

ジャパン・スポットライト2020年9/10月号掲載(2020年9月10日発行)(通巻233号)

英文掲載号https://www.jef.or.jp/jspotlight/backnumber/detail/233/

石山恒貴氏(法政大学大学院政策創造研究科 研究科長・教授)

コラム名: Recent Socioeconomic Issues 2

(日本語版)

日本におけるジョブ・クラフティングの展開とその意義 -個人による主体的な仕事の再創造-

はじめに

日本では、少子高齢化によって生産年齢人口が減少するという人口オーナス(重荷)現象が進展しており、労働者個人の能力開発の重要性が高まっている。政府の重要政策である働き方改革においても、当然、労働者個人の能力開発の促進という視点は取り込まれている。しかし働き方改革を表面的に捉えてしまうと、労働者個人にとっての価値という視点が欠落し、組織側の効率性、生産性の向上ばかりが強調されてしまいかねない。

すなわち、働き方改革には、本来は、個人と組織の両者にとって、働くとはどういうことなのか、という本質的な問いが求められよう。この問い関して、昨今注目されている考え方が「ジョブ・クラフティング(job crafting)」という考え方である。ジョブ・クラフティングとは、個人が自ら仕事を意味づけし、仕事を再創造することを意味する考え方である。

本稿では、まずジョブ・クラフティングの概要を述べ、次に、日本で注目される理由と企業事例を解説する。そのうえで、日本におけるジョブ・クラフティングの方向性を考えていきたい。

ジョブ・クラフティングの定義とその意義

個人にとって、働くことがその自己実現を図るというような人生における重要な意義を持つものであれば、働き方改革における生産性向上の視点と単純に合致することにはならないだろう。こうした、そもそも働くこととは何であるのか、という根源的な問いに関わる概念として、ジョブ・クラフティングが注目されている。

ジョブ・クラフティングとは、アメリカの研究者である Amy Wrzesniewski と Jane E. Dutton が、2001 年に提唱した考え方であり、従来の職務設計(job design)と対比できるとところに特徴がある。図1 をご覧いただきたい。

図1にあるように、職務設計とは組織や上司によってトップダウンによって与えられるものであり、 画一的になりやすい。もちろん、組織運営上、職務設計は必要なことであり、適切に実施されなければ ならない。しかし、職務設計のみが単独で機能するとなると、労働者とは、組織によって与えられた職 務設計に沿って、やるべきことを淡々とこなす存在になってしまう。

しかし、職務設計と同時にジョブ・クラフティングが存在すれば、この状況は変化する。ジョブ・クラフティングにおいては、労働者は能動的な存在であり、ボトムアップにより、主体的に職務を、自分の好みにあわせて創造(craft)することができる。この創造は、労働者個人が職務設計により与えられた

仕事を認識しながらも、単にそれだけをやればいいと考えるのではなく、自分にとって意味のあるやりがいのあるものへ変更していくことで成し遂げられる。この職務設計とジョブ・クラフティングの相互 作用があるからこそ、職務からの意義を労働者個人は感じることになるのだ。

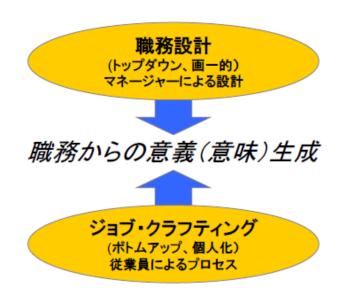


図 1 職務設計とジョブ・クラフティングの相互作用

(出所) Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013) "Job crafting and meaningful work," *Purpose and meaning in the workplace*, Washington: American Psychological Association, pp.81-104, p85, Figure 4.1 より抜粋

ジョブ・クラフティングにおいて、労働者個人が仕事を変化させていくプロセスの中核となるものが、仕事の意味づけである。図2をご覧いただきたい。Wrzesniewski と Dutton は、労働者個人の心の中には、意味づけに基づき、仕事を制御したいという欲求があると考えた。その欲求の結果、個人は仕事への見方を変えていく。それは、仕事が業務工程毎に分割されたものと考えるか、もっと全体的で有機的なものと考えるかによって異なってくる。仕事を業務工程毎に分割されたものと考えてしまうと、目の前にある表面的な意味でしか仕事を捉えることができなくなってしまう。他方、仕事を全体的で有機的なものと考えれば、仕事の意味は、社会や個人にとって意義深いものへと拡張される。その結果、労働者個人は仕事の意味づけを変化させ、主体的に業務内容に様々な工夫を行い、仕事を再創造することになっていくのである。

