

# ジョブ・クラフティングの可能性の 多角的検討

高尾 義明

(東京都立大学大学院教授)

本稿は、従業員が自らジョブを変更していることに注目したいくつかの概念の中でも注目度が高く、研究が急増しているジョブ・クラフティングを取り上げ、その定義や研究動向を踏まえつつ、ジョブ・クラフティングが有している可能性を、文献レビューをもとに検討する。最初に、長い伝統を有するジョブ・デザイン論と対比しながら、ジョブ・クラフティング概念を提唱した Wrzesniewski and Dutton (2001) における定義や、概念提唱時の問題意識を紹介する。さらに、ジョブ・クラフティング研究の隆盛に大きな貢献を果たした Tims and Bakker (2010) による再概念化についても言及する。次に、そうした概念化の違いを踏まえつつ、ワーク・エンゲイジメントの向上をはじめとしたジョブ・クラフティングがもたらすポジティブな効果を概観した上で、ジョブ・クラフティングの動機が異なることでそうした効果に変化することを示した研究を取り上げる。また、近年の研究に基づいてジョブ・クラフティングが副作用をもたらしうることを指摘する。最後に、そうした副作用が生じうるとしてもジョブ・クラフティングの促進を図るべき背景を確認し、ジョブ・クラフティングを促進する手がかりをいくつか提示するとともに、ジョブ・クラフティングを起点としたフォーマルなジョブの更新がもたらしうる可能性について言及する。

## 目次

- I はじめに
- II ジョブ・クラフティングという概念
- III ジョブ・クラフティングがもたらす効果
- IV ジョブ・クラフティングの副作用
- V ジョブ・クラフティングの促進が拓きうる可能性

## I はじめに

マネジャーが従業員のジョブをデザインすることで、従業員のワーク・モチベーションや職務満足度を高めようとするジョブ・デザイン論には長い伝統がある (cf. Parker, Morgeson and Johns 2017)。それに対して、近年では仕事の担い手である従業員が自らにとってよりよい仕事になるよ

うに、ジョブを変更していることに注目した概念がいくつか提唱されている。

本稿は、そうした概念の中でも注目度が高く、研究が急増しているジョブ・クラフティング (以降では JC と略記する) に焦点を当て、その定義や研究動向を踏まえつつ、JC が有している可能性を検討する。ワーク・モチベーションの向上に資するといった、組織にとって望ましい効果を紹介した上で、JC の動機による効果の違いや、JC によって生じうる副作用についても指摘を行う。さらに、JC を促進する必要性を改めて確認した上で、JC が拓きうるさらなる可能性についても言及する。

## II ジョブ・クラフティングという概念

本節では、JC とは何かについて、その定義を中心に紹介する。まず、Wrzesniewski and Dutton (2001) による JC 概念を、その提唱の理論背景を踏まえながら紹介する。さらに、JC 研究隆盛のきっかけとなった Tims and Bakker (2010) による再概念化について説明する。

### 1 ジョブ・クラフティング概念の提唱

「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 and Dutton 2001) と定義される JC は、ジョブ・デザイン論、とりわけ Hackman and Oldham (1980) に代表される職務特性モデル及びその延長線上にある研究を批判的に継承して提唱された。そのため、JC について詳しく取り上げる前に職務特性モデルの基本的な主張を確認しておくことにしたい。

職務特性モデルは、タスク完結性や自律性といった職務特性が、経験された仕事の意義深さなどの心理的状态を媒介して、内的ワーク・モチベーションに影響を及ぼすという因果モデルであった。その後、社会的情報処理パースペクティブ (Salancik and Pfeffer 1978) に基づいて、社会的環境から得られる手がかりが仕事に対する認知に及ぼす影響も取り入れたモデルが構築された (Griffin 1987)。職務特性モデルをはじめとしたジョブ・デザイン論全般において、ジョブの変更

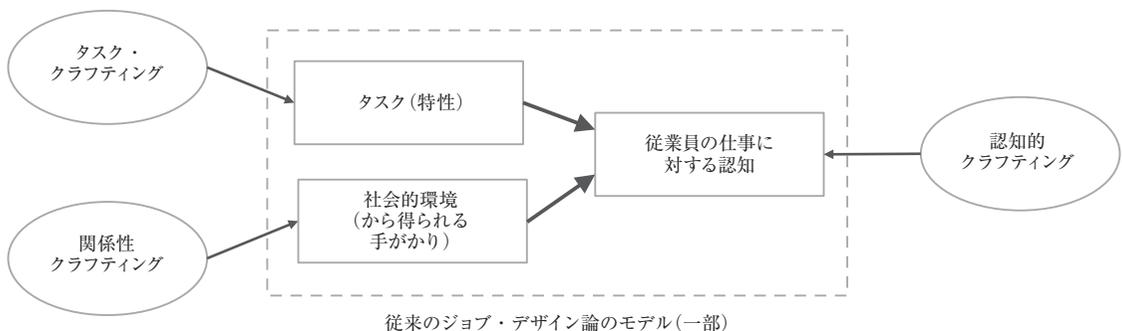
を行う主体はマネジャーであり、ジョブを担う従業員は受動的な存在であることが暗黙の前提とされていた。

そうした前提を覆し、従業員がタスクそのものや社会的環境、さらには仕事に対する認知を自ら変更していると主張したのが、Wrzesniewski and Dutton (2001) によるジョブ・クラフティング概念の提唱であった。Wrzesniewski and Dutton (2001) は以下で紹介するような3つの JC の形態を示したが、それらとそれまでのジョブ・デザイン論の枠組みとの関係を示したのが図1である。

第1の形態が、タスクそのものを変化させるタスク・クラフティングである。ジョブは、基礎単位としてのタスク (課業) から構成されており、タスクの内容や量、その処理方法や段取りなどを自ら変更することがタスク・クラフティングである。第2の形態である関係性クラフティングは、仕事において関わる他者との関わりや質や量を変化させることである。そうした他者は仕事をどう捉えるかについての手がかりを提供していることから、他者との関係の変化は、仕事の経験に影響を及ぼすと考えられている。Wrzesniewski and Dutton (2001) では、病院の掃除スタッフが、患者やその家族、医療専門職とのコミュニケーションを増やす例などが挙げられている。

