
第5章 事業再構築と人員削減

第1章でみたように、2001年11月以降、非自発的失業者が自発的失業者を上回っており、現在の経済状況悪化の深刻さを物語っている。この背景には、企業の行う事業再構築(リストラクチャリング)の影響があると考えられる。本章では、特に1998年以降について、企業における事業再構築と人員削減の実態をみることにする。

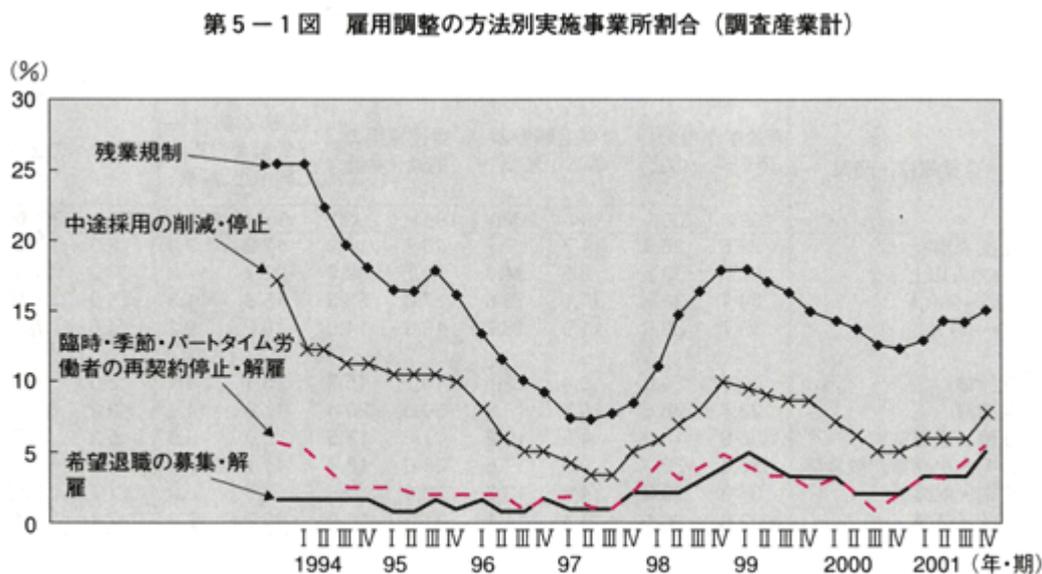
第5章 事業再構築と人員削減

1 人員削減の増加とその背景 (雇用調整の動向)

非自発的失業者の増加の背景には、企業の事業再構築に伴う人員削減が増加していることがある。厚生労働省「労働経済動向調査」により事業所の雇用調整¹⁾の方法をみると、「残業規制」や「中途採用の削減・停止」の割合が高く、直接的な人員削減を避ける傾向がある。そのため、労働者の「希望退職の募集・解雇」を実施した事業所の割合は、97年まで低いままとなっている。98年以降、その割合が高まっているが、水準自体は高いとはいえない(第5-1図)。

1) 本章において「人員削減」とは、採用抑制、退職者の不補充、出向・転籍、希望退職募集、解雇などにより企業全体ないし特定部門において人員の削減を行うことを指し、また、「雇用調整」とは、人員削減に加え残業抑制や配置転換など人員の削減を伴わないものも含めた雇用面における調整を指す。なお、人員削減のうち、「希望退職・早期退職の募集」と「解雇」をあわせて「直接的な人員削減」と呼んでいる。

第5-1図 雇用調整の方法別実施事業所割合(調査産業計)



資料出所 厚生労働省「労働経済動向調査」

しかし、この調査は、四半期の間に雇用調整を実施した事業所の割合を集計するものであるため、採用抑制や残業規制など継続的に行われるものについては比較的高い割合となる一方、希望退職の募集や解雇など一時にまとまった調整を行うものは、低い割合となっている可能性がある。

そこで、厚生労働省「産業労働事情調査」により、過去2年間のうちに「希望退職の募集・解雇」という直接的な人員削減を実施した企業の割合をみると、約18%となっている。すなわち、2000年時点で5社に1社が過去2年以内に希望退職または解雇を実施している。同じ調査の94年の値をみるとこの割合は約12%であり、6年間でその割合は高まっている(第5-2表)。産業別にみると、特に建設業でその割合が

大幅に上昇し水準も高くなっている。次いで、製造業における割合が高い。これは、建設業、製造業における雇用者数の減少傾向と合致する。また、バブル崩壊後堅調に雇用者数が増加している2) 卸売・小売業、飲食店とサービス業においても、「希望退職者の募集・解雇」を行った企業の割合は高まっている。規模別にみると、1000人以上規模の企業で「希望退職者の募集・解雇」を行った企業の割合が急激に高まっていることがわかる。

2) 総務省統計局「労働力調査」による。

第5-2表 企業の属性別雇用調整措置等実施企業割合

第5-2表 企業の属性別雇用調整措置等実施企業割合

(単位 %)

企業規模・産業	新規学卒者の採用削減・中止		希望退職者の募集・解雇		中途採用の削減・中止		臨時・季節・パート労働者の再契約中止、解雇		他企業への出向	
	1994	2000	1994	2000	1994	2000	1994	2000	1994	2000
企業規模計	20.6	26.6	11.7	17.7	23.7	17.3	12.2	9.9	8.3	7.0
1000人以上	62.3	52.5	8.5	24.3	58.7	32.6	26.7	17.3	37.9	27.2
100～999人	34.1	36.7	11.7	15.6	37.3	23.3	15.9	11.3	15.0	10.5
30～99人	13.7	22.6	11.9	18.2	16.9	14.9	10.2	9.2	4.6	5.4
建設業	10.5	34.6	8.4	23.1	10.1	15.7	5.1	9.1	5.3	6.3
製造業	23.4	28.5	16.7	18.9	30.6	20.4	17.6	14.3	9.2	10.3
運輸・通信業	6.9	13.9	4.5	15.2	11.2	13.5	6.0	3.9	5.2	3.7
卸売・小売業、飲食店	26.3	29.7	9.8	17.5	26.6	18.7	11.1	9.4	10.6	7.3
金融・保険業	36.9	26.3	4.6	13.3	20.0	9.8	7.7	3.2	11.7	5.9
サービス業	22.8	20.1	9.4	14.1	21.9	14.0	9.9	7.3	7.4	3.1

