

Recruit Works Institute

Works Discussion Paper Series

No.44

仕事における「持ち味発揮」の探索的検討

丸山 淳市

仕事における「持ち味発揮」の探索的検討[†]

丸山淳市（中京大学）

2021年3月31日

要旨

本稿では、従来より我が国で語られてきた「持ち味」という言葉に着目し、その内容及び構造と持ち味の発揮がどのような要因に影響を受けているのかを探索的に検討を行った。

社会人 135 人を対象にした web 調査における自由回答の分類結果から、仕事における持ち味とは、先行研究における強みと比較すると、取り組む仕事における成果導出との結びつきがより強調された先天的な特性やそれまでの経験等から得られた知識や能力及び志向性であることに特徴があると考えられた。

また社会人 9,716 人を対象にした web 調査の結果より、持ち味の発揮に影響を及ぼす要因として職場環境要因だけでなく、自己理解や現在の仕事の進め方や捉え方を変えようとする能動的な姿勢といった個人要因も非常に重要である可能性が見受けられた。

キーワード 持ち味、強み、マネジメント

本ディスカッションペーパーの内容や意見は、全て執筆者の個人的見解であり、所属する組織およびリクルートワークス研究所の見解を示すものではありません。

[†]本稿は、リクルートワークス研究所「『生き生き働く』を科学する二次分析研究会」の成果の一部である。同研究会のメンバーから貴重なコメントをいただいた。また、本稿における持ち味の内容及び構造を検討する際、株式会社リクルートキャリア「働く喜び調査」チームのご協力を賜った。記して深く感謝申し上げたい。なお、本稿に残された誤りはすべて筆者の責任である。

1. 問題

ドラッカーは、組織を構成する人々の強みを見出し、それらを束ねることが組織の成功のためには重要であると説いた (Drucker, 2006 上田訳 2007)。

組織心理学においても、弱みよりも強みを発揮するよう仕事に取り組むことは、組織にも個人にもより大きな利益をもたらす、ということが基本的な仮説とされてきた (Clifton & Harter, 2003 ; Peterson & Seligman, 2004)。先行研究において強み (strengths) とは、「人が活躍したり、最善を尽くすことを可能にさせるような特性」(Wood, Linley, Maltby, Kashdan, & Hurling, 2011) などと定義され、自身の保有している強みを認識したり活用することがポジティブ感情、心理的活力と有意な正の相関があることが示されている (Govindji & Linley, 2007 ; Proctor, Maltby, & Linley, 2011)。

ところでドラッカーは仕事で発揮する個人の強みとは単に得意というより、ほとんど生物的に持っている卓越の源のことを指し、この強みは仕事に就くはるか前に形成されているとも述べている。この生得的な強みも含めた仕事に発揮できる強みについて、我が国では「持ち味を活かす」といった形で述べられる場面が見かけられる。辞書では持ち味とは「1. その食物が本来もっている味。『材料の一を生かした料理』」「2. その人物・作品などがもつ独特のよさや味わい。『一がよく出ている作品』」とされているが (デジタル大辞泉)、昨今、個人の持ち味を活かそうとする企業も見受けられつつある (労政時報, 2014)。個人の持ち味を活かす重要性について三村 (2017) は、その人の持つ個性を良い方向に発揮することができるものを持ち味とし、組織の目標達成に向け個々の持ち味を活かす、すなわち個々の強みを仕事に調和させ目標達成をすることで人間らしく働くことができると主張している。このようにみると、我が国のビジネスシーンで用いられている持ち味の発揮とは仕事や周囲との調和を含んだ個性の発揮を意味して用いられているとも考えられる。現代は情報化・機械化が急速に進む社会であるからこそ、組織における成果の追求と同様に働く人の人間らしさの追求は重要な課題であり、普段使用する「持ち味」に込められている意味と構造を検討することは組織と個人の幸福の両立を目指す研究への新たな知見の提供可能性も期待できる。

そこで本研究では、従来より我が国で語られてきた「持ち味」という言葉に着目し、その内容及び構造と持ち味の発揮がどのような要因に影響を受けているのかを探索的に検討することを目的とする。

2. 持ち味の内容及び構造に関する探索的検討

2.1 目的

仕事における持ち味に関する先行研究は見当たらず、また我が国独特の表現であることから、仕事における持ち味に対するビジネスパーソンの捉え方を確認し、構造化を試みるために web 調査を行った。

