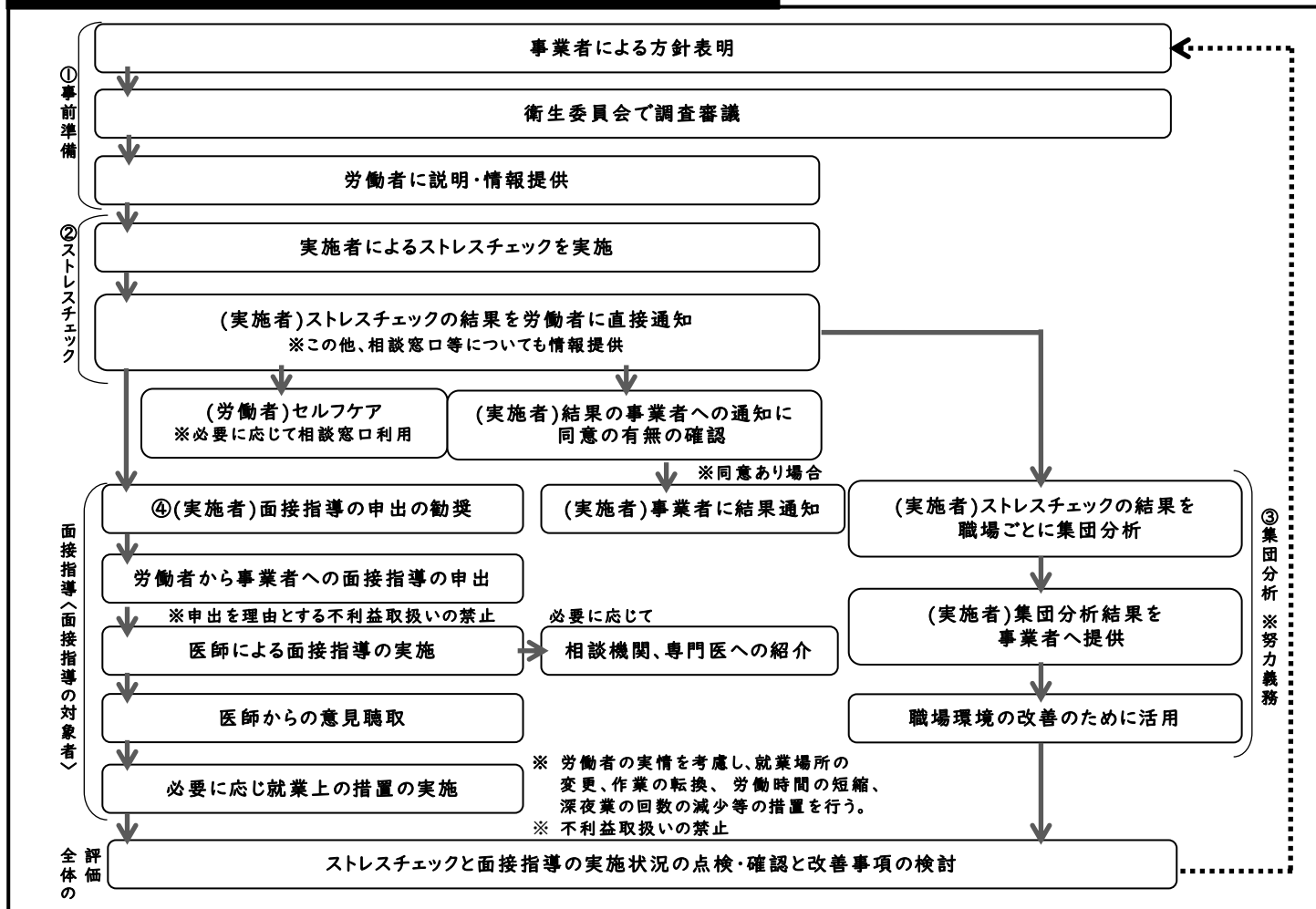


1. 実施の目的

対象者：全職員

平成27年12月より義務付けられたストレスチェックの実施を通して、労働者がストレスをためすぎないように対処したり、ストレスの高い状態の場合は医師の面接を受けて助言をもらったり、事業者側に仕事の軽減などの措置を実施してもらったり、職場改善につなげたりすることで「うつ」などのメンタルヘルス不調を未然に防止を目指します。

