

## 連載 プロマネの現場から

### 第 167 回 『PEDAL』・・・ミドル・シニア社員の躍進のためのマインド

蒼海憲治(大手 SI 企業・製造業系事業部門・技術総括部長)

前号で『プロティアン・キャリア』という生き方について紹介しました。VUCA 時に於いて、DX などの新しい文化創出の活動に対応できるようになるためにも、変化に対応できるマインドと力を手に入れること。そのためには、「ラーニング・アニマル」のマインドを持って学び続けることが大切だと思っています。

ところで、人財育成施策について議論していて、ふと思うことがあります。それは、同じようなキャリアやスキルを持っているようにみえながら、周りから敬遠される「使えないおじさん」と、後輩や年下上司からも頼りにされる「可愛げのあるおじさん」がいる、ということです。そして、この違いはどこにあるのだろうか。

この違いについてのヒントが、先日手に取ったパーソル総合研究所による『ミドル・シニアの脱年功マネジメント 40～50 代「年上部下」の躍進行動支援の勘所』(\*1) がありました。本書では、ベテラン社員が躍進するための行動指標が「PEDAL」という 5 つの観点で説明されており、これらの要素が「可愛げのあるおじさん」になるための違いになるのでは、と思いました。

「PEDAL」という躍進の「鍵を握る五つの躍進行動」は、ベテラン社員、特に、シニアにとって、心がけるべきものと共感しました。そこで今回は、この「PEDAL」について、紹介したいと思います。

まず、「PEDAL」とは何か？

1. Proactive=まずやってみる
  2. Explorer=仕事を意味づける
  3. Diversity=年下とうまくやる
  4. Associate=自ら人と関わる
  5. Learn=学びを活かす
- 各々の頭文字になります。

1. Proactive=まずやってみる
  - ・まずやってみて、修正していけばいい
  - ・新しい仕事や業務でも、まずやってみる
  - ・新しいことを試すなら、失敗しても構わないと思う

経験がない・乏しい若手社員にとって当たり前のことですが、30歳前後になると、初めて担当する業務やプロジェクトに対して、「経験がない」「やったことがないから」といって回避する言動をする人が増えてきます。しかし、VUCA時代においては、初めてのものを避けて業務やプロジェクトをすることはできなくなっています。そのため、ベテラン社員、シニアにおいても、「まずやってみる」というマインドは必須になっています。

《OJTに依存した人材育成は、適応すればするほど、「過去」の成功が積み重なる。経験学習の議論の中では、過去の成功した手法に依存して、積極的に自らルーティンにはまり、その枠から抜け出せなくなることを「能動的惰性」と呼ぶ。能動的惰性の状態にある人は、周囲の環境や状況が変化しているにもかかわらず、以前に学習した方法や過去の成功体験にこだわり、それをさらに強化して対処しようとする傾向にあることが指摘されている。

そして、組織に適応しすぎたがゆえに、「組織の外で通じるスキルを蓄積できない」「挑戦できなくなる」「先の失敗が読めすぎる」「前例のないことにトライしなくなる」というキャリアにおける失敗を招きがちである。現状の組織に順応し活躍することを目指したことで、いわゆる組織への「過剰適応」が起こるのだ。

こうしたミドル・シニア社員の過剰適応による失敗は、ギリシャ神話における「イカロスのパラドックス」の寓話が思い出される。大工職人ダイダロスの息子であるイカロスは、蠟で固めた翼で飛ぶことを覚える。だが、徐々に飛ぶことに自信を持ちすぎたイカロスは、父ダイダロスの助言も聞かず飛びすぎたことによって、太陽の熱で蠟が溶けて落下してしまうというものだ。

活躍していないミドル・シニア個人が、「過去は輝いていたのに」としばしば嘆くことも多いが、それにもこうした過剰適応・能動的惰性の問題が背景にある。活躍していた「からこそ」、新しいことができなくなる、一歩踏み出せなくなることがある。「まずやってみる」因子の背景にはこうした問題が存在し、ミドル・シニア社員の「躍進」と「失敗」を左右している。》

## 2. Explorer=仕事を意味づける

- ・自分の仕事が経営にどのような意味があるのか理解する
- ・会社全体の状況を踏まえて仕事を進めている
- ・業務の意義を、新しく捉え直すようにしている

自分の仕事が、単なる作業の一つにすぎないのか、それとも、大聖堂建設への貢献につながっているのか、を意識することは、モチベーションやさまざまなアイデア・工夫が湧き出すかどうかの大きな分かれ目になります。たとえ誰から教えられることがなくとも、

自分で自分を鼓舞するためにも、自分の仕事の持つミッションや意味づけを考えることは重要になります。

≪新入社員や若手であれば、上司や先輩が、仕事の意味や社会の意義を教えてくれるかもしれない。しかし、ミドル・シニア社員にもなるとそうはいかない。既に仕事の意味を教えてくれる人はおらず、最初から「意味」が見えているような仕事を任されることも多くはない。外から与えられる「承認」という動機づけは、実質的には社内の評価・登用に組み込まれる。そのため、自ら能動的に仕事の意味を「つくる」プロセスが必要になる。

