

# 令和7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）、「都庁組織・人事改革ポリシー」（平成27年3月策定）及び「東京都人事交流基本方針」（令和4年10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、令和7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

グローバル化が進む世界経済、第4次産業革命のうねり、気候変動がもたらす持続可能性の危機、そして少子高齢化・人口減少社会の進行など、社会構造の大きな変化に伴い、これまでの価値観までもが大きく転換していく中においても、都民のQOLを高め、「成長」と「成熟」が両立し、「人」が輝く明るい「未来の東京」を創り上げていくためには、都庁自らが大きく変貌を遂げ、都庁職員一人ひとりが、都民ニーズをくみ取った新たな政策やサービスを創出できるイノベーティブな存在となり、自らの職務の課題や展望について自信を持って語れる「スペシャリティ」を備える必要がある。

また、都政が直面する様々な課題を解決していくためには、国内外の多様な主体との連携も推し進め、その技術や発想を活用していくことが必要であり、民間等とのオープンな協働を通じてより良い政策を練り上げる「コミュニケーション能力」も職員に求められる。

都職員の人材育成については、上記の長期的な視座のもと、「東京都職員人材育成基本方針」で示す職員研修の充実に向けた2つの視点（①「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」、②「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」）を踏まえ、全庁的な人材育成の視点に立った全体方針等を整備する総務局人事部と、各局の事業執行に求められる能力や人材を育成する各局との役割を明確にすることで、それぞれの主体的かつ計画的な人材育成施策の更なる展開を図っていくとともに、双方が協力・連携して職員の人材育成を行っていく。

加えて、「職員の人材育成」・「都庁組織の更なる活性化」・「組織的な人脈ネットワークの構築・強化」を推進していくための基本的な方向性を示した「東京都人事交流基本方針」をもとに、都庁組織外での学びの機会を大幅に拡充していく。

## (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。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 組織を挙げた職員の人材育成・キャリア形成の推進

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、都庁外で得られる知見や経験、組織的ネットワークの獲得を目的とした人事交流を推進する。また、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。各職場の上司は部下のキャリア形成や能力開発を支援し、職員はキャリアプラン実現に向けてモチベーションを高める好循環を生み出していく。

さらに、任期付職員に加えて経験者採用やアルムナイ採用の導入に伴い、多様なバックグラウンドを持って入都する職員がより増加していく現状を踏まえ、公務員として求められる知識やスキル、心構え等を身につけるとともに、都庁組織への円滑な適応を図るため、あらゆる職員に対する人材育成施策を強化していく。

### 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。

さらには、公務の公正性に対する都民の信頼を確保しつつ、適正な人事交流を推進する仕組みや基準等を整備するとともに、実施状況を検証しつつ、必要な対策を講じていく。

また、国、民間企業等の外部機関への派遣研修や海外大学院等に職員を派遣する海外研修を実施する。

### 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。

さらには、事業執行に求められる能力や職員一人ひとりの適性及び育成状況を把握しつつ、東京都人事交流基本方針に基づく海外諸都市や国、民間企業、政策連携団体等との人事交流を促進し、計画的な人材育成及び配置管理を推進する。

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、令和6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。

経験者採用等を含む新規採用者に対しては、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、採用後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。

職層別研修や幹部研修については、職層ごとに求められる職務や職責に関する理解を一層促すため、最新ケーススタディを軸に据えた実践的なカリキュラムを実施する。

講師養成研修については、事故の未然防止のために管理監督者が果たすべき役割や、事故発生後の具体的な対応について検討する実践的なカリキュラムを実施するとともに、各局研修の実効性を上げるため、職層（一般職・管理監督職）別に区分した研修実施を後押しする。

「自ら考える」ことで実践的かつ深い理解を促すため、リーディング（eラーニング）型研修にて記述式を出題する。

#### (2) 人権意識の醸成（ダイバーシティ&インクルージョンの推進）

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」、さらには「東京オリンピック憲章にうたわれる人権尊重の理念の実現を目指す条例」の趣旨も踏まえて、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。

ハラスメントの防止、男女平等参画推進、アンコンシャス・バイアス（無意識の思い込み）に対する理解促進、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・監督者向けの研修において、アンコンシャス・バイアスに対する理解及びハラスメントの防止に関して受講対象者を拡大し、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。