武蔵大学の森永雄太教授によれば、この仕事の意味づけの変化の代表例が、東京ディズニーランドのカストーディアルという職種で生じたジョブ・クラフティングである。『ディズニーの教え方』(福島文二郎著、中経出版、2010年11月24日出版)でその詳細が示されている。東京ディズニーランドのパークで働く人々はキャストと呼ばれるが、その中にカストーディアルという職種がある。カストーディアルは、1日中パークの清掃をするきつい職種だと思われ、その職種に配属されると悲しみ失望されるほど、不人気な職種だったという。

しかし上司や先輩が担当者に、「カストーディアルの仕事は清掃だけではない。パークを清潔に管理する、ゲストの保護をすることなど、もっと幅広い仕事なのだ」と訴えつづけたそうだ。その結果、カストーディアルの各個人の仕事の意味づけは、業務工程が分割された中での「清掃」という意味づけから、パークにおける全体的かつ有機的な意味づけである、「ゲストのために尽くす」という意味づけへと変わったと考えられる。意味づけが変わったことで、カストーディアルは、様々な工夫をするようになった。たとえば、落ち葉でミッキーの顔を描く、ぬらした箒でミッキーの顔を描く、などの工夫である。このように仕事の意味づけが個別のものから全体のものへと変わったことで、カストーディアルは仕事を再創造し、人気職種へと変貌したそうである。

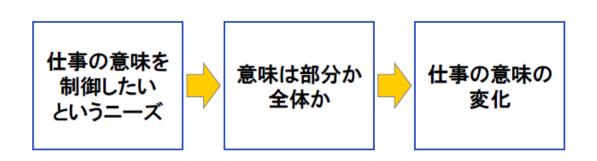


図2 仕事の意味づけの変化

(出所) Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001) "Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work," *Academy of management review*, Vol.26, No.2, pp.179-201, p.182, Figure 1より抜粋

ジョブ・クラフティングの日本における意義

日本においても、ジョブ・クラフティングは注目されつつある。しかし、日本でジョブ・クラフティングが展開されることには、どのような意義があるのだろうか。実は、日本ではことさらジョブ・クラフティングと唱える必要はないのではないか、という意見を聞くこともある。その理由は、日本の人事制度の特徴にある。図3と図4をご覧いただきたい。

両図は、日本の賃金制度体系を示している。役割・職務給、職能給、年齢・勤続給の導入割合を示している。役割・職務給とは、職務記述書など何らかの明確な職務に関する定義が存在し、その定義に基づいて賃金が決定される給与制度を意味している。この場合、図1に示される職務設計が明確に存在し、それが組織・上司によってトップダウンで行われることになる。これに対し、職能給とは明確な職務ごとの定義は存在せず、賃金は個人が有する能力の高低によって決定される。つまりこの場合は、明確な職務設計が行われるとは限らず、担当職務の範囲は柔軟に解釈されつつ、業務が遂行される。年齢・勤続給とは年齢と勤続年数により賃金が決定される制度を意味するが、この場合も明確な職務設計が行われるとは限らず、担当職務の範囲は柔軟になる。

図3と図4によれば、役割・職務給の比率は上昇傾向にあるものの、管理職でも職能給の比率が半数は超えており、非管理職では役割・職務給よりも職能給の比率が高い。つまり日本の職場では、必ずしも職務設計が明確に存在しているとは限らず、労働者個人が担当職務の範囲は柔軟に解釈できることになる。そもそも組織・上司のトップダウンによる職務設計が存在しないのであれば、労働者個人は日常的に自由にジョブ・クラフティングしている、と考えることもできる。

