⑵　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。

⑶　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。

⑷　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。

⑸　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にしており、利益は小さいがパーパスに沿った案件と利益は大きいが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）を目指すとされるとともに、「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。