

## < 目 次 >

政策提言の要約	1
はじめに	2
第1章 地方自治体を取り巻く現状と課題	3
1 社会の少子・高齢化と総人口の減少	
2 慢性的な経済停滞による厳しい財政状況	
3 住民ニーズの多様化・高度化	
4 地方分権等の推進	
5 地方自治体の職員の状況	
6 総括	
第2章 若手職員の状況	7
1 特性	
2 仕事に対するモチベーション	
3 キャリアデザイン	
4 悩み・ストレス	
5 OJTの状況	
6 総括	
第3章 先進事例	12
事例1 東京都（OJT）	
事例2 佐賀県（能力開発型人材マネジメントシステム）	
事例3 新潟市（メンタリング制度）	
第4章 政策提言にあたっての考え方	16
第1節 求められる職員像と到達目標	
1 求められる職員像の基本	
2 職員に求められる能力	
3 到達目標	
第2節 政策提言にあたっての前提条件及び視点	
1 行政需要の変化への対応が求められる地方自治体	
2 今後の地方自治体の人材育成の視点	
3 若手職員のモチベーションの維持・向上の必要性	
4 若手職員におけるモチベーションの低下とその想定要因	
5 心理学的側面から考察するモチベーション理論	
6 モチベーションの低下から維持・向上へ	
7 若手職員に対し必要な人材育成施策の視点	
第5章 政策提言	20
提言1 若手職員のモチベーションに配慮した制度創設と組織運営	
提言2 「任せて・褒めるOJT」の推進	
提言3 自己マネジメント能力の向上	
政策目的の達成のために	
政策基本プラン	
おわりに	30

# 若手職員に対する効果的な「じんざい」育成策

～若手職員のモチベーションを引き出す「じんざい」育成を目指して～

## ●現状と課題

### ■社会経済情勢

- ・少子・高齢化、経済の低成長、高度情報化
- ・住民ニーズの多様化・高度化

### ■業務負担の増加

- ・業務内容の複雑化と職員一人当たりの業務量の増大

### ■組織風土の変化

- ・職員の年齢構成の変化と団塊世代の大量退職
- ・行政改革の推進に伴う職員数の削減

## 将来を担う若手職員に対する期待

- ・人材育成は採用当初からの意識付けが重要（鉄は熱いうちに打て！）
- ・最初の所属の配属期間はおおむね3年

### ●新規採用から3年目までの職員を対象とした対策が効果的

## ●若手職員（新規採用から3年目まで）の状況（アンケート調査結果）

- ・採用当初は仕事に対するモチベーションは高いが、徐々に低下する傾向
- ・実務能力は高いが、積極性やコミュニケーション能力が不足
- ・仕事においては自己実現を重視
- ・希望部署への配属願望を持つ職員が多い
- ・OJTが十分に行われていない
- ・ストレスや不安を抱えている職員が多い

## ●政策提言にあたっての考え方

### ●前提条件

- ◇組織の意識改革
- 「若手職員は組織全体で育成する」、「人材育成は“仕事”である」という意識の徹底

### ●視点

- ◇モチベーションの維持・向上と不安の解消
- ◇自立・自律型人材への転換
- ◇仕事による自己実現の支援

## 政策提言

### 組織・制度づくり

#### 提言1 ■若手職員のモチベーションに配慮した制度創設と組織運営

- ①希望部署配置制度の新規創設、②採用後半年間における人材育成の優先の明確化等、
- ③新たなインターンシップ制度の創設、④メンタリング制度の創設

### 若手職員を“伸ばす”取組

#### 提言2 ■「任せて・褒めるOJT」の推進

- ①OJT指導者の指定と指導状況の定期報告、②「任せて・褒めるOJT」の推進、
- ③OJT指導者研修の実施とマニュアル作成、④人材育成取組状況の人事考課への反映

### 若手職員が“伸びる”取組

#### 提言3 ■自己マネジメント能力の向上

- ①コンピテンシーモデルを活用した自己認識と能力開発、②キャリアデザインの教育と支援、
- ③業務目標の設定及び組織目標と業務目標の関係の見える化

若手職員のモチベーションの維持・向上  
と自立・自律型人材への転換

組織のパフォーマンスの最大化