

理念の浸透と従業員の ジョブ・クラフティング、 および心理的成果の関連性

——理念の志向性に着目した多母集団同時分析による
差異の検討

大嶋 玲未

(目白大学准教授)

廣川 佳子

(立教大学客員准教授)

ジョブ・クラフティングが行われる程度や、その結果の現れ方は、社会的文脈によっても異なると考えられている。本研究では文脈要因として、企業の「理念」に注目する。具体的には、理念の志向性（柔軟性・独立性志向—安定性・統制志向、内部統合志向—外部適応志向）による、理念の浸透がジョブ・クラフティングを動機づけ、アウトカムとなる心理的成果に及ぼす影響のメカニズムの差異を明らかにすることを目的とする。オンライン調査を行い、正社員 495 名（男性 305 名、女性 190 名、 $M=44.24$, $SD=12.11$ ）を分析対象とした。分析の結果、全体では、理念の浸透がジョブ・クラフティングを促進するとともに、ジョブ・クラフティングが集団内葛藤、ワーク・エンゲイジメントに正の影響、バーンアウトに負の影響を与えることが確認された。次に、理念の志向性ごとの理念の浸透の影響過程の差異を、多母集団同時分析により検討した。柔軟性・独立性志向—安定性・統制志向に注目すると、ジョブ・クラフティングから集団内葛藤へと至る影響の差異を説明できなかった。しかし内部統合志向—外部適応志向に注目すると、ジョブ・クラフティングが集団内葛藤を促進する影響に統計的な差異がみられ、外部適応志向群において、ジョブ・クラフティングが集団内葛藤を促進する傾向が示された。これらの結果から、理念の浸透からジョブ・クラフティング、そして集団内葛藤の促進に至る構造に、理念の志向性による差異が存在することが示唆された。

目次

- I 問題と目的
- II 方法
- III 結果
- IV 考察

I 問題と目的

不確実性の高い現代の労働環境においては、労働者一人ひとりに会社や組織に依存せず、自ら仕

事の意味づけを行い、モチベーションを維持しながら変化に柔軟に対応する姿勢が求められている。こうした背景から注目されている概念の1つが、「従業員が自身の仕事における業務内容や対人関係の境界に対して行う、物理的・認知的な変更 (Wrzesniewski and Dutton 2001 : 179)」と定義されるジョブ・クラフティング (job crafting) である。ジョブ・クラフティングを通じて自身の強みや価値観に合わせた働き方の工夫を行うことで、不確実性の高い環境下でも、労働者は仕事へ

の意義ややりがいを感じながら主体的に働くことができると考えられる。先行研究においても、ジョブ・クラフティングは、仕事に対する前向きで充実した心理状態であるワーク・エンゲイジメントをはじめとした職業的ウェルビーイングを高め、より高い職務パフォーマンスの発揮につながる（Bakker, Tims and Derks 2012；Demerouti 2014, 2026；Rudolph et al. 2017；Schuler, Binnewies and Bürkner 2019）、バーンアウトの低減につながる（Lichtenthaler and Fischbach 2019；Silapurem, Slemp and Jarden 2024）等、個人及び組織の成果に及ぼすポジティブな影響が確認されてきた。

一方で先行研究からは、自身の妨げとなる職務要求を減少させる形でのジョブ・クラフティングが行われると同僚の業務負荷が増加し、職場内での対立を引き起こす可能性があること（Tims, Bakker and Derks 2015）や、挑戦的な職務要求を高める接近型クラフティングが行われると業務負荷が高まり、バーンアウトが促進されること（Harju, Kaltiainen and Hakanen 2021）なども報告されている。すなわち、ジョブ・クラフティングは常に望ましい結果をもたらすとは限らず、個人や組織にネガティブな影響をもたらすリスクもある。

なお、ジョブ・クラフティングは単なる個人内プロセスではなく、社会的文脈の中で意味づけされ、その結果が形成される行為である。そのため、ジョブ・クラフティングが行われる程度や、それが行われた結果がどのような形で現れるかは、社会的文脈によっても異なると考えられる（Dierdorff and Jensen 2018；Park and Park 2023；Wrzesniewski and Dutton 2001）。ジョブ・クラフティングは仕事の要求度－資源モデル（Job Demands Resources model：JD-R モデル）において、仕事の要求と資源を、自身の能力やニーズにあわせて変更を加える行為として位置づけられるが（Bakker, Tims and Derks 2012；Bakker, Demerouti and Sanz-Vergel 2023；Demerouti 2014；Tims and Bakker 2010）、個人が活用できる資源は有限であり、役割の境界を変更するジョブ・クラフティングにも一定のコストが伴う（Dierdorff and Jensen 2018）。そのため、それを行うことが期待されて

いない文脈では、それ自体に追加的な資源が必要となり、ジョブ・クラフティングは生じしづらくなると考えられる。反対に、Park and Park (2023) では、特に職務特性モデルにおける中核的な職務特性（スキルの多様性、タスクの重要性、自律性、フィードバック）や、エンパワメント型リーダーシップをはじめとした文脈的要因がジョブ・クラフティングの促進要因となることも示されている。

しかし、ジョブ・クラフティングに影響を与える文脈的要因の研究は多くはなく、中でも組織的要因について検討した研究は限定的である（Park and Park 2023）。そこで本研究では、ジョブ・クラフティングの様相に影響を与える可能性のある組織的要因として、企業の「理念」に注目する。

1 理念の浸透がジョブ・クラフティングに及ぼす影響

栗野・高尾（2018）は理念の浸透とジョブ・クラフティングの関係について、内在化したスキーマの獲得の観点から説明している。センスメイキング理論を援用した意味生成モデル（松岡 1997）に基づけば、人は組織の理念の意味を学習していく過程で、理念を前提としたスキーマを自分なりに構築し、それを通じて文脈を形成する。その結果、新たな気づきや意味が創造され、それらは継続的に更新されていく。このように理念浸透によるスキーマの獲得・変更は、仕事に対する認知的な捉え方の変化をもたらすため、認知的クラフティングの促進につながると考えられる（栗野・高尾 2018）。実際に栗野・高尾（2018）は、経営理念の浸透が従業員の認知的クラフティングを促進し、その結果として心理的ウェルビーイングを高めることを実証している。また、理念が浸透することで、従業員は組織の方向性や価値観を理解・共有し、理念を拠り所としながら、自らの業務や周囲との関係性を主体的に調整しようとする可能性も考えられる。こうした理念に準拠した自発的な職務の再定義は、組織の方向性と個人の主体性を整合させるジョブ・クラフティングとして理解することができる。

