

令和時代の働き方と リーダーシップのあり方

人事院人事官 伊藤 かつら

働くということの価値観は 全ての世代で変わっている

初めまして、人事官の伊藤かつらです。現在、私は霞が関で人事院の人事官をしておりますが、出身は民間で、IT業界、外資系に長らく在籍していました。エンジニア、メインコンピューターのインストラクター、マーケティングなどを経て、リーダーとして営業部門を率いたり、アメリカの本社と丁々発止のやり取りをしたりしていました。直近では日本マイクロソフトで、Chief Learning Officer（チーフラーニングオフィサー）として、組織変革、人材育成に携わりました。

こうした経験を経て、まず、一番にご理解いただきたいのは、働くということの価値観が全く変わっているということです。Z世代が変わっているだけではありません。全ての世代の方が変わっています。これを意識して組織を運営していかないと、人は集まらないし、人は辞めてしまうし、いる人もちゃんと働いてくれないという大問題が発生します。ですので、まず、その意識や価値観の違いというのをご理解いただきたいと思います。

優秀な人が集まり、やる気を持って一生懸命働いていただければ、その組織はパフォーマンスを發揮できます。パフォーマンスが出る組織をつくれるかどうか、これが、リーダーの腕の見せどころで、もう何十年も前から海外では言われていますが、残念ながら日本では今の時代に必要とされ

るリーダーシップ教育というのが欠けています。

新しい時代のリーダーというのは、“働きがいのある組織”をつくらなければいけない。そのためには、採用・育成・報酬・働きやすさなど重層的な取り組みが必須です。また、単に「働きやすさ」を追求するだけでなく、「働く力・能力・意欲のある人が思い切って働ける仕組み」を整え、「働く意欲を引き出す改革」が必要です。

さらに、時代の変化に即した新しいリーダーシップがあつてこそ、組織の働く意欲が高まり、組織パフォーマンスにつながるのですが、今回は、そのヒントをお伝えできればと思っています。

人というのは水物、心・気持ちがある それを十分に理解して改革に取り組む

まず、最初に人事院の仕事と組織改革への取り組みについて、事例を紹介したいと思います。

人事院とは、国家公務員の採用や働き方、給与などの人事制度を担う国の行政機関です。内閣の所轄ではありますが、内閣から中立的な立場にある第三者機関です。

主な仕事に、人事院勧告（給与勧告）、採用試験、働き方改革などがあり、約30万人の国家公務員に影響を及ぼす重大な任務だと自負しております。

最初に直面した危機感が、国家公務員の採用試験申込者数が10年前と比べて約3割減っていることです。若年層職員の離職数も増大しています。

国家公務員がイキイキと切磋琢磨して、よい行

伊藤 かつら (いとう かつら).....

略歴

日本IBM、アドビシステムズでシステムエンジニア、マーケティングを担当、2011年に日本マイクロソフトに入社し、執行役員、常務カスタマーサクセス事業本部長、Chief Learning Officer (デジタル人材育成) など歴任。2022年より現職。国家公務員の採用、給与、育成、勤務環境などの国家公務員制度を担当。



政をやっていく、これが国の未来を支える根本です。この現状は国にとっても危機的状況であるとして、発足したのが人事行政諮問会議です。

国家公務員制度は長い歴史を持ったもので、ルールも非常に厳格で細かいことがあります。今までの延長線上にはない改革をしなければ、この危機的状況は解決できないと、有識者の先生方にお集まりいただき、非常にシビアなディスカッションを1年半にわたってしていただきました。

その結果、「公務の危機は、国民の危機である」という言葉に始まる最終提言をいただきました。危機的状況にある公務の人材確保を何とかしなければいけない。それをしなければ、国民生活に大きな影響もあるし、国際社会で日本の影響力が低下するだろうと。

では、どうするか。人材マネジメントのパラダイムシフトを、今までと全く違う、延長線上ではないことをやらなければいけないとして、4つの提言をいただきました。1つ目は、使命感を持って意欲的に働ける公務。2つ目は、働きやすく成長を実感できる公務。3つ目は、年次に縛られず実力本位で活躍できる公務。4つ目は、多くの人から「選ばれる」公務。これらを早急にやるべきである、というご提言でした。

