

## ジョブ・クラフティングにおける能力変化の意味性

廖 珮 吟\*

### I はじめに

本稿は、解釈主義的視点のケーススタディの研究であり、一人のプロのバーカーの仕事上における学習と能力の変化を考察し、学習を通じた能力変化がどのようにジョブ・クラフティングに展開されるのかを明らかにすることが目的である。

Wrzesniewski and Dutton [2001] の研究で、初めてジョブ・クラフティングの概念を提出し、ジョブ・クラフティングのモデルを示した。組織中の管理者であれ、従業員であれ、どんな個人でもジョブ・クラフティングの方法で新しい仕事を作り出すことが可能になる。そして、ジョブ・クラフティングする人を、ジョブ・クラフターという。ジョブ・クラフティングのモデルにより、組織中の個人の欲求が既存の仕事設計の環境において満たされていない場合であって、しかもその欲求を強く満たしたい人だけにジョブ・クラフティングのモチベーションが生じるようになり、仕事に内蔵されている自由度を使い、ジョブ・クラフターが何らかの方法を用いて、以下に示した三つの内のいずれか、あるいは幾つかの境界を変えることによって、自らの仕事をクラフティングする。境界とは、心理的な壁を指す (Zerubavel [1993])。人は境界という概念を使い、身体的、時間的、感情的、認知的、他人との関係的な面への制限を定義する (Ashforth, Kreiner, & Fugate, 2000)。

第一は、タスクの境界を変えることである。ジョブ・クラフターは自らあらゆるタスクで仕事を構成することにより、身体的、時間的な境界を変えるようになり、タスクの数量を増やしたり減少させたりする。自らタスクの数量と範囲、パターンを改めて設計することによって、既定の仕事のパターンとは異なる仕事を作り出すようになる。第二は、認知の境界を変えることである。ジョブ・クラフターはタスクや他人との関係における意味と目的を改めて定義する。仕事に対する認知の変化は、ジョブ・クラフターが仕事を完成させるための方法に影響する。第三は、関係の境界を変えることである。ジョブ・クラフターは仕事で出会った人との相互作用の関係やその質を改めて定義するようになる。そして多くの時間をかけて、他人との関係を維持したり、新しく作り出したりする。また他人との接触を減少させたり避けたりもする。このように、ジョブ・クラフターが他人との相互的な関係におけるレベルと品質を変えると同時に、仕事そのものも変えるようになる。

こうして、ジョブ・クラフターはタスクや他人との相互関係を変えて、自発的に仕事をカスタマイズする。そして、個人が自主的に新たな仕事を作り出す行動によって、個人独自のニーズ、モチベーション、好み満たされることにより、その個人自身が「仕事とは何か」という認識を再定義

---

\* 京都大学大学院経済学研究科博士後期課程

し、新たな仕事のアイデンティティを生じるようになる。ジョブ・クラフティング理論は、組織中の個人が仕事の中におけるタスクや相互的な人間関係を主導的に作成する役割を果たすという観点に重きを置くものである (Wrzesniewski & Dutton, 2001)。しかし、それは本来の、管理者が仕事を設計するという重要性を否定するものではなく、組織中の個人が自分を変える機会をより重視するだけである (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008)。

ジョブ・クラフティングは、ジョブ・クラフターがダイナミックな状況により、即興的に仕事を編み出す創造的なプロセスである (Wrzesniewski & Dutton, 2001)。そういう意味で、ジョブ・クラフティングにおける仕事は、ダイナミックなプロセスの中から生成するものである (Berg et al., 2008)。それはまた、ジョブ・クラフターが状況によってどのように仕事を調整し、様々な方法で、仕事の実行性を証明したり、創造したりするかを表現する。ジョブ・クラフティングは個人が自発的に仕事を認識する一つの方法であり、個人に自らの仕事を進化させ、自分が描いている未来の状況までに発展させる機会を提供する (Wrzesniewski et al., 2013)。たとえ他に選択肢がなく希望に沿わない仕事を選んだ個人であっても、新たな方法で仕事を設計することができるようになり (Wrzesniewski, 2002)、ジョブ・クラフティングを通して、ジョブ・クラフターの仕事に対する満足度を培い、柔軟性や仕事上の成長を促すことができる (Berg et al., 2008)。

そして、ジョブ・クラフティングで生成した新たな仕事のアイデンティティは、ジョブ・クラフターが、当初、誇りを感じるできなかった仕事のアイデンティティにプラス効果をもたらす可能性も生まれる。組織の目標に反しない限り、ジョブ・クラフティングを通して、組織と社会の役に立つ仕事を作り出すことが可能である。さらに、個人のジョブ・クラフティングは組織の中で行われることによって、新しい仕事の方法や考え方を導入して、組織本来の慣行を変化させることが可能となる。よって、いかにして組織の中に、プラス効果のあるジョブ・クラフティングを引き出すかという課題は予てよりの研究者が関心を持っているところである。

既存のジョブ・クラフティング研究では、ジョブ・クラフターがどのように自分の既存の仕事からジョブ・クラフティングするのかという課題に対して、(1) 仕事の境界を変えること (Berg et al., 2008; Wrzesniewski & Dutton, 2001; Wrzesniewski et al., 2013)、(2) 共同的ジョブ・クラフティング (Bakker, Rodriguez-Muñoz, & Vergel, 2016; Leana, Appelbaum, & Shevchuk, 2009)、(3) 仕事の資源を作り出すこと (Bakker, Tims, & Derks, 2012; Lyons, 2008; Tims, Bakker, & Derks, 2012) という三つのジョブ・クラフティングの形式でジョブ・クラフティングする論点が挙げられた。

(1) の仕事の境界を変えることでジョブ・クラフティングする論点を主張した研究では、ジョブ・クラフターが仕事における自由度を見つければ、仕事の境界を変えるようになる就说明している。しかし、それは、まるでジョブ・クラフティングのうちに、ジョブ・クラフターが何の困難も直面しない状態、もしくはジョブ・クラフティングの停滞もなく、簡単に仕事の境界を変えることが可能であることを前提にしたものである。

(2) の共同的ジョブ・クラフティングの論点を主張した文献では、個人のジョブ・クラフターが経験不足でジョブ・クラフティングを失敗することもあり、共同的ジョブ・クラフティングを通して、経験者に教えてもらったり、他人のやり方を真似したりすることで、共同的なジョブ・クラフティングの形式でジョブ・クラフティングすることが可能になる。また、(3) の仕事の資源を作り出すことでジョブ・クラフティングする論点を主張した文献では、ジョブ・クラフターが学習

するか、もしくは能力成長のような仕事の資源を作り出すことで、仕事上で遭遇する困難な問題に対応してジョブ・クラフティングを達成すると述べている。

このように、(1)の文献では、ジョブ・クラフターがジョブ・クラフティング内のジレンマに陥り、ジョブ・クラフティングに停滞が生じる状況については考慮に入れていないところは、十分にジョブ・クラフティングのプロセスを説明したとは言い難い。ジョブ・クラフターが自ら仕事を作り出す過程で、何らかの行動によって新たなことをタスクの一環に取り入れることがあるが、本来の仕事設計の中で活用した既存能力だけでは、簡単に乗り越えられない部分があるはずである。(2)の形式、(3)の形式でジョブ・クラフティングする論点で指摘されたように、ジョブ・クラフターが学習を通して能力を進化させることがあるからこそ、仕事の境界を変えられるようになることが妥当である。特に、高い専門能力を表す仕事のアイデンティティが生じるジョブ・クラフティングでは、この問題が顕著になる。

