

(2007年3月)

**「WLB 実現に向けての指標の開発と活用」
(WLB-JUKU INDEX)**

ワーク・ライフ・バランス塾

学習院大学経済経営研究所

まえがき

私たちは 2004 年度にワーク・ライフ・バランス塾を立ち上げ、相互研鑽を重ねながら自社におけるワーク・ライフ・バランスの推進に取り組んできました。

初年度は、ちょうど次世代育成支援対策推進法に基づき企業が行動計画の作成を求められていた時期であったため、各社は、塾で学んだことを参考にしながら、計画を策定しました。P D C A サイクルの P にあたる段階です。2005 年度は、ワーク・ライフ・バランスの実現にあたり困難な課題をいくつか抽出し、課題ごとに分科会を形成し各社の経験を交換しながら次世代育成行動計画に盛り込んだ事項を実践しました。P D C A サイクルの D の位置づけです。塾の最終年度にあたる 2006 年度は、P D C A の C の段階として、ワーク・ライフ・バランスの推進状況を各社が自己評価するための指標を開発することにしました。

評価指標の開発という作業には、専門家の力を借りる必要があり、今野浩一郎教授、脇坂明教授を中心とする学習院大学経済学部・経済経営研究所とワーク・ライフ・バランス塾との共同開発とすることにしました。指標は 2007 年 1 月に開発され、” WLB-JUK INDEX ” と名づけました。それに基づき実施された調査には、塾のメンバー企業の中から、(株)ニチレイフーズ、セイコーエプソン(株)、東京電力(株)、(株)リコー、(株)損害保険ジャパン、(株)資生堂を含む有志企業 9 社が参加しました。本報告書は、指標の解説とともに、9 社の調査結果を収録しています。

本指標が多くの企業に活用され、日本におけるワーク・ライフ・バランスの進展に少しでも寄与できれば幸甚です。

2007 年 3 月

ワーク・ライフ・バランス塾 塾長
岩田 喜美枝

【調査研究の体制】

本報告書はワーク・ライフ・バランス塾と学習院大学経済経営研究所の共同研究によって作成されたものである。

【ワーク・ライフ・バランス塾】

ワーク・ライフ・バランス塾は、ワーク・ライフ・バランスを推進するために自発的に作られた組織であり、2004年からの3年間を活動期間と定めている。会員企業34社、経営者団体等のオブザーバー組織5団体から構成されており、塾長は岩田喜美枝(株式会社資生堂 取締役執行役員)、塾頭は大戸武元(株式会社ニチレイ 代表取締役会長)である。

【学習院大学経済経営研究所】

学習院大学経済経営研究所は、学習院大学経済学部の中に設置されている研究所であり、ワーク・ライフ・バランス塾との共同研究のために以下の研究チームを組織している。

今野浩一郎(学習院大学経済学部教授・経済経営研究所所長)

脇坂明(学習院大学経済学部教授・経済経営研究所所員)

西岡由美(湘北短期大学専任講師)

藤波美帆(労働政策研究研修機構・アシスタントフェロー)

(以上は2007年3月時点の身分である)

(注)次ページ以降、ワーク・ライフ・バランスを原則として「WLB」として表記する。

目次

1. はじめに～指標開発のねらいと新指標の特徴～
2. WLB 指標を開発するための基本的な視点
 - (1)WLB 政策・制度の展開プロセスの構成
 - (2)WLB 指標の構成
 - (3)経営パフォーマンスの捉え方
3. WLB 指標の開発と分析の流れ
 - (1)WLB 指標作成のためのデータ収集
 - (2)WLB 指標の作成
 - (3)WLB 指標の評価・分析の枠組み
 - (4)WLB 指標の開発と評価・分析の手順
4. WLB 指標による「WLB の現状」の評価
 - (1)制度浸透の WLB 指標
 - (2)個人の WLB 指標
5. WLB 指標と経営パフォーマンス
6. 個人の WLB 指標を規定する要因
7. まとめ～WLB 指標の有効性と活用の方向～
 - (1)WLB 指標の有効性
 - (2)WLB 指標の活用のための課題
 - (3)WLB-JUKU INDEX の扱いに関して

1. はじめに～指標開発のねらいと新指標の特徴～

(1)ワーク・ライフ・バランス(WLB)とは

年齢、人種、性別に関わらず、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(英国貿易産業省(DTI)の定義)

日本の現状を踏まえると、就業形態の調整だけではなく長時間労働の是正など「働き方の見直し」が必要である。

(2)企業と社員にとっての WLB の必要性

WLB は、企業と社員の間「Win - Win」の関係を構築するうえで不可欠である。

企業にとっては、人材の確保と活用、モチベーションの向上等を通して経営パフォーマンスの向上を期待できる

個人にとっては、仕事と生活の両面の充実をはかることが期待できる。

(3)WLB 指標を開発する意義

WLB を実現するための適切な政策・制度を実現するには、WLB の管理サイクル(PDS)を構築することが必要である

そのさいには、政策・制度の結果である「WLB の現状」を正しく評価すること(「S」の段階)が必要であり、そのためのツールである WLB 指標を開発する意義は大きい。

(4)WLB 指標開発のポイント

WLB 指標の構成

政策・制度の構築(計画の段階)、現場における管理職等による政策・制度の適用(実施の段階)、社員による WLB 制度の活用、社員の WLB の実現(制度・政策の結果の段階)のなかのどのレベルで「WLB の現状」を評価するかによって多様な指標が考えられる。

