

リスク調整後のキャッシュフローの 現在価値の観点から見る正社員制度 —給与水準と解雇確率を上げることについて—

山 西 均*

【要旨】 本稿では正社員の給与と解雇確率の水準について検討する。具体的には解雇確率を引き上げた場合、それに応じてどの程度給与水準を引き上げれば、会社・正社員の双方にとってリスク調整後のキャッシュフローの現在価値を同一に保つことができるのかを試算する。結論としては、解雇確率1.5%、新卒15年目（30歳代後半）の正社員を前提とすると、給与水準を16%程度引き上げることでそれを同一に保つことができる。

はじめに

本稿で取り上げる課題をわかりやすく伝えるために、あえてまず筆者の経験について述べる。筆者は日系の大手証券会社に勤務し、その会社の人事制度変更に長年にわたって取り組んだ。その際の最も大きな課題の一つは、国際的かつ大規模に事業を展開する外資系大手投資銀行といかにして互角に競争するか、そのためにいかに能力の高い社員を確保し続けるか、というものであった。詳しい事情・背景は割愛するが、その目的を達成するために人事担当者として求められたことは、外資系投資銀行と同じように、一方で高い水準の報酬を社員に提供し、他方で会社あるいは特定の部門あるいは当該社員の業績が芳しくない時に社員を解雇できる仕組みを日本でも構築することであった。

一般にこうした投資銀行業務に従事する社員は、高度な専門性を持ち、転職に対する抵抗感が少なく、業績不振時の解雇もやむをえないこととして受け入れる者が多い。その代わり一般的な日本の金融機関が提供する報酬水準よりも高いものを求める。したがって社員の方も、報酬水準が高い代わりに、解雇になる可能性が高いという人事制度を大きな抵抗感なく受け入れる素地が十分にあった。

しかし実際に〈報酬水準が高い代わりに解雇になる可能性が高い正社員制度¹⁾〉を導入することは容易ではない。そもそも日本の法的な枠組みの中では、会社都合の解雇は極めて限定的な場合にしか実行できない。また仮に法的な要件をクリアしても、会社の都合で正社員を解雇することは、社会の一般的な受け止めは芳しくない。それは会社が正社員に対して一方的に不利益を押し付けるものであり、〈フェアではない〉と思われることが多い。社会的責任を意識

* 准教授／哲学・金融・人的資源管理

する会社は、社会一般で〈フェアではない〉と受け止められていることを積極的に行おうとはしない。それは自社のレピュテーションを引き下げる行為であり（たとえばマスメディアを通じて批判される）、低いレピュテーションは本業にも悪影響を与える。こうした事情があって、社員・会社両方にニーズがあるとしても上述のような制度を実現することは簡単ではなかった。

本稿ではこの〈報酬水準が高い代わりに解雇になる可能性が高い正社員制度〉を取り扱い、以下のことを示す。会社によって解雇される可能性が高くなったとしても、給与を引き上げることによって会社・正社員の両方にとってのリスク調整後のキャッシュフローの現在価値を同一に保ち、両者にとって〈フェアな制度変更〉は可能である。具体的には、本稿ではEmployment at willの原則が適用されるアメリカの労働市場での解雇確率を前提に、どの程度日本の正社員の給与水準を引き上げればいいのかを試算する（第1～5節）。結論を先に述べると、解雇確率1.5%、新卒15年目（30歳代後半）の正社員を前提とすると、標準的な給与水準を16%引き上げることでリスク調整後のキャッシュフローの現在価値を同一に保つことができる。その上でこうした制度変更により何が実現されたことになるのかについて述べる（第6節）。

1. 現状と課題

総務省の「労働力調査（詳細集計）2020年（令和2年）10～12月期平均」によると、「役員を除く雇用者」5638万人に対し、「正規の職員・従業員」（以下、正社員）は3528万人であり、後者が前者に占める比率は62.6%となっている。近年期間の定めのない労働契約を結ぶ正社員とは異なり、期間の定めのある労働契約を結ぶ社員（以下、非正規社員）の比率が高くなっているが、それでも正社員の比率は全雇用者の2/3弱であり、この雇用形態は日本の雇用制度の主流である。

一般に正社員の解雇については、被用者に解雇される理由がある普通解雇・懲戒解雇と被用者に解雇される理由はないが会社側の都合で解雇される経済的解雇に分かれる。周知の通りこうした解雇には解雇権乱用の法理²⁾、整理解雇の四原則³⁾が適用される。これらの法理・原則により定年退職・休職期間の満了に伴う退職等、別途法律上の取り扱いが定められているものを除けば、会社側が一方的に労働契約を解除することは極めて困難である。たとえば経営環境が急速に悪化して正社員の人数が過多になったとしても、整理解雇の非常に厳しい要件を満たさない限り、会社側が正社員を解雇することはできない。会社の立場から見ると、正社員制度は雇用調整が非常に困難な仕組みだということになる。他方このことを正社員の立場から見ると、この制度は会社から解雇されることはまず起こらない仕組み、つまり非常に安定した雇用を提供する仕組みだということになる。雇用調整が困難な期間、言い換えると雇用が安定している期間は、各正社員が60歳になるまで続く⁴⁾。仮にある人が22歳で大学を卒業し、正社員としてある会社に入社した場合、その会社が倒産するか、あるいはそれに近い状況が起こり整理解雇の法理等が適用され解雇にならない限り、それは38年間続くということである。

このような日本の雇用の状況について、問題点の指摘、改善のための議論が数多くなされている。代表的な指摘の一つは、上記のような労働契約上の仕組みでは、あまりにも柔軟性を欠き、急速に進む技術革新、グローバル化、小中高齢化等に多くの日本企業が対応できないというものである。その中で見られる有力な主張の一つは、追加的な金銭の支払いを前提に、より柔軟に解雇を認めるべきだというものである。たとえば労働法学者・労働経済学者等が共同で執筆した『解雇法制を問直す：金銭解決の制度設計』は、基本的にそのような見地に立ち、いわゆる解雇の金銭解決⁵⁾を認める方向で制度設計を提案している。それは次のような考えに基づく。

解雇の金銭解決は企業が(経済的苦境や企業戦略の転換などを理由に)必要と判断した場合に雇用調整ができる環境を整備し、企業の競争力や日本経済の成長力を図るとともに、労働者のセーフティネットも図ることができるものといえる。(大内・川内、22)

本稿も同様の問題意識に立ち、「雇用調整ができる」正社員の制度を設計することを目的とする。ただし本稿で制度設計を検討するにあたっては、前掲書のように解雇時の金銭補償により「労働者のセーフティネット」を提供することに焦点を当てるのではなく、解雇のリスクに見合うだけ正社員の報酬水準を引き上げるという考えに基づく制度変更を検討する。これを実現することは会社と正社員の双方に次のメリットとデメリットが生まれる。会社にとってのメリットとしては既述の通り雇用調整が可能となり、デメリットとしては正社員一人当たりの人件費が高くなる。次に正社員にとってのメリットとしては報酬水準が上がり、デメリットとしては解雇になる可能性が高くなる。本稿の検討においては、制度変更前のリスク調整後の報酬(キャッシュフロー)の現在価値と変更後のそれを同一水準とするにより、両者にとってフェアとなる制度変更のありかたを検討する。

