

第4節 リカバリー経験（休み方）と「働きがい」との好循環の実現に向けて

1 リカバリー経験（休み方）と「働きがい」との関係性について

- 「心理的距離」「リラックス」「コントロール」「熟達」といったリカバリー経験（休み方）が出来ている場合には、仕事上の過度なストレスや疲労を回復させ、後日再び就業する際に、働く方のワーク・エンゲイジメントや労働生産性の向上を実現させる可能性が示唆された

本節では、リカバリー経験（休み方）とワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係性を分析し、「働きがい」を向上させるために、リカバリー経験（休み方）の在り方が重要であることを明らかにしていく。本節の流れとしては、まずは、リカバリー経験（休み方）に関する考え方や、リカバリー経験（休み方）とワーク・エンゲイジメント・スコア等との関係性に関する先行研究の分析結果を紹介した上で、（独）労働政策研究・研修機構が2019年に調査を実施した「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」においても、先行研究で確認されるようなリカバリー経験（休み方）とワーク・エンゲイジメント・スコア等との関係性が確認されるのか検証していく。その上で、我が国におけるリカバリー経験（休み方）の現状について概観しつつ、いくつかの課題の所在を明らかにしていきたい。

まず、第2-(3)-29図では、リカバリー経験（休み方）に関する考え方や、リカバリー経験（休み方）とワーク・エンゲイジメント・スコア等との関係性に関する先行研究の分析結果を整理していく。同図の（1）のフローチャートのように、働く方は、就業を続けることによって、次第に疲労やストレスが蓄積していき、仕事から活力を得ていきいきとすることが難しくなり、レジリエンス（屈せず、立直り、乗り越えること）や楽観性などの「個人の資源（心理的距離）」も枯渇していくため、リカバリー経験によって、「活力」や「個人の資源（心理的資本）」を回復・向上させる機会を得ることで、後日再び就業する際に良質なパフォーマンスを発揮することができる。Sonnentag & Fritz (2007) によると、そのリカバリー経験（休み方）には、「心理的距離」「リラックス」「熟達」「コントロール」といった4つの種類がある。「心理的距離」とは、仕事から物理的及び心理的にも離れている状態であり、仕事に関することを考えない状態を指す⁶⁹。「リラックス」とは、心身の活動量を意図的に低減させて、くつろいでいる状態を指す。「熟達」とは、余暇時間における自己啓発の実施を指す。「コントロール」とは、余暇時間に何をどのように行うのかを、自分で決められる状態を指す。本稿では、リカバリー経験（休み方）について、こうした4つの種類があるといった先行研究における考え方を踏まえながら、考察を進めていく。

次に、同図の（2）では、Shimazu, Sonnentag, Kubota, & Kawakami (2012) において、日本人労働者2,520名を対象とし、リカバリー経験（休み方）とワーク・エンゲイジメント・スコア等との関係性を分析した結果を紹介しており、表中の値は、計量分析により推定した相関係数として、絶対値が1に近い方が変数間の関連が強く、0に近い方が変数間の関連が弱いことを示している。その分析結果をみると、「心理的距離」「リラックス」「熟達」「コントロール」のいずれについても、「精神的ストレス」「身体的疲労（身体愁訴）」との相関係数は統計

69 Sonnentag & Fritz (2014) では、Sonnentag & Bayer (2005) の中で、「心理的距離」というコンセプトが、ストレスやリカバリー経験に関する研究に導入されたと記載している。

的有意な負の値となっており⁷⁰、また、「仕事のパフォーマンス」との相関係数は統計的有意な正の値となっている。他方、「リラックス」「熟達」「コントロール」とワーク・エンゲイジメント・スコアとの相関係数は統計的有意な正の値であるが、「心理的距離」とワーク・エンゲイジメント・スコアとの相関係数が統計的有意な負の値となっていることが分かる。「心理的距離」とワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係性に関する分析結果は、それまでの先行研究とは異なる結果を示しており、同論文では、この点について、「個人が、余暇時間において、精神的に仕事から離れようとした際、実際には仕事から離れることに困難が生じており、ワーク・エンゲイジメントの向上に繋がるように、仕事に対する活力を回復させるためには、より多くの時間を要する可能性があるのかもしれない」と指摘している。すなわち、日本人労働者を対象とした調査を活用した同論文の分析結果において、それまでの先行研究とは異なる結果が示されたことは、我が国で働く方の中で「心理的距離」というリカバリー経験について、何らかの課題が生じている可能性があることを示唆しているとも解釈できるだろう。

さらに、第2-(3)-30図では、リカバリー経験（休み方）とワーク・エンゲイジメント・スコア等との関係性に関する先行研究の分析結果を踏まえつつ、（独）労働政策研究・研修機構が2019年に調査を実施した「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」においても、先行研究で確認されるようなリカバリー経験（休み方）とワーク・エンゲイジメント・スコア等との関係性が確認されるのか検証していく。

