

ジョブ・クラフティング研究の 四半世紀

——到達点と今後の展望

関口 倫紀

(京都大学大学院教授)

働く個人が主体的にジョブを作り変える姿を描写したジョブ・クラフティングという概念が登場して四半世紀が過ぎ、研究も成熟の域に達しつつある。当初は、働き手が手工芸のようにジョブをクラフトすることで新たな意味ややりがいを見出すという内発的な視点に焦点が当てられていたが、2010年ごろになると仕事上の要求と資源を自ら調整する行動として再概念化され、仕事の要求度—資源（JD-R）理論の発展と歩調を合わせる形で理論の精緻化と実証研究の蓄積が進んだ。その後、接近志向と回避志向という動機に基づく分類が加わるなど概念の拡張と体系化が進み、2020年前後からは研究知見の統合を図るモデルの構築も試みられるようになった。近年はジョブにとどまらず長期的なキャリアや生活領域へと概念が広がるとともに介入研究も推進されているが、これまでの研究は働きがいやウェルビーイングといった個人の視点に偏りがちであった。今後は経営の視点も積極的に取り入れ、組織における生産性や業績の向上と個人の働きがいやウェルビーイングの両立を視野に入れた統合的な理解と、両立を可能にする施策や介入の効果検証が求められるとともに、デジタル化やAIの発展に伴う組織・仕事・働き方の変容を踏まえた新たなクラフティング理解の深化も望まれる。

目次

- I はじめに
- II ジョブ・クラフティング研究の2つの潮流
- III クラフティング概念のジョブ以外への拡張
- IV ジョブ・クラフティングの介入研究
- V ジョブ・クラフティングの理論的基盤
- VI レビュー論文やメタ分析の増加と統合モデルの構築
- VII ジョブ・クラフティング研究の今後の展望
- VIII おわりに

I はじめに

働く個人が主体的に自らの仕事を作り変えるという「ジョブ・クラフティング」の概念が登場して四半世紀が過ぎた。Wrzesniewski and Dutton

(2001)によって初めて学術的に概念化されて以来、ジョブ・クラフティング研究は今日に至るまで着実に発展を遂げてきた。当初は、働く個人が手工芸のようにジョブを作り上げることで新たな意味や働きがいを見出すという内発的・意味的な視点に焦点が当てられていたが、2010年前後からは仕事の要求と資源を個人が自ら調整する行動という観点から研究が急増し、さらに志向性の違いを組み入れた概念の体系化や統合モデルの構築も進みつつある。

本稿の目的は、これまでのジョブ・クラフティング研究を振り返り、その到達点を整理したうえで、今後の研究に向けた展望を論じることである。まず研究の2つの主要な潮流を概観し、次にクラフティング概念のジョブ以外の領域への拡張

および介入研究の動向を整理する。続いて、研究の理論的基盤として援用されてきた主要な理論を確認し、レビュー論文、メタ分析の増加と統合モデル構築の試みを紹介する。以上の到達点を踏まえ、後半では、これまでの研究が働きがいやウェルビーイングといった個人側の視点に偏りがちであったという問題意識のもと、経営側の視点を積極的に取り込んだ研究の必要性を論じ、経営および個人の双方に利益をもたらすクラフティングを促す制度、施策、介入のあり方や、デジタル化やAIによる組織・仕事・働き方の変容がジョブ・クラフティングのあり方に与える影響についても考察する。

II ジョブ・クラフティング研究の2つの潮流

学術的にジョブ・クラフティングという概念を最初に提唱したのは、Wrzesniewski and Dutton (2001) が *Academy of Management Review* に発表した論文 “Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work” である。この論文では、ジョブを、それを構成するタスク、遂行の際に関わる人々、そこに見出される意味や意義という3つの要素によって境界づけられた対象として捉えた。そのうえで、従事者が「自らの仕事のタスク境界や関係性の境界において行う物理的および認知的変化」というかたちでジョブに手を加え、その性質を変えていくプロセスをジョブ・クラフティングと命名した。

「クラフティング」という語が内包しているのは、まず、ジョブは誰によって設計されるのかという問いに対する1つの答えである。欧米の組織に代表される従来のジョブ型雇用の発想では、ジョブは経済合理性や生産性の観点からトップダウンで機械論的に設計され、そこへ人々があてがわれる。これに対し Wrzesniewski and Dutton (2001) は、ジョブはそれに従事する人々によって手工芸のように作り上げられるものでもあるという視点を提示した。その斬新さはここにある。なお、経営戦略論においても、計画中心の戦略観に対抗する概念として、職人技のごとく実践に

よって戦略が形成されていくという意味での「戦略クラフティング」という表現が用いられたことがある (Mintzberg 1987)。ジョブ・クラフティングというこの巧みな命名は、科学的管理法に代表される合理主義的・システム論的な仕事観に抗い、働く個人が自らジョブに手を加えることで新たな意味を見出し、そこに働きがいを見出す姿を鮮やかに描き出した。

もう1つの問いは、働く人々とはいかなる存在かという人間観である。前述とも重なるが、その答えは「与えられたジョブを黙々とこなす受動的な存在ではなく、主体的・プロアクティブに目の前の仕事に働きかける行為主体」というものである。Wrzesniewski and Dutton (2001) によるジョブ・クラフティングの原初的な概念は、ジョブの手作り感と意味づけ、そしてそれを通じた働く個人のアイデンティティの変容や成長に特徴があった。こうした視点は、職場の人々による発言行動などのプロアクティブな行動や行為主体性（エージェンシー）への注目という同時代の研究潮流 (Ashford 2026 ; Grant and Parker 2009 ; Parker, Bindl and Strauss 2010) とも軌を一にしている。

一方、2010年ごろから隆盛したもう1つのジョブ・クラフティング概念は、Tims, Bakker and Derks (2012) による概念化と尺度構成に端を発する。こちらは働く人々のウェルビーイングを研究の軸に置く「仕事の要求度—資源 (JD-R) 理論」から半ば演繹的に導き出されたものである。JD-R 理論は、ジョブが「それを遂行するうえで必要な要求」と「遂行を助ける資源」から成り立つと捉え、この2つのバランスによってエンゲージメントやバーンアウトの度合いが変わると説明する。したがって、Tims, Bakker and Derks (2012) によるジョブ・クラフティングの定義には「個人の能力やニーズに合わせて、職務要求と職務資源のバランスを調整する」という視点が組み込まれており、JD-R 理論と不可分な関係にある。JD-R 理論を用いた研究の拡大とともに、このジョブ・クラフティング概念を用いた研究も急増していったのはそのためである。

