

# 平成30年度研修基本計画

## 1 研修基本計画策定の趣旨

本研修基本計画は、「東京都職員人材育成基本方針」（平成18年3月策定）、「研修基本方針」（平成18年3月改定）及び「都庁組織・人事改革ポリシー」（平成27年3月策定）を踏まえ、総務局人事部及び各局研修機関が実施する、平成30年度研修の基本的な考え方、重点事項等を示すものである。

## 2 基本的な考え方

### (1) 基本的な視点

東京を取り巻く社会情勢や都政に対する都民ニーズが多様化する中、都職員は都民ファーストの視点に立ち、「新しい東京」を目指して都政改革を実行していかなければならない。直面する課題の解決に向けて新たな発想で実効性ある政策を迅速に展開していくためには、より幅広い視野と高い視座を持ち、高度な専門性を発揮して、首都東京を支えていくプロ職員の育成が必要である。

また、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会を契機に、都が国際社会におけるプレゼンスを確立し、将来に渡り持続的発展を実現することが求められている。こうした中、プロ職員の育成においても、国内外の多様な主体との積極的な交流・協力を通じて、相互に知識や技術を高めることにより、世界の大都市に共通する課題等を解決できる力を備えた人材を輩出していくことが重要である。

更に、超高齢化社会の到来を控え、労働力人口が減少をたどる中、少数精鋭で困難な課題に取り組むために働き方改革を前進させる必要がある。生活と仕事のバランスを調和させながら、組織が高いパフォーマンスを発揮出来るよう、個々の職員が生産性を高めていくことが求められる。

「東京都職員人材育成基本方針」では、都政を担うプロ職員育成のため、職員の「自ら育つ」意識のもとに、職員が将来に「展望」を持ち、自らの「選択」でキャリアを切り拓くことのできる人事管理を確立することとしている。

この方針に基づく取組の一環として、総務局人事部及び各局研修機関は、

- ・「職員一人ひとりの能力を組織ニーズに対応したものにしていくこと」及び
- ・「職員の能力向上意欲に対応し、能力を最大限に開発していくこと」

を基本的な視点として、職員研修の充実を図っていく。

### (2) 基本的な方向性

研修の実施に当たっては、広い意味における研修の3本柱である

- 職場での日常の職務の遂行を通じたOJT
- 日常の職務を離れて行われるOff-JT
- 自ら学ぶ自己啓発

を有機的に連携させる必要がある。特に、少数精鋭体制を進めている今日、Off-JTのみならずOJTや自己啓発にもさらなる重点を置き、多様な手段で効率的かつ総合的に人材を育成しなければならない。については、職員一人ひとりと組織とが一体となり、以下の方向で人材育成を推進していく。

#### ① 組織を挙げた人材育成の推進

人材育成の推進に当たっては、職員が互いに認め合い、自ら育つ組織風土を基礎として、組織全体が人材育成の重要性を十分に理解し、全職場を挙げて取り組むことが必要である。

総務局人事部及び各局研修機関は、計画的・効果的な人材育成の推進に向け、研修内容等の充実を図るとともに、各職場におけるOJTの活性化・定着化に向けた取組を進め、実務に関する知識や技術等の確実な習得や継承等を進めていく。

#### ② 職員一人ひとりに必要な能力等の確実な習得

都は、東京都職員人材育成基本方針において、職員に求められる能力を明らかにしている（図1）。また、各職場において「知識・スキル・能力一覧表」を作成し、職務遂行上求められる知識・スキル・能力等を明確化している。

これらを踏まえ、総務局人事部及び各局研修機関並びに各職場の管理職は、職員一人ひとりに必要とされる能力等を職員に認識させる機会を設け、個々がそれを習得するためのOJT、Off-JT及び自己啓発の環境を提供する。

#### ③ 組織ニーズや個人の意欲に応じた能力開発

職員一人ひとりの能力を高め、組織力の強化を図るためには、組織ニーズと個人の意欲に対応した研修としていく必要がある。

そこで、総務局人事部及び各局研修機関は、各職場や職員の研修ニーズの把握に努めるとともに、職員一人ひとりの実践力の向上を図る研修の充実など、効果的で多様なカリキュラムを提供していく。

また、研修情報の提供を充実して研修生の受講意欲を引き出すとともに、研修受講が適切と考える人材の選抜・指名、研修成果を活かす職場配置など、研修成果の効果的な還元を図っていく。