2. 検討の対象とする報酬：給与

社員の報酬水準は、一般的には毎月支給される給与(月例賃金)と年に1、2回程度支給される賞与(一時金)で決まる。給与と賞与は支給頻度だけではなく、支給水準の安定性についても大きな違いがある。給与については、会社には様々な制約⁶⁾が課せられていて、会社の裁量で支給金額を大幅に引き下げるとは困難である。たとえば極端な例として、雇用契約を継続したままその金額をゼロにすることはまず不可能である⁷⁾。したがって会社にとって給与とは、社員が退職しない限り一定水準以上を保ちながら継続して支給する義務のあるキャッシュフローだと言える。他方賞与については、会社に広範な裁量権が与えられている。会社は社員を評価・査定し、支給金額を前年に比して大幅に引き下げたり、ゼロにしたりすることができる。したがって会社にとって賞与とは、社員が在籍中であっても -すなわち社員が退職しなくても- 裁量権に基づき支給金額を柔軟に変更する -たとえばゼロにする- ことができるキャッシュ

フローだと言える。

解雇と報酬の関係を検討することを目的とする本稿においては、正社員が退職せずとも会社が柔軟に金額をゼロとすることもできる賞与ではなく、退職によってのみその金額をゼロとすることができる給与のみを検討の対象とする。なお解雇との関係で報酬を網羅的に検討するならば、本来退職金も考慮することが望ましいが、本稿では変数が増えて計算が煩雑となることを避け、これは検討の対象としない。また給与水準の変更にもない増減する税負担・社会保険料等は同じ理由で考慮せず、すべて給与の支給額面金額をベースに検討を行う。

3. モデルの単純化

さて検討の第一段階として、本節ではいったん解雇にかかる事象を極端に単純化し、現行の正社員制度の特徴に対応する制度を〈正社員制度①〉、それを変更した正社員制度を〈正社員制度②〉と呼び、それぞれを次のような〈モデル1〉〈モデル2〉として検討する。

〈モデル1：正社員制度①〉

22歳で入社した正社員は、当該会社と60歳になるまでの労働契約を結ぶ。労働契約締結中に、会社は会社全体またはその会社の特定の部署の人員余剰、もしくは当該正社員の業績不振の理由で解雇（以下本稿では、こうした解雇を会社都合の解雇と呼ぶ⁸⁾）することはできない⁹⁾。ただし当該正社員は、自己の都合で退職することができる。

〈モデル2：正社員制度②〉

会社は正社員を会社都合で解雇することができる。それ以外はモデル1と同様である。

〈モデル1〉では会社は会社都合の解雇を行うことができないということを、〈モデル2〉では会社は会社都合の解雇を行うことができるということを前提としている。ただし正社員の不法行為等に基づく懲戒解雇、傷病等による休職期間の満了に伴う退職等は、モデルを単純化するために考慮の対象としない。

これらの二つの異なるモデルにおいて、どのようにすれば会社及び社員の双方にとってリスク調整後の給与（キャッシュフロー）の現在価値を同一にすることができるかを検討する。図表1で次のような簡単なケースを検討する。

1. 雇用契約期間は10年である¹⁰⁾。
2. 雇用契約期間中、年間500万円（月額約41.6万円）の給与が支給される。

契約を開始した時点で、当該社員が受け取る給与は10年間で500(万円) x 10(年) = 5000万円となることが確定している。こうして将来にわたって受け取る金額は、現在価値に割り引く必

要がある。ここでは割引率を3%¹¹⁾とする。給与は毎月定額支払われるものであるが、ここでは計算の簡便化のため各年の終了時点で1年分の給与（500万円）がまとめて支払われるという前提で計算を行なっている（以下、割引率を適用する場合は同様の計算としている）。こうして算出した結果が図表1-Aに示されている。この図表の右下にあるように、割引後の10年間の給与の現在価値は4265万円となる。

図表1 10年間の雇用

A：解雇なし				B：解雇確率 1.0%				C：解雇確率 1.5%				D：解雇確率 2.0%			
勤続年数	割引前 年間給与 (期待値)	割引率	割引後 年間給与 (期待値)	割引前 年間給与 (期待値)	割引後 年間給与 (期待値)	割引前 修正後 年間給与 (期待値)	割引及び 修正後 年間給与 (期待値)	割引前 年間給与 (期待値)	割引後 年間給与 (期待値)	割引前 修正後 年間給与 (期待値)	割引及び 修正後 年間給与 (期待値)	割引前 年間給与 (期待値)	割引後 年間給与 (期待値)	割引前 修正後 年間給与 (期待値)	割引及び 修正後 年間給与 (期待値)
1	500	1.030	485	500	485	522	506	500	485	533	517	500	485	544	528
2	500	1.061	471	495	467	516	487	493	464	525	495	490	462	533	503
3	500	1.093	458	490	448	511	468	485	444	517	473	480	439	522	478
4	500	1.126	444	485	431	506	450	478	425	509	452	471	418	512	455
5	500	1.159	431	480	414	501	432	471	406	501	433	461	398	502	433
6	500	1.194	419	475	398	496	415	464	388	494	414	452	379	492	412
7	500	1.230	407	471	383	491	399	457	371	487	396	443	360	482	392
8	500	1.267	395	466	368	486	384	450	355	479	378	434	343	472	373
9	500	1.305	383	461	354	481	369	443	340	472	362	425	326	463	355
10	500	1.344	372	457	340	476	355	436	325	465	346	417	310	454	337
合計	5,000	n.m.	4,265	4,781	4,088	4,987	4,265	4,676	4,003	4,981	4,265	4,573	3,920	4,976	4,265
Aとの差額					-177		0		-262		0		-345		0
				毎年社員の1.0%を解雇		4.3%アップ		毎年社員の1.5%を解雇		6.5%アップ		毎年社員の2.0%を解雇		8.8%アップ	

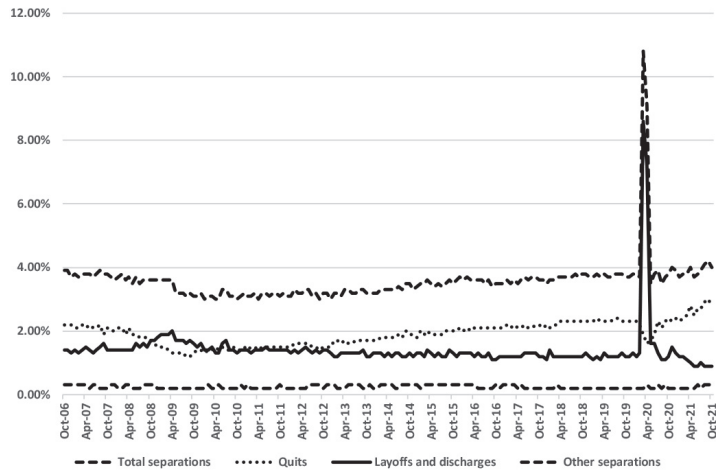
(筆者作成)

