

従業員によるウェルビーイング向上のための主体的な取り組み

——ワーク・デザイン理論からみる到達点と展望

横内 陳正

(東京大学特任准教授)

仕事の要求度-資源モデル（JD-R モデル）は、職場環境と従業員のウェルビーイングの関連を説明した有力なワーク・デザイン理論である。組織における従業員の多様化に伴い、個別的なワーク・デザインの重要性が高まるなか、JD-R モデルは、ジョブ・クラフティングやプロアクティブ・コーピングをはじめ、従業員による主体的な取り組みをモデルに反映させることを試みてきた。しかし、この JD-R モデルの発展による貢献や限界については十分に検討されていない。そこで本稿では、まず JD-R モデルにおける上記の発展がもたらした理論的特徴と実証的知見を整理した。つづいて、従業員による主体的な取り組みの具体例としてジョブ・クラフティングとプロアクティブ・コーピングに着目し、それぞれが個人の視点からはどのように説明され、JD-R モデルに基づく説明をどのように補完できるかを検討した。その結果、JD-R モデルの発展により、職場環境と従業員の間での双方向の影響関係の説明が可能になり、職場環境と従業員のウェルビーイングの関連における主体的な取り組みの役割（例：先行要因、媒介要因、調整要因）に関する実証研究につながっていることが示された。一方で、その背後にあるメカニズムの解明には、JD-R モデルだけでなく、個人が経験する心理社会的プロセスを説明できる理論モデルを相補的に組み合わせることが有効であることが示唆された。

目 次

- I はじめに
- II 従業員による主体的な取り組み——JD-R モデルの視点から
- III 従業員による主体的な取り組み——個人の視点から
- IV おわりに

I はじめに

1 ワーク・デザインとウェルビーイングの理論的接点

ワーク・デザイン（work design）とは、「職務や役割の構成・内容・構造、およびそれが実行される環境を把握・創造・修正すること」であり

(Morgeson and Humphrey 2008 : 47)、ワーク・デザインを巡る諸現象がなぜ、どのように生じるのかを説明するのがワーク・デザイン理論、あるいは理論モデルである。ワーク・デザイン理論は、実証研究における理論的枠組みとして機能するだけでなく、現場でワーク・デザインを実践する際の指針にもなることから、研究と実践を架橋する役割を担ってきた。また、研究と実践の往復を通じて、理論モデルも発展的に変化するものであり、これまでも数多くのワーク・デザイン理論が研究や実践からのフィードバックを通じて改良され、ときには新たな理論モデルの形成につながってきた（Parker, Morgeson and Johns 2017）。

そしてワーク・デザイン理論の発展を方向づけてきたのが、従業員や職場環境を取り巻く社会的

文脈の変化である。サービス経済化や知識経済化に見られる産業構造の変化や、仕事の相互依存性や不確実性の増大など、その時々¹⁾の社会的文脈における新たな現象を説明したり、また最新の学術的知見を反映させるべく、個々のワーク・デザイン理論は、どのような理論的前提に基づき、どのような概念で理論を構成し、それらの概念をどのように関連づけるかを絶えず問い直してきた(Grant and Parker 2009)。

これまでに提唱されたワーク・デザイン理論のうち、仕事の要求度－資源モデル(Job Demands-Resources Model: JD-R モデル)(Bakker, Demerouti and Sanz-Vergel 2023)は、職場環境と従業員の健康やモチベーション、すなわちウェルビーイングとの関連を説明した有力な理論モデルのひとつである^{1) 2)}(de Jonge, Demerouti and Dormann 2024)。初期のJD-R モデルは、組織側の主導によってワーク・デザインが画一的に行われることや、職場環境の変化が従業員のウェルビーイングに対して一方的に影響を与えることを前提としていたが、その後の社会的文脈の変化に伴い、モデルも修正・拡張されてきた。

2 ワーク・デザインの個別化——従業員による主体的な取り組み

特に近年は、従業員が自身のウェルビーイングを向上させるために行う主体的な取り組みをJD-R モデル上で表現することが試みられている(Bakker and Demerouti 2017)。これに関連する社会的文脈の変化の1つが、組織における従業員の多様化である(Ferdman 2014)。日本においても、少子高齢化の進行に伴う労働市場での供給構造の変化や、グローバル化の進展に伴う市場環境での不確実性の増大を受けて、多様な属性・価値観・知識・経験を有する従業員が組織で働くようになっている(佐藤・武石・坂爪 2022)。表層・深層レベルで従業員が多様化している状況において(Ferdman 2014)、組織側が主導して画一的にワーク・デザインを行うことは、むしろ従業員との間で不適合を生じさせたり、ウェルビーイングの低下につながる可能性が指摘されている(森永 2023b)。この問題を回避・解消するために重要で

あると考えられるのが、従業員による主体的な取り組みによるワーク・デザインの個別化である³⁾。ワーク・デザイン研究において提唱されたジョブ・クラフティング(job crafting)(Wrzesniewski and Dutton 2001)や、ストレス研究において提唱されたプロアクティブ・コーピング(proactive coping)(Schwarzer 2001)は、従業員が職場環境や自分自身を主体的に変化させることでウェルビーイングの向上につなげるような、新たなワーク・デザインの可能性を示すものである。

JD-R モデルは、ジョブ・クラフティングやプロアクティブ・コーピングをはじめ、従業員による主体的な取り組みをモデルに反映したことで、組織側の主導によるワーク・デザインだけでなく、従業員の主導によるワーク・デザインを説明できるようになった。また、職場環境から従業員への一方向的な影響だけでなく、職場環境と従業員の間での双方向の影響関係を説明できるようになった。JD-R モデルが獲得したこの新たな特徴は、その後の実証研究や現場実践にも新たな視点をもたらしている(Bakker, Demerouti and Sanz-Vergel 2023)。

