

財務省ランチミーティング

2023年5月30日（火） 12：00～

**雇用か賃金か**

**～労働移動と働き続けることの保障～**

首藤若菜（立教大学）

## 自己紹介

首藤若菜 (Shuto Wakana)  
立教大学経済学部教授 労働経済論担当。  
専門：労使関係論、女性労働論。

主要業績：

- 『雇用か賃金か 日本の選択』（筑摩選書、2022年）、
- 『物流危機は終わらない——暮らしを支える労働のゆくえ』（岩波新書、2018年）
- 『グローバル化のなかの労使関係——自動車産業の国際的再編への戦略』（ミネルヴァ書房、2017年）労働関係図書優秀賞・社会政策学会奨励賞受賞。
- 『統合される男女の職場』（勁草書房、2003年）社会政策学会奨励賞・冲永賞受賞。

# 目次

第1章 航空業界の苦境——ANAグループの事例

第2章 リストラの断行——アメリカ、イギリス、ドイツの事例

第3章 雇用を削るか、賃金を削るか——日本と欧米の比較

第4章 長期的な雇用調整——百貨店の事例

第5章 働き続けることを保障する社会へ

# 課題と問題意識

## 1. 課題

課題：日本の雇用調整の内実を実態調査に基づいて明らかにすること。

対象：2020年の航空業界（日本、アメリカ、イギリス、ドイツ）。

※2020年は、先進国で新型コロナウイルスの感染が拡大した最初の年。国境封鎖、移動制限をうけ、2020年の航空旅客数は、前年比66%減（図1）となり、各国の航空会社は、過剰人員を抱えることになった。

