特別寄稿

職場のメンタルヘルスとワーク・エンゲイジメント

島津　明人*

1．はじめに

職場におけるメンタルヘルス対策では、うつ病などのメンタルヘルス不調の未然防止（第一次予防）、早期発見・早期対応（第二次予防）、メンタルヘルス不調により休業した従業員の適切な復職支援・再発予防（第三次予防）が行われている。事業所の中にも、厚生労働省の「労働者の心の健康保持増進のための指針」などに基づいて、従業員や管理監督者への教育・研修、相談体制の整備、職場復帰支援体制の整備など、メンタルヘルス対策に取り組む企業が増えてきた。特に、従業員数1,000人以上の事業所では、99.7%以上の事業所で何らかのメンタルヘルス対策が行われている（厚生労働省, 2019）。

一方、わが国では、日本再興戦略において健康経営（特定非営利活動法人健康経営研究会, 2014）の推進が重点化されるなど、経営戦略の一部として労働者の健康支援に取り組む動きが加速している。その他、働き方改革（首相官邸, 2016）、治療と就労の両立支援、仕事と子育て・介護との両立支援、高齢者や女性の就労促進などの動きが活発化しており、多様な人材が「いきいきと働く」ことができる環境整備が、これまで以上に求められるようになった。

国際的に見てみると、国際連合（国連：United Nations, 2015）による持続可能な開発目標では、「3. すべての人に健康と福祉を」「8. 働きがいも経済成長も」に見られるように、健康、働きがい、経済成長は世界共通の開発目標に位置づけられている。また、世界保健機関（WHO, 2017）は、2017年の世界メンタルヘルスデーのテーマとして「職場のメンタルヘルス」を取り上げ、経営者や管理職は、健康の増進と生産性の向上に関わる必要があると述べている。

これらの変化は、職場のメンタルヘルス活動において、精神的不調への対応やその予防にとどまらず、組織や個人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とを意味している。

心理学や産業保健心理学では2000年前後から、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：Schaufeli et al., 2002; 島津, 2014）である。

ワーク・エンゲイジメントは、経済産業省が推進する健康経営銘柄の選定基準および健康経営優良法人の認定基準の一つ（中項目）に含まれているほか（経済産業省, 2018）、平成30年版および令和元年度版「労働経済の分析」（厚生労働省, 2018, 2019）にも取り上げられており、労働経