誰もが認め合う共生社会の実現に向け、多様性を尊重する都職員として必要不可欠な素養を早期から身に付けることを目的として、新任研修において障害者や高齢者施策に関する講義と体験を組み合わせた研修を実施する。

加えて、「東京都手話言語条例」の趣旨を踏まえて、手話の概要や聴覚障害者と接する際の心構え等について学ぶ機会を提供するとともに、自己啓発支援制度において、手話に関する資格取得等を支援していくことで、職員が手話に関する理解を深め、手話を学習することができるよう、環境の整備に努めていく。

### **(3) 「プロ職員」の育成や職員のキャリア形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。
- 国内外を問わず他自治体や民間企業等の多様な人材との交流をさらに拡充し、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、専門力や国際対応能

力、政策立案能力等、戦略的な施策展開が可能となる職務能力の開発に取組み、職員の意欲を喚起していく。

- 民間との建設的なコラボレーションで政策を形作っていく組織の実現に向け、職員を外部団体が主催する研修に派遣し、国や民間企業等の都庁外の職員と交流させることを目的とした異業種交流研修について、派遣する職員数や研修先をさらに増加させて実施する。
- 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。また、多様な生活スタイルのもと、誰もがこれまで以上に活躍できる都庁の実現に向けて、主事級から課長代理級まで各職層に応じたキャリア形成支援に取り組んでいくとともに、管理職昇任後のキャリア形成を促進するため、管理職向けキャリア形成研修を実施する。また、管理職が個々の職員の能力開発やキャリア形成を積極的に促進していく一助として、部下の研修申込・受講状況等を把握しやすい環境を整備していく。
- 課長級職員を対象に新たに部下のキャリア形成に関する技法等を学ぶ研修を実施することで、部下のキャリア形成に係る上司の役割や手法を学び、それぞれの部下の目指すキャリアプランの設定や実現を支援する。

#### **(4) 都政の DX 推進を支える人材の育成**

都政の QOS 向上の実現に向けて、デジタルを活用して行政サービスを変革していくために、採用時からマネジメント層に至るまで、職層や経験に応じて切れ目なくきめ細かな研修を受講できる機会を提供するなど、全ての職員を対象とする育成策を体系的に整備する。

全ての職員がデジタルテクノロジーを使いこなし、次々と政策イノベーションを生み出していく状況を目指していくにあたり、すべての職員が時間と場所の制約なくデジタル研修を受講する環境を提供することで、デジタルリテラシーの向上を図るとともに、デジタルツール等に関する研修を企画し、職員のリスキリングを後押しする。

さらに、質・量共に高まっている組織や分野の枠を超えたデジタル人材需要に対応するため、職員向けデジタル研修等を充実させることで、都政の「政策×DX」の推進を支える人材を育成する。

#### **(5) グローバルな人材の育成**

東京が、世界をリードする成熟都市として更なる飛躍を遂げるため、世界にアンテナを広げ、グローバルな視点を持って活躍できる国際感覚豊かな職員の育成を進める。

その素地として、実践的な英語能力を習得するための体験型グローバル研修や e ラーニ

ング型外国語研修を実施し、英語能力をはじめとする職員の語学能力の底上げを図る。

また、職員の海外先進都市等への派遣等を通じ、世界基準のベスト・プラクティスを学ぶ機会を提供することで、世界の好事例を学び、刺激を受け、新たな発想で政策立案できる職員を着実に育成していく。

引き続き、公募制により、研修成果を都政に確実に還元する意欲のある職員が海外の行政機関や大学院等で調査研究する機会や専門知識を習得する機会を確保することで、多様な語学力、対外交渉力、政策形成能力等の向上とともに組織的ネットワークの構築を図る。

さらに、東京を強靱化する取組を支えるため、技術職・専門的な職種全般を対象に、海外大学院へ派遣する留学プログラムを設置し、世界の先進的な知見や技術を学びグローバルな視点で活躍できる専門人材を育成する。

