

平成 30 年度厚生労働科学研究費補助金（労働安全衛生総合研究事業）
「労働生産性の向上に寄与する健康増進手法の開発に関する研究」
(H28-労働-一般-004)

主任：島津明人

研究協力報告書

メンタルヘルスの向上手法の開発
ジョブ・クラフティング介入プログラム

研究協力者

櫻谷あすか（東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野・大学院生；
日本学術振興会・特別研究員 DC2）

分担研究者

島津明人（北里大学一般教育部人間科学教育センター・教授）

研究要旨：近年、職場のメンタルヘルスでは、労働者が与えられた仕事をこなすだけでなく、主体的に仕事や職場環境に変化を加えながら、自ら自分の能力や適性に合った働き方を目指す「ジョブ・クラフティング」が注目されている。このジョブ・クラフティングは労働者の生産性およびメンタルヘルスの向上に寄与する手法として期待される。本研究では、ジョブ・クラフティングの介入プログラムを新たに開発し、本プログラムの効果を無作為比較試験によって検討した。本報告書では、無作為化比較試験の結果、および介入プログラムを実施するためのマニュアルを提示する。

A. はじめに

近年、職場のメンタルヘルスでは、労働者が与えられた仕事をこなすだけでなく、主体的に仕事や職場環境に変化を加えながら、自ら自分の能力や適性に合った働き方を目指す「ジョブ・クラフティング」が注目されている¹⁾。このジョブ・クラフティングは労働者のポジティブな心の健康を促進し、生産性の向上にも寄与することが期待されている¹⁻³⁾。3年目の平成 30 年度は、平成 29 年度に実施した、ジョブ・クラフティング介入プログラムの無作為化比較試験の結果の解析、および、介入プログラム実施のためのマニュアル作成を行った。本報告書では、無作為化比較試験の結果、およびマニュアルの内容を報告する。

B. 方法

B-1. 無作為化比較試験

日本の 6 事業所の社員を対象に参加を呼びかけ、281 名 (5.2%) の労働者がベースライン調査に回答し、介入群 (138 名) と対照群 (143 名) に無作為に割り付けられ

た。介入群に対しては、ジョブ・クラフティング介入プログラム (120 分の集合研修を 2 回と研修後のメールフォローをし、2 回の研修の間は 1 か月のインターバルを設けた) を提供した。本研修はジョブ・クラフティング理論を基に構成され、1 回目研修では、参加者のジョブ・クラフティングを促すことを目的に、ジョブ・クラフティングの考え方や事例を紹介し、参加者自身がジョブ・クラフティング計画の立案を行った。2 回目研修では、ジョブ・クラフティング計画の振り返りを行い、改善版のジョブ・クラフティング計画の立案を行った (平成 29 年度報告書より)。

両群ともに、初回調査から 3 か月後 (2 回目研修から約 2 週間後)、および 6 か月後に追跡調査を行い、ワーク・エンゲイジメント (UWES)、仕事のパフォーマンス (WHO-HPQ から 1 項目)、およびジョブ・クラフティング (job crafting scale) について質問した。

介入効果の計算には混合効果モデル (線型混合モデルおよび ANOVA モデル) を用

いた Intention-to-treat (ITT) 解析を実施した。また、変数の変化量(追跡時から初回調査の値を減じたもの)を指標として両群を比較し効果量(Cohen's d)を算出した。サブグループ解析として、年齢の低群(36歳以下)と高群(37歳以上)、および初回調査時点でのジョブ・クラフティング得点の低群(≤ 5)と高群(>5)に分けて介入効果を検討した。

B-2. ジョブ・クラフティング介入プログラムのマニュアルの作成

ジョブ・クラフティング介入プログラムは、1回あたり120分の集合研修2回とメールフォローにより構成される。本マニュアルは、無作為化比較試験で介入を受けた参加者の感想や、産業精神保健の専門家の意見をもとに作成された。プログラム実施のマニュアルを付録として作成した。

C. 結果

C-1. 無作為化比較試験の結果

介入群と対照群ではそれぞれ、男性は59.4%および60.8%、平均年齢(標準偏差)は35.7(8.3)歳および37.5(9.1)歳であった。全参加者の基本属性を表1に示す。追跡率は、3ヵ月後調査で介入群85.5%、対照群91.6%、6ヵ月後調査で介入群71.7%、対照群86.7%であった。全参加者において、UWES、仕事のパフォーマンスおよびジョブ・クラフティングに対する有意な介入効果はみられなかった(表2)。3ヵ月後および6ヵ月後時点での効果量(Cohen's d)はそれぞれ、UWESは0.15および0.03、仕事のパフォーマンスは0.19および0.13、ジョブ・クラフティングは0.12および0.06であった。サブグループ解析では、年齢低群において、仕事のパフォーマンスに対する介入効果が線型混合モデル、およびANOVAモデルの6ヵ月後時点において有意な結果であった($p=0.03$)。6ヵ月後時点の効果量はCohen's d=0.36であった。ジョブ・クラフティングに対する介入効果は、ANOVAモデルの3ヵ月後時点で有意であり($p=0.048$)、効果量はCohen's d=0.32であった。また、ジョブ・クラフティング低群においては、UWESに対する介入効果がANOVAモデルの3ヵ月後時点で有意

