

奈良県行政運営の基本計画

令和5年4月

(令和5年9月改定)

奈良県

目 次

職員のみなさんへ

I.	はじめに	1
1.	策定の趣旨	
2.	本計画の期間	
3.	取組の進め方	
II.	目指す姿	3
1.	組織・業務のあり方	
2.	人材・職員のあり方	
3.	オフィスのあり方	
III.	目指す姿を実現する取組	
1.	働き方・組織人材、オフィス改革に係る具体的取組	
(1)	健康が基本的な価値となる組織の構築	4
(2)	創造性を促し、生産性を高める環境の整備	7
(3)	多様な人材が集まり、活躍できる包摂性の高い環境の整備	10
(4)	組織内外における交流と結びつきを促す環境の整備	12
(5)	社会情勢の変化を捉え、県民の利益に資するものとなるよう、主体的に意欲的な課題設定ができる環境整備と組織運営	14
(6)	県民全体への奉仕者として楽しく、失敗を恐れず果断に挑戦できる人材の育成	16
2.	財政に係る具体的取組	
(1)	経済の好循環を生み出す投資と財政の健全性の維持、事務事業のBPR等	19
(2)	民間と連携した事務事業と主体的な課題設定による果断な事業への重点化	22
3.	その他の措置	24
(1)	具体的取組を確実に実行していくために講じる措置	
(2)	他団体への波及	
(別記)	奈良県職員採用戦略	25

職員みなさんへ

県職員がその仕事を通じ県民の幸福増進や奈良県の発展を実現するには、まずもって、県庁という職場が、健康を基本的価値とし、自由闊達で風通しが良く、明るく創造的で、生産的な環境でなければなりません。しかしながら、現在の県庁は、そうした姿とは異なるものとなっています。6年前には、長時間労働を起因として職員が自死に至るといふ、あってはならない事態が発生しました。また、例えば、メンタルヘルス不調による長期病休者の割合が全国トップクラスであり、中途退職者の割合が高く、採用試験の倍率が顕著に低いという状況にあります。

こうした状況を抜本的に改善するため、知事就任直後の本年5月、「県庁の働き方・職場環境改革推進会議」を設置しました。県庁の置かれた状況についてまずは幹部職員が共通認識を持ち、「奈良県行政運営の基本計画」の実施状況をフォローアップしながら、断固として改革を進めるためです。

今般、この推進会議において、若手・中堅職員も交えて、改革のための更なる取組を検討し、「奈良県行政運営の基本計画」を改定しました。この改訂後の本計画に基づく各種の取組は、職場文化や職場風土の変革にまで及ぶべきものです。

これらの取組を進めるためには、部局長等のリーダーシップはもちろんのこと、管理職員と次世代を担う若手・中堅職員との活発なコミュニケーションが必要不可欠です。職員みなさんには、これまでの前例、慣例にとらわれず、一步踏み込んで、取り組んでほしいと思います。また、働き方や職場環境を改善するための取組には長い年月を要しますので、継続的に進捗状況を把握し、必要に応じて軌道修正しながら、本会議を継続的に開催して、粘り強く取組を進めていただきたいと思います。

県庁の職員が健康でいきいきと職務に従事することが、県民の皆さまの幸福や奈良県の発展につながることは明らかです。「働きやすく風通しの良い職場」の実現に向け、職員一人ひとりの意識改革のもと、県庁改革を推進していきましょう。

令和5年9月 山下 真

1. はじめに

1. 策定の趣旨

近年、労働力人口が急激に減少し、人材の量的な確保が困難となる中、職員（働く人）ひとり一人が健康でいきいきと働ける環境を整備することがますます重要となっています。また、終身雇用をはじめとする雇用のあり方や労働観の変容、テクノロジーの急速な変化等社会情勢が急速に変化する中、そうした変化に対応した仕事と働き方が求められています。人口増加時代から人口減少へ、終身雇用から流動性が高い労働環境へと変わるに伴い、人材を大事にし、職場環境を良くするところに良い人材が集まるという競争が始まりつつあり、こうした変化に対応していくことが、地域の発展にとって極めて重要な課題となっています。

本県においても、職員（働く人）が良い仕事をし、ひいては本県の更なる発展を実現していくには、職員（働く人）の健康・幸福等の Well-being（ウェルビーイング）の向上、良い人材が集まり、キャリアプランに応じて成長していける機会の提供、空間やオフィスデザインも含めて、働く人が、やりがいを持って、健康でいきいきと働くことができる「良い職場」を実現することが喫緊の課題です。このため、今般、「地域において良い人材を集め育成することを目指した良い職場づくりの推進に関する条例」（以下「条例」という。）を制定し、「良い職場」づくりに関する理念や施策を体系化しました。

健康障害を生じさせない勤務時間管理等による Well-being の向上、良い人材が集まりキャリアプランに応じて成長していける機会の提供、多様で組織内外における交流と結びつきのある職場の実現といった職場環境の整備や人材・組織マネジメントの改革を県が果敢に実行することで、民間も含めた地域全体での Well-being な労働環境の確保を進めていくため、条例第9条に基づき、奈良県行政運営の基本計画を策定し、職場文化にまで踏み込んだ働き方や職場環境の見直しに取り組んでまいります。

2. 本計画の期間

令和5年4月から令和8年3月までの3年間

3. 取組の進め方

本計画に基づく様々な取組は、地域や県政を取り巻く大きな環境変化等を踏まえ、職場文化の変革にまで及ぶものです。特に、県政の次世代を担う若手・中堅職員のイニシアティブは重要です。それはときに、長らく続いてきた業務

や組織のあり方を見直すことにもなりますが、これに取り組む個々の職員の状況やリテラシー等は一人ひとり異なります。このため、職員間での取組の意義等についての活発で丁寧なコミュニケーション等を重視して取組を進めていきます。

II. 目指す姿

1. 組織・業務のあり方

- ・ 職員の健康を組織の基本的な価値とし、あらゆる事項に対して優先させる
- ・ 社会情勢の変化を捉えた変革を志向し、創造的で生産性が高い
- ・ 包摂的で多様な人材が活躍でき、組織内外における交流と結びつきがある
- ・ 社会情勢の変化を捉え主体的に課題設定ができ、失敗を恐れず楽しく果断に挑戦できる

