

職場におけるワーク・エンゲイジメントに対する 認知行動論的理解

貫井 侑 浅見 祐香 嶋田 洋徳 早稲田大学

An understanding of work engagement in the workplace based on cognitive behavioral theory

Yu NUKUI, Yuka ASAMI, and Hironori SHIMADA (Waseda University)

Regarding mental health measures in the workplace, in recent years efforts have spread focused on “work engagement,” which refers to the psychological state of working with a positive and fulfilling attitude, to activate individuals and organizations. However, some studies have reported correlations with psychological distress not only when work engagement is low but also when it is high, and it is thought that improvements may not necessarily lead to subjective adjustment in the workplace. Therefore, this study is a systematic review of mental health measures in the workplace, providing an overview of intervention studies of work engagement in Japan and critically examining its effectiveness from a cognitive behavioral perspective. An electronic search of the online databases “PubMed,” “PsycINFO,” and “Web of Science” found seven intervention studies aimed at improving work engagement. Examination of this target literature found that intervention studies of work engagement in Japan showed a significant though small effect regardless of differences in program content. The effect of intervention may be that, while subjective adaptation in the workplace would be expected to be hindered by low work engagement, workers might find value outside of work, suggesting that subjective adaptation in the workplace could not be improved.

Key words: workplace maladjustment, work engagement, stress management

Waseda Journal of Clinical Psychology
2020, Vol. 20, No. 1, pp. 81 - 88

メンタルヘルスの問題による休職者数の増加は社会的な問題であり、2015年の「ストレスチェック制度」の施行や、厚生労働省による「改正労働安全衛生法および労働者の心の健康保持増進のための指針」の作成などの対策が示されている（Figure 1）。しかしながら、具体的な支援の手続きは明確に示されておらず、「仕事で強いストレスを感じる」労働者の割合は依然として、約6割を占める現状にあることに鑑みると（厚生労働省, 2019a）、本邦における職場のメンタルヘルス対策の拡大は重要な課題であると考えられる。

職場のメンタルヘルス対策においては、ストレスを低減することによって、職場における、主観的な適応感を向上させる認知行動療法に基づくストレスマネジメントについて、近年のメタ分析において、その有効性が示されている（Richardson & Rothstein, 2008）。その一方で、ストレスに起因した問題に対して、人間のネガティブで不健康な側面だけではなく、ポジティブで健康的な側面に積極的に焦点を当てようとする「ポジティブ心理学」に基づく支援を行うことの重要性が指摘されるようになってきている（向江, 2018）。なお、職

場以外の家庭や交友関係における主観的な適応感についても、職場のメンタルヘルスに影響を与える要因であるとされているため、ストレスチェックにおいては、家族や友人などのサポート知覚に関する項目が組み込まれている（厚生労働省, 2019b）。

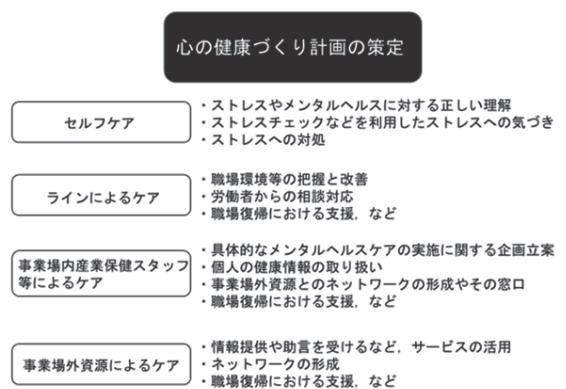


Figure 1 心の健康づくり計画の策定(厚生労働省, 2019c, p.7を元に作成)。

このようなポジティブ心理学に基づく支援においては、職場における個人や組織の活性化を狙いとした、「ワーク・エンゲイジメント」に着目した取り組みが広まりつつある (Schaufeli, Salanova, Gonzalez, & Bakker, 2002; 小杉・鈴木・島津, 2006)。ワーク・エンゲイジメントとは、ポジティブで充実した態度で仕事をする心理状態のことであり (Schaufeli et al., 2002), その向上を狙いとした介入は、従来の職場のメンタルヘルスにおける、ストレスの低減を狙いとする介入とは、異なるコーピング方略を獲得させる介入を行っていると考えられる。ワーク・エンゲイジメントの向上に関しては、心身の健康や生産性の向上につながる事が指摘されている (向江, 2018)。加えて、精神的健康度との高い相関を有することも報告されている (Halbesleben, 2010)。