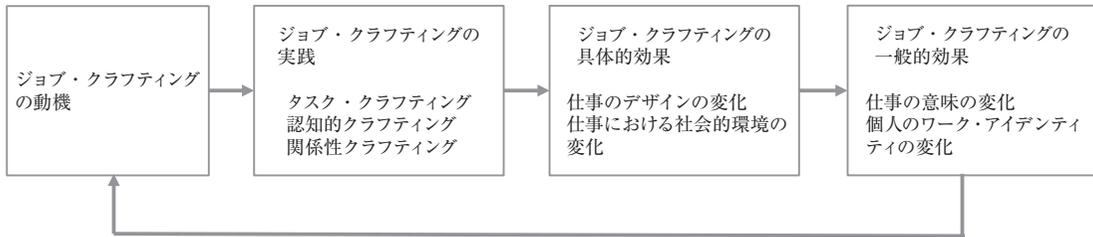
これらのタスク・クラフティングや関係性クラフティングは、定義に含まれている言葉を用いれば物理的変化であるが、それに加えて定義には認知的な変化を含められており、それが第3の形態

図1 ジョブ・デザイン論のモデルとジョブ・クラフティングの3つの形態の関係



出所：高尾 (2020 : 7) の図3を一部修正

図2 Wrzesniewski and Dutton (2001) におけるジョブ・クラフティングのモデル



出所：Wrzesniewski and Dutton (2001 : 182) Figure1を修正して筆者作成。

である認知的クラフティングである。Wrzesniewski and Dutton (2001) では、看護師が自らの仕事を、単に高度な技術的ケアを提供するというよりも患者を支持・擁護するもの (patient advocacy) として捉えなおすといった例が挙げられている。

Wrzesniewski and Dutton (2001) は、こうした JC の日々の実践を通じて、従業員が仕事のデザインや社会的環境に対して能動的に変化を加え、自身にとっての仕事の経験をよりよいものに行っていることを主張している。図2の Wrzesniewski and Dutton (2001) のモデルのように、従業員にとっての仕事の経験の変化は、仕事の意味及びワーク・アイデンティティの変化と捉えられている。また、そうした変化が、JC の動機に影響を与えるという循環についても提唱されていた。

## 2 JD-R モデルに依拠した再概念化

従業員自身が仕事そのものや自らにとっての仕事の経験を変えられるという Wrzesniewski and Dutton (2001) の主張はジョブ・デザイン研究のレビューなどでは参照されていたものの (cf. Oldham and Hackman 2010), 概念提唱から約 10 年間は JC に関する実証研究は必ずしも盛んになされたとはいえなかった (cf. 高尾・森永 2023)。

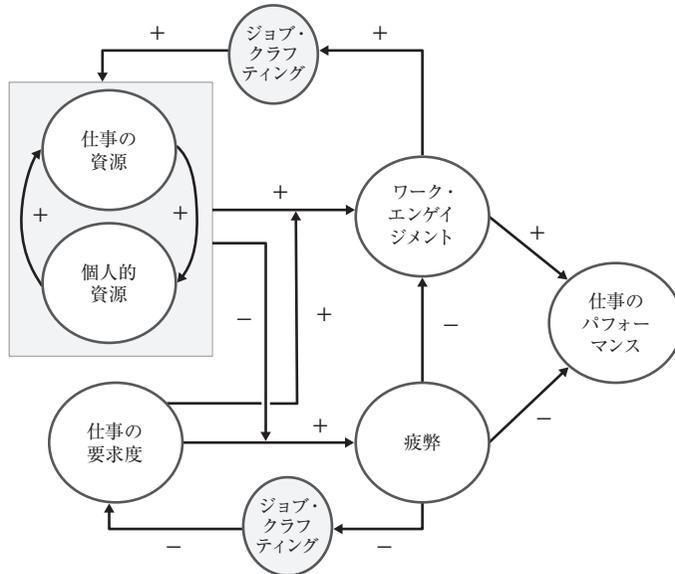
そうした中で、Tims and Bakker (2010) は、仕事の要求度と資源が健康障害プロセスと動機づけプロセスという2つの異なるプロセスを引き起こすと主張する Job Demands- Resources (JD-R) モデル<sup>1)</sup>に基づき、JC の再概念化を行った。ここでは、JC は「仕事の要求度 (demands) および仕事の資源 (resources) のレベルを、それらが従業員自身の能力や選好と適合する (align) ように

変化させること」(Tims and Bakker 2010 : 4) と捉えられている。彼らの論文の副題が「個人のジョブ・リデザインの新しいモデルに向けて (Towards a new model of individual job redesign)」となっていることから、JC とは、上司や組織がジョブ・デザインをするのではなく、従業員自身が行うジョブ・デザインということができる。

そうした再概念化をもとに、Tims, Bakker and Derks (2012) は JD-R モデルの観点から再定義したジョブ・クラフティングを測定する尺度開発を行っている。彼らのジョブ・クラフティングの尺度には、資源に関する2次元と、要求度に関わる2次元が含まれている。仕事の資源は、「対人関係における仕事の資源の向上」及び「構造的な仕事の資源の向上」であり、仕事の要求度については、「妨害的な仕事の要求度の低減」と「挑戦的な仕事の要求度の向上」である。これらは、Wrzesniewski and Dutton (2001) の3つの形態と対応させるならば、タスク・クラフティングと関係性クラフティングとなる。

JD-R モデルに依拠することで JC の実践からワーク・エンゲイジメントの向上をはじめとした組織にとって望ましい結果が導かれることが期待できることを理論的に示したこと、さらに Tims や Bakker を中心とした研究グループが精力的に実証研究を展開したことにより、JC 研究が著しく拡大した。したがって、JD-R モデルをベースとした JC の再概念化は JC 研究の大きな転換点だったといえる。また、そうした JC 研究の拡大とともに、図3のように、JD-R モデルも JC を組み込む形で拡張された。

図3 Job Demands-Resources モデル



出所：Bakker and Demerouti (2014 : 46) Figure 3.1. を翻訳して筆者が作成。

### Ⅲ ジョブ・クラフティングがもたらす効果

本節では、前節で紹介した2つの概念化の違いを踏まえつつ、JCがもたらす効果について概観した上で、近年検討が進んでいるJCの動機による効果の違いに関する研究を紹介する。

#### 1 2つの概念化と「よい仕事」

Wrzesniewski and Dutton (2001) が提唱したJC概念提唱時の概念化とTimsらによってなされた再概念化では、当然のことながら共通点を見出せるものの、バックボーンとなっている理論が異なっていることから、両者で異なっている点も少なくない。両者の比較はすでに別稿でなされているため(高尾 2020 ; 横内 2023), JCの可能性を示すという本稿の目的を踏まえ、ここでは、それぞれのJC概念において従業員にとって「よい仕事」がどのようなものと想定されているかを整理する。

個人が仕事をどのようなものとして経験するかを重視しているWrzesniewski and Dutton (2001) では、図2のモデル図のように、JCの一般的効

