



早期退職制度による離職行動 - ある企業の事例研究

January 17, 2003

柿澤 寿信 (大阪大学大学院経済学研究科 博士後期課程)

中嶋 哲夫 (大阪大学大学院国際公共政策研究科 博士後期課程)

【キーワード】 逆選択 早期退職金 離職行動

【要約】 早期(希望)退職による雇用調整において、高い能力を持つ者が率先して離職し、能力の低い者が残留を選択するという現象がしばしば生じる。理論上、これは労働者の能力に関する逆選択問題として論じられている。いくつかの先行研究では、労働者の能力に関する情報非対称性が存在する状況では、能力の低い者に情報レントが生じるよう早期退職金が設定されない限り、上記の逆選択が生じることが示されている。

本稿は1998年に早期退職による雇用調整を実施した一企業(C社)の例を用いて、この仮説を検証する。検証の手段は複数回の聞き取り調査及び人事データを用いた計量分析である。なお、会社側による非公式な退職勧奨を受けた従業員はサンプルから除き、分析対象が従業員個々人の真に自発的な選択のみとなるよう配慮している。

本稿の主要部分は二段階の計量分析から成っている。第一に、C社の早期退職金制度において、能力の低い社員がそうでない社員と比べて相対的により多くのレントを得るか否かを検証する。次いで、能力の相違が離職確率に与える影響を推定する。理論から予想しうる結論は二通りである。第一段階で制度を検討した結果で、早期退職金が上記の条件を満たすように設定されているようならば、続く第二段階の分析では、相対的に能力の低い従業員がより高い確率で離職動機を得ていることが確認されるであろう。他方、制度が上記の条件を具備しないものであれば、離職者の能力に関して逆選択が観察される可能性がある。

分析の結果、C社事例は第一の予想に合致する事例であることが示された。すなわち、早期退職金は能力の低い従業員が相対的により多くのレントを獲得しうるように設定されており、かつ能力の低い従業員の方がより高い離職確率を示していたことが確認された。従ってC社のケースは、制度を適当にデザインすることで各能力水準に望まれる選択を引き出し、逆選択を抑制しうることを示す一つの実例と見ることができる。

C社人事部の懇切な御協力がなければ本研究はそもそも成立し得なかった。また、大阪大学大学院国際公共政策研究科の松繁寿和教授、法政大学キャリアデザイン学部の梅崎修専任講師には研究の全般にわたって多くの御指導・コメントを頂いた。記して感謝する。むろん、本稿に含まれる誤りは全て筆者の責任である。

<連絡先> 柿澤 寿信 〒145-0065 東京都大田区東雪谷 2-33-2-302

連絡先: h_h_Kakizawa@hotmail.com、bg034kh@compsrv.econ.osaka-u.ac.jp

中嶋 哲夫 〒562-0045 大阪府箕面市瀬川 1-10-30

連絡先: YHZ00554@nifty.ne.jp

1. 序論

雇用調整の手段として早期退職（希望退職）制度を施行する企業が増えている。例えば、日本労働研究機構(2002)の調査によると、人員削減を行った(行う予定のある)企業のうち、約3割がその手段として早期退職制度を利用したと回答している。

このような場合、もっとも一般的に用いられる手段は、割増された早期退職金を従業員にオファーして離職を促す制度である。もっとも、自発的な離職者を募るだけでなく、経営側から個別の退職勧奨も併せて行われているのが実情であり、その意味で制度運用の内実はかならずしも判然としない。しかしいずれにせよ、このかたちの雇用調整が常にうまくいくとは限らないようである。現実には経営側が予定していた以上の人数が離職してしまうケースや、逆に応募が予定人数に達しないケースなども少なくない。また、人数以上に懸念される問題は離職者の能力である。能力の高い人材が率先して制度に応募してくるような事態は、経営側としては最も避けたいところであろう。このような、いわば予想外の事態はなぜ生じるのか。どのような制度が、どのような人材に離職インセンティブを与えているのか分析しておく必要がある。