しかしながら、従業員による主体的な取り組みに関してJD-R モデルが提示するのは、あくまで1つの理論的立場に依拠した捉え方であり、他の理論モデルでは捉え方が異なると考えられる(Neuman 2014)。実際に、元々のジョブ・クラフティングやプロアクティブ・コーピングの概念・理論は、個人の視点から、それがどのような心理社会的プロセス(psychosocial process)として経験されるかを説明するものであり、JD-R モデルとは視点が異なることが指摘される。そのため、JD-R モデルと他の理論モデルとの間で、従業員による主体的な取り組みに関する説明にどのような違いがあり、またそれらを組み合わせることで、当該現象に対する理解の深化にどのように貢献できるかを検討することは、研究や実践におけるワーク・デザイン理論のより有効な活用につながると期待される。

そこで、本稿では次の2つの目的を設定する。第一に、これまでのJD-R モデルの形成と発展の経過をたどりつつ、従業員による主体的な取り組

みがJD-Rモデル上でどのように表現され、それがどのような理論的特徴や実証的知見をもたらしたかを整理することである。第二に、上記の内容を踏まえ、従業員による主体的な取り組みの具体例としてジョブ・クラフティングとプロアクティブ・コーピングに着目し、それぞれの取り組みが個人の視点からはどのように説明され、またJD-Rモデルに基づく説明をどのように補強・補完できるかを検討することである。

II 従業員による主体的な取り組み ——JD-Rモデルの視点から

1 JD-Rモデルの形成と発展

JD-Rモデルは、職場環境のうち特に職務特性に着目し、仕事の要求度 (job demands) と仕事の資源 (job resources) のバランスが従業員のウェルビーイングやパフォーマンスにどのように影響するかを説明した理論モデルである (Bakker, Demerouti and Sanz-Vergel 2023)。仕事の要求度とは、従業員の持続的な物理的・心理的努力を要求し、身体的・心理的コストを伴うような仕事の物理的・心理的・社会的・組織的側面 (例：良好でない物理的環境、感情への負荷) を指す (Bakker and Demerouti 2017)。仕事の要求度は、さらに個人の成長や目標達成を阻むような阻害的な仕事の要求度 (例：役割の曖昧さ、役割葛藤) と、それらを促進するような挑戦的な仕事の要求度 (例：時間的プレッシャー、責任) に区別されることもある (Bakker and Demerouti 2017)。これに対して、仕事の資源とは、従業員による目標達成を促進し、仕事の要求度やそれに関連する身体的・心理的コストを低減し、従業員の成長・学び・発達を促進するような、仕事の物理的・心理的・社会的・組織的側面 (例：上司や同僚からの支援、意思決定への参加) を指す (Bakker and Demerouti 2017)。

JD-Rモデルの重要な特徴の1つは、あらゆる職務特性を分類できる包括的概念として仕事の要求度と仕事の資源を定義していることである。たとえば、JD-Rモデルの基礎にもなっている Hackman and Oldham (1976, 1980) の職務特性

モデル (Job characteristics model) は、技能の多様性、タスクの完結性、タスクの重要性、自律性、フィードバックに着目しており、Karasek (1979) による仕事の要求度-コントロールモデル (Job demands-control model) では、仕事の要求度とコントロールが主な関心対象であった。これら従来の理論モデルに含まれていた個別の職務特性を仕事の要求度や仕事の資源に統合したことで、JD-Rモデルはさまざまな職場に適用できるような普遍的な理論モデルになったといえる (Bakker and Demerouti 2017)。

JD-Rモデルに基づき、職務特性と従業員のウェルビーイングを結びつける複数の理論仮説が提示されている。このうち職場環境からの主な影響経路としては、仕事の要求度からストレス反応や健康問題につながる健康障害プロセス (health impairment process) と、仕事の資源からモチベーションやパフォーマンスにつながる動機づけプロセス (motivational process) が挙げられる。さらに、仕事の要求度が動機づけプロセスを強化するような調整効果 (boost hypothesis) や、仕事の資源が健康障害プロセスを緩和するような調整効果 (buffer hypothesis) も理論仮説として示されている (Bakker and Demerouti 2017)。

当初のJD-Rモデルは、仕事の要求度と仕事の資源がバーンアウトに与える影響を検証するために構築されたものであったが (Demerouti et al. 2001)、その後はさまざまな修正・拡張が行われてきた (Bakker, Demerouti and Sanz-Vergel 2023)。このうち特筆すべき変化は、第一に、ポジティブ心理学の観点からワーク・エンゲイジメントの概念を取り入れたことである (Schaufeli and Bakker 2004)。ワーク・エンゲイジメントは、仕事に対する前向きで充実した状態 (例：活力、熱意、没頭) を表し、JD-Rモデルはワーク・エンゲイジメントを取り入れたことで、健康障害プロセスに加えて動機づけプロセスを表現できるようになった (Schaufeli and Bakker 2004)。第二に、環境に対するコントロール可能感を表す個人資源 (personal resources) (例：自己効力感、楽観性、レジリエンス) の概念を取り入れたことである (Xanthopoulou et al. 2007)。個人資源を考慮したことで、JD-Rモデル

ルは環境要因だけでなく、心理的特性としての個人要因の影響も考慮できるようになった。第三に、職務特性がもたらすネガティブな影響の軽減やポジティブな影響の促進、もしくは職務特性それ自体を変えることでウェルビーイングを向上させるような、従業員の主体性を前提とした概念・理論（例：ジョブ・クラフティング、プロアクティブ・コーピング）をモデルに取り入れたことである（Demerouti 2015）。

