

第1章 公務のブランディングの必要性

第1節 現在の公務の人材確保を取り巻く状況

社会経済情勢、国際情勢が急速に変化する中、生産年齢人口が減少する我が国においては、人材獲得競争が激しさを増している。働き方やキャリア形成に対する若年層の意識変化を背景として、公務の人材獲得の競合となる民間企業等では、採用手法、職場環境、雇用慣行や処遇などの面で変革が行われている。

就職活動を行う学生等にとっては、売り手市場が続く中で、自身の希望に合う就職先を吟味することが可能となっている。世代による特徴を一括りにして論ずることはできないが、1990年代半ばから2010年前後に生まれたいわゆるZ世代の学生は、職業選択において、自分らしさややりがいを求めるとともに、仕事だけでなくプライベートの充実への関心が強く、社会の先行きが見通せない中で労働市場での価値向上のためのキャリア形成や短期間での成長を重視するといった特徴が指摘されている。

また、いわゆるデジタルネイティブとして育ったZ世代の学生にとって、情報収集や情報の比較に当たってデジタルツールを駆使して各種SNS等を活用することは当然の行動様式となっている。情報があふれる社会となる中、採用側としては、発信した情報が大量の情報に埋もれないよう、自分たちの組織の魅力を個々の学生の価値観に応じて的確に発信することが重要となっている。

このような人材確保を取り巻く状況を踏まえると、適切な処遇や勤務環境の整備を前提とした上で、厳しい人材獲得競争の中で、求職者に自分たちの組織を働く場として選んでもらうために、人材獲得における競合相手と差別化した魅力を戦略的に訴求していくことが重要と言える。

第2節 公務組織における魅力向上・発信の取組状況

国家公務員採用試験の申込者数は、長期にわたり減少傾向が続いており、また、若年層職員の離職が増加するなど、国家公務員の人材確保は危機的状況にある。

こうした中、公務においては、近年、採用試験の見直し（試験実施時期の早期化、総合職試験教養区分の受験可能年齢の引下げ、一般職試験への教養区分導入等）を行うとともに、超過勤務の縮減や柔軟な働き方の推進（各府省の勤務時間の管理等に関する調査・指導を行う部署を人事院に設置、フレックスタイム制の見直し、勤務間のインターバル確保の努力義務導入等）、初任給の引上げや諸手当の見直しを含む給与制度のアップデートなど、公務の魅力を上向きさせるための施策を講じてきた。また、本年3月の人事行政諮問会議最終提言において、新時代の人事管理を実現するための具体的施策が提言されており、人事院としても、今後、同提言の内容を受け止め、公務の魅力向上のための取組を更に進めることとしている。

各府省においても、働き方やマネジメントの改善を進めるとともに、組織の使命や目指す姿、行動指針などを、ミッション・ビジョン・バリュー（MVV）等の形で定めることにより、組織の目指す方向性や職員共通で重視する価値を改めて明確にする等の取組が行われている。

このように、公務職場の魅力「向上」に向け、様々な取組が進められている。その一方で、

魅力の「発信」についても、人事院、内閣官房内閣人事局、各府省の各主体が、説明会の充実や動画・SNSの活用などそれぞれ工夫しながら取り組んでいる。しかしながら、国家公務員採用試験の全体の申込者数を増加に転じさせるには至っていないなど、必ずしも大きな成果につながっているとは言えない状況である。

厳しい人材獲得競争の中、各主体がそれぞれで取り組んでいるだけでは、公務全体として優秀で志のある人材を十分に確保できなくなるおそれがある。人材の獲得を最重要課題として位置付け、公務内外の人材から積極的に「選ばれる」公務組織を目指して、公務全体としての魅力「発信」にも力を入れて取り組んでいく必要がある。

第3節 国家公務員に対して持たれているイメージ

1 国家公務員イメージ調査

国家公務員の仕事のやりがいや働き方について、国民各層から持たれているイメージを把握し、魅力向上・発信施策の検討材料を得るため、令和7年2月に、職業等を問わず6,000人を対象に意識調査（以下「国家公務員イメージ調査」という。）を実施した¹。この調査は他の業界と比較する形で実施し、比較する業界として、人材獲得において国家公務員と競合する可能性の高い、商社、コンサルタント・シンクタンク、金融機関、メーカー、地方公務員を設定した。

