

公開研究会講演記録〈第309回(2022.11.30)〉

第309回 産業経営研究所公開研究会

講演「インクルーシブ・リーダーシップがジョブ・クラフティングにもたらす影響」

武蔵大学経済学部教授

森 永 雄 太

ただいまご紹介いただきました武蔵大学の森永でございます。今日は「インクルーシブ・リーダーシップがジョブ・クラフティングにもたらす影響」ということで、ジョブ・クラフティングという考え方について話題提供させていただきます。

私は神戸大学の経営学研究科で大学院生活をしておりまして、大学院のときから、従業員のやる気だとかやりがいを持って働くというようなことがどうやったら実現できるのかということに関心を持って研究を続けてまいりました。

今日ご紹介させていただくジョブ・クラフティングというのは、従業員が仕事をつくり変えていく、つくり直していくという考え方ですけれども、そういう当時新しかった考え方に関心を持ちまして、実際に日本企業で働いている従業員はジョブ・クラフティングをどういうふうに行っているのだろうか、そういうことをすると本当にいい影響が生じるのだろうか、というようなことを研究するようになっていったということです。

その後、大学に職を得てからも、「従業員が生き生きと働けるマネジメントをどういうふうに行えばいいのか」ということに関心を持っていただけですけれども、やる気の問題だけにとどまらず、経営学の中で考えてきたような、やりがいの前提となるような心身の健康の問題、これを確保しないことにはそもそも従業員が前向きに働けないだろうということ、昨今注目を集めている健康やウェルビーイングの問題も併せて考えるようになったり、組織で働く従業員もかつてと比べれば多様化しているということで、多様な従業員がみな生き生きと働けるような組織に変えていくこ

とが大事だろうということで、「ダイバーシティ・インクルージョン」というキーワードに関心を持って研究するようになっていったということもあります。

今日ご紹介させていただくジョブ・クラフティングという考え方は研究の中でも出発点になった考え方ですし、いまま継続的に調査をさせていただいている私の研究の中心にあるテーマですので、このような機会をいただきまして非常にうれしく思っております。

ちなみに最近ではかなり従業員の働き方が変わってきて、「職場で働く」というのがあたりまえではなくなってきた。リモートワークやオフィスを行ったり来たりするようなハイブリッドな働き方が増えてきたということで、どういう環境であれば生き生きと働けるのかというのは職場・オフィスの考え方にも変わってきているのかなと考えたりしています。

ちょうど今年から日大の建築を専門にしている研究者の方と一緒に共同研究を始めて、このスライドの一番下に書いていますけれども、「ハイブリッド時代に生き生きと働けるオフィスとはどういうものなのか」、オフィスが従業員に与える影響などに関しても研究を始めているところでしたので、今回この研究会でご報告させていただく機会があったことにも非常に縁を感じております。

冒頭、従業員が生き生きと働ける、そういうマネジメントに私は関心があると申し上げましたけれども、2000年以降のさまざまな調査を見る限り、日本企業は諸外国と比べても生き生きと働け

ている従業員の数は少ない。逆にメンタルヘルス不調でネガティブな状態に陥っている従業員も多く、不調者の数も減っていない。こういう状況にある日本企業において、改めて生き生きを高めるようなどういった取り組みが可能なんだろうかというのが、今日ご紹介するジョブ・クラフティング研究の大きな問題関心ということになります。

ここまでの話をまとめますと、従業員の仕事に対するやりがいを維持していく、あるいは高めていくということが日本企業ではなかなかうまくいっていないことがいろいろなデータで明らかになってきた。これをなんとかしないといけないことは多くの人が感じるわけですが、一方で、従業員がさまざまな事情を抱えながらさまざまな関心のもとで働くという多様化も同時に進んでいるわけです。

