

第3章

魅力の公務職場内への浸透及び公務外への発信

前記第2章において、公務職場の提供価値を「社会への貢献に関する価値」、「職員の成長に関する価値」、「働く環境や経済的利益に関する価値」の三つの観点から整理した。そして、「社会への貢献に関する価値」は「国」の視点から社会・国民生活の向上に貢献できるという点で国家公務員の唯一無二の魅力として整理できること、「職員の成長に関する価値」もより積極的に魅力として整理することが可能であることを確認した。また、「働く環境や経済的利益に関する価値」についても、正しいイメージが伝わるように情報発信に取り組むとともに、今後の改善の方向性等を合わせて示すことでネガティブなイメージの払拭に取り組むことが重要であることを確認した。

公務のブランディングを進めていくに当たっては、これらの魅力となる提供価値について、公務職場内の浸透による魅力向上の取組と、公務外への発信のための取組を一体的、整合的に実施していくことが重要となる。そこで、本章においては、公務全体のブランディング施策の方向性を整理する。

なお、公務全体のブランディングと府省ごとのブランディングは、相乗的に取り組んでいくことが重要である。府省ごとのブランディングは、府省それぞれの所管業務や組織の特徴などを踏まえ、更に独自の提供価値を整理した上で進めていくこととなる。

まず、第1節では、公務職場内への価値浸透による魅力向上の取組について検討していく。

第1節

公務職場内への浸透による魅力向上の取組

公務職場内への浸透による魅力向上の取組について、「社会への貢献に関する価値」、「職員の成長に関する価値」、「働く環境や経済的利益に関する価値」の三つに分けてそれぞれ検討していく。

1 「社会への貢献に関する価値」の浸透

前記第2章第3節1(2)に記載のとおり、「社会への貢献に関する価値」は、国家公務員行動規範の内容とも密接に関連している。

この点、人事行政諮問会議最終提言においては、各府省でMVV等の制定・見直しを行う際には、国家公務員行動規範をベースとすることなどを通じて、職員に浸透させていくことが期待されている。国家公務員行動規範の要素をMVVに取り込み、活用することは、公務職場の唯一無二の価値を職場内に効果的に浸透させることにつながるものであり、人材確保・定着の観点からも効果的と言える。

そこで、以下では「社会への貢献に関する価値」の浸透の基盤となるMVVの策定状況や浸透施策を見ていくこととする。

(1) MVVの策定状況

近年、民間企業を中心に、組織の「ミッション」や「パーパス」といった形で、組織の存在意義や社会において果たすべき使命を再定義する動きが見られる。また、ミッション等の策定に合わせ、「ビジョン」という形で組織の目指す将来の社会像を、「バリュー」という形で組織が大事にする価値観や行動規範を定めることも多く、「ミッション」、「ビ

ジョン]、「バリュー」を合わせた「MVV」という呼称が広く見られるようになっている。

MVVは、組織の構成員が理解しやすいよう、より日常的な言葉で組織の目指す方向性を示すことで、それぞれが自らの仕事の意義を認識することを可能とするとともに、日々の業務における判断の指針として、組織運営に有効なツールとなり得るものである。政府機関の場合、各府省等の設置根拠となる法令等において、組織の目的や役割が規定されており、それを通じて組織内に理念が浸透している場合もあるが、法令とは別にMVVを定めている例も多く見られる。

令和7年3月、MVVの策定・活用状況について各府省に聴取したところ、半数以上の機関がMVV（各府省の解釈上これに相当するものを含む。）を策定済みであった。また、MVVの策定を現在検討中の機関も多くあった。

https://www.jinji.go.jp/kouho_houdo/sankoudata.html



（人事院HP：MVVの策定状況等）

(2) MVVの浸透施策

MVVは、策定するだけで終わりではなく、組織内に浸透させていく必要がある。前述の各府省に対する聴取結果によれば、MVVを策定済みの機関では、浸透状況について、いずれの機関も「非常に浸透している」又は「ある程度は浸透している」と回答した。

また、MVVが一定程度浸透している府省で見られる浸透施策として、①ポスターやカードなどによる言葉そのものの周知、②部内研修・ワークショップの実施、③幹部からのメッセージが挙げられる。①は、職員にMVV自体を認知してもらうため、策定の初期段階において有効な施策である。②は、ある程度MVVの認知が進んだ後、職員それぞれが日々の業務においてMVVを意識して行動に移し、実践していく段階において有効な施策である。③は、①及び②の施策と並行して、組織として目指す方向性として説得力を持って組織の構成員に訴えかける施策として有効であり、これを通じて、より強くMVVを意識させることが可能となるため、最も重要な施策と言える。さらに、各府省への聴取結果によれば、MVVを策定している機関のほとんどが採用活動にMVVを活用していると回答している。具体的な活用方法としては、「採用パンフレットへの掲載」、「採用説明会での説明」を行っている機関が多く、「採用ホームページでの明示」や「採用面接時の質問・評価基準に反映」を行っている機関も見られた。

