

ワーク・エンゲイジメントのメカニズムに関する研究

ーJD-Rモデルにおけるジョブ・クラフティングの効果ー

山崎 真弓¹

<概要>

本研究はワーク・エンゲイジメントのメカニズムを解明するため、「仕事の要求度-資源モデル」におけるジョブ・クラフティング(JC)の効果に注目した。働く人の仕事の経験に焦点をあて、キャリア全体といった比較的長い期間を対象にモデルの検証を行った。半構造化インタビューで11名のデータを収集後、JCの発生状況(RQ1)、短期的な影響(RQ2)、長期的な影響(RQ3)を分析した。

分析の結果、3タイプのJCを確認し、喪失のスパイラルに陥った労働者が第三者の助力を得て獲得のスパイラルに移行したこと、JCの短期的な影響と長期的な影響を明らかにした。

<キーワード>ワーク・エンゲイジメント、仕事の要求度-資源モデル(JD-Rモデル)、ジョブ・クラフティング、半構造化インタビュー

1. 問題意識と研究目的

労働人口の減少に伴う経済成長の停滞への懸念から、国は「生涯現役」を前提とした社会システムの再構築が必要との見解を示している。企業などに対しては、働き方改革や健康経営を推進することで積極的な労働環境の再整備を求めている。

昨今、企業活動の推進において人間の持つ強みなどポジティブな要因に注目する動きがある。そのなかでワーク・エンゲイジメント(Work Engagement; WE)は、働く人の健康増進と生産性向上を両立させるものとして関心を集める概念である。なお、WEは「仕事の要求度-資源モデル(Job Demands-Resource model; JD-Rモデル)」で説明される。働く人がWEを向上させ、健康増進及び生産性向上につながるアウトカムを導くためにはWEが増幅する(あるいは減少する)メカニズムを解明することが有用である。しかし先行研究ではWEのメカニズムを説明するには不十分な点がある。当該疑問に対する答えはJD-Rモデルに組み込まれたジョブ・クラフティング(Job Crafting; JC)にあると考えた。

以上を踏まえ、キャリア形成において重要な意味を持つ仕事の経験に焦点をあて、JCの効果(短期的影響・長期的影響)を明らかにすることでJD-Rモデルを検証することを本研究の目的とした。

2. 先行研究レビュー

WEはSchaufeliら(2002)により働く人の心理状態と定義されている。また、WEが仕事の資源及び個人の資源を仲介してパフォーマンス(組織的アウトカム)を発揮するプロセスとしてJD-Rモデルが示されている。さらにWEはUWES(Utrecht Work Engagement Scale)を用いた測定が可能である。なお、日本人のUWESは他国と比較して低値であり、合計値25-26点前後、1項目当たりおよそ2.8-2.9点前後が一つの目安として示されている(尚江,2018)。

JD-Rモデルは、正の方向(獲得のスパイラル)と負の方向(喪失のスパイラル)に向かうメカニズムを有することが示唆されている。一方で、時間の経過に伴うレベルの上昇(減少)、すなわち先行要因とWEが継続的に増加(減少)するプロセスに関する研究は少なく、結果としてスパイラルを実証するエビデンスは不足しているとの指摘がある(Bakker et al, 2010)。

Bakker&Demerouti(2017)によりJD-RモデルにJCの概念が導入されたことで、モデルは循環型のサイクルを完成させた(図表1)。当該モデルはWEを含むモチベーションから資源(仕事・個人)に対するフィードバックプロセスを、JCが介在する獲得のスパイラルと過労(Strain)と仕事の要求度の間の意欲の低減(Self-undermining)が介在する喪失のスパイラルで構成されている。

なお、JCはWrzesniewski & Dutton (2001)により提唱された仕事の経験や経験からの自己の変化をとらえる概念であり、3つの次元(タスク次元の変更、関係的次元の変更、認知次元の変更)からなる3次元モデルで説明される。具体的には自分の持つ知識を活用できるように自らタスクを変更する行動や、仕事の意義を内省するといった行為などが含まれる(高尾, 2019)。

