

書評

BOOK REVIEWS

森永 雄太 著

『ジョブ・クラフティング のマネジメント』

守島 基博

ジョブ・クラフティングを、他者、特に組織によるマネジメントを通じて促進できるか？これが本書を貫く問題意識である。ジョブ・クラフティングは、従業員の自発的、自律的行動であり、その発現が個人の自由意思に任されている。そうした個人の自発的行動をマネジメントし、これまでの研究でジョブ・クラフティングの結果変数として実証されている、個人のやりがいやウェルビーイング、エンゲージメントなどに繋げることができれば、組織としては望ましい。そうした観点から、主に心理学のテーマであった、ジョブ・クラフティング研究を経営学のなかに位置づけ、組織や上司によるマネジメントの対象として検討しようというのが本書の狙いである。本書は、実証研究を通じて、この問題意識を探求しようとする、世界的に見てもほぼ初めての、挑戦的なブレイクスルー研究と言える。

著者によれば、こうした考え方が必要な背景には、働く人の多様化、特に深層の多様性（価値観や考え方の多様性）の増大があり、これまでのように組織等が職務をデザインし、働きがいややりがいを感じられると想定する職務を従業員に割り当てるマネジメントが限界に来ているからである。働き手が多様化し、各人にフィットする仕事の内容も多様化するなかで、組織が行う一律の仕事の設計は、多くの不適合を生み、従業員のモチベーションやエンゲージメントを下げている。働き手自身が、自分にフィットする職務を組織と共に主体的に「設計」することが、こうした状況から



●千倉書房
2023年10月刊
A5判・232頁
定価3080円（本体2800円）

●もりなが・ゆうた
上智大学経済学部教

脱出する1つの道であるという問題意識である。

そしてこのプロセスを探求するための学術的な武器が、ジョブ・クラフティングであり、それを組織やリーダーが行うマネジメントを通じて促進するために何が必要かに関する研究が本書なのである。Hackman and Oldhamの職務設計理論に代表される職務設計の考え方の、現代における組織状況に合わせた進化とも言えよう。余計なことだが、私の博士後期課程での主指導教授は、Greg Oldhamであり、職務特性モデルが、このような形で限界を迎えているという議論は、とても新鮮だった。

この目的を達成するために、本書は、序章と終章を含む全9章をかけて、丁寧な理論的考察と巧みにデザインされた実証研究を報告している。上記の問題意識が説明された序章に続く第1章では、あるITベンダー企業におけるSE従業員の調査に基づき、伝統的な職務設計論が主張するような自律性の高い職務が、必ずしもやりがいの高さに関連していないという調査結果が紹介され、逆にやりがいを感じていたのは、ネットワークづくりや能動的提案など、主体的に環境作りをしていた従業員であったことが示される。単に組織が職務を設計して、従業員に自律性や裁量性を与えるだけではやりがいの創出には不十分で、従業員が自発的な調整活動を行うことが必要だという示唆である。

続く第2章では、これまで主流だった一方向的な職

務設計論（組織による充実した職務の設計と従業員への提供→仕事のやりがいや内発的モチベーションなど）が吟味され、これを支持しない理論的または実証的な研究が増えていることが紹介され、章の最後には、従業員による自己調整の可能性を含んだ、「職務設計の循環型モデル」が提示される。

第3章と第4章では、ジョブ・クラフティングを含んだ循環型の職務設計論を構築するうえで必須の2つの大きな概念的課題——①なぜ従業員が自己調整し、自分で職務を設計しようとするのかに関するメカニズムと②ジョブ・クラフティング研究との接続——を考察していく。まず第3章では、なぜ従業員が自発的に自己調整を行うかについて、「資源の保存理論」および「ポジティブ感情の拡張形成理論」を用いて、これまでの理論的進展が丁寧に紹介される。ちなみに、資源の保存理論とは、人間は、現在もっている資源を護り、新しい資源を獲得するように動機づけられるという考え方であり、またポジティブ感情の拡張形成理論とは、ポジティブ感情は、その獲得によって行動や関心などが誘発され、さらに大きなポジティブ感情につながる主張する理論である。

また第4章では、経営学における自己調整概念の歴史の紹介に始まって、2000年代初頭に顕れたジョブ・クラフティング研究の発展を展望し、主に仕事（役割）を働き手が自発的に再設計することの結果や効果に注目する「役割ベースアプローチ」の研究と、職務上の要求度と個人のもつ能力など資源とのバランスを保つために、人が職務に自ら変化を起こすジョブ・クラフティングのメカニズム解明を意図した「資源アプローチ」の研究に分けられることが議論される。そして、本書では、組織によるマネジメントを通して、ジョブ・クラフティング行動を促進するプロセスに興味があり、前章で紹介された自己調整メカニズム研究との整合性もある「資源アプローチ」を採用することが主張される。

さらに、ジョブ・クラフティングの下位次元と測定尺度が検討され、本書後半で紹介される実証研究では、資源アプローチで想定されてきたもののうち、「対人関係における仕事の資源の向上」「挑戦的な仕事の要求度の向上」（2つを纏めて、接近型ジョブ・クラフティングと呼ぶ）、「妨害的な仕事の要求度の低