2.2 方法

持ち味とは何かについて探索的に検討し、それらを整理する目的で、2019年10月7日から2019年10月24日にかけて、現職の社会人135人を対象に機縁法にてweb調査を行った。社会人歴5年未満が4人、5年以上10年未満が8人、10年以上15年未満が20人、15年以上20年未満が20人、20年以上25年未満が20人、25年以上が63人であった。

調査では、「『仕事で持ち味を発揮している』と聞いたとき、ここでの『持ち味』とはどのようなものを意味していると思いますか？イメージされるものをなるべく具体的にお答えください。」と教示し、自由回答にて回答を求めた。また持ち味の発揮にどのような要因があるかを把握するため、「職場で『持ち味』を発揮するためには、どのような条件が揃うことが必要だと思いますか？」と教示し、自由回答にて回答を求めた。

2.3 結果

まず仕事で持ち味を発揮していると聞いたとき、ここでの持ち味とはどのようなものを意味していると思うかについて、135人の回答内容を精査し、持ち味に関する発言として137の発言を抽出した。これらの発言内容についてKJ法を援用し分類した結果、7の下位カテゴリから構成される3つのカテゴリに分類された。すなわち、「仕事に活かせる性格」(12.4%)、「仕事に活かせる他の人にない私らしさ」(22.6%)、「仕事に活かせる先天的に得意なこと」(21.2%)など「成果を上げるための先天的な特性」を要因とするもの(56.2%)、次に「仕事に活かせる優れたスキル」(15.3%)、「仕事に活かせる知識や経験」(12.4%)など「成果を上げるための後天的な知識や能力」を要因とするもの(27.7%)、そして「期待される仕事の進め方との良い適合」(8.8%)、「仕事と自分の価値観との良い適合」(7.3%)など「成果を上げるための志向性」を要因とするもの(16.1%)に大別された。結果をTable1に示す。

これらの分類結果から、類似する先行研究である強みと比較すると、仕事における持ち味とは、取り組む仕事における成果導出との結びつきがより強調された先天的な特性やそれまでの経験等から得られた知識や能力及び志向性であることに特徴があると考えられた。そこで持ち味を「取り組む仕事と適合した自身の持つ強みや特性」と定義することとした。

次に職場で持ち味を発揮するためには、どのような条件が揃うことが必要だと思うかについて、発揮要因に関する発言として216の発言を抽出し同様に検討した結果、24の下位カテゴリから構成される7つのカテゴリに分類された。すなわち「組織目標の明確さ」(3.7%)、「期待役割の明確さ」(3.7%)など「成果視点を持った上司のマネジメント行動」を要因とするもの(7.4%)、次に「適材適所を目指す上司」(5.6%)、「スキル・経験・志向のマッチング」(6.0%)、「部下を信頼する上司」(3.2%)など「部下視点を持った上司のマネジメント行動」を要因とするもの(14.8%)、続いて「他者との違いを尊重する風土」(7.9%)、「自己裁量のある人事制度」(3.7%)、「風通しの良さ」(6.5%)、「組織の余裕」(4.2%)な

ど「多様性を尊重する組織風土」を要因とするもの(22.3%)、続いて「持ち味を見出そうとする他者の存在」(1.9%)、「他者を活かそうとする風土」(3.7%)、「周囲からの建設的フィードバック」(4.6%)、「心理的安全性の高い組織」(5.1%)など「他者を活かし伸ばす組織風土」を要因とするもの(15.3%)、続いて「自己の能力理解」(7.4%)、「自己の志向性理解」(3.7%)、「自己を客観視する機会」(4.6%)など「自己理解」を要因とするもの(15.7%)、続いて「周囲の期待との一致」(5.6%)、「成果への意識」(4.2%)、「組織への柔軟性」(2.3%)など「組織目的への意識」を要因とするもの(12.1%)、最後に「周囲への発信」(4.6%)、「仕事への興味」(2.3%)、「職場での立場・権限」(2.3%)、「自身の余裕」(1.9%)、「組織価値観との一致」(1.4%)など「仕事の引き寄せ」を要因とするもの(12.5%)に大別された。結果をTable2に示す。