### (3) 総務局人事部及び各局研修機関の役割

総務局人事部と各局研修機関とは、以下の役割に基づいてそれぞれの取組を進めるとともに、相互の連携・協力を図り、より一層効果的・効率的な人材育

成を進めていく。

#### ① 総務局人事部

総務局人事部は、人事施策と一体となった戦略的な人材育成の実現を図るため、都全体の人材育成に係る企画立案を行う。また、(一財)東京都人材支援事業団を都における人材育成施策の総合的な実施機関と位置付け、両者が密に連携しながら、職層別研修をはじめとする全庁的または複数局に共通する事項、課題等に関する研修の企画を行うとともに、各局研修への支援、各職場で行われるOJTや自己啓発に対する支援を行う。

また、国、民間企業等の外部機関への派遣研修を実施する。

#### ② 各局研修機関

各局研修機関は、組織が求める能力を持つ人材をより効果的に育成するため、各局の人材育成方針に基づき、局の事務事業に即した職員の能力開発を行う。局固有の課題に関する実務的な研修の実施、各職場におけるOJTの実践や自己啓発に対する支援等を通じ、職員の育成に積極的に取り組んでいく。

また、総務局人事部や他局の研修機関と連携し、研修生の支援を行うとともに研修内容等の整合を図り、研修を効率的に実施する。共通課題や複数の局にまたがる課題等に関する研修の共同実施や他局職員の受け入れなど、各局研修機関相互の連携・協力を進めるほか、中央研修や他局の研修に対する研修生の推薦や参加、研修成果の活用等の取組も積極的に進めていく。

### 3 重点事項

上記の基本的な考え方を踏まえ、平成30年度は、以下の事項に重点を置いて研修等を実施する。

#### (1) コンプライアンス意識の強化など公務員倫理の確立

- 都民に信頼される都政の実現を目指し、職員のコンプライアンス意識を強化する必要がある。このため、汚職等非行防止の観点のみならず、法令等の遵守及び業務改善に向けた取組の実施といった観点に関しても職員の意識啓発を行う。これにより、公務員としての使命感・倫理観・仕事に向き合う姿勢の確立を行っていく。
- 新規採用者に対する研修を強化し、都職員として求められる高い使命感や倫理観といった公務員の原点を早期に身に付けさせるとともに、常に都民の視点に立った職務遂行を行うよう意識を高めていく。特に、多様な採用形態に即したカリキュラムを編成する。
- 管理・監督者に対しては、日常のOJTを重視するとともに、汚職等非行

や法令等違反につながる兆しを見抜き、発生を防止するだけでなく、コンプライアンスの推進に向け、マネジメント能力を高める観点に立って、研修を実施する。

- 講師養成研修の内容の充実を図り、各局におけるコンプライアンス推進研修をより実践的なものとする。全職員へのコンプライアンス意識の浸透を図ることで、汚職等非行や法令等違反に対するチェック機能の強化も含め、組織一体となったコンプライアンスの取組の推進につなげていく。
- リスク管理の観点から職員が意識する必要がある、個人情報保護や情報漏えい防止など情報セキュリティ確保の重要性等について、eラーニング研修等により職員への周知を図る。

## (2) 人権意識の醸成

- 人権に関するさまざまな課題への理解を深め、積極的にその解決に取り組むよう、「東京都人権施策推進指針」を踏まえて、豊かな人権感覚を養う。
- 同和問題は、職員の必須課題として位置付け、人権意識の高揚を図るとともに、差別の問題を自分自身の問題として受け止めることができるよう、研修内容の充実を図る。
- セクシュアル・ハラスメントの防止、男女平等推進、障害を理由とする差別の解消、性自認や性的指向に対する理解促進、北朝鮮当局による拉致問題の理解に係る研修等について、内容の一層の充実に努める。
- 管理・監督者向けの研修やOJT研修等において、パワー・ハラスメントの防止に関する内容の充実に努めるほか、様々なハラスメントの防止に向けた意識啓発を行う。また、障害者等、当事者を交えた研修や、動画など効果的に理解を深められるツールを活用する等、人権尊重への理解を一層促進する。

## (3) 「プロ職員」の育成に向けた取組の推進

「東京都職員人材育成基本方針」に定める「プロ職員」の育成に向け、職層別研修、実践力や実務能力の向上を図るための研修、派遣研修の充実等を通じて、各職員に求められる職責や役割等に応じた以下の取組を進めていく。

