

自己調整を伴うインフォーマル学習が、ジョブ・クラフティングの2つの潮流に与える影響

石山 恒貴

(法政大学大学院教授)

本稿の目的は、自己調整を伴うインフォーマル学習が、ジョブ・クラフティングの2つの潮流に与える影響を理論的に検討することである。自己調整を伴うインフォーマル学習とは、従業員が自ら学習目標を設定し、進捗を計画、モニタリングするなどの調整方略とメタ認知を用いながら、他者との相互作用を通じて知識や意味を獲得する社会的実践としての学習である。他方、ジョブ・クラフティング研究には、仕事の意味やワーク・アイデンティティの再構成を重視するオリジナルの潮流と、日々の観察できる行動に基づく従業員の調整を重視する仕事の要求度と資源理論に基づく潮流が存在する。本稿では、自己調整を伴うインフォーマル学習が、前者に対しては肯定的な自己像への欲求や仕事の有意義性を通じて影響し、後者に対しては知識・スキルの獲得や業務改善を通じて仕事の資源と要求度の調整を促して影響すると分析した。さらに、インフォーマルなオン・ザ・ジョブ・トレーニングや小集団活動を中心とした日本企業の従来のインフォーマル学習は、仕事の全体感、技能形成、業務改善を通じてジョブ・クラフティングを促進してきた一方、同質性や自発性の強制といった負の側面も有していたが、越境学習はこうした負の側面を緩和しうる。今後の研究課題としては、自己調整を伴うインフォーマル学習をラーニング・クラフティングとして再定義することを提案する。

目次

- I はじめに
- II インフォーマル学習と自己調整学習
- III ジョブ・クラフティングの2つの潮流
- IV インフォーマル学習とジョブ・クラフティングの2つの潮流の関係性
- V 日本企業の従来のインフォーマル学習とジョブ・クラフティング
- VI ラーニング・クラフティングとしての再定義

I はじめに

デジタル化の進展は変化の加速をもたらし、それに伴い職場でも多様な課題が生じている。こうした課題に対応するために不可欠な学習が、職場

におけるインフォーマル学習 (informal learning もしくは informal workplace learning) である (Kittel, Kunz and Seufert 2021 ; Kittel and Seufert 2023)。インフォーマル学習とは高度に構造化はされていない学習者主体の学びであり (Marsick and Watkins 1999), 学習者による自己調整の要素を色濃く含んでいる (Kittel, Kunz and Seufert 2021 ; Kittel and Seufert 2023)。以下、本稿では、自己調整の要素を色濃く含むインフォーマル学習を、自己調整を伴うインフォーマル学習と呼ぶこととする。

インフォーマル学習と同様に、現代の変化で競争の激しい環境に従業員が主体的に適応することに資すると考えられる概念がジョブ・クラフティング (job crafting) である (Demerouti 2026)。ジョブ・クラフティングは、Wrzesniewski and Dutton

(2001) が提唱した概念であり、個人がボトム・アップで自らの価値観や意義に基づき仕事を再創造することを意味する。

他方、インフォーマル学習では、学習を学習者が主体的に進める。こうした個人の能動的な側面はジョブ・クラフティングと共通性がある (Decius, Schaper and Seifert 2019)。また、経営管理論における従業員の自己調整に関する研究の発展がジョブ・クラフティングの概念化につながっており、ジョブ・クラフティングでは自己調整が中核の要素になっている (森永 2023)。このように、自己調整を伴うインフォーマル学習とジョブ・クラフティングには親和性があるといえよう。

ただし、ジョブ・クラフティングは研究蓄積が進んだゆえに、その概念の分化が進んでいる (Demerouti 2026)。Wrzesniewski and Dutton (2001) が当初提唱したジョブ・クラフティングは、社会構成主義に基づくと言明されている。そのため、仕事とは、社会的に埋め込まれた役割と意味の束として捉えられており、仕事の認知的な再解釈としての意味づけ (認知クラフティング) が重視されている。他方、従業員の仕事の環境そのものを変える行動を重視し、仕事の要求度と資源 (JD-R : Job Demands-Resources) 理論の枠組みの中にジョブ・クラフティングを位置づける研究の進展も生じた (Tims and Bakker 2010 ; Tims, Bakker and Derks 2012)。

仕事を役割と意味の束として捉えるのか、観察可能な行動として捉えるのか、両者が依拠する研究の方法論のパラダイム (抱井 2015) は異なるといえよう。こうした研究の前提の差異がある中では、一律にインフォーマル学習とジョブ・クラフティングの関係性を捉えるのではなく、ジョブ・クラフティングの差異に注目したうえで分析を進めることが求められよう。ジョブ・クラフティングの差異によって、インフォーマル学習から受ける影響のメカニズムにも差異があることを解明できれば、職場において従業員が主体性を発揮して環境に働きかける状況の詳細な把握につながることも期待できる。