採用、給与の改革から
公務のブランディングまで

会議での議論も踏まえ、採用改革、成長支援、

ウェルビーイング改革という3本柱で取り組み、昨年はこれに加えて給与制度のアップデートにも取り組みました。

例えば、採用試験に教養区分を設けて人物試験やディスカッションを重視した採用を導入したり、キャリア支援のガイドをつくったり、国内外の大学院への派遣を拡充したり、育児時間の取得パターンの多様化、兼業制度の見直し、また、勤務間のインターバルとあって、夜12時に会社を出たら翌日は11時出社にするというインターバルの確保などを打ち出し、働く皆さんの心身の健康を図っています。

もちろんデジタル化にも取り組み、要らないプロセスをなくす、意味のない長時間労働を徹底して改善するよう努めてきました。

給与制度に関しては、初任給の大幅引き上げや通勤手当の上限を月15万円に引き上げたほか、超過勤務については、勤務時間調査・指導室を作り、正しく超過勤務が申告されきちんと手当が支払われているか、運用の是正を図る取り組みを行ってきました。在級期間の廃止についても、提言を頂いています。

また、いろいろな施策を行っても、それが周囲、特に将来を担う高校生や大学生に伝わらないと意味がないということで、公務のブランディングにも取り組んでいます。職場の魅力を整理し、公務外への魅力発信が目的ではありますが、この取り組みの重要なポイントは、「公務職場内への浸透に

よる魅力向上」です。

この役所は、何のために存在しているのか、という「ミッション・ビジョン・バリュー (MVV)」を今の言葉で再定義し、そのためにはどういう行動が必要なのかということとをみんなで共有し、それに向けた組織改革をしていくという職場内への浸透が重要なのです。これがあって初めて、職場の外へ魅力の発信ができるのではないかとということで、公務のブランディングチームが立ち上がり、今、若い方を中心に皆さん非常に視座高く、進めているところです。

デジタルをうまく活用して 意識や働き方そのものを変えていく

では、人事院の組織としてはどのような変革をしたのか。まず、風通しの良いオープンな組織を目指しました。ランチ会や1対1でミーティングをして情報共有やコミュニケーションの機会を増やすといった地道な作業です。また、トレジャーボイスという目安箱のようなものをデジタルで設け、職員の声の直接総裁へ届くようにしました。

ほかに、攻めの広報、関係機関との積極的なコミュニケーション、公務外の知見の活用などもありますが、私が最も意義があったと思っているのが、「デジタルの活用による働き方のアップデート」と「組織目標の明確化と組織の活性化」です。

デジタルとは、DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進による業務改善です。デジタルを取り入れるといろいろなことが変わります。働き方が変わります。これが私の一番の目的でした。例えば、現場の声を聞く、早く動く、みんなで意思決定をする。役職者の誰かの意見ではなくて、みんなで決める。こういうことを生み出したかったので、デジタルをうまく使いました。意識改革のためのデジタルです。

非常にラッキーだったのは、私が3年前に人事院に入ったとき、すでにデジタル庁ができていて、GSS（ガバメントソリューションサービス）移行、デジタルの働く環境の整備が始まる場所だったことです。

これを契機に、①職員のデジタルリテラシー向上、②GSSフル活用による業務改善、③新しい働き方に適応したオフィスの実現、と3つのステップをつくり、2025年度の庁舎移転時には、新しい働き方に変わっていることを目指しました。

変化に対する抵抗感を理解して アプローチすることが大事

具体的に何をしたかといえば、エクセルで管理していたスケジュールをアプリに切り替えたことに始まり、トップダウンとして幹部などトップから「やります宣言」を出してもらったり、ボトムアップとしてDXアンバサダーを募集し、アンバサダーが勉強してみんなにそれを展開したり、全員ひとつ飛びに変わることを期待せずに、人によって移行のスピードが違うということも理解してトレーニングや教育をしたりしました。

