



世界の職業リハビリテーション研究会

第8回「才能マネジメントと職業リハビリテーション」

個人と企業の相互作用で 才能を活かす

世話人 永野 惣一
障害者職業総合センター研究部門（社会的支援部門）

令和3年1月15日（金）15:00～17:00

障害者職業総合センター301会議室

自己決定理論における「有能さ」「自律性」「関係性」

- ・ 内発的な動機付けのひとつとしての「有能さへの欲求」
- ・ 有能感は自分自身の考えで活動し、挑戦的になるときにもたらされる
- ・ 達成に向けて努力するときのみ有能感を感じることが可能

エドワード・L・デシ他（1999）『人を伸ばす力』

ストレングスモデルにおける「性格」「才能・技能」「環境面のストレングス」「関心・願望」

- ・ スtrenグスモデルの一つのタイプ
- ・ 人の「性質・性格」といったストレングスを考えるのは容易
- ・ 自分自身の才能や技能についてについて明らかにするのは困難
- ・ 才能・技能の特定はリカバリーの一手段

チャールズ・A・ラップ他（2014）『ストレングスモデル第3版-リカバリー志向の精神保健福祉サービス-』

企業における能力・資質の捉え方

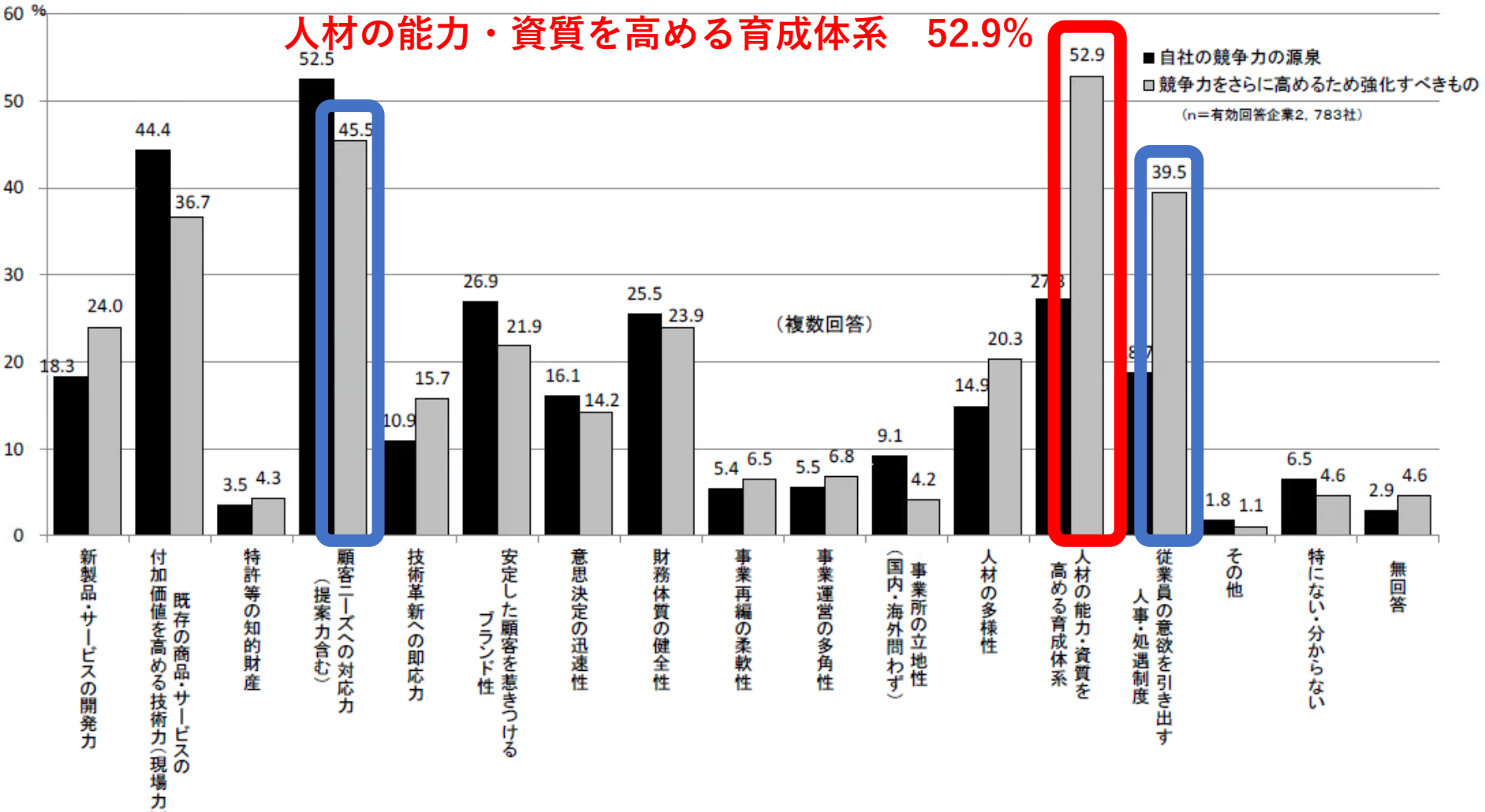


図1 自社の競争力の源泉と競争力をさらに高めるために強化すべきもの。
(独) 労働政策研究・研修機構「構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査(2013年)」より抜粋

