

学位申請論文

実践論の視座からのジョブ・クラフティングの 検討：パン職人の事例研究

廖珮吟

目次

第一章 はじめに	1
第一節 研究背景と問題提起	1
(一) 研究背景	1
(二) 問題提起	4
第二節 研究目的と研究の対象	6
第三節 本論文の構成	6
第二章 ジョブ・クラフティングの先行研究	8
第一節 タスクと仕事について	8
第二節 ジョブ・クラフティングについて	9
(一) ジョブ・クラフティングの定義と関連の説明	9
(二) ジョブ・クラフティングの触発	11
(三) 仕事上にジョブ・クラフティングの機会の感知とその展開	12
第三節 ジョブ・クラフティングの形式	14
(一) ジョブ・クラフティングの形式一	14
(二) ジョブ・クラフティングの形式二	17
(三) ジョブ・クラフティングの形式三	19
(四) ジョブ・クラフターの学習のプロセス	21
第四節 問題提起と研究課題	25
第五節 実践論の視座	31
第三章 研究方法	40
第一節 研究方法	40
第二節 事例の選び	42
第三節 資料の収集と検証と分け方	44
(一) 資料の収集	44
(二) インタビュー資料の検証の方法	45
(三) ジョブ・クラフティングの二つの事例	46

第四節 資料の分析	47
第四章 事例の背景と二つのジョブ・クラフティング	48
第一節 事例の背景	48
(一)台湾のパンの種類と発展	48
(二)パン職人を志望する原因とその修業	50
(三)台湾の伝統なベーキング業界における旧来の仕事の慣行	51
(四)伝統的なパン職人の社会地位	56
第二節 ジョブ・クラフティングの事例一：2003年から2006年まで	56
(一)ジョブ・クラフティング前の仕事ぶり	56
(二)ジョブ・クラフティングのモチベーションを生じる契機	59
(三)ジョブ・クラフティングのプロセス	61
(四)タスクの境界の変化	92
(五)新しい仕事のアイデンティティの生成	93
(六)補足説明	93
第三節 ジョブ・クラフティングの事例2：2006年から2008年まで	94
(一)ジョブ・クラフティング前の仕事ぶり	94
(二)ジョブ・クラフティングのモチベーションを生じる契機	95
(三)ジョブ・クラフティングのプロセス	98
(四)タスクの境界の変化	127
(五)新しい仕事のアイデンティティの生成：	129
第五章 考察	131
第一節 ジョブ・クラフティングのモチベーションの生成	131
(一)事例一：	132
(二)事例二：	134

第二節 新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティの生成	136
(一)事例一：	138
(二)事例二：	142
第三節 ディスカッションと本稿の研究的な貢献	145
第六章 結論と今後の展望	150
第一節 実務的インプリケーション	150
第二節 研究の制限と今後の展望	151
第三節 結論	152
【参考文献】	153

第一章 はじめに

第一節 研究背景と問題提起

(一) 研究背景

管理者であれ、従業員であれ、組織中の個人が仕事でやる気を感じたら、充実感を得られると同時に、より多くのタスクを受け持ち、積極的に仕事に取り組むことで、仕事のパフォーマンスの向上、組織の目標を達成することにも繋がる(Hackman,1980)。どのように組織中の個人の仕事のモチベーションを上げるか、企業にとって重要な課題である。特に、グローバル化、成熟化などによる企業を取り巻く事業環境は時々刻々変化している中では、組織中の個人がやる気を持ってダイナミックな変化への能動的な対応、イノベーションがますます求められるようになる。どういう仕事設計の下で、組織中の個人のモチベーションを上げることができるのか、という課題について、今まで多くの企業がこの課題に関心を持っているだけではなく、マネジメントの研究分野においても、この課題が大きな関心を集めてきている。

組織の上位から下位への仕事設計

職務再設計理論では、管理者が代理人として、従業員のやる気を引き出す仕事をデザインするとされている(Hackman & Oldham, 1980)。管理者が主に「何を使って一つの仕事の経験を構成して従業員のやる気を引き出せるか」という角度から、従業員の仕事をデザインして、常に従業員に与えるタスクと職務を変えることによって、従業員に仕事のニーズを満足させるというものである。例えば、従業員の職務を変更するやり方、従業員の仕事の時間を柔軟的に調整するやり方、従業員への報酬を調整するやり方等が挙げられる。これらのやり方で、仕事のパフォーマンスを向上し、組織の目標を達成させる(Hackman & Oldham, 1980)。このように、組織構造における、上位の管理者が下位の従業員のために仕事をデザインするやり方は、マネジメントの効率性と従業員を励ます効果を発揮することが可能になると見なされている。人のやる気を引き出す効果は、従業員が仕事を体験するうちに、満足だと感じるからこそ、積極的にもっと多くタスクを引き受けるようになるという前

提で、この理論は成立している(Wrzesniewski & Dutton, 2001)。それは、従業員の態度とモチベーションが仕事の変化への反応であると見なされるものである。

しかし、従業員それぞれは、異なる個人なので、管理者が全ての従業員に対して理想的な仕事をデザインすることは実に難しい(Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2008)。もし従業員は管理者がデザインした仕事を経験する過程で、満足だと思わなかったら、不満足な仕事の中に停滞し、プレッシャーを生じて仕事のパフォーマンスにも悪い影響を与えるかもしれない。組織の中に、従業員は自分が本当にやりたい仕事をするのができなくて、組織と管理者から要求される仕事ばかりするうちに、働けば働くほど、仕事への意欲を失い、更に、仕事を辞めるという考え方に至ることはしばしばある(Wrzesniewski, Berg, & Dutton, 2010)。組織中の個人が仕事でやる気を失った場合、雇用の不安定性の問題も逐次に発生してくる。そのため企業自身の競争力にもマイナスの影響を与えるため、ダイナミックな経営の変化へ充分に対応することができなくなる恐れがある。

組織中の個人による仕事設計：ジョブ・クラフティング

職務再設計理論では、従業員は、ただ受動的に仕事のデザインを受け入れる役割であると見なされているのに反して、Wrzesniewski and Dutton (2001)の研究では、ジョブ・クラフティングの観点を提出し、組織中の個人が仕事で能動的に職務及び、他人との関係をデザインする役割を果たすという提起がなされた。ジョブ・クラフティングをする人を、ジョブ・クラフターという。ジョブ・クラフティングは一種の方法であって、ジョブ・クラフターのニーズが現在の仕事で満たされない場合、もしくは、ジョブ・クラフターが現在の仕事のアイデンティティーに不満を持った場合、ジョブ・クラフティングのモチベーションが発生し、自分から新たな仕事をデザインする事によって、自分のニーズを満たそうとする。

ジョブ・クラフターが仕事の中に、ジョブ・クラフティングの機会を探し、仕事の中の自由度によって自分の仕事をカスタマイズするようになる。そこで、たとえジョブ・クラフターが能力不足、経験不足、簡単に乗り越えられない

挑戦に遭うことがあっても、能動的に新しい専門知識を習得して応用し、新しい仕事をデザインするようになる。このように、本来の仕事設計と社会的な環境を変えるようになり、組織中の個人が潜在的に仕事の意義、仕事のアイデンティティ、仕事の中の大きな部分を再定義するようになる(Wrzesniewski & Dutton, 2001; Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton, & Berg, 2013)。こうして自分の独特なニーズ、モチベーション、好みを満たし、また自分の仕事だと思える認識も満たすようになる。このように、ジョブ・クラフティングのプロセスは、ジョブ・クラフターの学習プロセスとも言えよう。

ジョブ・クラフターが作り出した新しい仕事は本来の仕事の専門性と関係がある場合(Berg et al., 2008; Leana, Appelbaum, & Shevchuk, 2009; Lyons, 2008; Wrzesniewski et al., 2010)、ジョブ・クラフターはジョブ・クラフティングを通して、仕事で更に本来の専門能力を発展させて、成長するようになり(Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein, & Grant, 2005)、自分の仕事における成長及び他人に尊敬される特質を表現するプラス的な仕事のアイデンティティを培うことが可能となる。ジョブ・クラフティングは一種の方法であって、これにより組織中の個人がジョブ・クラフティングを通して意図的に自分の欲求的、理想的な仕事のアイデンティティを培うようになる(Wrzesniewski et al., 2013)。ジョブ・クラフティングを通して、組織中の個人が仕事における成長と仕事への満足度の向上にも繋がり、組織の雇用の安定性にも役に立つ(Berg et al., 2008)。

ジョブ・クラフティング理論と職務再設計理論は、仕事を通して人のやる気を引き出す効果のデザインという点においては、異なる前提で成立した理論である。Wrzesniewski and Dutton (2001)のジョブ・クラフティングでは、仕事の設計を語る時に、「クラフティング」という単語で、組織中の個人が能動的に自らの仕事をデザインする行動を表現している。それは個人のジョブ・クラフティングのモチベーションによって、ダイナミックな状況から自由度を見つけて即興的に自分が仕事に対する定義にふさわしい行動で新たな仕事を作り出すというものである。新しい仕事は、ダイナミックな状況から生じるものである(Berg et al., 2008)。そういう意味で、ジョブ・クラフティングの観点は、職務再設計理論における「如何なる仕事の経験の組み合わ

せこそが有効なモチベーションになりえるのか」という前提から抜き出したものである。新しい仕事をジョブ・クラフティングするうちに、ジョブ・クラフターが新しい意義を感じ、心理的に積極性を得たような感覚を経験するようになり、心理的な満足も得るに至り(Berg et al., 2008; Wrzesniewski & Dutton, 2001)、この仕事に励む価値を感じて仕事に取り組むようになる。ジョブ・クラフターは組織の上位の管理者からの仕事設計に頼らずに、自らでモチベーションが上げられるのである。しかし、ジョブ・クラフティングは、管理者が仕事をデザインするという本来の重要性を全面に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ものである(Berg et al., 2008)。

このように、ジョブ・クラフティングは組織中の個人が自主的に自らの仕事を認識する方法であり、組織中の個人が自主的に仕事のモチベーションを上げることによって、より仕事に適応する方法でもある。組織が個人のジョブ・クラフティングを認め、加えて、個人のジョブ・クラフティングのモチベーションは組織の目標に反しない限り、個人のジョブ・クラフティングによって自主的に経営上の変化に対応することが期待される。

(二) 問題提起

近年、ジョブ・クラフティング理論は、ジョブ・クラフター個人が自らで新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングすることによって、より仕事に適応するようになり、労働力の流失問題を緩和するとして注目されてきた。そこで、ジョブ・クラフターがどのようにジョブ・クラフティングを達成するようになるか、ということが重要な課題になる。この課題に対して、今までのジョブ・クラフティングの既存研究では、主に認知的学習論の視座によりジョブ・クラフターの学習プロセスを議論したため、それはジョブ・クラフターの主体性に依拠するという前提でジョブ・クラフティングの達成を議論してきたことが分かる。

認知的学習論の視座によって、ジョブ・クラフターの学習プロセスを議論する場合に、それはジョブ・クラフターと知識が主客分離という二元論でジョブ・クラフティングの達成を議論し、どんなジョブ・クラフターでも、自

らの主観的認知、創造性に基づいて、新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングすることになる。この視座では、管理者の役割が理論の外に置かれ、ジョブ・クラフターが管理者の仕事デザインを脱して、自らの主体性に依拠して新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになる。また、この視座では、ジョブ・クラフターの主体性を強調するため、ジョブ・クラフターが一方的に物質を変えたり、社会を変えたりするという前提でジョブ・クラフティングの達成を議論していることが分かる。

しかし、この視座では、ジョブ・クラフティングの達成をジョブ・クラフター個人の主体性に還元し、優秀かつ創造的ジョブ・クラフターがどのように自らの主体性によってジョブ・クラフティングを達成させるようになるかということしか説明することができず、全てのジョブ・クラフティングの達成を説明することができるとは限らないという矛盾を生じてしまった。また、ジョブ・クラフティング自体は、管理者を含む社会物質的關係性によって構築される部分があるにも関わらず、ジョブ・クラフターの主体性を強調したこの視座では、ジョブ・クラフターが社会物質的關係性の構築によってジョブ・クラフティングを達成するようになるという部分を説明することができないため、ジョブ・クラフターがどのように社会物質的關係性の構築によってジョブ・クラフティングを達成するようになるかという事が十分に解明されていない。これらの未解明の問題を残したままであれば、ジョブ・クラフターが一体どのようにして既存の仕事から新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになるか、ということも明らかにされない。従って、それは今までのジョブ・クラフティングの既存研究では、まだ検討する必要があると考える。

よって、本稿では、これまでの認知的学習の視座を拡張して、実践論の視座を用いて、ジョブ・クラフティングのプロセスを考察しようと思う。本稿の研究問題は、ジョブ・クラフターがどのように既存の仕事から新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになるか、ということである。本稿の考察により、ジョブ・クラフティングの実践がいかに社会物質的關係性の構築の中から生じるかということを明らかにすること

ができ、これにより、ジョブ・クラフティングの達成をジョブ・クラフターと社会物質的關係性の構築に還元することができるようになり、ジョブ・クラフティングの既存研究における問題の解決ができると予期される。

第二節 研究目的と研究の対象

従来のジョブ・クラフティングの先行研究において、これまであまり検討されなかった実践論の視座を加えたことにより、ジョブ・クラフターのジョブ・クラフティングのプロセスを把握し直す必要がある。従って、本研究は解釈主義的視座のケーススタディの研究として、一人のパン職人を研究対象にして、実践論の視座でこのパン職人のジョブ・クラフティングのプロセスを考察し、パン職人がどのように既存の仕事から新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになったのか、を明らかにすることが目的である。

なお、本研究は『クープ・デュ・モンド・ド・ラ・ブーランジュリー』¹という世界的パンコンテストにおいて世界チャンピオンを獲得したパン職人を研究対象にする。このパン職人の二段階のジョブ・クラフティングを考察することによって、パン職人がどのように社会物質的關係性の構築によって、ジョブ・クラフティングを達成するようになったかを明らかにする。

第三節 本論文の構成

本稿の構成は、以下の通りである。第二章では、ジョブ・クラフティングの先行研究を考察し、既存研究の不足と本稿が依拠している実践論の論点を提示する。次の第三章では、研究方法、事例の選択基準、資料の収集、資料の分析の方式を説明する。第四章は、事例の背景、段階ごとに、ジョブ・クラフティングのモチベーション、ジョブ・クラフティングのプロセス、タスクの境界の変化、新しい仕事のアイデンティティの生成を分析する。第五章の考察では、ジョブ・クラフターがどのように社会物質的關係性の構築によって、ジョブ・クラフティングを達成するようになるかということを分析し、

¹ Coupe du Monde de la Boulangerie。

ジョブ・クラフティングに対する新たな解釈を提示し、理論的な貢献を提示する。最後の第六章は、実務的な貢献、研究制限と今後の展望、結論を示す。

第二章 ジョブ・クラフティングの先行研究

ジョブ・クラフティングをより理解するために、まず、第一節では、タスクと仕事の定義を整理し、ジョブ・クラフティングを議論する基礎を明確させる。次に、第二節では、ジョブ・クラフティングの定義を提示し、ジョブ・クラフティングの展開に関連する要因を検討する。そして、第三節では、ジョブ・クラフティングの形式とその結果を検討して、既存研究のジョブ・クラフティングのプロセスにおけるジョブ・クラフターがどのようにジョブ・クラフティングを達成するようになるか、という課題に関する論点を提示して議論を展開する。最後に、第四節では、問題提起と研究課題を提示する。第五節では、本稿が依拠する実践論の視座を示す。

第一節 タスクと仕事について

タスクは、仕事を構成する一部と見なされている (Ilgen & Hollenbeck, 1991; Wrzesniewski & Dutton, 2001)。一方、仕事設計の研究では、仕事は一連的なタスクの要素の集結だと定義されている。一つの仕事を構成するタスクの要素は、会社のような受益者か、もしくは管理者が、代理人として作り出したものである。そして、これらのタスクの要素に責任を持つコミュニティが、これらのタスクの要素を組み合わせることにより、仕事が構成される。従って、仕事は共同的な認識という前提で生じる事象である。一つの仕事を構成するタスクは、通常、正式な組織上の職務規定に明記されていて、タスクの要素の属性は静的で、客観的で、官僚的なものである (Ilgen & Hollenbeck, 1991)。このように、組織中の従業員の仕事設計は主に職位のタイトルに規範される内容、あるいは管理者の設計に従うものである。

しかし、組織中の個人が仕事における緊急的な状況への対応で、主観的、個人的、ダイナミックな新興のタスクの要素を作り出すことは可能である。これらの新興のタスクの要素は、管理者に認められた場合、正式な仕事設計書の内容として取り入れられるようになる (Ilgen & Hollenbeck, 1991)。Cohen (2013)の研究においても、従業員の仕事と仕事設計は完全に組織の構造と管理者に主導されるわけではないと主張している。また、仕事設計というのは、

管理者、従業員、環境の三つの要素において、活動者が繰り返してコミュニケーションを取り合う中に生じた様々な新しいアイディアの収斂であると指摘した。たとえば、従業員が管理者からの要求で仕事を執行している時に、その仕事の途上で発見した問題に対して、従業員が、その問題を解決するための新しいやり方を探したり、新しい発想を生じさせたりした場合、それは既存のやり方と発想に衝突することもある。そして、他の人とコミュニケーションを取ることで、調和を得て、これらの新しい発想とやり方は、執行可能な新しいタスクとして組織に受け入れるようになり、組織の中における実際の仕事設計になる。このように、これらの新しい発想とやり方が新しいタスクまでに発展して一つの仕事を構成するようになるプロセス自体に、管理者が主導的に仕事を設計する役割を果たさなくても、従業員自身が新しいタスクと新しい仕事を作り出す役割を果たす場合がある。

他方、Wrzesniewski and Dutton (2001)のジョブ・クラフティングの研究においても、従業員が先導的に仕事を作り出す役割を果たすという前提で新しい仕事の作り方を論じている。仕事についての議論が、上記の論点(Cohen, 2013; Ilgen & Hollenbeck, 1991)と明らかに違うのは、仕事を語る範囲は単にタスクの組み合わせだけではなくて、仕事を執行する個人と他の人とのコミュニケーションをも配慮に入れていることである。仕事を執行する個人と他の人とのコミュニケーションは、個人が新しい仕事を作り出す行動にも影響するという論点を主張したものである(Wrzesniewski & Dutton, 2001)。

以上の論考により、タスクと仕事を理解するには、組織中の個人が先導的にタスクと仕事を作り出す役割抜きでは語れないであろうと考える。従って、本研究では、タスクとは、仕事の一部を構成して、組織中の個人が状況に応じて作り出すものであると定義する。そして、仕事とは、組織中の個人が執行するタスクと人間関係の集合だと定義する。

第二節 ジョブ・クラフティングについて

(一)ジョブ・クラフティングの定義と関連の説明

Kulik, Oldham, and Hackman (1987)の研究で、管理者が関与しない前提で、従業員が自らの仕事で先導的に仕事を設計する観点を提出した。更に、

Wrzesniewski and Dutton (2001)の研究で、ジョブ・クラフティングという言葉とジョブ・クラフティングの理論を提出して、その概念を補完した。ジョブ・クラフティングとは、組織中の個人が仕事で自由度を探して、自らの動機、情熱、長所で自分なりの仕事をカスタマイズすることをいう。そして、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依拠して展開され、創意的、即興的に創作されるプロセスであり、異なる状況は、異なるレベルと形式のジョブ・クラフティングを生じさせるか、消えさせるものである(Wrzesniewski & Dutton, 2001)。

ジョブ・クラフティングは個人という主体を強調するものである。たとえルーティンが多く、厳しい規制も多くあり、仕事の資源に制限があっても、上位の管理者の承認を得るか否かには関係なく、ジョブ・クラフター個人は自主的に仕事を作り出す(Berg et al., 2008; Wrzesniewski et al., 2013)。また、たとえ構造的な制約があっても、ジョブ・クラフターが何らかの方法で限りがある仕事の資源を使って(Wrzesniewski & Dutton, 2001)、既存のタスクと他人とのコミュニケーションを変えることによって、自らが執行する仕事は実行可能だと認識に至り、そのことを証明したりする。このように、既存の仕事に対する認知を変えさせて、自らが仕事に対するニーズを満たすようになる。

組織の中で、どんなレベルの個人でも、ジョブ・クラフティングの方法で既存の仕事を調整することによって、仕事に対するニーズを満たす。たとえ、この個人のニーズが、組織にとって必要ではないニーズだとしても(Lyons, 2008)、個人は自分が仕事に対する要求に応じて仕事の資源を使って、個人が仕事に対する理想な目標を実現させる(Tims, Bakker, & Derks, 2012)。そして、個人のジョブ・クラフターのジョブ・クラフティングは、組織中の他の人を触発して仕事のやり方を変えさせることもある。このように、管理者による従業員への仕事設計は、組織構造の上の管理者から下の従業員に影響を与える一方、ジョブ・クラフティングにおいて、組織構造の下位の個人の仕事設計から組織全体へ影響が広まるようになる。

(二) ジョブ・クラフティングの触発

どんな人でもジョブ・クラフティングで自らの仕事を作り出すことが可能であるが、それは、組織中の全ての個人にジョブ・クラフティングのモチベーションがあるということではない。個人の仕事に対する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、しかも、これら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、ジョブ・クラフティングを通してその満足を得るものである。例えば、Wrzesniewski and Dutton (2001)の研究では、個人が仕事の主導権を握りたい、プラスのイメージをアピールしたい、他人と連帯したいという欲求でジョブ・クラフティングのモチベーションを生じるようになると指摘している。また、個人が実際の仕事の内容と関連性がない業務に情熱を持つ時に、その業務を実践させるために、新しい仕事をクラフティングすることで、その情熱を満たすという(Berg et al., 2008; Wrzesniewski et al., 2010)。

ジョブ・クラフティングのモチベーションがジョブ・クラフターのジョブ・クラフティングを触発させるほかに、個人が持つ特質、個性もジョブ・クラフティングを触発させる要因になる。Lyons (2008)の研究では、個人がプラスの自己イメージを持つこと、自らの仕事をコントロールする機会を感じること、仕事において変化の準備ができることの三つの特質を持つ場合に、ジョブ・クラフティングする傾向がより顕著であると指摘している。その理由は、この三つの特質は個人に自分によりよい感じを持たせて、仕事でより多くのことをコントロールすることができ、個人に変化のルードを提供するようになる。

また、能動的な個性の人は自分の好み、価値観、スキルによって、仕事の要求を増やして能動的な行動でジョブ・クラフティングする傾向もより顕著である(Tims et al., 2012)。それから、Bakker, Tims, and Derks (2012)の実証研究では、能動的な性格の人は、仕事で能動的によりよい方法を見つけて仕事をするか、あるいは、気に入らないことを能動的に修復し、能動的に仕事の資源と仕事の要求を調整することで、自分の仕事の環境を変えると指摘している。ジョブ・クラフティングとは、個人と環境とを、より適応的にさせる一つの方法として見なされている。

以上に示すように、近年のジョブ・クラフティングの研究では、ジョブ・クラフター個人の個性、特質がジョブ・クラフティングを触発させるという関係性を明らかにした。また、ジョブ・クラフティングのモチベーションはどうであれ、ジョブ・クラフティングの触発は、主にジョブ・クラフター個人の欲求、ニーズ、好み、価値観、情熱、スキルで展開する活動である。あくまで、ジョブ・クラフティングの発生は、個々人の理由で触発されることによるものであるということが理解される。

(三)仕事上にジョブ・クラフティングの機会の感知とその展開

仕事におけるジョブ・クラフティングの機会を感知するということが、ジョブ・クラフターがさらにジョブ・クラフティングの行動、範囲、形式を伸ばせる重要条件である(Lyons, 2008)。ジョブ・クラフター本来のタスクにおいて、他者との相互的な共同作業における関係度が低い場合や、ジョブ・クラフターの仕事に関して上位の管理者の厳しいコントロールがない場合に、より自主的な行動を取ることができ、ジョブ・クラフターがジョブ・クラフティングをする機会がより多く感知され、ジョブ・クラフティングの行動を展開しやすい(Wrzesniewski & Dutton, 2001)。本来、大学の教授(Brickson, 2011)、セールスマン(Lyons, 2008)、職人のような職業は、一人で仕事の状況に応じて自主的に対応することが多いという特性があり、ジョブ・クラフティングの機会がより多いと見られている。

そして、ジョブ・クラフティングは、ジョブ・クラフター個人が展開するものであるが、以下の説明に示すように、管理者が個人のジョブ・クラフティングに間接的な影響を与える可能性がある。

個人のジョブ・クラフティングについて、管理者が個人のジョブ・クラフティングはいつ起こすのか、起こす範囲は何かというジョブ・クラフティングの内容に直接的な影響は与えないが、個人がジョブ・クラフティングの機会を感知することに間接的な影響を与える。管理者は褒賞の制度と行動で、従業員がジョブ・クラフティングする意欲、能力を伸ばしたり、削減したりすることに影響を与える(Wrzesniewski & Dutton, 2001)。組織の管理者が柔軟性を持って従業員にジョブ・クラフティングの機会を与えて、従業員のジョ

ブ・クラフティングは組織の目標に違反しないように適当に誘導される場合に、従業員個人のジョブ・クラフティングによって、仕事を遂行する考え方、やり方にイノベーションの活力をもたらす可能性があり、従業員個人のジョブ・クラフティングは従業員個人と組織双方にメリットをもたらすことが想定される。

一方、仮に個人のジョブ・クラフティングの展開が組織の目標に違反する場合に、個人のジョブ・クラフティングは組織に障害を与えるかもしれない。そうすると、企業における仕事づくりの方法として、ジョブ・クラフティングという方法は不適切な方法になる。管理者がこの状況を気付く場合、仕事設計や権限などによって、個人のジョブ・クラフティングのモチベーションを抑え、組織に不利益をもたらすことを防ぐことができる。

しかし、ジョブ・クラフティングの機会を感知する程度は、ジョブ・クラフティングの展開のしやすさに影響するとはいえず、ジョブ・クラフティングの機会をより多く感じる場合のほうが、必ずしもジョブ・クラフティングの行動を展開しやすいとは限らない。

Berg, Wrzesniewski, and Dutton (2010)の研究では、組織構造におけるレベルが高い管理者が、より高い自主性と権力を持ち、よりジョブ・クラフティングの機会を感知することができる。しかし、管理者として規定の組織目標を達成するプレッシャーがかかっているため、心理的な制限を感じることにより、逆にジョブ・クラフティングの意図を抑える。組織において、高レベルの管理者が直面するジョブ・クラフティングの機会を制限する挑戦は、「どのようにして部下と自分の仕事にかかる時間を最適なものにするか」という課題である。高レベルの管理者は「どのようにして部下と自分の仕事にかかる時間を最適なものにするか」という課題に適応するからこそ、仕事における自由度、権力を使って、ジョブ・クラフティングの機会を持つ前提でジョブ・クラフティングを達成するようになる。

他方、低レベルの従業員が仕事における自由度と権力は管理者より少ないが、低レベルの従業員の仕事の方法と目標は管理者が持つものより固定的で、タスクごとに使う時間もより明確で、手配しやすい。そういう意味で、低レベルの従業員は仕事において隠れた自由度を持つ。しかし、低レベルの従業

員が直面するジョブ・クラフティングの機会を制限する挑戦は、「他人が自分に押し付ける望み」というものである。それで、低レベルの従業員のジョブ・クラフティングの場合、まず、「他人が自分に押し付ける望みと制限」に適応して、他人から自分のジョブ・クラフティングの応援を得ていることにより、仕事における自由度によってジョブ・クラフティングを展開することが可能になる。

このように、ジョブ・クラフティングは他人の支持で成立する場合に、従業員はまず自分が所属する社会的な位置によって、自分のジョブ・クラフティングの機会を制限する挑戦のタイプを認識して適応するからこそ、仕事で見つけるジョブ・クラフティングの機会を活かして、ジョブ・クラフティングの展開を進めるようになる。

第三節 ジョブ・クラフティングの形式

本節では、ジョブ・クラフティングの既存研究に提出された三つのジョブ・クラフティングの形式を整理して、組織中の個人がどのように既定の仕事から、これらの形式を使ってジョブ・クラフティングを達成するかを論考する。また、これらの形式でジョブ・クラフティングした結果も併せて提示する。その後、組織におけるジョブ・クラフティングの応用を説明する。

(一) ジョブ・クラフティングの形式一

一つ目のジョブ・クラフティングの形式は、ジョブ・クラフターが仕事の境界を変えることで、ジョブ・クラフターの専門能力、本来の仕事の性質とは全く違う新しい仕事を作り出すことである。境界とは、心理的な壁を指す。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)。境界は有意義な実体を突出させて、異なる実体と区別させる機能を果たす(Zerubavel, 1993)。

既存のジョブ・クラフティング研究(Berg et al., 2008; Wrzesniewski et al., 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001; Wrzesniewski et al., 2013)では、ジョブ・クラフターが何らかの方法で、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ことを明らかにした。

第一は、タスクの境界を変えることである。ジョブ・クラフターは仕事を構成するあらゆるタスクに対して、身体的、認知的、時間的な境界を変える。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、仕事そのものをも変えるようになる。

そして、上記の内の一つの境界を変えることは、ジョブ・クラフターの仕事パターンや他人との関係パターンに変化をもたらし、本来の仕事設計や仕事をめぐる社会的な環境も変えるようになる。たとえ構造的な制約がジョブ・クラフティングの達成の可能性に影響を与えるとしても、ジョブ・クラフターが状況に合わせて創造性を発揮して何らかの方法で新しい仕事をデザインするようになる(Wrzesniewski & Dutton, 2001)。このように、ジョブ・クラフティングを通して、ジョブ・クラフターは仕事においてダイナミックな役割を果たし、自ら仕事を改革することにより、仕事の新しい目的を構築する。そして、仕事の持つ意味を改めて定義し、本来の仕事のアイデンティティに新しい仕事の意義を注いで、ジョブ・クラフティングの行動を連結することにより新しい仕事の意義と新しい仕事のアイデンティティを培うようになる。

仕事の意義を作り出すことは、全てジョブ・クラフター個人の主観的な判断に沿って生じるものである。ジョブ・クラフターが新しい仕事の意義を作り出すことで、更に自分を仕事に適応させるようになる。一方、仕事のアイ

デンティティは、人が仕事において自分のことをどう認識するかということを目指す。主に、仕事では自分は誰か、何が自分の仕事なのか、何が自分の仕事ではないかということを明確に主張するものである(Wrzesniewski & Dutton, 2001)。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において、本来備わっている仕事のアイデンティティを簡単に変えられない場合であっても(Wrzesniewski, 2002)、ジョブ・クラフティングを通して、積極的に仕事における行動を変えたり、意識的にあらゆる人達とコミュニケーションをし合ったりすることによって、新しい仕事の意義を仕事のアイデンティティに注ぐことで、新しい仕事のアイデンティティを作り出すようになり、新しい仕事のアイデンティティの属性で本来自分が好まない仕事のアイデンティティを修正したり、補完したりする。

例えば、Wrzesniewski and Dutton (2001)の研究では、病院清掃員のジョブ・クラフティングの実例(Dutton, Debebe, & Wrzesniewski, 2000)をあげている。ある病院清掃員が本来の掃除の仕事において、報酬を度外視して仕事で出会った看護婦と患者に助力をする。その病院清掃員が、能動的に患者に診察の情報を提供して患者の病状に関心を持つようになる。そして、患者との相互的なコミュニケーションを行う過程で得た患者の病状の情報を看護師に知らせる。そのことにより、看護師は患者に対して、より即応的な医療ケアを提供するようになる。そうするうちに、この清掃員は自分の仕事が患者の病氣治療に役立つことを徐々に意識するようになり、自分の仕事する場を見直すようになった。清掃員が患者の病室を清潔にするという状況の中で、患者とのコミュニケーションの機会を増やすことにより、看護師に患者の病状を報告する機会も増やすことができると考えた。また、清掃員が、自分の仕事は清潔を保ちかつ他人に協力することから構成されていると思うようになった。こうして清掃員が、持続的に、仕事において患者と看護婦に協力した結果、清掃員は、患者と看護師に感謝されるようになり、白衣を着る看護師とは対照的に、清掃員は「青い服の天使」を呼ばれるようになった。

このようにして、清掃員は仕事におけるタスクの境界、関係の境界、認知の境界を変えたのである。既定の清掃の仕事の性質と専門能力が全く違う介護関連の性質を表す仕事をして、介護関連の性質を表す仕事を本来の清潔の

仕事の一環に組み込んだ。こうして、清掃員が仕事から新しい仕事の意義を感じるようになり、「青い服の天使」という新しい仕事のアイデンティティにおけるプラス的な属性として、本来の清掃員という仕事のアイデンティティにおける汚いというマイナスイメージの属性を修正するようになった。

そのほか、ジョブ・クラフティングと仕事パフォーマンスの関係について、ジョブ・クラフティングの理論を提出した Wrzesniewski and Dutton (2001) の研究では、ジョブ・クラフティングを通して必ずジョブ・クラフターの仕事のパフォーマンスを向上させるという論点がない。しかし、上記のジョブ・クラフティングの先行研究 (Berg et al., 2008; Wrzesniewski et al., 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001; Wrzesniewski et al., 2013) で挙げられたジョブ・クラフティングの実例から見れば、組織中の個人のジョブ・クラフターのジョブ・クラフティングは組織に異なる仕事のパターンをもたらして、質的な変化を生じるようにさせることが分かる。

(二) ジョブ・クラフティングの形式二

二つ目のジョブ・クラフティングの形式は、ジョブ・クラフターが仕事の境界を変えることで、ジョブ・クラフターの専門能力、本来の仕事の性質と関連性がある新しい仕事を作り出すことである。ジョブ・クラフティングでは、必ずしもジョブ・クラフターが既存の仕事と違う性質の仕事をするだけで、仕事を改めてクラフティングするようになるわけではない。

例えば、Berg et al. (2008) の研究では、ある料理人がジョブ・クラフティングの前に、料理人が仕事で果たした役割は、衛生の基準に応じて美味しい料理を提供するというものである。仕事では、料理用の食材の買い出し、キッチンの清潔さを保つこと、同僚と協力して料理を作ることなどのタスクをする。一方、料理人が芸術性かつファッション感で創造性がある料理を作り出すというジョブ・クラフティングのモチベーションを持つようになってから、本来のタスクを執行する目的も変えるようになる。例えば、料理用の食材の買い出しというタスクを執行する目的は、料理で芸術性をアピールする目的に適うように必要な食材をオーダーするようになった。また、キッチンの清潔を保つというタスクを執行する目的は、芸術性に溢れた料理を作るた

めに邪魔になるものを取り除くように変えた。そして、料理人が同僚と協力して料理を作ることは、以前のように同僚と協力して顧客に美味しい料理を提供する目的から、同僚と協力して芸術性があり、かつファッション感の具わった料理をアピールする目的に変えた。ジョブ・クラフティングを通して、料理人が仕事で果たす役割は、衛生の基準に応じ、かつ高度な芸術性の料理を提供するようになった。

従って、ジョブ・クラフティングの前か、ジョブ・クラフティングの後か、この料理人が仕事で持つ設備、同僚、仕事のリソースは全部同じであるが、個人のジョブ・クラフティングのモチベーションで、仕事におけるタスクの境界、関係の境界、認知の境界を変えて、本来の仕事への認知、やり方、他人との協力関係、料理の製品にも本質的な変化を生じるようになった。

また、Wrzesniewski et al. (2010)の研究では、ある女性のマーケティング部長のジョブ・クラフティングの例を挙げて、マーケティング部長が既定の仕事設計の中に、どのように新しいタスクを入れて、新しい仕事をクラフティングしたのかを説明している。このマーケティング部長は毎日多くの時間とエネルギーをかけて繰り返す仕事を遂行することに、疲れを感じ始めた。マーケティング部長は自分がマーケティングの仕事に持つ情熱を取り戻そうと思い、自分がタスクごとに、やるべきモチベーションを探して自分にとって本当に情熱を傾注すべきことを見つけた。それは、仕事の中に、ソーシャルメディアを活用してマーケティングの仕事をするということである。

その後、ジョブ・クラフティングの実践では、マーケティング部長は自分の専門能力を培う時間を増やし、オープン的にスピーチするスキルを学習した。また、マーケティング部長は新しいモチベーションで本来の仕事も見直した。本来の仕事であるチームの質問に答えるというタスクの目的は、一対一のコミュニケーションをアピールする機会だと思ふようになり、チームの質問に答えるタスクを執行する意味性を感じるようになった。また、市場研究の指導、チームの仕事のパフォーマンスを監督するというタスクを執行する目的は、チームと有意義な関係を築くためにするものだと思ふようになった。それから、仕事でソーシャルメディアを使うタスク、同僚にソーシャルメディアを教えるタスクを増やしたり、ソーシャルメディアでマーケティングの

新プランを遂行したりするようになった。

ジョブ・クラフティングを通して、部下たちはこのマーケティング部長がソーシャルメディアを使うマーケティング新プランの推進者だと評価するようになり、他の部門の部長も、このマーケティング部長にどのように自分の仕事でソーシャルメディアを活用したらよいか、という質問が寄せられた。このようにして、周囲の反応はこのマーケティング部長を励まし、彼女が次々と新しいアイデアを提出するようになった。