これまで開発された WLB 指標の特徴

a)代表的な指標は(財)21世紀職業財団の両立指標であり、その特徴は以下の点にある。

【特徴 1】仕事と育児・介護との両立度を測る指標であるため、両立よりも広い概念であるワーク・ライフ・バランス度を測る指標としては不十分である。

【特徴 2】企業による政策・制度の整備状況を評価する指標であるため、社員による制度の利用、社員の WLB の実現の状況を評価することができない。

b)その他の指標についても、上記「特徴 2」で説明した特徴をもつ指標が多い。

(5)開発する WLB 指標の意義と特徴

以上の既存指標の現状を踏まえて、新しい WLB 指標は以下の特徴をもつ指標として開発されており、指標開発の意義はこの点にある。

新しい WLB 指標は、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指標として開発されている。

とくに、社員を対象にした調査をベースにして、社員による WLB 制度の利用、社員の WLB の実現の状況を評価するための指標が含まれている。つまり、社員の意識・行動の観点から WLB を評価する指標の開発である。

WLB 政策・制度の目標は社員の WLB の実現であり、その点から WLB 政策・制度を評価できる。

WLB と経営パフォーマンス、とくにモチベーション等の「ヒトの視点からみた経営パフォーマンス」との関連を捉えることができる。

今後、新しい WLB 指標を活用する企業が増えれば、WLB と「財務上の経営パフォーマンス」との関連も評価できる。

2. WLB 指標を開発するための基本的な視点

(1)WLB 政策・制度の展開プロセスの構成

WLB 政策・制度の展開プロセスは以下の部分から構成されている。

WLB 政策・制度が整備される。

それが社員に認知され活用される。つまり組織内に浸透していく。

その結果として社員個人の WLB が向上する。

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が向上する。

ここでは政策・制度が社内に投入されるという意味で「インプット要素」とは経営パフォーマンスを生み出す過程であるという意味で「プロセス要素」、は経営の最終目標であるという意味で「アウトカム要素」である(図表 1 を参照)。

今回は、この一連のプロセスを評価できる指標を開発しており、とくに と に関する指標を開発した点に大きな特徴がある。

(2)WLB 指標の構成

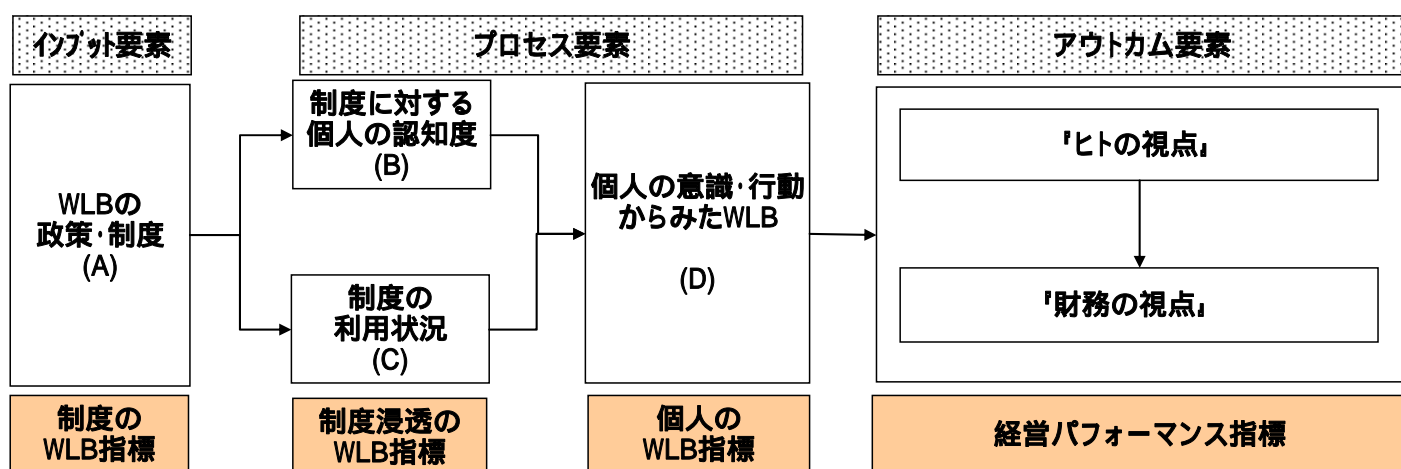
WLB 政策・制度の展開プロセスをこのように捉えると、開発した WLB 指標は、上記の ~ に対応した以下の構成になる。

「制度の整備状況からみた WLB 指標」(*制度の WLB 指標*)

「制度の浸透状況からみた WLB 指標」(*制度浸透の WLB 指標*)。この指標は「制度の認知度」と「制度の利用状況」の指標に分かれる。

「個人の意識・行動からみた WLB 指標」(*個人の WLB 指標*)

