管理監督職マネジメント研修等業務委託　仕様書

１　委託名

管理監督職マネジメント研修等業務委託

２　委託場所

豊田市西町ほか地内

３　契約期間

（１）委託業務期間は令和９年４月１日から令和１０年１月２８日までとする。

（２）受託者は委託期間の開始日から令和９年３月３１日までの間を準備期間とし、研修の企画、運営体制の構築等を行うものとする。ただし、準備期間における委託料の支払は発生しないものとする。

４　業務の背景、課題及び目的

（１）豊田市の特性及び取り巻く環境

本市は、ものづくり産業を基盤とする豊かな財政基盤を生かし、多様な行政需要に対応しながら、幅広い政策・事業を展開してきた。一方、人口減少・少子高齢化、暮らしや価値観の多様化、労働力確保の難化、公共施設の老朽化、物価・人件費及び社会保障費の上昇、デジタル技術の進展等により、行政需要は複雑化・高度化している。今後、ヒト・モノ・カネ等の経営資源の更なる制約が見込まれる中、第９次豊田市総合計画及び第４次豊田市地域経営戦略プランが示す将来像の実現に向け、従来の発想や仕組みを前提とせず、限られた資源を全市的かつ効果的・効率的に活用する行政経営への転換が求められている。

（２）管理職及び監督職の現状と研修習得上の課題

本市の管理職及び監督職には、それぞれの職位に応じて組織の方針と現場の業務をつなぎ、職員の力を引き出しながら成果を生み出す役割が求められる。一方、本市の特性及び取り巻く環境を踏まえると、次の課題がある。

ア　管理職（課長級及び課長補佐級）の課題

①組織の将来像及び上位方針を踏まえ、課又は担当する組織の中長期的なありたい姿を描き、そこから施策・事業及び組織運営を逆算して構想する視点の習得。

②事業の目的及び成果を明確にし、客観的な根拠に基づいて政策効果を評価するとともに、限られた経営資源の中で事業の優先順位付け、廃止・縮小・転換及び資源配分を判断し、組織として意思決定する力の向上。

③課又は担当する組織の最適化にとどまらず、部門間連携、多様な主体との共創及び対話を通じて全市的な課題解決を主導し、変化と挑戦を支える組織文化を形成する視点の習得。

④職員一人ひとりの特性、能力、意欲及び置かれた状況を把握し、適切な業務付与、権限委譲、面談、助言及び評価を通じて計画的に育成するとともに、課長補佐級その他の中核人材を次の管理職として育成する視点の習得。
⑤複数の課題、人員制約及びリスクが併存する状況において、組織の成果、人材及びリスクに責任を持ち、迅速かつ適切に意思決定し、関係者へ方向性を示す力の向上。

イ　監督職（係長級）の課題
①上位方針及び所属の目標を担当業務の具体的な目標、計画及び役割分担に落とし込み、プレイヤーとしての業務と担当運営を適切に切り替えながら、着実な実行につなげる視点の習得。
②担当業務の進捗、優先順位、業務量及び現場リスクを日常的に把握し、業務改善、初動対応、報告・連絡・相談及び適切なエスカレーションを通じて、現場の成果と安定的な業務遂行を両立する力の向上。
③担当内外の職員、関係所属及び関係者との対話・調整を行い、現場の課題や職員の意見を上司へつなぐとともに、周囲を巻き込みながらチームとして課題を解決する力の向上。
④日常の声掛け、傾聴、質問、承認、フィードバック、業務指導及び振り返りを通じ、職員一人ひとりの特性及び習熟度に応じて成長を支援する視点の習得。
⑤部下がいない場合を含め、職位に基づく指示だけに頼らず、専門性、働き掛け及び他者影響力を発揮して、知識・技術の継承や職場の協働を促す力の向上。

（３）管理監督職員の目指すべき姿及び方向性
ア　「積み上げる行政」から「未来をつくる経営」への転換を、管理職と監督職がそれぞれの役割を果たし、相互に連携しながら実践すること。
イ　管理職と監督職が職位に応じた役割を発揮しながら、「チェンジ（変化）」と「チャレンジ（挑戦）」を求める風土を醸成し、事業・事務の最適化及び持続可能な組織運営を実施すること。

