

目 次

第1章 包括外部監査の概要	4
第1 包括外部監査の種類	4
第2 監査の対象とした特定の事件	4
第3 対象部局等	4
第4 対象期間	5
第5 特定の事件を選定した理由	6
第6 監査の実施期間	10
第7 監査の体制	10
第8 利害関係	10
第2章 包括外部監査の結果及び意見	11
第1 総括	11
I 監査の結果及び意見	11
II 指摘事項	12
1 ヒューマンリソースの育成	12
2 ヒューマンリソースの評価	13
3 働く環境の整備	15
4 働く環境の整備（知事部局及び教育委員会における 職員宿舎と住居手当の支給状況について）	16
5 働く環境の整備（県職員のICT環境について）	17
第2 各論	18
I ヒューマンリソースの育成	18
1 監査の対象	18
2 実施した監査手続	20
3 監査の結果及び意見	21
4 指摘事項	22
(1) 知事部局自治研修所における研修実施実績について	22
(2) 自治研修所における選択研修フォローアップアンケートについて	23

(3) 自治研修所及び島根県教育センターの施設稼働率・利用状況について	25
II ヒューマンリソースの評価	28
1 監査の対象	28
2 実施した監査手続	29
3 監査の結果及び意見	30
4 指摘事項	31
(1) 島根県人事評価制度	31
①人事評価制度の運用状況について	31
②人事評価制度アンケートの回収率について	34
③補足説明	36
(2) 島根県教職員評価制度	52
①島根県教職員評価制度による人事評価の処遇等への活用について	52
②補足説明	55
III 働く環境の整備	75
1 監査の対象	75
2 実施した監査手続	77
3 監査の結果及び意見	78
4 指摘事項	79
(1) 健康の保持増進のための環境整備	79
①定期健康診断	79
②時間外勤務	81
③年次有給休暇の取得	84
(2) 男女がともに能力を発揮できる職場環境の整備	86
①女性職員の登用	89
②育児休業等の新規取得状況	91
③介護休暇の取得状況	93
(3) 人権意識の高揚	94
IV 働く環境の整備（知事部局及び教育委員会における 職員宿舎の入居状況と住居手当の支給状況について）	95
1 監査の対象	95
2 実施した監査手続	96
3 監査の結果及び意見	97

4	指摘事項	98
	(1) 平成21年度行政監査の結果に関する報告に関連して	98
V	働く環境の整備（県職員のICT環境について）	100
1	監査の対象	100
2	実施した監査手続	102
3	監査の結果及び意見	103
4	指摘事項	104
	(1) ICT環境整備状況について	104
	(2) ICT環境整備に係る調達コストについて	106
	(3) 教育職員用のパーソナルコンピュータ代替機について	109

第3章 平成22年度包括外部監査の日程等について 112

第1章 包括外部監査の概要

第1 包括外部監査の種類

地方自治法第252条の37第1項の規定に基づく包括外部監査

第2 監査の対象とした特定の事件

【ヒューマンリソースの育成および評価、それらの双方向性について】

第3 対象部局等

知事部局 及び 教育委員会

ただし、上記部局等の組織内の一部の部署において必要と考える監査を実施したものであり、部局全体を網羅的に監査したものではない。

なお、上記以外の部局等については下記の理由により監査の対象から除外した。

- *警察本部については独自の人事評価システムが構築・運営され処遇反映まで行われており、また、監査対象を限定する必要性に応じて監査の対象から除外した。
- *病院局においてその多数を占める専門的技術的職能を有する職員に関する評価制度に関しては、その特殊性に配慮することから一般行政とは別途に病院局が主体となり制度構築を行っており、また、監査対象を限定する必要性に応じて監査対象から除外した。
- *市町村立小中学校の教育職員の服務監督は学校を設置する市町村の教育委員会が行っているため、当該教育職員については監査の対象から除外した。

現地往査先は下記のとおり

健康福祉部医療政策課
自治研修所
島根県教育センター
島根県立松江南高等学校

第4 対象期間

平成21年度（平成21年4月1日から平成22年3月31日）

ただし、必要に応じて過年度および平成22年度以降の見込み等について参考とした。

第5 特定の事件を選定した理由

I なぜ「ヒューマンリソース」なのか

地方自治法第2条第14項によれば、地方自治体は住民の福祉の増進に努めるとともに最少の経費で最大の効果を挙げることを求められている。

この点、県の財政健全化は「待ったなし」であり、速やかに改革に取り組み財政健全化への道筋をつける必要があるため（『平成22年度版島根の財政』より引用）、平成20年度から4年間を集中改革期間とした抜本的な改革を実施している途上にある。

民間セクターは公的セクターから多くを学ぶことができるが他方、行政側が民間セクターから学ぶことも多い。特に、社会環境の変化が激しい昨今にあっては環境適応しなければ短期的にも持続可能性（サステナビリティ）を保持できなくなるリスクが高まっている民間セクターの適応スピードは公的セクターを上回るケースが見受けられる。

公的セクターといえども社会環境の変化に適応していかなければ中長期的な観点からは多くの問題を生み出し、その持続可能性（サステナビリティ）に大きなリスクを抱えることが予測される。

ところで、公的セクターと民間セクターを問わず経営管理における主要な経営資源とは、「人」「物」「金」「情報」とされる。

この内、「人」「情報」に関しては定量化による評価に少なからず困難がともなう。

しかし、県内・国内ともに人口が減少に転じ、今後さらに厳しさを増す自治体の経営環境において、与えられた経営資源をより一層有効に活用し組織パフォーマンスを高める方向性を採らざるを得ない現況にあると考えるが、そのような状況においては、「人」「情報」についても深く考察せざるを得ない。

組織マネジメントを考える際に「人材」という用語を用いることがあるがここでは敢えて「ヒューマンリソース（人財）」という用語を用いたい。

組織における「ヒューマンリソース（人財）」が有する能力すなわち知識・経験・創造力は最大の資源であり、そのモチベーションとモラルの維持向上が組織パ

パフォーマンスの向上に資するものと考えことから「人」を単なる労働力としての視点ではなく、組織が有する行政資源であるという視点からとらえ、「ヒューマンリソース（人財）」という表現を用いることとした。

以上の理由により、今回の包括外部監査では「ヒューマンリソース（人財）」へ焦点をあてることとした。

厳しさを増す環境下において、3E（経済性Economy・効率性Efficiency・効果性Effectiveness）の視点により組織をより一層合理的な姿へと変革し、更なる組織パフォーマンスの向上とシナジーの享受ができるならば、財政健全化と公的サービスの維持・向上という二つの命題を達成し、組織としての持続可能性（サステナビリティ）をより確実なものとする事ができるものとする。

II なぜ「育成及び評価、それらの双方向性」なのか

組織における「ヒューマンリソース（人財）」のモチベーションとモラルの維持と向上は組織パフォーマンスを高める観点からは極めて重要である。

また、「ヒューマンリソース（人財）」の「育成及び評価」はモチベーションとモラルの維持向上のために短期的な観点はもとより中長期的な観点においても有用である。

さらに、「育成及び評価」に加えて「ヒューマンリソース（人財）」が組織内において有効に機能するためには「働く環境の整備」に関しても配慮が必要である。

「ワークライフバランス」が組織運営の持続可能性を可能ならしめることに資するとの報告がなされているが「働く環境の整備」をより一層進めることにより、組織内人財が無理なく有する能力を十分に発揮できるチャンスをさらに広げ、組織全体のパフォーマンスの向上を図ることが必要であると考えられる。

ところで、「育成・評価」「働く環境の整備」の組織内での仕組みはある程度は整備されているとしても、それぞれの仕組みがより有効に機能するためには、必要に応じて仕組み間での緊密な連携を取り合うことも必要である。

このためには、仕組みを司る担当部署間や、仕組みを活用する組織内人財と仕組みを司る担当部署との間等における双方向的コミュニケーションが必要である。

強調しておくが、一方的ではない双方向性を有するコミュニケーションが組織マネジメントを考えるうえで極めて重要である。

組織においては本来の意味での双方向性を有したコミュニケーションが不足すれば組織構成員間での意思疎通の行き違いが生じ、整備される仕組みの設計や運用上の不具合が生じるリスクが高まるからである。

双方向性を有するコミュニケーションにおいては「一方的な伝達」だけでなく「双方向的な対話」が行われることで初めて期待される成果を生み出すことができると考える。

一対一での場はもとより多人数が集まる場においても双方向性を有するコミュニケーションが活性化すれば、意思疎通の行き違いを避け、参加者は議論の本質により一層近づくことが可能となり、そのことで参加者の多様性を生かした適切

な意思決定を行うことができるものとするからである。

「双方向的な対話」を行うためにはそれに適した時間が与えられなければならない。その時間を生み出すためにはアイドルタイムを排するとともにルーティンワークや単純な伝達に要する時間を節約することが有効である。

アイドルタイムの排除やルーティンワークや単純な伝達に要する時間を節約するためには情報通信技術（ICT）の活用は有効であることから島根県においても積極的な整備が進められているところである。

したがって、情報通信技術の整備・運用状況に関しても「働く環境の整備」に関連する事項として取り上げることとした。

第6 監査の実施期間

平成22年4月から平成23年3月まで

第7 監査の体制

監査委員との協議を経て、下記の者を補助者とした。

平川真代 (学識経験者)

利弘 健 (公認会計士)

吉田朝香 (学識経験者)

第8 利害関係

監査の対象とした事件に関し、包括外部監査人及び補助者は地方自治法第252条の29に規定する利害関係はない。

第2章 包括外部監査の結果及び意見

第1 総括

I 監査の結果及び意見

特に問題となる事項は発見していない。

なお、当該包括外部監査における監査の結果及び意見は財務情報の信頼性を担保するものではない。

II 指摘事項

1 ヒューマンリソースの育成

平成21年度における自治研修所所管選択研修に関して、計画時における定員数に対する修了者実数の比率が50%を下回るものが散見される。

また、当該選択研修に関して、研修終了後において職場での情報共有や自己学習がどのように取り組まれているかについての調査を行い、研修成果の活用促進につなげていくことを目的としたアンケート調査が行われているが、アンケート回収率は50%を下回る結果となっている。

平成19年12月に制定された島根県人材育成基本方針では、職員の更なる意識改革・資質向上に向けて、職員一人ひとりの自らを変えようとする「意欲」を基本とし、その意欲を引き出すための支援を積極的に行っていくための具体的施策の展開のなかで、職場・職員の研修ニーズの把握や必要科目の柔軟な見直しによる選択研修科目設定の充実を図ることが示されている。

選択研修は職員の自律的な能力開発の推進により意識改革・資質向上を目指し、組織力の向上を実現するための施策であり、また、限られた経営資源をより効果的に運用しなければならないという観点において、職員間における相互連携を深め、内容の充実に努められたい。

また、自治研修所所管及び島根県教育センター所管の諸室では現行における研修計画だけでは十分な施設活用が困難であるため、会議等による利用により施設の有効活用が行われているものの、施設の年間稼働率は50%を下回る状況となっている。

限られた行政資源をより効率的に運用しなければならないという観点において、関連部署との相互連携を深め、施設の有効活用に努められたい。

2 ヒューマンリソースの評価

平成17年6月から管理職を対象として運用が開始された島根県人事評価制度は、平成21年度下期から一般職を含め運用が行われている。

また、教育職員を対象とした島根県教職員人事評価制度は平成18年度から運用が開始されている。

制度の運用実態等の検証を行い、現行制度をよりよいものとするため両制度ともにアンケートが実施されているが、平成21年度のアンケートにおいて島根県人事評価制度に関しては、制度の周知及び公平性の確保に向けて改善の余地が残されているとの見方ができる結果となっている。他方、島根県教職員人事評価制度に関しては制度の周知及び公平性の確保は一定程度達成されているとの見方ができる結果となっている。

また、アンケート回収率に関しては島根県人事評価制度の26.4%に対し、島根県教職員評価制度は抽出調査ではあるが100%に近い結果となっている。

平成19年12月に制定された島根県人材育成基本方針では、職員の更なる意識改革・資質向上に向けて、職員一人ひとりの自らを変えようとする「意欲」を基本とし、その意欲を引き出すための支援を積極的に行っていくための具体的施策の展開のなかで、職員の強み・弱みを明らかにし、被考課者と考課者との面接の中で、今後の能力開発に関する意見交換などを通じて、互いに相談しながら能力開発に取り組んでいくという意味において、人事評価制度を人材育成のための重要なツールとして積極的に活用していくことが必要であると示されている。

人事評価制度は職員の自律的な能力開発の推進による意識改革・資質向上を目指し、組織力の向上を実現するための施策であり、また、限られた人的経営資源をより効果的に運用しなければならないという観点において、制度の確実な運用に努められたい。

また、島根県人事評価制度の対象者のうち管理職に対しては人事評価の結果が勤勉手当に反映されている。教育職員の人事評価の結果を給与等に反映すべきか否かに関しては議論の分かれるところであろうが、教育職員の仕事への動機づけとして人事評価の結果を活用することに関して検討を行うことは必要であろう。

アンケート結果からは島根県職員人事評価制度の周知及び公平性の確保は一定程度達成されたとの見方ができると考えるが、これらの状況を踏まえながら、限られた行政資源をより効果的に配分し、教育職員の意欲を高め組織力を向上させる観点において、学校現場の実態に応じて教職員人事評価制度の評価結果の処遇等への活用のあり方について検討に着手されたい。

3 働く環境の整備

知事部局における時間外勤務及び有給休暇の消化の状況については部課間または個人間での差異が認められる。

また、県立学校における教職員の在校時間及び有給休暇消化の状況には学校内教職員間での差異が認められる。

組織力の向上を実現するために、意欲をもち業務に取り組む職員の動機づけを阻害することなく、限られた行政資源（人財）を再配置し、または業務遂行体制の一層の工夫や見直しを行うことで、より効率的で効果的な人的資源配分に努められたい。

なお、県立学校における教職員の在校時間及び有給休暇の消化の状況の把握と管理は各学校に委ねられている。教育委員会においても学校現場に応じた管理の手法を検討されたい。

平成19年12月に制定された島根県人材育成基本方針では、職員の更なる意識改革・資質向上に向けて、職員一人ひとりの自らを変えようとする「意欲」を基本とし、その意欲を引き出すための支援を積極的に行っていくための具体的施策の展開のなかで、健康の保持増進のための環境整備・男女がともに能力を発揮できる職場環境の整備などに努めていくことが示されている。

心身の健康・保持増進を目的とする定期健康診断は労働安全衛生法第66条の定めにより職員全員の受診が義務付けられているが、現状の受診率は100%に満たないため、職員が能力を最大限発揮するためにも引き続き受診率の向上にむけて努められたい。

また、同じく島根県人材育成基本方針では、性別による固定的な職務分担意識を改め、男女が対等なパートナーとして、政策・方針の立案及び決定に参画し、共に責任を担う職場づくりを進める方向性が示されている。職員の男女比率と管理職の男女比率をみる限りにおいては、現状においては必ずしもこの方向性が実現されていない面がある。近年、新規採用者における女性の割合は増加の傾向にあり、引き続き男女の公平な処遇の推進に努められたい。

なお、育児休業等対象者のうち取得者の割合は女性に比して男性が極めて少ない。男性職員が子育てがしやすい職場環境整備にむけて引き続き努められたい。

介護休業等の取得実績は極めて少数にとどまっているが、ワークライフバランスの立場にたち、取得の推進に努められたい。

4 働く環境の整備（知事部局及び教育委員会における職員宿舎と住居手当の支給状況について）

平成21年度行政監査の結果に関する報告において「各部局の職員宿舎の担当課による職員宿舎のすべてについて一体的に管理運営するシステムの構築に取り組まれない」との報告がなされ、当該報告に基づき講じた措置として「各部局職員担当課で定期的に連絡会議を開催し、宿舎の相互利用などを協議して、部局を超えた宿舎の有効利用策を検討していくこととしている」との処理方針・措置状況の通知が行われている。

監査実施時点において知事部局・教育委員会合わせ400戸近い職員宿舎が空室となっている。

また、自ら居住するために住宅を借受け、月額12,000円を超える家賃を支払っている職員または教育職員に対しては住居手当が支給されるが、県が設置する公舎を貸与されている職員及び教育職員への住居手当の支給は行われない仕組みとなっている。

空き室となっている宿舎のなかには老朽化が進む物件もあり、ライフスタイルの変化など設備が旧式化している場合も見受けられる。また、そもそも居住の場を職員または教育職員に対して強制することはできない。

しかし、職員宿舎の利用が進めば住居手当の支給は減少する関係にあるため、限られた行政資源を経済的・効率的に運用しなければならない観点において、引き続き職員宿舎の有効利用に努められたい。

5 働く環境の整備（県職員のICT環境について）

教育職員が業務に利用するパーソナルコンピュータは各自に一台が配備されるが、現状では情報漏洩対策のためインターネット環境への接続は行われていない。そのため現状では上記とは別に約800台のパーソナルコンピュータが配備され、教育職員はこれを活用することで電子メールの利用、教職員の情報共有や必要書類のダウンロードなどができる仕組みが構築されているウェブ上の「島根県教育用ポータルサイト」の活用、その他のウェブサイトへのアクセスによる情報収集等を行っている。

民間セクターにおいては情報通信テクノロジーの活用による生産性の向上に余念がなく、また市民生活においても携帯端末やパーソナルコンピュータ等による通信手段を活用した生活が既に定着している。このような社会環境において働く環境の整備という視点からは現状における教育職員用のネットワークの整備状況は十分であるとはいえない。

また、各人に配備されるパーソナルコンピュータとは別途配備されるコンピュータ設備は限られた行政資源を経済的・効率的に運用する観点において改善の余地がある。

情報の共有化による業務連携と内部事務の迅速化を図り、無駄のない行政システムを構築するために教育職員用のネットワークの最適化の実現を図りたい。

また、教育職員用パーソナルコンピュータの調達には教育委員会高校教育課が仕様を決定し予定価格の積算及び入札を行っているが、知事部局情報政策課において調達が行われる行政ネットワーク用パーソナルコンピュータと比較して、ほぼ同様のスペックでありながら約1.4倍の調達コストを要している試算結果となる事例が見受けられた。

限られた行政資源の経済的・効率的・効果的活用を図る観点において、パーソナルコンピュータの調達における契約・積算方法などについて知事部局・教育委員会での情報交換を深めることで、より合理的な調達を図りたい。

なお、教育職員用パーソナルコンピュータの故障時に備え代替機を配備しているが、代替機を長期間貸し出す事例が見受けられ、また納入業者へ預けられている現物の定期的な現物確認が実施されていない。

限られた行政資源の効率的活用の観点から、代替機の運用及び管理の改善に努められたい。

第2 各論

I ヒューマンリソースの育成

1 監査の対象

(知事部局)

近年、県民ニーズの多様化・高度化、地方分権の進展と道州制の動き、公務員制度改革の進展など社会経済情勢がめまぐるしく変化する中で島根県はこれまでにない厳しい局面を迎えている。

また、公務員を取り巻く環境も大きく変わってきており、更なる財政健全化と行政の効率化・スリム化、定員削減と採用削減による若年層職員の減少といった、解決していかなければならない重大な課題を抱えている。

このような環境に適応すべく島根県人材育成基本方針では、自律的な能力開発の推進、学習的な職場環境づくり、十分に能力発揮できる環境整備を取り組みのポイントとして、また、「職場の人材（財）育成（職場研修）」、「職場外研修」それぞれの施策が相互に連携し、人材育成に総合的に取り組むことができる仕組みをつくることにより、より効果的な人材育成の推進を目指している。

職場外研修については「自治研修所研修」、「派遣研修」、「部局別研修・専門研修」、「自己啓発支援」が展開されているが今回の包括外部監査では「自治研修所研修」に限定して監査を実施した。

また、職場研修に関しては財政的支出を伴わない場合が多いことから今回の包括外部監査の対象から除外している。

(教育委員会)

社会の変化や時代のニーズにこたえる学校教育の実現には、教職員の職務に応じた資質・能力の向上が不可欠であり、特に、今日の学校では、いじめ、暴力行為などの問題行動や不登校、いわゆる学級崩壊などの深刻な問題も生じて

おり、教職員は教科指導とともに、生徒指導や学級経営等でもその資質・能力を向上させることが必要である。

教職員として求められる基本的な資質・能力は、普遍的でいつの時代にも求められるものと、社会の変化に対応してその時々求められるものに分類されるが、島根県教育委員会では「島根県の教職員として求められる基本的な資質・能力」を、「豊かな人間性と教職に対する使命感」、「子どもの心身の発達と心の動きに対する理解と対応」、「職務にかかわる専門的知識・技能及び態度」の3つを大きな柱として定め、「県教育委員会が実施する研修」と「学校や教育研究団体・市町村教育委員会等が実施する研修」に分類し、ヒューマンリソースの育成に努めている。

「県教育委員会が実施する研修」は、さらに「県教育委員会が参加者を指定したり、推薦したりする研修（教職経験年数に応じた研修・各主任研修・管理職研修・テーマ研修・派遣研修）」と「参加者の自主的参加による研修（能力開発研修）」に分類される。

今回の包括外部監査では、このうち「県教育委員会が実施する研修」について監査を実施した。

(自治研修所・島根県教育センター)

