

令和2年度(2020年度) 官公庁・公的団体 職員研修カリキュラム 目次

- ❖ 赤は、新規掲載の研修・コンサルティングです。
- ❖ 青は、カリキュラム内容の更新・修正の研修・コンサルティングです。
- ❖ 日数、対象者は目安です。また、研修内容はカスタマイズ可能です。
他、階層別やテーマ別研修メニューも取り揃えていますので、お気軽にお問い合わせ下さい。

研修、コンサルティング、講演		日数(目安)	対象者(目安)
① CS (住民満足度)、 コミュニケーション、 説明能力	接遇応対研修 ～基本編～	1日	一般職員～中堅職員
	接遇応対研修 ～窓口説明力向上編～	1日	一般職員～中堅職員
	接遇応対研修 ～アサーティブコミュニケーション編～	3時間	一般職員
		3時間	管理者
	接遇リーダー養成研修	1日	中堅職員～管理・監督者
	【コンサルティング】 接遇応対調査、報告会、フィードバック研修	必要日数	全職員
	クレーム対応研修	1日	一般職員～監督者
	ハードクレーム対応研修	1日	一般職員～監督者
	交渉・折衝力向上研修	1日	一般職員～監督者
	プレゼンテーション研修 ～論理的説明力～	1日	一般職員～中堅職員
	ワンペーパー資料作成研修	1日	全職員
	アサーティブ・コミュニケーション研修	1日	一般職員～中堅職員
	フォロワーシップ研修	1日	一般職員～中堅職員
	アンガーマネジメント研修	1日	全職員
	ファシリテーション能力向上研修	1日	一般職員～監督者
	内部講師養成研修	1日	該当職員
	メンター(指導者)養成研修	1日	該当職員
	新規採用職員指導者(サポーター)研修	3時間	該当職員
	議会答弁対応研修	1日	管理者
② マネジメント・部下 育成能力	リスクマネジメント研修 ～事例から学ぶ～	1日	管理・監督者
	ハラスメント防止研修	3時間	管理・監督者
	OJT・部下育成研修	2日	監督者、次期監督者
	マネジメント力向上研修 ～組織運営と部下育成～	1日	管理・監督者
	チームビルディング研修	1日	全職員
	リーダーシップ研修	1日	管理・監督者
	コーチング研修	1日	管理・監督者
	レジリエンス・コーチング研修	1日	管理・監督者
	褒め方・叱り方研修	1日	管理・監督者
③ メンタルヘルス	【コンサルティング】 ストレスチェック	必要日数	全職員
	メンタルヘルス研修 ～セルフケア～	1日	全職員
	メンタルヘルス研修 ～ラインケア～	1日	管理・監督者
	レジリエンス(メンタルタフネス)研修	1日	全職員
	ゲートキーパー養成研修	2～3時間	全職員、民生委員、 精神保健福祉従事者

研修、コンサルティング、講演		日数(目安)	対象者(目安)
④ 働き方改革、 女性活躍推進	キャリアデザイン研修	1日	一般職員～中堅職員
	モチベーションアップ研修	1日	一般職員～中堅職員
	ワークライフバランス研修	1日	全職員
	ワークライフバランスの観点から見たタイムマネジメント研修	3時間	全職員
	【女性活躍推進】キャリアマネジメント研修	1日	管理者(所属長、男女問わず)
	【女性活躍推進】リーダー研修	1日	女性職員(管理・監督者)
	【女性活躍推進】キャリアデザイン研修	1日	女性職員(一般職員～監督者)
⑤ 人事評価、 目標による管理、 採用	人事評価制度の強化・充実		
	①【コンサルティング】システム、制度のリニューアル	必要日数	人事制度担当課
	②【能力開発研修】		
	● 人事評価能力の再確認	1日	一次・二次評価者
	● 目標による管理	1日	
	● 目標設定者としての目標の探し方・表し方	1日	
	● 目標面談、評価面談における面談力強化	1日	
	採用面接官育成研修	1日	採用面接官、採用面接官候補
⑥ 政策形成能力	企画力・政策立案研修	2日	一般職員～中堅職員
	情報収集・分析能力向上研修	1日	一般職員～監督者
	政策ディベート研修	2日	一般職員～監督者
⑦ 業務改善能力	業務改善研修	1日	一般職員～中堅職員
	業務改善研修 ～研修+コンサルティング～	必要日数	一般職員～監督者
	事務ミス防止研修	1日	一般職員～監督者
	タイムマネジメント研修 ～基本編～	1日	一般職員
	タイムマネジメント研修 ～段取り力向上編～	1日	一般職員～中堅職員
	ロジカルシンキング研修	1日	一般職員～中堅職員
	ロジカルシンキング・ライティング研修	2日	一般職員～中堅職員
	問題発見・課題解決力向上研修 ～基本編～	1日	一般職員～中堅職員
	問題発見・課題解決力向上研修 ～リーダー編～	1日	管理・監督者
	文書作成能力強化研修	1日	全職員
	PDCAサイクル機能化研修	1日	全職員
⑧ 階層別	新規採用職員研修(内定者研修) ～仕事の進め方、ビジネスマナー～	1日	新規採用職員(内定者)
	中堅職員研修 ～コミュニケーションとチームワーク～	1日	中堅職員
	監督者研修 ～監督者としての役割とマネジメント～	1日	係長級
	管理者研修 ～管理者としての役割とマネジメント～	1日	課長級
	再任用職員研修	3時間	再任用職員

キャリアデザイン研修

1. 研修の目的

自己の特性や能力を見つめ、これを生かし、仕事に積極的に取り組むためのキャリアデザインの形成を図る。

自己を的確に把握し、目標を明確にした上で、その目標に向けて持てる力を最大限に発揮して積極的に仕事に取り組めるよう、自己改革の意識を高めます。

2. 研修内容

対象者：一般職員～中堅職員

	内 容
9:00	1. 何故、キャリアデザインが求められるのか？ 1) 自治体を取り巻く環境変化 2) キャリアデザインの必要性 2. キャリアデザインを形成するために 1) キャリアデザインの全体像 2) キャリアデザイン 事例研究 (DVD上映) ～市役所職員～ 3) グループワーク ～公務員としての悩み・とまどいと求められる役割～ ● グループ検討、発表、講師コメント 3. キャリアデザインシートの作成 1) 個人実習 ～講義を交えて～ ステップ1 現状 ① 今までの自分を振り返って ② 自分自身を知るために ～強みと弱みの分析～
12:00	
13:00	ステップ2 目標 ① 目標設定の“理想”とは ～スポーツ選手の目標設定～ ② 自治体職員の目標設定の難しさ ステップ3 計画 ① 行動計画書作成例の紹介 ② 行動計画書の作成 2) グループワーク ● 相互確認、グループ代表者の発表用資料作成 4. グループ別行動計画書発表 ● グループ代表者発表、相互評価・講師コメント
16:30	5. 自己改革に向けて ～コミュニケーション能力の重要性～

モチベーションアップ研修

1. 研修の目的

辛く、苦しいときにこそ、前向きに考え、進むことができる考え方を習得する。

2. 研修内容

対象者：一般職員～中堅職員

	内 容	詳細、得たい成果
9:00	1.【グループワーク】 1回転目「モチベーションが下がった出来事」 1) グループワークの進め方説明 2) 全員で意見を洗い出し、付箋に記入 3) 模造紙に意見を貼り、グルーピングする 4) 全班の意見を集約し、皆で共有する 2回転目「各出来事をどのように捉えたのか」 5) 集約した5つないし6つの出来事に対して、モチベーションが下がってしまう捉え方を検証 6) 全班の意見を集約し、皆で共有する	【グループワーク】（2回転） モチベーションが下がった事象を参加者同士で洗い出して頂きます。その事象をどのように自身の中で捉えた結果、モチベーションが下がったのか、参加者全員で共有します。これにより、どのような時に、どのように捉えることでモチベーションが下がるのか理解できます。要するに、モノゴトの捉え方に対する現状認識を行います。午後からの座学とワークにより、現状の捉え方における改善を行い、前向きな思考法に変えていきます。また、皆で議論し、問題を論理的に把握することで、研修への主体性と納得感を醸成したうえで進めていくことが可能です。
12:00		
13:00	2. 目の前の壁を前向きかつ論理的に超えていくことができる思考方法 1) モチベーション理論 ① マズローの欲求5段階説 ② ブラックエンジンとホワイトエンジン ③ 期待理論 2) 全体思考 ～モノゴトを多角的に捉える思考法～ 3. 個人ワーク ■ 一つ目の観点 ある事象をネガティブに捉え、モチベーションが下がったケース ■ 二つ目の観点 モノゴトを1つの見方だけで捉え、モチベーションが下がったケース	【座学】 基本的なモチベーション理論の理解から、思考の幅を広げる技術まで、幅広く学習していただきます。 1. モチベーション理論の理解により、現在の業務に意味を見出せることを知る。 2. 問題解決に対峙する際、限定的な見方をすれば出口が見つからず、疲弊してしまう。多角的にモノを見る技術を習得し、問題解決力を身につける。 【個人ワーク】 下記の2つの観点から、複数のケースを読んで頂き、前向きな捉え方に訂正して頂きます。 ■一つ目の観点 →ある事象をネガティブに捉え、モチベーションが下がったケース ■二つ目の観点 →モノゴトを1つの見方だけで捉え、モチベーションが下がったケース
16:30		

ワークライフバランス研修

1. 研修の目的

ワークライフバランスとフォロワーシップの考え方を理解し、仕事に対して目的を持って前向きに取り組めるようモチベーションを高めます

2. 研修内容

対象者:全職員

	内 容
9:00	1. ワークライフバランスを考える ～公私ともにやりがいをもって過ごすために、 仕事とプライベートの充実のさせ方を考える～ 1) ワークバランスの考え方を理解する 2) 自分の満足度や価値観を客観的に振り返る
12:00	2. 目標となる「ありたい姿」を考える ～話し合いの効果的な進行技術であるファシリテーションスキルを 使いながら、自分の「職場でのありたい姿」を明確にする～ 1) 「自分達のありたい姿」について、グループでアイデアを出す 2) 「As is(現状)と To Be(ありたい姿)」のフレームワークを使い、 求められる要因を確認する 3) 具体的な仕事の取り組み方(PDCA)への活用法を考える 4) 振り返り
13:00	3. 上司に信頼されるには？ ～上司の期待に応える仕事の進め方や意見の伝え方を身に付ける～ 1) 感情と事実を区別する意見の伝え方(客観的) 2) ストレスをためない気持ちの伝え方(主観的) 3) 仕事に前向きに取り組む方(プラス思考の応用法) 4) 実習および振り返り
	4. 後輩に尊敬されるには？ ～後輩の真意を理解し、相手のモチベーションを高める指導法を身につける～ 1) 相手の自主性を引き出すポイント 2) タイプ別指導法 3) 上手な叱り方と褒め方 4) 実習及び振り返り
16:30	5. 実行宣言 ～研修内容を振り返り、今後に向けて実行宣言を行う～ 1) 実行宣言(プレゼンテーション)

ワークライフバランスの観点から見たタイムマネジメント研修 ～効率的な働き方が意欲を持続させる～

1. 研修の目的

- 多様なライフスタイルの職員が在籍する中で、安定継続的な組織運営を行っていくためには、ワークライフバランスを適切に推進していくことが重要である。
- 効率的な働き方・業務におけるタイムマネジメントを意識することは、男女共同参画の推進が進む今日において、ワークライフバランスを保つために不可欠な視点である。本研修で、効率的な働き方の手法を学び、今後の仕事への取り組み方により効果を生む機会とする。

2. 研修内容

対象者：全職員

	内 容
3時間	1. ワークライフバランス提唱の背景と現状 1) なぜワークライフバランスが叫ばれているのか ～時代背景と社会における本質的な課題確認～ 2) 介護人口の増加による標準モデルの変化 ～仕事だけ、家庭だけではまかなえない現代～ 3) 働き方の見直しは他人事ではない ～男女共同参画とは？生活全般に言えること～ 4) 働き方の見直しが労働力確保の観点からは必須 ～労働市場をこれ以上縮小させないために～ 2. ワークライフマネジメントという発想をもつ ～誰もが自律した職員として機能するために～ 1) 「バランス」ではなく「マネジメント」 2) 自らのワークをマネジメントするという自覚が大切 ① 制度の充実と活用 ② 業務の効率化が組織全体の成長と安定を生む 3) メリハリ支援が仕事の見直し力アップに 4) 感謝と帰属意識のシナジー 5) ワークの部分の成立のためのマネジメントとは 3. ワークマネジメントの秘策はまず時間管理から ～時間管理にはタスクコントロールの視点をもとう～ 1) タスクの種類はマトリクスで理解 2) 効率的な人のタスク処理原則1（緊急度と重要度） 3) 効率的な人のタスク処理原則2（マルチかシングルか） 4) タスク管理の9ステップ 5) タイムマネジメントの成功の5つのコツ（考え方） 6) アウトプット【明日から出来るタイムマネジメント】 ～楽しく取入れ、メリハリある豊かな時間を送ることを目標に～ 7) まとめ ～道は“未来の働きやすさ”につながっていく～

キャリアマネジメント研修

～管理者（所属長）に求められる役割～

1. 研修の目的

「女性活躍推進法」の成立後、女性職員の能力開発や女性の管理職育成に向けた取り組みが求められている背景を受けて、管理者に求められるキャリア支援能力開発等への意識向上を促す。

2. 研修内容

対象者：管理者（所属長、男女問わず）

	内 容
9:00	1. 女性活躍推進の必要性を考える 1) 研修目的を理解する Q:「今、女性活躍推進の活動を行わなかったら周囲にどのような影響があるか？」 ● 気づきの共有 ● 個人目標の設定 2) 「女性活躍推進法」の基本を理解する ● 歴史的背景と現状 ● 管理職に求められている事 ● ワークライフバランスとは？ 3) 女性特有の心理を理解する
12:00	2. 取り組み事例に学ぶ 1) 女性活躍事例の紹介 ● 導入事例とその成果 ● 成功要因を分析する ● 気づきの振り返り
13:00	3. 管理職に求められる役割を考える 1) 「現状とありたい姿」を明確にする ● 課題について現状を把握 ● 目指す職場と女性職員の「ありたい姿」 ● 達成への行動プラン ● 個人の課題を確認 ● 振り返り
	4. 女性職員を育てるコミュニケーション法を学ぶ 1) モチベーションの高め方 ● 承認の必要性 ● モチベーションを左右する要因 ● タイプ別対応法 ● 上手な褒め方&叱り方 ● 気づきの振り返り
16:30	5. 実行宣言 1) 実行宣言（プレゼンテーション） 2) まとめ

