

ワーク・エンゲイジメントと ポジティブメンタルヘルス

産業医科大学 産業生態科学研究所 作業関連疾患予防学研究室 非常勤助教 岩崎 明夫

いわさき あきお ● 産業医科大学産業生態科学研究所作業関連疾患予防学研究室非常勤助教、ストレス関連疾患予防センター特命講師。専門は作業病態学、作業関連疾患予防学。主に、過重労働対策、メンタルヘルス対策、海外勤務対策、ストレスチェック、特定健診、両立支援の分野で活躍。

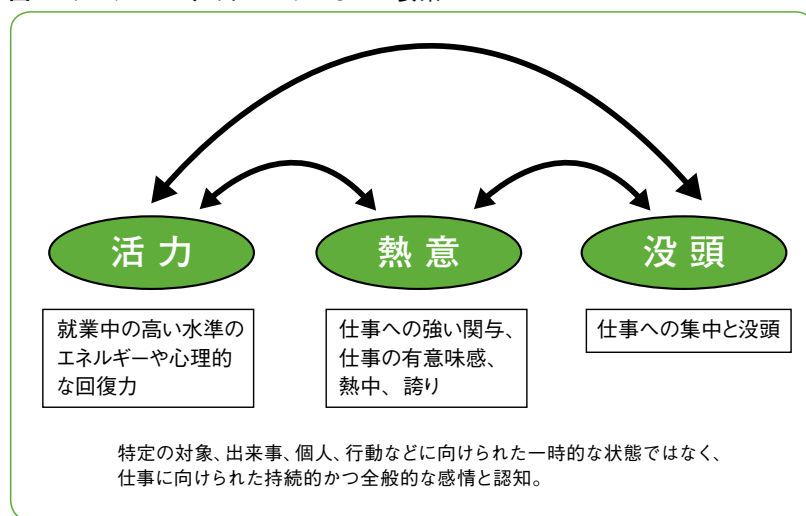
職場のメンタルヘルス対策では、メンタルヘルス不調の労働者へのケース対応だけでなく、予防的な対策としてストレスチェック制度の集団分析にある職場環境の評価と改善まで幅広く求められるようになってきました。その予防的な対策のひとつとして、メンタルヘルスのポジティブな側面に着目しこれを伸ばしていく「ポジティブメンタルヘルス」があります。「ワーク・エンゲイジメント」はポジティブメンタルヘルスに関連する指標として注目されてきています。本稿では、ポジティブメンタルヘルスの観点から、ワーク・エンゲイジメントとその活用について振り返ります。

1. ポジティブメンタルヘルスと ワーク・エンゲイジメント

ポジティブメンタルヘルスは、従来型のネガティブな状態を本来の状態に戻すというメンタルヘルス対策ではなく、ポジティブな側面を把握してよりよくするという対策を指します。メンタルヘルス不調の人の職場復帰支援をすることや職場のストレス要因を把握して改善していくことは、従来型のメンタルヘルス対策の主要な活動であり、ネガティブな状態を本来の状態に戻す活動といえます。それに対して、人や職場の強みやパフォーマンスを把握して伸ばすことで、メンタルヘルス対策をポジティブな側面からその向上に着目して進めていく活動をポジティブメンタルヘルスといいます。

ワーク・エンゲイジメントは、ポジティブメンタルヘルスの代表的な指標のひとつで、「熱意」「没頭」「活力」という3つの主要な要素からなっています(図1)。「熱意」は仕事に誇りややりがいを感じている状態、「没頭」は仕事に熱心に取り組んでいる状態、「活力」は仕事から活力を得ていきいきとしている状態として定義されます。これらは一時的な状態ではなく、持続した状態として仕事に対するこ

図1. ワーク・エンゲイジメントの3つの要素



出典：島津明人「新版ワーク・エンゲイジメント」(労働調査会)

れら3つの感情と認知が揃う状態がワーク・エンゲイジメントが高い状態といえます。

ワーク・エンゲイジメントを測定するには、いくつかの方法があります。最も代表的な尺度はオランダで開発されたユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度(以下、UWES)であり、17項目版、9項目版、3項目版があり、日本でもその信頼性・妥当性が検証済みです。超短縮版である3項目(表1)は、そのうち2項目がストレスチェックで現場で広く使用されている「新職業性ストレス簡易調査票」に盛り込まれています。現在、労働安全衛生法によるストレス

