

日本の職場の主体性と ジョブ・クラフティング ——新規性・有用性の概念的・実証的検討

藤澤 理恵

(青山学院大学准教授)

日本企業では従業員の自主的活動を重視し活用してきた歴史がありジョブ・クラフティング（JC）概念が日本において新規性と有用性をもつかどうかは自明ではない。本稿はこの問いに、概念的検討と先行する実証研究の知見の紹介という両面から答えることを試みる。まず理論的な検討により、JCが個人の情動・意味を起点とし、タスクのみならず関係性・認知の次元をも含む点に概念的な新規性を求めた。日本の文脈においてはタスクベースの主体性が長らく制度化されており、個人的情動に駆動される主体性は日本型人事管理システムのもとで可視化されにくかったことを論じ、JCはそれらに言語と正当性を与える概念であることを示した。情動的主体性の可視化は、指示ではなく支持するという「弱い影響力」によるマネジメントの重要性を浮かび上がらせる。続いて、日本を含む5カ国データを用いた国際比較研究の知見を紹介しながら、量的国際比較研究において不可欠な測定不変性検証の手続きと意義を論じた。これらの先行研究が示す知見によれば、JCは日本においても等価に測定可能であり、かつその機能の様相は文化的文脈の影響を受けることが示唆される。

目次

- I はじめに
- II JCの理論的特徴——欧米社会にとって何が新しく
かったのか
- III 日本の文脈における主体性とJC概念——日本社会
にとっての新規性と有用性
- IV 実証的検討
- V 結論

I はじめに

ジョブ・クラフティングという概念が近年、学術的にも実務的にも注目されていることを受けて、本特集は企画された。しかし、この横文字の輸入概念に警戒心を抱く向きも当然あるだろう。これは本質的な意味で新しい概念なのか？ 欧米

においてはそうだったとしても、日本社会の文脈においても有効なのか？ こうした疑問は食わず嫌いによる言いがかりなどととらえるべきでは決してなく、丁寧に検討されるべき事項である。そしてこの「モヤモヤ」とした問いこそが、慣れ親しんだ制度や文化が生み出す常識を揺さぶり、本当は大事にしたかったけれど目で見たり手に取ったりすることが難しかった考えや現象をとらえうる、ジョブ・クラフティング（以降、JCと表記）という概念のポテンシャルを良く表現していると筆者には感じられる。

「モヤモヤ」の背景を具体的に考えてみよう。日本企業には、従業員の自主的活動を重視し積極的に活用してきたという自負がある。QCサークルや改善活動に代表されるように、現場主導の主体的な活動¹⁾を組織能力に結び付ける工夫は、

日本企業のマネジメントのお家芸といえる。JCは欧米のジョブ型雇用を前提とするマネジメントの空間においては新しい視点かもしれないが、日本においてはボトムアップの思想が十分に意識され理論化されてきた。「JCは日本社会において新しいのではないのか」というのが、1つ目の「モヤモヤ」因子であろう。

また、JCは、私的・個人的な動機に基づく行動であるように見える。組織や周囲への貢献よりも自分自身の充足を優先するようにも映るこうした振る舞いは、集団の和を尊ぶ日本の文脈において果たして受け入れられるだろうか。「JCは日本社会には合わないのではないのか」というのが、2つ目の「モヤモヤ」因子と考えられる。

よく考えると、これらは不思議な取り合わせである。第1因子は「JCは日本にもうある」という考えから構成され、第2因子は「JCは日本には合わない」という考えに基づく。「ある」と「ない」の両方が同時にモヤモヤの源泉となっているのである。この矛盾こそがJC概念の日本における異質さを予感させており、その新規性と有用性を解き明かすカギとなってくれるだろう。

本稿の中心的な問いは2つある。第1は新規性の問い、すなわち「日本において従来から引き出されてきた従業員の主体性と、JCおよびそのマネジメントが提示するものは何が異なるのか」である。第2は有用性の問い、すなわち「日本の職場にJC概念を持ち込むことでもたらされる新たな知見とは何か」である。本稿の構成は次の通りである。JCの理論的特徴を整理した上で、日本企業の文脈で論じられてきた主体性概念と、JC概念の異同を論じる。それらを踏まえて、5カ国で収集したデータを用いた実証的検討を行う。これらを通じて読者から結論よりも問いへの共感を得ることができ、今後のJC研究の論点を増やすことができたならば、本稿としては合格点と考えている。

II JCの理論的特徴——欧米社会にとって何が新しかったのか

1 ジョブ・デザイン論の補完

JCの定義や理論的系譜については本特集の他

の論文でカバーされるであろうため、ここでは本稿に関連するポイントのみを大胆に指摘していくこととする。JCの理論的な基盤は、この概念がジョブ・デザイン論を補完する問題提起として提案されたことに求めることができる（Parker, Tims and Sonnentag 2026）。JC研究の源流といえる Wrzesniewski and Dutton (2001) は、職務特性理論（Hackman and Oldham 1980）に代表されるジョブ・デザイン論のトップダウンアプローチとその帰結としての受動的な従業員観を修正すべきだと論じた。すなわち組織や上司が仕事をデザインし従業員はそれらに影響されるだけという見方を改め、仕事を意味づけたりタスクや関係性のデザインを調整したりする能動的な従業員像を提示して彼らをジョブ・クラフターと呼んだ（Berg, Dutton and Wrzesniewski 2013; Wrzesniewski and Dutton 2001）。従業員の主体性や能動性に光を当てる目的について、JC概念の新規性とその意義を論じた高尾（2023）は、従業員が仕事のデザインや社会的環境に働きかけ、自らの仕事経験をよりよいものへと変化させるプロセスに注目し、JCを仕事経験の主観的側面を可視化する理論的枠組みとして整理している。従業員は自らの仕事やその社会的環境を（再）構成することを通じて、仕事の意味（meaning of work）やワーク・アイデンティティ（work identity）を変化させている。このような日々の主観的経験をとらえ、従業員自身が自らの仕事経験をより豊かにする方法について考える道すじと理論を示したことが、JC概念の独自性であり意義であったと言える。