同図の（1）では、「心理的距離⁷¹」「リラックス⁷²」「コントロール⁷³」「熟達⁷⁴」について、「出来ている」又は「出来ていない」と回答された方に分けつつ、ワーク・エンゲイジメント、仕事上の過度なストレスや疲労、個人の労働生産性をスコア化した値を比較している。同図の（1）によると、「心理的距離」「リラックス」「コントロール」「熟達」のいずれにおいても、同項目が「出来ている」と回答された方は、「出来ていない」と回答された方と比較して、仕事上の過度なストレスや疲労に関するスコアの水準が低く、個人の労働生産性に関するスコアの水準が高いことが分かる。また、「リラックス」「コントロール」「熟達」では、同項目が「出来ている」と回答された方は、「出来ていない」と回答された方と比較して、ワーク・エンゲイジメントの水準が高い一方で、「心理的距離」のみは、同様に比較すると、ワーク・エンゲイジメントがおおむね同水準（あるいは、若干のマイナス）であることが分かる。すなわち、（独）労働政策研究・研修機構が2019年に調査を実施した「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」においても、リカバリー経験（休み方）とワーク・エンゲイジメント・スコア等との関係性については、先行研究とおおむね同様の結果が確認されたと評価できるだろう。

その上で、同図の（2）（3）では、上記のようなリカバリー経験（休み方）とワーク・エ

70 「熟達」については、身体的疲労（身体愁訴）が高まる印象を受けるかもしれないが、好きなことについて学ぶ時間が得られたこと等によって、気持ちが前向きになり、身体的疲労（身体愁訴）の一部が失念されることや、仕事に関連する知識やスキルを習得することで、仕事をより円滑に進めることができ、その結果として心身のストレスが低減することなどが想定される。

71 「仕事の休憩時間や休日等の余暇時間において、仕事のことを考えることなく、心理的に仕事から十分に離れることが出来ていますか」といった質問項目が含まれている。

72 「仕事の休憩時間や休日等の余暇時間において、リラックスすることが出来ていますか」といった質問項目が含まれている。

73 「仕事の休憩時間や休日等の余暇時間において、どのような過ごし方をするのか、自分自身で決めることが出来ていますか」といった質問項目が含まれている。

74 「休日等の余暇時間において、自己啓発（会社や職場の指示によらない自発的な勉強）を行っていますか」といった質問項目が含まれている。

ンゲイジメント・スコア等との関係性が、「調査対象計」と「労働強度が高い人手不足企業⁷⁵」において異なるのか検証している。同図の（２）は、同図の（１）におけるワーク・エンゲイジメント、仕事上の過度なストレスや疲労、個人の労働生産性について、リカバリー経験（休み方）が「出来ている」と回答された方のスコアから、リカバリー経験（休み方）が「出来ていない」と回答された方のスコアを差し引いたギャップを示している。同図の（３）は、「労働強度が高い人手不足企業」を対象とし、同様のギャップを示している。同図の（２）と（３）を比較すると、「労働強度が高い人手不足企業」では、「調査対象計」と比較し、「心理的距離」「コントロール」「リラックス」が出来ていることで、ワーク・エンゲイジメント・スコアや個人の労働生産性に関するスコアが向上する度合いが、より一層高いことが分かる。また、「労働強度が高い人手不足企業」における「熟達」については、「調査対象計」と比較し、ワーク・エンゲイジメント・スコアや個人の労働生産性に関するスコアが向上する度合いがやや低いものの、仕事上の過度なストレスや疲労に関するスコアが低下する度合いが高いことも分かる。すなわち、仕事上の過度なストレスや疲労の回復を図り、後日再び就業する際に、働く方のワーク・エンゲイジメントと労働生産性の向上を実現させる観点からみると、「労働強度が高い人手不足企業」こそ、従業員がリカバリー経験（休み方）をできるように様々な支援を講じていくことが有用だと考えられる。

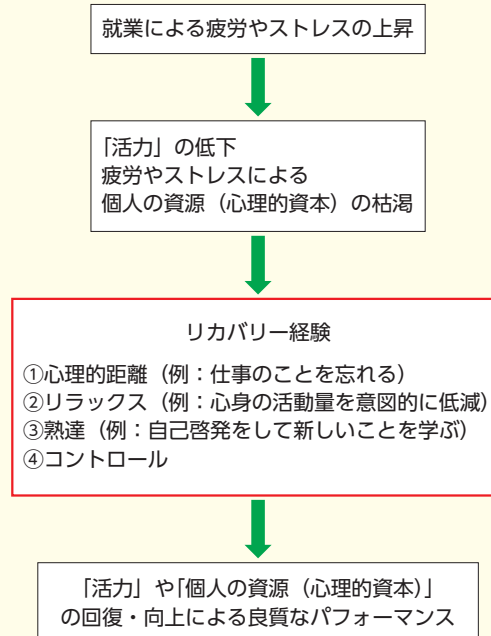
以上のように、先行研究や今回の分析結果を踏まえると、「心理的距離」「リラックス」「コントロール」「熟達」といったリカバリー経験（休み方）が出来ている場合には、仕事上の過度なストレスや疲労を回復させ、後日再び就業する際に、働く方のワーク・エンゲイジメントや労働生産性の向上を実現させる可能性が示唆された。つまり、働く時はしっかりと働き、休む時はしっかりと休むことで、後日再び就業する際の良質なパフォーマンスの発揮に結びつけていき、その両方の時の間にポジティブな循環を生み出していくことが肝要だと考えられる。特に、「労働強度が高い人手不足企業」では、こうしたポジティブな循環を生み出していくことが有用であることが示唆され、「労働強度が高い人手不足企業」こそ、従業員がリカバリー経験（休み方）を得られるように様々な支援を講じていくことが有用だと考えられる。

75 企業が自社の正社員について「大いに不足」「やや不足」と回答しているとともに、同企業に所属する正社員が、主な仕事に対する認識に関する「労働時間の少なくとも半分以上は、ハイスピードで仕事している」といった質問項目に対して、「いつも感じる」「よく感じる」と回答している企業を指す。