2. 人材・職員のあり方

- ・ 県民全体の幸せ追求に奉仕することを誇りとし、目標や責任を最小化し、内向的に、既存のやり方に囚われるのではなく、意欲的なミッションに果断に挑戦する
- ・ 組織の内外両面で円滑に交流と結びつきを持ちながら、常により大きな視点から最適を求めて判断するとともに、周りへの思いやりに努めつつ、自己研鑽・成長の機会を楽しむ
- ・ 社会やテクノロジーの変化を捉え、それらを取り込みながら、不断に創意工夫するとともに、主体的に課題を設定し、先取的に事務・事業に取り組む

3. オフィスのあり方

- ・ 狭隘で画一的でなく、空間にゆとりがあり、業務やミッション、ライフスタイル、心身の状況等に応じて柔軟かつ多様に働き方や働く時間と場所を選択できる
- ・ 無機質で圧迫的な環境ではなく、明るく自由で文化的な雰囲気を用意し、クリエイティビティ（創造性）とイノベーション（変革）への意欲を常に刺激する
- ・ 組織内外における交流や結びつきを促進する

III. 目指す姿を実現する取組

1. 働き方・組織人材、オフィス改革に係る具体的取組

(1) 健康が基本的な価値となる組織の構築

(基本的考え方)

- **健康リスクを生じさせない勤務時間管理の徹底と厳正な運用**

Well-being の観点からは健康は基本的な価値であり、それは県庁に限らず、公共部門全体、また地域にとっても至上の価値です。勤務時間管理のあり方としても、職員の健康を損ないかねないような職場では良い仕事はできず、そのようなリスクを生じせしめるような業務・働き方を排することを基本原理として組織的に徹底します。

- **フレキシブルな休暇、長期・連続休暇の推奨等を含めた「オフ」の確保**

長時間勤務の削減策とともに、休息がしっかり取れているかに着目して対策を取ることも重要です。超過勤務をした場合でも、次の出勤時間までの間に一定のインターバルを設けることや、テレワークやフレックス制などの制度の活用、休暇の取得など休息（オフ）をしっかり取ることを徹底するだけでも、職員の満足度や健康にプラスの影響があり、県民のための業務の質や能率の向上につながることから、休息（オフ）の確保を徹底します。

- **メンタルヘルス不調の未然防止措置と職場復帰支援の拡充**

県庁での仕事に関連した健康問題は、身体的問題だけでなく、メンタルヘルスの重要性が増しています。

メンタル不調者の勤務管理では、事業所として、一定期間超過勤務をさせないことを、単なる呼びかけで無く、制度・システム上徹底する必要があります。特に、公務の職場では、業務量の定量化が難しく、所属において負荷の目安がわからない面があるため、人事管理部門や産業医が超過勤務を制限するといった対応を行います。

組織として、職員の健康問題に適切に対処しなければ安全配慮義務違反に問われるという問題意識を前提とし、職場復帰支援の取組を進めていきます。

【具体的取組】

- **健康リスクを生じさせない勤務時間管理の徹底と厳正な運用**

- 健康を基本的な価値とする組織運営の明確化
- 業務管理について、直属の管理者だけではなく、組織全体のマネジメントを行う部門で個々の管理者の管理状況を把握・評価する仕組みの構築
- 職員の業務において使用が不可欠な業務用パソコンの使用時間をベースとした客観的な出退勤管理の導入
- 命令の無い超過勤務や月 100 時間以上などの上限時間を超える超過勤

務を業務用パソコンにより遮断するシステムの導入と厳格な運用

目標 (KPI)

- 業務管理に係る管理者の管理状況の把握・評価率 100%
- 超過勤務時間 30h/月超の職員割合 10%以下
- 2ヶ月連続で超過勤務時間 100h/月以上の職員割合 0%

- **フレキシブルな休暇、長期・連続休暇の推奨等を含めた「オフ」の確保**
 - Well-being の観点からは、負荷からの解放や「オフ」の確保も重要であり、長期間のオフをしっかりと確保することがリフレッシュにつながり、良い仕事にもつながるとの認識の下、勤務間インターバルの導入を検討
 - 長期連続休暇の円滑な取得を可能とする業務マネジメントの実行（行事・会議・業務等の設定）に係る指針を令和5年夏までに明確化
 - 長期連続休暇を組織的に推奨・啓発する施策の展開

目標 (KPI)

- 年次有給休暇取得（平均 14 日間/年、5 日間/年未満の職員割合 0%）
- 夏季における 5 日間以上の休暇の取得率 80%以上
- 各部局における土日・祝日における公式行事・会議等の開催の抑制
- 休日間日における公式行事・会議等の開催の抑制
- 令和6年度より、勤務間インターバル制度を導入
- 勤務間インターバル制度と連動した業務用パソコンの使用制限による「オフ」の確保（職員一人あたりの勤務間インターバルの例外適用回数 12 回/年度以下）

- **メンタルヘルス不調の未然防止措置と職場復帰支援の拡充**
 - 所属長が責任をもって職員のメンタル不調に管理監督者とともにケアするラインケア実施体制の整備
 - 不調を感じている職員からの発信を捉えるため、自らの不調に気づくセルフケアを実行する体制を整備
 - ラインケアやハラスメントの状況について、健康管理部門が人事責任者に報告する仕組みを導入し、健康障害を未然防止する体制の整備
 - 職場復帰支援制度の再構築（職場復帰に係る判断フローの見直し、リワークプログラムの導入）
 - 職場復帰後に職員がスムーズに働くことを可能とするリエントリー・プログラムの導入
 - メンタル不調による休職からの復帰後、一定の期間について、回復に実質専念する期間として、定数外とする取扱い（奈良県職員定数条例の改正）
 - 産業医の健康管理政策上の重要性等を踏まえ、医療機関との提携といった代替手段も検討しつつ、産業医の拡充に向けた継続的な取組の展開

目標 (KPI)

