

# CSR 認知と職務満足の関係

—ジョブ・クラフティングの調整効果に着目して—

加藤未有

## <要 約>

企業の社会的責任として広く重要視され、着目される CSR だが、多くの研究は消費者視点で行われており、従業員視点での研究は行われていない。そこで本研究では、企業における従業員の心理的側面である職務満足と、従業員視点での CSR 認知の関係について検証を行った。また、従業員自身が職場環境や職務満足にアプローチできる手法として近年注目が集まるジョブ・クラフティングの調整効果に着目し、CSR 認知によってもたらされる心理的概念に対してどのような影響を及ぼすのかについて検証した。

従業員 327 名を対象に共分散構造分析を行った結果、CSR 認知は仕事の有意味感を部分媒介して職務満足を高めること、さらに、CSR 認知と職務満足の関係はジョブ・クラフティングによってモデレートされることも明らかになった。間接効果はブートストラップ法、調整効果は単純傾斜分析を用いた。この研究によって、日本における CSR 認知と仕事の有意味感・職務満足の関係性とメカニズムを検討することを明らかにしたこと、ジョブ・クラフティングの持つ調整効果について検証できたことなど、組織行動論におけるジョブ・クラフティング研究に対して大きな意義のあるものとなった。

## <キーワード>

CSR , 仕事の有意味感, 職務満足, ジョブ・クラフティング

## 1. はじめに

リクルートワークス研究所（2020）の調査によれば、日本において、2018年時点で生活に満足している人の割合は51.5%、仕事に満足している人の割合は39.9%であり、生活には満足しているものの仕事には満足していないという層が一定数認められる。また、イー・クオーレ（2019）の「職場環境への満足度調査 2019年度」によれば、有職者の約6割が、今の職場に「満足していない（どちらともいえないを含む）」と回答、半数以上が、職場に対して何らかの不満を抱えている状況であることが明らかになった。また、内閣府世論調査（2019）によれば、「これからは心の豊かさか、まだ物の豊かさか」という質問に対し、62.0%の人が「心の豊かさやゆとりのある生活することに重きを置きたい」と回答しており、「物質的な面で生活を豊かにすることに重きを置きたい」と回答した人の割合である29.6%を大幅に上回った。この調査は1972年から毎年継続的に行われているが、年々物の豊かさを求める割合が減り、心の豊かさを求める人の割合が増加してきている傾向から見ても、現代の日本人は物質的満足よりも精神的満足を求める傾向にあると考えることができる。よって、日本人の仕事を通じて得られる精神的満足を満たしていくことで、職場への満足度を向上させていくことが期待できる。そこで本稿では、企業で働く従業員の精神的側面のである職務満足に着目し、職務満足の向上メカニズムについて研究を行う。

独立変数には、企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility, 以下 CSR と表記）に関する従業員の認知を指す、CSR 認知を採用する。これまでの CSR 研究で、CSR 認知により、情緒的コミットメント（Caroline & Ditlev, 2012）や職務満足度（Sandipan ら, 2021）など、職務や所属企業に対し、心理的にポジティブな影響が多く認められることは明らかになっており、CSR 認知が組織行動論的観点から、従業員のみならず、企業視点でも非常に重要であることが分かる。企業市民協議会（2017）の「CSR 実態調査」によれば、「貴社は、CSR に関する独自の行動規範や倫理綱領等をお持ちですか。」という質問に対し、「持っている」と回答した企業が9割であり、CSR 活動を行う企業のうち8割は、自社の事業を通じて社会責任・社会貢献を果たそうと考えていることが示された。また、東京商工会議所（2005）の『「企業の社会的責任(CSR)」についてのアンケート調査』では、半数以上の企業が CSR 活動を通じて従業員の満足度向上を期待していることが明らかになっており、CSR 活動への取り組み等が、消費者のみならず、従業員に対してもポジティブな影響を与えることへの期待を担っていると言える。このことから、日本企業のほとんどが CSR 活動に対して積極的に取り組んでいることがうかがえ、多くの企業で CSR 活動が非常に重要視されていることが分かる。このように CSR が注目されている一方で、多くの CSR 研究はブ

ランディングや評価に関するものなど、消費者の目線からおこなわれている研究が多く、CSR 活動を行う企業の従業員個人への影響を検討する論文は少ない。そこで本研究では、国内の従業員を対象に、CSR 認知と従業員の心理的側面である職務満足に着目した研究を行う。

研究に当たっては、媒介要因として仕事への意識に近い概念である仕事の有意味感を採用し、CSR 認知と職務満足に対する媒介効果について検証を行う。CSR 認知が職務満足に対して正の影響を与えることは先行研究から明らかになっているものの (Sandipan ら, 2021), そのメカニズムについては検討の余地が残されている。また、日本の文化的側面からも、今、仕事の有意味感に着目した研究を行う意義は大きい。年功賃金・長期雇用が一般的であった日本では、従業員が、今ここでその仕事をする意味を見出すことが相対的に少なく、職務ではなく、組織に対する愛着や有意味感を抱くことが多かった (高尾, 2019)。その上で、近年の日本は仕事の個業化が進んだことで他者との関わり合いが減り、もともと高くはなかった仕事の有意味感がさらに低下している傾向にある (高尾, 2019)。そのため、本研究では、CSR 認知を通じて仕事の有意味感を得て、職務満足の向上につながることを示唆することを目的とし、近年の日本における低迷した仕事の有意味感向上の可能性を探る。

また、本稿では調整変数として、近年注目されている概念であるジョブ・クラフティング (Wrzesniewski & Dutton, 2001) に着目する。あらゆるものを取り巻く環境が目まぐるしく変化し、将来の予測が困難な「VUCA の時代」と呼ばれる近年、決められた仕事をこなすだけでは評価されづらくなるとされる (リクナビ NEXT ジャーナル, 2021)。そこで、変化の多い今の時代において、自身で仕事の境界に変化を与えるジョブ・クラフティングの注目度はより高まっていくと期待できる。提唱以降多くの学術研究で取り上げられているジョブ・クラフティングであるが、今後の課題としては仕事外概念を含む広いコンテキストでの研究が挙げられており (高尾, 2017), CSR と絡めた研究は、ジョブ・クラフティング研究として新たな視点に当たると考える。そこで、ジョブ・クラフティングの実践が CSR 認知と仕事の有意味感、CSR 認知と職務満足の関係に影響を及ぼすのかについても検証する。

さらに、コントロール変数として、ワーク・エンゲージメントを採用する。

以上のことを踏まえて、本研究の目的は、日本における CSR 認知と仕事の有意味感・職務満足の関係性を検討すること、ジョブ・クラフティングの調整効果の検討を行うことの 2 点とする。

## 2. 先行研究

### (1) 職務満足について

職務満足 (Job Satisfaction) は「個人の仕事の評価や仕事における経験からもたらされる喜びや肯定的な感情 (Locke, 2000)」と定義される。職務満足は、組織成員が特定の組織に所属し、特定の職務に従事することにより形成される主観的な感情であり、仕事内容そのもの、職務権限、職場における人間関係、作業条件、組織に対する忠誠心、給与、地位などに対して、どの程度の満足を感じているのかを示すものである (櫻木, 2006)。また、職務満足を決定づけるこれらの先行要因は一般的に内的性質と外的性質の 2 つに分けられる (櫻木, 2006)。

職務満足に関する研究には 100 年近い歴史があり (大里・高橋, 2001)、それ以降、職務満足に影響を与える要因に関する研究が多く蓄積されてきた (山崎・高木, 2021)。代表例として挙げられるのが、本稿でも用いるハーズバーグの「二要因理論 (Herzberg et al., 1959)」である。

また JDI (The Job Descriptive Index) では、仕事自体への満足、給与への満足、昇進への満足、監督への満足、同僚への満足の 5 次元に職務満足を分類しており、職務満足という概念は、様々な要因からなる、職務に関する包括的なものであることが分かる。

