

AIで変わる360度評価

～評価に人手をかける意味と価値～

半蔵門オフィス 代表 南雲 道朋

■ AIのアシスタント機能を最大活用しよう

AIがいかに便利なツールか、インパクトのあるテクノロジーかは解説するまでもない次元が到来した。「360度評価」に絞り込んで考察するなら、データとの相性が非常に高いことに気づかされる。そのうえで、特に本稿で注目したい機能の1つが自由記述の整理だ。メンバー各自のバラバラな表現、生々しい指摘をそのまま返すのではなく、傾向や課題点を整理分析したうえで客観的にフィードバックを返すところまでをAIはやってしまう。もう1つ注目したいのは予測する力だろう。フィードバックが過去の行動や出来事を振り返るのに対し、AIは蓄積データから精度の高い未来予測を描いてみせ、強み・弱みを根拠に適任の仕事を示唆するところまでやる。本稿では「フィードバック」に対して「フィードフォワード」と言い当てている。人事機能に取り込めば、バイアスやしがらみを断ち切った最適なチーム組成が導き出せるメリットもある。ただ、AIの導き出した解に委ねるのではなく、人事が意志をもってAIをアシスタントとして使いこなすスタンスこそが問われるとデータ専門家の著者は指摘する。注目の論点を確認しておきたい。 (編集部)

CONTENTS

第1章 360度評価の現在とAIの登場

■360度評価の現在／■AIの登場

第2章 360度評価で作る組織の神経系

— AIに代替できない価値

■AI脅威論とその盲点／■評価への参加を通じて高まる視座／■組織の神経系(トランザクティブ・メモリー)の強化／■イノベーションが生まれやすい土壌の醸成

第3章 AIはアシスタントとして使う

— 認識支援ツールとして

■自由記述コメントの最適プレゼンテーション／■フィードバックからフィードフォワード支援へ／■個人レポートからチームレポートへ／■究極のアシスタント——手元のチャットに組織運営を相談

第4章 組織インフラとして根付かせるための実装条件

■評価者選定の自動化／■スムーズな回答システム／■インタラクティブ(対話的)なレポート画面

第5章 施策のPDCAサイクルを回すための指標

1. 評価者視点——参加の広さと深さ／2. 対象者(被評価者)視点——自己認識の深化／3. 関係性視点——関係性の強化

第6章 (まとめ) AIとともに人が育ち組織が強くなる

■ 南雲 道朋 (なぐも みちとも) :

日系大手IT企業のソフトウェア開発企画部門に勤務後、外資系コンサルティング会社にて現場再生のコンサルティングに従事。その後人事コンサルティングに転じ、外資系大手コンサルティング会社のプリンシパル、日系コンサルティング会社における取締役、パートナーとして、人事・組織に関するコンサルティングや関連するウェブソリューション開発をリード。2018年にそれまでの経験の総まとめのために半蔵門オフィスを設立。人事制度構築から人材開発・組織開発まで幅広くカバーしつつ、データ主導の人材開発・組織開発の普及に注力。著書に『データ主導の人材開発・組織開発マニュアル』、『チームを活性化し人材を育てる360度フィードバック』、『多元的ネットワーク社会の組織と人事』など。東京大学法学部 卒業。

■ 半蔵門オフィス ●URL : <https://hanzomon-office.net/>



第1章 360度評価の現在とAIの登場

■ 360度評価の現在

360度評価（360度フィードバック、多面評価）とは、上司・同僚・部下・他部門の関係者など、立場の異なる複数の評価者が、一人ひとりの対象者の行動や能力を多面的な視点から評価・フィードバックする仕組みであり、次のような目的で用いられてきた。

【育成目的——自分では気づきにくい強みや課題を、多面的な視点から本人に伝え、自己理解と行動変容を促す】

特に近年は、中間管理職に対する「ピープルマネジャー」化の要請のなかで、管理職層の対人能力引き上げのための活用が進んだ。すなわち、「業務・成果管理中心」のマネジメントから「部下一人ひとりの成長・モチベーション・主体性引き出し中心」のマネジメントへのシフトが起こり、部下の視点から自身の行動を振り返る訓練ツールとして360度フィードバックが着目されたのである。

【人事目的——上司1人の主観に偏らない多面的な情報を得て、昇進・配置などの意思決定の納得性と精度を高める】

育成目的での活用が定着してくると、360度評価データの性質やその価値が社内で認知されるようになってくる。また経年的にデータを収集することでデータの信頼性も高まってくる。そうすると徐々に、人事の参考情報としても活用されるようになり、360度評価は人事の不可欠なインフラとして機能し始めるようになる。