各府省においては、これらを軸とした様々な施策により、MVVの浸透や活用を図っていくことが期待される。その際、MVVを通じて、公務の唯一無二の価値の組織内への浸透が図られるよう、国家公務員行動規範との関連付けについても今後取り組んでいく必要がある。これらの価値を組織内に浸透させるためには、あらゆる機会を活用して取り組む必要があり、特に、幹部職員を始めとした組織マネジメントに責任を持つ者が率先して、繰り返し発信し続けることが重要である。

【コラム7】民間企業におけるMVV浸透・活用の例

人事院は、MVVの組織内での浸透や採用活動における活用の取組を進めている民間企業に対し、ヒアリングを行った。以下、主な取組事例を紹介する。

(1) オムロン株式会社

企業理念（ミッション）として「われわれの働きで、われわれの生活を向上し、よりよい社会をつくりましょう」、バリューズとして「ソーシャルニーズの創造」、「絶えざるチャレンジ」、「人間性の創造」を掲げている。企業理念（ミッション）は以前から存在しており、バリューズは直近では10年ほど前にアップデートがなされているが、基本的には変わっていない。ビジョンである「Shaping the Future 2030」は長期経営計画という位置付けであり、経営理念を数字に落とし込み、最終的には企業損益等に結び付けて日々の業務へつなげるようにしている。

人事評価において企業理念の実践をコンピテンシー（行動特性）のレベルまで落とし込んで評価基準としており、それを採用基準と連動させている。また、オムロン株式会社の歴史と技術を通して企業理念を体感してもらええる施設に、就職活動中の学生や、新規採用者、就職エージェントを招待して企業理念を理解してもらおうと同時に、自社のファンになってもらうことを意識している。

社内向けには、5月10日の創業記念日（ファウンダーズデイ）の式典や表彰式（The OMRON Global Awards : TOGA）を開催している。TOGAは、企業理念を実践した社内の取組をたたえ合う大会で、グローバルに開催している。社外からも、パートナー企業やメディア関係者、学生などがゲストとして参加しており、元々は企業理念実践の取組を共有し、共感・共鳴の輪を社内に広げるための取組であったが、社外の人々も巻き込む形で発展してきた。

社員には企業理念が根付いており、業務上迷ったときには企業理念に立ち返り、企業理念が判断する際の軸となっている。そのため、日常的に職場で、企業理念やバリューズに照らしてどうかといった観点での会話がなされている。さらに、社外でもオムロン株式会社のことを知っている方や企業には、オムロン株式会社のイメージが浸透していると認識している。

(2) 三井物産株式会社

2020年にMVVを刷新し、同時にValuesを体現する12の行動基準をMitsui Leadership in Actionとして定めた。本質的な要素は刷新前から変えていないが、海外現地法人での採用が増えるなど、人材の流動性が高まっているため、多様性という観点を新たに追加するとともに、覚えやすく、英語に翻訳した場合でも分かりやすい言葉を選んでいる。行動基準は、現地法人での採用社員も巻き込んで議論を行い、数か月かけて策定された。

MVV刷新当初は、認知度を高めるために、MVVの記載されたストラップやカップを作るほか、社員証の裏にMVVを印字するなど、MVVが目に触れる機会を増や

すべく様々な施策を実施した。また、2021年から毎年1回MVV強化月間を設定し、MVVに関する社員同士のグループディスカッション、社員と社長とのMVVに関する座談会のウェブ配信などの取組を実施してきている。会社や人事当局から一方的に発信するのではなく、社員自身にMVVの当事者になってもらうため、ディスカッションをして、考えてもらう機会を作ることが重要だと考えている。

毎年の人事評価基準にも12の行動基準が組み込まれており、新人もマネージャーレベルでも求められる行動は変わらず、12の行動基準に基づいて強みや課題について上司と話し合いをすることとなっている。上司から、個人又はチームについて、強みや課題のフィードバックを行うことで対話につながっている。この評価基準の考え方は採用時にも応用されており、採用面接を通じて12の行動基準を体現できる人材かどうかを判断している。

(3) 伊藤忠商事株式会社

企業理念として「三方よし（売り手よし・買い手よし・世間よし）」を、企業行動指針として「ひとりの商人、無数の使命」を掲げている。2020年に企業理念として掲げた「三方よし」は、近江商人である創業者の経営理念を短く表現したもので、160年以上受け継がれた精神であり、社内ではその意味を説明する必要がない言葉として定着している。

企業理念は、採用活動の時点で掲げるとともに、採用後には新入社員研修にて全員が創業地を訪問することで、浸透を図っている。また、企業行動指針は、社内での掲示に加え全社員の名刺にも記載している。

(4) A社（商社）

MVV浸透のためにはトップからの発信が重要であると考えており、経営陣からは社内外に対して当社の事業精神や経営理念をベースとしたメッセージが頻繁に発信されている。採用活動においても、新卒学生に対し、事業に対するベースとなる考え方の部分で事業精神や経営理念を絡めた説明をしており、当社への理解促進を図っている。また、オウンドメディアを使って、当社の社員や事業について情報発信している。オウンドメディアの運営には様々な社員が関わっており、社員からもよく見られているメディアである。こういったメディアを通じてインナーブランディングをしていくことも重要であると考えている。

