗い出し
- ④ 学校の働き方改革への理解・協力の増進を目的とした保護者・地域への働きかけ
- ⑤ 部活動におけるガイドラインの休養日等の遵守（中高等学校の場合）

(2) 研究課題に対する取組成果

本事業完了時の報告については，次の点を明確にするものとされている。

- ・ (1) I・II，【管理機関】①～⑥，【モデル校】①～⑤の実施結果
- ・ 勤務時間（在校等時間や事務作業・部活動に関する時間等）や負担感の変化，創出した時間による教育面での効果など，勤務状況の改善の成果について，専門家の知見を得ながら数値化するなどして分析し，エビデンスを収集すること
- ・ 取組の結果を踏まえた改善の方向性と，その波及に向けた実施状況

4 予算・決算の推移

学校現場における業務改善の加速事業の予算・決算の推移は次のとおりである。

学校現場における業務改善の加速 (千円)		
H29当初予算	H30当初予算	R1当初予算
H29最終予算	H30最終予算	R1最終予算
H29決算	H30決算	R1決算
8,602	3,200	3,200
7,736	3,200	2,774
7,589	1,105	1,374

102 「運動部活動の在り方に関する総合的なガイドライン」 (https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/shingui/013_index/toushin/1402678.htm)

「文化部活動の在り方に関する総合的なガイドライン」 (https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashingikai/kondankaito/bunkakatsudo_guideline/h30_1227/index.html)

5 課題・問題点（低調な予算執行）

執行率が2年続けて50%未満と低調となっている。この点、令和元年度の執行率が低調となった要因を県に確認したところ、①当初予算要求時と事業計画提出時の差427千円、②県の主な不用額275千円、③府中町の主な不用額932千円が主な要因とのことであった。

①については、府中町に委託している事業であるが、当初予算要求時は前年度の予算額をベースにしていたが、その後、国への事業計画書提出時に、府中町から提出された事業計画額が当初想定を下回っていたため、当初予算と最終予算に差が生じたとのことであった。

②については、各学校の管理職等を集め、マネジメント研修や、取組の情報共有等を行う連絡会議を開催し、外部講師を招聘する予定にしていたが、校長会や教頭会などの研修会に、県職員が講師として招かれることが複数回あり、この機会を利用して、働き方改革に向けた意識の醸成や先進事例の情報共有等を図るなどの工夫を行ったため、改めて研修・会議等を開催する必要がなくなったこと、先進地視察や文科省意見交換等の旅費を計上していたものにつき、実際の訪問先が変わったこと、回数、人数などが減ったことが要因とのことであり、工夫をした結果の執行残とのことであった。

③については、新型コロナウイルス感染症対策の影響で、一斉臨時休校となり3月分の実施がなくなったり、予定していた会議を中止したために講師招聘の回数が減り謝金や旅費が減少したりといったやむを得ない要因もあったとのことであったが、業務改善支援スタッフが見つからず、配置期間が短くなったことにより賃金が減少したり、学校経営等研修について、外部講師ではなく広島県教育委員会から講師を招聘したため、謝金や旅費が予定より少ない支出となったりしたことも要因となったとのことであった。

執行率が低調となった要因の確認は行われているが、平成30年度も低調な執行となっていることや令和元年度についても新型コロナウイルス感染症の影響以外の要因もあったことから判断すると、予算の設定方法に改善の余地が認められる。業務改善支援スタッフが見つからない現状を踏まえて現実的な予算設定に抑えるなど、配置希望だけでなく、現実的に配置が可能なのかという現状も踏まえて予算の積算を行うべきであったのではないかと（「9 意見（予算積算のあり方について）」219頁）。

6 課題・問題点（KPI¹⁰³と目標の設定について）

本事業における府中町教育委員会が設定したKPIと目標値は以下の6つが挙げられている。

- (1) 子供と向き合う時間が確保されていると感じる教員の割合を85%以上
- (2) 「先生はあなたのよいところを認めてくれていると思います」の「当てはまる」の割合を90%以上
- (3) 「先生は授業やテストで間違えたところや理解していないところについて、わかるまで教えてくれる」の「当てはまる」の割合を80%以上
- (4) 教職員の1週間当たりの勤務時間の合計の平均を中学校55時間、小学校50時間以下
- (5) 「新たな取組みを行う場合、既存の取組の縮小や廃止など、スクラップアンドビルドを行っている。（全職員）」の肯定的な回答を80%以上
- (6) 「日々の業務の中で充実感を得られている。（全職員）」の肯定的回答を90%以上