リーダー研修

1. 研修の目的

女性リーダーに求められる役割を理解し、自分の能力を活かしつつチーム全体の成果を上げる視点やコミュニケーション方法を身につけていただきます。

2. 研修で期待できる効果

- 女性リーダーに期待される役割を、明確に意識できるようになります。
- 多様な価値観を認め、職場での良好なコミュニケーションにつなげるスキルを、身につけます。
- 自分のタイプにあったリーダーシップと部下への指導法を学び、職場での自信につなげます。
- 職場内のロールモデルとなり、活性化の先鞭となる意識が醸成されます。

3. 研修内容

対象者：管理・監督者

	内 容
9:00	1. 女性リーダーに対する期待 ～なぜ、今、女性の活躍が期待されるのか～ 1) 時代の変化と、女性の能力活用に対する期待感の高まり 2) 女性リーダーの活躍を阻む壁は何か 3) 女性の強みと、リーダーに求められる複眼視点とスキル 2. 多様な価値観の中で、自分の能力を活かしきる ～自分を正確に理解していますか～ 1) 私はどんなコミュニケーションをとりやすいのか 2) 私はどんなリーダータイプなのか《リーダータイプの類型》 3) これからの女性リーダー像は？ 3. コミュニケーションの基本を身につける ～言いたいことを正確に伝えていますか～ 1) 「言った」「言わない」の不毛なやりとりを避ける 2) 正確に伝えること/正確に理解することのコツ
12:00	
13:00	4. さわやかな自己主張を身につける 1) コミュニケーションタイプの違いが、ミスコミュニケーションを招く 2) 普段のコミュニケーション癖を知る 3) 相手が受け取りやすいコミュニケーションとは？ 5. 部下への指導方法を考える ～部下が受け容れやすいタイミングと方法を考える～ 1) 信頼関係を築くことが、第一歩 2) ティーチングとコーチング…その特徴と効果 3) 質問スキルと承認スキルを身につける 6. 自己設計の必要性 ～前向きに職務に向き合うために～
16:30	7. まとめ

キャリアデザイン研修

1. 研修の目的

女性自らがキャリアアップしていく意識を持つために、女性職員同士の意見交換等を通じ、自分なりのビジョンを持ち、能力開発等の意識向上を促す。また、組織からの「期待と役割」を考え、女性としての強みを生かし、自分自身が納得出来るキャリアを進めていくための手法を学ぶ。

2. 研修内容

対象：女性職員（一般職員～監督者）

	内 容
9:00	1. 女性活躍推進の必要性を考える 1) 研修目的を理解する Q:「今、女性活躍推進の活動を行わなかったら、周囲にどのような影響があるか？」 2) 現状を振り返る • 取り組みの現状を理解する • 気づきの共有 3) ゴール像（目指す状態）を明確にする • Needs 求められている事 • Can 出来る事 • Will したい事 4) プラス思考の効用を知る 5) 振り返り
12:00	
13:00	2. ワークライフバランスの考え方を理解する 1) ワークライフバランスとは • バリューカード • バランスカード 2) 自身の満足度や価値観を客観的に振り返る 3) 振り返り 3. 目標達成の為にコミュニケーションスキルを向上させる 1) アンガー（＝怒り）マネジメント（＝後悔しないこと） 2) 感情と事実を区別する意見の伝え方 ～PREP法～ 3) ストレスをためない気持ちの伝え方 ～主観的～ 4) 褒め方 5) 叱り方 6) 実習&振り返り 4. 実行宣言 1) 実行宣言（プレゼンテーション） 2) まとめ
16:30	

人事評価制度の強化・充実

《1. 最初に》

人事評価制度は機能していますか？チェックリスト

- ☐ 1. 人事評価は職員の能力開発に本当に貢献していますか？
- ☐ 2. 人事評価に伴う業務量（特に評価者）に見合う成果（人材育成、組織の活性化、公正処遇等）をもたらしていますか？
- ☐ 3. いつの間にか評価者が自己ルールで評価をしていることはありませんか？
- ☐ 4. 成長した、努力した職員の発見・動機づけがなされていますか？
- ☐ 5. 目標管理によって組織に新しい風が吹きはじめましたか？
- ☐ 6. 各自の「目標」は本当に挑戦的、刷新的、躍進的な価値を備えていますか？
- ☐ 7. 各自の「目標」は四六時中、意識化されていますか？
- ☐ 8. 面談は部下の意欲を刺激し成長を促す機能を発揮する場として活用されていますか？
- ☐ 9. 評価者と部下とのコミュニケーションは増加していますか？
- ☐ 10. 記録に基づく評価、事実に基づく面談は確実に実施されていますか？

《2. 現状と課題》

人事評価制度が28年4月からすべての自治体で実施されるようになりました。すでに長年の実施実績を有する自治体から、本格的導入は28年度からという自治体まで様々な取り組み状況ですが、その運用の実状はいかがでしょうか。豊富な経験を重ねて人事制度がしっかり目的を果たし機能している自治体もあれば、形態は先行しているが未だ本来の役割発揮には至らない自治体もあろうかと思われます。

幾多の先例が存在することから、人事評価制度の仕組み構築はあまり難しくないと思われませんが、そのシステムに息吹を吹き込むのは想像以上に困難を伴っています。主な理由は以下の2点です。

1点目は、評価者に求められる正しい評価能力を超えた総合力が十分にトレーニングされていないことです。

※ 総合力とは

- ◆ マネジメント力：仕事を管理し、部下を育成する能力
- ◆ 問題解決力：目標管理における問題発見と課題解決能力
- ◆ コミュニケーション能力：部下と意味のある交流を交わす能力

2点目は、目標管理を業績評価の主体と位置づけられていることです。

目標管理は、その仕組みが比較的シンプルであり、理論的にも整然としたシステムではありますが、自治体の現場で運用しようとするといろいろな場面で高い障壁が出現します。

※ 障壁とは

- ◆ 「目標」の概念が自治体組織内で十分に消化・定着していない
- ◆ 「目標達成」のイメージが評価者と被評価者の間で具体的に共有できてない
- ◆ 「目標」を6ヵ月間（1年間）意識化し、自己の指標として持続できない

《3. ご提案内容》

【システム・制度のリニューアル】	
項目	主たる内容
1. 基本事項の検討	● 現状分析、評価の目的と制度設計の方向性の検討 ● 制度設計の枠組、「能力」の定義等
2. 評価制度の設計	● 求める職員像とその能力要件・行動要件の整理 ● 目標による管理の構造・運用設計等 ● 制度の詳細設計
3. 評価育成面談の検討	● 開示の方法・面談のあり方・面談の準備 ● 面談の進め方・注意点の確認等
4. 評価結果の反映方法の検討	● 配点の設計 ● 昇格・昇任・勤勉手当・昇給への反映

※ 貴自治体の現状と照らし合わせ、部分的な課題に対してコンサルテーションします。

【能力開発研修】	
項目	主たる内容
1. 人事評価能力の再確認	● 人事評価制度のねらい、評価者の役割、人事評価と人材育成 ● 制度の仕組み、評価の仕方、よくあるエラー等 ● 評価結果のフィードバックとその注意点等 ⇒ 詳細は59ページ
2. 目標による管理	● 目標による管理の考え方 ● 目標の捉え方、達成度の評価、目標設定演習 ⇒ 詳細は60ページ
3. 目標設定者としての 目標の探し方・表し方	● 目標の設定の仕方に着目し、「目標」をどのように見つけ、それをどのように表すかを中心に学習する ⇒ 詳細は61ページ
4. 目標面談、評価面談における 面談力強化	● ルールに基づき、公平・公正な評価が出来ること ● 目標設定面談からフィードバック面談に至る一連の面談において、コミュニケーション能力を駆使出来ること ⇒ 詳細は62～63ページ

※ 貴自治体の現状と照らし合わせ、研修内容のご要望に応じます。

人事評価能力の再確認

対象者：一次・二次評価者

	内 容	詳細、得たい成果
9:00	1. 人事評価制度の考え方 1) 考え方と特色 2) 部下を成長させる人事評価 3) 公平処遇を目指す人事評価 4) 人事評価者の多様な役割	● 評価者の役割は正しい評価のみにとどまらず、部署目標の責任者、部下・後輩の育成者、被評価者との面談者としての期待について十分な理解を図る。
	2. 人事評価制度の構造 1) 評価の対象 業績と能力 2) 業績と目標 3) 能力の概念 4) 中間項という概念	● その役割認識に立って、評価制度の仕組み・構造、業績を計る目標達成度と望ましい組織人として、平素の職務行動を能力として評価、さらに時には不可抗力的要素(中間項)も介在することへの対処の理解を図る。
12:00	3. 正しい人事評価のために 1) 人事評価の基本原則 2) 人事評価の3ステップ 3) 人事評価の留意点 4) よくある評価エラー	● 公正な評価であるためには一定のルールの適用が必要であり、その具体的な内容とエラー防止の要点を理解する。
13:00	4. 事例研究「〇〇系のAさん」 1) 個人解答 2) グループ解答 3) 正解と解説	● 実在しそうなモデル「Aさん」を想定した文章事例を基に、まず個人別評価を実施し、その集計状況から、いかに評価がバラつくかを体験する。 次にグループ別評価を行うことにより実践的に評価の学習をする。最後に講師から正解への解説を提供し、評価ルール適用の在り方をより具体的に理解する。
	5. 効果的なフィードバック面談 1) 面談の重要性と留意点 2) コーチングを生かした面談	● 新しい取り組みとして評価者は、評価結果をもとに部下と面談することが求められる。 その意義と面談の方法について学んだ後、先の事例「〇〇系のAさん」との面談を小グループに分かれてロールプレイングによって実習する。こうした学習によって有効な面談、効果的な面談について体験的な習得を図る。
16:30	6. 面談の実際 グループ別演習 1) フィードバックメモの作成 2) ロールプレイの説明 3) ロールプレイの実施 4) ロールプレイの振り返り	
	7. 全体まとめ ～人事評価者としての研鑽～	

目標による管理

対象者：一次・二次評価者

	内 容	詳細、得たい成果
9:00	1. 目標管理に関する基礎理解 1) 目標管理の今日的意義 2) 目標管理の有効性 3) 目標のとらえ方 4) 目標の連鎖	● 目標管理の考え方、構造、取り組み方は極めてシンプルであり、理解は容易ではある。しかしその取り組みが組織に貢献し、継続的に実施となると、足踏み状態あるいは形骸化したセレモニックな制度に化している実情も珍しくない。 そうならないための基本事項をきちんと学習する。
12:00	2. 目標設定の実務 1) 数値目標、定性目標 2) 難易度評価の考え方 3) 達成度の評価 4) 期中の環境変化への対応 5) 目標シートへの記入方法	● 前項を踏まえた目標となると実は見かけほど単純ではない。条件を満たす目標のとらえ方とその評価について実務を学習する。
13:00	3. 管理者の目標設定 《実習》 1) 個人目標設定 ● 目標シートへの記入（5W2Hで具体化） 2) グループ内での目標発表 3) 好ましい目標への相互検討	● 当該年度の年度方針・事業計画等を持参し、各自で目標を設定し、目標シートに記入する。次に関係部署、類似業務部署でグループを形成し、各自が目標を発表する。 ● 個々の目標から適切な目標項目、適切な目標値の設定、適切な達成手段などについて吟味し学習する。
	4. 目標管理の実践に向けて 《グループ研究》 1) 研修で気づいたこと 2) 円滑な導入、運営に向けた条件とは ● グループ討議 ● 成果発表 ● 講評 《質疑応答》	● ここまでの学習から職場で実践にあたっての課題、障害、条件などに関して意見交換を通じ、今後の円滑な導入・運営が可能となるように率直な意見・提言などをしてもらう。
16:30	5. 全体まとめ ～職場風土刷新への一里塚～	● 人事評価制度は管理者に大きな期待を寄せている。その期待に応えることが本物の管理者への道であり、職場風土刷新の先駆けとなる役割認識の決意を促す。

目標設定者としての目標の探し方・表し方

対象者：一次・二次評価者

	内 容	詳細、得たい成果
9:00	1.目標管理の目指すもの 1) 企業と自治体のミッションの相違 2) 自治体の目標管理の難しいわけ 3) 自治体における新しい発想	● 行政の世界でも目標管理というマネジメント手法が普及始めたが、まだ有効な成果を発揮するには至らない状態である。企業と自治体の目標管理の差異を見ながら自治体でも効果的な運用ができる方向を探求する。
	2.目標の探し方、見つけ方 1) 上位方針・上位目標の咀嚼 2) 平素の問題意識から 3) 担当職務のミッションの分解 ～目標はひらめかない～	● 目標管理の難しさの頂点に「目標」の設定があり、適切な目標設定ができれば目標管理は半ば成功といえる。目標の探し方、見つけ方を組織の具体的状況から抽出する方法を研究する。
12:00	3.「見える化」の取り組み方 1) 様々な場面の「見える化」 2) 『見えること』で問題が見える 3) 現状把握が「目標」を示す 4) 来年の目標設定は今年に探す	● 特に、取り巻く職場環境から状況の『見える化』を図ったとき、そこに潜む課題が明確になり、その課題解決に取り組むことが目標となり、目標値も具体的に設定できることを学習する。
13:00	*「見える化」事例紹介 4.「見える化」実習 - 1 【ステップ1】 担当職務の現状把握 【ステップ2】 ある現象をグラフで表示 【ステップ3】 担当職務の課題抽出 【ステップ4】 担当職務の目標設定 【ステップ5】 問題解決方法の構成	● 業務における『見える化』事例の紹介 『見える化』実習〔グループ内個人作業〕 提供された実習用の情報に対し、まず数値化を図り、つぎのステップではグラフ化を図る。そこから問題をクローズアップし、改善・解決に向けた目標及び目標値を明らかにする。そして、そのための具体的方策を絞り込む。
	5.「見える化」実習 - 2 ～見える化を活用した目標さがし～ 【ステップ1】 「見える化」が可能な職務のリストアップ 【ステップ2】 「見える化」を図る職務の選定 【ステップ3】 選定職務の現状把握 【ステップ4】 目標設定と達成方法の設定 【ステップ5】 グループ内成果発表	● 『見える化』実習〔グループ内個人作業〕 担当職務のうち、トラブル発生職務、もしもの時の代行依頼職務、効率化など改善を図りたい職務、プロセスを明確にしたい職務等のリストアップ【事前準備】。 リストから『見える化』を図りたい職務を選択し、現状のプロセス、仕組みなどを具体化し、その作業を通じて「見える化」を目指す。 可視化された状態から目標と達成方策を具体化する。
16:30	6.目標設定への指針 1) 成否五分五分がやり甲斐であり、成長の階段となる 2) 挑戦こそが未来を築く	● 活きた目標管理へのメッセージ