果として、仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化が挙げられていた。したがって、そこで仮定されている「よい仕事」とは、その従業員にとって仕事の意味を感じられ、自身のアイデンティティとマッチする仕事といえる(cf. Berg, Dutton and Wrzesniewski 2013 ; Wrzesniewski et al. 2013)。このように、個人にとって仕事がどういふものとして経験されるかに注目しているがゆえに、JCは「それそのものとしては組織にとって良いものでも悪いものでもない」(Wrzesniewski and Dutton 2001 : 195) とされていた。

一方、仕事での疲労の抑制やワーク・モチベーションの向上を説明するJD-Rモデルに依拠したTims and Bakker (2010) の再概念化においては、資源や要求度のレベルに個人が変化を加えるJCによって、バーンアウトが抑制され、ワーク・エンゲイジメントが向上すると主張されていた(図3参照)。したがって、そこでの「よい仕事」とは、資源や要求度が調整され、その従業員の能力や選好と適合した、個人-職務適合(Person-Job fit)が高くなる仕事であり、疲労の抑制やワーク・エンゲイジメントの向上を導くものといえる。

JD-Rモデルをベースとした概念化でもJCは

個人が能動的に行うものであるという点では Wrzesniewski and Dutton (2001) が提唱したものと同じだが、Tims and Bakker (2010) では個人にとってのみならず、組織にとっても望ましい結果をもたらすという命題が提唱されていた。それは、JD-R モデルの枠組みを引き継ぎ、JC が健康障害プロセスを抑制し、動機づけプロセスを促進することを根拠としている。

このように2つの概念化において JC が導く「よい仕事」像は異なっているものの、両者は密接に関連している。たとえば、前者で挙げられている主観的な仕事の意味を定量的に測定しようとした構成概念として仕事の意義深さ (work meaningfulness) を挙げることができるが、仕事の意義深さがワーク・エンゲイジメントを高める効果をもつことはこれまでに検証されている (Geldenhuis, Lába and Venter 2014 ; Johnson and Jiang 2017)。したがって、従業員が自らいきいきと働ける仕事を作り上げていくプロセスを統合的に捉えようとするのであれば、どちらの概念化に依拠した研究も参照されるべきであろう。

## 2 ジョブ・クラフティングがもたらすポジティブな効果

JC がもたらす結果に関する実証研究は Tims, Bakker and Derks (2012) の尺度開発以降の10年余りで急増したが、その中で最もよく取り上げられてきたのは、図3のモデルに含まれているワーク・エンゲイジメントとの関係である。たとえば、Rudolph et al. (2017) のメタ分析では JD-R モデルベースの JC 全般とワーク・エンゲイジメントとの間に有意な正の関係が示されている。なお、先に挙げた4つの次元ごとに見るとすべての次元で正の関係が見られるわけではないが、その点については後ほど言及する。

また、仕事の意義深さとの関係についても正の関係が見いだされている。Tims, Derks and Bakker (2016) は、JC が個人-職務適合を媒介して仕事の意義深さを高めることを検証している。また、Oprea, Păduraru and Iliescu (2022) も JC が仕事の意義深さを高め、それを媒介して、ワーク・エンゲイジメントの向上につながることを

示している。これらの研究は Tims, Bakker and Derks (2012) の JD-R モデルの測定尺度を用いたものだが、Wrzesniewski and Dutton (2001) が提唱したタスク・関係性・認知の3次元を測定する尺度 (Slemp and Vella-Brodick 2013) を用いた研究においても JC と仕事の意義深さとの有意な正の関係が確認されている (Chang, Gao and Wu 2021 ; Geldenhuis, Bakker and Demerouti 2020)。

ワーク・エンゲイジメントや仕事の意義深さの他にも、職務満足、パフォーマンス (自己評定/他者評定) や文脈的業績などのさまざまな変数と JC との関係性が検討されており、総じていえば JC とそれらの結果変数 (outcomes) との正の関係が見いだされている (cf. Rudolph et al. 2017 ; Zhang and Parker 2019)。

数は多くはないものの、日本においても同様の関係が検証されている。Sakuraya et al. (2017) や Matsuo (2019) は、日本で得られたデータで JC がワーク・エンゲイジメントを高めることを確認している。仕事の意義深さについては、Li and Takao (2019) がビッグファイブパーソナリティの調整効果を取り上げつつ、JC と正の関係にあることを示している。その他にも、さまざまな結果変数との関係において、JC が総じてポジティブな効果をもたらすことが検証されてきた (e.g. 関口 2010 ; 森永・鈴木・三矢 2015 ; 池田ほか 2020)。

## 3 動機がもたらす効果の違い

以上のような研究が蓄積されていくことで、JC の実践がポジティブな効果をもたらすという理解が学術界及び実務界において広まったが、その一方で、より精緻な検討が進んだことで、すべての JC がポジティブな効果をもたらすわけではないことも明らかになった。

JD-R モデルをベースとした尺度では、先述の4つの次元で JC が把握されているが、そのうち「妨害的な要求度の低減」は、他の3つの次元とは異なる性質や効果をもつことが指摘されるようになった<sup>2)</sup>。たとえば、既に紹介した Rudolph et al. (2017) のメタ分析においても「妨害的な仕事

の要求度の低減」は、職務満足、ワーク・エンゲイジメント、パフォーマンスなどの結果変数と負の関係が示されていた。

「妨害的な要求度の低減」とその他の3次元との相違は、その後、接近志向－回避志向 (Elliot and Covington 2001) または促進焦点－予防焦点 (Higgins 1998) という動機づけ理論と関連づけられて説明されるようになっていく。一言でいえば、接近志向／促進焦点はポジティブな結果を得ようとする動機と、回避志向／予防焦点はネガティブな結果を避けようとする動機と関連している。「妨害的な仕事の要求度の低減」は回避志向／予防焦点によって生じ、「挑戦的な仕事の要求度の向上」などのその他の3つの次元は、接近志向／促進焦点から生じるとみなされている。

Lichtenthaler and Fischbach (2019) は、促進焦点－予防焦点の区別を採用したメタ分析の結果を報告している<sup>3)</sup>。そこでは、促進焦点のJCは、ワーク・エンゲイジメントやパフォーマンスと正の関係があり、JD-R モデルにおいてワーク・エンゲイジメントの対極と位置づけられるバーンアウト (Schaufeli and Bakker 2004) と負の関係があるのに対して、予防焦点のJCは、ワーク・エンゲイジメントやパフォーマンスと負の関係であり、バーンアウトと正の関係があることが示されている。このように、回避志向／予防焦点型のJCは、当該個人にとっては個人－職務適合の向上につながるはずであるものの、ワーク・エンゲイジメントやパフォーマンスなどを低下させる結果を導くことが明らかになっている。

