

〈研究ノート〉キャリアプランニングの視点”Will, Can, Must”は何を根拠にしたものか

TAZAWA, Minoru / 田澤, 実

(出版者 / Publisher)

法政大学キャリアデザイン学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

生涯学習とキャリアデザイン / 生涯学習とキャリアデザイン

(巻 / Volume)

15

(号 / Number)

2

(開始ページ / Start Page)

33

(終了ページ / End Page)

38

(発行年 / Year)

2018-03

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00014831>

キャリアプランニングの視点“Will, Can, Must” は何を根拠にしたものか

法政大学キャリアデザイン学部准教授 田澤 実

1 はじめに

個人のこれからの働き方・生き方に関する計画を立てることをキャリアプランニングと呼ぶことがある。その進め方には様々あるが、ただ「やりたいこと」から考えるだけでなく、そのほかの要因も合わせて考えることが推奨されることもある。

本稿では、様々な現場でよく見かける“Will, Can, Must”の視点を扱うことにする。WillとCanとMustをそれぞれ円で表現し、これらの円が重なる個所に注目されることがある（図1）。たとえば、藤村・戎野・山下（2016）はこれら3つの用語を使って下記のように述べている。

みなさんが「やりたいこと」(Will)を持っているのはとてもいいことですが、入社してすぐは「できること」(Can)があまりありません。会社の仕組みはわかっていないし、ビジネスの手順も知りません。「できること」を大きくしていかないと、「やりたいこと」にはつながらないのです。では、「できること」を増やしていくには、どうすればいいのでしょうか。会社の中には「しなければならないこと」(Must)がたくさんあります。まずは、それに真摯に取り組むことです。「しなければならないこと」をしっかりやっければ、「できること」が増えていき、最終的に「し

たいこと」につながっていきます。

(藤村・戎野・山下, 2016 : p.42)

ところで、これは何を根拠にしたものであろうか。“Will, Can, Must”の視点の根拠については諸説あると思われる。本稿では可能性として考えられる2つの説を示し、考察することを目的とする。

本稿の構成を以下に述べる。つづく第2節では、“Will, Can, Must”の視点を扱っている書籍や論文等を紹介する。第3節では、“Will, Can, Must”の視点の根拠となった可能性のある2つの説について述べる。それぞれ、ドラッカーの考え方が派生したという説とシャインの考え方が派生した説である。第4節はまとめである。なお、本稿ではWill, Can, Mustという順で表記をするが、先行研究を引用する時には、そのままの表記を用いることにする。

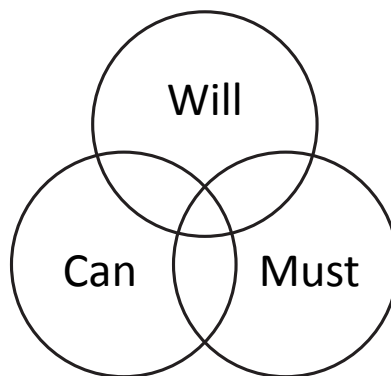


図1 WillとCanとMustの重なり

2 “Will, Can, Must” 視点を扱っている書籍や論文等

—研修でキャリアプラン」2014年10月6日、夕刊、9頁.)

サイボウズ株式会社代表取締役社長の青野慶久氏は、下記のように、Will と Can と Must が揃うことの重要性に賛同しつつも、その出典については分からなかったと述べている。

社内でモチベーションに関する情報収集と議論を繰り返した。一番納得感が高かったのが、「やりたいこと」と「やれること」と「やるべきこと」、この3つの条件が揃ったときにモチベーションが高まるという理論だ。英語で書くと、Will と Can と Must である。誰が最初に言い出したのかは調べてもよくわからなかったが、確かにそうだと共感した。

(青野, 2015 ; p.137)

また、日本マンパワーの取締役である片山繁載氏とリクルートHDの社長である峰岸真澄氏も、この視点を示している。

組織でどんな仕事をするかを考えるとき、3つの視点が基本となる。「WILL = 何がしたいか」「CAN = 何ができるか」「MUST = 何をしなければいけないか」だ。3つが重なる部分の仕事をしていれば働く人の満足度は高くなる。日本マンパワーの片山繁載取締役は「組織で働きたいと思うのなら、『MUST』を優先して考えるべきだ」と助言する。

年齢を重ねるほど過去の経験に裏打ちされた「CAN」と、残りの限られた時間で達成しておきたい「WILL」へのこだわりが強くなる。だが市場変化は激しく、過去に身につけた能力が今も通用する保証はない。まして、したいことばかりを強調しては組織に煙たがられるばかりだ。

(日本経済新聞「雇用延長時代、企業が取り組み、今からが勝負、バブル期入社

従業員のやる気を引き出す最大のツールが『will, can, must シート』です。当社では新入社員が仕事で『どうしたらいいのか』と先輩に聞くと、必ずこう聞き返します。『君はどうしたらいいと思う』と。決して教えない。自然に考え、身につけさせる。そして半年に1回、『何をしたい』『できる』『しなければいけない』3つのことをキャリア面談で確認するのです。

(日経MJ (流通新聞)「リクルートHD社長峰岸真澄さん——「人」のプロ、世界へ攻勢、自前のIT開発強みに(トップの戦略)」2014年3月24日、3頁.)

