

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：従業員の出産等による休業取得環境の整備による退職の減少

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1（従業員の出産等による休業取得環境の整備による退職の減少）

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>【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>【欠員補充までの期間】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務を代替・補完する同僚従業員の人件費 ・新人採用に係る人件費、経費 	<p>【休業期間中】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務を代替・補完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>(-)退職者の賃金・社会保険料 ←</p>	<p>(-)休業者の賃金・社会保険料</p>
<p>【新人入社時点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務調整や引継等に係る人件費 ← <p>【新人入社後の一定期間】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新人の研修に係る人件費、経費 ・新人の業務を補完する同僚従業員の人件費 	<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"> ・復職者の業務を補完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・補完の人件費算出においては、時間当たり生産性の低下を加味する。（ケース2以下も同様）

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】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務を代替する同僚従業員の人件費 ・ 新人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>【新人入社時点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務調整や引継等に係る人件費 ←……………→ <p>【新人入社後の一定期間】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新人の研修に係る人件費や経費 ・ 新人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>【休業期間中】</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。

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。

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 残業の削減によりAより少なくなると仮定。