直近の研究では、さらに精緻な分析がなされている。Petrou and Xanthopoulou (2021) や Seppälä, Harju and Hakanen (2020) は、接近志向JCと回避志向JCの交互作用効果を検討し、接近志向JCの程度が高ければ、回避志向JCがパフォーマンスやワーク・エンゲイジメントに対して負の効果を示さないことを示した。また、Bindl et al. (2019) は、Wrzesniewski and Dutton (2001) の3次元を拡張した尺度<sup>4)</sup>を用いて、促進焦点型JCと比較すると予防焦点型JCはイノベティブなパフォーマンスと弱い関係しか見出せないことを示したうえで、予防焦点型JCはそれ自体をネガ

ティブなものとして位置づけるのではなく、そうした行動によって従業員が個人的に意味をもつJCを実践し、欲求充足を図っていることに注目すべきであると主張している。

このように、促進焦点型／接近志向型と予防焦点型／回避志向型という動機の違いに基づく分類を踏まえながら<sup>5)</sup>、JCがどのような効果をもたらすのかをより丁寧に検討していくことが今後の研究課題として認識されている (Tims, Twemlow and Fong 2022)。

#### IV ジョブ・クラフティングの副作用

このように、動機による違いはあるものの、総じていえば、JCが個人にとってポジティブな効果をもたらすだけでなく、ワーク・エンゲイジメントの向上などを通じてチームや組織にとっても望ましい効果があることが多くの研究で確認されてきた。しかし、最近ではJCが望ましい効果のみをもたらすわけではないことも指摘されるようになってきた。ここでは、過剰なJC及び同僚への影響という2つの観点からJCが「副作用」(森永 2023) をもたらす可能性を示す。

##### 1 過剰なジョブ・クラフティング

前節で紹介したように、回避志向／予防焦点型JCがネガティブな効果をもたらすのに対して、接近志向／促進焦点型JCについて望ましい効果をもつことが多くの研究で検証されてきた。しかし、Zito et al. (2019) はJCがワーク・ファミリー・コンフリクトを強める効果をもつことを示している。また、Harju, Kaltiainen and Hakanen (2021) は、接近志向型JCが仕事の複雑性の増大を介してワーク・エンゲイジメントの増大、バーンアウトの低下をもたらすものの、それとともに、仕事の負荷の増大を経由してバーンアウトの増加と関連していることを明らかにしている。

それらの研究は促進焦点／接近志向型JCが一般的に持ちうるネガティブな効果を検討したもののだが、Pierce and Aguinis (2013) が指摘したような「過ぎたるは及ばざるがごとし」効果 (The Too-Much-of-a-Good-Thing Effect) が、JCにおいて

も当てはまる可能性がある。森永 (2023) は、こだわり「すぎ」・偏り「すぎ」・抱え込み「すぎ」といった過剰な JC が、ある種の副作用をもたらしうることを、事例研究をもとに指摘している。たとえば、こだわり「すぎ」によって過重労働に陥ったり、偏り「すぎ」によって視野が狭くなって、学習や成長が阻害されるといった副作用を招く可能性が挙げられている。

そうした過剰な JC の副作用を抑えるために、森永 (2023) は上司をはじめとした周囲の支援が求められることを指摘し、JC を方向づける支援として「共有支援」と「方向づけ支援」を挙げている。「共有支援」とは、JC から生まれるものを社内で共有することを支援するものであり、それを通じて組織内に合わせた形で実践するように工夫を求めるプロセスといえる。「方向づけ支援」は、大まかな方向性を共有することや、直接的に行動を修正するリクエストやフィードバックを行うことで、JC の方向性を共有したり、修正したりするものを指す。

上司がこうしたマネジメントを巧みに行い、本人の意欲を損なわずに、周りの理解を得たり、周りによって良い刺激となる JC が実践されれば、副作用の抑制にとどまらず、職場での共有などをきっかけとして協同 JC (Leana, Appelbaum and Shevchuk 2009) やチーム JC (Tims et al. 2013) が創発することも期待できる。

## 2 同僚への影響

JC は、部署やチームとしてなすべきことがジョブとして組織メンバーごとに切り分けられていることを前提として、組織メンバーが各自のジョブに変更を加えることと考えられている。しかし、組織メンバーがそれぞれのジョブの範囲で JC を行うことが、同僚や上司の仕事に影響を及ぼすことはありうるだろう。

Tims, Bakker and Derks (2015) は、「妨害的な仕事の要求度の低減」が同僚とのコンフリクト、同僚の負荷増大やバーンアウトにつながることを示している。さらに、Tims and Parker (2020) は、JC が同僚に影響を及ぼしうることを前提として、JC が同僚からどのように受け止め

られるかが、JC 実践者 (job crafter) のウェルビーイングなどに影響を及ぼすプロセスについての理論的モデルを提示している。JC が同僚にとってネガティブなインパクトをもたらすのであれば、同僚は JC 実践者に向社会的な (prosocial) 動機が欠如していると認知する。そのように認知した同僚は JC 実践者に対して敵対的な態度を取るようになり、その結果として JC 実践者自身のウェルビーイングが損なわれる。Tims and Parker (2020) はこうしたプロセスを、帰属理論及び社会的情報処理理論をもとに提示している。

このような理論的予想を支持する実証研究もなされつつある。Fong, Tims and Khapova (2022) は、JC 実践者の回避志向型 JC を知覚した同僚は JC 実践者と協力する意欲が下がり、JC 実践者との関係的コンフリクトの程度が高まるのに対して、接近志向型 JC を認知するとその逆の結果 (協力する意欲の上昇、関係的コンフリクトの低下) が見られたことを報告している。さらに、協力する意欲が高まれば (低まれば)、同僚及び JC 実践者の仕事の楽しさ (work enjoyment) が上昇する (低下する) ことも示しており、JC が同僚に影響を与えるのみならず、同僚への影響を経由して JC の実践者自身も影響を与える可能性が提示されている。また、Fong et al. (2021) は部下が行った回避志向型 JC を上司は否定的なもの (destructive) と捉え、そうした JC 実践者へのサポートを低下させることも明らかにしている。

以上のような JC の同僚や上司への影響、さらには同僚や上司による JC 実践者への反応に関する研究はまだ初期段階であり、さらに研究がなされていく必要があるものの、これらの研究の結果から2つの重要な含意を読み取ることができる。第1に、各人のなすべきことがジョブとしてきっちりと切り分けられていたとしても、JC はその実践者のみに影響を及ぼすのではなく、社会的な影響をもちうることを示していることである。

