

# 生涯現役社会実現に向けたシンポジウム

シニアのジョブ・クラフティング  
—生涯現役を支える組織のあり方

2025年10月24日  
岸田 泰則

# 自己紹介

【職業】 釧路公立大学 准教授

【学位】 博士（政策学）（法政大学）

【専門】 組織行動論

【社会活動】

- ・M-GTA研究会世話人

- ・労働政策研究・研修機構

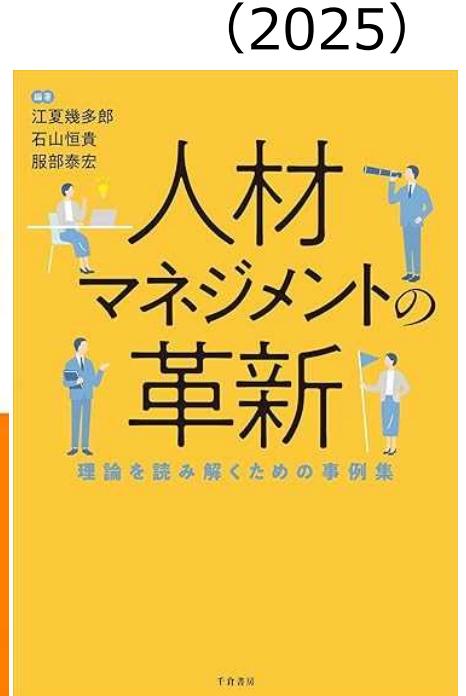
「デジタル人材の能力開発・キャリア形成に関する研究会」研究委員

【受賞】

- ・全能連マネジメントアワード アカデミック・フェロー・オブ・ザ・イヤー

- ・人材育成学会 奨励賞（研究部門）

## ・業績（書籍）



ジョブ・クラフティングとは何か

ジョブ・クラフティングとは、

**働いている人がやりがいをもって働くように働き方を工夫する手法**

マニュアルに則り行う業務も、**自らの小さな工夫や気持ち**により、  
**手触り感のあるものに変えることができる**

ジョブ・クラフティングの3つの分類

①仕事のやり方の工夫

(業務クラフティング)

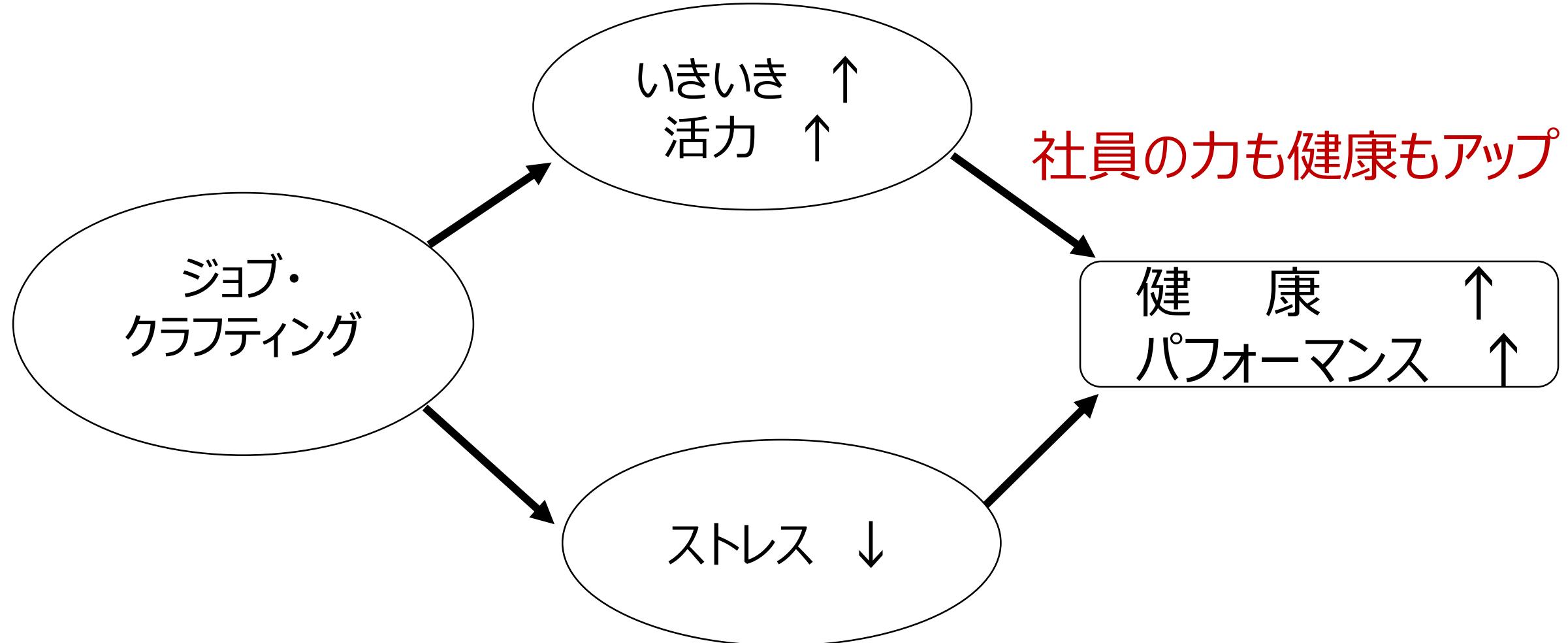
②周りの人への工夫

(関係性クラフティング)

③仕事の考え方の工夫

(認知的クラフティング)

