

研修仕様書

研 修 科 目	01 改革・創造を目指すリーダー研修
研 修 の 目 的	課長級職員の実践的なマネジメント能力の向上を図るとともに、本市の将来を展望し、変革意欲を持ったリーダー群の形成を目指す。
科目の到達目標	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職の意識・行動変革 ・職場目標，現状，課題の確認 ・管理職に求められる高度なマネジメント能力の習得 ・課題解決のための視点・考え方の獲得，具体的な行動 ・将来を展望するための構想力の習得
受 講 対 象 者	課長級職員
受 講 予 定 人 数	約15名
研 修 日 数 ・ 時 間 ・ 回 数	正規研修 3日間（1日当たり7.5時間，概算22.5時間） フォローアップ 0.5日（午後からの実施を想定）
実 施 予 定 時 期 (※1)	正規研修 平成31年7月中旬～8月下旬 フォローアップ 平成31年12月中旬
研 修 方 法	演習中心
研 修 内 容	<p>各職場における現実の課題を解決するために，リーダーとして求められるリーダーシップ及びマネジメントの原理原則を学ぶとともに，職場状況分析を活用し，職場マネジメントと担当事業の両面に係る具体的な行動計画を導き出す。</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆自職場の課題確認 <ul style="list-style-type: none"> ・事前課題の適切な設定により，効率的な課題確認を行う。 ◆客観性に基ついた現状分析 <ul style="list-style-type: none"> ・職場ごとのマネジメント状況を把握できる調査手法を用いること ・普段のマネジメント行動について，上司，部下，本人を対象に意見を述べてもらう，いわゆる360度診断を用いること（※2） ・適切な評価項目となるよう十分な調整を行うこと ◆リーダーシップ・マネジメントの原理原則の学習 <ul style="list-style-type: none"> ・職場の現状分析結果から導き出された職場マネジメント上の諸課題の解決時に求められる「マネジメントの原理原則」やリーダーシップについて教示すること ◆担当事業を踏まえた，職場の課題解決策の検討，解決に向けた行動計画の策定 <p>※詳細は，別紙「仕様書補足」を参照</p>
上 限 金 額 （ 税 込 ）	1,500,000円

- 各カリキュラムの所要予定時間は明確に記してください。
- 事前課題・事後課題は，具体的な内容が分かるようにしてください。
- 現状分析のための調査シートのサンプルを添付してください。調査の概要については，プレゼンテーションにおいて御説明いただきます。

※1 実施予定時期については、以下の期間を想定しています。

正規研修	1日目	7月16日, 18日, 19日のいずれか
	2日目	7月29日又は31日
	3日目	8月26日～30日のいずれか
フォローアップ	4日目	12月16日又は17日

※2 360度診断の対象となる部下の人数は、受講対象者1名につき、数名～最大50名程度を見込んでいます。

改革・創造を目指すリーダー研修（仕様書補足）

【マネジメント・リーダーシップに関する能力の向上】

- 目的** ・統率力及び実行力を高め、組織に影響を与えるリーダーシップを持った人材を育成する。
・この研修を継続的に実施することにより、市の将来を担うリーダー群の形成を目指す。
- 対象** 課長級職員 15名（（5名×3班）×1組）
- 内容** 管理職に求められる高度なマネジメント能力を習得するとともに、自職場の現実の課題について、具体的な解決策を検討し、行動計画を策定し実践につなげる。このようなプロセスを経験し、マネジメント及びリーダーシップに関する能力の向上を図る。
- 期間** 3日間+フォローアップ0.5日

【受講対象者に求めるもの】

- ・管理職の意識・行動変革
- ・職場目標、現状、課題の確認
- ・管理職に求められる高度なマネジメント及びリーダーシップ能力の習得
- ・課題解決のための視点及び思考方法の獲得、具体的な行動

