

# 越境による仕事の意味とワーク・アイデンティティの変化が起点となるジョブ・クラフティング・プロセスの実証研究

藤澤 理恵 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所  
高尾 義明 首都大学東京

## 1. はじめに

本研究は、仕事のスキルや経験を用いた社会貢献活動であるプロボノに参加した企業人の調査をもとに、越境経験により仕事の意味やワーク・アイデンティティに変化が生じ、それらが本業におけるジョブ・クラフティングに影響を与えることを明らかにする。

伝統的なジョブ・デザイン研究においては、職務は会社や上司が設計し従業員に与えるものという前提に基づくトップダウン・アプローチが取られてきた(Oldham & Hackman, 2010 ; Wrzesniewski & Dutton, 2001)。しかし、プロジェクトを渡り歩き、責任が時と共に変化するような今日の仕事環境においては、従業員がボトムアップで仕事をカスタマイズすることの重要性が増している(Grant, Fried & Juillerat, 2011)。ジョブ・クラフティングは、このようなジョブ・デザインのボトムアップ・アプローチに属する概念であり、「個人が自身の仕事におけるタスクまたは関係性の境界において行う物理的、認知的変更」(Wrzesniewski & Dutton, 2001)である。ジョブ・デザインは、仕事の意味に影響を与えることが検証されてきたが(Hackman & Oldham, 1976; Grant et al., 2011)、ジョブ・クラフティングは、ボトムアップによるジョブ・デザイン変更の、仕事の意味やワーク・アイデンティティへの影響を明示的に論じている。従業員自身が個人的な欲求に基づいてタスクや人間関係の境界を変更する結果、仕事の意味とワーク・アイデンティティが変化する(図 1)。生産的であり続けることのプレッシャーが高まる現代の仕事や職場では、意味ある仕事経験を従業員自身が創出することの価値が、組織、個人双方において大きい(Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2013)。

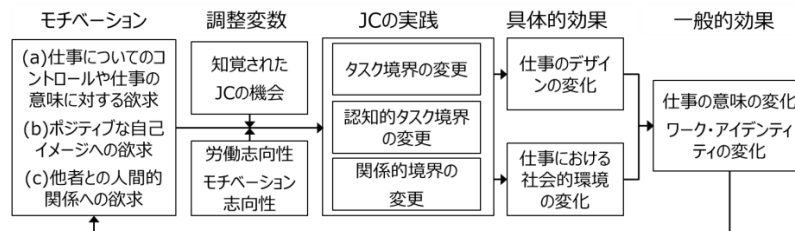


図1 ジョブ・クラフティング・モデル(Wrzesniewski & Dutton, 2001 より訳出)

ジョブ・クラフティングによって仕事の意味やアイデンティティは変化するが、その変化は安定的ではなく、仕事の意味の変化が更なるジョブ・クラフティングを導くフィードバックとなるなど相互作用的であるとされる(Wrzesniewski & Dutton, 2001)。また、仕事の意

味やワーク・アイデンティティの変化は、仕事における経験のみによって生じるわけではない(Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010)。そこで、本研究では、仕事外の経験によって仕事の意味やワーク・アイデンティティが変化した場合に、ジョブ・デザインがそれらに適合するものに変更されるかについて検討する。

## 2. 先行研究

### (1) 仕事外の経験とジョブ・クラフティングの関係性

ジョブ・クラフティングのメカニズムおよびプロセスの実証は近年多数手掛けられるようになったが、その多くは担当する仕事の上での経験の内にとどまり(Leana, Appelbaum & Shevchuk, 2009; 関口・歴・細見, 2012; Bizzi, 2016 など)、仕事外の経験が変数として取り込まれることはほとんどない。しかし、仕事の意味やワーク・アイデンティティは、仕事を通じた経験によってのみ変化するのではない(Rosso et al., 2010)ことから、仕事外の領域との関わりを取り込めるようにモデルの拡張を図る必要がある。また、Wrzesniewski and Dutton (2001)は、ジョブ・クラフティングの結果としての変化が、更なるジョブ・クラフティングを導くフィードバック・プロセスを論じているが、その実証はほとんど行われていない(高尾, 2017)。上記2つの観点を補うべく、本研究では、仕事外の経験による、仕事の意味とワーク・アイデンティティの変化を起点としたジョブ・クラフティングに焦点を当てる。