また、チェンジマネジメントも導入しました。そもそも前提として人は変化を好みません。ですからAからBに変化するときには抵抗する人がいて当たり前なのです。その抵抗感を取り除き、スムーズに変革を実行するためのアプローチ方法がチェンジマネジメントです。様々な論文がありますが、私が採用したのはADKAR（アドカー）モデルで、5つの段階でちょっとずつ変化を起こしていこうというものです。

最初は認知 (Awareness)、変革の必要性を認知してもらってから始めます。2番目に変革に参加したいという欲求 (Desire) です。例えば、DXアンバサダーになれば、みんなより1か月早く新しい端末が手に入りますよ、勉強できますよといったことです。3番目が知識 (Knowledge)、変革の方法についての知識で、我々の変化の中では、このトレーニングをたくさんやりました。4番目が能力 (Ability)、これは実際に必要なスキル、変化によって得たスキルを実行する能力です。最後が定着 (Reinforcement)、変革を維持するための定着です。じつはこの定着が難しいのですが、人事院では発表会をしたり、新しいデジタル環境で業務改革をした職員を表彰したり、そうした丁寧

な積み重ねにより定着してきたように思います。

その結果、嬉しかったのは、やはり組織が変わったということ。課長クラスからも新人クラスからも言っていたことです。新しい環境では、何かあればすぐにみんなでチャットで話し合えます。また、それまで届きにくかった情報も共有のアプリによって簡単に見られるようになりました。

「物事は変えていい、もしくは変えるべきなんだということ。だから最近、何かやると言われたら、どうやってこれを変えようかと思ってワクワクします」と、若い方が言ってくれたのは、すごく嬉しかったです。

自分の仕事の存在意義を 言語化して確認することの重要性

人事院の変革として、もう一つ意義深かったのが「組織目標の明確化と組織の活性化」で、先に触れた「ミッション・ビジョン・バリュー (MVV)」を人事院でもつくったことです。じつは、先の提言をいただく前から始めていましたが、職員との対話の積み重ねで本当に時間がかかりました。

そもそも、人事院が何のために存在しているのかなんて国家公務員法に書いてあるじゃないか、何で法律で規定してあるのに、再定義が必要なんですかという、その必要性を理解してもらうのに時間がかかりました。ですから、プロジェクトチームを2回ほどつくり、対話をひたすら重ねました。

結果どうなったかという、1年と少しかかっています。人事院のミッション（存在意義）「公務員を元気に 国民を幸せに」ができあがりました。ビッグワードなのですが、ビッグワードを言っても恥ずかしくない、人事院はそういう仕事をしているのだと。これがやはり公務の意義なのだと思うのです。このことのために、みんなは毎日、働いているんだねというのを確認しました。

そのためにあるべき姿、ビジョン（目指す方向性）が、「多様な才能が集い磨きあう 活気ある公務へ」です。もう終身雇用の時代ではないので、経験者やいろんな方が集まって、それで公務をつくっていくというビジョンです。

そして、そのためのバリュー（行動指針）が、「自由に異見を」「ユーザー視点で」「まなごし広く」「プロフェッショナルとして」「失敗恐れず積極果敢に」ということになりました。

MVVもまた、やはり定着がすごく大事です。一回つくって終わりではなく、私自身も、どういうのが積極的なのか、どういうのが積極的じゃないのだろうなど、日々みんなとディスカッションをしながら、MVVの定着を図っています。

人は資源で管理するものではなく 人は資本であり価値創造の源泉

このように、人事院では働き方の変革に伴い、個々人の働くことへの意識が変わり、仕事のパフォーマンスが確実に上がっていると言えますが、そもそも日本人は働くということにどう向き合っているのでしょうか。

経済産業省の「未来人材ビジョン」（2022年）によると、「現在の勤務先で継続して働きたい人の割合」は、14か国中、日本は最下位です。また、「従業員エンゲージメント（ワクワクしている、やる気があるという状態）の国際比較」でも、やはり日本は最低水準です。しかしながら、「転職意向のある人の割合」「独立・起業志向のある人の割合」はいずれも最下位です。つまり、会社は嫌いだけど辞める気もない、甘えの構図が現状です。

