

# いまさら聞けない 人事用語辞典

株式会社グローセンパートナー 執行役員・ディレクター 吉岡利之

## 第30回 「終身雇用」

人事労務管理は社員の雇用や働き方だけでなく、経営にも直結する重要な仕事ですが、制度に慣れていない人には聞き慣れないような専門用語や、概念的でわかりにくい内容がたくさんあります。そこで本連載では、人事部門に初めて配属になった方はもちろん、ある程度経験を積んだ方も、担当者なら押さえておきたい人事労務関連の基本知識や用語についてわかりやすく解説します。

### 終身雇用は制度でなく、慣行である

今回は終身雇用について取り上げます。

通常は読んで字のごとくこの用語が多いですが、終身雇用については注意が必要です。終身とは本来「命を終えるまでの間」(デジタル大辞林)をさしますが、多くの企業では**定年退職**などにより一定年齢で雇用関係を終了させ、従業員が生涯にわたり雇用され続けることは一般ではありません。また、終身雇用は「制度」として表現されることがありますが、法律上も会社の就業規則上も生涯にわたり雇用を保証するルールを設けることはありません。終身も「制度」も大げさな表現で、終身雇用とは「同一企業での長期的な雇用、慣行」というのが本来意図することに近い表現といえます。

終身雇用という用語ですが、ジエームズ・アベグレンという経営学者が『日本の経営(邦訳)』のなかで「日本の経営の大きな特徴の一つとして life-time commitment (終身雇用) がある」と指摘したことが由来といわれています。本書ではこのほかに日本の経営の特徴として「**企業内労働組合** (本連載2022(令和4)年9月号掲載)※」と「**年功序列** (次回解説予定)」をあげており、これら三つの特徴はまとめて日本的

経営の三種の神器と呼ばれています。

### 終身雇用の歴史は長くない

終身雇用の慣行の成り立ちについては諸説ありますが、太平洋戦争前後が起点になるといわれています。かつては工場の労働者を中心に賃金の高い企業に移動するなど比較的転職が多い労働環境にありました。しかし、1938(昭和13)年に戦争遂行のため国内すべての人的資源・物的資源を国家が管理・統制できる国家総動員法の成立を皮切りに、軍需産業に従事する労働者の転職が制限され、1940年には「従業員者移動防止令」により労働者の転職が制限されることとなります。その一方で、労働者の意向向上に向け、昇給や退職金、福利厚生などの充実が図られていきます。終戦後、移動の制限はなくなりませんが、主に三つの要因により雇用の長期化が進んでいくこととなります。

一つ目は、戦後復興期(1945年(ごろ)～)労働力の供給過剰により大量解雇が発生したことに対して労働組合が雇用の安定を求めたことです。二つ目は、高度経済成長期(1955年(ごろ)～)の労働力の需要逼迫により、社員を長期的に雇用し業務遂行能力を高め、ジョブローテーションによりさまざまな仕事を覚えさせ

※ 本連載の過去の記事は当機構ホームページでご覧いただけます。 <https://www.jeed.go.jp/elderly/data/elder/202209.html>

せることで、人手が不足している部分を補おうとしたことです。三つ目は、オイルショック（1973年ごろ）の経済悪化による大量解雇に対して、法律では解雇は認められるものの実質的には企業の解雇権を規制する**解雇権濫用法理**が確立していったことにあります。労働力の供給過剰・需要ひっ迫という反対の事象を経ながらも長期雇用の慣行が成立してきたところが少々興味深い点でもあります。

.....  
**全労働者が終身雇用に  
当ってはまるわけではない**  
.....

とはいえ、実際には転職経験者がいるなかで終身雇用はごきまで本当なのかという素朴な疑問が出てくるかと思えます。これについては『我が国の構造問題・雇用慣行等について』（2018（平成30）年 厚生労働省職業安定局）という資料に「**生え抜き社員割合の推移**」というグラフがあり実態が把握できます。若年期に入社してそのまま同一企業に勤め続ける者を生え抜き社員としていますが、その割合は2016年には大卒正社員5割、高卒正社員3割程度となつています。産業別に見ると金融業・保険業が8割近くであるのに対して、医療・福祉と宿泊・飲食業は4割程度と大きな開きがあります。また、終身雇用は日本経営の特徴といわれて

いることについて先述しましたが、国際比較のデータを見ると違った側面も見えてきます。『データブック国際労働比較2022』（独立行政法人労働政策研究・研修機構）の勤続年数別雇用者割合を参照すると、勤続年数10年以上の雇用者割合は日本が45・7%の一方で、イタリア50・9%・フランス44・5%・スペイン44・0%・ドイツ40・6%という数値が並んでいます。28・0%のアメリカと比較すると長期雇用の傾向が日本は強いといえますが、大陸ヨーロッパ諸国と比較すると必ずしも長期雇用は日本に過ぎた特徴とまではいえなそうです。

.....  
**終身雇用の今後は不透明**  
.....

終身雇用対象者の実態は半数程度としても、終身雇用への問題提起は近年多くなされています。例えば、2019年5月、**一般社団法人日本経済団体連合会**の中西宏明会長（なかにしひろあき）（当時）は定例記者会見で「働き手の就労期間の延長が見込まれるなかで、終身雇用を前提に企業運営、事業活動を考えるには限界がきている」と述べ、同月にはトヨタ自動車株式会社の豊田章男社長（とよだあきお）が日本自動車工業会の会長会見で「雇用を続ける企業などへのインセンティブがもう少し出てこ

ないと、終身雇用を守るのはむずかしい局面に入ってきた」と述べて話題になりました。

また、官の側からも、終身雇用からの脱却を目ざす提言がなされています。経済産業省が産業構造の転換を見据えた人材政策についてまとめた『**未来人材ビジョン**』（2022年5月）では、長期雇用について、右肩上がりの経済成長のもとでの長期的な視点の人材育成・組織の一体感の醸成・企業特殊能力の蓄積への寄与はあったものの、今後は就業期間の長期化や経済成長におけるイノベーションの重要性等の観点から、働き手と組織の関係を「選り、選ばれる」関係へと変化させ、**新卒一括採用**だけではなく多様な複線化された採用の入り口を増やしていく方向へ転換する重要性が述べられています。

しかし、労働者側の意識は異なると想定されます。パーソル総合研究所が実施した「働く10000人の就業・成長定点調査2022」では、転職意向について、2022年時点で20〜24歳の回答がもっとも多く44%、もっとも少ないのが40代で21%、2017年からの毎年の推移を見ても30代が右肩上がり（2017年29%、2022年35%）の傾向がある以外は、特筆すべき傾向はない状態です。

\* \* \*

今回は、「**年功序列**」について解説します。