

シンポジウム 4-4

ワーク・エンゲイジメントに注目した個人と組織の活性化

島津 明人

東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野

(平成 27 年 3 月 9 日受付)

要旨：本論文は、近年、新しく紹介されたワーク・エンゲイジメント（仕事に関して肯定的で充実した感情および態度）について概観したものである。最初に、エンゲイジメントが、活力、熱意、没頭から構成される概念であることを定義したうえで、関連する概念（バーンアウト、ワーカホリズム）との異同について言及した。ワーク・エンゲイジメントは、仕事の資源（自律性、上司のコーチング、パフォーマンスのフィードバックなど）や個人の資源（楽観性、自己効力感、自尊心など）によって予測されるとともに、心身の健康、組織行動、パフォーマンスを予測することができる。測定尺度として最も使用されているのがユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度であり、各国で標準化がなされている。最後に、ワーク・エンゲイジメントに注目した個人と組織の活性化の方策について言及した。

(日職災医誌, 63: 205—209, 2015)

—キーワード—

ワーク・エンゲイジメント, 仕事の要求度—資源モデル

1. はじめに

近年の労働者を取り巻く社会経済状況は、大きく変化している。産業構造の変化（サービス業の増加）、働き方の変化（裁量労働制など）、情報技術の進歩に伴う仕事と私生活との境界の不明確化、少子高齢化、共働き世帯の増加など枚挙にいとまがない。こうした変化を受け、職場のメンタルヘルス活動においても、精神的不調への対応やその予防にとどまらず、個人や組織の活性化を視野に入れた対策を行うことが、広い意味での労働者の「こころの健康」を支援するうえで重要になってきた。

このような流れを受け 2000 年前後から、心理学および産業保健心理学の領域でも、人間の有する強みやパフォーマンスなどポジティブな要因にも注目する動きが出始めた。このような動きの中で新しく提唱された概念の 1 つが、ワーク・エンゲイジメント (Work Engagement)¹⁾ である。本稿は、ワーク・エンゲイジメントに関して、その概念、測定方法を紹介したうえで、従業員個人と組織の活性化の方法について紹介するものである。

2. ワーク・エンゲイジメントの概念

1) ワーク・エンゲイジメントの定義

シャウフェリら^{1)~3)}は、ワーク・エンゲイジメントを以下のように定義している。

「ワーク・エンゲイジメントは、仕事に関連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。エンゲイジメントは、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」。

このように、ワーク・エンゲイジメントは、活力 (Vigor)、熱意 (Dedication)、没頭 (Absorption) の 3 要素から構成された複合概念であることが分かる。このうち、活力は「就業中の高い水準のエネルギーや心理的な回復力」を、熱意は「仕事への強い関与、仕事の有意義感や誇り」を、没頭は「仕事への集中と没頭」をそれぞれ意味している。したがって、ワーク・エンゲイジメントの高い人は、仕事に誇り（やりがい）を感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得て生き生きとしている状態にあると言える。

2) ワーク・エンゲイジメントと関連する概念

図 1 は、ワーク・エンゲイジメントと関連する概念（バーンアウト、ワーカホリズム）との関係を図示したものである。図 1 では、ワーカホリズムとバーンアウトとが、「活動水準」と「仕事への態度・認知」との 2 つの軸によって位置づけられている。図 1 を見ると、ワーク・エンゲイジメントは、活動水準が高く仕事への態度・認知が肯定的であるのに対して、バーンアウトは、活動水

