

解説

ワーク・ライフ・バランス塾／学習院大学経済経営研究所共同開発

【WLB-JUKU INDEX】の 特徴と活用の仕方

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 アシスタントフェロー 藤波 美帆



WORK
LIFE
BALANCE

自社の WLB の状態を評価する “WLB-JUKU INDEX”

ここでは、筆者も参加しているワーク・ライフ・バランス塾と学習院大学経済経営研究所によって共同開発された“WLB-JUKU INDEX”を紹介したい。

わが国でも、産業界を中心にワーク・ライフ・バランス（WLB）の考え方が広まり始めている。WLBの先進国である英国の貿易産業省では、WLBを「年齢、人種、性別にかかわらず、誰もが仕事とそれ以外の責任、欲求とをうまく調和させられるような生活リズムを見つけられるように、就業形態を調整すること」と定義しているが、WLBを経営の中に導入するには、単に就業形態の調整にとどまらず、働き方や仕事の管理を広く見直していく必要がある。

このようにしてWLBを実現していくことは、企業と社員の間に新しい「Win-Win」の関係を構築する

ことでもある。つまり、社員個人は仕事と生活の両面の充実を図ることができるが、それとともに、企業にとっても、多様な人材の確保と有効活用を図り、経営パフォーマンスの向上と経営の持続的な発展を実現できるというメリットがある。

WLBを実現するための適切な政策・制度を構築していくためには、しっかりとした「仮説—検証」を行いながら進めていくことが大切である。その際には、政策・制度を導入した結果として自社のWLBがどのような状態になっているか、つまり、「WLBの現状」を正しく評価していくことが不可欠となる。

このような認識に立って、WLBの推進状況を各社が自己評価するための指標として開発したものが、ここで紹介する“WLB-JUKU INDEX”（ワーク・ライフ・バランス塾指標）である。

WORK

LIFE “WLB-JUKU INDEX”の特徴 BALANCE

これまでもWLBに関する指標は開発されてきたが、それらは、おおむね、イ）仕事と育児・介護との両立度を測定する、ロ）企業による政策・制度の整備状況を評価する、の2点に焦点を当ててきたといえる。

それに対して“WLB-JUKU INDEX”は、WLBの政策・制度が導入され、WLBが実現されるまでの段階に沿って指標が設定されている。WLBが実現するまでの段階は、次のように整理することができる。

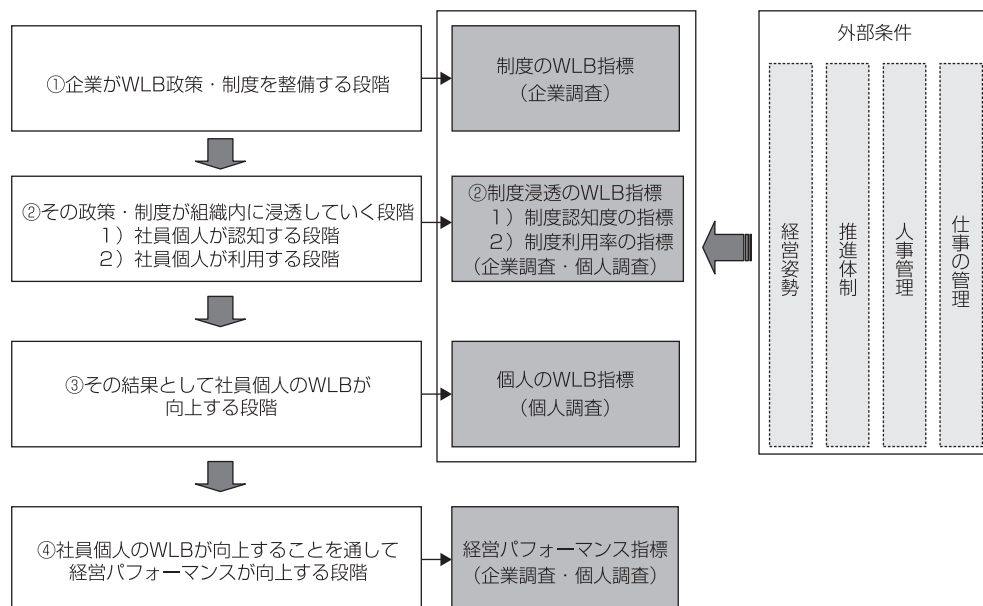
筆者のプロフィール



藤波 美帆
(ふじなみ・みほ)