【図表1 WLB指標作成のフレームワーク】



(3)経営パフォーマンスの捉え方

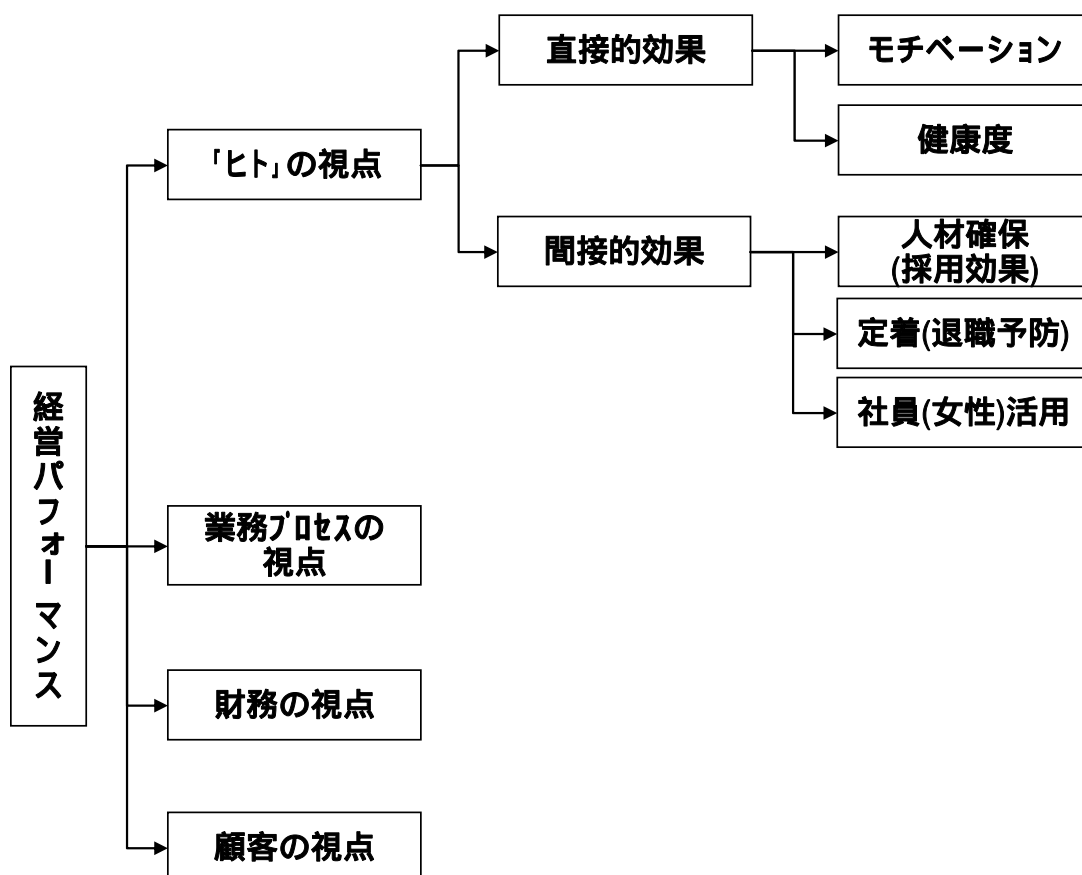
経営パフォーマンス指標の構成

経営パフォーマンスの指標はBSC(バランス・スコア・カード)の考え方に基づいて作成されており、その構成は図表2の通りである。

指標開発で活用する指標

- 今回は主に「財務の視点」と「ヒトの視点」を取り上げて指標を作成し、「業務プロセスの視点」と「顧客の視点」については部分的な開発にとどめている。
- 本報告書では「ヒトの視点」を中心に分析しているが、「財務の視点」についても、本指標を活用する企業が増加すれば活用できる。
- 「ヒトの視点」では、モチベーションと健康度を直接的効果、それを介して効果が期待できる人材確保、定着、社員(女性)活用を間接的効果としている。

【図表2 経営パフォーマンス指標の構成】



3 WLB 指標の開発と分析の流れ

今回の WLB 指標の開発は、新しい指標の作成にとどまらず、指標作成のためのデータ収集、収集されたデータに基づく指標の作成、作成された指標を活用しての評価と分析からなる一連の仕組みとして設計されている。以下では、段階ごとに手順の詳細を説明していく。

(1)WLB 指標作成のためのデータ収集

以下の2つの調査を行い、データを収集する。

企業を対象にする調査(企業調査)～調査票は添付資料【企業調査票】を参照のこと。

上記企業の社員を対象にする調査(個人調査)～調査票は添付資料【個人調査票】を参照のこと。

なお、本報告書(4節から6節)のなかで行われているデータ分析は、以下の要領で実施された調査によって収集されたデータに基づいている。

調査の実施時期 2007年1月

調査対象

- 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個人調査を行っている。
- 分析対象は、企業調査が9社、従業員調査が2871人のデータである。

(2)WLB 指標の作成

企業調査と個人調査によって得られたデータに基づき、以下の WLB 指標を作成する。こうした新指標を新たに開発したことが、本研究の主要な成果の一つである。

「制度の WLB 指標」～企業調査に基づいて作成されている。今回は、調査対象企業が9社にとどまるので、作成の手順の説明は省略する。

「制度浸透の WLB 指標」～企業調査と個人調査に基づいて作成されている。作成の手順については添付資料の【制度浸透の WLB 指標】と【制度浸透の WLB 指標】を参照してほしい。