【組織マネジメント目的——人や組織を可視化する、タレント・組織マネジメントデータベースとして活用する】

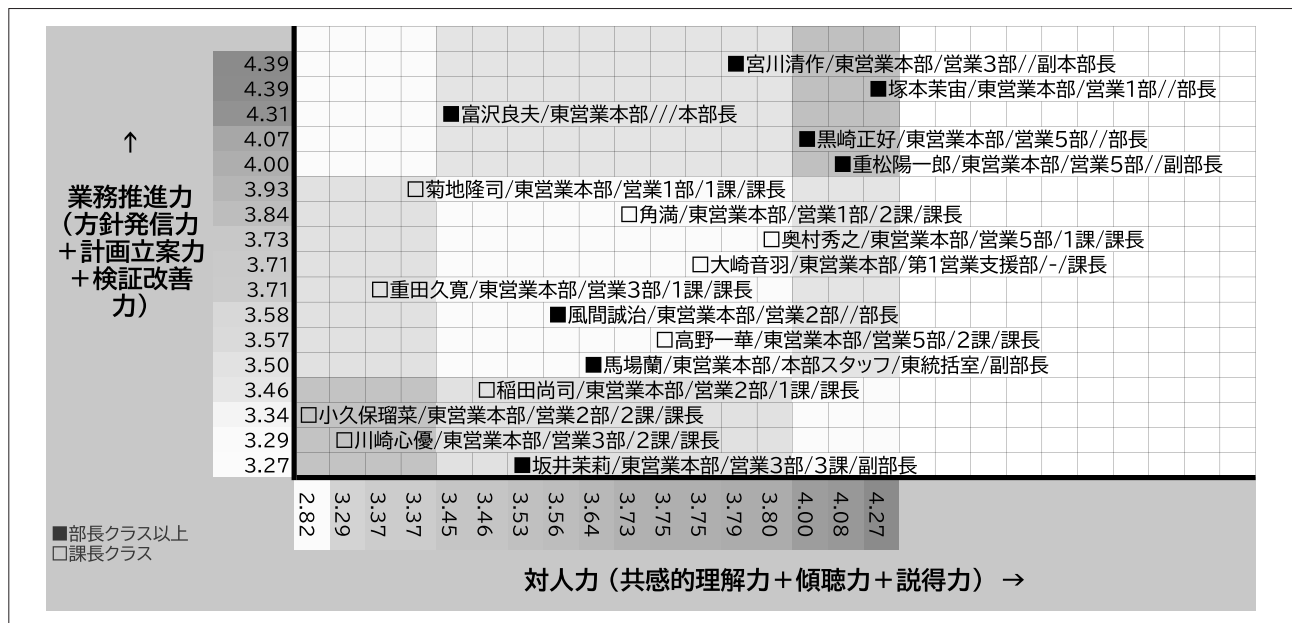
人事インフラとして定着してくると、今度は、対象者個々についてのデータを越えて、集合データ、そしてデータベースとして扱うことで、組織マネジメントそのものに活用できるようになっていく。例えば、人材の分布や組織の状況を可視化することで、総合的な組織運営支援ツールとなる。そのようなツールの一つである「人材マップ」の例を次に示そう（図表1）。360度評価データを、「業務推進力」と「対人力」の2軸で集計し、ある部門の管理職をマッピングしたものである（組織名や氏名は仮名／以下同）。このマップを1枚開いておくだけで、部長などの役職者が機能しているか、適材適所配置ができているか、など議論しやすくなる。他の軸のマップ、例えば「上からの評価」と「下からの評価」の2軸のマップなどとも組み合わせて使うことで効果は増す。

それをデータベースとして扱うことで、360度評価データはHRインテリジェンスの源となる。例えば、「役職別・年齢別の能力発揮傾向」「高業績者の特徴」「部門別の人材像」「強い組織を作るマネジャーの行動」といったテーマに沿って「360度評価結果データ」を分析することで、人事課題についての豊かな示唆を引き出すことができる。加えて、「業績データ」「社員意識調査データ」「適性検査データ」等と組み合わせて分析すれば、さらに様々な洞察が可能になる。多くの人の視点に裏づけられた360度評価データは、HRインテリジェンスの中核データとして位置づけられる。

■ AIの登場

そしてそこに今、AIの力が加わり始めた。AIによって360度評価も変わりつつあることが、世界的に徐々に報告されている。本稿で個別の論文やレポ

図表1 人材マップ



ートに立ち入ることはしないが、それらの内容は360度評価結果を活かすためのAI活用支援に集中している。例えば、「360度評価結果をより分かりやすく伝える」「これまで扱いが難しかった自由記述回答を受け入れやすくする」「さらに対話型のコーチング環境を提供して本人の自己解釈を支える」といったものである。それは私がAI活用を実践している内容や方向性とも合致している。

本稿では以下、まず基礎的な議論を解説した後、私が支援してきた実践事例を紹介しながらAI活用の実際を述べていく。まだ導入途中のケースも多いことから企業名を出しながら紹介することはできないが、これらは空論ではなく、すでに実装が完了し実用に入っている仕組みである。

第2章 360度評価で作る組織の神経系 — AIに代替できない価値

■ AI脅威論とその盲点

AI活用に期待が寄せられる一方、多くの分野で

心配されているのと同様、「AIが人事業務に定着したら360度評価も終了する（オワコンになる）」のではないかと議論がある。というのも、コロナ以降リモートワークが進んだことも背景に、仕事がMicrosoftのTeamsなどクラウド上の業務プラットフォームの上で完結する傾向が強まり、業務プラットフォーム上に一人ひとりの成果も、成果へのプロセスも、コミュニケーションの状況も、すべてデータとして記録される傾向が強まっているからだ。

そのデータをシステムから取り出し、AIで解析することで、一人ひとりがどのように働き、どう成果を出しているか、いくらでも情報が手に入るようになることが容易に推測される。何しろ、文書やメールなどの文字データはもとより、Web会議の映像データすら、誰がどのような発言をしてどのように貢献しているのか、分析が容易になっている。しかも、AIによる解析結果は、評価者の主観や感情や付度によってブレることのない、客観的で公平な情報といえそうだ。これこそが人材情報の究極の形ではないか、という考えが生まれるのは必然だ。