2. ストレスチェックと面接指導実施に関わる流れ



3. 内容

※ ①～④のご希望の内容をお選び下さい。上記、フロー図の番号とリンクしています。

項目	内容	備考
① 事前準備	ストレスチェックの実施にあたって、決めなければならないことについての相談や助言。	
② ストレスチェック	(1) 職業性簡易ストレスチェック票を用いて、ストレスチェックを実施。 (2) 回収後、労働者宛に結果を作成。 (3) 同意がある場合は事業者にも結果報告。	● 郵送も可能。
③ 集団分析	職場ごとの集団分析を実施し、結果報告。	
④ 面接指導の申出の勧奨	高ストレス者に対して、面接指導を申し出るための面接の実施。	● 希望者のみ対象。

メンタルヘルス研修 ～セルフケア～

対象者:全職員

1. 研修の目的

メンタルヘルス不調の発生を予防するために、職員が自身のストレスに気づき、それに対処するための知識や方法を身に付け、実践するための能力向上研修。

2. 研修の特徴

- 体験参加型の研修です。個人ワーク（実習）やグループ討議を用い積極的な受講態度を促し、研修の中で考え、話し合うことで気づきや学びを深めます。
- メンタルヘルス対策を実際に行っている立場から、事例の紹介や不調にならないための考え方や気持ちの切り替え方など実践に役立つよう解説いたします。

3. 研修内容

	内 容	詳細、得たい成果
9:00	1. 心の健康とは 【講義】	● 「心の健康」というあいまいな概念を参加者自身で考え、目指すべき状態像を把握する。（※ワークシート利用）
	2. ストレスについて 【講義・個人ワーク】 1) ストレスとストレス反応 2) ストレス要因について	● ストレスやストレス反応についての理解を深める。
	3. ストレス疾患とその対応について 【講義・個人ワーク】	● 基本的なストレス疾患とその対応について説明し、取り上げきれない疾患については資料で補足する。
	4. ストレスマネジメント 1) ストレスチェック 2) ストレス対処行動(コーピング)	● ストレスマネジメントについて解説をし、理解を深める。 ● ストレスチェックシートを用い自己のストレス状態の自覚を促す。 ● ストレス対処行動にはさまざまな角度からのアプローチがあることを解説し、理解を深める。
16:30	5. 質疑応答とまとめ 【講義】	

メンタルヘルス研修 ～ラインケア～

1. 研修の目的

対象者：管理・監督者

メンタルヘルス対策の意義を理解し、不調者の対応法（面接・相談の流れ、話の聴き方）の実践力を高める研修。

2. 研修の特徴

- 体験参加型の研修です。個人ワーク（実習）やグループ討議を用い積極的な受講態度を促し、研修の中で考え、話し合うことで気づきや学びを深めます。
- メンタルヘルス対策を実際に行っている立場から、事例の紹介や不調に陥りやすい人の心理とその対応まで実践に役立つよう解説いたします。

3. 研修内容

	内 容	詳細、得たい成果
9:00 16:30	1. メンタルヘルスの必要性 【講義】	● メンタルヘルス対策を行う効果と行わないリスクについて解説する。
	2. メンタルヘルス不調の近年の傾向 【講義・個人ワーク】 1) 適応障害について 2) うつの理解	● 近年、メンタルヘルス不調の傾向とその対応についての知識を深める ● うつとうつ病、新型うつ等の解説。
	3. 職場環境等の問題把握と改善 【講義・個人ワーク】	● 職場での問題点について振り返り、共有する。（※ワークシート利用）
	4. 部下の特徴を把握する 【講義・個人ワーク】	
	5. ハラスメントについて 【講義・個人ワーク】	● メンタルヘルス不調における重大なリスクとなるハラスメント、部下が相談したい上司であるためにも意識を確認する。（※ワークシート利用）
	6. 部下からの相談への対応 【講義・個人ワーク・ペアワーク】 1) 普段の対応を振り返る 2) 傾聴の理解 ① 聴く姿勢・態度 ② 聴く技法 3) 傾聴演習 4) アサーション	【ラインケアで欠かせない信頼関係を築くために】 ● 気づかないままコミュニケーションを阻んでいないか振り返る。（※ワークシート利用） ● 傾聴を理解した上でロールプレイにより体験学習しスキルを体感的に学ぶ。
	7. 職場復帰の支援 【講義・個人ワーク】	● 休職開始から復職後のフォローまで失敗させない復職に向けて上司に求められる対応を検討する。（※ワークシート利用）
	8. 質疑応答とまとめ 【講義】	

