

研 修 科 目	創造的な「しごとの仕方」を目指すマネジメント研修
研 修 の 目 的	創造的な「しごとの仕方」を目指し、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、変革意欲を持ち、部下職員のチャレンジを後押しできる課長群の形成を目指す。
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 ・部下職員のチャレンジを後押しし、前向きに評価する意識変革
受 講 対 象 者	課長級職員
受 講 予 定 人 数	約 12 名
研 修 日 数 ・ 時 間 ・ 回 数	複数回の講義を行うこととし、実施回数（日数）及び 1 回当たりの講義時間等についても提案内容とする
実 施 予 定 時 期	令和 8 年 6 月～令和 8 年 12 月中旬
研 修 方 法	<p>演習中心</p> <p>※ 対面及びオンラインでの実施を組み合わせることも可能であるため、必要に応じて提案内容に含めること。</p>
研 修 内 容	<p>マネジメントの基本的なセオリーを学ぶとともに、ディスカッションや職場での演習を通じて、受講者自身が自組織や自身に最適な課長像を導き、実現するための行動変化を促す。</p> <p>◆自身のマネジメントの現状分析</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職場ごとのマネジメント状況を把握するために実施する職場活性度診断（上司や部下を対象とした、いわゆる 360 度診断）を基に、受講者それぞれのマネジメント行動について振り返りを行うこと <p>◆自職場や自身に最適なマネジメントの検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ・部下職員との対話を通じて職場を円滑にマネジメントするための手法を教示すること とりわけ、部下職員のチャレンジを後押しするための手法を教示すること ・受講者が各職場で求められるマネジメント力を発揮するために求められる考え方を学ばせること <p>◆受講者の行動変革を促す内容設定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事前課題、事後課題の適切な設定により、効果的に研修を実施すること ・ディスカッションやグループワーク等を用いて、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>※ 同じく課長級を対象とした新任課長級職員研修（「組織マネジメント」）との連動性を意識した提案を行うこと。</p> <p>※ 「職場活性度診断」は事務局で実施可能であるが、評価項目や実施対象については提案項目に含めること（ただし、委託決定後、事務局から内容調整を依頼する場合がある）</p>
上 限 金 額	1, 500, 000 円

研 修 科 目	新任部長級・課長級職員研修「人事評価」
研 修 名	1 新任部長級研修 2－1 新任課長級研修（前期） 2－2 新任課長級研修（後期） 2－3 課長級4年目研修
研 修 の 目 的	1、2－1 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。 1、2－2 人事評価制度の重要性及び各評価者の役割と実務の流れを理解させる。 2－3 人事評価制度の公正性（評価の公平性、被評価者の納得性、客観性など）を向上させる。
科 目 の 到 達 目 標	【新任部長級】 <ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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。 ・人事評価を組織の活性化、職員の育成につなげる。 【課長級】 <ul style="list-style-type: none"> ・1次評価者として、人事評価制度の考え方を理解する。 ・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。 ・目標設定の重要性と手法について理解する。 ・本市の評価項目及び評価基準について正しく理解し、公平な評価を実施できるようにする。 ・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とともに、職員の育成に資する面談を実施できるようにする。 人事評価を部下の育成に活かす。
受 講 対 象 者	1 新任部長級職員 2－1、2－2 新任課長級職員及び昨年度未修了者 2－3 課長級4年目職員
受 講 予 定 人 数	1 約70名 2－1 約120名～160名 ※2組編成とする。1組当たり60名～80名 2－2、2－3 約120名～160名 ※3組編成とする。1組当たり40名～54名
研 修 日 数 ・ 時 間 研 修 回 数	1 1回：140分 2－1 1回 205分（同内容を2回実施） 2－2 1回 210分（同内容を3回実施） 2－3 1回 180分（同内容を3回実施）
研修実施予定時期	1 令和8年4月中旬～6月 2－1 令和8年4月下旬～令和8年6月のうち2日間 2－2、2－3 令和8年8月～令和8年9月
研 修 方 法	講義、演習