現状としては、プライバシー保護の観点から全従業員の許可なくそのようなデータ利用はできないと

考えられるが、いずれ、業務プラットフォーム上の行動ログからAIが人材情報を自動で抽出する時代はやってくる。そうなれば、わざわざ人手をかけて360度評価のアンケートを通じて情報を集める必要はなくなっていくのではないかな……そう問われたら、答えに詰まる人事担当者も少なくないかもしれない。

だが、そこには根本的な盲点がある。360度評価の価値は「評価結果」もさることながら「評価への参加」にあるからだ。それは、選挙の価値が「選挙結果」もさることながら「選挙への参加」にあることと同様かもしれない。

私に関与してきた、360度評価が組織全体に定着している会社をいくつか思い浮かべると、いずれも業績がよい会社である。360度評価が定着しているから業績がよくなるのか、業績がよいから360度評価を行う余力があり、360度評価が定着しているのか、その因果関係の証明は難しいが、少なくとも、余力とは別に組織風土がよく、何でも言い合える風土があると感じられる。それはなぜだろう、と考えるに、360度評価データが活用されて人事に活かされているから、というよりも、むしろ、360度評価を毎年皆で行っているからだ。

メンバー一人ひとりが評価に参加することで初めて生まれる価値がある。皆で人手をかけて評価情報を集める「プロセスそのもの」に、組織開発プロセスとしての意味がある。評価への参加を通じてメンバー一人ひとりの視座が高まり、組織が強くなるからだ。そのプロセスの価値はAIでは代替しようがない。

■ 評価への参加を通じて高まる視座

視座が高まるとはどのようなことだろうか。「評価者」「対象者」「人と人の関係性」の視点にそれぞれ立ってみると、次のようなメカニズムが浮かび上がる。

【評価者視点——「組織の視点」に立つ機会】

組織メンバーが360度評価に評価者として参加することは、組織メンバーの視点を一段上に押し上げる。評価の場でメンバーが行うことは愚痴の表明ではない。対象者（被評価者）に本来どのようなことが期待されているのか、評価基準を前に対等の立場で対象者と向き合う。そこでは「相手の置かれた立場や責任」について考えることになるとともに、「もし自分だったら」と考えることにもつながる。「評価をAIに任せる」ことはこの貴重な機会を手放すようなものだ。

【対象者（被評価者）視点——「メタ認知力」を高める機会】

360度評価を受けることは、対象者（被評価者）の自己認識の視点を広げる。自身を取り巻く多くの人の視点に立ってみることで「自己のイメージ」が立体的なものになり、自身について客観的に認識する力——メタ認知力——が高まる。「ブラックボックスなAIによる御託宣」では、このような深まりは期待できない。

【関係性視点——「関係を深める場」としての評価機会】

人が人を評価し合うプロセスは、ときに煩雑な感情処理を伴う。しかしその過程で得られる「承認」「建設的な意見交換」「相互理解の深化」を通じて、コミュニケーションの質が深まる。評価機会は「関係性を深める場」となり、組織そのものが自分たちについてのメタ認知を高め、強靱になることにもつながる。これが「AIにより自動化された評価プロセス」になると、そのような機会は失われてしまう。また、このプロセスは具体的な顔が見えるだけに、抽象的に「私たちの職場」を論じる「職場サーベイ」と比べても直接的な効果がある。

以上のようなメカニズムを通じて、人と人のネットワークである組織の神経系が強化される。そしてその結果、意思決定が速く、危機に強く、イノベーションが生まれやすい土壌が醸成されることが期待される。それは現代的な経営理論でも説明できる。

■ 組織の神経系（トランザクティブ・メモリー）の強化

「トランザクティブ・メモリー」とは「誰が何を知っているかを、組織のメンバーが共有している状態」を意味する。早稲田大学大学院の入山章栄教授が、『世界標準の経営理論』（2019年）で紹介して以来、日本でも広く知られるようになった。組織の強さとは個人の優秀さの総和によってではなく、「誰が何を知っているか、何を強みとするかを、みんなが知っている」という状態の質で決まる、というのである。トランザクティブ・メモリーがよく機能している組織は、危機に強く、イノベーションが生まれやすく、意思決定が速いという。

それこそが、360度評価を通じて醸成を図る状態である。少なくとも1年に1回、お互いの強みを確認し合い、評価、あるいは相手への感謝という形にしてみる。それをデータとしても共有する。誰がどのような知識・専門性を有しているかということは、検索やAIによる分析でも把握できるかもしれないが、どのような場面でどう頼りになるか、というのは、お互いの体験に基づく評判情報を参考にするほうが正確であり、いざというときにはそちらの情報の方が頼りになる。それは我々が日々感じる通りである。つまり、いざというときには「データベース」や「検索結果」でなく「人脈」が物を言うが、360度評価はその「人脈」の質を意図的に高めるのである。

