

# 島田市人材育成基本方針

(第2次改訂版)



島田市緑茶化計画

平成28年3月

島田市

## 目 次

はじめに	1
1 人材育成基本方針の改訂にあたって	
2 市を取り巻く環境の変化	
3 現在の基本方針の実績評価	
4 新たな人事評価システムの確立	
第1章 人材育成の基本的な考え方	3
1 人材育成の意義	
2 地方自治体を取り巻く環境の変化	
3 求められる行政のあり方	
第2章 人材育成の方向	5
1 求められる職員	
2 職員に必要とされる意識と能力	
第3章 人材育成の方策	9
1 人材の確保・採用	
2 職員研修	
3 職場環境	
4 人事管理	
第4章 人材育成基本方針の体系等	17
島田市人材育成基本計画の体系	18
別表	
「階層別の基本的な役割と必要とされる主な能力の具体的な内容と行動」	
	19

# はじめに

## 1 人材育成基本方針の改訂にあたって

平成9年11月14日に、国(旧自治省)が示した「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」に基づき、当市においても平成13年度に「島田市人材育成基本方針」を策定した。

平成19年5月には、策定後初めての改訂を行ったが、この改訂から約9年が経過し、自治体間競争の激化等、社会情勢変化の大きな潮流の中で、平成26年の地方公務員法改正により、人事評価制度の本格導入が決定された。また、島田市の研修体系にも変化が生じていることから、職員が目指すべき姿をより明確に伝えるために見直しを行うこととした。

## 2 市を取り巻く環境の変化

### (1) 島田市独自の要因

平成17年5月、旧島田市と旧金谷町が合併して新・島田市が誕生、さらに平成20年4月の旧川根町との合併を経て、人口約10万人と広大な中山間地域を擁する都市となった。

また、従来のJR東海道本線や東名高速道路等に加えて、平成21年の富士山静岡空港開港、平成24年の新東名高速道路開通及び島田金谷インターチェンジの設置により、重要インフラを有する交通結節点としての位置づけがさらに強くなった。

このように、島田市独自の要因には大きな変化があり、合併だけでなく広域行政の観点から今後も環境変化の傾向は強まると考えるため、これまでの常識にとらわれない柔軟な発想力や、時代の流れを的確に捉える能力を身につけることが、職員には一段と求められるようになっている。

### (2) 地方自治体に共通する要因

人口急減・超高齢化という我が国が直面する大きな課題に取り組むため、平成26年に「まち・ひと・しごと創生本部」が内閣に設置された。これを機に、それまでの「地方分権時代」は新たな展開を迎え、「地域間競争の時代」がより鮮明になった。このような社会情勢を背景に、財源、人員等限られた経営資源をこれまで以上に有効活用するとともに、地域資源を発見・開発し、自律的で持続的な地域社会を築いていくことが求められている。

### 3 現在の基本方針の実績評価

#### (1) 自主研修

人材育成の基本となる「自主研修（自己啓発）」の重要性については、多くの職員が認識しているが、積極的に取り組んでいる職員は必ずしも多いとは言えない状況である。

このため、多くの職員の学習意欲を喚起し、自主研修に取り組んでいくための具体的な動機づけ、学習意欲を高めるための職場環境づくりが求められる。

#### (2) 職場研修

職員の年齢構成に偏りがあることから、年代によってはこれまでより若い年齢で指導的立場となることも想定されるため、早い段階から組織マネジメントを意識して業務に取り組む姿勢が求められる。

また、ベテラン職員の大量退職、新規採用職員の大量採用を背景に、世代間で知識・技術を確実に継承していくことが喫緊の課題となっている。

このため、OJTを一段と充実させるとともに、上司と部下、先輩と後輩が互いに敬い、学び合う環境づくりが必要となっている。

#### (3) 職場外研修

複雑化、専門化する業務に的確に対処するために専門性を深める職場外研修や特別研修でその能力の習得を目指していくとともに、個々の職員の適性を考慮しながら、系統的、継続的に専門研修を実施することにより、財務・法務・福祉等の分野における専門的知識を基礎として、庁内外で広く活躍できる職員の育成を図っていく。

### 4 新たな人事評価システムの確立

職員の「やる気、熱意」を醸成し、求められる職員を育成するためには、人事評価及び職員配置において、納得できるシステムを構築する必要がある。国では人事評価システムに基づいて昇給・昇格が行われており、平成26年の地方公務員法の改正により、地方公共団体においても人事評価を実施することとされ、これを人事管理の基礎とすることが定められた。当市においても、平成21年度から試行により実施している人事評価システムについて、平成27年度に見直しを行った。今後も職員の意見を取り入れて適切な改良を行いながら、平成28年度から本格実施をしていく。人材育成基本方針で定める求められる職員を、能力評価シートによって、明確に示し、常にこれを意識させることにより、人材育成に努めていく。

## 第1章 人材育成の基本的な考え方

### 1 人材育成の意義

人材とは、「役に立つ人、才知ある人」という意味である。自治体の人材については、地域行政運営研究会(公務能率研究部会)の報告書「地方公共団体職員の人材育成」の中で「人材とは、担当する職務に関し課題を発見し施策を的確に遂行するために必要とされる能力と意欲を持っており、職務に積極的に取り組むとともにそうした持てる能力と意欲の向上に自覚的に努めている職員のことである。」と述べられている。

このことは、自治体に採用された職員が、本人の持つ能力や才能だけでそのまま「人材」となるのではないことを意味している。即ち、職員は採用後の自発的な努力や上司の指導あるいは研修等への参加により専門的な知識や高い技術を身に付け、異動や昇任、また市民との交流を通して、地方行政に関わる多くのことを経験することにより、「人材」として育っていくのである。

こうしたことから、人材育成とは、ただ職員研修を推進することだけではなく、職員を取り巻く人事管理や職場環境などの広い範囲を網羅した総合的なシステムであり、活動であるといえる。

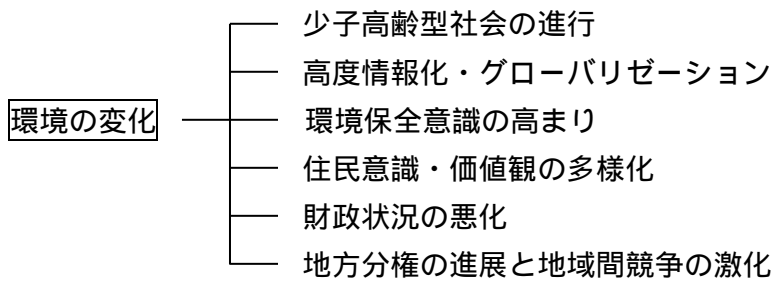
また、一般的に経営学では、経営資源として「人」「物」「金」「情報」の4つが挙げられる。この中で「人」だけが2倍にも3倍にもなる可能性があり、財政状況の厳しい状況下においてこそ、人材を育成する意味は大きい。