◆自職場の課題の確認

- ・組織目標の確認
- ・政策課題の確認

◆マネジメント・リーダーシップ能力の習得

- ・マネジメント、リーダーシップについて学習

◆現状分析（組織の側面と人の側面）

- ・360度診断による組織、職場の分析
- ・自己のマネジメント、リーダーシップ行動の分析

◆職場における課題の確認と解決策の検討

- ・現状分析を踏まえた課題の確認と解決策の検討
- ・職場会議等を通じた課題・問題の共有

◆解決に向けた行動計画作成

- ・行動計画作成により、具体的な職場運営、事業計画に生かすための行動を促す。

職場での実践

フォローアップでの 振返り （行動変容の確認）

【必須項目】

- ◆一般論などの講義は必要最小限に止め、個人ワークを行う時間を最大限確保すること
 - ◆グループワークを交えることで、受講者相互の気付きを促すこと
 - ◆事前課題・事後課題の設定により、効率的な研修実施を行うこと
 - ◆研修実施日に間隔がある場合なども、事前課題・事後課題を活用し、その関連性や統一感が保てるよう工夫すること
 - ◆現状分析に当たっては、**360度診断（上司、部下※、本人を対象とする。）**を用い、研修初日に結果を使用できるように準備を進めること
 - ◆**研修最終日（3日目）に受講者による成果発表の時間を設けること**
 - ◆各カリキュラムの所要予定時間を明確にすること
 - ◆事前課題・事後課題は、具体的な内容を明記すること
 - ◆現状分析のための調査シートのサンプルを添付し、プレゼンテーションにおいて調査の概要を説明すること
- ※360度診断の対象となる部下の人数は、受講対象者1名につき、**数名～最大50名程度**を見込む。

研 修 科 目	02 マネジメント（フォローアップ含む。） （新任課長級職員研修及び新任課長級職員フォローアップ研修）
研 修 の 目 的	1 課長級職員に求められる役割を自覚させる。 2 課等の運営の責任者として、課長級職員に求められるマネジメント能力の基礎を向上させる。
科目の到達目標	管理職員として、マネジメントの基礎を体系的に学ぶことにより、マネジメントに対する意識，知識，スキルを向上させる。
受 講 対 象 者	新任課長級職員及び昨年度未修了者
受 講 予 定 人 数	約120名～180名 ※4組編成とする。1組当たり30名～45名
研 修 日 数 ・ 時 間 ・ 回 数	正規研修 1回 210分（同内容を4回実施） フォローアップ 1回 195分（同内容を4回実施）
研 修 実 施 予 定 時 期	正規研修 平成31年6月下旬のうち2日間 フォローアップ 平成32年1月下旬のうち1日又は2日に分けて実施
研 修 方 法	講義，演習
研 修 内 容	<p>1 正規研修</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ マネジメントとは <ul style="list-style-type: none"> ・ マネージャーの役割（係長級との違いを含む。） ・ 管理の基礎 ◆ 業務のマネジメント <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務のマネジメントの基礎 ・ 業務の管理，改善 ◆ 職員のマネジメント <ul style="list-style-type: none"> ・ 部下育成 ・ 職場風土の改善 ・ 職場内のコミュニケーション ◆ 働き方改革実現のための効率的なマネジメントのポイント ◆ 行動計画の作成 <ul style="list-style-type: none"> ・ 課長としての行動計画の作成 <p>2 フォローアップ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ マネジメントの原理原則の再確認 ・ 「マネジメントフィードバック」（下記3（3）のとおり）の結果に基づく受講者のマネジメントの現状把握と改善策の検討 ・ 行動計画の実践の振り返り及び行動計画のブラッシュアップ <p>3 その他</p> <p>（1）演習では，グループワークを用いて，受講者の経験等を共有化し，気づきを促すなどの工夫をすること。</p> <p>（2）マネジメントの原理原則全般が掲載されており，講義の副読本として，研修後のマネジメントの実践に活用できるハンドブックを作成のうえ，正規研修において，全受講者に配布すること。</p>

