

長期化する職業人生と ジョブ・クラフティング

岸田 泰則

(釧路公立大学准教授)

本稿は、ジョブ・クラフティング（以下、JC）を、ワーク・エンゲイジメント向上の技法としてだけでなく、長期化する職業人生のなかで個人がキャリア課題に対応する実践として再整理することを目的とする。JC 研究は、ワーク・エンゲイジメントや職務成果との関連を中心に展開してきた。しかし、経験や職位の変化に伴い、JC の目的がどのように変化するのか、また日本企業で働くミドル期以降の従業員にとって JC がいかなる意味を持つのかについては、なお十分に整理されていない。そこで本稿では、まず JC 研究とキャリア・クラフティング研究をレビューし、長期化する職業人生において JC が、自己の再定義、知識・経験の継承、役割・裁量・負荷の再調整、職場のなかでの人間関係の調整を通じたキャリア適応の実践として機能することを整理する。次に、製造業の 50 歳代社員を対象にした半構造化インタビューの分析により、世代継承の JC、関係再編の JC、裁量内調整の JC という 3 つの実践を示す。分析の結果、ミドル・シニア期の JC は仕事を広げることよりも、職場で受け入れられ、次世代が引き継げる形に仕事を組み替える点に特徴があることが明らかになった。そのためには、上司が本人の問題意識を受け止めること、また組織が小さな試行を認めることが必要となる。

目 次

- I はじめに
- II 先行研究のレビュー
- III ミドル・シニアのジョブ・クラフティングの事例調査
- IV 考察と結論

I はじめに

高齢化の進展に伴い、職業人生の時間軸は長期化している。2024 年の労働力人口比率をみると、65～69 歳で 54.9%、70～74 歳で 35.6% であり、労働力人口のうち 65 歳以上の割合は 13.6% に達している（内閣府 2025）。この背景には、高年齢者雇用安定法により 70 歳までの就業機会の確保

が必要とされるなど、政策的な後押しがある。他方、就労の現場では、ミドル期以降の従業員が、役職定年、定年再雇用、配置や役割の変化など、複数のキャリア課題に向き合う場面が増えている。こうした状況では、与えられた職務に適応するだけでなく、現在の仕事の意味、関係、進め方を自ら調整し、職業人生を持続可能なものとしていく視点が重要になる。

そこで本稿は、ジョブ・クラフティング（以下、JC）を、ワーク・エンゲイジメントを高めるための技法として把握する見方を越え、長期化する職業人生におけるキャリア適応の実践として再評価する。JC は、従業員が現在の仕事に対して自己主導的な変更を加える行動であり、管理者主導の職務再設計とは異なる。また、キャリア全体

を方向づけ、個人―職務適合 (person-job fit) を高めようとするキャリア・クラフティングへと議論は広がっている。本稿では、この広がりを踏まえつつ、JC をいま担っている仕事を足場としてキャリア課題に対応する行動として位置づける。

とりわけ日本企業では職務境界が相対的に曖昧であり、個人の工夫は上司や周囲との調整を伴いやすい。したがって、ミドル・シニア期の従業員にとって JC がどのような目的と意味をもつのかを検討するには、個人の主体性だけでなく、職場の関係性や組織的支援にも目を向ける必要がある。本稿が 50 歳代社員に注目するのは、この層が制度上の転機を迎えた後ではなく、その手前で仕事や役割を見直す時期にあるからである。50 歳代は、管理職としての役割継続、役職定年への接近、後進育成への期待、定年後の働き方の見通しなど、複数の課題が重なりやすい時期である。しかし、この段階の従業員は、すでに職業人生の後半を意識し始めている一方で、なお組織内で重要な業務を担い続けている。そのため、50 歳代社員の JC は、単に現在の仕事を自分に合わせて調整する行動ではなく、これまで蓄積してきた経験をどのように活かし、誰に引き継ぎ、どのような形で仕事を持続可能なものにするのかという課題と結びつく。

したがって、本稿では 2 つの問いを設定する。1 つは職業人生の後半を見据え始めた 50 歳代社員は、現在の仕事をどのような目的で作り替えようとしているのかという問いである。もう 1 つはその作り替えは、個人の内面的な工夫にとどまるのか、それとも上司、同僚、人事部門との関係のなかで実行可能なものへと調整されていくのかという問いである。これらの問いを通じて、本稿はミドル・シニア期の JC を、仕事の拡張や挑戦の獲得だけでは捉えきれない、キャリア後半に固有の適応実践として検討する。本稿の構成は次のとおりである。まず、JC とその関連概念を整理し、キャリア段階における目的の差異を検討する。次に、製造業企業で実施した JC 研修に参加した 50 歳代社員 7 名への半構造化インタビューを分析し、日本企業におけるミドル・シニア期の JC の特徴を示す。最後に、得られた知見の理論的・実

