

# ハラスメント対策を契機に 「働きがいのある職場」を めざす

日本総合研究所 高橋千亜希



## 第9回 「Will・Can・Mustのフィット」で実現する 「働きがいのある職場」

### ① はじめに

本連載ではこれまで、ハラスメント（とくに、パワーハラスメント）対策を対症療法で終わらせるのではなく、より「働きがいのある職場」に昇華させていくために、どのようなことがポイントとなるのか、解説を進めています。

第6回では、働きがいのある職場は「エンゲージメントが高い状態にある」ことに触れ、第7～8回では、エンゲージメントに影響を与えるドライバーである「経営理念」や「対人関係」に着目しました（図表1）。本号（第9回）では「環境・制度」というドライバーにフォーカスし、働きがいと関連の深い、キャリア（昇進・昇格）の仕組み・評価制度・報酬制度（給与・賞与）といった、いわゆる人事制度について考えていきます。

### ② 「キャリア」が働きがいに与える影響

エンゲージメントとは『自分が所属する組織と、自分の仕事に熱意をもって、自発的に貢献しようとする社員の意欲』（柴田、2018）といわれており、いわゆる「社員がいきいき働いている状態」を指します。このようにエンゲージメントが高い職場では、社員の定着率が顕著に高いことがわかっています。

人材採用が売り手市場にある昨今、経営者の方々からよく聞かされるのは、「社員の定着率・エンゲージメントを高めるために、報酬水準の引上げを行いたい」という声です。たしかに報酬水準は高いに越したことはないですが、はたして、それだけで社員の定着率やエンゲージメントは高まるものなのでしょうか。

ここに興味深いデータがあります。転職エージェントのリクルー

トキャリアが行った「第31回転職世論調査」です。ここでは、実際に転職した700人超に対して「転職活動を始めた理由」を調査しており、意外な結果が明らかになっています（図表2）。

転職活動を始めたきっかけとして、複数回答（左図）では「年収アップ」が第2位にランクインしており、こちらは予想どおりと感じる方が多いでしょう。それでは、「転職活動を始めた理由のなかで最も強い理由」（右図）はどうでしょうか。ここでは「年収アップ」は第3位とランクダウンしており、「キャリアをこれまで以上の伸ばしたかった」という理由がより上位となっています。また、改めて複数回答をみると、「キャリア」に関連する理由が第3位と第4位を占めており、「キャリアをこれまで以上に伸ばしたかった」という理由は「年収アップ」と僅差であることがわかります。

