

ジョブ・クラフティングを促進する組織の 社会的要因とその構造^{1,2)}

：ベンチャー企業の一事例による質的検討

目白大学心理学部 大嶋 玲未
立教大学経営学部 廣川 佳子

【要約】

自身の仕事に主体的に変更を加えるジョブ・クラフティングは、従業員が仕事の意味やアイデンティティを変化させ、働きがいや組織の成果を高めることと関連し、自律性が求められる現代において注目すべき概念である。先行研究では、積極的に問題に取り組む活動で説明されるアプローチ型のジョブ・クラフティング行動を促す支持的な文脈が確認されているが、そうした文脈を特徴づける組織の社会的要因とその構造は検討されていない。そこで本研究では、働きがいのある会社づくりを行い社会的にも高い評価を受け、支持的な組織環境と考えられる企業の協力を得て、組織の特徴を社会的要因とその構造の観点から記述することを目的とする。当該企業でジョブ・クラフティング得点が高い3部署の計12名（男性10名、女性2名）を対象に、部署単位でのグループインタビューを実施した。KJ法による統合の結果、当該企業のバリューと行動規範に基づいてジョブ・クラフティングすることで、同僚からポジティブな反応が得られ、持続的な実践を動機づけられやすくなっていることが示された。さらに同僚の望ましいジョブ・クラフティングは向社会的動機と結びつけて評価されやすく、会社が支持的な組織環境であるとの認識の強化に繋がり、ジョブ・クラフティングが促進される可能性が示された。

キーワード：ジョブ・クラフティング、支持的環境、事例研究、グループインタビュー、KJ法

問題と目的

はじめに

2019年12月以降世界的に流行した新型コロナウイルス感染症は、デジタルイゼーションの加速やグローバルイゼーションの後退等、企業活動の構造に大きな変化をもたらした。従業員にも、業務量や勤務時間の調整、テレワーク勤務の開始等、働き方の変化が生じ（e. g., 厚生労働省, 2021）、先の読めない不安定な労働環境からは、従来のように長期的で安定的な雇用やキャリアはもはや望めないという厳しい現実が突き付けられることとなった（宮城, 2021）。こうした中で、組織や他者に依存せず、自己のキャリアを考え、自律的に行動し形成すること、

つまりキャリア形成の「オーナーシップ」としての意識を強くもつ必要性の認識は増している（宮城, 2021）。本研究では従業員の自律性が求められる現代において再注目されている概念として、従業員が主体的に自らの仕事をデザインすることに関連し、働きがいを高める効果をもつ、ジョブ・クラフティングに注目する。

ジョブ・クラフティングとは

伝統的な組織研究では、従業員は仕事や役割をトップダウン方式で与えられる受動的な存在であることを暗黙の前提とした議論がなされてきた（e. g., Hackman & Oldham, 1980）。しか

し「個人は経験する世界を心理学的に構成することに特に重きを置く」と仮定する社会構成主義の立場を踏まえれば、従業員は例え制限のある典型的な仕事であっても、自分の意志で仕事をより意味深く、満足のいく形に変化させることができる (Wrzesniewski & Dutton, 2001)。このように従業員が仕事を主体的に捉え、変更を加える存在であるとの前提から、米国の経営学者 Wrzesniewski & Dutton (2001) が提唱した概念がジョブ・クラフティング (job crafting) である。彼女らは、従業員が仕事を形成、成形、再定義するために取る行動をジョブ・クラフティングと表現し、「個人が自身の仕事のタスクや関係性の境界においてなす物理的・認知的な変化 (Wrzesniewski & Dutton, 2001; p.179)」と定義した。また個人は、「ジョブクラフター (job crafter)」として自分自身で仕事を定義し、実行する自由を持つ存在であると説明した (Wrzesniewski & Dutton, 2001)。なお、Wrzesniewski & Dutton (2001) はジョブ・クラフティングを、(a) 仕事の境界の変更：仕事の数、範囲、種類を変更する (ex. 興味のある仕事を増やす)、(b) 関係性の境界の変更：他者との交流の質や量を変化させる (ex. 交流する相手や頻度を調整する)、(c) 認知の境界の変更：仕事の見方を変化させる (ex. 仕事の良い面を考える) の3形態から説明し、従業員はこうした物理的、認知的な境界の変更によって仕事を能動的に変化させていると考えた。

Wrzesniewski and Dutton (2001) は、ジョブ・クラフティングが3つの個人的なニーズ (仕事と仕事の意味をコントロールするニーズ、肯定的な自己イメージのニーズ、他者との人間的な繋がり) のニーズ) によって引き起こされ、結果として従業員の仕事の意味 (meaning of the work) とワーク・アイデンティティ (work identity) に変化をもたらすとのモデルを提示している。従業員はジョブ・クラフティングを通じて、仕事を自分の価値観、動機、信念と一致させることで、仕事の意味を異なる形で経験していると考えられる (Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton, & Berg, 2013)。森永 (2020) はジョブ・クラフターの例として、ドイツニーランドの掃除担当である“カストーデ

ィアル”を挙げている。カストーディアルの中には、濡らした箒で地面にキャラクターの絵を描いてゲストを喜ばせる者もいるが、これは自分の仕事を「掃除係でなくゲストをもてなすキャストだ」と位置づけ直し、役割、業務を拡張することで、仕事の意義を高めているものと捉えられる (森永, 2020)。また、ジョブ・クラフティングは、職場で自分が誰であることを定義する方法を変えるための強力なメカニズムである (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Wrzesniewski et al., 2013)。例えば、自分に良い刺激をもたらす人物との接触を増やす場合、望ましい自己観を育む社会環境が発展し、自身のアイデンティティも変化すると考えられる。

ジョブ・クラフティングの提唱により、従業員は仕事の経験に関してただ受け身の存在ではなく、仕事や環境に変更を加える能動的な存在であるとの視点が構築された。仕事の基本的なダイナミクスを理解するための新しい視点を提供するジョブ・クラフティングについて、Wrzesniewski & Dutton (2001) は、従来型の仕事の経験への見方として代表的なジョブ・デザイン (Hackman & Oldham, 1980) や、社会的情報処理パースペクティブ (Salancik & Pfeffer, 1978) を補完するものと位置づけている。

JD-Rモデルにおけるジョブ・クラフティングの機能

ジョブ・クラフティングにかかわる研究数の増加に影響を与えた要因として、仕事の要求度—資源モデル (job demands-resources model; 以下、JD-Rモデルと略記; Dimerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) にジョブ・クラフティングが位置づけられたことがある (cf., Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014; Bakker & Demerouti, 2017)。JD-Rモデルは、職務特性がどのように従業員の心理や組織の成果に影響を与えるかを説明する代表的なモデルである。職務特性には、(a) 仕事の要求度：努力、肉体的・心理的コストを伴う仕事の側面と、(b) 仕事の資源：仕事の要求度を低減するのを助け、学習と開発の機会を提供する仕事の側面があり、仕事上の要求度が健康問題の先行要因になるとする健康障害プロセスと、仕事の資源