## **(6) 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くとともに、部下の育成やキャリア形成の観点を強化して実施する。

特に、課長級職員については、職員それぞれが理想とするキャリアパスの実現に寄与するため、部下のキャリア形成支援に関する具体的な技法等を学ぶ研修を新たに実施する。さらに、採用手法のチャンネルの多様化に伴い、経験者採用等で入都した新入職員の定着を支援するための研修を新たに実施する。

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。

また、未来型オフィスの展開等による場所に捉われない柔軟で質の高い働き方の実現や、男性職員の育業の推進等の働き方改革、コンプライアンスの推進なども求められる中で、管理職の経営管理能力の一層の向上に資する研修を実施する。

## **(7) 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、リーディング（eラーニング）型研修を実施し、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う。

さらに、マネジメント力向上が必要な管理職を対象に、組織運営に必要とされる円滑なコ

コミュニケーションの実現や上司と部下の信頼関係を構築するため、カウンセリングを用いた研修を実施し、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。

## **(8) 防災意識の向上**

災害発生時の職員の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、リーディング（eラーニング）型研修を活用し、職員への意識啓発を図る。

## **(9) OJT 等の活性化・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、民間企業等における職務経験を有する職員が、採用後早期に最大限の能力を発揮できるよう、組織として支援するための体制や取組である都庁版オンボーディングや、上司と部下とのコミュニケーションの活性化や相互理解を図る手段である1on1ミーティングの運用をさらに推進していく。

未来型オフィスが拡大するとともにテレワークを全庁で積極的に推進する中でも、これからの取組が着実に進められるよう職員に啓発を行う。

## **(10) 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、職員のニーズを踏まえた支援メニューの充実及び募集方法の改善など、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。

経営管理について、今後各部門でトップマネジメントが求められる幹部職員に対し、選択受講した公開講座等の受講料を支援する自主研修を設定して個に応じたメニューによる経営管理能力の向上を図る。特に、管理職候補者向けの自己啓発支援については、管理職候補者 B についても対象化し、管理職候補者が自ら積極的に学ぶ環境づくりを支援することで、管理職に必要な知識等を習得してもらう。

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実施していく。

## **(11) 人材育成環境の整備**

職員が時間や場所にとらわれずに研修を受講するとともに、自らコンテンツを選択して自律的な学習を進めることができるよう、研修・自己啓発を一体的に運用管理する LMS（ラーニング・マネジメント・システム）を運営する。

併せて、研修の実施については集合形式だけでなく、効果的にオンデマンド・オンライン形式を活用し、自己啓発のサブスクリプション型の e-ラーニングコンテンツの受講支援のほか、コンテンツ提供型の研修について、修了要件到達後も自己啓発として受講可能な機会を提供するなど、隙間時間を活用しながら職員の個々人の能力開発の関心に合わせて多種多様な知識・スキルの習得ができる環境を整える。

集合研修を実施する場合においても、職員が研修に参加しやすい環境を整えるため、一部研修においては、東京都職員研修所以外の会場での研修機会の確保や新宿本庁舎内のサテライトルームの活用を行う。

また、職員のキャリア開発を支援するため、職員向けの人材育成に関する総合的なポータルサイトを運営し、グローバル・DX・キャリアプラン形成・昇任選考等に関する研修・自己啓発コンテンツの発信を推進する。

## **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」の育成や職員のキャリア形成に向けた取組

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、新任ステップアップ研修、主任パワーアップ研修、課長代理研修、統括課長代理研修、定年前研修）や、幹部研修（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。

特に、採用時期・形態の多様化や様々な経験を持って入都する職員が増加している現状も踏まえ、そうした貴重な人材が都庁において即戦力として能力を発揮できるよう、新任研修を充実させる。

また、新たに取り組む新任ステップアップ研修においては、入都3年目の職員を対象に、新任研修と同様の組み割りで今後のキャリアパスについて意見交換を行うことで、同期同士の繋がりを維持しながらキャリア目標を明確にする。また、職場の業務改善についてもワークショップを行い、職場における主戦力として活躍するための基盤を養う。

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、キャリア活用採用及び経験者採用に対しても職場の中堅を担い監督職を補佐する主任級職員の役割を認識するよう内容の充実を図り、職務遂行力や組織支援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、部下のキャリアプランの設定支援及び経験者採用職員の定着支援など、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。