島根県では研修実施施設として自治研修所、島根県教育センター、島根県教育センター浜田教育センターを維持管理している。(平成20年度までは松江教育センターと浜田教育センターは独立していたが、平成21年度組織改正により、島根県教育センターが設置され、浜田教育センターはその支所となった。)

自治研修所及び島根県教育センターは同一の施設内に所在するため、施設管理の状況の把握において合わせて監査を実施することが適切と考えこの2か所を監査の対象として選定した。

島根県教育センター浜田教育センターに関しては今回の包括外部監査においては監査対象から除外している。

2 実施した監査手続

実施した監査手続は下記のとおり。

- 研修にかかる予算執行（支出負担行為）に関わる事務管理担当部署へのヒアリングと関連資料の査閲及びその内容検討
- 自治研修所及び島根県教育センターでの研修実施状況に関するヒアリングと関連資料の査閲及びその内容検討
- 自治研修所及び島根県教育センターにおける施設維持管理に関するヒアリングと関連資料の査閲及びその内容検討

ただし、いずれも全ての帳票、証拠書類等について査閲したものではなく、監査は試査の方法により監査人が抽出した箇所について手続きを行ったものである。

3 監査の結果及び意見

特に問題となる事項は発見していない。

なお、当該包括外部監査における監査の結果及び意見は財務情報の信頼性を担保するものではない。

4 指摘事項

(1) 知事部局自治研修所における研修実施実績について

● 選択研修計画時における定員数と修了者数実数の比率について検討を行ったところ、達成割合が50%を下回るものが散見された。達成割合が低いものに関しては、人財育成における研修の重要性、そして、限られた行政資源の有効活用の観点から、研修内容の見直しにおかれては関連部署との双方向的なコミュニケーションや連携を深めさらなる研修内容の充実を目指されたい。

知事部局自治研修所研修計画達成率
平成21年度

	受講者数			市町村受託分			合計		
	計画 定員数	実績 修了者数	達成率	計画 定員数	実績 修了者数	達成率	計画 定員数	実績 修了者数	達成率
選択研修									
法務能力開発									
条例規則の読み方・作り方講座（東部）	20	5	25%	20	15	75%	40	20	50%
条例規則の読み方・作り方講座（西部）	20	2	10%	20	28	140%	40	30	75%
知っておきたい法律の基礎（東部）	20	23	115%	20	11	55%	40	34	85%
知っておきたい法律の基礎（西部）	20	11	55%	20	11	55%	40	22	55%
基礎から学ぶ行政入門	20	17	85%	20	33	165%	40	50	125%
民法入門（東部）	20	18	90%	20	28	140%	40	46	115%
民法入門（西部）	20	8	40%	20	27	135%	40	35	88%
自治体争訴入門	20	27	135%	20	9	45%	40	36	90%
業務遂行能力開発									
財務諸表基礎	60	41	68%	60	49	82%	120	90	75%
経営分析	20	9	45%	20	16	80%	40	25	63%
自治体財務入門	20	33	165%	20	15	75%	40	48	120%
チーム力強化（東部）	40	48	120%	40	29	73%	80	77	96%
チーム力強化（西部）	20	12	60%	20	12	60%	40	24	60%
会議運営スキルアップ（東部）	20	20	100%	20	22	110%	40	42	105%
会議運営スキルアップ（西部）	20	9	45%	20	14	70%	40	23	58%
説得力をアップする図解表現（東部）	20	20	100%	20	14	70%	40	34	85%
説得力をアップする図解表現（西部）	20	21	105%	20	14	70%	40	35	88%
自治体の危機管理（東部）	40	66	165%	40	27	68%	80	93	116%
自治体の危機管理（西部）	20	19	95%	20	16	80%	40	35	88%
自治体の危機管理（隠岐）	20	16	80%	20	13	65%	40	29	73%
対人能力開発									
CS（住民満足）向上（東部）	20	17	85%	20	18	90%	40	35	88%
CS（住民満足）向上（西部）	20	8	40%	20	25	125%	40	33	83%
プレゼンテーション（東部）	20	22	110%	20	16	80%	40	38	95%
プレゼンテーション（西部）	20	7	35%	20	12	60%	40	19	48%
ファンリテーション（対話促進）	20	12	60%	20	6	30%	40	18	45%
クレーム対応（東部）	20	22	110%	20	15	75%	40	37	93%
クレーム対応（西部）	20	10	50%	20	11	55%	40	21	53%
コーチング（東部）	40	39	98%	40	26	65%	80	65	81%
コーチング（西部）	20	8	40%	20	12	60%	40	20	50%
部下・後輩育成（東部）	40	27	68%	40	20	50%	80	47	59%
部下・後輩育成（西部）	20	10	50%	20	9	45%	40	19	48%
政策形成能力開発									
行政に活かすマーケティング	20	15	75%	20	10	50%	40	25	63%
自治体法務入門	20	36	180%	20	14	70%	40	50	125%
創造性開発	20	15	75%	20	23	115%	40	38	95%
問題解決能力向上（東部）	20	28	140%	20	23	115%	40	51	128%
問題解決能力向上（西部）	20	10	50%	20	11	55%	40	21	53%
住民協働の政策づくり（東部）	20	9	45%	20	8	40%	40	17	43%
住民協働の政策づくり（西部）	20	6	30%	20	7	35%	40	13	33%
能力開発支援研修									
キャリアデザイン研修（東部）	20	13	65%	20	11	55%	40	24	60%
キャリアデザイン研修（西部）	20	3	15%	20	13	65%	40	16	40%
職場研修活性化研修									
人材育成推進員研修	360	308	86%				360	308	86%
接遇指導者養成研修（東部）	25	16	64%	25	11	44%	50	27	54%
接遇指導者養成研修（西部）	25	8	32%	25	24	96%	50	32	64%
研修企画担当者養成研修	20	17	85%	20	15	75%	40	32	80%
職場研修講師派遣等支援事業（公務員倫理）	375	320	85%				375	320	85%
職場研修講師派遣等支援事業（接遇）	300	235	78%				300	235	78%
特別セミナー									
トップセミナー	65	32	49%	65	31	48%	130	63	48%
行政・企業交流セミナー	5	5	100%				5	5	100%
若手職員交流セミナー	5	5	100%				5	5	100%

(2) 自治研修所における選択研修フォローアップアンケートについて

- アンケートへの積極的な参加を促されることで、研修計画策定者側と研修受講側でのより一層のコミュニケーションを深められ、さらなる研修内容の充実に努められたい。

研修で得られた知識や技術が広く共有され、かつ、日常の業務に活かされるよう、島根県では平成21年度の重点的な取り組みとして“職場における研修成果の活用”を掲げている。これを受け平成21年12月には選択研修フォローアップアンケートが実施され、翌年3月にはその調査報告が行われている。

今回のアンケート調査報告では研修成果の活用にむけた取り組み（情報共有、自己学習）、研修結果の職場での活用状況、活用事例が報告され、これをもとに上司等からのアドバイスの有無による比較分析、研修終了時の研修評価調査票との比較分析が行われ、今後の研修が更なる効果を生み出すべく提言が行われ一定の成果を生み出しているものと考えられる。

ところで、今回のアンケートは任意回答となっているため全員からの回答は得ておらず、回収率は50%を下回る結果となっている。

(1) で指摘しているが、計画時における参加予定人数に対する実際の参加人数の割合が50%を下回る研修が散見される実情やアンケート実施の趣旨に鑑みるならば、今後はアンケートへの積極的な参加を促されることで、研修計画策定者側と研修受講側でのより一層の双方向的なコミュニケーションを深められたい。

今回のアンケートの状況は下記のとおり

対象講座：選択研修上期実施の業務遂行能力と対人能力開発コースの9講座

	対象人数	回答人数	回収率
県職員	304名	138名	45%
市町村職員	254名	170名	67%

*市町村から研修受託を行っているため市町村職員へもアンケートを実施した。

(3) 自治研修所及び島根県教育センターの施設稼働率・利用状況について

- 維持管理費用は固定的コストである性格が強く、また今後は施設老朽化による設備取替などの新たなコストが発生することも考えられることから、関連部署間での緊密なコミュニケーションによりさらなる施設の有効活用に努められたい。

県保有施設の有効活用という観点から、現行における研修計画だけでは研修施設が十分に活用することが困難であるため、会議での施設の利用等により施設の有効活用が行われている。

しかし、自治研修所所管の諸室及び島根県教育センター所管の諸室では会議等による活用を含めた施設全体としても施設の年間稼働率は50%を下回る状況となっている。

これらの施設維持関係予算（平成21年度）は下記のとおり

自治研修所	42,953千円
島根県教育センター	26,390千円

(自治研修所所管の諸室(研修室・講堂)の用途別稼働率)

	平成21年度	平成20年度
研修(準備含む)		
利用部屋数(延べ)	213	212
稼働率	18%	17%
その他(会議等)		
利用部屋数(延べ)	352	333
稼働率	29%	27%
合計		
利用部屋数(延べ)	565	545
稼働率	47%	44%

月別稼働率の推移

4	58%	32%
5	43%	35%
6	49%	42%
7	57%	56%
8	62%	64%
9	47%	65%
10	59%	51%
11	46%	61%
12	24%	27%
1	44%	27%
2	47%	36%
3	19%	30%

(島根県教育センター所管の諸室の用途別稼働率)

	平成21年度	平成20年度
研修（準備含む）		
利用部屋数（延べ）	364	447
稼働率	21%	25%
その他（会議等）		
利用部屋数（延べ）	219	150
稼働率	13%	9%
合計		
利用部屋数（延べ）	583	597
稼働率	34%	34%
月別稼働率の推移		
4	16%	16%
5	33%	33%
6	41%	40%
7	53%	49%
8	65%	58%
9	29%	34%
10	40%	52%
11	38%	43%
12	25%	19%
1	23%	24%
2	32%	24%
3	15%	15%

II ヒューマンリソースの評価

1 監査の対象

鳥根県人事評価制度（管理職・一般職）は全職員を対象に実施されるが、次の職員については適用対象外となっている。

- 県立学校の教育職員
- 病院会計に属する職員（事務局を除く）
- 警察職員
- 公益法人等への職員の派遣に関する条例の規定による派遣職員
- 再任用職員
- 臨時及び嘱託職員（育休代替職員を除く）

今回の包括外部監査は知事部局及び教育委員会を監査対象部局としているが、教育委員会における教育職員にあっては鳥根県人事評価制度とは別に鳥根県教職員評価制度が運用されている。

したがって、

鳥根県人事評価制度及び鳥根県教職員評価制度に関してその整備状況及び運用状況について監査を実施した。

2 実施した監査手続

島根県人事評価制度、島根県教職員評価制度を監査するに当たって実施した監査手続は次のとおりである。

- 人事評価制度の整備にかかる予算執行（支出負担行為）に係る事務管理担当部署へのヒアリングと関連資料の査閲及び内容検討
- 島根県人事評価制度及び島根県教職員人事評価制度の整備状況・運用状況に関する事務管理担当部署、関連部署へのヒアリングと関連資料の査閲及びその内容検討
- 抽出した部署（教育委員会所管のものについては抽出した学校を含む）に対する運用状況に関するヒアリングと関連資料の査閲および内容検討

ただし、いずれも全ての帳票、証拠書類等について査閲したものではなく、監査は試査の方法により監査人が抽出した箇所について手続きを行ったものである。

3 監査の結果及び意見

特に問題となる事項は発見していない。

なお、当該包括外部監査における監査の結果及び意見は財務情報の信頼性を担保するものではない。

4 指摘事項

(1) 島根県人事評価制度

①人事評価制度の運用状況について

- 現行の人事評価制度は平成17年度上期から管理職に対する運用が開始され、一般職への適用は平成21年度下期から開始されている。人事評価アンケート（平成21年度実施）では、人事評価制度の周知及び公平性の確保に向けては改善の余地が残されているという見方ができる結果となっている。一般職への正式適用は平成21年度下期からであるという事情はあるが平成17年度下期からの試行運用を踏まえたものである。地方公務員法第40条の規定により、職員の執務について定期的な勤務評定を行い、その評定の結果に応じた措置を講じなければならないとされているため人事評価制度の確実な運用の徹底に努められたい。

アンケート結果の内容は下記のとおり

◎目標設定面接が無かったとの回答の割合（被考課者）

10%（126件／1,209件）

◎上期（4月から9月）目標設定面接の実施時期が7月以降との回答の割合（被考課者）

2%（22件／1,209件）

◎目標設定にあたっての上司との話し合いが簡単に終わったとの回答の割合（被考課者）

23%（278件／1,209件）

◎フィードバック面接をほとんど受けたことがないとの回答の割合（被考課者）

6%（69件／1,209件）

◎上司からの具体的アドバイスがなかったとの回答の割合（被考課者）
22%（267件／1,209件）

（これらの状況が発生する理由）

- ・業務多忙
- ・面接する場所が準備できない
- ・定例的な事項が多く必要がない
- ・考課者が人事考課制度のフローについてよく理解していない
- ・普段の業務のなかで意思疎通が図られている

◎目標設定することで、仕事に対する考え方など変化したことが特にな
いとの回答の割合（被考課者）
42%（510件／1,209件）

◎現行の目標チャレンジについて改善等が必要であるとの回答の割合
（被考課者）
31%（374件／1,209件）

（改善が必要であるとの回答の主な内容）

- ・個人目標の記載は任意であるとされている
- ・考課者が個人目標に対してもっとアドバイスした方が良い

◎本人評価（被考課者）について苦慮していることがあるとの回答の割
合（被考課者）
38%（462件／1,209件）

（具体的内容）

- ・自分の評価の基準や評価方法がどのようになされているかについて理解が不
足しているので被考課者向けに評価基準や評価方法に関する研修をお願いし

たい

◎考課者に対して意見・要望があるとの回答の割合（被考課者）

20%（240件／1,209件）

（具体的内容）

- ・フィードバック面接をしっかりと実施してほしい
- ・より具体的に評価結果をフィードバックしてほしい
- ・今後の課題や期待も込めて、良い点・悪い点の双方をじっくり話し合うことが大切である

なお、同アンケート結果等を踏まえ、「島根県人事評価制度苦情相談実施要領」が制定され施行されている（平成21年12月28日施行、平成21年度下期より適用）

また、同様に運用上の問題点や法改正等による制度の見直しなど、必要な対応策等の協議を行うため人事評価制度運営協議会が設置されている（人事評価制度運営協議会設置要綱 平成21年12月28日施行、平成22年4月1日最終改正）。

②人事評価制度アンケートの回収率について

●人事評価アンケート（平成21年度実施）は人事評価制度の運営実態等の検証を行い、現行制度をよりよいものとすることを目的として実施されているが、その回収率は教育委員会における教職員評価システムに関するアンケート（平成21年度実施）の回収率との比較において著しく低い結果に終わっている。今回のアンケートにおいては制度運用の改善に資する意見や提案も行われており、今後のアンケート実施におかれては、アンケート調査実施の趣旨に鑑み回収率の向上に取り組まれない。

アンケート回収率 26.4%

回答数1,209件

対象者数4,580名（推定値）

人事評価制度アンケートの属性

(ア) 実施期間：平成21年7月30日～8月14日

(イ) 対象者：知事部局、企業局、病院局（事務局に限る）、議会事務局、教育委員会及び各委員会事務局の職員（但し、次の職員を除く）

○部長級及び次長級の職員

○派遣職員

○県立学校の教育職員

○臨時職員、嘱託職員

(ウ) 回答方法：匿名とする

(参考)

教育委員会における教職員評価システムに関するアンケートの回収率

		管理職	管理職以外の教職員
平成17年度	悉皆調査回収率	100%	91%
	回答数	883名	6,005名
平成21年度	抽出調査回収率	99.7%	99.5%
	回答数	793名	1,774名

③補足説明

人事評価制度の整備にかかる予算の執行状況は概ね次のとおり。

(単位：千円)

	当初予算	2月補正	計	主な支出内容
平成15年度	10,000	6,000	16,000	・新人事制度設計委託料 ・職員研修委託料(旅費含む)
平成16年度	10,000	3,675	13,675	・新人事制度設計委託料 ・職員研修委託料(旅費含む)
平成17年度	8,114	—	8,114	・考課者訓練委託料 ・一般職対象訓練委託料
平成18年度	6,927	—	6,927	・考課者フォローアップ訓練委託料 ・一般職対象訓練委託料
平成19年度	2,886	—	2,886	・考課者フォローアップ訓練委託料 ・考課表、多面評価データパンチ委託料
平成20年度	2,524	—	2,524	・考課者フォローアップ訓練委託料 ・考課表、多面評価データパンチ委託料
平成21年度	2,465	—	2,465	・考課者フォローアップ訓練委託料 ・考課表、多面評価データパンチ委託料
累計	42,916	9,675	52,591	

(ア) 島根県人事評価制度の設置目的

地方公務員法第40条の規定により、任命権者は職員の執務について定期的に勤務成績の評定を行いその結果に応じた措置が講じられなければならない。

(参考) 地方公務員法(昭和25年12月13日法律第261号)

(勤務成績の評定)

第40条 任命権者は、職員の執務について定期的に勤務成績の評定を行い、その評定の結果に応じた措置を講じなければならない。

2 人事委員会は、勤務成績の評定に関する計画の立案その他勤務成績の評定に関し必要な事項について任命権者に勧告することができる。

島根県では、「島根県職員勤務実績評定要領」に基づき、職員の勤務評定を行ってきたが、平成17年6月から管理職を対象とした「島根県人事評価制度(管理職)実施要領」を、平成17年11月には「島根県人事制度(一般職試行)実施要領」制定し、平成21年10月からは一般職を対象とした島根県人事評価制度(一般職)実施要領」に基づく人事評価を実施している。

これを受け「島根県職員勤務実績評定要領」は平成22年9月14日をもって廃止された。

現行の島根県人事評価制度は、平成19年12月に制定された「島根県人材育成基本方針 ～わたしを変える、島根が変わる～ change」に基づき運営が行われ、その理念は島根県人事評価制度実施要領を通じて「人事評価制度マニュアル」（2010年3月 島根県総務部人事課）に反映されている。

（参考）島根県人材育成基本方針（平成19年12月制定）

〈第3章〉具体的な施策の展開

IV. 人事評価制度（抜粋）

人事評価制度では、職員の強み・弱みを明らかにし、被考課者と考課者との面接の中で、今後の能力開発に関する意見交換などを通じて、互いに相談しながら能力開発に取り組んでいくことができます。この意味から、人材育成のための重要なツール（道具）として人事評価制度を積極的に活用していく必要があります。

1. コミュニケーションのためのツール（制度上での面接の義務づけなど）
2. 自律的能力開発のためのツール（強み・弱みの把握、上司の気付きなど）
3. 組織目標の共有と自己啓発のツール（目標管理制度の活用など）

「島根県人事評価制度（管理職）実施要領」によれば、人事評価制度は、職員の能力を開発し、発揮された能力を公正に処遇することを通して活力ある組織風土の実現を目指すことをその設置目的と位置付けている。

（参考）島根県人事評価制度（管理職）実施要領

1 実施の目的

人事評価制度は、職員の能力を開発し、発揮された能力を公正に処遇することを通して活力ある組織風土の実現を目指すものである。

人材育成基本方針においても、「『活力あるしまね』を築くためには、職員一人ひとりの更なる意識改革、資質向上が急務であり、そのために、島根県における人材育成の方向性・方策を明らかにした人材育成基本方針を策定する」とされており、そのための重要なツール（道具）として人事評価制度を積極的に活用する必要があると記載されている。

(参考) 島根県人材育成基本方針 (平成19年12月制定)

〈第1章〉人材育成基本方針を策定する目的

II. 目的 (抜粋)

「活力あるしまね」を築くためには、職員一人ひとりの更なる意識改革、資質向上が急務であり、そのために、島根県における人材育成の方向性・方策を明らかにした人材育成基本方針を策定します。

また、島根県人事評価制度マニュアルにおいて、職員の能力の向上を図るために職務執行上求められる能力や成果をあらかじめ明示したうえで評価することが必要であることから、勤務評価の透明性・公平性・客観性・納得性の観点から人事評価制度の具体的な内容が定められている。

(参考) 島根県人事評価制度マニュアル

2. 人事評価制度の概要

(1) 制度設計の基本的な考え (抜粋)

職員の能力の向上を図るには、職員に対し、職務執行上求められる能力や成果をあらかじめ明示したうえで、発揮された能力や業績を公正に評価することが必要となります。

そこで、以下の仕組みを基本として、当制度を設計しています。

- ① 県の職務実態にあった評価基準を策定し、公表する【透明性】
⇒「考課基準」=人事考課表の考課項目、内容、着眼点・行動
- ② 事実に基づき、考課項目・要素ごとに分析し、絶対評価を行う【公平・公正性】【客観性】
- ③ 人事評価を能力開発につなげるため、考課内容(本人の強み・弱み、来期への改善点を本人に正しく伝える【納得性】
⇒フィードバック面接制度

(イ) 島根県人事評価制度の内容

島根県人事評価制度は、実施要領別に区分けすると次の5つの実施要領(要綱)により構成されている。

- 島根県人事評価制度(管理職)実施要領
- 島根県人事評価制度(一般職)実施要領
- 島根県人事評価制度(管理職)処遇反映実施要領
- 島根県人事評価制度苦情相談実施要領