践的含意を論じる。

II 先行研究のレビュー

1 ジョブ・クラフティングとは

本節では長期化する職業人生の文脈で JC を再解釈するために、関連する先行研究を整理する。JC は従業員が仕事のタスク内容、対人関係、意味づけを自ら調整するプロセスに着目して提起された概念である。その出発点は、与えられた職務を前提にするのではなく働き手が自ら仕事を形づくる主体である見方にあった (Wrzesniewski and Dutton 2001)。これに対して、その後の研究では JC は JD-R モデルに基づく再概念化がなされ、尺度開発も進んだ (Tims, Bakker and Derks 2012)。これを受けて研究の関心は、職務資源の拡充や要求の調整がワーク・エンゲイジメントや成果にどのように影響するのかへと移っていった。

この流れは、JC を実証研究の対象として発展させるうえで重要な意義をもつ。しかし同時に、JC 概念全体を一枚岩として扱うことには留保が必要となった (Rudolph et al. 2017)。たとえば、JC 尺度の多くは Slemp and Vella-Brodrick (2013) を除き認知的境界の変更を十分に取り込んでおらず、仕事の意味や主観的経験の継続的变化という Wrzesniewski and Dutton (2001) の問題意識を十分に継承していないとの指摘がある (高尾 2020)。その結果、仕事の意味の再構成や自己理解の変容、さらにキャリアの時間軸のなかで JC の目的がどのように変化するのかという問いは、十分に理論化されてこなかった。とりわけ、先行研究の多くは横断的デザインに基づき、現在の職務特性と心理的成果との関連を検討する構図をとっており、キャリア段階の差異やミドル・シニア期のキャリアに特有の適応課題を理論的に組み込む試みは限定的である。こうした問題意識を踏まえると、ワーク・エンゲイジメントを高めるための資源調整行動にとどまらず、職業人生の転機において仕事の意味と自己理解を組み替える実践として JC を再整理する必要性が残っている。

2 キャリア・クラフティングとキャリア適応

仕事の意味とアイデンティティの再構成という Wrzesniewski and Dutton (2001) の問題意識をキャリアへ拡張したものが、キャリア・クラフティング（以下、CC）である。JC が現在の仕事の作り替えに焦点を当てるのに対し、CC はキャリアのプロセスにおける作り替えとして概念化されている。すなわち、CC は JC の時間軸を拡張した概念として捉えることができる（Tims and Akkermans 2020）。さらに日本語版 Career Crafting Assessment Scale の開発も進められており（Ikeda et al. 2026）、日本においても CC を実証的に検討する基盤が整いつつある。

ニューキャリア理論では、キャリアを方向づける主体が組織から個人へと移行し、キャリアの成功も昇進や地位といった外的基準ではなく、本人の価値に照らした主観的基準によって測られるようになった（Hall 2004）。このようにキャリアの主体が個人に移ると、次に問われるのは、個人が環境変化やキャリア上の転機にいかに対応するかである。このような環境の変化や職業上の課題に対応する際に個人が動員する心理的社会的資源がキャリア・アダプタビリティである（Savickas 2005）。さらに職業人生の長期化を考えるうえでは、持続可能なキャリアを個人、文脈、時間の相互作用のなかで捉えるサステナブル・キャリアの視点も有用である（De Vos, Van der Heijden and Akkermans 2020）。この視点に立てば、キャリア上の適応はある時点での職務適合にとどまらず、時間の経過とともに変化する能力、欲求、役割、組織内関係に応じて働き方を継続的に調整していくプロセスとして見て取れる。

以上を踏まえると、CC は単に望ましいキャリアを構想する行動ではなく、変化する職務、役割、生活条件に応じて個人が自らのキャリアと仕事との関係を調整する行動として解釈できる。CC は最適な個人―職務適合を実現するために、個人が自らのキャリアをマネジメントするプロアクティブ行動と言える（Tims and Akkermans 2020）。本稿では、この CC の視点を、現在の職務を起点とした JC がキャリア後半の課題とどのように結

びつくのかを考える手がかりとして用いる。

3 ミドル・シニア期のキャリアにおけるジョブ・クラフティング

職業人生が長期化する現代において重要なのは、仕事への適応の方向が年齢を通じて一定ではないという点である。加齢に伴い、成長志向は相対的に弱まり、社会的動機や安定志向の比重が高まりやすい（Kooij et al. 2011）。また、ミドル期以降の仕事とキャリアにおいては、次世代への貢献や経験の継承を意味するジェネラビリティが重要な主題となる（Doerwald et al. 2021）。そうであれば、仕事を主体的に調整する JC も一様に拡張や挑戦の獲得として理解することはできない。