定年前研修においては、61歳以降の働き方に向けた心構えとして、自身の強み、61歳以降の人事・給与制度等について理解し、定年まで働くためのモチベーションの一層の向上を図る。

併せて、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し、所属長との面談を実施するなど、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立案能力の開発強化

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、東京都立大学や東京大学、国と連携し、都市政策の立案に必要な総合力や都政のDX推進のためのデジタルに関する能力等の開発に資する研修、セミナー等を実施し、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) デジタル力向上の取組

管理職・管理職候補者については、DXスキル向上研修（幹部職員向け）を提供し、それ以外の職員に対してはDXスキル向上研修（一般職員向け）による研修を実施するなど、あらゆる職種・職層の職員に対してDXについて学ぶ環境を整備する。提供するコンテンツを充実させ、全ての職員のデジタルリテラシーの底上げを図る。

また、BPRの推進やデジタルツール活用に関する専門知識・手法を習得する研修等を実施することで、リスキリングにより事務職などの職員からデジタル人材を養成する。

加えて、新規採用職員に対して、ITパスポート試験対策講座のコンテンツを提供するとともに、意欲ある職員が時間や場所にとらわれずに、ITパスポートの資格取得に向けた学習やその他広くDXについて学べるよう、自己啓発としてサブスクリプション型のeラーニングコンテンツの受講支援やITパスポートの資格取得支援を実施していく。

## (3) 国際対応力向上の取組

業務で英語をはじめとする語学力を必要とする職員を中心に、インプットとアウトプットを繰り返しながら外国語を学ぶeラーニングを提供し、語学能力の底上げを図るとともに、政策課題の解決のため海外の先進事例を学ぶ職員を中心に、海外で通用する実践的なビジネス英語能力を渡航前に養う体験型グローバル研修や、海外調査で得られた知見を効果的に事

務事業に反映させるための政策立案能力向上研修を実施する。

また、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、若手職員を中心とした海外への派遣研修を拡充する。

加えて、将来都政の中枢を担う管理職や管理職候補者を長期・短期で国外の大学院等に派遣する研修を拡充するとともに、公募制で主任級以上の職員を対象として、幅広い行政分野で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きつつ、組織的ネットワークを構築するため、国外の大学院等に派遣する。

さらに、東京を強靱化する取組を支えるため、技術職・専門的な職種全般を対象に、海外大学院へ派遣する留学プログラムを設置し、世界の先進的な知見や技術を学びグローバルな視点で活躍できる専門人材を育成する。

#### **(4) 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。なお、能力の向上を図りながら管理職や管理職候補者同士の関係を深めていくため、一部の研修を宿泊形式で実施する。

また、働き方改革の推進や男性職員の育業の推進、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とともに、都民等に届く戦略的な広報を一層推進するためのマインドの醸成・深化を図り、組織運営の中核となる幹部人材を育成する。また、国や民間企業等外部人材とともに異業種交流研修を受講する機会を確保し、都庁内外に影響力のある人材を育成する。

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、ハラスメント対策等の労務管理や経営管理について強化を図り、将来の都政の中枢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。

さらに、職員の意欲に応じたキャリア形成を支援するため、管理職に対する研修において

部下の育成・キャリア形成の観点強化する。

## **(5) 派遣研修の充実**

国や民間企業等へ職員を派遣し、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。

加えて、外部団体が主催する異業種交流研修を受講する職員数や研修先をさらに拡大することで、都庁外で得られる知識や経験を獲得するとともに、コミュニケーションスキル等の向上を図る。

## **(6) 実務研修の充実**

会計、給与等については、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。

また、一部の研修については、実務を担当する臨時的任用職員や会計年度任用職員も受講対象に加えて実施する。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。

さらに、各制度所管部署が、中核となるデジタル人材を育成するための研修、「伝わる広報」を実現するための研修等を実施する。

## **(7) 研修内容の検証・改善**

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、東京都版 LMS（ラーニング・マネジメント・システム）の運用、リーディング

(eラーニング)型研修教材の提供、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確保、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。

さらに、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) OJT を支援するための取組**

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。

## **(10) 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、サテライトセミナーを定期的を開催するなど、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。

## **(11) 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、東京都政策連携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。

