

2024年2月20日
株式会社パーソル総合研究所

「仕事と私生活の境界マネジメントに関する定量調査」を発表
仕事と私生活の境界を適切に管理することで継続就業意向やはたらく幸せ実感が上昇
 管理職昇進意向の醸成やバーンアウト防止にも有効

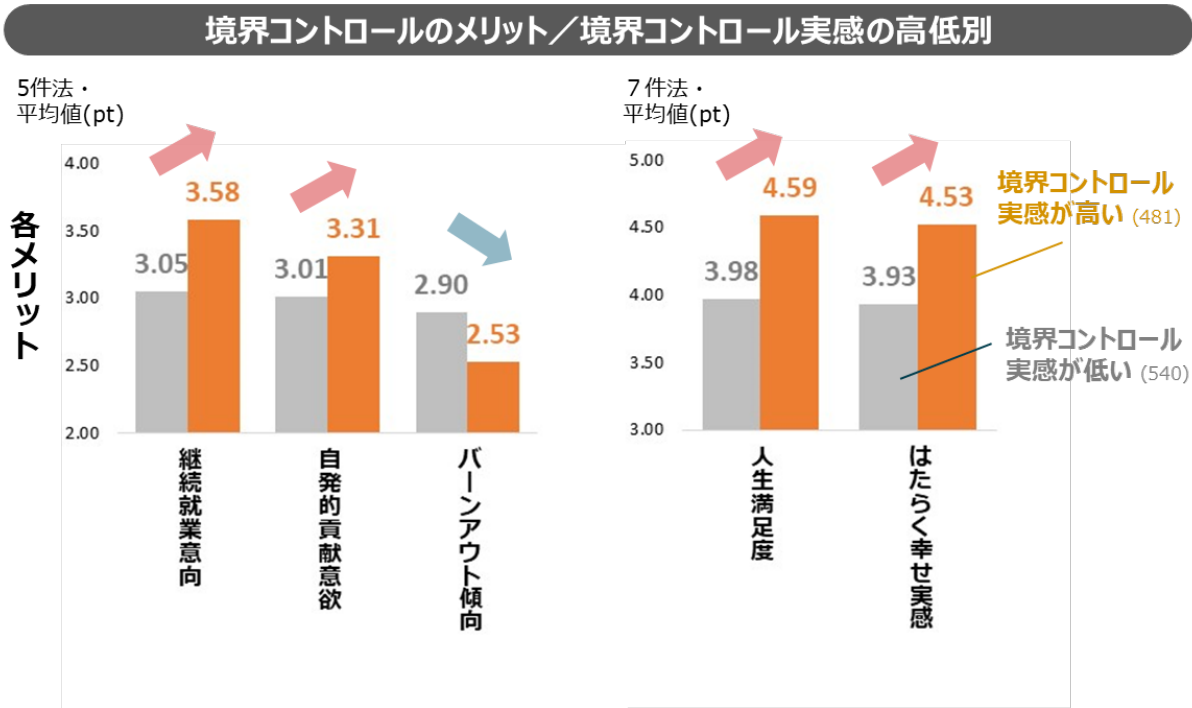
株式会社パーソル総合研究所（本社：東京都港区、代表取締役社長：萱野博行）は、「仕事と私生活の境界マネジメントに関する定量調査」の結果を発表いたします。

仕事と私生活の両立、切り分けの問題に関して、海外では2000年頃からBoundary Management（境界マネジメント）という概念に関する研究が行われてきました(Allen et al.,2021 ; Kossek,2016; Kreiner et al.,2009 など)。日本においても、共働き世帯の増加やテレワークの普及などを背景に、仕事と私生活の切り分けや時間管理の重要性が高まっています。

本調査では、日本の正社員における仕事と私生活の切り分け実感を「境界コントロール実感」、仕事と私生活の境界を管理するための個人の方策を「境界マネジメント」として、主に下記3項目についての定量的な分析結果を報告いたします。

1. なぜ境界コントロールが重要なのか
2. 境界コントロール実感を高める要因
3. 育児期女性／テレワーカーの境界コントロール実感

境界コントロール実感が高いと、継続就業意向や自発的貢献意欲、人生満足度やはたらく幸せ実感が高い。一方で、バーンアウト（燃え尽き）傾向が低い。



■境界マネジメント／境界コントロールの定義

「境界マネジメント」の6つの要素（定義）

個人が仕事と私生活をうまく切り分けるための方策を境界マネジメントとして測定し^{※1}、因子分析を行った結果、以下6つの要素が抽出された。これらの6つの要素の平均値を「境界マネジメント」として分析。

境界マネジメント 19項目・5件法 各要素の平均値	6つの要素	具体的な行動：自由回答より
	切断 予定していた退勤時間になったらきっぱりと仕事を止めるようにしているなど	「仕事用品を持ち帰らない」「意識的にデバイスをオフにする」 「残業は極力せず時間で区切る」「月1で有休消化、上司が何と言おうと休む」 「仕事の話は極力子供の前でしない」「職場の人とは最低限しか付き合わない。不要な連絡は取り合わない」など
	感情制御 自分の感情をコントロールするように心がけているなど	「家で仕事のことは考えない。意識的に考えないようにしている」「趣味に没頭して、仕事のことは忘れる」「仕事が終わったらリラックスできるような音楽を聴いたりアロマを焚いたりする」「仕事の帰りに本屋などに寄って気持ちを切り替える」「仕事終わりに散歩に行って気分転換する」「子供の試合やイベントに参加して、仕事のことを考えない時間を作る」など
	計画 どの仕事にどのくらいの時間をかけるかを事前に計画しているなど	「リモートの時、終わりをちゃんと決める」「勤務時間外にプライベートな予定を入れる」「朝は早く起きて1人の時間を作る」など
	縮小 力をかけないことや止めることを選んでいるなど	「時短できる家電の活用。効率的な時間配分と動作で家事、仕事をこなす」「家事の効率化」 「子育ては頼れる人に頼る。家事も頼れる人に頼る」「ダラダラとパソコンを開かない」など
	調整 希望する働き方を職場で伝えているなど	「会社からの連絡は緊急時以外はとらないようにしているし、会社にも伝えている」「定時で帰るために仕事を終わらせられるよう調整している」「休憩時間はPC上でのステータスを離席中またはオフラインにして周囲にわかるようにしている」 「家事を家族にも協力してもらう」など
	優先 プロジェクトごとに仕事の優先順位をつけているなど	「優先順位を考える」「業務時間外は緊急の案件以外対応しない」 「仕事の代わりはいらねけど、親の代わりはいないから、家族に何かあれば家族優先」「定時過ぎたら子供のことを第一に思うようにしている」「子供の行事の時は必ず休みを取る」など

※1 Kreiner et al.(2009)や Allen et al.(2021)の定性的研究において抽出された概念を参考に、日本の正社員に対して実施したヒアリングで得られた要素を加味して項目を作成した。