	<p>(3) マネジメントフィードバック</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 受講者のマネジメントの現状について部下にアンケートを実施し、結果を本人へ開示する「マネジメントフィードバック」を講義内容に取り入れること（詳細は別紙のとおり）。 ・ アンケートの集計結果から、受講者全体のマネジメント傾向を分析すること。 ・ フォローアップ研修の講義において、受講者がマネジメントの原理原則を再確認できるよう、アンケート結果をもとに自己のマネジメントの現状を把握し、改善策を検討する時間を設定すること。 ・ アンケート結果の集計作業については、委託内容に含まない。 別途、本市がデータ入力・集計業者へ委託し、全体集計及び受講者全員の個人集計結果を研修委託先へ提供するものとする。
<p>上限金額（税込）</p>	<p>1, 8 0 0, 0 0 0 円</p>

新任課長級職員研修
「マネジメントフィードバック」について

別紙

1 目的

- (1) 受講者のマネジメントの現状について部下にアンケート（無記名）を実施し、その結果を本人へ開示する「マネジメントフィードバック」を、新任課長級職員研修「マネジメント」の講義に導入し、研修で学んだマネジメントの原理原則を職場で確実に実践するための動機づけとして活用する。
- (2) アンケート結果から、受講者が自身のマネジメントの現状を客観的に把握し、気づきを得ることで、新任課長級職員のマネジメント能力の更なる向上につなげる。

2 アンケート回答者

- (1) 回答者数は2,000名程度（見込み。変更の可能性あり）
- (2) 受講者の部下職員（課長補佐級以下職員）を対象とする。
- (3) 部下職員には再任用職員，非常勤嘱託職員，臨時的任用職員を含む。
- (4) 原則として，受講者の部下全員にアンケート回答の協力を依頼する。
- (5) 協力を得ることが難しい部下に対しては，回答を強制しない。
- (6) 受講者の部下の人数によって，次のとおり取り扱う。
 - ① 部下が20名以上の場合
回答者数の上限は20名（※）とし，次のとおり合計20名の部下を選んでアンケート回答の協力を依頼する。
 - 課長補佐級及び係長級職員
原則として，全員に回答の協力を依頼する。
 - 主任級以下職員
日常の業務を通じてコミュニケーションを取る頻度が高い部下を中心に回答の協力を依頼する。※回答者数の上限については変更となる可能性あり。
 - ② 部下が0名又は1名の場合
回答者の匿名性の観点からアンケートは実施せず，受講者が自己採点する。

3 スケジュール

時期	内容
6月	正規研修（マネジメントの原理原則）
11月	アンケート実施
12月	アンケート結果の集計
1月	フォローアップ研修（現状・課題の把握。マネジメントの原理原則の再確認）

4 アンケートの設問内容

別添「アンケート設問」のとおり

5 アンケートの結果の集計に記載する内容

各設問に対する受講者の評価点及び受講者全体の最高点，平均点，最低点を記載する。

平成30年度 新任課長級職員研修
マネジメントフィードバック アンケート回答用紙

受講者
番号

1 マネジメントフィードバックについて

- 新任課長級職員に対して、自己のマネジメントの現状に対する部下職員の認識を「見える化」することで気づきの機会を提供し、あなたの上司が自身のマネジメントの現状や課題を客観的に把握し、改善策の検討等に活用するために実施します。
- あなたの上司が課長級に昇任してからの約7箇月間（4～10月）におけるマネジメントの現状について、以下の設問に回答していただき、その結果をあなたの上司へフィードバックします。
- アンケートは無記名で行いますので、個人が特定されることはありません。

2 回答に当たっての留意点

- アンケート用紙右上の受講者番号欄に3桁の受講者番号が記載されているか確認してください。
- 「基本情報 1」については、**上司と接する機会が少ない等の理由により、「2～26」の設問への回答が難しい場合のみ、「2 回答できない」に○印を記入してください。**2を選択した方は、以降の設問への回答は不要です。
- 「2～26」の設問については、5つの選択肢のうち、**最も当てはまる選択肢を1つ選んで、解答欄(太枠内)に○印を記入してください。**

3 提出先及び提出方法

- 提出方法：文書交換で以下の宛先へ提出してください。**※上司に渡す必要はありません。回答者から直接、以下の宛先へ送付してください。**
- 宛 先：行財政局人事部人事課 研修担当（アンケート在中）
※お手数ですが、必ず宛先欄に「アンケート在中」と記入してください。
- 提出期限：**平成30年12月3日（月）**（期限厳守をお願いします。）
- そ の 他：文書交換の封筒の**発信元欄には所属名のみを記入し、回答者の氏名は記入しないでください。**

