

# 日本企業におけるワーク・ライフ・バランス 施策の現状と課題：成功事例の分析

## はじめに

現代社会において、企業活動の効率性と労働者の生活の質の向上を両立させることが強く求められている。その中でも「ワーク・ライフ・バランス」の実現は、企業の人材確保・定着、社会の持続可能性、個人の幸福度向上において重要な要素である。日本政府もこの課題に対応すべく、様々な政策を打ち出してきたが、実際の企業における取り組みは必ずしも一様ではない。企業規模、業種、経営理念などによって、その実施内容と効果には大きな違いが見られる。本稿では、日本企業におけるワーク・ライフ・バランス施策の実態を明らかにし、課題と成功要因を分析することにより、より持続的かつ実効性の高い施策設計への示唆を得ることを目的とする。まずは、本研究の背景と目的、研究の意義および範囲、そしてワーク・ライフ・バランス施策の重要性について整理する。

## 研究背景と目的

近年、日本は少子高齢化の進行、労働人口の減少、長時間労働の常態化など、労働環境に関する深刻な課題を抱えている。これに対応するため、政府は「働き方改革実行計画」などを通じて、柔軟な働き方の導入や時間外労働の是正、育児・介護との両立支援といった取り組みを推進してきた。一方で、企業の取り組みには温度差があり、ワーク・ライフ・バランス施策が十分に定着していないケースも多い。特に中小企業では、制度の導入に踏み切れない事情もあり、制度の形式的な整備にとどまっている例も散見される。このような現状を踏まえ、本研究では以下の目的に焦点を当てる。

### 目的1：現状の把握と課題の抽出

日本企業において導入されている主なワーク・ライフ・バランス施策を整理し、導入率、定着率、成果のばらつきなどを把握する。また、導入が進まない背景や制度上の課題も明らかにする。

### 目的2：成功事例の分析と共通要因の抽出

実際に効果を上げている企業の施策を事例として分析し、それらに共通する制度設計や運

用上の工夫、組織文化などの要素を明らかにする。

### 目的3：他企業への適用可能性の検討

成功事例の要素を、他の企業にも適用可能なかたちで整理し、業種や企業規模に応じた施策の展開可能性を検討する。

## 研究の意義と対象範囲

ワーク・ライフ・バランス施策は、単なる「福利厚生」ではなく、企業経営の根幹に関わる重要な経営戦略である。これまでも数多くの研究や政策提言がなされてきたが、施策の効果や課題は企業によって大きく異なるため、個別の実態を詳細に把握する必要がある。

とりわけ本研究の意義は、以下の2点に集約される。まず第一に、ワーク・ライフ・バランス施策が企業の生産性、従業員の満足度、雇用維持にどのような影響を与えるのかを実証的に捉える点にある。第二に、単なる政策事例の羅列にとどまらず、成功事例に共通する実効性の高い構造的要因を抽出することにある。対象範囲としては、以下の観点から設定する。

### 対象企業の規模と地域

大企業から中小企業までを含み、全国規模での取り組み状況を確認する。また、都市部と地方部での傾向の違いにも注目する。

### 対象施策の分類

育児・介護支援、時間外労働削減、テレワーク・フレックスタイム制度、有給休暇取得促進、健康経営など多様な施策を対象にする。

## ワーク・ライフ・バランス施策の重要性

ワーク・ライフ・バランス施策は、個人、企業、社会の三者にとって重要な意味を持つ。特に日本では、労働文化の特徴として長時間労働や年功序列型の人事制度が根強く、生活との調和が損なわれやすい傾向にある。ここでは、なぜワーク・ライフ・バランス施策が企業経営や社会全体にとって重要であるのか、具体的な観点から考察する。

### 従業員の健康維持と離職防止

過重労働は心身の健康に深刻な影響を与える。ワーク・ライフ・バランス施策を通じて、働きすぎを防ぎ、定期的な休暇取得を促すことは、離職率の低下や労働生産性の向上につながる。

## 企業イメージと人材確保への影響

働きやすい職場環境を整備することは、採用競争力の強化につながる。特に若年層や女性の採用においては、ワーク・ライフ・バランスに配慮した職場環境が強く求められている。

## 社会的責任（CSR）と持続可能性

企業の社会的責任（CSR）の観点からも、ワーク・ライフ・バランスは無視できない要素である。持続可能な社会を支えるには、企業もまた「働く人」の生活を重視する必要がある。

# 理論的枠組みと先行研究の検討

ワーク・ライフ・バランス（以下、WLB）は、現代社会における重要な課題として広く認識されている。本章では、WLBの理論的枠組みを明確にし、先行研究を検討することで、本研究の位置づけを明らかにする。

## ワーク・ライフ・バランスの概念と定義

WLBとは、個人が仕事上の責任を果たしつつ、家庭や地域生活などにおいても多様な生き方を選択・実現できる状態を指す。内閣府は、WLBが実現した社会を「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすだけでなく、家庭や地域生活などにおいても、人生のそれぞれの段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会」と定義している。この定義から、WLBは単なる労働時間の調整にとどまらず、個人の多様な価値観やライフステージに応じた柔軟な働き方を可能にすることを目指していることがわかる。具体的な施策としては、フレックスタイム制度、テレワーク、育児・介護休業制度などが挙げられる。これらの施策を通じて、労働者が仕事と生活の調和を図ることが期待される。

