

自律的なキャリア形成が求められる時代に重要性を増す バウンダリー・マネジメント

～仕事と仕事以外の境界が曖昧になる現代の境界管理は個人・企業双方に有意義～

目 次

- | | |
|---------------------------|------------------------------|
| I. はじめに | IV. 自律的なキャリア形成と BM のために個人および |
| II. バウンダリー・マネジメント (BM) とは | 企業・上司ができること |
| III. 自律的なキャリア形成と BM との関係 | V. むすび ～キャリア自律への社会的要請で難しさを |
| | 増す BM に個人と企業が取り組む意義～ |

主任研究員 大島 由佳

要 約

I. はじめに

時間と場所を問わない働き方がコロナ禍で加速し、仕事と仕事以外の生活との境界が曖昧になった人も多い。仕事と仕事以外の生活との境界の管理をバウンダリー・マネジメント (Boundary Management: BM) といい、エンゲージメントや離職率とも関係が指摘されていて、個人のみならず企業にとっても重要性を増している。その必要性が指摘されている自律的なキャリア形成に際しても BM は大事になる。

II. バウンダリー・マネジメント (BM) とは

仕事と仕事以外の生活の浸透のパターンや生活の状況・環境、個人の選好に応じて、各自に適した BM は異なる。また、BM のコントロール度を高めるには 3 つの資源 (時間的・物理的、心理的・認知的、他者との関係) が必要だ。個人は随時自身の BM を振り返り、必要な資源やその時々合った BM を行うことが求められる。

III. 自律的なキャリア形成と BM との関係

自律的なキャリアの形成には将来への視点が欠かせない。そこで BM について、従来の BM における「現在」の仕事と仕事以外の生活との境界のマネジメントという前提に「将来」という時間軸を加えた検討を試みる。将来を見据えた自律的なキャリア形成に向けた取組みを現在行う上でも BM は重要である。

IV. 自律的なキャリア形成と BM のために個人および企業・上司ができること

BM は生活の状況・環境や選好に応じて個人が行うものだが、個人だけで完璧にできるものではない。特に、自律的なキャリア形成に取り組むにあたっては、BM に必要な資源の獲得・再生・維持が一層難しくなる。近年のキャリア論で出てきた「持続可能なキャリア」の考え方では、資源の獲得・再生・維持への企業や上司の役割を指摘しており、そうした企業や上司による支援は今後より重要になるといえる。

V. むすび ～ キャリア自律への社会的要請で難しさを増す BM に個人と企業が取り組む意義 ～

個人の BM やキャリア自律の実現は、従業員の離職率の低下や組織へのコミットメントなどの企業に好ましいアウトカムとの関係が指摘されている。個人の BM とキャリア自律を支援する経営は、その実現により自律的に仕事をする人材に成長した個人を企業の力にする人的資本経営の一側面と捉えられる。

I. はじめに

コロナ禍で加速した時間と場所を問わない働き方は、働く人にとって利便性が高まった側面がある一方、仕事と仕事以外の生活との境界が曖昧になった。働き過ぎや心身への悪影響に直面する人も出ている。そこでワーク・ライフ・バランス（Work Life Balance、以下「WLB」）の観点でこれまでも増してその重要性が指摘されているのが、仕事と仕事以外の生活との境界（バウンダリー）のマネジメント（バウンダリー・マネジメント：Boundary Management、以下「BM」）である。

そこで本稿では、前半の第Ⅱ章において、まだ日本では広く知られていない BM について、意義や分類などを紹介する。選好、その時々状況・環境によってどのような BM が合うかは個人により異なる。そして、BM ができていると自身で感じていることとワーク・エンゲージメント、および BM ができないことと離職率の悪化との関係がそれぞれ指摘されており、BM のコントロール度を高めることがポイントになる。そのためには、仕事と仕事以外の生活との境界をマネジメントする上で必要な「時間・空間」「心理・認知」「他者との関係」の3つの「資源」を自身に適した形で確保することが肝要だ。

BM は、昨今その必要性が指摘されている自律的なキャリア形成のためにも不可欠である。そこで本稿の後半では自律的なキャリア形成と BM に焦点を絞って説明する。

第Ⅲ章では、これまで現在の WLB を実現するための手段として主に論じられてきた BM について、自律的なキャリア形成などの将来を見据えた取組みも含めて境界をマネジメントする手段と捉えることを試みる。現在における仕事と仕事以外という捉え方に、キャリアという将来の時間軸が入る。しかも将来は、見通しが以前に比べて立ちづらく不確実性が高くなっている。

そこで第Ⅳ章では、自律的なキャリア形成にあたり、将来という時間軸が加わることで BM の難しさが増すことを説明する。その上で、「持続可能なキャリア」と呼ばれる考え方を起点に、自律的なキャリア形成や BM に必要な資源の獲得・再生・維持のために個人、さらに企業や上司ができることを紹介する。

第Ⅴ章では、キャリア自律への社会的要請により難しさを増す個人の BM に個人そして企業が取り組む意義を示し、本稿を締め括る。

Ⅱ. バウンダリー・マネジメント（BM）とは

バウンダリー・マネジメント（BM）とは、仕事と仕事以外の生活との「境界」を個人がマネジメントすることをいう¹。コロナ禍で加速した時間と場所を問わない働き方により、仕事中に仕事以外のことに対応する、あるいは、仕事以外の生活の中で仕事に対応するなど、仕事と仕事以外の生活が相互や一方向に浸透すること（Work Life Permeability、以下「WLP」）は多くなっている。そうした WLP に対して、BM が適切にできないと、生活全体や時間配分に対する満足度の低下や WLB の悪化、さらにはワーク・ライフ・コンフリクト（Work Life Conflict）の発生など、仕事と仕事以外の生活の双方に悪い影響を及ぼす可能性が高いとされる²。

しかし、日本では働く人にとって必要な能力として BM の存在や重要性を認識している人は少ないのが現状である。2019 年に独立行政法人 労働政策研究・研修機構（以下「JILPT」）が行った「人手不足等

¹ Kossek, E. E.(2016). “Managing work-life boundaries in the digital age”, Organizational Dynamics, 45(3), pp.258-270.、佐藤博樹・松浦民恵「仕事と生活の相互浸透のもとでの「境界管理」」（キャリアデザイン研究 Vol.18, 2022）、ほか

² 佐藤博樹・松浦民恵「仕事と生活の相互浸透のもとでの「境界管理」」（前掲注 1）

をめぐる現状と働き方等に関する調査」(以下「JILPT(2019)」)によると、正社員が自身で向上させたいと考えている能力・意識の上位には「コミュニケーション能力」(45.6%)、「分析力・思考力」(38.0%)、「計画性」(35.7%)などが並ぶのに対して、「仕事と余暇を切り分けるセルフマネジメント力」は16.8%にとどまる³。

そこで本章では、BMの意義や分類、効果的に行う上での具体的な方法例などを紹介する。

1. WLPのパターン、およびBMの意義と分類

BMを考えるにあたっては、まず仕事と仕事以外の生活との境界がどのように存在しているか、つまりWLPを理解する必要がある。Kossek(2016)は、仕事と仕事以外の生活の浸透(WLP)の類型や分析枠組みとして5つのパターンを提示している《図表1》⁴。

《図表1》仕事と仕事以外の生活の浸透(WLP)のパターン

浸透	浸透の方向	パターン	浸透の在り方
有	相互	統合型	仕事と仕事以外の生活が相互に浸透
		循環型	「統合型」と「分離型」が一定期間で循環
	一方向	仕事優先型	仕事から仕事以外の生活への浸透のみ
		家庭優先型	仕事以外の生活から仕事への浸透のみ
無	—	分離型	仕事と仕事以外の生活が無浸透

(出典) Kossek, E. E. (2016). “Managing work-life boundaries in the digital age”, *Organizational Dynamics*, 45(3), pp.258-270. および 佐藤博樹・松浦民恵「仕事と生活の相互浸透のもとでの「境界管理」」(キャリアデザイン研究 Vol.18, 2022) をもとに SOMPO インスティテュート・プラス作成

企業に雇用される社員を対象として実施されたアンケート調査「仕事と生活の境界管理に関する調査」(2021年)⁵では、「分離型」が半数を占める一方、2021年2月時点では「統合型」「家庭優先型」「仕事優先型」がそれぞれ21.1%、17.6%、11.2%を占めている^{6, 7}。