しかし、本人視点では望ましい工夫であって

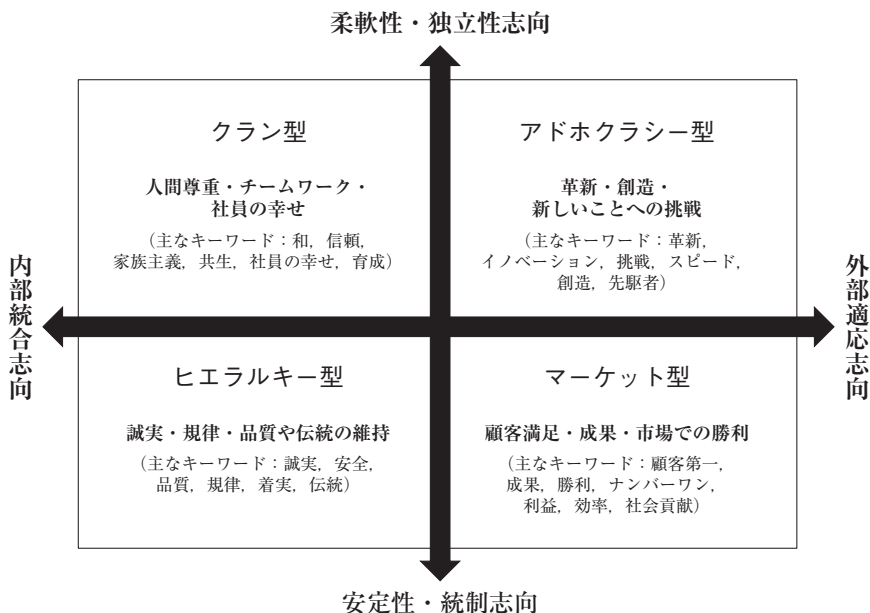
も、それが組織や周囲にとっても好ましいかは文脈次第である (Dierdorff and Jensen 2018)。ジョブ・クラフティングが組織や同僚に支持されるものであれば、ジョブ・クラフティングのプロセスに周囲の協力も得やすくなることから、資源は高まり、ジョブ・クラフティングは促進される可能性があるが、組織や同僚の利益に反する場合は拒否・規制されると考えられる。また、そうした同僚の好意的・非好意的な態度は、行為者自身の働きやすさや心理状態にもネガティブな影響を及ぼす可能性がある (Tims and Parker 2020 ; Tims, Twenlow and Fong 2022)。同僚からの態度が非好意的である場合、プレッシャーや感情的負担により個人の資源は減少し、結果として、ワーク・エンゲイジメントの低下やバーンアウトの増加といったネガティブな結果をもたらす可能性もある。

そのためジョブ・クラフティングが行われる程度やその結果は、理念の志向性によっても異なる可能性があるが、理念の浸透とジョブ・クラフティングの関連性を検討した栗野・高尾 (2018) はミッション志向組織 2 社を対象に行われたものであり、理念の志向性の差異は検討されていない。そこで本研究では、理念の志向性の差異にも注目し、理念の浸透がジョブ・クラフティングと

そのアウトカムに及ぼす影響を検討する。

なお、理念の志向性を分類する一般的な枠組みは存在しないが、経営理念は企業文化の基軸として位置づけられる (西澤 2021)。そこで本研究では、組織文化の分類に関する古典的モデルである、競合価値観フレームワーク (competing values framework ; Cameron and Quinn 2006 = 2009) を援用し、理念の志向性を整理した。競合価値観フレームワークでは、組織文化を「柔軟性・独立性志向—安定性・統制志向」「内部統合志向—外部適応志向」の 2 軸から捉える。前者は、組織が柔軟で、裁量権があり、活力やダイナミックさを重視する特徴と、組織が安定志向で予測可能であり、規律、管理を重視する特徴を対比させる軸である。また後者は、組織が内向きで、統合や団結を重視する特徴と、組織が外向きで、差別化や競争を重視する特徴を対比させる軸である。これら 2 軸に基づき理念を、(a) 統制を志向する「ヒエラルキー型」、(b) 競合を志向する「マーケット型」、(c) 協調を志向する「クラン型」、(d) 創造を志向する「アドホクラシー型」の 4 つに類型化した (図 1)。

図 1 理念の志向性 4 分類



出所：Cameron and Quinn (2006 = 2009 : 53) を参考に、著者作成

2 本研究の目的

本研究では、先行研究を踏まえて設定した仮説モデルについて、全体、及び競合価値観フレームワークに基づく理念の志向性群による差異の検討を行うことを目的とする（図2）。

JD-R モデルをはじめとした先行研究からは、ジョブ・クラフティングにより集団内葛藤（Tims, Bakker and Derks 2015）やワーク・エンゲイジメント（Bakker, Tims and Derks 2012；Bakker, Demerouti and Sanz-Vergel 2023；Demerouti 2014；Tims and Bakker 2010）は高まり、バーンアウトは低下することが予測される（Lichtenthaler and Fischbach 2019；Silapurem, Slemp and Jarden 2024）。さらに先行研究では、集団内葛藤によりチーム内の対立や結束力が低下することで、ワーク・エンゲイジメントが低下し（Esbati and Korunka 2021）、バーンアウトが引き起こされること（Hwang and Shin 2023）も確認されている。ここからジョブ・クラフティングから集団内葛藤を介して、間接的にワーク・エンゲイジメント、バーンアウトに影響を及ぼすパスも予測される。

理念の浸透がジョブ・クラフティングを動機づけ、アウトカムに影響を及ぼすというメカニズムが、理念の志向性（柔軟性・独立性志向－安定性・統制志向、内部統合志向－外部適応志向）の違いを超えて機能するものか、あるいは特定の理念の志向性群においてのみ有効なものなのかを明らかにすることは、理念の適用の限界を知る上で重要な意味を持つと考えられる。また理念の志向性によるモデルとパスの群間差を比較することで、どの

理念の志向性でジョブ・クラフティングが促進・抑制され、また、それらがアウトカムへどのように結びつくのかを明らかにする。これは、管理職に対してマネジメント上の手がかりを提供するとともに、従業員にとっても、理念の志向性に応じた望ましい主体的行動の在り方や、その限界に関する示唆を与える点で意義があるだろう。