（４）業務の目的
本業務は、管理監督職を対象としたマネジメント研修と、職務遂行能力向上支援研修を実施し、以下の目的の達成を図る。
マネジメント研修では、管理職である主幹級及び副主幹級並びに監督職である主任主査級の職員が、管理・監督職としての基本的な視点及びスキルを学ぶとともに、豊田市職員として各職位に期待される役割と責任（別紙参照）の違いを理解し、市民・現場を起点として、前号に掲げる目指すべき姿及び方向性を実務で実践するための知識、姿勢及びスキルを習得することを目的とする。
また、職務遂行能力向上支援研修では、人事考課結果を通じて勤務実績がよくないと認定された職員のうち個別指導が必要であると判断された職員及び当該職員の上司に対し、人事考課制度に基づいて現状とあるべき姿を認識し、職位に応

じた職務遂行能力の習得及び職場内での適切な指導・助言につなげるための支援を行うことにより、個人の能力向上と組織力の維持向上を図る。

なお、本業務は、人事考課制度の操作又は制度理解のみに偏ることなく、人事考課を部下育成及び組織マネジメントの一つの手段として位置付け、日常の対話、面談、業務付与、進捗管理、振り返り並びに他の人事制度と調和したキャリアデザイン支援及び組織活性化等に活用できる実践的な内容とする。

5　基本方針

・前項に示す本市の特性、取り巻く環境並びに管理職及び監督職それぞれの課題及び目指すべき方向性を踏まえ、研修内容を第９次豊田市総合計画及び第４次豊田市地域経営戦略プランの方向性に接続すること。

・管理職と監督職の役割の違いを明確にした上で、別紙に示す各職位の役割定義及び求められる能力・態度、研修内容及び体系が明確に接続されていること。

・講義に加え、自治体業務を題材としたケーススタディ、個人演習、グループ討議、ロールプレイ及び振り返りを組み合わせること。

・研修で得た気づきを職場実践につなげる構成とし、必要に応じて事前課題、実践課題及び事後課題を設定すること。

・民間企業の事例だけでなく、地方公共団体又は公共組織における先進事例を取り入れ、豊田市の業務に応用できる形で提示すること。

・行政職、消防職及び教育保育職の職務環境、指揮命令系統、勤務形態、対人サービス、緊急対応、専門性等の特殊性を踏まえること。

6　研修体系及び実施規模、スケジュール

（１）マネジメント研修

研修時間は、各日午前９時から午後４時４５分までを標準とし、休憩を除く１日６時間４５分、２日間で合計１３時間３０分とする※１。日程及び開始終了時刻は、契約締結後に市と受託者が協議して決定する。

なお、各研修の１回目は４～５月、２回目は７～８月のいずれかの１日を実施日とする。

職位・年次	対象職種	想定人数※２	日数	実施区分・留意事項
主幹級１年目 ※３	行政職・消防職	４０～５０名程度	２日	両職種を同時開催
副主幹級　１年目	行政職	３５～４５名程度	２日	３年間の導入段階
副主幹級　２年目	行政職	３５～４５名程度	２日	１年目を踏まえた発展段階
副主幹級　３年目	行政職	３５～４５名程度	２日	主幹級に向けた統合・応用段階

職位・年次	対象職種	想定人数※２	日数	実施区分・留意事項
副主幹級 １年目 ※３	消防職・教育保育職	１０名程度	２日	両職種を同時開催 ２・３年目研修は実施しない。
主任主査級 １年目	行政職	４０～５０名程度	２日	行政職単独で開催
主任主査級 １年目 ※３	消防職・教育保育職	１０～２０名程度	２日	両職種を同時開催

※1　行政職の副主幹級は、１年目、２年目及び３年目の３年連続、合計６日間・４０時間３０分の体系とする。

※2　対象人数、クラス数及び開催日は別途市が提示する。人数の増減があっても学習効果を確保できる運営方法とすること。

※３　協会・公社の職員も５～１０名程度受講する可能性がある。

（２）職務遂行能力向上支援研修

段階	時期	受講者	想定人数	実施内容
導入 （Off-JT）	６月	対象者と上司	対象者：４人 上　司：４人	目的理解、現状把握、関係構築、目標・支援計画の設定、上司の指導・助言スキル向上支援
OJT （実地研修）	７月～9月	対象者と上司	対象者：４人 上　司：４人	通常業務を通じた職務遂行能力向上支援、観察・記録。上司は助言・面談・職場改善支援を実施。また、この期間中、上司からの指導・助言等に関する相談があった場合には支援策の検討・提案を適宜実施
中間面談	８月	対象者	対象者：４人	進捗確認、助言、軌道修正および必要な支援の再確認
終了後面談	１０月	対象者と上司	対象者：４人 上　司：４人	実地研修の総括、課題整理、今後の取組および人事考課に向けた助言
実施報告	１２月末まで			各段階におけるヒアリング及び対応内容、研修効果、課題、所見および今後の支援上の留意事項を報告