「個人の WLB 指標」～個人調査に基づいて作成されている。作成の手順については添付資料の【個人の WLB 指標と外部条件】を参照のこと。

(3)WLB 指標の評価・分析の枠組み

今回は、以下の2つのことができるように指標が開発されている。

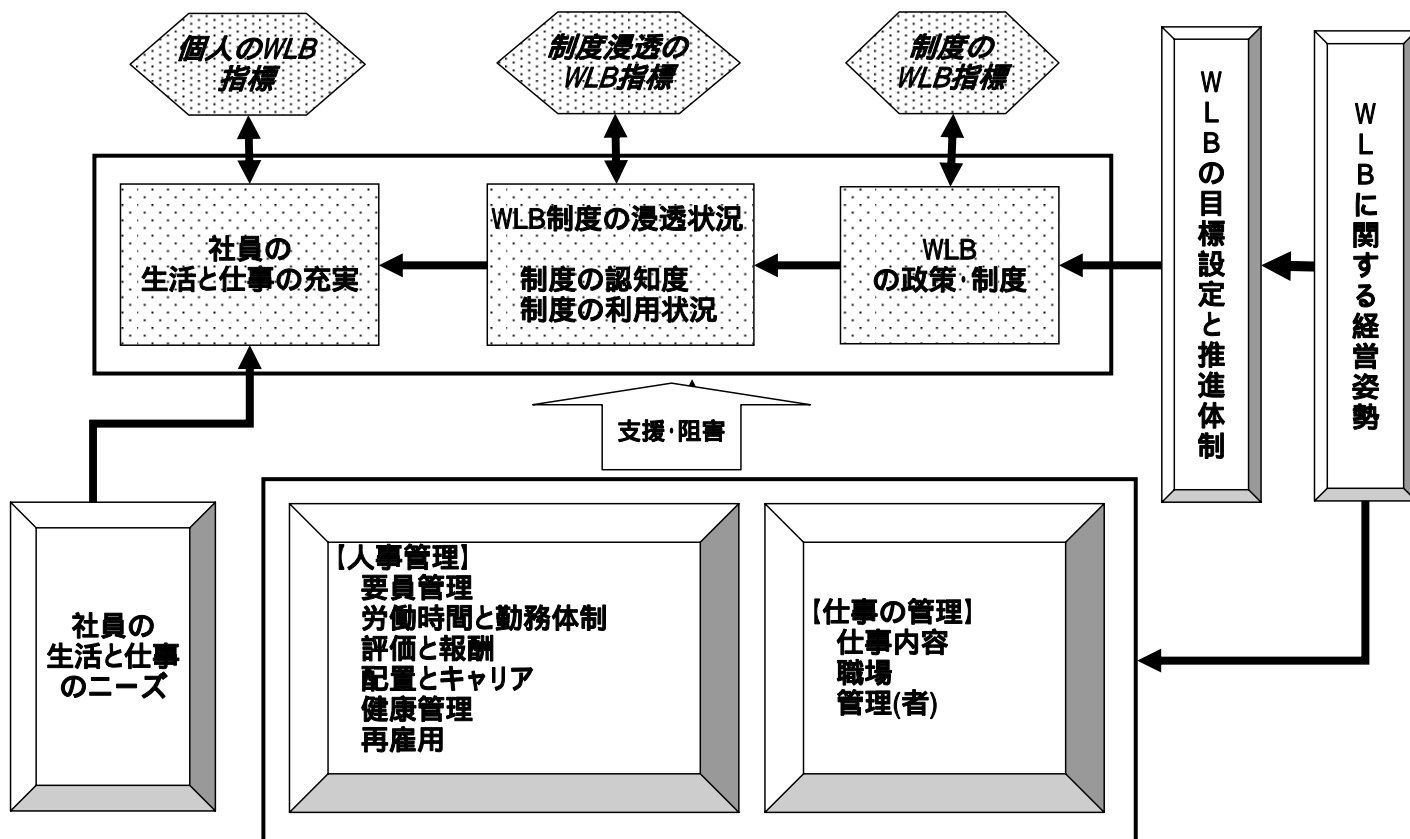
政策・制度の導入、政策・制度の組織内の浸透、個人の意識・行動の各段階において「WLBの現状」を評価できる。

評価された各段階の「WLBの現状」が、どのような外部条件によって規定されているのかが、図表3の「WLB指標の分析枠組み」によって分析が可能なように設計されている。このときの外部条件として以下の変数群が用意されている。

- a)WLB に関する経営姿勢
- b)WLB の目標設定と推進体制
- c)人事管理と仕事の管理

したがって、この枠組みにそって WLB 政策・制度の展開プロセスを分析することを通して、「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が明らかにできる。