また、キャリアコンサルタントの本田勝裕氏は、「やりたいこと」「できること」「しなくてはいけないこと」の重なった個所を“自分エンジン”と呼び、以下のように学生に伝えていると述べている。

私は学生に「やりがい」について伝えている。「やりがいの実感」は、他者から与えられるものではなく、自分の中のエンジンを探るところから始まるということ。そしてその優先順位はその人の価値観や個性に準拠して、「やりたいこと」「できること」「しなくてはいけないこと」を自由に組み換えればいいのだということを伝えている。就職活動は決して他者が「させたいこと」から始まるのではない。そして「できること」や「しなくてはいけないこと」から始めてもいいのだということも伝えている。自分エンジンとはそういう概念の総称である。

(本田, 2005 ; p60)

以上のように、“Will, Can, Must”の視点は、組織で仕事をする人および就職活動を行う学生に使

表1 Will, Can, Must”の視点を扱っている書籍や論文等

	青野慶久	片山繁載	峰岸真澄	本田勝裕
Will	やりたいこと	何がしたいか	何をしたい	やりたいこと
Can	やれること	何ができるか	できる	できること
Must	やるべきこと	何をしなければいけないか	しなければいけない	しなくてはいけないこと
3つが 重なる効果	モチベーションが高まる	仕事の満足度が高くなる	やる気を引き出す	やりがいの実感
対象者	組織のメンバー	組織で働く人	従業員	学生

われていることがわかる。これらのまとめを表1に示す。この視点は、やる気、満足度、やりがいにつながることを期待されていると考えられる。

いところを見つけて鍛える、その繰り返しで自分自身と組織を成長させていきます。

(佐藤, 2010 ; p.26-27)

3 “Will, Can, Must”の視点の根拠となった可能性のある説

以下には、“Will, Can, Must”の視点の根拠となった可能性のある説について述べていく。

(1) ドラッカーの考え方が派生したもの

まず、考えられるのは、“Will, Can, Must”の視点は、ドラッカーの考えから派生したという可能性である。『実践するドラッカー【思考編】』(2010年、ダイヤモンド社)の編者である佐藤等氏はドラッカーが、「なされるべきこと」を考える習慣を第一に身につけるべきと考えていたことに触れ、成果を上げるための優先順位を< must-can-will >で考えたと解説している。

そこで、成果をあげるための優先順位を< must-can-will >で考えます。まず「must = なされるべきこと」、次に「can = できること」、最後に「will = やりたいこと」を問うのです。

しかし、「なされるべきこと」は、「できること」に制約されます。ですから、「できること」を着実に増やし、「なされるべきこと」の範囲を広げていかなければなりません。将来的に期待されるであろう「なされるべきこと」を意識すると、いま不足している能力が見えてきます。一つ階段を上ったら、再び足りな

(2) シャインの考え方が派生したもの

次に、考えられるのは、Will, Can, Mustの視点は、シャインの考えが派生したという可能性である。シャイン (Schein, 1978) は、新従業員が次第に自己認識を獲得し、より明白な職業上の自己イメージを開発すると考えた。この自己イメージには以下の三つの成分があるとしている。

- ・ 自覚された才能と能力
- ・ 自覚された動機と欲求
- ・ 自覚された態度と価値

そして、シャイン (Schein, 1990) は次のような問いが自分のキャリアの拠り所を探る出発点であるとしている。

- ・ 自分はいったいなにが得意か
- ・ 自分は本当のところなにをやりたいのか
- ・ なにをやっている自分に意味や価値が感じられるのか

谷内 (2005) はこの箇所を「can (自分の能力、専門性)」「will, want (やりたい仕事)」「must, should (譲れない原則)」として就職活動を行う大学生に援用している。具体的には、キャリアカウンセリングの際に、will, can, must を確立することを支援したケースを紹介している。谷内 (2005) が示した will, can, must の考え方は、シャ

イン (Schein, 1978) の「援用」であり「引用」ではないと判断できる。その理由としては下記の二点があげられる。

第一に、シャイン (Schein, 1978) は新従業員を対象にしているためである。自身の書においても、以下のように述べていることから、在学生へ直接的に利用することは想定していないと判断できる。

実際の仕事体験を重視するので、キャリア・アンカーをさまざまなテストから予言することはできない。

(Schein, 1978 : p.143)

キャリア・アンカーはキャリア初期の何年かの間をやっと発見することができる。なぜなら人は、さまざまな実生活の状況に遭遇して初めて、自分の能力と動機と価値が実際にどう影響し合い、これらがどう自分に可能なキャリア選択と一致するかを知ることができるからである。

