

## 雇用調整

太田 聰一  
(慶應義塾大学教授)

### 1 企業による雇用水準の決定

経営状況はたえず変化しており、それに対応する形で企業は雇用水準を変化させる。そのような雇用調整は人々の生活に大きな影響を及ぼす。とりわけ、雇用水準の削減を行う場合は、労働者の生計がリスクにさらされることもあるため、雇用調整という場合には特に雇用水準の削減のことを指す場合も多い。ここでは、基本的な考え方をわかりやすく示すとともに、現実生じている雇用調整の動向をみてみよう。

企業は、労働サービス、機械設備、原材料といった生産要素を利用して生産活動を行っている。これらを多く投入すれば、生産水準は高くなり、少なく投入すると生産水準は低くなる。よって、ある企業の製品やサービスに対する需要が大きくなって、生産水準を高くしたいと考えているならば、これらの生産要素をより多く利用しなければならない。逆に、景気悪化などに伴って生産活動の低下を余儀なくされると、生産要素の使用は控えられる。もちろん、労働サービスもその例外ではない。

もう少しフォーマルな形で考えてみたい。いま、労働者の生産性や嗜好などの違いは無視することにする。また、企業が用いる労働サービスの量は雇用する労働者の人数によって完全に決まっているとしよう。すなわち、各労働者は一定の労働時間、同じ努力で働くものとする。さらに賃金は、労働市場において「相場賃金」として決定されていて、企業が操作する余地はないものとする。

そして最も重要な想定として、企業が人を雇用するためには賃金を払わねばならないが、企業が雇用を増やしたり減らしたりすること「そのもの」にはコストが生じないものとする。こうした抽象化した状況で、雇用人数はどのように定まるだろうか？

企業は利潤を最大にすることを目的にしているので、

雇用人数がある水準に決まるということは、その水準で企業利潤が最も大きくなることを意味する。もしも、その水準よりも雇用人数が1人増えることで利潤が増加するならば、企業はすでに雇用を増やしていたはずである。よって、企業の利潤がある時点で最大化されているということは、もはや利潤増大化のチャンスは使い尽くしていることを意味する。ということは、利潤最大化を行っている企業においては、労働者を1人増やしたときの追加的な利潤はゼロとなっている。追加的な利潤は、追加的に生じる収入（限界収入）から追加的な費用（限界費用）を差し引いたものだから、

労働に関する限界収入＝労働に関する限界費用 (1)  
が成立する雇用水準が、利潤を最大化する雇用水準となる。労働者を一人追加的に雇用しなければならない費用は、その労働者に対して支払う賃金のみであると想定すると

労働に関する限界収入＝賃金 (2)  
という式が成立する。もしも相場賃金が上昇して、企業が支払わねばならない賃金が高まると、企業は雇用人数を減らす。逆に、業況が好転することは、雇用人数の増大要因となる。

もちろん、現実的には企業は労働者だけでなく、機械設備などの資本や中間財などを利用して生産活動を行っている。それらの生産要素の価格が変化すると、労働需要にも大きな影響を及ぼす。例えば、資本価格が低下すれば、企業は割高になった労働者の代わりに資本を用いて生産活動を行おうとするだろう。最近では、コンピューター価格の低下や、情報通信技術の発展によって経理業務などを外国にアウトソースすることができるようになったことが、雇用にマイナスの影響を及ぼしているという議論がしばしばなされている。

いずれにせよ、雇用変化そのものに付随するような費用がない場合には、企業はその時々での利潤が最も大きくなるように雇用水準を定めればよい。過去の雇

用水準や将来の業況見通しがどうであろうとも、その時々  
の利潤を最大化するように行動することこそが、長期的な  
企業の利益にかなうのである。

## 2 調整費用があるときにどうなるか

しかし現実的には、雇用の増減「そのもの」にコストが  
発生することが多い。例えば、労働者を採用する際には、  
募集費用、選抜費用、訓練費用などが発生する。労働者  
を解雇したり、希望退職を募集したりする場合にも、自  
己都合の離職のときよりも大きな退職金、訴訟の可能性  
、残った労働者のモラル低下、労働市場における評判喪  
失といったさまざまなコストが生じ得る。こうした雇用調  
整そのものに付随する費用のことを「雇用調整費用」とい  
う。