このようにWLPにはパターンが複数あるが、個人が境界をどのように管理するか(BM)には、浸透の有無にかかわらず、管理水準に高低が存在するとされる⁸。「統合型」のうち、仕事と仕事以外の生活の相互浸透を能動的に楽しむ「統合・能動型」(fusion lover)は境界管理を高い水準で行っている者、相互浸透を受動的に受け止めている「統合・受動型」(reactor)は境界管理が低い水準の者とされる。また、「分離型」

³ 独立行政法人 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」(2019年)、および、厚生労働省「令和元年版 労働経済の分析 一人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について」(2019年)

⁴ 前掲注1。なお、BMに係る先行研究は多数ある。それらを踏まえつつ、本章ではWLPのパターン、BMの分類やアセスメント・ツールを示しているKossekの研究を紹介する。

⁵ 佐藤博樹・松浦民恵「仕事と生活の相互浸透のもとでの「境界管理」」(前掲注1)。日本で実施された当該調査では、登録モニターを利用して、企業規模300人(正社員数)以上・大卒以上・30歳～59歳・ホワイトカラー職・課長以下の正社員で、同居家族がいる者を対象として実施された。ホワイトカラー職は、経営企画・商品企画などの仕事、人事・総務・経理・広報などの仕事、研究開発・設計・システム開発などの仕事、営業企画の仕事、営業の仕事、一般事務の仕事に就く者とされる。

⁶ 佐藤博樹・松浦民恵「仕事と生活の相互浸透のもとでの「境界管理」」(前掲注1)

⁷ 循環型は、主に季節などの一定の期間によって仕事と仕事以外の生活の間の浸透(WLP)に相違がある職種が考えられる。例えば教師の場合、学期中は仕事以外に仕事に浸透しやすく、生徒・学生の休暇中は浸透が起こりにくい、といったことが考えられる。アンケート調査「仕事と生活の境界管理に関する調査」(2021年)では循環型と回答した者の占率が最も低かったこと、および、整理の複雑性の回避の観点から、本稿では循環型以外のWLPのパターンを取り扱う。

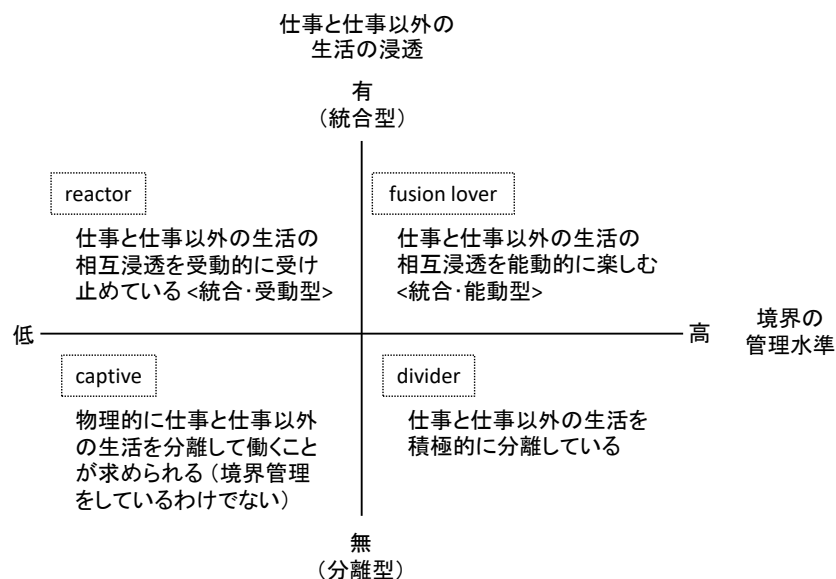
⁸ Kossek, E. E.(2016). “Managing work-life boundaries in the digital age” (前掲注1)

には、仕事と仕事以外の生活を積極的に分離して高い境界管理を行う者 (divider) と、境界管理をしているわけではなく、物理的に仕事と生活を分離して働くことが求められる仕事などに従事する低境界管理の者 (captive) がいる《図表 2》。「仕事優先型」や「家庭優先型」と境界管理の関係では、「仕事優先型」は仕事を重視する高境界管理、「家庭優先型」では仕事以外の生活を重視する高境界管理が行われている⁹。

BM においては、仕事と仕事以外の生活の浸透、つまり WLP の有無に関わらず、BM ができていると自身で感じているか否かが

重要とされる。例えば、様々なポジティブな効果が期待されるワーク・エンゲージメント (Work Engagement、以下「WE」)¹⁰について、BM ができていると自身で感じていることとの関係が示唆されている¹¹。前述の JILPT (2019) では、調査対象である正社員について WE が高い群と低い群に分けると BM ができていると自己評価した人では WE が高い群の人の構成比が高かった¹²。また、前述のアンケート調査「仕事と生活の境界管理に関する調査」(2021 年) では、統合型の人に関して、BM ができていると感じているか否かの本人の知覚の高低で対象者を 2 分したところ、高い群では WLB を含む生活全般の満足度が高く、また仕事・生活間の相互作用 (ポジティブ・スピルオーバー) が高いことが明らかになった¹³。自身でうまくできていると感じる形で BM を行うことは、様々な点で意義があるといえる¹⁴。

《図表 2》境界管理 (BM) の分類 (統合型と分離型の場合)



(出典) Kossek, E. E. (2016). "Managing work-life boundaries in the digital age", *Organizational Dynamics*, 45(3), pp.258-270. および 佐藤博樹・松浦民恵「仕事と生活の相互浸透のもとでの「境界管理」」(キャリアデザイン研究 Vol.18, 2022) をもとに SOMPO インスティテュート・プラス作成

⁹ Kossek, E. E. (2016). "Managing work-life boundaries in the digital age" (前掲注 1)

¹⁰ ワーク・エンゲージメント (WE) とは、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態であり、「仕事から活力を得ていきいきとしている」(活力)、「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)の3つが揃った状態をいう。島津明人「産業保健と経営との協働に向けて：ワーク・エンゲイジメントの視点から」(産業・組織心理学研究 第28 巻第 2 号、2015 年)。厚生労働省「令和元年版 労働経済の分析 一人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について」(2019 年) (前掲注 3) では、WE は「様々なポジティブな効果が期待され、組織コミットメント、仕事のパフォーマンス、自発性、離職率・定着率、健康などのアウトカムを予測することが、多くの先行研究において支持されてきた」と言及している。

¹¹ 厚生労働省「令和元年版 労働経済の分析 一人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について」(2019 年) (前掲注 3)

¹² 前掲注 11、独立行政法人 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」(2019 年) (前掲注 3)

¹³ 佐藤博樹・松浦民恵「仕事と生活の相互浸透のもとでの「境界管理」」(前掲注 1)

¹⁴ Kossek (2016) では、離職率の低下、人材を引き付ける、といった組織にとっての意義も紹介している。

《BOX》これまでのバウンダリー・マネジメント（BM）研究とワーク・ライフ・バランス（WLB）論

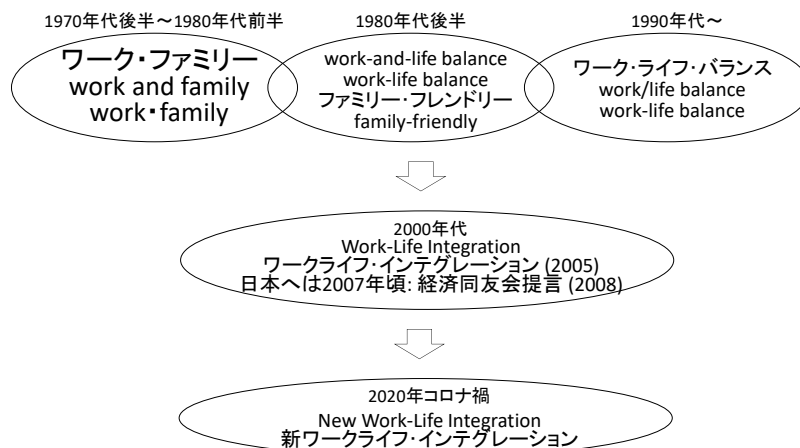
BM に関する研究は、欧米を中心に 2000 年代中頃から WLB を発端に議論され始めたと言われる。BM は仕事と仕事以外の生活に個人がどのように時間などの資源を割り振るか、それにより仕事と仕事以外の生活の間の衝突を避けるかというように、WLB の実現手段として主に位置づけられてきた。