では、従業員が悪いのか。そうではありません。「人材投資の国際比較」では日本は最低水準で、「社外学習・自己啓発を行っていない人の割合」では断トツのトップです。海外では、その職、その時代に応じたトレーニングや学習機会を企業が投資して提供しているのが普通ですが、日本の企業は投資していないのです。これでは人は育ちませぬし、仕事がつまらなくなっても当然です。

こうした状況に経済産業省が打ち出したのが「人的資本経営」です。人は資源で管理するものだという発想から、人は資本であり、価値創造の源泉であると考え、これが根幹です。さらに、自組織での具体的な施策として同省が公表したのが「METI CAREER GUIDE」（2024年6月）です。非

常にいい内容でよくまとまっています。

この中で、特に私が着目したいのは、「マネジメントリーダーも自ら変わらなければいけない」ということを定義している点です。例えば、「個人が成長・活躍できる環境作り」のためには、「マネジメント力の向上」が必要であると1行目に上がっています。そのために、個別コーチング、体系的なマネジメント研修などが必要だと打ち出しています。そこで関係してくるのが、リーダーシップ論です。

リーダーは奉仕者であると考え サーバントリーダーシップとは

リーダーシップ論には様々な変遷があり、海外の大学などでは、当たり前のようにリーダーシップのあり方を学びます。しかし日本では、終身雇用、年功序列、トップダウンの経営慣行などによってリーダーシップ教育は根付かず、多くの人がこの教育を受けていません。それゆえ、リーダーシップと聞くと、上的人是優秀だから上司になって、優秀だから全てのことを知っていて、常に正しい判断ができるべきである、という昭和的な感覚を持っている人が少なくないのではないのでしょうか。その対極に位置するのが「サーバントリーダーシップ」で、トップに求められる新しいリーダーシップ像だと言えます。

サーバントリーダーシップとは、「“リーダーはまず奉仕者である”という考え方にに基づき、メンバーの成長や幸福、組織の健全性を優先する」という定義で、すでに1970年代に確立された理論です。具体的には「権威や命令ではなく、共感・傾聴・支援を通じて信頼関係を築き、組織の力を引き出す」とあります。

つまり、リーダーの力だけでは組織はついてこないということ。リーダーは、全身全霊を使って組織力を上げる。このことが、リーダーの最大の目的であり、組織力を上げるためには、一人一人の成長支援も必要であるということです。

イメージでいうと、支配型リーダーシップは三角形の上において部下の管理をするわけですが、サーバントリーダーシップは三角形の下において、部下

とともに失敗から学んだり、部下の話を傾聴したり、信頼関係を築いたり、部下の支援をしたりする、というものです。

トップが正しいという時代の終焉 チームの意見を聞いて意思決定を

今、なぜサーバントリーダーシップが必要なのか。それは、ここ数年で世の中の情勢は変化し、複雑になっています。どんどん変わっていく世の中において、トップが常に正しい答えを出せるという時代ではなくなったからです。

であれば、できるだけ優秀な方をたくさんチームに持ち、チームからいろんな意見が上がってきて、その中でメンバーと相談しながら一番正解に近いものを選ぶというのが、リーダーにとって大事でしょう。そうしないと、トップの能力に組織の能力が限定されてしまいますし、信頼関係の希薄化が離職につながる恐れもあります。

従来の昭和型リーダーシップと、これからの新しいリーダーシップのあるべき姿を比較した場合、次の4つに大きな違いが挙げられます。

- ①意思決定：トップダウン型（命令・統制）からボトムアップ型（共創・対話）へ。
- ②組織運営：前例踏襲から変革志向へ。
- ③人材観：年功序列から多様性尊重へ。
- ④信頼の築き方：肩書による信頼から対話による信頼へ。

