

特別資料編

WLB施策
と
その効果？

WLB施策は、従業員の満足度を向上させることに焦点があたりがちだが、経営上の効果・利益をどう評価すべきか。新たに開発された指標を紹介しつつ、経営戦略の一環に位置づけている事例から考える。



自社のワーク・ライフ・バランスを 評価する指標を開発

—WLB塾と学習院大学経済経営研究所が共同で

資生堂など民間企業三四社と学習院大学経済経営研究所（GEM）はこのほど、仕事と家庭の調和（ワーク・ライフ・バランス＝WLB）の実現度を各社で自己評価できる指標を共同で開発した。「育児支援や長時間労働の改善のためにどのような制度が導入されているのか」「制度がどの程度認知され、利用されているのか」「個々の社員のレベルでWLBがどの程度実現され、それが、労働意欲や経営パフォーマンスにどのような影響を与えているのか」などの指標が点数化され、WLBの推進状況を総合的に把握することができる。

一連のプロセスを指標で評価

従来からWLB指標（両立指標）と呼ばれるツールはあったものの、仕事と育児・介護の両立度合や制度の整備

状況への評価が中心となっていた。しかし、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——といった面があり、改善が望まれていた。

これに対して今回開発された指標は、①制度整備の段階②社員個人が認知する段階③社員個人が利用する段階④ワーク・ライフ・バランスの向上により経営パフォーマンスが向上する段階までの各過程にスポットを当てている点が大きな特徴である。

プロセスごとに同指標の特徴点をまとめると以下のようになる（図表1）。

①WLB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。

②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を評価する指標となる。

③WLB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。

④WLB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。

⑤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。

このように①～⑤について、それぞれ総合的に評価することができるように工夫されている。とくに、経営効果まで視野に入れている点が、同指標の大きな目玉といえる。

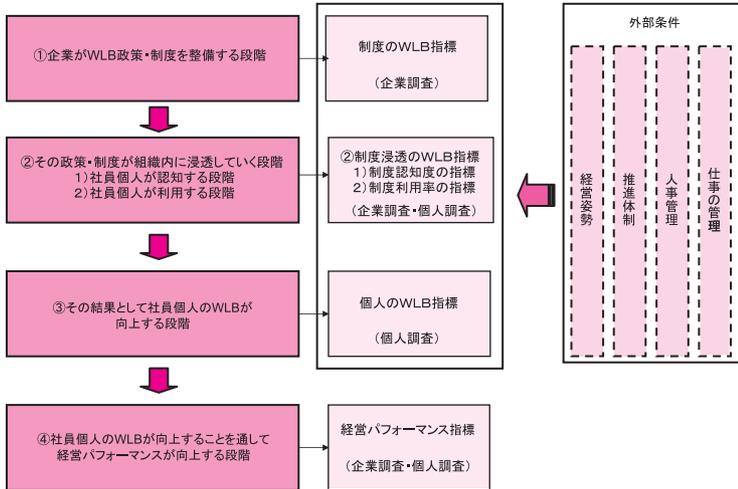
WLB塾が指標開発の きっかけに

この指標が開発されるにいたった背景には、資生堂、ニチレイなど三四社の有志団体として〇四年から三年間限定で活動してきた「ワーク・ライフ・バランス塾」の存在がある。活動を通じて、WLBを論じるためには、個別企業のWLBの現状を一定の指標を元に評価することが欠かせないことから、そのためのツールが必要だと結論に達した。

そこで指標開発の必要性について同じ認識を持っていたGEMとともに、共同研究・開発に着手。「制度が整備されているか」、「認知・活用されているか」、「結果として社員のWLBが向上しているか」などの観点から、WLB塾に参加する九社、二八〇〇人を対象に、企業、個人別に調査を実施し、その結果を指標作りに活用した（図表2、3）。

同指標を解説している報告書をもとに、先に触れたWLB政策・制度の展開プロセスの構成をより詳しくみると、「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」↓「それが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」という段階を経る。

図表1 制度利用率の指標の質問サンプル



報告書によると、それぞれのプロセスの要素は次のとおりになる。第一段階について政策・制度が社内に入られるという意味で「インプット要素」、制度の認知・浸透と個人のWLB向上は、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」、最後のパフォーマンス向上は、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。

報告書はとくに、「制度の認知・浸透」と「個人のWLB向上」に関する指標を開発した点に大きな特徴があるとしている。

本邦初の経営パフォーマンス指標

また、本邦初ともいえる、経営パフォーマンス指標は、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、今回の指標では主に「財務の視点」と「ヒトの視点」を