資料出所 厚生労働省「産業労働事情調査」(1994年、2000年)

(注) 2000年調査は、1994年調査の調査対象であった表中の6産業に、「鉱業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「不動産業」を加えた計9産業について調査している。

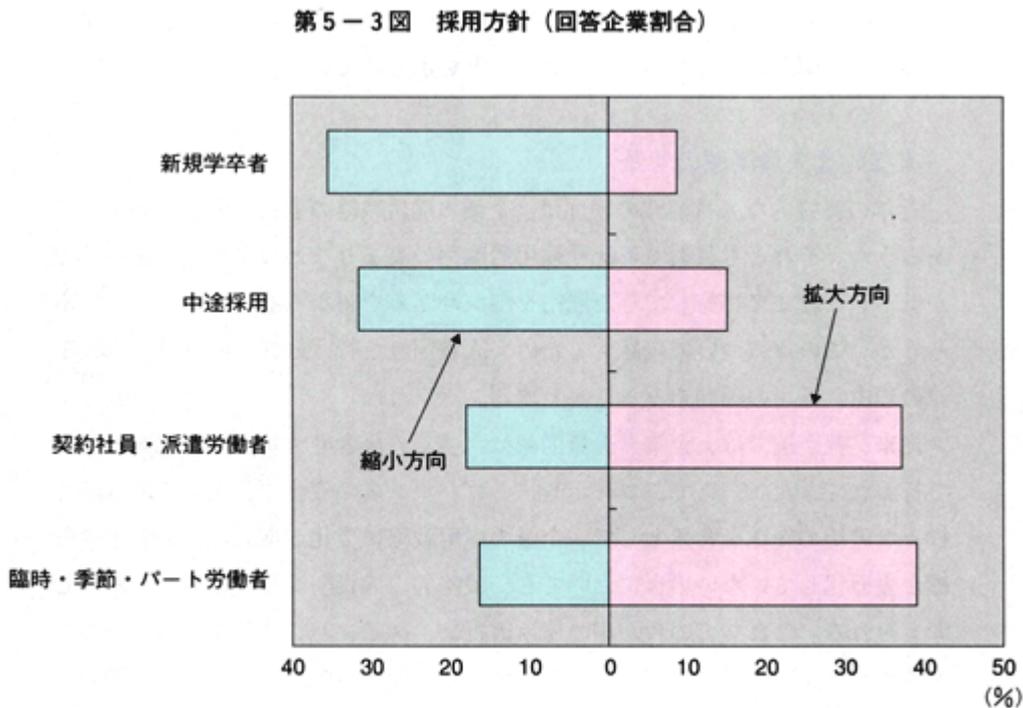
第5章 事業再構築と人員削減

1 人員削減の増加とその背景

(正規雇用から非正規雇用へのシフト)

以上のような希望退職の募集や解雇の増加は、企業が正規雇用を非正規雇用に代替していることも影響しているだろうか。日本労働研究機構「事業再構築と雇用に関する調査」(2002年以下「JIL調査」)により、企業の採用方針をみると、新規学卒者採用、中途採用といった正規労働者の採用については縮小方向にあり、一方、契約社員・派遣労働者と臨時・季節・パート労働者といった非正規労働者の採用については拡大方向にある(第5-3図)。

第5-3図 採用方針(回答企業割合)



資料出所 日本労働研究機構「事業再構築と雇用に関する調査(企業調査)」(2002年)

個別の企業における一般労働者とパート労働者の雇用の増減について、厚生労働省「雇用動向調査」の特別集計によりみても、直接、一般労働者をパート労働者に代替している事業所の割合は、1割程度でとても多いとはいえないが、パート労働者不変のまま、一般労働者を減少させている事業所は多い。別の見方をすると、一般労働者を減少させている事業所のうち、パート労働者も減らしている事業所は4分の1にすぎない(第5-4表)。これを事業所規模別にみてもほぼ同様のことがいえるが、一般労働者、パート労働者とも、事業所規模が大きくなるほど雇用を減少させる企業が多く、特に一般労働者についてその傾向が顕著である(付注5-1)。従来、企業が人員削減をする際、一般労働者よりもパート労働者が調整弁になっていたといわれるが、以上の結果はそのような傾向がなくなっていることを示唆している。

第5-4表 一般労働者とパート労働者の増減別事業所割合の推移

第5-4表 一般労働者とパート労働者の増減別事業所割合の推移

1991年 (単位 %)				2000年 (単位 %)			
	パート増加	パート不変	パート減少		パート増加	パート不変	パート減少
一般増加	10.4	27.4	10.0	一般増加	8.5	19.5	8.3
一般不変	2.5	9.0	2.2	一般不変	3.8	9.0	3.9
一般減少	10.1	22.1	6.2	一般減少	11.7	24.7	10.7

資料出所 厚生労働省「雇用動向調査」を厚生労働省労働政策担当参事官室にて特別集計

(注) 1) 数値は、集計事業所に対する該当事業所の割合である。

2) 「不変」とは前年比で増減率が1%未満の場合をいう。

第5章 事業再構築と人員削減

1 人員削減の増加とその背景 (直接的な人員削減の背景)

近年の直接的な人員削減の増加は、企業の雇用戦略の変化を表しているのでしょうか。それとも長引く不況や雇用過剰感の高まりなどにより、企業の体力が低下しこれまで維持してきた雇用を削減せざるを得なくなったためなののでしょうか。この点について確認するため、人員削減を行う経営上の背景、人員削減の理由、採用の動向をみることにする。

従来、我が国では、企業の人員削減は、多くの場合経営状況の悪化を反映して行われてきた。一方で、コーポレートガバナンスの変化や、企業を取り巻く様々な環境の変化を背景として、企業の雇用戦略に変化があれば、経営上の危機が表面化していない場合においても、戦略的に人員削減を行う場合もあると考えられる。これまでの我が国の雇用慣行は、メインバンク制などのコーポレートガバナンスを背景として成り立ってきた側面が強い。メインバンク制のもとでは、銀行への長期借入れの返済が重視されるため、短期的な利潤よりも長期的な経営の安定を追求することが重要である。そのため企業は景気後退期においても、将来の景気回復に備えて技術力や従業員のモラルを確保するため、短期的には利潤が減少することとなっても雇用を維持しようとする。近年メインバンクの影響力が低下し、株主の影響力が高まってきているといわれている。この場合、株式市場における評価が重要になり、企業は長期的な安定よりもむしろ短期的利潤を追求することを余儀なくされるため、景気後退期において過剰雇用を削減する圧力が高まることとなると考えられる。

