

2026年7月9日開催「AOYUZU-Salon de Digital-」  
第18回の講演、第一部の概要をご紹介します。

#### 【登壇者】



前人事院人事官  
伊藤 かつら 氏

モデレーターとして、三枝幸夫氏（弊社 社外取締役、クールスプリングス株式会社 Founder & CEO、出光興産株式会社 シニアアドバイザー）を迎え、セミナーを開催。

#### 【概要】

「人材と組織の進化に向けて ～DXと働き方改革で変わる組織～」と題し、元人事院人事官の伊藤かつら氏に、霞が関の中でも固いと言われる人事院において、転身前の大手IT企業での経験を活かして実践された組織改革と国家公務員人事行政改革の具体事例を基に、「DX（デジタルトランスフォーメーション）による組織改革」と「個人と組織の成長を促すフィードバックカルチャー」について、ご講演いただいた。

#### 【講演内容】

##### 1. 人事院と組織改革の取り組み

人事院は、国家公務員の採用、給与、働き方改革、人事制度などを担う中立的な第三者機関であり、国家公務員制度は地方公務員や公共セクターにもさまざまな影響を与えるため、人事院の改革は日本全体の行政組織運営に波及する。

人事院の組織変革として以下を推進した。

##### 組織内

- ・風通しの良いオープンな組織づくり
- ・デジタル活用による働き方のアップデート
- ・組織目標の明確化と組織の活性化

##### 組織外

- ・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

##### 2. DXの本質は“X”(Transformation)

DXの本質はデジタル技術の導入ではなく、組織や働き方そのものの変化を受容するカルチャーを作ることにある。

人事院では、DX推進に当たり、

- ・職員のデジタルリテラシー向上
  - ・GSS（政府共通基盤）の“フル”活用による業務改善
  - ・新しい働き方に対応したオフィスの実現
- という3段階のアプローチを採用した。

DXを推進するには、変化に対する抵抗感を取り除き、スムーズに変革を実行するためのチェンジマネジメント、トップダウンとボトムアップを組み合わせ、イノベータ理論の活用が有効である。

##### 3. 人事院MVVの策定と浸透

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員へ」

Value：自由に異見を、ユーザー視点で、まなざし広く、プロフェッショナルとして

MVVは作るだけでなく、ワークショップや社内広報を通じて浸透させることが重要である。

##### 4. 人的資本経営への転換

日本人は、働く意欲や従業員エンゲージメントは最低水準にあるにもかかわらず「転職や起業」の意向を持つ人は少ない。また、企業の人材育成投資や個人の自己啓発も世界的にみて非常に低水準にある。

従来の「人材管理」はコスト管理・労務管理が中心だったが、今後は人材を「価値創造の源泉」として捉える人的資本経営への転換が求められる。経営戦略と人材戦略を連動させ、一人ひとりが主体的に成長し、多様な人材が活躍できる組織づくりが企業・行政に必要である。

##### 5. AI時代に求められるリーダーシップ

リーダーシップ論は、1990年代のサーバント・リーダーシップにはじまり、時代と共にオーセンティック・リーダーシップ、分散型・シェアード・リーダーシップと変遷してきた。これらは欧米では高等教育に取り入れられ、一定の浸透がある一方、戦後の高度経済成長と終身雇用を支えられてきた日本ではまだまだい

きわたっていない。日本で人的資本経営をすすめるうえで、近代的リーダーシップ教育の欠如が大きな足かせになっている。

さらに、現代のAI時代には、適応的知性（不確実性への対応力）、心理的安全性の構築（エドモンドソン）、コーチング型リーダーシップ（指示より問いかけ）、強みベース（ギャラップ：弱点克服より強みの活用）等が求められている。

## 6. フィードバック文化の醸成

フィードバックは評価ではなく「成長への贈り物（Feedback is a Gift）」であり、信頼関係の上に成り立つ双方向の対話である。日頃からこまめなフィードバックを積み重ねることが、評価面談の質を高める。

また、受け手にもFBを素直に受け止め、改善する「Coachability」が必要である。挑戦を歓迎する、失敗から学ぶ、努力は熟達への通過点と捉える「成長する考え方（Growth Mindset）」が成長を促進する。

## まとめ

組織改革を成功させる鍵は、デジタル化ではなく、人と組織のカルチャー変革である。明確な理念、変革を支えるリーダーシップ、人材を人的資本として育成・活用し、心理的安全性の高い職場、継続的なフィードバック文化が組み合わさることで、個人の成長と組織の高い成果が実現される。さらにAI時代には、変化に対して素早くより短期的な対応を繰り返すアジャイル型の組織改革が一層重要になるのではないか。