これらの分類結果から、持ち味を発揮するためには目標や役割を明確にしたり部下に任せるといった上司のマネジメント行動や他者の個性を認め活かそうとする組織風土といった個人を取り巻く環境要因だけでなく、本人の自己理解や組織目的達成への意識、持ち味を活かす仕事を引き寄せる行動といった個人要因も影響を与えている可能性が考えられた。

3. 持ち味発揮に影響を及ぼす要因の探索的検討

3.1 目的

web調査による自由回答の分類結果から、仕事で発揮する持ち味とは、仕事における成果を発揮することに資する先天的な特性やそれまでの経験等から得られた知識や能力及び志向性と認識されている可能性が確認された。またその持ち味を発揮するためには個人を取り巻く環境要因だけでなく個人要因も影響を及ぼしている可能性が考えられた。

これらの結果を踏まえつつ、持ち味の発揮に影響を及ぼす要因について量的にも探索的に検討することとした。その際、個人要因として自由記述の分類結果からは自己理解と持ち味発揮を実現するための個人行動が重要であることが示されていたことから、自身の強みの認識に加え、近年注目を集めているジョブ・クラフティングという概念にも着目し検討することとした。

ジョブ・クラフティングとは、従業員自らが仕事に対する認知、仕事のやり方、仕事における人間関係を修正していくことで仕事への意味づけを変えていくことであり(Wrzesniewski & Dutton, 2001), Berg, Dutton, & Wrzesniewski (2013)は従業員がジョブ・クラフティング行動をとることにより、従業員の個人-職務適合(person job fit)の向上が期待できると述べている。持ち味の発揮を「自身の持っている強みや特性が仕事と適合した状態」と考えると、ジョブ・クラフティングが持ち味の発揮を促進する可能性も十分に考えられる。またマネジメントでは人員配置において個人内よりも個人間の強みに着目しやすい状況があり、現代ビジネスシーンでは人材の多様化や職務環境の流動化といった職場における不確実性が高まっていることを踏まえると、従業員自らが職務との適合を自己主導的に調整することの意義が相対的に高まっているとも考えられる。自由記述の分類

結果から、持ち味を発揮するためにはそれを実現するための個人行動も重要であることが示されていると考えられ、ジョブ・クラフティングが持ち味の発揮に影響を及ぼすかを検討する意義もあると考えられる。

以上より、発言内容の分類結果に基づき持ち味の発揮に関する尺度を作成したうえで、持ち味の発揮に影響を及ぼす要因について、個人要因（個人属性、強みの認識およびジョブ・クラフティング）および職場環境要因に着目し検討を行うこととした。

3.2 方法

3.2.1 調査手続きおよび調査対象

2019年11月13日から2019年11月15日にかけて、個人の「働きがい」「生き生き働く状態」について実態を把握するためのweb調査を行った。回答者数は9,716人（男性4,961人、女性4,755人、平均46.00歳、 $SD=13.66$ ）であった。

3.2.2 質問紙の構成

持ち味の発揮 持ち味の発揮を測定する項目として、予備調査で得られた3つのカテゴリから3~4項目ずつ計11項目を独自に作成し、5件法（1. 全くあてはまらない-5. 非常にあてはまる）で尋ねた。

強みの認識 個人が自身の強みをどの程度認識しているのかを測定する項目として、高橋・森本（2015）が作成した日本語版強み認識尺度のうち、「自分の強み（長所）をよく知っている」「自分が一番得意なことが何なのかを知っている」「自分がどんな時に一番ちからを発揮できるか知っている」の3項目について、5件法（1. 全くあてはまらない-5. 非常にあてはまる）で尋ねた。

ジョブ・クラフティング 自分の仕事を魅力的にするために積極的に仕事を形作っていくための行動・認知を尋ねる Eguchi, Shimazu, Bakker, Tims, Kamiyama, Hara, Namba, Inoue, Ono & Kawakami (2016)のジョブ・クラフティング尺度を使用し、タスククラフティング3項目、関係クラフティング3項目、認知的クラフティング3項目、計9項目について7件法（1. 全くあてはまらない-7. 非常にあてはまる）で尋ねた。