目標面談、評価面談における面談力強化

対象者：一次・二次評価者

《午前》

	内 容	詳細、得たい成果
9:00	1. 人事評価の役割と評価者の使命 1) 組織にとっての人事評価 2) 職員にとっての人事評価 3) 人事評価者の使命	● 人事評価が組織運営において、どのような重要な役割を果たすのか、また職員にとっても自己の成長度合いと、結果として組織にどのように貢献したのかを測る、きわめて関心度の高いシステムであることの学習。 ● 新たに評価を担う職員にとっては、制度の理解はもとより、個別職員への働きかけの結果が評価に反映されることから、一面は部下成長度合いを測る自己診断の側面を強調する。
	2. 人事評価の構造とルール 1) 貴自治体の人事評価の構成 2) 事例研究①「業務命令」 ● DVD問題編上映 ● 個人解答と集計 ● グループ解答 ● 解答と人事評価ルールの解説	● 人事評価は職員の意欲（態度）・行動（能力）・成果（目標達成度）を判断することから、これらの要素と相互関係などを理解し、一定のルールに基づき実施する。 特にそのルールの習得にはまず、模擬評価を行い、その振り返りから評価に関する手順、判断の目安、評価要素の見極めなどを実務的に獲得する。 *事例研究①「業務命令」の概要（基礎的事例） 上司から課題を与えられた2名の部下の職場における取り組み方から、仕事の成果の判断、勤務態度について評価する。 【学習内容】 ▪ 評価の手順 ▪ 行動と評価要素の結びつけ ▪ 判定基準（貴自治体の基準適用）
	3. 人事評価に関する留意点・注意点 1) よくある評価エラー 2) こんな時の評価は？	● 評価は長期にわたる職務行動の観察結果の集約であるから、時に個人的感情に左右されるなど陥りがちな留意点について、簡単な実験なども織り込んで学習する。 ● こんな場合の評価は ▪ 残業自粛の中の残業の評価 ▪ 仲間の応援でよい成果 ▪ 初めは意欲旺盛であったが次第に意欲喪失 ▪ 上位職の仕事でも高い実績 ▪ 全て仕事は抱え込んでしまう部下 ▪ 途中経過も聞かないと報告しない部下等
12:00		

《午後》

	内 容	詳細、得たい成果
13:00	4. 事例研究② 「研修係の山口君」(文章事例) ● 個人解答 ● グループ解答 ● 解答と解説	● 「研修係の山口君」の取り組み ・ 年間研修計画の立案 ・ 新入職員研修の計画及び実施担当 ・ 中堅職員研修の計画及び実施担当 数か月間の職務遂行の経過と結果について、文章情報をもとに個人評価をし、その後グループで協議してグループ解答をまとめる。
	5. 評価面談とコーチング 1) 面談と部下育成 2) コーチングの基本 3) コーチングの活かし方	● 人事評価が部下育成に関与する最も重要な要素が部下との面談である。 コーチングのポイントは特に次の2点にある。 ・ 部下の味方に立つこと ・ 適切な質問で部下の力を引き出すこと コーチングは使い込んでこそ効果が発揮され、結果として優れたコミュニケーション能力となることから、これからの管理・監督者にはぜひ修得をしてもらいたい手法の一つである。
	6. 「山口君」との面談実習 1) フィードバックメモの作成 2) 「山口君」との面談 ● ロールプレイングの説明 ● ロールプレイングの実施 ● 演技者の感想 ● 観察者のコメント 3) ロールプレイングの講評	● 面談を最大に活かすために <u>コーチング</u> の手法を織り込んだ面談の進め方を「山口君とその上司」に扮した役割演技によって修得する。
16:30	7. 全体まとめ ~よき指導者はよき評価者 よき評価者はよき指導者~	● 評価は組織の要、要にあるものにとって職務そのものであり、日々のマネジメントが組織目標達成に近づき、また部下を育てることに反映されるものである。 管理・監督者はこの表裏一体の仕組みをしっかりと承知しておくことが肝要である。

採用面接官育成研修

1. 研修の目的

自治体の求める要素をもった人材を客観的事実をもとにして確実に評価、採用する。

2. 研修の全体像

対象者：採用面接官、採用面接官候補

研修のゴールの共有（目的の共有）



座学（一部ロープレ含む）にて以下を学習

1. 採用面接官としての意識と考え方
2. 採用面接官に必要な面接技法（ロープレ含む）
 - 1) 面接会場の空気を作る技術
 - 2) 会話のマナー6原則
 - ① 口角
 - ② 目線の工夫
 - ③ 最適な相づち
 - ④ 短く端的な表現
 - ⑤ 理解度の確認
 - ⑥ Yes、But話法
 - 3) 真実の追求：質問する力
 - ① 根拠の抽出
 - ② 論理的矛盾の有無を確認
 - ③ 全体思考型質問で漏れている事実を拾う



座学にて「コンピテンシー面接技法」を学ぶ

（※ コンピテンシー面接とは対象者の過去の行動を質問によって掘り下げ、その人物の行動特性を客観的事実をもとに確認する手法）



面接者、被面接者、評価者による面接ロープレ

（※ 貴自治体独自の評定票を活用して、各評価項目に対して、根拠をもった上で評価して頂きます。）



貴自治体の求める要素をもった人材を客観的事実をもとにして
確実に評価、採用する技法を習得する

3. 研修内容

	内 容	
9:00 16:30	1. 採用面接官としての役割を明確にし、理解する 1) 採用面接官としての意識と考え方	自己及び他者における採用面接官の役割認識を明確にし、共有します。その後、講師から正確な役割内容を伝え（皆の意見を否定せず、補足説明する形）、自身のそれとのギャップを埋めます。正確な役割認識をすることで、すべての知識技術について、その必要性を感じ、納得のもと、自発的に学ぶ姿勢が芽生えます。
	2. 採用面接官に必要な面接技法を習得する 1) 面接会場の空気を作る認識を持つ 2) 会話のマナー6原則の実践 3) 真実の追求 ～質問する力～ ① 根拠の抽出 ② 論理的矛盾の有無を確認 ③ 全体思考型質問で漏れている事実を拾う	多くの面接官において、コミュニケーション能力が不足しております。面接はコミュニケーションです。コミュニケーションの基本を確認して頂きます。 また、現面接官の方々からもっとも多くの不安として声上がる「質問する力」を身につけて頂きます。
	3. コンピテンシー面接の技法 1) 質問の仕方 2) 5W1Hフレーム 3) STARフレーム 4) 全体思考の実践例	- コンピテンシー面接とは対象者の過去の行動を質問によって掘り下げ、その人物の行動特性を客観的事実をもとに確認する手法です。 - 行動特性を把握するために、必要な要素を学んで頂きます。
	4. 面接者、被面接者、評価者による ～面接ロールプレイング～	- 貴自治体独自の評定票を活用して、各評価項目に対して、根拠をもった上で評価して頂きます。 - 役として、面接官、被面接者、評価者の各1名ずつ、計3名ないし4名のグループを全参加者数分作って頂きます。 - 評価者役の方は、セミナー内で当方からお渡しするチェックシートに、面接官役の方への『客観的評価』をつけて頂きます。
	5. 質疑応答	

16:30

企画力・政策立案研修

1. 研修の目的

多様な行政需要へ適切に対応するために必要とされる、問題を深く考察し、新たな視点や柔軟な発想によって政策案を企画、これを上手に提案していく能力を身につけます。

2. 研修内容

対象者：一般職員～中堅職員

	第1日目 内容	第2日目 内容
9:00	1. 政策形成能力が求められる背景 1) 行政を取り巻く環境変化 2) 他自治体の職員提案の現状 3) 政策形成の全体像 2. 政策立案の留意点 1) これからの政策形成とは 2) 企画立案にまつわる誤解 3) 企画立案に必要な3つの要素 4) 「問題」と「課題」との違い 5) 問題発見、創造性発揮の諸技法 ～発散技法・収束技法～	5. 効果的なプレゼンテーションとは 1) プレゼンテーションは リアルなコミュニケーション 2) プレゼンテーションの基本と 話の組み立て方のテクニック 3) ビジュアル表現の効果 4) 好感度アップの話し方・態度 6. 政策立案グループワーク(2) 1) 企画内容の肉付け 2) プレゼンテーション資料の作成
12:00		↓
13:00	6) “悪い”企画書事例の検討 ● 良い点と修正点について ● グループ発表 ● 講師解説 3. 何故、あの取り組みはうまくいっているのか 1) 事例紹介 2) 政策立案する上での視点 4. 政策立案グループワーク(1) 1) 課題の把握と掘り下げ 2) 最重要課題の絞込み 3) 企画書骨子作成	↓
16:30	4) 2日目に向けての役割分担確認	7. グループ別プレゼンテーション 1) 発表 2) 相互評価 ➢ 良い点 ➢ こうしたら良いと思う点 3) 講師コメント 8. まとめ ～政策立案能力を高めるために～

※ インターバル実施も可能です(1日目と2日目との間)

情報収集・分析能力向上研修

～データを有効に使って“ロジカルで伝わる”報告・説明が出来る～

1. 研修の目的

- ❖ 行政・自治体、ならびに民間企業団体における、一般的な実務者および管理職にとって必要な「情報収集・分析力」とは、難しい統計学的なデータ分析ではなく、施策の推進根拠や企画立案の信用性、問題解決の論拠等として提示できる、データの基礎的な加工力と言えます。
- ❖ 日々の業務において発生する課題や仮説、主観的な結論を、数字（データ）を下地にして、いかに客観的に「筋の通った情報、まとまりある証拠」にしていくかという「ストーリー化」を習得します。
- ❖ また、その情報を「いかにわかりやすい形で処理し、公表するか」にも焦点をあて学習することで、実際の業務にしっかり反映できるスキルやセンスを養う機会とします。

2. 研修内容

対象者：一般職員～監督者

	内 容
9:00	1. 情報収集力・分析力とはなにか 1) データ分析聞いて感じること・日々の悩み 2) 施策や課題の提示には、必ず「根拠」の添付あり 3) 収集・分析の前にそもそも必要なこととは 2. 仕事を進める上でデータはなぜ必要か ～数字は、人を「納得」させる～ 1) データの重要性 2) 感情が動いても、数字でしか結論が出せない 3) データを相棒にすると、仕事が楽しく円滑に 4) 課題にはマトリクス思考で客観性を持たせる
12:00	5) 逆算思考で、分析の全体像を理解する
13:00	3. 仮説は型（枠組み）やツリーでしっかり要素を分解 1) 課題は言語化されているWHAT・WHYで分解する 2) 優先順位の付け方とは 3) 平均【分量】とばらつき【標準偏差】 4. 相関関数を用いて、データの相互作用の有無を見る 1) セルを用いた相関関数の出し方と読み方 2) 2軸の視点で関係性を分析する 3) 疑似相関（直接的な関係性薄）と第三の要因 4) 時間軸をずらしても、因果関係が大きく崩れないかのチェック 5. 立証データは、伝えて初めて生かされる 1) 結果と報告は別物 2) 受け手に合わせた表現手法 3) 見せる範囲・内容は「受け手」目線でシンプルに 4) そのものの目的～提案・報告のゴールまで一貫性を
16:30	5) まとめ

政策ディベート研修

1. 研修の目的

- ① アカウンタビリティが強く叫ばれている今日、自治体職員にとって最も重要な物事を論理的に思考し、論理的に表現する能力の開発を目指します。
- ② 政策課題について、真のディベートの持つ意味を理解促進します。
- ③ 討論会を通じて、論理性、討議、討論能力を練磨することを目的とします。

2. 研修内容

対象者：一般職員～監督者

	第1日目 内容	第2日目 内容
9:00	1. 環境変化と自治体職員に求められるディベート力 1) 時代は変貌する ～3Cの時代から3Iの時代へ～ 2) 自治体職員としての 基本スタンスと期待される能力 3) 発想の転換と問題解決の糸口 4) 論理的な思考と表現 5) 主張性の自己診断	4. プレゼンテーション成功へのポイント 1) 議論・討論における攻略ポイント 2) プレゼンテーションにまつわる 不満と成功へのステップ 3) プレゼンターの態度 4) ディベート大会実施上の留意点
12:00		5. 戦略構築とリハーサル 1) 展示資料の確認 2) 戦略構築 3) グループリハーサル 4) ディベート大会実施上の留意点
13:00	2. ディベートとは 1) ディベート理論と目的 2) ディベートの進め方 ～4つのプロセス～ 3) ディベート事例に基づく 全体像の把握【別冊資料】	6. ディベート大会（1回戦） ～Aグループ(肯定側)対Bグループ(否定側)～ (Cグループ・Dグループ審判) 1) 討論会 2) 判定・講評
	3. グループ研究・作業 1) 論理のコンセプト確認 2) 資料・データの分析・加工 3) 主題の論拠・論理の構築 4) 反対尋 free 問の想定と対策	ディベート大会（2回戦） ～Cグループ(肯定側)対Dグループ(否定側)～ (Aグループ・Bグループ審判) 1) 討論会 2) 判定・講評
16:30		7. まとめ 1) 政策ディベート研修の意味するもの 2) 成長への提言