以上の説明に示したように、この女性のマーケティング部長は、まず仕事の境界を変えて、その後、関係の境界と認知の境界を変えて、仕事を改めて構成して、自分にとってモチベーションがある満足な仕事を作り出せるようになった。そして、この研究において、このマーケティング部長がどんな新しい仕事のアイデンティティを生じるかということには触れていないが、ジョブ・クラフティングを通すだけでは、必ずしも新しい仕事のアイデンティティが生じるわけではないことは示している。ただし、マーケティング部長のジョブ・クラフティングでは、ソーシャルメディアの活用を推進することにより、本来のマーケティング部長という仕事のアイデンティティに新しい仕事価値と仕事の意義を注入したことが分かる。

(三)ジョブ・クラフティングの形式三

三つ目のジョブ・クラフティングの形式は、ジョブ・クラフターが自分で仕事の要求、仕事の資源を増やしたり、減少させたりする形式でジョブ・クラフティングすることである。Tims et al. (2012)の研究では、仕事ごとに、具体的な仕事の要求と仕事の資源が含まれており、組織中の個人が誰でも仕事で能動的に仕事の要求と仕事の資源を増やしたり、減少させたりする形式として新しい仕事をクラフティングすると指摘している。

仕事の要求と仕事の資源の定義について、Bakker and Demerouti (2007)の研究で示された定義によって、仕事の要求は人が身体面、心理面において持続的に努力することにかかるコストを指す。例えば、新しく増やした仕事の量は一種の仕事の要求である。人が既定の仕事の中に、今まで経験したことのない仕事を増やして、多くの時間とエネルギーを費やし新しく増やした分

の仕事量をやり遂げる。こうして、自分が新しいことを挑戦したい意欲を満たす。

一方、仕事の資源は仕事の要求に関連するコストを減少させる役割と人を励ますという内的役割を果たして、個人の学習、成長、発展に刺激を与える。例えば、個人の能力の成長、個人が持つスキルの多様性、学習、同僚と上司の社会的な支援などが重要な仕事の資源だと見られる。仕事の資源は個人の仕事の目標を実践させる方法である(Bakker & Demerouti, 2007, 2008; Lyons, 2008; Tims et al., 2012)。

Tims et al. (2012)の研究と Bakker et al. (2012)の研究において、能動的な個性を持つ人が能動的に自分が持つ仕事の要求と仕事の資源を調整してジョブ・クラフティングすることにより、結果としてジョブ・クラフターのワーク・エンゲージメントを促進させることを示している。ワーク・エンゲージメントとは、人が仕事において活力的、能動的、充実的な心理状態を持つことである。人がワーク・エンゲージメントを感じる時に、仕事でより有意義な貢献をして、仕事に集中する効果を果たす(Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002)。

Tims et al. (2012)の実証研究では、ワーク・エンゲージメントは、人がジョブ・クラフティングを達成するかどうかという判断基準として使われている。その研究の結果によって、能動的な性格の人が仕事で能動的な行動で挑戦的な仕事の要求を増やした結果、挫折に遭遇する時に自発的な行動を取り、自分のスキルと能力の成長に積極的に取り組んで、社会的な支援と変化を求めて、更により多い仕事の資源を作り出すことで、挑戦的な仕事の要求に対応する。そして、ジョブ・クラフティングの結果は、能動的な人が、より良い能力を持って仕事をし、人とのワーク・エンゲージメントを促進させて、目の前の仕事の状況に、更に適応するようになる。しかも、同僚のプラス的な評価と支持も受けるようになる。一方、文句ばかり言う人が自分の仕事において、自主的かつ挑戦的に仕事の要求と仕事の資源を増やしてジョブ・クラフティングする事はめったにない。

一方、Bakker et al. (2012)の研究では、ジョブ・クラフティングの定義は、人が仕事の要求と仕事の資源に対する変化だと定義する。この研究の結果に

よって、人が仕事の要求と仕事の資源に対する変化の結果は、人のワーク・エンゲージメントを促進させて、人が本来の仕事で果たした役割の仕事のパフォーマンスを向上させる。そういう意味で、ジョブ・クラフティングを通して、人が仕事で活力、充実を感知して、有意義な貢献をして、更に本来の仕事設計において求められた仕事のパフォーマンスの目標を達成させて、本来の仕事設計における役割を果たす。それから、人が本来の仕事で果たした役割の仕事のパフォーマンスを向上してから、更に、能動的な行動でジョブ・クラフティングして、ワーク・エンゲージメントを促進させる。このように、ジョブ・クラフティングとワーク・エンゲージメントは循環的に発生するようになる。そして、ジョブ・クラフティングと仕事のパフォーマンスの向上との関連性について、Wrzesniewski and Dutton (2001)の研究では、両者の関係性が示されなかったのに対して、この研究では、両者の関係性を明確に示している。

(四) ジョブ・クラフターの学習のプロセス

今までのジョブ・クラフティングの先行研究の考察により、ジョブ・クラフティングのプロセスにおいて、ジョブ・クラフターが簡単に乗り越えられない困難、挑戦に遭い、ジョブ・クラフティングのモチベーションのみに導かれて行動するために、容易かつ難なくジョブ・クラフティングを実践することができないことが分かった。そこで、何らかの困難、挑戦に遭う時に、ジョブ・クラフターが自分の能力不足を意識するようになり、もしくは、ジョブ・クラフターが能動的な探索的行動の中から学習を意識するようになり、学習、能力の成長、能力変化を通し、新しい知識を得るようになる。こういう新しい知識で挑戦、困難に対応するからこそ、ジョブ・クラフティングを達成させるようになる。このように、ジョブ・クラフティングのプロセスは、ジョブ・クラフターの学習のプロセスともいえる。

しかし、学習のプロセスを通して生じる新しい知識は、単にジョブ・クラフターが新たな知識、スキルを学習する行動を取れば生じるものではない。知識は人が自分の行動と経験に意味性を与えられることで生じるものである(饒見維, 1994)。そのように考えると、ジョブ・クラフターがダイナミッ

クな状況に対応する時に、自分なりに目の前の状況の文脈を解釈してから、自分にとって意味性がある行動を起こし、加えて、その行動はジョブ・クラフティングのモチベーションの実践に繋がるからこそ、新しい知識が生じるようになる。そこで、ジョブ・クラフターがどういう学習のプロセスを通して、困難、挑戦を乗り越えることができ、加えて、ジョブ・クラフティングのモチベーションの実践に繋がる新しい知識を生じるようになるか、ということがジョブ・クラフティングの実践と密接に関わっており、ジョブ・クラフティングにおける重要な課題である。

今までのジョブ・クラフティングの先行研究では、ジョブ・クラフターが如何なる形式を通して、学習のプロセスを経験したかということに重点を置いて研究してきた。以下、ジョブ・クラフティングの既存研究では、どういう前提でジョブ・クラフターの学習のプロセスを議論してきたかということ进行分析する。

Wrzesniewski and Dutton (2001)の研究では、ジョブ・クラフターが創造性と即興性を発揮して、ダイナミックな状況に応じて、能動的に他人との関係を変えたり、自分の行動を変えたりしたことを示した。そのうちに、自分なりの解釈で自分の行動に意味を与えることによって、自分が仕事だと思いう定義を満たすことを示した。

「Job crafters are individuals who actively compose both what their job is physically, by changing a job's task boundaries, what their job is cognitively, by changing the way they think about the relationships among job tasks, and what their job is relationally, by changing the interactions and relationships they have with others at work. Job crafting is a psychological, social, and physical act, in which cues are read about physical boundaries of the work and are interpreted by motivated crafters. [.....] job crafters create different jobs for themselves, within the context of defined jobs. Thus, job crafting is a creative and improvised process that captures how individuals locally adapt their jobs in way that create and sustain a viable definition of the work they do and who they are at work.」 (p180)

また、同研究では、たとえ構造的な制限があっても、ジョブ・クラフターが能動的に数量的、価値的に制限されそうな仕事のリソースを活かして自らの仕事をクラフティングすることを示した。

「Structural constraints do constrain job crafting possibilities. [.....] However, despite these constraints, we believe individuals do make use of limited job resources in creative and masterful ways. We have much to learn from them about how to create a meaningful job from materials that, many would argue, are limited in both value and amount.」 (p197)

このように、Wrzesniewski and Dutton (2001)の研究では、ジョブ・クラフターが自らの認知に基づいて新しい仕事をクラフティングする、という認知的な視点で議論してきたことが分かる。

また、以下に示されるように、Wrzesniewski et al. (2010)の研究におけるマーケティング部長 Fatima のジョブ・クラフティングの例では、Fatima がマーケティングの仕事でソーシャルメディアを活用するという新しい仕事をクラフティングしたことが分かる。このジョブ・クラフティングの例では、ソーシャルメディアを活用する新しい知識は、Fatima が自らの認知に基づいて、新たにやりたいプロジェクトの推進に役に立ちそうな同僚を能動的に見出して協力を求めてから生じたものであることが理解できる。Fatima のジョブ・クラフティングも認知的な視点で議論したことが分かる。

「Fatima recognizes, of course, that she'll need support to establish the technological presence she envisions for these two projects. She must build or refocus her ties to others in the company in order to learn about the best ways to move forward. She recalls that Steve Porter is constantly fiddling with the latest gadgets in weekly interdepartmental meetings and that he is known for the clever ways he uses social media to keep salespeople in the loop. She decides to approach him for help. Within a month, Steve's and her own employees' support has unleashed a wave of interest in and knowledge about how to put technology closer

to the heart of the division's work. Her initiatives have become testing grounds for using social media to accomplish other important goals.」 (p116-p117)

そのほかに、Tims et al. (2012)の定量研究では、ジョブ・クラフターが仕事の要求を乗り越えるには、認知面と感情面の努力及びスキルが必要で、ジョブ・クラフターが能動的に学習し、能力を成長させ、仕事の要求を乗り越えることを示した。このように、この研究も認知的な視点に基づいて、ジョブ・クラフティングのプロセスを議論したと理解できる。

「We define job crafting as the changes that employees may make to balance their job demands and job resources with their personal ability and needs(cf.Tims & Bakker, 2010).According to the JD-R model, all job characteristics can be categorized into two broad classes: job demands or job resources. Job demands refer to all aspects of the job that require sustained physical and/or psychological (cognitive and emotional) effort or skills. Therefore, Job demands are associated with certain physiological or psychological costs. Examples include a heavy workload and emotionally demanding interactions with others. Job resources refer to those aspects of the job that are either/or functional in achieving work goals, reduce job demands and associated physiological and psychological costs, and stimulate personal growth, learning, and development(Bakker & Demerouti, 2007).Examples include autonomy and performance feedback. By framing job crafting in terms of job demands and job resources, it is possible to capture many aspects (i.e., job characteristics) that employees may alter in their jobs. For example, emotionally demanding interactions with clients are seen as an important job demand, whereas skill development is seen as an important job resources in the JD-R model.」 (p174)

このように、以上の議論により、ジョブ・クラフティングの既存研究では、認知的な視点に基づいて、ジョブ・クラフティングのプロセスとジョブ・クラフターの学習のプロセスを議論してきたことが分かった。

第四節 問題提起と研究課題

ジョブ・クラフターがどのように新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになるか、ということについて、従来のジョブ・クラフティングの既存研究では、ジョブ・クラフターが主観的な認知に基づいて、仕事の境界を変えるような実践を起こしたことが示されたため、それは主に認知的学習論の視座に基づいてジョブ・クラフティングの達成を議論してきたことが分かる。認知的学習論の視座を用いてジョブ・クラフティングを議論した場合に、それはジョブ・クラフターと知識が主客分離という前提でジョブ・クラフターの学習プロセスを議論し、ジョブ・クラフターが自らの認知構造に基づいて新しく得た知識、情報を整合して実践を起こし、ジョブ・クラフティングを達成させるようになる。このように、ジョブ・クラフティングの達成について、今までのジョブ・クラフティングの既存研究では、どんなジョブ・クラフターでも自らの主体性に依拠して新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになる」と主張しているが、新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティは、単にジョブ・クラフターの主体性にのみ依拠してクラフティングされるようになるだろうか。

ジョブ・クラフティング発生のきっかけは、ジョブ・クラフターが本来の仕事、もしくは、仕事以外の生活の中に、他者とうまく繋がりたい、自らの仕事をコントロールしたい、積極的かつプラス的なイメージを表したい、というニーズが満たされず、ジョブ・クラフターがこれらの満たされないニーズをジョブ・クラフティングの動機にして、ジョブ・クラフティングを展開するようになるというものである。そして、他者とうまく繋がりたい、積極的かつプラス的なイメージを表したいというジョブ・クラフティングの動機からみれば、ジョブ・クラフティングの発生は、実にジョブ・クラフターが他者とあらゆる社会的関係性を構築するという前提から生じることが分かる。加えて、これらの動機を実践するには、ジョブ・クラフティングの行動と方法もジョブ・クラフターが他者とあらゆる社会的関係性を実現させるという前提で生じるものと考えられる。このように、たとえジョブ・クラフティング理論では、ジョブ・クラフティングの達成はジョブ・クラフターの主

体性に依拠すると主張したとしても、ジョブ・クラフティング自体はジョブ・クラフターが社会的関係性の構築によって構成するようになる部分があることは否めない。

また、ジョブ・クラフティング自体は、ジョブ・クラフターが他者と社会的関係性の構築によって構成するようになる部分があるだけでなく、ジョブ・クラフターが物質的関係性の構築によって構成する部分もある。例えば、Wrzesniewski and Dutton (2001)の研究では、たとえ規制に遭っても、ジョブ・クラフターが即興的な創造性を発揮して、数量的かつ価値的に制限されるようなリソースを使って、ジョブ・クラフティングを達成させるようになったことを示している。そこで、ジョブ・クラフターは自分が置かれる規制、状況、物体などの物質的関係性を構築し、ジョブ・クラフティングを達成させるようになる部分もあるのではないかと考えられる。

このように、ジョブ・クラフティング自体は、ジョブ・クラフターが社会的関係性、物質的関係性の構築によって構成するようになるものである。ジョブ・クラフターの実践は、他人、物体、活動、規制、環境などの異種混淆の要素が絡み合っアセンブラージュし、変容していくようになるものであり、人間、人工物、制度などが共同にアセンブラージュされることによって、社会物質的関係性を構築していくことを強調しなければならないが、今までのジョブ・クラフティングの既存研究では、認知的学習論の視座を用いてジョブ・クラフターの学習プロセスを議論し、ジョブ・クラフティングの達成はジョブ・クラフターの主体性に依拠するという前提で論じたため、ジョブ・クラフティング自体は、ジョブ・クラフターが社会物質的関係性の構築によって構成されるようになることが十分に論及されてこなかった。そのため、この視座では、以下の二つの問題を生じるようになってしまった。

一つ目の問題は、ジョブ・クラフティングの既存理論では、たとえなんらかの規制、困難、挑戦に遭っても、どんなジョブ・クラフターでも、ジョブ・クラフティングの方法を用いて、自分のモチベーションを向上するような新しい仕事と仕事のアイデンティティをクラフティングするようになる」と主張した。それにも関わらず、ジョブ・クラフティングの既存研究では、認知的学習論の視座を用いてジョブ・クラフティングの達成を議論し、結局、ジ

ジョブ・クラフティングの達成はジョブ・クラフター個人の主観的観念に還元するようになり、単に優秀なジョブ・クラフターがどのように自らの主体性、主観的観念に基づいて新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになるか、ということしか説明することができない。全てのジョブ・クラフターがジョブ・クラフティングの方法を用いて、自分のモチベーションを向上させるような新しい仕事と仕事のアイデンティティをクラフティングするようになるわけではないという矛盾を生じてしまった。以下、この問題を詳しく説明する。

本来、ジョブ・クラフティング理論は職務再設計理論と対照的に発展してきたものであるが、新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティの生成を説明するには、ジョブ・クラフティングの既存研究では、主に認知学習論の視座を用いてジョブ・クラフターの学習プロセスを議論したため、ジョブ・クラフティングの達成はジョブ・クラフター個人の主体性に還元してしまうことになる。結局、ジョブ・クラフティング理論は単に管理者が新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをデザインする役割を反転させ、逆に管理者を理論の外に置くようになっただけで、職務再設計理論と本質的に変わりなく、個人の観念論の域で新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティの生成を議論した。しかし、今までのジョブ・クラフティングの既存理論では、ジョブ・クラフティングの達成はジョブ・クラフターの主体性に依拠すると主張するのみで、ジョブ・クラフティングの達成はジョブ・クラフター個人の主観的観念、創造性に還元するようになってしまい、現在のジョブ・クラフティング理論は単に優秀で、創造的なジョブ・クラフターがどのように自らの主観的な認知によってジョブ・クラフティングを達成させるようになるか、ということしか説明できない。必ずしも全てのジョブ・クラフターがジョブ・クラフティングの方法を用いて、自分にとってモチベーションを向上させるような新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになるとは限らないのである。

二つ目の問題は、ジョブ・クラフティングの既存理論では、ジョブ・クラフターの主体性を強調するという視座を用いて、ジョブ・クラフティングの達成を議論した場合に、管理者の影響が理論の外に置かれるようになり、ジ

ジョブ・クラフターがどのように管理者が含まれる社会的・物質的關係性の構築によってジョブ・クラフティングを達成するようになるかということを説明することができず、単にジョブ・クラフターが自らの主体性に基づいて一方的に社会を変えるようになると論じた。それにも関わらず、個人のジョブ・クラフティングには、管理者が含まれるような社会的關係性、物質的關係性から構築するようになる部分があり、単にジョブ・クラフター個人の主体性によってジョブ・クラフティングを達成するようになるわけではないという矛盾を生じてしまった。以下、この問題について説明する。

ジョブ・クラフティングの既存研究では、ジョブ・クラフターが社会物質的關係性の構築によってジョブ・クラフティングを達成するようになる部分があるが、ジョブ・クラフティング理論では、ジョブ・クラフターが管理者の仕事設計を脱して、自らの主体性に基づいて新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになると主張した。しかし、この視座によると、ジョブ・クラフターという主体が社会の外部の超越的な特別の位置に置かれ、管理者の影響が排除されるようになり、ジョブ・クラフターが社会の外から自らの認知、意図、計画に基づいて一方的に社会を構築したり、創造的に物質の使い方を変えたりするようになってしまう。

では、個人のジョブ・クラフティングは、管理者との關係性の構築と全く関与しないだろうか。例えば、Wrzesniewski and Dutton (2001)で示された病院の掃除係のジョブ・クラフティング事例によれば、掃除係のジョブ・クラフティングでは、病院の患者、訪問客に役に立つ事柄や情報などを提供することにより、ジョブ・クラフティングは掃除係が所属する病院という組織が求めた「良いサービスを提供する」という経営者側の目標と合致した。よって、掃除係のジョブ・クラフティングでは、組織の経営目標に含まれる新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになったと理解し得る。そこで、組織の経営目標を立てたのは、管理者であるから、ジョブ・クラフターが管理者との關係性を含む新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになったと考えられる。このように、個人のジョブ・クラフティング自体には、管理者を含む社会的關係性の構築によって構成するようになる部分があるにも関わらず、ジョブ・クラフ

ティングの既存研究では、新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティの生成を論じる場合に、管理者の役割を理論の外に置き、主にジョブ・クラフターの主体性を強調した結果、ジョブ・クラフターが管理者との関係性に含まれるような社会的関係性の構築がどのようにジョブ・クラフティングを達成するようになるか、ということを説明することができずに終わっている。

また、ジョブ・クラフティングの実践においては、ジョブ・クラフターが材料、ツール、方法、評価、活動などの多様な非人間的要素を組み合わせ、変容していく部分があり、ジョブ・クラフティング自体には、ジョブ・クラフターと物質的關係性を構築する部分も含まれる。それにも関わらず、現在のジョブ・クラフティング理論は職務再設計理論の前提を引き継ぎ、人と知識が主客分離するという二元論の前提で、ジョブ・クラフターの主体性にのみ依拠してジョブ・クラフティングの達成を議論したため、ジョブ・クラフターの実践は人間的及び非人間的要素を組み合わせ変容していくものであり、そのためジョブ・クラフティングは社会的関係性、物質的關係性から構築されるようになるという部分が説明されていない。結局、現在のジョブ・クラフティング理論では、ジョブ・クラフターがどのように社会物質的關係性を構築してジョブ・クラフティングを達成するようになるかということがまだ解明されていないと言わざるを得ない。ジョブ・クラフターがどのように社会物質的關係性の構築によってジョブ・クラフティングを達成するようになるか、ということが十分に説明されたとはいえない。このように、以上の二つの問題は、現在のジョブ・クラフティングの既存研究では、まだ十分に検討する余地があるところである。

それでは、なぜジョブ・クラフティングの先行研究では、ジョブ・クラフティングを議論する際に、ジョブ・クラフターがどのように社会物質的關係性の構築を通して、ジョブ・クラフティングを達成するようになるかという部分が議論されてこなかったのだろうか。それは、以下に述べる事由に起因する。ジョブ・クラフターが社会物質的關係の構築を通して、ジョブ・クラフティングを達成するようになる場合、ジョブ・クラフティングの実践は、社会物質的關係性を構築する中に生み出されるようになり、異種混淆の要素が絡み合っアセンブラージュして変容していく。

その実践は単にジョブ・クラフター個人の主観性によって生じるものではない。従って、ジョブ・クラフティングの既存研究では、認知的学習論の視座を用いてジョブ・クラフターの学習プロセスを議論した時に、ジョブ・クラフターと知識が主客分離という前提で議論し、ジョブ・クラフターの主観的な認知によって実践を起こすようになる」と強調したため、この視座ではジョブ・クラフティングの実践が社会物質的關係性を構築する中に生み出されるようになるということを説明することができない。そのため、ジョブ・クラフティングの既存研究では、ジョブ・クラフターが社会物質的關係性の構築を通して、ジョブ・クラフティングを達成するようになるという部分を議論することが為されなかったと考えられる。

よって、今までのジョブ・クラフティングの既存研究における問題を解決するためには、ジョブ・クラフターを一人の人間として捉えてその主体を強調するのではなく、ジョブ・クラフターと知識が主客分離するという二元論の前提を脱して、ジョブ・クラフティングのプロセスにおける実践を議論する必要がある。その代わりに、ジョブ・クラフティングにおける実践を論じる時には、人、物質、制度、文化、技術、環境など異種的な要素を絡み合わせてアセンブラージュし、実践を変容していくような新しい視座が必要となる。このような異種的な社会物質的要素のアセンブラージュを示すことができる視座を用いて、ジョブ・クラフティングのプロセスを議論すれば、ジョブ・クラフティングの達成を、社会物質的關係性の構築に還元するようになり、ジョブ・クラフター個人の主体性に還元することがなくなることで、ジョブ・クラフティングの既存研究における問題を解決することができると考える。

そして、実践論の分野では、アクターネットワーク理論におけるアセンブラージュの概念は、実践が社会物質的關係性を構築する中に生み出されるものであること示すものである。よって、アセンブラージュの概念を用いてジョブ・クラフティングの生成を議論すれば、ジョブ・クラフティングの既存研究における問題を解決することができると考える。従って、本稿では、アクターネットワーク理論におけるアセンブラージュの概念を用いて、ジョブ・クラフターがどのように異種的な社会物質的要素とアセンブラージュさ

れ、社会物質的関係性の構築によって、ジョブ・クラフティングを生成するようになるかを考察し、ジョブ・クラフティングの既存研究における不足を補足しようと思う。以下の節は、本稿で依拠する実践論の視座を示す。

第五節 実践論の視座

本節は実践論では、実践がどのように社会物質的関係性の中で生み出されるかということを議論する。

Reckwitz (2002)では、実践は人の身体活動の形態、精神活動の形態、物事とその使用、背景知識、理解、感情と動機づけの形の知識のようないくつかの要素が相互的に接続されて構成されるものであり、人の行動のあらゆるルーティンとして表れるものだと示した。その行動のルーティンは、人の主観的な意識に基づいて導かれるものではなく、Bourdieu (1977)では、人はハビトゥスという客観性によって、行動のルーティンを導かれると指摘した。

ハビトゥスというのは、特定の歴史と文化の文脈において、人が長い時間をかけてあらゆる階級から無意識的に日常的な慣習活動を形成してきたものである。ハビトゥスが形成されるうちに、人が無意識的に身体的にあらゆる実践的な価値を内在化して、実践を通して、特定の文脈における社会的な秩序で構造化されたものを表現し、その階級なりの同質的な客観性を体現するようになる。ハビトゥスの形成を通して、社会が人の中に身体化され、人がまた実践を通して社会を再製するようになる。人がハビトゥスによって実践を起こす時に、その実践は社会に理解される形態として表れる。

実践において、ハビトゥスは認識的なモチベーションのメカニズムとして働きかけ、ハビトゥスは人の行動を方向付け、人が無意識的にハビトゥスによって世界を感知し、理解し、評価して、実践を起こしたり、自らの実践を調整したりする。従って、人が様々な状況に応じて、ハビトゥスによって自分にとって有意義な行動を起こしたり、状況に応じて即興的な実践を起こしたりするようになる(Bourdieu, 1977)。また、ハビトゥス自体は、知識の基本的なリソースでもある。このリソースは実践者があらゆる特定の文脈の中に生活したり、実践を参与したりすることで得られるものである(Bourdieu, 1977)。実践論では、知識について、以下の Reckwitz (2002)の指摘のように、

それは実践者が実践を通して世界を理解するための特定な方法だと位置付けられている。

「For practice theory, this knowledge is more complex than ‘knowing that’. It embraces ways of understanding, knowing how, ways of wanting and of feeling that are linked to each other within a practice. In a very elementary sense, in a practice the knowledge is a particular way of ‘understanding the world’, which includes an understanding of objects (including abstract ones), of humans, of oneself. This way of understanding is largely implicit and largely historically-culturally specific – it is this form of interpretation that holds together already for the agent herself (the carrier of the practice) the single acts of her own behavior, so that they form parts of a practice. This way of understanding is a collective, shared knowledge– but not in the sense of a mere sum of the content of single minds: Just as the bodily activities are ‘social’ as a consequence of their stable reproduction beyond the limits of space, time and single individuals, their ‘corresponding’ forms of understanding must be ‘collective’ – right from the beginning, they are necessary components of a practice as a non-subjective pattern.」 (p253-254)

その理解は、実践者が他人、抽象的なもの、自分が含まれる対象を理解することであり、暗黙的なものである。加えて、その理解は歴史的かつ文化的文脈に大きく特定されるゆえに、実践者に自分なりの行動を維持させることができ、これらの行動によって実践を構成するようになる。このような理解は、単一の個人の心の中における意識、理解の総合ではなく、共通的な認識として表れる。そこで、実践者の身体的な活動が「社会」であり、実践者の身体的活動が空間、時間の限界、単一の個人の限界を超えて、安定した再生産の結果として表れる。このように、実践論では、たとえ実践が個人的に起こすものだとみえても、それは、個人の主観的な意識に基づいて実践を起こすのではなく、個人の実践自体が社会的である。社会というのは、実践者個人と他者の共通的な認識であり、客観性を備えるものである。

実践について、Bourdieu (1977)では、実践が社会的関係性の中に生じさせる部分を重視せず、人が置かれている歴史的な性格に重点を置き、人が歴史的、社会的に媒介されて実践を起こすようになることと示し、実践の傾向がハビトゥスに帰結したが、以下の議論により、人が社会的状況に埋め込まれた学習を通して、実践に学ぶ部分もあることが分かる。

Lave and Wenger(1991)の状況的学習論において、人が社会的状況に埋め込まれた学習の重要性を示した。同研究により、知識が社会的なネットワークに分散され、学習者が新しい知識、新しいスキルを習得するために、学習者が正統的周辺参加として、実践コミュニティの実践活動に参加し、様々な状況に応じて、どのように新しいスキルを活かすような実践を起こすかということを通して学習する。実践コミュニティに参加するうちに、学習者が実践コミュニティのメンバーを観察し、実践コミュニティのメンバーとディスカッションし、経験をシェアして、共同的な目標を作り出すなどのインタラクションを通して、どのように様々な状況に応じて新しいスキルを活かして実践を起こすか、ということを知るようになる。それから、状況的学習の深度が深まり、学習者の参加形態とアイデンティティも変化させつつ、学習者が周辺の参加者として十全の参加者に移行するようになり、実践コミュニティのコア人物になる。このように、人が社会的関係性の中で実践に学ぶことに伴いながら、自らのアイデンティティも変化させていくことが分かる。

また、Tsoukas (1996)においても、人が社会的関係性の中で実践に学ぶ重要性を示した。同研究では、知識がコミュニティに分散されていることも示した。人がどのような知識を学習する必要があるかということについて、それは社会的状況の中に、人と人のインタラクションを通して炙り出されるようになるものであるとする。よって、人が実用的な知識を学習するために、コミュニティとインタラクションして、社会的関係性の中に実践に学ぶ必要があることを指摘している。

また、Orlikowski (2002)の研究においても、上記の観点を引き継ぎ、最適な実践というのは、移転することができず、社員間のインタラクションを通して、仕事上の最適な実践に学ぶ必要があると論じた。同研究では、Kappa というソフトウェアプログラム開発の会社において、多国籍版のソフトウェア

プログラム開発の例を取り上げた。Kappa の社員が共同して多国籍版のソフトウェアプログラムを開発する際に、国別の技術問題、文化的な差異、政治的な要因などの多様で複雑な問題を乗り越えるようになるのは、社員が教育訓練、製品開発、多国籍会社移動の活動に参画するうちに、社員同士が直接コミュニケーションし、ディスカッションし、議論することなどのインタラクションを通して、製品開発に関わる様々な基準、旧製品と新製品間の技術的な受容性、プロジェクトの管理パターンなどに共通の認識を持つようになり、柔軟に変化に対応するようになるからである。このように、仕事を達成させる最適な実践というのは、そのまま簡単に移転することができるものではない。仕事を達成させる最適な実践をどう起こすか、という理解が日々の仕事の中に埋め込まれており、社員が仕事に携わる中に、社員間のインタラクションを通して実践することにより学ぶ必要がある。

その他に、Tyre and Von Hippel (1997)では、広義的な社会的状況は、社会的文脈、政治的文脈、文化的文脈などに埋め込まれる物理的状況や学習者が他人とインタラクションする状況を含むと指摘している。従って、人が社会的関係性の中で実践に学ぶほかに、人が社会的文脈に埋め込まれた物理的状況とインタラクションして実践に学ぶ部分もあることを示した。同研究では、工場の電子生産のプロセスにおいて、今まで遭ったことがない未知の問題に遭い、既定の解決策でその問題を解決することができない時に、電子生産機器の修理を担当するエンジニアが様々な物理的状況とインタラクションして、それらの物理的状況の中に置かれるリソースを活かしたり、その状況の中に潜む手がかりを見出したりするような実践を起こし、次第に未知な問題をクリアして問題を解決するようになることを示した。以下は、エンジニアがどのように社会的文脈に埋め込まれた物理的状況との相互作用を通して実践を起こし、未知の問題を解決するようになるかを説明する。

工場における電子生産機器が障害を起こした時に、エンジニアが電話を通して、工場現場の人からその障害に関する説明を聞いても、その障害を起こした根本的な原因を把握することができない場合、エンジニアが実際に障害を起こした工場の現場まで移動する必要がある。エンジニアが問題を起こした工場の現場に到着し実際に現場を目視すれば、現場の状況によって背景知

識を喚起され、その背景知識に基づいて機械を検査するような実践を起こし、問題解決の手がかりを見出すようになった。あるいは、エンジニアが問題を起こした現場に設置された機械を操作することによって、データを集め、問題を分析するような実践を起こし、機械の故障に関わる手がかりを徐々に見出すようになり、加えて新しい認知を得て、さらに問題を追跡するような実践を起こせるようになった。

また、異なる物理的な状況に触発され、エンジニアが異なる実践パターンに喚起されるようになった。例えば、工場という物理的状況で機器の問題を解決するには、エンジニアは暫定的に問題を排除するという実践パターンを取るようになったが、実験室という物理的状況では、時間の制限がないため、エンジニアが充分時間をかけて、問題に関わる手がかりを丁寧に研究し、解決策を考えるという実践パターンを取るようになった。こうして、エンジニアが様々な物理的状況に埋め込まれた学習を通して実践に学び、様々な手がかりを収集したり、分析したりすることによって、エンジニアが問題に対する認知を変化させながら、徐々に障害を起こした根本的な原因を見出し、障害を排除するような解決策を作り出して問題を解決するようになった。

それから、人が社会的状況に埋め込まれた学習を通して実践に学ぶには、人が社会的文脈に埋め込まれた物理的状況及び、社会的関係性の中で実践に学ぶほかに、社会的文脈に埋め込まれた物質を通して実践に学ぶ部分もあることを示した。例えば、Carlile(2004)では、多部門間における製品開発の協同事例を挙げ、学習者が社会的関係性の中に、境界的な物件を活かすような実践に学び、新しい知識を習得するようになったことが示された。多部門のメンバーが協同的に製品開発のプロジェクトに参画する時に、彼らが学習者として新しい専門分野の知識の移転を受ける必要があるが、学習者にとって新しい専門分野の専門用語や簡略化されたコミュニケーションのパターンが理解しづらい部分がある。そこで、知識の移転側と受け側両方とも理解し得る言葉を表すような境界的な物件を使い、学習者が社会的関係性の中に境界的な物件を活かすような実践に学んだからこそ、本来、理解しづらい専門的な言葉の意味を理解するようになった。また、人と人の間に、文化的な差異が存在する場合に、お互いに理解し得る意義を表すような境界的な物件を

活かすことで、新しい知識のシェアを達成させるようになった。そのほかに、人と人の利益が不一致の場合にも、境界的な物件を活かすことで、お互いの利益を調和し、知識シェアの目的を達成させるようになった。このように、知識を移転する中に、移転側と受ける側の両方にとって、境界的な物件が共通的な言葉の表示、共通的な意義の表示、共通的な利益の調和という三つの役割を果たし、学習者が境界的な物件を活かすような実践に学んだからこそ、新しい知識を習得するようになり、知識の境界を乗り越えるようになった。よって、人が実践に学ぶ中に、物質の重要性を無視できないことが分かる。

Carlile(2004)では、人が実践に学ぶ中に、物質の重要性を示したが、それは人間という主体が物質に意味性を与える枠組みであるという前提で、物質の重要性を語ったが、フランスの社会学者 Michel Callon と Bruno Latour が提出したアクターネットワーク理論では、人間が主体であり、非人間的要素が客体であるという観点を脱し、人間でも、非人間的要素でも、全てをアクターとして捉え、これは「一般化された対称性原理」と呼ばれ、アクターとアクターの相互作用によって社会的なネットワークを構築するようになる」と主張した。Latour (1987) では、科学的実践は、人間、人工物、社会、自然の相互作用によって生み出されるようになる」と示した。

例えば、Latour (1987) では、科学者の仕事である実験を例として挙げ、科学の進展を説明した。科学の進展というのは、単に科学者が実践の内容に専念し、客観的な実験の結果から科学の進展を促進させるわけではない。科学者が実験室以外の社会的活動を参与する部分もある。例えば、どのように研究費を取れるか、設備の購入、智慧財産権の訴訟の解決のような社会的活動も実験の一部を構成するようになる。実験というのは、多くの作業を組み立てることに伴い、物質的、人間的、社会的、自然的要素が絡み合って、社会物質的関係性を織り成して連鎖的に変化させることにより形成されるものである。そこで、科学者が異種的な社会物質的要素との連関に伴って変容し、科学者が実践を起こすようになり、科学を進展させるようになる。よって、科学的実践というのは、様々な関連性がある異種的な社会物質的要素がアクターとして媒介することにより結びつき、社会物質的関係性を構築するようになるものである。科学的実践を理解するには、科学者の実践だけでは

なく、その実践を成り立たせている物質、制度、環境、社会的活動、自然的要素などの異質的な要素がどのようにアセンブラージュされて関係性を織り成し、連鎖的に変容していくか、ということを理解する必要がある。また、Latour (1999) では、科学的実践を可能にする条件を明確するために、「翻訳の操作」が必要であると示した。いわゆる別々の利害関心を結び合わせ、単独の目標を作り出さなければならない。アクターとアクターの間の相互作用は、「翻訳の操作」によって成り立つようになるのである。

そのほかに、Latour (1999) では、科学がどのように成立するようになるか、ということを理解するために、五つのループの連関を示す必要がある。第一、世界の動員である。現地調査、実験、道具を作るなどが挙げられる。第二、自律化である。例えば、研究分野の形成、研究コミュニティの生成が挙げられる。第三に、同盟関係である。企業や政府のようなグループ、組織を巻き込む。第四に、公衆との関係を作ることである。第五に、リンクと結びつきである。この五つのループが相互作用して、多くのアクターが連関し合うからこそ、科学が生み出されるようになった。このように、科学というのは、異種的な社会物質的要素がアセンブラージュされた結果であることを明らかにした。