組織風土に関する項目 組織風土に関する項目として関本・鎌形・山口(2001)が作成した組織風土尺度7因子80項目のうち「権威主義・責任回避」「自由闊達・開放的」「長期的・大局的志向」「柔軟性・創造性・独自性」「慎重性・綿密性」「成果主義・競争」から各3項目、「個の尊重」として独自作成した6項目、計24項目について5件法（1. 全くあてはまらない-5. 非常にあてはまる）で尋ねた。

個人属性 年齢、性別、業種、職種、職種経験期間（単位はヵ月）を尋ねた。

3.3 結果

3.3.1 各変数の基本的検討

持ち味の発揮 持ち味の発揮に関する 11 項目について、因子構造の検討を行うため、探索的因子分析を行った。固有値の減衰状況 (7.29, 1.13, 0.54…) と解釈可能性から 2 因子構造が妥当であると考えられた。そこで 2 因子を仮定して最尤法、プロマックス回転による因子分析を行った結果、2 因子が得られた。第 1 因子は「今の仕事では、自分の性格が活かしていると思う」「今の仕事では、私らしさが活かしていると思う」「私の個性と今の仕事はマッチしていると思う」などに関する項目で構成されたことから「仕事への持ち味発揮」と命名した。第 2 因子は「今の仕事では、高校や大学等の学校で学んだ知識が活かしていると思う」「今の仕事では、高校や大学等の学校で経験したことが活かしていると思う」などに関する項目で構成されたことから「学校での学び発揮」と命名した (Table3)。 α 係数はそれぞれ .95, .90 であった。

強みの認識 次元性の確認のために主成分分析を行った。その結果、全ての項目で第 1 主成分の負荷量が .86 以上を示し、寄与率は 75.96% であった。 α 係数は .84 であった。

ジョブ・クラフティング Eguchi et al. (2016) に基づき、各下位尺度について α 係数を算出したところ、タスククラフティングは .85、関係クラフティングは .84、認知的クラフティングは .87 であった。

これらの結果に基づき、以降では、因子ごとに合成得点を算出し、分析に用いることとした。

3.3.2 持ち味の発揮に影響を及ぼす要因の検討

持ち味の発揮に影響を及ぼす要因を検討するために、個人要因として年齢、職種経験期間、強みの認識、ジョブ・クラフティングの各下位尺度および職場環境要因として組織風土に関する項目を独立変数とし、仕事への持ち味発揮及び学校の学び発揮を従属変数とした階層的重回帰分析を強制投入法にて行った。まず第 1 ステップにおいて個人要因の各変数を投入したところ R^2 は .51 であり ($p < .01$)、「職種経験期間」($\beta = .11, p < .01$)、「強み認識」($\beta = .18, p < .01$)、「タスクジョブ・クラフティング」($\beta = .15, p < .01$)、「関係ジョブ・クラフティング」($\beta = .11, p < .01$)、「認知ジョブ・クラフティング」($\beta = .36, p < .01$) が「仕事への持ち味発揮」に対して有意な関連を示していた。次に第 2 ステップとして職場環境要因を含んだ R^2 の変化量は有意に上昇したが変化量はわずかであった ($\Delta R^2 = .01, p < .01$)。「職種経験期間」($\beta = .10, p < .01$)、「強み認識」($\beta = .18, p < .01$)、「タスクジョブ・クラフティング」($\beta = .15, p < .01$)、「関係ジョブ・クラフティング」($\beta = .08, p < .01$)、「認知ジョブ・クラフティング」($\beta = .32, p < .01$) の有意な関連はそのままであった。

同様に学校の学びの発揮を従属変数とした階層的重回帰分析を強制投入法にて行った。まず第 1 ステップにおいて個人要因を投入後の R^2 は .22 であり ($p < .01$)、「年齢」($\beta = -.14, p < .01$)、「職種経験期間」($\beta = .15, p < .01$)、「強み認識」($\beta = .11, p < .01$)、「タスクジョブ・クラフティング」($\beta = -.06, p < .01$)、「関係ジョブ・クラフティング」($\beta = .13, p < .01$)、「認知ジョブ・クラフティング」($\beta = .33, p < .01$) が「学校の学びの発揮」に対して有意