2 操作化における特徴——仕事の責任や権限の範囲を超える

JC概念の操作化については、2つの潮流が存在する（Tims, Twemlow and Fong 2022; Zhang and Parker 2019）。1つは、Wrzesniewski and Dutton (2001) によって提示された、ジョブ・デザイン論を基盤とし、担当職務のタスク境界（task boundary）の変更、他者との関係性もしくは相互作用に関する境界（relational boundary）の変更、認知的な境界（cognitive boundary）の変更という3次元を反映したものおよびそのバリエーション

であり、役割アプローチと呼ばれる。2つ目は、Tims and Bakker (2010) および Tims, Bakker and Derks (2012) を起源とし、職業ストレス研究における Job Demand-Resource モデルを理論的基盤とする、「対人関係における仕事の資源の向上」「構造的な仕事の資源の向上」「挑戦的な仕事の要求度の向上」「妨害的な仕事の要求度の低減」の4次元を反映したものであり、資源アプローチと呼ばれる。

概念を構成する次元については繊細な議論が存在するが、2つのアプローチに共通する JC の概念化・操作化の独自性をあえてごつくりと抽出するなら、タスク関連のジョブ・デザイン変更とは別に、他者との関わりに関するデザイン変更を明確に切り出したことにある。ジョブ・デザインにおける人との関わりの側面には近年注目が高まっており、仕事の意味を探索する手掛かりを個人に与える (Rosso, Dekas and Wrzesniewski 2010)、高品質な関係性を通じて心的エネルギーの回復やストレス対処の資源をもたらす (Dutton and Heaphy 2003) といった影響力が見直されている。

認知的境界の変更、すなわち仕事の意味づけに関する個人の主体性を JC に含むか除外するかは、役割アプローチと資源アプローチで見解が分かれる点である。前者は、仕事や社会的環境の変化により経験される仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化をアウトカムとしたため、認知的次元を重視している。後者が認知的次元を除外した理由は、職業ストレス研究の視点から認知的クラフティングを2次的なストレスコーピングと見なしたためと説明されている (Tims and Bakker 2010)。すなわち、より行動的なストレス対処に研究の焦点を絞るため操作化から除外されたのであり、認知的クラフティングに相当する行為の存在を否定するものではなかった。

いずれにしても JC 概念は、タスク次元とは別に、少なくとも他者との関係性の次元、心的な能動性までをカバーする現象をとらえる目的においては認知的な次元を明示した点に特徴がある。組織が公式にデザインする責任や権限の範囲を超えて、他者との関係性や仕事の意味づけといった仕事における経験を左右する要素（「素材」と呼んで

も良いかもしれない）を、従業員自身が主体的・能動的に「クラフト」しているという世界観を提示しているのである。

3 どうのようにクラフトするのか——個人的な情動への着目

その後の研究発展にともない、組織・個人のさまざまなポジティブな成果に JC が結びつくことが検証されていったが (Demerouti 2026; Rudolph et al. 2017)、概念の独自性の源泉はあくまで仕事経験の主観的プロセスの可視化にある (Berg, Dutton and Wrzesniewski 2013; 高尾 2023)。そのような立ち位置に由来する概念の特徴は、仕事の「何を」変えるかの次元だけでなく、それらを「どのように」変えるのかにも表れている。

Berg, Dutton and Wrzesniewski (2013) は、JC を促進し仕事の意味やワーク・アイデンティティに変化を生み出すエクササイズを開発している。そこでは職務のタスク・関係性・認知のデザインと、熱意 (passion)、動機 (motive)、強み (strength) といういわば個人の情動を「素材」として結び付けるという方法が紹介されている。こうした発想は、個人の強みや情動を仕事に持ち込むことで人間的な充実や組織のパフォーマンスにつながると考えるポジティブ組織論 (Cameron, Dutton and Quinn 2003) の流れを汲んだものといえる。仕事求める知識・スキルといった合理的側面と異なり、例えば「教材販売の仕事を通じて日本の教育現場を元気にしたい」といった情熱や、「工場の品質管理の仕事において現場に出て年代を超えて気楽に会話する雰囲気が好きだ」といった動機づけ要素は、個人によって異なり理由をはっきり説明できないような場合さえある。しかし同時に、そうした個人的情動は仕事における経験を豊かにする「素材」となりうるものであり、JC はそれらを仕事に持ち込む意義を解明した概念なのである。

こうした概念の特徴は、「JC は、組織にとって本質的に良いものとも悪いものとも限らない (Job crafting is neither inherently good nor bad for organizations.)」(Wrzesniewski and Dutton 2001: 95) として、明示的に提示されたものであった。

この立ち位置により JC は当初から、組織研究の文脈で取り上げられてきた personal initiative, taking charge, organizational citizenship behavior といった従業員の主体的・能動的行動とは異なる独自の光を放っていたと考えられる。