がモチベーションの先行要因になるとする動機づけプロセスの存在が確認されている (Bakker & Demerouti, 2017; Dimerouti et al., 2001)。

しかし、こうしたJD-Rモデルの原型は従来の組織研究と同様の視点によるもの、つまり、従業員を組織によって与えられる要求や資源に対して反応をする、受動的な存在として捉える視点に基づくものといえる (Bakker & Demerouti, 2017)。Wrzesniewski & Dutton (2001) の構築した視点も踏まえると、従業員は、自ら積極的に資源を増やしたり (ex. 他者にフィードバックを求める)、仕事の要求を行う (ex. 新しいプロジェクトに志願する) といった主体的なアクションを起こし、そうした取り組みにより意欲をさらに高めることができると考えられる (Bakker & Demerouti, 2017)。そこでジョブ・クラフティングは「従業員が仕事の要求度—仕事の資源と個人の能力やニーズとのバランスをとるために行う変更 (Tims, Bakker, & Derks, 2012; P.174)」と再定義され、JD-Rモデルに位置づけられた (cf., Bakker et al., 2014; Bakker & Demerouti, 2017)。実証研究からは、モチベーションの類似概念であり、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態を表すワーク・エンゲイジメントの高まった従業員が、ジョブ・クラフティングを通じて、資源を高め、さらにワーク・エンゲイジメントを高める連鎖を生み出すことを示唆する結果が得られている。例えば縦断的研究からは、従業員のジョブ・クラフティングは心理的資本とワーク・エンゲイジメントを継続的に高めることが確認された (Vogt, Hakanen, Brauchli, Jenny, & Bauer, 2016)。また組織の成果に繋がる結果に関しては、ジョブ・クラフティングがワーク・エンゲイジメントを媒介することで、イノベーション行動を高めること (Pradana & Suhariadi, 2020)、同僚による役割内パフォーマンスの評価を高めること (Bakker, Tims., & Derks, 2012) 等が示されている。

ジョブ・クラフティングがJD-Rモデルに位置づけられ、その関連研究からは、従業員がジョブ・クラフティングを通じて仕事の資源やワーク・エンゲイジメントを高め、組織にポジティブな成果を生み出すことが示唆された。企業

が急速な環境の変化に対応し、競争力のある組織を築くためには、従業員一人ひとりが高い意欲を持って働き、パフォーマンスを発揮する必要がある。しかし、組織がすべての従業員に適合する仕事を提供することは難しい。特に近年のように企業活動の構造が変化する中では、組織が個々に応じたジョブ・デザインを行うことは殊更困難であると思われる。そのため、従業員が主体的に職場環境を最適化し、仕事の資源や意欲を高め、パフォーマンスを発揮することに繋がるジョブ・クラフティングを組織的に支援することには意義があると思われる。また従業員のキャリア支援の観点からも、主体的に仕事の意味やアイデンティティを見出すよう工夫し、やりがいを高めることに関わるジョブ・クラフティングは注目すべき要因であるだろう。

ジョブ・クラフティングを促す要因

ジョブ・クラフティングの規定要因にかかわる研究には、主に、個人要因、人口統計、職務特性、社会的要因に注目したものがある (cf., Wang, Li, & Chen, 2020)。特に社会的要因の理解は、組織のマネジメントの在り方を検討するうえで重要と思われる。重要な社会的要因の一例として、上司や同僚が挙げられる。例えばJD-R理論を踏まえれば、リーダーは従業員に提供可能な価値ある職務資源をより多く有している傾向があり、従業員のジョブ・クラフティングに影響を与える重要な存在と考えられる (Wang et al., 2020)。同僚もまた、タイムリーな支援、貴重なフィードバック、ユニークな視点といった資源を提供することで従業員のジョブ・クラフティングを促す存在である (Wang, et al., 2020)。Wang et al. (2020) が社会的要因とジョブ・クラフティングの関連性にかかわる51の実証研究 ($N = 17,863$) を対象に行なったメタ分析研究では、ジョブ・クラフティングと上司のエンパワリング・リーダーシップや、変革型リーダーシップといった建設的なリーダーシップスタイルや、同僚からのサポートやジョブ・クラフティング等との間に正の相関が確認された。またこうした結果を踏まえ Wang et al. (2020) は、組織が従業員のジョブ・クラフティングを高めるためには、エンパワーメント

や変革の能力がより高いリーダーを採用し訓練する、同僚の助け合い、分かち合い、相互扶助の行動を奨励するといった方法で支持的な職場環境を作るよう試みること等が重要としている。またジョブ・クラフティングにかかわる24の定性的研究を整理したLazazzaraa, Tims., & Gennaroc (2020)では、組織としての社会的支援の高さ、開放性、主体性志向の組織文化、共有された組織アイデンティティなど、ジョブ・クラフティングを動機づけ支援する組織風土によって特徴づけられる支持的な文脈と、社会的支援の低さや最小限のコラボレーションにかかわる組織風土によって特徴づけられる制約的な文脈は、従業員のジョブ・クラフティングの動機と形態の関連性のパターンを規定することが示された。特に上述のような支持的な文脈下では、望ましい目標に到達するといった積極的動機や、逆境に対処するといった反応的動機が、積極的に問題に取り組むことや目標に向けられた活動で説明されるアプローチ型のジョブ・クラフティング (Bruning & Campion, 2018) に結びつきやすいとされる (Lazazzaraa et al., 2020)。

しかし、そうしたジョブ・クラフティングを促す支持的な文脈は明らかになっている一方、その文脈を特徴づける社会的要因とその構造を検討した研究は、少なくとも国内では見当たらない。近年、ジョブ・クラフティングへの関心は高まっており、従業員のジョブ・クラフティングを促すための研修開発が行われ (e.g., 島津, 2019)、関連書籍も出版されている (e.g., 川上・種市・齋藤, 2022; 高尾, 2021)。実際にジョブ・クラフティングへの支持的な文脈が観られる職場環境において、社会的要因のどのような影響によってジョブ・クラフティングが促進されていくのか、その構造を示すことは、ジョブ・クラフティングを促す組織づくりを目指す組織への示唆となるだろう。

研究の目的

本研究では、組織としての社会的支援の高さや組織アイデンティティが共有 (cf. Lazazzaraa et al., 2020) されている企業を取り上げ、その特徴を、社会的要因とその構造の観点から記述