以上を踏まえ本稿は、自己調整を伴うインフォーマル学習がジョブ・クラフティングの2つ

の潮流に与える影響の差異を文献レビューによって分析していく。具体的には、自己調整学習とインフォーマル学習の関係を位置づけ直し、ジョブ・クラフティングの2つの潮流を整理し、そのうえで自己調整を伴うインフォーマル学習がジョブ・クラフティングの2つの潮流に与える影響の差異を命題として提示する。さらに、日本企業の従来のインフォーマル学習の特徴を整理し、その特徴とジョブ・クラフティングの関係を分析していく。

II インフォーマル学習と自己調整学習

フォーマル学習 (formal learning) とは教室で実施される構造化された学習であるが、インフォーマル学習は教室で実施されるものではなく、構造化されていない学習である (Marsick and Watkins 1999)。インフォーマル学習は、「暗黙的で、意図的ではなく、機会を捉えており、構造化されておらず、教師が不在である」 (Eraut 2004 : 250) と定義される。過去 20 年の分析によれば、組織内学習では、70% から 90% をインフォーマル学習が占める (Cerasoli et al. 2018)。

ただし、フォーマル学習とインフォーマル学習は二分法で区分されるべきではない。両者は連続体と捉えられ、その学習効果は連続体の中で有機的である (Eraut 2004 ; Van Noy, James and Bedley 2016)。連続体として捉えうるインフォーマル学習は、学校教育などのフォーマル教育の補助的な位置づけではなく、経済的な成功や個人の成長に不可欠である (Van Noy, James and Bedley 2016)。

とりわけ、デジタル化によって急速な変化が生じている職場では、インフォーマル学習の重要性が高まっており、学習全体の大部分を占めているとさえされる。デジタル化がもたらす新たな課題に従業員が取り組むこと自体がインフォーマル学習として位置づけられるからである (Kittel, Kunz and Seufert 2021)。このようにインフォーマル学習とは、日々の業務への参加によって蓄積される経験でもあり、仕事と学習を切り離して考えることはできず、社会的実践の文脈に埋め込まれた状況的学習でもある (Le Clus 2011)。

他方、自己調整学習とは、「個人目標の達成に向けて計画され、循環的に調整される、自己生成的な思考・感情・行為」(Zimmerman 2000: 14)と定義されている。自己調整学習は、主として学校教育における児童、生徒、学生を対象とした研究であった。そのため、成人学習および職場の学習には、そのまま当てはめることが難しいと考えられてきた(佐藤 2022; Zimmerman 2000)。

つまり自己調整学習とは、教室で実施されるフォーマル学習に属するものとみなされてきた。しかし、現代におけるインフォーマル学習は自己調整学習の要素を多分に含んでおり、むしろ両者を積極的に結び付けて考えるべきではないかという議論が生じている(Kittel, Kunz and Seufert 2021; Kittel and Seufert 2023)。この議論は、以下の3点に整理できる。

第1に、自己調整学習では学習者が主導権を有しながら学習をコントロールする(佐藤 2022; Zimmerman 2000)。インフォーマル学習においても、学習者が仕事の状況を判断し、何を、いつ学ぶか決定していく。そのような判断は、仕事上の不満や問題解決といった学習者の内的な必要性によって引き起こされる(Decius, Schaper and Seifert 2019; Kittel, Kunz and Seufert 2021; Le Clus 2011)。

第2に、自己調整学習は単なる偶発的な学びではなく、学習者が意図かつ目的を持ち学習する(佐藤 2022; Zimmerman 2000)。インフォーマル学習においても、従業員は複雑な問題を解決するために、自律的に目標を設定し、進捗をモニタリングする。その際は、意図的に自らのアイデアを実験し、他者を観察してその行動を取り入れていく(Decius, Schaper and Seifert 2019; Fontana et al. 2015)。

第3に、自己調整学習では学習者がメタ認知を用いて、自分自身をコントロールし、調整していく(佐藤 2022; Zimmerman 2000)。インフォーマル学習においても、従業員は課題に取り組む際に、それをどのように進めるのが最善かを考え、実行中に自分の状況を観察し、必要に応じて戦略の調整を行い、課題の終了後に今後の改善に向けたリフレクションを行う。つまりインフォーマル学習にも、メタ認知を用いた自己調整が存在する