第2-(3)-29図 リカバリー経験（休み方）に関する考え方と先行研究について

- リカバリー経験には、「心理的距離」「リラックス」「熟達」「コントロール」といった4つの種類がある。
- 先行研究によると、リカバリー経験は、精神的ストレスや身体的疲労を軽減し、ワーク・エンゲージメントや仕事のパフォーマンスを向上させる。

(1) リカバリー経験の考え方



(2) リカバリー経験と健康、ワーク・エンゲージメント等との関係
(先行研究による分析結果)

		被説明変数			
		精神的ストレス	身体的疲労 (身体愁訴)	ワーク・ エンゲージメント	仕事の パフォーマンス
説明変数	心理的距離	▲0.18***	▲0.14***	▲0.08***	0.12***
	リラックス	▲0.23***	▲0.17***	0.10***	0.18***
	熟達	▲0.21***	▲0.15***	0.36***	0.26***
	コントロール	▲0.20***	▲0.13***	0.19***	0.21***

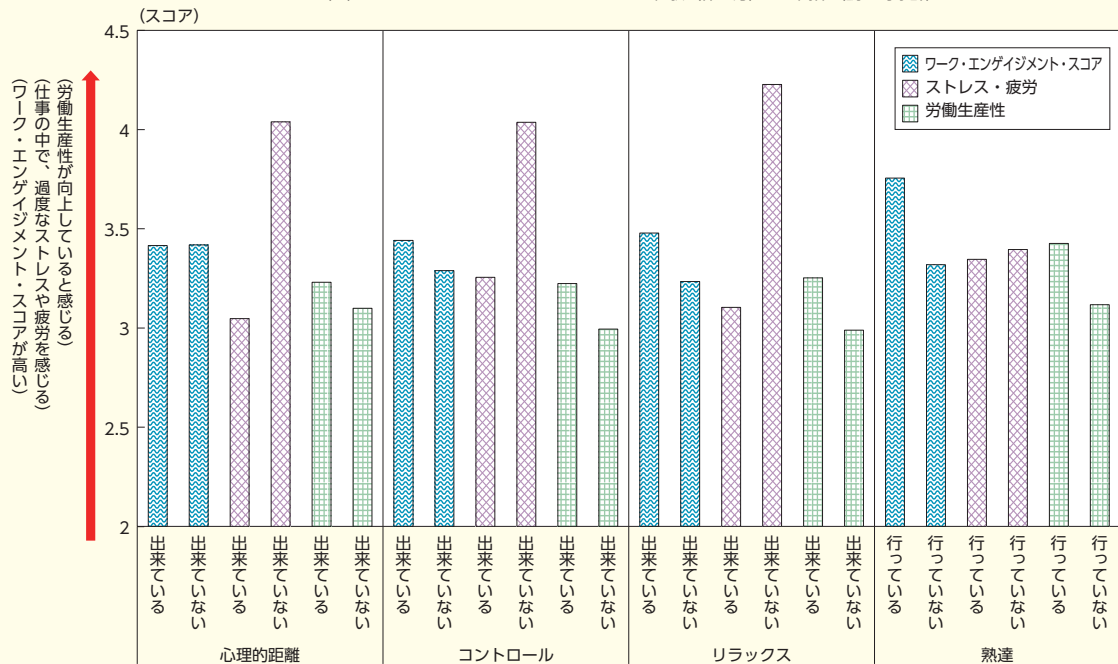
資料出所 Shimazu, Sonnentag, Kubota, & Kawakami (2012)、島津 (2014)、Sonnentag & Fritz (2007)などを参考に厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

- (注) 1) (2) は、日本人労働者2,520名を対象に調査を行った結果について、探索的・検証的因子分析 (Exploratory and confirmatory factor analyses) による相関係数を示している。
- 2) (2) の仕事のパフォーマンスは、調査時点から振り返った4週間について、0～10の間で自己評価した結果を活用している。
- 3) (2) の表中における「***」は、1%水準において統計的有意であることを示している。

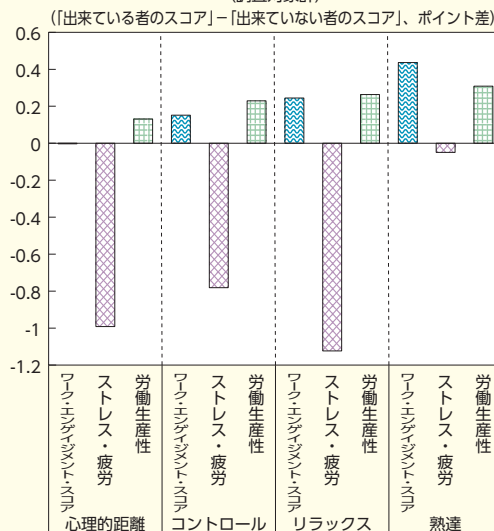
第2-(3)-30 図 ワーク・エンゲイジメントとリカバリー経験（休み方）との関係について

- 「心理的距離」「リラックス」「コントロール」「熟達」といったリカバリー経験（休み方）が出来ている場合には、仕事での過度なストレスや疲労から回復し、その後、再び就業する際に、働く方のワーク・エンゲイジメントや労働生産性の向上を実現させる可能性が示唆された。
- こうした効果は、「労働強度が高い人手不足企業」において相対的に強い可能性があり、「労働強度が高い人手不足企業」こそ、従業員がリカバリー経験（休み方）をできるように様々な支援を講じていくことが有用だと考えられる。