「境界コントロール実感」とは（定義）

仕事と私生活で時間や気持ちの切り分けができている状態を「境界コントロール実感」として測定^{※2}。

5件法で聴取し、以下のように得点化した上で、6項目の平均値を算出した。
1 あてはまらない 2 あまりあてはまらない 3 どちらともいえない 4 ややあてはまる 5 あてはまる



※2 Kossek (2016)における境界コントロールの概念や日本の正社員に対して実施したヒアリングを参考にして項目を作成した。

■ 主なトピックス ※トピックスの詳細については 3P 以降の「主なトピックス（詳細）」をご確認ください

なぜ境界コントロールが重要なのか

1. 時間不足感を解消することよりも、境界コントロール実感を高めることが人生満足度とプラスに関連している。
2. 仕事に対するポジティブな心理状態であるワーク・エンゲイジメントに加えて、境界コントロール実感が高いことが人生満足度の高さとプラスに関連している。
3. 特に、20 代男性や中学生以下の子どもがいる育児期男性で、境界コントロール実感が人生満足度と強く関連している。
4. 人事評価が高いハイパーフォーマー層において、境界コントロール実感が高い場合は、管理職昇進意向が高い。一方で、人事評価が高いハイパーフォーマー層で境界コントロール実感が低い場合は、バーンアウト（燃え尽き）傾向が高い。

境界コントロール実感を高める要因

5. 境界マネジメントを実践していると境界コントロール実感が高い。
6. 境界マネジメントの実践状況は、家族がいる女性で実践度が高い一方で、20 代から 40 代の男性は実践度が低い。
7. 境界マネジメントの 6 つの要素別にみると、特に「切断」や「感情制御」を実践していると、境界コントロール実感が高い。
8. 人事管理や上司のマネジメントの影響を加味しても境界マネジメントは境界コントロール実感にプラスに影響している。
9. 「働き方についての制度を柔軟に利用させてくれる」「希望に応じて休みをとらせてくれる」といった上司が柔軟な働き方を許容していることや人事管理として長時間労働の是正が行われていることが、メンバーの境界マネジメントの実践に特に影響している。
10. 「仕事よりも家庭を優先させてくれる」「勤務時間中の中抜けなどで時間を柔軟に使うことを認めてくれる」といった上司のマネジメントが、特に部下の境界マネジメントの実践とプラスに関連している。一方でそうした働き方を許容している上司は少ない。
11. 「理想ライフの設計（Will）」、「学びの拡張（Can）」、「自己責任自覚（Must）」の 3 つの要素が境界マネジメントの実践にプラスに影響。

育児期女性の境界コントロール実感

12. 中学生以下の子どもがいる育児期女性の約 6 割が毎日時間に追われている。一方で、育児期女性は境界コントロール実感が低いわけではない。
13. 育児期女性においても、時間不足感の解消よりも境界コントロール実感を高めることが人生満足度とプラスに関連している。
14. 育児期女性においては、長時間労働の是正に加えて、特にアウトプットでの評価がなされることが境界マネジメントの実践にプラスに影響している。正社員全体と比べるとアウトプットでの評価が影響していることが特徴。

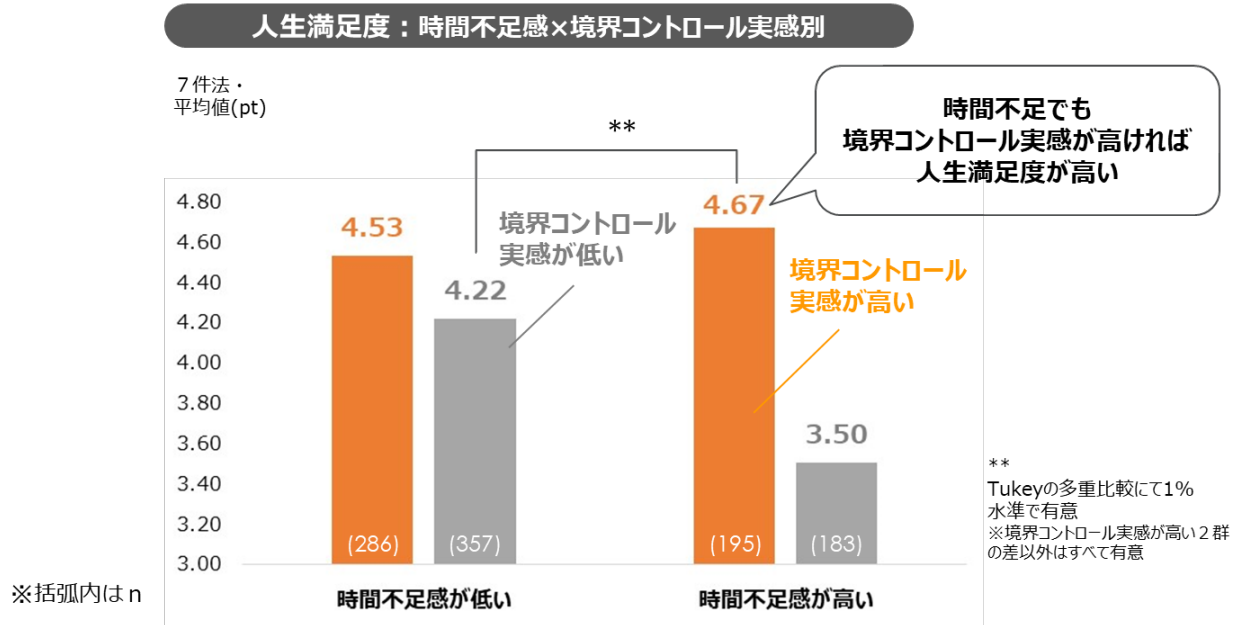
テレワーカーの境界コントロール実感

15. 残業時間が長いテレワーカー（週 3 回以上のテレワークをしている人）は境界コントロール実感が低い。テレワーカーは、残業時間が短い場合には境界コントロール実感が正社員全体の平均より高いが、残業時間が長い場合には境界コントロール実感が大きく下がる。