### 2 地方自治体を取り巻く環境の変化

地方自治体を取り巻く社会経済環境は、一段とその傾向を強める少子高齢化や、高度情報化、グローバル化の急速な進展の中で、地域間格差の拡大、環境保全意識の高まり、住民意識・価値観の多様化等、大きく変化し続けている。

一方、地方分権のさらなる進展と、国を挙げての地方創生への取組により、地方自治体では、「自己決定・自己責任」、「説明責任(アカウンタビリティ)」が求められており、職員個人の責任において、様々な業務に取り組まねばならないことが明確になってきている。また、PPP(パブリック・プライベート・パートナーシップ: 公民連携)の考えが急速に浸透してきており、行政の役割が改めて問われている。

このように、地域社会のニーズの多様化に対応した質の高い行政サービスを効率的に提供できる行政体制を構築することが強く求められており、とりわけ、能率的かつ適正な行政運営を確保するため、人材育成の手法にも進化が必要で、同時に、能力・実績を重視した人事制度の確立が求められている。



### 3 求められる行政のあり方

こうした社会経済環境の変化に対応するため、地方自治体では効率的かつ効果的な行政運営を進めていくことが求められる。このような状況の中で、島田市においても、時代に対応した地方行政の実現と住民福祉の一層の向上を目指して、求められる行政のあり方として、次の4項目を取り上げ、その実現を図る必要がある。

#### 行 財 政 改 革 の 推 進

国、地方自治体の財政状況は極めて厳しいものがあり、時代にふさわしい行財政のしくみを作るため、行財政運営の合理化、効率化をより一層高めていくことが求められている。

#### 地 域 間 競 争 の 時 代 へ の 対 応

平成 26 年 11 月の「まち・ひと・しごと創生法」の施行に伴い、市が担うべき地方創生に係る新たな役割が明確となった。地方分権型行政が新たな展開を迎える中、地方自治体は地域経営の主体として、自らの権限と責任に基づき地域課題を考え、解決するだけでなく、激しくなる地域間競争に対応するとともに、状況に応じて、他の自治体との広域連携の展開についても検討していくことが求められている。

#### 情 報 公 開 の 推 進 と 説 明 責 任

情報公開の進展とともに政策や内容等について、市民に説明することが求められている。そのためには、透明性・公開性を前提として日常業務を進めていくことが必要となる。また、「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律」の施行により、平成 27 年からマイナンバーの取扱いが始まったため、個人情報の保護についても今まで以上に配慮しなければならない。

#### 市 民 協 働 の 拡 大

市民の多様な行政ニーズに対応するため、行政による一方的なまちづくりではなく、市民、企業、行政がそれぞれに役割と責任を分担し協力しあって進める協働のまちづくりが求められている。

## 第2章 人材育成の方向

### 1 求められる職員

社会経済環境が大きく変化し続ける潮流の中で、これからの時代の島田市に必要とされる職員を次のとおり明確にする。

#### 市民と同じ目線で歩む職員

市民の目線で考え、市民と共に地域づくりを進める職員

市民に分かり易く、丁寧な対応を心掛ける職員

全体の奉仕者として、公平、公正、清廉等の倫理観を強く持ち、法令を遵守する職員

#### 自ら考え挑戦する職員

常に、問題意識と向上心を持ち、業務の改善と新たな提案に取り組む職員

自己啓発に積極的に取り組む職員

#### 地域経営の感覚を持った職員

コスト意識と経営感覚を持って、仕事を進める職員

#### 広い視野と専門的知識を有する職員

広い視野で、時代の変化を的確に読み取り、今、何をすべきか考えて行動できる職員

専門的知識を有し、または専門性の高い知識の習得に心掛け、その知識を島田市の発展のために活かす職員

## 2 職員に必要とされる意識と能力

### 地方公務員として必要とされる意識

意 識	内 容
公 務 意 識	公共の責務を担い、果たしていくという「全体の奉仕者」としての自覚
地 域 意 識	自らも地域の一員であるという意識 地域の生活に関する感性や地域に対する愛情
コ ス ト 意 識	政策目的を実現するため、限られた資源(予算、職員等)を効率的、効果的に活用しようとする意識
人 権 尊 重 意 識	相手の意見や立場を尊重し、お互いに認め合おうとする意識 あらゆる場において、男女共同参画等を進めようとする意識
自 己 啓 発 意 識	新しい知識を吸収しようとする意欲や自己啓発への高い意識
法 令 遵 守 意 識	しっかりした法律的裏付けにより仕事に取り組む意識

### 今後、より重要となる能力

地域間競争の時代における新たな行政課題に取り組むために、職員にとって、今後、より重要となる能力を取り上げる。

#### ア 政策形成能力

一定の目標(政策目標)を実現するために必要な枠組み、仕組みを作りあげる上で、必要とされる能力。

構成する能力	内 容
専 門 実 務 能 力	実務に関する専門的な知識や技術を活かし、期待される成果を達成する能力
折 衝 ・ 交 渉 能 力	組織の内外の人と折衝し、調整し、説得する能力 人間関係を広く結んで幅広いネットワークを形成する能力 相手の立場、意見を尊重し誠実に対応する能力
課 題 発 見 能 力	既成概念にとらわれない柔軟な発想力を持って、時代や環境の変化を鋭敏に察知し、新たな課題を発見できる能力
政 策 立 案 能 力	課題解決のための有効な施策を企画立案できる能力
法 務 能 力	ものごとを法的な視点からとらえる能力 法制執務に関する知識等の法的実務能力
判 断 ・ 決 断 能 力	広い視野から、状況に応じた最善な方策を判断・決断する能力



## イ 管理能力

社会状況等の変化に対応し、組織がその目的に沿って的確に機能するように運営する能力。

構成する能力	内 容
業務管理能力	業務を的確に運営していくために求められる能力
人事管理能力	正常な労使関係、職場における適正な人事管理、士気の高揚、高い業績達成度を実現していく能力
育成指導能力	部下が組織目標に向かって最大の能力を発揮できるよう育成・指導する能力

### 階層別の基本的な役割と必要とされる主な能力(部長級～課長補佐・係長級)

階 層	基 本 的 な 役 割	必要とされる主な能力
部 長 級	政策形成への参画と施策方針の樹立	先 見 力 政策決定能力 危機管理能力
	議会、住民等との折衝、調整	折衝・交渉能力
	部下の指導・育成	養成指導能力
	部の経営	行政経営能力
次 長 級 課 長 級	施策の構想の策定と遂行	政策立案能力 情報管理能力 判断・決断能力 危機管理能力
	関係機関との調整と連携	折衝・交渉能力
	部下の指導・育成	養成指導能力
	課の経営	リーダーシップ能力
	部長の補佐及び代行	フォローアップ能力
課 長 補 佐 級 係 長 級	政策を具体的に企画し遂行	政策立案能力 判断・決断能力
	業務の調整と職場内の意思疎通	折衝・交渉能力
	部下の指導・育成	養成指導能力
	係の経営	リーダーシップ能力
	課長への進言提案及び課長の補佐及び代行	フォローアップ能力