上述の図表1-Aの計算は会社都合の解雇がないこと、つまり〈モデル1〉を前提としている。会社都合の解雇がある、すなわち〈モデル2〉の例は図表1-B, C, Dとなる。それらはB, C, Dの順に毎年1.0%、1.5%、2.0%の確率で会社都合の解雇が行われること（1000人の社員がいるとすると、毎年それぞれ10人、15人、20人の社員が解雇されるということ）を想定している。こうした年あたりの解雇の確率を以下解雇確率と呼ぶ。図表1-Aの場合は、解雇確率は0%だということになる。

図表1-Bを例に計算を確認する。この表では、1年目の終わりに（ただし1年目の給与をすべて授受したのちに）1.0%の確率で解雇が行われることを前提としている。この場合2年目の500万円の給与が支払われる可能性は99.0%であり、2年目の給与の期待値は500万円ではなく495万円（500 x 0.99）となる（本稿では図表中の1万円単位未満の金額は四捨五入する）。3年目の給与の期待値は490万円（500 x 0.992）となる。このような計算を「割引前年間給与（期待値）」（1番左の列）として示している。これに割引率3%を適用して現在価値としたものが「割引後年間給与（期待値）」（左から2番目の列）であり、10年間の合計金額は4088万円となる。解雇確率1%を前提とした場合、これがリスク調整後のキャッシュフローの現在価値となる。この4088万円は解雇が適用されない場合のキャッシュフローの現在価値4265万円より177万円少ない（左から2番目の列の最下部）。この金額を調整し、両者のリスク調整後のキャッシュフローの現在価値を同額とするためには、現在年間500万円としている給与金額を4.3%上げ522万円とすればよい。この計算を図1-Bの右側2列（「割引前修正後年間給与（期待値）」、「割引後修正後年間給与（期待値）」）として示している。

図表2 アメリカの解雇確率

(Total nonfarm hires and separation rates, seasonally adjusted, U.S. Bureau of Labor Statisticsの表より筆者がグラフとして作成)



引及び修正後年間給与(期待値)』に示している。

この例は一見次のように見える。一方で解雇確率が0%から1.0%に上昇したことだけを見ると、社員が損をしている(割を食っている)。他方で給与を4.3%上げると人件費が増え、会社が損をしている(割を食っている)。しかし実際にはこの図表1-Bにある通り、給与を受け取る社員にとっても、支払う会社にとっても、リスク調整後のキャッシュフローの水準は変更前と変わらない。したがって図表1-Bの例は、図表1-Aの例と比して、社員にとっても会社にとっても損得はない。本稿の第1節で述べた、雇用調整を容易にするために「解雇のリスクに見合うだけ正社員の報酬水準を引き上げる」という考え方は、このような変更を行うということである。

図表1-Cでは解雇確率1.5%とした場合、図表1-Dではそれを2.0%とした場合を示している。それぞれ6.5%、8.8%給与を上げれば、リスク調整後のキャッシュフローを解雇確率0%の場合と同一水準とすることができる。

なおこれらの解雇確率(1.0%、1.5%、2.0%)は、employment at willの原則が適用されるアメリカの解雇確率(“Layoffs and discharges¹²⁾”の比率)が1.4%程度(図表2の実線を参照、この15年間の平均値は1.4%、中間値は1.3%、標準偏差は0.72%)であることを参考にしている。つまりほぼそれと同一水準である1.5%(図表1-B)、それを0.5%下回る1.0%(図表1-C)、それを0.5%上回る2.0%(図表1-D)を想定して算出している。

4. 給与水準をどう変えればいいのか

前節では簡易なモデルに基づき試算を行なった。これを現実の給与の授受に近い例で考察する。22歳で大学を卒業して60歳で定年年齢に達するということを前提にすると、給与のキャッシュフローは10年ではなく38年間続く。また一般の日本企業は勤続年数の異なる社員に毎年500万円の給与を支払っているわけではない。以下の検討では、日本企業に勤務する正社員の現実的な給与水準として厚生労働省『賃金構造基本統計調査の概況』の「男性標準労働者の年齢各歳別所定内給与額」の内「大学卒業者」(令和元年6月現在)のデータを使用する。

図表3-Aでは、当該データから一年当たりの給与金額を算出したものを「年間給与」(左から

二列目)として示している。加えてここでは、これと同一水準の給与テーブル¹³⁾を適用している会社に、大学を卒業した男性が4月1日に入社し同日に22歳となったことを前提とする。これを前提として、図表1と同様に、毎年1.0%、1.5%、2.0%の解雇確率が適用される場合と比較し、これらすべての場合においてリスク調整後のキャッシュフローの現在価値を同一となるような給与水準を算出すると図表3-B, C, Dとなる。

図表3 標準的給与水準と解雇確率①

勤続年数	A: 解雇なし		B: 解雇確率 1.0%		C: 解雇確率 1.5%		D: 解雇確率 2.0%				
	年間給与	割引後 年間給与 (期待値)	割引前 年間給与 (期待値)	割引後 年間給与 (期待値)	割引前 修正後 年間給与 (期待値)	割引及び 修正後 年間給与 (期待値)	割引前 年間給与 (期待値)	割引及び 修正後 年間給与 (期待値)			
1	266	258	266	258	318	308	266	258	376	365	
2	273	257	270	255	323	304	269	253	350	330	
3	282	258	276	253	330	302	273	250	355	325	
4	296	263	287	255	342	304	282	251	367	326	
5	308	265	295	255	353	304	290	250	376	325	
6	323	270	307	257	366	307	299	251	389	326	
7	339	276	319	260	381	310	310	252	403	327	
8	355	280	331	261	395	312	320	252	416	328	
9	361	277	333	255	398	305	320	245	416	319	
10	378	281	345	257	412	307	330	246	429	319	
11	389	281	352	254	420	304	334	242	435	314	
12	413	290	370	259	442	310	350	245	455	319	
13	427	290	378	257	452	307	356	242	463	315	
14	440	291	386	255	462	305	362	239	471	311	
15	447	287	388	249	464	298	362	232	471	302	
16	467	291	402	250	480	299	372	232	484	302	
17	490	297	417	253	498	302	385	233	501	303	
18	505	296	425	250	508	298	390	229	507	298	
19	498	284	416	237	496	283	379	216	493	281	
20	527	292	435	241	520	288	395	219	514	285	
21	532	286	435	234	520	279	393	211	512	275	
22	556	290	450	235	538	281	405	211	526	275	
23	558	282	447	226	534	270	400	203	520	263	
24	583	287	463	228	553	272	412	203	536	264	
25	595	284	468	223	559	267	414	198	539	257	
26	624	289	485	225	579	269	427	198	556	258	
27	623	280	480	216	573	258	421	189	547	246	
28	656	287	500	218	597	261	436	191	567	248	
29	667	283	503	214	601	255	437	185	568	241	
30	680	280	508	209	607	250	439	181	570	235	
31	691	276	511	205	611	244	439	176	571	228	
32	685	266	502	195	599	233	429	166	557	216	
33	692	261	502	189	599	226	427	161	555	209	
34	675	247	484	177	578	212	410	150	533	195	
35	689	245	490	174	585	208	412	146	536	190	
36	664	229	467	161	558	192	391	135	509	175	
37	682	228	475	159	567	190	396	133	514	172	
38	642	209	442	144	528	172	367	119	477	155	
合計	19,275	10,395	15,612	8,705	18,644	10,395	14,098	7,994	18,333	10,395	
Aとの 差額				-1,690		0		-2,401		0	
						19%アップ				30%アップ	
											41%アップ