- 人事評価制度に係る上司多面評価実施要領
- 人事評価制度運営協議会設置要綱

A 人事評価制度（管理職・一般職）の内容

人事評価制度の内容は「人事評価制度マニュアル（2010年3月）」に詳細が具体的に規定されているが、概ね下記の内容となっている。

（a）適用対象者

全職員が対象である。ただし、原則として次に掲げる職員を除く。

病院会計に属する職員（事務局を除く）

県立学校の教育職員

警察職員

公益法人等への職員の派遣等に関する条例の規定による派遣職員

再任用職員

臨時及び嘱託職員（育休代替職員は評価対象）

（b）適用対象期間・実施時期

評価対象期間が4月1日から9月30日までの間（上期）における評価は9月に実施し、評価対象期間が10月1日から翌年3月31日までの間（下期）における評価は3月に実施する。

（c）考課表の種類と適用対象者

考課表は、管理職用、一般職用、それぞれについて職位、職種により区分して整備されており、被評価者各人別に該当する考課表を使用するものとする。

（d）考課者区分

考課者と被考課者の関係は、原則として次のとおりである。なお、所属ごとの考課者区分も事前に一覧表に定義されている。なお、地方機関についても下記に準じて設定される。

被考課者	1次考課者	2次考課者
部長級	副知事	—
次長級	部長	副知事
課長級	次長	部長
調整監級	課長	次長
グループリーダー級	課長	次長
一般職層	グループリーダー等	課長

(e) 考課の領域

島根県人事評価制度マニュアルにおいては、考課領域をそれぞれの特
性から3つに区分し、それぞれにおける評価の理念を定義している。

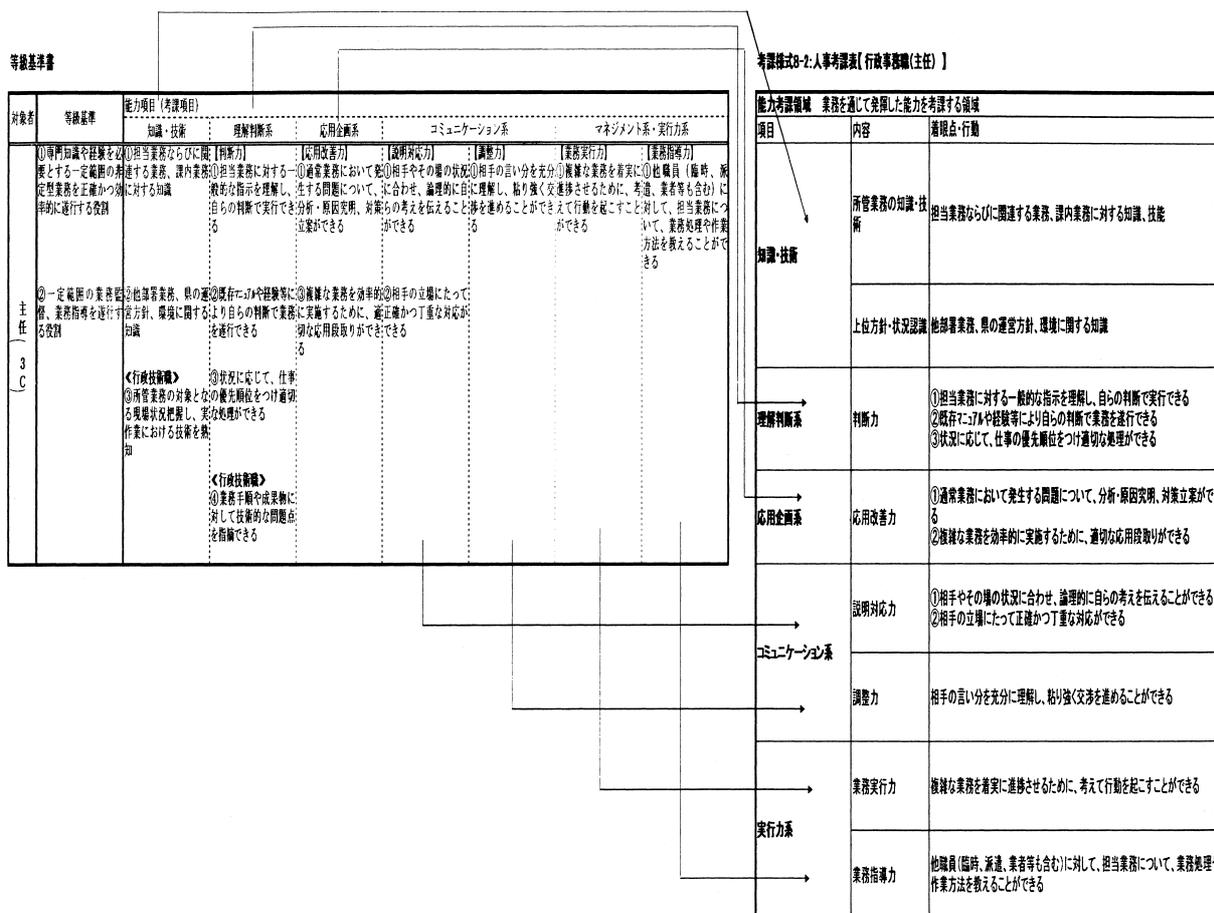
領域名	特 性
業績考課領域	<p>【結果だけをみる領域】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・個人の業務における成果（＝業績）並びに目標管理制度で設定した目標の達成度を考課対象とする。 ・外部条件や取組姿勢は評価しない。
意識姿勢考課領域	<p>【結果はみない領域】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職務への取り組み姿勢や意欲・勤務態度を考課対象とする。 ・意識姿勢は業績や能力とは必ずしも一致しない。
能力考課領域	<p>【行動＋結果で測定する領域】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職務遂行で発揮した能力レベルを考課対象とする（能力のレベルは、職員が果たすべき役割・行動や備えるべき職務遂行能力を規定した「等級基準書」の考課項目で評価する）。 ・能力は業績と必ずしも一致しない。

(f) 等級基準書

「級別職務分類基準表」、「行政組織規則の職制」などから、職員が「果たすべき役割・行動」や「備えるべき職務遂行能力」の観点で整理、具体化したものであり、組織（県）が構成員（職員）に対する期待値そのものとして整備されている。また職員にとってみれば「職員としての目標レベル」を示すものであり、日々の職務や能力開発の目標となるものである。したがって等級基準書は、「考課基準」としても機能することとなる。

なお、等級基準書は、職員意識調査アンケート、幹部職員等へのヒアリングにより把握した職員の意識や行動・能力の実態を基礎に策定されている。

【参考：等級基準書と考課表（能力考課領域）との関係】



(g) 基準課業一覧表

各所属の各グループを単位として、代表的な業務を職位毎にリスト化したものであり、リストの項目は次のとおりである。

職位階層

職掌事務

基準課業名

業務の流れ・行動プロセス・内容

注意ポイント／期待レベル／発生しやすいミス

知識・資格・研修

必要能力項目（1）

必要能力項目（2）

基準課業一覧表は、目標設定及び目標設定面接時の資料として、期末における本人評価、考課者による考課（1次・2次）時の資料として、また業務改善改革を検討する際の資料として活用するものとされているが、異動時の引継資料としても利用可能である。

(h) 目標管理制度・目標チャレンジ制度

毎期首に、職員は目標を設定し、通常業務に加えてその目標の達成に向けて取り組むこととされている。制度としては、グループリーダー級以上は「目標管理制度」、グループリーダー級未満は「目標チャレンジ制度」として整備されている。なお、グループリーダー以上必ず目標管理制度に則って職務を遂行することとされ、グループリーダー未満は目標チャレンジ制度に則った職務遂行は任意とされている点で両者は異なる。

【制度概要】

	目標管理制度	目標チャレンジ制度	
特 徴	・目標設定・記入は 必須 ・未記入の場合は達成度評価「C」	・目標設定・記入は 任意 ※但し、意識姿勢考課に影響	
対象者	・GL、企画幹以上	・GL、企画幹以外の一般職層	
設定目標数	・1個以上3個以内(考課様式2は5個以内)	・1個	
目標対象	組織目標又は改革・改善目標		
目標難易度	【目標管理制度のみ該当】		
	・設定目標の難易度は3段階。目標設定時に上司と部下で合意		
	要努力レベル	困難レベル	難関レベル
	努力を要するが、達成することができれば現状が改善される。 (もしくは) 改善の影響は、主に所管部署内を中心に影響する。	かなりの努力を要する困難な問題であるが、達成すれば大きな改革となる。 (もしくは) 部レベルとして重要な問題であり、改革の影響は全庁に及ぶ可能性がある。	実現に大きな難関があるが、達成すれば非常に大きな改革となる。 (もしくは) 県として非常に重要な問題であり、改革の影響は全庁的である。
達成度評価	・期首に設定した目標を達成したか否かだけを、客観的に評価		
目標制度の導入メリット	(目標管理)・組織目標と個人目標の連動 ・職場の業務改善の促進 など (目標チャレンジ)・挑戦する意欲を引き出す など		

設定する目標については、目標設定面接において、被考課者、1次考課者合意の元で次のとおり設定するものとされている。

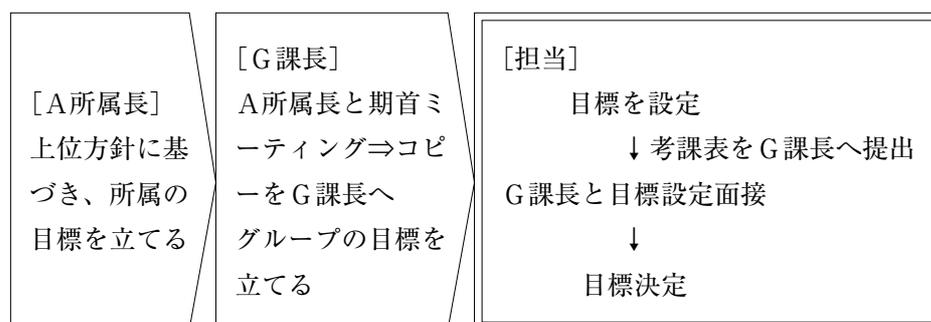
【1】組織目標

総合計画の成果指標を具体化するための行動目標、各年度において重点的に取り組まなければならない個人担当業務、上位者からの個別の特命事項などを組織目標とする。

【2】改革・改善目標

生産性向上の観点から、業務の進め方を従来と異なる方法に変更する目標を、改革・改善目標とする。

【目標設定の手順】



(i) 考課段階

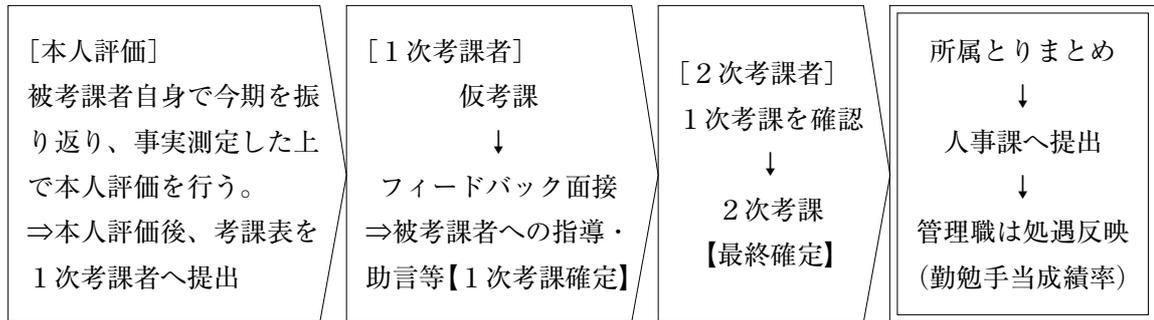
3つの考課領域（業績・意識姿勢・能力）の各考課項目が、等級基準書の等級基準、人事考課表の定義、着眼点、行動に対してどの程度のレベルにあったかの判断は、次の5段階（S+、S、A、B、C）で行う。

考課段階	業績考課	意識姿勢考課	能力考課
S+	期待を大幅に上回る成果を上げた。 上位等級・職位でもAに相当する成果を上げた。	他に模範となるほどの意識・姿勢であり、実際に他に好影響を及ぼした。	等級基準が期待するレベルを大幅に上回る。 上位等級でもAに相当するレベル。
S	期待を上回る成果を上げた。	期待を上回る意識・姿勢が見られた（常に着眼点どおりの行動）。	等級基準が期待するレベルを上回る。
A	概ね期待どおりの成果を達成した。	ほぼ期待どおりの意識・姿勢が見られた。	概ね等級基準が期待するレベルにある。
B	業務はかろうじて遂行されたが、期待を下回る成果であった。	期待される意識・姿勢は特に見られなかった（期待以下の意識・姿勢であった）。	等級基準が期待する能力レベルを下回る。
C	期待を大幅に下回る成果であった。 業務に支障をきたした。	期待を大幅に下回る意識・姿勢であった。 他に悪影響を及ぼした。	等級基準が期待するレベルを大幅に下回る。 業務に支障をきたすレベル。

上表における「期待どおり」とは、『「組織の設定した期待（着眼点等）」に達していた=A』と定義される。

また、考課上の留意事項として、1次、2次考課とも絶対評価で行い、さらに考課者は1次、2次とも各々完全に独立し、各自の責任において考課を行い、両者間での相談、調整、修正、または考課者同士の相談、調整は行わないよう求められている。

【考課の流れ】



(j) 面接

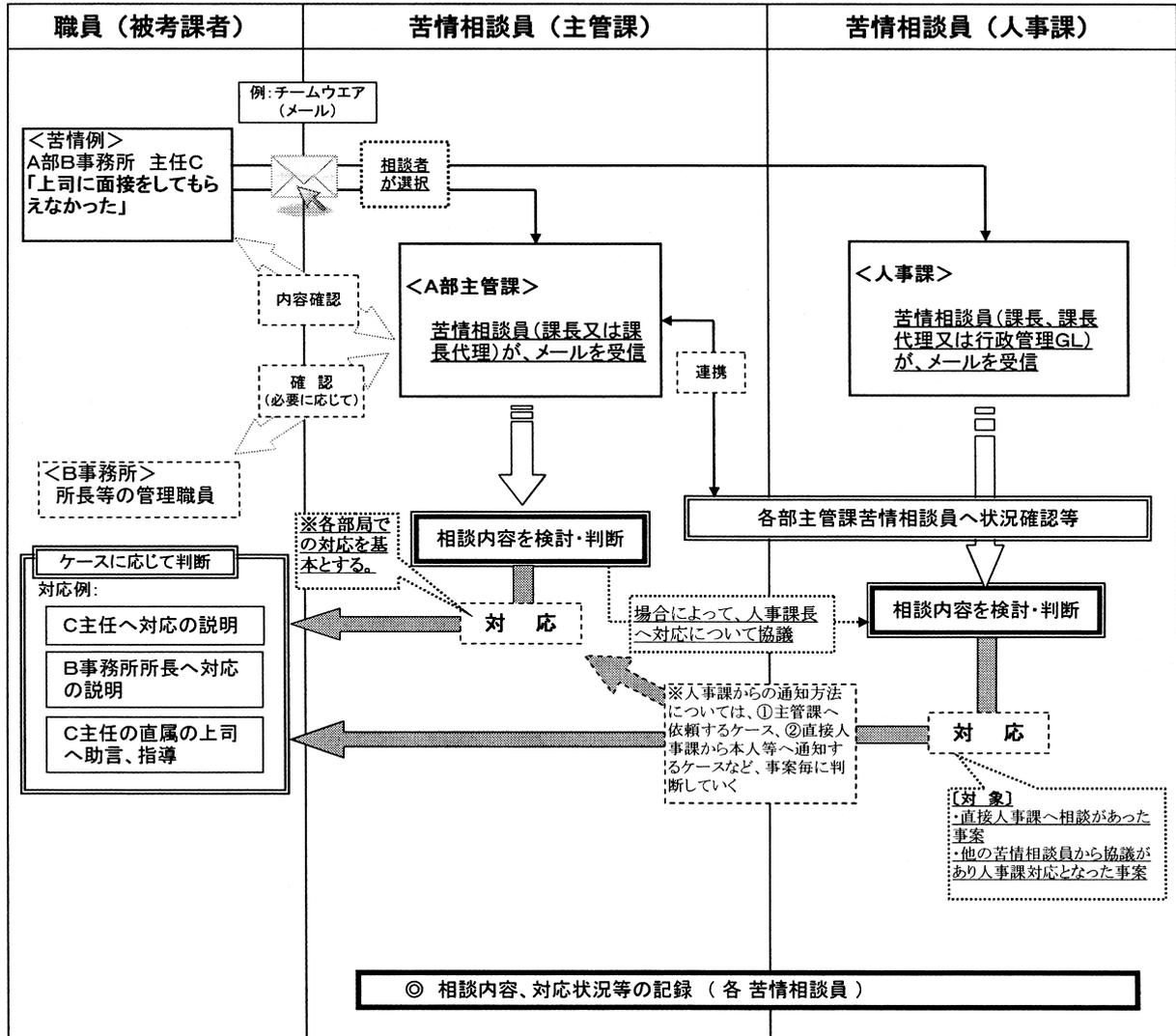
面接は、島根県人事評価制度マニュアルにおいて職員の能力開発・資質向上を図る上で非常に重要なものとして位置づけられており、目標設定面接及びフィードバック面接が必須のものとしてルール化されている。

面接の種類	実施時期	留意点等
目標設定面接	【管理職】 上期 4月 下期 10月 【一般職】 上期 5月上旬 下期 10月下旬	①目標設定面接を行う前に、1次考課者は被考課者に方針を明示する。 ②目標設定面接では、被考課者が設定した目標等を確認する。被考課者との協議の上、必要があれば修正する。
フィードバック面接	【管理職】 上期 9月 下期 3月 【一般職】 上期 9月上旬 下期 3月下旬	①目標の達成度等について被考課者へフィードバックする（考課結果を通知するものではなく、次期以降の育成と目標達成を主眼として行う）。 ②被考課者が記入した目標達成度や考課表の本人評価について話し合う。

(k) 苦情相談制度

一般職の本格実施（平成21年度下期から）に伴い、管理職員及び一般職員共通の苦情相談制度が構築されている。

〈参考〉人事評価制度苦情相談フロー（例）



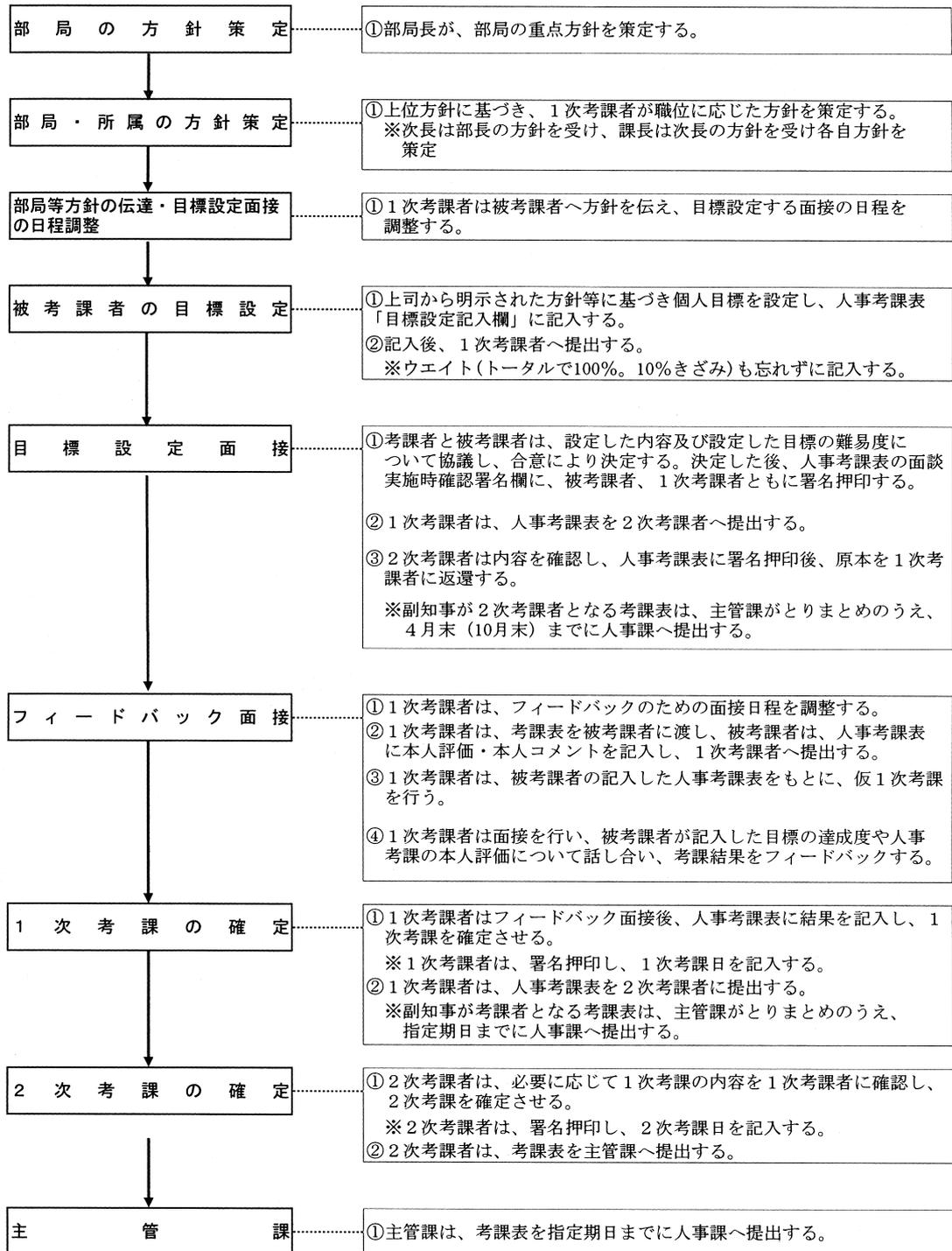
※他任命権者（教育委員会を除く）での対応の場合は、上記の「苦情相談員（主管課）」を「苦情相談員（他任命権者）」と置き換える。