(Schein, 1978 : p.144)

第二に、「自覚された才能と能力」「自覚された動機と欲求」「自覚された態度と価値」はそれぞれ will, can, must と端的に示しても本当に良いのかという問題があるためである。対応関係をまとめるならば、以下のようになると思われる。

- ・自覚された才能と能力 = can
- ・自覚された動機と欲求 = will
- ・自覚された態度と価値 = must

しかし、在学中であれば組織人とは異なるであろう。学生の場合であれば、will よりも want に近くなるかもしれない。また、must は学生がイメージしにくいかもしれない。谷内 (2005) が「can (自分の能力、専門性)」「will, want (やりたい仕事)」「must, should (譲れない原則)」と示したのはやはりシャインの直接的な引用という

よりも、在学生向けにアレンジした可能性がある。

以上のように、本稿では、“Will, Can, Must”をとらえる際に、シャイン (Schein, 1978) の考えと在学生を対象にしたものでは異なっている点に注目して述べてきた。ただし、これらの円の重なり注目すること自体はシャインも述べていたことは強調しておきたい。以下に該当箇所を引用する。

この概念は全体的な自己イメージにおける能力と動機と価値の間の相互作用を強調する。それらは、われわれが自分の得意なことを望みかつ評価するようになるという点、および自分が望むかあるいは評価する事柄で能力を向上させるという点で相互に作用しあっている。

(Schein, 1978 : p.144)

4 まとめ

本稿では、キャリアプランニングのひとつの視点である“Will, Can, Must”について、その根拠となった可能性のあるドラッカーの考え方およびシャインの考え方について述べてきた。どちらにおいても組織で仕事をする人を対象としていることが考えられるが、就職活動を行う学生にもその考え方が援用されている可能性を示した。

児美川 (2013) は、「やりたいこと」優先のキャリア教育で本当に大丈夫なのかと警鐘を鳴らし、「やりたいこと」「やれること」「やるべきこと」のバランスを考え、その三者が交わるところで進路決定をすれば、その実現性は高まると述べている。そして、児美川 (2013) は、下記のように述べている。

現実の社会において、何が『やるべきこと』なのか、どこに課題があるのかを考えることは、子どもや若者の職業 (仕事) 選択の視点となってよい。若い人たちには、働くとは、自らの仕事を通じて社会に参加し、貢献する

ことなのだという意識を強く持ってほしいと思う。

(児美川, 2013; p.87)

個人内での「やりたいこと」にこだわりすぎず、社会的な視点をいれながらキャリアプランニングをすることはどの論者においても共通していると思われる。

引用文献

- 青野慶久 (2015) 『チームのことだけ、考えた。: サイボウズはどのようにして「100人100通り」の働き方ができる会社になったか』ダイヤモンド社.
- 児美川孝一郎 (2013) 『キャリア教育のウソ』筑摩書房.
- 佐藤等 (編) / 上田惇生 (監修) (2010) 『実践するドラッカー【思考編】』ダイヤモンド社.
- 谷内篤博 (2005) 『大学生の職業意識とキャリア教育』勁草書房.

日経MJ (流通新聞) 「リクルートHD社長峰岸真澄さん——「人」のプロ、世界へ攻勢、自前のIT開発強みに(トップの戦略)」2014年3月24日, 3頁.

日本経済新聞「雇用延長時代、企業が取り組み、今からが勝負、バブル期入社—研修でキャリアプラン」2014年10月6日, 夕刊, 9頁.

藤村博之・戎野淑子・山下充 (2016) 『大学と企業の教育をつなぐ: 産学が連携して考える若年層の育成』法政大学大学院職業能力開発研究所.

本田勝裕 (2005) 「クルタノシム就職活動, クルタノシム姿」『日本労働研究雑誌』47(9), p58-69.

Schein, E. H. (1978) *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, MA: Addison-Wesley. (二村敏子・三善勝代訳『キャリアダイナミクス』白桃書房, 1991年)

Schein, E. H. (1990) *Career Anchor: Discovering Your Real Values*. San Diego, CA: Pfeiffer. (金井壽宏訳『キャリア・アンカー: 自分のほんとうの価値を発見しよう』白桃書房, 2003年)

Basis of Career planning perspectives exemplified by "Will, Can, and Must"?

Minoru TAZAWA

In Japan, the perspective represented by the concept of "Will, Can, and Must" has been emphasized in various career planning situations. Moreover, this concept has also been represented by circles, and attention has frequently been focused on where these circles overlap. This study explored two possibilities that are the basis of career planning, including the perspective of "Will, Can, and Must." Results of past studies suggest that this concept targets people working in

organizations and job hunting students and that using this perspective leads to motivation, satisfaction, and reward. Furthermore, the perspectives of Drucker, P. F., and Schein, E. H., are introduced as the foundation of this perspective. Finally, we have indicated that all theorists commonly advocate the necessity to conduct career planning with a social perspective, without overly considering individual career preferences.