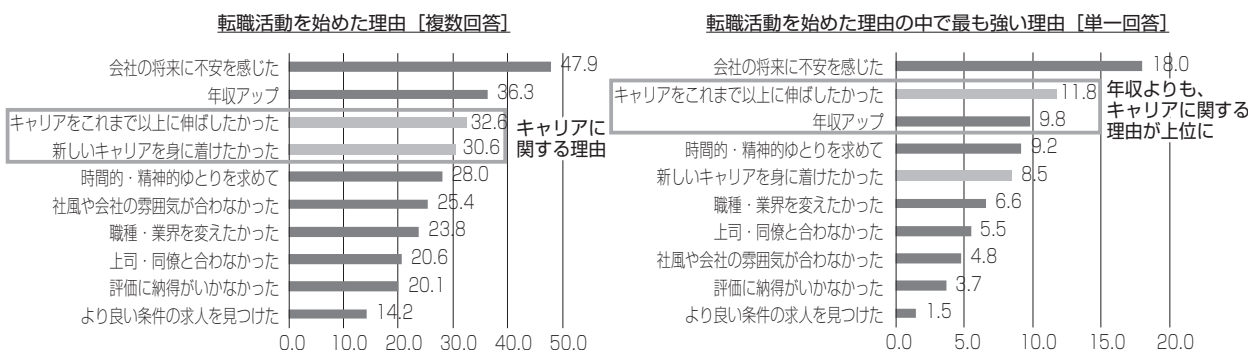
これをみると、「報酬」もさる

図表1 エンゲージメントの高い組織における特長

ドライバー	No.	要素	特長
理念・戦略	1	理念の共有・共鳴	会社の経営理念を理解し、共感している。
	2	将来ビジョンの共有度	会社の将来ビジョンについて、意味合いも含め社員に共有され、社員を鼓舞するものとなっている。
	3	目標・方針の理解・共感	会社から伝えられる目標・方針に納得し、実施することに意味を感じる。
	4	戦略・計画の納得性	会社の示す戦略は、社員が理解しやすい形で説明され、社員の意見が言える場がある。
職務特性	5	職務の一貫性・有意味性	自分の仕事は会社や部門の目的・目標と照らして一貫性があり、社会や組織に影響を与えている仕事であると感じる。
	6	職務と能力のマッチング	業務内容（難易度等）と自分の知識・能力がマッチし、力を発揮できる状態になっている。
	7	職務の自律性	業務を遂行するうえで、逐一指示・命令を受けなくても、自分の裁量で出来ることが多い。
	8	挑戦の機会	会社では、仕事に対する挑戦の機会が積極的に与えられている。
環境・制度	9	昇進・昇格・昇給の余地	会社では、能力の向上が求められ、それらを高めれば、昇進・昇格、昇給していくと感じる。
	10	評価に対する納得性	会社では、自分の働きや成果に対して、評価基準に沿って公正に評価されていると感じる。
	11	報酬に対する納得性	自分の仕事ぶりや同業他社の水準と比較して、給与・賞与は納得できる水準であると感じる。
	12	キャリア開発、成長機会	会社からは、自分の経験やスキル、能力高めるための機会が与えられている。
対人関係	13	目標達成のコーチング	上司は、組織や個人の目標達成に向けてどのような行動をとればよいか的確なアドバイスしてくれる。
	14	上司の承認・メンタリング	上司は日頃から声掛けをしてくれ、うまくいったときには褒めたり自分のことのように喜んでくれる。
	15	職場でのコミュニケーション	職場では、上司や同僚と議論する場があり、目標達成に向けてお互い協力しながら業務を進めている。
	16	職場からの承認	職場では、個人が良い成果を上げたり良い行動をした時、上司やメンバーから賞賛される。
組織文化・風土	17	風通しの良さ	職場では、分からないことは気軽に聞け、気づいたことは気にせず話が出来る風通しの良さがある。
	18	自由闊達	職場では、良い方向に進めるために、上下関係を超越して葛藤を恐れず話し合う雰囲気がある。
	19	創造性・独自性	職場では、自分のアイデアを自由に発言し、受け入れられる雰囲気がある。
	20	リスクテイキング	職場では、前例がないようなことであっても挑戦すること、成果を発揮することが大事であると考えられている。

