

2025年度 キャリアアップ研修
「判断力強化とリスクマネジメント」 委託仕様書

1 実施研修、時期及び時間

(1) 実施研修及び時期

キャリアアップ研修クラス別研修「判断力強化とリスクマネジメント」	
第1回	2025年9月1日（月）から同年12月23日（火）までの期間の開庁日で、2日間×2回の実施とする。（委託業者決定後、別途打ち合わせにより決定。各回は重複しない日程で実施すること。）
第2回	

※ 内容については各回とも同一の内容とする。

※ 各回とも、日程は連続する2日間で実施すること。

(2) 実施時間

各回 13時間

[1日目・2日目] 午前9時30分から午後5時まで
(各日とも内1時間は昼休憩とする。)

2 受講対象者

「課長補佐級」（課長補佐級2年目以上）の職員

受講対象者について、具体的には以下のとおり。

職種：事務、土木、建築、電気、社会福祉、保健師、心理、化学等

年齢：40代中頃以上

(ただし、採用時の年齢によって当てはまらない可能性があり、年齢の幅があります。)

3 受講人員（定員）

各回40人、計80人程度まで（受講希望を募るため、最終人数は別途連絡。）。

4 研修会場

愛知県自治研修所

名古屋市中区丸の内2丁目5番10号

電話052-223-3902

5 使用可能施設及び設備

- (1) 講堂（定員240人程度）、大教室（定員120人程度）、視聴覚室（定員72人程度）もしくは教室（定員50人程度）（教室を複数利用する場合には別途相談すること。）
- (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。利用する場合には事前に別途相談すること。）
- (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) 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。）
- (6) スクリーン
- (7) ホワイトボード（マーカ・マーカ消し・マグネットを含む。）

6 研修目的等

本研修を実施する目的(ねらい)
<p>社会が成熟・多様化し、また人口構造が激しく変化する時代において、限られた経営資源で、新しい行政課題やニーズに迅速・柔軟に対応していくためには、（民間での事業戦略に類する）施策体系や理念に基づき、組織力を結集して（チームとしての成果の向上により）ビジョンの実現を目指す、自治体型の戦略マネジメントが必要となる。その上で限られた資源をどのように効率的に活かして行政経営（戦略的行政経営）をしていくかは、これからの行政経営の大きな命題となっている。</p> <p>そこで、組織の最小単位である数人から十数人のグループをまとめる班長又は班長候補者である能力拡張期後半の職員が、最大限の組織力を発揮して成果・効果を得るための戦略的な考え方や判断力を身に付け、組織運営のリスクマネジメントも含めた実践ができるようになることを目指す。</p>
研修の到達目標
<p>組織力の向上の概念（チームとして成果を向上する）において、自分自身がどのような役割・立場で主体的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意思決定の手法を学ぶ。</p> <p>また、戦略的な行政経営を実現するために、組織として限られた経営資源の中で、組織全体が最大限の成果が出せるよう課題の分析・判断による改善案を立てつつ、リスクマネジメントをしながら、主体的に働きかけて決断・実行していく力を身に付ける。</p>
身に付けさせたい主な能力
身に付けさせたい主な能力は、別紙1-1及び1-2のとおり。
留意点
<p>受講対象の課長補佐級の職員については、数～十数名のグループの班長（プレーイングマネージャー）として職務に当たる職員（課長補佐（班長））もいるが、班長候補者（グループの班員）も混在している。</p> <p>班長候補者については、現状の班員としての立場で研修を受講するのではなく、これから期待される班長を想定しての研修科目となる。</p>

7 研修方法及びカリキュラム等

研修方法
講義及び演習
派遣講師数
各回1名以上
カリキュラム
打ち合わせの上決定することとするが、次の内容は必ず盛り込むこと。 (1) 研修冒頭において、効果的な行政経営を主体的に進めていく上で受講対象となる課長補佐級職員（数名のグループ運営に関わる職員）に必要となる役割や考え方に触れ、行政経営を主軸とした組織マネジメントの必要性を解説すること。 (2) (1)の後に組織マネジメントのために必要な能力としての意思決定力（判断力）に触れること。そのために情報分析やリスクマネジメント等の主体的な取り組む意義がある事を解説すること。 (3) 意思決定力のスキル修得や考え方については、単なる知識ではなく、ケースワークを用意して判断基準や適用範囲等の細かな認識やノウハウの修得を図ること。
留意点
(1) 演習（グループワーク）におけるグループは、「2 受講対象者」に示した複数の職種の混成とする。 (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) 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。

8 その他

- (1) 研修を実施するに当たっては、企画提案の際、「6 研修目的等」「7 研修方法及びカリキュラム等」に基づき県に提示した内容・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修正がある場合には、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、教材費（テキスト編集を含む。）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）を別途県が指定する日までに県に回答すること。
- (7) (6)の研修当日の準備機材等の最終確認を研修3週間前までに行うものとする。なお、テキスト類は、県と事前に協議した上で編集・製作し、目安として研修の2週間前に紙媒体で県自治研修所に送付するものとする（事情により送付時期が異なる場合には、別途県に相談すること。）。
- (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2-1及び2-2のとおり（本研修の対象者については、職務の種類は「行政職等」「研究職」、職制上の段階は「課長補佐級」「課長補佐級（班長）」が該当する。）である。

