

人事院のミッション・ビジョン・バリューの策定

～一人一人が高い意欲を持って躍動できる人事院へ～

人事院は、社会における自らの役割・使命を示し、人事院職員が日々の業務にまい進する上での指針となるミッション・ビジョン・バリューを策定しました。策定プロジェクトは、組織内外の方々と対話しながら進めました。

本稿では、検討の開始から策定までの経緯をご紹介します。

人事院MVV-PT事務局

Mission

公務員を元気に 国民を幸せに

Vision

多様な才能が集い磨きあう 活気ある公務へ

Value

自由に異見を
ユーザー視点で
まなざし広く
プロフェSSIONナルとして
失敗恐れず積極果敢に

人事院HPにも掲載しております。
(https://www.jinji.go.jp/syoukai/npa_mission-vision-value.html)
表紙裏もご覧ください。



1 はじめに

近年、特に民間企業では、ミッション、パーパス、ビジョン、バリュー、クレドなどの形で、社会における組織の存在意義や使命、目指すべき方向性、組織メンバーの行動の拠り所などを策定又は再定義する動きが見られます。行政機関でも、ミッション・ビジョン・バリュー（以下「MVV」という。）を策定する動きは広がっています。

MVVには、それぞれ確立した学術的定義があるわけではありませんが、概ね次のように理解されています（注）。

ミッション…組織の使命や果たす役割
ビジョン…組織の実現したい未来
バリュー…組織が大事にする価値観

人事院では、およそ二年間にわたる検討を経て、本年一月にMVVを策定・公表しました。

本稿では、人事院におけるMVV策定までの歩み、また、MVV策定後の展望についてご紹介します。

（注）MVVについて、より詳しい解説は、山田和雅「MVVがなぜ求められるのか？」（人事院月報二〇

人事院におけるMVVの検討プロセス



二三年一二月号(第八九一号)をご覧ください。

2 なぜ抛り所は必要なのか

そもそも、「行政機関の使命なら、各省の設置法等で定められているのではないか。なぜわざわざ新たにミッションなどというものを策定する必要があるのか？」という疑問を持たれる方々もいらっしゃると思います。実際、人事院におけるMVV策定過程でも、このような声は多数ありました。

人事院の場合には、所掌事務が国家公務員法第三条第二項に規定されており、また、国家公務員法や判例等を踏まえた『三つの役割』(①人事行政の公正性の確保、②労働基本権制約の代償機能、③人事行政の専門機関)を業務説明などの際に示してきました。これらは人事院の機能を説明するものではありませんが、人事院という組織が社会の中で目指す将来像、実現したい社会や公務の在り方などは示しておらず、『三つの役割』だけでは、職員が日々の業務において、自らの仕事と国民・社会とのつながりを意識しづらく、仕事に対するやりがいも見出しづらい状況にあるのではないかと、といった声がありました。

これに加え、近年、人事院は、多様で有為な人材の確保や育成、長時間労働の是正を始め、国家公務員が能力を発揮できる職場環境や処遇の実現といった組織横断的に対応すべき課題に直面しています。人事院の職員が一丸となってこうした課題に取り組んでいくため、組織全体の共通意識として、日々の行動の抛り所となるものを生み出す必要がありました。

このような状況認識の下、今こそMVVを策定するタイミングであるとして、人事院職員が日々の仕事の中で【抛り所にできる指針】づくりが始まりました。

3 助走期間

人事院の中でMVV策定に関する知識・経験が豊富な人材はほとんどいませんでした。そこで、組織の将来を担うことになる世代を中心に検討チームを発足させ、MVVに関する知識のインプットを行うことからプロジェクトを開始しました。

この検討チームは、既にMVVを策定している省庁や民間企業、外国政府等の先行事例を研究すること、本格的な検討に当たっての素地を作ることを目標としました。ウェブサイトでの調査に加え、将来的