業務改善研修

～見直しのポイントがみるみる見つかる～

1. 研修の目的

- 職場において実務担当者は、まず日々の業務を滞りなく行うこと、ミスを防止し情報のやり取りをスムーズに行うことが優先事項であり、結果として現状のシステムをそのまま受け入れることになりがちです。そのため、日ごろ「やりにくさを感じる」「不満を感じる」ことがあっても、すぐに有効な改善活動に移ることが出来なかったり、また改善に必要な手法・視点・スキルが不十分、あるいは周囲を含め業務改善の進め方の経験・自信が不足しているため、取り掛かりの段階で躊躇してしまうことが多々あるようです。
- しかし、仕事の効率化は、特殊なスキルは必要ありません。ほんの小さなところからでも手をつけ始めると、職場に新たな視点や、時間のゆとりが生まれ、職場の雰囲気も改善されます。業務連携が進んだり、各々のやりがいの向上にも繋がっていきます。
- 本研修では、そんな「小さな試み」をまずスタートするための「業務改善のポイント探し」から学び、職場全体で業務の効率化を「前向きに」かつ「継続的に」進めていけるコツ・ノウハウをご提供いたします。

2-1. 研修内容(午前)

対象者：一般職員～中堅職員

	内 容
9:00	1. 「成果の出る」「楽しい」効率化を考えよう 1) 仕事の効率化・業務改善とは何か 2) 仕事の効率化を4つの枠組みで捉えよう 3) 仕事の効率化が進まない理由は3つある 4) 仕事の効率化に必要なステップとは 5) 本日得たいゴール(視点・スキルの獲得)は4つ 2. 「目のつけどころ」がどんどん分かる 改善ポイントの見つけ方 1) 業務の全体像を把握するための「棚卸し」 ① 現状把握は「図式化」で ◆ 階層式図で業務を捉えよう ◆ 一覧表にしてみよう ◆ 業務を量で図るには「定量化」してみる ② 手を付ける順番は見込める改善効果 ◆ 見極め手法は大きく5つ 2) 「ムダ」「ムリ」「ムラ」の見つけ方 ① 改善効果が大きい「いらない業務」の見つけ方 ◆ いらない判断をするための3軸 ◆ 活用度・部門重複・チェック機能・権限重複 ② 「滞り」の原因はフローで見える化 ◆ 手順・業務・資料・データ・システム項目別フロー ③ 「手薄・手待ち」の実態に目を向ける ◆ 真相が見えにくい「現場のロスタイム」 ◆ ブラックホールの存在は見えづらい ◆ 適正時間と適正量の把握は定量測定から ◆ 手待ち発生の要因と適切な人員配置
12:00	3) 持ち場での「いらない作業」を発見してみよう

2-2. 研修内容(午後)

	内 容
13:00	3. リスク管理も大きな改善策の一つとなる 1) 日常業務に潜むリスクは「要らない仕事」を増やす元 2) リスクのを見つけ方と対処法 3) クレームやミスの発生には「流出・再発防止」の目 4) リスク管理⇔効率化は矛盾?両立させる4軸管理 4. アイディア出しの習慣を身につける 1) 仕事の効率化には個人とチームがある 2) チームでの効率化は「ルール」とコツがある 3) 効果的な「アイディア会議のまとめ方」 1. セットアップ 2. プレーンストーミング 3. プレーンライティング 4. 評価シート 5. アイディア会議の会議デザイン 4) 個人スキルの実態からみる「ムラ」 ① 実務者のスキルの問題は無視できない ② スキルマップは実務従事者のカルテ ③ 業務内容の共有化には標準手順シート ④ スキル習得をチームで計画的に支援する ～ノウハウ習得に OJT、思考プロセスに OffJT～ ⑤ やりっぱなし厳禁!モニタリング実施で効果を上げる 5. ちょっと改善を積み重ねる 1) 電話・メールの仕事における改善テクニック 2) WEB・IT技術を利用した効率化テクニック ◆ アプリケーションで効率化 ◆ スキャン・電子データ化で効率化 ◆ 画像処理・映像処理で効率化 ◆ WEB受付・調査・対応で効率化 ◆ イン트라ネットで効率化 ～タグ付け・関連づけ・共有データ設置～ 3) 伝達手段(特性)をつねに吟味し使い分ける ◆ イントラ・掲示板(紙)・対面・MTG・メール配信 6. まとめ ～「改善体質定着」を目指して～ 1) 取組の定着のために ～1に計画、2にチェック～ ◆ フローチャートの導入と中間アウトプット ◆ 取組事例のノウハウの共有 ◆ 見える化とPDCA ◆ 確認会議のすすめ 2) 本日の振り返り ◆ 質疑応答・・・
16:30	

業務改善研修 ～研修＋コンサルティング～

1. 研修の目的

住民のニーズが多様化・複雑化するなか、住民満足度を高めていくために、きめ細やかな対応が求められている。一方で、制度改正等で業務量が増加傾向にあり、労働環境は厳しさを増している。本研修によって、業務改善の手法を学び、労働環境の改善や仕事の効率化など、具体的な業務改善が行える体制をつくっていくきっかけとする。また、インターバル期間を設けることで、研修で学んだことを部署・業務に反映させていき、課題をフィードバック・共有することで、改善活動の定着化を図っていく。

2. 研修内容の特色

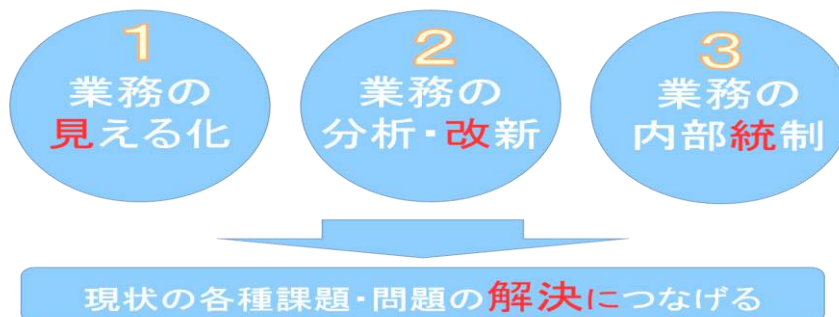
対象者：一般職員～監督者

インターバルを設けた研修であることが特色につながっています。つまり、学習内容は現場に持ち帰り、実施・展開出来るものでなくてはならない。より実践的なワークが必要となってきます。

- 具体的に取り組める事柄（ワーク・制作物）を提供します。
- 取り組む際の障壁となる「動機付け」を重要視しています。
- 「なぜ取り組まなくてはならないか」の意味付け、「取り組むと見えてくるゴール」について時間を割いてお伝えします。業務改善においては「現場の風土」自体を変革していく必要が生じるため、「モチベーション管理」が大切です。

組織・部署の「業務の棚卸し」に主眼を置き、組織風土を良い状態に保ちながら、作業のムリ・ムダ・ムラを改善する業務フローマニュアル管理を中心に学習していただきます。

「改善活動」の視点から、3つに分けて考えよう！



- 研修当日には、実際に現場で使うシート類を複数使って書き込み作業を行い、実施に向けての理解を促します。

【業務調査票】記入時の注意/配布時の注意

【棚卸表】記入時の注意/グルーピング・分岐

【業務体系表】階層を意識する/具体⇔抽象

【業務一覧表】一枚で完結＋簡潔
突合せの時の注意/流れと手順の合成

【業務フローマニュアル】スイムレーンと手順

3-1. 業務改善「導入」研修 《午前》

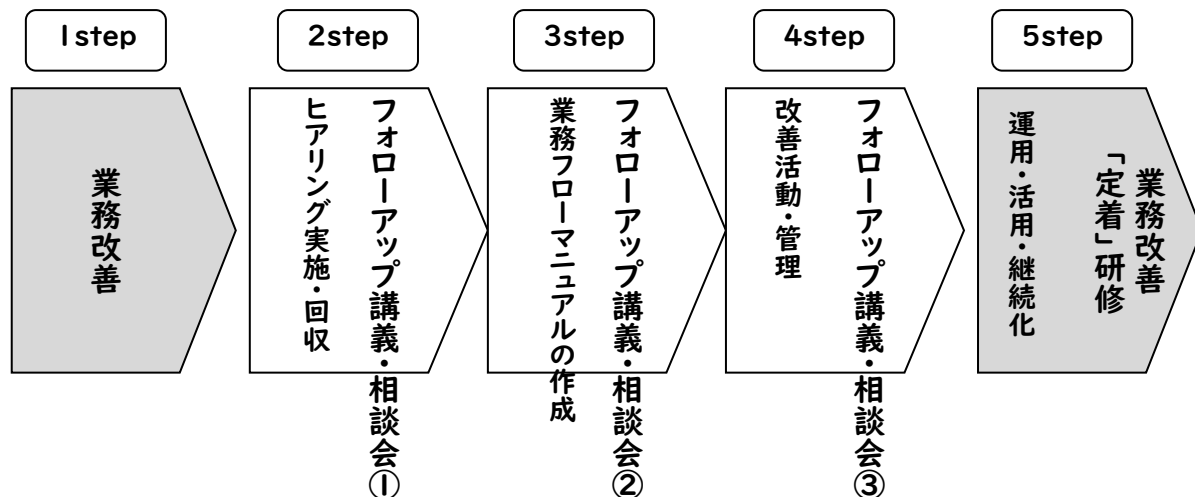
	内 容
9:00	1. 成果のある業務改善のために 1) 業務改善とは何をする事なのか？ 2) 問題の解決につなげるための改善の視点 3) 何のために改善活動をするのか
	2. 改善に必要な「業務の見える化」 1) 見える化のメリットは何か 2) 「5つの迷い」を軽減する見える化 3) リスクが増える問題への「付け焼刃的対処」 4) 「見えない」問題は解決できない
	3. 問題の「言える化」とはなにか 1) 問題の顕在化は「見えているだけ」では・・・ 2) 意見の「言える化」と行動の「出来る化」 3) 風土改善が業務改善の第一歩 ～個人の意識改革に躍起になる前に組織全体にアクションを～ 4) 行動へ繋げるフレーズ「改善は仕事」
	4. 具体的な改善活動へ繋げるには 1) 改善チームの発足 ～改善リーダーは支援者～ 2) 失敗しない改善の7つのステップ 3) ソフトとハードの使い分けで効果的活動 4) 問題点から目標を定める ～あるべき理想の状態～
	5. 業務の抽出作業 ～棚卸しについて考える～ 1) もれなく洗いだしするには～フローチェックの絶対公式～ 2) 上位分解と下位合成から得られる成果とは 3) 後で困るフローの小出し ～「全部出し」の及ぶ範囲とは～ 4) 良くない棚卸しは「見えない」
12:00	5) 当事者の棚卸しが事実と違ってくる理由

3-2. 業務改善「導入」研修 《午後》

	内 容
13:00	6. 業務調査(ヒアリング)のしかた 1) 大義名分が大切 ～目的を共有しよう～ 2) 調査票配布時の注意点 3) 調査票の回収と抽出のばらつき 4) 部門横断的に名称を統一する 5) 共通言語化でプロセスの交通整理 ① 階層構造を理解する ② ドキュメント・データ・システム名称の統一 ③ 事例で考えるフローチェックのポイント ④ 棚卸しのゴール ～ベクトルを合わせよう～ 7. 業務改善に繋がるフローチャートの作り方 1) フローの図形に強くなる 2) 良いフローチャートと悪いフローチャートの違い 3) 誰が見ても分かりやすいフローの特徴 ～3つの明確化～ 4) 業務開始点のポイント 5) 必要な分岐点の見分け方 8. 実際に改善活動実施を想定してトライしてみよう 1) 業務調査票～記入時の注意点、配布時の注意～ ① 記入依頼前に基準を決めておく ② 配布時に大義名分を忘れずに ③ 回収後のチェックポイントも標準化しておく。 2) 棚卸表 ～記入時の注意、グルーピングと分岐～ 3) 業務体系表 ～階層を意識する、具体⇄抽象～ 4) 業務一覧表 ～流れと手順の合成～ 5) 業務フローマニュアル ～スイムレーンと手順～ 9. 今後の改善活動の流れを理解しよう 1) フロー完成から改善点課題の選び出し 2) 改善シートの作成と工夫 3) 運用管理と活用へのステップ 10. 実行宣言とやるべきことの共有 ～研修を振り返り、実施活動に向けて宣言を行う～ 1) 実行宣言(次回までに～) 2) フォローアップと検証(後半研修)について 3) 質疑応答
16:30	

4. フォローアップ講義・相談会、業務改善「定着」研修

【全体像と流れ】



詳細

インターバル期間中のサポート体制（電話・メールでのご質問も承ります）

- 《1step》業務改善「導入」研修 終了後

インターバル期間

ヒアリング実施・回収
⇒ 業務調査票配布・回収作業、棚卸表の作成

- 《2step》フォローアップ講義・相談会①

【時間】 2.0～2.5時間程度

【内容】 ヒアリング実施・回収後の状況確認、疑問質問、次回マニュアル作成への手ほどき

インターバル期間

業務フローマニュアルの作成
⇒ 業務体系表、業務一覧表、業務フローマニュアルの作成

- 《3step》フォローアップ講義・相談会②

【時間】 2.0～2.5時間程度

【内容】 業務フロー完成度チェック・・・部門共通事項の擦り合わせ、改善ポイントの発見、現場でのアイデア出しの手ほどき

インターバル期間

改善活動・管理

- 《4step》フォローアップ講義・相談会③

【時間】 2.0～2.5時間程度

【内容】 改善活動の報告、改善の進捗状況の確認、フロー管理についての手ほどき

インターバル期間

運用・活用・継続

- 《5step》業務改善「定着」研修（検証）

【時間】 1日間（3.0時間の場合は、下記①～②まで実施）

【内容】

- ① 半年の活動の振り返り
- ② 部門ごとの報告
- ③ 改善活動の度合や課題の検証
- ④ 改善活動の定着に向けての取り組み支援

インターバル期間中の改善度合や課題の検証

事務ミス防止研修

1. 研修の目的

住民を取り巻く社会経済情勢が著しく変化する中で、住民の要望に的確かつスピーディーに対応できる行政運営が強く求められております。この状況下においては、チェック漏れ、確認忘れ、記載誤り、パソコンの操作誤り、情報漏えいなど、日常業務の中での職員のちょっとした不注意・不作為、気の緩み等による小さな「たった1つのミス」が市政への信頼を損なうような大きなトラブルに発展する可能性もあります。