第2に、理論的な含意として、回避志向型クラフティングが、JC 実践者の個人-職務適合を高めるはずであるにもかかわらず、当人のワーク・エンゲイジメントの低下を招きがちであることを説明する根拠を提供していることである。すなわ

ち、回避志向型クラフティングが周囲から得られる資源の低下を招くことを通じて、実践者自身のワーク・エンゲイジメントが低下するというメカニズムを浮き彫りにしたといえる。

もっとも、Tims and Parker (2020) の理論的な検討においては、回避志向型 JC がいつでも同僚に対してネガティブな影響をもたらすことは想定しておらず、逆に接近志向型 JC が同僚にとってネガティブである可能性も排除していない。したがって、より精緻な研究が今後なされていくことが望まれる。

## V ジョブ・クラフティングの促進が拓きうる可能性

前節で JC の副作用を指摘したものの、仕事そのものやその環境の変化がますます大きくなる中で、JC を促進する必要性は高まっていると考えられる。そこで、本節では JC を促進する手がかりをいくつか提示するとともに、JC を起点としたフォーマルなジョブの更新が拓きうる可能性について言及する。

### 1 ジョブ・クラフティングを促進する必要性

前節で取り上げた副作用が生じる根本的な理由は、概念提唱時に Wrzesniewski and Dutton (2001) が述べていたように、JC が本来、その個人にとってのよい仕事を志向したものであり、「それそのものとしては組織にとって良いものでも悪いものでもない」(Wrzesniewski and Dutton 2001) ためであろう<sup>6)</sup>。JC のそうした志向性は、JC が組織のためにもなると主張している JD-R モデルに依拠した再概念化においても通底していると考えられる。

もっとも、Ⅲで紹介したように、JC が組織にとってもポジティブな結果を導くことはしばしば生じる。JC によって仕事の意義深さをより感じられるようになったり、個人-職務適合が向上したりしてワーク・エンゲイジメントが高まることを通じて、パフォーマンスの向上につながるであれば、先述のような副作用が生じうることは踏まえつつも、JC を促進していくことが有効である

ことが多いだろう。

その直接的理由として、仕事そのものやその環境の変化がますます大きくなると同時に、従業員の自律が期待されるようになっていく中で、上司や組織によるジョブ・デザインのみならず、ジョブをよりよいものに変化させ、従業員のワーク・モチベーションを高めることが極めて難しくなっていることが挙げられる。さらに、その背景として、サービス経済化の進展やイノベーション創出のために従業員の創造性発揮への期待が高まっていることなどによって、「より広範なワーク・モチベーションの中でも、『仕事そのもの』を源泉とし、仕事することへの『ポジティブな認知や態度』を有している」(向江 2018:58) ワーク・エンゲイジメントの重要性が高まっていることも指摘できる。

また、これまでに行われた多くの定量研究で測定された JC の水準からいえば、副作用を招くような JC のやりすぎが見られるよりも、JC があまり実践されていない職場の方が多いと推測される。そこで、次項では先行研究を踏まえながら JC を促進する方法をいくつか提示する。

### 2 促進を図る手がかり

JC の促進を考える際には、JC の先行要因に関する研究が重要な手がかりになる。JC の先行要因として多くの変数が取り上げられてきたが (cf. Zhang and Parker 2019)、その中でも繰り返し検証されてきたのが職務自律性である (cf. Rudolph et al. 2017)。職務自律性はジョブ・デザイン論で取り上げられる職務特性の代表例といえるものであり、その他の職務特性についても JC の先行要因として取り上げられている (e.g. Gordon et al. 2015) ことを踏まえると、JC を促進することを意図して、職務自律性を高めるなどの職務特性の変更を上司や組織が行うというジョブ・デザインが効果をもつと考えられる。

JC の実践の促進という観点から、職務特性以外に注目される JC の先行要因は、上司や同僚といった社会的要因である。JC を実践するかどうか周囲が大きな影響を及ぼすことは想像に難くない。また、個人特性とは異なり、促進を図るよ

うな変化に向けて働きかけていくことが可能である。

上司のリーダーシップは、JCの先行要因としてこれまでによく取り上げられてきた(Park and Park 2023)。さまざまなリーダーシップ概念の中でもよく取り上げられてきたのが権限委譲的リーダーシップ(empowering leadership)やLMX(leader member exchange)である。日本でも、池田・高尾(2023)がLMXとJCが有意な正の関連にあることを示している。同僚による社会的サポート(social support)やTMX(team member exchange)もJCの促進要因として検証されてきた(e.g. Audenaert et al. 2020; Lee 2020)ように、周囲の支援的な態度や良好な関係性がJCを促進する。したがって、職場レベルでの支援的な関係性の醸成はJC促進の重要なカギといえるだろう。

なお、上司や同僚といった職場レベルを超えた組織レベルの変数では、自己裁量的な人事施策がJCを促進することが示されている(Luu 2021; Burak and Nabawanuka 2023)<sup>7)</sup>。その一環として、JCに関する研修やワークショップを実施することも検討に値する。全体としてみれば介入研究ではJCの増加やワーク・エンゲイジメントの向上に効果があったことから(櫻谷 2023)、適切な方略を採用すればJC促進を意図した研修やワークショップがJCの促進に役立つことが期待できる<sup>8)</sup>。また、そうした研修やワークショップを組織やチームとして実施することは、それ自身の実体的効果のみならず、JCの実践を肯定的なものとして捉えていることを伝えることを通してJCを後押しするという間接的効果ももつと想像される。

### 3 ジョブ・クラフティングを超えて

促進を図る施策が効果を発揮し、JCが促進されたならば、従業員のワーク・エンゲイジメントの向上といったポジティブな効果の拡大が期待できる一方で、副作用が顕在化する可能性も増え、森永(2023)が指摘していたようなJCのマネジメントの必要性も高まる。JCのマネジメントは決して容易ではなく、それに関する学術的知見も希少であるが、JCやその促進が従業員の働きが

いを高める以外にも拓く可能性があることを最後に言及することで、別の角度からJCの促進的マネジメントの意義を示しておきたい。

それは、JCをきっかけとしたジョブの更新が組織変革につながる可能性である。ここでいうジョブとは、「ある職名・職位のもとで従業員によって遂行されるタスクの集合」(Cohen 2013: 432)として公式に定められたものである。Miner and Akinsanmi(2016)は、個人の関心や関心に合うように構成されたジョブである「個人特異的ジョブ(idiosyncratic job)」から非計画的な組織変革が生じる可能性を提示するとともに、JCを個人特異的ジョブが生まれる最初の段階とみなせることを指摘している。