このようなワーク・エンゲイジメントを向上させるためには、仕事のコントロール感や上司や同僚からの支援の程度である「仕事の資源」と、自己効力感や自尊心、楽観性、レジリエンスなどの「個人の資源」の両面における充実化が必要であると指摘されている (島津, 2017)。仕事の資源を充実させる方法としては、職場や従業員の特徴を把握する調査に基づくグループワークなど、そして、個人の資源を充実させる方法としては、ストレス反応を低減させるスキル訓練や職務効力感を高めるための問題解決訓練などが実施されている (島津, 2017)。さらに、従業員が自らの仕事を形作るプロセスである「個人が自身の仕事やその範囲に関して物理的、認知的に変化させること」と定義される「ジョブ・クラフティング」の取り組みも広まりつつある (Bakker & Demerouti, 2014)。

このようなワーク・エンゲイジメントに関しては、外国のデータと比較すると、本邦の労働者は有意に低いことが示されている (Shimazu, Schaufeli, Miyataka, & Iwata, 2010)。そのため、昨今、本邦においては特に、職場のメンタルヘルス向上における重要なターゲットとしてワーク・エンゲイジメントの向上が注目されている (前川・上野, 2018)。ワーク・エンゲイジメントに関しては、その向上によって主観的な適応感の向上につながる事が指摘されている (島津, 2016)。しかしながら、ワーク・エンゲイジメントに関する先行研究においては、それが低い場合だけではなく、高い場合においても心理的苦痛と相関があることが示されている (Shimazu, Schaufeli, Kubota, Watanabe & Kawakami, 2018)。このことから、ワーク・エンゲイジメントの向上によって、必ずしも職場における「主観的な適応感」につながっていない可能性があることが考えられる。したがって、従来のワーク・エンゲイジメントに関する先行研究では、介入におけるプロセス変数とアウトカム変数を明確に区別した統合的な理解がなされず、一貫したアセスメントに基づく介入に寄与しに

くい現状にあると考えられる。

そのため、職場における主観的な適応感の向上においては、ワーク・エンゲイジメントの効果に関して統合的な理解に基づく対応を行う必要がある、問題行動の変容プロセスを適切に記述することが可能な認知行動療法の枠組みを用いて、それらの研究知見を再整理することが有用であると考えられる。

そこで本論考では、職場のメンタルヘルスにおけるワーク・エンゲイジメントに関する介入研究を概観し、認知行動療法の枠組みから再整理することによって、ワーク・エンゲイジメントおよび主観的な適応感の向上に対する有効性を検討することを目的とした。なお、本研究においては、ワーク・エンゲイジメントはプロセス変数、主観的な適応感アウトカム変数として、各介入の有効性を概観した。

方 法

本論考では、職場におけるワーク・エンゲイジメント向上を目的とした介入が行われている学術論文を対象とした。適格基準としては、(a) ワーク・エンゲイジメントの向上を目的の一つとするという旨の記述がある (b) 介入前後における変数の記述統計量が記載されている、(c) セッションの概要が記載されている、(d) 日本人を対象としている研究であることを設定した。

論文検索には、文献データベースとして「PubMed」, 「PsycINFO」, 「Web of Science」を用いて電子検索を行った (2020年6月1日時点)。文献データベースにおける検索ワードとしては、「Work Engagement」と「Japan」を用いた。データ抽出にあたって、PRISMA 声明 (Moher, Liberati, Tetzlaff, & Altman, 2009) に従った (Figure 2 に示す)。まず、この検索方略にしたがって3つのデータベースから検索した。これによって、計142の文献が抽出された。次に、データベース間で重複している44の文献を除外し、98の文献に整理した。98の文献のう

