教育庁人材育成基本方針

平成１９年７月

目　　次

１　教育庁人材育成基本方針の策定に当たって

（１）「東京都職員人材育成基本方針」の策定

（２）「教育庁人材育成基本方針」の策定

２　教育庁における人材育成上の現状と課題

（１）職員構成の現状

（２）人材育成上の課題

３　育成すべき人材像

（１）目指すべき人材像

（２）職級毎に求められる能力

４　人材育成の推進体制

（１）総務部総務課の役割

（２）教職員研修センターの役割

（３）学校経営支援センターの役割

（４）所属長の役割

５　人材育成に向けた具体的取組

（１）新規採用者の重点的育成

（２）人材育成を重視したジョブローテーションの実施

（３）実効性のある研修の実施

（４）所属長による職員の育成

（５）自己啓発の支援

１　教育庁人材育成基本方針の策定に当たって

（１）「東京都職員人材育成基本方針」の策定

平成１８年３月に、今後の都職員の人材育成に関する施策の基本的方向を示す指針として「東京都職員人材育成基本方針」が策定された。

この中で、「団塊の世代」の大量退職に伴う職員構成の大きな変化や行政課題の高度化・複雑化に対応するためには、より少ない人材でコア業務を担う「少数精鋭の体制づくり」が必要であるとされ、今後は、人材育成を基軸に据えた人事管理を進め、都政を支える気概と核となるプロフェッショナリティ（玄人としての卓越性）を備えたプロ職員を育成していくことが明確にされた。

（２）「教育庁人材育成基本方針」の策定

人材育成でまず基本となるのは、職場での日常の職務の遂行を通じて行うＯＪＴであり、職務遂行上求められる知識・能力を示し、職員一人一人の状況を把握しながら育成を行うのは各職場である。

このため、「東京都職員人材育成基本方針」で示された基本的方向を教育庁において具体化し、高度化・複雑化する様々な教育課題に対応しうる教育のプロ職員の育成に向けて「教育庁人材育成基本方針」を策定する。

今後は、この基本方針に基づき配置管理や研修等を実施することにより、中長期的視点から将来の教育行政や学校経営の中核を担う人材を育成していく。

２　教育庁における人材育成上の現状と課題

（１）職員構成の現状

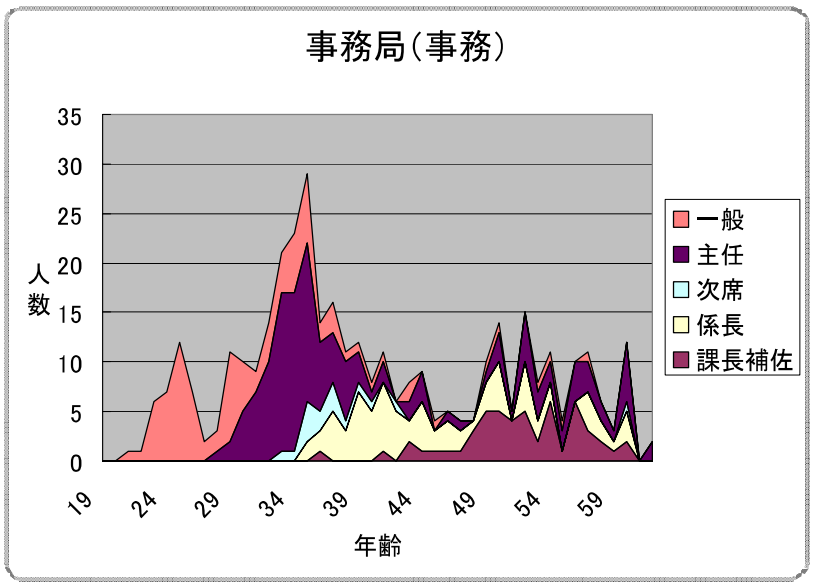
教育庁全体の職員数（教員及び管理職を除く）は約５，７００人にのぼり、都庁内においても大規模局といえる。その内訳をみると事務局が約６００人、学校（区市町村立学校を含む）が約５，１００人であり、学校の職員が大部分を占めている。

