

健康経営とワーク・エンゲイジメント

～健康経営を企業のパフォーマンス向上につなげるために～



【お話をうかがった方】

筑波大学 人間系 心理学域
准教授

おつ か やす まさ
大塚 泰正 氏

【聞き手】

MS&ADインターリスク総研株式会社
リスクマネジメント第四部
健康経営サービスグループ
上席コンサルタント

やまぐち たかひろ
山口 高弘

要旨

- 経済産業省が推進する「健康経営施策の新たな展開」として「業務パフォーマンスの評価・分析」に重きが置かれ、業務パフォーマンスを評価する指標の一つとして「ワーク・エンゲイジメント」が挙げられている。
- 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」と定義される。ワーク・エンゲイジメントには「ネガティブ面を減らす効果」と「ポジティブ面を増やす効果」の両方があり、仕事のパフォーマンスに大きく影響する。
- ワーク・エンゲイジメントを向上させる要素として「仕事の資源」と「個人の資源」があり、いずれも教育研修等を通して高めることが可能である。ワーク・エンゲイジメントを高めることは、自社の活性化だけでなく、取引先や社会全体の活性化につながるという視点を持つことが肝要である。

1 健康経営におけるワーク・エンゲイジメントの位置付け

Q. 大塚先生の自己紹介も兼ねて、研究テーマやご関心事項について教えてください。

筑波大学人間系心理学域で臨床心理学を専門に学術研究や学生指導をしています。職場で働く人のメンタルヘルスがメインテーマです。当初は過労死や過労自殺の予防について研究してきましたが、最近では働く人がよりいきいき働ける環境について研究しています。そこで注目されている概念がワーク・エンゲイジメントです。最近はコロナ禍でテレワークなど働き方の変化が進みましたが、ワーク・エンゲイジメントにどのような影響があるのかに関心を持っています。

Q. 健康経営においてワーク・エンゲイジメントが注目されている理由について、先生のお考えをお聞かせください。

経済産業省が推進する「健康経営施策の新たな展開」として「業務パフォーマンスの評価・分析」に重きが置かれ、企業が業務パフォーマンスを評価する指標の一つとして「ワーク・エンゲイジメント」が挙げられています（次頁図1）。人生において仕事は大きなウェイトを占めます。したがって、仕事にやりがいを感じることが出来ているか、ということはとても重要です。WHO（世界保健機関）によると、「健康とは、身体的、心理的、精神的および社会的に『よい』動的な状態であり、単に病気や病弱の存在しないことではない」と定義されています。こうした健康の定義に照らせば、個人が仕事に前向きに取り組み、いきいきしていることは健康の一つの条件といえます。いきいき働けているかを定量的に把握できる学術的な指標としてワーク・エンゲイジメントがあります。健康経営を実践する中でもワーク・エンゲイジメントを

健康経営施策の新たな展開(令和3年度健康経営度調査への反映)

- 健康経営がより評価される環境を整備し、健康経営の裾野の拡大を図るため、1.情報開示の促進、2.業務パフォーマンスの評価・分析、3.スコープの拡大について、健康経営度調査に反映する。

2.業務パフォーマンスの評価・分析

- 健康経営の実践によって従業員の業務パフォーマンスや企業経営にどのような効果があるのか、企業自らの評価・分析を促進する。

▶ 企業自らによる公開が進んでおらず、これまで調査で問うていなかった、**業務パフォーマンス指標**(アブセンティーズム、プレゼンティーズム、ワークエンゲイジメント)の**測定の有無とその手法**を問う。



【図1】健康経営施策の新たな展開としての「業務パフォーマンスの評価・分析」
(出典:経済産業省HP「健康経営施策の新たな展開(令和3年度健康経営度調査への反映)」を基にMS&AD
インターリスク総研作成)