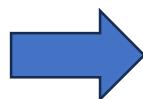
# ジョブ・クラフティングの効果



# なぜジョブ・クラフティングが注目されるのか

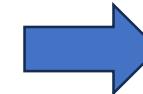
## ジョブ・クラフティングのポジティブな効果

〈人事〉人的資本の情報開示  
離職防止



ワーク・エンゲイジメント

〈産業保健〉健康の概念の変化



ウェルビーイング

〈個人〉キャリア時間軸の延長



仕事とのミス・フィット感を  
小さくする

# ジョブ・クラフティングの例



## 業務クラフティング

エンジニアが プロジェクト遂行のため  
同僚に技術を教える



## 関係性クラフティング

髪を切る  
お客様とのお話



## 認知的クラフティング

病院の清掃員も医療行為

# シニアの業務クラフティング

自分なりに  
小さな工夫を施す

工場の検品係が仕事を覚えられないでの、  
自分なりのマニュアルを自作する

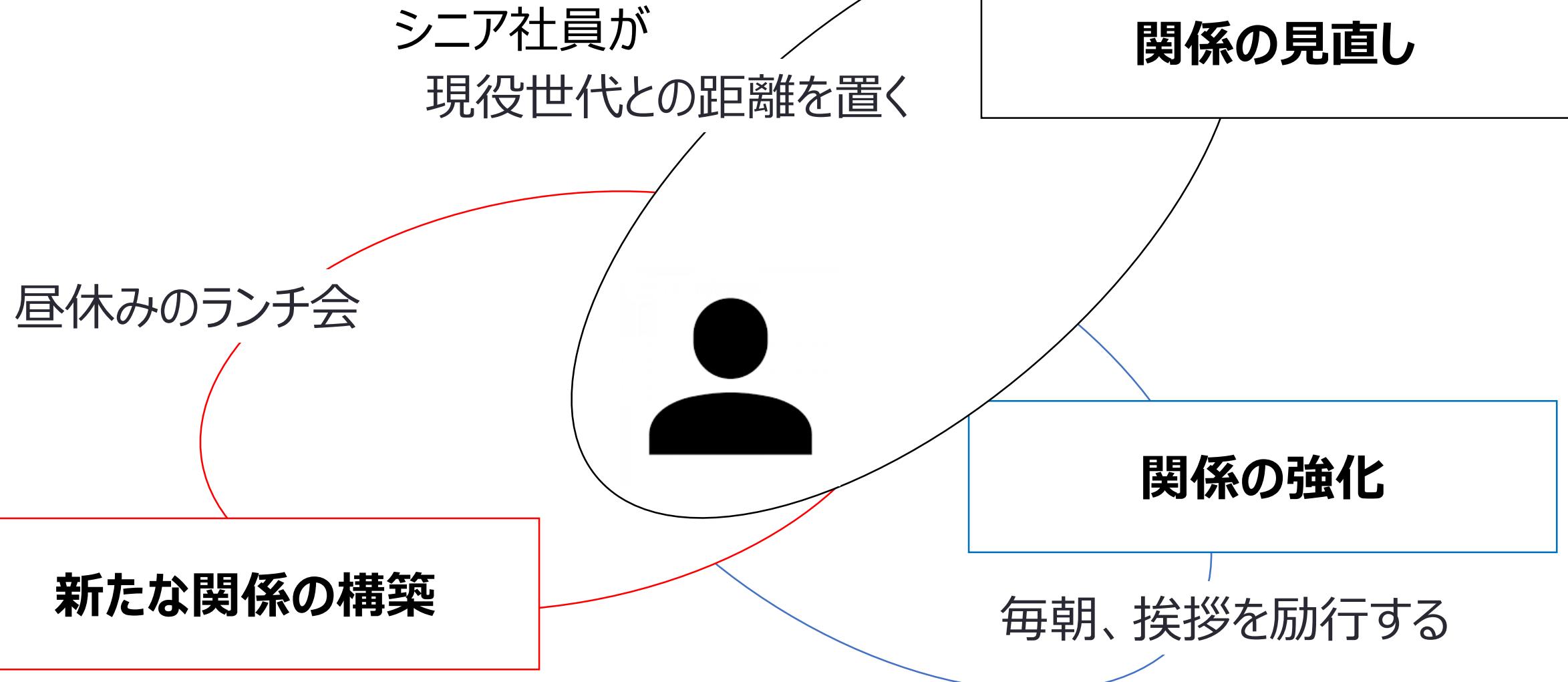
業務のやり方を見直す

