

AIとつくる、これからの人材育成

人が育ち、
組織が育ち、
未来が動き出す。

なぜ、 人事評価だけでは 人は育たないのか

People
Organizations
A Better Tomorrow

AI時代の人材育成PDCAが、
人と組織を変えていく

EvaliA

エバリア

Human Development Loop
with AI

人が
変わる



会社も
変わる

評価する会社から、
育つ会社へ

一人の
今週の一步が、
組織の未来を変える。

AIは答えを出すのではなく、問いを届ける。
最後に考え、決めるのは、人間です。

人が会社から学び、会社も人から学ぶ。
その循環の先に、持続的に成長する組織がある。

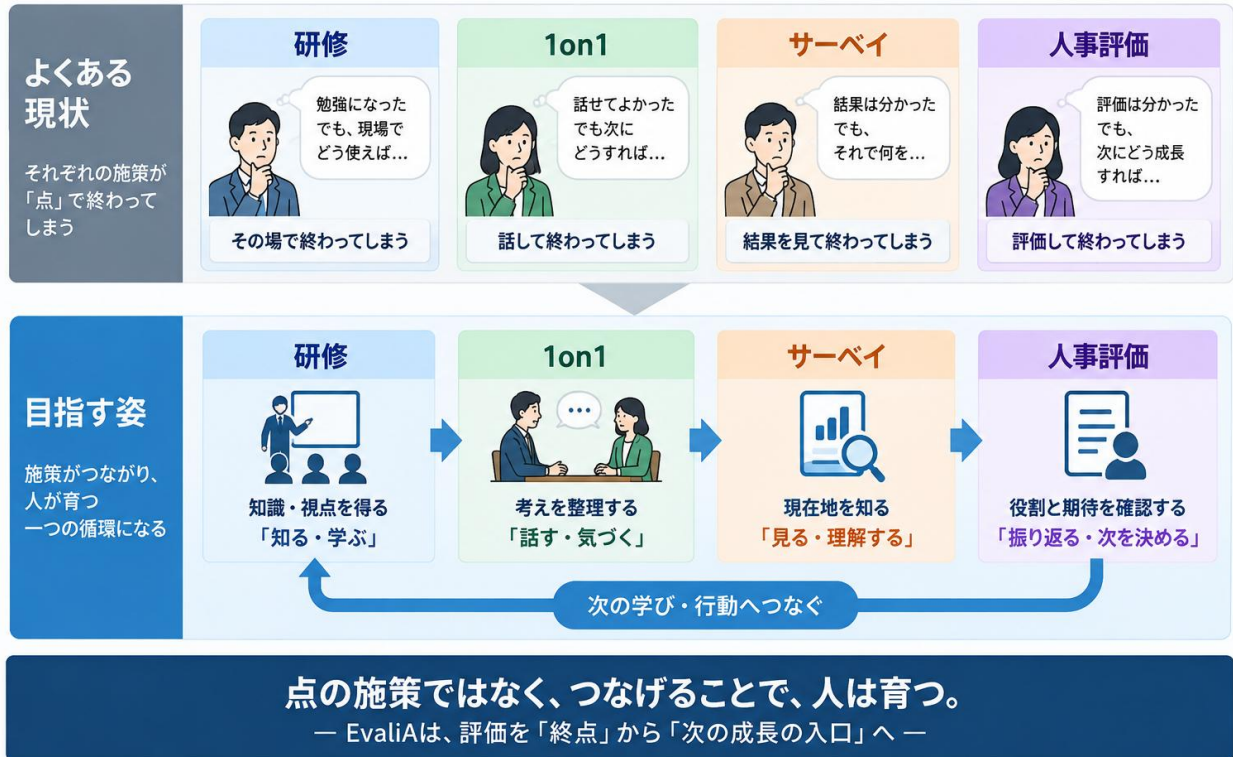
AI時代の
新しい
人材育成の
教科書

なぜ、今「人が育つ仕組み」なのか？

評価する会社から、人が育つ会社へ

これだけ人事施策を行っているのに、「人が育たない」という問題はなくなるのでしょうか？

プロローグ図 点の施策を、つなげて「人が育つ循環」にする



企業は、すでに多くのことをやっている

企業は、人を育てるために多くの施策を行っています。

研修、1on1、エンゲージメントサーベイ、人事評価。さらに、目標管理、キャリア面談、管理職研修、次世代リーダー育成など、多くの企業が相当な時間と費用を人材育成に使っています。

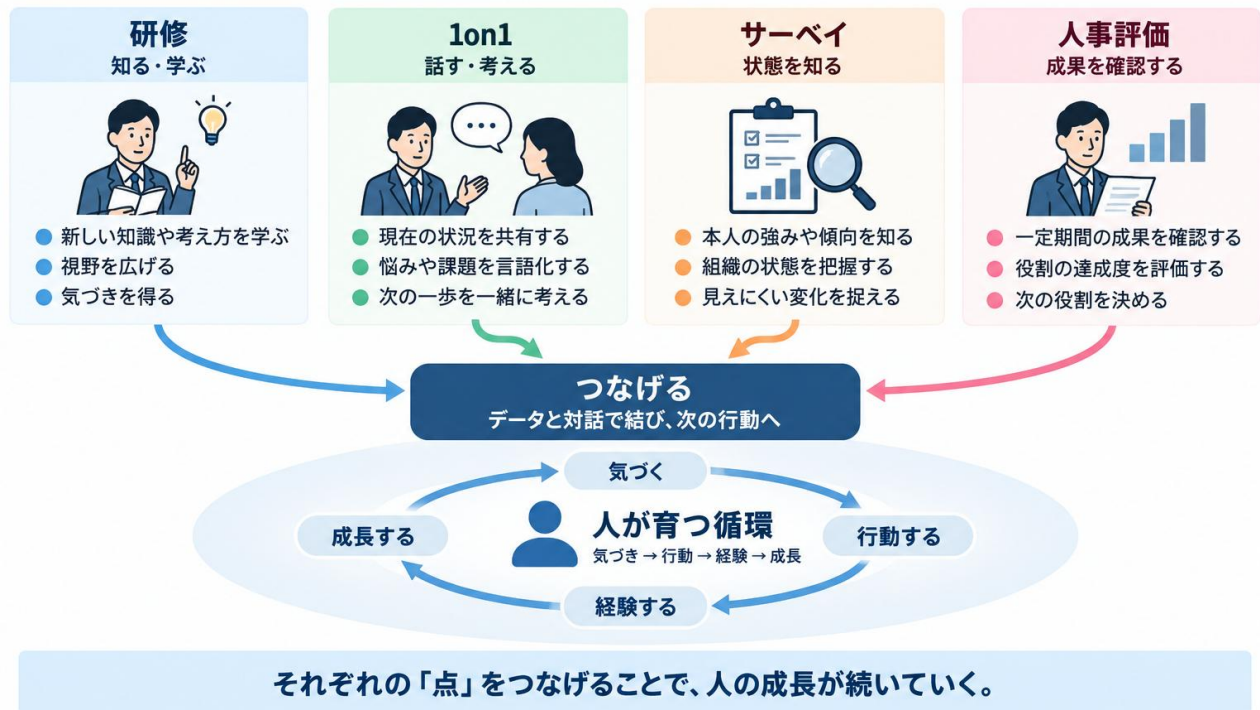
それでも、「研修をしても、職場へ戻ると元に戻ってしまう」「1on1をしているが、部下の行動がなかなか変わらない」「サーベイで課題は分かるが、その後に何をすればよいか分からない」「評価面談で課題を伝えても、半年後にまた同じ指摘をしている」という問題はなくなりません。

なぜでしょう？ 私は、人事施策が足りないからではないと考えています。

問題は、それぞれの施策が「点」で終わり、人が育つ一つの循環になっていないことです。

図1 バラバラの「点」から、一つの「育成の循環」へ

研修・1on1・サーベイ・人事評価を、それぞれで終わらせず、つなげることで、人は継続的に育つ。



一つひとつの施策には意味がある

「研修」には、新しい知識や考え方を学ぶという役割があります。

「1on1」には、本人の経験を振り返り、悩みや課題を言葉にし、次の行動を一緒に考えるという役割があります。

「サーベイ」には、本人や組織の状態を把握し、普段は見えにくい変化や課題を見つけるという役割があります。

「人事評価」には、一定期間の成果や役割遂行を確認し、処遇、配置、次の役割を考えるという役割があります。

どれも必要です。問題は、それぞれがそこで終わってしまうことです。

研修を受けて、「勉強になった」で終わる。1on1をして、「話せてよかった」で終わる。サーベイをして、「スコアが分かった」で終わる。人事評価をして、「評価が決まった」で終わる。

これでは、一つひとつの施策に価値があっても、次の行動へつながりません。

人事施策を増やすことより、人事施策と人事施策の間にある「空白」をつなぐことが重要です。

「分かった」と「できる」は違う

例えば、管理職研修で、「部下へ仕事を任せることが重要です」と学んだとします。

本人も、「確かに、自分で仕事を抱えすぎていた」と気づいた。

しかし、職場へ戻ると現実があります。

部下へ説明する時間がない。自分でやった方が早い。失敗されたら困る。結局、また自分でやってしまう。

本人は、部下へ任せることが重要だと知っています。それでも行動は変わりません。

ここに、人材育成の難しさがあります。

「知っている」ことと、「できる」ことは違います。

人が変わるためには、理解した後に、実際の仕事で試す必要があります。

試してみる。うまくいかなければ、なぜできなかったのかを振り返る。少し方法を変える。もう一度試す。この繰り返しが必要です。

人が育つのは、日常の仕事の中である

人が成長するのは、研修の日だけではありません。

顧客との会話で、今までとは違う質問をしてみた。会議で、これまで言えなかった意見を一度発言した。上司へ相談する前に、自分の案を一つ考えた。部下から質問されたとき、すぐに答えを教えず、「あなたはどうか考える？」と一度聞いてみた。

こうした小さな行動の中で、人は学びます。だから、人材育成を特別なイベントだけにしない。

日常の仕事そのものを、人が育つ場所に変える。

これが、本書の出発点です。

評価は半年でも、育成は毎週できる

人事評価は、半年や一年という周期でも機能します。

一定期間の成果を確認するには、それだけの時間が必要だからです。

しかし、育成まで半年ごとである必要はありません。

例えば、評価面談で、「もっと主体性を高めてください」と言われたとします。本人も、「分かりました」と答える。

しかし、それだけでは翌日から何を変えればよいのか分かりません。

「今週、上司へ相談する前に、自分の案を一つ考えてみる」

一週間後に振り返る。できたなら、何が良かったのかを見る。できなかったなら、何が止めたのかを見る。そして、次の一週間で少し変える。

大きな人格変容を一度に求めるではありません。毎週、一つの小さな行動を変える。それを繰り返します。

そこで AI を使う

しかし、社員一人ひとりについて、毎週、「何を変えると決めたのか」「実際にやったのか」「何起きたのか」「何が止めたのか」「次に何を変えるのか」を、上司や人事がすべて追いつけることは簡単ではありません。

社員が 100 人、1000 人になれば、さらに難しくなります。そこで AI を使います。

ただし、AI に正解を決めてもらうためではありません。

AI が問いかける。本人が考える。本人が次の行動を決める。実際の仕事で試す。一週間後、AI が前回の行動を踏まえて振り返りを促す。そして、次の行動を本人がもう一度考える。

AI が人を育てるものではありません。人が自分で成長する循環を、AI が支えます。

本人だけを変えようとしない

そして、本書ではもう一つ重要な前提を置きます。

社員が期待された行動をしていないとき、すべてを本人の問題にしません。

例えば会社は、「もっと主体的に判断してください」と言っている。しかし、実際には小さな判断まで上司の承認が必要になっている。本人が自分で判断しようとしても、権限がない。

この状態で、「もっと主体的になってください」と本人だけに求めても限界があります。

あるいは、「もっと顧客訪問を増やしてください」と言いながら、大量の社内資料を作らせているかもしれません。

この場合も、本人の時間管理だけの問題とは限りません。

人が変わらない理由は、人の中だけにあるとは限らないのです。

人が育つために、会社も変わる

本人が変えるべきなら本人が変える。

上司が変えるべきなら、上司が仕事の任せ方や支援を変える。

制度や業務プロセスに問題があるなら、会社を変える。

場合によっては、目標や役割そのものを見直す。

そして会社が何かを変えたら、それで終わりにしません。

「会社を変えた結果、本当に社員側は変わったのか。」

をもう一度見る。

社員だけに PDCA を求めるのではありません。会社自身にも PDCA を回します。

「評価する会社」から「育つ会社」へ

本書で目指しているのは、人事評価をなくすことではありません。

研修をなくすことでもありません。

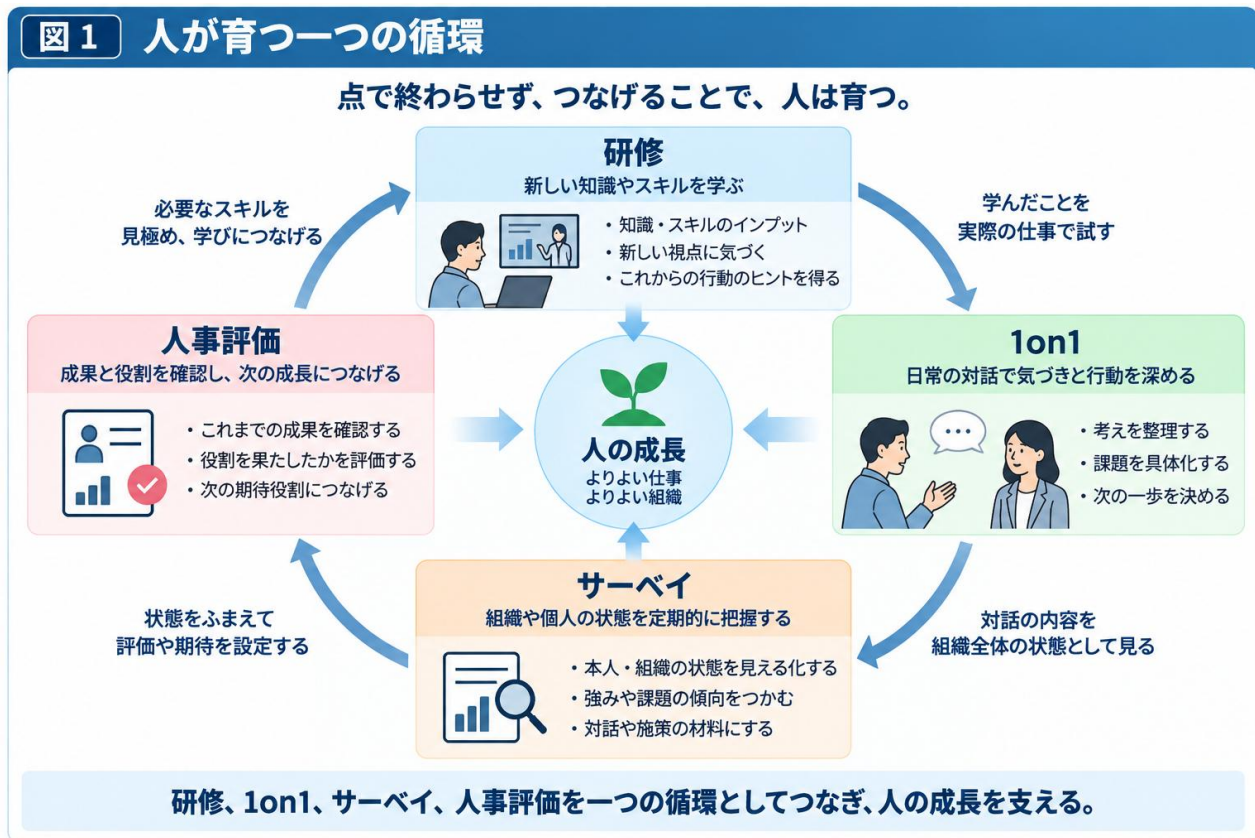
1on1 やサーベイをなくすことでもありません。

それぞれを、つなぎます。

研修で学ぶ。仕事で試す。1on1 や AI との対話で振り返る。サーベイで本人や組織の状態を見る。一定期間の成果を評価する。そこから次の役割と行動を決める。本人だけでは変えられない問題があれば、上司や会社が変わる。そして、もう一度見る。

人事施策を「点」から「循環」へ変える。

図1 人が育つ一つの循環



その循環を支える仕組みとして、当社で開発した EvaliA を考えていきます。

中心にあるのは AI ではありません。

中心にあるのは、人と組織の学習です。

AI が問い、人が考える。人が行動し、AI が変化を捉える。

人が判断し、会社が変わる。そして、もう一度学ぶ。

では、その循環の中で、人事評価はどのような役割を持つのでしょうか？

評価は必要です。

しかし、評価することと、人を育てることは同じではありません。

第1章

人事評価だけでは、なぜ人は育たないのか？

－評価を「終点」から「次の成長の入口」へ

この章の問い 人事評価は必要です。しかし、評価しただけで、なぜ人は育たないのでしょうか。



人事評価には、必要な役割がある

プロローグでは、研修、1on1、サーベイ、人事評価を、それぞれ「点」で終わらせず、一つの育成の循環へつなぐという考え方を示しました。

では、その中で人事評価は、どのような役割を持つのでしょうか。

最初に明確にしておきたいのは、本書は人事評価を否定するものではないということです。

企業である以上、成果を確認する必要があります。設定した目標をどこまで達成したのか。現在の役割をどこまで果たしたのか。どのような仕事を任せられるようになったのか。それらを一定期間ごとに確認することは必要です。

さらに、その結果をもとに、昇進、配置、処遇、次の役割を考えなければなりません。

人事評価には、重要な役割があります。

問題は、評価することと、育てることを同じものとして扱ってしまうことです。

図1 評価と育成の違い

	 評価 (これまでを見る)	 育成 (これからを変える)
 見る方向	これまで	これから
 中心の問い	何を実現したか	次に何を変えるか
 主な対象	成果・役割遂行	行動・学習
 時間軸	半期・年次など	週次など短い周期
 結果	評価・処遇・配置	次のAction
 終わり方	結果を確認して終わる	試して、また振り返る

評価は現在地を確認する。育成は、現在地から次の一歩をつくる。

評価は「これまで」を見る

例えば、ある営業社員に半期の売上目標が設定されていたとします。

半年後、目標 1000 万円に対して実績は 900 万円だった。達成率 90%です。

この結果を確認するのが評価です。

あるいは管理職に、「部下育成」という役割期待が設定されていたとします。半年間を振り返り、実際にどの程度部下へ仕事を任せ、部下を育成できたのかを確認する。

これも評価です。

つまり、評価が扱う基本的な問いは、「この期間に、何を実現したのか。」です。

評価によって、会社と本人は現在地を確認します。

一方、育成が扱う問いは違います。

「では、次に何を変えるのか」です。

この違いを明確にすることが、人事評価を育成へつなげる第一歩になります。

「主体性3点」では、明日の行動は分からない

例えば、評価項目に「主体性」があるとします。

上司が、「あなたの主体性は5段階で3です」と評価した。

評価制度としては成立しています。

しかし、本人からすれば、「では、明日から何を変えればよいのでしょうか」という問題が残ります。上司が、「もっと主体的に行動してください」と説明しても、まだ抽象的です。

そこで、行動まで落とします。

「上司に相談する前に、自分の案を一つ考える」これなら実行できます。

あるいは、「会議では、一度は自分の意見を先に出す」でもよいでしょう。

重要なのは、「主体性」という抽象的な評価項目を、その人の「役割」と実際の仕事に合わせて、具体的な行動へ翻訳することです。

評価語を、そのまま育成語にしない。評価語を、行動へ翻訳する。

「リーダーシップが足りない」でも同じである

これは主体性ではありません。

「リーダーシップが不足しています」「もっと挑戦してください」「部下育成力を高めてください」「コミュニケーションを改善してください」

これらは「**評価や期待を表す言葉**」としては意味があります。

しかし、そのままでは具体的な行動になりません。

例えば、「部下育成力を高める」なら、「部下から相談されたとき、すぐに答えを教えず、一度『あなたはどうか考える?』と聞く。」まで落とします。

「挑戦する」なら、「失敗しても大きな損失にならない範囲で、今週一つ新しい方法を試す。」まで落とす。

ここまで具体化して初めて、翌週に、「実際にやってみましたか」と振り返ることができます。

評価と育成では、時間軸も違う

評価と育成を分けるもう一つの理由は、時間軸です。

人事評価を毎週行う必要はありません。

成果を判断するには、一定期間が必要です。

しかし、育成を半年ごとにしか行わなければ、その間に起きている小さな変化を逃してしまいます。

例えば4月に、「もっと部下へ仕事を任せてください」と伝えた。

10月になって、「やはり、まだ任せられていませんね」と評価する。

これでは、半年間の途中がありません。

本当に知りたいのは、「その間」です。

4月の第1週には任せようとしたのか。なぜ任せられなかったのか。5月には何を変えたのか。6月には一部を任せられるようになったのか。その後も続いたのか。途中で元に戻ったのなら、何があったのか。