(Decius, Schaper and Seifert 2019; Kittel, Kunz and Seufert 2021)。

自己調整を伴うインフォーマル学習は尺度化され、実証研究も進んでいる。Fontana et al. (2015)は、Zimmerman (2000)のモデルに基づき、自己調整を3つの段階(予見、遂行、自己省察)に区分し、職場における自己調整学習尺度を開発した。また、Kittel, Kunz and Seufert (2021)は、因子分析の結果、職場の自己調整方略に関して、計画、モニタリングと調整、精緻化、努力の調整、ヘルプ・シーキングという5つの下位尺度を示した。

ここまでの検討に基づき、以下、本稿では、自己調整を伴うインフォーマル学習を、デジタル化など急速な変化が進む職場において発生する課題に取り組むために、従業員が自ら学習目標を設定し、進捗を計画、モニタリングするなどの調整方略とメタ認知を用いながら、他者との相互作用を通じて知識や意味を獲得する社会的実践としての学習と定義し、議論していく。

III ジョブ・クラフティングの2つの潮流

本節ではジョブ・クラフティングの2つの潮流の特徴を分析し、その共通点と差異を整理していく。

1 オリジナルのジョブ・クラフティング

第1の潮流は、Wrzesniewski and Dutton (2001)が提唱したオリジナルのジョブ・クラフティングである。オリジナルのジョブ・クラフティングは、仕事の内容を変えるタスク・クラフティング、仕事の意味づけを変える認知クラフティング、仕事に関わる人間関係を変える関係クラフティングの3次元によって構成される。この3次元は、単独ではなく相互に影響しあいながら生じる(Berg, Wrzesniewski and Dutton 2010)。ジョブ・クラフティングでは、他者からの社会的情報と手がかりに基づき、個人が自身の経験世界により仕事を再構成し、その結果の影響がフィードバックされ、個人にとっての仕事の意味とワーク・アイデン

ティティが変化するというプロセスが想定されている。この循環的なプロセスは、社会構成主義を参照した、社会活動による意味構成であるといえよう。

そのためオリジナルのジョブ・クラフティングの研究発展では、認知クラフティングが重視されている。認知クラフティングにおいては、仕事とは細分化されたタスクではなく、全体として有意義性を持つ束とみなす。したがって、個人の動機、強み、情熱に着目してそれを仕事の有意義性と関連づける。具体的には、拡大、焦点化、関連づけ、という3つの方法で仕事に対する視点を変え、仕事をより有意義なものへとリフレーミングする (Berg, Dutton and Wrzesniewski 2013)。

2 JD-R 理論に基づくジョブ・クラフティング

第2の潮流は、JD-R 理論に基づくジョブ・クラフティングである。JD-R 理論の枠組みでは、ジョブ・クラフティングとは、従業員が職業的なウェルビーイングを追求できるように仕事の資源と要求度を調整することを示す概念である。それは日々の観察可能な行動であり、従業員は自らにとって望ましい形で仕事の資源を増加させ、仕事の要求度を調整する (Petrou et al. 2012 ; Tims and Bakker 2010 ; Tims, Bakker and Derks 2012)。こうした調整は、従業員による自己調整に該当する (森永 2023)。

Tims, Bakker and Derks (2012) は、JD-R 理論に基づくジョブ・クラフティングを4次元に尺度化した。仕事の資源の増加は、「構造的な仕事資源の増加」と「社会的な仕事資源の増加」に区分される。構造的な仕事資源とは、職務知識や自律性であり、社会的な仕事資源とは助言やフィードバックに該当する。仕事の要求度の調整は、「挑戦的な仕事の要求の増加」と「阻害的な仕事の要求の低減」に該当する。

高尾 (2023) は、ジョブ・クラフティングに JD-R 理論を組み込んだ再概念化と堅牢な尺度開発が、後続の研究に刺激を与え、ジョブ・クラフティング研究の発展に寄与したと評価する。

3 2つの潮流の比較

Demerouti (2026) は、ジョブ・クラフティングの2つの潮流にはもちろん共通性があるが、その差異も大きいとする。オリジナルのジョブ・クラフティングは、仕事に対する認識や解釈の変化によって仕事の有意義性とワーク・アイデンティティの向上を働きかけるという点で認知的である。JD-R 理論に基づくジョブ・クラフティングは、タスクの変化を通じて日々の仕事の資源と要求度を調整する観察可能な概念であるため、行動的である。またオリジナルのジョブ・クラフティングは、基本的に仕事の拡張を目指すものであるが、JD-R 理論に基づくジョブ・クラフティングには仕事の要求の低減や回避という縮小的な要素が含まれる。

このような違いは実証もされている。オリジナルのジョブ・クラフティングに基づく Slep and Vella-Brodrick (2013) の尺度と JD-R 理論に基づく Tims, Bakker and Derks (2012) の尺度を比較した結果、オリジナルのタスク・クラフティングと関係クラフティングは JD-R 理論の尺度と一定の相関が存在したものの、認知クラフティングは JD-R 理論の尺度と弱い正の相関しか存在せず、特に仕事の要求度の低減との相関が低かった (Mäkikangas and Schaufeli 2021)。