- メンタル不調による長期病休者割合の全都道府県ワースト5からの脱却
- 職場復帰支援後2年以内の再度休職者の割合3割以下
- ロールプレイングを重視した外部委託によるラインケア研修の実施
- ラインケアの実施状況を部下が評価する「360度評価制度」の導入
- ラインケアやハラスメントの状況についての健康管理部門から人事責任者への報告数12回/年度以上
- 定期的に保健師が各所属を訪問する「移動保健室」の導入
- 若手職員（1年目、3年目）への保健師面談の実施
- リワークプログラムの受入可能人数30人/年度以上
- リエントリー・プログラムの受入可能人数3人/年度以上
- 企画管理室長（組織・人事管理責任者）による部内の人事調整の権限を明確化（部局内の人事異動は人事課への報告のみで実施可能とする）
- 企画管理室による部内職員の相談・支援機能を強化、名称を変更
- 監察官の設置も含めたハラスメントへの厳格対応を確保する体制の構築
- 職場の雰囲気や人間関係がよいと感じている職員の割合80%

(2) 創造性を促し、生産性を高める環境の整備

(基本的考え方)

● 創造性を促し、生産性が高くなるオフィスの創出

Well-being の構成要素のうち「環境的報酬」は、前述の勤務時間管理の問題以外にも、業務・書類等のデジタル化や、創造的で生産性が高く文化的なオフィス環境の整備など、幅広い項目が課題です。それらの積み上げにより、職場文化そのものの見直しを進めていくことが求められる時期に来ています。

これら「環境的報酬」の構成要素について整理し、職場文化の見直しにつながるような取組を強力に進めていきます。

● 業務の水準・構造・手順の見直しと不断の創意工夫

健康は基本的な価値であるという立場に立った場合、公共性の高い職場であっても、職員の健康にリスクを生じさせてはいけないことを明確にすべきです。また、社会変化に的確に対応するためには新たな課題に果敢に取り組む必要がありますが、そのためには、既存業務の水準や粒度について例外を設けず、徹底して見直す必要があります。こうした観点から、要請に応じて業務の量や密度を無限定に拡充するのではなく、健康リスクを生じない働き方が維持されるよう、提供するサービスの量や密度の低減やあり方・進め方の見直しを実行し、適切にマネジメントすることが組織運営上求められます。

そこで、労働時間・労働力について限界があることを明確に認識した上で、その枠の中で、既存業務の水準や粒度を見直し、新たな課題に先取的に取り組むこと、また、儀礼的・形式的な業務のあり方を排除することにより、県民のために最大限の効果を発揮させるという方向で業務のあり方を見直します。

【具体的取組】

● 創造性を促し、生産性が高くなるオフィスの創出

- ・ 「Ⅱ. 目指す姿」の「3. オフィスのあり方」で示された3つの基本的方向性に沿って、Well-being なオフィス環境（フリーアドレス、ペーパーレス等）を導入
- ・ 文書の電子管理等（令和5年中に文書の作成・管理・保存の全面的な電子化及び外部書庫への移管、令和5年度秋に電子による決裁・文書保存への移行（文書管理システムの導入））

目標（KPI）

- 令和5年度内に Well-being なオフィス環境を導入した本・分庁舎のエリア数3以上
- Well-being なオフィス環境を令和7年度までに本・分庁舎に導入し、利用を開始

- 令和5年中に書棚等の撤去作業が完了した本・分庁舎の執務室の割合 100%
- 令和5年中にデスク等の入れ替え作業が完了した本・分庁舎のフロア数 3 以上
- 令和5年10月以降に稼働する文書管理システムによる電子決裁率 100%

● **業務の水準・構造・手順の見直しと不断の創意工夫**

- 業務プロセスの見直しや反復作業的な事務のデジタル化などにより徹底的に効率化し、地域の発展や人材の成長につながる業務の比重を高めるといった、深度あるB P R (Business Process Re-engineering) を実行
 - 利用の乏しいものを除く行政手続の全面電子申請化など業務のデジタル化を推進
 - 既存業務の水準・粒度の見直し
 - デジタル化を含めた深度あるB P Rの検討を伴わない主要・新規事業の廃止・禁止
- S a a S (Software as a Service)ベースの経費・旅費システムの導入
- 合理的な業務運営のための決裁規程等の見直し

目標 (KPI)

- 行政手続のオンライン化数 1,000 以上
- 行政手続 (条例・規則に基づくもの) におけるオンライン化率 80% 超
- 既存業務の水準又は粒度の見直し数 35 事業/年度以上
- 令和6年度予算要求より、主要・新規事業の要求時のB P R、デジタル化検討及びB P R・デジタル担当部局との事前協議の実施率 100%
- 令和7年中にβ'モデルへ移行した職員比率 100%
- 令和5年度中に旅行命令・支給手続きのルール見直し
- 令和7年度までに旅費命令・支給手続を簡便に行うことのできるシステムの導入
- 会計・契約について、職員提案を踏まえ、令和6年度までに、50項目以上の合理化を実施するとともに、新たにS a a Sシステムを導入
- 県庁及び土木事務所での水防など体制の見直し
- 令和5年度中に既存の紙媒体のジャーナルを廃止し、県民だより奈良に集約
- 令和5年度中に各種ポータルサイトを廃止し、奈良スーパーアプリ又は県ホームページに集約 (県ホームページの技術的問題の解消を実施)
- 毎年度5以上の業務や職場環境について、部局長トップダウンにより職場環境改革を実施し、県庁の働き方・職場環境改革推進会議に報告
- 令和5年度中に生成A I等の活用方針を定め、令和6年度より利用

開始

- 電話対応窓口（コールセンター）の設置等による電話対応の効率化
- 苦情対応等に係る電話対応ガイドラインの作成等
- 常任・特別委員会における質問の完全通告制の導入や、議案・予算説明書の電子化等について、議会事務局を通じ、議会改革推進会議に提案
- 制度の適切な運用に向けた利用者負担の適正化
- 効率的に仕事を行えていると感じている県職員の割合 70%

(3) 多様な人材が集まり、活躍できる包摂性の高い環境の整備

(基本的考え方)

● 多様なバックグラウンドの人材を包摂する勤務制度の整備

性別や年齢を問わず、職員がライフステージやライフイベント等の個々の事情に応じた働き方を選択し、公務においてその能力を最大限発揮できるよう制度や職場環境を整えることは必要不可欠なことです。

各職員の生活状況に応じた多様な勤務形態の選択肢を用意することで、多様なバックグラウンドを持つ職員がその能力を十分に発揮し、高い士気を持って効率的に勤務できる環境を整備します。