■ イノベーションが生まれやすい土壌の醸成

組織メンバー間の相互理解の深化は、イノベーシ

ョンの基盤ともなる。知識創造モデル（SECIモデル）で知られる故・野中郁次郎教授は、晩年、知識創造論を深め、野中教授と山口一郎氏の共著『直観の経営』（2019年）では、知識創造の基盤として「相互主観」が重視される。相互主観とは、一人ひとりがかつ経験・直観・信念・価値観といった主観が、対話・実践・共感、さらには葛藤を通じて相互に了解され、「われわれの主観」として立ち現れる状態を意味する。

やや難しい表現ではあるが、360度評価で醸成を図る状態とは、まさにこれである。少なくとも1年に1回、仕事で関係し合う者同士が、お互いに他のメンバーの立場に立ってみる。視点を移入してみる。それにより物事を多面的な視点で理解できるようになる。360度評価はまさにその習慣化・訓練の場となる。

第3章 AIはアシスタントとして使う — 認識支援ツールとして

組織メンバーがAIを「ビッグブラザー」として仰ぎ、仕事で関わる顧客や上司や同僚や部下よりもむしろAIに向き合うようになり、AIが吐き出す情報や判断に受け身の姿勢で従うようになったとしたら、組織の神経系はAIに飲み込まれ、組織の強みは失われるだろう。一方、AIは「アシスタント」として大活躍できる存在でもある。AIを360度評価データ活用の「アシスタント」として位置づけるならば、メンバー同士の相互理解、関係性の深化と進展を支援する、強力な認識支援ツールとなる。AIが活躍する場面を4つ示す。

■ 自由記述コメントの最適プレゼンテーション

360度評価において、自由記述コメントは重要な要素だ。それは「対象者の強み、良い点について、

図表2 自由記述コメントのフィードバックコメント例

	強みにに関するコメント	課題に関するコメント
キーワードに 圧縮要約	セッションB: キーワード 強み 冷静、現場目線、誠実、良好な人間関係、情報分析力	課題 コミュニケーション不足、フォローアップ改善、リーダーシップ強化、距離感縮小、現場訪問頻度向上
↑	セッションC: 要約 強み 冷静かつ現場目線で状況を把握し、会社方針を部員に的確に伝えながら積極的に行動する。誠実に裏表なく、得意先や社内外で良好な関係を築き、感情を抑えて淡々と業務を進めるため周囲に安心感を与える。広い視野で長期的に判断し、情報収集・分析力に優れ、業務効率化や課題解決に具体的な提案を行い、信頼されている。	課題 コミュニケーション不足や部下へのフォローアップの改善が求められている。リーダーシップを強化し、得意先や部下に対して積極的に指導・主導権を持つことが必要。部下や他部署との距離感を縮め、直接的なコミュニケーションを増やし、風通しの良い職場環境を作ることが期待されている。また、得意先の適正管理や現場訪問の頻度向上も課題である。
↑	セッションD: コメント全体 強み <0_本人><1_上位者><2_下位者>	課題 <0_本人><1_上位者><2_下位者>

自由に記入ください」「対象者のさらなる活躍に向けて、今後期待する点について、自由に記入ください」といった設問を通じて周囲に自由に記述してもらうものだが、自分に向けられたコメントを読むことは痛い経験でもある。そこで打ちのめされるのではなく、腑に落ち、動機づけられる……そのような情報提供の仕方をAIは支援する。

自由記述コメントは、対象者の気づきや内省によって強力かつ重要である一方、扱いが難しい要素もはらんでいる。書かれた本人としては、生々しすぎて目を背けたくなったり、逆に、誰が書いたかが気になってそちらに注意が引きずられてしまったりする。回答する側もそのことが分かるので、率直に書けなかったりする。そこをうまく具合に、AIでエッセンスをまとめてもらおうと、かえって本質的な情報の授受ができたりする。それは、プロフィール写真が、毛穴まで見える生の写真である必要はなくて、特徴を捉えたイラストや漫画のほうがいい。

場合があることと似ている。「単に相手を傷つけるだけで百害あって一利なし」の有害コメントの除去もAIに担わせることができる。AIを使って、理解しやすく、受け入れやすくなった自由記述のフィードバックレポート例を示す(図表2)。生のコメントの〇〇〇の部分には実際には生の回答文章が入っている。

自由記述コメントを書くことは、対象者のためであるとともに、評価者（回答者）にとっても、相手のことを思い、考えとしてまとめ、それを効果的に伝えるための、訓練の場となる。AIに働いてもらうことで、回答画面がその訓練マシンにもなる。AIがリアルタイムで回答の品質チェックを行い、ポジティブ要素とネガティブ要素のバランスがとれているか、記述が具体的か、受け手の感情面にも配慮されているかを評価し、回答のその場で、回答の登録の前に、回答者にフィードバックする。これにより回答者自身が、よりよいフィードバック者、そ