※実施時期や受講人数等は標準であり、対象者の決定時期（４～５月）その他の事情を踏まえ、市と受託者の協議により変更できる。
　行政職、消防職、教育保育職、技能労務職、医療職が対象。

7　研修内容

（１）共通要件

・各研修の冒頭で到達目標を示し、終了時に理解度及び実践意欲を確認すること。
・受講者の所属・担当の使命、目標、課題に引き付けて考える演習を設けること。
・マネジメント研修１回目に、目的・目標理解、コーチング・面談スキルに関する内容を必ず実施すること。（各階層の１年目共通）
・コーチングは、傾聴、質問、承認、フィードバック、目標・行動の合意を含み、面談又は 1on1 を想定したロールプレイを行うこと。
・リスクマネジメントは、予防、備え、初動、報告・連携、事後検証までを扱い、コンプライアンス及び不祥事防止との関係も取り上げること。
・部下がいない受講者にも適用できるよう、同僚・関係者への支援、助言及び他者影響力の発揮を扱うこと。

（２）主幹級研修

　課の中長期を見通し、方向性を具体化して指示し、組織の成果、人材及びリスクに最終的な責任を持つ立場としての行動変容を促す。

必須領域	盛り込むべき主なテーマ
目的・目標理解	市・部門・課の使命の接続、目標及び成果の明確化、優先順位付け、部下への方向性提示、委任と適切な介入
コーチング・面談	部下の状況把握、対話による動機付け、能力・適性の把握、成長課題の合意、難しい面談、管理職層への育成支援
危機管理	リスクの予防・備え・対応、危機時の意思決定と陣頭指揮、情報集約・報告、ステークホルダー対応、再発防止
統合演習	複数の業務課題、人員制約及びリスクが併存する自治体ケースによる意思決定演習

（３）副主幹級研修

　課長を補佐し、課内調整、業務の管理・改善、職員の指揮監督及び重要課題の処理を担う管理職として、３年間で段階的に実践力を高める。行政職については各年度の内容を重複させず、前年度の学びと職場実践を次年度につなげる体系とする。

２年目、３年目研修から受講を開始する職員に対しては、下表に記載の想定する到達点を前提に研修テーマ、プログラムを設定すること。

年次	盛り込むべき主なテーマ	想定する到達点
1 年目	管理職としての役割理解、コーチング、基本的マネジメント、目的・目標管理、リスクマネジメント、管理職に求められる基本スキル	プレイヤーから管理職への役割転換の理解、管理職としての視点・視座の獲得。対話、委任、進捗管理及び初期的なリスク対応を実践できる。
2 年目	リーダーシップ、チームマネジメント、部下育成、業務改善・BPR、折衝調整、労務・生産性管理、リスクの予防と備え	組織・職場課題を構造化し、周囲を巻き込みながらチームの成果と職員の成長を両立できる。
3 年目	戦略思考、経営視点、優先順位と資源配分、組織文化づくり、変革マネジメント、複雑なリスク下の意思決定	主幹級を見据え、将来課題を捉えて施策・組織運営を構想し、変革を実行に移せる。

※消防職及び教育保育職は、1 年目の 2 日間のみとし、上表の 1 年目の必須テーマを基礎に、各職種の管理現場に即した事例・演習を組み込むこと。

（４）主任主査級研修

上位方針を担当の目標・計画に落とし込み、担当者への指示・指導、進捗管理、関係者との調整及び人材育成を行う第一線の監督職としての実践力を養う。

必須領域	盛り込むべき主なテーマ
役割理解	主任主査級職員の責任、上司補佐、担当運営、プレイヤー業務との切替、部下がいない場合の他者影響力
コーチング	日常の声掛け、傾聴・質問・承認、業務指導とコーチングの使い分け、フィードバック、面談
マネジメント手法	目標設定、業務分担、段取り、進捗・優先順位・タイムマネジメント、チームビルディング、業務改善、メンタルヘルス
リスクマネジメント	現場リスクの洗い出し、予防、報告・連絡・相談、初動、エスカレーション、再発防止
フレームワーク	説明・折衝調整、問題解決、部下育成、知識・技術の継承等

（５）職務遂行能力向上支援研修

ア　導入 Off-JT（受講対象者：９０分×２回、上司：９０分×２回）

受講対象者及び当該職員の上司（以下「受講対象者等」という。）が本研修の実施意義を理解し、研修全体の効果を高めるために行うもの。また、受託者が研修実施に必要な受講対象者等の性格及び特性等の対面による情報収集並びに受講対象者等との関係構築はこの場において行うものとする。