朝、手帳を眺める時間を作り、  
1日の段取りを考える

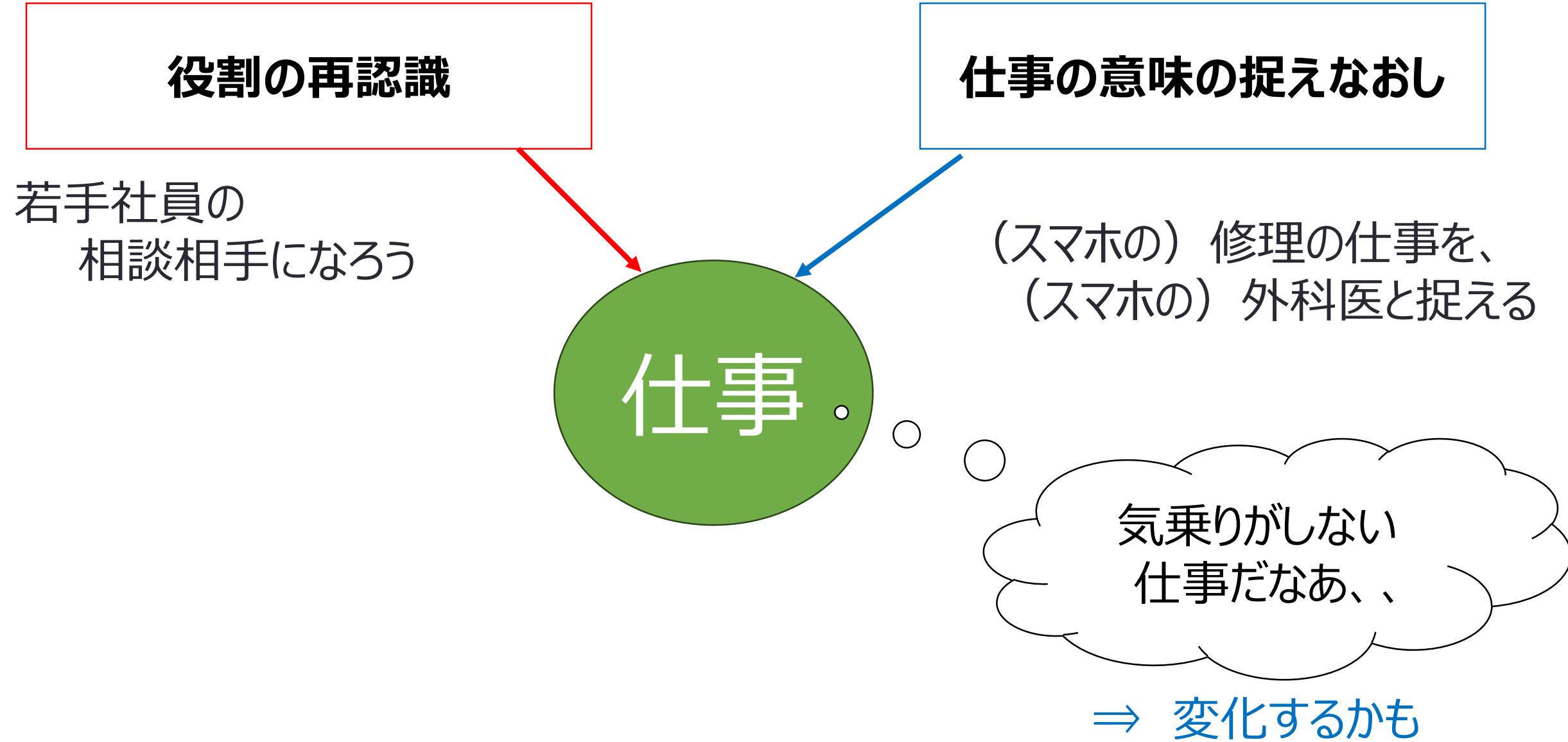
自らの能力の向上を図る

障がい者に寄り添うために  
ジョブ・コーチの資格取得

# シニアの関係性クラフティング



# シニアの認知的クラフティング



「お母さん、そんな仕事しかないの」



「私はこの会社に入るとき、プライドを捨てました。  
でも、この会社に入って、新しいプライドを得たんです」

「ここは旅する人たちが日々行き交う劇場で、  
私たちはお客様の旅を盛り上げるキャストなのです」

誰でもジョブ・クラフティングができる



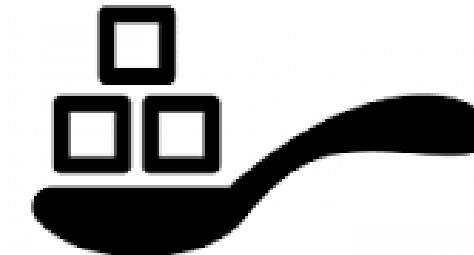
出所 :

<https://cdn.mainichi.jp/vol1/2016/09/02/20160902k0000m020141000p/9.jpg?1>

# ジョブ・クラフティングの魅力

「今の仕事には、  
きっと「もうひとつ」の方法がある」 (一田,2015)

仕事にマンネリ  
役割に疑問



自分をひとつ

(高尾,2024)