ジョブ・クラフティングの2つの潮流の違いを、オリジナルを役割クラフティング (role crafting)、JD-R 理論を資源クラフティング (resource crafting) と整理する議論がある (Bruning and Campion 2018)。また、それを3階層に統合して示す議論もある。第1階層は志向性であり、接近型 (approach) クラフティングと回避型 (avoidance) クラフティングに区分される。第2階層は形態であり、行動的クラフティングと認知的クラフティングに区分される。第3階層は内容であり、仕事の資源と仕事の要求度に区分される (Zhang and Parker 2019)。

この Zhang and Parker (2019) の整理は、2つの潮流を包含もしたが、その差異を明確化したものでもある。その際に焦点となるのは、認知クラフティングの取り扱いである。Demerouti (2026) は、認知クラフティングがワーク・エンゲイジメ

ントを高める役割を果たすなど、その今日的意義を認めるものの、同時にそれは個人の思考の中で仕事の意味や重要性を再構築するプロセスであるとする。そうした思考のプロセスを行動的なジョブ・クラフティングと同一の尺度で測定することは、因子構造の曖昧さや構成概念の不均一性などをもたらすので、同一の尺度での測定は避け、別個に測定すべきだと Demerouti は主張している。

IV インフォーマル学習とジョブ・クラフティングの2つの潮流の関係性

ここまでの議論を前提に、本節ではインフォーマル学習とジョブ・クラフティングの2つの潮流の関係性に関する命題を設定していく。

現代的な職場環境において、インフォーマル学習には学習者の自己調整が求められるようになってきている。自己調整を伴うインフォーマル学習では、学習者が主導権を有し、意図と目的を持ち、メタ認知を用いて自らをコントロールする (Kittel, Kunz and Seufert 2021 ; Kittel and Seufert 2023)。

他方、ジョブ・クラフティングの中核の要素は自己調整である (森永 2023)。さらにジョブ・クラフティングの規定要因は、2つの潮流においてプロアクティブ行動、自己効力感、仕事の自律性などであることが共通している (Rudolph et al. 2017 ; Wrzesniewski and Dutton 2001)。したがって自己調整を伴うインフォーマル学習は、中核の要素としての自己調整、規定要因としての自律性において、ジョブ・クラフティングと共通の特徴を有している。くわえて、希少な実証研究である Decius et al. (2023) では、インフォーマル学習が、Slemp and Vella-Brodrick (2013) の尺度を用いたジョブ・クラフティングの3次元のすべてに正の影響を与えていた。

命題1：自己調整を伴うインフォーマル学習は、2つの潮流のジョブ・クラフティングのいずれをも促進する。

自己調整を伴うインフォーマル学習は、2つの潮流のジョブ・クラフティングのいずれをも促進

するが、そのメカニズムは異なる。オリジナルのジョブ・クラフティングでは、認知クラフティングが重視されていた。認知クラフティングは、個人の動機、強み、情熱に着目してそれを仕事の有意義性と関連づける (Berg, Dutton and Wrzesniewski 2013)。また Niessen, Weseler and Kostova (2016) では、肯定的な自己像への欲求が、オリジナルのジョブ・クラフティング全体、認知クラフティング、関係クラフティングを高めていた。したがって、個人の動機、強み、情熱のような肯定的な自己像は、オリジナルのジョブ・クラフティングを高めることになる。

他方、自己調整を伴うインフォーマル学習では、学習者がメタ認知を用い、かつ意図と目的を持ち学習を進めるため、自分は何のために学習しているのかというリフレクションを必然的に伴う。こうしたリフレクションは、個人の動機、強み、情熱に焦点を当てるであろうから、それは肯定的な自己像への欲求につながると考えられる。

実証研究としては、Decius et al. (2023) においてインフォーマル学習は認知クラフティングを含めたオリジナルのジョブ・クラフティングを高めていた。また、状況的学習の一種でありインフォーマル学習とみなすことができる越境学習 (知の仲介という尺度で測定された) は、日本の中高齢労働者の認知クラフティングを含めたオリジナルのジョブ・クラフティングを高めていた (Ishiyama 2023)。

命題2：自己調整を伴うインフォーマル学習は、肯定的な自己像への欲求を喚起し、認知的な仕事の有意義性につながり、オリジナルのジョブ・クラフティングを高める。

Cerasoli et al. (2018) は、インフォーマル学習をメタ分析した結果、それは観察可能な行動として分析でき、その成果は態度、知識・スキルの習得、パフォーマンスという3つに分類できるとした。JD-R 理論に基づくジョブ・クラフティングでは、観察可能な行動やタスクの変化を通じて、日々の仕事の資源と要求度を調整する。イン