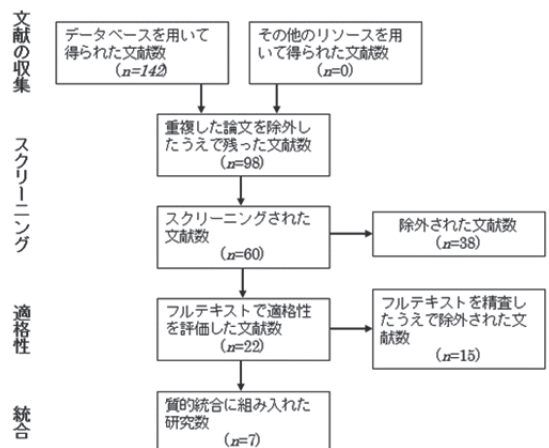


Figure 2 PRISMA におけるフロー図。

ち、すべての適格基準を満たさなかった91の文献を除外し、最終的に7件の論文を抽出した。

ワーク・エンゲイジメントに関する研究の概観

日本の労働者に対して、ワーク・エンゲイジメントを向上させる操作を行っている介入研究は7件であり、そのうち、無作為化比較試験を実施している研究は4件であった (Imamura et al., 2015; Imamura, et al., 2017; Michishita et al., 2017a; Sakuraya, Shimazu, Imamura & Kawakami, 2020)。一方で、単一グループの前後比較試験は3件であった (Adachi, Sekiya, Imamura, Watanabe & Kawakami, 2019; Komase, Watanabe, Imamura & Kawakami, 2019; Sakuraya, Shimazu, Imamura, Namba & Kawakami, 2016)。

また、本論考においては、ワーク・エンゲイジメントの向上を目的の一つとする研究を介入研究とみなした。その結果、介入方法としては、インターネットを用いた認知行動療法 (2件)、ジョブ・クラフティングによる、従業員が自ら主体的に仕事を形作るための考え方を学ぶことでワーク・エンゲイジメントを高めることを目的としたプログラム (2件)、職場で他者に感謝することの意義を学び、感謝の気持ちを行動として表現することでワーク・エンゲイジメントを高めることを目的とした「感謝法」プログラム (1件)、昼休みの運動によってワーク・エンゲイジメントを高めることを目的としたアクティブレストプログラム (1件)、経営者とその部下である労働者を対象として、労働者のワーク・エンゲイジメントを高めることを目的とした英国安全衛生庁マネジメントコンピテンシーフレームワークに基づいて開発されたトレーニングプログラム (1件)であった。

本論考では、島津 (2010) において、ワーク・エンゲイジメントによって予測される健康的側面の指標として心理的苦痛や抑うつがあげられていることや、「仕事で強いストレスを感じる」労働者の割合は約6割を占める現状にあることから (厚生労働省, 2019a)、主観的な適応感として、心理的苦痛や抑うつ、職業性ストレス反応などが含まれると想定している。

なお、ワーク・エンゲイジメントに関しては、主観的な適応感の向上を目的とした介入であることが指摘されているものの (島津, 2016)、抽出された文献においては、主観的な適応感を直接的には測定していない文献も2件含まれていた (Adachi et al., 2020; Sakuraya et al., 2020)。

インターネットを用いた認知行動療法の研究の動向

まず、インターネットを用いた認知行動療法 (internet-based Cognitive Behavioral Therapy; 以下 iCBT) については、Imamura et al. (2015) によって、IT企業の従業員を対象として、オンラインにおいてマンガを用いた

認知行動療法プログラム (6週間) とホームワーク、臨床心理士からのフィードバックを行う RCT が報告されている。その結果、6か月後にワーク・エンゲイジメントに対する有意な介入効果がみられたことを示しており、効果量は $d=.16$ であった (Imamura et al., 2015)。