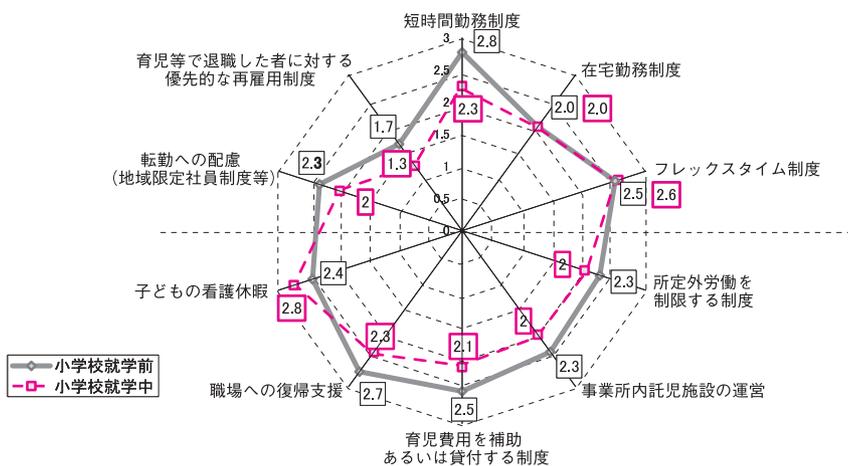
取り上げ、「業務プロセスの視点」と「顧客の視点」については部分的な開発にとどめている。

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とする。「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

図表2 制度利用率の指標の質問サンプル

	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	全くない	
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. 子どもの看護休暇	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

図表3 9社における制度利用率の指標



「間接的効果」として効果が見えてくる。WLBに特効薬はなく、自社の課題を認識して、コツコツと解決していくしかない。制度づくりの議論から実際の運用とその効果について、測定する段階に入っている。

制度づくりから効果測定へ

同指標の開発に携わった脇坂明学習院大学教授は、「企業がどういった考えのもと、どういった制度を実施しているか、これに対して従業員がどう思っているかをあわせて把握することが重要だ。そして、何年か継続して調査すれば、会社や制度の問題点、社員の意識、WLB施策の経営パフォーマンスへの影響が見えてくる。WLBに特効薬はなく、自社の課題を認識して、コツコツと解決していくしかない。制度づくりの議論から実際の運用とその効果について、測定する段階に入っている」と語っている。

同指標の報告書は 一〇〇〇円 (税・送料込) で販売中。お問い合わせは、学習院大学経済経営研究所 TEL 〇三・五九九二・三〇七五、FAX 〇三・五九九二・一〇七まで)

ワーク・ライフ・バランスを経営に活かす

かつては女性社員向けの子育て支援策として、福祉的な位置づけに過ぎなかった、企業のワーク・ライフ・バランス施策。だが、〇五年に施行された次世代育成支援対策推進法で、三〇一人規模以上に行動計画の策定が義務づけられ、から、ワーク・ライフ・バランス施策は社会的要請に応える少子化対策として、企業の間で急速に拡がってきた。そうしたなか、最近ではワーク・ライフ・バランス施策を経営の合理化に結びつけ、これを成長の原動力にしようとする企業もみられる。こうした取り組みをすすめているカミテとTOTOの事例について、内閣府が六月二十九日に開催した「男女共同参画社会づくりに向けての全国会議」(写真での、パネルディスカッションや資料などをもとにまとめた。

カミテ／WLBで多能工を育成・活用

ソニー、キヤノン、オリンパスなどからプレス金型の設計・製作やプレス加工を請け負う、カミテ(本社・秋田県小坂町、男性社員一五人、女性社員一五人計三〇人)。中小企業ながら、事業所内託児施設を配備するなど、大手上にワーク・ライフ・バランス施策を充実させている会社として有名だ。その理由について、上手康弘・代表取締役社長は、「少数精鋭主義の弊社では、育てた社員に育児や介護で退社されるのが一番の損失だ。できるだけ長く働いてもらい、しかも社員の能力を十分に引き出すような環境づくりが、弊社の維持・発展の原動力になると考えた」と

などと説明する。そんな同社は一九八八年に、秋田県の誘致企業として、十和田湖畔の小坂町に設立。しかし当初は、優秀な人材の確保に苦戦した。周辺の人手といえは兼業農家が多く、シーズンになれば会