日本企業の雇用調整そのものに関する実証研究は数多いものの、そこから早期退職制度だけを特に取り出して分析対象としている例は少ない。その中で、駿河(2002)は配置転換・出向と早期退職制度との関係を分析している。そこでは配転・出向が早期退職のような“激しい”雇用調整を抑制する効果を持つかが検定されており、否定的な結果が示されている。村松(1986)や駿河(1998)は、自己都合離職率を経営側による退職優遇政策の効果も含む数値とみなした上で、これを分析対象としている。村松(1986)は解雇率と自己都合離職率の間に代替関係を見出し、退職優遇政策や労働者の先行き不安感から生じる自己都合離職が、解雇の代替手段となっている可能性を指摘している。一方、駿河(1998)はこの指摘を別のデータから検証し、自己都合離職率の上昇は他の雇用調整手段全般を減らす効果を持つものの、解雇に対してはかならずしも有意な影響を持たないと結論づけている。また、海外における雇用調整手段の分析としては、アメリカにおける自己都合離職率とレイオフ率の負の関係を指摘した Medoff(1979)が挙げられる。これらはいずれも集計データによる分析である。また、駿河(2002)以外は早期退職制度を明示的に取り扱っているものではない。他方、中馬(1994)は早期退職制度も含む様々な雇用調整事例をサーベイしているが、これは計量的な分析を意図した研究ではない。

そこで、本稿はある企業（以下C社）において導入された早期退職制度のケーススタディを試みる。離職者、残留者それぞれを完全に特定でき、かつそれらの従業員個々人の詳細な人事データを利用できることが、本研究の最大の特徴である。それに加えて、当時の責任者及び人事部員に対する数回の聞き取り調査により、制度導入当時の実状を詳しく知ることができた。特に、退職勧奨に応じた離職者と自発的な離職者をほぼ完全に分別して把握できた点は、制度と離職動機との関係を考える上で重要であろう。これらのデータ及び聞き取り情報を用いた分析から、早期退職制度に自発的に応募した従業員の諸属性や、その行動に対する早期退職金の効果などを明らかにすることが、本稿の目的である。

本稿の構成は次の通りである。まず第2節では、特に離職者の能力と早期退職金の関係に

ついて分析上の視点を提示する。第3節では、C社の早期退職制度を概観する。第4節ではC社の人事データを用いて推定を行い、結果を確認する。第5節は結論である。

2. 分析の視点

早期退職金を用いて自発的離職を募る場合に、従業員の能力面に関して逆選択が生じうることは、理論上しばしば指摘されている¹。すなわち、企業側が残留を望むような高能力者が離職し、相対的に能力の低い者が残留を選択するという現象である。実際、日本労働研究機構(2002)の調査によると、早期退職制度を実施した企業の半数以上が、実施後の悪影響として「優秀な人材の流出」を挙げている。これなどを見ると、逆選択は現実味を帯びた問題であるように思われる。

例えば Rama(1994)が簡単な例を用いて示しているように、労働者の能力に関する情報の非対称性、及び離職による効用損失の度合いが能力により異なることが、そのような逆選択の生じる所以と考えられる。一般に、人件費削減が至上命題となっているような企業は労働者に対するモニタリングが甘く、支払賃金に見合うだけの生産性が発揮されていない状態であると想定できよう。ここで、より多く怠ける労働者(低能力タイプ)と、そうではない労働者(高能力タイプ)の2タイプがいるものとする。これらの労働者が企業から労働市場に転出した場合、低能力タイプがそれまでと同水準の賃金を得るためには、後者に比べてより多くの追加的努力を強いられるであろう。そのため、非対称情報の下で早期退職金による自発的離職を促そうとするならば、高能力タイプに比べて、相対的により多くのレントが低能力タイプの側に生じるよう、退職金が設定されなくてはならない。

この点について、Kahn(1985)や Jeon and Laffont(1999)、Laffont and Martimort(2002)などは契約理論の観点から論じている。Kahn(1985)のモデルでは、非対称情報下の契約においては、高能力であるほど当該企業において得られる期待利得と早期退職金との格差が拡大し、退職により蒙る不利益(Severance penalty)が増加するであろうことが示されている。また Jeon and Laffont(1999)が示すモデルの含意は次のとおりである。まず、経営側が従業員の能力を完全に識別している完全情報下において自発的離職を促す場合は、高能力、低能力の各タイプに対して、それぞれ現状の効用を保持しうるだけの退職金を与えれば足りる。しかし非対称情報下において、完全情報の場合と同様の退職金を提示すれば、低能力タイプ側に高能力タイプを詐称するインセンティブが生じてしまう。これを防ぐためには、低能力タイプの方に情報レントが生じるよう、退職金が設定されなくてはならない。なおこの際、高能力者側にはレントを付与する必要はない²。

これらの議論を踏まえて、次節以降ではC社の早期退職制度を二段階の手順で検討する。第一に早期退職金そのものを検討し、それが低能力タイプに相対的により多くの利得を与え