また、Imamura et al. (2017) は、労働者を質問紙調査によって高ワーク・エンゲイジメント者と低ワーク・エンゲイジメント者に分けた上で、それぞれの参加者をランダムに介入群と統制群に割り当てた。介入群に対しては、UTSMed という、うつ病の症状、メカニズムや、ストレスの概要、ストレスコーピングの方法や、セルフ・ヘルプのための認知行動療法に関する心理教育的情報と、認知行動療法のスキルを獲得するためのセルフ・ヘルプワークシートが提供されているウェブサイトに参加させた。

一方、統制群に対しては、UTSMed ではない、別のストレスやうつに関する心理教育的情報が提供されているウェブサイトに参加させる RCT を実施した。その結果、低ワーク・エンゲイジメント群において、介入群は統制群よりも4か月後にワーク・エンゲイジメントに対する有意な介入効果 ($d=.17$) がみられた一方で、高ワーク・エンゲイジメント群においては有意な介入効果はみられなかったことが報告されている (Imamura et al., 2017)。

これらのことから、iCBT に関して、ワーク・エンゲイジメントを向上させる効果が示された。なお、ワーク・エンゲイジメントが低い場合に、ワーク・エンゲイジメントの向上が期待される一方で、ある程度の高さを既に有している場合にはワーク・エンゲイジメントの向上効果が出にくいことも示されたため、天井効果も想定される。

ジョブ・クラフティングを用いた介入の研究の動向

次に、ジョブ・クラフティングを用いた研究については、Sakuraya et al. (2016) によって実践された研究報告がある。ジョブ・クラフティングは、退屈な作業や「やらされている感じ」を抱く業務について、自身でその意義を考えて、心身ともに健康でパフォーマンスを向上できるように工夫して行動することを促す。それにより、そのような業務を認知的にやりがいのあるものに変容することを狙いとしている (Wrenniewski & Dutton, 2001)。Sakuraya et al. (2016) ではこれに従って、経営者50名に対し、グループセッションを用いて、ジョブ・クラフティングの考え方を学び、ジョブ・クラフティングの向上に対して工夫できることを他者と意見交換しながら共有し、その後のアクションプランを形成することを行った。それにより、仕事の意味や目的を考えたり、仕事のやり方を見直したり、職場における周囲の者へのかかわり方の工夫を促す介入プログラムを実施した。その結果、有意なワーク・

Table 1-1
本研究で分析対象となった論文 (1)

著者 (年号)	介入方法	研究デザイン	介入内容	対象者の特徴	結果の要約
Imamura et al. (2015)	iCBT	ランダム化比較試験	心理教育のWebサイト (UTSMed) に招待し、認知行動療法の基礎的なスキルを学習させるプログラム	日本のIT企業の従業員 (介入群と統制群各381名)	<ul style="list-style-type: none"> ワーク・エンゲイジメントが向上 ($d=.16$) 抑うつは変化なし ($p=n.s.$)
Sakuraya et al. (2016)	ジョブ・クラフティング介入プログラム	単一グループの前後比較試験	<ul style="list-style-type: none"> 120分のセッションに2回参加 ケーススタディを通じてジョブ・クラフティングの考え方を学び、共有し、プラン作り ホームワーク グループディスカッションでジョブ・クラフティングのプランの修正 	民間企業の経営者および民間の精神科病院の経営者50名	<ul style="list-style-type: none"> ワーク・エンゲイジメントが向上 (直後 $d=.33$, 1か月後 $d=.26$) ジョブ・クラフティングが向上 ($d=.36$) 心理的苦痛が減少 ($d=-.15$)
Imamura et al. (2017)	iCBT	ランダム化比較試験	心理教育のWebサイト (UTSMed) に招待し、認知行動療法の基礎的なスキルを学習させるプログラム	労働者1236名 (介入群統制群各618名)	<ul style="list-style-type: none"> 低ワーク・エンゲイジメント群において、ワーク・エンゲイジメントが向上 ($d=.17$) 高ワーク・エンゲイジメント群において、ワーク・エンゲイジメントが向上したものの ($d=.17$)、4か月後には介入効果が見られず 低ワーク・エンゲイジメント群において、抑うつは1か月後に介入効果が見られたものの ($d=.17$)、4か月後には介入効果が見られず ($d=.04$)
Mitchishita et al. (2017)	アクティブレストプログラム	ランダム化比較試験	職場単位でインスタラクターの指示のもと、昼休みに一週間に3、4回、10分間の体操を行うプログラム	ホワイトカラーとブルーカラーの労働者130名 (介入群66名、統制群64名)	<ul style="list-style-type: none"> ワーク・エンゲイジメントにおける活力が向上 ($p<.05$) ブレゼンティーズムが向上 ($p<.05$) 職業性ストレス反応の「疲労」が減少 ($p<.05$)

