

職務設計論の再検討

Clegg, C. and C. Spencer (2007) "A circular and dynamic model of the process of job design," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 80, No. 2, pp. 321-339.

Wrzesniewski, A. and J. E. Dutton (2001) "Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work," *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2, pp. 179-201.

神戸大学大学院 森永 雄太

職務設計は数十年の研究蓄積がある研究領域である。そして、伝統的な研究モデルの例として Hackman and Oldham (1976) が提唱した職務特性モデルがあげられる。近年、このような伝統的アプローチとは異なった観点から職務設計を捉えようとする主張が散見されるようになった。ここでは、このような職務設計についての代替的モデルの1つを提示した Clegg and Spencer (2007) を紹介する。さらに、Clegg and Spencer のような代替的アプローチを支える中核概念の一つであるジョブクラフト (Wrzesniewski and Dutton 2001) に立ち戻りその特徴と意義を紹介する。

Clegg and Spencer (2007) は、彼らの主張する新モデルと伝統的な職務設計理論とを複数の点で対比している。このうち、最も重要な違いは以下の2点であると考えられる。第1は、職務設計を循環的なプロセスとして捉えた点である。伝統的な職務設計理論では、職務設計を先行要因、モチベーションを成果変数とする一方向のモデルを想定してきた。これに対して新モデルでは、既存研究が見送ってきたいくつかの重要な変数を取り込む形で循環的なモデルを提示している (図1)。Clegg and Spencer は信頼や他者からの能力に対する認知といった変数に注目するほか、モデルのハブとなる変数として自己効力感に注目している。

第2は、職務設計そのものの見方にかかわる特徴である。伝統的な職務設計理論が職務の設計を固定的なものであると捉えてきたのに対して、新モデルでは職務の設計を柔軟で調整可能なものであるとみなしている。このモデルでは、従業員は組織によって職務を割り当てられるだけでなく積極的に仕事や役割を変えていく存在として捉えられている。つまり個人が積極的に仕事の中身や役割について働きかけるという「役割調整」を通して職務の中身を変更していくものであると考えている。役割調整には、個人が行うジョブクラフトと、同僚との関係で行われるワークシェア、上司

との関係で行われる権限委譲の3つのタイプが想定されている。

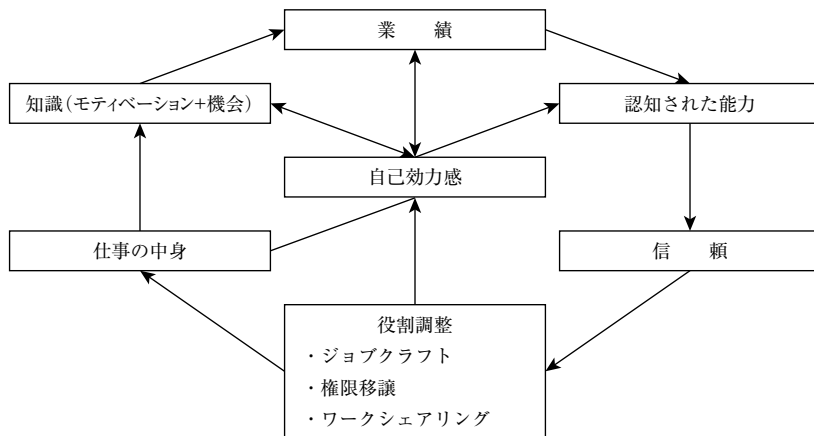
このように、Clegg and Spencer (2007) の提唱したモデルの背景には、従業員に対する見方の変化が見られる。つまり、組織によって職務を割り当てられる受身の存在としての人間モデルから、自分の職務に対して積極的に働きかけることを通して、仕事の中身や職場の他者との相互作用に変化を加えようと試みる人間モデルへと変化が見られる。このような人間モデルの変化は、Wrzesniewski and Dutton (2001) によって提唱された。Wrzesniewski and Dutton は、既存研究の文献レビューを通じてジョブクラフトおよびジョブクラフターという概念を提唱した。以下ではジョブクラフト概念を簡単に紹介する。

ジョブクラフトとは「個々人が仕事や人間関係の境界に関して行う物理的・心理的・認知的な変化のこと」と定義されている。Wrzesniewski and Dutton (2001) は、職務設計論の因果、つまり、職務設計がモチベーションを導くという因果を逆転して捉えた。職務を与えられた従業員は、モチベーションに基づいてジョブクラフトを行い、ジョブクラフトが仕事の意味や仕事におけるアイデンティティを導くというモデルを想定した。

具体的には、ジョブクラフトの形態として以下の3パターンが示されている。第1に、タスクの数や範囲、種類に変更を加えるタイプである。例えば、エンジニアが公式に割り当てられた技術的な職務だけでなく、プロジェクトを遂行するための人間関係を保つための職務にも関与する場合などがあてはまる。

第2に、仕事で直面する他者との相互作用の量や質を変化させるタイプのジョブクラフトである。例えば、病院の掃除担当者として雇われた従業員が、担当している階の患者やその家族をケアする目的のために積極的にコミュニケーションをとるようになるというケー

図1 職務設計のプロセスについての新モデル



出所: Clegg and Spencer (2007) をもとに一部修正して筆者作成。

スがあてはまる。

第3に、タスクの境界を認知的に変化させるタイプである。例えば、看護師が自分を高度な技術の提供者ではなく、患者の支持者であるとみなした時、技術的なサポートとは関係ないが、ケアに関連するかもしれない多様な情報にまで目を配るようにするといったものがあてはまる。Wrzesniewski and Dutton (2001) は、ここまで紹介してきたジョブクラフトを行う人をジョブクラフターと名づけた。そして個人差や仕事の影響をうけるものの、すべての従業員はジョブクラフターであるという人間モデルを提示している。

ただし、Wrzesniewski and Dutton (2001) は、概念の提示に留まっており、今後データを伴った議論を通じて概念そのものや下次元の精緻化を行う必要がある。また、ジョブクラフトが組織や職場に対して

どのような影響を与えるのかについてより多面的な検討を行う必要もあるだろう。とはいえ、ジョブクラフターの視点は職務設計論にとどまらず、マネジメントの問題全般に関わる、より大きな研究課題も併せて提示する広がりのある概念であり、非常に示唆に富むものであるといえる。

参考文献

Hackman, J. R. and G. R. Oldham (1976) "Motivation through the design of work: Test of a theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, No. 2, pp. 250-279.

もりなが・ゆうた 神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程マネジメント・システム専攻。最近の主な論文に「仕事意欲の2要因理論に関する発見的追試——臨界事象法の適用」『国民経済雑誌』第198巻、第3号（共著）。