フォーマル学習が観察可能な行動であり、それによって態度、知識・スキルの習得、パフォーマンスが変化するのであれば、日々の仕事の資源と要求度の調整を容易にするであろう。さらにインフォーマル学習に自己調整が伴えば、日々の仕事の資源と要求度の調整を意図や目的を持ちながら、より容易に進めることができるだろう。

命題3：自己調整を伴うインフォーマル学習は、観察可能な行動によって態度、知識・スキルの習得、パフォーマンスを高め、日々の仕事の資源と要求度の調整を容易にでき、JD-R理論に基づくジョブ・クラフティングを高める。

ジョブ・クラフティングにおける2つの潮流と命題の関係は、表1のとおりである。

V 日本企業の従来のインフォーマル学習とジョブ・クラフティング

1 日本の企業内教育とインフォーマル学習

日本企業では、歴史的にインフォーマル学習が重視されてきたといえよう。日本の企業内教育は主に職場外で行われる訓練であるOff-JT (Off-the-Job Training) と職場内の訓練であるOJT (On-the-Job Training) に区分される。Off-JTは、一般的に教室で行われ、講師も存在している階層別研修、専門別研修、課題別研修の3分野に区分されるという点で(今野・佐藤 2002)、典型的なフォーマル学習に該当しよう。

日本企業における従業員の知的熟練を提唱した小池(1994, 1997)は、Off-JTには補完的な意義を認めたが、OJTこそが技能形成に資すると評価した。OJTは、フォーマルとインフォーマルという2種類に区分される。フォーマルなOJTは指導員が指名され、仕事の成果を計画的にチェックする。これは学習の連続体の中では、フォーマル学習に近い位置づけと考えられる。

2種類のOJTにおいて、小池(1994, 1997)が技能形成に資すると評価するのは、インフォーマルなOJTである。インフォーマルなOJTでは職場における多様な仕事を経験し、職場で発生するトラブルなどに取り組むことで、はば広く深い技能が獲得される。インフォーマル学習とは、日々の業務への参加によって蓄積される経験であったから(Le Clus 2011)、インフォーマルなOJTは典型的なインフォーマル学習に該当しよう。

小池(1994, 1997)の技能形成に関する小集団活動への評価は高くないが、それを評価する議論もある。小集団活動は、1960年代前半にQC (quality control) サークルとして誕生した、主に製造業で実施される少人数グループによる問題解決活動である。80年代の絶頂期を経てブームは沈静化しているが、現在でも定常的業務に貢献する活動として一定の役割を果たしている。こうした小集団活動は、従業員の提案を促し、そのモチベーションを高めるという点で、技能形成に貢献してきた(小川 2020)。小集団活動も日々の業務への参加によって蓄積される経験であり、インフォーマル学習に該当しよう。

ではインフォーマルなOJTと小集団活動は、ジョブ・クラフティングの2つの潮流に対して、

表1 ジョブ・クラフティングにおける2つの潮流の比較

比較項目	オリジナルのジョブ・クラフティング (Wrzesniewski and Dutton 2001)	JD-R理論に基づくジョブ・クラフティング (Tims, Bakker and Derks 2012 など)
依拠する理論	社会構成主義	JD-R理論
仕事の捉え方	役割と意味の束	観察可能な行動やタスク
主な目的	仕事の有意義性とワーク・アイデンティティの向上	職業的なウェルビーイング、仕事の資源と要求度の最適化
主な次元	タスク、認知、関係の3次元	資源の増加(構造的・社会的)、要求の調整(挑戦的・阻害的)の4次元
インフォーマル学習との関連	認知的：自己像や意味づけのリフレーミングに影響	行動的：スキル習得やパフォーマンスを通じた資源調整
本稿での命題	命題2	命題3

どのような影響を与えるだろうか。結論からいえば、いずれにも影響を与えと考えられる。インフォーマルなOJTと小集団活動では、多能工として企業内の複数の業務に精通する一般技能者が重要な役割を果たす。こうした地位格差の小ささによる計画と実行の統合は、日本的経営の特徴とされる。いわば、一般技能者は自分自身が経営者であるかのように感じて、所属企業の業務の改善に取り組む(小川 2020; 小池 1994, 1997)。このような仕事上の全体感の視点は、Berg, Dutton and Wrzesniewski (2013)における、仕事を全体的で有意義性あるものとみなすという認知クラフティングへのつながりを示すものであろう。