により実効的な取組を推進するためにも、先行事例に携わった方々がいかにして成功したか、又はどのような困難に直面したか、「生の声」を伺い、対話をしながら検討を進めました。また、知識の深掘りと実践への展開を意識してこの分野に精通している研究者やコンサルティング企業とも対話を重ねました。

この検討チームにおける整理をご紹介します。

【策定の意義】

- ① 近年、官民を問わず、自分の仕事や社会や人々にどのように貢献しているのかを意識する若年層が多いこと、ワーク・ライフ・バランス施策の推進やリモートワークの普及などにより多様な働き方が広がる中で、組織の構成員が自律的に仕事をするための指針が必要となってきたこと等を背景に、M V Vの重要性はより一層増している。

- ② M V Vを対外的に発信し、社会の中での組織の存在意義・目的を示すことは、人材確保に有効である。

【策定プロセス】

- ① 組織のリーダー、幹部層が策定プロセスに参画し、リーダーシップを発揮することが不可欠である。
- ② さらに、策定プロセスには、組織の中で影響力のある人材（コア人材）のほか、できるだけ多くの組織構成員が関与することが重要である。

- ③ 策定は拙速に行わず、時間をかけて組織構成員を巻き込みながら検討すべきである。策定までのスケジュールを設定することは必要だが、一度設定したスケジュールに固執せず、その時々状況に応じて柔軟に検討・取組を進めるべき。

【策定後の取組】

- ① M V Vは策定して終わりではなく、策定後には、組織内に浸透させる取組を恒常的に行い、M V Vに立ち返って今の業務について考える機会を付与していくことが肝要である。

- ② M V V策定という単独の取組にとどまらず、業務改善、組織内コミュニケーションの活性化、エンゲージメント向上など他の取組との連携・融合も重要である。

これらの整理を基に、人事院において本格的にM V V策定に向け検討していくに当たり、どのようなメンバー・スケジュールを進めていくか改めて検討しました。M V Vは、人事院職員が職務を行う上での行動指針であることから、人事課が事務局としてM V V策定に向けたプロジェクトの管理を担うこととしました。また、検討段階からプロジェクトチーム以外の職員を巻き込むことを狙いとして、各部署の管理職や課長補佐級職員のほか、人事院内への公募を経て集まった職員も参加する人事院M V Vプロジェクトチーム（以下「M V V P T」という。）において検討を進めることとしました。

4 M V V P T発足と土壌づくりの時期

二〇二二年六月、メンバー一九名（事務局含む）でM V V P Tが発足しました。メンバーには、各部署から同程度の人数、かつ、男女比もほぼ半々、役職段階は係員から課長級まで、年齢は二〇代から五〇代までが含まれるバランスの良い構成となりました。



ダイアログの様子

(一) ダイアログ

MVV-PTでは、MVVの策定に向け、まず、職員がどのような考えを持って働いているのかを知るため、概ね二〜三週間に一回程度、対話セッション（ダイアログ）を行いました。この中では、「人事院は誰のために役立っているのか」、「人事院がなくなったらどうなるのか」といった、人事院の存在を突き詰めて考える抽象度の高いテーマから、「これまでの仕事で感謝された経験」、「自分は誰のために働いているの

か」など、職務経験が短いメンバーでも話しやすい仕事に対する価値観に関するテーマについて、メンバーが自身の考えを話し合いました。

前述のとおり、メンバーには様々な属性の職員が含まれていましたが、人事院の施策の直接的な対象は各府省で働く国家公務員ではあるものの、それを通じて究極的には国民に貢献するものであるという思いは、年代等にかかわらず、一致していました。

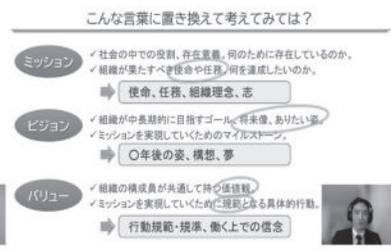
ダイアログは、何か結論を出そうというものではなく、自らテーマを考え、他のメンバーと対話し、改めて自分自身で咀嚼することを通じて、メンバー自身が人事院や自らの仕事の意義について内省する素地を醸成していくことを狙いとしていました。ダイアログを重ねた後には、メンバー各人がMVVの具体的な言葉を考え披露するプレゼン大会も行いました。