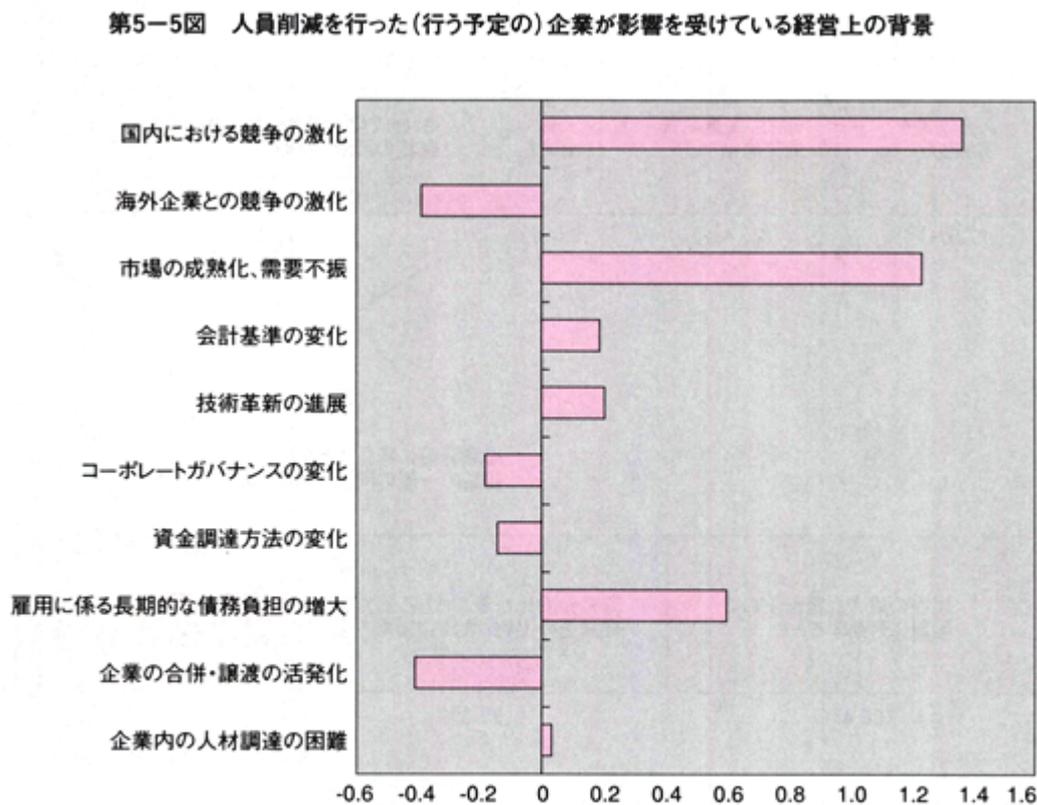
このようなコーポレートガバナンスの変化は、実際に企業の雇用行動に強い影響を与えているのでしょうか。結論から先に言えば、現段階では、企業めコーポレートガバナンスや雇用戦略の変化が、直接的な人員削減増加の大きな要因になったという明白なデータはない。

第5章 事業再構築と人員削減

1 人員削減の増加とその背景 (景気状況の影響)

まず、JIL調査により、人員削減を行ったまたは行う予定の企業が事業再構築を行うにあたりどのような経営上の背景の影響を受けているかについてみてみると、「国内における競争の激化」や「市場の成熟化、需要不振」の割合が非常に高くなっている一方で、「コーポレートガバナンスの変化」や「資金調達方法の変化」の割合は比較的低くなっている(第5-5図)。このことから、人員削減が各企業の提供する財・サービスの市場における需給状況に強く影響を受けており、企業経営方法の変化から受ける影響はそれほど大きくなっていないことがわかる。

第5-5図 人員削減を行った(行う予定の)企業が影響を受けている経営上の背景



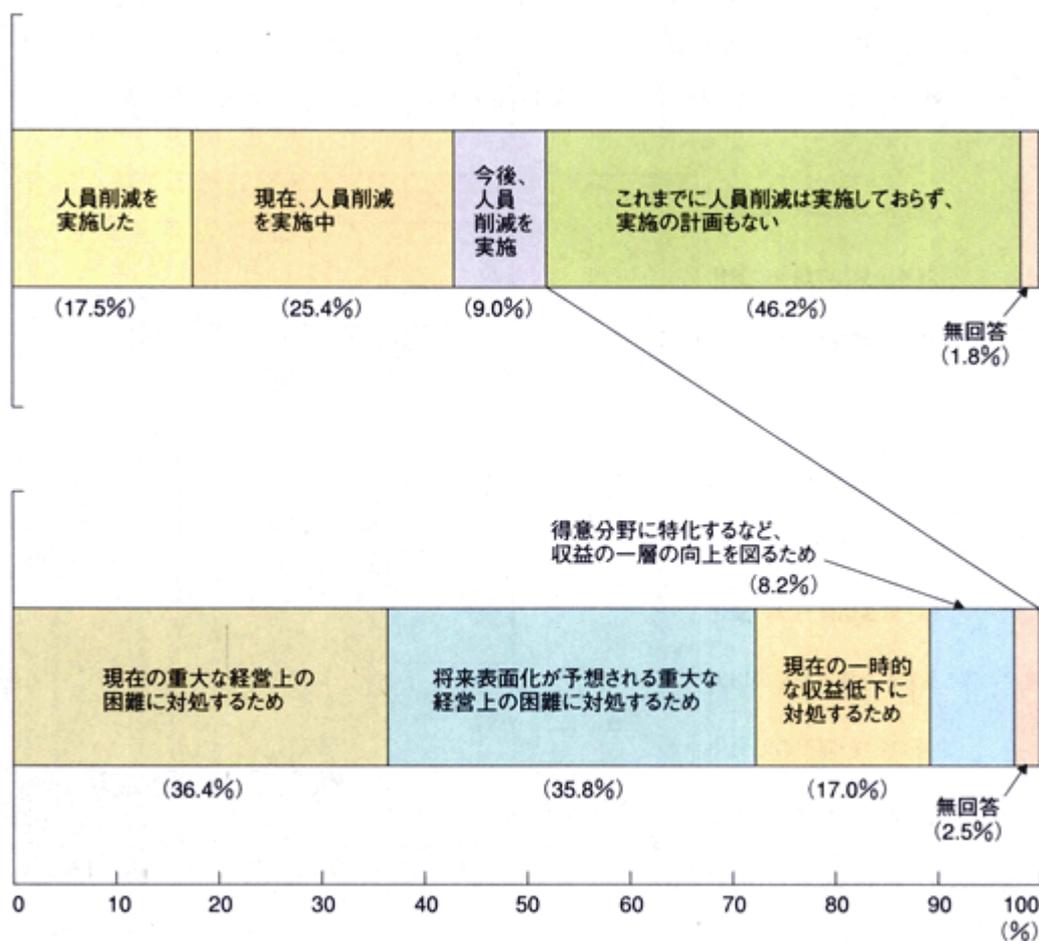
資料出所 日本労働研究機構「事業再構築と雇用に関する調査(企業調査)」(2002年)から厚生労働省労働政策担当参事官室にて試算
 (注) 「影響はとて大きい(+2)」、「影響は大きい(+1)」、「どちらともいえない(0)」、「影響は小さい(-1)」、「影響はない/無関係(-2)」として点数化し、それぞれ回答企業数で平均した。

