

企業がワーク・ライフ・バランスに取り組むメリットやコストの分析について(案)

1 分析の対象とするモデルケース

各モデルケースについて、ワーク・ライフ・バランス環境が相対的に整っていない場合と整っている場合のコストの差をメリットと捉え、分析する。

ケース1：休業取得環境の整備による従業員の出産等による退職の減少

A：従業員が出産等に際して退職し、欠員を補充する場合

B：従業員が出産等に際して休業を取得し、一定期間後に復職する場合

ケース2：育児等による短時間勤務制度の利用環境整備による退職の減少

A：従業員が短時間勤務の利用困難を理由に退職、欠員を補充する場合

B：従業員が短時間勤務制度を利用しながら就業を継続する場合

ケース3：労働環境整備の推進によるメンタルヘルス上の理由での休職や退職の減少

A-1：従業員がメンタルヘルス上の理由で退職し、欠員を補充する場合

A-2：従業員がメンタルヘルス上の理由で休職し、一定期間後に復職する場合

B：従業員が普通に勤務を継続

ケース4：長時間労働の是正

A：従業員の長時間労働を放置する場合

B：従業員の長時間労働を是正し、派遣社員の導入や時間生産性の向上等で総業務量を確保する場合

2 コスト・メリットの分析方法

- ・〔Aのコスト合計〕 - 〔Bのコスト合計〕を、メリットと捉える。
 - ・コスト項目には、A、B同様に発生するため相殺可能なものや、通常業務に含まれるため抽出不可能なものも含まれる。
 - ・ケースAとケースBで総業務量は同じであることを前提とする(ケース4については後述の通り例外あり)。
 - ・企業規模は、従業員1,000人以上 同100~999人 同100人未満 の3種毎に分析を試みる。
 - ・業種は、全産業平均で算出するが、製造業、情報通信業、卸売・小売業、金融・保険業、サービス業等の産業別の状況に留意する。
- 従業員の賃金等に関する想定は、ケース毎に後述する。

ケース1（休業取得環境の整備による従業員の出産等による退職の減少）

A（退職 欠員補充）	B（休業 復職）
<p>【退職時点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務調整や引継等に係る人件費 ← <p>【欠員補充までの期間】（6ヶ月程度を想定）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務を代替・補充する同僚従業員の人件費 ・新規採用者採用に係る人件費、経費 <p>(-)退職者の賃金・社会保険料 ←</p> <p>【新規採用者入社時点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務調整や引継等に係る人件費 ← <p>【新規採用者入社後の一定期間】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新規採用者の研修に係る人件費、経費 ・新規採用者の業務を補充する同僚従業員の人件費 	<p>【休業開始時点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務調整や引継等に係る人件費 ・業務を代替する臨時要員の採用に係る人件費 ・業務を代替する臨時要員の採用に係る募集広告の経費 <p>【休業期間中】（1年間+6週間を想定）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務を代替・補充する同僚従業員の人件費 ・業務を代替する臨時要員の人件費 ・臨時要員の管理に係る人件費 ・休業者の復職支援に係る人件費、経費 <p>(-)休業者の賃金・社会保険料</p> <p>【復職時点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務調整や引継等に係る人件費 <p>【復職後の一定期間】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・復職者の業務を補充する同僚従業員の人件費