5割を超える企業が能力や資質を高めるための人材育成を重視

才能を活かすための仕事の工夫
として

「ジョブ・クラフティング」

才能を引き出すための人とのつ
ながりとして

「ソーシャル・キャピタル」

才能を活かせる働き方の効果として
「ワーク・エンゲイジメント」



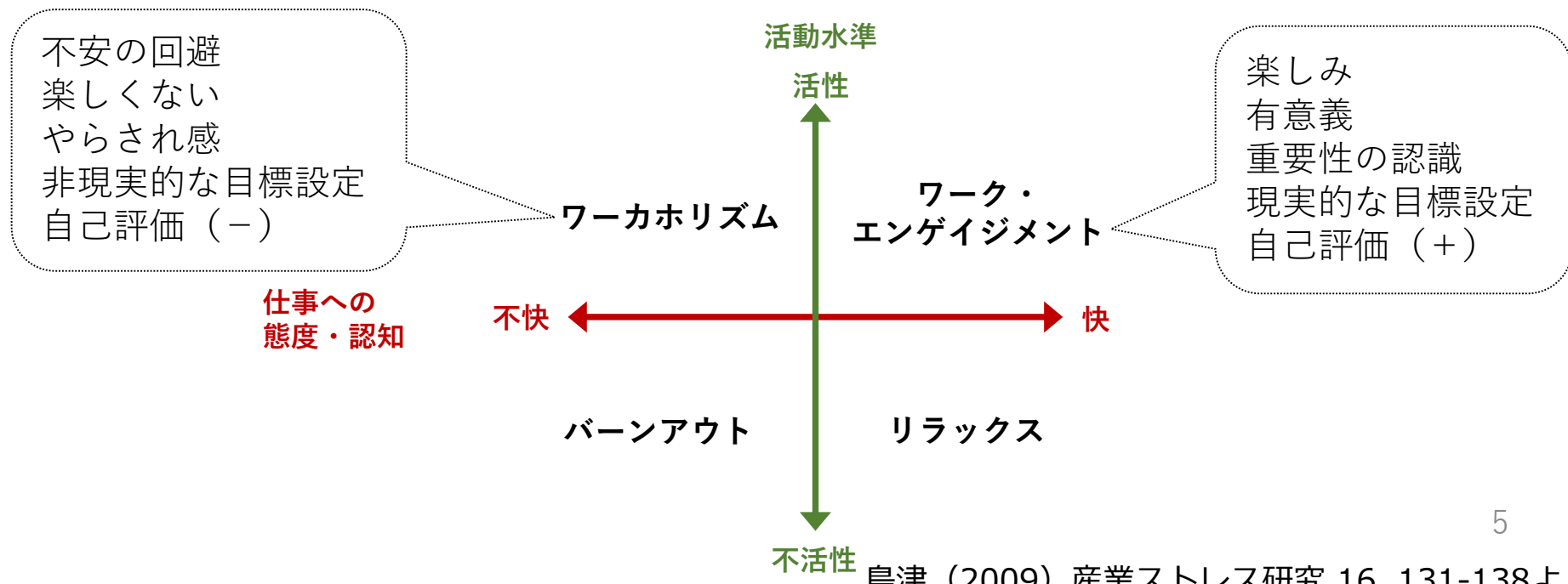
ワーク・エンゲイジメントとは