4 JC を促進するマネジメント——指示をせず、支持する

Grant and Parker (2009) によれば、部下の取る主体的行動を評価するかどうかは上司の価値観によって異なるとされ、どのように受け取られるかわからない主体的行動は個人にとってリスクの高いものと言える。前述のような概念的特徴をもつ JC ではそのリスクが顕著に表れる。端的に言えば JC は仕事における経験を従業員個人の思いや納得に引き寄せる行動であり、それが組織や上司にとっての利益になるとも限らない。もっとも、個人の思いと組織目標は必ずしも対立するものではなく、両者が重なり合う領域でこそ JC は最も活性化される。

従業員は、組織や上司の事情を肌でよく感じ取っており、「余計なことはしないほうがいい」と判断することもある。Berg, Wrzesniewski and Dutton (2010) は、JC の阻害要因についての聞き取り調査を行い、こうした機微を鋭く切り出して見せている。職位の低い従業員は、他者からの期待が何であるかを見極めてそれに合わせた行動をする。他者の期待を変えられなければ JC はできないと考える。他方で職位の高い従業員もまた自由ではなく、自身が決めた組織目標や時間の使い方への考えが、自分の思いを優先する行動へのブレーキとなる。このように組織役割への意識が JC の発現を左右することが示唆される。

また、JC が仕事におけるモチベーションやエンゲージメントを高めるメカニズムの一部は、自己決定理論 (Ryan and Deci 2000) によって説明される。上司が「JC をしなさい」と命令することは、部下の自己決定を阻害することになりかねない。JC の起点が個人の情動や意味へのニーズにある以上、組織や上司にできることは直接的な指示ではなく、個人の望む仕事経験と組織の目標とが重なりうるフェアウェイを指し示し、その範囲

で JC を許容したり奨励したりするといった間接的・支持的な関与にとどまる。心理的エンパワメントを高める上司のリーダーシップ (empowering leadership) や自律支援 (autonomy support) が JC を促進すること (Kim and Beehr 2018; Slemp, Kern and Vella-Brodrick 2015; Thun and Bakker 2018) が実証されており、JC が仕事上で肯定されるというシグナルが、従業員が個人的な動機により組織や職場の規範を逸脱するリスクを緩和し、個人と組織のベクトルを合わせることも示唆されている (森永 2023; Wang, Demerouti and Bakker 2016)。

こうした弱い関与の効果は、個人的な情動が起点となるという、職場における正統性の弱い主体的行動である JC 概念に着目するからこそ可視化される。見方を変えれば JC 概念への着目が、「指示をする」のではなく「支持する」マネジメントの正統性、すなわち命令ではなく環境整備によって機能する「弱い影響力の強さ」を際立たせたとも言えるだろう。

5 小 括

まとめると、JC 概念が提起された欧米社会では、仕事は組織や上司がデザインするものであり、モチベーションにおいてもストレスの観点からも従業員はそれをただ経験させられるだけ、というトップダウンの発想が支配的であった。JC 概念の独自性・新規性は、仕事をどのように経験するかを従業員個人が能動的に変更する主導権を持ちうることを示したことにある。公式な責任や権限によって構成されやすいタスク次元だけでなく、関係性次元および認知的次元を明示していること、また公式的になりえない個人的情動がその「素材」とされていることがその概念的特徴である。JC 概念の可視化が組織や上司のマネジメントにもたらした新たな知見として、その促進を命令できないという制約から、許容したり支援したりといったいわば「弱い」影響力を駆使する視点をもたらしたといえる。

Ⅲ 日本の文脈における主体性と JC 概念——日本社会にとっての新規性と有用性

1 制度化された主体性

翻って日本社会において、従業員の主体性はどうのように扱われてきたのだろうか。Abegglen (1958) は、終身（長期）雇用、年功序列、企業内組合が第二次世界大戦後の日本的経営の強さの源泉であるとした。伊丹 (1987) は「人本主義」が日本企業の高度経済成長を支えたと論じ、企業に長期にコミットする従業員が意思決定権をもつことが個人的利害と組織的利害を一致させ、QC サークルのような現場の作業を熟知した人々による問題解決の仕組みが意思決定の一極集中を避けてきたと説明した。しかし宮島 (2011) によれば、バブル崩壊以降のコーポレートガバナンス強化やグローバル化により株主・社外取締役の権限強化と人事権の事業組織への移譲が進み、2000 年代以降の日本は人本主義的原理と市場ベースの原理のハイブリッドを志向しているとされる。

現場情報を重視する分権化された業務システムを支えるために、日本型人事管理システムは、配置・異動などの個別人事権を人事に集中する中央集権的システムを用いてきた（平野 2019）。長期雇用と雇用保障を両立するために社員格付けを担当職務と直結させず人の能力や経験に基づいて行い（職能資格制度）、市場や経営戦略の変化に際しても社内で人材を再配置してきた（今野・佐藤 2022）。近年はこの傾向にも変化がみられ、従来型の「職能資格制度と人事権人事集中」と、担当業務が求める要件と人の格付けをより連動させる「役割等級制度と人事権ライン分権」への分化が認められている（平野 2019）。

このように日本企業では、長期雇用を前提とし、人本主義に裏付けられ、現場における個人の主体性を戦略的に重視するからこそ、QC サークルなどによってそれを制度化する傾向が見られた。JC 概念を持ち込まずとも日本には主体性がすでに「ある」という 1 つ目の「モヤモヤ」因子はこの点に根差していると考えられる。

