

# 希望退職と逆選択

—企業内人事データによる検証\*—

都 留 康

本稿の目的は、機械関連のメーカー A 社が 1993 年度と 96 年度に実施した 2 回の希望退職募集を分析対象とし、希望退職応募者と在職者全体ならびに自己都合退職者とを比較することにより、両者の査定点などにどのような差異があるのかを分析することにある。A 社人事データを分析した結果、以下のことが明らかとなった。まず、第 1 次雇用調整においては、在職者全体と希望退職者との比較、ならびに自己都合退職者と希望退職者との比較から、希望退職者の職能資格等級や給与は相対的に高いにもかかわらず、査定点は在職者と同等程度であり、自己都合退職者よりも低いことが判明した。つまり、この回は、希望退職者は会社にとって辞めてほしい人だったといえる。次に、第 2 次雇用調整においては、同様の比較から、管理職層では在職者全体と希望退職者との間の査定点はほぼ同等程度であったが、非管理職の資格の低い層では希望退職者の査定点が有意に高く、自己都合退職者と希望退職者との間には査定点の差はないことが明らかとなった。これから、非管理職層で能力の高い者が流出している可能性があるといえる。希望退職には指名解雇とは異なり「誰が辞めるかわからない」面がある。A 社の事例は、優遇条件や勸奨活動によっても、会社が辞めてほしい人だけが辞めるのではなく、成績優秀者も流出するという逆選択現象が希望退職には伴うことを明らかにしている。

## 1. はじめに

1990 年代初め以降の長期不況の中で、日本企業の少なからぬ部分がリストラや雇用調整の必要性に直面し、かつそれを実行している。大手企業の場合、どのような企業がいかなる枠組みと条件のもとで、何人程度の従業員を雇用調整する計画をもっているのかは、新聞などでしばしば報道される<sup>1)</sup>。けれども、実際に雇用調整された個人のデータはほとんど存在しない。このため、企業内のどのような従業員が雇用調整されているのか、雇用調整された人は本当に企業にとって不要な人材だったのか否かは、知られていないのが実情である。この論文では、製造業企業 A 社の在職者ならびに退職者の人事データを用いて、退職前における賃金、査定点、職能資格等級と退職行動との関連を分析する。これにより、雇用調整された従業員はどのような人たちなのか、その人たちは企業が真に退出を望んだ人だったのかどうかを明らかにしたい。

この論文では、以下の順序で考察を進める。まず第 2 節では、雇用調整の実態把握と先行研究の概観とを行う。第 3 節では、分析対象とな

る A 社の希望退職実施プロセスを説明する。第 4 節では、まず希望退職に応じた人たちの属性の違いを考慮した上で、退職と査定点や賃金との関係がどうであったのかをみることにより、雇用調整を受けた者が真に成績不良者であるのか、優秀者が真に先に退出するという逆選択現象が発生していないかどうかを分析する。第 4 節では、分析結果をとりまとめ、含意を述べる。

## 2. 雇用調整の現実と理論

### 2.1 1990 年代における雇用調整の進展

まず政府統計により雇用調整の最近の状況を確認しておこう。離職した労働者の離職理由に関しては、表 1 で報告されている。2002 年には 682 万人の労働者が離職しているが、そのうち、「個人的理由」による者が 65% と最も多い。だが、「経営上の都合」による者も 12.3% を占め、2000 年の 9.3% よりも増加している。

それでは、「経営上の都合」により企業はどのような雇用調整手段を用いたのだろうか(表 2 参照)。厚生労働省(2000)『産業労働事情調査結果報告書』によれば、雇用調整のさまざまな手段の中で、2000 年から遡る過去 2 年間では、

新規卒者の採用削減・中止や残業規制などのソフトな雇用調整がいぜんとして相対的に多い。しかし、それ以外のハードな雇用調整も少なからずみられ、希望退職・解雇は17.7%を占めている。これは、中途採用の削減・中止(17.3%)よりもやや大きい数字である。企業規模別では、1,000人以上の大企業で希望退職・解雇の実施割合が相対的に高い。また産業別では、①建設業(23.1%)、②製造業(18.9%)、③卸売・小売業、飲食店(17.5%)という順番になっている。

1990年代初め以降の動向を振り返ると、図1のようになる。みられるように、雇用調整の実施頻度が高まる中で、1990年代の前半には、ソフトな雇用調整の代表格である残業規制が増加した。だが、90年代の後半以降は、これと並んで、希望退職・解雇がひたひたと水位を上げるように増加している。

ところで、こうした希望退職の実施は、企業や職場に何をもたらしたのだろうか。表3によれば、2002年に希望退職を募った企業において、希望退職の影響として、人件費の減少(80.2%)と人員の適正化(56.5%)という、会社の意図した目的が達成されている。けれども、その反面、必要な人材の流出(22.5%)という現象も報告されている。しかも、その比率は、1,000~4,999人の規模できわめて高くなっている。つまり、指名解雇の場合には起こりえない「必要な人材の流出」という逆選択現象<sup>2)</sup>も希望退職には存在することがわかる。

以上のデータから、厳しい雇用情勢のもとで、「経営上の都合」による雇用調整が増加しており、その中でもハードな希望退職・解雇も、大企業を中心に2割近くに達することが確認できた。