また、Callon (2013) では、市場的配置の概念を提出し、受動的な実体とダイナミックな実体の間に非対称性が存在し、構築し合ってから市場的活動を形成するようになり、市場というものは、諸制度から形成する配置だと示した。従って、市場を理解するには、様々な装置、制度、手続きなどの配置がどのように絡み合うかということを理解する必要がある、市場を構成するような実践、プロセス、物質、制度などを切り離して議論することはできない。

以上の議論により、アクターネットワーク理論では、人間の実践を語る時に、それは主体と客体という二元論を放棄する前提で、人間がどのように異種的な社会物質的要素とアセンブラージュされることによって、実践が生み出されるようになるかを議論したことがわかる。Latour (1999) では、二元論の放棄について、以下のように述べた。

「In abandoning dualism our intent is not to throw everything into the same pot, to efface the distinct features of the various parts within the collective. We want analytical clarity, too, but following different lines than the one drawn for the polemical tug of war between objects and subjects. The name of the game is not to extend subjectivity to things, to treat humans like objects, to take machines for social actors, but to avoid using the subject-object distinction at all in order to talk about the folding of humans and nonhumans. What the new picture seeks to capture are the moves by which any given collective extends its social fabric to other entities. This is what I have meant, until now, by the provisional expression “Science and technology are what socialize nonhumans to bear upon human relations. “ This is the makeshift expression I had forged as a substitute for the modernist expression.”」 (p193-194)

このように、アクターネットワーク理論では、人間的要素と人間以外の要素がアセンブラージュされ、集合体として社会を構築するようになること示した。人間の異種的な人間的要素、非人間的要素とのアセンブラージュを議論した時に、一方が主体でもう一方が客体という前提で議論するのではなく、人間の主体性を解体するという前提で科学の生成を議論すべきことがわかる。このように、人間の実践は、実に人間が異種的な人間的要素、非人間要素と共同にアセンブラージュされたことによって生み出されるようになることを明らかにした。このアセンブラージュの概念を用いて、人間の実践の生成を議論すれば、実践は、異種混淆の社会物質的要素とアセンブラージュされることによって生み出されるようになるので、個人の主体性に還元することができなくなることが明らかになった。

以上述べたことをまとめると、知識というのは、人の内的な認知面のみで理解されるものではなく、ハビトゥス、社会的状況、物質に埋め込まれ、異種混淆ネットワークとして形成される部分がある。従って、人が実用的な知識を学習するには、実践を通して学習する必要がある。人が実践を通して習得した知識は、実践として示されるが、あくまでも暫定的なものであり、実践に伴って変容する。そして、以上のアクターネットワーク理論におけるア

センブラージュの視点により、実践というのは、異種的な社会物質的要素のアセンブラージュと切り離すことができず、実践は社会物質的関係性を構築する中で生み出されるものである。社会というのは、人が主観的な意図を持って勝手に構築するものではなく、人間、物質、制度、社会、自然などの異種的な要素をアセンブラージュされてから構築するようになるものである。このように、実践を語るには、人間の主体性を脱して、社会的、物質的要素をアセンブラージュして変容していくことを議論する必要がある。よって、本稿では、アクターネットワーク理論におけるアセンブラージュの概念に依拠し、ジョブ・クラフティングの成立を考察しようと思う。

第三章 研究方法

本章の第一節は研究方法を説明する。そして、なぜ解釈的主義視点の定性研究の方法論で研究する理由を説明する。第二節は、事例選びの理由を示す。第三節は、資料の収集を説明する。第四節は、資料の分析の方法を説明する。

第一節 研究方法

本研究は主にジョブ・クラフターがどのように社会物質的關係性の構築によって、新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになるかを考察するものである。これらの課題に対する研究調査では、もしジョブ・クラフティングの形式のみを分析したら、十分に文脈を理解することができずに、一面的な現象しか見ることができない。ジョブ・クラフティングの文脈をより理解するために、ジョブ・クラフティングのモチベーションの生成、ジョブ・クラフティングのプロセスの展開について、ジョブ・クラフターの解釈、及び他人と関わるジョブ・クラフターの行動について分析する必要がある。また、ジョブ・クラフターをめぐる仕事の環境、社会的文脈、社会的価値観を分析することによって、ジョブ・クラフターが直面するダイナミックな状況を示す必要もある。これらの説明、分析は解釈に関わるので、単に描写的定性研究に留めず、解釈的視点の定性研究方法として分析する。また、本研究はジョブ・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、主に既存理論における不足な点を補完することを目的とする。従って、研究の方向性は、既存理論を発展させるものであって、新しい理論を構築するものではなく、理論を検証するものでもないから、理論主導型の定性研究に属するものである(Lee, Mitchell, & Sablinski, 1999)。

Dyer and Wilkins (1991)によると、社会科学は人間が共通に認知する相互的な主観の知識の上に構築するものである。社会的な知識の中に、絶対的な変数の関係は存在しない。解釈主義的視点の研究法の観点によると、人間が持つ主観の知識は、社会の文脈と行動者の違いにより、異なる文脈の依存関係を生じさせ、しかも、文脈ごとに違う解釈も生じさせて、主観的な知識の内包も異なるようになる。そして、解釈の主な目標は、文脈の背後にある現

象を導き出して、表面上は感得できない真理を人々に示すことにより、新しい問題と現象の意味性を改めて解釈するものである。従って解釈主義的視点で分析する研究ケースの中に、状況と問題が発生する文脈が存在する場合、背景を詳細に説明することで、その文脈のなかに生じる研究対象の社会的な行動を解明して、文脈における複雑な問題をクリアして、社会現象における深層構造を示す(Sanday, 1979)。

しかし、解釈的主義的視点の研究法で研究する場合に、研究者は単に一面的に研究対象が言及したことを全て信じて、研究対象が言った通りに解釈する訳ではない(佐藤郁哉, 2015)。Dyer and Wilkins (1991)によると、研究者が研究フィールドの文脈を深く描写することによって、研究者自身の洞察を示す必要もある。また、彼らの指摘によると、色々な定性研究は、多ケースの形式で示されるが、研究者は重点を常に多ケースの共通点に置くようになり、そのためケースのダイナミックな文脈を詳細に描写することができない。詳細な文脈を失う場合に、時々因果関係は簡略すぎる形として表れるだけで、必ずしも複雑な社会現象を十分に解明することが可能であるとは言えない。であるならば、読者がケースを読んでも、研究結果が示す新論点がどういう文脈の下でどのように作用してから生じるものなのかを理解しかねることになる。

一方、単一ケースで示す定性研究もある。Dyer and Wilkins (1991)によると、研究で単一ケースを示す場合に、研究者がダイナミックな文脈を深く描写して、そこから文脈の背後で役割を果たす深層の構造を解釈してから示す新論点は、既存理論では示されない新しい現象、関係性を示すようになる。そうすると、読者がケースを読むことを通じて、自らの経験を振り返り内省することにより自分が持つ類似の経験から啓発を得るようになる。

従って、単一ケースで示す定性研究の場合、研究調査では、研究者が研究課題に関わる活動に参加して、研究フィールドにおけるダイナミックな文脈を感じ取って、研究フィールドで観察し難い現象と問題を見出し、背後で研究対象の社会的な行動に影響する深層構造を明示する必要がある(Dyer & Wilkins, 1991)。そして、自分の研究の中に、客観的な立場でインタビュー、もしくは参与観察で取った一次データを示す必要がある。それから、研究者は

自分の洞察で、一次データから第二級のコンセプト²を作り出して(Walsham, 1995)、独自の観点を提出する必要がある。

定量研究では、真度と妥当性を用いて研究成果の優劣を検証することに対して、Golden-Biddle and Locke (1993)の説明によると、定性研究は以下の3つの基準で研究成果の優劣を検証する。

第一に、真実性である。研究の中に、研究者は単に研究対象の主観的な意見を文の中に表現するだけではない。研究者が研究対象との協力の仕方、コミュニケーションを取る仕方、研究テーマに関わる状況と研究対象の行動をめぐる文脈を客観的に説明する必要がある。その目的は、研究者が提出する一次データは研究者自身が真実的な調査によって取得したものであることを示すことにある。

第二に、合理性である。研究者は自分なりの合理的かつ独創的な洞察の意見を示す必要がある。読者は、このケースを読むことで、より深い理解を得られる。

第三に、批判性である。研究者は研究データの中から、改めて現象の裏に潜んでいる意味性を解釈する。重視されていない現象の裏にある問題と文脈を解明することによって、ケースを読むうちに、読者が啓発を受けるようにする。

本研究は以上の定性研究の基準により、解釈主義的な視点の定性研究の方法で、あるパン職人のジョブ・クラフティングを解明する。本研究はジョブ・クラフティングの理論に基づいて、一人のパン職人が既存の仕事から新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになり、台湾の伝統的なベーキング業界の6つの仕事の慣習を脱して、世界的パンコンテストで優秀なパン職人として認められるプロセスを解明しようと思う。

第二節 事例の選び

事例については、本研究は台湾出身のパン職人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

² second-order concept。

年に生まれた。小さい頃から、家は貧乏で、時には嘲笑われることもあった。そのために、自らに劣等感を覚え、誰かに肯定されたい思いが強かった。しかし、呉宝春は小さい頃から勉強が嫌いで、中学校を卒業しても、字がよく読めなかった。呉宝春の考えでは、勉強しても貧乏な家庭の状況は変えられない。従って、小さい頃から、呉宝春は一日も早く沢山のお金を儲けて母親に親孝行をして、社会で出世して他人に軽視される運命を変えることを強く望んでいた。そして、呉宝春が中学校を卒業した 15 歳の時からパンの実習生としてパン作りを学んできた。

しかし、パン作りを学び始めてからというもの、以前の勉強嫌いを少しずつ改めて、ベーキング業界でも学習の必要性があることに気付いた。そして積極的にパン作りに関わるスキルの学習を続けるようになった。その中で、学習を通して台湾の伝統的なベーキング業界のやり方を抜け出して、自分の仕事のやり方を構築した。そして、2008 年に、『クープ・デュ・モンド・ド・ラ・ブーランジュリー』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 2 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」で優勝賞を勝ち取った。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。同年、台湾の高雄でパン屋の「呉宝春麦方店」の 1 号店を開設し、2011 年の売り上げは台湾ドルの 2 億元にまで上った。2013 年台北で 2 号店を開設して、2015 年には 2 店舗の年間売り上げは 3.5 億元までになった。2 店舗の従業員は 130 人を擁する。呉宝春は台湾ではパン職人として著名である。

そして、本研究は主にジョブ・クラフターがどのように社会物質的関係性の構築によって、新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになるかを考察するものである。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設けた。

第一に、研究対象は多様かつ分散的な社会物質的要素と社会物質的関係性の構築によって、ジョブ・クラフティングを生成させるという特性を持つ人である。以下の説明から、呉宝春はその特性を持つ人だと考える。

呉宝春は 30 歳から、日本でパン作りを学習したり、世界的パンコンテス

トに参加したりした。そのうち、呉宝春が日本のパン職人、本格的な欧風パン、世界的パンコンテストなどの海外に分散される異種的な社会物質的要素とアセンブラージュされるということにより、呉宝春が台湾産の食材で本格的な欧風のパンを創作して、ヨーロッパ人のレビュー者の好評を受けた「ワインとドライ竜眼のパン」を作り出して、世界チャンピオンを勝ち取って、ジョブ・クラフティングを達成した。以上の説明によって、呉宝春は明らかに異種のかつ分散的な社会物質的要素と社会物質的関係性の構築によって、ジョブ・クラフティングを生成させるという特質を持つ人であると確信した。

第二に、研究対象が社会物質的関係性の構築によって、明確に新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングできるようになる人である。

呉宝春が多様な社会物質的要素と関係性を構築することによって、「ワインとドライ竜眼のパン」の創作を生み出すことができるようになった。このパンは世界的パンコンテストで好評を受ける同時に、呉宝春が国際舞台で台湾の食材をアピールしたという実績もマスメディアと台湾の国民によく評価され、その時に、呉宝春が欧風パンの専門家になるという新しい仕事をクラフティングできるようになる同時に、「台湾の誇り」という新しい仕事のアイデンティティもクラフティングできるようになった。このように、呉宝春は社会物質的関係性の構築によって、明確に新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングできるようになるという特質を持つ人である。

以上の二つの選択基準によって、本研究はパン職人の呉宝春のジョブ・クラフティングを研究事例に選んだ。

第三節 資料の収集と検証と分け方

(一) 資料の収集

本研究の資料収集は、主としてインタビュー、参与観察によるものであるが、併せて書籍、新聞の二次データにも依拠した。

筆者が呉宝春にデザイン思考の方法で新商品のパンを教えることで、呉宝春にインタビューしたり、パン作りの参与観察をしたりする機会を得た。

そして、本研究で用いるジョブ・クラフティングの展開のデータに対するインタビュー期間は 2014 年 11 月から 2016 年 7 月までである。インタビューの対象は呉宝春本人である。1 回のインタビュー時間は約 3 時間である。インタビューの回数は、27 回である。インタビューの時間は合計 81 時間に及ぶ。その他に、1 回の参与観察時間は約 4 時間で、参与観察の回数は、8 回である。参与観察の時間は合計 32 時間である。

本研究のインタビューの質問は、主にジョブ・クラフティング理論の論点に基づいて質問を設定した。しかし、インタビューの現場では、呉宝春の答えに応じて、さらに質問の方向性に合わせて掘り下げて聞くことがあった。全てのインタビューの質問の目的は、呉宝春のジョブ・クラフティングのダイナミックな状況を再現する根拠を聞くものであり、呉宝春の主観的な意見を求めるだけではない。

また、筆者がベーキング分野の素人として、参与観察を通して色々なパン作りの専門知識、プロセスをより理解することに役立った。しかも、台湾のパン職人がパン作りを考案する時に、どのような発想のパターンを持つのか、呉宝春の個性の特質は何か、社会的な目線はどのように呉宝春の仕事のパターンに影響するのかなどの理解を助けた。これらの理解は、筆者がケースを描くこと、解釈することに役立つものと考ええる。

そのほかに、本研究では、二次データの使用もある。主に、新聞の報道記事、呉宝春の名義で出版する書籍、呉宝春に関連する書籍、呉宝春を主人公にする映画、「呉宝春麦方店」というパン屋の公式サイトと公式 Facebook で掲載している情報を参考にした。

(二) インタビュー資料の検証の方法

ここで、インタビューの資料の真実性の検査の方法を説明することによって、研究データの真実性を示す

人間は知り合って間もなく、互いに相手をよく知らない時には、何かを隠そうとしたり、あるいは真実を語らないことが往々にしてある。筆者は参与観察とインタビューの初期には、同じの状況に遭った。筆者と呉宝春とのコラボの初期、信頼感が不足している状態では、呉宝春の警戒心を取り除き、

ジョブ・クラフティングの状況の詳細、もしくは真実に近い答えをスムーズに得ることはできない。インタビューデータの真実性を検証するには、筆者が直接に呉宝春のジョブ・クラフティングに関連する人物を取材することができれば、それは最善の方法であるが、その機会を得ることは不可能であったから、その代わりに、新聞と書籍などの二次データを用いて、呉宝春に対して質問の時期を違えて、二、三回、同じ質問をする方法によりデータの真実性を検証した。

また、筆者と呉宝春とのコラボの前に、呉宝春に関連するニュース、書籍、映画の二次データを読んでおく。そうして、筆者は、呉宝春とのコラボの間に、パン作りのことを少し理解するようになった。筆者が持つパン作りのプロセス、また呉宝春という人物の仕事における状況への理解に基づいて、インタビューの中の呉宝春の答えに、疑問だと感じる点は、半年以上の時間をおいて、その間に信頼感の醸成を待って、改めて質問の答えを聞くことでインタビューのデータの真実性を検証した。

(三)ジョブ・クラフティングの二つの事例

ここで、筆者が取得した資料によって、呉宝春の仕事が二つのジョブ・クラフティングの事例に分けられることを説明する。インタビューで取得したデータから、呉宝春が時期ごとに持つジョブ・クラフティングのモチベーションの違い、また、呉宝春のジョブ・クラフティングに影響に与える人、物質、環境の違いで、呉宝春のジョブ・クラフティングは二つの事例に分けられる。

事例一のジョブ・クラフティングは、2003年から2005年までに、呉宝春は日本へ行ってパン作りを学んでから自分のパン作りの基準を変えたことを分析する。

事例二のジョブ・クラフティングは2005年から2008年までである。呉宝春は世界的パンコンテストに参加するために、台湾の特徴を表す欧風パンを創作して、世界的パンコンテストで個人優秀賞を得たことを分析する。

第四節 資料の分析

本研究の目的は、ジョブ・クラフターがどのように社会物質的關係性の構築によって、新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになるかを考察するものである。そして、インタビューで取得した一次データ、書籍と新聞などの二次データに対して、資料の分析には以下の三つのステップがある。

第一に、データから、事例ごとのジョブ・クラフティングでは、ジョブ・クラフターがどういう文脈の流れに、ジョブ・クラフティングのモチベーションを生じるのかを関連するデータを整理して分析する。

第二に、ジョブ・クラフターがどういう文脈でジョブ・クラフティングにおける実践を起こすようになるか、加えて、どういう文脈によって、ジョブ・クラフターが実践の変化を起こすようになるか、及びその詳細を整理した。それから、その中、ジョブ・クラフターを含む異種的な社会物質的要素がどういう役割を果たしたのか分析した。

第三に、ジョブ・クラフターがどのように社会物質的關係性の構築によって、新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになるかを分析する。ここでの資料の分析には、一次データから第二級のコンセプトを作り出すという目的で分析するものである。筆者はオープン・コーディングの方法で、ジョブ・クラフターが他人、人工物、環境などの社会物質的要素とのアセンブラージュによって、どのように新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになるかを解明した。そこでは、ジョブ・クラフターが同時にアセンブラージュした社会物質的要素、それぞれの社会物質的要素が社会物質的關係性の中で役割を果たすこと、ジョブ・クラフターの実践という三つ項目の間を繰り返して解読することにより、ジョブ・クラフターがどのように社会物質的關係性の構築によって、新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになるかを解明した。

以上の第一ステップと第二ステップで分析した内容は、第四章で示す。そして、第三ステップで解明した内容は、第五章の考察の結果に示す。

第四章 事例の背景と二つのジョブ・クラフティング

本章は四節に分けられる。第一節では、事例の背景を示す。その内容では、台湾のパンの種類、種類ごとのパンの発展の経緯、台湾の伝統的なパン職人の修業、仕事の慣行、社会地位、ジョブ・クラフティング前の仕事ぶりや学習を説明することによって、ジョブ・クラフターである呉宝春の本来の仕事設計を示す。第二節から第三節までは、呉宝春の二つのジョブ・クラフティングの事例を分析する。各節では、ジョブ・クラフティングのモチベーションを生じる契機、ジョブ・クラフティングのプロセス、タスクの境界を変えること、新しい仕事のアイデンティティの生成を示す。

第一節 事例の背景

台湾の伝統的なパン職人の仕事を理解するために、第一に、パン職人の仕事を通して生じる産物、つまりパンから語る必要がある。従って、本節の最初は、台湾でよく見られるパンの種類、種類ごとのパンの発展の経緯を説明する。第二に、普通にパン職人を志望する原因とパン職人の修業を示す。第三に、台湾の伝統的なパン職人の仕事の慣行を分析する。第四に、伝統的なパン職人の老後の宿命と社会地位を説明する。

(一) 台湾のパンの種類と発展

まず、台湾における伝統的なパンの種類と発展を分析する。台湾において、パンの出現は、日本殖民地時代に台湾に導入された。台湾語では、パンの発音は日本語でのパンの発音は同じである。台湾では、パンの用途は台湾人の朝食あるいは、菓子と位置付けられており、極普通に見られる民生の食品である。日本の殖民地時代から 1980 年代後半にかけて、よく見られるパンの種類は伝統的な台湾風のパンと日本風のパンとが挙げられるが、両者の区別はそれほど明確ではない。一般の人から見れば、両者に対するイメージは伝統的なパンのイメージを持つ。例えば、小豆のパン、ネギのパン、クリームパン、コーンとサラダのパン、カレーのパン、レーズンのパン、メロンパン、ヤシパン、トースト、卵トースト、苺トーストが挙げられる。

伝統的なパンの特徴は三点が挙げられる。第一に、糖、油の含有量が高いことである。第二に、パン作りでは、決まった食材を使う場合が多く、顧客にサプライズに与えることはあまりない。第三に、パン作りには、色素、人工の香料を入れることが普通である。例えば、卵トースト、苺トースト、芋頭のトーストは卵、苺、芋頭で作ったものではなくて、色素と人工の香料を入れたものである。

しかし、1980年代後半から、聖瑪莉、山崎の外資ブランドのパン屋が台湾に進出してから、台湾の伝統的なパン屋で販売する商品は、その影響を受けて明らかに違うようになった。外資ブランドのパン屋では、伝統的なパンではあまり使われていない食材を使うため斬新な味のパンが多い。市場の流行に合わせるために、伝統的なプロのベーカリーも積極的にパン作りのイノベーションを行い、異なる食材の組み合わせを試して、パンの味の多様化を求める消費者のニーズを満たすようになった。

一方、欧風パンが台湾に現れたのは、1980年代後半のことである。当時、外資ブランドのパン屋が台湾に出店することによって、欧風パンも台湾に導入された。しかし、伝統的なパンの柔らかい食感に慣れてきた消費者にとって、欧風パンの硬めの食感は慣れないものであった。従って、台湾のパン屋は欧風パンの食感と構成を改良することが普通になされた。そして、改良版の欧風パンには三つの特徴がある。第一に、欧風パンの見た目を維持する。中身の食感は伝統的なパンのような柔らかい食感に変える。第二に、台湾の消費者はパンの中に、具が沢山あるものを好む傾向がある。従って、改良版の欧風パンの中に、干し果物、クルミ、クリなどが潤沢に入っていることがある。一方、ヨーロッパでは、本格的な欧風パンはヨーロッパ人の主食と位置付けられており、主に他の料理と合わせて食べるものである。従って、本格的な欧風パンの味はシンプルで、パンの中身の食材はそれほど多くなく、生地他には、何も入っていないものもある。第三に、伝統的なパンより、改良版の欧風パンにおける糖、油の含有量が低いことである。消費者の健康意識が徐々に向上することに伴い、改良版の欧風パンも人気を博するようになる。一方、当時の台湾では、本格的な欧風パンを販売するパン屋も少数あったが、外国人の消費者が購入することが多く、台湾の消費者にはあまり受

けなかった。

そして、本格的な欧風パンが流行するようになったのは、以下に挙げる事由による。2008 年に、台湾のパン職人三人はフランスで開催された『グループ・デュ・モンド・ド・ラ・ブーランジュリー』という世界的パンのコンテストで第 2 位に輝き、そのうちの一人である呉宝春の名義で創作した「ワインとドライ竜眼の欧風パン」は高評価を受けて、世界的なパン職人として注目されるようになってから、台湾社会でもこのパンに注目するようになった。その時から、世界の舞台で華やかな注目を集めた「ワインとドライ竜眼のパン」を購入する客が、当時呉宝春に勤めていたパン屋に殺到して、一時的ではあるが、本格的な欧風パンのブームが始まった。そのため、他のパン屋も「ワインとドライ竜眼の欧風パン」を模倣して、改良版の物を作る店もあり、本格的な欧風パンを作り始める店もあった。このように、やや硬めの欧風パンは少しずつ台湾の消費者に受け入れられるようになった。

(二)パン職人を志望する原因とその修業

昔の台湾では、パン職人という職業は人から尊敬される職業ではなかった。パン職人になる人は、ほぼ家業を継ぐ理由か、もしくは貧乏な家庭で生まれたために学歴も低かったから、お金を稼ぐために、パン作りを勉強してパン職人を志望したものである。また、パンは台湾人の食用品なので、パンの需要は高い。従って、パン作りの技術を学んでからパン屋を経営したら、生来の貧困から抜け出すことが可能となる。呉宝春の場合もそうであった。

パン職人になるために、六年から七年以上の修業を経て一人前になるのが普通であった。修業というのは、当時の台湾のベーキング業界では、「パン作りのあるべき学習法」だと考えられた。パン職人になる前に、まずパンの実習生としてパン作りを学ぶ。昔、台湾のパン工場では、ベーキングの機器は少ない。生地 of 攪拌、成形、発酵の状態などの判断は、パンの実習生は自らの手でこれらの微妙な触感を覚えなければならない。そのほかに、仕事では、パンの実習生は様々な雑用をしなければならない。例えば、食材の下拵えをして、サラダを作ること、豚の油を揚げること、パン工場の清掃などの作業がいっぱいである。当時、呉宝春は夜中 3 時半から下拵えをした。また、

様々な雑用の作業を同時に進めるための手配もしなければならなかった。それらは大変な作業であった。

そして、パンの実習生は半年間ほど雑用をこなしてから、パン作りに関わる攪拌、焼成などのスキルを学習することができるようになる。昔、パン職人は自分の仕事量を減少させるために、雑用はパンの実習生に任せる一方で、パンの実習生にはパン作りの工程ごとのスキルをしっかりと身に付けさせなければならなかった。それは、一日も早く、実習生がパン作りのスキルを身に着けることによって、パン職人にかかる仕事量を減らすことができるからである。

従って、パンの実習生は修業を始めてから、一年半ほどの期間でパン作りの全工程の基本的なスキルを身に着けるようになる。例えば、生地 of 攪拌、発酵、成形、焼成などのスキルが挙げられる。その後は、パンの実習生は引き続き修行に励み、技術が熟練したとパン職人に認められたら、一人前のパン職人になることができる。昔、呉宝春が勤めたパン屋では、二日酔いで翌日に仕事をサボったパン職人に仕事を押し付けられて、一人で夜中三時半から夜八時まで仕事をしなければならぬという辛い体験を何度も味わった。こうして、パンの実習生の時から、呉宝春はパン作りの雑用と全工程の作業などあらゆる作業を同時に進行させるという経験を積み重ねてきた。

(三)台湾の伝統なベーキング業界における旧来の仕事の慣行

一つのパンが注目を集めるかどうか、以下の五点から判断することができる。第一に、見た目である。パンの見た目の形は完全で、見た目のイメージから人の視線を引くことである。第二に、味である。パンの中身の食材と生地を合わせた味は美味しくて独創性を持つことである。第三に、食感である。パンの食感は弾力性がある、乾燥しすぎないことである。第四に、香りである。パンは食材の自然な香りがすることである。第五に、食用の体験における変化性である。パン全体の食用の体験では、パンを一口食べてから、噛めば噛むほど、パンの味、香り、食感などの独創性が際立ち、食する人を喜ばせる変化を示すことができることである。

そして、注目を集めるパンを作れるかどうかは、伝統的なパン職人の仕事

の慣行に関わる。パン職人のパン作りの能力、パン作りに持つ考え方、食材を扱う方式、パンのイノベーションに持つ発想のパターン、パン作りの全工程の執行などが全てパンの全体の食用の体験に影響する。以下、パンの全体の食用の体験に特に影響を与える六つの伝統的なパン職人の仕事の慣行を挙げる。これらの仕事の慣行は、台湾の伝統的なベーキング業界でよく見られる仕事設計と言える。呉宝春は修業した時から、これらの仕事の慣行を身に着けるようになって、後に、自分がパン職人になってからもこれらの仕事の慣行でパン作りをしていた。これらの慣行はパンの全体の食用の体験に好悪取り混ぜて、様々な影響を与えるが、それらを、呉宝春はジョブ・クラフティングの展開に伴って、段々とクリアするようになる。以下は、まず、これらの六つの旧来の仕事の慣行を示す。

第一に、経験と感性をもってパン作りの全工程の執行基準にして、パンの品質をコントロールする慣行である。パン作りでは、生地はグルテンが取り出されるまでに攪拌して、弾力性を生じてからその生地を発酵させる。その工程の中で、生地を攪拌する温度と時間の把握はパンの品質に影響を与える重要な要因だと伝統的なパン職人は思っている。もし、攪拌の時、生地の温度が高すぎたらグルテンは壊される。もしくは、発酵が進み過ぎてしまう。しかし、温度と時間の把握が大事だと言っても、伝統的なパン職人は何度で生地を攪拌するのが正しいのか、という具体的な数字を知らない。温度計で生地の温度を測って記録して客観的な数字の基準で判断する習慣がないのである。パン職人は学歴の低い人たちが多くて、呉宝春はパンの実習生になったばかりの頃には、小麦粉を計算することすらできなかった。その場合に、数字の基準を作る意識も持たなかった。

その代わりに、パン職人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する。例えば、パン職人は冷たいと感じたら、生地にお湯を入れて一緒に攪拌する。一方、熱いと感じたら、生地には氷に入れて攪拌する。お湯と氷の量も固定した基準がない。全て自分の肌感覚に任せる。氷の温度は零度であるから、どの位の量を入れたら、生地を調整させる温度を適温に保てるの

か、という知識を、学歴が低いパン職人は持っておらず、特に熱いと感じたら、氷を入れる量を増やすだけである。また、昔のパン工場では、製氷機が普及しておらず、自分で氷を作る場合に、水を大きなボウルに入れて、水を冷やして氷になってから、大きな氷をつぶして生地と一緒に攪拌することになる。しかし、大きな氷をつぶしたとしても、その氷の体積はまだ大きくて、生地と一緒に攪拌する際に、硬く大きい氷のため攪拌の棒が壊れてしまうこともあった。

第二に、パンの成形の技術は教わった通りに再現する慣行である。伝統的なパン職人によると、もし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。成形というのは、手で感覚を掴める技だと言われており、伝統的なパン職人が一番重視するパン作りの能力である。パン職人は長年の修業を経てパンの実習生が一人前のパン職人になれるかどうかということを判断するために、まずパンの実習生はパン職人に教わった通りに、種類ごとのパンの成形技術をそのまま再現することができるかどうかというところをチェックするものである。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着けるために、練習に励み、異なる生地の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。

第三に、毎日、パン職人によって、無計画的に種類ごとのパンの数量、パン作りの全工程の手配を決めることである。呉宝春が修業した時、あるいは、自分が一人前のパン職人になってからも、ほぼ毎日の朝に、パン職人が種類ごとのパンの数量を決めるのが通例であった。その決め方は、主に前日の販売状況から決めるものである。例えば、前日のトーストが完売になった場合は、パン職人は前日のトーストの数量より十本増やすようにするのである。しかし、パンの数量が変わることによって、本来、パン作りの全工程の手配も変えなければならない。特に、オーブンの使用の時間を改めて計算して、種類ごとのパンの使用の順番も改めて手配する必要があるが、パン職人には基本的な数学を応用して全工程を改めて手配する習慣がない。

例えば、通常、パン職人は朝一番から、手間がかかるトースト作りをする。トーストの生地を攪拌してから、生地を発酵させる間に、同時に、アンパンの生地を攪拌する作業を進める。一方、オーブンの中は、三段の構造になっている。一回目にオーブンを使う時は、三段すべてを使って、トーストを焼く。二回目に同様に三段全てを使って、アンパンを焼くやり方が通常であるが、トースト作りの数量を十本増やした場合、初回に焼ききれなかったトーストは二回目に焼かなければならなくなる。そうすると、一部のアンパンは三回目の焼成に回るようになる。更に、一回目に全部オーブンに入りきれなかったトースト十本の生地と二回目に全部入りきれなかったアンパンの生地は暫くそのまま放置しなければならない。つまり、発酵の時間が延長されることになる。台湾の天気は暑くて、しかも、当時のパン工場は、ほとんどがクーラーの設備がなく、室内の温度は 33 度以上を超えるのが普通であった。生地が高温で長く発酵すると、パンの品質が悪くなる。たとえパン職人が、経験からパンの生地の発酵を長くしてはいけないと知っていても、具体的な発酵の時間と温度の基準が理解できず、感覚に頼り、少し生地を長く発酵させても、大丈夫だろうと安易に考えて、パン作りの工程を執行するのが常態であった。

第四に、パンの製作に便利なものを使って、効率的な製作方法でパンを作することは必然的な仕事の慣性である。伝統的なパン職人がパン作りをする時、一部のパンには製作が便利な食材を使い、仕事の手間を短縮するようにする。例えば、多くのパン屋はメーカーに出来上がった餡や芋の餡を注文して、そのままパン作りに使用する。あるいは、人工合成物を生地に入れてパン作りをして、パンの名称と中身は不一致の物を作り出す。例えば、苺トーストは、苺の香料やピンクの色素で作ったものである。このように、苺トーストと名付けられているが、苺は入っていない。あるいは、クリームパンを作る時に、パン屋で完売しなかった賞味期限が過ぎた牛乳と人工合成物が入った粉のミックスでクリームを作る。人工合成物が入った粉のミックスでクリームを作る場合に、クリームの状態の変化に合わせて、慎重な配慮を要する攪拌の力加減、時間のコントロールなどの必要性もなくなり、短縮された攪拌時間でクリームを仕上げる。このように、伝統的なパン職人は、消費者の健康と

パンの味を重んじるより、便利さを優先させるのである。

第五に、模倣で新製品を作る慣行である。伝統的なパン職人の考えでは、消費者というものは古いものを嫌い、新しいもの好むものである。消費者に人気がある商品があれば、自分も作らなければならないと考える。そうしなければ、顧客が好む商品を提供することができず、顧客を失う恐れがある。そのため、パン職人は、あるパン屋の新製品が人気を博していると知った時、その新製品のレシピを購入するか、もしくは業務秘密を交換するという方法で新製品のレシピを取得する。新製品を模倣することによって、顧客を維持する。

第六に、パンのイノベーションは即興的に食材を組み合わせることである。伝統的なパン職人のイノベーションのやり方は主に三つにある。一つ目は、使い慣れた単一の食材をテーマにして単調なイノベーションする。例えば、パン職人はコーンとサラダのパンがあるのに、コーンのパンがないということ意識したら、新商品としてコーンのパンを作るようになる。二つ目は、使い慣れた食材をミックスして新しい味を作る。例えば、パン職人がアンパンと芋のパンがあって、餡と芋を組み合わせるパンがないことを気付いたら、新商品として餡と芋をミックスする。三つ目は、パン工場に残った食材を適当にミックスして新しい味を作ることである。例えば、以前、呉宝春はカレーパンを作った時に、手元に残ったコーン、スモークの鶏肉を見て、これらの食材はカレーの味に合うかどうかを考えずに、適当にカレーの中に入れて新しい味を作った。このように、伝統的なパン職人は主に使い慣れた食材の組み合わせを変える方法でイノベーションするから、そのイノベーションの独創性が高いとは考えられない。

以上に示したように、パン職人は修業を経て一人前のパン職人になってからも、ベーキングの仕事の執行に対する認識は、客観的な基準でベーキングの仕事を実行するよりも、個人が持つ経験と感覚で仕事を執行することに留まっている。パン作りの成形の能力を養成するには、手の触感と経験の積み重ねることが大事であるが、他のパン作りの工程を実行するには、個人の経験と感性に任せて仕事を執行する場合に、間違いがあっても、本人が気づき難いところがある。

(四) 伝統的なパン職人の社会地位

以上の説明で示したように、伝統的なパン職人は経験と主観的な感性に依拠する行動のため、客観的な基準でパン作りを執行することができないことが分かる。従って、毎日のパンの品質を均一に維持することができないのは、よく見られる状況である。特に、伝統的なパン職人は40歳を過ぎると、加齢のため体力と判断力を徐々に衰えさせ、パンの品質の不安定さはよりひどいものとなる。歳を取ったパン職人が独立してパン屋を経営する場合に、パン作りの仕事を早い時期に次の世代に任せることにならざるを得ない。そうしなければパン屋が倒れてしまうこともよくある。あるいは、歳を取ったパン職人は、何処のパン屋にも雇って貰えない状況に直面する。このように、学歴を重視する台湾では、本来、学歴が低い伝統的なパン職人は社会ではあまり重視されていない。加えて、老後のベーキング能力は落ちると見られており、職場においても尊敬されないという宿命を辿ることが多い。

第二節 ジョブ・クラフティングの事例一：2003年から2006年まで

(一) ジョブ・クラフティング前の仕事ぶり

呉宝春が修業を始めてから、自分が頑張っても、パン作りには不可解な部分が多く残った。例えば、パンの種類によって生地が必要とする水の量がなぜ異なるのか、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。さらに、呉宝春は毎日のパンの品質が違うことに気づいた。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パン職人に尋ねても、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。

パンの品質を安定的にコントロールすることができない状況は、呉宝春が一人前のパン職人になっても、変わらなかった。呉宝春が一人前のパン職人になってから初めて勤めたところは、台中の沙鹿にあるパン屋である。沙鹿は冬風が強くて、しかも、風はいつもそのパン工場の窓の隙間から入ってきて、その環境で作ったパンの発酵状態、見た目、食感が悪く、顧客に文句

を言われるばかりであった。たとえ、呉宝春が頑張って経験を積み重ねた感覚でもって、パン作りの全工程をコントロールしても、なかなか安定的にパンの品質をコントロールすることができなかった。仕方なく、呉宝春はその仕事を辞めて、その後、勤めるパン屋を転々と変えた。