(筆者作成)

大学を卒業後すぐに正社員として採用され、会社都合の解雇がないという条件(すなわち〈モデル1〉と同じ条件)のもとで図表3の給与を38年間受け取るとすると、その総額の現在価値(割引率3%)は1億395万円である(図表3-Aの左から3列目の最下部)。図表3では、図表1と

同じように解雇確率1.0% (図表3-B)、1.5% (図表3-C)、2.0% (図表3-D) の場合を算出している。それぞれの場合において、毎年の給与支給金額を一律で19%、30%、41% (以下本稿において給与水準の変更率はパーセントの小数点以下を四捨五入する) 上げればリスク調整後のキャッシュフローの現在価値は同じ1億395万円となる。

このことから言えるのは、次のことである。仮に〈モデル1：正社員制度〉と同様に日本の正社員制度における会社都合の解雇がゼロであり、かつ図表3の水準の給与が正社員に支払われているとする。その上でアメリカのように1.5%前後 (図表3の例では $1.5\% \pm 0.5\%$) の解雇確率が適用される制度が導入されたとする。この場合給与水準を30%前後 (図表3の例では $30\% \pm 11\%$) の引き上げを行えば、社員にとっても、会社にとっても、リスク調整後のキャッシュフローの現在価値は変更前と変わらない。これによりリスク調整後のキャッシュフロー (給与) の現在価値の観点では、会社都合の解雇導入により解雇確率を上げるという制度変更を、社員・会社の両者にとってフェアに実現することができる。逆に解雇確率を上げるにもかかわらず、リスク調整後のキャッシュフローの現在価値をこのように上げないとすれば、それはフェアな制度変更とは言えない。その上げ幅が十分でなければ社員にとってフェアではなく、それを上げすぎると会社にとってフェアではないということになる。

5. 適用にあたっての留意点

以上は第2節に述べた〈モデル1〉と〈モデル2〉を前提とした試算である。現実の世界の雇用関係はもう少し込み入っていて、今の日本の正社員制度が〈モデル1〉と同一であると言いられるほど単純ではない。

まず重要な相違点として次のことが言える。〈モデル1〉では会社都合の解雇が一切ないことを前提としている。確かに日本では会社都合の解雇は困難であるが、現実の社会では実際こうした解雇も実施されている。ここまでの計算はそうした事実を考慮していない。以下では、この点を反映した上で同様の試算を行う。〈神林、132-136〉の推定によると、「大卒常用被雇用者」の解雇確率 (1987年¹⁴⁾) は勤続年数に応じて以下の通りである。

5年未満：2.5%、5年以上10年未満：0.9%、10年以上15年未満：0.2%、
15年以上：0.1%

上記の解雇確率に含まれる解雇は、本稿が前提とする会社都合による解雇よりも対象範囲がかなり広く、退職勧奨等も含まれている。その点については後述するとして、ここでは一旦この数字をそのまま使用して、ここまで同様「男性標準労働者の年齢各歳別所定内給与額」のキャッシュフローに適用する。結果は図表4-A' となり、リスク調整後のキャッシュフローの現在価値は8992万円であり、解雇がない場合 (図表4-A) の1億395万円より1403万円少なくなる。これを図表3の場合と同様に、毎年1.0%、1.5%、2.0%の解雇が行われる場合と比較して、

それらの場合において、リスク調整後のキャッシュフローの現在価値を同じ8992万円とするためには、それぞれ何%の給与上げが必要かを算出する（図表4-B, C, D）。結果はそれぞれ3%、12%、22%（小数点は四捨五入）となる。これは会社都合の解雇が一切ないことを前提とした図表4の結果よりそれぞれ15%以上アップ率の水準が低くなっている。

図表4 標準的給与水準と解雇確率②

勤続年数	A：解雇なし		A'：解雇あり*		B：解雇確率 1.0%				C：解雇確率 1.5%				D：解雇確率 2.0%			
	年間給与	割引後 年間給与 (期待値)	割引前 年間給与 (期待値)	割引後 年間給与 (期待値)	割引前 年間給与 (期待値)	割引後 年間給与 (期待値)	割引前 修正後 年間給与 (期待値)	割引及び 修正後 年間給与 (期待値)	割引前 年間給与 (期待値)	割引後 年間給与 (期待値)	割引前 修正後 年間給与 (期待値)	割引及び 修正後 年間給与 (期待値)	割引前 年間給与 (期待値)	割引後 年間給与 (期待値)	割引前 修正後 年間給与 (期待値)	割引及び 修正後 年間給与 (期待値)
1	266	258	266	258	266	258	275	267	266	258	299	290	266	258	325	316
2	273	257	266	251	270	255	279	263	269	253	302	285	268	252	327	308
3	282	258	268	245	276	253	285	261	273	250	307	281	271	248	331	303
4	296	263	274	243	287	255	296	263	282	251	318	282	278	247	340	302
5	308	265	278	240	295	255	305	263	290	250	326	281	284	245	347	299
6	323	270	289	242	307	257	317	265	299	251	337	282	292	244	356	298
7	339	276	301	245	319	260	330	268	310	252	348	283	300	244	367	298
8	355	280	312	247	331	261	342	270	320	252	359	284	308	243	377	297
9	361	277	315	241	333	255	344	264	320	245	360	276	307	235	375	287
10	378	281	327	243	345	257	357	266	330	246	371	276	315	235	385	287
11	389	281	335	242	352	254	363	263	334	242	376	272	318	230	388	281
12	413	290	355	249	370	259	382	268	350	245	394	276	331	232	404	283
13	427	290	366	249	378	257	391	266	356	242	400	273	335	228	409	278
14	440	291	377	249	386	255	399	264	362	239	407	269	339	224	414	274
15	447	287	382	245	388	249	401	258	362	232	407	261	337	216	412	264
16	467	291	399	249	402	250	415	259	372	232	419	261	345	215	422	263
17	490	297	418	253	417	253	431	261	385	233	433	262	355	215	433	262
18	505	296	430	253	425	250	439	258	390	229	439	258	358	210	437	257
19	498	284	424	242	416	237	429	245	379	216	427	243	346	197	423	241
20	527	292	448	248	435	241	449	249	395	219	445	246	359	199	438	243
21	532	286	452	243	435	234	450	242	393	211	442	238	355	191	434	233
22	556	290	472	246	450	235	465	243	405	211	455	238	364	190	444	232
23	558	282	473	240	447	226	462	234	400	203	450	228	357	181	437	221
24	583	287	494	243	463	228	478	235	412	203	463	228	366	180	448	220
25	595	284	504	241	468	223	483	231	414	198	466	223	367	175	448	214
26	624	289	527	245	485	225	501	232	427	198	481	223	376	174	460	213
27	623	280	526	237	480	216	496	223	421	189	473	213	368	166	450	203
28	656	287	553	242	500	218	516	226	436	191	490	214	380	166	464	203
29	667	283	562	239	503	214	520	221	437	185	491	209	379	161	463	196
30	680	280	573	236	508	209	525	216	439	181	493	203	379	156	462	191
31	691	276	582	233	511	205	528	211	439	176	494	198	377	151	461	184
32	685	266	576	224	502	195	518	201	429	166	482	187	366	142	447	174
33	692	261	581	219	502	189	518	195	427	161	480	181	362	137	443	167
34	675	247	566	207	484	177	500	183	410	150	461	169	346	127	423	155
35	689	245	578	205	490	174	506	180	412	146	464	165	347	123	424	151
36	664	229	556	192	467	161	482	166	391	135	440	152	327	113	400	138
37	682	228	570	191	475	159	490	164	396	133	445	149	329	110	402	135
38	642	209	536	174	442	144	457	149	367	119	413	134	304	99	371	121
合計	19,275	10,395	16,515	8,992	15,612	8,705	16,127	8,992	14,098	7,994	15,858	8,992	12,762	7,360	15,591	8,992
A'との 差額							-287	0			-997	0			-1,632	0
								3%アップ				12%アップ				22%アップ