職能給により担当職務の範囲が柔軟に解釈できることと関連するが、日本の労働者には多能工の傾向があるとされる。つまり、職務設計によって業務工程が細部にわたり分割されているわけではないので、複数の業務工程を柔軟に対応できるようになり、結果的に多能工となり、個人においてマルチスキルが醸成されるのである。実際、日本では小集団活動により「カイゼン」が行われるとされるが、カイゼンは個別の業務工程のみを対象とするのではなく、複数の業務工程を対象として有機的に行われる。多能工として、常に複数の業務工程を意識しながら仕事を進めるのであれば、その仕事の意味づけは、個別のものではなく、全体的かつ有機的な意味づけとなりやすいだろう。つまり、職能給の比率が高い日本の職場では、日常的にジョブ・クラフティングが行われ、仕事の意味づけも全体的かつ有機的なものとなる、という仮説を立てることもできるだろう。そうであれば、ことさら日本でジョブ・クラフティングに注目する意義も、ないのかもしれない。

しかし筆者は、この視点は必ずしも日本の実態を正確に捉えているとは限らないと考える。というの は、職務の定義が曖昧で、担当職務の範囲は柔軟に解釈できる場合であっても、組織・上司がトップダ ウンで職務内容を指示することはあり得るからだ。つまり、組織文化が上意下達であれば、労働者個人 にとって職務内容が明確に示されていないだけで、仕事はとにかく組織・上司に指示されたことをやり 続ける、という状況になってしまう。実際、2017年5月26日の日本経済新聞朝刊は、ギャラップ社の エンゲイジメント調査の国際比較を紹介しているが、その調査によると、エンゲイジメント得点の日本 の順位は、139か国中132位である。すなわち、日本では労働者個人の仕事への熱意が、国際比較で低 いことになる。この記事の中でギャラップ社のジム・クリフトン CEO は、日本の得点が低い理由を、 日本の上司のマネジメントのあり方が部下に口答えさせずに確実に業務を遂行させるコマンド&コント ロールであるためだとしている。このように、日本の組織は上司が上意下達で部下に指示をしているこ とが示唆されるわけだが、やはりそうした状況では、ジョブ・クラフティングは起こりにくいだろう。 ギャラップ社のエンゲイジメントとは別概念で、学術的にワーク・エンゲイジメントという仕事への 熱意を示す概念もある。このワーク・エンゲイジメントも、国際比較すると日本の得点は低いことが知 られている。同時に、ジョブ・クラフティングにはワーク・エンゲイジメントを高める効果もある。こ れらの事実を考慮すれば、たしかに、日本の職務の柔軟性や多能工という特徴がジョブ・クラフティン グを生じさせやすい面があるのは否定できないが、だからといって日本の職場の状況が理想的であるわ

けではなく、ジョブ・クラフティングを促進し、ワーク・エンゲイジメントを向上させていく必要があ

るだろう。

(%)

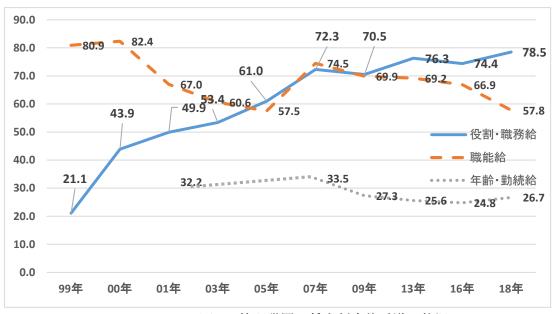


図3 管理職層の賃金制度体系導入状況

(出所) 日本生産性本部 (2019) 『第16回 日本的雇用・人事の変容に関する調査』

(%)

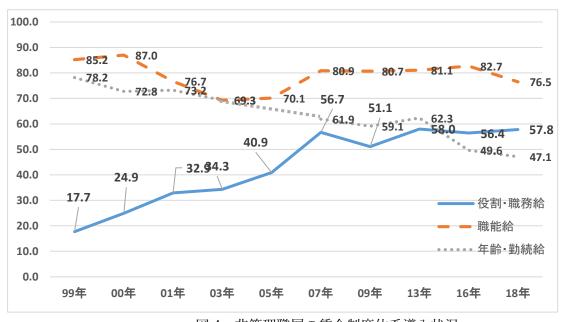


図 4 非管理職層の賃金制度体系導入状況

(出所) 日本生産性本部 (2019) 『第16回 日本的雇用・人事の変容に関する調査』

日本におけるジョブ・クラフティングの事例

日本におけるジョブ・クラフティングの事例として、CNNで「7分の奇跡」として放映されたテッセイの例を紹介したい。『奇跡の職場』(矢部輝夫著、あさ出版、2013年12月10日出版)では、JR東日本の関係会社であるテッセイにおいて、社員にどのような仕事の意味づけが生じたのかについて述べられている。テッセイの主たる業務は、東北新幹線や上越新幹線が駅のホームで折り返す際の清掃を担当