## 2.2 雇用調整に関する先行研究

日本では、これまで雇用調整に関する研究は、産業レベルまたは個別企業レベルでの事例研究(小池(1983)、中馬(1994)など)や雇用調整関数の推定による数量分析(村松(1986)、篠塚(1989)、駿河(1998)(2002)など)の手法により、労働需要側である企業がどのようなときに雇用削減の意思決定をするのかという問題を中心に行われてきた。この種の研究により、どのような条件のもとで企業が雇用調整に着手するのかがわかる。けれども、その反面、雇用調整される労働者がどのような人たちなのか、また雇用調整に伴い必要な人材の流出などの問題が起こっているのかどうかはわからない<sup>3)</sup>。

この点で、注目すべき研究は、Gibbons and Katz(1991)“Layoffs and Lemons”である。その議論を手短に紹介しよう。まず彼らは、労働者の能力に関して情報の非対称性があるモデルを展開する。つまり、労働者の能力は、現在の雇用主はよく知っているが、市場=次の雇い主は知らないというモデルである。そのモデルの展開から、次の2点を示している。第1に、企業が誰を解雇(レイオフ)するかの裁量権を握っ

表1. 離職理由別離職者の割合

(単位%)

区分	合計	契約期間の満了	経営上の都合		定年	本人の責	個 人 的 理 由				死亡・傷病
			出向・復帰				結婚	出産・育児	介護		
2000年											
計	100.0	10.5	9.3	2.9	5.2	6.3	67.0	2.5	2.2	0.6	1.7
男性	(50.3)	10.6	12.2	5.1	7.7	7.4	60.1	0.1	0.0	0.2	2.0
女性	(49.7)	10.5	6.3	0.8	2.7	5.2	74.0	5.0	4.4	1.0	1.3
2001年											
計	100.0	10.2	12.0	3.1	5.4	4.4	66.3	2.6	2.2	0.7	1.6
男性	(50.2)	10.0	16.1	5.2	8.0	5.0	58.7	0.1	0.0	0.2	2.2
女性	(49.8)	10.4	7.9	1.0	2.8	3.7	74.0	5.1	4.5	1.3	1.1
2002年											
計	100.0	11.9	12.3	3.0	5.7	3.8	65.0	2.6	2.1	0.6	1.4
男性	(49.9)	12.3	16.8	5.0	8.1	4.5	56.7	0.2	0.0	0.1	1.5
女性	(50.1)	11.4	7.8	0.9	3.3	3.1	73.2	5.1	4.2	1.1	1.2

出所) 厚生労働省大臣官房統計情報部『雇用動向調査報告』。

表2. 過去2年間(1999~2000年)の雇用調整措置等の実施内容別企業数の割合

企業規模・産業	企業計	過去2年間 間向ら かの雇 用調 整措 置等 を 実 施 し た 企 業 計	過去2年間実施した雇用調整措置などの内容										(単位%)	
			残業規制	操業時 間・日数 の短縮	下請外注 の削減	中途採用 の削減・ 中止	配置転換	臨時・季 節・パート 労働者の再 雇用中止, 解雇	新規学卒 者の採用 削減・中 止	他企業へ の出向	一時休業 (一時帰休)	希望退職者 の募集・解 雇	その他	退職者の いる企業 における 平均退職 者数(人)
全体	100.0	52.5	23.6	8.7	11.7	17.3	16.9	9.9	26.6	7.0	2.3	17.7	1.3	21.1
(企業規模)														
1,000人以上	100.0	69.9	32.7	5.1	13.6	32.6	34.0	17.3	52.5	27.2	6.4	24.3	1.7	191.9
100~999人	100.0	58.9	28.4	7.6	10.9	23.3	21.9	11.3	36.7	10.5	2.4	15.6	1.5	28.9
30~99人	100.0	50.0	21.8	9.2	11.9	14.9	14.8	9.2	22.6	5.4	2.2	18.2	1.2	13.2
(産業)														
鉱業	100.0	53.1	26.5	7.3	10.4	20.0	28.5	8.8	23.1	15.4	1.9	18.1	—	31.8
建設業	100.0	52.8	22.7	5.4	9.9	15.7	18.2	9.1	34.6	6.3	0.1	23.1	0.2	29.5
製造業	100.0	60.1	31.7	11.3	18.6	20.4	21.7	14.3	28.5	10.3	5.9	18.9	1.8	24.2
(消費関連)														
(素材関連)	100.0	56.7	26.4	9.0	18.4	15.4	20.2	12.2	27.5	8.4	3.1	16.8	1.8	24.7
(機械関連)	100.0	62.6	32.2	15.7	13.3	24.4	20.7	16.3	25.5	10.8	8.7	24.8	2.7	22.5
電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	61.4	37.2	9.8	23.6	22.3	24.2	14.7	32.6	12.0	6.5	15.7	0.9	26.1
運輸・通信業	100.0	37.6	7.4	4.8	7.4	6.9	9.0	5.8	27.5	4.2	—	2.1	—	23.5
卸売・小売業	100.0	44.8	13.7	5.3	8.9	13.5	12.0	3.9	13.9	3.7	1.9	15.2	2.2	18.6
金融・保険業	100.0	51.1	22.1	7.8	7.5	18.7	15.5	9.4	29.7	7.3	0.3	17.5	1.8	16.1
不動産業	100.0	41.6	8.0	0.7	0.6	9.8	12.9	3.2	26.3	5.9	—	13.3	—	70.9
サービス業	100.0	41.2	13.8	4.5	3.6	8.5	12.5	6.0	20.0	7.7	—	9.5	—	24.5
サード産業	100.0	47.0	19.2	10.6	10.0	14.0	12.8	7.3	20.1	3.1	11.0	14.1	0.3	12.2