現在知られる WLB の概念は職業生活と家庭生活がより一層密接になった 1970 年代のアメリカ社会の家族支援に基づいて展開されたとされる。まず「ワーク・ファミリー」（Kanter, 1977）という概念が、1980 年代のレーガン政権時代に民間企業のファミリー・フレンドリー施策と並行して広まった¹⁵。ワークに対して当初念頭に置かれたのは家族や家庭生活であった。1990 年代後半になると、個人が支援を必要とする対象が家族以外に拡大し、「ワーク・ライフ」という語の使用が増えたとされる¹⁶。ライフとして家庭生活のみを想定するのではなく、友人などとの交流、趣味や社会貢献など、個人生活、社会生活を意識した考え方として広がりを見せるようになった《図表 3》。

また、「バランス」という言葉から、仕事と仕事以外の生活は二項対立の関係に捉えられることもあった。しかし、近年では、両者は対立関係ではなく相乗的な作用を及ぼすという指摘もされている。例えば、相乗的な作用を及ぼすワークとライフの統合を表すワークライフ・インテグレーションという概念が提示されている¹⁷。

BM 研究での境界の捉え方や焦点も WLB 論の展開に伴い変遷してきた。また、BM への眼差しも、企業経営の立場から、働く人のメンタルヘルスなどの産業衛生の立場からなど、複数の視点がみられる。最近ではコロナ禍を経て勤務や学校の講義受講などこれまで以上に在宅で様々な活動ができるようになり、境界の曖昧化が個人レベルでも家庭レベルでも進行し、研究の幅が一層広がっている。

《図表 3》ワークライフ・インテグレーションに至る概念展開



（出典）平澤克彦・中村艶子「ワークライフ・インテグレーションー未来を拓く働き方」（ミネルヴァ書房、2021 年 9 月）

¹⁵ 平澤克彦・中村艶子「ワークライフ・インテグレーションー未来を拓く働き方」（ミネルヴァ書房、2021 年 9 月）、Kanter, R. M. (1977). “*Work and Family in the United States: A Critical Review and Policy Agenda*”, Social Science Frontiers. New York: Russell Sage Foundation

¹⁶ 平澤克彦・中村艶子「ワークライフ・インテグレーションー未来を拓く働き方」（ミネルヴァ書房、2021 年 9 月）（前掲注 15）

¹⁷ 日本では 2008 年に経済同友会が「21 世紀の新しい働き方ー「ワーク&ライフ インテグレーション」を目指して」という提言を出した。「会社における働き方と個人の生活を、柔軟に、かつ高い次元で統合し、相互を流動的に運営することによって相乗効果を発揮し、生産性や成長拡大を実現するとともに、生活の質を上げ、充実感と幸福感を得ることを目指す」としている。

2. BM スタイルの種類と把握方法、および WLP パターンに応じた BM の傾向

個人が適切に BM を行うには、自身の BM の選好やスタイルの理解がはじめの一步になる。それに対して、個人が自身の BM のスタイルを把握するための簡易的なアセスメント・ツールがある。Kossek (2016) によると、BM のスタイルを構成する 5 つの要素をどのように持つかを評価することにより、自身の BM のスタイルを知ることができるという。5 つの要素とは、境界管理のコントロール度、境界の行き来による作業の中断の発生度合い、キャリアや家庭での役割に対するアイデンティティ・価値観、自分のための時間の必要性、テクノロジー（モバイル通信端末）への依存度である（図表 4）。

《図表 4》BM のスタイルを把握するための簡易アセスメント・ツール

	BM のスタイルを構成する要素	要素の意味、定義	当該要素を個人がどのように持つかを知るための設問※	アセスメントの解釈
			※ 設問に 1～5 で回答した結果を解釈する。(5:とてもよく当てはまる、4:当てはまる、3:どちらともいえない、2:当てはまらない、1:全く当てはまらない)	
(i)	境界管理のコントロール度	どれだけ仕事と仕事以外の生活の境界を自分でコントロールできていると感じているか	仕事と私生活（仕事以外の生活）の区別は自分で管理している。	・1 または 2 → BM ができていると感じる度合いは低い ・3 → BM ができていると感じる度合いは中庸 ・4 または 5 → BM ができていると感じる度合いが高い
(ii)	境界の行き来による作業の中断の発生度合い	仕事中に仕事以外の役割を果たすために、どれだけ行動しなければならないか。 あるいは 仕事以外の時間に仕事上の役割を果たすためにどれだけ行動しなければならないか。	設問は以下の 2 つ。 a. 仕事中、個人や家庭のニーズに対応することがある。 b. 個人的な時間や家庭の時間に仕事をすることがある。	・a, b.共に 1 または 2 → 分離型 ・a, b.共に 4 または 5 → 統合型 ・a.は 1 または 2, b.は 4 または 5 → 仕事優先型 ・a.は 4 または 5, b.は 1 または 2 → 家庭優先型
(iii)	キャリアや家庭での役割に対するアイデンティティ・価値観	仕事優先、家庭優先のいずれか、あるいは両方とも重視するか。または、いずれでもなく趣味重視なのか。	設問は以下の 2 つ。 a. 自分の大部分を仕事に注いでいる。 b. 自分の大部分を家庭に注いでいる。	・a.が 1 または 2 で b.が 4 または 5 → 家庭優先型 ・a.が 4 または 5 で b.が 1 または 2 → 仕事優先型 ・a, b. 共に 4 または 5 → 家庭も仕事も重視 ・a, b. 共に 1 または 2 → 仕事や家庭以外の役割を重視
(iv)	自分のための時間の必要性	自分の時間があることがウェルビーイングにとって重要だとどれほど感じているか。	自分のための時間を見つけることが自身の全体的な生活の質に影響する。	・回答した数値が高いほど、仕事あるいは家庭から求められる役割から自己を回復するため時間がウェルビーイングのために必要。
(v)	テクノロジーへの依存度	モバイル通信端末にどれだけ依存しているか。	パソコンや携帯電話などの端末に新しいメッセージが届いたのに気づくとすぐに端末を起動する。	・回答した数値が高いほど、モバイル通信端末への依存度が高い傾向にある。

（出典）Kossek, E. E. (2016). “Managing work-life boundaries in the digital age”, *Organizational Dynamics*, 45(3), pp.258-270. Table 1.および Table 2.をもとに SOMPO インスティテュート・プラスにて作成

《図表 4》のアセスメント・ツールにおいて、BM のスタイルを構成する要素の(i)は《図表 2》の横軸（境界の管理水準）、(ii)は《図表 1》の WLP のパターンに該当し、(v)の要素と合わせてそれぞれ個人の状況・環境と解釈できる。それに対して、(iii)や(iv)は個人の選好と捉えられる。BM のスタイルごとの傾向（長所と短所）を(i)と(ii)を切り口に整理すると《図表 5》のように表せる¹⁸。

¹⁸ Kossek, E. E. (2016). “Managing work-life boundaries in the digital age”（前掲注 1）Table 3.。なお、《図表 5》内の「傾向」の欄に記載している内容はあくまでも傾向であり、必ずそうであるというわけではない点に留意が必要である。

《図表 5》境界管理のコントロール度と WLP パターンに応じた BM の傾向（循環型以外）

		(ii) 境界の行き来による作業の中断の発生 (WLP のパターン)		
		仕事と仕事以外の生活の相互浸透がある (統合型)	仕事と仕事以外の生活の浸透がない (分離型)	仕事と仕事以外の生活の一方方向への浸透がある
(i) 境界管理のコントロール度	高～中	能動的に統合している (fusion lover) <統合・能動型>	積極的に分離している (divider)	仕事優先型 (work firster) または家庭優先型 (family firster) あるいは 仕事と家庭以外の役割重視型
	低	受動的に統合されている (reactor) <統合・受動型>	コントロールして分離しているわけではない (captive)	境界管理のコントロールがアイデンティティや価値観などの選好に合っていない。
傾向	長所	・やる気のある態度・やればできるという気持ちである。 ・必要がある物事には対応する。	・信頼感がある ・集中して見える ・プロフェッショナル	・1つの役割に集中できる。 ・仕事と仕事以外の葛藤は少ない。
	短所	・境界の切替コストがかかる。 ・役割過多になる可能性がある。 ・疲れ果て気ぜわしい。	・厳格で順応性がない。 ・仕事と仕事以外の境界の行き来が生むポジティブな相乗効果を得られない。	・浸透により集中力をそがれる。 ・仕事優先型の場合はワークホリズムになり得る。 ・家庭優先型、仕事と家庭以外の役割重視型の場合は、キャリアを犠牲にし得る。
	その他	・テクノロジーへの依存は高い。 ・自分のための時間の必要性は低い。	・テクノロジーへの依存は低い。 ・自分のための時間は divider の人はある程度必要であり、captive の人はその必要性が高い。	・テクノロジーへの依存の仕方が自己の選好と合っていない。 ・自分のための時間の必要性は、仕事優先型と家庭優先型の人は低く、仕事と家庭以外の役割重視型の人は高い。