指標として使っていただくことで、学術的に信頼性・妥当性が検証された評価方法を用いて取り組みが進められると考えています。

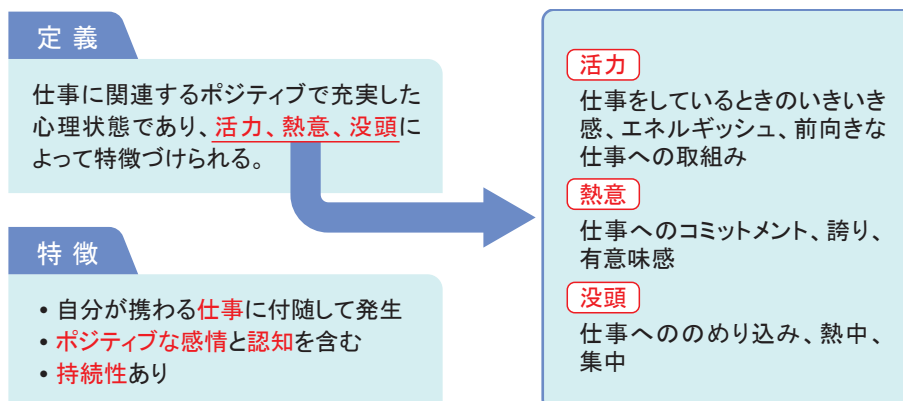
2 ワーク・エンゲイジメントの定義と効用

Q.改めて、ワーク・エンゲイジメントについての学術的な定義を教えてください。

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」と定義されます(図2)。特徴としては次の3点が挙げられます。

1点目は、「自分が携わる仕事に付随して発生する」ということです。「仕事に付随する」という点がポイントです。2点目は「ポジティブな感情と認知を含む」ということです。仕事への考え方がポジティブになると、仕事の良い面が見えてきて、仕事に対して前向きになり、成果も出るという、良いスパイラルにつながります。3点目は「持続性がある」ということです。一過性のものではないので、継続的な仕事の成果にもつながっていきます。

活力、熱意、没頭はそれぞれ異なる概念ですが、互いに関連し合っています。ちなみに、没頭については仕事へのめり込みすぎるとバーンアウト(燃え尽き)につながるという懸念が示されており、他の2項目とは少し位置付けが異なります。そうした理由もあり、ワーク・エンゲイジメントも測定に含まれる新職業性ストレス簡易調査票^{※1)}(短縮版)には活力と熱意の2項目しか含まれていません。



【図2】ワーク・エンゲイジメントの定義と特徴 (大塚氏提供資料を基にMS&ADインターリスク総研作成)

Q. ワーク・エンゲイジメントを高めることで、どのように企業のパフォーマンス向上につながることが想定されているのでしょうか。

ワーク・エンゲイジメントの効果として、「ネガティブ面を減らす効果」と「ポジティブ面を増やす効果」の両方が知られています(表1)。ネガティブ面を減らす効果としては、バーンアウトや離職意思が減ることに加え、メンタルヘルスの改善、組織機能阻害行動(組織に害を与えようとする行動)や職務逸脱行動(頻繁に離席して仕事をしないといった行動)が減るなどが挙げられています。ポジティブ面を増やす効果としては「創造性が高まる」「組織コミットメントが高まる」といった効果に加え、「組織市民行動が増える」効果が挙げられています。「組織市民行動」というのは、「誰に割り振られているわけでもないが、誰かがやらないと困る仕事」を進んで行うことを指します。したがって、ワーク・エンゲイジメントが高い人は、職場の雰囲気にもポジティブな影響を与えられ、興味深いのは、こうした効果が自己評価だけでなく、他者評価(上司からの評価)でも認められていることです。

3 ワーク・エンゲイジメントを高める組織の体制

Q. ワーク・エンゲイジメントが高い組織の特徴として、これまでに知られていることがあれば教えてください。

学術的に明確に言い切れる段階ではありませんが、ワーク・エンゲイジメントが高い人は思いやり・気遣いを示すことが多く、組織市民行動を取りやすい傾向があります。礼節を持ってお互いを