# ジョブ・クラフティングは巷にあふれている

「どんな仕事にもA面とB面がある」

A面 = 本当にやりたいこと  
B面 = できればやりたくないこと

「「この仕事だから面白い」のではなく、  
どんな仕事でも「やり方」で面白くなる」

「「いい仕事」の「いい」は自分で決めていい」

# ジョブ・クラフティングの副作用

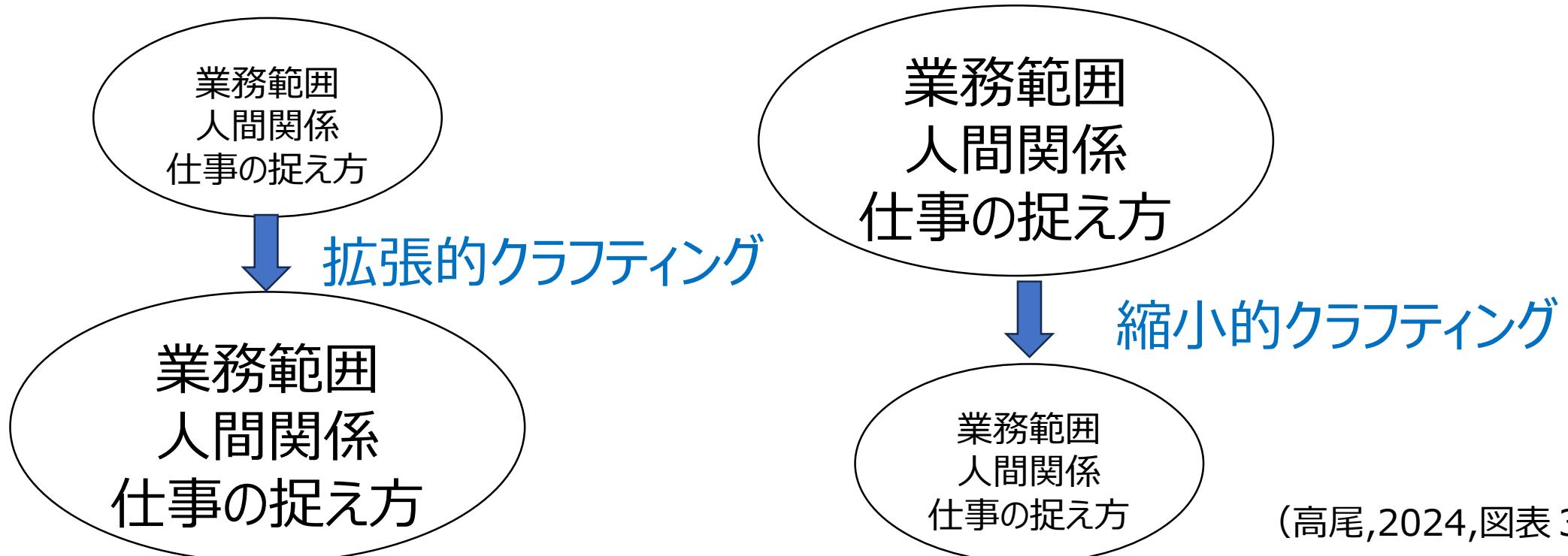
行動	結果
「こだわり」すぎ	負担の増加
「偏り」すぎ	成長機会の喪失
「抱え込み」すぎ	役割不適応

3つのすぎにご用心

# シニアのジョブ・クラフティングを深く知るキーワード

## 「私らしく」働くこと

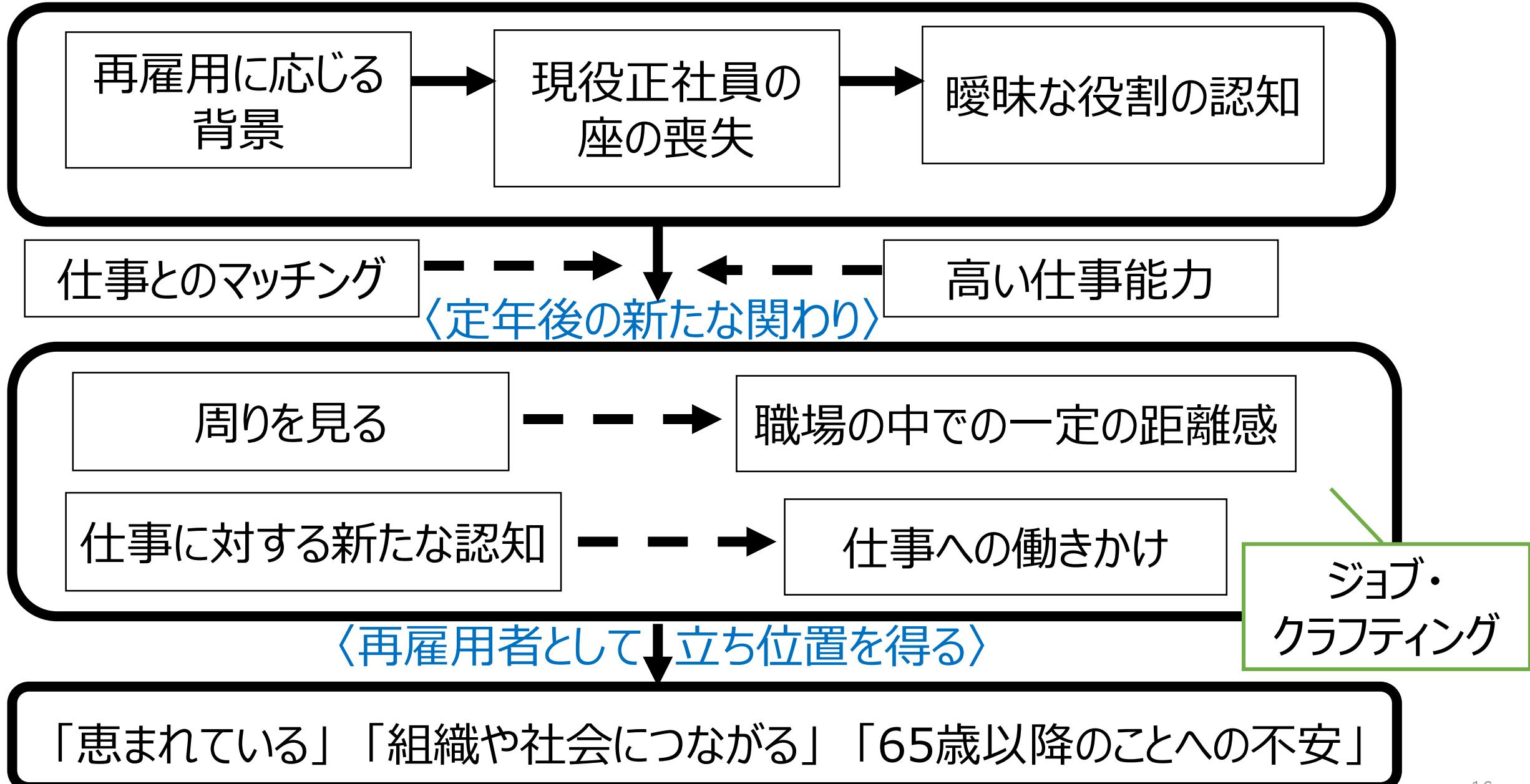
「「もっともっと」と働くことをやめた日から  
自分の人生の主人公になる」（一田,2015）



出所)一田憲子 (2015) .「私らしく働くこと—自分らしく生きる「仕事のカタチ」のつくり方.マイナビ.