● 多様な人材の採用・登用・活用制度の構築

近年、労働力人口の減少や労働市場の人材流動性の高まり、さらには民間企業における採用活動の早期化・通年化等の影響により、有為な人材の確保はより困難になっています。また、社会やテクノロジーが大きく変化の中で、変化に対応した的確な施策、事務事業を実施するには、民間企業との併願者をはじめ、より多様な人材を確保する必要があります。このため、採用試験の実施時期や内容等について、民間企業における採用選考手法との共通化をはじめ、より柔軟な採用制度への改革を速やかに行います。

また、障害者雇用については、民間の取組も参考に、数（障害者雇用率）だけを目標とするのではなく、実際に雇用された被雇用者が県庁内で活躍できる環境の整備等に取り組んでいきます。

【具体的取組】

● 多様なバックグラウンドの人材を包摂する勤務制度の整備

- ・ 仕事と子育てや介護等との両立によるワーク・ライフ・バランスの実現や、通勤時間や移動時間の短縮による時間の有効活用など、柔軟な働き方を可能とするフレックス制、テレワークなどの運用
- ・ 育児休業の取得を促進するため、育児休業から復帰した職員を1年間定数外とすることで代替職員の措置を拡充（奈良県職員定数条例の改正）

目標 (KPI)

- 男性の育児休業について、家族や本人の多様なニーズに対応しつつ、希望する職員の取得率 100%
- 男性の育児参加のための休暇または配偶者出産休暇取得率 100%
- ワーク・ライフ・バランスが実現できていると感じている職員の割合 80%

- 多様な人材の採用・登用・活用制度の構築
 - ・ 「奈良県職員採用戦略」(別記)に基づく採用制度の見直し
 - ・ S P I等民間企業の一般的な能力実証の手法を採用手法として標準化
 - ・ 民間と連携した障害者活躍推進施策の見直し

目標 (KPI)

- 障害者雇用率を法定雇用率以上
- 障害を有する職員に対し、職務環境の整備等に関する満足度の向上
- 令和7年度までの「奈良県職員採用戦略」(別記)の取組項目の実施率100%

(4) 組織内外における交流と結びつきを促す環境の整備

(基本的考え方)

- **有為な外部人材等との交流及び連携・外部人材の積極的な活用**

社会情勢の変化やテクノロジーの急速な進展に対応するためには、民間企業など外部の知恵（専門的な知識経験や課題解決力）のある人材を積極的に活用することが必要不可欠です。民間企業からより円滑に人材を得られるよう速やかに制度を整備します。また、先進の技術・知見を必要とするような新たな職については、有為な人材を確保するため、求める人材像や職務内容を明確にし、当該高度なスキルを有し、潜在的に求職を意識している人材層への訴求を効率的かつ効果的に行います。
- **組織外部と知恵・情報を円滑に共有・やりとりできる電子情報環境等の整備**

デジタル化も含めて社会経済構造が大きく変化する中で、行政組織やその人材が企業など地域社会における人材や事業者が構成するコミュニティやネットワークの外に身を置いたままであれば、社会課題の解決に向けた連携や協働が進まないばかりでなく、社会経済の状況変化を的確に捉えた現場感覚のある視点や課題設定を欠くことが懸念されます。このため、組織外部と知恵・情報を円滑に共有・やりとりできる適切なデジタル業務環境を整備します。
- **組織内部の円滑な交流と結びつきを促す環境整備**

職員間のコミュニケーションを活性化するため、空間の創出をはじめとする、組織内において円滑に横連携し、交流と結びつきが持てる環境を整備します。

また、組織内には、暗黙知も含め様々な知恵・情報が蓄積されており、これらを効率的に共有することで能率的な業務運営が可能となります。こうした知恵・情報を組織内で共有・やりとりできる体制を構築します。

【具体的取組】

- **有為な外部人材等との交流及び連携・外部人材の積極的な活用**
 - ・ 外部人材の積極的な活用を可能とする採用・勤務制度の整備
 - ・ S P I 等、企業などで用いられている一般的な能力実証の手法を活用することによる受験機会の確保

目標 (KPI)

- 民間企業への長期派遣者数 7 名以上
- 外部人材の採用・勤務制度による民間人材の勤務者数 7 名以上
- 令和 7 年度までに、年間採用予定人員に占める S P I 等、企業などで用いられている一般的な能力実証の手法を活用することによる新規採用枠を 30%以上確保
- 転職求人サイトを活用した採用数 10 名/年度以上

● **組織外部と知恵・情報を円滑に共有・やりとりできる電子情報環境等の整備**

- ・ インターネットを主体とした電子業務環境（β'モデル※）への移行
- ・ 官民交流による外部人材の円滑な活用を可能とする制度の整備
- ・ 有為な外部人材の獲得のため、転職求人サイトの活用拡大のための財政措置を拡充
- ・ 越境学習（民間派遣及び海外留学等）の量的・質的拡大
- ・ 外部とのネットワークの構築や情報、経験、智恵を取り込み事務事業の発展を図りつつ、職員のキャリア設計にも資する副業制度の整備

※β'モデル：業務で用いるネットワーク環境をインターネットに直接接続できる環境

目標 (KPI)

- 令和7年中にβ'モデルへ移行した職員比率100%（再掲）
- 海外留学者等数2名以上
- 外部ネットワークの構築や経験等の取り込みを図りつつ、職員のキャリア設計にも資する新たな副業制度の令和7年度までの利用者数5名以上

● **組織内部の円滑な交流と結びつきを促す環境整備**

- ・ 職員間のコミュニケーションを活性化する空間（コミュニケーションスポット）を本・分庁舎に整備
- ・ β'モデルにおいて、組織内の知恵や情報を共有・蓄積し、コミュニケーションを促進するシステムの導入
- ・ 専門職採用者等について採用職種に囚われない配置の拡大

目標 (KPI)

