

# 賃金カットか人員整理か？

(『産政研フォーラム』No.56, Autumn, 2002, pp.38掲載)

## 1. 緊急対応型賃金カット

ワークシェアリングが注目されることが多い。現在、緊急対応型のワークシェアリングには政府から助成金が支出されている。具体的には、雇用の維持、確保のための「緊急対応型」ワークシェアリングの実施企業には、「緊急雇用創出特別基金」から、従業員300人以下規模で30万円、301人以上で100万円の助成金を支給される。

実際、導入企業も多い。日野自動車では、1998年6月から10ヶ月間間接部門の55歳以上の労働者を対象に、1日の労働時間を1時間減らし、賃金を1割カットする代わりに人員整理をしないというワークシェアリングを導入した。2002年に、三洋電機は労働時間の最大60日短縮と最大20%の賃金カットというワークシェアリングを余剰人員のある部門で導入した。神戸精鋼所では賃金5%カット、住友金属工業では年収5~10%カットという緊急対応型のワークシェアリングが行われてきた。

このような企業の経営状況が悪化した際に、緊急対応的に賃金を引き下げることで、解雇を出さないというタイプのワークシェアリングについて、企業、労働者の双方からメリット・デメリットを考えてみよう。

## 賃金カットのメリット

緊急避難的な一律賃金カットは、企業にとっては、解雇による従業員の技能の喪失を防ぐというメリットをもっている。解雇してしまうと将来製品需要が回復した際に高い技能をもった従業員の人手不足に直面し、製品需要の回復を十分に業績回復につなげることができなくなってしまう。また、従業員にとっても、解雇は将来に関する大きな不確実性を意味し、不安材料になる。つまり、従業員は、賃金がゼロになるか、現状の賃金を維持できるかという一種のギャンブルである解雇に直面するよりは、確実に雇用は保障されるけれども賃金が低下するという安全策である一律賃金カットの方が、従業員にとって安心である。

## 一律賃金カットのデメリット

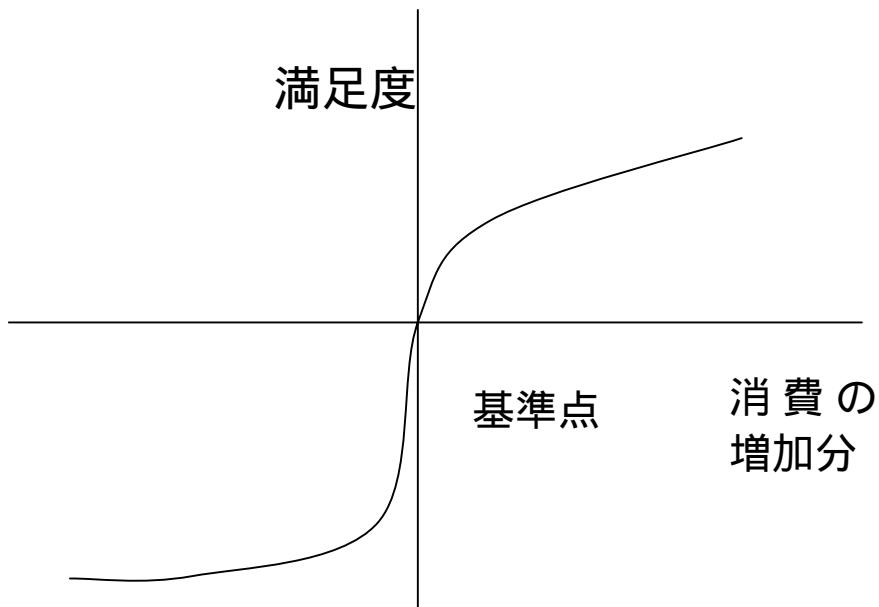
しかし、一律賃金カットにも欠点がある。

第1に、一律賃金カットを受けた労働者の中には、他の企業において現在の賃金水準とほぼ同じ代替的な雇用機会に恵まれたものも存在する。こうした労働者にとって一律賃金カットは離職を促すもどになり、優秀な労働者だけが転出してしまうということになりかねない。