することを目的とする。この目的のために本研究では、ベンチャー企業に注目をする。ベンチャー企業は限られた人員で新たな事業に挑むため、従業員に任される仕事の範囲が広く、境界が明確でない傾向がある。そうした環境下で従業員には仕事を最適化しながら組織の競争優位性を生み出すことが求められることから、ジョブ・クラフティングの必要性が高い条件と思われる。そこで本研究では、従業員が働きやすい組織づくりに取り組み、高い評価を受けているベンチャー企業の協力を得て、目的の検討を行う。

方法

協力企業の概要

本研究は、2018年より組織課題を検証するために著者らと共同研究を行っているiYell株式会社との研究の一環で実施した³⁾。iYell株式会社は2016年5月に設立された住宅ローンテック企業であり、事業内容は、金融機関・不動産事業者向け業務支援サービスの提供、ユーザー向け不動産事業者・住宅ローン紹介業務等である。本社は東京で、調査が行われた2020年11月時点では大阪と名古屋に支店があり、関連会社を含む従業員数は138名であった。「何をやるかより誰とするか」を経営理念とし、意思決定をしていくうえでの方向性として、(a)バリュー経営：共通の価値観である「バリュー」を大切にし、仲間を応援し合い、成長する企業を目指す、(b)社員ファースト経営：経営陣は、まず社員の幸せを目指し、社員は、まず仲間の幸せを目指す、(c)1000年経営：1000年続く企業を目指すため、iYellに関わる人の全方位的な幸せの永続を目指すことの3つを柱としている。バリューには、仕事へのスタンスや行動にフォーカスした「Job ver.」と想いや心などにフォーカスした「Mind ver.」があり、バリューの各項目には、バリューをわかりやすくするための行動の一例である「行動規範」が示されている (iYell株式会社, 2016; Table 1)。従業員の働きがいと働きやすさの両立を目指し、社員の好きなことややってみたいことを支援する福利厚生や制度を設け、設立以来低い離職率を維持している。また、Great Place to Work® Institute Japanが実施する「働きがいのある会

社」ランキングのベストカンパニー等にも選出されている。従業員の働きやすさと働きがいを積極的に支援し、社会的にも評価を受けている

ことから、本研究において注目する支援的な環境をもつ企業と判断した。

Table 1
iYell株式会社のバリューと行動規範 (Job ver, Mind ver)

Job ver.	Mind ver.
independence:主体的に動く 受け身にならず、何かをしてあげたいと思い、率先して動くこと	interesting: アソビゴコロ 真面目すぎず、日常にアソビゴコロのスパイスをプラスすること
Yes: ポジティブに受け入れる 先入観なくポジティブに受け入れること	Yell: 応援する心 自分のことだけでなく、頑張っている仲間や夢に向かっていく仲間を応援すること
early: 初動を早くする あまり考えすぎず、何事も最速でやる	even: 尊重する心 驕ることはせず、仲間のことを認め尊重する心を、立場関係なく平等に持つこと
leader: 世界を変える 成功例を見てからではなく、何事にも挑戦し、業界の常識を先陣切って変えていくこと	learning: 切磋琢磨する心 わからないことをわからないままにせず学ぶ姿勢でいること
loop: 再現性を作る 一瞬の奇跡ではなく、繰り返せるプロセスの構築を重視すること	love: 愛する心 思いやりを忘れず、仲間や家族を愛すること
investment: まずは未来を考える 目先のことよりも、未来のリターンに惜しまず投資すること	integrity: 素直な心 変なプライドは持たず、感謝や喜びに素直なこと
sustainable: 持続性を作る 無茶をせず、永遠に続く方法を考えること	surprise: 驚かす心 恥ずかしがらず、相手の喜ぶサプライズを起こすこと
theory: 社会的規範を守る 社会的規範に忤ることはせずに、社会に正しい情報価値を提供すること	team: 信頼する心 1人で抱え込まず、仲間を信頼して任せること
substance: 本質を考える 目の前の各論にとらわれず、本質を考えよう	sense: 美しさの心 妥協せず、徹底した美意識をもつこと

注1：表内の太字は「バリュー」、細字は「行動規範」を表す
注2：iYell株式会社HP情報より著者作成

Table 2
調査対象部署及び調査対象者⁵⁾

グループ	部門	調査回答数	JC部内平均値	協力者	性別	職位	勤続年数	グループ 在籍年数
A	管理部門	6	3.92 (SD = 0.37)	a	男性	室長	3年3ヶ月	3年3ヶ月
				b	女性	一般社員	2年1ヶ月	1年1カ月
				c	男性	一般社員	1年10ヶ月	0年9カ月
				d	男性	一般社員	0年6ヶ月	0年5カ月
B	営業部門	6	4.07 (SD = 0.53)	e	男性	グループ長	3年11ヶ月	0年4カ月
				f	女性	副グループ長	2年5ヶ月	0年6カ月
				g	男性	一般社員	2年11ヶ月	0年6カ月
				h	男性	一般社員	1年10ヶ月	0年6カ月
C	システム開発部門	5	3.68 (SD = 0.19)	i	男性	部長	1年10ヶ月	0年10カ月
				j	男性	一般社員	3年3ヶ月	0年10カ月
				k	男性	一般社員	2年2ヶ月	0年10カ月
				l	男性	一般社員	1年3ヶ月	0年10カ月

対象者の選定

本研究に先立ち、2020年10—11月に当社にて行ったWeb調査の対象30部署から次の条件で対象者を選定した。(a)Tims et al. (2012)のthe Dutch job crafting scaleを翻訳した、Eguchi et al. (2016)の日本語版ジョブクラフティング尺度21項目中15項目⁴⁾の合成得点の部署平均得点が全社平均値以上、(b)調査開始時点で部署の所属人数が5名以上の両方を満たす部署から部門の特性に偏りがないように選定し、企業と相談のうえで、該当部署から同意が得られた3部署(A・B・C)を対象とした。なお、部署のジョブ・クラフティング得点の平均値が高ければ、成員の得点も高いと判断した。本研究では主に、ジョブ・クラフティングに関連する当該企業や部署の特徴や、その中での従業員の経験にかかわる語りに注目する。協力者間での発話のやりとりを通じて協力者の経験を想起し、語りを深めることを意図して、各部署から4名ずつの計12名(男性10名、女性2名)を対象とした部署単位でのグループインタビューを実施した(Table 2)。

