

Research Paper Series

No. 181

ジョブ・クラフティング研究の展開に向けて：概念の独自性の
明確化と先行研究レビュー

高尾義明*

2017年4月

* 首都大学東京大学院社会科学部研究科経営学専攻教授(ytakao@tmu.ac.jp)

ジョブ・クラフティング研究の展開に向けて：概念の独自性の明確化と先行研究レビュー

はじめに

仕事の中に「自分」をひと匙入れること……。その効き目はきっと計り知れないのだと思う。そして、もし「本当はあの仕事がやりたかったけれど、今はこの仕事しかできなくて」という状況でも、その”ひと匙”はきっと有効だ。イマイチ乗り気になれない仕事も、「なんだか面白くなってきた」、と味わいを変えるかもしれない。

(一田, 2015: p.38)

Wrzesniewski and Dutton(2001)によって提唱されたジョブ・クラフティングという概念は、上記に引用したような仕事の経験やそこから自己の変化をすくい取ろうとした概念といえる。彼女らは、ジョブ・クラフティングを「個人が自らの仕事のタスク境界もしくは関係的境界においてなす物理的・認知的変化」と定義している (Wrzesniewski & Dutton, 2001: p.179)。たとえば、自分のもつ知識を活用してタスクを自ら変更するといった行動や、自分の仕事の意義を改めて見直すといったことがジョブ・クラフティングに含まれる。

JC 概念は提唱されてすぐに注目を集めたというわけではないが、近年になってジョブクラフティング(以下では JC と略記する)に関する論文が急増している。このような JC 研究の急増は、昨今の仕事を巡る状況の変化を反映したものと考えられる。変化がいつそう激しくなった環境に対応すべく、仕事の境界をより柔軟に捉える必要性が増大している。こうした変化を踏まえつつ、組織成員の仕事との関わり方を改めて検討する際、JC 概念は有効性をもつように思われる。

日本では、関口(2009)や森永(2009)などの JC を鍵概念に用いた研究が比較的早くからなされてきたこともあって JC 概念は定着しつつある。しかし、JC 概念が独自にもつ可能性は十分に追求されているとはいえない。また、JC に関する先行研究の全体像も紹介されているとはいえない。

そこで、本論では以下の2つの課題に取り組む。第一に、JC 概念の提唱によって何が目指されていたのかを確認した上で、関連概念との違いを踏まえながら JC 概念の独自性や意義を明らかにする。第二に、先行研究の流れを整理し、今後の研究の展開に向けた課題の提示を行う。

1. ジョブ・クラフティング概念の独自性と意義

1.1 ジョブ・クラフティングとは何か

1.1.1 Wrzesniewski and Dutton(2001)の問題意識

Wrzesniewski and Dutton(2001)が、JC という新しい概念を提出する背景となった問題意識を最初に確認しておくことにしよう。彼女らは、後ほど詳しく取り上げるジョブ・デザインに代表されるような、他者がデザインした画一的 (one size fit all) な仕事を従業員がど

う受容するかを問題とするような視点では仕事の経験を十分に捉えることができないとして、社会構築主義に依拠しつつ、個々のタスクや相互作用を素材として従業員が自ら仕事の経験を作り上げているという見方を提示した。そこでは、従業員は自らの仕事を形作り、再定義する能動的実践としての JC によって彼らの仕事やその社会的環境を構成することを通じて、従業員が自身の「仕事の意味」(meaning of work : 以下では MoW と略記する)や「ワーク・アイデンティティ」(work identity : 以下では WI と略記する)を変化させていることが想定されている。

彼らはそうした実践を **crafting** と名付けたが、そこでは、理想化された職人(craftsman)の仕事がイメージされているように思われる。Ciulla(2000)は、西欧における仕事観を探る中で、職人とプロフェッショナルの共通点として以下のようにまとめている。

彼らの仕事においては、仕事と余暇のはっきりした区別がない。両者にとって、生活と仕事は継続している

彼らの仕事は、彼ら自身の直接的延長である。つまり、彼らは自らの仕事そのものであり、そのことに誇りを持っている。

彼らの仕事への思い入れに対して、社会は尊敬を抱く

最も大切なことは、彼らの独立性である。彼らが仕事をしている最中に、あれこれ口出しをする人はいない。

(Ciulla, 2000: 邦訳 pp. 138-9)

もちろん伝統工芸のような職人の仕事と、今日の組織化された職場での仕事は大きく異なっている。官僚制に典型的に見られるように、近代組織においては、上記に引用したような仕事のやり方や仕事との関係性が公式に認められるのは、ごく一部である。しかし、多くの人たちは、古典的プロフェッショナルのように自律性が十分に認められていなかったとしても、仕事の経験を自ら形作ろうとしており、程度の差はあれ、それは可能であるという見方が JC の核にある。

1.1.2 ジョブ・クラフティングの次元

冒頭に言及した「個人が自らの仕事のタスク境界もしくは関係的境界においてなす物理的・認知的変化」という定義をもとに、Wrzesniewski and Dutton(2001)では JC は 3 次元構造をもつものとして整理されている。まず、それら 3 つの次元を紹介した上で、なぜそれらの次元が含まれているのかを説明することを通じて、JC 概念の含意を検討する。

第一の次元は、タスク境界(task boundary)の変更であり、これは具体的な仕事の内容や方法を変更することである。仕事(job)は基礎単位としての課業(task)から構成されており、課業の量や内容、方法等を変更することは、仕事の変更、さらには当該個人にとっての仕事の経験を変えることにつながる。たとえば、技術に興味をもつ人事の採用担当者が、採用候補者を引きつけたり、コミュニケーションをとったりするためにソーシャル・メディアを活用するタスクを追加することなどが挙げられる (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2013)。

第二の次元は、他者との関係性もしくは相互作用に関する境界(relational boundary)の変更である。言い換えれば、タスクの遂行にかかわる相互行為の相手である、同僚や顧客とい

った他者との関係性を増やしたり、その質を変えたりしていくことである。Wrzesniewski and Dutton(2001)では、関係的境界の変更の例として病院の掃除スタッフが、患者やその家族、訪問者とのコミュニケーションを増やすことなどが挙げられている。

第三に、認知的な境界変化が挙げられる。物理的な意味でのタスクの変更や他者との相互行為の変化がなくても、個々のタスクや仕事全体について自分がどのように捉えるかを変えることができる。たとえば、森永(2009)は、タスクの自立度が低く、反復の多いルーティン業務に従事している人事部の給与計算業務の担当者が、担当業務の背後にある仕事の流れに目をやることで作業に面白みを感じたり、チェックリスト作成作業を通じて MoW を再確認したりしたことを認知的クラフティングとして挙げている。

このような 3 次元を想定すれば、公式的な職務規程が厳格に規定され、タスクそのものを物理的に変更することが容易でない場合においても、従業員は JC を行うことができるといえる。したがって、具体的なタスクを変更しているかどうかに関わらず、仕事の経験を自ら変えようとする従業員は、JC を行っている者、すなわちジョブ・クラフターであるといえることになる。

以上の 3 つの次元のうち、タスク境界の変更は、後述するような他のプロアクティブ行動との共通点も見出しやすい。したがって、関係的次元・認知的次元という 2 つの次元が含まれていることが、従業員がどのように仕事を経験しているかに焦点を当てている JC の特徴といえる。

まず、関係的境界の変更が取り上げられている理由を検討する。関係的境界の変更そのものは仕事そのものを変えることとは異なる。しかし、他者との些細なやり取りが仕事の経験を左右し、さらには仕事をどう意味づけるかにも影響を与えうる(Wrzesniewski & Dutton, 2001; Wrzesniewski, Dutton, Debebe, 2003)。逆にどのような範囲や頻度で他者との相互作用を取ろうとするかは、仕事をどう捉えているかの反映でもある。たとえば、病院の掃除スタッフが患者とどのような関係性で接点を持つようとするかは、自分の仕事をどのように捉えているかを反映していると見ることができるだろう。さらに、Wrzesniewski and Dutton(2001)は、仕事のみならず、仕事を遂行する「社会的なコンテキストが、仕事の経験を構築する際に用いる素材を提供する」という見方を採用していることから、仕事の経験に影響を与える関係性の変化の一つの次元として設定していると考えられる。

タスクや関係性の変更にとどまらず、認知的な側面を次元の一つとして含めていることも、JC 概念の重要な特徴である。タスクは仕事の経験の「素材」であるというのは、同一のタスクであったとしても、それをどのように経験するかは個人の認知によって異なりうるということを意味している。また、同一の個人が同一の職務に従事しても、それをどのような経験として捉えるかも変わりうる。タスクを客観的に捉える立場から見れば、認知的 JC では何も変更も生じていないことになる。しかし、仕事を担っている個人が自分の仕事として経験するかを形作る際には個人の認知が大きく関わりうる。