ワーク・エンゲイジメントとは…

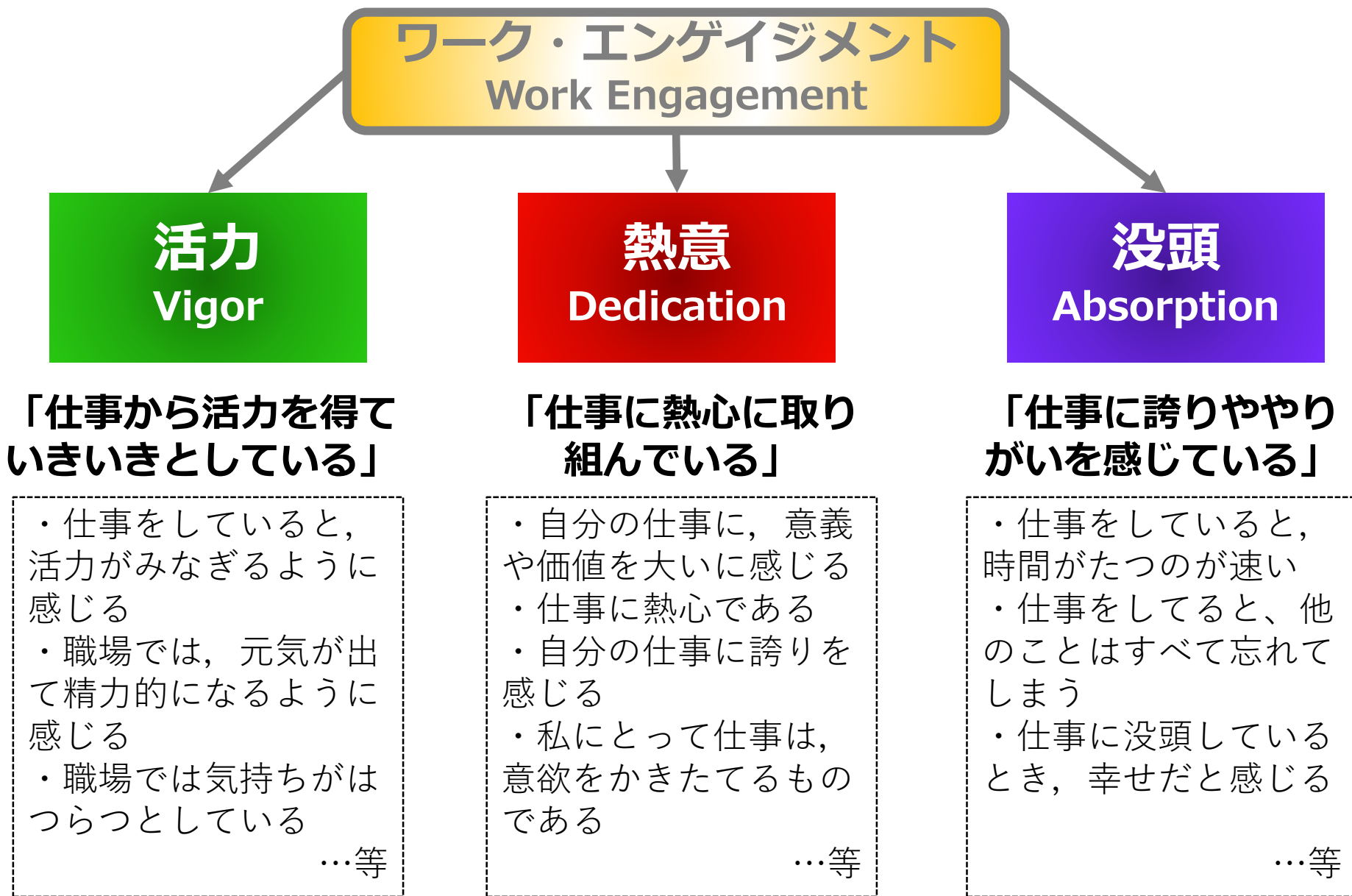
「**仕事に関連するポジティブで充実した心理状態**であり、活力、熱意、没頭によって特徴づけられる。そのエンゲイジメントは、特定の対象、出来事、個人、行動などに向けられた一時的な状態ではなく、仕事に向けられた**持続的かつ全般的な感情と認知**である」

