



ALPS

CAREER

&gt;&gt;&gt; 仕事

これからの働き方を考えるヒント 第4回

# 自分のひと匙を入れる 「ジョブ・クラフティング」で 働きがいを見つける

コロナ禍以前は多くの職場で働き方改革が推進されていた。働き方改革には色々な要素が含まれているが、残業時間の削減に焦点が当てられることが少なくなかった。

働き方改革が強力に推進された組織では、労働生産性は改善されたものの、職場がギスギスすることも散見された。労働時間の圧縮を図ろうとして目先の業務達成に必要なことしか伝達されず、相互理解を図るようなコミュニケーションが十分になされなかったためである。そうした状態では、働く人の「働きがい」が損なわれやすい。

働き方改革の本来の目的に立ち返り、組織として長期的に労働生産性を改善し続けるには、働く人一人ひとりの働きがいの向上に改めて注目する必要がある。なぜなら、働きがいの向上は仕事に対するモチベーションの高揚を通じて、チームや組織の成果を高めることに貢献するからである。

また、コロナ禍によってコミュニケーション

ンの希薄化がいつそう進行しており、働きがいを感じにくくなっていることから、働き方改革から「働きがい改革」へとシフトする必要性が高まっているといえる。

そうした環境の変化を背景に、働く人のキャリア自律も重要な課題となっている中で、働きがいを自分自身で見出すことを促すために活用できる考え方として最近注目され始めているのが、ジョブ・クラフティングである。

## 「ジョブ・クラフティング」とは

「ジョブ・クラフティング」という言葉を初めて目にされた読者は少なくないだろう。「ジョブ」は仕事を意味し、「クラフト」には手作りやこだわり、一つ一つ違うという意味合いがあるが、「ジョブ・クラフティング」は働く人たち一人ひとりが、自らの仕事経験をよりよいものにするために、



東京都立大学大学院経営学研究科教授  
高尾 義明

〔たかお・よしあき〕1967年、大阪市出身。京都大学教育学部卒業。神戸製鋼所で4年間勤務した後、京都大学大学院経済学研究科にて組織論を学ぶ。2007年東京都立大学（旧首都大学東京）大学院社会科学系研究科経営学専攻准教授に就任、2009年より現職。専門は経営組織論、組織行動論。

主体的に仕事や人間関係に変化を加えていくことである。このジョブ・クラフティングという考え方は、約20年前にアメリカの経営学者たちによって提唱された。

例えば市役所の仕事であれば、来所した市民とのやり取りで、声のかけ方を変えてみたり、説明の仕方を自分なりにアレンジしてみるといった、ちょっとした変更を職員自らが加えると、市民からの反応、ひいては窓口業務という仕事の捉え方を変えることにつながることがある。このように、自分のちよつとした工夫や気持ちの込め方などを通じて、仕事の手触り感を高められるという考え方が、ジョブ・クラフティングの基本といえる。

筆者がジョブ・クラフティングの考え方を紹介する際には、「仕事に自分のひと匙を入れる」というたとえをよく使っている。ジョブ・クラフティングという言葉をこれまで知らなかったとしても、過去に経験し



てきた仕事を振り返れば、仕事に自分の「ひと匙」を入れた事例を思い出せる読者は多いのではないだろうか。

ジョブ・クラフティングは、次に挙げる3種類からなる。

第一に、具体的なタスクの内容や方法を変更する「業務クラフティング」である。

例えば、イラストを描くのが得意な職員が、市民に対し制度を説明する場面で、イラストを積極的に用いてみようとするといったものである。

第二に、タスクの遂行にかかわっている他者との関係性を増やしたり、その質を変えたりする「関係性クラフティング」が挙げられる。身近な同僚などに対してだけでなく、外部の関係者などのかかわりについて変化を加えることも含まれる。

第三に、個々のタスクや仕事全体に対する捉え方を変える「認知的クラフティング」である。例えば、役所の給与計算という地味に思われがちな仕事を、職員全体の生活に持つ意味から捉え直してみるといったことである。