日頃の業務の中に潜むリスク・問題点を改めて十分に認識するとともに、ミスの起こる原因や特徴を理解分析し、ミスの発生を防止するための対策・取り組み・対処方法を、出来るだけ楽しい雰囲気の中から学びます。

2. 研修内容(午前)

対象者：一般職員～監督者

	内 容
9:00	1. ミスは「起きる・犯す」ものと考えよう 1) 本日のミスに対する認識と取り組みのゴール 2) 本研修でのミス防止対策を基に、意識と行動の改善へ ● 業務のレベルアップやサービスの向上などに寄与 2. ミスはなぜ発生してしまうのか ～事務ミス事例発生の背景にある原因を分析する～ 1) 自治体の事例からミスを考える 2) ミスが発生する背景と要因を探る ● 組織体制変化・業務量増加・作業の効率化 ● 業務の細分化・専門化によるチェック体制・対応の問題 ● 個人の意識と組織のコミュニケーションの不足 3. ミスが起こる「原因・特徴」を理解しよう 1) ミスの種類を知る ● 3つの「引き金」を理解する ● 「引き金」でミスを分類する 4. ミスの「発掘」と仕事の見直し 1) 仕事の流れを整理する ● ミスの「芽」を見つける ● 身の回りにある「乱雑ミス」を防ぐ仕掛けと習慣 2) ミスを防止するためのチェックの原則 ● チェックリストの工夫と手順 ● チェック体制のルールの見直し
12:00	【ワーク】 自分の仕事環境の乱雑度をチェックしてみよう

2. 研修内容(午後)

	内 容
13:00	5. 組織で見るミス防止の「コツと仕組み化」 1) 組織で見る業務の洗い出しと照合 2) 部門横断的に事態をシステムで捉える ● 手順の集約・共有・簡潔・重複廃止等 3) コミュニケーションエラーをなくす仕掛けを取り入れる ● 教育不足:OJT・OFFJTを機能と活用 ● 伝達ミスを防ぐイメージの見える化 ● 依頼・指示時の目的伝達と双方向コミュニケーション力 ● 行動特性タイプ別傾向とミス防止対策 ● ペア化作業で動作と判断を分離する 【ワーク・対話】 行動特性の「タイプ分け」に挑戦してみよう ● 周囲との相互理解・協力でミスを減らそう 6. ミス防止のための良好な職場環境とは 1) 自責・他責より事責 ● データ処理過程での見える化と見落としの防止策 ● ミーティングからブラックボックスをなくす ● 認め合いマインドと緊張感のシナリオ化 2) 未然防止と異常感知力を高める仕組みとは ● ヒヤリハットからの危険予知 ● ロジックツリーでミスの根源治療 ● イレギュラーは再現化でチェック ● イメージトレーニングで手順検証 3) ミス防止のために活かすPDCA 【ワーク】 自部署・現場で実際に出来る対策・見直し 7. まとめ 「体制」「意識」「環境整備」の3本柱で防止力を点検強化 【対話】 明日からの取り組み
16:30	

※ 現状のミス防止対策や工程マニュアル等の状況により実施内容を検討・調整致します。

タイムマネジメント研修 ～基本編～

1. 研修の目的

“追いかけられる仕事”が急増している中、仕事の効率化を図るためにタイムマネジメントの必要性が強く叫ばれています。しかし、職場でタイムマネジメントを上手く活用している事例はあまり聞かれません。そこで、本研修では、シンプルで実践しやすいタイムマネジメントの考え方や手法について、事例を交えながら進めます。また、仕事を計画的・効果的に進めるために欠かせないコミュニケーションの重要性も同時に追求します。

2. 研修内容

対象者：一般職員

	内 容
9:00	1. 何故、タイムマネジメントが必要なのか？ 1) 職場環境の変化 ～追いかけられる仕事の急増～ 2) タイムマネジメントの目的は「仕事管理」 3) 着眼大局・着手小局 ～「鳥の目」と「虫の目」～ 2. 仕事の効率化の理想と現実 1) 時間の使い方の“理想” ～ミニ事例を通じて～ 2) 仕事の効率化に関する悩み・とまどいの共有化 ● グループ討議、発表、講師コメント 3) 参考 あなたのワークスタイル分析 3. タイムマネジメントを実践するために 1) タイムマネジメントを構成する要素 2) 従来のタイムマネジメント技法のメリットとデメリット 3) おすすめ技法① 付箋を活用した方法
12:00	
13:00	4) おすすめ技法② “時間の地図” 5) グループワーク ～“時間の地図” 悪い計画事例の検討～ ● 個人・グループ討議（発表用資料作成）、発表 ● 講師解説：ポイント整理 6) これまでのまとめ ～仕事の先延ばしを防ぐために～ 4. 組織としてのタイムマネジメント 1) 職場内コミュニケーションの重要性 2) 仕事の優先順位のつけ方とは ～事例研究① A子の仕事の抱え込み～ ● 個人・グループ討議、発表 ● 講師解説：ポイント整理 3) 仕事を任せて効率化を図る ～事例研究② ありがちな悪い仕事の任せ方～ ● 個人・グループ討議、発表 ● 講師解説：ポイント整理
16:30	5. まとめ ～効率的な仕事を発揮するために～

タイムマネジメント研修 ～段取り力向上編～

1. 研修の目的

働き方改革が推進される中で、仕事と私生活両方の充実を実現するため、タイムマネジメントと業務の効率化の手法を学び、個人・組織ともに、成果・やりがいを見出すことを目的とします。

2-1. 研修内容(午前)

対象者: 中堅職員

	内 容
9:00	1. 研修の目的とゴールの確認 1) 時間は長くも短くも感じられるもの。時間を意識することから始めよう! ● 上手く話し、上手くまとめるコツも身につく「共有タイム」 ● いつも忙しい人の共通点 2. タイムマネジメントの原則を知ろう! 1) 時間そのものは増えも減りもしない!あなたが管理出来ない領域だった! ● マネジメントとは「管理(コントロール)」 ● 「管理」の原則は「見える」「分かる」+「整理整頓」 2) あなたが管理(コントロール)できるもの ● 業務(内容)と行動(アクション、習慣) ● 仕事を「眺める」ことからスタートする ● まず3つの仕分け軸だけを意識する ～時間を有効に使うメリット・使えないデメリット～ 3) タイムマネジメント力をあげる「たった2つの切り口」 3. 段取り上手の仕事術① ～仕事を整理し、“見える化”“出来る化”～ 1) 仕事はひとつの「かたまり」 ● 複雑なかたまりを「ほぐして」「外して」「最小単位」に 2) 優先順位をつけろと言われても、基準が分からない人へ ● 緊急性×重要度で並べ変える 3) 作業手順が分かってても「道のりが遠くて挫折」するときの対処法 4) 「集中すべき仕事」と「集中しやすい仕事」 【ワーク】ひとつの業務(現状の課題)を行動の単位に分解し整理してみる
12:00	

2-2. 研修内容(午後)

	内 容
13:00	4. 段取り上手の仕事術② ～仕事を減らすために出来ること～ 1) 仕事の絶対量を減らすために ● 「劣後順位」をつけることを癖付けする ● やらなくてもいい仕事の「基準」を知る ● やらない仕事も見過ごすだけでは「山積み」に 2) 仕事を「任せて」効率化する ● 他人に任せるリスクを考える ● 任せるリスクの減らし方と注意点 ● 頼まれた側の注意点 3) 段取り上手のテクニック①②を使って ～今ある仕事を見直そう～ 【ワーク】 これまでの自己の仕事に対する「基準軸」を振り返る 5. タイムマネジメントの実際 ～自己の時間管理に対して主導権をもつには～ 1) スケジューリング(時間の配分の仕方・使い方)の肝をつかむ ● スケジュール管理に振り回される人、活かせる人 2) 「集中力のゴールデンタイム」を重視したスケジューリング 3) 「バッファタイム(予備の時間確保)」が身を助ける ● バッファの見積もり方 ● バッファが余ったらどうするかも重要 【ワーク】 これまでのスケジューリングを見直しバッファタイムを設けよう 6. 仕事を回す、仕事を改善する、仕事を発展させる! 1) 組織のタイムマネジメントに重要なものは「目的」と「期限」 ● 仕事を「鳥瞰的」に捉えよう ～仕事のマトリックスより～ 2) 双方の時間のムダを減らすためのコミュニケーションルール 3) 会話のムダも整理整頓 ～「3つのS」～ 4) 「共働の(他者と連携の必要がある)仕事」でロス・ミスを防ぐために 【グループワーク】 「3つのS」で、相手との仕事を調整・段取りしてみよう 7. まとめ・発表 ～有効な時間の使い方を改めて考える。交換の原則から見えること～ 【グループ内発表・宣言】 自分の今後の仕事に活かせること
16:30	

ロジカルシンキング研修

1. 研修の目的

仕事を行う上での基本となる論理的・合理的な思考方法を修得し、情報伝達力や問題解決力、意思決定力を強化することを目的とします。

2. 研修内容（午前）

対象者：一般職員～中堅職員

	内 容	詳細、得たい成果
9:00	1. ロジカルシンキングとは何か ～論理的思考の人と情緒的思考の人～	ロジカルシンキングとは、一貫して筋が通っている考え方。 ◆ 問題解決の場面における情緒的思考な人と論理的思考の人の違い。 ◆ 情緒的な人は、「まあ、やってみましょう!」、論理的な人は、「やるうえでの障害と弊害を考えておきましょう」。 ◆ 情緒的な人は、「解決策はこれしかないです」、論理的な人は、「こういう方法と、その反対にこんな方法もあり得と思います」 ◆ 情緒的な人は、「とにかくこうすべきなんです」、論理的な人は、「こうすべきです。なぜならば…」 ◆ 情緒的な人は、「かなり」、「ずいぶん」等のあいまいな表現。論理的な人は、「前年比15%アップ」、「84人中21人、25%が」というように具体的な数字を使った表現。
	2. ツリーで思考できるようになる	◆ ツリーで考えられるようになる。 ① Why ツリー:「なぜ、そうなのか?」でつなげる。 ② How ツリー:「そのためには?」でつながる。 ③ What ツリー:「具体的に言えば?」でつなげる。 ※グループワーク:問題の原因を Why ツリーで表現してみる。
	3. MECEで思考できるようになる MECE:漏れなく、ダブリなく (Mutually Exclusive Collectively Exhaustive)	◆ 物事を漏れなく、ダブリなく (MECEで) 考えていけるようになる。 ◆ そのために必要になるのが、フレームワークの知識。 ◆ 多面的思考で考えるためにもフレームワークを使いこなせるようになる必要がある。
	4. 具体的な数字を使って思考できるようになる	◆ 数字は、単独では意味がない。 ◆ 数字は、別の数字と比較してこそ意味を持つ。 ◆ 過去との比較、未来 (目標) との比較、競合との比較、住民の期待との比較、標準との比較。 ※グループワーク:数字からどんな発想をするか
12:00		

2. 研修内容（午後）

	内 容	詳細、得たい成果
13:00	5. マトリックスで問題を整理できるようになる	◆ 縦軸、横軸に項目を取り、3つの象限で物事を整理できるようになる。 【例】 ◆ 職員の分類：縦軸に「やる気（高い、低い）」、横軸に「能力（高い、低い）」 ◆ 目標に対する結果の分類：縦軸に「目標（達成、未達成）」、横軸に「プロセス（実行、未実行）」等。 ※グループワーク：リーダーシップの分類をマトリックスで考えてみる
	6. 問題解決プロセスで思考できるようになる	◆ 問題解決プロセス（現状把握⇒原因分析⇒目標設定⇒対策立案）の流れを意識して思考できるようになる。
	7. ロジカルシンキングで「情報伝達力」を高める	◆ 新聞記事をロジカルに分かりやすく伝えたとしたら…
	8. ロジカルシンキングで「問題解決力」を高める	◆ 「どうしたら自部署の残業を減らすことができるか（仮）」をテーマに How ツリーで対策を考えてみる。
	9. ロジカルシンキングで「意思決定力」を高める	◆ 「どうしたら自部署の残業を減らすことができるか（仮）」をテーマに How ツリーで考えた対策の中から優先順位をつける。 ◆ 縦軸に「効果（高い、低い）」、横軸に「取り組みやすさ（易しい、難しい）」を取ったマトリックスで対策を分類。その中で、最も取り組みやすく、効果の高い対策を抽出する。
	10. まとめ	◆ 1日の研修を振り返り、今後どんなことに取り組んでいくのかを決める。
16:30	11. 講師講評	

ロジカルシンキング・ライティング研修

1. 研修の目的

難しい課題に取り組む際に、また、上司や同僚、住民の皆様とコミュニケーションを取る際に、論理的に考え、さらにその内容を表現する力が求められます。その際に重要なことは、論理的思考の構造を理解し、何度も訓練と実践を繰り返し、論理的思考の癖付けを行うことです。

そのため、当研修では、座学にて論理的思考法の基本編（1日目）と実践編（2日目）についてお伝えし、練習問題（PW）を多く取り入れ、思考の癖付けを行います。2日目の終盤では、論理的に考えた内容を文章により表現し、発表するグループワークを行い、能力向上の確認を行います。