JD-R 理論に基づくジョブ・クラフティングの利点は、要求と資源の調整という外部から測定し

やすい行動としてクラフティングを再定義したことで、JD-R 理論の体系に組み込みやすい概念として機能し、実証研究が量産されるようになった点にある。その半面、オリジナルなジョブ・クラフティングが持っていた手作り感、内面性、主観性という深みは捨象されがちとなった。クラフティングという語本来のニュアンスが薄れ、要求や資源を操作する行動という側面が前景化したのである。概念がシンプルになり研究しやすくなった代償として、意味概念としての奥行きは失われたともいえる。

こうした方向性の違いは、研究の蓄積スピードにも反映されている。内面性、主観性、意味づけ、アイデンティティに焦点を当てるオリジナルなジョブ・クラフティング研究は、当事者の視点を丁寧に探る質的調査に依拠することが多く、蓄積はどうしてもゆるやかになる。これに対し JD-R 理論に基づくジョブ・クラフティングは、心理尺度による測定が可能で数量的実証研究に適しているため、研究の量産スピードが速い。この非対称性が、現在に至るジョブ・クラフティング研究の主流を形成してきたと考えられる。

もともと働く個人によるプロアクティビティとボトムアップによる職務再設計の組み合わせとしても理解されてきたジョブ・クラフティングであるが、JD-R 理論に基づく概念が仕事上の要求の低減、すなわち特定の要素の回避や縮小という側面も含むことから、志向性（接近―回避的）を考慮した再概念化の機運が高まった。その結果、制御焦点理論や接近―回避動機づけ理論に依拠しつつ、資源や機会の拡大を志向する接近型ジョブ・クラフティングに加え、仕事の要求を減らしたり回避・縮小したりする方向を持つ回避型ジョブ・クラフティングも研究対象として確立された (Zhang and Parker 2019)。

Ⅲ クラフティング概念のジョブ以外への拡張

これまで述べてきたジョブ・クラフティング研究の発展と並行して、クラフティング概念をジョブ以外の領域へと拡張しようとする動きも着実に

進んできた。クラフトする対象は職場において自分が担当するジョブにとどまらず、職場内の役割、長期的なキャリア、さらには職場外の生活や余暇にまで及びうる。共通する視点は、「個人が主体的に、自らの活動、役割、意味、関係性を再設計する」という捉え方である。これまでに提唱され研究されてきたさまざまなクラフティング概念を表 1（右側）に示す。

表 1（右側）の上部に示したのは、伝統的なジョブ・クラフティングの下位次元や志向性の違いであり、いずれもジョブそのものを対象としている。それ以降の概念は、クラフティングをジョブ以外の領域へと拡張したものである。例えばネットワーク・クラフティングは、自分を取り巻く人的環境を能動的に形成し、長期的なキャリアへの適合性を自ら高めていく行為を指す。続いて、テレワーク場面や仕事と生活の境界の調整に関わるクラフティングが並び、自宅環境や余暇をクラフトするという生活領域に焦点を当てた概念、アイデンティティやキャリアという自己に関わる次元でのクラフティングへと続く。

個人が担当するジョブの範囲を超え、集団で業務をクラフトする協働的クラフティングやチーム・クラフティングに関する研究も蓄積されてきている (Leana, Appelbaum and Shevchuk 2009; Tims et al. 2013)。こうした集団レベルの取り組みを含め、ジョブ・クラフティングはもともと行為主体性や自律性の観点から、職務の再設計を含むプロアクティブな行動の一種として捉えられてきた。これらの活動や行動は表 1 の左側に示されている。改善およびチーム・ジョブ・リデザインは集団で遂行する業務の再設計に焦点を当てており、プレイフル・ワークデザインや個別配慮は主に本人の便益を目的としてジョブの内容に働きかける行為である。さらにそれ以降の概念は、ジョブに限らず職場において発揮されるさまざまな主体的行動を指す。

すなわち表 1 は、クラフティング概念を 2 つの異なる観点から捉えている。左側は、職場において個人または集団が主体的かつボトムアップで行動するという枠組みの中にクラフティングを位置づけたものである。右側は、ジョブや職場にとら

表1 さまざまなクラフティング概念と関連する行動

ボトムアップによる業務や職務の再設計・変革を志向する行動 活動・行動の種類 代表的な文献		さまざまな仕事・生活領域におけるクラフティング概念 クラフティングの種類 代表的な文献	
改善活動	von Thiele Schwarz et al. (2017)	タスク・関係・認知クラフティング	Wrzesniewski and Dutton (2001)
チーム・ジョブリデザイン	Edelmann, Bakker and Derks (2026)	資源的・要求的クラフティング	Tims, Bakker and Derks (2012)
協働クラフティング	Leana, Appelbaum and Shevchuk (2009)	接近型・回避型クラフティング	Bruning and Campion (2018)
チーム・クラフティング	de Jong, De Clippeleer and De Vos (2025)	強み・関心クラフティング	Kooij et al. (2017)
プレイフル・ワーク・デザイン	Scharp et al. (2023)	ネットワーク・クラフティング	Wang et al. (2024)
個別配慮 (i-deals)	Rousseau, Ho and Greenberg (2006)	時空間ジョブ・クラフティング	Wessels et al. (2019)
プロアクティブ・バイタリティ・マネジメント	Op den Kamp et al. (2018)	テレワーク・クラフティング	Biron, Casper and Raghuram (2023)
個人的イニシアチブ	Frese et al. (1996)	ワーク・ライフ・バランス・クラフティング	Gravador and Teng-Calleja (2018)
プロアクティブ行動	Crant (2000)	ホーム・クラフティング	Demerouti et al. (2020)
イノベーション行動	Su and Zhang (2020)	レジャー・クラフティング	Petrou and Bakker (2016)
主体的変革行動 (taking charge)	Morrison and Phelps (1999)	キャリア・クラフティング	Akkermans and Tims (2017)
課題提起行動 (issue selling)	Dutton and Ashford (1993)	アイデンティティ・クラフティング	Zhao et al. (2026)
発言行動	Morrison (2014)	セルフ・クラフティング	Petriglieri, Petriglieri and Wood (2018)

われず、本人の働きがい、アイデンティティ、キャリア、ウェルビーイングの向上を目的としてさまざまな対象をクラフトするという視点に基づく分類である。

IV ジョブ・クラフティングの介入研究

さらに、研修などによってジョブ・クラフティングを促進しうるかどうかを検証する介入研究も盛んになりつつある。介入研究は個人を対象とするものが多いが、近年はチームや協働クラフティングを扱うものも登場してきている (de Jong, De Clippeleer and De Vos 2025)。介入研究は、ジョブ・クラフティングの先行要因やその効果および境界条件に関する因果メカニズムを厳密に検証することを可能にするのみならず、実践場面でジョブ・クラフティングを促進する可能性を実証的に検証できるという点で、より応用的で実践的な研究アプローチといえる。これまでの介入研究は、JD-R モデルに基づくものが多く、従業員のウェルビーイング、ワーク・エンゲージメント、職務成果の向上を主要な目的として実施されてきた。対象職種は医療職、教職、公務員、サービス業、