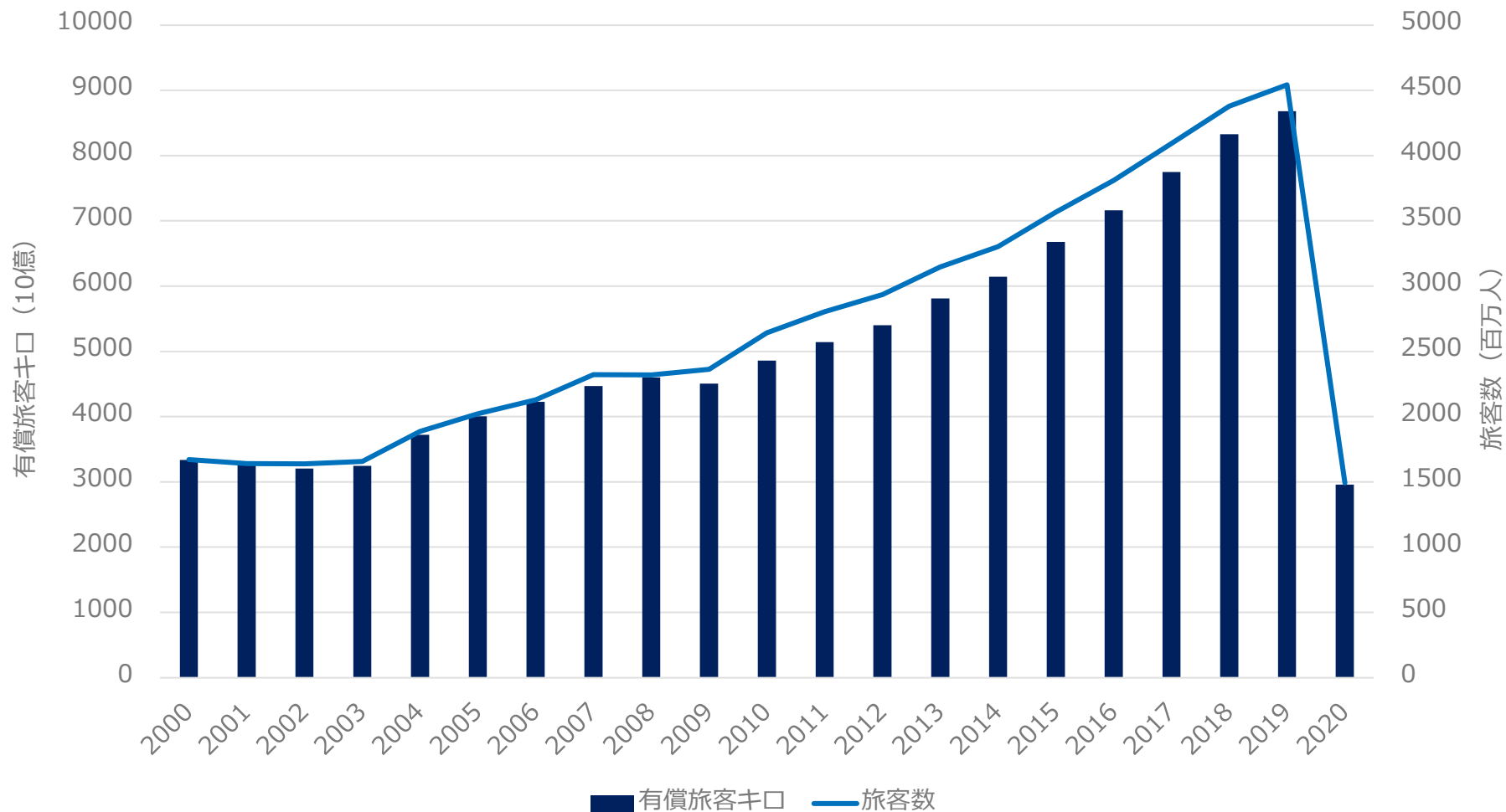
## 2. 問題意識

雇調金の拡充に対する批判や雇用調整スピードが遅いことへの批判  
構造変化に対応した労働移動の必要性（例：DX人材）

➡企業はなぜ雇用を守ろうとするのか、労働組合は雇用と引き換えに何を失うのか。雇用調整が進む職場の実態を労使関係の観点から明らかにし、雇用調整のあり方を論じたいと考えた。

# コロナによる航空需要の激減

図1 世界の航空旅客輸送の推移



出所：2014年まではICAO、2015年以降はIATA発表データ。

# 雇用調整に関する先行研究

## (1) 雇用調整とは

経済の変動に伴い、従業員数や労働時間数を変化させること。

企業が必要とする労働者数は、常に一定ではない。過剰人員が発生した時に、どう対応するべきなのかを考えるのが雇用調整研究。

### ◆ 2つの種類

- ・ 短期的雇用調整：一時的な雇用の縮小、例) 景気循環
- ・ 長期的雇用調整：労働需要が一貫して縮小していく、例) 構造的不況

## (2) 先行研究で明らかにされてきたこと

### ①雇用調整スピード

- ・ スピードが遅い日本
- ・ スピードが速いアメリカ

(ただし、日本がとくに遅いというよりは、アメリカがとくに速い)

### ②雇用調整の方法

日本・ヨーロッパ：労働時間調整⇒人員調整（希望退職⇒整理解雇）

アメリカ：人員調整を早い段階で行う、レイオフ制度

# 雇用調整に関する先行研究

(2) 先行研究で明らかにされてきたこと

## ③雇用調整の違いを生み出す要因

### ・法制度の影響

—いわゆる「解雇規制」(米、日欧)