命題4：日本企業の従来のインフォーマル学習は、従業員が仕事上の全体感の視点を持つことによって、オリジナルのジョブ・クラフティングを高める。

また、インフォーマルなOJTと小集団活動は業務を改善するとともに、従業員の技能形成に資する(小川 2020; 小池 1994, 1997)。これは、Cerasoli et al. (2018)の指摘する観察可能な行動による態度、知識・スキルの習得、パフォーマンスとしての成果発揮であり、業務改善は仕事の資源の獲得、技能形成は個人の資源の獲得とみなすことができる。このような経路で、インフォーマルなOJTと小集団活動は、JD-R理論に基づくジョブ・クラフティングにつながる。

命題5：日本企業の従来のインフォーマル学習は、業務改善によって仕事の資源を、技能形成によって個人の資源を獲得できるため、JD-R理論に基づくジョブ・クラフティングを高める。

このように、日本企業の従来のインフォーマル学習には、ジョブ・クラフティングの2つの潮流につながる明確なメカニズムが存在していたと評価することができよう。

2 日本企業の従来のインフォーマル学習とジョブ・クラフティングに関する負の側面

ここまで日本企業の従来のインフォーマル学習とジョブ・クラフティングの肯定的な側面を検討してきた。しかし、その負の側面についても検討が必要だろう。森永(2023)は、個の尊重が当然とみなされる欧米で提唱されたジョブ・クラフティングを、組織文化の多様性に欠ける日本企業で実施した場合、それが自発性の強制につながるという懸念を示している。

インフォーマルなOJTと小集団活動は、長期的な内部労働市場(同一企業)への所属が前提となるため(小川 2020; 小池 1994, 1997)、その取り組みにおける状況は多様性に欠け、同質性が強くなりすぎる傾向は否定できないだろう。

実際、日本における社会人の自己調整学習を分析した希少な研究である佐藤(2022)では、組織内の昇進や評価に関する従業員の不安感情の自己調整の役割が大きいことが明らかになっている。これは森永(2023)の懸念する自発性の強制を裏づける分析であらう。

Demerouti (2026)はジョブ・クラフティングの負の側面として、自律性の向上が仕事中毒や消耗をもたらし、バーンアウトにつながる恐れがあることを指摘している。高尾(2023)はこうした恐れを、過剰なジョブ・クラフティングの副作用と表現する。このような場合、本来は回避的ジョブ・クラフティングに相当する「阻害的な仕事の要求の低減」によって、仕事の要求度を低減することが対策となる(Tims, Bakker and Derks 2012; Zhang and Parker 2019)。日本では、岸田(2023)が縮小ジョブ・クラフティングとして、こうした回避的なジョブ・クラフティングの存在を指摘している。ただし日本のそれは、定年再雇用などシニア労働者に特有のものであった。若手・中堅層の労働者においては、組織文化の多様性欠如に基づくジョブ・クラフティングの負の側面の発生が否定しきれない。

多様性の欠如への対策となるインフォーマル学習が越境学習である。先述のとおり、越境学習は認知クラフティングを含めたオリジナルのジョブ・

クラフティングを高めていた (Ishiyama 2023)。越境学習においては、越境学習者が組織外の新鮮な知識や情報を組織内に導入するため、それが多様性の欠如を緩和することにつながる (Ishiyama and Date 2026)。

命題6：越境学習は、組織の多様性を高めることで、ジョブ・クラフティングにおける自発性の強制という負の側面を緩和する。

日本企業のインフォーマル学習が、従来は組織と個人に肯定的な効果を与えてきたことは事実である。しかしインフォーマル学習が要請されるデジタル化の進展などの職場環境の変化を考慮すれば、越境学習などを活用した負の側面への対処をより真剣に考慮していくべきであろう。以上の本節の命題と議論を表2で示す。

VI ラーニング・クラフティングとしての再定義

近年では、仕事以外のクラフティングが多様な形態で研究されている (Demerouti 2026)。それはホーム・クラフティング (Demerouti et al. 2020)、レジャー・クラフティング (Petrou and Bakker 2016)、ライフ・クラフティング (van Zyl et al. 2023) などであり、ジョブ・クラフティングはこうしたさまざまな形態のクラフティングへの波及効果を持つ (Demerouti 2026)。

学習に関するクラフティングには、スタディ・クラフティング (Mülder et al. 2022) とラーニン

グ・クラフティング (Hu et al. 2024) がある。スタディ・クラフティングは大学生の学習の要求度と資源の調整 (Mülder et al. 2022) を、ラーニング・クラフティングは高校生の日々の生活イベントが学業上の課題の適応に与えた影響 (Hu et al. 2024) を、いずれも Tims, Bakker and Derks (2012) の4次元のジョブ・クラフティングを枠組みとして分析している。つまり両者は、学校教育としてのフォーマル学習という領域で、JD-R理論に基づくジョブ・クラフティングによって概念化されたクラフティング形態ということになる。

