

博士（経営学）学位論文

プロボノにおける越境が可視化する協同志向のジョブ・クラフティング

：関係的な主体性への拡張に向けて

2021年3月

藤澤 理恵

東京都立大学大学院 社会科学研究科

目次

初出一覧.....	vii
表一覧.....	viii
図一覧.....	ix
要旨.....	xi
第1章 問題の設定	1
第1節 本稿における中心的な問題意識.....	1
1-1-1 背景.....	1
1-1-2 ジョブ・クラフティングの概念的な特徴.....	4
1-1-3 ジョブ・クラフティングプロセスの日常性と再帰性.....	4
1-1-4 ジョブ・クラフティングプロセスの仕事外領域への拡張.....	5
1-1-5 意図的でない経験からの学びや影響を捉えるレンズとしての「越境」.....	6
1-1-6 異質な状況へと越境する「プロボノ」.....	7
第2節 本稿の目的と構成.....	8
1-2-1 本稿の目的.....	8
1-2-2 本稿の構成.....	10
第2章 ジョブ・クラフティング研究の現在地	13
第1節 ジョブ・クラフティング研究の潮流.....	13
2-1-1 定義.....	13
2-1-2 近接概念.....	15
2-1-3 ジョブ・クラフティングのオリジナルモデル.....	18
2-1-4 3つの研究潮流への分岐と日本のジョブ・クラフティング研究.....	19
2-1-5 ジョブ・クラフティングの先行要因.....	21
2-1-6 ジョブ・クラフティングの結果変数.....	23
第2節 ジョブ・クラフティング研究の不足点.....	24
2-2-1 オリジナルモデルの拡張を促す先行研究.....	24
2-2-2 先行研究で指摘されているジョブ・クラフティング研究の不足点.....	26
第3節 小括.....	28
第3章 協働文脈への着目	29
第1節 ジョブ・クラフティング研究における他者.....	29
3-1-1 オリジナルモデルにおける関係性クラフティング.....	29
3-1-2 ジョブ・クラフティングの環境要因としての他者.....	30

第2節	協同的場面におけるジョブ・クラフティング	31
3-2-1	チームレベルのジョブ・クラフティング	32
3-2-2	協同ジョブ・クラフティング	33
第3節	他者との関係性と意味の経験	34
3-3-1	他者からもたらされる向社会的な手掛かり	35
3-3-2	メンバーシップ感覚が深まるような関係性	36
3-3-3	高品質な関係性 (High Quality Connection : HQC)	38
第4節	小括	39
第4章	仕事外領域への着目	41
第1節	仕事外のクラフティング研究	41
4-1-1	レジャー・クラフティング	42
4-1-2	ワーク・ライフ・バランス・クラフティング, ホーム・クラフティング	42
4-1-3	キャリア・クラフティング	43
4-1-4	仕事領域内外におけるクラフティングの統合モデル	44
第2節	仕事外の活動が仕事に及ぼす影響	45
4-2-1	家族・家庭	46
4-2-2	ワーク-ファミリー研究とジョブ・クラフティング	48
4-2-3	複業	50
4-2-4	ボランティア	51
4-2-5	プロボノ	53
第3節	越境経験への着目	54
4-3-1	越境とは	54
4-3-2	経営学で注目される越境概念	55
4-3-3	仕事とボランティア活動の間の越境	57
4-3-4	越境を通じた意味の経験の変化	58
第4節	小括	59
第5章	研究デザイン	63
第1節	前章までの議論の振り返りとまとめ	63
5-1-1	本稿における問題意識とジョブ・クラフティング研究の不足点	63
5-1-2	認知的クラフティングに着目することの意義	63
5-1-3	協働文脈に着目することの意義	64
5-1-4	仕事外経験に着目することの意義	65
5-1-4	スキル境界の本質について議論を重ねることの意義	66
第2節	本稿における実証研究のデザイン	67

第6章 研究1	69
第1節 本章の目的.....	69
第2節 仮説の導出.....	69
6-2-1 越境の経験を通じた組織と個人のアイデンティティの揺らぎ.....	69
6-2-2 アイデンティティの揺らぎがジョブ・クラフティングにもたらす影響... 70	70
第3節 方法.....	71
6-3-1 調査対象.....	71
6-3-2 測定尺度.....	72
第4節 結果.....	74
6-4-1 因子構造の確認.....	74
6-4-2 分布と相関の確認.....	75
6-4-3 共分散構造分析（SEM）による仮説検証.....	75
第5節 考察.....	77
6-5-1 越境を通じた組織アイデンティティとワーク・アイデンティティの内省77	77
6-5-2 越境によるアイデンティティの揺らぎと再構築.....	77
第6節 小括.....	78
第7章 研究2	81
第1節 本章の目的.....	81
7-1-1 研究1で明らかになったことと、研究2に託された課題.....	81
7-1-2 仕事を意味深く経験する主体性を可視化する試み.....	81
7-1-3 階層的で合理的な統制重視の協働から、感情が前景化する協同的な協働への越境.....	82
第2節 方法.....	83
7-2-1 調査対象.....	83
7-2-2 面接方法.....	83
7-2-3 分析方法.....	83
第3節 結果.....	84
7-3-1 結果の概要.....	84
7-3-2 A【仕事への不満・危機感】とB【プロボノへの参加動機】.....	84
7-3-3 C【金銭的無報酬による感情の前景化】.....	89
7-3-4 D【職場外の異質な他者や文化の経験】.....	94
7-3-5 E【仕事上の変化】.....	98
第4節 考察.....	106
7-4-1 異文化間あるいは自己 - 他者間の葛藤や相互関係の変化を通じた主体性概念の拡張.....	106
7-4-2 関係的な主体性が促す、協同志向ジョブ・クラフティング.....	109

第8章 総括	115
第1節 要約	115
第2節 本稿の貢献と今後の課題.....	116
8-2-1 学術的な貢献.....	116
8-2-2 実務的な貢献.....	120
8-2-3 本稿の限界と今後の課題	125
第3節 結論	126
参考文献.....	129
謝辞	143

初出一覧

第1章 書き下ろし，藤澤理恵・高尾義明（2020）および藤澤理恵・香川秀太（2020）からの改変を一部含む

第2章 書き下ろし

第3章 書き下ろし

第4章 書き下ろし，藤澤理恵・香川秀太（2020）からの改変を一部含む

第5章 書き下ろし

第6章 藤澤理恵・高尾義明（2020）「プロボノ活動におけるビジネス-ソーシャル越境経験がジョブ・クラフティングに及ぼす影響—組織アイデンティティとワークアイデンティティによる仲介効果—」『経営行動科学』第31巻(3)，69-84. より改変

第7章 藤澤理恵・香川秀太（2020）『仕事とボランティアを越境するプロボノの学び：贈与と交歓を志向する情動的ジョブ・クラフティング』『経営行動科学』第32巻(1・2)，29-46. より改変

第8章 書き下ろし，藤澤理恵・香川秀太（2020）からの改変を一部含む

表一覧

表 1	ジョブ・クラフティングの概念的特徴による近接概念の比較	17
表 2	仕事（本業）外領域における活動と仕事との関係	46
表 3	ジョブ・クラフティング尺度	73
表 4	確証的因子分析の結果（研究 1）	75
表 5	記述統計量と相関係数（研究 1）	75
表 6	聴取対象者の概要（研究 2）	83
表 7	概念一覧（研究 2）	85

図一覧

図 1	ジョブ・クラフティングモデル.....	18
図 2	リサーチデザイン	68
図 3	研究 1 における検証モデル.....	71
図 4	共分散構造分析の結果（研究 1）	76
図 5	結果図（研究 2）	87

要旨

プロボノにおける越境が可視化する協同志向のジョブ・クラフティング
：関係的な主体性への拡張に向けて

ジョブ・クラフティングは、当初、ジョブ・デザインの変更において従業員自身もつ行動的・認知的主体性を認め、仕事の意味やワーク・アイデンティティがより意味深いものとして経験されていくプロセスを捉える概念として提案された。仕事における経験はタスクや関係性の環境に埋め込まれており、働く個人は環境に促されて仕事そのものや仕事における自己の意味を経験する。しかしその一方で個人は、自身が埋め込まれた環境を変化させそれによって、自身の経験を変えるプロセスに自ら参加することもできる。さらには、自ら環境に働きかけたとしてもそれが思わぬ変化を自身に招くことさえあり、そうした環境と自己の相互作用に開かれた再帰的な変化プロセスを想定していた。

しかし、近年にいたるジョブ・クラフティング研究は必ずしもそのような世界観の全体像を継承しておらず、個人が欲求を満たしたり不満を解消したりするために外部環境に働きかけるプロアクティブなプロセスのみを切り取る傾向がみられる。不確実性を増す今日の環境下では、仕事における経験を意味深く変化させていくプロセスへの理解が重要であり、ジョブ・クラフティング研究を原点回帰させることが重要である。

本稿では、ジョブ・クラフティングプロセスを仕事外領域へと拡張し、その日常性や再帰性によって見過ごされてきたと考えられる、仕事における意味の経験が変化するプロセスの可視化を試みた。また、協働文脈に着目し、意味深い仕事の経験に他者とのどのような関係性が関わっているのか、既存の協働文脈を変革していくようなジョブ・クラフティングとはどのようなもので、いかにして可能になるのかを、量的研究と質的研究で検討した。

量的研究の結果、異質な協働文脈にある活動に参加する越境経験が、組織アイデンティティとワーク・アイデンティティの内省を促し、その結果としてジョブ・クラフティングが行われることが実証された。その具体的なプロセスを検証した質的研究では、越境経験のあとに、協同志向ジョブ・クラフティングという、仕事の境界を自他を隔てるものからより協同的なものへと変化させる、これまで論じられてこなかったジョブ・クラフティング形態が見出された。

協同志向のジョブ・クラフティングは、自己と他者間の境界をむしろ曖昧にし、自他間にある関係性をより良いものへと発達させようとする「関係的な主体性」に促されていた。これまでのジョブ・クラフティング研究では、自己と他者を隔てる境界を強化し自律性や有能さを高めて個を強調する志向をもつ主体性を前提としていたために、協同志向のジョブ・クラフティングが見落とされてきたと考えられる。本稿を通じて、このような主体性概念の拡張が、ジョブ・クラフティング研究を発展させる可能性が見いだされた。

第1章 問題の設定

第1節 本稿における中心的な問題意識

1-1-1 背景

意味ある仕事、面白い仕事、自分を生かす仕事はどこにあるのか。仕事を楽しみ、意味深い仕事人生を送ることができるのは、運のよい人か才能に恵まれた人だけなのか。あるいは、やりがい搾取される人が見せられている幻影なのか。このような問いは、現代社会においてより切実さを増している。それらの問いに答える一つの研究視角がジョブ・クラフティング研究である。ジョブ・クラフティングは、「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 p.179)と定義され、その主要な成果変数は、仕事の意味とワーク・アイデンティティの変化とされる。ジョブ・クラフティングは、組織で働く人にとって、自身と仕事そのものやその意味との間、職場における自己と他者との間をつなぐ舞台装置ともいえるジョブ・デザインを、自らカスタマイズする。そのことによって、より意味と尊厳を感じられるような仕事経験の創造に、仕事を担う個人が自ら関わっていくプロセスである。ジョブ・クラフティング研究は、意味ある仕事人生との出会いを待つしか方法がないかのような前提を感じさせる冒頭の問いを、仕事を意味深く経験する個人の主体性とはどのようなものであり、それを可能にする誰にでも手の届くような方法とはどのようなものか、という実践的な問いへと変更する。

今日、このような実践的な問いを設定することの意義がますます高まっていると考えられる。今日までの経済や社会の変化は、仕事や職場を取り巻く環境をより複雑で不確実なものへと変化させ続けている。経済のグローバル化が進む一方で日本の経済成長は時に大きく落ち込みながら緩やかとなり¹、既存市場の飽和に伴い広告宣伝によって過剰な消費が作り出されることや、地球環境・資源に負担をかけ人々の間に格差を生み出す経済開発の問題が議論されるようになった²。世帯の核家族化が進み³、共働き世帯が増え⁴、働きながら家族

¹日本の国内総生産（GDP）の実質成長率は2017年度が1.9%、2018年度が0.3%、2019年度が0.0%である（内閣府ホームページ 国民経済計算（GDP統計）より

<https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/menu.html>）

²2015年の国連サミットでは「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された「持続可能な開発目標（SDGs）」では、17のゴール・169のターゲットが設定され、地球上の「誰一人取り残さない」ことが誓われた（外務省 JAPAN SDGs Action Platform より

<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/about/index.html>）

³2019年における児童のいる世帯は、全世帯中の21.7%で、そのうち夫婦あるいはひとり親と未婚の子のみのいわゆる「核家族」世帯が82.5%である（厚生労働省 2019年国民生活基礎調査の概況より

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/k-tyosa/k-tyosa19/index.html>）

⁴男性雇用者と無業の妻からなる世帯と雇用者の共働き世帯の割合は、1990年代半ばには逆転し、それ以降共働き世帯数の方が多いう状況は続き、その差は広がり続けている。2019年における共働き世帯は1245万世帯であるのに対し、男性雇用者と無業の妻からなる世帯は582万世帯である（男女共同参画局

の介護に関わる人の数も増加した⁵。日本の雇用慣行の特徴であったとされる終身雇用はもう終わりだということが繰り返し言われ⁶、転職市場が発達し人材の流動化が進むと同時に規制が緩和されて非正規労働に従事する人が増えた⁷。そのような社会の変化のもとでは、家族をケアする役割を背負わずに仕事だけに打ち込める労働者は減り、またたとえ仕事に打ち込むことができたとしても出世や昇給といった見返りは約束されない。組織から人が去る場面が増え、多様な価値観をもつ人々が職場に入り混じる。官僚制のもとで合理化され分業と専門化が浸透した職場に新たに普及した IT は、労働者が一人で抱えられる仕事の範囲や量を飛躍的に高め、より複雑な「個業」化をもたらす。組織内の役割の個人商店化が進むと同時に、仕事のペースは速くなり、失敗の許されない仕事が増えていく。これら組織内外の変化は、働く個人に変化適応への重圧を加えており、同時に、変化した前提に追いつかない旧態の制度や文化との間の矛盾が葛藤を生み出している。

このような今日的な文脈において、仕事を意味深くするジョブ・クラフティングとはどのようなものか。そこで現れる主体性とはどのようなもので、具体的にどのような行為を伴うのか。それらを明らかにするためにジョブ・クラフティング研究に取り入れられるべき視野、視点は何だろうか。これらが本稿の中心的な問題意識である。

ジョブ・クラフティング研究に取り入れられるべき今日的な視野、視点とは、次のようなことかもしれない。例えば、ジョブ・クラフティングプロセスにおいては、仕事における自分にとっての意味や手触り感を高めるために、個人の思いや感情を仕事に持ち込むことがしばしば論じられてきた（例えば Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2013, Kooij, van Woerkom, Wilkenloh, Dorenbosch, & Denissen, 2017）。しかし、公式組織の合理性と能率を高める仕組みとして浸透した官僚制も、市場原理の浸透とともに個人の自由を重んじる議論によって台頭し社会を競争原理で満たしてきた新自由主義も、現在の仕事組織を取り巻く主流な社会的制度はいずれも、数値に置き換えて管理できない個人的な思いや情緒的な感情を無視したり抑圧したりするという点では共通した伝統を生み出してきた（Hardt &

男女共同参画白書令和2年版より

http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r02/zentai/html/honpen/b1_s00_01.html

⁵ 2019年の15歳以上人口について介護をしている者は627万6千人（5.7%）で、うち有業者が55.2%となっている。2012年と比べると、有業率は70歳以上を除くすべての年齢階級で上昇しており、特に40歳未満および40~49歳で上昇率が大きい（総務省統計局 平成29年就業構造基本調査の結果より

<https://www.stat.go.jp/data/shugyou/2017/index2.html>

⁶ 経団連の中西宏明会長（日立製作所会長）は2019年5月7日の会見で「終身雇用を前提にすることが限界になっている」と話した。日本自動車工業会の豊田章男会長（トヨタ自動車社長）も2019年10月13日の会見で「雇用を続ける企業などへのインセンティブがもう少し出てこない、なかなか終身雇用を守っていくのは難しい局面に入ってきた」と発言した。

⁷ 2019年の役員を除く雇用者は5,669万人で、うち非正規職員・従業員の割合は38.2%である。2012年の役員を除く雇用者は5,222万人で、うち非正規職員・従業員の割合は36.6%であった。（総務省統計局労働力調査（基本統計）2019年平均結果より <https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/nen/ft/index.html>

Negri, 2017)。その典型的なメタファーとして労働者は、組織の中では機械の部品とみなされ、労働市場では貨幣的価値に裏打ちされた商品とみなされてきた。そのような中では、フリーコーが新自由主義をそのように批判したように、労働者自身も自らを商品とみなすようになり、規格化され客観的に値のつくスキルを磨き競争に勝ち生き残っていくことに価値が置かれる（佐藤, 2009）。他方で、現代の産業においては、個人の熱意や使命感や発想が価値を生み新しい市場を拓く場面も増えている。新旧のシステムが複雑に入り混じる中、これまでむしろ抑圧してきた個人的な思いや感情を、仕事や職場に持ち込むことには矛盾や葛藤が生じることは想像に難くない。そうであれば、個人的な思いや感情を仕事で生かすことは、仕事における経験やその意味をどのように変えるかという問いを、ジョブ・クラフティング研究は現代にいたる合理と感情の葛藤状況を踏まえつつ解明していく必要がある。

また、これまでのジョブ・クラフティングプロセスは、あくまで仕事領域内の要因に閉じて議論されてきた。しかし、労働市場の流動性の高まりや個人の健康寿命の高まりは、個人の仕事人生が一つの企業の外へと拡張する可能性を高めている。在宅勤務やフレックスタイム制度など働く場所や時間の自由度が高まったり、副業の認知度が社会的に高まったりする中、かつてはかなり明確だった仕事と私生活の境界が、よりあいまいで混ざり合ったものになってきている（Ashforth, Kreiner, & Fugate, 2000; Carreri, 2020）。また、組織体制や業務プロセスも、事前に綿密に練り上げてから実行するものというよりは、現場で早いサイクルで見直していくものへと位置づけが変わってきている（Grant, Fried, & Juillerat, 2011）。組織に所属することで得られる意味や、その中で役割を担うことの意味は、急速に不安定で不確実なものになりつつある。このように仕事に影響を与える環境が複雑化しかつての境界を越えて広がっている状況においては、ジョブ・クラフティングに影響を与える要因もまた、より広い視野をもって捉えられる必要がある。

このように、仕事における前提に対して矛盾や葛藤を体感する機会が増え、組織そのものや仕事上の役割が変化しやすいものとなり、また仕事と生活との間の境界線も格段にあいまいなものになってきた社会環境の中では、仕事の意味や何者として働いていくかというアイデンティティが揺らぐ要因は増え、だからこそむしろ強く希求されるものとなる（Berg et al, 2013）。アイデンティティとは、"私は誰か?"または"私たちは誰か?"という質問に対して文脈的に適切な答えを提供する自己言及的な記述であるとされる（Ashforth, Harrison, & Corley, 2008）。アイデンティティは、自分は何者かという自己概念に構造を与え、社会システムにおいて自己を位置づける（Gecas, 1982）。アイデンティティは、その人の社会的な役割の特徴や、特定の社会集団や社会的カテゴリーの一員としての認知とその特徴などの緩やかな組み合わせによって説明される（Ashforth et al., 2008）が、現代の仕事環境においては、それらのいずれもが揺らいでいる。そのような今日的な文脈においてジョブ・クラフティング研究が貢献できることは大きく、そして新たに取り入れていくべき問いもまた多いと考えられる。

1-1-2 ジョブ・クラフティングの概念的な特徴

ジョブ・クラフティングの典型的な形態は、タスク境界における物理的変更であるタスククラフティング、関係性境界における物理的変更である関係性クラフティング、タスク境界における認知的変更である認知的クラフティングの3つとされる。ジョブ・クラフティングは、その動機や目的に特色があり、「従業員が個人的に意義の感じられるやり方で、ジョブ・デザインを定義し直したりイメージし直したりすること」(Berg et al, 2013 p.81)であり、仕事そのものや仕事における自己を、個人的に意義が感じられるようなものとして経験するためにジョブ・デザインを変更する行為である。「タスク境界と関係性境界を変更することで、従業員は仕事の社会的・タスク的要素を変化させ、違う仕事の意味や自分自身を経験することができる」(Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton, & Berg, 2013 pp.281-282)のであり、その結果として、仕事の意味やワーク・アイデンティティがより自分にとって意義あるものに変化する。

ジョブ・クラフティングの概念的特徴について高尾(2020a)は、Wrzesniewski and Dutton(2001)論文がもたらした新奇性として整理し、(1)従業員の能動性の強調、(2)認知的ジョブ・クラフティングの提唱、(3)仕事の意味やワーク・アイデンティティといった従業員の主観的経験の継続的な変化の焦点化の3点と論じている。これら3つの特徴がジョブ・クラフティングのオリジナリティの源泉となっており、ジョブ・クラフティングが注目される今日的文脈に照らしても重要な概念的特徴を構成しているといえる。つまりジョブ・クラフティングは、働く人を仕事のタスク環境や社会的環境から影響を受けるだけの受動的存在と見るのではなく、それらを変更したり解釈し意味づけたりする個人の行動的・認知的な主体性を認め、そのような意味において人が主体的になっていくプロセスを捉える概念といえる。

しかし、高尾(2020a)が続いて指摘しているように、近年のジョブ・クラフティング研究の発展は、Wrzesniewski and Dutton(2001)が提唱した概念的特徴のうち(1)に偏り、(2)(3)を十分に反映していない。すなわち、認知的クラフティングを採用せず行動面の主体性のみ着目する実証研究が多く蓄積されてきており、また相対的に少数である認知的クラフティングを取り入れた実証研究においても仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化とのダイナミックな関連を明らかにしようとする研究は稀である。

1-1-3 ジョブ・クラフティングプロセスの日常性と再帰性

これまでのジョブ・クラフティング研究が、仕事の意味やワーク・アイデンティティが変化するダイナミックなプロセスの実証に積極的に取り組んでこなかった理由として、ジョブ・クラフティングの次のような特徴を指摘することができる。

第1に、ジョブ・クラフティングの日常性である。実際の仕事場面におけるタスクや他者との関係性は非常に動的であり、「仕事は常にクラフトしたりされ直したりしている」(“the job is being re-created or crafted all the time.” Wrzesniewski & Dutton, 2001 p.181)。

「ジョブ・クラフターは身近に存在するが、仕事の変更は必ずしも劇的な変化として目に見えるものとは限らず、漸進的で見えにくいことも多い」(“Job crafters are all around us. Job alterations can be incremental or radical-visible or invisible.” Wrzesniewski & Dutton, 2001 p.180)。人は常に、意識するとせざるとに関わらず環境に何らかの意味を解釈し付与している(Weick, 1995)ともいわれており、特に認知的クラフティングの場面や意味生成のプロセスは観察されにくく、自ら意識したり言及したりすることさえ難しいような漸進的な変化も多いと考えられる。日常的に展開するジョブ・クラフティングによる仕事のタスク環境や社会的環境の変化をもたらす、仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化もまた、その多くが日常的でとらえにくいプロセスとして生じていると考えられる。

第2に、ジョブ・クラフティングの再帰性である。後に詳しく見るように、ジョブ・クラフティングはサイクリックなモデルとして描かれる。つまり、ジョブ・クラフティングプロセスにおけるジョブ・デザインの変更は、仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化をもたらすが、それら意味的経験の変化は、新たな動機や視野をもたらし、さらなるジョブ・クラフティングを喚起する要因ともなる。ジョブ・クラフティングと意味生成の日常性に加えて、このような再帰性によって、両者の関係性が相互作用的でダイナミックなものとなっており、そのプロセスを因果的に検証することを困難にしている。

1-1-4 ジョブ・クラフティングプロセスの仕事外領域への拡張

ジョブ・クラフティングの日常性と再帰性の制約を克服し、仕事における意味経験のプロセスとしてのジョブ・クラフティング研究を深めるために、本稿ではジョブ・クラフティングプロセスの仕事外領域への拡張というアプローチをとる。Wrzesniewski and Dutton (2001)は、自身らのモデルが仕事領域の文脈に限定されていることに自ら触れ、そのことが「本来は仕事と仕事外の文脈の両方にまたがるはずの、人間行動の全体性を理解する妨げになっている」と自己批判し、ジョブ・クラフティングと仕事外の活動との関係を明らかにする研究の必要性を指摘している(p.196)。しかし、その後の研究蓄積はほとんどなされていない。仕事の意味やワーク・アイデンティティは、仕事外の経験や他者との関係性にも影響を受けるが(Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010; Sluss & Ashforth, 2007)、これまでのジョブ・クラフティング研究は仕事外領域における経験から受ける影響に着目してこなかった。そのために、仕事における意味の経験が大きく変化する局面へのジョブ・クラフティングの関わりが可視化されてこなかったのではないだろうか。

そこで本稿は、ジョブ・クラフティングのプロセスを仕事外領域に拡張し、仕事外領域における経験が仕事領域におけるジョブ・クラフティングに及ぼす影響を検証することを試みる。仕事の意味やワーク・アイデンティティといった仕事やそれを営む自己を意味づける意味生成のダイナミクスには、仕事外領域の要因も多く関わっている。それらを視野に入れることにより、仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化にジョブ・クラフティングがどのように関わっているのかを捉えやすくなると考える。

それはいわば一種の「極端事例」を扱うということでもある。仕事外の経験とジョブ・クラフティングとの関係、ジョブ・クラフティングと仕事の意味やアイデンティティの変化との関係が、日常的なプロセスとは別に浮かび上がって本人に自覚されたり他者から観察されたりするような、特徴的な場面に着目することで、ジョブ・クラフティングのプロセスをより詳細に理解できるようになると考えられる。日常性や再帰性による制約を緩和し、ジョブ・クラフティングと仕事における意味の経験の変化との関係性をより明晰に捉えられよう、仕事の意味やワーク・アイデンティティが揺さぶられ変化が生じやすい場面を取り上げることとしたい。

そのような「極端事例」はこれまでのジョブ・クラフティング研究で顧みられてこなかったとはいえ、社会状況を見ればより一般的な現象となってきた。冒頭に問題意識の背景として論じたように、所属している企業において担当している仕事とその外の領域における活動との間の関係は、かつてよりもずっと複雑にそして密接になり始めている。ジョブ・クラフティングのプロセスを仕事外に拡張することは、仕事の意味やワーク・アイデンティティをめぐる今日的な文脈をジョブ・クラフティング研究に取り入れることでもある。

実際に、ジョブ・クラフティング研究を仕事外領域へと拡張し、その相互作用に着目する試みも現れ始めている。De Bloom, Vaziri, Tay, and Kujanpää (2020) は、ジョブ・クラフティングの仕事外領域への拡張を理論的な裏付けを伴って説明するモデルの構築を試みた先駆的な研究である。De Bloom et al. (2020) は、仕事以外の多様な社会的役割に伴うアイデンティティの領域それぞれにおいて、既存の役割境界を変更するようなクラフティングが行われており、それらが相互に影響しあうことを論じている。しかし、それらはあくまで自己の欲求とフィットするように環境を変化させるクラフティングであり、仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化は着目されない。また各領域のクラフティングのプロセスと成果は各領域内に閉じている。欲求充足や不満の解消のために意図的に行われるクラフティング以外の経験にも関心が向けられていない。のちの第4章のレビューで詳しく確認するが、このように De Bloom らの最新の研究を含めても、仕事外の経験が仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化に及ぼす影響に、ジョブ・デザインの變更(ジョブ・クラフティング)がいかに関わっているかに関心を向ける研究は見当たらない。

1-1-5 意図的でない経験からの学びや影響を捉えるレンズとしての「越境」

De Bloom らが前提としたような個人の意図や欲求を起点とする古典的な心理モデルとは異なり、さほど意図的でない、異質な状況や新しい経験を通じて促されるような意味の変化とそこに関わる主体性を捉えるために、本稿では「越境 (boundary crossing)」の概念を導入する。

越境とは、異なる文化を背景とする複数のコミュニティにおける活動に同時に参加したり、一方から他方に異動したりするような、異なる状況の間の境界を横断あるいは往還する経験や活動を指す(石山, 2018; 香川, 2011; 2015)。なお、香川(2011)は、越境概念のル

ーツであるエンゲストロムの用法に倣い、異質な活動や集団の間の乖離をつなげるような活動や集団の間で取り込まれる協同的な改革実践を越境と呼び、異なる状況を往還する行為のみを指す場合は「境界横断」と呼んで区別しているが、本稿では異質な状況の間を往還するという行為やその状況を広義の越境として総称することとする。

越境の研究は従来、学習心理学などの心理学領域で行われてきたが、近年、日本の経営学において越境の概念が注目されている（青山・香川, 2015）。例えば、企業人が仕事外の活動に参加する越境の経験が個人の知識・スキルの変化やキャリアに及ぼす影響（石山 2018; 中原, 2012）や、組織学習に及ぼす影響（石山, 2018; 中西, 2018）に注目した研究が急速に積み上げられている。

越境においては、自分が所属してきた文化そのものやその下でのアイデンティティが相対化され、揺らいだのちに再構築されるような学びが生じやすい（香川, 2015）。また、越境における学びは一個人のある側面の変化にとどまらず、越境で気づいた「曖昧で複雑だがもっと本質的なもの」を探究しつつ、「自ら組織やコミュニティをつくり変えていくこと」が試みられることもある（青山・香川, 2015 p.11）。『越境の試み』自体が集会的、組織的に学習され拡散」（香川, 2015 p.60）し、「それまでの思い込みや自明性から自らを解放すること、思ってもみなかった新しい自分（になりつつあること）を体験すること、新しい知識や情動やツールやイベントを人々とともに生み出していくこと」（青山・香川, 2015 p.11）が連鎖的に経験される。その結果、「人と人、人とモノ、コミュニティとコミュニティの間の新しい関係性やコミュニケーションの方法、そして新しい主体性や情動性」が創造され、人の多面的な成長や関わり合う複数のコミュニティの相互変化が生じる（青山・香川, 2015 p.3）。このような越境のプロセスでは、仕事における意味の前提が問い直され変化する可能性がある。またその変化のプロセスが劇的であったり印象深かったりする分意識化されやすく、そのプロセスの進行にジョブ・クラフティングがどのように関わっているかが可視化されやすいと考えられる。さらにいえば、越境概念とジョブ・クラフティング概念の接続によって、個人の欲求に合わせて仕事環境を変革するモデルとして矮小化されつつあるジョブ・クラフティング研究を、経験や状況によって促される主体性あるいは経験や状況と相互作用する主体性を通じた、仕事と自己の相互的な変化を描く本来的なモデルへと原点回帰させ、同時に今日的な文脈に沿った知見を付加するポテンシャルをもつと考えられる。

1-1-6 異質な状況へと越境する「プロボノ」

越境の経験を通じた仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化プロセスにジョブ・クラフティングがどのように関わっているかを検討する具体的な事例として、本稿では、仕事のスキルを用いながらも金銭的に無報酬であり、仕事の文化とボランティアの文化の狭間にある「プロボノ」を取り上げる。

プロボノとは、職業を通じて培ったスキルを生かした社会貢献を指す。ラテン語の *pro bono publico*（公共善のために）がその語源であり、米国における弁護士の無償相談活動

に起源があるとされ（嵯峨，2011），今日では多様な専門職が社会問題の解決に取り組む動きが世界各国で広がりを見せている（種村，2016）。時間や労働力を提供するボランティアと区別され，スキルベースド・ボランティアの一形態として分類されることもある（Deloitte，2016）。日本におけるプロボノは，高度専門職に限らず，仕事で培われる一般的なビジネススキルが生かされる領域において発展してきた。そこに参加する職業人たちが，金銭的報酬や財務的成果を主要目的とする日頃の仕事を通して培った自らのスキルや経験を，しばしばチームを編成しながら協同で，非営利組織に対して無償で贈与し，その組織の発達を支援する活動である（嵯峨，2011）。

具体的には様々な活動へのプロボノ支援がみられるが，日本では，社会課題解決に携わる非営利組織に対して，その組織基盤強化を支援する活動が普及している。弁護士が無償で法律相談を提供するような高度な専門性提供に偏ることなく，いわゆる一般的な企業人も参加できるような，組織課題整理，業務プロセス改善，営業資料作成，web サイトやパンフレットなどの媒体作成による広報活動の支援など多様なプロジェクトが生成されている。職業人と非営利組織の間で行われるプロジェクトの生成に当たっては，異文化の間を橋渡しする中間支援団体が介在するケースが多くみられる。ある団体における活動のプロセスは次のようである。プロボノ参加希望者が，説明会などを経て職業上の経験やスキルを申告しプロボノ・ワーカー（以下，ワーカー）として中間支援団体に登録する。その後，中間支援団体が仲介役となり，ワーカーと，非営利組織の希望する支援内容（例えば，パンフレット作成や組織課題整理）との間でマッチングが行われる。アカウント・ディレクター（AD）と呼ばれるワーカーが最初に決まり，支援内容に応じたチーム編成と立ち上げを支援する。立ち上げ後は，プロジェクト・マネジャー（PM）がチームと支援先団体との間のやり取りと進捗管理を行う。チームの役割構成は，プロジェクトが目指す成果によって異なる。例えば，AD と PM 各 1 名に加えて，ホームページやパンフレット作成であれば，市場調査担当，web エンジニア，コピーライター，デザイナーなどが参加し，組織課題整理や業務改善であれば，戦略アナリストとして内部分析をする担当が参加する。

のちに詳しく述べるように，プロボノでは仕事とは異質な協働が行われる状況がある。本稿では，仕事とボランティアという異なる状況間を職業上のスキルが橋渡しするプロボノで生じる越境において，仕事の意味やワーク・アイデンティティにどのような揺らぎが生じるか，そのような場面においてジョブ・クラフティングがいかに促されるかを量的，質的に検証し，議論の材料としていく。

第 2 節 本稿の目的と構成

1-2-1 本稿の目的

ここまでの議論をまとめ，本稿の目的を述べる。

環境の不確実性が高くまた様々な活動間の境界があいまいになりつつある現代においては，組織への所属やそこで引き受ける役割のみによって仕事の意味やアイデンティティは

自明なものとならず、個人が主体的に仕事における経験を意味深くする必要も、またその余地も大きくなっている。しかし、仕事を意味深く経験する主体性の解明が今日その重要性を増しているにも関わらず、まさにそのような概念として提案されたはずのジョブ・クラフティングが仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化にどのように関わっているのかが先行研究において十分に検討されていないことが、本稿の中心的な問題意識である。

そのような研究視角が見落とされてきた理由は、ジョブ・クラフティングプロセスが仕事領域に閉じたものとして捉えられ、仕事外領域における経験やそれらに促される変化に関心が向けられてこなかったことにあると考えられる。そのためこれまでのジョブ・クラフティング研究は、ジョブ・クラフティングの日常性と再帰性ゆえに、仕事における意味の経験が変化するプロセスにおけるジョブ・クラフティングの関わりを可視化することができなかつたのであろう。

よって本稿では、仕事外領域への越境経験に着目し、仕事の意味やワーク・アイデンティティが変化するプロセスに、ジョブ・クラフティングがどのように関わっているのかを明らかにすることを試みる。それは結果的に、近年主流である、自己の欲求に合うように仕事をプロアクティブに変革するという直線的なジョブ・クラフティングの解釈に警鐘を鳴らすことになるだろう。本稿を通じて、仕事や仕事以外の領域における意図的でないものも含めた多様な経験が、仕事における意味の経験とそれらを変化させる主体性と相互作用する、ダイナミックなプロセスへの理解を深めたい。

仕事外領域への越境と認識されるような経験が、職場に戻った個人にどのような主体性を促すのかを明らかにすることは、人材が流動化し、不確実な環境にさらされ、従業員の動機付けに苦勞する職場のマネジメントにとっても有益な示唆をもたらすだろう。すなわち、モチベーションを自己統制し、ワーク・ライフ・バランスを良好に保って、仕事外の経験からも職場に学びを持ち帰ってくる、いわゆる自律的と目されるような社員が生まれるプロセスを理解することで、人と組織のマネジメントの選択肢を増やすことにつながると考えられる。

また、個人が組織の部品と見なされたり、労働市場における商品とみなされたりしがちな組織においては、個人的な思いや感情のような数値化できない要素は排除されがちであり、それらを仕事に持ち込む側面をもつジョブ・クラフティングはジレンマ状態を引き起こしかねない。しかし一方で、事業に付加価値をもたらす市場を開拓していくにあたって、個人的な思いや感情を生かし、これまでの境界を越えて新結合や協同（コラボレーション）を起こすことの効能が注目されるようにもなってきている。ジョブ・クラフティングは、従来の合理的で統御しやすく分業の進んだ協働を、個人的な思いや感情を表出できるような別の協働の在り方へと転換していく側面をもつともいえる。そのプロセスや形態が具体的に明らかになることは、新価値創造を志す組織や事業にとって有益と考えられる。

そのような異質な協働をつくり出すジョブ・クラフティングは、仕事外の異質な協働の経験が契機となって促される可能性が高い。さらに、ジョブ・クラフティングプロセスを仕

事外領域に拡張し、これまで扱われてこなかった場면을研究対象とすることは、いままで可視化されなかったジョブ・クラフティングの新しい次元や形態を見出す機会となる可能性がある。高尾（2020a, 2020b）が指摘するように、ジョブ・クラフティングのオリジナリティの源泉である認知的クラフティングは現在に至るまで、十分に検討されてきたとはいえない。認知的クラフティングの未知のバリエーションや具体的なプロセスを捉え、それらが仕事の意味やワーク・アイデンティティといった従業員の主観的経験の変化に及ぼす影響を具体的に検討することとしたい。

1-2-2 本稿の構成

本稿は次のような内容で構成される。

第2章では、ジョブ・クラフティング研究の現在地を確認する。ジョブ・クラフティングの先行研究をレビューし現在までの潮流と不足点を明らかにする。不足点は4つ見いだされる。第1に認知的クラフティングへの着目の不足、第2に協働文脈への着目の不足、第3に仕事外経験への着目の不足、そして第4に、より幅広いスキルを開発する（Bindl, Unsworth, Gibson, & Stride, 2019）といった「スキル境界」のクラフティングを導入する意義の検討不足である。スキル境界の意義についての検討はまだその概念自体が提案され始めたばかりであるため本稿の範囲外とし、本稿では(1)認知的クラフティングへの着目の不足(2)協働文脈への着目の不足(3)仕事外領域への着目の不足の克服が、仕事を意味深く経験していくプロセスとしてのジョブ・クラフティング研究を発展させる可能性を検討していくこととする。

第3章、第4章では、3つの不足点の克服のうち、これまでその意義が十分に論じられていない協働文脈への着目（第3章）、仕事外領域への着目（第4章）によるジョブ・クラフティング研究の発展可能性をそれぞれ検討する。第3章では、ジョブ・クラフティング研究における他者の位置づけ、協同的な場面におけるジョブ・クラフティング研究、他者との関係性と意味の経験の関係を論じた研究をそれぞれレビューする。第4章では仕事外領域におけるクラフティングの研究、仕事外の活動が仕事に及ぼす影響についての研究、そして、越境の研究についてレビューを行う。それらの結果から、異質な協働文脈にある仕事外の活動への越境経験が仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化に及ぼす影響と、その変化プロセスへのジョブ・クラフティングの関わりを検討することが、ジョブ・クラフティング研究の発展に資するという予測を述べる。実証研究を行うフィールドとして、仕事のスキルを用いるプロボノを選択する理由も述べる。

第5章では、第4章までの議論をまとめ、実証研究のデザインを行う。

第6章では、仕事外領域への越境経験が仕事領域におけるジョブ・クラフティングを促進すること、その効果が仕事の意味やワーク・アイデンティティの内省に媒介されることを量的に実証する（研究1）。プロボノ活動における越境経験を契機として生じた仕事における意味の経験の変化プロセスにおいて、ジョブ・クラフティングが行われることが可視化さ

れ、ジョブ・クラフティングが、アイデンティティの構築・再構築に関わるダイナミックなプロセスの一部であることが確認される。

第7章では、研究1が示唆したプロセスが、具体的にどのように進み、どのようなジョブ・クラフティングが行われるのかを具体的に明らかにする質的研究を行う（研究2）。その結果、自己の欲求にフィットするように仕事を変革するプロアクティブなジョブ・クラフティングモデルの前提にある、自己を際立たせ自他の境界を明確化しようとする「個的」な主体性が一度解体され、自他の間（あいだ）にある関係性を生かす関係的な主体性へと拡張され発達する越境プロセスが見いだされ、その結果として「個的」に構成されてきた仕事の境界を協同的な境界へと構成し直す協同志向ジョブ・クラフティングが可視化される。この新たなジョブ・クラフティングには、これまで概念化されてこなかった他者との関係性の意味を捉え直す認知的な関係性クラフティングや、スキルの意味を捉え直す認知的なスキルクラフティングという新しい形態が含まれる。

第8章では、全体を要約の上、学術的・実務的貢献と今後の課題を示し、結論を述べる。

第2章 ジョブ・クラフティング研究の現在地

本章では、ジョブ・クラフティング研究のこれまでの潮流と不足点を確認する。第1節でジョブ・クラフティングの概念的特徴と3つに分類可能な研究潮流を確認する。その上で、第2節ではオリジナルモデルの拡張を促すいくつかの先行研究をレビューし、ジョブ・クラフティング研究の不足点を整理するとともに、仕事外領域への拡張がそれらの不足点を補い、ジョブ・クラフティング研究の発展に貢献する可能性を指摘する。

第1節 ジョブ・クラフティング研究の潮流

2-1-1 定義

前述のように、ジョブ・クラフティングは、「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 p.179)と定義される。「タスク境界と関係性境界を変更することで、従業員は仕事の社会的・タスク的要素を変化させ、別の仕事の意味や自分自身を経験できる」(Wrzesniewski et al., 2013 pp.281-282)とされ、仕事の意味やワーク・アイデンティティに影響を与えるタスクや社会的な環境を変化させる主体性に関心を向ける。またジョブ・クラフティングは、「従業員が個人的に意義の感じられるやり方で、ジョブ・デザインを定義し直したりイメージし直したりすること」(Berg et al, 2013 p.81)であり、仕事において個人的な意義を感じられるように従業員自身が主体的に進めるプロセスである点に特徴がある。

De Bloom et al. (2020) が、仕事外領域においても「役割における典型的な行動や認知からかなりの逸脱がある場合にクラフティングとみなされる」と論じているように、ジョブ・クラフティングには仕事における境界として認知される規範とそこからの逸脱という側面がある。例えば、欧米企業では職務記述書が明確に規定されているからこそ、それを変更するジョブ・クラフティングなどという概念が成立するのであり、そもそも職務範囲が曖昧な日本企業においてはジョブ・クラフティングと役割を柔軟にとらえる日常の業務遂行との区別がつかないのではないかという疑問も生じ得るかもしれない。しかし、仕事における「境界」は、職務記述書や役割定義といった形で会社や上司から提示される公式的な手続きの有無に関わらず、これが自分の仕事だと個人が考える半ば認知的に自らを縛る規範といえ、日本企業に特徴的なあいまいな役割においても生じるものと考えられる。むしろ他人に指示されたものでなく、自ら構成した規範による境界の方が変えにくいことも知られており (Berg, Wrzesniewski, & Dutton, 2010)、そのような境界を変更していくジョブ・クラフティング概念は日本においても有効と考えられる。

従業員の主体性への着目は、伝統的なジョブ・デザイン研究を補完する視点から生まれたものである。伝統的なジョブ・デザイン研究においては、職務は仕事の意味を感じさせるように会社や上司が設計して従業員に与えるもの、という前提にもとづくトップダウン・アプローチが取られてきた (Grant et al., 2011; Oldham & Hackman, 2010; Parker, 2014;

Wrzesniewski & Dutton, 2001)。しかし、従業員は環境に左右されるだけの受動的な存在ではない。また、環境変化が速くなり個人の価値観も多様化していく中、トップダウンかつ画一的なジョブ・デザインだけでは、意味ある仕事経験に対する従業員の個別のニーズに応えきれない。そうしたカスタマイズのニーズの高まりも反映し、ジョブ・デザインを補完するボトムアップのアプローチとしてジョブ・クラフティングの研究が蓄積されてきた (Berg et al., 2013)。また、ジョブ・デザイン研究では、その潮流を席卷した職務特性モデル (Hackman & Oldham, 1976) 以降、タスクの特徴に着目する傾向が強まり、タスクのどのような特徴が仕事の意味深さを強め、従業員のモチベーションを高めるかが問題とされてきた (Grant, 2007; Grant & Parker, 2009)。しかし、仕事の意味深さには他者との関係性や相互作用が及ぼす影響も大きく (Grant, 2007; Rosso et al., 2010; Wrzesniewski, Dutton, & Debebe, 2003; Wrzesniewski et al., 2013)、他社との関係性によって深まる仕事の意味の経験もあるはずである。ジョブ・クラフティングは、ジョブ・デザイン研究が着目してきた仕事のタスク環境の影響と、仕事の意味との関連が指摘される他者との関係性などの社会的環境の影響を統合した上で、従業員自身の働きかけとの相互作用を通じて仕事における意味の経験が構成されるダイナミクスを論じることのできる優れた構成概念といえる。

ジョブ・クラフティングの典型的な形態は、タスク境界における物理的変更であるタスククラフティング、関係性境界における物理的変更である関係性クラフティング、タスク境界における認知的変更である認知的クラフティングの3つとされる (Wrzesniewski & Dutton, 2001)。タスククラフティングは、自分のスキルを活用できるタスクを新たに加えたり、自分の関心に合うようなやり方やより楽しめるやり方を選んだりすることである。関係性クラフティングは、仕事で関わる人を増やしたり、相手をよく知ろうとするように関わり方を変えたり、気の合う人と仕事をする機会を探したりすることである。認知的クラフティングは、担当する仕事の自分にとっての意味や、社会にとっての意義を捉え直したり、自分の担当業務が仕事全体としては誰にどのような影響を与えているのかを知るようにしたりすることである。

例えば、Wrzesniewski and Dutton (2001) が取り上げた有名な事例に、病院の清掃員の例がある。彼らがインタビュー調査をしたところ、同じ病院の清掃を担当する人々の中にも、仕事に意義を感じて取り組んでいる人とそうでない人が混在したという。定められた手順に沿って清掃することだけが自分の仕事の範囲と考える人がいる一方、清掃員の仕事に意義を見出している人は、自らの仕事を患者のケアシステムの一部を担う仕事と考え、患者と会話をしたり、医師や看護師の作業しやすさに配慮して清掃手順を変えたりしていた。つまり、同じ仕事を担当しながらも後者の人々は、他者から与えられるジョブ・デザインを周囲から受け入れられる範囲で自ら変更していた。このようにジョブ・クラフティングとは、他者から与えられる仕事や環境を個人が受容していく受動的な過程ではなく、従業員自らが仕事の主体的な担い手になっていく過程を扱う (Berg et al., 2013)。