研 修 内 容	<p>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。</p> <p>1 【新任部長級】</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 <p>2 【課長級】</p> <p>2-1</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 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（目標設定時） <p>2-2</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 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（中間評価時） ◆ 苦情事例の紹介及び検討 <p>2-3</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、ロールプレイング等を用いて、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。また、受講者が抱える課題解決に向けた実践的な内容とすること。</p> <p>※ 部下職員チャレンジを前向きに評価するとともに、チャレンジを後押しする職場風土づくりの重要性について、意識づけする講義及びワークを実施すること。</p> <p>※ <参考情報>研修後、事務局において、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アンケート」を実施予定である（詳細は別紙のとおり）。 なお、本アンケート実施に係る業務は、委託内容に含まない。</p> <p>※ 受託事業者の決定後、新任部長級・新任課長級ともに、同日に実施予定の「組織マネジメント」研修の講義内容と調整を行う可能性がある。</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>
上 限 金 額	2, 5 7 0, 0 0 0 円

研 修 科 目	新任部長級・新任課長級職員研修「組織マネジメント」
研 修 の 目 的	<p>【新任部長級】</p> <p>1-1 部長級職員に求められる役割を徹底し、自覚・意欲の高揚を図る。</p> <p>1-2 局区等の運営推進の責任者として力強い事業推進を行っていくため、戦略を構築する手法や組織運営の手法を習得するとともに、行政環境の変化などに対応する力を養う。</p> <p>【新任課長級】</p> <p>2-1 課長級職員に求められる役割を自覚させる。</p> <p>2-2 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。</p>
科 目 の 到 達 目 標	<p>【新任部長級】</p> <p>1-1 局区等の運営推進の責任者として、組織マネジメントを体系的に学ぶことにより、組織を動かしていくために必要な知見及び能力を習得する。</p> <p>1-2 チャレンジしやすい組織風土づくりの重要性を認識し、部下職員のチャレンジを前向きに評価・支援するマインドを身に着ける。</p> <p>【新任課長級】</p> <p>2-1 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。</p> <p>2-2 チャレンジしやすい組織風土づくりの重要性を認識し、部下職員のチャレンジを前向きに評価・支援するマインドを身に着ける。</p>
受 講 対 象 者	<p>1 新任部長級職員</p> <p>2 新任課長級職員及び昨年度未修了者</p>
受 講 予 定 人 数	<p>1 約70名</p> <p>2 約120名～160名</p> <p>※2組編成とする。1組当たり60名～80名</p>
研 修 日 数 ・ 時 間 研 修 回 数	<p>1 1回 180分</p> <p>2-1 1回 205分（同内容を2回実施）</p> <p>2-2 1回 185分（同内容を2回実施）</p>
研 修 実 施 予 定 時 期	<p>1 令和8年4月中旬～6月</p> <p>2-1 令和8年4月下旬～令和8年6月のうち2日間</p> <p>2-2 令和8年12月のうち1日又は2日に分けて実施</p>
研 修 方 法	講義、演習
研 修 内 容	<p>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。</p> <p>1 【新任部長級】</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 組織マネジメントとは <ul style="list-style-type: none"> ・ 今幹部に求められるマネジメントスキルとは ・ 自部署の方針を考える ◆ 時代にかなった人材育成とは

- ・ 社会背景と人材育成の重要性の高まり
- ・ コーチング、1 on 1 などの効果的な手法
- ◆ チャレンジを後押しする組織風土づくり
 - ・ 創造的に市政を改革する人材・組織づくりに向けて
 - ・ 部下のモチベーションの引き出し方、対話の重要性
- ◆ 業務効率化のための AI・DX の理解

2-1 【新任課長級】

- ◆ 組織マネジメントとは
 - ・ プレーヤー意識からの脱却、マネジメントの目的
 - ・ 今課長級に求められるマネジメントスキルとは
- ◆ 業務のマネジメント
 - ・ 全体最適の視点と進捗管理
 - ・ 業務効率化のための AI・DX の理解
- ◆ 職員のマネジメント（時代になかった人材育成とは）
 - ・ 社会背景と人材育成の重要性の高まり
 - ・ コーチング、1 on 1 などの効果的な手法
 - ・ 心理的安全性の確保
- ◆ チャレンジを後押しする組織風土づくり
 - ・ 創造的に市政を改革する人材・組織づくりに向けて
 - ・ 部下のモチベーションの引き出し方、対話の重要性
- ◆ 行動計画の作成
 - ・ 課長としての行動計画の作成