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。多喜田パン屋は八千萬元で建てられた豪華なお城イメージの複合喫茶店で、パンと喫茶を販売している。そのパンシェフの給料は他のパン屋より高かったが、多喜田パン屋のオーナーの要求に応じて、消費者の注目を集めるために常に新商品の開発を続けなければならなかった。この高い給料の仕事を続けることにより、より多くのお金を母親の親孝行に使うために、呉宝春は新商品の開発に取り組んだ。一方、呉宝春自身が新商品の開発という仕事を積極的に捉えて、自らの成長にも繋がることとして有意義だと考えた。

定時の仕事が終わってから、呉宝春はよくパン工場でパンのイノベーションに取り組んだ。しかし、呉宝春のイノベーションの仕方は他の伝統的なプロのベーカリーと変わらず、使い慣れた食材で新しい組み合わせを考案するものであった。このパンのイノベーションのプロセスは、かなりの手間と時間がかかった。生地を攪拌、発酵、成形、焼成などの工程の執行は、少なくとも6時間を要し、出来上がった時にはもう夜中になってしまった。たとえ呉宝春が使う食材は使い慣れたものであっても、食材を合わせて、それに合う生地を作るために、小麦粉、水、砂糖、塩の量の組み合わせを何度もテストしなければならなかった。時々、一つの新商品の開発は何度もの失敗を積み重ねてから開発されることもあった。このように新商品の開発は大変であったが、新商品のお陰で、消費者の注目を集めるようになり、パン屋の売上も伸びて、オーナーも呉宝春の積極的な仕事の姿勢に満足した。

一方、仕事の他に、ベーキング業者がパンの講習会を主催する場に、呉宝春は積極的に参加した。ベーキング業者が主催したパンの講習会は、主にパン作りの食材を宣伝するためである。そこでは、フランス、ドイツ、アメリカ、日本などの国のパン職人によって、宣伝したい食材でのパン作りを教えてもらうことができた。講習会において、パン作りの知識とスキルを習得す

ることができるので、呉宝春も積極的に講習会に参加した。学習を通して新商品開発のアイデアを得ることに併せて、自分が常日頃から抱えている安定的にパンの品質をコントロールすることができないという問題を解決しようと思ったのである。しかし、国ごとのパン職人の教え方はかなり異なっており、その内容には矛盾するところがあった。こうした中、呉宝春は学習すればするほど、頭を悩ませた。

こうした努力の結果、呉宝春は積極的に講習会に参加してベーキングの知識とスキルを学習して、新商品の開発に取り組み、一時的に業績をアップさせたが、一年足らずで、業績はひどく落ち込んだ。それは新しいパン屋が出店し、競争相手が増えたことが一因であるが、呉宝春は自分の作ったパンの品質が相変わらず不安定なことが主因だと考えた。それは呉宝春が作ったトーストから窺える。トーストを焼成した直後は弾力性があるが、翌日になるとバサバサで香りがなくなる。この問題に対して、呉宝春は色々な方法を試して改善に取り組んだが、なかなか改善できなかった。呉宝春はこう語った。

「私はパンの実習生の時から今まで、常にパンの品質の不安定に悩まされてきた。毎回、こういう問題に遭う時に、誰か助けてくれる人はいるか、誰かパンの品質の不安定の原因を教えてくれないか、心の中で叫んでいた。」

このように、たとえ当時の呉宝春が、一人前のパン職人になって、何軒かのパン屋のパンシェフとして勤めたにもかかわらず、なおパンの品質の不安定さの問題に悩まされていた。それにもかかわらず、当時台湾の伝統的なベーキング業界では、経験を積み重ねて感覚に頼って、パン作りの全工程をコントロールするのは、普通のことであり、呉宝春がそれ以外の方法を見つけることは不可能であった。しかし、呉宝春は同じ方法を繰り返し試みる他すべがなく、容易に自分の経験と感覚を生かしてパンの品質を安定的にコントロールすることができなかった。一体、呉宝春はどうすれば、この問題の解決に繋がるだろうか。パンの全工程の執行、パンの品質をコントロールするには、伝統的なベーキング業界で経験を積み重ねて得られる感覚に頼る方法は本当に唯一の方法なのだろうか。それ以外に、どうしたら、パンの品質を

安定的にコントロールして、さらに、パン職人の老後の失業という宿命を変えられるのか。これらの疑問は、以下の呉宝春の二つのジョブ・クラフティングによって解決されることになる。

(二)ジョブ・クラフティングのモチベーションを生じる契機

修業して以来、呉宝春は「顧客に美味しくて品質が安定的なパンを提供する」というニーズをなかなか満たすことができなかった。こんな呉宝春がさらに王芳香、大阪のベーキング食品展、日本製のフレンチパン、日本の小麦粉、パン作りの器具、他の台湾籍のパン職人との社会物資的関係性の構築を通して、「品質が安定して美味しいパンを作りたい」というジョブ・クラフティングのモチベーションを生じるようになって、ジョブ・クラフティングを開始するようになった。

2001年、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、パン職人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「大潤發」で働くパン職人を連れて、日本の大阪で開催されたベーキング食品展を訪れた。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。自分も十年余りパン職人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。

そして日本のパン職人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、日本の小麦粉を使って試作してみたが、日本のパン職人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パン職人が日本のパンについて話し合った。台湾のパン職人は日本のパン職人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、日本のパン職人しか持っていない資質である。議論の結果、このような結論が出た。

そのうち、呉宝春は王芳香、大阪のベーキング食品展、日本の小麦粉で作

り上げたフランスパン、呉宝春が日本の小麦粉で作ったパン、ほかの台湾籍のパン職人と絡み合ううちに、それぞれが以下の役割を果たすようになった。そこで、王芳香は「台湾のパン職人に日本のパン作りの食材を見せる機会を提供する」という役割を果たし、大阪のベーキング食品展が「日本のパンの美味しさをアピールする場」として機能していて、日本製のフランスパンは「人を驚かせる美味しさをアピールする」という役割を果たした。それから、呉宝春が日本の小麦粉で作ったパンは、「呉宝春が日本のパン職人のように優れたパン作りのスキルを持っていないことを明確にさせる」という役割を果たした。加えて、他の台湾のパン職人が、「台湾のパン職人が全体的に日本のパン職人のような技術を持っていないことを明確にさせる」という役割を果たした。そこで、呉宝春自身は、「台湾のパン職人と日本のパン職人の間にパン作りの技術の差を理解する者（自分が持つパン作りの技術は日本のパン職人が持つパン作りの技術に及ばないことを明確にさせる）」という役割を果たした。

それから、2003 年、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。呉宝春は日本のパン職人で、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。呉宝春は日本のパン職人から、パンを美味しく作るコツを習いたいという希望を持った。加えて、今まで自分が抱えていた品質の不安定さの問題のようなパン作りに対する様々な疑問の解決策も学べるのではないかと期待した。いつか自分も日本のパン職人のような美味しいパンを作り、顧客に美味しくて品質が安定的なパンを提供することができれば、客の流失による業績の下落の問題も改善できると呉宝春は思った。このように、呉宝春が続いて王芳香と関連し合う中で、王芳香は「呉宝春に日本のパン職人のパン作りの機会を提供する」という役割を果たし、呉宝春は「王芳香に日本の食材をプロモーションするというプランに協力する」という役割を果たしたことにより、呉宝春に「品質が安定して美味しいパンを作りたい」というモチベーションが生じ、日本のパン職人からパン作

りを学ぶような実践を展開するようになった。

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パン職人と一緒に、日本の協和発酵工業³のパン工場で、パン作りの基礎であるトースト作りと日本のパン作りの理論を学んだ。結局、他のパン職人は日本のパン作りの仕方は厳しすぎて、細かいところに注意する必要があることを煩わしいと思い、そのような厳しいやり方をしなくても、以前のように、パン作りができると思った。従って、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、呉宝春のみ日本のパン職人のところでアンパンの生地作りの学習を続けた。

(三) ジョブ・クラフティングのプロセス

〈一〉 呉宝春が平本智、パン作りの専用な小麦粉と生地などの食材、発酵箱と中央空調などの機材と社会物質的関係性の構築によって、呉宝春は日本のパン職人がプロ意識を持って仕事をして、パン作り専用の小麦粉の知識と科学的理論を活かしてパンを作るという実践を行った。

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友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。専門はトーストで、山崎製パンから退職後、協和発酵で顧問を勤めた。そして、平本智の説明によって、呉宝春は以下の三つのことを学んで記録した。

第一は、小麦粉の知識を学んで記録することであった。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

³ 現協和発酵キリン株式会社。

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、トースト作りには、トースト専用な小麦粉がある。アンパンはまた別のアンパン専用な小麦粉がある。呉宝春は以下のように思った。

「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。」

呉宝春の心の中に、日本のパン作りの科学性に尊敬の念が生じるようになった。

第二に、パン作りの全工程における科学的基準を学んで記録することである。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、各細部のテクニッ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、時間面と温度面と湿度面で極めて厳密な数字の基準によってパン作りを行っている。例えば、パンを成形する時間、室内温度と湿度の設定、オープ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 of 攪拌、発酵、成形などの工程において、保つべき温度と時間、湿度をあらゆる数式を用いて計算する。パン作りに一番重要なのは時間、温度、湿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、トーストのパンの生地は、攪拌する時に、24 度を保つ必要があり、それから、27 度の環境で四時間発酵させて、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することができなかつたら、パン生地の中の pH が変わり、パン

は美味しくなくなる。

「四時間の発酵！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伝統的なパン職人から学んだパン作りの概念は、パン生地が発酵は二、三時間だけで充分だというものであった。四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、その場で待って四時間の発酵を通して焼き上げたトーストを食べてみた。すると、そのパンはふわふわで、弾力性があり、パンの屑も落ちなくて、後味に甘味が出た。確かに平本智が言った通り、四時間の発酵を通してトースト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トーストを食べてからも、呉宝春はまだ半信半疑であった。呉宝春の心中は、疑心暗鬼であった。

「私も一応十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？」

また、平本智とパン作りの方法について意見交換をした時に、呉宝春は平本智に台湾のベーキング業界で生地を攪拌する時の温度調節のやり方を教えた。それは、気温が低いと感じる時は、生地の中にお湯を入れて攪拌するやり方であり、気温が高いと感じる時は、生地の中に氷を入れて攪拌するやり方であった。平本智はこのようなやり方に相当に驚いたらしい。平本智の考えでは、生地に氷を入れると、氷が溶けるまでに待たなければならない、発酵の時間も長くなり、生地の品質も損なわれ、継続して攪拌の温度基準の24度を保つこともできないという。一方、生地の中にお湯を入れても、24度という基準を達成することができないだけでなく、小麦粉と高温のお湯とが接触して小麦粉の質が変わってしまうというのだ。そこで、平本智は呉宝春に直接生地に氷とか、お湯とか入れるやり方をやめたほうがいいとアドバイスした。

第三は、日本人の立派な仕事の姿勢とプロ意識を学んで記録することであった。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、パン職人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、パン職人の老後は、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、呉宝春は以下のように考えた。

「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。将来の自分が年を取っても、優れた技術をもつことで尊敬されるようになり、伝統的な台湾のパン職人の惨めな老後の宿命を変えたいと思った」。

このように、呉宝春は平本智、パン作り専用の小麦粉と生地などの食材、発酵箱と中央空調などの機材とインタラクションする中で、それぞれの社会物質的要素が以下の役割を果たしたことで、呉宝春がこれらの社会物質的要素との連関によって、日本のパン職人がプロ意識を持って仕事をして、パン作り専用の小麦粉の知識と科学的理論を活かしてパンを作るという実践を行った。そこで、パン作り専用の小麦粉は、「呉宝春に日本のパンの美味しさの秘訣をアピールする」という役割を果たし、そして、生地などの食材と発酵箱、中央空調などの機材が「呉宝春にパン作りの科学的理論の実践をアピールする」という役割を果たした。また、平本智は「呉宝春に日本のパン職人のパン作りのスキルを教える」という役割を果たし、呉宝春は「日本のパン作りのスキルを見学する」という役割を果たした。

〈二〉オーナーは「呉宝春がパン作り専用の小麦粉を使う」という実践を困難にさせた。それに触発されて、呉宝春は台湾産の小麦粉との物質的關係

性の構築によって、呉宝春が修業して以来使ってきたレシピ通りに、台湾産の小麦粉を用いてトースト作りを続けた。

呉宝春は日本でパン作りを学習してから、日本のパン職人に教わった方法に基づき、自分にも日本のパン職人のように、美味しくて後味に甘味が出るトーストを作ろうと思ったが、以下に示すように、まず、呉宝春がトースト専用の小麦粉を入手することができないという困難に遭って、日本で新しく学んだ種類ごとのパンの専用小麦粉を用いて、風味が際立つパンを作ることができなかった。

まず、呉宝春は日本から帰ってきた時に、10キロのトースト専用の小麦粉を買ってきて、オーナーにこのトースト専用の小麦粉の購入を薦めたが、オーナーは輸入品のトースト専用の小麦粉が高いという理由で呉宝春の提案を断った。10キロのトースト専用の小麦粉は練習用だけに使っても足りなく、従って、呉宝春は「パンの製作に便利なものを使って、効率的な製作方法でパンを作る」という旧来の仕事の慣性に基づいて、以前から使ってきたトーストのレシピに記述されている通りに、台湾産の高グルテンの小麦粉を使うことにした。呉宝春は以下のように語った。

「台湾のパン工場は、日本のパン工場のように何でも整っているわけではなく、それは仕方がないことだ。パン専用の小麦粉を手に入れることができない、台湾の小麦粉で作るパンの風味は日本のパンのような美味しいレベルに至らないかもしれないが、パンの美味しさに主な影響を与えるのは、パン作りの技だと思う。日本で学んだ科学的基準を実践してみたら、今まで作ったパンより美味しくなるはずだ。」

このように、呉宝春がパン専用の小麦粉を用いてパン作りを行おうと思ったにも関わらず、オーナーは「呉宝春がパン作り専用の小麦粉を使う」という実践を困難にさせた。それに触発されて、呉宝春は台湾産の小麦粉との物質的関係性を構築する中で、台湾産の小麦粉が「パン作りの科学理論を練習させるツール」という役割を果たし、呉宝春が「修業して以来の仕事の慣性に基づいてパン作りの科学的理論を練習する」という役割を果た

したことで、呉宝春が修業して以来に使われてきたレシピの通りに、台湾産の小麦粉を用いてトースト作りを続けた。

〈三〉オーナーは「呉宝春が専門的なベーキング機材を用いてパンを作る」という実践を困難にさせた。それに触発されて、呉宝春が温度計、ほかのパン作りの食材と器具の社会物質的關係性の構築によって、呉宝春が無計画的にパン作りの全工程を手配し、温度計を使って参考用としてパン作りの時間面と温度面の科学的基準を使いながら、経験と感性を以てパン作りの全工程を遂行してパンの品質をコントロールするようになった。

また、パン作りの全工程を遂行するには、日本でパン作りの科学的基準を学んだにもかかわらず、以下に示すように、呉宝春が攪拌機、発酵機などの専門的なベーキング機材を購入することができない困難に遭い、それによって、呉宝春が「経験と感性をもってパン作りの全工程の遂行基準にして、パンの品質をコントロールする」という旧来の仕事の慣性、「パン職人によって無計画的に種類ごとのパンの数量、パン作りの全工程の手配を決める」という旧来の仕事の慣性に基づいて実践してもいいと思うようになった。

呉宝春は日本から帰ってきた時に、自分の職場でパン作りの科学的基準を実践しようと思った。しかし、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ので、呉宝春はパン屋のオーナーに、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。何でも買ったがって、そんな高い食材と機材を買ったら、必ず今より美味しいパンを作れる保証があるのか？」。

オーナーの質問に対して、呉宝春は肯定的な答えを出す自信がなかった。当時、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パン職人のように、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。呉宝春は以下のように思った。

「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パン職人は一人もいない。もし平本智のやり方が正しければ、台湾のパン職人全体のやり方は間違いとなる。そういうことは考えられない。台湾の全てのパン職人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。でも、平本智が作ったパンは確かに美味しい。平本智に教わった科学的基準を参考にして実践すれば、私も日本人のパン職人が作ったような美味しいパンを作れるかもしれない。」

呉宝春はパン作りの科学的基準という知識の信憑性を信じきった訳ではないが、一応パン作りの科学的基準を実践してみようと思った。そこで、平本智に教わったパン作りの科学的基準を実践するために、呉宝春は温度計を使い始め、生地温度と時間を測る行動を取り始めた。これ以前には、呉宝春だけではなく、他のパン職人の誰もが温度計を使ってパン作りの全工程を遂行するという概念を持たなかった。従って、呉宝春が温度計を使い始めた時に、自分の行動にかなりの違和感を覚えた。温度計を使った時の感じについて、呉宝春はこう語った。

「パン作りの工程で、いちいち温度計を使って測るのは、面倒臭かった。従来ならば、攪拌の作業を終わってから、そのまま発酵させればいい。でも、パン作りの科学的基準を実践するには、温度計を使って生地温度を測らなければならない。こんな行動を取ることを、ぎこちなく感じた。また、時々、私が温度計を使う行動をオーナーや他の実習生に見られて、皆は不思議な顔で私に何故こんなことをするのか、と聞いてきた。自分の行動は周りからみ

れば、とても奇妙に見えたようで、私のやることに積極的に協力してくれる実習生一人もいなく、自分の行動に違和感を持った。」

呉宝春は違和感を我慢しながら、パン作りの科学的基準を実践してみた。その実践について、呉宝春は以下のように語った。

「生地を攪拌する時に、平本智によると、24度に保たなければならない。でも、最初に攪拌する時に、24度に保ったとしても、キッチンの温度が高いので、攪拌すればするほど、生地の温度が上がり、26度になってしまった。それが攪拌の科学的基準を満たしていないことは分かるが、生地の見目は異常もなく、手で触っておかしいと思う感じもない。24度というのは、参考値として使ってもいいかなあ。昔は温度の参考がなくても、このままやってきたし、私を指導してくれたパン職人も皆、温度計を使うこともないし、2度の温度差ぐらい大丈夫だろう。」

また、当時、呉宝春はよく仕事を終えてから夜の時間帯、もしくは、休みの日に試作した。その試作のやり方について、呉宝春はこう語った。

「私はよく夜6時に仕事を終えてから、平本智から教われ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十分だとして、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。」

このように、呉宝春が日本でパン作りの科学的基準を学んだにもかかわらず、不十分な仕事の環境に加えて、十年余り携わってきた「経験と感性を持ってパン作りの全工程の執行基準にし、パンの品質をコントロールする」という旧来の仕事の慣習の束縛もあり、パン作りの工程におけるパン生地の発酵、攪拌、整形などの作業の時間や温度は厳密に科学的基準に則ることは面

倒だと思った。手軽に科学的基準に則ることができない場合に、つい昔から慣れているやり方で、自分の感覚と経験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。呉宝春から見れば、パン作りの科学的な基準というのはパン作りの全工程執行の参考基準で、手軽に科学的基準に則ることができれば、そのまま則ってもいいと思った。一方、手軽に科学的基準に則ることができなければ、少し誤差があるとしても、自分の経験と感覚から判断して問題がなければ、パンの美味しさにそれほど影響は出ないと思い、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。

また、生地 of 攪拌について、平本智から氷とお湯をそのままに生地に入れてはいけないというアドバイスを受けたにもかかわらず、呉宝春は試作の時に、氷が溶けるまで待つのは、時間がかかって面倒だと思い、水の中に氷を入れ、全体の温度が、攪拌という工程に適した科学的基準である 24 度に達すると、氷が溶けるまで待たずに、小麦粉を入れて攪拌して生地を作った。呉宝春にしてみれば、24 度という攪拌の科学的な基準さえ守れば、今までのやり方のように、氷が溶けるまで待たなくても、パンの品質に大した影響が出ないと考えたからである。

その他に、呉宝春は時々休日にパン屋のキッチンまで行って試作した。しかし、トースト作りの手作業を終えてから、焼成のステップに進む時、他のパン職人が彼らのパンを焼成する作業とかちあって、オープンのスペースが足りない状態が生じた。呉宝春は仕方なく試作した一部のトーストの生地だけオープンに入れ、残った生地は二回目に回すというやり方をした。このような「無計画にパンの数量、パン作りの全工程の手配を決める」という旧来の仕事の慣性に基づいて行動した結果、美味しくて後味に甘味が出るトーストを作れなかった。

このように、オーナーは「呉宝春が専門的なベーキング機材を用いてパンを作る」という実践を困難にさせた。それに触発されて、呉宝春が台湾のパン工場、ほかのパン作りの食材と器具、温度計との社会物質的関係性を構築した中に、ほかのパン作りの食材と器具、温度計が「呉宝春に経験と感性、参考用のパン作りの科学的基準を実践させるツール」という役割を果たし、

呉宝春が「修業して以来の仕事の慣性に基づきながら、参考用のパン作りの科学的基準を実践する」という役割を果たしたことで、呉宝春が無計画的にパン作りの全工程を手配し、温度計を使って参考用としてパン作りの時間面と温度面の科学的基準を使いながら、経験と感性をもってパン作りの全工程を遂行してパンの品質をコントロールするようになった。

〈四〉呉宝春が続いて台湾産の小麦粉、温度計、ほかのパン作りの食材と器具との社会物質的關係性の構築によって、呉宝春がパン作りのやり方を記録し、パン作りの時間面と温度面の科学的基準と大きな誤差を生じた工程におけるやり方を検討し、その工程におけるパン作りの食材と器具を使う仕方、手順を調整し、パン作りの時間面と温度面の科学的基準との誤差を減少させた。

さんざんの失敗を積み重ねた結果、呉宝春はひどく挫折してしまった。失敗を繰り返さないように、呉宝春は自分のやり方について記録して検討し始めた。一日の仕事を終えてから、夜の時間帯を利用して試作した翌日に、呉宝春は以下のように検討した。

「今回の試作品、やはり美味しくなかった。パン専用の小麦粉を使えなかったことが、パンの美味しさに少し影響したと思うが、それは主な原因ではないと思う。一番の問題は、発酵の工程だと思う。パン作りの科学的基準から見れば、ほぼ各工程で科学的基準と誤差があるが、発酵の工程での誤差が一番大きく出た。発酵の工程を遂行する時に、眠くなるから、4時間というパンの発酵時間の科学的基準より1時間早めに済ませた。恐らくこれがパンの品質に悪化させる主な原因だ。次回、眠さを我慢してなるべく発酵の時間の科学的基準に則るように頑張る。誤差が少なくなったら、パンの品質も良くなるだろう。それから、ほかのところは誤差が少なく、せいぜい2、3度の温度差だけで、それらの工程を遂行した時にも目と手で生地の状態を確認した。その時、特に問題があるとは思わなかったので、次回、これらのところ、今までのようにすればいいだろう。」

このように、呉宝春はパン専用の小麦粉を使い、科学的基準に則ることを参考用の基準として、自らのやり方を検討したが、徹底的にこれらの基準を実践する思いを持たなかった。同時に、経験と感覚に頼ってパン作りの品質をコントロールするという検討基準を持って、他に誤差が少なく出たところのやり方を検討した。そこで、自分の感覚で生地の状態を判断して、問題がないと思えば、そのままこれらの工程におけるやり方の適切さを許容した。

そして、「発酵の工程で科学的基準との誤差が大きい」という実践上の問題に対し、以上の検討を通して、呉宝春が「発酵時間の科学的基準との誤差を少なくするように、時間をかける発酵の工程において特に眠さを我慢する必要がある」という実践上の問題解決の新たなヒントを得て、これに基づき、次回のやり方を修正するようになった。次回の試作で、発酵の工程に入ると、呉宝春は外で食事をすることによって眠さを抑えるやり方を取った。このように、発酵という工程を遂行する時間は科学的基準に則ることができるようになるが、他の工程では、相変わらず、科学的基準との誤差が出た。そこで、呉宝春はまだ誤差が一番大きく出る工程のやり方について検討し、そこで、新たな発見を得ることで、次回からのやり方を修正するようになった。

また、呉宝春は自分の休みの日にパン工場へ出かけて試作をしたことがあった。その時、他の実習生たちが仕事をしているから、呉宝春がオープンを使うタイミングと他の人がオープンを使うタイミングとがかち合ってしまった。そこで、一部の生地だけ他の人が作った生地と一緒にオープンに入れることができ、残った生地は二回目のオープンに回すことになった。そして、試作を終わってから、呉宝春は以下のように検討した。

「今回試作したトーストは翌日に置くと、食感が少し酸っぱくなり、その主な原因は、オープンのスペースが足りないため、一部の生地の発酵時間は予定より一時間延ばしてからオープンに入れたためだと思う。パン作りの科学的基準と比べて、今回は発酵という工程で出た誤差が一番大きいから、次回、生地の量を減らして、なるべく生地を二回目のオープンを回さないように調整してみれば、パンの食感が変わると思う。」

このように、「一部の生地が発酵時間が予定より長くなった」という実践上の問題に対し、呉宝春は検討を通して、「生地の量を減少する」という実践上の問題解決の新たなヒントを得て、次のやり方を修正するようになる。しかし、自分のやり方についての検討、パン作りの科学的基準は相変わらず参考値として位置付けられて、全ての工程を絶対的に科学的基準に基づいて遂行する考え方を持たなかった。呉宝春はこう語った。

「日本のパン職人にとって、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、かなり大変なことだ。それにしても、何とか実践してみたいと思う。日本人のパン職人のように厳密に科学的基準を実践することができないかもしれないが、科学的基準に比べて誤差が少なくなるように実践すれば、何とか美味しいパンを作れるはずだ。」

しばらくして、呉宝春はこのような仕方で何十回の試作を通して、自らのやり方を検討したり、検討を通して得た新たなヒントに基づいてやり方を修正したりした。一通りの試作を終えてから、呉宝春は以下のように検討を加えた。

「昔と比べて、今回は全体のパン作りの工程は科学的基準との誤差が一番少ない。温度の誤差はせいぜい1度ぐらいの誤差であり、時間の誤差は10分ぐらいの誤差だけだ。今回の試作品も昔より少し美味しくなったが、でも、この試作品は翌日までに置くと、やはりパサパサになって、食感が落ちてしまい、パンの品質がやはり安定していない。本来、自分の感覚で生地を判断して問題がなく、加えて、科学的基準との誤差が少なくなれば、品質が優れたパンが作れるようになると思ったが、やはり失敗した。でも、今回の試作で、科学的基準との誤差は結構少なくなってきた、パンの食感がよくなったことからみて、平本智に教わったやり方は信頼できると感じるようになった。」

せめて、このやり方で作ったパンは、単純に経験と感覚でパン作りの全工程の品質をコントロールするやり方より美味しい。徹底的に科学的基準に則ったら、品質が優れたパンが作れるかもしれない。そうすると、今まで感覚でパン作りの全工程の品質をコントロールするやり方と勝手にパンの全工程の手配を決めるやり方は、誤差を許容することになる。だから厳密に科学的基準を適用するのであれば、従来のやり方をやめなければならないよなあ。また、平本智に教わったやり方が正しいければ、パンの専用の小麦粉を使わずに、パンの際立つ風味を表現することができないやり方をやはり変える必要がある。美味しいパンを作るには、今の段階で、平本智に教わったやり方は絶対的に正しいということはまだ言い切れないが、これから、徹底的に平本智に教わったことを実践することで確かめようと思う。」

この検討を通して、「パン作りの全工程における全ての誤差が小さくなったのに、まだパンの品質が不安定」という実践上の問題に対して検討した結果、呉宝春は「パン作りの全工程における全ての誤差が小さくなり、トーストが少し美味しくなったことから、平本智に教わったことを信じることができ、科学的基準に則って実践する必要がある」というヒントを得た。また、このヒントを得ることで、今まで感覚と経験で生地の状態を判断するという検討基準で自分のやり方を検討したことが不適切だと思うようになり、加えて、平本智から学んだパン専用の小麦粉の使用、科学的基準に則ることをただ参考的な検討基準として自分のやり方を検討したことが不適切だと思うようになった。

その代わりに、平本智に教わったことの実践基準で今までのやり方を検討するようになった。同時に、呉宝春は今までの旧来の仕事の慣性に基づくやり方では品質が安定して美味しいパンが作れないことを覚知するようになった。そこで、本来、平本智に教わったことの信憑性に半信半疑の呉宝春は、平本智に教わったことを実践してみることでその信憑性を確かめようと思った。これからの試作について、呉宝春は以下のように語った。

「平本智に教わったやり方でやってみた時、自分のやり方は周りの伝統的なパン職人と違うことで、結構違和感を覚えたが、様々な試作を通して、修業してから学んだやり方を続けて使っても、パンの品質をうまくコントロールすることができないことを認識するようになった。修業してから、ずっとパンの品質をうまくコントロールすることができない問題に悩んできていて、もうこれ以上この問題で悩みたくない。今までの試作の経験を通して、平本智に教わったやり方で徹底的に実践してみれば、この問題を解決することができるかもしれないと感じた。この前の試作で、平本智に教わった科学的基準を少し実践してみた時に、違和感を覚えたが、品質が優れたパンを作るために、違和感があっても、厳密に科学的基準に則って試してみよう。また、パンを美味しく作るため、なんとかパン専用の小麦粉を使い、試作しようと思う。」

このように、呉宝春が続いて台湾産の小麦粉、温度計、ほかのパン作りの食材と器具との社会物質的關係性を構築した中に、台湾産の小麦粉が「パンの風味を際立たせないことを明確させる」という役割を果たし、そして、温度計、ほかのパン作りの食材と器具が「パン作りの時間面と温度面の科学的基準に則る必要があることを明確させる」という役割を果たした。そこで、呉宝春が「パン専用の小麦粉の使い、パン作りの時間面と温度面の科学的基準に則る必要性をテストする」という役割を果たした。これらの社会物質的要素の役割を果たしたことで、呉宝春はパン作りのやり方を記録し、パン作りの時間面と温度面の科学的基準と大きな誤差を生じた工程におけるやり方を検討し、その工程におけるパン作りの食材と器具を使う仕方、手順を調整し、パン作りの時間面と温度面の科学的基準との誤差を減少させるようになった。

〈五〉オーナーは続いて「呉宝春がパン専門の小麦粉を用いてパンを作る」という実践を困難にさせた。それに触発されて、呉宝春は台湾産の小麦粉、日本のトースト専用の小麦粉、温度計、ほかのパン作りの食材と器具との社会物質的関係性の構築によって、呉宝春が日本のトースト専用の小麦粉

で作ったような生地 of 触感と食感に基づいて、台湾産の種類ごとの小麦粉を用いてトースト専用の小麦粉を再製した。

今までの試作を通して、呉宝春がパンの際立つ風味を表現するために、専用の小麦粉を使う必要性に気づくようになった。そのため、呉宝春は改めてオーナーと交渉してみたが、相変わらずオーナーの許可は得られなかった。

パン専用の小麦粉を入手することができず、呉宝春は悩んでいた。手に入られるのは、台湾産の高グルテン、中グルテン、低グルテン小麦粉だけであった。そこで、今まではトーストのレシピ通りに、高グルテンの小麦粉を使って試作やる代わりに、呉宝春は中グルテンの小麦粉を使って試作をしたが、相変わらず風味が際立つパンが作れなかった。中グルテンの小麦粉で試作したトーストについて、呉宝春はこう語った。

「中グルテンの小麦粉で作った生地は高グルテンの小麦粉で作った生地より粘り性が弱くて、生地を焼成してからの食感はより柔らかいと感じた。食感が柔らかいという点は高グルテンの小麦粉で作ったものよりいいと思うが、高グルテンの小麦粉で作ったものより乾燥していて、トーストの香りもより少なく、やはり美味しいとは言えなかった。でも、種類ごとの小麦粉を入れ代えると、触感と食感がだいぶ違うことをはっきり感じた。生地 of 触感はパンの食感にも影響すると思った。そこでもし台湾の小麦粉で日本のトースト専用の小麦粉で作ったような生地 of 触感と食感に近い小麦粉を作り出せれば、トースト専用の小麦粉で作ったような風味が際立つトーストを作れるかもしれない。」

それから、呉宝春はまず日本から買ってきた十キロのトースト専用の小麦粉でトーストを作ってみた。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、パンの各工程を遂行するには、生地 of 触感と見た目の変化、焼きあげたパンの見た目などの変化、食感を丁寧に記録して覚えた。その後、呉宝春は台湾産の二、三種類の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、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、よう

やく日本のトースト専用な小麦粉で作った生地 of 触感に近い小麦粉を作り出すことに成功した。トーストの専用小麦粉を再製するようになってから、呉宝春はこう語った。

「パンの際立つ風味を表現するには、日本の小麦粉のメーカーは種類ごとの小麦粉の差異をよく調べて種類ごとのパン専用の小麦粉を作り出したのである。このやり方と比べ、私は種類ごとの小麦粉の成分の差異なんかわからないまま、単に私の感覚に基づいて台湾産の小麦粉を再製したが、自分のやり方にあまり自信がなかった。でも、何十回もの試作を通して、やっと台湾の小麦粉で美味しくて、翌日になっても食感がいいトーストを作り出してから、自分の小麦粉を再製するやり方に自信を持つようになった。まさか自分の触感、視覚的な判断、食感に頼っても、パン専用の小麦粉に近いものを再製することができ、自分でもびっくりした。周りの台湾人のパン職人を見て、私のように苦勞して小麦粉を再製する人はいないと思うが、このやり方で美味しいパンを作れば、苦勞だとしても、無駄にならないと思う。」

また、小麦粉を再製することの重要性について、呉宝春は以下のように語った。

「昔、小麦粉というものは、パン作りの素材に過ぎないと思っていて、特段に重要だとの思いはなかった。昔はそう思ったからこそ、昔の師匠が私に渡してくれたレシピに記述された通りの小麦粉の割合を使ってパンを作っても、なかなか際立つ風味を表現するパンを作れなかった。でも、台湾の小麦粉を混ぜて試作してみるうちに、種類ごとの小麦粉の配合の僅かな違いでパン作りの各工程、食感にも大きな変化が生じることに初めて気付いた。パンの際立つ風味を表現するには、小麦粉の再製によって差異化が出ることを知ることが大切だと思う。私は日本の小麦粉のメーカーのように、種類ごとの小麦粉における成分の差異化を研究する能力を持たないが、せめて種類ごとのパン専用の小麦粉で作る生地 of 触感、見た目、食感を参考基準として、台湾産の小麦粉で再製するやり方を取り、何とか種類ごとのパンの際立つ風味

を表現することができると思った。」

このように、オーナーは続いて「呉宝春がパン専用の小麦粉を用いてパンを作る」という実践を困難にさせた。それに触発されて、呉宝春が台湾産の小麦粉、日本のトースト専用の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、温度計との社会物質的関係性を構築した中に、日本のトースト専用の小麦粉が「トースト専用の小麦粉の生地触感の基準を表す」という役割を果たし、台湾産の小麦粉が「トースト専用の小麦粉を再製するツール」という役割を果たした。ほかのパン作りの食材と器具が「トースト専用の小麦粉の再製を実践させるツール」という役割を果たした。そこで、呉宝春は「トースト専用な小麦粉の再製を試す」という役割を果たした。そして、これらの社会物質的要素の役割を果たしたことで、呉宝春は日本のトースト専用の小麦粉で作ったような生地触感と食感に基づいて、台湾産の種類ごとの小麦粉を用いてトースト専用の小麦粉を再製するようになった。

〈六〉 呉宝春がオーナー、台湾産の小麦粉、温度計、ほかのパン作りの食材と器具、扇風機、クーラーとの社会物質的関係性の構築によって、呉宝春は徹底的にパン作りの時間面と温度面の科学的基準に則りパン作りの全工程を遂行した。

一方、パン作りの全工程を遂行するには、呉宝春は徹底的にパン作りの時間面と温度面の科学的基準に則ってパンを作ると決めた。そして同時に、修業して以来に身につけた「無計画にパンの数量、パン作りの全工程の手配を決める」、「経験と感性を持ってパン作りの全工程の執行基準にし、パンの品質をコントロールする」という二つの仕事の慣性をやめると決めた。そのため、呉宝春が以下のようにこれらの旧来の仕事の慣性に基づくやり方を修正して、新たに適切なやり方を見出して、パン作りの時間面と温度面の科学的基準に則るようになった。

第一、以前、「無計画にパンの数量、パン作りの全工程の手配を決める」という仕事の慣行に基づいてパン作りをした場合に、当日に勝手にパンの数量を決めた結果、パンの生地をまとめて一回にオープンに入れることができ

なく、一部の生地をそのまま置くため発酵の時間が延びてしまい、パン作りの科学的な基準を徹底的に実践することができなかった問題を起こした。科学的基準を徹底的に実践するために、余った生地を焼かずにそのまま捨ててもよかったが、呉宝春はもったいないと思い、生地が余ることがないように、徹底的に科学的基準を実践するように取り組んだ。

そして、呉宝春は自分のやり方について検討した。最初に、呉宝春は生地が余る問題を起こした原因は、きちんとオープンに入れられる数量のパンの生地に対応する小麦粉の量を計算しないままに、生地をたくさん作ってしまったためだと考えた。生地の量を一回でオープンに入る量にすれば、生地が余ることともなくなると呉宝春は悟った。そこで、呉宝春は秤量器を使い、まとめて一回にオープンに入れられる数量のパンの生地に対応の小麦粉だけを秤量し、生地が余らないように取り組んだ。しかし、このやり方でも、やはり生地が余った。呉宝春は改めて自分のやり方を検討した。呉宝春はこう語った。