このような費用が存在するときには、企業の意思決定は  
大きく変わってくる。大雑把に表現するならば、過去の  
雇用水準や将来の業況見通しが、現在の雇用水準の決定  
に大きな影響を及ぼすようになるのである。簡単な例を  
いくつか挙げよう。ある会社で将来的に売上が大きく伸  
びて、その時点で必要な労働量の増加が見込まれてい  
るものとしよう。将来必要労働量が増えた時点で雇を増  
やすことが考えられるが、その業務のために長期間の訓  
練を要するときには、もっと早い段階から徐々に雇用人  
数を増やしていくということがありうる。すなわち、雇  
用調整費用として訓練費用を想定すれば、必要が生じた  
時々人員を増やすよりも、より早い段階から人員を増や  
すかもしれない。

逆に解雇等で人員を減少させる場合にも、必要となる  
労働力が低下したときに一気に減少させるよりも、徐々  
に減少させた方が従業員のモラル低下や訴訟の可能性が  
低下するかもしれない。このように、調整費用が存在す  
るときには、将来見込まれる必要労働量が現在の雇用水  
準に影響を与えるということがある。もちろん、近い将来  
で生じることの方が、遠い将来で生じることよりも現在  
の雇用水準により強い影響を及ぼすであろう。

調整費用がある場合には、過去に成立した雇用水準も  
現在の雇用水準に影響を与える。その場合、次のような  
状況が生じる可能性がある。業績が良く、数多くの従業  
員を抱えていた企業の売上が大きく低下したとしよう。そ  
の場合、最適な雇用人数も大きく減少するが、雇用調整  
費用が存在するときには現実の雇用人数はそれほど急激  
には低下しないかもしれない。しばし

ば、不況期に企業の雇用過剰が生じると言われるが、雇  
用調整費用の存在を想定すれば、それは必ずしも不合理  
なものではない。

これに関連して Carmichael (1983) が年齢別の雇用  
調整パターンについての興味深い指摘をしている。年齢  
が高いベテラン労働者は、長期の訓練期間を経てい  
るので、それなりに高い生産性を発揮するものと期待  
される。ところが、不況期においてはそうした人々が若  
い労働者よりも先に解雇されたりする。なぜ、生産性の  
高い労働者の方が先に解雇されてしまうという、一見不  
合理的な状況が生じるのだろうか。

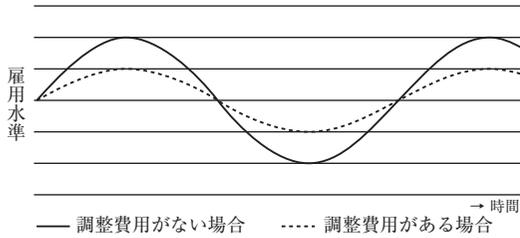
Carmichael (1983) は、そうした企業行動には合理  
性があると主張する。まず、不況がそれほど永続的で  
はなく、しばらく時間が経過した後に回復することが期  
待されているとしよう。そのとき、長期で利潤の最大  
化を行う企業は、景気が回復したときに必要な人材が  
確保されていることを重視するはずである。そうした未  
来の生産活動を担うのは若年層であり、そのときには  
中高年は退職してしまっている。たしかに中高年は現  
在の生産に対する貢献は大きいですが、将来の生産に  
対する貢献は期待できない。したがって、将来の景気  
回復が見込まれるが、現在が不況であるような状況  
では、若年よりも中高年が解雇の対象になりやすい。

では、雇用調整費用がある場合には、好不況に応じた  
雇用変動のパターンは、雇用調整費用がない場合と比  
べてどのように違ってくるだろうか。雇用調整費用が  
ない場合には、雇用水準は好況期には直ちに増加し、  
不況期には直ちに減少する。しかし、雇用調整費用が  
ある場合には、より緩慢な調整が行われることになる。  
この点については、これまで述べてきたことから明らか  
だだろう。ただし、雇用調整費用の形状によって雇用  
変動のパターンは微妙に異なってくる。経済分析で想  
定される雇用調整費用にはいろいろなものがあるが、こ  
こでは最も単純なものを2つだけ紹介したい。1つは2  
次関数の形状であり、例えば、

$$C = \frac{1}{2}a(\dot{L})^2 \quad (3)$$

という形である。ここで  $\dot{L}$  は雇用水準の変化、 $a$  は正  
の定数を表す。この場合の調整パターンは、図1に示  
されているような景気変動に応じた穏やかな変化とな  
る。これは、雇用変化が大きくなるにつれて逡巡的に  
コストが高まっていく形をしているので、企業は徐々  
に雇用水準の調整を行うためである。