¹ 早期退職制度そのものについて理論的に論じている先行研究としては、Lazear and Freeman(1996)、Lazear(1998)、大橋(1998)などが挙げられる。大橋(1998)はLazear(1979)が描いたような、キャリア後半において賃金が限界生産性を上回る状況での早期退職の効果を考察している。一方、Lazearらは企業特長的な人的資本投資が存在する状況での早期退職を論じている。しかしいずれの研究も、逆選択の問題については言及していない。

² 他の先行研究として、例えば Levy and MacLean(1996)は、どのような状況の下で、どのような能力の労働者が離職することが企業にとって最適となるかを分析している。

る仕組みであるか否かを確認する。その上で、第二段階としてその制度から生じた自発的離職者の能力を分析する。ここから予想される結論は二通りである。第一段階で制度を検討した結果として、早期退職金が上記の条件を満たすように設定されているようならば、続く第二段階の分析では、相対的に能力の低い従業員がより高い確率で離職動機を得ていることが確認されるであろう。他方、制度が上記の条件を具備しないものであれば、離職者の能力に関して逆選択が観察される可能性がある。また、これら以外の結果が得られた場合は、C社事例において理論の示唆とは合致しない現象が生じていたことになる。

3. C社の制度

推定に先立ち、まず本研究の対象であるC社早期退職制度の内容、実施経緯等を概観しておく。

3.1. 人事制度の概要

C社は生産財の製造を主とする企業であり、創業以来80年以上の歴史を持つ。現在の従業員数は約2000人、複数の関連会社を抱えている。

C社の人事制度は、図表1に示されるような資格等級制度を中心に構成されている。12等級のうち7等級以下が一般従業員、それ以上が管理職となる。一般従業員の人事考課は職群により多少異なるが、概ね業績評価や行動評価、意欲評価等から構成されており、最終的には5段階にランク付けされる。一方、管理職層の人事考課は目標管理をベースとした業績評価が行われており、10段階にランク付けされる。

3.2. 早期退職制度

業績不振への対応として、C社は役員賞与や管理職給与のカット、残業規制強化、経費削減等の経営努力を従来から積み重ねてきた。しかし状況は好転せず、1998年上半期の中間決算で赤字を出すに至って、経営側は早期退職制度による雇用調整の実施を決断した。同年10月下旬から労使協議を開始し11月中旬に調印、同月下旬には制度を施行して離職者を募集するという経緯を経て、12月末日には応募者の退職式を実施している。

早期退職制度の対象とされたのは45歳以上³の従業員であり、対象者各人に対して、賃金、年齢に応じて算出された早期退職金が提示された。年齢制限と早期退職金から構成されるこの制度は、早期退職制度の典型的な姿といえることができる。ただし全対象者が同一条件下におかれたわけではなく、経営側は従業員の年齢層別に異なる対応をとっている。まず58歳以上の従業員については、一部の例外を除く全員に退職を勧奨し、同意をとりつけた。56、57歳の従業員については、その多くに対して早期退職あるいは関連会社への転籍のいずれかを選択するよう求めた。従って、56歳以上の層で生じた早期退職のほとんどは、事実上、経営側の意図を強く反映したものであったと考えてよい。なお、当時の人事部長によると、特に56、57歳層でその“意図”の対象となったのは、人事考課の低い社員や、年齢の割に低い職能等級に留まっている社員などであったという。また、この年齢層で役職に就いてい

³ 早期退職制度における年齢層区分は、全て1999年3月時点の年齢を基準としている。

る社員も対象とされた。C社は満56歳となった時点で役職を外れる役職定年制度を取っていたが、それが完全には実行されていなかったことがその背景にある。

他方、45歳から55歳までの年齢層では退職勧奨は行われていない。この層から生じた早期退職者は、各人の自発的な応募によるものである。従業員間の平等性を保つため、経営側は業務上の都合による個別の慰留などは行わず、全ての応募を一律に受理する姿勢をとった。なお、この年齢層からの応募数は当初の人事部の予想を上回るものであったという。

経営側は、56歳以上の年齢層から135名の早期退職を最低目標としていた。しかし、それ以下の年齢層からの応募が意外に多かったことや、56歳以上の従業員からも自発的な応募者が若干名現れたことなどにより、最終的な早期退職者は215名⁴となった(図表2)。これらの従業員はそれぞれの賃金、年齢に応じて算出された早期退職金を受け取り、同年12月末日をもってC社を退職した。

3.3. 早期退職金の算出方法

45歳以上55歳以下の年齢層における自発的離職に対しては、早期退職金の影響を分析しなくてはならない。そこで、特にこの年齢層における早期退職金の算出方法を示しておく。