調査期間と手続き

2021年2月に、Zoomにてグループインタビュー(半構造化面接)を実施した。対象者には事前にインタビューの説明資料を郵送し、確認を求めた。インタビュー開始時には面接者が説明資料に沿って、調査の概要、個人情報保護等について説明し、対象者全員に協力意思があることを確認して調査を開始した。インタビュー開始時に、ジョブ・クラフティングへの理解の確認を行った。Wrzesniewski, & Dutton (2001)を踏まえてジョブ・クラフティングについて説明したうえで、森永(2020)にあるドイツニーランドの“カストーディアル”の例を挙げながら、各自が日頃の業務におけるジョブ・クラフティングを想起できるように進めた。インタビューでは、ジョブ・クラフティングの経験とその経験に対する集団の影響、ジョブ・クラフティングを促す集団の特徴等を尋ねた。記録は録音と要点筆記にて行った。インタビュー終了後、発話の修正、削除の希望の有無について確認し、データ使用の同意が得られた

場合に対象者全員に事前に郵送した同意書への署名と返送を求めた。

分析方法

本研究では、当該企業において部署の違いを超えて共通する社会的要因とその構造を明らかにすることを旨とする。そこで、データの分析方法として、インタビューデータの文脈を尊重しながら統合する手続きにより、一見混沌とした問題の中から通念や既存概念に捉われずに要素の関係性を捉え構造化する、KJ法(川喜田, 1997)を採用した⁶⁾。

川喜田(1997)に基づき、KJ法によるデータ統合の手続きを以下に示す。(1)ラベルづくり：各部署のインタビューデータを冒頭から読んでいき、“全体として訴えかけにひとつの中心性をもつように(川喜田, 1997, P20, L2)”まとめた。(2)グループ編成：(1)で作成したラベルを、訴えかけが最も近いと感じられるラベル同士でセットにした。セットになったラベルごとに、訴えかけの核心を文字や図で表現した。それを踏まえて中核的な志がなにかを探っていく、そこから表現を一つにまとめ、表札とした。その後作成された表札やラベルを同様の手順で集約していき上位の表札を作成する作業を、スーパーバイザーとともに、これ以上の集約は難しいと判断されるまで繰り返した。(3)図解化：集約された上位の表札群を、論理性を踏まえて模造紙に配置した。配置後、上位の表札の下に下位表札やラベルを置き、模造紙に固定した。次に、グループ編成の段ごとに線で囲み、「鳥どり」を行った。さらに、鳥やラベルの関係性を示すため、関係記号を記入した。(4)叙述化：ジョブ・クラフティングを促進する組織の社会的要因とその構造を明らかにすることを目的に、図解の特徴について文章化した。

最初に3部署のインタビューデータそれぞれに対して上記の手続きで統合を行う「個別分析」を行った。その後「全体分析」として、各部署のデータの図解で最上位の上位表札(個別分析ではこれ以上統合が難しいと判断されたもの)を全体分析の「ラベル(1)」と位置付け、それをを用いて上記(2)(3)の作業を行なうことで3部署のデータを統合した。この全体分析の図解

化が完了した後、全体分析の図解の特徴について各上位表札、表札、ラベルの関係性を踏まえて叙述化によって文章にした(4)。なお以下結果では、上位表札、表札、ラベルの水準の区別のため、全体分析での上位表札を【 】, 全体分析での表札を『 』, 全体分析でのラベル(すなわちA—Cそれぞれの個別分析で最上位となった上位表札)を《 》と表記する。

結果

ジョブ・クラフティングの経験とその経験への集団の影響、ジョブ・クラフティングを促す集団の特徴にかかわる語りを全体分析した結果、データは2枚の上位表札と1枚の表札に統合された(Figure 1)。以下では従業員のジョブ・クラフティングを促進する社会的要因の構造を記述することを目的に、その構造について、図解の特徴から叙述化する。

【あ. 成長を志向する個人と会社がベクトルを合わせることを心がけて相互に影響し合いながら仕事を遂行している】

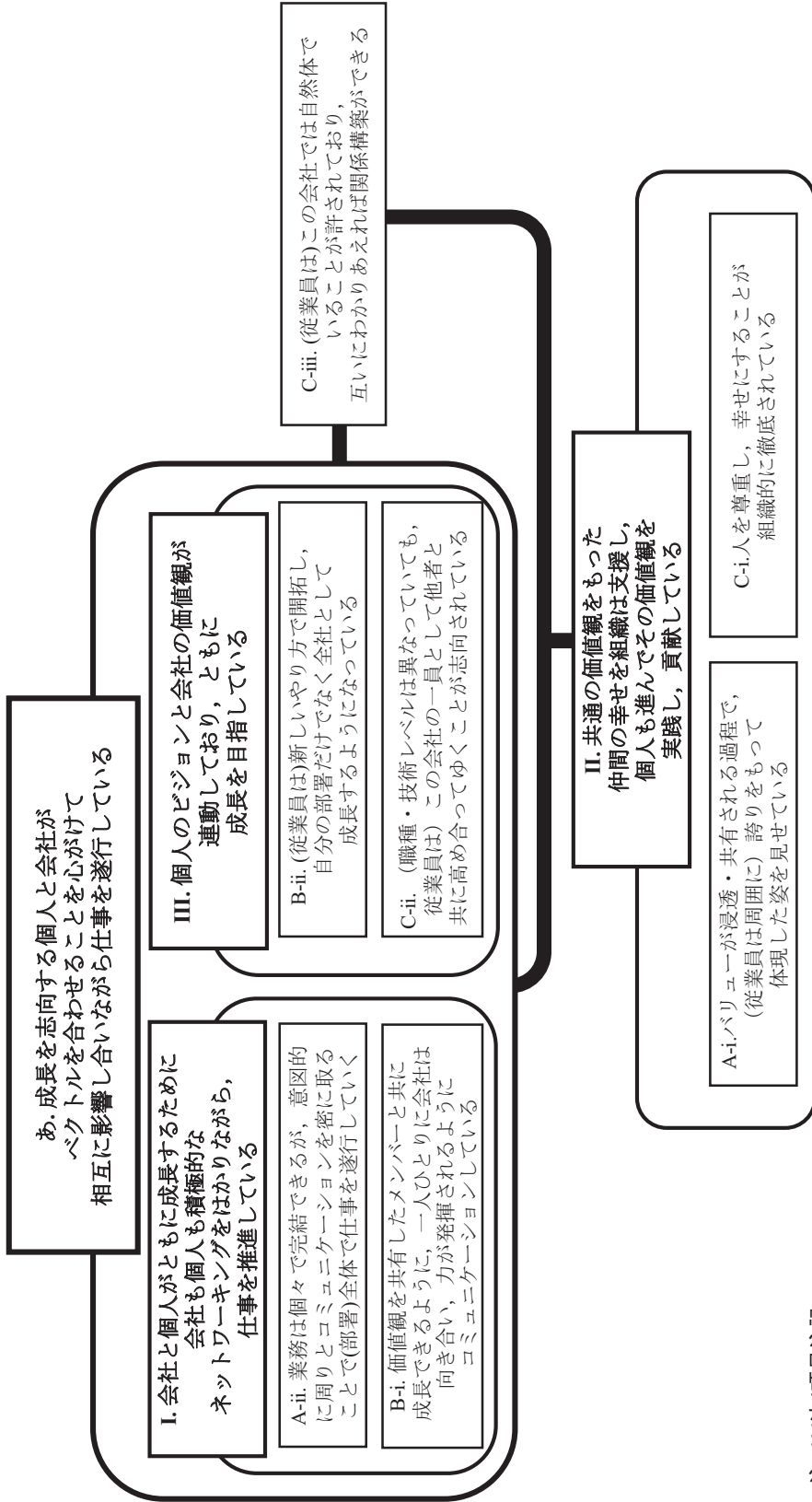
『I. 会社と個人がともに成長するために会社も個人も積極的なネットワークングをはかりながら、仕事を推進している』は、部署A、Bの最上位表札で構成される。管理部門である部署Aは、業務の特性上、終日同僚と一言も喋らずに仕事をこなすことも可能であるが、積極的なコミュニケーションをとっているという(協力者b)。部署では“笑い”を大切にしており、仕事以外にも人を笑わせることにも全力を注ぎ、一日に数回は大笑いしたり(協力者b)、報連相にも冗談を交えたりするという(協力者c)。それによってメリハリがつき、気持ちの切り替えや、モチベーションの維持、向上に繋がっている(協力者c)。各々が仕事に誇りを持っていることを認め合っているからこそ“笑い”が成立するという認識を持ち、メンバーとともにメリハリのついたコミュニケーションを実践しているという(協力者c)。さらに部署には、「それ面白いね、いいね」と言い合える雰囲気があり、何かのアクションを起こして潰されることはなく、広まっていくという(協力者a)。そうした環境に、メンバーたちは居心地の良さや