—雇調金および類似制度(米英、日欧 ⇒ コロナ禍; 米英も)、図2

### ・取引費用

## ④雇用調整と労使関係

雇用削減は働く者の生活に深刻な影響を与える。労使関係の影響。

### 労働組合の考え方の違い

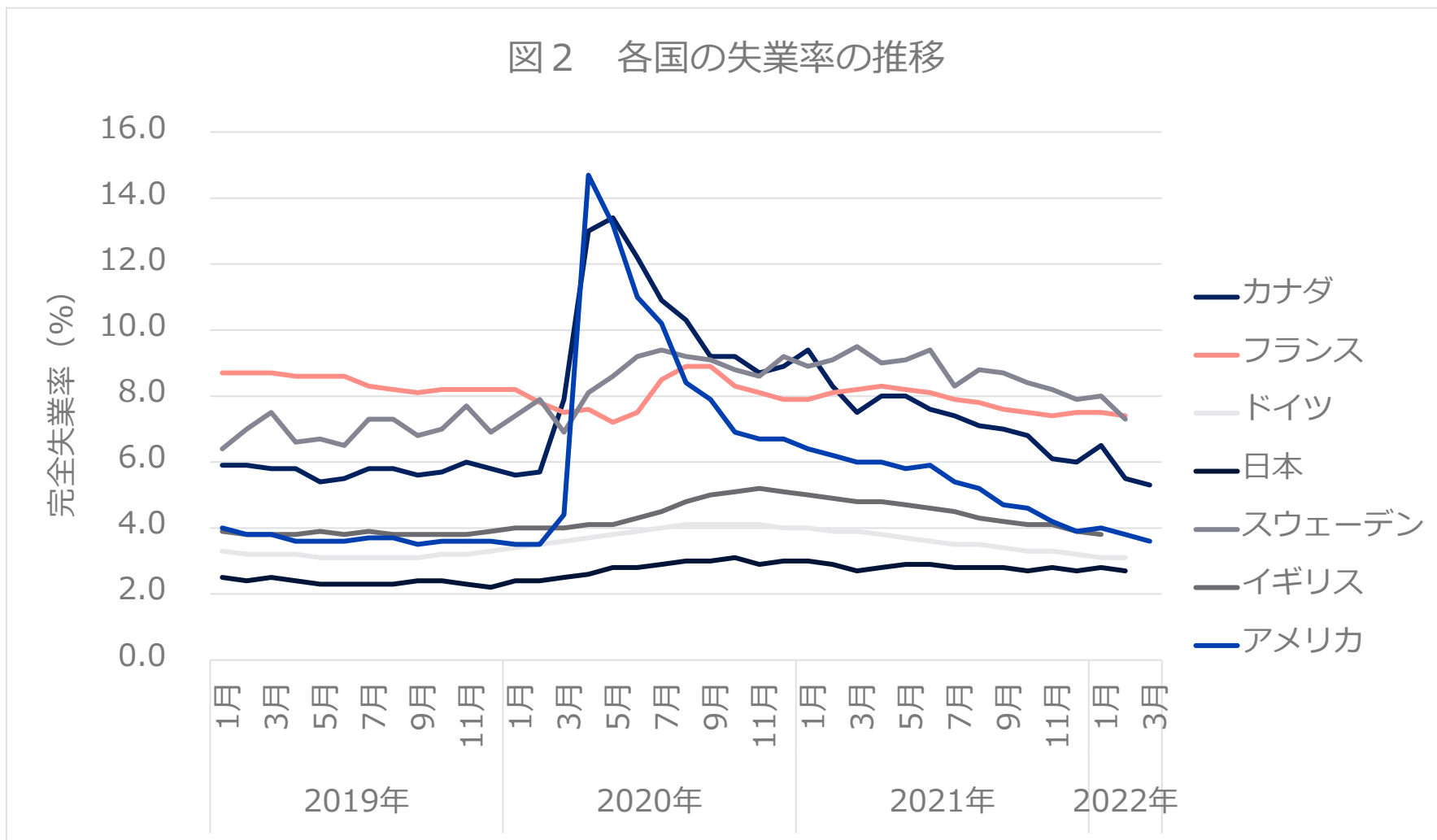
日本：長期安定雇用を重視(その他の点は妥協的) ⇒ 賃金調整速度の速さ

アメリカ：レイオフ。被解雇者の順番を組合が決めようとルール化

⇒本研究では、コロナ禍の航空業界を対象に、労使双方の発言・行動を整理し、雇用調整の内実を明らかにする

# コロナショックと失業率

図2 各国の失業率の推移



出所：OCED Statistics.