* 次の解雇確率を前提として算出している。5年未満：2.5%、5年以上10年未満：0.9%、10年以上15年未満：0.2%、15年以上：0.1%。（筆者作成）

こうして〈神林、132-136〉による推定解雇確率も勘案した上で、リスク調整後のキャッシュフローの現在価値を同一とする給与水準を導くことができる。これで〈モデル1〉と〈モデル2〉をある程度現実に即する姿に修正した上で、前者を後者に変更するにあたり報酬制度をどのように変更すれば良いのかの目処が立つ。すなわち日本にも会社都合の解雇を容易に行うことがで

きる仕組みを導入し、その際の解雇確率が1.5%となるのであれば、現行の給与を12% (図表4-C) 程度上げれば、会社にとっても社員にとってもリスク調整後のキャッシュフローの現在価値を同一水準に保つことができる。

しかしこの目処ではまだ十分とは言えない。主な理由は以下の四点である。まず一点目として、この計算の前提とした日本の正社員の解雇確率 (勤続年数5年未満: 2.5%等) の中身について留意する必要がある。2007年の統計を例にとると、この数値は「就業構造基本調査、2007年、第116表」のデータの内、「人員整理・勧奨退職のため (276.3千人)」「会社倒産・事業所閉鎖のため (336.1千人)」の離職者人数に該当する¹⁵⁾。この内「勧奨退職」は会社が社員に退職を勧め (勧奨し)、本人が合意した場合にのみ成立する退職である。法律上本人の合意が退職の成立要件となるので、会社の意思だけで労働契約を解除しているものではない。その意味でこれは会社都合の解雇とは言えない。またこの内「会社倒産」は、勤務している会社が倒産することにもない発生する失職である。したがってこの数字は会社の倒産確率とその会社の社員数によって決まる。本稿の観点では、存続する会社が社員を会社の都合で解雇できるか否かが論点であり、この数字は会社都合の解雇には入らない¹⁶⁾。したがって上述した二つの観点で、この解雇確率は本稿が言う会社都合による解雇の確率より高くなっている。また細かい点としては、給与のデータは大学卒業男性の年齢に基づくものであるが¹⁷⁾、解雇確率のデータは大学卒業男性の勤続年数に基づくものであり、両者の母集団は完全に一致しているわけではない。

二点目として、アメリカの解雇確率にも留意が必要である。本稿注12に示した定義の項目にあるように、それには日本の正社員の解雇に該当しない二つの項目 - 季節労働者¹⁸⁾の契約終了 (“Terminations of seasonal employees (whether or not they are expected to return next season)”) 及びレイオフ (“Layoffs (suspensions from pay status) lasting or expected to last more than 7 days. (If the employee was later recalled, they should be reported as a Hire at the time of recall.)”) - が含まれている。一方で上述した「勧奨退職」と「会社倒産」による退職は含まれていない。また本稿図表2、3、4では男性の大学卒業者のデータを使用しているが、アメリカのデータは大学卒業者に限られていない。その意味でここでの日本とアメリカの解雇確率の比較は、いわゆる apple to apple の比較とはなっていない。またアメリカの労働市場は一般原則として employment at will が適用されているが、会社都合の解雇にあたって何の制約もないわけではない。また解雇時の退職金の支払い、失業保険の制度等今の日本の仕組みと異なっている点も多い。したがって日本の正社員の仕組みが〈モデル2〉に近い形に変更されたとしても、必ずしもそれで今のアメリカの労働市場とまったく同じ状態となり同じ解雇確率となるわけではない。

三点目として、ここでの計算は大学を卒業して22歳で正社員として働き始めた者にとってのキャッシュフローの現在価値を比較しているということにも留意が必要である。すでに働き始めて年数の経っている社員 (たとえば勤続年数が10年となっている社員)、あるいは中途で採用された者は試算の対象とはしていない。これらの社員にも同じ考え方を適用するためには、各勤続年数について同様の計算を行う必要がある。本稿ではそれを行わないが、仮に行

なった場合、各勤続年数の社員の給与の引上げ率はそれぞれ異なるものとなる。これはこうした変更を行なった後の社員の給与テーブルは一律のものではなく、各勤続年数に応じて異なるものになるということの意味する。

四点目として、ここでの計算では各勤続年数で支払われる標準的な給与水準をすべて同じ率で上げているということにも留意が必要である。図表2「年間給与」で確認できる通り、正社員の標準的な給与テーブルはキャリアの年齢が上がるほど上昇し、50歳代の半ばでようやくピークをつける。これは給与の支給カーブは長期雇用を前提とした給与支給の典型的なパターン (Lazear, 39-42) となっている。実際に会社都合の解雇が容易になり解雇率が上がれば長期雇用の慣行はくずれ、こうしたカーブをもう少しフラット化する方向で検討する会社が増えるであろう。

以上の留意点も考慮すると、もう一つ試算例を増やし勤続年数15年以上の正社員を切り出してみることは有意義であろう。これらの正社員の場合、〈モデル1〉に極めて近く解雇確率は0.1%と極めて低い。したがって留意点の一点目に指摘した統計上の解雇に何が含まれているかをほとんど気にする必要がない。また三つ目の留意点に対応した実例の一つ示すことができる。加えてこれらの社員の場合、勤続15年未満の社員に比べれば給与カーブが多少フラット化しているため四つ目の留意点への参考となる¹⁹⁾。勤続年数15年目(37歳)の社員を前提に同様の計算を行うと次の通りとなる。