さらに、MoW や WI と JC が深く関わっていることから、認知的次元を含める必要性は確認できる。なぜなら、WI はその多くが認知的であり (Slemp & Vella-Brodrick, 2013)、MoW も本質的に主観的なものであって(Pratt & Ashforth, 2003)、認知的な次元に根ざしているからである。

以上のような視点に立てば、タスク境界の改変は、仕事の経験を自ら形作る JC のうち最

も観察しやすい次元の一つにすぎないともいえる。もっとも、これらの次元が必ずしもきれいに切り分けられるわけではない。病院の掃除スタッフが患者やその家族と関わりを増やすのは、自らの仕事を介護人 (caregiver) と認知的に捉えているからであり、患者などとの相互作用を増やす結果、彼らからの依頼を踏まえて掃除の方法やタイミングなどを変更するかもしれない。

このように、先に取り上げた問題意識を踏まえることで、JC がタスクの変更に限定されず、関係的境界、認知的境界を含む 3 つの次元が設定されていることの意味が把握できる。もっとも、タスク次元に焦点が当てられることも多く、後述するように 3 つの次元はその後の研究では必ずしも同じ重み付けで扱われているとはいえない。しかし、従業員にとっての仕事の経験、さらには MoW や WI への影響をより正確に捉えようとするれば、タスク次元のみならず、関係的次元、認知的次元も同時に扱うことが望ましいといえるだろう。

1.2 ジョブ・クラフティング概念の独自性

1.2.1 ジョブ・デザインとの対比

前節で Wrzesniewski and Dutton(2001)が JC 概念を提唱した問題意識とその具体的な次元を取り上げたが、JC 概念の独自性をいっそう明確にすべく、類似する概念との対比を行う。JC を取り上げる際に比較対象としてもっとも参照されるのがジョブ・デザインである。そこで、最初にジョブ・デザインとの対比を行う。次に、プロアクティブ行動、さらに個別性を重視した I-deal といった類似概念との異同を示す。

JC としばしば対比されるジョブ・デザインとは、職務特性モデル (Hackman & Oldham, 1980)及びそれに基づいた職務再設計(work redesign)を指している。職務特性モデルは、5次元で測定される職務の客観的特性が労働者の認知的心理的状态を左右し、それが職務成果に反映されるというものである。JC と特に関係する部分を抽出すれば、職務の客観的次元のうち、技能多様性(skill variety)、タスク完結性(task identity)、タスク重要性(task significance)が、経験された仕事の有意味性(experienced meaningfulness of the work)を規定するとされている。経験された仕事の有意味性は、成果への責任や仕事の結果についての知識などの知覚といった他の認知的心理状態とともに、内的なモチベーション、成果や職務満足に影響を与えることから、仕事の有意味性を高めるような特性を備えるような職務の再設計が提案された。たとえば、タスク完結性やタスク重要性に影響を及ぼす方法として、自然なまとまりであると認知される作業ユニットを形成することなどが挙げられている。

ジョブ・デザインでは、経験された仕事の有意味性などが挙げられているように、個人が仕事をどのように経験するかが取り上げられている。ここでは、客観的課業条件と、モチベーションや職務満足といった従業員の職務への態度を媒介する変数として従業員の仕事の経験が位置づけられている。

こうしたジョブ・デザインは、個人がどのように仕事を経験するかを理解する中心的な枠組みであった (Wrzesniewski & Dutton, 2001)。ここでは、マネジャーまたは組織が設計した客観的課業が従業員にどう解釈されるかが取り上げられており、基本的に従業員は受け身的な存在とみなされている。いいかえれば、マネジャー主導でトップダウン的に決定された客観的な職務の特徴によって、仕事を従業員がどう経験するかがおおむね規定されるこ

とが仮定されていた(Berg et al., 2013)。また、個人特性の違いにかかわらず職務特性が画一的に従業員に影響を与えることも前提とされていた(Grant & Parker, 2009)

このようなジョブ・デザインの従業員の捉え方に対して、JCでは従業員は自らの仕事を変更するという能動的な存在であり、すべての従業員がジョブ・クラフターたりうるという見方を取っている。もちろん、自律性が大幅に認められている従業員であったとしても、フリーハンドにJCを行えるわけではない。だが、社会構築主義的な見方を採用するJCでは、個々の従業員が自らの仕事を作り上げていくことがJCであるとされており、トップダウン式に与えられた職務でさえも当該個人にとっては画一的なものでなくなりうる。

このように、ジョブ・デザインとの対比でいえば、JCは従業員主導でボトムアップ的に仕事やその経験を自らの手で変えるという側面が強調されている。確かにジョブ・デザインとJCは、トップダウンーボトムアップ、組織主導—個人主導、画一的—個別的、客観的—主観的といった点で対比的であるものの、どちらも仕事の経験に着目し、仕事やその経験が変えうるものであるとしている点は共通している。また、職務の客観的特性は従業員の仕事の経験、さらにはJCの範囲や程度に影響を与えることから、Wrzesniewski and Dutton(2001)でもJCとジョブ・デザインは補完的な見方であるとされている、

1.2.2 他の関連概念との相違点

Wrzesniewski and Dutton(2001)では、JCと類似点が見いだせるいくつかの構成概念とJCを対比している。そこで取り上げられているのは、役割変革(role innovation)、役割形成(role making)、個人的進取(personal initiative)、率先(taking charge)、組織市民行動(organizational citizenship behavior)、タスク改訂(task revision)である。

それらの類似概念とJCに共通しているのが、従業員主導で何らかの変化を導こうとしていることである。「状況や自身の変化・改善を目指した自己主導的・先取的行動」という、最も広範なプロアクティブ行動の定義(Parker, Williams, & Turner, 2006)に従えば、これらの類似概念とJCは、ともにプロアクティブ行動に含めうる。

しかし、何を目指した自己主導的行動であるかにおいて、両者は異なっている。役割変革などは、組織に資する問題解決や組織や組織内他者への援助が目指されている。それに対して、JCは一義的には、自分の仕事の経験を変えることで自らのMoWやWIを変えようとする働きかけである。先ほどのプロアクティブ行動の定義でいえば、JCは「自身の変化・改善」を目指したものである。

もともと、JCが組織のための問題解決につながることもありうる。後述する3次元を想定した尺度開発の実証研究(Niessen, Weseler, and Kostova, 2016)においても、個人的進取、率先、組織市民行動などとの弁別性が検証される際に、有意な正の相関関係が報告されている。したがって、従業員のMoWやMIの充実を求めた行動が、役割変革といったプロアクティブ行動と理解できるケースは少なくないかもしれない。

しかし、JCにとっては組織にとって有効な変更であるかどうかは副次的であり、その点は重要な違いといえる。いいかえれば、何らかのタスク境界の変更を伴う従業員主導の行動がJCであるかどうかは、それを主導しようとした本人にしかわからないということもできる。それに対して、組織の問題解決に貢献するかどうかという基準をもつ、他の類似概念で示されているプロアクティブ行動は、他者から同定することが可能といえる。このように、

JC と役割変革などのプロアクティブ行動には類似点は多く見いだせるものの、その動機の違いから異なる構成概念であるといえる。

次に、JC の提唱以降に、従業員の主體的な職務への働きかけを捉える概念として登場した I-deal との対比を行う。概念を提示した Rousseau (2005) によれば、Idiosyncratic Deal (I-deals) とは、「双方に利益になるような諸項目に関して、個人が雇用者との間で交渉した、非標準的な性質を持つ、自発的かつ個別的な合意」である。時間や場所といった労働条件の柔軟性を求めて交渉することもあれば、報酬について交渉すること、さらには能力開発に適した仕事にアサインを求めることも I-deal に含まれている。

JC と I-deal は、どちらも個人主導での仕事の経験の変更への働きかけであることに加えて、画一的ではなく個別性を認めていくという立場を取っている。いいかえれば、個別的かつ動態的な仕事との関係性に注目している点において、両者は共通している (森永・金井, 2013)。

しかし、認知的境界の変更のように個人の内的経験の変化である場合などは、当該個人に大きな意味があったとしても、JC は他者からは判別できない。タスク境界の変更でも、必ずしもマネジャーから見えるとは限らない。それに対して、I-deal では、上司と交渉を行うため、その変更はマネジャーをはじめとする職場の他者にとって明示的である。いいかえれば客観的でフォーマルな変更を引き起こすという意味で、ジョブ・デザインと I-deal は共通点がある。

また、I-deal の定義にあるように、交渉される内容は当該個人にとって望ましいだけでなく、組織 (雇用者) 側にとっても何らかの利益があることが含意されている。一方、JC は、Wrzesniewski and Dutton (2001) が挙げているように、それが組織にとって利益をもたらすものであるとは限らない。場合によっては、Rousseau, Ho, and Greenberg (2006) が、I-deal が何でないかを対比的に示すために挙げている「承認されていない調整 (unauthorized arrangements)」のように、個人にのみ利益をもたらすものであるかもしれない。