資料出所：日本総研「エンゲージメント調査」より一部抜粋

図表2 転職活動を始めた理由



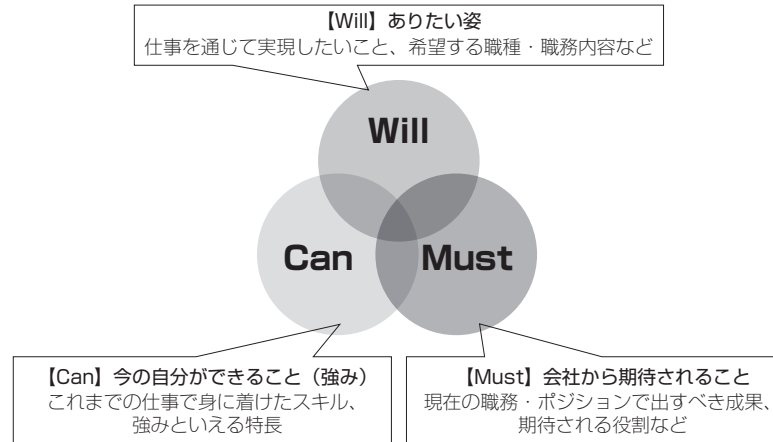
資料出所：リクルートキャリア「第31回 転職世論調査」に基づいて日本総研作成

ことながら、「キャリア」に関する不満も退職のきっかけとして大きな影響力をもつことがわかります。とくに近年は「働き方改革」

が進展するなかで、一人ひとりのキャリア志向やライフプランが多様化してきています。これらの社会的ニーズを踏まえ、「多様な

キャリア」を支える施策を講じることで、社員の働きがいを高めようとする企業も増えてきました。第3章からは、社員の働きがい

図表3 フィットすることで働きがいが高まる「Will・Can・Must」



資料出所：日本総研作成

と定着率を高めるためのキーファクターとなる「キャリア」に着目し、一定効果を発揮している人事制度上の施策・事例について解説していきます。

### ③ キャリアの「Will・Can・Must」のフィットが働きがい高める

キャリアというテーマで議論する際に難しいのは、「正解がないこと」です。さきに触れたとおり、近年、個々人のキャリア志向やライフプランは多様化しており、「さまざまな正解がある」ともいえます。したがって、キャリアに関する仕組みを検討するうえでは、そういった「個別性」にいかに対応することができるか、という視点が重要となります。

ここで、「キャリア」について考えるうえで有益なフレームワーク「Will・Can・Must」をご紹介します。

介します（図表3）。これは、筆者が就活生に対してアドバイスする際によく活用するフレームワークですが、実際に仕事をしている社会人が今後のキャリアを考える際にも、非常に整理しやすい考え方です。

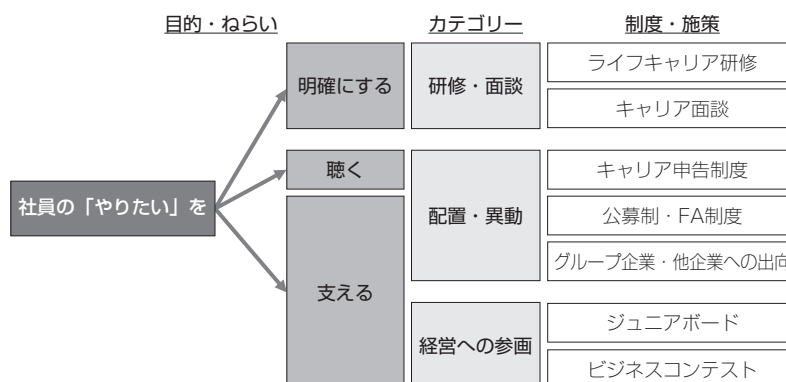
まず「Will（意志）」とは「ありたい姿」です。中長期的な意味では「人生において、仕事を通じて、実現したいこと」といえますが、もう少し近い将来について考えるうえでは、「希望する職種・職務内容」などを指します。

次に「Can（できる）」は、文字どおり「いまの自分ができること」を指します。これまでの仕事を振り返ると、だれしも「身に付いたスキル」や「乗り越えた経験・そこから学んだ教訓」があるはずで、元来保有している性格的な特長もあるでしょう。これらはその人の強みといえます。

最後に「Must（ねばならない）」は、「会社・職場で期待されること」です。現在の職務・ポジションで出すべき成果、期待される役割などを棚卸し、見える化することが重要となります。

このWill・Can・Mustの3つは、重なる中心部分が大きければ大きいほど、望ましい状態とされています。「希望する仕事を、自分の強みを活かして遂行し、会社からも期待されている」という状態といえるので、働きがいが高まるのも納得でしょう。つまり、キャリアに関する人事制度・施策を整備する際には、「Will・Can・Mustをいかにフィットさせるか」という点がきわめて肝要となります。

図表4 Willの円を広げるために有効な制度・施策



資料出所：日本総研作成

#### ④ 社員の「やりたい」を聴き、支える仕組み (Willの円を広げる)

Willの円を広げるためには、大前提として、本人自身が自己分析を通じて、将来のイメージを明確化することが不可欠となります。ただし近年は、こういった取組みを促進させるべく、会社全体で工夫している企業も増えてきました。具体的な施策としては、図表4のとおりです。

