

2025年度 リーダー養成研修（早期登用者向け） 委託仕様書

1 研修概要

(1) 研修名称

リーダー養成研修（早期登用者向け）

※ 詳細は、別紙1のとおり。

(2) 実施時期・回数

「課長補佐級昇任者コース」「主査級昇任者コース」とともに、2025年5月から2026年3月までの期間で、原則として毎月1回程度（計10回程度）の研修実施とする。

それぞれのコースは別日にて開催とするが、異なる立場でのディスカッション等の演習とすることでより高い研修効果が期待できる内容の場合には、両コースの同日開催（合同での研修実施）も可能とする。

リーダー養成研修（早期登用者向け）		※
課長補佐級昇任者コース	2025年5月から2026年3月までの期間で、原則として毎月1回程度。	
主査級昇任者コース	2025年5月から2026年3月までの期間で、原則として毎月1回程度。	

※ 詳細日程は、別途協議する。

(3) 実施時間

各回：原則、午前9時から午後5時15分までのうち、半日程度とする。ただし、実施時間の短縮又は延長をする場合は、県と協議の上で決定する。
（両コースとも共通）

(4) 受講人数（定員）

- ・課長補佐級昇任者コース：3人程度
- ・主査級昇任者コース：12人程度

2 受講対象者

通常よりも早く上位職に昇任し、今後の県政を長きにわたって支える次世代リーダーとなることが期待される職員。

(1) 課長補佐級昇任者コース

課長補佐級に昇任した職員のうち、県が指定する者（職種：事務、年齢：40代前半から40代半ば）

(2) 主査級昇任者コース

主査級に昇任した職員のうち、県が指定する者（職種：事務、年齢：30代半ばから30代後半）

3 研修会場

愛知県自治研修所

名古屋市中区丸の内二丁目5番10号

電話 052-223-3902

4 使用可能施設及び設備

(1) 演習室（定員20人程度）及び教室（定員50人程度）

※ 複数利用する場合には、日程調整の際に事前相談すること。

(2) O A室（インターネット接続可能な（webの閲覧可能な）パソコン30台、プリンタ1台を含む。）

※ 利用する場合には日程調整の際に事前相談すること。

(3) 講師用ノートパソコン（外付け光学ドライブあり）

(4) 書画カメラ

(5) ビデオデッキ、DVDプレーヤ

(6) プロジェクタ（HDMI端子もしくはD-s u b端子の接続ケーブル含む。）

(7) スクリーン

(8) ホワイトボード（マーカ・マーカ消し・マグネットを含む。）

5 研修の目的・目標等

本研修を実施する目的(ねらい)
<p>意欲と能力があり、今後の県政を長きにわたって支えるリーダーとなることを期待する若手・中堅職員を対象に、自身の持つ力を十分に発揮して活躍できるよう、将来リーダーとして必要なスキル・能力を習得させる。</p> <p>本研修では、若手・中堅職員の早期登用を加速させている状況下、通常の業務では身に付けづらい高度な企画・判断能力やマネジメント力を演習や討議、試行錯誤により習得させ、困難な課題を解決に導くことができるよう養成する。</p>
研修の到達目標
<p>愛知県人材育成基本方針で「めざす職員像」として掲げる「共通目標」、「ポスト別の目標」の達成に向けて、自分自身がどのような役割・立場で主体的に自己及び部下の人材育成に関わるのかを明確に認識した上で、直面する行政課題の解決に向けた次世代のリーダーとしての自覚を持つ。また、組織力向上への貢献、部下の育成、実務の遂行という切り口を中心に、これから必要となるスキルを身に付け、自身の仕事の中で実践や試行錯誤の経験を積み重ね、職務上の困難な課題を解決に導くことができるようになる。</p>
身に付けさせたい主な能力
<p>身に付けさせたい主な能力は、別紙2-1及び2-2のとおり。</p>
留意点
<p>なし</p>