第2に、賃金カットによって生活水準を確実に下げなければならないという事態よりは、

現状維持を保てる可能性に賭けてみるという労働者もいるかもしれない。これは、2002年のノーベル経済学賞を受賞したカーネマン教授と故トバスキー教授が発展させた行動経済学と呼ばれる経済学の分野で重視されている損失回避という考え方である。損失回避とは、一定額の得をすることによる満足度の増え方よりも同額の損をすることによる満足度の低下の方が非常に大きいこと、確実に少額の損をする場合と大幅な損をする可能性があるが現状維持の可能性がある場合では、後者のように現状維持の可能性が少しでもある方を選んでしまうという考え方である(図1)。この考え方により、人々はなかなか損切りができない、株や住宅が購入価格以上に低下した場合でも売りたがらないという現象を説明できるとされている。賃金についても同じことが言えるかもしれない。

図1 損失回避



第3に、解雇が生産性の低い労働者から行われるということを多くの労働者が前提していると、自分の生産性が高いと考えている労働者は、確実に賃金が下がる賃金カットよりも少数の労働者だけが犠牲になる解雇政策を支持する。解雇の順位が明確になっていて、解雇者数の数が過半数を超えない状況だと、政治的には多数決によって労働組合は解雇政策を選ぶことになる。

第4に、同率の賃金カットと解雇は、企業にとって同じだけの人件費削減政策にならない可能性がある。労働者を雇うことによって発生する賃金以外の固定費用が大きいと、人員整理に比べて賃金カットそのものはあまり大きな人件費の削減につながらないことになる。

第5に、人々は賃金が下げられること、そのものを嫌う可能性がある。人々は賃金を自分の能力に対する評価だと考えていれば、賃金が引き下げられると、あたかも自分の能力

が低く評価されたと受け止め、労働意欲をなくしてしまう可能性がある。もっとも、個別の賃金引き下げではなく、全従業員一律の賃金カットであれば、この問題は比較的小さくなると考えられる。

## 2. アンケート調査

### ワークシェアリングに関する質問

それでは、実際人々は、緊急避難的な賃金カットに対してどの程度賛成するのであろう。筆者は、2002年2月に全国の20歳以上65歳以下の男女6000人に対しワークシェアリングに関するアンケートを郵送法で行った（回収率32%）。そのアンケートでは表1に示した質問について回答を得た。

表1 緊急対応型ワークシェアリングに関する質問

仮に、今あなたがある企業で従業員として働いているとします。そしてその企業の経営状態が悪化したため、経営者が以下のような2種類の対応策を考えているものとします。このときあなたは、経営者が2つのうちどちらの対応策を選ぶことを望みますか。以下のA)、B)、C)3つのケースのそれぞれについて、2つの選択肢から1つ選び、その番号に をつけてください。