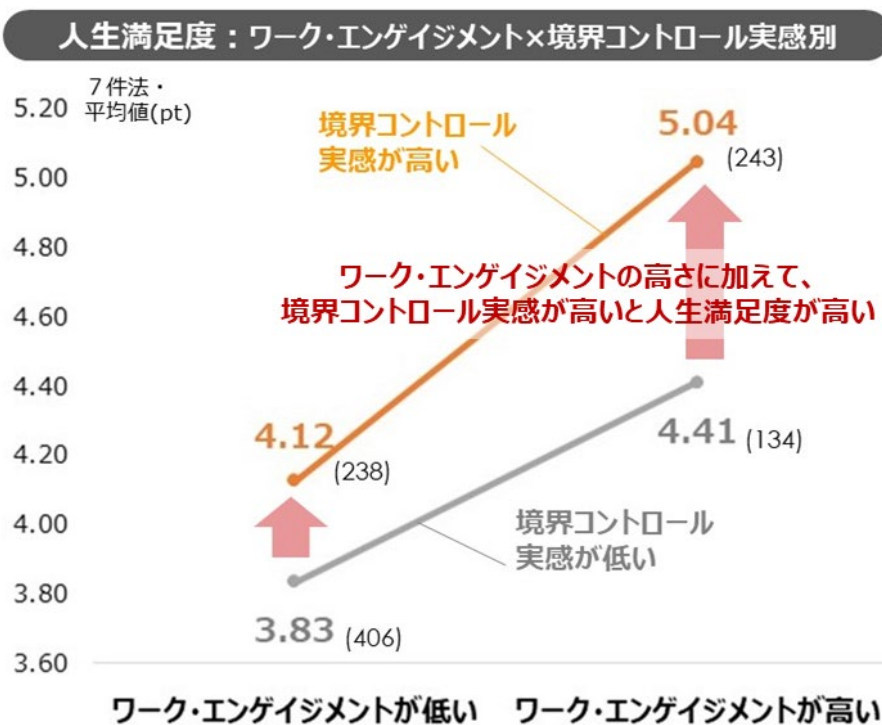
■ 主なトピックス（詳細）

なぜ境界コントロールが重要なのか

1. 時間不足感の解消よりも境界コントロール実感を高めることが人生満足度とプラスに関連している。



2. 仕事に対するポジティブな心理状態であるワーク・エンゲイジメントに加えて、境界コントロール実感が高いことが人生満足度の高さとはプラスに関連している。



3. 属性別に、境界コントロール実感と人生満足度との関連性をみた。特に、20代男性や中学生以下の子どもがいる育児期男性で、境界コントロール実感が人生満足度と強く関連している。



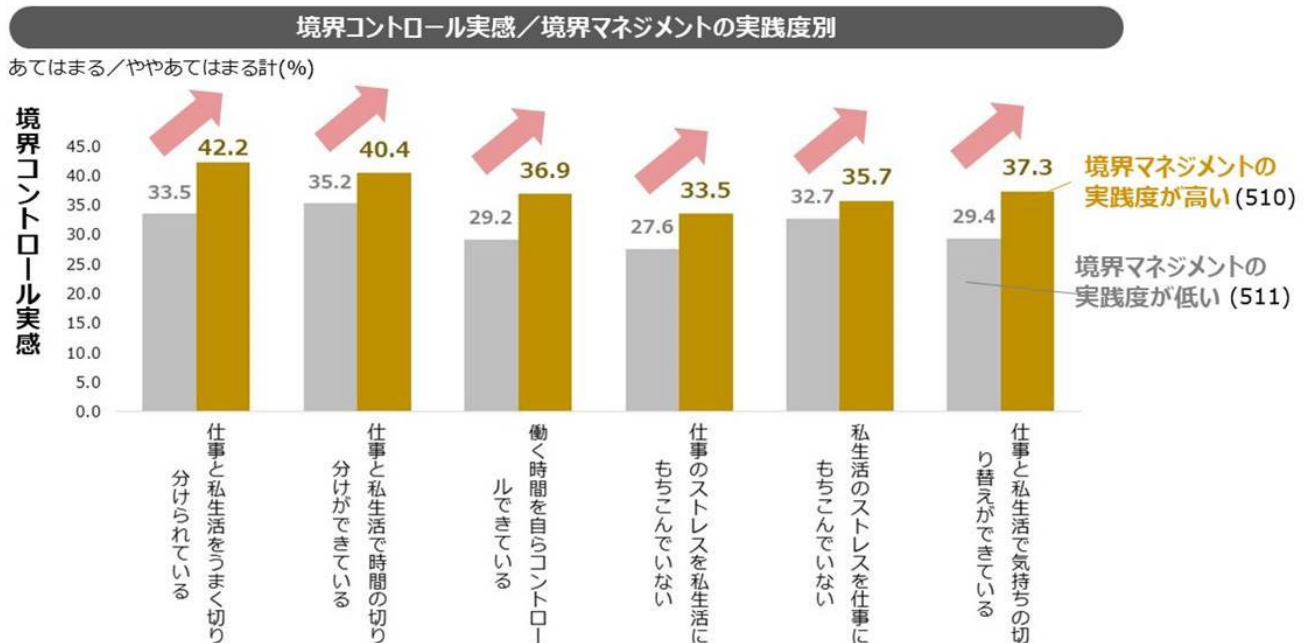
4. 人事評価と境界コントロール実感の高低別に、継続就業意向・管理職昇進意向・バーンアウト傾向をみた。人事評価が高く境界コントロール実感も高い層では、管理職昇進意向が高い。一方で、人事評価が高くても境界コントロール実感が低い層では、バーンアウト（燃え尽き）傾向が高い。



※人事評価は、直前に受けた人事評価について、5を平均とした0-10の数値で回答したもの

境界コントロール実感を高める要因

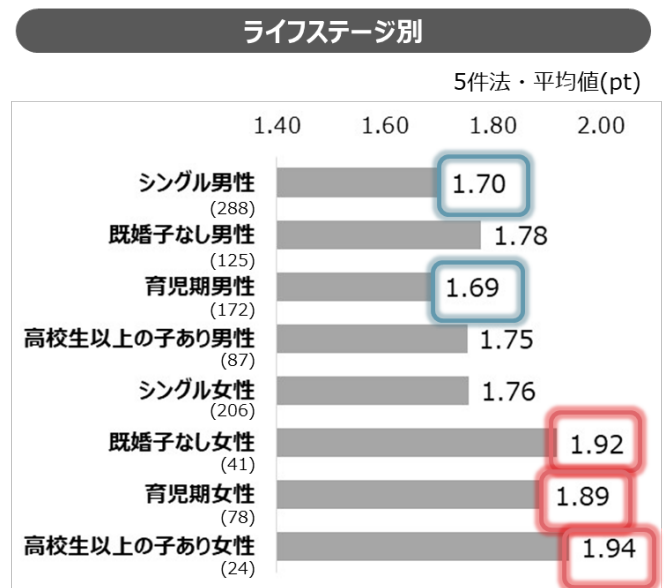
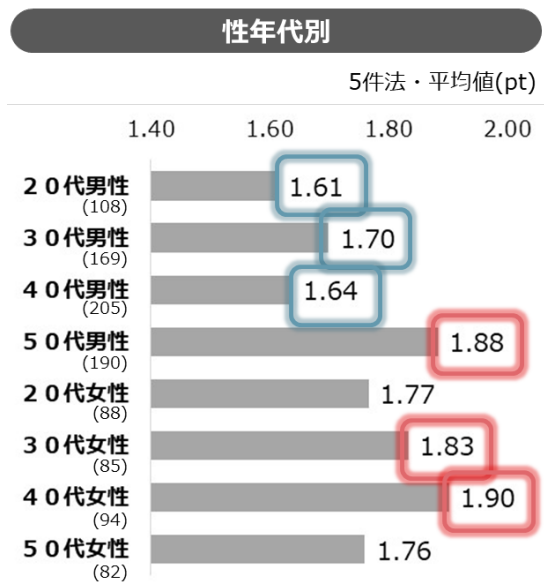
5. 境界マネジメントの実践度が高い層では、実践度が低い層よりも境界コントロール実感が高い。