ジョブ・クラフティングで説明される主体的な工夫や提案のしやすさを感じているようであった。以上のような語りから、自律的な個人が互いを尊重しあい、進んで密なコミュニケーションを取りあいながら仕事する様子が表現されていることから、表札《A-ii. 業務は個々で完結できるが、意図的に周りとのコミュニケーションを密に取ることで(部署)全体で仕事を遂行していく》に統合した。

営業部門である部署Bでは、メンバー達には組織の目標を心から目指す意識があり、それには代表の考えや、楽しく働ける、応援しあえる意識が組織に根付いていること、会社がそうした価値観に沿った人を採用していること等が影響していることが語られた(協力者h)。

—全社会とか全社朝礼とか、社長が自ら全社員に対して情報発信をする場が結構多い会社ではあって。その中で目指すべきものが何なのかというのを、何度も何度も繰り返して社長が発信してくれるおかげで、その目的に対して全社員、いろんな部署の人たちが頑張っているような感じなんですけれども。その目標を提示した上で、うちの評価自体も成果物に対して評価するわけではなく、プロセスを評価するようなことになっているので、(中略)その結果をかなえるためにみんながどう動いたかというのをちゃんと見てくれるので、みんなは自分の意見を新しいアイデアとか、この場で言うジョブ・クラフティングというのをやったほうが評価される、評価してもらえというのかもしれないですね(協力者f)。

会社ではプロセスが評価されることから、ジョブ・クラフティングは評価される行為と捉えられていた(協力者f)。また、会社からは楽しく働くためにみんなで工夫してほしいというメッセージが伝えられており、それを許容するような話しやすい環境や、失敗を受け入れられる環境があるという(協力者e)。これらの語りは、表札《B-i. 価値観を共有したメンバーと共に成長できるように、一人ひとりに向き合い、力が発揮されるようにコミュニケーション



注: KJ法4項目注記
 (1) 時: 2021年3月15日 (2) 所: 千葉県 (3) データの出所: iYell株式会社に勤務する社員(リーダー、メンバー)12名の発言
 (4) 作成者: 大嶋玲未 / インストラクター 永野篤

Figure 1 当該企業における従業員のジョブ・クラフティングを促進する組織の社会的要因とその構造

している》に統合した。部署A, Bの語りはいずれも、会社と従業員がベクトルを合わせて成長に向かう姿勢が表れていた。そこで全体分析では『I. 会社と個人がともに成長するために会社も個人も積極的なネットワークングをはかりながら、仕事を推進している』の上位表札に統合した。

『Ⅲ. 個人のビジョンと会社の価値観が連動しており、ともに成長を目指している』は部署B, Cの最上位表札で構成される。営業部門である部署Bのメンバーは、既存のやり方にとらわれず、新たなアプローチを模索しており（協力者h）、発言が否定されない環境の中で様々な提案や工夫が生まれている（協力者f）。協力者gからは担当外である新規営業の業務に対応した経験が語られた。担当外の業務経験は自身のモチベーション向上に繋がるばかりでなく、自社のサービス拡大や全社のモチベーション向上にも繋がると認識されていた。こうした語りは、自部署にとどまらない会社全体の成長に対する認識が説明されることから、表札《B-ii.（従業員は）新しいやり方で開拓し、自分の部署だけでなく全社として成長するようになっている》に統合した。

システム開発を担う部署Cでは、会社が設立5年目（インタビュー当時）と比較的若いことから、時には自分たちでルールを作る必要もあることが語られ（協力者k）、業務改善ツールの全社への提案やプログラミングによる自動処理の検討等が行われてきた。担当業務以外のことで会社の役に立てることがモチベーションにもなっており、ただシステムだけ作るのは寂しく感じられるという（協力者k）。部署でインターンを受け入れた際、皆で勉強会を企画しポートフォリオサイトを作ろうとしたことは、過程を楽しみながら業務知識の向上に繋がった経験として語られた（協力者k）。こうした語りは表札《C-ii.（職種・技術レベルは異なっていますが、従業員は）この会社の一員として他者と共に高め合ってゆくことが志向されている》に統合した。

部署B, Cの語りは、個々の成長が会社の成長・発展でもあると捉える意識、そして個々人の成長を通じて会社の成長に貢献する過程で、

ジョブ・クラフティングが行われている様子が表れていた。そこで、これらを『Ⅲ. 個人のビジョンと会社の価値観が連動しており、ともに成長を目指している』の上位表札に統合した。以上の全体分析で統合された『I. 会社と個人がともに成長するために会社も個人も積極的なネットワークングをはかりながら、仕事を推進している』『Ⅲ. 個人のビジョンと会社の価値観が連動しており、ともに成長を目指している』を、【あ、成長を志向する個人と会社がベクトルを合わせることを心がけて相互に影響し合いながら仕事を遂行している】の最上位表札に統合した。