階層別の基本的な役割と必要とされる主な能力（一般職員）

階 層	基 本 的 な 役 割	必要とされる主な能力
一 般 職 員 (主査・主任技師)	課題解決のための施策の策定	折衝・交渉能力 政策立案能力
	高度な専門的実務の処理	専門実務能力
	計画的な実務の遂行	業務管理能力
	後輩の指導・育成	養成指導能力
	係長の補佐	フォローアップ能力
一 般 職 員 (主事・技師) (書記・技手) (事務員・技術員)	日常業務の改善・工夫	課題発見能力
	実務の正確かつ迅速な処理	処理能力 法務能力 折衝・交渉能力 行動力
	市民への誠実な対応	接遇能力
	後輩の指導・育成	養成指導能力

参照：「必要とされる主な能力」の具体的内容及び能力を身につけるための行動は、別表（P20～24）に記載

## 第3章 人材育成の方策

時代に求められる能力、資質を備えた人材を育成するために、職員研修を充実するだけでなく、職員配置、昇任や人事評価制度と連携させることにより、中長期的な見通しに立った人材育成を行うことが不可欠である。また、各職場では、職員一人ひとりの個性、能力に着目し、職員の意識改革を図り、戦略的かつ効果的に人材育成を進めていく。

さらに、男女、年齢、職位、経歴を問わず、それぞれの職員が互いに個性を認め合い、能力を十分に発揮し、生き生きと意欲的に職務に取り組むことができる環境を整える。

この章では人材育成を「人材の確保・採用」「職員研修」「職場環境」「人事管理」の4つの視点からとらえ、島田市にとって望ましい人材育成システムの構築を目指す。

### 1 人材の確保・採用

地方自治体が多様化する住民ニーズに的確に対応した行政を進めるためには、職員の能力や資質の向上を図らなければならない。そのためにはまず地域行政を担っていく職員として、ふさわしい資質を持った人材を確保する必要がある。このため、人材確保の面では、次に掲げる項目に取り組んでいく。

#### ア 計画的な職員採用と有能な人材の確保

新規職員の採用にあたっては、単に退職する職員数を基に判断することなく、職員の年齢構成上のバランスを崩さないよう計画的に職員採用試験を実施するとともに、人柄はもちろんのこと、学力、一般常識、メンタルの強さ、経歴、将来的な成長への期待度等を、多角的な試験方法により判断し、有能な人材の確保に努める。

#### イ 民間企業等での経験を持った人材の採用

行政需要が複雑化することに伴い、市職員として活躍するためには他の組織で培われた専門知識や技術は有効であるため、民間企業等での経験を持った多様性のある人材を採用する。

#### ウ 任期付職員の採用

行政経験だけでは得られにくい高度な専門性を備えた民間の人材を活用する必要性や、期間が限定される専門的な行政ニーズへの効率的な対応が求められていることから、従来の委託や嘱託ではなく一般職の職員として、期間を限定して必要とされる人材を採用する。

#### エ 再任用制度の活用

職員の定年による大量退職や、職員の年齢構成の偏りに対応していくには、ベテラン職員の知識を生かすことが有効で、社会的にも退職者が働く機会を広

げていく必要性は高まっていることから、再任用制度を有効に活用していく。定年退職する職員の中から、働く意欲と能力のあるものを積極的に採用し、知識、経験を次世代に引き継いでいくとともに、職員の年齢構成の偏りという人事管理上の課題を是正する。

#### オ 計画的な障害者雇用

障害者の雇用の促進等に関する法律により、地方公共団体では2.3%以上の数の障害者雇用が義務付けられている。この法定雇用率を常に達成するためには、該当職員の退職年度を見越して計画的に雇用促進に努めなくてはならない。公共職業安定所や支援機関との連携を図り、情報を入手して、受入れ可能な部署を特定し、早期の人材確保を心掛ける。

## 2 職員研修

職員研修は人材育成の主要手段であり、職員の能力向上や勤務能率の増進を図ろうとするものである。「自主研修」「職場研修」「職場外研修」により人材育成を推進するとともに、これらを効果的に連携させることによって職員の総合的能力開発を進める。

### (1) 自主研修(自己啓発)

自主研修とは、職員が自己に必要な知識や能力について自ら認識し、自己の意思を持って、能力の向上や開発のため主体的に学習することであり、人材育成の基本となるものである。

また、職員のやる気や意欲を喚起させることは、自己の資質の向上だけでなく、周りの職員にも波及し、切磋琢磨する職場づくりにも効果がある。

職員アンケート調査でも、能力や資質の向上のために必要なものとして「自分自身の意識的な努力」を挙げる職員が最も多いことから、職員自身が自主研修(自己啓発)の必要性を充分認識していると考えられるが、積極的に取り組んでいる職員は決して多いとは言えない。

したがって、職員の自学の精神を養い、自学力を高めるために、「自分に必要な能力」と「その具体的な内容とその行動」を別表(P20~24)に提示し、行動指針とした。

さらに、人事評価制度と研修制度を連携させることで職員の“やる気、熱意”を醸成し、自学の精神を養い、自学力を高めていく。

### 【留意事項】

#### ア 管理監督者の理解と支援

管理監督者は自主研修の必要性を理解し、職員が自主研修に取り組みやすい環境をつくり、自主研修を支援する。

## イ 助成制度等の整備

島田市職員の自己啓発等休業に関する条例及び規則の制定（平成 22 年）

助成金の交付

通信教育等の情報の提供

研究成果発表の場の提供

e-ラーニング（パソコンやコンピュータネットワークを利用して学習すること。）の情報の提供

## (2) 職場研修(OJT : On the Job Training)

職場研修とは、職場内において職務を通して行われる研修のことである。

上司・先輩等が職場内で仕事をしながら、報告、命令等の機会をとらえて、その仕事に必要な情報や知識、技術、態度等を計画的に指導することによって、上司・部下、先輩・後輩、「教える人」・「教わる人」という相互啓発の関係の中でお互いの理解や信頼が深まるという効果がある。

一方では、より高い難易度の仕事にチャレンジし、クリアーすることで、自信や能力を身に付けることができることもある。

こうしたことから、管理監督者にとってはマネジメント能力、リーダーシップ能力の発揮が望まれる場でもある。

現在、島田市では新規採用職員に対して職場指導員の指導により、6 ヶ月間の職場研修を実施し効果をあげており、これを職場研修の核と位置づけている。同様に、異動により新しい部署に就く職員や、退職等から復帰する職員に対しても応用が可能と考えられることから、今後も全庁的に推進していく。