- 若手職員（1～3年目）が、職場における人間関係やストレス時の対応など、県庁という組織において健康的かつ円滑に業務を遂行できるようにするための「エントリー研修」を実施
- β'モデルを基礎としたナレッジ共有SaaSを利用可能な職員率100%
- 全職員のスケジュールや庁議・総務会資料の共有等、情報のオープン化
- コミュニケーションスポットを令和7年度までに本・分庁舎に段階的に導入し、活用
- Slackの活用等による、採用1～3年目の若手職員等をサポートするメンタリングの仕組みの導入
- 職員互助会事業を活用して、所属を超えた懇親の促進により、タテ・ヨコのつながり・交流を促す助成制度を導入
- 情報の共有が図れていると感じている職員の割合80%
- 技術・専門職に必要な資格取得支援、採用職種に囚われない人事配置
- 専門職採用者の新たな交流人事5名以上

- (5) 社会情勢の変化を捉え、県民の利益に資するものとなるよう、主体的に意欲的な課題設定ができる環境整備と組織運営

(基本的考え方)

● 社会やテクノロジーの変化を捉え、職員が主体的に課題設定できる環境の整備等

社会やテクノロジーの変化が進展する中で、そうした変化に的確に対応した施策、事務事業を展開するためには、特に以下の2点が重要です。

① 若年層の確保等、職員の年齢構成バランスの適正化

② 組織運営上の意思決定における若手・中堅職員の組織的参画

また、厳しい財政状況を踏まえ、スリムで効率的な組織体制を構築するため、歳出予算の約4分の1を占める総人件費の抑制のためにも、引き続き、適正な定員管理を行います。

● 基本理念と基本方針の実現に資する人材による組織運営

条例の目的を達成するためには、基本理念を踏まえ、基本方針にのっとり、基本的施策を推進する組織運営が必要です。

このためには、組織運営に中心的役割を果たす管理職について、条例の基本理念及び基本方針に資する人材により構成されるようにする必要があります。このため、管理職の昇任について、条例の基本理念及び基本方針を踏まえた定性的・定量的な評価基準を定め、当該基準の運用が的確に行われていることについて確認する客観的で透明なプロセスを構築します。また、一般職員も含め、人事評価において、条例の基本理念及び基本方針を踏まえた目標設定が確実に行われるよう人事評価制度を見直します。

【具体的取組】

● 社会やテクノロジーの変化を捉え、職員が主体的に課題設定できる環境整備等

- 現行定員をベースに、定年引上げに伴う職員の採用及び年齢構成の平準化のため奈良県定数条例を改正（令和6～14年度）するとともに、当該条例改正の趣旨を踏まえた範囲で定員を管理し、適正な人員を確保
- 会計年度任用職員については、その制度趣旨を徹底しつつ、常勤職員と会計年度任用職員の和に占める会計年度任用職員の割合を2割未満
- 若手・中堅職員の意見を組織運営に反映する組織運営制度の導入

目標 (KPI)

- 会計年度任用職員の割合2割未満
- 令和5年度中に、若手・中堅職員の意見を組織・定員査定等の組織運営の基本的事項の意思決定に反映する組織運営制度を導入

- 知事と若手・中堅職員との意見交換会・交流会の実施

- **基本理念と基本方針の実現に資する人材による組織運営**

- ジョブ型人事を行うために必要となる、職務内容及びスキルセット(職に求められる能力・技量)について、管理職や専門職等の定義可能な職から段階的に定め、公表
- 課長級以上の職員の昇任について、条例の基本理念及び基本方針と整合する定性的・定量的な評価基準の設定及び当該基準の運用が的確に行われていることについて確認する客観的で透明性の高い任用プロセスの確保
- メンタル不調者の発生状況とモニタリング調査等の管理職人事評価への反映
- 職員の意欲的な取組を促す人事評価制度の確立

目標 (KPI)

- 人材開発プラットフォームの職員利用率 100%
- 人材開発プラットフォームの月間新規コンテンツ数平均 5 以上
- 令和 7 年度までに所属長のスキルセットを定義・公表
- 条例の基本理念及び基本方針と整合する評価基準を設け、課長級に客観的で透明性の高い新しい任用プロセスを適用
- 令和 5 年度より新たな職場環境のモニタリング制度を導入し、令和 6 年度より全庁において職場環境のモニタリング制度を実施
- 管理職が組織に与えている影響等を評価する「360 度評価制度」の導入
- メンタル不調者の発生状況とモニタリング調査の状況等を管理職(課長補佐級以上)の評価に反映
- 管理職の働き方改革等に係る取組を評価する人事評価基準への見直し
- 令和 5 年度中に管理職の昇任基準を明確化し、運用開始
- 令和 5 年度中に管理職の昇任基準の適用について、客観的な説明責任を果たすプロセスのあり方について明確化し、令和 6 年度より実行
- 人事評価の目標設定において、主体的な課題設定に基づく失敗をおそれず果敢なチャレンジ及び事務・事業のスクラップ・粒度の見直しに関する項目を設定
- 仕事の進め方等に良い変化を感じている職員の割合 50%

(6) 県民全体への奉仕者として楽しく、失敗を恐れず果敢に挑戦できる人材の育成

(基本的考え方)

● 実践的かつ効果的な研修の実施

県民全体への奉仕者として、楽しく、失敗を恐れず果敢に挑戦できる人材の育成に当たっては、以下の5点が重要な課題です。

- ① 他律的で画一的な「研修」から脱却し、職員自身が自らのキャリアプランに応じて自発的に自己研鑽できる環境の整備
- ② 目標（職務上求められる能力やスキルセット）の明確化
- ③ 県庁外部の先進事例や知恵に触れることができる機会の組織的提供、多様な職員の採用等（「(3)多様な人材が集まり、活躍できる包摂性の高い環境の整備」関連）
- ④ 土木等の専門領域で活躍する準スペシャリストのインオーガニック（組織内）での育成やゼネラリストとスペシャリストの混合的配置の拡大
- ⑤ 自己研鑽に効率的かつフレキシブルに取り組める仕組みの整備

また、「環境的報酬」の重要な要素として、人事ローテーションにおける職員の成長機会の提供が挙げられます。職員の成長機会については、業務を通じた成長に加え、研修の見直しや、組織内・地域内だけではなく、民間でいうところの「越境学習」のように、海外や異分野の民間企業等に意図的に人材を出すなど、具体的取組につなげていきます。