＊　慶應義塾大学総合政策学部

済行政とも親和性が高い概念である。

2．ワーク・エンゲイジメント

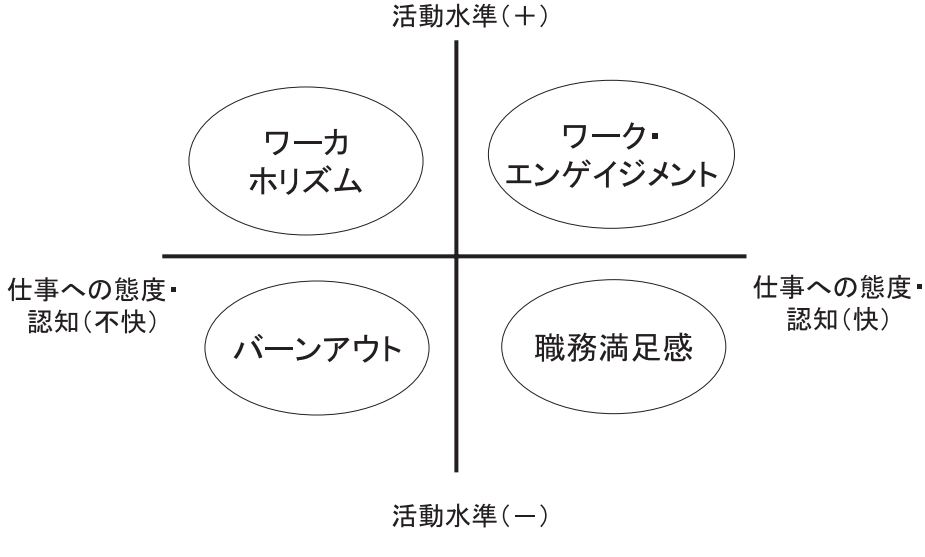
1）ワーク・エンゲイジメントとは

ワーク・エンゲイジメントとは「仕事に誇りややりがいを感じている」（熱意）、「仕事に熱心に取り組んでいる」（没頭）、「仕事から活力を得ていきいきとしている」（活力）の３つがそろった状態であり、バーンアウト（燃え尽き）（Maslach & Leiter, 1997）の対概念として位置づけられている。バーンアウトした従業員は、疲弊し仕事への熱意が低下しているのに対して、ワーク・エンゲイジメントの高い従業員は、心身の健康が良好で、生産性も高いことが分かっている。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（Schaufeli, Shimazu, & Taris, 2009）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（Schaufeli et al., 2002）。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。

2）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）と個人の資源

図１　ワーク・エンゲイジメントと関連する概念



（Personal resources）が、これまでの実証研究で明らかにされている。

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（Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004）。これらの資源は、（1）課題レベル、（2）対人レベル、（3）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（Schaufeli & Bakker, 2004）。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（Halbesleben, 2010）では、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。

一方、個人の資源についても、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。個人の資源とは「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（Hobfoll, 2003）と定義されている。個人の資源とワーク・エンゲイジメントとの関連を検討したメタ分析（Halbesleben, 2010）では、自己効力感とは r = .32、楽観性とは r = .37 の相関を有していることが報告されている。

3）ワーク・エンゲイジメントのアウトカム

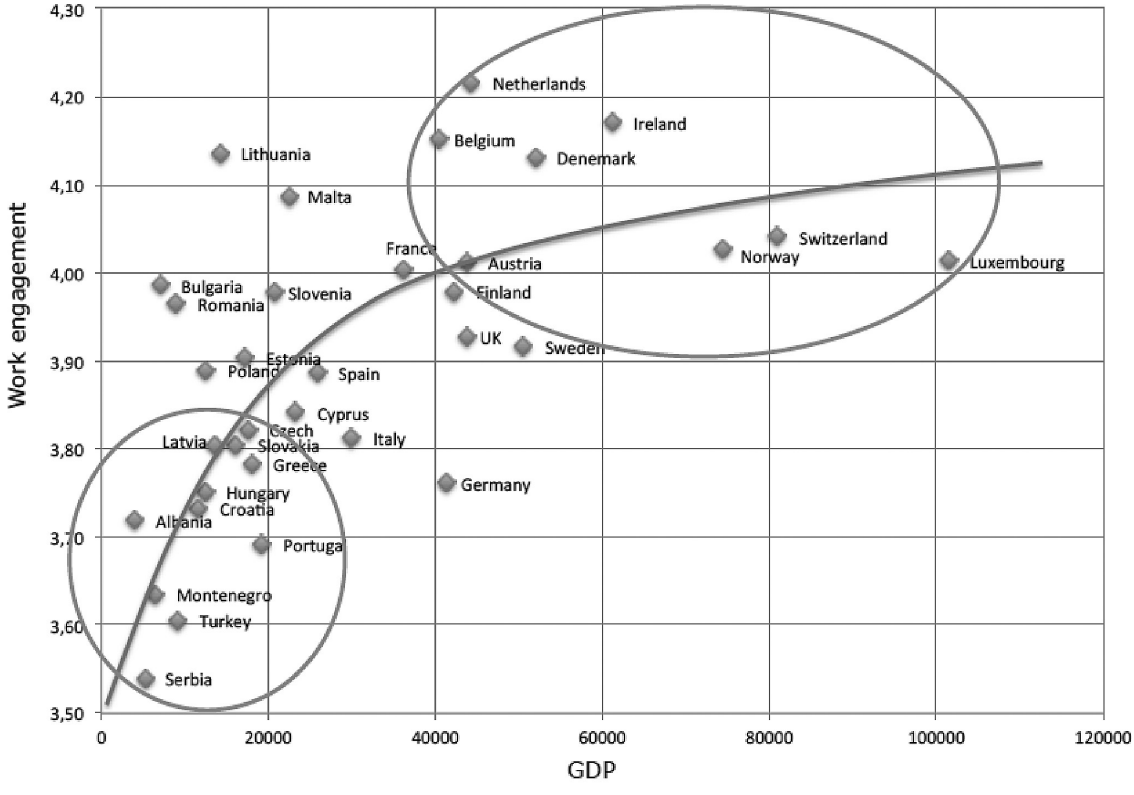
ワーク・エンゲイジメントのアウトカム（結果要因）としては、心身の健康、仕事や組織に対するポジティブな態度、仕事の生産性との関連が検討されている。ワーク・エンゲイジメントとアウトカムとの関連を検討したメタ分析（Halbesleben, 2010）では、心身の健康とは r = .17、コミットメントとは r = .32、離職の意思とは r = -.22、生産性とは r = .30 の相関を有していることが報告されている。