日本企業に限らずこれまでのマネジメントというのは基本的に、従業員に対していろいろな人事施策を打ったり、マネジメントを行うことで意欲を高めようとしてきたわけですが、従業員が多様化していく中で、多様な従業員をみんなやる気にしていくというのは難しいことも明らかになってきました。仕事がたくさんあったほうがやりがいをを感じる人もいれば、なるべく仕事をやりたくない、楽なほうがいい人もいます。あるいは、自由裁量の余地はあまりなくて決められたことを淡々とやるほうがいいという人もいれば、そうでない人もいます。多様化している中で、さまざまな従業員をどういったふうにしてやる気にしていくのか、ストレスを感じずに働いてもらうことができるのか。こういう難しい状況が生じてきて企業の前に立ちはだかっている。

こういう問題意識の中で経営学が1つ注目したのが、従業員自身が自分のやる気を自己調整していくという切り口をもう少し活用できないかということです。たとえば非常に近い産業組織心理学の領域では、ストレスの問題に対して従業員が自分でさまざまな対処をしていく。ストレスをそのまま受けとめるだけではなくて、ストレス源を少し減じるような方法に自分で取り組んだり、気晴らしをしてストレスを発散することを上手にできたほうがいいんじゃないかというストレス・コーピング研究などもあったわけですが、やる気に関しても、モチベーションに関して

も、従業員が自らいろいろなさまざまな工夫をすることで、同じ会社の中でもうまく自分のモチベーションを高めたり、やりがいを感じながら働くことができるのではないかと。こういう自己調整を実現する1つの具体的な視点として、ジョブ・クラフティングというものに関心を持つようになりました。

ジョブ・クラフティングというのはシンプルな英単語で、「仕事をクラフトする」。「クラフト」というのは、皆さん小さなころに木屑とか紙などを組み合わせてなぞの物体をつくったことがあるかもしれませんが、「工作する」、従業員自身が仕事をつくるというようなニュアンスを持っているコンセプトです。

Wrzeniewski と Dutton という2人の女性研究者が2001年、学術的な論文で「個人が自らの仕事のタスク境界もしくは関係の境界においてなす物理的・認知的変化」と定義して、こういう考え方があるのではないかと提唱しました。

これまで私たちが「職場で仕事をする」というときには基本的には、会社だとか自分の上司に当たる人が「おまえ、これをやれ、これを担当してくれ」と割り当てる、割り当てられて自分はそれを担当して仕事に取り組んでいると考える。それが普通で、いまでもそれが一般的な理解の仕方かなと思います。

確かに上司に「これをやってね、これがあなたの役割ですよ、分担ですよ」と仕事を割り当てられて、それに取り組むというのは普通の仕事の与えられ方ですが、いろんな職場の人をよくよく見てみると、同じ会社で同じ営業職をやっている人といっても、全く同じ範囲の仕事を同じようにやっているわけではなくて、仕事の範囲を微妙に変えたり、やり方に工夫こらしてちょっと違うことをやったり、やらなくていいことをやってみたりというように、従業員自身が仕事の幅とかやり方とか範囲などをさまざま変えながら取り組んでいるのではないかとすることに Wrzeniewski や Dutton は気づいた。

そこで、従業員が実際に仕事を何をするかというのはもちろん管理者側からも提示されるけれども、従業員側もつくり変えていて、この2つの方向の相互作用によって、どこまでやるのか、何をやるのか、どういったふうにするのか決まってくる

のではない。この従業員側から変えていくという側面を「ジョブ・クラフティング」と呼び、実際に起こっているこの側面にもう少し注目してみようということを提唱しました。

ジョブ・クラフティングという考え方が面白いのは、「仕事をつくり変える」というのを3つの次元でとらえようと提唱されたところにあるのかなと思います。

1つ目は仕事そのもの、タスクの範囲を変えるという物理的な次元で、何をするのかということを変える。これは非常に普通の話で、先ほどから繰り返しご紹介している内容です。

もう1つは、仕事をするうえでかかわる人だとか関係性も同時に変えることがあるので、人間関係とか関係性の次元も併せて考えましょう。たとえば私であれば、大学で仕事をしていますけれども、授業をするときに、自分一人で教室に行ってマイクでしゃべるだけの授業をすることもありますが、そこに至るまでには、事務スタッフの方から支援を受けて授業をしたり、さまざまな設備を整えていただいて授業をすることもありますし、パソコンを使う授業であればITセクションの方といろいろなやりとりをしながら授業の準備をしたりすることもあって、仕事をするうえでさまざまなほかの部門の方や、あるいはお客さん、私どもで言えば学生とかかわるみたいなこともある。仕事をするうえで生じるさまざまな人間関係も、従業員の工夫によって変えることもできるでしょうということです。

