

仕事と仕事以外の生活に関する「境界管理」とエンゲージメント

— 「統合・能動型」は望ましい働き方か？—

東京大学名誉教授 佐藤 博樹

法政大学キャリアデザイン学部教授 松浦 民恵

1 研究の目的

企業に雇用されて働く社員に着目すると、仕事と仕事以外の生活を分離することが難しくなる最近の働き方の変化によって、ワークライフバランス（以下、WLBと略）を実現するためには仕事と仕事以外の生活の「境界」（バウンダリー）を管理するマネジメント（以下では「境界管理」と略）がこれまで以上に求められるようになってきている。働き方の変化として下記のような要因をあげることができる。

第1に、在宅勤務を含めたテレワークなど特定の場所に依存しない働き方が拡大し、いつでもどこでも仕事ができるようになることで、仕事と仕事以外の生活の「境界」が曖昧化（ボーダーレス化）し、個人的な生活の場で仕事をしやすい状況や個人的な生活への対応を仕事に行うことができる状況が生まれてきている。第2に、事業活動の国際化や24時間化によって、週7日間・1日24時間仕事を担う必要性が生じる可能性が高くなり、仕事時間の多様化・分散化が進展している。第3に、企業が提供する働き方の多様な選択肢の中から社員自身が働く場所や時間を選択して組み合わせる可能性が広がりつつある。この働き方の柔軟性をどのように活用できるかは、社員の境界管理に依存することになる（働き方の柔軟性とその活

用力；Bulger et al.2007）。第2や第3の要因は、第1の変化を促進するものでもある。

以上のような仕事と仕事以外の境界が曖昧化する働き方の拡大によって、仕事中に仕事以外の課題に対応したり、仕事以外の生活の場面で仕事の課題に対応したりするなど、仕事と仕事以外の生活が相互や一方方向に浸透する事態が増えている（一つの領域から他の領域への浸透；permeability；Bulger et al.2007）。Bulger et al（2007）の議論を踏まえて、仕事と仕事以外の生活が相互や一方方向に浸透する事態を Work Life Permeability（以下、「WLP」と略）と呼称する。また、本稿の分析では、Kossek（2016）が提示している WLP と境界管理の類型を活用する。

WLP 類型として、①仕事と仕事以外の生活が相互に浸透する「統合型」（仕事中に個人的な用事や家族の用事に対応し、同時に仕事以外の個人的な時間や家族との時間にも仕事をする）、②仕事から仕事以外の生活へ一方方向の浸透がある「仕事優先型」（仕事中に個人的な用事や家族の用事に対応しないが、仕事以外の個人的な時間や家族との時間に仕事をする）、③仕事以外の生活から仕事への一方方向の浸透がある「家庭優先型」（仕事中に個人的な用事や家族の用事に対応するが、仕事以外の個人的な時間や家族との時間には仕事をしない）、④仕事と仕事以外の生活の両者の浸

透が起きていない「分離型」（仕事中に個人的な用事や家族の用事に対応しないし、仕事以外の個人的な時間や家族との時間に仕事をしない）が提示されている¹⁾。

さらに、WLP 類型には、(1) 働く人々が主体的に仕事と仕事以外の生活の「境界管理」を行った結果である場合と、(2) 「境界管理」に取り組んでいない結果、もしくはテレワークができない仕事など働き方に規定された結果である場合の2つが含まれている。つまり WLP の4類型のそれぞれには、境界管理に主体的に取り組んでいる「能動型」と取り組んでいない「受動型」が存在することから、「WLP ×境界管理」は、「統合・能動型」、「統合・受動型」、「仕事優先・能動型」、「仕事優先・受動型」、「家庭優先・能動型」、「家庭優先・受動型」、「分離・能動型」、「分離・受動型」の8類型に分類される。

本稿で、WLP だけでなく境界管理に着目するのは、働き方の変化によって仕事の場と家庭生活の場を物理的に分けることが難しくなることを踏まえると、今後ますます「境界管理」の重要性が高まり、仕事と仕事以外の境界を社員が主体的にマネジメントできるかどうか、社員のエンゲージメントや生活全体の満足度などに影響すると想定しているからである。他方で、今後ますます増加が想定される「統合型」では、「境界管理」が適切に行われても仕事役割と家庭役割の切り替えコストが大きくなるというマイナスの影響があることも指摘されている (Kossek & Lautsch, 2008)。こうした点も踏まえて、適切に「境界管理」ができていない社員は、時間配分に満足しているのか、仕事から心理的に距離を置けているのか、疲労回復ができていないのかも検討する。さらに、在宅勤務時の仕事の生産性についても分析する。

なお、佐藤・松浦 (2022) では、WLP ×境界管理の8類型のうち「統合・能動型」と「統合・受動型」の2類型に注目し、「境界管理」の実態や仕事の生産性さらには生活満足度などに関する比較を行い、「統合・能動型」が生産性、生活満足度のいずれにおいても優位にあるという結果が

得られた。

本稿では、WLP ×境界管理の8類型の全てを取り上げて、社員のエンゲージメントや生活全体の満足度、仕事と仕事以外の時間配分や時間の使い方の満足度、さらには仕事からの心理的距離や仕事以外の場での疲労回復、在宅勤務時の仕事の生産性など、より多面的な観点から比較検討する。それにより、「統合・能動型」が本当に望ましい働き方といえるのかについても、より深く考察することとしたい。

2 調査の概要と回答者属性

(1) 調査の概要

分析に利用する「仕事と生活の境界管理に関する調査」は、登録モニターを利用して企業規模（正社員数）300人以上・大卒以上・30歳～59歳（2021年2月の第1回調査実施時点）・ホワイトカラー職・課長以下の正社員で、同居家族がいる人を対象として、筆者らが実施した。

本調査は、同一の調査対象者に対して、ほぼ同じ内容の調査を3回実施している。第1回調査は、2021年2月に実施し、2019年秋時点を回想して回答してもらうよう依頼した。第2回調査も第1回と同月の2021年2月に実施し、第3回調査は2022年2～3月にかけて実施し、いずれも基本的に調査時点の状況について回答を依頼した。第3回については、第2回調査の回答者2249人に調査を依頼し、回答者数は1761人（回答率78.3%）であった。

本稿では、2022年2～3月にかけて実施した第3回調査の回答者を分析対象とする。第3回調査を分析に利用するのは、コロナ禍による緊急対応としてのテレワークから脱却し、勤務先への出勤だけでなくテレワークを組み込んだ働き方が定着しつつある時期の調査であり、今後拡大が予想される境界管理の特徴が確認できると考えたことによる。