以上の先行研究においては、ジョブ・クラフティングの形式はよく考察されており、また、ジョブ・クラフティングにおける、ジョブ・クラフター自身の学習、能力の変化が必要となることは分かるが、既存研究では、ジョブ・クラフターが学習を通じた能力変化が、ジョブ・クラフターにどんな方法でタスクの境界を変えさせるのかという課題は、まだ考察されてこなかった。しかも、Wrzesniewski and Dutton (2001)の研究では、ジョブ・クラフターは有能なデザイナーとして自らの仕事をデザインし、何らかの方法でタスクの境界を変えると指摘したが、どんな方法でタスクの境界を変えるのかも検討されていない。この課題を明らかにしない限り、どのようにして組織の中で有効的にジョブ・クラフティングを実践し、そのプラス効果を発揮させるのかということが未解明の課題として残されている。

よって、本稿では既存研究の補足として、ジョブ・クラフターの学習と能力の変化に着目して、ジョブ・クラフターの能力が変化することに伴って、どんな方法で新しいタスクをデザインして、タスクの境界を変えるのかという研究課題で論じていきたい。本稿の目的は、ジョブ・クラフターの能力の変化がジョブ・クラフティングにおける意味性を明らかにすることである。

本稿の構成は、以下の通りである。まず、第Ⅱ節では、研究方法、ケースの選択、資料のを説明する。次に、第Ⅲ節ではケースの背景、ジョブ・クラフティングのモチベーション、ジョブ・クラフターの学習、能力の変化、ジョブ・クラフティングとその結果を説明する。第Ⅳ節では、本研究の発見を分析する。最後に、第Ⅵ節では、インプリケーションと結論を提示する。

## Ⅱ 研究方法

第Ⅱ節では、1は研究方法を示す。2はケースとその選択基準である。3は資料の収集を説明する。

### 1 研究方法

本稿は、ジョブ・クラフターが仕事において、どういう学習と能力変化のプロセスを経て、ジョブ・クラフティングを展開していくのかを調査する。調査のポイントは三点ある。第一に、ジョブ・クラフティングの中で、ジョブ・クラフターの仕事における学習プロセスを分析する。ここでは、ジョブ・クラフターのジョブ・クラフティングのモチベーションが生じてから、その学習の行

動を調査する。第二に、ジョブ・クラフターは学習を通して、能力にどのような変化を生じるのかを調査する。第三に、ジョブ・クラフターの能力変化がどのようにジョブ・クラフティングにおけるタスクの境界を変えるのかを考察する。そして、関係の境界、認知の境界の変化を提示する。

それから、本稿はジョブ・クラフティング理論に基づいて、論点を推定するものであり、新しい理論を構築するものではない。理論主導型 (theory-driven) の定性研究に属するものである (Lee, Mitchell, & Sablinski, 1999)。また、本稿はジョブ・クラフターの仕事、タスク、仕事ぶり、仕事のアイデンティティなどに対する主観的な解釈を分析するだけでなく、仕事の環境、社会的な環境、経済的な環境をも併せ分析する。そこでは、ジョブ・クラフターの置かれる環境のあらゆる特性を提示し、単なる描写的な定性研究に留めず、解釈的な視点の定性研究方法として分析する (Klein & Myers, 1999)。

## 2 ケースの選択

ケースについては、本研究は台湾出身のベーカリーである呉宝春を研究対象に選び、呉宝春のジョブ・クラフティングを研究するものである。呉宝春は1970年生まれ。15歳からパン作りを学んできた。2008年に、『クーペ・デュ・モンド・ド・ラ・ブーランジュリー (Coupe du Monde de la Boulangerie)』という世界的パンコンテストに台湾代表として、曹志雄、文世成の二人と共に参加して銀賞を獲得した。そして、同コンテスト個人の部では、「ワインとドライ竜眼のパン」で優勝を勝ち取った。さらに、2010年には、同コンテストの「ヨーロッパ式のパン」という部門で、呉宝春は、「バラとライチのパン」という創作パンで、世界チャンピオンとなった。呉宝春は台湾ではプロのベーカリーとして著名である。

呉宝春を研究対象として選択するにあたって、主に以下の二つの選択基準を用いた。第一に、研究対象は同業界の一般的なプロのベーカリーと比較して、優れてジョブ・クラフティングの特性を持つ人である。呉宝春は、30歳から、常に仕事以外の時間を利用して自発的に学習し、仕事の成果の質的向上に取り組んできた。呉宝春によるパン作りのイノベーションは、新たな方法と実績を積み上げ、その当時の台湾におけるベーキング業界の慣習を根底から転換した。第二に、ジョブ・クラフターがジョブ・クラフティングにおいて、複数の能力を駆使して、ジョブ・クラフティングの行動を展開する特性を持つことから、ジョブ・クラフティングにおける能力の変化の意味を考察することが可能となる。呉宝春には科学的なパン作りの知識を応用する能力、パン作りの理想的な環境を整備する能力、理想的な小麦粉を作り出す能力等があったから、ジョブ・クラフティングすることが可能であったといえるのである。

## 3 資料の収集

本研究の資料収集は、主としてインタビューによるものであるが、併せて書籍の二次データにも依拠した。インタビューの資料は、2014年の11月から2015年の5月までに、延べ23時間をかけて取材したものである。研究資料は2003年から2005年までのものである。呉宝春が日本でパン作りの科学的知識を学んでからのジョブ・クラフティングのデータをいう。

### Ⅲ プロのベーカリーのジョブ・クラフティング

第Ⅲ節では、1は研究ケースの背景を示す。2はジョブ・クラフティングのモチベーションの発生を説明する。3は呉宝春の学習について分析する。4は呉宝春の能力の変化を説明する。5は呉宝春のジョブ・クラフティングを分析する。6はジョブ・クラフティングの結果を説明する。

#### 1 研究ケースの背景

昔の台湾において、ベーキングを職業とする人は、そのほとんどが経済的な状況があまりよくなく、学歴が低い傾向があった。パン作りの技を身につけてお金を稼ぐためにベーカリーになる人は少なくなかったのである。従って、台湾の伝統的な社会において、ベーカリーという職業は、人から大いに尊敬される職業とは言えなかった。呉宝春がベーカリーになる理由も同様で、早く一人前のプロのベーカリーになって、たくさんのお金を稼いで母親に親孝行することが、呉宝春がベーカリーになった当初の動機であった。

そして、15歳の時に、呉宝春はパンの実習生として就職して、何軒ものパン屋で修業を重ねた。しかし、どこで修業しても、プロのベーカリーに教わったのは、パン作りの工程の中で、パンの成形が一番重要だということであった。もしもパンの成形が完璧でなかったならば、後工程の発酵、焼成が上手くいっても、食感が悪くなるというのである。加えて、見た目も悪く、客の購買意欲を減少させることにも繋がるからである。パンの成形というのは、手で「感覚を掴む」技だと言われている。パン作りを学び始めてから、呉宝春は一日も早く成形の技を身につけるために、練習に励み、異なる生地触感に慣れるために頑張った。どんなところで手の力加減を変える必要があるのかを掴むため、懸命に学習し、身体にその感覚を覚えさせるようにした。