B 評価の通年フロー（スケジュール）

人事評価制度マニュアルにおいて、人事評価制度運用に係るマスタ・スケジュールが次のとおり定義されている。

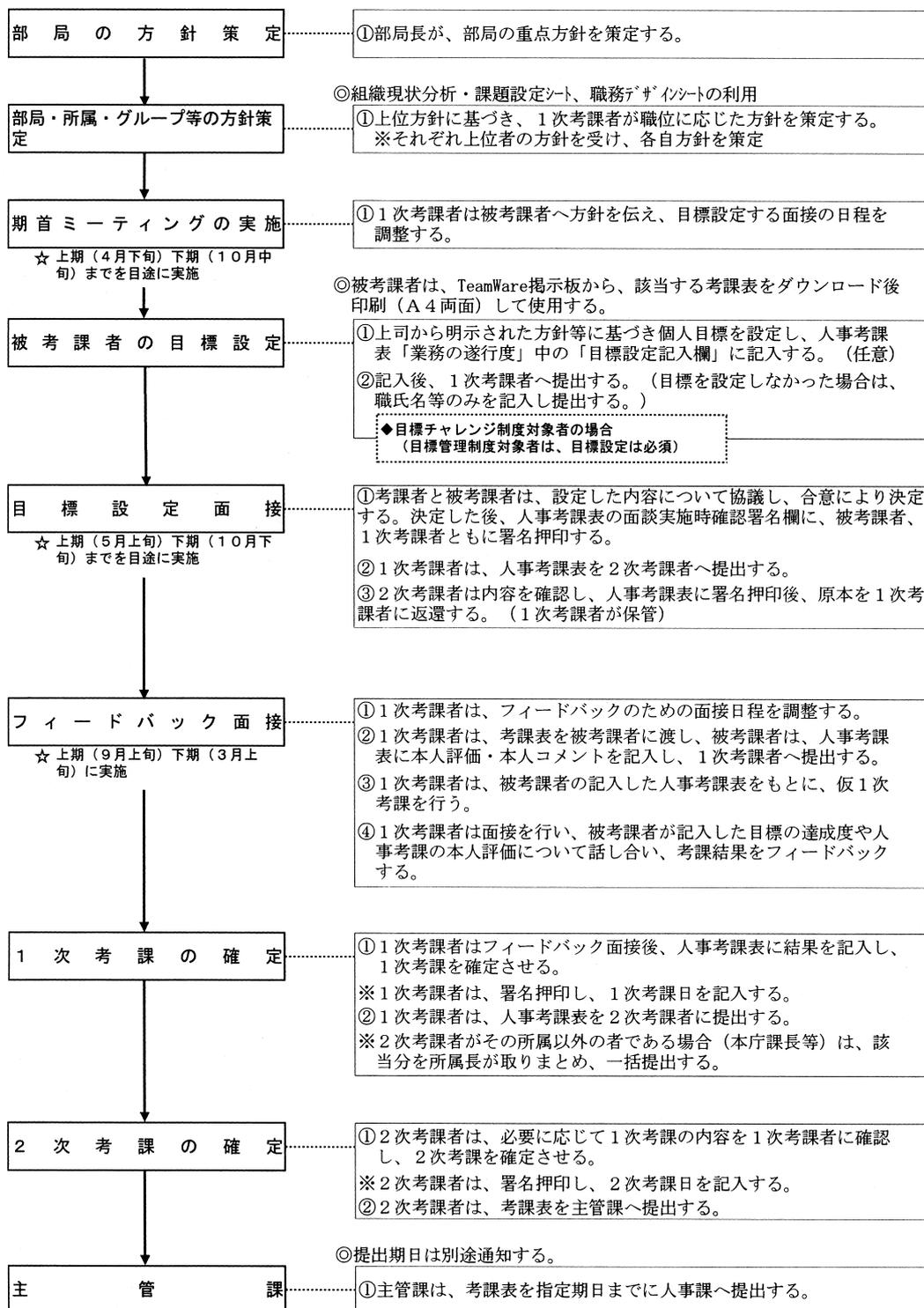
【管理職】

人事評価制度（管理職）実施スケジュール



【一般職】（平成21年度下期から運用）

人事評価制度（一般職）実施スケジュール



C 島根県人事評価制度（管理職）処遇反映実施要領

一定の管理職（考課様式1から考課様式5を使用する職員）については、考課結果を処遇に反映させている。

（参考）人事評価制度（管理職）処遇反映実施要領
（平成18年4月1日施行、平成22年4月1日最終改訂）

3. 反映する処遇

勤勉手当

4. 勤勉手当への反映

(1) 反映方法

評価結果を点数化し、次表のとおり相対区分処理を行い、直近の勤勉手当支給時に、区分に応じて成績率（支給月数）を決定する。

相対区分	分布割合	成 績 率	
		考課様式1、2、4	考課様式3、5
I	10%以内	0.96月	0.79月
II	30%以内	0.91月	0.725月
III	60%程度	0.86月	0.66月
不良	—	0.86月以下	0.96月以下

*不良の取り扱い

・懲戒処分を受けた職員

部次長級 戒告 0.66月 減給 0.46月 停職 0.26月
課長級 戒告 0.51月 減給 0.41月 停職 0.31月

・評価結果がオールB相当以下 III区分の1/2

(2) 相対区分処理を行う範囲

①考課様式1、考課様式2及び考課様式4（部次長級）

部長級、次長級ごとに相対区分処理を行う。

②考課様式3及び考課様式5（課長級）

次の場合を除き、部局別に相対区分処理を行う。

ア) 政策企画局、総務部、出納局、議会事務局、人事委員会事務局、監査委員事務局及び労働委員会事務局は、一括して相対区分処理を行う。

イ) 健康福祉部及び県立病院局は一括して相対区分処理を行う。

ウ) 西部県民センター商工労政事務所長及び東京事務所産業振興部長は商工労働部で、隠岐支庁県土整備局及び各県土整備事務所農林工務部長、並びに中山間地域研究センター農林技術部長は農林水産部で、それぞれ相対区分処理を行う。

(3) 反映結果の被考課者への通知

相対区分を被考課者のみに通知する。

D 上司多面評価制度

上司多面評価制度は、上司のマネジメントに対し部下がどう感じているかを伝えることで、上司に気づき、行動改善を促すことを目的としている。

ただし、人事評価マニュアルによれば上司の考課や処遇反映に影響はされない。

(参考) 人事評価制度に係る上司多面評価実施要領
(平成18年2月1日施行、平成18年9月5日最終改訂)

1. 評価者の範囲

- (1) 人事評価制度（一般職試行）の被考課者
- (2) 人事評価制度（管理職）の被考課者のうち、考課様式6及び考課様式7を使用する職員

2. 評価対象者（評価を受ける上司）の範囲

被考課者の1次考課者

3. 評価対象期間・実施時期

評価対象期間、実施時期は次のとおりとする。

評価対象期間	評価実施時期の前年10月から評価実施時期まで（ただし、人事異動等で評価対象者が変わった場合は、4月から評価実施時期まで）
評価実施時期	9月

なお、上表の「考課様式6及び7を使用する職員」とは、グループリーダー級職員である。

E 人事評価制度運営協議会

一般職の本格実施に伴い、制度運用上の問題点や法改正等による制度の見直しなど、必要な対応策等の協議を行うため、労使で運営する協議会を設置している。

(参考) 人事評価制度運営協議会設置要綱

(平成21年12月28日施行、平成22年4月1日最終改訂)

2. 協議事項

- (1) 人事評価制度の運営に関すること
- (2) その他会長が必要と認める事項

3. 組織

- (1) 運営協議会は、次のものをもって構成する。

○総務部人事課

課長、課長代理、給与グループリーダー、人事グループリーダー、行政管理グループリーダー

○他任命権者

企業局総務課 総務予算グループリーダー

病院局県立病院課 総務企画スタッフ 企画幹 (総務担当)

教育庁総務課 課長代理

人事委員会事務局 任用グループリーダー

○島根県職員労働組合

副執行委員長 1名

執行委員長が推薦するもの 6名

○オブザーバー (協議事案に応じて召集)

各部 (局) 主管課長代理 (政策企画監室は副政策企画監、出納局会計課は総務グループリーダー)

- (2) 運営協議会に会長及び副会長を置く。

- (3) 会長には総務部人事課長を、副会長には島根県職員労働組合副執行委員長をもって充てる。

4. 会議

- (1) 運営協議会は、必要に応じて会長が召集し、主催する。

- (2) 会長は、必要があると認めるときは、3 (1) の者以外の者の出席を求めることができる。

(2) 島根県教職員評価制度

① 島根県教職員評価制度による人事評価の処遇等への活用について

● 島根県教職員評価制度の導入から既に5年が経過しており、評価システムの周知や公正性の確保は一定程度達成されているという見方ができる。

知事部局における人事評価の処遇制度への反映の状況を踏まえながら、教育職員においても学校現場の実態に応じた評価結果の処遇等への活用のあり方の検討に着手されたい。

教職員人事評価制度は平成18年4月から導入実施され、5年が経過したところである。平成21年度に実施された教職員評価システムに関するアンケートによれば、「教職員評価システムの目的や内容を理解できていますか」という質問に対して、一般の教職員においては83%、管理職においては96%が「十分理解できている」または「ほぼ理解できている」との回答を行っている。また、「勤務評価の結果は妥当なものであったと思いますか」という質問に対しては、一般の教職員においては71%、管理職においては72%が「妥当である」または「ほぼ妥当である」との回答を行っている。

アンケートの結果から、既に評価制度の周知や公正性の確保は一定程度達成されているとの見方ができると考える。

知事部局においては管理職に対して平成17年6月から島根県人事評価制度(管理職)実施要領に基づく人事評価制度が開始されており、人事評価制度(管理職)処遇実施要領(平成18年4月1日施行)の規定による勤勉手当への反映が行われている。一般職に関しては、平成21年10月から島根県人事評価制度(一般職)実施要領に基づく人事評価制度が実施されているが、勤勉手当への反映は行われていない。

「評価システム実施の手引き」(平成18年3月島根県教育委員会) 教職員の評価システム等 Q&A Q4-2のなかで、「・・・表彰、給与処遇、昇進、人事配置(校内以外)等への活用については、評価システムが周知され、公正性が確保されたと認められた時期において検討する」旨の記載がな

されているが、これは制度設計時点において給与等を含めた人事上の処遇への活用を想定していたものではないかと思われる。

一方、教育職員については、教育の成果を短期的に評価することには困難な面もあることから、人事評価制度の結果を勤勉手当等の給与へ反映すべきか否かに関しては議論の分かれるところでもあり、教育職員については給与よりは表彰、昇進、人事配置等への活用を図ることの方がモチベーションの維持、向上につながるとの見方もある。

知事部局における人事評価の処遇制度への反映の状況を踏まえながら、教育職員においても学校現場の実態に応じた人事評価結果の処遇等への活用のあり方の検討に着手されたい。

(参考 教職員評価システムに関するアンケートの結果より)

【教職員評価システムの目的や内容を理解できていますか】

	十分理解できている	ほぼ理解できている	合計
平成17年度			
教職員	2%	72%	74%
管理職	4%	84%	88%
平成21年度			
教職員	9%	74%	83%
管理職	23%	73%	96%

【開示された勤務評価の結果は妥当なものであったと思いますか】

	妥当である	ほぼ妥当である	合計
平成17年度			
教職員	22%	50%	72%
平成21年度			
教職員	17%	54%	71%
	あまり妥当でない	まったく妥当でない	わからない
平成17年度			
教職員	4%	0%	24%
平成21年度			
教職員	6%	1%	21%

【管理職勤務評価の結果は妥当なものであったと思いますか】

	妥当である	ほぼ妥当である	合計
平成17年度			
管理職	15%	64%	79%
平成21年度			
管理職	7%	65%	72%
	あまり妥当でない	まったく妥当でない	わからない
平成17年度			
管理職	5%	1%	16%
平成21年度			
管理職	9%	0%	19%

②補足説明

(ア) 教職員評価システムに関するアンケート（平成21年度実施）の結果

教職員評価制度は島根県立学校教育職員の評価実施要領等において詳細が定められ運用が行われており、

平成17年度及び平成21年度において教育委員会が実施した「教職員評価システムに関するアンケートの結果（平成21年度実施）」が報告されている。

アンケートの属性

	平成17年度	平成21年度
実施期間	平成18年 2月 1日から 平成18年 2月 8日	平成21年11月 6日から 平成21年11月13日
対象者	県立学校・市町村立小中学校 校長、教頭、共同調理場長、 教職員 (臨時的任用の教職員を除く)	県立学校・市町村立小中学校 校長、教頭、教職員 (平成21年度新規採用者及び 臨時的任用の教職員を除く)
回答方法	記名	匿名

アンケートの回収率

		調査方法	対象人数	抽出人数	抽出率	回答数	回答率
管理職	H17年度	悉皆調査	883人	883人	100.0%	883人	100.0%
	H21年度	抽出調査	795人	795人	100.0%	793人	99.7%
教職員	H17年度	悉皆調査	6,600人	6,600人	100.0%	6,005人	91.0%
	H21年度	抽出調査	6,600人	1,783人	27.0%	1,774人	99.5%

◎評価制度の有効性の支持を確認することができる回答

【教職員評価システムにより意識や取り組みに変化がありますか】

平成17年度	平成21年度
64%	65%

- ・ 職場におけるコミュニケーションが増えた
- ・ 自分の期待される役割について理解が深まった
- ・ より具体的な手立てをもって、職務に取り組むようになった
- ・ 職場に緊張感が生まれた
- ・ 管理職の授業参観等が増えた

◎評価制度導入による他の面への影響を確認することができるとの回答

【教職員評価システムにより意識や取り組みに変化がありますか】

平成17年度	平成21年度
34%	33%

- ・ 多忙になった
- ・ 職場の人間関係が気まずくなった
- ・ かわらない

◎評価制度の有効性

【資質能力向上支援システム自己目標・目標達成の有効性】

	とても有効である	有効である	合計
平成17年度			
教職員	3%	59%	62%
管理職	8%	79%	87%
平成21年度			
教職員	4%	56%	60%
管理職	8%	77%	85%

◎評価制度の有効性

【資質能力向上支援システム校内組織支援の有効性】

	とても有効である	有効である	合計
平成17年度			
教職員	8%	55%	63%
管理職	5%	65%	70%
平成21年度			
教職員	10%	53%	63%
管理職	8%	68%	76%

◎評価制度の有効性

【資質能力向上支援システム当初面接の有効性】

	とても有効である	有効である	合計
平成17年度			
教職員	4%	59%	63%
管理職	13%	76%	89%
平成21年度			
教職員	5%	60%	65%
管理職	13%	79%	92%

◎評価制度の有効性

【資質能力向上支援システム面接時以外の管理職の指導・助言の有効性】

	とても有効である	有効である	合計
平成17年度			
教職員	8%	64%	72%
管理職	7%	75%	82%
平成21年度			
教職員	13%	64%	77%
管理職	10%	77%	87%

◎評価制度の有効性

【資質能力向上支援システム最終面接の有効性】

	とても有効である	有効である	合計
平成17年度			
教職員	6%	60%	66%
管理職	7%	71%	78%
平成21年度			
教職員	5%	57%	62%
管理職	6%	71%	77%

◎評価制度の内容

【勤務評価を受けて伸ばすべき点、改善すべき点等が見つかったか】

	見つかった	ある程度見つかった	合計
平成17年度			
教職員	15%	58%	73%
管理職	3%	67%	70%
平成21年度			
教職員	12%	54%	77%
管理職	3%	70%	73%

◎管理職評価における目標申告制度の有効性

【自己目標・目標達成の有効性】

	とても有効である	有効である	合計
管理職			
平成17年度	8%	79%	87%
平成21年度	8%	80%	88%

◎管理職評価における目標申告制度の有効性

【当初面接の有効性】

	とても有効である	有効である	合計
管理職			
平成17年度	6%	65%	71%
平成21年度	7%	67%	74%

◎管理職評価における目標申告制度の有効性

【最終面接の有効性】

	とても有効である	有効である	合計
管理職			
平成17年度	7%	62%	69%
平成21年度	5%	59%	64%

◎管理職勤務評価の有効性

【勤務評価から学校教育目標等の達成のための改善点、
自己を伸ばすべき点、改善が期待される点等を見つけたと思いますか】

	見つけた	ある程度見つけた	合計
管理職			
平成17年度	9%	64%	73%
平成21年度	4%	58%	62%

◎評価制度の内容

【勤務評価の内容の妥当性】

	妥当である	ほぼ妥当である	合計
平成17年度			
教職員	9%	51%	60%
管理職	2%	60%	62%
平成21年度			
教職員	13%	50%	63%
管理職	5%	74%	79%

◎管理職勤務評価の内容

【勤務評価の内容の妥当性】

	妥当である	ほぼ妥当である	合計
管理職			
平成17年度	4%	67%	71%
平成21年度	7%	71%	78%

(イ) 島根県教職員評価制度の設置目的

地方公務員法第40条の規定により、任命権者は職員の執務について定期的に勤務成績の評定を行いその結果に応じた措置が講じられなければならない。

(参考) 地方公務員法 (昭和25年12月13日法律第261号)

(勤務成績の評定)

第40条 任命権者は、職員の執務について定期的に勤務成績の評定を行い、その評定の結果に応じた措置を講じなければならない。

2 人事委員会は、勤務成績の評定に関する計画の立案その他勤務成績の評定に関し必要な事項について任命権者に勧告することができる。

県立学校の教職員については「県立高等学校等の職員の勤務成績の評定に関する規程」に基づき勤務評定を行ってきたが、平成18年4月に教育職員を対象とした「島根県立学校教育職員の評価に関する規則」等を定め、新しい人事評価制度の運用を開始している。

これを受け「県立高等学校等の職員の勤務成績の評定に関する規程」は平成18年3月31日をもって廃止されている。

「島根県立学校教育職員の評価に関する規則」等の具体的な内容については、同規則の施行に合わせて定められた「島根県立学校教育職員の評価実施要領」等に基づき、「評価システム実施の手引き」(評価者用・教職員用いずれも平成18年3月策定)に定められている。

「島根県立学校教育職員の評価に関する規則」の第1条には、その目的として、「公正な人事管理に資するとともに、評価及び評価の仕組みを通じ、職員の資質能力の向上及び職務に対する意欲の向上並びに学校組織の活性化を図り、もって活力ある学校づくりの推進に資する」ことをその目的として定めている。またこれを受け、「評価システム実施の手引き」においては、その目的をより具体的に次のように示している。

〈第1章〉評価制度の基本的な考え

1. 評価制度の必要性

学校教育においては、児童生徒に確かな学力、豊かな人間性等の「生きる力」を身に付けさせることが求められており、各学校において、その実現のために積極的な取組が進められています。また、いじめ、不登校、いわゆる学級崩壊等の困難な教育課題に対応し、児童生徒一人一人に応じたきめ細かな取組がなされています。さらに、これからの学校は、開かれた学校づくりのもと、保護者や地域の人々との連携を深め、地域の豊かな資源を活用し、地域に根ざした特色ある教育の推進を図ることが求められています。

これら様々な課題の解決や特色ある学校づくりの推進に当たっては、教職員一人一人が、その資質能力の一層の向上を図るとともに、職務に対する意欲を高め、その持てる力を最大限に発揮し、組織の一員としての役割を果たしていくことが求められます。また、校長のリーダーシップのもと、教職員相互が連携し、学校が一体となって取組を進めていくよう学校組織の活性化を図り、組織的な成果を求めていくことが重要です。

新たな教職員の評価制度は、“教職員の資質能力の向上”、“職務に対する意欲の向上”、“学校組織の活性化を図る”ための支援策であり、活力ある学校づくりをねらいとしています。

(ウ) 島根県教職員評価制度の内容

A 島根県教職員評価制度の内容（教職員）

(a) 適用対象者

○市町村立学校及び共同調理場においては、県費負担教職員のうち主幹教諭、教諭、養護教諭、栄養教諭、助教諭、養護助教諭、講師、学校栄養職員及び事務局員

○県立の高等学校、盲学校、ろう学校及び養護学校においては、教育職員のうち教諭、養護教諭、助教諭、養護助教諭、講師、実習主任、主任寄宿舎指導員、実習助手及び寄宿舎指導員

※対象者の内、次の者は実施除外者とする

- ・ 臨時的任用の教職員
- ・ 教育委員会事務局等勤務者
- ・ 年度途中の採用又は異動等により定期評価の対象期間が4月に満たない教職員
- ・ 次の事由により、定期評価の対象期間において、実際に職務に従事した期間が4月に満たない教職員

(事由)