製造業など多岐にわたっている。

V ジョブ・クラフティングの理論的基盤

これまでの研究では、ジョブ・クラフティングの先行要因とその影響メカニズム、それを左右する文脈などを理解するため、さまざまな理論が援用されてきた。代表的な理論を表2に示す。

まず、なぜ働く人々がジョブ・クラフティングを行うのかという動機に関しては、充足すべき基本的心理欲求 (自律性、有能感、関係性) の存在を前提とする自己決定理論、個人と職務の適合度を高めようとする個人—環境適合理論、資源の獲得・維持あるいは資源損失の回避を動機とする JD-R 理論や資源保存理論、さらに組織や他者から受けた支援や資源に対して互惠規範のもとで応えようとする社会的交換理論などが挙げられる。次に、ジョブ・クラフティングが本人のアイデンティティや意味づけに与える影響については、役割理論やアイデンティティ理論が用いられてきた。ジョブ・クラフティングの志向性や遂行プロセスに着目する枠組みとしては、自己調整理論、

表2 ジョブ・クラフティングの理論的基盤

説明の視点	理論	代表的な文献
クラフティングの動機	自己決定理論	Wrzesniewski and Dutton (2001)
	個人—環境適合理論	Kooij et al. (2017)
	仕事の要求度—資源 (JD-R) 理論	Tims, Bakker and Derks (2012)
	資源保存理論	Harju, Kaltiainen and Hakanen (2021)
	社会的交換理論	Tuan (2019)
意味づけ	役割理論	Wong, Škerlavaj and Černe (2017)
	アイデンティティ理論	Zhao et al. (2026)
志向性・プロセス	自己調整理論	De Bloom et al. (2020)
	制御焦点理論	Bindl et al. (2019)
	接近—回避動機づけ理論	Bruning and Campion (2018)
職務・組織文脈	ワークデザイン理論	Parker, Tims and Sonnentag (2026)
	社会技術システム理論	Parker, Van den Broeck and Holman (2017)

制御焦点理論、接近—回避動機づけ理論が参照されている。職務や組織文脈との関係を論じる際にはワークデザイン理論が援用されており、近年ではAIやデジタル技術が浸透した職場でのジョブ・クラフティングを論じる研究において、社会技術システム理論も参照されつつある。職務や組織文脈の視点を除くと、援用されている理論の大半は個人レベルの心理や行動を説明するものであり、これはジョブ・クラフティング研究が個人に焦点を当てることが多いという研究の特性を反映している。

VI レビュー論文やメタ分析の増加と統合モデルの構築

2020年前後になると、ジョブ・クラフティング研究の蓄積と成熟化に伴い、レビュー論文やメタ分析が増加し、これまでの研究成果を整理したうえで体系的理解や統合モデルを構築する試みが増えてきた。主要なレビュー論文およびメタ分析論文を表3に示す。本稿ではジョブ・クラフティング研究を網羅的に取り上げることが難しいため、詳細なレビューについてはこれらの論文を参照されたい。

表3に示す通り、ジョブ・クラフティングのレビュー論文は、包括的レビュー、統合的レビュー、領域レビューの3つに大別される。Demerouti (2026) や Tims, Twemlow and Fong (2022) による包括的レビューは、ジョブ・クラ

フティング研究を広範囲にわたって網羅しており、研究の全貌を見渡すのに適している。高尾・森永 (2023) は日本のジョブ・クラフティング研究者が集結した概説書であるため、日本で行われているジョブ・クラフティング研究を把握するのに適している。統合的レビューは、先行研究を整理するとともに新たな理論枠組みやモデルの構築を目的とするものであり、前述の2大潮流であるオリジナルな概念とJD-R理論に基づく概念を統合的に捉えるモデルや、領域を横断するクラフティング概念の統合的理解を促すモデルが提唱されてきた。例えば、Zhang and Parker (2019) は、志向性（接近型、回避型）を頂点に、形態（行動的、認知的）、内容（資源を対象とするか要求を対象とするか）に基づく階層的な概念化を提唱した。De Bloom et al. (2020) は、ジョブにとどまらずワークからライフにまたがる多様なクラフティングを対象として、クラフティングの欲求モデルを構築した。また、理論論文の性格が強いが、Parker, Tims and Sonnentag (2026) はジョブデザインとジョブ・クラフティングの相互作用に焦点を当てる統合モデルを提唱している。領域レビューは、ジョブ・クラフティング研究の中でも特定のトピックに限定したレビューを展開するものであり、個々のテーマについての深い理解を可能にする。