(2) 回答者属性

分析対象とした回答者の属性を表1に示す。大卒ホワイトカラーの正社員を調査対象としていることから、男性が回答者の84.6%を占める。平均年齢は47.2歳で、50代が45.3%と半数弱にのぼる。また、同居家族がいる人を調査対象としたため、既婚が87.6%と9割弱を占める。

職種は、「研究開発・設計・システム開発など」(32.3%)、「営業」(22.8%)、「人事・総務・経理・広報など」(17.8%)が上位3位となっている。

役職は「一般社員」(34.5%)、「課長クラス」(31.3%)がそれぞれ3割強で拮抗している。

勤務先の規模は「3000人以上」が51.1%と約半数を占める。

勤務先の業種は、「製造業」(37.9%)、「金融・保険・不動産・物品賃貸業」(15.4%)、「情報通信業」(12.8%)が上位3位となっている。

在宅勤務の適用有無・頻度については、「在宅勤務制度は適用されていない」(20.0%)と「在宅勤務はしていない」(20.1%)をあわせて約4割であることから、約6割は在宅勤務を行っており、「月1～3回ぐらい」、「週1回ぐらい」、「週2回ぐらい」、「週3回ぐらい」、「週4回ぐらい」、「ほ

ぼ毎日」がそれぞれ1割前後の回答率となっている。

居住地域は「南関東（一都三県）」が51.8%と過半数を占め、次に「近畿」(18.2%)が続いている。

3 分析の枠組みと結果

(1) WLP ×境界管理の8類型の作成方法

WLP ×境界管理の8類型作成に使用した設問とその回答結果、さらに類型作成の考え方は図1のとおりである。前述のとおり Kossek (2016)を参照し、まずWLPについては、(a)「私は、仕事以外の個人的な時間や家族との時間にも仕事をしている」と(b)「私は、工作中に、個人的な用事や家族の用事に対応している」の2つの設問への回答(5段階尺度)のうち「当てはまる」、「どちらかという当てはまる」を選択した人を〈浸透有〉、「どちらかという当てはまらない」、「当てはまらない」を選択した人を〈浸透無〉に分類した。「統合型」は(a)と(b)の両者が〈浸透有〉、「仕事優先型」は(a)が〈浸透有〉で(b)が〈浸透無〉、「家庭優先型」は(a)が〈浸透無〉で(b)が〈浸透有〉、「分離型」

表1 回答者の基本的な属性

性別	男性 84.6%、女性 15.4%
年齢	30代 18.5%、40代 36.2%、50代 45.3%、平均年齢 47.2 歳
未既婚	既婚 87.6%、未婚 12.4%
職種	経営企画 5.4%、人事・総務・経理・広報など 17.8%、研究開発・設計・システム開発など 32.3%、営業企画 7.0%、営業 22.8%、一般事務 14.7%
役職	一般社員 34.5%、係長・主任クラス 26.7%、課長代理クラス 7.4%、課長クラス 31.3%
勤務先の規模	300～999人 27.2%、1000～2999人 21.7%、3000人以上 51.1%
勤務先の業種	建設業・鉱業・採石業・砂利採取業 3.9%、製造業 37.9%、電機・ガス・熱供給・水道業 1.9%、情報通信業 12.8%、運輸業・郵便業 4.4%、卸売・小売業 8.0%、金融・保険・不動産・物品賃貸業 15.4%、飲食店・宿泊業 0.4%、医療・福祉・教育・学習支援業 3.9%、サービス業 8.7%、その他 2.7%
在宅勤務の適用有無・頻度	在宅勤務制度は適用されていない 20.0%、在宅勤務はしていない 20.1%、月1～3回ぐらい 7.9%、週1回ぐらい 9.5%、週2回ぐらい 11.9%、週3回ぐらい 8.8%、週4回ぐらい 8.0%、ほぼ毎日 13.8%
居住地域	北海道・東北 3.0%、北関東・甲信・北陸 6.1%、南関東（一都三県） 51.8%、東海 10.8%、近畿 18.2%、中国・四国 4.8%、九州 5.2%

(出所)「第3回 仕事と生活の境界管理に関する調査」より筆者らが作成。

は (a) と (b) の両者が「浸透無」となる。次に境界管理については、(c)「私は、仕事と自分の生活を分けることができている」という設問への回答（5段階尺度）で、「当てはまる」、「どちらかという当てはまる」と回答した人を「能動型」とし、「どちらともいえない」、「どちらかという当てはまらない」、「当てはまらない」と回答した人を「受動型」とした。両者を組み合わせて「統合・能動型」、「統合・受動型」、「仕事優先・能動型」、「仕事優先・受動型」、「家庭優先・能動型」、「家庭優先・受動型」、「分離・能動型」、「分離・受動型」の WLP × 境界管理による 8 類型を作成した。

なお、境界管理については、前述のとおり「私は、仕事と自分の生活を分けることができている」という主観的な評価をもとに「能動型」と「受動型」を区分していることから、念のため、実態として仕事と自分の生活を分けるための具体的な行動が伴っているかどうかについてもみておきたい。表 2 は、境界管理・仕事管理に関する行動を列挙し、日頃の行動としてどの程度当てはまるかを 5 段階尺度（「当てはまる」5 点、「当てはまらない」1 点として得点化）でたずねた結果を、能動型と受

動型で比較したものである。

全ての行動について、能動型の得点が受動型のそれを有意に上回っており、特に「自分や家族との生活に集中できるように、仕事以外では仕事をすることを忘れるようにしている」（0.70 点）、「優先順位をつけて仕事に取り組んでいる」（0.59 点）、「仕事をする際には、仕事だけに集中できる時間帯を設けている」（0.53 点）は両者の差が 0.5 点を超えている。

これらの結果から、「私は、仕事と自分の生活を分けることができている」としている人は、実際に仕事と自分の生活を分けるための具体的な行動をとっており、仕事と自分の生活を区分している実態がみてとれる。

（2）WLP × 境界管理の 8 類型の比較分析

WLP × 境界管理の 8 類型について、まず、境界管理に関わる上司の行動、勤務先の支援の現状を比較・概観したい。その上で、社員のエンゲージメントや生活全体の満足度、仕事と仕事以外の時間配分や時間の使い方の満足度、さらには仕事からの心理的距離や仕事以外の場での疲労回復、在宅勤務時の仕事の生産性など、多面的な観点か