むしろ長期化する職業人生においては、JC は加齢とともに変化する能力や欲求に応じて仕事との適合を保つ仕組みとなる（Wong and Tetrick 2017）。ここでの仕事との適合とは、自らの経験や知識を他者へ引き継ぎながら現在の仕事を持続可能な形へ組み替える実践として捉えることができる。この文脈に基づけば、ミドル・シニア期の JC は、若年期に典型的な拡張や挑戦の獲得だけでなく、自己の再定義、経験・役割の継承、仕事の再構成へと重心を移す。すなわち、ミドル・シニア期の JC は個人―職務適合の立て直しとジェネラビリティの実践とを併せ持つものと考えられる。

4 ジョブ・クラフティングの職場における相互作用

さらに近年の JC 研究では個人内行動としての JC だけでなく、社会的文脈のなかで成立する JC に焦点が当てられている。上司や同僚などの組織内他者は JC と密接に関わっており、JC は個人単独で完結する行動ではなく上司、同僚、職場風土との関係のなかで形成される（Wang, Li and Chen 2020）。リーダーシップや同僚支援など、周囲からの支援も JC の促進に効果的である（Wang, Demerouti and Bakker 2016 ; Tims and Parker 2020 ; Wang, Li and Chen 2020）。この視角に立つと、JC は資源を獲得するための能動的行動であると同時に、周囲との相互作用を通じて役割期待や仕事の意味づけを調整し直す関係の実践として読み取る

ことができる。

日本の研究においても、JCの持続には周囲の支援と副作用への配慮が不可欠であり、役職移行や高齢雇用の局面では、経験の言語化や後進支援を通じた継承の実践が重要になることが示唆されている（森永 2023a；高尾 2023）。とりわけミドル・シニア期のキャリアにおいてJCは、単なる仕事の拡幅ではなく、仕事の意味を捉え直し、次世代への継承や知識移転を伴う可能性がある。もっとも、50歳代の従業員が職業人生の只中でいかに役割を編み直すのか、またそのプロセスを上司や同僚との関係がどのように媒介するのかについては、なお検討の余地が残されている。

5 ジョブ・クラフティング研究の日本における展開

日本文脈におけるキャリア期特有のJC研究をみると、若年労働者の能力向上文脈でJCを検討する研究がある（池田ほか 2020）。一方、ポストオフ経験者や定年再雇用者を対象に、高齢就業者の適応方策として仕事調整を捉える研究が蓄積している。特にミドル・シニア期のJCについては、役割変化への適応実践として捉える研究が進んでいる（岸田 2022；石山・高尾 2021；高尾・藤澤 2023）。役職定年と定年再雇用は、ミドル・シニア期の重要なキャリア転機であり、その局面における職場適応ではJCがワーク・エンゲイジメントに影響を与える（石山・高尾 2021）。また、役職定年後のポストオフ経験者は、関与の拡張だけでなく、役割や負荷の選択的な再配分を含めてJCを適応方策として活用している（高尾・藤澤 2023）。定年後の再雇用者についても、仕事量、関係範囲、仕事価値の優先順位を主体的に組み替える行動としてJCを活用している（岸田 2022）。

しかしながら、ポストオフや定年といった制度上の転機の後ではなく、その手前にある40～50代、なかでも50歳代社員が、職業人生の後半を見据えながら、経験の継承、役割の再定義、関係の調整をどのように進めているのかを捉えた研究は十分ではない。そこで本稿では、ミドル・シニア期のJCを、自己の再定義や継承の実践として捉え、日本企業の文脈における支援環境との相互

作用を中心に検討する。

ミドル・シニア期のJCは単なる職務資源の獲得や挑戦的要求の増加としてだけでなく、長期化する職業人生のなかで現在の仕事を再度意味づけし、経験を次世代に手渡す実践として再定義することができる。また、JCが職場の社会的文脈に媒介されることを考えるなら、ミドル・シニアが職場のなかでJCの実行可能性をどのように確保しているのかを明らかにすることも課題となる。

ここまでの議論を踏まえると、本稿ではミドル・シニア期のJCを、次の3つの視角から捉える。第1は、仕事の意味をどのように捉え直すのかということである。これは現在の仕事を単に遂行すべき職務としてではなく、自分の経験や役割を再確認する場として見直すことである。第2は、その工夫が職場のなかでどのように承認され、実行可能になるのかという点となる。日本企業では職務境界が曖昧であるため、個人の工夫は上司や同僚との調整を伴いやすい。第3は、蓄積された経験がどのように次世代へ手渡されるのかという視角である。ミドル・シニア期のJCには、自分の仕事を改善するだけでなく、自分がいなくなった後にも残る仕事の形を整える側面が含まれる。

III ミドル・シニアのジョブ・クラフティングの事例調査

1 調査の目的

本節では長期化する職業人生の文脈において、ミドル・シニア社員のJCがどのような目的と意味をもって実践されるのかを探索的に検討する。前節でみたように、ミドル・シニア期のJCは単なる仕事の拡張や挑戦の獲得ではなく、変化する能力、価値、役割に応じて現在の仕事を組み替え、経験を次世代へ手渡していく実践として捉えることができる。そこで本節では、筆者が講師として実施した企業のJC研修後に作成されたJC計画票とその後の上司面談を経た経験の語りに着目する。これにより、50歳代社員が何を变えようとしていたのか、その構想が上司や職場との相