社より田植え・稲刈りが優先される。こ

うした中で、ようやく育った人材に家庭の事情で辞められると、明日から仕事が終わらなくなる。そこで社長に就任した上手氏は、法令通りの育児休業や育児短時間勤務(介護休業や介護短時間勤務)のほかに、独自のワーク・ライフ・バランス施策の拡充に乗り出した。

公的な支援を活用し、二〇〇〇年には事業所内託児施設「カミテチャイルドハウス」(保育士二人常勤、保育料無料)を開設。また、〇一年には一時間単位の特別休暇制度を新たに設け、①妊産婦の通院時間につき年四〇時間の有給休暇②配偶者が出産する男性社員に、(すでに導入していた出産時二日の有給休暇に加え)妻が妊娠中より子一人につき年四〇時間の有給休暇③子ども看視休暇(ゼロ歳)小学校就学前まで子一人につき年四〇時間、小学校〜高



校卒業前まで社員一人につき年一六時間)——などを取得できるようにした。

企業の生き残りをかけてWLB

事業所内保育施設は現在、一〜六歳まで八人の子を預かる。休憩時間になると、社員と子が一緒にお昼を食べたり遊んだりして過ごし、原則一九時には手をつないでともに家路につく毎日だ。同社のワーク・ライフ・バランス施策は、社員の生活を家族ぐるみで支える手厚い従業員福祉のようにもみえる。だが、上手氏はその狙いについて、「あくまで会社であり、生き残りをかけてやっている。大手企業の下請的存在で、しかもプレス加工業の競争相手は中国。労働生産性の向上が必至だからこそ、少数精鋭をめざしている。」

そのため育成した社員には、できるだけ長く働いてもらいたい」などとその理由を述べる。

豊富なワーク・ライフ・バランス施策が、制度倒れに終わらず、何らかの制度をほぼ全社員が利用している背景について、上手氏は、「ワーク・ライフ・バランス施策を充実させる反面、お互いに助け合える戦力となるよう、多能工に育ってもらっている。逆に言うとうちでは多能工になれるだけの能力がなければやっていけない」と厳しい一面も覗かせる。

同社でいう多能工とは、数種の機械を自在に使える「トヨタ式」をはるかに凌ぎ、金型プレス、加工、研磨から人によっては経理など非製造系の業務まで何でも担当できる、いわばマルチ社員をさす。同社では、繁忙期になると経理の女性社員が金型プレス機の前立つ。また、保育士が急用で休むといえ、保育士資格をもつ金型プレスの男性社員が、代役を買って出る姿も日常的にみられる。

「皆が助け合いながら仕事にのぞむ雰囲気醸成され、物づくりに一番重要なチームワークが強化された」(上手氏)——。中小企業だからこそ、ワーク・ライフ・バランス施策を充実させることで、社員の集中力や少数精鋭の団結力が増すことに気づき、経営に活かしてきた。その甲斐もあり、九六年にはGMS携帯電話部品の年間二四〇〇万個不良品ゼロを達成。また、〇一年にはISO九〇〇一とISO一四〇〇一を同時取得するなど、副次的にワーク・ライフ・バランス施策が実らせられた事実を手に入れた。

同社にとって、ワーク・ライフ・バランス施策は社員同士の助け合い・思いやりをベースにした制度。それだけに、「どんな社員にも公平なものとして、受け入れられることが重要。そのため、(地域でニーズの多い)子育てと介護

TOTO/WLBで女性社員を戦力に

トイレや洗面所、システムキッチンなどを手がけ、私たちに身近な存在のTOTO(〇七年三月末時点で単独七

七二一人、連結二万四八一人)。福岡県北九州市に本社を置く同社について、代表取締役社長の木瀬照雄氏は「九州男児によるまさに男尊女卑の会社だった。つい数年前まで、女性が使うシステムキッチンの商品会議にさえ、女性社員が一人も参加していないような、男性社員中心の会社だった」などと話す。

しかし、一九一七(大正六)年に創立された老舗の同社は、〇七年五月に九〇周年を迎える大事な節目にあたり、〇三年六月にトップに就任した木瀬氏を中心に、「企業成長の第三ステージに入るうえで、継承すべきものと、時代に応じて変えるべきものは何か」を熟慮した。

その結果、「創業理念を活かしつつも、今後はより付加価値の高い商品・サービスを提供し、顧客に選ばれ続ける存在になっていくには、生活者としての女性の経験や感性などを大いに取り入れていく必要がある」と判断。中期経営計画の柱に、女性をはじめとするすべての社員が、持てる力を発揮できる職場風土の構築を掲げ、〇五年度から