レジリエンス（メンタルタフネス）研修

対象者：全職員

1. 研修の目的

困難な事態に直面した時、重圧や環境変化に柔軟に対応し成長へと導く「レジリエンス」を習得し、組織の目的達成力の向上を目指す。

2. 研修の特徴

- 体験参加型の研修です。個人ワーク（実習）やグループ討議を用い積極的な受講態度を促し、研修の中で考え、話し合うことで気づきや学びを深めます。
- 相談業務を通して自己実現や課題達成のサポートを実際に行っている立場から事例の紹介も含め実践に役立つようプログラムされています。

3. 研修内容

	内 容	詳細、得たい成果
9:00	1. ストレスの要因とストレス反応について 【講義】 1) ストレスについて 2) ストレスを感じる場面の振り返り	● ストレス要因についての基礎知識の理解と参加者自身のストレス要因の振り返りをする。 ● ストレスの二面性について解説し、ストレスとの向き合い方について考えてもらう。
	2. 体調と意欲のコントロール 【講義・個人ワーク】 1) 自律訓練法	● 自律訓練法を学びストレスを解消し、不安や緊張をほぐし、筋肉を弛緩させ自律神経系の働きバランスを整える。
	3. 思考や感情のコントロール 【講義・個人ワーク・ペアワーク】 1) 自分の感情に気づく 2) クリアリングスペース 3) アンガーマネジメント	● 自分の感情や価値観に気づく。 ● 様々な感情の意味や付き合い方について解説する。 ● クリアリングスペースを体験しネガティブな感情との付き合い方を体験する。 ● アンガーマネジメントによりもっとも扱いづらい怒りの感情との付き合い方を学ぶ。
	4. 自己理解を深める 【講義・個人ワーク】	● オンリーワンを目指して自分の性格や得意不得意等を確認する。
	5. ストレス対処能力を高める 【講義・個人ワーク・ペアワーク】 1) ストレス対処行動 2) コミュニケーション能力 3) 認知行動療法	● ストレス対処行動について解説をする。 ● ストレス対処に欠かせない対人関係をよりよくするコミュニケーションを体験的に学ぶ。 ● 認知行動療法を学ぶ。
	6. モチベーションの高める 【講義】 1) 未来を創造する	● モチベーションを維持向上させるために必要な目標設定を意識化し、公言する。
16:30		

ゲートキーパー養成研修

対象者：全職員、民生委員、精神保健福祉従事者など

1. 研修の目的

現在、内閣府では自殺総合対策の一環として、ゲートキーパー養成の推進を各地域に呼びかけています。

医師、保健師等をはじめとする精神保健福祉従事者、行政の相談窓口職員、関係機関職員、民生委員など、様々な人たちがゲートキーパーの役割を担うことが期待されています。

本研修では、ゲートキーパーの重要性や役割を理解し、ゲートキーパーに必要な心得や知識を学びます。さらに、実際に必要となる傾聴などのかかわり方も演習を交えながら身に付けていくことを目指します。

2. 研修の特徴（ポイント）

- ① 悩んでいる人に気づくポイントなど事例を交えて解説します。
- ② 参加者のかかわり方の特徴を振り返り、今後の対応に役立てます。

3. 研修内容

	内 容
2～3時間	1. ゲートキーパーとは 【講義】 1) 現状と役割 2) ゲートキーパーとしての心得 3) メンタルヘルス・ファーストエイド 2. 傾聴 【講義・個人ワーク】 1) 普段の対応に気づく 2) コミュニケーションをはばむ対応 3) 聴く姿勢 4) 傾聴技法 3. 質疑応答&まとめ