2-1-2 近接概念

経営学において従業員の主体性の強調はジョブ・クラフティング以外の概念にもみることが出来る。しかし、それが仕事における意味の経験に関して論じられる点や、物理的なジョブ・デザイン変更のみならず認知的アプローチまでをカバーしている点において、ジョブ・クラフティング概念には明らかな独自性がみられる。いくつかの近接概念の特徴を確認した上で、それらの概念間の異同を、高尾（2020a）が示したジョブ・クラフティング概念の3つの新奇性に沿って整理する。

役割変革（role innovation）

組織への新規参入者が、組織における文化を内面化していくと同時に、自らの役割への理解を深め、組織や役割に適応していく過程を明らかにしてきた組織社会化研究において、その適応過程で現れる役割志向の一つに変革的役割志向がある。変革的役割志向には、タスク変革（task innovation）と役割変革（role innovation）の2種類の行動として表れるとされ、自身の知識・スキルや価値観が与えられた役割において生かしきれないような場合に、仕事の進め方を変更したり新しい知識を取り入れたり（内容変革）、目的・目標を変更したり（役割変革）する（Van Maanen & Schein, 1979）。役割変革は、局所的に見れば役割不適應的な行動であるが、個人にとっては役割に適応していくプロセスであり、組織にとっても環境適応の上で必要な変革をもたらす側面があると論じられている。

役割変革は、組織や仕事役割の文脈に埋め込まれたジョブ・デザインを変更するという点、あるいは役割遂行上許容され得る範囲で行われる従業員自身の持ち味や価値観を生かしたジョブ・デザインの個人化という点、それらを通じて形成される適應的なアイデンティティに関心が向けられる点においてジョブ・クラフティングと類似している。しかし、役割適応の文脈で着目されており、従業員の能動性を強調するというよりは適応を促す組織からの働きかけとの相互作用の解明に力点が置かれている点（Griffin, Colella, & Goparaju, 2000; 小川, 2012）、またジョブ・デザインの変更がタスク側面に限定されている点がジョブ・クラフティングと異なっている。

プロアクティブ行動（proactive behavior）

役割変革と同様に組織社会化研究の文脈から発し、その後により一般的な文脈における従業員の主体的な行動を表す概念として用いられるようになったのが、プロアクティブ行動である。組織社会化研究においては、新規参入者の、環境から影響を受けるだけの受動的な側面だけでなく環境に働きかける能動的な側面に着目し、新規参入者自身が自ら役割を理解し適応するための情報を手に入れ他者との関係性を築く主体的な行動として捉えられる（尾形, 2016; Saks & Ashforth, 1996）。

現在ではより一般的な組織行動の文脈においても用いられ、従業員が組織内において、将来を見越して変化をもたらす目的で起こす主体的な行動として論じられるようになって

いる (Crant, 2000; Grant & Ashford, 2008; 太田・竹内・高石・岡村, 2016)。Crant (2000) は、プロアクティブ行動を「アイデア実装」と「問題解決」の場面における主体的な行動として概念化している。より広い概念としてのプロアクティブ行動を論じる Grant and Ashford (2008) は、個人主導であることの他に、未来志向の行動である点を、太田ら (2016) は、組織成果に貢献する行動であることを強調している。いずれも、仕事や組織における成果を改善する主体的な行動を捉えており、仕事の意味やアイデンティティに関する個人的な経験の改善を対象とするジョブ・クラフティングは、それらと一線を画している。

広義のプロアクティブ行動として捉えることのできる概念は多く、例えば、組織市民行動 (Organ, 1997; Smith, Organ, & Near, 1983)、個人主導 (personal initiative) (Frese & Fay, 2001; Frese, Kring, Soose, & Zempel, 1996) などがある。組織市民行動は、組織貢献を目的とした行動であることのほか、役割範囲外における主体的な組織貢献行動であり役割そのものの境界は維持されたままである点がジョブ・クラフティングと異なる。個人主導は成果創出への障害を取り除くために個人主導で行われる行動であり、その動機や対象においてジョブ・クラフティングとは異なっている。

特別扱い (idiosyncratic deals : I-deals)

特別扱いとは、仕事のスケジュールを個別事情に合わせてたり、新しい仕事に挑戦する機会を作ったりといった個人的な雇用・労働条件の交渉によって、個人と組織のニーズを調停し直すことである (Rousseau, 2001; 2005)。競争の激しい業界において特異な専門性を持つナレッジワーカーなど組織にとって価値が高いとみなされる従業員は、組織に対して強い交渉力を持っており、特定の個人にカスタマイズされた一律でない労働条件や仕事上のチャレンジが許される場合がある。

トップダウンのジョブ・デザインを従業員主導で個別化するボトムアップアプローチという点ではジョブ・クラフティングと共通しているが、交渉を通じて公式に認められたジョブ・デザイン変更である点が異なっている (Hornung, Rousseau, Glaser, Angerer, & Weigl, 2010)。他に、個人の欲求充足ではなく広く相互的な利益調整が目的であること、認知的なものを含むタスクや他者との関係性ではなくて客観的な雇用形態の変更であること、進行中のプロセスではなく断続的なイベントとして生じることなどが、ジョブ・クラフティングと異なる I-deals の特徴である (Rousseau, Ho, & Greenberg, 2006)。

ジョブ・クラフティングの概念的特徴にもとづく比較

高尾 (2020a) は、ジョブ・クラフティングの概念的特徴を Wrzesniewski and Dutton (2001) 論文がもたらした新奇性として整理し、(1)従業員の能動性の強調、(2)認知的ジョブ・クラフティングの提唱、(3)仕事の意味やワーク・アイデンティティといった従業員の主観的経験の継続的な変化の焦点化の 3 点と論じている。これらのジョブ・クラフティングの概念的特徴と比較しつつ、ここまで触れてきた近接概念を整理すると表 1 のようになる。

表 1 ジョブ・クラフティングの概念的特徴による近接概念の比較

ジョブ・クラフティングの 概念的特徴 (高尾, 2020a)	役割変革	プロアクティブ行動	特別扱い
(1)従業員の能動性の強調	△ 組織からの働きかけと の相互作用	○	△ 上司・組織主導の場合 もある
(2) タスクや関係性の 認知的変更を含む	△ タスクに限られる	—	—
(3)従業員の主観的経験の 継続的な変化の焦点化	○	—	—
その他	組織への参加・適応 過程に焦点化	未来志向・組織貢献 に焦点化	労働条件の公式な変更 に焦点化

(1) 従業員の能動性の強調については、いずれの概念もその特徴がみられる。しかし、ジョブ・クラフティングとプロアクティブ行動が、それが自己主導の行動であることをその中心的な性質として重視するのに対して、役割変革と特別扱いは組織側からの働きかけとの相互作用であることや、上司や組織が主導する場合もあることが前提となっている。役割変革ではその傾向が顕著で、まず組織からの働きかけである組織社会化戦術が施され役割変革はその反応あるいは相互作用として生じると考えられている (Griffin et al., 2000)。特別扱いの場合も、労使双方の利益を調停することに焦点があり、自社に必要な有能さをもつ社員に対して組織側が特別扱いを申し出ることもある点や、組織側が個別交渉に応じるメリットがあるかどうかに依存する点において、必ずしも従業員側の能動性のみを強調する概念とはいえない。

(2) タスクや関係性の認知的変更については、役割変革にはそのような視点が一部含まれるが、プロアクティブ行動や特別扱いには含まれていない。役割変革は、担当する役割の目的や目標を変更することであり、認知的な捉え直しが含まれると考えられる。しかしその対象はタスクに限られている。プロアクティブ行動もまた問題解決的な行動に焦点があり、認知的な捉え直しというよりは、タスク領域における物理的な変更かつそれにもとづく成果創出を捉えている。特別扱いは、労働条件が公式的に変更されることであり、認知的な捉え直しとは対極にあるといえる。

(3) 仕事の意味やアイデンティティといった従業員の主観的経験の焦点化については、役割変革あるいはそれを含む組織社会化研究にはそのような視点が含まれている。Van Maanen and Schein (1979) は「学習自体が継続的で生涯にわたるプロセスであるという考え方を真摯に受け止めれば、個人の組織内キャリアのすべては社会化プロセスとして特徴づけることができる」と述べており、組織社会化の概念は個人の組織適応ないし組織内キャ

リアにおける主観的な側面の継続的な変化をその視野に含んでいる。また、組織への新規参入や異動、昇進に伴って組織的あるいは個人的なアイデンティティの混乱が生じることが、その理論構築の前提として考慮されている。プロアクティブ行動と特別扱いには、そのような主観的な揺らぎに着目する視点は含まれない。

このようにジョブ・クラフティングは、プロアクティブで変革的な要素を含む他概念とも区別可能な独自の特徴を備える概念である。しかし、近年の研究においてジョブ・クラフティングとラベル付けされる行動が広くなりすぎているとの批判もある (Lazazzara, Tims & De Gennaro, 2020)。それに伴い、ジョブ・クラフティングの定義が、ジョブ・クラフティングに含まれないものは何かを明確にする視点から強調して語り直されるようになってきている。例えば、Bruning and Campion (2018)は、自己に利益をもたらすことに焦点化され、自己主導的 (自発的) であり自分の仕事に変更を加えることを意図した、仕事のタスクや社会的次元または認知的な次元に重要で顕著な (半) 永久的な変更をもたらす行動のみをジョブ・クラフティングと呼ぶべきと整理している。また、Zhang and Parker (2019)は、他者や制度的に受容される範囲で行われるために正式な承認を必要としないという特徴を強調している。

2-1-3 ジョブ・クラフティングのオリジナルモデル

ここまでジョブ・クラフティングの定義とその範囲を確認してきた。ここからはジョブ・クラフティングのプロセスとそこに関わる要因について述べる。Wrzesniewski and Dutton (2001) は、ジョブ・クラフティングを図 1 のようなサイクリックなプロセスモデルとして描いた。

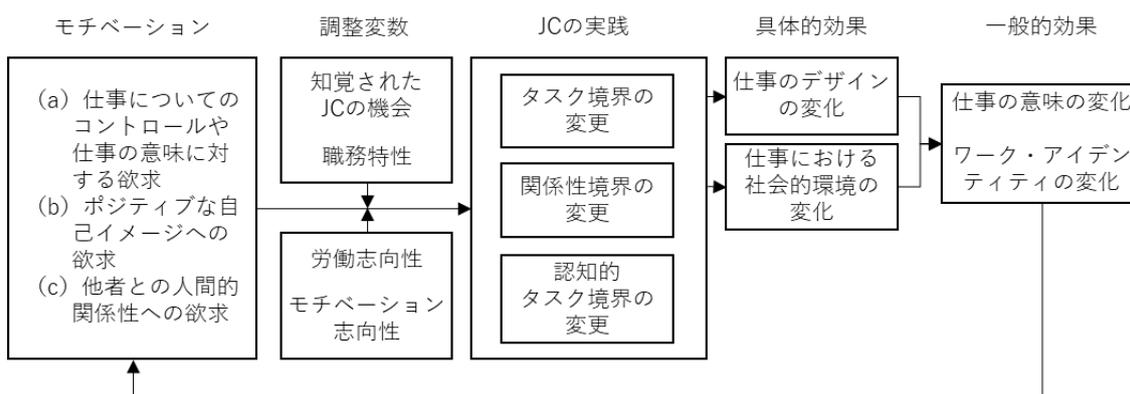


図 1 ジョブ・クラフティングモデル

(Wrzesniewski and Dutton (2001) Figure1 をもとに著者作成)

オリジナルのジョブ・クラフティングモデルでは、仕事そのものやその意味を自らがコントロールし、仕事においてより良い自己イメージや他者との関係性を経験したいという

根源的な欲求が動機となり、タスクと関係性の境界におけるジョブ・デザインの変更が行われ、その結果として生じる仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化によってまたジョブ・クラフティングの動機が喚起されることが論じられた。

ジョブ・クラフティングを通じた仕事のタスク環境および社会的環境の変化によって、従業員自身の経験が変化し、仕事の意味やワーク・アイデンティティが変化する。自分の役割の範囲内と捉えるタスクを入れ替えたり、得意なスキルや興味関心に関連するやり方で進めるようにしたり（タスククラフティング）、仕事で関わる相手や会話の内容を変化させたり（関係性クラフティング）、仕事に影響を与え得る対象を捉え直したり（認知的クラフティング）するジョブ・デザインの変更は、仕事のデザインと社会的環境を変え、それらから受け取る情報や手応えが変化し、仕事とは何であり何のために何者として行っているかという仕事における意味の経験を変化させる。

また、ジョブ・クラフティングはある状態から別の状態への一方向の変化ではなく、ジョブ・クラフティングによって生じた仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化もまた静的なものではないと Wrzesniewski and Dutton (2001) は論じている。例えば、仕事のコントロールを高めようとタスククラフティングを行ったことで、思わず仕事の目的が変化し、そのことがさらなるジョブ・クラフティングの動機づけとなるといったことが起こる (p.186)。新しい意味を感じながら、自ら変化させたタスクや関係性に身を置いて仕事を行ううちに、仕事に取り入れたい興味・関心に新たに気づいたり、他者とのより豊かなつながりを求めるようになったりし、次のジョブ・クラフティングサイクルがまた始まる (Kira & Balkin, 2014)。しかし、このようなダイナミックでサイクリックなプロセスを実証した研究は今までのところ見られない。

2-1-4 3つの研究潮流への分岐と日本のジョブ・クラフティング研究

このような、仕事における境界と意味の経験がダイナミックに変化するプロセスとしてのジョブ・クラフティングをオリジナルモデルと呼ぶならば、それを含めその後のジョブ・クラフティング研究には大きく3つの潮流を見出すことができる。

オリジナルモデル

Wrzesniewski and Dutton (2001) が論じたオリジナルモデルは、概念的には広く受け入れられたが、その主張を補強するような理論的研究や質的研究が少しずつ蓄積されるのみで (例えば, Berg, Grant, & Johnson, 2010; Berg, Wrzesniewski, et al., 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001; Wrzesniewski et al., 2003; Wrzesniewski et al., 2013 など)、しばらくの間、実証研究は積極的に行われなかった。近年までに行われてきた質的研究のほとんどは、オリジナルモデルがベースとなる枠組みとして想定されている (Lazazzara et al., 2020)。質的研究では、特定の業種や場面におけるタスククラフティング、関係性クラフティング、認知的クラフティングそれぞれに含まれる行為や、仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化

の多様なニュアンスが記述される。

オランダモデル

ジョブ・クラフティングの実証研究が量産されるようになったのは2010年以降であり、Tims and Bakker (2010) が、職務要求-資源モデル (job demands-resources model : JD-R モデル) に依拠してジョブ・クラフティング概念を再定義し、続いて Tims, Bakker, and Derks (2012) が4次元 (社会的資源の増大, 構造的資源の増大, 挑戦的な要求の増大, 邪魔な要求の低減) からなる量的な測定尺度を開発したことによる。Timsらは、「職務要求および職務資源の水準について変化を導く, プロアクティブ行動の一様式」「従業員の能力や選好と整合するように職務要求や職務資源の水準を変更すること」としてジョブ・クラフティング概念を再定義した。その結果, 自己にフィットするように環境を変化させる, 能動的かつ行動的な側面のみならず, ストレスの軽減や, ウェルビーイングや職務満足を増進などを主要な従属変数と置くモデルがジョブ・クラフティングとして提案され直すことになった。オランダの研究者を中心に発展の基礎が築かれたことから, こちらはオランダモデルと呼ぶことにしよう。

オランダモデルがもたらした研究上の分岐点の一つは, オリジナルモデルの独自性の一つでもあった認知的次元をその定義や尺度から意図的に省いたことである。ジョブ・クラフティングの行動的側面の理解と仕事における成果との関連に関心が焦点化された結果, 認知的クラフティングはストレスコーピングの一種であり従業員による能動性が含まれない (Tims & Bakker, 2010) とされ省かれることとなった。

尺度が開発されたことで, オランダモデルにもとづくジョブ・クラフティングの量的実証研究が多く取り込まれるようになる。その結果, その後のジョブ・クラフティング研究は, 認知的クラフティングを含まない, プロアクティブ行動としての側面が強調された量的実証研究に傾いていく (Rudolph, Katz, Lavigne, & Zacher, 2017; Zhang & Parker, 2019)。

プロアクティブモデル

オランダモデルがジョブ・クラフティングの量的実証研究を席卷したのち, ジョブ・クラフティング概念そのものについてはオリジナルモデルの定義を継承する研究においても, 量的な実証研究が取り込まれるようになっていく。認知的クラフティングを明示的に取り入れた量的な測定尺度には Ghitulescu (2006), Slemp and Vella-Brodrick (2013), Niessen, Weseler, and Kostova (2016) などがある。ジョブ・クラフティングの行動的側面に焦点を絞ったオランダモデルに比べ, 認知的側面を取り入れようとするオリジナルモデルの尺度開発には解釈の幅が生まれ, 現在は確定的な尺度への合意形成の途上とみるべきだろう。

しかし尺度はオリジナルモデルを用いたものであっても, その検証モデルは, オランダモデルの影響を受け, ウェルビーイングや職務満足などの従業員個人や組織における人材マネジメント上の成果との関係に関心が向けられるものも多く (例えば, Ghitulescu, 2006;

Khan, Khan, & Imran, 2018; Slemp & Vella-Brodrick, 2013; 2014; Slemp, Zhao, Hou, & Vallerand, 2020), 仕事の意味深さなどとの関連をモデルに含む実証研究は少数である (例えば, Geldenhuys, Bakker, & Demerouti, 2020)。このような研究潮流を, 仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化を主要な結果変数と置き従業員が仕事の意味を経験するプロセスをとらえようとするオリジナルモデルとは異なり, ジョブ・デザインの境界変更がもたらす仕事や組織の成果への関心に焦点化するプロアクティブモデルと呼ぶこととしよう。

日本におけるジョブ・クラフティング研究

他方, 実のところ日本では, オランダモデルの尺度が開発される以前から, オリジナルモデルの概念を取り入れた実証研究が手掛けられてきている (例えば, 石山, 2018; Li, Sekiguchi, & Qi, 2014; 森永, 2009; 森永・鈴木・三矢, 2015; 関口, 2009; 関口・細見, 2011; 関口・歴・細見, 2012; Sekiguchi, Li, & Hosomi, 2017 など)。オリジナルモデルの3つのジョブ・クラフティング形態をゆるやかに取り入れた独自の尺度が用いられ, ジョブ・クラフティングの先行要因や調整要因に関心を向ける研究などが行われてきた。認知的クラフティングと心理的オーナーシップとの関連を示した高尾 (2019a) や, 経営理念の内面化との関連を示した粟野・高尾 (2018) など, 従業員個人の仕事における意味的な経験へのジョブ・クラフティングの関わりに関心を向ける実証研究も行われ始めている。日本ではオリジナルモデルの実証への関心が高く, 海外とは異なる研究発展をたどってきたといえる。

2-1-5 ジョブ・クラフティングの先行要因

ジョブ・クラフティングの先行要因や調整要因について, 先行研究を確認しておく。主として取り上げられてきたのは, オリジナルモデルにおいてジョブ・クラフティングのモチベーションとされたコントロールの欲求・人とのつながりの欲求・ポジティブな自己イメージの欲求 (Niessen et al., 2016), オリジナルモデルの3つのモチベーションを自己決定理論 (Deci & Ryan, 1985) に重ね合わせた自律性・関係性・有能感の欲求 (Bindl et al., 2019), オリジナルモデルで調整変数とされたキャリア志向性 (Leana, Appelbaum, & Shevchuk, 2009) といった自己に関わる要因, 同様にオリジナルモデルで調整変数とされた職務自律性 (Berg et al., 2013; Berg, Grant, et al., 2010; Ghitulescu, 2006; 森永, 2009; 森永・鈴木・三矢, 2015; 関口・細見, 2011; Sekiguchi et al., 2017), タスクの相互依存性と複雑性 (Ghitulescu, 2006), スキル多様性 (Li et al., 2014), 職務階層 (Sekiguchi et al., 2017), LMX (Li, 2015), 上司からの自律支援 (Slemp, Kern, & Vella-Brodrick, 2015) などの職務関連要因である。このように, ジョブ・クラフティングの先行要因の検討対象は, 個人の内的要因あるいは仕事領域内の環境要因に主に限定されている (高尾, 2019b)。

ジョブ・クラフティングはジョブ・デザインを変更する点に概念的特徴があることから, 職務特性の影響をもう少し詳しく確認する。前掲のように, 仕事上で創意工夫ができたり仕事の進め方を自分で決められたりといった職務自律性の高さがジョブ・クラフティングを

促すことは多くの研究で確認されている。ジョブ・クラフティングが実行に移されるには、ジョブ・クラフティングの機会が知覚されること、言い換えれば仕事の境界は可変のものであり同時にそれを自らが変更可能だと考える程度が影響するためと解釈されている (Berg, Wrzesniewski, et al., 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001)。

自律性以外の職務特性に着目した研究においても、ジョブ・クラフティングの機会の知覚がジョブ・クラフティングの実行を促すことが示唆されている。Ghitulescu (2006) は、複数の職務特性とジョブ・クラフティングの関係を検証しており、職務自律性を含む仕事上の裁量の高さはタスククラフティングと認知的クラフティングを、仕事の手順や成果における他者との相互影響の度合いを示すタスクの相互依存性の高さはタスククラフティングと関係性クラフティングを、問題解決が必要とされる度合いなどを示すタスクの複雑性の高さはタスククラフティングを促すなど、職務特性とジョブ・クラフティングの下位次元との間の複雑な関係が示唆される結果を見出している。しかし研究 1 と 2 では異なる関係性が見出されるなど安定した結果とまではいえない。Li et al. (2014) は仕事で用いるスキルの種類の多さを示すスキル多様性がジョブ・クラフティングを促すことを明らかにし、スキル多様性が、挑戦の機会を見出し才能を生かすといったジョブ・クラフティングの機会を見出しやすい職務特性を捉えていると論じている。さらに、モチベーションには快状態に接近しようとするものと不快状態を回避しようとするものの 2 種類があるとする制御焦点理論 (Higgins, 1998) を援用し、スキル多様性がジョブ・クラフティングを促す効果が接近動機によって強まることを明らかにしている。

これらの研究から、従業員自身が自身の職務特性をどのように捉えるかによって、仕事を意味深く経験する主体性の現れ方が異なることが推測される。例えば、他者との接点が多くある場合に関係性クラフティングが促されたり、タスクの複雑性が高い場合にタスククラフティングが促されたりするのは、境界との接点が多く複雑であるほどデザイン変更の余地が認知されることがその理由として考えられる。

他方で、担当職務が埋め込まれた文脈の複雑さは、ジョブ・クラフティングの障壁ともなる。仕事の境界が埋め込まれた社会的な関係性に着目すると、その変更を行うジョブ・クラフティングの実行には、職務上の公式的な裁量を表す職務自律性では十分でない場合があるとする研究もある。例えば、Berg, Wrzesniewski, et al. (2010) は、公式な裁量や権力をもつ職位階層の高い仕事と、それらが少ない職位階層の低い仕事では、ジョブ・クラフティングを行う際に知覚される課題が異なることを見出している。彼らの質的な研究と分析によれば、職位階層が高い場合には自分の時間の使い方を変えることに、職位階層が低い場合には他者からの期待を調整することに困難さが見いだされる。高い職位階層にありタスクの内容やその進め方を自ら決める裁量や人にタスクを指示する権力を持っていても、むしろ自らデザインに深く関与した境界であるがゆえにそれを変更するジョブ・クラフティングが難しく感じられる場合がある。また、Sekiguchi et al. (2017) は、社会的スキルと職位階層と職務自律性がジョブ・クラフティングに対して交互作用を示すことを見出した。職

務自律性がジョブ・クラフティングを促す効果は、職位階層が高く社会的スキルが低い場合により強く表れた。社会的スキルとは「状況に応じて変化する要求に応じて自分の行動を調整し、効果的に他者の反応に影響を与え、コントロールする能力」であり、「対人知覚と行動の柔軟性」を表しているという。これらの研究から、より高い職位階層の方がより複雑な社会的関係性に埋め込まれているために、ジョブ・クラフティングの実行が難しいと感じられる場合さえあり得ることがわかる。

社会的文脈は組織外要因によっても形成される。例えば、Buonocore, de Gennaro, Russo, and Salvatore (2020) は、雇用不安が中程度の場合、そして社外からの仕事への評判が低い場合か高い場合に、認知的クラフティングが行われることを明らかにしている。雇用不安がまったく低ければ安定志向に陥って仕事を意味深く経験したいという動機がわからないが、高すぎてもその余裕がなくなる。社外からの仕事の評判が低い場合には、それを認知的に中和したり補完したりする仕事の意味が欲される。仕事の評判が高い場合にも、現実とのギャップを埋めて評判を維持しようとする動機が喚起される、といった解釈ができる。仕事の境界が埋め込まれた組織内の社会的文脈のみならず、仕事を取り巻く雇用情勢や評判といった社会的文脈によっても、担当する仕事を意味深く経験するために促される主体性が異なることが伺える。

2-1-6 ジョブ・クラフティングの結果変数

ジョブ・クラフティングの結果変数についての先行研究を確認しておく。前述の通り、量的な実証研究の多くは、仕事上の健康やウェルビーイングあるいは業績など仕事上の成果に関連する変数へのジョブ・クラフティングの貢献を検証している。例えば、ワーク・エンゲージメントとの関係は多く検証されている (Bakker, Tims, & Derks, 2012; Chen, Yen, & Tsai, 2014; Demerouti, Bakker, & Halbesleben, 2015; Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, & Hetland, 2012; Slemp et al., 2015; Tims, Bakker, & Derks, 2012; 2015)。オランダモデルが基盤としている JD-R モデルとの相性が良いために、疲労や燃え尽きといったストレス関連の変数との関係も検証されてきた (Demerouti et al., 2015; Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Petrou, Demerouti, & Schaufeli, 2015)。その他、仕事における成果 (Bakker et al., 2012; Demerouti et al., 2015; Petrou et al., 2015; Tims et al. 2015)、個人と仕事の適合 (Chen et al., 2014; Tims, Derks & Bakker, 2016)、組織市民行動 (Tims et al. 2015) などがある。

オリジナルモデルに依拠し、認知的クラフティングを積極的に取り入れる研究群においても、最終的な結果変数として仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化が直接検討されることは少ない。Tims et al. (2016) は、オランダモデルにおいて仕事の意味との関連を実証した例外的な研究といえるが、仕事の意味が経験されるダイナミックなプロセスを明らかにするというよりは、個人と仕事の適合の高まりが仕事の意味深さを高めるとする静的なモデルといえる。認知的クラフティングが心理的オーナーシップを高めることを示し

た高尾 (2019a) などを除けば、ジョブ・クラフティングが仕事を意味深くするダイナミックなプロセスは、ほとんど実証されていないといえる。

第2節 ジョブ・クラフティング研究の不足点

第1節では、ジョブ・クラフティング研究の現在地を確認した。本節では、今後の研究発展の方向性を見出すために、オリジナルモデルの潮流に含まれるジョブ・クラフティング研究群に建設的な批判を加えその枠組みの拡張を提案している論文 (Bindl et al., 2019; De Bloom et al., 2020; Leana et al., 2009; 高尾, 2020a; 2020b; Zhang & Parker, 2019) を手掛かりに先行研究の不足点を整理する。本項ではまずそれぞれの論文における指摘を簡単に紹介し、次にそれらの論文から見いだされる研究の不足点をまとめる。

2-2-1 オリジナルモデルの拡張を促す先行研究

Bindl et al. (2019) は、個人の欲求がジョブ・クラフティングの動機となるというオリジナルモデルの説明では、個人の欲求がなぜどのようにジョブ・クラフティングを導くかというメカニズムの説明が不足していると指摘し、その説明のために自己決定理論 (Deci & Ryan, 1985) および制御焦点理論 (Higgins, 1998) の導入を提案した。オリジナルモデルが提唱したタスク、関係性、認知的クラフティングに、スキルクラフティングを加え、それぞれにおける接近志向と回避志向の合計 8 つのジョブ・クラフティング形態を概念化している。追加的で重要なジョブ・クラフティングの形態として導入されたスキルクラフティングは、「従業員が仕事をより良く進めるために自主的に取り組む自身の仕事上のスキルの変更」と定義され、スキル境界の物理的変更を概念化したものといえる。

Zhang and Parker (2019) は、オリジナルモデルとオランダモデルの2つの世界観を統合できると論じている。制御焦点理論を土台とし、接近-回避のジョブ・クラフティングの方向性の区分を第1の階層、行動的-認知的のジョブ・クラフティングの形態の区分を第2の階層とし、さらにジョブ・クラフティングの対象として資源と要求の区別を第3階層で行うことで、合計8種類のジョブ・クラフティング形態に整理している。オリジナルモデルとオランダモデルを統合的に扱いたいと考える多くのジョブ・クラフティング研究者にとって悩ましかったのは認知的クラフティングの扱い方である。認知的クラフティングはオリジナルモデルにおいては従業員による仕事における意味の経験を形成する主体性を描き出す上での核をなすアイデアであるが、オランダモデルにおいては能動的な行動ではないとされ当初から意識的に除外された。Zhang and Parker (2019) の整理は、認知的クラフティングをその概念の中に組み込みながら尺度としてはオランダモデルに依拠することを可能にするものといえる。しかし、Bindl et al. (2019) も、Zhang and Parker (2019) も、そのモデル構築の意義は様々に提案されている尺度の分類・整理の域を出ておらず、ジョブ・クラフティングと仕事の意味やワーク・アイデンティティの関連や、ジョブ・クラフティングのプロセスの全体像を解明することへの関心は見られない。

他方、Leana et al. (2009) や高尾 (2020a; 2020b) はオリジナルモデルに理論的な批判を加え、視座の拡張を促す本質的な問いを突き付けるものといえる。Leana et al. (2009) は、オリジナルモデルの提示した世界観は、自己のために独力で行ういわば「個人ジョブ・クラフティング (individual job crafting)」に偏っていると指摘する。そして Brown and Duguid (1991) の「実践コミュニティ」の概念を援用し、他の従業員 (他者) と協同で仕事のタスクを変更する「協同ジョブ・クラフティング (collaborative job crafting)」を提唱した。ただし、Leana らの協同ジョブ・クラフティングではタスク境界の物理的変更にものみ焦点が当てられており (高尾, 2019b)、タスク境界の認知的変更や、他者との関係性境界における協同ジョブ・クラフティングは検討されていない。

また、高尾 (2020a) は、オリジナルモデルへの原点回帰がジョブ・クラフティング研究の拡張をもたらすことを示唆している。高尾は、オリジナルモデルの新奇性を(1)従業員の能動性の強調、(2)認知的ジョブ・クラフティングの提唱、(3)仕事の意味やワーク・アイデンティティといった従業員の主観的経験の継続的な変化の焦点化、の3点とした上で、認知的クラフティングをストレスコーピングの一種として明示的に排除したオランダモデルは主に(1)のみを継承するいわばプロアクティブなジョブ・クラフティングであり、その隆盛も手伝って(2)(3)の新奇性は十分に継承されていないと指摘している。そして今後は(1)のみでなく、(2)(3)の概念的特徴も取り入れたジョブ・クラフティング研究が増えることによって、ジョブ・クラフティングの包括的な理解や研究発展が望めると論じている。さらに、高尾 (2020b) では、オリジナルモデルは仕事のタスク境界と関係性境界における物理的変更と認知的変更という枠組みを提示しながら「関係性の認知的クラフティング」を概念化していないことを指摘し、その見落としが高尾 (2020a) で指摘したオリジナルモデルの新奇性(2)の意義が重視されてこなかったことの一例であり、また(3)に意識を向ける研究が積み重ねられてこなかった要因にもなったと看破している。

De Bloom et al (2020) は、ジョブ・クラフティングとアイデンティティの関係に意識を向けつつ、ジョブ・クラフティングを仕事外領域におけるクラフティングとの相互作用へと拡張する提案を行っている。De Bloom らは、ジョブ・クラフティングが、理想的なアイデンティティと環境との間のミスマッチを解消する欲求にもとづく行動であり、ミスマッチが解消されればジョブ・クラフティングの動機は弱まると考えている。しかし、個人は多重な社会的役割のそれぞれに関連する多重な役割アイデンティティを生きており、それぞれの領域においてアイデンティティと環境とのミスマッチは生じ得るため、ある領域におけるジョブ・クラフティングの達成は、他の領域におけるジョブ・クラフティングへ自身やスキルといった資源として影響を与えることを論じている。オリジナルモデルの提出に際して Wrzeniewski and Dutton (2001) は、全人的な経験を理解するためには仕事外領域の経験にも目を向けるべきと述べており、De Bloom らのモデルはその提言を取り入れたものといえる。しかし、古典的な欲求充足モデルにもとづいて環境とアイデンティティのそれぞれを静的にとらえており、自己の欲求にフィットするように環境を変え、それが充足されたと

ここでジョブ・クラフティングの動機は弱まるとしている。このことから見ても De Bloomらのモデルは、どちらかといえばプロアクティブモデルに類するものといえ、オリジナルモデルの拡張に直接的に資するものとはいえない。

2-2-2 先行研究で指摘されているジョブ・クラフティング研究の不足点

前項を踏まえ、オリジナルモデルが明らかにしようとした、仕事における意味の経験が変化するダイナミックなプロセスを解明していく上での、ジョブ・クラフティング研究の不足点を以下に整理する。

第1に、今日までのジョブ・クラフティング研究では、認知的クラフティングの多様な形態、およびそれらと仕事の意味やワーク・アイデンティティとの関連性の検証が十分になされていない。高尾(2020a)は、WrzesniewskiとDuttonが認知的クラフティングを概念化した根拠あるいは意図は、Salancik and Pfeffer(1978)による、個人による現実の構築という社会的情報処理パースペクティブを取り入れることにあったと指摘する。そして、認知的クラフティングは、個人にとっての環境は所与のものではなく現実社会的のみならず個人的にも構築されているとする心理的構成主義を反映し、認知における個人の主体性をジョブ・クラフティング概念に取り入れる意図をもって導入されたと論じている。しかし、認知的クラフティングは、そのオリジナリティを十分に発揮しジョブ・クラフティング研究を発展させる推進力になってきたとはいえない。例えば、Wrzesniewski and Dutton(2001)は、ジョブ・クラフティングは2つの次元(タスク境界の変更と他者との関係性境界の変更)と2つの形態(物理的変更と認知的変更)がみられるとしたものの、「他者との関係性境界における認知的変更(関係性の認知的クラフティング)」という組み合わせは欠落している。ごく最近、ジョブ・デザインにスキル次元を追加することを提案したBindl et al.(2019)も同様に、スキル境界という新しい次元の可能性を提示しながら、「スキルの認知的クラフティング」という形態は提案していない。高尾(2020b)はこのような認知的クラフティングの多様性が見落としこそが、ジョブ・クラフティングと仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化との接続を困難にし、その後のジョブ・クラフティング研究における意味経験のダイナミックなプロセス全体の見落としにつながった可能性を指摘している。

また、その後のジョブ・クラフティング研究においては認知的クラフティングそのものが尺度から外され、行動面の主体性と仕事における健康と成果へと関心が偏っていったこともすでに述べた。その結果、仕事の意味やワーク・アイデンティティを自らにとってより望ましいものへと構築していく主体性とはどのようなもので、それはいかにして発揮されるのかというジョブ・クラフティング研究の出発点となる重要な問いに、ジョブ・クラフティング研究はまだ十分に答えていない。他方、オランダモデルに認知的次元を取り入れる提案もなされている。例えば、Zhang and Parker(2019)は、資源と期待の認知的変更というジョブ・クラフティングの形態を提案している。今後、認知的クラフティングを取り入れた尺度開発も進むことが予想されるが、これまでと同様にストレス関連の変数や組織成果に

関連する結果変数との関連の解明のみに関心を向ける限りにおいてはプロアクティブモデルの域を出ず、仕事を意味深く経験していくプロセスやそこに関わる主体性の理解につながる可能性が高い。

第2に、他者との協働文脈に埋め込まれたジョブ・デザイン変更と、仕事における意味の経験の変化の具体的な関係性が十分に検討されていない。研究の焦点が自己のために個人的に行う個人ジョブ・クラフティングに狭められてきた (Leana et al, 2009) ことは、他者との関係性境界における認知的クラフティングの検討が掘り下げられてこなかった (高尾, 2020b) こととも関連していると考えられる。仕事やそこで経験される意味は共同体の関係性に埋め込まれており (Brown & Duguid, 1991), 個人にとっての仕事の意味深さやモチベーションに影響するという知見から、近年、ジョブ・デザイン研究においてもその関係的側面への注目が高まっている (例えば Grant & Parker, 2009)。しかし、他者との関係性境界における認知的・物理的クラフティングがいかなるものであり、既存の協働文脈に深く埋め込まれた他者との関係性に対する認知や物理的な関係性をいかに変更していくのかといったことや、それらのことが仕事の意味やアイデンティティにどのような影響を与えるかといったについては、その具体的な内容も、それらを説明する理論との接続も十分に検討されていない (高尾, 2020b)。

第3に、仕事の「外」の領域における経験が、ジョブ・クラフティングプロセスに与える影響が考慮されていない。前節で言及したように、ジョブ・クラフティングのプロセスは仕事領域内に閉じたものとして検討されてきた。Wrzesniewski and Dutton (2001) は、ジョブ・クラフティングには「仕事外の生活を含む従業員の個人的・組織的な生活の全てが影響し得る (p.196)」と指摘し、ジョブ・クラフティング研究を仕事領域に閉じて行うことの限界を当初から見通していた。しかし、その後の研究において仕事外の活動からの影響について十分な検討や実証は行われていない。

仕事外領域におけるクラフティングはそのプロセスが各領域内に閉じており (De Bloom et al., 2020), 仕事外の経験をジョブ・クラフティングの先行要因として検討した研究は見当たらない。仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化は、仕事外領域の状況や経験からも影響を受けているはずであり (Rosso et al., 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001), それら仕事外領域の要因とジョブ・クラフティングの相互作用が見落とされることによって、ジョブ・クラフティングが仕事における意味の経験のダイナミクスに及ぼす影響を包括的に捉えられない可能性がある。そのため、ジョブ・クラフティングの先行要因が仕事領域に限定されてきたことは、第1, 第2の不足点にも影響を及ぼしていると考えられる。すなわち、ジョブ・クラフティングの日常性と再帰性の制約を強く受ける仕事領域内に閉じた検討では、認知的クラフティングや協同的な活動におけるジョブ・クラフティングを含む多様なジョブ・クラフティング形態が明確に捉えられず見落とされてきた可能性がある。

第4に、スキル境界を導入する意義について十分に検討されていない。Bindl et al. (2019) はスキル境界を導入することを提案し、イノベーティブな成果との関係を実証的に検証し

ている。しかし、オリジナルモデルの拡張としてジョブ・クラフティング研究にスキル境界の次元を取り入れることを議論するのであれば、高尾（2020a）が示した3つの新奇性との関連が示される必要がある。すなわち、Bindl et al.（2019）が提示したスキル境界における物理的なクラフティングだけでなく、スキルの認知的クラフティングは存在するのかどうか、また、それらのスキルクラフティングが仕事の意味やワーク・アイデンティティの構築にどのように関わっているのか、といった議論と検証が必要とされるだろう。また、オリジナルモデルでは、スキルに関連する自身の持ち味や関心に合うようにタスク境界を変更するタスククラフティングも論じられており、スキル境界が独立した境界とまでいえるのかについても十分な議論が必要とされる。実践共同体論やその背景にある状況的学習論においては、スキルもまた協働の文脈に埋め込まれたものという見方がなされており（Brown & Duguid, 1991; Lave & Wenger, 1991）、協働場面におけるジョブ・クラフティングに注意を向けることで、スキルクラフティングの可能性も具体的に浮かび上がってくる可能性がある。その意味では、スキル境界についての議論の不足も第1～3の不足と関連して生じていると考えられる。

第3節 小括

ジョブ・クラフティング研究は、仕事を意味深く経験する主体性に関心を寄せるオリジナルモデル、ジョブ・デザインを変更する行動面の主体性と仕事上の成果の関心に焦点を当てるオランダモデル、そしてオランダモデルの関心に影響を受けたオリジナルモデルの量的な実証研究群であるプロアクティブモデルに分かれて発展してきた。近年統合を試みる動きもあるが、ジョブ・クラフティング概念の原点ともいえる仕事の意味やワーク・アイデンティティなどの仕事における意味の経験プロセスの理解は見過ごされ、置き去りにされてきた。

そのような潮流の中、オリジナルモデルの拡張を提案する複数の論文のレビューからは、ジョブ・クラフティング研究の4つの不足点が見いだされた。第1に認知的クラフティングへの着目の不足、第2に協働文脈への着目の不足、第3に仕事外経験への着目の不足、第4にスキル境界の本質についての議論の不足である。このうち第1の認知的クラフティングへの着目については、当初強調されていたその意義への原点回帰の側面が強い。しかし、第2の協働文脈への着目、第3の仕事外経験への着目や、第4のスキル境界の導入については、それらがジョブ・クラフティング研究を発展させるのかという議論さえ十分に行われてきたとはいえない。

これらのうち、第4のスキル境界については提案されたばかりで未だ議論が進んでいないことからレビューの対象から除外し、続く第3章、第4章を通じて、協働文脈と仕事外経験への着目を強めることによるジョブ・クラフティング研究の発展可能性を論じる。

第3章 協働文脈への着目

本章では、第2章で見いだされたジョブ・クラフティング研究の不足点のうち、協働文脈へ着目することのジョブ・クラフティング研究における意義を論じる。多くの仕事はその程度に差はあれども他者との協働で行われており、仕事上の役割はタスクだけでなく関係性のデザインによっても構成されている。ジョブ・クラフティング研究において他者との関わりはどのように論じられてきて、協働文脈に埋め込まれたジョブ・デザインを変更し、仕事の意味やワーク・アイデンティティを変化させることについて、何がわかっており、何が十分に検討されていないのだろうか。

本章では、まず、これまでのジョブ・クラフティング研究が他者をどのように論じてきたか（第1節）、他者との協働的場面におけるジョブ・クラフティング研究にどのようなものがあるか（第2節）を検討する。それら既存のジョブ・クラフティング研究において、協働文脈に埋め込まれた仕事の意味やワーク・アイデンティティを変化させることについて、わかっていることが何かを確認する。そして、第3節では、ジョブ・クラフティング以外の研究において、他者との関係性が仕事の意味やアイデンティティに及ぼす影響についてわかっていることをレビューする。その中でジョブ・クラフティング研究に取り入れるべき視点は何かを検討する。

第1節 ジョブ・クラフティング研究における他者

本節では、従来のジョブ・クラフティング研究において、他者がどのように扱われ論じられてきたかを確認する。オリジナルモデルは、個人の仕事が協働文脈に埋め込まれていることを前提として認識しており、関係性境界を変更する関係性クラフティングを含んでいる。まず、その関係性クラフティングと、仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化との関係について何が明らかになっているのかを確認する。

また、直接的に関係性境界を変えないジョブ・クラフティングであったとしても、協働文脈に埋め込まれているジョブ・デザインを変える際には、他者から影響を受けたり他者に影響を与えたりする可能性がある。そこで次に、個人が行うジョブ・クラフティングについて、他者に関するどのような変数との関連が検証されてきたか、それらは協働文脈に埋め込まれた仕事の意味やワーク・アイデンティティを変化させることについて何を明らかにしてきたかを確認する。

3-1-1 オリジナルモデルにおける関係性クラフティング

オリジナルモデルでは、仕事における「関係性境界」の存在を想定し、その変更を関係性クラフティングとして概念化している。Wrzesniewski and Dutton (2001) は、仕事の境界が他者との協働という社会的文脈に埋め込まれていることに意識的であり、他者や他者との関係性が仕事の意味やワーク・アイデンティティに及ぼす影響が大きいことに着目し

ていた。

仕事で関わる相手やその関わり方を変えることを通じて、他者との関係性の境界を変更する関係性クラフティングの例としては、演奏家になる夢を諦めた歴史教師が、音楽教師と協同して、音楽を通じて歴史の理解を深める授業をつくる機会をつくることで、音楽で人に影響を与えるという実現されていない天職（unanswered calling）を現在の仕事において経験できるようになる（Berg, Grant, et al., 2010）といったものが挙げられる。Berg et al. (2013) は、関係性クラフティングの具体的方略を、(1) 誇りや尊厳や価値を感じることでできる他者との関係を新しく築く、(2) 関係の目的をより意味のあるものにリフレーミングする、(3) すでにある関係性に適応する、の 3 つに分類している。関係性のリフレーミングは、高尾（2020b）がその欠落を指摘した認知的関係性クラフティングに近い方略ともいえるが、関係性境界の質的な物理的変更と区別される、認知的な変更との概念化はされていない。

関係性クラフティングの先行要因や結果変数を他のジョブ・クラフティング形態と区別して検証した実証研究は少ない。オリジナルモデルで想定された動機と 3 形態のジョブ・クラフティングの関係を実証した Niessen et al. (2016) は、ポジティブなセルフイメージの欲求が関係性クラフティングと認知的クラフティングを促すことを明らかにしている。また、関係性クラフティングだけに注目した Rofcanin, Bakker, Berber, Gölgeci, and Las Heras (2019) は、他者に対して印象管理をしたいという動機をもたない人の方が、関係性を拡大するジョブ・クラフティングを行ったあとにワーク・エンゲージメントが高まること、他者への貢献動機をもっているかはそのような効果に関係がないこと、関係性を縮小するようなジョブ・クラフティングは職場における提案行動を行いにくくさせることなどを実証している。これらの実証研究は、個人が他者をどのような存在とみなすかという認知がジョブ・クラフティングに影響することを示唆している。しかしこれらの研究において、他者への認知の違いは個人の欲求や特性とみなされており、認知的関係性クラフティングと呼ぶべき可変性や認知的主体性を伴うものとしては論じられていない。