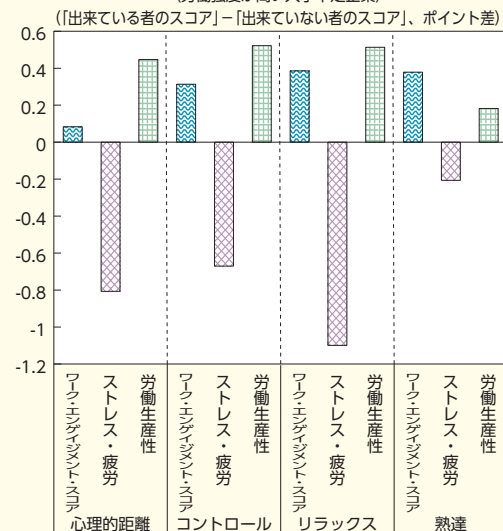
(1) ワーク・エンゲイジメントとリカバリー経験（休み方）との関係（調査対象計）



(2) リカバリーの成否とワーク・エンゲイジメント・スコア等の結果（調査対象計）



(3) リカバリーの成否とワーク・エンゲイジメント・スコア等の結果（労働強度が高い人手不足企業）



ワーク・エンゲイジメント・スコア ストレス・疲労 労働生産性

資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（企業調査票、正社員票）」（2019年）の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 労働強度が高い人手不足企業とは、企業が自社の正社員について「大いに不足」「やや不足」と回答しているとともに、同企業に所属する正社員が、主な仕事に対する認識に関する「労働時間の少なくとも半分以上は、ハイスピードで仕事している」といった質問項目に対して、「いつも感じる」「よく感じる」と回答している企業を指す。

2 我が国におけるリカバリー経験（休み方）の現状について

- 「心理的距離」「リラックス」「コントロール」については、男性、30歳台～50歳台、係長・主任相当職や課長相当職、50人超～300人以下の中規模企業に勤める方において、リカバリー経験（休み方）が「出来ている」と自己評価された方の割合が低い

「心理的距離」「リラックス」「コントロール」「熟達」といったリカバリー経験（休み方）が出来ている場合には、工作中的の過度なストレスや疲労を回復させ、後日再び就業する際に、働く方のワーク・エンゲイジメントや労働生産性の向上を実現させる可能性が示唆された。つまり、「働きがい」を向上させるためには、リカバリー経験（休み方）も重要であることが確認されたことを踏まえ、我が国におけるリカバリー経験（休み方）の現状について、概観していきたい。

まず、第2-(3)-31図の（1）により、「心理的距離」「リラックス」「コントロール」「熟達」といったリカバリー経験（休み方）が「出来ている」又は「行っている」と自己評価された方の割合をみると、「心理的距離」が66.1%、「リラックス」が83.6%、「コントロール」が75.0%、「熟達」が22.2%となっていることが分かる。「心理的距離」については、33.9%が「出来ていない」と自己評価しており、「リラックス」や「コントロール」における同評価と比較すると、高い水準にあることが分かる。

ここからは、リカバリー経験（休み方）が「出来ている」又は「行っている」と自己評価された方の割合に関して、いくつかの属性に着目しながら、その特徴を考察してみたい。

最初に、同図の（2）により、同割合を性別でみると、「心理的距離」「リラックス」「コントロール」については、女性の同割合が高い一方で、「熟達」については、男性の同割合が高いことが分かる。Sonnetag（2005）では、分析の結果、男性は、女性と比較して、リカバリー経験が上手くいっていない可能性があることを指摘しており、Sonnetag（2001）において、男性の方が、余暇時間に仕事に関連する活動により多くの時間を割いているといった分析結果が得られたことと整合的であるとしている。したがって、本分析結果についても、こうした先行研究とおおむね同様の傾向を示していると評価できるだろう。

次に、同図の（3）により、同割合を年齢別でみると、「心理的距離」「リラックス」「コントロール」については、「30歳台」「40歳台」「50歳台」において同割合が低い一方で、「熟達」については、おおむね加齢に伴って同割合が高くなることが分かる。

さらに、同図の（4）により、同割合を居住地域別でみると、「心理的距離」「リラックス」「コントロール」については、「三大都市圏」「地方圏」における同割合ともに、おおむね同水準である一方で、「熟達」については、「三大都市圏」における同割合が高いことが分かる。

続いて、同図の（5）により、同割合を勤め先企業における役職別にみると、「心理的距離」については、「係長・主任相当職」「課長相当職」「部長相当職以上」といった役職者において同割合が低いことが分かる。また、「リラックス」「コントロール」について、「係長・主任相当職」「課長相当職」における同割合が低い一方で、「熟達」については、加齢に伴って同割合が高くなることが分かる。

最後に、同図の（6）により、同割合を勤め先企業規模別にみると、「心理的距離」「リラックス」「コントロール」については、「50人超～100人以下」「100人超～300人以下」において同割合が低い一方で、「熟達」については、企業規模の高まりに伴って同割合が高くなることが分かる。