II 方 法

1 調査方法

アイブリッジ株式会社の提供するセルフ型アンケートツールFreeasyを利用し、オンライン調査にてスクリーニング調査、本調査を実施した。

2 実施時期

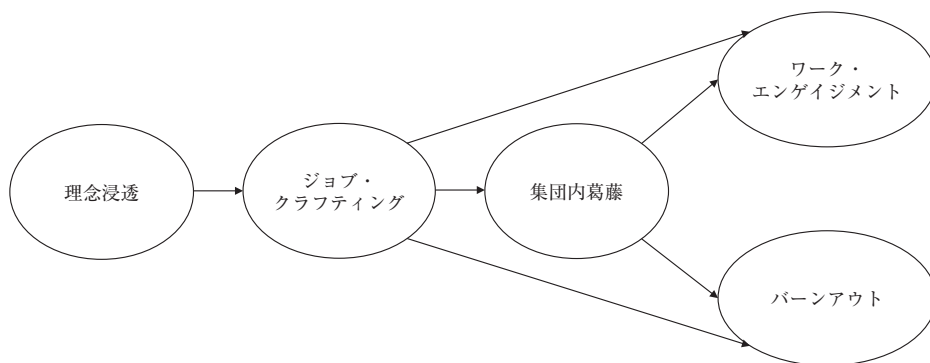
スクリーニング調査は2026年4月、本調査は2026年5月に実施した。

3 調査手続きと対象者

スクリーニング調査では、会社員（正社員）を対象とした。年齢は18歳以上70歳以下とし、業種では「非営利団体」「その他」「勤めていない」の条件を除外して、性別で均等割り付けを行った。最終的に、1万名（男性5000名、女性5000名）から回答を得た。

本調査では、スクリーニング調査回答者のうち、(a) 勤務先に明文化された理念が「ある」、(b) 現在の勤務先での勤続年数が1年以上、(c) 現在の勤務先での役職が「経営者・役員」でない

図2 本研究の仮説モデル



こと、また「その他」と回答した者については自由記述の内容から正社員以外と判断されないこと、(d) 勤務先が300名以上の大規模企業、という条件に合致する協力者を対象とした。総務省統計局(2025)の『労働力調査』における、正規の職員・従業員の性別・年齢階級別人数をもとに対象年齢ごとの構成比率を算出し、500名に対して比例配分を行い、本調査の配信をした。593名から回答を得、同社のデータクリーニングを経て、不適切回答を排除した496名のデータが納品された。なお、70代の回答者が1名のみであったことから、分析対象から除外し、最終的な分析対象者は495名とした(男性305名、女性190名、 $M=44.24$, $SD=12.11$)。

4 調査項目

(1) スクリーニング調査

現在の勤務先での勤続年数、役職、企業規模、勤務先における明文化された理念(社是、基本理念、企業理念など)の有無(ある、ない、わからない)について尋ねた。また、モニター登録時の基礎データから、性別、年齢、業種等のデータを得た。

(2) 本調査

ジョブ・クラフティング

Sekiguchi, Li and Hosomi (2017) のジョブ・クラフティング尺度9項目を使用した。項目の邦訳については、第一著者の研究室が設立した研究拠点であるHRM STUDY (<http://hrmstudy.com/ja/>)にて公開されている日本語訳を参照した。職場で遂行する業務の件数、範囲、または種類といった職務のタスク境界の変更にかかわる「タスククラフティング」、職場での他者との相互作用の質や量、職務の関係的境界の変更にかかわる「関係クラフティング」、職務の意味や重要性といった職務の認知的なタスク境界の変更にかかわる「認知的クラフティング」の3つの側面について測定する(Sekiguchi, Li and Hosomi 2017)。「1. 全くあてはまらない」―「7. 非常にあてはまる」の7件法で回答を求めた。

理念の内容

Cameron and Quinn (2006=2009) による競合価値観フレームワークに基づき独自に作成した企業の理念の志向性4分類について、自社の理念の内容にあてはまるもの1つを選択するよう求めた。なお、教示文内では「理念」に関して、「会社で掲げられている企業理念、経営理念、社是、ミッション、ビジョン、バリュー、行動指針などの呼称を問わず、組織が大切にしている信念や価値観を総称したもの」と定義した。また、理念の中に複数の要素が含まれている場合は、中心(メイン)となっていると思うものを1つ選択するよう求めた。選択肢はそれぞれ日本企業の理念に類出するキーワードを併記する形で、「1. 人間尊重・チームワーク・社員の幸福を掲げている(主なキーワード: 和, 信頼, 家族主義, 共生, 社員の幸せ, 育成)」 「2. 革新・創造・新しいことへの挑戦を掲げている(主なキーワード: 革新, イノベーション, 挑戦, スピード, 創造, 先駆者)」 「3. 顧客満足・成果・市場での勝利を掲げている(主なキーワード: 顧客第一, 成果, 勝利, ナンバーワン, 利益, 効率, 社会貢献)」 「4. 誠実・規律・品質や伝統の維持を掲げている(主なキーワード: 誠実, 安全, 品質, 規律, 着実, 伝統)」 「5. 上記のどれにもあてはまらない」の5つに設定した。

理念の浸透

廣川・芳賀(2023)の経営理念浸透尺度の12項目について、「経営理念」を「理念」と変更して使用した。理念については教示文内にて、「理念の内容」と同様の定義を示した。理念の概要を知っている、内容を覚えていて他者に説明できるくらい理解している段階を表す「認知」、理念の内容を受け入れる、自分自身の価値観と一致しているなど理念への共感を伴って理解している段階を表す「共感的理解」、理念に基づいた行動や理念実現に向けた行動ができていく段階を表す「行動」について測定する(廣川・芳賀 2023)。「1. まったくあてはまらない」―「5. 非常にあてはまる」の5件法で回答を求めた。

ワーク・エンゲイジメント

Schaufeli et al. (2019) のユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度 3 項目版を使用した。就業中の高い水準のエネルギーや心理的な回復力にかかわる「活力」、仕事への強い関与、仕事の有意味感や誇りにかかわる「熱意」、仕事への集中と没頭にかかわる「没頭」の 3 側面（島津 2015）について測定する。「0. 全くない」—「6. いつも感じる／毎日」の 7 件法で回答を求めた。

集団内葛藤

Jehn (1995) による Intragroup Conflict Items 8 項目を翻訳後、校閲会社に委託して照合翻訳を行い使用した。遂行すべき課題の内容についてグループメンバー間での視点、アイデア、意見の違いなどを含む意見の相違が生じた状態を表す「課題葛藤」と、グループメンバー間に緊張、敵意、苛立ちなどが生じることを含む人間関係上の不和が生じた状態を表す「関係葛藤」の 2 側面について測定する (Jehn 1995)。日常的な仕事の進め方や判断に直接関わりのあるメンバー（同じ課やチームの仲間）との関係性について「1. 全くない」—「5. 非常に多い」の 5 件法で回答を求めた。