キャリアデザイン研修

対象者：一般職員～中堅職員

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

	内 容
9:00	1. 何故、キャリアデザインが求められるのか？ 【講義】 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 【講義・グループワーク】 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 【講義・個人ワーク・グループワーク】 1) 個人実習 ～講義を交えて～ <u>ステップ1 現状</u> 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	<u>ステップ2 目標</u> 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 <u>ステップ3 計画</u> 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～ 【講義】

モチベーションアップ研修

対象者：一般職員～中堅職員

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

	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」 【講義・グループワーク】 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」 【講義・グループワーク】 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 【講義・個人ワーク】 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 【講義・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

対象者:全職員

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

	内 容
9:00	1. ワークライフバランスを考える 【講義・個人ワーク】 ～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 【講義・個人ワーク】 ～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? 【講義・個人ワーク・ロールプレイング】 ～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み方(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? 【講義・個人ワーク・ロールプレイング】 ～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 【講義】 ～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

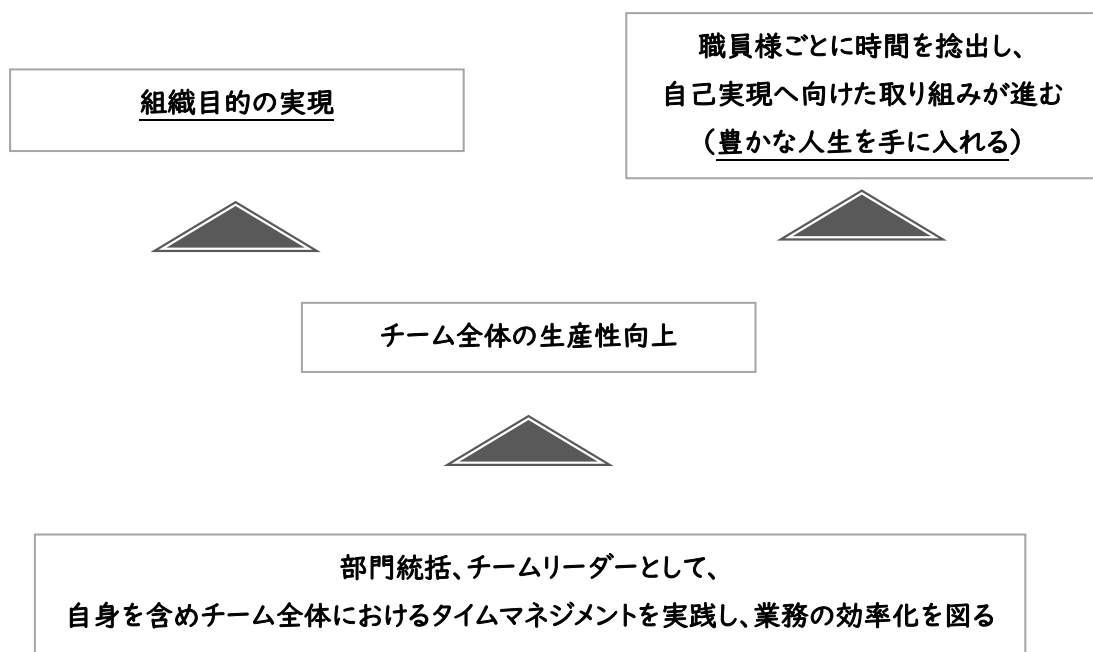
対象者: 管理者

1. 研修の目的

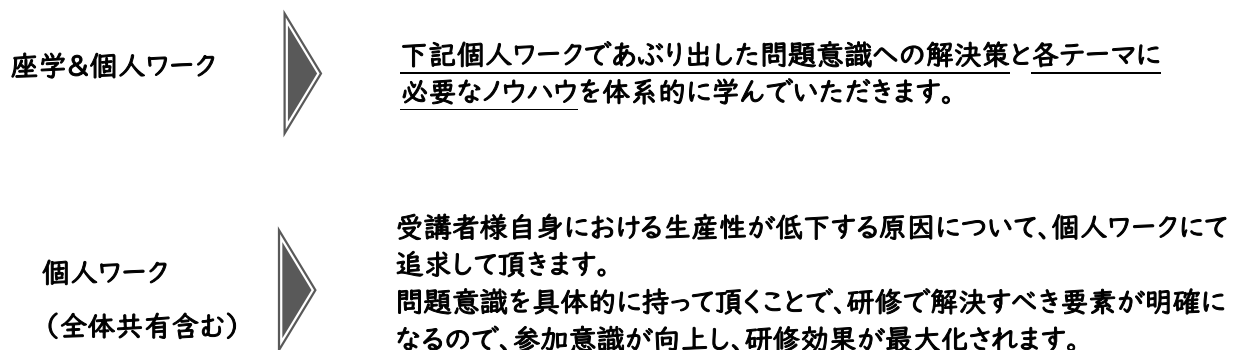
管理職として、自身を含めたチーム員のワークライフバランス実現に向けて、タイムマネジメントの考え方と技術を習得する。