● 重畳でなく合理的な意思決定による業務運営

失敗を恐れず、果敢に挑戦するためには、これを可能とする業務・事業の実行体制を整える必要があります。そのためには、過度な上意下達や責任分散的な相互牽制の文化ではなく、職員が職責に応じて責任ある業務を主体的に担えるようにすることが重要です。そうした業務運営のあり方を実現することで、地域の実情に応じた的確な問題認識と先取的な解決策の実施を可能とするとともに、職員のやりがい向上を通じた業務能率の発揮を図ります。

【具体的取組】

● 実践的かつ効果的な研修の実施

- ・ キャリア・ワーク・サクセスセンターの設置
- ・ 研修改革の実行（基本・能力開発、専門性、外部環境を3本柱とするコンテンツの提供、動画配信を主軸とした研修の実施）
- ・ ゼネラリスト（一般行政事務）として採用した職員を土木・建築等の専門分野の準スペシャリストとして育成し、活躍してもらう観点から、ジョブ型人事を可能とする人材開発プラットフォームの導入

- 職員が獲得した能力と職務に求められるスキルとのギャップをチャート形式で見える化するなど、主体的なキャリアプランの設計に応じた自律的なリスクリングの促進
- 職員に必要な知識、能力、資質、経験の組み合わせ（スキルセット）と連動した研修の実施
- 社会変化への深度ある理解を備え、組織の多様性・ダイナミズムを高める人材を育成するため、職員の海外留学等派遣制度を創設・拡充
- 社会やテクノロジーの変化を背景としたビジネスモデルの変革を理解し、県庁内で適切な政策課題の設定、新しいアプローチによる施策や事務事業の展開、業務遂行の手法の変革を実行する人材を育成するため、民間企業への長期派遣を実施・拡充

目標 (KPI)

- 職員が持つ情報・知識を共有する「ナレッジシェア」の仕組み導入
- 職場環境改善の取組として、「ひまわり」研修等の新たな研修を実施
- 人材開発プラットフォームの職員利用率 100%（再掲）
- 人材開発プラットフォームの月間新規コンテンツ数平均 5 以上（再掲）
- 令和 7 年度までに所属長のスキルセットを定義・公表（再掲）
- 海外留学者等数 2 名以上（再掲）
- 民間企業への長期派遣者数 7 名以上（再掲）
- 自分の仕事にやりがいを感じている職員の割合 80%

● 重疊的でなく合理的な意思決定による業務運営

- 課題や政策テーマの設定における担当職員の主導性・主体性を確保する観点から、①決裁権限や対外説明内容の意思決定過程の見直しをはじめとする担当者が自身の業務に責任とやりがいを持つことを可能とする職員の業務権限の見直し、②明るく自由で文化的な雰囲気を用意するオフィスの整備（「(2)創造性を促し、生産性を高める環境の整備」関連）等を行う
- 個別の非違事項の発見・指摘から、会計手続等における構造的なリスクの存在やそれらを踏まえたプロセスの合理化等に会計・監査業務を重点化
- 予算の配賦と執行の権限区分の明確化、財政・会計部局の執行関与の簡素化

目標 (KPI)

- 令和 6 年度より、所属の統廃合による大括り化を実行
- 令和 6 年度より、意思決定過程における過剰な階層の解消に向け、係長以上の職階の統廃合、出先機関への権限移譲等を検討
- 決裁や対外説明内容の意思決定過程における階層数の 20%以上減 35 件/年度以上（各部局毎に毎年度 5 以上の業務）

- 部局内の検討段階について「2段階」を原則とすることを明確化
- 知事への報連相の様式の統一化、「見栄え」への注力を禁止
- スタッフ決裁の廃止（総務部において各部局の決裁状況を検証し、修正）
- 会計・契約について、職員提案を踏まえ、令和6年度までに、50項目以上の合理化を実施するとともに、新たにSaaSシステムを導入（再掲）
- 執行における部局及び所属の責任と主体性の尊重、財政当局の執行関与の軽減（具体的措置を令和5年度中に実施）
- 令和6年度予算編成過程より、義務的経費等の予算要求資料を簡素化

2. 財政に係る具体的取組

(1) 経済の好循環を生み出す投資と財政の健全性の維持、事務事業のBPR等

(基本的な考え方)

● 民間投資を促して県経済の好循環を実現する取組の推進

将来にわたり持続可能で安定的な行政運営を行うためには、財政基盤の強化が不可欠であり、そのためには民間投資の活性化が極めて重要です。民間投資を促す社会基盤の整備等に積極的に取り組むとともに、県の各種プロジェクトにおいて、民間企業の創意工夫や資金が最大限活用されるよう、PFI や PPP といった民間活力を導入する仕組みの活用を拡大していくことなど、官民連携の強化をこれまで以上に図ります。

また、今後、地域における経済活性化には、スタートアップ企業の起業と進出、付加価値の高い事業を展開し、良質な就労機会を提供する企業の育成と誘致等が必要不可欠です。そのためには、大和平野中央田園都市構想をはじめとする県の主要プロジェクトの確実な推進を図ると同時に、①起業家等の視点に立って本県の本質的・潜在的の魅力について改めて検討した上で施策展開すること、②企業活動における人的資本の重要性の高まりを踏まえ良い職場づくりの推進を強力に進めること、③事業者支援等に際して金融機関との連携を抜本的に強化することなどが重要であり、こうした取組に対して重点的に財政措置を講じます。

● 持続可能で安定的な行政運営のため、将来県民負担とのバランスに留意しつつ、県政発展に資する投資計画（税源涵養）となる戦略を推進する財政運営

持続可能で安定的な行政運営のためには、財政の健全性を維持することが必要です。そのためには、将来の県民の負担とのバランスに十分留意しつつ、財政運営を行うことが重要です。

特に、県の歳出に占める割合の高い人件費や公債費の動向に十分注意する必要があります。そのほか、増加し続ける社会保障関係経費の動向などにも十分留意しながら、財政の健全性の維持に努めます。

その上で、将来に向けて地域の魅力が向上するよう、未来への投資を怠らないことが重要であることから、経済の活性化を促し、税源涵養に繋がるプロジェクト等を積極的に推進します。