減」（回避型ジョブ・クラフティングと呼ぶ）の3次元が用いられることが述べられる。

この2つの章は、詳細な過去研究の渉猟に基づいており、特に第3章は、なぜ人が自発的調整行動を行うかに関する心理学研究の発展を詳細に紹介しており、門外漢の評者にはとても勉強になった。また第4章も、20年強の歴史のあるジョブ・クラフティング研究の現時点での到達点を適切に整理しており、大変役にたつ。

第5章では、本書の中核をなすジョブ・クラフティングを促進すると想定される2種類のマネジメント要因が紹介される。ひとつは企業の人事施策であり、もうひとつは職場のリーダーが発揮するリーダーシップである。ジョブ・クラフティング行動に影響を与える先行要因として、これまでは、個人差要因（パーソナリティなど）や職務特性要因（裁量の度合など）が主に検討されてきていた。これに対し、本章で検討される仮説モデルは、先行要因として、2種類のマネジメント要因が追加され、すでに述べた個人の自己調整行動に関わる理論的枠組みに基づき、個人が置かれた資源の状況と職場の環境の豊かさ（個人への支援など）を媒介過程として組み込んだ、「ジョブ・クラフティングのマネジメントモデル」であることが述べられる。

第6章では、アンケート調査を用いて、人事施策要因とリーダーシップ要因の同時検討がなされる。具体的には、人事施策として2種類——従業員の能力開発に関する施策と個人のケアに関する人事施策——を設定し、またリーダーシップ要因として、個を尊重し、支援するインクルーシブ・リーダーシップを選び、上記で述べたジョブ・クラフティングの3下位次元とどう関連しているのかを検証している。結果は、設定された5つの仮説のうち4つが支持され、2種類の人事施策とインクルーシブ・リーダーシップが、各々独立した（＝交互作用のない）接近型と回避型のジョブ・クラフティングと有意な関係をもっていることが示される。またこの関係は、部分的に心理的安全性によって媒介されているという結果も得られている。

ただ、評者としては、この部分でなぜ、人事施策として能力開発施策と個人のケアを重視した施策が選ばれたのか、またなぜ数多いリーダーシップ概念から、

インクルーシブ・リーダーシップが選ばれたのかについて、もう少し理論的な説明が欲しかったとの印象をもった。例えば、ジョブ・クラフティングへの媒介プロセスとして想定している、従業員の資源状況や支持的な職場環境などとの関連での説明はできなかったのか。また本章で「ピープルマネジメント論に基づく」という表現が何度か出てくるが、詳しい説明はなく、やや違和感があった。

そして最後の第7章では、マネジメント要因をインクルーシブ・リーダーシップに限定したうえで、ジョブ・クラフティング行動の個人内変動の分析が行われる。個人内変動の分析とは、ジョブ・クラフティングをより行う人とそうでない人の差に注目する個人間変動に対し、個人のジョブ・クラフティング行動の時間の流れ（本分析では、日単位）に伴う変動を分析するものである。端的に言えば、上司の日々のマネジメントのあり方の変動が、同じ個人の日々のジョブ・クラフティング行動とどう関係しているのかに関する分析である。想定された媒介メカニズムは、ポジティブ感情の拡張形成であった。

行われた実証研究は、100名以上の参加者に、5営業日にわたって、毎日調査票を記入してもらい、日々の変動を記録するという大掛かりなものであり、心理学等では使われるようになってきたが、経営学ではあまり使われていない「日誌法」が用いられている。結果は、個人間変動のみならず、個人内変動でも、上司のインクルーシブ・リーダーシップが一定程度ジョブ・クラフティングに影響を与える可能性が確認され、また部分的だが、インクルーシブ・リーダーシップによるポジティブ感情の喚起がこの関係を媒介していることが示された。言い換えると、上司のその日のリーダーシップは、部下の同じ日のジョブ・クラフティング行動に、ポジティブ感情の喚起を通じて、影響を及ぼす可能性があるということである。最後に終章では、本書の主張が要約され、研究の限界や実務的意義が議論される。

このように本書は、これまでほぼ検討されてこなかった組織の行うマネジメントとジョブ・クラフティングとの関係を、理論基盤のしっかりした仮説をもって検証した研究であり、極めて学術的意義の高い貢献といえる。ジョブ・クラフティングという、主に心理学で扱われてきた概念を、経営学の一角に置いたという意味でも大きな進歩である。

ただ、同時に多少気になったのは、こうしたアプローチが、経営学の心理学化に繋がる可能性である。思いおこせば、Hackman and Oldhamの職務設計論を検証した膨大な研究に対する過去の批判も、職務の設計を組織が行うと想定されているにもかかわらず、多くの研究が単に個人の認知間の相関を見ているだけであり、本当にそれが組織の行うマネジメントの結果だと言えるのかというものであった（cf. Salancik and Pfeffer 1978）。

そういう評者も認知と認知を相関させた研究は数多く行ってきており、同様の批判を免れない。ただ、本研究は、これまで心理学内部で発展してきた理論を使って仮説構築を行っており、組織の行うマネジメントが働く人の行動に影響を与えるという、組織行動論・人的資源管理論の根本的な命題をテストするとき、こうした個人内の過程だけをみていて良いのかという問題が存在することを、本書は再度思い出させてくれた。本書の学術研究としての価値をいかなる意味でも毀損する課題ではないが、この分野の研究者すべてが考えなくてはならない点であろう。

参考文献

- 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.

もりしま・もとひろ 学習院大学経済学部経営学科教授。
人的資源管理論専攻。