【図表3 WLB指標の分析枠組み】

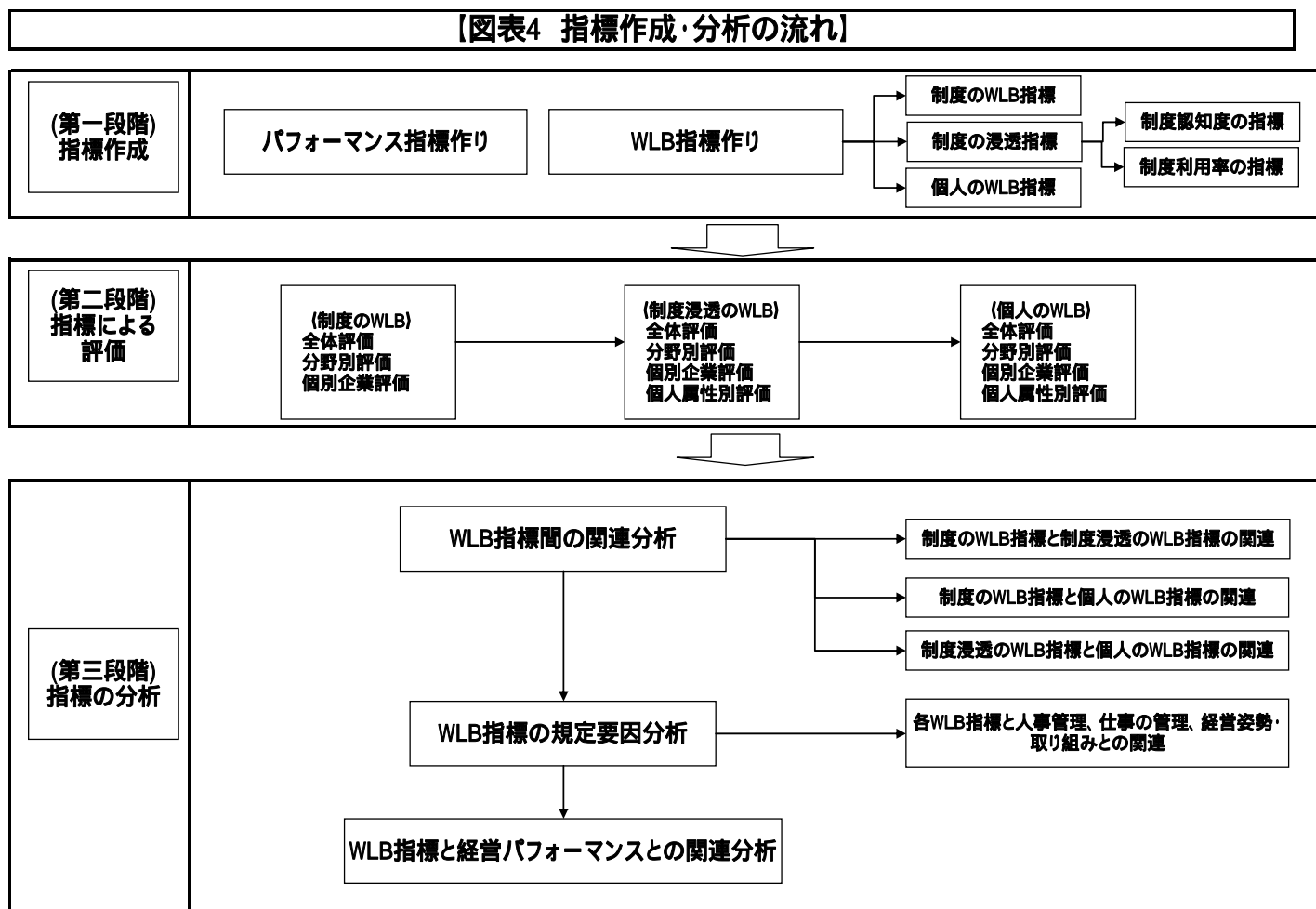


(4)WLB 指標の開発と評価・分析の手順

以上の指標の開発と評価・分析は図表4に示す手順にそって行われる。本報告書では、この流れにそったWLBの評価・分析が行われている。

なお、第一段階の新指標の開発が今回の第一の成果であるが、それとともに、第二段階で「指標による評価」が、第3段階で「指標の分析」が可能になるような仕組みを構築したことも重要な成果である。

【図表4 指標作成・分析の流れ】



4 WLB 指標による「WLBの現状」の評価

以下では、これまで説明した手順にそって、今回収集したデータに基づいて、調査対象9社について評価し分析を行う。その主要な目的が、新しい指標の有効性を確認することにあるので、評価・分析の結果は概要にとどめることにする。なお、ここでは、対象企業が9社にとどまることから、「制度のWLB」の結果についてはふれていない。

(1) 制度浸透のWLB指標

制度の活用状況～企業の自己評価～

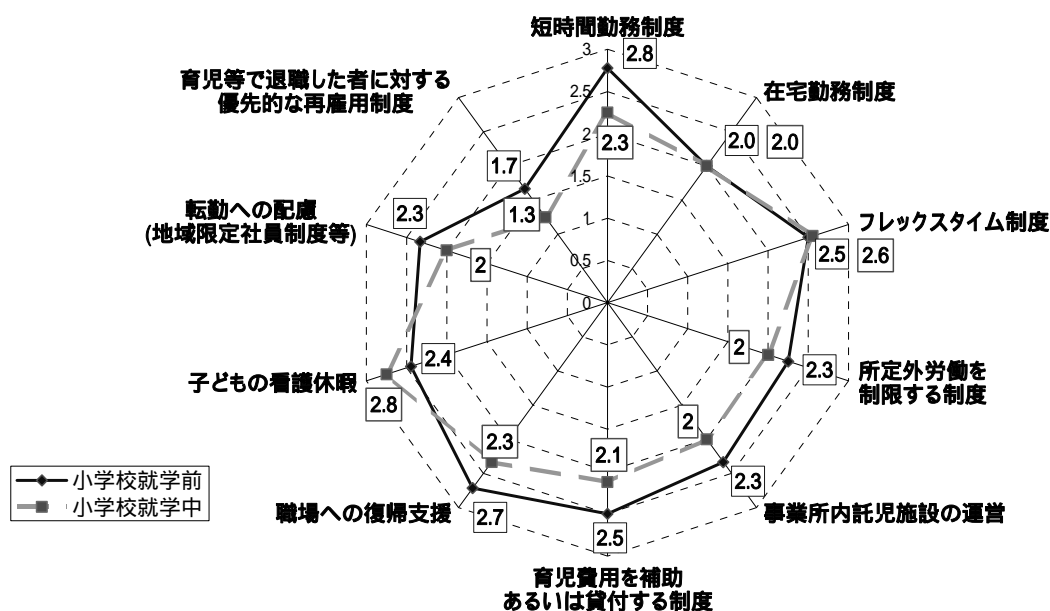
(a) 育児支援策について(図表5を参照)

「小学校就学前」であれば、短時間勤務制と職場復帰支援ついでフレックスタイム制、育児費用補助制度等の多様な制度が活用されている。「小学校就学中」については、「子どもの看護休暇」の活用が際立って多い。