《C-iii.（従業員は）この会社では自然体でいることが許されており、互いにわかりあえれば関係構築ができる》

部署Cの語りの一部は、《C-iii.（従業員は）この会社では自然体でいることが許されており、互いにわかりあえれば関係構築ができる》に集約された。協力者jには夢があるが、会社の方針と重なったことでより目的が明確になったといい、ジョブ・クラフティングは自分の目的のために行っていると感じられていた。また、会社は同期と繋がればそこから他の人へ人脈が繋がっていくなど、他部署の人ともコミュニケーションが取りやすい環境であること（協力者l）、従業員同士である程度の期間をともに過ごす、自ずと信頼関係が築かれることが語られた（協力者k）。これらの語りに、従業員が無理に会社の価値観や周囲に合わせているのではなく、各々が自然体で会社に受け入れられている様子や、従業員が自然と仲間として信頼しあい、関係構築が進む様子が表れていた。これらの語りは、表札《C-iii.（従業員は）この会社では自然体でいることが許されており、互いにわかりあえれば関係構築ができる》に統合した。

【II. 共通の価値観をもった仲間の幸せを組織は支援し、個人も進んでその価値観を実践し、貢献している】

ジョブ・クラフティングが行われる組織環境の文脈に関連する記述は【II. 共通の価値観をもった仲間の幸せを組織は支援し、個人も進ん

でその価値観を実践し、貢献している】に統合された。この上位表札は、部署A、Cの最上位表札で構成される。

部署Aでは、従業員は会社のビジョン、ミッション、バリューに共感する人が採用されているため、入社時から同じ方向を向いていることが語られた（協力者d）。経営層についての話として、社長は多忙にもかかわらず従業員とランチや面談等の時間を作り、日頃の対応にも余裕があるという（協力者c）。社長は従業員との価値観の共有を徹底する経営に加え、個々の従業員への対応を通じて、各自が特性を發揮し、仕事を楽しくするためのジョブ・クラフティングを促していると認識されていた。バリューによるマネジメントは、従業員数の増加により以前のようにはいかない部分もあるように感じられるが、社長、経営幹部やマネージャー層が部下との時間を大切にすることで、立て直していると感じられていた（協力者c）。

—やはり、もう今は中途も第何十期ぐらいまで来ていて、人はどんどん増えているんですけども、やはり増えていく中でそもそも創業時から（中略）構築した、固めてきたバリュー経営みたいなところが、人数が増えれば増えるほどやっぱり目が行き届かなくなるというか。でも、代表も社員が1,000名になったら1,000名とランチに行けるかといったら当然行けないと思うんですけども、そこを経営幹部であったりだとか、もしくはもう1枚2枚下のレイヤーとか、そこと共有する時間とかも非常に大事にしているなどもやっぱり感じていますので。本来であれば、150名ぐらいの社員数ですけども、もう薄まってもおかしくないとは思いますが、そこをしっかりと会社全体で一致団結して同じ方向を見てみたいところを、バリュー経営みたいなところを、文化面ですけども、そういったところに手を抜いていないからこそ今があるんだろうなども感じております。（協力者c）

また、部署Aは分担業務であり、業務上では

互いに共感しづらい部分がある。だからこそ“笑い”という共通のテーマで盛り上がるということが、互いへの共感に繋がっているという（協力者a）。そうした雰囲気は称賛され、「雰囲気が良くていいね」というフィードバックをもらうことも心地よく（協力者a）、他部署から楽しそうと思われたい、先陣を切ってメリハリを示し見本になりたいといった思いで仕事に取り組んでいるという（協力者b）。こうした語りからはバリュー経営に基づく会社の組織づくりに従業員が影響を受け、好循環が生まれる様子が表れていたことから、《A-i. バリューが浸透・共有される過程で、（従業員は周囲に）誇りをもって体現した姿を見せている》の上位表札に統合した。

部署Cの協力者kは、同僚に怒りたい時も、露骨に感情的にならない、相手を不快にしない姿勢を周囲から学び、影響の大きさを感じているという。組織について、間違いは公のところでは正さず個別に伝えるなど互いに気を遣い、工夫している人が多い等の特徴があることが語られた（協力者k）。部長（協力者i）は、自身も経営幹部の思いに触れ、自身も心理的安全性が保たれる扱いをされており、研修では「グループ長の仕事はグループのみんなを幸せにすること」と伝えられていることから、メンバーに返さなければいけないと感じている（協力者i）。協力者iは採用においても、経営理念の「何をやるかより誰とするか」を実践していることが、一種の社会実験のように感じられたという。自身の採用時にそれが本気であると感じられたことから、会社を応援し、社会実験を証明することを1つの仕事と捉えるようになった。これらの語りからは、会社の一員としての自覚をもち、価値観を体現することで、その思いを共有する従業員を大切にすることが表れていることから、表札《C-i. 人を尊重し、幸せにすることが組織的に徹底されている》に統合した。ここまでの部署A、Cの語りはいずれも、バリューの浸透・共有を徹底する会社が、共通の価値観をもった仲間を尊重し、支援していることと、従業員がそうした会社の一員としての自覚をもちながら、その価値観を体現することで同僚やチーム、会社に貢献していることを表して

いた。そこでこれらを全体分析の最上位表札【II. 共通の価値観をもった仲間の幸せを組織は支援し、個人も進んでその価値観を実践し、貢献している】に統合した。

関係記号の記入

作成された3つの上位表札のうち、【あ. 成長を志向する個人と会社がベクトルを合わせることを心がけて相互に影響し合いながら仕事を遂行している】は、ジョブ・クラフティングが行われる環境にかかわる言及の集約であり、《C-iii. (従業員は) この会社では自然体でいることが許されており、互いにわかりあえれば関係構築ができる》は【あ】と関連する関係構築の特徴の集約である。そして【II. 共通の価値観をもった仲間の幸せを組織は支援し、個人も進んでその価値観を実践し、貢献している】はこれらを下支えしている組織の特徴の集約である。これらを踏まえ、関係記号を記入し、図解化を完成させた。

考察

本研究では、従業員の働きやすい組織づくりに積極的に取り組むベンチャー企業を事例として、ジョブ・クラフティングを促進する社会的要因とその構造を質的に記述することを目的とした。