2 可視化されにくかった主体性

他方で、制度化された主体性は業務上の問題解決、すなわちタスクベースの主体性に焦点化されている。これらに当たる光が強いがゆえに、可視化されにくかった別の主体性もある。第一に、Ⅱで論じたような個人の情動に駆動される主体的行動である。タスクベースの主体性発揮が制度化されているのなら、それを遂行する個人の心的プロセスの意識化は必ずしも必要でない。また、長期雇用を前提とした人事権の中央集権体制は、キャリア開発に向けた主体性も必要としない。それらの結果として、個人的な情動に駆動される主体性は可視化されず、むしろ存在しないもののように扱われてきた。しかし、平野 (2019) によれば、先に述べた新興の「役割等級制度と人事権ライン分権」企業群では、人事が個人のキャリア志向や人となりといった「粘着的個人情報」を積極的に収集する傾向がみられるという。自己申告制度、社内公募制度、手挙げ参加の研修制度など個人選択型の人材マネジメントを導入して、主体的なキャリア形成機会を制度化する企業も増加しており（リクルートマネジメントソリューションズ 2022）、こうした変化は、個人の情動や動機に基づく主体性を可視化・制度化しようとする動きと解釈できる。

第二に、役割外行動が挙げられる。須田 (2024) は日本における従来型のジョブ・デザインの特徴として職務内容・人材要件ともに「あいまい」であることを指摘している。組織市民行動のような役割定義外の能動的な貢献は日本の職場でむしろ多く行われてきたはずであるが、責任範囲があいまいに広く取られているがゆえに役割「内」行動と区別されにくい。田中 (2004) は、従業員が自発的に行っている行動が本人や上司によって役割「内」行動と認識されてしまう可能性を指摘しており、組織市民行動という概念が輸入されたことでその存在が可視化された側面がある。JC のような役割境界を変更する主体的行動も同様に可視化されにくいと考えられる。

可視化の限定には、国レベルの文化の影響も考慮すべきかもしれない。相互独立的自己観と相互

依存的自己観 (Markus and Kitayama 1991) の対比が示すように、集団主義的な日本では制度化されて正当化される以外の主体的行動は促進されにくく、その内容も組織目標に直結するものに限定されやすいと考えられる。

個人的な情動に駆動される主体的行動や役割変革行動は、日本型人事管理システムにおいては可視化されにくかった行動であり、JC はこれらの点において日本において新規性を示しうる。では有用性についてはどうだろうか。個人的情動に駆動される主体的行動の意義は、多様性や創造性が重視される今日の社会的文脈から比較的理解されやすいかもしれない。しかし、役割変革の側面については、むしろ JC 概念が役割境界があいまいな日本では機能しないという 2 つ目の「モヤモヤ」を強化することにならないだろうか。この点について次項でもう少し検討しよう。

3 職務境界の構造的差異

日本企業で働く人に JC 概念について紹介する際に必ずといっていいほど聞かれる質問の 1 つは「ジョブとは何ですか?」というものである。前述のように日本企業の多くでは「ジョブ」の内容がないし境界があいまいであり (須田 2024)、それゆえに欧米企業であれば職務外の主体的行動とみなされるような行動が、職務内の義務的な行動と認知されることさえある (田中 2004)。担当職務の境界があいまいであるのに、その境界をクラフトすることなど可能なのだろうか。

逆説的ではあるが、職務内容があいまいだからこそ、従業員個人がジョブ・デザインを「再定義」する意義はある。その理由は社会の変化にある。前述のように今日の日本においては「役割等級制度と人事権ライン分権」へとシフトする企業もある (平野 2019)。それらの企業では、職務の境界を意図的にあいまいなままにしたいと考えないだろう。また、技術の変化や就労年数の長期化傾向を踏まえて、専門スキルを身に付け直す「リスキリング」に関心を向ける企業や個人が増えている。将来に向けた意図的な学習を進めるためには、職務が求める人材要件が明確である必要がある。しかし、現場の情報や意思決定を重視してき

た日本企業が、その強みを損なわずにトップダウンで職務定義を行うことは簡単ではないはずである。従業員一人ひとりが自分の担当業務の専門家として JC を通した「再定義」を行うならば、より円滑な移行が可能になるだろう。

ちなみに、前述のように日本以外のジョブ・デザインが明確な国においても、職場の他者からの明示されない期待や公式に定義されない心理的契約は JC の実践に影響を与える (Berg, Wrzesniewski and Dutton 2010; 森永 2023; Wang, Demerouti and Bakker 2016)。あいまいな役割期待を含んだ職務の境界変更を可視化する JC 概念には、役割変革における日本社会らしいトップダウンとボトムアップのハイブリッドを見出す上での有用性が期待される。

4 小 括

まとめると、日本企業においてはタスクベースの従業員の主体的行動が戦略上重視され手厚く制度化されてきた。その制度化は、個人の情動を起点とする主体性を無視し、従業員が自身の主体性を実感しにくくする側面があった。JC 概念は、日本の経営が生み出す職場空間において可視化されにくかった主体性をとらえる言語と正当性を与える。

JC の 3 次元を通して有用性を整理するならば、タスク次元に偏って制度化されてきた日本の文脈において、関係性や意味の次元に関わる主体的行動も明示的に扱えるようになり、その促進・阻害要因を多次元で考えることができるようになる。ただし、これらは概念的な議論にとどまる。JC が日本においても同様に存在するか、文化・制度的差異がどこにどう表れるかは、実証的に確認される必要がある。

IV 実証的検討

1 国際比較の意義

ここまで、JC 概念は、日本企業の多くで制度化され確かに「ある」と認識されてきたものとは異なる種類の従業員の主体性もとらえることがで

きる可能性があることを論じた。しかし、文化・制度の違いにより、JC がどのように機能するのかは他の国・社会とまったく同じではない可能性もある。ここからは、筆者が参加する科研費プロジェクトで収集した5カ国（日本・シンガポール・米国・英国・オーストラリア）の質問紙調査データを用いて実証的に確認していく。