欧米のジョブに関係する研究では、ジョブの内容がそれを担う人に先立って定まっていることが前提とされてきたのに対して、Miner(1987, 1990)は、個人特異的ジョブという概念を提示することで、個々のジョブが、誰がそれを遂行するかによって変化しうることを示すとともに、そうした個々のジョブの変化が累積したり、他のジョブの変化のきっかけになったりすることで組織の構造、目標、ルーティンなどが変化していく可能性を検討している。

昨今では、いわゆるジョブ型雇用への注目などもあって、日本企業において仕事をジョブという単位に切り分けて考えることが増えており、環境に適合するようにジョブをいかに変化させるかが今後の重要な課題となりうる。JCが起点となってフォーマルなジョブが変化するプロセスは、公式組織の要素としてのジョブの変化であるためJCの範囲を超えているものの、そうしたプロセスに注目することはJCやその促進が拓きうる新たな可能性に光を当てることにつながる。こうしたプロセスにアプローチしていくためには、本稿では取り扱えなかった、従業員主導での仕事の変更を扱う別の概念であるi-deals(idiosyncratic deals: cf. Rousseau 2005)<sup>9)</sup>に関する研究なども参照しつつ、組織行動論の範囲を超えた多面的な検討が求められる。

謝辞 砂口文兵先生（神戸大学）・貴島耕平先生（関西学院大学）との組織学会での2回にわたるディスカッションを通じて、本稿の構成や内容を考えるために有益な示唆を得た。記して感謝の意を表したい。

- 1) ここでいう仕事の要求度とは、「従業員に持続的な物理的・精神的努力 (efforts) を求め、それゆえにある種の生理的・心理的代償 (costs) を伴う、仕事上の物理的、社会的、組織的側面」(Demerouti et al. 2001 : 501) であり、「仕事の量的・質的負担や、時間や仕事のプレッシャー、対人業務における情緒的負担、有害な物理的労働環境役割の曖昧さや役割葛藤、役割過重などがふくまれる (Hakanen and Roodt 2010)」(高尾・森永 2023 : 11)。一方、仕事の資源とは、「仕事の物理的、心理的、社会的、組織的側面のうち、(a) 仕事の目標の達成に有効に機能し、(b) 仕事の要求度に関連する生理的・心理的代償を低減し、(c) 個人の成長・発達を刺激するもの」(Demerouti et al. 2001 : 501) と定義される。仕事の資源には「給与やキャリア開発の機会といった就業条件のようなものから、上司や同僚の支援のような対人関係や社会的関係に関わるものも含まれる。また役割の明確さや意思決定への参加といった組織での仕事の進め方に関わる要因やタスクの特徴 (例えば仕事の自律性や仕事を遂行する上で求められるスキルの多様性、仕事の出来栄えに対して得られるフィードバック) なども含まれる」(高尾・森永 2023 : 11)。
- 2) JD-R ベースの JC 尺度を開発した Tims, Bakker and Derks (2012) でも「妨害的な仕事の要求度の低減」と他の3次元との違いは意識されていた。
- 3) Lichtenthaler and Fischbach (2019) のメタ分析の対象は、JD-R モデルベースの研究だけではなく、3次元モデルに依拠した研究も含まれている。
- 4) Bindl et al. (2019 : 607) は, Wrzesniewski and Dutton (2001) が示した3つの形態のクラフティング (タスク・関係性・認知) に、「従業員が、自分の仕事をより良く遂行するために仕事上のスキルを変化させようとする自発的な取り組み」というスキル・クラフティングを加え、さらに、それぞれについて促進焦点型と予防焦点型を分け、8つの次元で JC を測定している。
- 5) 本稿で紹介した2つの (再) 概念化を統合しようとする試みが近年なされているが (Bruning and Campion 2018 : Zhang and Parker 2019)、それらにおいても接近志向・回避志向もしくは促進焦点-予防焦点という対置がさまざまな JC を分類する軸や整理を行う階層として用いられており、促進焦点型/接近志向型と予防焦点型/回避志向型を分けて JC を分類することは一般的になりつつある。
- 6) なお、副作用の発生は、そうした志向性のみ起因するものではない。たとえば、従業員が組織のためになることを意図して自発的に自らのタスクを変更したとしても、その変更が上司の期待に沿わないといった、期待の齟齬に起因するイニシアティブ・パラドックス (Campbell 2000) も生じうるからである。従業員に対して自発性 (proactivity) を期待することが増えていることを踏まえると、組織における自発性の発揮がもたらす影響について、今後いっそうの検討が求められているといえるだろう (cf. 貴島 2014)。
- 7) 先に言及した森永 (2023) においても、社内 FA 制度や社内公募制度が JC を支援する人事制度として挙げられている。
- 8) もっともすべての介入研究において、JC が有意に増大したわけではなかった。したがって、どのような介入方法が有効であるかについての吟味や、介入が有効な境界条件の特定のための研究が今後積み重ねられる必要がある。
- 9) i-deal とは、「個々の従業員と雇用者との間で、双方にとつ

て利益となるような諸事項について交渉された、非標準的な性質の、自発的で個人の事情に合わせた合意」と定義される (Rousseau 2005)。この独自の用語は、以下に挙げるようないくつもの意味合いを同時に表現すべく選ばれたものである。第一に、特異性をもった雇用協定 (idiosyncratic deals) という意味合いをもつ。第二に、私 (I) が組織と交渉 (deal) するという側面を表現している。さらに、個人と組織や仕事との関係に関する理想 (ideal) を示すものである。