な関連を示していた。次に第2ステップとして職場環境要因を含んだ R^2 の変化量は有意に上昇したが変化量はわずかであった ($\Delta R^2 = .03, p < .01$)。「年齢」($\beta = -.13, p < .01$)、「職種経験期間」($\beta = .14, p < .01$)、「強み認識」($\beta = .10, p < .01$)、「関係ジョブ・クラフティング」($\beta = .08, p < .01$)、「認知ジョブ・クラフティング」($\beta = .26, p < .01$)の有意な関連はそのままであった。結果をTable4に示す。

以上より仕事への持ち味発揮と学校の学び発揮に対して有意な促進的影響を及ぼす要因として、ジョブ・クラフティング行動や強みの認識といった個人要因が他変数よりも強い影響を及ぼしており、職場環境要因としての組織風土が及ぼす影響よりも大きいことが確認された。

4. 総合考察

本研究では、我が国のビジネス現場で用いられる「持ち味」に着目しその内容と影響要因について検討を行った。その結果、仕事で発揮する持ち味とは、仕事における成果を發揮することに資する先天的な特性やそれまでの経験等から得られた知識や能力及び志向性と捉えられている可能性が明らかとなった。さらに持ち味の発揮へ影響を及ぼす要因について検討を行ったところ、職場環境要因だけでなく自己理解や取り組む仕事の意味を自ら創り出す行動（ジョブ・クラフティング）が重要な影響を与えている可能性が見出された。

管理者が部下の強みを活かすマネジメントを心掛けたとしても、仕事の割り当てにおいて個人内の強みではなく個人間の強みに着目せざるを得ない場面が出ることは容易に想定できる。その場合、部下の持ち味を活かそうと仕事を割り当てても、割り当てられた当人は自身の能力や志向性を自覚していなかったり、仕事と適合していないと認識している可能性も考えられる。Tims, Derks, & Bakker (2016)は、仕事への適合感が高まることで有意義感 (meaningfulness) が高まることを明らかにしているが、これを踏まえると仕事に調和している感覚も合わさった強みの発揮、すなわち持ち味の発揮が心理的活力に好影響を及ぼし、生き生きと働いているという実感を得ることにつながると考えられ、部下の持ち味を活かすマネジメントにおいては部下の能力や志向性、仕事との適合に関する上司部下間の認識共有の重要性が見出されたとも考えられる。また自己理解やジョブ・クラフティングが持ち味の発揮に促進的な影響を及ぼしていた結果からは、持ち味の発揮に際し、個人は「上司が自身の好む仕事を与えてくれるのを待つ」といった受け身の姿勢ではなく「今の仕事を好みの仕事に自ら創り変えよう」といった能動的な姿勢が重要であり、またそれは仕事への捉え方や周囲との関係を変えることで実現できる可能性もあり、特に環境変化の激しい現代社会ではその重要性が増していると考えられる。

なお、当調査は同一回答者からの横断的調査であり、ここで述べた因果関係を確認するためには縦断的調査や上司と部下または回答者と同僚などペアデータを用いた分析等、今後更なる検討が求められると考えられる。

5. 引用文献

- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace*. (pp. 81-104) Washington, DC: American Psychological Association.
- Clifton, D. O., & Harter, J. K. (2003). Investing in strengths. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 111-121.
- Drucker, P. F. (1999). *Managing for results: economic tasks and risk-taking decisions*. Routledge (上田惇生訳 (2007) 創造する経営者 ダイアモンド社)
- Eguchi, H.*, Shimazu, A.*, Bakker, A. B., Tims, M., Kamiyama, K., Hara, Y., Namba, K., Inoue, A., Ono, M., & Kawakami, N. (2016). Validation of the Japanese version of the Job Crafting Scale. *Journal of Occupational Health*, 58, 231-240 (* Equal contribution).
- Govindji, R., & Linley, P. A. (2007). Strengths use, self-concordance and well-being: Implications for strengths coaching and coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 2, 143-153.
- 三村邦久 (2017) チーム組織の”持ち味”を活かす！仕事を楽しむ働き方で個と組織が共に成長する仕組み 人事マネジメント 27, 33-46.
- Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). Strengths of character and well-being. *Journal of social and Clinical Psychology*, 23, 603-619.
- Proctor, C., Maltby, J., & Linley, P. A. (2011). Strengths use as a predictor of well-being and health-related quality of life. *Journal of Happiness Studies*, 12, 153-169.
- 労政時報 (2014) 最新人事制度改革事例 3864号, 16-28.
- 関本昌秀・鎌形みや子・山口祐子(2001). 組織風土尺度作成の試み(1) 豊橋創造大学紀要, 5, 51-65.
- 高橋誠・森本哲介 (2015). 日本語版強み活用感尺度 (SUS) 作成と信頼性・妥当性の検討 感情心理学研究, 22, 94-99.
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44-53.
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Kashdan, T. B., & Hurling, R. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 50, 15-19.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26, 179-201.