図1 緩やかな雇用調整（概念図）



出所：筆者作成。

しかし別のパターンとして、雇用変化の必要量が小さいうちは雇用を変化させないが、雇用変化の必要量がある水準を超えると一気に調整を行うというものもありうる。こうした調整は、雇用を変化させることそのものに固定的な費用がかかるけれども、それがどれだけの規模で行われるかには依存しない場合に生じる。

$$C = 0 \text{ if } \dot{L} = 0$$

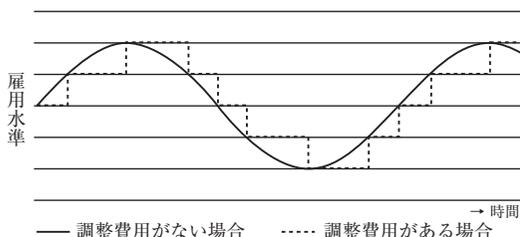
$$C = \bar{C} \text{ if } |\dot{L}| > 0 \quad (4)$$

図2には、このような雇用調整費用のもとでの雇用変動パターンが示されている。階段状に示されているのが、このような「一括型」の雇用調整費用のときの雇用変動パターンである。必要雇用水準と現在の水準との開きが一定以上になると急激に雇用が変化する形が明瞭である。ただし、現実の雇用調整費用の構造は、これら2つの例よりも複雑だと考えられている。

### 3 実際に行われている雇用調整

ここでは、企業が雇用量を削減する際に、実際に行っている方法について概観したい。人員削減のための解雇や希望退職については、よく知られている方法であるが、それ以外にも多様な手段がある。そもそも雇用水準を削減するためには「労働時間の削減」と「人員の削減」の2種類がある。毎日100人で8時間の仕事をしている場合、延べ労働時間は1日800時間（マン・

図2 階段状の雇用調整（概念図）



出所：筆者作成。

アワー)であり、それを半減させようとするれば、人数を50人にする以外にも労働時間を4時間に減らすこともできる。実際にはここまでの雇用削減ということは減多にないが、基本的な考え方はこの通りである。

労働時間の削減として行われているものには、「残業規制」「休日・休暇の増加」「一時休業」などがある。「残業規制」はこれまで行っていた残業時間を減少させることで、「休日・休暇の増加」は出勤日数を減らすことで労働投入量の減少を図る方法である。出勤日数の削減は、1日当たりの時間というよりも、やや長いスパンで見たときの労働時間削減策といえる。「一時休業」とは、会社として例えば1年のうちで操業する日数を減らして雇用を調整する方法である。

人員の削減では、「希望退職の募集」や「解雇」以外の方法も多い。規模の大きな企業でしばしば行われるのは、「採用の削減」で、新卒採用や中途採用を減らすことで人員の減少を図るものである。採用を抑制するだけで人員の減少につながるのは、規模が大きい企業では毎年定年や自発的な離職によって人が辞めるので、その補充を行わないだけでも人数は減っていくからである。日本においては、マイルドな人員削減方法として多用される傾向があるが、長期間にわたる採用抑制は企業の年齢構成を高齢化させてしまうととも、スキルの継承を難しくする問題があると言われる。また、社会全体で新卒採用が抑制されると、就職希望の学卒者が仕事を見つけないことが困難になり、いわゆる「ロスト・ジェネレーション」問題が発生する可能性が高まってしまう。

さらに、「非正規労働者の再契約停止」という方法も使われる。パートタイム労働者などの雇用においては、1年といった契約期間が設けられていることが多いので、そうした契約の更新を行わないことで、人員を削減することが可能となる。契約期間の定められている労働者については、解雇においても正規労働者より法的な縛りが緩い。その結果、非正規労働者に雇用リスクが集中してしまっているのではないかと、という問題提起がなされることもある。

これらに加えて、「配置転換」や「出向」という形の、部門間・企業間移動が雇用調整手段として用いられることも多い。業務命令によって不採算部門から採算部門に人員を移動させることは、会社全体の人数を変化させるわけではないが、事業所レベルでみると雇用調整が行われたことになる。それに対して「出向」