(出典) Kossek, E. E. (2016). “Managing work-life boundaries in the digital age”, *Organizational Dynamics*, 45(3), pp.258-270. Table 3.をもとに SOMPO インスティテュート・プラスにて作成

《図表 5》からわかるように、WLP のパターンによって BM の傾向に違いがある。そのため、個人は WLP のパターンに応じて、短所が顕在化せず、自身の選好に合うような BM を行うことが望ましい。場合によっては、WLP のパターンを見直すことも考えられる。また、《図表 5》で興味深い点は、境界管理のコントロール度の高低、つまり BM をできていると自身が思っているか否かに関わらず、どのような WLP のパターンであっても長所と短所がある点だ。これは、たとえ BM がうまくできていると感じている人でも、気づかぬうちに短所によりダメージを受けたりや犠牲を払っている、あるいは家族や職場などの周囲の人に悪影響を及ぼしている可能性があると考えられる。BM がうまくできていると感じている人であっても、時折 BM の現状を《図表 4》および《図表 5》に照らして把握することが必要といえよう。

3. BM のコントロール度を高める方法

第 1 節で BM は自身でうまくできていると感じていることが重要だと述べた。BM は自身によるコントロール度を高めることが欠かせない。Kossek (2016) によると、BM のコントロール度を高めるには、(A) 物理的・時間的、(B) 心理的・認知的、(C) 他者との関係の 3 つの要素へのアプローチがある《図表 6》。

《図表 6》BM のコントロール度を高める方法の例

(A) 物理的・時間的	(B) 心理的・認知的	(C) 他者との関係
必要であればテクノロジーを活用する。	仕事中は目の前の仕事にのみ集中する。仕事以外の時間には、心理的に仕事から離れて、家庭や個人的な生活に集中する。	緊急時などの連絡方法や対応可能なタイミングを相手に知らせる。
仕事と仕事以外で使う通信端末を分ける。	最も注意力が高まっている時に、優先順位が高い仕事に集中できるように時間を調整する。	仕事と仕事以外の境界に関して、相手の期待値を下げる。
仕事と仕事以外の活動を行う場を物理的・空間的に別にする。	時間管理の現状を評価する ¹⁹ 。評価結果を踏まえて、重要な役割に時間を割き、自己の選好に合った時間配分にする。	サポートをしてもらえるロールモデルや同僚を見つける。
仕事と仕事以外の間の境界を超える場合には、移行時間（バッファ）を持つ。	自分自身のための時間をカレンダー上に確保する。	仕事用と個人用でソーシャルメディアを分ける。
仕事時間中は電子メールや気が散ってしまうような通信端末の電源を切る。	集中して取り組む時間をブロックする。	仕事、仕事以外、それぞれにおいて、万一の時に代わりに対応してくれる人を持つ。

(出典) Kossek, E. E. (2016). “Managing work-life boundaries in the digital age”, *Organizational Dynamics*, 45 (3), pp.258-270. Table 4.をもとに SOMPO インスティテュート・プラスにて作成

読者の中には、《図表 6》を見て、ある方法を試してみようという人もいれば、どれもごく当たり前の方法に感じられ、既にできている方法が多い人もいるかもしれない。ここで重要なのは、自身にとって可能な方法を見つけることに加えて、どの要素に対するアプローチや個別の方法が自身には難しいかに気付くことである。例えば、コロナ禍により準備ができないまま在宅勤務に移行した直後など、家に仕事をする空間がなくて BM に難しさを抱える人も多かったと思われる ((A) 物理的・時間的)。周囲の理解や協力が得られず、BM がうまくできないケースも考えられる ((C) 他者との関係)。あるいは、心配事がある場合など、どうしても集中できない人もいるだろう ((B) 心理的・認知的)。各自が BM を行う上でボトルネックになっている要素に対して、他者から支援を得るなど、効果的な方法をとる必要がある。(他者からの支援については第Ⅳ章で取り上げる)

第Ⅱ章では、仕事と仕事以外の生活との境界 (Boundary) の管理 (Management) について、仕事と仕事以外の生活の浸透 (WLP) のパターン、BM (Boundary Management) の意義や分類、WLP のパターンなどを踏まえた BM スタイルの把握ツール、BM のコントロール度を高める方法を紹介した。仕事や仕事以外の生活の状況・環境、個人の選好に応じて、各自に適した BM は異なる。状況・環境は変わるため、また、どのような BM もコントロール度の高低にかかわらず短所があるため、個人は随時自身の BM を振り返り、その時々合った BM の方法をとることが求められる。

Ⅲ. 自律的なキャリア形成と BM との関係

第Ⅱ章で紹介した BM の前提は、「現在」の仕事と仕事以外の生活との境界のマネジメントであり、そもそも BM はこれまで現在の WLB を実現するための手段として主に論じられてきた。続くこの第Ⅲ章では、「現在」という前提に「将来」という時間軸を加えた検討を試みる。

その背景には、VUCA (Volatility (変動性)・Uncertainty (不確実性)・Complexity (複雑性)・Ambiguity (曖昧性)) という言葉に代表される現代の社会状況がある。現在の積み重ねが必ずしも将来を形作らない時代にあっては、「現在」の「仕事や仕事以外の生活」に加えて、将来の不透明感やそこからくる不安と

¹⁹ Kossek (2016) では、時間管理の現状の評価の手法として、実際の 1 日あるいは 1 週間について、何にどれだけの時間を使っているかを記録して振り返る方法を紹介している。

付き合いながら、「将来」の「仕事や仕事以外の生活」を見据えた思考・行動を個人は「現在」において実践していく必要がある。そうした思考・行動の 1 つとして、本稿では個人が自律的なキャリアを形成するための取組みに焦点を当てる。

1. 自律的なキャリア形成への社会的要請が高まっている背景

キャリア²⁰という語は、「●●の分野でキャリアを築いてきた/歩んできた」といった使われ方に見られるように、ある方面に向かうこと、継続していく道のりという含意がある。その「キャリア」を自律的なものにする「キャリア自律」という言葉を耳にする機会が昨今増えた。日本では、大企業を中心に続いてきた新卒一括採用・終身雇用・年功序列に代表される「日本型雇用」のもと、企業による異動・配置転換などを通じて個人のキャリアが 1 つの企業内で形成される構造が長く続いてきた。個人のキャリアの方向性・道のりに関しては企業の裁量に委ねる傾向が強く、キャリアが他律的であったといえる。しかし昨今、企業は取り巻く社会や産業構造の変化の加速、それらに伴う事業サイクルの短期化に直面している。個人の就労期間の長期化も相まって、企業は従業員のキャリアを長期間にわたって自社で形成させることが難しくなった。キャリアに対する企業による他律性の低減に呼応して、個人はキャリアの自律性を高めるよう、社会的要請が高まっている。

2. 自律的なキャリアを形成するために必要な取組み

自律的なキャリアを形成するには、具体的にはどのような思考や行動、プロセスが必要なのだろうか。キャリア自律の定義や特徴、キャリア自律を形作る要因を紐解くと見えてくる。

キャリア自律とは、「めまぐるしく変化する環境の中で、自らのキャリア構築と継続的学習に積極的に取り組む、生涯にわたるコミットメント」と定義される。個人が自己の強み・弱みを自覚し、環境変化に対して自身の成長をどのように組み込み、具体的な改善に落としこむかを能動的に考察・実践するアプローチだという。自己理解などの気づきを得て、自身の価値観を起点として能動的に行動すること、協働する他者との人的ネットワークを持つこと、などの特徴があるという²¹。この定義や特徴を読むと、キャリア自律がいくつもの要因で形作られることがうかがえる。また、1 つの正解やゴールがあるわけではなく環境などに応じて各自が継続的に見出していくものといえる。