各社員は、業務を行う上でも社会貢献性を意識しており、ミッションが社員にとって判断の拠り所となっている。営利企業である以上、利益を出すことは絶対であるが、仮に利益を生む事業であっても、それが社会貢献に結び付かないような場合には、実施しないという判断になり得る。

(5) EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社

「Building a better working world」という世界共通のパーパスを掲げている。コンサルティングファームながらも「クライアント」だけにとどまるのではなく、「社会」

という視座を持ち合わせているのが特徴である。

パーパスは人事管理全般のベースにもなっており、パーパスに基づいた採用、育成、評価、処遇を行っている。さらに、受注案件もパーパスに照らしてEYとして取り組むべきかを判断するようしており、利益は小さいがパーパスに沿った案件と利益は大きいパーパスに沿っていない案件があれば、前者を選択するのが原則である。

上記取組により、社員の多くにパーパスへの意識が醸成されるとともに、パーパスに共感する新入社員が入社することで、入社後の期待と実際のギャップも少なくなり、業界の中では定着率は高い。志望者も増え、選ばれる企業へと変化したことで、良い人材を選べるようになった。パーパスに共感してくれる人を採用しており、優秀であっても会社とは目指す方向が合わず入社後に力を発揮できないのは本末転倒であると考え、仮に能力が高くても他社の方が向いていると判断した場合には、他社を勧める。パーパスを軸に採用をしているのは、コンサルタントだけではなく、バックオフィスの人材についても同様である。

メッセージを多少変えることはあっても、会社の中心となる部分は統一して発信すべきだと考えている。

【コラム8】外国政府におけるMVV浸透施策等

○ シンガポール政府のバリュー浸透の取組等

シンガポール政府では、全行政機関共通のバリューとして「Service」、「Integrity」、「Excellence」の3要素を定めており、更に府省によっては追加して独自のバリューを設定している。

ミッションとビジョンは各府省が独自に定めている。ただし、政府全体の足並みを揃えるため、首相府の戦略グループ（Strategy Group）が省庁間の調整を行っている。

公務員のバリューを浸透させるため、リーダー層が一貫して同じメッセージを繰り返し発信し続けることが重要視されている。

リーダー層には研修や360度評価、定期会合（各府省の局長級以上150人程度で2～3か月ごとに実施）を通じてバリューの共有を強化し、リーダー間の結束と方向性の統一を図っている。

バリューについては、毎年7月に実施する公共サービス週間（後記コラム9参照）でも浸透を図っている。

○ カナダ連邦政府の「公務における価値観及び倫理規範」

カナダ連邦政府では、「公務における価値観及び倫理規範」（Values and Ethics Code for the Public Sector）を策定している。これは、カナダ連邦政府職員が具体化

することが期待される価値観と、全ての役職段階で示すことが期待される行動を定めたものであり、幹部を含む全ての職員は、勤務条件の一部として、「公務における価値観及び倫理規範」を尊重することとされている。具体的には、価値観（Values）として、「Respect for Democracy」、「Respect for People」、「Integrity」、「Stewardship」、「Excellence」を定めており、これらはカナダ政府職員が取る全ての行動における指針となるものである。

また、「公務における価値観及び倫理規範」を解説したガイドが職員に提供されている。その中で示されている価値観の具体的な意味の解説やそれに基づいて取るべき行動の例は、職員が価値観を理解し、それを日常の業務にどのようにいかすかを理解するために役立っている。

○ 英国における「国家公務員規範」と国家公務員共通のビジョン

英国政府は、1996年に国家公務員の行動基準として「国家公務員規範（Civil Service Code）」を制定している。「国家公務員規範」では、国家公務員が遵守すべき公務における四つの中核的な価値として、「Integrity」、「Honesty」、「Objectivity」、「Impartiality」を規定している。

また、2021年には、各省庁のMVVとは別に、国家公務員共通のビジョン「A Modern Civil Service」が策定されている。その中では、「Our Vision」として、スキル、変革意識及び意欲のある公務組織（A skilled, innovative and ambitious Civil Service）を目指すとともに、「Our Values」として「国家公務員規範」における四つの価値が掲げられている。さらに、このビジョンを実現するため、国家公務員の五つの優先的な変革分野として、「Capability」、「Place」、「Delivery」、「Digital & Data」、「Innovation」が掲げられている。

この「A Modern Civil Service」という国家公務員共通のビジョンの下で、国家公務員の能力開発の機会として「Civil Service Live」や「One Big Thing」（後記コラム9参照）を実施しており、ビジョンの浸透及びその実現に向けた取組が一体的に行われている。