2 JD-R モデル上での従業員による主体的な取り組み

従業員の「主体性」が意味する内容は組織的・社会的文脈にも依存するが（武藤 2023）、JD-R モデルが着目する主体性は、主にプロアクティブ行動を通じて発揮されるものである（Bakker and Demerouti 2017）。プロアクティブ行動（proactive behavior）とは、従業員が環境や自らに影響を及ぼすために行う行動を指し、出来事に先立って予見的行われる点や、環境や自らを変化させることを目的として行われる点において、環境に対する反応的な対処とは区別される（Grant and Ashford 2008；Bindl and Parker 2011）。JD-R モデルでは、プロアクティブ行動に焦点を当てつつも、環境に対する反応的な対処も併せてモデルに反映させる試みがなされてきた（Demerouti 2015；Bakker 2017；Demerouti, Bakker and Xanthopoulou 2019；Bakker, Demerouti and Sanz-Vergel 2023）。JD-R モデルに即した説明が試みられているプロアクティブ行動は多岐にわたるが、具体例としては、ジョブ・クラフティング、プロアクティブ・コーピング、プレイフル・ワーク・デザインが挙げられる。また、環境に対する反応的な対処の具体例としては、セルフアンダーマイニング、反応的コーピング、リカバリーが挙げられる。

JD-R モデル上でのプロアクティブ行動の役割として想定されているのは、仕事の要求度、仕事の資源、および個人資源を変化させることと、それに伴う動機づけプロセスの誘発・強化や、健康障害プロセスの回避・緩和、すなわちウェルビーイングの向上である。また、ウェルビーイングの向上が次のプロアクティブ行動にもつながると考

えられている（Bakker, Demerouti and Sanz-Vergel 2023）。

プロアクティブ行動のうち最初に着目され、かつ検討が重ねられてきたのがジョブ・クラフティングである（Demerouti and Bakker 2024）。JD-R モデルにおけるジョブ・クラフティングは、従業員が個人と仕事の適合を目的として、自身の欲求・選好・スキル・能力とのバランスを保てるよう仕事の要求度と仕事の資源を実質的に変える試みであると定義される（Tims and Bakker 2010；Tims, Bakker and Derks 2012）。ジョブ・クラフティングの種類としては、仕事の資源を増やすこと（例：フィードバックを求める）、挑戦的な仕事の要求度を増やすこと（例：新たなプロジェクトへの参加）、阻害的な仕事の要求度を減らすこと（例：仕事量の削減）が想定されている（Demerouti and Bakker 2024）。この概念定義に基づき、多くの実証的知見が蓄積されてきた。たとえば、ジョブ・クラフティングが個人と仕事の適合につながることや（Tims, Derks and Bakker 2016）、仕事の資源の増加を介してウェルビーイングの向上に関連することが示されている（Tims, Bakker and Derks 2013）。また、ジョブ・クラフティングとウェルビーイングの関連についてメタ分析を行った Rudolph et al. (2017) は、ジョブ・クラフティング全体としてワーク・エンゲイジメントと正の関連をもつことを示している。

ジョブ・クラフティング以外のプロアクティブ行動に関して、近年の実証研究では、プロアクティブ・コーピングが挑戦的な仕事の要求度とワーク・エンゲイジメントの正の関連を強化することや（Searle and Lee 2015）⁴⁾、プレイフル・ワーク・デザインが阻害的な仕事の要求度とワーク・エンゲイジメントの負の関連を緩和することが示されている（Scharp, Breevaart and Bakker 2021）。

プロアクティブ行動とは対照的に、環境に対する反応的な対処であるセルフアンダーマイニング（self-undermining）は、仕事を進めるうえで障害になるような行動（例：不十分な意思疎通、ケアレスミス、対人的なコンフリクト）を表す概念である（Bakker and Costa 2014）。セルフアンダーマイニングは、仕事の要求度を高めることによってウェ

ルビーイングを低下させるだけでなく、ウェルビーイングの低下によって感情抑制が困難になるため、それがさらにセルフアンダーマイニングを生じやすくさせると考えられている (Bakker and Demerouti 2017)。近年の実証研究では、仕事の要求度がバーンアウトを介してセルフアンダーマイニングに関連していることが示されている (Bakker, Xanthopoulou and Demerouti 2023)。

従業員による主体的な取り組みのモデル化には、他のバリエーションも存在する。たとえば、Bakker and de Vries (2021) では、適応的自己調整 (adaptive self-regulation) と非適応的自己調整 (maladaptive self-regulation) を上位概念として、適応的自己調整にジョブ・クラフティングやリカバリーを位置づけ、非適応的自己調整にセルフアンダーマイニングや柔軟性のないコーピングを位置づけている。そのうえで、仕事の要求度によって引き起こされる短期的ストレインが長期的バーンアウトに至る過程において、適応的自己調整と非適応的自己調整がどのような役割を果たすかを説明している (Bakker and de Vries 2021)。