Willを広げる際のスタートは「やりたい仕事を明確にする」ことですが、これには研修や面談が有効です。たとえば研修では、講義に加えて個人ワークやグループワークを行います。一人ひとりがWillについて考える経験を通じて、具体的なキャリアプランを設計します。

これらは「一度実施しておしまい」ではなく、3年目・5年目・

10年目など、定期的に開催することが望ましいでしょう。また、中長期のキャリアプランを検討するうえでは、結婚・子の誕生・介護の発生などのライフイベントも無視できません。20～60代まで幅広い世代にライフキャリア研修を行う企業では、世代に合わせて内容を工夫し、先輩社員との座談会など、ロールモデルを見つける機会も提供しています。

次に、Willが明確になった社員に対しては、「Willを聴く」機会も重要です。「キャリア申告制度」とは、①現在の職務の満足度、②将来希望する職務や部署、③希望する勤務地等についてヒアリングを行う制度で、毎年実施している企業もみられます。社員にとっては自身のキャリアを考えるきっかけとなり、企業にとっても、社員の希望に基づいた最適な人員配置や、配置転換が行いやすくなるといったメリットがあります。

これらの希望は必ずしもかなえられものではありませんが、社員の「Will」を支える仕組みなしでは、働きがいは高まらないでしょう。その仕組みの一例としては「公募制」や「FA制度」があげられます。公募制は、社内で必要としているポストや職種を社員に公開して募集する仕組みであり、FA制度は、社員が希望する職種・部署に対して自分自身を売り込める仕組みです。いわば、「社内転職制度」というイメージでしょうか。また、より中長期のWillを支える仕組みとしては、若手・中堅クラスの社員が、企業経営の諸施策に関して具体的提言を行う「ジュニアボード」を取り入れる企業も近年多くなっています。

#### ⑤ 社員の「できる」を増やす仕組み (Canの円を広げる)

Canの円を広げるためには、

図表5 Canの円を広げるために有効な制度・施策

分類	概要	方法・施策(例)	概要	
OJT	実際に仕事を担当させながら育成する手法	職務の拡大	担当する業務の経験範囲を段階的に広げる。	
		職務の充実	独力で担当できる業務の難易度を段階的に高める。	
Off-JT	実際の仕事から離れた機会を活用して育成する手法	研修	必須型	ある業務に関わる全員の業務遂行レベルを底上げする目的で実施する。
			選抜型	一部のコア人材に対して、集中的に教育を行う目的で実施する。
		自己啓発促進	資格取得補助金制度	資格取得に掛かる費用の補助金を支給する。
			社内資格認定制度	一定の基準を満たした社員に対して資格を認定し、表彰や手当の支給などを行う。

育成基準（会社が社員に期待する成長レベル）を示した上で推進する  
⇒ **[Must]** を適切に伝えることが重要

資料出所：日本総研作成

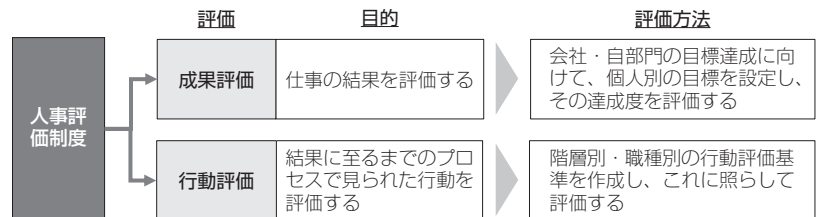
定番ではありますが、やはり人材育成は避けては通れないでしょう。全体像は図表5のとおりです。

人材育成の手法はOJT（職場での学び）とOff-JT（職場を離れた学び）に大別されますが、人材育成はOJTが基本となります。ただし、ここで重要なのは、「上司が部下に仕事上の指導をしているだけでは、OJTをしているとはいえない」ということです。