No.	設 問	回答欄（太枠に記入）
基本 情報	1 上司と接する機会が少ない等の理由により、上司のマネジメントの現状等について、以下のアンケート項目への回答が難しい場合は、回答しなくて結構です。あなたはアンケートに回答できますか。 ※ 「回答できない」に○をした方は、これで終了です。以降の設問への回答は不要です。	1 回答できる
		2 回答できない
仕 事 の 管 理	2 上司は、部下にも意見を聴きながら、実効的な業務計画を立てている。	5 そう思う
		4 どちらかと言えばそう思う
		3 どちらかと言えばそう思わない
		2 そう思わない
		1 分からない
	3 上司は、業務を部下に任せきりにすることなく、業務の進捗状況を部下に都度確認している。	5 そう思う
		4 どちらかと言えばそう思う
		3 どちらかと言えばそう思わない
		2 そう思わない
		1 分からない
	4 上司は、あなたが報告や相談をした場合は、あなたの話をよく聴き適切なアドバイスや指示をしてくれる。	5 そう思う
		4 どちらかと言えばそう思う
		3 どちらかと言えばそう思わない
		2 そう思わない
		1 分からない
5 上司は、自らが意思決定したことに責任を取る姿勢で誠実に業務を遂行している。	5 そう思う	
	4 どちらかと言えばそう思う	
	3 どちらかと言えばそう思わない	
	2 そう思わない	
	1 分からない	

裏面につづく

No.	設 問	回答欄（太枠に記入）
仕事の管理	6 上司は、コンプライアンスを率先垂範し、公平・公正な業務が行われるよう、部下を指導するとともに、業務の点検を行っている。	5 そう思う
		4 どちらかと言えばそう思う
		3 どちらかと言えばそう思わない
		2 そう思わない
		1 分からない
仕事の改善	7 上司は、問題意識を持って業務や職場の状況を認識し、業務遂行上の課題や職場が抱える問題を把握している。	5 そう思う
		4 どちらかと言えばそう思う
		3 どちらかと言えばそう思わない
		2 そう思わない
		1 分からない
	8 上司は、業務遂行上の課題解決や改善に向けて、迅速かつ柔軟に解決方法を見出して、対処している。	5 そう思う
		4 どちらかと言えばそう思う
		3 どちらかと言えばそう思わない
		2 そう思わない
		1 分からない
	9 上司は、あなたの業務遂行上の課題について、あなたに問題を投げかけて問題意識を高めたり、意見を求めたりすることで、解決策や改善策を一緒になって考えている。	5 そう思う
		4 どちらかと言えばそう思う
		3 どちらかと言えばそう思わない
		2 そう思わない
		1 分からない
10 上司は、市政に関する幅広い視野と長期的な視点を持って、所管業務の今後の展望を構想し、自ら新しい提案を行っている。	5 そう思う	
	4 どちらかと言えばそう思う	
	3 どちらかと言えばそう思わない	
	2 そう思わない	
	1 分からない	
11 上司は、業務に必要な知識や技術を習得するとともに、組織内外の幅広い情報源や人的ネットワークから新たな情報や有益な情報を収集している。	5 そう思う	
	4 どちらかと言えばそう思う	
	3 どちらかと言えばそう思わない	
	2 そう思わない	
	1 分からない	
職場風土づくり	12 上司は、所属の目標や方針を職場のメンバーと共有し、メンバーが一体感を持って協力し合えるように働きかけている。	5 そう思う
		4 どちらかと言えばそう思う
		3 どちらかと言えばそう思わない
		2 そう思わない
		1 分からない
13 上司は、メンバー一人ひとりの役割・能力・職務形態等の多様性を把握し、職場のチーム力を総合的に発揮できる体制を作っている。	5 そう思う	
	4 どちらかと言えばそう思う	
	3 どちらかと言えばそう思わない	
	2 そう思わない	
	1 分からない	