であり($p=0.04$)、効果量はCohen's d=0.33であった。

C-3. ジョブ・クラフティング介入プログラムのマニュアル

介入プログラムの概要は下記の通りとなる。プログラム実施の具体的なマニュアルは、付録として作成した。

- ・ 目的：参加者が、ジョブ・クラフティングを日常業務の中に取り入れること。
- ・ 対象者：一般従業員(1回の研修参加者30名前後)。
- ・ 形式：全体時間120分程度の集合研修を2回実施する。研修は3-4名程度のグループを構成し、グループワーク形式で進める。

1. 1回目研修

1回目研修では、ジョブ・クラフティングを学び、およびジョブ・クラフティング計画を立案することを目的とする。

① ジョブ・クラフティングの目的および効果の説明

初めに、ジョブ・クラフティング研修の目的(ワーク・エンゲイジメントや仕事のパフォーマンスの向上)を提示する。次に、ジョブ・クラフティングに関する研究結果を紹介しながら、どのような効果が期待されるかについて、説明する。例えば、ジョブ・クラフティングは、高いワーク・エンゲイジメントや低い心理的ストレス反応と関連があるという横断調査の報告⁴⁾

(図1)や、ジョブ・クラフティング介入プログラム前後で、ワーク・エンゲイジメントが向上し、心理的ストレス反応が低減したという前後比較試験の報告⁵⁾などを用いることができる(図2)。

② ジョブ・クラフティングの方法の説明

Wrzesniewski と Dutton によるジョブ・クラフティングの定義に基づいて、ジョブ・クラフティングの3つの要素（作業、人間関係、認知クラフティング）を紹介する。3つの要素の具体的な事例をそれぞれ紹介することで、参加者の理解を深める。例えば、作業クラフティング（仕事のやり方への工夫）では、To do リストの立て方や、仕事のスケジュール管理を工夫することで、より働きやすく、充実した働き方を目指す。人間関係クラフティング（周りの人への工夫）では、自ら先輩にアドバイスを求めにいくことや、仕事に関する情報交換を同僚と積極的にすることで、周囲の人間関係を充実させ、仕事のしやすさを高める。最後に、認知クラフティング（考え方への工夫）では、仕事の意義や目的を考えることや、自分の仕事の社会に対する影響を認識することで、仕事のモチベーションや満足感を向上させる。参加者には、3つのジョブ・クラフティング（作業、人間関係、認知クラフティング）をすることで、より、仕事のやりがいや働きやすさを高めることができる（図3）。

③ 事例検討

次に、架空の事例を用いて、仕事に対してやらされ感や行き詰まり感を感じている場合に、どのようにジョブ・クラフティングをしたら、より前向きになれるかについて、参加者に考えてもらう。用いる事例に関しては、参加者の特性やニーズに合わせて、準備する。例えば、中間管理職に対する研修では、以下のような事例がある。

- ・ 某製造会社に勤めるAさん（40代、男性）
- ・ 中間管理職として仕事をしている。

- ・ 業績についての上司からの指示や、部下への指導などに追われる日々が続く。
- ・ 他にやりたい仕事もあるが、時間がない。
- ・ つい、やらされ感がましてしまい、悶々とした日々が続く。

参加者には、初めに、Aさんができるジョブ・クラフティング（作業、人間関係、認知クラフティング）を個人ワークで自由に考えてもらい、後にグループワークで意見を共有する。このワークにより、具体的にどのような場合に、ジョブ・クラフティングをすると効果的かについて、学ぶことができ、また他の人のジョブ・クラフティングのアイデアを知ることができる。Aさんの出来るジョブ・クラフティング事例としては、スケジュールの管理を工夫して、やりたい仕事をする時間を確保する（作業クラフティング）や、後輩に話しかける機会を増やして、教育をしやすい環境をつくる（人間関係クラフティング）、自分の仕事の意義を再度考えるようにする（認知クラフティング）などの例が挙がる。