このうち、心身の健康との関連を検討した実証研究に関しては、ワーク・エンゲイジメントの高い従業員は、抑うつ（Hakanen & Schaufeli, 2012; Imamura et al., 2016）や不安（Innstrand, Langballe, & Falkum, 2012）が低く、睡眠の質が良く（Barber, Grawitz, & Munz, 2012; Kubota et al., 2010）、炎症反応のリスクが低く（Eguchi et al., 2015）、心理的苦痛や身体愁訴が少ないことが明らかにされている（Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, 2008; Shimazu & Schaufeli, 2009; Shimazu et al., 2012, 2015）。

仕事の生産性との関連を検討した実証研究では、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が高く、創造的な行動を多く行い、役割行動や役割以外の行動を積極的に行うほか（Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004; Schaufeli, Taris, & Bakker, 2006; Sonnentag, 2003）、部下への適切なリーダーシップ行動が多い（Gutermann et al., 2017）ことなどが明らかにされている。

Schaufeli（2017）は、国レベルで集計したワーク・エンゲイジメントと国民総生産との関連を検討した。彼は、2015 年に欧州生活労働条件改善財団（Eurofound）が 35 ヶ国合計 43,850 人の労働者を対象に実施した第 6 回欧州労働条件調査（European Working Conditions Survey：EWCS）のデータを用いて、国ごとに算出されたワーク・エンゲイジメントの得点と国民総生産との相関を計算した。その結果、（1）両者の間には、r = 0.49（p < .01）の相関が認められたこと、（2）GDP の低い国（セルビア、トルコ、モンテネグロなど）では両者の関連がより強いのに対して GDP の高い国（オランダ、デンマーク、スイスなど）では両者の関連がより弱いという非線形の関連が認められることを明らかにした（図 2）。EWCS では、ワーク・エンゲイジメントに

図 2　ワーク・エンゲイジメントと国民総生産



Source: Word Bank and 6th EWCS - 2015

（出典: Schaufeli, 2017; Work engagement in Europe: relations with national economy, governance, and culture, KU Leuven）

関する質問項目が 2015 年に初めて導入されたため、両者の関係は横断的検討に留まっている。そのため、ワーク・エンゲイジメントが高いから GDP が高くなるのか、GDP が高いからワーク・エンゲイジメントが高くなるのか、その因果関係は不明である。今後、縦断的なデータが蓄積されることで、両者の因果関係が明確になることが期待される。

4）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、これまでに信頼性・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 Engagement Scale：UWES）（Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004, 2010）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（Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004）、スペイン（Schaufeli et al., 2002）、日本（Shimazu et al., 2008）をはじめとして 23 ヶ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、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（Bakker et al., 2008）。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（Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006）と、各因子を 1 項目ずつ合計 3 項目によって測定できる超短縮版（Schaufeli et al., 2019）も開発されている。

UWES 短縮版の得点を日本を含む 16 ヶ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 ヶ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（Shimazu et al., 2010）。島津ら（Shimazu et al., 2010）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（Iwata, Roberts, & Kawakami, 1995）。

なお、学術研究で用いられている UWES 以外に、コンサルタント会社などで使用されているエンゲイジメント調査票もある。しかし、これらの調査票の多くは公開されていないため、信頼性・妥当性の情報は入手できない。例外として、ギャラップ社の Q^{12} がある（Harter, Schmidt, Killham, & Asplund, 2006）。Q^{12} は 12 項目から構成される自己記入式調査票である。項目の内容を詳しく見ると、Q^{12} は従業員の関与、満足感、熱意の観点からエンゲイジメントを測定する代わりに、従業員が知覚している仕事上の資源を測定している（Harter, Schmidt, & Hayes, 2002）ことが分かる。すなわち、Q^{12} は従業員がどの程度仕事にエンゲイジしているかを評価するのではなく、エンゲイジメントにつながる資源を従業員がどの程度、知覚しているかを評価していると言える。