6 研修方法及びカリキュラム等

研修方法
<p>スキル習得の講義を実施しつつも、ワークショップ、ロールプレイング、演習、ディスカッション等による気づきを誘発し、併せてロールプレイングによる試行錯誤、講師実演による見本の提示等を通じて、経験を積ませ、実践につなげやすいものとなるよう、手段・工夫を図ること。</p> <p>少人数の研修となるため、講師・受講者のマンツーマンに近い双方向のやりとりにより、知識だけではなく、次世代リーダーに必要となる考え方や感覚についても、講師側から積極的に提示すること。</p> <p>受講者の生きた手本となるよう、自らも早期登用された経験を持ち、実社会でリーダーとして活躍している企業経営者等を招聘し、受講者が関わりを持てる機会を設けること。</p>

派遣講師数

各回1名以上

カリキュラム

次の内容を盛り込み、かつ、契約後に県から示す各受講者の特性を踏まえてカリキュラム案を提出し、県と打合せの上、決定する。

- (1) 研修冒頭において、次世代のリーダーとして期待されている受講者のモチベーションを上げるとともに、社会や時代の変化でこれから受講者にどのようなことが求められるのかを説明すること。また、そのためにどのようなスキルが求められ、研修を通じてどのようなスキル習得を図るのかの紹介をすること。
- (2) 組織力の向上、部下の育成、業務の遂行のために、必要なスキルについて討議させ、そのうえで重要なスキルを提示し、研修内でテーマとして取り扱うこと。
受講者は年齢的に年上の部下を含めた組織運営を行う可能性があること、早期登用により直前の役割が不足している側面があることも考慮し、テーマを選定すること。ただし、以下のスキルは必ずテーマとして取り扱うこと。
 - 課長補佐級昇任者コース : グループマネジメント、心理的安全性、概念化スキル、構造化スキル、リスクマネジメント、合意形成スキル、リーダーシップ
 - 主査級昇任者コース : アサーション、チームワーク、問題解決能力、業務遂行能力、変化対応力

留意点

- (1) 事前課題や、研修後のフォローの取組についても実施可能だが、できる限り研修時間内に実施できるものとする。
- (2) 受講者がより実践的な知識・技能を身に付けられるよう、グループワークや演習の時間を多く取り入れること。また、受講者同士の意見交換及び情報交換の機会を多く与えること。
- (3) 限られた時間の中で、より高い研修効果が得られるよう、ICTの積極的な活用等により、効率的で効果的な研修の実施に努めること。
- (4) 本県の人材育成の方針については「愛知県人材育成基本方針」を参考にすること。

7 その他

(1) 研修を実施するに当たっては、企画提案の際に県に提示した内容・方法から逸脱しないこと。また、本仕様書以上の要件及び条件等を提案した場合には、それを順守すること。

なお、改善等を目的とした企画提案の内容・方法を修正する場合には、別途県との協議を行うこと。

(2) 講師について、その特性及び研修の実施状況などにより、変更が必要になった場合には、協議を行うものとする。また、災害や体調不良等により予定していた講師が研修会場に来ることができない場合は、代替りの講師が実施、若しくはオンライン（代替りの講師含む）で実施、又は研修日程を変更すること等を協議するものとする。

(3) 研修費用には、企画料、講師派遣料、講師派遣旅費（宿泊費を含む）、教材費（テキスト編集を含む。）、テキスト印刷費その他研修に要する一切の費用を含むものとする。

(4) 愛知県情報公開条例に基づき、開示請求のあった場合には開示請求者に対してテキスト類を開示する可能性がある。

(5) 災害や天候等、県のやむを得ない事情により研修日程の変更が必要になった場合には、協議を行うものとする。

(6) 事前課題の有無（ある場合は資料の送付まで）、研修当日の準備機材（ホワイトボード、書画カメラ等）、講師の来所詳細（到着時間、場所）及び研修形態（講義形式、演習形式等）を、県が別に定める日までに回答すること。