### (2) CSR 認知について

CSR (Corporate Social Responsibility) は企業の社会的責任と呼ばれ、「法令遵守を徹底したうえで、それぞれの企業が経営活動において自主的に社会に対する課題を考え、それに責任を持って取り組むと共に説明すること (矢野, 2012)」と定義される。

本稿では CSR 研究で今まで多く取り上げられてきた消費者の認知ではなく、従業員の認知を取り扱う。企業市民協議会 (2017) の「CSR 実態調査」によれば、「貴社は、CSR に関する独自の行動規範や倫理綱領等をお持ちですか。」という質問に対し、「持っている」と回答した企業が 9 割である。はじめにでも述べた通り、日本企業のほとんどが CSR 活動に対して積極的に取り組んでおり、多くの企業で CSR 活動が非常に重要視されている。そのため、従業員の CSR 認知に着目し、研究を行うことに意義があると考え。これまでの研究で、CSR 認知により、情緒的コミットメント (Caroline & Ditlev, 2012) や職務満足度 (Sandipan ら, 2021) など、職務や所属企業に対し、心理的にポジティブな影響があることが明らかになっている。

### (3) 仕事の有意味感について

仕事の有意味感 (MoW (Meaningful Work)) と呼ばれ、Hackman (1960) の職務特性モデル (Job Characteristic Model) でも取り上げられている概念である。仕事の有意味感の定義については研究者および学問分野によって異なる定義や用語が使用されており、相互に関連しつつもいまだ標準

的な見解がない（浦田，2021）。人生の意味の研究者である Schnell（2020）は自身の著書で、仕事の有意味感（Meaningful Work）を「職業生活の文脈における一貫性，方向性，意義，所属の感覚」と定義している。また、仕事の有意味感についての研究を数多く行ってきた Sterger らは、①自分がしていることに個人的な意味があるというポジティブな意味と、②意味ある仕事から得られる人生の意味、および、③仕事で他者に広くポジティブな影響を与えたいという動機づけ、の3つの側面から構成されていると提唱した。また、Lysova（2019）は、仕事の有意味感に影響する要因として、個人レベル、ジョブレベル、組織レベル、社会レベルの4つがあると提唱しており、自己から他者、さらには組織や社会文化まで、さまざまなレベルで影響されることが示唆されてきた。Allan（2019）は、仕事の有意味感が、ワーク・エンゲージメント、仕事へのコミットメント、職務満足度と相関関係にあることを示しており、仕事の意味は動機づけや態度の変化をもたらすことが明らかになっている。ジョブ・クラフティングとの関係についても、定量的な分析（Berg, Dutton and Wrzesniewski 2013）や実証研究（Tims, Derks and Bakker 2016）で正の相関関係が確認されている。

注目されている仕事の有意味感だが、日本でも「やりがい搾取」という言葉が2010年代から取り沙汰されたように、組織が働くことの実存的な意味をコントロールしようとすることの心理的弊害や倫理的な問題もある（浦田，2021）ため、従業員の幸福度や職務満足といった主観的な感情側面に着目した研究を行うことに意義があると言える。

#### （4）ジョブ・クラフティングについて

ジョブ・クラフティングは、2001年に Dutton らによって提唱された概念であり、「個人が自らの仕事のタスク境界もしくは関係的境界においてなす物理的・認知的変化」（Wrzesniewski & Dutton, 2001）と定義される。また、厚生労働省（2019）はジョブ・クラフティングを「仕事のやりがいや満足度を高めるために、自分の働き方に工夫を加える手法」としてしており、ジョブ・クラフティングを通じて仕事のやりがいや職務満足の向上が期待されていることが分かる。Dutton らが2001年にジョブ・クラフティングを提唱して以降、2000年代のジョブ・クラフティング研究は理論的なものや定性的なものが中心だったが、2010年代頃から心理尺度の開発とともに量的研究も進められるようになり、ジョブ・クラフティングの効果が実証的に検討されるようになった（Skemp et al. 2014）。先行研究では、先行要因としては、職場環境要因、仕事の特徴、個人要因等（Lee & Lee, 2018）、後続要因としては、従業員の well-being やキャリア意識をはじめとして様々な検討が行われてきた（Weseler & Niessen, 2016）。そのほかにも、自己効力感（Tims & Bakker, 2010）やワーク・エンゲージメント（Petrou et al., 2012, Yang et al. 2017）、心理的 well-being（Skemp et al. 2014）や、コーリング（Riasnugrahani et al. 2019）など、多くの従業員個人の心理的側面との関係性が明らかになっている。また、企業視点の研究としては、ジョブ・

クラフティングが個人の内発的動機づけの向上と仕事への関与の増加を促し、その結果タスクパフォーマンスを強めることなどが明らかになっている (Weseler & Niessen, 2016)。

ジョブ・クラフティングにおける「工夫」には「作業クラフティング」、「人間関係クラフティング」、「認知的クラフティング」の3つの観点がある (Wrzesniewski & Dutton, 2001)。作業クラフティングとは、仕事の中身がより充実したものになるよう仕事の量や範囲を変化させる、仕事のやり方に対する工夫である (Wrzesniewski & Dutton, 2001)。例えば、限られたスケジュールの中で、目標達成のための優先順位が必ずしも高い訳ではなく、必要性が乏しい仕事については、断ることで仕事の量や範囲を調整するといった工夫 (厚生労働省, 2019) が挙げられる。人間関係クラフティングとは、仕事で関係する人々との関わり方を調整することでサポートや前向きな FB をもらい、仕事への満足感を高める、周囲の人への働きかけの工夫である (Wrzesniewski & Dutton, 2001)。例えば、職場の先輩に自らの仕事に関するアドバイスを積極的に求める工夫 (厚生労働省, 2019) が挙げられる。認知的クラフティングとは、仕事の目的や意味を捉え直したり、自分の興味関心と結びつけて考えたりすることで、やりがいを感じながら前向きに仕事に取り組む、仕事の捉え方や考え方に関する工夫である (Wrzesniewski & Dutton, 2001)。例えば、現在従事している自分の仕事が、自分の将来に与える意義を考えてみるといった工夫 (厚生労働省, 2019) が挙げられる。Sakuraya ら (2016) は、ジョブ・クラフティング研修において多くの先行研究で欠如している認知的クラフティングの重要性を指摘しており、認知的クラフティングを取り入れることで従業員のワーク・エンゲージメントの向上、精神的ストレスの抑制効果が見られたと報告している。

2001年に提唱されて以降拡大傾向にあるジョブ・クラフティングに関する研究だが、先ほども述べた通り、先行研究では先行要因や結果要因についての検討が多く蓄積されており (高尾, 2017)、別の視点からの研究の余地はまだ多く残されていると考える。また、今後の課題として、仕事外の概念を含む広いコンテキストでの研究が挙げられており (高尾, 2017)、業務自体と直接的な関係の薄い CSR と絡めた研究は、ジョブ・クラフティング研究として新たな視点に当たると考える。なお、ジョブ・クラフティングには、JD-R モデルを下敷きにした4次元の定義も存在するが (高尾, 2019)、本研究では、Wrzesniewski & Dutton (2001) の定義を採用することとする。

#### (5) ワーク・エンゲージメントについて

ワーク・エンゲージメントとは、「仕事に関するポジティブで充実した心理状態であり、活力、熱意、没頭によって特徴づけられる。特定の対象、出来事、個人、行動などに向けられた一時的な状態ではなく、仕事に向けられた持続的かつ全般的な感情と認知である」と定義づけられる (Schaufeli, Salanova, Glnzález-Romá & Bakker, 2002)。また、活力は「就業中の高いエネルギーと心理的な回復力」、熱意は「仕事への強い関与や仕事への熱意や誇り」、没頭は「仕事への集中や没頭」と定義される (Schaufeli ら, 2002)。