リスペクトできている職場はワーク・エンゲイジメントが高いといえるのではないのでしょうか。

私たちの研究では心理的安全性^{注2)}とワーク・エンゲイジメントに相関があることが確認されていますので、心理的安全性を高める取り組みも良い影響があると考えられます。企業文化や風土も重要な要素だと思います。自分の仕事のことだけを考えるのではなく、会社や仲間、取引先企業、社会全体をよくしていくという、WIN-WINの関係を築くブースターになるものがワーク・エンゲイジメントなのかもしれません。

Q. 健康経営で中心的な役割を担ってきた産業保健スタッフの中にはワーク・エンゲイジメントになじみのない方も多いと思います。組織の取組体制についてお考えをお聞かせください。

多くの組織で、健康に関係する部門(ヘルスセクター)とその他の人事系部門(ノンヘルスセクター)で役割分担が行われ、相互の交流が出来ていない様子が見受けられます。しかし、ワーク・エンゲイジメントを含めた健康経営では両者がタッグを組んで、お互いの専門性を出し合いながら取り組んでいく必要があります。ヘルスセクターにとって、ワーク・エンゲイジメントはなじみが少ない分野かもしれませんが、両セクターが連携して取り組むことが効果的です。例えば、「メンタルヘルス」と言う表現だとノンヘルスセクターは担当外という意識が生まれてしまいがちですが、「ワーク・エンゲイジメント」という表現であれば両セクターが協業しやすいのではと思います。そういった意味では、健康経営の枠組みでワーク・エンゲイジメントを推進することで、組織のヘルスセクターとノンヘルスセクターが連携する良いきっかけが生まれるのではと期待しています。

【表1】ワーク・エンゲイジメントを高めることによる効果

ネガティブ面を減らす効果	ポジティブ面を増やす効果
- バーンアウトが減る(Keyko et al., 2016) - 離職意思が減る(Bhatnagar, 2012) - ストレスが減る(Extremera et al., 2012) - 抑うつ、身体症状の訴え、睡眠障害が改善する(Hallberg et al., 2006) - メンタルヘルスが改善する(Simbula, 2010) - 組織機能阻害行動が減る(den Hartog et al., 2012) - 職務逸脱行動が減る(Shants et al., 2013)	- 規定された職務遂行が増える(Sierra et al., 2016) - イノベティブな職務行動が増える(Agarwal et al., 2012) - 創造性が高まる(Bakker et al., 2013) - 目標志向性が高まる(Chugthai et al., 2011) - 顧客サービスが向上する(Leung et al., 2011) - 組織市民行動が増える(Babcock-Roberson et al., 2010) - 組織コミットメントが高まる(Albrecht et al., 2011) - 仕事やキャリアへの満足度が高まる(Laschinger, 2012) - 人生満足度が高まる(Hakanen et al., 2012)

(大塚氏提供資料を基にMS&ADインターリスク総研作成)

4 健康投資とワーク・エンゲイジメント

Q. 健康経営では従業員への健康投資を効果に結びつける「投資対効果」の考えが重要視されています。ワーク・エンゲイジメントを高めるために必要な健康投資として、どのようなものが考えられるでしょうか。

ワーク・エンゲイジメントのモデルとして「仕事の要求度－資源モデル」(図3)がありますが、その中では「仕事の資源」と「個人の資源」がワーク・エンゲイジメントを高めるとされています。

仕事の資源とは「仕事(職場)に存在する、個人の動機づけを高めるものになるもの」であり、「仕事の裁量感」、「成長できる環境」、「上司からの公正な評価」、「職場の人間関係がよい」などといった要素があります。この仕事の資源は新職業性ストレス簡易調査票では、作業レベル、部署レベル、事業場レベルの三つのレベルで測定できます。測定した結果を踏まえて、管理職研修等で仕事の資源を増やすアプローチを行い、その内容が日々のマネジメントを通じて職場に浸透していくことで、職場のワーク・エンゲイジメントを高めることができると考えられます。その他、コロナ禍で広がったリモートワークに代表される柔軟な働き方の導入も仕事の資源を高める効果が期待できると考えられます。