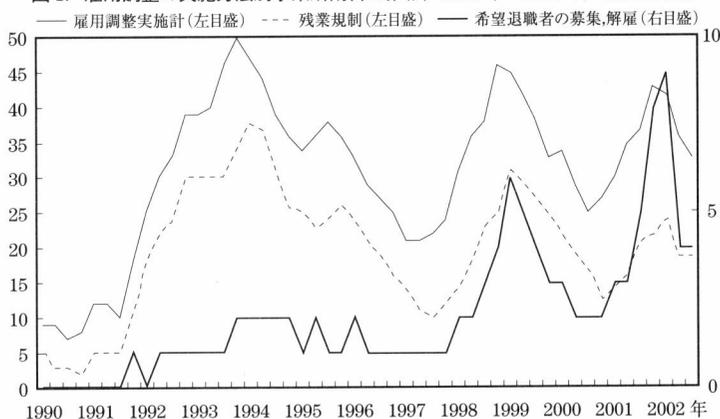
出所) 厚生労働省大臣官房統計情報部(2000)『産業労働事情調査結果報告書』

ているときは、企業は生産性の低い労働者を解雇し、市場も解雇された労働者の能力は他の場合よりも低いと推測してより低い賃金を提示する。しかし、事業所閉鎖などのやむを得ない事情の結果として労働者が退職に至った場合には、そうした推測がないので、再雇用後の賃金は、解雇の場合よりも高くなる。第2に、退職後の平均失業期間も、事業所閉鎖の場合には解雇の場合よりも短くなる。

次に、退職労働者の実証分析により、上記の仮説の検証を行っている。データは、合衆国センサス局「現在人口調査(Current Population Survey)」に付帯する1984年および1986年の「退職労働者特別調査(Displaced Workers Supplements)」である。この調査は、解雇と事業所閉鎖を区別しており彼らの問題意識に適合している。データ分析により以下の点が明らかにされる。

第1に、ホワイトカラーとブルーカラーとでは、前職勤続年数が異なり後者のほうが長い。これは、ブルーカラーの場合には団体交渉協約による先任権が存在することを示唆する。第2に、モデルの予測する通り、事業所閉鎖よりも解雇によるほうが再雇用時の賃金はより低い。解雇による賃金減少は、どのサンプルにもみられるが、とりわけ団体交渉協約の規制の少ないところでは事業所閉鎖と比べた賃金減少はいっそう大きい。つまり、組合による解雇規制が不在のもとでの解雇は、成績不良者(「レモン」)の排出であることの証となっている。第3に、前職での勤続年数が長くなれば、それだけ労働者の能力に関して蓄積された情報が多くなるので、解雇時の賃金下落が大きくなる。第4に、失業と退職理由

図1. 雇用調整の実施方法別事業所割合の推移, 1990年~2002年, 製造業(%)



出所) 厚生労働省大臣官房統計情報部(2002)『労働経済動向調査報告』。

については、初回失業期間の長さを被説明変数とするハザード・モデルを推定すると、事業所閉鎖と比較して解雇の場合には失業期間が長いという結果となっている。

この論文の興味深い点は、次のことにある。解雇と事業所閉鎖という退職理由の相違に着目し、雇用労働者の能力に関する情報の非対称性があるもとでは、市場=次の雇い主は解雇された人の能力を事業所閉鎖による退職の場合よりも低く推測し、その結果として、実際解雇された人の賃金はより減少し、失業期間もより長期化することを理論と実証の双方から明らかにしたという点である。

この論文の残した課題としては、退職理由別に労働者の能力をより直接に観察するということがある。たとえば、Gibbons and Katz 論文によれば、事業所閉鎖と比較して解雇の場合には労働者の能力が低いと市場によって推測され、再雇用時に賃金下落がより大きくなる。だが、はたして退職理由別に本当に能力格差が観察されるだろうか。また、能力格差があるとすれば、それはどの程度の大きさなのかを分析することも必要であろう。これにより、退職者が「レモン」か否かという問題のみならず、雇用調整に伴い優秀者が流出するという逆選択現象が発生しているか否かという問題をも分析することができよう。別の言い方をすれば、Gibbons and Katz 論文が能力情報の非対称性があるもとでの退職理由によるシグナリングを問題にしているとすれば、本稿は従業員個人のマッチング情

報の非対称性があるもとでの能力に関するスクリーニングを問題にすることになる。

ところで、こうした本稿の使用データにきわめて近い論文として、柿澤・中嶋(2004)がある。彼らは、ある製造業企業の早期退職制度(45歳~55歳が主たる対象)への応募者を含む従業員の人事データを用いて、その企業で行われた早期退職の結果を考察している。そこでは、第1に、退職金額に上限設定があるもとで早期退職金に対して従業員の個人属性や能力指標がどう影響しているか、第2に、早期退職に応募したか否かの決定に対して従業員の個人属性や能力指標がどう影響しているか、が分析されている。

柿澤・中嶋論文はきわめて興味深く重要な貢献であるが、そこには次のような問題点がある。まず第1に、企業内で従業員の能力に関する情報の非対称性があると想定しているが、企業は辞める人の人事考課結果や昇格・昇進の履歴をもっているので、この想定は不適切である。つまり、能力に関しては情報の非対称性はない。むしろ企業が知らないのは、労働者の能力ではなく定着意思(マッチングの質)である。第2に、誰が辞めるのかもほぼ事前にわかっているといえよう。なぜなら、この割増退職金制度は、金額上限設定のゆえに、年齢が高い割に低資格で基準内賃金が低い従業員が応じることを促す仕組みとみることができるからである。言葉を換えれば、それは、高資格・高賃金の従業員は定年退職を待つほうが得なスキームである。このことは、計量分析結果において、割増退職金に