また、人員削減を実施した理由についてみると、人員削減を行った、または行う予定の企業の7割以上が、現在または将来の重大な経営上の困難に対応することをその理由としてあげている。次いで、現在の一時的な収益低下への対応を理由とする企業が17%であり、また、収益の一層の向上を図ることを理由とする企業は約8%と、経営上の危機を背景とせず人員削減を行う企業の割合はまだそれほど多くない(第5-6図)。このことから、我が国においては、重大な経営上の困難に対応するための人員削減(以下

「不可避型リストラ」という。)が中心となっていることがわかる。その一方で、一時的な収益の低下に対応するために行う人員削減(以下「収益調整型リストラ」という。)や経営上の困難や収益の低下を理由としない人員削減(以下「戦略型リストラ」という。)は例外的であるといえる。また、さらに、人員削減を行った理由別に人員削減の方法をみると、「希望退職の募集、早期退職優遇制度の創設・拡充」または「解雇」という直接的な人員削減を実施した企業の割合は、不可避型リストラで多く、収益調整型リストラや戦略型リストラでは割合がかなり低い。一方、収益調整型リストラや戦略型リストラでは、「採用抑制」、「自然減」といった間接的な人員削減を行う企業の割合が多い(第5-7図)。このことから、現在進んでいる直接的な人員削減には、経営上の困難が強く影響を及ぼしているといえる。

第5-6図 人員削減実施企業と人員削減の理由(回答企業割合)

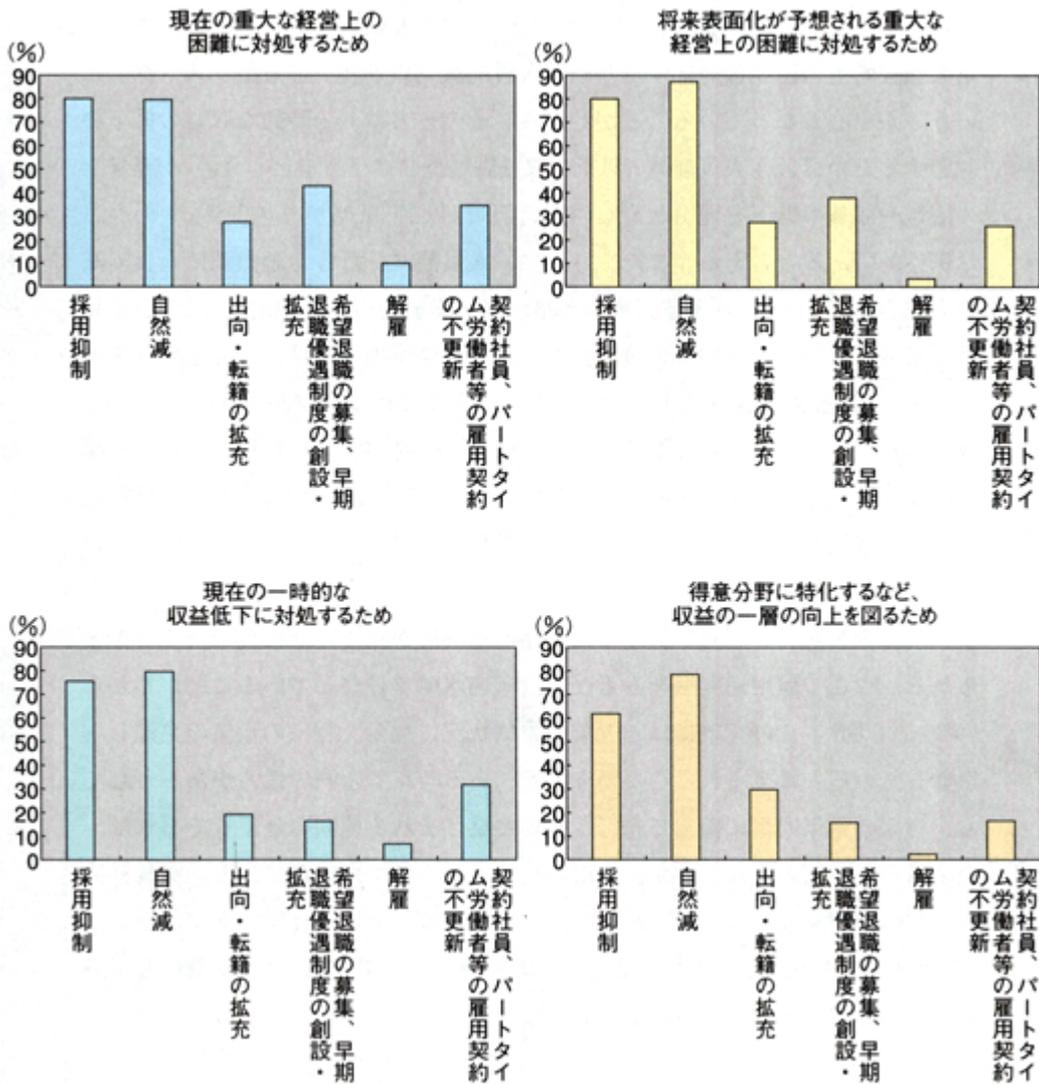
第5-6図 人員削減実施企業と人員削減の理由(回答企業割合)