表1. ワーク・エンゲイジメント3項目と新職業性ストレス簡易調査票

		新職業性ストレス 簡易調査票
活力	仕事をしていると、活力がみなぎる ように感じる	○
熱意	仕事に熱心である	○
没頭	私は仕事にのめりこんでいる	なし

出典：筆者作成

チェック制度で最も広く使用されているのは「職業性ストレス簡易調査票57項目版」ですが、この調査票にはポジティブメンタルヘルスの質問が不足しているため、その後、新たに開発された「新職業性ストレス簡易調査票」においてはワーク・エンゲイジメントや仕事の資源を含むポジティブメンタルヘルスの質問等が追加されています。本来はワーク・エンゲイジメントは3項目ありますが、そのうち「没頭」の項目はワークホリックにつながる懸念から除外され、2項目が入りました。なお、UWESは営利目的の利用は著者による許可が必要です。新職業性ストレス簡易調査票については、「事業場におけるメンタルヘルスサポートページ（URL：<https://mental.m.u-tokyo.ac.jp/a/87>）」で参照できます。

2. ワーク・エンゲイジメントの有用性

ワーク・エンゲイジメントが高いことは、個人と組織にとってよいアウトカム（結果）につながる事が最近の研究からわかってきました。ワーク・エンゲイジメントが高いことはいきいきと働いていることであり、心身の健康度が高いこと、組織に愛着を持ち仕事満足度が高く、離職の意思が低いこと、生産性が高いことなどとの関連が示されています。

心身の健康については、ワーク・エンゲイジメントが高いことは、うつ病、不安などのストレスの少ないこと、睡眠の質がよいことと関連し、その後のストレス状態の維持改善やうつ病の発生率の減少につながる事が示唆されています。身体面においても、ワーク・エンゲイジメントが高いことは、腰痛や頭痛などの身体不調が少ないことと関連しており、また、循環器疾患と関連性のある炎症性マーカーの血液検査結果が低いことも示され、循環器疾患

の予防に影響する可能性が示唆されています。

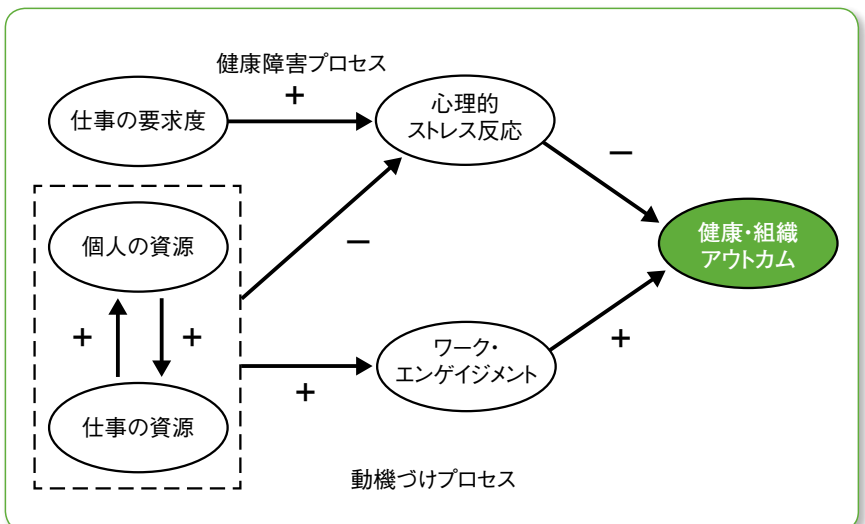
仕事や組織については、ワーク・エンゲイジメントが高いことは、職務満足度が高く、組織への帰属意識が高いことと関連しており、離職率や離職意思の低さとの関連が示されています。また、ワーク・エンゲイジメントを含むポジティブメンタルヘルスは、生産性にもよい影響があるとされており、業種によっては収益率の高さやミスの少なさとの関連も示唆されています。パフォーマンスについては、自己評価による仕事のパフォーマンスの高さや顧客満足度の高さとも関連が示唆されています。また、疾病休業率が低いこととの関連が示されています。

このように、ワーク・エンゲイジメントやポジティブメンタルヘルスは、心身の健康状態、働きやすい職場、生産性や仕事のパフォーマンスとの関連が示唆されており、その後も研究が進んでいます。また、近年注目されている健康経営においても、健康経営優良法人の調査票項目では、ワーク・エンゲイジメントの測定や活用の有無に関する質問が追加されるようになりました。産業保健活動においては、予防活動として、ポジティブメンタルヘルスとワーク・エンゲイジメントの活用が今後も広がりを見せていくでしょう。

3. ワーク・エンゲイジメント向上への対処

ワーク・エンゲイジメントは、仕事の要求度－資源モデル（図2）と関連があります。仕事の要求度－資源モデルは、ネガティブメンタルヘルスとしての健康障害プロセスとポジティブメンタルヘルスとしての動機づけプロセスの