「せっかくオープンに一回に入れられる数量の生地に対応する小麦粉を計算しておいたのに、まだ生地が余った。余った生地があるということは、生地ごとの大きさが違うものだ。生地ごとの大きさを均一的に維持させれば、生地が余ることともなくなるだろう。」

パンの生地ごとの大きさが影響するのは、整形の工程である。そこで、呉宝春は整形の工程に遡って検討した。その検討について、呉宝春は以下のように語った。

「整形の時に、私はいつも自分の感覚で生地を分けて整形した。これが生地ごとの大きさが違い、生地が余るようになった原因だとその時気づいた。生地が余らないように、生地ごとに分ける時に、あらかじめ生地ごとに秤量して、パンの生地ごとの大きさを均一的に維持させるという手続きを増やす必要がある。」

こうして、生地ごとの重さと大きさを均一的に維持させるようになり、残される生地もなくなり、生地をオープンに二回目に回す問題もなくなった。そして、生地の発酵時間が科学的基準の通りに実践することができるようになった。

第二、今までの試作では、攪拌機と発酵機のような温度と時間を管理することができる機械を持たなくて、加えて、「経験と感性を持ってパン作りの全工程の執行基準にし、パンの品質をコントロールする」という仕事の慣行の束縛で、攪拌と発酵の工程では、呉宝春は徹底的にパン作りの科学的な基準に則って温度と時間を管理することができなかった。パンの攪拌と発酵の工程は徹底的に科学的基準を実践するように、呉宝春は科学的基準の実践のために理想的な環境造りに取り組んだ。そこで、呉宝春は攪拌と発酵の工程において、どのようにしてしっかり時間と温度をコントロールすることができるか、ということを探究し始めた。

まず、生地を攪拌する場合に、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。しかし、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。そこで、呉宝春は氷を水の中に入れて、氷が完全に溶けてから 24 度に保ったままに、小麦粉を入れて攪拌してみた。しかし、攪拌すれば攪拌するほど、生地の温度がだんだん上がるようになり、26 度までになった。以前、呉宝春は氷を生地の中に入れて温度を下げたが、平本智によると、生地の形ができてから、氷を入れると、生地が破壊されるというのである。従って、たとえ生地の温度が高くなっても、もう改めて氷を入れて温度を下げるわけにはいかない。この問題について、呉宝春はこう思った。

「キッチン全体を 24 度に維持することはできないが、攪拌の容器の周りの空間を 24 度に維持することができれば、それでもいいだろう。」

そこで、呉宝春は扇風機を使って、攪拌の容器に風を送り続けてみた。しかし、キッチン全体の温度が高いため、やはり生地の攪拌時に 24 度に保つ

ことができなかった。どのようにしたら攪拌の容器の周りを 24 度に維持させることができるのか、呉宝春は改めて考えた。そして、よく考えてから、氷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させ、なんとか 24 度を維持することができるようになった。

次に、生地が発酵の工程では、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。キッチンの室温が高いので、27 度の温度を保つために、呉宝春は氷を少し入れた大きな容器の中に、発酵用の容器を設置した。しかし、発酵の時間は長いから、夜になると呉宝春は眠りに落ちてしまった。そして、目が覚めて、見ると、氷が溶けてしまっていて生地の温度は 27 度を超えてしまっていた。この問題に対して、呉宝春は以下のように検討した。

「キッチンの温度が高く、十分に氷を補充して、大きな容器の温度を 27 度に維持しなければ、生地を 27 度に維持することができない。」

そこで、呉宝春は目覚まし時計をセットして、氷を補充した。最初は 2 時間おきに氷を補充したが、温度差が多すぎて、目覚まし時計をセットする合間は一時間まで短くした。しかし、目覚まし時計を一時間にセットして氷を補充しても、1 時間後に、生地の温度は 27 度を維持することもあったが、一時間後に、生地の温度が既に 27 度を超えている場合もあった。その後、呉宝春はさらに目覚まし時計をセットする合間を短くしたが、毎日、キッチンの温度の変化が違い、なかなか改めて氷を入れて 27 度を維持する適切なタイミングが見つけられなく、四時間の間、丸ごと生地を 27 度に維持して発酵させることが難しかった。

呉宝春はとても悩んでいた。これらの試行錯誤に対し、生地が発酵の時間が長くて、生地が発酵の温度を安定的に維持する場所が必要だと考えるようになった。それから、呉宝春はパン屋の店にクーラーがあることを気付き、生地はパン屋の店に置いたら、うまく発酵することができるかもしれないと思った。そして、呉宝春はオーナーに聞き、パン屋のクーラーを 27 度を調整してもいいかと確認した。そして、呉宝春によると、当時のオーナーはこ

う語った。

「今までクーラーをつけながら、生地を発酵させることなんて、聞いたことがない。こんなことをして、本当にパンをより美味しく作れるのか。まあ、一応パン屋の店にスペースがあるし、好きなようにやってみてもいいよ。」

まだ試作の段階で、オーナーの質問に、呉宝春は肯定的な答えを出せなかった。呉宝春はこう考えた。

「台湾のパン工場では、科学的基準に容易に沿えるベーキングの専門機器がないため、こんな手間がかかるやり方で科学的基準に則ってやらなければならない。だから美味しいパンを作れるかどうか、私もよくわからないが、とりあえず、科学的基準に則るように頑張りたい。」

こうして、たとえオーナーは呉宝春のやり方を理解できないままであったが、一応クーラーとパン屋のスペースを使う許可は得られた。そして、呉宝春はパン屋のクーラーを 27 度に調整して、発酵用の容器をパン屋の店舗に置き、27 度に維持して発酵させることができた。しかし、パンの食感は思ったように美味しくなく、しかもかなりパサパサで、弾力性もあまりなかった。

このように、呉宝春がオーナー、台湾産の小麦粉、温度計、ほかのパン作りの食材と器具、扇風機、クーラーとの社会物質的関係性を構築した中に、オーナーが「呉宝春にパン作りの時間面と温度面の科学的基準に則るやり方の実践にツールの使用を許容する」という役割を果たした。それから、台湾産の小麦粉、温度計、ほかのパン作りの食材と器具、扇風機、クーラーが「パン作りの時間面と温度面の科学的基準に則るツール」という役割を果たし、呉宝春が「パン作りの時間面と温度面の科学的基準に則る実践者」という役割を果たした。これらの社会物質的要素の役割を果たしたことで、呉宝春が徹底的にパン作りの時間面と温度面の科学的基準に則ってパン作りの全工程を遂行するようになった。

〈七〉呉宝春が台湾産の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、温度計、クーラー、ダイヤスプレーとの社会物質的關係性の構築によって、呉宝春が時間面と温度面の科学的基準に則ってパン作りの全工程を遂行し、ダイヤスプレーを使って感覚と経験を活かして生地が発酵上の湿度管理を行った。

パン作りの全工程を遂行するにあたって、呉宝春が時間面と温度面で科学的基準に則るように実践してきたが、パンの食感はまだ美味しいとは言えなかった。何回も試した後、呉宝春はやっと以下のことを気付いた。呉宝春はこう語った。

「日本の発酵機は温度管理ができるほかに、湿度の管理もできるそう。今まで私はなかなか湿度管理のことに気付かなかった。発酵した生地が乾きすぎているのを見て、クーラーの下で生地を発酵させる時に、湿度の管理をしていないことを気付いた。これから生地の湿度管理もしなければならない。」

その後、呉宝春はダイヤスプレーを使って生地に水をスプレーしてみた。何回か試してみて、パンの生地に 30 分に一回水をスプレーするという間隔で、パンの生地を適度な湿度の下で発酵させることができると確認した。

このように、呉宝春は可能な限り、不十分な仕事の環境の下で、様々な工夫を凝らしながら、やっとパン作りの時間面と温度面で科学的基準に則って、発酵という工程で自分の感覚と経験を活かして生地の状態を判断し、ダイヤスプレーを使って生地に水をスプレーするやり方で湿度管理を行うようになった。この時から、呉宝春が作ったパンの品質が良くなった。パンを翌日まで置いても、以前のようなパサパサの問題がなくなり、食感もよくなった。呉宝春は以下のように述懐した。

「台湾のパン工場では、日本のパン工場のように中央空調、ベーキング機器を持たないため、台湾のパン工場において、日本人のパン職人が作ったような美味しいパンを作れるかということにずっと完全な自信を持たなかった。でも、この試作のプロセスを通して、たとえ中央空調、専門のベーキング機器がなくても、パン作りの時間面と温度面で科学的基準に則れば、必ず品質

が安定のパンを作れるということを確認するようになった。こんな環境が不備な中でパン作りの科学的基準を実践するのは、昔よりいろいろな手間を増やさなければならなくて、しばしば面倒と思った。でも、これらの面倒な手間をかけることは、科学的基準に則ることに繋がり、科学的基準の数字を守れば、安定的にパンの品質をコントロールすることができることを悟るようになった。周りの台湾人のパン職人には、こうした手間をかけてパン作りをする人はいないと思うが、いつも感覚でパンの全工程を遂行して、安定的にパンの品質をコントロールすることができない問題に悩まされるより、これらのやり方を取った方が、実により気楽だと思う。」

美味しいパンを作りたいという思いは、どんなパン職人でも同じはずである。しかし、日本のパン職人が持っている美味しいパン作りの技術は、当時の台湾のパン職人にとっては、日本のパン職人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、初めて協和発酵でパン作りを学んだのは、呉宝春と何人かの台湾籍のパン職人だった。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、苦難の道を乗り越えて、日本のパン職人のレベルに近づいて、後味に甘味が出るパンを作り出したのは呉宝春のみであった。呉宝春はこう語った。

「科学的な基準でパン作りのスキルを身に着けるようになってから、毎日、私が作ったパンの美味しさは日本人のパン職人並みで、達成感を感じた。もう昔のように、どのようにパンの品質をコントロールしたらいいかということ悩む必要がなくなって安心した。」

このように、呉宝春、台湾産の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、温度計、クーラー、ダイヤスプレーとの社会物質的關係性を構築した中に、台湾産の小麦粉が「パンの風味を際立たせるツール」という役割を果たし、それから、ほかのパン作りの食材と器具、温度計、クーラーが「呉宝春にパン作りの時間面と温度面の科学的基準に則るツール」という役割を果たした。

また、ダイヤスプレーが「呉宝春の経験と感性によって生地の湿度管理を実践するツール」という役割を果たし、呉宝春が「パン作りの全工程の遂行に徹底的に品質を管理する者」という役割を果たした。そして、これらの社会物質的要素の役割を果たしたことで、「呉宝春が時間面と温度面の科学的基準に則ってパン作りの全工程を遂行し、ダイヤスプレーを使って感覚と経験を活かして生地発酵上の湿度管理を行った」という実践が生み出されるようになった。

〈八〉「呉宝春が実習生に科学的基準に則ってパン作りの全工程を遂行するやり方を教える」という実践に取り組んだが、実習生がすぐに新しい方法を実践できないという困難に直面した。それに触発されて、呉宝春が顧客、伝統的なパン職人の老後の宿命、実習生、台湾産の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、温度計、クーラー、アンパン、との社会物質的関係性の構築によって、呉宝春が実習生にパン作りの科学的基準に則るやり方がパン職人の老後に失業という宿命を変えるということを伝えて、実習生にパン作りの科学的基準に則るやり方を教え続けた。

いつも仕事を終えてからの時間、もしくは、休暇の時間を利用して試作した呉宝春は、様々な試作を通して、パン専用の小麦粉、中央空調、ベーキング機械がない環境においても、自分が再製した小麦粉を使い、パン作りの科学的基準を実践することができる環境を整え、時間面と温度面で厳密にパン作りの科学基準を実践することができることを確認した。呉宝春は期待に胸を膨らませて、これらのやり方を正規の仕事に導入しようと思った。呉宝春は以下のように語った。

「昔、パンの品質をうまくコントロールすることができなく、顧客が来なくなったことがあり、自分の能力をオーナーに疑われた。これから、仕事で小麦粉の再製と科学的基準に則るやり方でパンを作り、いつでもほかのパン屋より品質が良くて美味しいパンを作る自信を持ったから、パンの品質が不安定になる問題も無くなると思った。こうして、私のパンシェフとしての能力はもうオーナーに疑われることがないだろう。」

それから、呉宝春はこれらのやり方を昼間の正式な仕事の中に導入してみた。しかし、正規の仕事でこれらのやり方を実践する中で、呉宝春は以下の実践上の問題に気付いた。呉宝春はこう語った。

「他の実習生はこれらのやり方ができないから、私は一人で小麦粉を再製し、科学的基準に則って実践するしかできなかった。でも、トーストはパン屋の主力商品で、数多く作らなければならない。パン作りの全工程で科学的基準に則ってこれらのパンを作るには、かなり時間と手間がかかり、一人ではできないものだ。今日も全てのトーストは私一人で作ったわけではなく、一部のトーストは実習生に任せた。そうでないと、トーストの出来上がり時間に合わない。でも、こうして、パン屋の店頭に置くトーストの品質が違ふようになり、パンの品質が不安定の問題はやはり存在していた。また、よく考えれば、偶々私が休暇を取り、その日のパンの品質を保証することができなくなったりすると、顧客は敏感で、パンの品質が落ちたのだから、すぐほかのパン屋へ行ってしまい、なんとかこの問題を解決しなきゃならないなあ、と思った。」

正式の仕事の中に新しいトースト作りのやり方を導入して毎日品質がよくて美味しいパンを作ろうと思ったにもかかわらず、それほど簡単なことではないと呉宝春が気づいた。呉宝春は以下のように語った。

「私はパン屋のシェフとして、顧客に認めてもらう美味しいパンを作り続け、パン屋の売り上げを向上することに責任を持っていた。昔、パン屋の品質が不安定で、パン屋の売り上げが一時的に落ちたことがあった。その時、パン屋のシェフとして、自分がパンの品質をうまくコントロールすることができなかったことに、とても悩んだ。これからもうこのようなことは絶対に避けようと思った。でも、仕事では、パンの品質を安定的にコントロールすることとは、単に私一人の力で達成することができるものではない。毎日、大量かつ種類の多いパンを作るには、実習生達の力にも頼らなければならな

い。組織全体が品質のよいパンを作る能力を持たなければ、パン屋の売り上げの向上にはつながらない。」

毎日、品質が安定した美味しいトーストを作り出するために、実習生の協力が必要だった。そして、呉宝春は実習生に以下のように伝えた。

「私は日本のパン職人のパン作りのやり方を習得することができた。そのパン作りのやり方で作ったパンは今までのやり方で作ったパンより明らかに美味しくなる。まず、この新しいパン作りのやり方をトースト作りで実践しようと思う。今から皆にもパンを美味しく作れる技を教えるから、しっかり勉強してほしい。」

その場で、呉宝春は実習生に自分が試作したトーストを味わってもらい、実習生にもトーストの味が以前より美味しくなったことを認めさせた。それから、呉宝春は実習生に以下の二つのことを教えた。

第一、実習生に小麦粉を再製するやり方を教えた。呉宝春は何度も試行錯誤を繰り返す中で、台湾産の小麦粉を用いて日本のトースト専用の小麦粉の生地に近い触感のものを再製したが、実習生からみれば、呉宝春が書いたトースト再製のレシピの通りにトーストの生地を作り出せばいい。レシピを変えるだけのことで、難しい作業ではなくて、彼らは容易に実践するようになった。

第二、実習生には厳密にパン作りの科学的な基準を教えた。しかし、今まで経験と感覚でパン作りの全工程を遂行してきた実習生にとって、科学的基準の実践は、かなり難しかったようだ。

以前、呉宝春がパンの実習生にパン作りのスキルと調整の方法を教えた時、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。パンの実習生に対する指導はそれほど厳しくなかった。しかし、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てから、実習生に対する指導方法は厳しいものになった。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。呉宝春によると、その時期、職場で以下のような実習生からの不満を聞いた。

「今日もまた仕事が長引き遅くに終わった。いちいち科学的基準に則ってパン作りをするなんて、面倒くさい。攪拌の工程を終わり、発酵の工程まで進んだが、生地が科学的基準と2度の誤差があるだけで、呉宝春はその生地を捨て、攪拌の作業からやり直せと要求してくる。私にいわすれば、生地の異変がないのに、そのまま生地を捨てるなんて、本当に勿体ない。呉宝春はわざと私達に嫌がらせをしているじゃないのか。今までの伝統的なパン職人は皆、科学的基準に則るやり方で実践しなくても、パンを美味しく作れたのに、なぜ昔のやり方でやらなくて、この科学的基準に則るやり方で実践しなければならないのか。」

パンの実習生にとっては、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、実習生の中で、修業年数が一番長い実習生が呉宝春の強引な指導を耐えられず、呉宝春と大喧嘩してから、仕事を辞めた。小麦粉の再製のやり方と科学的基準に則るやり方で作ったトーストは明らか美味しくなったにもかかわらず、実習生に素直に科学的基準に則るやり方を理解してもらえなかった。呉宝春は実習生の反発に困っていた。呉宝春はその時の心境について、以下のように語った。

「パンシェフとして、皆は私の指示の通りにやってもらうのは当たり前だと思ったが、思うようにいかなかった。科学的基準に則るやり方の実践は難しいことは知っていたが、皆にも科学的基準に則るやり方で作ったパンの美味しさも味わってもらい、このやり方で実践する良さを分かってもらったはずだった。なのに、皆はこのやり方を実践する意欲があまりなくて、ここでの仕事を辞めた人もいて、もどかしさを感じた。」

それから、実習生と色々ぶつかり合があり、呉宝春は実習生の立場に立

って考えてみた。呉宝春は以下のように考えた。

「科学的基準に則るやり方を習得することができれば、パンの品質をうまくコントロールすることができない問題に悩むこともなくなり、老後に体力の低下で失業することもない。これをちゃんと皆に伝えることができれば、今の反発的な状況がなくなるかもしれない」

それから、呉宝春は改めて実習生に科学的基準に則るやり方を実践する必要性を訴えた。呉宝春は以下のように説得した。

「皆さんも分かると思うが、これまで、パンの品質が不安定な問題でよくオーナーに叱られた。これはどこのパン屋でも多少は存在する問題だ。また、よく見みかけたのは、伝統的なパン職人は40代を超えると、失業することが多くなり、パン作りの技で稼ぐことができなくなる。なぜならば、それは40代以上の伝統的なパン職人の体力の低下が一因だが、彼らが持つ技術が若手のパン職人より必ずしも優れているわけではないことにも起因している。40代を超えると失業するなんて、悲惨なことだ。誰も経験したくないが、残念ながら、ベテランの伝統的なパン職人の老後の宿命だ。一方、私が日本で学んだ科学的基準に則るやり方でトーストを作ってから、いつでも美味しく品質が安定したトーストが作れるようになった。今までの試作の経験を通して、科学的基準の数字は、パンの品質を安定にコントロールする秘訣だと気づいた。確かに、科学的基準に則るやり方の実践は色々面倒なところがあるが、ちゃんと習得すれば、歳をとっても、パンの品質が不安定な問題で失業する恐れもなくなると思う。たとえ老後に体力が低下しても、パンの品質を安定にコントロールすることができ、美味しいパンを作り続けられる。皆さんにメリットをもたらすしかないと思い、もうちょっと頑張って勉強してほしい。」

呉宝春の話を聞いてから、その中の一部の実習生の文句がだんだん少なくなってきた。品質が安定した美味しいパンを作ることに憧憬を抱いた実習生

もだんだん多くなり、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行に励んだ。

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、科学的基準に適応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った。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、呉宝春のリードの下で、以前より大量に品質が均一の美味しいトーストが作れるようになった。科学的基準に則るやり方を習得したある実習生は以下のように言った。

「昔、生地の状態を確認した時に、自分が目と手で生地を判断する基準はシェフの呉宝春が持つ基準とはよく違った。同じように目と手で生地の状態を確認したのに、なぜお互いの判断はこんなに違うのか、いつも疑問を持った。でも、科学的基準に則るやり方を習得してから、その実践には、色々な工夫をしなければならないのは確かに面倒だが、温度と時間の科学的基準の数字に則れば、パンの品質を安定的にコントロールすることができ、実に分かりやすい基準だと気付いた。ほかのパン屋のシェフと違って、こんな分かりやすい基準を教えてくださいました呉宝春に、本当に感謝する。これらの新しいパン作りのやり方を習得し、自分は歳を取っても、パン作りの技で稼ぐことができ、未来への不安もなくなる。」

このように、本来、呉宝春の新しいパン作りのやり方の良さは誰にも理解されなかったのに、やっと実習生に理解してもらった。その後、呉宝春は同じやり方でアンパン専用の小麦粉を再製し、アンパンの科学的基準に則り、品質が安定した美味しいアンパンを作れるようになり、実習生にもアンパン作りの科学的基準に則るやり方を習得させるようになった。呉宝春はこう語った。

「当時、不完全な仕事の環境でパン専用の小麦粉の再製と科学的基準に則って実践することは大変だったが、今まで、実習生とも何度も喧嘩して、実習

生に徹底的にこれらのやり方を実践してもらったことは、もっと大変だったと思う。今までどこかしい状態でこれらのやり方の遂行をプロモーションしてきたが、実習生と一緒に伝統的なパン職人の老後の宿命を変えようと訴えてから、やっと実習生の支持が得られ、毎日、美味しいトーストとアンパンを作れるようになり、これ以上うれしいことはない。」

このように、「呉宝春が実習生に科学的基準に則ってパン作りの全工程を遂行するやり方を教える」という実践に取り組んだが、実習生がすぐに新しい方法を実践できないという困難に直面した。それに触発されて、呉宝春が顧客、伝統的なパン職人の老後の宿命、実習生、台湾産の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、温度計、クーラー、アンパンとの社会物質的関係性の構築した中に、顧客が「パンの品質の安定性の維持を促進させる」という役割を果たし。伝統的なパン職人の老後の宿命が「パン作りの科学的基準に則るやり方を学習する必要性を示す」という役割を果たし、実習生が「伝統的なパン職人の老後の宿命を変えるため、パン作りの科学的基準に則るやり方を学習する者」という役割を果たした。また、台湾産の小麦粉が「パンの風味を際立たせるツール」という役割を果たし、それから、ほかのパン作りの食材と器具、温度計、クーラーが「パン作りの時間面と温度面の科学的基準に則るツール」という役割を果たし、アンパンが「パンの品質をよく管理するやり方で再製されたもの」という役割を果たした。そこでは、呉宝春が「伝統的なパン職人の老後の宿命を変えるリーダー」という役割を果たした。そして、これらの社会物質的要素の役割を果たしたことで、「呉宝春が実習生にパン作りの科学的基準に則るやり方がパン職人の老後に失業という宿命を変えるということを伝えて、実習生にパン作りの科学的基準に則るやり方を教え続けた」という実践が生み出されるようになった。

〈九〉 呉宝春はオーナー、発酵機、実習生、台湾産の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、温度計、クーラーとの社会物質的関係性の構築によって、パン作りの全工程の遂行において、時間面と温度面は全面的に科学的基準に則って、発酵の工程における湿度面の管理も科学的基準に則るやり方をした。

こうして、呉宝春のリードで、毎日、組織全体は品質が安定した美味しいトーストとアンパンを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トーストは弾力性があり、パンの屑も落ちない上に、後味の甘味も出た。そのトーストは、店に出した途端、瞬く間に売り切れた。アンパンも顧客の評判が非常によく、売り上げの向上をもたらした。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。発酵機の機能では、温度と時間の管理ができるほかに、湿度管理の機能もついた。それによって、呉宝春が発酵の工程で経験と感性を用いて湿度を管理する必要性がなくなり、「パン作りの全工程の遂行には、温度と時間の管理は科学的基準に則り、発酵の工程における湿度の管理も科学的基準に則ってコントロールするようになった。

そして、呉宝春は実習生に小麦粉を再製するやり方、パン作りの科学的基準に則って実践するやり方を教えることによって、正規の仕事で新しいトースト作りのやり方、アンパン作りのやり方の導入を成功させた。そして、日本人のパン職人のようなあれほどの美味しいパンが作れるようになり、パンの品質が不安定な問題が解消したというジョブ・クラフティングのモチベーションも実践した。

このように、呉宝春がオーナー、発酵機、実習生、台湾産の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具との社会物質的関係性を構築した中に、オーナーが「パン作りの科学的基準に則るやり方の支持者」という役割を果たし、発酵機が「生地が発酵の湿度面の科学的基準に則るツール」という役割を果たした。そして、台湾産の小麦粉が「パンの風味を際立たせる」役割を果たし、ほかのパン作りの食材と器具、温度計、クーラーが「パン作りの時間面と温度面の科学的基準に則るツール」という役割を果たし、それから、呉宝春と実習生が「パン作りの科学的基準に則る実践者」という役割を果たした。これらの社会物質的要素の役割を果たしたことで、「呉宝春がパン作りの全工程の遂行において、時間面と温度面は全面的に科学的基準に則り、発酵の工程における湿度面の管理も科学的基準に則るやり方をする」という実践が生み出されるようになった。

(四)タスクの境界の変化

日本でパン作りを勉強してから、ジョブ・クラフティングのプロセスを通し、呉宝春のタスクの境界には以下の変化が生じた。

第一に、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トースト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。その後、小麦粉を再製する方法を活かして、手の触感を活かしてアンパン専用の小麦粉を再製するようになった。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、日本のパン職人が作ったようなパンの食感に近くなった。

第二は、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、発酵という工程の湿度管理とパン作りの工程全体の時間面と温度面で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。

第三は、呉宝春のパンの実習生に対する指導の内容は科学的基準を取り入れる前は、感覚でパン作りの工程の遂行を判断したり調整したりする方法を教えることであった。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。しかし、科学的基準を組織全体の仕事を取り入れてから、毎日、品質が均一な美味しいパンを作るために、呉宝春の実習生に対する指導の内容は、厳密に科学的な基準に沿って実践するかどうかという指導・監督の内容が変わった。若いパンの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。呉宝春がジョブ・クラフティングを通して、伝統的なパン職人が老後に失業する宿命を変えさせることに取り組んだ

(五)新しい仕事のアイデンティティの生成

今まで呉宝春が王芳香、平友智、オーナー、実習生、顧客、フランスパン、トースト専用の小麦粉、台湾産の小麦粉、クーラー、パン作りの食材と器具、発酵箱などの社会物資的關係性の構築によって、「パンの品質管理者」という新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになった。

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。他のパン職人でも、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。若いパンの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「パンの品質管理者」という新しい仕事のアイデンティティを生じるようになった。

(六)補足説明

2005年の年末に、呉宝春は仕事に対する考え方の違いから、多喜田パン屋のオーナーと衝突した。オーナーにとって、年一回のバーゲンセールイベントを開催して、沢山の消費者の注目を集め、業績を大幅に向上させることは必要なことである。しかし、バーゲンセールのイベントを開催する場合にはパンの生産量を増やす必要がある。従って、パンの発酵時間を短縮しなければならない。パンの科学的基準に沿って全工程を執行する呉宝春はこういうやり方はパンの品質を下落させると考えて、オーナーの考えに賛成しなかった。しかし、オーナーは譲らなかった。偶にパンの品質が少し悪くなってもかまわない。それよりバーゲンセールの時に、消費者が殺到してくれるという状況を作り出して、多喜田パン屋は人気があって行列ができる店だと、消費者に認識させたら、パン屋の知名度が高まって、今後の業績も続けて成長するようになるとオーナーは考えたのである。

一方、呉宝春の考えでは、たとえパン屋の人気が一時的に高くなっても、

パンの品質が悪かったら、バーゲンセール後に、逆に業績が下落するようになることもありうる。もしパンの品質がよければ、バーゲンセールが終わっても、消費者は引き続き来てくれるだろうと呉宝春は考えた。オーナーとの間で、パン作りの品質管理について意見が合わなかった呉宝春は、パンの高い品質に拘るあまり、多喜田パン屋を辞めた。

この時、呉宝春は安定的に美味しいパンが作れることで、伝統的なベーキング業界で少し有名になった。高雄の帕莎蒂娜の複合レストランの料理シェフの簡天才は呉宝春のベーキング能力を高く評価し、簡天才は呉宝春に帕莎蒂娜の複合レストランでパンシェフとして働くことを勧めた。呉宝春も簡天才の誘いに応じ、高雄の帕莎蒂娜という複合レストランで、パンシェフを勤めるようになった。

第三節 ジョブ・クラフティングの事例 2：2006 年から 2008 年まで

(一) ジョブ・クラフティング前の仕事ぶり

呉宝春が高雄の帕莎蒂娜の複合レストランで勤めてからのジョブ・クラフティングを説明する前に、まず、呉宝春の帕莎蒂娜の複合レストランにおける仕事の状況を説明する。この複合レストランは、テクノロジー企業の社長である許正吉が経営している。許社長がこの複合レストランを経営するようになったきっかけは、日本からくる取引先を接待する必要があったが、高雄には良いレストランがなかった。そのため許社長自らが複合レストランを経営するようになった。そして、オーナーの許社長の本業はベーキングではないので、仕事で呉宝春に多大な自由度を与えた。食材のコストは営利の 30% 以内、人事コストは営利の 15% 以内にコントロールするという条件の下で、パンの品質を良好に維持しつつ、作るパンの種類や作り方は呉宝春に一任した。

呉宝春がそのレストランで勤め始めた頃は、レストラン部門は繁盛していたが、ベーキング部門は人気がなく、利潤も余りよくなかった。呉宝春は仕事での自由度を活用してパン作りの工程、製品の開発などを企画した。

まず、このレストランの実習生にも、パン作りの科学的な基準に沿ってパン作りすることを教えた。しかも、種類ごとのパンの専用小麦粉、冷蔵発酵

タンクを購入するようにしたことにより、より安定的な環境で生地を発酵させることができた。

次に、欧風パンの作りとイノベーションが始まった。以前、呉宝春が多喜田パン屋に勤めていた時、欧風パンを作る経験もあったが、それほどの経験を持たなかった。それに、欧風パン作りの経験があるとしても、それは本格的な欧風パンを作ったわけではなくて、単に欧風パンの見た目を模倣して作ったもので、欧風パンの生地は伝統的なパンの生地と同じで、パン全体の食感の表現も似ていた。伝統的なパンでは、生地の中に種類ごとの餡が入って、パンを噛むことを通して、餡と生地が混ざることにより豊富な味が味わえる。一方、欧風パンの場合に、生地の中に多様な食材を入れ、パンを噛むことによって、食材と生地が混ざることにより豊富な味が味わえる。

そして、帕莎蒂娜複合レストランに勤めるようになってから、レストランはフランス料理の提供を中心にすることに合わせて、パン部門も欧風パンを提供しなければならない。レストランでは、偶々外国の顧客が来ることがあるが、主な客層は台湾人なので、呉宝春は台湾人が受け入れる食感を前提として、以前、多喜田パン屋で欧風パンを作った経験を活かして、欧風パンのイノベーションに取り組んだ。そこで、呉宝春は複合レストランにおける多様な食材を混ぜ合わせ、新商品の欧風パンを開発した。また、この時期に、呉宝春もフランスパンを作り始めた。しかし、それも単にフランスパンの見た目を模倣するもので、フランスパンの中身の食感は、伝統的なパンの食感と同じで、柔らかいものであった。

この時期、呉宝春は色々な新商品を開発した。それに、宣伝能力が高いマーケティング部門のプロモーションを通して、呉宝春が開発した欧風パンの新商品も顧客の注目を集め、パン全体の品質の向上も顧客の高評価を受けた。呉宝春がパンシェフを勤めた期間に、人事コスト、食材コストは会社の既定のノルマを達成しただけでなく、売り上げは一か月に100万元を超える好況もあった。

(二) ジョブ・クラフティングのモチベーションを生じる契機

呉宝春が日本のベーキング雑誌、世界的パンコンテストについての生地、

王冠堯、曹志雄、文世成、オーナーとの社会物質的關係性の構築を通して、「国の特徴を表す欧風パンの創作を目指すことで、自分は欧風パンの専門家になりたい、自分の存在価値を確かめたい」というモチベーションを生じるようになって、ジョブ・クラフティングを開始するようになった。

こうした自由度を生かした仕事が好調であったある日、台南の原材料を輸入している喬禾国際有限会社のマネジャー王冠堯に誘われて、ベーキング業界で少し名を知られるようになった呉宝春は、ベーキング業界のオリンピックと言われる『クープ・デュ・モンド・ド・ラ・ブーランジュリー』という世界的パンコンテストに参加した。この世界的パンコンテストは1992年に、フランスのベーキング専門家の Christian Vabret が初めて主催した。その後は、フランスの酵母の会社である Louise Lesaffre 会社が主催するようになった。コンテストの内容は、国の代表を決める国単位のコンテスト、アジアなど地域のコンテスト、そして世界レベルのコンテストという三段階で構成されている。それぞれのコンテストとコンテストの間は一年あり、結局世界的パンコンテストに出場するには三年もの時間を要した。ベーキング業界ではかなり注目を集める競技会である。

世界的パンコンテストについて、呉宝春は以前から強い関心を持っていた。27歳の時に、呉宝春はある日本のベーキング雑誌でこのコンテストの関連記事を読んだ。その記事に乗った優勝者のパンは、どれを見ても綺麗で、芸術品のようであり、食欲をそそった。当時、呉宝春はこう考えた。

「もし私もいつか国の代表として、この試合に参加して、こんな綺麗なパンを作れるようになったら、どんなに光栄だろう。そうになると、私も誇りを持って、誰にでも尊敬されるすごい人になれるだろう。」

それが正夢となり、九年の後に、呉宝春は憧れの世界的コンテストに参加する機会を得た。世界的パンコンテストのルールによって、国ごとのコンテストの参加者は、三人で一つのチームを組む。呉宝春、高雄の金典ホテルのケーキシェフ曹志雄、六福皇宮の料理シェフ文世成の三人でチームを組んだ。コンテストでそれぞれが担当する項目は、欧風パン、アンパン、芸術のパン

である。毎回のコンテストの制限時間は八時間である。従って、欧風のパンを担当する呉宝春は八時間以内に、250 個の欧風パンを作らなければならない。もし八時間をオーバーしたら、減点される。もしオーバーした時間が 25 分を超えたら、コンテストの参加資格を失う。

呉宝春が担当する欧風パンの項目の内容はフランスパン、欧風パン、国の特徴を表す欧風パンの創作、という三種類のパンが含まれる。呉宝春によると、当時、国の特徴を表す欧風パンの創作について、王冠堯は特に呉宝春に以下のことを語った。

「今まで、台湾は世界的パンコンテストに参加した経験がなかった。今度、初めて、台湾の名義でこのパンコンテストの参加を申し込んだ。国の特徴を表すパンの創作は、まさに台湾をアピールする絶好のチャンスだ。この重要なことを君に任せ、頑張って台湾の特徴を充分に表すパンを創作しなさい。」

王冠堯にこう言われ、呉宝春は以下のように考えた。

「子供の頃から、家が貧乏だったため軽蔑されてきた。もし私が創作する欧風パンが国際的コンテストで評価されたら、自分は単に伝統的なパンが作れるパン職人だけではなくて、ヨーロッパ人のパン職人にも負けないことを証明することができ、欧風パンの専門家にもなれる。そうになると、自分の存在価値も証明することができ、もう誰にも軽蔑されることがないだろう。今回、台湾の特徴を表す本格的な欧風パンの創作の機会を活かして、自分の存在価値を証明しようと思う。」

こうして、呉宝春が「国の特徴を表す欧風パンの創作を目指すことで、自分は欧風パンの専門家になりたい、自分の存在価値を確かめたい」というモチベーションを生じ、台湾の特徴を表す欧風パンの創作に取り組むようになった。そして、呉宝春が世界的なパンコンテストに参加するためには、普段から欧風パン、フランスパン作りの練習が必要だった。これに対し、オーナーが帕莎蒂娜複合レストランで欧風パンの販売もやっているから、呉宝春に

仕事の時間中に欧風パン、欧風パンの創作、フランスパン作りの練習を許可した。そして、呉宝春が仕事の時間で試作した欧風パン、フランスパンもパン屋の店頭において販売した。

このように、呉宝春が日本のベーキング雑誌、世界的パンコンテストについての記事、王冠堯、曹志雄、文世成、オーナーと絡みあった中に、それぞれが以下の役割を果たすようになった。日本のベーキング雑誌が「呉宝春に世界的パンコンテストの情報を示す」という役割を果たし、世界的パンコンテストについての記事が「呉宝春に自分の存在価値を証明し得る希望を示す」という役割を果たし、王冠堯が「呉宝春に自分の存在価値を証明させる機会を提示する」という役割を果たし、曹志雄と文世成が「世界的パンコンテストに参加する仲間」という役割を果たした。そこで、呉宝春が「積極的に自分の存在価値を証明する者」という役割を果たした。また、オーナーは「呉宝春の実践を支持する」という役割を果たした。こうして、これらの社会物質的要素がそれぞれの役割を果たしたことで、呉宝春に「国の特徴を表す欧風パンの創作を目指すことで、自分は欧風パンの専門家になりたい、自分の存在価値を確かめたい」というモチベーションが生み出されるようになった。