しかし、頑張っても学習しても、パン作りについて、呉宝春には、不可解な部分が多く残った。例えば、なぜ、パンの種類によって生地が必要とする水の量が異なるのか、あるいは、なぜ発酵に要する時間が異なるのか、である。もし発酵時間を短くしたら、どうなるのか、という疑問は常に呉宝春に付き纏った。更に、呉宝春は、毎日のパンの品質が違うことに気付いた。それはデンマークパンの中の油が日によって、固くなったりならなかったりするという現象であった。このような疑問をどのプロのベーカリーに尋ねても、返ってくる答えは、経験を積み重ねていけば、そのうち分かるというような曖昧なものでしかなかった。

そのため、呉宝春は、プロのベーカリーがパンの品質をコントロールする仕方を観察することにした。そしてプロのベーカリーがパン作りの経験を積み重ねることにより、パン作り中の変化をよく観察し、触感でパンの生地の状態を知り、敏感に温度の変化を感じることによって、パンの作り方を調整し、パンの品質をコントロールしていることを発見した。結局、明確な答えを得られなかった呉宝春は、仕方なく、プロのベーカリーと同じ方法で学習せざるを得なかった。そうして、呉宝春が25歳の時に、プロのベーカリーに認められて、一人前のプロのベーカリーとなった。

そして、30歳の時、呉宝春は台中の多喜田パン屋でパンシェフとして働くことになった。常に新商品の開発を続けることにより消費者の注目を集めることが、多喜田パン屋のオーナーが呉宝春に期待したことであった。呉宝春も頑張っても新商品の開発に取り組んだ。新商品のおかげで、パン屋の売り上げも伸びたが、呉宝春の中に一抹の不安があった。それは毎日のパンの品質が不安定であるという問題が未解決だったからである。どのようにそれらの問題を解決するかは分からなかつ

た。例えば、食パンである。呉宝春自身が作った食パンは、焼き立ての時には弾力性もあり、まずまず美味しいが、翌日になると、食パンはバサバサになり香りもなくなるだけでなく、パンの層が落ちやすいという特徴があった。呉宝春は改善のための考える方法を試みたが、容易に解決案は見つけられなかった。一生懸命にパンの品質をコントロールしようと試行錯誤を繰り返したものの、結果としてパンの品質の不安定な問題はいつも繰り返し発生した。それが呉宝春には、とても辛いことであった。

とはいえ、当時の台湾のベーキング業界では、呉宝春一人がこういう問題に悩んでいたわけではなかった。称賛されている他のベーカーでも、同様の問題を抱えていた。しかも、プロのベーカーは歳を取ると尚更パン作りの品質の不安定さの問題が顕著になってくる。そのため店が潰れるという状況は少なくない。当初、呉宝春は勤勉な練習が問題解決に繋がると思ったが、実際、刻苦勉強を重ねても問題解決にはならなかった。

一体、呉宝春はどのように仕事を通じたジョブ・クラフティングによって、これらの問題を解決するのか、以下に呉宝春のジョブ・クラフティングのデータを示すことにより考察する。

## 2 ジョブ・クラフティングのモチベーションの発生

日本のベーキング食材を販売する『上果有限会社』の取締役である王芳香は、ベーカーに自分が販売する商品を購入してもらうために、業務提携の形で、台湾において、有名な小売り店『大潤發』で働くベーカーと呉宝春を連れて、日本の大阪で開催されたベーキング食品展を訪れた。呉宝春、31歳の時である。その会場で、呉宝春は小麦粉を販売するブースで展示してあったフレンチパンを食べてみた。そのフレンチパンの外側はサクサクなのに、中身は柔らかく弾力性があり、しかも、食べてからの後味に旨みがあった。呉宝春は驚きを隠せなかった。自分も十年余りベーカーとして勤めたのにも関わらず、パンの後味に旨みを出せることを、その場で初めて知ったのである。そのフレンチパンの後味の甘味は呉宝春の心の中に、深い印象を残した。その場で、他のパンを食べてみたが、どれもとても美味しかった。

そして日本のベーカーが持つレベルの美味しいパンを作りたいと思った呉宝春は、日本の小麦粉、発酵用の食材を使って試作してみたが、日本のベーカーが作ったパンの美味しさには至らなかった。そうして呉宝春と他のベーカーが日本のパンについて話し合った。台湾のベーカーは日本のベーカーのような技術を持っていない。あのように完璧で美味しいパンができるということは、日本のベーカーしか持ってない資質である。議論の結果、このような結論が出た。

呉宝春が33歳の時に、王芳香は呉宝春に、ある業務提携のプランを提案した。それは、自分が販売している日本の食材を使って、呉宝春が、新作のパンを作り、その新作のパンで日本の食材をプロモーションする。その代わりに、王芳香が出資して、呉宝春を日本に派遣してパン作りの学習をさせるというプランである。呉宝春は日本のベーカーで、パン作りを学ぶことができることを聞き、喜んでこの話を受けた。日本のベーカーから、パンを美味しく作るコツを習うほかに、今まで自分が抱えていたパン作りに対する様々な疑問、品質が不安定な問題の解決策も学べるのではないかと、呉宝春は期待した。いつか自分も日本のベーカーのように、後味に甘味が出るパンを作り、自分がその時に驚いたように、顧客にもサプライズを与えようと呉宝春は思った。そして、呉宝春は王芳香を通して、日本のベーカーにパン作りの基礎である食パン作り、アンパンの生地作りから教えてもらった。

そして、王芳香の手配により、2003年に、呉宝春は他の台湾籍のプロのベーカールームと一緒に、日本の協和発酵工業<sup>1)</sup>のパン工場で、日本のパン作りの理論を学んだ。結局、そのメンバーの中で、呉宝春一人だけが、更に日本のパン作りの知識を勉強したいという意欲を示したので、2004年、2005年は、呉宝春のみ日本のベーカールのところでパン作りの学習を続けた。

### 3 ジョブ・クラフターの学習プロセス

こうして、呉宝春は2003年から2005年まで、毎年一回、日本の協和発酵工業のパン工場で、その顧問であった平本智にパン作りを教わった。平本智は山崎製パンに長年勤務した人であった。専門は食パンで、山崎製パンから退職後、協和発酵工業で顧問を勤めた。日本でパン作りを学んでから、呉宝春は以下の四つのことを習得した。