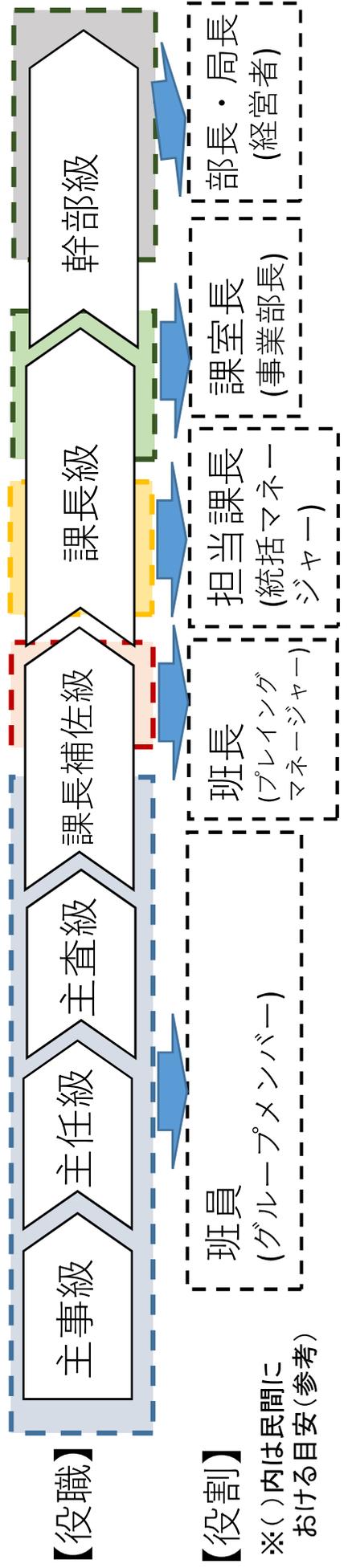
(7) (6)の研修当日の準備機材等の最終確認の実施、テキスト類の送付時期及び送付先については、別途、県と相談の上で決定する。

(8) 本県における標準職務遂行能力（職務を遂行する上で発揮することが求められる能力）は別紙3のとおりである。

別紙3の内容は主にOJTを中心に開発すべき能力標準であるが、本研修を実施するに当たっては、身に付けるべき能力の習熟度（レベル／深さ）の目安として研修内容と標準職務遂行能力との整合性を図ること。

別紙1 概要：リーダー養成研修（早期登用者向け）

● 参考：一般的な職員（事務）の昇任モデル



1 研修の受講者（早期登用者）

① 課長補佐級昇任者コース

通常よりも早く課長補佐級に登用された職員。

② 主査級昇任者コース

通常よりも早く主査級に登用された職員。

	グループ 班員				班長	担当課長	課室長	部長、局長
	主事級	主任級	主査級	課長補佐級				
通常	→	→	→	→	→	→	→	→
早期登用者	→	→	→	①	→	→	→	→
	→	→	→	②	→	→	→	→

- ・ 「年齢や年次が上の部下」を多数持つことになる。
- ・ 通常の職員が得る経験を積まずに、上位の役割を期待されている。
- ・ これから県行政を担う次世代リーダーとしての期待値が高い。

力を十分に発揮し、困難な課題を解決に導くことができるよう養成したい。

2 目的

- ① 県行政を背負う次世代リーダーとして、必要なスキル・能力を習得させたい。
 → 「次世代」として、社会や時代の変化に対応できるスキル・能力。
 → 「リーダー」として、組織力の向上に貢献するためのスキル・能力。
- ② 本来であれば段階ごとに積むべき経験やスキル習得の機会を補完したい。