狭義には、受講対象者が職位に応じた職務遂行能力を習得するために、実地研修期間中の目標及びプロセスを整理することができる研修として構築すること。なお、研修には以下の視点を含めること。

＜視点＞

・自己の現状とあるべき姿とのギャップの認識

・自己の現状の分析

・職務遂行に必要な知識等に関する講義

・専門家による面談

・上司のコーチングスキル向上

イ　OJT（実地研修）

受講対象者の業務遂行において、業務に対する理解力や正確性、意欲や市民応対能力等の向上を図るもの。

受講対象者等は、１週間単位で業務実績や勤務態度等について記録し、１か月ごとに人事課へ報告する。また、実地研修終了時には３か月分を総括した報告書を作成し人事課へ提出する。人事課が受領した記録及び報告書は、受託者へ提供するものとする。

また、実地研修を伴走的に支援するため、コーチング等に関するヘルプデスク機能を用意すること。

ウ　中間面談（受講対象者：１回×９０分）

記録及び報告書をもとに実地研修終了後における現状と問題点等を洗出し、説明するためのもの。また、記録及び報告書では不足する情報を補完するための聞取りの場とすること。なお、受講対象者の職務遂行能力習得状況に不足がある場合は、この場において弁明を聞くものとする。

１２月に実施する人事考課に向けて、実地研修を総括しその後に取り組むべき課題を整理・助言すること。

エ　終了後面談（受講対象者：１回×９０分、上司：１回×９０分）

記録及び報告書をもとに実地研修終了後における現状と問題点等を洗出し、説明するためのもの。また、記録及び報告書では不足する情報を補完するための聞取りの場とすること。なお、受講対象者の職務遂行能力習得状況に不足がある場合は、この場において弁明を聞くものとする。

１２月に実施する人事考課に向けて、実地研修を総括しその後に取り組むべき課題を整理・助言すること。

オ　実施報告書

受託者は、１２月末日までに本研修に係る実施報告書を作成し、提出することとする。

実施報告書にはア、ウ及び工を実施した際の所感や聞き取った内容、研修全体を通じた研修の効果及び課題等を記載することとする。

実施報告書は、PDFファイルまたは紙面で提出することとし、市から補正を求められた場合は適切に対応すること。

※ア、ウ及び工については、現地対面を原則とする。

８　職種特性を踏まえたプログラム設計

職種	設計上考慮する事項の例
行政職	法令・制度に基づく事務、多様な市民ニーズ、庁内外調整、政策・事業の企画実施、繁閑差、業務改善及び限られた経営資源の配分
消防職	災害・救急等の緊急性、明確な指揮命令、安全管理、交替制勤務、隊・署単位の連携、技能伝承、平時の備えと有事の即応
教育保育職	こどもの安全と発達支援、保護者対応、園・施設運営、多職種連携、事故・虐待等の兆候把握、現場職員の専門性と心理的負担への配慮

受託者は、同一テーマであっても、用語、ケース、ロールプレイ設定及び講師の問いかけを職種に応じて調整すること。消防職と教育保育職の合同開催では、共通する現場マネジメントの論点を扱う一方、職種固有の論点を検討する分科演習又は職種別ケースを設けること。

９　研修方法及び標準構成

・２日間を単なる連続講義とせず、人事制度や行政運営のフローを踏まえ、インプット、演習、相互フィードバック、職場適用の順に構成すること。

・１日目と２日目の間に職場実践課題を設定することもできる。

・受講対象者等の性格及び特性等を適切に把握するために、適性検査等を実施することもできる。

・マネジメント研修における研修時間の概ね半分以上を、演習、対話、ケース検討、ロールプレイ等の参加型学習に充てることを標準とする。

・グループワークを行う研修では、受講者の経験や職種が学びに生かされる編成を提案すること。

・心理的安全性に配慮し、個人又は所属が特定される不適切な共有はしないこと。

10　業務の範囲

・研修全体及び各職位・各年次の企画設計並びに市との協議
・研修プログラム、進行台本、投影資料、受講者用テキスト、演習教材及び講師用資料の作成
・職務遂行能力向上支援研修の企画、個別面談、OJT 支援、ヘルプデスク及び報告
・必要に応じた事前課題、職場実践課題及び事後課題の設計・作成
・本業務に適した講師の選定、確保、派遣及び当日の進行
・研修当日の時間管理、演習運営、質疑対応及び市担当者との連携
・各研修終了後の総括報告、課題整理及び次年度以降に向けた改善提案
※会場の確保、机・椅子の基本配置並びに市所有のプロジェクター、スクリーン、マイク及びホワイトボードの準備は、原則として市が行う。受託者が独自に必要とする機材・消耗品は受託者が用意すること。