この点、事前調査及び実績調査で判明した目標の達成状況は次の表（KPIに係る各校アンケート結果）のとおりであり、事前調査で判明した実績がすでに設定した目標値を超えている学校が複数ある。

103 KPI:Key Performance Indicators(重要業績評価指標)。目標までのプロセスにおける要素のうち、目標達成のために重要なものの指標。通常は一つの事業に6つもの指標をKPIとして位置づけるのは多過ぎるのではないかと思われるが、本事業は、業務改善方法の研究を行うというものであるため、多面的な評価を行うための指標であると考えられる。

KPIに係る各校アンケート結果		調査時点	府中中	府中 緑ヶ丘中	府中小	府中南小
(1)	子供と向き合う時間が確保されていると感じる教員の割合	H30.1	36.70%	71.00%	82.40%	88.20%
		H31.1	87.50%	77.80%	97.10%	97.00%
目標	85%以上	R1.10	71.90%	100.00%	94.30%	87.50%
(2)	先生はあなたのよいところを認めてくれていると思いますか	H29.5	74.80%	90.30%	79.90%	91.10%
		H30.5	80.50%	91.70%	92.60%	86.30%
		H31.3	92.20%	91.70%	95.00%	86.30%
目標	90%以上	R1.12	88.00%	96.00%	97.70%	89.30%
(3)	先生は、授業やテストで間違えたところや、理解していないところについて、分かるまで教えてください	H29.5	73.80%	85.40%	78.60%	88.60%
		H31.3	90.20%	93.80%	96.60%	83.80%
目標	80%以上	R1.12	89.60%	93.90%	97.70%	82.50%
(4)	教職員の1週間当たりの勤務時間の合計	H30.1	62.6 h	61.0 h	54.9 h	55.1 h
		H31.1	61.1 h	64.2 h	52.3 h	53.9 h
目標	中学校55時間、小学校50時間以下全職種	R1.10	58.9 h	60.4 h	52.5 h	50.0 h
(5)	新たな取り組みを行う場合、既存の取組の縮小や廃止など、スクラップアンドビルドを行っている。	H30.1	30.30%	74.30%	76.30%	91.90%
		H31.1	77.80%	86.70%	92.30%	97.20%
目標	80%以上	R1.10	74.30%	92.00%	94.70%	94.30%
(6)	日々の業務の中で充実感を得られている。(全職員)	H30.1	66.70%	91.40%	84.20%	94.60%
		H31.1	63.90%	83.30%	92.30%	94.40%
目標	90%以上	R1.10	80.00%	84.00%	97.40%	91.40%

具体的には、KPI(4)を除いた5つのKPIについて指定校に指定された時点で目標値を超えている学校が1校以上あり、KPIの半分の3項目（(2)(3)(6)）については、4校のうち2校以上が目標値を超えている。

本事業は、各管理機関及び学校における業務改善に対する取組の参考となるよう、具体的な研究課題を設定した実践的な研究を実施し、その成果を全国に普及することを目的とした事業であるため、複数の指標（KPI）を設定して多面的な分析、評価を行うという観点からは理解ができるとしても¹⁰⁴、実績を下回る値を「目標値」とすることには疑問がある。

本来、目標値は、改善していくことで理想とする姿に近づいていくために設定されるべきものであり、現状よりも高い数値が設定されるべきである。それにより改善への努力が喚起されるのであり、現状よりも低い数値が設定された場合、努力する意欲が失われてしまいかねない。県としては、現状のKPIを維持することが重要と判断して設定したとのことであるが、KPIの調査結果からも分かるように各校の置かれている状況は異なるため、目標値は、各校の事業開始時の状況をふまえて個別に設定したり、「〇%又は事業開始時のいずれか高い値以上」のように設定するのが適切ではないか（「10 意見（目標値の設定について）」219頁）。

¹⁰⁴ 214頁脚注103参照。

7 問題点（事業結果の分析について）

- (1) 本事業は、研究課題に対する取組成果として、「勤務時間（在校等時間や事務作業・部活動に関する時間等）や負担感の変化，創出した時間による教育面での効果など，勤務状況の改善の成果について，専門家の知見を得ながら数値化するなどして分析し，エビデンスを収集すること」が求められている（「3 研究内容等」211頁）。