【参考】 各コースで、特に必要だと考えられるスキル・能力

	【組織】 組織力に貢献するスキル	【育成】 人財育成・人材戦略	部下に任せるスキル (責任感・やる気を与えて挑戦させるスキル、部下に経験を積ませるスキル)	【実務遂行】 問題解決・課題分析 判断・遂行
課長補佐級 昇任者コース	個人力を引き出す(指示、叱る、ほめる等) ・グループ(成果)マネジメント	グループ全体の能力の最大化 ・個人のキャリアを見据えた育成戦略 ・適材適所の分担、フォロー	職場の雰囲気を活性化し、部下が失敗を恐れずに挑戦し、経験を積むことが出来る環境づくり	組織内の適正化(業務量、人員の偏り等含む) 事業の適正化(事業改善、事業持続性の判断等含む) ・概念化スキル・構造化スキル ・リスクマネジメント ・合意形成スキル ・リーダーシップ
主査級昇任者 コース	グループの模範となる ・アサーション ・チームワーク	個人の能力の最大化 ・OJTによるコーチング(その場や数年レベルの観点による育成) ・個人能力評価、向上へのアドバイス	報告、連絡、連絡が気軽に実施でき、グループ内で意見を言い合える環境づくり	業務・事業の改善(業務改善、業務の標準化等を含む) ・問題解決能力 ・業務遂行能力 ・変化対応力

3 実施手段

講師と少人数の受講者で、双方向のやり取りを中心とした研修を実施する。
 講義によるスキル習得だけでなく、ケーススタディ、ロールプレイング、ワークショップ、ディスカッション等による受講者同士での検討・演習による気づきの獲得も図る。ほかにも講師による実践見本を提示したうえで、受講者に「試行錯誤する経験」を積ませることも図る。
 受講者の生きた手本となるよう、自らも早期登用された経験を持ち、実社会でリーダーとして活躍している企業経営者等を招聘し、受講者が関わりを持てる機会を設ける。