# 第1章 航空業界の苦境——ANAグループの事例

## (1) ANAグループの雇用調整の実態

トップによる「雇用を守る」発言（2020年3月）

雇調金を利用した一時休業（2020年4月～）

新卒採用の停止

賃金カット（2020年は夏・冬賞与カット、月例賃金1割カット  
2021年は賞与ゼロ、社会保険料の負担比率変更）

⇒生活支援；緊急融資制度、寮の開放など

副業・兼業解禁、長期休暇・休職制度の拡充など

在籍出向の拡大

人員削減（2020年10月から希望退職募集を開始、2021年3月退職）

仕事の内製化⇒下請けで雇用喪失

## 第2章 リストラの断行——アメリカ、イギリス、ドイツの事例

### 1. アメリカの事例

対象：アメリカン航空、ユナイテッド航空、サウスウェスト航空

- (1) CARES法 (Coronavirus Aid, Relief, and Economic Security Act)  
航空業界を対象とした給与支援プログラムの導入 (2020.4-2020.9)  
従業員の給与・福利厚生に限定した資金付与  
条件：支給期間中の非自発的な解雇、賃金カットの禁止  
導入背景：労働組合のロビー活動  
⇒各社は、給与支援プログラムを受給し、雇用を継続することを宣言
- (2) 人員整理
  - ・自発的休職者、自発的退職者の募集開始 (2020.6~2020.7)
  - ・給与支援プログラム終了後に、レイオフ (2020.10)⇒2-3割の従業員が離職
- (3) サウスウェスト航空
  - ・雇用を守るために賃金カットを要求 ⇒ 労組の拒否 ⇒ レイオフ
- (4) 賃上げ交渉