この点，本事業は，府中町に委託して行ったものであり，県として，直接的に，専門家の知見を得ながらの分析は行っていない。県によれば，府中町は，文部科学省の学校業務改善アドバイザーを務める専門家から，学校の現状等を踏まえたアドバイスをしてもらっており，こうしたアドバイスをもとに，教職員の働き方への意識改革，熟議を通じた主体的な取組の実施，業務のスクラップ，地域・保護者への取組の周知などを行った結果，教員の時間外勤務時間が減少するなどの数値的効果につながっているとのことである。

- (2) しかし，本事業は，各管理機関及び学校における業務改善に対する取組の参考となるよう，具体的な研究課題を設定した実践的な研究を実施し，その成果を全国に普及することを目的とした事業であり，いかなる取組がそのような効果につながったのか（つながらなかったのか）についての分析がなければ，他の管理機関や学校における取組の参考になるとは認めがたい。

府中町教育委員会は，本事業の成果物として「学校の働き方改革推進マニュアル（令和元年度～令和3年度）」を作成しており，同マニュアルには，勤務時間等の指標の推移は掲載されているが，小学校全体，中学校全体のデータであり，前記学校毎のアンケート結果（215頁）については記載も分析もない。例えば，府中南小では，「先生は，授業やテストで間違えたところや，理解してないところについて，分かるまで教えてください」という指標（KPI(3)）について，平成29年5月の調査では88.6%であったが，平成31年3月は83.8%，令和元年は82.5%と年々減少している。他方，府中小では，同じ項目について，78.6%→96.6%→97.7%と大幅に増加している。また，府中中では，「子供と向き合う時間が確保されていると感じる教員の割合」は，平成30年1月の36.7%から，平成31年1月には87.5%と激増したが，令和元年10月には71.9%まで減少している。このようなデータをどのように解釈すべきか，その原因が何なのか，業務改善のために行ったどの取組が影響しているのか（いないのか）等を専門的に分析することが，本事業の目的の一つであり，EBPMの実践である。かかる観点からすると，国からの補助

金が十分有効活用されたとは認めがたい（「11 指摘（事業成果の分析について）」219頁）。

8 問題点（事業完了報告書の收受日と検査日の矛盾及び收受印のあり方について）

- (1) 府中町への委託事業の実施期間は、委託契約書により契約締結日（令和元年6月18日）から令和2年3月10日までとされており、委託契約書9条1項において事業完了報告書は、事業が「完了した日又は廃止等の承認から10日を経過した日、又は契約期間満了日のいずれか早い日まで」に提出することが要求されている。

本委託事業は契約期間満了日の令和2年3月10日に事業が完了しているため、事業完了報告書の提出期限は令和2年3月10日となる。

本件の事業完了報告書は、令和2年3月10日付で府中町教育委員会より広島県教育委員会教育長に提出されているものの、県の收受日（收受印の日付）は令和2年3月31日となっていた。一方で、県の検査調書によると、委託事業の完了検査を行ったのは令和2年3月10日となっている。これを整理すると事実経過は次の通りとなり、報告書受領前に検査が完了したことになる。

（事実経過）

- R2. 3. 10 契約期間満了日、報告書提出期限、報告書の作成日
完了検査終了（検査調書）
3. 31 收受日（收受印の日付）

この点、県によれば、「府中町分の検査については、同町からの3月10日付で提出された報告書をもとに行ったところである。後日、書類の整理等を行う中で、担当者が收受印漏れに気付き、誤って押印漏れに気付いた日である3月31日で收受印を押したことが原因である。」とのことである。

- (2) 広島県文書管理規則によれば、「職員は、到達した文書等について、事務の遅滞が発生しないよう速やかに收受の手続を行わなければならない。」（5条）とされており、広島県文書等管理規程において、「本庁等に到着した文書等は、文書取扱課において收受し、当該文書等の封筒に別記様式第十号による文書收受印を押印の上、次の各号に掲げる区分に従い、当該各号に定める方法により交付し

【收受印の例】

広島県 收受	
第	号
1. 5. 7	
処理期限	月 日
分類記号	保存年限

なければならない。」(10条1項本文)、「主務取扱主任は、文書等の交付を受けたとき又は主務課において文書等を收受したときは、次の各号に掲げる区分に従い、当該各号に定める処理をした上、親展のものにあつては封をしたまま受信者に交付し、親展のもの以外のものにあつては当該処理方針を示して事務担当者に交付しなければならない。」(15条1項柱書)として、親展か否か、特殊文書收受票が添付されているか否かによって、收受印の押印の方法が定められている(15条1項1号、2号)。