一方、Tims & Bakker (2010)はJD-Rモデルにあわせた形でJCを再定義し、さらにDemerouti

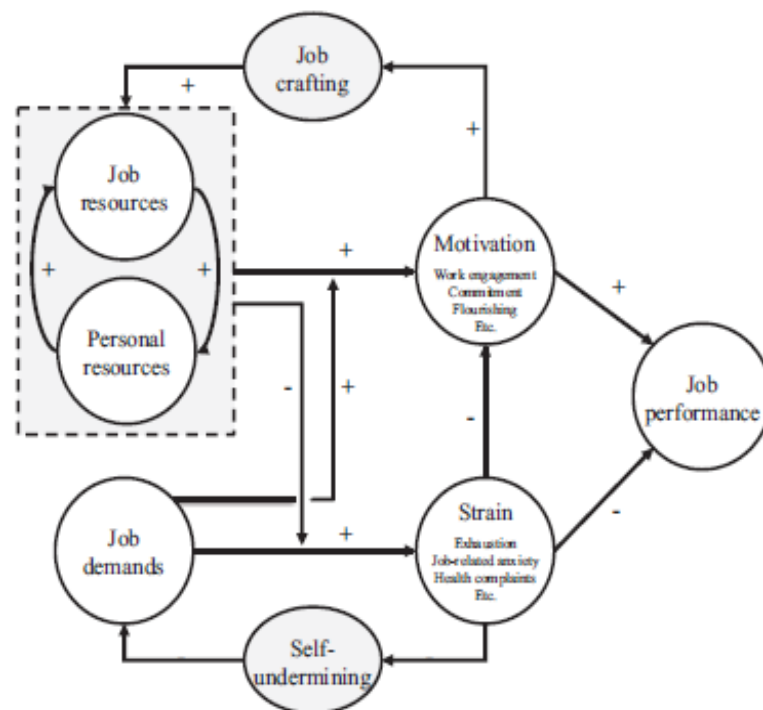
¹ Mayumi Yamazaki E-mail:cow.freestall@gmail.com

(2014)は、JD-R モデルと 3 次元モデルを比較して、JD-R モデルでは認知的次元の変更は発生しないとして両者の違いを整理している(高尾, 2019)。そのため、高尾(2019)は JC 研究の発展において JD-R モデルに基づく研究の功績が大きいと述べる一方、再定義された JC は Wrzesniewski & Dutton (2001)の概念とは異なること、現在実施されている JD-R モデルと 3 次元モデルを統合する研究は、仕事の経験を捉えるものにはなっていないと指摘する。

だが、2 つのモデルの研究者らがあげる研究の課題には統合可能な視点が存在する。いずれもワーク・アイデンティティが形成されるプロセスに触れ、従業員のキャリア発達の観点から研究を進めることを課題としてあげている点である。

以上を踏まえ、JD-R モデルには 2 つの指摘があることが明らかになった。1 つ目は、JD-R モデルは正と負の方向に向かうスパイラル状のメカニズムを有するが、時間の経過に伴う変化を実証する研究が不足している点。2 つ目は、スパイラル状のメカニズムを説明する JC は概念の提唱者の疑問に十分に答えていない点である。

そのため、働く人の仕事の経験に焦点をあて、JC の効果に注目した JD-R モデルの検証を行うことは、WE のメカニズムを解明するにあたり有益であり、本研究を行う意義があると考えた。



図表 1 Bakker& Demerouti (2017)による JD-R モデル

3. 本研究のリサーチクエスション(RQ)

本研究は半構造化インタビューの手法を取り、データを収集、分析することで RQ を検証した。

- RQ1 : JC は、どのような仕事の状況(仕事の要求度や資源)下において発生するのか
- RQ2 : どのような JC が行われ、その結果、仕事の状況(仕事の要求度や資源)にどういった変化をもたらすのか ※短期的影響
- RQ3 : JC の経験(RQ2 の経験)は、その後の職務行動やキャリア形成にどのような影響を与えるのか ※長期的影響

4. 調査方法

調査対象者は 30 代から 50 代の 11 名、産業能率大学大学院 2 年生及び修了生であった。調査対象者への質問項目は、①仕事(業務)の経験、②最も強く印象に残る仕事の経験、③経験時の行動や変化、④経験のキャリアや仕事への思い(価値観)への影響、⑤現在の仕事への思いの 5 項目とした。

インタビューは、1人当たり1時間半から2時間の間で行い、調査対象者の許可を得た上でICレコーダーに録音して逐語録を作成した。

5. 分析方法

仕事の状況(RQ1、RQ2)は、川上(2012)の「新職業性ストレス簡易調査票(短縮版)」を参考に作成したフレームワーク(図表2)を用いて、JD-Rモデルの3つの要素(仕事の要求度：8項目、仕事の資源：23項目、個人の資源：4項目)に該当するデータを分類、得点化(図表3)して、仕事の経験の前後の数値の変化を評価した。