大学で授業をするときに、大きな教室の前方でマイクでただしゃべって、学生と全くかかわらずに講義を行うことももちろんできるわけですが、場合によっては学生に話しかけて、マイクを向けて問いかけに対して学生に答えもらう、インタラクティブな授業をすることも可能です。「大学で授業をしてください」というタスクが与えられたとしても、そこで誰とどのようにかかわるのか、場合によってはゲストを呼んでくることもできるかもしれないし、仕事においてさまざまな人間関係を変えていく余地は残されている。こういう関係性を変えようという部分もジョブ・クラフティングの中にあるでしょうということを提唱しています。

3点目に認知を変えるということです。その仕

事がどういう位置づけなのか、何のためにあるのか、どこまでが自分の役割なのかというのも頭の中で変えることはできますよ。それもジョブ・クラフティングの1形態だと Wrzeniewski と Dutton は言っています。たとえば「大学で学生に対して教育する」というのを、どこまでを自分の仕事だと考えるのか。90分なり100分、何か専門的なことを話すということ自分の仕事と考えるのか、学生の考え方を変えるということが自分の仕事と考えるのか、それによってやることも当然変わってくるし、やるべきことも変わってくる。そういった認知を変える、頭の中でどういうふうに位置づけるのかということを変えることもジョブ・クラフティングだと言っています。

特に認知的な部分は、マニュアルが厳しくあって、振る舞いを勝手に変えてはいけないような仕事—たとえば公共バスのドライバーで、時刻通りに運転しないといけない、安全面の制約も厳しいような仕事で、勝手に仕事のやり方を変えるというのは禁じられていたとしても、認知を変えて自分の仕事の位置づけを変えるということは可能になるかもしれません。そういう意味で、3点目の認知を変えるという側面が含まれていることによって、さまざまな職種でジョブ・クラフティングは可能になるのだと彼女たちは提唱しているわけです。

学術的な概念について丁寧にご紹介しましたが、だんだん何のことかよく分からなくなってきたという人もいるかもしれませんので、少し卑近な例でご紹介したいと思います。私がジョブ・クラフティングをご紹介するときによく使う例がオリエンタルランドのカストーディアルです。

オリエンタルランドはディズニーランドとかディズニーシーを運営している会社ですが、ディズニーランドには主に掃除を担当する「カストーディアル」という職種の人がいます。皆さんもディズニーランドに行かれた方がいらっしゃるかもしれませんが、オリエンタルランドの人事担当者にとって、カストーディアルというのは昔は悩ましい職種であったそうです。

若い人がディズニーランドで働きたいなあと思ってオリエンタルランドのアルバイトの試験を受けて、「合格だ。あしたからきみはカストーディ

アルだよ」と言うと、非常にがっかりされる。やる気も下がるし、中にはすぐ辞める人も出てくる職種だったそうです。ディズニーランドでチョコレートとかぬいぐるみとか売りたいと思ってアルバイトの試験を受けた若者が「おめでとう。あしたから掃除をする係だ」と言われると、「せっかくディズニーで働けると思ったのになあ。こんなことがやりたかったわけじゃないんだけどな」と感じてしまうことが多かった職種で、人事の方たちは非常に頭を悩ませていた。

ところが、あるときからカストーディアルの中にも仕事に楽しみを感じて、やりがいを持って働ける人も自発的に起こってきた。そこにジョブ・クラフティングのようなものが生じてきたわけですが、あるカストーディアルが「私たちは掃除をやれと言われてはいるけれども、掃除だけをやれと言われてはいるわけではないな」と考えた。