(1)「やりがいのある仕事ができている」についてのイメージ

やりがいのある仕事ができているイメージがあるかという設問への回答においては、本府省に勤務する国家公務員（以下「国家公務員（本府省）」という。）及び本府省以外に勤務する国家公務員（以下「国家公務員（地方）」という。）ともに、商社やコンサルタント・シンクタンク、メーカーと比べると、肯定的回答の割合が低かった。地方公務員も同様に肯定的回答の割合が低く、国・地方を合わせた公務員全体に対して、やりがいについてポジティブなイメージを持たれていないことが分かる（図1-1）。

¹ 6,000人を対象に、令和7年2月14日から同月25日までの間、実施。専用のウェブサイト上で回答する方法とし、回答は無記名。

回答者の属性の内訳は以下のとおり。

性別：男性2,994人、女性2,994人、無回答12人。年齢：15～19歳745人、20歳台1,255人、30歳台1,000人、40歳台1,000人、50歳台1,000人、60歳台以上1,000人。

グラフ記載の割合については、小数第2位を四捨五入しているため、内訳の合計が100.0とならない場合がある。

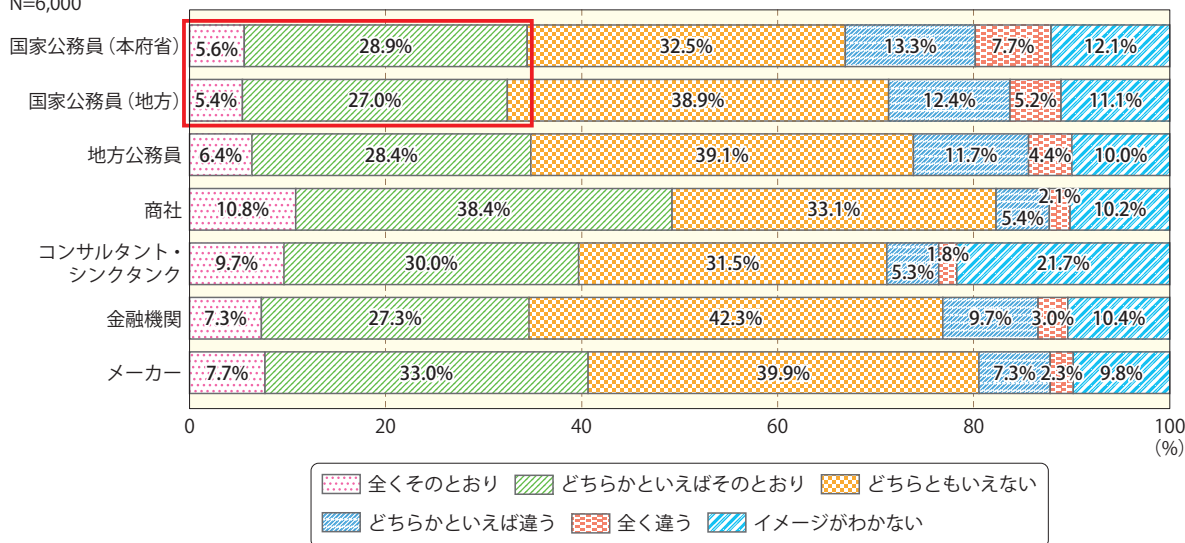
本報告では、「全くそのとおり」及び「どちらかといえばそのとおり」を合わせたものを肯定的回答、「どちらかといえば違う」及び「全く違う」を合わせたものを否定的回答としている。

その他本報告に掲載したものも含め国家公務員イメージ調査の結果については、https://www.jinji.go.jp/kouho_houdo/sankoudata.htmlに掲載している。