先行研究によれば、ワーク・エンゲージメントが高い従業員は、心理的ストレス反応や身体愁訴が少ない (Demerouti et al., 2001) こと、仕事への満足度 (Uhrbrock, 1934) や組織へのコミットメント意識が高い (Shimazu et al., 2012) こと、そして、ワーク・エンゲージメントは仕事のパフォーマンスを高める効果を持つ (Salanova et al., 2005) ことなどが確認されている。

本研究は、調整変数としてジョブ・クラフティングを採用しているが、ワーク・エンゲージメントの下位項目の熱意、つまり仕事への関与に対するモチベーションが高い人ほどジョブ・クラフティングを積極的に実施する傾向にある可能性が考えられる。また、媒介変数として使用している仕事の有意味感についても、従業員個人のワーク・エンゲージメントの程度によって仕事の有意味感の感じやすさに個人差として影響が与えられる可能性がある。これらのことから、CSR 認知・職務満足間の仕事の有意味感の持つ媒介効果と、ジョブ・クラフティングの調整効果の検討に当たっては、ワーク・エンゲージメントの高さの違いによってもたらされる個人差を排除すべきだと考えた。そのため、今回はワーク・エンゲージメントをコントロール変数として採用する。

### 3. 仮説

本研究では、従業員の CSR 認知が仕事の有意味感を通して職務満足の向上につながるメカニズムと、ジョブ・クラフティングによる 2 つの調整作用について検討を行う。まず CSR 認知が仕事の有意味感を媒介して職務満足に影響を及ぼすことの仮説を検討し、次に、「仕事の有意味感」と「職務満足」に対するジョブ・クラフティングの調整作用についての仮説を構築する。

#### (1) 仕事の有意味感の媒介効果について

まず、CSR 認知と仕事の有意味感の関係を考える。

Steffen (2013) によれば、CSR への意識はタスク重要性の認知を媒介して職務満足度に正の影響を与えるとされており、CSR の認知はタスク重要性の認知を促すことが明らかになっている。職務特性モデル (Hackman, 1971) によれば、中核的職務特性の一つに分類されるタスク重要性は仕事の有意味感を引き起こし、内発的モチベーションや仕事・成長への満足をもたらすとされている。このことから、CSR の認知によって従業員が自身の仕事のタスク重要性を認知することで、仕事の有意味感が高まることが予想される。

続いて仕事の有意味感と職務満足の関係について考える。

先行研究より、仕事の有意味感と従業員の職務満足の関係については正の相関があることが明らかになっている (Van ら, 2016)。また、職務特性モデル (Hackman, 1971) においても、仕事の有意味感と職務満足に正の影響を与えることが説明されている。

CSR 認知と仕事の有意味感の関係性、仕事の有意味感と職務満足の関係性を踏まえて考えると、CSR 認知と職務の関係は、仕事の有意味感によって媒介されると言える。ただし、仕事の有意味感にも、組織コミットメントなど、ほかの心理的要素を媒介する可能性もあるため、完全媒介ではなく部分的媒介の関係であると考えた。これを仮説として整理すると以下のようにまとめることができる。

仮説 1： CSR 認知と職務満足の関係は、仕事の有意味感によって部分的に媒介される。

## (2) ジョブ・クラフティングの調整効果について

### 1) CSR 認知と仕事の有意味感に対する調整効果

まず、CSR 認知と仕事の有意味感の関係性に対するジョブ・クラフティングの実践度の調整効果について検討を行う。

Wrzesniewsk & Dutton (2001) によれば、ジョブ・クラフティングは仕事の有意味感とワーク・アイデンティティの変化に影響を与えるとされている。Tims (2016) でもジョブ・クラフティングと仕事の有意味感に正の相関が認められており、ジョブ・クラフティングと仕事の有意味感の関係についてはすでに多くの研究が行われている。

ここで、目的職務行動理論 (The Theory of Purposeful Work Behavior) (Barrick ら, 2013) をもとに考える。目的職務行動理論は職務特性モデルを発展させたものであり、仕事の有意味感は性格と職務特性の両方により決定づけられるという考え方 (Barrick ら, 2013) である。つまり、仕事の持つ特徴が自身の働く目的に沿うと、仕事の有意味感を感じることができるとされている (Barrick ら, 2013)。職務特性モデルとの違いとして心理的側面を取り入れた点が挙げられ、自分の性格に合わせて自分の働き方に工夫を加えるジョブ・クラフティングは心理的側面と職務特性的側面の両面を持っている。そのため、ジョブ・クラフティングを実践しているとき、CSR 認知により仕事の社会貢献性を知覚した際により仕事の有意味感を感じられるように自ら仕事や環境をデザインすることができるのではないかと考えた。

以上のことからジョブ・クラフティングの実践度が高い場合には、CSR 認知と仕事の有意味感の関係性を強める働きがあると予測できる。

以上を踏まえて次の仮説を立てる。

仮説 2： CSR 認知と仕事の有意味感の関係は、ジョブ・クラフティングによってモデレートされる。ジョブ・クラフティングの実践度が高いと、両者の関係は強まる。



## 2) CSR 認知と職務満足に対する調整効果

次に CSR 認知と職務満足の関係性に対するジョブ・クラフティングの実践度の調整効果について検討を行う。

Van Wingerden, Derks and Bakker (2017)によれば、ジョブ・クラフティング介入プログラムがジョブ・クラフティング自体を増加させるとともに、職務満足の向上にも作用することが明らかになっている。ジョブ・クラフティングと職務満足の直接的な関係についての検討はなされていないものの、この研究により、ジョブ・クラフティングと職務満足の間に何らかの関係性が示唆されていると考える。CSR 認知と職務満足の関係性に対するジョブ・クラフティングの調整効果を考えるにあたり、2つの理論を用いる。

1つ目に、ハーズバーグの二要因理論(Herzberg's theory of motivation) (Herzberg et al., 1959)を用いたい。二要因理論とは、職務満足は動機づけ要因によって決定され、職務不満足は衛生要因によって決定される(Herzberg et al., 1959)というものだ。ハーズバーグは、達成と自己実現という動機づけ要因に向けられた「人間的欲求」と、人間の欲求を衛生的要因に関連した「動物的欲求」の2次元的欲求体系論を提唱した。動機づけ要因は心理的な成長や自己実現への積極的な欲求を充足させ、また、衛生要因は不満足感の回避の役割が大きいとされる(Herzberg et al., 1959)。動機づけ要因には、達成感や承認、自己成長などが含まれ、動機づけ要因が充足することで満足感を覚えるが、欠けていても不満足を引き起こすわけではないとされる。一方で衛生要因には、会社の方針、対人関係、労働条件や給与などが含まれ、衛生要因が充足すると不満足感が減少するが、満足感を増加させる要因にはなり得ない(Herzberg et al., 1959)。ここで紹介したいのが、澤田ら(2004)の研究である。澤田ら(2004)では、従来の二要因理論では衛生要因に分類されていた職場の人間関係が、精神的充実感(職務満足)に影響することが明らかになっている。つまり、衛生要因も職務満足に影響を与える可能性が示唆されている。ジョブ・クラフティングを実践しているとき、自らの満足要因・不満足要因に対して自身でアプローチできる。よって、社会貢献性を知覚した際に感じる職務満足を、職務満足を通じて増幅させることができるのではないかと考えた。

2つ目の理論として、ラッセルによって提唱された、感情円環モデル(The Circumplex Model of Emotion) (Russell, 1980)を用いたい。感情円環モデルは、すべての感情は「快-不快」「覚醒-眠気」の2次元であらわされる平面状二円感情に並んでいるとする理論であり、各感情は2次元の座標軸上のベクトルの方向と大きさとして表示される(Russell, 1980)。職務満足は受動的な状態であると主張されており(Warr & Inceoglu, 2012)、感情円環モデルに基づいて考えると、職務満足はポジティブ(快)な感情を伴う低い活性化(眠気)によって特徴づけられる(Beer, Maria & Bakker, 2016)。そして、ジョブ・クラフティングによって、ポジティブ(快)な感情を伴う低い活性化(眠気)を、ポジティブな感情を持ちながらも高い覚醒度(活性化)を持つベクトルへと変化させることができる(Beer, Maria & Bakker, 2016)。つまり、本研究において、感情円環モデ