#### 参考文献

- 池田めぐみ・池尻良平・鈴木智之・城戸楓・土屋裕介・今井良・山内祐平 (2020) 「若年労働者のジョブ・クラフティングと職場における能力向上」『日本教育工学会論文誌』44 巻 2 号, pp. 203-212.
- 池田めぐみ・高尾義明 (2023) 「上司のジョブ・クラフティングと部下のジョブ・クラフティングの関連——若年層を対象にして」高尾義明・森永雄太編『ジョブ・クラフティング——仕事の自律的再創造に向けた理論的・実践的アプローチ』白桃書房, pp. 125-143.
- 貴島耕平 (2014) 「自発的行動のマネジメントに関する一考察——イニシアティブ・パラドックスに着目して」『組織学会大会論文集』3 巻 1 号, pp. 50-55.
- 櫻谷あすか (2023) 「産業保健におけるジョブ・クラフティング——これまでのジョブ・クラフティング介入研究の動向と今後の展開」高尾義明・森永雄太編『ジョブ・クラフティング——仕事の自律的再創造に向けた理論的・実践的アプローチ』白桃書房, pp. 144-169.
- 関口倫紀 (2010) 「大学生のアルバイト経験とキャリア形成」『日本労働研究雑誌』No. 602, pp. 67-85.
- 高尾義明 (2020) 「ジョブ・クラフティングの思想——Wrzesniewski and Dutton (2001) 再訪に基づいた今後のジョブ・クラフティング研究への示唆」『経営哲学』17 巻 2 号, pp. 2-16.
- 高尾義明・森永雄太 (2023) 「ジョブ・クラフティング研究の現在地——これまでの潮流の概観と近年の動向の紹介」高尾義明・森永雄太編『ジョブ・クラフティング——仕事の自律的再創造に向けた理論的・実践的アプローチ』白桃書房, pp. 2-29.
- 向江亮 (2018) 「ワーク・エンゲイジメント向上の実践的取組に向けた知見の整理と今後の展望」『産業・組織心理学研究』32 巻 1 号, pp. 55-78.
- 森永雄太 (2023) 「ジョブ・クラフティングを続けるための周囲の支援——副作用に注目して」高尾義明・森永雄太編『ジョブ・クラフティング——仕事の自律的再創造に向けた理論的・実践的アプローチ』白桃書房, pp. 104-124.
- 森永雄太・鈴木竜太・三矢裕 (2015) 「従業員によるジョブ・クラフティングがもたらす動機づけ効果——職務自律性との関係に注目して」『日本労働学会誌』16 巻 2 号, pp. 20-35.
- 横内陳正 (2023) 「ジョブ・クラフティングがもたらす職業性ストレス研究の新たな展開——ジョブと従業員に関する理論的前提に着目して」高尾義明・森永雄太編『ジョブ・クラフティング——仕事の自律的再創造に向けた理論的・実践的アプローチ』白桃書房, pp. 77-102.
- Audenaert, M., George, B., Bauwens, R., Decuyper, A., Descamps, A.-M., Muylaert, J., Ma, R. and Decramer, A. (2020) "Empowering Leadership, Social Support, and Job Crafting in Public Organizations: A Multilevel Study." *Public Personnel Management*, Vol. 49, No. 3, pp. 367-392.
- Bakker, A. B. and Demerouti, E. (2014) "Job Demands-resources Theory." In P. Y. Chen and C. L. Cooper (eds.)

- Wellbeing: A Complete Reference Guide, Vol. III* (pp. 37-64), Wiley-Blackwell.
- Berg, J. M., Dutton, J. E. and Wrzesniewski, A. (2013) "Job Crafting and Meaningful Work," In B. J. Dik, Z. S. Byrne and M. F. Steger (eds.) *Purpose and Meaning in the Workplace* (pp. 81-104), American Psychological Association.
- Bindl, U. K., Unsworth, K. L., Gibson, C. B. and Stride, C. B. (2019) "Job Crafting Revisited: Implications of an Extended Framework for Active Changes at Work," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 104, No. 5, pp. 605-628.
- Bruning, P. F. and Campion, M. A. (2018) "A Role-resource Approach-avoidance Model of Job Crafting: A Multimethod Integration and Extension of Job Crafting Theory," *Academy of Management Journal*, Vol. 61, No. 2, pp. 499-522.
- Burak, E. E. and Nabawanuka, H. (2023) "How Discretionary HR Practices Influence Employee Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Crafting," *Employee Relations: The International Journal*, Vol. 45, No. 3, pp. 776-793.
- Campbell, D. J. (2000) "The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative," *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 3, pp. 52-66.
- Chang, P. C., Gao, X. and Wu, T. (2021) "Sense of Calling, Job Crafting, Spiritual Leadership and Work Meaningfulness: A Moderated Mediation Model," *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 42, No. 5, pp. 690-704.
- Cohen, L. E. (2013) "Assembling Jobs: A Model of How Tasks are Bundled into and Across Jobs," *Organization Science*, Vol. 24, No. 2, pp. 432-454.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. and Schaufeli, W. B. (2001) "The Job Demands-resources Model of Burnout," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, pp. 499-512.
- Elliot, A. J. and Covington, M. V. (2001) "Approach and Avoidance Motivation," *Educational Psychology Review*, Vol. 13, pp. 73-92.
- Fong, C. Y. M., Tims, M. and Khapova, S. N. (2022) "Coworker Responses to Job Crafting: Implications for Willingness to Cooperate and Conflict," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 138, 103781. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103781>
- Fong, C. Y. M., Tims, M., Khapova, S. N. and Beijer, S. (2021) "Supervisor Reactions to Avoidance Job Crafting: The Role of Political Skill and Approach Job Crafting," *Applied Psychology*, Vol. 70, No. 3, pp. 1209-1241.
- Goldenhuis, M., Bakker, A. B. and Demerouti, E. (2020) "How Task, Relational and Cognitive Crafting Relate to Job Performance: A Weekly Diary Study on the Role of Meaningfulness," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 30, No. 1, pp. 83-94.
- Goldenhuis, M., Laba, K. and Venter, C. M. (2014) "Meaningful Work, Work Engagement and Organizational Commitment," *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 40, No. 1, p. 1098.
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M. and Bipp, T. (2015) "Job Crafting and Performance of Dutch and American Health Care Professionals," *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 14, No. 4, pp. 192-202.
- Griffin, R. W. (1987) "Toward an Integrated Theory of Task Design," *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9, pp. 79-120.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1980) *Work Redesign*, Addison-Wesley.
- Hakanen, J. J. and Roodt, G. (2010) "Using the Job Demands-resources Model to Predict Engagement: Analysing a Conceptual Model," In A. B. Bakker and M. P. Leiter (eds.) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, (pp. 85-101), Psychology Press.
- Harju, L. K., Kaltiainen, J. and Hakanen, J. J. (2021) "The Double-edged Sword of Job Crafting: The Effects of Job Crafting on Changes in Job Demands and Employee Well-being," *Human Resource Management*, Vol. 60, No. 6, pp. 953-968.
- Higgins, E. T. (1998) "Promotion and Prevention: Regulatory Focus as a Motivational Principle," In *Advances in Experimental Social Psychology*, (Vol. 30, pp. 1-46), Academic Press.
- Johnson, M. J. and Jiang, L. (2017) "Reaping the Benefits of Meaningful Work: The Mediating Versus Moderating Role of Work Engagement," *Stress and Health*, Vol. 33, No. 3, pp. 288-297.
- Leana, C., Appelbaum, E. and Shevchuk, I. (2009) "Work Process and Quality of Care in Early Childhood Education: The Role of Job Crafting," *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 6, pp. 1169-1192.
- Lee, K. (2020) "The Joint Effects of Leader-member Exchange and Team-member Exchange in Predicting Job Crafting," *Sustainability*, Vol. 12, No. 8, p. 3283.
- Li, X. and Takao, Y. (2019) "Linking Extending and Reducing Job Crafting to Meaningful Work: The Moderating Role of Personality," Paper Presented at the Academy of Management Annual Meeting 2019 (Boston, United States). <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.15957abstract>
- Lichtenthaler, P. W. and Fischbach, A. (2019) "A Meta-analysis on Promotion- and Prevention-focused Job Crafting," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 28, No. 1, pp. 30-50.
- Luu, T. T. (2021) "Activating Job Crafting in Public Services: The Roles of Discretionary Human Resource Practices and Employee Use of Normative Public Values," *Public Management Review*, Vol. 23, No. 8, pp. 1184-1216.
- Matsuo, M. (2019) "Effect of Learning Goal Orientation on Work Engagement Through Job Crafting: A Moderated Mediation Approach," *Personnel Review*, Vol. 48, No. 1, pp. 220-233.
- Miner, A. S. (1987) "Idiosyncratic Jobs in Formalized Organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, No. 3, pp. 327-351.
- (1990) "Structural Evolution Through Idiosyncratic Jobs: The Potential for Unplanned Learning," *Organization Science*, Vol. 1, No. 2, pp. 195-210.
- Miner, A. S. and Akinsanmi, O. (2016) "Idiosyncratic Jobs, Organizational Transformation, and Career Mobility," In L. E. Cohen, M. D. Burton and M. Lounsbury (eds.) *The Structuring of Work in Organizations*, (pp. 61-101), Emerald.
- Oldham, G. R. and Hackman, J. R. (2010) "Not What It was and Not What It will be: The Future of Job Design Research," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, No. 2-3, pp. 463-479.
- Oprea, B., Păduraru, L. and Iliescu, D. (2022) "Job Crafting and Intent to Leave: The Mediating Role of Meaningful Work and Engagement," *Journal of Career Development*, Vol. 49, No. 1, pp. 188-201.
- Park, S. and Park, S. (2023) "Contextual Antecedents of Job Crafting: Review and Future Research Agenda," *European*