こうしたバリエーションはあるものの、JD-R モデルにおける従業員の主体的な取り組みのモデル化には共通した特徴が見られる。第一に、プロアクティブ行動や適応的自己調整などの上位概念を用いることで、複数の主体的な取り組みを包括的に表現しようと試みていることである。JD-R モデルが最初に着目したのはジョブ・クラフティングであったが、その後はプロアクティブ・コーピングやプレイフル・ワーク・デザインなど、複数の異なる取り組みが検討されてきた。ただ、JD-R モデルの観点からは、それぞれの取り組みがもつ違いよりも、共通して見られる役割の把握に重きが置かれており、これは JD-R モデルが普遍性・包括性を志向していることにも起因していると考えられる。第二に、JD-R モデルの中心にあるのは、あくまで仕事の要求度や仕事の資源とウェルビーイングの関連であり、従業員の主体的な取り組みは、この関連における先行要因、媒介要因、あるいは調整要因として位置づけられるものである。これらの特徴により、JD-R モデルは普遍性・包括性を保ちつつ、従業員の主導による

ワーク・デザインや、職場環境と従業員の間での双方向の影響関係を説明できるようになったといえる。この理論的特徴は、上述の実証研究に反映されているだけでなく、従業員の主導によるワーク・デザインを促すような介入方策の検討にもつながっている (Oprea et al. 2019 ; Bakker, Demerouti and Sanz-Vergel 2023 ; 森永 2023b)。

Ⅲ 従業員による主体的な取り組み ——個人の視点から

前節では、これまでの JD-R モデルの形成と発展の経過をたどりつつ、従業員によるウェルビーイング向上のための主体的な取り組みがどのようにモデル上で表現され、それがどのような理論的特徴や実証的知見をもたらしたかを整理した。一方で、すでに述べたように、従業員による主体的な取り組みに関して JD-R モデルが提示するのは、あくまで特定の理論的立場に依拠した説明であり、他の理論モデルでは異なる視点からの説明がなされることが考えられる。そこで本節では、ジョブ・クラフティングとプロアクティブ・コーピングに着目し、従業員による主体的な取り組みが個人の視点からどのように説明されるかを把握したうえで、JD-R モデルとの間でどのような視点の差異があり、また複数の視点をどのように相補的に組み合わせられるかを検討する。

1 ジョブ・クラフティング

Wrzesniewski and Dutton (2001) によって提唱されたジョブ・クラフティングは、仕事に関するタスクや関係性の境界を巡って従業員が行う物理的・認知的な変更であると定義される。ここでのジョブ・クラフティングは、主に次のようなプロセスを伴うと考えられている (Wrzesniewski and Dutton 2001)。第一に、従業員をジョブ・クラフティングへと動機づけるのは個人の根源的欲求の充足であり、その3つの要素として、仕事のコントロールと意味への欲求、肯定的な自己イメージへの欲求、他者との人間的なつながりへの欲求が挙げられる。第二に、ジョブ・クラフティングへの動機づけが実際のジョブ・クラフティングにつ

ながるかどうかは、仕事の特徴（例：ジョブ・クラフティングの機会）や個人の特徴（例：仕事の志向性）によって調整される。第三に、具体的なジョブ・クラフティングの種類として、仕事の内容や方法の変更を意味するタスク・クラフティング (task crafting)、仕事における他者との関係性の変更を意味する関係性クラフティング (relational crafting)、仕事に関する捉え方の変更を意味する認知的クラフティング (cognitive crafting) が挙げられる。第四に、ジョブ・クラフティングの効果として、直接的には仕事のデザインや社会的環境の変化と、それを介した個人にとっての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る。また、仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化が、次なるジョブ・クラフティングへの動機づけにも影響を及ぼすと考えられている。

Wrzesniewski and Dutton (2001) によるジョブ・クラフティングにおいて特筆すべきは、従業員が環境を変えるために行う行動や、それに伴う客観的・実質的な環境の変化だけでなく、認知的クラフティングや、仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化など、従業員の主観的経験にも着目していることである（高尾 2020）。つまり個人の視点から、ジョブ・クラフティングがどのような心理社会的プロセスを伴って経験されるかを説明していることが Wrzesniewski and Dutton (2001) による概念化・理論化の特徴であるといえる。一方で、JD-R モデルでは、タスク・クラフティングや関係性クラフティング、およびそれに伴う客観的・実質的な環境の変化を、仕事の資源の増加、挑戦的な仕事の要求度の増加、阻害的な仕事の要求度の減少によって説明しているが、認知的クラフティングや、仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化は説明対象から除外されている (Tims, Twemlow and Fong 2022)。

近年では、JD-R モデルと Wrzesniewski and Dutton (2001) における2つの異なる視点を1つの理論モデルに統合する試みもなされているが (Bruning and Campion 2018; Zhang and Parker 2019)、同一の現象を説明する複数の理論モデルが存在している状況では、それらのモデルを相補的に組み合わせて活用することも可能である。た

とえば、Neuman (2014) が理論的トライアングレーション (triangulation of theory) と呼ぶ方法は、研究デザインや結果の解釈において複数の理論モデルを組み合わせることで、現象を多角的な視点から捉え、理解の深化につなげるようなアプローチである。