④ 参加者自身のジョブ・クラフティング計画づくり

初めに、業務の整理を行う。例えば、現在行っている業務を3つ程度あげてもらい（3つ以上ある場合は、特に思い入れがある仕事、注目したい仕事、など自由に選んでもらう）、3つ挙げた業務に対してどの程度ジョブ・クラフティングが出来ているかを、○（良くジョブ・クラフティング出来ている）、△（あまりジョブ・クラフティングしていない）、×（全くジョブ・クラフティングしていない）の3段階で評価をしてもらう（図4）。これにより、普段の業務を振り返ることができる。この振り返りをもとに、どの業務に対してジョブ・クラフティングを実施するかを考えてもらう。

次に、参加者が挙げた業務に対して、どのようなジョブ・クラフティング（作業・人間関係・認知クラフティング）ができるかについて、個人ワークで考えてもらう。その後、グループワークで意見を共有する。

最後に、約1か月の間に実施するジョブ・クラフティング計画を立案する。ここでは、作業・人間関係・認知クラフティングの計画を1つずつ考えてもらう。立案した計画は、具体的に「何を・いつ・どこですか」まで落とし込み、計画カードなどに書き込むことで、実行可能性を高めることができる（図5）。

2. ジョブ・クラフティング計画実行期間（約1か月）

参加者は、立案した3つのジョブ・クラフティング計画（作業・人間関係・認知クラフティング）を実行する。この期間、メールで研修内容のリマインドや、ジョブ・クラフティング計画実行における個別相談をすることで、参加者のジョブ・クラフティング計画の実行をサポートする。

3. 2回目研修

2回目研修では、ジョブ・クラフティング計画の振り返りと、改善版のジョブ・クラフティング計画づくりを行う。

① ジョブ・クラフティング計画の振り返り

計画内容、実行した回数、実行して感じた気持ちの変化や、実行しやすさ、および、次に活かす場合のポイントについて振り返る（図6）。初めに、個人ワークで振り返り、次にグループワークで共有することで、ジョブ・クラフティングの実行に関する気づきや学びを、参加者同士で共有することができる。

② 改善版のジョブ・クラフティング計画づくり

ジョブ・クラフティング計画の振り返りを踏まえ、より実行しやすく、かつ仕事へのポジティブな気持ち（ワーク・エンゲイジメントの向上）に繋がるような、ジョブ・クラフティングについて、個人ワーク、およびグループワークを通して考える。例えば、仕事のTo do リストを作成する際に、自分のやりたい仕事のTo do リストを作成する（作業クラフティング）、付箋に仕事の意義を書いてデスクに貼り、日常的に認知クラフティングを実施する、などの例がある。1回目研修時よりも、より具体的なジョブ・クラフティングのアイデアが出るようになる。

4. メールによるフォロー

2回目の研修後、参加者のジョブ・クラフティング実行を促すために、メールでリマインドを送る。

D. 考察

本ジョブ・クラフティング介入プログラムは、ワーク・エンゲイジメント、仕事のパフォーマンス、およびジョブ・クラフティングの向上に対して、全参加者においては有意な効果が認められなかった。しかし、若年（36歳以下）の参加者では、本プログラムによりジョブ・クラフティングと仕事のパフォーマンスが向上し、ジョブ・クラフティングをあまりしない傾向のある参加者（ジョブ・クラフティング低群）では、ワーク・エンゲイジメントが向上する可能性が考察される。参加者の年齢やジョブ・クラフティングの程度によって、プログラムの効果が異なるかもしれない。

次に、無作為化比較試験で用いた介入プログラムをもとに、ジョブ・クラフティング介入のマニュアルを作成した。上述の通り、参加者の年齢やジョブ・クラフティングの程度などによって、本プログラムの効果が異なる可能性がある。本マニュアルを基に、現場の産業保健スタッフが、自社の従業員の特性に合わせて、プログラムを提供することが望ましい。

E. 結論

本研究では、労働者の生産性およびメンタルヘルスの向上に寄与する手法の一つとして、ジョブ・クラフティングに着目し、ジョブ・クラフティング介入プログラムの開発および、その効果検討を実施した。全参加者において、有意な効果は認められなかったものの、若年層やジョブ・クラフティング低群で、仕事のパフォーマンスやワーク・エンゲイジメントの向上に寄与する可能性が示された。参加者の特性に合わせて、ジョブ・クラフティング介入プログラムを提供することで、労働生産性やメンタルヘルス向上につながる可能性が期待できる。