図表3 自由記述入力画面における回答者へのフィードバック例

Q15 対象者の課題についてのコメント

高坂美来 部長代理

部下に対し、現実を伝えることが、不安を与えることになっていることがあります。耐性が弱い人はいますので、伝え方を工夫してはいかがでしょうか。

AIチェック

表現のアドバイス: 問題なし
受け手の感情推定: 「やや有益」
有用性評価: 「役に立つ」

高瀬和裕 課長

複数の案件が同時進行する中、優先順位の付け方、納期設定の甘さによる遅延が起きています。業務の整理をされてはいかがでしょうか？

AIチェック

有用性評価: 「すごく役に立つ！」
表現のアドバイス: 問題なし
受け手の感情推定: 「有益で前向きに受け止められる」

回答登録前に、
AIが次の3つの観点からチェック:
①表現の適切さ
②受け手の感情推定
③有用性

回答画面に戻る 登録

してよりよい上司や同僚や部下になるための気づきを得ることになる。そのような回答画面例を示す(図表3)。

■ フィードバックからフィードフォワード支援へ

360度評価では、過去の行動や出来事を振り返ってまずは「フィードバック」する。しかし、生成AIを通すことで、過去の傾向をもとに未来を示す「フィードフォワード」の形に変換することができる。フィードバックとは、いわば鏡を見ながら歩けるよう支援することだが、生成AIを通すことで、フィードフォワード、つまり先を見通しながら歩くよう支援する形にできるのである。というのも、生成AIというのは過去の文脈を元に文章の続きを書いてくれるマシン、すなわち先々をシミュレーションしてくれるマシンだからである。

具体的な例を示そう。360度評価で得られた強みと弱みをAIに読みこませる。そして、「私が適任の仕事を手挙げ、その理由を説明してください」と問いかける。その際、1つだけでなく3つほど候補を手挙げてもらおう。その3つの候補を推すエージェント間でディベートをしてもらい、それぞれの得失をじっくり眺めながら、将来構想を練ることができる。な

お、ここでは深入りしないが、強みと弱みをAIに読み込ませるにあたっては、自身の相対的強み（比較優位）の指標である、組織内偏差値を用いるとよい。

■ 個人レポートからチームレポートへ

さらに、個人を超えて、チームの効果性向上への考察を手伝わせることができる。例えば、社長が執行役員チームの編成を考えるとすると、右腕の執行役員にAさん、Bさんがいたとしよう。2人の360度評価データをAIに読ませたうえで、「AさんとBさんが協力して効果を出すには、どのように役割分担をするとよいか」と問えば、「Aさんが組織の戦略立案や方針決定を行い、Bさんがその戦略に基づいてチームを運営・管理することで、互いの強みが活きる」といった具体的な示唆が得られる。さらに、「マネジメントチームにもう1人加えたとしたら、どのような人物が望ましいか」と問えば、AさんBさんとの補完関係を踏まえた人物像が提示され、その要件に最もフィットする人物を、やはり360度評価結果の集合データの中から選ばせてみる。このようなシミュレーションは、「執行役員チームの最適化」という議論において有効な材料になる（もちろん、AIの推薦をそのまま受け入れるべきではない）。

図表 4 チームレポート（役割分担シミュレーション）

経営チームメンバー各々の強み(比較優位)コンピテンシー(360度評価より)					
東営業本部 担当	西営業本部 担当	OEM本部 担当	生産本部 担当	海外本部 担当	管理本部 担当
富沢良夫	浜崎莉那	金丸五月	岡本晶	大橋奈桜	西島理香
05) 方針発信力	01) 情報収集力	03) 問題分析力	09) 動機付け力	02) 組織課題把握力	15) 論理的伝達力
06) 発想力	05) 方針発信力	04) 先見の判断力	11) 進捗管理力	07) 戦略構想力	30) 自己研鑽力
08) 計画立案力	28) 自律遵守力	12) 検証改善力	13) 共感的理解力	21) 目標設定力	
10) 実行推進力	29) 挑戦力	17) 利害調整力	14) 傾聴力	22) 部下育成力	
15) 論理的伝達力	30) 自己研鑽力	26) 責任遂行力	16) 説得力	23) 組織統率力	
19) 部下理解力		27) 誠実対応力	18) 協力獲得力		
20) 適応把握力			24) 承認・称賛力		
25) 当事者意識力			27) 誠実対応力		

理想的な
役割分担を
AIで描く



富沢良夫さんの役割	浜崎莉那さんの役割	金丸五月さんの役割	岡本晶さんの役割	大橋奈桜さんの役割	西島理香さんの役割
組織全体の方向性を決め、部下に明確に伝える役割を担当。企画立案や優先順位の設定、部下の特徴や状況を把握し、適切な対応を行うマネジメントも担当します。	環境変化を把握し、組織の方針を決定する上での情報収集役。法令規則遵守を担保し、高い目標に挑戦する姿勢を持ち続け、組織の成長を促す役割を担当。	問題解決や業務結果の検証を担当。将来展開を考慮し、利害対立の調整や結果責任意識を持ちながら、部門間の連携や調整を行う役割を担当。	目標達成の鼓舞や進捗管理、コミュニケーション能力を活かして、部下や他部門との連携を促進。成果を称賛し、チームの士気を高める役割を担当。	組織の課題設定や資源の有効活用に注力。部下への期待提示や助言指導を行い、部下の成長を促す人材育成の役割を担当。	論理的な伝達能力を活かし、社内外への情報発信や報告を担当。継続的学習を行い、組織全体の知識やスキルの向上を支援する役割を担当。
組織方針策定・優先順位設定・部下管理	環境変化対応・法令遵守・挑戦推進	問題解決・業務検証・利害調整	目標鼓舞・進捗管理・コミュニケーション促進	課題設定・資源活用・人材育成	情報発信・論理伝達・継続学習支援
チームAは、組織の方向性や戦略に関わる役割が強いメンバーで構成されています。富沢さんは組織方針の策定や優先順位設定が得意で、浜崎さんは環境変化対応や法令遵守が得意です。これらのスキルは組織の戦略立案や方向性に重点を置くチームに適しています。		チームBは、問題解決やコミュニケーションに長けたメンバーで構成されています。金丸さんは問題解決や利害調整が得意で、岡本さんは目標達成の鼓舞やコミュニケーションが得意です。これらのスキルは、問題解決や部門間の連携・調整を重視するチームに適しています。		チームCは、人材育成や情報発信に特化したメンバーで構成されています。大橋さんは人材育成や資源活用が得意で、西島さんは情報発信や継続学習支援が得意です。これらのスキルは、社内の人材育成や情報共有に重点を置くチームに適しています。	
戦略策定チーム		調整・連携チーム		人材育成チーム	