◆身に付けさせたい主な能力の説明

区分	個々の能力	説明
個人系能力 (組織の目標を実現するために、個々の職員が職務を遂行するうえで必要となる能力)	課題発見・解決力	目標（あるべき姿）と現状とのギャップ（問題）を明確化し、問題を引き起こす要因（課題）の仮説を立てて検証の上、抽出（発見）することができる能力。 また、課題の解決のため、必要な対策を講じることができる能力。
	情報収集・分析力	情報収集の手段（関連機関のwebサイト、関連部局の担当者、新聞、書籍等）の仮説を立てて情報を集め、情報の信頼度・鮮度・重要度・発信者の意図等を客観的に判断することができる能力。 また、収集した情報を分析し、そこから論理的な仮説立てにより自論（新たな価値）を構築することができる能力及び情報を表やグラフ等の視覚的效果により訴求性を向上させ、活用することができる能力。（情報リテラシー）
	発想力	与えられた情報・環境・条件・制約等を明確化し、それらのなかで目的・目標の達成に向けて「論理的な思考」と「前例にとられない柔軟な発想」でアイデアを考え、必要とする形にまとめて案を作成することができる能力。
	企画立案能力	5W3Hの観点等で、メリット・デメリットも踏まえて、スケジュール等の実施の調整を行い、実現性を検証するとともに意思決定に向けた計画をまとめることができる能力。
	説明能力	説明したい事柄について要点を整理したうえで、相手の分かりやすい言葉・順番・効果的な視覚情報・聴覚情報等により、過不足無く的確に伝えることができる能力。（そのために必要な資料作成の能力も含む） また、与えられた時間・環境・相手の理解度等に応じて、内容の優先度・声量・説明レベル等を管理し、相手からの納得感、信頼性の獲得ができる能力。
	意思決定力	比較、検討、評価等を行い、論理的な推論（演繹法や帰納法等）から結論を導き出したり、いくつもある案のなかからメリット・デメリットを考慮しつつ、最も納得性の高いものを選択・判断することができる能力。
	折衝・交渉力	相手の意見・立場・状況等を十分に理解し、自分の主張・条件・立場・状況等を適切に説明し、お互いの主張が一致する部分・異なる部分を明確に共有したうえで、目標達成に向けてお互いが納得のできる結論を検討し、合意形成を図ることができる能力。
	変化対応力	外的環境は常に変化し続けるものとして捉え、変化を敏感に察知できるように柔軟な思考を持ち、目的をブレないようにしつつも変化に速やかに最適な対応をすることができる能力。
	経営感覚・分析力	財務諸表（貸借対照表・損益計算書等）を読み解き、会計処理の正確性、財政の健全性及び費用対効果等を客観的に判断することができる能力。 また、財務諸表から判断した内容について、経営指導及び事業改革のため活用することができる能力。
	業務管理能力	課題解決及び目標達成のための具体的な業務計画を策定するとともに、策定した業務計画に沿って、業務を確実に遂行する能力。 また、課題解決及び目標達成をより効果的・効率的に完了させるため、適宜、柔軟に業務計画の見直しを行い、計画の最適化を行う能力。
リスク管理能力	将来発生するリスクを予見し、未然に予防・回避するための対策を施す能力。 また、発生した問題及びトラブルに対し、被害や損害を最小限に抑えるよう対応するとともに、経験した問題及びトラブルから、より効果的な危機管理や再発防止策を施す能力。	
管理系能力 (組織の運営や調整を、目標に沿って的確かつ効率的に進め、成果を上げていく能力)	人事管理能力	組織の運営において人的資源の効率的利用を図るため、個々の職員の持つ能力を最大限に発揮させることを目的に、それぞれの能力を適正に評価するとともに能力や性格に応じた指導を行い、業務の進行管理、業務の割り振り、業務担当者の指定や役割調整等をおこなって組織を統率する能力。
	人材育成能力	長期的な視点に立って組織に貢献できる人材を育成することを目的に、職員の能力開発のニーズを的確に把握し、職員の意欲、主体性を引き出しながら能力の一層の向上のために指導・育成する能力。
	業務管理能力	課題解決及び目標達成のため、組織全体での具体的な業務計画を策定するとともに、策定した業務計画に沿って、業務を確実に遂行できるよう、部下を管理し、計画的な組織運営を行う能力。 また、課題解決及び目標達成をより効果的・効率的に完了させるため、適宜、柔軟に業務計画の見直しを行い、計画の最適化を行う能力。
	リスク管理能力	将来発生するリスクを予見し、組織として共有するとともに、未然に予防・回避するための対策を施す能力。 また、発生した問題及びトラブルに対し、被害や損害を最小限に抑えるよう組織をあげて対応するとともに、経験した問題及びトラブルから、より効果的な危機管理や再発防止策を施す能力。