図表5 標準的給与水準と解雇確率③

勤続年数	年間給与	A: 解雇確率 0.1%		B: 解雇確率 1.0%				C: 解雇確率 1.5%				D: 解雇確率 2.0%			
		割引前 年間給与 (期待値)	割引後 年間給与 (期待値)	割引前 年間給与 (期待値)	割引後 年間給与 (期待値)	割引前 修正後 年間給与 (期待値)	割引及び 修正後 年間給与 (期待値)	割引前 年間給与 (期待値)	割引後 年間給与 (期待値)	割引前 修正後 年間給与 (期待値)	割引及び 修正後 年間給与 (期待値)	割引前 年間給与 (期待値)	割引後 年間給与 (期待値)	割引前 修正後 年間給与 (期待値)	割引及び 修正後 年間給与 (期待値)
15	447	447	434	447	434	493	478	447	434	519	504	447	434	547	531
16	467	467	440	463	436	510	481	460	434	535	504	458	432	560	528
17	490	489	448	480	440	529	485	476	435	553	506	471	431	576	527
18	505	503	447	490	435	540	479	482	428	560	498	475	422	581	516
19	498	496	428	478	413	527	455	469	404	545	470	459	396	562	485
20	527	524	439	501	419	552	462	488	409	567	475	476	399	583	488
21	532	529	430	501	407	552	449	486	395	565	459	471	383	577	469
22	556	552	436	518	409	571	451	500	395	581	459	483	381	591	466
23	558	553	424	514	394	567	435	494	379	574	440	474	364	580	445
24	583	578	430	533	396	587	437	509	379	591	440	486	362	595	443
25	595	590	426	539	389	593	429	512	370	595	430	487	351	595	430
26	624	617	433	558	392	615	432	528	370	613	430	499	350	611	428
27	623	616	419	552	376	609	414	520	354	604	411	489	333	598	407
28	656	647	428	575	380	634	419	539	356	626	414	504	333	617	408
29	667	658	422	579	372	639	410	540	346	627	403	503	323	615	395
30	680	670	417	585	364	645	402	542	338	630	392	502	313	615	383
31	691	680	412	589	356	649	392	543	328	631	381	500	303	612	370
32	685	673	395	577	339	636	374	530	311	615	361	486	285	594	349
33	692	680	388	577	329	636	363	527	301	612	349	481	274	589	336
34	675	662	367	557	309	614	340	506	280	588	326	460	255	562	311
35	689	675	363	564	303	621	334	509	274	592	318	460	247	563	303
36	664	650	339	538	281	592	309	483	252	562	293	434	227	531	277
37	682	667	338	546	277	602	305	489	248	568	288	437	221	535	271
38	642	627	308	509	250	561	276	453	223	527	259	403	198	493	243
合計	14,426	14,250	9,810	12,772	8,901	14,076	9,810	12,032	8,444	13,979	9,810	11,346	8,017	13,883	9,810
Aとの 差額					-909		0		-1,366		0		-1,793		0

(筆者作成)

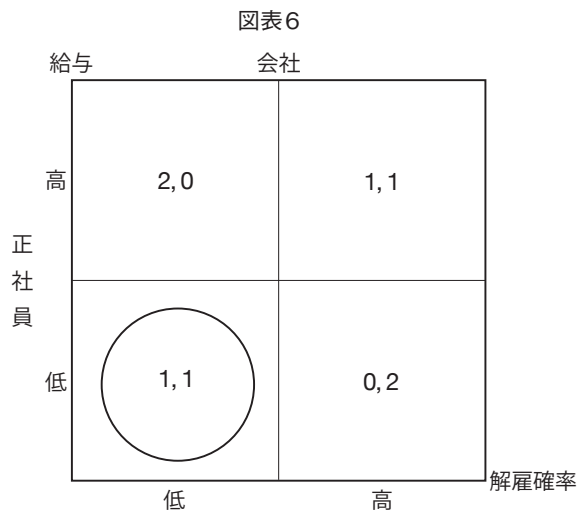
この図表からわかるように、キャリアの中盤に差し掛かっている社員（勤続年数15年目の社員）を前提に考えると、解雇確率を1.5%と見込むのであれば、現行の給与を16%（図表5-C）程度上げれば、会社にとっても社員にとってもリスク調整後のキャッシュフローの現在価値を同一水準に保つことができる。また解雇確率を1.0%、2.0%と見込むのであれば、現行の給与をそれぞれ10%（図表5-B）、22%（図表5-D）程度上げれば同じことを実現することができる。

ここまでの主張を前提にすると、次のことが言える。本節で見た通り、使用した解雇に関するデータはアメリカと日本をapple to appleで比較できるものではない。その制約を前提に、日本企業での解雇確率が極めて低い勤続年数15年以上の正社員について検討すると、1.0から2.0%の解雇確率に対して10%から22%の給与引き上げを実施すれば、会社と社員双方にとってフェアな制度変更を実施することができる。実際にはその上で、本節での留意点等を考慮した上で、この数字を目処に、その会社で予想される解雇確率はどの程度か²⁰⁾、給与カーブをフラット化するのか、勤続年数15年未満の社員の給与水準をどの程度にするのか、競合他社の給与水準、給与の水準に応じて決まる福利厚生制度をどう変更するのか等を考慮しながら、各社で妥当な給与テーブルを設計するという作業が求められるということになる。

6. これでは何が改善し何が変わらないのか

第一節以降ここまでで、仮に日本の法制度が変わって解雇が容易になっても、給与水準を引き上げることで、会社にとっても社員にとってもリスク調整後のキャッシュフローの現在価値を同一に保つことができるということを具体的な試算で示した。このような変更については次の点を指摘することができるであろう。仮にリスク調整後のキャッシュフローの現在価値を変更前と変更後で同一に保つのであれば、結局経済的観点では変更前後で何も変わらないということではないのか。もしそうであれば、長年に渡り運営されている長期雇用の仕組みをわざわざ変更する必要はないのではないのか。この指摘は、次のように言い換えることができる。仮にこうした変更を行った場合、日本の正社員の制度に関してそもそも一体何が改善するのか。

この問いを簡単な利得表（図表6）を使って考察する。この図表の縦軸は給与水準の相対的な高低、横軸は解雇確率の相対的な高低を表している。ここでのプレイヤーはある一つの会社と、そこに勤務するある一人の正社員であり、会社の利得をそれぞれの枠の中の左側の数字、正社員の利得をそれぞれの枠の中の右側の



数字で示しているとする。図表6の左下の枠内(「1, 1」が丸で囲まれている枠。以下「左下の枠」と言う場合いずれも図表6内の枠を指す。)は給与水準が低く、かつ会社都合の解雇確率が低い。これを今の日本の正社員制度を前提とした状態であるとする。またこの状態における給与のリスク調整後のキャッシュフローの現在価値を会社にとっても、社員にとっても「1」の利得を得ている状態であるとする。この時他の条件をすべてそのままにしたままで、給与だけを上げると、左上の枠に移行する。この移行によってリスク調整後のキャッシュフローの現在価値は左下より大きくなり、収入が増える社員にとってはプラスに働き、支出が増える会社にとってはマイナスに働く。リスク調整後のキャッシュフローの現在価値が左下より改善となった場合は「2」、改悪となった場合は「0」とすると、図表の通りそれは「2, 0」(社員にとっては改善、会社にとっては改悪)となる。次に解雇確率だけを上げると、右下の枠に移行することとなり、同様の理屈で利得は「0, 2」となる。最後に給与水準と解雇確率を上げ、ここまで検討したようにリスク調整後のキャッシュフローを左下の枠と同一水準に保つとすれば、右上の枠に示すように利得は「1, 1」となり、左下の枠内と変わらない。