6. 境界マネジメントの実践度

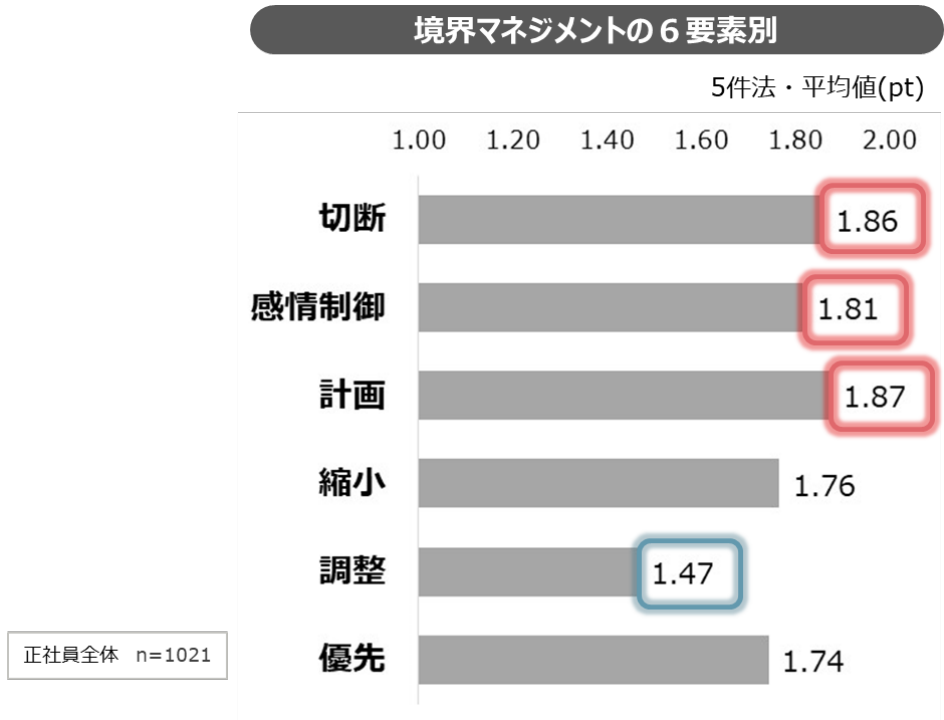
性年代別：30～40代女性や50代男性で高く、20～40代男性で低い。

ライフステージ別：既婚子なし女性や子あり女性で高く、シングル男性や育児期男性で低い。

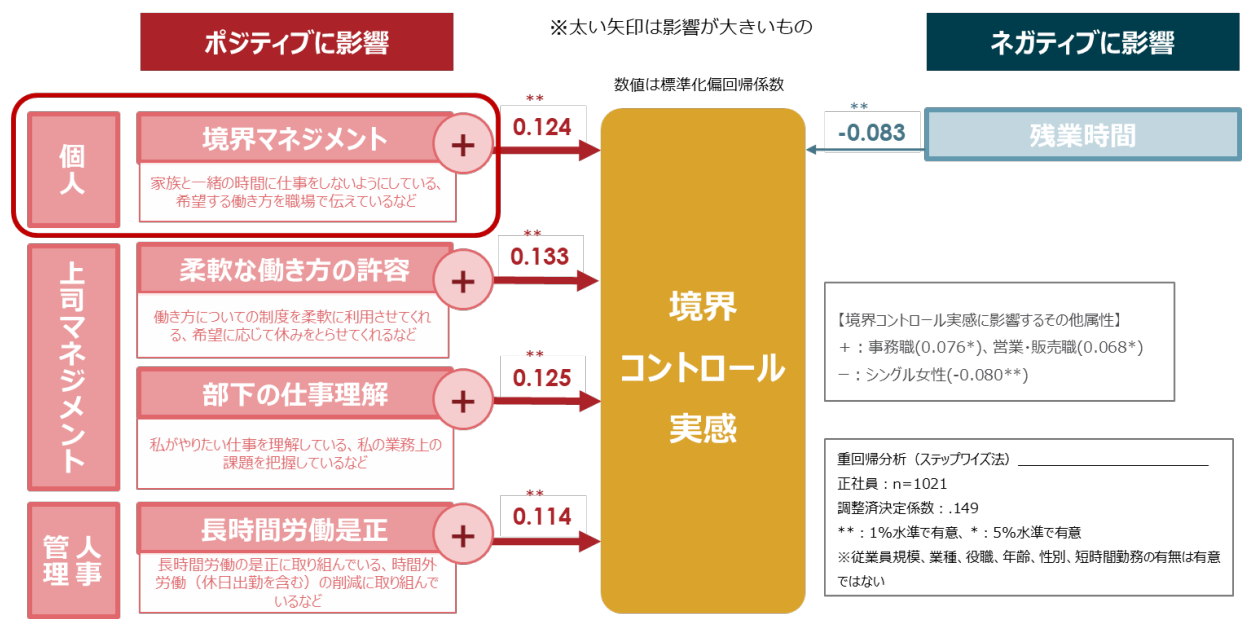


※括弧内はn。n<30は参考値

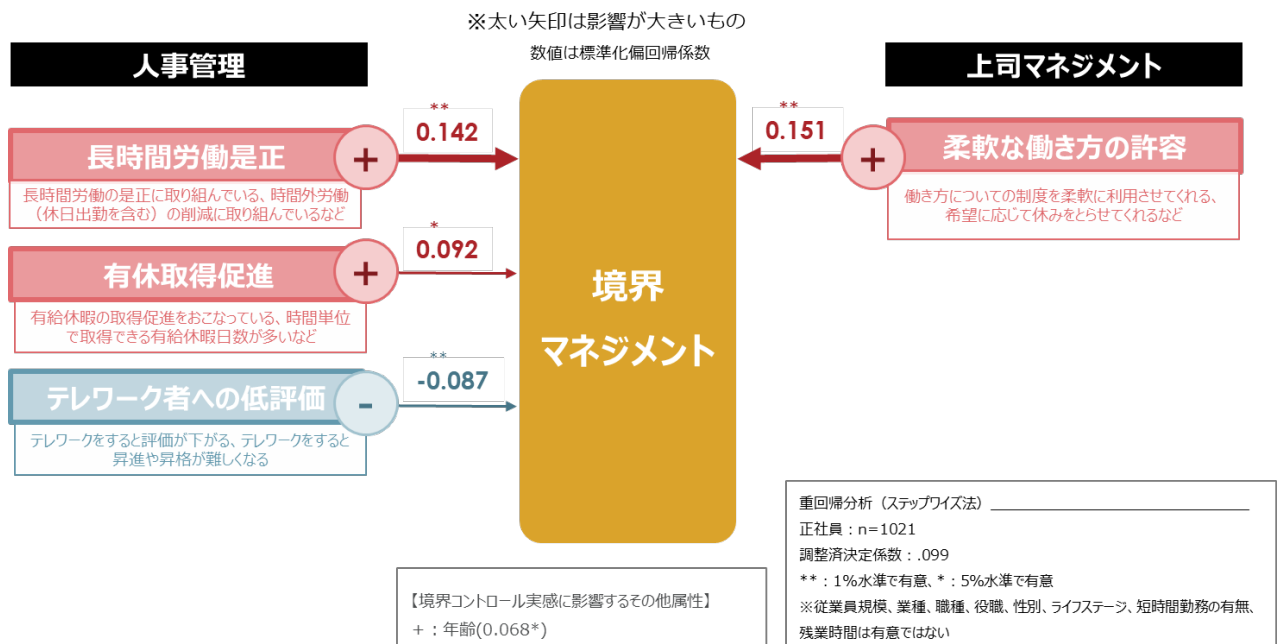
7. 境界マネジメントの6つの要素別に実践状況をみた。どの仕事にどのくらいの時間をかけるかを事前に計画しているといった「計画」や自分の感情をコントロールするように心がけているといった「感情制御」、予定していた退勤時間になったらきっぱりと仕事を止めるようにしているといった「切断」の実践度が高く、希望する働き方を職場で伝えているといった「調整」の実践度が低い。