資料出所 日本労働研究機構「事業再構築と雇用に関する調査(企業調査)」(2002年)

第5-7図 人員削減の実施理由別人員削減の方法(回答企業割合)

第5-7図 人員削減の実施理由別人員削減の方法(回答企業割合)



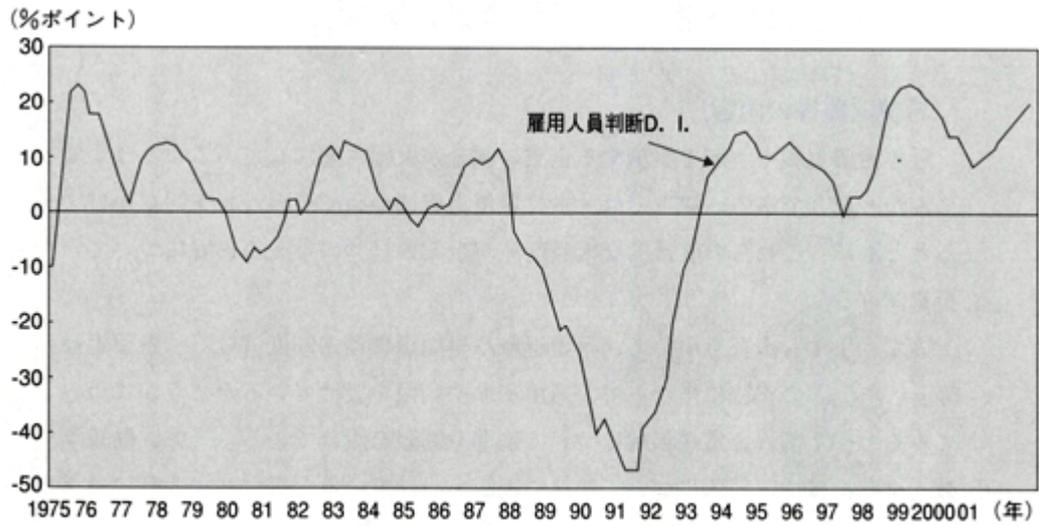
資料出所 日本労働研究機構「事業再構築と雇用に関する調査(企業調査)」(2002年)

また、企業が人員削減を行うのは、雇用過剰感が高まった場合であると考えられる。ここで雇用過剰感をみると、近年高水準で推移していることがわかる(第5-8図)。この背景には、近年の景気状況に加え、将来の景気の見通しも影響していると考えられる。というのも、ある時点で余剰労働力があるとしても、将来の景気回復に備えて先行き必要と見込まれる範囲の雇用量であれば、企業はそれを過剰とみなさず、雇用の維持を図るはずだからである。実質経済成長率の中期見通しは、バブル崩壊後、特に1997年度以降は低水準にとどまっております³⁾、これが先行き必要と見込まれる雇用量の水準を低くし、企業の雇用過剰感を強めていると考えられる。

3) 内閣府「平成12年度企業行動に関するアンケート調査」(2001年4月)によると、今後3年間、5年間といった実質経済成長率の中期見通しは、1990年度に3%後半にまで高まった後、バブル崩壊をきっかけに低下傾向となり、2001年度も1~2%にとどまっている。

第5-8図 雇用人員判断D.I.の推移(全国企業)

第5-8図 雇用人員判断D. I. の推移 (全国企業)



資料出所 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」(調査産業計)
(注) 雇用人員判断D. I. = 「過剰」とする企業割合 - 「不足」とする企業割合

第5章 事業再構築と人員削減

1 人員削減の増加とその背景

(企業の雇用戦略は変化しているのか)

以上みてきたように、直接的な人員削減を行う企業が増えているのは、主として不況の長期化やそれに伴う雇用過剰感の高まりによるものである可能性が高く、現段階では、企業の雇用戦略が大きく変わっていることが大きな要因になっているとは必ずしもいえない。しかしながら、個別の企業についてみると、コーポレートガバナンスの違いが雇用戦略に影響を与えているとの研究成果もあり⁴⁾、将来的には、コーポレートガバナンスの変化が雇用情勢に影響を与えるようになることは十分考えられる。

4) 阿部正浩(1999年)「企業ガバナンス構造と雇用削減意志決定」(『日本経済の構造調整と労働市場』日本評論社)では、産業によってはコーポレートガバナンス構造の違いが雇用削減意思決定に対して影響を与えることを示している。