相互作用のなかでどのように修正・具体化されたのかを明らかにする。

2 調査の方法と調査協力者の概要

分析対象は、製造業企業に勤務する50歳代社員7名（女性4名、男性3名）への半構造化インタビューである（表1）。調査協力者は、A社で筆者が実施したJC研修の受講者のうち、上司との面談内容やその後のJCの実践について開示することに同意した者である。研修終了後、A社の人事部門を通じて調査協力を打診し、参加意思を示した7名を対象とした。

表1 調査協力者の概要

調査協力者	職種	職位	性別
A	調達	一般職	女性
B	調達	一般職	女性
C	事務	一般職	女性
D	秘書	一般職	女性
E	調達	一般職	男性
F	事務	課長代理	男性
G	事務	課長	男性

出所：筆者作成。

調査協力者はJC研修の受講後にJC計画票を作成し、その後上司面談において自らが構想したJCの内容を説明し上司からフィードバックを得ていた。本調査では、その後のJC実践の経験について半構造化インタビューを行った。インタビューは2025年3月にオンラインで実施し、1人あたり30～40分程度であった。実施前には、調査の目的、聴取内容の取扱い、秘密保持について説明し調査協力者の承諾を得た。また、事前の許可を得たうえでインタビュー内容を録音し、逐語録を作成した。なお本調査は上司面談そのものを分析対象とするのではなく、上司面談を経験した本人によるJC実践の語りを分析対象とするものである。

分析にあたっては、50歳代社員がどのようなJCを実践しようとしているのか、またJCの実践にあたり上司がどのように関わっているのかという視角から逐語録をコード化した。まず、調査協力者の語りから、仕事の進め方、関係の取り方、知識や経験の残し方に関する具体的な発言を

抽出した。それらの発言が仕事の拡張、負荷の調整、周囲との承認関係、次世代への継承のいずれに関わるのかを比較した。そのうえで類似する語りをまとめ、ミドル・シニア期に特徴的なJCの実践として整理した。

なお本調査で用いた語りは研修直後の感想ではなく、調査協力者がJC計画票を作成し上司との面談を経た後に、自らの実践を振り返ったものである。この点で本調査のデータはJCの計画内容そのものだけでなく、その計画が職場のなかでどのように受け止められ、修正され、実行可能なものとして意味づけられたのかを含んでいる。したがって、本稿の分析対象は個人がどのようなJCを構想したかに限られない。むしろ、個人の構想が、上司や職場との相互作用を通じてどのように変化したのかを捉える点に特徴がある。

3 調査の結果

分析の結果、ミドル・シニアのJCは本人の問題意識を起点にしながら、その工夫を職場で実行可能でかつ次世代に引き継げる形へ組み替えていることが読み取れる。ここでいう実践とは、個人のなかに生まれた工夫や問題意識をそのまま押し出すものではない。むしろ、部門方針との整合、上司の理解、周囲への負荷、自身のキャリア後半という時間意識を踏まえ、実行可能で継承可能な仕事へと組み替えていくプロセスである。

調査協力者は、加齢や役割変化のなかで現在の仕事をどのように意味づけ直すかを問い直していた。具体的には、自分の経験をどのように残すか、誰とどのように連携すれば実行できるか、無理なく続けられる形にどのように調整するかという3点をめぐってJCを構想し実践していた。以下では、これらを世代継承のJC、関係再編のJC、裁量内調整のJCという3つの実践として説明する。

(1) 関係再編のJC

関係再編のJCとは個人の工夫を職場で実行可能なものにするために、上司や同僚との関係を組み替え支援と承認の回路を確保する実践である。A氏は、上司について「けっこう自由にやらせ

てくれる」「最後まで話を聞いてくれる」と述べ、「どんどん（研修を）受けてくれっていう方」と上司を評価している。そのため本人は、「なるべく部の方針とベクトルをあわせる」と語り、JCの計画を部の方針や翌年度のMBOへ結びつけている。このようにA氏は、個人的な工夫を組織的に通る形へ置き直している。その結果、JCは個人の自由な試みにとどまらず、部門方針や目標管理制度と接続されることで職場内において正当化されている。

これに対し、B氏は「上司は何の協力もないし」と語り、さらに「（職場で）解決できる人もいないし、相談もできる人もいない」と述べている。この場合、JCは上司との協働によって進むのではなく、むしろ上司からの支援を前提にできず、研修仲間からの助言や励ましに支えられている。また、直属上司との関係に困難を抱えていたF氏は、JC計画票の面談に直属上司だけでなく上司の上司である部門長も同席させ、1対1ではなく1対2のコミュニケーションに変えている。F氏は、上司から「研修の中身もわからないのに、どう評価する？」と反問され、評価者として振る舞う上司との関係に難しさを感じている。そのため、直属上司だけでなく上司の上司である部門長を巻き込むことで、別の承認回路を確保しようとしている。