本来のOJTでは、易しい仕事から難しい仕事にシフトする経験や、新たな仕事を習得するといった経験を通じて、職務の範囲とレベルを広げていくことが重要です。このように一人ひとりのCanを拡大していくためには、上司の場当たりの指導に任せるのではなく、一定の育成基準が必要となります。これは「会社が社員に期待する成長レベルを示す」ことに等しく、「Must」にも関係するものとなりますので、詳しくは次章で後述します。

次に、Off-JTの代表格は研修

図表6 人事評価制度の体系



資料出所：日本総研作成

ですが、入社時のビジネスマナー研修を実施後は、管理職になるまで（あるいはなっても）研修がいったいないという企業も多いのではないのでしょうか。これでは継続的な学びを支える仕組みとはいえ、せっかく費用をかけてもCanの拡大にはつながりません。

この反省から、入社後からベテラン社員に至るまでの「研修体系図」を整備し、継続的な学びを支える企業も増えてきました。なかには、すべての研修をプロの講師に外注するのではなく、あえて先輩社員を講師に任命するケースも存在します。これは、受講する側だけでなく、講師となる先輩社員の育成・成長をねらいとしていま


す。

研修以外の施策としては、資格取得にかかる費用の補助金や、資格取得時に祝金を支給することで、社員の自己啓発を促す仕組みも有効です。また、IT企業等、個々人の専門性の高さが事業に直結する企業では、「社内資格認定制度」や「マイスター制度」を整備している企業も少なくありません。

**⑥ 社員に「期待」を適切に伝える仕組み (Mustの円を広げる)**

最後に、Mustの円を広げる方法としては、「会社が社員に期待していることを適切に伝える」と

図表7 行動評価基準のイメージ

等級 役職	1等級	2等級	3等級
	一般	主任	係長
総合的な 期待レベル	① 上司の指示・指導の下、基本的な業務の遂行ができる ② 上司の指示・指導の下、難易度の高い業務に対して補助作業ができる	① 担当業務に対して独力で遂行することができる ② 難易度の高いものについては指導を受けてできる	① 担当業務に対して難易度の高い業務を含めて独力で遂行することができる ② 担当業務に対して、下級者へ指導を行う ③ 他の社員の模範となる
全職種 共通項目	挨拶・ ビジネスマナー	□ 社内外ともに明るく元気のよい挨拶を行い、上下関係を理解して失礼のない言動を行っている。 □ 必要書類の提出や各種手続きの期限など、社内で決められたルール・手順を理解している。	□ 挨拶、電話応対、上下関係の理解、欠勤などの社会人としてのルールについて、他の社員の模範となっている。 □ 社内で決められたルール・手順を率先して守り、他の社員の模範となっている。
	報連相・ コミュニケーション	□ 相手が理解しやすいようあらかじめ整理した上で、速やかに報連相を実施している。	□ 担当業務全体の流れの把握に努め、報連相の必要事項を見極め、効率的に報連相を行っている。
			
職種別 項目	商談に向けた 企画・計画	□ 上司の指導に沿って、商談に向けてヒアリング事項・全体の流れ・持参資料などの計画を適切に行っている。	□ 商談に際して、仕様を明確にしたうえで、ヒアリング事項や全体の流れ・資料準備など、独力で的確に行っている。 □ 後輩の商談に同行し、適切なサポートを行っている。
	商談における プレゼンテーション	□ 自社製品に関する最低限の知識を保有し、上司の指導・同行のもとで、適切に製品説明や商談を進めている。	□ 自社製品とライバル企業の製品の違いを理解し、自社のPRなど、受注力を高めるプレゼン・商談を進めている。 □ 後輩に対し、商談で受注力を高めるための強化ポイントなどをアドバイスしている。
...	<b>全員共通の項目に加えて、職種ごとの特性に合わせて、「どのような行動・姿勢が必要とされているか」が見える化されている</b>		