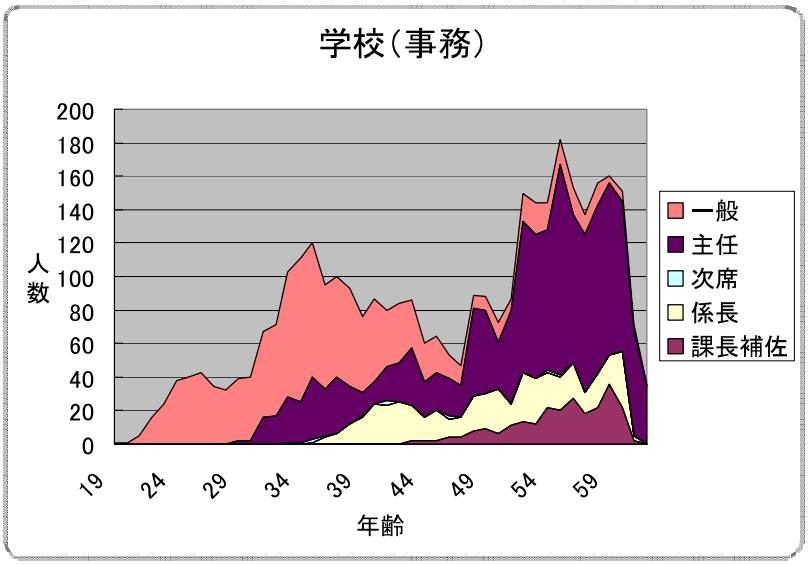
ア　年齢構成

年齢構成（事務）は、事務局で、５０歳代が２２．８％、４０歳代が１８．３％、３０歳代が４２．１％、２０歳代が１３．２％、学校（区市町村立学校を含む）では、５０歳代が３９．３％、４０歳代が２０.９％、３０歳代が２４．８％、２０歳代が７．７％という構成になってい

る。

特に、区市町村立学校では、５０歳以上が５０．０％を超えており、今後１０年近く毎年１００人以上が退職していく状況にあり、再任用職員の活用の拡大等の対策を講じていく必要がある。





イ　職級構成

職級構成(事務)は、事務局で、課長補佐が１３．８％、係長が２４．８％、主任が３６．８％、主事が２４．６％、学校（区市町村立学校を含む）では、課長補佐が６．９％、係長が１３．７％、主任が４３．８％、主事が３５．６％である。

監督職（課長補佐、係長）で見ると、事務局で約３９％、都立学校で約３０％を占めているが、今後、「団塊の世代」のベテラン職員が大量に

退職していくことに伴い、その大半が抜けることから、将来に向けて有能な係長の育成が急務になっている。

ウ　学校職場の経験

事務局（事務）における学校職場の経験者数の割合は約４４％となっているが、職級別の内訳を見ると、課長補佐で約７２％、係長で約６３％、次席で約４４％、主任で約３５％、主事で約２６％である。

現在、事務局の中核を担っている監督職については、比較的学校経験がある職員の比率が高くなっている一方で、一般職員（主任、主事）で見ると学校経験の比率は低くとどまっている。

このまま推移すると、監督職層の大量退職に伴い、学校を経験したことがない職員が事務局の中核を担うケースが次第に増加することが見込まれることから、事務局と学校との交流の一層の促進が必要となっている。

（２）人材育成上の課題

ア　団塊世代の大量退職に伴う次世代の育成

教育実務に精通したベテラン職員の大量退職に伴い、コア業務を担う次世代の係長級職員等教育のプロ職員の育成が急務となっている。

特に都立学校では、その傾向が顕著であり、経営企画室長の育成が大きな課題となっている。

イ　都立学校・事務局間の人事異動の活性化

○　事務局職員は、学校教育全般に係る施策形成や学校への指導・支援等を行う立場であることから、学校勤務の経験があることが望ましいと考えられるが、前述のとおり、現状では学校経験がない職員（事務）が約５６％と過半数を占めている。