3-1-2 ジョブ・クラフティングの環境要因としての他者

関係性クラフティングに限らず、ジョブ・クラフティングが協働に伴う社会的文脈に埋め込まれていることは、先行研究において示唆されている。例えば、Berg, Wrzesniewski, et al. (2010) は、職務階層が高い場合と低い場合ではジョブ・クラフティングを実行に移そうとする際の障害が異なることを示し、上位階層では多くの他者に影響を与える自分の時間の使い方を変えること、下位階層では他者の期待を変えることが難しいことを明らかにした。このように職位階層の影響に着目する研究は他にも見られるが、それらの研究において階層的な組織構造が促す協働の形態は所与の環境要因であり、ジョブ・クラフティングが階層的な構造に起因する協働の形態を変えることまでは想定していない。

一方、Bizzi (2017) は、階層型の協働文脈を前提としない捉え方で、他者との協働文脈の影響を検討している。社会ネットワーク理論と役割理論にもとづき、個人のジョブ・クラ

フティングが、仕事上の社内関係者のタスク特性と、本人が仕事上の関係者のネットワークの中心にいる程度（ネットワーク中心性）に影響を受けることを明らかにしている。関係者の職務の自律性とタスクからのフィードバックの明確さはジョブ・クラフティングにポジティブに、関係者の職務のタスク重要性はネガティブに影響する。また、ネットワークの中心にいるほど、ジョブ・クラフティングから仕事のパフォーマンスへの影響が強くなる。Bizzi はこのように、仕事が埋め込まれているネットワークの性質やそこにおける位置がジョブ・クラフティングに影響することを示したが、やはりジョブ・クラフティングが協働のネットワークを変更することは想定していない。

また、同僚からのサポートに着目する研究も見られる。例えば、Shin, Hur, and Choi (2020) は、同僚からのサポートがジョブ・クラフティングにとって「諸刃の剣」であることを見出している。航空機の客室乗務員を対象とした調査において、同僚の情緒的サポートが高い場合と、道具的サポートが低い場合にワーク・エンゲージメントとジョブ・クラフティングの関係が強まることを明らかにしている。ジョブ・クラフティングは、道具的サポートのような他者からの具体的な手出しが少ない場合に促される、自立・自律的な行為という側面をもっていると解釈できる。また、Jutengren, Jaldestad, Dellve, and Eriksson (2020) は、職場グループ内のポジティブで信頼に足る革新的な学習環境をソーシャル・キャピタルと呼び、ソーシャル・キャピタルが自律性を高めるために、認知的クラフティングと関係性クラフティングを促すと論じている。これらの研究は、他者からのサポートをジョブ・クラフティングがポジティブに機能するための資源として捉えており、他者との関係性をこちらから働きかけて変更することは想定されていない。

Tims and Parker (2020) は、他者からのサポートをより相互作用的で動的なものとして捉え、サポートが得られるかどうかは、ジョブ・クラフティングを行う本人の行動と相互作用することを指摘している。帰属理論と社会的情報処理パースペクティブをベースに、個人ジョブ・クラフティングが、利己的な動機にもとづき他者にネガティブな影響を与えるものと他者に認知されるか、利他的・向社会的な動機にもとづき他者にポジティブな影響を与えるものと他者に認知されるかによって、他者からの支援が左右されることを示した。また、ジョブ・クラフティングを行った個人が他者の反応を気にする度合いによって、ジョブ・クラフティング実践が影響を受けることも明らかにしている。ジョブ・クラフティングの実践が、他者が自己をどう見るか、自己が他者をどう見るかという、関係性のとらえ方に影響を受けることが明らかにされており非常に興味深い。そのような関係性の捉え方は主体的に変更可能なものとはみなされていないが、認知的関係性クラフティングの可能性が示唆される結果といえる。

第2節 協同的場面におけるジョブ・クラフティング

協同的な場面やチーム状況におけるジョブ・クラフティングの研究は、ジョブ・クラフティング研究全体を眺めるとまだ少ないものの、近年増加している。チームレベルのジョ

ブ・デザイン変更に着目するチームレベルのジョブ・クラフティング、職場の他者と一緒にジョブ・デザインを変更する協同クラフティングについて、先行研究を確認していく。

3-2-1 チームレベルのジョブ・クラフティング

オランダモデルのジョブ・クラフティング研究においては、個人レベルのジョブ・クラフティング行動を単純にチーム状況に置き換えた、チームレベルのジョブ・クラフティング（例えば Tims, Bakker, Derks, & Van Rhenen, 2013）が提案されている。オランダモデルでは、職務遂行上の裁量などを獲得する「構造的資源の獲得」、他者からの支援などを獲得する「社会的資源の獲得」、自分にとって望ましい期待の水準を高める「挑戦しがいのある期待の獲得」、自分にとって邪魔であったりストレスになったりしている期待を低くする「過剰な期待の低減」という資源と期待を変化させる 4 種類の行動が尺度化されている。チームレベルのジョブ・クラフティング研究では、Tims らの尺度や概念を用い、チームレベルの成果を意識しながら、その先行要因を明らかにするような研究が積み重ねられている。オランダモデルをベースとしているため、基本的にジョブ・クラフティングのプロアクティブな行動側面に焦点化した研究群である。

個人の自己効力感やチームメンバーへのポジティブな感情（Mäkikangas, Bakker, & Schaufeli, 2017）といった個人レベルの先行要因もみられるが、チームレベルの変数からの影響について検証する研究が多い。例えば、チームのイノベティブな風土とチームメンバーをつなぐリーダーシップ（Mäkikangas et al., 2017）、支援やアイデアやフィードバックや承認を与え合うといったチームメンバー同士の互恵的な関係性（Team-Member exchange）（Hung, Wang, Tian, & Yang, 2020）、チームの多くの人がジョブ・クラフティングを行っている状態（shared job crafting）（Mäkikangas, Aunola, Seppälä, & Hakanen, 2016）などがある。また Chen, Feng, Liu, and Yao（2020）は、もっとも身近なステークスホルダーである上司に着目し、上司の寛容さと、上司とさらに上位の上司との良好な関係（Leader-Leader exchange: LLX）がチームレベルのジョブ・クラフティングを促すことを明らかにしている。

これらの研究におけるジョブ・クラフティングは、チームレベルの資源や期待を最適化しようとする行動を対象としており、協同で仕事を進めようとするチームメンバーの意思やその合意の程度がその先行要因として着目されている。しかし、個人レベルまたはチームレベルのワーク・エンゲージメントやパフォーマンスが結果変数に置かれており、仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化との関わりは論じられない。他者との関係性についてはその資源となる側面のみが着目されている。

例外的な研究として、Melo and Dourado（2018）は、これまでのチームレベルのジョブ・クラフティング研究は仕事上のパフォーマンスとの関連を明らかにすることに焦点を当てるがゆえにタスクや仕事の意味の側面を見落とししてきたとする本稿と同様の批判を行っている。そして、集団レベルの仕事の意味生成に関わるジョブ・クラフティングを質的に検討し、情報テクノロジー産業に従事する人々が、経済的な利益を生み出すことへのプレッシャ

一に葛藤を感じ、階層を支持しない対等な関係性と柔軟な労働環境に価値を見出しながら、そのような自分たちはマジョリティではないという感覚をもちつつ、経済的側面以外のより深い仕事の意義を求める旅の途中である、というような宿命的な物語を共有していることを見出した。現時点では例外的な研究であるが、過去から現在までの協働文脈との葛藤を越えて理想とする新しい協働モデルを求めることそのものが、仕事の意味やアイデンティティの経験を形成することを描き出している点で非常に興味深い。

3-2-2 協同ジョブ・クラフティング

職場の他者と共にタスク境界を変更する協同ジョブ・クラフティング (collaborative job crafting) は、Leana et al. (2009) が、従来のジョブ・クラフティング研究が個人的な目的のための個人によるいわば個人ジョブ・クラフティングに偏っていることを指摘し、その補完として提唱したジョブ・クラフティング形態である。しかし、Leana らの提唱した協同ジョブ・クラフティングはタスク境界の次元に限られており、また、職場の協働文脈に埋め込まれているタスクを独力ではなく職場の他者と一緒に変更するという形態の提案にとどまり、協同的な場面ならでは他者との関係性境界の物理的変更あるいは、タスク・関係性境界における認知的変更を論じるものではない。Leana らの概念や尺度を引き継いだその後の協同ジョブ・クラフティング研究 (例えば、Alonso, Fernández-Salineró, & Topa, 2019; Chen et al., 2014; Cheng & Yi, 2018; Kossek & Ollier-Malaterre, 2020; Llorente-Alonso & Topa, 2019; McClelland, Leach, Clegg, & McGowan, 2014; Rees, Hassard, Kira, van Eijnatten, & Balkin, 2010) にも、タスク以外の次元を明確に追加する提案は見られない。

協同クラフティングについては、他者との関係性に埋め込まれたタスクの変更であるがために、その関係性の質に左右される活動であることが指摘されている。Rees et al. (2010) はその理論的論文において、協同クラフティングを、静的につくられた職務記述書を上司や同僚と相談しながら継続的に変えていく活動として位置づけて、次のように論じている。職務記述書は従業員の潜在能力や強みを考慮せずに作られており、それに従って仕事を行うことは、日々状況が変化し相互依存性の高まる現代の産業においては、成果を上げていくにも、従業員自身が持続可能性の高い仕事能力 (sustainable work ability) を高める機会としても十分でない。協同クラフティングは、仕事を、他者との関係性や共有する文化に埋め込まれているからこそ物事がうまく進む側面と調和しつつ、仕事をより自律的かつ社会への貢献を感じられるものへと変える。そのことによって仕事が個人にとって、状況や文脈を理解し自己や仕事を複雑なものとしてとらえる認知を学習し、また自らの能力や心理的資源を、社会的役割を果たしたり他者に影響を与えたりできるようなものに変換する機会となる。そのことを通じて、自律的な行動力や社会的役割を果たす力といった持続可能性の高い仕事能力が高まると Rees らは論じている。また Rees らは、協同クラフティングによって仕事を本質的なものにしていくためには、組織に信頼関係や曖昧さに対する寛容さが必要であり、また、管理職が個人のジョブ・クラフティングに参加できる機会を作る必要がある

と述べている。職務記述書を媒介として、他者との協同関係と調和を図りながら、より個人を生かすような協働形態に変更していくというアイデアには、埋め込まれた協働文脈を自覚しながらもそれを変化させていく可能性を見出すことができる。しかし、依然として協同クラフティングの焦点はタスク次元にあり、また理論的論文であるため、タスク境界や他者との関係性の境界において具体的にどのような協同クラフティングが行われるかは明らかでない。

Kossek and Ollier-Malaterre (2020) は、協同ジョブ・クラフティングにおけるタスク境界の縮小変更のプロセスを質的に検討している。労働負荷を軽減するようなジョブ・クラフティングは、忠誠心をもって熱心に仕事に取り組むといった理想的な労働者の規範的イメージから外れ、スティグマ化されるリスクを負う行動であるが、そのやり方によっては、継続可能なキャリアとしてみなされるワーク・アイデンティティが描けるようになる場合があることが見出されている。具体的には、労働負荷を軽減した従業員が職場に受け入れられ継続可能なキャリアが描けるかどうかは、労働負荷軽減ニーズのある従業員とそれ以外の従業員の間でタスクや役割を分離するのか、それともタスクをシェアしたりシャッフルしたりするなど統合的に対応するのかというタスクの物理的変更方策の違いが左右するという。加えて、そのプロセスが、従業員と上司および組織の関係の変化に支えられていることを示した。組織における規範や他者からの認知のされ方がワーク・アイデンティティに及ぼす影響を踏まえ、協同クラフティングに関わってくる他者との関係性を具体的に描いた貴重な研究といえ、また、個人のアイデンティティの変化とともに他者との協働も継続的に変化していくことが示唆される。

このように、協同的な場面におけるジョブ・クラフティングの実行は、仕事の意味やワーク・アイデンティティと相互作用しながら、協働文脈そのものを変更していく可能性があるが、その相互作用の具体的なバリエーションやプロセスにはまだ解明する余地が多く残されていると考えられる。

第3節 他者との関係性と意味の経験

前節までに見てきたように、ジョブ・クラフティング研究において、ジョブ・クラフティングの実践が埋め込まれている協働文脈や、他者との協同的場面が意識されてこなかったわけではない。しかし、他者との関係性をジョブ・クラフティングの実践や効果に影響を与える環境要因として捉える研究が多く、Melo and Dourado (2018) や Kossek and Ollier-Malaterre (2020) のようなごく少数の例外的な研究を除いては、協働文脈に埋め込まれているからこそそのジョブ・クラフティング実践の葛藤や、それらが仕事における意味の経験に及ぼす影響、あるいは組織における協働の形を変えていく可能性などが十分に着目されているとはいえない。

そこで本節では、ジョブ・クラフティング以外の研究から、他者との関係性や相互作用が仕事の意味やワーク・アイデンティティに与える影響を論じた先行研究をレビューする。

他者との関係性をもつ意味の経験への影響を広く確認した上で、どのような協働文脈に着目することが、仕事を意味深く経験していくプロセスや、そのプロセスで表れる主体性としてのジョブ・クラフティングの解明に資するかを検討する。

3-3-1 他者からもたらされる向社会的な手掛かり

他者と意味の経験の関係について、他者からもたらされる情報や手掛かりが意味解釈に影響するという、社会的情報処理パースペクティブ (Salancik & Pfeffer, 1978) の観点から行われてきた研究群がある。オリジナルモデルのジョブ・クラフティングも、社会的情報処理パースペクティブを一つの論拠として、自らタスクと関係性の境界を変更することで、タスクと社会的環境から受け取る情報が変化し意味の経験が変わる、またその意味解釈にも認知的な主体性の余地があると論じた。よって、まず、他者からもたらされる手掛かりについて論じた研究をレビューする。

Wrzesniewski et al. (2003) は、仕事の意味は、仕事が備えている職務特性 (Hackman & Oldham, 1976 など) から半ば自動的にもたらされるような静的なものではなく、他者との相互作用の中で得られる関係的な手掛かりを通じて社会的に構築されるものという視点に立ち、他者との関係性が仕事の意味にもたらす影響を論じている。Wrzesniewski らは、仕事の意味には、その「内容」は何かということと、その「価値」は何かということの2つの側面があることを示した。そして (1) 他者からの関係的な手掛かりに気づき、(2) それがポジティブなのかネガティブなのかを評価し、(3) 他者がその手掛かりを提示した動機を推測することを通じて、(4) 仕事の内容と価値についての意味を修正する、というダイナミックなプロセスを提示している。他者からもたらす手掛かりに気付くことが、仕事の意味が変化し調整されるプロセスの起点となる。

同様のメカニズムは、関係的ジョブ・デザインに関する研究においても論じられている。Grant (2007) は、自分の仕事の受益者と接点をもつことが、受益者に与える影響への認知を高め、受益者のために成果を生み出すことへのモチベーションを高めること。さらに受益者との接点が受益者への愛着を高めるためにその効果が強まることを論じた。続く Grant (2008) では、次のようにその仮説を実証している。大学の寄付金集めを行う電話営業担当者とプールの監視員を対象にそれぞれ実施された介入研究において、それぞれの仕事の受益者 (奨学金を受けた学生や、ライフセーバーに救助されたスイマー) が彼らの仕事が及ぼした影響の結果どのようなポジティブな人生を送ったという物語を読んだ「タスク重要性」グループでは、集めた寄付金の額が増加したり仕事におけるポジティブな行動が増えたりした。しかし、その仕事に就いている人自身、つまり自分と同じ電話営業担当者やプール監視員が主人公のポジティブな物語を読んだ「個人的利益」グループでは、むしろ成果やポジティブな行動が減少したという。他者からもたらす手掛かりが仕事の意味を変えろという Wrzesniewski らの示唆とも整合的であり、さらにその手掛かりは自己利益の物語よりも、他者利益が実感できる向社会的な物語である場合に意味深さと活力を増すことが示唆され

ている。

さらに Grant and Parker (2009) は、組織外だけでなく、組織内における関係的なジョブ・デザインが、組織にとってポジティブな成果をもたらすことを論じている。受益者への影響力を実感できるようなデザインのほか、職場の他者とのタスク遂行の相互依存性やフィードバックや助け合いなどの機会は、他者との相互作用や影響力の認知を高め、対人関係への愛着的なコミットメントや視点取得を促す。その結果、仕事へのモチベーションや協働が促進されることが示されている。

また、Grant, Parker, and Collins (2009) によれば、他者もまた向社会的な手掛かりを受け取る。部下が組織の問題に声を上げたり (voice)、意見を売り込んだり (issue selling)、率先して課題解決のために行動したり (taking charge)、先回りして手伝ったり (anticipatory helping) といったプロアクティブ行動をとったとき、上司がその行動をどのように評価するかは、部下の価値観や日頃の態度に左右される。部下自身が支援的であることや責任をもつことを重視している場合には、上司は自身の目から見た部下のプロアクティブ行動をポジティブに評価し、部下自身が憂鬱さや停滞を感じている場合には、上司は部下のプロアクティブ行動をネガティブに評価した。部下の感情が、直接伝えたわけではないのに上司に何かしらの手掛かりを与えたと考えられる。この研究結果からは、意図的に発信しなくても、個人の価値観や感情が他者に意味づけの手掛かりを与えること、向社会的な価値観は、両義的なプロアクティブ行動を組織の成果に貢献する行動として他者に認知させることが示されている。

まとめると、組織内外の他者との直接的な接点が増え、もたらされる情報や手掛かりが増えるほど、仕事の意味についての解釈は多面的になり、意味を主体的に解釈する幅が広がる。しかもその内容が、他者への影響力の具体的な手応えが得られる向社会的な物語である場合に、仕事の価値への認知も高まっていくというメカニズムが伺える。また、個人が向社会的な志向をもつと、そのことが他者に漏れ出して伝わり、プロアクティブ行動が協同的な行為として受け止められることが示唆されている。多面的な視点を与えてくれる他者との関わりや、向社会的な意図や情報が伝わり合うような関係性を、いかにして現在埋め込まれている協働文脈に取り入れることができるか、あるいはそのような関係性を多く経験できるように新しい協働を生み出していけるかということの検討が、仕事における意味の経験が変化するプロセスとそこに現れる主体性としてのジョブ・クラフティングを解明する一つのポイントとなり得ることが示唆される。

3-3-2 メンバーシップ感覚が深まるような関係性

組織における個人のアイデンティティは、担っている社会的役割の特徴 (アイデンティティ理論)、組織の一員としての認知 (社会的アイデンティティ理論)、そして組織のアイデンティティの特徴の緩やかな組み合わせによって構成されるとされる (Ashforth et al., 2008)。それぞれの理論を簡単に説明しておく。アイデンティティ理論 (Burk, 1980 など)

は、社会学領域において発達した理論で、個人のアイデンティティは、担っている様々な社会的役割を反映して形成されるが、そのうちどの役割の特徴が影響しやすいかは複数の社会的役割それぞれの活性度に依存し、活性度はその社会的役割における関係者の多さやつながりの強さなどに影響を受けるとされる (Stets & Burke, 2000)。社会的アイデンティティ理論 (Tajfel & Turner, 1979 など) は、社会心理学領域において発達した理論で、人が何かの社会的カテゴリーに自己を位置づける自己カテゴリー化 (Turner et al., 1987 など) という心的作用がその理論の核にある。例えば、自己や他者がある社会集団にカテゴリー化すると、その人個人というよりはそのカテゴリーの典型的な特徴や規範の体現として認知するようになる。人は無数の社会的カテゴリーに接しており、そのいずれに自己をカテゴリー化するかは、メンバーシップ感覚をもつ程度などによって左右されもするが、手掛かりとなる情報の知覚などによって瞬間的にも変化し得る (Hogg, Terry, & White, 1995)。組織アイデンティティ (Albert & Whetten, 1985) は、「我々はどのような存在であるか」「我々はどのようなビジネスを行っているか」「我々は何になりたいか」という3つの問いへの答えであるとされ、またその組織にとって中心的で、独自で、連続的な特徴がその答えとなるとされる。組織アイデンティティが組織成員に特に意識されるのは組織が変化にさらされるような場面である (佐藤, 2013)。

このように、ワーク・アイデンティティの形成には、どの組織に所属しどのような役割を担っているかという感覚および、その組織や役割が典型的にもつ特徴や規範の認知が大きく影響する。しかし、現代の組織では、役割や組織の特徴や規範が流動的になってきていることに加えて、メンバーシップの境界があいまいになっており、単純に会社組織に所属することでメンバーシップの感覚とワーク・アイデンティティは自明とならない。よって、組織で働く個人のワーク・アイデンティティ形成を理解する上では、他者との関わりを通じてメンバーシップの感覚が確かになるプロセスから理解する必要がある (Bartel & Dutton, 2001)。

ここまで、アイデンティティ研究の視点からみた、他者との関係性やメンバーシップの感覚が、仕事における意味の経験に及ぼす影響を見た。もう一つ、仕事の意味研究の視点からも、メンバーシップの感覚と仕事の意味の関係を確認しておく。Rosso et al. (2010) は、仕事が意味深くなる4つの経路をモデル化しており、メンバーシップの感覚の形成もその一つに含まれる。(1) 仕事が自己を理解したり肯定したりする機会となること、(2) 仕事を通じて自己の有能感や自律性が経験できること、(3) 仕事を通じて他者に貢献し影響を与えられること、(4) 仕事を通じて他者やコミュニティへの所属や一体感を感じられることの4つ経路のうち、後の2つの経路は他者との関わりで得られる経験である。(3)の「貢献」の経路は、他者との関わりの中で自身が他者とは違うという特異性を感じられることが背景にあり、(4)の「所属」の経路は、より大きなものに含まれているという感覚や他者と同じであるという安心感を得られることが背景にある。

メンバーシップの感覚は、類似する特徴をもっているとか、大義や歴史といった、より

大きなものに自分が含まれているという感覚や、共感を通じて他者と同じだと安心する感覚によって育まれ、仕事を意味深く経験させる。しかしまた同時に、他者との差異化による特異性の感覚も意味深い経験にとって重要である。人は他者との差異化と同一化という、相反する欲求がちょうどよくバランスする状態を好むという最適差異化理論 (Brewer, 1991) を踏まえれば、いずれか片方というよりは両者がバランスよく経験できる関係性が仕事における経験を意味深くすると考えられる。

まとめると、前項でみた向社会的な手掛かりが得られることに加えて、他者との共感や類似性を通じてメンバーシップの感覚を感じることができ、同時に、自らが独自の尊重される存在であるという特異性の感覚も経験できるような関係性が、仕事を意味あるものとして経験させる。自らを組織の部品のように感じて没個性化したり、他者よりも優れた労働力として自らを商品化しようとして孤立したりしやすい現在の協働を、特異性の感覚と共感や一体感の感覚を同時に経験できるような協働へと変化させるプロセスを発見することが、仕事を意味深く経験する主体性としてのジョブ・クラフティングの理解につながるということが示唆される。

3-3-3 高品質な関係性 (High Quality Connection : HQC)

Dutton and Heaphy (2003) および Stephens, Heaphy and Dutton (2012) は、「高品質な関係性 (High Quality Connection : HQC)」という概念を提出している。Dutton and Heaphy (2003) は、様々に定義され研究されてきた HQC の特徴を、1)感情が流通する容量の大きさ、2)逆境などにおける弾力性などに現れるつながりの強さ、3)新しいアイデアの生成や普及に開かれた接続性の3点と整理している。HQC は活力と生きている実感、肯定的に顧みられている感覚、互惠性の感覚といったポジティブな主観的経験をもたらす、血圧の安定など身体的にも良い兆候を及ぼすとされる。

Dutton と Heaphy は、HQC によってそのようなポジティブな経験をもたらされるメカニズムについて、4つの理論的な「レンズ」による説明を提示している。第1に社会的交換理論のレンズでは、豊かなつながりがあると資源と返礼が多く交換され、例えば上司と部下の間に良い関係が築かれると説明される。第2にアイデンティティのレンズでは、HQC は組織メンバーとしてのアイデンティティを共同構築する機会をもたらす、それだけでなく、それらを作り直したり語り直したりする機会や心理的安全性をもたらすと説明される。第3に成長と発達レンズでは、互いに共感し励ます関係性、身体的な健康、所属の欲求の充足、メンター的な関わりなどが人の成長を促すと説明される。第4に学習のレンズでは、関係性が知識を流通させ知識の吸収速度を早める、すなわち共感や自己開示が共通理解を育み知識の生成や拡張が促されると説明される。

そのような効用をもつ HQC を構築するプロセスを、Stephens et al. (2012) は、認知的、感情的、行動的プロセスとして整理している。認知的には、他者の存在に気づき意識を向けていること、尊重と温かさをジェスチャーなどに表れる印象として受け取ること、他者の立

場に立って視点取得することなどによって HQC は形成され強化される。感情的には、ポジティブな感情が思考の幅を広げ機会や関係性を広げたり感謝が他者への尊重を伝え親密な関係性を生み出したりといったメカニズムを明らかにしてきた拡張形成理論 (Fredrickson, 1998; 2001) の他, 感情や表情などが他者に模倣されるという感情の伝染, 共感などが HQC を育む。行動においては, 敬意をもって関わること, タスク遂行を支援すること, 遊びを通じて仕事上の役割とは関連の薄い相手の特徴を知ることなどが HQC を形成するとされる。

まとめると, 表出される感情の幅や量が多く, 内外の他者に対する尊重や支援が交換される, 仕事の意味やワーク・アイデンティティが固定化されず新しい意味を共に形成するような, 「高品質」で「遊び」のある関係性は, 個人の仕事を意味深くすると同時に組織内の協働を支援的にし, 組織成果を高めることが示唆される。すなわち意味の経験の変化に開かれた関係性が, 仕事の経験を意味深くするということになり, 他者との関係性の質は意味の経験のダイナミクスと, 2 重の意味で密接に関わっている。例えば Ibarra and Petriglieri (2010) も, 個人がアイデンティティを発達させ現在とは異なる未来のアイデンティティを確立していく上では, 安全な「遊び」のスペースにおいて自由に新しいアイデンティティを試したり実験したりする“identity play”が重要であると主張している。感情や意味を幅広く生成し経験できる, 安全で遊びのある関係性を築くことに, 個人が主体的に関わり, そのような関係性の中で自らのアイデンティティをより良いものに変化させていくということは, 仕事を意味深く経験するジョブ・クラフティングと, それらが生み出そうとする協働の一つのイメージとなるだろう。他者の存在を意識したり支援の意図や感謝を示し合ったりする HQC は, ジョブ・デザインの工夫や, 共感や視点取得のスキルによって高められる。HQC を育てるようにジョブ・デザインを変更したり, スキルを活用する機会を増やしたりするジョブ・クラフティングの具体的なプロセスの解明は, そのまま仕事を意味深く経験する主体性を明らかにすることにつながると考えられる。

第4節 小括

本章では, ジョブ・クラフティング研究にこれまで不足していた協働文脈, すなわち他者との仕事上の関わり方や特定の関わり方が促される状況への着目が, 仕事を意味深く経験する主体性の発達プロセスとしてのジョブ・クラフティングを明らかにするうえで, どのような可能性をもっているのかを明らかにすることを目的とした。

まず, オリジナルモデルにおいて関係性クラフティングという形態が提案されているが, ジョブ・クラフティングの実践が埋め込まれている協働文脈に自覚的になり, それを別の協働の在り方へと変化させていくポテンシャルについて自覚的ではなかったことを述べた。次に, チームなどの協同的な場面におけるジョブ・クラフティング研究が, 他者の存在を主にジョブ・クラフティングの環境要因としてとらえており, それらを変更する視点をもたないことや, ごく例外的な研究を除いて仕事における意味の経験に着目してこなかったことを確認した。その上で, 他者の存在や他者との関係性が, 仕事における意味の経験に影響を

及ぼすメカニズム理解の助けとなるような研究をレビューした。それらの研究からの示唆を改めて確認する。

他者からもたらされる手掛かりが意味の解釈に影響を及ぼすとする社会的情報処理パースペクティブを背景にした研究群からは、他者の発する手掛かりに気がつくことや、特に利他的な影響力を実感するような情報に接すること、向社会的な意図をもちそれがお互いに伝えあうことが、仕事を意味深くすることが示唆され、そのような協働へとデザインしていくようなジョブ・クラフティングプロセスの解明が、仕事を意味深くする主体性の理解につながる可能性が示唆された。

組織文脈におけるワーク・アイデンティティの研究、あるいは仕事の意味研究からは、所属するコミュニティにおいて、他者とは違う自己の特異性を実感しながらも、より大きなものに含まれていたり他者と共感したり共有したりするものがあるという安心感が得られメンバーシップ感覚が経験できる関係性が、仕事において意味深さを経験させることが示唆された。これまでの多くの仕事組織では、組織の部品となるような没個性性や、労働力としての商品価値を競争的に磨くことで孤立が促されるような協働の構造があった。そのような協働を、特異性とメンバーシップ感覚が同時に経験できるような協働へと変化させていくようなジョブ・クラフティングのプロセスの解明が、仕事を意味深くする主体性の理解につながることを示唆された。

「高品質な関係性 (HQC)」研究からは、多様な感情を表出でき、組織内外の他者に対する尊重や支援が交換される関係性や、仕事の意味やワーク・アイデンティティが固定化されず新しい意味や関係性を共に形成していく関係性が、仕事における経験を意味深くまた生産的にすることが示唆された。そのような「高品質」で「遊び」のある関係性は、他者の存在に気付いたり支援の意図や感謝を示し合ったりしやすいジョブ・デザインや、共感や視点取得のスキルによって高められることも HQC 研究において明らかになっている。既存の協働を HQC へと変えていくようなジョブ・クラフティングプロセスの解明が、仕事を意味深くする主体性の理解につながることを示唆された。

第4章 仕事外領域への着目

本章では、第2章で見いだされたジョブ・クラフティング研究の不足点のうち、仕事外領域の経験に着目することの、ジョブ・クラフティング研究における意義を論じる。人は仕事以外にも多様な社会的役割を担い、多様な社会的集団に属しており、仕事外の複数の領域にまたがる多重なアイデンティティを有している。それゆえに、複数の社会的領域にまたがる生を生きる個人のアイデンティティは、複数の社会的文脈に影響されダイナミックに揺れ動いているものと考えられる。また、出来事や行為の意味や解釈は、それを経験する文脈や文化によって異なり、異文化経験はそうした意味解釈の幅を広げる。そのように領域を越えて影響しあう意味やアイデンティティが変化するプロセスを視野に入れることが、ジョブ・クラフティング研究の発展にどのように寄与するかを確認する。

また、第3章では、ジョブ・クラフティングを制約する環境要因として捉えられてきた協働文脈に自覚的になり、それらを別の協働の形へと変革するようなジョブ・クラフティングのポテンシャルはこれまで着目されておらず、そのプロセスを解明することが、仕事を意味深く経験する主体性の理解につながることを示唆された。そうであるならば、仕事外における、仕事とは別の協働文脈における経験が契機となる変化への理解が、その助けとなると考えられる。

まず、第1節で、仕事外領域におけるクラフティングについての先行研究を概観する。しかし、それらは各領域に閉じたプロセスとして描かれている。そこで第2節では、探索の範囲を広げ、クラフティング以外の仕事外領域における経験が仕事に及ぼす影響をレビューする。しかしそれらの研究も、仕事の意味やワーク・アイデンティティの経験が変化するダイナミックなプロセスを十分に解き明かさない。よって第3節では、複数の異質な状況を往還する「越境」の経験に着目する。越境の概念について理解した上で、仕事における意味の経験が変化するプロセスを可視化するフィールドとして、ボランティア活動、なかでもプロボノ活動への越境経験に着目する理由を述べる。

第1節 仕事外のクラフティング研究

ジョブ・クラフティングは、タスクや関係性といったジョブ・デザインの変更に関わることで、仕事の意味やアイデンティティが変化し、仕事を意味深く経験するようになっていくプロセスである。De Bloom et al. (2020) は、「人々は複数の生活領域にまたがる（例えば仕事-仕事外）多数のアイデンティティにおいてクラフティングを行っており、そのような役割の変化は個人内の規範の変化を反映している。変化は、役割における典型的な行動や認知からかなりの逸脱がある場合にクラフティングとみなされる」と述べ、クラフティングとはそれが物理的変更であれ認知的変更であれ、そこに境界（規範）とそこからの逸脱を見出す認知的プロセスを含むことを強調している。そして、クラフティングは、仕事外のあらゆる領域においてもみられると指摘している。本節では、そのような仕事外領域で行

われるクラフティングについての先行研究をレビューする。

4-1-1 レジャー・クラフティング

仕事外のクラフティングの中でもっとも早く言及されたのは、おそらくレジャー・クラフティングである。仕事でない時間である余暇におけるクラフティングであり、仕事の時間と仕事ではない余暇時間とが対比され、関連付けられるような考察が見られる。例えば、Berg, Grant, et al. (2010) は、それ自体が楽しく追及すべきもので自分のアイデンティティに関わる中心的なものと感じられるような天職 (calling) が満たされない時 (unanswered calling), 天職を追究するクラフティング活動の一つの形態としてレジャー・クラフティングが行われるとした。Berg らの研究はジョブ・クラフティングプロセスを仕事外領域に拡張した画期的なものではあったが、レジャー・クラフティングは、満たされていない天職を追究するクラフティングが仕事領域内で十分に行えないときにそれらを補完するものと位置づけられており、余暇はあくまでも副次的なクラフティング領域として描かれている。その証左として、レジャー・クラフティングから仕事の意味への影響については言及されない。

また、Petrou and Bakker (2016) および Petrou, Bakker, and Van den Heuvel (2017) は、オランダモデルにもとづき、余暇時間における資源や要求を調整するレジャー・クラフティングの効果を量的に検証している。仕事役割における負担が大きく家庭役割における自律性が高い場合に、レジャー・クラフティングが多く行われることや、仕事におけるジョブ・クラフティングの機会が少ない場合に、レジャー・クラフティングが人生に意味を見出す態度に影響を与えることが明らかにされている。

Berg らの研究や Petrou らの研究はいずれも、レジャー・クラフティングをジョブ・クラフティングの代替あるいは補完として捉えている。仕事領域における経験や状況が仕事外領域におけるクラフティングに影響を与えるという影響の方向のみが検証されており、その逆はない。他方、余暇活動がジョブ・クラフティングに与える影響を実証した希少な研究に外山・高尾 (2020) がある。外山・高尾 (2020) は、地方自治体職員を対象にした研究であり、仕事外の地縁活動の頻度や範囲の増加が、仕事の意味の高まりを媒介として、ジョブ・クラフティング、特に関係性クラフティングと認知的クラフティングを促進することを実証している。そのメカニズムには、「職員でもあり住民でもある」というアイデンティティ領域の重なりが大きい地方自治体職員特有の状況が考察されているが、同様に、仕事と仕事外領域の活動との間に何かしらの共通点や接点があるような場合には、同様のメカニズムが働いて仕事外領域の経験からジョブ・クラフティングへという方向の影響が観察されることが想定される。

4-1-2 ワーク・ライフ・バランス・クラフティング, ホーム・クラフティング

家庭生活の領域におけるクラフティングも、レジャー・クラフティングと同様に、仕事と隣接する領域として認知され、その要因について仕事と関連付けた考察が行われている。

ワーク・ライフ・バランスを良いものにするために、仕事側の役割境界を変更するものと、家庭側の役割境界を変更するものがある。

仕事側の役割境界を変更するものとして、例えば、ワーク・ライフ・バランス・クラフティングは、家庭生活とのバランスをとるために、労働のタイミングや長さといった時間や働く場所を調整する概念として論じられている (Gravador & Teng-Calleja, 2018; Sturges, 2012; Wessels, Schippers, Stegmann, Bakker, van Baalen & Proper, 2019)。しかしこれらは、労働時間や場所に関する柔軟な働き方 (flexible work arrangement) 研究 (例えば McNall, Masuda, & Nicklin, 2009; Rau & Hyland, 2002) の視点にも近く、必ずしもクラフティングという概念で捉える必然性のない事例も含まれている。ただし、労働時間や場所の調整も、役割に関連する個人内の規範・境界の変更 (De Bloom, 2020) という視点で捉えられる場合には、一種のクラフティングとして捉えることは必ずしも不適切といえないだろう。例えば、Sturges (2012) は、良好なワーク・ライフ・バランス状態についての規範的な認知を変更する行為を、認知的ワーク・ライフ・バランス・クラフティングとして概念化している。しかし一方で、仕事におけるタスクや関係性や認知を変更する行為を捉えるならば、新たにワーク・ライフ・バランス・クラフティングと呼ばなくても、従来のジョブ・クラフティング概念の範疇と考えることも可能である。

家庭側の役割境界を変更するものとして、例えば、Demerouti, Hewett, Haun, De Gieter, Rodríguez-Sánchez, and Skakon (2020) は、家庭生活におけるホーム・クラフティングを、オランダモデルの枠組みを適用して概念化している。仕事において挑戦を増やすジョブ・クラフティングが行われると、家庭において資源と挑戦を増やすクラフティングが行われるなど、仕事領域から家庭領域へのスピルオーバー効果がみられることが確認されている。しかし、仕事領域における意味の経験への影響については言及されていない。

4-1-3 キャリア・クラフティング

キャリア・クラフティングは、従来の職業選択に偏ったキャリア開発のプロセスを、より日常レベルの仕事上の活動との関連において明らかにしようとする意図の表明であり、独立した概念が確立されているとはいえない。オリジナルモデルのジョブ・クラフティング (Sukhapure & Cohen, 2015) や、オランダモデルのジョブ・クラフティング (Akkermans & Tims, 2017; Wentz & Gyllensten, 2016) が、キャリア上のポジティブな成果につながることを検証され、キャリアはいつかそうになりたい姿ではなく、日々の仕事を通じて生成される (De Vos, Akkermans, & Van Der Heijden, 2019) というメッセージを裏付けている。しかし、オランダモデルのジョブ・クラフティングが日々の仕事における挑戦や資源をキャリア上の希望に適合させるというモデルは静的なものであり、仕事の意味やワーク・アイデンティティのキャリア上における変化などは想定されていない。

対して、オリジナルモデルを用いた Sukhapure and Cohen (2015) は、ジョブ・クラフティングによる経験の変化を通じて、自分は本当は何がしたいか、どうになりたいかというキ

キャリアの見通しがクリアになっていくという動的なモデルを描いている。自分が求めているものが必ずしも明確とは限らず、自身の動機を発見していくことや、その変化を発達課題と捉えるキャリアの領域は、Sukhapure and Cohen (2015) のように継続的な意味の変化に意識を向けるオリジナルモデルを発展させやすいフィールドと考えられる。しかし、先に述べた通り、キャリア上のポジティブな成果を結果変数に置くだけでは、ジョブ・クラフティングとは弁別的な独自の概念としてキャリア・クラフティングが確立されているとは言い難い。

4-1-4 仕事領域内外におけるクラフティングの統合モデル

De Bloom et al. (2020) は、仕事外領域におけるクラフティングを仕事領域におけるクラフティングと関連させる統合モデルを提示している。ここまでに紹介してきたような、近年行われるようになってきた仕事の文脈の外で行われるクラフティングについて、その次元が単純で認知的戦術を無視する傾向があることや、仕事外の別の多様な役割を考慮していないことを批判し、仕事外領域を含む多様なアイデンティティ領域におけるクラフティング間の相互作用を統合したモデルを提案している。

De Bloom et al. (2020) は、仕事領域と仕事外領域にまたがる様々なアイデンティティ領域において、それぞれクラフティングが行われるが、それらのクラフティングが互いに影響し合っているというモデルを提示した。De Bloom らの主張の特徴は、ある領域でジョブ・クラフティングの動機となったニーズが満たされるとその領域でのミスマッチは解消しクラフティング意欲は低下すると考えていることである。仕事領域内に限ってみれば、ジョブ・クラフティングは一周してニーズが満たされれば完了してしまうことになり、オリジナルモデルが描いたサイクリックなプロセスを否定しているとも解釈できる。De Bloom らは、クラフティングの連鎖は、領域内ではなく、領域を越えて生じると論じている。クラフティングの試みそのものの成功体験が別の領域におけるクラフティングへの意欲を高めたりスキルが流用されたりする結果、別の領域でのクラフティングが促されるなどして、ダイナミックなクラフティングの連鎖がアイデンティティ領域を越えて生じるとする。

De Bloom らのモデルは、仕事外領域のクラフティング経験やアイデンティティが、仕事領域におけるクラフティングやアイデンティティに及ぼす影響に、エンリッチメント（スキルオーバー）、補完、葛藤の3種類の相互作用があることを示唆するなど、新しい研究視角をもたらしている。しかし、アイデンティティに関連するものとはいえ、そのベースは欲求の充足を基本的なメカニズムとするプロアクティブモデルであり、仕事における意味やアイデンティティが、仕事内外の経験と相互作用的に変化するプロセスを明らかにするようなものではない。また、クラフティング以外の仕事外領域の経験が、領域を越えてジョブ・クラフティングに影響を及ぼすプロセスやメカニズムは含まれていない。

個人の欲求や動機を起点とする欲求充足的な心理モデルをベースとする研究視角から漏れるものとは、例えば、個人の動機や意図のみに行為や認知の主体性を帰属させず社会的現

実や心理現象を人々やモノとの相互作用や関係性を通して構成されるものとみなす状況論的なアプローチ、例えば社会構成主義（Gergen, 1999 など）や活動理論（Engeström, 2016 など）が着目するような、状況に促される行為や変化していく認知といった観点である。De Bloom ら自身も、「人びとは自分が満たされている欲求を習慣的にターゲットとし、欲求のプロファイルが偏ることがある。介入によって、人々が満たされていない欲求に気づきその充足に向けたクラフティングを試みることを支援できるかもしれない」と述べており、心理的欲求の充足を中心におく理論の限界を認めている。

また彼らは、「人々は複数の生活領域にまたがる（例えば仕事-仕事外）多数のアイデンティティにおいてクラフティングを行っており、そのような役割の変化は個人内の規範の変化を反映している。変化は、役割における典型的な行動や認知からかなりの逸脱がある場合にクラフティングとみなされる」と述べ、クラフティングとはそれが物理的変更であれ認知的変更であれ、そこに境界（規範）とそこからの逸脱を見出す認知的プロセスであることを強調している。そうであるならばなおさら、自らの中で当たり前化していた規範に気づき、そこからの逸脱によって仕事の意味やアイデンティティが変化していくような、欲求充足の動機にもとづかないクラフティングプロセスにも意識を向けていくことが有益と考えられる。

第2節 仕事外の活動が仕事に及ぼす影響

前節でみたように、仕事外領域で行われるクラフティングの研究の歴史は浅く、またそれぞれの領域に閉じたプロセスとして描かれており、仕事外領域におけるクラフティングが仕事の意味やワーク・アイデンティティを変化させる領域を越えたダイナミックなプロセスの理解を深めるものではない。

そこで本節では、クラフティング以外の仕事外領域における経験が仕事領域に与える影響に関連する研究をレビューし、仕事外領域の経験に着目することでジョブ・クラフティング研究の発展に寄与できる可能性を論じる。その際、ジョブ・デザインの概念がどのように着目されているか（あるいは、されていないか）、仕事の意味やアイデンティティとの関連がどのように論じられているか（あるいは、論じられていないか）を合わせて確認し、それらの研究領域に対して、ジョブ・クラフティング研究の仕事外領域への拡張が貢献できる点を探る。

最初に、最も研究蓄積の多いワーク-ファミリー研究、次に、ワーク-ファミリー研究にジョブ・クラフティングを取り入れた研究、そして、ファミリー以外の仕事外領域のうち営利的活動である複業（複数の仕事をもつこと）の仕事への影響、非営利的活動であるボランティアから仕事への影響についての研究を概観していく。表2は、これらの仕事外活動を、公的領域と私的領域、金銭報酬のある活動とない活動という区別の組み合わせによる4分類において整理したものである。家族や家庭の領域は、仕事に属する公的領域とは異なる私的領域における活動である。また、仕事に金銭報酬を伴う活動であることに対比して、家族・

家庭領域における活動は基本的に金銭的報酬を伴わない。余暇の活動は公的領域と私的領域にまたがる。そのうち金銭報酬を伴わない活動の代表はボランティア活動であり、金銭報酬を主な目的とする活動は複・副業である。私的領域における金銭報酬が伴う活動としては、報酬を払う側になり商品・サービスを購入して行うようなレジャーや学習が考えられるが、本稿では探索の対象としない。金銭報酬の有無は、単純に活動の動機などに影響を与えるというだけでなく、「交換」の形態という視点で見たときに異なる社会的文脈に属していることを示す。もちろんそれらは隣接し関係しながら存在するが、それらの交換システムの違いが異質な協働が構築される背景となると考えられる。このことはのちに改めて説明することとする。

表 2 仕事（本業）外領域における活動と仕事との関係

	金銭報酬あり (商品交換)	金銭報酬なし (贈与的な互酬交換)
公的領域	複・副業	ボランティア
私的領域	(商品・サービスを購入して行う レジャーや学習など)	家族・家庭

4-2-1 家族・家庭

ワーク-ライフ研究は、1990年代のワーク-ファミリー研究の隆盛を経て、ファミリー以外の仕事外活動も含む複数役割の間の資源配分や相互作用へと関心が広がっている (Kalliath & Brough, 2008)。しかし研究蓄積が多いのはワーク-ファミリー研究であり、レビューやメタ分析を通じ、関連する変数の洗い出しやメカニズムへの理論的考察も進んでいる。

家族・家庭における活動は、私的領域にあり金銭報酬を伴わないという2つの観点から見ると、仕事活動からもっとも遠い領域にある活動といえる。その両者間の関係をとらえるワーク-ファミリー研究においては、当初は両者のネガティブな関係性である「コンフリクト」への着目が多かったが、その後「エンリッチメント」「ファシリテーション」などポジティブな相互作用についての研究が加わり、より包括的な相互作用が検討されるようになった (Carlson, Kacmar, Wayne & Grzywacz, 2006; Greenhaus & Powell, 2006; McNall, Nicklin & Masuda, 2010)。いずれも複数役割の間で資源やスキル、気分、ストレスなどが流入する結果としてネガティブ/ポジティブな結果が生じるが、仕事から家庭へ、家庭から仕事へのいずれの方向もあるとされる。

例えば、ワーク-ファミリー間のコンフリクトとエンリッチメントの包括的な尺度を作成した Carlson et al. (2006) は、コンフリクトの第一の先行要因は仕事と家庭の両方から生じるプレッシャーであり、エンリッチメントの先行要因は役割を越えて資源を活用しやす

い個人的・環境的特徴であるとし、具体的には役割の顕現性、仕事上の能力開発経験、自律性、上司や家族との関係性、家庭における家族の成熟、責任の分かち合いと協力の獲得が挙げられている。しかしこれらの環境要因は可変的なものとは捉えられておらず、役割間の資源流入（スピルオーバー）がそれぞれの役割における満足感や成果を高める際の媒介または調整要因として捉えられている。また、仕事から家庭へ、家庭から仕事へのエンリッチメントの結果変数をレビューしメタ分析した McNall et al. (2010) は、仕事から家庭へのエンリッチメントにおいて職務の自律性やスキルの多様性・複雑性・社会性などが促進要因になることを述べているが、家庭から仕事へのエンリッチメントへのジョブ・デザインの影響には言及がない。また、ジョブ・デザインの変更に関連する行動は結果変数のメタ分析の対象にもなっていない。