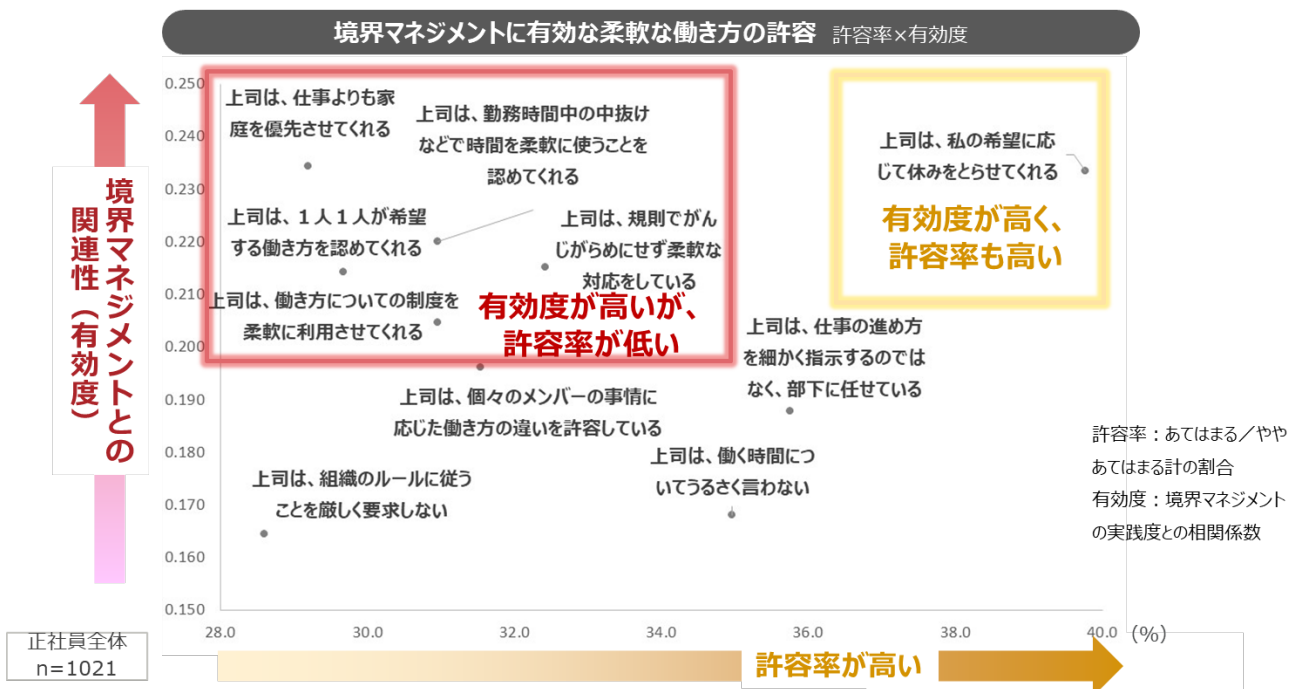
8. 人事管理や上司のマネジメントの影響を加味しても境界マネジメントは境界コントロール実感にプラスに影響している。個人が境界マネジメントを実践することに加えて、上司が柔軟な働き方を許容することや部下の仕事を理解していること、長時間労働是正、残業時間が短いことが境界コントロール実感にプラスに影響している。



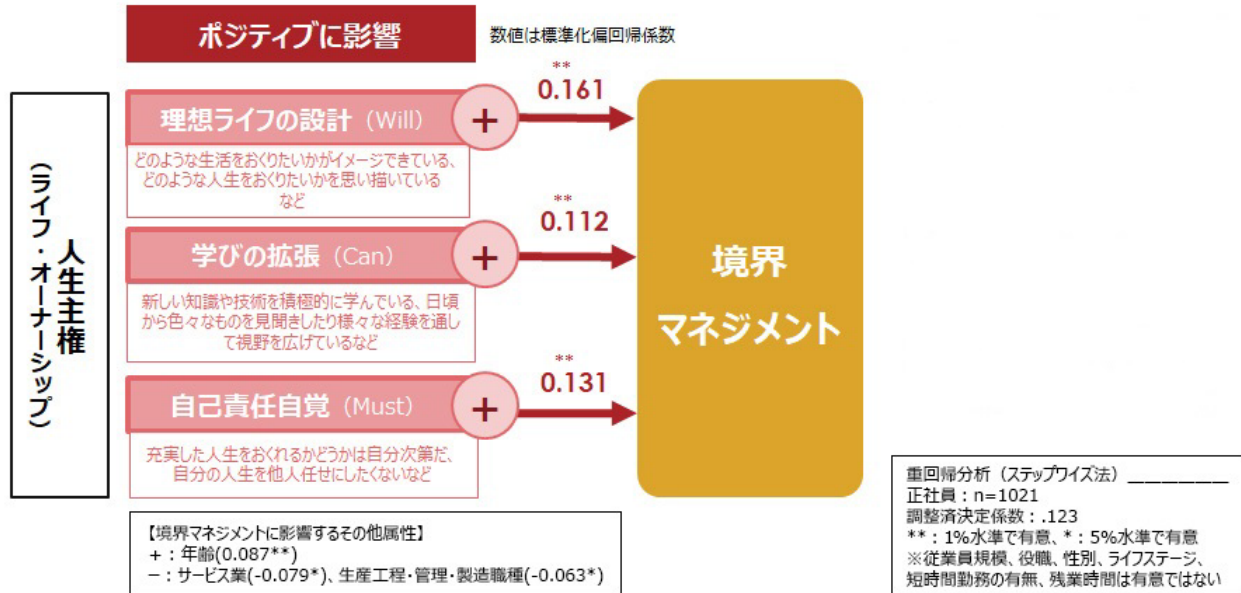
9. 人事管理や上司のマネジメントが境界マネジメントに与える影響をみた。「長時間労働是正」や上司による「柔軟な働き方の許容」がメンバーの境界マネジメントの実践に特に影響している。