今の日本の法制度の現状を前提に考えると、この利得表の中で右側の枠への移行、すなわち会社が解雇確率を上げるという行為は、現実的には封じられている。したがって、右側の二つの枠(右上・右下の枠)を使用することはできない²¹⁾。左上の枠への移動は法的には可能であるが、それは生じない。なぜならそれは単に給与だけを上げる話であり、それ以外の条件が変わらないという前提の下では、会社にはデメリット(支出の増加)しかなく、会社はそのような変更には応じない。こうして今の日本では、この利得表の中の左下の枠だけが継続的に成立する状況が続いている。

しかし仮に日本の法制度が変わり、会社都合の解雇が柔軟に行なうことが可能になれば、この利得表の右側の枠も利用可能となる。このうち右下の枠は単に解雇確率が上がるだけであり、社員はその変更には合意しない。右側の枠の中では右上だけが利用可能であり、それが会社と社員の双方にとって追加の選択肢となる。単純化して言い換えると、正社員の制度として低リスク(低解雇確率)・低リターン(低給与)の枠組み(左下)だけではなく、高リスク(高解雇確率)・高リターン(高給与)の枠組み(右上)も利用できるようになるということである。

このことをもう少し具体的に言うと次の通りである。まず正社員にとっては、図表6の右上の枠を選ぶか左下の枠を選ぶかは、本人のリスク・リターンの選択によるということになる。たとえば図表5-Aの解雇確率0.1%を前提にすると、この正社員にとって自分が60歳になるまでの23年間に期待できる給与の現在価値の総額(割引率:3%)は9810万円となる。解雇確率1.5%を前提とする図表5-Cの場合、修正後の給与テーブルは16%上がる。この例で仮に本人がその間解雇されないとすると(その確率を計算すると71%で10名中約7名がそれに該当するということになる)、その金額は1億1506万円²²⁾となり約1700万円アップする。自分は会社に十分貢献し続けることができるから解雇にはならない、あるいは専門性が高いから今の会社を辞めても他で働けるから困らない、あるいは早めに金融資産を増やして早めにその会社で働く以

外のことをやってみよう等と考える者は、後者を選択するであろう。

次に会社にとっても同様のことが言える。たとえば社員との長期に渡る信頼関係を重視し、そのことによってすでに確立している顧客層・ビジネスモデルを守りながら、保守的に事業を展開しようとする会社は、従前通り社員との長期的で安定的な雇用関係（左下の枠）を選択するであろう。他方でたとえば利益率は高いが、売上、ビジネスモデル、必要な専門知識・技術の変化の激しい業界の会社は、人件費が高くなっても、機動的に雇用関係を解除できる枠組みを好むであろう。実際会社にとって正社員に対する給与支給は、実質的には長期に渡る債務となっている（〈山西、2020a〉参照）。毎年の人件費が増えても、そうした長期的な財務的制約を減らし、外部環境の変化に柔軟に対応できる体制を優先する会社もあるであろう。そのような会社は右上の枠を選択するであろう。

こうして本稿で取り上げた変更では、一方でリスク調整後のキャッシュフローの現在価値を変更せずに、他方で会社と社員の両方に新しい選択肢を提供することができる。言い換えるとこの変更によって、経済的条件を両者にとってフェアに保ったままで、選択肢を増やすという効用が産み出すことができる。

7. おわりに

本稿では〈報酬水準が高い代わりに解雇になる可能性が高い人事制度〉を取り扱った。いくつかの前提を置いて解雇確率を想定し、具体的にどの程度給与水準を引き上げればいいのかを試算した（第1～5節）。結論は解雇確率1.5%、新卒15年目（30歳代後半）の正社員を前提とすると、標準的な給与水準を16%引き上げることでリスク調整後のキャッシュフローの現在価値を同一に保つことができるというものであった。その上でこうした制度変更により何が実現されたことになるのかについて述べた。

「はじめに」同様「おわりに」でも、簡潔に筆者の人事実務上の経験について触れたい。実務上は常に次の2つの点を強く感じていた。一つは人材確保の重要性である。事業の成否は優秀な人材が集うか否かによって決まるといっても過言ではない。そのために会社はしのぎを削り、様々な施策を実施している。もう一つは労働市場における人材確保の競争の厳しさである。優秀な人材を引きつけるためには、競争力のある報酬水準を提示するとともに、彼（女）らから会社の人事制度・運用について信頼を得ることが必要不可欠である。そうでなければ優秀な人材は会社を去るし、そもそも彼（女）らを採用することはできない。この2つの観点からすると、仮に会社都合の解雇が今より広範に認められたとしても、会社は安易な解雇は行わない。仮に解雇を行う場合は、事前に中長期的な影響を含め十分な検討を行い、細心の注意を払い社員への説明責任を果たそうとする。そうでなければ会社の方が信頼を失い、優秀な人材を確保することができなくなる。労働市場の競争が厳しいのは、雇用を求める個人にとってだけでなく、優秀な人材を求める会社にとっても同様である。適用する会社・社員を限定した上で、会社都合の解雇を広範に認める限りは、不適切な解雇が横行するわけではなからう。

比較制度分析で傑出した業績を上げた青木昌彦は次のように述べている。

私は、かつて日本の相互補完的な制度体系の中核にあったのは「終身雇用制度」であったと考える。それが選択的・多元的な雇用制度へと進化していくのには、少なくとも一世代(三〇年)という月日が必要であろう。(青木、307)

この発言で彼が前提としている始点は、バブルが破裂し自民党一党支配が終わった1993年である。ちょうど今年が30年目であるが、日本の雇用制度は十分に選択的・多元的な雇用制度へと進化したと言えるのか。それについての評価は様々であろう。たとえば少なくとも非正規社員の雇用は大きく拡大した。その意味では選択肢が増え、雇用制度は多元化したと言える。しかし正社員の雇用制度については、十分な変化は生まれていないように見える。本稿だけで必要な論点をすべてカバーできていない²³⁾が、ここに示した〈リスク調整後のキャッシュフローの観点で正社員制度を検討する〉という観点及びその観点に基づく試算が、**選択的・多元的な雇用制度を実現するための一つの検討材料になることがあれば幸いである。**