2. 研修内容

対象者：一般職員～中堅職員

時間	第1日目 内容（基本編）～論理的思考法の基本を知る～	第2日目 内容（実践編）～構造的にアプローチする～
9:00	1. 研修の目的と全体像の確認 2. 論理的思考法の必要性を確認 ～論理的思考があるケースとないケースを比較～ 1) 整った論理構造の全体像を確認する 2) 整った論理構造の特徴を掴む 3. 2つの場面における論理的思考法の使い方 ～理解、判断、対話における論理的思考法～ 1) 演繹的思考 (PW) 2) 帰納的思考 (PW) 3) 演繹的思考と帰納的思考は繋がっている 4) 論理が崩れるポイントを押さえる ・演繹的思考の場合（各項目でPW実施） ① ルールの誤り ② ルールの省略による誤解 ③ ルールとケースが合っていない ・帰納的思考の場合（各項目でPW実施） ① 事実情報の誤り ② 軽率なルール化 ③ 特定サンプルを全体サンプルとする誤り ～問題解決における論理的思考法～ 1) 因果関係（結果と原因）を把握する思考 ① 因果関係が成立する条件 ② 因果関係の証明精度は8割でOK ③ 因果関係のパターンを知る 2) 原因の追究方法 ① 横展開（ほぼMECEに全体把握） ② 縦展開（なぜ×5回で本質を掴む） 3) 因果関係が崩れるポイントを押さえる （各項目でPW実施） ① 直感 ② 必ずしも相関関係＝因果関係ではない ③ 原因と結果の取り違え ④ 直近錯誤 ⑤ 目的と手段の設定ミス	1. 1日目の振り返り 2. 本質的な問題の解決、説得力のある対話、これらに必要なことは事象や論理を構造化すること 1) なぜ構造化が必要か 2) 本質的な問題の解決における事象の構造化 ① ロジックツリー (PW) ② 因果の構造化 (PW) 3) 説得力のある対話における論理の構造化 ～ピラミッド型に構造化する～ ① 目的を特定する ② 論理の枠組みを決める（フレームワークの活用） ③ 情報を枠組みを使ってグルーピングする ④ グルーピングの結果、何が言えるのか（キーメッセージ） ⑤ 最終的なメッセージを作る ⑥ 全体 check（本当にそう言えるか）（メインメッセージ） ⑦ 練習問題 3. 論理的思考の文章化 ～ピラミッド構造による文章化～ 1) ピラミッド構造と非ピラミッド構造の文章比較 2) 構成：メインメッセージ→キーメッセージへ 3) 文章のみで表現する場合（レポートなど） ① 箇条書きは避ける ② ピラミッド構造を接続詞、助詞で繋ぐ （簡単に解釈できる文章にする） ③ 練習問題 4. グループワークによる実践 ※ テーマはご相談の上決定 5. まとめ
16:30		

問題発見・課題解決力向上研修 ～基本編～

1. 研修の目的

問題の本質にアプローチし解決する技術を学習し、早期に高い成果を生み出す能力を習得する
問題の本質に対して課題を設定し、PDCAを前提とした対策を打つことで、早期に、高い成果を生み出すことができます。そのような能力を習得するためには、そのプロセスを知り、訓練を行う必要があります。

2. 研修内容(午前)

対象者：一般・中堅職員

	内 容
9:00	1. 研修の目的と全体像を確認 2. グループワーク テーマ『自ら考え行動するためにはどうすればよいか(仮)』 (1) グループワークの説明 (2) グループワーク実施 各グループに講師が巡回し、議論の浅い点を指摘します。課題発見・解決力向上へ向けて、気づきを促します。 ① 個人ワーク 個人で意見を5つ付箋に書く ② グループワーク - a グループ内の意見をカテゴリーごとに整理します - b 整理された意見をみて、テーマに応じて議論し結論を出します ③ 各グループから議論内容と結論を発表し、皆で共有します (3) 講師所感 3. 座学 (1) 職場を取り巻く環境変化 ① 多様化するニーズに対して、組織力が要 ② 一人ひとりの能力向上が必要 ③ その一つが「問題課題発見・解決力」 (2) 問題、課題、対策の違い ① 『問題』……あるべき姿と現状の差異 例 あるべき姿: 残業なし 現状: 週5時間分残業が発生中(問題) なぜ、同じモノを見て問題と捉える人と問題と捉えない人がいるのか →あるべき姿を全員で共有することの重要性 ② 『課題』……問題解決のための達成目標 例 週の残業時間5時間分を発生させないようにすること ③ 『対策』……課題を克服するための具体的な行動内容 例 最も多くの時間を割いている〇〇業務を外部に委託する (3) 問題課題発見・解決力がある、ないとでは何が異なってくるのか (4) 自身の思考の傾向を知り、仲間と協同で問題解決にあたる 12:00 (5) 問題課題発見・解決の全体像

2. 研修内容(午後)

	内 容
13:00	(6) 各ステップ 第1ステップ:問題となっている事象を特定 ① 特定する意味(対策ありきの落とし穴) ② 特定する際の判断基準 第2ステップ:特定した問題に対する原因追及 ① なぜ、なぜ、なぜ、なぜ、なぜで見える本質的な原因 ② 因果構造図の作成:各々のなぜについて、因果関係を明らかにする ③ 全体に影響が出るような原因を特定する 第3ステップ:原因の発生防止、改善に向けての課題設定 ① 必ず、第1ステップ～第2ステップを経て設定する ② 定量表現で設定し、効果検証可能な状態にする 第4ステップ:対策立案 ① 対策立案時の判断基準 ・成果に繋がること ・分かりやすいこと ・確実に実行できる ② 再度、「対策ありきの落とし穴」に注意する ③ いつまでに、どのレベルまでもっていくのか(定量表現設定) 第5ステップ:対策実行 →行動計画表の作成 第6ステップ:効果検証 ① 設定したレベルに到達したかどうか確認 ② 成功要因・失敗要因を分析し、組織内で見える化を図る 第7ステップ:未達の箇所を補填して対策を完遂する 4. グループワーク テーマ『自ら考え行動するためにはどうすればよいか(仮)』 目的:座学で習得した知識技術を活用し、再度、午前中と同テーマでグループワークを実施し、習得レベル度を上げる 5. まとめ
16:30	

問題発見・課題解決力向上研修 ～リーダー編～

1. 研修の目的

一定の課題解決力を有するとともに、システム化、部下育成などの観点から、組織としての課題解決力の向上がリーダーに求められている。このような現状を踏まえ、課題解決リーダーとして、組織力の向上につなげ、実践計画（実践計画シートを作成）を立て、各所属で実践する流れを作る。

2. 研修内容（午前）

対象者：管理・監督者

	内 容	詳細、得たい成果
9:00	1. 課題解決のプロセス	課題解決のプロセスを理解する。 ①課題発見（課題を認識する）→②現状把握（現状を的確に捉える）→③原因分析（なぜ、そのような現状になっているのかを分析する）→④目標設定（あるべき姿・ありたい姿を明確にし、目標を決める）→⑤対策立案（どうしたら目標を実現できるかを考える）→⑥計画策定（いつからいつまでに、誰が、何を、どれだけ実施するかを決める）→⑦対策実施・計画遂行→⑧効果測定（どれだけ成果を出せているのかを測る）→⑨改善継続
	2. 課題解決におけるリーダーの役割	課題解決をチームで行う場合のリーダーの役割について理解する。 リーダーの役割：重点課題の設定（あれもこれもではなく、これに絞る）、多くのメンバーからより多くのアイデアを引き出す、より多くのアイデアが出て、成果につなげられる触媒的存在になる、等
	3. 課題解決リーダー力を高める ① ～チームで課題を解決する場を どうスタートさせるか～	- 会議のスタート段階ですべきことを理解する（終わりの時間を明確にする、会議の流れを共有する、会議終了時のイメージを共有する） - 特に大切なのは、会議終了時の情景を、参加メンバー全員で共有してからスタートすること。
	4. ロールプレイング ①	いままでの課題解決型会議を振り返って、うまくいった会議とうまくいかなかった会議を比べると何が決定的に違っていたか？
	5. 課題解決リーダーとしての コミュニケーション	課題解決リーダーとしての基本的なコミュニケーションの流れとして、「質問→聴く→要約→描く→質問→聴く…」と理解する。
	6. 課題解決リーダー力を高める ② ～傾聴力&質問力（レベル1）～ ・メンバーに安心感を与える聴き方 ・発言を引き出す質問 ・発想を広げる質問	- メンバーにいかに安心して話をしてもらう雰囲気を作るかが課題解決リーダーの大きな役割。そのために、傾聴力として、うなづく、反復を身につける。 - 多くの意見を引き出すために必要になる質問力を身につける。 - 基本的には発言を引き出す質問として、「具体的には+4W2Hの質問+Why」が意識してできるようにする。
12:00	7. ロールプレイング ②	「自分たちの仕事を今以上にもっと楽しくするためには、どうしたらいいか？」

2. 研修内容（午後）

	内 容	詳細、得たい成果
13:00	8. 課題解決リーダー力を高める ③ ～傾聴力&質問力（レベル2）～ ・メンバーに安心感を与える聴き方 ・発言を引き出す質問 ・発想を広げる質問	- 傾聴力として要約、共感を身につける。 - 発想を広げるためには、視点を変える質問を行う。
	9. ロールプレイング ③	「どんなルールを会議に適用したら、会議がより効率的になるか？」
	10. 課題解決リーダー力を高める ④ ～図式化力（構造化力）～	- 多面的思考で課題を解決するためのフレームワーク思考を身につける。 - さらに、議論の内容を目で見えて分かるように見える化していく力を身につける。 - 図式化の基本として、関係性を表すことを理解する。
	11. ロールプレイング ④	「自部署での飲み会を、チーム力を高めるための場にするためにはどうしたらいいか？」
	12. 優先順位付けと計画化	- 優先順位をつけ、計画を立てるときにどのようにするのかを理解する。 - また計画を立てる段階で注意をしなければならないのは、「どれだけリスクを想定できるか」ということを理解する。 - リスクを想定し、そのリスクを回避する方法を計画の織り込むようにする。
	13. まどめのロールプレイング ⑤	「職場のコミュニケーションをもっと増やすには？」
	14. まどめ	1日の研修を振り返り、今後どんなことに取り組んでいくのかを決める。 - それを継続して取り組んでいける仕組みも考える。
	15. 講師講評	
16:30		

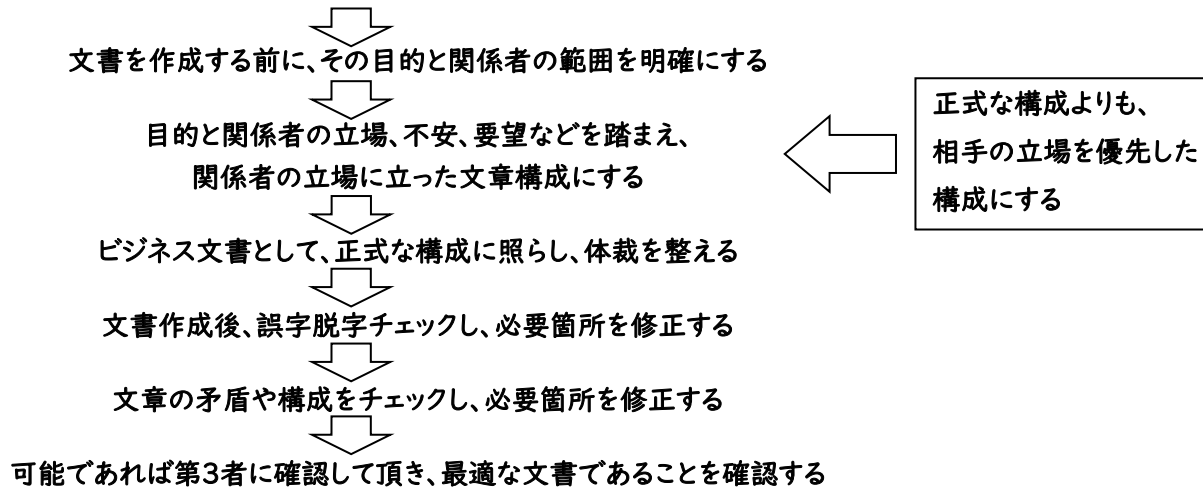
文書作成能力強化研修

1. 研修の目的

目的達成する文書の作成方法を習得する。

2. 研修の全体像

研修のゴールの共有（目的の共有）



3. 研修内容

対象者：全職員

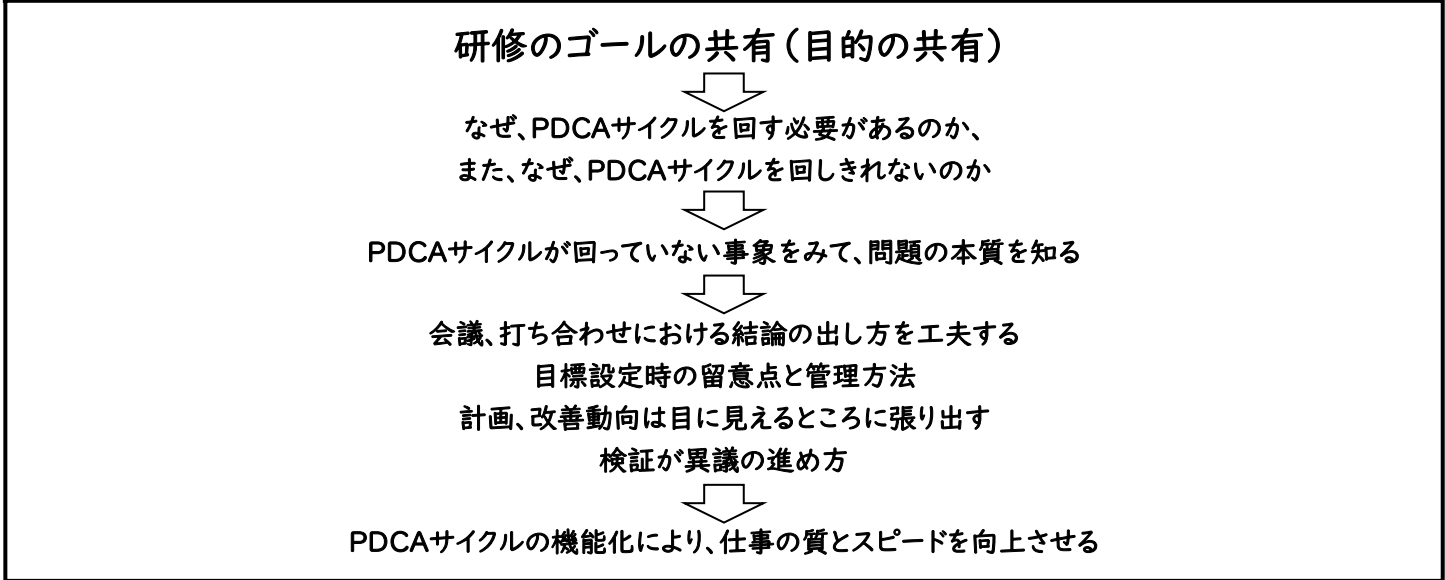
	内 容	
9:00	1. 良くないビジネス文書とは	● 「良くないビジネス文書」をテーマに、そのイメージをグループワークで具現化します。その結論と座学で学習する項目をリンクさせることで、参加者の主体性を醸成します。
	2. 書く前に ～相手にどうしてほしいのか明確にする～	● 文書を作成する目的を明確にすることで、意図する文書が完成することを知ります。個人ワークを含みます。
	3. 相手へ配慮すべき事項を明確にし、 文章にて表現する	● 相手に聴く耳を持って頂くために、文章の中身以前に、配慮のある言葉が必要であることを知ります。理屈と感情の2方向からアプローチすることを理解します。個人ワークを含みます。
	4. 読みやすく、理解しやすい文章を書く技術	● 読みやすく、理解しやすい文章を書く技術を習得して頂きます。同時に、コミュニケーション能力の向上も図れます。個人ワークを含みます。
	5. ビジネス文書の型を知る	● 結論、背景、根拠、相手への依頼表現など、その全体の構成（型）を知ります。
	6. 誤字脱字のチェック方法	● 場当たりのになりがちな誤字脱字のチェック方法を具体的に技術として学習します。個人ワークを含みます。
	7. 文章の構成、矛盾などを最終チェック	● いったん作った文書をリセットするくらいの見方で、全体の構成をさらに端的なものへと整備します。個人ワークを含みます。
	8. 質疑応答	
16:30		