図1-1 やりがいのある仕事ができている（全年代計）

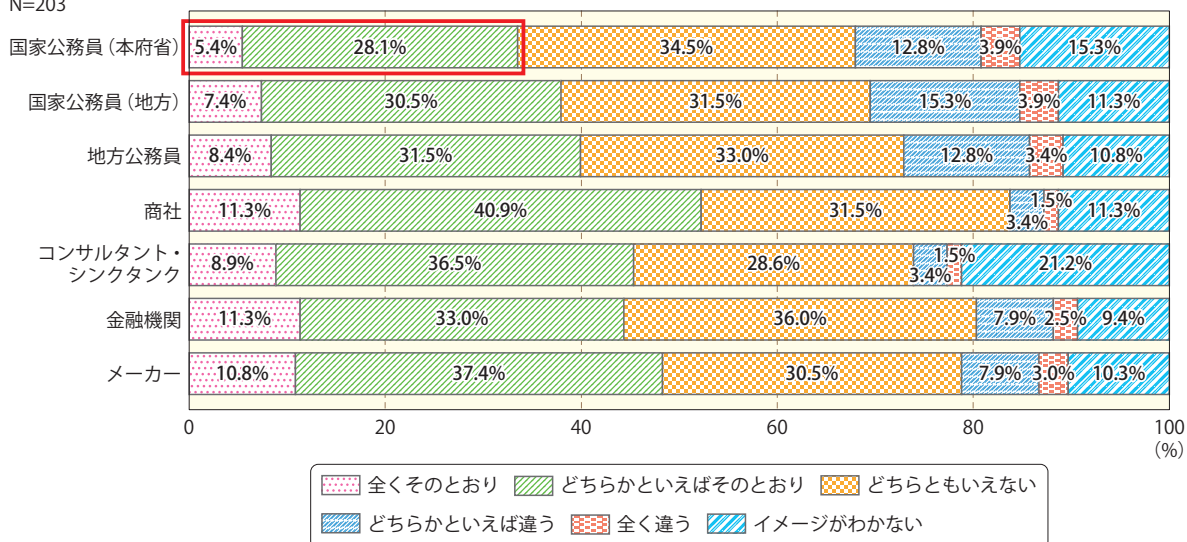
N=6,000



同設問を、就職活動中の者が多いと考えられる「20歳台の学生」に絞って見ると、全年代計に比べて全体的に肯定的回答の割合が高くなった。他方で、国家公務員（本府省）のみ、肯定的回答の割合は全年代計よりも更に低くなった。学生からは、特に国家公務員（本府省）の仕事のやりがいについて、ポジティブなイメージを持たれていないことが分かる（図1-2）。

図1-2 やりがいのある仕事ができている（20歳台学生）

N=203



(2) 「仕事を通じたスキルアップや成長の機会が多い」についてのイメージ

仕事を通じたスキルアップや成長の機会が多いイメージがあるかという設問への回答においては、全年代計でも、「20歳台の学生」に絞って見ても、国家公務員（本府省）及び国家公務員（地方）ともに、肯定的回答の割合が低かった。また、地方公務員も同様であり、国・地方を合わせた公務員全体に対して、スキルアップや成長の機会にポジティブなイメージを持たれていないことが分かる（図1-3、図1-4）。