表 3. 希望退職者の募集の影響別企業数の割合

企業規模・産業	企業退職者を募集した企業	影 響										あ			る(複数回答)				影響はない	無回答
		人員の適正化	組織の促進	生産性の向上	人件費の減少	モラールの向上	若年者雇用の増加	必要な人材の流出	生産性の低下	モラールの低下	人間関係の悪化	残った者の労働時間の増加	その他							
全体	[8.0]100.0	56.5	36.8	11.0	80.2	4.9	8.1	22.5	4.3	11.6	2.7	23.9	1.8	7.6	1.1					
5000人以上	[27.2]100.0	78.4	30.7	25.0	83.0	2.3	9.1	21.6	2.3	8.0	—	21.6	1.1	8.0	2.3					
1000~4,999人	[24.8]100.0	59.4	43.1	15.0	83.3	5.0	6.1	41.5	11.9	14.7	3.5	25.0	4.8	6.1	2.0					
300~999人	[15.8]100.0	48.7	35.0	10.3	82.2	2.3	4.6	21.2	5.9	13.4	1.1	22.7	1.1	8.8	—					
100~299人	[11.0]100.0	57.0	40.8	11.6	80.7	0.8	9.4	25.3	6.0	13.2	3.5	24.0	3.7	5.3	0.5					
30~99人	[5.7]100.0	57.4	34.3	10.1	79.0	8.0	8.5	18.8	2.0	9.9	2.7	24.0	0.5	8.9	1.5					

注) [ ]内の数字は、全企業のうち、希望退職者を募集した企業の割合である。  
 出所) 厚生労働大臣官房統計情報部(2003)『雇用管理調査報告』。

対する昇級速度の影響が明確に負であり、人事考課の影響は不明確になっていることに端的に表れている。したがって、この状況のもとでは、能力情報の非対称性もないし、誰が辞めるかもほぼ予測可能だという意味で定着意思に関する情報の非対称性も(ほとんど)存在しない。つまり、これはかなり特殊なケースといえよう。それゆえ、分析すべきは、早期退職に応じた離職者がどのような人たちなのか、彼らの割増退職金額、職能資格、昇格履歴などがどうであったのかをより直接に把握することであろう。

本稿では、残念ながらデータの制約上、柿澤・中嶋(2004)のように個々人の割増退職金額の分析をすることができない。けれども、退職金額の上限設定のない、より一般的状況において、また能力に関する情報の非対称性はないが定着意思(マッチングの質)に関しては情報の非対称性のある個別企業特有の状況において、どのような人たちが希望退職に応じたのかを以下分析していく。

### 3. A社における希望退職の実施プロセス

ここでは、分析対象となるA社の希望退職実施の経緯を説明しておきたい。すでに述べたように、A社は機械関連のメーカーである。A社では、1990年代中葉の業績の低迷と海外への生産シフトの結果、国内雇用の維持が困難となり、1993年度には第1次雇用調整(希望退職募集)を実施している(退職人員は300人弱)。この結果、国内在籍人員は、ピーク時の約3,300人(1991年度)から約2,900人(1993年度)となった。こうした希望退職の実施は、損益上の赤字幅の縮小には貢献したが、赤字そのものを抜本的に解消する手だてとはならなかった。その後、市況の回復感が乏しい中で、円高の進行や価格競争の激化など、A社を取り巻く経営環境は厳しい状態が続いた。これを受けて、1996年度には第2次雇用調整(希望退職募集)に踏み切り、600名強の退職者を排出している。

ところで、櫻井(2001)によれば、希望退職の実施に際しては、以下の4点が重要である。第1に、明文化された募集要項が作成され、そこでどのような募集人員や期間の設定がなされる

のかということである。第2に、希望退職に応募したものの全員が認められるのか否かである。第3に、会社が望むタイプの従業員が希望退職に応じるような(いいかえれば、会社が望まないタイプの従業員が応じないような)優遇条件が設定されているか否かということである。そして第4に、会社が望むタイプの従業員が希望退職に応じるような(すなわち、必要な人材が応じないような)勧奨活動が行われるのか否かということである。

この4点に関して、A社は以下のような状況にあった。まず第1に、A社では詳細な募集要項が作成され、第1次雇用調整(1993年度)には募集人員400人、第2次雇用調整(1996年度)には募集人員500人が設定された。ともに募集期間は約1ヶ月で、管理職層の募集を先行させ、非管理職層をその後募集している。

第2に、両年度ともに希望した者は全員が認められ、「社業運営に支障の生じる者」などの適用除外は行われていない。この結果、1993年度には募集人員を下回る約300名弱が、また1996年度には募集人員を上回る約600名強が希望退職に応募している。

第3の優遇条件の設定に関しては次の通りである。1993年度には対象年齢を30歳以上に限定し、年齢階層(5歳刻み)が高くなるほど退職金の上積み額が増す設定になっている。有扶養者の場合、最低で基本給の6ヶ月分(30~34歳)、最高で14ヶ月分(50歳以上)の上積みがなされている。これに対し1996年度になると、年齢制限は除外され、同様の年齢階層別の割増額設定となっているが、割増額が最高で基本給の20ヶ月分になるなど、40歳以上層で増額がなされている。こうした積み増しが行われたのは、さきにもたように、第1次雇用調整において募集人員に満たなかったとの反省があったからである。この結果、A社の退職金増額は、最高で基本給の20ヶ月となった。ちなみに、これは櫻井(2001)で紹介されている、ある多国籍企業における年取の2倍という水準に近いものである。