- (3) したがって、市町から県に送付された事業完了報告書には、広島県文書等管理規程の定めに従って收受日に文書收受印が押印されていなければならないから、県の説明通り、3月10日に報告書を受領していたのであれば、速やかに收受の処理を取って收受印を押印すべきであった。

また、県の説明によれば、実際の收受日とは異なる日付の收受印をそのまま押印したことになるが、実際の收受日を何らかの方法で確認し、かつ、実際の收受日を別途記載する等、通常の押印と区別できるような仕組みにしておかなければ、外形上、通常の処理で押印されたものか、押印し忘れたものかの区別ができないから、收受印の意味はほとんどないと思われる。しかも本件では、仮に、收受日の日付が正しい(收受印の日付の3月31日頃に收受した)とすれば、府中町からの事業完了報告書を收受する前に事業の完了を検査したことになっていたことになり、極めて問題が大きい。

したがって、いずれにせよ、收受印を押印する意義についての認識が希薄であると考えられ、コンプライアンスや内部統制の観点から問題があると言わざるを得ない(「12指摘(文書の收受処理について)」219頁)。

- (4) また、近時は、行政処理における押印を見直す動きが広がっている¹⁰⁵。

文書管理規則に基づく運用では、收受印は必ずしも文書が到達した日に押印されるわけではないため、收受印の日付は当該文書がいつ届いたのかの裏付けにはならないことや、本件のような押印漏れのミスが起こりうること、押印の手間がかかること、報告書の提出はデータの送信(メールや県のファイル転送システム、総合行政ネットワーク等)によることが可能である(代替手段がある)こと、これにより受領(受信)日時も明確になること等に鑑みると、県に対する書面の提出方法と收受印のあり方自体を検討

105 「押印処理の見直し・電子署名の活用促進について」(https://www8.cao.go.jp/kisei-kaikaku/kisei/imprint/i_index.html)

してもよいのではないか（「13 意見（県に対する書面の提出方法と文書收受印のあり方について）」220頁）。

9 意見（予算積算のあり方について）

学校現場における業務改善の加速事業の執行率は、2年続けて50%未満であった。その要因の確認はなされているが、これが予算の積算に活かされていない。

複数年にわたって行われる同種事業においては、従前の執行状況を確認するだけでなく、執行残の生じた原因を分析し、その結果を予算に確実に反映させるよう努めていただきたい。

10 意見（目標値の設定について）

学校現場における業務改善の加速事業開始時点において、設定した目標値を既に上回っている学校があったが、目標値は、改善していくことで理想とする姿に近づいていくために設定されるべきものであるから、現状よりも高い数値が設定されるべきである。

各校の置かれている状況は異なるため、各校に関する目標値を設定するにあたっては、各校の事業開始時の状況をふまえて個別に設定したり、「〇%又は事業開始時のいずれか高い値以上」のように、目標値の設定の仕方を工夫する必要があると考える。

11 指摘（事業成果の分析について）

学校現場における業務改善加速事業は、各管理機関及び学校における業務改善に対する取組の参考となるよう、具体的な研究課題を設定した実践的な研究を実施し、その成果を全国に普及することを目的とした事業であり、いかなる取組がそのような効果につながったのか（つながらなかったのか）についての分析が必要である。

本件では、そのような分析はなされていないため、国からの補助金が十分有効活用されたものとは認めがたい。

12 指摘（文書の收受手続について）

- (1) 市町から県に送付された事業完了報告書には、広島県文書等管理規程の定めに従って收受の手続を行い、收受日に文書收受印を押印すべきであるところ、收受印が押印されていない。
- (2) 実際の收受日と異なる日付の收受印をそのまま押印すべきではない。実際の收受日を別途記載する等、通常の收受印と区別できるようにしておくべきである。

13 意見（県に対する書面の提出方法と文書收受印のあり方について）

現行の文書管理規則に基づく運用では、收受印は必ずしも文書が到達した日に押印されるわけではないため、当該文書がいつ届いたのかの裏付けにはならないことや、收受印の押印漏れのミスが起こりうること、押印の手間がかかること、報告書の提出はデータの送信（メールや県のファイル転送システム、総合行政ネットワーク等）によることが可能であること、これにより受領（受信）日時も明確になること等に鑑みると、県に対する書面の提出方法や收受印のあり方自体を検討してもよいのではないかと。