図1-3 仕事を通じたスキルアップや成長の機会が多い（全年代計）

N=6,000

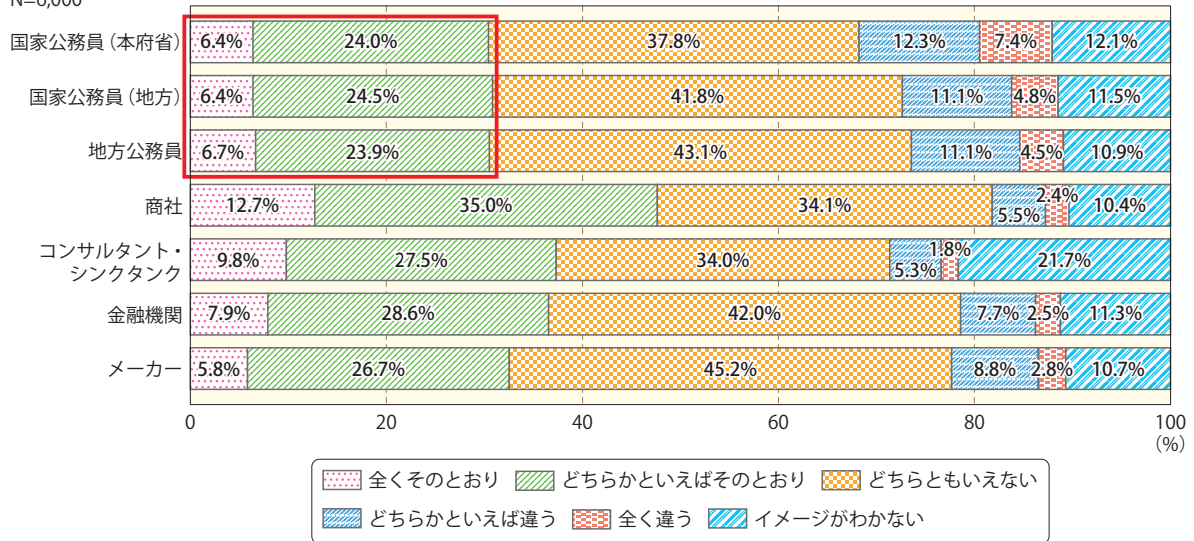
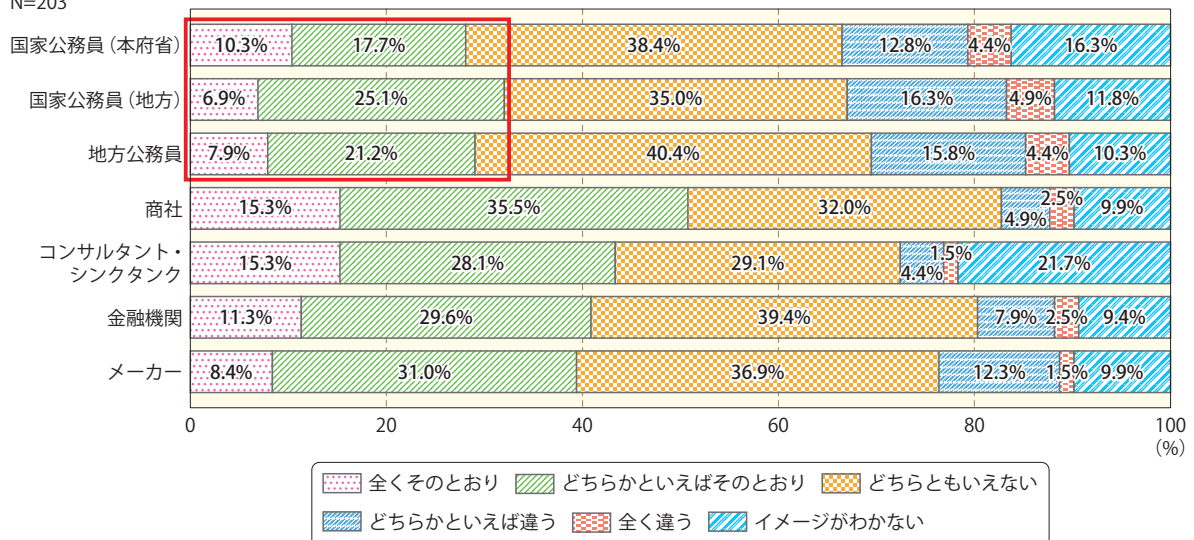


図1-4 仕事を通じたスキルアップや成長の機会が多い（20歳台学生）

N=203

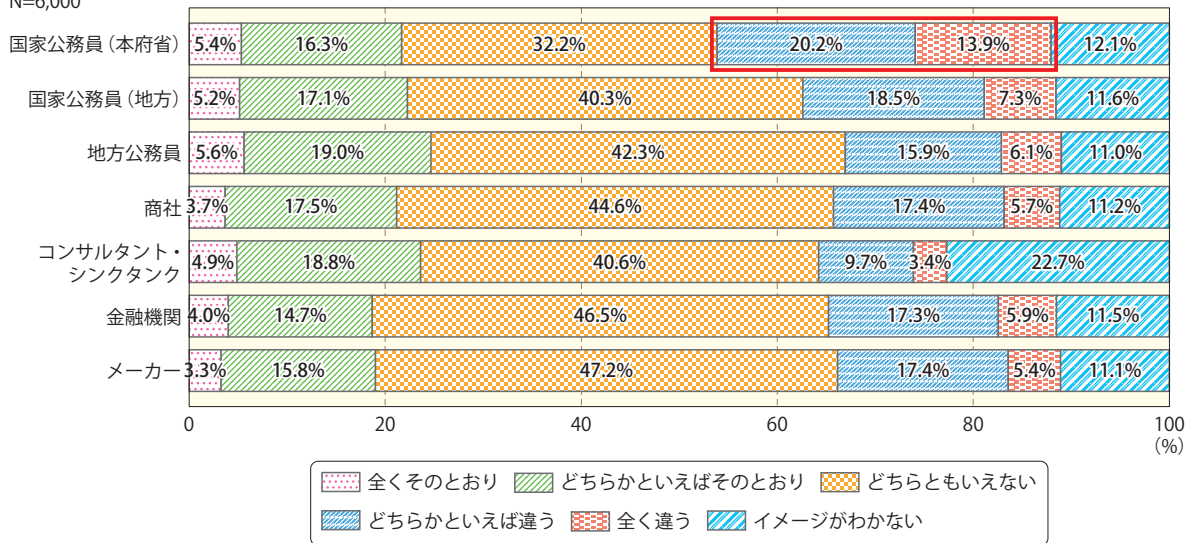


（3）「個人の事情に合わせて柔軟な働き方ができている」についてのイメージ

個人の事情に合わせて柔軟な働き方ができているイメージがあるかという設問への回答においては、全年代計で見ると、肯定的回答の割合に顕著な差は見られないものの、国家公務員（本府省）に対する否定的回答の割合は、他と比較して高かった（図1-5）。