成長は、評価日と評価日の間で起きています。

図2 評価と評価の「間」に育成を入れる



評価と評価の間を、空白にしない。

毎週評価するのではない

ここで、誤解してはいけないことがあります。

短い周期で育成するということは、毎週社員を評価するという意味ではありません。

毎週、「今週は4点です」「今週は2点です」と採点したら、何が起きるでしょうか。

社員は失敗ができなくなります。

ここでいう「失敗ができない」とは、失敗そのものが減るという意味ではありません。

失敗を話さなくなるという意味です。

例えば本人が、「今週は、部下へ仕事を任せられませんでした」と話したとします。

育成であれば、「なぜ任せられなかったのでしょうか」と聞けます。

本人が、「説明する時間がなくて、自分でやった方が早かったからです」と答えた。

それなら、「では次は、仕事全部ではなく、一工程だけ任せてみたらどうでしょうか」と次の学習へつなげられます。

しかし、「できなかった」という回答によって評価が下がるのであれば、本人は次から失敗を話しくくなります。

育成には、「できなかった」と言える場所が必要です。

失敗は、育成では重要な情報になる

評価では、できたか、できなかったかを見る必要があります。

しかし育成では、「なぜできなかったのか」が非常に重要です。

部下へ仕事を任せられなかった。なぜでしょうか。

本人が仕事を抱え込む癖があるのかもしれない。

部下の能力に不安があるのかもしれない。

本人自身の仕事量が多すぎるのかもしれない。

会社の業務が標準化されておらず、任せようにも任せられないのかもしれない。

同じ「できなかった」でも、理由はまったく違います。

できなかったことを減点材料だけにせず、次の Action を決める情報として使う。

本人の問題とは限らない

ここで、さらに重要なことがあります。

評価結果が悪かったとき、すぐに本人の能力や意識の問題と考えることです。

例えば、「主体性が足りない」と評価された社員がいたとします。

本人は何でも上司へ確認している。

一見すると、確かに主体性がないように見えます。

しかし、詳しく確認すると、「一定金額以上はすべて上司承認」「顧客への提案内容も上司確認が必要」「以前、自分で判断したら、後から上司に注意された」という環境だったとします。

この状態で、「もっと主体的に」と本人だけに求めても、変化には限界があります。

本人に求めている行動と、会社が与えている環境が矛盾していないか。

「誰を変えるか」ではなく「どこを変えるか」

この考え方をすると、評価後の問いが変わります。

従来なら、「この社員の弱点をどう改善するか」と考えていたかもしれません。

しかし、もう少し広く見ます。

本人が行動を変える必要があるのか？

上司が仕事の任せ方を変える必要があるのか？

組織の制度や業務プロセスを変える必要があるのか？

そもそも Role や KPI が適切なのか？

評価結果から、すぐに本人の問題へ向かわない。

「誰が悪い」ではなく、「どこを変えれば状態が良くなるか」を考える。

図3 評価結果から四つのActionへ



人を直すことから始めない。変えるべき場所を探す。

評価をなくすのではなく、次の Plan へ戻す

ここまで来ると、人事評価の位置づけが変わります。

評価をなくす必要はありません。むしろ評価は重要です。

一定期間を振り返り、「何を実現したのか」「Role をどこまで果たしたのか」を確認する。

しかし、そこで終わらない。

評価結果から、「次にどの Role を期待するのか」を考える。

その Role から、「次に何を成長させるのか」を考える。

さらに、「では、次の一週間で何を一つ変えるのか」まで落とす。

すると、人事評価が次の育成の入口になります。

図4 評価を終点から入口へ



評価を「過去を確定する場」だけでなく、次の成長を始める場へ。

AI は「評価と評価の間」を支援できる

人事評価が半年に一度でよいとしても、その間の育成を上司だけに任せることには限界があります。管理職は、自分の仕事を持っています。

部下が 10 人いれば、10 人それぞれについて、「前回何を決めたのか」「実際にやったのか」「何が止めたのか」「次に何を变えるのか」を毎週追い続けるのは簡単ではありません。

そこで AI を使います。AI が毎週本人へ問いかける。前回決めた Action を確認する。できたなら、何が起きたのかを聞く。できなかったなら、何が止めたのかを聞く。

「本人」が次の行動を考える。

必要なときに「上司」が支援する。

AI は人事評価を代替するためではありません。

評価と評価の間にある「学習の空白」を埋めるために使います。

上司の役割は小さくならない

AI が週次対話を担うと、「上司は不要になるのではないか」という疑問が出てきます。

私は逆だと考えています。

AI にはできないことがあります。部下へ仕事を任せる。権限を渡す。新しい経験を与える。本人の挑戦を認める。必要なときに難しい判断をする。チームの役割を変える。

こうしたことは、人間である上司が担います。

AI が日常的な振り返りを支援することで、上司は単なる進捗確認ではなく、人間にしかできない支援と判断へ、より多くの時間を使えるようになります。

評価を、成長の循環へ戻す

EvaliA が目指すのは、単なる AI コーチングではありません。本人の **Reflection** から始まり、上司の支援と評価、組織の共通 **Gap**、経営の **Intervention** までを一つの閉じた学習循環としてつなぎます。個人→上司→組織→経営へと原因主体を移しながら、介入結果を次の対話へ戻す。これが本書で扱う **Human Development Loop** の全体像です。

人事評価だけでは、人は育ちません。

しかし、それは人事評価が悪いからではありません。

評価と育成の役割が違うからです。

評価は、「この期間に何を実現したのか」を見る。

育成は、「では、次に何を変えるのか」を見る。

この二つを分けたうえで、つなぎます。

評価する。次の **Role** を決める。育成テーマを決める。次の一週間の行動へ落とす。仕事で試す。振り返る。少し変える。

そして次の評価期には、結果だけではなく、その間に何が変わったのかも見る。

評価を終点にしない。次の成長の入口にする。

では、評価と評価の間で AI は本人に何をすればよいのでしょうか。

AI が毎回答えを教えれば、人は本当に育つのでしょうか。

次章では、AI の役割そのものを考えていきます。

第2章

AIは「答える」のではなく「問い続ける」

— 人が自分で考えるために、AIを使う

この章の問い AIが何でも答えてくれるようになるほど、人間は本当に育つのでしょうか？



AI は、答えを出すことが得意になった

生成 AI は、文章を書く、情報を調べる、要約する、企画案を出す、データを分析するといった多くの仕事を短時間で支援できるようになりました。仕事を早くすることが目的なら大きな価値があります。しかし、人材育成を目的にした瞬間、別の問題が生まれます。

AI が考えてくれることと、人間が考えられるようになることは、同じではありません。

答えをもらうほど、考えなくても仕事はできる

若手社員が顧客への提案方法に迷い、AI に提案内容まで作ってもらえば、仕事は早くなり、品質も上がるかもしれません。しかし、顧客の何を見るか、課題は何か、なぜその提案を選ぶのかという思考まで毎回 AI に任せれば、本人は自分で考えなくても仕事を進められるようになります。

仕事の生産性を上げる AI と、人を育てる AI では、目的が違うということです。

優秀な上司にも、同じ問題が起こる

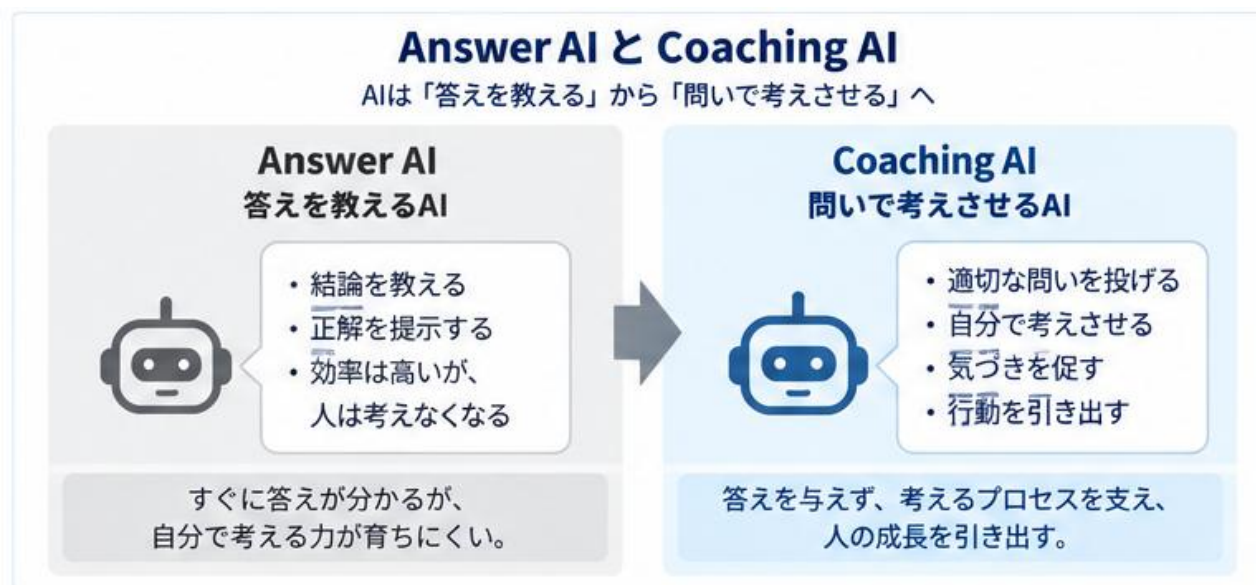
部下が「どうすればよいでしょうか」と相談し、答えが見えている上司が毎回答えを教える。仕事は早く進みます。しかし、部下が聞く → 上司が答える → 部下が実行する → 次も上司へ聞く、という循環ができれば、判断は上司へ集中します。

上司が答えすぎることで、部下が考えなくなる。

AI でも同じ循環をつくってはいけない

上司への依存を AI への依存へ移しただけでは、人材育成にはなりません。単純な情報検索や定型業務では AI が答えればよい。しかし、本人の判断力を育てたい場面では、AI の使い方を変える必要があります。

人材育成では、AI が答える前に、人間へ問いを返す。



AI は「質問する側」になれる

社員が「新規顧客への提案がうまくいきません」と話したとき、すぐ改善策を提示するのではなく、「顧客は何を一番気にしていましたか」「そう判断した具体的な発言は何でしたか」と聞く。本人自身が事実を振り返ることで、「価格だけが問題ではなかったのかもしれない」と別の見方へ到達できます。

AI が答えを教えたものではありません。問いによって、本人自身が別の見方へ到達したのです。

良い問いは、答えを遅らせる

「あなたはどのように考えますか」「他にどんな選択肢がありますか」「何を根拠にそう考えましたか」「一番小さく試すなら何ができますか」と聞き、本人が一度考える。その後で必要なら AI が情報を提供します。

考えさせることと、助けないことは違います。

しかし、全員に同じ質問をしても十分ではない

すでに十分に慎重な人へ「リスクはありませんか」と問い続ければ、さらに慎重になるかもしれません。反対に、すぐ行動する人へ「まず行動してみましょう」と問い続ければ、考えずに動く傾向を強めるかもしれません。

同じ問いが、すべての人に同じ効果を持つわけではありません。

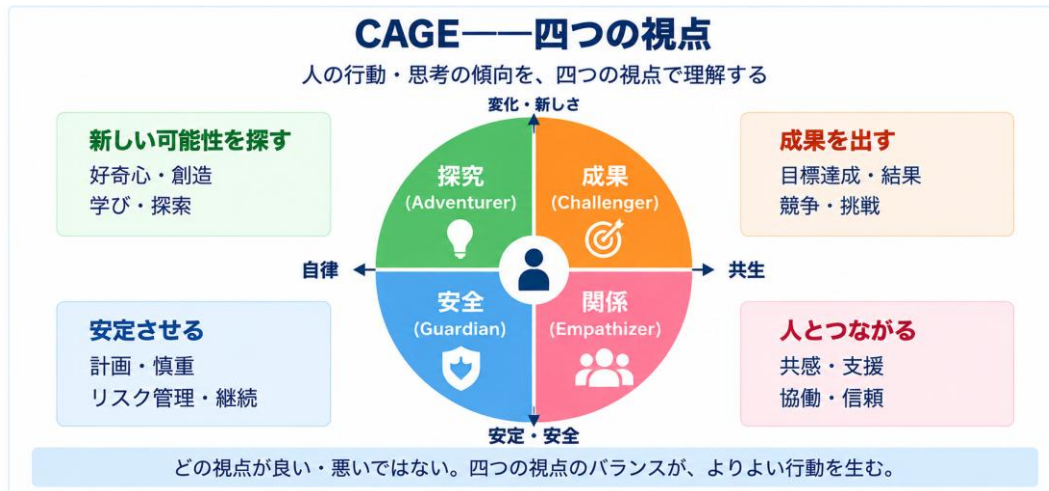
CAGE——四つの視点から考える

EvaliA では、AI の問いを個別化するための Context として CAGE を使います。これは、当社で開発した社員の環境適応モデルです。

探究＝何を試すか 成果＝何を実現するか 安全＝何を守るか 関係＝相手はどう受け止めるか

どれが優れているということではありません。ここで重要なのは、人を四種類に分類することではなく、本人が今どの視点を使いやすいかを知り、問い方を変えることです。Role との関係や Gap の扱いは、次章で詳しく考えます。

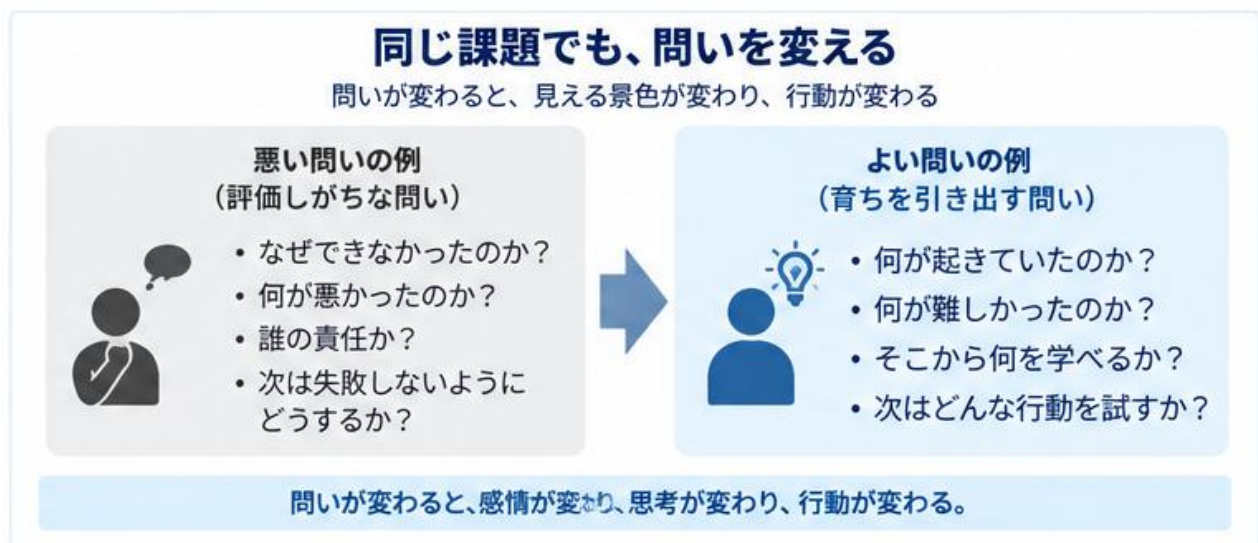
CAGE——四つの視点



同じ課題でも、問いは変わる

二人とも「新しい提案を出せていない」としても、Aさんは失敗リスクが心配で、Bさんは周囲の反応が心配かもしれません。Aさんには「影響が小さい範囲で一つ試すなら？」、Bさんには「周囲に聞く前に自分の案の一つ出すなら？」と、止まっている理由に合わせて問いを変えます。

同じ課題でも、問いを変える



AIは「正解」を教えないが、何も言わないわけでもない

本人が知らない法律や商品仕様、分析方法まで自力で考えさせる必要はありません。本人が判断すべき問題ならまず問い返す。知識が不足しているなら必要な情報を渡す。そのうえで「この情報を踏まえて、あなたはどう考えますか」と本人へ戻します。

AIは答えを禁止するのではない。人間が考えるべきところまで奪わない。

問いを出し続けるだけでもいけない

本人が「分かりません」と答えているのに質問だけを繰り返せば、コーチングではなく尋問になります。必要なら選択肢を示す、前回の経験を返すなど、本人が考えやすい足場をつくります。

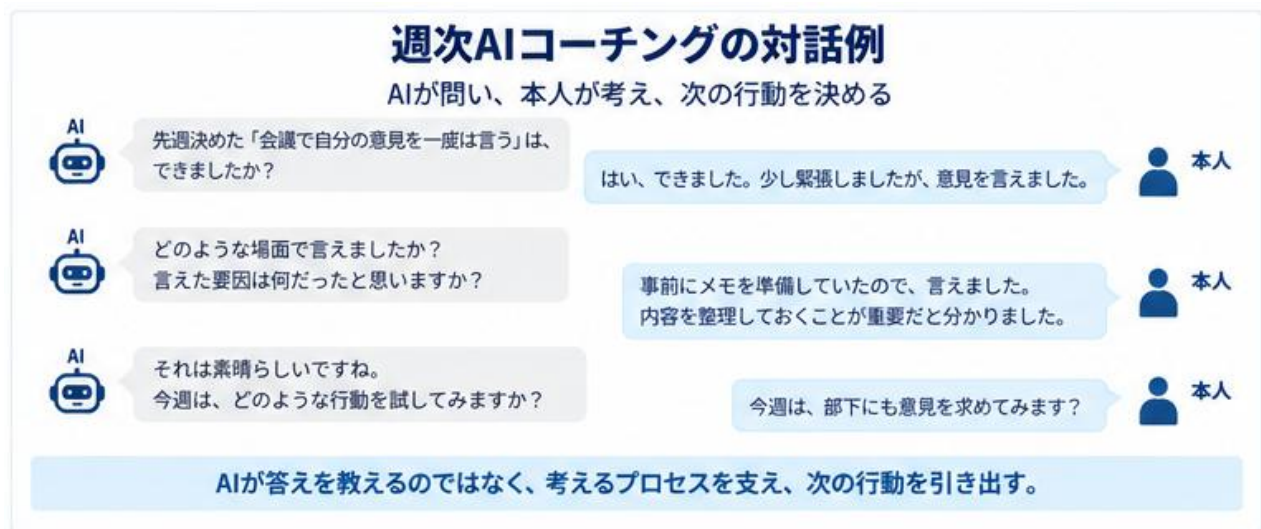
問い続けるとは、本人を放置することではありません。

過去の対話を覚えていることに意味がある

先週「月次資料の一次作成を部下へ任せる」と決めたなら、翌週AIは「実際に任せましたか」と確認できます。修正が多かったなら、どこを修正したか、判断基準を事前に伝えたかを聞き、次は「数字を見る基準を三つ伝えてから任せる」というActionへつなげられます。

毎週ゼロから話すのではなく、前回のActionから次のActionへつなぐ。

【本文図6】週次AIコーチングの対話例



AIの問いは、仕事の現実につながっていないといけない

「理想のリーダー像は何ですか」「もっと対話したいです」という抽象的な対話だけで終わらせず、「今週どの部下と、どの仕事について、何を話すのか」まで落とします。

抽象から具体へ、理念から行動へ、気づきから仕事へつなぎます。

AI の質問にも PDCA が必要である

CAGE に基づく問いが本当に行動変容につながるのか、小さな行動への落とし方は適切か、質問数は多すぎないか。どの質問の後に具体的な Action が設定され、その Action が翌週実行され、継続したかを実際のデータから検証する必要があります。

AI の質問の良し悪しも、その後に人の行動が変わったかで検証します。

AI の目的は「会話を続けること」ではない

AI と何回、何分会話したか自体が人材育成の成果ではありません。短い対話でも具体的な行動が決まり、仕事で実行されたなら価値があります。

会話の後に、何を変えたのかを見る。

「考えること」と「行動すること」をつなぐ

本人の Context を見る。問いを変える。必要なら情報や選択肢を渡す。前回の Action を踏まえて振り返る。そして、本人が次に何をするかを自分で考える。第 2 章で扱うのは、この「問いによって考えるプロセスを支える」部分です。