ルを用いると、CSR 認知から得られる職務満足は受動的な眠気を持つ快の性質のものに過ぎないが、ジョブ・クラフティングを行った場合には覚醒した快の性質に押し上げられると言える。先ほども述べた通り、各感情は 2 次元の座標軸上のベクトルの方向と大きさとして表示され、座標軸の交点を始点とするベクトルの角度はジョブ・クラフティングを行うことにより、覚醒方向へと調整されることが期待できる。

以上のことからジョブ・クラフティングの実践度が高い場合には、CSR 認知と職務満足の関係性を強める働きがあると予測できる。

以上を踏まえて次の仮説を立てる。

仮説 3： CSR 認知と職務満足の関係は、ジョブ・クラフティングによってモデレートされる。ジョブ・クラフティングの実践度が高いと、両者の関係は強まる。

#### 4. 調査方法

##### (1) 調査の手続き

調査は株式会社ジャストシステムが展開するウェブ調査サービスの『Fastask』を利用した。まず予備調査として『Fastask』に登録されたモニターの中から今回の調査に合致する対象者の絞り込みを行い、そのモニターを対象として本調査を行った。

予備調査では、回収目標を 2000 人に設定して、マニュアルに従って 1 万人程度に配布した。設定した回収目標である 2000 人以上の回答が得られた時点で調査は自動的に終了した。質問内容は、雇用形態、役職、所属先の企業が CSR を掲げているか否かとした。

予備調査を踏まえて、調査対象は、所属企業が CSR 活動を行っている人のうち、雇用形態は正社員、役職は経営者を除く、管理職、非管理職と回答した人とした。

予備調査の結果、本調査に相応しい対象者サンプルは 511 名であった。以上の調査対象者に対して、本調査を 2021 年 8 月に行った。回収目標は 300 名で、目標を超える回答数である、332 名から回答を得られた。そのうち、有効回答は 327 名であったため、有効回収率は 64%であった。調査対象者 327 名のプロフィールを表 1 で示す。

表1 調査対象者のプロフィール（計 327 名）

性別	男性		女性	
	236 人		91 人	
年代別	20～29 歳	30～39 歳	40～49 歳	50～59 歳
	67 人	92 人	75 人	93 人
職業	会社員（事務系）		会社員（技術系）	
	139 人		131 人	
			会社員（その他）	
			57 人	

(2) 測定尺度

1) 職務満足に関する質問項目

職務満足については、木村（2011）によって作成された質問項目 10 項目を採用した。「非常にあてはまる」、「かなりあてはまる」、「ややあてはまる」、「あまりあてはまらない」、「ほとんどあてはまらない」、「全くあてはまらない」、「どちらともいえない」の 7 点尺度で回答を得た。

2) CSR 認知に関する質問項目

CSR 認知については、Mariam, Omer & Sajjad（2014）によって作成された質問項目 16 項目を、筆者が邦訳したものを採用し、同様に 7 点尺度で回答を得た。

3) 仕事の有意味感（MoW）に関する質問項目

仕事の有意味感に関しては、Steger, Dik, B. J., & Duffy（2012）によって作成された質問項目 10 項目を、筆者が邦訳したものを採用し、同様に 7 点尺度で回答を得た。

4) ジョブ・クラフティングに関する質問項目

ジョブ・クラフティングについては、Sekiguchi & Hosomi（2017）によって作成された質問項目 9 項目を採用し、同様に 7 点尺度で回答を得た。

5) コントロール変数について

コントロール変数は、性別と年齢とワーク・エンゲージメントである。性別は女性を 1、男性を 2 とした。ワーク・エンゲージメントについては、Schaufeli が作成した Utrecht Work Engagement Scale（UWES）を翻訳した、ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度日本語版の質問項目を参考に質問項目を作成したもの（Shimazu, Schaufeli, Kosugi, Suzuki, Nashiwa, Kato, Sakamoto, Irimajiri, Amano, Hirohata, Goto & Kitano, 2008）16 項目を採用し、他の質問項目と同様に 7 点尺度で回答を得た。

## 5. 分析結果

### (1) 因子分析

上記の測定尺度全ての質問項目（合計 61 項目）の平均値，標準偏差を算出した。これらについて天井効果とフロア効果が見られたものは存在しなかった。

因子分析には統計ソフト SPSS を用いた。61 項目に対して主因子法による因子分析を行い，5 因子構造が妥当であると示された。そこで再度 5 因子を仮定して同様の因子分析を繰り返し行った。その都度十分な因子負荷量を示さなかった項目を分析から除外した結果，18 項目が排除された。最終的な因子パターンと因子間相関を表 2 に示す。なお，回転前の 5 因子で 54 項目の全分散を説明する割合は 43.204%であった。

第 1 因子は 12 項目で構成されており，いずれもワーク・エンゲージメントについて尋ねた Shimazu ら（2018）の質問項目であった。ワーク・エンゲージメントに関する考えを聞くものとなっているので，「WE」因子と命名した。（ $\alpha=0.948$ ，平均 4.252，SD 1.136）

第 2 因子は 11 項目で構成されており，いずれも Mariam, Omer & Sajjad（2014）の CSR 認知に関する質問項目であった。そこで，「CSR 認知」因子と命名した。（ $\alpha=0.931$ ，平均 4.112，SD 1.083）

第 3 因子は 7 項目で構成されており，いずれも Sekiguchi & Hosomi（2017）のジョブ・クラフティングの実施について尋ねる質問項目であった。そこで，「JC」因子と命名した。（ $\alpha=0.911$ ，平均 4.537，SD 1.075）

第 4 因子は 6 項目で構成されており，いずれも木村（2011）の職務満足に関する質問項目であった。そこで，「職務満足」因子と命名した。（ $\alpha=0.893$ ，平均 4.334，SD 1.105）

第 5 因子は 7 項目で構成されており，いずれも Steger, Dik, B. J., & Duffy（2012）の仕事の有意味感について尋ねる質問項目であった。そこで，「MoW」因子と命名した。（ $\alpha=0.904$ ，平均 4.353，SD 0.994）

表 2 因子分析結果

質問項目	WE	CSR 認知	JC	職務満足	MoW
私は仕事にのめり込んでいる。	<b>1.012</b>	-0.099	-0.045	-0.058	-0.03
仕事をしていると、つい夢中になってしまう。	<b>0.847</b>	-0.075	-0.041	-0.03	-0.007
朝に目がさめると、さあ仕事へ行こう、という気持ちになる。	<b>0.812</b>	0.025	-0.034	0.06	-0.093
仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる。	<b>0.809</b>	0.086	0.09	-0.009	-0.094
仕事をしていると、他のことはすべて忘れてしまう。	<b>0.796</b>	0.087	-0.067	-0.032	-0.152
仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる。	<b>0.756</b>	-0.022	-0.092	-0.072	0.234
仕事は、私に活力を与えてくれる。	<b>0.744</b>	0.01	-0.038	0.103	0.015
仕事に熱心である。	<b>0.714</b>	-0.035	0.032	-0.028	0.151
長時間休まずに、働き続けることができる。	<b>0.689</b>	0.278	-0.030	-0.086	-0.027
職場では、元気が出て精力的になるように感じる。	<b>0.652</b>	0.093	-0.038	0.099	0.108
職場では、気持ちがはつらつとしている。	<b>0.615</b>	-0.018	0.177	0.093	-0.064
自分の仕事に誇りを感じる	<b>0.606</b>	-0.087	0.049	0.067	0.126
私の会社は、社会の幸福を促進するようなキャンペーンやプロジェクトに参加している。	-0.023	<b>0.852</b>	0.018	-0.084	0.139
私の会社は、自然環境への悪影響を最小にするための特別なプログラムを実施している。	-0.034	<b>0.832</b>	0.156	-0.032	-0.074