情緒的消耗感

久保 (1998) の日本版バーンアウト尺度のうち、「情緒的消耗感」を測定する 5 項目を使用した。情緒的消耗感とは、「仕事を通じて、情緒的に力を出し尽くし、消耗してしまった状態」と定義され、バーンアウトの主症状とされる (久保 2004)。最近 6 カ月ぐらいのあいだの経験について、「1. ない」—「5. いつもある」の 5 件法で回答を求めた。

理念による行動制約

補足的検討のために、理念の浸透がジョブ・クラフティングを制約する度合いを測定する尺度を設定した。本尺度は、役割葛藤理論や組織的制約、自己決定理論等の先行研究を理論的背景として独自に開発したものであり、「理念を守ろうとするあまり、自分のアイデアをあきらめることがある」「独自の工夫をすることよりも、理念の通

りに動くことが求められている」等の 5 項目から構成される。「1. まったくあてはまらない」—「5. 非常にあてはまる」の 5 件法で回答を求めた。

5 倫理的配慮

スクリーニング調査、本調査のいずれにおいても、目白大学人文社会科学系研究倫理審査委員会の承認を受けて実施された（承認番号：25 人-050）。回答者には調査票冒頭で、回答は自由意思によるものであること、回答の中断が可能であること、アンケートに回答しなかったり、回答を中断したとしても、不利益が生じることはないこと等を説明し、協力者が自ら判断して回答を拒否・中止できる環境を保障した。

Ⅲ 結 果

1 基礎的分析

独自に作成した「理念による行動制約」の因子構造を確認するために、探索的因子分析を実施した。固有値の推移は第 1 因子から順に 3.43, 0.48, 0.43 であった。また、MAP テストでは平均二乗偏相関係数が第 1 因子から 0.07, 0.21, 0.39 と第 1 因子において最小値を示したことから、1 因子構造が妥当と判断した。因子数を 1 とし、再度因子分析を実施したところいずれの因子負荷量も .40 以上 (.72~.83) であった。 α 係数も .88 と十分な値であった。その他の尺度については、先行研究から想定される因子構造をもとに α 係数を算出した。 α = .86~.92 といずれも十分な値であったことから、各因子に含まれる項目の平均値を算出し、尺度得点とした。記述統計並びに変数間の相関を表 1 に示す。

なお因子間相関をみると、理念の浸透 (r = .728~.796)、ジョブ・クラフティング (r = .648~.793)、集団内葛藤 (r = .853) はいずれも高い相関を示した。そこで、各因子の上位に理念の浸透、ジョブ・クラフティング、集団内葛藤の高次因子を仮定し、以降の分析に用いた。

表 1 記述統計, 変数間の相関

	α	M	SD	min	max	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 理念の浸透 (認知)	.86	3.36	0.90	1	5	—										
2 理念の浸透 (共感的理解)	.88	3.42	0.86	1	5	.728***	—									
3 理念の浸透 (行動)	.90	3.28	0.92	1	5	.796***	.788***	—								
4 タスククラフティング	.88	4.62	1.21	1	7	.497***	.530***	.469***	—							
5 関係クラフティング	.87	4.38	1.25	1	7	.598***	.553***	.607***	.685***	—						
6 認知的クラフティング	.89	4.38	1.29	1	7	.662***	.621***	.677***	.648***	.793***	—					
7 ワーク・エンゲイジメント	.92	3.96	1.47	1	7	.594***	.546***	.619***	.500***	.664***	.709***	—				
8 課題葛藤	.91	2.95	0.91	1	5	.092*	.033	.102*	.089*	.170***	.110*	.075†	—			
9 関係葛藤	.89	2.86	0.92	1	5	.080†	-.013	.065	.085†	.137**	.060	.062	.853***	—		
10 バーンアウト (情緒的消耗感)	.90	2.93	1.07	1	5	-.179***	-.226***	-.228***	-.077†	-.165***	-.214***	-.270***	.434***	.483***	—	
11 理念による行動制約	.88	3.01	0.87	1	5	.404***	.271***	.415***	.244***	.374***	.367***	.363***	.450***	.490***	.224***	—

注: *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .10$

2 共分散構造分析による変数間の関連性の検証

理念の浸透, ジョブ・クラフティング, 集団内葛藤, およびバーンアウト, ワーク・エンゲイジメントの関連を検討するため, 共分散構造分析を用いたモデルの検証を行った。

分析の結果, 各適合度指標は, $\chi^2(31) = 120.448$, $p < .001$, GFI = .952, AGFI = .915, CFI = .974, RMSEA = .076 となり, 概ね良好な適合度を示した (図 3)。

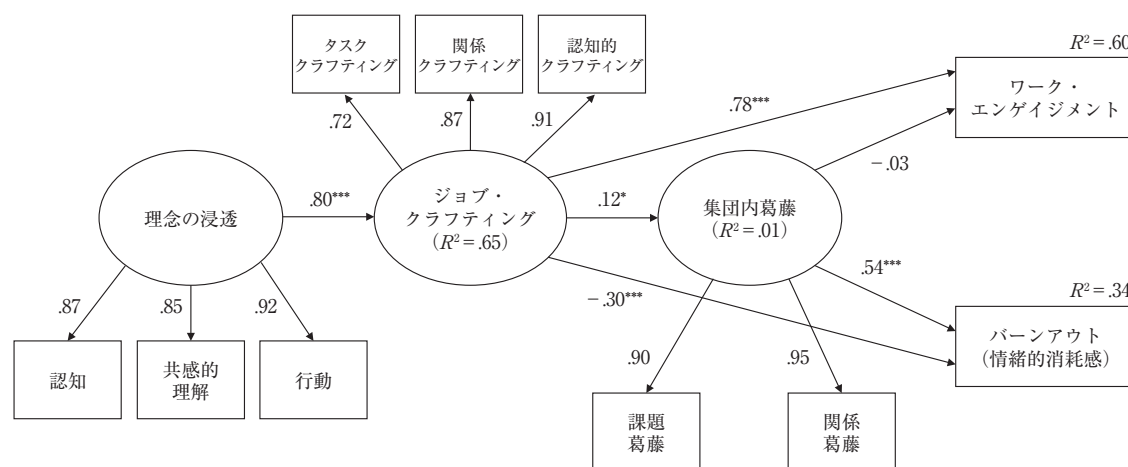
理念の浸透はジョブ・クラフティングに強い正の影響 ($\beta = .80$, $p < .001$) を与えていた。この結果から, 理念が浸透すれば, ジョブ・クラフティングを促進することが示された。ジョブ・クラフティングから集団内葛藤には, 弱いながらも正の影響 ($\beta = .12$, $p < .05$) が示された。さらに, アウ