2. 研修の構成

【研修終了後イメージ】



【研修内イメージ】



3. 研修内容

	内 容	狙い、得たい知識技術
3時間	I. 研修の目的と全体像 II. 問題意識の具現化 (PW) 以下のテーマで個人ワークを行います。 個人ワーク結果は全体で共有します。 1. テーマ 時間あたりの生産性が向上しない原因は何か 2. 進め方 (1) 個人で考える (2) 全体共有 (一部から発表) III. ワークライフバランスの実現に向けた タイムマネジメントの必要性 1. ワークライフバランスとは何か 2. ワークライフバランスを実現するためのイメージ 3. タイムマネジメントの効果 IV. タイムマネジメントを実践する際の 管理者としての留意点 1. 自身の実践が不可欠 2. 現場の諸問題が改善する流れを説明する 3. 目標設定と効果の見える化でチーム士気を上げる V. 生産性の計算式と4つの向上パターン (PW) VI. タイムマネジメントによる業務の効率化 1. タイムマネジメントによる業務管理の全体像 —基礎編— (1) 業務の棚卸 (2) 優先順位設定 (PW) (3) SMART の法則によるゴール設定と工程分解 (4) HIROEN の法則による工程ごとの事前準備 (5) 実行のポイント (6) 検証・改善のポイント 2. 結果を出す KAIZEN 手法 5つの視点 —実践編— (1) 『工程分解の精度』 (2) 『予測する力』 (3) 『ムダを排除し、生産性を上げる』 (4) 『計画通りに進まない時にやるべきこと』 (5) 『複数タスク管理』 VII. まとめ	●研修への問題意識を具体的に持って頂くために、左記テーマで個人ワークを実施します。 <u>問題解決を図る意識をもって研修に臨むことができ、研修効果の最大化が期待できます。</u> ●管理者の立場でタイムマネジメントをどのように実践し、チームへ浸透させていくか、<u>管理者視点</u>でテーマを捉えていきます。 ●仕事の効率を上げる切り口として、タイムマネジメントのノウハウを学習していきます。 タイムマネジメントを実践する上で最低限必要となる要素をまとめた<u>基本編</u>、タイムマネジメントの効果を最大化するために必要となる『KAIZEN 手法5つの視点』を盛り込んだ<u>実践編</u>の2構成となっております。 単に知識として理解するのみではなく、より実践的な研修構成となっております。

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

対象者：管理者（所属長、男女問わず）

「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

	内 容
9:00	1. 女性活躍推進の必要性を考える 【講義・個人ワーク】 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 【講義・個人ワーク】 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 【講義・個人ワーク】 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 【講義・個人ワーク・ロールプレイング】 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 【講義】 1) 実行宣言（プレゼンテーション） 2) まとめ