第一は、小麦粉の知識を学ぶことであった。台湾では、小麦粉は低グルテン、中グルテン、高グルテンの三種類しかないが、協和発酵工業のパン工場に行ってから、呉宝春は初めて日本で各パンには専用の小麦粉があることを知った。その理由は、各小麦粉のメーカーが小麦を磨く時に、それぞれが使う削り器と磨く方法は異なっており、種類の異なる削り器は、小麦の異なるところを分層的に削るものであった。そして、小麦自体の各部分の蛋白質もまた違っていて、それに加えて異なる種類の小麦で磨かれた蛋白質も違うからだ。日本の小麦粉のメーカーは、厳密な研究を通して、異なる国、異なる産地、異なる季節産の小麦粉を混ぜて、各種類のパン専用の小麦粉を作る。このようにして、各種類のパンはそれぞれの食感の特徴を表現することができるようになる。例えば、食パン作りには、食パン専用の小麦粉がある。アンパンはまた別のアンパン専用の小麦粉がある。「まさか日本人は小麦粉に対しても、科学的な研究もして、これほど精密に小麦粉の差まで分析したり、調整したりするなんて、本当にすごいことだ」と呉宝春は思った。彼の心の中に、日本のパン作りの科学性に尊敬の念が生じるようになり、このようにして日本のパンの美味しい理由の理解を深めていった。

第二に、パン作りの科学的な理論を学んだことである。平本智は呉宝春に最も基本的なパン作りの理論から、パン作りのプロセスまでを丁寧に教えた。呉宝春も説明を聞きながら、各細部のテクニクを熱心にメモした。日本のパン工場では、パン作りの全般的な工程において、極めて厳密な基準によってパン作りを行っている。例えば、パンを成形する手法、室内温度と湿度の設定、オーブンの温度などについて、全て厳密なテストを経てから、パン作りの科学理論が構築されるなどである。

以下は、平本智が指摘したことである。これらのステップを完璧にやり切ったら、美味しいパンが作れるようになる。そのためには、日本では、異なる種類のパンの生地を攪拌、発酵、成形などの工程において、保つべき温度と時間をあらゆる数式を用いて計算する。パン作りが一番重要なのは時間と温度のコントロールであり、それは、パン全体の品質に深く関わる。これは平本智が特別に呉宝春に注意したことである。例えば、食パンの生地は、攪拌する時に、24度を保つ必要があり、それから、27度の環境で4時間発酵させて、最後に28度まで発酵させることができれば、それが最も理想的である。もしパン作りの各工程の温度と時間をしっかりコントロールできなかつたら、パン生地の中のphが変わり、パンは美味しくなくなる。

---

1) 現協和発酵キリン株式会社。

「4時間の発酵！それは嘘だ」, 平本智の話聞いた時、最初、呉宝春の心の中に、強い疑念が湧いた。今まで呉宝春が台湾のプロのメーカーから学んだパン作りの概念は、パン生地の発酵は2,3時間だけで充分だというものであった。4時間まで発酵させたら、パンの味は酸っぱくなるであろうと呉宝春は思い込んでいたのである。しかし、その場で待って4時間の発酵を通して焼き上げた食パンを食べてみた。すると、そのパンはふわふわで、弾力性がある、パンの屑も落ちない。確かに平本智が言った通り、4時間の発酵を通した食パンの味は一番理想的であった。それにもかかわらず、当時、その平本智が作った美味しい食パンを食べてからも、呉宝春はまだ半信半疑であった。呉宝春の心の中は、「私も一応10年余りパン作りをしてきたが、パン作りに科学的な知識が要求されるとは…、本当にそれでパンを美味しくさせることができるのか？」と疑心暗鬼に陥った。

第三は、日本人の立派な仕事の姿勢とプロ意識を学ぶことであった。呉宝春にパン作りを教えた平本智は、当時はもう70歳に近かった。しかし、朝からパン作りに励む様子は、活力満々でパン作りのことを楽しんでいるよう見えた。優れた技術で、積極的に若手の作業をリードしたり、指導したりする様子は、とても立派であった。

一方、台湾では、プロのベーカリーの資格を取ってから期間が長ければ長いほど、学ぶことを怠る傾向が強かった。挙句に40,50歳を超えると体力が落ち、パンの品質が不安定になる問題も顕著であった。その結果、職を失う人が多く、プロのベーカリーの老後は、さほど好ましいものではなかった。平本智の立派な仕事の姿勢をみて、呉宝春は「平本さんは歳を取っても、会社の宝物のように尊敬されていて、羨ましかった。私も平本さんを模範にして、これからもっと勤勉に学習しよう。将来の自分が歳をとっても、優れた技術を持つことで尊敬されるようになり、伝統的な台湾のプロのベーカリーの惨めな老後の宿命を変えたい」と思った。彼はそう心の中に決めたのだった。

第四は、不備な仕事環境の中であっても、臨機応変に学んだことであった。日本からパン作りの科学的な知識を学んで台湾に帰った呉宝春は、パン作りの科学的な知識を実践するために、パン屋のオーナーに、日本の各種類のパン専用の小麦粉、温度を保つ攪拌機、発酵機などの専門的な機材の購入を提案した。しかし、オーナーは呉宝春のパンの品質を向上したい気持ちを理解することができなかった。オーナーは呉宝春にこう言った。「日本に行ってから偉くなったなあ。何でも買いたがって、そんな高い食材と機械を買ったら、必ず今よりおいしいパンを作れる保証があるのか？」。仕方がなく、呉宝春はパン作りの科学的な知識を実践するために、不備な仕事環境の中で、以下の三つのことを調整することによって、パン作りの理想的な環境作りに取り組んだ。

一つ目は、台湾の小麦粉を使って、日本の食パンとアンパン専用の小麦粉に近いものを作り出すことであった。当時、呉宝春は日本から10キロの食パンとアンパン専用の小麦粉を買ってきて、その小麦粉でパンを作ってみた。そして、その小麦粉で構成した生地を攪拌したり捏ねたりした手の触感を懸命に覚え込んだ。また、発酵後の様子、焼き上げたパンの見た目と食感を丁寧に記録して覚えた。その後、呉宝春は台湾の高グルテン小麦粉と中グルテン小麦粉を混ぜ合わせ、それぞれの割合を何十回も調整して捏ねて確かめた。そしてようやく日本の食パンとアンパン専用の小麦粉で作った生地の触感に近い小麦粉を作り出すことに成功した。

二つ目は、氷を用いて攪拌の温度を下げることであった。昔の台湾のキッチンには、クーラーが設置されている所はほとんどなくて、オープンしてから、キッチン全体の室温は30度を超えるのが常であった。しかし、平本智によると、パンの生地を攪拌する温度は24度に保つ必要があった。



そこで、呉宝春は水を入れた大きな容器の中に、攪拌用の容器を設置して、攪拌用の容器全体の温度を下げた。

三つ目は、パン生地の発酵の温度と湿度を保つことに取り組んだ。平本智によると、パン生地の理想的な発酵は27度の温度で4時間である。発酵の時間は長いので、パンの生地を安定的に発酵させるために、呉宝春はその生地をクーラーがあるパン屋の店舗に置いた。しかし、クーラーはパン生地の水分を吸収するため、生地自体の湿度が不足した。水分が不足すると発酵のスピードも遅くなるので、呉宝春は30分に一回水をスプレーして、パンの生地に湿度を加え、安定した環境で発酵させるべく取り組んだ。