これらの語りはJCが個人内の意思だけでは完結せず、誰を巻き込み誰の理解を得るかという人間関係の調整を伴って進行することを物語っている。上司の支援が乏しい事例では、JCの計画はそのままでは前進せず、研修仲間からの助言や部門長の同席といった代替的な支援経路が模索されている。A氏のように上司の理解を得て部門方針に接続する場合もあれば、B氏やF氏のように研修仲間や部門長を通じて別の支援経路を探る場合もある。関係再編のJCは、こうした承認経路の組み替えとして現れている。すなわち、ミドル・シニアのJCは職場内で実行可能なものとなるために、承認と支援の回路を再編する実践である。

(2) 裁量内調整のJC

裁量内調整のJCとは大きな改革や職務拡張を目指すのではなく、自分の裁量が及ぶ範囲で、仕事の進め方、周囲との関わり方、負荷のかけ方を小さく組み替える実践である。秘書であるC氏の語りには、大きなテーマを小さな実践へ変換するプロセスが示されている。C氏は当初、「顧問室をどう変えていくか」という大きなJC構想を持っていた。しかし、上司との対話を経て、最終的には「自分が手持ちの業務でより何か変えられること」へと焦点を移している。さらに、「一步は踏み出す」「ちょこちょこバージョンアップ」という語りに示されるように、JCを一度に大きく変える行動ではなく、小さな試行を積み重ねる行動として捉え直している。

E氏の語りからも、裁量内調整の特徴を確認できる。E氏は当初、周囲のメンバーの困りごとを直接聞き出そうとしたが、期待したような反応は得られなかった。そのため、困りごとを直接聞くのではなく、まずは「もっとラフな会話」、すなわち雑談を増やす方向へ計画を修正している。これは、周囲に働きかけるという関係的なJCをより負荷の小さい日常的で持続可能な形に組み替える実践である。

ここから示唆されるのは、ミドル・シニアのJCが拡張そのものよりも、負荷を見極めながら持続可能な一歩へと再構成される行動であるという点である。裁量内調整のJCは仕事を大きく変えるのではなく、自分が無理なく動かせる範囲を見定め、その範囲内で仕事の進め方や関わり方を調整する実践として認識できる。

(3) 世代継承のJC

世代継承のJCとは自身が蓄積してきた経験や暗黙知をマニュアル、資料、教育コンテンツなどの形に変換し、次世代や周囲に手渡そうとする実践である。たとえば、G氏は仕事経験の蓄積を踏まえ、マニュアル化やビジネス・ルール化によって暗黙知を形式知へ変換しようとしている。またD氏は自主点検マニュアルを自ら作成するなど、業務の標準化・改善に取り組んでいる。

D氏は、「いつ辞めてもいいやと思って、今こ

こにこうマニュアルを作って、(中略)後輩や次世代に伝える」と述べている。この語りには、自分が不在になっても仕事が回るようにするというキャリア後半特有の時間意識が表れている。D氏のマニュアル作成は単なる業務改善ではなく、自分の経験を後に残すためのJCとして把握できる。

G氏もまた、ビジネス・ルール化やマニュアル化を自らのJCとして実施している。「教育のために、パワポの資料で」と語り、自身のノウハウを教育資料として共有しようとしている。またG氏は「もう60歳であきらめ気分であった」が、JC研修をきっかけに「やる気になってきた」と述べている。この語りからは経験の継承が他者のためだけでなく、本人にとっても仕事の意味を再発見する契機となっていることがうかがえる。

世代継承のJCでは自分の仕事をやりやすくすること以上に、これまで蓄積してきた経験や暗黙知を他者に引き継げる形へ変換することが重視されている。D氏のマニュアル作成やG氏の教育用資料化は、その典型である。これらの実践は、自らの役割を単なる遂行者から経験を残し手渡す継承者へと見直すことを意味する。すなわち、ミドル・シニアのJCは、自分の仕事の意味を再定義すると同時に自分の後にも残る仕事の形を整える行動として現れている。

(4) 3つのJCの比較

3つのJCは、それぞれ異なる焦点をもつ(表2)。関係再編のJCでは、JCを実行するための承認や支援の回路が問われる。A氏では上司の傾聴と部門方針との接続がJCを後押ししているのに対し、B氏やF氏では上司の不理解が障壁となり、研修仲間や部門長といった別の関係資源が重要になっている。したがって、関係再編のJCにおいては、その実行可能性が上司、同僚、研修