PDCAサイクル機能化研修

1. 研修の目的

仕事の質とスピードを向上させる。

2. 研修の全体像



3. 研修内容

対象者：全職員

	内 容	
9:00	1. グループワーク1回転目 ～「なぜ、PDCAサイクルを回す必要があるのか」～	• 「なぜ、PDCAサイクルを回す必要があるのか」 • 「なぜ、PDCAサイクルを回しきれないのか」
	2. グループワーク2回転目 ～「なぜ、PDCAサイクルを回しきれないのか」～	上記2つをテーマに、そのイメージをグループワークで具現化します。その結論と座学で学習する項目をリンクさせることで、参加者の主体性を醸成します。
	3. 事例研究 ～PDCAサイクルが回っていない事象をみて、問題の本質を知る～	• PDCAサイクルが回っていない事象を事例により確認し、何が問題なのか検証します。 • その結果、問題の本質を掴んで頂きます。
	4. PDCAサイクルを回すために必要な要素 1) 会議、打合せにおける結論の出し方を工夫する 2) 目標設定時の留意点と管理方法 3) 計画、改善動向は目に見えるところに貼り出す 4) 検証会議の進め方	• 左記の(1)～(4)を具体的に座学でみていきます。
	5. PDCAサイクルが回る計画を立てる	• まとめとして、学習した内容を踏まえ、ビジネス、プライベート問わず、テーマを1つ選定し、PDCAサイクルが回る計画を立てて頂きます。
	6. 質疑応答	
16:30		

新規採用職員研修（内定者研修）

～仕事の進め方、ビジネスマナー～

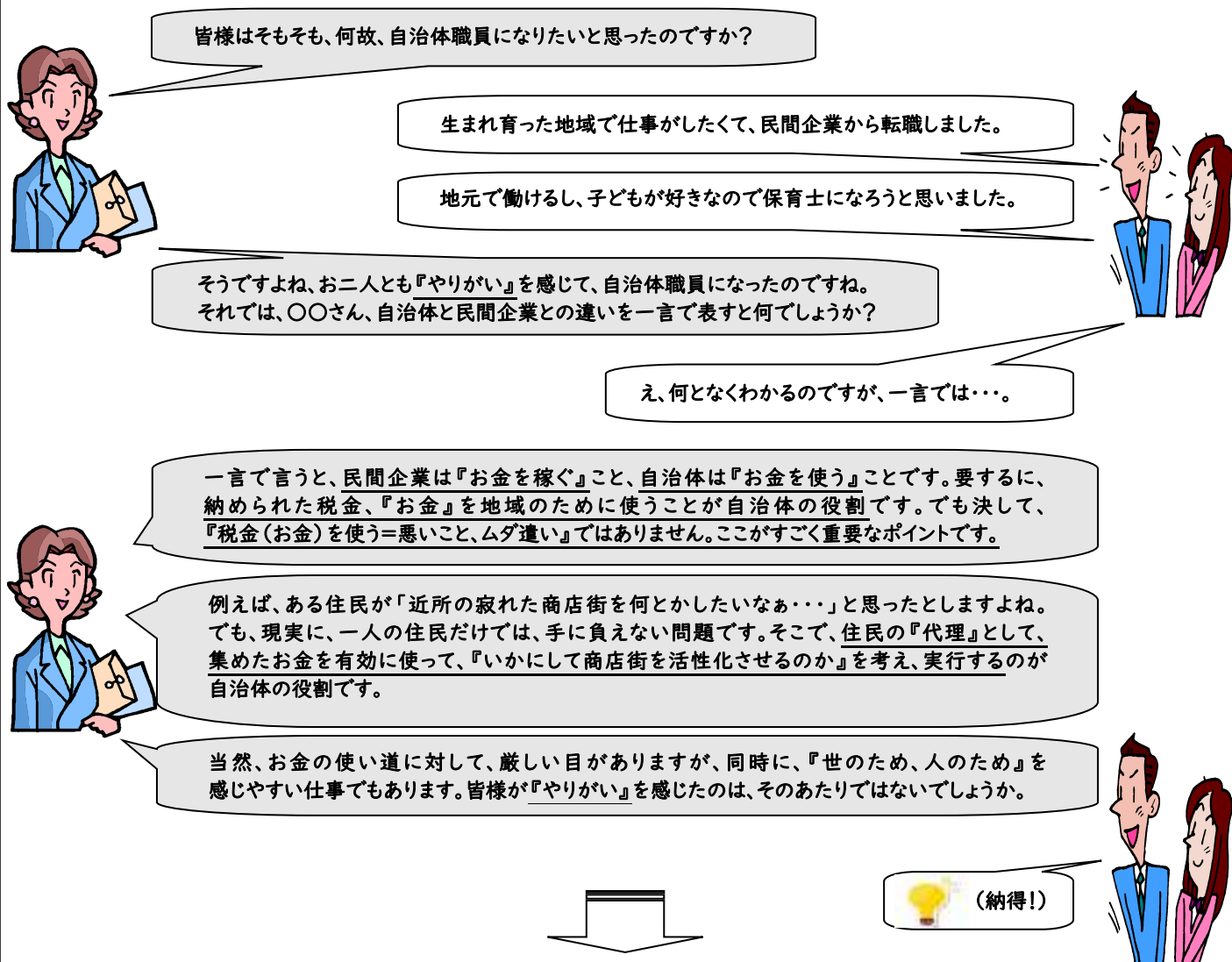
1. 研修の目的

社会人として必要な基礎知識を学び、仕事の進め方、及び、接遇を含めたビジネスマナーに必要な基本について、講義、実習、グループワーク、ロールプレイング等を通じて身につけ、今後の業務に活用できるよう能力の向上を図る。

2. 研修内容の図解化

対象者：新規採用職員（内定者）

【研修の導入：自治体職員としての心構え ～仕事のやりがいと重要性～】



皆様はそもそも、何故、自治体職員になりたいと思ったのですか？

生まれ育った地域で仕事がしたくて、民間企業から転職しました。

地元で働けるし、子どもが好きなので保育士になろうと思いました。

そうですね、お二人とも『やりがい』を感じて、自治体職員になったのですね。
それでは、〇〇さん、自治体と民間企業との違いを一言で表すと何でしょうか？

え、何となくわかるのですが、一言では…。

一言で言うと、民間企業は『お金を稼ぐ』こと、自治体は『お金を使う』ことです。要するに、納められた税金、『お金』を地域のために使うことが自治体の役割です。でも決して、『税金（お金）を使う＝悪いこと、ムダ遣い』ではありません。ここがすごく重要なポイントです。

例えば、ある住民が「近所の寂れた商店街を何とかしたいなあ…」と思ったとしますよね。でも、現実には、一人の住民だけでは、手に負えない問題です。そこで、住民の『代理』として、集めたお金を有効に使って、『いかにして商店街を活性化させるのか』を考え、実行するのが自治体の役割です。

当然、お金の使い道に対して、厳しい目がありますが、同時に、『世のため、人のため』を感じやすい仕事でもあります。皆様が『やりがい』を感じたのは、そのあたりではないでしょうか。

（納得！）

【午前】
～仕事の進め方など、「職場内」で求められることを中心に～
仕事を円滑に進めるために①・②

- 職場のコミュニケーションとチームワーク編
- 仕事の基本的な進め方編



【午後】
～接遇、ビジネスマナーなど、「対外的」に求められることを中心に～
ビジネスマナーを身につけるために①・②

- 接遇対応の本質（目的）編
- 実践的ビジネスマナーと接遇対応編

3. 研修内容

	内 容
9:00	1. 自治体職員としての心構え 1) アイスブレイク ～グループ内自己紹介～ 2) 自治体職員の仕事の重要性 ～自治体と民間企業との違い、住民生活との関連性～ 3) 組織人として必要な4つの基本スタンス 「職場方針の理解と行動」、「問題意識の高揚」、「積極的なコミュニケーション」、「仕事に対する取り組み姿勢」 2. 仕事を円滑に進めるために① ～職場のコミュニケーションとチームワーク編～ 1) 職場内コミュニケーションの重要性 2) コミュニケーションの基本は“積極的傾聴” ● 体験実習:コミュニケーションギャップ ～誤解は当然、理解は偶然～ 3) 報告・連絡・相談の仕方と指示命令の受け方 ● ロールプレイング、講師解説 3. 仕事を円滑に進めるために② ～仕事の基本的な進め方編～ 1) 仕事を覚えるという意味 ～Know-Why(何故、意味)を追求する～ 2) 仕事管理の基本 ～ミニ事例を交えて～ ① 着眼大局・着手小局 ② PDCAサイクルをまわす ③ 締め切りを守るために 3) 仕事の優先順位のつけ方 ～事例検討を通じて～ ● グループ討議、発表、講師解説
12:00	
13:00	4. ビジネスマナーを身につけるために① ～接遇対応の本質(目的)編～ 1) 接遇対応は想像力から始まる ～参考になる歴史上の逸話～ 2) プライベートで体験した、“心地良かった対応”と“がっかりした対応” ● 個人実習、グループでの共有化 ● グループ別発表、講師解説 5. ビジネスマナーを身につけるために② ～実践的ビジネスマナーと接遇対応編～ 1) 公務の4つの特性 ～公益性、公平性、公権力、独占性～ 2) 来客・電話対応の「3つの場面」におけるチェックポイント ～「入口」・「中身」・「出口」～ 3) 元気な挨拶と表情・身だしなみ 4) 言葉遣いと敬語の使い方 5) 来客対応のポイント 6) 事例に基づく“来客対応”の体得 ～出迎え、名刺交換～ ● ロールプレイング、相互評価、講師解説 7) 電話対応のポイント 8) 事例に基づく“電話対応”の体得 ～かけ方、受け方、取り次ぎ、不在時の対応～ ● ロールプレイング、相互評価、講師解説 9) 参考 ビジネスメールの基本 6. まとめ ～振り返り～ 1) アクションプランの作成とグループ内実行宣言 2) 研修の振り返り
16:30	

中堅職員研修 ～コミュニケーションとチームワーク～

1. 研修の目的

フォロワーシップと後輩職員に対する指導やコミュニケーションに関する研修を実施することにより、中堅職員としてチームで仕事をする上で重要なポイントを学び、チームで協力して業務を推進する手法を身につける。

2. 研修内容(午前)

対象者: 中堅職員

	内 容
9:00	1. プレリーダー層として求められる期待と役割 ● 周囲との連携なくして“パイプ役”は務まらず「4つのスキル」 ● フォロワーシップとリーダーシップ 2. 提案・主張を必要とする場面に強くなる ～アサーションスキルを身に着けよう～ 1) アサーションとは何か 2) アサーションが使える場面とは？ 3) 自己主張3つのタイプ 4) アサーションの基本と活用場面 ● 感情を上手く言葉に変換してみよう 【初級ワーク:感情の変換をしてみよう】 ● 自己表現にはI(アイ)メッセージを使おう 【事例を使ったワーク:自分の意見を伝える】 ● 嫌われたくない感情から抜け出すには？ 【中級ワーク:スマートに断ろう】 ● 感情を「表出する権利」と「表出しない権利」について 3. 企画・提案力をさらに磨く ～信頼を得る話法とトレーニング～ 1) 話をまとめる力があれば、調整時に自信が持てる。 ● まとめ上手は、調整上手 ● 事前にまとめる(準備)ことから始めよう 2) 生産性を上げるためのコミュニケーションルール 3) 会話のムダを整理するくせづけ～「3つのS」 【ワーク:3つのSを使って分かりやすく】 4) 相手が安心し納得しやすい話し方とは？ 5) イエスバット方式よりスマートなワンフレーズ
12:00	

2. 研修内容(午後)

	内 容
13:00	4. 後輩とのコミュニケーションルール ～聴くスキル～ 1) コミュニケーションエラーをいかに減らすか ● コミュニケーションエラーを防ごう 2) ティーチングとコーチング ● ティーチングとコーチングの違いを考えよう ● 後輩の目線で考える理想の先輩は 3) 傾聴のスキルがコミュニケーションの基本【ワーク:傾聴】 4) タイプ分けと他者理解 ● 「タイプ分け」から分かること【ワーク:タイプ分け】 ● 人の「得たい4つの感情」を理解する ● 外的コントローラー(ボスマネジメント)にならないために ● 相手が得たい感情を後押しする 5. コーチングの実際 ～質問・承認のスキル～ 1) 質問のスキル ● 先輩力の最たるものは問題解決力 ● 問題解決力を飛躍的に高める質問のスキル ● 問題解決のストーリー図を使って【ワーク:質問から導く】 2) 承認のスキル～褒めれば動くは間違い?!～ 3) 叱らなければならない時の3つのポイント ● Iメッセージで伝える ● 失敗には「あなたらしくない」 ● 期待は「リクエスト」で伝える 4) 行動へつなげる魔法の声掛け ● 認めるから「勇気づける」へ ● 即座に声掛け～5つのタイミング「ありがとう」～ 6. まとめ ～職場での実践に向けて～
16:30	