ディズニーランドで働いている人たちのことをキャストと呼んでいます。キャストのみんなに対して、「きみたちの共通のミッションはゲストであるお客さんを喜ばせることなんだ。そのうえで、掃除をする人とか、会場に案内する人とか、チョコレートを売る人とか、さまざまな役割があるんだよ」というマネジメントをしているそうです。

そういった会社の方針を踏まえたカストーディアルの一人が、「私たちはパークの中を歩き回っていて、手には箒を持っている。だとしたら、掃除をしない時間に箒を濡らして、こちらの写真にあるようなミッキーとかミニーを描いてもいいんじゃないか」と気づいたんですね。

この写真をごらんいただくと、カストーディアルが絵を描くだけではなくて、最後の目玉をくりくりと描くところをお客さんと一緒にやったりしてお客さんとかかわりを持つようなことをやり始めた。これをするとか何が起きたかという、まずお客さんが大変喜んだ。私も学生たちに聞きますと、よくディズニーランドに行っている学生は「ミッキー、ミニーに会えた」とか乗り物に乗るだけでなく、雰囲気を楽しんだり、その日そこでしか見れないショーだとかそういった要素に非常に興味があるようです。

カストーディアルの描くミッキー、ミニーも、その日たまたまそのキャストさんに出会ったから

で、そのタイミングでその道を通らないと見れないミッキーを見れたということで大変好評だそうです。このカストーディアルは勝手に絵を描き始めたわけですが、少なくともお客さんを喜ばせる、もてなすことには成功しているわけです。

さらにジョブ・クラフティングのいいところなんですけれども、カストーディアル自身も自分たちの仕事にやりがいを感じられるようになってきた。最初に絵を描き始めたカストーディアルはおそらく自分が絵が得意だから描いたと思うんですけれども、自分は絵が得意だから絵を描いて喜ばせるという、自分の得意技を自分の役割の中に持ち込むことに成功した。

カストーディアルは普段掃除をしているわけで、掃除をしているだけだったら、お客さんとコミュニケーションをとったり喜んでもらったり、「すごいですね」みたいな声をかけてもらうことは非常に少ない職種だと思うんです。ところが、右側の写真のようにお客さんと一緒に絵を描いたりすると、非常に喜んでもらったり、「絵、上手ですね」と声をかけてもらったり、人間関係も豊かになっていくようなことが起きます。同じカストーディアルという仕事なんですけれども、日常に加えて少し広げた役割を自分の役割に取り込むことによって、仕事に対してやりがいを感じるようになるようになったということです。

後日談で、オリエントランドの方と話していると、最近では絵ばっかり描いて掃除をしないカストーディアルが出てきて困っているという話もありましたので、勝手なことだけやっていると非常に困るわけですが、自分のしないといけないことに加えて、プラスアルファで何かやるとかいうかたちで、組織にも自分自身にとってもよい影響をもたらすことができれば、ジョブ・クラフティングというのは非常に有効な仕事の進め方になると思います。

このように、何か自分の得意なこと、価値があるなあ、これならやってもいいかなあというような役割を自分の中に取り込んだりすることによって、仕事を面白くやる、やりがいを感じながらすることができるということがさまざまな研究によって蓄積されるようになってきました。

ジョブ・クラフティングでも徐々に定量的な研究が始まってきて、ジョブ・クラフティングをす

るとどういふよい影響が起きるか、どういった要因があるとジョブ・クラフティングは行われるのかというメタ分析の結果、多くの研究で、ジョブ・クラフティングを行うと仕事の満足度が高まったり、仕事に対するやりがいに近い概念であるワーク・エンゲージメントが高まったりすることが分かっています。

仕事に対するパフォーマンスについても、自己評価あるいは他者からの評価においても基本的にはよい影響が起きるといふことで、ジョブ・クラフティングをすることによってポジティブな影響が生じるということが多くの研究で指摘されるようになってきました。またジョブ・クラフティングを促すという観点から、仕事の自律性が非常に影響を与えていて、自律的に仕事をしなさいと仕事を与えるとジョブ・クラフティングが促される、あるいはもともとプロアクティブで主体的なパーソナリティーを持っているような人、誠実に仕事に取り組みたいと感じているようなパーソナリティーを持っている人ほど、ジョブ・クラフティングに取り組むんだということも明らかにされてきました。

