

Z世代に響く フィードバック実践のポイント

岡本 充裕 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 コンサルタント

所在地：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 Tel：075-343-0770 <https://skg-od.jp>

近年、Z世代と呼ばれる若手社員の定着が、多くの企業にとって共通の課題となっています。1990年代後半から2010年頃に生まれたZ世代は、デジタルネイティブとして育ち、従来の世代とは異なる価値観を持つことが特徴です。各種調査においても、彼らは「自分らしさ」「納得感」「成長実感」といった内面的な動機づけを重視する傾向が明らかになっています。

本稿では、フィードバック（以下FB）をテーマに、Z世代の特徴を踏まえて「評価者が意識すべきポイント」をお伝えします。

■特徴① 自分らしさを重視する世代 ～FBの頻度を高めて意欲を引き出す～

Z世代は、「皆と同じ」よりも「自分のやり方」や「自分の強み」を活かすことに重きを置く傾向があります。そのため評価者には、部下の個性や工夫が発揮された場面に注目し、「どのような工夫をしたのか」「そのやり方にどんな意図があったのか」といった視点からFBする姿勢が求められます。本人のやり方を尊重し、それを引き出すFBを行うことで、Z世代が重視する「自分らしさ」が認められたという実感につながり、自律性や意欲を高めることができます。

こうした関わりは、特別な面談に限らず、日々の声かけやチャットなど身近なやり取りのなかで頻度高く、こまめに行っていくとよいでしょう。

■特徴② 納得感を求める世代 ～FBでは根拠や意図を丁寧に伝える～

Z世代は、生まれたときからインターネット環境が身近にあり、情報を自ら調べて比較し、納得してから判断・行動することが当たり前になっています。例えば人事評価においては結果のみの伝達では納得を得にくく、「なぜそう評価されたのか」「その判断にどんな根拠があるのか」といった「背景」や「理

由」を把握しようとする傾向が、他の世代と比べても強くみられます。したがって、評価結果のFBは「理由」や「根拠」を明確に伝えることが求められます。説明が不足したり、根拠が曖昧な場合は納得できないだけでなく、評価者への信頼が損なわれ、不満や不信につながるおそれがあります。

また、普段の業務においても同じことがいえます。「なぜこの業務を任せたのか」「どのような意図があるのか」を丁寧に説明することで、彼らの納得感が高まり、主体的な行動を促すことにつながります。

■特徴③ 成長実感を重視する世代 ～FBで成長のプロセスに着目する～

Z世代は、結果や報酬よりも、挑戦や学びといった“成長のプロセス”自体に価値を見出す傾向があります。そのため「できたか／できなかったか」ではなく、「どんな挑戦や行動をしたか」「何を学んだか」といった過程に重きを置いた指導を行うことが重要です。評価のFB面談では、「この半年で得た学びは何か」「どんな力（能力）がついたか」といった問いかけを通じて成長実感が得られるように関わっていくことが大切です。成長実感を得ることで、自己効力感が高まり、次なる挑戦への意欲を引き出す原動力となります。

また、普段の業務のなかでも、努力の過程や新たな挑戦を承認するなど成長実感が得られるようサポートしていくとよいでしょう。

このように、Z世代が持つ価値観を理解し、寄り添うような関わり方を実践することで、内発的な動機づけを促し、仕事への充実感や納得感を高めることができます。その結果、仕事に対するモチベーションの向上や早期離職の防止にもつながります。Z世代の価値観をこれからの職場づくりに活かしていく視点が求められています。