高尾義明 (2024) .50代からの幸せな働き方—働きがいを自ら高める「ジョブ・クラフティング」という技法.ダイヤモンド社.

# 再雇用者になるプロセス 〈改めて組織に所属すること〉



## 業務クラフティング

「現役世代がやっていない仕事を見つける」 **拡張的ジョブ・クラフティング**  
「自分の立場に合わせた仕事量の調整」 **縮小的ジョブ・クラフティング**

## 関係性クラフティング

「現役への配慮のための発言の自制」 **縮小的ジョブ・クラフティング**

## 認知的クラフティング

「次世代への継承のための仕事の意義」 **拡張的ジョブ・クラフティング**  
「生活に占める仕事の比重の遞減」 **縮小的ジョブ・クラフティング**

# SOC理論（選択最適化補償理論）

エイジング・パラドックス  
を説明する理論

SOC理論

加齢による  
喪失への適応方略

選択 Selection

（目標を特定水準に絞る、その水準を下げる）

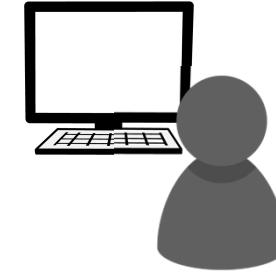
最適化 Optimization

（自分のもつさまざまな資源を最適化する）

補償 Compensation

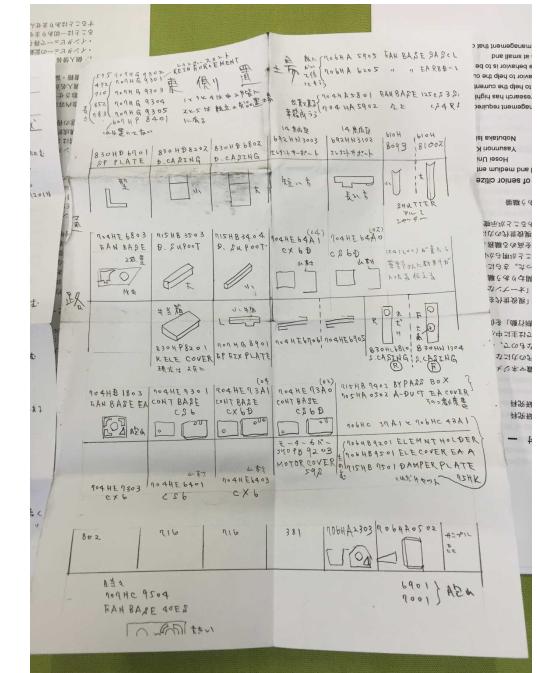
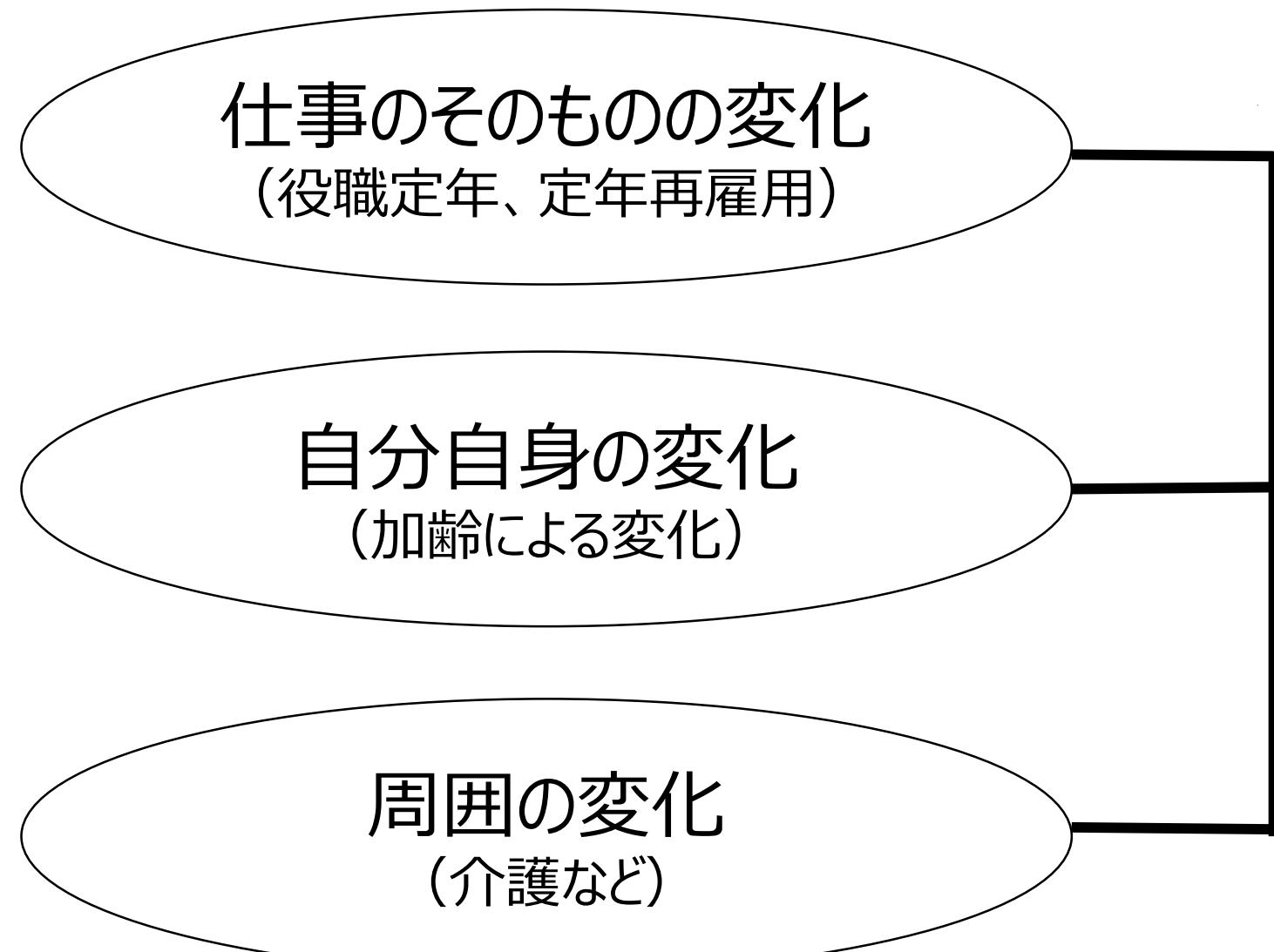
（喪失を補う手段・方法を用いる）