キャリア途上で離職する従業員の転職を支援するための諸制度を、C社は従来から有していた。早期退職金の算出方法は、その制度の一部を援用したものである⁵。それによると、この年齢層の早期退職金は次のように決定される。まず各人の98年度賃金から、次のような金額(基準月額)を算出する。

$$\text{基準月額} = (\text{基準内賃金} \times 0.4 \times 12 + \text{冬季賞与} \times 0.4 \times 2) \div 12$$

ただし「基準内賃金×0.4」の上限は15万円、「冬季賞与×0.4」の上限は45万円と定められている。この基準月額を用いて、退職金は次のように計算される。

$$\text{退職金} = \text{基準月額} \times \text{退職日翌日から満60歳到達月までの月数}$$

ただし、「退職日翌日から満60歳到達月までの月数」の上限は48ヶ月である。この年齢層では全員がこの上限に達しているため、結局、退職金額は基準月額を単に48倍したものになる。

また、退職金に追加される割増金は次のように計算される。

$$\text{割増金} = \text{基準月額} \times 12 + \text{基準月額} \times 6 \times (\text{満61歳}^6\text{までの残月数} \div 60)$$

ただし、「満61歳までの残月数」の上限は60ヶ月である。従って、割増金は基準月額の12ヶ月分から最大18ヶ月分までということになる。この年齢層では、やはり全員がこの残月数の上限に達するので、割増金は基準月額の18ヶ月分である。

更に、転職支援という名目で次の金額が加えられる。

$$\text{転職支援金} = \text{基準内賃金} \times 0.7 \times (\text{満56歳までの残月数}) + \text{冬季賞与} \times 0.7$$

⁴ この人数には関連会社への転籍者も含まれている。

⁵ 定年退職時の退職金の算出方法としてはポイント制退職金制度が採用されており、ここでの早期退職金の算出方法とは異なる。

⁶ 56、57歳層の特別老齢厚生年金の受給開始年齢が61歳になるので、その年齢層については算出根拠を満61歳においている。その設定を45～55歳層に対してもそのまま適用しているため、このような計算式になる。

ただし、「満 56 歳までの残月数」の上限は 6 ヶ月である。これもやはり、数名程度の例外を除けば全員が上限に達していることになる。これらの退職金、割増金、転職支援金を合計したものが、早期退職金として各人に提示される金額となる。

4. 推定

分析の対象は、自発的な離職が生じた 45 歳以上 55 歳以下の年齢層である。この年齢層からは 586 名中 68 名（うち 9 名は管理職）が早期退職に応じて離職している。これらの従業員に関する 1998 年度人事データを分析する。ただし、人事考課のみは 1997 年度末のデータである。記述統計量は図表 3 のとおりである。

4.1. 早期退職金決定における上限設定の影響

前述の手順により決定された早期退職金を、年収を横軸にとってプロットすると図表 4 のようになる。基準月額算出過程で上限が課せられているため、早期退職金額は年収と完全な比例関係にはなく、上に凸の曲線を描くように設定されていることが分かる。このことが、従業員の能力に対する早期退職金の増加を結果的に抑えている可能性がある。まず、この点を検定する。

まず、制度上の上限を考慮しない場合の基準月額 R_1 を算出した。計算過程から容易に分かるとおり、この場合の基準月額はほぼ完全に年収に比例する。この R_1 と実際の基準月額データ R_2 をプールして次式を推定した。

$$\begin{pmatrix} R_1 \\ R_2 \end{pmatrix} = a_1 + \begin{pmatrix} 0 \\ 1 \end{pmatrix} a_2 + \begin{pmatrix} X \\ X \end{pmatrix} \beta_1 + \begin{pmatrix} 0 \\ X \end{pmatrix} \beta_2 + e$$

R_1 、 R_2 は $N \times 1$ の説明変数ベクトル、 0 、 1 はそれぞれ 0、1 から成る $N \times 1$ ベクトル、 X は $N \times k$ の説明変数行列、 β_1 、 β_2 は $k \times 1$ の係数ベクトル、 a_1 、 a_2 はスカラー、 e は $2N \times 1$ の誤差項ベクトルである。 X には年齢、勤続年数、性別、家族構成等の個人的属性、及び能力の代理指標と解釈しうるいくつかの変数が含まれる。特に能力関連の諸変数について β_2 の符号と有意性を検定することが、ここでの目的となる。