これまでの研究の蓄積により、ジョブ・クラフティングの種類によって効果が異なることや、場合によって副作用が伴うことが明らかにされてきた (高尾 2023)。しかし、それらの結果がなぜ、どのように生じているのかは十分に解明されていないことが課題となっている (Tims, Twemlow and Fong 2022)。理論的トライアングレーションは、こうした課題を克服するための1つの有効なアプローチである。具体的に、ジョブ・クラフティングが全体としてワーク・エンゲイジメントと正の関連をもつことはすでに述べた通りであるが (Rudolph et al. 2017)、ジョブ・クラフティングの種類別に見ていくと、仕事の資源の増加や挑戦的な仕事の要求度の増加はウェルビーイングと正の関連をもつものに対して、阻害的な仕事の要求度の低下はウェルビーイングと負の関連をもつことが示されている (Lichtenthaler and Fischbach 2019)。また、仕事の資源の増加や挑戦的な仕事の要求度の増加についても、それがワーク・エンゲイジメントを向上させるのと同時に、バーンアウトにもつながる可能性が示されている (Harju, Kaltainen and Hakanen 2021)。ジョブ・クラフティングの種類によって効果が異なったり、場合によって副作用がもたらされるメカニズムを解明するためには、Wrzesniewski and Dutton (2001) の概念化・理論化に見られる個人の視点を援用することが可能である。たとえば、森永 (2023a) は、Harju, Kaltainen and Hakanen (2021) が示した副作用が生じるプロセスを明らかにするべく、質的方法を用いて従業員の主観的経験に接近し、従業員の「こだわり」「すぎ」がやりすぎを生むこと、偏り「すぎ」が成長を拒むこと、抱え込み「すぎ」が適応を拒むことを明らかにしている。これらは別々の研究として行われているが、研究デザインの段階で JD-R モデルと個人の視点を相補的に組み合わせることで、ワーク・デザインと

ウェルビーイングをつなぐメカニズムの解明に寄与し得ることを示す1つの事例である。

2 プロアクティブ・コーピング

Aspinwall and Taylor (1997) によって提唱されたプロアクティブ・コーピングは、潜在的なストレスを発見・予測し、事前に対処することでストレスの発生を防いだり、影響を軽減するプロセスとして定義される。Aspinwall and Taylor (1997) は日常全般におけるプロアクティブ・コーピングを想定していたが、その後は他の研究者らによって、職場における従業員の主体的な取り組みとしても再定義されている (Aspinwall 2012)。

その1つである Schwarzer (2001) は、ポジティブ心理学の潮流も踏まえつつ、プロアクティブ・コーピングを、従業員が挑戦的なゴールや個人的な成長のために汎用的な資源を蓄積することと定義した。ここでは、職場や仕事からの要求のタイミング、すなわちそれが将来の脅威や挑戦であるか、それとも過去の害や喪失であるかを1つの軸とし、主観的な確からしさ、すなわちそれが起こることは確かであるか、それとも不確かであるかをもう1つの軸とすることで、プロアクティブ・コーピングを含めた4種類のコーピングが区別されている (Schwarzer and Reuter 2023)。第一に、反応的コーピング (reactive coping) とは、仕事上での失敗や上司からの叱責など、今まさに起こっているストレスフルな状況や、すでに起こった害や喪失に対して行われる対処の努力である。第二に、予測的コーピング (anticipatory coping) とは、重要なミーティングや定年退職など、起こることが確からしい差し迫った脅威に対して行われる対処の努力である。第三に、予防的コーピング (preventive coping) とは、人事異動や出向など、発生することが不確かであるストレスフルなイベントに対応したり、それが発生すること自体を回避するような対処の努力である。第四に、プロアクティブ・コーピングとは、将来に起こる可能性のある出来事が自身にとって挑戦的であると評価される場合に行われる対処の努力である。プロアクティブ・コーピングに相当する実

際の取り組みには、仕事の要求度の削減やキャリア開発なども含まれるため、プロアクティブ・コーピングは従業員の主導によるワーク・デザインとしての側面も有している (Schwarzer and Reuter 2023)。同じような取り組みは予防的コーピングとして行われることもあるが、プロアクティブ・コーピングの場合には、自身の置かれた状況が挑戦的であると評価することによって動機づけられているが、予防的コーピングの場合には、自身の置かれた状況を脅威として評価することによって動機づけられており、両者では動機づけが異なっている (Schwarzer and Reuter 2023)。

Schwarzer (2001) の他にも、Dewe, O'Driscoll and Cooper (2010) は従業員によるポジティブ・コーピング (positive coping) の代表例としてプロアクティブ・コーピングを挙げている。ポジティブ・コーピングとは、職場環境と従業員の相互作用における次の3つの側面によって特徴づけられるコーピングである (Dewe, O'Driscoll and Cooper 2010)。第一に、職場環境からの要求に対して、従業員がポジティブな意味を見出すような評価を行うことである。すなわち、職場環境からの要求を挑戦として捉えたり、もしくはそれがもたらす利益に目を向けて評価することである。第二に、ポジティブな評価によって、従業員に喜び・誇り・幸福感などの感情が生じることである。こうした感情は、それ自体が従業員にとって価値のある資源であり、またその後のコーピングにも役立つものである。第三に、資源の蓄積や個人の成長につながるような前向きな対処が行われることである。プロアクティブ・コーピングは、これら3つの側面を有するコーピングであると理解される。

Schwarzer (2001) や Dewe, O'Driscoll and Cooper (2010) が提唱するプロアクティブ・コーピングに共通しているのは、従業員の置かれた「状況の評価」に基づき、「資源の蓄積」が行われることである。そして「状況の評価」と「資源の蓄積」の考え方は、それぞれ認知的評価モデルと資源保存モデルに由来している。認知的評価モデル (Cognitive appraisal model) は、ストレスとコーピングに関する汎用的な理論モデルであり (Lazarus