メタ分析では、ジョブ・クラフティング研究で多く検証される変数間の関係について、複数の研究成果を統計的に集約して結論を導き出してい

表3 ジョブ・クラフティング研究のレビュー論文およびメタ分析

論文	種別	概要
Demerouti (2026)	包括的レビュー	ジョブ・クラフティング研究のこれまでの知見, 新たな課題, および将来の方向性について, 先行要因, 結果変数, 調整変数とのつながりの視点から広範囲にレビューしている。
高尾・森永 (2023)	包括的レビュー	日本で行われた研究を含むジョブ・クラフティング研究を多角的に検討し, 研究者および実務家に向けた示唆を導いている。
Tims, Twemlow and Fong (2022)	包括的レビュー	2016~2021年の研究をレビューし, 個人, チーム, 社会性の各視点からジョブ・クラフティング研究の動向と今後の課題を整理している。
De Bloom et al. (2020)	統合的レビュー	さまざまな領域におけるクラフティング研究をレビューし, 欲求充足の視点を軸に, 仕事と仕事以外のアイデンティティを横断する包括的なクラフティングモデルを構築している。
Zhang and Parker (2019)	統合的レビュー	先行研究に基づき, 接近型・回避型を頂点とするジョブ・クラフティングの階層的概念化を提唱している。
Parker, Tims and Sonnentag (2026)	理論構築	先行研究に基づき, トップダウンのジョブデザインと従業員主導のボトムアップなジョブ・クラフティングが, 時間の経過とともにどのように相互作用して成果を形成するかを体系化している。
Lee and Lee (2018)	領域レビュー	ジョブ・クラフティングとパフォーマンスの関係を検討した研究をレビューし, 一貫して正の関係が確認される次元とそうでない次元を整理したうえで, 人材開発への示唆を導いている。
Mukherjee and Dhar (2023)	領域レビュー	ジョブ・クラフティングの介入研究について, 構造的要素, 実施上の特徴, 成果, メカニズムの観点からレビューを行っている。
Böhnlein and Baum (2022)	メタ分析	ジョブ・クラフティングを「個人 vs. 職場環境」と「促進焦点 vs. 予防焦点」の2軸で分類し, ウェルビーイングおよびパフォーマンスへの影響と, 社会文化的要因による調整効果を検証している。
Frederick and VanderWeele (2020)	メタ分析	ジョブ・クラフティングとワーク・エンゲージメントの関係について縦断的なメタ分析を行い, ジョブ・クラフティングがエンゲージメントを高める効果を確認している。
Holman et al. (2024)	メタ分析	ジョブ・クラフティングが職務特性の変化を介して従業員にもたらす効果についてメタ分析を行い, 仕事の要求を調整することで便益を得ようとするジョブ・クラフティングの困難性を示している。
Lichtenthaler and Fischbach (2019)	メタ分析	制御焦点の視点からジョブ・クラフティングの効果をメタ分析し, 促進焦点のクラフティングはウェルビーイングや成果を高める一方, 予防焦点のクラフティングはネガティブな効果を生み出す可能性があることを示している。
Oprea et al. (2019)	メタ分析	ジョブ・クラフティング介入の効果についてメタ分析を行い, 介入がクラフティング行動, 従業員の心理状態, パフォーマンスのいずれにも肯定的な影響を与えることを示している。
Rudolph et al. (2017)	メタ分析	ジョブ・クラフティングの先行要因と結果変数との相関を包括的に検証し, ジョブ・クラフティング全体として正の効果を確認したうえで, 下位次元間の効果の違いを整理している。
Silapurem, Slemp and Jarden (2024)	メタ分析	ジョブ・クラフティングの縦断研究に関するメタ分析を行い, 時間の経過に伴う先行要因と結果変数の関係, およびタイムラグによる調整効果を検証している。
Lazazzara, Tims and de Gennaro (2020)	メタ統合	ジョブ・クラフティングの質的研究を対象とするメタ統合を行い, ジョブ・クラフティングの形態とそのプロセスに関する包括的なモデルが構築している。

る。ジョブ・クラフティングの介入効果, 長期的な影響, ワーク・エンゲージメントとの関係など, 重要な関係性について妥当性の高い実証エビデンスを提供することに貢献している。なお, メタ分析は通常, 数量的研究から得られた統計数値(主に相関係数)を対象とするが, Lazazzara, Tims and de Gennaro (2020) のように質的研究の成果を統合するメタ統合を行った珍しい研究もある。

Ⅶ ジョブ・クラフティング研究の今後の展望

1 個人の視点と経営の視点

近年のレビュー論文やメタ分析の増加は, ジョブ・クラフティング研究が成熟の域に達しつつあることを示唆している。しかし, ジョブ・クラフ

ティング概念が、働く個人の内的視点から出発し、トップダウン型のジョブ・デザインへのアンチテーゼとして提唱されたという背景もあり、これまで主として、働きがい、モチベーション、アイデンティティ、ウェルビーイングといった個人レベルの結果変数に主な焦点が当てられてきた。ジョブ・クラフティングが個人レベルの職務成果に与える影響も検討されてきたものの、経営の視点からの研究はまだ少ない。そこで以下においては、今後のジョブ・クラフティング研究は、組織や職場の生産性、業績、コーディネーション、ダイバーシティ推進といった経営の視点をより積極的に取り込むことによって、さらに発展していく余地が大いに残されていることを論じる。

ここで重要なのは、組織の生産性や業績の向上を目指す経営側と、働きがいやウェルビーイングを追求する個人側との間に、潜在的あるいは顕在的な緊張関係が存在することである (Kochan et al. 2019)。この関係は、経営学で近年注目されるパラドックス概念によって理解できる。ここでいうパラドックスとは、互いに対立しながらも相互依存的な要素が持続的に共存する状態を指す (Smith and Lewis 2022)。組織マネジメントにおいても、トップダウンとボトムアップ、集中と分散、標準化と個別化、コントロールと自律性といった対立は、典型的なパラドキシカルな緊張関係として論じられてきた (Lewis and Smith 2022)。

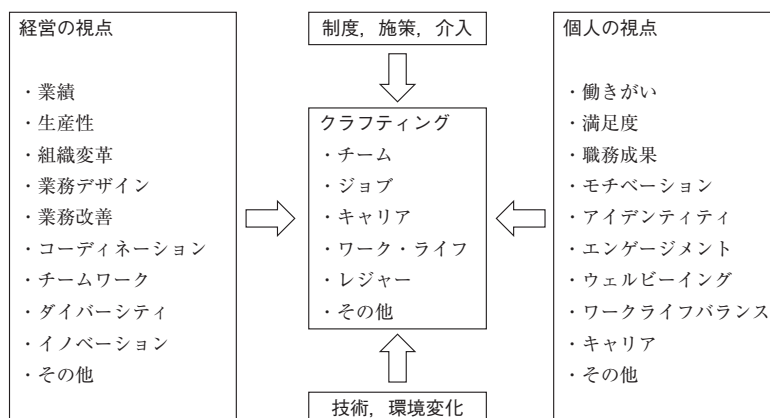
ジョブ・クラフティング概念もまた、こうした緊張関係を内包している。従来の研究では、働く

人々が自律的にジョブを再構築することで働きがいやウェルビーイングを高めるプロセスに主眼が置かれてきた。しかし経営側からみれば、過度な自律性は業務間のコーディネーションや品質管理を困難にする可能性がある。実際、ジョブ・クラフティングは生産性向上に寄与するだけでなく、組織運営を阻害しうることも指摘されている (Demerouti 2026 ; Zhang and Parker 2019)。多くの組織はトップダウンで業務を設計、標準化することで品質や安定性を確保するのを好む一方、個人は自らのモチベーションや意味づけに沿って仕事の進め方や捉え方を柔軟に変えたいと考える。しかし、トップダウン一辺倒では現場レベルの即応性や創意工夫が損なわれ、逆にボトムアップ一辺倒では組織的統合やコーディネーションが困難になる。すなわちジョブ・クラフティング概念は、コントロールと自律性、トップダウンとボトムアップ、標準化と柔軟性などをめぐる経営側と個人側のパラドキシカルな緊張関係の狭間に位置する概念でもある。

2 将来研究に向けたフレームワーク

上記の視点に基づき、図1に、経営の視点、個人の視点、そしてその狭間に位置するクラフティングと、それを可能にする施策や介入、さらには技術革新や環境変化がもたらす影響との関係性を示した。図1が示すのは、自らの便益を主な目的として自律的かつ主体的にジョブやワークをクラフトしようとする個人の視点と、組織の目的、戦