以上のように、リカバリー経験（休み方）が「出来ている」又は「行っている」と自己評価された方の割合については、「心理的距離」「リラックス」「コントロール」と「熟達」に分けてみると、「心理的距離」「リラックス」「コントロール」については、男性、30歳台～50歳台、係長・主任相当職や課長相当職、50人超～300以下の中規模企業に勤める方において、同割合が低い状況にあることがうかがえた。また、「熟達」については、女性、若者、地方圏、非役職者、小規模企業に勤める方において、同割合が低い状況にあることがうかがえた。

特に、「心理的距離」については、33.9%が「出来ていない」と自己評価しており、「リラックス」や「コントロール」における同評価と比較すると、高い水準にある中、男性、50歳台、課長職相当や部長相当職以上、中規模企業に勤める方において、リカバリー経験（休み方）が「出来ていない」と自己評価された方の割合が高い。

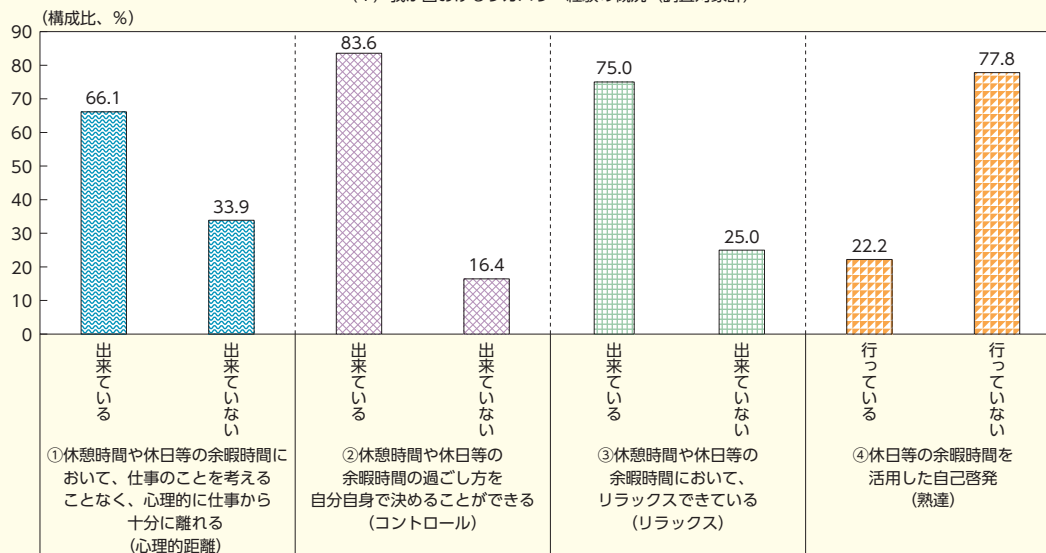
上述したように、働く時はしっかりと働き、休む時はしっかりと休むことで、後日再び就業する際の良質なパフォーマンスの発揮に結びつけていき、その両方の時の間にポジティブな循環を生み出していくことが肝要だと考えられるが、そうした好循環の実現に向けて、我が国におけるリカバリー経験（休み方）の現状に関する本分析結果を踏まえながら、働く方は、自身の「休み方」について改めて再考してみることが有用であり、また、企業は、従業員が積極的に休める環境整備を推進することが、働く方のワーク・エンゲイジメントや労働生産性を向上させる可能性があることをよく認識した上で、従業員に対して講じられる支援を検討していくことも有用だと考えられる。

今後、我が国では、少子高齢化による生産年齢人口の減少が見込まれる中、労働供給制約を抱えており、その時々々の景況感によって左右される可能性があることに留意が必要であるものの、3年先（2022年）に関する企業予測では、現状よりも高い人手不足感が見込まれている。こうした人手不足下では、働く方の「休み方」を通じて、「働きがい」を向上させる好循環を実現し、働く方がより豊かな職業人生を過ごしながら、健康の増進と労働生産性の向上を同時に実現していくことで、企業としての成長にも結びつけていくといった人材マネジメントの視点が重要であり、働く方の「休み方」について、労使でしっかりと話し合っていくことが重要であると考えられる。

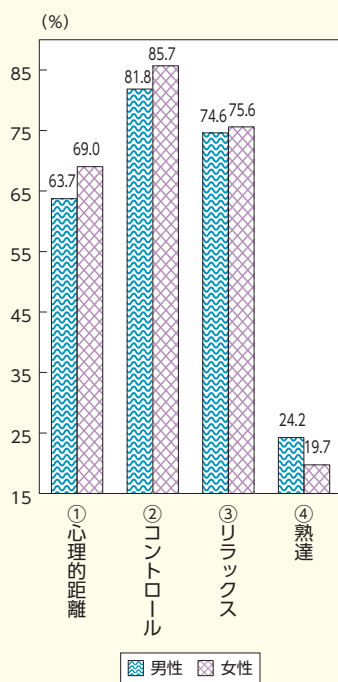
第2-(3)-31図 我が国におけるリカバリー経験（休み方）の概況について

- 「心理的距離」については、33.9%が「出来ていない」と自己評価しており、「リラックス」や「コントロール」における同評価と比較すると、高い水準にあることが分かる。
- 「心理的距離」「リラックス」「コントロール」については、男性、30歳台～50歳台、係長・主任相当職や課長相当職、50人超～300以下の中規模企業に勤める方において、同割合が低い状況にあることがうかがえた。また、「熟達」については、女性、若者、地方圏、非役職者、小規模企業に勤める方において、同割合が低い状況にあることがうかがえた。