質問項目	WE	CSR 認知	JC	職務満足	MoW
私の会社は、慈善活動に十分な支援をしている。	-0.04	<b>0.831</b>	-0.223	0.102	0.172
私の会社は、従業員がボランティア活動に参加することを奨励している。	-0.098	<b>0.784</b>	-0.068	-0.091	0.096
私の会社は、非政府組織の社会問題解決を支援している。	0.053	<b>0.749</b>	-0.118	-0.066	0.054
私の会社は、自然環境を保護し改善する活動に参加している。	0.13	<b>0.661</b>	0.131	-0.107	-0.135
私の会社は、将来世代を考慮した持続的成長を目指している。	0.066	<b>0.613</b>	0.196	0.039	-0.12
私の会社は、将来世代のよりよい生活を実現するために投資をしている。	0.091	<b>0.611</b>	0.204	0.185	-0.201
私の会社は、追加教育（社費留学などの）を求める従業員を援助している。	-0.097	<b>0.598</b>	-0.061	0.07	0.089
私の会社は、法的要件を超えて消費者の権利を保護している。	0.054	<b>0.514</b>	-0.019	-0.027	0.07
私の会社の経営陣は、従業員のニーズとウォンツを第一に気にかけている。	0.129	<b>0.435</b>	-0.078	0.089	0.038
必要と感じれば新たな作業を自分の仕事に加える。	-0.086	-0.03	<b>0.873</b>	-0.02	-0.089
自分の担当する仕事を、単なる作業の集まりではなく、全体として意味のあるものだと考える。	0.074	-0.123	<b>0.828</b>	-0.145	0.057
仕事の中身や作業手順を自分が望ましいと思うように変更する。	-0.067	0.075	<b>0.825</b>	0.008	-0.082
自分の担当する仕事を見つめ直すことによって、やりがいのある仕事に見立てている。	-0.03	-0.046	<b>0.738</b>	0.108	0.063

質問項目	WE	CSR 認知	JC	職務満足	MoW
自分の担当する仕事の目的が社会的に意義のあるものであると捉えなおす。	0.092	0.051	<b>0.707</b>	-0.051	0.074
仕事で関係する人々の状況を把握し、相手の便宜をはかるようにしている。	-0.148	0.087	<b>0.699</b>	0.152	0.035
仕事を通じて積極的に人と関わる。	0.095	0.019	<b>0.614</b>	0.014	0.071
現在の職場に所属することについて、満足している。	0.02	-0.034	0.016	<b>0.843</b>	0.085
会社の中での自分の地位や立場について、満足している。	-0.033	0.05	0.015	<b>0.747</b>	-0.041
自分の会社の一員であることについて、満足している。	0.108	0.022	0.019	<b>0.735</b>	0.007
自分の会社の経営理念や経営方針に共感できる。	0.074	-0.064	-0.064	<b>0.723</b>	0.03
自分の仕事の内容（量・質）からみた給与のレベルについて満足している。	-0.109	0.05	0.028	<b>0.707</b>	-0.068
何かを成し遂げたという達成感を感じている。	0.173	-0.166	0.085	<b>0.57</b>	0.151
私の仕事は、より大きな目的に役立っている。	-0.058	0.097	-0.032	0.029	<b>0.742</b>
私は、満足できる目的をもった仕事を見つけられている。	0.079	-0.037	-0.021	0.111	<b>0.721</b>
私の仕事は、私の周りの世界を理解するのに役立っている。	0.071	0.083	0.018	0.029	<b>0.694</b>
私の仕事は、自分自身をよりよく理解するのに役立っている。	0.094	0.058	0.064	-0.035	<b>0.67</b>
私は、自分の仕事を意義あるものに行っていることがよくわかる。	0.091	-0.09	0.274	-0.05	<b>0.479</b>

質問項目	WE	CSR 認知	JC	職務満足	MoW
私は、自分の仕事が世界にポジティブな影響を与えていると知っている。	0.153	0.32	0.092	0.075	<b>0.371</b>
私は、自分の仕事が人生の意義にどのように寄与しているか理解している。	0.106	-0.023	0.350	-0.025	<b>0.355</b>
因子寄与	20.076	3.443	2.851	1.650	1.126
因子寄与率 (%)	43.643	7.436	6.197	3.588	2.741

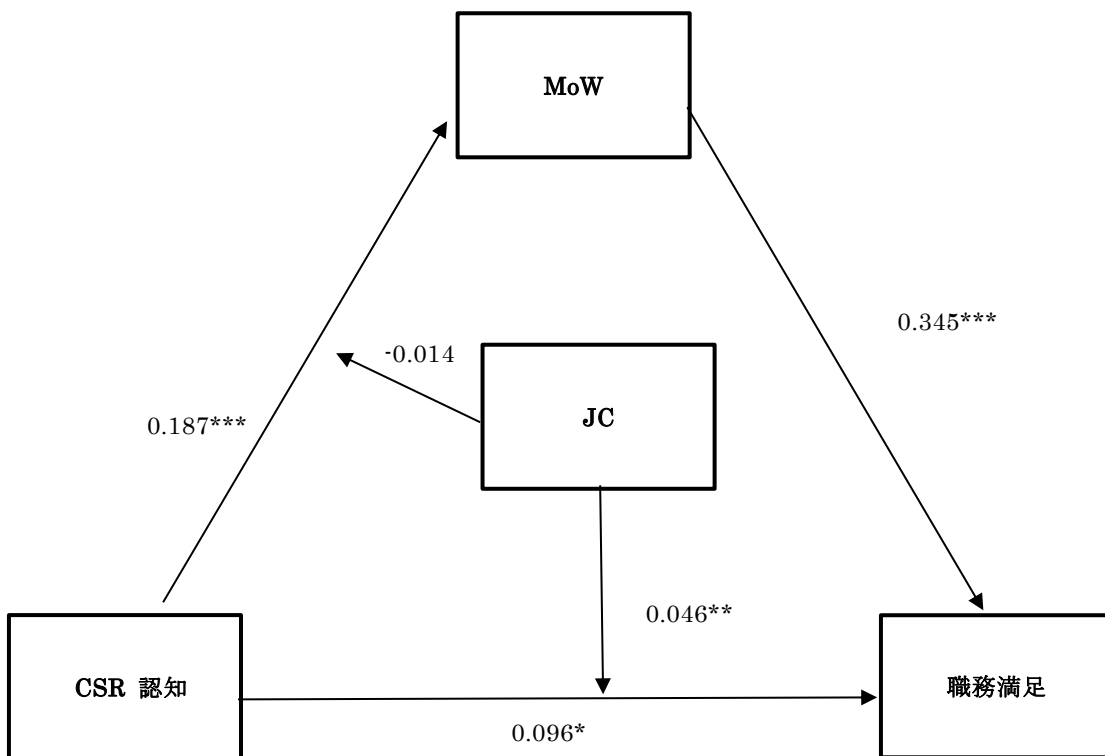
表3 平均, 標準偏差, 信頼性 $\alpha$ 係数と相関

	平均	標準偏差	信頼性 $\alpha$ 係数	1	2	3	4	5	6
1. 性別	1.28	0.44							
2. 年齢	41.1	10.87		-.407**					
3. WE	4.252	1.13	0.95	.096	-.173**				
4. CSR 認知	4.11	1.08	0.93	.119*	-.184**	.632**			
5. JC	4.54	1.07	0.91	-.039	.090	.471**	.433**		
6. 職務満足	4.34	1.10	0.89	.082	-.205**	.673**	.577**	.538**	
7. MoW	4.35	0.99	0.90	.127*	-.166**	.739**	.638**	.615**	.708**

p\*\* < 0.05, p\*\*\* < 0.01



図1 共分散構造分析のパス図 (注1, 2, 3)