10. 上司による柔軟な働き方の許容実態と部下の境界マネジメントとの関連性をみた。「仕事よりも家庭を優先させてくれる」「勤務時間中の中抜けなどで時間を柔軟に使うことを認めてくれる」といった上司の柔軟な働き方の許容は部下の境界マネジメントの実践とプラスに関連しているものの、そうした働き方を許容している上司は少ない。

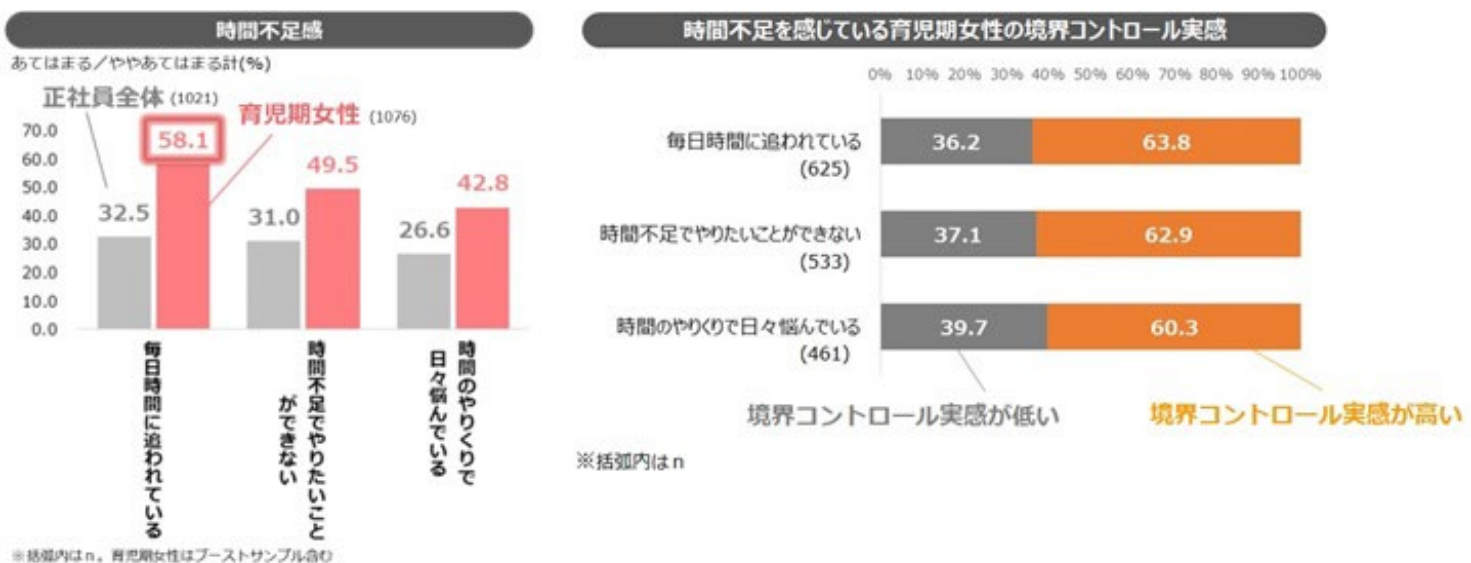


11. 自らの人生（＝ライフ）に対する主体的な意識や行動（＝オーナーシップ）について因子分析を行った結果、「理想ライフの設計」「学びの拡張」「自己責任自覚」の3つの要素が抽出された。これらの要素はキャリアの Will/Can/Must に近いことから人生の Will/Can/Must として整理し、これらの人生に対する主体性を総じて「人生主権（ライフ・オーナーシップ）」と名付けた。理想ライフの設計（Will）、学びの拡張（Can）、自己責任自覚（Must）の3つの要素が境界マネジメントの実践にプラスに影響している。