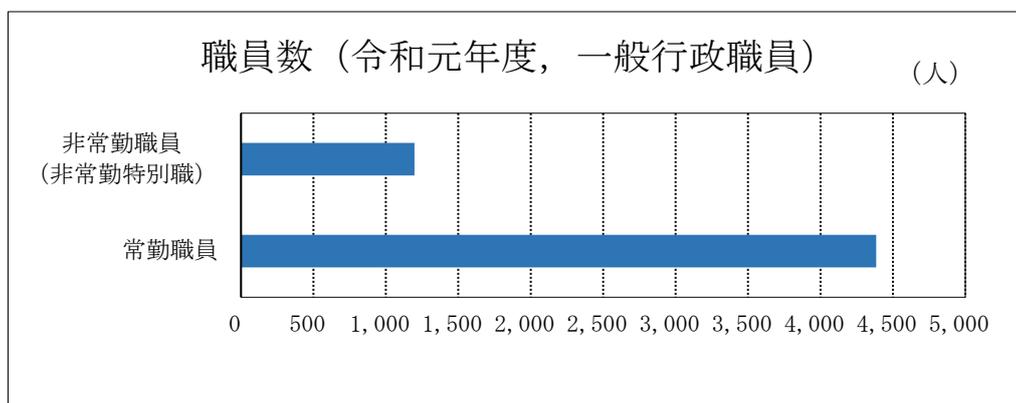
第38 働き方改革と非常勤職員

1 県の非常勤職員の状況

(1) 一般行政部門

県の一般行政部門（令和元年度）において、非常勤特別職（当時）¹⁰⁶の人数は1,198名（令和元年6月1日時点、内訳：常勤的932名、非常勤的：266名）である。これに対し、常勤（正規）職員（以下「常勤職員」という。）の人数は4,385名（平成31年4月1日時点）である¹⁰⁷。

非常勤特別職の常勤職員に対する比率は1：4を超え、県において非常勤職員が果たす役割も非常に大きくなっている。



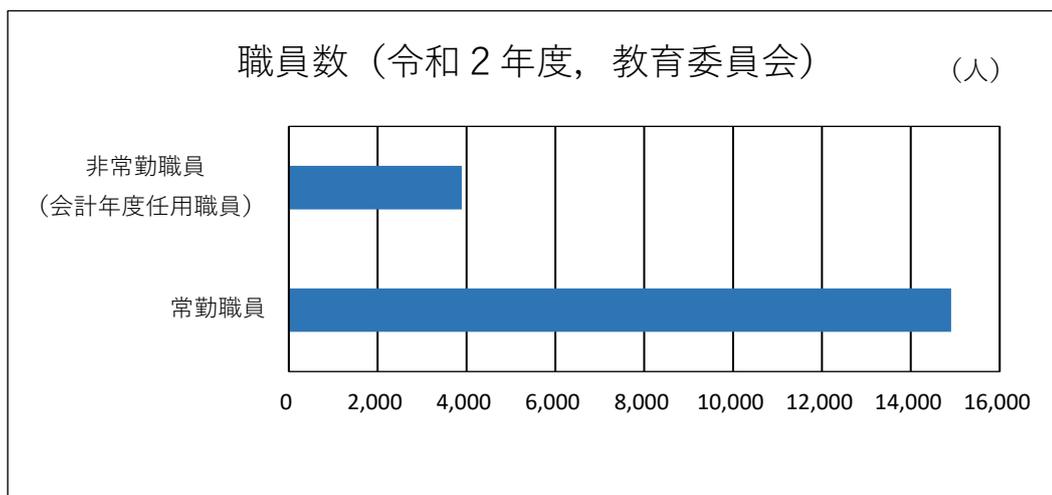
106 令和2年4月1日より、特別職非常勤職員は助言、調査、診断等を行うものに限定され、それ以外の一般的な事務に従事する職員等は、新たに創設された「会計年度任用職員」に移行した。

107 常勤職員数は、一般職に属する職員数であり、地方公務員の身分を保有する休職者、派遣職員などを含み、臨時及び非常勤職員を除いている。

(2) 教育委員会

教育委員会では、令和2年9月1日現在、3,891名の会計年度任用職員が勤務し（うち学校勤務の職員：3,753名）、多種多様な職務に従事している。これに対し、常勤職員の人数は、令和2年4月1日時点で14,910名である¹⁰⁸。

両者の人数に若干の時期の差はあるが、一般行政職員の場合と同様に比較すると、非常勤特別職の常勤職員に対する比率は、一般行政職員と同じく、1：4を超えている。



会計年度任用職員（教育委員会）の職名別の職員数は次の表の通りである。

108 常勤職員数につき、脚注107と同じ。

会計年度任用職員数(職名別)