監督者研修 ～監督者としての役割とマネジメント～

1. 研修の目的

監督者（現場リーダー）として、必要な意識及びマネジメントの知識技術を得る。

- ① 監督者としての責任意識
- ② マネジメントの体系的理解とその実践に必要な思考力及びスキル

2. 研修内容（午前）

対象者：係長級

	内 容	詳細、得たい知識
9:00	1. 研修の目的と全体像を確認 2. グループワーク テーマ『理想の監督者とはどのようなイメージか』 (1) グループワークの説明 (2) グループワーク実施 ① 個人ワーク：個人で意見を5つ付箋に書く ② グループワーク - a グループ内の意見をカテゴリーごとに整理 - b ほかに最適なカテゴリーがないか確認し、全体をピックアップ（横の展開） - c カテゴリーごとに、さらに、その内容を実行する際の壁や必要な要素はなにか議論（縦の展開） - d 本質的な問題やそれに伴う課題を把握 ③ 各グループが出した本質的な問題やそれに伴う課題を全員で発表、共有	・当研修では、高い実践的要素を取り入れ、現場で通用するノウハウを習得していただきます。 ・そのために、グループワークにおいて、『理想とする監督者像』を明確にし、行動に移す際の課題について議論します。その結果、各人の問題意識を醸成し、座学と個人ワーク、ケーススタディにて、問題意識に対する解決策またはそのヒントを掴んで頂きます。
12:00	3. 座学 (1) マネジメントの基本 ―マネジメントの型を知る― ① 業務を円滑に進めるための『業務管理行動』 ② 部下のやる気を向上させるための『部下管理行動』 (2) 『業務管理行動』の詳細 ① リーダーシップの発揮とはどうすることか ② 上長補佐 ③ 報連相打確の機能化に向けた仕組みの構築と改善活動 ④ 目標達成に向けた計画の管理及び遂行状況のレビュー ⑤ 全体思考 ⑥ 論理的思考 ⑦ 問題発見・解決思考	・マネジメントの基本を業務管理行動と部下管理行動の2つからイメージして頂きます。概念をシンプルにお伝えしますので、マネジメントとは多岐に渡り、難しそうだというイメージを払拭します。 ・『業務管理行動』の詳細で得られる基本的な知識技術・概念形成 1. リーダーシップを発揮し、組織活性に繋げていく全体像 2. 上長を補佐する際の留意点 3. 報連相打確の機能化に向けた部下指導と業務改善技術 4. 目標設定力 5. 思考力の基本となる全体を捉える力 6. 論理的思考、問題発見解決力

2. 研修内容(午後)

時間	内 容	詳細、得たい知識
13:00	(3) 『部下管理行動』の詳細 ① 監督者としてのコミュニケーション ② 自責思考 ③ 部下面談 ④ 部下育成(コーチング、OJT、仕事の任せ方) ⑤ モチベーション管理 ⑥ 職場のメンタルヘルス環境づくり ⑦ ハラスメント予防と対処	・『部下管理行動』の詳細で得られる基本的な知識技術・概念形成 1. 監督者として業務遂行上、部下管理上、求められるコミュニケーション能力 2. 自ら考え、主体的に行動する力 3. 部下面談能力 4. 部下育成上、必要な以下要素 (1) コーチング技術 (2) OJT技術 (3) 仕事を任せる技術 5. モチベーションコントロール技術 6. メンタルヘルスマネジメント力 7. セクハラ・パワハラ予防と対処における知識と対処行動
	4. ケーススタディ(事例研究) 事例1 他係と連携に課題があるケース 事例2 自らの責任と行動による問題解決に課題があるケース 事例3 他系の監督者をサポートする際に課題があるケース	ケーススタディを通して、知識レベルを実践レベルまで向上するきっかけとします。
	5. 今後の行動計画(目標設定)	1日間の研修を通して、多くの気づきや課題を発見しています。その点を踏まえ、監督者としての今後の大目標と中目標を設定します。現時点における自身の目指すところを大目標として、そこにたどり着くために、3～5個程度で中目標を設定します。
	6. 本日のまとめ	A4シート一枚にまとめた復習シートを確認して、本日の振り返りを行い、終了とします。
16:30		

管理者研修 ～管理者としての役割とマネジメント～

1. 研修の目的

- 管理職としての役割を認識し、マネジメント能力の向上を図る。
- 職場風土の改善、リーダーシップ・部下育成能力の向上を図り、組織力の向上を目指す。

2. 研修内容（午前）

対象者：課長級

	内 容	詳細、得たい成果
9:00	1. まず考えてみよう ～よい管理職とは～ (アイスブレイク)【グループ討議】	「部下にとって良い管理職とはどのような管理職か」、「部長から見て良い課長とはどのような課長か」をグループで話し合う。 ※アイスブレイクを兼ねる。
	2. 管理職の役割とは 【グループ討議、講義】	「管理職はなぜ存在する必要があるのか？管理職の存在意義とは何か？」について考える。 - 管理職の役割は、「組織として結果を出させること」ではない。「望ましい成果を出し続けられる風土と仕組みを作ること」である。 ※成果：住民の満足度等
	3. 実効性のあるマネジメントを実現する ～目標管理のレベルを上げる～ 【個人ワーク、講義】	「マネジメントとは何か？」について考える。 ※考えたうえで、数名（2名）の人に発表をもらう。 - マネジメントとは、PDCAを適切に回し、成果を出し続けられるようにすること。 - PDCAを回すポイント：「Plan：目的・目標・行動計画を明確にする、Do：Planに則り行動する、Check：目標及び行動計画に対する結果を評価し、結果に至った背景・理由を分析する、Action：Checkの内容に基づき、次の活動を検討する」 - 目的と目標の関係性を明確にする。目標設定の前には必ず目的を明確にする必要がある。目標は目的が実現できているかどうかを測定する指標。 - Check&Action：できた部分と出来なかった部分を分け、なぜできたか、なぜできなかったの理由を明確にする。数値で語る。 - 管理職として、管理すべき業務の対象は2つある。日常業務と長期的視点に基づく業務。 - この2つを明確に区別できないと、日常業務に埋没して成果を出し続けることができない。 - 日常業務：緊急かつ重要な仕事。ミスが許されない仕事。長期的視点に基づく業務：重要ではあるが緊急ではない仕事。チャレンジングな仕事。
	4. マネジメントに必須のツール、見える化 【講義、個人ワーク】	- 見える化とは、「今出している成果が正常か異常かが誰が見ても一目で分かるようにすること」、「今行っていることが正常か異常かが誰が見ても一目で分かるようにすること」。 ※自分自身の業務の見える化を個人ワークとして作成する。
12:00		

2. 研修内容(午後)

	内 容	詳細、得たい成果
13:00	5. リーダーシップを発揮するための コミュニケーション力を高める ～伝える力～ 【講義、グループワーク】	- 部下に分かりやすく伝えられる管理者と伝えるのが苦手な管理者と…。 - 分かりやすく伝えるためのポイント 一文を短くする、予告をする、疑問形を使う。 「自部署のあるべき姿と強み・課題について…」をテーマにプレゼンテーションを実施。 - グループ内で一人がプレゼンを行ったうえで、他者からのフィードバックを受ける。
	6. リーダーシップを発揮するための コミュニケーション力を高める ～聴く力～ 【講義、グループワーク】	- 部下の話をしっかり聴く管理者と部下の話を聞かない管理者と…。 - 部下の話を聴くポイント: 反復、共感、否定しない、問いかける。 「自部署のあるべき姿と強み・課題について…」をテーマにプレゼンテーションを実施。 - グループ内で一人がプレゼンを行ったうえで、他者からのフィードバックを受ける。
	7. 管理者としての課題解決力・ 問題解決力を高める 【講義、グループワーク】	- 問題解決力を高めるポイント ①問題解決ストーリーに則り思考を展開させる、 「問題発見→目的共有→現状把握→目標設定→要因解析→対策立案→計画策定→結果分析→改善継続」 ②分解して絞る、列挙して絞る。とにかく絞ることを意識する。 ③数字で語れるようにする。
	8. 信頼される課長職になるための心構え 【講義】	信頼される課長職になるために、以下のことを実践する。 「心は言葉によって作られる」、「ネガティブな発言をしない」、「失敗から学ぶ」、「部下一人ひとりの存在価値を伝える」、「組織の目的を共有する」
	9. 今後の行動計画を作成する 【個人ワーク】	- 目的: 何のために課長職としてのレベルアップを図る必要があるのか? - 目標: その目的が実現できているかどうかを何で測るか(測定指標の設定)、いつまでに(達成時期)、どれぐらいの数値にするか(目標値) - 行動計画: その目標を達成するために、具体的に取り組むことを挙げる。
	10. まとめ 【個人ワーク】	今日の研修で学んだこと、今後取り組むことを挙げる
16:30	11. 講師講評	

再任用職員研修

1. 研修の目的

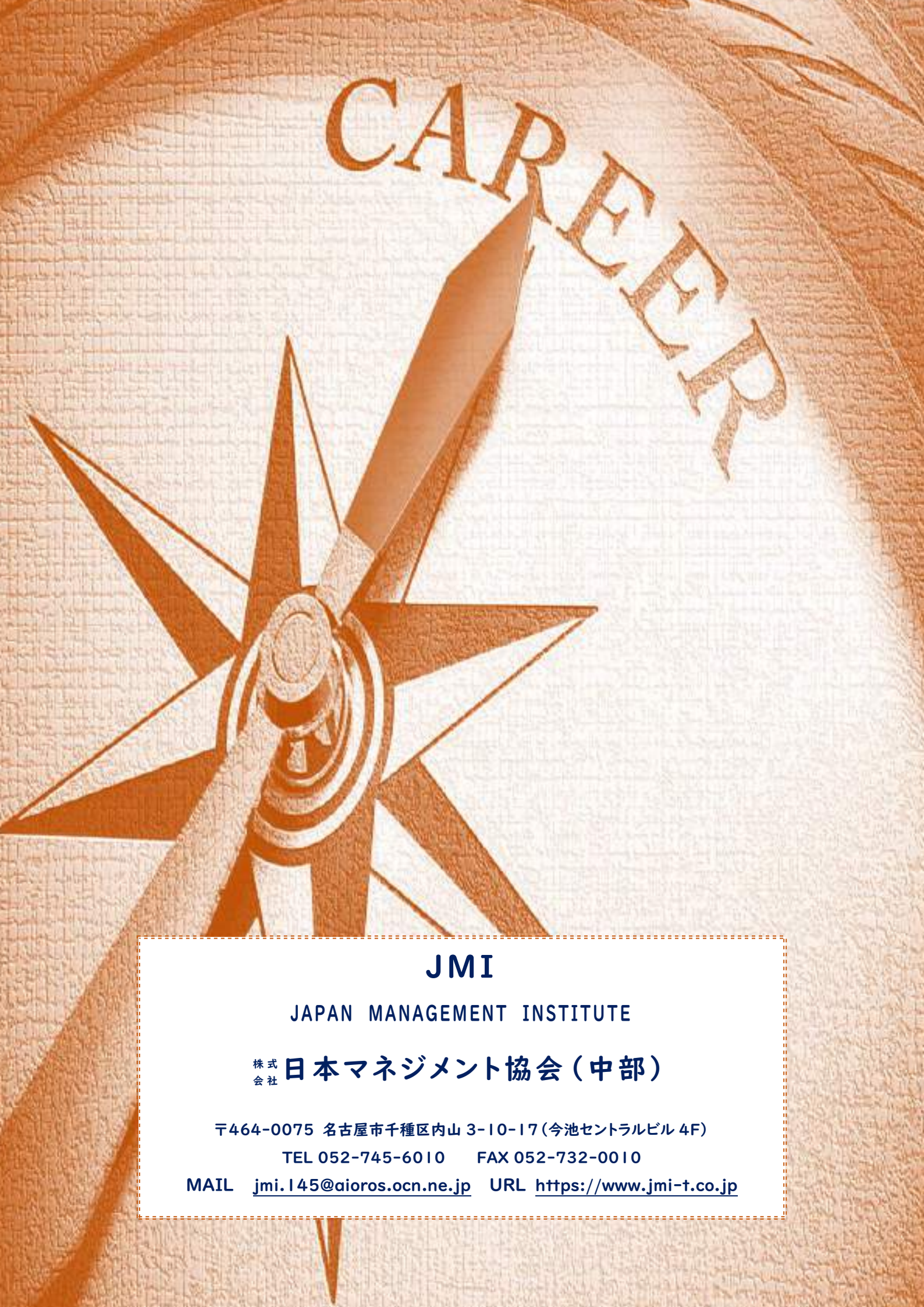
行政サービスに対する期待水準が高まる中で、再任用職員の立場・役割を深めるために、主に以下の点を探ります。

- ① 再任用職員に対する職場の期待とモチベーションの維持。
- ② 今までの経験・ノウハウの継承をするために、効果的な継承スキルの習得を図る。

2. 研修内容

対象者：再任用職員

	内 容
3時間	1. 再任用職員として期待される役割 1) 後輩職員は再任用職員の後ろ姿に学んでいる ～礼節の浸透と先輩としての基本スタンス～ 2) モチベーションを維持するために ～再任用職員としての誇りと行動～ 2. 対人能力を高める 1) ジェネレーションギャップへの対応 2) 自己の行動パターンの把握の把握と後輩の行動特性分析 ～人を見抜く行動の座標軸～ 3. 経験・知識・ノウハウを継承するために 1) 何故、再任用職員の経験・知識・ノウハウの継承が重要なのか 2) 効果的な後輩の育成指導（実践的なコーチングの展開） ～後輩の能力開発レベルに応じた働きかけ～ 4. まとめ ～新たな時代を生き抜くために～



CAREER

JMI

JAPAN MANAGEMENT INSTITUTE

株式会社 **日本マネジメント協会（中部）**

〒464-0075 名古屋市千種区内山 3-10-17（今池セントラルビル 4F）

TEL 052-745-6010 FAX 052-732-0010

MAIL jmi.145@aoros.ocn.ne.jp URL <https://www.jmi-t.co.jp>