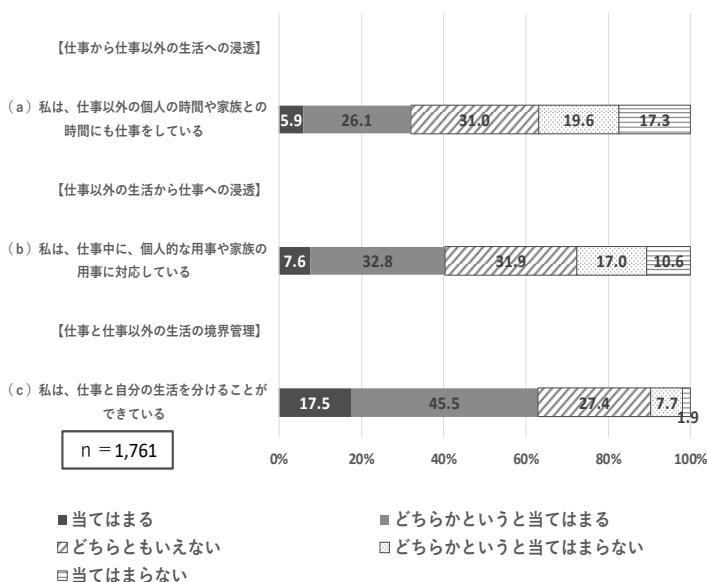


図 1 仕事と生活の浸透（WLP）と境界管理による WLP × 境界管理の 8 類型

（出所）「第 3 回 仕事と生活の境界管理に関する調査」より筆者らが作成。

	浸透		境界管理	
	有	無	能動型	受動型
統合・能動型	両方あり		○	
統合・受動型	両方あり			○
仕事優先・能動型	仕事⇒生活		○	
仕事優先・受動型	仕事⇒生活			○
家庭優先・能動型	生活⇒仕事		○	
家庭優先・受動型	生活⇒仕事			○
分離・能動型		両方なし	○	
分離・受動型		両方なし		○

表2 「能動型」と「受動型」の境界管理・仕事管理

	境界管理	n	平均値	差	標準偏差
①仕事のパソコンと自分のパソコンを使い分けている	能動型	1109	4.29	0.48 ***	1.09
	受動型	652	3.82		1.13
②仕事の携帯・スマートフォンと自分の携帯・スマートフォンを使い分けている	能動型	1109	3.93	0.38 ***	1.39
	受動型	652	3.56		1.27
③自分や家族との生活に集中できるように、仕事以外では仕事のことを忘れるようにしている	能動型	1109	3.69	0.70 ***	1.01
	受動型	652	2.99		0.99
④仕事に集中できるように、仕事中は個人的なことや家族のことを忘れるようにしている	能動型	1109	3.18	0.26 ***	1.06
	受動型	652	2.92		0.88
⑤優先順位をつけて仕事に取り組んでいる	能動型	1109	4.17	0.59 ***	0.73
	受動型	652	3.58		0.82
⑥各業務に投入する時間を事前に計画して仕事に取り組んでいる	能動型	1109	3.72	0.50 ***	0.85
	受動型	652	3.22		0.82
⑦仕事をする際には、仕事だけに集中できる時間帯を設けている	能動型	1109	3.74	0.53 ***	0.85
	受動型	652	3.21		0.84
⑧仕事の予定よりも先に自分や家族の予定を確保している	能動型	1109	3.39	0.42 ***	0.97
	受動型	652	2.97		0.86
⑨休暇等や不在時に緊急対応が必要になった際の連絡先を、予め上司や同僚に知らせている	能動型	1109	3.93	0.45 ***	1.00
	受動型	652	3.48		0.97
⑩仕事以外の時間帯でも対応してくれる人だと、上司や同僚に思われなくようにしている	能動型	1109	3.27	0.25 ***	1.04
	受動型	652	3.03		0.85
⑪有給休暇中には、仕事やメールに、同僚が対応できるようにしている	能動型	1109	3.38	0.41 ***	1.13
	受動型	652	2.97		0.97

注1. 日頃の行動としてどの程度当てはまるかについて「当てはまる」5点、「どちらかという当てはまる」4点、「どちらともいえない」3点、「どちらかという当てはまらない」2点、「当てはまらない」1点として得点化。

注2. *** < 0.001で有意。t検定。

(出所) 「第3回 仕事と生活の境界管理に関する調査」より筆者らが作成。

ら、各類型の比較・検討を行うこととしたい。

まず、上司の行動については、境界管理に良い影響があると考えられる8つの行動を列挙し、それぞれについて「あなたの上司の行動」としてどの程度当てはまるかを5段階尺度でたずねている（「当てはまる」5点、「当てはまらない」1点として得点化）。

WLP × 境界管理の8類型を比較すると、「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」以外の全ての項目で、「統合・能動型」の得点が最も高くなっている（表3）。特に、「統合・能動型」と「仕事優先・受動型」の差はどの項目でも大きい傾向がみとれる。また、「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」は、「仕事優先・能動型」以外の全ての類型を「統合・能動

型」が有意に上回っており、上司が働き方のモデルとなっていることが、「統合・能動型」の顕著な特徴であることがわかる。

次に、勤務先の支援についても、7つの取り組み内容を列挙し、「あなたの勤務先」にどの程度当てはまるかを5段階尺度（「当てはまる」5点、「当てはまらない」1点として得点化）でたずねた結果を、WLP × 境界管理の8類型で比較してみた（表4）。

「業務量に見合った人員が配置されている」、「多様な働き方をしている社員がいることを前提に、仕事が進められている」は、「仕事優先・能動型」以外の全ての類型を「統合・能動型」が有意に上回っており、「統合・能動型」に対する勤務先の支援の特徴として注目される。「メリハリのある働き方が推奨されている」はWLP × 境界管理の