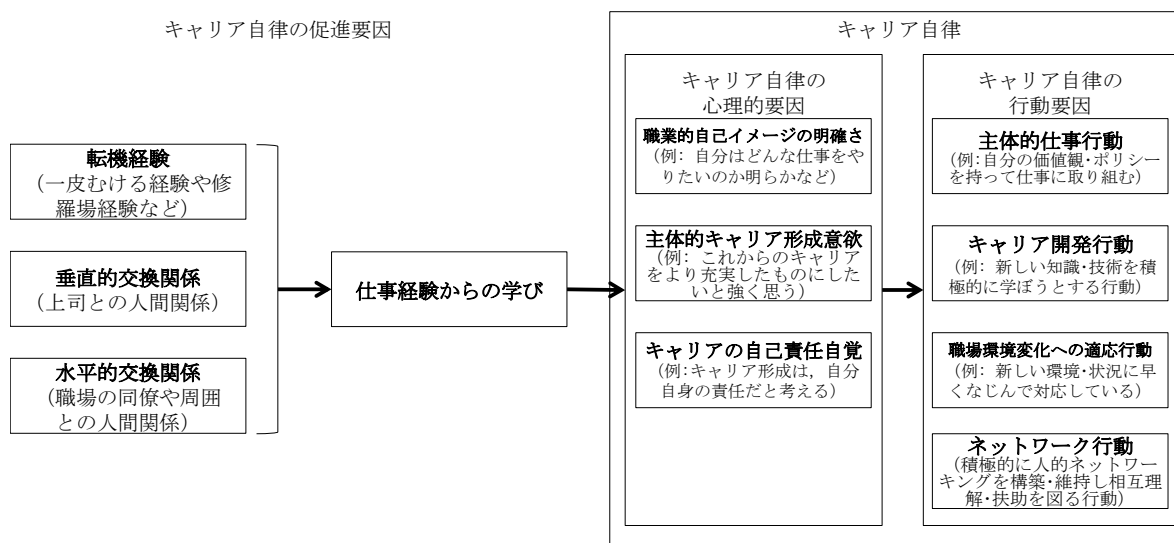
堀内・岡田 (2009, 2016) ²²では、各種先行研究を踏まえて、キャリア自律を形作る要因を心理的要因と行動要因に分けて捉えた上で、キャリア自律を促進する要因を実証的に示した。「仕事経験からの学び」、「垂直的交換関係」(上司との人間関係)、「水平的交換関係」(職場の同僚や周囲との人間関係)、「転機経験」(これまでの仕事経験とは大きく異なる転職や異動、大きな役割上の変化、自己変革をせまられるような仕事上の変化や経験、一皮むける経験や修羅場経験など)がキャリア自律に関連するという《図表 7》。

²⁰ キャリアの学術的定義としては、Hall (2002) による「個人の生涯を通じて、仕事にかかわる経験や活動に関連した態度や行動の、個人に知覚された連鎖」が広く用いられている。中原淳「経営学習論 増補新装版 人材育成を科学する」(東京大学出版会、2021 年 2 月)。Hall による定義や政府の審議会などの資料での定義を踏まえ、本稿ではキャリアの意味を「生涯で、特に働くことに関して、自身が役割を果たす意味を見出す場/経験とその蓄積」と定義する。なお、先行研究に倣い、職業に関するキャリアに限定する場合は「職業キャリア」、生き方全般に係るキャリアとして明示的に表現する場合は「ライフキャリア」と記す。

²¹ 花田光世・宮地夕紀子「キャリア自律を考える：日本におけるキャリア自律の展開」(CRL REPORT No.1、2003 年)

²² 堀内泰利・岡田昌毅「キャリア自律が組織コミットメントに与える影響」(産業・組織心理学研究 第 23 巻第 1 号、2009 年)、堀内泰利・岡田昌毅「キャリア自律を促進する要因の実証的研究」(産業・組織心理学研究 第 29 巻第 2 号、2016 年)

《図表 7》キャリア自律の要因とその促進要因の概略（堀田・岡田（2009, 2016）で検証されたケース）



（注）矢印は大きく括った要因グループ（促進要因、心理的要因、行動要因）間の関係を表している。キャリア自律の心理的要因および行動要因とその促進要因の関係の概略を図示するため、個別の各要因間の関係については記載を省略している²³。

（出典）堀内泰利・岡田昌毅「キャリア自律が組織コミットメントに与える影響」（産業・組織心理学研究 第 23 巻第 1 号、2009 年）、および、堀内泰利・岡田昌毅「キャリア自律を促進する要因の実証的研究」（産業・組織心理学研究 第 29 巻第 2 号、2016 年）などをもとに SOMPO インスティテュート・プラスにて作成

これを受けて、堀内・岡田（2016）では、転機経験や仕事経験を振り返る機会を意識的に持ち自身の価値観や興味への気づきや自己理解を深め、職業的自己イメージを明確にすることを勧めている。あわせて、自ら上司や職場関係者との積極的な関係を構築し支援を得ていくこと、社内に限らず人的ネットワークを構築し、そこから刺激や学びを得ることもキャリア自律にとって重要と論じている。

海外の研究でも、キャリア自律の心理的要因が行動要因に繋がるという関係が検証されている。Akkermans ら（2013）によると、キャリア形成のスキル・能力であるキャリア・コンピテンシーは 3 つの行動、つまり、内省・振り返り（自身の価値観・動機・関心や仕事上の長所・短所を理解する）、コミュニケーション（社内外の人と関係を構築し学びを得る、キャリアで達成したいことや長所を他者に示し働きかける）、前に踏み出すこと（自身のキャリアを探索し、実現するための計画を立てる）から成るという²⁴。キャリア・コンピテンシーを促進する心理的要因として、キャリア・アダプタビリティ（時代などの環境変化に合わせてキャリアを適応できる能力）があり、4C と呼ばれる 4 つの要因、関心（Concern：将来のキャリアへの関心）、好奇心（Curiosity：新しい機会や可能性、選択肢の探索）、統制（Control：イニシアチブと責任を持った決定と行動）、自信（Confidence：キャリア形成への自信）が知られている²⁵。この研究は、堀内・岡田（2009, 2016）でのキャリア自律の行動要因と心理的要因、その促進要因に符合する。

²³ 例えば、「仕事経験からの学び」を介さずにキャリア自律の心理的要因の個別の要因と関係がみられる促進要因もあった。

²⁴ Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Huibers, M., & Blonk, R. W. (2013). "Competencies for the contemporary career: Development and preliminary validation of the career competencies questionnaire", Journal of Career Development, 40(3), pp.245-267.

²⁵ Savickas, M.L., & Porfeli, E.J. (2012). "Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries", Journal of Vocational Behavior, 80(3), pp.661-673.

3. 自律的なキャリア形成と BM との関係

第1節で示したキャリアをめぐる変化を「個人のキャリアと現在の生活との関係」という観点でとらえると、これまでは所属先企業などの組織の仕組みや指示に従って「現在」の仕事に注力することが個人の「将来」の仕事や仕事以外の生活、つまり「将来」の職業キャリアやライフキャリアに繋がっていた。しかし今は、「将来」の仕事や仕事以外の生活を維持あるいはよくするために、「現在」において自分の価値観などに従って思考・行動することが求められている。かつては現在に注力していればよかったので、個人が行う BM は、現在の WLB を実現するための手段として主に論じられてきた BM で議論することができたが、自律的なキャリア形成にあたっては、将来を見据えた BM が必要になる

BM の分類別にみると、自律的なキャリア形成との関係では、特に「統合型」の BM が注目される。前述のアンケート調査「仕事と生活の境界管理に関する調査」(2021 年)²⁶では、「統合型」、中でも「統合・能動型」の人には他の型よりも何らかの社会活動や自己啓発を実施している割合が高いという特徴がみられたという。社会活動や自己啓発は、前述のキャリア自律の定義や特徴、《図表 7》にあるキャリア自律の行動要因などに照らすと、キャリア自律を模索する人が多くとる行動といえる。自律的なキャリアの形成を目指す人には、現在の仕事と仕事以外の生活との境界を能動的に行き来する人が多い可能性が考えられる。