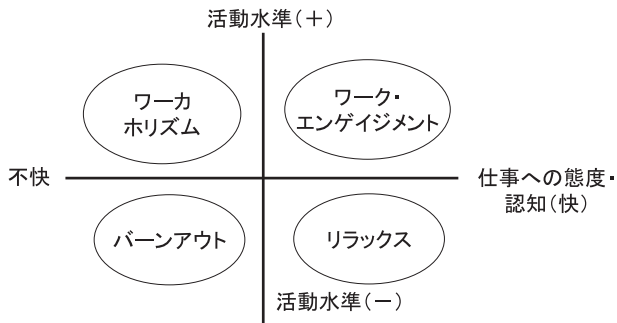


図1 ワーク・エンゲイジメントと関連する概念

準が低く仕事への態度・認知が否定的であることが分かる。また、「過度に一生懸命に強迫的に働く傾向」を意味するワーカホリズム⁴⁾は、活動水準は高いものの仕事への態度が否定的である点で、ワーク・エンゲイジメントと異なることが分かる。両者の相違は、仕事に対する（内発的な）動機づけの相違によっても説明することができる⁴⁾。すなわち、ワーク・エンゲイジメントは「仕事が楽しい」「I want to work」という認知によって説明されるのに対して、ワーカホリズムは「仕事から離れた時の罪悪感や不安を回避するために仕事をせざるをえない」「I have to work」という認知によって説明される。

3. ワーク・エンゲイジメントの規定要因

ワーク・エンゲイジメントの規定要因としては、仕事の資源 (Job resources) と個人資源 (Personal resources) が、これまでの実証研究で明らかにされている。

1) 仕事の資源

仕事の資源とは、仕事において、(1) ストレッサーやそれに起因する身体的・心理的コストを低減し、(2) 目標の達成を促進し、(3) 個人の成長や発達を促進する機能を有する物理的・社会的・組織的要因である。これらの資源は、課題レベル、対人レベル、組織レベルの3つの水準に分けて分類することができる²⁾⁵⁾。

仕事の資源とワーク・エンゲイジメントとの関連については、上司からのパフォーマンス・フィードバック、社会的支援、上司によるコーチング、仕事のコントロール、革新的な風土、報酬、承認、組織と個人との価値の一致、などがエンゲイジメントと正の関連を有することが、これまでの実証研究で報告されている⁶⁾⁷⁾。仕事の資源とワーク・エンゲイジメントとの関連についてのメタ分析でもこれらの結果が支持されており⁸⁾、社会的支援とは $r=0.32$ 、自律性/コントロールとは $r=0.23$ の相関を有していることが報告されている。

2) 個人資源

個人資源についても、ワーク・エンゲイジメントと正の関連を有していることが明らかにされている。個人資源とは「自分を取り巻く環境を上手にコントロールできる能力やレジリエンスと関連した肯定的な自己評価」⁹⁾と

定義される。個人資源とワーク・エンゲイジメントとの関連を検討したメタ分析⁸⁾では、ワーク・エンゲイジメントが自己効力感と $r=.32$ 、楽観性と $r=.37$ の相関を有していることが報告されている。

4. ワーク・エンゲイジメントとアウトカムとの関連

ワーク・エンゲイジメントのアウトカム(結果要因)としては、心身の健康、仕事や組織に対するポジティブな態度、仕事のパフォーマンスとの関連が検討されている。ワーク・エンゲイジメントとアウトカムとの関連を検討したメタ分析⁸⁾では、心身の健康と $r=.17$ 、コミットメントと $r=.32$ 、離職の意思と $r=-.22$ 、パフォーマンスと $r=.30$ の相関を有していることが報告されている。

心身の健康に関しては、ワーク・エンゲイジメントの高い従業員は、心理的苦痛や身体愁訴が少ないこと¹⁰⁾¹¹⁾、睡眠の質が良好であることが示されている¹²⁾。

仕事や組織に対するポジティブな態度に関しては、ワーク・エンゲイジメントの高い従業員は、職務満足感や組織へのコミットメントが高く、離転職の意思が低いことが知られている¹⁰⁾。

パフォーマンスに関しては、ワーク・エンゲイジメントが高いほど、自己啓発学習への動機づけや創造性が高く、役割行動や役割以外の行動を積極的に行うことが明らかにされている¹¹⁾。

5. 仕事の要求度—資源モデルとワーク・エンゲイジメント

ここまで、ワーク・エンゲイジメントの規定要因とアウトカムについて言及してきたが、従来の実証的研究を総合すると、ワーク・エンゲイジメントは、仕事の資源および個人資源とアウトカムとの関係を媒介していることが示唆される。これらの関連を1つのモデルとして統合したのが、仕事の要求度—資源モデル (Job demands-Resource Model: JD-R モデル)²⁾⁵⁾である。このモデルは、仕事の要求度(仕事のストレッサー)→バーンアウト(ストレス反応)→健康問題の関連を説明する「健康障害プロセス (Health impairment process)」と、仕事の資源→ワーク・エンゲイジメント→ポジティブな態度を説明する「動機づけプロセス (Motivational process)」の2つのプロセスから構成される(図2)。JD-R モデルの妥当性については、横断ならびに縦断データを用いた共分散構造分析によって検討され、データへの適合度が良好であることが明らかにされている⁷⁾。