※下線は主観的な適応感

Table 1-2
本研究で分析対象となった論文 (2)

著者 (年号)	介入方法	研究デザイン	介入内容	対象者の特徴	結果の要約
Adachi et al. (2019)	英国安全衛生庁マネジメン トコンピテンシーフレーム ワークに基づいて開発され たトレーニングプログラム	単一グループの前後比較 試験	部下のメンタルヘルスを支援できるようにする ための、150分のワークショップ1回 (講義と グループワークとホームワーク) への参加	金融業の労働者518名 (経営 者53人、部下労働者465名)	<ul style="list-style-type: none"> 6つのマネジメント能力が向上 ワーク・エンゲイジメント向上せず ($d=.05$) 経営者と部下の性別が異なると、経営者の 誠実性が部下のワーク・エンゲイジメント を向上させる ($p<.01$)
Komase et al. (2019)	感謝法プログラム	単一グループの前後比較 試験	<ul style="list-style-type: none"> 1回50分のワークショップへの参加 職場で感じた感謝の気持ちを記録した 感謝日記を作り、電子メールで送信 	労働者145名	<ul style="list-style-type: none"> 感謝特性 ($d=.46$)、自己効力感 ($d=.31$)、 職務パフォーマンス ($d=.07$) が向上 心理的苦痛が減少 ($d=.46$) ワーク・エンゲイジメントに対する有意な 介入効果はなかった ($d=-.10$)
Sakuraya et al.(2020)	ジョブ・クラフティング介 入プログラム	ランダム化比較試験	<ul style="list-style-type: none"> 120分のセッションに2回の参加 Sakuraya et al.,(2016)と介入群の手続きに、 ジョブ・クラフトのケースを集めたブックレッ トの配付、セッション後に電子メールまたは 手紙によるフォローアップを追加 	サービス業と製造業と小学校 勤務の労働者281名 (介入群 138名、統制群143名)	<ul style="list-style-type: none"> 介入群全体のジョブ・クラフティングおよ びワーク・エンゲイジメントは向上せず ジョブ・クラフティングが低い群において はワーク・エンゲイジメントが向上($d=.33$)

※ 下線は主観的な通応感

エンゲイジメントの増加が示された(介入直後 $d=.33$, 1か月後 $d=.26$)ほか, ジョブ・クラフティングおよび心理的苦痛に関しても有意な向上が示されたことが報告されている。

また, Sakuraya et al. (2020) は, 労働者 281 人を対象として, ジョブ・クラフティングに基づく介入プログラムの RCT を実施している。介入に用いたプログラムは, Sakuraya et al. (2016) で実施したプログラムをベースとして, ジョブ・クラフトのケースを集めたブックレットの配付, セッション後に電子メールまたは手紙によるフォローアップを追加していた。その結果, ワーク・エンゲイジメント, ジョブ・クラフティングともにフォローアップ時点(3か月, 6か月)においては有意な介入効果はみられなかったと報告している。しかしながら, ジョブ・クラフティングが低い参加者に分析の対象を限定すると, ワーク・エンゲイジメントの有意な増加($d=.33$)が示されたことを報告している(Sakuraya et al., 2020)。