能力の代理指標となりうる変数としては、まず 1997 年度末の人事考課が挙げられる。これは当該年度において短期的に捕捉された能力を、端的に示す評価値である。

他方、もう少し長期的に蓄積、発揮されるような類の能力もあり得る。そのような能力の代理変数としては、まず勤続年数を利用することが考えられる。また、最終学歴や役職就任経験の有無なども、一つの能力指標とみなすことができよう。

さらに資格等級もこの候補に挙げられる。ただし、資格等級の決定はある程度年功的に行われるのが常であり、また性別、学歴等の諸要素も大きく影響すると考えられるので、これを単純に能力指標とみなすのは無理がある。そこで、ここでは従業員全員の資格等級をいったん年齢、勤続年数、性別、学歴により Ordered Logit 推定し（図表 5）、ここから得た資格等級の期待値と実際の値との差を求めた。この残差は、すなわち、各人が備える非年功的諸要素の相違がもたらす昇級速度の格差の表れである。これを、長期的競争において発揮されるような何らかの“能力”の代理指標と解釈することは可能であろう。この昇級速度も、

能力指標の一つとして説明変数に加える。

推定結果は図表 6 に示されている。なお、 R_1 、 R_2 の間にはグループ間の分散不均一性 (groupwise heteroscedasticity) の存在が疑われるので、推定には GLS を用いている⁷。また、 R_1 、 R_2 は対数値である。

能力関連の各指標について推定結果を見てみよう。まずは人事考課ダミーである。97 年度末の人事考課の結果は、一般職は考課 6 から 9、管理職は考課 3 から 9 の間に分布している⁸。ただし、これらを個別にダミー化すると、他の変数との共線性などのため複数が使用不能になる。やむを得ず、あらためて人事考課を 5 段階に区分⁹してダミー変数を作成し、これらを推定に用いた。ここでダミーの基準としたのは「一般職・考課下位」である。これらの係数推定値を見ると、 β_1 は各ダミーの係数が有意に正の値を示しているのに対して、 β_2 では「管理職・考課下位」、「管理職・考課中位」が有意に正、「管理職・考課上位」が有意に負の係数をとっており、「一般職・考課上位」は非有意である。この結果はやや解釈しづらい。一方、勤続年数について β_2 を見ると、一次項が有意に負、二次項が有意に正である¹⁰。次に昇級速度の係数を見ると、これは一次項、二次項とも β_1 は有意に正、 β_2 は有意に負となっている。大学学部卒を基準とした中卒ダミー、高卒ダミー、短大・高専卒ダミーの各係数は、いずれも β_1 は有意に負、 β_2 は有意に正である。役職ダミーのうち、グループ長以上¹¹の役職ダミーについて β_1 は有意に正、 β_2 は有意に負である。

従って、人事考課に関してはかならずしも明確なことは言えないが、勤続年数や昇級速度、学歴、役職経験の有無等と関わるような類の能力については、ある一貫した傾向が見て取れる。すなわち、C社の早期退職制度の場合、基準月額算出の際の上限設定により、これらの能力の増加に対応する早期退職金額の増加が相対的に抑制されている。換言すれば、能力が低い従業員ほど早期退職という選択肢が相対的に有利になるようなかたちで、早期退職金プロファイルが設定されていることになる¹²。

4.2. 離職者の特性

次に、早期退職制度に応募したか否かを被説明変数とするプロビット推定を行った。説明変数として用いるのは年齢、勤続年数、人事考課ダミー、昇級速度、役職ダミー、学歴ダミー、性別ダミー、家族構成ダミー、および早期退職金である。人事考課ダミーは「一般職・考課下位」、学歴ダミーは大卒、家族構成ダミーは独身者をそれぞれ基準としている。なお、

⁷ Greene(2000)などを参照した。

⁸ 一般職は考課 6 から 10 までの 5 段階評価、管理職は考課 1 から 10 までの 10 段階評価である。ただし 97 年度には、一般職の考課 10、管理職の考課 1、2、10 という評価を受けた従業員は皆無であった。

⁹ 次のようにダミーを作成した。なお、推定の際には「一般職・考課下位ダミー」を除いている。

- ・「一般職・考課下位ダミー」：一般職の考課 6、7
- ・「一般職・考課上位ダミー」：一般職の考課 8、9
- ・「管理職・考課下位ダミー」：管理職の考課 3、4、5
- ・「管理職・考課中位ダミー」：管理職の考課 6、7
- ・「管理職・考課上位ダミー」：管理職の考課 8、9