1966 ; Lazarus and Folkman 1984), 環境と個人の継続的で発展的な相互作用のプロセスを意味するトランスアクション (transaction) のなかでストレスが生じ、そこでの状況を踏まえてコーピングが行われると考えられている (Lazarus 1990)。環境と個人のトランスアクションにおいて中心的役割を果たすのが認知的評価 (cognitive appraisal) である。認知的評価は、環境からの刺激に対する主観的な意味づけを表し、環境と個人を結びつける次の2つのプロセスを含むものである (Lazarus and Folkman 1984)。一次的評価 (primary appraisal) は、環境とのやりとりが自身にとってもつ意味や重要性に対する評価である。具体的には、環境からの刺激が自身のウェルビーイングと無関係 (irrelevant) であるか、自身のウェルビーイングにとって無害で肯定的 (benign-positive) であるか、それともストレスフル (stressful) であるかの評価が行われる。さらに、もし環境からの刺激がストレスフルである場合には、そうした状況によってすでに害／喪失 (harm/loss) が生じているか、これから自身にダメージをもたらすことが見込まれる脅威 (threat) であるか、それとも自身の成長や目的の達成につながるが見込まれる挑戦 (challenge) であるかの評価が行われる。二次的評価 (secondary appraisal) は、自身の置かれたストレスフルな状況に対して何ができるかに関する評価である。具体的には、コーピングに必要な資源、コーピングの選択肢、コーピングの有効性に関する評価が行われる。したがって、トランスアクションという枠組みのなかで、認知的評価を伴うプロセスとしてコーピングを捉えることが、認知的評価モデルの重要な特徴である。

つぎに、資源保存モデル (Conservation of resources model) は、同じくストレスとコーピングに関する汎用的な理論モデルとして提唱され (Hobfoll 1989)、職場や仕事に関する場面にも適用されてきた (Hobfoll and Shirom 2001)。資源保存モデルでは、まず個人が自身にとって重要な資源を獲得し、保存するよう動機づけられていることを前提としている。ここでの資源とは、物、状態、個人の特性、エネルギーなど、個人にとってそれ自体に価値があるものや、資源の獲得に資す

るものを広く含んでいる。そして資源が喪失の危機に瀕したり、実際に喪失したり、獲得に失敗したりしたときにストレスが生じると考えられ、コーピングは資源の喪失を抑えたり、資源の獲得に相当するものとして理解される。さらに、コーピングにも資源が必要であるため、資源の喪失はコーピングの失敗を通じてさらなる資源喪失のスパイラル (loss spiral) につながる可能性があり、逆に資源の獲得はコーピングの成功を通じてさらなる資源獲得のスパイラル (gain spiral) につながる可能性がある (Hobfoll et al. 2018)。

このように、Schwarzer (2001) や Dewe, O'Driscoll and Cooper (2010) が提唱するプロアクティブ・コーピングは、認知的評価モデルに基づく状況の評価と、資源保存モデルに基づく資源の蓄積の両方に着目して説明されることがその特徴である⁵⁾。一方で、JD-R モデルに即してプロアクティブ・コーピングを捉える場合、資源の蓄積は仕事の資源や個人資源の変化によって説明できるが、それがどのような状況の評価によって生じるのかを説明することは困難である (Demerouti, Bakker and Xanthopoulou 2019)。前節で述べた通り、これは JD-R モデルが普遍性・包括性を志向するモデルであり、従業員による主体的な取り組みの共通性を重視していることにも起因している。状況の評価は主観的であり個別性が高いのに対し、資源の蓄積は客観的に把握することが可能である。そのため、後者に限定してモデル化することにより、他の主体的な取り組みと共通の枠組みでプロアクティブ・コーピングが説明できるようになると考えられる。

しかしながら、前項のジョブ・クラフティングに関する事例にも見られたように、仕事の要求度や仕事の資源とウェルビーイングの関連がなぜ、どのように生じたかを JD-R モデルだけで説明することには限界があり、そこでは心理社会的プロセスを参照することが有効であると考えられる (Schaufeli and Taris 2014 ; Dewe 2017)。実際に、Searle and Lee (2015) は JD-R モデルに基づき、仕事の要求度とウェルビーイングの関連における調整要因としてプロアクティブ・コーピングを位置づけ、プロアクティブ・コーピングが挑戦的な

仕事の要求度とワーク・エンゲイジメントの正の関連を強化し、またプロアクティブ・コーピングを行う場合に限り、挑戦的な仕事の要求度とバーンアウトが負の関連をもつことを示している。Searle and Lee (2015) では、これらの結果が生じたメカニズムを解釈する際に、JD-R モデルだけでなく、プロアクティブ・コーピングの基礎となっている認知的評価の考え方も参照している。これは結果の解釈において JD-R モデルと個人の視点を相補的に組み合わせることで、ワーク・デザインとウェルビーイングをつなぐメカニズムの解明に寄与し得ることを示す 1 つの事例である。

IV おわりに

本稿で検討してきたように、JD-R モデルは、従業員によるウェルビーイング向上のための主体的な取り組みをモデル化することで、組織側が主導する画一的なワーク・デザインだけでなく、従業員の主導による個別的なワーク・デザインを説明できるようになった。また、職場環境から従業員への一方向的な影響だけでなく、職場環境と従業員の間での双方向の影響関係を説明できるようになった。JD-R モデルの発展により獲得されたこの理論的特徴は、その後の実証研究や現場実践にも新たな視点をもたらしている。近年の実証研究では、職場環境と従業員のウェルビーイングの関連における主体的な取り組みの役割（例：先行要因、媒介要因、調整要因）に関する検証が行われており、実践面においても、従業員が主導するワーク・デザインを促すような介入方策の検討が行われている。

一方で、職場環境と従業員の間での双方向の影響関係を、従業員による主体的な取り組みがなぜ、どのように誘発・媒介・調整するかについて、JD-R モデルだけで説明することは困難であることも示唆された。JD-R モデルに基づく説明とは異なり、ジョブ・クラフティングやプロアクティブ・コーピングに関する元々の概念・理論は、個人の視点から、それがどのような心理社会的プロセスとして経験されるかを説明できることが強みである。こうした異なる視点をもつ理論モ