## 国際的な比較と日本における位置づけ

WLBの概念は国際的にも注目されており、各国でさまざまな取り組みが行われている。例えば、欧米諸国では労働時間の短縮や柔軟な働き方の導入が進んでおり、特に北欧諸国では高いWLBの実現度が報告されている。一方、日本では長時間労働や過労死といった問題が深刻化しており、WLBの推進が急務とされている。近年、政府は「働き方改革」を推進し、労働時間の削減や多様な働き方の導入を促進しているが、依然として課題は多いのが現状である。具体的な施策として、2025年4月より東京都が4日間労働制を導入する計画が報じられている。この取り組みは、長時間労働が常態化している日本の労働文化において、WLBを推進する一環として注目されている。これらの国際的な動向や日本の現状を踏まえ、次に先行研究のレビューと本研究の位置づけについて検討する。

## 先行研究のレビューと本研究の位置づけ

これまでの先行研究では、WLBの実現に向けた課題として、企業の制度導入の遅れや職場マネジメントの問題が指摘されている。特に、日本の企業では、休業制度や短時間勤務制度などの制度導入は進んでいるものの、実際の活用率が低いことが課題とされている。また、長時間労働の是正や柔軟な働き方の推進が求められている。本研究は、これらの先行研究を踏まえ、日本企業におけるWLB施策の現状と課題を明らかにし、成功事例の分析を通じて、効果的な施策の要因や他企業への適用可能性を検討することを目的としている。具体的には、以下の点に焦点を当てる。

### 制度の導入状況と活用実態の把握

企業がどのようなWLB施策を導入しているか、またそれらが実際にどの程度活用されているかを調査する。これにより、施策の効果や課題を明らかにする。

### 成功事例の分析

WLB施策の導入と運用に成功している企業の事例を分析し、その要因を明らかにする。これにより、他企業が参考とすべきポイントを抽出する。

読書猿 Classic: between / beyond readers

### 課題の抽出と解決策の提案

WLB施策の導入・運用における課題を抽出し、効果的な解決策を提案する。これにより、企業が直面する問題の解決に寄与することを目指す。

これらの分析を通じて、日本企業におけるWLB施策の効果的な導入と運用に向けた示唆を提供することを目指す。

## 日本企業のワーク・ライフ・バランスの現状

日本のWLB施策は、政府の政策的支援と法制度の整備、企業規模や業界ごとの取り組み、そして労働組合や従業員の意識と反応など、多岐にわたる要素が絡み合っている。本章では、これらの側面から日本企業におけるWLB施策の現状を検討する。

### 政府の政策的支援と法制度の整備

日本政府は、WLBを実現するために多くの行動を取ってきた。働いているすべての人が充

実感を持ち、仕事上の責任を果たすことに限らず、家庭などでも、さまざまな生き方を選べる社会となることを目指している。さらに、働く時間の改善や、さまざまな働き方に対応するための「労働時間等設定改善法」も定められており、長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進など、企業の取り組みを推進している。

## 企業規模別の導入状況と施策の多様性

企業規模によって、WLB 施策の導入状況や内容には差異が見られる。大企業では、テレワークをはじめ、フレックスタイム制度の充実など、多様な施策が導入されている。一方、中小企業では、リソースや人手の制約から、これらの施策の導入が遅れている場合が多い。しかし、中小企業であっても、勤務する時間を柔軟に定めたり、休暇の取得を勧めたりなど、独自の取り組みを進めている事例も存在する。

## 業界別の取り組み傾向と特徴

それぞれの業界で取り組みに特徴がある。例えば、IT 業界ではテレワークの導入が進んでおり、従業員が場所を選ばずに働ける環境が整備されている。製造業では、シフト制の柔軟化や休暇制度の見直しなどがされている。また、サービス業に関しては、短時間勤務制度や、週休3日制の試験導入などが見られる。

## 労働組合や従業員の意識と反応

WLB 施策の効果的な実施には、労働組合や従業員の意識と協力が不可欠である。多くの労働組合は、長時間労働の是正や有給休暇の取得促進など、WLB の向上を目指した交渉や提案を行っている。一方、従業員側でも、仕事と生活の調和を重視する意識が高まっており、柔軟な働き方や休暇取得を積極的に求める傾向が見られる。しかし、現実には、業務量や職場の文化、上司の理解不足などから、WLB 施策を十分に活用できていないケースも存在する。

以上のように、日本企業における WLB 施策は、政府の支援や法制度の整備、企業規模や業界ごとの取り組み、労働組合や従業員の意識など、多様な要素が影響している。今後、これらの要素が連携し、より効果的な WLB の実現に向けた取り組みが求められる。