異なる領域の役割間のエンリッチメントを媒介する要因とされる資源流入について、それが促される条件をアイデンティティの視点から論じた研究に、Greenhaus and Powell (2006) がある。ワーク-ファミリー間のポジティブな関係性をエンリッチメントとして概念化し、その理論的根拠を示した Greenhaus and Powell (2006) は、ある役割（役割 A）で生み出された資源がもう一つの別の役割（役割 B）にポジティブな影響を与えるエンリッチメントには大きく2つの経路があり、それは「道具的経路」と「情動的経路」であるとしている。道具的経路は、期待理論（Vroom, 1964）に依拠して理論化されており、役割 A の資源が役割 B で必要とされる資源と規範に一致しているという知覚によって促されるとされる。また、情動的経路は、アイデンティティ理論に依拠して理論化されている。人の自己やアイデンティティの感覚は社会的役割にもとづいており、役割の数だけ存在するが、それら複数の社会的アイデンティティはその顕現性（はっきりと意識の上に表れていること）や主観的な重要性によって階層構造になっていて自己概念の形成に用いられる度合いが異なる。より高い成果を上げたりウェルビーイングを高めたりする社会的役割ほど、自己により大きな意味や目的をもたらすため、人はより多くの時間や感情を投資する。そのような見方に従い、役割 A と役割 B との間に共通点や類似点が見いだされる場合には、役割 A でポジティブな感情が経験されるほど、役割 B の高い成果につながるとされる。

Greenhaus and Powell (2006) は、ワーク・ファミリー領域間のエンリッチメントのメカニズムを、ワーク・ライフ領域全般のエンリッチメントの説明に援用できる程度にまで昇華させている。そこでは、役割の類似性や共通点の認知によって、道具的経路と情緒的経路のスピルオーバーが生じることが説明された。複数領域間のジョブ・クラフティングの相互関係をモデル化した De Bloom らは、その相互関係の一つの種類としてスピルオーバーを論じていたが、その内容にも、道具的なものと情緒的なものがあり得ると考えられる。また、異なる領域間の経験のジョブ・クラフティングへの影響も、役割同士の類似性や共通点が相互作用を強めるカギとなることが示唆される。

しかし、ワーク・ファミリー研究は、領域間の情緒的なスピルオーバーに関して、ポジティブな気分が役割の主観的な重要性を増すためにより多くの資源が投入され成果につな

がるという比較的大雑把な説明しかしていない。情緒的な要素を仕事の境界に持ち込むプロセスが十分に研究されていないことも、これまで見てきた通りである。第4章で見たように、職場における他者との関係性においてポジティブな感情が流通することは、他者との関係性そのものや一人ひとりのアイデンティティを変化に開かれた生成的なものにする事が論じられている。スピルオーバーの情緒的経路の具体的なプロセス、あるいは、個人的な思いや感情を仕事に持ち込むジョブ・クラフティング具体的なプロセスを明らかにすることは、ワーク・ファミリー研究とジョブ・クラフティング研究の双方に、研究の進展をもたらすと考えられる。

また、Greenhaus and Powell (2006) 自身も、ワーク-ファミリー・エンリッチメントモデルの限界を踏まえ、ワーク・ファミリー研究の発展に向けた示唆として (1) 役割の構造的な特徴や上司との関係性などの社会的な特性およびプロアクティブ性格などの個人特性の影響の検討 (2) 越境 (boundary-crossing) の視点を取り入れたアイデンティティを分かち境界の透過性の高低の影響の検討 (3) どのような介入が有効かの検討 (4) 文化差の影響の検討 (5) ワーク-ファミリー・エンリッチメントの概念を他の仕事外の役割にも適用し“ワーク-ライフ”・エンリッチメントに拡張すること、の5点を挙げている。ジョブ・クラフティングのプロセスを仕事外領域に拡張することは、ワーク-ファミリーないしワーク-ライフ研究において不足している視点を補うことにもなる。その際、アイデンティティと仕事外領域の経験の関連を問う手掛かりになると考えられる越境概念については、次節で取り上げる。

4-2-2 ワーク-ファミリー研究とジョブ・クラフティング

前項でみたように、伝統的なワーク-ファミリー研究においてジョブ・デザインは静的なもののみなされ、それを変更するようなジョブ・クラフティングは長らく想定範囲外であった。その例外とも、発展とも捉えることのできる研究がごく最近発表されている。

例えば、Rastogi and Chaudhary (2018) は、JD-R 理論に依拠したオランダモデルのジョブ・クラフティングが、ワーク・エンゲージメントの媒介によって、ワーク-ファミリー・エンリッチメントを高めることを実証している。オランダモデルは、仕事において活用できる資源の増減に焦点を当てたジョブ・クラフティングであることから、資源の獲得に焦点を当てる拡張-形成理論 (Fredrickson, 2001) とワーク-ファミリー・エンリッチメントモデル (Greenhaus & Powell, 2006) を論拠として、ジョブ・クラフティングによる活用可能な資源の増加が、仕事における活力などのワーク・エンゲージメントを高め、その媒介によってワーク-ファミリー・エンリッチメントが高まるとしそれを実証した。しかし、ワーク・エンゲージメントとワーク-ファミリー・エンリッチメントはいずれもその程度を問う尺度によって測定されており、それらの具体的内容や、仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化との関連には焦点が当てられていない。

ワーク-ファミリー研究にジョブ・クラフティング研究を接続したもう一つの希少な研究である Mancini (2019) は、オリジナルモデルのジョブ・クラフティングとワーク-ファミ

リー・バランスとの関係を、家族の置かれたステージごとに検証している。ワーク-ファミリー・バランスの満足度が家族のライフステージによって異なることを示した上で、認知的クラフティングと関係性クラフティングが1年後のワーク-ファミリー・バランスを有意に説明することを示した。さらに、2時点調査において家庭優先志向が高まった群においては認知的クラフティングの増分がワーク-ファミリー・バランスを向上させる効果を示す一方、仕事優先志向が高まった群については有意な変化をもたらさないことも明らかにし、一様にはないもののジョブ・クラフティングがワーク-ファミリー・バランスを変化させる場合の認知・行動戦術になっていると論じている。

Mancini (2019) は、家族のステージの違いという仕事外領域の変数をモデルに取り入れているほか、経時的測定により家庭優先志向または仕事優先志向への変化というワーク・アイデンティティの一部といえるような志向の質的な変化を捉え、オリジナルモデルのタスク、関係性、認知的クラフティングそれぞれへの影響を検証しており、実際に関係性クラフティングや認知的クラフティングのみに有意に見いだされる効果やそれぞれに異なる調整要因が実証されるなど、これまでのジョブ・クラフティング研究の不足点を補う観点が多く取り入れられている。一方、家族ステージの違いはジョブ・クラフティングの水準の違いを有意に説明せず、仕事外領域の経験の違いがジョブ・クラフティングにもたらす影響は確認されなかった。また、ジョブ・クラフティング研究というよりはワーク・ライフ研究への貢献が中心に据えられており、ジョブ・クラフティングが促されるメカニズムについては丁寧な考察がなされていない。具体的には、家族優先志向にシフトし仕事優先志向を低下させた群においては、より個人的な意味をもつものへと仕事を概念化し直す認知的クラフティングが仕事の意味深さの不足を埋めるため、仕事への満足感を高めると考察している。家庭優先志向へのシフトを仕事の意味深さの低下と直結させているなどやや単純化された前提が伺われはするものの、仕事外の経験を通じて仕事の意味やワーク・アイデンティティが揺らぐ場面において、仕事の意味を再構築するジョブ・クラフティングが行われたことが伺われ、仕事における経験を意味深くする主体性の現れとしてのジョブ・クラフティングのプロセスの一端が検証されているともいえる。

このようにジョブ・クラフティング研究とワーク-ファミリー研究とを接続する研究が近年少数ながら取り組まれてきているが、いずれも、ファミリー領域における幅広い経験がジョブ・クラフティングを促すプロセスやメカニズムに着目しているとはいえない。また、仕事外領域の経験をケア的な役割責任の観点に偏って捉えているため、仕事人と家庭人としてのアイデンティティの葛藤が解消された結果としての仕事の意味やワーク・アイデンティティの変質が問題とされず、ジョブ・クラフティングのプロセスをより包括的かつ詳細に理解することに資する研究とはなっていない。

他方で、Mancini (2019) が取り組んだように、仕事外領域における社会的経験の違いが仕事領域におけるジョブ・クラフティングに影響を及ぼすか否かは、ジョブ・クラフティング研究の仕事外領域への拡張を試みるにあたってまず検証すべき事柄といえる。Mancini

(2019)では、家族ステージの違いはジョブ・クラフティングに違いをもたらさないことが明らかにされたので、それ以外の要因について探索する意義が示唆される。複数役割間の葛藤またはエンリッチメントという限定的な捉え方を抜け出し、仕事の意味やワーク・アイデンティティの質的な変化といった幅広い影響に具体的に焦点を当てていくことは、ワーク・ファミリー研究においても意義があるだろう。

4-2-3 複業

次に、家庭以外の仕事外領域の経験のうち、複業（複数の仕事をもつこと：multiple job holding）の仕事への影響についての研究を確認する。複業は、経済環境やICTの進展などを反映して、日本のみならず海外でも注目されるようになってきており、近年、研究蓄積が進んでいる。

Campion, Caza, and Moss (2020)は、様々であった複業の定義を一般化し、“雇用される働き方と自営業のいずれも含む一つ以上の仕事を同時に行う行為で、すべての仕事（または一連の仕事）が報酬と引き換えに、または報酬を期待して行われること”とした。その上で、複業が個人のキャリアや仕事におけるパフォーマンス、心身の幸福や健康に対して、ネガティブ、ニュートラル、あるいはポジティブな影響を示す先行研究がいずれもあることを踏まえ、ネガティブな結果に陥る経路（枯渇）とポジティブな結果を生み出す経路（エンリッチメント）のそれぞれの要因を整理しモデル化している。

枯渇の主な要因は、複数の役割それぞれからの要求に加え、複数の役割間の境界を維持するための要求が生じることとされる。また、時間的制約が厳しくなることで、家事や自身の健康管理に費やす時間が減り、ワーク・ファミリー間の葛藤が生まれたり心身の健康が損なわれたりする。さらに、シフト制であるなど複業に従事しやすい本業の勤務形態は、所属集団との関わりを限定的にする側面がある。副業先においても役割を通じた社会集団への関わりが限定的になることが多いため、全般的に人間関係が希薄になり孤独を感じやすいことの影響も示唆されている。対して主なエンリッチメント経路は、スキルを開発し、自営業を試し、自律性とタスクの多様性を通じて意味を経験する機会を通じて、キャリアが開発されたり、仕事の全体的な経験が豊かになったりするとされる。典型的なパターンとして、低技能で時間に制約のある労働者が収入を増やす必要に迫られて副業に就くことを余儀なくされる場合（プッシュ型）には、枯渇のリスクが高い。逆にキャリア開発と自己実現の機会に誘引されて副業を行う高技能労働者の場合（プル型）には、エンリッチメントを経験する可能性が高いと、Campion et al. (2020)は考察している。

ワーク・ファミリー研究と比較して、複業研究ではアイデンティティへの着目が豊かであり、自ら関わって質的に変化させていけるものとも捉えられている。Campion et al. (2020)は、枯渇の経路を避けエンリッチメントを経験するには、役割境界のマネジメントと、アイデンティティのマネジメントが大きな役割を果たすと指摘する。複数のアイデンティティの間の相互作用に着目し、互いに折り合うものに加工しようとするアイデンティティ・マネ

ジメントは、副業を継続させ、役割境界のマネジメントに習熟していく好循環の源とされる。例えば、Hennekam (2017)は、クリエイティブ業界において複業を経験するアーティストが、複数の相容れないアイデンティティに対して行う4つの異なる戦術を見出した(統合(integration)、蓄積(accumulation)、分離(separation)、反同一化(disidentification))。そして、複数のアイデンティティを関連付けるメタアイデンティティを形成する「統合」や、副業を通じて獲得するスキルやネットワークを本業に役立てたり挑戦や成長の源とみなす「蓄積」といった、相互の役割アイデンティティにポジティブな関係性を見出す戦術をとる人は、複業の間にエンリッチメントを経験するとしている。この結果は、ワーク・ファミリー研究において複数の役割におけるアイデンティティの間に類似点や共通点が見いだされる場合にエンリッチメントが経験されるとした、Greenhaus and Powell (2006)とも整合的である。加えて、Hennekam (2017)は、そのようなアイデンティティ間の重なりを見出すかどうか、個人の認知的な主体性が観察されることを示している。また、Hennekamによれば、潜在的に相反するアイデンティティのマネジメントにおいてどの戦術がとられるかは、本業であるクリエイティブ業界における他者が副業に否定的か支持的かどうかや、副業をもつことを自身が選択したというポジティブな意味づけを他者に対して「売り込む」行動に左右される。複数のアイデンティティにポジティブな重なりを見出すかどうかには、他者がほのめかす非公式な規範が影響しており、それを変更する行動がとられることもあることが示されている。より一般化された、仕事外領域と仕事領域の経験の間のエンリッチメントにおいても、両者のアイデンティティの間に重なりを見出すような関係性クラフティングが見いだされる可能性が示唆される。認知的クラフティングや関係性クラフティングという視点でアイデンティティ・マネジメントが検討されることは、複業研究にとっても貢献となり、アイデンティティ・マネジメントの具体的な場面や条件を豊富に見出す発展につながると考えられる。

4-2-4 ボランティア

本項では、公的領域における報酬をとらぬ仕事外活動であるボランティアの、仕事への影響に関する研究をレビューする。

Rodell, Breitsohl, Schröder, and Keating (2016)は、従業員が行うボランティア(employee volunteering)について、“雇用されている個人が、社外の非営利活動または寄付団体のために計画された活動に時間を割くこと”とする統一的な定義を示した上で、先行研究をレビューし統合的なモデルを描いている。ボランティアというと個人の自発参加や自己犠牲の精神などがイメージされがちかもしれないが、それらが定義に含まれないのは、ボランティアへの参加動機が実際には、個人的な価値観の充足のため、他者からよく思われ社会集団になじむため、個人的な問題から逃避するためなど広い範囲に及ぶことが明らかにされている(Clary, Snyder, Ridge, Copeland, Stukas, Haugen, & Miene, 1998; Clary & Snyder, 1999)ためである。

Rodell et al. (2016) によれば、ボランティアへの参加を促す要因に比べて、その結果変数や媒介・調整変数を明らかにする研究は多くない。この点は複業研究と対照的である。ワーク-ファミリー研究のように、ボランティアによって生じるコンフリクトやリスクについての研究はほとんど行われておらず、ポジティブな成果の有無のみが問題とされてきている。本レビューの目的は仕事外活動の一つとしてのボランティアの影響を確認することなので、企業がその機会を主催する企業ボランティアに関する記述は省き、以下は個人ボランティアに関する研究についてのみ確認する。

Rodell (2013) は、個人ボランティアが仕事に及ぼす影響を検証した希少な研究であるが、仕事の意味深さへの知覚とボランティアの意味深さへの知覚、そして向社会的アイデンティティがボランティアへの参加を促進し、その結果、仕事領域におけるタスクパフォーマンスと組織市民行動が高まること、非生産的行動が抑制されることを実証している。ほかにも少数ながら仕事のパフォーマンスが上がると実証された研究があり、そのメカニズムとして、エンゲージメントやモチベーションが領域を越えて流入するため (Rodell, 2013; Tuffrey, 1997)、コミュニケーション、対人スキル、能動的な傾聴など仕事に関連したスキルを開発し向上させる機会となるため (Booth, Park, & Glomb, 2009; Caligiuri, Mencia, & Jiang, 2013; Mojza, Sonnentag, & Bornemann, 2011; Tuffrey, 1997) などが指摘されている。

ジョブ・デザインの関わりについては、ボランティアに参加しやすい職務特性として職務上の自律性や柔軟性が挙げられる。また、Grant (2012) は、職務特性理論 (Hackman & Oldham, 1976) や自己決定理論 (Ryan & Deci, 2000) に依拠し、個人が仕事における職務特性に不足を感じているほど、それらを満たす特性をもつボランティア活動への参加動機が補完的に強まるとしている。その職務特性とは、自律性 (意思決定や仕事の進め方の自由がある) のほか、重要性 (他者により影響を与える)、完結性 (仕事の初めから終わりまで完遂できる)、フィードバック (仕事の出来ばえの情報が得られる) などのタスク特性、社内外の他者と関わるような社会的特性、問題解決など複雑な情報や多様なスキルを用いる知的特性とされる。それらの職務特性は、仕事に意味を生み出し、自己の有能さ、他者からの尊重や信頼、自己決定といった個人の根源的欲求を満たす「リッチな」職務特性とされ、そのような要素が仕事において満たされない場合、補完的にボランティア活動に求められるとされる。このような視点や結果は、ジョブ・クラフティングが仕事で行えない場合にレジャー・クラフティングが行われるとした前節の Berg らの研究や Petrou らの研究と似通っている。

しかし、そもそもボランティアには仕事領域とは異なる協働の構造がみられることも多く、仕事領域において不足する職務特性の補完という視点からのみそれらを理解するのは一面的といえる。ボランティアにおいては、仕事領域において主要な、階層的な指示命令関係や、専門分化されトレーニングされたスキル・知識にもとづく協働ではなく、比較的対等な立場で人材不足を補い合いながら非専門家同士の協働が行われる場面が多く、また財務的成果や金銭的報酬といった活動を目的づけたり意味づけたりするものが比較的明確な仕

事とは対照的に、ボランティアでは活動の非財務的な成果を模索し続けながらボランティア個人も支援的意図を維持しつつ非金銭的な報酬との折り合いを自ら調整するような方向感の曖昧さが伴う (Farmer & Fedor, 1999)。その結果、第3章でみてきたような、他者の存在に意識を向け、共感や視点取得のスキルを用い、向社会的な意図や感謝を伝え合いながら、個人より大きな大義や文化の一部になり連帯するような、「高品質な関係性 (HQC)」に近い関係性が前景化しやすい構造や文脈があると想定される。

仕事の意味やアイデンティティに言及する研究も少なくない。例えば先に挙げたように Rodell (2013) は、仕事の有意味感と向社会的アイデンティティがボランティアへの参加を促すことを実証しているし、Grant (2012) は、仕事の有意味感を生み出すような職務特性の不足を補うことが動機となってボランティアへの参加が促進され、参加を重ねるうちにボランティア・アイデンティティが育まれ、継続的にボランティアに参加するようになると論じている。しかし、ボランティア・アイデンティティの発達と、ボランティア参加後の仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化の関係などは明らかにされていない。

また、複業では着目されていたアイデンティティレベルの葛藤などには関心が向けられていない。ボランティアは、家庭役割よりは仕事に近いタスク環境や他者との関係性があるものの、時間や体力に一定の余裕がある場合に行われることの多い選択可能な活動であり、そのような点ではキャリア開発や心理的充足を求めて複業をもつ人々と近い状況にあることが想定される。また、報酬を伴う副業ほどは仕事との間に資源や意味の競合が生じにくく葛藤も少ない可能性がある。しかし、葛藤が全くないとも限らない。葛藤であるにせよ補完関係であるにせよ、ボランティア研究には、仕事外の経験を通じて仕事における意味の経験が変化する可能性や、その相互作用の内容を明らかにしていく余地が残されている。

4-2-5 プロボノ

ボランティア活動のなかでも、職業を通じて培ったスキルを用いる社会貢献は「プロボノ」と呼ばれ、近年、社会課題解決の手法として普及しつつあり、また、企業にとっての人材育成の機会としても注目されてきている。例えば、Burbano, Mamer, and Snyder (2018) は、従来の企業の社会貢献活動 (Corporate Social Responsibility: CSR) は、従業員が活動に共感することが組織コミットメントの高まりなどのポジティブな成果の要因とされてきたが、プロボノは、若手コンサルタントが仕事の次のステージで求められるプロジェクトマネジメントを経験する機会となるために、活動への共感がなくても人材育成効果が認められると論じている。

日本においても、近年、プロボノを題材とした論文がみられる (例えば、藤井, 2017; 石山, 2018; 川村, 2016; 杉岡, 2020; 高橋・梅崎, 2020; 種村, 2017)。いずれも主にスキル・知識の側面における学習や変化の観点からみた人材育成効果に着目したもので、仕事における意味の経験の変化には焦点が当てられていない。しかし、石山 (2018) や藤井 (2017) は越境を通じた内省学習という学習観に依拠して、高橋・梅崎 (2020) は活動理論を用い

て、仕事とは異質な協働への参加を通じた個人のスキル・知識面に生じる人材育成効果を論じており、その背景には異文化活動への参加経験を通じた意味解釈の前提やアイデンティティの変化が想定されている。本稿では、これらの先行研究も大いに参考にしながら、スキル・知識の変化の裏面で進行していたであろう、意味経験の変化とそこに関わる主体性の可視化を試みる。このことについては次節で述べる。

第3節 越境経験への着目

第1節、第2節でみてきたように、仕事外領域におけるクラフティングについての研究も、クラフティング以外の仕事外活動についての研究も、仕事外の経験からの影響によって仕事領域における意味の経験が変化するプロセスや、そこに関わる主体性に言及しない。そこで、境界の外と内を明確に分けてその関係をみる視点から転換し、複数の領域の間に見いだされる境界そのものや、境界を越える行為に焦点を当てる「越境」(boundary crossing)の研究に着目する。

越境は、異質な状況やコミュニティとの間の境界を往還する経験を通じて、自身や自身が所属する集団における文化の中で自明視されていた規範やアイデンティティに気づき、それらが相対化され、変質していくプロセスに焦点を当ててきた研究領域である(例えば、青山, 2015; Engeström, 2016; 石山, 2018; 香川, 2015; 中西, 2018)。ワーク-ファミリー研究を一般化していく上で参考にすべき概念として Greenhaus and Powell (2006) で指摘されてもいた。本節では越境研究を概観し、越境のレンズを借りることによって、仕事外領域の経験と仕事を意味深く経験する主体性との関連を理解する可能性を探る。

4-3-1 越境とは

越境という用語が最低限の意味として指しているのは、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(香川, 2015)。横断されるのは、ある実践を共有している人々によって形成される実践コミュニティと他の実践コミュニティとの間の境界(青山, 2015)であり、境界とは、相互作用と行動の不連続をもたらす社会文化的差異(Akkerman & Bakker, 2011)である。コミュニティ間の境界は、自明でも固定的でもなく、実践の中で当事者によって見出され、定義・再定義されていく認知的な存在である(青山, 2015)。

越境の概念は、状況的学習理論と拡張的学習理論という2つの理論的背景を持つ(Akkerman & Bakker, 2011)。状況的学習理論(Lave & Wenger, 1991 など)は、人が境界を越えてコミュニティに参入し、その活動により良く参加できるようになるプロセスを学習と捉える。何が成果であり、学ばれるべき有益な知識・スキルであり、相応しい振る舞いか、といったことはコミュニティごとの状況や文化に埋め込まれているため、参加のプロセスによって文化を内面化したり個人のアイデンティティが変化したりすることと、スキルや知識を活用しコミュニティで活躍できるようになっていく変化は表裏一体に進行するプロセスであると考えられる(青山, 2015; Beach, 2003)。拡張的学習理論(Engeström, 2016 な

ど)は、越境的な活動を通じて、コミュニティに問題や矛盾や葛藤を生み出している暗黙の前提に気づき、それらを解消するような新しい前提による活動を生み出すプロセスを学習と捉える。

越境において生じる学習プロセスについて Akkerman and Bakker (2011) は、状況間の違いが見出され、一方を他方に照らして定義する異化 (othering)⁸の段階、そして違いを詳細に検討したり異なる世界の視界で眺めたりすることによって、所属するコミュニティにおける暗黙的で言語化されていない前提に気づいたり、自身や他者の実践について新しい発見をしたりする内省 (reflection) の段階を経るとしている。異化と内省のメカニズムについて長岡 (2015) は、当初は異化の対象であった他者や異文化の側の視点から、次第に自己や自文化を見るようになり、「アタリマエだと思っていた自分がヘンだ」と気づくことを通じて、自分自身の相対化、視野の拡大、新たなものの見方の獲得などが進行すると論じている。

越境の経験においては、異化を下敷きにした内省が、自分自身と、自分が所属するコミュニティのそれぞれに対して生じる。越境先の状況と、これまでそれが当たり前だと信じていた自身の振る舞いとの間に、かみ合わないズレの感覚が生じ、葛藤や感情の揺れと共にアイデンティティの揺らぎが経験される (香川, 2015)。また、境界のあちらとこちらの活動を往還することによって、自らが準拠してきた状況がその他の状況によって相対化される経験となる (石山, 2018)。仕事外領域の活動への参加は、仕事と仕事外のコミュニティの境界を越える越境の経験となり、仕事領域における個人のアイデンティティや活動の前提を内省させ、越境先のみならず、越境元の所属コミュニティの活動、つまり仕事への参加の仕方や活動そのものを変化させる契機となりうる。

4-3-2 経営学で注目される越境概念

越境の研究は従来、学習心理学などの心理学や教育学の領域で行われてきたが、近年、日本の経営学において越境の概念が注目されている (青山・香川, 2015)。例えば、企業人が社外勉強会・交流会 (中原, 2012)、プロボノ (石山, 2018)、同業他社の集まる会議体 (中西, 2018) などの活動に参加する越境の経験が、個人のスキルの変化やキャリアに及ぼす影響 (石山 2018; 中原, 2012) や、組織学習に及ぼす影響 (石山, 2018; 中西, 2018) に注目した研究が急速に積み上げられている。

例えば、中原 (2012) は、「個人が所属する組織の境界を往還しつつ、自分の仕事・業務に関連する内容について学習・内省すること」として会社の外で行われる人材育成機会を越境学習と捉えている。そして、社外勉強会、交流会、情報交換会などへの参加者はイノベーション創造やキャリア・成長への動機が強く、特にキャリア・成長志向の参加者は能力向上

⁸ Akkerman & Bakker (2011) は先行研究における越境の学習メカニズムを、識別 (identification)、調整 (coordination)、内省 (reflection)、変容 (transformation) に4分類しており、異化は識別の1形態とされている。

の実感や、キャリア成熟、組織コミットメントの平均値が高く、仕事外の活動に参加する人は「職場には居られない人」「社内に足がかりのない人」などとネガティブなイメージで語られがちな言説を再考すべきと述べている。

石山 (2018) は、越境における学びのメカニズムを、経験学習 (Kolb & Kolb, 2005) のサイクルを発展させたモデルによって説明する。越境先での経験は、内省を通じて概念化され、今度は越境元で実験される。そこで反発を受けたりする経験がまた内省を通じて概念化され、次なる越境先での実験へとつながる。そのような二重の経験学習サイクルによって、越境先での経験学習は「他者との相互作用によって拡大していく」。そして、越境先と越境元それぞれにおける異質な他者との協働を行い、それぞれの共同体で成員性の位置取りに成功し多重成員性を発達させることが、複数の共同体の知識を相互に紹介しようとする知識の仲介を促進するとしている。すなわち、スキルや知識に関連して個人と共同体に起こる変化が、他者との関係性の構築を通じて進行するアイデンティティの変化と表裏一体であることが論じられている。

中西 (2018) は、企業の外から内へと知識を取り入れる知識移転において、個人間で結ばれる紐帯がどのように関わっているのか、個人の学習が組織学習にどのように影響しているのかを、越境と実践コミュニティの概念を用いて検討している。国際航空分野における複数の新技術関連会議体において実施した量的な実証研究を通じて、コミュニティにおける保護主義の度合いが低く、目的が明瞭で公益性が高い場合に、参加者間の友好的な密な交流の活性化につながり、その結果として、参加を通じて重要な知識を獲得しそれが業務で活用されているという知識移転実感が高まることを発見している。その理由として、交流頻度の高まりと出し惜しみの減少の効果が考察されている。調査対象とされた会議体がすでに知識移転を促すことを目的として設計されており、そこで得られた知識を自社に移転することの正統性が形成されていたことから、異文化由来の知識やスキルの移転が自社の内部からの反発を招くなどの石山 (2018) で見いだされたような葛藤は見られず、意味の交渉やアイデンティティの調停といった仕事における意味の経験の変化は論じられていない。

このように、経営学において越境経験は、主に会社内の経験やネットワークから得られるものとは異なる知識やスキルを学び、自社の文脈に取り入れる機会として研究されてきた。越境のプロセスやその理論的な背景を踏まえれば、知識やスキルの学習のプロセスには、仕事におけるアイデンティティや意味解釈の前提の変化が表裏一体となって伴うと考えられる。しかし、石山 (2018) のように仕事の意味やアイデンティティの変化やそこに関わる個人の主体性に焦点をあてる研究はまだ少ない。一方で、中西 (2018) を踏まえると、人材育成や組織学習の機会としての正統性が制度的に付与されると、越境する個人にアイデンティティの揺らぎや再構築の必要は大きく生じない可能性も示唆される。仕事における意味の経験の変化プロセスを捉え、そこで行われるジョブ・クラフティングを通じて仕事を意味深く経験する主体性を可視化するという本稿の目的に沿う研究フィールドとしては、仕事とは異質な協働に参加する機会であり、かつ、人材育成や組織学習のためという公式の日

的が組織から付与されていないような越境場面に着目する必要があることが示唆される。

4-3-3 仕事とボランティア活動の間の越境

複数の活動やコミュニティの間の往還は、両者の間に社会文化的な差違があり、同時に共通点がある場合に、そこに両者が接している境界が認知されそれを越える越境が経験される (Akkerman & Bakker, 2011)。そこで本稿では、仕事外活動の中でも、越境の経験とみなされやすいと考えられる非営利のボランティア活動への越境に焦点を当てる。第 2 章で見たように、ボランティアは仕事と同じ公的領域にありながら、仕事とは異なる協働のシステムを伴う活動である。

前述のように Grant (2012) は、タスクが他者に及ぼす影響の見えやすさ、自律性、友好的な関係構築の機会など、活動の意味を感じやすい「リッチな」職務特性が、複数のボランティア研究によって見出されていると報告している。Pajo and Lee (2011) は、仕事で不足する関係的・社会的なジョブ・デザインがボランティアで補完されるとしている。また、Farmer and Fedor (1999) は、どちらが「リッチ」か、相互に「補完的か」といった視点ではなく、様々なジョブ・デザインの違いがあることを、心理的契約の違いとして整理している。例えば、企業組織では財務的成果に向けてトップダウンで定義されがちな事業の目的や価値は、非営利組織の活動では一義的に定義されず、社会的なインパクトとは何かといった問いが現場で繰り返し提出される。財務的成果や金銭的報酬、役割や地位といった、企業組織で自明視されやすい行動規範やコミュニケーションの前提が取り払われている。また、人材の獲得や育成への投資が薄いことが多く、無報酬で活動に参加する人々の役割認識や知識・情報のレベルも異なるなど、企業組織のようにスキルや情報の前提が揃わない。つまり、ボランティア活動では、活動目的の解釈や自らが参加する理由が個々人に委ねられる範囲が広く、役割責任や成果の定義が曖昧になりやすいため、参加する個人は貢献の仕方や目指す成果を模索しながら、互いに十分な分業や専門性が期待できない人材不足の環境の中で、自律的かつ協同的に活動する必要が生じる。

また、文化人類学で用いられる「交換」の概念によって、ボランティア活動における協働や他者との関わりを特徴づける議論もある (例えば、香川, 2019; 田所, 2018; 渡邊・新矢, 2005)。人類社会における様々な交換は、贈与に対する返礼の法則 (互酬性) によって成り立っているという見方をすると、仕事領域では労働力に対しては社内外の労働市場を介して決まる金銭的な返礼が行われる商品交換が主流である。当然ながら、仕事領域においても金銭的な見返りと直結しない贈与的な関わりは見られるが、あくまで副次的である。仕事で担う役割や地位や身分に伴ってそこで果たされるべき雇用契約や心理的契約があり、そこに値段がついていて、どれだけ役割を果たしたかが評価される。また、顧客が購入する財やサービスにも値段がついており、それを大幅に下回ることも上回ることもない値段相応の価値を提供することが期待される。対して、ボランティア活動においては金銭的な報酬がないことから贈与的な互酬交換が主流となり、返礼や報酬はあらかじめ規定されず、内容も

様々であることが想定される。報酬は感謝の言葉だったり、成長だったり、経験だったり、個人の価値観の充足だったり、豊かであるものの多分に主観的である。贈与と返礼が必ずしも釣り合うとは限らず、受援者に負債の感情を残したり（田所, 2018）、支援者が搾取される恐れを感じたり（香川, 2019）といった不均衡を生じることがある。つまり、仕事における協働は、予め交換価値の幅の比較的狭い合意を前提としており、その幅に合うように贈与も返礼も統制される傾向をもつ。対して、ボランティアにおける協働は、交換価値の多様な組み合わせや均衡のさせ方が許容される幅の広い合意で行われ、創造的な交換成立の余地がある反面、常に交換価値のすり合わせの労力を必要とし、不均衡や交換の不成立が生じるリスクも高い。

また例えば、Hatch (2013) は、近代以降の組織は、階層構造や役割分業といった官僚制の要素が浸透し、仕事の属人化や私物化を避けるよう設計されてきたとする。Hochschild (1983) は、営利企業間の競争激化に伴い、職場で公的な感情管理（例えば、接客業者が顧客に対し本心とは別に笑顔で接する感情の商品化など）が優先され支配的になり、個々人の私的な感情が抑圧されていったと論じている。Hardt and Negri (2017) は、資本主義や市場経済を背景とする商品交換優位の社会においては、数値化されにくい個人の思いや感情は、統制したり商品化したりしにくいものとして排除される傾向があると論じている。仕事の組織における協働では、組織成果の創出や個人の経済的成功に向けて効率性が過度に優先されていく一方で、個人的な思いや感情がノイズとして排除あるいは副次化される傾向があるだろう。他方で、ボランティアは個々人の参加動機は多様で（Clary et al., 1998; Clary & Snyder, 1999 など）、また金銭的報酬が排除されている代わりに感謝や熱意などの個人的な思いや感情が贈られたり返されたりすることで成立する協働活動といえる。感情を抑制し統制を優先する協働システムと、感情を前景化し自律と協同を優先する協働システムという対比も成立するだろう。

まとめると、金銭報酬や、成果や役割の明確な定義や、階層的で合理的な統制といった、仕事領域において主流な協働システムを支える主要な要件がボランティア活動では欠落し、それとは別の、比較的対等で、自律的かつ協同的で、私的な思いで活性化するあいまいな協働システムが機能している。また、非金銭的な返礼が多用される、社会課題の解決に関わる活動であることから、第3章でみたような、向社会性や、尊重や感謝の感情や、共感や、大義といった、意味深さや新しいアイデンティティの生成に開かれた関係性に近い性質をもつことが予想される。そうした、仕事とは異質で、場合によっては「高品質な関係性(HQC)」を伴う協働システムへの越境が、仕事の意味やワーク・アイデンティティを揺さぶり、その変化のプロセスにおいて仕事を意味深くする主体性を活性化させる可能性がある。

4-3-4 越境を通じた意味の経験の変化

では、仕事とは異質な協働システムが主流であるボランティア活動への越境は、仕事の意味やワーク・アイデンティティを問い直し、変化を促す経験になるだろうか。

ボランティア経験と仕事の意味やアイデンティティとの関連は先行研究においても取り上げられていた（例えば、Grant, 2012; Rodell, 2013）。しかし、仕事領域における経験を主と捉え、そこで不足する要素を補完するという視点に偏っており、ワーク-ファミリー研究や複業研究で取り組まれていたようなアイデンティティ間の葛藤や、特に複業研究で論じられていたような新しいアイデンティティの生成プロセスは含まれていない。仕事とボランティア活動への参加との間で、そのような仕事の意味やワーク・アイデンティティに関する葛藤や生成のバリエーションが見落とされてきた可能性もあり、研究の余地がある。

しかし、ボランティア活動の内容の幅は広く、仕事との繋がりが薄いほど仕事への影響あるいは仕事からの影響は生じにくくなると考えられ、ジョブ・クラフティングのプロセスを検討するには適さなくなる。例えば、居住地近隣のごみ拾い活動が、会社で担当する例えば経理の仕事に影響を及ぼすことは通常は考えにくい。この点をふまえ、本稿ではプロボノに着目する。プロボノは、そこに参加する社会人たちが、金銭的報酬や財務的成果を主要目的とする日頃の仕事を通して培った自らのスキルや経験を、しばしばチームを編成しながら協同で、非営利組織に対して無償で贈与し、その組織の発達を支援する活動である（嵯峨, 2011）。つまり、プロボノとは、ビジネスとボランティアの間の質的に異なる協働の文脈を横断する機会である一方で、両者の接点として職業的なスキルが介在する活動といえる。そのため、仕事がプロボノへ影響を及ぼすだけでなく、プロボノが日頃の仕事の省察を促すこと、あるいは、両者の間で葛藤が生じて参加者はその調整に迫られることが予想される。

異なる協働形態の間の越境過程を検討することで、仕事の意味や仕事に関わるアイデンティティも変化する可能性がある。その変化のプロセスにおいて、仕事における経験を意味深く経験するための主体性が発揮されるかどうか、つまり、異質な協働によって相対化された既存の協働形態を変化させるようなジョブ・クラフティングが行われるどうか、その具体的なプロセスとはどのようなものかを、プロボノというフィールドを題材に検討していく。

第4節 小括

本章では、ジョブ・クラフティング研究にこれまで不足していた仕事外領域への着目が、仕事における意味の経験が変化するプロセスとそこに関わる主体性としてのジョブ・クラフティングを明らかにするうえで、どのような貢献可能性をもっているのかを明らかにすることを目的とした。

まず、第1節では、仕事外領域におけるクラフティングについての先行研究において、仕事における意味の経験の変化がどのように扱われているかを概観した。余暇、家庭、キャリアといった、日々の仕事とは異なる領域において概念化されたクラフティングは、いずれも各領域におけるアイデンティティにフィットする環境を作り出す行為として論じられていたが、その行為と成果は各領域に閉じたものとして描かれていた。また、仕事外領域の経験から仕事領域における意味の経験への影響についての言及は見られないことが確認され

た。

そこで第2節では、探索の範囲を広げ、クラフティング以外の仕事外領域における経験が仕事に及ぼす影響をレビューした。公的領域か私的領域か、金銭的報酬を伴うか伴わないかという区別による4象限のうち、私的領域において金銭的無報酬の家族・家庭の活動、公的領域において金銭報酬を目的とする複業、公的領域において金銭的無報酬のボランティア活動について、それらが仕事領域に与える影響についての先行研究を確認した。いずれの仕事外活動と仕事との間にも概ね共通してみられた関係性は、ネガティブとポジティブいずれの関係性も起こり得ること、時間や身体的エネルギーのような有限の資源を融通しあう場合には葛藤が大きくなること、複数の役割の間で流れ込む資源にはスキルや経験が生かされるといった「道具的経路」と感情や価値観が共有されアイデンティティ形成に関わるような「情緒的経路」があり、それらが持ち込まれる正統性や有効性が認められる場合や、役割間に共通点や類似性がある場合に流入しやすいことなどである。

各研究領域における特徴も見いだされた。ワーク-ファミリー研究ではコンフリクト研究の蓄積が厚く、ジョブ・デザインへの着目はあるものの環境要因とみなされがちで、Mancini (2019) のような例外を除けばそれを変更する視点は薄い。仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化は、ワーク・ライフ・エンリッチメントといった包括的な概念に含まれてしまい、あまり具体的に論じられない傾向がある。複業研究では、アイデンティティ・マネジメントといった概念が論じられ、アイデンティティを形成する主体的で能動的な個人像が前提に置かれている。しかし、アイデンティティ・マネジメントの手法においては認知的方策に偏っており、ジョブ・デザイン変更への着目は見られない。ボランティア研究は、仕事で経験できない意味や価値を補完する視点でボランティアがとらえられ、ジョブ・デザイン変更への着目は見られず、また、ポジティブな成果の可視化への偏りがみられる。ボランティアの一形態であるプロボノについては近年研究蓄積の機運が伺えるが、それらが企業の人材育成や組織学習において果たす役割という視点からの研究に偏っている。そのような特徴が各研究にあることが分かった。

しかし、仕事領域と仕事外領域の関係をみるいずれの研究群においても、それら仕事外の経験を通じて、仕事における意味の経験が変化するバリエーションやその具体的なプロセスは解明されていなかった。よって、第3節では視点を換え、複数の異質な状況の「間」に着目し、異質な状況の間の境界をまたいで往還する「越境」に着目した。越境の概念やその研究群は、異質な状況やコミュニティとの間の境界を往還する経験を通じて、自身や自身が所属する集団における文化の中で自明視されていた規範やアイデンティティに気づき、それらが相対化され、変質していくプロセスに焦点を当てる。日本の経営学領域においても近年注目されているが、人材育成や知識移転のプロセスに焦点を当てる研究が多く、その裏で同時進行している意味やアイデンティティの変化プロセスの実証は限定的である。

複数の活動やコミュニティに参加する経験が越境と認知されるかどうかは、社会文化的な差異と共通点のほどよい併存に影響される。また、外部の知識を内部に移転する目的への

正統性が確立されている場合には、意味やアイデンティティの葛藤や変化は生じない場合もある。そこで、仕事における成果に直結しない幅広い参加の文脈をもち、階層的で専門分化し合理的で統制を重んじる協働システムが主流なビジネスの文化とは異なり、個人の思いや感情が前景化し自律と協同が重んじられる協働システムが主流なボランティア活動でありながら、ビジネスで培ったスキルを用いるという接点が保たれているプロボノに着目することとした。

次章以降では、異質な協働の文脈への越境を通じて仕事の意味やアイデンティティ、あるいはそれらに影響を与えている協働システムが相対化され、変化していくかどうか。そのプロセスにおいて、それらをより意味深いものとしていく主体性が可視化されるかどうかを確認していく。すなわち、越境を通じてジョブ・クラフティングが生じるかどうかや、そのプロセスやバリエーションを実証的に検討していく。

第5章 研究デザイン

本章では、前章までの議論を振り返ってまとめたうえで、次章以降で行う実証研究のデザインを行う。

第1節 前章までの議論の振り返りとまとめ

5-1-1 本稿における問題意識とジョブ・クラフティング研究の不足点

本稿における問題意識は、今日的な社会や仕事環境の文脈において仕事を意味深くするジョブ・クラフティングとはどのようなものか、そこで現れる主体性とはどのようなもので具体的にどのような行為を伴うのか、それらを明らかにするためにジョブ・クラフティング研究に取り入れられるべき視野・視点は何か、といったことであった。仕事そのものや仕事における自己を意味深いものとして経験していくプロセスやそれらを促す状況についての理解を深めることは、不確実性のただなかにある今日の個人や組織にとってその重要性を増している。ジョブ・クラフティングは、まさにそのような主体性をとらえる概念として提出されたが、その後のジョブ・クラフティング研究は、自己の欲求充足や不満解消を動機とした行動面のプロアクティブなプロセスの解明に偏り、オリジナルモデルが描いたような環境変化と相互作用する仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化プロセスのダイナミクスは十分に検討されてこなかった。

そのような視点から見ると、これまでのジョブ・クラフティング研究には、(1)認知的クラフティングへの着目の不足、(2)協働文脈への着目の不足、(3)仕事外領域への着目の不足、(4)スキル境界の本質についての議論の不足があることを第2章では指摘した。しかし、単純に不足しているということだけでは、それらの観点を研究に取り入れるべきと考える理由にはならない。それらの不足点を克服することが、また具体的にはどのような研究デザインを取り入れることが、仕事における主観的な経験が変化するプロセスへの理解を深め、仕事を意味深く経験する主体性についての今日的な問いや社会のニーズに答えるようなジョブ・クラフティング研究の発展に貢献しうるのかを、続く第3章、第4章で検討した。

5-1-2 認知的クラフティングに着目することの意義

認知的クラフティングに着目することの意義は、高尾（2020a; 2020b）によってすでに論じられている。前述の通り、高尾（2020a）は、Wrzesniewski and Dutton（2001）が認知的クラフティングを概念化した根拠あるいは意図は、Salancik and Pfeffer（1978）による、個人による現実の構築という社会的情報処理パースペクティブを取り入れることにあったと指摘した上で、認知的クラフティングは、個人にとっての環境は所与のものではなく現実には社会的のみならず個人的にも構築されているとする心理的構成主義を反映し、認知における個人の主体性をジョブ・クラフティング概念に取り入れる意図をもって導入されたと論じている。また、高尾（2020b）は、タスク境界・関係性境界の物理的・認知的変更とい

う Wrzesniewski and Dutton (2001) の枠組みを振り返ると、関係性境界の認知的変更という組み合わせすなわち「関係性の認知的ジョブ・クラフティング」が欠落しているが、Wrzesniewski and Dutton (2001) 自身が提示した事例の中にもその具体例は見られ、それらは自己を何者と捉えるかというアイデンティティと深く関わっていると指摘している。

認知的クラフティングのバリエーションや生起プロセス、その先行要因などへの理解を深めることは、ジョブ・クラフティングと仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化との接続への理解を深めることにつながる。すなわち、個人がジョブ・デザインの解釈においてどのような認知的主体性をもち、それによって仕事を通じた現実の構成、あるいはそれらを経験する自己のアイデンティティが変化するのかの理解につながると考えられる。

5-1-3 協働文脈に着目することの意義

ジョブ・クラフティング研究の焦点は、自己のために個人的に行う個人ジョブ・クラフティングに狭められてきた (Leana et al, 2009)。このことは、他者との関係性境界における認知的クラフティングの検討が掘り下げられてこなかった (高尾, 2020b) こととも関連していると考えられる。仕事やそこで経験される意味は共同体の関係性に埋め込まれており (Brown & Duguid, 1991)、個人にとっての仕事の意味深さやモチベーションに影響するという知見から、近年、ジョブ・デザイン研究においてもその関係的側面への注目が高まっている (例えば Grant & Parker, 2009)。しかし、他者との関係性境界における認知的・物理的クラフティングがいかなるものであり、既存の協働文脈に深く埋め込まれた他者との関係性に対する認知や物理的な関係性をいかに変更していくのかといったことや、それらのことが仕事の意味やアイデンティティにどのような影響を与えるかといったについては、その具体的な内容も、それらを説明する理論との接続も十分に検討されていない (高尾, 2020b)。