休職、公務傷病等による休暇、私傷病による休暇、産前産後の休暇、介護休暇等、育児休業、停職、長期研修、長期派遣、大学院修学休業

なお、臨時的任用の教職員のうち常時勤務の者については、校長又は共同調理場の長の判断により、資質能力向上支援システムの対象者とすることができる。

(b) 面接者・評価者・調整者

評価対象者	面接者	評価者		調整者
		第一次評価者	第二次評価者	
教諭等	校長・教頭	教頭	校長	教育長
養護教諭等	校長・教頭	教頭	校長	教育長
栄養教諭	校長・教頭・場長	教頭・場長	校長	教育長
寄宿舎指導員等	校長・教頭	教頭	校長	教育長
実習助手等	校長・教頭	教頭	校長	教育長
学校栄養職員	校長・教頭	教頭	校長	教育長
小中学校の事務職員	校長・教頭	教頭	校長	教育長

(c) 対象期間等

○資質能力向上支援システムの対象期間等

資質能力向上支援システムは、当該年度の1年間を通じた取組である。

資質能力向上支援システムに関わる実施日は次のとおり。

自己目標等設定日	年度当初から5月末日までの間で、第二次評価者が職員の自己目標等を確認した日
年度当初面接日	年度当初から5月末日までの間で、第二次評価者が適当と考える日
年度中途面接日	学校の実情に応じて11月末日までの間で、第二次評価者が適当と考える日
自己目標評価日	1月31日
年度末面接日	調整者が評価を確認した日から3月第1週までの間で、第二次評価者が適当と考える日

なお、自己目標評価の期間は、自己目標等設定日から自己目標評価日まで。

○勤務評価（定期評価）の期間等

勤務評価（定期評価）の期間は、毎年度4月1日から翌年の3月31日までの1年間である。教職員は、勤務評価（定期評価）に当たって、毎年度1月31日に自己評価を行う。また、管理職は、毎年度2月1日

に、教職員の勤務評価（定期評価）を行う。

なお、管理職が評価を行った後、3月31日までの間に、教職員の職務遂行状況を勤務評価に反映させる必要があると管理職が認めたときは、再評価を行うこととする。

(d) 評価の対象とする職務の範囲

教職員の職務は広範かつ多様だが、勤務時間中の職務全般が評価の対象となる。教育職員について勤務時間を超える勤務等を命ずることが認められている業務、学校栄養職員及び事務職員が時間外勤務を命ぜられた場合については、勤務評価の対象とする。

(e) 評価項目

教職員の職務は広範かつ多様であることから、場面・内容別に職務を分類し、評価項目とする。自己目標等の設定及び勤務評価は、職務内容を分類した評価項目ごとに行う。なお、自己管理は、職務遂行上求められる姿勢、態度についての評価項目である。

教職員の評価項目は次のとおり。なお、職務の具体例は、教職員の担当職務がどの評価項目に該当するかを判断するための目安として示したものである。

また、特色ある学校づくりの視点や学校教育目標との関係等から、評価項目を学校及び共同調理場で独自に設定することが可能である。所属長の責任の下に、独自の評価項目を設定した場合は、事前に教職員に示し、自己目標を設定するよう指示するとともに、評価基準及び着眼点等を作成し、併せて示すことが必要である。

○主幹教諭・教諭・助教諭・講師

評価項目	職務の具体例
学 習 指 導	○教科指導 ○「道徳の時間」の指導（小・中学校、特別支援学校小・中学部） ○「総合的な学習の時間」の指導 ○自立活動（特別支援学校、小・中学校特別支援学級） ○学習指導に関する研究・研修
生 徒 指 導・ 進 路 指 導	○生徒指導（校務分掌を除く） ○進路指導（校務分掌を除く） ○生徒指導・進路指導に関する研究・研修
学 校 運 営	○校務分掌 ○学部・学年・学級経営 ○特別活動 ○部活動（小学校においては課外活動） ○学校運営に関する研究・研修
自 己 管 理	○職務全般（教育公務員としての職責や義務の自覚、自己認識及び改善意欲）

○養護教諭・養護助教諭

評価項目	職務の具体例
保 健 管 理	○健康観察・健康診断（保健調査） ○健康相談 ○疾病予防 ○救急処置（応急手当等） ○健康生活の実践状況の把握及び規正 ○学校生活の管理 ○学校環境の衛生的管理 ○保健管理に関する研究・研修
保健に関する指導	○保健指導 ○保健学習 ○保健指導に関する研究・研修
学 校 運 営	○校務分掌 ○保健に関わる組織活動（学校保健委員会） ○保健室経営 ○特別活動 ○学校運営に関する研究・研修
自 己 管 理	○職務全般（教育公務員としての職責や義務の自覚、自己認識及び改善意欲）

○栄養教諭

評価項目	職務の具体例
食に関する指導	○栄養に関する個別的な相談指導 ○教科・特別活動等における教育指導 ○食に関する指導の連携・調整 ○食の指導に関する研究・研修
学 校 給 食 管 理	○学校給食に関する基本計画への参画 ○栄養管理 ○衛生管理 ○検食・保存食等 ○調理指導 ○学校給食管理に関する研究・研修
学 校 運 営	○校務分掌 ○特別活動 ○学校運営に関する研究・研修
自 己 管 理	○職務全般（公務員としての職責や義務の自覚、自己認識及び改善意欲）

○学校栄養職員

評価項目	職務の具体例
給食管理	○栄養管理 ○衛生管理 ○物資管理 ○調理場の維持管理 ○給食管理に関する研究・研修
食に関する指導	○給食指導 ○栄養指導 ○学級・教科担任、家庭との連携 ○食の指導に関する研究・研修
学校運営	○校務分掌 ○特別活動 ○学校運営に関する研究・研修
自己管理	○職務全般（公務員としての職責や義務の自覚、自己認識及び改善意欲）

○寄宿舎指導員等

評価項目	職務の具体例
寄宿舎生の指導	○寄宿舎生の生活の指導 ○健康・安全に関する指導 ○寄宿舎生の生活の指導に関する研究・研修
学校運営	○校務・舎務分掌、舎務の処理 ○舎行事・舎生会活動 ○学校運営に関する研究・研修
自己管理	○職務全般（教育公務員としての職責や義務の自覚、自己認識及び改善意欲）

○実習助手等

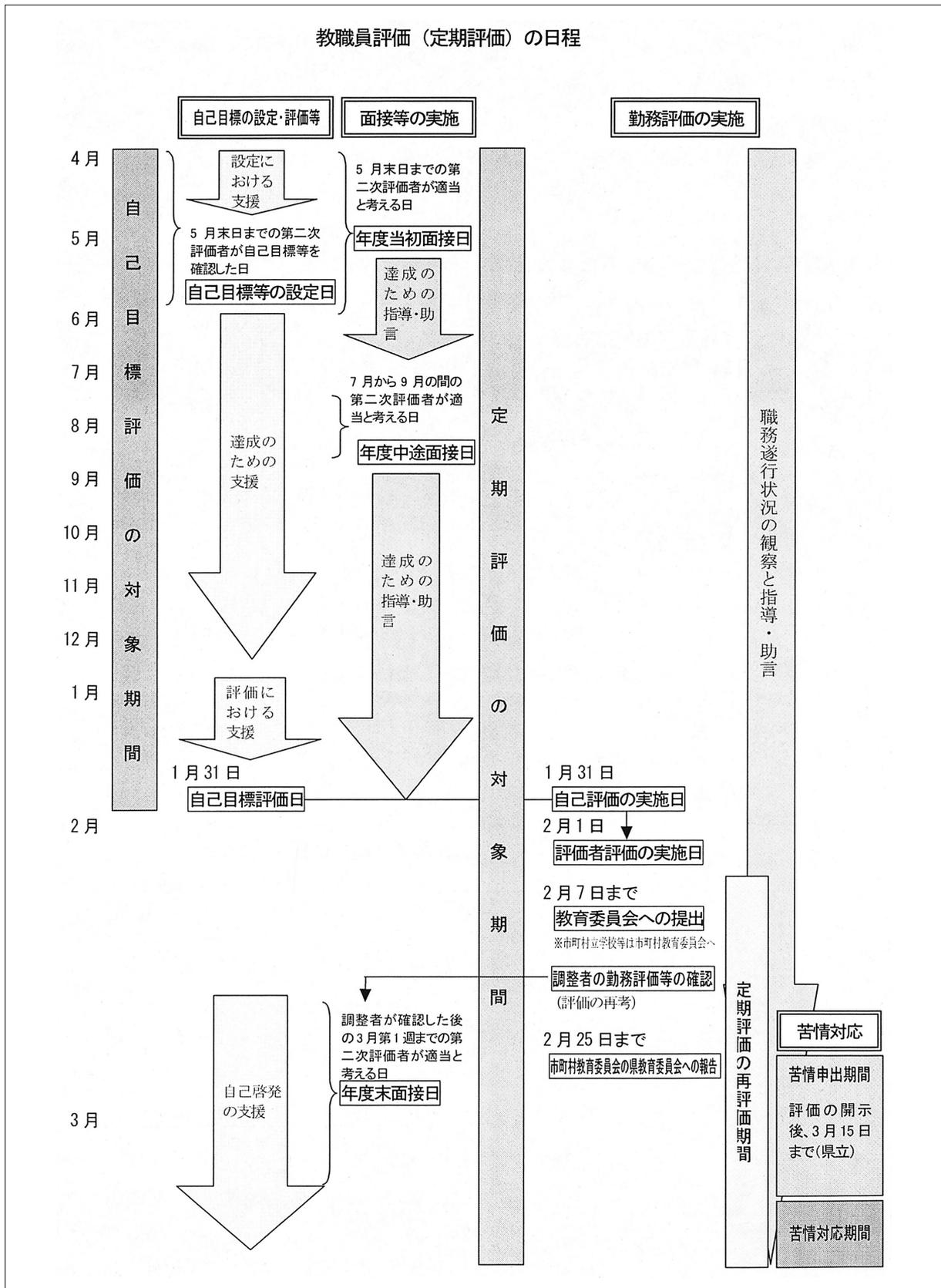
評価項目	職務の具体例
授業・事務	○授業・実験・実習用器具等の準備・維持管理 ○授業・実験・実習の指導補助 ○授業・実験・実習に関する研究・研修
学校運営	○校務分掌 ○特別活動 ○部活動 ○学校運営に関する研究・研修
自己管理	○職務全般（教育公務員としての職責や義務の自覚、自己認識及び改善意欲）

○事務職員

評価項目	職務の具体例
総務・給与・財務・福利厚生	○文書表簿管理事務 ○調査統計事務 ○各種申請・報告事務 ○諸証明事務 ○児童生徒の転出入関係事務 ○就学援助事務 ○給与に関する事務 ○旅費に関する事務 ○学校予算に関する事務 ○物品に関する事務 ○施設設備管理に関する事務 ○福利厚生に関する事務
学校運営	○校務分掌 ○特別活動への参画 ○学校運営に関する研究・研修
自己管理	○職務全般（公務員としての職責や義務の自覚、自己認識及び改善意欲）

(f) 評価の通年フロー

評価システムに関わるタイムスケジュールは次のとおり。



B 島根県教育職員評価制度の内容（管理職）

(a) 適用対象者

○市町村立学校においては、県費負担教職員のうち校長及び教頭

○県立の高等学校、盲学校、ろう学校及び養護学校においては、校長及び教頭

※対象者の内、次の者は実施除外者とする。

- ・教育委員会事務局等勤務者
- ・年度途中の採用又は異動等により定期評価の対象期間が4月に満たない管理職
- ・次の事由により、定期評価の対象期間において、実際に職務に従事した期間が4月に満たない管理職

(事由) 休職、公務傷病等による休暇、私傷病による休暇、産前産後の休暇、介護休暇等、育児休業、停職、長期研修、長期派遣

(b) 面接者・評価者・調整者

○市町村立学校の場合

評価対象者	面接者	評価者	
		第一次評価者	第二次評価者
校長	市町村教育委員会教育長（以下「市町村教育長」という。）及び市町村教育長が指定した者	市町村教育長が指定した者	市町村教育長
教頭	市町村教育長又は市町村教育長が指定した者及び校長	校長	市町村教育長又は市町村教育長が指定した者

○県立の高等学校、盲学校、ろう学校及び養護学校の場合

評価対象者	面接者	評価者		調整者
		第一次評価者	第二次評価者	
校長	教育長及び教育監	教育監	教育長	教育長
教頭	高校教育課長及び校長	校長	高校教育課長	

(c) 対象期間等

○目標申告制度の対象期間等

目標申告制度は、当該年度の1年間を通した取組である。

目標申告制度に関わる実施日は次のとおり。

自己目標等設定日	4月1日
年度当初面接日	年度当初から5月末日までの間で、第二次評価者が適当と考える日
年度中途面接日	7月から9月の間の第二次評価者が適当と考える日
自己目標評価日	1月31日
年度末面接日	3月第2週までの間で、第二次評価者が適当と考える日

○勤務評価（定期評価）の期間等

勤務評価（定期評価）の期間は、毎年度4月1日から翌年の3月31日までの1年間である。管理職は、勤務評価（定期評価）に当たって、毎年度1月31日に自己評価を行う。また、第一次評価者は毎年度2月1日に、第二次評価者は年度末面接後に、管理職の勤務評価（定期評価）を行う。

なお、評価者が評価を行った後、3月31日までの間に、管理職の自己目標の達成状況及び職務遂行状況を勤務評価に反映させる必要があると評価者が認めたときは、再評価を行う。

(d) 評価の対象とする職務の範囲

勤務時間中の職務全般が評価の対象となる。勤務時間を超える勤務等を命ずることが認められている業務、管理職としての職務の特殊性に基づく勤務時間外の業務については、勤務評価の対象とする。

(e) 評価項目

「業績評価」及び「能力評価」に基づいて、次に示すとおり、「業績評価」においては、自己目標として設定した年度目標と具体的目標の成果を、「能力評価」においては、職務内容を分類し、学校経営、教職員の指導育成、学校教育の管理を評価項目とする。なお、自己管理は、職務遂行上求められる姿勢、態度についての評価項目である。

職務の具体例は、管理職のそれぞれの職務がどの評価項目に該当する

かを判断するための目安として示したものである。

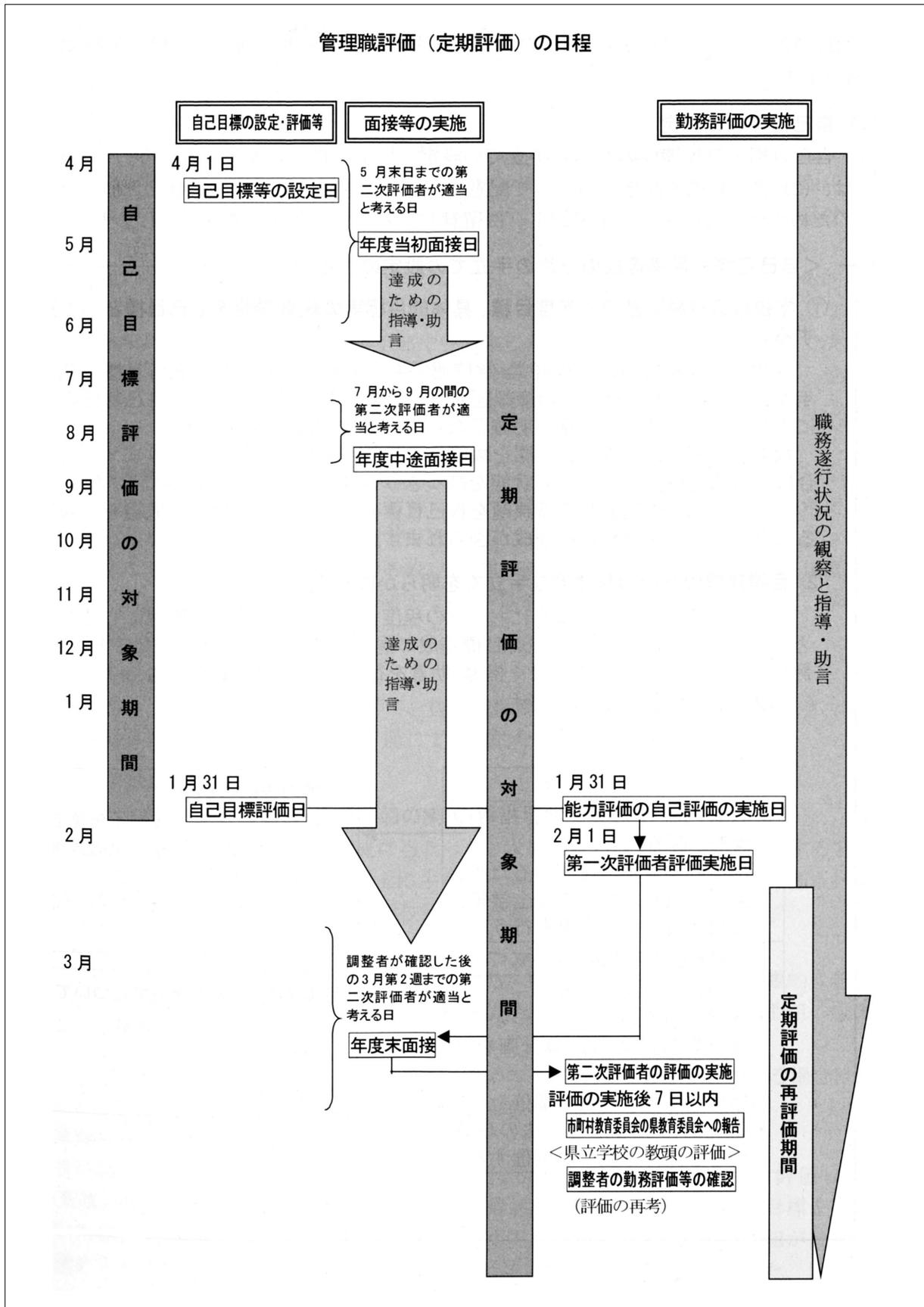
○校長

業績評価項目	職務の具体例
年度目標と 具体的目標の成果	◎学校教育における様々な課題の解決、特色ある学校づくりの推進に関する組織課題の達成 ○魅力ある教育課程の実施 ○児童・生徒指導上の課題の解決等
能力評価項目	職務の具体例
学 校 経 営	○学校経営ビジョンの構築及び浸透 ○校内組織の構築 ○家庭・地域との連携
教職員の指導育成	○教職員の指導育成 ○サービス管理
学校教育の管理	○児童・生徒の管理 ○教育課程の実施
自 己 管 理	○職務全般（教育公務員としての職責・義務、管理職としての社会的責任の自覚、人間性の高揚）

○教頭

業績評価項目	職務の具体例
年度目標と 具体的目標の成果	校長の経営方針・運営方針に基づいて次の職務に取り組む ◎学校教育における様々な課題の解決、特色ある学校づくりの推進に関する組織課題の達成 ○魅力ある教育課程の実施 ○児童・生徒指導上の課題の解決等
能力評価項目	職務の具体例
学 校 経 営	校長の経営方針・運営方針に基づいて次の職務に取り組む ○学校経営ビジョンの実施計画の策定及び学校経営ビジョンの浸透 ○校内組織の支援 ○家庭・地域との連携
教職員の指導育成	校長の経営方針・運営方針に基づいて次の職務に取り組む ○教職員の指導育成 ○サービス管理
学校教育の管理	校長の経営方針・運営方針に基づいて次の職務に取り組む ○児童・生徒の管理 ○教育課程の実施
自 己 管 理	○職務全般（教育公務員としての職責・義務、管理職としての社会的責任の自覚、人間性の高揚）

(f) 評価の通年フロー



Ⅲ 働く環境の整備

1 監査の対象

「島根県人材育成基本方針」において、職員一人ひとりが安心してやりがいや誇りを持って働くことができるためには、本人の意欲と持てる能力を最大限に発揮できるよう、職場環境の整備に努めていく必要があり、このための具体的施策として、健康の保持増進のための環境整備、男女がともに能力を発揮できる職場環境の整備、人権意識の高揚の3つが示されている。

ところで、組織における人財のモチベーションの維持・管理のためには、効率、公正、持続可能性が必要である。(渡辺聡子2000『グローバル時代の人的資源論』東京大学出版会)

仕事への動機は、人間に内在する本質的な特性であり、適正な条件のもとでは、人間は本来責任を遂行する性向を持つとされている。個人的な成長と達成可能性があるときにはその機会を与えることが必要であり、そのためには働きやすい職場づくり、すなわち、働く環境の整備が不可欠である。

また、近年環境整備のキーワードとなっているのは「ワークライフバランス」である。

英国通商産業省の定義では「年齢、人種、性別に関わらず、誰もが仕事とそれ以外の責任、欲求とをうまく調和させられるような生活リズムを見つけられるように、就業形態を調整すること(協坂明2008「英国におけるワークライフバランス」『ワークライフバランス仕事と家庭の両立』ぎょうせい)とされている。日本の男性労働者の年間平均労働時間は約1,775時間となっているが、スウェーデンは1,587時間、フランスは1,535時間と先進国のなかでは高いレベルにある。(総務省2008社会生活基本調査)。

さらに、人財活用における近年の変化において、ダイバシティマネジメントがあげられる。ダイバシティマネジメントは多様な人財を生かすマネジメント手法であるが、多様な属性(性別・年齢・国籍)や価値観・発想を取り入れ、「一人一人のライフスタイルや仕事と家庭の事情に配慮しながら、各人の有する能力を十分に活用できる柔軟なマネジメント」のことをいう。(松原光代2008「男性の