特に、前述のとおり一般職員にあっては、その傾向が顕著であり、将来、学校を経験したことがない職員が事務局の中核を担うケースが増加することが見込まれる。

○　主任昇任時等に学校に配置された若手職員については、数年間の学校勤務の後、事務局への異動を希望しても実現が難しい状況にある。

短期主任昇任時の局間転入者のうち、引き続き現在も学校に在籍している者の割合は、平成１４年度転入が３４％、平成１５年度転入が

３３％、平成１６年度転入が３９％である。

このように都立学校と事務局との人事交流が十分促進されていない状況のため、本人のモラールが低下するとともに、若手人材を早期に発掘し、将来の中核職員として計画的に育成することが困難となっている。

ウ　新規採用者の育成方針の明確化

人材育成においては、新規採用時の育成のあり方が極めて重要である。このため、新規採用者の配置やローテーション管理等の方針、及び所属長の新規採用者の育成における位置づけなどについて明確にし、中長期的視点から新規採用者の育成を図る必要がある。

エ　教育施策に関する知識の正確かつ体系的習得

高度化・複雑化する様々な教育課題に対応するため、職員は担当する職務に直接関係する知識だけでなく、教育のプロ職員として都や国の教育施策、教育制度、関係法令等に関する幅広い知識を正確かつ体系的に習得する必要がある。

特に教育関係法令や教育制度は常に見直しが行われており、また都立学校改革など都の教育事情も絶えず変化していることから、職員はそのの知識を常にアップ・トゥー・デートなものにしておくことが求められる。

３　育成すべき人材像

（１）目指すべき人材像

人材育成の具体的取組を定めるに当たり、まず育成を目指すべき人材像を明らかにする必要がある。

教育庁としては、次のとおり、教育庁職員として求められる専門的知識・能力、都職員として共通に身に付けるべき知識・能力の両方の要素を兼ね備えた人材の育成を目指す。

目指すべき人材像

○　教育行政や学校経営に精通し、様々な教育課題に対応できる専門的知識・能力を有する教育のプロ職員

○　都職員として必要な知識・能力を有し、オール都庁的に活躍できる素地をもった職員

（２）職級毎に求められる能力

ア　監督職（課長補佐、係長）

都政全般を視野に入れつつ、教育行政や学校に関する幅広く専門的な知識や強みのある職務分野をもとに、職務について積極的に改善・改革を行うことができるとともに、部下職員を適切に指導、育成することができること。

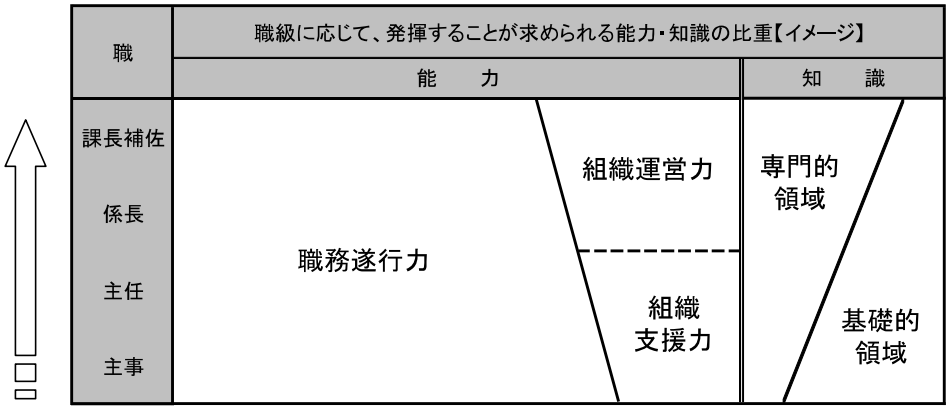
イ　主任

都政全般を視野に入れつつ、自ら育つ意識を持ち、自己の適性の発見に努めるとともに、教育行政や学校に関する幅広く専門的な知識等の習得に努めつつ、高度な担当職務を適切に遂行し、課題を発見し、積極的に改善の提案をすることができること。