このように、呉宝春は可能な限りパン作りの科学的な方法の基準に沿って、不十分な仕事の下で、様々な工夫を凝らしながら、平本智が教えた科学的な知識の実践を試みた。

第五は、リセットの心境を学ぶことであった。呉宝春が日本でパン作りの科学的な知識を学んだ時には、その場を見学しただけで、実践しなかった。従って、まだ実践の経験がないままに、台湾に帰った当初、呉宝春は平本智が教えた知識の信憑性にまだ半信半疑であった。台湾では、科学的な知識がないままに、パン作りは為されてきた。日本で教わった通りにすれば、本当に自分でも日本のベーカリーのように、あれほど美味しいパンを作れるのか、という呉宝春の疑問は晴れなかった。それでも呉宝春はなるべく平本智が教えた仕方でもパン作りの実践を試みた。しかし不十分な仕事の下に加えて、十年余り携わったパン作りの慣習の束縛もあり、科学的な方法の基準に則った厳密なやり方はできなかった。当時、呉宝春は「私はいつも夜6時に仕事を終えてから、平本智から教わった仕方を実践してみたが、夜10時になると、もう疲れて眠くなる。そこで、早くパン作りのテスト作業を終わらせたいから、つい昔のパン作りの慣習に従って、目でパン生地の発酵の状態を判断して、昔の感覚的な基準でパン生地の発酵の状態は充分だとして、科学的な基準通りの4時間の発酵時間に達しないままに、次のステップに入ってしまった。時間的には、少しだけの差なので、深刻な問題にならないだろう」と思った。また、攪拌と発酵時の温度を継続して基準通りに保つことができなくて、重要な1度の差を無視してパン作りの作業を進めたりもした。その結果、平本智が作ったような美味しいパンはできなかった。

それでも毎回、呉宝春は自分のやり方を記録した。そして、何十回の失敗を重ねる中で、毎回の記録を精査・検討し、やり方を修正した。そして、やっと自分が調整した台湾の小麦粉で日本のベーカリーが作ったような美味しいパンを作ることに成功したのである。このことから自分が昔のパン作りの慣習にとらわれるからこそ、厳密に科学的な基準通りの作業を行うことができなかったという、重要な発見をするに至った。

平本智のように優れた技術を持って、美味しいパンを作ることができるプロの技術を目指すなら、今まで呉宝春が持っていた間違ったパン作りの考え方と仕事の慣行を捨てる必要がある。呉宝春は「この経験を通して、何かを学ぶ時に、ゼロから出発する心境で、迷わず、向こうから教わったことを信じて徹底して完璧に実践することが大事だと悟った」と語った。

#### 4 ジョブ・クラフターの能力の変化

日本でパン作りの科学的な知識を学んでから、呉宝春の能力には、四つの変化が生じた。第一は、各パン専用の小麦粉を再製する能力を獲得したことである。以前、呉宝春は単なる既定のレシピに記述されている各小麦粉の割合をミックスしてからパンを作ったが、小麦粉がパンの美味しさ

の度合に影響するなどとは思わなかった。パンの専用小麦粉の重要性を認識したものの、オーナーの反対で、輸入品のパンの専用小麦粉の購入はできなかったが、呉宝春は台湾の高グルテン小麦粉と中グルテン小麦粉を混ぜ合わせて、日本で使われているパンの専用小麦粉で作った生地 of 触感に近い小麦粉を作り出した。そのうち、呉宝春は「昔、小麦粉というものは、パン作りの素材に過ぎず、特段に重要だと思いはしなかった。しかし、台湾の小麦粉を混ぜて試作してみるうちに、各小麦粉の割合の細やかな違いでパン作りの各工程にも大きな変化が生じることに初めて気付いた。その時、小麦粉の重要性が少し分かったような気がした」。

こうして、本来、呉宝春は各パンの専用小麦粉を再製する能力を持たない状況から、各小麦粉の繊細な違いをやや理解し、各パンの専用小麦粉を再製する能力を持つようになった。

第二に、臨機応変の能力の変化である。パン作りの調整について、呉宝春は、「昔、私は自分の感覚に頼って臨機応変にパン作りの仕方を調整したが、どこかに自分のやり方を疑う気持ちがあり、自分の感覚にだけ依拠していて、それでいいのかと思ったりした。しかし、日本に行ってから、私は科学的なパン作りの基準に沿って、器具やクーラーが整ったパン屋の環境の中で、臨機応変の能力を生かしたら、必ずおいしいパンを作れるようになる」と確信した。明確な基準のもとでパン作りの工程をコントロールすることができ、私は満足した」と語った。こうして、呉宝春が持つ臨機応変の能力に質的な変化が生じた。それは、自分の感覚に沿って臨機応変にパン作りの工程を調整していたのが、パン作りの科学基準を実践することができる環境を臨機応変に整備するようになったのだ。

第三は、リセットの能力を獲得したことである。呉宝春は日本でパン作りの科学理論を勉強してから、その科学理論を実践してみたが、当初は、昔から実践してきたパン作りの仕方を簡単には捨てられなかった。時々、パン作りの工程におけるパン生地の発酵、攪拌、成形などの作業の時間や温度を計算するやり方は面倒だと思い、つい昔から慣れているやり方で、自分の感覚でパン作りの工程をコントロールした。あるいは、パン作りの科学基準に誤差がある状態で、パン作りを試みた。呉宝春は心の中で、「私は平本智が教えてくれたパン作りの仕方を信じようと思ったが、台湾では、そんな面倒な仕方をするベーカリーは一人もいない。もし平本智のやり方が正しければ、台湾のベーカリー全体のやり方は間違いだとなる。そういうことは考えられない。台湾の全てのベーカリーが連綿として実践してきたのだから、間違いなどあるはずがないではないか」と思ったりした。

日本で勉強したパン作りの科学理論を忠実に実践しないまま、呉宝春は試行錯誤を繰り返す日々を重ねた。そんなある日、呉宝春はやっと日本のパン作りの科学基準の通りに、当時、日本のベーカリーしか作れない素晴らしく美味しいパンを作り出すことに成功した。その時、呉宝春はパン作りの科学基準に沿う以外に、素晴らしく美味しいパンを作る方法はないという科学的必然性を完全に理解するに至った。呉宝春は「台湾の伝統的なベーキング業界で自分が学んだパン作りのスキルと考え方を捨てられなかったのは、自分の過去を否定するような気がしたからだ。それは捨てるには、かなりの勇気が必要だった」と語った。しかし、様々な挫折と失敗を積み重ねて、呉宝春の心境は変わった。「あの時から、海外の新しいパン作りの技術を学ぶ時には、今の私は空っぽの瓶であると自分に言い聞かせた。誰が何を教えてくれても、私はもう疑わないことにした。新しい知識と技術を全て信じ、それを徹底的に実践するようになった」と呉宝春は述懐する。こうして、呉宝春は修業時から台湾で学んできたパン作りの技術と知識に執着する状態から、新しいパン作りの技術と知識を疑うことなく徹底的に実践するようになり、リセットの能力を獲得したのである。

第四は、厳密なパン作りの科学的基準を実行する能力を獲得したことである。修業して以来、呉宝春がパン作りに一番困っていたことは、毎日のパンの品質が安定しないことであった。呉宝春はパン作りの科学的基準を学んでから、昔のようなベーカリーの経験と主観的な感覚でパンの工程をコントロールする仕方は、客観性に欠けており、それが毎日のパンの品質が安定しない原因であることに気付いた。