¹⁰ β_1 から極大点を計算すると勤続約 38.5 年、一方、 $\beta_1 + \beta_2$ の極大点は勤続約 43 年となる。

¹¹ グループ長以上の役職は管理職、それ以下の職長、班長は一般職に属する。

¹² ただし、これは結果論である。C社人事部員によると、特にこのような効果を見込んで制度を設計したわけではないとのことであった。裏を返せば、このような特性を持たない制度を施行する企業が存在することも、おおいにあり得るということであろう。

家族構成ダミーや役職ダミーの中には、推定に含める事ができなかったものいくつか存在する。

上記の諸変数全てを入れた上で、ステップワイズ法によりある程度変数を絞り込んだ後の推定結果を図表 7 に示している。図表の左列について推定結果を確認しておこう。まず年齢は一次項の限界効果が負、二乗項の限界効果が有意に正であり、10 歳の年齢幅に限られたこのサンプルにおいても、より高齢である方が高い確率で離職したことを示している¹³。一方、勤続年数の限界効果は有意に負である。これは中途採用者が比較的多く離職したことを示すものであろう。性別ダミーは有意に効かなかった。家族構成ダミーを見ると、やはり子供を持つ従業員は、独身者に比べると離職しづらい傾向にあることも分かる。

人事考課ダミーを見ると、それぞれの限界効果が有意に負と推定されている。また昇級速度の限界効果も有意に負である。役職ダミーは有意でなかったが、学歴ダミーでは中卒の限界効果が有意に正とでている。総じて、C 社の場合は相対的に能力が低いと思われる従業員ほど離職確率が高かったと考えて良い。

別の角度から確認しておく。図表 6 の右列は、上述の推定に早期退職金を加えた結果である。早期退職金の限界効果は有意に負と推定されており、やはりこの金額の小さい層から多く離職者が生じている事を示している。金額の大きい層は上限設定により相対的に額が抑制されているのだから、これは予想された結果である¹⁴。

5. 結論

本稿が分析対象としたのはC社早期退職制度における45歳から55歳までの離職者であった。これらの人々は全て自発的意思による離職者であり、経営側による個別の退職勧奨、慰留等を行われていない。各人の能力に基づく差別的取り扱いを行っていないという意味では、これは非対称情報モデルにおける想定と合致する状況である。この状況の下での早期退職金と従業員の能力の関係、およびその制度から生み出される自発的離職者の能力を分析することで、理論が示唆する内容と整合的な結果が得られるか否かを検討した。

まずC社における早期退職金の算定方法を吟味してみると、能力の低い従業員ほど相対的に金額が大きくなるような設計に（結果的には）なっていることが見出された。従って、この制度には逆選択の発生を抑制し、能力の低い従業員により高い確率で離職動機を与える条件が備わっていると考えられる。この点を踏まえて、次に自発的離職者層の離職確率を推定したところ、概ねその予想と合致する結果を得た。すなわち、勤続年数、人事考課、資格等級、学歴などの面で相対的に低い位置にいる従業員が、より高い確率で早期退職に応じていたことが明らかになった。

このように、早期退職制度の制度設計いかんによって従業員の離職行動に影響を与え、逆選択の発生を防ぎうる事が示唆された。しかしながら、本稿の分析は単一の事例のみを取り扱ったものにすぎず、当然ながらその結果の一般性には限界がある。異なる制度を敷いた

¹³ Lazear and Freeman(1996)、Lazear(1998)は、高齢者ほど残留から得る期待所得が低いので離職動機を与えやすいと論じている。ここでの推定結果はこの議論と整合的である。