2 「職員の成長に関する価値」の浸透

(1) 公務職場内での現状と課題

前記第2章第1節において示したとおり、国家公務員の仕事を通じて得られる経験には様々なものがあり、その経験の幅は民間企業等と比べて決して劣るものではない。しかしながら、前述のとおり、「国家公務員の働き方改革職員アンケート」の令和5年度の結果によれば、数年以内に離職意向を有する職員は、「自分にとって満足できるキャリア形成ができる展望がない」、「成長実感が得られていない」と回答する割合が高く、仕事を通じて得られる実際の経験と職員の認識との間にギャップが存在していることがうかがわれる。

このギャップが生じている大きな要因としては、各ポストでの仕事を通じて得られる能力やスキルが可視化されていないため、実際には勤務を通じてスキルが身に付いていたと

しても、その実感を得られにくいことが挙げられる。また、他府省・地方公共団体での勤務や官民人事交流のほか、海外留学・在外公館勤務・国際機関派遣などの「越境体験」やグローバルな経験の機会について、キャリアパス上での位置付けを人事当局から明確に示されない場合もあり、職員にとって自分の成長にどのようなつながるかが見えづらいことも要因の一つと言える。

これに加え、若手職員を中心に、働くことへの意識、キャリア意識の変化も見られる。しかし、これに対応するためのマネジメントが求められる現場の管理職員には、自身も多様な事情を抱える中で負担が増加するなど、これまでのようにOJTによる人材育成が成り立ちにくい状況が生まれてきている。職員の意欲や働きがいという観点から、「キャリア形成支援」の取組も重要な課題である。

そのため、各府省においては、仕事を通じて得られる能力やスキルの可視化、越境体験やグローバルな経験のキャリアパス上での位置付けの明確化を行い、キャリア形成支援を強化していくことが求められる。

(2) 今後の取組

ア 行政官のスキルや各ポジションで求められる知識・スキルの明確化

前記コラム5「国家公務員として得られる能力やスキル」において述べたとおり、職員の成長イメージと能力の可視化や、「調整力」のような行政官に求められるスキルを言語化する試みが行われている。このような取組を行政官の他のスキルにも拡大し、可能な限り具体的な言葉に落とし込んでいくことが、成長実感を得られる公務組織にしていく上で有効である。

また、各ポジションに求められる知識・スキル等を可視化することは、職員個別の状況を踏まえたきめ細かい人材マネジメントを行う基盤となる取組となる。この取組により、各ポジションを経験することで身に付けられるスキルが明確になるとともに、各人が今後習得すべきスキルが明らかになり、職員の成長実感や成長意欲を向上させることとなる。

この観点から、人事評価の期首や期末における面談に限らず、これまで以上にきめ細かく上司と部下とで対話することが必要である。若手職員の意識の変化を受け止めた上で、上司の人材マネジメント力を強化することが重要である。

府省によっては人材育成、マネジメント強化等を進める中で既にこれらに取り組んでいる事例も見られることから、このような先行取組事例を他府省に共有し、各府省においても知識・スキルの明確化を進めるとともに、きめ細かいフィードバック等を通じた人材マネジメントの強化に取り組むことが求められる。

イ キャリア形成支援の充実

自律的なキャリア形成を支援することは、職員のやりがいや主体的に職務に従事する意欲を生むことにつながるとともに、職員が成長実感を得やすい環境整備につながる。

キャリア形成支援は、各府省において、人材育成のニーズや方針、組織の実情等に応じて体系的に取組を進めるべきものである。各府省の中には、「キャリア形成支援」の取組を進めている府省もある一方で、課題としては認識しているものの、どう取り組むべきか悩みを抱えている府省もある。そのため、人事院では、各府省において、「キャリア形成支援」に取り組む際の参考となるよう、官民における各種の先進事例

等を参考に、総合的・体系的なキャリア形成支援のための取組をまとめたガイドを作成し、各府省に配布している。こうしたガイドを参考に、各府省において、キャリア研修やキャリア面談の取組を進める必要がある。

あわせて、前記アで述べたような各ポジションで求められる知識・スキルの明確化や、入省後のキャリアパスや各役職段階で受講できる研修の全体像の可視化などを進めることにより、キャリア形成支援をより実効的・効果的にしていくことが必要である。

3 「働く環境や経済的利益に関する価値」の浸透

(1) 公務職場内での現状と課題

公務職場内に対しては、これまで給与制度や両立支援制度等の各種制度改正の機会に周知を行っているものの、働く場としての魅力向上という観点からは、提供価値を積極的に周知することは行ってこなかった。

このため、制度の改正内容以外も含めた働く環境や経済的利益に関する価値としてどのようなものがあるのか、その全体像について職員が共通認識を得ることができていない状況にある。

(2) 今後の取組

国家公務員に対して働く環境や経済的利益に関する価値を適正に提供することは、職員が最大のパフォーマンスを発揮し、国民に対して持続的に行政サービスを提供するために必要なものである。

したがって、引き続き公務の魅力向上のための制度改革に不断に取り組むとともに、公務部内に対しては、各種制度等を通じて得られる価値について職員が正しい認識を持つことができるよう、改めて受け手の視点に立って周知することが重要である。