## 代表的なワーク・ライフ・バランス施策の類型

近年、企業におけるワーク・ライフ・バランス（以下、WLB）施策は、従業員が仕事とプラ

イベートを両立できる環境を整えることが大きな課題とされている。日本企業においては、少子高齢化や働き方改革が進むことによって、より施策を充実させることが必要とされている。本章では、代表的な WLB 施策の類型について考察し、それぞれの具体的な取り組みの実態とその効果を検討する。

## 時間外労働の抑制と効果的な手法

日本の労働慣行においては長時間労働が常態化しており、これが従業員の健康や生産性に悪影響を及ぼす要因となっている。これを是正するため、企業は以下のような施策を講じている。

第一に、残業しない日である「ノー残業デー」がある。これは、週に一度定時退社を促す制度であり、従業員に業務がより効率良くなるよう促すだけでなく、私生活の充実を図るものである。例えば、ある企業では毎週水曜日をノー残業デーに設定し定着を試みている。

第二に、業務プロセスの見直しによる効率化も有効である。業務の棚卸しやフローの再構築を通じて、非効率な作業や会議の削減が実現されている。特に会議の簡素化や文書作成の合理化は、短時間で成果を上げるための重要な手法とされている。

また、労働時間の適正管理も WLB 施策の根幹を成す。タイムカードの導入や勤務時間のデジタル管理システムを活用し、労働時間の「見える化」を進めることで、過度な残業の抑制に寄与している。

## 柔軟な働き方の導入とその影響

働き方の多様性を確保することは、従業員の WLB を高めるための鍵である。特に、柔軟な勤務制度の導入は、家庭環境や個人の事情に対応可能な職場づくりに資する。フレックスタイム制は、その代表的な制度の一つである。従業員が始業・終業時刻を自ら調整できるこの制度は、通勤ラッシュの回避や家庭との両立を実現する。これにより、業務効率の向上と従業員満足度の両立が期待されている。

さらに、テレワークの推進も注目されている施策の一つである。情報通信技術を活用することで、自宅など場所に縛られることなく仕事が可能になり、通勤時間の削減や育児・介護といった家庭責任との両立が図られる。これは特に、育児や介護を担う層にとって有効な支援策である。加えて、副業・兼業の容認も、WLB 向上に寄与する要素である。他の仕事に従事することで、収入源の多様化や自己実現の機会が得られ、従業員のキャリア形成やモチベ

ーションの維持に資する効果が見込まれる。

## 育児・介護と就業の両立支援策の具体例

従業員が育児・介護など家庭の責任を持ちながらも、続けて働ける環境を整備することは、組織が持続的に成長していくために欠かせないことである。育児・介護休業制度の整備は、このような支援のベースとなる施策である。一定期間の休業を可能とし、復職を円滑に進めるための支援体制を構築することが求められている。とりわけ、男女問わず取得しやすい制度設計が重要とされている。

また、短時間勤務制度は、育児・介護と仕事の両立を実現する上で有効である。働く時間を短くすることで、家庭とのバランスを保ちながらも職場への貢献が可能となる。在宅勤務制度の推進もまた、育児・介護との両立に資する施策として注目されている。自宅での勤務が可能となることで、通勤による負担が軽減され、柔軟な働き方の選択肢が広がることとなる。

## 有給休暇取得促進と休暇制度の拡充

休暇制度の充実は、従業員の心身の健康を維持し、労働生産性の向上につながる重要な要素である。企業においては、計画的かつ積極的な休暇取得を推進するための施策が取り入れられている。その一例で有給休暇を計画を持って取るように勧めているものがある。年間の休暇取得計画を策定し、計画的なリフレッシュの機会を提供することで、従業員の疲労回復や業務の効率化が実現される。

さらに、特別休暇制度の導入も挙げられる。これは、リフレッシュ休暇やボランティア休暇など、有給休暇とは異なる目的のために設けられる制度であり、従業員の多様な価値観に応える柔軟性を持つ。最後に、休暇取得率を管理職の評価に反映させる取り組みも注目に値する。これは、上司が部下の休暇取得を積極的に支援するインセンティブとなり、組織全体で休暇取得を奨励する文化の醸成に貢献するものである。

## 成功事例の実証分析

ワーク・ライフ・バランス (WLB) 施策が企業の生産性、従業員の満足度に関わることは、多くの理論的検討がなされてきたが、実際の成功事例に基づく実証的分析は、他の企業が同様の取り組みを導入する上で極めて有益な指針となり得る。本章では、日本企業におけるWLB 施策の代表的成功事例を、大企業、中小企業、地域密着型企业、外資系企業の日本人という分類に基づいて検討する。

## ケーススタディ：大企業における好事例

大企業は、人的資源や制度設計において高い柔軟性と充実したインフラを有するため、先進的な WLB 施策を導入しやすい傾向にある。以下に、大企業における代表的な事例を示す。