仲間、部門長などとの関係によって左右されることが認められる。

裁量内調整のJCでは、JCの規模や負荷の調整が問われる。C氏では大きな改革構想が手持ち業務の小さな改善へと変換され、E氏では困りごとの聴取という直接的な働きかけが、雑談の増加というより負荷の小さい関わり方へと修正されている。裁量内調整のJCは、JCをいかに続けられる一歩にするのかという実践上の調整である。

世代継承のJCでは、JCの時間的方向が問われている。ここでは暗黙知のマニュアル化や教育資料化を通じて、自身の役割が遂行者から継承者へと再定義されている。D氏やG氏の語りに示されるように、ミドル・シニア社員は、現在の仕事を自分のために改善するだけでなく、自分がいなくなった後にも残る形へ整えようとしている。

以上のように、関係再編のJCでは直属上司の理解不足や心理的萎縮がJCの障壁となる一方、研修仲間の助言や部門長の同席がJCの実践を前進させている。裁量内調整のJCでは大きすぎるテーマを足元の業務へ引き寄せたり、周囲への働きかけ方を困りごとの聴取から雑談の増加へと切り替えたりすることで持続可能な形に調整している。世代継承のJCでは自身の経験を形式知化し、後続世代に引き継ぐことが仕事の意味の再発見につながっている。

総じて、ミドル・シニアのJCは従来強調されてきた仕事の拡張や挑戦の獲得だけでは捉えきれない。むしろそこでは、関係を組み替え裁量の範囲を見定め、経験を継承可能な形へ形式知化することを通じて、ミドル・シニア期のキャリアにふさわしい仕事の持続可能性がつくられている。換言すれば、関係再編のJCは誰とともに実行するのか、裁量内調整のJCはどの範囲で無理なく行うのか、世代継承のJCは何を後に残すのかとい

表2 3つのJC

JCの類型	内容	語りの例	対応する問い
関係再編のJC	上司や同僚を巻き込み、実行条件を整える工夫	「なるべく部の方針とベクトルをあわせる」	誰とともに実行するのか
裁量内調整のJC	手持ち業務、会話の仕方、負荷のかけ方を小さく調整する工夫	「一歩は踏み出す」「ちょこちょこバージョンアップ」	どの範囲で無理なく行うのか
世代継承のJC	経験や知恵を次世代へ渡す工夫	「後輩や次世代に伝える」	何を後に残すのか

出所：筆者作成。

う問いに対応しているものと考えられる。

4 小 括

本調査が示したミドル・シニアのJCの実践については、次の3点を指摘できる。まず、キャリア段階に応じてJCの様態が変化する可能性がある。調査協力者の語りでは、仕事の意味づけが経験の継承、役割の再認識、無理なく続けられる仕事の再設計へと移っている。

次に、JCは個人の内面で完結する工夫ではなく、上司、同僚、人事部門との相互作用を通じて形づくられる社会的実践であるという点である。上司の傾聴する姿勢はJCの具体化を後押しする一方、上司の評価目線や不理解は個人起点の工夫を抑制しうる。

さらに、ミドル・シニアのJCでは仕事の拡張や縮小という視点だけでなく、周囲に通る工夫、次世代に残す工夫という視点が重視される。したがって、ミドル・シニア期のJC支援において重要なのは、個人に計画づくりを求めることだけではない。その計画を職場で通うものへと変換する上司の受容的支援と、小規模な試行を認める組織的余地を整えることが欠かせない。

IV 考察と結論

1 考 察

前節の事例分析は、先行研究レビューで導いた3つの分析視角、すなわち社会的文脈、個人—職務適合の再調整、ジェネラビリティが、50歳代社員のJCにおいてどのように具体化されるのかを示唆している。関係再編のJCは、JCが上司・同僚との相互作用を通じて実行可能性を獲得する実践である。裁量内調整のJCは、加齢や役割変化に伴う能力、欲求、負荷の変化に応じて、無理のない範囲で個人—職務適合を立て直す実践である。世代継承のJCは、経験や暗黙知を形式知化し、次世代へ手渡すジェネラビリティの実践である。

本稿の知見からは、ミドル・シニア期のJCが仕事の単純な拡張ではなく、意味、関係、裁量を

再設計する実践として現れることが読み取れる。世代継承のJC、関係再編のJC、裁量内調整のJCという3つの実践は、ミドル・シニア期のJCが個人の主体性だけでなく、上司、同僚、職場風土との相互作用のなかで成立することを明らかにしている。したがって、ミドル・シニア期のJCはワーク・エンゲイジメントの向上策にとどまらず、長期化する職業人生における適応、継承、持続可能性を支えるキャリア後半の仕事の再編として理解できる。