本稿の目的はインフォーマル学習がジョブ・クラフティングに与える影響を分析することであった。しかしここまで本稿が検討してきたように、インフォーマル学習とジョブ・クラフティングには、両者が自己調整を伴うという共通の特徴があった。したがって、学習領域におけるクラフティング形態を学校教育としてのフォーマル学習に限定するのではなく、インフォーマル学習自体をクラフティング形態の一種として捉える余地があるのではないだろうか。

ただし、インフォーマル学習は、組織内学習の70%から90%を占める (Cerasoli et al. 2018) という点で多様性も大きく、そのすべてがクラフティング形態に該当するとは考えにくい。また自己調整を伴うインフォーマル学習という概念自体が比較的新しい議論であり、まだ実証研究の蓄積も少ない (Kittel, Kunz and Seufert 2021 ; Kittel and Seufert 2023)。

したがって今後の研究課題としては、自己調整

表2 日本企業の従来のインフォーマル学習と今後の方向性

観点	日本企業の従来のインフォーマル学習	今後のインフォーマル学習の方向性
主な形態	インフォーマルなOJT, 小集団活動	越境学習, 外部知識の導入, デジタル環境での学習
強み・機能	多能工化, 技能形成, 業務改善, 仕事の全体感の獲得	命題6 変化対応力, 多様性, 外部知識との接続
オリジナルのジョブ・クラフティングへの効果	命題4 多様な業務経験や改善活動を通じて、従業員が仕事全体を見渡す視点を獲得し、仕事を有意義なものとして再解釈する	外部の知識や価値観に触れることで、既存の仕事の意味づけを問い直し、認知クラフティングや役割再定義を促す
JD-R理論に基づくジョブ・クラフティングへの効果	命題5 業務改善によって仕事の資源を獲得し、技能形成によって個人の資源を獲得する	新たな知識・ネットワーク・視点を獲得することで、仕事資源や個人資源の拡張を促す
負の側面	同質性, 閉鎖性, 自発性の強制, 内部労働市場への過度の依存	職場での実効性ある導入がまだ途上である

を伴うインフォーマル学習とジョブ・クラフティングの関係を解明する実証研究を蓄積し、自己調整を伴うインフォーマル学習のうち、どのような条件を満たすものがラーニング・クラフティングに該当するのかを明らかにしていくことが求められよう。ラーニング・クラフティング概念の再定義は今後の課題であるものの、自己調整を伴うインフォーマル学習の一部には、学習者が自ら学習の意味や環境を能動的に再設計するというクラフティングの特徴が存在すると考えられる。従来のラーニング・クラフティング概念を、学校教育を主としたフォーマル学習から職場におけるインフォーマル学習へと拡張することは、学習とジョブ・クラフティングの関係の全体像を明確にできるだけでなく、従業員が学習を通じて自らの仕事や役割を主体的に組み替えるという実践に資するであろう。今後の研究では、職場におけるラーニング・クラフティングを、インフォーマル学習研究とジョブ・クラフティング研究の接点に位置づけて検討する必要があるだろう。