トカムへの影響を見ると, ジョブ・クラフティングはワーク・エンゲイジメントに強い正の影響 ($\beta = .78$, $p < .001$), バーンアウトに負の影響 ($\beta = -.30$, $p < .001$) を与えていた。一方で, 集団内葛藤はバーンアウトを促進して ($\beta = .54$, $p < .001$) いるが, ワーク・エンゲイジメントには有意な影響を与えなかった ($\beta = -.03$, $n.s.$)。以上から, 全体モデルにおける変数間の影響が確認された。そこで, このメカニズム全体の差異に理念の志向性がどのような影響を与えているかを検証するため, 次項において多母集団同時分析を行う。

3 柔軟性・独立性志向群と安定性・統制志向群における多母集団同時分析結果

多母集団同時分析を実施するにあたり, 理念内容に「5. 上記のどれにもあてはまらない」と回答

図 3 全体モデル ($n = 495$)



注: 1) * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

2) アスタリスクは, 因子間のパス係数の有意性に関するのみ示している。因子負荷量および決定係数の有意性は省略した。

3) 誤差変数は略記している。

したデータ ($n=40$) を分析から除外した。各群のモデルの適合度を個別に分析した結果、柔軟性・独立性志向群 ($n=214$) は、 $\chi^2(31)=93.967$, $p<.001$, GFI=.920, AGFI=.858, CFI=.960, RMSEA=.098, 安定性・統制志向群 ($n=241$) は、 $\chi^2(31)=77.032$, $p<.001$, GFI=.937, AGFI=.889, CFI=.972, RMSEA=.079 で、いずれにおいても、適合度は許容範囲であることが確認された。この結果を受け、両群を統合した多母集団同時分析 (配置不変性モデル) を実施した結果、 $\chi^2(62)=171.005$, $p<.001$, GFI=.929, AGFI=.874, CFI=.966, RMSEA=.062 とモデルの適合度は概ね良好な適合を示し、配置不変性が成立した。

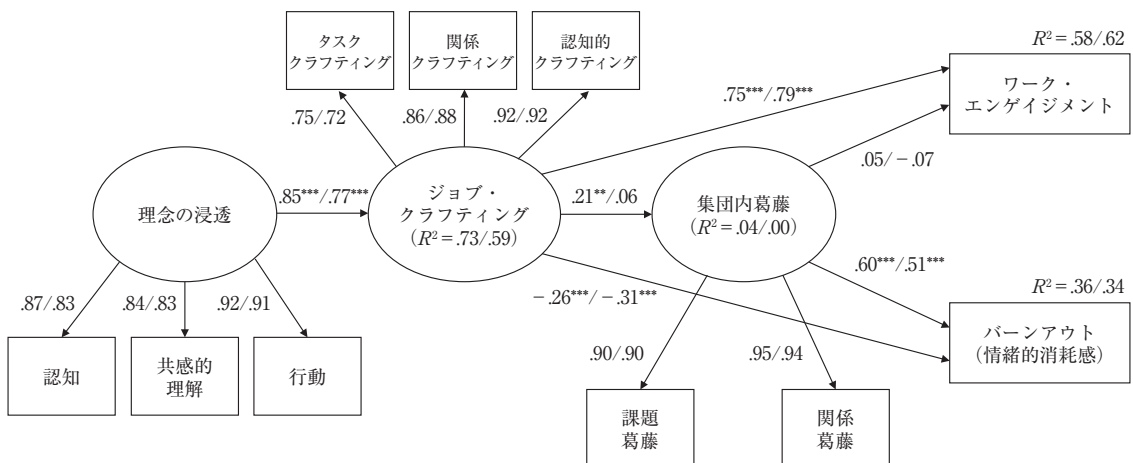
配置不変モデルにおける、各群の標準化パス係数を図4に示す。理念の浸透からジョブ・クラフティングへのパスは、柔軟性・独立性志向群 ($\beta=.85$, $p<.001$), 安定性・統制志向群 ($\beta=.77$, $p<.001$) のいずれにおいても強い正の影響を示した。また、ジョブ・クラフティングから各変数への直接効果を検証したところ、ワーク・エンゲイジメントには柔軟性・独立性志向群 ($\beta=.75$, $p<.001$), 安定性・統制志向群 ($\beta=.79$, $p<.001$) のいずれにおいても強い正の影響がみられた。これに対し、バーンアウトには、柔軟性・独立性志向群 ($\beta=-.26$, $p<.001$), 安定性・統制志向群 ($\beta=-.31$, $p<.001$) のいずれにおいても中程度の負

の影響が確認された。一方、ジョブ・クラフティングから集団内葛藤へのパスにおいては、群間で相違が見られた。柔軟性・独立性志向群 ($\beta=.21$, $p<.01$) では正の影響がみられたのに対し、安定性・統制志向群 ($\beta=.06$, $n.s.$) では、有意な影響は認められなかった。さらに、2つの群間におけるパスの差異を検証するため、臨界比 (Critical Ratio: CR 値) を用いた。その結果、理念の浸透からジョブ・クラフティングの CR 値は-1.09, ジョブ・クラフティングから集団内葛藤の CR 値は-1.65 であり、いずれも 5% 水準 (絶対値 1.96 以上) において統計的に有意な差は認められなかった。このように、CR 値において有意差が示されなかったことから、理念の柔軟性・独立性と安定性・統制という志向性の違いのみでは、ジョブ・クラフティングから集団内葛藤へと至る影響の差異を説明できなかった。

4 内部統合志向群と外部適応志向群における多母集団同時分析結果

各群におけるモデルの適合度を個別に分析した。その結果、内部統合志向群 ($n=205$) は $\chi^2(31)=90.455$, $p<.001$, GFI=.919, AGFI=.856, CFI=.957, RMSEA=.097, 外部適応志向群 ($n=250$) は $\chi^2(31)=74.444$, $p<.001$, GFI=.943, AGFI=.899, CFI=.976, RMSEA=.075 で、いずれにお