さらに、後輩職員に知識・経験を伝え、助言するなど、組織を支援できること。

ウ　主事

自ら育つ意識を持ち、自己の適性の発見に努めるとともに、都職員としての基礎的知識・能力や広く教育行政や学校に関する基本的な知識等の習得に努めつつ、担当職務を適切に遂行し、課題を発見し、改善の提案をすることができること。



４　人材育成の推進体制

（１）総務部総務課の役割

・　教育庁の人材育成に関する基本的な方針を示す。

・　学校経営支援センターと調整を図りながら、職員の配置管理を行い、

育成を図る。

・　教職員研修センターと連携し、同センターが計画、実施する研修が円滑に行われるよう努める。

・　教職員研修センターと連携し、職員の自己啓発を支援し、育成を図る。

・　人事考課を通じて、職員の育成状況を個別に把握し、管理する。

（２）教職員研修センターの役割

教職員研修センターは、本方針を踏まえ、総務部総務課と連携し、局研修を計画、実施するとともに、自己啓発を支援し、職員の育成を図る。

（３）学校経営支援センターの役割

学校経営支援センターは、本方針を踏まえ、総務部総務課と連携し、学校等職員の配置管理を行い、育成を図る。

また、人事考課を通じて、職員の育成状況を個別に把握し、管理する。

（４）所属長の役割

所属長は、本方針を踏まえ、日常の職務を通じて不断に職員の能力育成を図る。

５　人材育成に向けた具体的取組

「目指すべき人材像」の実現に向けて、中長期的視点から将来の教育行政や学校経営の中核を担う人材を育成するため、次の取組を行っていく。

（１）　新規採用者の重点的育成

ア　育成を重視した新規採用者の配置

新規採用時の育成のあり方が、その後の教育庁職員及び都庁人としてのあり方に大きな影響を及ぼすことから、新規採用者については、育成に適した職場であることを重視し、配置を行う。

【本庁・事業所に配置する場合】

庶務的実務や組織に関する基礎的知識を幅広く習得できることから、原則的に各課庶務担当係に配置する。

なお、事務局（本庁）に積極的に配置する。

【都立学校に配置する場合】

ＯＪＴの実践など指導・育成に適した職員がいる職場が相応しいことから、企画管理係長、又は企画管理担当係長が置かれた学校に配置する。

イ　採用１、２年目の職員を対象とした自主的な自己啓発の取組の促進

新規採用者については、中央研修や局研修で新任研修が実施されているが、人材育成においては、こうした研修以外にも自己啓発の取組が極めて重要である。

このため、自己啓発の大切さを自覚させ、習慣づけさせることを目的として、特に採用後間もない１年目、２年目の職員を対象に、自主的な自己啓発の取組について総務部総務課や教職員研修センターがバックアップし、促進していく。

こうした活動を通じて、自己啓発による資質の向上を図るとともに事務局、学校等の職場を越えた“横のつながり”の中で、情報交換、意見交換しながら、互いに刺激し合い切磋琢磨することが期待される。

（２）人材育成を重視したジョブローテーションの実施

ア　個々の職員の意向・能力・適性等に配慮し、人材育成に重点を置いたきめ細やかな配置に努める。

イ　採用から主任級職において、異なった職務分野を経験させ、職員の適性の発見に資するとともに、係長級昇任時までに行政分野・職務分野それぞれに強みを持たせることを目標とする。

ウ　担当職務にじっくりと腰を据えて取り組む環境を整え、職務の専門性を深め、強みを持たせることを重視し異動を行う。

エ　教育行政や都立学校経営の中核を担う教育のプロ職員を育成するためには、事務局と学校現場の両方を経験することが非常に重要であることから、学校経営支援センターとの異動も絡めながら、都立学校と教育庁等との人事交流を積極的に実施する。