## 【留意事項】

### ア 計画的、効果的に実施

職場研修は、仕事に必要な知識・技術・態度等を計画的に修得させるものであることを明確にし、実施する。

「現状の分析 研修必要点の確認 指導目標の設定 主要な手順の設定 細部プランの設定 実施 結果のフォロー」という手順に従い実施する。

職場指導員等の任命、職場研修マニュアルの活用等により効果的に実施する。

実務研修は、職員レベルを一定以上に保つことを目的に、重点的に実施する。

### イ 管理監督者の役割

職務を遂行するために職員に求められている能力を的確に把握する。

職員の能力、適性を把握し、適切な指導助言を与え、計画的な育成に努める。

職場研修を行うことが管理監督者の重要な職務の一つであることを認識する。

職員とのコミュニケーションを積極的に図り、職場内の士気を高める。

### (3) 職場外研修(off JT:Off the Job Training)

職場外研修とは、職場を離れて行われる研修のことである。

職場外研修は、一定期間通常の職務から離れて行われる研修であることから集中的に行うことができ、基礎的な知識・技術を体系的に学習し、高度・専門的な知識・技術を習得する面で効果的である。また、日常業務を離れて他の自治体や民間企業などの人たちと交流することで、広い視野や民間ならではの発想、新しい知識の取得や人的ネットワークの拡大など相互啓発が期待できる。

こうしたことから、職場外研修は、自主研修(自己啓発)、職場研修に対し、これらを支える重要な手法として位置づけられる。

職場外研修は、地方公務員法に基づく本来の業務であることを改めて周知するとともに、次に掲げる項目等について、その充実を図る。

#### ア 階層別研修

階層別研修とは、新規採用職員から管理職まで、各階層で必要とされる基本的な知識、技能等を体系的に修得するもので、自らのキャリアデザインや将来を展望する機会としていく。

このため、階層ごとに必要とされる能力の内容や役割を受ける意義を明らかにし、いかなる時期にどのような内容の研修を実施すべきかを明確にしておく必要があることから、7～8ページで掲げた「必要とされる主な能力」に基づいて研修を実施していく。

また、「ともに感じ、ともに学び、ともに育つ職場風土づくり」を明確にするために、新規採用内定者の研修は採用後1～2年程度の職員との合同研修として行っていく。

#### イ 専門研修

複雑化、専門化する業務に的確に対処できるように、専門的・実務的知識や技能を修得する。これにより自治体を取り巻く社会経済環境の変化における特別な課題・問題に対応が出来る能力が養われる。また、単独では実施できないような専門的な内容の研修を近隣市町と合同で行うことによって、効率的・効果的に実施することができる。こうしたことから、現在、行っている志太3市合同による専門研修を、今後も継続して実施していく。

#### ウ 派遣研修

(研修所派遣研修)

高度で専門的な研修については、自治大学校や市町村アカデミーなどの研修所への派遣研修が効果的である。また、研修所派遣研修は、専門知識や技能の修得だけでなく、研修参加者同士の交流により、相互啓発、視野の拡大、人的なネットワークを形成する面からも大きな効果が得られる。

(人事交流研修)

県や他市との人事交流を行うことにより、異なる職場での実務を通して、それぞれの行政課題への対応能力を高め、資質を向上し、地域の実情に応じた個性的な行政運営を図る。また、人事交流を通して、職員相互の啓発と人的ネットワークを形成することができる。こうしたことから、現在、実施している静岡県、焼津市、藤枝市との交流研修を継続し、必要に応じてこれ以外の自治体との交流も検討していく。

**【留意事項】**

(全体)

人材育成に対する職場のニーズを充分反映したものにする。

集合型研修は、内容に応じて講義、質疑、対話形式、課題演習など様々な手法を取り入れ、職員が主体的に参加できるプログラムにする。

受講者は、庁内講師としてその成果を職場にフィードバックし、他の職員も活用できるようにしていく。

アンケート調査などにより、研修効果を把握し、その結果を今後の研修内容の充実や講師の人選に活用していく。

職員の自主性を重視し、意欲的な職員を選定するため、公募制度を充実していく。

他市町等との合同研修では、受講生の年齢構成、経験年数のバランスに配慮する。

(研修所派遣研修)

対象職員の能力開発の目的に添って研修コース等を選択する。

研修成果の組織への還元を図る。

(人事交流研修)

目的・趣旨を明確にし、それらに合致した派遣先を選定する。

研修の目的・趣旨に合った年齢、ポストの職員で、研修効果を期待できる意欲的な職員を選定する。そのためにも職員意向調査の中で派遣を希望した職員を優先する。

派遣研修終了後の職員の配属先については、できるだけ研修効果が活かせるように配慮する。

### 3 職場環境

職員は、職場において市民との交流や上司・先輩等からの指導により、仕事をしながら育っていくものである。このため、職場は人材育成を推進する上で重要な役割を果たしている。

したがって、職員が互いに刺激し合い、切磋琢磨していけるような「ともに感じ、ともに学び、ともに育つ職場風土づくり」を推進することは人材育成を図る上で、極めて重要である。

#### 【留意事項】

業務について、お互いの協力体制ができている。

市民ニーズに対する方策が職場内に示されていて、情報の共有化ができている。

仕事の進め方の手本となる職員がいる。

意欲を持ってがんばろうとする職員を管理監督者が評価し、支援する職場環境である。

職員研修を本来業務であると理解し、職員が研修に参加することについて職場の雰囲気好意的である。

会議等では、職員が自由に意見を発言できる雰囲気である。

管理監督者は職務分担を明確にし、職員が主体性、責任感を持って仕事を遂行していく体制を作っている。

管理監督者は、職員の担当事務が市の業務の中でどのような意義をもっているか理解させている。

管理監督者は、仕事を進めていく中で、その過程を人材育成の機会として積極的に活用している。

職員の多彩な発想を行政運営に活かすため、職員提案制度が活用されている。

## 4 人事管理

人材育成を効果的に推進するためには、個々の職員の持つ意欲・能力を最大限に発揮させることを、人事管理の目的のひとつとして位置付け、職員配置が人材育成の手段のひとつであることを理解するのが重要である。

このためには、これからの人事管理は、職員の能力を系統立てて開発するとともに、適材適所に配置してその能力を活用していくという観点に立ち、人事管理と人材育成を連携させながら、総合的・計画的に実施していくことが求められる。

こうした状況の中で、「活力ある人材」を育てるためには、努力した職員が報われるシステムにしていく必要がある。ここでは人事管理と人材育成との連携を進める上で取り組む事項について、「人材の配置」「人材の評価」の2つの面から取り上げる。

### (1) 人材の配置

人事異動は組織の活性化を図るとともに、組織として仕事をする意識付けにも有効であるが、あわせて、職員一人ひとりの意識に刺激を与え、新たな能力開発に結びつくものである。

明確、公正かつ職員の意向等にも配慮した職員配置をする中で、広い視野、総合



的な調整能力や高い専門性を備えた職員を養成し、人材育成をより効果的に推進するため、人事異動などの任用面では、次に掲げる項目等について、その充実を図る。

#### ア 計画的な人事異動の推進

長期的な視点から、計画的な人事異動（ジョブ・ローテーション）を行い、職員が様々な職場をバランスよく経験し、視野を広げ、知識・技術を幅広く深いものとする事により、個々の職員の能力開発や人材育成を図っていく。