● 構造的課題の解決に向け、BPRやデジタル化等を確実に実施し、効率的・効果的な事務・事業となるよう見直しを徹底

社会・経済情勢が大きく変化する中、時代を踏まえた県民サービスの進化と限られた人的資源の活用が不可欠です。

このため、主要な事業や新規事業の要求については、確実にBPRを行うとともに、「奈良デジタル戦略」を踏まえ、デジタル化を前提に業務のあり方や進め方を見直し、より効率的・効果的に業務執行を行います。

また、BPRに取り組む場合や外部の人材・組織と連携・協働する中で主体的に課題認識を行い、解決に取り組む事業について重点化を図ります。なお、新たに情報システムの構築・更新が必要となる場合は、ク

クラウドサービスの活用を原則とし、必要性和効果について充分精査します。

● **財政当局の企画機能への重点化と執行段階への関与の軽減**

地域において社会情勢の変化が大きく進む中においては、財政当局の役割や機能についても、変化への果敢かつ機動的な対応を図る等の観点から見直しを進める必要があります。

様々な変化が進む中で、予算編成過程において受け身で査定を行うだけでは事務の付加価値を見いだすことは困難となっています。財政当局においては、事業所管部局からの要求を待って査定するのではなく、本来あるべき制度や事業といった観点から既存事業の見直しを積極的に検討し、要求段階から事業所管部局との対話を強化することが必要です。

同時に、様々な情勢変化が連続的に生じ、県の事務事業も多様化・複雑化する中において、そうした変化に機動的に対応しつつ、責任を明確化して業務を行うためには、執行について事業を所管する部局及び所属の主体性と責任を基本的に尊重するあり方へと転換する必要があります。このため、執行段階における財政当局の関与を軽減するための見直しを進めていきます。

【具体的取組】

● **民間投資を促して県経済の好循環を実現する取組の推進**

- 本県の強みである観光や文化資源を活かすための環境整備を進める
- 県プロジェクトの予算要求にあたり、PFI や PPP といった民間活力の導入を図る仕組みの検討を必須とする
- 各種の事業者支援や産業関連の事業については、①起業家等の視点に立って本県の本質的・潜在的魅力について改めて検討した上で施策展開となっているかどうか、②金融機関との連携が十分に図られているかどうかを予算編成過程で確認・検証するとともに、③各種の事業者支援事業について良い職場づくりへの取組の要件化を検討する
- SDGs や体験型消費等の社会のトレンドに対応した投資を実施

● **持続可能で安定的な行政運営のため、将来県民負担とのバランスに留意しつつ、県政発展に資する投資計画（税源涵養）となる戦略を推進する財政運営**

- 県発展の屋台骨となるプロジェクトを基軸とした予算の編成

● **構造的課題の解決に向け、BPRやデジタル化等を確実に実施し、効率的・効果的な事務・事業となるよう見直しを徹底**

- 主要・新規事業の要求時のBPR及びデジタル化検討を行う仕組みを設ける
- 同事業に係るBPR・デジタル担当部局との事前協議制度

- 財政当局の企画機能への重点化と執行段階への関与の軽減
 - ・ 要求段階における財政当局の企画機能の発揮
 - ・ 予算の配賦と執行の権限区分の明確化、財政当局の執行関与の簡素化（再掲）

上記4つの取組に係る目標（KPI）

- 令和6年度予算要求より、主要・新規事業の要求時のBPR、デジタル化検討及びBPR・デジタル担当部局との事前協議の実施率100%（再掲）
- 交付税措置のない県債残高/県税収入額の比率を3倍程度に維持
- 県税徴収率98.7%
- イベント等のソフト事業をゼロ・ベースで見直すこととし、予算編成方針で明確化
- 執行における部局及び所属の責任と主体性の尊重、財政当局の執行関与の軽減（具体的措置を令和5年度中に実施）（再掲）
- 令和6年度予算編成過程より、義務的経費等の予算要求資料を簡素化（再掲）

(2) 民間と連携した事務事業と主体的な課題設定による果敢な事業への重点化

(基本的考え方)

- **民間事業者等の事業参画を通じて自立的かつ持続的な事業展開の見通しが確保された事業**

施策の推進に当たっては、実行に向けた施策の全体像を示したうえで、それぞれの取組が連携し、相乗効果が発揮できるよう留意し、事業規模や財源等を精査します。特に、主要なプロジェクトについては、民間企業の参画を図り、自立的かつ持続可能な事業展開の見通しを確保します。

- **外部環境の変化を捉えて主体的に課題設定を行い、先取的な事務・事業に果敢に取り組む事業**

社会やテクノロジーの変化が進展する中で、変化に対応した施策を展開するためには、政策課題の設定における個々の職員の主導性・主体性の確保が必要不可欠です。既存事業の延長・修正に終始せず、そうした先取的な新規の取組を実際に県の事務事業として実施されるよう、予算編成を通じて確実に対応します。こうした取組を通じて、地域の実情に応じた的確な問題認識と先取的な解決策の実施を可能とするとともに、職員のやりがい向上を通じた業務能率の改善等を図ります。

- **先進で活力ある企業・人材との協働を徹底し、既成概念に囚われない、民間の資金・人材・組織の積極的な活用**

プロジェクトの遂行には、国・市町村との連携や民間事業者等の幅広い参画が必要であり、既成概念に囚われず、新たに民間資金・人材・組織の活用を積極的かつ大胆に検討し、自立的かつ持続可能な事業展開の見通しを確保します。

また、限りある人的資源の有効活用を図るため、既存事業のアウトソーシングについて検討を行うとともに、民間に任せることがより効率的であるものについては、積極的に民営化を行います。

【具体的取組】

- ・ 基本的考え方に即した事業への予算配分の重点化（編成方針及び結果公表）
- ・ P F I 推進担当官の設置

目標 (KPI)

- 令和6年度より、外部環境の変化を捉えて主体的に課題設定を行い、先取的な事務・事業に果敢に取り組む事業について、一定の要求・予算枠を毎年度確保
- 交付税措置のない県債残高/県税収入額の比率を3倍程度に維持（再掲）

➤ 県税徴収率 98.7% (再掲)

3. その他の措置

(1) 具体的取組を確実に実行していくために講じる措置

① 予算編成・組織定員査定方針への反映

毎年度の予算編成・組織定員査定方針に条例の基本方針及び本基本計画を確実に反映させます。毎年度、財政・組織定員担当部局より、庁議において、具体的な反映状況を報告することとします。