¹⁴ なお、これら一連の推定結果や解釈をC社人事部にて紹介したところ、制度施行当時の“実感”にほぼ合致するとのコメントを得た。

企業ではどのような離職行動が生じているのか、今後さらなる事例研究の蓄積が望まれる。

以上

【参考文献】

- ? Greene, W. H., (2000) : "Econometric Analysis", Prentice-Hall, Inc.
- ? Jeon, D.S., and J.J. Laffont,(1999) : "The Efficient Mechanism for Downsizing the Public Sector", *The World Bank Economic Review*, 13, pp.67-88
- ? Kahn, C. M.,(1985) : "Optimal severance Pay with Incomplete Information", *The Journal of Political Economy*, Vol.93, Issue 3, pp.435-451
- ? Laffont., J.J. and D. Mrtimort(2002) : "The Theory of Incentives", Princeton University Press
- ? Lazear, E. P., (1979) : "Why Is There Mandatory Retirement ?", *Journal of Political Economy*, 87, pp.1261-1284
- ? Lazear, E. P. and R. B. Freeman.,(1996) : "Relational investing: The Worker's Perspective", NBER Working Paper 5436
- ? Lazear, E. P., (1998) : "Personnel Economics for Managers", John Wiley and Sons, Inc.
- ? Levy, A. and R. McLean,(1996) : "Optimal and Suboptimal Retrenchment Schemes: An Analytical Framework", Paper presented at *the Public Sector Retrenchment and Efficient Compensation Schemes Conference*. World Bank
- ? Medoff, J. L.,(1979) : "Layoffs and Alternatives under Trade Unions in U.S. Manufacturing", *American Economic Review*, 69, pp.380-95
- ? Rama, M.,(1994) : "Efficient Public Sector Downsizing", Policy Research Working Paper 1840, Policy research Department, World Bank
- ? 大橋勇雄(1998) : 「定年退職と年金制度の理論的分析」, 『日本労働研究雑誌』 No.456
- ? 駿河輝和(1998) : 「景気変動と雇用調整手段」, 『経済研究』 第 43 巻第 2 号、大阪府立大学
- ? 駿河輝和(2002) : 「希望退職の募集と回避手段」, 玄田有史・中田喜文編 『リストラと転職のメカニズム』 所収、東洋経済新報社
- ? 中馬宏之(1994) : 『日本型「雇用調整」』, 集英社
- ? 日本労働研究機構(2002) : 『事業再構築と雇用に関する調査』, 刊行予定
- ? 村松久良光(1986) : 「解雇とその代替手段 日本の製造業の場合」, 水野正一他編 『M E 化の現状と雇用問題』 第 7 章、pp.133-161、名古屋大学出版会

図表 1：資格等級制度の概要

職能階層	資格等級 ^{*1}	業務特性	初任格付	
管理職層	12	経営補佐業務	/	
	11	統括業務		
	10	管理業務		
	9			
	8			
指導職層	7	指導 監督業務		
	6			
	5	判断業務		
一般職層	4	複雑提携業務		大学院卒
	3	定型業務		大学卒
	2			短大 高専卒
	1	補助定型業務		高校卒

*1 資格等級の呼称はC社本来のものとは異なる。

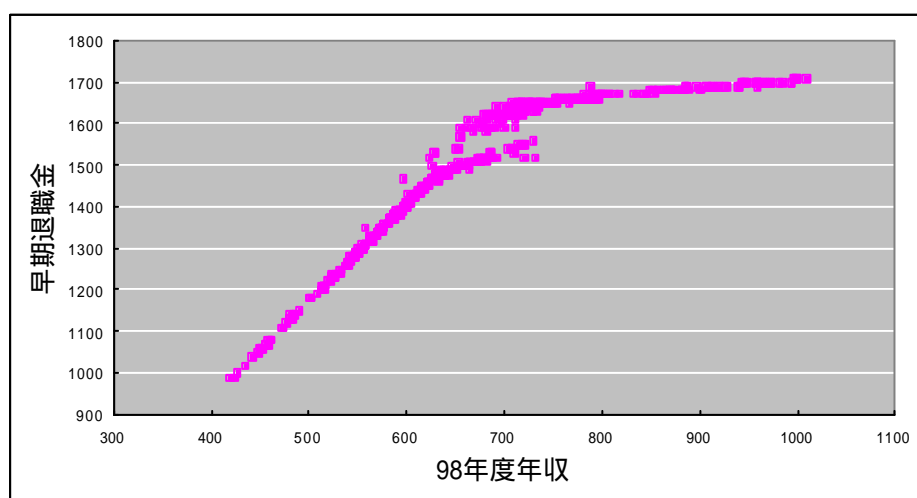
図表 2：年齢層別離職者数

	45～55歳	56～57歳	58歳以上	計
社員数	586	115	121	822
離職者数	68	56	91	215
離職率	11.6%	48.7%	75.2%	26.2%

図表 3：説明変数の記述統計量（45～55歳）

説明変数	平均	標準偏差	最大値	最小値	サンプル数
年齢	49.203	2.969	44	55	582
勤続年数	29.557	4.591	7	39	582
人事考課（管理職）	6.671	1.198	3	9	207
人事考課（一般職）	8.331	0.535	7	9	375
昇級速度	-0.209	1.438	-6.040	4.308	582
早期退職金	1.47E+07	1681422	9.87E+06	17100000	582