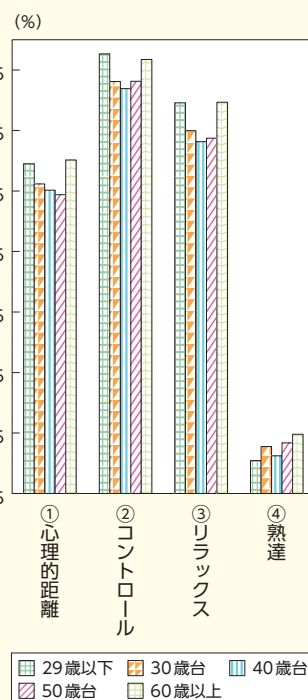
(1) 我が国におけるリカバリー経験の概況（調査対象計）



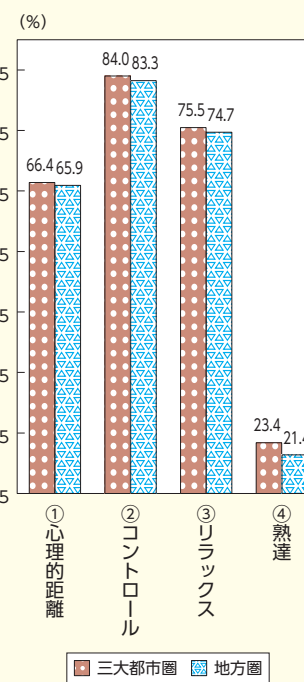
(2) リカバリー経験が出来ている者の割合 (男女別)

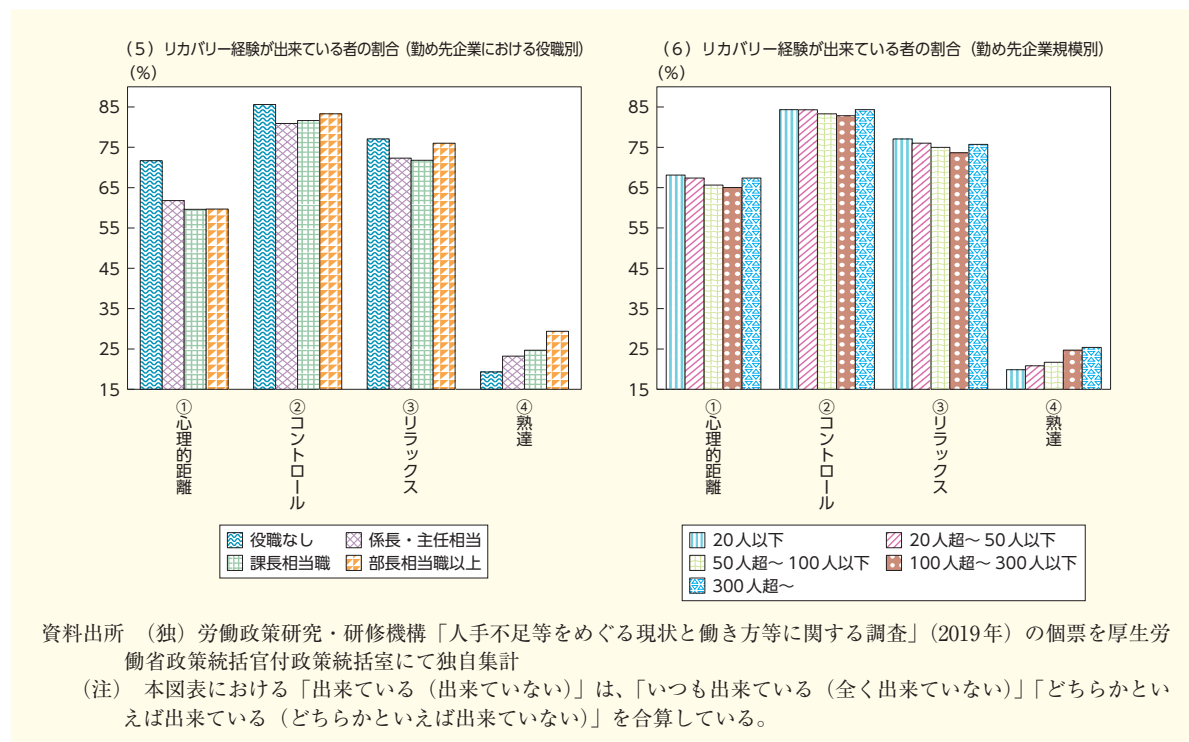


(3) リカバリー経験が出来ている者の割合 (年齢別)



(4) リカバリー経験が出来ている者の割合 (居住地域別)





3 仕事と余暇の境目をマネジメントする能力の重要性と課題

- 仕事と余暇時間の境目のマネジメントが「来ている」と自己評価された方であって、ワーク・エンゲイジメントが高い者が心掛けている取組としては、「自己管理能力を高める」「普段からプライベートの話を職場で出来る人間関係を構築する」「余暇時間に仕事が気にならないよう、計画的に業務処理する」といった業務遂行に関連する内容も挙がっている

最後に、働く時はしっかりと働き、休む時はしっかりと休むことで、後日再び就業する際の良質なパフォーマンスの発揮に結びつけていき、その両方の時の間にポジティブな循環を生み出していくために、仕事と余暇時間の境目をマネジメントする能力（バウンダリー・マネジメント）について考察することで、働く方の「休み方」について、労使で話し合っていく際の一助としたい。