この知見は、先行研究とも整合する。Hall (2004) のプロティアン・キャリアが示すように、現代のキャリア論では組織ではなく個人がキャリアの方向づけの主体となり、成功も昇進や地位ではなく主観的成功によって測られる。また、キャリア・アダプタビリティは、職業上の課題や移行に対処するための心理社会的資源として位置づけられる (Savickas 2005)。50歳代社員のJCはこうしたキャリア主体性と適応資源を、現在の仕事の見直しを通じて具体化する実践と言える。また、Kooij et al. (2011) が示すように、加齢に伴って成長中心の動機は相対的に弱まり、社会的・安定志向が強まりやすい。したがって、ミドル期からシニア期への移行において、JCの意味は新たな挑戦の追加それ自体から、役割の意味づけ直し、無理のない仕事の実施、他者への貢献へと移っていくと考えられる。

この変化は、本稿で抽出された3つの実践によって具体化できる。世代継承のJCは、経験や暗黙知を形式知へ変換し、次世代へ手渡そうとする点で、Doerwald et al. (2021) のジェネラビリティと整合的である。裁量内調整のJCは加齢や役割変化に伴う能力、欲求、負荷の変化に応じて、職務上の要求と本人の能力の適合、および本人の欲求と職務から得られるものの適合を立て直す営みである。この点で、Wong and Tetrick (2017) が論じたように、高齢就業者が変化する能力や欲求に応じて、仕事との適合を維持するためのJCとして説明できる。さらに関係再編のJCは個人内で完結せず、上司や同僚との交渉を通じて実行可能性を獲得する関係の実践であることを表している。

社会的要因がJCに与える影響については、Wang, Li and Chen (2020) が社会的要因はJCと正の関連をもち、とくにリーダーシップの影響が大きいことを示唆している。またTims and Parker (2020) は、同僚がJCをどのように受け止めるかが実践者の成果を左右すると論じている。日本企業の文脈においても、森永 (2023b) が上司による共有支援と方向づけ支援の重要性を指摘している。本稿の事例は、これらの議論をミドル・シニアの文脈で具体的に捉える手がかりを与える。

また、本稿の知見は、日本企業におけるJCの実行可能性を考えるうえでも示唆的である。職務範囲が明確に切り分けられている場合、個人は自分の職務の範囲内で比較的自律的に仕事を調整できるかもしれない。しかし、日本企業では職務の境界が曖昧であり、個人の工夫は他者の仕事、部門方針、評価制度と接触しやすい。そのため、ミドル・シニア社員のJCは個人が自分だけで完結させる行動というよりも、職場のなかで通る形へ翻訳される必要がある。関係再編のJCが示すのは、このような職場内での調整プロセスである。上司が本人の問題意識を受け止め、部門方針や職場課題と接続できる場合、個人の工夫は職場にとって意味のある実践へと変換される。

以上のことから、ミドル・シニア期のJCは個人が主体的に仕事を調整する行動というだけでなく、役割変化への気づき、上司・同僚との調整、小規模な試行、継承可能な仕事への志向というプロセスをたどる社会的・時間的なキャリア実践として確認できる。この意味では、個人—職務適合を現在の職務調整に限定せず、キャリア全体のなかで捉えるキャリア・クラフティングの考え (Tims and Akkermans 2020) と整合的である。本稿では、JCを今の仕事を良くする技法としてだけでなくミドル・シニア期のキャリアを再設計する実践として再認識する必要を示している。

本稿の貢献は、ミドル・シニア期のJCを単なる職務資源の獲得や挑戦的要求の増加としてではなく、キャリア後半における意味づけ、関係調整、継承の実践として捉えた点にある。先行研究では、JCがワーク・エンゲイジメントや職務成

果を高める行動として捉えられることが多かった。しかし、本稿の事例が示すように50歳代社員にとってのJCは、必ずしも仕事を広げることや新しい挑戦を増やすことだけを意味しない。むしろ、自分の役割を捉え直し、周囲に受け入れられる形で仕事を調整し、蓄積した経験を次世代に残すことが重要な意味をもっている。この点からは、ミドル・シニア期のJCは職業人生全体の持続可能性と結びつけて理解する必要がある (De Vos, Van der Heijden and Akkermans 2020)。このように、JCはキャリア段階に応じて捉えることが大切である。

2 結 論

本稿は、JCを長期化する職業人生におけるキャリア適応の実践として捉え直し、製造業企業に勤務する50歳代社員7名へのインタビューを通じて、ミドル・シニア期のJCの特徴を検討した。分析の結果、ミドル・シニア期のJCは、世代継承のJC、関係再編のJC、裁量内調整のJCという3つの実践として整理できた。これらはいずれも、現在の仕事を自分だけのものとしてではなく、職場のなかで通り、自分の後にも残る仕事へと組み替える点に特徴がある。

実践面では、JC施策を単に新しい挑戦を促すものとして設計するのではなく、現在の役割の棚卸し、経験や暗黙知の言語化、次世代に残すべき知識や仕事の整理を組み込むことが重要である。また上司にはJC計画を評価するよりも、本人の問題意識を受け止め、部門方針や職場課題と接続し、実行可能な範囲へ調整する役割が求められる。人事制度においては、マニュアル作成、教育資料の整備、後進育成、部門横断の関係調整といった行動を、業務の周回的活動ではなくミドル・シニア社員の職務貢献として可視化することが重要となる。