### 第一生命保険株式会社の取り組み

第一生命保険株式会社では、「両立支援制度の充実」と「柔軟な働き方の推進」を戦略的な柱として掲げ、従業員が持続的に働ける環境の整備を進めている。具体的には、男性社員の育児休業取得率 100%を目標に掲げ、2021 年度には 92.3%の取得率を記録した。また、育児サービス費用の補助や不妊治療に利用可能な特別休暇制度、介護サポート休暇、テレワークの積極的な活用など、さまざまな施策を行っている。その結果、年次有給休暇の平均取得率は 70.1%、育児休業からの復職率は 96.9%と、高水準の成果が得られている。

### 株式会社京葉銀行の取り組み

株式会社京葉銀行では、働き方改革推進チームを設置し、従業員の WLB 向上を目的とした制度的・文化的改革を推進している。例えば、残業なしの日を定めるだけでなく、上司自らが WLB の模範を示す「イクボス宣言」を導入し、職場全体の意識改革を促している。また、副業・兼業を解禁するなど、従業員の多様な働き方を後押しする制度を整備している。こうした取り組みにより、月平均の残業時間は約 1 時間減少し、有給休暇を取っている割合は 10%増え、離職率も低下するといった定量的成果が報告されている。

## ケーススタディ：中小企業における独自施策

中小企業は大企業に比べて制度導入に制約があるものの、柔軟性の高い組織構造を活かした独自の WLB 施策を展開している点が特徴である。

### 株式会社アオアクアの取り組み

株式会社アオアクアでは、管理職の業務分担の最適化を目的に月 1 回の管理職会議を設け、業務状況が見えるように調整を行っている。さらに、電子カルテの導入により業務の効率化を実現し、チーム制の導入によって急な欠勤にも対応できる体制を構築している。これらの取り組みにより、2011 年の創業以来、年次有給休暇の取得率は 100%を維持し続けており、2016 年度には「東京ワーク・ライフ・バランス」休暇取得促進部門での受賞実績もある。

### 社会福祉法人虹の会の取り組み

「働き方改革検討委員会」を社内に設け、連休取得の促進、ノー残業デーの導入などの改革

を進めている。また、イントラネットを使った情報を共有できる体制を整え、業務効率の向上を図っている。これらの取り組みは、従業員の有給休暇取得率が上がったり、残業時間が減ったりといった具体的な成果に結び付いている。

## 地域密着型企業の取り組みと成果

地域密着型企業は、地域特性や従業員の生活事情に配慮した柔軟な WLB 施策を導入することで、企業と地域の共生を実現している。

### 六花亭製菓株式会社の取り組み

六花亭製菓株式会社では、育児休業制度や短時間勤務制度を積極的に導入し、特に子育て支援に注力している。この結果、女性従業員の継続就業率が高まり、長期的に優秀な人材を確保・定着させることに成功している。地域社会に根ざした経営と WLB 施策の連携が、同社の競争優位性を高める要因となっている。

### 株式会社ブリヂストンの取り組み

株式会社ブリヂストンでは、在宅勤務・フレックスタイム制度など、さまざまな勤務形態が取れる制度を取り入れている。こうした制度は、家庭との両立を目指す従業員に柔軟性を与え、従業員満足度の向上を通じた定着率の向上にも寄与している。

## 外資系企業の日本法人における施策とその適応

本国における先進的な WLB 施策を日本の文化・労働環境に適応させる試みが行われている。

### 外資系保険会社への転職による WLB の実現

監査法人に勤務していた女性公認会計士が、結婚を機に WLB を重視した転職を行い、外資系保険会社に入社した事例が報告されている。この企業では、制度として在宅勤務やフレックスタイム制といった柔軟な働き方が整えられており、結果として本人は仕事と私生活の調和を実現することができたと述べている。

これらの事例は、日本企業における WLB 施策の実践的な展開が、企業規模や業種、地域性に応じて多様に展開されていることを示している。また、WLB 施策の導入が従業員の満足度向上、離職率の低減、生産性の向上など、複数の側面で成果を上げている点に注目すべきである。他の企業においても、これらの成功事例を参考に、自社の組織特性や労働環境に即した WLB 施策を戦略的に導入していくことが求められる。

# 成功要因の分析

日本企業におけるワーク・ライフ・バランス（WLB）施策の成功要因を深く分析することは、今後の施策推進において極めて重要である。本章では、組織文化と経営層のコミットメント、従業員ニーズの把握と施策の整合性、施策導入における課題と克服方法、そして成功事例に共通する要素とその分析について、具体的な事例やデータを交えて詳細に検討する。

## 組織文化と経営層のコミットメントの影響

WLB 施策の効果的な実施には、組織文化と経営層の強いコミットメントが不可欠である。経営責任者がしっかりと重要さを感じ、積極的に推進する姿勢を示すことで、その意義が組織全体に浸み渡る。

### 管理職の役割と責任

管理職は、WLB 施策の現場での実践において鍵となる役割を担う。彼らが施策の意義を理解し、率先して実践することで、部下を変えるよう促す。また、積極的に従業員と関係を築き、個人や家庭についても話しやすい場を作ることも重要である。状況やニーズを理解し、それに応じた柔軟な働き方を支援する取り組みが効果的である。