「統合型」の人は、そうした複数の役割に対して、《図表 5》の「傾向」にあるように、やる気のある態度・やればできるという気持ちがあり、必要がある物事には対応するといった長所を発揮するだろう。一方で、境界の切替の回数が多く、また、行き来する領域の違いが大きいほど、BM にかかる負荷が高まり、疲れ果て気ぜわしくなるといった短所が現れる可能性も高まると考えられる。特に「統合・能動型」の場合、「統合・受動型」に比べて、BM のコントロール度が高く、自分で行動を選び取っていると感じているだけに、短所が現れていることに気づかない恐れがあり、留意が必要といえる²⁷。

なお、自律的なキャリア形成の実現に向けて取り組むことは、「統合型」の人に限らずどの WLP のパターンの人でも求められる。現在の仕事以外の生活の中に、将来のキャリア自律の実現を見据えた取組みが入ってくるのに対して、「分離型」の人の中には難しさを感じる人もいるかもしれない。目の前の仕事ではないものの将来の仕事を念頭に置いた取組みを、これまで仕事とは切り離されていた生活に組み込むことに戸惑いうまくできない可能性がある。また、仕事の仕事以外の生活に浸透する「仕事優先型」の人は、仕事以外の生活に仕事に浸透する余地が少なくなる、あるいは、キャリア自律という将来を見据えた取組みに時間を割けなくなるかもしれない。「家庭優先型」の人は、現在の仕事以外の生活において、家族などのための役割発揮に割ける時間や労力を削る、あるいはそれが難しくてキャリア自律に繋がる取組みが進まない恐れがある。いずれにしても、境界をマネジメントする要素が増えるため、どの WLP のパターンであっても長所の発揮は難しく短所が顕在化しやすくなると考えられる。

第Ⅲ章では、これまで現在の WLB を実現するための手段として主に論じられてきた BM について、自律的なキャリア形成などの将来を見据えた取組みも含めて境界をマネジメントする手段と捉えることを試みた。現在における仕事と仕事以外という捉え方に、キャリアという将来の時間軸が入る中で、個

²⁶ 佐藤博樹・松浦民恵「仕事と生活の相互浸透のもとでの「境界管理」」(前掲注 1)

²⁷ Kossek, E. E. (2016). “Managing work-life boundaries in the digital age” (前掲注 1) および 佐藤博樹・松浦民恵「仕事と生活の相互浸透のもとでの「境界管理」」(前掲注 1)

人は自身に適した形の BM を見つけ実践する必要がある。先行研究では、BM はこれまで現在の WLB の実現手段として主に論じられ、自律的なキャリア形成のための思考・行動といった将来に向けて現在行う取組みが明示的に想定された研究はまだ見当たらない。今後の研究の進展を期待したい。

IV. 自律的なキャリア形成と BM のために個人および企業・上司ができること

将来を見据えた自律的なキャリア形成のための取組みが現在個人には求められている。それにあたっては第Ⅲ章で見たように BM が重要である。しかし、自分に合った BM を実現することは容易ではない。そこで本章では、「将来」を見据えた自律的なキャリア形成に必要な取組みを「現在」行う難しさを踏まえ、それを克服するヒントとして、キャリア論の研究で近年ヨーロッパから出てきた「持続可能なキャリア」という考え方を起点に、個人に加えて企業や上司ができることを紹介する。

1. 自律的なキャリア形成に必要な取組みを現在行う難しさ

第Ⅲ章第2節で挙げたキャリア自律の心理的要因と行動要因、それらを促進する要因が仮に分かったとしても、個人がその要因を生み出すための思考や行動をとることは容易ではない。

そこで本節では、《図表6》に挙げた BM のコントロール度を高める方法でアプローチしている「(A) 物理的・時間的」「(B) 心理的・認知的」「(C) 他者との関係」という3つの要素を BM に必要な3つの資源と捉え、それらの資源の獲得・再生・維持の観点から、自律的なキャリア形成に必要な取組みといった、将来を見据えた思考・行動を現在行う難しさを考える。難しさの理由としては、主に2つの可能性が挙げられる。

1 つめは、キャリア自律の心理的要因が生まれても、行動要因に掲げられた行動を個人が行うために必要な資源が現状では不足している可能性がある。働き方改革のもと労働時間の短縮を目指す潮流はあるものの、人手不足もあり、現在の仕事に多くの時間を割いている人は多いだろう。それにより時間面で BM に必要な資源が減少し得る。時間的な余裕がないことにより、心理・認知面でも BM に必要な資源が減少する場合もあるだろう。金銭的に余裕がない(物理的に資源が不足している)ケースもあり得る。

2 つめは、目の前の仕事や仕事以外の生活という「現在」に対して、キャリア自律が実現するのは「将来」でその将来は不確実性を持つ点が考えられる。JILPT が 2021 年に公表した「就業者のライフキャリア意識調査—仕事、学習、生活に対する意識」(以下「JILPT(2021)」)では、職業・キャリアを含めた生活全般に関する問題点を問う質問に対しては、将来に関する不安が最も多く回答された²⁸。キャリア自律に向けて第Ⅲ章第2節で紹介した思考や行動をしようとすると、意識や注意を向ける対象や回数が増え、心理的・認知的な資源、つまり認知資源²⁹を消耗しやすくなる。そして、将来のキャリア自律に向けて現在やることが明確に見えている人ばかりではない³⁰。何をすればいいかわからない不安、将来に対

²⁸ 独立行政法人 労働政策研究・研修機構「就業者のライフキャリア意識調査—仕事、学習、生活に対する意識」(2021年3月)

²⁹ 認知心理学では、集中力が必要な作業を行ったり、注意を向ける必要がある対象が増えるほど、それに必要な脳の資源を消耗するとされ、そのような資源を「認知資源」と呼んでいる。

³⁰ 予見しきれない将来に対する行動として、現在の生活の中で昔から行われてきたことが様々にある。例えば、貯蓄や資産運用などの経済的な準備行動、働きながらビジネススクールに通い MBA の学位を取得するといった取組みが挙げられる。しかし、これらの行動は、将来が不透明でも何らかのプラスの効果を概ね期待できた上での行動と考えられる。一方、本稿で取り上げている、現代における自律的なキャリアの形成のための将来に向けたスキルの習得などは、そのスキルが自身に合わないのではないか、陳腐化してすぐ使えなくなるのではないのかといった、プラスの効果が得られない不安を抱いての行動という点で、相違があると考えられる。

する不安の中で模索している人は、認知資源を一層消耗すると考えられる³¹。

キャリア形成に関して個人が抱える悩みを尋ねたリクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所の調査によると、自分のやりたいことやどんな選択肢があるかがわからない、多忙でキャリアについて考える時間がないという声や、漠然とした不安や焦りなどが挙がっている³²。これらの声は、上記 2 つの可能性の存在を示唆しているといえるだろう。

2. 「持続可能なキャリア」とは

「将来」を見据えた自律的なキャリア形成に必要な取組みを「現在」行う難しさを克服するヒントとして、キャリア論の研究で近年ヨーロッパから出てきた「持続可能なキャリア」に注目する。

「持続可能なキャリア」とは、キャリアを通じて、幸福、健康、組織貢献の 3 つが同時に達成される状態を良いキャリアと見る考え方である³³。少子高齢化やグローバル化、情報化といった最近の社会変化、それらに伴うキャリアの不安定さを前提に置き、そうしたキャリアを不連続にするリスクが一層増える中でいかにキャリアを持続可能にするかを追求している³⁴。

「持続可能なキャリア」の特徴は、「組織と個人の良い関係」を重視し、キャリア形成を組織と個人の共同責任と捉える点である。個人のキャリア自律を強調する際には組織にも新たな責任が発生すること、個人もまた自律的・主体的にキャリアを形成しようとすれば組織への貢献責任を果たす必要があることを、「持続可能性」というコンセプトによって説明している³⁵。持続可能性という言葉には、現在から将来にわたる時間軸も込められていると考えられる。

そして、組織と個人の共同責任を理解する上で重要な点が、キャリアを形成するには「資源」が必要であり、それは仕事を通じて形成されたり消耗したりするという考え方である。資源は、気力や考え方、職務能力や適応能力（アダプタビリティ）、能動性といった個人が内に持つ資源から、人的ネットワークといった他者との関わりなどの個人が外に対して持つ資源、組織や社会の制度など個人の外にある資源まで幅広い。それらの資源は開発可能だが有限で、無理な使い方をすれば回復が難しいほどに擦り減り枯渇する³⁶。持続可能なキャリアを築くには、それらの資源の獲得・再生・維持が大事であり、個人のみならず企業などの組織もともに取り組むものとされる。具体的には、例えば前述のキャリア・アダプタビリティは持続可能なキャリアにおいてキャリア形成に必要な資源とされる³⁷。

前節では、自律的なキャリア形成のための取組みといった将来を見据えた思考・行動を現在行う難しさの要因を、BM に必要な資源という観点でとらえ、その資源の消耗・不足を難しさの要因の可能性とし

³¹ ラスムス・フーガード、ジャクリーン・カーター「将来への不安に押し潰されず、成長の機会に変える 新たな経験への移行期間をどう過ごすべきか」（DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー、2020 年 10 月 1 日）

³² リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所「若手・中堅社員の自律的・主体的なキャリア形成に関する意識調査」（2021 年 9 月）

³³ Van der Heijden, B. I., & De Vos, A. (2015). "Sustainable careers: Introductory chapter". In *Handbook of research on sustainable careers*, Edward Elgar Publishing.