こうしたことから、現在、採用後 10 年間で原則 3 箇所の職場を経験という形でジョブ・ローテーションを行っている。

近年は、新規採用職員に占める社会人経験者の割合が高くなっている傾向にあることから、今後は、10 年で 3 箇所にこだわらない柔軟な運用を行っていく。

また、ジョブ・ローテーションの結果等に基づいて、各分野において専門的知識を有する職員（スペシャリスト）を系統的に育成し、身につけた能力を有益に活用するとともに、さらに新しい能力を開発することを念頭に、適切な職場に配置していく。

#### イ 庁内公募制導入の検討

可能な職場において、特定のポストや業務について職員から希望をとり、申し出のあった職員の中から審査、選考を行った上で当該職場に配属することを検討していく。

これにより組織の活性化及び効率的な行政運営が促進されるとともに、職員の能力を有効に活用することが期待できる。

#### ウ 職員意向調査の充実

人事異動にあたっては、職員への意向調査により異動希望等の把握を行っているが、医療系の専門職を除き、全職員を調査の対象とするとともに、情報の漏洩への不安を軽減するためのあらゆる方策を検討していく。これにより、職員の意向を確実に把握できるようにし、制度の充実を図る。また、希望の実現については、年度ごとの個別事情を勘案した上で数値目標を設定し、それを上回るように努めていく。

#### エ 人事配置・異動調査票の活用

人事配置、人事異動にあたっては、部長級及び課長級への人事配置・異動調査票により組織としての人員構成や配属を望む職員像等の調査を行っているが、正確に各部署の要望と、事務事業の増減等に係る実情を的確に把握するため、調査項目の見直しや参考資料の添付などにより、人事担当者によるヒアリングを充実させ、偏りのない人事に努めていく。

## オ 男女共同参画及び女性活躍の推進

平成 27 年に施行された「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(女性活躍推進法)」や、この法律に基づき策定した特定事業主行動計画を踏まえて、女性職員が活躍するために必要な能力等を習得できる環境を整備するとともに、全ての職員が島田市の発展のために充実した職業生活を送ることができる職場づくりを目指し、男女とも適材適所の原則に基づき職員を配置する。

また、管理監督職への女性の登用を積極的に行う。

## (2) 人材の評価・登用

地方分権の時代となり、多様化する住民ニーズに対応した行政運営を進めるためには、従来から行われてきた年功序列型の昇格管理だけでなく、真に意欲と能力の高い職員の登用を進めていく。

折しも、平成 26 年の地方公務員法の改正により、地方公共団体においても人事評価を実施し、これを人事管理の基礎とすることが定められた。これに伴い、当市においてもこれに対応した人事評価システムの確立が求められている。

人材の評価・登用については、具体的に次のような点に取り組んでいく。

### ア 人事評価制度の正式導入

平成 21 年度から試行を行ってきた人事評価制度について、平成 26 年施行の改正地方公務員法に基づき、正式に導入していく。

正式導入にあたっては、より公正かつ透明性の高い制度とするために、評価者及び被評価者による人事評価制度の検討部会を必要に応じて開催するなど、職員の意見を取り入れていく。

また、実績評価シート、能力・態度考課シートは、人材育成基本方針との連携ができるものとし、人事評価制度の目標の設定、期首面談、中間期の評価及び面談、期末の評価及び面談の一連の流れの中で人材育成を図っていくことを明確にする。

### イ 評価者研修及び被評価者研修の充実

どんなに優れた評価制度を導入しても、それを運用する職員、とりわけ評価者 = 管理職の理解や技能が未熟ではよい成果は期待できない。このため、管理職を対象とした評価者研修を定期的実施し、制度への理解、高度な技能の習得に努めるとともに評価者間の評価の格差解消を目指す。

また、制度の適正な運用には、被評価者が趣旨や運用方法を正しく理解することが必要である。評価者の評価を正しく伝え、人材育成につなげていくために、被評価者向けの研修や説明も定期的に行っていく。