(Schaufeli et al., 2002)

Wilmar B.Schaufeli ウィルマー・シャウフェリ (組織心理学者)
ユトレヒト大学 (オランダ) 名誉教授 ワーク・エンゲイジメントの提唱者



ワーク・エンゲイジメントの内容



職業生活の満足度との比較

職業生活の満足度のカテゴリー

- **周囲の人たちの理解**「困っていることがあると、まわりの人が助けてくれる」「職場の人は自分の話を聞いてくれる」
 - **仕事のやりがい**「仕事に行くのが楽しみだ」「この仕事は自分がやりたいと思っていた仕事だ」
 - **否定的な対応が少ない**「よくミスを指摘される」「仕事が遅いと言われる」
- ※自由記述 「能力を認めてくれ、新しい仕事を与えてくれる」「才能を認めてくれて生かせる労働環境を与えてくれた」等

調査研究報告書No.125 『発達障害者の職業生活への満足度と職場の実態に関する調査研究』
障害者職業総合センター（2015年）

ワーク・エンゲイジメントが仕事を「している時」の感情や認知
仕事への満足感の仕事「そのものに対する」感情や認知

障害者雇用におけるワーク・エンゲイジメント

障害者活躍推進計画の作成手引き（厚生労働省）より抜粋

第2 計画の内容に関する基本的な事項

- 2 障害者である職員の職業生活における活躍の推進に関する取組の実施により達成しようとする目標

⑩目標設定に当たっては、各機関の実情（障害者に関するものに限らない。）を踏まえて、課題を適切に設定することが必要であり、設定した課題に対応して、実効性の高い目標を設定することが必要である。なお、目標は、可能な限り定量的なものとする等、その達成状況を客観的に判断できるものとすることが望ましい。

○「定量的なものとする等」の「等」については、主として、達成状況を客観的に判断できる定性的な目標を想定しています。例えば、障害者である職員の定着率、満足度、**ワーク・エンゲイジメント**に関するデータの収集・整理・分析の実施が考えられます。

精神障害者を対象とした研究

- ・法定雇用率2.0%以上、過去3年間の平均離職率が10%未満等の要件を満たした企業26社を対象に調査質問紙調査を実施。
- ・精神障害者（n=119 全員手帳保持者）と健常者(n=348)のワーク・エンゲイジメントの水準に有意な差はない。精神障害者のワーク・エンゲイジメントの向上は自己効力感や仕事の習熟スキルが影響