第 2 章の結論

生成 AI は、非常に優れた「答える道具」です。仕事の生産性を上げるなら、その能力を積極的に使うべきです。しかし、人材育成では、AI が問い、人間が考えるという別の役割も必要です。本人が使いやすい視点によって問いを変え、必要なら情報や選択肢を渡し、前回の対話を踏まえて振り返りを続ける。AI は、本人の代わりに考えるのではなく、本人が考え続けられる状態を支援します。

AI の価値は、正解を教え続けることではありません。

人間が考え、行動し、学習する循環を止めないことにあります。

では、問いによって本人が気づいた後、その気づきを実際の仕事の行動へどう変えていけばよいのでしょうか。

次章では、CAGE を Role と組み合わせ、気づきを「役割行動」へ変える方法を考えます。

第3章

人そのものを変えようとしな

— 気づきを「役割行動」へ変える

この章の問い AI との対話での「気づき」を、どうすれば実際の仕事へつなげられるのでしょうか？



「気づいた」だけでは、人は変わらない

第2章では、AIが答えを与え続けるのではなく、本人が自分で考えるための問いを返すことを考えました。CAGEは、その問いを一人ひとりに合わせるためのContextとして使います。

しかし、良い問いによって本人が「気づき」があっても、それだけで行動は変わりません。

例えば、管理職が「自分は部下に答えを教えすぎていた」と気づいたとします。本人も納得している。それでも翌週、部下から相談を受けると、忙しさの中でまた答えを教えてしまうことがあります。

つまり、気づきと行動の間にも、まだ一つの空白があります。

人材育成では、「何に気づいたか」から「仕事で何を変えるか」までつなぐ必要があります。

人そのものではなく、Roleから考える

そこで本章では、本人の性格や弱点から考え始めるのではなく、まずRoleから考えます。

「この人は、現在、何を実現するためにこの仕事を任されているのか。」

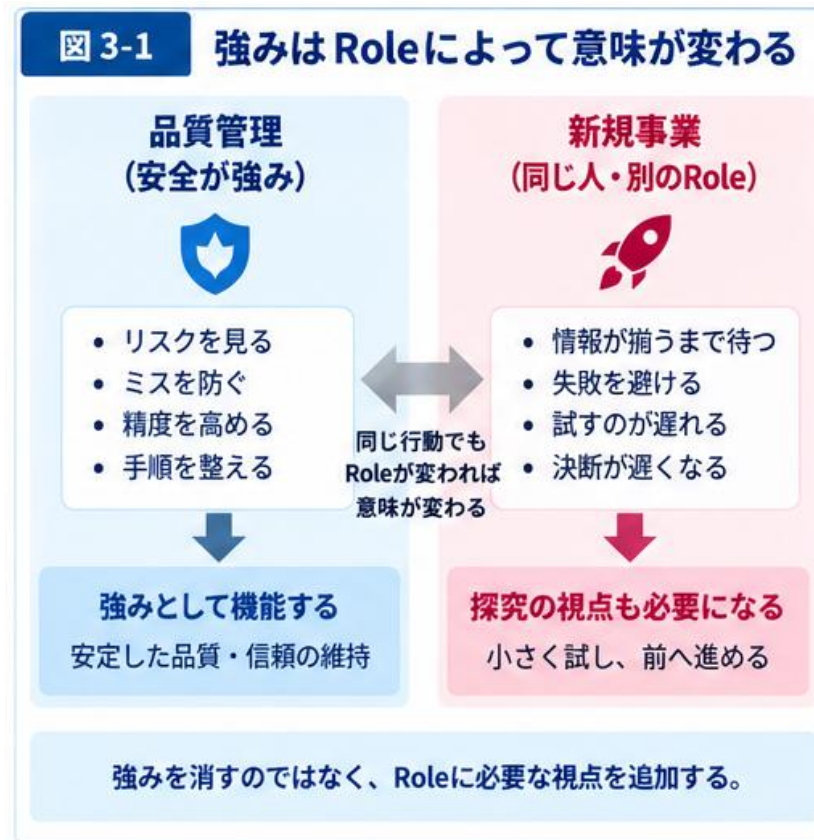
例えば、新規事業責任者なら、新しい可能性を探す。小さく試す。一定の段階で決める。結果を確認する。必要なら方向を変える。こうした行動が必要でしょう。

一方、品質管理責任者なら、リスクを見つける。手順を守る。例外を確認する。再発を防ぐ。安定した状態を維持する。必要な行動はまったく違います。

同じ人でも、Roleが変われば求められる行動は変わります。

人材育成の基準を「理想の人間像」ではなく、「現在のRole」に置く。

図 3-1 強みはRoleによって意味が変わる



Role は役職名ではなく「期待されている仕事」である

ここでいう Role は、単なる役職名ではありません。「課長」「営業担当」「経理担当」という名称だけでは、その人に何が期待されているのか十分には分かりません。

同じ営業課長でも、既存顧客を守ることが最優先の人、新規顧客を開拓することが求められている人、若手営業を育成することが重要な人、新商品を市場へ定着させることが使命の人では、必要な行動が違います。

Role を見るときには、「この人は何のために、この仕事を任されているのか」まで明確にします。

Role を KPI と Role Behavior に分ける

Role を明確にしようとする、と KPI だけで表現したくなります。「売上 1 億円」「粗利率 30%」「不良率 1%以下」「離職率 5%以下」。KPI は重要です。何を実現するのかを明確にするからです。

しかし、KPI だけでは、その成果をどのような行動によって実現するのかが分かりません。

例えば、売上 1 億円という KPI が同じでも、既存顧客への深耕で実現するのか、新規顧客を開拓するのか、部下を育ててチームで実現するのか、新商品を販売するののかによって必要な行動は変わります。

そこで、Role を「何を実現するか」と「どう行動するか」に分けます。

前者が KPI、後者が Role Behavior です。

KPI は「何を実現するか」。Role Behavior は「どう行動するか」。



CAGE × Role で Gap を見る

ここで、第2章で扱った CAGE を使います。ただし、本章では CAGE そのものをもう一度診断するものではありません。

本人が普段使いやすい視点と、現在の Role で必要な Role Behavior を比べます。

例えば、本人は安全の視点を使いやすい。慎重に考え、リスクを見つけ、精度を高めることが得意です。一方、現在の Role が新規事業責任者なら、小さく試す探究の行動や、一定の段階で結果を出す成果の行動も必要になります。

この差を Gap として見ます。

Gap は人格の欠陥ではありません。現在の Role で追加して使いたい行動との差です。

「弱点を直す」から「行動を足す」へ

Gap が見つかったとき、「あなたは慎重すぎる」「成果志向が弱い」と本人を評価する必要はありません。

安全の視点が強い人なら、その慎重さは残します。そのうえで、「リスクを限定したまま、小さく試す」という探究の行動を一つ足す。

成果の視点が強い管理職なら、結果を求める強みは残す。そのうえで、「答えを出す前に、部下の考えを一度聞く」という関係の行動を一つ足す。

関係の視点が強く、周囲への配慮から決断が遅れる人なら、人とのつながりを大切にする強みは残す。そのうえで、「意見を聞いた後、最後は自分で決める」という成果の行動を足す。

弱点を消すのではなく、必要な場面で選べる行動を増やす。

同じ人でも、Role が変われば問いが変わる

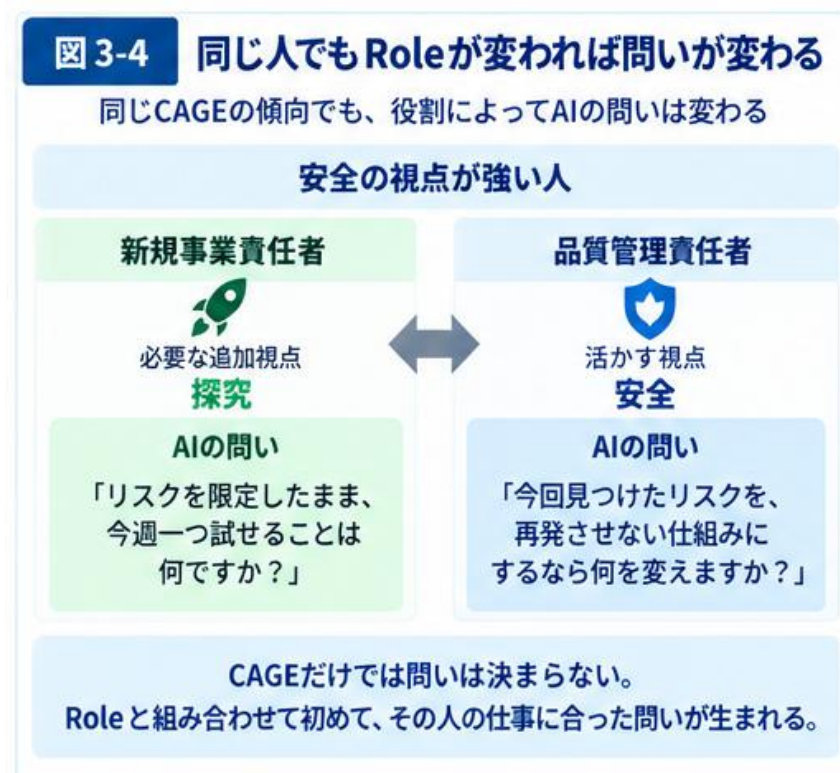
例えば、安全の視点が強い二人がいるとします。Aさんは新規事業責任者、Bさんは品質管理責任者です。

同じ CAGE の傾向でも、AI が投げる問いは同じではありません。

Aさんには、「リスクを限定したまま、今週一つ試せることは何ですか」と聞く。安全の強みを残しながら、探究の行動を追加する問いです。

Bさんには、「今回見つけたリスクを、再発しない仕組みにするとしたら何を変えますか」と聞く。安全の強みそのものを、より高い成果へつなげる問いです。

CAGE だけでは問いは決まらない。Role と組み合わせて初めて、その人の仕事に合った問いになる。



Role Behavior を Weekly Action まで小さくする

Role で必要な行動が分かっていても、「もっと探究する」「もっと成果志向を高める」「関係構築力を高める」では、まだ実行できません。

実際の仕事で試せる大きさまで小さくします。

探究なら、「今週、これまでと違う方法を一つだけ試す」。成果なら、「今週の重要案件を一つ決め、金曜日までに結果を出す」。安全なら、「実行前に、失敗した場合の影響を三つ確認する」。関係なら、「意思決定する前に、関係者一人の意見を聞く」。

ここまで落とせば、翌週に実行したかどうかを振り返ることができます。

CAGE という抽象的な視点を、観測できる Weekly Action へ変換する。

一回できたことと、できるようになったことは違う

Weekly Action を一度実行したからといって、それだけで成長したとは言えません。

例えば、「会議で一度、自分の意見を先に言う」と決め、実際にできた。それは重要な一歩です。

しかし、一回だけ偶然できたのかもしれませんが。翌週もできるのか。別の会議でもできるのか。上司がいない場面でもできるのか。少し難しい状況でもできるのか。

繰り返し実行できるようになって初めて、その行動が本人の選択肢として定着してきたことが分かります。

一回できたことと、できるようになったことは違います。

成長を四段階で見る

そこで、行動変容を四つの段階で見ます。

第一段階は「気づく」です。「自分は部下へ答えを教えすぎていた」と認識する。

第二段階は「やってみる」です。「答える前に、一度質問してみる」を実行する。

第三段階は「続けられる」です。一度だけではなく、何度も実行できる。

第四段階は「成果につながる」です。例えば、部下が自分で考えるようになり、上司への依存が減る。

重要なのは、「分かった」で終わらないことです。さらに、「やった」で終わらないことです。

気づき → 行動 → 継続 → 成果。成長は、このつながりで見ると。

図 3-5 行動変容の四段階

「分かった」で終わらせず、行動が続き、成果につながるまで見る



気づき → 行動 → 継続 → 成果。
成長は、このつながりで見える。

成長は一直線ではない

ただし、人は一度変われば、そのまま変わり続けるわけではありません。

忙しくなると元へ戻る。上司が変わると行動できなくなる。新しい Role では、以前できていたことができなくなる。失敗して、自信を失うこともあります。

できた。戻った。もう一度試した。少しやり方を変えた。続くようになった。

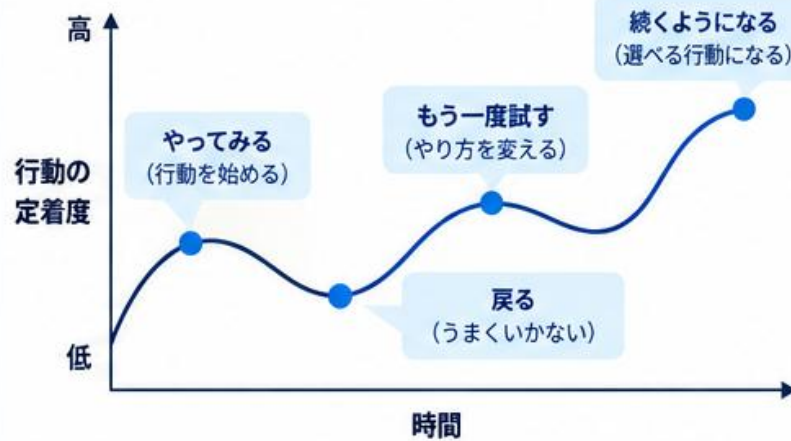
成長は、この繰り返しです。

だから、週次コーチングでは「できなかった」ことを失敗として終わらせず、何が止めたのかを次の学習材料として扱います。

成長は、一直線ではなく、反復によって定着していくものです。

図 3-6 成長は一直線ではない

人の成長は、試行錯誤の繰り返しで定着していく



できたこと、戻ったことを繰り返しながら、少しずつ定着していく。
焦らず、繰り返しを前提に支援する。

本人だけを見ても、行動変容は説明できない

そして、行動が続かなかったとき、「本人の意識が低い」とすぐに結論づけてはいけません。

例えば、本人は部下へ仕事を任せようとした。しかし、上司から「この仕事は重要だから、自分でやって」と言われた。あるいは、部下へ任せるためのマニュアルがない。判断基準もない。失敗したときの責任範囲も不明確である。

この状態なら、本人の意識だけでは解決できません。

行動変容を見るときには、本人だけでなく、上司、組織、業務、Role・KPI も見る必要があります。

これは第1章で述べた、「誰を変えるかではなく、どこを変えるか」という考え方につながります。

第3章の結論

第2章でAIが届けた問いは、本人に気づきを生みます。しかし、気づきだけでは人は育ちません。

現在のRoleを明確にし、KPIとRole Behaviorを分ける。本人が使いやすいCAGEの視点とRole Behaviorを比べ、必要なGapを見つける。そして、そのGapを人格の弱点として扱うのではなく、次に追加する小さな行動へ変換する。

Weekly Actionとして仕事で試し、翌週振り返る。一度できたかではなく、続けられるかを見る。そして、その行動が成果へつながったかまで見る。

この流れによって、CAGE は人を分類する診断ではなく、仕事の中で選べる行動を増やすための道具になります。

人を別の人間に変えるのではない。現在の Role で必要な行動を、一つずつ増やしていく。

第4章

週次 AI コーチングは、どう人を変えるのか？

一週間の仕事を「経験」で終わらず、「学習」に変える

この章の問い 毎週仕事をしているだけでは、なぜ人は同じ失敗や行動を繰り返すのでしょうか？

経験を成長へ変えるには、何が必要なのでしょうか？



経験しただけでは、人は育たない

人は仕事を通じて成長します。これは間違いありません。しかし、長く仕事をしていれば、それだけで成長するわけではありません。

同じ仕事を十年間続けていても、毎年同じやり方を繰り返しているだけなら、一年の経験を十回繰り返しているだけかもしれません。

重要なのは、経験の量だけではありません。経験した後に、「何をしようとしたのか」「実際に何をしたのか」「何が起きたのか」「なぜそうなったのか」「次は何を変えるのか」を考えることです。

経験が人を育てるのではありません。経験を振り返り、次の行動を変えることで、人は育ちます。

一週間を、学習の最小単位にする

第3章では、Roleに必要な行動を Weekly Action まで小さくすることを考えました。

例えば、「もっと主体性を持つ」ではなく、「今週、上司へ相談する前に、自分の案を一つ考える」まで小さくする。「部下育成力を高める」ではなく、「今週、部下から相談されたとき、一度は答えを教える前に『あなたはどうか考える？』と聞く」まで小さくする。

ここまで具体化すれば、次の週に実行したかどうかを振り返ることができます。

一日は短すぎる場合があります。一か月では、何が起きたのかを忘れてしまう。半年では、行動を修正するには遅すぎます。一週間なら、実際の仕事で試す機会があり、しかも経験がまだ記憶に残っています。

一週間を「仕事の区切り」ではなく、「学習の一単位」にする。



最初に聞くのは「できましたか」ではない

週次コーチングというと、「先週の目標は達成できましたか」と聞きたくなります。しかし、これだけでは評価に近づきすぎます。できた。できなかった。○か×か。これでは、本人が「できなかった」と言いにくくなる可能性があります。

そこで、EvaliA では、まず事実を確認します。「先週、何をしようと思いましたか」「実際には、何をしましたか」「その結果、何が起きましたか」。ここでは、まだ良い・悪いを決めません。

例えば、「部下へ仕事を任せようと思いました」「実際には、途中まで説明しましたが、時間がなくなって自分でやりました」「結果として、納期には間に合いましたが、部下はその仕事を覚えていませんでした」。ここまで言葉にすると、本人自身にも構造が見え始めます。

評価する前に、まず何が起きたのかを見る。

「意図」と「行動」を分ける

本人は、「部下へ任せようと思っていました」と言うかもしれません。これは意図です。しかし、実際には自分で仕事をしました。これは行動です。

人は、自分の意図をもとに自分を理解しやすいものです。「私は部下を育てようとしている」「私は顧客を大切にしている」「私は主体的に仕事をしている」。しかし、周囲から見えるのは行動です。

「何をしようとしたか」と「実際に何をしたか」を分けて見る。

「行動」と「結果」も分ける

例えば、「顧客へ新しい提案をした」という行動をした。しかし、受注できなかった。このとき、「失敗した」と一つにまとめてしまうと、学習できる情報が減ります。

提案したという行動自体は、新しい挑戦だったかもしれません。受注できなかった理由は、価格かもしれない。提案内容かもしれない。タイミングかもしれない。顧客側の予算変更かもしれない。

「何をしたか」と「何が起きたか」を分けます。

良い行動をしても、結果が出ないことはある。悪い行動でも、偶然結果が出ることはある。



週次 AI コーチングの 5 つの問い

週次コーチングでは、経験を五つに分けて振り返ります。

第一に意図。「今週、何をしようとしたか」

第二に行動。「実際に、何をしましたか」

第三に結果。「何が起きましたか」

第四に学び。「何を学びましたか」

第五に次の一步。「来週、何を一つ変えますか」

この順番で考えると、経験が単なる出来事ではなく、次の行動を変えるための材料になります。

意図 → 行動 → 結果 → 学び → 次の Action。



AIは「答え合わせ」をしない

例えば本人が、「部下に任せましたが、うまくいきませんでした」と答えたとします。AIが、「任せ方が悪かったですね」と結論を出してしまえば、そこで本人の思考は止まります。