② 重点部局における取組の強化等

重点部局に業務・勤務環境改革推進官を設置し、改革に向けた取組を強化・加速します。重点部局における本措置の効果を踏まえ、令和6年度以降において全部局を対象として業務・勤務環境改革推進官の設置を検討します。

③ 基本計画のフォローアップ

毎年度、知事をはじめ全部局長等が出席するフォローアップ会議を開催するとともに、モニタリング調査を実施することにより、各部局の取組・達成状況とKPIの状況を含めた進捗状況を検証し、KPIの確実な達成を図ります。

(2) 他団体への波及

- ・ 地域課題の解決に最前線で取り組む市町村に良い人材が集まり育成できるよう、県・市町村が連携した人材確保・育成に係る取組を検討します。
- ・ 地方独立行政法人等に対し、県の良い職場づくりの取組の趣旨の周知を図ります。

(別記) 奈良県職員採用戦略

1. 目的

「奈良県で抱える課題を直視し、『地域の自立を図り、くらしやすい奈良を創る』職員を求める」ことを打ち出した上で、採用のターゲット（年齢、志望度等）に応じて、戦略的に人材確保を行います。

2. 求める職員像

- (1) 県民全体の幸せ追求に奉仕することを誇りとし、目標や責任を最小化し、内面的に、既存のやり方に囚われるのではなく、意欲的なミッションに果断に挑戦する
- (2) 組織の内外両面で円滑に交流と結びつきを持ちながら、常により大きな視点から最適を求めて判断するとともに、周りへの思いやりに努めつつ、自己研鑽・成長の機会を楽しむ
- (3) 社会やテクノロジーの変化を捉え、それらを取り込みながら、不断に創意工夫するとともに、主体的に課題を設定し、先取的に事務・事業に取り組む

3. 戦略の具体的内容

- (1) 「奈良県行政運営の基本計画」の取組状況を発信

【ポイント】

以下の①～④の観点から、内外に情報発信していきます。

【情報発信の観点】

- ① 理念・目的・目標・価値観
 - ・ 今日的時代の中で、地域の公共的分野、特に地方公共団体で働くことの意義
 - ・ 奈良県の働き方、組織・人材として大切にしている価値観（＝条例における基本理念）の浸透
- ② 仕事・事業
 - ・ 奈良県が直面する課題、働くことの意義、価値、やりがい、仕事を通じた成長の明示
- ③ 人材・風土

- ・ ともに働く職員や組織風土、多様な人材を尊重する職場の雰囲気
の醸成、そのための具体的取組

④ 働き方・勤務環境

- ・ 健康を基本的価値とし、多様な働き方を包摂できる勤務環境の
整備、そのための具体的取組

(2) 求職者の属性に応じた求める人材像の明確化

【ポイント】

社会情勢の変化への的確な対応、民間の採用選考活動の動向、労働市場の逼迫の程度等に留意しながら、年齢、専門性、職務経験の有無等に応じ、求める人材像を明確にします。

【求める人材像】

- ① 新卒等の若手人材（＝全ての職員に求められる意識、能力）
 - ・ 全体の奉仕者、公務への意欲、使命感や人権意識を基盤
 - ・ 多様な職務経験に挑戦するため、知識、積極性、理解・判断力、コミュニケーション力等の基礎的な職務遂行能力を有する人材
- ② 多様なバックグラウンドを有する人材
 - ・ 社会情勢の変化を捉え、主体的に課題設定できる人材（問題発見力、自発性）
 - ・ 職務上の使命に楽しく果敢に挑戦する人材（意欲・積極性）
 - ・ 組織の内外両面で円滑に交流と結びつきを持つことができる人材（人間関係の構築力、多様性の尊重、戦略性）
 - ・ バックグラウンドの例：民間企業での経験、DX推進、地方創生、NPO活動、国際貢献、ビジネス活動、文化・教育・スポーツ・クリエイティブ等
- ③ 社会人等の即戦力人材
 - ・ 年齢構成上不足する世代として、係長級になりうる即戦力人材を確保
 - ・ 組織変革の原動力ともなり得る人材としての活用を検討
- ④ 有為な外部人材等
 - ・ 民間の知恵（専門的な知識経験や課題解決力）のある人材を任期付職員等として積極的に活用
 - ・ 特に先進の技術・知見を必要とする職について転職求人サイトを活用

- ・ 会計年度任用職員は、求める知識・技術・資格等を明確にした上で柔軟・弾力的に任用
- ・ その他、国等からの転職希望者に向けたPRや、一度県を退職した者のうち、組織に有為な人材を再度採用する枠組の構築等の検討

(3) 求職者の行動に応じた情報発信、接点構築

【ポイント】

求職者の行動段階に応じ、的確に本県への志望度を高めるとともに、公平・中立な試験の実施と幅広い受験機会の両立を図ります。

【求職者の行動に応じた取組】

① 興味・情報収集：志望者層の拡大

- ・ 「奈良を支える」やりがいをPRし、採用情報を一元化するポータルサイトの構築
- ・ 動画、SNS等、求職者の属性、興味、関心に応じた情報提供
- ・ 高校、大学等の業務説明会等を通じ、学生等が就業や本県での業務を理解し、将来の人生設計や自己の適性等について考える機会を提供

② 認知・比較検討：志望意欲の確実化、採用のミスマッチ防止

- ・ 職場見学（県庁ナビ）やインターンシップ、採用説明会等を通じ、県職員と直に接し、県の業務内容等の理解を深める
- ・ 資格等の専門性を有する人材を確保するための修学資金制度等の活用などを検討

③ 応募・選考：公平・中立な試験の実施と幅広い受験機会との両立

- ・ 求める人材像（多様なバックグラウンドを有する人材、社会人等の即戦力人材、有為な外部人材等）を確保するための採用制度の見直しと紹介
- ・ 求職者の属性に応じた採用試験制度の見直し
- ・ SPI等を含む官民間での公正な競争条件となるような受験機会の確保

(4) 関係課の連携

学生や応募者等が就業への意識を深めていく段階に応じ、関係課が連携して的確に訴求力のあるアプローチをすることで、奈良県で仕事をすることへの愛着を深められるようにします。