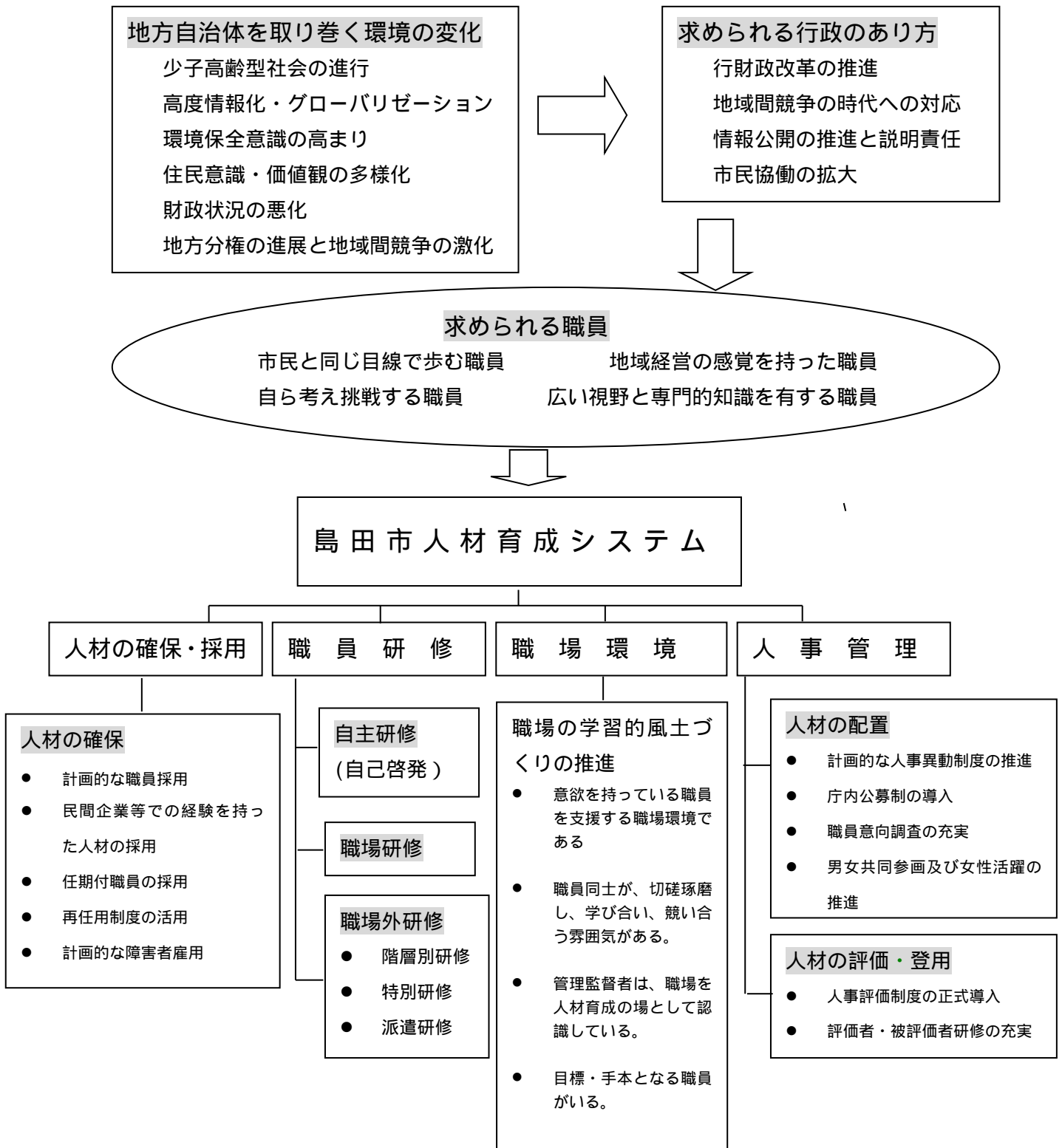
## 第4章 人材育成基本方針の体系等

基本方針に従い人材育成を推進していくためには、全職員が自らの立場と役割を自覚し、主体的に取り組むことが不可欠である。

このため、長期的・計画的に人材育成に取り組むため、次のとおり、基本方針の体系図を作成し、今後の推進体制の指針とする。

なお、この人材育成基本方針については、今後の社会経済情勢の大きな変化の中で、必要に応じて、見直しを図っていくものとする。

## 【島田市人材育成基本方針の体系】



(別表) 階層別の基本的な役割と必要とされる主な能力の具体的な内容と行動

階 層	基本的な役割	必要とされる主な能力	具体的な内容	能力を身に付けるための行動
部長級	政策形成への参画と施策方針の樹立	先見力	<p>◆広範な知識、豊かな識見</p> <p>担当分野及び関連分野に関する広範な知識、技能や政治、経済、社会の動向に対し豊かな識見を身につける。</p> <p>◆総合的な思考</p> <p>外部的環境の変化を察し、施策を実施した場合の影響や効果を客観的に予測評価し、大局的、総合的に諸施策を考える。</p> <p>◆行政ビジョンの設定</p> <p>政治的、経済的、社会的動向等外部的環境の変化を洞察し、担当部門の最高責任者として市政の理念や市長の考えに基づき、施策方針、行政ビジョンを打ち出せる。</p>	<p>◆施政方針及び総合計画を客観的に見つけ、関係部署の総合的な展開を行う。</p> <p>◆様々な角度からの見方を身に付ける。</p> <p>◆様々な内外的諸問題を事前に把握し、未然に解決するための手立てを講じる。</p>
		政策決定能力 危機管理能力	<p>◆大局的な判断、決断</p> <p>大局的な見地から状況を的確に判断し、自らの責任において明確に意思決定し、実行する。</p> <p>◆施策の評価</p> <p>計画実施における効果、障害、リスク等を分析している。</p> <p>◆状況に即した判断・行動</p> <p>あらゆる局面で、行政にとっての危機要因を認識することができ、迅速かつ大局的、総合的に対応施策を考える。</p>	<p>◆大局がどこにあるのかを明確に判断するとともに、担当部署の事業に対して責任を明確に持つ。</p> <p>◆想定される危機要因を事前に認識し、対応方針を講ずるとともに、実際に発生した時に被害を最小限にできるよう、分析力、判断力を身に付けておく。</p>
	議会、住民等との折衝、調整	折衝・交渉能力	<p>◆対外的な折衝</p> <p>議会や住民、関係団体等に対し、市政の目標やその方針を理解、納得させる。</p> <p>◆利害関係の調整</p> <p>高度な行政問題の解決を図るため、重大な利害関係の調整を行う。</p> <p>◆協働の環境づくり</p> <p>地域の団体、企業等と広く情報を共有できる環境をつくっている。</p>	<p>◆プレゼンテーション能力を身に付ける。</p> <p>◆対外的交渉力を学ぶ。</p>
	部下の指導・育成	養成指導能力	<p>◆部下の評価</p> <p>部下の業績、能力を客観的に評価する。</p> <p>◆部下の能力に応じた部内配置</p> <p>部下の能力、希望に応じた業務の割当て、業績の評価等を通し、部内の配置、業務の割振りを行う。</p> <p>◆次世代幹部職員の養成</p> <p>中長期的な視点から、部内における人材育成の環境を整備するとともに、次世代の幹部となる職員を養成している。</p>	<p>◆コミュニケーションスキルを高める。</p> <p>◆部下の長所を伸ばし、短所をプラスになるように働きかける。</p>
部の経営	行政経営能力	<p>◆統轄</p> <p>部を統括する。</p> <p>◆経営的識見</p> <p>部門経営者として、効率的な行政を遂行するために必要な経営管理に関する識見を身につける。</p> <p>◆組織の見直し、機構改革</p> <p>部門経営者として、市民等のニーズの変化に対応して、部内組織の見直し、部内の機能改革を図る。</p>	<p>◆担当部署の課員の個別業務、能力を把握する。</p> <p>◆日頃から、組織全体を客観的に見るとともに、部署の経営者として、課題、問題の整理を行う。</p> <p>◆部内の課題を明確に示す。</p>	