リーダー研修

対象者: 管理・監督者

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

	内 容
9:00	1. 女性リーダーに対する期待 【講義】 ～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 【講義・個人ワーク】 ～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 【講義・個人ワーク・ロールプレイング】 ～言いたいことを正確に伝えていきますか～ 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 【講義・個人ワーク】 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 【講義・個人ワーク・ロールプレイング】 ～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 【講義・個人ワーク】 ～前向きに職務に向き合うために～
16:30	7. まとめ 【講義】

キャリアデザイン研修

対象：女性職員（一般職員～監督者）

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

	内 容
9:00	1. 女性活躍推進の必要性を考える 【講義・個人ワーク】 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 【講義・個人ワーク】 1) ワークライフバランスとは ・ バリュースカード ・ 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. 目標達成の為のコミュニケーションスキルを向上させる 【講義・個人ワーク・ロールプレイング】 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 【講義】 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すが、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61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62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63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64～65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 【講義】 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 【講義・個人ワーク】 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 【講義・個人ワーク】 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」 【講義・個人ワーク・グループワーク】 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 【講義・ロールプレイング】 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 【講義・グループワーク】 1) フィードバックメモの作成 2) ロールプレイングの説明 3) ロールプレイングの実施 4) ロールプレイングの振り返り 7. 全体まとめ 【講義】 ～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 【講義】 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 【講義・個人ワーク】 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 【講義・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 【講義・グループワーク】 《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 【講義】 ～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 【講義】 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索する。
	2.目標の探し方、見つけ方 【講義・個人ワーク】 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 【講義・個人ワーク】 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 【講義・個人ワーク・グループワーク】 【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 【講義・個人ワーク・グループワーク】 ～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 【講義】 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

《午前》

対象者：一次・二次評価者

	内 容	詳細、得たい成果
9:00	1. 人事評価の役割と評価者の使命 【講義】 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 【講義・個人ワーク・グループワーク】 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）
12:00	3. 人事評価に関する留意点・注意点 【講義・個人ワーク】 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

《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) 【講義・グループワーク】 ● 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 【講義・個人ワーク】 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 【講義・個人ワーク・ロールプレイング】 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コーチング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。
	7. 全体まとめ 【講義】 ～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。
16:30		

採用面接官育成研修

対象者：採用面接官、採用面接官候補

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

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

（※ 貴自治体独自の評価票を活用して、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	1. 採用面接官としての役割を明確にし、理解する 【講義】 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 【講義・個人ワーク】 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 【講義・個人ワーク】 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 【講義・ロールプレイング】 ～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 【講義】	
16:30		

