



適切なフィードバックにより「期待する人材像」と「現状」のギャップを伝え、学習を促進

働く社員も、自社の事業の方向性や人材像を意識し

環境変化が激しい中で、期待する人材像は短期で変わる。企業はそれを提示し続ける責務がある。示さぬまま社員を抱え込み、ある日突然「あなたが活躍できる機会はありません」と宣告することは社員に対して不誠実だ。

企業は年功的な人事管理を見直しつつ、自社のビジョンや戦略に基づき、期待する人材像を社員に対して明示することが必要だ。

閉塞状況を招いた原因の1つとして、日本企業の年功的な人事管理の存在をすでに指摘した。新卒採用社員を横並びで一律に処遇し、「一定年齢までは個々の昇進や昇格に差を設けな

い」仕組み、「強みはほめるが弱みには目をつぶる」とする「甘いマネジメント」が、バブル入社世代の成長を停滞させた。

## 期待の戦力へ研さん促す

ながら、将来に向けた自己研さんを進められる。会社の環境変化に適応することが難しいと自ら判断すれば、次のキャリア選択に向けた行動も起こせる。

すでに40代後半を迎えたバブル入社世代の場合、過去の経験がカベとなり、新しいスキルを吸収するまでに時間を要する可能性もあるが、「求められる人材像と現状」とのギャップを埋めるために自己研さんを継続してもらう必要がある。

新規事業に必要なスキルを積極的に習得する社員や、海外の商習慣や語学を主体的に学ぶ社員が増えれば組織力も向上する。

そのためには、上司の適切なフィードバックがセットで必要だ。すでにベテランに達しているバブル入社世代にも、上司が積極的にフィードバックを実施していくことが必要だ。その機能を補完するために、360度評価や人材アセスメントを活用することも有効だろう。

今後、定年が延びる中、企業もバブル入社世代とどう向き合つか、長期的な構想が求められる。彼らの体力は加齢とともに低下するかもしれないが、経験や学習によって蓄積された能力やスキルを発揮してもらいながら、今後も自己成長の必要性を喚起し続けることが大切となる。

(クレイア・コンサルティング  
ダイレクター  
桐ヶ谷優)