- 若手職員に対しては、都政に関する基礎的な知識を早期に付与するとともに、都政を支える気概を涵養し、「プロ職員」としての素地づくりに取り組む。
- 監督職に対しては、すべての監督職が担回事務の範囲内で課長級職を補佐し、柔軟な組織体制の下でチームを牽引するという意識付けを図るとともに、職場のマネジメント能力の向上など、「プロ職員」としての資質に磨きをかけるために必要な能力の開発に取り組んでいく。
- 東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会を契機に、国内外を問わず他自治体や民間企業等の多様な人材と交流し、相互に啓発する機会や

都とは異なる組織風土を経験すること等により、専門力や国際力等、戦略的な施策展開が可能となる職務能力の開発に取り組んでいく。

- 各年代・ステージに応じた知識・スキル等の習得を支援する。

#### (4) OJTの活性化・定着化

- 人材育成の基本はOJTであり、職員がOJTの重要性を十分認識し、各局・各職場において積極的な取組を行うことが不可欠である。このため、総務局人事部及び各局研修機関は、「東京都職員OJT指針」に基づき、OJTハンドブックの活用等により、OJTのさらなる活性化・定着化を図っていく。
- 具体的には、管理・監督者だけでなく、主任・主事も含め全職層がOJTの担い手であるという認識を徹底させるとともに、OJTの受け手である職員に対しては、上司の指導をより効果的に受けるための心構えについて啓発を行う。
- 特に、新任職員に対しては、チューター制度を併用し、職場全体でのOJTがより適切かつ効果的に行われる環境づくりを進めていく。
- また、働き方改革や仕事を進める上で遵守すべき規範、自発的な業務改善への取組等、OJTを実施するにあたって必要な視点について、職員へ浸透するよう啓発を行う。

#### (5) 管理職の経営管理能力の向上

- 管理職及び管理職候補者に対する研修については、課題設定力、実行力、組織運営力など、管理職として必要とされる能力の向上につながる、実践的な内容に重点を置いて実施する。
- 特に、管理職候補者については、災害等の非常時に求められる対応力や職場におけるマネジメント能力の強化を図るとともに、国や民間団体と伍して政策論争できる、強みを持った管理職を育成・確保していく観点から、幅広く能力開発を行っていく。

#### (6) メンタルヘルス対策・ハラスメント対策の強化

職場におけるメンタルヘルス対策の充実・強化に向け、管理・監督者の対応能力の向上を図るとともに、職員へのメンタルヘルスに関する基礎知識の付与、セルフケア能力の向上を図る。また、様々なハラスメントが起きない職場づくりを目指した意識啓発を行い、職員が安心して働くことができる環境づくりを進めていく。

#### (7) グローバルな人材の育成

- 東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会開催を契機とした国際関連業務の増加に対応するため、語学力、異文化理解力、東京の歴史・文

化に関する教養を兼ね備え、将来の国際関連業務を担う人材をより多く育成していく。

- 海外研修や語学学習支援等を通じて、多様な語学力、対外交渉力、政策形成能力等の向上を図っていく。特に、若手職員を中心として海外の先進事例を学ぶ機会を設け、積極的な活用を促進していく。
- 職員向けの語学学習支援等に関するポータルサイトを通じて、情報提供を行うなど、国際対応能力向上の庁内機運の醸成を図る。

#### **(8) 防災意識の向上**

災害発生時の職員対応力を向上させるため、職員の防災基礎知識の強化や防災意識の高揚・風化防止を図る。具体的には、災害時の都職員の職責、態勢、参集基準等、基礎的な情報について、eラーニングを活用し、職員への意識啓発を図る。

#### **(9) 自己啓発に対する支援の充実**

- 自己啓発は、プロ職員としての強みを確立していくために不可欠であることから、全庁的に自己啓発の機運を高め、自学を促す職場風土の醸成を図っていくことが重要である。このため、自己啓発支援制度の積極的な活用を促進するとともに、利用しやすいツールの提供や職員のニーズを踏まえた支援メニューの充実など、制度運用の最適化を図っていく。
- プロ職員としての素地をつくるため、新任期にある職員については、自ら学ぶ意識の向上や自主学習の習慣付けを促すとともに、所属や職種を越えて互いに切磋琢磨する機会を提供する。
- 職員の自己啓発を促進するため、その時々に関心が高い分野をテーマにしたセミナーの開催等の取組を充実していく。