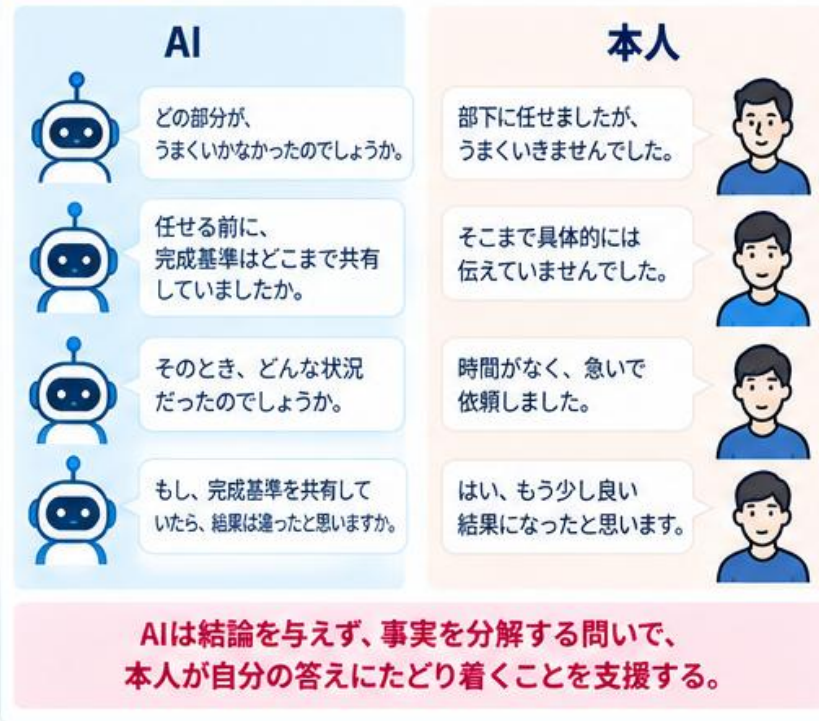
代わりに、「どの部分が、うまくいかなかったのでしょうか」と聞く。本人が「思っていた品質になりませんでした」と答える。「任せる前に、完成基準はどこまで共有していましたか」と聞く。「そこまで具体的には伝えていませんでした」と本人が答える。

ここで、「自分は仕事を任せたとつもりだったが、判断基準までは渡していなかった」という気づきが生れます。

事実を分解する問いによって、本人自身が原因仮説へ到達する。

図 4-4

AIは「答え」を与えず、考えることを促す



「なぜ？」を繰り返せばよいわけではない

原因を考えると、「なぜですか」と繰り返せばよいわけではありません。「なぜできなかったのですか」「なぜそう思ったのですか」「なぜ準備しなかったのですか」と続ければ、本人は責められているように感じるからです。

重要なのは、原因追及ではなく、状況を具体化することです。「どの場面で止まりましたか」「そのとき、何が起きていましたか」「誰との間で起きましたか」「その前に、何を決めていましたか」「もし一つ条件が違っていたら、できたと思いますか」。

「なぜできなかったか」を責めるのではなく、「どこで何が起きたか」を一緒に見る。

一回の失敗から、人を決めつけない

今週 **Action** を実行できなかった。だから、「この人は主体性がない」とは考えません。

先週はできていたかもしれない。今週だけ緊急案件が入ったのかもしれない。上司の指示が変わったのかもしれない。本人の行動ではなく、業務プロセスに原因があるかもしれない。

一回の出来事から人格を推定するのではなく、継続して観測します。

一回の行動は「点」です。複数週の行動をつなぐと「変化」が見えてきます。

AI だから、毎週同じところから始めなくてよい

通常の面談では、「前回、何を話しましたか」から始まることがあります。上司が多くの部下を持っていれば、前回の細かな内容をすべて覚えていることは難しいでしょう。

AI は、前回決めた **Action** を保持できます。「先週は、部下へ仕事を任せる前に、完成基準を三つ伝えると決めました」と前回から始める。そして、「実際にやってみましたか」と聞く。

本人が「二つは伝えましたが、一つは伝え忘れました」と答えれば、「伝えられた二つと、伝えられなかった一つには、どんな違いがありましたか」と次へ進めます。

前回の **Action** を、今回の **Reflection** の入口にする



本人の言葉を、本人へ返す

AI にはもう一つ重要な役割があります。本人が過去に話した言葉を、後から本人へ返すことです。

例えば 4 週間前に本人が、「部下へ任せるのは不安です。自分でやった方が早いと思っています」と話していた。4 週間後には、「最初に基準を伝えれば、部下でもかなりできることが分かりました」と話した。

AI は、「4 週間前には『自分でやった方が早い』と話していました。今週は『基準を伝えれば任せられる』と話しています。この間に、何が変わったと思いますか」と聞くことができます。

成長を AI が評価するのではなく、本人自身が自分の変化に気づく。

週次コーチングを「週次評価」にしない

週次コーチングは、毎週の人事評価ではありません。今週 **Action** を実行できなかったから減点する。できたから加点する。そのような運用をすれば、本人は「良い回答」をするようになります。

「できました」「問題ありませんでした」「来週も頑張ります」。これでは、本当の課題が見えなくなります。

むしろ、「できませんでした」「途中でやめました」「やってみたら逆効果でした」と言える方が、育成には価値があります。

週次コーチングでは、失敗は減点材料ではなく、学習材料です。

AI との対話だけで完結させない

本人が、「部下へ任せたいが、上司から全部自分で確認するように言われています」と何週間も話している。あるいは、「顧客訪問を増やしたいが、社内資料作成で時間が取れません」という状態が続いている。

この場合、本人への問いを変え続けても解決しません。本人が変えられない問題だからです。

そこで、本人の **Action** から、上司や組織の **Action** へ視点を移します。

同じ Gap が繰り返されるなら、「本人が変わっていない」のではなく、

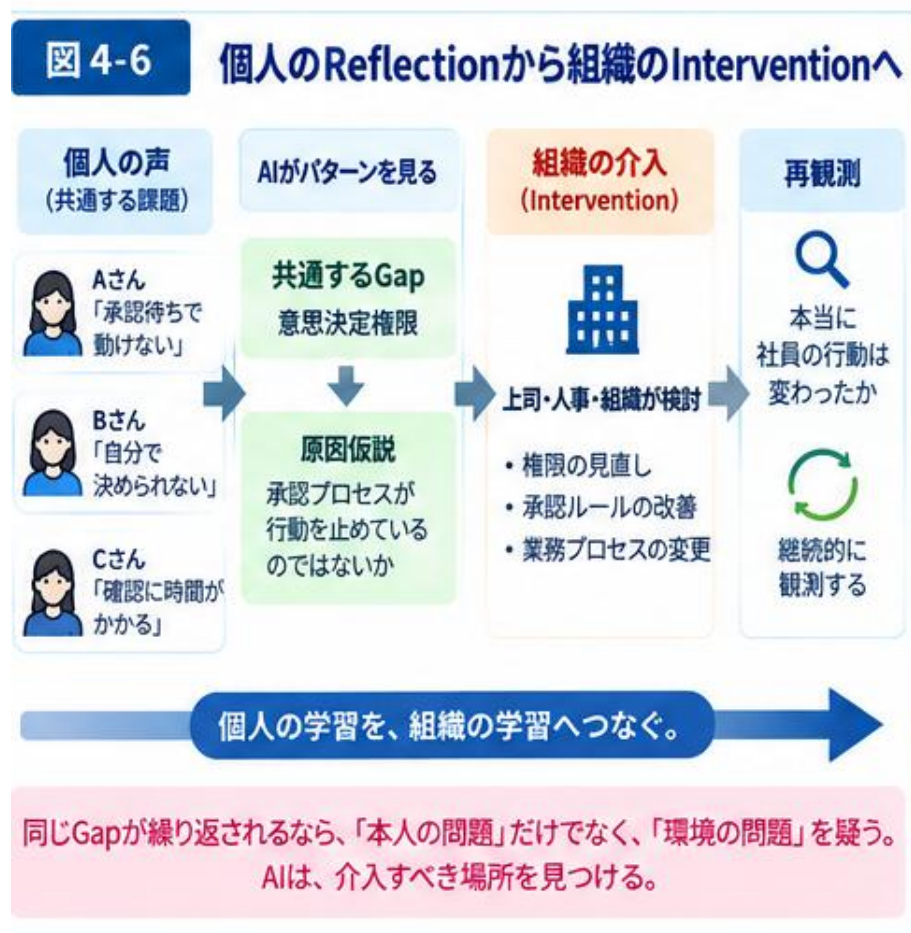
「環境が変わっていない」可能性を疑う。

AI が「介入すべき場所」を見つける

例えば、ある一人の社員だけが、「承認に時間がかかる」と言っているなら、個別の問題かもしれません。しかし、同じ部署の複数の社員が、「上司の承認待ちで仕事が止まる」と繰り返し話しているなら、組織の問題である可能性が高くなります。

AI は、個人との対話をそのまま人事評価に使うのではなく、一定のまとまりとしてパターンを見ることができます。

すると、「この部署では、承認プロセスが主体的な行動を阻害している可能性がある」という原因仮説が生まれます。ここで初めて、上司や人事、組織側が介入する意味が出てきます。



会社を変えた後も、もう一度見る

組織が承認ルールを変えた。これで終わりではありません。本当に意思決定が速くなったのか。社員が自分で判断するようになったのか。別の問題が起きていないか。再び観測します。

本人が行動する。AI が振り返りを支援する。共通 Gap を見つける。組織が介入する。そして、もう一度本人の行動を見る。この循環になります。

個人の学習を、組織の学習へつなぐ仕組みになります。

第 4 章の結論

人は、経験ただけでは育ちません。経験を振り返り、「何をしようとしたのか」「実際に何をしたのか」「何が起きたのか」「そこから何を学んだのか」「次に何を变えるのか」を考えることで、経験が学習へ変わります。

その単位を一週間にする。前回の Action から始める。結果だけではなく、意図と行動を見る。できなかったことを減点せず、何が止めたのかを見る。

そして、同じ Gap が複数週、複数人で繰り返されるなら、本人だけではなく上司や組織の問題を疑う。必要な介入を行い、その後、本当に行動が変わったのかをもう一度見る。

週次 AI コーチングは、単に社員と AI が会話する仕組みではありません。一人の一週間の経験を学習へ変え、その学習を次の行動へつなぎ、さらに個人の学習を組織の学習へつなぐ仕組みです。

一人の「今週の一步」から、人と組織の学習を循環させる。

第5章

行動・状態・成果を、どう測るのか

Process・Mind・Result を分ける

この章の問い 人が育ったかどうかを、何で判断すればよいのでしょうか。

成果だけを見るのか、本人の気持ちを見るのか、それとも行動を見るのでしょうか。



「人が育った」を何で判断するのか

第4章では、一週間の仕事を振り返り、次の Action へつなげる週次 AI コーチングについて考えました。本人が気づく。小さな行動を決める。仕事で試す。振り返る。少し修正する。これを毎週繰り返します。

では、この循環を続けた結果、「本当に人が育っているのか」を何で判断するのでしょうか。

売上が上がったから本人が成長したとは限りません。市場環境が良かったのかもしれません。反対に、売上が下がったから本人が成長していないとも単純には言えません。

人の成長を一つの数字だけで見ない。

Process・Mind・Result

EvaliA では、人と組織の変化を、Process、Mind、Result の三つに分けて見ます。

Process は、実際に何をしたのかという行動のプロセスです。Mind は、仕事や組織について現在どのような状態にあるのかです。Result は、その結果として何が起きたのかという成果です。

この三つは関係しています。しかし、同じものではありません。

行動・状態・成果を分けて見るから、どこで変化が起き、どこで止まっているのかが分かります。



Process——まず「何をしたか」を見る

Process で見るのは、本人の実際の行動です。例えば、管理職が「部下へ仕事を任せられるようになる」という成長テーマを持っていたとします。

「今週、どの仕事を任せようとしたのか」「実際に任せたのか」「どこまで任せたのか」「どこで自分が仕事を取り戻したのか」「任せる前に、判断基準を伝えたのか」「前週から何を変えたのか」を見ます。

実際の仕事の中で、何が変わったのか。

Process は「できた・できない」だけではない

「Action を実行したか」だけを見ても十分ではありません。同じ「任せた」でも、仕事を丸ごと渡しただけなのか、判断基準を伝えたのか、途中で自分を取り戻したのかによって Process の質は違います。

Process では、行動の有無だけでなく、行動がどう変化したかを見る。

行動変容には時間差がある

新しい営業方法を始め、質問方法や提案書を変え、顧客の反応が変わっても、まだ受注にはなっていないことがあります。Result だけなら「成果なし」ですが、Process を見ると行動の変化が分かります。

成果が出る前の変化を捉えるのが Process です。

Mind——「本人の性格」を測るものではない

本書でいう Mind は、本人そのものを診断するものではありません。本人が、現在の仕事や組織をどのような状態として経験しているのかを見るものです。

仕事の意義、成長実感、自律・裁量、承認・評価、上司との関係、組織コミットメントなどを見ます。

仕事と組織との関係の中で、今どのような状態にあるかを見る。

Mind は突然行うサーベイではない

Mind を見るために突然アンケートを送るものではありません。週次 AI コーチングで継続して仕事を振り返った延長線上で、一定期間ごとに Mind を振り返ります。

単独のサーベイではなく、継続的な週次対話の振り返りとして行う。

「今週どうだったか」と「最近どう感じているか」は違う

週次コーチングでは具体的な出来事を扱います。一方、Mind では少し時間軸を広げ、「最近、仕事を通じて成長していると感じるか」「自分で判断できる範囲が広がっているか」などを見ます。

Process が「出来事」なら、Mind は「その出来事が積み重なった現在の状態」です。

Mind は点数を取ることが目的ではない

例えば「成長実感が低い」という状態が見えても、「58 点」と表示して終わっては意味がありません。仕事が単調なのか、新しい仕事がないのか、フィードバックがないのか、裁量がないのか、Role が合っていないのかを考えます。

Mind は評価対象ではなく、原因探索のための状態シグナルです。

原因仮説を考える入口として使います。



Result——最後に成果を見る

Result は、実際に何を実現したのかを見るものです。Role と KPI が重要になります。営業なら売上や粗利、製造なら品質や納期、管理職ならチームの成果や部下育成です。

ただし数字だけでなく、Role をどこまで遂行したのか、周囲へどう貢献したのか、その成果は再現できるのかまで見ます。

Result は、本人が自己採点するものではない

Process と Mind では本人の振り返りが重要ですが、Result は本人の自己認識だけでは判断できません。Role と KPI に対して実際に何が起きたのかを見て、最終的な評価判断は上司が担います。

成果評価は AI に任せない。AI は、上司がより良く判断するための情報整理と問いを支援する。

上司も「点数」だけで評価しない

AI が Role と KPI をもとに、「具体的な成果は何か」「KPI 達成に本人はどう貢献したか」「環境要因を分けるとどうか」「再現できる根拠は何か」「次の Role を任せるなら何を期待するか」と上司へ質問します。

AI が点数を決めるのではなく、上司の判断を深くする問いを出す。

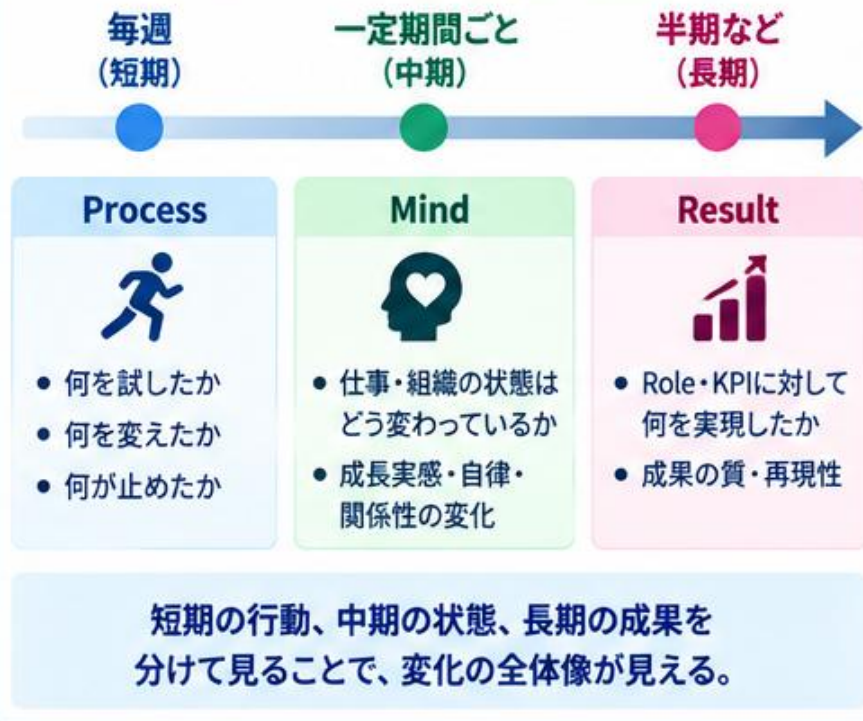
Process ・ Mind ・ Result は、時間軸も違う

Process は毎週の短い周期で見ます。Mind は一定期間の出来事を踏まえた現在の状態を見ます。Result は半期など、成果が現れる一定期間を取って見ます。

三つを同じタイミング、同じ質問、同じ尺度で測ろうとすると無理が生じます。

図 5-3 三つの時間軸

Process・Mind・Resultは、見る時間軸も違う。
それぞれのタイミングで適切に観測する。



三つをつなぐと、本当の課題が見えてくる

Process は変わっているが Result がまだ出ていないなら、成果へつながる途中かもしれません。Result は出ているが Mind が悪化しているなら、持続しない働き方かもしれません。Mind は良いが Process が変わっていないなら、必要な行動変容が起きていない可能性があります。

一つの指標だけでは見えないものが、三つを組み合わせることで見えてきます。

「成果が出たから正しい」とは限らない

高い業績が出ていても、部下が自分で判断できない、承認がなければ動けない、成長実感が下がっている、という状態かもしれません。Process と Mind を見ることで、「今の成果の出し方は持続可能なのか」という問いが生まれます。

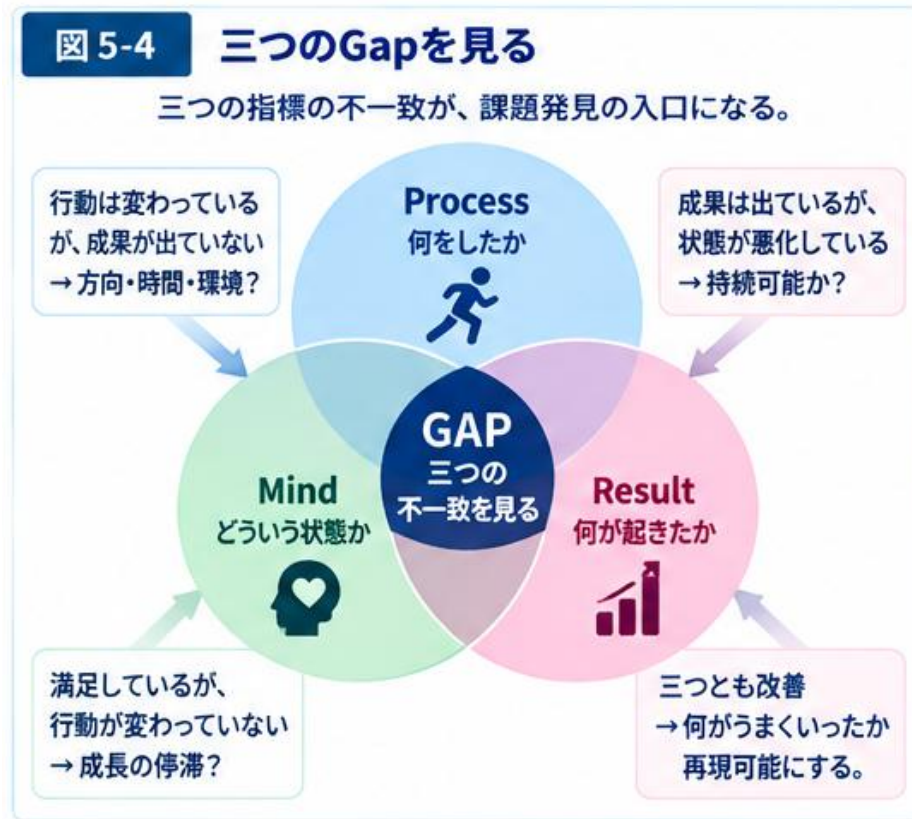
反対に「満足度が高いから良い」とも限らない

人間関係が良く本人も満足していても、新しい挑戦をしていない、KPI が達成されていない、必要な Role Behavior が増えていない可能性があります。

働きやすさと、成長していることは同じではありません。

三つの不一致を Gap として見る

EvaliA では、三つが一致していることだけを見るではありません。どこに不一致があるのかを見ます。本人は行動を変えたと認識しているが Process では変化が小さい。Result は出ているが Mind では疲弊している。こうした「不一致」そのものが重要な情報です。



Gap から、原因仮説へ進む

Process は変わっているが Result が変わっていない場合、努力不足とすぐに判断しません。行動の方向、時間差、市場環境、上司や組織、KPI 設定など複数の可能性を考えます。