注1  $p^* < 0.1$ ,  $p^{**} < 0.05$ ,  $p^{***} < 0.01$  数値は標準化推定値

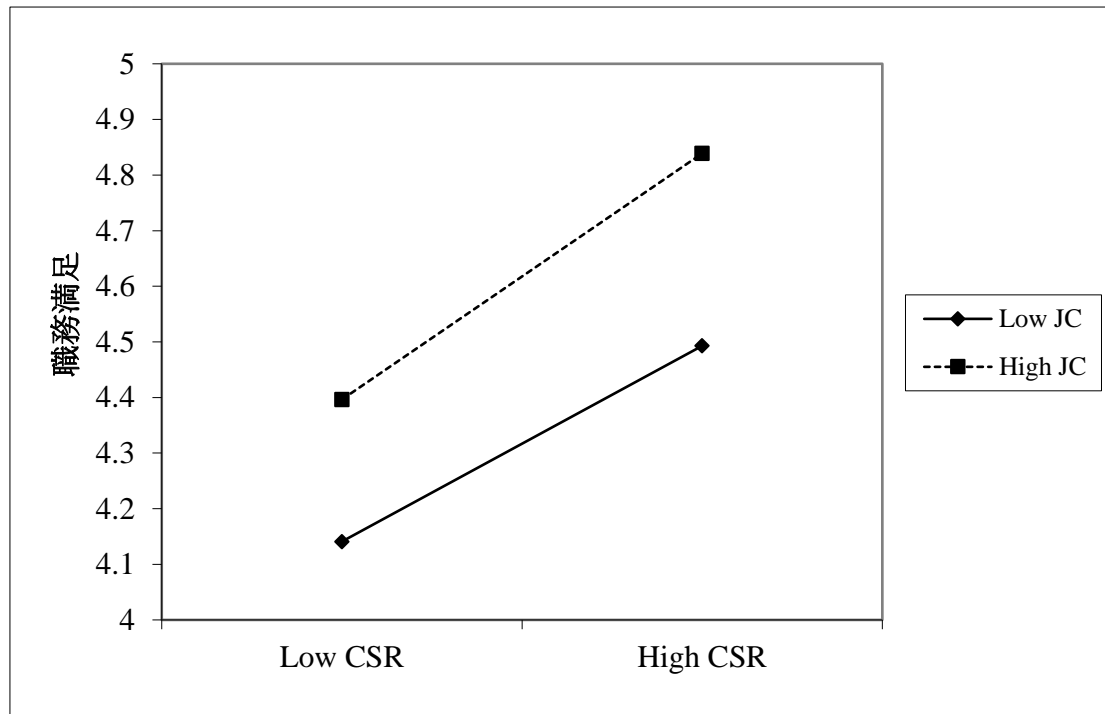
注2 GFI=0.999, AGFI=0.975, NFI=0.999, RMSEA=0.000

注3 パス係数は仮説に関する内容のみを示す。相関関係と誤差, コントロール変数(性別・年齢・ワーク・エンゲージメント)は省略。

表 4 推定値の有意性検定（標準化前の係数）

			推定値	標準誤差	検定統計量	確率
MoW	←	JC	0.300	0.035	8.513	***
MoW	←	CSR 認知	0.187	0.039	4.755	***
MoW	←	CSR 認知*JC	-0.014	0.022	-0.634	0.529
MoW	←	性別	0.107	0.077	1.397	0.162
MoW	←	年齢	-0.006	0.003	-0.794	0.073
MoW	←	WE	0.386	0.038	10.237	***
職務満足	←	MoW	0.345	0.069	4.999	***
職務満足	←	JC	0.199	0.048	4.095	***
職務満足	←	CSR 認知	0.096	0.051	1.880	0.060
職務満足	←	年齢	-0.010	0.004	-2.580	0.010
職務満足	←	WE	0.268	0.054	4.951	***
職務満足	←	CSR 認知*JC	0.046	0.027	1.707	0.088

グラフ 1 単純傾斜分析の結果（仮説 3）



### (2) 平均, 標準偏差, 信頼性 $\alpha$ 係数と相関関係

従属変数, 独立変数, 媒介変数, 調整変数, コントロール変数となる, 「職務満足度」「CSR 認知」「MoW」「JC 実践度」「性別」「年齢」「WE」の平均, 標準偏差, 信頼性  $\alpha$  係数と相関関係を調べたものが表 3 である。この結果からは, 分析に用いた仮説に関係するすべての変数間に正の有意な相関が見られた。

### (3) 共分散構造分析

統計ソフト AMOS を用いて, 共分散構造分析によりモデルの検証を行った。図 1 は仮説の結果を検証するにあたり共分散構造分析を行った結果である。カイ 2 乗 =7.313, 自由度=2, 有意確率 =0.026。モデル全体が高い水準で有意であることが確認できる (GFI=0.999, AGFI=0.975, NFI=0.999, RMSEA=0.000)。表 4 は推定値の有意性検定である (標準化前の係数)。

まず仮説 1 の検証を行う。CSR 認知と職務満足の関係性 ( $\beta=0.096$ ,  $p<0.1$ ), CSR 認知と仕事の有意味感の関係性 ( $\beta=0.187$ ,  $p<0.01$ ), 仕事の有意味感と職務満足の関係性 ( $\beta=0.345$ ,  $p<0.01$ ) は, それぞれ有意であることが確認できた。続いて AMOS の結果を確認したところ, 標準化間接効果は 0.063, 標準化直接効果は 0.094 となり, 部分的媒介が認められた。さらに, 間接効果の検定方法としてブートストラップ法を採用した。2000 回のサンプリングを行った結果, 95% 信頼区間が 0.0518~0.1560 であり, 0 が含まれていなかったため, 間接効果が有意であることが確認でき, 仕事の有意味感の媒介効果が認められる。よって, 仮説 1 は支持される。

続いて仮説 2 の検証を行う。図 1 及び表 4 を参照すると, CSR 認知と仕事の有意味感の関係において, ジョブ・クラフティングは統計的有意性を示さなかった ( $\beta=-0.014$ ,  $p=0.526$ )。これは, CSR 認知と仕事の有意味感の関係において, ジョブ・クラフティングの調整効果が認められないことを示す結果となった。そのため, 仮説 2 は棄却される。

最後に仮説 3 について検証を行う。同様に図 1 及び表 4 より, CSR 認知と職務満足の関係において, ジョブ・クラフティングは統計的に有意であり ( $\beta=0.046$ ,  $p<0.1$ ), 調整効果があると判断した。グラフ 1 は CSR 認知と職務満足に関してジョブ・クラフティングに対する相互作用効果を単純傾斜分析により示したものである。ジョブ・クラフティングの傾向が高い場合 (単純傾斜=0.204,  $p=0.064$ ), ジョブ・クラフティングの傾向が低い場合 (単純傾斜=0.162,  $p=0.000$ ) の両方に関して有意水準 1%で統計的に有意となった。ジョブ・クラフティングの傾向が低い場合に比べ, ジョブ・クラフティングの傾向が高い場合の方が単純傾斜の値が大きく, このことから, ジョブ・クラフティングを実践している傾向が高い場合に, CSR 認知と職務満足の関係性を強める働きがあることを示す結果となった。よって仮説 3 は支持される。

#### (4) 補足分析

本研究では、独立変数に CSR 認知、従属変数に職務満足、媒介変数に仕事の有意味感、調整変数にジョブ・クラフティングを設定し、モデルの検証を行った。しかし、理論的に成立しうる代替モデルは他にもあると推測できるため、それらのモデルについて今回のデータにおけるモデル適合値について述べる。