R2.9.1時点

職名		人数
事務局	庶務事務従事員	11
	業務支援員	3
	ワークサポート職員	16
	給与事務従事員	6
	健康管理事務従事員	1
	学校施設管理支援員	1
	文化施設事務従事員	10
	高等学校等奨学金等事務従事員	9
	高等学校等就学支援金等事務従事員	14
	保育ソーシャルワーカー	7
	幼稚園新規採用教員研修指導員	3
	幼児教育アドバイザー	17
	異文化間協働活動支援員	2
	健康教育事務従事員	1
	心理療法士	1
	相談指導員	3
	スクールカウンセラースーパーバイザー	3
	栄養教諭・学校栄養職員初任者研修指導者	3
	養護教諭初任者研修指導者	15
	司書(非常勤)	9
	当直指導員	2
育児短時間勤務等サポーター(事務職)	1	
小計(事務局)	138	
学校	事務職員(非常勤)	59
	スクール・サポート・スタッフ	363
	学校事務アシスタント	144
	介助員(非常勤)	59
	農場作業員(非常勤)	8
	給食調理員(非常勤)	3
	寄宿舎職員(非常勤)	83
	実習助手(非常勤)	1
	ハウスマスター	3
	寄宿舎指導員(非常勤)	10
	学校栄養職員(非常勤)	3
	講師(非常勤)	2,604
	看護師(非常勤)	38
	IB教科指導等アドバイザー	4
	スクールカウンセラー	249
	スクールソーシャルワーカー	40
	家庭教育支援アドバイザー	10
	学習支援補助員	25
	就職指導支援員	8
	外国語指導助手	39
小計(学校)	3,753	
総計	3,891	

2 働き方改革との関係

(1) 県の働き方改革における位置づけ

前記のとおり、県の業務は、常勤職員のみならず多数の非常勤職員とともに遂行されているのであるから、「行政経営の方針」で示された、県民の信頼と負託に応え、地域の価値を高める「日本一強い県庁」の実現のためには、常勤職員だけでなく非常勤職員も働き方改革への取組（「行政経営の方針」における働き方改革の位置づけ）120頁）の対象に含める必要がある。

また、県教育委員会も「第32 学校における働き方改革（教育委員会）」（178頁）で述べたように「学校における働き方改革取組方針」の中で、①「子供と向き合う時間の確保」及び②「超過勤務の縮減」を指標・目標として設定し各種取組を進めているが、非常勤職員がかかる取組において重要な役割を果たしている。

例えば、「第35 スクール・サポート・スタッフの配置」（203頁）で述べたように、非常勤職員であるスクール・サポート・スタッフは、主として教員の業務支援を図り、教員が一層児童生徒への指導や教材研究等に注力できる体制を整備するために配置されている。スクール・サポート・スタッフには、教員の子供と向き合う時間の確保、労働時間削減のための役割が期待されている¹⁰⁹。

(2) 会計年度任用職員制度の創設（令和2年度以降）

自治法及び地方公務員法が改正され、令和2年4月1日より、新たに「会計年度任用職員」制度が創設された（地方公務員法22条の2¹¹⁰）。

109 県教育委員会「学校における働き方改革取組方針」（令和2年3月改訂）の「V 取組内容 1 学校・教員が本来担うべき業務に専念できる環境の整備」の(1)において、「スクール・サポート・スタッフの配置・有効活用の促進」が重点項目と位置づけられている。

110 （会計年度任用職員の採用の方法等）

第22条の2 次に掲げる職員（以下この条において「会計年度任用職員」という。）の採用は、第17条の2第1項及び第2項の規定にかかわらず、競争試験又は選考によるものとする。

一 一会計年度を超えない範囲内で置かれる非常勤の職（第28条の5第1項に規定する短時間勤務の職を除く。）（次号において「会計年度任用の職」という。）を占める職員であつて、その一週間当たりの通常の勤務時間が常時勤務を要する職を占める職員の一週間当たりの通常の勤務時間に比し短い時間であるもの