資料出所：日本総研作成

ということが最大のポイントとなります。これは第5章でも述べたとおり、日ごろの仕事を通じて社員のCanを広げていくためにも重要な取り組みです。

そのために有効なツールの1つに、人事評価制度があります(図表6)。人事評価制度というと、一般には査定の印象が強いかもしれませんが、「人材育成」の機能もきわめて重要です。要するに人事評価制度とは、「会社の期待を社員に具体的に伝え、その期待に対してどれだけ貢献できたかを相互に振り返り、貢献度が高い社員に対して給与・賞与で報いるための仕組み」といえます。以上を踏まえると、人事評価制度は、①成

果評価と、②行動評価の2軸で構成することが有効です。

成果評価では、会社がめざすビジョン・業績の実現に向けて、個々人の目標を設定し、その達成度を評価します。半年または年に一度、会社の方針や業績目標を社員に発表し、その「実現に向けてどのような貢献ができるか」を一人ひとりが考える仕組みです。「社員の業績意識が低い」という悩みを抱えている場合に有効でしょう。

Mustの円だけでなく、Canの円を広げるうえでも奏功するのは行動評価です。ここでは、「目標達成に向けて取り組むなかで、また、日ごろの職務を遂行するなか

で、どのような行動・姿勢を期待するか」という基準を、階層別・職種別に明確化します。これは一般的に「行動評価基準」と呼ばれます(図表7)。

実際に評価する際は、社員の階層(等級や役職)ごとに期待される基準に照らして、どの程度期待を満たしているかを評価します。つまりこの基準は、評価される社員にとってはキャリアアップの道標となり、指導する上司にとってはOJTの基準(Canの円を拡大する際の基準)として機能するのです。

上記のような人事評価制度を継続的に運用することで、会社が社員に期待することが徐々に伝わ

り、これまで認識していなかった Must に気づくこともできるでしょう。これによって、社員の Will がさらに拡大し、その Will の実現に向けて Can を拡大させようとする効果も期待できるのではないのでしょうか。

## 7 さいごに

本号では、「キャリアの『Will・Can・Must』をフィットさせることで働きがいを高める」という着眼点で、有効な人事制度上の施策・事例について解説してきました。紹介した事例は、いずれも一朝一夕に効果を発揮するものではありませんが、「エンゲージメントの高い組織における特長」をみ

ても、実践する価値は感じていただけることと思います。

新しい仕組みや制度を検討する際は、個々ばらばらにとらえがちですが、とりわけ人事制度では“一貫性”が重要となります。貴社の人事制度は、「社員の Will を聴き、その実現に向けて、Can を広げながら、会社からの期待 (Must) を伝える」仕組みとなっているのでしょうか。いま一度確認いただき、まずはいずれか1つの

円からでも、改善に取り組んでみてはいかがでしょうか。

### <参考資料>

- ・株式会社日本総合研究所「エンゲージメント調査」
- ・リクルートキャリア「第31回 転職世論調査」
- ・高原暢恭「人材育成の教科書」
- ・田澤実「〈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」

### PROFILE



高橋 千亜希 (たかはし ちあき)

株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門  
人事組織・ダイバーシティ戦略グループマネジャー 産業カウンセラー  
立教大学大学院 現代心理学研究科修士課程修了後、国内独立系コンサルティングファームに入社。2016年に日本総研入社後も、人事制度の構築・運用、組織開発、人材育成など一貫して人事組織コンサルティングに従事。民間企業の支援から官公庁の委託調査まで幅広く手掛けている。



## 逐条解説 労働基準法

2018年に「働き方改革関連法」の一つとして、労働基準法が約10年ぶりに大きな改正をしたことを踏まえ、労働基準法の逐条解説を、厚生労働省の解釈例規や最高裁の判例(事件の概要と判決の要旨)、また実際にあった疑問など多数のQ&Aを挿入し、できる限り分かりやすく解説しています。労働基準法を実務的に理解するための1冊です。

■ 角森 洋子・著 定価:本体3,000円+税 432ページ/A5判

(株)産総研  
出版部 経営書院

〒100-0014 東京都千代田区永田町 1-11-1 三宅坂ビル  
ホームページからも  
お申し込みいただけます。

<https://www.e-sanro.net>

TEL03-5860-9799  
FAX(フリーダイヤル)0120-73-3641