# SOC理論の具体例



往年の名ピアニスト (ルービンシュタイン)		仕事への適用 (ジョブ・クラフティング)
選択	演奏曲を絞り込む	仕事量を減らす
最適化	絞り込んだレパートリーの練習 機会を増やす	目標達成に必要なスキルを 維持することに時間を使う
補償	テンポを工夫し、速いパッセー ジの前を以前よりゆっくり弾く	他者の助けを借りる

# シニアのジョブ・クラフティングの必要性



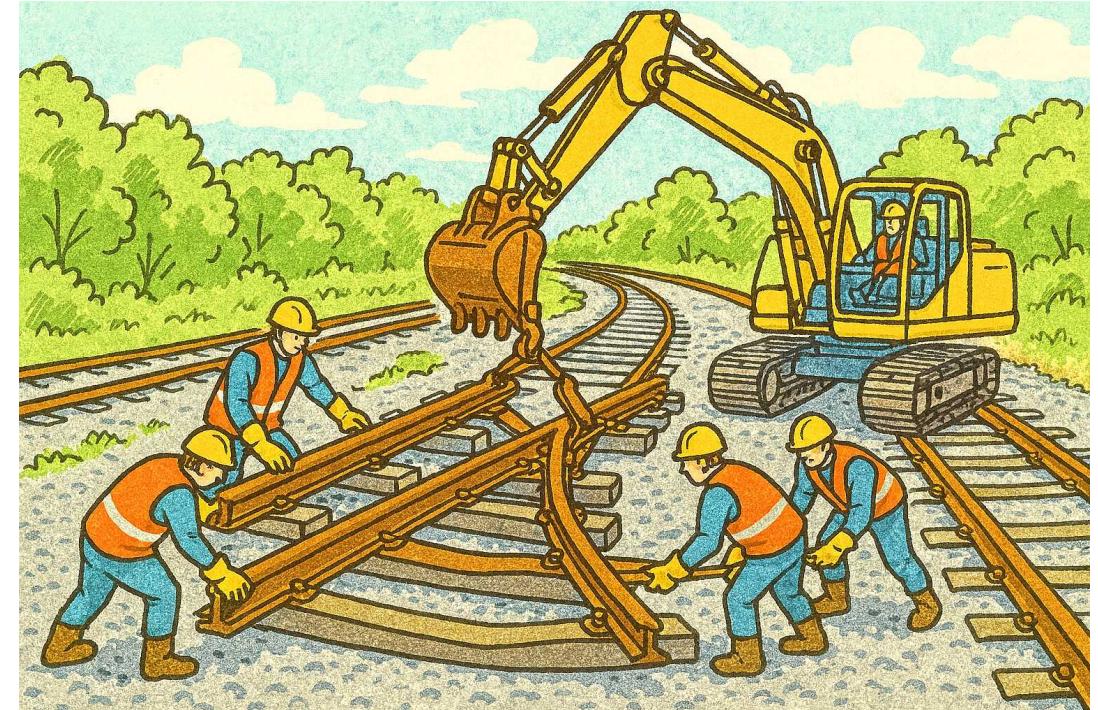
# 暴走するクラフター

(シニアの) 暴走するクラフターを  
レールに戻してあげる必要がある

自律的な行動である

ジョブ・クラフティングにも、マネジメントが必要

(森永,2023)