二 会計年度任用の職を占める職員であつて、その一週間当たりの通常の勤務時間が常時勤務を要する職を占める職員の一週間当たりの通常の勤務時間と同一の時間であるもの

2 会計年度任用職員の任期は、その採用の日から同日の属する会計年度の末日までの期間の範囲内で任命権者が定める。

3 任命権者は、前2項の規定により会計年度任用職員を採用する場合には、当該会計年度任用職員にその任期を明示しなければならない。

地方公務員法3条3項3号に基づく特別職は「専門的な知識経験又は識見を有する者が就く職であつて、当該知識経験又は識見に基づき、助言、調査、診断その他総務省令で定める事務を行うもの」に限定された。具体的には、顧問・参与（助言を行う者）、統計調査員（調査を行う者）、学校医（診断を行う者）などは引き続き特別職とされる一方、一般的な事務に従事する非常勤職員は、それまでの特別職非常勤職員から会計年度任用職員に移行することとなった。

区分	令和元年度まで	令和2年度以降
特別職非常勤職員	一般的な事務に従事する職員等であっても特別職として任用	助言、調査、診断等を行うものに限定（一般的な事務に従事する職員等を特別職で採用することは不可）
一般職非常勤職員	法律上、一般職非常勤職員の任用等に関する制度が不明確	新たに「会計年度任用職員制度」が創設され、その採用方法や任期等が明確化

令和元年12月総務局人事課「令和2年度から導入される会計年度任用職員制度について」を元に作成

県で導入された会計年度任用職員制度の概要は、以下の表記載の通りである。

従前の特別職非常勤職員からの変更点は、①期末手当の支給（任用時の任期が6か月以上定められている場合に支給）、②研修の実施（最初の任用時に実施する「会計年度任用職員研修」の新設）、③人事評価の導入（目標申告制度の実施）、④常勤職員と同様に地方公務員法に規定する服務規程が適用され、一定の場合に分限・懲戒処分の対象となる、といった点である。

-
- 4 任命権者は、会計年度任用職員の任期が第2項に規定する期間に満たない場合には、当該会計年度任用職員の勤務実績を考慮した上で、当該期間の範囲内において、その任期を更新することができる。
 - 5 第3項の規定は、前項の規定により任期を更新する場合について準用する。
 - 6 任命権者は、会計年度任用職員の採用又は任期の更新に当たっては、職務の遂行に必要かつ十分な任期を定めるものとし、必要以上に短い任期を定めることにより、採用又は任期の更新を反復して行うことのないよう配慮しなければならない。
 - 7 (略)

区分	概要
任用	選考により採用
条件付採用	能力実証のための期間として設定（1か月）
服務	常勤職員と概ね同じ（ただし、兼業制限なし）
分限・懲戒	常勤職員と同じ
勤務時間	常勤職員の4分の3を超えない範囲内
報酬	職務・経験等に基づいた報酬を支給
費用弁償	業務・通勤に関する費用を支給
期末手当	任期が6か月以上の場合に支給
休暇等	勤務形態に応じて付与
育児休業等	要件に該当する場合に取得可能
研修	必要な研修を実施
人事評価	目標申告制度を実施
健康診断等	定期健康診断やストレスチェックを実施
社会保険	勤務実態に応じた制度を適用
雇用保険	
災害補償	

令和元年12月総務局人事課「令和2年度から導入される会計年度任用職員制度について」より

3 課題（非常勤職員と働き方改革について）

- (1) 県の働き方改革の取組を見ると、例えば、知事部局における年次有給休暇の促進や「暮らしをエンジョイ！推進月間」¹¹¹など、非常勤職員も対象としている取組もあるものの、それ以外については常勤職員のみを対象としたものであり、非常勤職員を特に意識した取組までは見られない。

111 全ての職員が育児や趣味などのプライベートな時間をこれまで以上に増やし、仕事も暮らしも充実できるように、管理職員が時間外縮減に向けた取組を行うなど、メリハリをつけた働き方ができる職場環境づくりを行った上で、定時退庁の推進や年次有給休暇の取得促進、テレワークの利用を働きかける「暮らしをエンジョイ！推進月間」（令和2年7月20日～9月30日）を実施するというものである。(1)過剰な資料作成や手戻りの排除、業務の優先順位付けの徹底、(2)定時退庁の徹底、(3)好事例の全庁共有・展開、(4)年次有給休暇等の一層の取得促進、(5)テレワーク（在宅勤務）の利用促進を取組内容としている。

(2) 例えば、知事部局におけるテレワークの実施（第27 行政情報化事業（働き方改革関連分））に関し、広島県テレワーク実施要領2条1項¹¹²によれば、非常勤職員は一律テレワークの対象外とされている。