検証1として、JC概念に相当する従業員の主体性が日本にも存在することを、「測定不変性」の問いとして検証する。測定不変性検証の意義と手続きについては次項で説明する。検証2として、効果の大きさや様相に文化差があるかを検討する。日本と他国のあいだに測定不変性が成立せず、日本でのみアウトカムとの関係が見られないのなら、「日本には合わない」というモヤモヤの第2因子の予測が的中していたことになる。

2 測定不変性検証の手続き

量的な国際比較研究では、異なる国や文化圏のデータを同じ尺度で収集し、その平均値や相関係数を比較することが多い。しかし、そもそもその尺度が各国で「同じ概念」を測れているかどうかを確認しなければ、比較の前提が崩れてしまう。たとえば、「仕事で関わる人々のことを良く知ろうとする」という質問項目に対して、ある国では「自社内での過去の異動経歴を知ること」を想起し、別の国では「仕事における理想や、仕事外の趣味について尋ねること」を想起するとしたら、同じ数値が得られていても異なる現象を測定していることになりかねない。

このような問題を検討するための手続きが、測定不変性（measurement invariance）の検証である。測定不変性の検証では、まず「因子構造が各国で同じかどうか」（配置不変性：configural model）、次に「各項目が潜在変数を測る重みが各国で同じかどうか」（メトリック不変性：metric model）、そして「回答の基準点（切片）が各国で同じかどうか」（スカラー不変性：scalar model）を段階的に確認する。スカラー不変性まで確認されれば、国間の平均値比較が意味をもつと判断できる。もしスカラー不変性のみ成立しない場合には、各国独自にJC概念を測定すること、JC概念と他の変数

との関係性（相関係数や重回帰係数の値など）については比較することは可能だが、平均値水準は比較できない。スカラー不変性が成立しないということは、平均値差があったときにも、それがJC概念に相当する主体性の発揮水準の差なのか、どんな質問にも謙遜して低い得点を付けがちというような測定バイアスの差なのかを判別できないということを意味しているからである。

分析手法としては、多母集団確証的因子分析（MGCF）を用いる。配置不変性モデルの検証とは、等値制約を加えない通常のMGCFを行うことであり、適合度指標に十分な値が得られることが必要となる。メトリック不変性モデルとは、配置不変性モデルに「すべての因子負荷量が母集団間で同じ」という等値制約を加えたモデルである。スカラー不変性モデルでは、さらに「構造方程式の切片も母集団間で同じ」という等値制約を加える。因子負荷量の等値制約は各項目と因子の関係が同じという仮定を、切片の等値制約は各国の回答者がJCをまったく行っていない場合の回答の基準点が同じという仮定を表している。測定不変性成立の判断基準としては、等値制約を段階的に加えるモデル間でのCFI（比較適合指標）の変化量が0.010以内であることが広く用いられている（Chen 2007）。

Iの「モヤモヤ」の言葉を借りれば、測定不変性の検証とは「JCという概念が日本にも『ある』かどうか」を量的に確認する手続きである。配置不変性が支持されれば少なくとも同じ因子構造が成立しており、スカラー不変性まで支持されれば「同じ物差しで測れている」と言える。逆に不変性が確認されない場合には、概念の一部が文化的・制度的な理由で異なる意味をもっている可能性を示唆する。それ自体もまた、JCの日本の文脈における特徴を理解するための重要な知見となりうる。

3 検証1——日・英語話者間の測定不変性

本項の(1)、(2)に記載した内容は、JCの役割アプローチにおける代表的測定尺の1つであるJob Crafting Questionnaire (JCQ; Slemp and Vella-Brodrick 2013)の日本語版を作成した高尾

ほか（印刷中）からの引用となる。詳細は引用元論文の本文で確認されたい。

(1) 調査概要と調査対象者

日本のデータは、従業員規模 100 名以上の民間企業に勤める 20～64 歳の正社員もしくは契約・嘱託社員を対象に質問紙調査を 2024 年 2 月に実施したもので、不注意回答を除外し、分析対象を正社員に絞った結果、最終的な分析対象は 6202 件となった。有効回答者の平均年齢は 43.43 歳 (SD=10.32) であり、現在の勤務先の在職年数の平均値は 15.52 年 (SD=10.82) である。

海外のデータは、米国、英国、オーストラリア、シンガポール在住で、従業員規模 30 名以上の民間企業に勤める 20～64 歳の正社員を対象に質問紙調査を 2024 年 3 月に実施し、4 カ国で 1000 件の回答を得た（米国：200 件、英国：200 件、オーストラリア：400 件、シンガポール：200 件）。不注意回答を除外し、分析対象を日本データに合わせ従業員規模 100 名以上に絞った結果、最終的な分析対象は 620 件となった。有効回答者の平均年齢は 39.12 歳 (SD=9.90) であり、現在の勤務先の在職年数の平均値は 7.22 年 (SD=5.83) であった。

言語文化による測定不変性を検証するため日本語話者と英語話者の 2 群に分けた。シンガポール在住者には英語が母語でない回答者が含まれる可能性を踏まえ、分析には日本・米国・英国・オーストラリアのデータのみを使用した。

(2) 測定不変性の検証

日本語版および英語版尺度の測定不変性を MGCFA により検証した結果、配置不変性モデル (CFI=.975, RMSEA=.045)、メトリック不変性モデル (Δ CFI=.001)、スカラー不変性モデル (Δ CFI=.003) のすべてにおいて良好な適合度が示され、モデル比較における CFI の変化量はす