これらのことから, ジョブ・クラフティングによる介入プログラムでは, ジョブ・クラフティングの程度が低い者に対しては, 自身の仕事の捉え方を見直して, 業務への主体的なかわりが促されることによって, ワーク・エンゲイジメントが向上しやすいことが示唆された。さらに, ワーク・エンゲイジメントの増加によって, 心理的苦痛の改善も見られたことが明らかにされた。

その他の介入プログラムの研究の動向

さらに, それ以外の介入プログラムとしては, 感謝法プログラム(Gratitude Intervention Program), アクティブレストプログラム(Active Rest Program), 英国安全衛生庁マネジメントコンピテンシーフレームワークに基づいて開発されたトレーニングプログラム(UK Health and Safety Executive management competencies framework)がそれぞれ1件ずつであった。

感謝法プログラムを実施した Komase et al. (2019) は, 145 人の労働者を対象として, 50 分のワークショップと電子メールによるフォローアップを行っている。感謝法プログラムにおいては, 感謝をすることの意義を知り, 職場での感謝に気づきやすくなるとともに, 他者への感謝表出行動を促進して, 介入に対する主体性を高めることを目的としている。その結果, ワーク・エンゲイジメント向上の有意な介入効果($d=-.10$)は示されなかった。一方で, 感謝特性, 自己効力感, 職務パフォーマンス, 心理的ストレス反応については有意な介入効果がみられたことが報告されている。

また, アクティブレストプログラムに関しては, Michishita et al. (2017a) によって, 130 人の労働者を対象とした RCT が実施されており, 8 週間の間, 職場単位で, インストラクターの指導のもとに週に 3, 4

回, 10 分間のストレッチや有酸素運動を行っている。プログラムの内容は, 適度な運動の疲労回復効果を狙いとしており, 昼休みの運動によって疲労軽減と作業効率の向上につながる事が想定されている(Michishita et al., 2017b)。その結果, ワーク・エンゲイジメントの下位尺度である「活力」とプレゼンティーズム改善の有意な介入効果が示されたことが報告されている。

さらに, 英国安全衛生庁(UK Health and Safety Executive; 以下 HSE) マネジメントコンピテンシーフレームワークに基づく介入においては, Adachi et al. (2019) によって, 経営者とその部下である労働者を対象として, HSE マネジメントコンピテンシーフレームワークに基づき独自に開発した労働者のワーク・エンゲイジメントを向上させるための経営者向けトレーニングプログラムが実施されている。介入の結果, 管理能力の 12 の構成要素のうち誠実性, 思いやりのある接し方, 積極的な業務管理, 問題解決, 参加型エンパワメント, 共感的なエンゲイジメントという 6 要素に関しては改善が見られたことを明らかにしている。一方で, 部下である労働者のワーク・エンゲイジメントについては介入効果がみられていないことが示されている(Adachi et al., 2019)。

これらの先行研究の結果を統合すると, ワーク・エンゲイジメントの向上に関しては, 上司の管理能力の改善の手続きの使用には結果が見られない一方で, ストレッチなどの運動によって, 効果がみられたことが明らかにされた。特に, 感謝法プログラムにおいては, ワーク・エンゲイジメントは必ずしも向上しないまま, 自己効力感や職務パフォーマンス, 心理的ストレス反応が向上することも明らかにされた。そのため, 職場における主観的な適応感の向上を考える際には, ワーク・エンゲイジメントの向上だけではなく, 職場における他者に対する感謝の増大によっても, 職務パフォーマンスや心理的ストレス反応の改善につながる可能性があることが示唆された。ただし, 上司の管理能力については, 社会的に望ましいスキルに該当するかという観点から評価されているため, 必ずしも部下に受け入れられやすいスキルであるかという観点についての考慮がなされていない点が否定的な結果に影響した可能性もあると考えられる。

ワーク・エンゲイジメントに関する介入研究のプロセスおよびアウトカムに焦点を当てた再理解

以上の結果から, iCBT とジョブ・クラフティング, アクティブレストプログラムに関しては, プログラム内容の違いによって, ワーク・エンゲイジメントの向上における効果は大きな差異がみられないことが明らかにされた。このように, ワーク・エンゲイジメントの向上効果が同程度である場合, アクティブレストプログラムのように組織に比重が置かれたプログラムと