身に付けさせたい主な能力と標準職務遂行能力(※)との相関図【行政職等】

身に付けさせたい主な能力	個人系										管理系				
	課題発見・解決力	情報収集・分析力	発想力	企画立案能力	説明能力	意思決定力	折衝・交渉力	変化対応力	経営感覚・分析力	業務管理能力	リスク管理能力	人事管理能力	人材育成能力	業務管理能力	リスク管理能力
改革・改善 改革・機密力	—	情報収集・活用	創造工夫	企画力	聴対・説明力 聴取・調整力	判断力 決断力	調整・折衝力	—	—	仕事の正確さ	—	—	後輩育成 人材育成力 育成・指導力	リーダーシップ 組織統制力	—
主事・技術職	—	—	上司や先輩職員 の助言を得て、担 当業務の手順や方 法等について、自 分なりの創意工夫 を加え、改善を図 る。	上司の指示に従 い、担当業務の進 め方を正しく立て る。	相手の意見を正 しく理解し、丁寧な 対応と的確で分か りやすい説明を行 う。	—	—	—	—	上司の指示及び 定められた手段や 手順に基づき、期 限内に仕事を正確 に処理する。	—	—	—	—	—
主任職	—	—	担当業務の問題 点を見つけ、業務 の手順や方法等に ついて、自分なりの 創意工夫を加え、 改善を図る。	上司の指示を正 しく理解し、具体 的かつ的確に、自ら 具体的な立てる。	相手の意見を正 しく理解し、自らの 意見や事実を正確 に伝えるなど、丁寧 な対応と的確で分 かりやすい説明を行 う。	日常的に生ずる 問題への対応につ いて、上司の指示 を正しく理解の上、 適切に判断して処 理する。	—	—	—	上司の指示を正 しく理解し、定め られた手段や手順 に基づき、期限内 に仕事を正確に処 理する。	—	—	業務現場の過程 で後輩職員の相談 相手となり、自らの 知識・経験を継ぎ ついで、支援・助言を行 う。	—	—
主査職	担当業務につい て、常に問題 意識を持ち、困難 や失敗を恐れず、 積極的に改善改善 策を提案する。上 向きに取り組む。	担当する業務の 目的を正しく理解 し、必要かつ的確 な手段・方法・分析 を適切に収集・分析 する。	—	成果のイメージを 正しく理解し、迅速 かつ的確に、具体 的な対応策等を立 案する。	調整の目的や意 図を明確にし、相 互理解の徹底によ り、相手の信頼を得 ながら調整する。	日常的に生ずる 問題への対応につ いて、上司の指示 や指示を踏まえ、自 ら適切に判断す る。	—	—	—	—	—	—	後輩職員の育成 を自らの役割と認 識し、業務共通の 過程で後輩職員の 成長を促すことな り、適切な支援・助 言を行う。	—	—
課長補佐職	グループ業務に ついて、常に問題 意識を持ち、困難 や失敗を恐れず、 積極的に改善改善 策を提案する。上 向きに取り組む。	職務を遂行する 上で必要な情報や 国民ニーズを適切 に収集・分析し、解 答の提供に努める。 また、関係者の理解 を得て実行に移 す。	—	国民ニーズを敏 速に把握し、迅速 かつ的確に、具体 的な対応策等を立 案する。	相手方と信頼関 係を構築し、分か りやすい説明を行い、 国民ニーズを適切 に把握し、調整す る。	日常的に生ずる 問題への対応につ いて、上司の指示 や指示を踏まえ、自 ら適切に判断す る。	—	—	—	—	—	—	後輩職員の育成 を重要な業務と認 識し、業務共通の 過程で自ら声を掛 け、組織的に相談 に応じるなど適切 な支援・助言を行 う。	—	—
課長補佐職(派)	前例にとらわれ ず、常にPDCAサイ クルを踏まえ、グ ループ業務の改善 策を主体的に提案 し、関係者の理解 を得て実行に移 す。	グループ業務に 関連する情報収集 について、アンテナ を高く、収集した 情報を国民ニーズ を主眼点として、班 員の意識改革を図 る。	—	国民ニーズを敏 速に把握し、迅速 かつ的確に、具体 的な対応策等を立 案する。	グループ業務全 体に共通する情報 の収集・分析・組 み立てや、上司の意 図を踏まえ、迅速 かつ適切に判断す る。	グループ業務の責任 者として、率先し て、社内外的関係 者との調整・折衝を 適切に実施し、業務 の遂行を推進する。	—	—	—	—	—	—	班員の経験や能 力に応じた仕事を 任せ、やる気を引き 出す。適切な情報 共有を行い、班員 の成長を促す。自 身の経験や能力を 活かして、班員 の成長を促す。自 身の経験や能力を 活かして、班員 の成長を促す。	班員と密にコミュニ ケーションをとり、 的確に業務を進行 管理するとともに、 班員同士が協力し 合って仕事を進め るようリーダーシ ップを発揮する。	—
課長職	問題意識を持つ べし、所管業務の改 善に職員一人ひと り、社会情勢や 国民ニーズを踏ま え、ビジョン・方針 や目標に沿って、 具体的な進捗を構 想する。	所管業務に関連 する情報を幅広く収 集し、内容を的確 に見極め、上司・部 下と共有して共通 認識の形成に努 め、活用を図る。	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	部下に仕事を任 せ、育成を念頭に 置いた指導を行い、 班員一人ひとりの 成長を促す。自 身の経験や能力を 活かして、班員 の成長を促す。自 身の経験や能力を 活かして、班員 の成長を促す。	職員とのコミュニ ケーションをとり、 的確に業務を進行 管理するとともに、 班員同士が協力し 合って仕事を進め るようリーダーシ ップを発揮する。	—