表3 WLP ×境界管理の8類型別にみた上司の行動の比較

	n	上司は、時間の使い方を考えて仕事をしている(点)		上司は、自分や家族の生活を大事にしている(点)		上司は、部下の仕事以外の個人的事情を配慮している(点)		上司は、部下の仕事が円滑に進むように支援している(点)	
		平均値	統合・能動型との差	平均値	統合・能動型との差	平均値	統合・能動型との差	平均値	統合・能動型との差
統合・能動型	262	3.51	—	3.61	—	3.64	—	3.58	—
統合・受動型	109	2.98	-0.53 ***	3.26	-0.35 *	3.43	-0.21	3.28	-0.30
仕事優先・能動型	98	3.24	-0.27	3.40	-0.21	3.35	-0.29	3.45	-0.13
仕事優先・受動型	95	2.79	-0.72 ***	2.92	-0.69 ***	3.05	-0.59 ***	3.01	-0.57 ***
家庭優先・能動型	252	3.29	-0.23	3.50	-0.10	3.52	-0.13	3.46	-0.12
家庭優先・受動型	89	3.04	-0.47 **	3.28	-0.33	3.06	-0.59 ***	3.15	-0.43 **
分離・能動型	497	3.24	-0.27 **	3.38	-0.22	3.38	-0.26 **	3.46	-0.12
分離・受動型	359	2.89	-0.63 ***	2.98	-0.62 ***	2.95	-0.69 ***	2.97	-0.61 ***
計	1,761	3.16	—	3.31	—	3.32	—	3.33	—
Welch検定	—	***		***		***		***	
	n	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(点)		上司の働き方は、仕事と仕事以外の生活の両立の仕方になる(点)		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(点)		上司は、基本的には、部下に対してメールを送らないようにしている(点)	
		平均値	統合・能動型との差	平均値	統合・能動型との差	平均値	統合・能動型との差	平均値	統合・能動型との差
統合・能動型	262	3.67	—	3.38	—	3.56	—	3.61	—
統合・受動型	109	3.34	-0.33	2.63	-0.74 ***	3.00	-0.56 ***	3.12	-0.49 **
仕事優先・能動型	98	3.62	-0.05	3.06	-0.32	3.29	-0.28	3.71	0.11
仕事優先・受動型	95	3.05	-0.62 ***	2.52	-0.86 ***	2.91	-0.66 ***	3.15	-0.46 *
家庭優先・能動型	252	3.62	-0.04	2.92	-0.46 ***	3.36	-0.20	3.65	0.04
家庭優先・受動型	89	3.26	-0.41 **	2.80	-0.58 ***	2.98	-0.58 ***	3.25	-0.36
分離・能動型	497	3.54	-0.13	2.88	-0.50 ***	3.34	-0.22	3.68	0.07
分離・受動型	359	3.05	-0.62 ***	2.81	-0.57 ***	2.91	-0.65 ***	3.17	-0.44 ***
計	1,761	3.42	—	2.91	—	3.22	—	3.48	—
Welch検定	—	***		***		***		***	

注1. 上司の行動としてどの程度当てはまるかについて「当てはまる」5点、「どちらかという当てはまる」4点、「どちらともいえない」3点、「どちらかという当てはまらない」2点、「当てはまらない」1点として得点化。

注2. *** < 0.001, ** < 0.01, * < 0.05で有意。グループ内は Welch 検定。統合・能動型と有意差は Games-Howell による検定。(出所)「第3回 仕事と生活の境界管理に関する調査」より筆者らが作成。

表4 WLP ×境界管理の8類型別にみた勤務先の支援の比較

	n	希望すれば在宅勤務の利用が認められている(点)		残業など労働時間の削減が進められている(点)		業務量に見合った人員が配置されている(点)		メリハリのある働き方が推奨されている(点)	
		平均値	統合・能動型との差	平均値	統合・能動型との差	平均値	統合・能動型との差	平均値	統合・能動型との差
統合・能動型	262	3.95	—	4.02	—	3.39	—	3.89	—
統合・受動型	109	3.91	-0.04	3.75	-0.27	2.41	-0.98 ***	3.38	-0.51 **
仕事優先・能動型	98	3.81	-0.14	4.01	-0.01	3.17	-0.22	3.82	-0.07
仕事優先・受動型	95	3.60	-0.35	3.34	-0.68 ***	2.46	-0.93 ***	3.20	-0.69 ***
家庭優先・能動型	252	3.72	-0.23	4.04	0.02	2.84	-0.55 ***	3.76	-0.13
家庭優先・受動型	89	3.65	-0.29	3.64	-0.38 *	2.76	-0.63 ***	3.31	-0.57 ***
分離・能動型	497	3.48	-0.46 ***	3.94	-0.08	2.86	-0.53 ***	3.68	-0.21
分離・受動型	359	3.18	-0.77 ***	3.32	-0.70 ***	2.65	-0.74 ***	3.11	-0.78 ***
計	1,761	3.58	—	3.78	—	2.86	—	3.55	—
Welch検定	—	***		***		***		***	
	n	出退勤時間の選択や勤務時間中の「中抜け」が認められている(点)		社員は、働いた時間ではなく、仕事の成果で評価されている(点)		多様な働き方をしている社員がいることを前提に、仕事が進められている(会議時間の設定や会議の方法など)(点)			
		平均値	統合・能動型との差	平均値	統合・能動型との差	平均値	統合・能動型との差		
統合・能動型	262	3.73	—	3.71	—	3.73	—		
統合・受動型	109	3.56	-0.17	3.43	-0.28	3.27	-0.46 **		
仕事優先・能動型	98	3.45	-0.28	3.63	-0.08	3.48	-0.25		
仕事優先・受動型	95	3.15	-0.58 **	3.31	-0.41	3.12	-0.61 ***		
家庭優先・能動型	252	3.50	-0.23	3.51	-0.21	3.45	-0.28 *		
家庭優先・受動型	89	3.28	-0.44 *	3.30	-0.41 *	3.10	-0.63 ***		
分離・能動型	497	3.10	-0.62 ***	3.34	-0.37 ***	3.25	-0.48 ***		
分離・受動型	359	2.93	-0.79 ***	3.00	-0.72 ***	2.93	-0.80 ***		
計	1,761	3.28	—	3.37	—	3.28	—		
Welch検定	—	***		***		***			

注1. 勤務先の支援としての程度当てはまるかについて「当てはまる」5点、「どちらかという当てはまる」4点、「どちらともいえない」3点、「どちらかという当てはまらない」2点、「当てはまらない」1点として得点化。

注2. *** < 0.001、* < 0.05で有意。グループ内は Welch 検定。統合・能動型と有意差は Games-Howell による検定。
(出所)「第3回 仕事と生活の境界管理に関する調査」より筆者らが作成。