子育て参画の現状と企業の取り組み」『ワークライフバランス仕事と家庭の両立』ぎょうせい)

すでに到来している人口減社会においては性別・年齢等に関わりなく優秀な人材の登用が急がれる。

ちなみに、GEM (Gender Empowerment Measure) という女性が政治および経済活動に参加し意思決定に参加できるかどうかを図る指標が国際比較によく用いられるが、これは国会議員、技術職、管理職の女性割合を示す。日本は57位で、1位スウェーデン、2位ノルウェー、3位フィンランド、フランスは17位、アメリカは18位である (内閣府2010「平成21年度男女共同参画白書」)。

労働力人口において女性労働者は約2762万人で、全体に占める割合は41.5%である。15歳以上の労働力人口比率は男性72.8%、女48.4%である (内閣府2010)。

以上のような背景に鑑み、

「健康の保持増進のための環境整備」、「男女がともに能力を発揮できる職場環境の整備」、「人権意識の高揚」それぞれについて整備状況に関して監査を行った。

2 実施した監査手続

実施した監査手続は次のとおり。

- 環境整備にかかる予算執行（支出負担行為）に係る事務管理担当部署へのヒアリング
- 環境整備に関する事務管理担当部署、関連部署へのヒアリングと関連資料の査閲及びその内容検討
- 抽出した部署に対する環境整備の運用状況及び内容検討

ただし、いずれも全ての帳票、証拠書類等について査閲したものではなく、監査は試査の方法により監査人が抽出した箇所について手続きを行ったものである。

3 監査の結果及び意見

特に問題となる事項は発見していない。

なお、当該包括外部監査における監査の結果及び意見は財務情報の信頼性を担保するものではない。

4 指摘事項

(1) 健康の保持増進のための環境整備

- 労働安全衛生法第66条によれば、事業主は常時使用する労働者に対して、1年以内ごとに1回、定期的に医師による健康診断を実施することが義務付けられている。県職員の定期健康診断の受診率は100%に満たないため引き続き改善に努められたい。
- 部課間、個人間により時間外勤務或いは在校時間または有給休暇消化状況に差異が認められる。人的資源配分をより適正化することに引き続き努められたい。
- 県立学校における教育職員の在校時間や有給休暇消化の状況の把握と管理は各学校に委ねられている。教育委員会においても学校現場に応じた管理の手法を検討されたい。

①定期健康診断

島根県では、県職員の「生活習慣病対策」、「がん対策」、「メンタルヘルス対策」を健康管理の三大課題と位置付け、定期健康診断、人間ドック等の実施による早期発見、健康教育、各種相談事業、メンタルヘルス対策などに取り組んでいる。

また、健康相談等のサービスの向上、事務の効率化のため健康管理情報の一元管理を目的として、島根県トータルヘルスバンクシステムが整備されている。

労働安全衛生法第66条によれば、事業主は常時使用する労働者に対して、1年以内ごとに1回、定期的に医師による健康診断を実施することが義務付けられているが、県職員の定期健康診断の受診率は100%に満たないため改善されたい。

定期健康診断の受診率の状況は下記のとおり

	知事部局	教育委員会
平成20年度	95.1%	99.5%
平成21年度	96.9%	99.8%

なお、知事部局のデータの算出分母には産前産後休暇取得者、育児休業取得者及び退職者等が含まれている。

検査項目と対象者は次のとおり

定期健康診断（年に1回）

対 象	検 査 項 目	備 考
全職員	1. 問診（家族歴、業務歴、既往歴、現病歴、自・他覚症状、生活習慣等） 2. 身体計測（身長、体重、BMI、腹囲） 3. 胸部エックス線検査（間接撮影） 4. 尿検査（蛋白、糖、潜血） 5. 聴力検査（オーディオメーター） 6. 視力検査（5m、0.5m） 7. 血圧測定 8. 貧血検査（赤血球数、血色素量、ヘマトクリット） 9. 肝機能検査（GOT、GPT、 γ -GTP） 10. 血中脂質検査（血清総コレステロール、HDLコレステロール、LDLコレステロール、血清トリグリセライド） 11. 血糖検査（血中グルコースの量の検査） 12. 血液中の尿酸の量の検査 13. 腎機能検査（クレアチニン） 14. 心電図検査（安静時） 15. 眼底検査（眼底写真撮影） 16. 血糖検査（糖化ヘモグロビンA1c（HbA1c）） 17. 理学的検査（聴打診） 18. 指導	1. 35歳以上の職員及び35歳と40歳以上の嘱託・臨時職員は1～14、16～18に掲げる項目を実施し、15の項目は医師が必要と認めた者に実施する。 2. 35歳未満の職員は1～7、17～18に掲げる項目を実施し、14及び15の項目は医師が必要と認めた者に実施する。 3. 上記1以外の年齢の嘱託及び臨時職員は1～7、17及び18に掲げる項目を実施し、14～16の項目は、医師が必要と認めた者に実施する。 4. 結核健康診断の対象職員、医療機関の管理下で治療中及び経過観察中の職員、妊娠中（疑いを含む）の職員、胸部エックス線検査直接撮影後3ヶ月を経過しない職員は胸部エックス線検査を省略することができる。 5. 採用時健康診断を受けた職員は、本健康診断を省略することができる。

対 象	検 査 項 目	回 数	備 考
第一次検診の結果必要とされた者	第2次検診 胸部エックス線直接撮影による検診、 かくたん検査	1年に1回	

②時間外勤務

(ア) 知事部局

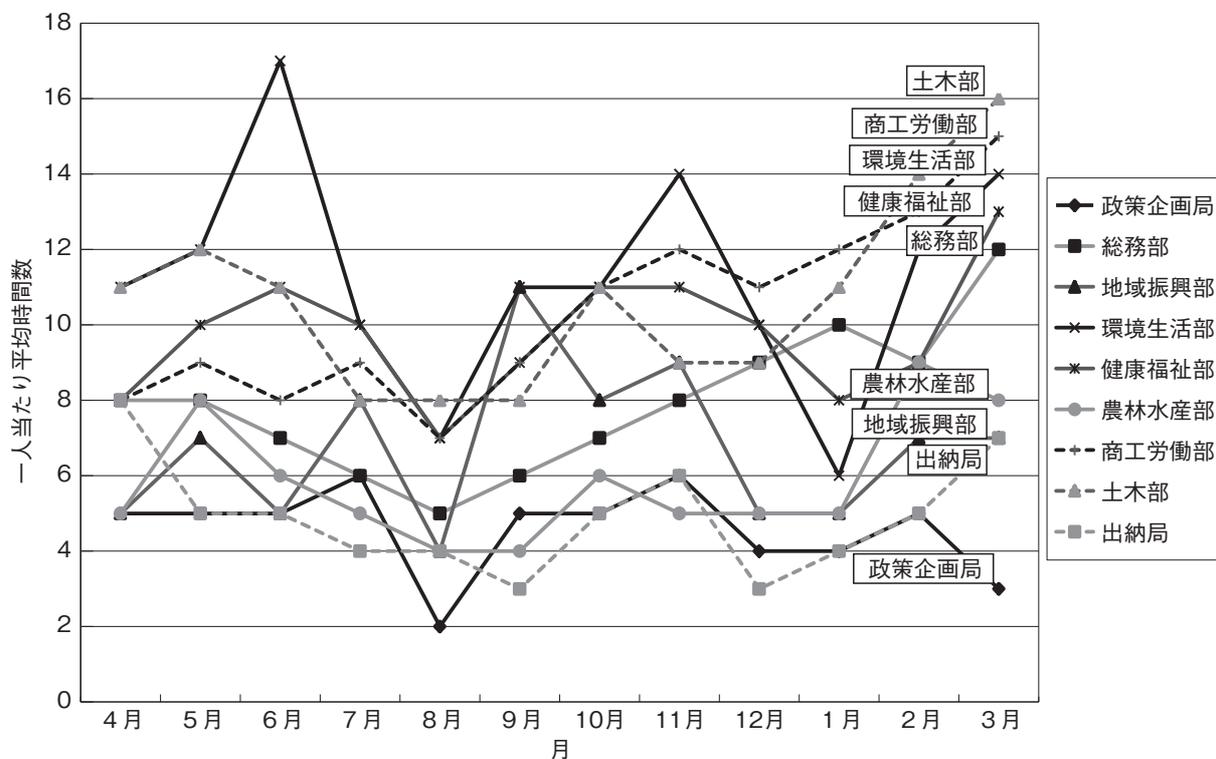
部課により時間外勤務に差異が認められる。人的資源配分をより適正化することに引き続き努められたい。

時間外勤務時間数（1人平均）の状況は下記のとおり

なお、この数字には管理職は含まれない。

平成20年度 時間外勤務時間数（1人平均）の推移（部局別）

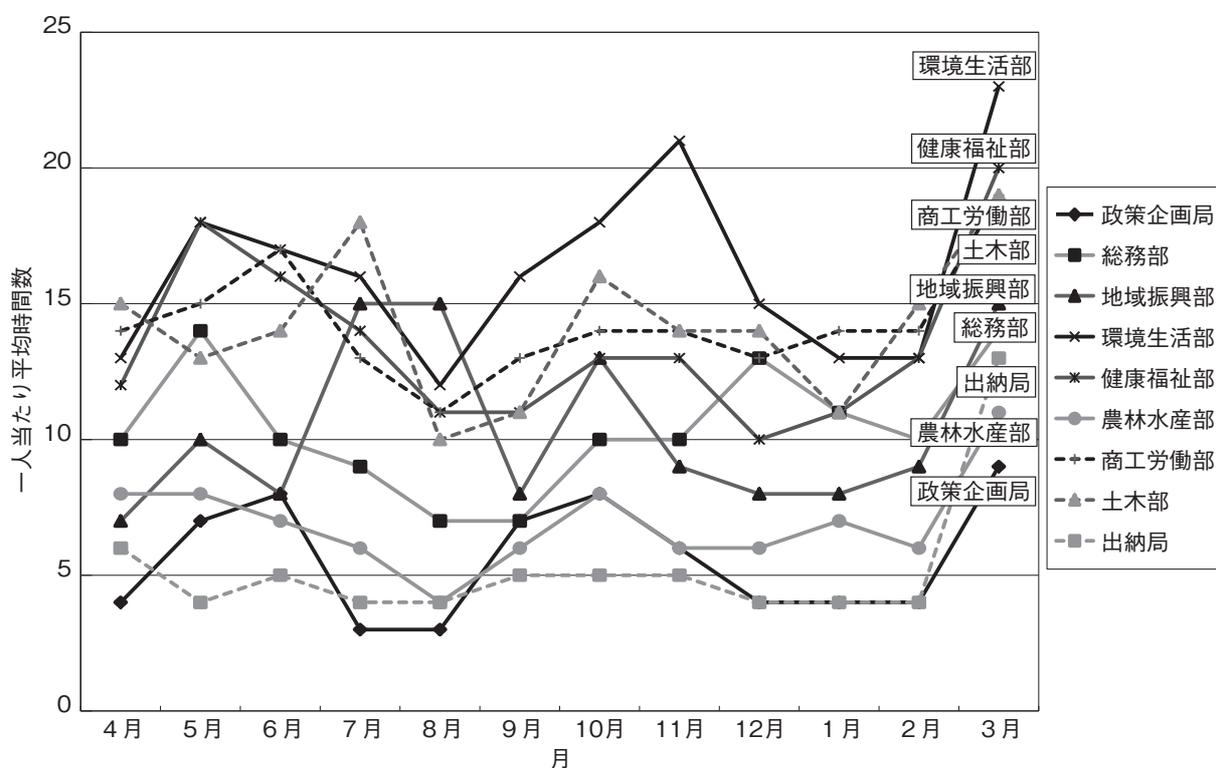
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計	H19同期	H19比率
政策企画局	5	5	5	6	2	5	5	6	4	4	5	3	54	92	58.4%
総務部	8	8	7	6	5	6	7	8	9	10	9	12	95	102	93.0%
地域振興部	5	7	5	8	4	11	8	9	5	5	7	7	81	84	96.0%
環境生活部	11	12	17	10	7	11	11	14	10	6	12	14	134	109	123.3%
健康福祉部	8	10	11	10	7	9	11	11	10	8	9	13	119	96	123.5%
農林水産部	5	8	6	5	4	4	6	5	5	5	9	8	68	63	108.6%
商工労働部	8	9	8	9	7	9	11	12	11	12	13	15	124	97	127.7%
土木部	11	12	11	8	8	8	11	9	9	11	14	16	128	136	94.3%
出納局	8	5	5	4	4	3	5	6	3	4	5	7	58	68	85.1%
知事部局計													103.97	101	102.8%



(知事部局人事課給与データより)

平成21年度 時間外勤務時間数（1人平均）の推移（部局別）

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計	H20同期	H20比率
政策企画局	4	7	8	3	3	7	8	6	4	4	4	9	65	55	118.3%
総務部	10	14	10	9	7	7	10	10	13	11	10	14	124	95	130.8%
地域振興部	7	10	8	15	15	8	13	9	8	8	9	15	127	81	156.8%
環境生活部	13	18	17	16	12	16	18	21	15	13	13	23	197	135	145.7%
健康福祉部	12	18	16	14	11	11	13	13	10	11	13	20	162	117	138.6%
農林水産部	8	8	7	6	4	6	8	6	6	7	6	11	85	70	121.1%
商工労働部	14	15	17	13	11	13	14	14	13	14	14	19	172	124	138.6%
土木部	15	13	14	18	10	11	16	14	14	11	15	19	170	128	138.5%
出納局	6	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	13	62	59	104.8%
知事部局計														104	133.3%



(知事部局人事課給与データより)

(イ) 教育委員会

教育委員会における教育職員の正規の勤務時間を超える在校時間の把握と管理は各学校に委ねられている。

学校により正規の勤務時間を超える在校時間の職員間での差異がみとめられるケースがあることから、教育委員会においても学校現場の実態に応じた管理の手法を検討されたい。

③年次有給休暇の取得

年次有給休暇取得の状況は下記のとおり

	知事部局 （委員会等を除く）	教育委員会 （右記を除く）	県立学校教育職員
平均取得日数			
平成20年	11.4日	10.16日	10.9日
平成21年	11.0日	10.62日	11.0日

知事部局における所属別年次有給休暇の平均取得日数の差異

（平成20年） 所属によって5.10日から18.17日

（平成21年） 所属によって3.57日から17.39日

教育委員会における所属別年次有給休暇の平均取得日数の差異

（平成20年） 所属によって4.75日から20.25日

（平成21年） 所属によって4.67日から20.75日

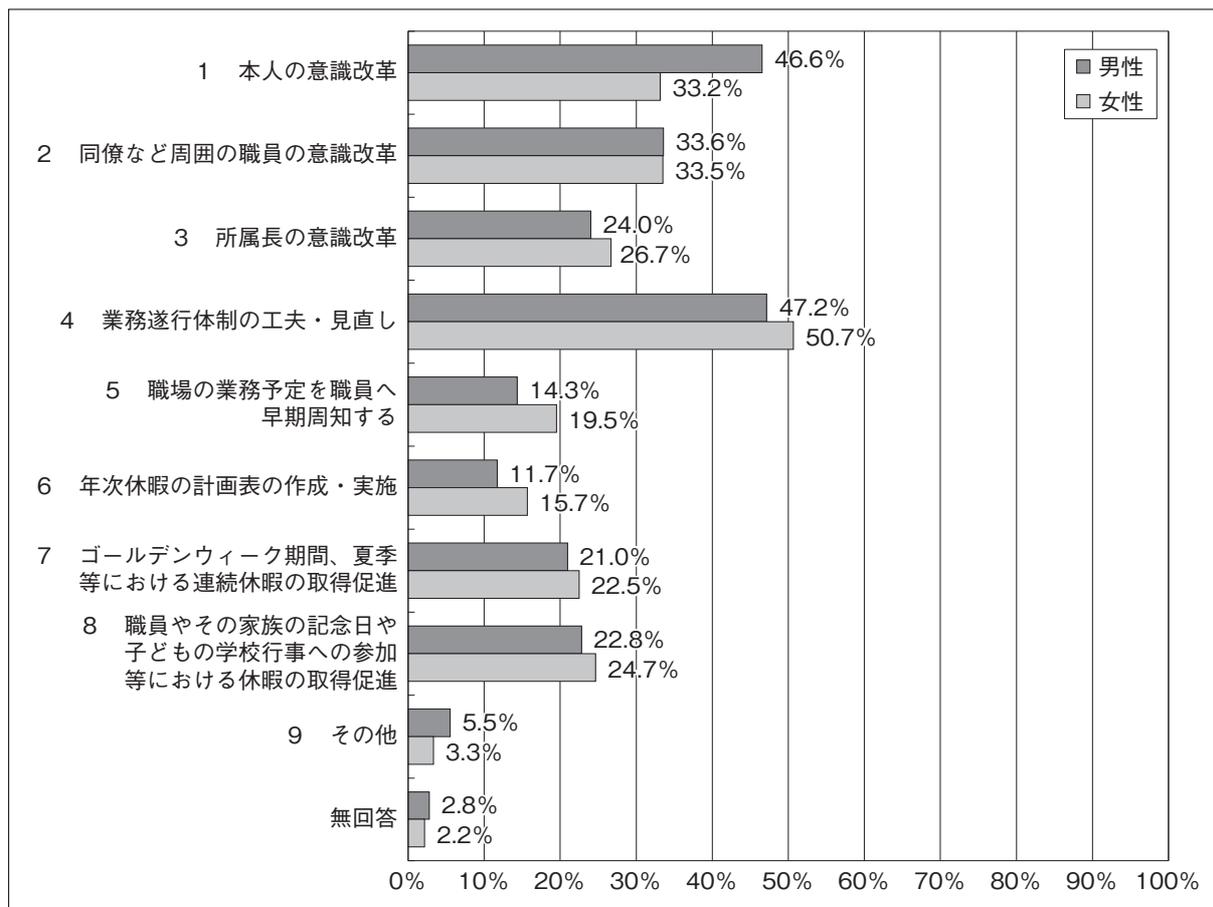
県立学校間での年次有給休暇の平均取得日数の差異

（平成20年） 学校によって6.3日から16.5日

（平成21年） 学校によって6.5日から19.7日

職員アンケート結果（知事部局）

子育てしやすい職場づくり推進計画アンケートでは、年次有給休暇の取得促進のために取り組むことが必要と思われる事項について次のような結果がみられた。



(人事課調査)
(委員会等を除く)

(2) 男女がともに能力を発揮できる職場環境の整備

- 島根県人材育成基本方針によれば、性別による固定的な職務分担意識を改め男女が対等なパートナーとして、政策・方針の立案及び決定に参画し、共に責任を担う職場づくりを進める方向性が示されている。職員の男女比率と管理職の男女比率をみる限りにおいては、現状においては必ずしもこの方向性が実現されていない面がある。近年、新規採用者における女性の割合は増加の傾向にあり、引き続き男女の公平な処遇の推進に努められたい。
- 育児休業等対象者のうち取得者の割合は、女性に比して男性は極めて少ない。平成19年に国の「仕事と生活の調和推進官民トップ会議」により策定された「仕事と生活の調和（ワークライフバランス）憲章」で2017年の男性の育児休業取得率の数値目標は10%とされているが、男性の育児を特別視しない職場風土の改善など、育児休業を取得しやすい環境の整備に引き続き努められたい。
- 介護休暇の取得実績が極めて少数にとどまっている。ワークライフバランスの立場に立ち職員への制度の周知を行うとともに、引き続き介護休暇を取得しやすい職場環境の整備に取り組まれたい。

島根県庁では男女がともに能力を発揮できる職場環境の整備を目指して

- ・ 性別による固定的な職務分担意識を改める
- ・ 男女が対等なパートナーとして、政策、方針の立案及び決定に参画する
- ・ 共に責任を担う職場づくりを進めるため研修を拡充する
- ・ 職場におけるセクシュアルハラスメントについて、防止対策と事後の適切な対応に配慮する
- ・ 子育てしやすい職場づくり推進計画（島根県特定事業主行動計画）に基づいて職場環境整備に取り組む