まず、第2-(3)-32図の（1）をみると、仕事と余暇時間の境目のマネジメントが「来ている」と自己評価された方の割合は71.1%となっている一方で、同マネジメントが「来っていない」と自己評価された方の割合は28.9%となっている。また、ワーク・エンゲイジメントが高い者と低い者と分けると、仕事と余暇時間の境目のマネジメントが「来ている」と自己評価された方では、ワーク・エンゲイジメントが高い者の構成比が高いことが分かり、仕事と余暇時間の境目をマネジメントする能力（バウンダリー・マネジメント）は、ワーク・エンゲイジメントを向上させる観点からも有用であることが示唆される。

次に、同図の（2）では、仕事と余暇時間の境目のマネジメントが「来ている」と自己評価された方が、どのような取組を心掛けているのか、複数回答によって挙げた内容を整理している。同図の（2）により、調査対象計をみると、「家族や恋人と過ごす」が58.2%と最も高くなっており、次いで、「趣味活動をする」が53.3%、「一人の時間を過ごす」が30.8%、「仕事に関係しない人物と交流する」が26.6%、「余暇時間に仕事が気にならないよう、計画的に業務処理する」が17.6%、「普段からプライベートの話を職場で出来る人間関係を構

築する⁷⁶」が15.6%、「自己管理能力を高める」が9.4%などとなっている。

続いて、同図の（3）では、同図の（2）をワーク・エンゲイジメントが高い者と低い者と分けつつ、ワーク・エンゲイジメントが高い者が心掛けている取組内容として挙げた割合から、ワーク・エンゲイジメントが低い者の同割合を差し引いたギャップを示しており、同図によると、「家族や恋人と過ごす」が7.5%ポイントと最も高くなっており、次いで、「自己管理能力を高める」が5.9%ポイント、「普段からプライベートの話を職場で出来る人間関係を構築する」が5.6%ポイント、「余暇時間に仕事が気にならないよう、計画的に業務処理する」が2.9%ポイントなどとなっている。すなわち、仕事と余暇時間の境目のマネジメントが「出来ている」と自己評価された方であって、ワーク・エンゲイジメントが高い者が心掛けている取組としては、「家族や恋人と過ごす」といった内容に加えて、「自己管理能力を高める」「普段からプライベートの話を職場で出来る人間関係を構築する」「余暇時間に仕事が気にならないよう、計画的に業務処理する」といった業務遂行に関連する内容も挙げていることが分かる。

さらに、第2-(3)-33図により、仕事と余暇時間の境目をマネジメントする能力（バウンダリー・マネジメント）に関する課題を分析していく。分析の視点としては、企業や働く方が、向上させて欲しい（向上させたい）と考えている能力・意識の中で、仕事と余暇時間の境目をマネジメントする能力（バウンダリー・マネジメント）は、どのくらいの優先順位で認識されているのか、その状況を明らかにしたい。

まず、同図の（1）により、企業が正社員に向上させて欲しいと考えている能力・意識をみると、「コミュニケーション能力」が59.8%と最も高くなっており、次いで、「協調性」が55.1%、「粘り強さ、忍耐力、継続力」が50.6%、「職場のマネジメント能力、リーダーシップ」が49.0%、「計画性」が44.5%、「分析力・思考力」が39.2%などとなる中、「仕事と余暇を切り分けるセルフマネジメント力」は15.6%にとどまっていることが分かる。

次に、同図の（2）により、正社員が向上させたいと考えている能力・意識をみると、「コミュニケーション能力」が45.6%と最も高くなっており、次いで、「分析力・思考力」が38.0%、「計画性」が35.7%、「職場のマネジメント能力、リーダーシップ」が35.0%、「外向性（積極性、社交性）」が29.8%などとなる中、「仕事と余暇を切り分けるセルフマネジメント力」は16.8%にとどまっていることが分かる。

続いて、同図の（3）により、企業の認識から正社員の認識を差し引いたギャップをみると、「協調性」「粘り強さ、忍耐力、継続力」「勤勉性」「コミュニケーション能力」「職場のマネジメント能力、リーダーシップ」などは、企業が正社員に向上させて欲しいと考えているものの、働く方に十分に伝わっていない可能性が示唆される能力・意識となっていることが分かる。「仕事と余暇を切り分けるセルフマネジメント力」については、企業が想定している以上に、正社員は向上させたいと感じている者が多いことが示唆される。

以上のように、ワーク・エンゲイジメントが高い者と低い者と分けると、仕事と余暇時間の境目のマネジメントが「出来ている」と自己評価された方では、ワーク・エンゲイジメントが高い者の構成比が高いことが分かり、仕事と余暇時間の境目をマネジメントする能力（バウンダリー・マネジメント）は、ワーク・エンゲイジメントを向上させる観点からも有用であることが示唆された。そして、仕事と余暇時間の境目のマネジメントが「出来ている」と自己評価