図1-5 個人の事情に合わせて柔軟な働き方ができている（全年代計）

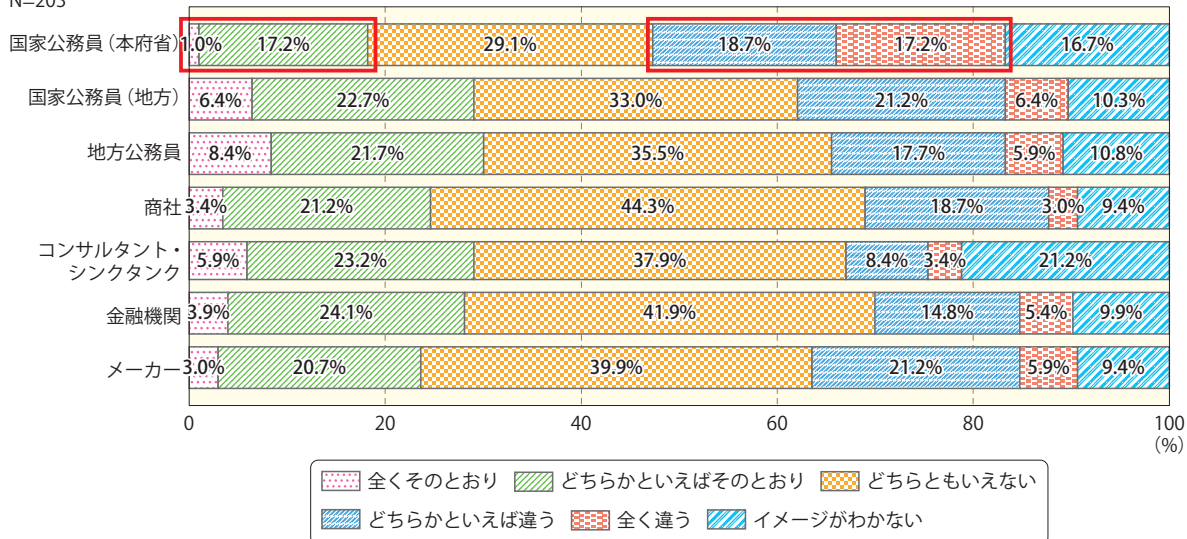
N=6,000



同設問を「20歳台の学生」に絞って見ると、国家公務員（本府省）では、肯定的回答の割合が全年代計と比べて低くなり、また、否定的回答の割合も高くなった。国家公務員（本府省）の柔軟な働き方について、特に学生からは、ネガティブなイメージを持たれていることが分かる（図1-6）。