図1 将来研究に向けたフレームワーク



略、業務を円滑に遂行するために働く人々の行動を一定程度コントロールしたい経営の視点との両立の必要性である。今後の研究では、この両立的な体系を構築する観点から、クラフティングと改善活動など他の組織行動、管理活動との統合的理解が進められることが期待される。

経営の視点からみれば、ジョブ・クラフティングは改善活動、チームワーク、プロアクティビティといった概念に関連するものとして位置づけられる。表1の左側のリストに対応するこれらの概念とジョブ・クラフティングを統合的に捉え、どのような形でこれらの活動や行動が組織の生産性や業績の向上につながるのかを理解していくことが重要である。一方、個人の視点からみれば、クラフティングの対象はジョブにとどまらず、ネットワーク、キャリア、ワーク・ライフ、レジャーなどへと広がっている。表1の右側のリストに対応するこれらの概念については、職場での活動のみならず、家庭生活や長期的なキャリアも含めた包括的な視点から、クラフティングが働く人々の働きがいやウェルビーイングおよびキャリア発達にいかにつながるかを理解することが重要となる。

対立・緊張関係にありながら相互依存的でもある経営側と個人側の視点をいかに両立させるかという問いは、今後のジョブ・クラフティング研究の核心をなすと思われる。そのためには、クラフティングを軸として、トップダウンとボトムアップ、コントロールと自律性、標準化と柔軟性といったパラドキシカルな緊張関係を両立させるような制度設計、施策、介入に関する研究と効果検証が必要となる。加えて、デジタル化、AI、アルゴリズムをはじめとする技術の発展が組織構造、ジョブ、働き方をどのように変容させ、クラフティングのあり方にいかなる影響を及ぼすかも、重要な研究課題となる。

方法論的観点からは、組織、仕事、働き方が変容し新たな現象が出現しつつある現在の状況を踏まえると、現在主流となっている仮説検証型の量的研究のみならず、探索的、帰納的な質的研究の重要性が増している。例えば、組織や職場、生活場面などにおいて何が起きているのかを丁寧に記

述し、働く人々が自らの仕事をいかに意味づけ、いかに感じ、いかに行動しているかをその内側から理解しようとする質的研究、あるいは量的および質的手法を組み合わせた混合研究法が求められる。クラフティングという現象の豊かさと複雑さに見合った方法論的多様性を確保することが、今後の研究の深化にとって不可欠の条件となる。以下、図1のそれぞれの視点を、萌芽的な研究を交えてさらに詳しく論じてみる。

3 経営の視点

経営の視点からは、まず、職場の人々が創意工夫による業務改善やイノベーションを通じて生産性や業績の向上に貢献するために、いかなる要因のもとで互いに調整しながらクラフティングや関連行動を展開するのかを理解することが重要となる。特に、自律的、主体的な活動を通じて組織業績を高めるモチベーションの源泉と、ボトムアップ的な業務再設計を促すコーディネーションのメカニズムを解明することが求められる。また、ジョブ・クラフティングが改善活動や他のプロアクティブ行動といかに連動して機能するかについての統合的理解も不可欠である。

さらに、これまでのジョブ・クラフティング研究では、暗黙のうちに個人主義的な文化を背景とするジョブ型雇用における安定した職務が前提とされてきたように見受けられる。しかし後述するように、ジョブが脱構築され流動化することで不安定化していく将来の状況を視野に入れていく必要がある。また、伝統的な日本の職場のように集団的な職務遂行が主体であったり、業務上の相互依存度が高かったりする職場においては、個人レベルのジョブ・クラフティングよりも集団レベルのチーム・クラフティングがより重要になると考えられる。さらに、日本発祥の改善活動とチーム・クラフティングとの概念的、実質的な関係性についても理解を深める必要があろう。

経営的視点を取り込んだ萌芽的研究として、Sandhu and Kulik (2019) は、従来のジョブ・クラフティング研究が組織の構造的な制約やコンテキストを重視してこなかったことを批判し、組織構造とマネジャーの裁量の相互依存、共進化と

いう動的なプロセスの中にクラフティングを位置づけた研究を展開している。Mattarelli and Tagliaventi (2015) は、従業員が個人および協働クラフティングを通じて組織全体のイノベーションを牽引する能動的な主体となる様子を描き出している。また Cohen (2013) は、ジョブ・アセンブリングという概念を通じて、職務が複数のアクターや要因によって動的に組み立てられるという視点を提供している。先述の Parker, Tims and Sonnentag (2026) も、ジョブ・デザインとジョブ・クラフティングの相互作用に焦点を当てることで経営の視点も含めた動的なメカニズムとしての全体像を捉えようとしている。これらの研究を踏まえると、ジョブ・クラフティングは職務設計後の事後的な微調整としてではなく、業務や職務が絶えず進化もしくは変化し続けるためのメカニズムの1つとして捉えることができる。

4 個人の視点

個人の視点からは、働く人々が仕事においていかなる経験をしているかを内側から理解しようとする研究、および間主観的なプロセスを通じて意味や現実が社会的に構築されていく様相に焦点を当てた研究がさらに求められよう。例えば、組織において個人、集団、ジョブ、タスクが織りなす関係性の中で、個人および集団のアイデンティティや意味がいかに間主観的に構築されるかを解明しようとする研究が期待される。また、ジョブにとどまらず、キャリア、ライフ、余暇など複数の領域にまたがるクラフティングが互いにいかに絡み合い、働きがい、生きがい、ウェルビーイング、アイデンティティ、キャリアに影響を与えるかを包括的に理解することも重要な課題である。

Vogel, Rodell and Lynch (2016) は、働く個人が組織の価値観との不適合を経験した際に、ジョブ・クラフティングとレジャー活動の双方がその解消に貢献していることを示している。Pletneva (2024) の研究は、死別などの個人的な悲嘆に直面した従業員が自らの仕事を心理的な避難所へと変えるためにジョブ・クラフティングを行うという、生活領域での出来事が職場でのクラフティング行動を誘発するという視点を提示する。Barkema,

Coyle-Shapiro and le Grand (2024) は、貧困下にある女性教師が、コミュニティへの強い帰属意識を糧に、業務の枠を超えた関係クラフティングを行うことで、過酷な環境ストレスを克服し、大きな社会的インパクトを生み出していることを明らかにした。