6. ワーク・エンゲイジメントの測定

ワーク・エンゲイジメントの測定に関して、これまで信頼性・妥当性の確認されている尺度は3種類ある。その中で、最も広く使用されているのが、ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度 (Utrecht Work Engage-

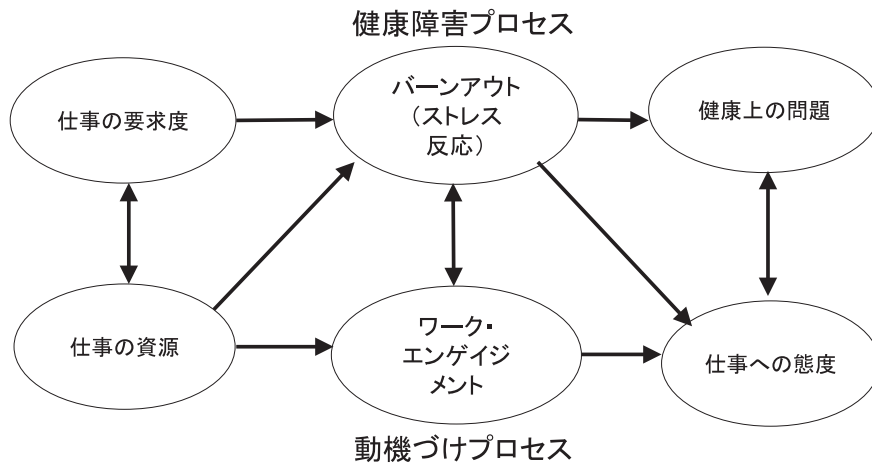


図2 仕事の要求度—資源モデル

ment Scale : UWES)¹¹⁾¹⁴⁾である。UWESは、オランダ・ユトレヒト大学のシャウフェリらによって開発された尺度であり、彼らが想定している3つの下位因子(活力、熱意、没頭)を17項目で測定することができる。これまでに、オランダ¹¹⁾¹³⁾、スペイン¹⁾、日本¹⁴⁾をはじめとして23カ国で標準化または使用されている。いずれの言語においても、良好な信頼性・妥当性が確認されている。ただし、各因子間の相関が高いことも指摘されており、UWESの各尺度を説明変数とした重回帰分析などでは多重共線性に注意する必要がある。また、日本とドイツでは、想定した3因子が抽出されなかったことが指摘されている¹⁵⁾。UWESには、各因子を3項目ずつ、合計9項目によって測定できる短縮版も開発されている¹⁶⁾。

UWES短縮版の得点を日本を含む16カ国で国際比較した研究では、日本人労働者の得点が他の15カ国の労働者の得点に比べて、特異的に低いことが明らかにされている¹⁷⁾。島津ら¹⁷⁾はこれらの結果について、日本人ではポジティブな感情や態度の表出を抑制することが社会的に望ましいとされているのに対して、欧米では積極的に表出することが望ましいとされていることが、その理由にあると述べている。つまり、集団の調和を重視する日本では、ポジティブな感情や態度を表出することが集団の調和を乱すと考えられるため、所属する集団に適応する手段として、ポジティブな感情や態度の表出を抑制するのではないかと考えられている¹⁸⁾。

7. ワーク・エンゲイジメントに注目した個人と組織の活性化

上述したように、ワーク・エンゲイジメントは、仕事の資源(上司や同僚からの支援、仕事の裁量権、成長の機会など)や個人資源(自己効力感、自尊心など)が豊富なほど上昇することが、メタ分析の結果から明らかにされている⁹⁾。このことは、仕事の資源および個人資源を充実させるための産業保健活動(管理監督者研修、職場