「小学校就学前」、「小学校就学中」に関わらず、「育児等による退職者の再雇用制度」の活用はもっとも低調である。

制度利用率指標

図表5 育児支援策<小学校就学前・就学中>



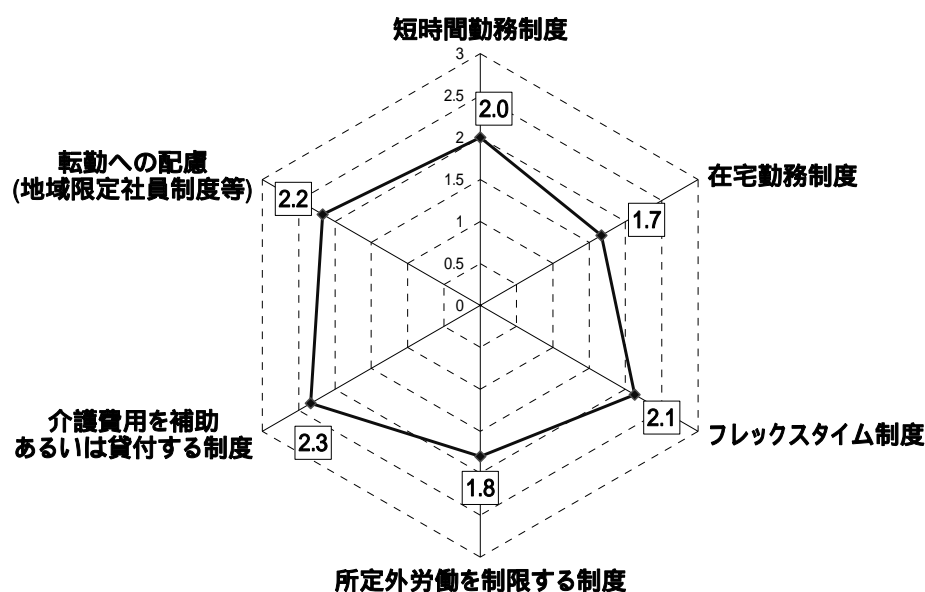
(指標の得点)「活用がかなりある」3点、「少しある」2点、「全くない」1点

(b)介護支援策について(図表 6)

- 育児支援策と異なり全体的に活用度は低く、おおむね「少しある」程度(2点程度)の水準である。
- そのなかで「転勤への配慮」「介護費用に対する援助制度」の活用度は高いが、「在宅勤務制度」と「所定外労働を制限する制度」の活用度は低い。

制度利用率指標

図表6 介護支援策



(指標の得点)「活用がかなりある」3点、「少しある」2点、「全くない」1点

制度に対する認知度～社員による評価～

WLBの政策・制度は多様な制度・制度から構成されているので、ここでは、分析するにあたって、個々の政策・制度を評価する方法と、それらの政策・制度を分野別に括って評価する方法の2つをとっている。なお、分野別の括り方については、前述の添付資料【制度浸透のWLB指標】を参照してほしい。

(a)分野別にみた結果

イ)分野別の全体傾向(図表7の「全体」欄を参照)

- 全般的に認知度は低く、総合点(1.7点)は「余り知らない」を下まわる水準にある。

- そのなかで、「健康管理」と「能力開発・社会活動」に関わる政策・制度に対する認知度が高く、「介護」が著しく低い
- 「出産・育児」と「介護」に注目すると、「出産・育児」に比べて「介護」の認知度が低い。

ロ)個人特性別にみた傾向(図表 7)

- 既婚の女性さらには子をもつ女性の出産・育児関連制度に対する認知度が高い。

(b)個別の政策・制度からみた結果(図表 8)

イ)出産・育児と介護の分野では、認知度の高いのは「育児休業制度」(2.8 点)ついで「介護休業」(2.3)、「配偶者出産休暇」(2.4)、「育児の短時間勤務制度」(2.4)である。認知度の低いのは、「介護休業後の職場復帰のための能力開発機会の提供」(0.3)であり、「介護休業中の情報提供」(0.7)、「育児休業中の経済的援助」(0.8)、「介護のための在宅勤務制度」(0.9)が続く。

ロ)それ以外の分野では、リフレッシュ休暇制度、メンタルヘルスの相談窓口に対する認知度が高く、ほぼ「知っている」(3 点)前後の水準である。

【図表7 分野別にみた制度浸透のWLB指標】

		総合点	出産・育児	介護	能力開発・社会活動	配置とキャリア	健康管理	
性別	男性	1.6	1.6	1.2	2.1	1.7	2.2	
	女性	1.8	1.9	1.3	2.1	1.9	2.3	
配偶者の有無	男性	いる	1.6	1.7	1.2	2.1	1.8	2.3
		いない	1.5	1.5	1.1	1.9	1.5	2.0
	女性	いる	1.9	2.1	1.4	2.1	1.9	2.5
		いない	1.7	1.8	1.3	2.0	1.9	2.2
子どもの有無	男性	いる	1.6	1.7	1.2	2.1	1.8	2.3
		いない	1.5	1.6	1.1	2.0	1.6	2.1
	女性	いる	1.9	2.2	1.4	2.2	1.8	2.5
		いない	1.7	1.8	1.3	2.0	1.9	2.3
全体		1.7	1.8	1.2	2.1	1.8	2.3	

(注)このWLB指標の得点化の方法については、添付資料【制度浸透のWLB指標】を参照。

【図表8 個別の政策・制度別にみた制度浸透のWLB指標】

		平均
出産・育児	1. 男性社員が取得できる配偶者出産休暇	2.4
	2. 育児休業制度	2.8
	3. 育児休業中の社員への経済的援助制度	0.8
	4. 育児休業終了後の原職相当職への復帰制度	1.8
	5. 復職しやすくするための育児休業中の情報提供	1.8
	6. 育児休業終了後の職場復帰のための能力開発の機会提供	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	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制限する制度	1.6
	9. 小学校就学前の子の看護のための休暇制度	1.9
	10. 育児を行なうために利用できる在宅勤務制度	1.1
	26. 家族の所用のための半日単位、時間単位の休暇をとる制度	1.3
介護	13. 介護休業制度	2.3
	14. 介護休業中の社員への経済的援助制度	1.1
	15. 介護休業終了後の原職相当職への復帰制度	1.6
	16. 復職しやすくするための介護休業中の情報提供	0.7
	17. 介護休業終了後の職場復帰のための能力開発機会の提供	0.3
	18. 介護のために勤務時間を短縮できる制度	1.6
	19. 介護のために所定外労働を制限する制度	1.3
	20. 介護を行なうために利用できる在宅勤務制度	0.9
会発能 活や力 動社開	23. 自己啓発のための休職や休暇の制度	1.2
	24. ボランティアのための休職や休暇の制度	1.9
	25. リフレッシュ休暇制度	3.1
配 置 と キ ャ リ ア	29. 勤務時間や勤務地等について希望を聞く制度	2.1
	30. 勤務地限定する働き方を選択することができる制度	1.8
	31. 社員が自らキャリアを考えるための研修制度	2.0
	32. キャリアカウンセリングの窓口の設置	1.2
健康管理	33. メンタルヘルス等の相談窓口の設置	2.7
	34. メンタルヘルス等の研修の開催	1.8