第4の勧奨活動に関しては、次のようになっている。まず、事前にA(残ってほしい従業

員)、B(中間)、C(辞めてもらいたい従業員)の3ランク区分を行っている。分ける基準は、過去の成績査定結果、昇格の状況、専門性などである。次に、全社員に面接を実施し、慰留や勧奨を行っている。さらに、再就職支援相談室を設け、また総務課や人事部が積極的な就職支援(たとえば、再就職先への面接同行とか給与交渉など)を行っている。

以上がA社における希望退職の実施プロセスである。こうした手続きは、櫻井(2001)の紹介する事例と比較しても、きわめて注意深く、ある意味で丁寧なものといえよう。だが、こうした実施は、残ってほしい従業員が残り、辞めてほしい従業員がとどまるという人事部の意図した結果をもたらしただろうか。次節ではこの問題を検討しよう。

#### 4. 希望退職における意図と結果

1992年度から2001年度に至る退職理由別の退職者の状況をみておこう(表4)。各年度ともに最も多いのは、転職や結婚による自己都合退職である。ただし、希望退職が実施された1993年度と1996年度には、希望退職への応募者が群を抜いて多くなる<sup>4)</sup>。

この1993年度と1996年度に限定し、在職者、希望退職者、自己都合退職者の職能資格等級分布状況をみよう(図2)。1993年度には、在職者全体では6等級(16.6%)が最も多く、8等級(15.9%)がそれに続くという状況であった。これとはちょうど逆に、希望退職者は、8等級(24.5%)が最多で、6等級(21.4%)がそれに続く。これに対して、自己都合退職者は3等級(40.0%)がメインである。1996年度には、在職者全体では、8等級(21.3%)、6等級(19.7%)という順番になる。希望退職者は5等級(18.5%)が最も多く、6等級がそれに続く(17.9%)。自己都合退職者は、5等級(25.9%)、4等級(18.5%)という順番である。

以上のように、1990年代を通じて在職者全体の高資格化がみられる。そうした中で、希望退職者は、第1次雇用調整時(1993年度)には8等級が最も多かつたのに対して、第2次雇用調整時(1996年度)には5等級が最も多くなること

表 4. 退職理由別退職者数

(人)

年度	定年退職等	傷病等	自己都合	希望退職等	その他	合計
1992	16	0	130	0	17	163
1993	14	4	123	268	25	434
1994	7	2	135	4	38	186
1995	12	2	142	4	38	198
1996	6	2	33	633	45	719
1997	9	1	44	0	7	61
1998	9	4	34	0	4	51
1999	18	2	32	0	14	66
2000	27	0	42	0	9	78
2001	19	1	104	14	181	319
合計	155	35	1201	924	413	2728

に現れているように、希望退職者は低資格化している。

#### 4.1 第1次雇用調整における希望退職者は誰か

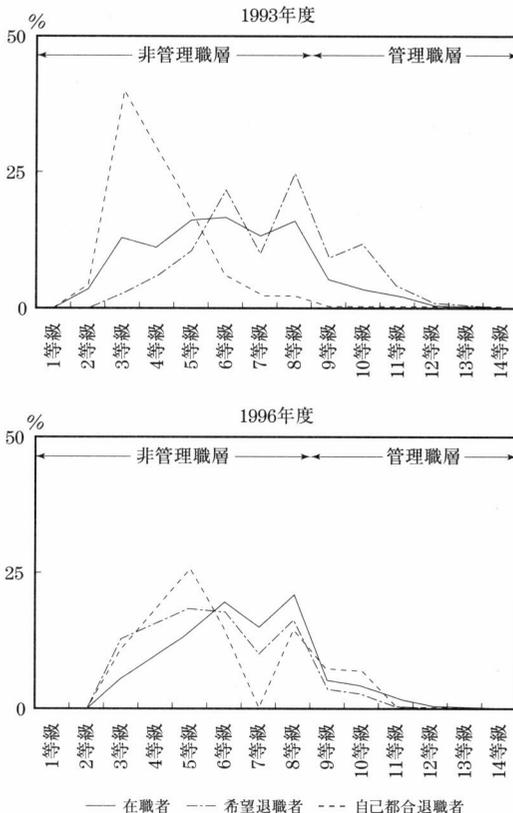
そこです、第1次雇用調整に関し、管理職層の在職者全体と希望退職者とを比べよう(表5)<sup>9)</sup>。査定点については、在職者が1.089であり希望退職者が1.088であって、両者に差はない。また、基本給と年収には差はないが、賞与は希望退職者がやや低い。他方、非管理職層については、査定点に差はないが、基本給、賞与、年収、職能資格等級の平均値のいずれをみても希望退職者が高くなっている。

さらに非管理職層を、管理職直前であり、なおかつ構成比の最も高い7・8等級と6等級以下とに区分してみる。7・8等級では、査定点、基本給、賞与、年収、いずれも在職者よりも希望退職者が高い。しかし、6等級以下に絞ると、査定点に差はなくなる(ただし、給与は希望退職者において高い)。

次に、非管理職層の自己都合退職者と希望退職者応募者とを比べてみる(表6)<sup>9)</sup>。査定点は、自己都合退職者のほうが有意に高い。しかしながら、基本給、ボーナス、年収のすべてにおいて希望退職者のほうが高い。この背後には、希望退職者の職能資格等級が相対的に高いという事実がある。平均すると、希望退職者は7等級であり、自己都合退職者は4等級である。