このような正しい情報の発信を通じて、ネガティブなイメージの払拭を積極的に行うとともに、引き続き取り組むべき課題について、現状と今後の改善の方向性を合わせて提示することで、公務組織として目指す未来の姿と取組の姿勢を積極的に示していくことが重要である。特に、人事行政諮問会議最終提言において示された新時代の人事管理を実現するための施策については、取組の進捗状況を各府省の職員に対しても積極的に周知していくことが効果的である。

第2節

公務外への魅力発信に向けた取組

公務のブランディングを一体的、整合的に実施するためには、前記第1節で記載した公務部内への魅力の浸透を行うと同時に、公務外に対して、戦略的に公務の魅力を伝える取組を行っていく必要がある。

特に、多様な価値観や働き方への志向が広がる中で、公務が「選ばれる」組織となるためには、これまで見てきたとおり、制度や処遇の情報にとどまらず、公務の仕事を通じた社会への貢献や成長に関する価値を、差別化した魅力として発信していくことが求められる。

公務外の者が持つ国家公務員のイメージは、家族や友人など身の回りの人々、あるいは国民全体の認識の中で形成されていくものであり、そのイメージが、「働く場」を選択する際の意思決定に影響することとなる。そのため、発信という観点からは、直接の採用対象に限らず、公

務の価値を広く社会に発信することも重要である。これは、国民の公務への理解と信頼の向上に資するとともに、公務に対するポジティブな認識を広げることで、公務の役割に共感し、応援してくれる理解者を増やすことにもつながる。こうした社会的な支持の広がりや、公務員という仕事の社会的評価の向上や、将来的な人材確保の基盤強化にも資するものである。

したがって、公務の魅力向上と長期的な人材確保の観点から、採用対象に向けた魅力発信と、より広く社会全体へ公務の価値を発信する取組の双方を、一体的に進めていくことが今後重要となってくる。

以下では、まず1で広く社会全体へ公務の価値を発信する方策について記載した上で、2で採用対象に対する戦略的な人材確保施策の実施について記載する。

1 社会全体への公務の価値の発信

諸外国においては、「パブリックサービスウィーク」などの形で、職員の士気向上と併せ、公務の価値を社会一般に発信する取組を行っている例が見られる（後記コラム9参照）。

これに類する取組として、人事院においては、昭和63年から毎年、「人事院総裁賞」を実施している。これは、国民全体の奉仕者として、長年にわたる地道な活動や高いモチベーションの下での勇気ある行動などを通じ、行政サービスや国民生活の向上に顕著な功績を挙げ、国民の期待に応えた国家公務員（個人又は職域）を表彰するものである。

このほか、例えば、文部科学省を始め各府省が連携して実施する「こども霞が関見学デー」なども、参加するこどもたちだけでなく、親を始めとした家族や学校関係者も含め、幅広い世代に対して公務の価値を伝えるための取組となっている。

今後は、人材確保の観点から、このような関連するイベントと戦略的に連携していくことが考えられる。

また、広報の手法に関して、例えば農林水産省では、NIPPON FOOD SHIFTに関する新聞広告が第73回日経広告賞の大賞を受賞するなど、政府の広報で高い認知を得られる効果的な発信を行う事例も出てきている。

府省それぞれが、他府省における効果的な発信の取組事例も参考にしながら、情報発信を強化するとともに、政府が運用している政府広報なども含め、あらゆる発信の機会を活用して、公務の価値を国民に伝えていくことが重要である。

【コラム9】 諸外国におけるパブリックサービスウィーク、アワードの事例

○ シンガポール

シンガポールでは、毎年7月に「公共サービス週間（Public Service Week）」を実施している（週間であるが実際には1か月ほどイベントが続く。）。

この期間中は、バリューやその年の優先課題に焦点を当てた取組を行っており、職員に公務員としての使命感を思い出させるとともに、日々の業務の中で見失いがちなやりがいや価値を再確認させることを目指している。

また、バリューの実践、変革、市民との連携などに基づいてPublic Sector Transformation (PST) Awards（政府全体、機関、個人の各カテゴリーでの貢献を

表彰するもの)を授与するとともに、公務員がスキルアップできるようなコースやプログラムを提供するなどしている。

○ 英国

〈Civil Service Awards〉

英国では、毎年12月頃に、優れた国家公務員を表彰する Civil Service Awards を民間団体と共同で開催している。

本イベントは2006年から実施されており、「A Modern Civil Service」(前記コラム8参照)の策定後は、このビジョンに合わせて、「A Skilled Civil Service」、「An Innovative Civil Service」、「An Ambitious Civil Service」の κατηγοリーを設けて表彰している。