図1-6 個人の事情に合わせて柔軟な働き方ができている（20歳台学生）

N=203

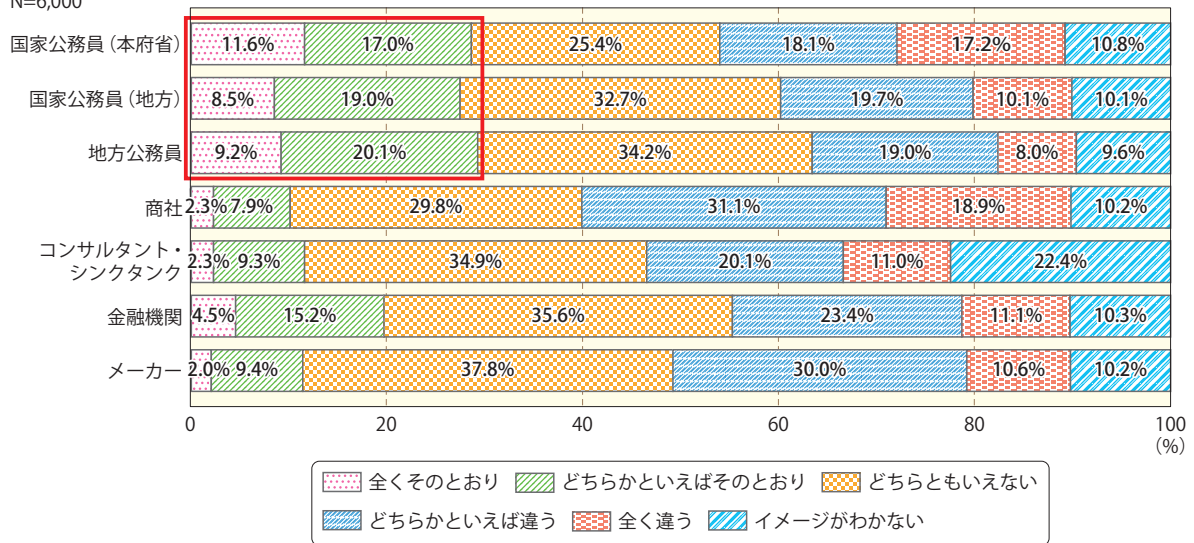


（4）「残業が少ない」についてのイメージ

残業が少ないイメージがあるかという設問への回答においては、全年代計で見ると、国・地方を合わせた公務員全体として、肯定的回答の割合が民間企業を大きく上回っている（図1-7）。

図1-7 残業が少ない（全年代計）

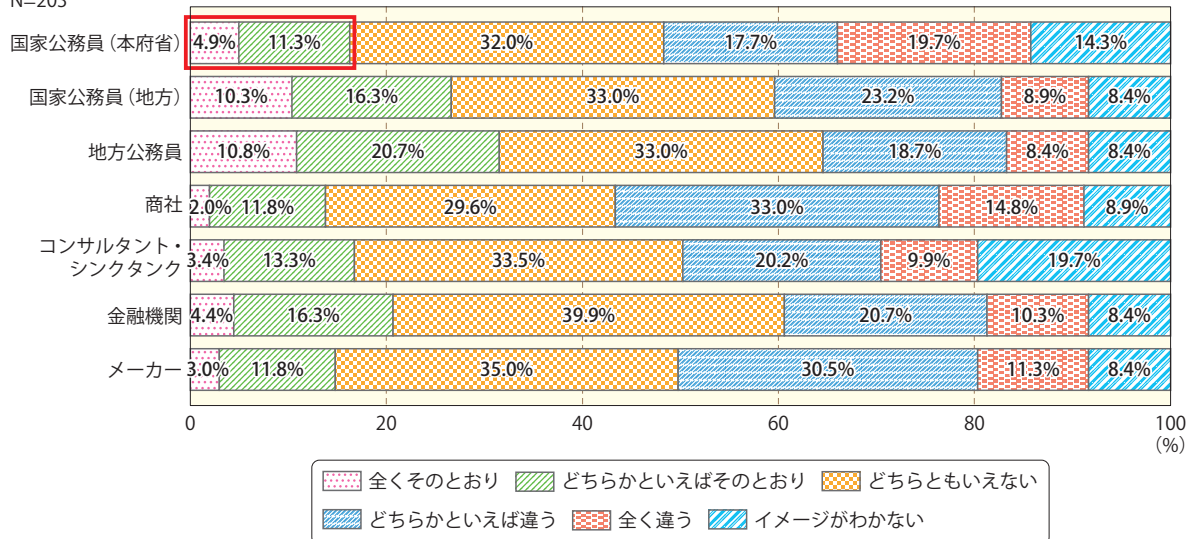
N=6,000



一方で、同設問を「20歳台の学生」に絞って見ると、国家公務員（本府省）では、全年代計と比較して肯定的回答の割合がかなり低くなっている。国家公務員（本府省）の残業について、学生からはポジティブなイメージを持たれていないことが分かる（図1-8）。

図1-8 残業が少ない（20歳台学生）

N=203



【コラム1】小中高生から見た国家公務員のイメージ

今回の国家公務員イメージ調査では、小中高生は対象としていないが、未来を担うこどもたちが国家公務員に対して持つイメージを把握し、それに応じた対応を考えることは重要である。

民間企業が実施する各種調査を見ると、こどもたちが将来になりたい職業として、「公務員」は上位となることが多い。「公務員」としてイメージするものは様々と考えられるが、少なくともネガティブな印象は持たれていないことがうかがえる。

また、人事院では、小中高生を対象に、職員を学校に派遣して国家公務員の仕事内容などについてPRする「出前授業」などの取組を行っている。本報告を取りまとめるに当たり、令和6年度に「出前授業」に参加した一部の小学生に対して、学校の御協力を頂いた上で、国家公務員として「働いてみたい理由」、「働いてみたいと思わない理由」などについてアンケートを行った（回答者数：小学校6年生43人）。その結果、そもそも「国家公務員のことをよく知らない」という回答が多数であった。