比較して、iCBTのように個人の介入に比重が置かれたプログラムは職場以外の環境においても遂行できる点において、より広範囲の効果が期待できると考えられる。

職場のメンタルヘルスにおけるワーク・エンゲイジメントに関する介入研究の概観を踏まえて、認知行動療法の枠組みから再整理することによって、ワーク・エンゲイジメントの低さによって、最終的な目標である職場における主観的な適応感が妨害されている場合、ワーク・エンゲイジメントを向上させる介入の効果が期待されることが示唆された。その一方で、ワーク・エンゲイジメントが向上しなくても、職場における他者に対する感謝の増大などによって、職務パフォーマンスや主観的な適応感の向上に通じる心理的ストレス反応の改善につながることも明らかにされた。

本研究の結果から、ワーク・エンゲイジメントを向上させる介入を行っても、必ずしも主観的な適応感の向上に寄与しないことや、ワーク・エンゲイジメントが向上しなくても主観的な適応感の向上が見られることが明らかとなった。これらの結果を踏まえると、必ずしも仕事に対するやりがいを見出していなくても、主観的な適応感の向上につながる介入を行うことは可能であるということが示唆された。したがって、たとえば、仕事以外の家庭や趣味などに、労働者が価値を見出している場合において、仕事にやりがいを見出すことを目指しているワーク・エンゲイジメントの向上を目指す介入を行っても、職場における主観的な適応感の向上に与える影響性が見い出されにくい可能性も推察される。このような場合においては、職場以外の家庭や交友関係における主観的な適応感を向上させる介入によって、結果的に、職場における主観的な適応感が向上することも想定される。このように、仕事にやりがいを見出すワーク・エンゲイジメントについては、職場における主観的な適応感の向上におけるプロセス変数のひとつではあるものの、労働者が何に価値を見出しているかなどに応じて、効果的な介入ターゲットとなるプロセス変数は、人間関係の改善など、異なり得ると考えられる。

本論考の限界点としては、ワーク・エンゲイジメントの向上については、それによって、職場における主観的な適応感が向上することが目標とされているが、当該研究の目的や理論的背景の相違から、ワーク・エンゲイジメントが高まることを、主観的な適応感が高まることと同義とみなすため、主観的な適応感などの変化を測定していない文献も含まれていた点があげられる。職場のメンタルヘルス対策としての介入の有効性を検討する際には、職場における主観的な適応感といった最終的な目標となる変数に対して、プロセス変数としてのワーク・エンゲイジメントなどの変動がどのように機能しているかといった関係性を確認するこ

とが重要であると考えられるものの、対象文献の目的や理論的背景に十分に留意する必要があると考えられる。

さいごに

職場のメンタルヘルス対策においては、その最終的な目標であると考えられる労働者の職場における主観的な適応感を向上させるために、プロセス変数として、ワーク・エンゲイジメントや人間関係の改善の有用性が明らかにされた。プロセス変数については、仕事や家庭、趣味など、労働者が価値を見出している対象に応じた介入を選択することの効果が期待される。

引用文献

- Adachi, H., Sekiya, Y., Imamura, K., Watanabe, K., & Kawakami, N. (2019). The effects of training managers on management competencies to improve their management practices and work engagement of their subordinates: A single group pre- and post-test study. *Journal of occupational health*, 62, Advance online publication. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12085>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. In P. Y. Chen, & C. L. Cooper (Eds.), *Wellbeing: A complete reference guide, work and wellbeing* (pp.37-64). Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp.102-117). Oxford, England: Taylor & Francis Group.
- Imamura, K., Kawakami, N., Furukawa, T. A., Matsuyama, Y., Shimazu, A., Umanodan, R., ... Kasai, K. (2015). Effects of an internet-based cognitive behavioral therapy intervention on improving work engagement and other work-related outcomes: An analysis of secondary outcomes of a randomized controlled trial. *Journal of occupational and environmental medicine*, 57, 578-584.
- Imamura, K., Kawakami, N., Tsuno, K., Tsuchiya, M., Shimada, K., Namba, K., & Shimazu, A. (2017). Effects of web-based stress and depression literacy intervention on improving work engagement among workers with low work engagement: An analysis of secondary outcome of a randomized controlled trial. *Journal of occupational health*, 59, 46-54.
- 厚生労働省 (2019a). 平成30年「労働安全衛生調査(実態調査)」の概況 Retrieved from https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/h30-46-50_gaikyo.pdf (2020年6月10日)
- 厚生労働省 (2019b). 労働安全衛生法に基づくストレスチェック Retrieved from <https://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzeneisei12/index.html> (2020年6月10日)
- 厚生労働省 (2019c). 職場における心の健康づくり