デルを JD-R モデルと相補的に組み合わせるような方法、すなわち理論的トライアングレーションは、既存の研究にも断片的に見られるが、これをより戦略的に活用することで、ワーク・デザインとウェルビーイングをつなぐメカニズムの解明に貢献できると考えられる。さらに、ワーク・デザインとウェルビーイングをつなぐメカニズムは、本稿で着目した心理社会的プロセスだけでなく、生物学的プロセス（例：アロスタティック負荷）など、多様なレベルや側面から捉えることが可能である。今後の研究では、ワーク・デザイン理論と他の概念・理論を柔軟に組み合わせることで、ワーク・デザインとウェルビーイングをつなぐメカニズムをより多角的な視点から捉え、理解していくことが期待される。

- 1) 本稿では、JD-R モデルと同じく、ポジティブで活性的な状態であるワーク・エンゲイジメントと、ネガティブで消極的な状態であるバーンアウトの両方を含んだ概念としてウェルビーイングを用いている (Bakker and Oerlemans 2011)。
- 2) 本稿では、JD-R モデルをワーク・デザイン理論として位置づけているが、職業性ストレス理論として位置づけることも可能である (Perrewé and McAllister 2024)。
- 3) ワーク・デザインの個別化によるウェルビーイングの向上を検討する際には、それを従業員の自己責任として捉えるのではなく、組織と従業員の共同責任 (shared management-worker responsibility) として捉えることの重要性が指摘されている (Dewe, O'Driscoll and Cooper 2010)。
- 4) Searle and Lee (2015) はプロアクティブ・コーピングを個人資源として捉えているが、これは必ずしも個人資源やコーピングの定義と整合的ではない (de Jonge, Demerouti and Dormann 2024)。そのため、本稿ではプロアクティブ・コーピングをプロアクティブ行動の 1 つ、もしくは従業員による主体的な取り組みの 1 つとして捉えている。
- 5) 認知的評価モデルを提唱した Lazarus と資源保存モデルを提唱した Hobfoll は、互いの理論モデルを対立的に捉えている (Hobfoll 2001; Lazarus 2001)。これに対して、Schwarzer (2001) は両モデルには共通する部分があり、かつ相補的であるという見方に基づきプロアクティブ・コーピングを定義している。

参考文献

- 佐藤博樹・武石恵美子・坂爪洋美 (2022) 『多様な人材のマネジメント』中央経済社。
- 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。
- (2023) 「ジョブ・クラフティングの可能性の多角的検討」『日本労働研究雑誌』No. 755, pp. 68-79。
- 武藤浩子 (2023) 『企業が求める〈主体性〉とは何か——教育と労働をつなぐ〈主体性〉言説の分析』東信堂。
- 森永雄太 (2023a) 「ジョブ・クラフティングを続けるための周囲の支援——副作用に着目して」高尾義明・森永雄太編著