### 2. ドイツの事例

対象：ルフトハンザ航空

#### (1) 操業短縮制度

2020.4～ 労働時間調整：従業員は短時間勤務に

#### (2) 新規採用の停止

#### (3) 格安航空会社の廃止 ⇒ 整理解雇

#### (4) 労使協議；人員削減か、賃金削減か 大幅な賃金削減で労使合意

# 第3章 雇用を削るか、賃金を削るか——日本と欧米の比較

## 1. 雇用か、賃金か

賃金で調整して、雇用調整を回避しようとする日本

雇用で調整して、賃金調整を回避しようとするアメリカ

## 2. 違いをもたらす要因

- ・雇用政策の違い

⇒雇調金と類似した制度があれば、アメリカ企業も積極的に利用。

- ・賃金体系の違い

⇒日本は賃金体系に柔軟性が埋め込まれている（賞与比率の高さ、労働時間の長さ）

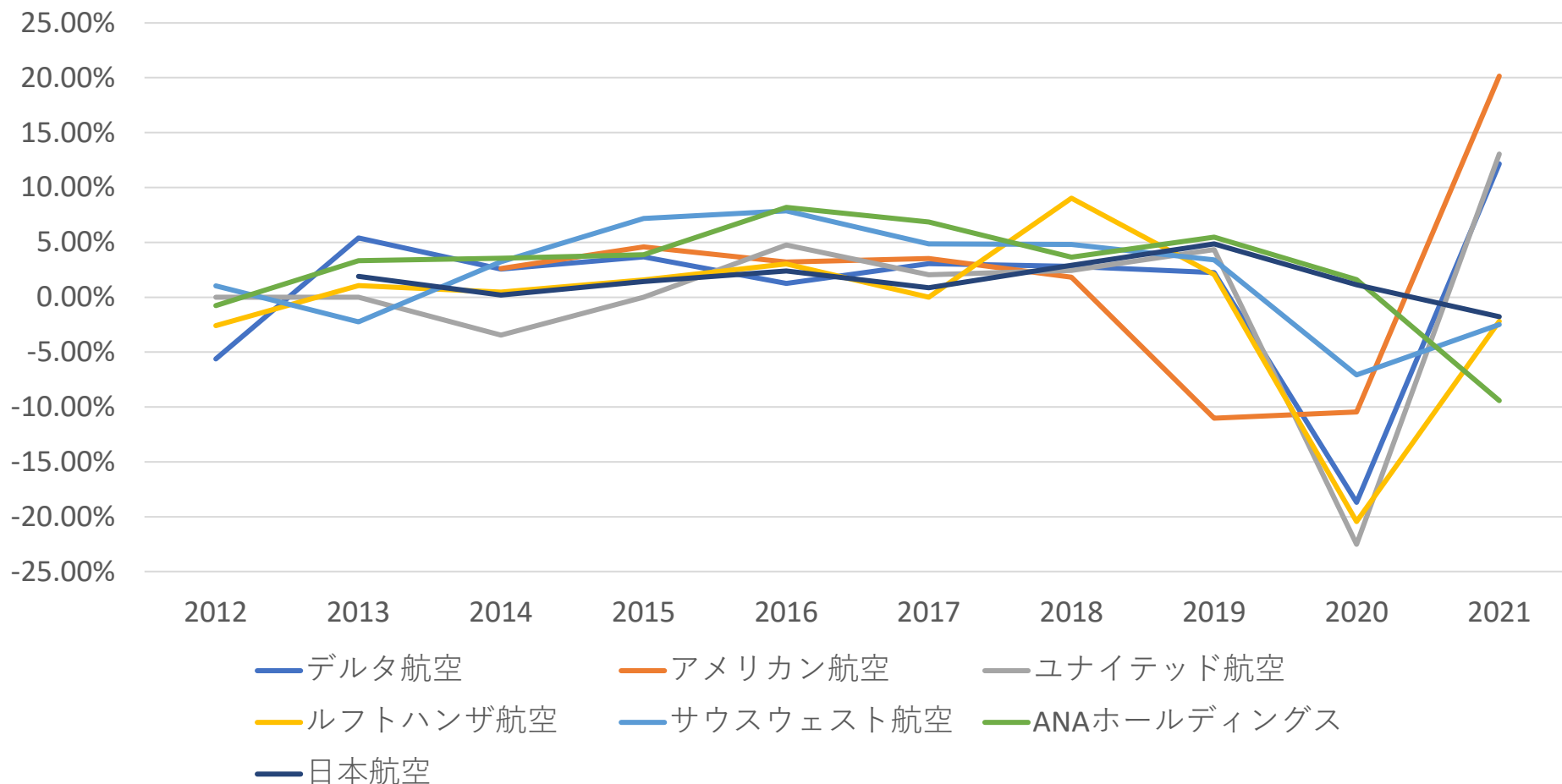
- ・雇用慣行の違い

⇒アメリカは雇用に柔軟性があり（レイオフ制度）、賃金の柔軟性が小さい

- ・法制度の違い（解雇規制の有無。アメリカは原則として解雇規制が存在しない。）

# 期末従業員数の前年増減率

図3 従業員数の対前年増減率



### 3. 労働組合の行動の違い

- 日本；雇用保障を優先し、賃金カットを容認（ただし長い交渉の末）  
背景）組合員（会社の正社員）の雇用保護を優先  
⇔ 非正社員や下請けで雇用喪失  
事例）下請け企業では、アメリカと同じスピードで人員整理が実施
  - アメリカ；レイオフを容認し、賃金カットを拒否  
背景）労働組合は、組合員は年功序列の上位にいるため、  
一時解雇リスクは低く、賃金水準は高い。
- ➡ 日米ともに組合員を守り、リスクは組合員外へ  
= ともにインサイダー理論
- ドイツ；労働時間調整しながら、非中核部分で大規模な人員整理  
日本との違いは大きいように見えるが、雇用範囲の違いの可能性もある  
内製率の相違