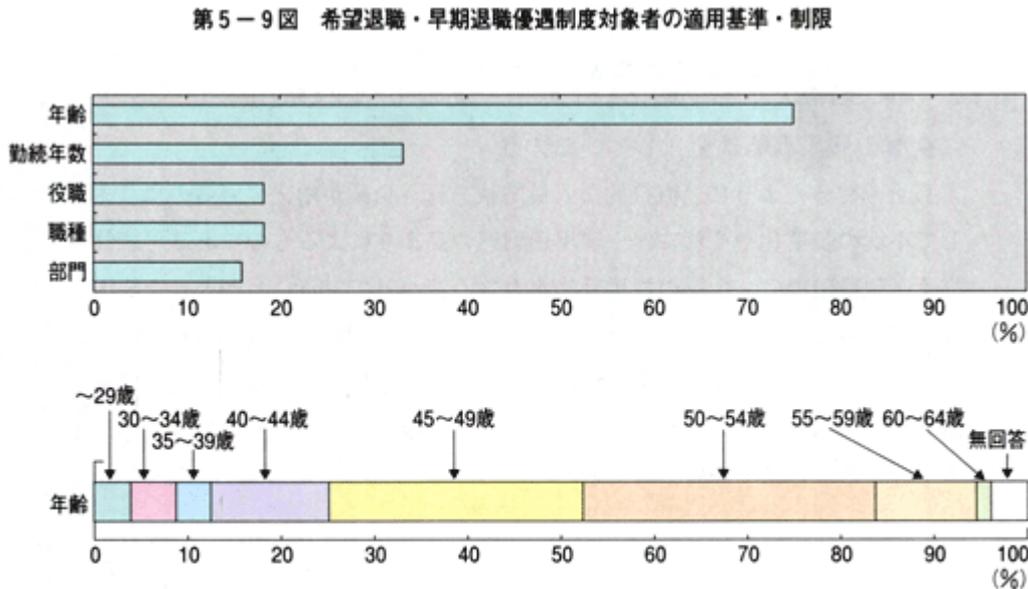
第5章 事業再構築と人員削減

2 希望退職・解雇に伴う措置と影響 (希望退職等の内容)

近年希望退職や解雇を実施する企業の割合が大幅に増加していることはすでにみたとおりである。以下では、主に希望退職についてその現状を明らかにするとともに、これらの直接的な人員削減が企業の経営に与える影響について分析を試みる。

まず、JIL調査を用いて、希望退職や早期退職優遇制度(以下「希望退職等」という。)の実施に当たって、適用基準や制限を設けているかどうかについてみると、7割の企業が年齢について基準や制限を設けている。一方、勤続年数、役職、職種、部門について基準や制限を設けている企業は2～3割に過ぎない。年齢についての基準や制限の内訳をみると、「50～54歳以上」で31.8%と最も多く、以下「45～49歳以上」、「40～44歳以上」、「55～59歳以上」の順となっている。これを「45～54歳以上」で合計すると、6割近くにのぼっている。このことから、希望退職等は、比較的賃金の高い中高年齢層が主な対象となっているということが出来る(第5-9図)。

第5-9図 希望退職・早期退職優遇制度対象者の適用基準・制限



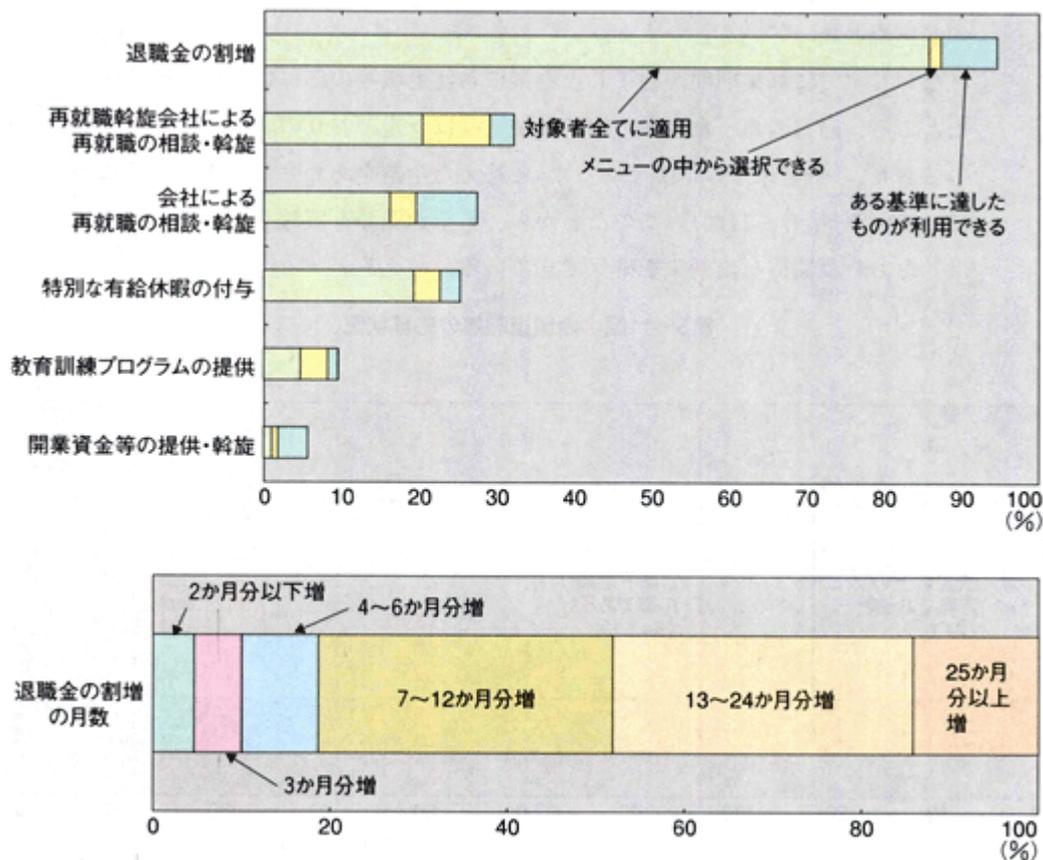
資料出所 日本労働研究機構「事業再構築と雇用に関する調査(企業調査)」(2002年)

- (注) 1) 適用基準・制限については、人員削減の方法として、「希望退職の募集、早期退職優遇制度の創設・拡充」と回答した企業を100%とした構成比である。
 2) 年齢については、適用基準・制限として、「年齢」を回答した企業を100%とした構成比である。
 3) 年齢の数値は、下限年齢。

次に、希望退職等を実施する際の措置内容についてみると、ほぼすべての企業で「退職金の割増」を行っており、その大部分は退職金の割増を対象者すべてに適用している。平均的なケースとして通常の退職金の「7か月～12か月分増」と「13か月～24か月分増」の割増を行う企業が多くなっており、全体の平均は15.7か月分の割増となっている(第5-10図)。「再就職斡旋会社による再就職の相談・斡旋」などのその他の措置についてみると、実施している企業の割合はいずれも低くなっており、希望退職等を実施する際に退職金の割増を行うのが主流となっているといえる。