また、これらのカテゴリーを横断する「ライジング・スター賞」、「内閣官房事務次官優秀リーダー賞」、「首相特別公務賞」を設け、職員を表彰している。

〈Civil Service Live〉

Civil Service Liveは、毎年6~7月に英国各地(7~8か所)で1日ずつ実地開催する能力開発、学びのイベントであり、民間団体と共同で開催し、約2万人の国家公務員が参加している。このイベントは、各地の国家公務員が横のつながりを作る機会を提供するとともに、各府省の幹部職員が直接現地に赴くことで、職員との一体感を醸成することも狙いとしている。

本イベントは2008年から実施されており、「A Modern Civil Service」(前記コラム8参照)の策定以降は、そのテーマと連動した内容で実施されている。

〈One Big Thing〉

One Big Thingは、一つのテーマの下、全職員(約50万人)に学びの機会をオンラインで提供する能力向上のイベントである。数か月間の実施期間を設定し、各職場での実践につなげてもらうとともに、ベストプラクティスを共有するプラットフォームも提供している。

このイベントは2023年から開始されており、2023年のテーマはDigital & Data、2024年のテーマはInnovationとなっている。各職場の職員が自分事として捉えて取り組むことができるよう、2024年のInnovationのテーマの下では、まずは各職場で小さな変化を起こすよう促すこととされている。

○ カナダ

〈National Public Service Week〉

カナダのNational Public Service Week(NPSW)は、法律に基づいて1992年に制定されており、毎年6月第3週に実施されている。その目的は、連邦公務員が提供するサービスの価値を認識すること及び連邦公務員の連邦行政への貢献を認識することとされている。NPSWは、カナダ国民及び組織内に対して、連邦公務員が優れた公

共サービスを提供していることを周知し、公共サービス及び連邦公務員に対する信頼を高めるために設けられている。

〈Public Service Awards of Excellence〉

カナダでは、優れた連邦公務員を表彰する Public Service Awards of Excellence を設けている。具体的には、高い専門性を発揮して公務に貢献した職員、イノベーションを進めた優秀な若手職員、連邦政府が策定した「公務における価値観及び倫理規範 (Values and Ethics Code for the Public Sector。前記コラム8参照)」において示された公務の価値を体現した職員などが表彰される。この賞は、優れた業績を挙げた連邦公務員をたたえると同時に、連邦公務員の日々の働きをカナダ国民が認識する機会ともなっている。また、受賞者は、カナダ国民に対して優れた貢献を行った連邦公務員の模範となっている。

2 戦略的な人材確保施策の実施

人事院においては、各種の人材確保活動を展開してきているが、今後は、公務の魅力を整合的・効果的に発信するため、人材確保施策について、対象、発信内容、発信時期、発信方法の観点から整理や見直しを行い、より戦略的に進めていく必要がある。

そのため、人事院としては、以下のとおり取組を進めていく。

(1) 対象

従来の人材確保活動においては、具体的な対象は念頭に置きつつも、幅広く参加者を受け入れることを優先して、各イベントの参加対象を必ずしも限定することなく周知する傾向にあった。そのため、参加者側にとって、どのイベントに参加すれば有益な情報を得られるのかが分かりづらく、発信内容と対象のミスマッチが生じていた可能性がある。

また、従来のイベントは、新規学卒者の就職活動が本格化する大学3年生で、既に国家公務員に一定の関心を有する者を主な対象とするものが多く、就職活動開始前の者を主な対象とする取組は少なかった。そのため、就職活動開始時点で、就職先として国家公務員が認知されない場合、あるいは国家公務員に対してネガティブなイメージを持たれていた場合、国家公務員という進路が検討されることなく、就職先の候補から外れていた可能性もある。そこで、今後の人材確保活動の展開においては、対象を大学1、2年生や高校生以下まで拡大した上で、学年、専攻分野、国家公務員への関心・志望度合い、受験を考えている採用試験等の属性に応じて対象を細分化して設定し、各イベントの対象者の明確化を進めていくこととする。

このほか、近年、選考採用や経験者採用試験による採用などの中途採用が拡大していることに鑑み、中途採用のターゲット層を対象とした発信も強化していくこととする。

(2) 発信内容

従来の人材確保活動では、多様な参加者を意識して、試験制度、試験スケジュール、国家公務員の仕事の種類・内容、勤務条件等の様々な内容を網羅的に発信する傾向にあった。そのため、参加者の関心が高いテーマへの言及が少なくなったり、関心が低いテーマ

に多くの時間が割かれたりする場合があったと考えられる。今後は、公務の魅力を実効的に伝えられるよう、対象の特性等を踏まえて発信内容を適切に選定することとする。

その上で、これまでに述べた公務職場の提供価値を踏まえて、公務のブランディングを意識した情報発信を行っていくこととする。その際には、職員の実体験に即して公務の提供価値をストーリーとして伝えることも効果的であり、人材確保活動に参画する職員一人一人が、自らの発する情報やイメージが学生等の行動や決定に影響を与え得るという認識を持つことが重要である。そのため、人材確保活動に参画する職員と、発信対象の属性や発信内容などについて事前に十分認識を合わせるものとする。