図2. 仕事の要求度－資源モデルとワーク・エンゲイジメント



出典：島津明人「新版ワーク・エンゲイジメント」（労働調査会）

2つのプロセスから構成されます。ワーク・エンゲイジメントは動機づけプロセスに該当し、これを強化することで健康や組織のアウトカムをよくすることができると考えます。このモデルからは、ワーク・エンゲイジメントを高めるには個人資源と仕事の資源を増やすこと＝強化することが大切です。「資源」という用語は一般的にはあまりピンときませんが、英語では「resource」を意味し、対策や対応するための資本、つまり、スキル、人員、組織構成、制度、権限、キャリア形成、職場特性など広く関わる用語です。

仕事の資源は、仕事の要求度の負荷を軽減し、目標の達成を促進し、個人の成長機会をもたらすための様々な仕事の側面のことであり、上司・同僚のサポート、仕事の裁量権の高さ、パフォーマンスに対する適切なフィードバック、コーチング、課題の多様性、研修機会などが含まれます。これらは、事業場レベルのもの、部署レベルのもの、作業・課題レベルのものに分解できます（表2）。また、個人の資源は働く人の内面にある心理的資源のことであり、課題や仕事への積極的な対処、うまくやっていけそうだという自己効力感、組織における自尊心、楽観性、粘り強いレジリエンス（回復力）などがあります。ワーク・エンゲイジメントを向上させるためには、仕事の資源と個人の資源に着目してそれらを増やすこと、強化することが大切です。個人でできる工夫と組織ができる工夫についてのいくつかの研修プログラムがマニュアル化され、これらのプログラムは、生産性向上と健康増進の両立を目的とした活動を推進するために公開されています（コラム参照）。

ワーク・エンゲイジメントの向上を目指した介入は様々な研究結果があります。個人の資源では、「ジョブ・クラフティング」及び「思いやり行動」に焦点をあててみます。ジョブ・クラフティング自体は、もともと人事領域の人材育成の研修手法のひとつであり、働く人が自ら仕事に対する認知や行動を変えることで、仕事そのものへの見方の変化や意義を見出すことを指します。働く人が仕事との向き合い方を変えていくことで、ワーク・エンゲイジメントが高まることが期待できます。また、「思いやり行動」は、職場で同僚を積極的に助けることで感謝や相手からのサポートなどのやりとりが生まれ、ストレス反応や仕事

表2. 仕事の資源のリスト

事業場レベル	経営層との信頼関係
	変化への対応
	個人の尊重
	公正な人事評価
	キャリア形成
	ワーク・セルフ・バランス(ポジティブ)
部署レベル	上司・同僚の支援
	経済地位／尊重／安定報酬
	上司のリーダーシップ
	上司の公正な態度
	ほめてもらえる職場
	失敗を認める職場
作業・課題レベル	仕事のコントロール
	仕事の意義
	役割明確さ
	成長の機会

出典：島津明人「新版ワーク・エンゲイジメント」（労働調査会）

の負担感の低減、活気の上昇につながるというものです。思いやり行動を増やすことで、職場に「お互い様」という雰囲気が醸成され、相互の信頼関係の構築や風通しのよさ、働きやすさ、そしてワーク・エンゲイジメントの向上にもつながります。

職場の資源では、「職場環境のポジティブアプローチ」及び「CREW（クルー）プログラム」があります。職場環境のポジティブアプローチでは、新職業性ストレス簡易調査票にもその多くが盛り込まれている22の仕事の資源を、事業場レベル、部署レベル、課題・作業レベルで調査・集計します。その結果をもとに参加型ワークショップを行い、職場の状況の応じてその職場の強みとしてどの部分を伸ばしていくかを討議し計画・実行していくプログラムです。CREWプログラムは北米で普及しているプログラムで、キックオフからクロージングまで5つのステップからなります。まず、CREWプログラムの全体像を説明・把握して、職場メンバーについてお互いをよく知ること互いを尊重しあえる職場づくりを目指します。次のステップではCREWの中核である敬意や尊敬について今一度考え、これらをプログラム中の対話で進めていき、職場での行動に結びつけます。これにより、ワーク・エンゲイジメントの向上のための仕事の資源を増やすことを目指します。