≫

### 3. Diversity=年下とうまくやる

- ・年下の上司でも、割り切って仕事を進める
- ・仕事を進める上で、相手の年齢にはこだわらない
- ・年下の人の指示を素直に受け入れることができる

これは「年下」と表現されていますが、文字通り「ダイバーシティ」と捉えた方がよいと思います。年下、年下の上司はもちろんのこと、異性、シニア、外国人、パートナーやベンダーのメンバー、顧客、監督官庁などのステークホルダーと「こだわらず」、コミュニケーションすることが必要になります。4. の「Associate=自ら人と関わる」と一緒に考えるべきことと思いますが、あえて項目を分けていることから、「先輩」「後輩」意識がいかに根強いかを再認識します。

≪「同期」カルチャーの強い日本企業は、必然的に「先輩」「後輩」意識も強い。わずか1年しか入社年次がかわらないにもかかわらず、同期・後輩は呼び捨て、先輩は「さん」づけで呼ぶ職場文化も広く見られる。躍進している社員は、仕事を進める上で年齢にこだわりがなく、仕事上において年齢は関係ないと割り切れているということだ。≫

### 4. Associate=自ら人と関わる

- ・他部門と積極的にコミュニケーションする
- ・なるべく多様な人々との関わりを増やすようにしている
- ・積極的に異なる意見や主張を周りから引き出す

最近あまり聞かなくなった「窓際族」という言葉ですが、「窓際族」を決めるのは、上長ではなく、若手・後輩によります。若手・後輩から頼られ・質問されているうちは無縁な言葉だと思います。

《・・・ダイバーシティへの抵抗感を強く持つのは、「中高年層の男性」「企業内の中心的なポジションにいる」「経済的に余裕がある」などの特徴を持つ層であり、職場に多様性を求めないのは、一般的に「社会的な地位が高い」層であることが示唆された。

ミドル・シニア社員の男性には、自分と「考えの違う人」「多様性」への抵抗感が強まっている層が多く含まれているということだ。これは、「自ら人と関わる」因子を大きく阻害するだろう。なぜならば、この因子には「多様な意見を引き出す」といった他者との意見交換を積極的にしていくような行動が含まれているからである。

職場には、自分ではそう思っていないくても、部下・後輩・年下側の立場から見れば「コミュニケーションをとりにくい」「壁がある」と感じられる人も一定数存在するものだ。そうした場合には、お互いの遠慮によって必要な情報伝達が不徹底になっているおそれがある。》

#### 5. Learn=学びを活かす

- ・経験したことを分析している
- ・応用が利くように仕事のコツを見つけている
- ・自分なりのノウハウに落とし込んでいる

キャリア資本形成においては、『ラーニング・アニマル』のマインドを持って、『ラーニング・ベター』の方法で学び続けることが重要だと思います。

《国際的水準に照らして、日本の労働者は「学ばない社会人」であるようだ。

さらに、高齢になればなるほど、社員は自主的に学ばなくなる。研修についても「忙しいのに研修なんて受けている暇がない」「座学の研修などに意味がない」といった教育への偏った態度をしばしば目にする。

また、この因子の重要な点は、「学ぶ」「経験する」ということ以上に、経験を血肉化し、ノウハウ化するという振り返りと抽象化のプロセスが含まれている点であった。

また、研修好きなミドル・シニアの注意点として、学んだことを「活かす」「自分で応用的に考える」ことが苦手な中高年層も多い。そうした中高年層のことを、学習することを自己目的化してしまっているという警句を込めて「ラーニング・ロマンチスト」と呼ぶ。

こうした学びの「量的な少なさ」と「質的な活用のできなさ」がともにミドル・シニアの学びを阻害している。》

PEDALの5つの因子は、ジョブ・パフォーマンスに有意な影響を与えていることが重回帰分析によって確かめられている、といます。

「可愛げのあるおじさん」になるためにも、このPEDALのマインドを心がけたいと思います。

最後に、テレワークコンサルティングやBPOサービスを手がけているイマクリエ代表の鈴木信吾さんが、「令和も生き残れる仕事人」の「10の共通点」というものを紹介されています（\*2）。PEDALと同様に、「可愛げのあるおじさん」になるために大いに参考になると思っています。

- ①「もうひと山いける」と思える前向きさ
- ②若手をサポートするコーチング
- ③脱・大企業病でフラットに生きる
- ④人生の“あがり”を設定しない
- ⑤ジョブ型雇用で成果を出すスキル
- ⑥上から目線や説教など上司癖を消す
- ⑦“仕事を受ける側”という意識改革
- ⑧職場のパイプ役としてニッチ化
- ⑨実務経験に裏打ちされた専門性
- ⑩空回りしても挑戦するガッツ

「①「もうひと山いける」と思える前向きさ」や「④人生の“あがり”を設定しない」などの前向きさを持ち続けることとともに、「②若手をサポートするコーチング」「③脱・大企業病でフラットに生きる」「⑧職場のパイプ役としてニッチ化」などのメンバーシップやサーバント・リーダーシップのマインドは、今回紹介したPEDALのマインドとともに、心がけることが大切だと思っています。

（\*1）パーソル総合研究所『ミドル・シニアの脱年功マネジメント 40～50代「年上部下」の躍進行動支援の勘所』、株式会社労務行政、2020年05月刊

（\*2）「生き残る／クビになるオジサン会社員」人事のプロが明かす“見分け方”（週刊SPA!編集部）、2022年01月20日

<https://nikkan-spa.jp/1779996/3>