注:制度「有」の場合には、「よく知っている」を4点、「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」を0点とする。制度「無」の場合には、「制度はない」を4点、それ以外をすべて0点とする。

(2)個人のWLB指標

個人のWLB指標の構造

WLB指標は3つの段階から構成されている。第一段階は、WLBの状態を総合的に表すWLB(総合)である。WLBは「仕事の充実度」と「生活の充実度」から構成されるので、それぞれの充実度を総合的に表す指標としてWLB(仕事・総合)、WLB(生活・総合)が第二段階の指標になる。さらに、それらは多様な側面をもっており、それを表したのが第三段階のWLB(仕事の充実度)とWLB(生活の充実度)である。これらの指標に対応する調査項目については添付

資料の【個人のWLB指標と外部条件】を参照してほしい。

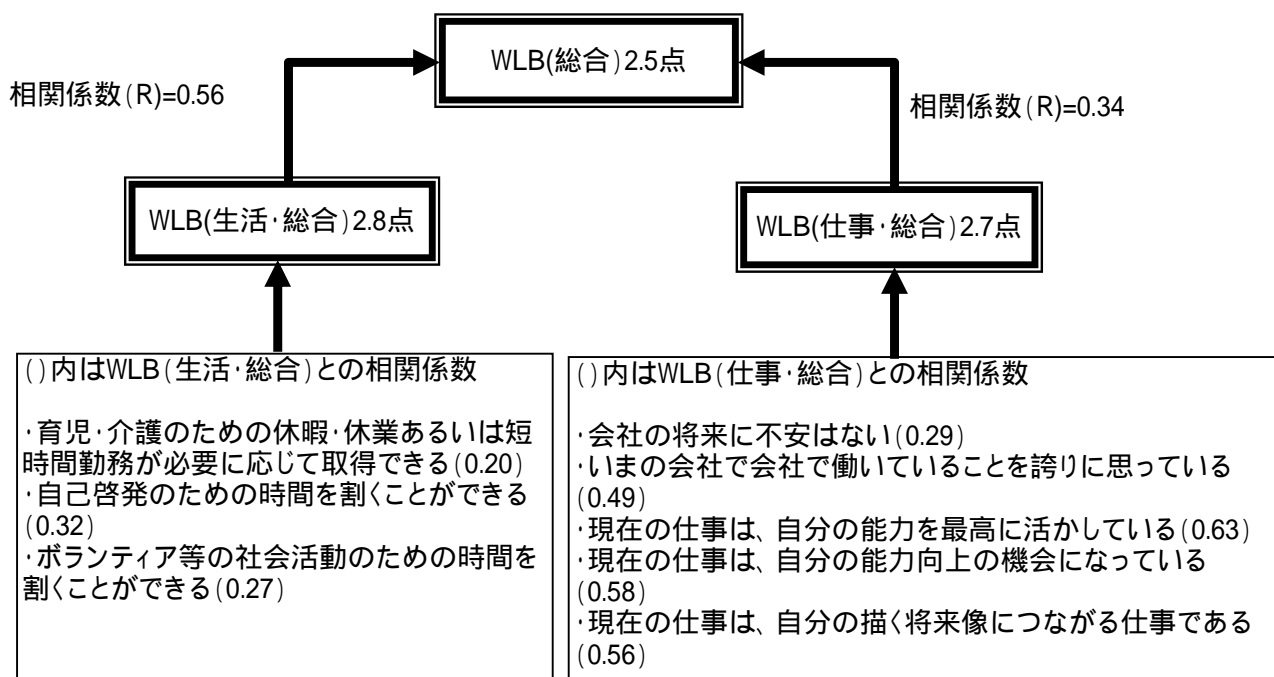
個人のWLB指標からみた評価

- a)WLB(総合)の総合評価(2.5点)は余り高くないが、WLB(生活・総合)とWLB(仕事・総合)は3点弱であり、WLBが実現していることについて「ほぼそう思う」の水準にある(図表9)。
- b)相関係数の結果をみると、WLB(総合)とWLB(生活・総合)、WLB(仕事・総合)の間には正の有意な関係がある。つまり、WLB(総合)はWLB(生活・総合)、WLB(仕事・総合)に規定されているが、その傾向はとくに前者で強くなっている(図表9)。
- c)さらに、WLB(生活・総合)、WLB(仕事・総合)と第3段階の指標との関係を相関係数でみると、WLB(生活・総合)については「自己啓発のための時間を割くことができる」が、WLB(仕事・総合)については「現在の仕事は、自分の能力を最高に活かしている」「現在の仕事は、自分の能力向上の機会になっている」「現在の仕事は、自分の描く将来像につながる仕事である」が関連性の強い項目になっている。(図表9)
- d)以上のWLB指標を個人特性との関連でみると、以下のような特徴がみられる(図表10)。

WLB(総合)は個人特性に関わらず安定している。

WLB(仕事・総合)は職位等に影響を受けるが、WLB(生活・総合)は職位等による差は小さく、また、男女に関わらず、独身者より配偶者で、子供がいない社員より子のいる社員で高くなる。