表5 WLP ×境界管理の8類型別にみたエンゲージメント等と生産性の比較

	n	エンゲージメント (点)		生活全体の満足度 (点)		時間の配分や時間の使い方に対する満足度 (点)		心理的に仕事から離れることができていない (点)		仕事以外の時間で疲労回復ができていない (点)	
		平均値	統合・能動型との差	平均値	統合・能動型との差	平均値	統合・能動型との差	平均値	統合・能動型との差	平均値	統合・能動型との差
統合・能動型	262	10.30	—	3.74	—	3.78	—	3.52	—	3.74	—
統合・受動型	109	8.61	-1.70 ***	3.10	-0.64 ***	2.91	-0.87 ***	2.38	-1.14 ***	2.94	-0.80 ***
仕事優先・能動型	98	10.23	-0.07	3.60	-0.14	3.56	-0.22	3.43	-0.09	3.47	-0.27
仕事優先・受動型	95	9.55	-0.75	3.09	-0.65 ***	2.85	-0.93 ***	2.47	-1.05 ***	2.76	-0.98 ***
家庭優先・能動型	252	9.09	-1.21 ***	3.54	-0.20	3.49	-0.29 **	3.48	-0.04	3.60	-0.14
家庭優先・受動型	89	8.63	-1.67 ***	3.08	-0.66 ***	2.97	-0.81 ***	2.92	-0.60 ***	2.93	-0.81 ***
分離・能動型	497	9.46	-0.84 ***	3.58	-0.16	3.52	-0.26 **	3.45	-0.07	3.53	-0.21
分離・受動型	359	8.32	-1.98 ***	2.94	-0.80 ***	2.88	-0.90 ***	2.86	-0.66 ***	2.87	-0.87 ***
計	1,761	9.25	—	3.39	—	3.32	—	3.20	—	3.33	—
Welch検定	—	***		***		***		***		***	
	n	在宅勤務時の生産性									
		平均値	統合・能動型との差								
統合・能動型	188	3.33	—								
統合・受動型	82	2.71	-0.62 ***								
仕事優先・能動型	65	2.97	-0.36								
仕事優先・受動型	61	3.07	-0.26								
家庭優先・能動型	158	3.01	-0.32								
家庭優先・受動型	57	2.74	-0.59 **								
分離・能動型	259	2.93	-0.40 ***								
分離・受動型	184	2.77	-0.56 ***								
計	1,054	2.97	—								
Welch検定	—	***									

- 注1. エンゲージメントについては、「仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる」、「仕事に熱心に取り組んでいる」、「仕事をしていると、つい夢中になっている」それぞれについて「当てはまる」～「当てはまらない」（「当てはまる」5点、「当てはまらない」1点として得点化）をたずねており、これらを足し合わせてエンゲージメントとして得点化（15点から5点；クロンバックの $\alpha=0.844$ ）。
- 注2. 仕事や仕事以外の生活を含めた生活全体の満足度、仕事と仕事以外の時間の配分や時間の使い方の満足度も、それぞれ「満足」～「不満」（「満足」5点、「不満」1点として得点化）をたずねている。
- 注3. 「仕事以外の時間に、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できていない」（仕事からの心理的距離の確保）、「仕事以外の時間で、疲労回復ができていない」も、それぞれ「当てはまる」～「当てはまらない」（「当てはまる」5点、「当てはまらない」1点として得点化）をたずねている。
- 注4. 在宅勤務時の生産性は、在宅勤務をしている人について。
- 注5. *** < 0.001、** < 0.01で有意。グループ内は Welch 検定。統合・能動型と有意差は Games-Howell による検定。
（出所）「第3回 仕事と生活の境界管理に関する調査」より筆者らが作成。

8類型のうちの受動型で低くなっており、メリハリのある働き方の推奨が、能動的な境界管理につながることを示唆されている。

次に、社員のエンゲージメントや生活全体の満足度、仕事と仕事以外の時間配分や時間の使い方の満足度、さらには仕事からの心理的距離や仕事

以外の場での疲労回復、在宅勤務時の仕事の生産性については、WLP ×境界管理の8類型でどのような相違があるのだろうか（表5）。

調査では、「仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる」、「仕事に熱心に取り組んでいる」、「仕事をしていると、つい夢中になっている

る」のそれぞれについて「当てはまる」程度（5段階尺度、「当てはまる」5点、「当てはまらない」1点として得点化）をたずねており、これらを足し合わせた得点を社員のエンゲージメントとした（15点から5点；クロンバックの $\alpha = 0.844$ ）。仕事や仕事以外の生活を含めた生活全体の満足度、仕事と仕事以外の時間の配分や時間の使い方の満足度も、それぞれ「満足」～「不満」の5段階尺度（「満足」5点、「不満」1点として得点化）でたずねている。「仕事以外の時間に、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できる」、「仕事以外の時間で、疲労回復ができている」も、それぞれ「当てはまる」～「当てはまらない」の5段階尺度（「当てはまる」5点、「当てはまらない」1点として得点化）でたずねている。また、在宅勤務を実施している人に対しては、在宅勤務の時に担当している仕事の生産性について、その仕事を出勤して担当する場合と比較して高いか低いかを5段階尺度でたずね、「高い」を5点、「低い」を1点として得点化している。

これらの得点をWLP×境界管理の8類型別で比較した結果、いずれも「統合・能動型」の得点が最も高くなっている。社員のエンゲージメントについては、「統合・能動型」が「統合・受動型」だけでなく、「家庭優先型」と「分離型」の両タイプをも上回っている。在宅勤務時の仕事の生産性については、「統合型」及び「家庭優先型」の受動型、「分離型」の両タイプを「統合・能動型」が上回っている。それ以外の得点については、すべて「統合・能動型」がWLP×境界管理の8類型のうちの「受動型」を上回っているが、さらに仕事と仕事以外の時間の配分や時間の使い方については、「家庭優先・能動型」や「分離・能動型」よりも高いことが注目される。

（3）重回帰分析1の結果～エンゲージメント等

WLP×境界管理の8類型を説明変数として、被説明変数に社員の①エンゲージメント、②生活

全体の満足度、③時間の配分や時間の使い方に対する満足度、④仕事からの心理的距離の確保、⑤仕事以外の場での疲労回復の実現の5つを取り上げて重回帰分析を行った。また、勤務先企業や職場の管理職のマネジメントを説明変数として、上司のWLB支援（8つの設問の合成変数：40点から8点；クロンバックの $\alpha = 0.899$ ；以下ではWLB管理職と略）と勤務先企業のWLB支援（7つの設問の合成変数：35点から7点；クロンバックの $\alpha = 0.780$ ；以下ではWLB企業と略）の2つを投入した。統制変数としては、分析対象者の性別、未既婚、未就学児の有無、年齢、役職・職種、勤務先の業種や企業規模、週の実労働時間（管理職や裁量労働制適用者も実労働時間を調査）、月の在宅勤務日数（在宅勤務適用なしはゼロ日とした）を投入した。各変数の記述統計量は表6で、分析結果は表7である。表7によると、下記が明らかになった。説明変数に関してはWLP×境界管理の8類型と上司と勤務先企業のWLB支援（WLB管理職、WLB企業）を主に取り上げる。

第1に、WLB管理職とWLB企業の両者は、社員の①エンゲージメント、②生活全体の満足度、③時間の配分や時間の使い方の満足度、④仕事からの心理的距離の確保、⑤仕事以外の場での疲労回復の実現のすべてに対して、プラスに有意となった。

第2に、「家庭優先・能動型」がエンゲージメントに関して有意でないことを除いて、WLP×境界管理の8類型のいずれも、「能動型」は上記の①から⑤のすべてに対してプラスに有意となった。