環境等の改善、セルフケア研修)を、経営や人事労務部門とも協調しながら行うことの重要性を意味している。

たとえば、管理監督者研修では、研修で取り上げられる知識とスキルが、メンタルヘルス不全となった部下への対応だけでなく、それ以外の従業員の活性化や健康職場の実現にも効果的であることを研修内で強調することが必要である。また、人事部門が行っているマネジメント研修(例:コーチング研修など)では、部下の活性化を通じて、メンタルヘルスの向上にも役立つことが知られていることから、マネジメント研修の企画と実施に際しては、産業保健とも連携しながら、メンタルヘルスの視点を盛り込むことが望まれる。

また、職場環境等の改善活動においては、メンタルヘルスを阻害するストレス要因を評価し、改善に結びつける活動が行われているが、今後は、従業員のワーク・エンゲイジメントを促す組織資源も検討項目に加え、組織資源の増強を図る活動も同時に行われることが望ましい。近年、米国の退役軍人省の組織開発センターでは、職場の人間関係を向上させるためのクルー(CREW: Civility Respect and Engagement at Work)プログラムを新たに開発し¹⁹⁾²⁰⁾、職場内のメンバーの丁寧さ(Civility)や相互尊重を向上させることでワーク・エンゲイジメントが向上したことを報告している。人間関係を重視するわが国でも、本プログラムの適用と有効性の検証が期待されており、筆者らのグループが日本版CREWを開発しその有効性を現在、検証している。

さらに、セルフケア研修では、ストレスや精神的不調について知り、これに対応する技術のほか、職務効力感(=仕事に関する自己効力感)の向上につながる内容(たとえば、コミュニケーションスキル、タイムマネジメント、問題解決スキルなど)も研修に加えることが望ましい。職務効力感の向上は、仕事のスキル不足に起因するストレスを軽減するだけでなく、従業員のワーク・エンゲイジメントを促進させるうえで効果的となる。また、

キャリア開発に関する研修も、長期的視野を持ちながら自発的・自律的に働く従業員を育成するうえで有効であると考えられる。近年では、キャリアや将来に関して不安を自覚している従業員が増加していることから、キャリアや将来に関するストレスの軽減を図ることは、メンタルヘルス対策の観点からも重要であると思われる。その他、やらされ感のある仕事をやりがいのある仕事に変えるための手法としてジョブ・クラフティング²¹⁾も注目されている。これは、周囲に積極的に働きかけながら仕事の資源を増強したり、仕事の内容を再評価することで仕事の意味をやりがいのあるものとして捉え直すなどの方法である。いわば、「攻めの」セルフケアとして今後、職場での適用が期待される。

8. おわりに

本稿では、ワーク・エンゲイジメントの概念を紹介したうえで、ワーク・エンゲイジメントに注目した個人と組織の活性化について言及した。これからの職場のメンタルヘルスでは、産業保健と経営および人材開発・組織開発とが協調しながら労働者の活力を高め、一人ひとりの健康度・生産性と組織全体の生産性の向上につなげる多面的な視点が重要となる。そのためにも、ワーク・エンゲイジメントに注目しながら、個人および組織のポジティブな側面を強化する対策は、ますます重要となるだろう。

利益相反：利益相反基準に該当無し

文 献

- 1) Schaufeli WB, Salanova M, Gonzalez-Romá V, et al: The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmative analytic approach. *J Happiness Stud* 3: 71—92, 2002.
- 2) Schaufeli WB, Bakker AB: Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *J Organ Behav* 25: 293—315, 2004.
- 3) 島津明人：ワーク・エンゲイジメント：ポジティブメンタルヘルスで活力ある毎日を。東京，誠信書房，2014.
- 4) Schaufeli WB, Shimazu A, Taris TW: Being driven to work excessively hard: The evaluation of a two-factor measure of workaholism in The Netherlands and Japan. *Cross-Cult Res* 43: 320—348, 2009.
- 5) Bakker AB, Demerouti E: The Job Demands-Resources model: State of the art. *J Manage Psychol* 22: 309—328, 2007.
- 6) Koyuncu M, Burke RJ, Fiksenbaum L: Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International* 25: 299—310, 2006.
- 7) Hakanen JJ, Schaufeli WB, Ahola K: The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work Stress* 22: 224—241, 2008.
- 8) Halbesleben JRB: A meta-analysis of work engagement:

- Relationships with burnout, demands, resources and consequences, *Work engagement: Recent developments in theory and research*. Bakker AB, Leiter MP, editors. New York, Psychology Press, 2010, pp 102—117.
- 9) Hobfoll SE, Johnson RJ, Ennis N, et al: Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *J Pers Soc Psychol* 84: 632—643, 2003.
 - 10) Schaufeli WB, Bakker AB: Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept, *Work engagement: Recent developments in theory and research*. Bakker AB, Leiter MP, editors. New York, Psychology Press, 2010, pp 10—24.
 - 11) Shimazu A, Schaufeli WB, Kubota K, et al: Do workaholism and work engagement predict employee well-being and performance in opposite directions? *Ind Health* 50: 316—321, 2012.
 - 12) Kubota K, Shimazu A, Kawakami N, et al: The empirical distinctiveness of workaholism and work engagement among hospital nurses in Japan: The effect on sleep quality and job performance. *Ciencia & Trabajo* 14: 31—36, 2012.
 - 13) Schaufeli WB, Bakker AB: UWES—Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual. Utrecht University, Department of Psychology, 2003 (<http://www.wilmarschaufeli.nl/>).
 - 14) Shimazu A, Schaufeli WB, Kosugi S, et al: Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of Utrecht Work Engagement Scale. *Appl Psychol-Int Rev* 57: 510—523, 2008.
 - 15) Bakker AB, Schaufeli WB, Leiter MP, et al: Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work Stress* 22: 187—200, 2008.
 - 16) Schaufeli WB, Bakker AB, Salanova M: The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educ Psychol Meas* 66: 701—716, 2006.
 - 17) Shimazu A, Schaufeli WB, Miyanaka D, et al: Why Japanese workers show low work engagement: An item response theory analysis of the Utrecht Work Engagement Scale. *BioPsychoSocial Medicine* 4: 17, 2010.
 - 18) Iwata N, Roberts CR, Kawakami N: Japan-U.S. comparison of responses to depression scale items among adult workers. *Psychiat Res* 58: 237—245, 1995.
 - 19) Osatuke K, Moore SC, Ward C, et al: Civility, respect, engagement in the workforce (CREW): Nationwide organization development intervention at veterans health administration. *J Appl Behav Sci* 45: 384—410, 2009.
 - 20) Michael PL, Arla D, Debra GO, et al: Getting better and staying better: Assessing civility, incivility, distress, and job attitudes one year after a civility intervention. *J Occup Health Psych* 17: 425—434, 2012.
 - 21) Bakker AB, 江口 尚, 原雄二郎, 他：ワーク・エンゲイジメントとジョブ・クラフティング：いきいきとした労働者は働きやすい職場を自ら作り出す。産業医学ジャーナル 36：52—63, 2013.

別刷請求先 〒113-0033 文京区本郷 7-3-1
 東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野
 島津 明人

Reprint request:

Akihito Shimazu
Department of Mental Health, The University of Tokyo
Graduate School of Medicine, 7-3-1, Hongo, Bunkyo-ku, Tokyo, 113-0033, Japan

Towards Healthy Workers and Workplaces: From a Perspective of Work Engagement

Akihito Shimazu

Department of Mental Health, The University of Tokyo Graduate School of Medicine

This article gives an overview of the recently introduced concept of work engagement: a positive, fulfilling, affective motivational state of work-related well-being. I first define work engagement as a state including vigor, dedication, and absorption, and then refer to how engagement differs from related concepts (i.e., burnout and workaholism). Work engagement is a unique concept that is best predicted by job resources (e.g., autonomy, supervisory coaching, performance feedback) and personal resources (e.g., optimism, self-efficacy, self-esteem) and is predictive of psychological/physical health, proactive organizational behavior, and job performance. The most often used instrument to measure work engagement is the Utrecht Work Engagement Scale, a self-report instrument that has been validated in many countries across the world. The paper closes with an account of strategies how to achieve really healthy workers and workplaces.

(JJOMT, 63: 205—209, 2015)