- 1) 正確にはこのように〈正社員制度〉ではなく〈正社員に適用される人事制度〉と言うべきかもしれないが、本稿では略してこのように呼ぶ。
- 2) 一般に労働契約法第十六条(「解雇は、客観的に合理的な理由を書き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして、無効とする。」)を指す。
- 3) 整理解雇にあたって必要とされる次の4つの要件を指す。「人員削減の必要性」、「人員削減の手段として整理解雇(指名解雇)を選択することの必要性」、「解雇者選定の妥当性」、「手続きの妥当性」(菅野、567)。
- 4) 「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」に基づく再雇用制度等も考慮すると65歳までであるが、60歳以降は給与が大幅に下がるか、非正規社員となるケースが一般的なので、本稿では60歳までの雇用を対象に検討を行う。
- 5) 「不当解雇の場合でも労働関係の解消認めるが、労働者に対して一定の金銭補償をするというルール」(大内・川口、3)に基づく運用。
- 6) 過去の裁判例では、就業規則に基づき賃金制度を変更し賃金の水準を下げる場合には、変更の必要性、賃金の増減額の幅、経過措置、評価制度の適正さ等に照らし合わせた合理性が会社側に求められている。
- 7) たとえば傷病休職、自己欠勤休職、起訴休職等の場合は可能であるが、ここでは検討の対象とはしない。
- 8) 一般的な区分では「会社全体またはその会社の特定の部署の人員余剰」の理由での解雇は「会社側の都合で解雇される経済的解雇」、「当該正社員の業績不振」の理由での解雇は普通解雇と見なされるであろう。
- 9) ここに言う会社都合解雇によってあらゆる解雇が許容されるわけではなく、たとえば差別的理由による解雇や社員の正当な権利行使に対する報復としての解雇は引き続き違法行為として取り扱うことを前提とする。

- 10) 簡単な例を示すための想定であり、現実に10年間の労働契約が広く使用されているということではない。
- 11) 民法404条上の法定利率3%を使用している。
- 12) U.S. Bureau of Labor Statistics の Layoffs & Discharges の定義は以下の通りである (<https://www.bls.gov/jlt/jltdef.htm#4>)。Involuntary separations initiated by the employer, including: Layoffs with no intent to rehire, Discharges because positions were eliminated, Discharges resulting from mergers, downsizing, or plant closings, Firings or other discharges for cause, Terminations of seasonal employees (whether or not they are expected to return next season), Layoffs (suspensions from pay status) lasting or expected to last more than 7 days. (If the employee was later recalled, they should be reported as a Hire at the time of recall.)
- 13) 職位・職階・役職等に応じて決まる賃金を各社において一覧とした定めた表(テーブル)。ここでは社員が標準的な昇格をする場合には、その表に基づき図表3と同水準の給与が支給されることを前提とする。
- 14) 同文献及び〈加藤・神林、320-321〉には1997年、2007年の推定値も図として記載されているが、数値が明記されているのは1987年のものだけである。したがって、理想的とは言えないかもしれないが、ここではこの数字を利用して試算する。ただしこれらの文献の図からも確認できることであるが、「勤続階層年数の相互関係には1980年代から2000年代にかけて時系列的に大きな変化がなく、勤続5年未満については、「2.5%、1.5%、2.3%」とやや下がっているが、「勤続5年以上の各階層についてはほぼ安定的に推移している」(引用はいずれに〈神林、136〉)ため、ここでの試算にあたっては大きな影響はないと判断している。
- 15) 「就業構造基本調査」と「雇用動向調査」の離職者の違いについての詳細な比較は〈神林、133〉を参照のこと。
- 16) 「事業所閉鎖」の場合は、会社の一部を構成する一事業所だけが閉鎖され、会社は存続する場合も考えられる。
- 17) 図表3にあるように、厚生労働省のデータは年齢に基づくものである。図表4、5では表が直感的に理解しやすいように(つまり便宜的に)勤続年数として表記している。
- 18) アメリカの季節労働者を日本の雇用期間の定めのある社員(非正規社員)と同類とみなすと、この統計の分母と分子には一部の非正規社員の雇止めも含まれているということになる。
- 19) 勤続年数1年以上15年未満の間の給与は、典型的な急勾配の右肩上がりとなっていて、毎年上昇を続け、かつ最高水準の給与水準(440万円)は最低水準のそれ(266万円)より68%高い。それに比して、勤続年数15年以上の場合は31~33年目頃に給与はピークをつけて下がり、かつ最高水準の給与水準(692万円)は最低水準(447万円)より48%高いだけにとどまっている。
- 20) たとえば筆者が従事していた投資銀行業界の大手外資系企業の人事担当者の間では、一般的には年間5%程度の解雇確率が目処として語られていた。解雇確率5%を前提に図表5と同じ計算を行うと、給与水準のアップ率は64%となる。
- 21) 非正規社員の制度を活用すれば右枠に移行することは可能であるが、現状それはそのような形では活用されていない。非正規社員の報酬水準と雇用のリスクの問題については〈山西、2020b〉参照。
- 22) この数字は別途計算しているので、図表6には記載されていない。

- 23) 今後さらに検討が必要な観点をいくつか例示すると、日米の解雇確率の推定についてはapple to appleの比較に近づけられるようさらなるデータの収集・分析が必要であろうし、本稿ではキャッシュフローの観点だけで正社員制度の分析を行なっているが、解雇確率を上げることによって社員の働き方・生産性にどのような影響が生じるかについての検討も必要であろう。

(参考文献)

- 青木昌彦 (2011)『比較制度分析序説：経済システムの進化と多元性』講談社。
大内伸哉・川口大司編著 (2018)『解雇法制を問い直す：金銭解決の制度設計』有斐閣。
加藤隆夫・神林龍「1980年代以降の長期雇用慣行の動向」『経済研究, Vol67, No.4, Oct. 2016』
神林龍 (2019)『正規の世界・非正規の世界：現代日本労働経済学の基本問題』慶應義塾大学出版会。
菅野和夫 (2013)『労働法 第十版』弘文堂。
山西均 (2020a)「管理会計における人的資産・債務の取り扱いとその影響」『明治大学国際日本学研究第12巻第1号』明治大学国際日本学部
山西均 (2020b)「同一労働・同一リスク・同一賃金の原則とその適用について」『文京学院大学外国語学部紀要第20号 (2020)』、文京学院大学総合研究所
Lazar, Edward P. (1995) *Personnel Economics*. The MIT Press.
厚生労働省「令和元年賃金構造基本統計調査の概況 (令和2年9月18日訂正)」
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z2019/dl/14.pdf> (2022年2月14日閲覧)
国税庁「民間給与実態統計調査：調査結果報告、令和2年9月、国税庁長官官房企画課」
<https://www.nta.go.jp/publication/statistics/kokuzeicho/minkan2019/minkan.htm> (2022年2月14日閲覧)
総務省「労働力調査 (詳細集計) 2020年 (令和2年) 10～12月期平均」
https://www.stat.go.jp/data/roudou/rireki/4hanki/dt/pdf/2020_4.pdf (2022年2月14日閲覧)
総務省「就業構造基本調査、2007年、第116表」
<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200532&tstat=000001017285&cycle=0&tclass1=000001017286&tclass2=000001019322&tclass3val=0> (2022年2月14日閲覧)
U.S. Bureau of Labor Statistics, “Total nonfarm hires and separations rates, seasonally adjusted”, <https://www.bls.gov/charts/job-openings-and-labor-turnover/hire-seps-rates.htm>, “Data definition” <https://www.bls.gov/jlt/jltdef.htm#4> (2022年2月14日閲覧)

(2022.9.16 受稿, 2022.10.27 受理)