特に、重点事項に掲げる都政の DX 推進を支える人材育成については、(一財) GovTech 東京と協働することで DX に関する研修の充実を図っていく。

## 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、会計年度任用職員及び臨時的任用職員など、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」の育成や職員のキャリア形成に向けた取組

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。

さらに、採用時期・形態の多様化や様々な経験を持って入都する職員が増加している現状も踏まえ、各局・各職場においても、新任職員が職場に馴染み、即戦力として能力を発揮できるような取組を実施する。

#### 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、給与等の分野では、制度所管部署が行う研修に新任担当職員等を参加させ、実務に即した能力や専門知識・技術の習得や向上を図る。契約、文書については、新任担当職員を、政策法務については主任昇任職員を対象に悉皆で研修を実施し、理解度を確保するための効果測定も行う。

#### ③ 派遣研修の充実

専門的な知識・技術の習得や幅広い視野の養成等、各局の事業遂行に求められる能力の開発を促進するため、局における施策の課題や展望も踏まえながら、東京都人事交流基本方針に基づく国や民間企業等への職員の派遣のほか、外部団体が主催する研修への派遣を行うなど、ニーズに応じて多様な組織・人材との交流を推進する。

#### ④ 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や東京都版 LMS（ラーニング・マネジメント・システム）の活用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 等の活性化・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、従来の OJT に留まらず、都庁版オンボーディングや 1on1 ミーティングも含めた各職場の取組を支援する。

### (3) メンタルヘルス対策・ハラスメント対策の強化

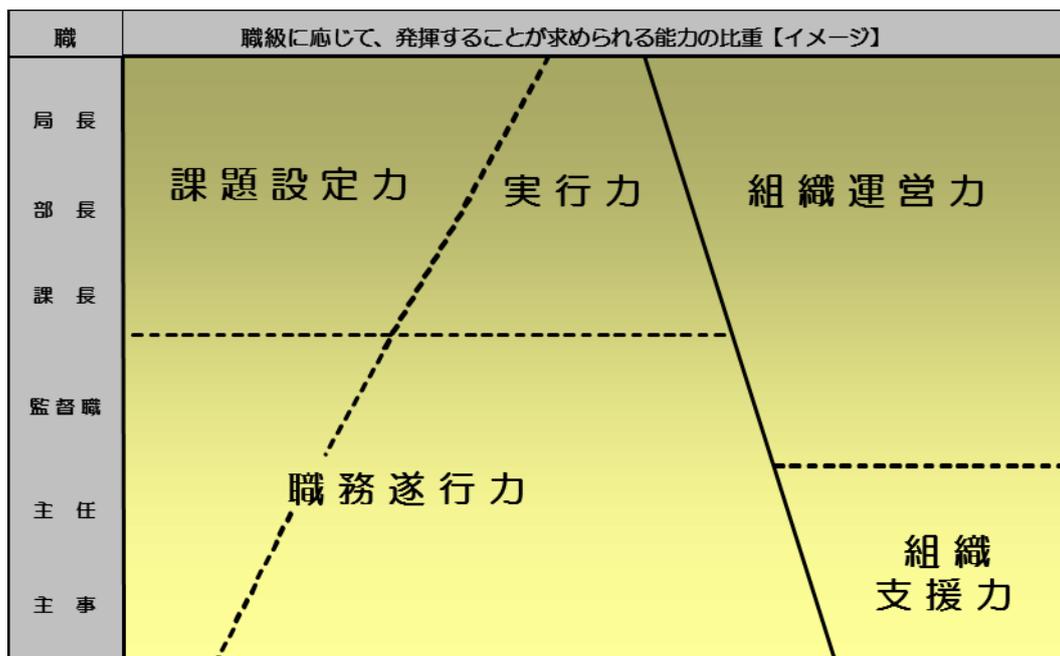
各局における職員のメンタルヘルスやハラスメントの現状を踏まえ、局の必要課題に応じた意識啓発のツールとして、研修を積極的に活用する。メンタルヘルスやハラスメントに係る基礎的な知識付与や、特に管理・監督者に対する意識付けの強化等、取組を積極的に進めていく。

### (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。

【図 1】職員に求められる能力の比重（イメージ）



※ 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。