次ページにつづく

No.	設 問	回答欄（太枠に記入）
職場風土づくり	14 上司は、職場のメンバーのコミュニケーションや協力・連携がうまくいっていない場合などは、メンバー同士の関係改善を図るように働きかけている。	5 そう思う
		4 どちらかと言えばそう思う
		3 どちらかと言えばそう思わない
		2 そう思わない
		1 分からない
	15 上司は、部下が気軽に話しかけやすい(報連相しやすい)雰囲気を作っている。	5 そう思う
		4 どちらかと言えばそう思う
		3 どちらかと言えばそう思わない
		2 そう思わない
1 分からない		
16 上司は、あなたの仕事が組織の目標の達成に対しどのようなつながり(意義)があるのかを明確に伝え、部下を動機付けしている。	5 そう思う	
	4 どちらかと言えばそう思う	
	3 どちらかと言えばそう思わない	
	2 そう思わない	
	1 分からない	
部下育成	17 上司は、あなたが仕事に対して前向きに努力していることや、業務上で工夫していることを把握し、それを尊重してくれている。	5 そう思う
		4 どちらかと言えばそう思う
		3 どちらかと言えばそう思わない
		2 そう思わない
		1 分からない
	18 上司は、あなたが仕事に取り組む際に、あなた自身が改善策を考えたり、工夫して主体的に仕事に取り組むように指導している。	5 そう思う
		4 どちらかと言えばそう思う
		3 どちらかと言えばそう思わない
		2 そう思わない
		1 分からない
	19 上司は、あなたに仕事を任せ、最後まで責任感を持って仕事に取り組むことを求めている。	5 そう思う
		4 どちらかと言えばそう思う
		3 どちらかと言えばそう思わない
		2 そう思わない
		1 分からない
20 上司は、日常業務や人事評価の面談などを通じて、あなたに不足している能力やスキルを具体的に伝えている。	5 そう思う	
	4 どちらかと言えばそう思う	
	3 どちらかと言えばそう思わない	
	2 そう思わない	
	1 分からない	
21 上司は、あなたに対して、自己研さんの重要性を伝えたり、研修の受講を薦めるなどにより、あなたがより高いレベルの能力を習得するように働きかけている。	5 そう思う	
	4 どちらかと言えばそう思う	
	3 どちらかと言えばそう思わない	
	2 そう思わない	
	1 分からない	

裏面につづく

No.	設 問	回答欄（太枠に記入）
働き方改革	22 上司は、あなたに仕事を指示する際、その「背景」、「目的」を説明したうえで、「大まかな方向性」を示している。	5 そう思う
		4 どちらかと言えばそう思う
		3 どちらかと言えばそう思わない
		2 そう思わない
		1 分からない
	23 上司は、あなたの仕事に対して、些細なことにこだわって何度もやり直しを指示したり、無駄又は不合理な作業を指示することは少ない。	5 そう思う
		4 どちらかと言えばそう思う
		3 どちらかと言えばそう思わない
		2 そう思わない
		1 分からない
	24 上司は、率先して定時退庁や、休暇取得を行ったり、声掛けを行うことなどにより、帰りやすい雰囲気、休みやすい雰囲気を作っている。	5 そう思う
		4 どちらかと言えばそう思う
		3 どちらかと言えばそう思わない
		2 そう思わない
		1 分からない
	25 上司は、特定の職員に業務が偏らないように、業務の分担や振り分け等に配慮している。	5 そう思う
		4 どちらかと言えばそう思う
		3 どちらかと言えばそう思わない
		2 そう思わない
		1 分からない
26 上司は、あなたの時間外勤務の内容を把握し、業務の進捗状況や成果を確認している。	5 そう思う	
	4 どちらかと言えばそう思う	
	3 どちらかと言えばそう思わない	
	2 そう思わない	
	1 分からない	