³⁴ 北村雅昭「「持続可能なキャリア」は組織と個人の良い関係を重視する」（リクルートマネジメントソリューションズ、2022 年 1 月 7 日）<<https://www.recruit-ms.co.jp/issue/interview/0000001024/?theme=career>> (visited Dec 6, 2023)

³⁵ 同上

³⁶ 前掲注 34

³⁷ Hirschi (2012) によると、キャリア・アダプタビリティの 4 つの要因のうち、関心・好奇心・自信が心理的資源に該当し、統制がキャリア・アイデンティティ資源に該当するという。Hirschi, A. (2012) "The Career Resources Model: An Integrative Framework for Career Counsellors", *British Journal of Guidance & Counselling*, 40(4), pp.369-383.

て挙げた。これは「持続可能なキャリア」における、キャリアを形成するには資源が必要という考え方に符合する。資源を個人だけで獲得し、それらを再生・維持するのは難しい。企業などの組織（以下では単に「企業」と記載する）が資源を提供し、消耗した資源の再生を支援することにより、自律的なキャリア形成のための取組みといった将来を見据えた思考・行動を含めて個人が BM を自分に合う形で行いやすくなると考えられる。

3. 個人および企業・上司ができること

（１）個人

第1節で触れたように、不確実性があり不安を抱くこともある将来を見据えた思考・行動に際しては、個人は特に認知資源をいかに確保・回復するかが重要になる³⁸。そうした不安、およびそれに伴う認知資源の消耗・枯渇に対して個人ができる行動として、本項では2つ提示する。

①リカバリー経験（休み方）

リカバリー経験とは、就業中のストレスフルな体験から生じた急性ストレス反応やそれらの体験により消費された資源を元の水準に回復するための活動のことをいう³⁹。現在の仕事上の体験での資源の消耗が想定されているが、認知資源などの BM に必要な資源を回復するための活動という点で、個人ができる BM のための取組みになりえる。

Sonnentag & Fritz (2007) によると、リカバリー経験には、「心理的距離」（仕事から物理的およ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）、「リラックス」（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）、「熟達」（余暇時間における自己啓発の実施）、「コントロール」（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）という4つの種類があるという⁴⁰。

キャリア自律と BM を実現するという文脈で考えると、心理的距離というのは、仕事やキャリア自律のための取組みや将来の不安について考えない時間を持つことといえる。リラックスは、まさに心身の活動量を意図的に低減させてリラックスする、例えば、睡眠や入浴、休息が考えられる。一方、熟達とコントロールでできることは限定的にならざるを得ない。将来に対して具体的に何をすればいいかわからない場合は、熟達に向けて自己啓発などに取り組むことができない。また、余暇時間を使って不確実性や不安などを直接コントロールすることは難しい。よって、キャリア自律とより良い BM の実現という観点では、リカバリー経験は、特に「心理的距離」と「リラックス」の2種類が取りやすい選択肢といえる。実際にはこの両者は必ずしも全くの別個ではなく、例えば、たまにしか行かないお気に入りのお店

³⁸ すべての人が将来に対して不安を抱いているわけではない。しかし、久木元（2011）では、2009年3月に同氏が日本で実施した25歳から39歳の未婚男女2,471名を対象とするインターネット調査において、将来に対する不安を感じることが多くかつ自分の将来の見通しも明るくないと回答した人が全体の56.9%に及んだ。10年以上前の調査ではあるが、その後日本における少子高齢化や産業構造の変化という構造的な課題は根本的には変わっておらず、変化速度と不確実性の高まりは増していると考えられることから、現在においても、今後のキャリアを自律的に築く必要がある同様の年代の心理が類似した傾向を持っていると推測することは可能と考える。また、不安が少なく期待が高い人は認知資源の消耗が不安が多い人に比べて少ないと思われる。久木元真吾「不安の中の若者と仕事」（日本労働研究雑誌 No.612、2011年7月）

³⁹ 島津明人「産業保健心理学からみた持続可能な働き方」（RIETI Policy Discussion Paper Series 19-P-001、2019年1月）および島津明人「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」（労働調査会、2014年）

⁴⁰ Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). "The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work". *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), pp.204–221.

に足を伸ばして時間を過ごすことでリラックスしたら自然と心理的距離が取れるというように、同時に起こることもあるだろう。

②不安やストレスの書き出し

リカバリー経験では対応が難しい不安およびそのコントロールに対して考えられる行動の1つが、不安な思いを書き出すことである。不安などのネガティブな感情を声に出して表現することに比べて、誰にも見せない文章として書き出すことはまだ実践しやすいだろう。そのような自分の感情や考えを書き記す「エクスプレッシブ・ライティング」は、認知資源を解放・回復させるという仮説が研究されている⁴¹。また、書くことにより頭の中で思考しているときよりも具体的に課題を認識し、コントロールできることとできないことの峻別が進むことも考えられるだろう。

こうしてみると、不安、およびそれに伴う認知資源の消耗・枯渇に対して個人ができる行動は、取り立てて目新しいわけではない。むしろこれまでも何か課題に直面した際にしばしば大事だと言われてきた、休息の在り方や、課題の見える化だといえる。

（２）企業や上司ができる支援

これまで述べてきたように、BMは自己の選好などに応じて個人が行う。しかし、個人で完全にできるものではなく、BMに必要な3つの資源を企業や上司が提供することにより、個人のBMを支援できる。個人が適切にBMをできないと、エンゲージメントと幸福度が低下し、従業員間の対立の増加や、チームワークとコミュニケーションの低下、離職率の悪化の可能性があるとし、企業や上司が個人のBMを支援する意義が指摘されている⁴²。適切なBMは本人のみならず企業や上司にとっても重要といえる。

持続可能なキャリアの考え方では、前述のとおり企業も個人のキャリア形成に必要な資源の獲得・再生・維持に取り組むとする。また、キャリア自律は個人が企業の中で自律的に働く上でも有益とされるが、その効果は企業や上司次第で幅がある。例えば、キャリア形成に必要な資源であるキャリア・アダプタビリティが離職意向を低下させる効果が明らかになっているが、その効果は企業や上司から支援されていると個人が感じる知覚を媒介しているという⁴³。企業や上司が、個人が必要とする資源を適切に獲得・再生・維持できるかが、本人と企業・上司の双方にとって重要といえる。

①BMに必要な資源の提供

企業ができるBMに必要な資源の提供には、例えば、働く時間や場所を問わない働き方をする従業員に対して、《図表6》に挙げたBMに必要な（A）物理的・時間的な資源として、働き方に合ったシステム機器の貸与や近隣のワークスペースを使えるようにするといったことが挙げられる。また、様々なBMのスタイルを前提にした企業文化や人事制度、個人がリカバリー経験の機会を持ちやすい休暇制度の設

⁴¹ DiMenichi BC, Ceceli AO, Bhanji JP & Tricomi E (2019). "Effects of Expressive Writing on Neural Processing During Learning", *Frontiers in Human Neuroscience*, 13, 2019

⁴² Kossek, E. E. (2016). "Managing work-life boundaries in the digital age" (前掲注1)

⁴³ Zhu, F., Cai, Z., Buchtel, E. E., & Guan, Y. (2019). "Career construction in social exchange: a dual-path model linking career adaptability to turnover intention". *Journal of Vocational Behavior*, 112, pp.282-293.