第3章では、他者との仕事上の関わり方や特定の関わり方が促される状況への着目が、仕事を意味深く経験する主体性の発達プロセスとしてのジョブ・クラフティングを明らかにするうえで、どのような可能性をもっているのかを検討した。オリジナルモデルにおいて提案されている関係性クラフティングや、オランダモデルで検討されてきたチームクラフティングの先行研究では、ジョブ・クラフティングが協働文脈を変更し、それによって個人の仕事における主観的な経験が変化することについて明示的に論じられてきていない。関係性クラフティングの概念は、仕事の関係性に埋め込まれていることには自覚的であるが、ジョブ・クラフティングの実践によって自らが埋め込まれている協働文脈を別の協働の在り方へと変化させていくポテンシャルについては自覚的でなかった。チームなどの協働的な場面におけるジョブ・クラフティング研究も、他者の存在を主にジョブ・クラフティングの環境要因としてとらえており、それらを変更する視点をもたず、ごく例外的な研究を除いて仕事における意味の経験に着目してこなかった。

探索範囲をジョブ・クラフティング研究の外に広げてみると、他者の存在や他者との関

係性が、仕事における意味の経験に影響を及ぼすメカニズムが理解され、今後のジョブ・クラフティング研究に追加すべきデザインの手掛かりが得られた。他者からもたらされる手掛かりが意味の解釈に影響を及ぼすとする社会的情報処理パースペクティブを背景にした研究群、組織文脈におけるワーク・アイデンティティの研究あるいは仕事の意味研究、「高品質な関係性 (HQC)」研究をレビューした結果、次のような関係性が、仕事や仕事における自己、そして他者との関係性を意味深く経験させることが明らかになった。

- 他者の発する手掛かりに気がつく
- 利他的な影響力を実感するような情報に接する
- 向社会的な意図をもちそれをお互いに伝えあう
- 所属するコミュニティにおいて、他者とは違う自己の特異性を実感しながらも、より大きなものに含まれていたり他者と共感したり共有したりするものがあるという安心感が得られメンバーシップ感覚が経験できる
- 多様な感情を表出でき、組織内外の他者に対する尊重や支援が交換される
- 仕事の意味やワーク・アイデンティティが固定化されず新しい意味や関係性を共に形成していく
- 共感や視点取得のスキルによって促される

ジョブ・クラフティング研究においても協働文脈に着目し、現状の協働関係の特徴を、上記のようなものへと変更していくようなジョブ・クラフティングプロセスの解明が、仕事を意味深く経験する主体性の理解につながる可能性が示唆される。

しかし一方で、これまで多くの仕事組織では、役割規範による没個性化や、競争と自己責任の規範による商品化と孤立を労働者に促すような協働が主流となっている。それらは向社会的で、メンバーシップと両立する特異性が経験され、「高品質」で「遊び」のある関係性とはむしろ反対の性質とも言える。そのような既存の協働文脈を変革していくようなジョブ・クラフティングプロセスが、いかなる契機によって意図され、どのような状況に促進されて、具体的に実践されていくのかを明らかにするような研究デザインが、ジョブ・クラフティング研究の発展に寄与すると考えられる。

5-1-4 仕事外経験に着目することの意義

Wrzesniewski and Dutton (2001) は、ジョブ・クラフティングには「仕事外の生活を含む従業員の個人的・組織的な生活の全てが影響し得る (p.196)」と指摘し、ジョブ・クラフティング研究を仕事領域に閉じて行うことの限界を当初から見通していた。しかし、その後の研究において仕事外の活動からの影響について十分な検討や実証は行われてこなかった。仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化は、仕事外領域の状況や経験からも影響を受けるとされるが (Rosso et al., 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001), それら仕事外領域の要

因とジョブ・クラフティングの相互作用は見落とされてきたと言える。

第4章では、仕事外経験への着目が、仕事における意味の経験が変化するプロセスとそこに関わる主体性としてのジョブ・クラフティングを明らかにするうえで、どのような貢献可能性をもっているのかを検討した。余暇、家庭、キャリアといった仕事外領域においてもクラフティングとみなされる行動が概念化されており、それらはいずれも各領域における自己にフィットする環境を作り出す行為として論じられ、その行為と成果は各領域に閉じており、仕事外領域の経験から仕事領域における意味の経験への影響についての言及も見られないことが確認された。また、クラフティング以外の仕事外領域における経験についても、公的領域か私的領域か、金銭的報酬を伴うか伴わないかという区別による4象限のうち、私的領域において金銭的無報酬の家族・家庭の活動、公的領域において金銭報酬を目的とする複業、公的領域において金銭的無報酬のボランティア活動について、それらが仕事領域に与える影響についての先行研究を確認した。しかし、それら仕事外の経験を通じて、仕事における意味の経験が変化するバリエーションやその具体的なプロセスは解明されていなかった。

よって、仕事領域の内と外の関係という視点を転換し、複数の異質な状況の「間」に着目し、異質な状況の間の境界をまたいで往還する「越境」に着目した。越境の概念やその研究群は、異質な状況やコミュニティとの間の境界を往還する経験を通じて、自身や自身が所属する集団における文化の中で自明視されていた規範やアイデンティティに気づき、それらが相対化され、変質していくプロセスに焦点を当てる。日本の経営学領域においても近年注目されているが、人材育成や知識移転のプロセスに焦点を当てる研究が多く、その裏で同時進行している意味やアイデンティティの変化プロセスの実証は限定的である。越境のレンズをジョブ・クラフティング研究に取り入れることで、仕事外の経験が仕事におけるアイデンティティや意味の経験を変化させるプロセスを捉えることができる可能性が示唆された。

研究デザインにあたっては、越境と認知される可能性の高い経験に事例として着目する必要がある。越境は認知的な経験であり、複数の活動やコミュニティに参加する経験が越境と認知される条件には、活動やコミュニティ間の社会文化的な差異と共通点のほどよい併存が挙げられる。また、外部の知識を内部に移転する目的への正統性が確立されている場合には、意味やアイデンティティの葛藤や変化は生じない場合もあることが示唆されている。

5-1-4 スキル境界の本質について議論を重ねることの意義

スキルクラフティングについては提唱されたばかりであるが (Bindl et al., 2019 など)、オリジナルモデルでは自身のスキルにあわせるタスク変更はタスククラフティングに含まれておりスキル境界は独立した境界と言えるのか、またスキル境界という境界が存在するなら「スキル境界の認知的変更」という形態はあるのか、など未検討の観点が多い。

実践共同体論や状況的学習論においては、スキルもまた協働の文脈に埋め込まれたもの

という見方がなされており (Brown & Duguid, 1991; Lave & Wenger, 1991), 既存の仕事上とは別の協働文脈に注意を向けることで, スキル境界の性質や, 境界を変更するクラフティングのバリエーションや意義も具体的に浮かび上がる可能性がある。本稿ではスキル境界の検討を直接的に研究デザインに取り入れるのではなく, 協働文脈や仕事外領域への着目を通じて間接的に検討材料を得ることとしていきたい。

第2節 本稿における実証研究のデザイン

第1節で振り返ってまとめたように, 認知的クラフティングのバリエーションへの着目, 向社会的な思いや感情を表現し協動的な協働を仕事に取り入れるジョブ・クラフティングへの着目, 仕事外活動との間の越境経験への着目を取り入れた研究デザインによって, ジョブ・クラフティング研究の発展への貢献が期待される。本節では次章以降で行う実証研究の具体的な研究デザインを行う。

実証研究の対象は, 越境の経験として認知されるような, 仕事外の, 仕事とは異質な協働文脈にある活動への参加経験とする。また, 仕事との接点が保たれていながら, 仕事外経験からの学びを仕事に持ち込むことの正統性が確立されていない活動であることが望ましい。このような観点から本稿では, 仕事における成果に直結しない幅広い参加の文脈をもち, 階層的で専門分化し合理的で統制を重んじる協働システムが主流なビジネスの文化とは異なり, 個人の思いや感情が前景化し自律と協同が重んじられる協働システムが主流なボランティア活動, その中でもビジネスで培ったスキルを用いるという接点が保たれているプロボノを選定した。

そのような仕事外の, 思いや感情が前景化する協動的活動であるプロボノへの参加経験が, 仕事や仕事における自己の主観的な経験の変化にどのような影響を及ぼすか, そのような変化プロセスにジョブ・クラフティングがどのように関わっているのかを実証的に検討する。方法および方法論としては, 量的研究と質的研究の両方を用いる混合法アプローチ (Tashakkori, & Creswell, 2007) を採用する。量的研究では比較的多くの人の回答をサンプルとして, 越境の認知や仕事における意味の変化とジョブ・クラフティングが関連して生じるという仮説が概ね成立し得るのかを検証できるだけでなく, 越境の認知やジョブ・クラフティングはプロボノ経験者のうちどのくらいの人に生じるのかといったことや, 因果関係の可能性を, より一般化して検証する材料を得ることができる。また, 質的研究においては, 量的研究で捨象されてしまうような個別の経験内容や, 思考や行動のプロセス, その過程における葛藤や揺らぎなどを具体的に聞き取り, 理論化を検討することができる。量的研究によって, 越境とジョブ・クラフティングという異分野で研究されてきた概念の接続に意義があることを確認した上で, 質的研究によって, その具体的な内容やプロセスで生じていた相互作用や葛藤を丁寧に理解し, 発見事項の理論的な位置づけを試みる。

実証研究のリサーチデザインの全体像を図2に示す。

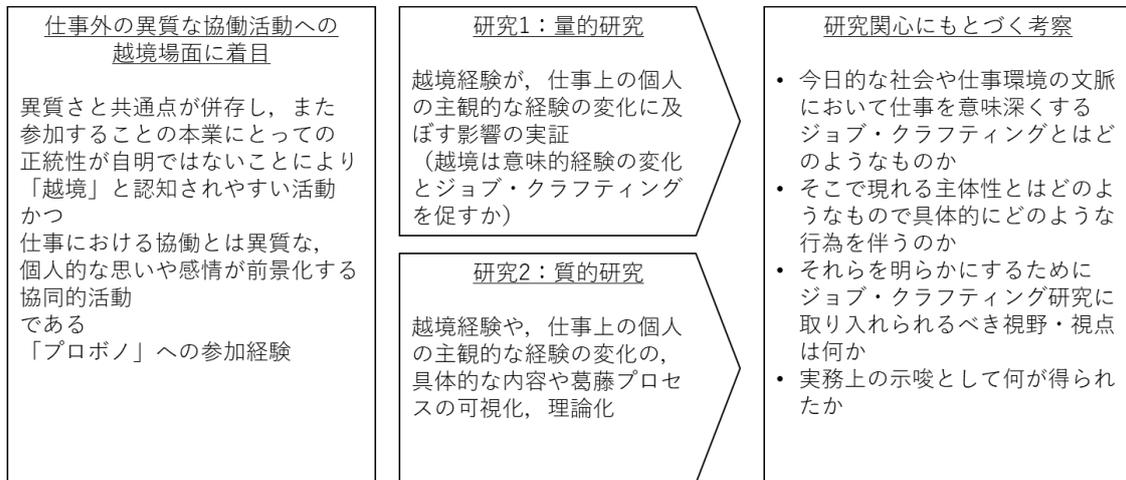


図 2 リサーチデザイン

第6章 研究1

第1節 本章の目的

研究1では、量的研究を通じて、仕事外の、思いや感情が前景化する協同的な活動への参加経験が、仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化に影響し、そのプロセスに個人が主体的に関わるジョブ・クラフティングが可視化されることを、実証的に確認する。

具体的には、「越境経験を通じて生じる仕事の意味やアイデンティティの揺らぎは、ジョブ・クラフティングが行われる契機となるか」というリサーチクエスションを立て、プロボノ活動への参加者を対象とした量的な調査を通じた検証を行う。次節で検証仮説を導出し、第3節で方法を、第4節で結果を示し、第5節で考察を行う

第2節 仮説の導出

6-2-1 越境の経験を通じた組織と個人のアイデンティティの揺らぎ

越境概念が想定する「境界」は、相互作用と行動の不連続をもたらす社会文化的差異 (Akkerman & Bakker, 2011) である。異なるコミュニティや状況の間にある境界は、自明のものでも固定的なものでもなく、実践の中で当事者によって見出され、定義・再定義されていく認知的な存在である (青山, 2015)。仕事外活動と日頃の所属コミュニティにおける活動との間に境界が見いだされ、仕事外活動への参加に越境性が認知されると、所属コミュニティにおける活動を意味づける前提や個人のアイデンティティの自明性が問い直される内省が生じる。

アイデンティティとは、自分は何者かという自己概念に構造を与え、社会システムにおいて自己を位置づけるものであり、ワーク・アイデンティティは、仕事領域において自分自身や他者によって自己概念に付与される意味の集合である (Gecas, 1982)。ワーク・アイデンティティは、社会的属性、職業、組織の成員性、社会的役割などの社会的カテゴリーとの関連において自己概念を説明する社会的アイデンティティのひとつであり (Ashforth & Mael, 1989)、所属組織の組織アイデンティティとの関係も密接である (Elsbach, 1999; Miscenko & Day, 2016)。越境が認知される状況においては、何が所属組織の事業活動の価値や目的かといった仕事の意味の前提となる組織アイデンティティと、何を仕事としてどのようなスキルを発揮するかといった個人のワーク・アイデンティティ、それぞれについての内省が生じると考えられる。

よって、プロボノ活動への参加が越境と認知されるならば、活動で接点を持つ非営利組織と、日頃所属する仕事組織との間の、事業を営む目的や目指される成果、事業継続の条件といった活動の前提の差異は、組織アイデンティティの内省を促進するだろう。例えば、企業組織では財務的成果に向けてトップダウンで定義されがちな事業の目的や価値は、非営利組織の活動では一義的に定義されず、社会的なインパクトとは何かといった問いが現場で繰り返し提出される (Farmer & Fedor, 1999)。また、組織アイデンティティは、組織外

の他者からどのように見られているかという情報に影響を受けて変化することが知られる (Dutton & Dukerich, 1991)。プロボノ活動における、異業種のチームメンバーや NPO スタッフなど社外の日から見た自社や業界のイメージを知る機会が、組織アイデンティティを相対化し内省を促すと考えられる。

仮説 1-1 仕事と共通点をもつ仕事外の活動において越境性が認知されるほど、組織アイデンティティの内省が生じる

また、異文化下の活動においては、個人のスキルや振る舞いや価値観が相対化される。非営利目的やボランティアの活動では、財務的成果や金銭的報酬、役割や地位といった、企業組織で自明視されやすい行動規範やコミュニケーションの前提が取り払われている。また、組織運営スキルをもつ人材の獲得や育成への投資が薄いことが多く、異業種から無報酬でプロボノ活動に参加する人々の役割認識や知識・情報のレベルも異なるなど、企業組織のようにスキルや情報の前提が揃わない (Farmer & Fedor, 1999)。

このような異なる前提をもつ活動において、それまで自明視されていたスキルの価値やレベルが相対化される。例えば、自社においては当たり前かつ未熟と考えていたスキルを用いた結果、非常に感謝され、社外においては希少で十分に価値を生み出せると感じたり、身につくスキルの価値により所属業界や組織で働く意味が再認識されたりする。反対に、仕事では機能するスキルやコミュニケーションやその背景にある価値観がプロボノではトラブルの原因となるなどの失敗経験を通じて、スキルを用いる目的が再考されたり、スキルが機能する前提となっていた組織内の環境や共有されている価値観に目が向いたりする。自社や業界の文化に密着していた自身のスキルや振る舞いが相対化される結果、文化や前提と距離を置いた上での自分の強みや専門性、それらを用いて働く目的や環境などが意識化されるなどの、ワーク・アイデンティティの内省が生じる。

仮説 1-2 仕事と共通点をもつ仕事外の活動において越境性が認知されるほど、ワーク・アイデンティティの内省が生じる

6-2-2 アイデンティティの揺らぎがジョブ・クラフティングにもたらす影響

異質な協働システムに参加し活動する中で越境性が認知され、活動の前提が相対化することによって揺らいだ組織アイデンティティとワーク・アイデンティティは、その安定性や継続性を取り戻すために再構築される。しかし、仕事の意味やアイデンティティは、その時々メンバーシップ感覚が促される情報に接していたり顕現性が高かったりする集団や役割の特徴に促されるものである。特段の主体性を発揮しなければ、仕事外の活動が終了し所属コミュニティの日常に戻れば、組織アイデンティティとワーク・アイデンティティの内省は一過性の揺らぎとして忘れられ、元に戻ってしまうだろう。越境を経験した個人が、越

境の経験で垣間見たより良い意味の可能性を、越境元のコミュニティにおいても経験しようとするならば、能動的に仕事の環境を変えるような主体性が発揮されジョブ・クラフティングが行われると考えられる。

仮説 2-1 越境において生じた組織アイデンティティの内省が、所属する仕事のコミュニティにおけるジョブ・クラフティングを促進する

仮説 2-2 越境において生じたワーク・アイデンティティの内省が、所属する仕事のコミュニティにおけるジョブ・クラフティングを促進する

ジョブ・クラフティングのオリジナルモデルでは、仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化はジョブ・クラフティングの従属変数とされているが、上記の仮説はその因果の逆転を主張するものではない。Wrzesniewski and Dutton (2001) はジョブ・クラフティングを、一連のプロセスが完結して安定的な変化が生じるような静的なモデルとしてではなく、漸進的かつダイナミックでサイクリックなモデルとして描いた。例えば、ジョブ・クラフティングがもたらす新しい環境が、当初は気づかなかった意味を仕事で経験できる可能性に気づかせたり、ジョブ・クラフティングによる仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化が、より理想的なタスクや他者との関係性を仕事上で求める動機を更新し次のジョブ・クラフティングを促進したりすることが想定されていた。しかしその後、仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化から次のジョブ・クラフティングプロセスへのフィードバックループを明示的に実証した研究は見当たらない。本研究はそのような、仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化がジョブ・クラフティングを導くサイクリックなプロセス部分の検証を試みるものでもある。本研究の検証モデルを図3に示す。

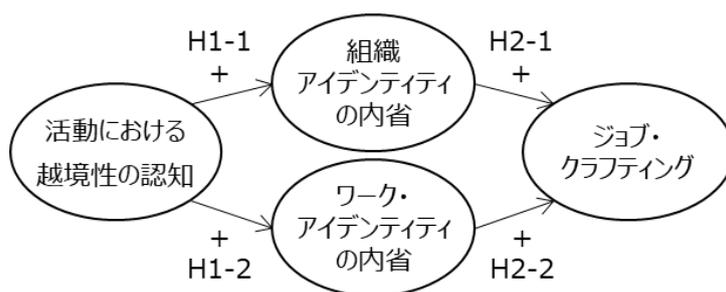


図 3 研究 1 における検証モデル

第 3 節 方法

6-3-1 調査対象

仮説を検証するため、特定非営利活動法人サービスグラントの協力を得て調査を実施した。プロボノ活動への参加実績のある 772 名にウェブ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%)。調査期間は 2014 年 9 月 25 日～10 月 6 日で

ある。回答に欠損や不整合があった8名分と個人事業主25名分を除き、組織に所属する91名分を分析に用いた⁹。ボランティア活動についての内閣府の実態調査¹⁰によると、会社員のボランティア経験率は12.9%と、自営業・家族従業員の24.1%、医師・弁護士等の資格職の22.6%などと比べても低い。また、NPO法人自体への関心について「とても関心がある」との回答も4.4%に過ぎず、ましてやNPO法人を対象としたボランティアであるプロボノ活動に関心をもったり参加したりする企業人の母集団はさらに小さいと予想される。回収率の低さとサンプルサイズの小ささからサンプリング・バイアスの問題が生じる可能性があるが、当該データの希少性を考慮し、解釈に注意しながら分析を進めていく。

有効回答者の平均年齢は39.7歳 (SD = 8.43) であり、内訳は男性57名 (平均年齢40.2歳, SD = 9.14), 女性34名 (同38.9歳, SD = 7.13) であった。勤務先の業種別で最も多かったのは製造業で27.5%, 次いで情報・通信・IT26.4%, 出版・広告・メディア13.2%, 金融・保険, その他が7.7%などである。同法人のwebサイトで公表されている2019年8月時点の登録者の人数(3,068名)と男女比率(男性57.4%, 女性42.6%)を元に、男女比率の差の検定を行ったところ、比率に差はないとする帰無仮説は棄却された ($z = -11.34, p < 0.01$)。本調査への回答者は、登録者全体と比較して男性に偏りがあるといえる。参加は任意であるが自社のCSR活動の一環として自社メンバーのみのチームを組んだ例が数社あり11名が該当した。

6-3-2 測定尺度

ジョブ・クラフティング

ジョブ・クラフティングの尺度は複数開発されてきているが、ストレスとの関連に焦点を当てるJD-Rモデルをベースとしたオランダモデルに依拠したものが多く、それらは本研究の趣旨に合致しない。Wrzesniewski and Dutton (2001) のオリジナルモデルに忠実な尺度も近年提案され始めているが広く合意された尺度はない。本研究では、タスク・関係性・認知的クラフティングの3形態における数的・質的変更をシンプルに表現した関口(2009)を参考にしつつ、それらがアルバイト職員を対象とした項目であったことを考慮し「他職種・他部署」といった企業人ならではの対象を明示するなどした7項目で測定した($\alpha = .89$)。「プロボノ活動に参加して以降の、本業(仕事)における変化として、次のことはどの程度あてはまりますか」という設問でたずね、項目例は“自分が必要と思う仕事を追加したりそうでないものを省いたりするようになった”“自分の仕事の範囲をより広くとらえるように

⁹ 業種で「その他」を選択した者が7名おり、そこに企業組織以外に務める参加者が含まれている可能性がある。しかしFarmer & Fedor (1999) がボランティアの仕事と「被雇用者」の仕事の特徴を比較しているように、本稿で想定している仕事における協働文脈とボランティアにおける協働文脈の越境は、賃労働を中心に運営される組織と、金銭的報酬のない労働を中心に運営される組織の間に認知され得る社会的文化的な差異を対象としており、例えば行政組織職員などにおいても概ね成り立つと考えられる。

¹⁰ 内閣府「平成28年度 市民の社会貢献に関する実態調査」

なった”（タスク），“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”“仕事の関係者との関わり方を変えた”（関係性），“自分の担当する仕事の意味が違って見えるようになった”（認知）である。全項目を表3に示す。最尤法プロマックス回転による因子分析を行ったが因子は分かれず、一因子の尺度として用いた。妥当性検証のため、革新的試行（金井（1989）より“仕事において、問題解決のために自分自身のアイデアを積極的に試している”など2項目、 $\alpha = .90$ ）および職務自律性との相関係数を本研究におけるサンプルにおいて確認した。ジョブ・クラフティングは、いわゆるプロアクティブ行動と行動面の記述においては類似するが、主にその動機によって異なる概念とされており（鈴木，2011），革新的試行とは弱い相関を示すと考えられる。また、ジョブ・クラフティングはトップダウンで設計されるジョブ・デザインをボトムアップで変更するもので、両者は補完的な概念であることから、ジョブ・デザインのひとつである職務自律性とは無相関または非常に弱い相関を示すと考えられる。実際に、革新的試行との間には $r = .24$ ($p < .05$) と弱い相関が、職務自律性とは $r = .08$ (n.s.) と無相関が確認され、構成概念妥当性が確認された。

表3 ジョブ・クラフティング尺度

自分が必要と思う仕事を追加したりそうでないものを省いたりするようになった
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
社外の人との仕事上の関わりを増やした
仕事の関係者との関わり方を変えた
自分の担当する仕事の意味が違って見えるようになった
誰のための仕事かということを考え直すようになった

越境性の認知、組織アイデンティティの内省、ワーク・アイデンティティの内省

「越境性の認知」「組織アイデンティティの内省」「ワーク・アイデンティティの内省」は、2014年8月にプロボノ活動への参加者2名への事前インタビューを行いオリジナルで設計した。「プロボノ・プロジェクトでの活動はあなた自身にとってどのような経験でしたか」という設問でたずね、「越境性の認知」は“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”“会社内や業界にはあまりいないタイプの人と協働した”“本業とは異なるスキルや能力を活用したり伸ばす機会になった”“会社や本業で表現しきれない能力や自分自身が活かされた”の4項目 ($\alpha = .71$)、「組織アイデンティティの内省」は“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”“所属している会社の経営戦略や理念への関心が強まった”の2項目 ($\alpha = .81$)、「ワーク・アイデンティティの内省」は“自分の仕事上の強み・弱みや、成果を出せる働き方が具体的に確認できた”“仕事をする目的や意味について深く考えた”“自分のもつプロフェッショナルリティやスキルを具体的に認識した”“自分の新しい一面を発見した”の4項目 ($\alpha = .77$) を用いた。

コントロール変数

コントロール変数は、個人要因について年齢、性別を、職務要因について職務の自律性や階層がジョブ・クラフティングに影響を与える（森永, 2009; Sekiguchi et al., 2017）との指摘から、役職（管理職ダミー）、職務自律性、企業規模（5千名以上ダミー）を、活動のデザインの違いについて自社チームダミーを用いた。職務自律性は Morgeson and Humphrey（2006）の WDQ（Work Design Questionnaire）から訳出した鈴木（2011）より、工夫や意思決定ができる度合いを聞く“仕事を実行するにあたって、自分なりの工夫をしたり、意思決定をする余地がある”の1項目を用いた。ダミー変数以外の質問項目の選択肢はいずれも1.まったく当てはまらない～6.とても当てはまるの6段階リッカート尺度で得点化し、複数項目の合成変数については平均点を算出して用いた。

第4節 結果

6-4-1 因子構造の確認

使用したデータは1時点で収集されたクロスセクショナルデータであり、コモン・メソッド・バイアスが問題となる可能性がある。バイアスが大きいことを確認するひとつの方法に、ハーマンの単一因子テスト（Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003）がある。使用する概念を測定する全ての項目を用いて主因子法による探索的因子分析を行い、因子が一つになったり、第一因子の分散が半分以上を占めたりする場合にはバイアスが過大と判断すべきである。主要な4変数（越境性の認知、組織アイデンティティの内省、ワーク・アイデンティティの内省、ジョブ・クラフティング）の17の質問項目を全て投入して探索的因子分析を行った結果、固有値が1以上の因子が4つ抽出され、第一因子の分散は35.46%であった。バイアスが問題となる度合いは低いと判断し分析を進めた。

次に、主要な4変数（越境性の認知、組織アイデンティティの内省、ワーク・アイデンティティの内省、ジョブ・クラフティング）について、確証的因子分析を行った。仮説の4因子モデル、媒介2変数を統合した3因子モデル、すべての項目を統合した1因子モデルを比較した。なお、誤差項間の共分散はモデルに反映していない。表4に示される通り、複数の適合度指標において4因子モデルの適合が最も高かった。Δカイ二乗検定は、比較するモデル間の自由度の差（Δdf）と検定する信頼区間の水準を用いて、カイ二乗分布表から求められた値を、Δカイ二乗値が上回っている場合にその有意性が確認される（Colquitt, 2001; Schermelleh-Engel, Moosbrugger, & Müller, 2003）。3因子モデル及び1因子モデルと、4因子モデルとの間のΔカイ二乗値は有意であった。Δカイ二乗検定は、あるモデルとそれに制約を加えた「入れ子」構造のモデル比較に有効であるとされ、因子構造の比較における有効性には議論があるが、その場合AICと合わせて判断することが推奨されている（Colquitt, 2001）。また、4因子モデルでは潜在変数から顕在変数へのパスはすべて0.1%水準で有意であり、次に行う共分散構造分析には4因子モデルを採用することとした。

表 4 確証的因子分析の結果（研究 1）

	χ^2	χ^2 の 有意確率	df	$\Delta\chi^2$	Δdf	Δdf のとき95%信頼 区間となる $\Delta\chi^2$ の値	$\Delta\chi^2$ 検定 結果	TLI	CFI	RMSEA	SRMSR	AIC
4因子モデル	144.5	.02	113	-	-	-	-	.94	.95	.06	.07	224.53
3因子モデル (4因子モデルとの比較)	195.7	.00	116	51.17	3	7.81	有意	.84	.86	.09	.09	269.69
1因子モデル (4因子モデルとの比較)	284.7	.00	119	140.17	6	12.60	有意	.68	.72	.13	.12	352.69

表 5 記述統計量と相関係数（研究 1）

	平均 値	標準 偏差	最小 値	最大 値	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 年齢	39.67	8.43	22.00	57.00	—									
2 性別（男性ダミー）	.63	.49	.00	1.00	.08	—								
3 役職（管理職ダミー）	.34	.48	.00	1.00	.52 **	.22 *	—							
4 職務自律性	4.71	1.00	1.00	6.00	.19	.21 *	.30 **	—						
5 従業員規模（五千人以上ダミー）	.45	.50	.00	1.00	.20	.24 *	.19	.08	—					
6 自社チームダミー	.12	.33	.00	1.00	.28 **	.01	.16	.14	.34 **	—				
7 越境性の認知	4.43	.79	2.25	6.00	-.11	-.06	-.05	-.03	-.01	-.16	(.71)			
8 組織アイデンティティの内省	3.22	1.21	1.00	6.00	-.06	-.23 *	-.11	.04	.05	.21 *	.16	(.81)		
9 ワーク・アイデンティティの内省	4.11	.91	2.00	6.00	.06	-.10	-.01	.11	.00	.06	.54 **	.41 **	(.77)	
10 ジョブ・クラフティング	3.42	.92	1.00	5.00	-.09	-.05	-.13	.08	-.06	.11	.35 **	.50 **	.51 **	(.89)

6-4-2 分布と相関の確認

分析に使用した変数の記述統計量と変数間の係数を表 5 に示す。

サンプル属性の特徴として、年齢は 30 代 40 代を中心としながら 22 歳～57 歳まで広く分布している。男性が約 6 割・女性が約 4 割、課長クラス以上の管理職が 34%である。職務自律性に天井効果は見られず、実際のスコアも 1 点～6 点まで広く分布している。これらことから、職務上の裁量が高い職務や職位へのサンプルの偏りは見受けられない。一方、従業員規模 5 千名以上の組織に勤務する人が 45%と、大企業勤務者への偏りが認められた。

越境性の認知は、探索的因子分析と信頼性分析の結果から一因子と考えられるが、スコアは 2.25 から 6.00 まで分布しており、肯定的な選択肢である 4 点未満の回答者が約 3 割であるなど、否定的な回答者も含めた分布のばらつきが見られた。プロボノは、誰もが自動的に異質さを感じるほど特殊な経験とはいえ、越境性の認知を変数として検証モデルに組み込むことに問題はないと判断した。

6-4-3 共分散構造分析（SEM）による仮説検証

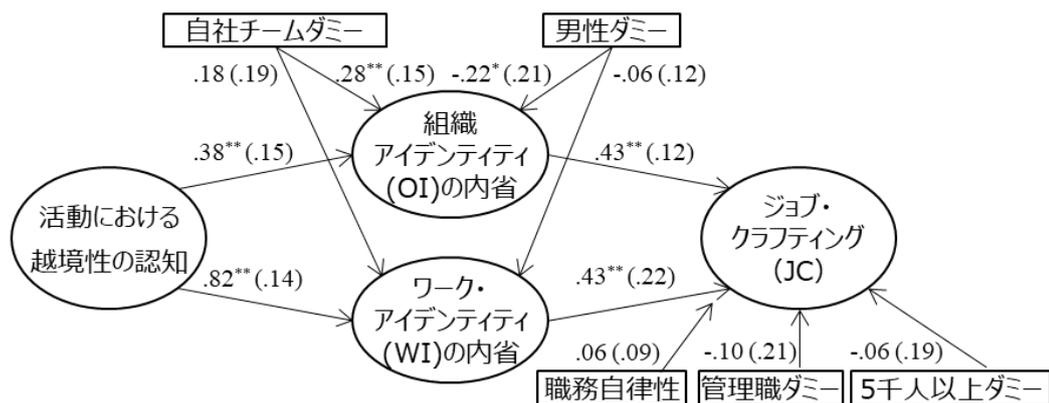
まず、越境性の認知を独立変数とし、組織アイデンティティの内省、ワーク・アイデンティティの内省を媒介変数、そしてジョブ・クラフティングを従属変数とした共分散構造分析を行った。ワーク・アイデンティティの内省と組織アイデンティティの内省に対しては、

社会的カテゴリーに手がかりを与え、社会的アイデンティティに影響をあたえる可能性のある、性別と自社チームダミーを、ジョブ・クラフティングに対しては、役割の変更に関する裁量の大きさに関連する役職、職務自律性、企業規模をコントロールした。年齢は管理職ダミーとの相関が高い ($r = .52, p < .01$) ため除外した。

結果を図4に示す。潜在変数を構成する各項目(観測変数)は図から省略した。また、AMOSの修正指数に従い、同じ潜在変数を構成する項目の誤差項の間およびコントロール変数との間に限り共分散を追加したがこれらも図からは省略した。モデル適合度は $TLI = .96, CFI = .97, RMSEA = .04, SRMSR = .06$ であり十分な水準が得られた。

越境性の認知から組織アイデンティティの内省へのパスは1%水準で、ワーク・アイデンティティの内省へのパスは0.1%水準で有意な正の係数を示し、仮説1-1, 仮説1-2は支持された。

組織アイデンティティの内省とワーク・アイデンティティの内省からジョブ・クラフティングへのパスもそれぞれ0.1%水準で有意な係数を示した。故に、仮説2-1, 仮説2-2も支持された。間接効果の有意性を検討するため、ブートストラップ法(ブートストラップ標本数:2000)による媒介分析を実施した結果、越境性の認知から組織アイデンティティの内省を媒介したジョブ・クラフティングへの間接効果は.16 (CI: .01, .36), ワーク・アイデンティティの内省を媒介したジョブ・クラフティングへの間接効果は.35 (CI: .14, 3.69)であり、いずれも5%水準で有意であった。越境性の認知からジョブ・クラフティングへの直接のパスを追加したモデルも検討したが、パス係数($\beta = .06, s.e = .25$)の確率は有意水準を満たさず、モデルの適合度も高まらなかった。越境性の認知は、組織アイデンティティおよびワーク・アイデンティティの内省に完全媒介されていると考えられる。



モデルの適合度指標 $\chi^2 = 200.34$ (有意確率=.12), $TLI = .96, CFI = .97, RMSEA = .04, SRMR = .06$;
 数値は標準化回帰係数(標準誤差); ** $p < .01, * p < .05$

図4 共分散構造分析の結果(研究1)

第5節 考察

研究1では、仕事外経験への着目が、仕事における意味の経験の変化プロセスにおける主体性の現れとしてのジョブ・クラフティングを可視化することの確認を主な目的とし、「越境経験において生じる仕事の意味やアイデンティティの揺らぎは、ジョブ・クラフティングが行われる契機となるか」というリサーチクエスチョンを立て、仕事とは異質な協働が主要となるプロボノへの参加者を対象とし、量的な調査を通じた検証を行った。

その結果、仕事とは異質な協働活動に参加する経験において越境性が認知され、組織アイデンティティとワーク・アイデンティティの内省が促される場合に、その媒介によりジョブ・クラフティングが促進されることが実証された。仕事外活動への参加を越境のレンズで捉えることによって、ジョブ・クラフティングが、仕事において経験される意味が再構成されるプロセスにおいて行われることが可視化された。

6-5-1 越境を通じた組織アイデンティティとワーク・アイデンティティの内省

仕事外の活動が仕事と比較されその異質さが認知されるほど、すなわち越境性が認知されるほど、組織アイデンティティの内省およびワーク・アイデンティティの内省が生じた。異なる意味の前提をもち異質な協働が行われる活動への越境が、自明視されていた事業の社会的価値や理念といった組織アイデンティティと、スキルの強みや働く目的など個人のワーク・アイデンティティを相対化させる内省を促した。

越境は認知的な経験であり、何についての比較や内省が生じるかには活動のデザインが影響を与えると考えられる。人には複数の社会的カテゴリーに関連づいたアイデンティティがあり、どのアイデンティティが活性化するかは知覚される「手がかり」によって瞬時に変化することが知られている (Stets & Burke, 2000 など)。例えば、自社の CSR 活動の一環で自社メンバーと協働するといった、所属組織に関連づいた「手がかり」が活動に組み込まれる場合には組織アイデンティティの内省が強くなることが考えられる。実際に本研究における SEM の結果においては、自社チームダミーは組織アイデンティティの内省に対して有意に正の影響を与えるが、ワーク・アイデンティティの内省には影響を与えなかった。

6-5-2 越境によるアイデンティティの揺らぎと再構築

仕事とは意味の前提や協働の文脈が異なる活動への参加において生じた、組織アイデンティティとワーク・アイデンティティの内省は、仕事領域におけるジョブ・クラフティングを促進した。越境の認知からジョブ・クラフティングへの効果において、組織アイデンティティとワーク・アイデンティティの内省による完全媒介が確認されたことは重要な意味をもつ。すなわち、ジョブ・クラフティングが、仕事において経験される意味の変化に主体的に関わるダイナミックなプロセスとして生じることが示されたといえる。

仕事外領域における仕事とは異質な経験を通じた組織アイデンティティの内省は、その内容を具体化したり、その解釈を幅広くしたりするようなものと考えられる。組織アイデン

ティティが具体化したり幅広くなることで、担当する仕事と認知的に結びつける材料が豊かになり認知的クラフティングが促されたり、組織アイデンティティとつながるようなタスクが具体的に思い浮かび取り入れられるようなタスククラフティングが促されたりすると考えられる。

また、ワーク・アイデンティティと実際の仕事のズレは、プロフェッショナル・アイデンティティの形成 (Pratt, Rockmann, & Kaufmann, 2006) や、変革的なジョブ・クラフティング (Kira & Balkin, 2014) といったポジティブな変化の契機となることが指摘されている。変革につながるポジティブなズレは、想定外のアイデンティティや仕事にオープンになり、より広い思考や行動パターンに従事することを通じて見出されるとされる (Kira & Balkin, 2014)。今回は直接測定できていないが、プロボノでは、向社会的な意図やお互いへの支援や感謝が交換され、「高品質な関係性 (HQC)」が形成されやすい協働の環境や、HQC そのものが経験されると考えられる。プロボノにおける協働への参加によって、未来のアイデンティティを生成しやすい安全な「遊び」のスペース (Ibarra & Petriglieri, 2010) が経験されることで、アイデンティティの内省が生じ、未来のアイデンティティにつながるタスクや関係性の試行としてジョブ・クラフティングが生じると考えられる。そのような内省は、方向性を見失ったアイデンティティの混乱というよりは、自分にとってより良いと思える未来のアイデンティティの模索に向けた内省ではないだろうか。そのため、越境からジョブ・クラフティングの効果を完全媒介したと考えられる。

第6節 小括

本章では、「越境経験において生じる仕事の意味やアイデンティティの揺らぎは、ジョブ・クラフティングが行われる契機となるか」というリサーチクエスションを検証した。アンケート調査による量的データを用いた検証の結果、仕事外のプロボノ活動への参加経験における越境性の認知が、仕事領域におけるジョブ・クラフティングを促すこと、その効果を組織アイデンティティとワーク・アイデンティティの変化が完全媒介することが確認された。プロボノを通じた越境経験がジョブ・クラフティングの日常性と再帰性の制約を解消し、ジョブ・クラフティングが、仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化に個人が主体的に関わり、仕事における経験を意味深くしていくダイナミックなプロセスであることが改めて確認された。

実証研究としての新奇性は次の2点である。第1に、ジョブ・クラフティングと仕事の意味やアイデンティティの変化との間にあるサイクリックな関係はこれまで実証されておらず、ジョブ・クラフティングが仕事を変革するプロアクティブな行動面の実証に偏っていた。しかし本研究では、日常の仕事場面の中では観察することが難しいジョブ・クラフティングと意味の経験の変化のサイクリックな関係性を、ジョブ・クラフティングプロセスを仕事外領域にまで拡張することによって定量的に可視化することができた。

また第2に、近年のジョブ・クラフティング研究は、オランダモデルが提出したような、

自己と仕事環境との間に知覚されたミスフィットに始まるジョブ・クラフティングプロセスの実証に偏ってきた。いわば、揺らがない自己が欲する理想状態との間の確かな乖離を、仕事環境の側を変えることで埋めるといった静的なモデルが想定されていた。しかし本研究は、仕事を変革する意図も、自己を変革する意図も明確にはないような仕事外の経験を契機とした場合にも、ジョブ・クラフティングが生じることを明らかにした。どのような経験であれ、仕事そのものや仕事における自己の意味が揺さぶられるような機会には、仕事における経験を意味深くしようとする主体性によってジョブ・クラフティングが起こる可能性がある。ただし、本研究で焦点を当てたプロボノのように、とりわけ高品質の関係性(HQC)の経験に伴うアイデンティティの揺らぎであるような場合は、未来のアイデンティティの生成がより動機づけられ、HQCを仕事における協働にも再現しようとするようなジョブ・クラフティングが行われることも考えられる。

一方で、本研究の限界は、一時点データであり因果の方向性を一義的に判定できないことや、回答者にサンプリング・バイアスの可能性があること、ジョブ・クラフティングの尺度が1因子となりその形態のバリエーションが可視化できていないことなどである。また、プロボノ以外の仕事外活動への汎用化可能性が検証できていない。プロボノを通じた越境プロセスについても、参加者に越境を認知させる協働や、アイデンティティの内省や、その後のジョブ・クラフティングの具体的な内容およびそれらがつながるプロセスの詳細が定量的な研究であるがゆえに十分に明らかにされない。これらの不足点を踏まえ、研究2では質的研究の手法を用いて、プロボノへの参加が促す越境の経験を通じて仕事における意味の経験が変化するプロセスを、具体的に検討することとする。

第7章 研究2

第1節 本章の目的

7-1-1 研究1で明らかになったことと、研究2に託された課題

研究1では、「越境経験を通じた、仕事の意味やアイデンティティの揺らぎは、ジョブ・クラフティングが行われる契機となるか」というリサーチクエスチョンを検証した。プロボノ経験者を対象とした量的調査から、プロボノへの参加経験に越境性が認知されるほどジョブ・クラフティングが促されること、その効果を組織アイデンティティとワーク・アイデンティティの変化が媒介することが確認された。越境と認知されるような経験が、仕事の意味やワーク・アイデンティティが揺らぐ契機となり、意味の経験が変化するダイナミックなプロセスに、ジョブ・クラフティングという主体性が関わっていることが示唆された。

第4章までに確認したように、ジョブ・クラフティング研究は、これまでの(1)認知的クラフティングへの着目の不足、(2)協働文脈への着目の不足、(3)仕事外経験への着目の不足を克服することで、意味の経験プロセスにおける主体性への理解を深めることができると考えられる。研究1では、ジョブ・クラフティングプロセスを仕事外領域まで拡張させることによって、仕事における意味の経験が変化するダイナミクスとジョブ・クラフティングの関わりが可視化されることが確認できた。研究1で題材としたプロボノは、仕事において主流な協働構造とは異質な、金銭的無報酬で比較的対等で役割分担が不明確といった協働の特徴をもっているとされるが、量的な研究ではそれがどのように異質で、仕事で経験する意味をいかに揺さぶる経験であったのかという具体的なプロセスまでは明らかにされなかった。よって本章では、研究2として質的研究を行い、プロボノへの参加が具体的にはどのような異質な協働の経験となっており(協働文脈への着目)、どのような葛藤を経て、認知的クラフティングを含むどのような形態のジョブ・クラフティングが促されるのか(認知的クラフティングへの着目)の具体的なプロセスを明らかにしていきたい。

7-1-2 仕事を意味深く経験する主体性を可視化する試み

ここで改めて、今日的な状況において仕事を意味深く経験していく主体性が、具体的にどのようなジョブ・クラフティングのバリエーションとして現れるのかを予想する材料として、第3章で確認された他者の存在や他者との関係性の関わりについて振り返っておきたい。他者からもたらされる手掛かりが意味の解釈に影響を及ぼすとする社会的情報処理パースペクティブを背景にした研究群からは、他者の発する手掛かりに気がつくことや、特に利他的な影響力を実感するような情報に接すること、向社会的な意図をもちそれがお互いに伝えあうことが仕事を意味深くすることが示唆された。アイデンティティの生成に関する理論群からは、所属するコミュニティにおいて、他者とは違う自己の特異性を実感しながらも、より大きなものに含まれていたり他者と共感したり共有したりするものがあるという安心感が得られるという関係性が、仕事において意味深さを経験させることが示唆さ

れた。「高品質な関係性 (HQC)」研究からは、組織内外の他者に対する尊重や支援が交換されるような関係性や、仕事の意味やワーク・アイデンティティが固定化されず新しい意味や関係性を共に形成していくような関係性が、仕事における経験を意味深くまた生産的にすることが示唆された。そのような、新しい意味やアイデンティティを生成し得る「高品質」で「遊び」のある関係性は、他者の存在に気付いたり支援の意図や感謝を示し合ったりしやすいジョブ・デザインや、共感や視点取得のスキルによって高められることも HQC 研究において明らかになっている。このように示唆されてきた、向社会的な意図をもち、支援し合い、尊重や感謝を伝え合うような関係性を、既存の協働文脈に持ち込み、自ら仕事の環境をデザインし直していくようなジョブ・クラフティングとはいかなるものか、またどのようなプロセスによって進行するのかを解明することが、仕事を意味深くする主体性の理解につながると考えられる。

7-1-3 階層的で合理的な統制重視の協働から、感情が前景化する協同的な協働への越境

また、第4章で論じたように、プロボノは、仕事組織とは異質な特徴をもつボランティア的な協働文脈において行われる一方で、仕事で培われたスキルをそこで生かす活動であり、仕事の組織において主流な協働システムにおける矛盾や葛藤が相対化されることが予想される越境空間である。金銭報酬や、成果や役割の明確な定義や、階層的で合理的な統制といった仕事領域における協働システムを支える主要な要素がボランティア活動では欠落し、それとは別の、比較的对等で、自律的かつ協同的で、個人的な思いや感情によって活性化するあいまいな協働が機能している。また、非金銭的な返礼が多用される、社会課題の解決に関わる活動であることから、第3章でみたような、向社会的性、尊重、感謝、共感、大義といった個人的な感情や思いが交換される、意味深さや新しいアイデンティティの生成に開かれた「高品質な関係性 (HQC)」に近い性質をもつことが予想される。

しかし、ボランティア活動において HQC が経験できたからといって、仕事における経験を意味深くするために、仕事の協働において文字通りの金銭的無報酬を再現することはあり得ない。プロボノで、ボランティアの文化に仕事のスキルを持ち込むというハイブリッドな協働形態が模索されるように、越境を経験したのちに仕事組織における協働を変革して仕事を意味深く経験しようとするなら、また何か別の形のハイブリッドな協働形態が発明される必要があるだろうし、その正統性が自明でない時点では相応の主体性が求められることになるだろう。