【図表9 個人のWLB指標の関係】



【図表10 個人属性別にみた個人のWLB指標】

		WLB(総合)	WLB (仕事・総合)	WLB (生活・総合)
性別	男性	2.4	2.9	2.7
	女性	2.5	2.7	2.8
配偶者の 有無	男性(いる)	2.5	2.9	2.7
	男性(いない)	2.3	2.7	2.5
	女性(いる)	2.4	2.7	2.9
	女性(いない)	2.5	2.6	2.7
子どもの 有無	男性(いる)	2.5	2.9	2.7
	男性(いない)	2.4	2.8	2.6
	女性(いる)	2.5	2.7	2.8
	女性(いない)	2.4	2.6	2.7
職位	一般社員	2.4	2.7	2.7
	主任・係長および主任・係長相当職	2.5	2.9	2.8
	課長および課長相当職	2.4	2.9	2.7
	部長以上および部長相当職	2.4	3.1	2.7
全体		2.4	2.8	2.7

(注) 「そう思う」4点、「ややそう思う」3点、「あまりそう思わない」2点、「そう思わない」1点、「無回答」0点である。

5 WLB 指標と経営パフォーマンス

WLB 指標と経営パフォーマンスとの間には、以下のような関係がある。なお、ここでは WLB 指標として個人の WLB 指標を用いている。

図表 11 の「パフォーマンス指標との相関係数」をみてもらうと、WLB 指標(総合)は「人材の確保」「定着性」「疲れ(肉体的、精神的)」の全てのパフォーマンス指標と正の有意な関係にあり、WLB の向上は人材の確保と定着性をはかる、健康とメンタルヘルスの向上をはかるという点で経営成果にプラスの影響を与える。

さらに図表 11 の「パフォーマンス指標の差の検定」の結果をみると、たしかに「能力を高める良い機会である」と WLB 指標(総合)との間に有意な関係がないことから、育児・介護休業をとることは、能力を開発する直接的な機会とはならない。しかし、時間制約のなかで仕事を進めることが鍛えられ、時間管理能力(「仕事での時間管理を上手に行う能力が高まる」)、仕事を効率的に進める能力(「仕事を効率的に進める能力が高まる」)の向上につながるという効果がある。

それに加えて「仕事を新しい観点からみる」という効果があり、「社外での人的ネットワークの拡大」「社外の価値観・考え方に触れる機会」という面も見逃せない効果である。

上記の効果のなかで、「時間管理能力の向上」、「仕事を効率的に進める能力の向上」、「仕事を新しい観点からみる」などの効果は、図表 2 に示した「業務プロセスの視点」「顧客の視点」からみた経営パフォーマンスの向上に関連が深い。

【図表11 個人のWLB指標とパフォーマンス指標との関係】

パフォーマンス指標との相関係数

	WLB指標(総合)	
人材確保	0.227	***
定着性	0.306	***
肉体的な疲れ	0.375	***
精神的な疲れ	0.305	***

パフォーマンス指標の差の検定(t値)

	WLB指標(総合)	
能力を高める良い機会である	-0.094	
社外での人的ネットワークを拡大する良い機会である	0.771	
社外の価値観や考え方に触れる良い機会である	0.754	
仕事での時間管理を上手に行なう能力が高まる	3.177	***
仕事を効率的に進める能力が高まる	3.632	***
仕事を新しい観点からみることができる	0.803	*

(注)

***は有意水準1%で、**は5%で、*は10%で有意であることを示している。

「差の検定」とは、たとえば、「仕事での時間管理を上手に行なう能力が高まる」効果があるとした人と効果がないとした人のWLB指標に有意な差異があるかをみている。t値がプラスで有意な値をとっていると、効果がありとした人のほうがWLB指標が有意に大きいことを示している。

6 個人のWLB指標を規定する要因

それでは、個人のWLBは何によって規定されているのか。WLB指標と外部条件との関連を示したのが図表12である。これをみると、以下の点が明らかになる。なお、外部条件に対応する設問は、添付資料の【個人のWLB指標】を参照してほしい。

全ての外部条件が個人のWLB指標に有意な影響を及ぼしている。

そのなかにあって特にWLB指標と関係が深いのは(つまり、相関係数の大きいのは)「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、つ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のである。

【図表12 個人のWLB指標と外部条件との相関係数】

	WLB指標(総合)	
経営姿勢	0.304	***
職場	0.227	***
上司	0.191	***
仕事 - 役割内容	0.182	***
仕事 - 裁量度	0.444	***
人事管理	0.315	***
実際の普段1ヵ月の残業時間	-0.338	***

(注)***は有意水準1%で、**は5%で、*は10%で有意であることを示している。

7 まとめ～WLB 指標の有効性と活用の方向～

(1)WLB 指標の有効性

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ことが明らかにされた。

「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。

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間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。

(2)WLB 指標の活用のための課題

より詳細な分析を踏まえて WLB 指標の改善をはかる必要がある。

経営パフォーマンスの指標、とくに「業務プロセスの視点」と「顧客の視点」に関わる指標の整備が必要である。

ベンチマーキング指標として、どのような活用方法を考えるのか。多くの企業に広く活用してもらうためには、それに対応した体制の整備が必要である。

(3)WLB-JUKU INDEX の扱いに関して

本指標（WLB-JUKU INDEX）の知的財産権は、WLB 塾会員企業 34 社と学習院大学経済経営研究所に所属するものであるが、広く社会に活用されることを目的としており、第三者による利用を妨げるものではない。

本指標の利用・活用に関しては、共同研究契約の当事者となっている株式会社資生堂、株式会社ニチレイ、学習院大学経済経営研究所の 3 者のいずれかまで連絡願いたい。

株式会社資生堂 人事部 ^{やまぎわ}山極 清子 03-6218-5098

株式会社ニチレイプロサーヴ ワーク・ライフ・バランスセンター
伊勢谷 宜子 03-3248-2163

学習院大学経済経営研究所 今野 浩一郎 03-5992-3075