## 従業員ニーズの把握と施策の整合性

WLB 施策の効果を最大化するためには、従業員のさまざまなニーズをしっかりと把握し、それに応じた施策を設計・実施することが求められる。例えば、育児中の従業員には在宅勤務や時短勤務の選択肢を提供し、介護を担う従業員にはフレックスタイム制度や介護休暇の拡充を行うなど、個々の状況に応じた柔軟な対応が必要である。このような取り組みは、従業員の満足度向上や離職率の低減に寄与する。

### ニーズ把握の手法と実践

従業員ニーズを把握する手法として、定期的なアンケート調査や面談、ストレスチェックの結果分析などが挙げられる。これらのデータを基に、具体的な施策を検討・実施することで、従業員満足度の向上や離職率の低減が期待できる。例えば、ある企業では、年に一度の従業員満足度調査を実施し、その結果を基に WLB 施策の見直しや新たな取り組みを行っている。

## 施策導入における課題と克服方法

WLB 施策の導入過程では、組織の抵抗やリソース不足、施策の効果測定の難しさなど、さまざまな課題が生じる。これらの課題を克服するためには、経営層がしっかりとリードすることや、従業員の意見を聞くこと、外部専門家の活用などが必要である。例えば、施策の試験導入やパイロットプロジェクトを実施し、その結果を基に会社全体で広げていく方法が効果的である。

### 課題解決のための具体的手法

外部の専門家やコンサルタントを招いて、施策の設計や評価を行うことも有効である。これにより、客観的な視点からのフィードバックを得ることができ、施策の質を向上させることが可能となる。

## 成功事例に共通する要素とその分析

成功した WLB 施策には、いくつかの共通要素が見受けられる。内閣府の好事例集によれば、経営トップの本気度、鍵となる人物の配置、管理職が積極的に実践するなどが挙げられる。

### 具体的事例

例えば、ある企業では WLB を進めることを経営の戦略にすることで、従業員の意欲が上がったことが報告されている。また、別の企業では、管理職が積極的に柔軟な働き方に取り組み、部下の推進を支援したことで、生産効率が良くなったこともある。

以上の分析から、WLB 施策を日本の企業が成功させるには、組織文化と経営層のコミットメント、従業員ニーズの的確な把握と施策の整合性、導入課題の適切な克服、そして成功事例に共通する要素の実践が重要であることが示唆される。これらの要素を踏まえた施策の設計・実施が、今後の WLB 推進において鍵となるであろう。

## 課題と限界の整理

日本企業におけるワーク・ライフ・バランス（WLB）施策は、企業の多くが取り入れつつあるが、その運用や適用に関してさまざまな課題や限界が指摘されている。本章では、制度運用上の課題と導入障壁、中小企業への適用の難しさとその要因、業界特有の課題と対応策、施策の持続可能性と長期的影響について、具体的な事例やデータを交えながら整理・分析する。

## 制度運用上の課題と導入障壁

WLB 施策の導入に際しては、制度設計の不備や組織文化の抵抗、従業員の意識改革の難しさなど、課題が多くある。例えば、ノー残業デーを設定しても、業務量を十分に調整できなければ、従業員は結局持ち帰り残業やサービス残業を強いられることになる。また、管理職が WLB 施策の重要性を理解していない場合、現場での実践が形骸化する恐れがある。内閣府の報告書では、経営トップや管理職が従業員を啓発し、働き方に限らず、休み方などの意識を変えるようにすることが、施策の浸透・定着に向けた重要なポイントであると指摘している。

### 制度設計の不備とその影響

制度設計が現場の実態や従業員のニーズをしっかりと反映できていない場合、施策は形骸化し、期待される効果を上げることができない。フレックスタイム制度でも、コアタイムが長すぎると柔軟性が損なわれ、従業員の利用する割合が下がる可能性がある。

### 組織文化の抵抗と変革の難しさ

長時間労働が美徳とされる組織文化が根強い場合、WLB 施策の導入は困難を伴う。従業員自身が罪悪感を感じたり、周囲からの評価を気にして施策を使いづらかったりとなってしまうこともある。

### 従業員の意識改革と教育の必要性

WLB 施策を効果的に運用するためには、従業員の意識改革は避けられない。施策の目的やメリットをしっかりと理解し、自ら積極的に使う姿勢を育てるための教育などが求められる。

## 中小企業への適用の難しさとその要因

中小企業においては、リソースの制約や人員の少なさから、WLB 施策の導入・運用が大企業に比べて難しいとされている。厚生労働省の「働き方改革取組事例」によれば、数ヶ月間残業が続く現場や、休みづらい雰囲気が存在する企業もあり、これが離職率の上昇や人材確保の困難さにつながっていると報告されている。

### リソース制約と施策導入の困難さ

中小企業では、担当者がいなかったり、施策導入に必要な資金や時間が不足している場合が多い。これにより、WLB 施策の計画や実施が後回しにされがちである。

### 人員不足と業務分担の課題

少人数で業務を回している中小企業では、一人の従業員が複数の役割を担っていることが多く、特定の従業員が休暇を取ると業務に支障をきたす場合がある。これが、休暇取得の抑制や長時間労働の常態化を引き起こす要因となっている。