研究2では、そのような葛藤や発明（ブレイクスルー）を含むであろう、越境からジョブ・クラフティングに至るプロセスを具体的に明らかにしていく。方法としては、複数のプロボノ関係者へのインタビューによる質的調査を進め、「仕事からプロボノへの越境過程において、どのような人やモノとの関係性の違いを参加者は経験し、仕事への意味づけや関わり方を変化させている（ジョブ・クラフティング）のか」というリサーチクエスチョンを検討する。

第2節 方法

7-2-1 調査対象

プロボノ活動への参加経験のある企業人 13 名に面接調査を行った。対象者の選定に際して、中間支援団体である認定 NPO 法人サービスグラント（以下、SG）から協力を得た。調査の際には、年齢、プロボノ活動における役割、そして活用スキルができるだけ多様になるよう、理論的サンプリングを行った。対象者の概要は表 6 の通りである。

表 6 聴取対象者の概要（研究 2）

	年齢	性別	業種・企業規模	職種	参加形態	プロボノ役割
a	30代後半	男性	運輸・300名未満	営業	個人参加	AD、PM
b	30代前半	男性	エンターテイメント 300名未満	広報	個人参加	PM、市場調査
c	30代後半	女性	医薬品・1000～3000人	マーケティング	個人参加	市場調査
d	50代前半	男性	情報・通信業 1万人以上	研究・開発	個人参加	AD、PM
e	40代後半	男性	機器製造・販売 1万人以上	監査	個人参加	コピーライター
f	20代後半	女性	エンターテイメント 2000名	ITエンジニア	個人参加	webエンジニア
g	40代前半	女性	医薬品・5000～1万人	人事	個人参加	業務改善
h	30代後半	女性	食品・300名未満	販促支援	個人参加	市場調査
i	30代前半	男性	コンサルティング・1万人以上	コンサルタント	個人参加	AD、PM
j	40代前半	男性	医薬品・5000～1万人	マーケティング	個人参加	AD、PM
k	30代後半	男性	電気機器・1万人以上	プログラマー	企業参加	戦略アナリスト
l	40代後半	男性	電気機器・1万人以上	社内システム	企業参加	戦略アナリスト
m	40代後半	女性	電気機器・1万人以上	物流	企業参加	PM

※PM：プロジェクトマネージャーの略 AD：アカウントディレクターの略

7-2-2 面接方法

2014年8月から2017年7月にかけて、各回60～120分のインタビュー調査を行った。面接前に、研究目的と実施方法、面接協力への自由意志と中断・辞退の自由、調査参加者の心理的負担への配慮、個人情報管理・情報源の秘匿について書面で提示しつつ説明し、承諾を確認した後に同意書に署名を得た。インタビューは半構造化面接で行われ、①参加のきっかけや期待②自身にとってどのような経験だったか③活動を通じて気づいたことや驚いたこと④本業や所属組織での活動において変化したと感じていることを中心に質問し、聴取対象者の許可を得た上で録音した。

7-2-3 分析方法

分析方法として、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（木下, 2003）（以下 M-GTA）を用いた。M-GTA は、人と人の相互作用のプロセス検討に適した定性的分析方法である。音声データは全て文字化し、リサーチクエスチョンを軸に、データから一つひとつ概念構成を行い（オープンコード化）、複数の概念間をカテゴリーにまとめ、関連性の解釈を

進めながらプロボノのプロセスを描いた（選択的コード化）。

第3節 結果

7-3-1 結果の概要

分析の結果、5 カテゴリー、44 概念が生成された（表 7）。それらカテゴリー及び概念間の関係を結果図（図 5）に示した。結果図は、RQ に応える内容として作成し、左から右へ時系列で進む。その他表記は、図中の凡例を参照されたい。

結果図の大まかな流れを示しておくとして、人々は、日ごろの A【仕事への不満・危機感】をきっかけに B【プロボノへの参加動機】が芽生えて参加する。そうして、プロボノに参加する中で、C【金銭的無報酬による感情の前景化】と、D【職場外の異質な他者や文化の経験】とが同時並行で進む。さらには、プロボノでの経験が E【仕事上の変化】も起こす。

以下、カテゴリーを【 】, 概念を『 』, 概念の具体例の一部を抜粋して“ ”で表し、カテゴリー順に結果図のストーリーラインを記載していく。なお、本文の文脈に合わせて、いずれも簡略化や変更を施して表記することがある。具体例中の…は略、()内は筆者による補足である。

7-3-2 A【仕事への不満・危機感】と B【プロボノへの参加動機】

最初に、ワーカーらがプロボノに参加するきっかけ（経緯）を述べる。

日頃の仕事の文化の中で対象者らは、次の 2 つの A【仕事への不満・危機感】を抱えている。第一に、職場では、対価としての金銭的報酬があるがゆえに上司の意向や組織の規律・都合が優先され、自らは「主体的に行為を選択できる存在」である感覚や「自分ならではの存在理由（特異性）」が感じにくい環境に置かれている（A-1『主体性と特異性の喪失』）。

例えば、次のように、A-1『主体性と特異性の喪失』を感じている。

“m：会社にいるときってというのは、もっと階層がありますよね。だから必然的にミドルマネジメントって、上の方針…ありきでいかに下を動かしてある程度の成果を出さないといけないっていうところがあって、自分の好きにできないところがある” (A-1)

“c：結局その人（※上司）が決めたようになるんじゃない、っていうふうになっちゃうと、べつにもう私じゃなくてもよくない？みたいな…その自分ならではの、こう何だろーうな、感覚とか、今まで培ってきたそういうスキルとかが、ちょっと活かせない感じ” (A-1)

表 7 概念一覧 (研究 2)

	概念名	定義
A【仕事への不満・危機感】	1.主体性と特異性の喪失	職場では自ら行為を選択する主体性や、自分ならではの存在理由（特異性）が感じにくいこと
	2.所属・肩書依存への危機感	自分が所属する会社や組織の知名度や肩書きに依存すること
	3.同質性への不満・不安	同業者や職場内の価値観や思考パターンに閉じてしまうことへの不満や不安感
B【プロボノへの参加動機】	1.自己の特異性を生かした社会貢献への期待	「自分だからできること」や自分ならではの知識、スキル、経験が生かせることへの期待感
	2.他の状況下での腕試しの欲求	社外の場合でも、それまで培ってきた自身の知識、スキル、経験が有用か試したいという欲求
	3.専門外の領域やスキルへの接触や学習の期待	自分の専門外の知識やスキル等に触れたり、経験したり、学習したりできることへの期待感
	4.異質性への接触欲求	日ごろの職場文化や同業者とは異なる人たちとの交流を求めること
C【金銭的無報酬による感情の前景化】	1.金銭的無報酬	プロボノは金銭的対価のない活動であること
	2.利害・主従関係からの解放	仕事では発生していた、顧客や社内での利害関係や主従関係から、プロボノでは解放されること
	3.コミュニティ的愉しさの前景化	プロボノのメンバー同士と一緒に活動することの愉しさや面白さが前面に現れること
	4.感情的返礼の喜び	他のプロボノ/ワーカーやNPOといった他者から、感謝等の感情的な返礼を受けるとの喜び
	5.自己の思いや発想の表現の自由	金銭的対価が介在しないがゆえに、自分自身の思いや発想を自由に表現でき、尊重もされること
	6.個々のやる気・本気度の前景化	金銭的対価がない分、個々のやる気や本気度がかえって問われ、またその影響力も大きいこと
	7.個々の希少性	一人一人が活動に与える影響が大きく、個々の専門的スキルや存在が希少であること
	8.チーム全体のポジティブ感情の促進	チーム全体で前向きに愉しく取り組んだり、一緒にゴールする喜びを感じられるよう、互いに工夫すること
	9.善意の活動ゆえの遠慮と「べき」の保留	善意のボランティア活動であるがゆえに、お互いに遠慮があったり、「こうすべき」という要求が相手に言いづらいこと
	10.相互の特異性を生かす関係形成	個々のメンバーのやりたいたいことや考えや特技を生かし合う関係づくりを心掛けること
	11.費用対効果の制約を超えた成果の産出	普段の等価交換的な仕事であれば、料金や対価に応じたサービスにとどまるところ、プロボノでは、その範疇を超えた成果物を産出そうとすること
	12.NPOの要求（の探索）に応じた目標設定	対価（値段）がないがゆえに、やり取りを通して、NPOの要求水準やゴールを探索し設定すること
	13.腕試しへの執着からの解放	自分が求めていた腕試しをすることよりも、NPO側の状況に合わせた行為や成果を重視するようになること

表7 概念一覧 (研究2) (続き)

	概念名	定義
D【職場外の異質な他者や文化の経験】	1.未知の社会領域 (NPOの活動) への参加 2.多様な異職種・異業種のプロジェクトチームへの参加 3.NPOの文化や人に感じる驚きや面白さ 4.熱意ないし趣旨への共感 5.NPOの活動との距離 (理解・共感できなさ) 6.ビジネスの強みの実感 7.NPOとの接点の探索 8.NPOとの物別れor距離の拡がり 9.NPOへの受け渡し方の調整・翻訳 10.異質な発想への驚き 11.異質性の前向きな受容 (脱固定観念) 12.プロボノ/チームとの距離 (多様性ゆえの難しさ) 13.他ワーカーとの接点の探索 14.ドロップアウトor距離の拡がり 15.他者に合わせた異文化の調整・翻訳 16.役割分担・専門性からの解放 17.他ジャンルへの視野や関心の拡がり	日ごろの営利的な仕事では触れたことのない、未知のNPOの活動に参加すること 普段の職場では協働することのない、様々な職種、業種の人たちとチームを組むこと 普段の仕事と異なるNPOの文化、人間性あるいはキャラクター、そして、それらの面白さに触れること NPOの取り組みへの趣旨に共感したり、趣旨に共感できなくとも意欲や熱意に心打たれること NPOの活動が理解できなかつたり、共感できなかつたりして、自分との距離感を感じる NPOにはない、ビジネスならではの強みを実感すること 自分とNPOとの接点を探索すること NPOと物別れに終わったり、分かれ合えない距離感が広がりたりすること 営利活動で培ったスキルや知識 (あるいは、それらによる成果物) を、NPOの個性や状況に合わせた形で、柔軟に変形あるいは翻訳しながら提供すること 他の異分野のワーカーが発する、日ごろ触れたことのない発想に新鮮味を感じたり驚いたりすること 異質性を前向きに受容したり、それまで培った固定観念を脱したりすること 分野の異なる他ワーカーの異質性・多様性に触れ、意思疎通の困難や、それがスムーズにいかない苛立ちを覚えること 自身と、分野の異なる他ワーカーとの接点を探索すること プロボノを途中でやめたり、幽霊部員やフリーライダりたりすること 異分野の人に合わせて、自分の畑の言葉や専門的な知識をわかりやすく言い換えたり、変形、翻訳したりして調整すること 各々の専門性や分担した役割へのこだわりから離れて、柔軟に対応すること 他ジャンルに新たに関心を持つようになり、視野が広がったりすること、さらには、それらについて自ら学習するようになること
E【仕事上の変化】	1.「自己」から「チーム」中心への転換 2.「仕事」と「自己の興味・関心」の結びつきの発見 (仕事の意味の再発見) 3.脱費用対効果・脱利益優先と企業側の情動贈与・社会課題への取り組みの必要性 4.スキルの活用範囲の拡がり 5.本業依存からの脱却 (他の生き方への視野の拡がり) 6.転職・営利企業以外の働き方の模索 7.本業とプロボノとの分離	職場でも、自分中心での仕事意識から、チーム中心での仕事意識へと変化すること 仕事と個人的な興味・関心との間の結びつきに初めて気づいたり、改めて見出したりすること それまで職場で優先していた、コストパフォーマンスや利益へのクールな意識を脱して、社会課題への取り組みや情動的な温かみのある人とのつながりを、職場でも優先しようと思えるようになること 自身のスキルが職場外でも役立つたり、活用できるといふ感覚を持つこと 自分には本業しかないという依存状態から脱して、他の生き方の選択肢や、他の世界でも生活が可能だといふ感覚を持つようになること 別企業への転職や、営利企業以外での働き方を模索するようになること プロボノを経験したからと言って、特に本業には影響がないこと

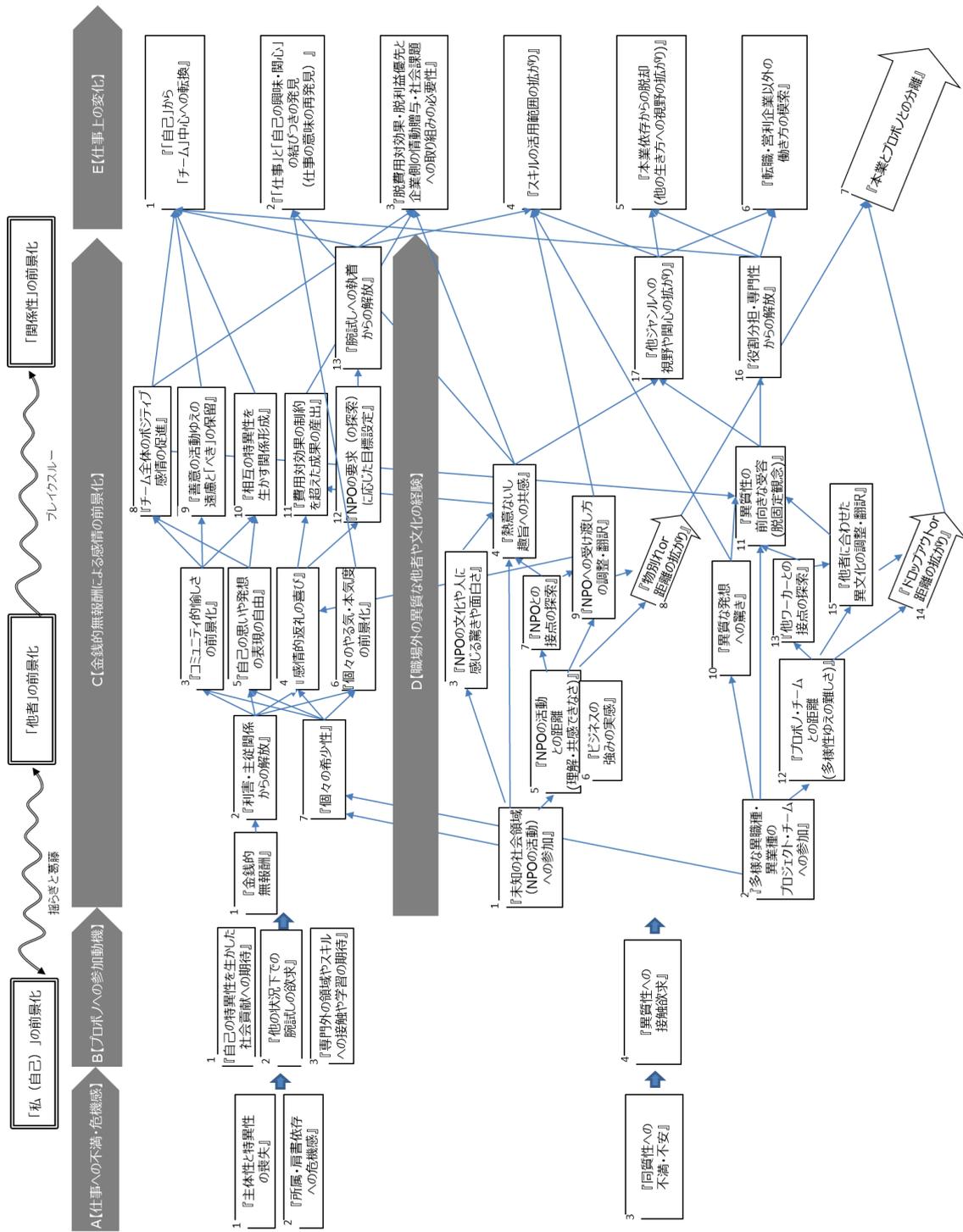


図 5 結果図 (研究 2)

第二に、経営や雇用が不安定化する一方、仮にベテランでも馴染んだ職場を離ればあまり役に立ってないことなどを見聞きする中、A-2『所属・肩書依存への危機感』も感じている。例えば、

“d: ある中小企業の社長さんなんだけど、「おれはね、絶対大企業のOBは絶対取らないんだ」と。「あいつら口ばかりで手が動かないからさ」っていうんですよ”(A-2)

“j: やっぱり会社が、ねえ、あの、結構大きい会社なので、その、名刺をなくしたときに、自分はどんな存在なんだみたいところはすごく自分の中で持ってたかもしれないですね。やっぱりその、名刺に守られてる部分がやっぱりあると思うので。そこはやっぱり自分でちょっと確かめてみたかったっていうのはあるかもしれないです”(A-2)

といった、プロボノ参加の背景やきっかけが語られる。また、プロボノ参加により危機感が強まりもする。

これら不満や危機感の中でSGの提供するプロボノを知り、誰でもできそうなものではなくB-1『自分の特異性を生かした社会貢献ができるのではないか』という期待や、自分の力がどこまで他の状況で通用するのかB-2『腕試ししながら新たに学びたい』、あるいはB-3『専門外の領域に触れたい』という希望からプロボノに参加する。例えば、

“e: せっかくやってきたこの10年間の、ま、自分の経験っていうのを活かしたいっていう。それはやっぱり個人個人違う経験を持っているじゃないですか。だからやっぱりそれを活かした活動ができるってことが、やっぱりいいんじゃないかなと思いますけどね”(B-1)

“f: 何か苦手なことだったら、全然受けようとは思わないですね。力仕事とか全然できないので、震災ボランティアとか行ってないです…得意なことだし、好きなことだからっていうのは大きいです”(B-1)

“i: モチベーションは、仕事をやってる人たちって同じような価値観だったり同じような仲間なので、ちょっと違う環境っていうのを少しやってみようかなって思った…あとは自分のスキルを試すというか”(B-2, B-3)

と語る。なお、ここでの「自分の特異性」とは、一つには仕事で培われたスキルが含まれるが、以降にみるように、そのスキルの意味もプロボノへの参加過程で質的に変化していく。

7-3-3 C【金銭的無報酬による感情の前景化】

そうして参加したプロボノでは、いくらビジネスで培った技術を NPO に提供しようとも、仕事とは異なり C-1『金銭的無報酬』である。しかし、それゆえに、C-2『仕事場での金銭的利害関係や、上司-部下、顧客-社員間の主従関係、あるいはノルマや納期等の組織的規範から解放』され、日頃それらに束縛されていたことを実感する。例えば、

“f: (仕事では) 相手がお客さんだと結構無茶なことをおっしゃることもある… (が) 今回どっちかっていうと対等な立場” (C-2)

“c: (プロボノは) 仕事みたいに…今年の c さんの評価は低いですが、そういうことはあまりない…だいたい自由に考えて、自由な発想で”行動できる“ (C-2)

逆に職場で上司側の立場に立つ人物も

“j: 評価とかインセンティブとか、言ったら、役職とかで引っ張れない環境っていうのはやっぱり、その、プロボノですね。会社はやっぱりもう、言ったら、それさえあれば何とかできるんですよ” (C-2)

“a: (日ごろの職場では) 悩んでたんですよね。やっぱり、(部下は) 僕には正直なことは言わないとかね…ポジションのパワーは…あることは理解はしつつも、それに頼りすぎてたんじゃないかなっていうのはあって” (C-2)

という気づきを得たことを語る。

そのように貨幣が生む諸制約から解放されると代わりに「感情」が前景化される。まず、ワーカーらは金銭報酬がない分、“c: 部活的なノリの愉しさ”としばしば表現するような C-3『コミュニティ的感情』や、他のメンバーや特に NPO から C-4『直に感謝の言葉や嬉しさの感情表現 (返礼) を受ける喜び』を大事にするようになる。例えば、

“c: みんなで集まって楽しいっていう、その辺が、ちょっと部活っぽいかなと思ってて。サークルみたいな。…楽しいんですよ、やっててね…こう、求めているものが違って、部活って。で、あの一、その体験だったり経験だったり、誰かと一緒にやることの楽しさだったり、できたときの達成感だったり” (C-3)

“h: 本業だとお金もらってやってるので、やって当たり前で、なかなかほめられることがないと思うんですけど、(プロボノだと) すごい感謝して、その素直に感謝していただけなことが、すごい自分のモチベーションにもつながった” (C-4)

“a: お金が発生してないわけなので、ようするに、非金銭的報酬っていうんですか。じゃあ、その、その、報われるのって何かなって考えると、やっぱり、ありがとうって言われるとか、自分が、やっぱり、楽しいとか。じゃないと、やっぱり続けたいと思うんですよね” (C-3, C-4)

などである。

また、報酬によって抑制されてきた C-5『自己の関心や感情が前景化し、より自由に自分の意見や発想を表現しやすくなる』。そして無報酬の分、C-6『個々のやる気・本気』が前景化する。例えば、次のように語られる。

“h: お金が発生しないからこそ…尊重されたりとか、自分の意見もバシバシ出せるので、…仕事ではできない、その自己表現ができる場だなんて。…お金もらっている以上は、仕事として言われたことはやるのが当然なので、そこで不満が多少あったとしても（言わない）。そのプロボノワーカーのときは、あの、お金をもらわないからこそ、いろいろ、こう発言できた” (C-5)

g: (お金が発生しない分)自分がそれ(プロボノやNPOに)関わるには何が大切なのかっていうのが浮き彫りに(なる)” (C-6)

“b: お金がないからこそ純粋に、なんでしょう、理想を追い求められるところあるんでしょうかね” (C-6)

“d: (プロボノでは) 本気でやる気があるみたいなの、そういうことを問われますよね。今の会社では、本気かどうかは問われないですよ。そんなことは誰も聞かない。何で？だって一生懸命やるの当たり前だよ、給料もらってるんだから。そんなこと聞いてないよと。だからエモーショナルなことは全く関係ないですね。で、100%出すっていうのは当たり前。で、まあそのことが、あー、好きか嫌いか、そんなことも聞いてない。やるの当たり前でしょって” (C-6)

C3~C6を促すのは、C-2『利害-主従関係からの解放』以外に次のC-7『希少性』もある。プロボノは、多人数でかつ同職者同士で連携する大企業に比べ、D-1『NPO』にD-2『少人数の異領域混成チームで支援する』がゆえに代役が立てにくく個々の貢献度や存在感が目につきやすくなる、つまりメンバーC-7『個々の希少性』が高い。この希少性ゆえに、少人数の間柄でC-3『愉しく』進めようとしたり、C-4『NPOからの感謝』を直に感じ取りやすかったり、C-5『自己表現』がしやすく伝わりやすい。ただし他方で、希少(少人数)ゆえ

に C-6『個々のやる気に左右もされやすい』。例えば、次のように語られる。

“d: やっぱりプロジェクトのサイズってありますよね。5~6人のチームってのは、すごくいいと思うんですよ。1人が欠けたら、チーム全体に大きな影響を及ぼす。これ以上増えてくると、いなくてもいいやっという状態になるわけですよね”(D-7)

“f: プロボノのチームって、会社の、仕事のチームとまた違って、いろんな要素を全部カバーしないといけないところあるじゃない。ある意味、小さな、なんだろう、コンサル企業みたいな感じで、あれもこれもってそれぞれいろんなことをみんなで考えて始めて集めてやっていくから、その部分でも1人1人の視野っていうのがすごく広がるように思った”(D-2)

“b: そこはすごく、やりにくさってというのはあります。1回目のプロボノは…結局最初いたメンバー、3人がこうやって(それぞれの個人的な事情で)抜けて、補充してもらったんですけども。もう、多分自分にも反省点があって、多分自分のレベルでのコミットをどっかで求めてたんだと思うんですね。だけど、じゃ、そのレベルだとボランティアな領域がもうできないよって、彼らが思ったからやめたっていうのもあるだろうし。もしかしたら、自分の持ったスキルが通じなくて挫折したかもしれないし、思ってたのと違う、学びがないからやめたかはわかんないですけども。ま、どっちにしても仕事じゃないので、そういうこと(離脱)ができちゃうんですよ”(C-6)

このようにプロボノでは C-3『コミュニティ的愉しさ』が重視されるわけだが、さらにそれを喚起すべく、C-8『チーム全体のポジティブ感情の促進』が相互に試みられる。また、C-5『自己の思い・発想の自由な表現』が可能な分、かえって感情や考え方の不一致も起きやすいことも C-8の試みにつながる。そして、C-3『コミュニティ的愉しさ』を重視し、C-5『自己の思いや発想を表現』しやすいゆえ、C-10『互いの発想や思いといった特異性を生かし合う関係形成』も試みられるようになる。例えば、次のように語られる。

“h: (プロボノのチームビルディングとしてうまくいくのは) 最初にこう、何か、あの、みんなで仲良く、あの、ね、楽しくやっていきましょうっていう雰囲気をADに作ってもらって、じゃ、とりあえず一回飲みに行きましょうっていうことで、自己紹介した後、こうみんなで飲みに行って、ワイワイ楽しく飲んで、あ、このチームで、何か楽しくできそうだなって思わせたら勝ちっていう。うん”(C-3, C-8)

というように、C-3『コミュニティ的愉しさ』を重視する一方、

“j: みんなでこの、ゴールして喜びたかったっていうのがまず、その目標があつて。意見を聞きながら…会社と違うコミュニケーションの仕方をして、ま、相手のモチベーションも考えて…あ、こういうときにこの人ってやる気になるんだな一みたいなところが何となく分かってきたときに、結果的に良かったっていう” (C-5, C-10)

他者の特異性を尊重したり引き出ししたりして C-5『自己の思いや発想を表現』できる関係性を築くと同時に、

“a: すごくその方の思いが、全面に、がーんと出て…金銭的な報酬とかないからこそ、やりたいが強くなっちゃうとまとまらなくなるときって絶対ある (ので)、…ある程度、許容しつつも、楽しむ、楽しんでやれるよう (調整する) …大事なのは、自分がこういうことを表現したいとか、こういうことをしたいっていうものがちゃんとあつて、それをいかに周りに伝えて、うまく巻き込めて、大きい力にできるかどうか” (C-8, C-10)

など、自分自身の特異性を生かせるように周囲に働きかけていく、両方の工夫によって C-10『互いの発想や思いといった特異性を生かし合う関係形成』を試みる。ただし、C-3『コミュニティ的愉しさ』を優先することで、C-9『他ワーカーへの異論や注文を遠慮・保留する』側面も生じる。

“c: 普通の仕事だったら、もう営業さんに対して、(不満を) すごい言えるんですけど。(笑) やっぱりそこはね、仕事とは違うので (要望するのを控えた)。…結局その、いつも会ってる人たちでもないし、メールでしかできないし” (C-9)

“e: これはおれの会社じゃあり得ないみたいなね… (職場の) 後輩だったら、がんがん言いますよね、ええ。思う存分ね、ええ。ダメだろ! みたいなことをね。それをねえ、後輩でもないし、ましてやボランティアだし、「いや、私はこのスタンスでもうやるって決めたんです」なんて言われちゃったら、言えないですよ、うん” (C-9)

このような遠慮と保留は、プロボノ活動を進める上でのストレスともなるが、同時に、仕事とは異なる C-10『互いの発想や思いといった特異性を生かし合う関係形成』が発達するスペースを生み出してもいる。以上は、単に個人としての感情管理というよりも、「グループ全体の感情の発達」(Holzman, 2009) をファシリテートしていく試みといえるだろう。このように、ワーカー同士にしる NPO との関係にしる、感情の発達や調整が主要化する。

さらに、とりわけ NPO との関わりにおいて、C-4『感情的返礼の喜び』が主要になり、NPO の活動への D-4『熱意や趣旨への共感』が生じると、通常の仕事 (値段) 以上の成果、つまり C-11『費用対効果の制約を超えた成果の産出』さえ試みられることがある。例えば、

“e：成果出したら、10万円あげますよーなんていうと、何かそういうふうに見てると…
「あ、じゃ10万円分の仕事すればいいんだな」なんてことを考えちゃうかもしれないし…
…(NPOの活動に)人がいっぱい来てみんなが楽しんでる(ような状態をつくりだした
い)なんて妄想にね、ほんとにいくのかななんて思っちゃうんだよね。逆に(報酬が)
何にもないからたぶんここまでできてるんだと思いますね、うーん。でも何か不思議な
感じですよ”(C-11)

“d：(仕事では、上司から)客はこれしか金払ってないんだから、これ以上やる必要ない
んだと…それよりこっちの方が金もらってるし、こっちやれとかって、って言われる
らしいんですよ。ところがボランティアでやると、この人すごいことやってるから、
僕どうしてもこのパンフレットを作りたいと。で、さっきの(仕事の)例だと、60点ぐ
らいしか成果物出さないのに、無料なんですよ、こちらは、120%のパンフレットを書き
たいと言ってるわけですよ。…お金をもらうことが対価ではあるけど、リソース制限が
つくってということなわけですよ。非常に変な感じですよ”(C-11)

など、ビジネスでは、対価(値段)に応じたパフォーマンスを意識するのに対し、プロボノ
では、この等価交換(商品交換)の枠組みから解放されるがゆえに、無償にもかかわらず、
むしろ通常の仕事以上のパフォーマンスすら試みることがある。

他方、逆に値段がない曖昧さゆえに、C-12『NPOの要求を探索しそれに合わせた明確な
目標設定』が大事と考えるケースもある。例えば、次のように語られる。

“a：NPOさん達は、もう、ここまでやっていただいて、ほんと、ありがとうございます
…っていうのが、我々にとっては、まだまだ半分ぐらいみたいなきが、やっぱりあつ
て。…我々としては、もしも、50%、50点であっても、それは、この方達にとっては満
足いただけるんだから、ここでゴール、っていう部分ですね。…目標というか、どの場
所が、NPOの方が求めている場所なのかっていう、この一致感っていうか、は、意識しな
いといけないと思ってます”(C-12)

両者をあわせて考えると、プロボノは、等価交換ではないがゆえに一般的な相場よりむしろ、
目の前の相手NPOの個別性(熱意や要求)と、それにその時関わっている個別のプロボノ・
チーム側(の感情や考え)との関係性が軸となるといえる。こうして等価交換の制約から
外れ、相手側の要求に合わせるのか、逆に相手の要求以上のものを提供するのかといった幅
が生じる。

なお、C-12『NPOの要求(の探索)に応じた目標設定』をし、C-4『感情的返礼とその
喜び』が軸になることで、参加当初はB-2『腕試しの欲求』だったのが、C-13『腕試しへ

の執着から解放』されるケースもある。

“j: プロボノで言うとプロジェクトがちゃんと終了できる。納期内に相手のニーズに応えられるものが納入できてるのが正しい状況で、それが別にこう、誰かがすごくスキルが高かったからできたわけでもなく、ま、うまくこう、分散して、皆さんが時間をうまくつくってもらって、みんなで作り上げたものが相手に喜んでもらえた” (C-13)

というように、プロジェクトの成果を通じた NPO への貢献や、それを生み出す互いの特異性を生み出す関係性の方が優位となり、自身の腕試しへの意識が薄れていく（次項の D-9 に関する c の事例も参照）。

7-3-4 D 【職場外の異質な他者や文化の経験】

上記 A～C の感情面の変化過程と並行する形で、日頃の仕事では多様性に乏しく A-3『同質集団に制限されていることに不満』を抱えていたことが B-4『異質性への接触欲求』を引き起こし、普段の仕事では接点のなかった D-1『未知の社会領域（NPO の活動）』と、D-2『多様な異職種・異業種のプロジェクト・チーム』に参加するようになる。以下より、この【職場外の異質な他者や文化】に参加する中で生じる変化を述べる。

未知の社会領域（NPO の活動）への参加過程

まず、D-1『未知の社会領域（NPO の活動）』への参加過程（D の上段 D-1～D-8）から述べる。ワーカーらは、

“e: 固定観念の塊になっちゃってるんで、（仕事を）十何年もやってるとね。うん、まあ着地点はこのぐらいでしょみたいなね…変な皮算用とか働いちゃったりとかね。ボランティアはそれないですよ。全く分からない” (D-1)

といった手探りの感覚をもちつつ、日頃の仕事では経験しない D-1『未知の非営利団体の社会活動へ参加』する。それにより、D-3『NPO の文化や人に驚きや面白さを感じ』たり、NPO の D-4『熱意ないし活動趣旨への共感』が起こる。例えば、

“m: 強い思いを持ってある目標に対して取り組んでらっしゃるんで、あまりそういう方って普段仕事でもお付き合いすることがないんですよ。…パッションよりも理詰めで話す人のほうが周りに多いんで、それが一番大きな刺激でしたね” (D-3, D-4)

などである。

一方で、普段のビジネスとの相違から、D-5『NPO の活動との距離感（理解や共感がで

きないこと)』が生じたり(“e:最初に与えられたプロフィールとか,その当初の今のホームページ見ても,あまり共感できるようなあれがなかった”),D-6『ビジネスの強み』を実感したり(“m:よく会社とかだったら事業計画というかあると思うんですけど…そういう中長期的なプランで数字も含めて作ると思うんですけど(NPO,NGOでは)思いだけで全然ステップを描けてない”)するケースもある。

D-5『NPOとの活動に距離を感じた』時,ワーカーは,D-7『自分とNPOとの接点を探索』することで,D-4『NPOの熱意ないし趣旨に共感』するようになったり,D-9『NPOへのスキルや成果物等の受け渡し方の調整・翻訳』を試みることでNPOへの贈与が成立して,NPOからC-4『感情的返礼』を受けたりする。他方で,D-7『NPOとの接点探索』やD-9『受け渡し方の調整・翻訳』がうまくいかず,あるいは探索や調整が十分試みられないまま,NPOとD-8『物別れ,ないし相互の距離が広がる』パターンも生じる。後者の物別れの例としては次のiの事例があり,前者の贈与が成立したのものとしてその後のcの事例がある。これらは仕事と非営利の間の葛藤とその対応の違いがわかるため少し詳しく取り上げる。

iは,仕事で培ったマーケティングやコンサルティングの高度な技術・実績を活用して,NPOが抱える収益面での課題を発見し,普段の仕事で行っているように,改善策として効率改善を重視し,スタッフの入れ替えや人員の整理を提案した。しかし,NPO側はそれまで培ったスタッフ同士の間人関係(互助的な親和関係)を重視してこれを受け入れなかった。このような衝突に関して,iは,仕事であれば

“i:抵抗勢力があろうともこっちの方が正しいと…なったらそれを変える…動き方をします…もう代表を取っ替えてでも”

とすると,今回のプロボノでは

“i:和気藹々じゃないですけどみんな楽しくやりたいんですか,それともビジネスとしてガッチリやりたいんですかっていうのになったときに,(NPO側は)今のメンバー切ってもそっちの方向に舵は切れないって話になって”

それで,

“i:(今回の私の提案が)そこ(NPO側)に合わないんだったら私が抜けます”

と判断した。iは,自ら去ることを決めた点では仕事と異なり相手側の判断を優先した一方で,iのビジネススキルの活用方法や提案内容をNPO側の文化に合わせて対話的に修正していくようなことには至らず,iからNPOへの贈与は成立しなかった。

一方、cは、iとは対照的に次のように語る。

“c：意外に自分がやってた”“レベルの高い”“（マーケティング）スキルは使わなかった”

“c：（そのNPOは）すごくベーシックなところでみんな困って（いたのでそれに合わせた対応をした）”。そのため“スキルを使ってる感っていうのはそこまではなかった”

だが、

“c：ビジネスマインドはない”“むこうの人たちには…新鮮だったようですし、すごく喜んでくれたので…（私が当初）思ってたようなものではなかったけれども、役に立てたっていうことが、もう、まずよかった”

iのケースでは、自身が馴染んだビジネス文化を主軸に置き、そちらにNPOを引き寄せようとし続けたところNPOと折り合いがつかなくなった。一方、cも当初は高度なスキルを提供する（腕試しする）つもりだったが、次第にNPO側の文化を優先し、そちらに主軸を置くような形で自身のスキルを变形・翻訳するようになり、NPO側にポジティブな感情を引き起こすことができたといえる。

多様な異職種・異業種のプロジェクト・チームへの参加過程

次に、多様な異職種・異業種のプロジェクト・チームへの参加過程（Dの下段D-2、D-10～D-17）を述べる。

ワーカーらは、このチームに参加して、D-10『異質な発想に驚く』。これに対し、職場で培われた固定観念から脱却したり、不確定な状況を愉しんだりするなど、D-11『異質性に対して前向きに受容する』ケースと、D-12『プロボノ・チームとの距離』が生まれるケースとに分かれる。例えばdは、

“d：僕ら今まで会社の中では、理科系で同じ価値観、同じ思考回路…議論の仕方、それから消化尺度、価値観、ほぼほぼイコールの人たちがディープな議論をしてたっていう感じ”

と、A-3『同質集団に制限されていることへの不満』を半ばレトロスペクティブに認識する一方、プロボノに参加して、

“d：は？何それ？みたいな感じなんだけど、僕の中ではね、絶対思いつかないような突拍子もない感じ？”

とチームメンバーのD-10『異質な発想に驚』きはしたものの、

“d: 最短コースで効率的…なやつは僕はたぶん得意… (だがプロボノでは) ハプニングを楽しむ”

のように、職場で培われた固定観念から脱却したり、不確定な状況を愉しんだりするなど、D-11『異質性に対して前向きに受容する』ことで、活動に深く参加していった。他方で、

“e: メンバーでこう温度差があったり、意思疎通のギャップがあったりして…そういう先の見えなさが…やきもきしたりとか”

“i: 仕事だったら、ある程度のこと、同じ、こう、共通認識で進められることも進められないって…想定はしていたものの、あ、ちょっと面倒だなんて思うときも正直あって”

など、異質性によってかえって相互に溝が生まれ、D-12『プロボノ・チームとの距離』が生まれたようなケースでは、

“e: (プロボノでは) そういうの (専門性や知識やスキルの程度) が分からないんで、終わった後に飲み会行って、それとなく何かね、「今どうということやってんですか」…「いや、もう最近大変でね」みたいなノリから、細かいとこまで何か突っ込んで聞いてみたりとか”

というように、C-8『チーム全体のポジティブ感情の促進』を通して互いの距離を縮めながら、D-13『他ワーカーとの接点の探索』が行われたり、あるいは

“a: 伝わってないんだなって、こう、反省するわけですよ、自分で。あとは、だから、言い合える環境っていうのを…ちゃんと作ってから、さらに自分として伝わりやすい言葉で伝えるっていう。これはもう、スキルでも何でもなくて、人としての話ですけど、すごく大事だなって”

など、D-15『他者に合わせた異文化の調整・翻訳』を試みることを通して、D-11『それまでの固定観念を脱し、異質性の前向きな受容』をするようになる。

しかし、互いのD-13『接点探索』やD-15『異文化間の調整・翻訳』がうまくいかず、あるいは十分それらが試みられないまま、D-14『メンバー間の距離が広がる』パターンもある。例えば、

“g：率直に言うと、私、担当したNPOさんのやってることに、それほど、こう、関心がなかったっていうことが、やりにくさにつながってたんだろなっていうふう。その、やる気の出しさ加減に。…自分自身が、こう、うまく入り込めないっていうことにつながったかなって。…こういうかたちで助けるだけで、この問題、解決するのかな、みたいな、そんなところに行っちゃって、自分が”

と語ったgは、

“g：（もし、NPO代表と事業への疑問について率直に話していたら）そしたら、おもしろい展開に、っていうか、自分自身はそうかもしれないですね。なんかその、取り組み方が変わってきたかもしれないなっていうのはありますね”

とも述べた。

なお、D-11『異質性を前向きに受容』しあうと、専門性を活かすだけではなく、逆に、

“e：ウェブ関係、マーケティングみたいなのに機能として分かれてるんですけども、あんまりそこにこだわらない方がチームとしてはうまくいく”

など、D-16『自分の役割や専門的なこだわりを捨て柔軟にそれらの境界を弱めていく』工夫も行われる。

また、D-4『NPOの熱意ないし趣旨への共感』とも重なって、D-17『別ジャンルへ視野や関心が広がる』場合もある。例えば、eは、

“e：問題そのものをね、ちゃんと理解しようとかやってるとね、いろんなことが知りたくなってくるんですよ。…（仕事での担当）業務的には監査やってんですけど、NPOの監査みたいな、あの一、講座に参加したりとかね、ええ。…だから、やるからにはって、何かどんどん広げて”

と語り、NPO関連の知らなかった知識を補うだけでなく、仕事で担当する業務と関連させてさらにNPOに貢献するような資格講座を新たに受講するようになつたという。

7-3-5 E【仕事上の変化】

以上のようなプロボノへの参加を通して起きた変化は、対象者の仕事における認知や行動に次のような影響を与える。

「自己」から「チーム」中心への転換

第一に、C-10『相互の特異性を生かす関係形成』の経験を経て、E-1『自分の仕事の範囲を軸に考える「個」中心の仕事から、「チーム」中心に意識』が向くように変わる。例えば a は、

“a: 変わったところ？プロボノやって、ですか。えっとね、人に優しくなれました(笑)。…必要なものって、世の中にたくさんあって、それができないことも、自分にはいっぱいあって。だったら、自分1人じゃできないことっていうのはたくさんあるし、だから、なんか、人に強く当たっちゃいかんのだな、みたいな。それは、すごく感じましたね”

と、C-10『相互の特異性を生かす関係形成』からの学びを語り、相手の気軽な発言を引き出すようなメンバーとの接し方をするようになったという変化を次のように語った。

“a: 人を認めるっていうか、人のやったことは否定しない。やったことには、たぶん、意味があるので…その意味をちゃんと聞くようになったと思います。(以前は、) なんてできないんだってなっちゃってたんですよ、たぶんね。…なんでわかってくんないんだ、みたいな…自分がわかんないことを、相手にわからせようとしてるから…感情だけで言ってたっていう。(そのことに気づいたのは、) みんな腹割ると、いろんなことを言うんですよ。リスクないから。プロボノって。…だから(職場でも)、もっと話しましょうよっていう。もっと言っていていいことって、いっぱいありますよねと。そういうのを、結構、引き出すように、こう、会社でやるようになりましたね”

また、k は、仕事の遅れを「個人」の責任と考える視点から、「チーム」でカバーするという視点に変化したことについて、

“k: やって当たり前っていうのは、ともすればギスギスするんですよ。ちょっと期待値から低いと、イラッとするとか。でもそういうのはたぶんプロボノではやってはいけなくて、むしろ結局、仕事が本当に忙しくてこっちが全然できなくなってしまう人いるのも当然じゃないですか。それで結局、自然と周りの人の進捗状況とかもカバーしなきゃいけないとか、そういうのを自分の余裕のあるときは常に考えながらやってたんで、そこも仕事にも影響してきてるかもしれないですね。”

と述べ、

“k: (仕事で他者をカバーするときの) やらされ感というか、なんでできてへんねん、しやあないなみたいなのが変わってきてるかもしれないです。…そういうふうになるまで

放っておかない。そういうのは気をつけるようになったと思います。自分もカバーされたときに、最初はちょっと申し訳ないなという気分にもなったんですけど、でも、なんて言うか、ちゃんと見てくれてる人がいる、カバーしようと考えてくれてるんだなというのは安心感もあるし、そういうのがすごくいいなっていうのは思いました”

と、仕事における責任を捉える視点が、「個人」から「チーム」へと移った変化を語った上で、その理由として、個人ではなく、他者とともに経験する愉しさを次のように強調した。

“k: みんながやっぱり楽しく仕事したいじゃないですか。当然しんどいことはたくさんありますけど、充実感味わいたいと思うでしょうし、そういう組織に自分の職場もしていききたいなっていうのは思いますね。今まではどっちかと言うと、自分がそれなりに楽しかったらいいやっていうところはあったと思うんですけど、そこはちょっと、なんて言うか、視野が広がったというか”

このプロセスに、C-13『腕試しへの執着からの解放』の経験が加わるケースもある。それにより、自分が一人でチームを引っ張るスタイルから、チームメンバーをモチベートし育てる仕事の機会を他部署などから見つけてくるスタイルへと変化した、jの事例は次のようである。

“j: それまでは、自分でできればいいやと思って、自分だけ目立てばいいやと思ってましたからね”

と、チーム・マネジメントにおいて「自己」に焦点が当たっていた過去を振り返りながら、C-13『腕試しへの執着からの解放』を経て、「チーム」のパフォーマンスに焦点を当てるようになった自身のマネジメントスタイルについて、次のように語る。

“j: モチベーションを上げるにはその要素が必要で、今こっただけで見てる（部署にある仕事の機会の）中ではそこまでなので、それをどれだけどういふものを（モチベーションが上がる仕事の機会を）こう、持ってきてあげるか、幅を広げてあげるかっていうのは恐らくリーダーの仕事だと思うんですよ。その（プロボノを経験する）前は、だから、あんまりそういうこと考えてなかったんだろうと思いますね。だから、本当にチームとして自分がこう引っ張っていけば成り立つんだぐらいの感じがあったのかもしれないですね。（でも今は）人材育成ってやっぱりリーダーにとって必要だと思うんですよ。で、そのときに自分がトップだと、自分がトップでないといけないって自分も思い込み、自分を超越する人が出てこないんですよ。（でも、新しいマネジメントスタイルの）この状態だと上に行く人はいるんです、自分より。それを考えると、その総和のスキルでいうと、

そっちのほうが間違いなくプラスになるんですよね”

さらに、C-9『善意の活動ゆえの遠慮と「べき」の保留』、D-6『役割分担・専門性からの解放』の経験が加わり、同僚との関わり方の変化に影響を与える場合もある。eは、

“e：会社の仕事を通じていろいろな人にね、一般の人に発信して、社会を変えたいとか思っているながら、実は何か社内で人を巻き込むことに全然関心がなかったっていうね。今思えば、そうですね。今それ気づかされましたね、うん。自分が何かやってやるぜみたいなね、そんなことばかり考えてたかもしないですね”

と、社内の他者の存在に意識を向けるようになったことを語り、その結果、

“e：(これまでは) 残業してでも…もう自分でとことんやるんだっていうようなのがあったんですけども、…その部分って専門性のある、あいつに聞いたらできるんじゃない？とかね。じゃおれも入るよ、とかね。そういうのをもって巻き込んで、どんどんどんどん広げていけばいいんだみたいだね”

といった他者を頼り、専門性を超えた協働を呼びかけるような姿勢、あるいは、

“e：(後輩に対して) どっしり構えて、あんまり言い過ぎてもダメなんだとかね。…(プロボノで、メンバーに遠慮と「べき」の保留をした経験を通じて、これまで自分が) 彼にとって、よしと思って言い過ぎてたんじゃないかなというふうに気づいたんですね”