私的な社外活動やレジャーに言及した研究は少数存在するが(Berg, Grant & Johnson, 2010; Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2010)、いずれも、ジョブ・クラフティングの対象を仕事外に拡張するという観点で論じられたものであり、仕事外の変数をジョブ・クラフティングの先行要因とした研究は見当たらない。

### (2) 越境における学習

仕事外の活動には様々あるが、本研究では、企業人の社会貢献活動、中でも「社会的・公共的な目的のために、自らの職業を通じて培ったスキルや知識を提供するボランティア活動」(嵯峨, 2011)などと定義される「プロボノ」を取り上げた。日本におけるプロボノは、異なる業種・職種・企業に所属する個人が集まり、非営利組織の事業・組織基盤強化のための半年程度の有期のプロジェクトに参加する形で行われることが多い。使用するスキルや遂行するタスクの面では本業との共通点が多く、仕事外の活動の中でも、仕事の意味やワーク・アイデンティティへの影響が生じやすい活動と考えられる。

プロボノでは異なる文化を背景にもつ人や組織との協働が多く、「越境」の経験となりうる。越境とは、異なるコミュニティや状況間を横断するという行為や事態である(青山, 2015)。越境においては比較や矛盾が生じ、自身や他者の実践について、理解が深まったり、疑問を持ったり、その結果として再定義を試みたり、変容させたりするような学習が生じる(Akkerman & Bakker, 2011)。越境で生じるのは、個人のもの見方やアイデンティティが見直されるような学習である(香川・青山, 2015)。プロボノでは、異なる文脈のもとで仕事のスキルや経験を用いる。自身の仕事の進め方や自社の文化の特徴を自覚したり、自分のスキ

ルの希少性やもたらす効用あるいは従来とは異なる用途を発見することでその意味づけが見直されたりする結果、仕事の意味やワーク・アイデンティティが変化すると考えられる。

越境は認知的な経験であり、参加した全ての人がプロボノを越境として経験するとは考えられない。プロボノ参加者が、その経験を越境と強く感じた場合には、仕事の意味やワーク・アイデンティティが変化すると考えられる。

仮説 1-1 プロボノにおいて越境が知覚されるほど、仕事の意味が変化する

仮説 1-2 プロボノにおいて越境が知覚されるほど、ワーク・アイデンティティが変化する

ボランティア活動と仕事の関係性を検討した先行研究は一定数みられるが、そのメカニズムの解明を試みた研究は少ない(Rodell, Breitsohl, Schröder & Keating,2016)。例外として Grant(2008)が向社会的アイデンティティの高まりが組織コミットメントを、Bartel(2001)が外集団との社会的比較が組織アイデンティフィケーションを高めることを実証したがいずれも組織への態度の検証である。行動の変化については高橋(2012)がプロボノにおける拡張的学習による技能形成、石山(2015)がパラレル・キャリアとしてのプロボノの価値に言及している。いずれもプロボノにおける越境に着目する点で本研究への示唆が大きい。技能やスキルの獲得に焦点があり、本業における行動変容のメカニズムを詳しく論じていない。

本研究においては、ジョブ・クラフティングによってもたらされる仕事の意味とワーク・アイデンティティの変化が更なるジョブ・クラフティングを促進するという Wrzesniewski and Dutton (2001)のモデルに基づき、越境によって生じた仕事の意味とワーク・アイデンティティの変化が、ジョブ・クラフティングを促進すると考える。