1975年生まれ。学習院大学大学院経営学研究科博士後期課程在学中。現在、労働政策研究・研修機構アシスタントフェロー。「変化する人材育成政策」（今野浩一郎編著『個と組織の成果主義』中央経済社、2003年）などの執筆がある

図表1 WLBの実現段階とWLBおよび経営パフォーマンス指標



- ①企業がWLB政策・制度を整備する段階
- ②その政策・制度が組織内に浸透していく段階
 - 1) 社員個人が認知する段階
 - 2) 社員個人が利用する段階
- ③その結果として社員個人のWLBが向上する段階
- ④社員個人のWLBが向上することを通して経営パフォーマンス^(注1)が向上する段階

図表1に示すように、「WLB-JUKU INDEX」では、企業調査と個人調査を組み合わせデータを集^(注2)しており、段階ごとにWLBの状態を評価できるように指標が設定されている。このように段階的に指標設定を行うことで、WLB政策・制度の作成から社員のWLBの実現までの一連のプロセスを評価できる。浸透段階、実現段階で社員調査を行うことで、社員の意識・行動の観点からWLBを評価し、社員のWLBの実現状態を把握できるということが同指標の大きな特徴となっている。

加えて、各段階の「WLBの現状」が、「WLBに関する経営姿勢」「WLBの目標設定と推進体制」「人事管理と仕事の管理」といった外部条件の何から影響を受けているのか、言い換えれば、「WLBの現状」を改善するには、どのような経営姿勢と推進体制、人事管理、職場における仕事の管理が必要であるかを明らか

にできるように、「WLB-JUKU INDEX」は設計されている。

(注1) 経営パフォーマンスは、バランス・スコア・カードの観点から評価するように設計されているが、現時点では「ヒトの視点」を中心に分析している。すなわち、WLBが直接的に社員に効果を及ぼす「モチベーション」「健康度(肉体的、精神的)」,それを介して間接的に効果が生じる「人材確保」「人材の定着」「社員(女性)活用」を見ている。同指標を活用する企業が増加し、データの蓄積が進むことで「財務の視点」等からも分析が可能になると考えている。

(注2) 指標の開発にあたっては、ワーク・ライフ・バランス塾の有志企業9社を対象に、企業調査と同企業の社員に対して個人調査(合計2,871人)を行った。

WORK LIFE BALANCE WLBの評価

それでは「WLB-JUKU INDEX」では、どのように「WLBの現状」を評価していくのか。

ここでは、図表1の中から同指標の特徴であるWLB制度の浸透具合を見る「制度利用率の指標」と、個人による「制度認知度の指標」「個人のWLB指標と外部条件」を抜粋して見ていこう。