そして、パン作りの科学的基準で何度も試作してみてから、やっと徹底的にその基準を実践するようになった。呉宝春は、「日本のベーカリーにとって、パン作りの科学的基準を実践することは簡単かもしれないが、私にとって、昔の仕事のやり方に慣れている者には、自分の仕事のやり方を変えて、その基準を実践するのは難しかった。しかも、専門的なベーキング器材が足りない環境で実践してみたのは、かなり大変なことであった。何としてもパン作りの科学的基準で実践してみるのだと自分に言い聞かせて、その基準が実践できるような環境を整えながら、ようやくのことで、何とかその基準を実践することができるようになった」と苦勞を語った。こうして、呉宝春は、自分の経験と感覚でパン作りの工程を実行する状態から、パン作りの科学的基準を実践することができる、厳密なパン作りの科学的基準を実行する能力を獲得したのである。

## 5 仕事の境界を変える

日本でパン作りの科学理論を勉強して実践するようになってから、呉宝春の仕事の境界には以下の変化が生じた。

第一に、タスクの境界を変えたことである。以下の二点から、それを説明する。一つ目は、パン作りの基本素材である小麦粉の使用について、呉宝春は既定のレシピに記述されている小麦粉の割合のままにパン作りを試みるやり方から、意図的に台湾の高グルテン小麦粉と中グルテン小麦粉を混ぜ合わせて、日本で使われているパン専用小麦粉で作った生地触感に近い小麦粉を作り出せるようになった。このように、種類ごとに専用の小麦粉で作ったパンは、その食感の特徴がくっきりと備わり、日本のベーカリーが作ったようなパンの食感に近くなった。

二つ目は、パン作りの工程全体に対する仕方についてである。呉宝春は自分が積み重ねたパン作りの経験と主観的な感覚でパン作りの工程全体を把握する仕方から、パン作りの科学的基準を厳密にパン作りの工程全体に適用するようになった。日本のパン工場では、精密な設備で室内の温度と湿度をコントロールすることができるし、精密なベーキングの機器でパン作りの工程を行うことができ、パン作りの科学的基準が応用しやすいが、台湾のパン工場はそれほどの良好な環境・条件を持っていない。従って、呉宝春はその科学的基準を応用することができる環境を整えて、また、様々な試作を経て、呉宝春は漸くパン作りの科学的基準でパン作りを行い、当時、日本人ベーカリーにしか作れなかったレベルの素晴らしく美味しいパンを作れるようになった。それ以来、呉宝春は自らの仕事で、一般的にその基準を適用し、毎日安定的にパンの品質をコントロールすることが可能となり、毎日素晴らしく美味しいパンが作れるようになった。そして、パン作りの科学的基準に沿って作った食パンは弾力性があり、パンの屑も落ちない上に、後味の甘味も出た。そのパンは、店に出した途端、瞬間に売り切れた。アンパンも顧客の評判が非常によかった。暫く経ってから、オーナーも呉宝春の実績を初めて認め、パンを効率的に発酵させるために、高額の発酵機の購入を許可したのである。

第二は、関係の境界を変えたことである。呉宝春の実習生に対する指導方法は、科学的基準を取

り入れる前は、緩やかな教え方であった。しかし、毎日、品質が均一の美味しいパンを作るためにパン作りの全部の工程を科学的基準に則って、パン作りを行うようになった呉宝春は、実習生にも厳密に科学的な基準に沿って実践するよう求めた。そのため、実習生に対する指導方法は厳しいものになった。以前の呉宝春の指導方法は、次のようなものだった。実習生にパン作りのスキルと調整の方法を教えて、もし実習生がある工程で上手くできなかつたら、呉宝春は自らその工程、もしくは次の工程の仕方を調整して模範を示し、パン作りの工程を進めさせた。実習生に対する指導はそれほど厳しくなかつた。

しかし、呉宝春自らが、パン作りの科学的基準を実践するようになったあとは、実習生達にも科学的な基準でのパン作りを要求した。実習生が、ある工程で科学的基準に沿わないままに工程を進めると、呉宝春はその実習生に、ゼロからやり直せと要求した。実習生にとっては、日本から帰ったばかりの頃の呉宝春と同様、今まで学んだパン作りの仕方を簡単に変えることは難しかった。そのため、仕事を辞めた実習生もいた。しかし、日本のベーカリーのような美味しいパンを作ることに憧を抱いた実習生も少なくなく、呉宝春の厳しい指導に耐えて頑張り、パン作りの科学的基準を学ぶための修業に励んだ。このように、呉宝春はパン作りの全般的な工程を改革する途上では、一人で手間暇をかけて、パンの種類ごとの専用の小麦粉、科学的基準に適應する環境などを整えなければならず、数に限りがあるパンしか作れなかつた。しかし、実習生達にパン作りの科学的基準を教えるようになってから、実習生達も段々その基準を実践するようになり、組織全体として、より大量に品質が均一の美味しいパンが作れるようになった。

第三は、認知の境界を変えたことである。パン作りの仕事は、パン作りの既定の工程の流れに沿って、パン作りの経験を積み重ねたことから生じる主観的な感覚に依拠して各工程を調整することによって、仕事が完成すると、呉宝春は思っていた。しかし、パン作りの全工程に科学的基準を適用するようになってから、全ての工程が一貫した基準による完成された仕事になったと考えるようになった。

以前の呉宝春は、台湾の伝統的なベーキング業界でパン作りのスキルを身に付けてきたことから、経験から積み重ねた感覚で、パン作りの工程を調整することができると考えていた。例えば、パン生地が発酵の状態を見て、発酵時間が少し長すぎたと思ったら、後のパンを焼く工程の時間を短縮するなどの調整をしたものだった。しかし、パン作りの科学的基準を徹底的に実践するようになってからは、自分が客観的な数字で判断することができる科学的基準を守る実践者として、パン作りの工程全体をコントロールしなければならないと思うようになった。パンの実習生のみならず、自らも含めて、一つのパン作りの工程で科学的基準を実践できない場合には、呉宝春は次の工程に進むことを許さなかつた。そのような場合は、ゼロからやり直すようにした。こうして客観的な基準でパン作りの工程全体を厳しく管理するベーカリーへと変身したのである。

## 6 ジョブ・クラフティングの結果

美味しいパンを作りたいという思いは、どんなプロのベーカリーでも同じはずである。しかし、日本のベーカリーが持っている美味しいパン作りの技術は、当時の台湾のベーカリーにとっては、日本のプロのベーカリーしか持たない羨むべき能力であった。当時、王芳香の紹介で、初めて協和発酵工業でパン作りを学んだのは、呉宝春と何人かの台湾籍のプロのベーカリー達だった。しかし、二回目以降、積極的に日本へ学びに行き、台湾に帰ってから、積極的に自分のやり方を変え、日本のパン作

りの科学的な基準に沿って厳密にそれを実践し、苦難の道乗り越えて、日本のプロのベーカリーのレベルに近づいたのは呉宝春のみであった。

こうして、呉宝春は積極的に自らの仕事の関わりの中に、ジョブ・クラフティングの機会を見つけ、パン作りの科学的理論を学習することによって、実習生時代から抱いていたパン作りに対する様々な疑問も解消するようになった。従前の経験と感覚でパンの品質をコントロールする方法と違い、科学的な基準でパン作りの各作業の品質をしっかりとコントロールすることにより、パンの品質も安定するようになった。