図表 4：早期退職金のプロット（45～55歳）（単位：万円）



図表 5：資格等級の推定（全従業員）

	Coef.	Std.Err.	P> t
年齢	0.961	0.079	0.000
年齢二乗	-0.010	0.001	0.000
勤続	0.192	0.040	0.000
勤続二乗	-0.002	0.001	0.006
性別 D	-2.488	0.202	0.000
高卒 D	2.121	0.153	0.000
短大・高専卒 D	2.907	0.226	0.000
大卒 D	4.738	0.191	0.000
No. of observations	1746		
Log likelihood	-2535.803		
Pseudo R2	0.335		

図表 6：基準月額額の推定

	Coef.	Std.Err.	P> t
年齢	0.073	0.011	0.000
年齢二乗	-6.3E-04	1.1E-04	0.000
勤続	0.014	0.001	0.000
勤続二乗	-1.8E-04	2.4E-05	0.000
一般職 考課上位 D	0.026	0.007	0.000
管理職 考課下位 D	0.044	0.008	0.000
管理職 考課中位 D	0.072	0.008	0.000
管理職 考課上位 D	0.122	0.009	0.000
昇級速度	0.047	0.001	0.000
昇級速度二乗	0.002	0.000	0.000
中卒 D	0.147	0.003	0.000
高卒 D	0.241	0.006	0.000
短大・高専卒 D	0.370	0.005	0.000
子会社社長 D	0.138	0.022	0.000
部長 D	0.062	0.006	0.000
グループ長 D	0.029	0.004	0.000
職長 D	0.041	0.008	0.000
班長 D	0.010	0.004	0.020
性別 D	-0.157	0.006	0.000
既婚 子0 D	0.057	0.003	0.000
既婚 子1 D	0.068	0.003	0.000
既婚 子2 D	0.078	0.003	0.000
既婚 子3 D	0.083	0.005	0.000
既婚 子4 D	0.097	0.011	0.000
定数項	9.716	0.269	0.000

	Coef.	Std.Err.	P> t
年齢	-0.002	0.017	0.885
年齢二乗	-1.8E-05	1.7E-04	0.918
勤続	-0.004	0.002	0.026
勤続二乗	7.0E-05	3.7E-05	0.056
一般職 考課上位 D	0.010	0.010	0.330
管理職 考課下位 D	0.049	0.013	0.000
管理職 考課中位 D	0.030	0.012	0.012
管理職 考課上位 D	-0.032	0.014	0.022
昇級速度	-0.016	0.002	0.000
昇級速度二乗	-0.001	0.000	0.004
中卒 D	-0.028	0.004	0.000
高卒 D	-0.059	0.009	0.000
短大・高専卒 D	-0.135	0.008	0.000
子会社社長 D	-0.114	0.033	0.001
部長 D	-0.112	0.008	0.000
グループ長 D	-0.028	0.006	0.000
職長 D	0.008	0.012	0.537
班長 D	0.010	0.007	0.152
性別 D	0.000	0.009	0.983
既婚 子0 D	0.006	0.005	0.206
既婚 子1 D	-0.002	0.005	0.664
既婚 子2 D	-0.004	0.005	0.466
既婚 子3 D	-0.008	0.008	0.289
既婚 子4 D	-0.018	0.017	0.291
定数項	0.220	0.410	0.591
No. of observations	1164		
Log likelihood	2727.385		

図表 7：離職確率の推定

	早期退職金を含まない場合			早期退職金を含めた場合		
	dy/dx	Std.Err.	P> z	dy/dx	Std.Err.	P> z
年齢	-0.203	0.122	0.095			
年齢二乗	0.002	0.001	0.063	2.8E-04	5.0E-05	0.000
勤続	-7.1E-03	0.002	0.004			
勤続二乗				0.000	0.000	0.021
一般職 考課上位 D	-0.215	0.089	0.016	-0.153	0.053	0.004
管理職 考課下位 D	-0.067	0.016	0.000			
管理職 考課中位 D	-0.127	0.029	0.000	-0.071	0.023	0.002
管理職 考課上位 D	-0.090	0.018	0.000	-0.061	0.020	0.002
昇級速度	-0.020	0.009	0.021			
性別 D				0.004	0.002	0.073
中卒 D	0.064	0.033	0.051			
高卒 D						
短大 高専卒 D						
既婚 子 0D				0.063	0.032	0.052
既婚 子 1D	-0.044	0.018	0.015			
既婚 子 2D	-0.066	0.017	0.000			
部長 D						
グループ長 D						
職長 D						
班長 D						
出向 D						
早期退職金				-4.2E-08	0.000	0.000
No. of observations	582			582		
Log likelihood	-156.303			-156.646		
Pseudo R2	0.255			0.2536		