当該企業における従業員のジョブ・クラフティングを促進する組織の社会的要因とその構造

本事例において、ジョブ・クラフティングの促進に関連して最も多くの表札に表れた特徴として、従業員が【あ. 成長を志向する個人と会社がベクトルを合わせることを心がけて相互に影響し合いながら仕事を遂行している】と認識していたことである。これはバリュー経営の成果と考えられる。当該企業では採用の基準として「会社のバリューに共感する人物であること」を重視し、社内制度にもバリューが反映され、従業員の価値観や行動規範として機能している。また、経営層がバリューを重視し、それに基づく経営判断や行動をとることで組織全体に広がり、バリューを体現する意識が高まっている。その結果として従業員間で積極的なネッ

トワーキングが図られ、組織全体でジョブ・クラフティングが促進されている様子が窺えた。Wrzesniewski & Dutton (2001) は、従業員が組織の戦略的目標を理解したとき、その知識を利用して自らのジョブ・クラフティングを動機づけ、正当化できる可能性に触れている。また栗野・高尾 (2018) は、経営理念⁷⁾を学習する過程で、経営理念を前提としたスキーマが構築されて意味の創造や更新が行われるとし、そうした内在化されたスキーマの獲得過程は仕事の見方や境界の変更である認知的クラフティングと重なる部分が多いことに注目した。ミッション志向企業を対象とした調査によって、経営理念浸透が認知的ジョブ・クラフティングを媒介して心理的ウェルビーイングを高めることを実証している (栗野・高尾, 2018)。本研究の結果を先行研究の知見も踏まえて整理すると、従業員のジョブ・クラフティングにおけるバリューの機能は次の3点と考えられる。(a)方向づけ：内在化され、行動規範となることで、ジョブ・クラフティングを方向づける。(b)動機づけ：内在化されたスキーマの構築やその体現の過程で、ジョブ・クラフティングを動機づける。(c)統制：バリューそのものや、それを反映した同僚の振る舞いから自身の認識や行動を省みて、調整させる。共通する価値基盤に基づくネットワークを形成することで、組織やチームで協同的に仕事の境界に関与する協同ジョブ・クラフティング (collaborative job crafting; Leana, Appelbaum, & Shevchuk, 2009) の促進にも繋がると思われる。

また《C-iii. (従業員は) この会社では自然体でいることが許されており、互いにわかりあえれば関係構築ができる》からは、組織や従業員の間で信頼関係が構築されている様子が窺え、そうした特徴や【あ】は【II. 共通の価値観をもった仲間の幸せを組織は支援し、個人も進んでその価値観を実践し、貢献している】特徴によって下支えされていた。【II】の内容からは、従業員が組織は自分達の幸せに関心を持っているとの確信をもちながら、自らも共通の価値観を持った仲間を大切に、受容、支援しあっている様子が確認でき、アプローチ型のジョブ・クラフティングを促進する支持的な文脈

(Lazazzara et al., 2020) の特徴が表れていると考えられる。こうした支持的な環境で説明される本事例で特徴的な点として、ジョブ・クラフティングの過程で自身の利益だけでなく、仲間の成長が意識されていることがある。この理由の一つには、経営理念に「何をするかより誰とするか」を掲げ、バリューでも「仲間」の文言が多く用いられていることがある。個人のジョブ・クラフティングと同僚の関係性について理論化したTims & Parker (2020) によれば、ジョブ・クラフターは同僚との相互作用の結果を通じて自分の行動を評価、判断するため、同僚の反応は行為者のジョブ・クラフティングに長期的な影響を与える。バリューという共通の価値感に基づき、仲間を大切に意識の下で行われるジョブ・クラフティングは同僚から好意的に捉えられ、ポジティブな反応を得る可能性が高いため、従業員にとってはジョブ・クラフティングが持続的に動機づけられやすい環境にあると考えられる。さらに、こうした環境は、ジョブ・クラフティングを認知する同僚にも影響を与えることが予測される。Tims & Parker (2020) の提示した命題からは、同僚のジョブ・クラフティングによりポジティブな影響を受けた者は、その同僚が向社会的動機によって行ったとの帰属をしやすく、その傾向は受け手が相手を信頼しようとする傾向が強いほど、また、同僚の他者志向性が高いと認識しているほど強く働くことが予想される。ここから本事例のように信頼関係が構築された組織環境では、同僚の望ましいジョブ・クラフティングが向社会的動機と結びつけて評価されやすく、会社が従業員のジョブ・クラフティングに支持的な組織環境であるとの認識の強化に繋がり、ジョブ・クラフティングも促進されやすくなる可能性がある。整理をすると、本事例では向社会的な内容のバリューが浸透することで、互いのジョブ・クラフティングを認めあい、促されていると考えられる。これまでも組織の価値観、職場の人間関係の影響といった社会的要因に注目した研究は行われてきたが、単独の効果ではなく、要因間の関係性の一例が示された点に、本研究の意義があるだろう。

実践的含意

本事例を踏まえ、ジョブ・クラフティングを促す組織づくりを目指す組織の参考になりうる知見を整理したい。ジョブ・クラフティングは本来、従業員が組織に利益をもたらす方向にも、損なう方向にも行えるため、本質的には組織にとって良いものでも悪いものでもない(Wrzesniewski & Dutton, 2001)。しかしそのどちらになるかは、組織にとって重要である。本事例から、バリューが従業員に浸透することで、組織の目指す方向性と合致したジョブ・クラフティングが促進されやすくなる可能性が示されたことは、重要な示唆であると考えられる。また共通の価値基盤が醸成された組織では、ジョブ・クラフティングが同僚にも好意的に捉えられ、評価を受けやすいと考えられる。そのため、同僚の反応によりジョブ・クラフティングが長期的に促され、また、それを向社会的に捉えた同僚のジョブ・クラフティングも促進されるという望ましい循環が生まれる可能性がある。ただしバリューも、組織と従業員の間には基本的信頼が構築されていない場合には十分に機能しないと考えられる。本事例で特徴的な結果として表れたバリューの、ジョブ・クラフティングを方向づけ、動機づけ、統制する機能も、組織は自分達の幸せに関心を持っていると従業員が確信できる支持的な組織環境でこそ効力を発揮する可能性が高いといえる。

本研究の限界と今後の課題

最後に、本研究の限界と今後の課題を3点挙げたい。1点目に、ジョブ・クラフティング得点の高い部署のメンバーが実際にどのようなジョブ・クラフティングをどの程度行っているのか示されていない点である。メンバーの語りからジョブ・クラフティングを促進する支持的な組織の特徴を、社会的要因とその構造から示すことはできたが、メンバーの実践状況との関連の検討が不足していた。今後はジョブ・クラフティングの内容や頻度と社会的要因との関連を精緻に検討することが必要である。2点目に、統合法であるKJ法を用いたことから、最終的な上位の表札から外れる発言について精査されていない点が挙げられる。上位の表札に含まれ