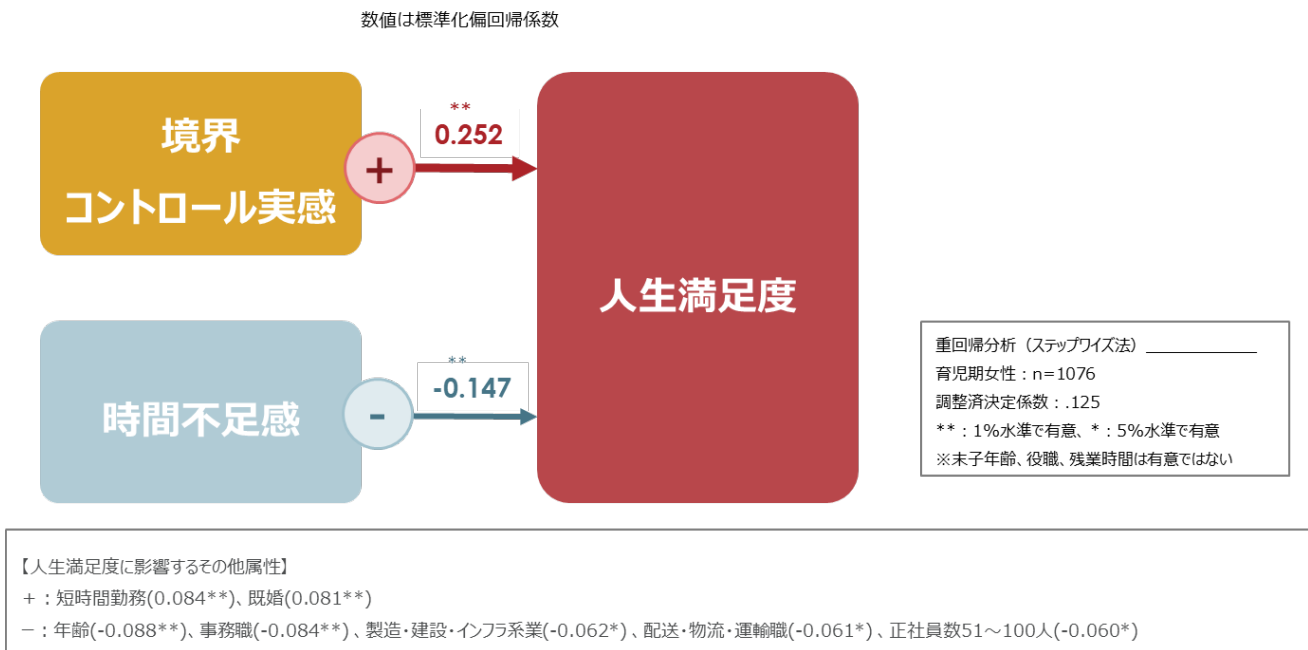


育児期女性の境界コントロール実感

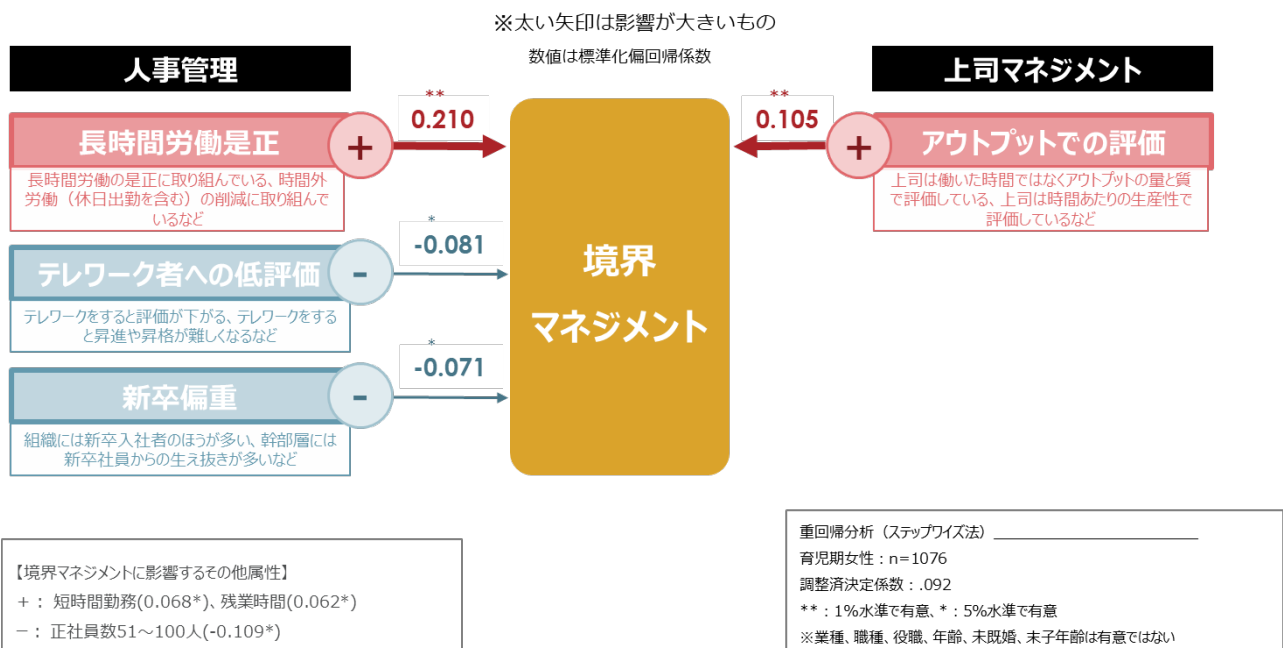
12. 中学生以下の子どもがいる育児期女性の約6割が毎日時間に追われているが、時間不足を感じている育児期女性でも境界コントロール実感が高い人とそうでない人がいる。



13. 育児期女性においても、時間不足感の解消よりも境界コントロール実感を高めることが人生満足度とプラスに関連している。

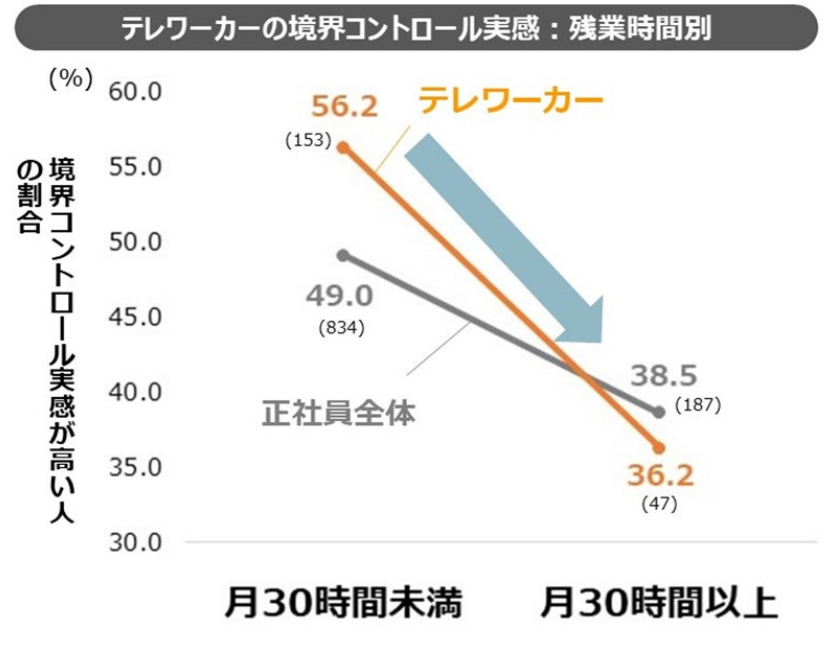


14. 人事管理や上司のマネジメントが育児期女性の境界マネジメントに与える影響をみた。「長時間労働是正」や上司による「アウトプットでの評価」が部下の育児期女性の境界マネジメントの実践に特に影響している。正社員全体と比べるとアウトプットでの評価が強く影響していることが特徴。



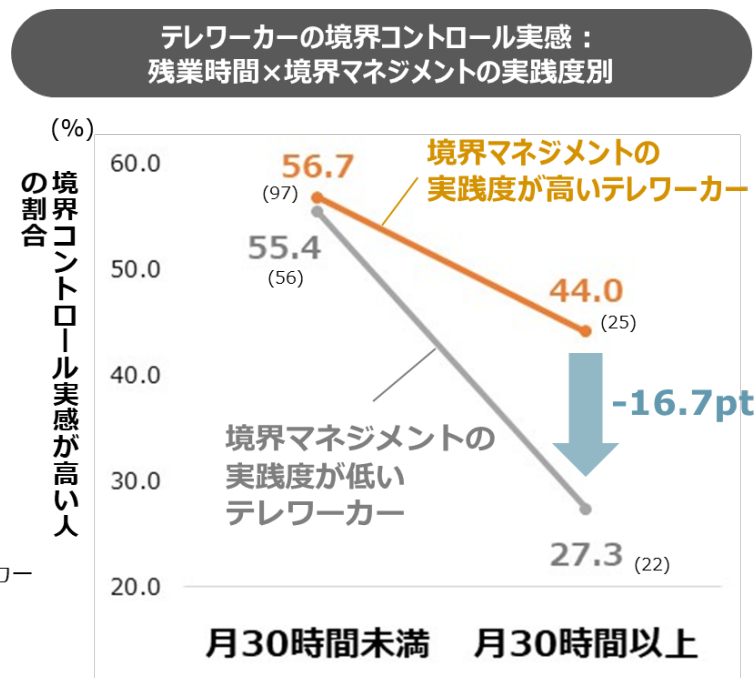
テレワーカーの境界コントロール実感

15. 残業時間が長いテレワーカー（週3回以上のテレワークをしている人）は境界コントロール実感が低い。テレワーカーは、残業時間が短い場合には境界コントロール実感が正社員全体の平均より高いが、残業時間が長い場合には境界コントロール実感が大きく下がる。



ベース：正社員全体
※括弧内はn

境界マネジメントの実践度別にみると、残業時間が長くて境界マネジメントの実践度が低いテレワーカーは、境界コントロール実感が低い。



ベース：テレワーカー
※括弧内はn
n<30は参考値

■ 調査結果からの提言

個人が仕事と私生活の境界を管理するために時間や物、対人関係、感情などを制御する「境界マネジメント」を行うことは、従業員の離職防止や自発的貢献意欲の向上といった組織成果の観点からも本人にとっての Well-being の観点からも重要だ。