Table1 持ち味に関する発言内容の分類

カテゴリ名	下カテゴリ名	記述例	度数	割合
成果を上げるための先天的な特性	仕事に活かせる性格	<ul style="list-style-type: none"> ・ 個人の特長。特に先天的なもの。性格などから表われるもの。 ・ 生来の特徴、性格や性質 	17	12.4%
	仕事に活かせる他の人になく私らしさ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自分らしさを持ち込める。苦手も得意もさらけ出せる。 ・ その人らしさ、その人の得意とする領域 	31	22.6%
	仕事に活かせる先天的に得意なこと	<ul style="list-style-type: none"> ・ もともと持っている特技などのポジティブな側面 ・ スキルではなく、元々の資質からくる絶対評価での強み 	29	21.2%
成果を上げるための後天的な知識や能力	仕事に活かせる優れたスキル	<ul style="list-style-type: none"> ・ 仕事上のスキル(新規事業たちあげノウハウ) ・ 独自性の高い技術・ネットワーク・マインドから発揮されるもので、仕事上の付加価値が高い事柄 	21	15.3%
	仕事に活かせる知識や経験	<ul style="list-style-type: none"> ・ 数々の経験(もちろん失敗も含めて)に裏打ちされた独自の視点 ・ 過去に行ってきた仕事や知識をいかしている状態 	17	12.4%
成果を上げるための志向性	期待される仕事の進め方との良い適合	<ul style="list-style-type: none"> ・ 仕事の進め方 対人コミュニケーションの取り方、成功の勝ちパターンの内容 ・ 個人の特性が活かされるもの。例えば、几帳面な性格の人に正確さが求められる仕事を与えられるなど。 	12	8.8%
	仕事と自分の価値観との良い適合	<ul style="list-style-type: none"> ・ 周りや組織に迎合せず、自分のキャリアや自分の判断軸を生かして仕事ができている状態。 ・ 本人が楽しんでやれるかどうか。 	10	7.3%