### 情報不足とノウハウの欠如

WLB 施策に関する情報や成功事例が大企業中心であり、中小企業が参考にできる具体的な事例やノウハウが不足している。これにより、施策導入のハードルが高く感じられることがある。

## 業界特有の課題と対応策

業界ごとに業務内容や労働環境が異なるため、ワーク・ライフ・バランス（WLB）施策の導入・運用には業界特有の課題が存在する。以下に、建設業と医療・介護業界における課題と対応策を整理する。

### 建設業における長時間労働の常態化と対策

建設業では、工期の厳守や天候による作業遅延の補填などから、長時間労働が常態化している。これに対し、厚生労働省は「建設業の働き方改革に向けた取り組み」を推進しており、時間外労働の上限規制適用に向けた周知や適正な工期設定のための基準策定などを行っている。

具体的な対策としては、以下が挙げられる。

#### 適正な工期設定

「工期に関する基準」を策定し、猛暑日などの作業不能日を考慮した工期設定を推進。

#### 週休2日制の推進

4週8閉所などの取り組みを通じて、休日の確保を図る。

#### 生産性向上

ICTの導入や業務プロセスの見直しにより、効率的な作業を実現。

### 医療・介護業界における人材不足と負担軽減策

医療・介護業界では、高齢化の進行に伴う需要増加に対し、人材不足や従業員の負担増加が深刻な課題となっている。厚生労働省は、「仕事と介護の両立 ～介護離職を防ぐために～」と題した施策を展開し、介護休業制度等の周知を行っている。

具体的な対応策としては、以下が挙げられる。

### **タスクシフト/シェアの推進**

介護職員が関わらなくてもよい周辺業務を洗い出し、介護助手の活用などによる業務分担を進める。これにより、直接的なケアの質向上や職員の残業削減、ワーク・ライフ・バランスの改善が期待される。

### **テクノロジーの活用**

ICT や AI 技術を導入し、業務効率化や職場環境の改善を図る。

### **勤務環境の改善**

勤務間インターバル制度の導入やシフト制の見直しにより、従業員の健康と生活の質を向上させる。

これらの業界特有の課題に対する対応策を適切に実施することで、WLB 施策の効果的な導入と持続可能な運用が期待される。

## **施策の持続可能性と長期的影響**

ワーク・ライフ・バランス（WLB）施策の持続的かつ効果的な運用は、企業の長期的な成長と従業員の満足度向上に寄与する。本節では、WLB 施策の持続可能性を高める要因と、それがもたらす長期的な影響について検討する。

### **経営層の理解と支援**

WLB 施策の持続可能な運用には、経営層の深い理解と積極的な支援が不可欠である。経営層が WLB の重要性を認識し、企業戦略の一環として位置付けることで、施策は組織全体に浸透しやすくなる。経営層のリーダーシップは、社内文化の醸成や持続可能な施策の実施を促進する。

### **社内文化の醸成**

WLB 施策を定着させるためには、柔軟な働き方を受け入れる社内文化の醸成が重要である。従業員が安心して施策を利用できる環境を整えることで、施策の形骸化を防ぎ、持続的な運用が可能となる。これには、管理職の理解と実践、積極的なコミュニケーション、従業員一人ひとりを主体とした環境づくりなどが求められる。

### **定期的なモニタリングと効果測定**

施策の効果を継続的に評価し、必要に応じて改善を行うことが、持続可能性を高める鍵となる。具体的には、従業員満足度調査、労働時間の分析、休暇取得率の確認などを通じて、施

策の有効性を測定する。これにより、制度疲労や形骸化を防ぎ、施策の適切な運用を維持できる。

### 長期的な影響

持続可能な WLB 施策は、以下のような長期的な影響をもたらす。

#### 従業員の健康維持と生産性向上

適切な労働時間と休息の確保により、従業員の心身の健康が保たれ、結果として生産性の向上が期待される。

#### 人材の定着と採用力の向上

働きやすい環境は、既存従業員の定着率を高めるとともに、新たな優秀な人材の採用にも寄与する。

#### 企業の持続可能な成長

従業員の満足度と生産性の向上は、企業全体の持続的な成長を支える基盤となる。

以上のように、WLB 施策の持続可能性を確保することは、企業と従業員双方にとって多大なメリットをもたらす。施策の導入後も継続的な評価と改善を行い、組織文化として根付かせることが重要である。

## 他企業への展開可能性と提言

日本企業におけるワーク・ライフ・バランス（WLB）施策の成功事例は、他の企業への展開可能性を示唆している。本章では、これらの施策を広く普及させるための条件や制度設計の工夫、公的支援の役割、中小企業への適用に向けた具体的提案、そして施策導入におけるステークホルダーの役割と協力について論じる。