図4 柔軟性・独立性志向群と安定性・統制志向群における多母集団同時分析



注: 1) β と R^2 の表記は、左が柔軟性・独立性志向群、右が安定性・統制志向群。

2) $^{*}p<.05$, $^{**}p<.01$, $^{***}p<.001$

3) アスタリスクは、因子間のパス係数の有意性に関するのみ示している。因子負荷量および決定係数の有意性は省略した。

4) 誤差変数は略記している。

いても適合度は許容範囲であることが確認された。この結果を受け、両群を統合した多母集団同時分析（配置不変性モデル）を実施した結果、 $\chi^2(62) = 164.914, p < .001, GFI = .932, AGFI = .880, CFI = .968, RMSEA = .061$ とモデルの適合度は概ね良好な適合を示し、配置不変性が成立した。

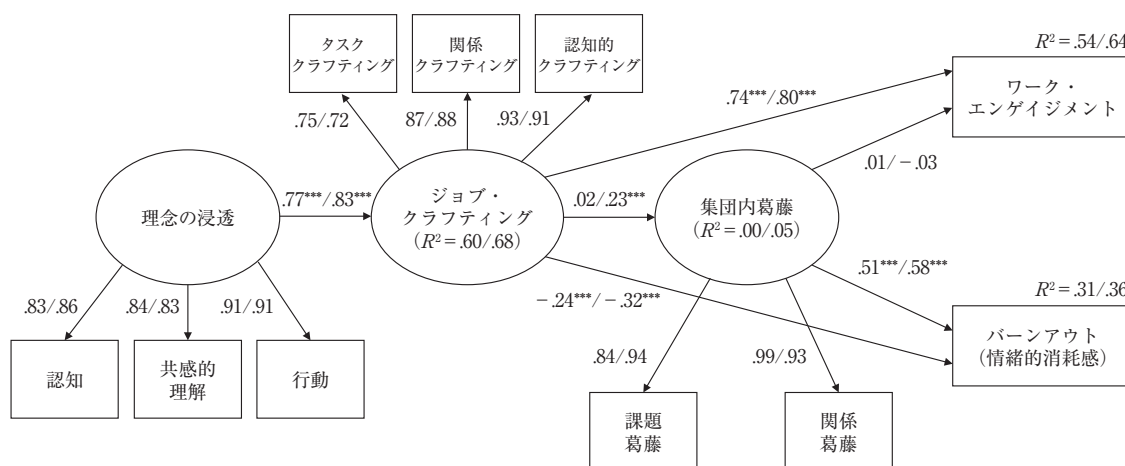
配置不変モデルにおける、各群の標準化パス係数を図5に示す。理念の浸透からジョブ・クラフティングへのパスは、内部統合志向群 ($\beta = .77, p < .001$)、外部適応志向群 ($\beta = .83, p < .001$) でいずれにおいても強い正の影響を示した。また、ジョブ・クラフティングから各変数への直接効果を検証したところ、ワーク・エンゲイジメントには内部統合志向群 ($\beta = .74, p < .001$)、外部適応志向群 ($\beta = .80, p < .001$) のいずれにおいても強い正の影響がみられた。これに対し、バーンアウトには内部統合志向群 ($\beta = -.24, p < .001$)、外部適応志向群 ($\beta = -.32, p < .001$) のいずれにおいても中程度の負の影響が確認された。一方、ジョブ・クラフティングから集団内葛藤へのパスにおいては、群間で相違が見られた。内部統合志向群 ($\beta = .02, n.s.$) では有意な影響が認められなかったのに対し、外部適応志向群 ($\beta = .23, p < .001$) では有意な正の影響がみられた。さらに2つの群間におけるパスの差異について臨界比 (CR 値) を用いて検証した。その結果、理念の浸透からジョブ・ク

ラフティングへのパスのCR値は0.41で、有意差はみられなかった。一方、ジョブ・クラフティングから集団内葛藤へのパスのCR値は-1.89であり、5%水準で有意な差は認められなかったものの、10%水準の有意傾向が確認された。この結果は、内部統合と外部適応という理念の志向性によって、ジョブ・クラフティングが集団内葛藤に与える影響の強さに統計的な差（傾向）が存在することを意味しており、外部適応志向群において、ジョブ・クラフティングが集団内葛藤を促進する傾向が示された。

5 理念による行動制約の検証と理念の志向性との関連

前項における多母集団同時分析の結果、外部適応志向群において、ジョブ・クラフティングが集団内葛藤を促進する傾向が確認された。しかし、なぜ外部適応志向群において、集団内葛藤が促進されるのか、構造モデルのみでは十分示されていない。そこで本項では、理念が従業員に浸透していく過程において、それが自発性を促すだけでなく、従業員の行動を制約するという理念浸透の機能に着目する。具体的には、理念による行動制約尺度を用いて、理念の浸透と理念による行動制約との関連を全体データ ($n = 495$) および、柔軟性・独立性志向群と安定性・統制志向群、内部統

図5 内部統合志向群と外部適応志向群における多母集団同時分析



注：1) β と R^2 の表記は、左が内部統合志向群、右が外部適応志向群。

2) $*p < .05, **p < .01, ***p < .001$

3) アスタリスクは、因子間のパス係数の有意性に関するのみ示している。因子負荷量および決定係数の有意性は省略した。

4) 誤差変数は略記している。

合志向群と外部適応志向群で分析する。これにより、各群において理念の浸透が従業員の行動制約に与える影響の度合いを把握し、前項の分析で確認された外部適応志向群におけるジョブ・クラフティングが集団内葛藤を促進する傾向の背景にある要因を検討する。

まず、全体データにおける理念の浸透と理念による行動制約の関連を検証するため、相関係数を算出した。分析の結果、理念の浸透と理念による行動制約との間には、 $r=.40$ ($p<.001$) の有意な正の相関が認められた。さらに、理念の志向性の対比区分（柔軟性・独立性志向群と安定性・統制志向群、内部統合志向群と外部適応志向群）ごとに理念の浸透と理念による行動制約の相関係数を算出した。分析の結果、柔軟性・独立性志向群では $r=.38$ ($p<.001$)、安定性・統制志向群では $r=.36$ ($p<.001$) であり、両群ともに同程度の正の相関が認められた。一方、内部統合志向群では $r=.31$ ($p<.001$)、外部適応志向群では $r=.43$ ($p<.001$) と、外部適応志向群で中程度の正の相関が示された。

IV 考 察

本研究では、理念の志向性によって、理念の浸透がジョブ・クラフティングに及ぼす影響や、それが集団内葛藤を経て、アウトカムとなる心理的成果（ワーク・エンゲイジメント、バーンアウト）へ至るメカニズムの差異について検討した。