仮説 2-1 仕事の意味が変化するほど、本業においてジョブ・クラフティングが行われる

仮説 2-2 ワーク・アイデンティティが変化するほど、本業においてジョブ・クラフティングが行われる

## 2. 方法

プロボノ参加希望者と支援先団体とのマッチングを行う中間支援団体である、特定非営利活動法人サービスグラントの協力を得て質問紙調査を実施した。プロボノ参加実績のある 772 名に web アンケートへの回答を電子メールにて依頼し 124 名の回答を得た(回収率 16%)。回答に欠損や不整合があった 11 名と個人事業主 25 名を除き 88 名分を分析に用いた。有効回答者の平均年齢は 39.7 歳(SD=8.58)であり、その内訳としては男性 57 名(平均年齢 40.2 歳、SD=9.14)、女性 31 名(同 38.8 歳、SD=7.48)であった。

測定尺度については、「越境経験」として“会社や本業の仕事とは異なる行動・態度・ものの考え方などを用いることも多かった”など 4 項目( $\alpha=.69$ )、「仕事の意味の変化」として“所属している会社や業界が、社会に提供する価値を具体的に認識した”など 2 項目( $\alpha=.80$ )、

「ワーク・アイデンティティの変化」として“自分の新しい一面を発見した”“仕事をする目的や意味について深く考えた”など4項目( $\alpha=.77$ )をオリジナルで作成した。「ジョブ・クラフティング」は藤澤(2016)で用いた“自分の仕事の範囲をより広くとらえるようになった”“他職種・他部署への仕事上の働きかけを増やすようになった”など3項目( $\alpha=.80$ )を使用した。選択肢はいずれも 6.とても当てはまる～1.まったく当てはまらない の6段階である。

### 3. 結果

共分散構造分析を行った結果を図3に示す(GFI=.86, AGFI=.79, CFI=.95, RMSEA=.054)。仮説に関連するいずれのパス係数も有意となり、仮説1、仮説2ともに支持された。

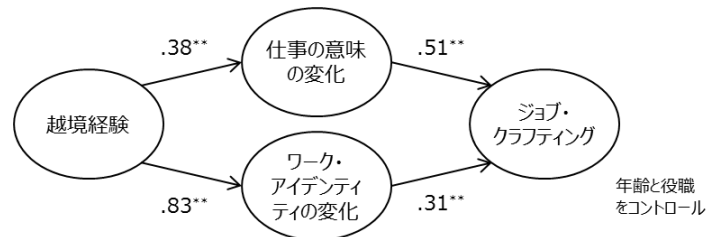


図3 共分散構造分析の結果

### 4. 考察

仕事外の越境経験が仕事の意味とワーク・アイデンティティを変化させ、それらの変化はジョブ・クラフティングに影響を及ぼしていた。越境における学習と、仕事の意味やアイデンティティの変化が起点となるジョブ・クラフティングが、仕事外の経験と本業における変化をつなぐメカニズムとして検証された。本研究の第一の学術的貢献は、仕事領域に閉じていたジョブ・クラフティング・モデルを仕事外領域に拡張したことである。今回は仕事のスキルや経験を用い本業と時間的に並行するプロボノという、仕事領域との接点の強い活動について検証したが、今後はより広い社外活動からの影響へと議論を広げていける可能性がある。また、仕事の意味とワーク・アイデンティティの変化はジョブ・クラフティングにつながっていた。先行研究には、ボランティア活動への参加を仕事上で得られないジョブ・デザインを社外に求めるジョブ・クラフティングととらえるものがある(Berg et al., 2010 ; Pajo & Lee, 2011 ; Grant, 2012)。プロボノは仕事のスキルや経験の活用場面を仕事外に求めるジョブ・クラフティングと捉えることが可能で、ジョブ・クラフティングのフィードバック・ループを実証したといえることが第二の貢献である。

本研究の限界は、一時点調査であり縦断的調査が必要であること、回答率の低さから回答者の偏りが考えられること、越境による仕事の意味やアイデンティティの変化の内容と、異なる社外経験からの影響の違いが検証できていないことなどである。今後は、複数の社外経験へと対象を拡大し、より自覚的でない越境からの影響も明らかにする必要がある。また今回は、越境から境界を拡大するジョブ・クラフティングへの影響のみ検証したが、仕事の焦点を絞り境界を縮小させるようなジョブ・クラフティングへの影響も検討したい。