2001年にコンセプトualな概念として提唱された「ジョブ・クラフティング」が、十数年経った2017年ごろには質問票調査でとらえられる概念に落とし込まれて、たくさんの定量的研究が行われて変数間の関係が明らかにされるどころまで進歩してきたという状況です。

こういうふうにはジョブ・クラフティングは非常に興味深い現象で、従業員のやりがいを高める、自己調整していくことにつながるという意味で私の問題関心に非常にフィットする考え方だということが分かりました。

ただ、ジョブ・クラフティング研究の残された問題というか、まだ十分ではないなあと私を感じているのは、ジョブ・クラフティングというのは部下がやってくれるとよさそうな行動なんだけれども、組織が自己調整的な行動を促すにはどうしたらいいんだらうかということがまだ十分に分かっていないのではないらうか。プロアクティブな人とか主体的な人はジョブ・クラフティングをやりがちなんですけれども、そういったタイプの人の方が勝手にやるだけだと、組織を活性化させたいと考えている管理職や人事部の人にとっては活

用しづらい。やる人はやるけれども、やらない人はやらないということになってしまいます。従業員の個人特性に頼るのではなくて、組織としてジョブ・クラフティングを促すためにできることにはどういふことがあるのかということを考えたい。この点についてもう少し研究を見ていきたいと思ひます。

これまで行われた研究では、ジョブ・クラフティングを促すという観点からは大きく分けて2つのアプローチがあると思ひます。1つは、人事部などがやりがちなんですけど、研修を行って従業員に「ジョブ・クラフティングという考え方がありますよ。ぜひやってみましょう」と、ジョブ・クラフティングをするように直接的に促すアプローチです。

人事部が従業員に対して研修を打ったり、ストレス対策だとかメンタルヘルス不調を減らしたい産業保健の研究者もジョブ・クラフティングに関心を持っていますので、「健康講演会」とかそういった中でジョブ・クラフティングという考え方がありますよという紹介をして従業員にやってもらうようなことが結構熱心に行われていて、こういった研修をすると、少なくとも一部の従業員はジョブ・クラフティングをするようになったりということが明らかになりつつあります。日本でも東京大学の櫻谷先生がそういった研修の効果検証をされていて、どういった従業員に対してはジョブ・クラフティング研修の効果が出るのか、緻密なデザインで明らかにされたりしていますが、そういったアプローチが1つあり得るのかなと思ひます。

もう1つは、従業員がジョブ・クラフティングという考え方を知っていようが知ってまいが、自律的な仕事の進め方、自分なりに工夫しながら仕事をするを促すことによって、ジョブ・クラフティング的な行動をとってもらうというアプローチがあり得るかなと思ひます。

今日はこの2つ目に注目していきたいわけですが、いろいろマネジメン的な働きかけはあり得ると思ひますが、その1つは、リーダーシップというかたちで上司が働きかけることだと思ひます。少しずつではありますけれども、リーダーシップとジョブ・クラフティングの関係を明らかにしようとする研究が蓄積されつつあるのがこの

2010年代あるいは2020年代の研究テーマになっています。

代表的なリーダーシップ研究である変革型リーダーシップ、あるいは従業員の主体性を支持するような自律的な支持的なリーダーシップであるエンパワメントリーダーシップであるとか、こういったものと部下のジョブ・クラフティングとの関係が実証されつつあります。さまざまなリーダーシップのタイプがある中で、今日私はインクルーシブ・リーダーシップという概念に注目して、上司がインクルーシブ・リーダーシップをとることで部下はジョブ・クラフティングをやりやすくなるのではないかとすることに注目し、明らかにしていきたいと考えています。

インクルーシブ・リーダーシップという考え方も新しい考え方なので、皆さんご存じない方が多いと思うんですが、「インクルーシブ」という言葉の通り、さまざまな人の考えや意見を集めていく、包含していく、そういうタイプのリーダーシップのことです。