1 柔軟性・独立性志向と安定性・統制志向によるジョブ・クラフティングの影響の差異

本研究における多母集団同時分析の結果、柔軟性・独立性志向群と安定性・統制志向群の比較では、ジョブ・クラフティングから集団内葛藤へ至るパスに統計的な群間差は認められなかった。しかし、各群におけるパスの有意性に注目すると、理念の志向性の違いによる異なる傾向が確認された。まず、柔軟で活力やダイナミズムを重んじる組織（柔軟性・独立性志向群）においては、理念の浸透が従業員のジョブ・クラフティングを促進し、さらにそのジョブ・クラフティングが集団内

葛藤を促進していた。これに対し、安定的で規律や管理を重んじる組織（安定性・統制志向群）においては、理念の浸透が従業員のジョブ・クラフティングを促進するものの、ジョブ・クラフティングから集団内葛藤への影響は確認されなかった。このような群間におけるパスの有意性の有無の差異は、両群におけるジョブ・クラフティングの質的な違いを反映していると考えられる。

柔軟性・独立性志向群におけるジョブ・クラフティングは、既存の枠組みを疑う挑戦的かつ変革的な工夫であるため周囲との摩擦が生じやすい。一方、安定性・統制志向群におけるジョブ・クラフティングは、明確な役割分担の範囲内で行われる改善的な工夫である可能性が高く、結果として周囲との摩擦が生じにくいと推察される。ここで、理念の浸透と理念による行動制約の相関を参照すると、柔軟性・独立性志向群 ($r=.38, p<.001$) と安定性・統制志向群 ($r=.36, p<.001$) はいずれも弱い正の相関であった。つまり、安定性・統制志向群においてジョブ・クラフティングから集団内葛藤への影響が認められなかったことは理念の浸透による行動制約の強さでは説明できない。すなわちこれは、安定や統制を重視する理念の特性が、従業員のジョブ・クラフティングの方向性を、周囲の秩序と衝突しない安全な改善的工夫へ導いているためと解釈できる可能性がある。以上のことから、理念の志向性の違いによって、従業員が試みるジョブ・クラフティングの性質が規定され、集団内葛藤を促進するプロセスに違いが生じる可能性が示された。

2 内部統合志向と外部適応志向によるジョブ・クラフティングの影響の差異

一方、内部統合志向群と外部適応志向群における多母集団同時分析の結果からは、理念の志向性による違いが示された。具体的には、ジョブ・クラフティングが集団内葛藤を促進する影響の強さに、統計的な差異（傾向）が存在することが明らかになった。

まず、内部統合志向群においては、ジョブ・クラフティングから集団内葛藤へのパス係数は $\beta=.02$ ($n.s.$) となり、影響は認められなかった。

これに対し、外部適応志向群では $\beta=.23$ ($p<.001$)の正の影響が示され、群間差の検証においても有意傾向($CR=-1.89$)が認められた。このような群間におけるパスの違いは、両群におけるジョブ・クラフティングの質的な違いを反映していると考えられる。

第一に、個人の主体的な工夫(ジョブ・クラフティング)によって生じる変化は周囲にも影響を及ぼすため、それが組織や周囲の同僚の利益に反する場合には、同僚からの否定的な反応を引き起こし、ジョブ・クラフティングが規制される可能性がある(Tims and Parker 2020)。特に外部適応志向群においては、顧客や市場の変化を先取りしようとする従業員の独自の工夫が、組織が守るべき一貫した方針やブランドイメージからの逸脱とみなされやすい。このようにジョブ・クラフティングが組織の基準から逸脱した変化をもたらす場合は、従業員間での対立や緊張を生み、集団内葛藤が高まる可能性がある(Tims, Bakker and Derks 2015)。第二に、行為者自身が葛藤を認知するという側面が挙げられる。理念の浸透と理念による行動制約の相関係数を参照すると、内部統合志向群($r=.31, p<.001$)に対して、外部適応志向群($r=.43, p<.001$)は中程度の正の相関を示していた。つまり外部適応志向群においては、理念の浸透が自発的な工夫を促す一方で、組織の方針やブランドイメージから逸脱してはならないという行動制約によって、自らのアイデアを断念し、提案を抑える方向に導く可能性が考えられる。ここから外部適応志向群では、独自の工夫が実行できないという認識により、行為者自身の集団内葛藤の認知が高まると推察される。このように理念の浸透がジョブ・クラフティングを促進する一方で、行動を制約する側面にも働くという二面性が、集団内葛藤を促進する一因であると解釈できる。

3 実践的含意

本研究の知見に基づき、理念の浸透と従業員のジョブ・クラフティングの関係性について、実践的含意を述べる。ジョブ・クラフティングは従業員主導の自発的な行動であるが、マネジメント層は、組織が掲げる理念そのものが、従業員の工夫

の性質や方向性を規定している可能性に留意する必要がある。例えば、従業員が行うジョブ・クラフティングは、その組織の理念によって、現状を打破する変革的な工夫となるか、あるいは既存の秩序を守るための改善的な工夫となるか、その性質が異なる可能性がある。さらに本研究からは、従業員が行うジョブ・クラフティングが組織の一貫した方針やブランドイメージ(組織や周囲の利益)との間でジレンマを生じさせた場合、それは集団内葛藤を促進し、必ずしも組織の成果へと結びつかない可能性も示唆された。したがって、単に自発性を推奨するのではなく、自社の理念を軸とした「理念準拠型の自発性」へと方向づけるマネジメントが求められる。そのため、マネジメント層は、自社が従業員にどのような自発性を求めているかを意識するとともに、その方向性を擦り合わせる対話を行い、ジョブ・クラフティングの過程で生じる葛藤を本人が抱え込み、自発性が阻害されることのないよう、適切なサポートを行うことが重要である。

4 今後の課題

第一に、本研究は横断的調査に基づいている。理念の浸透がジョブ・クラフティングを介して集団内葛藤やアウトカムとなる心理的成果(バーンアウト、ワーク・エンゲイジメント)へ影響をモデル化したのが、厳密な因果関係の確定や、中長期的な時間経過による影響の変化を追跡するには至っていない。今後は、縦断的調査を実施し、因果関係の安定性を再検証することが求められる。

第二に、理念の志向性に基づく理念浸透の影響過程のより詳細な検討が求められる。まず、本研究ではジョブ・クラフティングについて、提唱者のWrzesniewski and Dutton (2001)に依拠する3分類(タスククラフティング、関係クラフティング、認知的クラフティング)に基づくSekiguchi, Li and Hosomi (2017)尺度で検討を行ったが、この分類は職務のどの側面を変化させたかに着目したものである。JD-Rモデルに基づくTims and Bakker (2010)のジョブ・クラフティングの定義を踏まえれば、ジョブ・クラフティング戦略は「構造的な仕事の資源の向上」「妨害的な仕事の要