また、執行役員チームメンバー間の相対的な強み／弱みのデータに基づきチーム全体の役割分担案を描いてみる。例えば30項目の能力項目をチームメンバー全員でカバーするとして、「各人の相対的強みに集中するほうが得策である」という「比較優位」の原則に従った最適な役割分担をシミュレーションさせることができる。その結果と現在の担当部門や担当機能とを照らし合わせてみることで、新しい視点が得られる。そのようなAIとの対話を通じて、管掌範囲を見直したり、新しい人材登用を考え始めたりすることもできる（図表4）。

■ 究極のアシスタント——手元のチャットに組織運営を相談

以上のように、AIに将来のプランを考えさせた

り、チームとしての役割分担を考えさせたりするうえでは、定型的なレポートよりも、インタラクティブ（対話的）に相談できるインターフェースが望ましい。そして、それが今、可能になりつつある。昨年2025年時点では、AIの活用にあたって「AIを使っていかに効果的なレポートを自動的に出力させるか」という発想が主流だった。

しかし2026年の現在、レポートの形式にはもはやこだわらなくてよくなりつつある。いつも仕事の相談相手に使っているチャット画面に向き合い、人材活用や組織運営について、やりたいことや悩みを相談すれば、AIエージェントが、360度データ、さらにはエンゲージメントサーベイデータや人事評価データなどを適宜呼び出して参照しながら、そして自在にデータを加工したりグラフ化したりしながら

図表5 チャットに組織運営を相談



WE：ワークエンゲージメント OE：組織エンゲージメント WC：ワークコンディション ES：エンゲージメントサーベイ結果

ら、エビデンスを伴ったアドバイスをくれる、そのようなインターフェースが可能になっている（図表5）。

それは、データベースに「AI専用のソケット」を設けて、そこにAIエージェント側から接続する仕組みを用いるもので、現在は先進ユーザーが取り

組んでいる段階だが、来年2027年中には、一般企業でもそのような仕組みを使い始めることができるようになるのではないかと予想している。

余談だが、昨年から今年初めにかけて「SaaSの死（SaaS is Dead）」という議論が沸き起こった。それは、自律的に業務を処理するAIエージェント

の台頭により、人間がシステムにログインして画面を操作する、従来のようなシステムは必要なくなるかもしれない、という議論だった。「360度フィードバックシステム」や「タレントマネジメントシステム」もこの議論の例外ではない。ただし、その時代になっても、いやその時代だからこそ、質のよいデータを整備しておくことが重要になるというのが実感だ。

第4章 組織インフラとして 根付かせるための実装条件

AIを駆使して360度評価の可能性を最大限に引き出すためには、360度評価を「単発のイベント」ではなく、継続的に運用する「組織インフラ」として実装することが前提となる。360度評価はあえて人手をかけるプロセスではあるとはいえ、本質ではない参加者の負荷や負担は極限まで減らし、評価そのものの、結果の活用そのものに集中してもらうことが重要となる。そのための実装上のテーマを3つ示す。

■ 評価者選定の自動化

360度評価の運用上、大きな課題の1つが「評価者選定」だ。評価者選定の方式としては、主に「①対象者本人に選んでもらう」「②上司が選ぶ」「③部門人事（HRBP）を含む人事部の事務局が選定する」の3つのパターンがあるが、できれば、事務局が選定する方式にしたい。評価者選定を事務局側で行うことには、2つの意義がある。

1つは、参加者の負荷の最小化だ。多くの参加者にとって、360度評価への参加は重要とはいえ、やはり「本業」ではない。参加の中身は、評価の依頼が来たら「サクッ」と評価し、フィードバックが配信されてきたら「サッ」と開いて「グッ」と受け止める……それだけで済むようにしたい。

もう1つは、「誰に評価してもらおうか」と考え、依頼する過程で、談合とまではいなくても、回答にあたっての付度や率直さへの疑念が生まれる余地を減らすことだ。

しかし、事務局で評価者を選ぶことにすると、今度はそれが事務局にとっての大きな負荷となる。対象が500人の管理職で、それぞれ10人に評価してもらうとすれば、5,000通りの評価関係を設定しなければならない。その規模では手作業による選定は事実上不可能であり、プログラムによる自動選定が必須となる。幸い、AIによるプログラミング支援の進化もあり、組織図に基づく評価者選定プログラムの構築は容易になってきた。組織図上近いメンバーを自動で選定していくのである。