Result が出ているのに Process が変わっていないなら、本人の行動、市場環境、チームの貢献、偶然など、なぜ成果が出たのかを考えます。

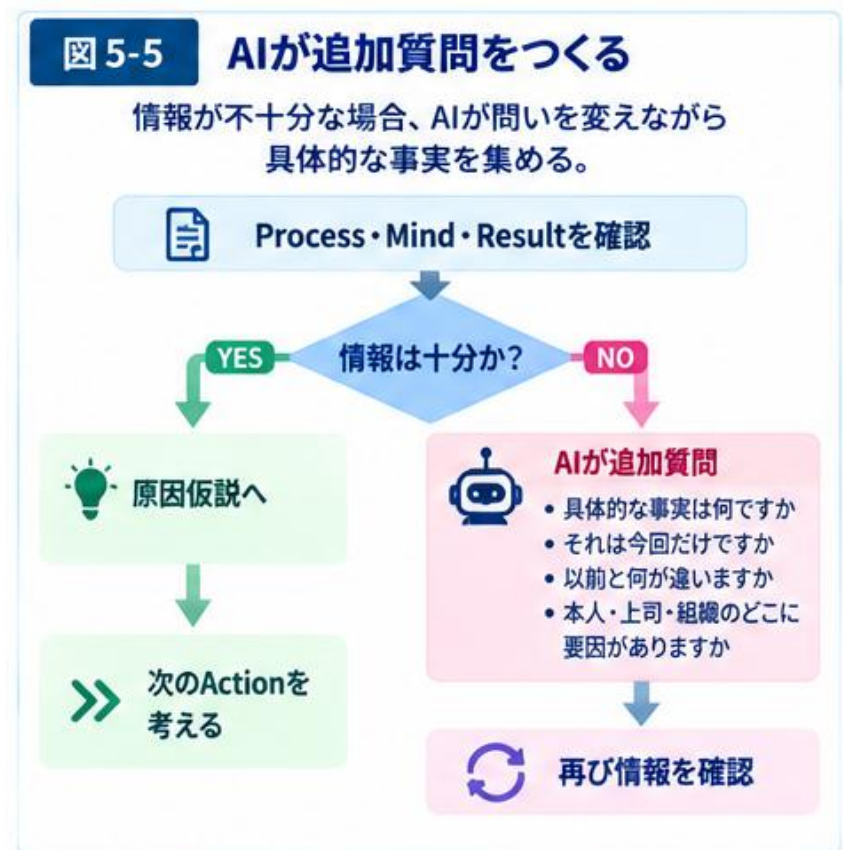
Gap は、評価を決めるための答えではありません。原因を考えるための問いの入口です。

AI は Gap から追加質問をつくる

Process・Mind・Result を並べたとき、不一致があれば、AI が追加質問を考えます。例えば、訪問数は増えているが受注が増えていないなら、「どの段階で案件が止まっていますか」「商談化率は変わりましたか」「顧客の選び方は変わりましたか」と聞きます。

KPI は達成しているが Mind の成長実感が低いなら、「成果を出す過程で何に時間を使いましたか」「新しく学べたことはありましたか」「次に挑戦したいことはありますか」と聞きます。

不一致を見つけ、その理由を考えるための問いを追加する。



「本人の認識」と「上司の認識」も違ってよい

本人は「かなり成長した」と感じ、上司は「まだ Role で求める水準には届いていない」と考えることがあります。本人は以前の自分と比べ、上司は Role で必要な水準と比べているのかもしれませんが。

認識の違いを消すのではなく、なぜ違うのかを対話の材料にします。

評価面談を「点数の説明」から「原因を考える対話」へ変える

Process・Mind・Result を使えば、評価面談を「B 評価です」「3 点です」という説明中心から、「成果は出ているが、週次では上司判断に依存する場面が多い。本人にはどう見えるか」と原因を考える対話へ変えられます。

「評価を受ける面談」から、「自分の成長と次の課題を一緒に考える面談」へ変える。

上司の評価にも AI を使う

AI が「期待していた Role は何か」「どの成果を実現したか」「KPI 達成に本人はどう影響したか」「どの行動変容があったか」「次の Role を任せるために何が必要か」と上司へ質問します。

AI が評価するのではなく、AI が評価者の思考を深くする。

上司の評価と本人の振り返りを混ぜない

本人との週次 AI コーチングは学習のための対話です。上司による Result 評価は、役割と成果を判断するための対話です。

二つを最初から一つにすると、本人は「できませんでした」と正直に話しにくくなります。育成の対話と評価の判断は役割を分けます。ただし、行動変容の事実は成長を話し合う材料になります。

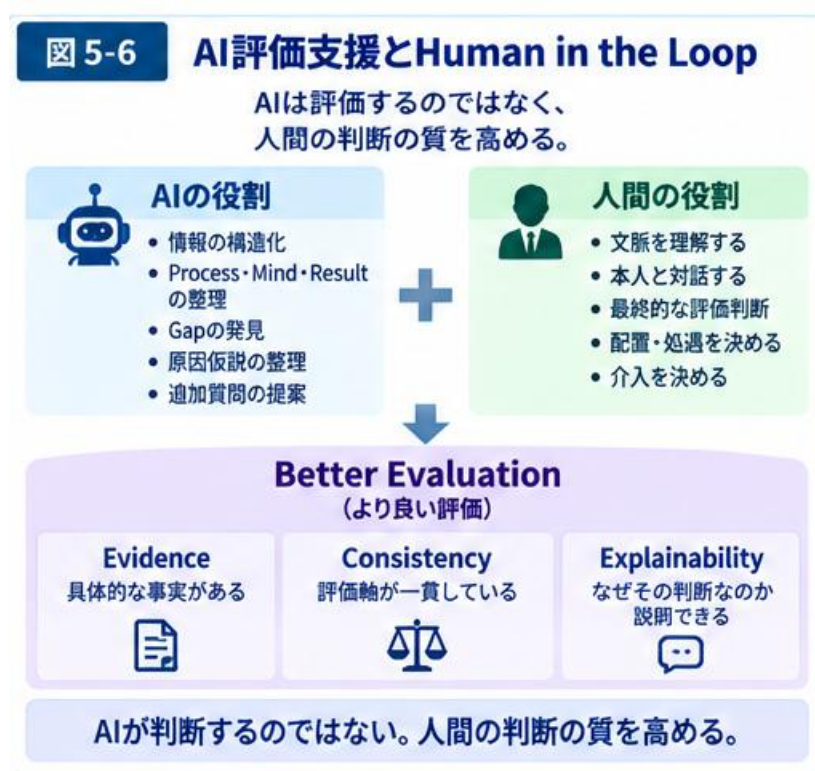
週次対話の一言一言を評価材料にしないことです。

Human in the Loop

AI は情報を整理し、Process・Mind・Result を比較し、Gap や原因仮説を示し、追加質問を出します。

しかし、「昇進させるか」「どの仕事を任せるか」「評価をどう決めるか」「どこまで介入するか」を最終的に決めるのは人間です。

AI に判断を任せるのではなく、人間がより良く判断するために AI を使う。



Process・Mind・Result が PDCA を一つにつなぐ

Plan では Role・KPI と必要な Role Behavior を明確にする。Do では Weekly Action を試し Process を見る。Check では週次 Reflection、一定期間の Mind、一定期間の Result を見る。Adjust では Gap と原因仮説から、本人・上司・組織・Role・KPI のどこを変えるか判断します。

測るために測るのではありません。次の行動を変えるために測ります。

第 5 章の結論

人の成長は、一つの点数では測れません。成果だけでは成果前の行動変容を見落とし、Mind だけでは働きやすさと成長を混同し、Process だけでは成果につながったか分かりません。

だから Process、Mind、Result を分けて見ます。そして重要なのは三つの点数を並べるのではなく、三つの間にどのような Gap があるのかを見ることです。

Gap があれば AI が追加質問をし、原因仮説をつくる。本人だけでなく、上司や組織にも原因がないかを見る。Result については AI が点数を決めず、上司へ問いを返す。最終判断は人間が行います。

Process・Mind・Result をつなぐことで、育成と評価が一つの PDCA になる。

次章では、Gap から原因仮説をどのようにつくり、どこへ介入するのかを考えていきます。

第6章

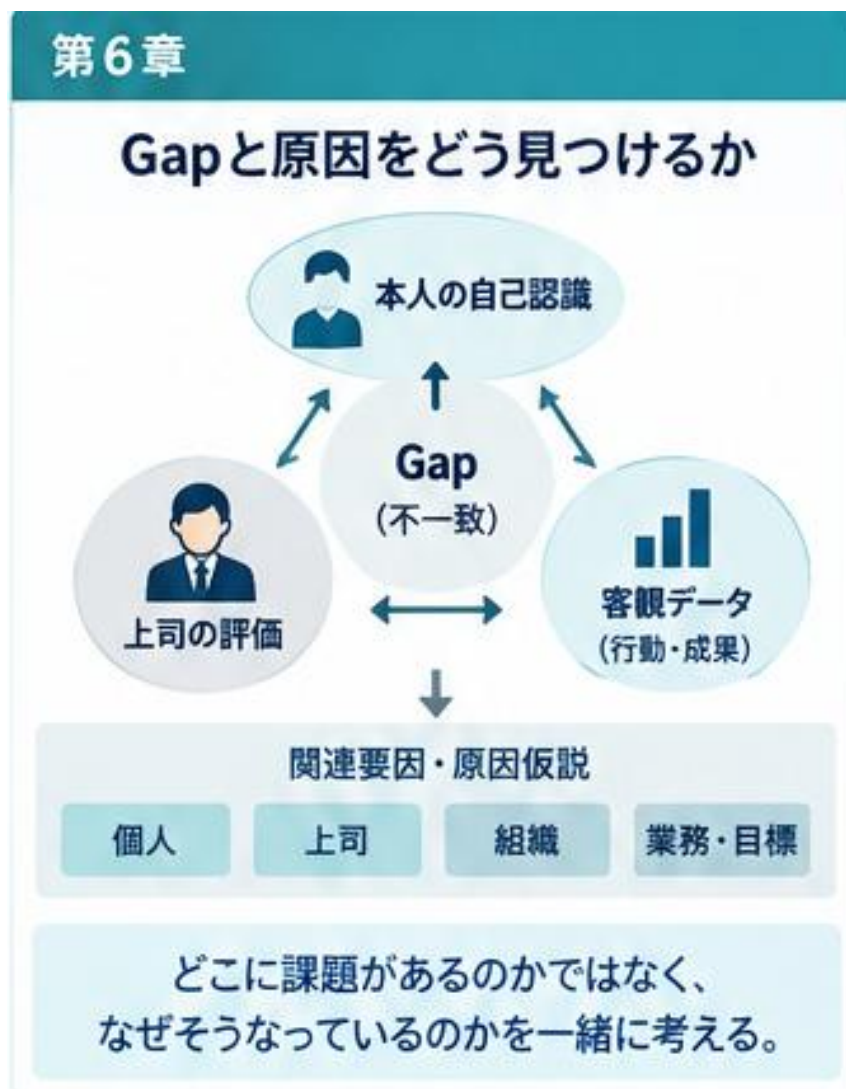
Gap と原因を、どう見つけるのか

－「本人の問題」で終わらず、介入すべき場所を見つける

この章の問い Process・Mind・Result に Gap が見つかったとき、

その原因はどこにあるのでしょうか。本人でしょうか。上司でしょうか。組織でしょうか。

それとも、仕事や目標そのものなのでしょうか。



Gap が見つかっても、まだ答えではない

第5章では、Process・Mind・Resultの不一致をGapとして見ました。しかし、Gapが見つかったからといって原因が分かったわけではありません。

例えば、新規顧客への訪問数は増えているが受注が増えていない。訪問先、提案内容、価格、承認速度、KPI設定など複数の可能性があります。

Gapは原因ではありません。原因を探す入口です。

「誰が悪い」から始めない

問題が起きると、本人の意識、主体性、能力、上司の指導力など、人に原因を求め易くなります。

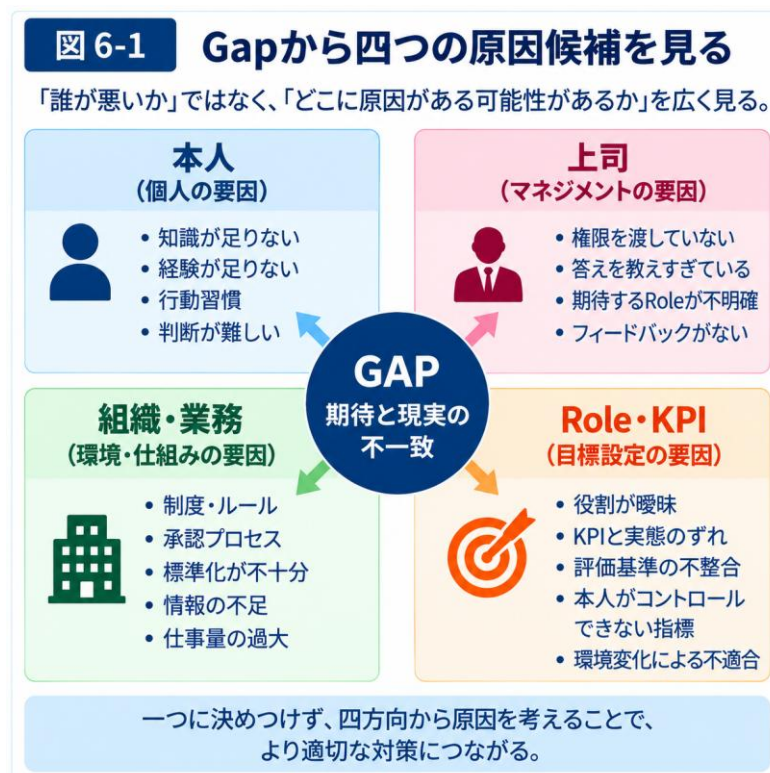
しかし、本人が上司へ何度も確認する背景に、承認ルールや過去の指導があるかもしれません。本人だけへ働きかけても、環境が同じなら変化には限界があります。

人を見る前に、その行動が生まれているContextを見る。

原因を四つの場所に分ける

EvaliAでは、原因候補を本人、上司、組織・業務、Role・KPIの四つに分けます。本人には知識・経験・行動習慣・判断、上司には任せ方・権限・フィードバック、組織には制度・承認・標準化・情報・仕事量、Role・KPIには役割設定・目標・評価基準・環境適合があります。

最初から四方向を見ることで、「本人の問題」への早すぎる収束を防ぎます。



原因は一つとは限らない

「管理職が部下へ仕事を任せられない」という Gap にも、本人の習慣、上司の要求、標準手順の不足、本人個人の成果だけを求める KPI が同時に存在している可能性があります。

行動は、一つの原因ではなく、複数の条件の組み合わせから生まれます。

AI は「原因」を断定しない

本人が何週間も「部下へ任せられません」と話していても、AI が原因を一つに断定してはいけません。本人側の不安、上司の権限設定、手順や判断基準、KPI など複数方向から確認します。

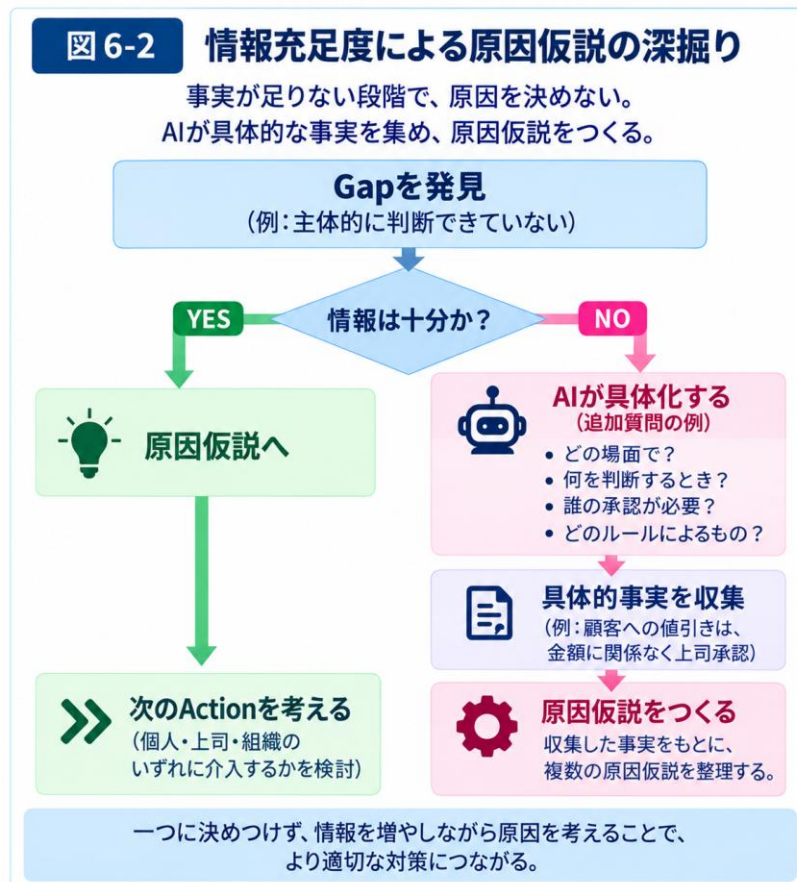
AI は原因を決めるのではなく、原因仮説を広げ、検証するための問いを出します。

情報が足りなければ、問いを変える

原因仮説には具体的な事実が必要です。「上司が悪い」ではなく、「どの行動で仕事が止まったか」「どの承認が必要だったか」「ルールは何か」まで具体化します。

値引きが金額に関係なくすべて上司承認だと分かれば、「本人が頼りすぎている」だけでなく「権限設計が主体的判断を制約している」という仮説が生まれます。

抽象的な感想から、具体的な事実へ降りていく。



本人の自己認識だけでも決めない

本人は「上司が任せしてくれない」と感じ、上司は「任せようとしても本人が確認に来る」と感じているかもしれません。見ている場面、期待水準、「任せる」の定義が違う可能性があります。

自己認識・上司の認識・客観的な行動事実を分けて見る。

Evidence を集める

「何回起きたか」「どの業務で起きたか」「いつからか」「他の社員にも起きているか」「Role や KPI はどうか」「業務ルールはどうか」といった具体的な事実を集めます。

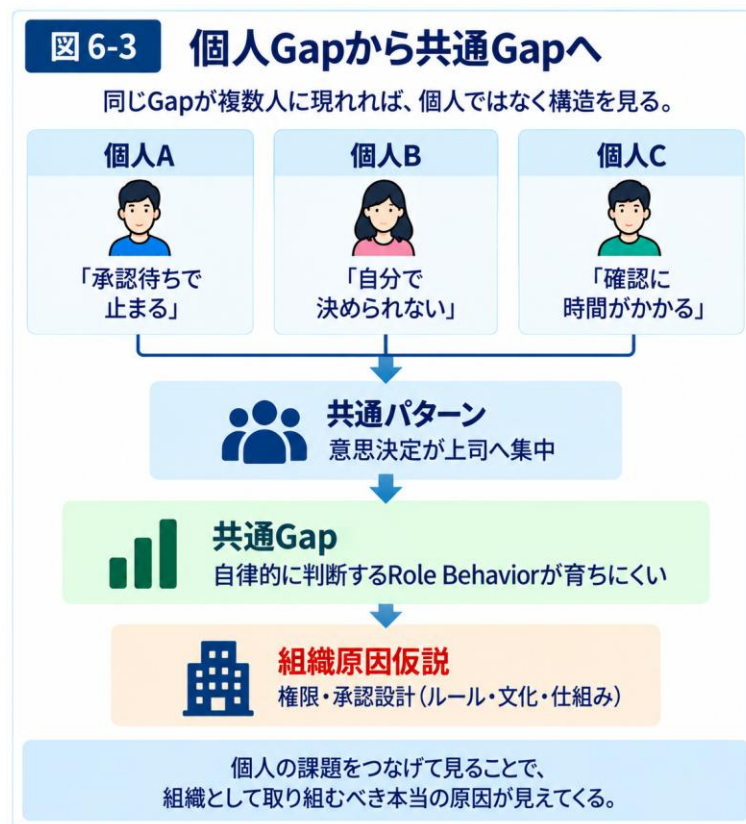
「上司の承認が多い」を「今週の顧客提案 5 件すべてで上司承認が必要だった」まで具体化すると、原因仮説の質が上がります。

感想を否定するのではなく、感想を Evidence につなげる。

一人の問題か、組織の問題か

一人だけの Gap なら固有の問題かもしれませんが。しかし複数の社員に同じ傾向があり、業務データにも同じ状態が出ているなら、組織構造の問題である可能性が高まります。

同じ Gap が複数人に現れれば、個人ではなく構造を見る。



介入先を決める

本人に原因があるなら Weekly Action、上司なら支援方法、組織なら制度やプロセス、Role・KPI なら役割や目標設定を変えます。介入は「改善する」ではなく、実行できる具体的な Action にします。

