



を表している。

オランダの組織心理学者ウイ
イルマー・B・シャウフェリ
は、ワーク・エンゲイジメン
トを、仕事に関連するポジテ
ィブで充実した心理状態と定
義した。特徴として、「活力」
「熱意」「没頭」の3要素を
挙げ、「活力」は身体的にも精
神的にもエネルギーシユで、
ストレスからの回復力があ
り、疲弊しにくく粘り強い状
態、「熱意」は仕事に対する
高いコミットメント、誇り、
有意義感などを自覚している
状態、「没頭」は仕事に集中
してのめり込んでいる状態、

企業は、ワーク・エンゲイ
ジメントを高めることで、成
員のパフォーマンス向上、メ
ンタルヘルスの改善、離職率
の低下、顧客満足度の向上、
売上高の増加などさまざまな
効果が期待できる。では、ど
うすればこの心理状態を作り
出すことができるのだろうか。

①企業理念など価値観の浸透
②目指す方向性の明確化と共
有③役割・職務に応じ期待さ
れる役割の明確化④目標管理
制度の導入⑤管理職のマネジ
メント能力育成⑥職場の心理
的安全性確保など成員自らの
意志で自発的に行動できる働

ワーク・エンゲイジメントを高める

きやすい職場環境の
整備、を実現する必
要がある。

管理職は、①部門

の涵養（かんよう）⑥公
正な人事評価とそれに基づく
報酬配分、を実現する必要が
ある。

方針の明確化と共有
②成員の担当職務に
おける自主性の尊重
③成員の能力が十分
に発揮できる職務へ
の配置④1on1ミ
ーティングの実施な
ど上司と部下が定期
的に面談し、仕事の
ストレス低減や目標
の明確化を図るソー
シャルサポートの確
実な実施⑤部門の心
理的安全性を確保
し、成員の自律性と
成長意欲を育むと共
に、可能性を引き出
す傾聴や承認を含め
たビジネスコーチン
グ能力と部門全体を
鼓舞するリーダーシ
プの涵養（かんよう）⑥公
正な人事評価とそれに基づく
報酬配分、を実現する必要が
ある。

このように、経営者・管理職

・フォロワーがそれぞれの役
割を果たすことで、ポジテ
ィブで自律的な職場は作られる。

ポジティブで自律的な職場目指して