このジョブ・クラフティングの段階を通し、呉宝春は自分の技術にも自信を持つようになった。他のベーカリーでも、このように正しいパン作りの知識を学習し成長したら、老後に職を失う問題の解消にも繋がると呉宝春は考えた。若い実習生に自分が間違えた道を避けさせようと、呉宝春は、パン作りの科学的な基準で厳格に実習生の作業を指導したり、誤ったところを調整させたりした。実習生達は呉宝春が丁寧にパン作りの各作業の品質を保つことに取り組んでいる姿を見て、この時期の呉宝春を「パンの品質管理者」と呼んだ。このように、このジョブ・クラフティングを通して、呉宝春は新しい仕事のアイデンティティを生じるようになった。

#### Ⅳ 分析の結果

以上の呉宝春のジョブ・クラフティングの経緯を解説してから、本研究は、呉宝春は転化とドラフティングという二つの方法でタスクの境界を変えたことを発見した。この二つの方法は、呉宝春が学習を通して、仕事で新たな行動の実践による能力の変化で生じたものである。それは、呉宝春の能力が変化をして、これらの二つの方法でジョブ・クラフティングを展開するわけではない。呉宝春の仕事上での新たな行動の実践と能力の変化の因果関係は状況によって異なり、ある場合には、ほぼ同時に生じることもあった。その因果関係をクリアすることはできないが、呉宝春の能力の変化がない限り、転化とドラフティングという二つの方法でタスクの境界を変えるわけにはいかない。また、ジョブ・クラフティングのプロセスにおいて、転化とドラフティングという二つの方法で交互に使用することがある。

第一の方法は転化である。転化はある状態から、本質が全く違う別の状態に変化することを意味している。本研究では、呉宝春が学習してから、その学習した内容を自分の職場で応用するために、転化の方法で、以下の二つのことを転化したことを発見した。

一つ目は、パンの種類ごとに専用的小麦粉を再製する能力で、台湾産の種類ごと的小麦粉を転化して、食感の特徴がくっきりと備わるパンの種類ごとに専用的小麦粉を作るようになったことである。

呉宝春が日本でパン作りを学んだ時に、平本智に教わったパン作りの各工程の科学的基準は、協和発酵工業が使っているパンの種類ごとに専用的小麦粉を開発するための実験を経て確立された基準であることを呉宝春は理解した。そして日本のプロのベーカリーが作ったような美味しいパンを作りたいというジョブ・クラフティングの動機があるから、パンの種類ごとに専用的小麦粉で、自分が学んだ科学的基準を実践することが必要だと考えた。

しかし、高価な輸入品のパンの種類ごとの専用小麦粉の購入をオーナーが反対したため、呉宝春は台湾の高グルテン小麦粉と中グルテン小麦粉を混ぜ合わせ、何十回も試して漸く日本で買ってき

た種類ごとの専用小麦粉で作った生地触感に近い小麦粉を作り出すことに成功した。このような勤務外時間の試作の中で、呉宝春は転化の方法による種類ごとに専用小麦粉を作り出す過程で、パンの種類ごとに専用小麦粉を再製する能力を身に着けるようになった。こうして、例えば日本から高価なパンの種類ごとに専用小麦粉を輸入することができなくても、後の自分の仕事においても、種類ごとに専用小麦粉でパン作りすることができるようになった。

二つ目は、臨機応変の能力で、パン作りの科学的基準の応用に不利な状況を転化して、その科学的基準の適用できる環境を作り出したことである。呉宝春は日本のパン作りの科学理論を勉強してから、自分の職場で実践したかったが、台湾のパン工場では、30度を超えるのが常であり、日本のパン工場におけるように中央空調で室内の温度と湿度を管理する設備がなかった。しかも、パン作りの専用機材も日本より少なかった。こういう環境では、その科学的基準を実践することはかなり難しかったが、その科学的基準を実践するために、呉宝春は臨機応変の能力で手元の容器、氷、湯と、スプレーの利用、パン屋の店にはクーラーが設置されている環境を生かして、パン作りの全体の工程で、科学的な基準を適用する環境を作り出すようになった。

第二の方法は、ドラフティングである。ドラフティングとは、草稿を書き起こすことである。起草と同義語である。通常、デザイナーが新しい作品を作る前に、その作品を表現したいコアな概念をクリアするために、設計図を起草する。このようなコアな概念をクリアするという起草の行動は、呉宝春が新しいタスクをデザインする時にも見ることができる。本研究では、呉宝春が学習を通じた能力の変化において、ドラフティングの方法で、以下の二つの新たなタスクのポイントを起草したことを発見した。

一つ目は、パンの種類ごとに専用小麦粉を再製する能力で、食パンとアンパンの専用小麦粉の最適な割合の基準を起草した。呉宝春は日本でパン作りを学習してから、長い試作期間を通して、漸く台湾産の小麦粉を転化して、日本で買ってきた種類ごとに専用小麦粉で作った生地触感に近い小麦粉を作り出すことに成功した。呉宝春は各パンの専用小麦粉を再製する能力を獲得する過程で、台湾産の小麦粉を使用して食パンとアンパンの専用小麦粉の最適な配合割合の基準も起草するようになった。そして自分の仕事に応用して、パンの種類ごとに食感の特徴がくっきりと備わるパンが作れるようになった。それは、本来、レシピ通りの小麦粉を使って食感の特徴がはっきりしないパンを作っていたこととは決定的に違っていた。

二つ目は、リセットの能力、厳密にパン作りの科学的な基準を実行する能力であり、新たなパン作りの工程全体の実行基準を起草する。日本でパン作りの科学理論を学んだ時は、呉宝春は自分の目と口でその科学的基準に沿って作ったパンの美味しさを実感したが、台湾に戻ってから初めて試作した時には、その基準を徹底的に実践することができなかった。それは、台湾のパン工場では、日本のパン工場のような精密な設備とベーキング器材が備わっていないことにも原因があったが、何よりも、呉宝春の心の中では、簡単に昔の仕事の古い慣行を捨てきれず、それに拘り続けたことも原因の一部であった。そのため、呉宝春が台湾のパン工場でパン作りの科学的基準の実践に不利な状況を転化して、その基準を適用する環境を作り出したにもかかわらず、簡単には、その基準で実践することができなかったのである。

そして、何度も失敗を積み重ねているうちに、呉宝春に、徐々にリセットの能力が芽生え発達して、昔の仕事の古い慣行を捨てることができるようになり、漸く厳密にパン作りの科学的な基準を実行する能力も用いて、パン作りの全工程を実践して、日本のプロのベーカリーのレベル近くに到達

した美味しいパンを作れるようになった。その後、このパン作りの科学的基準の使用を自分の仕事にも導入することを決め、このようにして、呉宝春はリセットの能力と厳密にパン作りの科学的基準を実行する能力でもって、新たなパン作りの全工程の実践の基準を起草することによって、昔のように感覚に依拠したパン作りではなく、科学的基準に則った方法で、全工程を把握する慣行に代わったのである。