2-2 【新任課長級】

- ◆ 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アンケート」（下記のとおり）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

※ 演習では、グループワーク、ロールプレイング等を用いて、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。また、受講者が抱える課題解決に向けた実践的な内容とすること。

※ 部下職員のチャレンジを前向きに評価するとともに、チャレンジを後押しする職場風土づくりの重要性について、意識づけする講義及びワークを実施すること。

※ 新任課長級の研修については、同じく課長級を対象とした本市研修「創造的な「しごとの仕方」を目指すマネジメント研修」との連動性を意識した提案を行うこと。

※ 受託事業者の決定後、新任部長級・新任課長級ともに、同日に実施予定の「人事評価」研修の講義内容と調整を行う可能性がある。

- ◆ マネジメントフィードバックアンケート
 - ・ 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

	<p>を本人へ開示する「マネジメントフィードバックアンケート」を講義内容に取り入れること（詳細は別紙のとおり。）。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 <p>別途、本市が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> <p>※ ＜参考情報＞研修後、事務局において、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アンケート」を実施予定である（詳細は別紙のとおり）。</p> <p>なお、本アンケート実施に係る業務は、委託内容に含まない。</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>
上 限 金 額	1, 1 8 0, 0 0 0 円

新任部長級・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」について

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アンケート」を、新任部長級・課長級職員研修の一環として導入し、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、新任部長級・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, 0 0 0名程度（見込み。変更の可能性あり）
- (2) 受講者の部下職員を対象とする。
- (3) 部下職員には再任用職員、会計年度任用職員、非常勤嘱託職員を含む。
- (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2 0名以上の場合

回答者数の上限は2 0名（※）とし、次のとおり合計2 0名の部下を選んでアンケート回答の協力を依頼する。

 - (ア) 部長級職員が受講者の場合
 - 課長級職員
原則として、全員に回答の協力を依頼する。
 - 係長級以下の職員
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。
 - (イ) 課長級職員が受講者の場合
 - 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2名以下の場合
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
4 月	正規研修（マネジメントの原理原則）
1 0 月	アンケート実施
1 1 月	アンケート結果の集計
1 2 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

仕事の管理、仕事の改善、職場風土づくり、部下育成、働き方改革

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。

研 修 科 目	つなぎ手人材育成研修
研 修 目 的	すべての人に「居場所」と「出番」がある社会の実現に向け、行政や市民、事業者など多様な主体が対話し、交じり合い、つながる「結節点」としての役割を本市が果たすために、職員自身が庁内外の多様な主体と積極的につながり、対話を重ね、協働・共創していくために必要な能力を養成する。
到 達 目 標	<p>1 つなぎ手人材育成研修</p> <p>① 共創やつながり、対話について理解を深め、庁内外の多様な主体と積極的に関わり対話しようとする姿勢を持つ。</p> <p>② 自身や所属する組織の強み・できること等を把握し、対話する中で自己開示することができる。また、対話する相手方の背景・想いを引き出し、理解することができる。</p> <p>③ 自身が関わった庁内外の人々と継続的な関係を築くことができる。</p> <p>④ 対話を通じて課題を見つけ、又は目標を共有し、自分自身だけでなく周囲を巻き込みながら解決・達成に向けて取り組んでいくことができる。</p> <p>2 つなぎ手人材育成基本研修</p> <p>1 ①の前段階として、共創やつながりについて学び、市役所の外に出ることや庁内外の多様な主体と対話することの必要性について理解する。</p>
受 講 対 象 者	<p>1：全職員</p> <p>2：入庁2年目の職員</p>
受 講 予 定 人 数	<p>1：約90名（30名×3回を想定）</p> <p>2：約360名（90名×4回を想定）</p>
研修日数・時間 研 修 回 数	<p>1：1回あたり全4日間程度、年間3回</p> <p>2：1回あたり2時間～半日程度、年間4回</p> <p>※ 日数や講義時間、間隔、回数は提案内容による。</p>
実 施 予 定 時 期	<p>1：①令和8年6～7月、②令和8年8～9月、③令和8年11～12月</p> <p>2：令和8年12月～令和9年2月頃</p> <p>※ 提案内容による。</p>
研 修 方 法	講義、演習（原則対面、ただしつなぎ手人材育成基本研修は録画・オンライン配信等の手法も含む）
研 修 内 容	<p>1 つなぎ手人材育成研修</p> <p>以下の内容について、受講生へのフィードバックを交えながら、講義・演習を実施すること。</p> <p>① 「共創」に対する理解</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 共創の概念や必要な要素（つながり、対話、バックカスティング思考等） ・ 共創する仕組みと自治体を含んだ共創事例（リビングラボ等） ・ 共創を進めていくために必要な人材像、行政に求められる役割