さらに、I-deal と JC では従業員が変えようとする対象は、オーバーラップしているものもあるが、やや異なっている。I-deal において何に関して上司と交渉するについて Rosen, Slater, Chang, and Johnson (2013) は、先行研究を踏まえて、「スケジュールの柔軟性」、「場所の柔軟性」、「金銭的インセンティブ」、「タスクと仕事の責任」という 4 次元を設定している。これらと JC の 3 次元を対比するならば、I-deal の「タスクと仕事の責任」がタスク境界の変更とおおむね対応するものの、その他については労働条件や報酬であり、当該個人のみによってなされる JC とはなりにくいものである。もちろん、時間や場所の柔軟性や金銭的報酬が変わることで、仕事の経験は異なりうることから、自ら仕事の経験を形作ることに I-deal が寄与するのは確かだが、JC のように MoW や WI を変えるような仕事の経験の変化とはいかがたいように思われる。このように JC と I-deal にはさまざまな共通点は見いだせるものの、明らかに異なる概念と考えることができる¹。

¹ Rofcanin, Berber, Koch, and Sevinc (2016) は、質問紙調査の分析から I-deal と JC の弁別性可能を確認している。

1.3 ジョブ・クラフティングに注目する意義

1.3.1 組織にとっての JC の意義

JC は個々人の仕事の経験を変え、それによって MoW や WI にも影響を及ぼすものであり、個人にとって JC が意義をもつことは自明といえる。そこで、従業員個人にとっての意味に関しては後述することにして、組織にとって JC に注目する意義を先に取り上げることにはしたい。

第一に、従業員の JC によって従業員の個人－職務適合 (person-job fit) の向上が期待できる (Berg et al., 2013)。Edwards(1991)によれば、個人－職務適合の向上は、職務満足やモチベーション、パフォーマンスなどに関してポジティブな結果を導くとされている。たとえば、Lu, Wang, Lu, Du, and Bakker,(2014)や Tims, Derks, and Bakker (2016)は、JC と個人－職務適合が有意な関係にあることを示している。このような効果は、従来型のジョブ・デザインにも期待することができるが、人材の多様化や職務環境の流動化によって、画一的なジョブ・デザインが個人の職務適合の向上にもたらす効果が低下している。したがって、従業員自らが職務との適合を調整することの意義が相対的に高まっている。

第二に、JC を通じて仕事の経験を変え、MoW を (再) 発見していくことによって、従業員の仕事の有意味感に影響を与えることが挙げられる。仕事にポジティブな意味を感じられることは、従業員の行動や態度に対して望ましい影響を与える。Rosso, Dekas, and Wrzesniewski (2010)は、MoW に関する研究をレビューし、MoW が従業員のワーク・モチベーションの向上、欠勤率の減少、組織への帰属意識の向上といった影響をもたらすとしている。Steger, Dik, and Duffy(2012)でも、仕事の有意味感、生活満足度といった個人のウェルビーイングのみならず、組織市民行動、職務満足、組織コミットメントなどと正の関係性が見出されている。このように従業員の仕事の有意味感を高めることが、組織にとっても望ましい結果をもたらすことが期待できる。

第三に、JC がプロアクティブ行動としての側面を持っていることである。職務環境の流動性や不確実性がいっそう高まっている中で、プロアクティブに行動していくことが重要になっている (Parker & Collins, 2010)。プロアクティブ行動の特徴の一つは、受身的ではなく、自己主導的(self-initiated)に変化を生み出すことであり、その意味で JC はプロアクティブ行動としての側面を持っている。

ただし、JC は、プロアクティブ行動の条件の一つとして挙げられることが少なくない、組織へ貢献するという意図を必ず含んでいるとは限らない。Wrzesniewski and Dutton(2001)が指摘しているように、JC が組織に寄与する意図をもってなされるとは限らない。規定されているタスクをないがしろにするというのもある種の JC といえなくもない。そこまで極端でなくても、中野(2015)が指摘しているように、自分の職務を縮小的に捉えたり、職場での人との関わりを最低限まで減らそうとすることも JC に含めうる。したがって、組織の目的に合うことを条件の一つとしているプロアクティブ行動と JC とは異なりうる。

もっとも、率先や個人的進取といった典型的なプロアクティブ行動とも正の関係性が見られているように (Niessen et al., 2016)、JC が組織に資するプロアクティブ行動であることも少なくないと考えられる。変化の激しい環境では、トップダウン式に環境に適合するよ

うに職務を調整・変更することが難しくなっており、先に言及したように、そうしたトップダウン式ジョブ・デザインの限界を補い、環境への適合をはかるプロアクティブ行動としてJCを評価することも可能といえる。

以上のように、JCを通じて組織にとって望ましい効果が生まれることが期待できるものの、組織側の視点からいえば、単にJCが多いほどよいということにはならない。組織に寄与しようという意図をもったものでも、それが組織にとって良い効果のみをもたらすとはいえない。場合によって、仕事の属人化を招くといったリスクもありうる。したがって、すべての従業員がそれぞれにジョブ・クラフターでありうるということを踏まえたマネジメントの必要性が示唆される。

1.3.2 従業員個人にとっての意味

程度の差はあれ、仕事の経験がどのようなものであるかが働く個人にとって重要性をもつことは自明といえる。そこで、JCによって変わりうるMoW、WIが重要性を増している背景について触れておくことにしたい。

第一に、MoWを感じる手が難しくなっていることから、それを形作っていく仕事の経験に注目する必要性が高まっている。ジョブ・デザインの伝統的議論では、自律性、コントロール、スキル、タスクの重要性などが備わっていれば、仕事の有意味感が高まるとされてきた。それらの客観的な要件が満たされているかどうかは、もちろん仕事の経験や仕事の有意味感を大きく規定しうるものである。しかし、Lepisto and Pratt(2016)が指摘しているように、それらの条件を備えた「リッチな」仕事に従事してさえ、MoWを感じにくくなっている。Lepisto and Pratt(2016)がその理由として指摘しているように、価値の不確実性・曖昧性が増大し、自らの仕事の正当化が困難になっているという変化が背景にある。そうした変化がますます大きくなる中で、JCを通じて個人が仕事の経験を自ら作り上げていくことを通じてMoWを見出そうと試みることの重要性は増していると考えられる。

第二に、従業員と組織との関係の変化も、「今ここで、この仕事をする意味」の自明性が失われやすくなるような影響を及ぼしている。ここでは、特に日本における変化を踏まえて取り上げることにする。長期雇用や年功的賃金といった雇用慣行のもとで共同体的な側面を色濃くもった日本の会社組織では、「今ここで、この仕事をする意味」を従業員自ら見出そうとする必要性は相対的に小さかったといえる。なぜならば、そうしたMoWよりも、この組織に所属するという意味がより重視されてきたためである。この組織で現在担っているこの仕事をするとは、自分が所属する組織への貢献という意味を持っており、組織への所属、そこでの承認・昇進といった共同体的な価値が提供されることによって、従業員のMoWが充足される傾向にあったといえる。また、職種の変更を伴う異動も一般的であり、個人のアイデンティティにかかわるものとして、現在従事している仕事にこだわることも相対的に少なかったといえる。

しかし、日本型組織に典型的にみられた組織との長期的関係性への期待は失われつつあり、その結果としてさまざまな変化が生じている。まず、従業員にとって、組織への所属やそこでの共同体的な価値の充足がもたらす意味は小さくなっている。それと同時に、従業員のキャリアについても、組織の支援を受けながらも、従業員が自律的にキャリア開発を行っていく必要性が高まっている。かつての日本型組織においては、新卒から所属し続ける組織で

昇進することが典型的なキャリア発達であり、それにつながるパスとして個々の職務の経験を位置づけることができた。しかし、現在ではそうしたキャリア・モデルを歩み続ける従業員は減少している。そうした背景から、ジョブ・ローテーションや昇進などを通じた外的・客観的キャリア開発と同時に、内的・主観的なキャリア発達の重要性も指摘されている。従業員が自らの内的キャリア開発のために仕事との関わりを見つめ直す際、一つ一つの仕事の経験やそこから築かれていく MoW や WI は大きな意味をもちうる。

第三に、仕事の個業化（中村, 2015）が進み、Wrzesniewski and Dutton(2001)が指摘したような、他者とのかかわりの中から MoW や WI を確認していく機会が減っている職場も少なくないことが挙げられる。そうした職場においては、かつては所与であったような職場内の人間関係を改めて構築し、関わりを持っていくというという関係的 JC が改めてクローズアップされる。

このように、組織で働く個人が、仕事の経験、さらには MoW や WI について内省することを促すような変化が生じている。そうした中で、仕事の経験を捉え直し、WM や WI を構築することに寄与しうる JC に焦点を当てることに大きな意義が見いだせるだろう。