- 『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.
- (2023b) 『ジョブ・クラフティングのマネジメント』千倉書房.
- Aspinwall, L. G. (2012) "Future-Oriented Thinking, Proactive Coping, and the Management of Potential Threats to Health and Well-Being," In S. Folkman (ed.) *The Oxford Handbook of Stress, Health, and Coping*, Oxford University Press, pp. 334-365.
- Aspinwall, L. G. and Taylor, S. E. (1997) "A Stitch in Time: Self-regulation and Proactive Coping," *Psychological Bulletin*, Vol. 121, No. 3, pp. 417-436.
- Bakker, A. B. (2017) "Strategic and Proactive Approaches to Work Engagement," *Organizational Dynamics*, Vol. 46, No. 2, pp. 67-75.
- Bakker, A. B. and Costa, P. L. (2014) "Chronic Job Burnout and Daily Functioning: A Theoretical Analysis," *Burnout Research*, Vol. 1, No. 3, pp. 112-119.
- Bakker, A. B. and Demerouti, E. (2017) "Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward," *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 22, No. 3, pp. 273-285.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. and Sanz-Vergel, A. (2023) "Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 10, No. 1, pp. 25-53.
- Bakker, A. B. and de Vries, J. D. (2021) "Job Demands-Resources Theory and Self-regulation: New Explanations and Remedies for Job Burnout," *Anxiety, Stress, and Coping*, Vol. 34, No. 1, pp. 1-21.
- Bakker, A. B. and Oerlemans, W. G. M. (2011) "Subjective Well-being in Organizations," In K. S. Cameron and G. M. Spreitzer (eds.) *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press, pp. 178-189.
- Bakker, A. B., Xanthopoulou, D. and Demerouti, E. (2023) "How Does Chronic Burnout Affect Dealing with Weekly Job Demands? A Test of Central Propositions in JD-R and COR-Theories," *Applied Psychology*, Vol. 72, No. 1, pp. 389-410.
- Bindl, U. K. and Parker, S. K. (2011) "Proactive Work Behavior: Forward-thinking and Change-oriented Action in Organizations," In S. Zedeck (ed.) *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2, American Psychological Association, pp. 567-598.
- 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.
- de Jonge, J., Demerouti, E. and Dormann, C. (2024) "Current Theoretical Perspectives in Work Psychology," In M. Peeters, J. de Jonge and T. Taris (eds.) *An Introduction to Contemporary Work Psychology*, 2nd ed., Wiley-Blackwell, pp. 118-144.
- Demerouti, E. (2015) "Strategies Used by Individuals to Prevent Burnout," *European Journal of Clinical Investigation*, Vol. 45, No. 10, pp. 1106-1112.
- Demerouti, E. and Bakker, A. B. (2024) "Job Crafting: A Powerful Job Redesign Approach," In M. Peeters, J. de Jonge and T. Taris (eds.) *An Introduction to Contemporary Work Psychology*, 2nd ed., Wiley-Blackwell, pp. 524-542.
- Demerouti, E., Bakker, A. B. and Xanthopoulou, D. (2019) "Job Demands-Resources Theory and the Role of Individual Cognitive and Behavioral Strategies," In T. Taris, M. Peeters and H. de Witte (eds.) *The Fun and Frustration of Modern Working Life*, Pleckmans Pro, pp. 94-104.
- 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.
- Dewe, P. (2017) "Demands, Resources, and Their Relationship with Coping: Developments, Issues, and Future Directions," In C. L. Cooper and J. C. Quick (eds.) *The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice*, John Wiley, pp. 427-442.
- Dewe, P. J., O'Driscoll, M. P. and Cooper, C. (2010) *Coping with Work Stress: A Review and Critique*, Wiley-Blackwell.
- Ferdman, B. M. (2014) "The Practice of Inclusion in Diverse Organizations: Toward a Systemic and Inclusive Framework," In B. M. Ferdman and B. R. Deane (eds.) *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*, Jossey-Bass, pp. 3-54.
- Grant, A. M. and Ashford, S. J. (2008) "The Dynamics of Proactivity at Work," *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28, pp. 3-34.
- Grant, A. M. and Parker, S. K. (2009) "Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives," *Academy of Management Annals*, Vol. 3, No. 1, pp. 317-375.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1976) "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, No. 2, pp. 250-279.
- (1980) *Work Redesign*, Addison-Wesley.
- 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.
- Hobfoll, S. E. (1989) "Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress," *American Psychologist*, Vol. 44, No. 3, pp. 513-524.
- (2001) "Conservation of Resources: A Rejoinder to the Commentaries," *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 50, No. 3, pp. 419-421.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P. and Westman, M. (2018) "Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 5, No. 1, pp. 103-128.
- Hobfoll, S. E. and Shirom, A. (2001) "Conservation of Resources Theory: Applications to Stress and Management in the Workplace," In R. T. Golembiewski (ed.) *Handbook of Organizational Behavior*, 2nd ed., Marcel Dekker, pp. 57-80.
- Karasek, R. A. (1979) "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 2, pp. 285-308.
- Lazarus, R. S. (1966) "Some Principles of Psychological Stress and Their Relation to Dentistry," *Journal of Dental Research*, Vol. 45, No. 6, pp. 1620-1626.
- (1990) "Theory-Based Stress Measurement," *Psychological Inquiry*, Vol. 1, No. 1, pp. 3-13.
- (2001) "Conservation of Resources Theory (COR) : Little More Than Words Masquerading a New Theory," *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 50, No. 3, pp. 381-391.

- Lazarus, R. S. and Folkman, S. (1984) *Stress, Appraisal, and Coping*, Springer. (=1991, 本明寛・春木豊・織田正美訳『ストレスの心理学——認知的評価と対処の研究』実務教育出版)
- 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.
- Morgeson, F. P. and Humphrey, S. E. (2008) "Job and Team Design: Toward a More Integrative Conceptualization of Work Design," In J. J. Martocchio (ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 27, Emerald Group, pp. 39-91.
- Neuman, L. W. (2014) *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, Pearson.
- Oprea, B. T., Barzin, L., Virgă, D., Iliescu, D. and Rusu, A. (2019) "Effectiveness of Job Crafting Interventions: A Meta-analysis and Utility Analysis," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 28, No. 6, pp. 723-741.
- 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.
- Perrewé, P. L. and McAllister, C. P. (2024) "Examining the Dynamics of Major Theories of Occupational Stress," In L. E. Tetrick, G. G. Fisher, M. T. Ford and J. C. Quick (eds.) *Handbook of Occupational Health Psychology*, 3rd ed., American Psychological Association, pp. 47-64.
- 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.
- Scharp, Y. S., Breevaart, K. and Bakker, A. B. (2021) "Using Playful Work Design to Deal with Hindrance Job Demands: A Quantitative Diary Study," *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 26, No. 3, pp. 175-188.
- 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, pp. 293-315.
- Schaufeli, W. B. and Taris, T. W. (2014) "A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health," In G. F. Bauer and O. Hämmig (eds.) *Bridging Occupational, Organizational and Public Health*, Springer, pp. 43-68.
- Schwarzer, R. (2001) "Stress, Resources, and Proactive Coping," *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 50, No. 3, pp. 400-407.
- Schwarzer, R. and Reuter, T. (2023) "Manage Stress at Work through Preventive and Proactive Coping," *Principles of Organizational Behavior: The Handbook of Evidence-Based Management*, 3rd ed., pp. 463-482.
- Searle, B. J. and Lee, L. (2015) "Proactive Coping as a Personal Resource in the Expanded Job Demands-Resources model," *International Journal of Stress Management*, Vol. 22, No. 1, pp. 46-69.
- 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.
- (2013) "The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being," *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 18, No. 2, pp. 230-240.
- 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., 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.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. and Schaufeli, W. B. (2007) "The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model," *International Journal of Stress Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 121-141.
- 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.

よこうち・のぶただ 東京大学社会科学研究所特任准教授。最近の主な論文に“Moderating Effects of Self-Construal on the Associations of Workload and Role Ambiguity with Psychological Distress: A Cross-Sectional and Prospective Study in a Japanese Workplace,” *Journal of Workplace Behavioral Health*, pp. 1-25 (2024年)。公衆衛生学専攻。