組織においては、まず「境界マネジメント」の技法を従業員に伝え、奨励する必要がある。そのためには、人事部門が、仕事と私生活の意図的な切断や感情コントロールといった具体的な境界マネジメントの技法を知ること、社内で共有することから始めたい。境界マネジメントを促進するためには、労働時間の短縮や有給休暇の取得を奨励するだけでなく、現場の上司が柔軟な働き方を認めることも不可欠だ。中でも、業務時間中の中抜けなどの柔軟な時間の使い方の許容や仕事よりも家庭を優先させることの許容といった上司のマネジメントに改善の余地がある。

テレワークでは、残業時間が長くなると境界コントロール実感が失われやすい。ただし、残業時間が長い場合でも境界マネジメントを行えば境界コントロール実感を高められる。そのため、残業が多い職場でテレワークを許容する際には、境界マネジメントの実践を促すことが肝要だ。

さらに、ハイパフォーマーのバーンアウト防止、管理職意向醸成の観点から、ハイパフォーマーの境界マネジメントへの目配りも重要である。

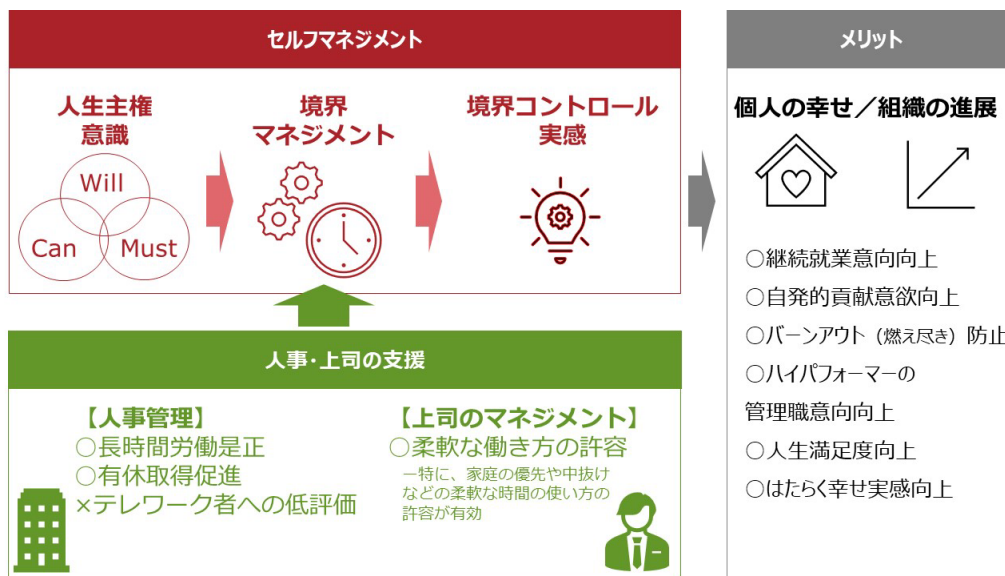
個人としても、具体的な境界マネジメントの技法を学び、日常生活に取り入れることが重要だ。そのために、自分自身の人生に対する主権（ライフ・オーナーシップ）を意識することが大切である。

特に、仕事と育児の両立が課題となる育児期の女性は、時間不足を感じやすい。しかし、時間不足の解消と境界コントロール実感の向上は別々に考える必要がある。育児期の女性が人生の満足度を高める上では、時間不足を解消することも大切であるが、それ以上に、境界コントロール実感を高めることを意識して境界マネジメントを実践すべきである。



パーソル総合研究所
研究員 砂川 和泉

境界マネジメントに影響する要因



<参考文献>

- Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J., & Gray, C. E. (2021). *Boundary management and work-nonwork balance while working from home. Applied Psychology, 70(1), 60-84.*
- Kossek, E. E. (2016). *Managing work-life boundaries in the digital age. Organizational Dynamics, 45(3), 258-270.*
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2009). *Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. Academy of Management Journal, 52(4), 704-730.*

●本調査を引用いただく際は、出所として「パーソル総合研究所」と記載してください。

●調査結果の詳細については、下記 URL をご覧ください。

URL : <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/boundary-management.html>

●構成比の数値は、小数点以下第 2 位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも 100%とならない場合があります。

■調査概要

調査名称	パーソル総合研究所「仕事と私生活の境界マネジメントに関する定量調査」
調査内容	仕事と私生活の境界コントロール実感が個人と組織に与えるメリット、および、個人の境界マネジメントが境界コントロール実感に与える影響を確認するとともに、職場における境界マネジメント支援策について定量的に明らかにすることを目的とした。
調査手法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	2023年 9月20日 - 10月2日
調査対象者	共通条件：全国 男女 20-50代 正社員(代表取締役・社長を除く) 従業員規模（正社員数）51人以上の企業 第一次産業を除く 現在仕事をしていない人（産休・育休中など）は除く 【正社員全体】n=1021 ※労働力調査(2022年)の性年代構成比を元に割付 【育児期女性ブースト】n=1076 共通条件に加えて、中学生以下の子どもと同居している女性 ※国民生活基礎調査(2021年)の末子年齢構成比を元に割付 【テレワーカーブースト】n=200 共通条件に加えて、直近3か月間で平均して週に3日以上のテレワークをしていた人 ※労働力調査の性年代構成比に基づいて集計したスクリーニング調査におけるテレワーカーの性年代構成比を元に割付 ※正社員全体/育児期女性/テレワーカーのサンプル数は重複ありでカウント
実施主体	株式会社パーソル総合研究所

■【株式会社パーソル総合研究所】<<https://rc.persol-group.co.jp/>> について

パーソル総合研究所は、パーソルグループのシンクタンク・コンサルティングファームとして、調査・研究、組織人事コンサルティング、タレントマネジメントシステム提供、人材開発・教育支援などを行っています。経営・人事の課題解決に資するよう、データに基づいた実証的な提言・ソリューションを提供し、人と組織の成長をサポートしています。

■【PERSOL（パーソル）】<<https://www.persol-group.co.jp/>> について

パーソルグループは、「“はたらくWell-being”創造カンパニー」として、2030年には「人の可能性を広げることで、100万人のより良い“はたらく機会”を創出する」ことを目指しています。

人材派遣サービス「テンプスタッフ」、転職サービス「doda」、BPOや設計・開発など、人と組織にかかわる多様な事業を展開するほか、新領域における事業の探索・創造にも取り組み、アセスメントリクルーティングプラットフォーム「ミダス」や、スキマバイトアプリ「シェアフル」などのサービスも提供しています。

はたらく人々の多様なニーズに応え、可能性を広げることで、世界中の誰もが「はたらいて、笑おう。」を実感できる社会を創造します。

問い合わせ先

株式会社パーソル総合研究所 広報 TEL : 03-6385-6888 MAIL : prc_pr@persol.co.jp