（徳丸・島津他, 2018） 8

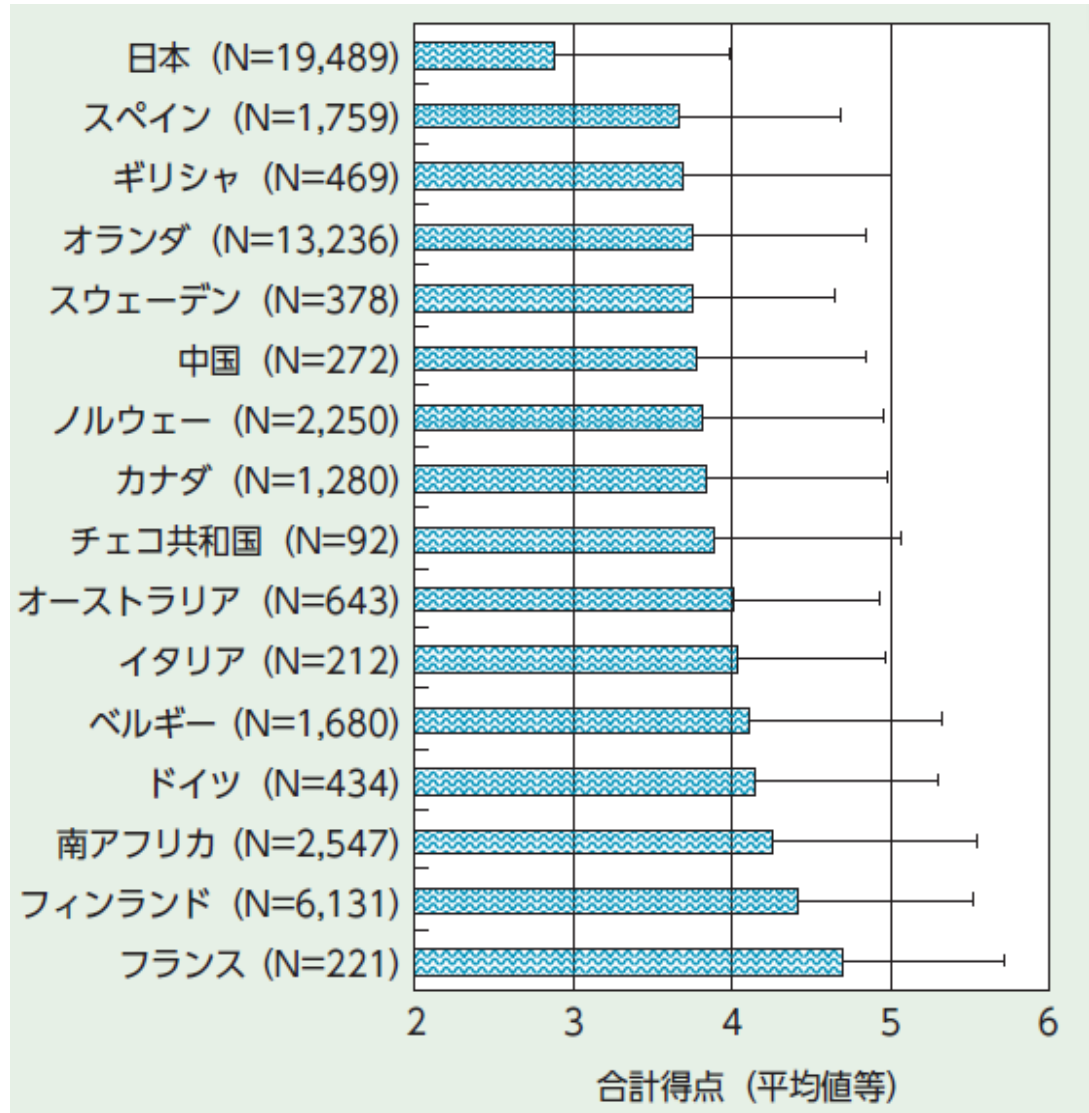
ワーク・エンゲイジメントの国際比較より

日本のワーク・エンゲイジメント・スコアは、他国と比較して相対的に低い



・日本人がポジティブな感情や態度の表出を抑制するのが、社会的に望ましいとされる風潮がある

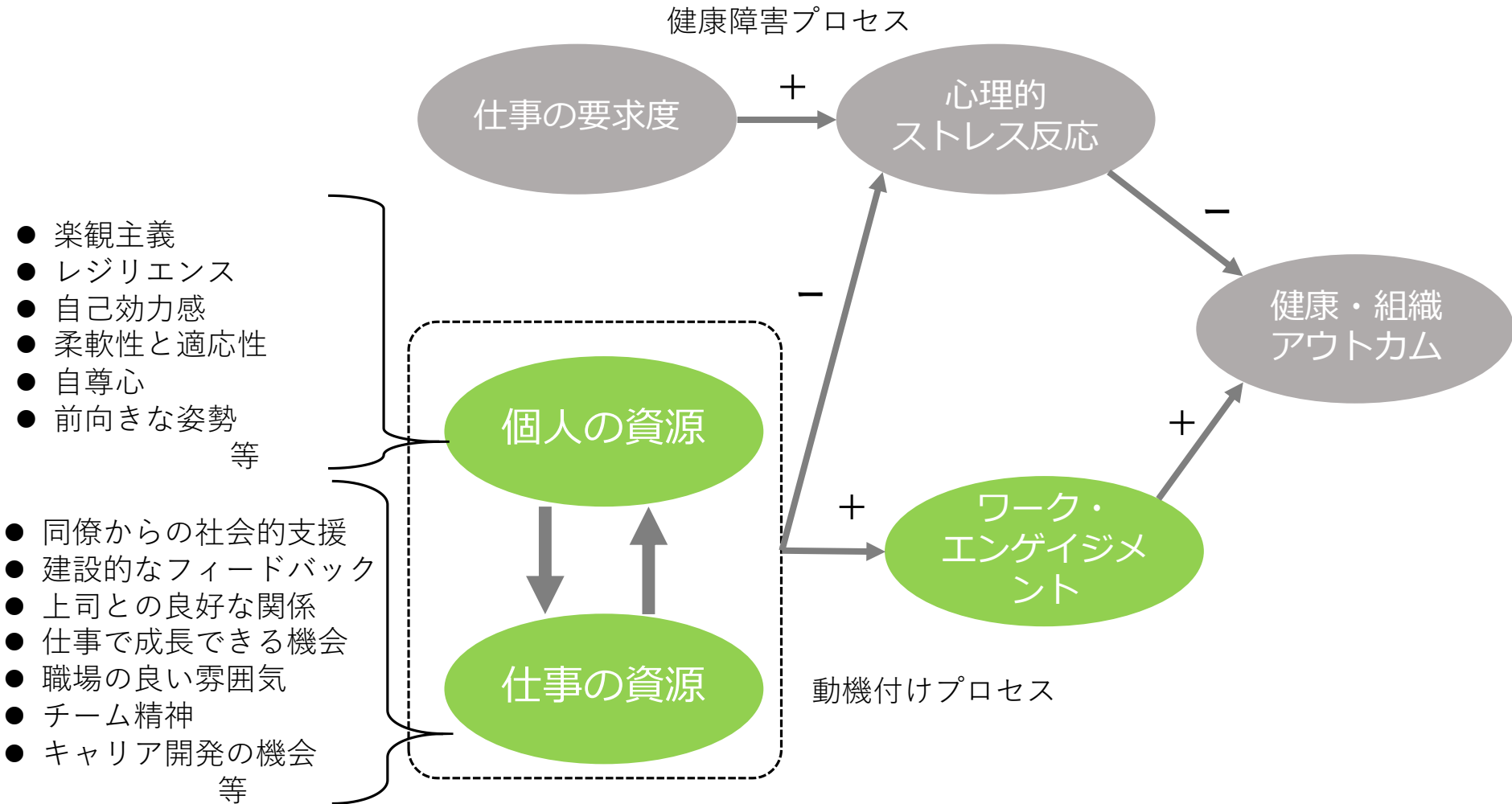
・日本社会では、仮に「活力」「熱意」「没頭」が内在されている労働者であっても、ポジティブな感情として表出させることを控えている可能性



- (注) 1) 棒線は、9つの質問項目の総得点を9で除した1項目当たりの平均的な得点を示している。
2) 棒線の右線は、平均値 + 1 標準偏差の上限を示しており、その上限までの範囲内に、サンプルの68%が含まれる。

Job Demand-Resource モデル

仕事の要求度-資源モデル (JD-Rモデル)



(Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2008) 10

ジョブ・クラフティング（ Job Crafting ）とは

「個人が自らの仕事のタスク境界もしくは関係的境界においてなす物理的・認知的変化」

（Wrzesniewski & Dutton, 2001）

Job 仕事

Crafting 工作する

従業員が自らの仕事に工夫を加えることによって、自身にとって仕事の意義を見出していく

チャレンジングな仕事に取り組んだり、自分のもつスキルをもっと使えるような仕事を求める

才能の発見につながる？

ジョブ・クラフティングの内容

ジョブ・クラフティングの次元

- ・自分の仕事の目的や意味を捉えなおす
- ・自分のスキルがどのように生かされるのか考える

認知クラフティング
仕事の考え方への工夫



- ・ to Doリストの作成
- ・ ソーシャルメディアの使用
- ・ 目標設定を行う

作業クラフティング
仕事のやり方の工夫



- ・自分の仕事について先輩にアドバイスを求める
- ・新たな人とコミュニケーションを増やす

人間関係クラフティング
周りの人への工夫



ジョブ・クラフティングの効果

- オランダの化学工場の従業員を対象に縦断調査を実施。ジョブクラフティングを行っている者は、職務満足感やワーク・エンゲイジメントが向上しストレス反応が低減した。

(Tims et al., 2013)