ケースA) 1 2年間にわたって全社員の賃金の5%カット

2 解雇による5%の人員削減

ケースB) 1 2年間にわたる全社員の賃金の10%カット

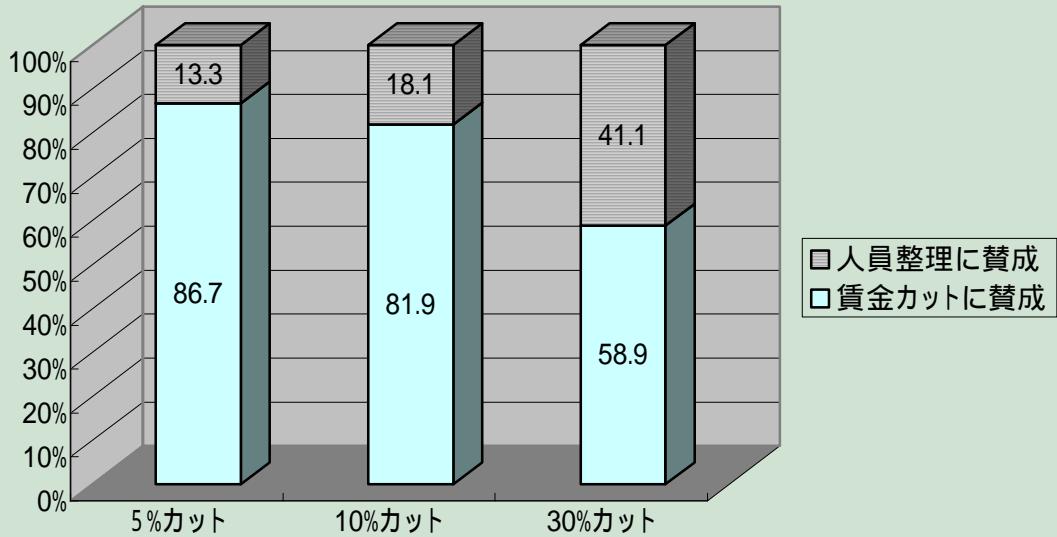
2 解雇による10%の人員削減

ケースC) 1 2年間にわたる全社員の賃金の30%カット

2 解雇による30%の人員削減

この質問への回答結果は、図2に示した。賃金カットあるいは解雇率が10%までの場合は、80%以上の人人が、2年にわたる賃金カットに賛成している。しかし、賃金カット30%と解雇率30%という選択になると、賃金カットを選ぶ人の比率は、約60%に低下する。大幅な賃金カットならば、人員整理を選ぶ人たちも多くなってくる。この解釈は、様々なものがある。第一に、大幅な賃金カットであれば、生活水準が維持できないので、人員整理に賛成する人たちが増えてくるという考え方である。第二に、賃金カットされるくらいなら他の企業でより高い賃金を得られると思っている人たちが、賃金カット率が高くなるにしたがって増えてくるというものであろう。

図2 賃金カットか雇用削減か



### 誰がワークシェアリングを望むのか

それでは、どういう人たちが人員削減よりも賃金カットを選んでいるのであろうか。経済学的に考えると、人員削減の対象になるかもしれないという危険の大きさと危険に対する態度が人々の間で異なっている程度が大きな影響を与える。

このような危険に対する態度を調べるのは意外に難しい。そこで、アンケートにおいて、「あなたは普段お出かけになる時に、天気予報の降水確率が何%以上の時に傘をもって出かけますか。」という質問を行い、その降水確率を0から100%の範囲で答えてもらった。この指標を危険に対する態度として用いて統計分析を行うと、危険回避度の高い人（低い降水確率でも傘を持ち歩く人）の方が、人員削減よりも賃金カットを選んでいることが示される。

また、年齢が高い人の方が、賃金カットを選ぶ傾向が高い。これは、年功的賃金制度のもとでは、年齢が高いと他の企業での賃金の方が、現在の企業の賃金よりも高くなるということが少なくなってくるからであろう。

さらに、生活水準を下げるのがきらいな人は、人員削減を選ぶ傾向がある。厳密に言うと、生活水準を下げるのが嫌いな人は、あたかも危険回避的でない人に似た選択を行う。この点は、損失回避の議論と整合的である。

結局、緊急対応型のワークシェアリングが労働者に受け入れられるかどうかは、その企業の労働者のタイプがどういったものかということに大きく依存している。第一に、安全志向が強い労働者が多いのかどうか。第二に、生活水準を一時的に下げることに抵抗が少ない労働者かどうか。一度作った生活習慣に固執するタイプの労働者には難しい。第三に、

高年齢者が多いかどうか。日野自動車が55歳以上の労働者に対象者を絞っているのは、ここでの発見と整合的である。これ以外には、人員整理の順番が明確になっていないこともワークシェアリングの導入には重要である。アメリカの組合労働者のように、先任権の逆順で解雇されていることが分かっていれば、組合員の過半数は解雇の危険から逃れられるため、ワークシェアリングに賛成しないことになる。

ワークシェアリングが雇用対策として注目を浴びながらも、すべての企業で実施されるわけではないことの背景には、賃金カットの経費削減効果が人員削減よりも小さいという理由に加えて、ワークシェアリングを好まない労働者が多い企業が存在するという事情もあるかもしれない。中でも、労働者の危険回避度の差は重要である。あなたの会社の社員に「低い降水確率でも雨傘を持って出かける」という人が多ければ、ワークシェアリングは成功する可能性が高い。