謝辞 本研究はJSPS科研費JP23K25545の助成を受けたものです。

参考文献

- 今野浩一郎・佐藤博樹 (2002) 『人事管理入門』日本経済新聞出版。
- 小川慎一 (2020) 『日本の経営としての小集団活動——QCサークルの形成・普及・変容』学文社。
- 抱井尚子 (2015) 『混合研究法入門——質と量による統合のアート』医学書院。
- 岸田泰則 (2023) 『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。
- 小池和男 (1994) 『日本の雇用システム——その普遍性と強み』東洋経済新報社。
- (1997) 『日本企業の人材形成——不確実性に対処するためのノウハウ』中央公論社。
- 佐藤雄一郎 (2022) 「自己啓発の促進に個人の学習方略と組織支援が及ぼす影響」法政大学大学院政策創造研究科博士論文。
- 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。
- 森永雄太 (2023) 『ジョブ・クラフティングのマネジメント』千倉書房。
- 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*, Washington, DC: 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.
- 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.
- Cerasoli, C. P., Alliger, G. M., Donsbach, J. S., Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I. and Orvis, K. A. (2018) "Antecedents and Outcomes of Informal Learning Behaviors: A Meta-Analysis," *Journal of Business and Psychology*, Vol. 33, No. 2, pp. 203-230.
- Decius, J., Schaper, N., Klug, K. and Seifert, A. (2023) "Active Learning, Active Shaping, or Both? A Cross-Lagged Panel Analysis of Reciprocal Effects between Work Design and Informal Workplace Learning, and the Mediating Role of Job Crafting," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 144, 103893.
- Decius, J., Schaper, N. and Seifert, A. (2019) "Informal Workplace Learning: Development and Validation of a Measure," *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 30, No. 4, pp. 495-535.
- 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.
- Demerouti, E., Hewett, R., Haun, V. C., 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.
- Eraut, M. (2004) "Informal Learning in the Workplace," *Studies in Continuing Education*, Vol. 26, No. 2, pp. 247-273.
- Fontana, R. P., Milligan, C., Littlejohn, A. and Margaryan, A. (2015) "Measuring Self-Regulated Learning in the Workplace," *International Journal of Training and Development*, Vol. 19, No. 1, pp. 32-52.
- Hu, Y., Chen, W., Ma, Y. and Zhang, B. (2024) "The Influence of Daily Life Events on Learning Crafting and the Intervening Roles of Academic Emotions and Regulatory Focus in High School Students," *Journal of Adolescence*, Vol. 96, No. 1, pp. 196-208.
- Ishiyama, N. (2023) "The Impact of Knowledge Brokering and Role Crafting on Work Engagement: A Two-Wave Panel Survey of Older Japanese Workers," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 38, No. 7, pp. 512-526.
- Ishiyama, N. and Date, Y. (2026) "How Cross-Boundary Learning in HRD Impacts Internal Legitimacy through External Knowledge," *Human Resource Development International*, pp. 1-20.
- Kittel, A. F., Kunz, R. A. and Seufert, T. (2021) "Self-Regulation in Informal Workplace Learning: Influence of Organizational Learning Culture and Job Characteristics," *Frontiers in Psychology*, Vol. 12, 643748.
- Kittel, A. F. D. and Seufert, T. (2023) "It's All Metacognitive: The Relationship between Informal Learning and Self-Regulated Learning in the Workplace," *PLoS ONE*, Vol. 18, No. 5, e0286065.
- Le Clus, M. (2011) "Informal Learning in the Workplace: A Review of the Literature," *Australian Journal of Adult Learning*, Vol. 51, No. 2, pp. 355-373.
- Mäkikangas, A. and Schaufeli, W. (2021) "A Person-Centered Investigation of Two Dominant Job Crafting Theoretical

- Frameworks and Their Work-Related Implications," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 131, 103658.
- Marsick, V. J. and Watkins, K. (1999) "Envisioning New Organisations for Learning," in D. Boud and J. Garrick (eds.) *Understanding Learning at Work*, London: Routledge, pp. 199-216.
- Mülder, L. M., Schimek, S., Werner, A. M., Reichel, J. L., Heller, S., Tibubos, A. N., Schäfer, M., Dietz, P., Letzel, S., Beutel, M. E., Stark, B., Simon, P. and Rigotti, T. (2022) "Distinct Patterns of University Students' Study Crafting and the Relationships to Exhaustion, Well-Being, and Engagement," *Frontiers in Psychology*, Vol. 13, 895930.
- Niessen, C., Weseler, D. and Kostova, P. (2016) "When and Why Do Individuals Craft Their Jobs? The Role of Individual Motivation and Work Characteristics for Job Crafting," *Human Relations*, Vol. 69, No. 6, pp. 1287-1313.
- 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.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M., Schaufeli, W. B. and Hetland, J. (2012) "Crafting a Job on a Daily Basis: Contextual Correlates and the Link to Work Engagement," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33, No. 8, pp. 1120-1141.
- 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.
- 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 Bakker, A. B. (2010) "Job Crafting: Towards a New Model of Individual Job Redesign," *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 36, No. 2, pp. 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B. and Derks, D. (2012) "Development and Validation of the Job Crafting Scale," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 80, No. 1, pp. 173-186.
- Van Noy, M., James, H. and Bedley, C. (2016) *Reconceptualizing Learning: A Review of the Literature on Informal Learning*, New Brunswick, NJ: Education and Employment Research Center, School of Management and Labor Relations, Rutgers, The State University of New Jersey.
- van Zyl, L. E., Custers, N. C., Dik, B. J., van der Vaart, L. and Klibert, J. (2023) "The Holistic Life-Crafting Model: A Systematic Literature Review of Meaning-Making Behaviors," *Frontiers in Psychology*, Vol. 14, 1271188.
- 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.
- Zimmerman, B. J. (2000) "Attaining Self-Regulation: A Social Cognitive Perspective," in M. Boekaerts, P. R. Pintrich and M. Zeidner (eds.) *Handbook of Self-Regulation*, Amsterdam: Elsevier, pp. 13-39.

いしやま・のぶたか 法政大学大学院地域創造インスティテュート／キャリアデザイン学部教授。最近の主な論文に“The Impact of Knowledge Brokering and Role Crafting on Work Engagement: A Two-wave Panel Survey of Older Japanese Workers,” *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 38, No. 7, pp. 512-526 (2023 年)。人的資源管理論・組織行動論専攻。