第5-10図 希望退職・早期退職優遇制度の措置内容

第5-10図 希望退職・早期退職優遇制度の措置内容

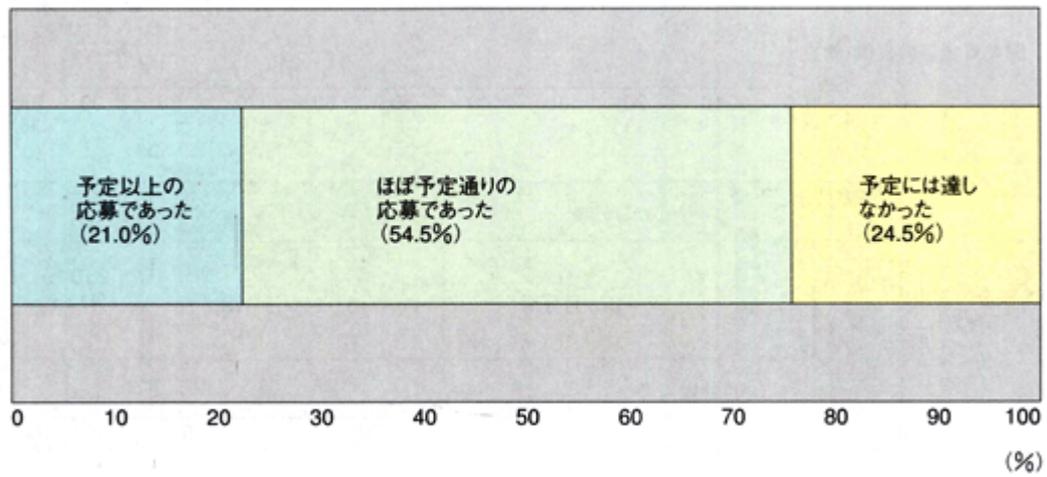


資料出所 日本労働研究機構「事業再構築と雇用に関する調査(企業調査)」(2002年)
 (注) 1) 希望退職・早期退職優遇制度の措置内容については、人員削減方法として「希望退職の募集、早期退職優遇制度の創設・拡充」と回答した企業を100%とした構成比である。
 2) 退職金の割増の月数については、月数を回答した企業を100%とした構成比である。
 (退職金の割増を行った企業の55.3%が回答した。)

なお、すでに募集期間が終了した企業に希望退職等の応募状況について聞いたところ、回答のあった企業の約55%が「ほぼ予定どおりの応募であった」としており、「予定以上の応募であった」と答えた企業をあわせると4分の3にのぼっている(第5-11図)。このことから、希望退職等を実施した企業においては、おおむね期待した効果を確保できているといえる。

第5-11図 希望退職等の応募状況

第5-11図 希望退職等の応募状況



資料出所 日本労働研究機構「事業再構築と雇用に関する調査(企業調査)」(2002年)
(注) 応募状況について回答のあった企業に対する割合である。

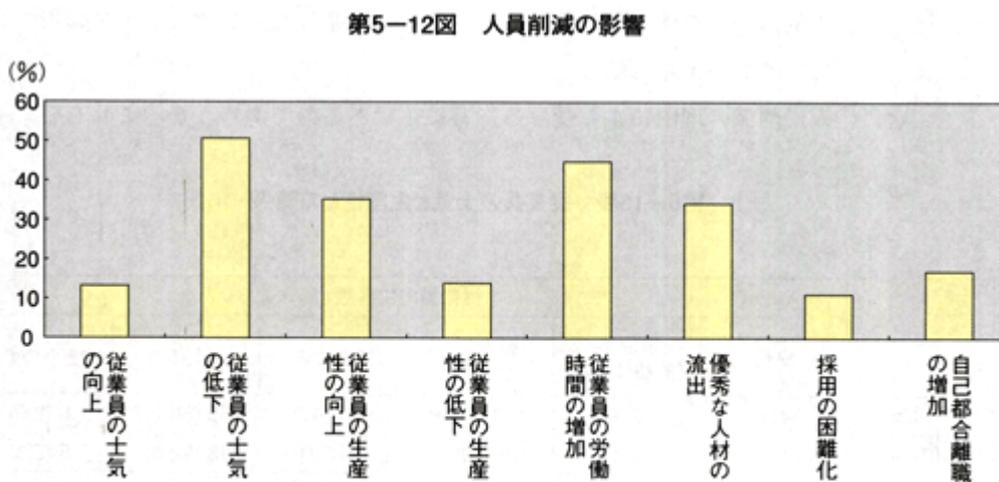
第5章 事業再構築と人員削減

2 希望退職・解雇に伴う措置と影響 (人員削減の影響)

それでは、人員削減は企業にどのような影響を与えるのであろうか。企業経営にとっては人件費コストの削減や経営の効率性というプラスの側面が考えられる反面、残された従業員にとってはさらなる人員削減に対する不安や業務量の増加など、企業にとってもマイナスとなりうる影響を与えうると考えられる。

人員削減の影響をみるため、まず人員削減を実施した、または実施する予定の企業に対し、人員削減に伴う(または予想される)影響を聞いてみると、「従業員の士気の低下」が過半数、「従業員の労働時間の増加」が4割以上、「優秀な人材の流出」が3割以上と、全体としてマイナス面をあげる企業が多い。特に「従業員の士気」については、「従業員の士気の低下」をあげる企業が5割強であるのに対し、「従業員の士気の向上」をあげる企業は約1割にとどまり、その傾向が顕著に現れている。それに対し、従業員の生産性に与える影響についてみると、「生産性が低下する」と答えた企業が1割強にとどまっているにもかかわらず、「生産性が向上する」と答えた企業が35%にのぼっており、従業員の生産性に限って言えば、人員削減によりプラスの影響があると考えている企業が多い(第5-12図)。

第5-12図 人員削減の影響



資料出所 日本労働研究機構「事業再構築と雇用に関する調査(企業調査)」(2002年)
(注) 人員削減の実施状況として、「実施した」、「実施中」、「今後実施」のいずれかを回答した企業を100%とした構成比である。

従業員の士気が低下すれば生産性も低下すると考えられるが、そのような結果になっていない。そこで、従業員の士気と従業員の生産性の関係についてみると、「従業員の士気の低下」と答えた企業の多くが従業員の生産性について影響はないと考えている。しかし、従業員の生産性に何らかの影響があると考えている企業に限ってみると、「従業員の生産性の低下」と答えた企業が約6割にのぼっており、従業員の士気の低下を招くような人員削減は、従業員の生産性に対してマイナスの影響を与える傾向が強い。