	<p>② 「対話」を実践する準備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 他者と対話・共創していくうえで自身が活用できるリソース（自分自身や所属する組織の持つ強み、できること等）の把握 ・ 伝え方・聞き方のポイント（対話の中でのコンテキストのずれに意識を向ける等） ・ 相手や物事の裏、本質を捉える ・ 対話しやすい場づくり（ファシリテーションの技法、問いの設計、ワークショップ体験等） <p>③ 「対話」の実践</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 庁内外の様々な人々（市民、団体、事業者、市職員等）に関心を持って関わる ・ 対話を通じた関係の構築 <p>④ 「つなぎ手人材」としての行動</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研修で学んだ内容を踏まえ、自身の業務の中で自分自身が「つなぎ手人材」として取り組む行動を具体化 ・ 具体化した内容に対するフィードバック <p>2 つなぎ手人材育成基本研修</p> <p>1 ①で実施するものと同等の内容について、受講対象者の属性を踏まえ、必要に応じて内容を調整したうえで、講義（録画配信、オンライン配信等の手法も含む）・演習を実施すること。</p>
そ の 他	<ul style="list-style-type: none"> ・ 提案にあたっての諸条件については、<u>別紙</u>参照 ・ 本市の目指す方向性や職員像については、以下リンクに掲載の「新京都戦略」Ⅶ しごとの仕方改革編を参照 https://www.city.kyoto.lg.jp/sogo/page/0000339369.html
上 限 金 額	7, 4 0 0, 0 0 0円

「つなぎ手人材育成研修」研修仕様書に係る特記事項

1 業務実施スケジュールについて

- ・ 契約開始後、本市と企画内容を調整のうえ、速やかに研修実施スケジュールを策定・提出すること。
- ・ 研修の日数、場所、各日に実施する概要については、本市と協議のうえ、4月末日までに確定させること。
- ・ 研修で実施する内容については、本市と協議のうえ、実施日の1週間前までに報告するとともに、研修に使用する資料を提出すること。

2 研修会場について

- ・ 「つなぎ手人材育成研修」を実施する会場は、受託事業者において確保すること（会場費は委託料に含む。）。
- ・ 「つなぎ手人材育成基本研修」を実施する会場は、本市の研修施設とする（会場費は委託料に含まない）。

3 運営体制について

- ・ 会場の設営・撤収・物品及びテキスト等の準備については、受託事業者にて行うこと。
- ・ 受託事業者と本市との間で連絡調整する手段については、あらかじめ本市が指定した手段で行うこと。

4 独自提案について

本仕様書で規定する内容に加え、受託事業者独自のノウハウやネットワーク等を活用し、本研修の目的の達成に資する独自の方法を提案すること。

例）本研修を修了した職員に対し、

- ・ 庁外の多様な主体との関係構築に資する場を提供
- ・ 本研修の内容とリンクする e-learning を提供
- ・ 「つなぎ手人材」としての活動に係る相談対応を実施 など