これら3種類のいずれにおいても、他者から指示されて仕事のやり方などを変更するのではなく、主体的に変化を加えていくことがジョブ・クラフティングの重要なポイントである。

## ジョブ・クラフティングの具体例

3種類のジョブ・クラフティングについて

理解するための具体的な例として、とある政令市における4つの事例を取り上げる。いずれも同じ市役所の職員である。

### ① 庁内掲示板で少し遊び心を加えた

#### Aさんの事例（業務クラフティング）

Aさんが所属する部署では、庁内掲示板にメルマガのようなものを定期的に掲載していた。庁内の掲示板ということではAさんが少し遊び心を加えて、情報発信者の似顔絵を作成し掲載したところ、大きな反響があった。色々な人たちからコメントが寄せられたことで、仕事への手ごたえを感じた。

### ② 自分が困った経験から引継書を作成した

#### Bさんの事例（業務クラフティング）

Bさんはある業務を引き継いだ。しかし、引継書が作成されていなかったため、何から始めたらいいのかわからず、業務の遂行に時間と手間を要した。

その経験から「自分の後任に対しては、仕事の経緯や課題が明確にわかるようにしたい」と、記録を残すことにした。記録は業務が後任に継承されることへの安心感につながると同時に、自分自身の業務の振り返りにもなった。

さらにBさんは引継書の様式を作成してグループ内で共有し、他の業務でも引継書を作成してもらうようにした。それらの引継書は共有フォルダに格納し、担当者間で

自由に閲覧できるようにした。そうすることで、他の担当者がどのような業務をやっているのか、どんな課題があるのかについても知ることができるようになった。

### ③ 出先機関との関係を修復した

#### Cさんの事例（関係性クラフティング）

Cさんは人事異動でとある許可業務を引き継いだのだが、協力先の出先機関との関係が極めて険悪な状態だった。どうやら過去からの積み重ねで、担当課に対して相当な恨みと不信感を持っているらしい。許可のルール自体は変えられないが、業務マニュアルは担当者の判断で自由に改変できそうだった。

そこでCさんは「出先機関が迷わずに作業できること」を最優先に業務マニュアルを刷新した。すると、出先機関の反応が徐々に変わっていき、Cさんが転任する頃には出先機関から感謝の言葉をもらうほど関係を改善することができた。

### ④ 周囲との関わりについて知ろうとした

#### Dさんの事例（認知的クラフティング）

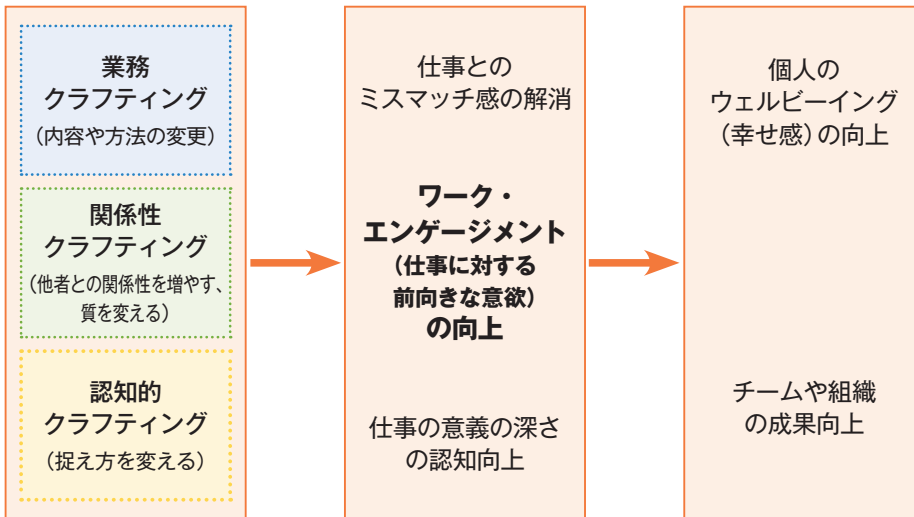
Dさんは自分が担当する業務が他の部署や担当者、あるいはサービスの受益者である市民とどのような仕組みや工程の中でかわっているのかについて、積極的に知ろうと努めた。そうすることで、市役所全体の中での自分自身の仕事の意義について、理解を深めることができるようになった。