別紙2-1及び2-2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あたっては、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。

◆身に付けさせたい主な能力の説明

区分	個々の能力	説明
<p>個人系能力</p> <p>(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)</p>	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「前例にとらわれない柔軟な発想」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。	
<p>管理系能力</p> <p>(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)</p>	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
	↓ 関連する『標準職務遂行能力』 ↓														
	改革・改善 改革・権限力	情報収集 情報収集・活用	創意工夫	企画力	応対・説明力 説明・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	—
職制上の段階	主事・技師級	—	—	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、丁寧な対応の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。	—	—	—	—	
	主任級	—	—	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、担当業務の進め方を自ら具体的に立てる。	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、丁寧な対応の確で分かりやすい説明を行う。	—	—	—	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。	—	—	業務実施の過程で後輩職員の相談相手となり、自らの知識・経験を踏まえて、支援・助言を行う。	—	
	主査級	担当業務について、問題意識を持ち、自ら考えて業務改善を提案するなど、仕事の質の向上に取り組む。	担当する業務の目的を正しく理解し、必要な情報を適切に収集・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企画立案する。	調整の目的や範囲等を明確にし、的確で分かりやすい説明を行い、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、上司の細かい指示を仰ぐことなく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、業務実施の過程で後輩職員の良き相談相手となり、適切な支援・助言を行う。	—
	課長補佐級	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、積極的に改革改善の方策を打ち出し、関係者の理解を得て実行に移す。	職務を遂行する上で必要な情報や県民ニーズを適切に収集・分析し、解決すべき問題点等を的確に把握する。	—	県政の動向や県民ニーズを踏まえ、具体的な施策への展開を企画立案する。	相手方と信頼関係を構築し、分かりやすく説明力のある説明を行い、理解を得られるよう、丁寧に粘り強く調整する。	日常的に生ずる問題のみならず、突発的な課題にも、とるべき対応策等を、自ら迅速かつ適切に判断する。	—	—	—	—	—	—	後輩職員の育成を重要な責務と認識し、業務実施の過程で自ら声を掛け、積極的に相談に応じるなど適切な支援・助言を行う。	—
	課長補佐級(班長)	前例にとらわれず、常にPDCAサイクルを機能させ、グループ業務の改革改善を主体的に実行するとともに、班員の意識改革を図る。	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し、収集した情報や県民ニーズを班員と共に共有して共通認識の形成に努め活用を図る。	—	県民ニーズを敏感に捉え、問題の本質を理解した上で、班員に課題解決への道筋を示し、班員と共に具体的な方策、スケジュールを企画立案する。	—	グループ業務全般について、的確に状況を把握し、県の施策方針、組織目標や上司の意向を踏まえ、迅速かつ適切に判断する。	グループの責任者として、率先して、庁内外の関係者との調整・折衝にあたり、説得力のある適切な説明により理解を得て、業務を推進する。	—	—	—	—	—	班員の経験や能力に応じた仕事を任せ、やる気を引き出し、適切なOJTを行うほか、研修機会の付与、自己啓発の奨励等、能力向上の機会を与える。	班員と密にコミュニケーションを通じ、的確に業務遂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。
	課長級	問題意識を持って、所管業務の改革に職員一丸となって取り組むとともに、社会情勢や県民ニーズを踏まえ、ビジョン・方針や目標に沿って、具体的な施策を構想する。	所管業務に関連する情報や県民ニーズを幅広く収集し、内容の確に見極め、上司・部下と共有して共通認識の形成に努め活用を図る。	—	—	—	県の施策方針を正しく理解し、所管する諸課題について、組織目標や上司の意向を踏まえ、周辺状況を正しく見極めながら迅速かつ適切に決断をする。	施策の実施に必要な関係部局、議会、関係団体等との調整・折衝を適時適切に誠意を持って行い、理解を得て円滑に施策を推進する。	—	—	—	—	—	部下に仕事を任せ、育成を念頭に問題提起を行うなど、創意工夫や自主性を尊重した適切な指導や動機付けを行い、職員意欲・能力を高める。	職員とのコミュニケーションを通じた信頼関係の醸成を図り、業務遂行に関し、的確な指示・進捗管理を行うなど、目標達成に向けて、組織をまとめる。