Intervention も、小さく試す

組織の問題が見つかって、すぐに全社制度を変える必要はありません。一つの部署で、一つの権限を一か月だけ委譲するなど、小さく試します。意思決定速度、顧客対応、問題発生、社員の判断行動を見ます。

人に PDCA を求めるのと同じように、組織の介入にも PDCA を回します。



Intervention が効かなければ、原因仮説を疑う

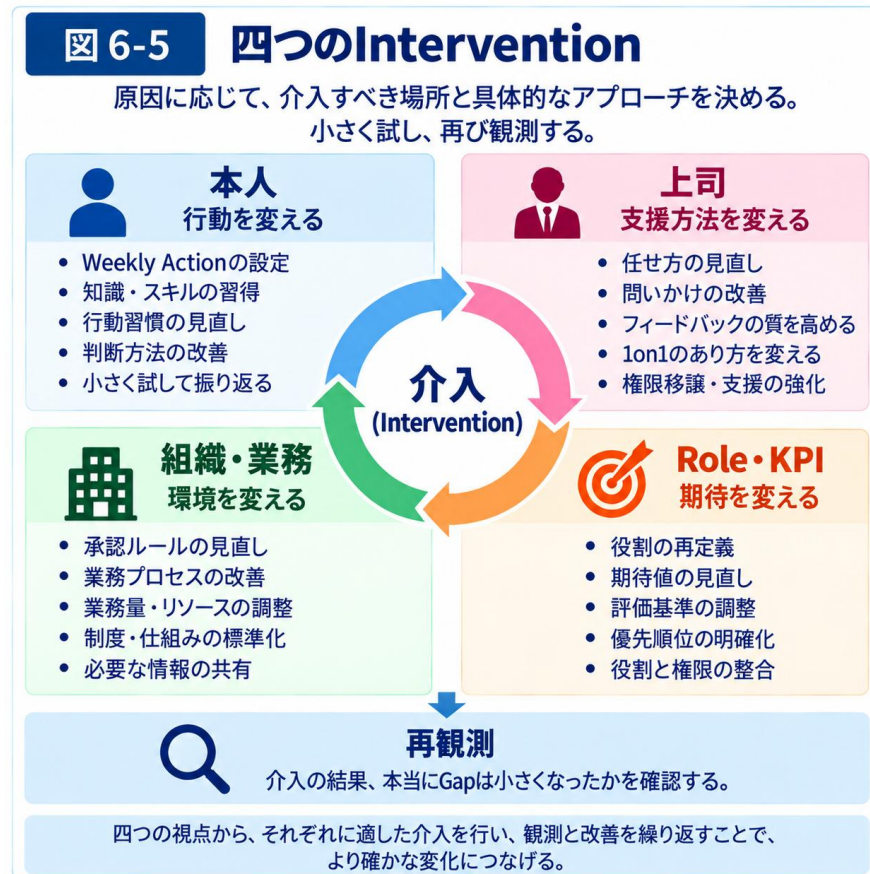
承認権限を委譲しても社員が自分で判断しないなら、「権限不足」という仮説が十分ではなかった可能性があります。責任範囲や判断基準という別の原因仮説へ進みます。

介入結果は、原因仮説が正しかったかを検証する情報でもあります。

原因仮説にも PDCA を回す

Plan では Gap から原因仮説をつくる。Do では小さな Intervention を行う。Check では Process・Mind・Result をもう一度見る。Adjust では Gap が縮まったかを確認し、原因仮説を修正します。

人の行動だけでなく、「原因の見立て」そのものにも PDCA を回します。



AI は「介入を命令する」のではない

AI は異動、権限変更、KPI 変更などを最終決定するものではありません。可能性、追加確認事項、小さく試す選択肢を整理します。何をどこまで変えるか、誰が責任を持つか、どのリスクを取るかを決めるのは人間です。

AI は介入先を考える材料をつくる。介入を決めるのは人間です。

個人データを、そのまま組織評価にしない

一人の社員が「上司が話を聞いてくれない」と話しても、その一つの発言だけで上司や部署を評価しません。具体的な出来事、繰り返し、他の社員の傾向、Process や Result の変化を組み合わせで見ます。

個人の声は、結論ではありません。組織の課題を探索するための入口です。

「観測」と「監視」を混同しない

誰が何を言ったか、誰が Action を実行しなかったかを個人単位で追跡し、評価や処遇へ直接使えば、本音は話されなくなります。

個人との対話は本人の学習を支援するために使い、組織を見るときには複数の情報から共通パターンを見ます。

人を監視するのではなく、行動を止めている構造を観測する。

組織へ上げる情報は「誰が言ったか」ではなく「何が起きているか」

必要なのは「A さんがこう言った」ではなく、「この部署では承認待ちによって意思決定が止まる状態が複数回観測されている」という組織課題です。どの業務で、どの頻度で、Process や Result にどう影響しているかを整理します。

Intervention には「誰が変わるか」を明確にする

「権限移譲を進める」だけでは不十分です。誰が、何を、いつまでに、どの範囲で変え、何を見て効果を確認するかまで決めます。

Intervention も、実行可能な Action まで小さくする。

本人・上司・組織の Action を分ける

「部下へ仕事を任せられない」Gap に、本人の習慣、上司の考え、組織の判断基準不足が同時にあるなら、本人は一工程を任せる、上司は途中で取り上げない、組織は判断基準を明文化する、と Action を分けます。

人を変える Action と、環境を変える Action を分けて設計する。

図 6-6

原因仮説にもPDCAを回す

最初から正解の原因を当てる必要はない。
仮説を立て、試し、見て、修正する。



Intervention の効果は Process から見る

権限を委譲した翌月に売上が変わらなくても、すぐに効果なしとは判断しません。自分で判断する回数、承認待ち時間、顧客回答速度、確認回数など Process から見ます。

Intervention の効果も、Process → Mind → Result の順で見る。

「変わらなかった」 ことにも価値がある

Intervention 後も Gap が縮まらなければ、「この原因仮説だけでは説明できなかった」という情報が得られます。

権限を広げても確認が減らなければ、責任範囲や判断基準という別の仮説へ進めます。

Intervention は問題を解決するためだけでなく、原因仮説を検証する実験でもあります。

AI は、過去の仮説と結果をつながられる

先月の原因仮説と今月の介入結果を AI がつなぐことで、次に確認すべき原因仮説を提案できます。Gap、原因仮説、Intervention、結果を連続して保持できます。

AI は、組織の「仮説検証の記憶」を支えることができます。

一人の学習から、組織の学習へ

一人の Reflection から小さな Action が生まれ、複数人にも同じ問題が見つければ共通 Gap として組織の仕組みを変える。介入後に確認が減れば、一人の Reflection が組織の学習へつながったことになります。

一人の Reflection が、組織の仕組みを変える。

EvaliA は「社員を評価するシステム」だけではない

社員が毎週振り返り、AI が問いを返し、小さな Action を決める。Process・Mind・Result を見て Gap を見つけ、原因仮説をつくり、本人・上司・組織・Role・KPI のどこへ介入するか考え、介入後にもう一度見る。

人を評価する仕組みというより、人と組織が学習する仕組みです。

第 6 章の結論

Gap が見つかったとき、すぐに原因を本人へ求めません。本人、上司、組織・業務、Role・KPI の四方向から原因仮説を考えます。

AI は原因を断定せず、追加質問で感想を Evidence へ変え、一人だけの問題か、複数人に共通する構造を見る。原因仮説ができたなら、小さな Intervention を行い、Process・Mind・Result をもう一度見る。変わらなければ原因仮説を修正します。

Gap → 原因仮説 → Intervention → 再観測 → 仮説修正。

次章では、AI による評価支援と Human in the Loop をさらに具体的に考えていきます。

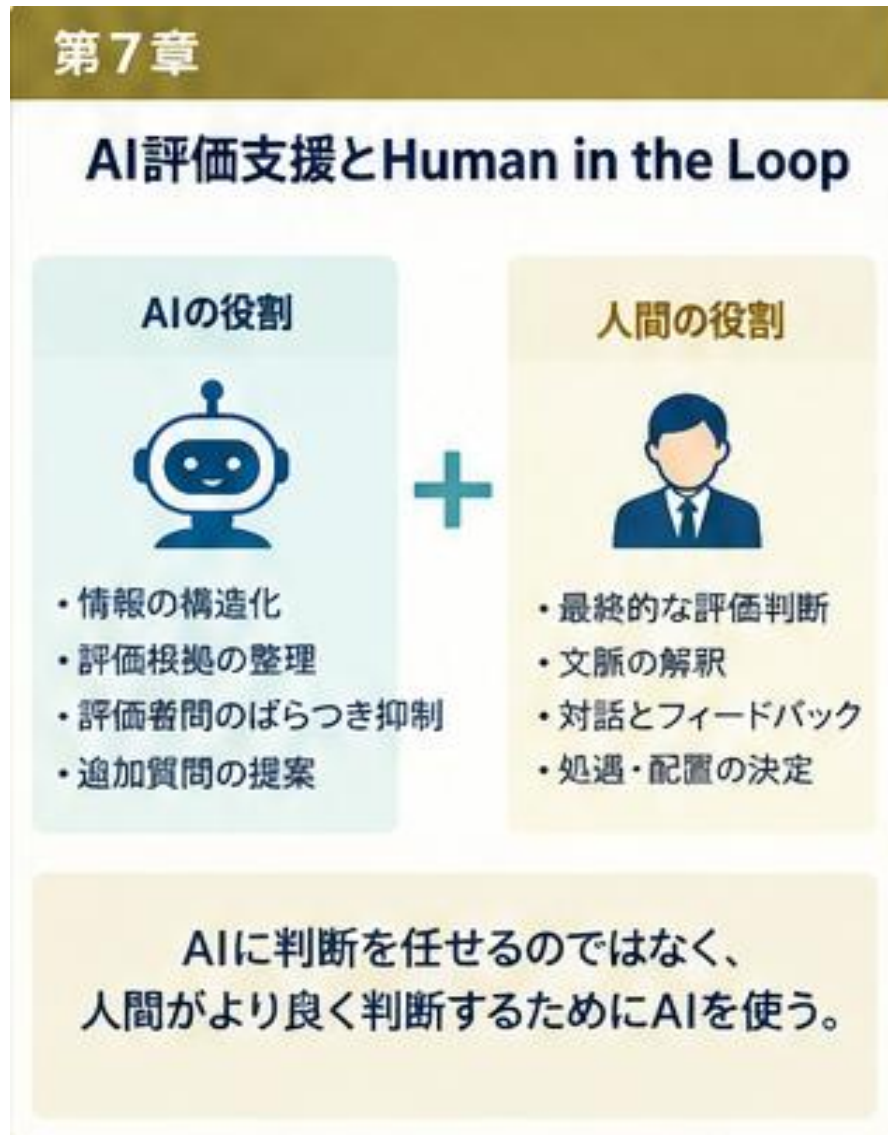
第7章

AIに評価を任せない

－ Human in the Loop で、評価者そのものを育てる

この章の問い AIが Process・Mind・Result を整理し、Gap や原因仮説まで示したとき

人間は何を判断し、何に責任を持つのでしょうか？



AIが見える範囲は、急速に広がっている

第6章では、Gapが見つかったときに、本人なのか、上司なのか、組織・業務なのか、Role・KPIなのか、という四方向から原因仮説を考えました。

AIは、週次コーチングで蓄積されたProcess、一定期間のMind、RoleとKPIに対するResult、本人の振り返り、上司の評価、過去のAction、Intervention、その後の変化を整理し、つなげることができます。

しかし、AIが多くの情報を扱えるようになるほど、「それなら、AIに評価まで決めてもらえばよいのではないか」という誘惑が生まれます。

それなら、AIに評価まで決めてもらえばよいのではないか。

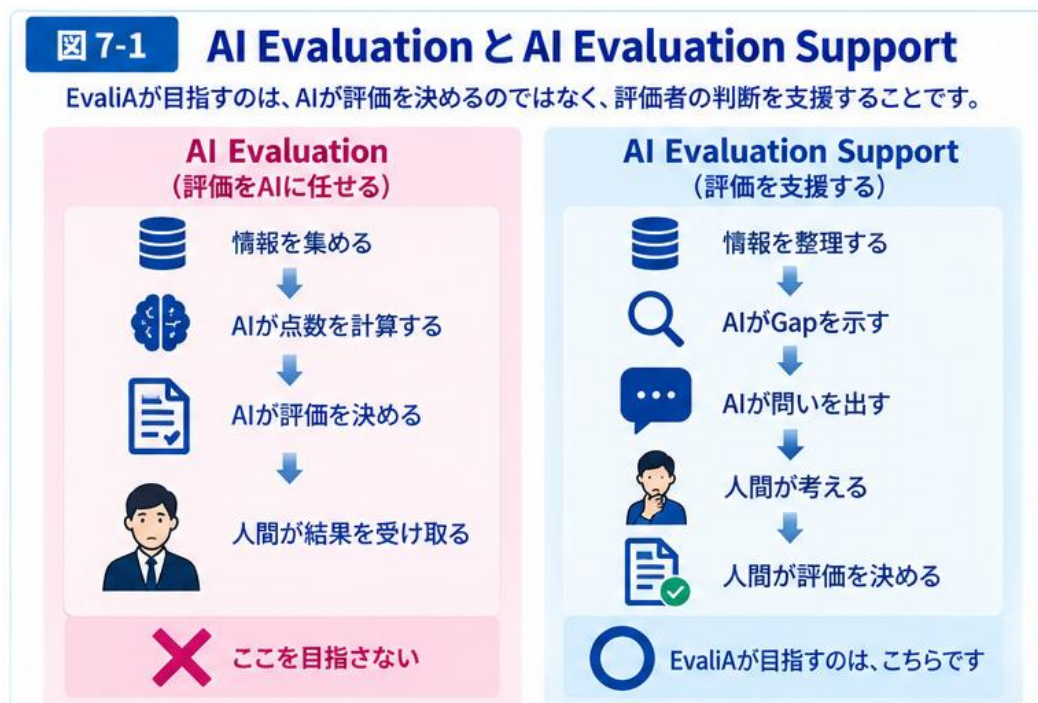
「AIが評価する」と「AIが評価を支援する」は違う

例えば、AIがある社員について「成果評価82点」と表示したとします。一見すると客観的に見えます。しかし、その82点は何を意味するのでしょうか。

売上、目標達成率、上司のコメント、週次コーチングで見た行動変容、チームへの貢献。それぞれを何%ずつ重視したのでしょうか。その重みづけは本当にこのRoleに適切なのでしょうか。

数字になった瞬間、私たちはそこに客観性があるように感じやすくなります。EvaliAでは、AIに評価を決定させません。AIが行うのは、評価判断の材料を整理し、評価者へ問いを返すことです。

計算できることと、判断できることは同じではありません。



AI が得意なのは「構造化」である

AI が評価支援で力を発揮するのは、情報を構造化する場面です。半年間に週次コーチングが 20 回あり、1on1、KPI、Mind の変化、Role 変更、組織側の Intervention があれば、人間がすべてを一度に比較するのは大変です。

AI は、この期間に本人が変えようとした行動、継続してできるようになった行動、繰り返し起きた Gap、KPI の変化、本人と上司の認識の違いを整理できます。

AI は大量の情報から、評価者が見るべき論点を整理する。

しかし、Context の意味を最後に決めるのは人間である

ある社員の売上が目標を下回った。AI は「KPI 未達」という事実を示せます。しかし、その意味は Context によって変わります。

新しい市場の一年目なのか、主要顧客を別部署へ移したのか、新人育成を同時に任されたのか、市場全体が急減したのか、本人の行動不足なのか。数字だけでは分かりません。

その状況を考慮して、どこまで本人の責任として評価するのかは、会社の価値観や経営判断にも関わります。

AI は Context を整理できても

その Context にどの意味を与えるかという最終判断まで代替するものではありません。

上司は「印象」ではなく Evidence から考える

「最後は人間が判断する」と言うだけでは、従来の評価へ戻ってしまいます。「何となく頑張っていた」「最近よく話す」「最後の一か月で失敗した」「自分と考え方が似ている」といった印象が評価へ入り込むことがあります。

Human in the Loop とは、AI を外して人間だけで判断することではありません。AI が Evidence を整理し、人間がその Evidence をもとに判断する。この組み合わせです。

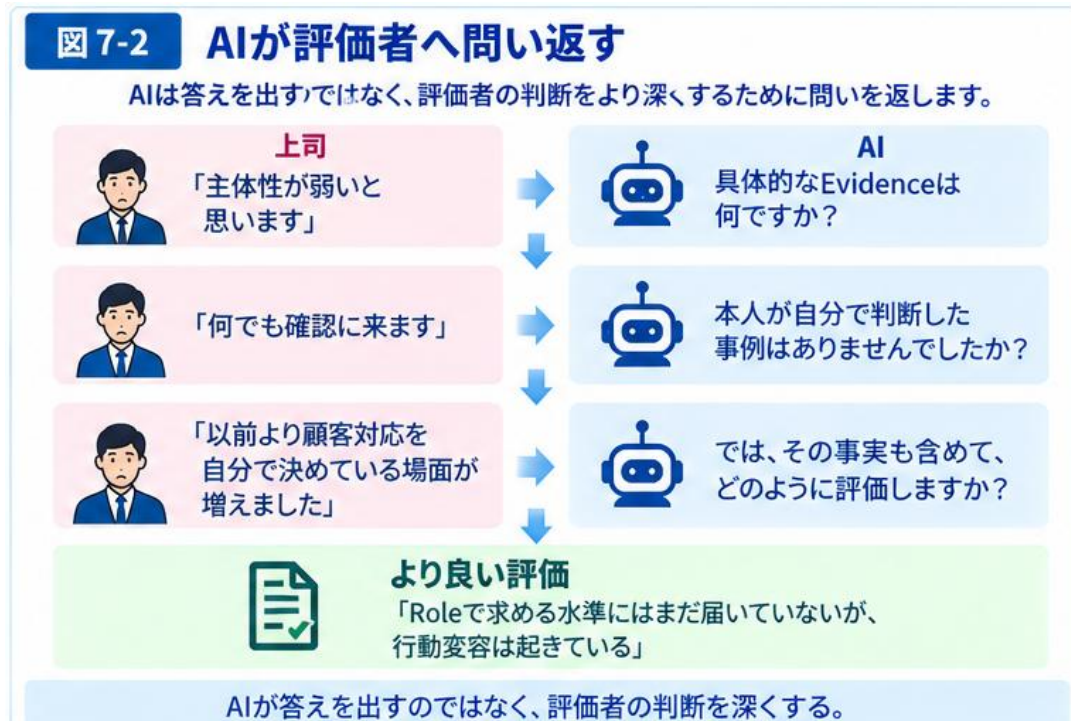
評価者へ、AI が質問する

上司が「Aさんは主体性がまだ弱いと思います」と入力したとします。AI は、そのまま評価コメントにせず、「主体性が弱いと判断した具体的な行動は何ですか」と問い返します。

上司が「何でも私へ確認に来ます」と答える。AI は「この期間に、本人が自分で判断した事例はありませんでしたか」と聞く。上司は「以前より顧客対応を自分で決める場面が増えました」と気づく。

さらに AI が、弱いという評価と、行動変容の事実をどう整理するかを問い返すことで、「Role で求める水準にはまだ届いていないが、自律的判断は増えている」という具体的な判断へ変わります。

AI が答えを出すのではなく、評価者の判断を深くする。



評価者の「思考の癖」も見えてくる

対話を繰り返すと、評価される社員だけでなく、評価する上司についても情報が蓄積されます。Result ばかり見る、失敗を強く覚える、関係を重視する一方 KPI を見ない、自分と似た部下を高く評価する、といった傾向です。

重要なのは上司を良い・悪いと判定することではありません。

評価するときに、どの情報を多く使い、どの情報をあまり見ていないかを本人へ返すことです。

評価すること自体を、評価者育成に変える

評価者研修で「具体的事実で評価しましょう」と学んでも、実際には「何となく主体性が弱い」と判断していることがあります。

そこで評価の瞬間に AI が、「具体的な事実は何ですか」「反対の事実はありませんか」「Role で求める水準と比較していますか」と問い返します。

評価実務そのものを、評価者育成の場にする。

Better Evaluation を三つの観点で見る

より良い評価を、Evidence、Consistency、Explainability の三つの観点から考えます。

Evidence は具体的な事実に基づいているか。Consistency は同じ評価軸を一貫して使っているか。Explainability はなぜその評価なのか本人へ説明できるか。