【図表1】 ジョブ・クラフティング実践の影響と効果

ジョブ・クラフティング

直接的な影響

期待される効果



以上のように、ジョブ・クラフティングは、働く人が働きがいが高めることにつながる。ジョブ・クラフティングの実践によって、仕事の意義深さを実感したり、仕事を「自分事」として捉えられることでミスマッチ感が解消したりすれば、ワーク・エンゲージメント（仕事に対する前向きな意欲）が上昇することが多くの研究によって明らかにされている【図表1】。

ワーク・エンゲージメントが高いという

出所：筆者

ことは、いきいきと働いているということであり、働きがいを感じられている状態である。それは、働く人個人にとってウェルビーイング（幸せ感）の向上につながる。同時に、働く人の高いワーク・エンゲージメントは、組織にとっても望ましいことである。なぜなら、業務遂行の質の向上が期待できるだけでなく、離職者の減少やメンタルヘルス問題への予防にもつながるからである。

**ジョブ・クラフティング  
促進のポイント**

それでは、働く人の働きがいが高めるジョブ・クラフティングはどのように促進すればよいのか。そのポイントについて、主に管理者向けにご紹介したい。

## ① 職務の自律性を高める

まず、職務における自律性が高いとジョブ・クラフティングが実践されやすいことが確認されている。ここでいう自律性とは仕事の進め方や方法、スケジュール、判断などが自分で決められるという、自己裁量の程度と言い換えることができる。エンパワメント（権限移譲）がなされて自律性が高い状態なら、自分発のちよつとした工夫を盛り込みやすくなる。逆に言えば、細々とした指示や命令を頻繁に行うといったマイクロマネジメントは、ジョブ・クラフティングの実践を阻害する。

## ② 職場のサポート体制をつくる

次に重要な促進要因とされているのが、職場のサポート（社会的サポート）である。部下に対する上司のサポートや同僚同士の相互的なサポートがあれば、ジョブ・クラフティングの実践がなされやすい。なぜなら、自分発で何らかの変化を生み出そうとするときに、それを受け止めてもらえることが期待しやすいからである。自律がクローズアップされている時代だからこそ、お互いに助け合うような職場風土を醸成することが改めて重要になっている。

## ③ 個人のマインドセットを変えていく循環をつくる

もともと、職務の自律性の高さ、社会的サポートが得られやすい職場風土はジョブ・クラフティングを促進する要因であつて、ジョブ・クラフティングの原動力そのものではない。なぜなら、ジョブ・クラフティングは自分発で変化を生み出すことであり、その原動力は個人の内部にあるからである。

ジョブ・クラフティングは個人の内部に原動力があるためカギを握るのが、個人の持つマインドセットである。「マインドセット」とは、その人の中で定着している物事の見方や考え方のことである。仕事を自分で変えることができるというマインドセットが、ジョブ・クラフティングの原動力になる【図表2】。