(別表) 階層別の基本的な役割と必要とされる主な能力の具体的な内容と行動

階 層	基本的な役割	必要とされる主な能力	具体的な内容	能力を身に付けるための行動
	施策の構想の策定と遂行	政策立案能力	<p>◆高度かつ広範な知識 担当分野に関する高度な知識、技能と関連分野及び市政に関する広範な知識、技能を修得する。</p> <p>◆施策の構築 部の施策の方針を達成するために必要な基本的目標、骨格を構築し、明示する。</p> <p>◆課題の設定 将来の見通しに基づく、広い視野に立った課の基本的な問題、課題を設定する。</p>	<p>◆施政方針及び総合計画を熟知し、担当部署の動きに反映させる。</p> <p>◆担当部署及び関係各部署の課題、問題を整理し、目標を設定する。</p> <p>◆業務遂行において、課題、問題を想定し、解決手段を事前に見つけ出す。</p>
		情報管理能力	<p>◆情報の管理、活用 重要な情報を内外から収集、取捨選択し、対応方針を的確に指示する。</p> <p>◆現状把握 必要に応じて直接現場に赴くなど、現状を把握している。</p> <p>◆情報発信のアイデア 情報発信のため、その内容及び時期に応じて効果的な媒体を活用している。</p>	<p>◆職員や他団体との情報交換を行う。</p> <p>◆常に最新の情報を収集する。</p>
		判断・決断能力 危機管理能力	<p>◆判断 施策等複数案の重要度、緊急度、効果等を的確に判断する。</p> <p>◆決断 課題に対する自らの責任における明確な意思表示を行い、決断、実行する。</p> <p>◆状況に即した判断・行動 あらゆる局面で、行政にとっての危機要因を認識することができ、迅速かつ大局的、総合的に対応施策を考える。</p>	<p>◆担当部署の施策及び事業を決定し、目標に向けた取り組みを実行する。</p> <p>◆想定される危機要因を事前に認識し、対応方針を講じておくと共に、実際に発生した時に被害を最小限にできるように、分析力、判断力を身に付けておく。</p>
次長級 課長級	関係機関との調整と連携	折衝・交渉能力	<p>◆対外的な折衝、調整 関係行政機関や関係団体等に対し、施策の目的、内容の理解、納得させ、調整を行う。</p> <p>◆論理的な思考 課題の背景や原因を分析し整理したうえで解決の方向性を明らかにしている。</p> <p>◆円滑な折衝・交渉のための環境づくり 幅広いネットワークをつくり、信頼関係を築いている。</p>	<p>◆関係団体との密接なつながり、ネットワークを形成し、トラブルが生じた場合は最前で交渉にあたる。</p>
	部下の指導・育成	養成指導能力	<p>◆部下の評価 部下の業績、能力を客観的に評価する。</p> <p>◆部下の能力に応じた課内配置 部下の能力、希望に応じた業務の割当て、業績の評価等を通し、課内の配置、業務の割振りを行う。</p> <p>◆目標や課題の共有 情報を共有し組織目標を明示したうえで、部下の意見や提案を積極的に聴き、共に議論する。</p>	<p>◆コミュニケーションスキルを高める。</p> <p>◆部下の長所を伸ばし、短所をプラスになるよう働きかける。</p>
	課の経営	リーダーシップ能力	<p>◆統率 部下に対する指揮、命令を的確に行い、課の業務を効率的に実行、推進できる。</p> <p>◆目標の明示 課の目標達成のため、全体の目標を明示するとともに、部下がその目標に向かって行動できるよう必要な指導、助言を行う。</p> <p>◆職場の活性化 部下への権限の委譲等、仕事の仕組み改善を行い、部下の士気を高める。 職員が自由に意見を言える環境をつくり、常に情報やアイデアが出やすいようにする。 職員の健康管理を図る。</p>	<p>◆部下との信頼関係を作る。</p> <p>◆部下が提言してきたものに対して、指導助言を行うとともに、上司へ進言する。</p> <p>◆部下職員の心身の状態をチェックするとともに、メンタルヘルスなど健康に関する指導、助言などを行う。</p> <p>◆コーチングスキルを身に付ける。</p> <p>◆課内ミーティングを定例的に行う。</p>
	部長の補佐及び代行	フォロアールシップ能力	<p>◆上司の補佐 上司の業務を把握し、補佐したり、代行したりする。</p> <p>◆課題の発見・提示 事務事業を実施していくうえでの課題を把握し、対応策を提示する。</p> <p>◆理論構築 客観的な情報やデータの裏付けに基づく説明をする。</p>	<p>◆部長の業務の理解及び遂行の補助を日頃から行う。</p> <p>◆関連情報を常に提供する。</p>

(別表) 階層別の基本的な役割と必要とされる主な能力の具体的な内容と行動

階 層	基本的な役割	必要とされる主な能力	具体的な内容	能力を身に付けるための行動
課長補佐級 係長級	政策を具体的に企画し遂行	政策立案能力	<p>◆高度な専門的知識、技能 担当分野に関する高度な専門的知識、技能を身につける。</p> <p>◆施策の企画立案 施策の構想に基づき、具体的効率的な施策を企画立案する。 施策の企画立案に当たり、過去の実績などの的確な分析を行う。</p> <p>◆情報の活用 様々な分野から、所属内の業務に関する情報を積極的に収集・整理し、有効な情報を活用する。</p>	<p>◆市全体の方向性、方針を理解し、担当業務との兼ね合い、仕組みへとつなげる。 ◆適切な指示を提示する。</p>
		判断・決断能力	<p>◆判断 施策等複数案の重要度、緊急度、効果等を的確に判断する。</p> <p>◆決断 課題に対する自らの責任における明確な意思表示を行い、決断、実行する。</p> <p>◆行政目的の理解 目的実現のために担当として何をすべきかを理解し、具体的な業務内容を示す。</p>	<p>◆担当部署の施策及び事業を決定し、目標に向けた取り組みを実行する。</p>
	業務の調整と職場内の意思疎通	折衝・交渉能力	<p>◆調整、説得 利害関係の相違する問題について、関係者の理解を得て、必要な調整ができる。 自部局の主張、見解を体系化し、論理的に一貫性を持って、相手を納得させることができる。 目的達成のため、状況の変化に柔軟に応じた対応ができる。</p> <p>◆他部門との連携 収集した情報や自部局の主張、見解を関係部門に提供し、他部門と連携し、業務を円滑に進めさせる。</p> <p>◆意思の疎通 わかりやすい言葉で説明し、根拠を明確にして、相手の納得を得る。</p>	<p>◆各種団体とコーディネーターできる力を養う。 ◆アサーション（非攻撃的自己主張）度を高める。 ◆一つの業務について、多方面からアプローチできるよう、常日頃から客観的に見る力を身につける。</p>
	部下の指導・育成	養成指導能力	<p>◆部下の評価 部下の業績、能力を客観的に評価する。</p> <p>◆部下の能力に応じた業務割振り 部下の能力、希望に応じた業務の割当て、業績の評価等を通し、係内の配置、業務の割振りを行う。</p> <p>◆チャレンジしやすい環境づくり 対話を重視し、目標を共有化して、職場のメンバーが持ち味・個性を生かしてチャレンジできるよう支援している。</p>	<p>◆コミュニケーションスキルを高める。 ◆部下の長所を伸ばし、短所をプラスになるように働きかける。</p>
	系の経営	リーダーシップ能力	<p>◆統率 部下に対する指揮、命令を的確に行い、系の業務を効率的に実行、推進できる。</p> <p>◆目標の明示 系の目標達成のため、部下がその目標に向かって行動できるよう必要な指導、助言をする。</p> <p>◆職場の活性化 部下への権限の委譲等、仕事の仕組み改善を行い、部下の士気を高める。</p>	<p>◆部下職員との信頼関係を作る。 ◆部下が提言してきたものに対して、指導助言を行うとともに、上司へ進言する。 ◆コーチングスキルを身に付ける。 ◆係内ミーティングを定期的に行う。</p>
課長への進言提案及び課長の補佐及び代行	フォロワーシップ能力	<p>◆上司の補佐 上司の業務を把握し、補佐したり、代行したりする。</p> <p>◆積極的な意見の提示 業務遂行や問題解決にあたって、上司に対して積極的に意見を進言するとともに、部下にも発言しやすい場をつくる。</p> <p>◆情報収集 必要に応じて現場に赴き、最新の状況を把握するとともに、内容を補完し、裏付け資料を整理するなど、より信頼性の高い情報として管理しておく。</p>	<p>◆課長の業務の理解及び遂行の補助を日頃から行う。 ◆関連情報を常に提供する。</p>	