(三) ジョブ・クラフティングのプロセス

〈一〉 呉宝春は野上智寛、欧風パン専用の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具との社会物質的関係性の構築によって**基本的な欧風パンを作った**。

こうして、2006年から2008年までに、呉宝春は欧風パンの創作に取り組んだ。しかし、当時、ヨーロッパへ行ったことがなかった呉宝春は本格的な欧風パンはどんな風味なのか、どのように作るか、まったく知らなかった。本格的な欧風パンの創作をするために、呉宝春の本格的な欧風パンの作り方と欧風パンの勉強が始まった。

まず、呉宝春が本格的な欧風パンの作り方を学習したことである。そこで、呉宝春は台湾で有名な日本人のパン職人である野上智寛に欧風パンの作り方を教えてもらった。野上智寛は日本の木村屋やDONQで勤めたことがあって、DONQの台湾出店に伴って台湾に来た。そして管理職まで昇進したが、管理職の仕事に不向きだと思い、DONQの仕事を辞め、独自に創業して、台

湾人の奥さんと「野上麵包坊」というパン屋を開店した。DONQ 時代に、野上智寛の専門はフランスパンと欧風パンである。

野上智寛に欧風パンを学習してから、欧風パンは専用の小麦粉で作らなければならないことを初めて知った。野上智寛の説明によると、台湾の小麦粉の成分と欧風パン専用の小麦粉の成分の違いで、台湾産の小麦粉で欧風パンの歯ごたえの食感を表現することができないのである。また、呉宝春は野上智寛に欧風パンの作り方を教えてもらった。それは既に基本的なパン作りのスキルを持つ呉宝春にとって難しくないことである。伝統的なパンとの違いは、欧風パン用の小麦粉、発酵の時間と温度のコントロール、湿度管理、入れる食材の基準などが違うことだけである。欧風パンの成形の技法は伝統的なパンの成形技法と比べて、大きな違いがない。そのため、呉宝春は短時間ですぐ欧風パンを作れるようになった。

このように、呉宝春が野上智寛、欧風パン専用の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具との社会物質的関係性を構築した中に、野上智寛が「本格的な欧風パンの基本的な作り方を教える」という役割を果たし、欧風パン専用の小麦粉とほかのパン作りの食材と器具が「呉宝春に本格的な欧風パンの基本的な作り方を習得させるツール」という役割を果たした。そこで、呉宝春は「本格的な欧風パンの基本的な作り方を学習する者」という役割を果たした。そして、これらの社会物質的要素の役割を果たしたことで、呉宝春は基本的な欧風パンを作られるようになった。

〈二〉呉宝春が徐仲、野上智寛、欧風パン専用の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、様々な台湾特有の食材と小麦の麩、台湾の顧客、ほかのパン屋の新商品との社会物質的関係性の構築によって、台湾のパン屋で人気の欧風パンの概念を模倣して、パンの中にパン工場に既にある食品添加物が入った食材をたくさん使って、味が複雑な欧風パンを作った。

世界的パンコンテストでは、コンテストのルールにより、呉宝春は国の特徴を表す本格的な欧風パンを創作しなければならなかった。しかし、それまで、ヨーロッパに行ったことがなかった呉宝春は本格的な欧風パンの風味が分からなかった。日本へパン作りを学習しに行った時に、呉宝春は日本の欧

風パンも味わったが、日本の欧風パンは日本人がヨーロッパへ行ってパン作りを学んでから、ヨーロッパのパン作りの技術と日本人の好みの味に調整した欧風パンだと聞いた。日本風の欧風パンは台湾の欧風パンより、味がシンプルで、どちらが本格的な欧風パンに近いのか、呉宝春は戸惑った。そこで、呉宝春は野上智寛と台湾籍の美食家の徐仲に本格的な欧風パンの風味に教えてもらった。徐仲はイタリアに長く住んでいたのも、イタリアのスローフード協会の会員であり、欧風パンの風味に詳しい人であった。

野上智寛によると、欧風パンの風味は台湾の伝統的なパンより薄いものであり、台湾の伝統的なパンは餡の濃い味を表現するものであるが、欧風パンは食材の良さと独特さを表現するものである。また、徐仲によると、欧風パン全体の味は、歯ごたえがあって、噛めば噛むほど、食感に豊富な変化が感じられ、淡い香りが出て、全体の風味の特徴はシンプルとエレガントさである。本格的な欧風パンを食べたことがなかった呉宝春にとって、野上智寛と徐仲の教えはやや抽象的ではあったが、彼らの教えのおかげで、呉宝春は本格的な欧風パンの風味の特徴を初めて知ることになった。

一方、野上智寛と徐仲に本格的な欧風パンの作り方と風味を学習する前に、呉宝春は主に以下の三つの仕事の慣性に基づいて、台湾人の顧客が受け入れる台湾風の欧風パンを作ってきた。

第一に、欧風パン作りの食材の選び方について、呉宝春は「パンの製作に便利なものを使って、効率的な製作方法でパンを作る」という仕事の慣性に基づいて、パン屋の以前から取引関係があるメーカーから購入する食材を使い、欧風パンの新商品を開発した。わざわざ取引関係があるメーカー以外のところへよい食材を探すという意識を持たなかった。

第二に、新商品の開発は「模倣で新製品を作る」という仕事の慣行に基づいて、他のパン屋の人気商品の概念を真似して新商品の欧風パンを開発した。当時、台湾のパン屋では、欧風パンは販売されていたが、伝統的なパンの柔らかい食感を慣れている台湾人の消費者が、本格的な欧風パンの硬い食感に慣れていないため、多くのパン屋は欧風パンの見た目だけを模倣して、伝統的パンのように、柔らかい食感を持つパンを作った。しかも、本格的な欧風パンのシンプルな味を、芳醇にするために、色々な干し果物、クルミ、ブル

ーベリー等を入れるようになった。最初に、あるパン屋が作った五種類の果実が入った欧風パンの新商品は、顧客から栄養と食感が豊富という高評価を得た。そして、間を置かず別のいくつかのパン屋もこのやり方を模倣して、さらに五種類以上の果実が入った欧風パンの新商品を作り、顧客の好評を受けた。それから、呉宝春もこの概念を模倣して、六種類の果実が入った欧風パンの新商品を開発して、多様な食材が味わえるとして、顧客の好評を受けた。

第三に、新商品の開発は、「パンのイノベーションは即興的に食材を組み合わせる」という仕事の慣行に基づいて、新商品を開発した。例えば、呉宝春が今まで見た欧風パンの中に、コーンという食材が使われていないことに気付き、生地の中にコーンを入れて、加えて、手元にあるレーズンも使って生地の中に入れて新商品のパンを試作した。そして、呉宝春がこの試作品のパンを食べてから、まずくないと思い、そのまま新商品として店頭に置くことになった。新商品の開発では、食材と食材の間の相性より、今まで市場で見られたことがない味を開発することを重視した。

そして、野上智寛と徐仲に本格的な欧風パンの作り方と風味の特徴を勉強してから、呉宝春は国の特徴を表す欧風パンの創作を始めた。国の特徴を表す欧風パンと言え、昔、アメリカはレーズンという食材、日本は桃と牛乳という食材で欧風パンを創作して世界的パンコンテストで高評価を受けた。そこで、台湾の特徴を表す欧風パンの食材について、呉宝春は以下のように考えた。

「台湾は物産が豊かで、色々な台湾の特徴を表す食材を見つけるのは難しい。パン工場の中に、既に台湾の特徴を表す食材をたくさん揃っている。その中から、いくつかを選ぼう。また、台湾では、消費者が好きなのは一つのパンの中に、様々な豊富な味を味わえることだ。では、台湾特有の食材、ドライスターフルーツ、カシューナッツ、ピーナッツ、ドライマンゴー、金柑、クルミ、グランベリーを入れてみよう。色々な食材で豊富な食感を作って、ヨーロッパ人にも豊かな食感を味わってもらおう。」

まず、呉宝春は野上智寛に教わった通りに、欧風パン専用の小麦粉で生地を作り、それから、パン工場の中にある食材をたくさん入れて創作した。色々な食材を生地に入れて試作したものを自らがまず試食した。パンの香りが足りないと感じたので、さらに生地に香りが濃厚な小麦の麴を入れた。呉宝春は自分の想像で欧風パンを創作した。

このように、徐仲から本格的な欧風パンは歯ごたえがあって、噛めば噛むほど食感に豊富な変化が感じられ、パン全体の風味の特徴はシンプルとエレガントさということを学んだにもかかわらず、呉宝春が「模倣で新製品を作る」と「パンのイノベーションは即興に食材を組み合わせる」という二つの旧来の仕事の慣性に基づいて、当時、台湾のパン屋で人気の欧風パンの概念を模倣して、たくさんの食材をパンの生地に入れて、味が複雑な欧風パンを創作するようになった。

また、野上智寛から本格的欧風パンは食材の良さと独特さの表現が特徴だということ学んだにもかかわらず、呉宝春が「パンの製作に便利なものを使って、効率的な製作方法でパンを作る」という旧来の仕事の慣性に基づいて、パン工場の中に既にある食品添加物が入った食材を使って欧風パンを創作した。

このように、呉宝春が徐仲、野上智寛、欧風パン専用の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、様々な台湾特有の食材と小麦の麴、台湾の顧客、ほかのパン屋の新商品との社会物質的関係性を構築した中に、徐仲と野上智寛が「本格的な欧風パンの特徴を伝える」という役割を果たし、台湾の顧客とほかのパン屋の新商品が「台湾風の欧風パンの好みを示す」という役割を果たした。それから、欧風パン専用の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、様々な台湾特有の食材と小麦の麴が「欧風パン創作のツール」という役割を果たした。そこで、呉宝春は「自分の想像で欧風パンを創作する者」という役割を果たした。そして、これらの社会物質的要素の役割を果たしたことで、「呉宝春が台湾のパン屋で人気の欧風パンの概念を模倣して、パンの中にパン工場に既にある食品添加物が入った食材をたくさん使って、味が複雑な欧風パンを作った」という実践が生み出されるようになった。

〈三〉呉宝春が徐仲、同僚、フランスに住んだことがある料理人、欧風パン専用の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、味が重いフルーツ、呉宝春が試作した欧風パンとの社会物質的關係性の構築によって、呉宝春が食材の種類と量を減少させて欧風パンの創作を試した。

そして、このたくさんの食材を入れた試作の欧風パンが出来上がってから、呉宝春は同職場のパン職人と徐仲に試食してもらった。同職場のパン職人は以下のようにコメントした。

「このパンの生地は硬いが、たくさんの食材が味わえ、美味しいと思うよ。」

一方、美食家の徐仲は真逆な意見が出た。呉宝春によると、徐仲は以下のように語った。

「このパンはまずくはないが、何を食べたか、よくわからない。味が複雑すぎる。本格的な欧風パンはシンプルとエレガントさを表現するものだぞ。」

それから、徐仲のコメントについて、呉宝春は自分のやり方を以下のように検討した。

「今の台湾では、食材をたっぷり入れた欧風パンが、顧客によく評価される。今回、私もパン工場の中にある台湾の特徴を十分に表す食材を選んで、食感が豊かな欧風パンを試作した。なのに、徐仲は改めて本格的な欧風パンの風味はシンプルとエレガントさであって、私が作った欧風パンの味は複雑すぎると言った。ひょっとしたら、私が生地に入れた食材の量が多すぎたから、味が複雑だと思われたではないか。今度、食材の量を少し減らしてみよう。」

それから、呉宝春は生地に入れるそれぞれの食材の量を半分に減らして試作してみた。同僚と徐仲に試食してもらった。そこで、呉宝春の同僚は以下のようにコメントした。

「今回、食材の量を減らしたが、むしろ、このぐらいの食材の量の方が美味しく味わえると思う。」

一方、徐仲は試食した後に、相変わらず呉宝春のパンの味が複雑すぎるという意見を述べた。同僚と徐仲からの真逆のコメントに、呉宝春は戸惑ったが、徐仲がイタリアに長く住んでたことを考え、呉宝春は徐仲のコメントに基づいて、更に食材の量を減らして再度試作してみた。そして、それを同僚に試食してもらったところ同僚は以下のようにコメントした。

「こんなに食材の量を減らしてもいいのか。前回のような食材の量の方がちょうどいいと思う。」

一方、徐仲は試作品を食べた後、鋭く呉宝春のやり方の問題点を指摘した。徐仲はこう語った。

「食材の量を減らしたのは、イコール複雑な味を減らしたことではない。食材の種類が多すぎたから、このパンの味が複雑になったわけだ。だから食材の種類を減らしたほうがいいのだ。このパンの中に入れた食材が多すぎるから、噛めば噛むほど、味が複雑になってしまい、食材の変化性と特徴が分かりにくいのだ」

このように、同僚と徐仲の試食意見が食い違い、呉宝春は戸惑った。そこで、徐仲はイタリアに住んだことがあり、欧風パンの風味に詳しいと考えて、呉宝春は徐仲の試食後の意見に基づき、以下のように自分のやり方を検討した。

「今回試作したパンは前回より味が淡くなったのに、もしまた徐仲が言う通りに、さらに食材の種類を減らしたら、パン全体の風味がもっと淡くなるではないか。徐仲が欧風パンは豊富な変化を表し、シンプルな風味を表現すると言ったけど、こんな淡い風味のパンはヨーロッパ人の審査員に受け入れて

もらえるかなあ。同僚たちが言ったように、淡い風味のパンより、私も食材をたっぷり入れたパンのほうが美味しいと思う。台湾人とヨーロッパ人が欧風パンに求める食感は大差がないはずだ。もしどうしても食材の種類を減らす必要があるなら、味が鮮明な食材を選んで、その食材の特徴と変化性を強調しよう。」

それから、徐仲のコメントを考えて、呉宝春は台湾のフルーツとして台湾の特徴を表す食材を選ぶことにした。そこで、味が重いフルーツを食材として選んでみた。パンの生地の中に、前回入れた果実類ではなくドライスターフルーツ、ドライグラァバ、ドライマンゴー、金柑、グランベリーだけを入れることにした。そして香りを増やすための小麦粉の麩だけ入れて試作した。それを呉宝春はまず同僚に試食してもらった。そして、同僚から以下のコメントを受けた。

「この欧風パンは果物のフルーティーな味が味わえ、台湾は果物が美味しい国だと強調することができると思う。でも、食材の量と種類がこんなに減ってもいいのか。やはり以前のように食材をたっぷりに入れた欧風パンの方が美味しかったと思う。せめてもうちょっと食材の量を増やしたほうが、より果物の風味を強調することができるようになるのではないか。」

たっぷりの食材がある台湾風の欧風パンを味わうことに馴染んだ同僚たちは、変わらず食材の量と種類を減らすやり方に疑問を呈した。呉宝春は同僚に以下のように応じた。

「私も食材をたっぷりに入れた欧風パンのほうが美味しいと思うよ。でも、美食家の徐仲はいつも味が複雑すぎると言ったから、やむを得ず食材の量と種類を減らしたわけだ。こんなに食材の量と種類を減らすやり方に、私もかなり違和感を感じたが、私はヨーロッパへ行ったことがないから、本格的な欧風パンの風味がわからなくて、長年イタリアに住んだことがある徐仲の意見を参考にすることしかできないのだよ。」

また、その時、ちょうど呉宝春の同僚の料理人の友人が来て、その料理人は以前フランスに住んだことがあり、本格的な欧風パンの味も分かった。呉宝春はその料理人にも試食してもらった。呉宝春によると、その料理人は以下のように語った

「このパンは噛めば噛むほど、色々な食材の味が混ざってしまい、食材の特徴と変化性が分かりづらい。数少ない食材の変化性を特徴として目立たせたら、どうだろう。」

この料理人の友人のアドバイスを聞いて、呉宝春は以下のように思った。

「今回、食材の種類を減らしてみて、パンの味の変化性が昔より少なくなってきたにもかかわらず、また食材の種類を減らせと言われた。ひょっとしたら、本格的な欧風パンが求めるシンプルさというのは数少ない食材の風味を表現するということではないのか。もしそうだとすれば、今まで台湾では人気がある欧風パンの概念を真似して、いくつかの食材を生地に入れ変わるやり方ではこれ以上やっても、シンプルな味が作れそうもない。では、今度は、ひとつの食材だけ使って、その食材の特徴を際立たせてみよう。」

このように、今度の経験を通して、呉宝春は「模倣で新製品を作る」と「パンのイノベーションは即興的に食材を組み合わせる」という仕事の慣性に基づいて、他のパン屋の人気商品の概念を真似して、多様な食材を混ぜ合わせたやり方は不適切だと思うようになった。

このように、呉宝春が徐仲、同僚、フランスに住んだことがある料理人、欧風パン専用の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、味が重いフルーツ、呉宝春が試作した欧風パンとの社会物質的關係性を構築した中に、徐仲とフランスに住んだことがある。料理人が「本格的な欧風パンの風味を指導する」という役割を果たし、同僚が「台湾風の欧風パンの特徴を強調する」という役割を果たした。それから、欧風パン専用の小麦粉、ほかのパン作りの食材

と器具、味が重いフルーツが「欧風パン創作のツール」という役割を果たし、呉宝春が試作した欧風パンが「本格的な欧風パンの風味を学習するツール」という役割を果たした。呉宝春が「本格的な欧風パンと台湾の欧風パンの違いを学習する者」という役割を果たした。そして、これらの社会物質的要素の役割を果たしたことで、「呉宝春が食材の種類と量を減少させて欧風パンの創作を試した」という実践が生み出されるようになった。

〈四〉呉宝春が徐仲、同僚、欧風パン専用の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、ドライパイナップル、呉宝春が試作した欧風パンとの社会物質的関係性の構築によって、呉宝春は自分の思い出に意味性があるドライパイナップルという食材を選択して欧風パンを創作した。

呉宝春が多様な食材を混ぜ合わせたやり方で欧風パンの創作を進めることが不適切だと認識するようになってから、単一食材を使うことにした。それに、どんな食材を使ったほうがいいのか、考え始めた。まず、呉宝春が思いついたのは、子供の頃からよく食べたパイナップルである。その頃、呉宝春はパイナップルの植え付けや収穫を手伝い母親を助けた。パイナップルは呉宝春にとって、成長の中で、印象深い食材でもあり、他界した母親についての懐かしい思い出でもある。従って、呉宝春はまず手元にあるドライパイナップルを使って試作してみた。試作した後に、呉宝春はまず同僚に試食してもらった。呉宝春によると、同僚から以下のコメントを受けた。

「今回の試食品のパンはパイナップルという食材だけを強調しているから、味が単調だね。こんなに食材の種類を減らしても本当にいいのか。台湾の特徴を表す欧風パンなら、もうちょっと二、三種類の台湾の食材を入れたほうがいいのではないか。」

同僚のコメントを聞き、呉宝春はこう考えた。

「このパンはドライパイナップルの少しの酸味と砂糖の甘さだけ味わえて、食感的には、確かにあまり特別さを感じられなく、美味しいとも言えない。

自分にも本格的な欧風パンが求めるシンプルさはこんな味だと思わないが、とりあえず徐仲に試食してもらって、こんなのは徐仲が言うシンプルさと合致するかどうかを確かめよう。」

このように、呉宝春自身にも単一の食材だけを使うやり方に自信が持てなかった。一方、徐仲は試食してから、以下のように語った。

「今度の欧風パンの味は前回よりシンプルになった。でも、ドライパイナップルは甘くて、パイナップルの酸味が目立たない。ドライパイナップルと生地を合わせて噛めば噛むほど、甘さが目立つようになり、パイナップルという食材がもたらす変化性を感じられない。パン全体は美味しいとは言えず、欧風パンが求めるエレガントな風味も感じられない。これが台湾を代表するパンだろうか。もっといい食材を選ばないと、台湾の食材の特徴を表すことはできない。」

徐仲にこう言われてから、呉宝春は以下のように反省した。

「確かにドライパイナップルを食べても、パイナップルの酸味と香りをあまり味わえない。ドライパイナップルだけではなく、今まで使ってきたドライマンゴー、ドライグラァバ、ドライスターフルーツ全ては結構砂糖が入っていて、果物の本来の味を抑えてしまっている。そうであるなら、従来の手元にあるものだけを使っても、食材の特徴をうまく表現することができない。ならば、もっといい食材を探し、食材の変化性を工夫して、エレガントな風味を作り出してみよう。」

このように、徐仲のコメントを検討してから、呉宝春は国の特徴を表す欧風パンの創作では、「パンの製作に便利なものを使って、効率的な製作方法でパンを作ること」という仕事の慣性に基づいて、パン屋で既にある食材を使って試作するやり方の不適切を自覚することができた。

このように、呉宝春が徐仲、同僚、欧風パン専用の小麦粉、ほかのパン作

りの食材と器具、ドライパイナップル、呉宝春が試作した欧風パンとの社会物質的関係性を構築した中に、徐仲が「本格的な欧風パンの創作に食材使いを指導する」という役割を果たし、同僚が「台湾風の欧風パンの特徴を強調する」という役割を果たした。それから、欧風パン専用の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、ドライパイナップルが「欧風パン創作のツール」という役割を果たし、呉宝春が試作した欧風パンが「本格的な欧風パンの風味を学習するツール」という役割を果たした。呉宝春が「本格的な欧風パンの創作に求められる食材を学習する者」という役割を果たした。そして、これらの社会物質的要素の役割を果たしたことで、「呉宝春は自分の思い出に意味性があるドライパイナップルという食材を選択して欧風パンを創作した」という実践が生み出されるようになった。

〈五〉呉宝春が欧風パン専用の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、生のパイナップルとマンゴー、呉宝春が試作した欧風パンとの社会物質的関係性の構築によって、生のパイナップルとマンゴーを入れ代えて欧風パンを創作した。

前回、呉宝春はパイナップルという食材を選んで欧風パンを創作した。しかし、砂糖入りのドライパイナップルで欧風パンを創作した場合、パイナップルの風味より、砂糖の甘さが目立ってしまった。この問題を改善するために、呉宝春は砂糖入りのドライパイナップルより、本物のパイナップルを使うことにした。台湾では、パイナップルの品種が多くて、食感が酸っぱいだけのものから甘酸っぱいものまである。呉宝春は色々な方法で品種ごとのパイナップルを生地に入れて欧風パンを試作してみたが、食感があまりよくなかった。仕方がなく、呉宝春はパイナップルという食材をあきらめた。パイナップルを入れた試作品について、呉宝春は以下のように語った。

「パイナップルを入れてから焼くと、パイナップルの甘酸っぱさを思う通りに表現することができず、酸っぱい食感が目立つようになり、こういう食感あまり好ましくない。酸っぱい食感より、少し甘味がある食感の方がいいかもしれない。では、マンゴーを使って試作してみよう。」

それから、呉宝春は台湾のマンゴーのような味が甘い果物で試してみた。しかし、思う通りに、良い食感の欧風パンが作れなかった。そこで、呉宝春は自分のやり方について、以下のように検討した。

「マンゴーのような甘味がある食材を使ったら、パンの食感はよくなると思ったが、生地の中に、マンゴーを入れて焼いてから、マンゴー自身の食感がおかしくなり、生地の弾力性も悪化させてしまった。マンゴーだけではなく、パイナップルを使った時にも同じ問題があった。それは、これらの果物の繊維は細い上に、水分が多すぎることでパン全体の食感を悪化させる原因だと思う。そうすると、水分が少ない食材を探す必要がある。」

このように、呉宝春が欧風パン専用の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、生のパイナップルとマンゴー、呉宝春が試作した欧風パンとの社会物質的関係性を構築した中に、欧風パン専用の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、ドライパイナップルが「欧風パン創作のツール」という役割を果たし、生のパイナップルが「酸味が目立つ食材は本格的な欧風パンの創作に向いていないことを示す」という役割を果たし、そして、マンゴーが「水分が少ない食材を探す必要性を示す」という役割を果たした。そこで、呉宝春が創作した欧風パンが「呉宝春にもっと適切な食材を探す必要性を認識させる」という役割を果たし、呉宝春が「本格的な欧風パンの風味を学習するツール」という役割を果たした。そして、これらの社会物質的要素がそれぞれの役割を果たしたことで、「呉宝春が生のパイナップルとマンゴーを入れ代わって欧風パンを創作した」という実践が生み出されるようになった。

〈六〉 呉宝春が欧風パン専用の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、ドライマンゴー、赤ワイン、白ワイン、徐仲、呉宝春が試作した欧風パンとの社会物質的関係性の構築によって、呉宝春がドライマンゴーと赤ワイン、白ワインを用いて欧風パンを創作した。

それから、よく考えてから、呉宝春はドライマンゴーという食材を使ってみようと思った。パン工場の中に、もともとドライマンゴーという食材があ

ったが、添加物と砂糖が入っていたため、ドライマンゴー自身の特徴を十分に表現することができない。それで、呉宝春はわざわざ添加物と砂糖が入らないドライマンゴーを探しに行った。よく探してから、やっと添加物と砂糖が入らないドライマンゴーを見つけて、試作してみた。今度の試作品の食感はいだいぶ良くなり、呉宝春は徐仲にこの試作品を試食してもらった。そして、徐仲は以下のように語った。

「今回の欧風パン、結構歯ごたえがあるが、ドライマンゴーの食感は硬くて、マンゴー自身の香りもあまりなく、マンゴーという食材のよさを十分に表したとは思わない。もっと工夫して、マンゴーの良さをアピールしたほうがいいと思う。」

その後、呉宝春はお酒で食材の風味を変えるという食材の扱い方で、ドライマンゴーを赤ワインに浸してみたが、両者が合わせ持つ香りが濃すぎて、逆に変な香りが出てしまった。また、ドライマンゴーを白ワインに浸すと、マンゴーの香りがより強く出た。しかし、徐仲はこのような強すぎる香りは、本格的な欧風パンが表現すべきシンプルとエレガントの風味とは違いすぎるから、ドライマンゴーの使用を止めるように忠告してくれた。徐仲の試食意見を聞いてから、呉宝春は以下のように語った。

「ドライマンゴー自身の香りと食感がよくて、いい食材だと思ったが、今まで、何度も模索しても、ドライマンゴーという食材の特徴をよく表現するやり方を見つけなかった。仕方がなく、ドライマンゴーという食材をあきらめ、他に、食材の香りを表現することができるものを探してみよう。」

このように、呉宝春が欧風パン専用の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、ドライマンゴー、赤ワイン、白ワイン、徐仲、呉宝春が試作した欧風パンとの社会物質的関係性を構築した中に、欧風パン専用の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、ドライマンゴー、赤ワイン、白ワインが「欧風パン創作のツール」という役割を果たした。徐仲が「本格的な欧風パンの創作に食

材使いを指導する」という役割を果たし、呉宝春が創作した欧風パンが「本格的な欧風パンの風味を学習するツール」という役割を果たし、呉宝春が「本格的な欧風パンの創作における食材試しの実験者」という役割を果たした。そして、これらの社会物質的要素がそれぞれの役割を果たしたことで、「呉宝春がドライマンゴーと赤ワイン、白ワインワを用いて欧風パンを創作した」という実践が生み出されるようになった。

〈七〉呉宝春が実家、ドライ竜眼についての思い出、徐仲、台南の東山の農家との社会物質的関係性の構築によって、呉宝春は世界的パンコンテストまでに農民に大量にドライ竜眼の購入を契約した。

それから、一回、屏東の実家に帰った時に、呉宝春はふと、子供の頃、実家で冬至を過ごした風景を思い出したのである。

「田舎で冬至を過ごす時に、身体を温めるために、鶏肉と胡麻油で作った餅を食べる習慣があるが、貧乏な家庭では、こんなのを食べられないので、安いドライ竜眼と胡麻油で作った餅を食べる。毎年、母が必ずドライ竜眼と胡麻油で餅を作ってくれた。母がこの餅を作っている時に、私はいつもそばでワクワク待ち焦がれた。ドライ竜眼は私にとって、母との大切な思い出だ。」

ドライ竜眼と胡麻油で作った餅を思い出すと、子供の頃に、母親がこの料理を作ってくれた暖かい光景がひどく懐かしかった。そして、よく考えたら、ドライ竜眼という食材は水分が少なく、竜眼の香りも充分にあり、その時、呉宝春はこう決めた。

「生産量が多くて安い竜眼を国の特徴を表す欧風パンのメイン食材に決めよう。私はドライ竜眼で欧風パンを創作して、他界した母親に供えて、世界中の人に、私には偉い母親がいたことを知ってもらおう。」

欧風パンの創作には、呉宝春がドライ竜眼をメイン食材として使おうと思ったものの、パン工場の中にあるドライ竜眼の香りはそれほど目立たなかつ

た。市場でよく探してみたが、市場で販売されているドライ竜眼の殆どがディーゼル機関の燻製機器で製造されたもので、中国産のB級品が多く、色はカーキ色をしており、香りと食感の美味しさが足りなかった。従って、これらのドライ竜眼を生地に入れても、ドライ竜眼の香りと弾力性がある食感は表現しにくい。

その後、徐仲の紹介で、台南の東山というところで三世代続いている百年の歴史がある土の窯場を営んでいる農家を見つけた。その農家は樹齢百年の竜眼木の竜眼を取って、古い技法で乾燥させた竜眼木を燃料として、竜眼を燻製してドライ竜眼を作ってきた。他の木より竜眼木のほうが厚いため、火持ちがよく火力を長時間維持することができた。古い技法で竜眼を燻製するには、六日を要する。この間、火を絶やしてはならない。従って、農民は棚を上げて、家族が交代で窯場の火を守るために竜眼木を補充しなければならず、とても大変な仕事である。竜眼を燻製する間、竜眼の全面に平均的に熱を与えるために、一日2回は竜眼を裏返さなければならない。竜眼全体の重さは60キログラムもあり裏返す作業は1時間の時間を要した。平均的すると5.4キログラムの生竜眼を燻製して殻を剥いたものは、0.6キログラムのドライ竜眼になる。古い技法で燻製されたドライ竜眼はブラウン色をしている。また竜眼木で燻製された独特の香りがして、食感も弾力性があり、市場でよく見うけるものとは風味が全く違った。

昔は、竜眼の生産量が多かったので、ドライ竜眼の値段は安かった。これほどの大変な手間がかかるドライ竜眼の燻製であるにも拘らず、経済的な利益が少なく、若い人がこういう仕事を継ぎたがらないのも無理がない。この仕事を年配の農民しかやらなかったのは至極当然といえよう。しかし、ドライ竜眼の燻製の仕事はかなり大変で、年配の農民は年齢を重ねるに伴い、このような大変な仕事が続けられなくて、この産業はもうそろそろ廃れてしまいそうな状況にあった。そこで、呉宝春はこう考えた。

「古い技法で燻製したドライ竜眼の風味は本当に素晴らしかった。こんな古い技法がなくなったら、もったいない。大量にこれらのドライ竜眼を購入して、なんとかこの産業が消えないようにしたい。」

それから、呉宝春はこの古い技法で作られたドライ竜眼を国の特徴を表す食材として使うことにした。そして年配の農民には今後大量にドライ竜眼を購入することを約束して、品質がよいドライ竜眼の入手を確保した。その代わりに、今までパン工場で使われてきたドライ竜眼の購入をやめることにした。

このように、呉宝春が実家、ドライ竜眼についての思い出、徐仲、台南の東山の農家との社会物質的関係性を構築した中に、実家が「呉宝春の思い出を喚起させる」という役割を果たし、ドライ竜眼についての思い出が「ドライ竜眼という食材の特徴を示す」という役割を果たし、徐仲が「品質が良いドライ竜眼を紹介する」という役割を果たし、台南の東山の農家が「品質が良いドライ龍眼を提供する」という役割を果たした。呉宝春が「品質が良いドライ竜眼の購入者」という役割を果たした。そして、これらの社会物質的要素がそれぞれの役割を果たしたことで、「呉宝春が世界的パンコンテストまでに農民と大量にドライ竜眼の購入を契約した」という実践が生み出されるようになった。

〈八〉呉宝春が欧風パン専用の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、ドライ竜眼、米の酒、ワイン、徐仲、呉宝春が試作した欧風パンとの社会物質的関係性の構築によって、呉宝春がドライ竜眼を米の酒、ワインの中に浸して欧風パンを創作した。

それから、品質が良いドライ竜眼を用いて欧風パンを初めて創作した時は、呉宝春はドライ竜眼をそのまま生地に入れて焼成した。そして、呉宝春は徐仲に試食してもらった。徐仲は以下のように語った。

「ドライ竜眼という食材は、ヨーロッパ人が滅多に食べられないものだ。この試作品を食べてから、ドライ竜眼は焼成してからの食感もよく、台湾の特徴を表す欧風パンの創作に相応しい食材だと思う。でも、ドライ竜眼の香りがちょっと強すぎて、ヨーロッパ人は必ずしもこの香りを受け入れるとは限らない。ドライ竜眼の強い香りを解消すれば、この食材で欧風パンが求めるエレガントな風味を表現することができるかもしれないと思う。」

ドライ竜眼の強い香りを解消するために、呉宝春は以前学んだ酒を使って食材の風味を変える方法でドライ竜眼を扱ってみた。最初に、台湾産の米の酒を使って、それを生地に入れ、またその中にドライ竜眼を浸してみたが、米の酒のアルコール度は 20%程もあり、アルコール度が高すぎたため、生地の構造を壊してしまった。しかも、米のおの中に浸したドライ竜眼の味もおかしかった。次に呉宝春はドライ竜眼をワインに浸してみた。何度も試してから、最後、ドライ竜眼をワインの中に 12 時間に浸すというやり方は、ドライ竜眼の強い香りを解消するようになった。

このように、呉宝春が欧風パン専用の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、ドライ竜眼、米の酒、ワイン、徐仲、呉宝春が試作した欧風パンとの社会物質的関係性を構築した中に、欧風パン専用の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、ドライ竜眼、米の酒、ワインが「欧風パン創作のツール」という役割を果たし、徐仲が「本格的な欧風パンの創作に食材使いを指導する」という役割を果たし、呉宝春が創作した欧風パンが「呉宝春に欧風パン創作の食材使いの学習を促進させる」という役割を果たした。そして、呉宝春が「本格的な欧風パンの創作を試す実験者」という役割を果たした。そして、これらの社会物質的要素がそれぞれの役割を果たしたことで、「呉宝春がドライ竜眼を米の酒、ワインの中に浸して欧風パンを創作した」という実践が生み出されるようになった。

〈九〉呉宝春が欧風パン専用の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、ドライ竜眼、ワイン、ピーナッツ、カシューナッツ、クルミ、徐仲、呉宝春が試作した欧風パンとの社会物質的関係性の構築によって、呉宝春が硬めの食感のピーナッツ、カシューナッツ、クルミとドライ竜眼をワインに浸して欧風パンを創作した。

そして、呉宝春は徐仲にワインの中に 12 時間浸したドライ竜眼を入れた欧風パンを試食してもらった。徐仲は以下のように語った。

「ワインに浸したドライ竜眼の香りが抑えられ、淡くてエレガントな香りになり、ちょっと硬めの生地と一緒に噛む時、ドライ竜眼の香りが出て、それ

はいいと思う。でも、ワインに浸したドライ竜眼の食感が柔らかすぎるようになり、ちょっと硬めの生地と一緒に噛むと、食感の対比が強くて、パン全体の食感のバランスが良いとは言えない。欧風パンが求める歯ごたえのある食感もあまり感じられない。もう少し他の食材を入れ、パン全体の食感の変化性の表現を工夫したほうがいいと思う。」

徐仲の試食意見を聞いてから、呉宝春は以下のように検討した。

「確かに今度、私が作った欧風パンは全体の食感の歯ごたえをあまり感じられない。ちょっと硬めのモノを入れたら、歯ごたえのある感覚を作れるかもしれない。」

それから、呉宝春は生地の中にピーナッツ、カシューナッツ、クルミを入れてみた。しかし、たくさんの食材を入れすぎ、パン全体の食感がまた複雑になってしまい、何度も調整してから、最後に、生地の中に、ドライ竜眼とクルミだけ入れるようになった。そして、徐仲は試食してから、以下のように語った。

「硬めのクルミ、ドライ竜眼、硬めの生地と一緒に噛むと、噛めば噛むほど、クルミとドライ竜眼の香りがよく混りあって、食感もよい。十分にドライ竜眼という食材の特徴と変化性を表現したと思う。」

このように、呉宝春が欧風パン専用の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、ドライ竜眼、ワイン、ピーナッツ、カシューナッツ、クルミ、徐仲、呉宝春が試作した欧風パンとの社会物質的關係性を構築した中に、欧風パン専用の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、ドライ竜眼、ワイン、ピーナッツ、カシューナッツ、クルミが「欧風パン創作のツール」という役割を果たし、徐仲が「本格的な欧風パンの創作に食材使いを指導する」という役割を果たし、呉宝春が創作した欧風パンが「呉宝春に欧風パン創作の食材使いの学習を促進させる」という役割を果たした。そして、呉宝春が「本格的な欧

風パンの創作を試す実験者」という役割を果たした。そして、これらの社会物質的要素がそれぞれの役割を果たしたことで、「呉宝春が硬めの食感のピーナッツ、カシューナッツ、クルミとドライ竜眼をワインに浸して欧風パンを創作した」という実践が生み出されるようになった。