図表2 JD-Rモデルのフレームワーク

大項目		中項目
仕事の要求度		仕事の量的負担、仕事の質的負担、身体的負担、職場での対人関係、職場環境、情緒的負担、役割葛藤、ワーク・ライフ・バランス（ネガティブ）
仕事の資源	作業レベル	仕事のコントロール、仕事の適性、技能の活用、仕事の意義、役割明確さ、成長の機会、上司のサポート、同僚のサポート、家族・友人のサポート、経済・地位報酬
	部署レベル	尊重報酬、安定報酬、上司のリーダーシップ、上司の公正な態度、ほめてもらえる職場、失敗を認める職場
	事業場レベル	経営層との信頼関係、変化への対応、個人の尊重、公正な人事評価、多様な労働者への対応、キャリア形成、ワーク・ライフ・バランス（ポジティブ）
個人の資源		自己効力感、楽観性、希望、レジリエンス

図表3 得点の定義

得点	定義
1点	プラスの影響が確認された項目
0点	影響が確認されなかった項目(あるいは該当しない項目)
-1点	マイナスの影響が確認された項目

JCのタイプと影響(RQ2)は、Sekiguchi, Li, & Hosomi (2017)のJC尺度を参考に(図表4)、JCのタイプに該当するデータを分類して影響を評価した。

図表4 JCのフレームワーク

JCのタイプ	項目
タスク次元の変更	1. 仕事をしやすくするために必要な作業を追加したり不必要な作業を減らしたりする 2. 必要と感じれば新たな作業を自分の仕事に加える 3. 仕事の中身や作業手順を自分が望ましいと思うように変更する
関係次元の変更	4. 仕事を通じて積極的に人と関わる 5. 仕事を通じて関わる人の数を増やしていく 6. 仕事で関係する人々の状況を把握し、相手の便宜をはかる
認知次元の変更	7. 自分の担当する仕事を見つめ直すことによって、やりがいのある仕事に見立てる 8. 自分の担当する仕事を単なる作業の集まりではなく、全体として意味のあるものだと考える 9. 自分の担当する仕事の目的がより社会的に意義のあるものであると捉えなおす

職務行動などへの影響(RQ3)は、該当するデータから影響を評価した。また、UWESスコアは、UWESを用いて調査対象者の現在のWEを聴取した後、合計点数及び1項目当たりの平均点を算出した。

6. 検討結果

以下にデータの分析結果の概要を示す(図表5)。

図表 5 分析結果 (概要)

基本情報	識別記号	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
	性別	男	男	女	女	女	男	男	女	男	男	男
	年齢	33	47	32	56	51	53	57	37	50	57	42
	職位	-	管理職	一般職	管理職	管理職	管理職	管理職	管理職	管理職	管理職	管理職
仕事の経験	内容	同僚との葛藤	職務行動の変化	職務行動の変化	異なる仕事経験	職務行動の変化	職務行動の確立	職務行動の変化	職務行動の変化	仕事の価値観の認識	職務行動の変化	異なる仕事経験
	キャリア	9年目	16年目	3年目	10年目	23年目	1年目	19年目	4年目	不明	10年目	9年目
	職位	-	管理職	一般職	管理職	管理職	一般職	管理職	一般職	一般職	管理職	-
経験前	仕事の要求度	-3	-5	-3	-1	-4	-3	-5	-1	0	-3	-3
	仕事の資源	-2	-4	-1	6	-3	1	7	0	1	3	5
	個人の資源	2	-1	-2	3	-1	-1	2	1	0	0	0
経験後	仕事の要求度	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	仕事の資源	0	11	9	8	11	5	8	12	8	9	8
	個人の資源	4	3	3	4	4	2	4	4	4	2	4
J C	タスク次元の変更	5	4	2	2	3	1	1	3	3	1	1
	関係的次元の変更	4	1	2	6	2	3	2	1	2	2	4
	認知次元の変更	1	2	2	1	3	1	1	1	2	0	1
職務行動やキャリア形成への影響		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
UWES合計点		54	45	35	29	45	22	36	48	20	43	39
UWES平均点		6.0	5.0	3.9	3.2	5.0	2.4	4.0	5.3	2.2	4.8	4.3