（注）←→ は同程度のコストと想定されるので相殺可能。

（-）は控除項目（ケース2以下も同様）。

の業務代替・補充の人件費算出においては、時間あたり生産性の低下を加味する（ケース2以下も同様）。

休業期間中の業務代替は、同僚従業員と臨時要員で行う場合、同僚従業員のみで行う場合の両方を想定・試算する。

（想定）

- ・出産する女性従業員は、29歳（平成18年の第一子出産時母親平均年齢は29.2歳）従業員1,000人以上および100～999人の企業については大卒、同100人未満の企業については高専・短大卒の、それぞれ標準労働者（学校卒業後直ちに企業に就職し、同一企業に継続勤務しているとみなされる労働者）とする。
- ・業務調整を行う同僚従業員は課長級とする。賃金は男女計（業種によっては男性のみ）・全学歴・全年齢の値を、必要に応じて労働者数に応じた加重平均で算出して使用する（次項も同様）。
- ・業務の引継・代替・補充をする同僚従業員は非役職とする。
- ・新規採用者の賃金水準は、新卒採用の場合は退職者と同じ学歴の新規学卒者の値を、中途採用の場合は退職者と同じ学歴および年齢の標準労働者の値を、それぞれ使用する（ケース2も同様）。

ケース2（育児等による短時間勤務制度の利用環境整備による退職の減少）

A（退職 欠員補充）	B（短時間勤務）
<p>【退職時点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務調整や引継等に係る人件費 ←……………→ <p>【欠員補充までの期間】（6ヶ月程度を想定）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務を代替する同僚従業員の人件費 ・新規採用者採用に係る人件費や経費 <p>（ - ）退職者の賃金・社会保険料</p> <p>【新規採用者入社時点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務調整や引継等に係る人件費 ←……………→ <p>【新規採用者入社後の一定期間】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新規採用者の研修に係る人件費や経費 ・新規採用者の業務を補完する同僚従業員の 人件費 	<p>【短時間勤務開始時点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務調整や引継等に係る人件費 ・業務を補完する臨時要員の採用に係る人件費 ・業務を補完する臨時要員の採用に係る募集 広告の経費 <p>【短時間勤務期間中】（3年間程度を想定）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務を補完する同僚従業員の人件費 ・業務を補完する臨時要員の人件費 ・臨時要員の管理に係る人件費 <p>（ - ）短時間勤務者の時短分の賃金</p> <p>【短時間勤務終了時点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務調整や引継等に係る人件費

（注）←……→ は同種項目だがコストはケースBの方が小さいと想定される。

短時間勤務期間中の業務代替は、同僚従業員と臨時要員で行う場合、同僚従業員のみで行う場合の両方を想定・試算する。

（想定）

- ・退職ないし短時間勤務を行う従業員は、下記の3通りとする。
 - ✓ 女性、30～34歳、従業員1,000人以上および100～999人の企業については大卒、同100人未満の企業については高専・短大卒の、それぞれ標準労働者。《育児のための短時間勤務を想定》
 - ✓ 男性、45～49歳、大卒の標準労働者。《介護のための短時間勤務を想定》
 - ✓ 女性、45～49歳、高卒の標準労働者。《介護のための短時間勤務を想定》
- ・業務の調整・引継・代替・補完をする同僚従業員、新人に関する想定はケース1に準じる。

ケース3（労働環境整備の推進によるメンタルヘルス上の理由での休職や退職の減少

- ・ ケース3は、ケース1に準じるため、対比表は割愛するが、ケース3のA（メンタルヘルス上の理由で退職・休職）においては、退職・休職に入る前にも生産性の低下が発生するであろうこと、カウンセリング等の復帰支援にコストがかかること等の要素も考慮する必要がある。
- ・ 退職ないし休職する従業員の賃金水準は、男女計・全学歴・全年齢の値を、必要に応じて労働者数に応じた加重平均で算出して使用する。

ケース4（長時間労働の是正）

A（長時間労働を放置）	B（長時間労働を是正）
<ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員の人件費 残業代の支払いがBより多い。また、長時間労働になることにより、時間外業務については時間生産性比が低いと仮定。 ・ 光熱費等 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員の人件費 残業代の支払いが削減される。また、時間生産性比はAより高いと仮定。 ・ 業務を補完する臨時要員の人件費等 ・ 長時間労働是正取組に係る人件費等 ・ 光熱費等

- ・ 本ケースに関連して、企業事例調査において、業務の見直し等により業務量を圧縮して長時間労働の是正を達成した事例の収集に努め、紹介することとする。

以上