- 日本国内の製造業従業員を対象とした研究においてジョブ・クラフティングが心理的ストレスを低減しワーク・エンゲイジメントを向上させた。

(Sakuraya et al., 2017)

■ ジョブ・クラフティング 介入プログラム

プログラムは2回の集合研修（各 120分）と研修後のメールフォローによって構成。研修の間は約 1か月のインターバルをおいて実施。

島津・櫻谷（2018）「労働生産性の向上に寄与する健康増進手法の開発に関する研究」
<https://hp3.jp/wp-content/uploads/2019/06/04.pdf> より

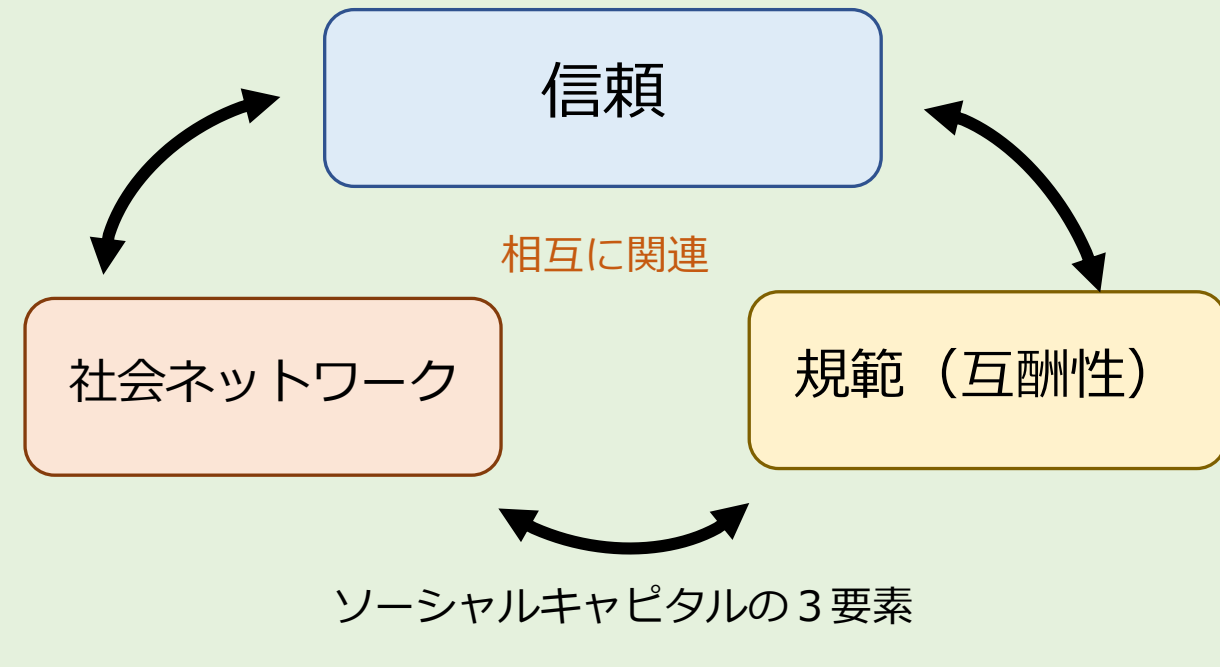
才能を活かす方法②「ソーシャル・キャピタル」

ソーシャル・キャピタルの現代的定義（ロバート・パットナムの定義より）

「人々の協調行動を促すことにより社会の効率性を高める信頼、規範、ネットワークといった社会組織の特徴」

ソーシャルキャピタルの3要素

ソーシャルキャピタルが高まると相互利益のために協調したり、協力したりすることが促される。



ソーシャル・キャピタルの種類

結束型

限定された等質的なメンバーと共有する厚い信頼と特定の互酬性に基づき規模の小さい内向きの紐帯を構成

<職場のソーシャル・キャピタル>

- ・ 職場は相互利益のために協力し合う特定の社会集団
- ・ 職場のソーシャル・キャピタル尺度（日本版）を開発

(Eguchi et al., 2017)