3．ワーク・エンゲイジメントの向上

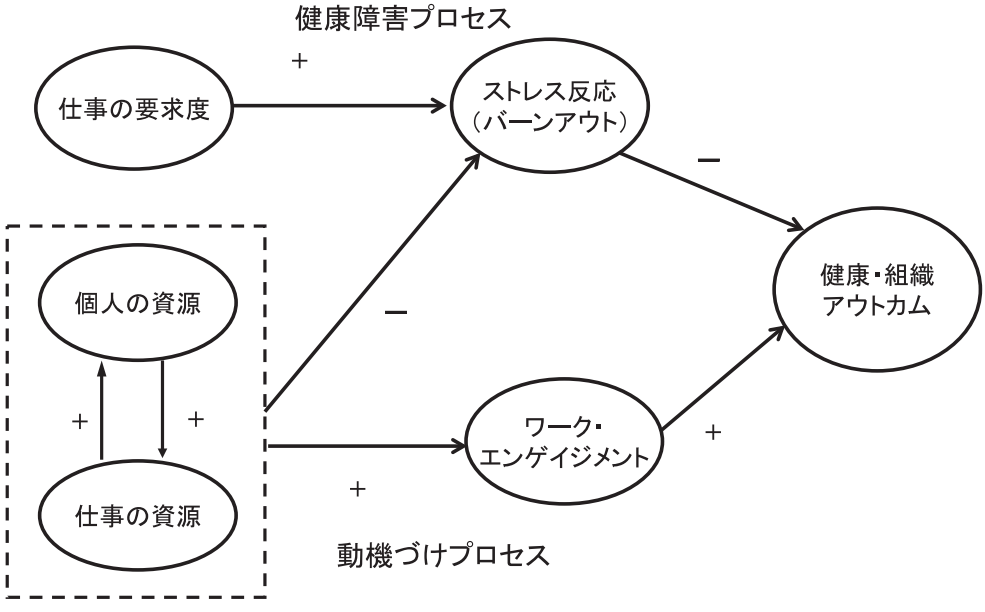
上述したように、ワーク・エンゲイジメントは、健康増進と生産性向上の双方につながる鍵概念として、産業保健と経営とをつなぐ役割を果たしている。では、どのようにしたらワーク・エンゲイジメントを高めることができるだろうか？その鍵となるのが、仕事の資源と個人の資源である。これまでの理論研究では、それぞれの資源が充実するほどワーク・エンゲイジメントが高まり、その結果、健康や生産性の向上につながることが明らかにされている（Halbesleben, 2010）。

1）仕事の要求度－資源モデル

図 3 は、ワーク・エンゲイジメントを鍵概念とする「仕事の要求度－資源モデル」（Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004）を示したもので、「動機づけプロセス」と「健康障害プロセス」の 2 つのプロセスから構成されている。上で述べた仕事の資源/個人の資源→ワーク・エンゲイジメント→健康・組織アウトカムの流れは、「動機づけプロセス」と言われ、図の下半分に描かれている。一方、仕事の要求度（仕事のストレス要因）→ストレス反応→健康・組織アウトカムの流れは「健康障害プロセス」と言われ、図の上半分に描かれている。

従来の産業保健では、この「健康障害プロセス」に注目し、仕事の要求度によって生じたストレス反応を低減させ、健康障害を防ぐことに専念していた。しかし、今後、持続可能な働き方を実現するには、「動機づけプロセス」にも注目し、仕事