そこで非管理職層を、さらに7・8等級と6等級以下に区分してみる。7・8等級では、査定点には有意差がなく、基本給、賞与、年収、い

図 2. 職能等級別在職者、希望退職者、自己都合退職者の割合



ずれも自己都合退職者よりも希望退職者が高い。しかし、6等級以下に絞ると、自己都合退職者の査定点が希望退職者よりも高い(1.063と1.014)。

第1次雇用調整についてまとめよう。在職者全体と希望退職者との比較からは、希望退職者の査定点は、おおむね在職者と同等程度である

表 5. 在職者と希望退職者との間での平均値の差の検定, 1993 年度, 男性

	平 均							
	管理職層		非管理職層		7 および 8 等級のみ		6 等級以下	
	在職者	希望退職者	在職者	希望退職者	在職者	希望退職者	在職者	希望退職者
査定点(賞与)	1.089 (0.062)	1.088 (0.046)	0.999 (0.093)	1.007 (0.089)	0.974 (0.056)	1.001*** (0.062)	1.019 (0.109)	1.014 (0.113)
基本給(差額)	—	2,680.5	—	34,024.0***	—	16,025.8***	—	32,143.6***
賞与(差額)	—	-30,312.9*	—	77,456.8***	—	34,468.1***	—	75,844.8***
年収(差額)	—	-138,485.1	—	610,963.8***	—	193,208.3**	—	647,024.4***
職能資格等級	9.916 (1.035)	9.892 (0.868)	6.056 (1.589)	6.764*** (1.147)	—	—	4.953 (1.158)	5.658*** (0.579)
サンプル数	374		2021		878		1144	

注) \*\*\*, \*\*, \*はそれぞれ 1%, 5%, 10% 水準で有意であることを示している。また、カッコ内の数字は標準偏差である。

なお、基本給、賞与、年収は、実額それ自体を開示できないため、希望退職者の平均値から在職者の平均値を差し引いた差額(円)を示している。

表 6. 自己都合退職者と希望退職者との間での平均値の差の検定, 1993 年度, 男性

	平 均					
	非管理職層		7 および 8 等級のみ		6 等級以下	
	自己都合退職者	希望退職者	自己都合退職者	希望退職者	自己都合退職者	希望退職者
査定点(賞与)	1.061 (0.129)	1.007*** (0.089)	1.037 (0.188)	1.001 (0.062)	1.063 (0.125)	1.014** (0.113)
基本給(差額)	—	96,527.8***	—	43,112.6***	—	63,917.1***
賞与(差額)	—	202,721.9***	—	60,216.4*	—	133,422.9***
年収(差額)	—	1,807,652.0***	—	575,767.7*	—	1,247,285.0***
職能資格等級	4.217 (1.548)	6.764*** (1.147)	—	—	3.905 (1.206)	5.658*** (0.579)
サンプル数	211		93		118	

注) \*\*\*, \*\*, \*はそれぞれ 1%, 5%, 10% 水準で有意であることを示している。また、カッコ内の数字は標準偏差である。なお、基本給、賞与、年収は、実額それ自体を開示できないため、希望退職者の平均値から自己都合退職者の平均値を差し引いた差額(円)を示している。

ことがわかる(7・8 等級ではむしろ高い)。しかし、給与や職能資格等級は、管理職層でも非管理職層でも、希望退職者は在職者よりも高い。また、非管理職層の自己都合退職者と希望退職者とを比べると、査定点は前者が高く、給与は後者が高いという関係がみられる。以上から、第 1 次雇用調整に関しては、査定点だけからみると、希望退職者は能力の低い者とはいえない。けれども、希望退職者の職能資格等級や給与が相対的に高いにもかかわらず、希望退職者の査定点は在職者と同等程度であり、自己都合退職者よりも低いことを考え合わせると、総じていえば希望退職者は、会社にとって辞めてほしい

人だったといえよう。

#### 4.2 第 2 次雇用調整の希望退職者は誰か

第 2 次雇用調整に考察を進めよう。この回は、第 1 次雇用調整に比べて 2 倍強の 633 名の希望退職者を出している。ここでも、まず男性に限定して査定点を比較する(表 7)。管理職層の在職者の査定点が 1.063 であり希望退職者が 1.053 である。後者が低いが有意な差ではない。給与に関しては、基本給では、在職者と希望退職者との間に有意差はないが、賞与、年収ともに希望退職者が低い。これに対し、非管理職層についてみると、査定点は在職者で 1.007、希望

表7. 在職者と希望退職者との間の平均値の差の検定, 1996年度, 男性

	平 均									
	管理職層		非管理職層		7および8等級のみ		6等級以下		6等級以下(女性)	
	在職者	希望退職者	在職者	希望退職者	在職者	希望退職者	在職者	希望退職者	在職者	希望退職者
査定点(賞与)	1.063 (0.054)	1.053 (0.045)	1.007 (0.096)	1.022** (0.117)	0.987 (0.063)	0.986 (0.075)	1.030 (0.119)	1.045* (0.133)	1.000 (0.031)	1.000 (0.035)
基本給(差額)	—	-7,588.7	—	-16,373.5***	—	2,343.4	—	-10,632.4***	—	-15,946.07***
賞与(差額)	—	-42,019.9***	—	-35,149.3***	—	-566.3	—	-16,919.3***	—	-32,504.81***
年取(差額)	—	-394,756.1**	—	-381,649.1***	—	-44,660.6	—	-221,068.6***	—	-271,373.8***
職能資格等級	9.976 (1.002)	9.553*** (0.653)	6.502 (1.351)	6.038*** (1.535)	—	—	5.311 (0.921)	5.012*** (1.029)	4.259 (0.898)	3.959*** (0.875)
サンプル数	299		1727		853		878		464	