研修担当者研修

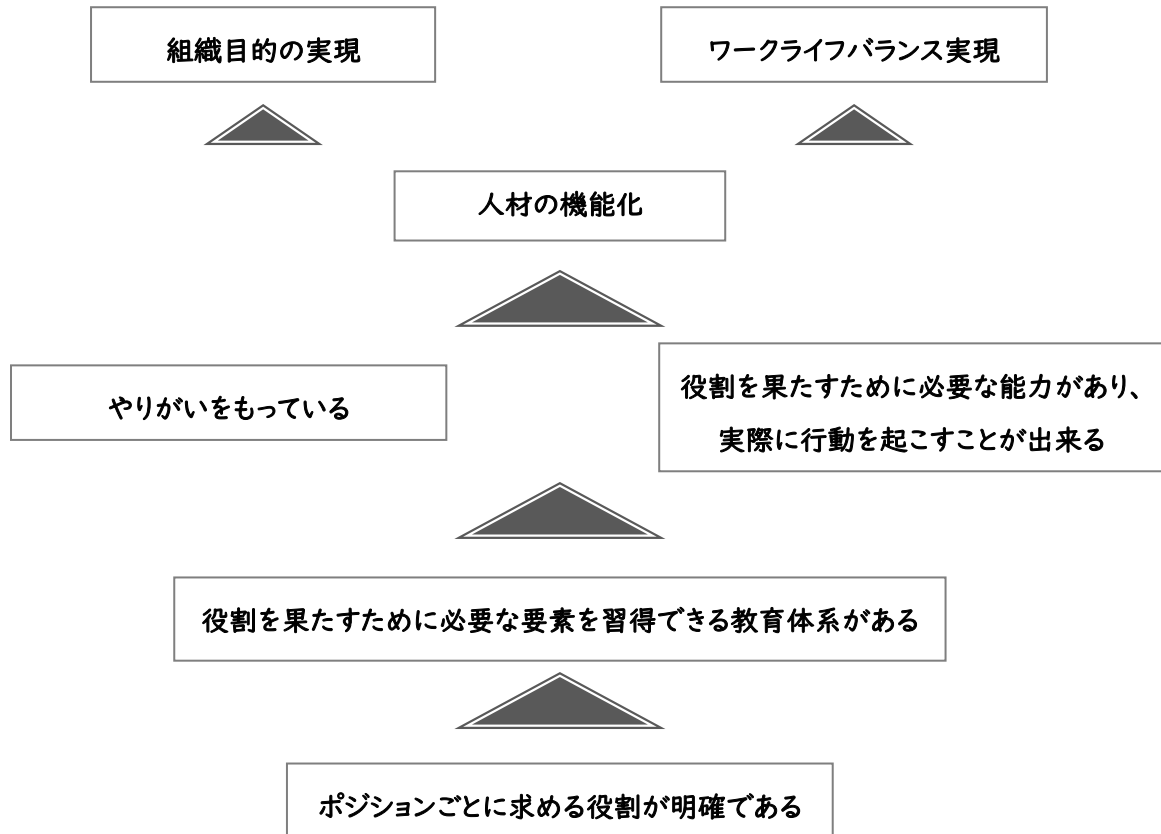
対象者：研修担当者、人材育成担当者

1. 研修の目的

人材開発の目的を明確化し、教育体系のポイントについて、研修プログラム作成から評価の仕方まで習得する。

2. 研修の全体像

【研修終了後イメージ】



【研修内イメージ】

座学&個人ワーク

グループワークであぶり出した問題意識への解決策と人材の機能化に向けて必要な要素を体系的に学んでいただきます。

【テーマ】

グループワーク

人材が機能するためには何が必要か
人材が機能するためには何が必要か、グループワークの中で受講者様に考えていただき、一定の結論と問題意識を明確にして頂きます。また、講師より、グループワークの議論に関係した実際の事例をお伝えし、人材の機能化に向け、参考にして頂きます。