(二) 人事院内への情報提供

MVVの基本情報などを人事院職員にインプットすることもMVV-PTの重要な任務の一つでした。そのための取組として、地方勤務の職員、他府省等へ出向している職員や留学等で海外にいる職員も含む全ての職員に対して対面又はWEBで説明会を

実施しました。また、MVV-PTの活動状況やMVVの基本情報について、三分程度のショート動画を作成して全職員に周知し、いつでも視聴できるようにしました。

説明会終了後には、人事院内から、MVVの意義、MVV導入後の具体的効果・組織の変化等についてもっと詳しく知りたいといった声がありました。そこで外部有識者を招き、講演を実施しました。



院内に向けた説明会の様子

また、実際にM V Vを策定して運用している民間企業の人事担当者を招き、M V V策定の経緯や浸透策、運用する中での課題等についての講演会も開催しました。



民間企業の講演の様子

この時期は、M V VーP Tのメンバーが少人数でじっくりと対話を行うことで、人事院職員の仕事に対する思いや考え方の傾

向を探りつつ、人事院内にM V Vという考え方を広め、人事院にM V Vが受け入れられる土壌をゆつくりと固めていった時期であると言えます。

5 策定に向けた検討加速

人事院では、例年四月が大型の人事異動期です。この人事異動に伴い、メンバー入替への必要もあり、再度人事院内での公募も行い、新体制のM V VーP Tが発足しました。ここから、人事院全体を巻き込み、策定に向けた動きが加速していきました。

(一) ワークショップの実施

二〇二三年五月～八月にかけて、M V VーP Tのメンバー以外の人事院職員も参加するワークショップ（以下「WS」という。）を実施しました。これは、前年度に行ったダイアログと同様の性質のもですが、外部専門家の支援も得て、より体系的にM V Vの基となるアイデアを収集するために行ったものです。

このWSは、ターゲットを分けて三種類実施しました。

① フルバージョンWS

M V VーP Tのメンバー及び公募で集まった有志の職員を対象に、ミッション・ビジョン・バリューのそれぞれについて、各三時間×三時間半の対面セッションを実施するものです。全てのセッションに参加すると合計で一〇時間程度の拘束時間となり、また、これ以降のWS実施をリードしていくために各セッションについて理

図 フルバージョンWSの内容

Day 1	ビジョン WS (3時間)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 未来の大きな変化のトレンドを議論(PEST分析) ※ PEST分析:政治的(Politics)、経済的(Economics)、社会的(Social)、技術的(Technology)の4側面に着目して未来の社会の変化を考える枠組み ✓ 未来のシーンを具体的に描写(未来新聞の制作・展覧会) ※ 未来については、20年後を想定
Day 2	バリュー WS (3.5時間)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 大事にしたい価値観、変えていきたい価値観を議論 ✓ 未来のビジョンを実現するための理想の組織像を議論 ✓ バリュー・コピーライティング
Day 3	ミッション WS (3.5時間)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ステークホルダーから見た人事院の貢献、今後の期待を議論 ✓ 自分たちの組織の活動を整理(Will/Can/Needキャンパス) ※ Will/Can/Needキャンパス:組織として、やりたいこと、できること、やらなければならないことを整理し、全てがマッチする活動を探っていく枠組み ✓ ミッション・コピーライティング