第3に、WLP×境界管理の8類型のうち「仕事優先型」では、「能動型」だけでなく、「受動型」もエンゲージメントにおいてプラスで有意となった。仕事優先型は仕事中心の働き方をしている社員であるため、エンゲージメントが高くなったと推測される。

第4に、「統合・受動型」と「仕事優先・受動型」の両者とも、仕事からの心理的距離の確保がマイナスに有意となる。つまり、「統合型」であって

表6 重回帰分析1の使用変数の記述統計量

		n	平均値	標準偏差	最大値	最小値	
被 説 明 変 数	エンゲージメント	1761	9.25	2.68	3.00	15.00	
	生活全体に対する満足度	1761	3.39	0.90	1.00	5.00	
	時間の配分や時間の使い方に対する満足度	1761	3.32	0.91	1.00	5.00	
	心理的に仕事から離れることができています	1761	3.20	1.03	1.00	5.00	
	仕事以外の時間で疲労回復ができています	1761	3.33	1.01	1.00	5.00	
説 明 変 数	男性ダミー	1761	0.85	0.36	1.00	0.00	
	既婚ダミー	1761	0.88	0.33	1.00	0.00	
	未就学児ダミー	1761	0.16	0.37	1.00	0.00	
	年 齢	30-39歳ダミー	1761	0.18	0.39	1.00	0.00
		40-49歳ダミー	1761	0.36	0.48	1.00	0.00
		50-59歳ダミー	1761	0.45	0.50	1.00	0.00
	WLB管理職	1761	26.16	6.07	40.00	8.00	
	WLB企業	1761	23.70	4.98	35.00	7.00	
	役 職 ・ 職 種	課長ダミー	1761	0.31	0.46	1.00	0.00
		企画ダミー	1761	0.07	0.25	1.00	0.00
		人事・総務・経理ダミー	1761	0.11	0.32	1.00	0.00
		研究・開発ダミー	1761	0.23	0.42	1.00	0.00
		営業ダミー	1761	0.14	0.35	1.00	0.00
		一般事務ダミー	1761	0.13	0.34	1.00	0.00
	規 模	300~999人ダミー	1761	0.27	0.45	1.00	0.00
		1000~2999人ダミー	1761	0.22	0.41	1.00	0.00
		3000人以上ダミー	1761	0.51	0.50	1.00	0.00
	製造業ダミー	1761	0.38	0.49	1.00	0.00	
	週あたり実労働時間	1761	44.36	9.84	80.00	20.00	
	月あたり在宅勤務日数	1761	6.58	7.38	20.00	0.00	
	類 型	統合・能動型ダミー	1761	0.15	0.36	1.00	0.00
		統合・受動型ダミー	1761	0.06	0.24	1.00	0.00
		仕事優先・能動型ダミー	1761	0.06	0.23	1.00	0.00
仕事優先・受動型ダミー		1761	0.05	0.23	1.00	0.00	
家庭優先・能動型ダミー		1761	0.14	0.35	1.00	0.00	
家庭優先・受動型ダミー		1761	0.05	0.22	1.00	0.00	
分離・能動型ダミー		1761	0.28	0.45	1.00	0.00	
分離・受動型ダミー		1761	0.20	0.40	1.00	0.00	

注1. 年齢は第1回調査（2021年2月）時点のもの。以下同様。

注2. 在宅勤務日数は選択肢でたずねた結果を「在宅勤務制度は適用されていない」及び「在宅勤務制度が適用されているが、在宅勤務はしていない」を0日、「月1～3回ぐらい」を2日、「週1回ぐらい」を4日、「週2回ぐらい」を8日、「週3回ぐらい」を12日、「週4回ぐらい」を16日、「ほぼ毎日」を20日として数値化。

注3. 週あたり実労働時間は選択肢でたずねた結果を、「20時間未満」を20時間、「20時間～25時間未満」を22.5時間、「25時間～30時間未満」を27.5時間、「30時間～35時間未満」を32.5時間、「35時間～40時間未満」を37.5時間、「40時間」を40時間、「40時間超～45時間」を42.5時間、「45時間超～50時間」を47.5時間、「50時間超～55時間」を52.5時間、「55時間超～60時間」を57.5時間、「60時間超～65時間」を62.5時間、「65時間超～70時間」を67.5時間、「70時間超～75時間」を72.5時間、「75時間超～80時間」を77.5時間、「80時間超」を80時間として数値化。以下同様。

（出所）「第3回 仕事と生活の境界管理に関する調査」より筆者らが作成。

も「受動型」では、仕事からの心理的距離の確保が難しい状況にあると考えられる。

第5に、第3と第4を踏まえると、社員のエンゲージメントが高かった「仕事優先・受動型」は、仕事からの心理的距離の確保がマイナスとなっているため、持続可能性が低い類型と想定できる。この点を踏まえると、企業としては、「仕事優先・受動型」に関しては、「仕事優先」の中では「能動型」へ、あるいは他にエンゲージメントが高い「統合」もしくは「分離」の「能動型」への転換

を支援することが大事になろう。

(4) 重回帰分析2の結果～在宅勤務時の生産性

ここでは WLP ×境界管理の8類型と在宅勤務時の生産性の関係に関して、重回帰分析を行う。在宅勤務時の仕事の生産性を被説明変数として、説明変数は基本的に表7の重回帰分析と同じものを用いる。ただし、月あたりの在宅勤務の日数を除外している。理由は、因果関係が逆で、在宅勤