# 第3章 雇用を削るか、賃金を削るか——日本と欧米の比較

## 4. 一時休業か、レイオフか

企業：余剰人員を企業内で抱えるか、企業の外に出すか

労働者：雇用がつながるか、切られるか

社会制度：公的給付で労働者の生活を保障という意味では共通している

= 雇調金か失業手当か

## 5. 需要の戻りへの対応

短期的雇用調整の場合、労働需要は戻ってくる。

ゆえに取引費用を考えると、雇用を継続することに合理性がある

雇調金：企業が受給⇒企業はいつでも受給を取り止め、従業員を働かせることが可能。

失業手当：労働者が受給⇒いつ働き始めるかは、労働者が決定する。

失業手当の受給期間中は、取得し続け、働こうとしない場合が多い。

⇒アメリカで労働力の回復が遅れ

2021・2022年になると・・・

需要の戻りに対応できず、航空業界では多数のキャンセル便が出て、混乱した。

## 6. 賃金調整の弊害

日本：労組は、賃上げを見送り、賃金の回復を目指している

アメリカ：翌年には賃上げで労使妥結のケースもあり

(労働協約の複数年締結の影響もあり)

マクロ経済的にみると・・・

失業率は低く抑えられていても、賃金水準の停滞を引き起こす、図4

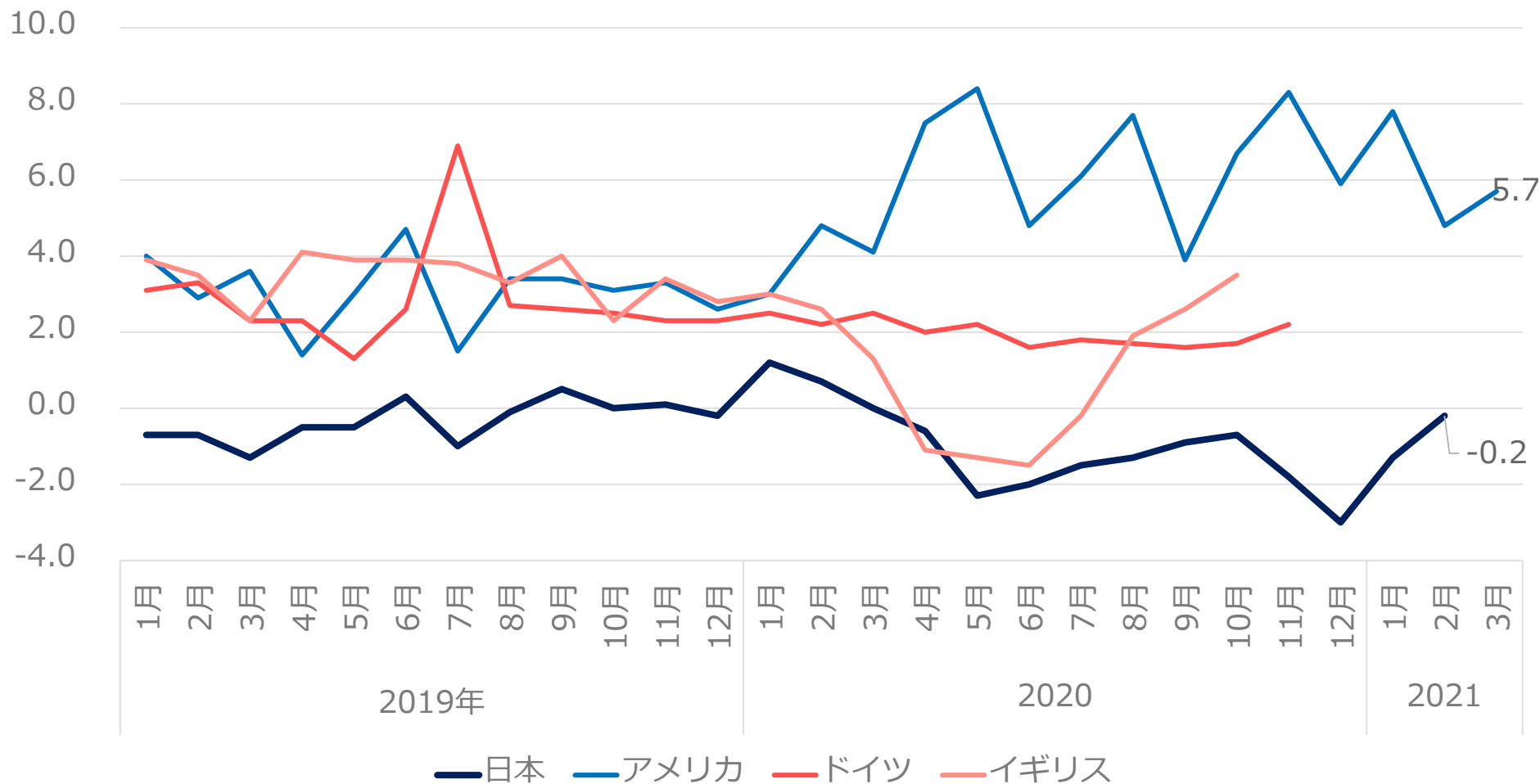
→これにより経済成長を逃すリスク

※日本では、コロナ禍に航空業界のみならず、サービス産業（飲食店、パチンコなど）でも、一時休業、賃金調整、出向などを通じて、雇用を維持する動きが確認された。



# コロナ禍の実収賃金の変動

図4 実収賃金（前年同月比、%）



資料出所：日本：厚生労働省「毎月勤労統計調査」。アメリカ：アメリカ労働統計局「Employment, Hours, and Earnings from the Current Employment Statistics survey」ドイツ、イギリス、フランス：内閣府「海外経済データ」