評価者自身が「この事実を、この Role に照らして、このように判断した」と説明できることが重要です。

Evidence・Consistency・Explainability。AI は、この三つを高めるために使います。



AI は「反対の Evidence」も探す

人は一度「この社員は主体性が弱い」と思うと、それを裏づける出来事を見つけやすくなります。

そこで AI は、「その判断と反対の Evidence はありますか」と問い返し、本人が自分で判断した場面や新しい提案を出した場面も探します。

自分の判断を支持する情報だけで評価しないことです。

Process と Result を混同しない

結果が良かったから「良い行動だった」とは限りません。準備不足でも偶然受注することがあります。逆に、十分に準備し新しい方法を試しても、受注できないことがあります。

AI が「Result と Process を分けて考えると、どう評価しますか」と問い返すことで、評価者は結果だけに引っ張られにくくなります。

Mind を評価点にしない

「組織コミットメントが低い」「上司との関係が悪い」という状態が見えたから人事評価を下げる、という使い方はしません。Mind は、本人が現在の仕事や組織をどのように経験しているかを見るものです。

Mind は、本人を採点するための情報ではありません。

Mind は評価対象ではなく、原因探索のための状態シグナルです。

評価者にも CAGE の偏りがある

CAGE は評価者にも当てはまります。成果の視点が強ければ Result、安全ならミスやリスク、関係なら協調、探究なら新しい挑戦を見やすいかもしれません。

どれが悪いわけではありません。問題は、自分の視点だけで評価していることに気づかないことです。

評価者自身にも、自分は何を見やすく、何を見落としやすいかという Context があります。

AI は評価者に「別の視点」を届ける

成果を強く見る上司には Process の行動変容を、安全を強く見る上司には失敗から得た学びを、関係を強く見る上司には Role・KPI の具体的成果を問い返します。

評価者の強みを否定するものではありません。

評価者が普段使いにくい視点を、AI が問いとして補います。

EvaliA には二つの育成ループがある

被評価者の育成ループでは、AI が問いかけ、本人が振り返り、Weekly Action を決め、仕事で試し、Process・Mind・Result を見て次の Action へ進みます。

評価者の育成ループでは、AI が評価者へ問いかけ、Evidence を確認し、自分の判断を振り返り、別の視点を検討し、本人と対話し、次の評価で再び実践します。

評価される人だけでなく、評価する人も学習する。



AI が強くなるほど、人間の責任は大きくなる

AI が強くなることと、人間の責任が小さくなることは同じではありません。むしろ逆です。

AI が大量の情報を整理し、「この社員には、このような傾向があります」「この評価には、こうした Evidence があります」「本人と上司の認識には、この Gap があります」と示せるようになるほど、人間には、「その情報を使って、何を判断するのか」という責任が残ります。

AI の提案をそのまま採用するのか。別の Context を考慮するのか。本人へ追加で確認するのか。上司の判断そのものを見直すのか。最終的には、人間が決めなければなりません。

AI が賢くなるほど、「AI がそう判断したから」という説明では済まなくなります。

Human in the Loop は「最後に承認ボタンを押すこと」ではない

Human in the Loop というと、AI が分析する。AI が結論を出す。最後に人間が承認する。という構造を想像するかもしれません。

しかし、それだけでは形式的な人間関与になってしまいます。AI が「昇進推奨」と表示し、上司が内容をほとんど確認せず承認を押すなら、実質的には AI が判断しています。

本書で考える Human in the Loop は違います。AI が情報を整理する。人間が Evidence を見る。AI が問いを返す。人間が Context を考える。必要なら本人と対話する。AI が別の可能性を示す。人間が最終判断する。そして、その判断について人間が説明する。

人間は「最後にいる」ではありません。判断のプロセス全体に関与します。

AI の役割と、人間の役割を分ける

AI が担うことは、情報を集める、情報を構造化する、過去と現在を比較する、Process・Mind・Result を整理する、Gap を見つける、Evidence の不足を示す、追加質問をつくる、反対の Evidence を探す、原因仮説を整理する、評価者の見落としを問いとして返すことです。

人間が担うことは、Context を理解する、本人と対話する、Evidence の意味を考える、会社の価値観を踏まえる、何を期待するかを決める、最終的な評価を決める、配置を決める、処遇を決める、Intervention を決める、そしてその判断に責任を持つことです。

AI は判断材料の質を高める。人間は判断そのものに責任を持つ。

「説明できる評価」に変える

人事評価で本人が最も納得しにくいのは、「なぜ、その評価なのか分からない」という状態です。

「総合的に判断しました」「期待水準には届いていません」「もう少し頑張ってください」だけでは、本人は次に何を变えればよいのか分かりません。

EvaliA では、評価をできるだけ Role、Evidence、判断、次の Action へつなげます。

例えば、「今回の Role では、部下へ仕事を任せ、チームとして成果を出すことを期待していました」「実際には、自分で処理する仕事は減りました。一方で、重要案件では依然として本人が仕事を取り戻す場面が複数ありました」「したがって、行動変容は起きていますが、Role で期待する状態にはまだ途中だと判断しました」「次期は、判断基準まで渡して任せられる状態を目指しましょう」と説明します。

説明可能な評価とは、点数の計算式を説明することではありません。Evidence と Role をつないで、なぜその判断になったのかを説明できることです。

評価結果を、次の Role へ戻す

第 1 章では、「評価を終点にしない。次の成長の入口にする」と考えました。第 7 章まで来ると、その意味がより具体的になります。

上司が Result を評価する。AI が Evidence を整理する。上司が判断する。本人と対話する。そこで終わらず、「この人へ、次はどの Role を期待するのか」を考えます。

Role が変われば、必要な Role Behavior も変わります。CAGE との Gap も変わります。AI が届ける問いも、Weekly Action も変わります。

評価から次の Role、必要な行動、週次コーチング、Process・Mind・Result、そして次の評価へ戻ります。

評価は、次の Plan をつくるためにあります。

評価者にも PDCA が回る

同じことは、評価者にも起こります。今回の評価で「具体的な Evidence を十分に確認できなかった」と気づけば、次回は評価期間中から具体的な事実を確認するという Action を決めます。

「直近の失敗に引っ張られていた」と気づけば、半年間全体の Evidence を AI に整理させてから判断する。「Result ばかり見ていた」と気づけば、Process の行動変容も確認する。

評価者自身にも、気づく、試す、振り返る、修正するという PDCA が回ります。

EvaliA は、社員の育成システムであると同時に、評価者の育成システムでもあります。

二つのループが重なると、評価文化が変わる

被評価者だけが成長しても、上司の評価方法が変わらなければ限界があります。社員が失敗から学び、小さく挑戦するようになって、上司が失敗した人の評価を下げるなら、社員はやがて挑戦しなくなります。

反対に、上司だけが挑戦を支援しようと変わっても、社員自身が振り返りをせず、同じ失敗を繰り返していれば成長にはつながりません。

だから、被評価者の学習と評価者の学習を同時に回します。社員が変わる。上司も変わる。上司が変わることで社員がさらに行動しやすくなる。その変化を、また上司が見る。

育成される側と、育成する側が、互いに学習する関係へ変わっていく。

AI は「第三の視点」になる

上司と部下だけの対話では、関係性の影響を完全には避けられません。長く一緒に働いている。過去に失敗があった。相性が良い。相性が悪い。期待が高い。こうしたものが対話へ入ります。

AI は人間関係の外側から、「具体的な Evidence は何ですか」「反対の Evidence はありませんか」「Role と比較するとどうですか」「Process と Result を分けるとどうですか」と問いを返すことができます。

AI が上司の代わりになるわけではありません。

部下の味方として上司を裁くのでもありません。

上司と部下の間に、もう一つの視点を届ける。

AI も間違える

ただし、AI を「中立な絶対者」と考えてはいけません。AI も間違えます。

情報が不足していれば誤った仮説を出す可能性があります。入力情報に偏りがあれば、その偏りを反映する可能性があります。文脈を誤って解釈することも、過去データの偏りを引き継ぐこともあります。

だから、AI の出力そのものも **Evidence** の一つとして扱います。「なぜ AI はそう整理したのか」「どの情報を使ったのか」「不足している情報はないか」を人間が確認します。

Human in the Loop は、AI の誤りを前提にした設計でもあります。

最後の判断を人間に残す理由

評価には、数字だけでは決められないものがあります。本人がどれだけ難しい状況へ挑戦したのか。失敗から何を学んだのか。チームへどのような影響を与えたのか。次の **Role** を任せることが、本人と組織の双方にとって何を意味するのか。

そして、「この会社は何を大切にするのか」という価値判断があります。これは単なるデータ処理ではありません。経営そのものです。

人をどう評価するかは、会社が何を大切にしているかを表します。

第7章の結論

AI が進化すれば、人事評価に使える情報はさらに増えていくでしょう。**Process**、**Mind**、**Result**、**Role**、**KPI**、本人の **Reflection**、上司の判断、**Gap**、原因仮説、**Intervention**。AI は、これらを整理し、比較し、問いを返すことができます。

しかし、AI が評価を決めることと、AI が評価を支援することは違います。**EvaliA** が目指すのは後者です。

AI が **Evidence** を整理する。評価者へ問い返す。反対の **Evidence** を探す。見落としている視点を届ける。評価者が考える。本人と対話する。そして、人間が最終判断する。その過程そのものによって、評価者も成長します。

つまり **EvaliA** には、被評価者を育てるループと、評価者を育てるループの二つがあります。そして、この二つが重なることで、「評価する会社」から「人が育つ会社」へ変わっていきます。

しかし、個人が変わり、上司が変わったとしても、それを組織全体の変化へどうつなげるのでしょうか。一人の **Weekly Action** を、どのように経営の意思決定までつなぐのでしょうか。

次章では、個人の学習を組織の学習へ、そして経営へつなぐ仕組みを考えていきます。

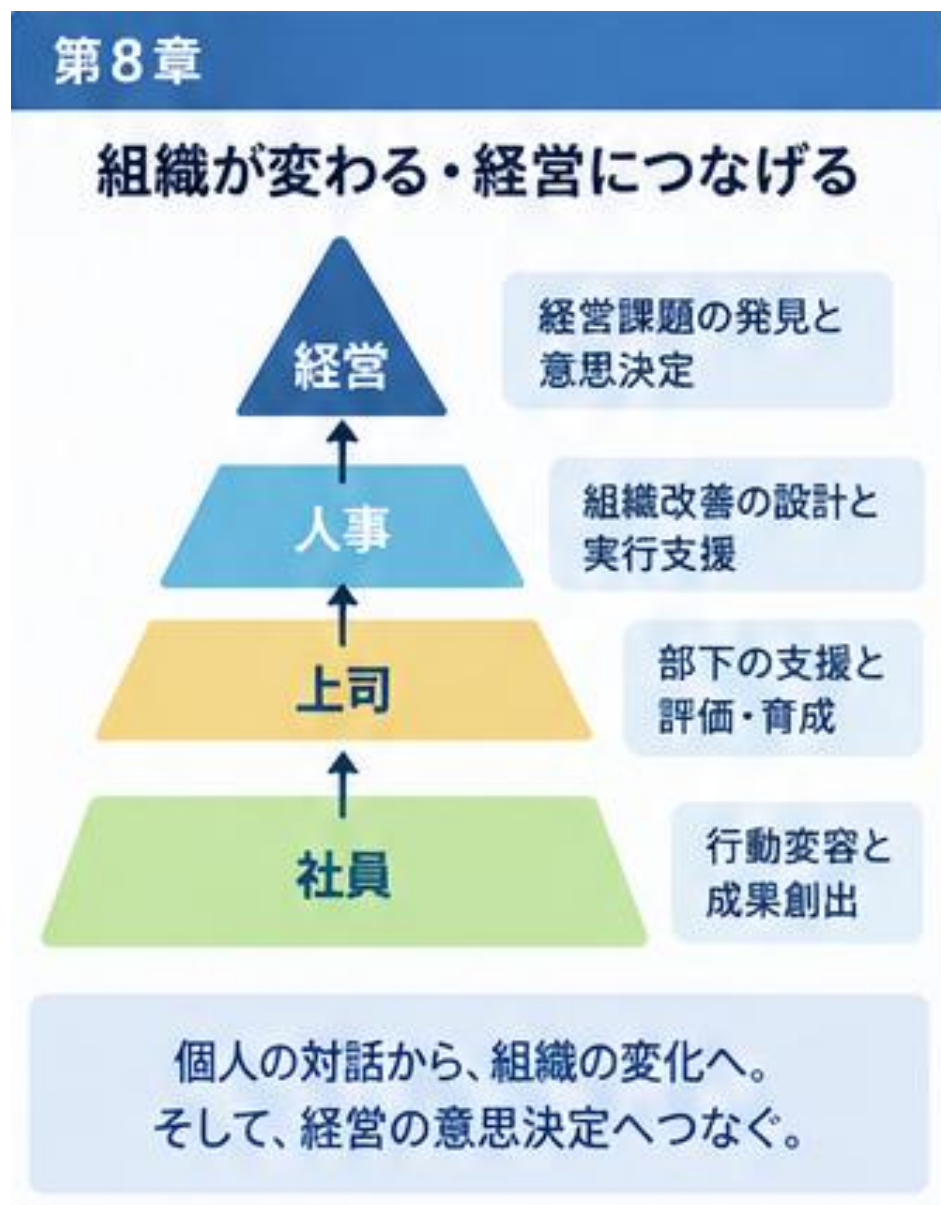
第8章

個人の学習を、経営の学習へつなぐ

一人の「今週の一步」から、会社を変える

この章の問い 一人ひとりが成長し、上司の評価方法も変わった。

その変化を、どうすれば組織全体の変化、そして経営の意思決定までつなげられるのでしょうか？



人が育っても、会社が変わるとは限らない

本人が週次 AI コーチングで振り返り、Weekly Action を試し、Process・Mind・Result を見て学ぶ。上司も Evidence をもとに評価を学ぶ。しかし、個人が成長しても会社の仕組みが変わらなければ、その成長が止められることがあります。

自分で判断できる社員が育ってもすべて上司承認が必要、管理職が任せようとしても判断基準がない、挑戦しても失敗すると評価が下がるなら、組織が人を元へ戻します。

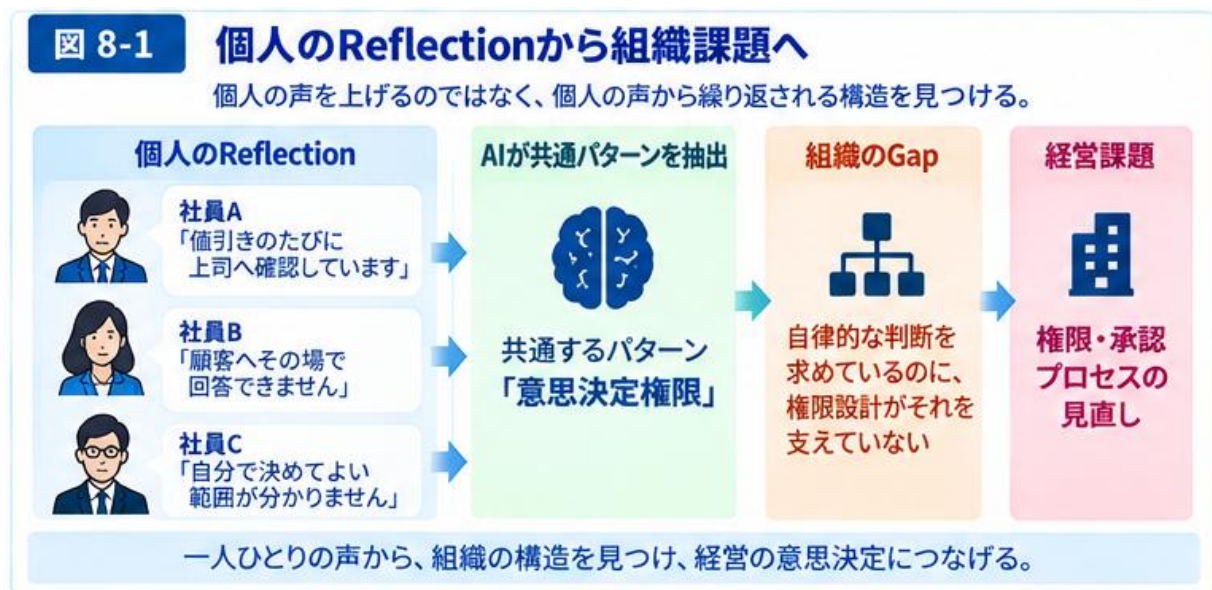
人が育つだけでは、育つ会社にはなりません。人の学習を、会社の学習へ変える必要があります。

個人の Reflection を、組織のパターンへ変える

A さんは値引きのたびに確認する。B さんは顧客へその場で回答できない。C さんは自分で決めてよい範囲が分からない。一人ずつ見ると違う話です。

AI が共通性を見ると「意思決定権限が不明確」というパターンが見えるかもしれません。経営へは個人の発言ではなく、繰り返される構造として上げます。

個人の声を上げるのではない。個人の声から、繰り返される構造を見つける。



一人の声と、共通パターンは違う

一人の強い発言だけで会社全体の問題と判断しません。反対に、多くの社員が少しずつ同じ状態を語っているなら、共通する構造として重要かもしれません。

声の大きさではなく、パターンを見る。

組織課題も Process・Mind・Result で見る

権限移譲の問題なら、Process では承認回数や意思決定時間、Mind では自律・裁量の状態、Result では顧客回答速度や案件処理、経営成果への影響を見ます。

「制度を変えた」ことと、「組織が変わった」ことを分ける。

経営課題を「原因仮説」として扱う

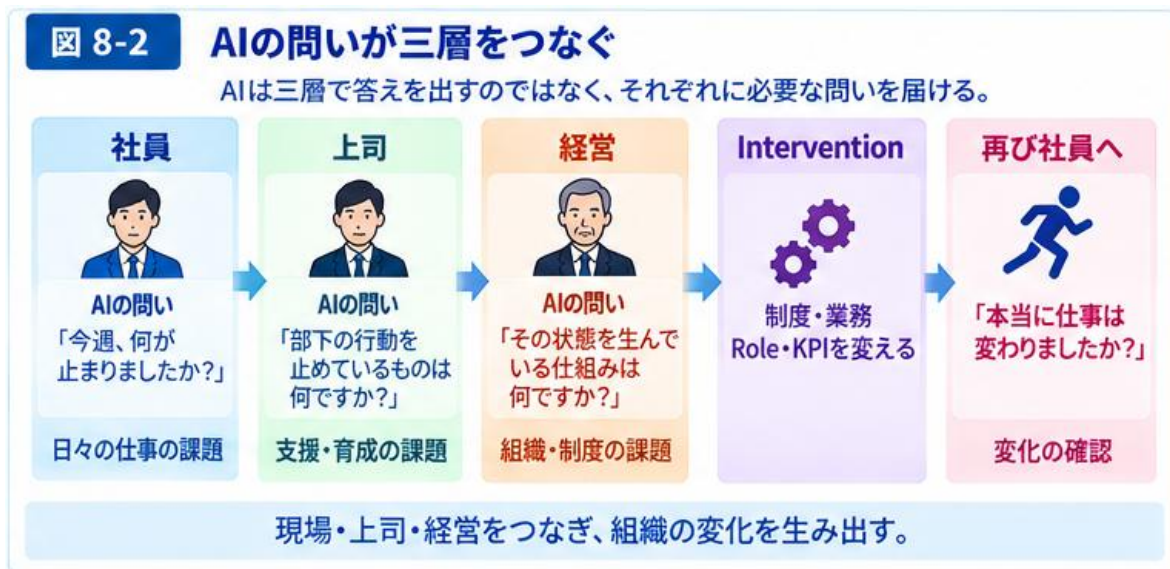
自律性が低いから管理職能力が低い、と断定しません。承認ルール、判断基準、失敗へのペナルティ、Role、KPI、情報集中など複数の可能性があります。

経営課題も、断定ではなく仮説から始める。

経営にも AI が問いを返す

AI は社員、上司だけでなく経営にも問いを返します。「どの意思決定を現場へ委譲していますか」「Role で自律性を求めながら承認ルールが制約していませんか」「どのリスクを許容できますか」と問い、経営自身に仕組みを考えさせます。

経営自身が、自社の仕組みを考えるための問いを届ける。



社員・上司・経営を一つの PDCA へ入れる

Plan では経営が方向性と Role・KPI を設計する。Do では社員が仕事をし上司が支援する。Check では Reflection、Process・Mind・Result、Evidence、共通 Gap を見る。Adjust では本人、上司、組織、経営が必要な Action を変えます。