※ 職務を遂行する上で発揮することが求められる能力として本員が定めるもの。
同じ名称の能力であっても、職務の種類(行政職、研究職等)及び階級上の段階(主事・技師職、主任職等)により、求められる能力の内容が異なる。
主にOJTを中心に開発すべき能力標準であるが、研修を実施するにあたっては、身に付けさせたい主な能力の習熟度(レベル/深さ)の目安とすること。

身に付けさせたい主な能力と標準職務遂行能力(※)との相関図【研究職】

身に付けさせたい主な能力	個人系										管理系				
	課題発見・解決力	情報収集・分析力	発想力	企画立案能力	説明能力	意思決定力	折衝・交渉力	変化対応力	経営感覚・分析力	業務管理能力	リスク管理能力	人事管理能力	人材育成能力	業務管理能力	リスク管理能力
関連する『標準職務遂行能力』※	情報収集・発想力 活用・発想	情報収集・発想力 活用・発想	発想力	企画立案能力	説明能力	意思決定力	折衝・交渉力	変化対応力	経営感覚・分析力	業務管理能力	リスク管理能力	人事管理能力	人材育成能力	業務管理能力	リスク管理能力
主事・技師職	—	情報収集・発想力 活用・発想	発想力	企画立案能力	説明能力	意思決定力	折衝・交渉力	変化対応力	経営感覚・分析力	業務管理能力	リスク管理能力	人事管理能力	人材育成能力	業務管理能力	リスク管理能力
主任職	—	情報収集・発想力 活用・発想	発想力	企画立案能力	説明能力	意思決定力	折衝・交渉力	変化対応力	経営感覚・分析力	業務管理能力	リスク管理能力	人事管理能力	人材育成能力	業務管理能力	リスク管理能力
主査職	—	情報収集・発想力 活用・発想	発想力	企画立案能力	説明能力	意思決定力	折衝・交渉力	変化対応力	経営感覚・分析力	業務管理能力	リスク管理能力	人事管理能力	人材育成能力	業務管理能力	リスク管理能力
課長補佐職	—	情報収集・発想力 活用・発想	発想力	企画立案能力	説明能力	意思決定力	折衝・交渉力	変化対応力	経営感覚・分析力	業務管理能力	リスク管理能力	人事管理能力	人材育成能力	業務管理能力	リスク管理能力
課長職	—	情報収集・発想力 活用・発想	発想力	企画立案能力	説明能力	意思決定力	折衝・交渉力	変化対応力	経営感覚・分析力	業務管理能力	リスク管理能力	人事管理能力	人材育成能力	業務管理能力	リスク管理能力

↑ 関連する『標準職務遂行能力』

職務上の役割

※ 職務を遂行する上で発揮することが求められる能力として本員が定めるもの。同じ名称の能力であっても、職務の複雑(行政職、研究職等)及び職制上の段階(主事・技師職、主任職等)により、求められる能力の内容及び質異なる。主にOJTを中心に開発するべき能力標準であるが、研修を実施するにあたっては、身に付けさせたい主な能力の習熟度(レベル/深さ)の目安とすること。