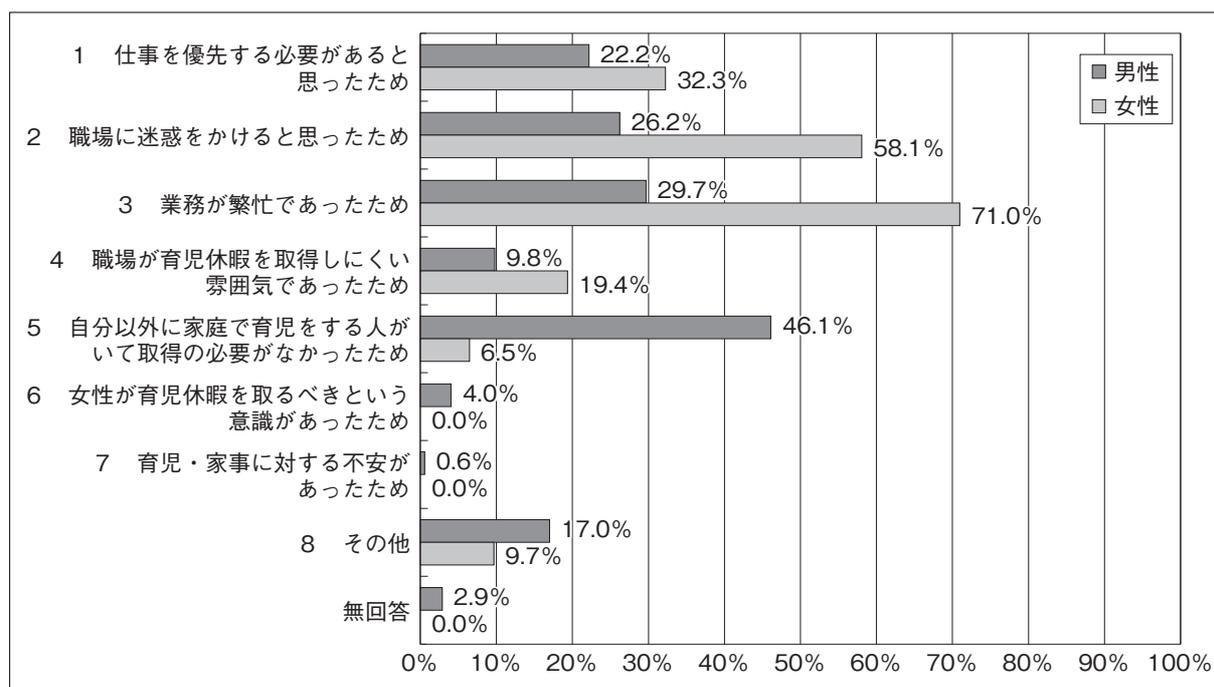
などに取り組んでいる。

このうち県職員が取得できる子育て支援制度（◎印は男性の取得が可能な制度）として下記のもので整備されている。

- 妊産婦の健康診査、保健指導休暇
- 妊娠中の職員の通勤緩和
- 妊娠障害（つわり休暇）
- 産前休暇
- 産後休暇
- 妻の出産休暇（◎）
- 男性職員の育児参加のための休暇（◎）
- 育児時間休暇（◎）
- 乳幼児の予防接種又は健康診査（◎）
- 子の看護休暇（◎）
- 育児休業（◎）
- 育児部分休業（◎）
- 育児短時間勤務（◎）

子育てしやすい職場づくり推進計画（鳥根県特定事業主行動計画）アンケートによれば支援制度を取得できなかった理由について以下のような結果がみられた。

職員アンケート結果（知事部局）



(人事課調査)

また、22年度から平成26年度までの5か年を計画期間とする島根県特定事業主行動計画（後期計画）が策定され、その取り組みが始まっている。

島根県特定事業主行動計画（後期計画）取組の概要

1. 職員の仕事と子育ての両立を支援する環境の整備

○多様な働き方が選択できる職場環境の整備等

①母性保護、子育て支援に係る制度の周知徹底

「育児休業等の取得に関するQ&A」の作成等による子育て支援に係る制度の周知徹底等

②育児休業等を取得しやすい環境の整備

育児休業の取得要件の拡充、代替職員の確保等

③男性の育児休業等の取得促進

各種制度の周知徹底、産前・産後期における育児休業の取得促進等

④職場における男女共同参画の推進

固定的な性別役割分担意識の是正等

⑤仕事と子育ての両立支援相談窓口の設置

子育て支援に係る制度等の相談窓口の設置

（数値目標）育児休業等の取得率（※県警察は別途設定）

男性 50%（※育児参加のための休暇等を含む） 女性 95%

○健康で豊かな生活のための時間の確保

①年次有給休暇等の取得促進

連続休暇の取得促進、計画表の作成等

②時間外勤務の縮減

ノー残業デーの徹底、縮減目標の設定等

③勤務時間の弾力化

時差出勤制度の導入を検討

④子育てを行う職員の転勤についての配慮

子育ての状況に応じた人事上の配慮等

（数値目標）年次有給休暇等取得率（※県警察は別途設定）

20日（年平均）（※夏季休暇、ボランティア休暇を含む）

2. 子育てについての地域貢献等

①職員の地域貢献活動への参加促進

「NPO法人短期派遣研修」「もう一役活動等」の推進による職員の地域貢献活動への参加促進

②子どもを交通事故から守る活動の推進

自動車等の交通安全講習会等の実施等

③安全で安心して子どもを育てる環境の整備

地域の自主防犯活動等の支援等

④子育てバリアフリーの促進

県庁舎等におけるトイレのベビーシート、授乳室等の設置促進

（数値目標）NPO法人短期派遣研修派遣職員数（※県警察は別途設定）

100名（累計）

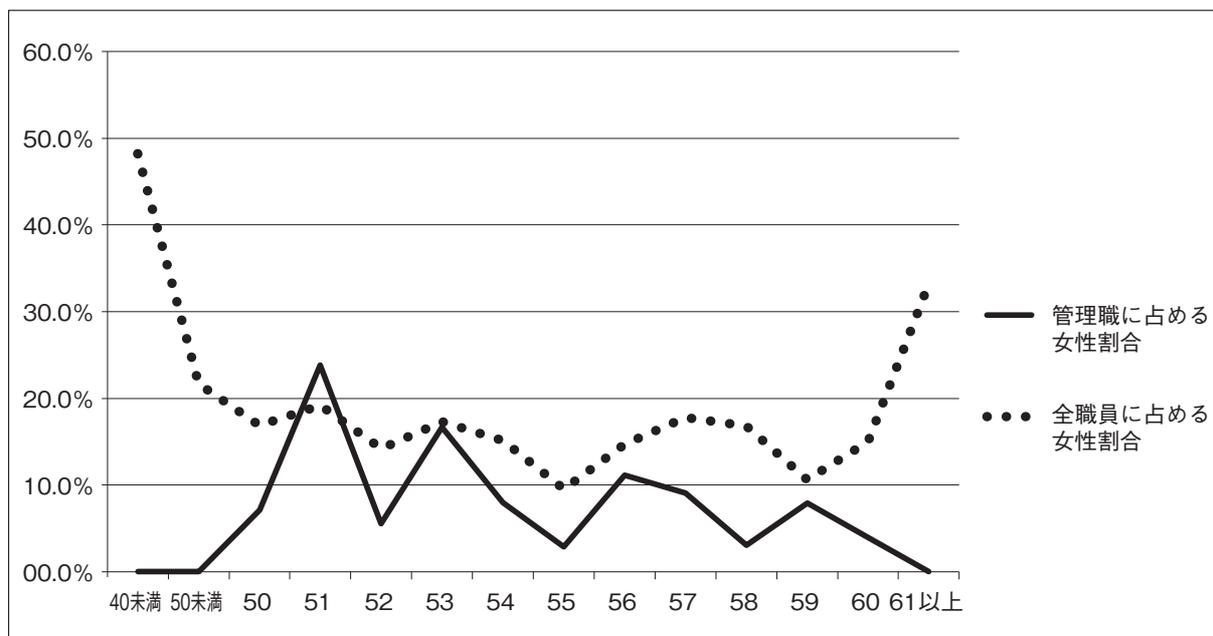
（人事課作成）

①女性職員の登用

女性職員の登用の状況は下記のとおり

【知事部局における女性管理職の状況】（平成22年4月1日現在）

年齢	年齢階層別管理職数				左のうち女性数				管理職に占める女性割合	年齢階層別職員数			全職員に占める女性割合
	部長級	次長級	課長級	計	部長級	次長級	課長級	計		男性	女性	計	
40未満			6	6				0	0.0%	968	901	1869	48.2%
50未満	2	2	4	8				0	0.0%	1155	320	1475	21.7%
50			14	14			1	1	7.1%	148	30	178	16.9%
51	1		20	21			5	5	23.8%	139	33	172	19.2%
52			36	36			2	2	5.6%	145	24	169	14.2%
53		1	35	36			6	6	16.7%	129	27	156	17.3%
54			50	50			4	4	8.0%	135	24	159	15.1%
55	2	6	61	69			2	2	2.9%	143	15	158	9.5%
56		11	52	63		1	6	7	11.1%	128	22	150	14.7%
57	1	11	54	66		1	5	6	9.1%	97	21	118	17.8%
58	6	11	48	65			2	2	3.1%	104	21	125	16.8%
59	12	9	93	114	1		8	9	7.9%	152	18	170	10.6%
60		3	47	50		1	1	2	4.0%	91	16	107	15.0%
61以上	2	1	4	7				0	0.0%	7	1	8	12.5%

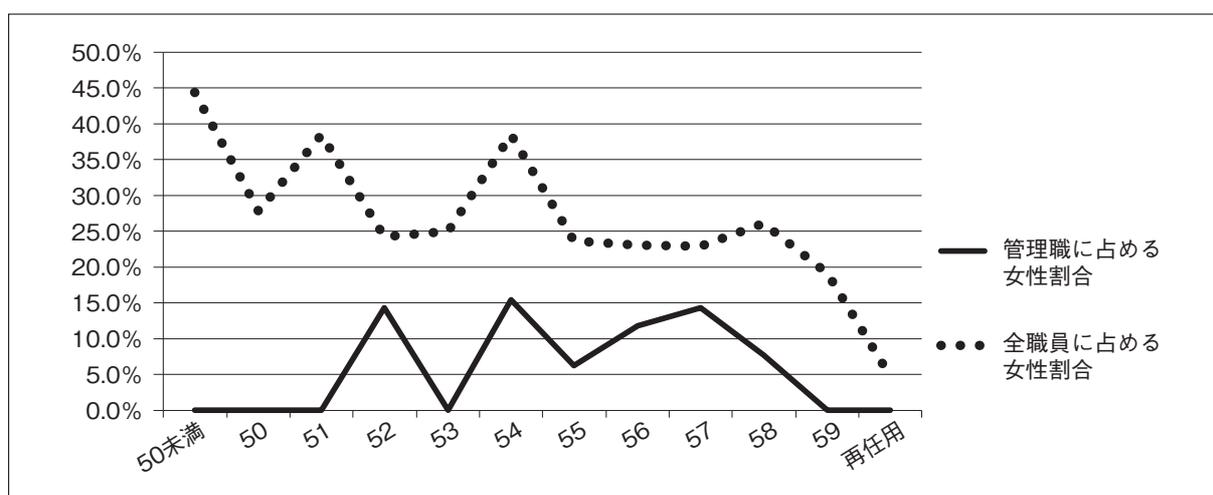


(人事課資料より)

【県立高等学校等における女性管理職の状況】（平成21年5月1日現在）

年齢	年齢階層別管理職数																		
	県立高等学校			左のうち女性数			県立特別支援学校			左のうち女性数			合計			左のうち女性数			
	校長	教頭	計	校長	教頭	計	校長	教頭	計	校長	教頭	計	校長	教頭	計	校長	教頭	計	
50未満																		0	0
50		2	2											2	2			2	2
51		2	2					1	1					3	3			3	3
52		3	3					4	4		1	1		7	7		1	7	7
53	1	8	9					1	1			0	1	9	10			10	10
54	2	7	9		1	1	1	3	4		1	1	3	10	13		2	13	13
55	6	7	13		1	1	2	1	3			0	8	8	16		1	16	16
56	5	8	13	1		1	1	3	4		1	1	6	11	17	1	1	17	17
57	5	4	9				3	2	5	1	1	2	8	6	14	1	1	14	14
58	7	2	9				4		4	1		1	11	2	13	1		13	13
59	8	4	12				1		1				9	4	13			13	13
再任用																			

年齢	年齢階層別職員数									管理職に占める女性割合	管理職に占める男性割合
	県立高等学校			県立特別支援学校			合計				
	男性	女性	計	男性	女性	計	男性	女性	計		
50未満	771	342	1,113	215	446	661	986	788	1,774	0.0%	0.0%
50	32	5	37	7	10	17	39	15	54	0.0%	100.0%
51	36	8	44	4	17	21	40	25	65	0.0%	100.0%
52	41	9	50	9	7	16	50	16	66	14.3%	85.7%
53	35	4	39	4	9	13	39	13	52	0.0%	100.0%
54	25	11	36	7	9	16	32	20	52	15.4%	84.6%
55	36	7	43	6	6	12	42	13	55	6.3%	93.8%
56	44	10	54	6	5	11	50	15	65	11.8%	88.2%
57	32	6	38	5	5	10	37	11	48	14.3%	85.7%
58	31	8	39	3	4	7	34	12	46	7.7%	92.3%
59	32	6	38	6	3	9	38	9	47	0.0%	100.0%
再任用	19	1	20	1	0	1	20	1	21	0.0%	0.0%



(平成21年度島根の教育より)

②育児休業等の新規取得状況

(ア) 知事部局

平成20年度

育児休業	30名
部分休業	8名
育児短時間勤務	2名

平成21年度

育児休業	44名
部分休業	3名
育児短時間勤務	0名

なお、部分休業は小学校就学前の子の養育のため、始業及び終業の時間帯で1日2時間を超えない範囲で取得できる。育児短時間勤務は、週19時間25分から週24時間35分までの範囲で短時間勤務ができる。

(イ) 教育委員会

県立学校における教育職員以外

平成20年度

育児休業	4名
部分休業	0名
育児短時間勤務	2名

平成21年度

育児休業	4名
部分休業	1名
育児短時間勤務	0名

県立学校教育職員

平成20年度

育児休業	45名
------	-----

部分休業	4名
育児短時間勤務	5名

平成21年度

育児休業	48名
部分休業	3名
育児短時間勤務	3名

上記のうち、男性職員の取得者

平成20年度

育児休業	2名
部分休業	1名

平成21年度

育児休業	2名
部分休業	1名

なお、県立学校教育職員においては平成20年度、平成21年度の育児休業の対象者における女性の取得率は100パーセントとなっている。

③介護休暇の取得状況

(ア) 知事部局

平成20年度、平成21年度の取得者の実績はない。

(イ) 教育委員会

県立学校教育職員に平成20年度1名、平成21年度2名の取得者がいる。

(3) 人権意識の高揚
指摘事項なし

IV 働く環境の整備（知事部局及び教育委員会における 職員宿舎の入居状況と住居手当の支給状況について）

1 監査の対象

島根県職員宿舎管理規則及び島根県教職員住宅管理規定によれば、知事部局及び教育委員会における職員宿舎は県がその事務または事業の円滑な運営を図ることを目的として職員の居住の用に供するために設置されるものとされている。

また、住居手当は職員の給与に関する条例及び県立学校の教育職員の給与に関する条例の規定にもとづき一定の条件の範囲内において職員及び教育職員に支給されている。

職員宿舎は県の事務または事業の円滑な運営を図ることを趣旨とした施設であるのに対して、住居手当は県職員の給与としての位置づけがなされていることから、それぞれの制度の運用は別個の部署において実施されている。

なお、住居手当は自ら居住するため住宅を借受け、月額12,000円を超える家賃を支払っている職員及び教育職員に支給されるが、

県が設置する公舎を貸与されている職員及び教育職員へは支給されない制度の仕組みとなっている。

職員宿舎の整備運用状況に関しては平成21年度行政監査の結果に関する報告書において島根県監査委員から監査報告が行われ、県においても当該行政監査結果に基づき講じた措置の内容を公表しているが、今回の包括外部監査においては、働く環境の整備という観点から職員の生活の場である職員宿舎の整備運用状況について住居手当の支給状況に関しても同時に監査の対象とすることにより、財政再建が急務である県財政の背景に鑑み、限られた財源が複数の制度間において連携を保ちながらバランスよく有効に活用されているかどうかについて把握することを主眼として監査をおこなった。

2 実施した監査手続

実施した監査手続は下記のとおり

- 職員宿舎にかかる予算執行（支出負担行為）に関わる事務管理担当部署へのヒアリングと関連資料の査閲及びその内容検討
- 住居手当にかかる予算執行（支出負担行為）に関わる事務管理担当部署へのヒアリングと関連資料の査閲及びその内容検討

ただし、いずれも全ての帳票、証拠書類等について査閲したものではなく、監査は試査の方法により監査人が抽出した箇所について手続きを行ったものである。

3 監査の結果及び意見

特に問題となる事項は発見していない。

なお、当該包括外部監査における監査の結果及び意見は財務情報の信頼性を担保するものではない。

4 指摘事項

(1) 平成21年度行政監査の結果に関する報告に関連して

- 現状における県の財政状況に鑑み、引き続き職員宿舎の有効利用に努められたい。

平成21年度行政監査の結果に関する報告のなかで職員宿舎の一体的な管理運営について下記のとおり報告が行われている。

「職員宿舎に対する需要については、全体的には職員数の減少や通勤範囲の拡大により低下してきている。一方、警察本部においては職員宿舎の需要が見込まれ、部局間の相互利用の一層の推進が必要となっている。また、地区内における入退居の効率的な調整、用途廃止した宿舎の処分活用、維持管理業務の外部委託の課題については、部局を超えた対応が必要である。については、各部局の職員宿舎の担当課による常設の協議会の設置などにより、県が設置する職員宿舎のすべてについて一体的に管理運営するシステムの構築にとりくまれたい。」

また、当該報告に基づき講じた措置として各部局から処理方針・措置状況の通知が下記のとおり行われている。

「宿舎の各部局間の相互利用については、平成17年度から知事部局、警察及び教育庁の間でおこなっているところである。今後も管財課、警察本部会計課・厚生課及び教育庁福利課の各部局職員宿舎担当課で定期的に連絡会議を開催し、宿舎の相互利用などを協議して、部局を超えた宿舎の有効利用策を検討していくこととしている。」

監査実施時点において知事部局・教育委員会合わせ400戸近い職員宿舎が空室となっている。また、自ら居住するために住宅を借受け、月額12,000円を超える家賃を支払っている県職員または教育職員に対しては住居手当が支給されるが、県が設置する公舎を貸与されている職員及び教職員への住居手当の支給

は行われない仕組みとなっている。

空き室となっている宿舎のなかには老朽化が進む物件もあり、ライフスタイルの変化など設備が旧式化している場合も見受けられる。また、そもそも居住の場を職員または教育職員に対して強制することはできない。

しかし、職員宿舎の利用が進めば住居手当の支給は減少する関係にあり、限られた行政資源を経済的・効率的に運用しなければならない観点において、引き続き職員宿舎の有効利用に努められたい。

包括外部監査の対象とした知事部局及び教育委員会における職員宿舎設置戸数と入居世帯数の状況は下記のとおり。

	(平成22年12月時点)	(平成22年11月時点)	
	知事部局	教育委員会	合計
設置戸数	1,467	719	2,186
入居世帯数	1,242	550	1,792
空き室数	225	169	394

(人事課及び教育委員会総務課調べ)

* 教育委員会の職員宿舎については義務教育に関わる教職員も入居が可能

知事部局及び教育委員会における住居手当(*1)の支給状況は下記のとおり

(平成21年度)

	知事部局	教育委員会	合計	加重平均
	(*2)	(*3)		
1か月あたり平均支給人数	290名	1,643名	1,933名	
受給者一人あたり平均支給月額	24,932円	24,228円		24,334円

(人事課及び教育委員会総務課調べ)

* 1 自宅に係るものを除く

(自宅に係る住居手当の支給制度は平成21年11月をもって廃止された)

* 2 出納局、議会事務局、各委員会事務局を含む

* 3 義務教育に関わる教職員を含む

V 働く環境の整備（県職員のICT環境について）

1 監査の対象

インターネットや情報端末が普及するなか、国においては平成13年1月に「i-Japan戦略」、「i-Japan戦略2015」が策定され、2015年に実現される将来ビジョンとして電子政府・電子自治体の構築などが打ち出されている。

島根県においては、平成14年に最初の「島根県電子県庁推進計画」が策定され、電子県庁の実現に必要な基盤であるネットワークを整備するとともに、行政情報の電子化による利活用、公開を推進するため、インターネット上での情報提供機能の充実や、電子申請、電子申告、電子納付などのサービス提供にも積極的に取り組んできている。

電子県庁の推進を進めていくに当たっては、今後一層の情報通信システムの整備が必要であり、同時にそれらに係るセキュリティ対策の強化・充実が求められることから、コストが増大する傾向にある。このため、情報通信システムに係る支出の縮減・費用対効果の向上が求められる。

県の財政状況は非常に厳しく、県政全般にわたって事務の簡素化・効率化・コストの削減が求められており、「電子県庁」の取組みにおいても、ITを活用したサービスの提供・業務処理についての「費用対効果」の一層の向上を図ることが急務となっていることから、全庁的視点から情報通信システム全体を見直し、その費用対効果の改善を図るため平成17年10月には「島根県情報通信システム全体最適化計画」が策定され、全体的な調整を行う機関として「情報統括機関」を設置し、将来的な電子県庁のシステム構築計画案の策定に関する権限及び調達手法・調達内容の承認に関する権限をこの機関に与え、全体最適化の取り組みの徹底を図ることとしている。

「島根県電子県庁推進計画 ー平成22年度版ー」においては引き続き、ICTを活用した業務改善の推進として、制度運用の改善のためのツールであるICTと、これを支えるネットワーク環境を積極的に活用し、情報の共有・共有化による業務連携と内部事務の迅速化を図り、ムダのない効率的な行政システムを構築することが基本理念のひとつとして掲げられている。

また、島根県情報通信システム全体最適化計画は平成18年度に始まり平成22年度までの5か年計画において2010年までに、安心して使える県職員ポータル構築が目標として掲げられている。(県職員ポータルとは、職員が情報通信システムを利用した業務を実施する際に、当該職員が利用可能な業務が全て1台の端末から実施可能であることをいう)