## 第4章 長期的な雇用調整——百貨店の事例

### 1. 百貨店の事例

#### (1) 百貨店の雇用実態

2000年代に店舗閉鎖が続き、過剰人員を抱える（1990年30店舗⇒現在10店舗）

閉鎖店舗の従業員は、異動もしくは再就職支援を選択

（非正規雇用を含む。百貨店は、2000年代に非正規雇用の組織化が進んだ。）

地方店舗の場合、多くは異動ではなく、再就職支援を選択

異動希望者には、雇用が確保されてきた

#### (2) 雇用が継続された場合

中高年層を対象に、出向、転籍による「雇用の場」の確保

⇔ 雇用確保を理由に、配転、転勤、出向、転籍が柔軟に実施

つまり、雇用は守られても、同じ職場で、同じ仕事で、同じ賃金を受け取れる

わけではない。（ただし、労使が考える最低限の給与水準の保証はある）

※この時の雇用調整弁は、正社員・中高年・男性であることが多い

## 第5章 働き続けることを保障する社会へ

### (1) 日本の雇用調整の特徴

人員調整のスピード：アメリカと比べて3-4カ月遅い

賃金調整のスピード：どこの国よりも速く、規模も相対的に大きい

※ANAは、賞与・手当のみならず、基本給のカットも実施＝質的な相違もある

➡短期的雇用調整の場合、スピードの速さは取引費用の増大をもたらすリスクあり

### (2) 実際の雇用調整には、短期・長期の要因が混在している

例) ANA；コロナショック、デジタル化による接客需要の減少

例) 百貨店；コロナによる需要減少

### (3) 雇用は守られても、生活が守られない

例) ANAでは、自発的離職者が増大

例) シフトワーカー

### (4) 社会レベルの雇用保障

企業レベルの雇用保障は高いが、全ての労働者の雇用が守られるわけではない。

＝社会レベルで雇用保障（労働移動による雇用保障）の必要性は高い

—労働移動のためには支援策が重要；出向の事例から