表 1. 参加者の基本属性

	介入群 (138 名)				対照群 (143 名)			
	人	%	平均値	標準 偏差	人	%	平均値	標準 偏差
年齢			35.7	8.3			37.5	9.1
性別								
男性	82	59.4			87	60.8		
職業								
管理職 (課長職相当以上)	14	10.1			20	14.0		
専門・技術職	70	50.7			59	41.3		
事務系	19	13.8			19	13.3		
現場系 (製造組立など)	1	0.7			2	1.4		
営業・販売職	23	16.7			27	18.9		
その他	11	8.0			16	11.2		
雇用形態								
正規雇用	117	84.8			120	83.9		
非正規雇用 (派遣、契約、嘱託)	21	15.2			23	16.1		

表 2. ジョブ・クラフティング介入プログラムのアウトカムへの効果 (281 名)

	固定効果の推定値	t	p	Cohens'd (人)
ワーク・エンゲイジメント				
3 か月後	0.10	1.11	0.27	0.15 (249)
6 か月後	0.04	0.38	0.71	0.03 (223)
Pooled	0.03	0.52	0.60	
仕事のパフォーマンス				
3 か月後	0.31	1.50	0.13	0.19 (247)
6 か月後	0.33	1.32	0.19	0.13 (221)
Pooled	0.18	1.34	0.18	
ジョブ・クラフティング*				
3 か月後	0.09	0.97	0.33	0.12 (247)
6 か月後	0.09	0.81	0.42	0.06 (222)
Pooled	0.05	0.90	0.37	

*280 名; データに欠損があるため (1 名)

F. 健康危険情報
該当せず。

G. 研究発表

1. 論文発表

櫻谷あすか、島津明人、ジョブ・クラフティングの概念および関連要因に関する文献レビュー、産業精神保健、2016、24(4)、407-412

Asuka Sakuraya, Akihito Shimazu, Kotaro Imamura, Katsuyuki Namba, and Norito Kawakami. Effects of a job crafting intervention program on work engagement among Japanese employees: a pretest-posttest study. *BMC Psychol.* 2016; 4(1): 49.

Asuka Sakuraya, Akihito Shimazu, Hisashi Eguchi, Kimika Kamiyama, Yujiro Hara, Katsuyuki Namba, and Norito Kawakami. Job crafting, work engagement, and psychological distress among Japanese employees: a cross-sectional study. *Biopsychosoc Med.* 2017; 11(1): 6.

2. 学会発表

櫻谷あすか、島津明人、江口尚、神山貴巳香、原雄二郎、難波克行、川上憲人、ジョブ・クラフティングとワーク・エンゲイジメントおよび心理的ストレス反応との関連、第88回日本産業衛生学会、2015年5月、大阪

櫻谷あすか、島津明人、今村幸太郎、難波克行、川上憲人、労働者を対象としたジョブ・クラフティングプログラムのワーク・エンゲイジメントおよび心理的ストレス反応に対する効果：前後比較試験、第89回日本産業衛生学会、2016年5月、福島

櫻谷あすか、ジョブ・クラフティングに注目した教育研修プログラムの効果、第25回日本産業ストレス学会（シンポジウム）、2017年12月、静岡

櫻谷あすか、ジョブ・クラフティングプログラムの開発とその効果、第28回日本産業衛生学会全国協議会公募企画6シンポジウム、2018年9月、東京

Asuka Sakuraya, Akihito Shimazu, Kotaro Imamura, Katsuyuki Namba, and Norito Kawakami. Effects of a job crafting intervention program on work engagement among Japanese employees: A pretest-posttest study, International Congress of Behavioral Medicine 2016, December, 2016, Melbourne

Asuka Sakuraya, Effects of job crafting intervention on work engagement among workers, ICOH-WOPS 2017, August, 2017, Mexico city

Asuka Sakuraya, Effects of a job crafting intervention program on work engagement among Japanese employees, eSeTo International Symposium on Public Health, November, 2017, Seoul

H. 知的財産権の出願・登録状況
該当せず

I. 引用文献

1. Wrzesniewski A, et al. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Acad Manage Rev*; 26: 179-201, 2001.

2. Tims M, et al. The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *J Occup Health Psychol*; 18: 230-40, 2013.

3. Tims M, et al. Job crafting and job performance: A longitudinal study. *Eur J Work Organ Psychol*; 24: 914-28, 2015.

4. Sakuraya A, et al. Job crafting, work engagement, and psychological distress among Japanese employees: A cross-sectional study. *Biopsychosoc Med*; 11: 6, doi: 10.1186/s13030-017-0091-y, 2017.

5. Sakuraya A, et al. Effects of a job crafting intervention program on work engagement among Japanese employees: A pretest-posttest study. *BMC Psychol*; 4: 49-58, 2016.