前記の国家公務員イメージ調査においても、特に国家公務員（本府省）について「イメージがわからない」と回答した者の割合が高いことを踏まえると、国家公務員がどういう存在なのか、どのような仕事をしているのかを知ってもらう取組が不可欠である。

2 就職活動を行う学生等からのイメージ

人事行政諮問会議最終提言の参考資料で紹介されている「人事行政諮問会議事務局によるヒアリング等の概要（学生）」²や、人事院が令和6年4月に公表した「優秀な人材確保に資する採用戦略の検討を行うための有識者との意見交換の結果」³などによると、就職活動を行う学生等からは、国家公務員の業務量、業務内容、労働時間、処遇、身に付くスキル等についてネガティブな印象を持たれている状況にある。

国家公務員のやりがいを理解しつつも、就職先として選択しない行動につながっている状況がうかがわれるとともに、成長意欲を持つ者にとっては、キャリアパスや身に付くスキルの不透明さもネックになっていると言える。

第4節 公務のブランディングの提案

前記第3節1で見たように、人事院が行った国家公務員イメージ調査では、「20歳台の学生」には、国家公務員のやりがいや成長の機会などに対してポジティブなイメージを持たれていない状況にある。また、就職活動を行う学生等からは業務量、業務内容やキャリアパス、身に付くスキルの不透明さなどについてネガティブに受け止められている状況にある。

² 令和7年3月人事行政諮問会議最終提言参考資料「人事行政諮問会議事務局によるヒアリング等の概要（学生）」<https://www.jinji.go.jp/content/000009258.pdf>

³ 令和6年4月人事院「優秀な人材確保に資する採用戦略の検討を行うための有識者との意見交換の結果」https://www.jinji.go.jp/seisaku/ninmen/ninyou/kikakuikenkoukan_00002.html

一方で、内閣官房内閣人事局が国家公務員として働いている者を対象に実施した「国家公務員の働き方改革職員アンケート」によれば、働き方改革が進んだ実感について、平成30年度の43.0%から令和4年度では66.4%に増加している。また、令和5年度では、現在の職場について働きやすい、あるいは働きがいがあると回答した割合がいずれも約6割となっているなど、公務職場で働く職員は、働き方が着実に改善しているイメージを持っていることがうかがえる。このような公務職場内における改善の状況を公務外に十分に伝えられていないのが現状である。

近年、公務職場では、制度面の改善のほか、各府省の現場でも工夫をしながら様々な改善の取組を行っているものの、公務職場の提供価値の全体像を整理し、魅力という観点で各府省が連携して発信する取組は十分ではなかった。そのため、公務のイメージが断片的で分かりにくくなっている状況にある。働く場としての公務のイメージが的確に公務外に、特に求職者に伝わらないことには、いかに公務の魅力を向上しようともその効果は限定的となる。

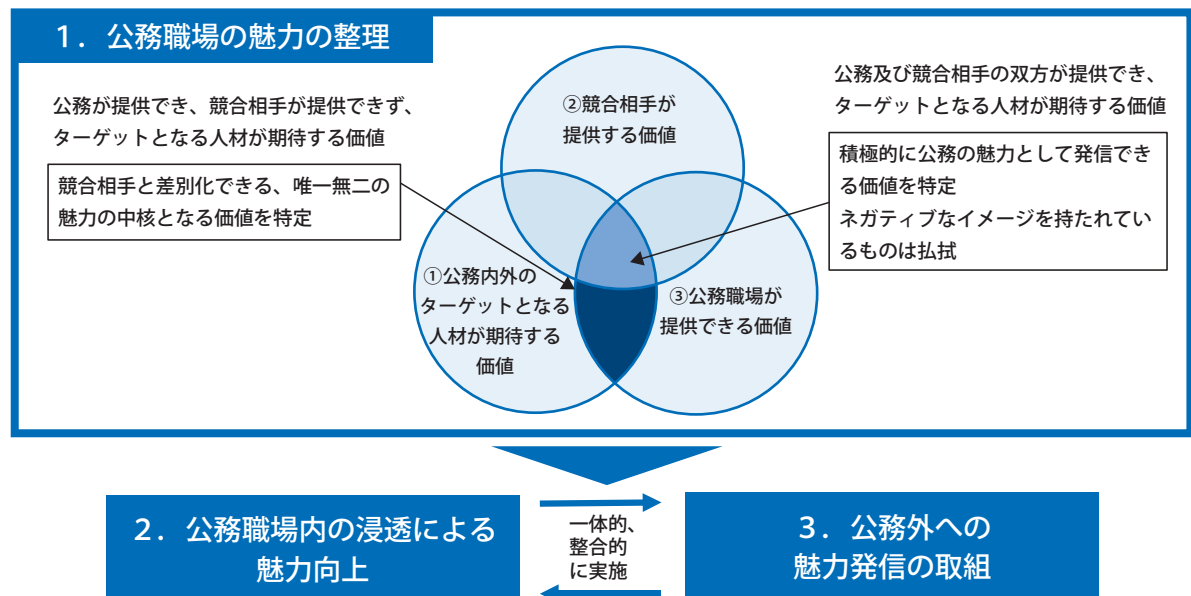
そこで、今回、「公務のブランディング」の取組を提案する。公務のブランディングにおいては、まず、公務職場の提供価値のうち、何を魅力として発信すべきかを整理する。具体的には、①公務内外のターゲットとなる人材が期待する価値を把握した上で、②競合する民間企業等が提供する価値も踏まえつつ、③公務職場の提供価値のうち差別化した魅力として打ち出すべきものを戦略的に検討する。