個人の資源とは「自分自身が持つ、個人の動機づけを高めるものになるもの」です。例えば、「仕事についての経験や知識が豊富」、「コミュニケーション力が高い」、「楽観的である」などの要素があります。

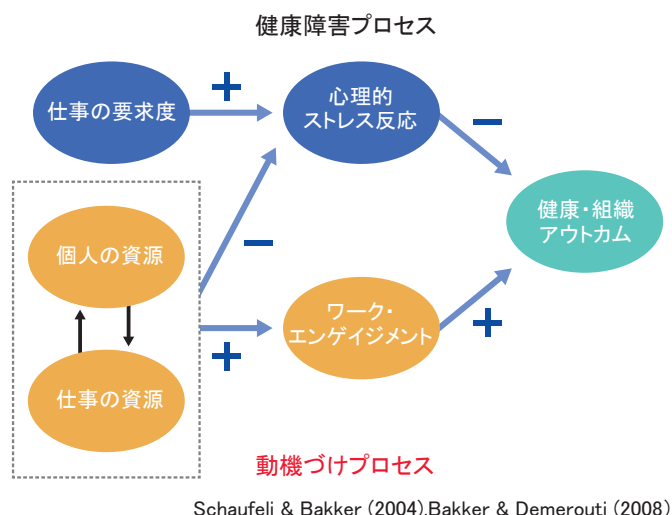
コミュニケーション力はアサーション^{注3)}などの教育で高めることが可能ですし、楽観的なものの見方を学ぶ研修も広く行われています。こうした研修を受講し、日々の実践に活かすことで、

ワーク・エンゲイジメントの向上につながることが期待されます。また、昨今導入が進んでいる1on1ミーティングは、管理職が部下の「個人の資源」を知り、それを伸ばす場としても有効に活用できると考えられます。

Q.最後に、健康経営の実践を通して組織の活性化やパフォーマンス向上につなげたいという企業向けにメッセージをお願いいたします。

まずは、健康経営の実践を通じて組織の活性化やパフォーマンス向上につなげたいという想いを経営層に持っていただくことが何より大事だと考えます。こうした取り組みはトップの理解・熱意が最重要だと思います。そして、健康経営の取り組みは、自社の従業員だけを活性化するのではなく、サプライチェーンや社会全体を活性化する取り組みととらえてもらえればと思います。自社が何のために存在するのか、組織の存在理由を見つめ直すことが大切です。組織の存在理由は社是や社訓にも記載があることでしょう。それを実現する手段としてワーク・エンゲイジメントの向上にも取り組んでいただければと思います。最初のステップとしては、新職業性ストレス簡易調査票やワーク・エンゲイジメントを含んだその他の調査票を使って、ストレスチェックの際にワーク・エンゲイジメントを測定することから始めるのが良いのではないのでしょうか。

以上



【図3】仕事の要求度－資源モデル

(大塚氏より資料提供)

注)

1) 新職業性ストレス簡易調査票

従来使用されていた職業性ストレス簡易調査票57問に、新しい尺度を追加し、仕事の資源や労働者の仕事へのポジティブな関わりを測定できるようにした調査票。80問の短縮版、120問の推奨尺度標準版などがある(出典:「新職業性ストレス簡易調査票について」(2012年4月1日)平成21-23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)「労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防の浸透手法に関する調査研究」)

2) 心理的安全性

組織行動学を研究するエドモンドソンが1999年に提唱した心理学用語で、「チームの他のメンバーが自分の発言を拒絶したり、罰したりしないと確信できる状態」と定義されている。Googleがプロジェクトアリストテレスと呼ばれる調査研究の中で「生産性が高いチームは心理的安全性が高い」という結果を発表したことで注目が集まっている

3) アサーション

相手を尊重しつつ自分の意見を伝えるコミュニケーション方法の一つ。相手に配慮せず自己主張する「攻撃的」なコミュニケーション、相手に配慮して自分の主張をしない「受動的」なコミュニケーションと異なり、相手も自分も大切にす