は、関連会社への移動による雇用調整であり、一社で雇用を維持するのが困難になった場合に、企業グループ全体で雇用保障を行うことを目的にしている。もちろん、「配置転換」や「出向」は、人事ローテーションや技術・経営指導などの目的で実施されることが多いので、そのような人事を行っている企業が雇用調整を実施しているとは限らない。いずれにせよ、こうした企業内・企業間の移動は日本に顕著に見られる現象であり、それは失業の予防に寄与する可能性がある。しかしながら、日本の失業率が低かった理由をこうした制度の存在に求めることに慎重な研究もある(Brunello 1988)。

図3には、事業所における手段別の雇用調整実施割合が示されている。「残業規制」などのマイルドな調整手段がとられることが多いこと、2009年に雇用調整が頻繁に実施されるようになってきていることなどが判明する。

#### 4 雇用調整速度について

雇用調整費用の形状が(3)式のような2次関数の場合には、ある条件下で「部分調整モデル」と呼ばれる雇用調整が実施されることになる。これは、最適な雇用人数と現在の雇用人数の差の一部分を每期調整するというタイプである。よって、現実の雇用水準は最適な雇用水準に向けて徐々に調整されていく。

こうした部分調整モデルは、「雇用調整速度」という概念と親和的である。雇用調整速度が0のときには雇用調整は実施されず、雇用調整速度が1のときには瞬時に最適雇用水準まで雇用が調整される。したがっ

て、データを用いて雇用調整速度を推計すると、雇用調整の「早さ」が数量的に把握できるようになる。実際、雇用調整速度については、数多くの実証的な研究蓄積がある。

Hamermesh (1993) は、米国における実証研究を以下のようにまとめている。

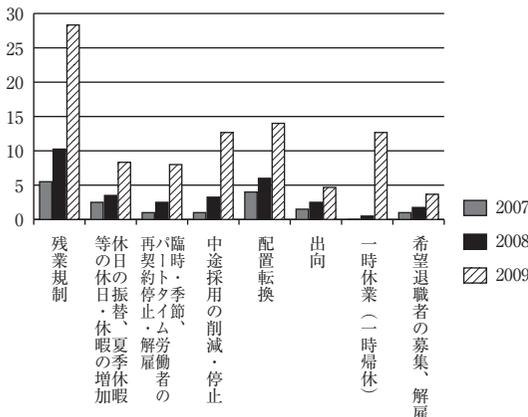
- ①米国の雇用調整速度は速い（1年以内に調整が完了する）
- ②労働時間調整の速度は人数調整の速度を上回る
- ③米国の調整速度は他のほとんどの先進国よりも速い
- ④未熟練労働者の調整速度は熟練労働者の調整速度よりも速い
- ⑤調整速度は失業率が低いときに遅くなる
- ⑥雇用調整費用の形状は2次関数ではなく、雇用の増減に対しても対称ではない。

他方、村松 (1995) は、日本における雇用調整について、次のようにまとめている。

- ①日本は主に労働時間で調整しており、米国ほど速くない
- ②中小企業の雇用調整速度は大企業の雇用調整速度よりも速い
- ③日本では経験的に企業が2期連続赤字に陥れば解雇が発生しやすい
- ④企業特殊的人的資本を重視する産業では調整が遅い傾向がある
- ⑤解雇のターゲットは、米国では若年層だが、日本では中高年になっている

最近、日本において雇用調整の速度が上昇しているという研究結果も存在している。これが従来の日本的雇用の変化を意味するのか、慎重な分析が待たれる。

図3 雇用調整実施事業所割合 (%)



出所：『労働経済動向調査』（厚生労働省）

注：4半期の平均。ただし、2009年は第3四半期まで。

#### 参考文献

- 村松久良光 (1995) 「日本の雇用調整——これまでの研究から」 猪木武徳・樋口美雄編『日本の雇用システムと労働市場』所収、日本経済新聞社。
- Brunello, G. (1988) "Organizational Adjustment and Institutional Factors in Japanese Labour Market Adjustment: An Empirical Evaluation," *European Economic Review*, Vol. 32, issue 4, pp. 841-860.
- Carmichael, L. H. (1983) "Does Rising Productivity Explain Seniority Rules for Layoffs?" *American Economic Review*, Vol. 73, issue 5, pp. 1127-31.
- Hamermesh, D. S. (1993) *Labor Demand*, Princeton University Press.

おおた・そういち 慶應義塾大学経済学部教授。最近の主な著作に「溶けない氷河——世代効果の展望」（共著）『日本労働研究雑誌』No. 569, 2007年など。労働経済学専攻。