注) \*\*\*, \*\*はそれぞれ1%, 5%, 10%水準で有意であることを示している。また、カッコ内の数字は標準偏差である。なお、基本給、賞与、年取は、実額それ自体を開示できないため、希望退職者の平均値から在職者の平均値を差し引いた差額(円)を示している。

退職者で1.022であり、後者が有意に高い。また、基本給、賞与、年取いずれも希望退職者が相対的に低い。この背後にも、希望退職者の平均職能資格等級が在職者の平均値よりやや低いという事実がある。そこで、非管理職層のうち7・8等級に焦点を絞る。この層では在職者と希望退職者との間で査定点や給与に差はない。しかし、6等級以下をみると、希望退職者の査定点は有意に高く、給与は有意に低いという現象が現れる。

これは、第1次雇用調整にはなかった現象で興味深い。つまり、第2次雇用調整においては、管理職層では在職者とほぼ同等程度の能力の希望退職者が排出されているが、逆に非管理職層では成績優秀者が流出している可能性がある。

そこで次に、第2次雇用調整に関し、男性非管理職層の自己都合退職者と希望退職応募者とを比べてみよう(表8)<sup>7)</sup>。査定点については、希望退職者と自己都合退職者で有意差はない。また、基本給、ボーナス、年取のすべてにおいても両者の間で有意差はない。そこで再び、7・8等級と6等級以下に区分しよう。7・8等級では両者の間で査定点や給与に差はない。6等級以下でも同様に差はない。こうした「差がない」状況は、1993年度に自己都合退職者の査定点が希望退職者よりも有意に高かったことを考慮すると、希望退職者の能力・成績が自己都合退職者並になったといえるかもしれない。

なお、第2次雇用調整で増加した女性の希望退職者についてみると、次のような結果である。第1に、非管理職層の在職者と希望退職応募者との間には、給与が後者でやや低いものの、査定点に有意差はない。第2に、同じく非管理職層の自己都合退職者と希望退職者との間には、査定点も給与も差は一切ない。言葉を換えれば、女性に関しては、希望退職者に関する能力の高低という問題はないようである。

第2次雇用調整についてまとめよう。この回には、管理職層において在籍者全体と比べてほぼ同程度の能力の人が退出している。これに対して、非管理職層、とりわけ6等級以下においては査定点が高いという意味で能力の高い人材の流出がみられる。これは、Gibbons and Katz

表8. 自己都合退職者と希望退職者との間での平均値の差の検定, 1996年度, 男性

	平均					
	非管理職層		7および8等級のみ		6等級以下	
	自己都合退職者	希望退職者	自己都合退職者	希望退職者	自己都合退職者	希望退職者
査定点(賞与)	1.028 (0.106)	1.022 (0.117)	0.994 (0.084)	0.986 (0.075)	1.042 (0.115)	1.045 (0.133)
基本給(差額)	—	7,919.6	—	-8,157.9	—	-344.9
賞与(差額)	—	24,181.3	—	-20,386.6	—	10,658.3
年収(差額)	—	126,859.2	—	-145,264.9	—	-58,222.5
職能資格等級	6.000 (1.519)	6.038 (1.535)	—	—	5.200 (0.919)	5.012 (1.029)
サンプル数	435	435	170	170	265	156

注) \*\*, \*はそれぞれ1%, 5%, 10%水準で有意であることを示している。また, カッコ内の数字は標準偏差である。なお, 基本給, 賞与, 年収は, 実額それぞれ自体を開示できないため, 希望退職者の平均値から自己都合退職者の平均値を差し引いた差額(円)を示している。

(1991)の意味での逆選択, つまり能力情報の非対称性とは異なるが, 会社への定着意思(マッチングの質)に関して企業側に情報が欠如していたという意味において, 逆選択的現象が発生しているといえよう。

## 5. おわりに

以上では, 雇用調整に関する分析で従来ほとんど取り上げられることのなかった雇用調整を受けた者に光をあててきた。A社が1993年度と96年度に実施した2回の雇用調整を分析対象として, 希望退職応募者と在職者全体および自己都合退職者とを比較することにより, 両者の査定点などにどのような差異があるのかを分析した。その結果, 以下のことが明らかとなった。

第1に, 第1次雇用調整においては, 在職者全体と希望退職者との比較からは, 希望退職者の査定点は, おおむね在職者と同等程度であることがわかる。また, 非管理職層の希望退職者と自己都合退職者とを比べると, 査定点は前者が低く, 給与は前者が高い。このことから, 第1次雇用調整に関しては, 査定点だけから見ると, 希望退職者は能力の低い者とはいえない。けれども, 希望退職者の職能資格等級や給与が相対的に高いにもかかわらず, 査定点は在職者と同等程度であり, 自己都合退職者よりも低い。このことを考え合わせると, 相対的な意味において希望退職者は, 会社にとって辞めてほしい人だったといえる。この意味で, 第1次雇用調整は, 会社の意図通りの結果をもたらしたと理解できよう。

第2に, 第2次雇用調整では, 管理職層では在職者全体と希望退職者とを比べると, 査定点はほぼ同等程度である。また, 非管理職層では, 管理職層に近い7・8等級では, 希望退職者は在職者とほぼ同程度であるが, より下位の6等級以下では希望退職者の査定点が有意に高い。さらに, 自己都合退職者と希望退職者との間には, 査定点の差はない。これから, 非管理職層では能力の高い者が流出している可能性があるといえる。つまり, 第2次雇用調整は, 必ずしも会社の意図通りの結果をもたらさなかったと