をセットにして運用している」という。現在では、近隣の会社からも子どもを受け入れている事業所内託児施設だが、上手氏は「社員の子育てが一巡したら、それこそ親の介護施設にしてもいい」と笑いながら話した。

は女性社員の活躍を具体的に推進する「きらめき活動」をスタートさせた。

「きらめき活動」は、風土・意識・行動の改革(ステップ一)↓業務における個人能力の発揮(ステップ二)↓活動の定着(ステップ三)——という一連の取り組みを通じ、女性社員がいきいきと活躍できる会社への脱皮を図ろうとするもの。まず、社長直轄の組織として「きらめき推進室」を設置して、これからは女性社員の潜在能力を活かし、新たなチャレンジを後押しすると宣言。そのうえで、男性社員の女性社員に対する認識の改革や、逆に女性社員自身の意識改革などに取り組んだ。

その中では「経営陣(男性)を女性社員だけの集いに招き、その息苦しさを体感してもらう」(木瀬氏)ような、荒療治も取り入れた。

二年目に入った「きらめき活動」では、女性社員のもつ潜在能力を具体的に新たな価値創造につなげるため、業務内容や業務フローの見直しに着手した。例えば、機器事業部では、女性社員七人のコアメンバーを中心に、生活者の視点による商品評価を推進。また、横浜支社では、女性社員の生活経験を活かし、営業力強化や顧客の満足向上

に向けて新業務を立ち上げるなどした。こうした取り組みは、今年度も継続中。また、業務内容・フローの最適化に伴う、人事・評価システムの見直しも射程に入れていく。

労使共同でWLBを推進中

最近になって、女性社員の活用に本気で取り組み始めた同社だが、仕事と家庭を両立しやすい環境づくりの面で、他社に遅れを取ってきたわけではない。むしろ、育児休業制度や育児短時間勤務の拡充に熱心で、九九年には「ファミリーフレンドリー企業表彰」の厚生労働大臣努力賞も受けたほど。直近の数字(〇五年度実績)でも、育児休業取得は七二人、短時間勤務は五五人といずれも順調に利用がすすむ。

そうした甲斐あって、「女性社員の平均勤続年数は約一九年と、男性社員(約二一年)並みの水準まで伸びてきた」(木瀬氏)。ただこれまで、長く働き続けられるようになった女性社員を、一般事務だけではなく、商品開発や営業などさまざまな場面で、戦略的にどう活用するかの観点は希薄だった。

こうしたなか、女性社員の能力発揮をめざす「きらめき活動」を展開した効果は職群転換という形であらわれ始めた。一般職等(G)からエリア総合職等(N)へ、さらに総合職(I)へと「職群変更する女性社員が増え始めた」(木瀬氏)。〇五年度実績で、G↓Nへ転換した女性社員は一九人、N↓Iは八人を数える。

また、〇六年度は新たに、六人の女性社員を課長職などに登用。さらに木瀬氏によれば、全国のショールーム等

で、アドバイザーとして働く非正社員から、スーパーバイザーになれば契約社員、課長職以上になれば正社員に登用する仕組みも整えられており、「きらめき活動」のしずくが波紋のように拡がり始めている。

新規採用についても同社は、〇六年度から「女性五割」の採用比率を掲げている。「初年の実績は四二%(〇五年度は二二%)と目標にとどかなかったが、今年も積極的に取り組んでいく」(木瀬氏)と意欲的だ。

女性社員が真に活躍できる組織風土に転換させるためには、男性社員とくに管理職のあり方の見直しも必要になる。「営業所によっては、初めて女性の部下をもつ男性上司もいる。そうした上司との間では、コミュニケーションがとりづらい・とれないと訴えてくる女性社員も少なくない」(木瀬氏)。

こうしたことから、同社ではマネジメント改革を遂行中。また、関連して社内のあるところに、木瀬氏と労組委員長が肩を組みながら、労使共同でワーク・ライフ・バランスの重要性を訴えるポスターが貼られているという。

「管理職世代には、まだまだ会社こそ生き甲斐、会社にいるのが一番楽しいという人も多い。そうしたやり方で成功した管理職こそ、今となっては抵抗勢力。これからは、いわゆるダイバリーシティ戦略の展開なくして企業成長は難しい。社員それぞれに、そうした発想の転換が求められている」(木瀬氏)。

組織風土の転換は、ターニングポイントにさしかかりつつあるようだ。(調査・解析部 渡辺木綿子)