参考文献
島津明人：新版ワーク・エンゲイジメント、労働調査会、2022

ワーク・エンゲイジメントの向上には、個人の資源を強化すること、及び職場内の組織の資源（＝仕事の資源）を増やすことが有益とされています。厚生労働省の「労働生産性の向上に寄与する健康増進手法の開発」研究班（研究代表：島津明人教授）では、ワーク・エンゲイジメントの向上が労働生産性の向上にも寄与する可能性があるという観点から、ワーク・エンゲイジメントの向上を目指した各種プログラムを開発しています。各種プログラム（図）は、ワーク・エンゲイジメントの向上に関連する「個人の資源」及び「仕事の資源」に着目したもので、それぞれ2種類ずつの計4つの研修マニュアルが慶應義塾大学の島津研究室のweb（URL：<https://hp3.jp/project/php/>）上で公開されています。無料で各プログラムの実施マニュアルをダウンロードすることができますので、現場でワーク・エンゲイジメント向上のための研修プログラムとして活用していきましょう。

■ 個人の資源の向上に着目したプログラム

個人の資源に着目したプログラムとしては「ジョブ・クラフティング研修プログラム」と「思いやり行動向上プログラム」のマニュアルがあります。

ジョブ・クラフティングは、やりがいをもって働けるように働き方を工夫するプログラムであり、仕事の中身が充実する、自分の作業がやりやすくなるといった「仕事のやり方への工夫」、周囲との関わり方を調整して仕事をやりやすくする「周りの人への工夫」、自分の仕事の目的や意味を捉えなおす「考え方への工夫」からなります。

思いやり行動向上プログラムは、職場内で困ったときや多忙なときに自発的にその人を助ける行動をすることで職場内の利他的な行動を増やし、職場内の社会的援助、つまりソーシャルサポートを充実することを目指します。それにより、職場の人間関係や職

場の雰囲気、職場環境改善を通してワーク・エンゲイジメント向上を目指すプログラムです。

■ 仕事の資源の向上に着目したプログラム

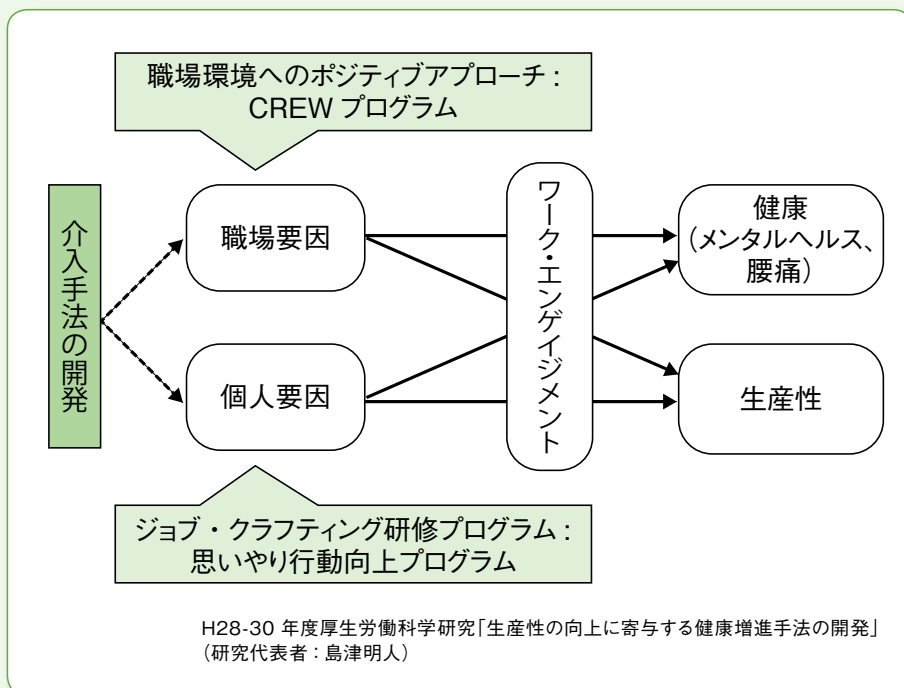
仕事の資源に着目したプログラムとしては「職場環境へのポジティブアプローチ」と「CREWプログラム」のマニュアルがあります。

職場環境へのポジティブアプローチでは、職場の強みをチェックリストで定量的に把握して、それをもとに職場のメンバーが参加するワークショップを通して、職場の強みを伸ばし、いきいきとした職場づくりのための取り組みを検討していきます。

CREWプログラム（CREW＝Civility, Respect & Engagement in the Workplace）はもともとは米国発のプログラムで、職場のメンバー間の相互理解を深め、お互いに相手に対する礼節・丁寧さ（Civility）と敬意（Respect）を持つような関係構築を目指すことで、いきいきとして（Engagement）働きやすい職場につなげようとするプログラムです。

これらの研修を活用して、職場の働きやすさ向上、及びワーク・エンゲイジメント向上の一助としたいものです。

図. ワーク・エンゲイジメントと職場要因・個人要因



出典：島津明人「新版ワーク・エンゲイジメント」（労働調査会）