べて推奨値である 0.010 以内にとどまった。したがって、本尺度は日本語話者と英語話者の間で測定不変性を有していることが示された。

(3) JC 平均値の比較（追加分析）

以上により、日本においても JC 概念に相当する従業員の主体性が存在していることが確認できた。また日本・英語話者両群において JC と仕事の意味 ($r=.55\sim.68$) およびワーク・エンゲージメント ($r=.55\sim.63$) との間に有意な正の相関が確認された。尺度の詳細は高尾ほか（印刷中）を参照されたい。

測定不変性検証においてスカラー不変性まで成立したので、他変数との関係性および平均値の値について群間で比較することができる。そこで追加分析として、JC の 3 次元の日本データと英語話者データの平均値の比較を表に示す。タスク・関係性・認知の 3 つの次元のいずれにおいても日本データの平均値が有意に低い水準を示した。この結果は、Ⅲで論じた制度・文化的要因によって日本において JC 的な主体性の発揮が抑制されてきた可能性と整合的である。

(4) 小括

これらの結果から、JC の概念は日本にも確かに存在することが確認された。しかし、その発揮レベルが相対的に低い可能性や、アウトカムとの関係性が他国と異なる可能性も示唆される。そこで、次項の検証 2 において、国レベルの文化の影響について検討してみよう。

4 検証 2——文化が異なる国の間の JC の効果の違い

本節の検証はすべて、米国で開催される世界最大級の経営学会である Academy of Management の 2025 年度年次大会で発表された Ikeda et

表 JC の 3 次元の平均値の比較

	日本 (n=6202)		英語話者 (n=620)		平均値差	t 検定結果
	平均値	SD	平均値	SD		
タスク JC	3.19	0.956	4.27	1.037	-1.08	$p<.001$
関係性 JC	3.08	0.996	4.17	1.112	-1.09	$p<.001$
認知的 JC	3.22	1.052	4.31	1.093	-1.09	$p<.001$

al. (2025) からの引用である。調査概要は前項の検証1と同様であるが、本研究では5カ国すべてのデータを分析に使用している (N=1385)。

(1) 国レベルの文化——未来志向とクラフティング

国レベルの文化の違いを体系的に測定した大規模国際プロジェクトである GLOBE 調査 (House et al. 2004) では、権力格差、集団主義、ジェンダー平等主義など複数の文化次元が測定されている。本研究が着目したのは、その中の「未来志向 (future orientation)」である。未来志向とは、その文化において長期的な計画や将来への投資をどの程度重視するかを表す次元である。

本研究では、この未来志向の違いが JC の効果を調整するという仮説を検討した。今回調査した5カ国のうち、未来志向が GLOBE の中央値よりも高いのは日本とシンガポール、低いのは米国・英国・オーストラリアであった (Ollier-Malaterre et al. (2020) に倣い GLOBE スコアを二値化)。あわせて、JC と近接する概念として近年注目されているキャリア・クラフティング (以降、CC と表記) との比較も行った。CC とは、長期的なキャリア目標の実現に向けた能動的な行動であり、JC が現在の仕事の短期的な変更に焦点を当てるのに対して、CC はより長期的・未来志向的に仕事環境

を変更する主体性といえる (Lee et al. 2021)。未来志向の強い文化では長期的なコミットメントや計画を重視する傾向があり (House et al. 2004)、日本における長期雇用を前提とした雇用慣行とも整合的である。このような文脈では、現在の仕事の短期的な変更に焦点を当てる JC よりも、長期的なキャリア目標を志向する CC がより自然なたちで機能すると考えられる。

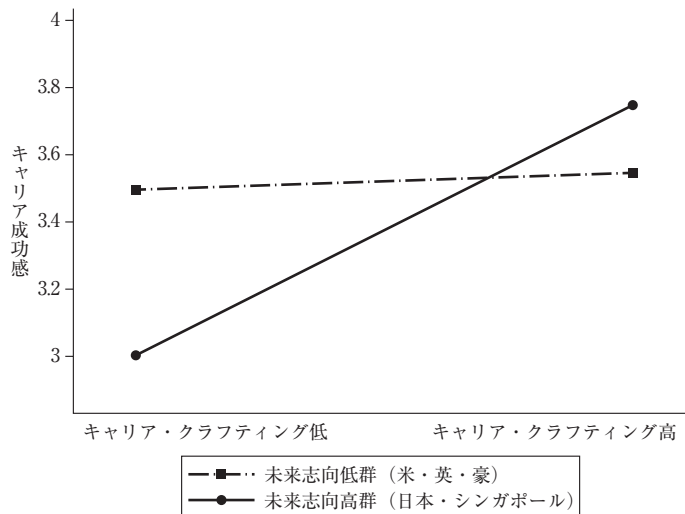
(2) 測定不変性の確認

分析に先立ち、5カ国間での JC と CC の測定不変性を検証した。その結果、5カ国間においてもスカラー不変性が確認され (ΔCFI 最大 .004, Chen (2007) の基準値 0.010 以内)、5カ国のデータを比較可能な形で分析することが正当化された。

(3) 未来志向の調整効果

重回帰分析による交互作用の検定および単純傾斜分析の結果を図に示す。まず、CC とキャリア成功感の関係は未来志向によって有意に調整されており、未来志向の高い国 (日本・シンガポール) では CC がキャリア成功感に有意な正の影響を示した ($\beta = .268, p < .001$) のに対して、未来志向の低い国 (米・英・豪) では有意な影響が見られなかった ($\beta = .018, ns$)。一方、JC とキャリア成功感の関係については、未来志向による調整効果は