### 横展開に必要な条件と制度設計の工夫

WLB 施策を他企業に展開するためには、経営層のコミットメントが不可欠である。経営陣が WLB の重要性を理解し、積極的に推進する姿勢を示すことで、組織全体の意識改革が促進される。また、企業の規模や業種、従業員のニーズに応じた柔軟な制度設計も重要である。例えば、テレワークやフレックスタイム制度の導入、短時間勤務制度の拡充などが挙げられる。さらに、労働組合や従業員代表と協働し、施策の内容や運用方法を検討することで、現場の声を反映した実効性の高い施策となる。施策の効果を定期的に評価し、必要に応じて改

善を行う PDCA サイクルの確立も、持続可能な運用には欠かせない。

## 公的支援・ガイドラインの役割と有効性

政府や自治体が提供する公的支援やガイドラインは、企業の WLB 施策導入を後押しする重要な役割を果たす。成功事例の紹介やガイドラインの策定を通じて、企業が施策を導入する際の参考となる情報を提供するほか、中小企業を対象とした助成金や補助金の提供により、施策導入に伴う経済的負担を軽減する。また、WLB に関する法制度の整備や改正を行い、企業が施策を導入しやすい環境を整えることも、公的支援の重要な側面である。

## 中小企業への適用に向けた具体的提案

中小企業が WLB 施策を導入・定着させるためには、まず、ノー残業デーの設定や有給休暇取得の奨励など、比較的容易に実施できる施策から始めることが有効である。次に、地域の商工会議所や業界団体と連携し、情報共有や共同研修を行うことで、施策導入のノウハウを蓄積する。また、勤怠管理システムやコミュニケーションツールを導入し、業務効率化と柔軟な働き方を推進することも重要である。さらに、前述の公的支援策を積極的に活用し、施策導入に伴う負担を軽減することが望ましい。

## 施策導入におけるステークホルダーの役割と協力

WLB 施策の効果的な導入・運用には、経営陣が施策の意義を理解し、全社的な推進をリードすることが求められる。人事部門は具体的な施策の設計・運用を担当し、従業員への周知や相談対応を行う役割を担う。管理職は現場での施策実施をサポートし、従業員が安心して制度を利用できる環境を整えることが重要である。従業員は施策の目的を理解し、積極的に活用することで、WLB の実現に寄与する。労働組合や従業員代表は施策の策定段階から参画し、従業員の声を反映させる役割を果たす。

これらのステークホルダーが一体となって取り組むことで、WLB 施策は効果的に機能し、企業全体の生産性向上や従業員満足度の向上につながる。以上のように、WLB 施策の他企業への展開には、多方面からのアプローチと協力が求められる。成功事例を参考にしつつ、自社の状況に合わせた柔軟な施策を検討・実施することが重要である。

## 今後の研究課題と展望

日本企業におけるワーク・ライフ・バランス（WLB）施策の現状と課題を踏まえ、さらな

る理解と改善を目指すためには、以下の研究課題と展望が重要である。

## データ蓄積と評価手法の確立

WLB 施策の効果を正確に評価するためには、継続的なデータ収集と客観的な評価手法の確立が不可欠である。現状では、個別企業や業界ごとの取り組みが報告されているものの、統一されたデータベースや評価基準が不足している。これにより、施策の効果比較やベストプラクティスの抽出が困難となっている。今後は、政府主導で全国的なデータ収集システムを構築し、施策の効果測定や改善点の特定を行うことが求められる。例えば、内閣府が実施している「仕事と生活の調和推進のための調査研究」のような取り組みを拡充し、データの一元化と評価手法の標準化を進めるべきである。

## ジェンダー視点・多様性への拡張可能性

WLB 施策は、性別や年齢、家族構成など、多様な背景を持つ従業員に対応する必要がある。特に、女性の社会進出が進む中で、ジェンダー視点を取り入れた施策の検討が重要となる。例えば、育児や介護といった家庭内責任を担う従業員への支援策を充実させることで、男女問わず働きやすい環境を整備することが求められる。また、性的マイノリティや障がい者など、多様なバックグラウンドを持つ従業員への配慮も必要である。これらの多様性を尊重し、包括的な WLB 施策を設計・実施することが、企業の持続的な成長と社会的責任の遂行につながる。内閣府の「ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査」などを参考に、多様な視点からの分析を進めることが望ましい。

## テクノロジーの進化とワーク・ライフ・バランス施策の未来

近年のテクノロジーの進化は、働き方に大きな変革をもたらしている。リモートワークやフレックスタイム制度の導入は、従業員の柔軟な働き方を可能にし、WLB の向上に寄与している。今後、AI や IoT などの先端技術を活用した業務効率化や、バーチャルリアリティを用いた遠隔会議の普及など、さらなる技術革新が期待される。これらのテクノロジーを適切に活用し、従業員がより働きやすい環境を整備することが、企業の競争力強化につながる。ただし、テクノロジーの導入に際しては、従業員のデジタルリテラシー向上や、情報セキュリティ対策の徹底など、適切なサポートが必要である。