その上で、魅力として差別化した公務職場の提供価値について、公務職場内における浸透施策を通じた魅力向上の取組と、公務外への魅力発信の取組を一体的、整合的に実施する。これらの取組を戦略的に行うことにより、公務内外のターゲットとなる人材を惹きつけていくことが重要となる。

なお、公務のブランディングは各府省レベルでも実施する必要があるが、今回の提案は公務「全体」のブランディングとする。これは、公務全体としての魅力を伝えることで、まずは職業選択において公務を選択肢として考えてもらい、その上で、個々の関心に応じて各府省につないでいくことが有効かつ効率的と言えるためである。

公務のブランディングの枠組みの全体像を示すと、以下のとおりである（図1-9）。

図1-9 公務のブランディングの枠組み



【コラム2】 エmployer・ブランディングの潮流

（寄稿）アビームコンサルティング株式会社 ディレクター 佐藤一樹氏

現在、日本の労働市場では、優秀な人材を巡る獲得競争が激化しています。一方で、「働く場」としての企業内に目を向けると、日本における社員のエンゲージメントと生産性は諸外国に比べて長らく低い水準となっています。結果として、多くの日本企業は、優秀な人材の採用が十分にできない、流出を止めることができない等の問題に直面しています。このような状況が放置されれば、企業は必要な人材の質及び量を確保することが困難となり、持続的な成長は不可能となります。企業の人事部を対象にした調査によると、必要な人材の量（ヘッドカウント）を十分に確保できていると答える企業は12.0%に過ぎず、必要な人材の質（スキル・経験）を十分に確保できていると答える企業は12.6%にとどまっています。その理由について、「労働市場の人手不足」という不可避の環境要因を最大の理由としながら、続く理由として挙げたのは、量・質両面において「自社の魅力が不十分」というものでした⁴。

このような状況を打破するには、今一度「働く場」としての「自社ならではの」の提供価値を社内外の労働者に対して訴求し、惹きつける必要があります。この取組がEmployer・ブランディングです。

Employer・ブランディングは、採用市場に対する外面をよくするだけの表面的な採用ブランディングではありません。社員に対しては、日々の働く経験をよりよいものにする施策を通してエンゲージメントを高め、それを根拠に採用市場に対しても「働く場」としての価値を訴求していく一つの統合された取組を指します。つまりEmployer・ブランディングとは「働く場としての会社のブランドイメージを構築し、社内外のターゲットとする労働者を惹きつける取組」と言えます。

欧米では、Employer・ブランディングは10年以上前から重要視されていますが、日本では「企業が人を選ぶ」との考えが根強く、あまり注目されてきませんでした。しかし、経済産業省が発表した「人材版伊藤レポート」は、企業と人が「選び、選ばれる関係」へ見直すことを提案しています。

「選び、選ばれる関係」を創り上げるEmployer・ブランディングについて、日本においても官民間問わず一層の取組が進むことを期待します。

⁴ 2024年 アビームコンサルティング株式会社「事業ポートフォリオ変革と社内外への人的資本への魅力訴求に関する実態調査」から見えるEmployerブランディングの重要性」https://www.abeam.com/jp/ja/insights/biz_portfolio_transformation/