マネジメントにより  
ジョブ・クラフティングを促すことができる

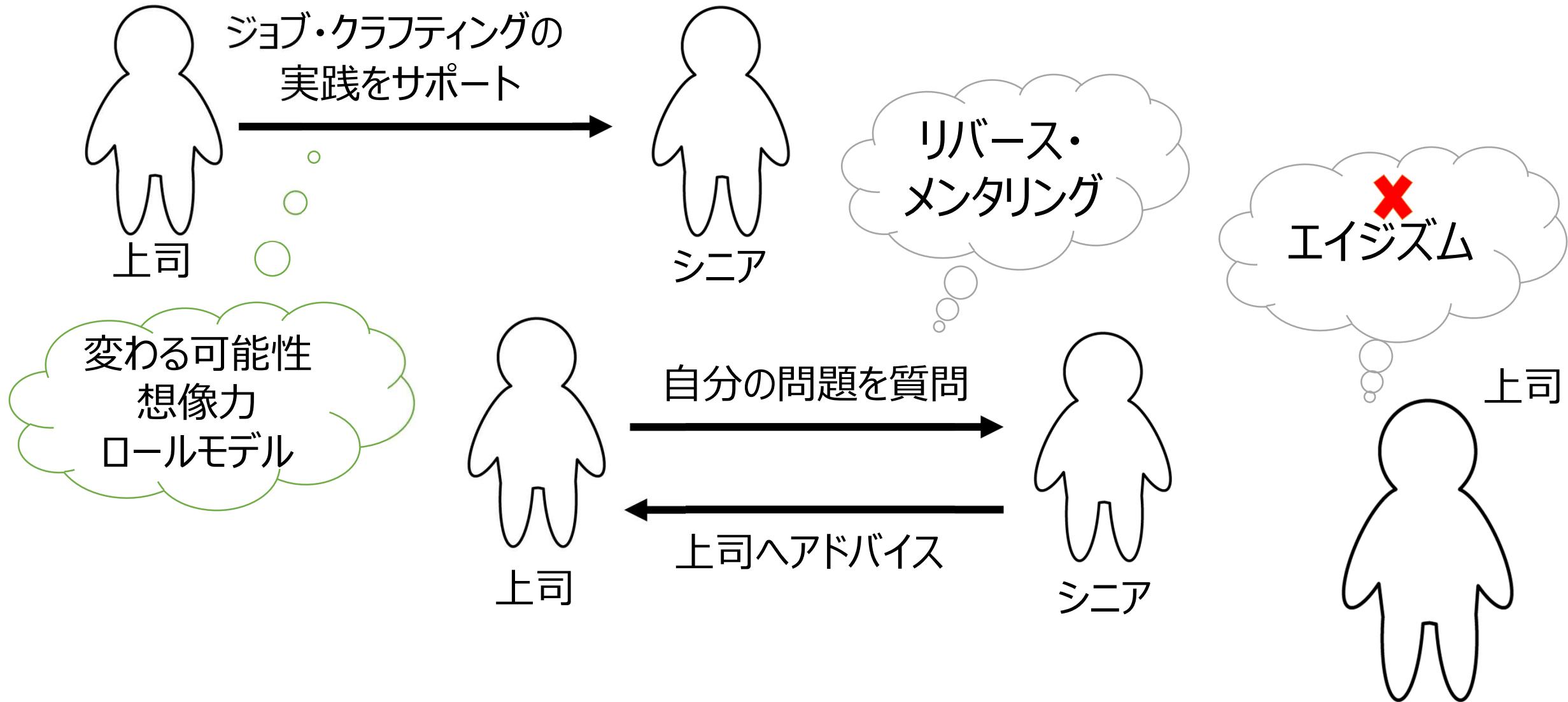
従業員の自発的行動であるジョブ・クラフティングを  
組織が促すことができる

間接的なマネジメント



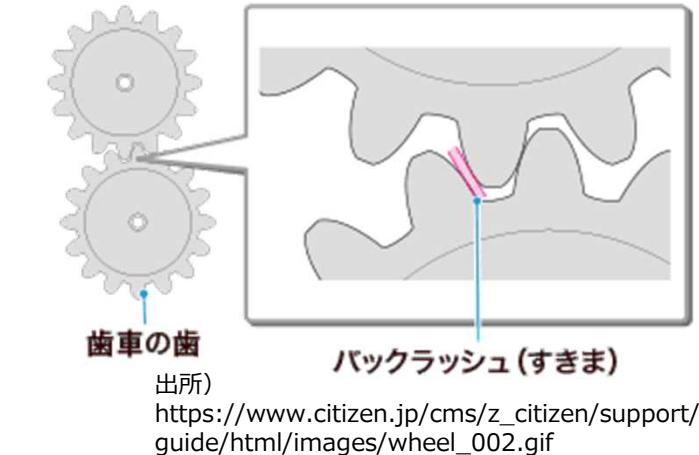
ジョブ・クラフティングが起こりやすい環境づくり  
(上司が従業員にジョブ・クラフティングに  
取り組むように直接指示するのではない)