〈十〉呉宝春が欧風パン専用の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、ドライ竜眼、ワイン、クルミ、野上智寛、呉宝春が試作した欧風パンとの社会物質的関係性の構築によって、呉宝春がクルミとドライ竜眼をワインに浸して、生地の中にもワインを入れるやり方でワインとドライ竜眼のパンを創作した。

そのほかに、今度は、呉宝春は欧風パンにも詳しい野上智寛に試食してもらった。野上智寛は以下のように語った。

「ヨーロッパでは、欧風パンは主食だと位置付けられるもので、いつもほかの料理と一緒に合わせて食べるのだ。それで、欧風パンの風味はシンプルの方が、よりほかの料理に合う。ドライ竜眼はワインに浸してから、ドライ竜眼本来の強い味が淡くなり、それと対照的に、クルミという食材の苦みがちょっと目立つ。ドライ竜眼とクルミの食感のバランスがあまり良くなく、欧風パンが求めるシンプルさを十分に表現したとは言い難い。クルミもワインに浸してみて、クルミの苦みを少し解消すれば、より美味しいと思う。」

野上智寛の試食意見により、呉宝春はドライ竜眼とクルミの相性がそれほど良くないということに気付き、食材間の相性を考えて、野上智寛のアドバイスの通りに、クルミもワインの中に浸してみて試食した。それから、野上智寛に試食してもらった。野上智寛は以下のようにアドバイスした。

「今度の欧風パンの食感はよくなったが、この欧風パンは噛めば噛むほど、食感のバランスがやや悪くなってしまう。生地の中にもワインを入れてみたら、よりバランスが良い食感を作れるかもしれない。」

それから、野上智寛のアドバイスの通りに、呉宝春は生地の中にもワインを入れてみた。何度も試してから、生地の中に入れる最適なワインの量を見つけた。そして、野上智寛と徐仲に試食してもらい、二人からパン全体にシンプルでエレガントな風味を表しているという試食意見を得た。呉宝春はこのやり方で台湾の特徴を表す欧風パンを作るようになり、このパンは「ワインとドライ竜眼のパン」と名付けられた。

このように、呉宝春が欧風パン専用の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、ドライ竜眼、ワイン、クルミ、野上智寛、呉宝春が試作した欧風パンとの社会物質的関係を構築した中に、欧風パン専用の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、ドライ竜眼、ワイン、クルミが「欧風パン創作のツール」という役割を果たし、野上智寛が「本格的な欧風パンの創作に食材使いを指導する」という役割を果たし、呉宝春が創作した欧風パンが「呉宝春に欧風パン創作の食材使いの学習を促進させる」という役割を果たした。そして、呉宝春が「本格的な欧風パンの創作を試す実験者」という役割を果たした。そして、これらの社会物質的要素がそれぞれの役割を果たしたことで、「呉宝春がクルミとドライ竜眼をワインに浸して、生地の中にもワインを入れるやり方でワインとドライ竜眼のパンを創作した」という実践が生み出されるようになった。

〈十一〉 呉宝春がヨーロッパ人の審査員、世界的パンコンテスト、呉宝春が創作しワインとドライ竜眼のパンとの社会物質的関係性の構築によって、呉宝春が世界的パンコンテストで台湾の特徴を表すパンとして完璧なワインとドライ竜眼のパンを作った。

そして、呉宝春は「ワインとドライ竜眼のパン」で台湾の特徴を表す欧風パンとして、世界的パンコンテストに参加した。ヨーロッパ人の審査員にとって、ドライ竜眼という食材は滅多に味わえる食材ではなかったため、このパンは審査員にフレッシュな食体験をもたらした。ドライ竜眼は竜眼の木でスモークされた独特の香りと淡いワインの香りのハーモニーが、極めてエレガントな香りを醸し出して、国の特徴を表す欧風パンという項目では、高い

点数を得られた。台湾チームも 2008 年には銀賞に輝いた。呉宝春個人も優勝賞を受賞した。

世界的コンテストを終わってから、呉宝春はそれまでの「ワインとドライ竜眼のパン」を創作するやり方について、以下のように語った。

「世界的パンコンテストの参加の機会を利用して、フランスを旅行した。フランスで食事した時、野上智寛が言った通りに、欧風パンはよくフランス人の主食として扱われることに気付いた。現地にいた時もたくさんの欧風パンを味わえた。どれもパンの全体の風味がシンプルで、よく噛めば噛むほど、食材自身の豊かな変化性を感じられるものだった。特に、欧風パンを食べながら、ワインを飲むと、ますます食材の特徴と変化性が感じられた。本格的な欧風パンというのは、最初に味わうと、パンの風味がシンプルだと感じるが、噛むことに伴い、食材と生地を混ぜ合わせて、パン全体の風味が繊細な変化性を表すものだだと悟るようになった。」

また、呉宝春が今まで徐仲のアドバイスの通りに、欧風パン創作のやり方を調整してきた意味について、以下のように語った。

「本格的な欧風パンの風味を理解してから、今までなぜ徐仲が欧風パンの生地に入れる食材の種類と量を減らすことやよい食材を選ぶことを強く薦めてくれたか、その真の意味を理解した。台湾では、欧風パンの生地の中に、たくさんの食材を入れることによって、豊かな食感を作るが、このやり方で作った欧風パンは主食として他の料理と合わせて味わうと、必ず噛めば噛むほど、パン全体の味がますます複雑になってしまう。徐仲が数少ない食材だけを入れた方がいいとアドバイスしてくれたことは、主食として扱われる欧風パンのシンプルさを表現するためだったと悟った。食材を入れる数が少ないのだから、いい食材を選ぶ必要がある。そうでないと、昔、私が添加物と砂糖入りの食材を使ったやり方のように欧風パンを作れば、本格的な欧風パンが求めるシンプルな風味を表現することができないと悟った。」

そのほかに、呉宝春が今まで野上智寛のアドバイスの通りに、欧風パン創作のやり方を調整してきた意味について、以下のように語った。

「本格的な欧風パンの風味を理解してから、私もなぜその時、野上智寛はドライ竜眼、クルミそして生地の中の相性をバランスよく取ることをそんなに重視するのか、ということを理解した。これらのやり方は欧風パン全体にエレガントな風味を作り出せるほかに、ドライ竜眼というメインの食材の繊細な変化性も作り出せることを悟った。世界的パンコンテストに参加する前に、野上智寛と徐仲からアドバイスを受けたが、本格的な欧風パンの創作にどんな意味性を持つか、それほど理解できたわけではなかった。でも、フランスに来てから、彼らのアドバイスの意味をやっと理解した。これを理解してから、自分のワインとドライ竜眼の作り方にも自信を持つようになった。加えて、このワインとドライ竜眼のパンが世界的パンコンテストで評価され、たとえ台湾の顧客がこのパンの風味を評価しなくても、私が創作したワインとドライ竜眼のパンは本格的な欧風パンだと自負することができる。」

このように、呉宝春がヨーロッパ人の審査員、世界的パンコンテスト、呉宝春が創作したワインとドライ竜眼のパンとの社会物質的關係性を構築した中に、呉宝春が「自分の存在価値をアピールする」という役割を果たし、ヨーロッパ人の審査員が「呉宝春が創作した欧風パンをよく評価する」という役割を果たし、世界的パンコンテストが「呉宝春に自分の存在価値を証明させる場」という役割を果たし、呉宝春が作ったワインとドライ竜眼のパンが「呉宝春の存在価値を体現する」という役割を果たした。

〈十二〉「呉宝春が実習生にワインとドライ竜眼のパンの作り方を教える」という実践に取り組んだが、実習生がすぐにワインとドライ竜眼のパンの作り方を実践できないという困難に直面した。それに触発され、呉宝春がオーナー、マスメディア、顧客、ワインとドライ竜眼のパンとの社会物質的關係性の構築によって、呉宝春はマスメディアの取材を受けて、ワインとドライ竜眼のパンの宣伝に携わった。

世界的パンコンテストで「ワインとドライ竜眼のパン」は高評価を受けたので、呉宝春が台湾に戻ってから、さらに「ワインとドライ竜眼のパン」をプロモーションしようと思った。呉宝春が以下のように考えた。

「今までの欧風パンを創作した経験を通して、伝統的なパン職人が簡単に本格的な欧風パンを創作することができるわけがないこと知った。高雄では、本格的な欧風パンを販売するところがないので、世界的パンコンテストで認めてもらった本格的な欧風パンを売るポイントとして、ワインとドライ竜眼のパンをプロモーションしたら、きっと顧客の注目を集め、本格的な欧風パンを味わうブームを作れると思う。私が大変な苦勞をして創作したこのワインとドライ竜眼のパンは、ヨーロッパ人だけではなく、台湾の顧客にも認めてもらいたいと思った。」

こうして、呉宝春が正規の仕事を通して、本格的な欧風パンを味わうブームを作るためには、より数多い「ワインとドライ竜眼のパン」の生産が必要になる。しかし、パンシェフとして、呉宝春が実習生にパン作りの技を教えたり、指導したりするほかに、新商品開発の仕事もあった。呉宝春は一人で数多くの「ワインとドライ竜眼のパン」を作る余裕がなかったので、実習生に「ワインとドライ竜眼のパン」の作り方を教え、そのことで「ワインとドライ竜眼のパン」の量産を可能にして、「ワインとドライ竜眼」の生産数を確保しようと考えた。呉宝春は実習生に以下のように語った。

「ワインとドライ竜眼のパンは普通のパン屋で販売される欧風パンとはだいぶ違うと思うが、このパンこそ世界的パンコンテストで認めてもらった本格的な欧風パンだ。高雄では、本格的な欧風パンを販売するところを知らないが、これからは、本格的な欧風パンを売る店としてイメージを押し出し、ワインとドライ竜眼のパンをプロモーションしようと思う。それで、皆さんにもワインとドライ竜眼のパンの作り方を習得してもらって、これから、毎日、40個のワインとドライ竜眼のパンを生産する予定だ。」

それから、呉宝春は実習生に「ワインとドライ竜眼のパン」の作り方を教えたが、実習生にとって、欧風パンの生地整形スキルはすぐに習得できるものではなかった。当時、呉宝春が野上智寛に基本的な欧風パンの生地作りを学んだ時に、パンシェフとして、既に伝統的なパンの成形スキルを備え、加えて、欧風パンと伝統的なパンの成形スキルはそれほど違わなかったから、呉宝春はすぐに習得できた。しかし、まだ一人前のパン職人にならない実習生には、伝統的なパンの成形スキルはまだ十分に備わっておらず、加えて、本格的な欧風パンに使われる小麦粉は伝統的なパンの小麦粉と違うため、その生地成形時の触感も違う。結局、伝統的なパンの成形の技もまだ習得していない実習生が欧風パンの生地を整形すると、欧風パンの生地の硬めな触感に慣れていないため、生地整形が上手くいかなかった。生地整形が上手くいかないと、パンの食感を悪化させ、「ワインとドライ竜眼のパン」が本来求める歯ごたえの触感を作り出せなかった。そこで、呉宝春は繰り返して実習生にやり直しを求めた。

そこで、実習生は呉宝春に以下のような文句を言った。

「我々は伝統的なパンの成形スキルもまだちゃんとできていないのに、更に硬めの欧風パンの生地成形も学ばなければならない。このワインとドライ竜眼のパンは本格的な欧風パンであると大々的に売り出しても、台湾人はこんな食感を食べ慣れていないから、一日15個でも売れないと思う。こんな販売状況が続くならば、ワインとドライ竜眼のパンの作り方を学んでも、大量に作る必要がないではないか。台湾の顧客はやはり伝統的なパンのような柔らかい食感に慣れており、今のところ、台湾の顧客があまり評価しない本格的な欧風パンの成形スキルを学ぶより、伝統的なパンの成形スキルの方をちゃんと習得したい。欧風パン作りのやり方を学ぶのは、仕事の負担が増えるだけで、その必要性はあまりないのではないか。」

このように、呉宝春は自分の仕事を通して、台湾で本格的な欧風パンをプロモーションしようと思い、実習生にも「ワインとドライ竜眼のパン」の作

り方を教えたにもかかわらず、実習生にとって、まだ伝統的なパンの成形のスキルをきちんと習得していない状態で、欧風パン作りの学びは負担となり、加えて、台湾の顧客は「ワインとドライ竜眼のパン」をそれほど良く評価しなかったため、実習生には「ワインとドライ竜眼」という欧風パンの作り方を学ぶ必要性は感じられなかった。

そこで、呉宝春の計画は躓いた。パンシェフとして、パン屋の全てのパンの品質を確保する必要がある、勿論、「ワインとドライ竜眼のパン」の品質も確保する必要があった。それにもかかわらず、実習生はきちんと「ワインとドライ竜眼のパン」の成形スキルを磨く意欲があまりなく、失敗の作品も多かった。思う通りに毎日に 40 個の「ワインとドライ竜眼のパン」の生産が実現できなかった。一日に、25 個の「ワインとドライ竜眼のパン」を店頭置く程度であった。しかし、25 個の「ワインとドライ竜眼のパン」を置いても、一日、せいぜい 11 個から 13 個ぐらいしか売れなかった。当時、ニュースで呉宝春が世界的パンコンテストで受賞したことが報道されたおかげで、「ワインとドライ竜眼のパン」を買いに来る顧客もいたが、パン屋で「ワインとドライ竜眼のパン」を試食してから、その硬めの食感と数少ない食材のため魅力を感じず、試食しても買わずに帰る客が多かった。

一方、世界的パンコンテストが終わって暫くしてから、マスメディアからの取材依頼がどんどん増えるようになった。呉宝春の考えでは、本格的な欧風パンのプロモーションは、単にパン屋自身だけのプロモーションでは足りなくて、マスメディアの力を借りる必要である。マスメディアのプロモーションを通して、本格的な欧風パン作りのブームが作れるようになれば、「ワインとドライ竜眼のパン」を買いに来る人が増え、実習生も「ワインとドライ竜眼のパン」の作り方の学習意欲がより上昇するのではないかと考えた。呉宝春は新商品開発の作業を暫く中止し、その代わりに、マスメディアを通して、単価が高い本格的な欧風パンをプロモーションするという方針をオーナーに提示してオーナーの許可を得た。仕事時間を利用して、呉宝春は頻繁にマスメディアの取材を受けるようになった。マスメディアの宣伝を通して、「ワインとドライ竜眼のパン」を買いに来る客もますます多くなり、毎日作る「ワインとドライ竜眼のパン」が完売するようになった。

このように、呉宝春がオーナー、マスメディア、顧客との社会物質的関係性を構築した中に、オーナーが「呉宝春がワインとドライ竜眼のパンをアピールしたいことを支持する」という役割を果たし、マスメディアが「ワインとドライ竜眼のパンを宣伝する」という役割を果たし、ワインとドライ竜眼のパンが「本格的な欧風パンとしてアピールする」という役割を果たし、顧客が「ワインとドライ竜眼への興味を示す」という役割を果たした。そこで、呉宝春が「ワインとドライ竜眼のパンの特徴、作り方をアピールする」という役割を果たすようになった。

〈十三〉 呉宝春が実習生、マスメディア、顧客、ワインとドライ竜眼のパンとの社会物質的関係性の構築によって、呉宝春が実習生にワインとドライ竜眼のパンの作り方を順調に教えて、呉宝春のリードで組織全体が大量なワインとドライ竜眼のパンを生産した。

そこで、呉宝春は改めて実習生に言った。

「台湾の顧客は本格的な欧風パンの食感に慣れず、本来、本格的な欧風パンは台湾で市場性があまりないが、最近になると、皆さんも分かると思うが、マスメディアの報道を通して、ワインとドライ竜眼のパンはますます注目され、ワインとドライ竜眼のパンの販売数がよく増えた。これから、私はもっと積極的にマスメディアの取材を受け、ワインとドライ竜眼のパンという台湾の特徴を表す本格的な欧風パンをプロモーションする。ワインとドライ竜眼のパンは、マスメディアの報道を通して、必ず今以上売れるようになり、高雄で本格的な欧風パンを味わうブームがきっと広まるようになる。今は、ワインとドライ竜眼のパンを作れるのは私一人だけだが、皆さんもこのパンの作り方を習得すれば、将来、一人前のパン職人になってから、伝統的なパンだけではなくて、本格的な欧風パンも作れるようになる。それは皆さん自身の市場価値がより増えることにも繋がると思う。」

それから、実習生の「ワインとドライ竜眼のパン」への勉強意欲がだんだん変わってきた。以前、呉宝春が実習生に「ワインとドライ竜眼のパン」の

成形スキルを指導した時に、実習生は不満顔をして、真面目に整形のスキルを勉強しなかったが、呉宝春の話を聞いてから、呉宝春に指導される時に、不満顔が少しずつなくなり、より真面目に「ワインとドライ竜眼のパンの成形スキル」を習得するようになった。暫くしたら、実習生も徐々に「ワインとドライ竜眼のパン」を作れるようになった。

一方、呉宝春は積極的にマスメディアの取材を受け、呉宝春が貧乏な家庭の出身であることから世界的パンコンテストでの受賞までのことが大きく報道され、呉宝春は台湾中で誰でも知っている人物になった。特に、呉宝春が世界的パンコンテストの前に、ヨーロッパへ行ったことがなく、ドライ竜眼という台湾の特徴を表す食材を使い、本格的な欧風パンを創作したことは、マスメディアの報道を通して、呉宝春が欧風パン作りに才能がある努力家というイメージで広く宣伝された。それで、顧客が増えるようになり、「ワインとドライ竜眼のパン」の生産数が販売数に足りず、本来、呉宝春が予定していた一日に 40 個の生産を 60 個に変更するようになった。この頃から、実習生は呉宝春の指導に感謝するようになった。ある実習生が以下のよう

「ワインとドライ竜眼のパンの値段は伝統的なパンの値段の 10 倍で、かなり稼ぐものだ。後 1、2 年、修業を終わってから、私は単に伝統的なパンだけではなく、人気のワインとドライ竜眼のパンも作れ、就職先に売り上げの向上をもたらせることで、就職にもしやすくなるだろう。呉宝春がワインとドライ竜眼のパンの作り方を教えてくださったことに感謝したい。」

それから、暫くしてから、「ワインとドライ竜眼のパン」の一日の販売数は 400 個から 450 個ぐらいの数が売れるようになり、このパンだけで、帕莎蒂娜複合レストランのパン部門のパン商品の売り上げの半分を占め、同レストランに大きな収益をもたらした。

こうして、呉宝春は自らで世界的パンコンテストに参加し、「ワインとドライ竜眼のパン」を創作し、加えて、大きく「ワインとドライ竜眼のパン」をプロモーションすることで、台湾でよく注目される欧風パンの専門家にな

り、台湾では誰でも知っている人物になり、自らの存在価値を証明するようになった。

このように、呉宝春が実習生、マスメディア、顧客、ワインとドライ竜眼のパンとの社会物質的関係性を構築した中に、マスメディアが「ワインとドライ竜眼のパンを宣伝する」という役割を果たし、ワインとドライ竜眼のパンが「本格的な欧風パンとして人の目を引く」という役割を果たし、顧客が「ワインとドライ竜眼は市場性があると反応する」という役割を果たした。それから、実習生が「自分の市場価値を向上するため、ワインとドライ竜眼のパンの作り方を学習する」という役割を果たし、呉宝春が「実習生の市場価値を向上させる」という役割を果たした。そして、これらの社会物質的要素がそれぞれの役割を果たしたことで、「呉宝春が実習生をワインとドライ竜眼のパンの作り方を順調に教えて、呉宝春のリードで組織全体が大量のワインとドライ竜眼のパンを生産した」という実践が生み出されるようになった。

〈十四〉 呉宝春が世界的パンコンテスト、ドライ竜眼生産の農民、マスメディア、顧客、ワインとドライ竜眼のパン、ドライ竜眼の後継者、ほかの飲食業の業者との社会物質的関係性の構築によって、呉宝春が大量的のドライ竜眼の入手を確保して、毎日大量のワインとドライ竜眼のパンを生産した。

今まで本格的な欧風パンを作るために、台湾の特選の良い食材を探さなければならぬ。呉宝春は生産地まで行って、農民はどんな大変な状況でドライ竜眼を燻製しているのかを、よく理解した。これらの農民が古い技法を用いてドライ龍眼を燻製している苦勞を応援しようと思い、呉宝春は小売価格ではなく、市場価格で定期的に直接購入し、現金決済によりこれらの優れた食材を購入し続けてきている。このことで農民の不安定な経済生活が大いに改善された。

さらに、世界的パンコンテストが終わってから、呉宝春がコンテストで使ったドライ竜眼という食材の生産業者も注目されるようになって、他のパン屋、レストランなど飲食業の業者もこれらの生産業者からこうした良い品質

の食材を購入するようになり、これらの食材の値段も上がったため、農民はよりよい経済的な収入を得るようになった。そこで、本来の古い技法でドライ竜眼を再製するプロセスは大変な労働であったから、その仕事の後継者となる若い人が村にはいなかったが、ドライ竜眼の経済的価値が上昇してから、若い人がどんどん田舎に帰って来始め、親から古い技法のドライ竜眼の再製法を学習するようになった。こうして、本来、存亡が危ぶまれたドライ竜眼を再製する古い技法は、何とか受け継がれるようになってきた。これらの農民は呉宝春に大変感謝した。一方、呉宝春も年配の農民がいなくなったら、品質が良いドライ竜眼の入手ができないという心配がなくなり、これからずっと品質が良いドライ竜眼を大量に入手し、毎日「ワインとドライ竜眼のパン」の大量生産を続けられる量を確保することができた。

このように、呉宝春が世界的パンコンテスト、ドライ竜眼生産の農民、ワインとドライ竜眼のパン、マスメディア、顧客、ドライ竜眼生産の後継者、ほかの飲食業の業者との社会物質的関係性を構築した中に、呉宝春が「ドライ竜眼の価値をアピールする者」という役割を果たし、世界的パンコンテストが「ドライ竜眼の価値をアピールする場」という役割を果たし、ドライ竜眼生産の農民が「世界的パンコンテストで注目される食材を生産する」という役割を果たし、ワインとドライ竜眼のパンが「ドライ竜眼の価値をアピールする」という役割を果たした。また、マスメディアが「ドライ竜眼の生産価値を宣伝する」という役割を果たした。それから、台湾の顧客が「ドライ竜眼の市場価値を認める」という役割を果たし、ほかの飲食業の業者が「ドライ竜眼の経済価値を向上させる」という役割を果たした。加えて、ドライ竜眼生産の後継者が「古い技法でドライ竜眼の生産を維持させる」という役割を果たした。こうして、これらの社会物質的要素がそれぞれの役割を果たしたことで、呉宝春が大量のドライ竜眼の入手を確保して、毎日大量のワインとドライ竜眼のパンを生産するようになった。

(四) タスクの境界の変化

事例二では、呉宝春が本格的な欧風パンの創作を学んだ。この本格的な欧

風パンのジョブ・クラフティングのプロセスを通して、呉宝春の仕事におけるタスクの境界は、以下の変化が生じた。

第一に、台湾風の欧風パンを作ることから、本格的な欧風パンを作れたり、創作したりすることができるようになった。

以前、呉宝春は台湾の消費者の好みに合わせるために、食感が柔らかくて、食材がいっぱいに入っている台湾風の欧風パンを作っていたが、本格的な欧風パンのシンプルとエレガントな特徴とは合わなかった。世界的パンコンテストに参加するために、呉宝春は本格的な欧風パンの風味に精通している人達から様々なアドバイスを受けながら、試作を繰り返した。そして、漸くの事、ドライ竜眼というメインの食材で、「ワインとドライ竜眼のパン」を創作した。世界的パンコンテストが終わってから、呉宝春も正規の仕事で「ワインとドライ竜眼のパン」を作り続けた。

第二に、台湾風の欧風パンを作ることから、マスメディアの取材を受けることで、本格的な欧風パンのプロモーションのタスクを遂行するようになった。

世界的パンコンテストに参加する前に、呉宝春が開発した新商品のプロモーションは全て帕莎蒂娜複合レストランのマーケティング部門を任せた。そして、世界的パンコンテストが終わった直後に、帕莎蒂娜複合レストランのマーケティング部門が「ワインとドライ竜眼のパン」という本格的な欧風パンをプロモーションしたが、思うような効果を得られなかった。そこで、呉宝春自身はマスメディアの取材を受けることで、「ワインとドライ竜眼のパン」という本格的な欧風パンをプロモーションする仕事に携わるようになった。

第三に、実習生に伝統的なパンの成形スキルを指導したことから、欧風パンの成形スキルを指導するようになった。

世界的パンコンテストに参加する前に、呉宝春が実習生に台湾風の欧風パンのやり方を教えたこともあるが、台湾風の欧風パンで使われた生地は伝統的なパンと同じのもので、実習生にとって、台湾風の欧風パン作りで必要の成形スキルは伝統的なパンの作り方であるから必要な成形スキルは同じものであった。それから、世界的パンコンテストが終わってから、呉宝春は実

習生に「ワインとドライ竜眼のパン」のやり方を教えた。そこで、「ワインとドライ竜眼のパン」という本格的な欧風パンの生地触感は伝統的なパンの触感と違うため、実習生にとって、その成形スキルが難しかった。そこで、呉宝春が粘り強く実習生に本格的な欧風パンの成形スキルを指導することで、実習生も「ワインとドライ竜眼のパン」の成形スキルを獲得するようになった。

(五)新しい仕事のアイデンティティの生成：

今まで呉宝春が王冠堯、徐仲、野上智寛、フランスに住んだことがある料理人、ドライ竜眼を生産する農民、オーナー、実習生、マスメディア、客、ドライパイナップル、ドライマンゴー、ドライ竜眼、ワインなどの社会物質的要素との社会物質的関係性を構築したことによって、「台湾の誇り」という新しいアイデンティティをクラフティングするようになった。

2008 年の国際的パンコンテストで台湾チームが銀賞を取り、呉宝春は個人優勝を勝ち取った。更に、2010 年に呉宝春個人が金賞を勝ち取ったことで、台湾の国旗がフランスの会場で堂々と掲示されるようになった。それは台湾の国民にとって、大変な喜びであった。台湾ではマスメディアの報道を通して、台湾代表の選手である呉宝春は台湾の社会で広くよく知られる人物になった。一方、2008 年に呉宝春が世界的パンコンテストに参加した時に、当時、呉宝春が勤めていた帕莎蒂娜複合レストランのオーナーも社員を引き連れ、フランスまで行って呉宝春を応援した。その試合で、呉宝春は個人優勝を勝ち取ったので、帕莎蒂娜複合レストランのマーケティング部門は呉宝春の知名度を利用して、プロモーションを展開したため帕莎蒂娜複合レストランは大繁盛した。更に、マスメディアでは呉宝春と帕莎蒂娜複合レストランについて、多く報道されるようになり、呉宝春が貧乏な家庭で生まれてから金賞まで獲得するという栄達のプロセスも、台湾では、広く知られる励まし系の物語になってしまった。このように、呉宝春は台湾ではほぼ誰でも知っている人物になった。呉宝春はこう語った。

「私はもともと中学校の学歴しかなくて、小さい頃から、貧乏な家庭の出身でずっと軽視されていて、劣等感を持っていた。パン職人になって、給料をもらって、経済生活が安定的になっても、やはり、どこか社会の目線が気になって、パン職人という職業にあまり誇りを持たなかった。しかし、世界的パンコンテストでいい評価を得てから、私はパン職人としても、人に尊敬されたり、注目されたりするようになって、パン職人の仕事に大きな自信を育てるようになった。」

このように、このジョブ・クラフティングを通して、呉宝春が「台湾の誇り」という新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになった。世界的パンコンテストでいい評価を得てから、呉宝春のベーキングの能力が認められた他に、台湾特選の良い食材は世界的コンテストで紹介され、色々な国のパン職人に注目されるようになった。国際的に台湾の食材のプロモーションの貢献者だと見られている。そして、呉宝春は今までの努力、農民に対する利他の行動は台湾のマスメディアに大きく報道されて、色々な人に尊敬されるようになった。台湾のマスメディアは呉宝春に「台湾の誇り」と名付けて、周りの人も呉宝春を「台湾の誇り」を呼ぶこともある。呉宝春はもう単なる一人のパン職人だけではなくて、高い知名度を持って、社会で影響力を持つ人物になったのである。

第五章 考察

第四章の事例分析では、パン職人の呉宝春が社会物質的關係性の構築を通して、どういうジョブ・クラフティングのモチベーション、実践、新しい仕事のアイデンティティを生じてジョブ・クラフティングを達成するようになるかを示した。本章では、呉宝春のジョブ・クラフティングがどのように社会物質的關係性の構築によって生じるようになるかを考察する。

そして、以下に本章の構成を示す。第一節では、三つの事例において、呉宝春のジョブ・クラフティングのモチベーションがどのように社会物質的關係性の構築によって生じるようになるかを分析する。それから、第二節では、三つの事例において、新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティがどのように社会物質的關係性の構築によって生じるようになるかを明らかにする。第三節では、ディスカッションと本稿の研究的な貢献を示す。

第一節 ジョブ・クラフティングのモチベーションの生成

本節では、呉宝春のジョブ・クラフティングのモチベーションがどのように社会物質的關係性の構築によって生じるようになるかを分析する。

本稿の考察により、以下の三点によって、呉宝春が社会物質的關係性の構築により、ジョブ・クラフティングのモチベーションを生じるようになることを明らかにした。

第一に、呉宝春が一連的に異種的な社会物質的要素と絡み合っていたうちに、それぞれの社会物質的要素がそれぞれの役割を果たすようになった。そこで、次々にこれらの異種的な社会物質的要素とのインタラクションに触発され、呉宝春がジョブ・クラフティングのモチベーションを生じてジョブ・クラフティング展開の実践を起こすようになった。

そのうち、もし一つの要素が欠如すると、呉宝春と同時にアセンブラージュされる社会物質的要素の組み合わせが変わり、それらの社会物質的要素とインタラクションする呉宝春自体の実践も変わるようになる。そうすると、この二つの事例におけるジョブ・クラフティングのモチベーションを生じるようなことが起こりえない。よって、呉宝春がどういうジョブ・クラフティ

ングのモチベーションを生じてジョブ・クラフティング展開の実践を起こすようになるか、それは呉宝春が持続的にどういう社会物質的要素と連関していくかということに依拠していることがわかる。

第二に、呉宝春がジョブ・クラフティングのモチベーションを生じてジョブ・クラフティング展開の実践を起こしたということは、呉宝春が様々な社会物質的要素とアセンブラージュされた「結果」であるが、呉宝春が続いてダイナミックな状況で別の社会物質的要素と連関していく限り、この実践は、単に呉宝春が異種的な社会物質的要素とアセンブラージュされた社会物質的関係性を構築した「暫定的な結果」になる。

第三に、呉宝春がジョブ・クラフティングのモチベーションを生じてジョブ・クラフティングのプロセスを展開するには、それは単に呉宝春が自らの主観的な認知に基づいて、実践を起こすようになるわけではない。ジョブ・クラフティングのモチベーションは呉宝春が異種的な社会物質的要素とアセンブラージュされた「暫定的な結果」なのだから、呉宝春が続いて異種的な社会物質的要素とアセンブラージュされることによって、ジョブ・クラフティングのプロセスが展開されようになる。

以下は上記の論点により、二つのジョブ・クラフティングの事例の中に、呉宝春がどのように社会物質的関係性の構築によって、ジョブ・クラフティングのモチベーションを生じてジョブ・クラフティン展開の実践を起こすようになるか、を分析する。

(一)事例一：

ジョブ・クラフティングの事例一では、呉宝春が修業して以来に、パンの品質をうまくコントロールすることができないという問題に遭った。このように、呉宝春は本来の仕事の中に、「顧客に品質が安定して美味しいパンを提供する」というニーズがずっと満たされなかった。そして、本稿の考察により、それは単に呉宝春が既存の仕事の中に、「顧客に品質が安定して美味しいパンを提供する」というニーズが満たされないという理由のみで、呉宝春に「品質が安定して美味しいパンを作りたい」というモチベーションが生じるようになるわけではない。呉宝春が王芳香、大阪のベーキング食品展、

日本製のフレンチパン、日本の小麦粉、パン作りの器具、他の台湾籍のパン職人という社会物質的要素と一連的にアセンブラージュされたからこそ、呉宝春が「品質が安定して美味しいパンを作りたい」というモチベーションを持って日本のパン職人にパン作りのスキルを学ぶような実践を起こすようになり、ジョブ・クラフティングを開始することができるようになったことを既に述べた。

そのうち、もし一つの社会物質的要素が欠如すると、呉宝春と同時に絡み合う社会物質的要素の組み合わせが変わることになり、呉宝春が「品質が安定して美味しいパンを作りたい」というモチベーションを持ち、日本のパン職人にパン作りのスキルを学ぶような実践を起こすようになることもなく、ジョブ・クラフティングを開始することもできない。上記の全ての社会物質的要素が一連的にアセンブラージュされたからこそ、呉宝春が「品質が安定して美味しいパンを作りたい」というモチベーションを持って日本のパン職人にパン作りのスキルを学ぶような実践を起こすようになり、ジョブ・クラフティングを展開するようになったわけである。

例えば、2001年の大阪のベーキング食品展で、呉宝春は後味に旨味が出る日本の小麦粉で作り上げたフレンチパンという物質的要素と出会うというその場がなければ、呉宝春が「自分を驚かせるぐらいの美味しいパンを味わう」という実践を起こすこともない。そうすると、後ほどの呉宝春が「日本の小麦粉を購入してパンを試作する」という実践を起こすこともなくなる。この実践がなくなれば、呉宝春がさらに「他の台湾のパン職人と日本のパン職人のパン作りのスキルをディスカッションする」という実践を起こすこともない。この実践を起こすことがなければ、2003年に呉宝春と王芳香とのインタラクションの中に、呉宝春が王芳香からもたらした日本のパン職人にパン作りの機会を引き受け、「品質が安定して美味しいパンを作りたい」というモチベーションを持ち、日本のパン職人にパン作りのスキルを学ぶような実践を起こすようになり、ジョブ・クラフティングを展開するようになることもない。よって、呉宝春、王芳香、大阪のベーキング食品展、日本製のフレンチパン、日本の小麦粉、パン作りの器具、他の台湾籍のパン職人という社会物質的要素がアセンブラージュされたからこそ、呉宝春が「品質が安定

して美味しいパンを作りたい」というジョブ・クラフティングのモチベーションを持ち、日本のパン職人にパン作りのスキルを学ぶような実践を起こすようになったことがわかる。

ここで、呉宝春が「品質が安定して美味しいパンを作りたい」というモチベーションを持ち、日本のパン職人にパン作りを学ぶような実践を起こすようになったのは、呉宝春が日本と台湾に分散される異種的な社会物質的要素と一連的にアセンブラージュされ、社会物質的關係性を構築した「結果」である。しかし、ここで、呉宝春がまだ品質が安定して美味しいパンを作り出せなかったので、呉宝春は続いて別の社会物質要素と連関していくようになる。よって、呉宝春が「品質が安定して美味しいパンを作りたい」というモチベーションを持ち、日本のパン職人にパン作りのスキルを学ぶような実践を起こしたというのは、単に呉宝春が社会物質的關係性を構築した「暫定的な結果」になる。

このように、呉宝春が「品質が安定して美味しいパンを作りたい」というモチベーションを持ち、日本のパン職人にパン作りのスキルを学ぶような実践を起こし、ジョブ・クラフティングのプロセスを展開するには、単に呉宝春が主観的な認知に基づいてジョブ・クラフティングのプロセスを展開するようになるわけではないことがわかる。

(二)事例二：

ジョブ・クラフティングの事例二では、呉宝春が子供の頃から、パン職人になったとしても、ずっと自分の存在価値をよく評価されていないということに不満を持ち、今までの仕事の中に、「自分の存在価値を認められる」というニーズがずっと満たされなかった。

しかし、本稿の考察により、単に呉宝春がこの不満足なニーズのみで、呉宝春が「国の特徴を表す欧風パンの創作を目指すことで、自分は欧風パンの専門家になりたい、自分の存在価値を確かめたい」というモチベーションを生じ、台湾の特徴を表す欧風パンの創作に取り組むという実践を起こすようになることはない。呉宝春が27歳の時に、ベーキング雑誌、世界的パンコンテストについての記事という社会物質的要素とアセンブラージュされ、そ

の後、2006 年に、呉宝春が続いて王冠堯、曹志雄、文世成、オーナーという社会物質的要素とアセンブラージュされ、それぞれの社会物質的要素がそれぞれの役割を果たしたからこそ、このモチベーションを生じて、台湾の特徴を表す欧風パンの創作に取り組むという実践を起こすようになったのである。

そのうち、もし一つの要素が欠如すると、呉宝春と同時にアセンブラージュされた社会物質的要素の組み合わせが変わる。そうすると、呉宝春が「国の特徴を表す欧風パンの創作を目指すことで、自分は欧風パンの専門家になりたい、自分の存在価値を確かめたい」というモチベーションを生じ、台湾の特徴を表す欧風パンの創作に取り組むという実践を起こすようになることはない。