11　企画提案に求める事項

・本業務の背景、課題及び目的並びに本市の総合計画及び地域経営戦略プランを踏まえた、本市固有の環境並びに管理職及び監督職それぞれに求められる役割・能力に対する理解
・職務遂行能力向上支援研修に関する支援方針、担当者、情報管理、実施工程及び見積内訳
・全体方針、管理職と監督職の役割分担・接続並びに職位間・年次間の体系性
・各研修の到達目標、具体的な手法、演習例及び職場実践への接続方法
・行政職、消防職及び教育保育職の特殊性を反映する方法
・副主幹級行政職の 3 か年における段階的育成モデルと重複防止策
・講師の経歴、地方公共団体又は公共組織での登壇・支援実績及び本業務における役割
・受講者の参加度を高める工夫、欠席・途中離席等への対応案
・業務経歴、実施体制、連絡体制、スケジュール、リスク対応及び見積内訳
※提案内容は仕様書記載事項を最低条件とする。より高い効果が見込まれる代替案又は追加提案を妨げないが、必須条件を満たすこと及び追加費用の有無を明確にすること。

12　講師及び実施体制

・マネジメント研修においては、マネジメント、人材育成、組織開発又はリスクマネジメントに関する専門知識を有し、管理職又は監督職を対象とする研修の実績を有する者とし、職務遂行能力向上支援研修においては、キャリア支援、コーチング又は産業・組織心理等に関する知見と個別支援の実績を有する者とすること。
・自治体又は公共組織の業務特性を理解し、受講者の発言を引き出しながら実務に接続できるファシリテーション能力を有すること。

・講師の人数は受託業務を遂行できる最少人数で実施すること。契約後の講師変更は原則として市の事前承認を得ること。やむを得ない場合は、同等以上の能力及び実績を有する代替講師を確保すること。
・業務責任者を１名定め、市との窓口を一元化すること。

13　研修環境

・集合研修は現地対面を想定する。
・グループワークは概ね４人から６人の島型で配席可能である。
・受講者は業務用パソコンを持参できるため、教材の事前データ配布によるペーパーレス実施を推奨する。
・市はプロジェクター、スクリーン、マイク及びホワイトボードを利用できる。詳細は会場ごとに協議する。

14　安全管理及び緊急時対応

・受託者は、研修実施中の事故、体調不良、災害、交通障害、講師の急病その他の事態に備え、連絡及び代替実施の体制を整えること。
・研修の中止、延期又は実施方法の変更が必要な場合は、速やかに市と協議すること。
・演習において受講者に過度な心理的負担又は身体的負担を与えないこと。

15　支払

委託料は、全ての研修及び成果物の検査完了後、適法な請求書を受理した日から所定の期間内に支払うものとする。詳細は契約書の定めによる。

16　豊田市業務委託契約約款の読み替えについて

豊田市業務委託契約約款第５条（著作権の譲渡等）について、以下のとおり読み替えるものとする。

成果物のうち集合研修テキスト、事前課題及び事後課題で使用する教材の著作権は、受託者に帰属するものとする。

研修期間中、受講者の職務に関する発明、考案、改良、著作等を行った場合、これらに関する特許権、実用新案権、著作権、その他の知的財産権は市のみに帰属するものとする。

17　一括再委託の禁止

受託者は、業務の全部を一括して又はこの仕様書に定める主たる部分を第三者に再委託することはできない。

（１）この業務における「主たる部分」とは、研修企画と課題・教材の制作、講師の派遣にかかる統括・調整並びに職務遂行能力向上支援研修におけるヘルプデスク窓口及び報告をいう。
（２）受託者は、教材の印刷製本など当該業務の付随的・補助的業務にあたらない簡易な業務の再委託に当たっては、市の承認を必要としない。
（３）受託者は、(１)及び(２)に規定する業務以外の再委託に当たっては、書面により市の承認を得なければならない。
（４）受託者は、再委託先に対して本契約における受託者の義務と同様の義務を順

守させ、その行為について一切の責任を負う。

18　その他

研修の実施にあたり、研修プログラムの詳細等、仕様書に取り決めのない項目は、市と協議して決定するものとする。なお、本仕様書の内容は契約の相手方が決定後、両者協議の上変更可能とする。