# 上司からの支援



# アソビを意識したマネジメント

「やりがいを感じながら仕事をするためには、  
ネジ穴のアソビの部分を作つておくこと」



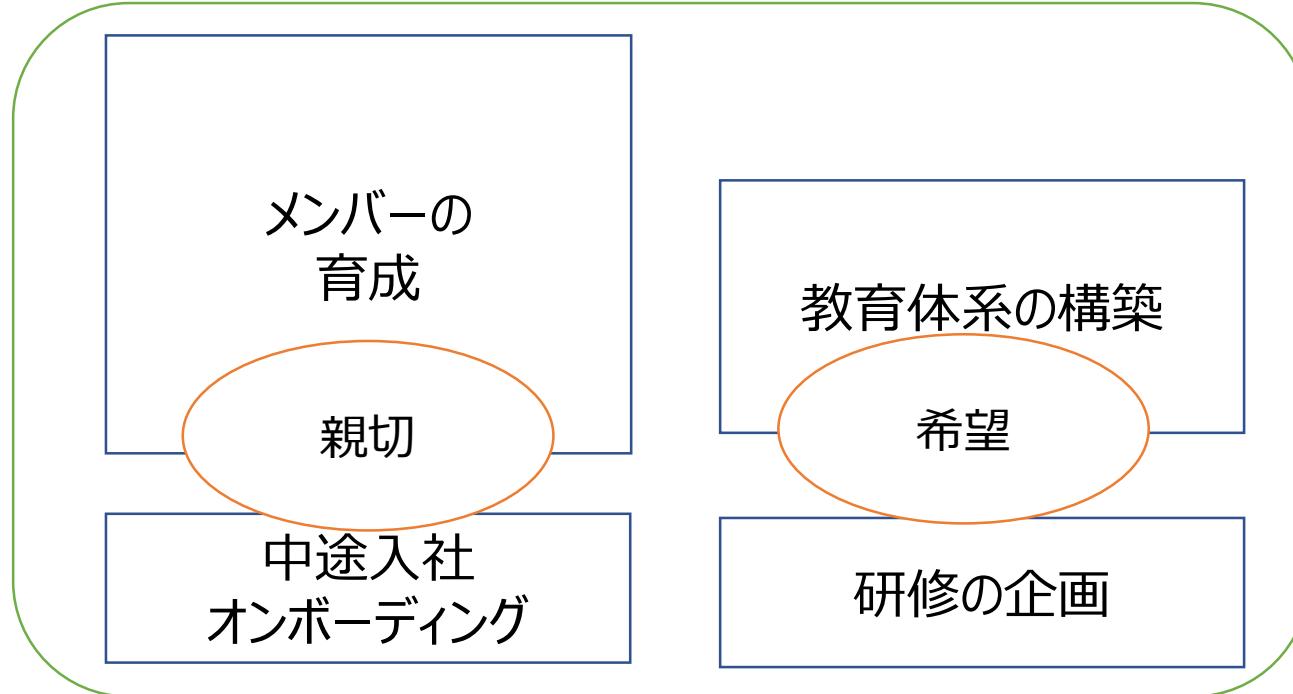
アソビとは、  
「上司に報告せずに進められる領域」

アソビがないと、  
ジョブ・クラフティングは形式的な模倣で終わる  
→ アソビを意識したマネジメント

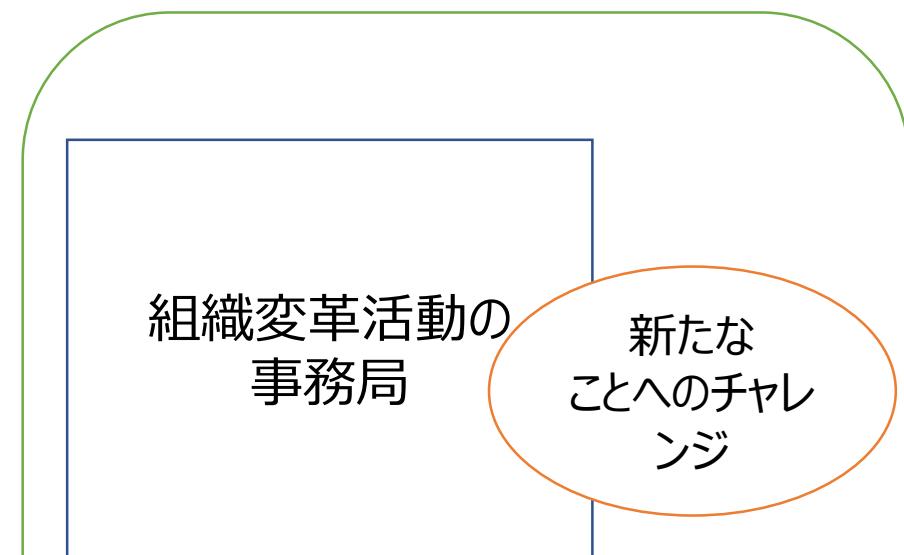
(森永,2023)

# ジョブ・クラフティング研修の事例 【仕事と自分とのマッチング】

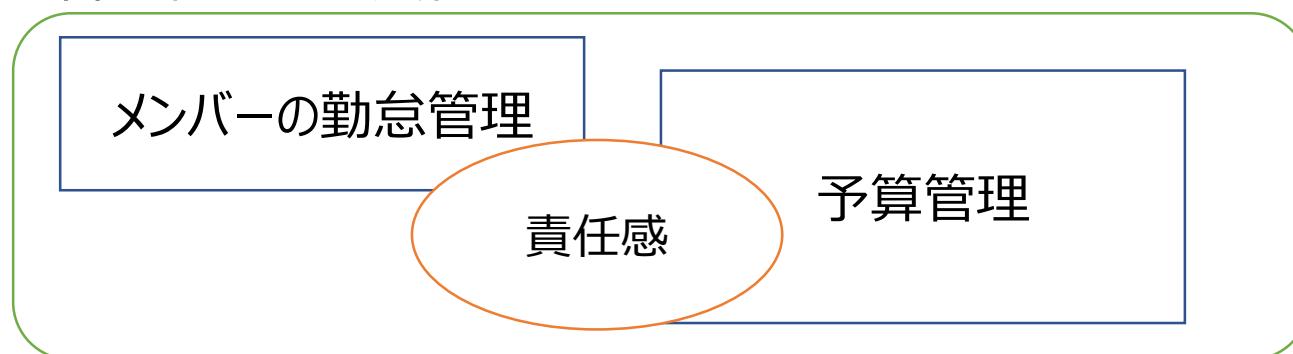
成長を応援



仲間と新しいことへのチャレンジ



管理職としての責任



新たな事業の立案

チームへの愛情

## 周りの人への工夫

- ・何をしますか？

例) 会議の資料作りを○○さんに質問する

- ・いつ？

例) 水曜日の休憩時間

- ・どこで？

例) 休憩室で

仕事のやり方の工夫  
考え方の工夫 も

# まとめ

- ・個人と仕事のミス・フィットを減らしていきましょう
- ・誰かの物語で生きるのではなく、仕事を自らの手で手触り感のあるものに変えていきましょう
- ・変わら手始めとして、仕事を小さく変えてみましょう