ただし、指揮命令系統が縦横に張られたマトリクス型組織や、臨機応変に編成されるプロジェクト型組織では、社員間の仕事上の関係が公式文書化されていないことも多い。そのような場合には、Slackなど社内コミュニケーションツールの会議室メンバーに基づいてプロジェクトメンバーを抽出する、といったアプローチも選択肢となる。

いずれにせよ、評価者自動選定プログラムを運用できるようになってこそ、360度評価は人材・組織マネジメントのインフラとして無理なく定着すると考えている。

■ スムーズな回答システム

回答システムのスムーズさも、参加者の負荷に大きな違いを生む。次のような試算をしてみよう。被評価者が500人、被評価者1人あたり10名が評価すると回答数は5,000件。1人についての回答に12分かけるとすると総回答時間は1,000時間、回答者の平均時給を企業としてのコスト面から（額面給与以外も含めて）5,000円と仮定すると、回答のための時間コストは500万円に達することになる。この「コスト」を最小化しながら、評価の質は最大化できる

ような回答システムが問われる。

「ポツリ、ポツリと」マウスでクリックしながら回答するインターフェースではだめで、「さらさらと触るように」回答していけるインターフェースが理想だ。そのための必須の条件は2つあり、それは「対象者を並べて回答できること」、そして「マウスを使わずに（数字キーや矢印キーだけで）回答できること」だ。自由記述回答においては、今後は音声入力も備えたい。入力時の負荷やストレスを減らすことで、その分、評価そのものに集中する余力が生まれる。さらに今後は、自由記述回答の品質をその場でAIがチェックし回答者にフィードバックする仕組みをシステムに組み込むことで、回答の質を向上させたい。

■ インタラクティブ（対話的）なレポート画面

結果を閲覧するレポート（フィードバックレポート）もモダン化したい。レイアウト固定のレポートをPDFで配るのではなく、自分で操作して分析できるインタラクティブなレポートであることが望ましい。それによって、自分の強みと弱みを様々な角度から把握し、自分の脳裏に刻むことができる。単にレポートを眺めるのと、自分で能動的に読みに行くのとでは、記憶への残り方、腹落ちの仕方が違う。さらに、手元のチャット画面からデータを読み行なって質疑応答や議論を行うようなインターフェースも近い将来（おそらく2027年中）普及が始まるのではないかと、ということは先述した。

第5章 施策のPDCAサイクルを回すための指標

360度評価を人材・組織マネジメントのインフラとして定着させていくためには、プロセスや結果の良し悪しをきちんと測定・評価し、PDCAサイクル

を回すことが重要である。そのために、参加者への実施後アンケートは実施しよう。

360度評価が成功しているかどうかを測るために、「この施策を通して対象者は気づきを得たか」「対象者の行動は改善されたか」を問うだけでなく、「回答者の側も気づきを得たか」「メンバー間の関係性は向上したか」「チームワークがよくなったか」「人材・組織の状況がよりよく見えるようになったか」、そしてそこに至るまでの「プロセス全体がスムーズだったか」を多角的に測定・評価することが重要になる。下記のような指標の測定・管理を試みていただきたい。

1. 評価者視点——参加の広さと深さ

1.1 参加者の割合——全従業員の中で、どれだけの人が360度評価のプロセス＝組織開発のプロセスに参加したか。全従業員の参加をいきなり目指す必要はないが、施策の意味と評価項目の意味を理解し、責任をもって回答できる層はできるだけ巻き込みたい。

1.2 回答率——単に「何人に回答依頼してそのうち何人が回答したか」だけでなく、設問単位まで分解したうえで「回答依頼数×設問数」の総数の中で「実質的な回答」がなされた割合まで踏み込んで把握したい。回答に参加しても「分からない」という回答であればカウントしない。設問によって「分からない」の比率が極度に高くないかどうかにも注意する。

1.3 自由記述回答の記述量——文字数を指標として記述量を把握する。自由記述の量は回答者の熱意や回答の質と相関する。

1.4 自由記述回答の質——自由記述回答の質そのものを評価し、定量化する。定量化にあたってはAIが活躍する。ポジティブ要素とネガティブ要素のバランスがとれているか、記述が具体的か、受け手の感情に配慮されているかなど。

- 1.5 回答負担／要した時間——ムダな回答負担は極力減らしたい。適切な設問量、回答者選定とともに、スムーズな回答画面（インターフェース）が、回答負担を軽減する。回答にどれだけの時間を要したか、測定・集計する必要まではないが、ムダな動きを強いていないか、評価そのものに集中できるか、一人あたりの回答に実際にどれくらいの時間を要するか、回答者目線で評価し、基準値を持っておくことが望ましい。
- 1.6 率直に回答できたか——相手のために思い、忸度なく率直に回答できたか、実施後アンケートで聞いてみよう。
- 1.7 他者理解の進展——回答を通して、対象者の強みや、お互いの関係性のあるべき姿をよりよく考えるきっかけとなったか、実施後アンケートで聞いてみよう。