総計 137

Table2 持ち味発揮の条件に関する発言内容の分類

カテゴリ名	下位カテゴリ名	記述例	度数	割合
成果視点を持った上司のマネジメント行動	組織目標の明確さ	・ゴールが明確であること ・組織目的が浸透していること	8	3.7%
	期待役割の明確さ	・組織が期待する役割・行動・規範の明示 ・各人の役割の正しい認識。各人が、一人では完結し得ないことを理解すること	8	3.7%
部下視点を持った上司のマネジメント行動	適材適所を目指す上司	・上司がメンバーの適材適所への配置や成長を促進するマネジメントをすること ・適材適所を勘案した人事制度と上司の理解。	12	5.6%
	スキル・経験・志向のマッチング	・それぞれの人の行動や判断の経験と現在の業務とのマッチングが良好 ・スキルに見合った業務を割り当てられる	13	6.0%
	部下を信頼する上司	・要望に対して理解を示して機会を与えてくれる上司がいること ・マイクロマネジメントをせずに、ゴールを共有したら、プロセスは各自に任せること	7	3.2%
多様性を尊重する組織風土	他者との違いを尊重する風土	・自分と異なる価値観・行動様式を受け入れる組織の度量 ・多様な個性(価値観)を認め合う雰囲気。	17	7.9%
	自己裁量のある人事制度	・自分の裁量で動ける結果のみの評価基準でなくプロセスも評価し次に活かせる評価軸 フラットな組織 ・仕事内容、仕事の進め方、働き方の裁量	8	3.7%
	風通しのよさ	・周りの支援、理解、暖かい余裕のある雰囲気 ・相互理解ができるコミュニケーション能力のあるメンバーが揃っていること	14	6.5%
	組織の余裕	・時間的リソースを投下できる余資がある状態 ・それができる環境であること(場所、時間、部署、チーム)	9	4.2%
	他者を活かし伸ばす組織風土	・持ち味を発見できる職場の人 ・持ち味の他者認知と理解	4	1.9%
他者を活かそうとする風土	他者を活かそうとする風土	・相手の持ち味を活かせるように互いが補いあうこと ・他者の強みをいかそうとする職場メンバーの価値観。	8	3.7%
	周囲からの建設的フィードバック	・オープンで、ダイアローグ的なネットワークが、展開されること ・人のダメなところを批判するのではなく人の良いところを認める文化	10	4.6%
	心理的安全性の高い組織	・チャレンジする当事者意識とそれを応援する機会提供 ・挑戦できる環境	11	5.1%
	自己理解	自己の能力理解	・本当の技能を本人がわかっていること ・自分の強み、弱みを正しく認識すること	16
自己理解	自己の志向性理解	・やりたいこと、性格を本人がわかっていること。 ・自分の軸で生きること	8	3.7%
	自己を客観視する機会	・自身の強みを自覚するための振り返りや、仕事を言語化する機会。(内省の機会) ・自分自身の内省による、自身へのフィードバック	10	4.6%
	組織目的への意識	周囲の期待との一致	・持ち味を発揮して生産される価値が提供する相手のニーズと合致すること ・一人よがりではなく周囲の理解を得られる、または周囲に認められること	12
成果への意識		・能力発揮によって職場・会社に対して成果として貢献している場合 ・成果を出すこと	9	4.2%
組織への柔軟性		・その場で求められているパーツの穴のようなところを見極めること、そこへ無理のない体勢でうまく形を合わせながらはまり込んでいく柔軟性 ・持ち味が発揮されない部署でも腐らない。発揮される部署にいったら素直に聞くこと。	5	2.3%
仕事の引き寄せ	周囲への発信	・自身の特性を理解してやりたい仕事を自ら発信すること ・自分が認識しているだけではなく、他の人や周囲にも持ち味を認識してもらうこと	10	4.6%
	仕事への興味	・自身が持つ仕事への自信や興味を持てるかどうか。 ・仕事に面白みを見つける	5	2.3%
	職場での立場・権限	・アクションを起こせる絶妙な地位に、そのタイミングでいること。 ・本人に権限があること	5	2.3%
	自身の余裕	・適度な休息や自分の時間 ・自分が元気であること	4	1.9%
	組織価値観との一致	・企業文化とのフィット感。 ・目的や価値観は一致していること	3	1.4%

総計 216

Table3 持ち味発揮の因子分析結果

項目内容	<i>M</i>	<i>SD</i>	F1	F2
<i>F1</i> : 仕事への持ち味発揮 ($\alpha = .95$)				
私の個性と今の仕事はマッチしていると思う	2.97	1.04	.91	-.06
今の仕事では、私らしさが活かしていると思う	2.96	1.03	.89	-.02
今の仕事では、自分の性格が活かしていると思う	3.00	1.04	.89	-.06
今の仕事では、自分の強みが活かしていると思う	2.93	1.04	.85	.04
自分の好きなことと今の仕事はマッチしていると思う	2.87	1.08	.81	.05
今の仕事では、私なりの仕事の進め方ができていると思う	3.16	1.05	.80	-.08
自分のやりたいことと今の仕事はマッチしていると思う	2.86	1.07	.79	.08
今の仕事では、専門的なスキルが活かしていると思う	2.86	1.11	.55	.32
今の仕事では、専門的な知識が活かしていると思う	2.87	1.12	.55	.32
<i>F2</i> : 学校の学び発揮 ($\alpha = .90$)				
今の仕事では、高校や大学等の学校で学んだ知識が活かしていると思う	2.52	1.10	-.07	.95
今の仕事では、高校や大学等の学校で経験したことが活かしていると思う	2.52	1.10	-.02	.89
		因子間相関	F1	F2
			F1	-.65