①制度利用率の指標

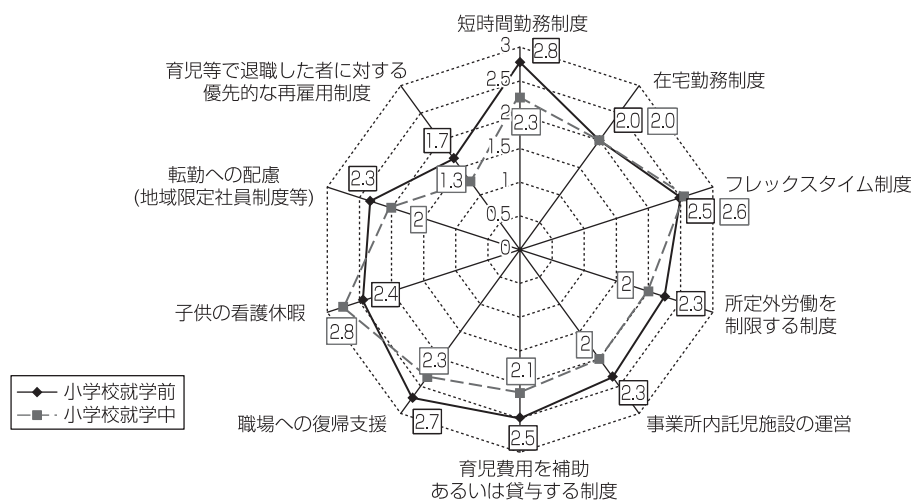
制度利用は、個人が会社に申請することで実現する

図表 2 制度利用率の指標（質問票のサンプル）

| 区 分 | 制度の有無（慣行を含む） | | | → | 「すでに導入済み」の場合 過去3年間の利用実績 | | |
|--|--------------|-----------|-------------|---|----------------------------|------|------------|
| | 導入予定 なし | 導入 検討中 | すでに 導入済み | | かなり ある | 少しある | まった くない |
| 1. 短時間勤務制度 | 1 | 2 | 3 | → | 1 | 2 | 3 |
| 2. 在宅勤務制度 | 1 | 2 | 3 | → | 1 | 2 | 3 |
| 3. フレックスタイム制度 | 1 | 2 | 3 | → | 1 | 2 | 3 |
| 4. 所定外労働を制限する制度 | 1 | 2 | 3 | → | 1 | 2 | 3 |
| 5. 事業所内託児施設の運営 | 1 | 2 | 3 | → | 1 | 2 | 3 |
| 6. 育児サービス費用を補助あるいは貸与する制度 （ベビーシッター費用、育児費用の貸与制度など） ※会社等が運営に参加している共済会の実施する制度でも可 | 1 | 2 | 3 | → | 1 | 2 | 3 |
| 7. 職場への復帰支援 | 1 | 2 | 3 | → | 1 | 2 | 3 |
| 8. 子供の看護休暇 | 1 | 2 | 3 | → | 1 | 2 | 3 |
| 9. 転勤への配慮（地域限定社員制度など） | 1 | 2 | 3 | → | 1 | 2 | 3 |
| 10. 育児等で退職した者に対する優先的な再雇用制度 | 1 | 2 | 3 | → | 1 | 2 | 3 |

（注）表中の数値は点数ではない。図表4、図表6も同じ。

図表 3 9社における制度利用率の指標



ため、企業調査により把握することが可能である。“WLB-JUKU INDEX”では、育児休業制度、育児短時間勤務制度、介護休業制度の内容（対象となる子供の上限年齢や取得可能な休業期間、対象となる家族の範囲など）と利用状況といった基本事項を聞くとともに、例えば、育児支援策について以下のような調査を行っている。

育児支援策については、「小学校就学前の子供を持つ社員」「小学校就学中の子供を持つ社員」別に、利用できる制度の導入の有無と、導入済みの場合は、過去3年間の利用実績について把握している。

図表2は、制度利用率の指標の質問票のサンプルで

ある。制度を「すでに導入済み」であり、過去3年間の利用実績が「かなりある」場合は3点、「少しある」場合は2点、「まったくない」場合は1点と換算して、制度利用率の評価を行う。

図表3は、ワーク・ライフ・バランス塾の有志企業9社における“小学校就学前と就学中の育児支援策についての社員の制度利用率”の結果である。

②個人による「制度認知度の指標」

制度認知度の指標は、企業調査と個人調査の両方のデータを使用して作成されている。企業（企業調査）が当該制度を「あり」とした場合で、社員（個人調査）の回答が「よく知っている」の場合を4点、「ある程