3. 研修内容

時間	内容	狙い、得たい知識技術
9:00	1. 研修の目的と全体像 ■グループワークの実施(GW) 問題意識を各人がもつことにより、研修における生産性を高めていきます。 テーマ:人材が機能するためには何が必要か (1) グループワークの進め方を説明 (2) 全員で意見を洗い出し、付箋に記入 (3) WB(または模造紙)に意見を貼り、カテゴリーに分ける (4) カテゴリーを見て、皆でテーマについて議論する (5) 現実的に想定される課題は何か議論する (6) 想定課題に対する対策を結論とする (7) <u>自身の問題意識を明確にする</u> ■座学と個人ワークの実施 1. 受講者が前向きに捉える人材開発の目的 (1) 組織側の目的 (2) 受講者側の目的(受講者を前向きにする伝え方) 2. 職員の機能している状態からみる人材機能化の全体像 (1) 職員の機能している状態とは (2) 各要素を立たせるために必要な取り組み 3. 研修体系のベースは各ポジションに期待する役割内容 (1) 各ポジションに対する期待を具現化 —マトリックス化— (2) 期待を果たすために求められる能力(行動)を体系化 4. 研修プログラム作成時のポイント (1) 受講者の当事者意識の度合いが研修効果に直結する (2) 受講者の当事者意識醸成方法 —GWの効果的活用— (3) 受講者の吸収レベルを上げる「楽しさの醸成方法」 (4) 座学、GW、PW、RPの使い方 (5) 研修プログラムの良い事例、改善すべき事例 5. 階層別研修と選抜研修のポイント 【階層別研修】 (1) 階層ごとの役割が明確になっているか (2) 役割達成に必要な要素を網羅した研修になっているか 【選抜研修】 (1) 選抜研修の目的に合った選抜基準が明確になっているか (2) 上長推薦の重要性 (3) 本人の参加意識を確認することと確認方法 6. 育成型ローテーションの実施 目標管理とキャリアプランの重要性と実施方法 7. 研修の効果検証 (1) 効果検証方法の種類と使い方 (2) 効果検証方法の良い事例、改善すべき事例 ■1日の振り返り	●議論のテーマは、「人材が機能するためには何が必要か」です。 組織目的と個人の自己実現を図るために、人材が人財へと成長するためには何が必要なのか、出来る限り受講者様に考えていただき、一定の結論と問題意識を明確にして頂きます。 グループワーク終了後、ワーク結果に合わせて、最適な参考事例を講師からお伝えします。受講者様が議論された内容に照らし合わせて説明しますので、当事者意識をもって聞いていただけるかと存じます。また、グループワーク中に講師が各班を巡回し、意見の偏り、モレなどをアドバイスいたします。 ●1について 人材開発の目的を組織側と受講者側の各目線で確認します。受講者が人材開発の必要性を自分事として捉えることをポイントとします。 ●2について 人材開発における研修の位置づけを全体から確認します。 ●3について 研修体系構築時のポイントについて、各ポジションに対する期待を具現化する必要性を確認します。 ●4について 研修プログラムを作成するための必要な要素を体系的に確認します。また、良い事例と改善事例を見比べ、作成イメージを鮮明にしていきます。 ●5について 選抜研修では不明確な選抜基準や人事目線のみの選抜などが、多くの組織体で失敗の原因となっています。その点に触れながら、選抜する際の留意点を確認します。 ●6について 育成型ローテーションを実施する際のポイントを目標管理とキャリアプランに触れて確認します。 ●7について 研修の効果検証について、複数ある検証方法を確認します。 また、良い事例と改善事例を見比べ、効果検証する際の留意点としてイメージを鮮明にして頂きます。
16:30		

企画力・政策立案研修

対象者：一般職員～中堅職員

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

	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【講義】 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	5. 効果的なプレゼンテーションとは【講義・個人ワーク】 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
12:00	2. 政策立案の留意点【講義・グループワーク】 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～	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
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【講義】 1) 事例紹介 2) 政策立案する上での視点	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
	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	8. まとめ【講義】 ～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)

政策ディベート研修

対象者：一般職員～監督者

1. 研修の目的

相手に納得して頂くために必要な『相手の感情を汲み、論理的に捉え伝える対話法』のノウハウを習得する。

2. 研修内容

	1 日目	2 日目
9:00	1. 環境変化に対応するために必要な自治体職員に求められる論理的思考力と問題解決力【講義】 1) 論理的思考を活用する目的 2) 論理的な状態を理解する - 全体を捉えている状態 - 一般的な前提を基準にした展開 - 複数のサンプルから前提を設定した展開	5. 確認、最終調整【グループワーク】 1) ディベート大会の進め方 2) 発表内容と進め方、想定問答など 
12:00	3) 問題解決の流れを理解する - 問題、原因、課題、対策の意味 - 問題の捉え方 - 原因の追究方法 - 課題、対策の設定方法	
13:00	2. プレゼンテーションの基本【講義】 1) 資料の作り方 - 見やすさ - 分かりやすさ - 納得のしやすさ - 作成上の NG 集 2) 発表の仕方 - 読むのではなく、聴衆の心に訴える - 飽きさせない工夫 - 発表上の NG 集	6. ディベート大会 肯定側グループと否定側グループ 1) 立論（肯定側） 2) 反対尋問（否定側） 3) 反説（肯定側） 4) 最終弁論（否定側→肯定側） 5) 採点→判定 ※評価シートを活用して採点して頂きます 6) 講師所感 
16:30	3. ディベート準備【グループワーク】 1) 資料作成 2) 想定問答作成 3) グループごとにロールプレイング 4) ロールプレイングから見えた問題を是正 4. 明日のディベート大会の進め方説明【講義】	7. 2 日間を通しての講師所感【講義】