求度の低減」「社会的な仕事の資源の向上」「挑戦的な仕事の要求度の向上」に整理される (Eguchi et al. 2016)。JD-R モデルに基づく各ジョブ・クラフティング戦略に注目して検討することで、理念の志向性による理念浸透の影響過程の差異や、ジョブ・クラフティングが集団内葛藤の発生にどのように関与するのかについて、より精緻に検討できる可能性がある。

また、量的な検討に加え、質的研究により理念の志向性によるジョブ・クラフティングの様相や心理的成果への影響の特徴の詳細を明らかにすることも必要である。多面的な検討により、理念の志向性とジョブ・クラフティング、心理的效果の関連性について、より深い理解が得られると考えられる。

付記 本研究について、開示すべき利益相反関係はない。

参考文献

- 栗野智子・高尾義明 (2018) 「ミッション志向企業における経営理念の浸透が個人にもたらす影響——心理的ウェルビーイングに注目して」『経営哲学』第 15 巻第 1 号, pp. 18-28.
- 久保真人 (1998) 「ストレスとバーンアウトとの関係——バーンアウトはストレンか?」『産業・組織心理学研究』第 12 巻第 1 号, pp. 5-15. https://doi.org/10.32222/jaiop.12.1_5 (URL の最終閲覧日は 2026 年 6 月 1 日, 以下同)
- (2004) 『バーンアウトの心理学——燃え尽き症候群とは』サイエンス社.
- 総務省統計局 (2025) 「労働力調査 e-Stat (政府統計の総合窓口)」。Retrieved May 31, from <https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200531&tstat=000001226583&cycle=7&year=20250&tclass1=000001226584&tclass2=000001226627&tclass3val=0>
- 島津明人 (2015) 「シンポジウム ワーク・エンゲイジメントに注目した個人と組織の活性化」『日本職業・災害医学会会誌』第 63 巻第 4 号, pp. 205-209.
- 西澤眞三 (2021) 「システム論の再構築 (6) ——経営理念と企業文化 (上)」『経済研究』第 66 巻第 3・4 号, pp. 1-15. <https://doi.org/10.24729/00017283>
- 廣川佳子・芳賀繁 (2023) 「経営理念浸透尺度の開発」『産業・組織心理学研究』第 36 巻第 2 号, pp. 173-187. https://doi.org/10.32222/jaiop.36.2_173
- 松岡久美 (1997) 「経営理念の浸透レベルと浸透メカニズム——コープこうべにおける「愛と協同」」『六甲台論集. 経営学編』第 44 巻第 1 号, pp. 183-203.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. and Sanz-Vergel, A. I. (2023) "Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 10, pp. 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bakker, A. B., Tims, M. and Derks, D. (2012) "Proactive Personality and Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement," *Human Relations*, Vol. 65, No. 10,

- pp. 1359-1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2006) *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (Rev. ed.), Jossey-Bass. (= 2009, 中島豊監訳「組織文化を変える——「競合価値観フレームワーク」技法」ファーストプレス)
- Demerouti, E. (2014) "Design Your Own Job through Job Crafting," *European Psychologist*, Vol. 19, No. 4, pp. 237-247. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>
- (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-ch020924-064242>
- Dierdorff, E. C. and Jensen, J. M. (2018) "Crafting in Context: Exploring When Job Crafting Is Dysfunctional for Performance Effectiveness," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 103, No. 5, pp. 463-477. <https://doi.org/10.1037/apl0000295>
- Eguchi, H., Shimazu, A., Bakker, A. B., Tims, M., Kamiyama, K., Hara, Y., Namba, K., Inoue, A., Ono, M. and Kawakami, N. (2016) "Validation of the Japanese Version of the Job Crafting Scale," *Journal of Occupational Health*, Vol. 58, No. 3, pp. 231-240. <https://doi.org/10.1539/joh.15-0173-OA>
- Esbati, Z. and Korunka, C. (2021) "Does Intragroup Conflict Intensity Matter? The Moderating Effects of Conflict Management on Emotional Exhaustion and Work Engagement," *Frontiers in Psychology*, Vol. 12, Article 614001.
- 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. <https://doi.org/10.1002/hrm.22054>
- Hwang, J. and Shin, K. (2023) "Transformation of Task Conflict into Relational Conflict and Burnout: Enhancing Effect of Leader's Discriminatory Effect," *Psychological Reports*, Vol. 127, No. 6, pp. 3133-3155. <https://doi.org/10.1177/00332941231152389>
- Jehn, K. A. (1995) "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 2, pp. 256-282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- 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. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2018.1527767>
- 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. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2021-0071>
- 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. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M. and De Witte, H. (2019) "An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 Validation across Five Countries," *European Journal of Psychological Assessment*, Vol. 35, No. 4, pp. 577-591. <http://dx.doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Schuler, B. A., Binnewies, C. and Bürkner, P.-C. (2019) "The

- Relationship between Job Crafting, Work Engagement, and Performance: A Meta-Analysis,” *PsyArXiv*. <https://doi.org/10.31234/osfio/xpf2v>
- Sekiguchi, T., Li, J. and Hosomi, M. (2017) “Predicting Job Crafting from the Socially Embedded Perspective: The Interactive Effect of Job Autonomy, Social Skill, and Employee Status,” *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 53, No. 4, pp. 470-497. <https://doi.org/10.1177/0021886317727459>
- 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. <https://doi.org/10.1007/s41042-024-00159-0>
- 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. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tims, M., Bakker, A. B. and Derks, D. (2015) “Examining Job Crafting from an Interpersonal Perspective: Is Employee Job Crafting Related to the Well-Being of Colleagues?” *Applied Psychology*, Vol. 64, No. 4, pp. 727-753. <https://doi.org/10.1111/apps.12043>
- 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. <https://doi.org/10.1177/2041386619896087>
- 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. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2021-0216>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>

おおしま・れみ 目白大学心理学部准教授。最近の主な論文に「精神障害者保健福祉手帳所 holder を雇用する特例子会社における管理職と部下の社会的相互作用過程」『心理学研究』第 96 巻第 2 号, pp. 89-99 (共著, 2025 年)。産業・組織心理学専攻。

ひろかわ・けいこ 立教大学経営学部客員准教授。最近の主な論文に「経営理念浸透尺度の開発」『産業・組織心理学研究』第 36 巻第 2 号, pp. 173-187 (共著, 2023 年)。産業・組織心理学専攻。