Wittman, Ashforth and Ibarra (2025) は、人々は仕事、家庭、地域社会などの活動において複数のアイデンティティを同時に持つが、過去、現在、未来、そして仕事、非仕事の枠を超えて一貫した1人の人間としての全体性をナラティブによってクラフトするプロセスを理論化した。これらの研究が示すように、クラフティングは職場内で完結するものではなく、生活、キャリア、働き方の変容などと相互に連動することで本人のウェルビーイング、アイデンティティ、キャリアに影響を与えるものとして理解することが今後ますます重要となるだろう。

5 制度、施策、介入の視点

これまでの介入研究は従業員個人のパフォーマンスやウェルビーイングに焦点が当たりがちであったが、経営側と個人側の緊張関係を乗り越え双方の便益の両立を図るための手段としてクラフティングを位置づけるならば、今後は異なる問いが浮かび上がる。すなわち、どのような経営施策、業務システム、ジョブ・デザイン、人事施策が、双方にとって望ましいジョブ・クラフティングを促進し、業務改善を推進する風土の醸成につながるのか。また、組織の生産性や業績を高めるような個人やチームのクラフティングを促進する研修などの介入が効果をもたらす条件は何か。ジョブ・クラフティングの促進は、企業における多様性、公平性、包摂性、アクセシビリティ (DEIA) の推進を加速化させることができるか。このように、経営側の視点を取り込んだ今後の研究では、業務システムやジョブ・デザインと連動したジョブ・クラフティングの理解、プロアクティビティや集团的改善活動と連携するチーム・クラフティングの解明、そして組織にとって望ましい方向へのクラフティングを促進するための制度設計、施策の推進、介入の効果検証が、中心的

な課題となるだろう。

全体としてのコーディネーションやトップダウンのジョブ・デザインとの齟齬を起こさないジョブ・クラフティングという側面を考えると、担当ジョブに大きな変更を加えない認知クラフティングも重要な役割を担うだろうし、認知クラフティングやセルフ・クラフティングは、より包括的な概念であるアイデンティティ・ワークとも深く関連している (Brown 2022)。よって、これらのクラフティングを促進するための制度、施策、介入の研究も期待される。例として、Carton (2018) は、NASA を対象とした歴史的な研究を通して、リーダーが適切な青写真を提供することで、従業員は日々のルーチンワークを歴史的偉業（人類を月面着陸させること）への貢献へと能動的にクラフトできるようになり、その結果、仕事の意味とモチベーションを高めた様子を描き出している。

6 技術、環境変化の視点

デジタル化、AI の普及、アルゴリズム・マネジメント、ギグワーク化、雇用流動化といった変化は、クラフティングの対象、可能性、必要性そのものを変容させるため、これらを正面から捉えた研究が急務となる。第1に、クラフトの対象としてのジョブ自体の変容がある。Rogiers and Collings (2024) は、技術の進展とビジネス環境の変化によって、従来固定的であったジョブがタスクやプロジェクトへと解体されつつあると指摘する。AI やアルゴリズムによる細切れのタスク分配とオンデマンドな人材マッチングが普及すると、タスク遂行の自由度は低下し監視も強まる (関口 2023)。一見するとクラフティングの余地は失われるように思えるが、Cameron (2024) は、厳しいアルゴリズム管理下でも、働く人々がシステムへの対応や裏をかく戦術を通じて主体的に仕事をクラフトし、熟練感や統制感を維持していることを示した。また、AI やアルゴリズムによる緻密な業務設計であっても例外的状況への対処や文脈に応じた判断などに限界があり、そこにクラフティングが機能する余地が残る。

第2に、雇用の流動化と多様な働き方への対応がある。フリーランサーやギグワーカーなど流動

性の高いワーカーのクラフティングがいかなる特徴を持つかは重要な問いとなる (Petriglieri, Ashford and Wrzesniewski 2019)。兼業・副業などマルチブルジョブホールディングが広がる中では、複数の仕事にまたがる越境型クラフティングやプライベートの活動をいかにコーディネートし、アイデンティティの統一を図るかが問われる。Caza, Moss and Vough (2018) は、複数の仕事を持つ人々が多面的な自己を統合的に捉える調和のプロセスを通じて自分らしさを構築、維持していることを明らかにした。また、テレワークの普及によって仕事と生活の境界が変容する中で、レジャー・クラフティングや境界領域のクラフティングの役割も増してくる。雇用の不安定性と働き方の柔軟性が同時に高まる将来においては、アイデンティティ、キャリア、ワーク・ライフにまたがるクラフティングの重要性がこれまで以上に高まるだろう。さらに、障害者雇用を含む DEIA の推進に関して、Colella and Boehm (2026) は、組織が提供する公式施策が抱える構造的な柔軟性の欠如を、現場レベルのジョブ・クラフティングが補完、改善する役割を果たすことを論じている。

第3に、AI との共生とコントロールをめぐる緊張関係がある。組織のフラット化、自律分散化、プラットフォーム化が進む一方で AI やアルゴリズムによる管理強化が働く人々の自由度を制限するという緊張は、今後さらに先鋭化するだろう。AI に従う、依存する側面と、AI に働きかける、使いこなす側面が共存する中で、AI との相互作用そのものをいかにクラフトするかという問いも生まれてくる。AI が協働者として職場に参加するようになると、クラフティングの概念的枠組みそのものの刷新も迫られる。例えば、協働クラフティングやチーム・クラフティングは人間同士の協働を前提としてきたが、AI がチームの一員として業務の提案、実行、調整を担う場面が広がるにつれ、人間と AI のあいだで業務の意味や役割をいかに共同で形成するかという問いが生まれる (関口 2025)。こうした動向を反映し、AI 技術を活用して自らの役割を主体的に再設計する AI クラフティングという概念も登場している (Laukkarinen 2025 ; Liu et al. 2026)。

以上のいずれのケースにおいても共通するのは、デジタル化やAI・アルゴリズムの浸透が職場、雇用、業務、働き方に広範かつ持続的な変容をもたらすという事実である。クラフティングの対象はジョブを超えてタスク、環境、キャリア、生活へと拡張し、クラフティングが機能しうる条件も変化していく。変容する職場環境の中でクラフティングがいかなる範囲で有効であり続けるのか、あるいはいかなる新たな形態へと進化するかを明らかにすることが、今後の研究における喫緊の課題となる。

VIII おわりに

本稿では、ジョブ・クラフティング研究の四半世紀を振り返り、その到達点と今後の展望を論じてきた。ジョブ・クラフティング研究は成熟の域に達しつつあるように見えるが、同時に、変容する組織、仕事、社会のなかで、この概念が扱うべき問いの射程はむしろ広がっていると言えよう。とりわけ、技術の急速な発展は、組織、ジョブ、働き方を根底から変容させつつあり、クラフティングの対象、可能性、必要性そのものにも新たな問いを投げかけている。こうした変容の時代において、個人と組織の双方が利益を得られるクラフティングのあり方を探り、それを支える条件や介入を解明することを、今後の研究の核心に据えていくことが期待される。