確かに、業務の性質（常勤職員の補助的役割の場合や、性質上庁内でなければ業務を遂行できないような場合）から、テレワークになじまない業務もあると考えられる。

しかし、テレワークを実施しやすいか否かが、各職員の従事する業務の内容によって変わることは常勤職員の場合も同様である。非常勤職員にもテレワークによる勤務が可能な業務はあると思われ、一律にテレワークの対象外とする必要はないのではないか

（なお、令和2年度は、新型コロナウイルス感染拡大防止に向けた緊急的な取組の一環として、非常勤職員もテレワークの対象とされ¹¹³、公用電話番号付与の対象にも含まれることとなったが¹¹⁴、広島県テレワーク実施要領自体を改正したものではないため、非常勤職員がテレワークの対象外であることには変わりはない。）。

また、働き方改革に係る研修等のニーズは非常勤職員にもあると思われる。

112 広島県テレワーク実施要領（令和2年4月1日施行後の規定）

第2条 テレワークの対象となる職員は、次の各号に掲げる職員（非常勤の特別職に属する職員及び会計年度任用職員を除く。）とする。

- (1) 中学校就学前の子を養育する職員
 - (2) 介護が必要な親族（以下「要介護者」という。）を介護する職員
 - (3) 妊娠中の職員その他の前2号に規定する事情に類する事情を有しており、テレワークによってワーク・ライフ・バランスの改善が見込まれる職員
 - (4) 前各号に掲げる者のほか、広島県行政組織規則（昭和39年広島県規則第18号）に定める各機関の長（以下「所属長」という。）が特に認める職員
- 2 職員がテレワークを行う場合には、所属長の承認を受けなければならない。
- 113 令和2年4月20日付人事課長、業務プロセス改革課長から各局幹事課長宛「新型コロナウイルス感染症のまん延防止に向けた県業務の実施方針について」の実施等について（通知）

1 テレワークについて

令和2年4月7日付け人事課長及び業務プロセス改革課長通知「『新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止に向けた緊急的な取組について』の実施について」によるテレワークの実施については、対象職員を「全職員（広島県テレワーク実施要領第2条第1項に規定する職員）」から、「全職員（非常勤の特別職に属する職員及び会計年度任用職員を含む。）」とする。

- 114 令和2年5月12日付人事課長、業務プロセス改革課長から各課長、各地方機関の長宛「新型コロナウイルス感染症のまん延防止に向けた県業務の実施方針に基づく公用電話番号の付与について（依頼）」

1 対象職員

原則全職員（非常勤の特別職に属する職員及び会計年度任用職員を含む。）

なお、携帯電話やスマートフォンを保有していない職員及び公用電話番号の付与を希望しない職員に対して強制するものではありません。

また、既に公用電話番号を付与されている職員については、新たな申請は行わず、現在の番号をそのまま利用してください。

非常勤職員も対象とすることで、より「職員の力を引き出す人材マネジメント」のための3つの取組方向（120頁）に資する取組もあるのではないかと。

さらに、スクール・サポート・スタッフ（203頁）のように、常勤職員の負担軽減のための取組として非常勤職員を採用することがある。かかる取組自体は必要であると考えられるが、非常勤職員も働き方改革における取組の対象であることを意識しないと、常勤職員の負担軽減の手段としての非常勤職員の位置づけばかりが重視され、非常勤職員自身の働き方改革が軽視されかねない。

- (3) 非常勤職員が担う業務は多様であることや、業務内容や部署によって人数にもばらつきがあることから、非常勤職員の働き方改革といった一つのカテゴリーにまとめることは実態に沿わないこともあると思われるが、非常勤職員も県の職員であり、県の業務は、常勤職員と非常勤職員の協働に支えられているものであるから、非常勤職員についての働き方改革という視点ももって、働き方改革に取り組んでいただきたい（「4 意見（非常勤職員の視点も含んだ働き方改革の取組）」227頁）。

4 意見（非常勤職員の視点も含んだ働き方改革の取組）

県の働き方改革の取組において、例えば、各職員の従事する業務内容を踏まえ、テレワークや働き方改革に係る研修の対象者を、非常勤職員を含めた全職員に拡大すること等、より「職員の力を引き出す人材マネジメント」のための3つの取組方向に資する取組もあるのではないかと。

非常勤職員も県の職員の一員である。県の業務は、常勤職員と非常勤職員の協働に支えられているものであるから、非常勤職員についての働き方改革という視点ももって、働き方改革に取り組んでいただきたい。

第39 総括

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

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

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

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

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

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