- Journal of Training and Development*, Vol. 47, No. 1/2, pp. 141-165.
- Parker, S. K., Morgeson, F. P. and Johns, G. (2017) "One Hundred Years of Work Design Research: Looking Back and Looking Forward," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 102, No. 3, pp. 403-420.
- Petrou, P. and Xanthopoulou, D. (2021) "Interactive Effects of Approach and Avoidance Job Crafting in Explaining Weekly Variations in Work Performance and Employability," *Applied Psychology*, Vol. 70, No. 3, pp. 1345-1359.
- Pierce, J. R. and Aguinis, H. (2013) "The Too-Much-of-a-Good-Thing Effect in Management," *Journal of Management*, Vol. 39, No. 2, pp. 313-338.
- Rousseau, D. M. (2005) *I-deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves*, M. E. Sharpe.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N. and Zacher, H. (2017) "Job Crafting: A Meta-analysis of Relationships with Individual Differences, Job Characteristics, and Work Outcomes," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 102, pp. 112-138.
- Sakuraya, A., Shimazu, A., Eguchi, H., Kamiyama, K., Hara, Y., Namba, K. and Kawakami, N. (2017) "Job Crafting, Work Engagement, and Psychological Distress among Japanese Employees: A Cross-sectional Study," *BioPsychoSocial Medicine*, Vol. 11, No. 6.
- Salancik, G. R. and Pfeffer, J. (1978) "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, No. 2, pp. 224-253.
- Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B. (2004) "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, No. 3, pp. 293-315.
- Seppälä, P., Harju, L. and Hakanen, J. J. (2020) "Interactions of Approach and Avoidance Job Crafting and Work Engagement: A Comparison between Employees Affected and not Affected by Organizational Changes," *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 17, No. 23, p. 9084.
- Slemp, G. R. and Vella-Brodick, D. A. (2013) "The Job Crafting Questionnaire: A New Scale to Measure the Extent to Which Employees Engage in Job Crafting," *International Journal of Wellbeing*, Vol. 3, No. 2, pp. 126-146.
- Tims, M. and Bakker, A. B. (2010) "Job Crafting: Towards a New Model of Individual Job Redesign," *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 36, No. 2, pp. 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B. and Derks, D. (2012) "Development and Validation of the Job Crafting Scale," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.80, No.1, pp.173-186.
- (2015) "Examining Job Crafting from an International Perspective: Is Employee Job Crafting Related to the Well-being of Colleagues?" *Applied Psychology*, Vol. 64, No. 2, pp. 727-753.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. and van Rhenen, W. (2013) "Job Crafting at the Team and Individual Level: Implications for Work Engagement and Performance," *Group and Organization Management*, Vol. 38, No. 4, pp. 427-454.
- Tims, M., Derks, D. and Bakker, A. B. (2016) "Job Crafting and Its Relationships with Person-Job Fit and Meaningfulness: A Three-wave Study," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 92, pp. 44-53.
- Tims, M. and Parker, S. K. (2020) "How Coworkers Attribute, React to, and Shape Job Crafting," *Organizational Psychology Review*, Vol. 10, No. 1, pp. 29-54.
- Tims, M., Twemlow, M. and Fong, C. Y. M. (2022) "A State-of-the-Art Overview of Job-Crafting Research: Current Trends and Future Research Directions," *Career Development International*, Vol. 27, No. 1, pp. 54-78.
- Wrzesniewski, A. and Dutton, J. E. (2001) "Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work," *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2, pp. 179-201.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E. and Berg, J. M. (2013) "Job Crafting and Cultivating Positive Meaning and Identity in Work," In A. B. Bakker (ed.) *Advances in Positive Organizational Psychology*, (pp. 281-302). Emerald.
- Zhang, F. and Parker, S. K. (2019) "Reorienting Job Crafting Research: A Hierarchical Structure of Job Crafting Concepts and Integrative Review," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 40, No. 2, pp. 126-146.
- Zito, M., Colombo, L., Borgogni, L., Callea, A., Cenciotti, R., Ingusci, E. and Cortese, C. G. (2019) "The Nature of Job Crafting: Positive and Negative Relations with Job Satisfaction and Work-Family Conflict," *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 16, No. 7, p. 1176.

たかお・よしあき 東京都立大学大学院経営学研究科教授。最近の主な著作に『ジョブ・クラフティング——仕事の自律的再創造に向けた理論的・実践的アプローチ』（共著編、白桃書房、2023年）。経営組織論・組織行動論専攻。