このため、現状においても、都立学校への異動については事業所と同様の扱いとしているところであるが、今後、人材育成の観点から、本人の希望に関わらず、主事から係長級に至るまでのいずれかの時点で、少なくとも一度は都立学校勤務を経験することを原則とする。

○　学校の意欲ある若手職員の事務局への異動を推進し、計画的な育成を図る。

○　事務局のベテラン職員の都立学校への異動を推進し、経営企画室の柱として活用を図るとともに、ＯＪＴへの参画による若手職員の人材育成への寄与などを促進し、モチベーションを高めていく。

オ　新規採用者については、原則的に主任昇任時までに本庁と都立学校又は事業所をローテーションで配置する。

なお、都立学校に配置された新規採用者については、採用後における初めての異動で全員を教育庁の本庁組織で受け入れることは数的に困難であるため、「東京都人材育成基本方針」や「人材育成に重点を置いた配置に関する指針（平成18年9月総務局人事部）の趣旨を踏まえ、全庁的な人材育成の観点から、他局の本庁職場への異動を実現するよう人事当局に働きかけていく。

カ　教育行政や学校経営に精通し、様々な教育課題に対応できる専門的知識・能力を有する教育のプロ職員を育成する観点から、主任昇任時等に他局に異動した職員については、教育庁として積極的に「戻し交流」を実施するとともに、「戻し交流」を促進するよう人事当局に働きかけていく。

【ジョブローテーションモデル】

別紙１のとおり

（３）実効性のある研修の実施

ア　教育の専門性を高めるための研修の充実

○　「目指すべき人材像」に対応し、『教育行政や学校経営に精通した教育のプロ職員の育成に向けた、専門性を高めるための研修（専門的研修）』と『都職員として必要な基本的知識・能力を身に付けさせ、又は向上させるための研修（基礎的研修）』を実施する。

○　基礎的研修は、中央研修においても一定程度行われていることから、局の実情や必要性を踏まえた能力開発を行う目的で、中央研修との連

動性を考慮しながら局研修を体系的かつ効果的に実施する。

○　都職員として必要な基本的知識・能力の育成のための研修は、これまでも中央研修や局研修で実施してきたが、教育庁職員としての専門性を高めるための研修は必ずしも十分でなかった。

このため、今後は、教育のプロ職員の育成に向けて、教育の専門的知識の習得等を目的とした研修の充実を図る。

《専門的研修》
例）・教育施策概要
・教育講話
・教育庁各部における教育課題
・学校経営の現状と課題

《基礎的研修》
例）・人事、組織の基礎知識
・分析力、企画力（思考方法等）
・資料作成、説明能力（プレゼンテーション）
・カウンセリング

イ　ジョブローテーションと連動した研修の実施

人材育成の最も効果的な方法は、ジョブローテーションを通じた育成であることから、ジョブローテーションと連動させ、主事からライン係長に至る各段階で、それぞれに求められる能力育成のための研修を段階的・発展的に実施する。（別紙２参照）

《ジョブローテーションと連動したステージごとの研修》

段　　階 【配置先例】	研修により付与される能力等	研　　修（例）
主事（基礎固め） 【本庁】	都職員、教育庁職員としての基本的知識・仕事の進め方を身に付ける。	①新任研修（中央・局） ②自己啓発支援研修（局）
主事（チャレンジ） 【都立学校】	上司への報告を意識した資料作成、説明能力、教育行政の基本など基礎的能力の確認を行い、中堅職員へのステップアップを図る。	①課題研修（局） ②教育行政研修（局）
主任（実践・応用） 【経営支援センター】	職場の中堅職員として、施策・事業・組織の方向性を踏まえ、職務の改善を図る能力を磨く。	①昇任時研修（局） ②教育行政研修（局）
係長（専門性） 【本庁】	職場の監督者として、施策形成、事業進行管理の実務を行い、職員の育成を行う能力を磨く。	①昇任時研修（中央・局） ②教育行政研修（局）