図表4 制度浸透度の指標（質問票のサンプルと9社調査結果）

| 区分 | よく知っている | ある程度知っている | あまり知らない | 知らない | 制度はない | 9社平均 | |
|-------|----------------------------------|-----------|---------|------|-------|------|-----|
| 出産・育児 | 1. 男性社員が、配偶者が出産したときに取得できる配偶者出産休暇 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 2.4 |
| | 2. 育児休業制度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 2.8 |
| | 3. 育児休業中の社員への経済的援助制度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0.8 |
| | 4. 育児休業終了後の原職相当職への復帰制度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1.8 |
| | 5. 復職しやすくするための育児休業中の情報提供 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1.8 |
| | 6. 円滑な職場復帰のための教育訓練の機会の提供 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1.4 |
| | 7. 小学校就学前の子を持つ社員が勤務時間を短縮できる制度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 2.4 |
| | 8. 小学校就学前の子を持つ社員の所定外労働時間を抑制する制度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1.6 |
| | 9. 小学校就学前の子の看護のための休暇制度の内容 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1.9 |
| | 10. 育児を行うために利用できる在宅勤務制度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1.1 |

(注) 9社平均の数値については点数である。

図表5 個人のWLB指標と外部条件（調査項目のサンプル）

| | | |
|-------------------------|------------------------------------|----------|
| 仕事の管理について | 職場には、必要な経験や能力を持つ人材がそろっている | 職場① |
| | 職場では、上下関係にこだわらず、主張すべきことを自由に話し合える | 職場② |
| | 公私のけじめのある職場である | 職場③ |
| | 職場では、お互いが各自の事情を理解し合い、良好な関係を築いている | 職場④ |
| | 上司は上司自身の考え方や方針を十分に説明している | 上司① |
| | 上司はあなたの考え方をよく聴いて、理解している | 上司② |
| | 上司はあなたのキャリアや能力開発についてアドバイスをしてくれる | 上司③ |
| | 上司は仕事の成果について公正に評価し、認めている | 上司④ |
| | 上司は必要なときに、的確なアドバイスや支援をしている | 上司⑤ |
| | 会社や部門の目標設定が明確である | 仕事一役割内容① |
| 業務を進めるうえで責任と権限が明確になっている | 仕事一役割内容② | |
| 仕事の手順を自分で決めることができる | 仕事一裁量度① | |
| 仕事の量を自分で決めることができる | 仕事一裁量度② | |
| 人事管理について | 教育・研修は体系的に整備され、効果的に実施されている | 人事管理① |
| | 会社は自己啓発を支援してくれる | 人事管理② |
| | 能力と適性に合った人事配置が行われている | 人事管理③ |
| | 配転を決める際に社員の生活面が配慮されている | 人事管理④ |
| | 納得性の高い人事評価が行われている | 人事管理⑤ |
| | 給与は仕事の難しさや成果を反映している | 人事管理⑥ |
| 仕事と生活の時間について | 仕事の実状に応じて柔軟に勤務時間帯を決められる | 仕事一裁量度③ |
| | 仕事の実状に応じて自宅で勤務ができる | 仕事一裁量度④ |
| | メリハリをつけて働き、業務が終われば周囲に気兼ねなく帰ることができる | 仕事一裁量度⑤ |
| | 有給休暇は必要に応じて取得できる | 仕事一裁量度⑥ |

度知っている」を3点、「あまり知らない」を2点、「知らない」を1点、「制度はない」と「無回答」は0点とする。企業が当該制度を「なし」とした場合には、社員の回答が「制度はない」のときのみ制度を理解していると考えて4点、それ以外を0点とした。

図表4は、制度浸透度の指標の質問票サンプルと有志企業9社の調査結果である。“WLB-JUKU INDEX”では、図表3の出産・育児に加えて、介護、

能力開発や社会活動、配置とキャリア、健康管理の5分野について制度浸透度の指標を開発しているの、分野別または個別の政策・制度別（質問項目ごと）に制度認知の状況を明らかにすることができる。