橋渡し型

異質な人々に対する一般的互酬性と広く薄い信頼により外向きで広範な紐帯を構成

<弱い紐帯の強み>

「転職者は強い紐帯よりはむしろ弱い紐帯によって多くの就職情報を得るだろう」という仮説を実証

(Granovetter, 1973)

「結束型」のソーシャル・キャピタルの効果

- ストレスが軽減（カワチ, 2016）, 離職意向との間に負の関連（Iida et al., 2020）

- スウェーデンの中規模病院5病院の医師や看護師を対象に2波の質問紙調査を実施。ソーシャル・キャピタルの増加が、仕事の満足度、**ワーク・エンゲイジメント**を向上させた。

（Stromgren, 2016）

- ストレスチェックにおける職場改善プラン（①上司の部下への態度②メンバー間の業務の視覚化③メンバー間のコミュニケーション構成）が行われるほど、職場のソーシャル・キャピタルも高い

（下町, 2020）

- 中高年齢障害者に対する職業生活再設計等に係る支援に関する調査研究(2019年度～2020年度)

障害者雇用を行っている企業の雇用管理担当者におけるアンケート調査の中で、職場のソーシャル・キャピタル尺度を用いて、企業で行う「中高年齢障害者への配慮」と「配慮を行っても残存する課題」との関連を分析

「橋渡し型」のソーシャル・キャピタルの効果

従業員を対象とした質問紙調査より

弱い紐帯との交流による内省プロセス

「仕事のこと」
「未来の期待」
に関する内容について
の話題

自分の働き方への
肯定的な捉え直し

ワーク・
エンゲイジメント

・ 現在までの職務
経緯を詳細に説明

・ 自分の取り組む仕
事に対する新たな意
味づけや再評価

・ 利害関係を気にせず
未来への期待を開示

・ 目標や希望を持つ
に至った根拠の確認

永野・藤（2016）

- ジョブ・クラフティングやソーシャル・キャピタルが、才能・能力への気づきのプロセスとなる可能性
- ジョブ・クラフティングやソーシャル・キャピタルは、仕事に関連する人とのネットワーク・対話によって機能する
- ワーク・エンゲイジメントを向上させるプロセスとして働く障害者を対象とした研究の蓄積が必要

主な参考文献

エドワード・L・デシ, リチャード フラスト (著), 桜井茂男 (監訳) (1999). 『人を伸ばす力--内発と自律のすすめ--』 新曜社

チャールズ・A・ラップ, リチャード・J・ゴスチャ (著), 田中英樹 (監訳) (2014). 『ストレングスモデル[第3版]—リカバリー志向の精神保健福祉サービス』 金剛出版

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., ... & Kitaoka-Higashiguchi, K. (2008). Work engagement in Japan: validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology*, 57(3), 510-523.

障害者職業総合センター調査研究報告書 (2015年) No.125 『発達障害者の職業生活への満足度と職場の実態に関する調査研究』

徳丸史郎・島津明人・森越まや・坂本光司 (2018). 企業で働いている精神障害者におけるワーク・エンゲイジメントの影響要因の検討. *産業精神保健*, 26(4), 398 – 408.

櫻谷あすか・島津明人(2018).メンタルヘスの向上手法開発：ジョブ・クラフティング介入プログラム. 厚生労働省厚生労働科学研究費補助金研究成果報告書「労働生産性の向上に寄与する健康増進手法の開発に関する研究」（代表：島津明人）：49-54.

ロバート・D・パットナム & 柴内康文 (2006). 孤独なボウリング: 米国コミュニティの崩壊と再生. 原著 2000 年.

Eguchi, H., Tsutsumi, A., Inoue, A., & Odagiri, Y. (2017). Psychometric assessment of a scale to measure bonding workplace social capital. *Plos one*, 12(6), e0179461.

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.

永野惣一, 藤桂 (2016) 「弱い紐帯との交流によるキャリア・リフレクションとその効果」. *心理学研究* 87 (5) , pp.463-473.