解を深める必要のある職員にターゲットを絞って実施しました。各回一五人程度が参加して対話を行いました。

フルバージョンWSの内容は図のとおりであり、以下で説明する二つのWSは、フルバージョンWSのエッセンスを抽出した内容で実施しました。

② 幹部・管理職員WS

局長級職員も含めた管理職以上の職員を対象とし、ミッションとビジョンについて、合計二時間程度の対面セッションを実施するものです。

ミッション・ビジョンは今後の組織の方針にも関わるものであり、組織の運営に携わっている職員(あるいは近く携わり得る職員)のインプットが重要であると考えたこと、また、対象者がそれほど多くない(約八〇人)ことに鑑み、このWSについては、原則として対象者全員の参加を呼びかけました。三回に分けて実施し、対象者の約八割が参加しました。

③ 課長補佐～係員級・地方事務局WS

課長補佐から係員級までの職員及び地方事務局の職員を対象に、対面又はオンラインで二時間程度のセッションを実施するも

のです。このWSでは、人事院職員全員に関係のあるミッションと、各職場において日々の業務で大切にしたい価値観であるバリューをメインで取り上げました。本WSは対象者が多く(約五〇〇人)、全ての職員をカバーするのは困難であったため、希望者及び各部局から指名された職員の合計一六〇人に参加してもらおう形としました。



補佐級～係員級・地方事務局WSの様子

(二) WS結果の統合作業

これらのWSの結果、ミッションについては「ミッションステートメント」、ビジョ

ンについては「二〇年後に人事院の取組や公務職場の変化がメディアに取り上げられたことを想定した空想の新聞記事(未来新聞)又は雑誌記事の見出し」、バリューについては「バリューステートメント」という形で、M・V・Vの基となる幅広いアイデアが集まりました。このアイデアを具体的な言葉に落とし込んでいくため、まずは共通の要素に着目してグルーピングし、それぞれのグループの関係性を整理していく作業(統合作業)をM・V・V・P・Tで行いました(次ページの写真参照)。

【ミッション】

時間軸・具体性・内容の点で様々なミッションステートメントがあったため、レベル感ごとにグルーピングし、関係性を整理しました。例えば、WSの参加者からは、「専門家として最先端の知を学び続ける」や「革新的な人事制度を生み出す」といったミッションステートメントが出されましたが、これらはいくまで手段であり、より上位の目的として、「国家公務員に安心して能力を最大限発揮してもらう」ことがあるはず、という考え方で整理を行っていき、抽象度の高い人事院の究極的な目的を突き詰めて考えていきました。

【ビジョン】

未来新聞の見出し等で出された未来の公務職場に関するアイデアは多種多様であったため、まずは小さいグループに分け、それらを更に大括りのグループに分けていくという段階的な作業を行いました。例えば、「物理的オフィスの廃止」や「出勤が不要になる」というアイデアが出されましたが、これらは「場所から自由な公務職場」という小グループで括り、更に「時間から

自由な公務職場」という小グループと合わせて「自分で働き方を選べる未来」という大グループで括る、というように作業は進んでいきました。

【バリュー】

WSで出されたバリューステートメントを便宜的に「主主義」という言葉でグルーピングを行い、「顧客主義」、「目配り主義」、「異見OK主義」、「プロフェッショナル

ル主義」、「積極革新主義」という五つのグループに整理しました。

MVV-PTで方向性の整理が完了したタイミングで職員全体にも共有し、幹部に報告を行い、MVVの概ねの方向性が固まりました。

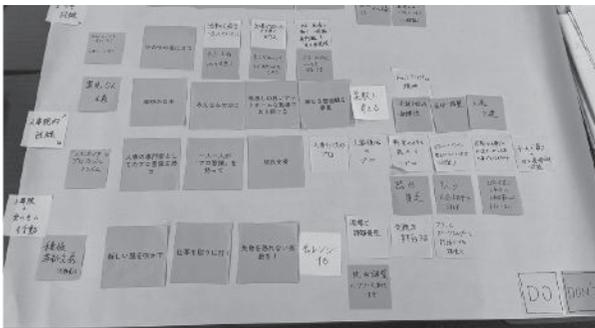
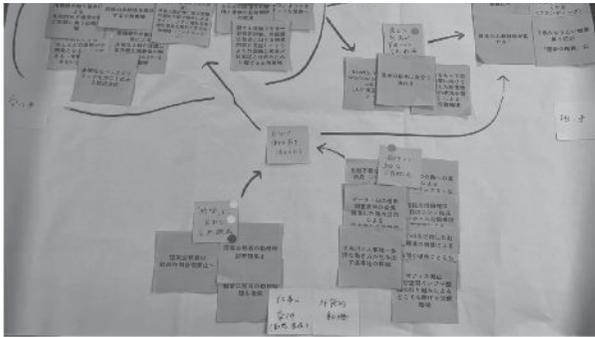
(三) MVVの作成作業（言語化）