※ 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県が定めるもの。
 同じ名称の能力であっても、職務の種類(行政職、研究職等)及び職制上の段階(主事・技師級、主任級等)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』 ↓																
関連する『標準職務遂行能力』※	改革・改善改革・構想力	情報収集・発信情報収集・活用・発信	創意工夫	企画力	応対・説明力説明・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	—		
職制上の段階	主事・技師級	—	研究に必要な情報を収集、分析、上司と共有し、解決すべき課題等を把握する。学会・論文発表その他研究成果等の情報発信を行う。	上司や先輩研究員の助言を得て、担当する研究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。	元なるアイデアの創造を心がけ、新規性や独自性のある研究開発テーマ候補を提案する。	相手の意見を正しく理解し、丁寧な対応的的確で分かりやすい説明を行う。	—	—	—	—	—	—	—	—	—	研究評価結果を正しく理解し、定められた手段や手順に基づき、プロジェクトリーダーや上司のアドバイスに沿って、期限内に正確に研究活動を行う。	
	主任級	—	研究に必要な情報を収集、分析、上司と共有し、課題等を把握する。学会・論文発表その他研究成果等の情報発信に積極的に取り組む。	担当する研究業務の問題点を見つけ、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。	研究成果がどのような活かされるかを意識しつつ、アイデアの創造を心がけ、新規性や独自性のある研究を提案する。	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、丁寧な対応的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。	—	—	—	—	—	—	—	—	研究評価結果を正しく理解し、定められた手段や手順に基づき、上司のアドバイスに沿って、期限内に正確かつ効率的に研究活動を行う。	
	主査級	担当する研究業務について、問題意識を持ち、自ら考えて業務改善を提案するなど、研究の質の向上に取り組む。	研究に必要な情報やニーズを収集、分析、上司と共有し、課題等を把握する。学会・論文発表その他研究成果等の情報発信を積極的に行う。	—	研究成果の社会(産業界)への還元を最優先に、新規性・独自性を勘案して研究開発テーマを立案する。	担当する研究業務について分かりやすく論理的な説明に努め、関係者と信頼関係の構築を図りながら、丁寧な交渉や調整を行う。	研究室の目標や上司の意向を踏まえて、研究成果の普及方法や今後の活用が有力方について、自ら適切に判断する。	—	—	—	—	—	—	—	—	—	後輩研究員の育成を自らの役割と認識し、研究業務の過程で後輩研究員の良き相談相手となり、支援・助言を行う。
	課長補佐級	担当する研究業務について、常に問題意識を持ち、困難や失敗を恐れず、積極的に改革改善の方策を打ち出し、関係者の理解を得て実行に移す。	研究に必要な情報やニーズを収集、分析、研究グループで共有し、課題等を的確に把握する。学会・論文発表その他研究成果等の情報発信を積極的に行う。	—	社会情勢や社会のニーズ、知的財産の取得や産業界への技術移転の可能性を踏まえ、中長期的な研究計画を立案する。	担当する研究業務について分かりやすく論理的な説明を行い、内外の研究関係者から信頼を得て、丁寧な交渉や調整を行う。	研究室の目標や上司の意向を踏まえて、研究成果の普及方法や新たな研究計画への反映など自ら適切に判断する。	—	—	—	—	—	—	—	—	—	後輩研究員の育成を重要な責務と認識し、研究業務の過程で自ら声を掛け、積極的に相談に応じるなど適切な支援・助言を行う。
	課長補佐級(班長)	前例にとらわれず、常にPDCAサイクルを機能させ、新管理業務の改革改善を主体的に実行するとともに、班員の意識改革を図る。	所管研究業務の情報や県民ニーズを幅広く収集、分析、共有し活用する。研究業務等の活性化に努め、研究成果等の情報発信を積極的に行う。	—	県民ニーズを敏感に捉え、問題の背景を理解した上で課題解決への道筋を示し、班員と共に具体的な研究計画・スケジュールを企画立案する。	—	研究業務の進捗状況を的確に把握し、組織目標、研究計画や上司の意向を踏まえ、迅速かつ適切に判断する。	研究室の責任者として、率先して、内外の関係者との調整・折衝にあたり、説得力のある適切な説明により理解を得て、研究業務を推進する。	—	—	—	—	—	—	—	—	経験や能力に応じた研究を任せ、やる気を引き出し、適切なOJTを行うほか、研修機会の付与、自己啓発の奨励等、能力向上の機会を与える。
課長級	問題意識を持って、業務の改革に職員一丸となって取り組むとともに、社会情勢や県民ニーズを踏まえ、ビジョン・方針や目標に沿って、具体的な研究業務を構想する。	所管研究業務の情報やニーズを幅広く収集、分析、共有し活用する。部門の学会・論文発表その他研究成果等の情報発信の活性化に積極的に取り組み、研究所等の評価向上に貢献する。	—	—	—	県の施策方針を正しく理解し、所管する諸課題について、組織目標や上司の意向を踏まえ、周辺状況を正しく見極めながら迅速かつ適切に決断をする。	研究業務の実施に必要な内外の関係者との調整・折衝を適時適切に誠意を持って行い、理解を得て円滑に研究業務を推進する。	—	—	—	—	—	—	—	—	部下に仕事を任せ、育成を念頭に問題提起を行うなど、創意工夫や自主性を尊重した適切な指導や動機付けを行い、職員の意欲・能力を高める。	職員とのコミュニケーションを通じた信頼関係の醸成を図り、業務遂行に関し、的確な指示・進行管理を行うなど、目標達成に向けて、組織をまとめる。

※ 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県が定めるもの。
 同じ名称の能力であっても、職務の種類(行政職、研究職等)及び職制上の段階(主事・技師級、主任級等)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。