2. 先行研究の概観

前節において、Wrzesniewski and Dutton(2001)の概念化を確認しながら、JC を検討する意味が確認された。それを踏まえて本節では先行研究の整理を行う。最初に、Wrzesniewski and Dutton(2001)で提示されていた理論モデルを取り上げる。次に、M. Tims や A.B. Bakker などによって構成される研究グループによる JC の再定義に基づいた主な研究を紹介するとともに、Wrzesniewski and Dutton(2001)の概念化との関係を整理する。さらにその他の研究について、研究の焦点によって分類を行って取り上げていく。

2.1 Wrzesniewski and Dutton(2001)のモデル

先に紹介したような問題意識や定義をもとに、Wrzesniewski and Dutton(2001)は図 1 のようなモデルを提示している。まず、JC の生起に影響を与える動機及び調整変数について取り上げ、その後に JC がもたらす効果について説明する。

モデルの左側にある JC の動機として挙げられているのは、「仕事についてのコントロールや仕事の意味に対する欲求」、「ポジティブな自己イメージの欲求」、「他者との人間的な関わりに対する欲求」の 3 つだが、いずれも個人に内在する基本的な欲求であるとされている。こうした個人の欲求が JC の動機として挙げられていることは、JC を個人的なものと捉えることと対応している。たとえば、仕事についてのコントロールの欲求については、労働からの疎外を避けるべく、自律性の小さな仕事であっても何らかのコントロールできる面をつくりだそうとするといった現れ方が例示されている。

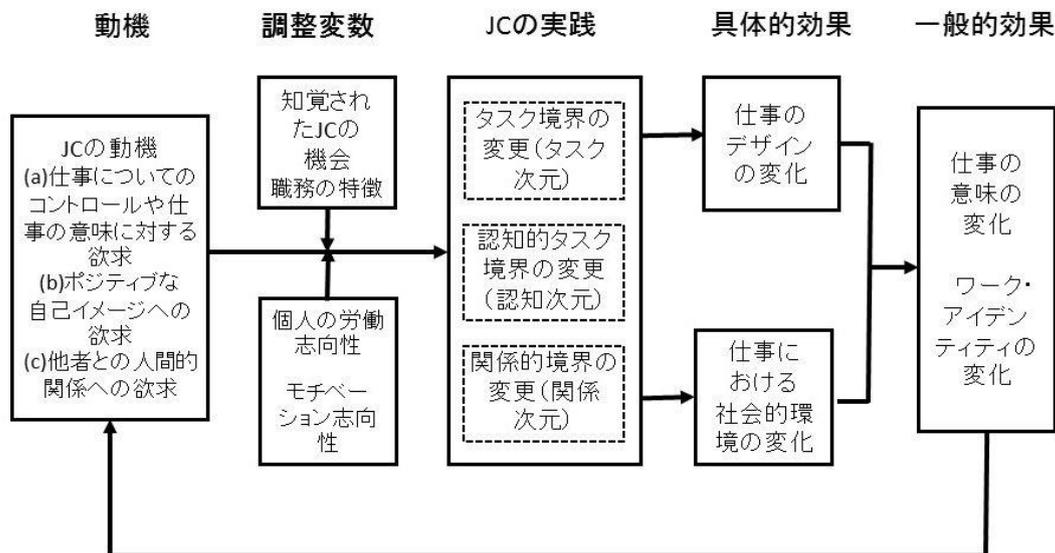
調整要因として挙げられているものには、職務要因と個人要因がある。職務要因としては、職務特性によって規定される JC の機会に関する知覚が取り上げられている。そうした知覚に影響を与える職務特性として具体的に取り上げられているのは、タスクの相互依存性の水準・形態と、自由もしくは裁量の水準の 2 つであり、後者については、仕事の監督システムと関連づけられている。これらについては、客観的な職務特性に注目しているという点で

ジョブ・デザインと共通しているといえる。

調整変数としての個人要因としては、個人の仕事志向性、モチベーション志向性が挙げられている。ここでいう仕事志向性とは、Bellah, Madsen, Sullivan, Swidler, and Tipton(1985)が提唱した、仕事との関係をジョブ（職）／キャリア（経歴）／コーリング（召命）のいずれによって捉えるかに関するものである²。はたらく人たちは、いずれかの仕事志向性をもっており、そうした仕事志向性に適合するような JC を行うことが、このモデルでは想定されている。モチベーション志向性については、内発的モチベーション志向／外発的モチベーション志向が挙げられ、こちらについてもそれぞれのもつ志向性と合った JC が行われるとされている。

図 1 のモデルで中心に位置づけられている JC は、すでに紹介したような 3 次元に分解されている。JC がもたらす効果は具体的なものと一般的なものに分けられているもの、「職務設計の変化」、「職場の社会的環境の変化」という具体的な効果についてはほとんど言及されず、一般的な効果である、MoW の変化及び個人の WI の変化に焦点が当てられている。MoW の変化については、目的の感覚を増大させるように仕事を変えるような行動によって MoW が変わることを挙げている。

図 1 ジョブ・クラフティングのモデル



出所：Wrzesniewski and Dutton(2001) p.182 Figure 1 をもとに一部改変

² 仕事をジョブ（職）として捉える場合には、仕事を金銭を得て、生活する手段という側面に焦点を当てられる。キャリア（経歴）における仕事は、職務上の功績や昇進による前進する経過を意味する。コーリング（召命）の場合には、仕事はその人の生活の道徳的意味と切り離せないものであり、個人を大きな共同体に結びつけ、社会的な意味や価値が見出されるものである。なお、「職」、「経歴」、「召命」という訳語は杉村(1997)を参照した。

JC による WI の変化については、相互作用する他者の役割に特に注目している。お互いに WI を共創(co-create)するような関係を他者と結んだり、望ましいアイデンティティを維持するために他者との関係を探すとといった、アクティブなプロセスとして WI の創造を捉えており、主に関係的境界の変更と結びつけて論じられている。

このように、単なる仕事の改善ではなく、MoW や WI と関係するものを JC と捉えていることがこのモデルからも見て取れる。さらに、JC によって MoW や WI が変わることが次の JC へのフィードバックとなりうることも指摘している。図 1 では、MoW 及び WI の変化から、JC の動機への矢印がそれに当たる。したがって、JC を中心とした個人の内的世界のダイナミックな変容がこのモデルでは示されていると解釈できる。

2.2 JD-R モデルを下敷きにした研究

2.2.1 JD-R モデルを下敷きにしたジョブ・クラフティングの操作化

JC 研究の近年の著しい増加には、A. B. Bakker, E. Demerouti, D. Derks, P. Petrou, M. Tims といったオランダの研究者を中心としたグループ（以降では便宜上、オランダグループと呼ぶ）がシンプルなモデルに依拠して JC 概念の操作化を図り、それをもとに量的測定尺度を開発したことが大きく寄与している。彼らは、後述する職務要求－資源モデル(Job demands-resources model : 以降では JD-R モデルと略記) に依拠して、職務に求められる要求とそれに用いることができる資源の関係を調整する方法として JC を位置づけている。彼らが用いている JC 概念が、Wrzesniewski and Dutton(2001)の問題意識がどの程度反映しているかについては後ほど確認することにして、まずオランダグループが提案した概念化を紹介する。

最初に JD-R モデルを紹介し、続けて彼らの JC 概念の操作化を説明する。JD-R モデルは、当初はバーンアウトを予測するモデルとして構想され(Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001)、その後ワーク・エンゲージメントがバーンアウトの対極にあるとして、ワーク・エンゲージメントにも適用されるようになった(Schaufeli & Bakker, 2004)。このモデルでは、職務要求と職務資源の水準が、バーンアウトやワーク・エンゲージメントを予測と仮定されている。職務要求とは、持続的な身体的・精神的努力を求め、生理的・心理的コストと関連している、職務の物理的・社会的・組織的側面である。一方、職務資源とは、仕事の目標を達成することに用いることができ、職務要求やそれに関連する生理的・心理的コストを減らすことができ、個人の成長・発達を刺激するような職務の物理的・社会的・組織的側面である (Tims & Bakker, 2010)。職務資源は、組織的レベル、対人関係レベル、仕事の組織レベル、タスクレベルなど、さまざまなレベルが想定されている。

こうした JD-R モデルに基づき、要求と資源の不適合が生じた際、従業員自身の能力や嗜好と整合を取るように職務要求や職務資源の水準を変更することを、JC として再定義している(Tims & Bakker, 2010)。その上で、JC として生じる変更を、以下に述べる 3 つに分類している。第一に挙げられるのが、職務資源の水準の増大（「資源探索」）である。「資源探索」は職務で使用できる資源を増やそうとすることであり、同僚やマネジャーからのフィードバックやアドバイスを求めたり、職務の自律性を増やすことなどが例として挙げられている (Demerouti, 2014)。第二に、職務要求の水準の増大（「チャレンジ探索」）である。そ