## 国際比較研究の必要性と方向性

日本の WLB 施策をさらに発展させるためには、他国の取り組みや成功事例を参考にするこ

とが有益である。欧米諸国では、労働時間の短縮や柔軟な働き方の推進など、多様な WLB 施策が実施されており、これらの施策がどのような効果をもたらしているかを分析することは、日本にとって示唆的である。例えば、労働政策研究・研修機構の「ワーク・ライフ・バランス比較法研究」では、各国の法制度や施策の比較が行われており、今後の日本の政策立案において参考となる。国際比較研究を通じて、日本の文化や社会構造に適した WLB 施策を検討し、効果的な施策の導入を進めることが重要である。

以上の研究課題と展望を踏まえ、今後の WLB 施策のさらなる充実と効果的な運用を目指すことが、日本企業の持続的な発展と従業員の生活の質向上に寄与するものと考えられる。

## おわりに

本研究では、日本企業におけるワーク・ライフ・バランス（WLB）施策の現状と課題を分析し、成功事例を通じてその有効性を検証した。以下に、本研究のまとめと社会的意義、さらには本研究の限界と今後の課題について述べる。

### 研究のまとめと社会的意義

日本における WLB 施策は、労働者の生活の質向上、企業の生産性向上、さらには社会全体の持続可能な発展に寄与する重要な要素である。本研究では、第一生命保険株式会社や株式会社京葉銀行などの成功事例を分析し、これらの企業が柔軟な働き方の推進や育児・介護支援制度の充実を通じて、従業員の満足度向上と企業の競争力強化を実現していることを明らかにした。これらの成果は、他の企業にとっても有益な示唆を提供し、WLB 施策の更なる普及と深化を促進するものである。

### 本研究の限界と今後の課題

本研究にはいくつかの限界が存在する。まず、成功事例の分析に焦点を当てたため、WLB 施策が十分に機能していない企業や、導入に課題を抱える企業の実態については十分に検討できていない。また、取り上げた事例が主に大企業であり、中小企業における WLB 施策の適用可能性や効果については、さらなる研究が必要である。さらに、ジェンダーや多様性の視点、テクノロジーの進化による働き方の変化など、現代社会における多様な要因を考慮した WLB 施策の検討も今後の重要な課題である。今後の研究では、これらの課題に対処し、より包括的で実践的な WLB 施策のモデルを構築することが求められる。

## 参考文献

- 内閣府「仕事と生活の調和推進サイト」  
<https://wwwa.cao.go.jp/wlb/>
- 厚生労働省「働き方・休み方改善ポータルサイト」  
<https://work-holiday.mhlw.go.jp/>
- 厚生労働省「働き方改革取組事例」  
[https://work-holiday.mhlw.go.jp/case/index.php?action\\_kouhyou\\_caseadvanced\\_index=true](https://work-holiday.mhlw.go.jp/case/index.php?action_kouhyou_caseadvanced_index=true)
- 内閣府「全ての人活躍できる働き方の推進に向けた取組事例集」  
[https://wwwa.cao.go.jp/wlb/research/wlb\\_r0609/2.pdf](https://wwwa.cao.go.jp/wlb/research/wlb_r0609/2.pdf)
- 内閣府「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」  
[https://wwwa.cao.go.jp/wlb/government/20barrier\\_html/20html/charter.html](https://wwwa.cao.go.jp/wlb/government/20barrier_html/20html/charter.html)
- 厚生労働省「仕事と生活の調和」  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/roudoukijun/shigoto/index.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/shigoto/index.html?utm_source=chatgpt.com)
- 労働政策研究・研修機構「中小企業におけるワーク・ライフ・バランスの現状と課題」  
[https://www.jil.go.jp/institute/reports/2011/documents/0135.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.jil.go.jp/institute/reports/2011/documents/0135.pdf?utm_source=chatgpt.com)
- 内閣府「社内におけるワーク・ライフ・バランス浸透・定着に向けたポイント・好事例集」  
[https://wwwa.cao.go.jp/wlb/research/wlb\\_h2703/chapter4.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://wwwa.cao.go.jp/wlb/research/wlb_h2703/chapter4.pdf?utm_source=chatgpt.com)
- 内閣府「男性の働き方改革・意識改革に向けた職場のワーク・ライフ・バランス推進のための取組事例集」  
[https://wwwa.cao.go.jp/wlb/research/wlb\\_h2903/chapter4-1.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://wwwa.cao.go.jp/wlb/research/wlb_h2903/chapter4-1.pdf?utm_source=chatgpt.com)
- 厚生労働省「「働きがい」をもって働くことのできる環境の実現に向けて」  
[https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyoo/roudou/19/dl/19-1-2-3.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyoo/roudou/19/dl/19-1-2-3.pdf?utm_source=chatgpt.com)
- 厚生労働省「その他の自治体からの提出資料」  
[https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu\\_Shakaihoshoutantou/0000174877.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu_Shakaihoshoutantou/0000174877.pdf?utm_source=chatgpt.com)
- 厚生労働省「働き方をめぐる環境の変化とワーク・ライフ・バランスの実状」  
[https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyoo/roudou/17/dl/17-2-2-2.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyoo/roudou/17/dl/17-2-2-2.pdf?utm_source=chatgpt.com)