#### **(10) 研修受講環境の整備**

- 職員が研修に参加しやすい環境を整えるため、東京都職員研修所以外の会場での研修機会の拡大や新宿本庁舎内のサテライトルームの活用を行う。また、東京都職員研修所内にサテライトオフィスを設置するなど、研修受講環境の改善を行うことで、職員の研修参加意欲の促進を図る。
- 研修内容の振り返りや受講を検討する際の材料とするため、TAIMS 掲示板において研修資料について情報提供し、職員の積極的な能力開発を支援する。
- また、職場において通常職務と並行して学習できるeラーニング研修についても積極的に活用し、必要な知識を業務の繁閑に合わせて習得できる環境を整える。

## 4 総務局人事部の取組

総務局人事部の主な取組は、以下のとおりである。

### (1) 「プロ職員」の育成に向けた取組

研修企画から配置管理、人事制度までを見据えた、総合的な人材育成施策の一環として、「プロ職員」の育成に向けた取組を以下のように行う。

#### ① 職層別研修による共通能力の開発と動機付け

職層別研修(新任研修、新任フォローアップ研修、主任パワーアップ研修、課長代理研修、統括課長代理研修、再任用プレ研修、管理職候補者研修、課長研修等)を、組織の骨格を支えるための基本的かつ中心的な研修と位置付け、各職層に必要な共通能力の開発と計画的な動機付けを行う。

新任研修においては、集合研修、eラーニング研修等を有機的に連携させ、職員として求められる基礎的な知識等を効率的・集中的に付与する。とりわけ、公務員としての使命感、倫理観や一人ひとりが都庁の顔であることを意識した接遇の重要性等、実務に即した能力を早期に身に付けさせる。また、任期付職員を対象とした研修を実施し、公務員としての意識付けを行うほか、職務遂行に必要な知識を習得させる。

主任パワーアップ研修においては、監督職への昇任・スキルアップへの意識向上を図るとともに、職場の中堅を担い監督職を補佐する主任級職員として、職務遂行力や組織に貢献する力をより高めていく。

管理・監督者に対する研修においては、管理・監督職としての戦略的・実践的マネジメント能力の強化を図るほか、OJTをはじめとした職員の指導・育成や健康管理など、その職責を果たすために必要な知識や技法等を付与していく。

再任用プレ研修においては、自身の強み、再任用期の意義・役割を改めて確認し、モチベーションの一層の向上を図る。

あわせて、昇任時等の職層別研修などの節目において、各職員にライフイベントも含めたキャリアプランを作成させるなど、キャリア形成を支援するとともに、職員自らの効果的な能力開発の取組を促進していく。

#### ② 実践的能力及び政策形成能力の開発強化

若手職員を中心とした人材育成を強化するため、職層や経験年数など職員の成長段階に合わせ、習得すべきスキルや涵養すべきマインドに係るメニューを用意し、汎用的かつ実践的な能力開発に向けた研修を充実していく。加えて、首都大学東京と連携し、都市政策の立案に必要な能力を総合的に向上させる研修を実施し、政策形成能力を開発する。

また、高度な技術政策に対応するための知識、技術を身に付けることにより複雑化・高度化する行政に対応できる職員を育成する高度技術政策研

修や、業務に必要な幅広い知識及び最先端の技術に関する知識などの習得を目的とした技術セミナーを実施する。

## (2) OJTを支援するための取組

各局のOJT推進役を養成するため、OJT推進科を実施するとともに、職層別研修や、チューターに対する研修において、職層や役割に応じたOJTの実践方法の習得を促進する。

また、「東京都職員OJT指針」に基づくOJT推進体制を確実に定着させるため、「OJTハンドブック」の活用などにより実践事例やノウハウを紹介するなど、各局・各職場に対する効果的な支援を行っていく。

## (3) 幹部人材の能力向上の取組

管理職及び管理職候補者を対象とした研修を通じ、管理職に必要とされる課題設定力、実行力等の向上を図るとともに、柔軟な組織体制の下で組織の執行力を最大化させていくため、マネジメント能力をさらに強化することにより、組織運営の中核となる幹部人材を育成する。また、働き方改革の推進やハラスメント対策等、職場管理にかかる意識啓発の強化を図る。

特に、管理職候補者に対する研修では、管理職昇任後の展望も見据え、各自のキャリアデザイン及び特性の発見・伸長を図るとともに、経営管理等に関する知識の付与、災害等の非常時に求められる対応力の強化、職員が多様化する中で組織の生産性を高めるマネジメント手法の提示や英語学習への動機付けなど、幅広い視点から能力開発を行っていく。