また、公務に対するネガティブなイメージを持つ原因となっている要素については、正確な情報を発信するとともに、改善の取組を併せて発信していくことを通じて、ネガティブなイメージの払拭、あるいはポジティブなイメージへの転換を図っていく必要がある。

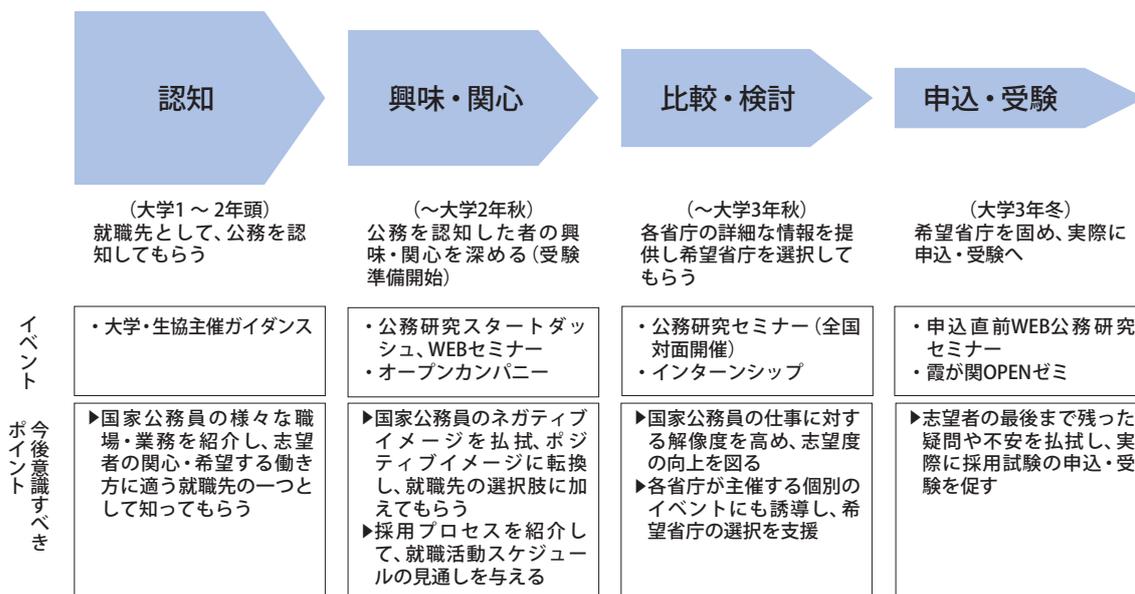
(3) 発信時期

就職活動は、一般的に、就職先候補の認知から始まり、認知した就職先候補に対して興味・関心を持ち、他の就職先候補との比較・検討を経て、申込・選考に進む、という流れで行われる。それぞれの段階で必要とされる情報は異なるが、従来の人材確保活動においては、就職活動の進捗状況には個人差があることに鑑み、時期により発信内容に大きく変化を付けてはこなかった。その結果、必ずしも就職活動の各段階で求められる情報を効果的に発信できていなかった可能性がある。

特に、インターンシップに関しては、民間企業がインターンシップを通じて社風、従業員の魅力、仕事内容やキャリアパス、自己成長の機会等について十分に情報提供し、学生の志望を高めているのに対し、国家公務員では、インターンシップを通じた学生への魅力発信が十分に行えていない可能性がある（下記コラム10参照）。

今後は、対象ごとに就職活動の段階を意識した情報発信を行うとともに、インターンシップの一層の活用を推進していく必要がある（図3）。

図3 就職活動の段階を意識した募集・採用活動のイメージ（総合職春試験の例）



※イベント名は令和6年度に実施したもの
 ※上記のほか、理系の学生や地方の学生を意識して、「認知」、「興味・関心」期に、各大学への直接訪問、理系学生向けのイベントや地域限定のイベントへの参加、情報発信を実施

【コラム10】クチコミで見る学生等の評価の推移

株式会社ワンキャリアが保有する就職活動中の学生によるクチコミ（評価）を用いて、中央省庁（クチコミが寄せられた17省庁）のクチコミ（評価）を集計した。その結果、「中央省庁」に対して、説明会・セミナー時（「興味・関心」の時期）は一定程度高い評価を得ていたが、インターンシップ、本選考と段階が進むにつれて評価が下がっていた。「総合・ITコンサル」、「総合商社」については就職活動の段階が進むにつれて、評価が上がっているのと対照的である。

なお、インターンシップ後のクチコミのうち、「自己成長の機会」の項目について、中央省庁、総合・ITコンサル、総合商社を比較すると、中央省庁は最も低い評価であった。

【中央省庁のクチコミ推移】

各業界の「業界・事業の情報」及び「社風・人の魅力」のクチコミ推移

| 中央省庁 | 業界・事業の情報 | 社風・人の魅力 | 総合・ITコンサル | 業界・事業の情報 | 社風・人の魅力 | 総合商社 | 業界・事業の情報 | 社風・人の魅力 |
|----------|----------|---------|-----------|----------|---------|----------|----------|---------|
| 説明会・セミナー | 4.43 | 4.44 | 説明会・セミナー | 4.25 | 4.28 | 説明会・セミナー | 4.12 | 4.30 |
| インターンシップ | 4.41 | 4.31 | インターンシップ | 4.45 | 4.45 | インターンシップ | 4.43 | 4.47 |
| 本選考 | 4.21 | 4.17 | 本選考 | 4.47 | 4.50 | 本選考 | 4.58 | 4.53 |

