

奈良県教育委員会事務局行政運営の基本計画

令和5年7月

(令和5年10月改定)

奈良県教育委員会事務局

目 次

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.	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 <u>7</u>
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	9 <u>9</u>
4.	組織内外における交流と結びつきを促す環境の整備	11 <u>11</u>
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	13 <u>13</u>
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	15 <u>15</u>

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、本県において「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。）が制定され、「良い職場」づくりに関する理念や施策が体系化されました。

条例の趣旨を踏まえ、本県教育委員会事務局においても、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果敢に実行することで、Well-being な労働環境の確保を進めていくため、奈良県教育委員会事務局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7月から令和8年3月まで

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、教育行政の次世代を担

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敢に挑戦できる

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敢に挑戦する
- ・ 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. 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、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）をしっかり取れ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**

教育委員会事務局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 30 h / 月超の職員割合 10%以下
- 2ヶ月連続で超過勤務時間 100 h / 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
- 各所属における土日・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
 - 健康管理部門が所管する相談等において、内容に応じて必要であれば、本人の同意を得て人事管理部門と連携し健康障害を未然防止する体制の整備
 - メンタル不調による休職からの復帰時に、産業医をはじめとする関係者が支援できる体制の整備
 - 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）

目標 (KPI)

- ラインケア研修（管理監督者向けメンタルヘルスセミナー）の実施（1回/年）
- 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

- ストレスチェック集団分析における全所属について、健康リスク100（全国平均）未満
- 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
- 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
- 監査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・進め方を見直しを実行し、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）

- Well-beingなオフィス環境を令和7年度までに本庁舎に導入し、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庁舎の執務室の割合100%

- 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BPR（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BPRの検討を伴わない主要・新規事業の廃止・禁止
- SaaS（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（条例・規則に基づくもの）におけるオンライン化率80%
超以上
- 既存業務の水準又は粒度の見直し数5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対象実施率100%
- 令和7年中にβ'モデルへ移行した職員比率100%
- 令和7年度までを**目途**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**手続**について、新たにSaaSシステムを**令和7年度までに**導入
- 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
- 教育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
- 生成AI等の活用方針に基づき、令和6年度より利用開始
- 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。

各職員的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する中で、変化に対応した的確な施策、事務事業を実施するには、より多様な人材を確保する必要があります。

障害者雇用について、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教育委員会事務局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%

- 多様な人材の登用・活用制度の構築

- ・ 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

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)

- 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】

- 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
- ・ 外部とのネットワークの構築や情報、経験、知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年度において中にβ'モデルへ移行した職員比率100% (再掲)

- 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年度までに本庁舎に導入し、活用
- 情報の共有が図れていると感じている職員の割合 80%

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、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、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
- ・ 若手・中堅職員の意見を組織運営に反映

目標（KPI）

- 令和5年度中に、若手・中堅職員からの意見を組織・定員査定等の組織運営に関する意見聴取の実施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

● 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
- ・ メンタル不調者の発生状況と 職員意識モニタリング 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)

- 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職員意識モニタリング調査の状況等を管理職（課長補佐級以上）の評価に活用反映
- 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
- 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 教育委員会事務局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、多様な職員の登用等（「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 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

● 重畳的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

- ・ 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キングの促進
- ・ 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

目標 (KPI)

- 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
- 自分の仕事にやりがいを感じている職員の割合 80%

● 重畳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）への意欲を刺激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

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
- 決裁や対外説明内容の意思決定過程における階層数の減
- スタッフ決裁の廃止
- 会計・契約について、新たにSaaSシステムを導入（再掲）