参考文献

- 関口倫紀 (2023) 「アルゴリズム・マネジメントが組織マネジメントおよび人々の働き方に与える影響——文献レビューと将来展望」『経営行動科学学会第26回年次大会発表論文集』pp. 332-339.
- (2025) 「AI・アルゴリズムと人間との共存形態を念頭においた経営行動科学の再構築」『経営行動科学学会第28回年次大会発表論文集』pp. 358-365.
- 高尾義明・森永雄太編著 (2023) 『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.
- Akkermans, J. and Tims, M. (2017) "Crafting Your Career: How Career Competencies Relate to Career Success via Job Crafting," *Applied Psychology*, Vol. 66, No. 1, pp. 168-195.
- Ashford, S. J. (2026) "Angles on Agency: A Research Life Betting on Human Initiative and Potential," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 13, No. 1, pp. 1-21.
- Barkema, H. G., Coyle-Shapiro, J. A. and le Grand, E. M. (2024) "How Do Fieldworkers in Poverty Craft Meaningful Roles to Achieve Social Impact? Female Teachers in Slums in India," *Academy of Management Journal*, Vol. 67, No. 1, pp. 232-261.
- 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.
- Biron, M., Casper, W. J. and Raghuram, S. (2023) "Crafting Telework: A Process Model of Need Satisfaction to Foster Telework Outcomes," *Personnel Review*, Vol. 52, No. 3, pp. 671-686.
- Böhnlein, P. and Baum, M. (2022) "Does Job Crafting Always Lead to Employee Well-Being and Performance? Meta-Analytical Evidence on the Moderating Role of Societal Culture," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 33, No. 4, pp. 647-685.
- Brown, A. D. (2022) "Identities in and around Organizations: Towards an Identity Work Perspective," *Human Relations*, Vol. 75, No. 7, pp. 1205-1237.
- 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.
- Cameron, L. D. (2024) "The Making of the 'Good Bad' Job: How Algorithmic Management Manufactures Consent through Constant and Confined Choices," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 69, No. 2, pp. 458-514.
- Carton, A. M. (2018) "I'm Not Mopping the Floors, I'm Putting a Man on the Moon: How NASA Leaders Enhanced the Meaningfulness of Work by Changing the Meaning of Work," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 63, No. 2, pp. 323-369.
- Caza, B. B., Moss, S. and Vough, H. (2018) "From Synchronizing to Harmonizing: The Process of Authenticating Multiple Work Identities," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 63, No. 4, pp. 703-745.
- 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.
- Colella, A. and Boehm, S. A. (2026) "Disability and Employment in Transition: Challenges, Innovations, and Opportunities," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 13, No. 1, pp. 277-307.
- Crant, J. M. (2000) "Proactive Behavior in Organizations," *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, pp. 435-462.
- De Bloom, J., Vaziri, H., Tay, L. and Kujanpää, M. (2020) "An Identity-based Integrative Needs Model of Crafting: Crafting within and across Life Domains," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 105, No. 12, pp. 1423-1446.
- de Jong, J. P., De Clippeleer, I. and De Vos, A. (2025) "Enhancing Team Crafting through Proactive Motivation: An Intervention Study," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 110, No. 2, pp. 282-296.
- Demerouti, E. (2026) "Job Crafting Revisited: Current Insights, Emerging Challenges, and Future Directions," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 13, No. 1, pp. 195-220.
- Demerouti, E., Hewett, R., Haun, V., De Gieter, S., Rodríguez-Sánchez, A. and Skakon, J. (2020) "From Job Crafting to Home Crafting: A Daily Diary Study among Six European

- Countries," *Human Relations*, Vol. 73, No. 7, pp. 1010-1035.
- Dutton, J. E. and Ashford, S. J. (1993) "Selling Issues to Top Management," *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 3, pp. 397-428.
- Edelmann, C. M., Bakker, A. B. and Derks, D. (2026) "A Systematic Scoping Review of Team-Level job Redesign in Organizations," *Human Resource Development Review*, 15344843261442560.
- Frederick, D. E. and VanderWeele, T. J. (2020) "Longitudinal Meta-Analysis of Job Crafting Shows Positive Association with Work Engagement," *Cogent Psychology*, Vol. 7, No. 1, 1746733.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A. and Zempel, J. (1996) "Personal Initiative at Work: Differences between East and West Germany," *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 1, pp. 37-63.
- 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.
- Gravador, L. N. and Teng-Calleja, M. (2018) "Work-Life Balance Crafting Behaviors: An Empirical Study," *Personnel Review*, Vol. 47, No. 4, pp. 786-804.
- Harju, L. K., Kalttinen, 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.
- Holman, D., Escaffi-Schwarz, M., Vasquez, C. A., Irmer, J. P. and Zapf, D. (2024) "Does Job Crafting Affect Employee Outcomes via Job Characteristics? A Meta-Analytic Test of a Key Job Crafting Mechanism," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 97, No. 1, pp. 47-73.
- Kochan, T. A., Riordan, C. A., Kowalski, A. M., Khan, M. and Yang, D. (2019) "The Changing Nature of Employee and Labor-Management Relationships," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 6, No. 1, pp. 195-219.
- Kooij, D. T., van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L. and Denissen, J. J. (2017) "Job Crafting towards Strengths and Interests: The Effects of a Job Crafting Intervention on Person-Job Fit and the Role of Age," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 102, No. 6, pp. 971-981.
- Laukkarinen, M. (2025) "Working with and around Artificial Intelligence: AI Crafting and Human-AI Collaboration in Recruitment," *International Journal of Human-Computer Interaction*, Vol. 41, No. 21, pp. 13804-13816.
- Lazazzara, A., Tims, M. and de Gennaro, D. (2020) "The Process of Reinventing a Job: A Meta-Synthesis of Qualitative Job Crafting Research," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 116, 103267.
- 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, J. Y. and Lee, Y. (2018) "Job Crafting and Performance: Literature Review and Implications for Human Resource Development," *Human Resource Development Review*, Vol. 17, No. 3, pp. 277-313.
- Lewis, M. W. and Smith, W. K. (2022) "Reflections on the 2021 AMR Decade Award: Navigating Paradox Is Paradoxical," *Academy of Management Review*, Vol. 47, No. 4, pp. 528-548.
- 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.
- Liu, R., Deng, W., Wang, T. and Yang, T. (2026) "Enabler or Inhibitor? The Effect of AI Crafting on Presenteeism among Medical Staff," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 35, No. 2, pp. 186-200.
- Mattarelli, E. and Tagliaventi, M. R. (2015) "How Offshore Professionals' Job Dissatisfaction Can Promote Further Offshoring: Organizational Outcomes of Job Crafting," *Journal of Management Studies*, Vol. 52, No. 5, pp. 585-620.
- Mintzberg, H. (1987) "Crafting Strategy," *Harvard Business Review*, Vol. 65, pp. 66-75.
- Morrison, E. W. (2014) "Employee Voice and Silence," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 1, No. 1, pp. 173-197.
- Morrison, E. W. and Phelps, C. C. (1999) "Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change," *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 4, pp. 403-419.
- Mukherjee, T. and Dhar, R. L. (2023) "Unraveling the Black Box of Job Crafting Interventions: A Systematic Literature Review and Future Prospects," *Applied Psychology*, Vol. 72, No. 3, pp. 1270-1323.
- Op den Kamp, E. M., Tims, M., Bakker, A. B. and Demerouti, E. (2018) "Proactive Vitality Management in the Work Context: Development and Validation of a New Instrument," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 27, No. 4, pp. 493-505.
- 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., Bindl, U. K. and Strauss, K. (2010) "Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation," *Journal of Management*, Vol. 36, No. 4, pp. 827-856.
- Parker, S. K., Tims, M. and Sonnentag, S. (2026) "Top-Down and Bottom-Up Work Design: A Multilevel Perspective on How Job Crafting and Work Characteristics Interrelate," *Journal of Business and Psychology*, Vol. 41, pp. 697-714.
- Parker, S. K., Van den Broeck, A. and Holman, D. (2017) "Work Design Influences: A Synthesis of Multilevel Factors that Affect the Design of Jobs," *Academy of Management Annals*, Vol. 11, No. 1, pp. 267-308.
- Petriglieri, G., Ashford, S. J. and Wrzesniewski, A. (2019) "Agony and Ecstasy in the Gig Economy: Cultivating Holding Environments for Precarious and Personalized Work Identities," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 64, No. 1, pp. 124-170.
- Petriglieri, G., Petriglieri, J. L. and Wood, J. D. (2018) "Fast Tracks and Inner Journeys: Crafting Portable Selves for Contemporary Careers," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 63, No. 3, pp. 479-525.
- Petrou, P. and Bakker, A. B. (2016) "Crafting One's Leisure Time in Response to High Job Strain," *Human Relations*, Vol. 69, No. 2, pp. 507-529.
- Pletneva, L. (2024) "Turning Work into a Refuge: Job Crafting as Coping with Personal, Grief-Inducing Events," *Academy of Management Journal*, Vol. 67, No. 4, pp. 1055-1083.