ウ　ＯＪＴの推進

職務に係る知識や能力を習得するには、実務に即して行われるＯＪＴが極めて有効である。

このため、所属長や監督者である係長は、自己申告や面接、意見交換をもとに、職員の能力開発・育成のために、計画的かつ継続的に日常の職務を通して、知識・技能・能力・態度等の向上に向けて、職員を指導し、育成する。

エ　ＯＪＴとの連携による実践力養成

職場の課題や職務内容を研修の討議の題材にするとともに、研修の一環として所属長による指導を行うなどＯＪＴと研修とを連携させることにより、実践力養成を図る上で相乗効果を期待できるような研修を実施する。

例）課題研修（問題解決技法）
- 所属の課題に関する資料作成
- 研修で討議
- 所属課長への報告、所属課長からの指導
- プレゼンテーション等

オ　新規採用者を対象とした自己啓発促進研修の実施

新規採用時の育成のあり方が極めて重要であることから、入都時のモチベーションを維持し、さらに高めるとともに、広い視野から東京の教育や都政に興味・関心をもたせ、教育庁職員及び都庁人として自己啓発の大切さを強く意識させるため、新規採用者を対象に自己啓発を促進する研修を実施する。

この中で、自己啓発活動の一環として、任意による課題研究活動を促し、研究成果の発表の場を設けることにより、プレゼンテーション能力の向上を図るとともに、課題研究活動を広く周知し、自己啓発の取組の気運を高めていく。

カ　実務能力の強化・向上を図る研修の充実

実務に精通した「団塊の世代」の大量退職により、組織全体の実務能力が低下しないよう職員個々の能力のレベルアップを図る必要がある。とりわけ都立学校では、経営企画室長を始めとするベテラン職員の大量退職が顕著であり、経営企画室も従前に比較して少数体制となっている

ため、全体の底上げが強く求められている。

このため、職員の実務能力の強化・向上を図る研修を充実させるとともに、実務能力の向上を目的とした職場や地区の取組を研修として扱うなど（職場研修及び認定団体研修制度の活用、拡大）、自発的な実務能力向上の取組を支援する。

キ　ベテラン職員を対象とした研修の充実

「団塊の世代」の大量退職の中、教育行政や学校経営のマンパワーを維持し更なる質の向上を図っていくためには、若手職員、中堅職員を育成する一方で、ベテラン職員が高い意欲をもってその能力を最大限に発揮することが求められる。

このため、ベテラン職員を対象とし、例えば学校経営のあり方等について民間人による講演会を催すなど、新たな視点から意欲を喚起させる契機となるような研修を実施する。

（４）所属長による職員の育成

ア　所属長は、教職員研修センターが実施する研修とも連携を図りながら、日常の職務を通じて職員の能力育成を図る（ＯＪＴ）。また、自己申告等の機会をとらえ、職員のキャリアプランについて適切に助言を行い、昇任選考受験意欲の喚起も含め自ら育つ意識を持たせる。

イ　所属長は、新規採用者育成の第一の責任は所属長にあること、採用時の職場での指導のあり方や経験等が極めて重要であることを十分認識した上で、新任職員育成計画書に基づき、係長やチューターを指導しながらＯＪＴによる育成を行う。

ウ　所属長は、常に職員の勤務状況や健康状況、職場環境に留意し、職員の健康管理に努める。

（５）自己啓発の支援

総務部総務課及び教職員研修センターは、職員が自ら育つ意識を涵養するため、様々な任意の勉強会等が活動しやすいよう環境面や周知活動等において協力支援する。

また、教育行政や教育の主要課題に関する基礎資料等を職員に提供するなど情報提供を通じて、広く職員の自己啓発を促進していく。

ジョブローテーションモデル

Ⅰ　教育庁採用の場合

主任昇任　係長昇任

	段階	基礎固め～チャレンジ					実践・応用					専門性					
Ⅰ類	年数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	職層	一般主事					主任級					係長級					
	配属	本庁（庶務）			都立学校		主任交流（前期）⇒他局異動					本庁（担当係長）			本庁（ライン係長）		