の名前の通り、「チャレンジ探索」には、よりチャレンジングな仕事や、自分のもつスキルをもっと使えるような仕事を求めたりすることが含まれる。第三に挙げられるのは、第二の「チャレンジ探索」と逆の、職務要求の水準の低減（「要求低減」）である。職務上の要求が過大であるときに仕事量を減らしたり、過大な要求をしてくる顧客や同僚との接触を避けるといった例が挙げられている。資源／要求と増大／低減を掛け合せると4次元になるが、資源がワーク・エンゲージメントと正の関係にあることが多くの研究で指摘されていること（cf. Bakker, 2010）を根拠に、職務資源の水準の低減はJCとしては想定されていない。そのため、JCは以上に挙げた3つに分類されている。

Demerouti(2014)は、以上のような3次元とWrzesniewski and Dutton(2001)の3次元の対応関係を検討し、両者はJCがどのような方向を目指しているかについてわずかに異なるという理解を示している。タスクJCは職務要求の変更に対応するとし、関係性JCは職務資源の変更と解釈されている。認知的次元に対応するものがない理由として、認知的次元は個人の内的自己に焦点を当てたものであり、日常的(daily)に生じないことを挙げている。このようにして、Demerouti(2014)は、両者のパースペクティブは共通する部分が多いと結論づけている。

しかし、JD-Rモデルに基づいて操作化されたJCは、従業員が仕事の経験をいかに形作るのかという、Wrzesniewski and Dutton(2001)の根本的な問題意識を十分に継承しているとはいえない。その原因の一つは、認識論的な立場の違いに起因する。Wrzesniewski and Dutton(2001)は、社会構築主義的な立場から、従業員の知覚と対比するという意味での客観的な仕事というのはその従業員にとっては存在せず、仕事は個々の従業員によって絶えず再創造され、作りだされているという見方を取っている。一方、オランダグループにおけるJCでは、ジョブ・デザインと同じように客観的な仕事がまず存在していることが前提とされている。その結果として、オランダグループでは、Wrzesniewski and Dutton(2001)の「個人が行っている日々の仕事の変更」(the everyday altering of jobs that individuals do)を、上述のような仕事の絶えざる再創造という意味ではなく、従業員が資源や要求を日々調整していることと捉えている。

こうした認識論的な相違は、認知的次元の扱いに顕著に見られる。Tims and Bakker(2010)は認知的な次元は環境へのコーピングのようなものであって、仕事の境界を自ら積極的に形作るものではないとしている。それに対して、Wrzesniewski and Dutton(2001)の3次元を尺度化しようとしたNiessen et al.(2016)は、認知的次元の必要性を論じる際にWrzesniewski and Dutton(2001)におけるJCのターゲットが「自己」(self)にあることを指摘しているが、オランダグループの研究では「自己」とのかかわりは強調されていない。

その結果として、JCが何をもたらすかについての焦点の当て方にも反映している。Wrzesniewski and Dutton(2001)ではJCによって従業員が仕事の経験を自ら変えていくことが、当該個人のMoWやWIに重要な影響をもたらすことが重視されていた。それに対して、オランダグループの研究では、JD-Rモデルを引き継ぎ、個人の肉体的・精神的健康の増進への影響に焦点が当てられている(cf. Niessen et al., 2016)。このようにJD-Rモデルに依拠したJCを再定義することにより、オランダグループにおいては、職務と個人の不適合がJCを導き、それによる不適合の解消または減少によって、ワーク・エンゲージメント

の向上といった結果がもたらされると仮定している。

2.2.2 JD-R モデルを下敷きにした研究の展開

前項のように、オランダグループによる JC 研究は、個人—職務適合をたえず求めて JC を行っている存在として従業員個人を仮定している。JC を通じて仕事の経験を自ら作り上げることで MoW や WI が変化するという、Wrzesniewski and Dutton(2001)の JC 概念とは異なっているものの、資源や要求への働きかけによる個人—職務適合の改善は、個人の仕事の経験を変化させることに貢献しうる。したがって、オランダグループによる JC 研究は、Wrzesniewski and Dutton(2001)によって提起された問題の一部を深掘りしたものと捉えられる。そこで、以下では近年の JC 研究の隆盛に寄与しているオランダグループの研究を簡単に整理することにする。

JD-R モデルを下敷きにした JC 研究は、Tims, Bakker, and Derks(2012)の尺度を用いている。Tims et al.(2012)では、「資源探索」が、自律性や学習機会といった「構造的職務資源の増大」と社会的資源や上司のコーチング・フィードバックといった「社会的職務資源の増大」の2つの因子に分かれ、「妨害的職務要求の低減」、「挑戦的職務要求の増大」と合わせて4因子構造を示している。なお、Eguchi et al. (2016) によって日本語版尺度も開発されている。

オランダグループでは、職務要求と職務資源によって個人—職務不適合(person-job misfit)が生じることが、JC の直接的原因と考えられている(Tims & Bakker, 2010)。こうした適合が JC を引き起こすかどうかを調整する要因として、Tims and Bakker (2010)では、職務要因(自律性、タスクの相互依存性)と個人要因(プロアクティブ・パーソナリティ、自己効力感、自己制御)が想定されている。プロアクティブ・パーソナリティについては、Bakker, Tims, and Derks(2012)が、自己効力感については Tims, Bakker, and Derk(2014)が取り上げ、「妨害的職務要求の低減」を除いた JC 行動と有意な正の関係が見られることを示している。制御焦点との関係については、Brenninkmeijer and Hekkert-Koning(2015)と Petrou and Demerouti(2015)で取り上げられている。制御焦点には促進焦点と抑制焦点があるが³、どちらの研究においても促進焦点が「資源探索」及び「チャレンジ探索」と正の関連性が見られたのに対して、抑制焦点は「要求低減」と正の関連性が見られたことを示されている。また、Bipp and Demerouti(2015)では、関連する気質として、接近/回避(approach/avoidance) 気質について取り上げられている。このように個人要因に注目した研究が多くなされているのに対して、職務要因がもたらす影響そのもの取り上げた研究は Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli and Hetland (2012)が、仕事のプレッシャーとともに自律性を取り上げている程度である。

次に、JC の結果とされる変数との関係を取り上げた研究の結果を概観する。もっとも多く取り上げられているのはワーク・エンゲージメントである (Petrou et al, 2012; Brenninkmeijer & Hekkert-Koning, 2015; Demerouti, Bakker, and Gevers, 2015; Harju,

³ 制御焦点とは、Higgins によって提唱された概念であり、そこでは2つの自己制御システムの存在が提唱されている (Higgins, 1997)。1つは促進焦点 (promotion focus) であり、ポジティブな結果に敏感な傾向である。もう1つの抑制焦点 (prevention focus) は、ネガティブな結果を回避しようとする傾向をもつ。

Hakanen, & Schaufeli, 2016, Vogt, Hakanen, Brauchli, Jenny & Bauer, 2016)。ほぼすべての研究で「要求低減」を除く JC 行動が、高いワーク・エンゲージメントを導くことが検証されている。また、ワーク・エンゲージメントは JC とパフォーマンスを媒介する変数として取り上げることも多い(Bakker et al., 2012; Tims, Bakker, & Derks, 2015a; Demerouti, Bakker, & Halbesleben, 2015; Karatepe & Eslamlou, 2017)。その他にもいくつかの結果変数が取り上げられているが、特に興味深いのは、Tims et al. (2016)において、個人-職務適合を媒介して、JC が仕事の有意義性(meaningfulness)に影響を及ぼしていることが示されていることである。

こうした JC の先行要因・結果要因検討に加えて、新たな展開もなされている。ここでは、2 点に絞って紹介する。第一に挙げられるのは、JC を個人で閉じたものと捉えず、チームレベルでの JC や同僚の JC などとの関係を取り上げた研究である。後述するように Leana, Appelbau, and Shevchuk (2009)で協同 JC(collaborative job crafting)が提唱されていたことを踏まえ、Tims, Bakker, Derks, and van Rhenen (2013)ではチームレベルでの JC と個人の JC についての関係が検討され、チームレベルでの JC が個人の JC を喚起し、個人のエンゲージメント、さらにはそれを經由してパフォーマンスに影響することが確認されている。Makikangasa, Bakker, and Schaufelic(2017) では、チームレベルでの JC の先行要因がマルチレベルで検討されている。また、Bakker, Rodríguez-Muñoz, and Sanz Vergel(2015) や Peeters, Arts, and Demerouti (2016)では、従業員がお互いの JC 行動を模倣し、それを通じて間接的に互いのワーク・エンゲージメントや適応性(additivity)に影響を及ぼしていることが示されている。一方、Tims, Bakker, and Derks(2015b)では、一人の「要求低減」が他者の仕事負荷やコンフリクトを増大させるといった、JC が他者にもたらすネガティブな影響を検討している。

第二の新しい展開は、JC を変化させる介入の効果に関する注目である。介入研究については、van den Heuvel, Evangelia Demerouti, Peeters (2015) では、JC 介入のためのプログラムは JC 行動そのものについては増加させなかったものの、個人のウェルビーイング向上に寄与するという結果が見られた。一方、Van Wingerden, Derks and Bakker (2017)や Van Wingerden, Bakker, and Derks(2017)では、JC 介入プログラムが JC 自体を増加させるとともに、ウェルビーイングの向上にも作用するという結果が見いだされた。