図 単純傾斜分析の結果



出所: Ikeda et al. (2025) より Figure1 転載

有意ではなかった。

次に、JC と CC の相対的な効果を比較した。未来志向の低い国では JC がキャリア成功感に有意な正の影響を示し ($\beta = .192, p < .001$)、CC は有意ではなかった ($\beta = .018, ns$)。未来志向の高い国においては、CC の方が JC よりも強い関連を示した (CC: $\beta = .268, p < .001$; JC: $\beta = .113, p < .05$)。すなわち、JC と CC のどちらが有効かという相対的な重要性について、文化的文脈によって異なるパターンが確認された。

(4) 小括

以上の実証結果を整理する。第一に、測定不変性の検証により、JC は日本を含む 5 カ国において「同じように測れる」概念であることが確認された。ただし、JC の平均値は 3 次元すべてにおいて日本が英語話者より有意に低く、JC 的な能動性の発揮が日本では相対的に抑制されている可能性が示唆される。第二に、JC は日本においてもキャリア成功感への有意な寄与を示した。ただし未来志向の高い日本では、CC が JC よりも強くキャリア成功感と結びつくという文化差も確認された。

V 結 論

本稿は、JC という概念が日本社会において新しいのか、そして有用なのかという 2 つの問いに答えるべく、概念的検討と実証的検討を行った。冒頭で示した 2 つの「モヤモヤ」因子への応答という形で、本稿の結論を述べる。

1 1 つ目のモヤモヤ（「日本にもうある」）への応答

JC は確かに、日本の職場に「ある」。ただし、それは日本企業がこれまで重視し制度化してきた主体性とは、質的に異なるものである。日本企業が重視してきた主体性はタスク次元の改善を中心とし、組織目標を起点として制度化されたものであった。これに対して JC は、個人の情動や意味を起点とし、タスクにとどまらず関係性・認知の次元をも含む。それらは、制度的に正当化される

ことはなかったが、従業員の日々の仕事経験の中にすでに存在していた可能性が高い。JC 概念の新規性は、この「見えていなかった主体性」に言語と正当性を与えることにある。実証的にも、スカラー不変性の成立がこれを支持している。

2 2 つ目のモヤモヤ（「日本には合わない」）への応答

JC の機能の様相は文化的・制度的文脈の影響を受ける。5 カ国比較の結果、未来志向の高い日本では、JC よりも長期的なキャリア形成を志向する CC がキャリア成功感により強く結びつくことが示された。「合わない」のではなく、「JC と CC を使い分けることが日本の文脈では特に重要である」というのが、データから得られる知見である。また、職務境界があいまいな日本の文脈においては、従業員一人ひとりによる JC を通した職務の「再定義」が、職務内容の明確化という組織課題にボトムアップで貢献しようという逆説的な有用性も改めて指摘したい。

3 理論的・実践的含意と今後の課題

JC 概念が日本の職場にもたらす重要な視点は、従業員を「個」として認識することの正当化にある。組織目標や集団規範に帰属されがちだった従業員の主体性を、個人の情動・意味・関係性という次元でとらえ直すことは、多様な働き方が認められつつある現在の日本企業にとって、エンゲージメント向上や人材の定着・活躍に向けた具体的な手がかりを与えてくれる。また JC を「命令できない」という制約が、弱い影響力の強さを可視化したことも JC 概念の有用性の 1 つと言える。個人の思いと組織目標の重なりを示し余白を許容する、「指示」せず「支持」するマネジメントは、日本企業においても十分に実践可能である。

本稿にはいくつかの限界がある。第一に、日本企業における伝統的な主体性の歴史的変遷については労働史・経営史の専門的な検討が必要であり、本稿の概念的議論は JC 研究者の立場からの問題提起にとどまる。第二に、使用した実証データはいずれも横断的な調査であり、JC と各アウトカムの因果関係を示すものではない。縦断的

データを用いた RI-CLPM などの手法による JC の動態的な検討は今後の重要な課題である。第三に、測定不変性の確認は JCQ という特定の尺度に基づくものであり、他の JC 尺度での検証も求められる。

4 おわりに

本稿の冒頭で、「モヤモヤとした問いこそが JC 概念のポテンシャルを表現している」と述べた。そのモヤモヤの正体は、日本社会の制度や文化が、従業員の主体性の一部を長らく「見えないもの」にしてきたという実態にあったのかもしれない。JC という概念は、その見えなかった主体性を照らし出し、名前を与え、職場での実践を正当化する。それは輸入概念の適用ではなく、日本の職場に潜在してきたものの発掘である。本稿が JC 研究・実践に関心をもつ読者の、その発掘作業への参加を促す一助となれば幸いである。

謝辞 本研究は JSPS 科研費 JP23K25545 および JP25K16708 の助成を受けたものです。

1) 本稿では、主体性、能動性、プロアクティブといった概念の異同をあえてややあいまいにしたまま語を用いていく。能動の反対語は受動であり、主体の反対語は客体、プロアクティブの反対語はリアクティブが一般的であろう。状況を受け入れるだけでないこと、自己決定したと感じていること、自己主導的であることなどが含意として含まれるが、本稿のように異なる組織的文脈を横断する概観的な議論においては、その焦点や境界線を特定することが難しいと判断した。ご容赦いただきたい。