管理職に対する研修では、部長級及び課長級への昇任時等の研修を充実させるとともに、将来の都政の中核を担う基幹人材の育成に向けた選抜型の研修等を実施する。

## (4) 実務研修の充実

会計、給与については、制度所管部署が、全庁の新任担当職員を対象とした実務研修を実施する。契約、文書については、各局が、各部・所の新任担当職員を対象とした研修を行い、制度所管部署はその取組を支援する。総務局人事部は、効果的な実務研修が行えるよう制度所管部署と各局との調整を行う。

また、ITについては、制度所管部署が、中核となるIT人材を育成するための研修を実施する。

## (5) 海外研修

実践的な語学力を磨くとともに、都政の喫緊の課題について、国外の行政機関や研究機関等で調査研究して、都政に還元させるため、若手職員を中心に積極的に海外に派遣する。



また、公共政策をはじめ、業務に必要な専門知識を身につけ、海外との政策議論・交渉ができるコミュニケーション能力を磨くため、管理職・管理職候補者から主任級職員までを対象に、国外の大学院等に派遣する。

#### **(6) 派遣研修の充実**

国や民間企業等への管理職候補者の派遣のほか、自治大学校等に職員を選抜・派遣し、職場の中核的役割を担う人材を育成する。

また、(公財)東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会に派遣し、大会準備に係る各種業務の遂行や多様な組織・人材との交流を通じて、専門的な知識・技術の習得や幅広い視野の養成等、職務遂行上求められる能力の開発を図っていく。

#### **(7) 研修効果を高める取組**

受講者アンケート、受講後の直属の上司による評価の実施等を組み合わせて研修効果の測定・評価を実施し、その結果を研修の企画や内容の見直しにつなげるなど、不断の改善に取り組んでいく。

#### **(8) 各局研修機関への支援強化**

人権・同和問題やコンプライアンスの推進など、重点的に対応すべき課題に関する局研修を支援するため、講師養成研修等を通じ研修講師や職場のリーダーを育成する。

また、主任研修等を各局で実施するためのモデルカリキュラムの提示、eラーニング教材の提供、研修担当者の企画・運営力向上に資する研修の実施、カリキュラム・研修技法・講師選定等に関する相談体制の強化、専任講師の派遣、研修教材の開発・貸出や研修所施設の開放など、各局研修機関への支援を強化する。

更に、局で実施した効果的な研修や人材育成の手法について、局研修における新たな科目開発や研修内容の見直しの一助とするため、優れた取組を各局へ展開し、情報共有を図る。

#### **(9) 自己啓発支援のための取組**

自己啓発支援制度のうち、全庁的な観点からのメニュー選定や対象者の選定を要する大学院修学支援等(人事部事業)を実施するとともに、各局が運用する資格取得支援及び通信教育講座受講支援(各局事業)についても、制度運用等のサポートを行う。

また、夜間セミナーを定期的で開催するなど、自己啓発を促進するための取組を実施する。

さらに、管理職及び管理職候補者等に対する経営管理能力等の向上のための自己啓発支援を行う。

## (10) 他団体との協力等

都庁グループ全体の人材育成を強化する観点から、東京都監理団体等の研修を支援していく。

また、特別区や市町村の人材育成を支援するため研修生を受け入れるとともに、他の自治体や関係機関と研修に関する情報の交換を行うなど、協力・連携を図っていく。

## 5 各局研修機関の取組

各局研修機関は、行政系職員、現業系職員及び非常勤職員など、所属職員の職務の多様性に応じた研修機会の確保に努める。また、総務局人事部等との連携のもと、以下の取組を進めていく。

### (1) 「プロ職員」の育成に向けた取組

各局における「プロ職員」の育成に向け、各局研修機関において、各局の人材育成方針に基づき、以下の取組を進めていく。

#### ① 職層別研修の充実

局の事務事業を円滑に実施するため、職層別研修を通じて、各局・各職場の業務執行に必要な知識を付与し、それぞれの職責を自覚させる。特に、若手職員については、職務遂行力の向上を図るとともに、課題の発見・解決力等を身に付けさせる取組を実施する。

#### ② 実務研修の充実

各局・各職場の実務に即した能力や専門知識・技術の習得、向上、継承に重点を置いた実務研修を実施するとともに、職員が基本的に身につけておくべき実務分野についての研修を充実する。

会計、給与の分野では、制度所管部署が行う研修に新任担当職員を参加させる。契約、文書については、新任担当職員を対象に悉皆で研修を実施し、理解度を確認するための効果測定も行う。