補足分析において、3つのモデルについて検証を行った。まず1つ目は、独立変数に CSR 認知、従属変数に仕事の有意味感、媒介変数に職務満足、調整変数にジョブ・クラフティングを置いたモデルについてである。本稿の先行研究でも述べた通り、職務満足と仕事の有意味感の関係は相関関係があることが認められている (Allan, 2019)。また、職務満足度が高いからこそ内発的モチベーションが刺激され、仕事の有意味感を知覚するようになる、ということも考えられることから、理論的に成立するモデルである。しかし、今回のデータを使用してモデル検証を行った結果、 $GFI=0.998$ ,  $AGFI=0.930$ ,  $NFI=0.998$ ,  $RMSEA=0.069$  となった。この数値は一般的に妥当とされている  $GFI$ ,  $AGFI$ ,  $NFI > 0.9$  の基準は満たしているものの、 $RMSEA < 0.05$  を満たさないため、本研究で検証したモデルがより適切であると判断した。

2つ目は、独立変数にジョブ・クラフティング、従属変数に職務満足、媒介変数に仕事の有意味感、調整変数に CSR 認知を置いたモデルである。ジョブ・クラフティングは仕事の有意味感を高める効果があり (Wrzesniewski & Dutton, 2001)、仕事の有意味感と職務満足は相関関係にある (Allan, 2019)。この時、CSR 認知が高いほど、自身の企業への愛着、組織コミットメントが高まっている傾向にあると言え、ジョブ・クラフティングを行ったときに得られる職務満足や仕事の有意味感を知覚しやすくなるのではないかと推測できる。そのため、理論的に成立するモデルであると考えられる。しかし、今回のデータでモデル検証を行った結果、 $GFI=0.994$ ,  $AGFI=0.865$ ,  $NFI=0.993$ ,  $RMSEA=0.103$  であった。この数値は一般的に妥当とされている  $AGFI > 0.9$ ,  $RMSEA < 0.05$  の基準を満たさないため、本研究で検証したモデルがより適切であると判断した。

3つ目は、独立変数に職務満足、従属変数に仕事の有意味感、媒介変数にジョブ・クラフティング、調整変数に CSR 認知を置いたモデルである。職務満足度が高いゆえに内発的動機づけが高まり、ジョブ・クラフティング等の工夫を行うようになるという点で、ジョブ・クラフティングが媒介変数となりうる。こちらも調整変数に関しては、2つ目のモデルと同様の理由から、理論的に成立するモデルであると考えた。しかし、今回のデータでモデル検証を行った結果、 $GFI=0.998$ ,  $AGFI=0.930$ ,  $NFI=0.998$ ,  $RMSEA=0.069$  となった。この数値は一般的に妥当とされている  $GFI$ ,  $AGFI$ ,  $NFI > 0.9$  の基準は満たしているものの、 $RMSEA < 0.05$  を満たさないため、本研究で検証したモデルがより適切であると判断した。

## 6. 考察, 今後の課題

今回の研究の目的は、大きく分けて以下の2点であった。1点目としては、日本におけるCSR認知と仕事の有意味感・職務満足の関係性を検討することである。2点目としては、CSR認知と仕事の有意味感、そしてCSR認知と職務満足の間を、ジョブ・クラフティングがモデレートするかについて検証することである。検証の結果、仮説1と仮説3は支持された一方で、仮説2は棄却された。

仮説2について、CSR認知と仕事の有意味感の関係に対して、ジョブ・クラフティングは調整効果を持たなかった。このような結果になった理由として、職務に対するジョブ・クラフティングの限界点が考えられる。従事している仕事によってはジョブ・クラフティングの実践による職務特性の工夫には限度があり、仕事の有意味感に対して調整作用を持つほど、自身の職務特性を性格特性に合わせる事が難しい可能性がある。また、ジョブ・クラフティングの先行要因は、職場環境要因、仕事の特徴、個人要因等多岐にわたる(Lee & Lee, 2018)が、今回は検討に当たり、コントロール変数としてワーク・エンゲージメントのみを採用した。職場環境要因や仕事の特徴に応じてジョブ・クラフティングに影響が与えられるのであれば、こういった先行要因の概念を包括的に取り入れた研究が必要であったと言えるだろう。これらの理由によって、仮説2が棄却されたと考えられる。

次に、本研究の貢献を以下に挙げる。

まず1点目に、従業員視点でのCSR研究の蓄積となったことだ。消費者視点での研究の蓄積が多かったCSR研究において、従業員自身のCSR認知と職務満足の間とその媒介メカニズムを明らかにしたことは、貢献の一つであると言えるだろう。

2点目に、ジョブ・クラフティングの調整効果を明らかにした点である。ジョブ・クラフティングのもたらす影響は、先行要因としては、職場環境要因、仕事の特徴、個人要因等(Lee & Lee, 2018)、後続要因としては、従業員のwell-beingやキャリア意識をはじめとして様々な検討が行われてきた(Weseler & Niessen, 2016)が、調整変数として検討を行った論文は存在しない。ジョブ・クラフティングの調整作用について、CSR認知と職務満足の間での有意性を明らかにしたことは、調整効果の研究としては初めての実績であり、研究の蓄積となった。この点においても本研究の学問的意義は大きいと考えられる。

最後に本研究における課題について述べる。今回は調査対象に対して、業界の絞り込みを行わなかった。イー・クオーレの調査(2019)では職場への不満要因が業界によって異なることが示唆されている。このことから、業界によって、職務満足が高い傾向にあったり低い傾向にあったりすることも十分考えられるため、より企業等に活用してもらうためには、職務満足度の低い業界に調査対象を絞り込むことも今後必要であると考えられる。また、仮説2の棄却理由でも触れた通り、ジ

ジョブ・クラフティングを行いやすい職種・業種とそうでない職種・業種が存在することも十分に考えられるため、そういった観点からも、今後、調査対象を精査したうえでの再検討が必要になってくると言えるだろう。

また、ジョブ・クラフティングに関して、今回はジョブ・クラフティングを1つの変数と捉えて測定を行ったが、本来ジョブ・クラフティングは作業クラフティング・人間関係クラフティング・認知的クラフティングの3つの次元に分類できると先述した。3つの次元はそれぞれアプローチできる仕事上の側面が異なるため、今後、3つの次元に分類して分析を行うことで、ジョブ・クラフティングそれぞれの次元が職務満足等に与える影響の違いを検証することが可能になる。また、3つの次元に分解したうえでジョブ・クラフティングの調整効果を検討しなおした場合、今回棄却されたCSR認知と仕事の有意味感の関係に対する調整効果について、次元ごとで比較検討しなおすことができる可能性もある。企業としても、どのようなジョブ・クラフティング研修等を行うことで職務満足や職務不満足に対してアプローチすればよいのか、提案できるようになると考えられ、今後もジョブ・クラフティングの調整効果に着目した研究は発展していくと考えられるだろう。