※仕事の要求度、仕事の資源、個人の資源：点数 JC：件数

先ず RQ1 について検討を行った。

- (1) 経験前に仕事の要求度の得点がマイナスの仕事の経験が 10 件あった。うち異動を伴う経験が 6 件(B,C,E,G,H,J)、昇進を伴うものが 2 件(B,E)あった。
- (2) JD-R モデルの喪失のスパイラルを形成する要素(仕事の要求度、過労、意欲)への影響が確認された経験が 4 件あった(A,B,C,E)。なお、本研究では当該経験をネガティブな経験と定義した。ネガティブな経験は、仕事の要求度が高く、資源(仕事・個人)が少ない傾向が見られた。また、調査対象者は、自らの価値観と現実の相違から辛い経験と語っていた。

以下に A 氏の経験時の状況とインタビューデータを紹介する。

<経験時の状況>

- ✓ ビジネス環境の厳しさに加え、提案に対して望む反応が得られなかったことから、何をやっても上手くいかない、とのフラストレーションを恒常的にためていた。そのような折、同僚と激しく対立した。

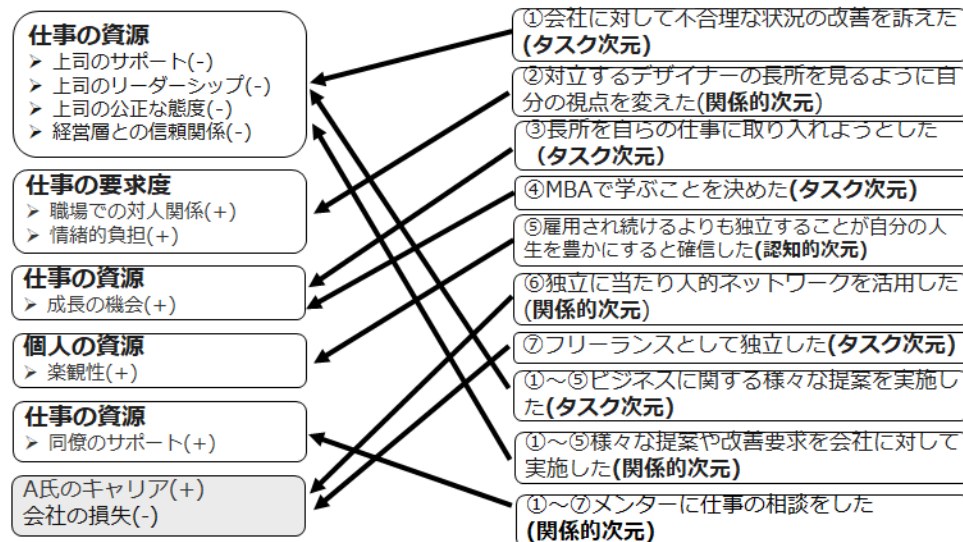
<インタビューデータ>

- ✓ 「完全に自分がスタックしてるなという自覚はありました。このままではいけないと言うか、何をやっても打破できない状況で、何を言っても反応がない会社で、という状況のなか本当にこのままでは成長もできないし、落ちていく一方だな、本当にスタックしているな、ということを感じていましたね。」

次に RQ2 について検討を行った。

- (1) JC はのべ 70 件(タスク：26 件、関係性：29 件、認知：15 件)に分類された。JC は 1 つの経験の中で複数回行われ、仕事の要求度、資源(仕事・個人)への影響は強化された。なお、JC は仕事の要求度及び資源(仕事・個人)にプラスの影響を与えたが、2 件(A,D)はプラスの影響に加えマイナスの影響が確認された。
- (2) ネガティブな経験(A,B,C,E)では、喪失のスパイラルから獲得のスパイラルへの移行を確認した。また、スパイラルの移行にあたり調査対象者にポジティブな影響を与えた第三者の存在(同僚、先輩、上司、妻など)を確認した。

JC の影響について A 氏のケースを紹介する(図表 6)。



図表 6 JC の影響(A 氏)

最後に RQ3 について検討を行った。

- (1) 11 件全ての経験が職務行動などに影響しており、JC は調査対象者に長期的な影響を与えていた。
- (2) 調査対象者の UWES は、2 件(F,I)を除き、尚江(2018)が示す参考得点を上回った(合計点：37.8 点、平均点：4.2 点)。参考得点を下回る 2 件(F,I)には、経験後に発生した経験や現在の状況など UWES に影響する要因が確認された。そのため、本研究のデータのみで長期的な影響の全てを分析するには限界があると考えられた。

7. 理論的含意

第 1 に喪失のスパイラルに陥った働く人が第三者の助力を得て獲得のスパイラルに移行することを明らかにした点である。本研究ではネガティブな経験においてスパイラルの移行を確認した。結果的に仕事の要求度は低減し、資源(仕事・個人)は増加した。共通する特徴として調査対象者にポジティブな影響を与えた第三者の存在が確認された。そのため、経験が前向きな結果をもたらすために、仕事の資源としてポジティブな影響を与える第三者との良好な関係性が重要な意味を持つと考えられた。