計は、企業が提供できる (B) 心理的・認知的な資源 および (C) 他者との関係に係る資源といえる。

これらの例は Kossek (2016) が企業でできる支援として指摘している点と符合している《図表 8》。

《図表 8》個人の BM に対して企業ができる支援の例 (Kossek (2016))

企業による支援の例 (一部抜粋)
<1> 個人が自身の WLP のパターンに応じて働けるよう柔軟に選択肢を提供する
<2> 対面での労働時間ではなく成果を起点とする企業文化を醸成する
<3> 偏見を持たずに多様な BM のスタイルを受け容れる
<4> 人によって BM のスタイルに相違がある点をチームビルディング時にお互いを知る機会を作る

(出典) Kossek, E. E. (2016). “Managing work-life boundaries in the digital age”. Organizational Dynamics, 45 (3), pp.258-270. Table 5. をもとに SOMPO インスティテュート・プラスにて作成

一方、上司ができる具体策としては、例えば、《図表 6》に挙げた BM に必要な (C) 他者との関係に係る資源を組織運営や仕組み作りを通じて提供することや、自らによる BM の率先垂範が挙げられる。また、(B) の心理的・認知的な資源の獲得・再生・維持について、日々の労働時間や休暇の取得のしやすさは、前述の企業による制度設計に加えて、上司の組織運営や職場全体での仕組みが必要だろう。

前述の佐藤・松浦 (2022) では、コロナ禍を経て今後 WLP が統合型になる人が多くなるだろうとした上で、その統合型の人の BM のコントロール度の高低を分ける要因は、本人の WLB 選好に加えて職場の上司による従業員の WLB 支援に係るマネジメントにあると指摘している《図表 9》。Kossek (2016) も、上司が部下の BM に対してできる支援として、自身の BM スタイルを理解し適切な BM により範を示すと共に、部下の BM の状況や選好を理解・尊重した業務運営を推奨している。

《図表 9》統合型で働く者の BM のコントロール度を高めるマネジメント例 (佐藤・松浦 (2022))

上司による支援 (統合・能動型の人と統合・受動型の人との間で有意に差があった支援内容)
[1] 上司は、時間の使い方を考えて仕事をしている
[2] 上司は、自分や家族の生活を大切にしている
[3] 上司は、部下の仕事以外の個人的事情を配慮している
[4] 上司は、部下の仕事が円滑に進むように支援している
[5] 上司は、所定労働時間内に仕事を終えることを部下に推奨している
[6] 上司の働き方は、仕事と仕事以外の生活の両立の仕方のモデルになる
[7] 上司は、部下の不在時に緊急対応が必要な仕事が生じたときは、他の部下が対処できるようにしている
[8] 上司は、基本的に、深夜や週末には、部下に対してメールを送らないようにしている

(出典) 佐藤博樹・松浦民恵「仕事と生活の相互浸透のもとでの「境界管理」」(キャリアデザイン研究 Vol.18, 2022) をもとに SOMPO インスティテュート・プラス作成

②個人のキャリア自律に対する支援

第Ⅲ章第 2 節で触れたとおり、キャリア自律の促進要因の 1 つは個人と上司との関係 (垂直的交換関

係)である。また、同じくキャリア自律の促進要因である「転職経験」を自己理解などの「仕事経験からの学び」に個人だけで変換させるのは難しく、上司が果たせる役割があるだろう。

しかし、個人のキャリア自律に対する職場での支援は決して十分とはいえないのが現状だ。例えば、JILPT (2021) では、約 7 割の人がキャリア計画に主体的に取り組みたいと回答した一方、職場のキャリア支援の整備が適切に行われているとの回答は 2 割に満たない⁴⁴。

上司は部下が持つ考えや課題を理解し裁量を示す関係（垂直的交換関係）を構築し、1on1 ミーティングなどの場を活用し、対話を通じて「転職経験」の「仕事経験からの学び」への変換を支援するのが望ましい。堀内・岡田（2016）は、「上司が部下とのキャリア面談などを通じて、部下のキャリアについて真剣に話し合い、積極的に支援していくことが求められる。そのためには、上司の部下に対するキャリア形成支援の役割を改めて明確にしていくこと、上司のキャリア面談、キャリア支援力を強化するための研修などが有効」と指摘している。心理的・認知的資源を消耗させ得る悩みや不安などに対しては、信頼関係のもとで立ち入りすぎない範囲で傾聴し言語化を図るといった支援が考えられる。また、職場の同僚が支援や助言をするような関係（水平的交換関係）が生まれる職場運営によっても個人のキャリア自律を支援ができるだろう。こうした支援は、持続可能なキャリアの考え方に照らすと、4C などのキャリア・アダプタビリティを個人が持つ後押しと捉えられる。

V. むすび ～ キャリア自律への社会的要請で難しさを増す BM に個人と企業が取り組む意義 ～

ここまで、コロナ禍で加速した時間と場所を問わない働き方のもと、仕事と仕事以外の生活の境界が曖昧になる潮流に対して、その重要性が指摘されている BM の意義や分類などを説明した。加えて、個人に自律的なキャリア形成が求められる中、BM は一層難しさを増している点、その難しさに対して個人、および企業や上司ができることを、「持続可能なキャリア」の考え方を交えて必要な資源の獲得・再生・維持という観点で紹介した。

企業、および、上司などのマネジメント層にとっては、人手不足が進む中で、柔軟な休暇制度をはじめとする個人の BM やキャリア自律を後押しする体制、組織運営の実現は容易ではないだろう。また、キャリア自律という言葉から、それが促されると離職に繋がるのではないかと危惧する人もいるかもしれない。しかし、自身に合った BM およびキャリア自律の実現は、前述のとおり従業員の離職率低下や組織へのコミットメントの向上といった企業に好ましいアウトカムとの関係が指摘されている。また、リカバリー経験がうまくできている場合には、仕事上の過度なストレスや疲労から回復したのち再び就業する際にワーク・エンゲージメントや労働生産性が向上する可能性が示唆されている⁴⁵。その他、新卒者など勤務先を探す人は勤務環境や勤務形態を重視する傾向が強まっているという調査結果がある⁴⁶。有価証券報告書を発行する企業における人的資本に関する情報開示の義務化（2023 年 3 月期決算から）にみられるように、投資家なども働く人を活かす経営、つまり人的資本経営がされているか、企業に高い関心を寄せている。

⁴⁴ 独立行政法人 労働政策研究・研修機構「就業者のライフキャリア意識調査—仕事、学習、生活に対する意識」（前掲注 28）

⁴⁵ 厚生労働省「令和元年版 労働経済の分析 —人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について—」（2019 年）（前掲注 3）

⁴⁶ 株式会社 DYM「～就活生対象 最新アンケート報告～ 学生が重視する項目の 1 位に「リモートワーク採用企業」【学生時代のリモート体験から就職活動の最重視項目に】」（2022 年 4 月 22 日）、ほか

これらの点を踏まえると、人手不足や産業構造の変化が加速する環境下であって、働く人の **BM** を実現し、将来の変化に対応できる自律的なキャリアを築く個人を支援する経営は、そうした厳しい環境を生き抜く一助となりうる。また、人的資本経営を具体的に推し進める方策の一つとも捉えられる。

翻って個人の視点に立つと、持続可能なキャリアの考え方では、個人のキャリア自律への組織の責任と同時に、自律的・主体的なキャリアを形成しようとする個人に対して組織への貢献責任を指摘している。個人は企業や上司の支援を得ながら、自身に合った **BM** のもとで自律的なキャリアを形成していく。その中で目の前の仕事に対しても自律的・主体的に取り組む個人に成長し、仕事を通じて組織に貢献する。

現在、**WLB** を施策として打ち出す企業は多くなってきたように見受けられるが、**WLB** の制度の従業員への周知や利用しやすさの促進からもう一步踏み込み、自律的なキャリア形成に必要な取組みも含めて個人による **BM** を積極的に企業が後押しする動きは緒に就いたばかりとみられる。今後、企業にそのような動きが広がること、その中で個人の自律的なキャリア形成が進み、そうした個人が企業の力になっていく好循環が広がることを期待したい。

本資料は、情報提供を目的に作成しています。正確な情報を掲載するよう努めていますが、情報の正確性について保証するものではありません。本資料の情報に起因して生じたいかなるトラブル、損失、損害についても、当社および情報提供者は一切の責任を負いません。