人事の PDCA と、経営の PDCA を分けない。

「人事データ」を「経営データ」に変える

人事のエンゲージメントや評価と、経営の売上・利益・生産性は別物ではありません。意思決定の遅さが顧客回答を遅らせ、受注率や売上へ影響する背景に、権限集中があるかもしれません。

人事課題が、経営課題になります。

Result と経営指標をつなぐ

個人の顧客回答時間、チームの商談リードタイム、部門の受注率、会社の売上・利益というように、個人から会社まで Result をつなげます。

つながりを見ることと、因果を決めつけることは違います。

組織 Gap から経営 Action へ

組織 Gap が複数あれば、AI が影響範囲、経営への影響、Evidence、原因仮説を整理する。経営は重要度、緊急性、実行可能性、リスクを考え、Management Action を決めます。

制度変更、業務改善、Role 再設計、KPI 変更、標準化、上司支援を実施した後、再観測します。

問題を見つけるだけでなく、変えた後にもう一度観測する。



経営の Intervention も、小さく試す

全社制度を一度に変えるのではなく、一部署で一種類の承認だけを一か月外すなど、小さく試します。Process、Mind、Result を見て、問題が起これば修正します。

経営改革も、一つの仮説検証として扱う。

EvaliA は組織の「学習センサー」になる

週次 Reflection を蓄積し、複数人のパターンと Process・Mind・Result を重ねると、会社のどこで人の成長や仕事の流れが止まっているのかが見えてきます。

これは社員を監視するためではなく、行動を止めている構造を早く発見するためです。

EvaliA は組織の「学習センサー」になります。

社員から経営までの学習階層

社員は Reflection と Weekly Action で行動を変える。上司は Role、Evidence、Feedback で支援・評価する。人事は複数部署の共通 Gap と Intervention を見る。経営は制度、Role、KPI、組織設計を判断します。

それぞれが、自分の役割で必要な情報を見る。



情報は上へ行くほど「抽象化」する

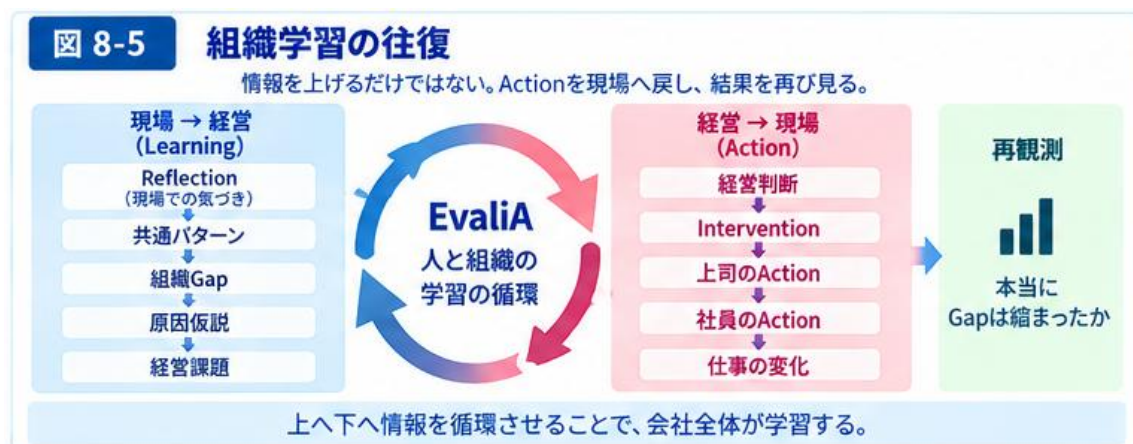
社員の具体的な会話をそのまま上げず、上司、人事、経営へ行くほど、個人の会話から共通する行動パターン、組織 Gap、経営課題へ抽象化します。

上へ行くほど、人ではなく構造を見る。

経営から現場へは「Action」として戻す

経営が組織 Gap を理解しても、それだけでは現場は変わりません。制度変更、Intervention、上司の Action、社員の Action として現場へ戻し、仕事の変化を再観測します。

情報は上へ。Action は下へ。結果はもう一度上へ。



Shared Direction がなければ、学習はばらばらになる

社員、上司、部署がそれぞれ好きな方向へ改善するだけでは、会社全体として一つの方角へ進めません。理念、ビジョン、戦略、Role、KPI をつなぐ Shared Direction が必要です。

Role と KPI は、経営と個人をつなぐ

経営の方向性を Role と KPI へ翻訳し、Role Behavior、Weekly Action まで落とします。反対に、一人の行動結果が上へ戻ることで、その戦略が現場で機能しているかを経営が学べます。

経営の方向性が、一人の今週の行動まで降りてきます。

上から下だけでも、下から上だけでもない

経営がすべて決めるだけでは現場の学習が活かされず、現場から自由に改善するだけでは会社の方角がばらばらになります。

Direction は上から下へ。Learning は下から上へ。

経営自身も学習する

経営が設定した戦略、Role、KPI も仮説です。現場で実行し、Gap を見て、制度を変えても変わらないなら、経営が設定した前提そのものを問い直します。

経営自身の仮説も、検証対象にします。

EvaliA Human Development Loop の全体像

Context で CAGE・Role・KPI を見る。Change Design で何を変えるか考える。Plan で今週の Action を決め、Do で仕事に実行する。Observe で Process・Mind・Result を見る。Gap を確認し、本人・上司・組織・Role・KPI へ Intervention する。Re-observation で本当に変わったかを見て、再び Context へ戻ります。

一回転で終わる PDCA ではありません。人と組織が学び続ける Human Development Loop です。



人が会社から学び、会社も人から学ぶ

会社は社員を育てます。しかし社員が仕事をすることで会社も学びます。社員が困っている場所から制度の問題が見え、社員の新しい行動から仕事のやり方を変えられ、Result から戦略や KPI を見直すこともできます。

人が会社から学ぶだけではありません。会社も、人から学びます。

AI がつくるのは「正解」ではなく「学習の連続性」である

AI の重要な役割は、前回何を考え、何を試し、何が起きたかをつなぎ、同じ Gap が繰り返されていないかを見て、以前の原因仮説と現在の結果を比較し、次に考えるべき問いを返すことです。

AI の本当の価値は、答えを出すことより、学習を途切れさせないことにあります。

EvaliA は「評価システム」から「学習システム」へ

週次で振り返る。AI が問いを返す。Role に必要な行動を試す。Process・Mind・Result を見る。Gap を見つけ、原因仮説をつくり、Intervention し、もう一度見る。評価者、組織、経営も学ぶ。この全体をつないでいるものが EvaliA です。

評価するために育成するものではありません。育成し続けるために、評価を使うのです。

評価の終点が、次の成長の始点になる

半期の評価結果から次の Role を期待し、必要な Role Behavior を考え、CAGE との Gap を見て、AI の問いと Weekly Action を変え、新しい仕事でまた試します。

評価は、次の成長サイクルを始める Plan です。

第 8 章の結論

一人の Weekly Action を観測し続ければ個人の行動変容が見えます。複数人をつなげれば組織の共通 Gap が見え、原因仮説から会社の仕組みの問題が見えてきます。

経営が Intervention を行い、もう一度現場を見る。変わらなければ仮説を修正し、場合によっては Role や KPI、制度だけでなく経営自身の前提も問い直します。

個人の学習が組織の学習になり、組織の学習が経営の学習になります。その中心にあるのは AI の答えではなく、社員、上司、人事、経営への問いです。

EvaliA とは、人を評価する AI ではありません。人と組織が、自ら学び続けるための AI です。

人が会社から学び、会社も人から学ぶ。その循環が止まらない会社こそ、学習する組織なのです。

エピローグ

人は、変えられるのではなく、自ら変わっていく

私が AI に「答え」ではなく「NUDGE」を組み込んだ理由

この本を書き終えるところまで来て、改めて自分に問いかけています。私はこれまで、いったい何を考え続けてきたのだろうか。人事評価の方法を考えてきたのか、人材育成の仕組みを考えてきたのか、それとも AI を人事にどう使うかを考えてきたのか。どれも間違いではありませんが、もっと根底には、長い間私から離れなかった一つの問いがありました。

それは、「人は、なぜ分かっているにもかかわらず変わらないのだろうか」という問いです。

経営をしていると、この場面に何度も出会います。本人は、「部下にもっと仕事を任せなければならない」「自分で考えなければならない」「新しいことに挑戦しなければならない」と理解している。それでも日常の仕事へ戻ると、忙しさや不安やこれまでの習慣の中で、以前と同じ行動へ戻ってしまいます。

以前の私は、そこに本人の問題を見ていたこともありました。意識が足りないのではないか、能力が足りないのではないか、本気になっていないのではないか。しかし、多くの人と仕事をし、会社を経営し続けるうちに、それだけでは説明できないことがあまりにも多いと感じるようになりました。本書で、本人だけでなく上司、組織・業務、Role・KPI まで原因を見るようにしたのも、その経験があるからです。

答えを教えることの限界

経営者や上司には、一つの誘惑があります。経験を積んでいるほど、答えが見えているからです。「こうすればいい」「もっと任せなさい」「もっと挑戦しなさい」と言えば、仕事は早く進みます。私自身も、そうしてきたことがありますし、それが必要な場面もあります。

しかし、こちらが答えを出し続けると、相手が自分で答えを考えなくなることがあります。部下が困る、上司へ聞く、上司が答える、部下が実行する、そして次もまた上司へ聞く。この循環が続けば、仕事は進んでも、考える力や判断する力は上司へ集中していきます。

生成 AI を見たとき、私は同じ問題が起きる可能性を感じました。AI は、人間の上司以上に早く答えを出せます。文章を書き、分析し、選択肢をつくり、問題解決案まで示してくれる。しかし、人材育成という目的に置き換えた瞬間、AI が考えてくれることと、人間が考えられるようになることは同じではないという問題が生まれます。本書で Answer AI と Coaching AI を分けたのは、そのためです。

ただし、AI は何も教えてはいけないという話でもありません。本人が知らない知識や情報まで、すべて自分で考えさせる必要はない。必要な情報は渡しながらも、人間が判断すべきところまで AI が奪わない。本書で「AI は答えを禁止するのではない。人間が考えるべきところまで奪わない」とした考え方も、ここにつながっています。

私がたどり着いた NUDGE

そこで、私の中で重要になったのが行動経済学で広く知られる「NUDGE（ナッジ）」という考え方でした。人を命令によって動かすのではなく、本人の選択を残したまま、よりよい行動を選びやすい環境をつくる。私は、この考え方が AI による人材育成と非常に相性がよいと思っています。

答えを強制するのではなく、本人が自分で考え、自分で選び、自分で一步を踏み出しやすいように、選択の環境を少し動かしています。私が EvaliA の AI に組み込みたかった前提は、この NUDGE です。

そして、これは一度きりの NUDGE ではありません。CAGE を見る、Role を見る、KPI を見る、前回の Weekly Action を見る。さらに、その後の Process、Mind、Result を見る。その Context の中で、次の一步を選びやすくする問いを変えていく。

私はこれを、継続的な NUDGE だと考えています。小さく問いかけ、本人が選び、仕事で試し、一週間後に振り返る。そこでうまくいかなければ、また問いを変える。人を一度に変えようとするのではなく、小さな選択を積み重ねながら、本人が自分で使える行動を増やしていくのです。

しかし、NUDGE だけでは人は育たない

ここで私は、もう一つの壁にぶつかります。どれだけよい問いを届けても、本人を取り巻く環境そのものが行動を止めていれば、人は動けません。「もっと主体的に判断してください」と言いながら、すべて上司承認になっている。「挑戦してください」と言いながら、失敗すると評価が下がる。「部下を育ててください」と言いながら、管理職本人の個人成果だけを KPI として強く求めている。この状態では、本人だけに働きかけても限界があります。

ここまで考えると、私はハーズバーグが示した「衛生要因」と「動機付け要因」の違いを、改めて意識するようになりました。給与、労働条件、制度、上司との関係、働く環境といった衛生要因に大きな問題があれば、人は不満を持ちます。だから会社は、それを整えなければなりません。

しかし、衛生要因を整えたからといって、それだけで人が成長するわけではありません。給与に大きな不満がなく、人間関係も悪くなく、職場も働きやすい。それでも、毎日同じ仕事を繰り返し、自分で判断する機会もなく、何かを成し遂げた感覚も、自分が成長している実感もなければ、人は必ずしも前へ進みません。

そこに動機付け要因があります。達成すること、認められること、仕事そのものに意味を感じること、責任を持つこと、そして成長することです。私は、人材育成ではこの二つを混同してはいけないと思っています。働きにくさをなくすことと、働く意味を生み出すことは違うからです。

エンゲージメントの数字を上げることが目的ではない

この違いを考えていくと、エンゲージメントの見方も変わってきます。多くの企業がエンゲージメントサーベイを行っています。本書のプロローグでも、サーベイには本人や組織の状態を把握し、普段は見えにくい変化や課題を発見する役割があると書きました。問題はサーベイそのものではなく、それが「スコアが分かった」で終わってしまうことです。

エンゲージメントが低い。そこで福利厚生を増やす、社内イベントを行う、上司にもっと褒めてもらう。それによって数字が改善することはあるかもしれませんが、しかし、私が知りたいのは、その数

字だけではありません。その人は仕事を通じて成長しているのか、自分で判断できる範囲は広がっているのか、何かを達成したという感覚を持っているのか、仕事そのものに意味を感じているのか。そこまで見なければ、人が育っているかは分からないと思います。

本書で **Mind** を人事評価の点数にしなかった理由も、ここにあります。**Mind** は、仕事の意義、成長実感、自律・裁量、承認・評価、上司との関係、組織コミットメントなど、本人が現在の仕事と組織をどう経験しているかを見るものです。そして、そのスコアを評価するのではなく、**原因探索のための状態シグナル**として扱います。

つまり、エンゲージメントは目的ではありません。人と仕事と組織の関係が、今どうなっているかを教えてくれる一つのシグナルです。高いから安心するのでもなく、低いから社員に問題があると考えるのでもない。**なぜ、この状態になっているのかを考える入口**にすることに意味があります。

衛生要因、動機付け要因、エンゲージメントは一つの仕事の中でつながる

こうして考えると、衛生要因、動機付け要因、エンゲージメントは、別々の人事施策ではありません。一人の人が実際の仕事をする中で、互いにつながっています。たとえば、すべての判断に上司の承認が必要なら、それは制度やマネジメントという環境側の問題です。その状態が続けば、本人は自分で判断できないと感じるようになり、自律・裁量という **Mind** が下がる。自分で考えて行動する **Process** も減り、成長実感やエンゲージメントにも影響するかもしれません。

反対に、上司が適切な範囲で権限を渡す。本人が自分で判断し、小さな仕事でも自分の判断で結果を出す。その経験を上司が認め、次には少し難しい仕事を任される。そこでまた考え、責任を持ち、何かを実現する。その一連の仕事の中には、達成、承認、責任、成長という動機付け要因が自然に入ってきます。

私は、エンゲージメントだけを上げようとは考えません。衛生要因だけを整えればよいとも考えません。動機付け要因を制度として与えればよいとも思いません。これらは全て互いに関連し合っているからです。**Process**、**Mind**、**Result** をつなぎ、その背景にある本人、上司、組織、**Role**・**KPI** までを見る必要があります。

「人を変える」から「人が変わる条件をつくる」へ

私は長く経営をしてきた中で、人材育成に対する自分の考え方も変わってきました。以前は、「どうすれば、この人を変えられるか」と考えることが多かった。しかし今は、「どうすれば、この人が自分で変わりやすい条件をつくれるか」と考えるようになりました。

「人を変える」と考えると、答えを持っているのは上司や会社です。本人は、正しい方向へ変えられる対象になります。しかし、「人が変わる条件をつくる」と考えれば、最後に選ぶのは本人です。会社や上司は、環境を整え、必要な経験を与え、問いを届け、考える機会をつくります。

AI も同じです。AI が人を変えるものではありません。AI が **Context** を見ながら小さな **NUDGE** を届ける。本人が考え、自分で選び、仕事で試す。その結果を振り返り、次の選択につなげる。そして、もし行動できなかったなら、本人の意識が低いと決めつけるのではなく、何がその行動を止めたのかを見ます。

上司の任せ方なのか、制度なのか、業務プロセスなのか、Role なのか、KPI なのか。衛生要因に問題があるのか、仕事そのものに動機付け要因が不足しているのか、エンゲージメントの変化は何を伝えているのか。本人だけを問い直すのではなく、会社側も同時に問い直します。

ここまで来ると、人材育成は「社員を変える技術」ではなくなります。人と会社の双方が、自ら変わり続けられる条件をつくることになります。

AI 時代だからこそ、最後に「選ぶ」のは人間である

AI はこれから、さらに賢くなるでしょう。分析も提案も文章作成も、人間より速くできる場面は増えていくと思います。だからこそ私は、人材育成の中で最後まで人間に残さなければならないものがあると考えています。

それは、自分で考え、自分で選ぶことです。

NUDGE は命令ではありません。本人から選択肢を奪うものでもありません。むしろ、本人がよりよい選択をしやすくするための働きかけです。EvaliA で AI に問いを返させるのも、同じ考え方です。

「あなたはこうすべきです」と決めるのではなく、「あなたはどう考えますか」「何が止めていますか」「一番小さく試せることは何ですか」と問い、人間へ選択を返します。

評価についても同じです。AI は Evidence を整理し、別の可能性を示し、問いを返すことはできます。しかし、誰を昇進させるのか、どの Role を任せるのか、どのリスクを取るのか、何を会社として大切にするのかという最後の判断は、人間が担います。Human in the Loop を最後の承認ボタンではなく、判断のプロセス全体への人間の関与として考えたのも、そのためです。

私がつくりたかったもの

振り返ってみると、私は AI 人事評価システムをつくりたかったものではありません。人を採点する AI でも、エンゲージメントを測る AI でも、社員へ正解を教える AI でもありません。私がつくりたかったのは、人が自分で考え、自分で次の一步を選び、その一步から会社も学べる仕組みだったのです。

そのために、CAGE があります。Role があります。Weekly Action があります。Process があります。Mind があります。Result があります。Gap があります。そして Intervention があります。

最後に私が残したいのは、その中心にある思想です。AI が主役なのではない。評価制度が主役なのでもない。中心にいるのは、自分で考え、自分で選び、自分の仕事を少しずつ変えていく人間です。

評価する会社から、育つ会社へ

人を育てるとは、何でしょうか。知識を教えること、評価すること、褒めること、エンゲージメントを高めること。それぞれに意味がありますが、私は、そのどれか一つだけではないと思っています。

働きにくさを取り除く。仕事の中に達成や責任や成長を感じられる機会をつくる。本人が自分で考えられる余白を残す。必要なときには、小さな NUDGE を届ける。そして仕事で試し、振り返り、また自分で次を選ぶ。その選択がうまくいかなかったときには、「なぜ、この人は変わらないのか」と責めるのではなく、「私たちの会社の側に、変えるべきものはないだろうか」と問い直します。

社員が学ぶ。その社員との関わりを通じて上司も学ぶ。複数人の Gap から人事が学ぶ。そして現場から返ってきた結果を見ながら、経営も自分たちがつくった制度、Role、KPI を問い直す。本書の最後に私が描きたい「育つ会社」とは、全員が同じ答えを持つ会社ではありません。社員も、上司も、人事も、経営も、問いを持ち続けられる会社です。

AI は、その間に立って答えを決める存在ではありません。過去の対話を覚え、前回の Action をつなぎ、変化を見つけ、必要な人へ次の問いを届ける。人間が学習を止めないための伴走者です。

だから、EvaliA の最後の問いは、人事評価の点数ではありません。「あなたは何点でしたか」でも、「会社はあなたをどう評価しましたか」でもない。最後に人間へ返す問いは、もっと小さく、もっと未来へ向いたものです。

「来週、一つだけ変えたとしたら、何を変えますか。」

本人が少し考え、自分で一つ選ぶ。そして、実際の仕事でやってみる。その小さな選択が続くことで、人は少しずつ変わり、やがて上司との関係が変わり、仕事の仕組みが変わり、会社も変わっていきます。

私は、人が育つということは、誰かに正しい方向へ変えてもらうことではないと思っています。自分で次の一步を選べるようになること。その一步を支える環境を、会社もまた学びながらつくり続けること。

評価する会社から、育つ会社へ。AI 時代の人材育成は、そこから始まるのだと私は考えています。

東京コンサルティンググループ

取締役会長 公認会計士 久野康成