することであるが、以前のテッセイの社員は、淡々と命じられた清掃をすることが仕事、としか考えていなかったそうだ。JR 東日本から取締役として同社に赴任してきた矢部氏は、この状況に問題意識を持った。そこで着手したことが、会社全体における仕事の意味づけの変更である。矢部氏はテッセイが遂行している業務は個別的な清掃にとどまるものではなく、「トータルサービス」でお客様をおもてなしすることだ、という明確な仕事の意味の変更を打ち出したのである。この仕事の意味を象徴する言葉が、「わくわくドキドキ新幹線劇場」であり、職場は「わくわくドキドキ」する場に変わったのである。

会社全体の仕事の意味づけの変更は、個々の社員の仕事の意味づけにつながったと考えられる。それまでは受け身で清掃の仕事を淡々とこなす姿勢であった社員から、膨大な業務に関するアイデア提案が生じるようになった。たとえば、「わくわくドキドキ」をわかりやすく示すために、夏は浴衣やアロハシャツを着てお客様に季節を感じてもらうこと、駅のトイレに隣接して「ベビー休憩室」を作ること、その休憩室にカラフルな折り紙で飾り付けをすること、などである。

NHKの「プロフェッショナル仕事の流儀」で紹介された新津春子氏もジョブ・クラフティングの好事例であろう。羽田空港は、英国 SKYTRAX 社のランキングで、たびたび世界一清潔な空港として選出されている。この羽田空港の清潔さを支えるものが、新津氏をはじめとする空港の清掃員の卓越した清掃技術である。新津氏らは、数多くの道具と洗剤を駆使し、場面ごとに適切な道具と洗剤を選択する。人々はその多彩さ、技術の高さに感嘆することになる。

ここで注目すべきは、新津氏の有する仕事の意味づけだろう。やはり新津氏は、個別的な仕事の意味づけによって清掃業務を遂行しているわけではない。羽田空港は日本の空の玄関口であり、国内外のお客様が快適な旅を楽しめるように「おもてなし」をする、ということが新津氏の持つ仕事の意味づけなのである。このように、世界一清潔な空港を訪れる国内外のお客様へのおもてなし、という全体的かつ有機的な意味づけが、新津氏らの卓越した清掃への工夫につながっていると考えられる。

東京ディズニーランド、テッセイ、羽田空港、これらの事例はいずれも清掃という職種であった。仕事の意味づけの変更がわかりやすく示されるので、清掃という職種には事例として選びやすい面があるからだろう。しかし、ジョブ・クラフティングは清掃という職種に限られるものではなく、幅広い職種にあてはまる。筆者は、日本では知識労働の職種にこそ、ジョブ・クラフティングの必要性が高いと考えている。知識労働の職種は裁量性が高いという特徴が想定でき、もともとジョブ・クラフティングが行われていると考えてしまうかもしれない。しかし、先述のとおり、日本の組織は上司が上意下達で部下に指示をしていることが示唆される。そうであれば、本来、裁量性が高いはずの知識労働の職種において、その特徴をいかすことができなくなってしまっているという懸念があろう。したがって知識労働の職種にこそ、ジョブ・クラフティングを促進していく必要があるのではないだろか。

まとめ

本稿では、日本におけるジョブ・クラフティングの意義について述べてきた。ただ、同時にその課題にも留意しなければならない。ジョブ・クラフティングの特徴とは、労働者個人が仕事の意味づけにより、仕事を再創造することである。しかし、その再創造された仕事が、会社や職場にとって好ましいものとは限らない。もし、その仕事が不必要なものであった場合、その個人は「わがままなジョブ・クラフター」と呼ばれることになってしまう。

つまり、ジョブ・クラフティングとは、周囲との共同作業でもあるのだ。上意下達により上司から指示された仕事で個別的な仕事の意味づけに陥るのではなく、個人が主体的に全体的かつ有機的な仕事の意味づけを行い、仕事を再創造する。しかし、同時に周囲との共同作業であるという視点も取り入れる。このようなバランス感覚もジョブ・クラフティングには重要であろう。

(了)