#### ③ 重点課題に関する研修等の実施

人権・同和問題やコンプライアンスの推進など重点的に対応すべき課題や人事考課制度に関して、中央研修で養成した講師を活用するなどにより所属職員への研修を実施する。

また、職員への救命講習の実施など、必要な職員に対して研修の機会を設けるなど、都の課題に応じた職員の能力向上を支援する。

### (2) OJTの活性化・定着化への取組

各局は、局の実情に即したOJTの具体的な取組方針を提示し、各部・所のOJT推進責任者を中心として各職場のOJTの取組を推進する。

各局研修機関においては、管理・監督者等に対するOJT研修を実施すると

ともに、各職場のOJTの取組を支援する。

### **(3) メンタルヘルス対策・ハラスメント防止の強化**

各局における職員のメンタルヘルスやハラスメントの現状を踏まえ、局の必要課題に応じた意識啓発のツールとして、研修を積極的に活用する。メンタルヘルスやハラスメントに係る基礎的な知識付与や、特に管理・監督者に対する意識付けの強化等、取組を積極的に進めていく。

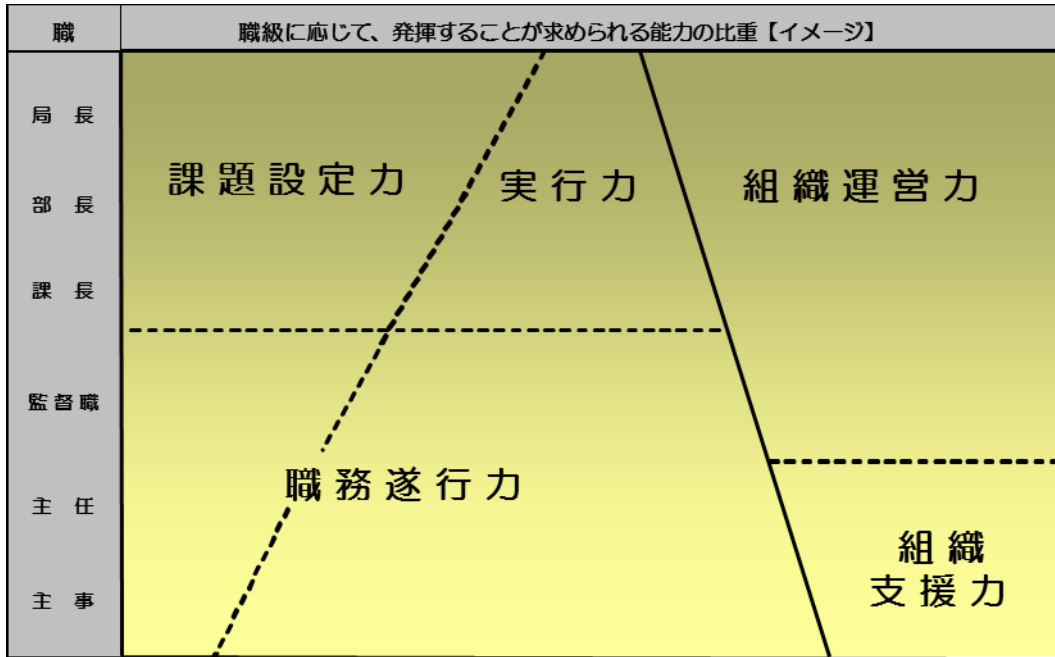
### **(4) 自己啓発支援の充実**

自己啓発支援制度のうち、各局の人材育成ニーズに応じた支援メニューの選定や各支援メニューと職務との関連性の判断を要する、資格取得支援及び通信教育講座受講支援を行う。

また、自己啓発に関する情報提供など、職員の積極的な自己啓発を促進するための取組を行う。

## 職員に求められる能力の比重（イメージ）

図1



- ※ 職場により、職級に求められる役割、能力の比重は異なるが、上表には一般的なイメージを示した。
- 一般職員においては、自らの職務に精通し問題意識を持って事務の改善を行うことが主として求められる。主任においては、組織運営を支援する能力も重要になる。
  - 監督職においては、職務に精通することに加えて、事務処理単位の長としてリーダーシップを発揮し、部下の指導・育成を行う等の組織運営力も求められる。
  - 管理職においては、職級が上がるにつれ、組織の向かうべき方針を立てる課題設定力が強く求められる。また、課題の実現に当たっては、組織を挙げて対応する場面が多くなることから、組織運営力がより求められる。