(別表) 階層別の基本的な役割と必要とされる主な能力の具体的な内容と行動

階 層	基本的な役割	必要とされる主な能力	具体的な内容	能力を身に付けるための行動
主査 主任技師	課題解決のための施策の 策定	折衝・交渉能力	<p>◆対応 相手の話をよく聴きつつ、伝えるべき事項については、正確に理解させている。</p> <p>◆説得力 市民や同僚と意見が対立しても、誠実に対応し、説得力に富んだ話ができる。</p> <p>◆調整 関係者への事前説明、協議、調整等を十分に実施している。</p>	<p>◆アサーション（非攻撃的自己主張）度を高める。</p> <p>◆クレーム対応セミナー等へ参加する。</p>
		政策立案能力	<p>◆業務実施計画の作成 業務目標達成のための具体的な計画を立てている。</p> <p>◆業務目標の設定 施策を具体的に遂行するために必要な目標を設定している。</p> <p>◆情報の収集、分析 業務に必要な情報を多方面から収集し、分析、研究を行っている。</p>	<p>◆市政体系を理解し、担当業務のPDS（プラン→ド ゥ→シー）の流れを組み込む。</p> <p>◆中長期の業務の流れを理解する。</p> <p>◆異業種交流会などへ参加する。</p>
	高度な専門的実務の処理	専門実務能力	<p>◆専門的な知識、技能の修得および処理 担当業務の専門的知識や技術を身に付けようと努力している。</p> <p>◆身に付けた知識、技術の活用 これまでの経験や業務などから得た知識や技術を、現在の業務に生かしている。</p> <p>◆組織向上への貢献 多角的な見地と柔軟な発想により、新たな政策を積極的に提案している。</p>	<p>◆業務に関する多方面からのアプローチができるよ う、業務に関する研修会、担当者研修会に参加する。</p> <p>◆上司への政策提案を行う。</p>
	計画的な実務の遂行	業務管理能力	<p>◆業務の割当て、進捗状況の把握 リーダーを務める担当業務について、所属内での配分を行うとともに、業務全体の進捗状況を把握している。</p> <p>◆意見の集約 会議等における効果的意見を集約している。</p> <p>◆審査、点検 後輩の業務処理について、審査点検を行い、問題点を抽出している。</p>	<p>◆専門的な担当業務を理解する。</p> <p>◆担当業務の進捗状況を把握し、部下へ指導助言を 行うとともに、上司に状況を報告する。</p> <p>◆後輩の意見を収集し、業務に活かしていく。</p>
	後輩の指導・育成	養成指導能力	<p>◆教育、指導 後輩の能力を向上させるために、業務を通じて計画的、継続的な教育、指導を行っている。</p> <p>◆傾聴 後輩の不満、悩み、要望を、誠意を持って聴き、アドバイスしている。</p> <p>◆感受性 後輩の求めていることを敏感に感じ取り、必要に応じ、上司に進言している。</p>	<p>◆後輩の意識を高めるための仕組み、声かけを日常 業務の中で行う。</p> <p>◆後輩や同僚などに対して、積極的傾聴を心がける。</p>
係長の補佐及び代行	フォロアーシップ能力	<p>◆係内業務の把握 係内の担当業務の目的や経緯を理解し、上司を補佐したり、代行したりする。</p> <p>◆積極的な意見の提示 業務遂行や問題解決にあたって、上司に対して積極的に意見を進言するとともに、部下にも発言しやすい場をつくる。</p> <p>◆情報収集 必要に応じて現場に赴き、最新の状況を把握するとともに、内容を補完し、裏付け資料を整理するなど、より信頼性の高い情報として管理しておく。</p>	<p>◆係長の業務の理解及び遂行の補助を日頃から行 う。</p> <p>◆関連情報を常に提供する。</p>	



(別表) 階層別の基本的な役割と必要とされる主な能力の具体的な内容と行動

階 層	基本的な役割	必要とされる主な能力	具体的な内容	能力を身に付けるための行動
主事 技師 書記 技手 事務員 技術員	日常業務の改善・工夫	課題発見能力	<p>◆業務の点検 現状分析や市民等との会話の中から課題を発見できるよう、常に業務改善の視点を持っている。</p> <p>◆改善提案 業務処理に生じる諸問題に対して柔軟な思考で独自のアイデアを提案している。</p> <p>◆業務の目的に基づく課題発見 組織目標や担当業務の役割を理解し、業務に取り組んでいる。</p>	<p>◆組織内外で業務改善(QC=クオリティ・コントロール)活動に取り組む。</p> <p>◆常に担当業務を客観的に見る力をつける。</p>
	実務の正確かつ迅速な処理	処理能力	<p>◆業務内容等の理解 担当業務の基本的な内容、仕組み、体系を理解している。</p> <p>◆要点の把握 文章や口頭の指示又は話し合いの中から、その要点を的確に把握できる。</p> <p>◆業務に関する専門的知識、技能の修得 業務を処理するために必要な専門的知識、技術を身に付けた。</p>	<p>◆担当業務を通して、内容を理解する。</p> <p>◆担当業務をより理解するために、担当業務に関する専門研修、担当者研修などに参加する。</p>
		法務能力 折衝・交渉能力	<p>◆上司への報告、連絡、相談 業務の処理経過及び結果を適切に報告している。 業務上の問題の報告及び連絡、相談を適宜している。</p> <p>◆口頭による表現 明確かつ簡潔な口頭による表現、発表ができる。</p> <p>◆文書による表現 明瞭かつ簡潔な文書、資料を作成している。</p>	<p>◆「文書の手引き」や例規集などを読み、文書、決裁の流れを理解する。</p> <p>◆担当業務を行いながら、常に問題、課題を整理する。</p> <p>◆各種研修、講座などを受講し、表現力を学ぶ。</p> <p>◆報告書、復命書の書き方を学ぶ。</p>
	市民への誠実な対応	接遇能力	<p>◆好感を持たれる態度 相手により印象を与えるような態度、行動をとっている。</p> <p>◆誠実な対応 相手の立場、意見を尊重し、誠実に対応している。</p> <p>◆適切な説明 相手の話をよく聴きつつ、伝えるべき事項を丁寧に説明している。</p>	<p>◆各種研修、講座などを受講し、表現力を学ぶ。</p> <p>◆アサーション(非攻撃的自己主張)トレーニングを行う。</p>
		行動力	<p>◆責任性 担当業務に対して自己の責任を自覚している。</p> <p>◆規律性 職場規律や職務命令を遵守して行動している。</p> <p>◆協調性 職場の上司、同僚等と連携、協力している。</p>	<p>◆自身が行った業務に対して自信を持つとともに、責任を持つ。</p> <p>◆コミュニケーションスキルを身に付ける。</p> <p>◆異業種の人たちなど、様々な人との交流の場を持つ。</p>
	後輩の指導・育成	養成指導能力	<p>◆後輩への指導 後輩に対し、必要な指導・助言を行っている。</p> <p>◆周囲への配慮 後輩が孤立することがないように、気を配り、フォローしている。</p> <p>◆自己研鑽 後輩に対し、高圧的な態度にならず、自らは先輩から学ぶ姿勢を持っている。</p>	<p>◆コミュニケーションスキルを身に付ける。</p>