第 2 に JD-R モデルの検証で JC の 3 タイプを確認した点である。本研究は、調査対象者のキャリア全体といった比較的長い期間を対象として調査対象者の最も強く印象に残る仕事の経験を調査した。そのため、認知的次元の変更を含む JC の全てのタイプを確認することが可能になったと考える。

第 3 に JC に長期的な影響があることを明らかにした点である。JC で仕事の要求度は低減し、資源(仕事・個人)は増加した(短期的な影響)。また、JC を含む仕事の経験が、経験後の調査対象者の職務行動、キャリア選択及び仕事の価値観に影響を与えていることを確認した(長期的な影響)。

8. 実践的含意

働く人はキャリアにおいて常に新たな仕事の経験を重ねている。しかし、当該経験が前向きに影響

するためには、働く人自身が経験を意味あるものとして認識して、前向きな変化を起こす必要がある。

また、組織が主体となり働く人が前向きな変化を起こすための手段を提供することも有益な結果をもたらすと考えられる。例えばメンターやキャリアカウンセラーなどマネジメント職と異なる立場の者を置き、労働者が自由に仕事に関する相談が出来る環境を提供することがあげられる。また、本研究では同じ職位の者たちが交流するワークショップが有効に働いたケースを確認した。労働者が職務上のアドバイスや学びを深める機会を提供することも有用と考える。

なお、今回は仕事の資源の部署及び事業場レベルの項目の影響を分析することは出来なかったが、これらの資源は組織風土や方針に基づくものであるため、対策には組織の介入が必要である。本研究では、組織に対して前向きな提案を繰り返したが望む反応が得られなかったことで、最終的に離職に至ったケースを確認した。これは会社の資源という観点からは損失であると考えられる。

9. 研究の限界と課題

第1にサンプルの偏りである。調査対象者が11名と少なくかつ特定の社会人大学院に通学あるいは修了した人物を対象にしているため、本研究のみで一般化は困難であると考ええる。今後はより広範囲なデータの蓄積と評価が必要である。また定量調査を行うことも考慮したい。

第2にインタビューデータの評価方法の客観性である。調査対象者の主観的な側面を評価しているに過ぎず、客観性に課題が残る。今後はフレームワークの在り方に加え、調査対象者の関係者からもデータを収集することを考慮したい。

第3にデータの収集方法である。本研究では1つの経験に焦点をあてた調査と分析を行った。しかし、1つの経験からキャリアや仕事の価値観への影響を評価するには限界がある。キャリアや仕事の価値観への影響を評価するために継続的に調査を行い、その変化を詳細に追っていく必要がある。

以上を踏まえ、働く人がWEを向上させ、前向きなアウトカムを導くためには、今後も様々な観点からのデータの蓄積と分析が必要と考える。

<参考文献>

- 1) Bakker, A.B. et al. (2010) The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. In Bakker, A.B. & Leiter, M.P. (Eds.) Work engagement: A handbook essential theory and resource. Psychology press. [総監訳] ワーク・エンゲイジメント-基礎理論と研究のためのハンドブック- 星野書店
- 2) Bakker, A.B. & Demerouti E. (2017) Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward, Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273-285
- 3) Demerouti, E.(2014) Design your own job through job crafting, European Psychologist, 19(4), 237-247.
- 4) Hakanen, J.J., & Roodt, G. (2010) A Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. In Bakker, A.B. & Leiter, M.P. (Eds.) Work engagement: A handbook essential theory and resource. Psychology press. [総監訳] ワーク・エンゲイジメント-基礎理論と研究のためのハンドブック- 星野書店 (173-206)
- 5) 尚江亮(2018) ワーク・エンゲイジメント向上の実践的取り組みに向けた知見の整理と今後の展望, 産業・組織心理学研究, Vol.32, No.1, 55-78
- 6) 大塚 泰正(2017) 働く人にとってのモチベーションの意義, 日本労働研究雑誌, No. 684, 59-68
- 7) Schaufeli et al (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies, 3, 71-92
- 8) Sekiguchi, Li, & Hosomi (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 (2017), 53(4): 470-497
- 9) 高尾義明(2019), 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, 81-106
- 10) Wrzesniewski & Dutton (2001) Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work, The Academy of Management Review, 26(2), 179-20