表7 重回帰分析1の結果～エンゲージメント等の規定要因

	被説明変数： エンゲージメント		被説明変数： 生活全体の満足度		被説明変数： 時間の配分や時間の 使い方に対する満足 度		被説明変数： 心理的に仕事から離 れることができている		被説明変数： 仕事以外の時間で疲 労回復ができています		
	標準化係数		標準化係数		標準化係数		標準化係数		標準化係数		
定数		***		***		***		***		***	
男性ダミー	-0.0180		-0.0420		-0.0410		-0.0230		-0.0060		
既婚ダミー	-0.0130		-0.0010		-0.0060		-0.0320		-0.0040		
未就学児ダミー	-0.0120		-0.0010		-0.0040		0.0430		-0.0190		
年齢	基準：50-59歳										
	30-39歳ダミー	0.0310		0.0240		-0.0080		0.0300		0.0460	
	40-49歳ダミー	0.0330		-0.0120		-0.0130		0.0090		0.0160	
WLB管理職	0.2630	***	0.2610	***	0.2590	***	0.2230	***	0.2330	***	
WLB企業	0.2460	***	0.2660	***	0.2310	***	0.1220	***	0.1770	***	
役職・職種	基準：一般事務										
	課長ダミー	0.1440	***	0.1000	**	0.0750	*	0.0210		0.0510	
	企画ダミー	0.0300		0.0180		0.0100		-0.0140		-0.0150	
	人事・総務・経理ダミー	0.0070		-0.0140		0.0090		0.0030		0.0110	
	研究・開発ダミー	0.0350		0.0170		0.0240		0.0040		-0.0100	
	営業ダミー	0.0530		0.0480		0.0310		0.0050		0.0080	
規模	基準：従業員規模3000人以上										
	300～999人ダミー	-0.0190		0.0150		0.0350		0.0540	*	0.0510	*
	1000～2999人ダミー	0.0130		0.0250		0.0550	*	0.0640	**	0.0370	
製造業ダミー	-0.0460	*	0.0290		0.0110		0.0060		0.0320		
週あたり実労働時間	0.0540	*	-0.0030		-0.0390		-0.0240		-0.0540	*	
月あたり在宅勤務日数	-0.0600	*	-0.0060		0.0030		-0.0370		-0.0030		
類型	基準：分離・受動型										
	統合・能動型ダミー	0.1020	***	0.1390	***	0.1850	***	0.1260	***	0.1730	***
	統合・受動型ダミー	-0.0180		-0.0060		-0.0380		-0.1380	***	-0.0170	
	仕事優先・能動型ダミー	0.0790	***	0.0780	***	0.0870	***	0.0700	**	0.0650	**
	仕事優先・受動型ダミー	0.0810	***	0.0250		-0.0160		-0.0830	***	-0.0280	
	家庭優先・能動型ダミー	-0.0120		0.1090	***	0.1130	***	0.1400	***	0.1550	***
	家庭優先・受動型ダミー	0.0030		0.0050		-0.0100		-0.0020		-0.0100	
分離・能動型ダミー	0.0810	**	0.2000	***	0.1950	***	0.1830	***	0.1960	***	
	n	1761		1761		1761		1761		1761	
	調整済みR2乗	0.2471		0.3062		0.3079		0.2220		0.2387	
	F値	25.0701		33.3636		33.6196		21.9312		23.9986	
		***		***		***		***		***	

注. *** < 0.001, ** < 0.01, * < 0.05で有意。

(出所) 「第3回 仕事と生活の境界管理に関する調査」より筆者らが作成。

務時の生産性が低下しない、あるいは出勤時と変わらない人が、在宅勤務の回数を増やしている可能性が高いと想定されることによる。他方、表7の重回帰分析の説明変数にないものとして、在宅勤務時の自宅の通信環境（5段階尺度：「整っている」5点、「整っていない」1点として得点化）と在宅勤務に関する家族の理解・協力度（5段階尺度：「得られている」5点、「得られていない」1点と

して得点化）を含めた。家族の理解・協力や自宅の通信環境が、在宅勤務時の仕事の生産性に影響すると想定したことによる。なお、在宅勤務時の生産性に関する変数は、前述のとおり「在宅勤務の時に担当しているときの仕事の生産性は、その仕事を出勤して担当する場合と比較して高いと思いますか、低いと思いますか」とたずねた設問の5段階尺度（「高い」、「どちらかというが高い」、「同

表8 重回帰分析2の使用変数の記述統計量

		n	平均値	標準偏差	最大値	最小値	
被説明変数：在宅勤務時の生産性		1051	2.97	0.91	5.00	1.00	
説明変数	男性ダミー	1051	0.85	0.36	1.00	0.00	
	既婚ダミー	1051	0.90	0.30	1.00	0.00	
	未就学児ダミー	1051	0.16	0.36	1.00	0.00	
	年齢	30-39歳ダミー	1051	0.17	0.38	1.00	0.00
		40-49歳ダミー	1051	0.35	0.48	1.00	0.00
		50-59歳ダミー	1051	0.48	0.50	1.00	0.00
	WLB管理職	1051	26.62	5.85	40.00	8.00	
	WLB企業	1051	25.16	4.36	35.00	8.00	
	職種	課長ダミー	1051	0.31	0.46	1.00	0.00
		企画ダミー	1051	0.08	0.27	1.00	0.00
		人事・総務・経理ダミー	1051	0.11	0.31	1.00	0.00
		研究・開発ダミー	1051	0.28	0.45	1.00	0.00
		営業ダミー	1051	0.13	0.33	1.00	0.00
	規模	一般事務ダミー	1051	0.09	0.29	1.00	0.00
		300~999人ダミー	1051	0.21	0.40	1.00	0.00
		1000~2999人ダミー	1051	0.20	0.40	1.00	0.00
	3000人以上ダミー	1051	0.59	0.49	1.00	0.00	
	製造業ダミー	1051	0.44	0.50	1.00	0.00	
	週あたり実労働時間	1051	44.49	9.59	80.00	20.00	
	在宅勤務時の家族の協力	1051	4.03	0.86	5.00	1.00	
在宅勤務時の通信環境	1051	3.96	0.95	5.00	1.00		
類型	統合・能動型ダミー	1051	0.18	0.38	1.00	0.00	
	統合・受動型ダミー	1051	0.08	0.27	1.00	0.00	
	仕事優先・能動型ダミー	1051	0.06	0.24	1.00	0.00	
	仕事優先・受動型ダミー	1051	0.06	0.23	1.00	0.00	
	家庭優先・能動型ダミー	1051	0.15	0.36	1.00	0.00	
	家庭優先・受動型ダミー	1051	0.05	0.23	1.00	0.00	
	分離・能動型ダミー	1051	0.25	0.43	1.00	0.00	
分離・受動型ダミー	1051	0.17	0.38	1.00	0.00		

(出所)「第3回 仕事と生活の境界管理に関する調査」より筆者らが作成。

表9 重回帰分析2の結果～在宅勤務時の生産性の規定要因

		被説明変数 在宅勤務時の生産性		被説明変数 在宅勤務時の生産性		
		標準化係数		標準化係数		
定数			***			
男性ダミー		0.0750	*	規模	基準：従業員規模3000人以上	
既婚ダミー		-0.0100			300～999人ダミー	
未就学児ダミー		0.0030			1000～2999人ダミー	
				製造業ダミー		
年齢	基準：50-59歳			週あたり実労働時間	0.0100	
	30-39歳ダミー	0.0830	*	在宅勤務時の家族の協力	0.1420	
	40-49歳ダミー	0.0370		在宅勤務時の通信環境	0.1570	
WLB管理職		0.0830	*	類型	基準：分離・受動型	
WLB企業		0.0060			統合・能動型ダミー	0.0990
役職・職種	基準：一般事務				統合・受動型ダミー	-0.0680
	課長ダミー	-0.0650			仕事優先・能動型ダミー	-0.0040
	企画ダミー	0.0060			仕事優先・受動型ダミー	0.0370
	人事・総務：経理ダミー	-0.0830	*		家庭優先・能動型ダミー	-0.0150
	研究・開発ダミー	-0.0950			家庭優先・受動型ダミー	-0.0200
	営業ダミー	-0.0180			分離・能動型ダミー	-0.0440
		n				1051
		調整済みR2乗				0.1054
		F値			5.9480	