といった変化について語っている。

「仕事」と「自己の興味・関心」の結びつきの発見（仕事の意味の再発見）

第二に、C-1『金銭的無報酬』に端を発するC-6『個々のやる気・本気度の前景化』、C-11『費用対効果の制約を超えた成果の産出』の経験から、E-2『「仕事」と「自己の興味・関心」の結びつきの発見』がなされる。例えば、gは、

“g：お金が関係しない、お金をもらわない、自分でも払ってない、の中で発生した中だと、なんか、そういう、自分がそれに関わるには何が大切なのかっていうのが、浮き彫りになって。で、それって、結局、自分が仕事をするとき、一番大切にすると、同じっていうか、に、なってくる。これが仕事だと、お金をもらうことも大事かも、みたくに、いろいろ、ごちゃっとなるんだけど、お金が入らないと、そこが、なんか、クリアになったのかな、っていうような感じはする”

として、金銭的無報酬が、金銭報酬を得ること以外の仕事の意味をクリアにすると述べた。gは2回のプロボノ経験があり、そのうちの1回については次のように述べ、D-5『NPOの活動との距離』が埋められず、D-8『距離の広がり』を生じたケースであった。しかし、この経験も、やる気が出ない要因を一つ知ったという側面から、E-2『「仕事」と「自己の興味・関心」の結びつき』をクリアにする一つの材料となったと考えられる。

“g：率直に言うと、私、担当したNPOさんのやってることに、それほど、こう、関心がなかったっていうことが、やりにくさにつながってたんだろうなっていうふうに。その、やる気の出しさ加減に。…自分自身が、こう、うまく入り込めないっていうことにつながったかなって。…こういうかたちで助けるだけで、この問題、解決するのかな、みたいな、そんなところに行っちゃって、自分が”

そして、もう1つのプロボノ経験では、PMからの働きかけもあり、プロボノに参加する非金銭的な意味の言語化を試み、その経験を次のように述べている。

“g：私なんで仕事してるんだろう、みたいなのって、よく聞かれるけど、よくわかんないなって、ずっと思ってたんだけど、…(PMに)このプロボノの目的、みたいなのを、1人1人作ってくださいって言われて、え、いざ言葉にするっていったら、どうすりゃいいの、と思っ、考えたんだけど、私が出したのは、物作りを楽しむ、だったんだよね。だから、私が仕事をする意味って、実は意味っていうか、さっきの、その、楽しいことに関わりたいっていうのもそうだし、そういう、何かものをみんなで作り上げるっていうことが好きなんだなっていうのは再確認できて”

また、D-4『NPOの熱意ないし趣旨への共感』も、

“m：語り出したらかすごい熱いなと思っ、あんなに熱く仕事のことを語ってないよなとか思ったりとか、私”

のように、E-2『「仕事」と「自己の興味・関心」の結びつき』を内省させる。

脱費用対効果・脱利益優先と贈与や社会課題への取り組みへの動機づけ

第三に、C-8『チーム全体のポジティブ感情の促進』、D-4『熱意や趣旨への共感』、C-11『費用対効果の制約を超えた成果の産出』の経験を通じて、E-3『企業が優先しがちだった費用対効果や利益中心の発想から脱却して、企業の中でも愉しさの感情を優先したり、営利だけでなく社会課題への取り組みを行っていくことが必要』と考えるように変化する。

例えば d は、NPO の活動への D-4『熱意や趣旨への共感』が生じると、通常の仕事（値段）以上の成果、つまり C-11『費用対効果の制約を超えた成果の産出』さえ試みられることについて、

“d: (仕事では例えば) 60 点ぐらいしか成果物出さないのに、(無料のプロボノでは) 120%のパンフレットを書きたいと言ってるわけですよ。…お金をもらうことが対価ではあるけど、リソース制限がつくってということなわけですよ。非常に変な感じですよね”

と語り、

“d: まあもちろんそこには自分の創意工夫とか、まあ直接感謝されるみたいなどもあるんですけど、それをだったら会社経営でもしたらいいのに”

と、そこから、個人の思いや感情にもとづく贈与を会社経営におけるマネジメントに取り入れることへの示唆を見出している。そして、実際に a は、仕事であっても楽しくするような工夫を職場で試みるようになったと、次のように語る。

“a: やっぱり、楽しくないと、つまらないっていうか (笑)。当たり前なんですけど。仕事も結局そうなんじゃないかなと思うんですよ。…(なので、職場を楽しくするために) すごく意識的に笑うようになりました。…怖い顔してる人にね、話し掛けにくいじゃないですか。あとは、挨拶をちゃんとするとか。…メールが、たとえば、優しくなったとか。がんばりましょうね、「ね」とか (笑) …うち、現場が 10 ヶ所ぐらいあるんですけど、月 1 回、回って、あの、意味もなく回って、えっと、現場の人と、最近どうですかって、こう、立ち話をするようにしたり。あと、機会があれば、飲みに行くとか。うちね、そういうのなかったんですよ、全然。”

“a: 1つの職場に 50 人とか、やっぱり、いますから、そういう人達が一緒になると、もしくは、もうちょっと塊になってくれば、もっとうち、楽しいこととかってあるんじゃないのかなっていうのが、すごくあって、その真ん中に僕はいたいと思っています”

また、a は、現在の営利企業と NPO の違いを次のように捉えたうえで、営利企業の活動を再定義し、営利企業と NPO の境界線を掛け合わせることで、新規事業が生み出せないかという試行錯誤を行っているとして述べている。

“a: 儲かるか儲からないかっていう物差しで判断してるのが企業活動だとすると、儲か

らないって言うふうになってる社会問題が顕在化していて。これを今のところ NPO さんが一生懸命やっていると。ただ、それも、企業のリソースのほうが圧倒的に強いので、人、モノ、カネ、知恵、全部。それは企業が本当はやるべき問題”

“a：非常に難しいところはあるんですよね。…儲かるか儲かれないかって、当たり前的大事なので。で、儲からないから NPO さんがやってるって、ちょっと言い方を雑に言うとすると。そこをビジネスライクに考えるかっていうのは…。掛け合わせだと思うんですよ。うち(会社)のリソースと、ある NPO のリソースを掛け合わせてもちょっと難しい。もう1個掛け合わすとビジネスになるみたいな部分は、すごく感じますね。”

個人にとっての E-2『「仕事」と「自己の興味・関心」の結びつきの発見』を促した、D-4『NPO の熱意ないし趣旨への共感』は、金銭的な稼ぎを得る事業と社会貢献のバランスという観点でも、仕事の意味を問い直すといえる。

スキルの活用範囲の拡がり

第四に、D-2『多様な異職種・異業種のプロジェクト・チームへの参加』を背景とした D-10『異質な発想への驚き』は、自身のスキルを相対化し、それまで A-3『同質性』の中にいるときには自覚できなかったスキルやその価値を可視化させる。例えば、

“b：同じ部門の社内にいると、どうしても先輩のほうが経験豊かで、すごかったりするじゃないですか、…自分のスキルが外でも通用したし、それはみんなの持ってるスキルじゃないんだとか、そういう意味での再確認ができた…一方で自分の苦手領域の再確認もできますけどもね”

などである。ここに、C-13『腕試しへの執着からの解放』と D-9『NPO への受け渡し方の調整・翻訳』の経験が重なり、E-4『スキルの活用範囲の拡がり』が経験される。例えば c は、

“c：意外に自分がやってたレベルの高い(マーケティング)スキルは使わなかった…(その NPO は)すごくベーシックなところでみんな困って(いたのでそれに合わせた対応をした)。(そのため)スキルを使ってる感っていうのはそこまではなかった”

だが、

“c：ビジネスマインドはない”“むこうの人たちには…新鮮だったようですし、すごく喜んでもらえたので…(私が当初)思ってたようなものではなかったけれども、役に立てた

っていうことが、もう、まずよかった”

という経験を語ったが、むしろその経験により、E-4『スキルの活用範囲の拡がり』を実感したことを

“c: (仮にマーケティングのステップが5あるとして) ステップ1でもいい…何か困ってたら、そこまで戻れば役に立ちそうな気がするとか。…逆に、その、何かこう、どこででもやっていける気がしたとか”

というように語っている。

本業依存からの脱却 (他の生き方への視野の拡がり) / 転職・営利企業以外の働き方の模索 / 本業とプロボノとの分離

これまで見てきたような仕事上の変化を通じて、E-5『他の生き方への視野が広がり、本業依存から脱却』するケースもある。例えば、

“c: 何かこれ (仕事) がすべてじゃないんだと思えるんですよね。…私はもうほかの世界も知っていると、ほかの世界の人たちとも付き合いがあるってなると、別にこの仕事が無くなって、この付き合いが全部なくなったとしても、何かほかに残ってる気がするんですよ”

という語りである。それゆえに、ワーカーの中には今の仕事を辞めて、E-6『別企業への転職や営利以外の働き方を模索』するケースすら発生する。例えば、

“c: 企業で働かない道を少し探ったり”

“d: 僕はもっともっと本格的にやりたいんです。社会貢献ていうか、社会起業家”

などである。

以上から、プロボノが、単に一時的な非営利活動に留まるのではなく、企業での働き方、職場環境設計、生き方にまで影響を及ぼしうることがわかる。なお、全てが本業に影響を与えるわけではなく、

“b: (プロボノの学びが仕事に生きている部分が) 多分あるんでしょうけども、正直、僕はある程度意識してない、できてないと思います。意識的には返してないし、返ってないと思います。ていうのは正式なプロボノじゃないからかもですね。完全に僕の趣味の

時間, オフの時間でやってるから, その経験は僕のものっていうふうに, どっかで思っ
てる気はしますね”

“i: (仕事における変化は) まったくないです (笑) ”

など, E-7『本業とプロボノとが分離し直接影響のない』場合もある。

第4節 考察

以上, 仕事とプロボノという異質な協働の間の越境過程を通して, 仕事内外の相互行為が質的に変化する過程を示した。仕事外のプロボノへの参加を通して人々は, 一方でスキルや知識の点で仕事との連続性を経験しつつ, 他方で金銭的報酬による制約や階層的な指示命令や感情を抑制する合理的な統制を優先する協働の規範から解放されていった。それにより自らの私的感情が前景化すると同時に他者の感情も重視するという, 個人的な思いや感情を生かした協働関係を構築するようになっていた。このような異文化間あるいは自己 - 他者間の葛藤や相互関係の変化過程, および自己のスキルや自他の感情を关系的に捉えそれらを生かそうとするような協働関係の形成は, 従来のジョブ・クラフティング研究では十分に捉えられてこなかったものである。

ここから, プロボノで見られた, ボランティアの文化を背景とする協働に仕事の文化を背景とする協働をハイブリッドしていく越境プロセスと, 反対に, 仕事における協働にプロボノで経験した協働や意味の経験を埋め込んでいこうとするジョブ・クラフティングが, それぞれいかなるものと位置付けられるかを考察する。

7-4-1 異文化間あるいは自己 - 他者間の葛藤や相互関係の変化を通じた主体性概念の拡張

結果で見たようにプロボノは, B-1『主体性や特異性の回復』や, B-2『腕試し』をして自らの価値を確認したいということが最初の動機だった。これらの動機は, 仕事の組織における A-1『主体性と特異性の喪失』, A-2『所属・肩書依存』, A-3『同質性への制限』に不満や危機意識をもった結果として現れたものといえる。これらは, 本来的に多様である人の経験やスキルや思いや感情が, 階層化や専門分化した協働システム内で定義された役割を介して評価されたり, 市場における貨幣を媒介とした交換価値にその価値が変換されたりすることが, 仕事の文化に多く浸透していることの表れと考えられる。その一方で, プロボノに参加する中でレトロスペクティブに省察が促され再構成されたものでもあろう。

例えば B-2 の“腕試し”という語りは, 自分自身の商品化といえ, 市場において広く合意された交換価値の物差しにおいて秀でることによって特異性を獲得しようとする, いわゆる新自由主義的な意味での主体性の発露と見ることができる。新自由主義においては, 自己に投資し, 自己のリスクを自己管理し, 自己の人的資本を高めて地位の向上を目指すセルフ・マネジメントの主体, つまり, フーコーが論じた「自分自身の企業家(アントレプレヌール)」が

生産されるようになる（佐藤, 2009）。この「自由な主体としての企業家」とは、「成功も失敗も自己責任」という社会の下、市場で自由に振る舞うほど孤立を強めていく「自由だが孤独な主体」である。あるいは、貨幣を介さずに人とつながることが難しくなり、ますます商品交換の枠組みの中に束縛されていく「不自由な主体」でもある。

しかし、プロボノに参加することで、自身のビジネススキルとその腕試し欲求の前提でもあった C-1『金銭的な利害・主従関係』から C-2『解放』されていく。すると、階層化し専門分化した組織や、新自由主義や商品交換が主要な文化の中では抑圧、副次化、解体されてきた私的感情とコミュニティ的感情（関係性）がむしろ前景化してくる。金銭的報酬つまり貨幣という明確で安定した対価に代わって新たに出現するのは、曖昧さや不確定性である。各参加者には、自分が活動に参加し続ける意味やモチベーション、自身の存在が活きる役割や行為等を探索する必要性が生じる。また同時に、他者のモチベーション、他者が活きる役割や行為の探索も重視される。活動へのモチベーション、思い、あるいは不満、不安といった私的感情は互いに見えづらく不安定でもある。その結果、仕事の領域では副次的だった自身の私的感情にも他者の私的感情にも、そして、チーム全体の関係的な感情にもより敏感になり、それらが前面に出る。

よって、D-8, 14 のように、活動に意味を見出せず離脱したり、物別れに終わったりする場合は、相互的な感情の発達がうまく発生しなかったケースであろう。つまり、腕試しや自己研鑽の動機が強いままだったり、自身が馴染んだビジネス側の文化を一方向的に NPO 側に贈与したりと、主軸が「私（自己）」に置かれていると、先の i の事例のようにワーカー側 (i) の贈与を相手が受け入れられず、物別れにもなる。しかし、逆にもし各ワーカーが「私」を捨てて「相手側（他者）」を主軸においた贈与を試みたとしても、今度は自己の特異性や私的感情が生かされない。これを NPO 側からの視点に置き換えれば、NPO 側が自分たちの要望や文化のみを一方向的に提示して、ワーカー側の面白さや関心等の私的感情を喚起できないような場合にも同様な交換の捻じれが予想される。すなわち、i の事例も、プロボノ・チームと NPO との両者の相互関係によって生じた贈与の不成立と考えられよう。ワーカーらは、このような自己か他者かの両方向での揺らぎや葛藤を経験していたといえる（図 1 上部の二重線の四角形、《「私」の前景化》と《「他者」の前景化》の《揺らぎと葛藤》にて図示）。

このような、ボランティアにおける贈与が意図せず相手に負債を強いたり、互酬が成立しなかったりする葛藤を、仁平 (2011) は「贈与のパラドックス」として概念化している。そして、贈与のパラドックスは、ボランティアの自己効用的な動機に着目する文脈では、良かれとしたことが批判されるようなつらさを引き受け、自ら発意し動くことで自らを弱い立場に置く「自発性のパラドックス」に包摂・回収されるとしている。個人の思いや感情や特異性が抑圧され、個人の主体性が役割行動や交換価値を内面化した他律的ともいえるものになりがちな仕事における協働システムと、個人の思いや感情が前景化することにより自発性のパラドックスにさらされるボランティア的な協働システムの狭間で、各参加者は

他律にも自発にも回収されない、第3の主体性を模索していくことになるといえよう。

これに対して、両者に充実感が感じられ、この葛藤を突破するようなケースでは、例えばcの事例でみられたように、ワーカーらは、仕事において主流な文化や規範ではなく、あくまでNPO側の文化に合わせようとしていた。つまり、商品交換の要素を副次化させ、NPO側の感情や思いや文化を主要化しながら、自身のスキルを変形したり腕試し的に行使することへのこだわりから脱したりしていた。それと同時に、NPO側も自分たちの活動内容や熱意にワーカー側の関心を惹きつけ、感情を揺さぶることができていた。さらには、ワーカー自身の特異性が生かされることを通して、NPO側が喜びや感謝を感じ、それを受けてワーカー自身もまた喜びを感じ、自己と他者の間にある関係的な感情がポジティブに発達していた。以上を総合すれば、ワーカーらとNPOとの異質な者の中で、互いの知的スキルや経験を結び合わせるとともに、互いの私的感情を結合させることもまた生じていたといえる。

つまり、カテゴリA、Bの段階では、「私（自己）」が前景化し、カテゴリC、Dに入るにつれて、「他者」が前景化し始める（あるいは、他者を軸にする必要性が生じる）。しかしこの時、それまで前景化していた「自己」との間で葛藤や揺らぎが現れる。そしてその中で、NPOや他ワーカーらとポジティブな関係を形成するワーカーらは、自己と他者の「関係性」そのものが前景化するブレイクスルーを経験していったといえる（図1上部の《「関係性」の前景化》）。

このことは、主体が「自己（私）」か「他者」かに置かれるのではなく、むしろ、自己と他者の「関係性」そのものが主体となり、互いにどちらかに還元できない「関係性」の発達に向きあい、それに働きかけるようになった時、プロボノ特有の交換がより良い形で成立し、活動の成果と調和する形でB-1『主体性や特異性の回復』も達成されることを示唆している（先のD-9『翻訳』も参照）。実際、cの事例を振り返れば、当初は自己の所有物だったビジネススキルが、次第にNPO側（他者）か自己側かのどちらかの所有物ともいえない関係的なものに転換されていったことがうかがえる。要するにプロボノとは、自分事（不満や欲求）から出発して、次第に他者へ——あるいは、当初から他者への社会貢献が動機である場合もさらに他者へ——、そして、関係性へと人々が開かれていく可能性を持つ活動といえる。

香川（2019）は、このような「関係性」の発達を軸とする交換を、独立した自己と他者の中でモノや貨幣や感情を移送していく過程を意味してきたそれまでの交換概念に対して、「交歓」と位置づけている。本調査で明らかとなったプロボノの学習過程はまさに、この交歓が次第に発生していく過程を示すものと考えられる。そして、この交歓の過程では、C-11やC-13でみたように、感情的な繋がりが前景化することで、通常の等価交換以上の成果物をNPOに提供する現象や、自己の腕試しへの執着から解放される現象も生じていた。これは、当初の商品交換の制約やアントレプレヌル的な主体性を契機としつつも、そこからワーカーらが解放されていったことを示唆する。

言い換えれば、階層化し専門分化した協働システムが主流である組織において役割遂行

の要件として培われたスキルや主体性がプロボノに生かされつつも、不確実性を受容していくことで、主体性の脱役割化が促されたことにより、またあるいは、商品交換で培われたスキルや主体性がプロボノに生かされつつも、貨幣の制約を逃れることで、主体性の脱商品化が促されたことにより、個々に多様な思いや感情をより自由に表現可能な主体性が前景化していった。新たに現れるこの主体性とは、自己利益や自己責任の下に孤立していくアントレプレヌールの主体性ではなく、感情やスキルを自己にも他者にも還元できないものとして発達させていく「関係的な主体性」である。ただし、古い村落共同体や官僚的な組織にみられる、規律や規範で拘束される関係性でもない。むしろその拘束から逃れる自由な主体性であり、この点ではアントレプレヌールの特徴を継承する。要するに、この関係的な主体性とは、単に「孤独だが経済的主体としては自由（その反面、経済に束縛される）」でも、「共同体的互助関係（その反面、規律に拘束される）」に回帰するものでもない。それは、経済原理の拘束からも共同体的規範の拘束からも解放される新たな関係性を創造していく、新たな、関係的な主体性を示している。

7-4-2 関係的な主体性が促す、協同志向ジョブ・クラフティング

このように、プロボノへの越境は、個人的な思いや感情を前景化させ、また活動の主体を自己から他者、他者から関係性へと変化させた。その結果、仕事においても、関係的な主体性が促され、自他の境界を関係的なものへと変化させる3つのクラフティングが現れた。

協同志向の認知的関係性クラフティング

第一に、他者の存在や他者との関係性のとらえ方が、自分が手柄を上げる上での競争相手や役割分担する相手であるというとらえ方から、互いに思いや感情をもった存在であり、相談して助けられたり様子を気にかけて助けたりする相手・仲間であるというとらえ方へと変化する（E-1）。これは、誰とどのように関わるかという人との関係の物理的変更をとらえる従来の関係性クラフティングとも異なり、他者の存在や他者との関係性の意味づけを、ポジティブな感情を相互的に発達させつつ協同でコミュニティを創造する相手としてとらえ直す「協同志向の認知的関係性クラフティング」と呼べるであろう。

例えばjの事例では、以前はメンバーのことを自分よりスキルの劣る仕事のリソースととらえ自分がリードして課題を遂行すればいいと考えていたが、プロボノの経験を通じて、メンバーを、個々に異なるモチベーションをもつ存在として見るようになり、マネジャーとしての自分を超越するスキルを身に着け得るポテンシャルをもち、成長を通じてチームとしての成果を共に高める仲間として見るようになった。同時に、メンバーのモチベーションを生かし成長の機会となるような仕事を探してくることを、マネジャーとしての自分の役割や存在価値と考えるようになっていった。またeは、以前は自分が成し遂げたいという気持ちに気を取られ自分一人で課題を抱え込んでいたが、同僚を評価し合い競い合う相手ではなく助け合う仲間としてとらえるようになり、チームメンバーを互いに頼ったり任せて見

守ったりする関係性を築くことによってチームとしての成果を喜びあえるし、そうしたいと考えるようになった。その結果、会社の同僚を頼ってもいいと考えるようになり専門性を越えて協働を呼びかける姿勢を心掛けたり、誰にも考えがあると考えるようになり後輩に対してよかれと助言し過ぎることを控えて待つ姿勢を心掛けたりするようになった。

これらの事例は、プロボノ・チームにおいて経験された協働関係の変化と相似形である。プロボノでは、C-3『コミュニティの愉しさの前景化』、C-4『感情的返礼の喜び』、C-5『自己の思いや発想の表現の自由』、C-6『個々のやる気・本気度の前景化』などの自己および他者の思いや感情の前景化を経て、チームにおける他者との関係性がC-9『善意の活動ゆえの遠慮と「べき」の保留』、C-10『相互の特異性を生かす関係形成』へと変わり、C-13『腕試しへの執着からの解放』、D-6『役割分担・専門性からの解放』へと変化した。しかしそれらは、プロボノにおけるC-1『金銭的無報酬』、C-2『利害-主従関係からの解放』、C-7『個々の希少性』といった特徴を持つ協働システムに促されて発現し、「個的」な主体性から関係的な主体性へのブレイクスルーへと導かれたものであった。それとは異なる、金銭的報酬を伴い、階層的で専門分化した合理的な統制を優先する協働システムがなお主流である職場においてブレイクスルーを生み出すには、他者の存在そのものやその特異性に着目し（「他者」の前景化）、その関係性をより良いものとして発達させることを活動の原動力ととらえる（「関係性」の前景化）といった、認知的主体性が求められる。

事例からは、協同志向の認知的関係性クラフティングが、仕事の意味やワーク・アイデンティティが変化するプロセスにおける認知的主体性の現れであることが確認できる。また、従来から概念化されているタスククラフティングや関係性クラフティングにも影響を与えることが示唆される。高尾（2020b）が指摘するように、オリジナルモデルでは、関係性境界を認知的に変更するクラフティングが明示的に概念化されず、実証研究も行われてこなかった。本研究で見いだされた協同志向の認知的関係性クラフティングは、その一つのバリエーションを示し、認知的関係性クラフティングが、仕事の意味やアイデンティティの変化に関わる主体性の一形態として存在することを示したといえる。

協同志向のタスククラフティング

第二に、経済効率や費用対効果のみに寄与するのではなく、多様な自己と他者が共にポジティブな感情を経験できるような関係性を仕事で創造するようになる（E-2, E-3）。従来の、個人が担当するタスクを組み替えるタスククラフティングや、タスクの変更を他者と相談するなどして行う協同的タスククラフティングとも異なり、既存の協働関係の中で、コミュニティ的感情を経験できるようなタスクを創造する「協同志向のタスククラフティング」と呼べるであろう。

例えばaの事例では、職場を楽しくするために意識的に笑ったり、挨拶やメールの文章を変えたりするようになった。また、用事がなくても月1回現場を回って立ち話をしたりするようにしたという。このようなタスクの変更は、職場でもコミュニティ的な感情を発達

させたいとする意図から行われたものであり、「協同志向のタスククラフティング」の具体例といえる。

協同志向の認知的スキルクラフティング

第三に、慣れた組織・仕事を一歩出ればスキルの意味や価値が変わることに気づいたり、思っていたよりもずっと多くのやり方や場面で喜びを感じながら他者や活動に貢献できると考えるようになったりする (E-4)。このようなジョブ・クラフティングは、自発的な能力開発機会を創出するなどの従来のスキルクラフティングとは異質な、スキルの意味を他者や個別の活動との関係性においてとらえ直す「協同志向の認知的スキルクラフティング」と呼べるだろう。

例えば b は、同じ会社や業界に目を向けていると同質化した専門スキル同士を例えば先輩などと比較することになり、自身のスキルに対してまだまだ未熟であると認知しがちであったが、プロボノで異業種の人材と協同するうちに、自分のスキルが十分役立つと認知し直すことになった。また c は、専門分化した企業マーケティングの分野で高いスキルをもち、転職市場で評価されるような専門性を磨いて実際に転職にも成功してきたが、そのような専門化した高いスキルを仮にレベル 5 と表現するならば、「どこでもやっていける」という感覚はむしろ「レベル 1」のスキルしか用いないとしても相手の課題やよろこびに寄り添えることにあるという気づきを得た。こうしたスキルの意味や価値の認知的な捉え直しは、スキルクラフティングを概念化し主張した Bindl et al. (2019) においても概念化されていない。

越境的学習の分岐点

当然ながら、このような協同志向ジョブ・クラフティングがプロボノに参加した全ての人に起こるわけではない。また、同じ人物同士でも、一旦関係化した主体性や仕事の境界が、再び個人化していくような揺らぎもありえるだろう。実際に、今回の分析において、異文化との調和が見出せなくなっていく D-8『物別れ or 距離の拡がり』, D-14『ドロップアウト or 距離の拡がり』, E-7『本業とプロボノとの分離』という 3 つの分岐点を確認されている。これらは、多様な他者や支援先の活動の異質さに驚いたのちそれらとの接点を模索することを諦めてしまったり、自身の所属する文化における既存の規範を主要化することで贈与を成立させようとしたり、会社がプロボノを公式に認めず自分の私的な時間を使った経験だからそこでの学びも会社には還元しないと本人が感じていたり、といった場合に生じていた。

このような結果は、越境の経験それ自体が、組織や個人にとって善だったり悪だったりするといった性質を一義的にもっているわけではないことを示している。越境の経験のなかで、自身に内面化された仕事や会社における文化や規範を相対化し、活動や自分自身の前提が揺らぐような葛藤を乗り越えて、活動や自分自身に変化が生じるプロセスが前進して

いくには、他者や事象への能動的な向き合い方が求められるために葛藤の解消や変化に至る手前で引き返すこともあるだろうし、仕事領域における意味やアイデンティティを重視していなかったり、参加した仕事外活動との接点が非常に薄く感じられたりする場合には、生じた変化が仕事領域に何ら影響を及ぼさないこともあり得る。

協同志向ジョブ・クラフティングの意義

まとめるとこれらは、これまでの研究で見過ごされてきた、仕事の境界を協同志向的なものに変えるジョブ・クラフティング形態といえる。そして、これらの協同志向の境界変更の具体的なプロセスには、個人的な思いや感情を表現し、相互的に発達させていこうとすることが大いに関連している。プロボノではまさに個人的な思いや感情が前景化し、それが主要な材料となって、活動における関係性が、活動の成果と個々人の特異性の経験の両方を豊かにするようなものへと発達していった。しかし、それらは金銭的無報酬であり贈与交換が主流であり協同的であるといったボランティア文化において主流な協働システムに促されたものであり、金銭的報酬が前提にあり商品交換や階層的な統制が主流である仕事文化における協働システムで、個人的な思いや感情を生かすことの正統性は必ずしも自明ではない。だからこそ、既存の規範を主体的に変更するジョブ・クラフティングとして可視化されたと考えられる。

学術的な貢献としては、ジョブ・クラフティングプロセスを仕事外の経験へと拡張したことにより、認知的クラフティングのバリエーションを含む、新しいジョブ・クラフティングの形態を見出したことである。これまで仕事の領域に閉じて検討されてきたジョブ・クラフティングプロセスを、仕事外領域に拡張することの意義が確認された。

また、異質な協働文脈にある活動への越境経験に着目することを通じて、仕事の意味やワーク・アイデンティティを意味深く経験することに関する今日的な課題の一つが自己の特異性や主体性の回復にあることを示し、そのような課題を克服するために試みられるジョブ・クラフティングとはどのようなものかを描き出したことで、ジョブ・クラフティング研究の今後の発展の可能性と方向性を示唆したといえる。具体的には、仕事の境界を「個的」なものとしたままその回復を試みるのではなく、仕事の境界を「協同的」あるいは「関係的」なものへと構成し直すようなジョブ・クラフティングという形態であり、「個的」ではなく「関係的」な主体性の概念化である。これは Leana et al. (2009) が提出したジョブ・クラフティング研究における協働文脈の欠落という問題意識に応えるものでもある。実践共同体に埋め込まれた協働文脈のなかで仕事を意味深くしていく主体性であり、また協働文脈そのものを変更していく主体性であり、その実践としての見落とされてきたジョブ・クラフティング形態の可視化である。

実務的な貢献としては、ボランティア活動とりわけプロボノへの参加が、どのような葛藤を引き起こし、その結果として仕事の領域にどのような変化を及ぼすか、またそのような変化が生じたり生じなかったりするのとはどのような場合かが具体的に示されたことである。

プロボノに参加する個人や、すでに参加したことのある個人が、プロボノへのより良い参加プロセスを模索する地図として役に立つ可能性がある。また、プロボノへの自社従業員の参加機会を企画する CSR の担当者や、プロボノを普及したいと考える中間支援団体を含む非営利セクターの立場から、参加候補者にプロボノにおける経験をイメージしてもらったり、より良い参加経験のための支援を企画したりする際に役立つ可能性がある。

本研究の限界は、幅広い属性をもつ対象者を選択する理論的サンプリングに努めたものの対象者の経験に偏りがある可能性があること、プロボノ参加者の主観的な語りにもとづく分析であり対象者の語りそのものにレトロスペクティブな解釈が含まれている可能性があること、著者らのインタビューから何らかの意図が対象者に伝わり発話が控えられたり表現がゆがめられたりした可能性があること、上記のような複数の要因によって理論的飽和に至っていない可能性が排除できないことなどである。今後は、本研究で見いだされたジョブ・クラフティング形態の一般化可能性や、それらを促したり阻害したりする要因を、量的研究などによって確認していく必要がある。

第8章 総括

本章では、本稿の総括を行う。まず第1節で本稿の内容を要約し、第2節で貢献および限界と今後の課題を示し、第3節で結論を述べる。

第1節 要約

ジョブ・クラフティングは、ジョブ・デザインの変更において従業員自身がつもつ行動的・認知的主体性を認める概念であり、当初はそのことによって、仕事の意味やワーク・アイデンティティがより意味深いものとして経験されていくプロセスを可視化しようとする概念でもあった。環境に埋め込まれ環境に促されて仕事における意味を経験しながらも、その環境を変化させることに自ら関わりもする主体的な従業員像を訴え、それだけでなく、そうして変化させた環境によって自らもまた変化していくという相互的な関係性における主観的な経験のダイナミックな変化プロセスを描き出す可能性さえ備えていた。しかし、近年に至るジョブ・クラフティング研究は必ずしもそのような世界観を継承せず、個人が発意して外部環境に働きかけるプロアクティブなプロセスのみを切り取り、環境と自己の変化における相互性が捨象される傾向がみられる。

本稿の中心となる関心は、今日的な社会や仕事環境の文脈において、仕事を意味深くするジョブ・クラフティングとはどのようなものか、そこで現れる主体性とはどのようなもので、具体的にどのような行為を伴うのか。それらを明らかにするためにジョブ・クラフティング研究に取り入れられるべき視野、視点は何かということであった。それはすなわち、ジョブ・クラフティングの概念を、環境と自己の相互的な変化によって仕事が意味深く経験されていくプロセスを捉える概念へと原点回帰させることに他ならないと考えた。

仕事におけるタスクと社会的な環境の変更と、仕事そのものや仕事における自己の意味の相互作用的な変化は、日常的かつ再帰的に生じており、それを経験する当人にさえ変化のプロセスを克明に捉えることが難しいと考えられる。そのような限界を超え、仕事や仕事における自己を意味深く経験していくプロセスを解明する概念として、ジョブ・クラフティング研究を発展させていくことの今日的な意義は大きい。しかしこれまでのジョブ・クラフティング研究には、(1)認知的クラフティングへの着目の不足、(2)協働文脈への着目の不足、(3)仕事外経験への着目の不足、(4)スキル境界の本質についての議論の不足がみられた。そこで本稿では、ジョブ・クラフティングのプロセスを仕事外領域へと拡張し、また協働文脈との関わりに着目することで、日常的かつ再帰的であるために見落とされてきたであろう認知的な変化のプロセスを可視化し、ジョブ・クラフティング研究に他者やタスクとの関係性が生み出す相互的な変化を捉える視点を取り戻すことを提案した。具体的には、仕事とは異質な協働活動であるプロボノへの越境が、既存の協働システムにおける前提を問い直し、仕事をより意味深く経験するためのジョブ・クラフティングを促進すると予測した。

まず研究1として量的な実証研究を行い、ジョブ・クラフティングが、組織アイデンテ

ィティやワーク・アイデンティティが揺らぎ仕事における意味の経験が変化するプロセスにおいて行われることを実証し、また越境経験がその契機となることを示した。ジョブ・クラフティングは仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化を導くが、それらの変化がまたさらなるジョブ・クラフティングを導くといった相互的でサイクリックなプロセスを描くことが概念的には論じられてきたが、そのような再帰的なプロセスはこれまで実証されたことがなかった。その結果、仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化はジョブ・クラフティングによる主要な成果として扱われなくなってしまったと考えられる。しかし、研究 1 の実証結果は、ジョブ・クラフティングが主眼とすべきはむしろ、仕事の意味やワーク・アイデンティティが変化するプロセスそのものであり、そこに表れる主体性であることを主張するものであった。

次に研究 2 として質的な実証研究を行い、異質な協働活動への越境を通じて自らが埋め込まれてきた協働文脈を捉え直すことが、いかなるプロセスを経て仕事の意味やワーク・アイデンティティを変化させ、そこにジョブ・クラフティングがどのように関わってくるのかを具体的に検証した。その結果、協同志向ジョブ・クラフティングという、仕事の境界を、自他を隔てるものからより協同的なものへと変化させる、これまで論じられてこなかった形態のジョブ・クラフティングが可視化された。このことから、ジョブ・クラフティングプロセスを仕事外領域に拡張し、協働文脈に着目することが、これまでは可視化されなかった意味の経験の変化を浮かび上がらせ、ジョブ・クラフティング研究を発展させることが確認された。自他を隔てる境界を強化し自己にフィットさせる志向をもつ「個的」な主体性への偏りを修正し、自他の間（あいだ）にある関係性に着目しそれを発達させる志向をもつ「関係的」な主体性にも着目することによって、ジョブ・クラフティング概念にも広がりをもたらされた。そのような「個的」で人々を孤立させていく側面をもつ主体性概念は、社会やその中における仕事組織が歴史的に発展してくるなかで強調されてきたものではあるが、人が行為を促される要素の一面のみを捉えている。本研究の結果は、主体性概念をより広く捉え、自己と他者や、自己と事物の間（あいだ）の関係性をより良いものとしていくという種類の、あたかも関係性が行為を導いていくような関係的主体性が、仕事の意味深さを回復する方略を豊かに示し、同時にジョブ・クラフティング研究を今日的な文脈に位置づけ直すと考えられた。

第 2 節 本稿の貢献と今後の課題

8-2-1 学術的な貢献

本稿の成果は、これまで仕事領域に限定されてきたジョブ・クラフティングプロセスを仕事外領域に拡張し、また個人の行動に偏りがちだった着目を協働文脈に広げることにより、ジョブ・クラフティングが仕事の意味やワーク・アイデンティティが変化するプロセスにおいて生じることを実証的に確認したことである。そして、その具体的なプロセスの質的な検討から、関係的な主体性に促される協同志向ジョブ・クラフティングという、これまで

見落とされてきた関係性境界の認知的変更やスキル境界の認知的な変更を含むジョブ・クラフティングの形態を見いだしたことである。

このことは、前述のジョブ・クラフティング研究における4つの不足点が、相互に関連しあっていたことを示唆している。仕事の領域では、個人的な思いや感情を抑圧し自己の役割化を促す官僚制や、自己と他者との間の境界を明確にし、自己責任のもと自己を商品化して他者に優越することを奨励する新自由主義の影響が色濃い。4つの不足はいずれも、そのような仕事領域に閉じたジョブ・クラフティングプロセスのみに関心を向けてきたことによって生じたと言える。新自由主義や、それを押し進めてきた資本主義あるいは貨幣を媒介とする商品交換のシステムが主流の仕事空間では、フーコーが「アントレプレヌール」的と批判した孤立と分断を強めていくような主体性が主流となり、ジョブ・クラフティングもまた「個」に閉じていく側面のみが強調されてきた。また、脱役割化や脱商品化の原動力ともなる個人の思いや感情は抑圧されがちであった。それに対して本稿では、階層的で統制重視の仕事とは異質な、個人の思いと他者との協同を重視する水平的協働が行われるボランティア活動との越境経験を通じ、自他の区別を手放し関係的なものへと変化していく主体性概念に焦点を当てることで、ジョブ・クラフティング研究を発展させる糸口を見出すことができた。

ジョブ・クラフティング研究に対するその意義は、第1に、ジョブ・クラフティング研究の目的を、個人が仕事を意味深く経験していくプロセスにおける主体性の解明に位置づけ直したことである。第2に、個人による自己のためのジョブ・クラフティングに焦点化されてきた(Leana et al., 2009)ジョブ・クラフティングを、他者との相互的な関係性に関わられた概念へと今一度回帰させたことであり、個人的な思いや感情の解放が、仕事の境界が関係化するプロセスに果たす意義を確認したことである。そして第3に、その過程において認知的関係性クラフティングの具体的なバリエーションを発見したことにある。第4に、その前提に想定する主体性概念を関係的な主体性を含むものへと拡張していくことで、ジョブ・クラフティング研究のバリエーションを広く捉えることができることへの示唆を見出したことである。以降、一つずつ具体的に確認していく。

仕事を意味深く経験していくプロセスを解明する概念への原点回帰

Wrzesniewski and Dutton(2001)が当初提示したジョブ・クラフティング概念は、個人がタスクや人との関係性の変更に積極的に関わりると同時に、個人の側もまたそれらの変化から影響を受けて仕事の意味づけやアイデンティティを変化させていくダイナミックなプロセスを描いていた。しかしその後の研究の急速な広がりの中で、ダイナミックなプロセスへの関心が捨象され、そのプロセスの一部であるプロアクティブ行動の側面のみを強調する概念にジョブ・クラフティングは変形されていった(高尾, 2020a)。

その一因は、仕事の環境において、個人的な思いや感情を抑圧し自他の境界を強化しながら「自己(私)」に関心を向ける「アントレプレヌール」的な主体性と、プロアクティブ

で個人的なジョブ・クラフティングとの相性が良かったためと考えられる。

これに対し本稿では、あえて仕事「外」の文脈への越境過程に焦点を当てることで、むしろジョブ・クラフティング研究の原点に立ち戻り、ジョブ・クラフティングが仕事における意味の構成プロセスにおける主体性であることを確認し、また自己や他者の思いや感情あるいはコミュニティにおける相互作用に開かれていくジョブ・クラフティングプロセスに光を当てることができた。

個人の思いや感情の解放が促す関係的な主体性と仕事境界の関係化

従来のジョブ・クラフティングは、自分が担当する仕事の範囲を区切る境界を変更するという視点に留まっていた。しかし、本稿で見いだされた協同志向ジョブ・クラフティングは、タスクや他者との関係性やスキルの境界を、他者との関係性によって協同的に構成されるものとして捉え直し、境界そのものを変質させるジョブ・クラフティングであった。

協同的なボランティア活動に参加した企業人は、当初は仕事において抑制されていた個人的な思いや感情の解放をポジティブに経験するものの、次第に他者の思いや感情をも尊重する必要に気づき、自己主導と他者主導の葛藤に直面する。また、よかれと思って行った贈与が成立しないといった贈与のパラドックスあるいは自発性のパラドックスを経験する結果、自律にも他律にも回収されない第3の主体性を模索していった。自他が共有できるコミュニティ的感情を発達させ、「アントレプレヌール」的な腕試しへのこだわりからも解放されることを通して、個々の特異性が相互に尊重されつつも、自己か他者かという境界が融解し、関係性それ自体が前景化していった。その結果、個人化されたジョブ・クラフティングを脱して（あるいは、それがフィットするような新自由主義的文脈を脱して）、次第に自己と他者の「関係性」そのものがジョブ・クラフティングを促していくような質的な変化過程が、プロボノを通して見られた。

個人的な思いや感情の解放は、個人が新自由主義的文脈から抜けだして脱役割化・脱商品化を果たし、主体的に環境を変え意味を経験していくトリガーとなったが、そのプロセスが単純な個人の一方的な解放ではなく、他者との関わりや協同活動を通じた感情発達の变化を伴ったことが、関係的な主体性の発達にとって重要であった。自己の思いや感情をより自由に表現できる環境を維持しようとするれば、他者の思いや感情も同等に尊重の対象となるため、自己主導と他者主導の葛藤が生じ、いずれも生かす第三の道として関係性主導的な関係的な主体性が育まれる。そのプロセスにおいて、発達させるべき感情は「個的」なものから「コミュニティ的」なものへと変化していった。

しかし、感情の脱商品化・脱役割化が結果的に創発や起業の原動力となるとしても、それを再商品化・再役割化としてラベル付ける語りには慎重になるべきとも考えられる。個人の思いや感情が主体性や創造の原動力となっていくためには、それがコミュニティ的なものへと変化していくとしても、自らの内から発し自らが望んだものとして経験される意義が大きいと考えられる。そのためには、個人の思いや感情を資源・道具的な位置づけに再び

回収し、過度に規範化することは避けるべきと考えられる。

協同志向ジョブ・クラフティングに現れた、認知的関係性クラフティング

協同志向ジョブ・クラフティングの発見は、従来捉えられてきたように仕事における「個的」な境界を変更するジョブ・クラフティングに加えて、仕事における境界を「关系的」なものへと認知的・物理的に変更するというバリエーションを見出したものである。協同志向ジョブ・クラフティングには、関係性境界の認知的変更やスキル境界の認知的な変更といった認知的クラフティングの新しいバリエーションが含まれている。

高尾 (2020b) において、これまでの研究において見落とされてきた「関係性の認知的クラフティング」の可能性が予見されていたが、本稿はジョブ・クラフティングプロセスを仕事外の経験へと拡張することにより、その存在とバリエーションの一部を確認した。これら認知的クラフティングのバリエーションは、越境を通じて仕事の意味やワーク・アイデンティティが揺さぶられ変化するプロセスにおいて確認された。このことから、認知的クラフティングのバリエーションに光を当てることが、仕事そのものや仕事における自己を意味深く経験していくプロセスの具体的な、また幅広い理解につながると考えられる。

また、本稿では、ジョブ・クラフティング研究に越境の概念を導入することで、仕事における境界の性質やその変更の意義についてより具体的かつ幅広く理解する機会を得ることができた。今後も、越境研究とジョブ・クラフティング研究の接点における実証研究や理論的な基盤の融合を試みることによって、仕事における境界やその変更についての理解を深めることができる可能性がある。

关系的な主体性への拡張と、ジョブ・クラフティング研究の発展

本稿では、認知的関係性クラフティングや認知的スキルクラフティングといった、認知的なジョブ・クラフティングへの着目によって、オランダモデルやプロアクティブモデルが前提としてきた自己の欲求充足や不満解消のために環境を変える単純なフィットモデルではない、相互作用に開かれた関係の主体性に促される仕事における意味の経験の変化プロセスを可視化することができた。

关系的な主体性は、「アントレプレヌール」的な自己、狭い意味での自己の特異性の確証にこだわる主体性ではなく、むしろそれらへのこだわりを一度手放し、関係性から生まれる思いや感情や価値を優先した結果として、特異的でありながら共同体に含まれているという感覚のなかで生まれてくる主体性である。しかしそれは、「アントレプレヌール」的の自己を否定し、「個的」な主体性を排除するようなものでもない。「アントレプレヌール」的の自己や「個的」な主体性と併存し相互作用するものとして、关系的な自己や关系的な主体性を認め、そのような幅広いものとして主体性概念を捉え直し、ジョブ・クラフティングのバリエーションを拡張していく必要を示したといえる。

ちなみにこのような关系的な主体性や关系的な自己といった概念は、本稿におけるオリ

ジナルの視点ではなく、例えば、アクターネットワーク理論 (Latour, 2005), 社会構成主義 (Gergen, 1999; 2009), アジャンスマン概念 (Deleuze & Guattari, 1980; 鉄川・山内, 2020) などにより、人間主体が特権化され、主客が二分化され、行為が個人的な要素に還元されてしまうことの問題とともに論じられてきたものと同様の視点である。本稿の独自の貢献は、そのような主体性概念が、個人の認知においていかなる経験やプロセスを通して変化・拡張され、また仕事における主観的な経験を変化させていくのかを捉えた点にある。今後は、これら関係的な自己や主体性を論じる概念間の異同と関連させて、より厳密な議論を行うことも考えられる。

また、研究1の成果として、これまで実証されてこなかったジョブ・クラフティングのサイクリックなプロセスを確認したこと、仕事外経験からの影響を考慮してこなかったジョブ・クラフティングプロセスを仕事外領域に拡張しその意義を確認したこと、これまで質的に捉えられることの多かった越境経験について越境性の認知を操作化しそれが越境元のアイデンティティを内省させることを実証的に確認したことも、本稿の具体的な貢献として再度強調しておきたい。研究1の実証があるからこそ、研究2でとらえた仕事上で生じた変化を、プロボノで体験したスキルや知識や経験の単純な移転でなく、仕事の意味やアイデンティティの変化プロセスに位置づけることができた。