また、コスト縮減対策として、ネットワーク基盤の共有化と端末の共有化を行うことでシステム毎に分散していたネットワークを集約し、行政系ネットワークと業務系ネットワークについて統合を進めることで業務系ネットワークで運用されている専用端末の廃止が可能となることが示されており、複数の端末を利用することなく、一人一台の端末によりほとんどの業務が実施可能となれば、端末への投資台数の縮減につながるとともに、作業効率の改善や保守管理業務の縮小のみならず、今後の県の業務のあり方や見直しさえも視野に入り、潜在的コストの縮減も極めて大きいとしている。

今回の包括外部監査においては、

島根県で実施している島根県電子県庁推進計画及び島根県情報通信システム全体最適化計画を踏まえ、かつ働く環境の整備という観点から「県職員のICT環境整備状況」及び「ICT環境整備に係るコスト」について監査を実施した。

※ICT…Information and Communication Technologyの略。

情報通信技術。従来頻繁に用いられてきた「IT」とほぼ同様の意味だが、ITに代わる表現として浸透しつつある。ネットワーク通信による情報・知識の共有が念頭に置かれた表現であるといえる。

2 実施した監査手続

実施した監査手続は次のとおり

- ICT環境の整備状況・運用状況に関する事務管理担当部署、関連部署へのヒアリングと関連資料の査閲及びその内容検討
- ICT環境の整備にかかる予算執行（支出負担行為）に係る事務管理担当部署へのヒアリングと関連資料の査閲及び内容検討

ただし、いずれも全ての帳票、証拠書類等について査閲したものではなく、監査は試査の方法により監査人が抽出した箇所について手続きを行ったものである。

3 監査の結果及び意見

特に問題となる事項は発見していない。

なお、当該包括外部監査における監査の結果及び意見は財務情報の信頼性を担保するものではない。

4 指摘事項

(1) ICT環境整備状況について

- 情報の共有化による業務連携と内部事務の迅速化を図り、無駄のない効率的な行政システムを構築するために、県立学校教育職員用のネットワークの最適化の実現を図られたい。

知事部局における職員が業務に利用するために各自に対して一台が配備されるパーソナルコンピュータは平成16年度中に配備完了され、現在約5,600台が運用されている。

また、平成18年度に職員認証基盤、平成19年度にシンクライアントシステムの導入により県職員ポータル構築が実現している。

また、ICTを使ったコミュニケーションに関しては、電子メール送受信、電子掲示板、会議室予約などの機能を有するグループウェアが平成10年に導入されている。

これに対して、教育職員が業務に利用するために各自に対して一台が配備されるパーソナルコンピュータは、平成17年から配備が開始され平成21年に配備完了し、現在約2,700台が運用されている。

LAN網は各学校で独立して整備されているため各学校共通で利用できるシステム（グループウェア等）は未整備である。

情報漏洩対策のため各自に対して一台が配備されるパーソナルコンピュータはインターネット環境には接続されておらず、ウェブサイトへのアクセスによる情報収集や電子メールの利用などインターネットを利用するためのパーソナルコンピュータは、各自に対して一台ずつ配備されるものとは別に約800台が配備されている。

また、ウェブサイト上の「島根県教育用ポータルサイト」においては教育職員の情報共有や必要書類のダウンロードを行うことができる仕組みが構築されているが、インターネット接続用の共用パソコンを利用しなければ当該サイトへのアクセスができない状況にある。

島根県立松江南高等学校ではインターネットに接続されているパソコンは教育職員室1部屋に対して、1～2台の割合で配備されている。

教育職員室は数人の部屋から10人を超える部屋など分散しており、学校内においては校内LAN網における行き先掲示板ソフト等のアプリケーションを利用し、不在時の教育職員に対する連絡等を行っている。

しかし、学校外の関係者と電子メールで連絡を取り合う際には「電子メールを送りましたのでチェックをお願いします」などの連絡を取り合い、共有のパソコンを起動して電子メール送受信を行っている事例もみられた。

民間セクターにおいては情報通信テクノロジーの活用による生産性の向上に余念がなく、また市民生活においても携帯端末やパーソナルコンピュータによる通信手段を活用した生活が既に定着している。

このような社会環境において働く環境の整備という視点からは現状における教職員用ネットワークの整備状況は十分であるとはいえない。

また、各人に配備されるパーソナルコンピュータとは別途配備されるコンピュータ設備は限られた行政資源が経済的・効率的運用されているとは考え難い。

情報の共有化による業務連携と内部事務の迅速化を図り、無駄のない効率的な行政システムを構築するために教職員用ネットワークの最適化の実現を図りたい。

(2) ICT環境整備に係る調達コストについて

- 教育職員用パーソナルコンピュータ調達における契約方法、積算方法等については知事部局及び教育委員会での情報交換を深めることで、より合理的な調達を図りたい。

全庁的視点から県の情報通信システム全体を見直し、その費用対効果を改善していくために、情報通信システムに関する専門知識・ノウハウを有する機関として「情報統括機関」が設置されている。

知事部局において行政ネットワーク用パーソナルコンピュータに関しては情報政策課が仕様を決定し、会計課が予定価格の積算及び一括入札を実施し調達を行っている。

他方、教育職員用パーソナルコンピュータの調達は、教育委員会高校教育課が仕様を決定し、予定価格の積算及び入札を行っている。

①契約方法

行政ネットワーク用パーソナルコンピュータは必要台数を決定し、1台あたりの金額での入札を行い単価契約の方式を採用している。

(内容はパソコン本体、ソフトウェア、設定費用を含む)

他方、教育職員用パーソナルコンピュータの契約は必要な物品を一括して入札する総価契約方式を採用している。

(内容は、行政ネットワーク用パーソナルコンピュータの内容に加え、訪問修理や代替機貸出を含む保守、障害復旧対策ソフト、講習会費、撤去費用などを含む)

②契約価格の経済性

契約価格の経済性を計るために、予定価格を決定する際の積算データを用い一台当たりの金額を試算し比較検討を行った。

計算の手順は下記のとおり

1、行政ネットワーク用パソコンと教育職員用パソコンの内容を比較可能とするために、共通するハードウェアとソフトウェアの部分を抽出（次ページ比較表の太枠部分参照）

2、契約金額を抽出した部分に分解

$$x = \frac{\text{抽出した共通する部分の積算合計金額}}{\text{積算の合計金額}} \times \text{契約金額}$$

3、上記の算式により、各部品に分解した契約金額xを算定し、xを契約台数で除することにより、抽出した部分にあたる金額を試算

結果は下記のとおり

行政ネットワーク用パソコン				教育職員用 パソコン
契約年月日	H21. 7. 14	H22. 1. 28	H22. 7. 22	H21. 5. 27
台数	369	468	390	743
1台あたりの金額比較	100	100	97.6	143

（一台当たりの購入金額を比較するために、平成21年7月14日契約における購入金額を100とした場合の、その他の契約における金額を記載している。）

教育職員用パーソナルコンピュータは知事部局会計課において調達が行われる行政ネットワーク用パーソナルコンピュータと比較して、ほぼ同様のスペックでありながら約1.4倍の調達コストを要している試算結果を得た。

限られた行政資源の経済的・効率的・効果的活用を図る観点において、パーソナルコンピュータの調達における契約・積算方法などについて知事部局・教育委員会での情報交換を深めることで、より合理的な調達を図らるたい。

仕様比較表

契約年月日	行政ネットワーク用パソコン			教員用パソコン
	平成22年 7月22日	平成22年 1月28日	平成21年 7月14日	平成21年 5月27日
OS	Windows XP Professional with SP3	Windows XP Professional with SP3	Windows XP Professional with SP3	Windows XP Professional
CPU	Core i3-350M 2.26GHz		Core 2 Duo P8700 2.53GHz	Celeron585 (2.16GHz)
メモリ	2 GB	2 GB	2 GB	1 GB
HDD	160GB	160GB	80GB	80GB
ディスプレイ	15.6型ワイド		15.4型	15.6型
CDROM	CD-R/RW	CD-R/RW	CD-R/RW	CD-R/RW
DVDROM	DVD-ROM	DVD-ROM	DVD-ROM	DVD-ROM
Microsoft Office	Office Personal 2007	Office Personal 2007	Office Personal 2007	Office Standard 2007 アカデミック ライセンス & ディスクキット
リカバリー CD		Windows XP Professional Windows 7 Professional	Windows XP Professional Windows Vista Business	Windows XP Professional
マウス	USBホイールマウス (光学式)	USBホイールマウス (光学式)	USBホイールマウス (光学式)	USBホイールマウス (光学式)
一太郎	一太郎2010	一太郎2009	一太郎2009	一太郎2009ライセンス (JL-Education) & 作業ディスク
その他				指紋センサー
Windows Server 2008 デバイス CAL				Windows Server 2008 デバイス CAL
障害復旧対策				Symantec Ghost Solution Suite 2.5 ACD ライセンス
				Symantec Ghost Solution Suite 2.5 ACD メンテナンス
				Symantec Ghost Solution Suite 2.5 メディアキット
諸経費	延長保証 5年	延長保証 5年	延長保証 5年	緊急保守及び定期保守 5回 代替機貸出 移設費用 5年保証
	ネットワーク等 設定費用	ネットワーク等 設定費用	ネットワーク等 設定費用	搬入設置費、設計構築作業費
				講習会費
			撤去費用 (データ消去費含む)	

(3) 教育職員用のパーソナルコンピュータ代替機について

- 目的に合った代替機の貸し出しを行い、効率的、経済的な代替機運用に努められたい。
- 納入業者側で保管されるパーソナルコンピュータ代替機について、検品後においても定期的な現物確認を行うなど適正な管理に努められたい。

教育職員へのパーソナルコンピュータの配備に合わせ、故障時の代替用パーソナルコンピュータ73台が平成19年11月5日契約により導入されている。

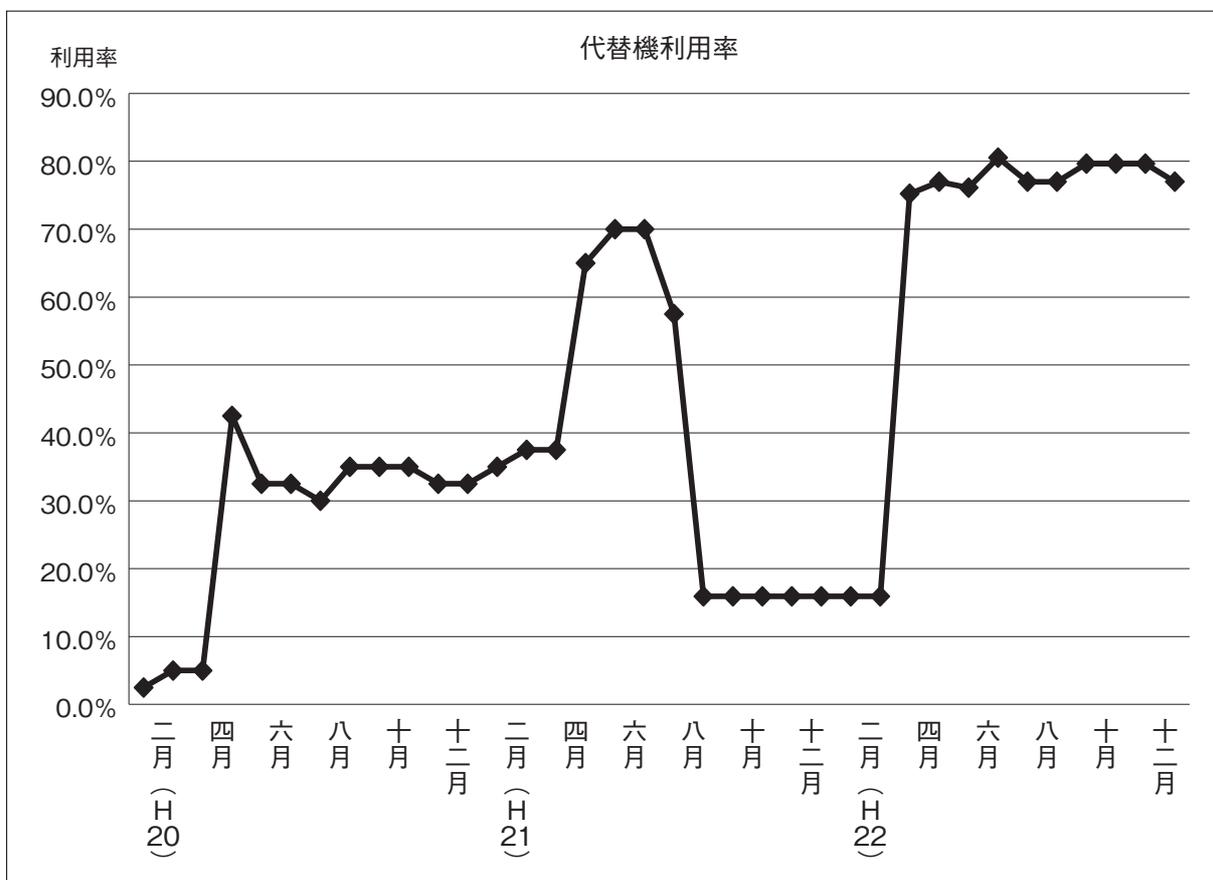
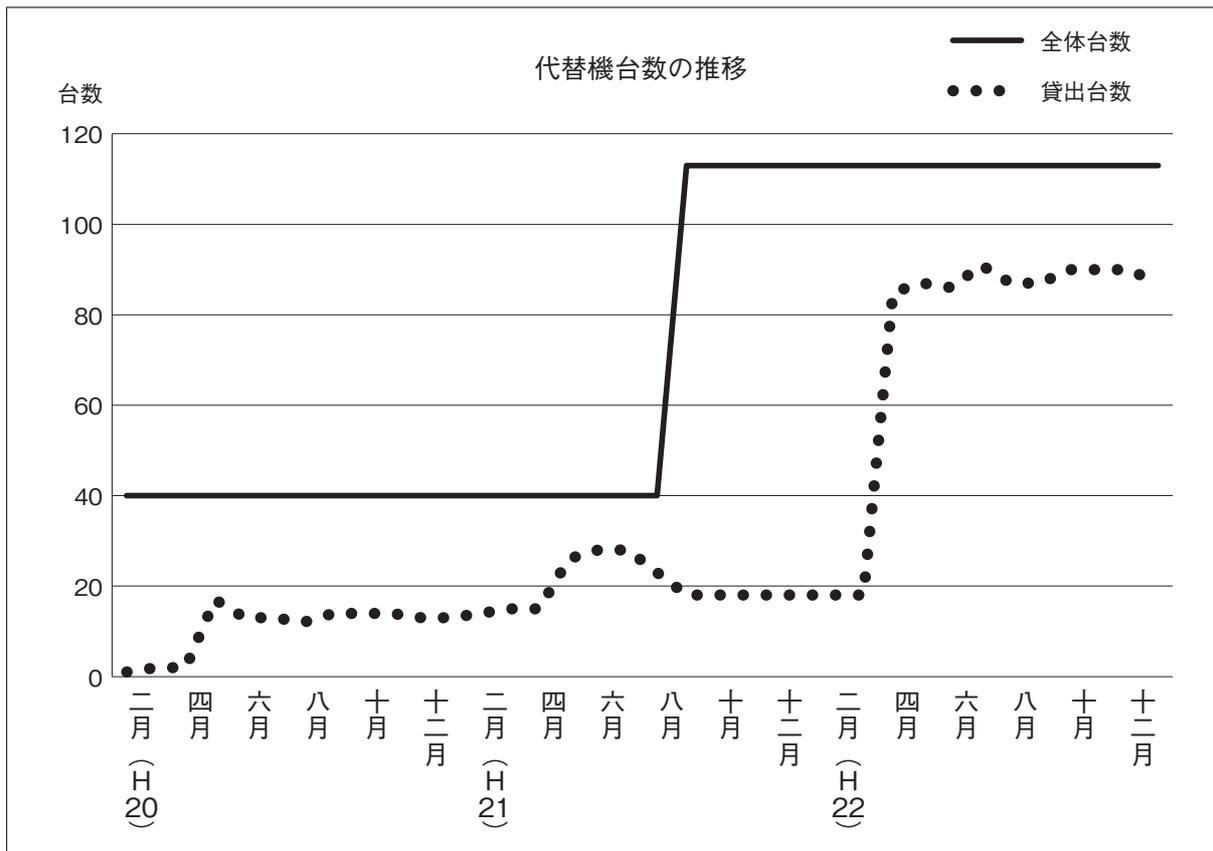
その後、平成21年5月27日契約により40台の代替機追加購入があり、現在113台が代替機として利用されている。

保守業務等仕様書によれば代替機貸出については下記の取り決めが行われている。

(代替機の貸し出し)

代替機については、納入業者側で保管することとし、高校教育課の指示に基づき、48時間以内に該当校へ貸し出しを行い、貸出終了後は速やかに回収するとともに、回収後は当初納入時の状態にしておくこと。なお、当月の貸し出し状況等について、翌月の10日までに高校教育課へ報告すること。

代替機台数の推移と利用率については次のとおり。



平成22年4月に利用台数が増えている理由は、故障の増加によるものではなく、島根県立宍道高等学校の新設にともない、勤務する教育職員に配備されたことによる。

県立学校教育職員用代替パソコン貸出規定によれば、代替機の貸し出しは、A. 教育職員用パソコンが故障し、修理期間中に代替機が必要な場合、B. 教育職員の増員により教育職員が不足する場合に行われ、C. 代替機に余裕がある場合に限りその他高校教育課長が必要と認めた場合に行われるとされている。

島根県立宍道高等学校への貸し出しに関しては、貸し出しの対象B. またはC. に該当すると思われるが、貸し出し開始からすでに8カ月以上が経過している。

代替機の効率的で経済的な運用を考えると、実際の故障の際の必要性に応じた貸し出し実績から代替機利用率を算定し、代替機の過剰または不足を防止することが合理的であるが、学校の新設にともなう代替機の貸し出しを行っているため、実態が見えにくくなっている。

なお、納入業者側で保管されるパーソナルコンピュータ代替機について、納品時における検品後は物品確認手続きを実施していないので、定期的な現物確認を行い確実な管理に努められたい。

第3章 平成22年度包括外部監査の日程等について

日時	内 容
4月17日	内部協議
4月22日	内部協議
5月7日	総務部人事課、教育委員会、人事委員会からのヒアリング 内部協議
5月11日	内部協議
5月24日	内部協議
6月2日	内部協議
6月7日	総務部人事課からのヒアリング 内部協議
6月15日	内部協議
6月23日	総務部財政課、総務部人事課、教育委員会、人事委員会からのヒアリング 内部協議
6月30日	総務部人事課、教育委員会からのヒアリング 内部協議
7月7日	内部協議
7月14日	内部協議
7月21日	内部協議
7月28日	内部協議
8月4日	内部協議
8月11日	内部協議 総務部人事課、教育委員会総務課・高校教育課・義務教育課、政策企画局からのヒアリング
9月1日	内部協議 政策企画局、総務部人事課・総務課、地域振興部情報政策課からのヒアリング
9月8日	教育委員会総務課・高校教育課・義務教育課、政策企画局からのヒアリング
9月15日	内部協議
9月29日	内部協議

日時	内 容
10月6日	内部協議
10月13日	教育委員会からのヒアリング
10月14日	総務部人事課、環境生活部男女共同参画室からのヒアリング
10月27日	教育委員会からのヒアリング 内部協議
11月3日	自治研修所、島根県教育センターからのヒアリング
11月10日	島根県立松江南高等学校からのヒアリング
11月16日	健康福祉部医療政策課からのヒアリング 内部協議
11月17日	教育委員会福利課からのヒアリング 資料査閲
11月24日	教育委員会高校教育課からのヒアリング 内部協議
12月1日	教育委員会高校教育課・福利課からのヒアリング 内部協議
12月8日	教育委員会高校教育課・福利課からのヒアリング 内部協議
12月15日	内部協議
12月21日	内部協議
12月22日	教育委員会福利課からのヒアリング 内部協議
12月27日	内部協議
1月8日	内部協議 報告書案の作成
1月12日	報告書案の作成
1月13日	報告書案の作成
1月14日	報告書案の作成
1月15日	報告書案の作成
1月17日	報告書案の作成
1月18日	報告書案の作成
1月19日	報告書案の作成

日時	内 容
1月20日	報告書案の作成
1月21日	報告書案の作成
1月22日	報告書案の作成
1月25日	報告書案の作成
1月26日	報告書案の作成
1月27日	報告書案の作成
1月30日	報告書案の作成
1月31日	報告書案の作成
2月1日	報告書案の作成
2月2日	政策企画局、総務部人事課、教育委員会総務課・高校教育課・福利課からのヒアリング
2月8日	報告書案の作成
2月9日	政策企画局、総務部人事課、教育委員会総務課・高校教育課・福利課からのヒアリング
2月11日	報告書案の作成
2月12日	報告書案の作成
2月13日	報告書案の作成
2月16日	教育委員会高校教育課・総務課、地域振興部情報政策課、総務部人事課からのヒアリング
2月17日	報告書案の作成
2月18日	報告書案の作成
2月21日	報告書案の作成
3月2日	内部協議
3月9日	知事報告