解釈できる。

櫻井(2001)もいうように、希望退職は1990年代初頭以降の雇用調整の「先進国標準」である。大規模なリストラを実施したGEやIBMでも、レイオフではなく希望退職が利用された。おそらく日本でも、これからは希望退職がその影響力を増すであろう。しかしながら、希望退職には指名解雇とは異なり「誰が辞めるかわからない」面がある。このため、優遇条件(インセンティブ要因)と勧奨活動(人間関係要因)が重要な役割を演じることになる。だが、A社の事例は、そうした優遇条件や勧奨活動によっても、会社の意図とは異なる結果がもたらされうることを示している。会社が辞めてほしい人だけが辞めるのが雇用調整の理想であるとすれば、成績優秀者も流出してしまうことがその現実といえてよい。

(一橋大学経済研究所)

## 注

\* 本稿の作成に当たり、関西労働研究会(2004年6月25日)、ならびに一橋大学経済研究所定例研究会(2004年10月20日)の参加者各位から有益なコメントを頂いた。記してお礼申し上げる。

1) 新聞報道内容については、『労政時報』が不定期に掲載する事例ダイジェストにより、募集人員や条件の概要を知ることができる。

2) 逆選択とは、もともとは保険用語で保険加入者が幅広い層に行き渡らずに保険金支払い確率の高いグループに偏ってしまう現象を指す。より厳密には、逆選択とは、「交渉の一方の当事者が、相手の(契約から生じる)純利益を左右するような事項に関する私的情報を持ち、かつそのような契約に合意する者が、契約内容が相手にとって不利になるような私的情報をもつ者のみである場合に生じる、契約前の機会主義的行動を意味する」(Milgrom and Roberts(1992)p.595)。希望退職の場合には、会社には従業員の能力はわかっているの、そこにおける「私的情報」とは、企業が必要とする人材の定着意思(マッチングの質)であるといえよう。

3) 解雇と希望退職を区別した企業側の雇用調整行動の分析として、Lazear(1998)第7章がある。

4) ここでは、対象を正社員に限定したり、欠損値のあるサンプルを除外しているの、希望退職者数は、さきに紹介した会社側の数字とは必ずしも一致しない。なお、自己都合退職者が、1996年度から激減しているのには、次の2つのありうべき理由がある。第1に、A社では、生産拠点の海外移転に伴い、90年代に入ると、高卒女性の採用をほとんど停止した。このため、女性の自己都合退職理由の中でもっとも多い「結婚・

出産」による退職者が90年代半ばになって激減したことが挙げられる。第2は、2回目の希望退職募集ということで、本来なら「転職」という自己都合で辞めていたであろう人、とりわけ男性が「希望退職」に戻ったことである。もちろん、後者の可能性は否定できず、そういう人がいたに違いないが、これを直接に確認することは困難である。しかし、1993年度の自己都合の男女比は男性47%、女性53%で女性が過半数を占めていたのに対し、1996年度は男性66%、女性34%となり女性の減少が著しいという事実もある。これから、自己都合退職者数減少の主たる理由は、女性の「結婚・出産」による退職の減少であると推察され、男性の「転職」組の減少が主ではなかったと推論される。

5) 1993年度の希望退職には、30歳以上という年齢制限があるから、本来は30歳以上の在職者と比べるのが望ましい。けれども、さきに述べたように、ここで使用している人事データにおいて、従業員の年齢情報は、1997年度以降にも在職した者しか利用可能ではなく、1996年度以前に退職した者は含まれない。このため、30歳以上に限定した比較は断念せざるを得ない。

6) なお、管理職層には自己都合退職者はいない。

7) なお、管理職層には自己都合退職者はいない。

## 参 考 文 献

- 中馬宏之(1994)『検証:「日本型」雇用調整』集英社。  
 柿澤寿信・中嶋哲夫(2004)「早期退職制度による離職行動——ある企業の事例研究」大阪大学大学院国際公共政策研究科, OSIPP Discussion Paper: DP-2004-J-001。  
 小池和男(1983)「解雇からみた現代日本の労使関係」森口親司・青木昌彦・佐和隆光編『日本経済の構造分析』創文社 pp.109-126。  
 村松久良光(1986)「解雇とその代替手段——日本の製造業の場合」水野正一・真継隆・Th.ダムス編『ME化の現状と雇用問題——日本と西ドイツの比較研究』名古屋大学出版会, pp.133-157。  
 櫻井稔(2001)『雇用リストラ——新たなルールづくりのために』中央公論新社。  
 篠塚英子(1989)『日本の雇用調整』東洋経済新報社。  
 駿河輝和(1998)「景気変動と雇用調整手段」『経済研究』(大阪府立大学)第43巻第2号, pp.15-35。  
 駿河輝和(2002)「希望退職の募集と回避手段」玄田有史・中田喜文(編)『リストラと転職のメカニズム』東洋経済新報社, pp.103-123。  
 Gibbons, Robert and Katz, Lawrence F. (1991) "Layoffs and Lemons," *Journal of Labor Economics*, Vol. 9, No. 4, pp. 351-380。  
 Lazear, Edward, P. (1998) "Turnover, Layoffs and Buyouts," *Personnel Economics for Managers*, New York, New York: John Wiley & Sons, Inc., pp. 167-193(樋口美雄・清家篤訳『人事と組織の経済学』日本経済新聞社, 1998年)。  
 Milgrom, Paul and Roberts, John (1992) *Economics, Organization and Management*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc. (奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫訳『組織の経済学』NTT出版, 1997年)。