8-2-2 実務的な貢献

仕事は何のためにあり、誰の役に立っていて、仕事に関わるときの自分が何者であるのかといったことは、かつてよりも明確に語りにくくなってきていると考えられる。社内キャリアの見通しが立ちにくくなり、転職活動がより一般的になり、多様な雇用形態の人が同じ職場で働いたりする状況が増え、仕事における役割や目標の変化が早くなり、成果をあげるために何を努力すればよいかも見通しにくくなってきている。そのような状況において、自身の仕事を意味深く経験したいと願う人や、仕事を意味深く経験する個人を組織内に増やしたいと考える人にとっての本稿の示唆を述べる。

本稿は、ジョブ・クラフティングが、単純な欲求充足や不満解消のプロアクティブ行動のプロセスにとどまらず、仕事の意味やアイデンティティが質的に変化していくプロセスに従業員自身関わっていく主体性への理解を深める得る概念であることを改めて明らかにした。また、そのような意味の経験が変化するプロセスやそれを促す主体性が、いかに喚起されるのかという問いにも一つの解を示す。すなわち、異質な協働文脈にある仕事外領域の活動が、いつしか当たり前と化していた仕事の前提、すなわち仕事におけるタスクや関係性の固定化した境界を相対化し、揺さぶり、変化させ、仕事における意味の経験を変える機会となることを示した。

これからのジョブ・クラフティング研究は、今を生きる個人や組織が、仕事を意味深く経験する主体性の在り方や、そのような主体性が喚起される環境や条件を明らかにしていく

研究としても発展していくべきであるし、その余地が大きいと筆者は考えている。その手始めとして、本稿では、個人が個人のために独力で行うことやその成果・責任を先鋭化する「個別的」な主体性のみでなく、自他を区別する境界をむしろ薄めながらその間にある関係性を良いものにしていくとする関係的な主体性に光を当てていくことが、逆説的でもあるが結果的に個人の尊厳や有能感への欲求を満たし、同時に他者と共に行う仕事の意味を豊かなものとして経験させることを描き出した。また、そのように仕事を豊かにする関係的な主体性が、金銭的に無報酬であり階層的で合理的な協働構造をもたない、見方によっては経済活動の役に立たず非合理的な、ボランティアの社会貢献活動を通して発達する可能性を見出した。

これらの発見からの、実務的な示唆や貢献を具体的に挙げていくなれば次のようになる。

社会と仕事のつながり、自己と他者の関係性の認知的な幅を広げる

本稿では、仕事上の裁量が大きくなくても、転職などを通じて仕事の状況を一変させなくても、目の前の仕事は何も変わってさえいなくても、自らの在り方や関わり方が変わることによって仕事で経験する意味は変えられるということが実証的に示された。本稿が手掛けた研究における対象者は、量的調査、質的調査ともに、必ずしも仕事上の裁量が高い人ばかりではなかった。また、仕事における経験を変えたいからと離転職をする人もいたが多数派ではなかった。しかしながら仕事外における越境経験のあと、日常の既にある状況に働きかけ、仕事において経験する意味を変えていく事例が多彩にみられた。

そのような越境後に仕事をより意味深く経験しようとする主体性には、本稿で認知的関係性クラフティング、認知的スキルクラフティングと呼んだような認知的主体性のバリエーションが多くみられ、人が世界の捉え方を様々に選択できることが示されている。しかもそれらは、理不尽な出来事も受け止め次第といった個人の感情を抑圧する解決法ではなく、環境を変化させる作用をもつ。認知の変化が漏れ伝わって他者からの反応や他者との関係性が変化したり、ものの見方が変わることで事業やタスクの新しい側面や発展可能性の発見につながったりして、仕事に物理的な変化さえ生じ得るものであった。このような環境と自己の変化の相互作用、認知的な変化と物理的な変化の相互作用への着目こそが、ジョブ・クラフティング研究の原点回帰であり、人を孤立と自己責任に駆り立てるだけではない協同的な関係性へと、仕事における協働を進化させる可能性を見出す視点といえる。

具体的には、社会貢献プログラムなどの機会を通して自社の事業と社会の関係を考える機会を設ける、他者の存在を意識し支援を申し出やすいように互いの仕事の内容や進捗を可視化する、オフサイトミーティングのような仕事への思いや感情を出しやすい機会を設ける、仕事上の役割ではない他者の側面を知るために社外活動や副業について職場で発表しあう機会を設けるなど、仕事と社会、自己と他者の関係の可能性を認知的に広げるような取り組みが考えられる。

ジョブ・クラフティングしやすい環境が、越境における学びを仕事に還元させる

本稿では、仕事外の越境経験が、仕事における経験を意味深くする可能性とそのプロセスが可視化された。そのプロセスにジョブ・クラフティングが関わっていることが明らかになった。ジョブ・クラフティングには、コミュニティやそこにおける役割において当然視されている規範を変更するという側面がある。当然視されている規範は、その状況の内側にいるときには捉えづらく、別の状況に越境したときに相対化され自覚されやすい。自らが埋め込まれている状況やその状況から受けている影響を相対的に捉えられるようになると、それを変えるという選択ももてるようになる。

近年、企業の人材育成において、越境を通じた学習は一大テーマとなりつつある。越境自体のメカニズムはこれまでも多く論じられてきたが、本稿は、越境経験が仕事領域に還元されるまでのメカニズムを示した。すなわち、越境による仕事における意味の経験の揺らぎが、「ジョブ・デザインを自ら変えることができる」という状況に媒介されて、仕事領域に還元されるというプロセスが明らかになった。逆からいえば、越境者が「ジョブ・デザインを変えることは難しい」と思えば、越境による学びは仕事領域には還元されにくい。越境からの学びの還元メカニズムの解明は、仕事外活動への越境がなぜ、人材を育て、企業に利益をもたらすのかということへの理論的・実証的な基盤を提供する。

また、ジョブ・デザインの変更であるジョブ・クラフティングが、越境の学びと仕事における変化をつなぐ効果が明らかになったことで、マネジメントや人事制度による介入のポイントも示唆される。例えば、上司が面談等で部下に働きかける会話にも工夫が可能である。何かしらの仕事外経験の機会を捉えて、仕事における規範の相対化と捉え直しを促す問いかけをし、仕事のタスクや関係性といったジョブ・デザインのどの部分を変えられるかの相談に乗り、その結果、仕事におけるタスクや関係性や自分自身をどのように経験するようになったのかの解釈を助ける問いかけや対話を行うことで、仕事を意味深く経験するサイクルを良い方向に回す支援ができる。また、ワーク・ライフの相互充実を促す「働き方改革」なども、従業員個人がジョブ・デザインを変更する裁量を高めることとセットで行うことで、ライフの充実がワークに還元される環境づくりにつなげることができるだろう。

越境を豊かに経験し変革的な学びを得る鍵は、「楽しさ」を大事にするコミュニティ

一方で、異質な協働活動への参加が必ず仕事の意味を深めるとは限らないことも、本稿が見出した重要な示唆である。そこには3つの意味がある。まず一つには、異質な活動に参加したからといって、必ず越境性が認知されるとは限らないことである。そして二つ目には、異質な状況において越境を認知したとしても、変革的な学びが生じるとは限らないということである。

越境は、これまでの自分やその行為を、前提として支えてきたものを良くも悪くも揺さぶる。また、ボランティアの文脈は、よかれと思ったことが思わぬ結果を招く苦しさといった「自発性のパラドックス」に身を投じさせる。越境と自発性のパラドックスという2重の

揺さぶりによって、個々人は脆弱な状態に置かれることになる。その際にあいまいさや混乱を避け、慣れ親しんだ越境元的前提をむしろかたくなに維持するような場合には、越境性を認知しないまま活動が行われ変化が起こりにくい。異質な活動に参加し、その異質さや越境性に気づき、さらに変革的な学びを得るには、自身の弱さや混乱をみとめ周囲から支援を受けることや、時間をかけて他者や活動との接点を結び直す材料を探すことを通じて、自分自身にも変化が起こることに開かれた態度でいる必要があった。

越境におけるそのような脆弱であいまいで苦しい時期を、結論を保留しながら過ごすための一つの方法として、自己や他者における「楽しさ」の感情を意識的に優先する傾向が見いだされた。「楽しさ」が「コミュニティ的な感情」として互いに大事にされるうちに、個人のうちの葛藤も乗り越えられていくケースが多くみられた。このことから、仕事外の経験から越境の学びを豊かに得て、仕事組織に変革を生み出す自律人材を増やしたいと考える場合には、従業員が仕事外の領域において「楽しさ」を感じられるコミュニティに参加することへの支援が重要と考えられる。また、仕事に異質な学びを還元するプロセスにおいても、葛藤や脆弱さを保留しながら過ごす期間が経験されるはずであり、職場においても「楽しさ」の感情が表出され「コミュニティ的な感情」として育まれることの意義が示唆される。

組織からの「贈与」に、越境者が「返礼」する

異質な協働活動への参加が必ず仕事の意味を深めるとは限らないという三つ目の意味は、越境で変革的な学びが生じたとしてもそれが仕事領域に還元されるとは限らないことである。研究 2 のあるインタビューイからは、プロボノに参加していることを非難されるかもしれないので会社には伝えていないし、自分の時間で経験したことだから仕事には還元しないという趣旨の発言が聞かれた。反対に研究 1 では、会社がプロボノへの参加機会をアレンジして社員チームで参加した場合に、組織アイデンティティの内省が強くなっていた。このような事例からの示唆は、所属する仕事組織が仕事外活動に対して支援的で、仕事外活動に関連して同僚との相互作用があるような場合には、そのような組織からの「贈与」に従業員からの「返礼」が行われやすくなることを示す。仕事組織における役割の重要度が高まったり、仕事に関連する想起をするような情報や場面が増えたり、仕事外活動からの学びを還元する正統性が高まったりする結果として、仕事活動における経験をより良いものにしようとするジョブ・クラフティングが起こりやすくなると考えられる。

越境において変革的な学びが生じるかどうか、越境の学びが仕事領域に還元されるかどうか、そのような分岐点があることが分かっていくことで、組織はマネジメント上の工夫を行うことができるようになる。例えば、従業員が仕事外における経験を豊かにすることを歓迎するメッセージを伝えること、仕事外活動に従事しながら仕事とのバランスを取りやすいように働く時間や場所の柔軟性を高めたり副業申請等の手続きを整備し周知したりすること、仕事外の越境経験で生じる葛藤の期間を支えたり仕事外経験によって動機づけられたジョブ・クラフティングを協同的に行ったりできるよう同僚間で仕事以外の経験につ

いてそこでの思いや感情なども含めて開示しあう機会を作ることといった、マネジメント上の工夫が、越境における学びの仕事領域への還元を促進すると考えられる。

ボランティアや社会貢献活動に、高品質な関係性を学ぶ

本稿では、仕事のスキルを用いた社会経験であるプロボノや、ボランティアおよび社会貢献の文脈にある活動への参加が、仕事の前提を相対化させ、仕事領域への還元を促す仕事外の越境経験に適していることも明らかになった。プロボノで行われる仕事のスキルを用いる社会貢献活動は、他者の存在に意識を向け、個人的な思いや感情を表出し、向社会的な意図や感謝を示し合う「高品質な関係性 (HQC)」が促されやすい協働文脈をもっている。具体的には、金銭的無報酬や、階層的な指示命令関係のなさや、小さなチームでありまた活動継続への強制力もごく弱いことによる個々人の希少性の高さなどが HQC を促す要素となっている。そうした、仕事において主流であるのとは別の協働構造を背景にもつ活動への参加は、越境の経験となり既存の文化や協働構造の相対化を促すだけでなく、越境元の状況に戻ってから起こしたい変化や経験したい関係性のオルタナティブな選択肢を具体化させ、仕事における協働を変化させていくモチベーションやアイデアを喚起する可能性がある。

HQC 研究などから考えても、向社会的な意図をもち支援しあったり感謝を伝え合えたり個人的な思いや感情を表出することが許容される関係性は、仕事を意味深くし、アイデンティティの変化に開かれ、組織成果にもつながると考えられる。例えば、近年盛んに行われるようになっている組織開発の取り組みの一環としてプロボノへの参加機会を提供することで、組織開発が目指す関係性のイメージを豊かにすることができる。いくら現状の階層的で統制的な協働に不満を感じ、人材開発や組織開発の必要性が自覚されようとも、その代替となるような協働を見たことや体験したことがなければ変革の理想を目指すことが難しくその実現可能性を感じられないことも多くあるだろう。そうした状況において、別の協働形態を実際に経験することは、多くのモチベーションやアイデアをもたらすと考えられる。

しかし、今日の仕事組織を取りまく主要な社会的文脈は、未だ、プロボノやボランティア活動におけるそれとは真逆ともいえる関係性を促している。いくら仕事外で HQC や関係的な主体性の発達への動機を得ようとも、組織ぐるみでそのような関係性を築く意図がない状況で個人的に、仕事における関係性を HQC に近づけるようなジョブ・クラフティングを行うことは容易でないと考えられる。また、近年の組織開発の取り組みなどたとえ経営的な意図で HQC が志向されたとしても、経営学における人間関係論が論じてきたように「感情の論理 (logic of sentiment)」は非公式なネットワークを通じて流通する側面があると考えられ、その発達や維持に際しては草の根的な活動が求められるだろう。本稿が明らかにした協同志向ジョブ・クラフティングや、その形成プロセスは、そのように草の根で支えられる HQC 形成に、理論的根拠を与えるものにもなるだろう。

8-2-3 本稿の限界と今後の課題

本稿の限界と今後の課題を述べる。本稿の限界は第1に、ここまで論じてきたようなジョブ・クラフティング研究の発展への示唆が、プロボノという一つのいわば極端事例によって見いだされたものであり、その一般化に際してはさらなる検証や議論が必要となることである。協同志向ジョブ・クラフティングそのものの存在や、それによって仕事における経験をより意味深いものにしようとするプロセスが普遍的なものならば、他の仕事外活動への越境場面においても、さらには仕事の領域の内においても見いだされるはずである。量的手法を含めた方法で、それらを実証的に確認していく必要がある。例えば、複業や、育児休業のような、それまで従事してきた仕事とは異質な協働活動において、どのような越境性が認知され、アイデンティティが内省され、その結果として協同志向ジョブ・クラフティングが行われるかどうか、実証的な研究を行う余地があるだろう。また、仕事領域の内であっても、仕事における前提を相対化することや、他者との関係性や関係的な自己を意識することにつながる介入を通じて、協同志向やそのほかのジョブ・クラフティングが生じる可能性がある。本稿で行った研究1、研究2にはともに、プロジェクト経験後または経験中の個人への一時点での回顧的な回答をもとにしているという限界がある。本稿で主張したような現象やメカニズムが一般的なものであるかどうかは、介入研究によって確認される可能性がある。さらに、介入研究において、既存の活動におけるどのような前提を相対化するか、どのような自己や主体性を活性化するかといった条件をコントロールし、その後に行われるジョブ・クラフティングの種類が異なるのかを検証をするようなデザインができれば、ジョブ・クラフティングのメカニズムをより詳細に理解することにつながるだろう。

第2に、本稿において協同志向という新しい形態のジョブ・クラフティングは、関係的な主体性に着目することで発見され概念化された。本文中でも少しふれたように、自他の境界を強調あるいは主客を分離するような認知への偏りを批判し、間主観的な認知や、自他や事物の間にある関係性が促す主体性に着目する概念や議論は多く行われてきている。今後、そのような概念や議論とジョブ・クラフティング研究との関連をより精緻に論じ、理論的な基礎づけを確かにしていくことが必要とされる。

第3に、本稿で発見された協同志向ジョブ・クラフティングの一つは、スキル境界を認知的に変更するという認知的スキルクラフティングであった。しかし、本文中で指摘したように、スキルクラフティングの概念的な独立性は先行研究において十分に議論されていない。すなわち、タスク境界、関係性境界に並列する仕事の境界としてのスキル境界の概念的な特徴が整理されておらず、また概念化の根拠が十分に積み上げられていない。しかし本稿では、先行研究で描かれた物理的な境界変更のみならず、認知的な境界変更が描き出され、スキル境界ならびにスキルクラフティングが概念として成立する可能性が改めて示唆された。今後のジョブ・クラフティング研究において、その概念的な整理が行われる必要がある。

第4に、本稿では、越境が必ずしも仕事領域における変化につながるとは限らないことを論じたが、越境のネガティブな影響についてはさほど詳細に明らかにできなかった。今後、

仕事外領域の活動への越境の機会が増加していく可能性があることから、そのネガティブな影響についてもより詳しく知られていく必要がある。

第5に、協同志向ジョブ・クラフティングが、仕事や職場に及ぼす影響についても検証できていない。しかも、協同志向ジョブ・クラフティングのような、既存の協働システムが促す関係性に対抗するような行為は、何かしらネガティブな影響を個人や職場に及ぼす可能性もある。今後、そうしたネガティブ側面も含めた越境やジョブ・クラフティングの影響を、具体的に明らかにするような研究デザインが求められる。

第6に、本稿で見いだされた示唆が、オランダモデルおよびオリジナルモデルとオランダモデルの統合モデルに及ぼす影響が検討されていない。仕事領域に閉じて研究が行われてきたことなどはオランダモデルにとっても共通の不足点であり、今後オランダモデルの実証研究においても、例えば越境の視点を導入することによって、要求や資源の認知的な捉え方が変化するような認知的クラフティングのプロセスを検討に加えられる可能性がある。

第3節 結論

本稿の中心となる関心は、今日的な社会や仕事環境の文脈において、仕事を意味深くするジョブ・クラフティングとはどのようなものか、そこで現れる主体性とはどのようなもので具体的にどのような行為を伴うのか、それらを明らかにするためにジョブ・クラフティング研究に取り入れられるべき視野、視点は何かということであった。

レビューと実証研究の結果、ジョブ・クラフティングプロセスを仕事外領域へと拡張し幅広い要因による仕事における意味の変化を捉えていくこと、また行き詰まりを抱えた既存の協働システムを相対化しその前提を変えていくようなプロセスを可視化していくことの重要性が明らかになった。具体的には、個人的な思いや感情を前景化し自他の間にある関係性を発達させるような関係的な主体性に着目することや、その具体的な現れである協同志向ジョブ・クラフティングに着目することが、今日的な文脈におけるジョブ・クラフティング研究の意義を大きくしていくことが示唆された。仕事における意味の経験が変化していくプロセスの解明という原点回帰にこそ、ジョブ・クラフティング研究の発展の余地と可能性が大きいといえる。

今日の仕事環境において、仕事そのものや仕事におけるアイデンティティを意味深いものとして経験したいと考えるときに、仕事組織における階層的で合理的な統制重視の協働が促す、個人の主体性と特異性の喪失が課題として捉えられる場面は多いと考えられる。しかし、直線的にそれらの回復を求め、自己に固執することが状況を好転させるとは限らない。むしろそのような「個的」な主体性と特異性への欲求、具体的には例えば腕試しの欲求をいったん手放し、他者の思いや感情、あるいは自他の間にあるコミュニティ的な感情に意識を向けそれらを優先していくことで、自他の間にある関係性が主体となっていくプロセスに、問題を解消する糸口が見いだされる。本稿で取り上げたプロボノ事例では、関係的な主体性の発達にあわせて、特異的でありながら共同体に含まれている自己が意味深く経験されて

いくプロセスが可視化された。また、そうした関係性によって促される意味深さを仕事においても経験できるように、仕事におけるタスクや他者との関係性を協同的なものへと変化させていく協同志向ジョブ・クラフティングが見いだされた。

このことはさらに、ジョブ・クラフティング研究が暗黙の裡に前提としてきた主体性概念に拡張を迫るものでもあった。自他の境界をより際立たせ個としての自己を主張していく「個的」な主体性に偏ることなく、自他の境界をむしろあいまいにし、その相互的なプロセスを活性化していくような関係的主体性に着目していくことが、ジョブ・クラフティング研究の幅を広げ、その発展に寄与すると考えられる。

参考文献

- Akkerman, S. F., & Bakker, A. (2011). Boundary crossing and boundary objects. *Review of Educational Research, 81*(2), 132-169.
- Akkermans, J., & Tims, M. (2017). Crafting your career: How career competencies relate to career success via job crafting. *Applied Psychology, 66*(1), 168-195.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (2004). Organizational identity. 1985. In M. J. Hatch, and M. Schultz, (Eds.), *Organizational Identity: A Reader* (pp. 89-118). Oxford University Oxford.
- Alonso, C., Fernández-Salinero, S., & Topa, G. (2019). The impact of both individual and collaborative job crafting on Spanish teachers' well-being. *Education Sciences, 9*(2), 74. Doi: 10.3390/educsci9020074
- 青山征彦(2015).「越境と活動理論のことはじめ」香川秀太・青山征彦(編著)『越境する対話と学び』第1章(pp.19-33). 新曜社.
- 青山征彦・香川秀太(2015).「異質なコミュニティをまたぐ, つなぐ」香川秀太・青山征彦(編著)『越境する対話と学び』序(pp.1-15). 新曜社.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management, 34*(3), 325-374.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review, 25*(3), 472-491.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review, 14*(1), 20-39.
- 粟野智子・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』15(1), 18-28.
- 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.
- Bartel, C., & Dutton, J. (2001). Ambiguous organizational memberships: Constructing organizational identities. Ch.8 In M. A. Hogg, & D. I. Terry, (Eds.), *Social Identity Processes In Organizational Contexts* (pp.115-130). Psychology press.
- Beach, K. (2003). Consequential transitions: a developmental view of knowledge propagation through social organizations. In T. Tuomi-Gröh, & Y. Engeström (Eds.), *Between School And Work: New Perspectives On Transfer And Boundary-Crossing* (pp.39-62). Earli. (藤野友紀訳「共変移—社会的組織化による知識とアイデンティティの増殖としての一般化」石黒広昭編著『社会文化的アプローチの実際—学習活動の理解と変革のエスノグラフィ—』北大路書房, 2004年).
- 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). 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.
- Bindl, U. K., Unsworth, K. L., Gibson, C. B., & Stride, C. B. (2019). Job crafting revisited: Implications of an extended framework for active changes at work. *Journal of Applied Psychology, 104*(5), 605-628.
- Bizzi, L. (2017). Network characteristics: When an individual's job crafting depends on the jobs of others. *Human Relations, 70*(4), 436-460.
- Booth, J. E., Park, K. W., & Glomb, T. M. (2009) Employer-supported volunteering benefits: gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations. *Human Resource Management, 48*(2), 227-249.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin, 17*(5), 475-482.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science, 2*(1), 40-57.
- Bruning, P. F., & Champion, 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, 61*(2), 499-522.
- Buonocore, F., de Gennaro, D., Russo, M., & Salvatore, D. (2020). Cognitive job crafting: A possible response to increasing job insecurity and declining professional prestige. *Human Resource Management Journal, 30*(2), 244-259.
- Burbano, V. C., Mamer, J., & Snyder, J. (2018). Pro bono as a human capital learning and screening mechanism: Evidence from law firms. *Strategic Management Journal, 39*(11), 2899-2920.
- Burke, P. J. (1980). The self: Measurement requirements from an interactionist perspective. *Social Psychology Quarterly, 43*(1), 18-29.
- Caligiuri, P., Mencia, A., & Jiang, K. (2013). Win–win–win: The influence of company-sponsored volunteerism programs on employees, NGOs, and business units. *Personnel Psychology, 66*(4), 825-860.
- Campion, E. D., Caza, B. B., & Moss, S. E. (2020). Multiple Jobholding: An Integrative Systematic Review and Future Research Agenda. *Journal of Management, 46*(1), 165-191.

- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work–family interface: Development and validation of a work–family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior, 68*(1), 131-164.
- Carreri, A. (2020). Control on the ‘boundary-work’ in work-Life articulation for flexible knowledge workers. Insights into gender asymmetries. *Social Sciences, 9*(6), 107. doi: 10.3390/socsci9060107
- Chen, C., Feng, J., Liu, X., & Yao, J. (2020). Leader humility, team job crafting and team creativity: The moderating role of leader–leader exchange. *Human Resource Management Journal*. doi: 10.1111/1748-8583.12306
- 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., & Yi, O. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management, 72*, 78-85.
- Clary, E. G., & Snyder, M. (1999). The motivations to volunteer: Theoretical and practical considerations. *Current Directions in Psychological Science, 8*(5), 156-159.
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*(6), 1516-1530.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386-400.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management, 26*(3), 435-462.
- De Bloom, J., Vaziri, H., Tay, L., & Kujanpää, M. (2020). An identity-based integrative needs model of crafting: Crafting within and across life domains. *Journal of Applied Psychology*. doi:10.1037/apl0000495
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination In Human Behavior*. Springer US..
- Deloitte. (2016). Building leadership skills through volunteerism. In *2016 Deloitte Impact Survey*. Deloitte Development LLC.
- 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., Hewett, R., Haun, V., De Gieter, S., Rodríguez-Sánchez, A., & Skakon, J. (2020). From job crafting to home crafting: a daily diary study among six European countries. *Human Relations, 73*(7), 1010-1035.

- De Vos, A., Akkermans, J., & Van Der Heijden, B. I. J. M. (2019). From occupational choice to career crafting. *The Routledge Companion to Career Studies*, 128-142.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (1980). *Mille plateaux, A Thousand Plateaus: Capitalism And Schizophrenia*. Univ of Minnesota Press. (宇野邦一・小沢秋広・田中敏彦・豊崎光一・宮林寛・守中高明訳『千のプラトー：資本主義と分裂症』河出文庫, 2010年).
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, 3, 263-278.
- Elsbach, K. D. (1999). An expanded model of organizational identification. In R. I. Sutton & B. M. Staw (Eds.), *Research In Organizational Behavior, Vol. 21* (pp. 163-199). Elsevier Science/JAI Press.
- Engeström, Y. (2016). *Studies In Expansive Learning: Learning What Is Not Yet There*. Cambridge University Press. (山住勝広訳『拡張的学習の挑戦と可能性－いまだにここにはないものを学ぶ』新曜社, 2018年).
- Farmer, S. M., & Fedor, D. B. (1999). Volunteer participation and withdrawal. *Nonprofit Management and Leadership*, 9(4), 349-368.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions?. *Review of General Psychology*, 2(3), 300-319.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39(1), 37-63.
- 藤井綾美 (2017). 「CSRの視点をもった企業人材の育成: 越境経験アプローチのCSR活動を事例とした個人の変化と組織移転」『21世紀社会デザイン研究: Rikkyo journal of social design studies』16, 125-136.
- Gecas, V. (1982). The self-concept. *Annual Review of Sociology*, 8(1), 1-33.
- Geldenhuis, M., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2020). How task, relational and cognitive crafting relate to job performance: a weekly diary study on the role of meaningfulness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-12.
- Gergen, K. J. (1999). *An Invitation To Social Construction*. Sage. (東村知子訳『あなたへの社会構成主義』ナカニシヤ出版, 2004年).
- Gergen, K. J. (2009). *Relational Being: Beyond Self And Community*. Oxford University Press. (鮫島輝美・東村知子訳『関係からはじまる－社会構成主義がひらく人間観』ナカ

- ニシヤ出版, 2020 年).
- Ghitulescu, B. E. (2006). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting* (Doctoral dissertation, University of Pittsburgh).
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, *32*(2), 393-417.
- Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, *93*(1), 108.
- Grant, A. M. (2012). Giving time, time after time: Work design and sustained employee participation in corporate volunteering. *Academy of Management Review*, *37*(4), 589-615.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, *28*, 3-34.
- Grant, A. M., Fried, Y., & Juillerat, T. (2011). Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives. In *APA Handbook Of Industrial And Organizational Psychology, Vol 1: Building And Developing The Organization*. (pp. 417-453). American Psychological Association.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). 7 redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, *3*(1), 317-375.
- Grant, A. M., Parker, S., & Collins, C. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, *62*(1), 31-55.
- Gravador, L. N., & Teng-Calleja, M. (2018). Work-life balance crafting behaviors: an empirical study. *Personnel Review*, *47*(4), 786-804.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, *31*(1), 72-92.
- Griffin, A. E., Colella, A., & Goparaju, S. (2000). Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective. *Human Resource Management Review*, *10*(4), 453-474.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, *16*(2), 250-279.
- Hardt, M., & Negri, A. (2017). *Assembly*. Oxford University Press.
- Hatch, M. J. (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic, And Postmodern Perspectives*. Oxford university press. (大月博司・日野健太・山口善昭訳『Hatch 組織論－3つのパースペクティブ』同文館出版, 2017 年).
- Hennekam, S. (2017). Dealing with multiple incompatible work-related identities: The case of artists. *Personnel Review*, *46*, 970-987.

- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press. (石川准・室伏亜希訳『管理される心—感情が商品になるとき』世界思想社, 2000年).
- Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. *Advances in Experimental Social Psychology*, 30, 1-46.
- Hogg, M. A., Terry, D. J., & White, K. M. (1995). A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 255-269.
- Holzman, L. (2009). *Vygotsky At Work And Play*. Routledge. (茂呂雄二訳『遊ぶヴィゴツキー：生成の心理学へ』新曜社, 2014年).
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., Angerer, P., & Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 187-215.
- Hung, T. K., Wang, C. H., Tian, M., & Yang, Y. J. (2020). A Cross-Level Investigation of Team-Member Exchange on Team and Individual Job Crafting with the Moderating Effect of Regulatory Focus. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 2044. doi:10.3390/ijerph17062044.
- Ibarra, H., & Petriglieri, J. L. (2010). Identity work and play. *Journal of Organizational Change Management*, 23(1), 10-25.
- 石山恒貴 (2013). 「実践共同体のブローカーによる、企業外の実践の企業内への還流プロセス」『経営行動科学』26(2), 115-132.
- 石山恒貴 (2018). 『越境的学習のメカニズム』福村出版.
- Jutengren, G., Jaldestad, E., Dellve, L., & Eriksson, A. (2020). The potential importance of social capital and job crafting for work engagement and job satisfaction among health-care employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), 4272. doi:10.3390/ijerph17124272.
- 香川秀太 (2011). 「状況論の拡大: 状況的学習, 文脈横断, そして共同体間の「境界」を問う議論へ」『認知科学』18(4), 604-623.
- 香川秀太 (2015). 「越境的な対話と学びとは何か」香川秀太・青山征彦 (編著)『越境する対話と学び』第2章(pp.35-64). 新曜社.
- 香川秀太 (2019). 「「未来の社会構造」とアソシエーション, マルチチュード, 活動理論: 贈与から創造的交歓へ」『実験社会心理学研究』58(2), 171-187.
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 323-327.
- 川村悟 (2016). 「中小企業診断士によるプロボノ活動の可能性と課題—事例からみる社会貢献の展望—」『日本経営診断学会論集』16, 122-127.
- Khan, M. M., Khan, E., & Imran, S. A. (2018). Using Job Crafting to Improve the Well-being

- and Faculty Performance: The Case of Higher Education Institutions of Pakistan. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 8(1), 65-77.
- 木下康仁 (2003). 『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践－質的研究への誘い』 弘文堂.
- Kira, M., & Balkin, D. B. (2014). Interactions between work and identities: Thriving, withering, or redefining the self?. *Human Resource Management Review*, 24(2), 131-143.
- Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2005). Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education. *Academy of Management Learning & Education*, 4(2), 193-212.
- Kooij, D. T., van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., & Denissen, J. J. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person-job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 971-981.
- Kossek, E. E., & Ollier-Malaterre, A. (2020). Desperately seeking sustainable careers: Redesigning professional jobs for the collaborative crafting of reduced-load work. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103315. Doi: 10.1016/j.jvb.2019.06.003
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press. (佐伯胖訳『状況に埋め込まれた学習－正統的周辺参加』産業図書, 1993年).
- Lazazzara, A., Tims, M., & De Gennaro, D. (2020). The process of reinventing a job: A meta-synthesis of qualitative job crafting research. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103267. doi: 10.1016/j.jvb.2019.01.001
- Leana, C., E. Appelbaum, and I. Shevchuk (2009), Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169-1192.
- Latour, B. (2005). *Reassembling The Social: An Introduction To Actor-Network-Theory*. Oxford University Press. (伊藤嘉高訳『社会的なものを組み直す－アクターネットワーク理論入門』法政大学出版局, 2019年).
- Li, J. (2015). 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., Sekiguchi, T., & Qi, J. (2014). A multilevel investigation of individual and contextual effects on employee job crafting. *Discussion Papers in Economics and Business 14-12*, Osaka University, Graduate School of Economics.
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion-and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 30-50.
- Llorente-Alonso, M., & Topa, G. (2019). Individual crafting, collaborative crafting, and job

- satisfaction: The mediator role of engagement. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 217-226.
- Mäkikangas, A., Aunola, K., Seppälä, P., & Hakanen, J. (2016). Work engagement–team performance relationship: shared job crafting as a moderator. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(4), 772-790.
- Mäkikangas, A., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2017). Antecedents of daily team job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(3), 421-433.
- Mancini, V. S. (2019). Job crafting and individual management of work-family balance across family stages (Doctoral dissertation, University of South Florida).
- 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.
- McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2009). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of Psychology*, 144(1), 61-81.
- McNall, L. A., Nicklin, J. M., & Masuda, A. D. (2010). A meta-analytic review of the consequences associated with work–family enrichment. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 381-396.
- Melo, N., & Dourado, D. C. (2018). The meaning of work SAGA: A collective job crafting experience. *Revista de Administração Mackenzie*, 19(spe).
doi: 10.1590/16786971/eRAMD180077
- Miscenko, D., & Day, D. V. (2016). Identity and identification at work. *Organizational Psychology Review*, 6(3), 215-247.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.
- 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・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.
- Mojza, E. J., Sonnentag, S., & Bornemann, C. (2011). Volunteer work as a valuable leisure - time activity: A day - level study on volunteer work, non - work experiences, and well - being at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 123-152.
- 長岡健 (2015). 「経営組織における水平的学習への越境論アプローチ」香川秀太・青山征彦 (編著)『越境する対話と学び』 第3章(pp.65-81). 新曜社 .
- 中原淳 (2012). 『経営学習論: 人材育成を科学する』 東京大学出版会.

- 中西善信 (2018). 『知識移転のダイナミズム：実践コミュニティは国境を越えて』 白桃書房.
- 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.
- 仁平典宏 (2011). 『「ボランティア」の誕生と終焉—< 贈与のパラドックス>の知識社会学』 名古屋大学出版会.
- 尾形真実哉 (2016). 「若年就業者の組織適応を促進するプロアクティブ行動と先行要因に関する実証研究」『経営行動科学』 29(2・3), 77-102.
- 小川憲彦 (2012a). 「組織社会化戦術と役割志向性の関係における個人学習の媒介効果と組織文化の調整効果—変革志向の人材をいかに育成するか—」『イノベーションマネジメント研究センターワーキング・ペーパー』 125.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior, 31*(2 - 3), 463-479.
- 太田さつき・竹内倫和・高石光一・岡村一成 (2016). 「プロアクティブ行動測定尺度の日本における有効性: Griffin, Neal & Parker (2007)のフレームワークを用いた検討」『産業・組織心理学研究』 29(2), 59-71.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance, 10*(2), 85-97.
- Pajo, K., & Lee, L. (2011). Corporate-sponsored volunteering: A work design perspective. *Journal of Business Ethics, 99*(3), 467-482.
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology, 65*, 661-691.
- Petrou, P., & Bakker, A. B. (2016). Crafting one's leisure time in response to high job strain. *Human Relations, 69*(2), 507-529.
- Petrou, P., Bakker, A. B., & Van den Heuvel, M. (2017). Weekly job crafting and leisure crafting: Implications for meaning-making and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 90*(2), 129-152.
- 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.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903.

- Pratt, M. G., Rockmann, K. W., & Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of Management Journal*, *49*(2), 235-262.
- Rastogi, M., & Chaudhary, R. (2018). Job crafting and work-family enrichment: the role of positive intrinsic work engagement. *Personnel Review*, *47*(3), 651-674.
- Rau, B. L., & Hyland, M. A. M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. *Personnel Psychology*, *55*(1), 111-136.
- Rees, C. J., Hassard, J., Kira, M., van Eijnatten, F. M., & Balkin, D. B. (2010). Crafting sustainable work: Development of personal resources. *Journal of Organizational Change Management*, *23*(5), 616-632.
- Rodell, J. B. (2013). Finding meaning through volunteering: Why do employees volunteer and what does it mean for their jobs?. *Academy of Management Journal*, *56*(5), 1274-1294.
- Rodell, J. B., Breitsohl, H., Schröder, M., & Keating, D. J. (2016). Employee volunteering: A review and framework for future research. *Journal of Management*, *42*(1), 55-84.
- Rofcanin, Y., Bakker, A. B., Berber, A., Gölgeci, I., & Las Heras, M. (2019). Relational job crafting: Exploring the role of employee motives with a weekly diary study. *Human Relations*, *72*(4), 859-886.
- 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. (2001). The idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness. *Organizational Dynamics*, *29*, 260-273.
- Rousseau, D. M. (2005) *I-deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain For Themselves*. M. E. 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.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, *25*(1), 54-67.
- 嵯峨生馬 (2011). 『プロボノー新しい社会貢献 新しい働き方』勁草書房.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1996). Proactive socialization and behavioral self-management. *Journal of Vocational Behavior*, *48*(3), 301-323.
- Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, *23*(2): 224-253
- 佐藤秀典 (2013) 「組織アイデンティティ論の発生と発展」『組織論レビューII』(pp.1-40). 白桃書房.
- 佐藤嘉幸 (2009). 『新自由主義と権力—フーコーから現在性の哲学へ』人文書院.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural

- equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- 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・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.
- 関口倫紀・歴傑・細見正樹 (2012). 「ジョブ・クラフティングへの関係性アプローチ：社会的スキルとジョブ・ステイタスに着目して」『経営行動科学学会年次大会：発表論文集』 15, 151-156.
- Sekiguchi, T., Li, J., & Hosomi, M. (2017). Predicting job crafting from the socially embedded perspective: The interactive effect of job autonomy, social skill, and employee status. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(4), 470-497.
- Shin, Y., Hur, W. M., & Choi, W. H. (2020). Coworker support as a double-edged sword: A moderated mediation model of job crafting, work engagement, and job performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(11), 1417-1438.
- 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), 7. doi: 10.1186/s13612-015-0034-y.
- Slemp, G. R., & 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.
- Slemp, G. R., Zhao, Y., Hou, H., & Vallerand, R. J. (2020). Job crafting, leader autonomy support, and passion for work: Testing a model in Australia and China. *Motivation and Emotion*, 1-15.
- Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2007). Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review*, 32(1), 9-32.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Stephens, J. P., Heaphy, E., & Dutton, J. E. (2012). *High-quality connections*. In G. M. Spreitzer & K. S. Cameron (Eds.) *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford Univ Press.

- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(3), 224-237.
- Sturges, J. (2012). Crafting a balance between work and home. *Human Relations*, 65(12), 1539-1559.
- 杉岡秀紀 (2020). 「自治体における副業・プロボノ活用による人材育成—京都府福知山市を事例として—」『福知山公立大学研究紀要』 4(1), 149-166.
- Sukhapure, M., & Cohen, D. (2015). Hazy “Career Clarity” Can Career Crafting Bring It Into Focus?. *Labour, Employment and Work in New Zealand*. doi:10.26686/lew.v0i0.2208
- 鈴木竜太 (2011). 「職場における創意工夫のマネジメント：関わり合う集団の研究開発者の進取的行動への影響に関するクロスレベル分析」『組織科学』 44(4), 26-38.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. 1979. An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology Of Intergroup Relations*. CA: Brooks-Cole.
- 田所聖志 (2018). 「地域包括ケアにおける「互助」概念と贈与のパラドックス」『日本健康学会誌』 84(6), 187-197.
- 高橋宏明・梅崎修 (2020). 「プロボノプログラムがコンサルタントの技能形成に与える影響」『イノベーション・マネジメント』 17, 39-57.
- 高尾義明 (2019a). 「仕事経験の変容プロセスとしてのジョブ・クラフティング—心理的オーナーシップからのアプローチ—」『組織学会大会論文集』 8(1), 202-208.
- 高尾義明 (2019b). 「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」『経済経営研究』 1, 81-105.
- 高尾義明 (2020a). 「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』 17(2), 2-16.
- 高尾義明 (2020b). 「関係性の境界を認知的に変更するジョブ・クラフティング：Wrzesniewski and Dutton (2001)の定義に基づいた新しいジョブ・クラフティング形式」『経済経営研究』 3. (冊子体発行前公開) . https://www.biz.tmu.ac.jp/wp-content/uploads/2020/10/JOB_AE_3_takao.pdf
- 種村文孝 (2016). 「イギリスの法律専門職養成におけるプロボノの位置と役割—法と市民をつなぐ方途を探る」『京都大学大学院教育学研究科紀要』 62, 129-141.
- 種村文孝 (2017). 「専門職養成におけるプロボノ活動の導入と実践評価—カーディフローズキールの事例から」『京都大学大学院教育学研究科紀要』 63, 393-405.
- Tashakkori, A., & Creswell, J. W. (2007). The new era of mixed methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 3-7.
- 鉄川弘樹・山内裕 (2020). 「アジャンスマンとしての研究開発マネジメント：太陽光発電技術と細胞検出技術の事例分析」『組織科学』 54(1), 60-73.
- 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., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). 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., & 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.
- Tims, M., & Parker, S. K. (2020). How coworkers attribute, react to, and shape job crafting. *Organizational Psychology Review, 10*(1), 29-54.
- 外山裕太・高尾義明 (2020). 「地方公務員の余暇活動が本業に与える影響—個人が有するソーシャル・キャピタルとジョブ・クラフティングの関係性—」『経営行動科学学会年次大会: 発表論文集』 23, 215-222.
- Tuffrey, M. (1997). Employees and the community: How successful companies meet human resource needs through community involvement. *Career Development International, 2*(1), 33-35.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering The Social Group: A Self-Categorization Theory*. Oxford, UK: Blackwell. (蘭千壽・内藤哲雄・磯崎三喜年・遠藤由美訳『社会集団の再発見—自己カテゴリー化理論』誠信書房, 1995年).
- Van Maanen, J. E., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior, 1*, 209-264.
- 渡邊秀司・新矢昌昭 (2004). 「ボランティアと「純粹贈与」—日本語支援ボランティアへの聞き取り調査から」『仏大社会学』 29, 30-41.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking In Organizations*. Sage Publications. (遠田雄志・西本直人訳『センスメーカー・イン・オーガニゼーションズ』文真堂, 2001年).
- Wentz, K., & Gyllensten, K. (2016). Career crafting: working during the ages of 69-75 years. *Journal of Business and Economics, 7*, 1334-1345.
- Wessels, C., Schippers, M. C., Stegmann, S., Bakker, A. B., van Baalen, P. J., & Proper, K. I. (2019). Fostering flexibility in the new world of work: A model of time-spatial job crafting. *Frontiers in Psychology, 10*, 505. doi: 10.3389/fpsyg.2019.00505
- 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.

- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. In A. B. Bakker (Eds.) *Advances in Positive Organizational Psychology*. Emerald Group Publishing.
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior, 40*(2), 126-146.

謝辞

本研究を博士論文としてまとめるにあたり、多くの方々からご指導、ご支援を賜りました。関わってくださったすべての皆様に心よりお礼を申し上げます。

修士時代からの指導教員である高尾義明先生には、研究活動に必要なことのすべてを教えてくださいました。自分が何を知りたいのかを捉えることはとても難しいことだと言ってくださり、研究テーマを絞っていく紆余曲折としたプロセスを寛大なお心でご指導くださいました。とりわけ、理論や先行研究に根差して概念的に思考することとデータに足をつけ謙虚に仮説を磨くことに相互作用を生み出すプロセスを学ばせていただいたように思っております。そのプロセスにおいて、ご自身が積み上げてこられた幅広いご知見だけでなく、飽くなき向上心で新たに学ばれたことの色々も惜しむことなく共有してくださり視野を広げてくださったことにつきましても、心より尊敬し感謝しております。

石山恒貴先生、高橋勅徳先生には、ご多忙の中副査を務めて頂き、示唆に富んだ有益なコメントを多数頂戴しました。口頭試問での温かく前向きな議論の時間は、研究活動の醍醐味そのものとも感じられました。今後の研究生活の糧として、また励みとして参りたいと思います。修士時代から副査としてご指導をいただきました西村孝史先生には、休職中のため審査に加わっていただくことができませんでしたが、西村先生からご指導いただいた土台なくして論文を書きあげることができませんでした。制度やネットワークの視点から組織を見ること、最新論文の批判的な読み方や、リサーチデザインのセンスなどを授けていただきました。

研究2の共同研究者である香川秀太先生には、研究における越境的な対話の意義を体感させていただきました。学習心理学やパフォーマンス心理学をご専門とされてきた香川先生との議論を通じて、組織行動を、それが埋め込まれた社会の矛盾や葛藤を反映したもの、社会をよりよく変革していく可能性をもったものとして捉えるようになりました。本稿の核となる議論を深めることができただけでなく、研究活動の意義についてもより広く捉えられるようになりました。

学会活動を通じた先生方との出会いも大変貴重な財産となりました。特に、経営行動科学学会にて越境研究会での発表および特集号への投稿機会をいただきその過程で多くのご助言をいただきました中西善信先生、江夏幾太郎先生、質的心理学会にてシンポジウム登壇の機会をいただきその後も様々な示唆を頂戴いたしました青山征彦先生、松本雄一先生にお礼申し上げます。プロボノ活動への関心を共有し、いくつかのプロジェクトで一緒させていただいた小山健太先生にも、いつも前向きなご助言をいただき感謝しております。

本研究や、本稿には収録できなかった関連研究の過程で、貴重な情報を提供して下さったり、ディスカッション・パートナーとして研究を前に進めるアイデアやエネルギーを下さったりした実務家の皆様にも心より御礼を申し上げます。インタビューやアンケート調査にご協力くださった皆さん、皆さんが貴重なご経験を預けてくださったからこそ研究を進

めることができました。そして調査機会を提供して下さった、代表の嵯峨生馬さんはじめ特定非営利活動法人サービスグラントの皆さん、岸良桃子さん、一ノ関陽介さん、藤田知洋さん、河村暁子さん、東郷琴子さん、上明戸健一さん、逢坂浩一郎さん、松井孝憲さん、皆さんのご理解とご助言があったからこそ研究を進めることができました。また、古野庸一さん、小方真さんをはじめとする会社の上司・同僚の皆さん、同じゼミの仲間である栗野智子さん、Li Xiaojun さん、外山裕太さんにも、たくさんの知的刺激とサポートをいただきました。特に、一ノ関陽介さん、松井孝憲さん、古野庸一さんには、博士論文に目を通していただき貴重な感想やご意見を賜りました。改めてお礼を申し上げます。

そして最後に、研究生生活を理解し応援し続けてくれた家族に心よりの感謝を。