すでに指摘したように、JD-R モデルに依拠した JC 研究は、Wrzesniewski and Dutton(2001)によって提起された JC 概念の一部をカバーしたものと捉えられる。したがって、上記で紹介した研究から得られた知見が、以下で紹介するような JC の 3 次元構造を想定した枠組みにおいてどの程度適用することができるのかについて、今後検証を進めていく必要がある。また、資源と要求の調整が MoW や WI にどのようなインパクトをもたらすのかについても、仕事の有意義性への影響を取り上げた Tims et al. (2016)を例外としてほとんど取り上げられておらず、これからの検討が求められる。

2.3 その他の研究

前項で取り上げたオランダグループと異なるスタンスからの研究も近年増加している。以下では、研究の焦点によって、(1)Wrzesniewski and Dutton(2001)の 3 次元の操作化、(2)JC への社会的要因の影響、(3)協同 JC、(4)JC と余暇活動との代替性、(5)日本における

JC の実証研究、という 5 つに分類し、それらの研究を紹介する。

(1)Wrzesniewski and Dutton(2001)の 3 次元を操作化

先述のオランダグループによる JD-R モデルに基づく JC の操作化に対抗し、Wrzesniewski and Dutton(2001)で示されている 3 次元を踏襲して JC の操作化を図ろうとする研究が複数の研究者によってなされている。Slemp and Vella-Brodrick(2013)は認知的次元の重要性を強調した上で、19 項目からなる 3 次元尺度を開発した。彼らは、収束的妥当性の確認として、自己裁量の行動としての OCB、自己の強みの活用(strength use)、内発的動機づけに基づく目標設定などと JC との有意な正の関係が見られたことも報告している。同尺度を用いた研究では、JC が内発的欲求満足を媒介してウェルビーイングに正の影響を与えていること (Slemp & Vella-Brodrick, 2014)、JC と上司の自律性支援がウェルビーイングの向上をもたらしていること (Slemp, Kern, & Vella-Brodrick, 2015)が示されている。

最近では、Niessen et al.(2016)が JC をプロアクティブ行動の 1 つと捉えた上で、Wrzesniewski and Dutton(2001)の 3 次元を踏まえた尺度を提案している。彼らは、Tims et al.(2012)で欠落している認知的 JC を仕事環境との適合を達成するための重要なプロアクティブ戦略として捉えて認知的次元を加えるとともに、JC の自己志向的(self-oriented)性質を強調した尺度を作成した。Niessen et al. (2016)では、個人的進取、率先、組織市民行動といった他のプロアクティブ行動との弁別的・収束的妥当性を確認するとともに、Wrzesniewski and Dutton(2001)のモデルに含まれていた、コントロールの欲求、人間的結びつきへの欲求、ポジティブな自己イメージへの欲求をはじめとした先行要因との関係についても検討している。

さらに、Weseler and Niessen(2016)は、Niessen et al. (2016)の 3 次元尺度の細分化を図っている。タスク次元及び関係次元を拡張的／縮小的に分割した 5 次元構造を想定した尺度を作成し、タスク成果との関係について検討している⁴。縮小的なタスク JC とは、自分に本当に合わないタスクをやり過ぎたり、低い優先順位にしたりするといった内容である。縮小的な関係 JC には、うまくやっつけられない職場の人たちとの接触を避けるといった内容が含まれている。タスクや関係性の拡張的 JC がタスク成果と正の関係が見出されたのに対して、縮小的 JC について負の関係が見出された。

また、関口ら(関口, 2009, 2010; Sekiguchi, Li and Hosomi, 2014)も Wrzesniewski and Dutton(2001)の 3 次元を反映した尺度を作成し、実証研究に用いている⁵。このように、近年になって Wrzesniewski and Dutton(2001)の 3 次元を踏まえた測定尺度の開発が進められていることから、今後はそうした尺度の統一を図っていくことが課題になるであろう。

(2)JC への社会的要因の影響

Berg, Wrzesniewski, and Dutton (2010)は、質的調査に基づいて、従業員の階層の違い

⁴ 中野(2015)は、従来の研究では拡張的 JC が仕事の意義を高めることが想定されていたが、縮小的 JC も仕事の意義を高める可能性があることを主張している。

⁵ Li(2015a)、Li(2015b)、Qi, Li, and Zhang(2014)でも関口らの尺度が使用されている。

によって JC を行おうとするときの障害の認知やそれへの適応方法が異なることを明らかにしている。低階層にいる従業員の場合、JC を行う障害は細かな職務規定、権限の欠如や他者からの期待に起因すると知覚される。一方、一般的な最終目標のみ与えられている高階層にいる従業員は、JC への障害は、どのように自分自身や部下の時間を使うべきかという自分自身による期待に関係するものとして知覚しており、むしろ上位層のほうが JC を行うにあたって制約が大きいと感じているという、意外な結果が示されている。

Sekiguchi et al. (2014)も階層の影響を取り上げている。彼らは、職務の自律性、個人の社会的スキルが高いほど JC が行われやすくなるが、階層が高いほど自律性と JC の関係が強くなることを明らかにしている。さらに、社会的スキルと JC との関係性は、自律性が高く、階層が低いときに最も強くなることを示している。この結果は、先の Berg, Wrzesniewski, and Dutton (2010)の結果とも適合的といえる。なぜならば、階層が低ければ、自律性が高いとしても、JC を行うために他者にはたらしかけていくための社会的スキルが求められると考えられるからである。

階層以外にも社会的要因が JC にもたらす影響が検討されているが、比較的多く取り上げられているのが上司に関わる要因である。Li(2015)は、JC を行うことは上司との交渉を伴うことが少なくないとして、上司との関係性(LMX)が良好であることが JC に正の影響をもたらすという仮説を立て、中国の国営企業の従業員を対象とした調査結果によってその仮説を検証している。また、Wong, Škerlavaja and Černe(2016) は、自律性についての上司と部下の期待が一致しているほど、知覚された能力動員(perceived competence mobilization)を媒介して部下の JC 行動が促進されることを示している。Leana et al.(2009)も上司のサポートが JC に正の影響をもたらすことを示している。このように他の行動や態度と同様に、上司の態度や上司との関係性によって部下の JC の程度が影響されることが指摘されている。

この他に社会的要因にかかわる要因を取り上げた研究として、Bizzi(2016)を挙げることができる。役割理論や社会ネットワーク理論に基づいて、JC を行う人だけではなく、仕事で関わる他者の職務特性が JC に影響を与えるという仮説を検証し、そうした他者の職務自律性が正の影響を、他者のタスク重要性が負の影響をもたらすことを示している。

また、Bizzi(2016)は、JC の成果に対する影響をネットワーク中心性が調整することも指摘している。他に社会ネットワークに関係する研究としては、Qi, Li, and Zhang(2014)が、組織内部の社会関係資本を、組織への埋め込みや組織への愛着コミットメントといった組織に対する情緒的態度と JC の関係を調整する要因として取り上げている。

以上のように多岐にわたる社会的要因が検討されており、それらを統合するような枠組みの提案が求められる。

(3)協同 JC

Leana et al. (2009)は、実践共同体に言及しつつ、職場集団で協同的にタスク境界や仕事の実践を作りあげていく協同 JC(collaborative job crafting)という概念を提示している。幼稚園教員を対象に、タスク次元のみを取り上げた質問紙調査の結果、相互依存性と協同 JC に正の関係が見出され、ケアの質に対しては、個人 JC ではなく協同 JC が正の影響を及ぼしており、幼稚園教師の経験が少ないほど協同 JC がケアの質に及ぼす効果が大きいという

結果が見られたことを示している。すでに言及したように、協同 JC は、JD-R モデルに依拠した研究でも取り上げられているが、McClelland, Leach, Clegg, and McGowan(2014)では、裁量の余地が小さいとされるコールセンターの従業員の協同 JC を取り上げ、協同 JC がチーム効力感、チームメンバーのワーク・エンゲージメントなどによって媒介され、職務成果に正の効果をもたらすことが明らかにされている。Chen, Yen, and Tsai(2014)は、ホテル従業員を対象に、個人 JC、協同 JC がどちらも個人-職務適合を媒介して、仕事へのエンゲージメントに正の影響をもたらすことを示している。また、Cheng, Chen, Teng, Yen(2016)では旅行会社のツアーリーダーを調査対象として、個人 JC 及び協同 JC のいずれもが職務満足や職務成果などに正の影響を及ぼしていることを報告している。

Leana et al. (2009)が指摘しているように、従業員は協同 JC と個人としての JC のどちらも行うことができることから、協同 JC が生じるプロセスの解明を進めるには、両者の関係を検討することが1つの課題になりうる(Tims et al., 2013)。また、協同 JC については、その性質上もっぱらタスク次元に焦点が当てられているが、個人としての JC との関係をもより詳細に検討するとすれば、個人 JC の関係的次元、認知的次元も取り上げることは有益であると考えられる。