例えば、呉宝春が 27 歳の時にベーキング雑誌を読んで、世界的パンコンテストについての記事という物質的要素と出会わなければ、2006 年に王冠堯が世界的パンコンテストの機会をもたらしても、必ずしもこの世界的パンコンテストに参加するとは限らない。そうすると、呉宝春が「国の特徴を表す欧風パンの創作を目指すことで、自分は欧風パンの専門家になりたい、自分の存在価値を確かめたい」というモチベーションを生じ、台湾の特徴を表す欧風パンの創作に取り組むという実践を起こすようになることがない。呉宝春、日本のベーキング雑誌、世界的パンコンテストについての記事、王冠堯、曹志雄、文世成、オーナーという社会物質的要素が全てアセンブラージュされたからこそ、このモチベーションが生み出されるようになって、この段階のジョブ・クラフティングを開始することができるようになったのである。

そして、ここで、呉宝春が「国の特徴を表す欧風パンの創作を目指すことで、自分は欧風パンの専門家になりたい、自分の存在価値を確かめたい」というモチベーションを持ち、台湾の特徴を表す欧風パンの創作に取り組むという実践を起こすようになったのは、呉宝春が上記の社会物質的要素と一連的に連関していき、社会物質的関係性を構築した「結果」である。しかし、ここで、呉宝春がまだ国の特徴を表す欧風パンを創作していなくて、まだ欧風パンの専門家にもなっていないので、呉宝春は続いてほかの異種的な社会

物質的要素と絡み合っていくようになる。よって、呉宝春が「国の特徴を表す欧風パンの創作を目指すことで、自分は欧風パンの専門家になりたい、自分の存在価値を確かめたい」というモチベーションを持ち、台湾の特徴を表す欧風パンの創作に取り組むという実践を起こしたというのは、単に呉宝春が社会物質的関係性を構築した「暫定的な結果」になる。

このように、呉宝春が「国の特徴を表す欧風パンの創作を目指すことで、自分は欧風パンの専門家になりたい、自分の存在価値を確かめたい」というモチベーションを持ち、台湾の特徴を表す欧風パンの創作に取り組むという実践を起こし、ジョブ・クラフティングのプロセスを展開するには、単に呉宝春が主観的な認知基についてジョブ・クラフティングのプロセスを展開するようになるわけではないことを明らかにした。

第二節 新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティの生成

本節では、社会物質的関係性の構築を通して、呉宝春がどのように新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになるかを分析する。そして、本稿の考察により、以下の三点によって、呉宝春が社会物質的関係性の構築を通して、新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになったことを明らかにした。

第一に、呉宝春が異種的な社会物質的要素と絡み合っていた中に、それぞれの社会物質的要素がそれぞれの役割を果たすようになり、これらの異種的な社会物質的要素とのインタラクションに触発され、呉宝春は新たな実践を起こすようになった。

そこで、もし一つの要素を欠如すると、呉宝春と同時にインタラクションする社会物質的要素の組み合わせが変わり、これらの社会物質的要素とのインタラクションに触発されて呉宝春が違う実践を起こすようになる。よって、新しい仕事をクラフティングするには、呉宝春がどういう実践を起こすようになるか、それは、呉宝春がどういう社会物質的要素を出会って絡み合うかということに依拠することが分かる。

そして、呉宝春がジョブ・クラフティングを続けて進める限り、この呉宝春が異種的な社会物質的要素と絡み合ってから生み出された新たな実践は、

単に呉宝春が社会物質的關係性を構築した「暫定的な結果」になる。その後、呉宝春が続いてダイナミックな状況で新たな社会物質的要素とインタラクションしていき、新たな実践を生み出すようになる。

第二に、呉宝春が異種的な社会物質的要素が一連的に絡み合って、様々な社会物質的要素がアセンブラージュされ、多層的で込み入った社会物質的關係性の構造をなしているからこそ、呉宝春がタスクの境界を変えるような実践を起こすようになり、呉宝春自身の仕事のアイデンティティも変わるようになり、新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになった。

本稿の考察により、ジョブ・クラフティングを展開してから、呉宝春が異種的な社会物質的要素と絡み合って新たな実践を起こしても、すぐタスクの境界を変え、新しい仕事をクラフティングするようになるわけではない。新しい仕事をクラフティングするには、呉宝春が困難に遭うような事もある。その困難に触発され、呉宝春が他の異種的な社会物質的要素とアセンブラージュされ、新たな実践が生み出されたとしても、すぐタスクの境界を変えることができない。呉宝春が続いて異種的な社会物質的要素と一連的に連関していき、次々に新たな実践を起こすようになる。そして、様々な社会物質的要素の多層的に絡み合ったからこそ、次第に呉宝春が新しいスキルを身につけるようになり、今までの仕事の慣性と違う形式のやり方を用いて、困難を乗り越え、タスクの境界を変えるような実践を起こすようになり、新しい仕事をクラフティングするようになる。

そして、ここで、このタスクの境界を変えるような実践を起こした呉宝春自体も変えられたため、呉宝春が新しい仕事をクラフティングするようになる同時に、新しい仕事のアイデンティティもクラフティングするようになる。このように、新しくクラフティングされた仕事と仕事のアイデンティティというのは、実に呉宝春が多様かつ分散的な社会物質的要素と一連的に連関していき、様々な社会物質的要素が絡み合って多層的で込み入った社会物質的關係性を構築した結果だと分かる。

第三、呉宝春がタスクの境界を変えるような実践を起こすようになり、新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようにな

ったとしても、呉宝春が続いてダイナミックな状況に出会う社会物質的要素と連関していき、異種的な社会物質的要素のアセンブラージュによって、呉宝春がタスクの境界を変えるような新たな実践を起こすようになり、ジョブ・クラフティングを進むようになる。こうして、呉宝春がジョブ・クラフティングのプロセスで起こした全ての実践は、呉宝春が社会物質的関係性を構築した暫定的結果だと分かる。

以下は上記の論点により、二つのジョブ・クラフティングの事例の中に、呉宝春の新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティがどのように社会物質的関係性の構築を通して生じるようになるかを分析する。

(一)事例一：

本稿の考察により、事例一では、呉宝春が以下の異種的な社会物質的要素と一連的にアセンブラージュされたことによって、新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになった。

事例一のジョブ・クラフティングを展開した最初に、呉宝春が王芳香の紹介を通して、日本の協和発酵工業のパン工場で平本智にトースト作りを学ぶようになった。そこで、呉宝春、平本智、パン作りの専用な小麦粉と生地などの食材、発酵箱と中央空調などの機材という社会物質的要素がアセンブラージュされ、それぞれの社会物質的要素がそれぞれの役割を果たしたからこそ、呉宝春は日本のパン職人がプロ意識を持って仕事をして、パン作りの専用の小麦粉の知識と科学的理論を活かしてパンを作るという実践を獲得した。しかし、この実践を起こした呉宝春がすぐ日本のパン職人のように、品質が安定して美味しいパンを作り出すことができなかった。呉宝春が以下の社会物質的要素と一連的にアセンブラージュされ、一連の実践を生み出されたからこそ、新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングすることができるようになった。このように、呉宝春が日本のパン職人がプロ意識を持って仕事をして、パン作り専用の小麦粉の知識と科学的理論を活かしてパンを作るという実践は単に社会物質的関係性を構築した「暫定的な結果」になる。

それから、呉宝春が台湾に帰ってから、呉宝春はパン専用の小麦粉、温度

を保つ攪拌機、発酵器などの専門的なベーキング機材を用いて日本で学んだことを実践しようと思ったにも関わらず、オーナーは「呉宝春がパン作り専用の小麦粉、専門的なベーキング機材を用いてパンを作る」という実践を困難にさせた。その困難に触発されて、呉宝春、台湾産の小麦粉という社会物質的要素がアセンブラージュされるようになり、それぞれの社会物質的要素が役割を果たしたことで、「呉宝春が修業して以来使われてきたレシピ通りに、台湾産の小麦粉を用いてトースト作りを続けた」という実践が生み出されるようになった。また、呉宝春、台湾のパン工場、ほかのパン作りの食材と器具、温度計という社会物質的要素がアセンブラージュされたことによって、「呉宝春が無計画的にパン作りの全工程を手配し、温度計を使って参考用としてパン作りの時間面と温度面の科学的基準を使いながら、経験と感性を持ってパン作りの全工程を遂行してパンの品質をコントロールした」という実践が生み出されるようになった。

しかし、呉宝春がこれらの実践を起こしたとしても、やはり品質が安定して美味しいトーストを作り出せなかった。この結果に触発され、続いて、呉宝春、パン作り専用の小麦粉、台湾のパン工場、ほかのパン作りの食材と器具、温度計が続いてアセンブラージュされたことによって、「呉宝春がパン作りのやり方を記録し、パン作りの時間面と温度面の科学的基準と大きな誤差を生じた工程におけるやり方を検討し、その工程におけるパン作りの食材と器具を使う仕方、手順を調整し、パン作りの時間面と温度面の科学的基準との誤差を減少させた」という実践が生み出されたが、まだ品質が安定して美味しいパンを作り出せなかった。

一方、呉宝春が続いてオーナーとパン専用の小麦粉の購入を交渉してみたが、オーナーは続いて「呉宝春がパン専門の小麦粉を用いてパンを作る」という実践を困難にさせた。それに触発されて、呉宝春、台湾産の小麦粉、日本のトースト専用な小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、温度計という社会物質的要素をアセンブラージュされ、「呉宝春が日本のトースト専用の小麦粉で作ったような生地触感と食感に基づいて、台湾産の種類ごとの小麦粉を用いてトースト専用の小麦粉を再製した」という実践が生み出された。また、呉宝春、オーナー、台湾産の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、

温度計、扇風機、クーラーという社会物質的要素がアセンブラージュされたことで、「呉宝春が徹底的にパン作りの時間面と温度面の科学的基準に則ってパン作りの全工程を遂行した」という実践が生み出されるようになったが、まだ品質が十分に安定した美味しいパンを作り出せなかった。

この結果に触発され、続いて、呉宝春、台湾産の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、温度計、クーラー、ダイヤスプレーという社会物質的要素とアセンブラージュされるようになり、それによって、「呉宝春が時間面と温度面の科学的基準に則ってパン作りの全工程を遂行し、ダイヤスプレーを使って感覚と経験を活かして生地発酵上の湿度管理を行った」という実践が生み出されるようになって、呉宝春はやっと品質が安定して美味しいパンを作り出すようになった。こうして、呉宝春が新しい仕事をクラフティングするようになり、同時に、呉宝春がこれらの社会物質的要素との一連的にアセンブラージュされたことによって、呉宝春自身も変容され、「パンの品質の管理者」という新しい仕事のアイデンティティもクラフティングするようになった。

しかし、呉宝春が一連的に異種的な社会物質的要素とアセンブラージュされたことによって、新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになったとしても、呉宝春のジョブ・クラフティングはここで止まるわけではない。呉宝春が新たに出会った社会物質的要素とアセンブラージュされることによって、自分のジョブ・クラフティングを進めるようになる。

例えば、その後、呉宝春が正式の仕事の中に、パン作りの科学的基準に則るやり方を導入した時に、「呉宝春が実習生に科学的基準に則ってパン作りの全工程を遂行するやり方を教える」という実践に取り組んだが、実習生がすぐに新しい方法を実践できないという困難に直面した。それに触発されて、呉宝春が顧客、伝統的なパン職人の老後の宿命、実習生、台湾産の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、温度計、クーラー、アンパンという社会物質的要素がアセンブラージュされ、「呉宝春が実習生にパン作りの科学的基準に則るやり方がパン職人の老後の失業という宿命を変えるということを伝えて、実習生にパン作りの科学的基準に則るやり方を教え続けた」という実

践が生み出されるようになった。それによって、やっと実習生もパン作りの科学的基準に則るやり方を習得するようになり、実習生の反発という困難を乗り越えるようになり、呉宝春の正式の仕事の中に、毎日に大量の品質がより安定して美味しいパンの生産が確保されるようになって、毎日に多くの顧客が多喜田パン屋に殺到してトーストとアンパンを購入するようになった。

そして、パン屋の業績の向上という状況に触発されて、パン屋のオーナーも呉宝春の実績を認めるようになり、発酵機の購入を許可するようになった。それによって、続いて、オーナー、呉宝春、発酵機、実習生、台湾産の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、温度計、クーラーがアセンブラージュされることによって、「呉宝春がパン作りの全工程の遂行には、時間面と温度面は全面的に科学的基準に則って、発酵の工程における湿度面の管理も科学的基準に則るやり方をした」という実践が生み出されるようになった。それに触発され、呉宝春と実習生が毎日により効率的かつ厳密的な科学的基準に則るやり方によって、品質が安定して美味しいパンを作り続けるようになり、伝統的なパン職人が老後に失業の宿命を心配する必要もなくなった。

そして、以上の分析と第四章の事例一で示したように、呉宝春が一つの要素として、ほかの社会物質的要素とアセンブラージュされた中に、それぞれの社会物質的要素が自分なりの役割を果たし、それによって、呉宝春がほかの社会物質的要素とのインタラクションすることによって、新たな実践が生み出されるようになることがわかる。そして、新たな実践を生み出した呉宝春がさらに続いてほかの社会物質的要素とアセンブラージュされるようになるからこそ、修業して以来の仕事の慣性を変えられるようになり、次第に新しい仕事と新しい仕事をクラフティングできるようになる。そこで、もし一つの要素が欠如すると、呉宝春がこのような新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになることはない。

例えば、もし呉宝春がダイヤスプレーという物質的要素とアセンブラージュされることがなければ、トーストの生地が発酵という工程における湿度管理を一切使われたいまま、品質が安定して美味しいパンを作り出すこともできない。ダイヤスプレーという物質的要素が呉宝春と同時にアセンブラージュされたからこそ、呉宝春が初めて品質が安定して美味しいパンを作れるよ

うになった。また、もしこの段階で、呉宝春がダイヤスプレイという物質的要素とアセンブラージュされることがなければ、品質が安定して美味しいパンを作り出せないまま、後ほどの呉宝春、実習生、オーナー、発酵箱などの社会物質的要素とのアセンブラージュも生み出されなくて、ジョブ・クラフティングを進めることも発生しない。

このように、以上の本稿の考察により、事例一では、呉宝春が多様かつ分散的な社会物質的要素と一連的にアセンブラージュされたからこそ、新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングすることができるようになり、続いてジョブ・クラフティングに進むようになったことを明らかにした。

(二)事例二：

本稿の考察により、事例二では、呉宝春が以下の異種的な社会物質的要素と一連的にアセンブラージュされたことによって、新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになった。

事例二のジョブ・クラフティングを展開した最初に、呉宝春が野上智寛、欧風パン専用の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具という社会物質的要素がアセンブラージュされたことによって、「呉宝春が基本的な欧風パンを作れた」という実践を生み出すようになった。しかし、この実践は単に呉宝春が社会物質的関係性を構築した「暫定的な結果」であり、ここで、呉宝春が本格的な欧風パンの風味を把握することができない困難に遭い、それから、呉宝春が異種かつ分散的な社会物質的要素と一連的にアセンブラージュされたからこそ、台湾の特徴を表す欧風パンを創作するようになった。

その後、台湾の特徴を表す欧風パンを創作するには、呉宝春が徐仲、野上智寛、同僚、フランスに住んだことがある料理人、欧風パン専用の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、様々な台湾特有の食材と小麦の麩、味が重いフルーツ、台湾の顧客、ほかのパン屋の新商品と一連的にアセンブラージュされたことによって、「台湾のパン屋で人気の欧風パンの概念を模倣して、パンの中にパン工場に既にある食品添加物が入った食材をたくさん使って、味が複雑な欧風パンを作った」、「呉宝春が食材の種類と量を減少させて欧

風パンの創作を試した」という実践が生み出されるようになったが、まだ本格的な欧風パンの風味を現すものを作り出せなかった。

それから、呉宝春が続いて徐仲、同僚、欧風パン専用の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、ドライパイナップル、天然なパイナップルとマンゴー、ドライマンゴー、赤ワイン、白ワイン、呉宝春が創作した欧風パンという社会物質的要素と一連的にアセンブラージュされ、それによって、「呉宝春は自分の思い出に意味性があるドライパイナップルという食材を選択して欧風パンを創作した」、「呉宝春が天然なパイナップルとマンゴーを入れ代えて欧風パンを創作した」、「呉宝春がドライマンゴーと赤ワイン、白ワインを用いて欧風パンを創作した」という実践が生み出されるようになったが、これらの食材によって創作された欧風パンの風味が相変わらずあまり良くなかった。

この状況に触発されて、さらに、呉宝春が続いて実家、ドライ竜眼についての思い出、徐仲、台南の東山の農家という社会物質的要素とアセンブラージュされたことによって、「呉宝春が世界的パンコンテストまでに農民と大量のドライ竜眼の購入を契約した」という実践が生み出されるようになった。こうして、呉宝春がやっと本格的な欧風パンの創作にふさわしい食材を見つけるようになった。それから、呉宝春が続いて欧風パン専用の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、ドライ竜眼、米の酒、ワイン、徐仲、呉宝春が試作した欧風パンという社会物質的要素とアセンブラージュされ、「呉宝春がドライ竜眼を米の酒、ワインの中に浸して欧風パンを創作した」という実践が生み出されるようになった。ここまで、呉宝春が以前より優れた欧風パンを創作するようになったが、まだ完璧な欧風パンを創作できないので、呉宝春は続いて欧風パン専用の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、ドライ竜眼、ワイン、ピーナッツ、カシューナッツ、クルミ、徐仲、呉宝春が試作した欧風パン、野上智寛とアセンブラージュされ、「呉宝春がクルミとドライ竜眼をワインに浸して、生地の中にもワインを入れるやり方でワインとドライ竜眼のパンを創作した」という実践を生み出し、台湾の特徴を表す本格的な欧風パンを創作するようになった。

しかし、この段階までは、呉宝春はまだ本格的な欧風パンの風味を理解す

ることができないという困難を乗り越えられなかった。それから、呉宝春が続いて欧風パン専用の小麦粉、ほかのパン作りの食材と器具、ドライ竜眼、ワイン、クルミ、呉宝春が試作した欧風パン、オーナー、同僚、顧客、野上智寛と徐仲、世界的パンコンテスト、ヨーロッパ人の審査員という社会物質的要素とアセンブラージュされ、「呉宝春が世界的パンコンテストで台湾の特徴を表すパンとして完璧なワインとドライ竜眼のパンを作った」という実践が生み出されるようになり、呉宝春が世界的パンコンテストで個人の優勝賞を受賞したからこそ、呉宝春が初めて自分が作ったワインとドライ竜眼のパンが本格的な欧風パンだと確信するようになり、その「本格的な欧風パンの風味を把握することができない」困難を乗り越えるようになった。

このように、呉宝春が一連的に異種的な社会物質的要素とアセンブラージュされ、その中に、呉宝春が含まれ、それぞれの社会物質的要素がそれぞれの役割を果たすようになり、呉宝春は一連的な新たな実践を生み出すようになった、こうして、呉宝春がやっと新しい仕事をクラフティングするようになって、加えて、「台湾の誇り」という新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになった。そこで、もし一つの社会物質的要素が欠如すると、例えば、台南の東山のドライ竜眼生産の農家という要素が存在しなければ、呉宝春が農家とアセンブラージュされることがなく、ワインとドライ竜眼のパンが創作されることもない。そうすると、呉宝春が世界的パンコンテストで受賞し、「台湾の誇り」という仕事のアイデンティティをクラフティングするようになることもない。上記の全ての社会物質的要素が一連的にアセンブラージュされたからこそ、呉宝春が新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになったわけである。

しかし、この段階での呉宝春のジョブ・クラフティングはここまで止まるのではない。その後、「呉宝春が実習生にワインとドライ竜眼のパンの作り方を教える」という実践に取り組んだが、実習生がすぐにワインとドライ竜眼のパンの作り方を実践できないという困難に直面した。それに触発され、呉宝春、オーナー、マスメディア、顧客、ワインとドライ竜眼のパンという社会物質的要素がアセンブラージュされたことによって、「呉宝春がマスメディアの取材を受けて、ワインとドライ竜眼のパンの宣伝に携わった」とい

う実践が生み出された。それから、呉宝春は続いて実習生、マスメディア、顧客、ワインとドライ竜眼のパンという社会物質的要素とアセンブラージュされ、「呉宝春が実習生をワインとドライ竜眼のパンの作り方を順調に教えて、呉宝春のリードで組織全体が大量のワインとドライ竜眼のパンを生産した」という実践が生み出されるようになった。こうして、呉宝春が続いて一連的に異種的な社会物質的要素とアセンブラージュされたからこそ、やっと実習生がワインとドライ竜眼のパンの作り方を学習しないという困難を乗り越え、続いて新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになった。

それから、呉宝春がまた続いて世界的パンコンテスト、ドライ竜眼生産の農民、マスメディア、顧客、ワインとドライ竜眼のパン、ドライ竜眼の後継者、ほかの飲食業の業者という社会物質的要素とアセンブラージュされ、「呉宝春が大量のドライ竜眼の入手を確保して、毎日に大量のワインとドライ竜眼のパンを生産した」という実践が生み出されるようになり、続いてワインとドライ竜眼のパンという本格的な欧風パンをアピールし続けるようになった。

このように、以上の本稿の考察により、呉宝春が台湾、フランスに分散される異種的な社会物質的要素と一連的にアセンブラージュされたからこそ、呉宝春個人のジョブ・クラフティングが達成されるようになったことを明らかにした。

第三節 ディスカッションと本稿の研究的な貢献

本稿は、ジョブ・クラフターがどのように社会物質的關係性の構築によって、新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになるか、という課題を明らかにすることが目的である。

今までのジョブ・クラフティングの既存理論では、どんなジョブ・クラフターでも、ジョブ・クラフティングの方法を用いて、ジョブ・クラフティングにおける困難を乗り越え、新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになることを示した。しかし、今までのジョブ・クラフティングの既存研究では、主に認知的学習論の視座を用いて、ジョブ・

クラフティングのプロセスの展開を議論したので、ジョブ・クラフティングの達成がジョブ・クラフター個人の主観的観念に還元するようになってしまった。結局、この視座では、単に優秀なジョブ・クラフターがどのように個人の主体性によって困難を乗り越えてジョブ・クラフティングを達成するようになるか、ということしか説明することができない。全てのジョブ・クラフターがジョブ・クラフティングの方法を用いて、新しい仕事と仕事のアイデンティティをクラフティングするようになるわけではないという矛盾を生じてしまった。

また、ジョブ・クラフティング自体は、ジョブ・クラフターが管理者、材料、ツールなどの社会物質的要素と絡み合っただけで社会物質的関係性の構築によってジョブ・クラフティングを達成するようになる部分があるにも関わらず、今までのジョブ・クラフティングの既存理論では、認知的学習論の視座を用いてジョブ・クラフティングの達成を議論した場合に、ジョブ・クラフターが一方向的に社会を変えるようになり、管理者、材料、ツールなどの社会物質的要素の影響が理論の外に置かれるようになる。結局、ジョブ・クラフターが管理者、材料、ツールなどの社会物質的要素を含む社会物質的関係性の構築によって、ジョブ・クラフティングを達成するようになる部分を説明することができないという矛盾を生じてしまった。

そして、今までのジョブ・クラフティングの既存研究の問題に対し、本稿は実践論の視座を用いて、ジョブ・クラフターがどのように社会物質的関係性の構築によって、新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになるかを考察した。本稿がパン職人の二つのジョブ・クラフティングの事例を考察し、パン職人がどういう社会物質的要素とアセンブラージュされ、どのように社会物質的関係性の構築によって、ジョブ・クラフティングを達成するようになるかを明らかにした。以下、本稿の考察の結果、どのようにジョブ・クラフティングの既存研究における問題を解決して、ジョブ・クラフティングの既存研究に貢献したかを議論する。

まず、ジョブ・クラフティングの開始から議論する。今までのジョブ・クラフティングの既存研究では、ジョブ・クラフターが既存の仕事における不満足なニーズ、不満をジョブ・クラフティングのモチベーションにして、ジ

ジョブ・クラフティングを開始するようになることを示した。しかし、本稿の考察の結果、ジョブ・クラフターが一連的に異種かつ分散的な社会物質的要素とアセンブラージュされたからこそ、ジョブ・クラフティングのモチベーションが生み出され、ジョブ・クラフティングを開始することができるようになったことを明らかにした。そこで、ジョブ・クラフターがそれらの社会物質的要素と一連的にアセンブラージュされない限り、ジョブ・クラフティングのモチベーションが生み出されないため、ジョブ・クラフティングを開始することもできない。これにより、ジョブ・クラフティングのプロセスは、単にジョブ・クラフターの主体性に依拠して展開するようになるのではなくて、ジョブ・クラフターが様々な社会物質的要素と絡み合っ社会物質的關係性の構築によって展開するようになることがわかる。

それから、今までのジョブ・クラフティングの既存研究では、ジョブ・クラフターが主体的な認知構造に基づいて新しいスキル、知識などを認知して学習して新たな実践を起こし、困難を乗り越えてタスクの境界を変えるようになることを示したが、この論点は単に優秀でかつ創造的なジョブ・クラフターがどのようにジョブ・クラフティングを達成するようになるかということしか説明することができなくて、全てのジョブ・クラフティングの達成を説明することができないという矛盾が存在している。この問題に対し、本稿の考察の結果、ジョブ・クラフティングのプロセスにおいて、ジョブ・クラフターが新しく学習したスキルを活かし、困難を乗り越え、今までの仕事の慣性を変え、タスクの境界を変えるような新たな実践を起こすようになったのは、ジョブ・クラフターがどういう社会物質的要素と出会うか、それらの社会物質的要素とどのようにアセンブラージュされるようになるか、ということに依拠することを明らかにした。ジョブ・クラフターが一連的に異種かつ分散的な社会物質的要素とアセンブラージュされる中に、それぞれの社会物質的要素がその状況でそれぞれの役割を果たしたことで、ジョブ・クラフターが新たな実践を生み出すようになる。ここで、ジョブ・クラフティングのプロセスにおける全ての実践は、ジョブ・クラフターが社会物質的關係性を構築した「結果」であるが、ジョブ・クラフターが続いて新たな社会物質的要素とアセンブラージュされる限り、これらの実践は、単にジョブ・ク

クラフターが社会物質的関係性を構築した「暫定的な結果」になる。こうして、ジョブ・クラフターが一連的に異種のかつ分散的な社会物質的要素とアセンブラージュされ、多層的で込み入った社会物質的関係性の構造をなしているからこそ、ジョブ・クラフターが次々に実践を生み出し、新しい仕事をクラフティングするようになったことがわかる。

また、本稿の考察により、ジョブ・クラフターが一連的な社会物質的要素とアセンブラージュされたことに伴って、ジョブ・クラフター自身も変容していくことがわかった。従って、ジョブ・クラフターが新しい仕事をクラフティングするようになる実践を生み出すと同時に、ジョブ・クラフターの新しい仕事のアイデンティティもクラフティングするようになることも明らかにした。しかし、たとえジョブ・クラフターが新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになったとしても、ジョブ・クラフターが続いてダイナミックな状況に触発されて、異種的な社会物質的要素とアセンブラージュされる限り、ジョブ・クラフターが続いて新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになることが本稿によって判明した。

以上述べたことをまとめると、本稿の考察により、ジョブ・クラフターがどのように異種のかつ分散的な社会物質的要素とアセンブラージュされたことによって、新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになるかを明らかにした。本稿の考察の結果により、ジョブ・クラフティングの開始、ジョブ・クラフティングのプロセスの展開、新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティのクラフティングは、全てはジョブ・クラフターが異種のかつ分散的な社会物質的要素と一連的にアセンブラージュされることによって、生み出されるようになったことを明らかにした。ジョブ・クラフターが社会物質的関係性を構築する中に、管理者や様々な物質が含まれ、多様な社会物質的要素がそれぞれの役割を果たしたからこそ、個人のジョブ・クラフティングが成立するようになることが判明した。このように、ジョブ・クラフティング自体は、単にジョブ・クラフター個人の主体性によって展開して、成立するようになるわけではないことを明らかにした。それによって、たとえもともと能力があまり良くないジョブ・クラフタ

一でも、異種的な社会物質的要素とアセンブラージュされ、社会物質的關係性の構築によって、新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになることができると考えられる。

従って、本稿の考察の結果、ジョブ・クラフティングというのは、ジョブ・クラフターが含まれ、異種のかつ分散的な社会物質的要素と一連的にアセンブラージュされ、多層的で込み入った構造の社会物質的關係性の構築によって生み出されるようになることを明らかにした。このように、本稿はジョブ・クラフティングの成立は社会物質的關係性の構築に還元するという論点を提示することにより、今までのジョブ・クラフティングの既存研究では、ジョブ・クラフティングの成立はジョブ・クラフター個人の主体性に還元するという論点によって生じた問題を解決することができるようになり、これが本稿の研究的な貢献であるということができる。

第六章 結論と今後の展望

本章の構成は、以下の通りである。第一節では、実務的インプリケーションを示し、個人のジョブ・クラフターがどのように社会物質的關係性の構築によって、新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするのかを提示する。加えて、組織がどのように個人のジョブ・クラフティングの生成を促進するのかを提示する。第二節では、研究の制限と今後の展望を示す。最後の第三節に、結論を提示する。

第一節 実務的インプリケーション

ジョブ・クラフティングは、人が仕事へのモチベーションを向上させ、より有意義に仕事に取り組む方法である。そして、本稿で提示したジョブ・クラフターが社会物質的關係性の構築によって、新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングする観点は、実務面で三点のインプリケーションを提示する。

第一に、ジョブ・クラフティングの開始については、単に個人が現在の仕事と生活への不満からジョブ・クラフティングしようというモチベーションを生じるのではなく、様々な人、人工物、商品、顧客、制度などの社会物質的要素との関わりを増やす必要がある。

第二に、ジョブ・クラフターがどのようにジョブ・クラフティングを達成するようになるかということについて、それは単にジョブ・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持って自らの主観的な観念に依拠して実践を起こすのみでは、ジョブ・クラフティングの達成ができるわけではない。ジョブ・クラフティングにおける新しい実践を実現するために、ジョブ・クラフターが自分と出会った人、ツール、製品、顧客、材料などの社会物質的要素と連関し続ける必要がある。それにより、ジョブ・クラフターが次第に新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするような実践を起こせるようになる。

第三に、ジョブ・クラフティングという方法の実践は、ジョブ・クラフター個人のモチベーションを向上させるような新しい仕事と新しい仕事のアイ

アイデンティティを作り出すということであるが、個人のジョブ・クラフティングは組織の経営方針に違反しない限り、組織にイノベーションの活力をもたらすことがある他に、社会に有意義な変化をもたらすこともある。従って、組織におけるメンバーの個人のジョブ・クラフティングがどのように組織に便益をもたらすかということとの繋がりについて、ジョブ・クラフターが異種的な社会物質的要素とアセンブラージュされる時には、組織の経営者、経営目標、同僚が含まれるという前提で、多様な社会物質的要素との連関を通して、組織にも便益をもたらす新しい実践の生成が期待できる。

第二節 研究の制限と今後の展望

本節では、二点の研究の制限と今後の展望を示す。

第一に、本稿では、取材の機会が限られていて、直接にパン職人の呉宝春のジョブ・クラフティングに影響を与えた他の人々に取材する機会がない。従って、本稿では、パン職人の呉宝春のジョブ・クラフティングを分析するには、単に呉宝春本人への取材と呉宝春に関わる著書という二次データを用いて、呉宝春が他の人とのインタラクションはどのように新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになるかという分析しかできなかった。このように、パン職人の呉宝春のジョブ・クラフティングについて、筆者は限りある範囲内でしか理解できなくて、本稿では限定された真実性しか示せなかったことである。

今後の研究では、ジョブ・クラフターが他人とのインタラクションを通してどういう実践を起こすようになるのかということをもより明確にするには、多方面に取材を行う方式でジョブ・クラフターのジョブ・クラフティングのプロセスの展開を考察し、よりデータの真実性を把握する必要があると考える。

第二に、本稿は一人のジョブ・クラフターに限定して研究対象にして、そのジョブ・クラフターがどのように社会物質的關係性の構築によって、伝統的なベーキング業界の仕事の慣習を脱するようになり、新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになるかを考察した。個別事例の観察から得られた見解はより詳しくジョブ・クラフターが所属する

業界の環境と社会構造、新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングする中でのダイナミックな状況などを考察することができるが、個別事例の観察から得られた見解で全てのジョブ・クラフティングのプロセスを解明することは難しい。多様な事例をさらに考察することが今後の課題である。

第三節 結論

本稿では、個人のジョブ・クラフティングはジョブ・クラフターが一連的に多様かつ分散的な社会物質的要素とアセンブラージュされたことによって、生み出されるようになることを示した。ジョブ・クラフターが社会物質的関係性を構築する中に、それぞれの社会物質的要素がそれぞれの役割を果たしたからこそ、ジョブ・クラフターの新しい実践が生み出されるようになり、ジョブ・クラフター自身も変容されるようになり、次第に新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティをクラフティングするようになるのである。そうであるから、個人のジョブ・クラフティングの成立はジョブ・クラフター個人の主体性に還元するのではなくて、ジョブ・クラフターが様々な社会物質的要素とのアセンブラージュに着目するからこそ、ジョブ・クラフティングの可能性がより広がるようになる。そこで、ジョブ・クラフター個人が社会物質的関係性にクラフティングされたからこそ、ジョブ・クラフター個人の新しい仕事と新しい仕事のアイデンティティがクラフティングするようになることを明らかにした。

このように、本稿では、上記の新たな視点を提示することで、ジョブ・クラフティングのダイナミックなプロセスをより解明するようになった。これにより、従来のジョブ・クラフティング理論では、ジョブ・クラフティングの成立はジョブ・クラフター個人の主体性に依拠するという主張を更新するようになった。

【参考文献】

一、洋文献：

- 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., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- 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.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 158-186.
- Bourdieu, P. (1977), *Outline of a Theory of Practice*, translated by Nice, R., Cambridge University Press, Cambridge.
- Brickson, S. (2011). Confessions of a job crafter: How we can increase the passion within and the impact of our profession. *Journal of management inquiry*, 20(2), 197-201.
- Callon, M. (2013). Qu'est-ce qu'un agencement marchand? In M. Callon, *Sociologie des Agencements Marchands* (pp. 325-479). Paris (北川亘太 & 須田文明訳「市場的配置とは何か [上中下]」『経済論集』2016年).
- Carlile, P. R. (2004). Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries. *Organization Science*, 15(5), 555-568.

- Cohen, L. E. (2013). Assembling jobs: A model of how tasks are bundled into and across jobs. *Organization Science*, 24(2), 432-454.
- Dewey, J. (1938). *Logic: The Theory of Inquiry*: Henry Holt.
- Dutton, J. E., Debebe, G., & Wrzesniewski, A. (2000). A social valuing perspective on relationship sensemaking. *Ann Arbor. (Working paper)*.
- Dyer, W. G., & Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of management review*, 16(3), 613-619.
- Golden-Biddle, K., & Locke, K. (1993). Appealing work: An investigation of how ethnographic texts convince. *Organization Science*, 4(4), 595-616.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work redesign.
- Ilgen, D. R., & Hollenbeck, J. R. (1991). The structure of work: Job design and roles. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2, 165-207.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of vocational behavior*, 31(3), 278-296.
- Latour, B. (1987). *Science in Action : How to Follow Scientists and Engineers Through Society*. Harvard University Press.
- Latour, B. (1999). *Pandora's Hope: Essays on the Reality of Science Studies*. Harvard University Press.
- Lave, J., & Wenger, E. (1990). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. New York: Cambridge University Press.
- 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.

- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 13(3), 249-273.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in ° culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243–263.
- Sanday, P. R. (1979). The ethnographic paradigm (s). *Administrative science quarterly*, 24(4), 527-538.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537-549.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, 80(1), 173-186.
- Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach. *Strategic management journal*, 17(S2), 11-25.
- Tyre, M. J., & Von Hippel, E. (1997). The situated nature of adaptive learning in organizations. *Organization Science*, 8(1), 71-83.
- Walsham, G. (1995). Interpretive case studies in IS research: nature and method. *European Journal of information systems*, 4(2), 74-81.
- 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., Berg, J. M., & Dutton, J. E. (2010). Managing yourself: Turn the job you have into the job you want. *Harvard Business Review*, 88(6), 114-117.
- 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.

二、和文献：

雜誌論文：

佐藤郁哉．（2015）．質的データ分析の基本原則と QDA ソフトウェアの可能性（特集 労働研究と質的調査）．*日本労働研究雑誌*，57(12)，81-96．

三、中国語文献：

単行書：

饒見維(1994)。*知識場論：認知思考與教育的統合理論*：五南圖書出版股份有限公司。

吳玲玲， & Solso, R. L. (1998)。*認知心理學*。台北：華泰書局。

吳寶春，劉永毅(2010)。*柔軟成就不凡*。寶瓶文化出版。

吳寶春，(2012)。*吳寶春按讚健康優土產*。時報出版。

吳寶春，(2012)。*吳寶春嚴選感心好食材*。時報出版。

吳寶春，(2014)。*吳寶春的麵包秘笈*。遠流出版。