各業界のインターンシップ後の「自己成長の機会」のクチコミ

| 中央省庁 | 総合・ITコンサル | 総合商社 |
|------|-----------|------|
| 4.09 | 4.40 | 4.26 |

- (注) 1 クチコミの評価は5点満点で、「説明会・セミナー参加後」、「インターンシップ参加後」、「本選考（官庁訪問）参加後」のそれぞれの時点で各項目を評価したものとなっている。
 2 総合・ITコンサルは5社、総合商社は7社のクチコミの平均となっている。
 3 就活サイト「ONE CAREER」に登録している2021年卒以降のユーザーが投稿したクチコミを基に算出（n=8,505）。

今後は、インターンシップ時（「比較・検討」の時期）から「申込・受験」の時期の間における国家公務員の魅力発信をよりの確に行うことで学生の志望度を高め、採用試験の申込みにつなげていくことが重要であると考えられる。

(4) 発信方法

人材確保活動は、人事院が主催するイベントのほか、大学や民間就職支援会社が主催するセミナーや合同業務説明会への参加、SNSの活用など、様々なチャネルを活用して実施してきている。今後も、対象や時期に応じて、引き続き効果的な手法を検討・選択していく。

また、採用情報を掲載するホームページやSNSなど、学生等とのタッチポイント（接点）も、国家公務員のイメージや志望度に大きな影響を与えていると考えられる。そのため、採用情報を掲載する人事院のホームページについて、学生等が求める情報に容易に到達できるようユーザーの視点に立ったりリニューアルを行うなど、受け手に与える印象を意

識した見直しを行っていくこととする。

さらに、これまでの情報発信は、イベントへの参加やホームページの閲覧、SNSのフォローなど、学生等の側による積極的な行動を必要とするものが中心であった。今後は、元々国家公務員に関心のない者にも情報が届くよう、例えば、現役職員が出身校等を訪問して魅力を発信するなど、公務側からの能動的な取組を強化していくことが重要である。

なお、学生等に対して国家公務員に関する情報を発信する主体として、保護者、学校関係者、就職支援企業、公務員試験予備校関係者など、学生等の周囲の者の影響も無視できない。今後は、学生等に対する直接のアプローチのみならず、学生等の周囲の者に向けて国家公務員の魅力を発信する取組も進めていく。

第3節 公務のブランディングの実施体制等

人材確保に向けて、人事院のみならず、内閣官房内閣人事局、各府省も、それぞれの立場で工夫しながら取組を進めてきている。

しかしながら、これまで見てきたように、国家公務員のやりがいや成長の機会、働き方についてネガティブなイメージを持たれている現状を踏まえれば、公務全体が一丸となって公務のブランディングに取り組まなければ、厳しい人材獲得競争の中で、優秀で志のある人材を確保し続けることはできない。今後、公務のブランディングを推進していくに当たっては、関係機関が連携を強化し、一体として公務の魅力の言語化、部内浸透、対外発信に戦略的に取り組んでいくことが重要である。

そこで、人事院、内閣官房内閣人事局及び各府省人事当局が連携して、公務のブランディングに関する府省横断チーム（各府省の若手・中堅を中心に構成）を立ち上げることを提案する。府省横断チームにおいては、例えば、国家公務員の募集・採用活動における共通の採用ブランドメッセージの策定、人事院・内閣官房内閣人事局・各府省の採用情報を掲載するホームページ間の連携強化、人材確保活動に関するベストプラクティスの共有などを行い、公務の魅力に関する共通認識を持った上で各府省が統合的な魅力発信を行うよう連携することが考えられる。

このような取組を進めるためには、当然ながら、公務のブランディングに必要な人員等が確保される必要がある。「令和7年度における人事管理運営方針について」（令和7年3月31日内閣総理大臣決定）においては、「各府省等の官房人事課等の人事管理部門の機能強化を図る」旨言及されており、人事院としても、各府省人事当局における必要な人員の確保等に向けて、内閣官房内閣人事局等と連携して取り組んでいくこととする。また、人事院内においても、公務のブランディングの司令塔となる部署の強化を図っていく必要がある。

さらに、人材確保施策に関わる職員以外の者についても、一人一人が公務の価値の発信者になり得るという自覚を持ち、それぞれが公務のブランディングを担うという意識で日々行動していくことが重要である。なお、公務のブランディングによる組織内での魅力浸透の状況については、各府省におけるエンゲージメント調査の定期的な実施により、進捗状況を把握していくことが重要である。