Ⅰ類	年数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	職層	一般主事					主任級					係長級					
	配属	都立学校		本庁（庶務）			本庁（人事）		主任交流（後期）⇒他局異動			本庁（担当係長）			都立学校（ライン係長）		

主任昇任　係長昇任

	段階	基礎固め～チャレンジ									実践・応用						専門性	
Ⅲ類	年数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	職層	一般主事									主任級					係長級	
	配属	事業所（庶務）			本庁（予算）			本庁（調整）			主任交流（前期）⇒他局異動					都立学校（担当係長）	

Ⅱ　１・２級職転入の場合

主任昇任　係長昇任

	段階	基礎固め～チャレンジ					実践・応用					専門性					
Ⅰ類	年数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	職層	一般主事					主任級					係長級					
	配属	他局		事業所（庶務）			本庁（予算）			都立学校（困難校）		本庁（担当係長）			経営支援セ（ライン係長）		

主任昇任　係長昇任

	段階	基礎固め～チャレンジ									実践・応用						専門性	
Ⅲ類	年数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	職層	一般主事									主任級					係長級		
	配属	他局			都立学校			本庁（庶務）			本庁（文書）			本庁（企画）			都立学校（担当係長）	

Ⅲ　主任昇任時転入の場合

主任昇任　係長昇任

	段階	基礎固め～チャレンジ					実践・応用					専門性					
Ⅰ類	年数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	職層	一般主事					主任級					係長級					
	配属	他局					都立学校		本庁（予算）			本庁（担当係長）			都立学校（ライン係長）		

主任昇任　係長昇任

	段階	基礎固め～チャレンジ									実践・応用						専門性	
Ⅲ類	年数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	職層	一般主事									主任級					係長級		
	配属	他局									本庁（調整）			都立学校			都立学校（担当係長）	

別紙2

ジョブローテーションと連動したステージごとの研修（イメージ）

Ⅰ　教育庁採用の場合（Ⅰ類）

【　配置例　】

年数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
職層	一般主事					主任級					係長級					
配属	本庁（庶務）			都立学校		主任交流（前期） ⇒他局異動					本庁 （担当係長）			本庁 （ライン係長）		

主任昇任　　係長昇任

段階	基礎固め			チャレンジ		実践・応用					専門性					
年数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
職級	一般主事					主任級					係長級					

	研修テーマ例	実施時期															
職員としての基本的能力育成	ルール・マナーの習得（接遇、公務員の倫理観等）																
	基礎知識の習得（人事制度・実務・組織）		主事編									係長編					
	実践力の習得（仕事の進め方、分析力・企画力、プレゼン能力等）		主事編									係長編			ライン係長編		
	監督者（係員指導、カウンセリング等）														ライン係長編		
	自己啓発（課題研究事例紹介等（発表会等））																
教育の専門的能力の育成	専門的知識の習得（教育制度・組織、教育施策、法令等、教育課題、学校経営課題等）		主事編									係長編					
	OJTと連携した実践力養成			主事編								係長編					

Ⅱ　主任昇任時転入の場合（Ⅰ類）

【　配置例　】

年数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
職層	一般主事					主任級					係長級					
配属	他局					都立学校		本庁 （予算）			本庁 （担当係長）			都立学校 （ライン係長）		

主任昇任　　係長昇任

段階	基礎固め		チャレンジ			実践・応用					専門性					
年数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
職級	一般主事					主任級					係長級					

	研修テーマ例	実施時期															
職員としての基本的能力育成	ルール・マナーの習得（接遇、公務員の倫理観等）																
	基礎知識の習得（人事制度・実務・組織）					主任編					係長編						
	実践力の習得（仕事の進め方、分析力・企画力、プレゼン能力等）					主任編					係長編			ライン係長編			
	監督者（係員指導、カウンセリング等）													ライン係長編			
教育の専門的能力の育成	専門的知識の習得（教育制度・組織、教育施策、法令等、教育課題、学校経営課題等）					主任編					係長編						
	OJTと連携した実践力養成					主任編					係長編						