方向性が定まったところで、職員にも組織外の人にも分かりやすい言葉でMVVを表現するために、コピーライティングの作業が始まりました。

① PT内での議論

大きな方向性を基に、MVV-PTのメンバーでフレーズを思いつくまみに出し合い、それぞれの案について「このフレーズの中のこの単語はよい」、「この単語は色々な受け取られ方をされるおそれがあるので適当でない」、「文末は『する』としない方がよい」など、詳細にわたる議論を行い、具体的なフレーズを形作っていきました。

MVV-PT内で出された案は、ミッション・ビジョン・バリューのそれぞれで数十個に上り、単語レベルでの精査を行ったため、議論は長時間に及びました。ミッ



ミッション・ビジョン・バリュー統合作業の様子



PT内での検討の様子

メント」と呼ばれる部分についても、説明が必要と思われる部分について、本体の議論と並行して作成していきました。

② 組織内での議論・説明

MVVPTで作成した案について、課長級で構成される会議及び局長級で構成される会議での説明、地方事務局長への説明、さらには、事務総長、人事官、総裁等の幹部との議論を行い、ミッション・ビジョン・バリューのそれぞれについて、本体及びステートメントに対する多数の意見をもらい、それら意見も参考に言葉をブラッシュアップし、暫定案が固まりました。

この暫定案について、職員全体に説明を行い、最終的にMVVを確定していきました。

6 今後の取組、浸透に向けて

今後も浸透に向けた施策を積極的に進めていく必要があります。

そのための一つの施策として、見る人の視覚に訴え、より直感的にMVVを理解してもらえようMVVを一枚の絵で表現するイラストを作成し、言葉やステートメントとともに公表しました。このイラストは、人事院のパンフレットへの掲載のほか、MVVの浸透・啓発の活動においても用いていく予定です。

そのほかにも、日々の業務や研修、マネジメントを通じた啓発活動を行っていく必要があると考えています。

職員それぞれが社会における自分の仕事の意義や、誰のために働いているのかという点を常日頃から意識して職務に励んでもらえるよう、引き続き職員に向けた浸透・啓発策を実行してまいります。

MVVを切り口として、公務内外の方々と対話をし、公務組織が、さらにはこの国がより善い方向になればと思っています。

また、本稿で紹介した我々の経験、策定過程で直面した課題等が、今後MVVの策定を検討されている方々の参考になりましたら幸いです。

ションについてはそれほど議論なく案が決まったものの、ビジョンについては方向性が幅広く解釈できるものであったこと、バリューについては職員の覚えやすさという難しい論点(例えば、五つも覚えられないので三つにするべきではないか、堅い言葉と柔らかい言葉のどちらが受け入れられやすいのか、など)があったことから、様々な議論がありました。言語化の作業も外部専門家の協力を得て行いましたが、最終的に複数案を人事院以外の方から見てどうかという意見ももらいながら、MVVPT内での合意を形成していきました。

また、MVV本体を補足する「ステート

人事院のMVVは、二年間の検討期間を経てようやく策定・公表まで漕ぎつけましたが、これで終わりではありません。職員がMVVを意識し、それぞれが内在化していく必要があります。現時点においては、まだMVVが職員の間十分に浸透しているとは言えない状況にあります。そのため、