典型的には権威主義的で指示命令型の自分の指示したことだけをやってくれというタイプのリーダーシップではなくて、広くみんなから意見を集めて集団で何をやるのかを決めていく、あるいは集団の意思決定に反映するためにみんなに声を上げてもらうように促す。そして、自分なりの貢献をしてくれる人を評価したり、ほめて引き出していくというタイプのリーダーシップのことだと定義されています。

具体的には3つ次元があります。他者の意見や新しいアイデアに対して開放的で、聞いてくれる、耳を傾けてくれる。部下が何かやろうというときには、実際力になって助けてくれる、後押ししてくれる、そういう行動をとっている上司のことです。それから、そもそも相談したり話し合うような機会をちゃんと確保しているかどうか。相談したいと言っても、「忙しくて会えないよ」と言ってそういう機会をなかなか確保してくれない人はインクルーシブではないと判断するわけです。こういう3つの次元から構成されたインクルーシブ・リーダーシップの考え方があります。こういったものに注目して、インクルーシブ・リーダーシップをとっていると、ジョブ・クラフティングをするのかどうか検証していきたいと思っています。

ちなみにインクルーシブ・リーダーシップの研究では、リーダーがインクルーシブ・リーダーシップを発揮していると、心理的安全性が高まって、さまざまな主体的行動とか役割外行動、やらなくてもいいんだけど自分で考えて取り組んでみるというような行動をとることが多いという研究結果が示されています。本研究もインクルーシブ・リーダーシップがチームに対する心理的安全性を高めて、そういう状況をつくることを通じて従業員が主体的な行動をとるようになるのではないかとという仮説を立てて検証していきたいと考えています。特に仕事を拡張するようなタイプのジョブ・クラフティングが促されるのではないかと考えて、この点を明らかにしていきます。

今日ご紹介する調査結果は、昨年のおまぐらに行った調査で、インターネット調査会社のモニターに登録している方々に対して、3回に分けて質問票調査を行いました。管理職の人が入ると、その管理職の上司は誰なのかというのがやや不透明になるので、非管理職の係長以下の方たちに調査を行い、自分の上司に当たる課長さんのリーダーシップについて評価をするというかたちで研究を行っています。

1回目は、最も最初の原因部分になるインクルーシブ・リーダーシップについて、上司がやっているのかどうか、インクルーシブ・リーダーシップをとっているのかどうか質問しました。2回目は、それが心理的に安全性に結びついているのかどうか確認するために、心理的安全性についての質問。3回目の調査で、最終的にジョブ・クラフティングを行っているのかどうかを確認するために、ジョブ・クラフティングの程度について質問しています。

ちなみにジョブ・クラフティングの尺度はいろいろ開発されているんですけども、世界的に見ても最も研究の多いジョブ・クラフティング尺度の日本語版が開発されていますので、そちらに従って3つの次元で測定しています。

1つ目は「挑戦的な仕事の要求度の向上」と呼ばれるものです。難しい、やりがいのある、チャレンジングな仕事を増やす、拡張するというようなジョブ・クラフティングです。2つ目は「社会的な仕事の資源の向上」というのは、フィードバック

クをもらいにいたり、アドバイスをもらいにいたり、周りからいろんな声をもらえるように人間関係を豊かにし、増やす、そういったジョブ・クラフティングをとらえようとする質問項目になります。3つ目は「妨害的な仕事の要求度の低減」で、どちらかと言うといやな仕事を減らすという縮小型の少しタイプが違うジョブ・クラフティングです。第3の次元を促す要因については先行研究でも十分に明らかにされていないのですが、インクルーシブ・リーダーシップが影響を与えるのかどうかということも併せて検討したいということで、やや探索てきになりますがこの3つの次元を用いて測定を行っています。

このほか、統制変数としては、ジョブ・クラフティングを促すといわれている仕事の自律性だとか、何でも学習だと思って前向きに取り組む学習目標みたいなものを持っているかどうかというようなものも測定して、これらの影響を統制したうえで、インクルーシブ・リーダーシップが影響を与えているのか確認していくというリサーチ・デザインで行っています。