3 今後の研究課題

本稿の知見は、1社で実施されたJC研修を受講し、JC計画票の作成と上司面談を経た50歳代社員の語りの分析に基づいている。したがって、ここで見いだされた3つのJCは、JC研修と上

司面談を媒介に仕事の見直しが促された文脈に即して理解することができる。

今後は、第1に、他の企業においても、関係再編のJC、裁量内調整のJC、世代継承のJCという実践がどのような条件のもとで現れるのかを検討することが望ましい。第2に、本人の振り返りに加えて、上司、同僚への調査を組み合わせ、JC計画が職場でどのように受け止められ、修正され、実行に移されるのかというプロセスを把握することが期待される。第3に、研修直後から実践の定着までを追う縦断的調査を行い、3つのJCがどのような条件のもとで継続し、変化し、あるいは中断されるのかを検討することも課題として残っている。

謝辞 本稿の調査にあたり、インタビュー調査にご協力いただいた関係者のみなさまに深く感謝申し上げます。本研究は、JSPS 科研費 25K23113 の助成を受けたものです。

参考文献

- 池田めぐみ・池尻良平・鈴木智之・城戸楓・土屋裕介・今井良・山内祐平 (2020) 「若年労働者のジョブ・クラフティングと職場における能力向上」『日本教育工学会論文誌』Vol. 44, No. 2, pp. 203-212.
- 石山恒貴・高尾真紀子 (2021) 「役職定年制と定年再雇用対象者におけるワーク・エンゲイジメントの実態と規定要因」『日本労務学会誌』Vol. 21, No. 3, pp. 43-62.
- 岸田泰則 (2022) 『シニアと職場をつなぐ——ジョブ・クラフティングの実践』学文社.
- 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』Vol. 17, No. 2, 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.
- 高尾義明・藤澤理恵 (2023) 「ポストオフを経験した従業員の適応方策としてのジョブ・クラフティング——person-centered approach による類型の検討」『キャリアデザイン研究』Vol. 19, pp. 77-86.
- 内閣府 (2025) 『令和7年版高齢社会白書』, <https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2025/html/zenbun/index.html> (2026年5月31日閲覧)
- 森永雄太 (2023a) 『ジョブ・クラフティングのマネジメント』千倉書房.
- (2023b) 「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』白桃書房, pp. 104-124.
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M. and Akkermans, J. (2020) "Sustainable Careers: Towards a Conceptual Model," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 117, pp. 1-13. 103196.

- Doerwald, F., Zacher, H., Van Yperen, N. W. and Scheibe, S. (2021) "Generativity at Work: A Meta-Analysis," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 125, 103521.
- Hall, D. T. (2004) "The Protean Career: A Quarter-Century Journey," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65, No. 1, pp. 1-13.
- Ikeda, M., Yokouchi, N., Takao, Y., Fujisawa, R. and Ishiyama, N. (2026) "Development of the Japanese Version of Career Crafting Assessment Scale," *Japanese Journal of Administrative Science*, Vol. 37, No. 2-3, pp. 63-76.
- Kooij, D. T. A. M., de Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R. and Dikkers, J. S. E. (2011) "Age and Work-Related Motives: Results of a Meta-Analysis," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 32, No. 2, pp. 197-225.
- 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.
- Savickas, M. L. (2005) "The Theory and Practice of Career Construction," in S. D. Brown and R. W. Lent (eds.) *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, pp. 42-70.
- 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.
- Tims, M. and Akkermans, J. (2020) "Job and Career Crafting to Fulfill Individual Career Pathways," in J. W. Hedge and G. W. Carter (eds.) *Career Pathways: From School to Retirement*, Oxford: Oxford University Press, pp. 165-190.
- 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. and Parker, S. K. (2020) "How Coworkers Attribute, React to, and Shape Job Crafting," *Organizational Psychology Review*, Vol. 10, No. 1, pp. 29-54.
- Wang, H., 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: Making Things Happen in Organizations*, New York: Routledge, pp. 77-104.
- Wang, H., Li, P. and Chen, S. (2020) "The Impact of Social Factors on Job Crafting: A Meta-Analysis and Review," *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 17, No. 21, 8016.
- Wong, C. M. and Tetrick, L. E. (2017) "Job Crafting: Older Workers' Mechanism for Maintaining Person-Job Fit," *Frontiers in Psychology*, Vol. 8, 1548.
- 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.

きしだ・やすのり 釧路公立大学経済学部准教授。主著に『シニアと職場をつなぐ——ジョブ・クラフティングの実践』(学文社, 2022年)。組織行動論専攻。