図 3　仕事の要求度－資源モデル



島津（2014）. 図 17（p59）をもとに作成

の資源と個人の資源の充実を通じてワーク・エンゲイジメントを高め、個人と組織の活性化につなげることが重要と考えられる。

2）メタ分析とレビュー論文からの示唆

ワーク・エンゲイジメントの向上を目的とした実践活動は国内外で増えていると思われるが、その効果を科学的に検証した研究数は、いまだ限定的である。2017 年に出版されたメタ分析論文（Knight et al., 2017）では、取り込み基準に合致した研究は 20 編であり、ワーク・エンゲイジメントに対して弱い効果を有していた（$k = 14$, Hedges $g = 0.29$, 95%CI = 0.12-0.46）。介入スタイル別に検討した分析では、集団を対象とした介入が中程度の効果を有していたものの（$k = 8$, Hedges $g = 0.51$, 95%CI = 0.12-0.90）、研究間で効果のばらつきが大きいことも併せて報告されている。

2019 年に出版された系統的レビュー論文（Knight et al., 2019）では、取り込み基準に合致した 40 論文のうち、20 論文（50%）においてワーク・エンゲイジメントの向上にポジティブな効果を有していたものの、2 つの研究（5%）ではネガティブな効果が認められていた。なお、18 の研究（45%）では有意な効果が認められなかった。この論文では、レビューした研究をもとに、科学的根拠の内容について 10 個の声明を出しており、それぞれについて科学的根拠の水準が、1（Strong）～4（Inconclusive）まで付与されている（表 1）。表 1 によると、科学的根拠の最も強い 1 に該当する声明はなく、2（Promising）に該当する声明が「実施方式により効果が異なる。集団＆個人の混在が有力」「トップダウンよりもボトムアップ形式で効果が大きい」「手続きの遵守、コンプライアンス、介入への満足度などが効果に影響」の 3 つで認められている。

表１　ワーク・エンゲイジメントの向上を目的とした介入研究の科学的根拠

No.	科学的根拠の内容（抜粋）	根拠の水準
1	介入はEN全般の向上に効果的	3
2	仕事/個人資源，仕事の負担，仕事に関連した欲求を通じてENが向上。JC介入が有力	3
3	Well-beingの向上を通じてENが向上。マインドフルネスが有力	3
4	介入の焦点により効果が異なる。JC，健康増進が有力	3
5	実施方式により効果が異なる。集団＆個人の混在が有力	2
6	上司の支援を伴う参加型形式により効果が大きくなる	3
7	トップダウンよりもボトムアップ形式で効果が大きい	2
8	ENが低い従業員により効果的	4
9	手続きの遵守，コンプライアンス，介入への満足度などが効果に影響	2
10	国（経済など）や組織（再編など）の状況が効果に影響	3

注：EN＝ワーク・エンゲイジメント，JC＝ジョブ・クラフティング。
1=Strong（無作為化比較試験），2=Promising（比較化対照試験），3=Initial（観察研究or対照群なしの介入研究），4=Inconclusive（限界の多い観察研究）

Knight et al. (2019) p25, Table A2 より筆者が作成

３）ワーク・エンゲイジメント向上の進め方

ワーク・エンゲイジメントを高めるには、関係者がその方策について共通の枠組みを持つことが重要である。上述した「仕事の要求度－資源モデル」（図３）は、ワーク・エンゲイジメントを基軸として、健康と組織のアウトカムに良い影響を及ぼすことが示されていることから、産業保健と経営とが協調して活動する際の良いガイドとなる。

実際に、ワーク・エンゲイジメントを高めるための対策を職場で展開するには、活動に対する経営層の理解を得ることが最初のステップとなる。その際、ワーク・エンゲイジメントを高めることのメリットや好事例について紹介することで、経営層の理解と協力が一段と得られやすくなる。

次に、関連する部門が連携しながら、ワーク・エンゲイジメントを高める対策を計画する。「健康でいきいき働く」ことを目的とするため、産業保健部門、経営および人事労務部門、労働組合など関係部門が緊密に連携することが必要である。

これらの基盤が整ったうえで、実際の対策を行う。ここでは、ワーク・エンゲイジメントを高める２つの資源、すなわち、仕事の資源と個人の資源の向上に焦点を当てた対策を行うことになる。対策の進め方には、組織ができる工夫と個人ができる工夫があることから、それぞれのアプローチを職場の状況やニーズに合わせて組み合わせて実施すると良い。