以上のような質問を1000名の方にさせていただいて回収した結果、やや男性が多くて700名強の方から回答をいただいて、残りが女性です。平均年齢は、45歳ぐらいで、ちょっと高いかもしれません。

今日は細かい統計的な部分についてはあっさり説明したいと思えますけれども、それぞれの尺度は想定した通り信頼性も高く測定できているようですし、インクルーシブ・リーダーシップ、心理的安全性、3つの種類のジョブ・クラフティングを想定して測定しましたが、5つの要因を正しく測定できているようだ統計的確認をとりまして、仮説の関係が本当にあるのかどうかを検証していくという分析を進めていきました。

先ほど仮説のところでご紹介しました通り、インクルーシブ・リーダーシップを上司がとると、心理的安全性が高まって、ジョブ・クラフティングをとるという、この3段階のモデルを想定しているわけです。この関係が当てはまっているかどうか確認しましたところ、3つの種類のジョブ・クラフティングのうち、2つの次元ではインクルーシブ・リーダーシップがジョブ・クラフティングを促しているという影響関係を確認すること

ができました。

ただし、3種類目の仕事を縮小していくタイプのジョブ・クラフティングに関しては、インクルーシブ・リーダーシップが心理的安全性を介してジョブ・クラフティングを促すという関係を確認することができませんでした。3つのジョブ・クラフティング次元のうち、2つに関しては支持されたんですが、1種類については支持されないという調査結果を得ることができたということになります。

先行研究にさかのぼって考えてみますと、インクルーシブな従業員の自主性を引き出すようなリーダーシップというのは、従業員それぞれの工夫を持ち込んでくるという意味で、拡張的なジョブ・クラフティングを引き出すということは主張されていて、その点は予想通りだったのかなと考えています。

ただし、2つ目の尺度、「妨害的な仕事の要求度の低減」、仕事を減らしていくようなジョブ・クラフティングというものに対する影響は十分に見られませんでした。

ジョブ・クラフティング研究においても、広げるジョブ・クラフティングと狭めるジョブ・クラフティングというのはタイプが違うし、どううときに生じるのかというロジックも異なるようだということがすでに指摘されています。特に縮小していく、小さくするクラフティングはどううときにどうやって生じるのかというロジックについてはなかなか十分に解明されていないくて、どううときに起こるのかという知見もあまり豊かにはないことを考えるとインクルーシブ・リーダーシップとの関係性もほかとはちょっと違うようだということが明らかになった。リーダーシップがジョブ・クラフティングを引き出すというロジックも、広げるタイプのジョブ・クラフティングと狭めるタイプのジョブ・クラフティングではやはり異なるということが分かったと考えると、少しポジティブな知見を蓄積することができたのかなと考えています。

今日明らかにした知見がどういう役に立ちそうなのかということで、この研究の貢献と限界をまとめて、報告を終えていきたいと考えています。

この研究の大きな貢献は、この報告の半ばぐらいで指摘しましたがけれども、ジョブ・クラフティ

ングがいいものだと分かってきたとして、どうやって組織が引き出していけばいいのかという、組織的な引き出し、取り組みの引き出しというのが少し見えてきたところにあると考えています。

今回、インクルーシブ・リーダーシップというリーダーシップのタイプに注目して、この関係性がありそうだとすることを明らかにできましたので、たとえば職場の上司の方が部下のジョブ・クラフティングを引き出したいな、主体的に自分のやりがいを創造しながら働ける、そういう従業員になってほしいなと思っている場合であれば、自分自身がインクルーシブ・リーダーシップを發揮すればいいということになります。

また、もう少し引いた立場で、人事部門の方たちが自社の従業員のジョブ・クラフティングを引き出したいなと考えた場合には、管理職研修なんかの場でインクルーシブ・リーダーシップのようなものを教育していくことができれば、そここにインクルーシブ・リーダーシップを發揮する管理職が増えて、そしてそれぞれの職場で個々の従業員がジョブ・クラフティングをとるようになる、というような関係が組織の中でつくっていただけるかなと思います。