2. 対象者（被評価者）視点——自己認識の深化

- 2.1 結果の腹落ち度——結果に納得感があったか、腹落ちしたか、実施後アンケートで聞いてみよう。フィードバックレポートの中で、強み／弱みを的確に分析し、分かりやすく提示することが、腹落ちの大きな要因となる。自分で腹落ちまで持っていけるようなインタラクティブなプロセスも重要。
- 2.2 自他認識の一致度——結果の腹落ち度は、「自他認識の一致度」、そして「経年で見た時に一致度が高まっているか」に現れる。一致度の測定にあたっては、単に評価の高低（甘辛度合い）が一致しているかだけでなく、強み／弱みの特徴の認識が自他で合致しているか、正しいアルゴリズムで把握する。
- 2.3 動機づけられたかどうか——腹落ちしても、打ちのめされたのではだめで、動機づけられたことが重要。実施後アンケートで聞いてみよう。自由記述回答の質の確保が重要で、単に相手を

傷つけるような有害コメントは除いておくのが望ましいし、そこではAIが活躍する。もちろん、そのうえで、上司や周囲からのフォローアップが重要であり、その機会を施策の中に組み込む。

- 2.4 行動に踏み出したかどうか——そして、具体的な行動変化に踏み出したか、ということが問われる。実施後アンケートで聞いてみよう。行動変化は、フィードバックをもらったことについての感謝を表明することから始まる。その機会を施策の中に組み込む。

3. 関係性視点——関係性の強化

- 3.1 対話の創発——360度をきっかけとして上司・部下・同僚の間でインタラクティブな対話がなされたか。感謝表明のきっかけを仕組みとして提供するほか、中間面談など上司部下面談の仕組みの中に360度フィードバックを組み込んで、対話機会を保証することも一つの方法である。
- 3.2 職場風土の改善——「自由に意見や批判を言える雰囲気があるか」「正直な気持ちを伝えても不利益がないと思えるか」など、ES（従業員サーベイ）でモニターしよう。360度評価の上司評価項目として組み込んでしまってもよい。ESと360度評価は一体的に企画しよう。
- 3.3 適材適所の進展——「一人ひとりの特徴や強みがチームとして活かされているか」など、これもES（従業員サーベイ）でモニターしよう。これも360度評価の上司評価項目として組み込んでしまってもよい。

このように施策全体の望ましい姿を描いたうえで、測定・評価指標まで設定してみると、今度はそこから逆算して、望ましい結果が得られるように施策の内容を見直す、ということも出てくる。

例えば、自由記述回答の設問を次のように工夫することで、回答者・対象者相互の気づきを「強制的

に」促すことができる。

＊対象者について、「この人らしさがよく表れている」と感じる具体的な場面を教えてください。

＊対象者自身は十分に自覚していないかもしれないが、周囲から見ると価値になっていること、または今後さらに活かせる可能性があると思うことは何ですか？

＊対象者の強みが、状況によっては過剰になったり、周囲に負荷を与えたりしていると感じることはありますか？

あるいは、次のようにすることで、お互いの専門性や強みの棚卸しができる。そしてその結果を、「対象者へのフィードバックレポート」のみならず「組織ナレッジ台帳」さらに「組織ナレッジグラフ（ネットワークの可視化）」につなげていくことが期待できる。

＊この人に相談すると早いテーマは何ですか？

＊この人への相談で最も効率的なアプローチは何ですか？

＊この人の判断が土壇場で頼りになったエピソードを教えてください。

つまり、得たい結果から逆算して施策の内容に手を入れるということであるが、それは極めて健全なことである。毎年継続する施策のコンセプトを途中でガラリと変える必要性はないが、毎年少しずつ新しい試みを加えていくのが、施策をマンネリに陥らせないためにもよいだろう。

第6章 （まとめ）AIとともに人が育ち組織が強くなる

AIは人と人のつながりを代替しない。人と人の関係性を築き、強い組織を作る主体は人の側にある。参加型の評価プロセスを通じて、評価者は「組織の視点」を得、被評価者は「メタ認知力」を高め、関

係性は深まる。360度評価のプロセスとは、組織を参加型にするためのプロセスであり、組織開発のプロセスそのものだ。

AIには「ビッグブラザー」ではなく「アシスタント」として活躍してもらおう。それがAI時代における組織づくりの出発点だ。「自由記述コメントの最適プレゼンテーション」「フィードフォワードへの転換」「チームレポートへの昇格」「手元のチャットで組織運営をシミュレーション」——これらはいずれも、AIを「アシスタント」として活用することで実現できる。

そして、「評価者選定の自動化」「スムーズな回答システム」「インタラクティブ（対話的）なレポート」——これらの実装が、360度評価の組織インフラとしての定着をスムーズにする。

360度評価を通じて、自ら他者を観察し、言語化し、互いに頼りにできる関係のネットワークを更新し続ける営みを組織に埋め込むことは、AI時代における「認知主権の確保」という意味を持つ。組織の神経系を、自分たちの手で構築し続ける意志——これが問われている。

注目すべきは、AIとの協働を通じてこれらの仕組みを構築していくプロセス自体が、HR担当者や組織にとってのリスクリングになるということだ。望ましい状態をどのように描き、言語化し、指標化し、どのようなステップでAIに考察させるか——その試行錯誤の中に、AI時代の人材開発の本質がある。AIの力を最大限に活用しながら、人が育ち、組織が強くなる。その両立こそが、AI時代の360度評価が目指す姿である。

* * *

最後に、様々な取り組みでご一緒させていただいている株式会社シーベースの深井幹雄社長に、心より感謝申し上げます。本稿は、同社との協業を通じて得られた知見を多く含んでいます。