アンケートはこれで終了です。御協力、誠にありがとうございました。

研 修 科 目	人事評価制度 評価者研修（課長級職員研修）
人事評価研修全体の目的	1 本市の人事評価制度について、その理念・目的を理解させる。 2 各評価者の役割と実務の流れを理解させる。 3 評価者に実務を理解させ、人事評価制度の公平性・公正性を確保する。
科目の到達目標	1 1次評価者として、人事評価制度の考え方を理解する。 2 1次評価者としての役割と実務の流れについて理解する。 3 目標設定の重要性と手法について理解する。 4 本市の評価項目及び評価基準について正しく理解し、公平・公正な評価を実施できるようにする。 5 面談の重要性と手法について理解し、被評価者が納得できるような面談を実施できるようにする。 6 人事評価を部下の育成に活かす。
受講対象者	① 新任研修 ……新任課長級職員及び希望者 ② 2年目研修 ……2年目課長級職員及び希望者 ③ 3年目研修 ……3年目課長級職員及び希望者
受講予定人数	① 新任研修 …… 約150名 ② 2年目研修 …… 約100名 ③ 3年目研修 …… 約100名
研修日数・時間 研修回数	① 新任研修 …… 1回 210分（同内容を2回実施） ② 2年目研修 …… 1回 210分（同内容を2回実施） ③ 3年目研修 …… 1回 180分（同内容を2回実施）
研修実施予定時期	① 新任研修 …… 平成31年4～5月 ② 2年目研修 …… 平成31年8～9月 ③ 3年目研修 …… 平成31年8～9月
研修方法	講義，演習
研修内容	以下の内容について、講義と演習を交えながら実施すること。 ① 新任研修 ◆人事評価制度の概要，考え方 ◆1次評価者の役割と実務の流れ ◆目標設定の重要性と手法 ◆面談の重要性と手法 ② 2年目研修 ◆評価項目及び評価基準の考え方（基本編） ◆面談の重要性と手法（基本編） ◆苦情実例の紹介及び検討

	<p>③ 3年目研修</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 実例を踏まえた評価項目及び評価基準の考え方（応用編） ◆ 人事評価の部下職員のマネジメントへの応用 ◆ 人事評価を部下の育成に活用する ◆ 苦情事案の共有及び検討 <p>※ 演習では、グループワークを用いて、受講者の経験等を共有化し、気づきを促すなどの工夫をすること。</p> <p>※ 上記の研修の目的・到達目標に即した研修内容の案があれば、適宜提案すること。</p>
<p>研 修 資 料</p>	<p>本研修で使用した資料については、本市人事評価システムを通じ、本市の全評価者（約700名）に対しpdf形式で配布する。</p>
<p>上 限 金 額</p>	<p>「人事評価制度 評価者研修 — 部長級研修」と合算で2,500,000円</p>

研 修 科 目	人事評価制度 評価者研修（部長級職員研修）
人事評価研修全体の目的	1 本市の人事評価制度について、その理念・目的を理解させる。 2 各評価者の役割と実務の流れを理解させる。 3 評価者に実務を理解させ、人事評価制度の公平性・公正性を確保する。
科目の到達目標	1 2次評価者（調整者）としての役割と実務の流れについて理解する。 2 1次評価者が陥りがちな評価エラー等について理解し、調整者として評価内容を正すことができる能力を身に付ける。 3 人事評価を組織のビジョン、職員育成につなげる。
受講対象者	新任研修 ……新任部長級職員及び希望者
受講予定人数	新任研修 …… 約60名
研修日数・時間 研修回数	新任研修 …… 120分 1回実施
研修実施予定時期	新任研修 …… 平成31年4月
研修方法	講義，演習
研修内容	以下の内容について、講義と演習を交えながら実施すること。 新任研修 ◆2次評価者（調整者）の役割と実務の流れの説明 ◆実例を踏まえた評価の調整手法の講義 ◆実例を踏まえた苦情対応 ※ 演習は、グループワークを用いるなど受講者の経験等を共有化し、気づきを促すなどの工夫をすること。 ※ 上記の研修の目的・到達目標に即した研修内容の案があれば、適宜提案すること。
研修資料	本研修で使用した資料については、本市人事評価システムを通じ、本市の全評価者（約700名）に対しpdf形式で配布する。
上限金額	「人事評価制度 評価者研修 ― 課長級研修」と合算で2,500,000円