これまでさまざまな、自律的な仕事を与えましょうとかそういう知見はあったわけですが、ジョブ・クラフティングを引き出していくマネジメントの引き出しを少し増やすことができたのではないかなと考えております。

ただ今回、1つの調査ですし、いろいろ限界があると思っています。1つは広げるほうのジョブ・クラフティングについては予想通りの関係が見れたんですけども、狭める側の縮小型ジョブ・クラフティングについては影響を見出すことができなかつたので、狭めるジョブ・クラフティングをうまく引き出すためのマネジメントについてはもう少し、なぜどういうときに生じるのか、促すことができるのかについて検証していく必要があるかなと考えています。

2つ目に、今回、リーダーと部下の関係について見ているんですけども、モニター調査ということで、一人の上司が特定の職場でリーダーシップをとることで部下がどういうふうに変わるのかみたいなことを特定の職場で測定できているわけ

ではありません。そういう意味では今後は、こういった心理系の研究でよく行われるように、職場単位のデータを集めてマルチレベル分析みたいなことをしていくことも必要なと思いますし、可能であれば人事施策の影響も考慮に入れたうえで分析していくことも必要なと思っています。

やや細かい研究的なところになりますけれども、今回測定しているのはいずれも、従業員の方が自己評価している主観的な評価になりますので、自分が上司のリーダーシップをどういうふうに評価するのか、自分をジョブ・クラフティングしていると考えているのかどうかということで、一人の方の回答に全て依存していますので、コモン・メソッド・バイアスの影響はある程度あるだろう。大きく問題ではないということは確認して分析を行っていますけれども、今後はジョブ・クラフティング自体を上司が評価するとかいうようなかたちで、多様な評価を盛り込んだかたちでの分析を行っていくと、より精度が高くなるのかなと考えたりしています。

こういった学術的な研究を踏まえて実務的な貢献について少し触れさせていただいたんですが、この研究からもう少し離れるようなかたちで、ジョブ・クラフティングをどういうふうに職場の中で使っていけそうかということで、実務的な応用のお話をご紹介したいと思います。

ジョブ・クラフティングというのは20年前に提唱されたときは本当に学術的な概念で、実務の世界で活用されたり企業研修で紹介されるような概念ではなかったわけですが、昨今、メンタルヘルス対策だとか従業員が仕事に対してやりがいを感じていくバネに使っていただける実務的な概念としても注目を浴びるようになってきました。これを促すときにどういうふうに活用していけそうなのかということをお話しさせていただきます。

今日ご紹介したインクルーシブ・リーダーシップみたいなものと非常に近い実践と結びつけて考えられるのではないかとご紹介ですが、昨今、テレワークの進展なども含めて、1 on 1 (ワン・オン・ワン) を重視する実務実践が増えていきます。

1 on 1で従業員一人ひとりと対応して、この人はどういうことを考えているのかとか、何に関心があって、どこに行きたいのか、というのを部

下に問いかけて引き出していくことをやりなさいと制度化されているという話はよく出てきます。一方で、こういったことに慣れていない管理者からすると、何を話したらいいか分からんとか、1 on 1をやっているんだけど、結局自分が話して終わったとかそういうことも多いという失敗談もよく語られていると思います。

そうしたときに話題の1つの候補として考えられるのがジョブ・クラフティングではないかということ。 「どういうことに関心があって、仕事の中にどういう要素を盛り込めると、あなたはやりがいを感じられますか。 そのためにどういうことをやっていくとよさそうだろうか」とか、「急に仕事を面白くすることはできないので、どういうプロセスで変えていくと仕事が面白くなりそう

か、関心を持っているものになりそうか」という相談をしたりとか、上司が押しつけるのではなく、部下の希望だとか関心みたいなのを引き出していくというような対話が必要ですが、そういった内容について問いかけていくことで従業員の主体的な行動を引き出していく。 まさに今日ご紹介したようなインクルーシブ・リーダーシップとジョブ・クラフティングみたいな関係がうまく実践されていくということが1つあり得るのかなと考えております。

時間超過しましたけれども、私からの話題提供は終わりたいと思います。

ありがとうございました。