４）ワーク・エンゲイジメント向上のための方法

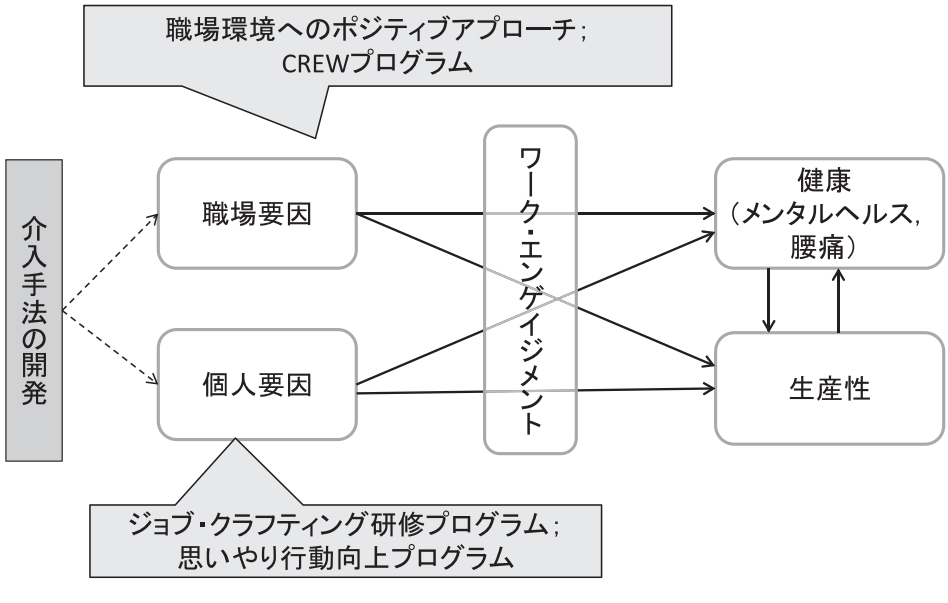
ワーク・エンゲイジメントを高めるための方法は、組織ができる工夫と従業員個人ができる工夫とに整理することができる。組織ができる工夫では、従業員の「外的資源」、つまり職場内の仕事の資源を増やすことで、従業員一人ひとりの、さらには組織全体のワーク・エンゲイジメントを高めることをねらいとしている。これに対して、従業員個人ができる工夫では、一人ひとりが「内的資源」、つまり個人の資源（心理的資源ともいう）

を強化することで、ワーク・エンゲイジメントを高めることをねらいとしている。

厚生労働省の研究班「労働生産性の向上に寄与する健康増進手法の開発」（主任：島津明人：https://hp3.jp/project/php）では、ワーク・エンゲイジメントの向上を目的とした組織および個人の活性化手法を開発し、その成果物としてガイドラインとマニュアルを公表している。この研究班では、ワーク・エンゲイジメントの先行要因である仕事の資源と個人の資源に注目し、これらの資源を高めるための介入が、ワーク・エンゲイジメントの向上を通じて、健康と生産性の向上につながることを仮定している（図 4）。

マニュアルは全部で 4 種類開発されており、仕事の資源に注目した「職場環境へのポジティブアプローチ」「CREW（Civility, Respect, and Engagement in the Workplace）プログラム」、個人の資源に注目した「ジョブ・クラフティング研修プログラム」「思いやり行動向上プログラム」がある。職場環境へのポジティブアプローチ（図 5）では、ストレスチェック制度を活用し、仕事の資源の向上を図るための活動を従業員参加型で行う。CREW プログラム（図 6）では、職場内の継続的なミーティングを通じて、メンバーが相互に尊重し合う関係構築を目的としている。ジョブ・クラフティング研修プログラム（図 7）は、やらなければいけない仕事を、従業員自身がやりがいのある仕事となるよう工夫を加えるアプローチである。思いやり向上プログラム（図 8）は、職場内のメンバーが利他的な行動を増やし、職場全体の相互支援を高めることを目的としている。これら 4 つのプログラムのマニュアルは、すべて筆者の研究室 WEB サイトから無料でダウンロードすることができる（https://hp3.jp/project/php）。