傾聴も褒めることもリーダーに必要 これからのリーダーは意識して実践を

では、具体的に何をすればいいのか。明日から実践できるティップス集を紹介します。

1つ目は「傾聴の実践」です。傾聴するためのヒントは、相手の話を遮らない、アイコンタクトと相づちを意識することです。

これは、私もリーダーになって本当に心がけていることなのですが、誰かが何かを言い出したら、結論が見えていることもありますよね。でも遮らない。最後まで聞くということが、ものすごく大事です。これは意識していないと、じつは難しいのです。最

後まで聞くとどうなるか。相手の言うことが変わってきます。より分かりやすく言おうとしたり、自分が不安に思っていることを言ってくれたり、悪いニュースがあれば教えてくれたり、あるいはただ何となく私用の話をしてくれたり。そうしてだんだん信頼関係が築けます。

話を聞くとときは、相手の顔を見る。パソコンを触る手を止める。傾聴が苦手な方は、とりあえず相手のほうに体を向ける。皆さん日々忙しいことと思いますが、これだけでもやってみてください。

2つ目は「心理的安全性」です。これを築くの一番いいのは、褒めることです。

皆さんは最近いつ自分の組織の方を褒めましたか？ 今朝ですと答えてほしいのです。最初は意識して褒めてください。どんなことでもいいです。「いい視点ですね」でもいいですし、褒めなくても感謝や存在承認として、「ありがとう、助かりました」「あなたがいてくれてよかった」でもいいです。頻度としては、一週間に一人一回は必ず、息を吸うように人を褒められるようになってください。

褒めることと同時に、謝ることも大事です。リーダーも必ず失敗するので、そのときに例えば会議で、「ちょっと皆さんにお伝えしたいことがあります。先日、こういうお話をしたんですけども、予算が通りませんでした。なので、ちょっとこういうふうに向方向転換させてもらいます。私の努力不足で申し訳ありません」というふうに、具体的に謝ることが大事です。すると、「いや、大丈夫です」と言って協力してくれることがほとんどです。

ここで重要なのは、傾聴も褒めることもリーダーシップに必要なスキルだということです。スキルというのは練習すれば獲得可能です。従来のリーダーは、このようなスキルを教わったことがなかったので責められません。これからのリーダーには、ぜひ獲得してほしいスキルです。

「フィードバックは贈り物 成長してほしいことを丁寧に伝える」

3つ目は「部下の成長支援」です。方法としては学びの場の提供、適切な目標設定などあります

が、一番大事なのはフィードバックのスキルです。

日本にはフィードバック文化がないので、組織の中でフィードバックされることが少ないのですが、良質なフィードバックは個人の成長につながりますし、成長実感は働きがいに直結します。特に若い世代はフィードバックを求めている傾向にあります。中年層にも大事です。

人は年をとりますが、心が老いる人と老いない人がいると言われていました。心が老いる人というのは現状維持に関心がありますが、若い心を持つ人は、何を新たに獲得できるかという成長に関心があります。組織の活性化には若い心の人を増やしたいので、そういった意味でもフィードバックカルチャーを根付かせることはとても大事です。

フィードバックは、成長のための上司からの贈り物だと思ってください。贈り物は必ずラッピングして丁寧に渡しますよね。フィードバックも同じです。いきなり差し出すのではなく、丁寧に。

例えば、「〇〇さん、△△のところ頑張りましたね」あるいは「△△のところありがとうございます」という言葉から始めて、「でも、ここをちょっとお願いしたいところがあります」というように、良い点と改善してほしい点をギフトとして、その方の成長のために言うことが大事です。

また、一方通行ではなく、ぜひ自身へのフィードバックも積極的に聞いてみてください。最初は部下はびっくりすると思いますが、いいこと、耳が痛いことを言ってくれたら、それは心理的安全性がある組織だと言えるでしょう。

世の中の変化に伴い、リーダーも成長することが大事です。人が成長するか否かは、考え方一つで変わり、成長は学びたいという欲求から生まれます。挑戦を喜んで受け止め、逆境には粘り強く、努力は熟達への通過点と考え、批判や他人の成功からも学び、全てを貪欲に吸収して高い成功レベルへの到達を目指していただければいいなと思います。