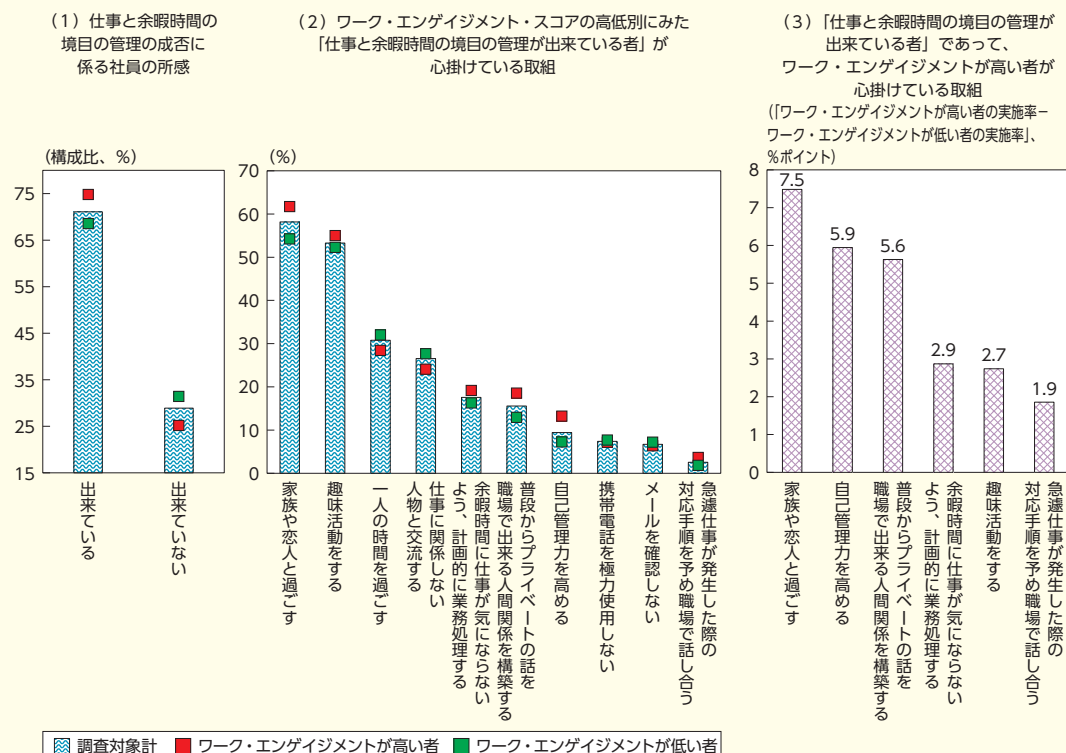
76 例えば、週末に家族旅行があることを職場内のチームに事前に共有した場合、万一、休日に仕事が発生しても、急な連絡を要する仕事でなければ、翌週の平日に連絡しようというインセンティブが生じたり、職場内のチームメンバーで休日出勤の調整がしやすくなったりすることなどを想定している。

された方であって、ワーク・エンゲイジメントが高い者が心掛けている取組には、「家族や恋人と過ごす」といった内容に加えて、「自己管理能力を高める」「普段からプライベートの話を職場で出来る人間関係を構築する」「余暇時間に仕事が気にならないよう、計画的に業務処理する」といった業務遂行に関連する内容もあり、このような取組が有効である可能性が示唆された。

他方、仕事と余暇時間の境目をマネジメントする能力（バウンダリー・マネジメント）をめぐる課題としては、労使ともに、当該能力の重要性について、十分に認識できていない状況にあることがうかがえた。働く時はしっかりと働き、休む時はしっかりと休むことで、後日再び就業する際の良質なパフォーマンスの発揮に結びつけていき、その両方の時の間にポジティブな循環を生み出していくといった視点は、今後ともその重要性が高まっていくことが予想される中、当該能力の重要性に関する労使の認識がより深まっていくことを期待したい。

第2-(3)-32図 仕事と余暇時間の境目をマネジメントする能力（バウンダリー・マネジメント）

- ワーク・エンゲイジメントが高い者と低い者と分けると、仕事と余暇時間の境目のマネジメントが「出来ている」と自己評価された方では、ワーク・エンゲイジメントが高い者の構成比が高いことが分かり、仕事と余暇時間の境目をマネジメントする能力（バウンダリー・マネジメント）は、ワーク・エンゲイジメントを向上させる観点からも有用であることが示唆される。
- ワーク・エンゲイジメントが高い者が心掛けている取組には、「家族や恋人と過ごす」といった内容に加えて、「自己管理能力を高める」「普段からプライベートの話を職場で出来る人間関係を構築する」「余暇時間に仕事が気にならないよう、計画的に業務処理する」といった業務遂行に関連する内容もあることが分かる。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（正社員調査票）」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 本図表における「出来ている（出来ていない）」は、「いつも出来ている（全く出来ていない）」「どちらかといえば出来ている（どちらかといえば出来ていない）」を合算している。
- 2) (2) は、該当する全てについて得た回答結果を示している。
- 3) ワーク・エンゲイジメントが高い者とは、ワーク・エンゲイジメント・スコアが4.5以上の者（「よく感じている」「いつも感じている」に相当）としている。また、ワーク・エンゲイジメントが低い者とは、ワーク・エンゲイジメント・スコアが3.0以下の者（「時々感じる」「めったに感じない」「全く感じない」に相当）としている。

第2-(3)-33図 仕事と余暇時間の境目をマネジメントする能力（バウンダリー・マネジメント）に関する課題

- 企業が正社員に向上させて欲しいと考えている能力・意識をみると、仕事と余暇時間の境目をマネジメントする能力（バウンダリー・マネジメント）を挙げる企業は、15.6%にとどまっている。同様に、正社員が向上させたいと考えている能力・意識をみても、当該能力を挙げる正社員は、16.8%にとどまっている。すなわち、当該能力をめぐる課題としては、労使ともに、その重要性について十分に認識できていない状況にあることがうかがえる。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（企業票、正社員票）」（2019年）の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 1) (1) (2) は、該当する全てについて得た回答結果を示している。