図 4　研究班で仮定した概念モデルと新しく開発したマニュアル



H28-30年度厚生労働科学研究「生産性の向上に寄与する健康増進手法の開発」（研究代表者：島津明人）

図 5 「職場環境へのポジティブアプローチ」のマニュアル（表紙）

図 6 「CREW プログラム」のマニュアル（表紙）

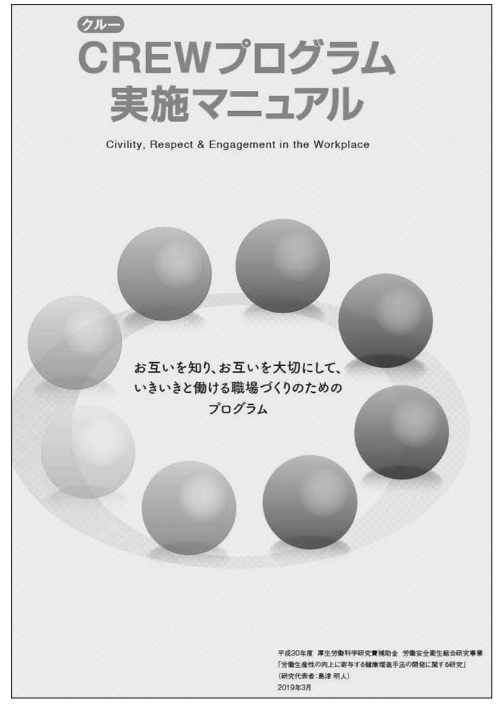


図 7 「ジョブ・クラフティング研修プログラム」のマニュアル（表紙）

図 8 「思いやり行動向上プログラム」のマニュアル（表紙）

4．おわりに

本稿では、ワーク・エンゲイジメントの基礎知識を述べたうえで、ワーク・エンゲイジメントの向上に関する研究および実践の状況を紹介した。

ワーク・エンゲイジメントに関する実証研究は、これまで産業保健心理学を基盤として展開されてきた。これらの実証研究では、質問紙調査による回答者の自己申告により、ワーク・エンゲイジメントとそのアウトカムである健康や生産性が評価されてきた。しかしながら、ワーク・エンゲイジメントと経済指標などの客観的なアウトカムとの関連を検証した研究は、ごくわずかしかない（Schauefli, 2017; Xanthopoulou et al., 2009）。つまり、熱意をもっていきいきと働くことが、どのような経済的インパクトにつながるのかについては、今後の課題となっている。これらの課題を解決するには、産業保健心理学と労働経済学との連携が必要である。

ワーク・エンゲイジメントに関する観察研究は1年間に500件以上出版されており、職場のポジティブ・メンタルヘルスの鍵概念として、定着している様子がうかがえる。他方、ワーク・エンゲイジメントの向上を目的とした実践活動やその効果を科学的に検証した研究はいまだ限定的である。

現在、わが国では、働き方改革や健康経営に注目が集まっており、健康増進と生産性向上の両立につながる鍵概念として、ワーク・エンゲイジメントはますます注目を集めるだろう。これに伴い、科学的根拠にもとづいた実践活動が行われ、それらの実践活動が科学的に検証されることで、研究と実践との橋渡しが促進されることを期待したい。本稿がこうした橋渡しに貢献できれば幸いである。

引用文献

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. Human Resource Management, 43, 83-104.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187-200.

Barber, L., Grawitz, M., & Munz, C. (2012). Are better sleepers more engaged workers? A self-regulatory approach to sleep hygiene and work engagement. *Stress and Health*, 29, 207-316.

Eguchi, H., Shimazu, A., Kawakami, N., Inoue, A., Nakata, A., & Tsutsumi, A. (2015). Work engagement and high-sensitivity C-reactive protein levels among Japanese workers: A 1-year prospective cohort study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 88, 651-658.

Kubota, K., Shimazu, A., Kawakami, N., Takahashi, M., Nakata, A., & Schaufeli, W. B. (2010). Association between workaholism and sleep problems among hospital nurses. *Industrial Health*, 48, 864-871.

Gutermann, D., Lehmann‐Willenbrock, N., Boer, D., Born, M., & Voelpel, S. C. (2017) How leaders affect followers' work engagement and performance: Integrating Leader-Member Exchange and crossover theory. *British Journal of Management*, 28, 299-314.

Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141, 415-424

Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. In: Bakker

AB, Leiter MP (eds): *Work engagement: Recent developments in theory and research*, Psychology Press, New York, Pp. 102-117.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., Killham, E. A., & Asplund, J. W. (2006). *Q12 meta-analysis*. Princeton, NJ: The Gallup Organization. https://www.hrbartender.com/images/Gallup.pdf (2019 年 9 月 28 日).

Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632-643.

Imamura, K., Kawakami, N., Inoue, A., Shimazu, A., Tsutsumi, A., Takahashi, M., & Totsuzaki, T. (2016). Work engagement as a predictor of onset of major depressive episode (MDE) among workers, independent of psychological distress: A 3-year prospective cohort study. *PLoS One*, 11(2): e0148157. doi: 10.1371/journal.pone.0148157. eCollection 2016.

Innstrand, S., Langballe, E., & Falkum, E. (2012). A longitudinal study of the relationship between work engagement and symptoms of anxiety and depression. *Stress and Health*, 28, 1-10.

Iwata, N., Roberts, C. R., & Kawakami, N. (1995). Japan-U.S. comparison of responses to depression scale items among adult workers. *Psychiatry Research*, 58, 237-245.

経済産業省 (2018). 健康経営の推進について. http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/downloadfiles/2018setsumeikai_meti.pdf (2019 年 9 月 28 日)

Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta‐analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 792-812

Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2019). Work engagement interventions can be effective: a systematic review. European Journal of Work and Organizational Psychology, DOI: 10.1080/1359432X.2019.1588887

厚生労働省 (2018). 平成 30 年版「労働経済の分析」https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_01633.html (2019 年 9 月 28 日)

厚生労働省 (2019). 令和元年版「労働経済の分析」https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_06963.html (2019 年 9 月 28 日)

厚生労働省 (2019). 平成 30 年　労働安全衛生調査（実態調査）https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/h30-46-50.html (2019 年 9 月 28 日)

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schaufeli, W. B. (2017). Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance, and culture. Research Unit Occupational & Organizational Psychology and Professional Learning (internal report). KU Leuven, Belgium.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *UWES - Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual*. Utrecht University, Department of Psychology (https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf).

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. Journal of Organizational Behavior, 25, 293-315.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In: Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (Eds.) *Work engagement: Recent developments in theory and research*, Pp. 10-24, Psychology Press, New York.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. Educational and Psychological Measurement, 66, 701-716.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35, 577-591.

Schaufeli, W. B., Shimazu, A., & Taris, T. W. (2009). Being driven to work excessively hard: The evaluation of a two-factor measure of workaholism in The Netherlands and Japan. *Cross-Cultural Research*, 43, 320-348.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2006). Dr. Jekyll and Mr. Hyde: On the differences between work engagement and workaholism. In: Burke, R. J., editor. *Research companion to working time and work addiction*. Northampton: Edward Elgar, Pp. 193-217.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W. , & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being. *Applied Psychology: An Internional Review*, 57, 173-203.

島津明人 (2014). 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: 労働調査会.

Shimazu, A., & Schaufeli, W. B. (2009). Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees. *Industrial Health*, 47, 495-502.

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 Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 510-523.

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kubota, K., & Kawakami, N. (2012). Do workaholism and work engagement predict employee well-being and performance in opposite directions? *Industrial Health*, 50, 316-321.

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K., & Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. work engagement: The two different predictors of future well-being and performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22, 18-23.

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Miyanaka, M., & Iwata, N. (2010). Why Japanese workers show low work engagement? An Item Response Theory analysis of the Utrecht Work Engagement Scale. *BioPsychoSocial Medicine*, 4:17.

首相官邸 (2016). 働き方改革実現会議. http://www.kantei.go.jp/jp/headline/ichiokusoukatsuyaku/hatarakikata.html (2019 年 9 月 28 日)

Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88: 518-528.

特定非営利活動法人健康経営研究会 (2014). 健康経営とは. http://kenkokeiei.jp/ (2019 年 9 月 28 日)

United Nations. (2015). Sustainable development knowledge platform. https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs (2019 年 9 月 28 日).

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E, & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200.

World Health Organization. (2017). World Mental Health Day 2017: Mental health in the workplace. http://www.who.int/mental_health/world-mental-health-day/2017/en/ (2019 年 9 月 28 日)