- Rogiers, P. and Collings, D. G. (2024) "The End of Jobs? Paradoxes of Job Deconstruction in Organizations," *Academy of Management Perspectives*, Vol. 38, No. 2, pp. 177-196.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T. and Greenberg, J. (2006) "I-deals: Idiosyncratic Terms in Employment Relationships," *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 4, pp. 977-994.
- 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.
- Sandhu, S. and Kulik, C. T. (2019) "Shaping and Being Shaped: How Organizational Structure and Managerial Discretion Co-evolve in New Managerial Roles," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 64, No. 3, pp. 619-658.
- Scharp, Y. S., Bakker, A. B., Breevaart, K., Kruup, K. and Uusberg, A. (2023) "Playful Work Design: Conceptualization, Measurement, and Validity," *Human Relations*, Vol. 76, No. 4, pp. 509-550.
- Silapurem, L., Slemp, G. R. and Jarden, A. (2024) "Longitudinal Job Crafting Research: A Meta-Analysis," *International Journal of Applied Positive Psychology*, Vol. 9, No. 2, pp. 899-933.
- Smith, W. and Lewis, M. (2022) *Both/And Thinking: Embracing Creative Tensions to Solve Your Toughest Problems*, Harvard Business Review Press. (=2023, 二木夢子訳/関口倫紀・落合文四郎・中村俊介監訳『両立思考——「二者択一」の思考を手放し、多様な価値を実現するパラドキシカルリーダーシップ』日本能率協会マネジメントセンター)
- Su, F. and Zhang, J. (2020) "Proactive Personality and Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model," *Social Behavior and Personality*, Vol. 48, No. 3, pp. 1-12.
- 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.
- 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., 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.
- Tuan, L. T. (2019) "HR Flexibility and Job Crafting in Public Organizations: The Roles of Knowledge Sharing and Public Service Motivation," *Group and Organization Management*, Vol. 44, No. 3, pp. 549-577.
- Vogel, R. M., Rodell, J. B. and Lynch, J. W. (2016) "Engaged and Productive Misfits: How Job Crafting and Leisure Activity Mitigate the Negative Effects of Value Incongruence," *Academy of Management Journal*, Vol. 59, No. 5, pp. 1561-1584.
- von Thiele Schwarz, U., Nielsen, K. M., Stenfors-Hayes, T. and Hasson, H. (2017) "Using Kaizen to Improve Employee Well-Being: Results from Two Organizational Intervention Studies," *Human Relations*, Vol. 70, No. 8, pp. 966-993.
- Wang, H., Demerouti, E., Rispens, S. and van Gool, P. (2024) "Crafting Networks: A Self-Training Intervention," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 149, 103956.
- Wessels, C., Schippers, M. C., Stegmann, S., Bakker, A. B., Van Baalen, P. J. and Proper, K. I. (2019) "Fostering Flexibility in the New World of Work: A Model of Time-Spatial Job Crafting," *Frontiers in Psychology*, Vol. 10, 505.
- Wittman, S., Ashforth, B. E. and Ibarra, H. (2025) "Achieving Holism: Narrating Multiple Identities in the Moment and over Time," *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/amr.2023.0215>
- Wong, S. L., Škerlavaj, M. and Černe, M. (2017) "Build Coalitions to Fit: Autonomy Expectations, Competence Mobilization, and Job Crafting," *Human Resource Management*, Vol. 56, No. 5, pp. 785-801.
- 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.
- 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.
- Zhao, R., Niu, L., Wang, S. and Chen, Z. (2026) "Who Am I with AI? Occupational Identity Crafting in Human-AI Workplaces," *International Journal of Information Management*, Vol. 86, 102990.

せきぐち・ともき 京都大学経営管理大学院教授。最近の主な論文に "International Human Resource Management and Global Talent Management in Asia: A Regional Strategic Perspective and Future Directions," *Asian Business and Management*, Vol. 25, pp. 1-25 (共著, 2026年)。人的資源管理論・組織行動論専攻。