- Retrieved from <https://www.mhlw.go.jp/content/000560416.pdf> (2020年6月16日)
- Komase, Y., Watanabe, K., Imamura, K., & Kawakami, N. (2019). Effects of a newly developed gratitude intervention program on work engagement among Japanese workers: A pre- and posttest study. *Journal of occupational and environmental medicine*, *61*, 378–383.
- 小杉 正太郎・鈴木 綾子・島津 明人 (2006). Work Engagementに関する心理学的ストレス研究からの検討 産業ストレス研究, *13*, 185–189.
- 前川 伸晃・上野 栄一 (2018). ワーク・エンゲイジメント研究の動向分析 日本健康心理学会大会発表論文集, *31*, 104.
- Michishita, R., Jiang, Y., Ariyoshi, D., Yoshida, M., Moriyama, H., Obata, Y., ... Yamato, H. (2017a). The introduction of an active rest program by workplace units improved the workplace vigor and presenteeism among workers: A randomized controlled trial. *Journal of occupational and environmental medicine*, *59*, 1140–1147.
- Michishita, R., Jiang, Y., Ariyoshi, D., Yoshida, M., Moriyama, H., & Yamato, H. (2017b). The practice of active rest by workplace units improves personal relationships, mental health, and physical activity among workers. *Journal of occupational health*, *59*, 122–130.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, *6*, e10000097.
- 向江 亮 (2018). ワーク・エンゲイジメント向上の実践的取組に向けた知見の整理と今後の展望 産業・組織心理学研究, *32*, 55–78.
- Richardson, K. M., & Rothstein, H. R. (2008). Effects of occupational stress management intervention programs: a meta-analysis. *Journal of occupational health psychology*, *13*, 69–93.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, *3*, 71–92.
- 島津 明人 (2010). 職業性ストレスとワーク・エンゲイジメント ストレス科学研究, *25*, 1–6.
- 島津 明人 (2016). 仕事の要求度—資源モデルとワーク・エンゲイジメント (職業性ストレス研究のトピックス: 代表的な職業性ストレスモデルの動向と注目されている心理社会的要因) ストレス科学: 日本ストレス学会誌, *31*, 21–28.
- 島津 明人 (2017). 健康でいきいきと働くために: ワーク・エンゲイジメントに注目した組織と個人の活性化 心身健康科学, *13*, 20–22.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Miyataka, D., & Iwata, N. (2010). Why Japanese workers show low work engagement: An item response theory analysis of the Utrecht Work Engagement scale. *BioPsychoSocial Medicine*, *4*, 1–6.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kubota, K., Watanabe, K., & Kawakami, N. (2018). Is too much work engagement detrimental? Linear or curvilinear effects on mental health and job performance. *PLoS ONE*, *13*, e0208684.
- Sakuraya, A., Shimazu, A., Imamura, K., Namba, K., & Kawakami, N. (2016). Effects of a job crafting intervention program on work engagement among Japanese employees: A pretest-posttest study. *BMC Psychology*, *4*, 49–57.
- Sakuraya, A., Shimazu, A., Imamura, K., & Kawakami, N. (2020). Effects of a job crafting intervention program on work engagement among Japanese employees: A randomized controlled trial. *Frontiers in psychology*, *11*, 235.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, *26*, 179–201.