## V 考察

本稿では一人のプロのベーカリーの学習を通じた能力の変化により、どのような方法でタスクの境界を変えてジョブ・クラフティングに達成したのかを考察した。そして、ジョブ・クラフターが転化、ドラフティングという二つの方法でタスクの境界を変えることが示された。これらの方法は、ジョブ・クラフターが実践による能力の変化中に、クリアするようになったものである。

ジョブ・クラフターがジョブ・クラフティングのモチベーションを実現するために、新しい知識、技能を学習して能力を変化させ、新しいタスクを作り出すことによって、自らのモチベーションを満足させるようになる。しかし、新しい知識、スキルを自分の職場で実践するためには、まず自分の仕事の環境に不備、もしくは不利な条件を転化する必要がある。そういう意味でジョブ・クラフターが新しいタスクをデザインするためには、転化の方法は、二つの役割を果たした。

一つ目は、新しいタスクを実践することができるように、基本的な素材、環境を整える役割として存在していることである。仮に呉宝春が新しいタスクをデザインする時に、転化の方法を使わなかったら、日本で勉強したパン作りの科学理論を、そのまま自分の職場で応用するわけにはいかない。

二つ目は、ジョブ・クラフティングのモチベーションの実現に役に立つ新たな行動を生じるようになったことである。呉宝春には、日本のベーカリーのように、後味の甘味が出て美味しいパンを作って顧客を驚かせたいというジョブ・クラフティングのモチベーションがあった。しかし、元来のレシピとパン工場の状況では、このモチベーションに達成することは難しかった。台湾の小麦粉と科学的基準の実践に不利な状況を転化して初めて、そのモチベーションの達成は可能になる。

また、たとえ呉宝春が転化の方法でパン作りの科学理論を実践することができるような素材、環境を整えても、元来の仕事の慣行はジョブ・クラフティングのモチベーションの実現に不利な影響を与え、ジョブ・クラフティングを達成することができなかつたであろう。例えば、既存のレシピに記述されている小麦粉の割合でパンを作っても、そのパンの食感の特徴も目立たない。あるいは、パン作りの工程には、少しでも自分の経験に頼り、感覚でパン作りの工程を把握する慣行で実行したら、日本のプロのベーカリーが作ったレベルの美味しいパンを作り出すこともできなかつたであろう。本稿では、呉宝春が、新しいタスクを実行する新基準を起草して、元来のタスクを実行する基準に取って代えたからこそ、旧来の仕事の慣行によって派生する問題、もしくはジョブ・クラフティングのモチベーションの実現への阻害となる行動などが発生しなくなったことを発見した。こうして、新しいタスクのデザインができるようになったのである。ドラフティングの方法は、新しいタスクの基準が旧来の相応しくないタスクの基準に取って代わる役割を果たしている。

また以上の議論より、呉宝春の能力の変化について、ジョブ・クラフティングにおける意義性を三つに挙げることができる。

第一に、能力の変化により、昔の仕事の慣行に存在していた誤った知識と行動のパターンを呉宝春に覚知させるようになった。

第二に、能力の変化により、ジョブ・クラフターには、ジョブ・クラフティングのモチベーションの実現、もしくは仕事の旧慣行に存在していた誤った知識と行動のパターンを変えることに役に立つ新たな行動が生じるようになった。

第三に、能力の変化により、ジョブ・クラフターが、転化とドラフティングという方法で新しいタスクをデザインするようになった。このように、呉宝春は学習を通じた能力の転化でジョブ・クラフティングのモチベーションを実現させるほかに、本来の仕事の慣行における間違えたやり方や考え方も訂正するようになった。

## VI 結論とインプリケーション

本稿の目的は、ジョブ・クラフターの学習を通じた能力変化が、どのようにジョブ・クラフティングを持続的に展開させるかを明らかにすることであった。本稿の考察において、以下の二点を明らかにした。

第一に、ジョブ・クラフターの能力の変化において、ジョブ・クラフターが新しいタスクをデザインする方法を示した。既存研究は、ジョブ・クラフターが学習、能力成長を通して、ジョブ・クラフティングに達成するようになるを指摘している。しかしジョブ・クラフターがどのように新しいタスクを作り出したかという事象の解明については、ジョブ・クラフターがダイナミックな状況に応じて何らかの方法で即興的に新たな仕事を作り出すという説明で終わっている。どのような方法で新しいタスクをデザインしてタスクの境界を変えたのかは不明であった。本研究はジョブ・クラフターが学習を通じた能力の変化で、転化とドラフティングという二つの方法で新しいタスクをデザインするようになったことを指摘し、ジョブ・クラフターが新しいタスクをデザインする方法を明確に示しえたと考える。

第二に、ジョブ・クラフティングの実践における能力変化の意思性を明確にした。既存研究では、ジョブ・クラフターが学習、能力成長のような仕事の資源を作り出して、仕事上で遭遇する挑戦に対応することができるようになり、ジョブ・クラフティングを達成すると指摘している。しかしジョブ・クラフターの既存の仕事から新しいタスクをデザインするようになる過程で、能力成長はどのような役割を果たすのか、ジョブ・クラフティングにおける能力成長の意思性を明確に説明しえたとは言い難い。これに対して、本稿は、その意思性において、ジョブ・クラフターに旧慣行の中に存在している問題を覚知させること、その問題を解決することに役に立つ新たな行動を生じさせること、システム的な方法でタスクをデザインすることを明らかにした。このように、ジョブ・クラフターがダイナミックな環境の中に、システム的な方法で新しい仕事を作り出すことを明らかにした。

本稿では、個人がジョブ・クラフティングする時に、学習を通じた能力の変化によって、既存の仕事の慣行に潜んでいた問題を、その個人に気付かせ、その問題の解決を新しい仕事をデザインするアイデアとして、転化とドラフティングの方法によって新しいタスクをデザインし、ジョブ・クラフティングを達成することを明らかにしてきた。本稿で明らかにした分析結果は、これまでのジョブ・クラフティングの先行研究を補完し、より詳細な新しい仕事をデザインしてジョブ・クラ



フティングする方法を提供するものとする。

### 参考文献

- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. [2000]. All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of management review*, 25 (3), 472-491.
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., & Vergel, A. I. S. [2016]. Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *human relations*, 69 (1), 169-189.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. [2012]. Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *human relations*, 65 (10), 1359-1378.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. [2008]. What is job crafting and why does it matter. *Retrieved from the website of Positive Organizational Scholarship on April, 15, 2011.*
- Klein, H. K., & Myers, M. D. [1999]. A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS quarterly*, 67-93.
- 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.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., & Sablinski, C. J. [1999]. Qualitative research in organizational and vocational psychology, 1979-1999. *Journal of vocational behavior*, 55 (2), 161-187.
- Lyons, P. [2008]. The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23 (1-2), 25-36.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. [2012]. Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, 80 (1), 173-186.
- Wrzesniewski, A. [2002]. "It's Not Just a Job" Shifting Meanings of Work in the Wake of 9/11. *Journal of management inquiry*, 11 (3), 230-234.
- 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., Dutton, J. E., & Berg, J. M. [2013]. Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. *Advances in positive organizational psychology*, 1 (1), 281-302.
- Zerubavel, E. [1993]. *The fine line: Making distinctions in everyday life*: University of Chicago Press.