一方、従業員の士気が低下しても従業員の生産性が向上する可能性もあると考えられる。というのも、人員削減により労働力を効率的に活用することができるようになることや、人員削減が実施されると、残された従業員が、再び人員削減が実施され自分が対象となることを恐れ、業績の水準を下げないといったことがあり得るからである。事実、「従業員の士気の低下」と「従業員の生産性の向上」という両方の影響があると答えた企業があり、従業員の士気の低下が必ずしも生産性にマイナスの影響を与えとは限らない。

逆に、「従業員の士気の向上」と答えた企業のうち従業員の生産性に影響があったと考える企業では、9割以上が「従業員の生産性の向上」と答えており、従業員の士気の向上を伴う人員削減は、従業員の生産性に対してもプラスの影響を与えているといえる(第5-13表)。

第5-13表 従業員の士気と生産性との関係

第5-13表 従業員の士気と生産性との関係

	従業員の生産性					
	総数	無回答 (影響はない)	影響のあった 企業計	低下のみ	向上のみ	向上かつ低下
士気の低下	450	280	170 (100)	99 (58.2)	65 (38.2)	6 (3.5)
士気の向上	119	24	95 (100)	2 (2.1)	88 (92.6)	5 (5.3)

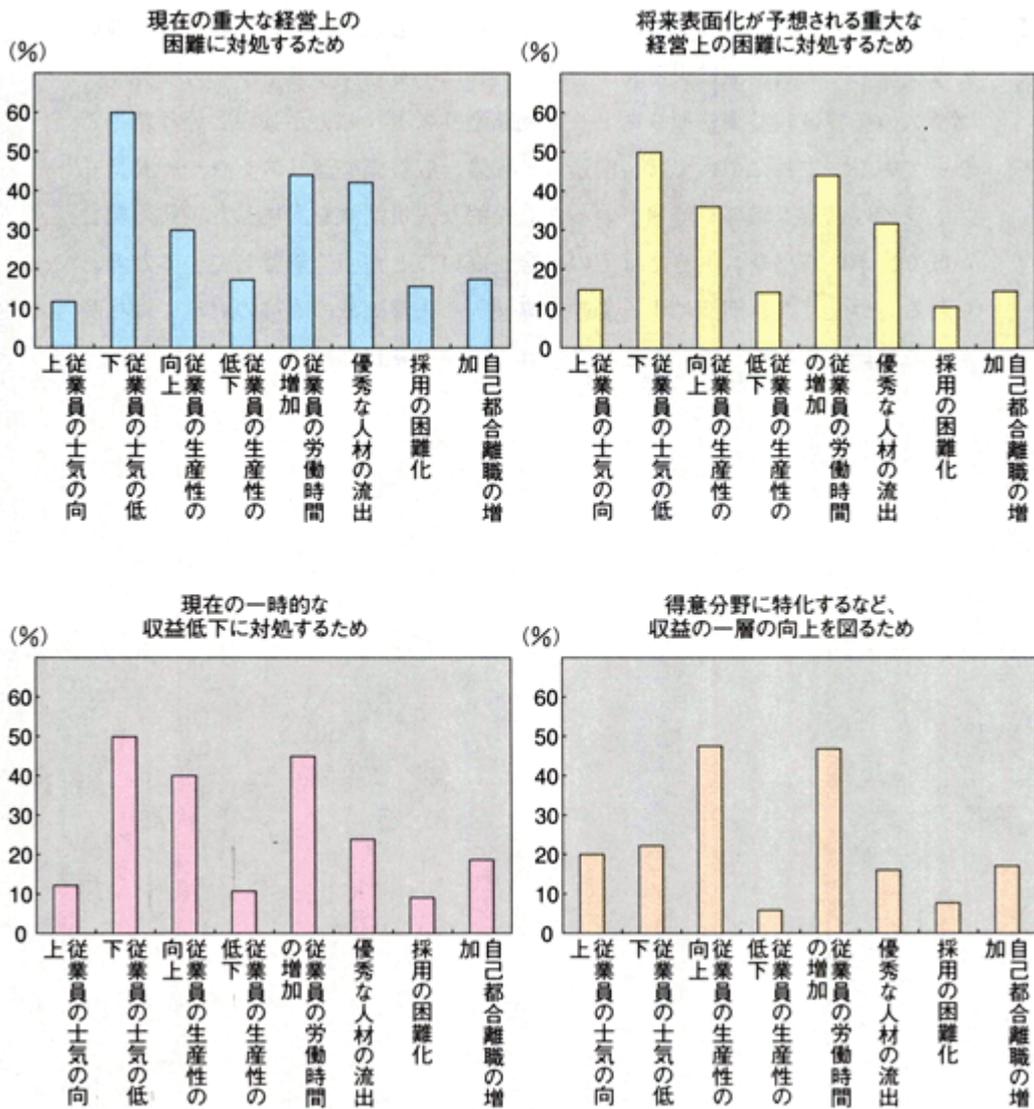
資料出所 日本労働研究機構「事業再構築と雇用に関する調査(企業調査)」(2002年)

(注) 数値は企業数、()内は、影響のあった企業計に対する企業割合(%)

次に、人員削減の理由により受ける影響に差はあるのであろうか。これを確認するため、不可避型リストラ、収益調整型リストラ、戦略型リストラのそれぞれについて人員削減の影響をみると、「従業員の労働時間の増加」や「自己都合離職の増加」については、大きな差はないものの、その他の影響については、総じて人員削減によるマイナスの影響は不可避型リストラの方が強く、プラスの影響は収益調整型リストラや戦略型リストラの方が強いという結果となっている。これについては、前述のように、収益調整型リストラや戦略型リストラでは希望退職等や解雇といった直接的な人員削減を実施した企業の割合が低く、不可避型リストラではその割合が高いことが強く影響していると考えられる。つまり人員削減による影響と直接的な人員削減の実施の有無には相関がある可能性を示唆していると考えられる(第5-14図)。

第5-14図 人員削減の実施理由別人員削減の影響

第5-14図 人員削減の実施理由別人員削減の影響



資料出所 日本労働研究機構「事業再構築と雇用に関する調査(企業調査)」(2002年)