#### 参 考 文 献

- Asuka Sakuraya, Akihito Shimazu, Hisashi Eguchi, Kimika Kamiyama, Yujiro Hara, Katsuyuki Namba and Norito KawakamiSandipan (2017) “Job crafting, work engagement, and psychological distress among Japanese employees: a cross-sectional study” *BioPsychoSocial Medicine* (2017) 11:6
- Berg, J. M., Dutton, J. E. and Wrzesniewski, A. (2013) “Job Crafting and Meaningful Work,” in B. J. Dik, Z. S. Byrne, and M. F. Steger (eds.) *Purpose and Meaning in the Workplace* (pp. 81-104), Washington, DC: American Psychological Association
- Caroline D. & Ditlev-Simonsen (2012) “The Relationship Between Norwegian and Swedish Employees' Perception of Corporate Social Responsibility and Affective Commitment,” *Business & Society*, 54 (2), 229-253.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). “The job demands-resources model of burnout.” *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Hackman, J.R. , & Lawler III, E. E. (1971) “Employee reactions to job characteristics.” *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55, 259-286.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York, NY: Wiley.
- Lee, J., & Lee, Y. (2018) “Job Crafting and Performance: Literature Review and Implications for Human Resource Development.” *Human Resource Development Review*, 17 (3) : 217-313
- Leon T. de Beer, Maria Tims & Arnold B. Bakker (2016) “Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing” *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 19 (3) : 400-412.
- Liang, J. (1985) “A structural integration of the affect balance scale and the Life Satisfaction Index A”, *Journal of Gerontology*, 40 (5) , 552-561.
- Locke, E.A. (1976) “The Nature and Causes of Job Satisfaction,” *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, pp.1297-1343.
- Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D. and Steger, M. F. (2019) “Fostering Meaningful Work in Organizations: A Multi-Level Review and Integration,” *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 110, Part. B, pp. 374-389.
- Mariam Farooq, Omer Farooq & Sajjad M.Jasimuddin (2014), “Employees response to corporate social responsibility: Exploring the role of employees' collectivist orientation,” *European Management Journal*, 32(6), 916-927.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012) “Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement.” *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141.
- Riasnugrahani, M., Riantopitra, C. D., Takwin, B., & Panggabean, H. ( 2019 ) *Discerning work as a calling: The role of job crafting*. *The Career Development Quarterly*, 67 (4) : 343-356
- Russell, J.A. 1980. “ A circumplex model of affect. ” *Journal of Personality and Social Psychology*, 39:1161-1178.
- Ryff, C. D. (1989) “Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being.” *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081
- Salanova, M., Agut, S. and Peiró, J.M. (2005) “Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate.” *Journal of Applied*

- Psychology, 90, 1217-1227.
- Schnell, T. (2020) *Psychology of Meaning in Life*, Abingdon: Routledge.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002), "The measurement and engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach," *Journal of Happiness Studies*, 3(1),
- Sekiguchi, T., Li, J., & Hosomi, M. (2017). "Predicting Job Crafting From the Socially Embedded Perspective: The Interactive Effect of Job Autonomy, Social Skill, and Employee Status." *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(4), 470-497.
- Sen, Katrina Savitskie & Hangjun Xu (2021) "CSR and job satisfaction: Role of CSR importance to employee and procedural justice" *Journal of Marketing Theory and Practice* Volume 29, 518-533.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., Sakamoto, M., Irimajiri, H., Amano, S., Hirohata, K., Goto, R. & Kitaoka-Higashiguchi, K. (2008), "Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of the utrecht work engagement scale" *Applied Psychology*, 57(3), 510-523.
- Shimazu, A., Schaufeli, W.B., Kubota, K., and Kawakami, N. (2012) "Do workaholism and work engagement predict employee well-being and performance in opposite directions?" *Industrial Health*, 50:316-321.
- Slemp, G. & Vella-Brodrick, D. (2014) "Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being." *Journal of Happiness Studies*, 15 (4) : 957-977
- Steffen Raub1 and Stephan Blunschi (2013) "The Power of Meaningful Work: How Awareness of CSR Initiatives Fosters Task Significance and Positive Work Outcomes in Service Employee." *Cornell Hospitality Quarterly* 2014, Vol. 55(1) 10–18
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012) "Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI)." *Journal of Career Assessment*, 20 (3) , 322-337.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010) "Job crafting: Towards a new model of individual job redesign." *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Derks, D. and Bakker, A. (2016) "Job Crafting and its Relationships with Person-Job Fit and Meaningfulness: A Three-Wave Study," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 92, pp. 44-53.
- Uhrbrock, R.S. (1934). "Attitudes of 4430 employees." *Journal of Social Psychology*, 5, 365-377
- Van Wingerden, J., Bakker, A.B. and Derks, D. (2016) "The Longitudinal Impact of a Job Crafting Intervention. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26, 107-119.
- Van Wingerden, J., Derks, D., & Bakker, A.B. (2017). "The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resources Management*, 56, 51-67.
- Warr, P. & Inceoglu, I. (2012) "Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person-job fit." *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2):129-138.
- Weseler, D., & Niessen, C. (2016) "How job crafting relates to task performance." *Journal of Managerial Psychology*, 31 (3) : 672-685
- World Happiness Report (2020) <https://worldhappiness.report/> (2022年7月20日閲覧)
- 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.
- Yang, R., Ming, Y., Ma, J., & Huo, R. (2017) "How do servant leaders promote engagement? A bottom-up



- perspective of job crafting. *Social Behavior and Personality*” *An International Journal*, 45 (11) : 1815-1827
- 池田めぐみ, 池尻良平, 鈴木智之, 城戸楓, 土屋裕介, 今井良, 山内祐平, 東京大学社会科学研究所, 東京大学大学院情報学環, 株式会社マイナビ (2020) 「若年労働者のジョブ・クラフティングと職場における能力向上」『日本教育工学会論文誌』
- 浦田悠 (2021) 「仕事の意味に関する研究の現状と課題—人生の意味の心理学の立場から」『日本労働研究雑誌』第 736 号, 65-76 頁
- 大里大助, 高橋潔 (2001) 「わが国における職務満足研究の現状—メタ分析による検討—」『産業・組織心理学研究』第 15 巻, 第 1 号, 55-64 項
- 株式会社イー・クオーレ (2019) 『職場環境への満足度調査 2019 年度』
- 木村亨 (2011) 「従業員の職務満足と企業業績」『労働科学』第 87 巻, 第 4 号, 157-168 項
- 企業市民協議会『CSR 実態調査』(2017) [https://www.keidanren.or.jp/CBCC/report/201707\\_CSR\\_survey.pdf](https://www.keidanren.or.jp/CBCC/report/201707_CSR_survey.pdf) (2022 年 7 月 5 日閲覧)
- 厚生労働省『「働きがい」をもって働くことのできる環境の実現に向けて』  
[https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/19/dl/19-1-2-3\\_03.pdf](https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/19/dl/19-1-2-3_03.pdf) (2022 年 7 月 18 日閲覧)
- 櫻木晃裕 (2006) 「職務満足概念の構造と機能」『豊橋創造大学紀要』第 10 号, 37-47 項
- 澤田忠幸, 羽田野花美, 矢野紀子, 酒井淳子 (2004) 「女性看護師の職務満足と心理的 Well-Being に及ぼす個人特性要因の影響—中核的自己評価の役割—」『日本看護研究学会雑誌』第 27 巻, 4 号, 45-52 頁
- 高尾義明 (2017) 「ジョブ・クラフティング研究の展開に向けて: 概念の独自性の明確化と先行研究レビュー」『*Journal of Business Administration and Economics*』2017 年 4 月
- 高尾義明 (2019) 「関係性の境界を認知的に変更するジョブ・クラフティング: Wrzesniewski and Dutton(2001) の定義に基づいた新しいジョブ・クラフティング形式」
- 林伸二 (2000) 『組織心理学』 白桃書房
- 矢野良太 (2012) 「企業における労働 CSR の必要性の検討」『人間科学』第 77 号, 53-70 頁
- 山崎哲弘, 高木修一 (2021) 「人的資源管理が職務満足に与える影響—X 社の人事評価制度改定と従業員満足度調査から—」『富山大学紀要. 富大経済論集』第 67 巻, 第 1 号 151-164 項
- リクナビ NEXT ジャーナル (2021) 「VUCA の時代とは何か?—職場で起きる変化、求められる人材・スキルを徹底解説」[https://next.rikunabi.com/journal/20211014\\_t01/](https://next.rikunabi.com/journal/20211014_t01/) (2022 年 12 月 7 日閲覧)
- リクルートワークス研究所 (2020) 「満足度 (2020 年 4 月版) | 定点観測 日本の働き方」  
<https://www.works-i.com/column/teiten/detail022002.html> (2022 年 7 月 15 日閲覧)