参考文献

- 伊丹敬之 (1987) 『人本主義企業——変わる経営 変わらぬ原理』筑摩書房。
- 今野浩一郎・佐藤博樹 (2022) 『マネジメント・テキスト 人事管理入門 (新装版)』日本経済新聞出版。
- 須田敏子 (2024) 『ジョブ型・マーケット型人事と賃金決定——人的資本経営・賃上げ・リスクリングを実現するマネジメント』中央経済社。
- 高尾義明 (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。
- 高尾義明・池田めぐみ・横内陳正・藤澤理恵・石山恒貴 (印刷中) 「ジョブ・クラフティング測定尺度 (Job Crafting Questionnaire) 日本語版の作成」『京都マネジメントレビュー』第 49 号。
- 田中堅一郎 (2004) 「日本版組織市民行動尺度の妥当性と信頼性、および項目特性についての検証」『産業・組織心理学研究』第 18 巻第 1 号, pp. 15-22。
- 平野光俊 (2019) 「人事部の新しい役割——社員格付け制度との関連から」上林憲雄・平野光俊編著『日本の人事システム——その伝統と革新』第 1 章, 同文館出版。
- 宮島英昭 (2011) 「人本主義」『日本労働研究雑誌』No. 609, pp.

- 58-61。
- 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』第 5 章, 白桃書房。
- リクルートマネジメントソリューションズ (2022) 「RMS Research 2022 個人選択型 HRM に関する実態調査」https://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/pdf/rms_research_2022_report.pdf (URL の最終閲覧日は 2026 年 5 月 28 日, 以下同)
- Abegglen, J. C. (1958) *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*, Free Press.
- 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*, American Psychological Association, pp. 81-104.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A. and Dutton, J. E. (2010) "Perceiving and Responding to Challenges in Job Crafting at Different Ranks: When Proactivity Requires Adaptivity," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, No. 2-3, pp. 158-186.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E. and Quinn, R. E. (eds.) (2003) *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler.
- Chen, F. F. (2007) "Sensitivity of Goodness of Fit Indexes to Lack of Measurement Invariance," *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, Vol. 14, No. 3, pp. 464-504.
- Demerouti, E. (2026) "Job Crafting Revisited: Current Insights, Emerging Challenges, and Future Directions," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 13, pp. 195-220. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-020924-064242>
- Dutton, J. E. and Heaphy, E. D. (2003) "The Power of High-Quality Connections," in K. S. Cameron, J. E. Dutton and R. E. Quinn (eds.) *Positive Organizational Scholarship*, Berrett-Koehler, pp. 263-278.
- 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. (1980) *Work Redesign*, Addison-Wesley.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. and Gupta, V. (eds.) (2004) *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, SAGE.
- Ikedo, M., Yokouchi, N., Fujisawa, R. and Takao, Y. (2025) "Does Crafting's Effect on Career Success Vary by Cultures? Examining Future Orientation's Moderating Role," *Academy of Management Annual Meeting*.
- Kim, M. and Beehr, T. A. (2018) "Can Empowering Leaders Affect Subordinates' Well-Being and Careers because They Encourage Subordinates' Job Crafting Behaviors?" *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 25, No. 2, pp. 184-196.
- Lee, J. Y., Chen, C. L., Kolokowsky, E., Hong, S., Siegel, J. T. and Donaldson, S. I. (2021) "Development and Validation of the Career Crafting Assessment (CCA)," *Journal of Career Assessment*, Vol. 29, No. 4, pp. 717-736.
- Markus, H. R. and Kitayama, S. (1991) "Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation," *Psychological Review*, Vol. 98, No. 2, pp. 224-253.
- Ollier-Malaterre, A., Haar, J. M., Sunyer, A. and Russo, M. (2020) "Supportive Organizations, Work-Family Enrichment,

- and Job Burnout in Low and High Humane Orientation Cultures,” *Applied Psychology*, Vol. 69, No. 4, pp. 1215-1247.
- 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. <https://doi.org/10.1007/s10869-025-10010-1>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. and Wrzesniewski, A. (2010) “On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review,” *Research in Organizational Behavior*, Vol. 30, pp. 91-127.
- 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.
- Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2000) “Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being,” *American Psychologist*, Vol. 55, No. 1, pp. 68-78.
- Slemp, G. R., Kern, M. L. and Vella-Brodrick, D. A. (2015) “Workplace Well-Being: The Role of Job Crafting and Autonomy Support,” *Psychology of Well-Being*, Vol. 5, No. 1, 7.
- Slemp, G. R. and Vella-Brodrick, 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.
- Thun, S. and Bakker, A. B. (2018) “Empowering Leadership and Job Crafting: The Role of Employee Optimism,” *Stress and Health*, Vol. 34, No. 4, pp. 573-581.
- Tims, M. and Bakker, A. B. (2010) “Job Crafting: Towards a New Model of Individual Job Design,” *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.
- 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.
- Wang, H. J., Demerouti, E. and Bakker, A. B. (2016) “A Review of Job Crafting Research: The Role of Leader Behaviors in Cultivating Successful Job Crafters,” in S. K. Parker and U. K. Bindl (eds.) *Proactivity at Work*, Routledge, pp. 77-104.
- 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.

ふじさわ・りえ 青山学院大学経営学部経営学科准教授。
最近の主な論文に「自律支援型リーダーシップによるジョブ・クラフティング資源の補完とアイデンティティ脅威および時間経過の調整効果——ミドル・シニア従業員の適応メカニズムへのアイデンティティ・パースペクティブの導入」『経営行動科学』第35巻第3号, pp. 61-73 (共著, 2024年)。
組織行動論, 人的資源管理論専攻。