本件に関するお問い合わせ先：  
IIMヒューマン・ソリューション株式会社  
03-4333-1111 / web@iimhs.co.jp

2026年7月9日開催「AOYUZU-Salon de Digital-」  
第18回の講演、第二部の概要をご紹介します。

【登壇者】



英語学習コーチ／AI活用コーチ  
プチ・レトル株式会社代表取締役  
株式会社コラニア代表取締役  
谷口 恵子 氏

モデレーターとして、三枝幸夫氏（弊社 社外取締役、クルスプリングス株式会社 Founder & CEO、出光興産株式会社 シニアアドバイザー）を迎え、セミナーを開催。

【概要】

『生成AIが変える「人材育成のニューノーマル」～コーチング×AIで実現する、グローバルで戦える組織への最短ルート～』と題し、生成AIの普及によって企業の人材育成が大きな転換点を迎えていることを踏まえ、学習科学とコーチングを組み合わせた新しい人材育成の考え方についてご講演頂いた。これからの人材育成では、型（正しいやり方）、コーチング（目標・習慣化・振り返りを伴走）、AI個別化（毎日の練習と即時FB）の3つを組み合わせた研修により、自律的な学習者を育てることが重要である。

【講演内容】

**1. グローバルで戦える組織に、今必要な学び方**  
AI活用の現場では社員が大きく、使いこなす人、翻弄される人、見て見ぬふりの人の三つのタイプに分かれる。差を生むのは、AIの知識量ではなく、「すぐ試す力」である。  
また、これから必要となる能力として、言語化力、検証力、学び方を学ぶ力、英語×AIの4つが挙げられる。AIエージェント時代には、仕事自体をアップデートするためにAIを使いこなす人材がより貴重になる。

**2. 学習科学×AIの研究知見**

AIは学習科学の以下の4つの原則を「一人ひとり」に届ける道具の位置付けとなる。

- ・ 思い出す練習
- ・ 間隔をあけた反復
- ・ 即時フィードバック
- ・ 業務の文脈で学ぶ

AIを活用した研修の成否は、AIツールの性能より「この学習原理を研修に組み込めるか」で決まる。

40年前から個別指導の有効性は確認されていたが、全員の個別指導はコスト的に現実的ではなかった。生成AIの進化によって、個別化された教材・練習・フィードバックを、初めて現実的なコストで実装できるようになってきた。

最新研究が支持しているのは「AIか人」ではなく「AI×人」である。個別化・反復練習はAIに任せ、人は目標・動機づけ、習慣化に集中すべきであると考えられる。

**3. コーチング×AIの実装**

これからの企業研修は「イベント」から、AIと人が役割分担する日常のしくみへ移行すべきである。従来の一律研修を、以下の3層モデルに組み替える。

- ・ 人（コーチ）
- ・ コンテンツ（最小限の型）
- ・ AI（毎日の練習相手）

自律的な学習者は「放っておく」ことで育つのではなく、「学びの構造」で育つ。

AIがティーチングを担うことで、人はコーチングに集中できるようになる。人間は「教える」役割よりも、「学び続けられる状態を作る」役割が重要になるという考え方である。

**4. AI時代の英語教育**

生成AIの進化により、翻訳やメール作成などはAIに任せられるようになった。一方で、人間にはリアルタイム対話、交渉、信頼関係の構築といった役割が残る。

そのため、全社員に一律の英語教育を行うのではなく、AIを共通基盤として活用しながら、直接海外とコミュニケーションを取る人材へ重点的に投資することが重要である。

## 5. 利用者満足と学習成果は一致しない。

研修をコストから投資に変える測定設計を行うためには、「やった感」ではなく、定着と行動変化を測ることが最も重要である。目的に応じて満足度、学習時間、定期チェック、定着・伸びの4つを組み合わせるが、混ぜて「効果」と呼ばないことが必要である。

また、学び続ける文化を作るためには、役職者、経営層自身がAIを学び、実際に活用する姿を示すことが重要である。制度よりも、トップ自らの行動が組織文化を変えるという考え方である。さらに、導入時には小規模なパイロットから始め、効果を数値で示しながら広報・横展開することが成功のポイントとして挙げられる。

### まとめ

「AIか人か」という対立ではなく、「AI×人×学習科学」を組み合わせることが人材育成の鍵である。

AIは個別学習や反復練習、即時フィードバックを担い、人は目標設定、動機づけ、習慣化を支援する。この役割分担によって、研修は単発のイベントから日常の学習へと変わり、自律的に学び続ける人材を育成できる。

生成AIの普及により、人材育成の目的は知識を教えることから、「学び続けられる人を育てること」へと大きく転換している。今後はAIを導入するだけでなく、学習科学に基づいた設計と人による伴走を組み合わせた教育システムの構築が、企業競争力を左右する重要な要素になると考えられる。

本件に関するお問い合わせ先：  
IIMヒューマン・ソリューション株式会社  
03-4333-1111 / web@iimhs.co.jp

本資料は弊社が登壇者に許可をいただき記載している内容となります。事前の許諾なく無断で複製、複写、転載、転用、編集、改変等は固くお断りしております。