Table4 仕事への持ち味発揮と学校の学び発揮についての階層的重回帰分析の結果

		仕事への持ち味発揮						学校の学び発揮					
		ステップ1			ステップ2			ステップ1			ステップ2		
		B	SE B	β	B	SE B	β	B	SE B	β	B	SE B	β
個人要因	性別	-.01	.01	.00	.00	.01	.00	-.02	.02	-.01	.00	.02	.00
	年齢	.00	.00	-.01	.00	.00	.00	-.01	.00	-.14 **	-.01	.00	-.13 **
	職種経験	.00	.00	.11 **	.00	.00	.10 **	.00	.00	.15 **	.00	.00	.14 **
	強みの認識	.20	.01	.18 **	.19	.01	.18 **	.13	.01	.11 **	.12	.01	.10 **
	タスククラフティング	.12	.01	.15 **	.11	.01	.15 **	-.06	.01	-.06 **	-.03	.01	
	関係クラフティング	.09	.01	.11 **	.07	.01	.08 **	.12	.01	.13 **	.07	.01	.08 **
	認知的クラフティング	.29	.01	.36 **	.25	.01	.32 **	.30	.02	.33 **	.24	.02	.26 **
権威主義・責任回避	長いものには巻かれる的な雰囲気がある				-.02	.01	-.02				.03	.01	.03 **
	社内では事を荒立てないことが何よりも重要とされ、チームの和を乱すようなマイペースの行動をとると仲間から浮いてしまう				-.01	.01	-.01				-.06	.01	-.05 **
自由闊達・開放的	一般に管理者と部下の間の人間関係には、大変暖かい雰囲気が感じられる				.04	.01	.04 **				.03	.01	.02
	上の者に対しても自由に物が言える雰囲気がある				.02	.01	.02 *				-.03	.01	-.03 *
	一般にこの会社の上司は、部下の失敗や起こした問題に対して自ら最終責任をとってくれるところがある				-.03	.01	-.03 **				-.03	.01	-.02
長期的・大局的志向	何事も目先の状況にとらわれず、長期的視点で考えていくことが奨励される				.03	.01	.03 **				.00	.02	.00
	短期的成果をある程度犠牲にしても、長期的成果の追求を重視するところがある				-.01	.01	-.01				.00	.02	.00
柔軟性・創造性	企業の社会的責任を追求していけば、利潤はおのずとついてくるという考え方が浸透している				-.01	.01	-.01				.01	.02	.01
	ユニークなアイデアや新しい発想をつぎつぎと出し、それをどんどん実行していくことが強く求められる				.01	.01	.01				.08	.01	.07 **
	他のメンバーと同じような考えや意見をもつよりも、社員一人ひとりが自分なりの考えや意見をしっかり持つことが求められる				.01	.01	.01				.00	.02	.00
慎重性・綿密性	既存の考えや経験の枠にとらわれることなく、ものごとを柔軟に考えることが推奨される				.03	.01	.03 **				-.03	.02	-.02
	綿密な計画を立ててから行動に移るよりも、まず行動をおこし、走りながら考えていくことが奨励される				.00	.01	.00				.03	.01	.02
成果主義・競争	きめ細かな意思決定よりも、粗くてもよいから迅速な意思決定が尊重される				-.02	.01	-.02 *				-.01	.02	-.01
	企画案の作成にあたっては、タイミングとか、スピードをあまり気にしないで、いろいろな角度から慎重に検討をつくした案が求められる				.00	.01	.00				.04	.02	.03 **
	仕事面での成果が上がらないと、肩身の狭い思いをしなければならない				-.01	.01	-.01				.03	.01	.02 *
個の尊重	競争に勝った者がそれなりに報いられるところがある				.01	.01	.01				.01	.01	.01
	どんなに苦勞しても、結果が悪ければ、相手にされないところがある				.00	.01	.00				.00	.01	.00
	私の職場では適切なアドバイスが与えられることが多い				.02	.01	.02				.04	.02	.03 **
	管理職は細かいことには口を出さず、任せしてくれる				.04	.01	.04 **				.00	.01	.00
R ²	社内の情報には透明性があり、多くのことが共有されている				-.03	.01	-.03 *				-.01	.02	-.01
	社員のキャリアを重視している				.03	.01	.03 **				.08	.02	.06 **
	明快なビジョンや戦略があり、みんなが共有している				.02	.01	.02				.03	.02	.02
	社員一人ひとりの幸福を追求している				.01	.01	.01				.04	.02	.03 *
	R ²				.51 **						.25 **		
	ΔR^2				.52 **			.22 **			.03 **		
					.01 **								

* $P < .05$, ** $P < .01$