ない発話については、今後、異なる分析手法を用いて検討していく必要がある。3点目は、量的研究の必要性である。本研究では従業員のジョブ・クラフティングの促進にバリューと、バリューに基づく組織環境が機能する可能性が示唆された。得られた知見の一般化が可能であるかを検証するために、バリューの内容や組織規模が異なる企業にも同様の調査をして、知見を蓄積する必要がある。そのうえで、本研究から示された社会的要因とその構造 (Figure 1) と合わせてモデルを想定して、量的に検証することが必要であろう。

引用文献

- 栗野智子・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., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, **22**(3), 273-285.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, **1**, 389-411.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, **65**, 1359-1378.
- Bruning, P. F., & Campion, 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), 1-24.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demand resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, **86**, 499-512.
- Eguchi, H., Shimazu, A., Bakker, A. B., Tims, M., Kamiyama, K., Hara, Y., ... & Kawakami, N. (2016). Validation of the Japanese version of the job crafting scale. *Journal of Occupational Health*, **58**(3), 231-240.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. MA: Addison-Wesley.
- iYell株式会社 (2016). iYell株式会社HP <<https://iyell.co.jp/>> (2022年9月23日)
- 川喜田二郎(1997). KJ法入門コーステキスト4.0., KJ法本部・川喜田研究所.
- 川上真史・種市康太郎・齋藤亮三(2022). 人事のためのジョブ・クラフティング入門, 弘文堂.
- 厚生労働省(2021). 令和3年版 労働経済の分析—新型コロナウイルス感染症が雇用・労働に及ぼした影響—< <https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/20/dl/20-1.pdf>> (2022年9月23日)
- 宮城まり子(2021). ウイズ・コロナ時代のキャリア形成, 日本労働研究雑誌, No.729, 79-83.
- 森永雄太(2020). Withコロナ時代のウェルビーイング経営—リモートワークとジョブ・クラフティング—, 人事実務, 2020年8月号.
- 高尾義明(2021). 「ジョブ・クラフティング」で始めよう 働きがい改革・自分発!, 日本生産性本部 生産性労働情報センター.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, **80**, 173-186.
- Tims, M., & Parker, S. K. (2020). How coworkers attribute, react to, and shape job crafting. *Organizational Psychology Review*, **10**, 29-54.
- Lazazzaraa, A., Tims, M., & Gennaroc, D. (2020). The process of reinventing a job: A meta-synthesis of qualitative job crafting research. *Journal of Vocational Behavior*, **116**, Part B.
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, **52**(6), 1169-1192.
- Pradana, E. R. & Suhariadi, F.(2020). The effect of job crafting on innovative behavior through mediation work engagement., *Airlangga Journal of Innovation Management*, **1**(1), 77-91.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, **23**, 224-253.
- 島津明人(2019). ジョブ・クラフティング研修プログラム 実施マニュアル, 平成30年度厚生労働科学研究費補助金(労働安全衛生総合研究事業)<<https://hp3.jp/wp-content/uploads/2019>

/09/14.pdf> (2022年9月23日)

- Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2016). The consequences of job crafting: A three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *25*, 353-362.
- Wang, H., Li, P., & Chen, S. (2020). The impact of social factors on job crafting: A meta-analysis and review. *Environmental Research and Public Health*, *17*(21), 8016.
- 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., LoBuglio, N., Jane, Dutton, J. E., & Justin, M. B. (2013). Job Crafting and Cultivating Positive Meaning and Identity in Work. *Advances in Positive Organizational Psychology*, *1*, 281-302.

【脚注】

- 1) 本研究は2021年に開催された日本心理学会第85回大会での発表内容に加筆・修正したものである。
- 2) 本研究は目白大学人文社会科学系研究倫理審査委員会(承認番号:20人-016),立教大学現代心理学部心理学研究倫理委員会(承認番号:20-59)の承認を受けて実施された。なお,開示すべき利益相反はない。
- 3) 当該企業には論文公表にあたり企業名,企業情報開示の許可を得ている。

- 4) 日本語版ジョブクラフティング尺度(Eguchi et al., 2016)は「構造的な(仕事の)資源の向上」「妨害的な(仕事の)要求度の低減」「対人関係における(仕事の)資源の向上」「挑戦的な(仕事の)要求度の向上」の4因子21項目から構成される。そのうち「妨害的な(仕事の)要求度の低減」6項目の内容は,仕事の一部を回避,削減,排除する目的に関連する「回避型ジョブ・クラフティング(Bruning & Campion, 2018)」の特徴を有すると考えられる。今回はアプローチ型ジョブ・クラフティングに注目するため,「構造的な(仕事の)資源の向上」「対人関係における(仕事の)資源の向上」「挑戦的な(仕事の)要求度の向上」3因子の合成得点を使用した。
- 5) データは2021年2月時点のもの。無記名式調査のため,個人の得点は算出されない。
- 6) 第一,第二著者は事前に,株式会社川喜田研究所と正規コンサルティング契約を締結している認定コンサルタントのもとで,KJ法の基礎研修を受講した。またデータの統合作業では,手続きの信頼性と妥当性を確保するため,認定コンサルタントのスーパーバイズを受けた。
- 7) 一般的にバリューと経営理念とは異なる概念である。当該企業のバリューは経営理念を具体化したものであると考えられるため,組織の価値観の機能を検討する枠組みとして参照可能と考える。

—2022年9.26.受稿, 2022年11.24.受理—

Social Factors and Structures of Organizations that Facilitate Job Crafting

: a qualitative case study of a venture firm

Remi Ohshima Mejiro University, Faculty of Psychology

Keiko Hirokawa Rikkyo University, College of Business

Mejiro Journal of Psychology, 2023 vol.19

[Abstract]

Job crafting, which represents active changes in one's own work, is a noteworthy concept in this age of autonomy. Supportive contexts that encourage approach crafting behaviors have been identified previously, but the social factors and structures of the organizations that characterize these contexts remain unclear. Therefore, the purpose of this study was to investigate relationships among social factors and structures of an organization with a supportive environment. Group interviews were conducted for 12 employees (10 males and 2 females) from three departments with high job crafting scores in the company. Results of KJ method integration showed that job crafting based on the company's values and code of conduct elicits positive reactions from co-workers and is more likely to motivate sustained practice. Furthermore, desirable job crafting by coworkers was more likely to be evaluated in conjunction with prosocial motives, leading to a stronger perception of the company as a supportive organizational environment and, possibly, facilitating job crafting.

keywords : Job crafting, Supportive environment, Qualitative case study, Group interviews, KJ method