もつとも、個人のマインドセットを一足飛





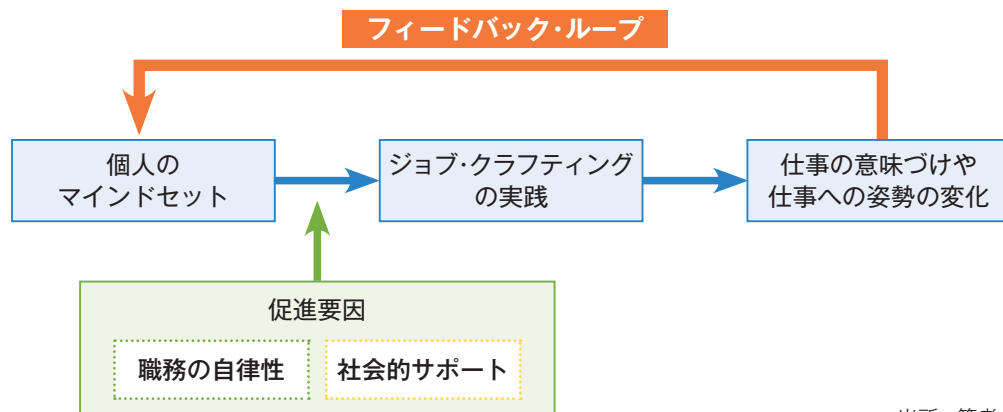
## 執筆者の本

『「ジョブ・クラフティング」で始めよう  
働きがい改革・自分発！』

高尾 義明 著

〔日本生産性本部 生産性労働情報センター、  
2021年11月、2,200円〕

【図表2】個人のマインドセットを変えていく「フィードバック・ループ」



出所：筆者

びに変えることはきわめて難しい。そこで注目されるのが、【図表2】にある「フィードバック・ループ」である。自分自身で仕事に関わる何かを変えたというジョブ・クラフティングの実践が、仕事の意味づけや仕事への姿勢の変化を呼び起こし、それがマインドセットを変えていくという循環が、ここでのフィードバック・ループである。

このような循環を前提とすれば、「自分発のアイデアで仕事のやり方をちよつと手直ししてみる」「これまで積極的に関わらないようにしていた他部署の人たちに自分から声をかけてみる」といった、小さなジョブ・クラフティングを誘発することが、ジョブ・クラフティング促進の重要な一步になると言えるだろう。なぜなら、それがマインドセットの変化、さらには次のジョブ・クラフティングを促す可能性を持つからである。

特に焦点を当てるべきは、仕事を自分で変えることができるというマインドセットを持ちにくい若年層である。なぜなら、スキルや知識が十分に身につけておらず、仕事に注ぐことのできる「ひと匙」としての自分の強みやこだわりを自覚できていないことが少なくないからである。

若年層のジョブ・クラフティングを促進する場合も、仕事の自律性を高めるべく、エンパワーメント（権限移譲）を行うことになる。その際に、個人のスキルや仕事の理解度を十分把握して、徐々にエンパワーメントを行いながらフォロアアップも行うことが力ギとなる。

フォロアアップでは、個人の小さな主体性の発揮を見逃さず、成功につながらなかったとしてもポジティブに評価できると伝えることが、マインドセットの変化を促す。そこに、その個人の持ち味や個性について一言加えれば、自分の「ひと匙」を見つけての助けとなるだろう。また、担当する仕事

の意義を十分把握していないようであれば、それを自分で考える手がかりを与えることもジョブ・クラフティングを促すことになる。

#### ④ やりがいを押し付けない

実践する際、管理者には留意してほしいことがある。働く人、特に若年層に対して、「この仕事にはこんなにやりがいがある」と、やりがいを押し付けけないことである。若年層の言い分に耳を傾けないで、上司や先輩が声高に仕事の意義を語っていると、若年層の人たちはやりがいを押しつけられているように感じるかもしれない。

したがって、仕事の面白さを説いて聞かせるというよりも、若年層の人たちが自身自身で仕事の意義や働きがいについて考えることで腹落ちできるようにコーチングすることが求められる。ここでの「コーチング」とは、質問をすることで部下の考えや思いを引き出すことであり、一方的に答えを与えることはその対極にある。

若年層では、ジョブ・クラフティングを実践することが仕事経験からの学びを加速すると言われている。そうした効果があることも踏まえれば、彼らの支援に手をかけるリターンは決して小さくない。

本稿が、働く人の働きがい向上を図ることを通じて、幸福な組織づくりを考えている皆さまの一助になれば幸いである。