注. *** < 0.001、* < 0.05で有意。

(出所)「第3回 仕事と生活の境界管理に関する調査」より筆者らが作成。

じ(変わらない)、「どちらかという低い」、「低い」を利用して得点化している。また、分析対象者は、月に少なくとも1回以上、在宅勤務を行っている1051人²⁾である。重回帰分析に投入して変数の記述統計量は表8で、分析結果は表9である。モデルは有意で、調整済みR2乗の値は0.1054である。

分析結果によると、WLP×境界管理の8類型のうち「統合・能動型」は、在宅勤務時の生産性にプラスで有意となる。これ以外の類型は、生産性に対して有意な関係にはない。WLB管理職も生産性にプラスに有意となる。また、家族の理解・協力と自宅の通信環境の両者は、生産性にプラスに有意となっただけでなく、標準化係数の値も他の変数に比較して大きい。つまり、在宅勤務時の生産性は、「統合・能動型」であることやWLB管理職の存在に加えて、在宅勤務時の環境が重要なことが確認できた。

4 考察

以上の分析によると、WLP×境界管理の8類型のうち「統合・能動型」、「仕事優先・能動型」、「分離・能動型」の3つの「能動型」が、社員個人の満足度だけでなく、エンゲージメントも高いことから、企業にとっても望ましい働き方であることが確認できた。ただし、在宅勤務時の仕事の生産性は、「統合・能動型」のみがプラスに有意となった。また、在宅勤務時の生産性については、WLB管理職、家族の理解・協力、自宅の通信環境もプラスで有意となっている。つまり、社員が在宅勤務を選択し、かつ生産性の低下を回避するためには、「統合・能動型」の社員を増やしたり、在宅勤務の社員をも支援できるWLB管理職を育成したりすることが鍵となる。さらに、在宅勤務時の生産性の低下を回避するためには、在宅勤務時の家族の理解・協力や自宅の通信環境の整備を促すことも大事になろう。

また、「統合型」は、先行研究によると調整コストが高いとの指摘があったが、今回の分析によると、「統合型」であっても「能動型」であれば仕事からの心理的距離の確保や仕事以外の場での疲労回復が実現できていることも明らかになった。そういう意味で「統合・能動型」は望ましい働き方だといえるが、この点については、同じくエンゲージメントが高かった「仕事優先型」や「分離型」でも同様の傾向がみられており、WLPの形態よりも、社員が仕事と仕事以外の「境界管理」を適切に行うことができるかどうか、社員自身のWLBだけでなく、企業にとっても重要なことが示唆された。

さらに、WLB管理職とWLB企業両者とも、社員のエンゲージメント、生活全体の満足度、仕事と仕事以外の生活の時間配分の満足度、仕事からの心理的距離の確保、仕事以外の場での疲労回復の実現のすべてに対して、プラスで有意となることから管理職や企業による社員に対するWLB支援の充実が極めて重要といえる。

<謝辞>

本稿の執筆にあたっては、日本キャリアデザイン学会の2022年研究大会発表時における同志社大学社会学部・浦坂純子教授からのコメント、2021年研究大会発表時における法政大学大学院政策創造研究科・石山恒貴教授からのコメント、さらにフロアとの議論も考察の参考にさせて頂いた。また、調査の実施にあたっては、基盤研究(C)「『役割間干渉』の実態と在宅勤務やコロナ禍の影響：仕事と生活の境界管理」(研究代表者：佐藤博樹)、中央大学ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト(共同代表：佐藤博樹・武石恵美子)の個人研究費(佐藤博樹、松浦民恵)、中央大学の個人研究費(佐藤博樹)を活用させて頂いた。記してお礼申し上げます。

注

- 1) コロナ禍前後のWLP類型の変遷については、松浦・佐藤(2022)が詳しい。

- 2) 在宅勤務を実施している人は1054名だが、在宅時自宅の通信環境について「わからない」と回答している人(3名)を分析対象から除外したため、1051名となっている。

佐藤博樹・松浦民恵(2022)「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』、pp.5-17.

松浦民恵・佐藤博樹(2022)「コロナ禍で仕事と生活はどう変わったかー「WLP」類型の変動に着目してー」『生涯学習とキャリアデザイン』Vol.19 No.2, pp.77-98.

Bulger, C. A., Matthews, R. A., & Hoffman, M. E. (2007) "Work and personal life boundary management: Boundary strength, work/personal life balance, and the segmentation-integration continuum". *Journal of occupational health psychology*, 12 (4) , 365-375.

Kossek, E. E. & Lautsch, C. A. (2008) "CEO of Me: Creating a Life that Works in the Flexible Job Age". Pearson.

Kossek, E. E. (2016) "Managing work-life boundaries in the digital age". *Organizational Dynamics*, 45 (3) , pp.258-270.

“Work-Life Boundary Management” and Engagement

SATO Hiroki

MATSUURA Tamie

In this paper, we have created eight “Work-Life Permeability (WLP) x Boundary Management” typologies on the basis of two axes: the degree of permeability of work/non-work life and the degree of conscious engagement in boundary management. We conducted comparisons and analyses by type for employee engagement and overall life satisfaction; satisfaction with time allocation between work and non-work life and the usage of time; psychological distance from work; recovery from fatigue outside work; and productivity when working from home. For our analysis, we used the “Third Work-Life Boundary Management Survey” administered between February and March 2022 to full-time employees in white-collar occupations (university graduates or higher) who met certain criteria.

Our analysis confirmed that three of the eight “WLP x Boundary Management” types—“Integrated/Proactive,” “Work-first/Proactive,” and “Separated/Proactive”—are desirable

work styles for companies as employees who fall into these categories are more engaged and feel a greater sense of life satisfaction. That said, productivity when working from home was positive and significant only for the “Integrated/Proactive” type. It was also clear that although, according to previous studies, there are high adjustment costs associated with the “Integrated” type, those who are “Proactive” as well as “Integrated” are also better able to achieve psychological distance from work and recover from fatigue outside work. Moreover, for companies and managers who encourage WLB, our analysis showed positive and significant results for employee engagement, overall life satisfaction, satisfaction with time allocation between work and non-work life, psychological distance from work, and recovery from fatigue outside work. This demonstrates the critical need for managers and companies to improve support for WLB.