③「個人のWLB指標と外部条件」

図表5は個人のWLB指標と外部条件の調査項目のサンプルである。外部条件の考え方については前述したが、“WLB-JUKU INDEX”では、経営姿勢、職場、

図表6 経営パフォーマンス指標（質問票）

| 区 分 | 大いにあった | ある程度あった | あまりなかった | なかった |
|---------------------------|--------|---------|---------|------|
| a. 新卒者（男性）の採用に効果がある | 1 | 2 | 3 | 4 |
| b. 新卒者（女性）の採用に効果がある | 1 | 2 | 3 | 4 |
| c. 中途採用（男性）に効果がある | 1 | 2 | 3 | 4 |
| d. 中途採用（女性）に効果がある | 1 | 2 | 3 | 4 |
| e. 女性社員の定着率を高める | 1 | 2 | 3 | 4 |
| f. 男性社員の定着率を高める | 1 | 2 | 3 | 4 |
| g. 女性社員のモチベーションを高める | 1 | 2 | 3 | 4 |
| h. 男性社員のモチベーションを高める | 1 | 2 | 3 | 4 |
| i. 社員の仕事に対する満足度を高める | 1 | 2 | 3 | 4 |
| j. 職場の人間関係が向上する | 1 | 2 | 3 | 4 |
| k. 社員のストレスが軽減される | 1 | 2 | 3 | 4 |
| l. 社員の時間管理能力が高まり、生産性が向上する | 1 | 2 | 3 | 4 |
| m. 業務改善が進み、生産性が向上する | 1 | 2 | 3 | 4 |
| n. 付加価値の高い製品・サービスの開発に繋がる | 1 | 2 | 3 | 4 |
| o. 顧客に対するイメージアップになる | 1 | 2 | 3 | 4 |

上司、仕事の役割内容、仕事の裁量度、人事管理、残業時間などの外部条件が個人の WLB 指標にどのような影響を及ぼすのかを評価することができる。

9社の調査結果によると、とくに WLB 指標と関係が深い外部条件は「仕事の裁量度」であり、それに次ぐのが「残業時間」「人事管理」とともに「経営姿勢」である。つまり、労働時間を短縮し、仕事の裁量度を高めること、次いで人事管理を整備することとともに経営者が WLB を重視する姿勢をとることが、WLB の向上に影響を及ぼすという結果が得られている。

WORK
LIFE
BALANCE

WLB 指標の有効性

“WLB-JUKU INDEX”では、WLB の結果が経営パフォーマンスとどのような関係にあるかについても明らかにする。図表6は経営パフォーマンス指標の質問票である。9社の調査からは、WLB の向上は人材の確保と定着を図る、健康とメンタルヘルスの向上を図るという点で経営成果にプラスの影響を与えるという結果が得られている。

このような分析プロセスを踏まえたうえで、最後に“WLB-JUKU INDEX”の有効性についてまとめておこう。

①新たに開発した「制度浸透の WLB 指標」「個人の WLB 指標」が WLB 政策・制度の展開プロセスを評価する指標として活用できる。

②「制度の WLB 指標」「制度浸透の WLB 指標」「個人の WLB 指標」をベンチマーキング指標として活用することにより、WLB からみた企業の強みと弱みを体系的に評価できる。

③ WLB の展開プロセス全体をカバーする指標を開発しているので、政策・制度の作成・適用、それらの組織への浸透、社員の WLB の向上、経営パフォーマンスへの影響の相互関係を分析し、社員の WLB、経営パフォーマンスの観点から政策・制度を評価し、改善の方向を明らかにできる。

◇

WLB は、これからの企業と社員との関係や人事管理のあり方を考えるうえで、非常に重要なテーマである。本指標が多くの企業に活用され、WLB の進展に少しでも寄与できれば、と考えている。

本指標の詳細については、以下にご連絡ください。

学習院大学経済経営研究所

TEL 03-5992-3075