(4)JC と余暇活動との代替性

Berg, Grant and Johnson (2010)は、インタビュー調査に基づいてコーリング(calling)に従事できていない時に、どのようにコーリングを追求するのかについて命題を提示する中で、JC と余暇の代替性について言及している。コーリングは MoW を構成する重要な部分であり、叶えられないコーリングへの対応策として、JC と余暇が挙げられている。JC については、タスクにおいてコーリングと関連する面を強調する、コーリングを追求できるようなタスクを追加する、コーリングを追求しているように役割についての認知をリフレーミングするという 3 種類のテクニックが挙げられている。一方、余暇については代理経験や趣味参加が挙げられている。

また、Berg, Wrzesniewski, and Dutton (2010)も、高階層の従業員の JC の障害への対応策の 1 つとして、職場外で仕事では実行できなかった活動に従事することが挙げられている。その他に JC と余暇活動を補完的に捉えているものとして、Vogel, Rodell, Lynch (2016)を挙げることできる。Vogel et al.(2016)は、組織の価値と個人の価値の不一致が職務成果にもたらす負の影響を調整するものとして JC と余暇活動を挙げ、Leana et al.(2009)の尺度などを用いて、JC の調整効果を検証している。次節で述べるように、JC と余暇活動の関係の検討は、今後の重要な課題の 1 つと思われる。

(5)日本における JC の実証研究

JC 研究は米国及び欧州において中心的に行われてきたが、その数が多いとはいえないものの、日本でも JC 研究は比較的早くから進められてきた。すでに言及した関口(2009, 2010)では JC を主体的ジョブ・デザイン行動と捉え、大学生アルバイトを対象とした調査をもとに、上司のサポートとスキル多様性が高い職務割り当てが JC を促し、さらに JC が主体的なキャリア行動に望ましい影響をもたらすことを明らかにしている。地方自治体の公務員を調査対象とした関口・細見(2011)では、JC を職務自由度と同僚への援助行動を媒介する

変数として取り上げている。また、関口・細見(2011)は、組織コミットメントが職務自由度と JC の関係を調整していることも明らかにしている。社会的要因の影響を取り上げた際に言及した Sekiguchi et al.(2014)でも、日本の大学生アルバイト及び日本のオンライン調査会社から得られたデータを用いた分析がなされている。

森永(2009)は、動機づけの自己調整方略という観点から JC に注目し、自動車会社の人部で給与計算業務の担当するグループと、製品開発で実験を担当するグループに所属する従業員に対してインタビュー調査を行い、それぞれのグループで生じる JC を比較するとともに、JC の規定要因を探索している。実験チームのみならず、仕事の自律性や複雑性が低い業務に従事する給与チームについても JC が生じているものの、異なる形態の JC が行われる傾向を見出している。また、同じ職場内での個人差をあることを踏まえて、動機づけの自己調整としての JC の必要性を感じるまでの段階、実際に JC をもたらそうとする段階という 2 段階のプロセス・モデルを提示している。さらに、森永・鈴木・三矢(2015)は、JC の動機づけ効果に注目し、調整要因として職務自律性を取り上げ、飲料メーカーの営業職を調査対象とした質問紙調査によって、JC が内発的動機づけを高め、職務自律性が高いほどその効果が大きいことを示している。なお、森永ら(2015)では、測定の対象とする JC をタスク次元・関係次元に絞り、セルフ・リーダーシップの尺度 (Houghton & Neck, 2002)などを参考にした新たな尺度を開発している。

関口ら、森永ら以外にも JC を取り上げた研究をいくつか挙げるができる。藤澤 (鈴木)・高尾(2014)は、育児休職経験がもたらす意識の変化が JC を引き起こす可能性を検討している。さらに、藤澤(2016)は、越境経験からの内省が JC を導くことを、企業ボランティア・プログラムへの参加者から得られたデータをもとに指摘している。また、Sakuraya, Shimazu, Umamura, Namba, and Kawakami (2016) は、製造業及び病院に勤務する管理者に対する JC 介入プログラムの効果を検証し、ワーク・エンゲージメントや認知的 JC⁶の増大、心理的苦痛の低減が見られたことを示している。

今後、日本で JC 概念を用いた実証研究が増えていくことが期待されるなかで、仕事をめぐるコンテキストに関して、欧米のものと異なっている部分が少なくないことは意識しておく必要があるだろう。たとえば、職務規程が欧米ほど厳格に規定されることが少ないといった業務管理の違いや、職種の変更を含む同一組織内の異動が多く見られるといった人的管理における違いは、JC、さらには MoW や WI にも影響を及ぼしているかもしれない。そうしたコンテキストを踏まえて JC を検討することは、日本での研究で得られた知見の普遍性と特殊性を整理するために有益であると考えられる。

3. 今後の研究に向けて

前節のレビューのように、JC に関する研究はこの数年に拡大しつつある。オランダグループの JD-R モデルに依拠したものだけでなく、Wrzesniewski and Dutton(2001)の概念化により近い研究も増えており、JC に関する研究が今後ますます展開されていくことが期待される。以下では、先行研究の枠組みでの先行要因や結果要因の検討にとどまらない、今後

⁶ 測定尺度は、Sekiguchi et al. (2014)のものを用いている。

の研究課題を3点挙げておくことにしたい。

第一に挙げられるのは、Wrzesniewski and Dutton(2001)のモデルで示されていた、フィードバック・サイクルについての検証である。JCが行われることでMoWやWIに変化が生じ、それがさらなるJCを導くということが図1のモデルでは示唆されていた。しかし、このようなダイナミズムはこれまでに確認されていない。こうしたフィードバック・サイクルが成り立っているとすれば、JC以外の原因によって生じたMoWやWIの変化がJCの喚起につながることもありうるため(cf. Rosso et al., 2010)、MoWやWIに影響を与える幅広い要因も検討の対象となりうる。

第二に、仕事外の活動を含む、より広いコンテキストでJCを捉えていくことを今後の研究課題として挙げることができる。Wrzesniewski and Dutton(2001)のモデルでは、JCに影響を与えるものとして、自己関連の変数以外には相互依存性や自律性といった仕事関連の変数しか挙げられていなかったものの、彼女らは仕事外からの影響の可能性も指摘していた。このように仕事の経験以外がJCに影響を与えていく可能性も今後の検討の対象となる。たとえば、ライフイベントやNPOでの活動といった仕事組織以外での活動などが、JCのきっかけとなっていくことがあるかもしれない(cf. 藤澤(鎗木)・高尾, 2014; 藤澤, 2016)。また、Berg, Wrzesniewski, and Dutton (2010)やBerg, Grant and Johnson (2010)が挙げているように、仕事でJCの動機が満たされないことが仕事外への活動に振り向けられるということもありうる。逆に、仕事でJCを行い、MoWやWIが変化することを通じて、仕事外の活動にも変化がもたらされることもありうるだろう。以上のように、JCに関わる仕事外の活動との相互浸透関係についても探求する価値はあると考えられる。

第三に、キャリア発達やキャリア・ステージとの関係を取り上げることが挙げられる。JCを通じて、MoWやWIが変化していくとすれば、森永・金井(2013)が示唆しているように、そうしたプロセスを通じて個人の内的キャリアが発達していくことも考えられる。いくつかの研究でキャリアにかかわる変数との関係が取り上げられているが(ex. Akkermans & Tims, 2017)、キャリア研究を踏まえながら長期的な視点からJCとキャリア発達の関係について検討を加えていくこともこれから取り組むべき課題となるだろう。また、Fried, Grant, Levi, Hadani, and Slowik (2007)がキャリア・ステージとJCの関係についても言及しているように、キャリア・ステージをJCの規定要因として取り上げることでもできると考えられる(cf. Kooji, Tims, & Kanfer, 2015)。

先行研究が進められているような、先行要因や結果要因についての検討が今後ますます蓄積されるとともに、以上で指摘したようなJCを巡るダイナミズムが探求されることによって、個人の仕事の経験を扱う研究領域としてのJC研究が充実していくことが期待される。

文献

- Akkermans, J., & Tims, M. (2017). Crafting your career: How career competencies relate to career success via job crafting. *Applied Psychology, 66*(1), 168-195.
- Bakker, A. (2010). Engagement and "job crafting": Engaged employees create their own great place to work. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp.229-244). Psychology Press.

- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., & Sanz Vergel, A. I. (2016). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *Human Relations, 69*(1), 169-189.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations, 65*(10), 1359-1378.
- Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., & Tipton, S. M. (1985). *Habits of the heart: Individualism and commitment in American life*. New York: Harper & Row.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace*. (pp. 81-104). Washington, DC: American Psychological Association.
- Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science, 21*(5), 973-994.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior, 31*(2 - 3), 158-186.
- Bipp, T., & Demerouti, E. (2015). Which employees craft their jobs and how? Basic dimensions of personality and employees' job crafting behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88*(4), 631-655.
- Bizzi, L. (2016). Network characteristics: When an individual's job crafting depends on the jobs of others. *Human Relations, 70*(4), 436 - 460.
- Brennkmeijer, V., & Hekkert-Koning, M. (2015). To craft or not to craft: The relationships between regulatory focus, job crafting and work outcomes. *Career Development International, 20*(2), 147-162.
- Chen, C. Y., Yen, C. H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management, 37*, 21-28.
- Cheng, J. C., Chen, C. Y., Teng, H. Y., & Yen, C. H. (2016). Tour leaders' job crafting and job outcomes: The moderating role of perceived organizational support. *Tourism Management Perspectives, 20*, 19-29.
- Ciulla, J. B. (2000). *The Working Life: The Promise and Betrayal of Modern Work*. New York: Times Books. (中嶋愛訳 (2003). 『仕事の裏切り：なぜ、私たちは働くのか』 翔泳社)
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist, 19*(4), 237-247.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior, 91*, 87-96.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Halbesleben, J. R. (2015). Productive and

- counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 457-469.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper and I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, (pp.283-357). NY: Wiley.
- Eguchi, H., Shimazu, A., Bakker, A. B., Tims, M., Kamiyama, K., Hara, Y., ... & Kawakami, N. (2016). Validation of the Japanese version of the job crafting scale. *Journal of Occupational Health*, 58(3), 231-240.
- Fried, Y., Grant, A. M., Levi, A. S., Hadani, M., & Slowik, L. H. (2007). Job design in temporal context: A career dynamics perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 28(7), 911-927.
- 藤澤理恵 (2016) 「ビジネス/ソーシャルの越境経験が、仕事の有意味感を高める役割変革に及ぼす影響—ジョブ・クラフティング・モデルに基づく検討—」『経営行動科学学会年次大会発表論文集.』 19, 257-262.
- 藤澤(錦木) 理恵・高尾義明 (2014) 「組織を一時的に離れる経験と仕事や組織への態度の変化」『社会・経済システム』 35, 27-34.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). 7 redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work redesign. MA: Addison-Wesley.
- Harju, L. K., Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior*, 95, 11-20.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American psychologist*, 52(12), 1280-1300.
- Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672-691.
- 一田憲子 (2015) 『「私らしく」働くこと』 マイナビ.
- Karatepe, O. M., & Eslamlou, A. (2017). Outcomes of job crafting among flight attendants. *Journal of Air Transport Management*, 62, 34-43.
- Kooij, D. T., Tims, M., & Kanfer, R. (2015). Successful aging at work: The role of job crafting. In P. M. Bal, D.T. Kooij, & D. M. Rousseau (Eds.), *Aging workers and the employee-employer relationship* (pp. 145-161). Springer International.
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169-1192.
- Lepisto, D. A., & Pratt, M. G. (2016). Meaningful work as realization and justification

- Toward a dual conceptualization. *Organizational Psychology Review*.
<http://dx.doi.org/10.1177/2041386616630039>
- Li, J. (2015a). The mediating roles of job crafting and thriving in the LMX-employee outcomes relationship. 『経営行動科学』, 28(1), 39-51.
- Li, J. (2015b). Perceived competence, autonomy, and subjective happiness: The mediating role of job crafting. 『大阪大学経済学』, 64(4), 91-104.
- Lu, C. Q., Wang, H. J., Lu, J. J., Du, D. Y., & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 142-152.
- Mäkikangas, A., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2017). Antecedents of daily team job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
<http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2017.1289920>.
- McClelland, G. P., Leach, D. J., Clegg, C. W., & McGowan, I. (2014). Collaborative crafting in call centre teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 464-486.
- 森永雄太(2009) 「ジョブ・クラフティングモデルに関する実証的検討」『六甲台論集 - 経営学編』 56(2), 63-79.
- 森永雄太・金井壽宏 (2013) 「アイデンティティを活かすキャリア形成—ジョブ・クラフティングを通じたi-deals」金井壽宏, 鈴木竜太 編著『日本のキャリア研究：専門技能とキャリア・デザイン』(pp. 107-139), 白桃書房.
- 森永雄太・鈴木竜太・三矢裕 (2015) 「従業員によるジョブ・クラフティングがもたらす動機づけ効果：職務自律性との関係に注目して」『日本労務学会誌』 16(2), 20-35.
- 中村和彦(2015)『入門 組織開発』光文社.
- 中野浩一(2015) 「ジョブクラフティング研究レビュー—縮小的ジョブクラフティングという理論的發展可能性—」『産業・組織心理学会年次大会論文集』 31, 219-222.
- Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations*, 69(6), 1287-1313.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- Parker, S. K., Williams, H., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 636-652.
- Peeters, M. C., Arts, R., & Demerouti, E. (2016). The crossover of job crafting between coworkers and its relationship with adaptivity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), 819-832.
- Petrou, P., & Demerouti, E. (2015). Trait-level and week-level regulatory focus as a motivation to craft a job. *Career Development International*, 20(2), 102-118.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141.

- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(4), 470-480.
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*.(pp. 309-327). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Qi, J., Li, J., & Zhang, Q. (2014). How organizational embeddedness and affective commitment influence job crafting. *Social Behavior and Personality: An international journal, 42*, 1629-1638.
- Rofcanin, Y., Berber, A., Koch, S., & Sevinc, L. (2016). Job crafting and I-deals: a study testing the nomological network of proactive behaviors. *The International Journal of Human Resource Management, 27*(22), 2695-2726.
- Rosen, C. C., Slater, D. J., Chang, C. H., & Johnson, R. E. (2013). Let's make a deal: Development and validation of the ex post i-deals scale. *Journal of Management, 39*(3), 709-742.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior, 30*, 91-127.
- Rousseau, D. M. (2005). *I-deals, idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: ME Sharpe.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review, 31*(4), 977-994.
- Sakuraya, A., Shimazu, A., Imamura, K., Namba, K., & Kawakami, N. (2016). Effects of a job crafting intervention program on work engagement among Japanese employees: a pretest-posttest study. *BMC psychology, 4*(1), 4957.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi - sample study. *Journal of organizational Behavior, 25*(3), 293-315.
- 関口倫紀(2009)「ジョブ・クラフティング：働く個人による主体的なジョブデザイン：大学生のアルバイト場面における尺度化を中心に」『経営行動科学学会年次大会発表論文集』 12, 290-293.
- 関口倫紀 (2010) 「大学生のアルバイト経験とキャリア形成」『日本労働研究雑誌』 52(9), 67-85.
- 関口倫紀・細見正樹 (2011) 「職場生産性に資するジョブ・クラフティングの媒介効果に関する研究—職務自由度,コミットメント,OCBを含む調整的媒介モデル」『経営行動科学学会年次大会発表論文集』 14, 459-464.
- Sekiguchi, T., Jie, L., & Hosomi, M. (2014). Determinants of Job Crafting among Part-Time and Full-Time Employees in Japan: A Relational Perspective. *Discussion Papers in Economics And Business(大阪大学)*. <http://hdl.handle.net/11094/39424>

- Slemp, G. R., Kern, M. L., & Vella-Brodrick, D. A. (2015). Workplace well-being: The role of job crafting and autonomy support. *Psychology of Well-Being*, 5(1), 1-17.
- 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*, 3(2), 126-146.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimising employee mental health: the relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being. *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 957-977.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337.
- 杉村芳美 (1997) 『「良い仕事」の思想：新しい仕事倫理のために』中央公論社.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- Tims, M., B. Bakker, A., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy-performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490-507.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015a). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914-928.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015b). Examining job crafting from an interpersonal perspective: Is employee job crafting related to the well-being of colleagues? *Applied Psychology*, 64(4), 727-753.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427-454.
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44-53.
- Van Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. (2015). The job crafting intervention: effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 511-532.
- Van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2017). Fostering employee well-being via a job crafting intervention. *Journal of Vocational Behavior*. 100 164-174.
- Van Wingerden, J., Derks, D., & Bakker, A.B. (2017). The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resources Management*, 56, 51-67.
- Vogel, R. M., Rodell, J. B., & Lynch, J. W. (2016). Engaged and productive misfits: How job crafting and leisure activity mitigate the negative effects of value incongruence. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1561-1584.

- Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2016). The consequences of job crafting: A three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 25*(3), 353-362.
- Weseler, D., & Niessen, C. (2016). How job crafting relates to task performance. *Journal of Managerial Psychology, 31*(3), 672-685.
- Wong, S., Škerlavaj, M., & Černe, M. (2016). Build Coalitions to Fit: Autonomy Expectations, Competence Mobilization, and Job Crafting. *Human Resource Management. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21805>*
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*(2), 179-201.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior, 25*, 93-135.