

岐路に立つ終身雇用

～「終身雇用難民」の増加と高まるリカレント教育の重要性～

2019年8月14日 調査部 遠藤 裕基

TEL 045-225-2375

E-mail: y-endo@yokohama-ri.co.jp

【要約】

このところ経営者側から終身雇用の限界に関する発言がみられる。終身雇用は、年功賃金、企業別労働組合とともに日本型雇用慣行の1つに数えられる概念である。終身雇用は年功賃金と密接な関係があり、年功賃金が維持しにくくなっていることが、終身雇用の限界につながっていると考えられる。年功賃金とは、若年期（20、30歳代）に貢献度より低い賃金で働き、その差を中高年期（40、50歳代）に受け取る「後払い型の賃金」と解釈することができる。

ここで重要なポイントは、労働者（本稿では被雇用者を単に労働者と記載する）が中高年期に貢献度を上回る賃金を受け取るという点である。理論上は、この「貢献度＜賃金」の部分は、若年期の「貢献度＞賃金」の部分を後払いという形で得ていると解釈できる。このため、労働者にとっては、若年期の「貢献度＞賃金」を取り返すために、長く働くことが合理的な行動になる。

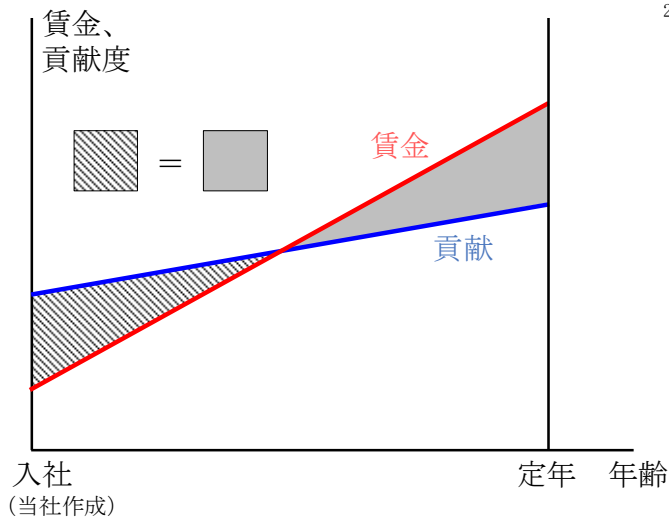
こうした「後払い型の賃金」は若年層が多く、中高年層が少ない時代には上手く機能していたが、少子高齢化が進み、若年層より中高年層が多い現代においては、「貢献度＜賃金」の中高年層が増え、年功賃金が維持しにくくなっているとみられる。こうした中で、企業は中高年層の人件費負担を減らすために賃金の年功度合いを弱めている（年齢が上がってもかつてほど賃金があがらない）。この結果、労働者が1つの企業に残り続けるインセンティブが低下し、終身雇用の揺らぎは一段と大きくなると考えられる。

このように終身雇用が綻びをみせる中で、その影響を相対的に強く受けるのは現在の30、40歳代の労働者であろう。今後は、若年か中高年かに関係なく、貢献度（スキル）と賃金が結びついた賃金体系が一般化し、企業も長期勤続を前提としない人材管理を行う可能性が高い。30、40歳代の労働者は年功賃金から期待される賃金水準を得ることが難しくなるだけでなく、終身雇用が弱まる中で不安定な雇用に陥る者（「終身雇用難民」）も出てくる恐れがある。30、40歳代からの学び直し、いわゆるリカレント教育の重要性が今後高まっていくと予想される。

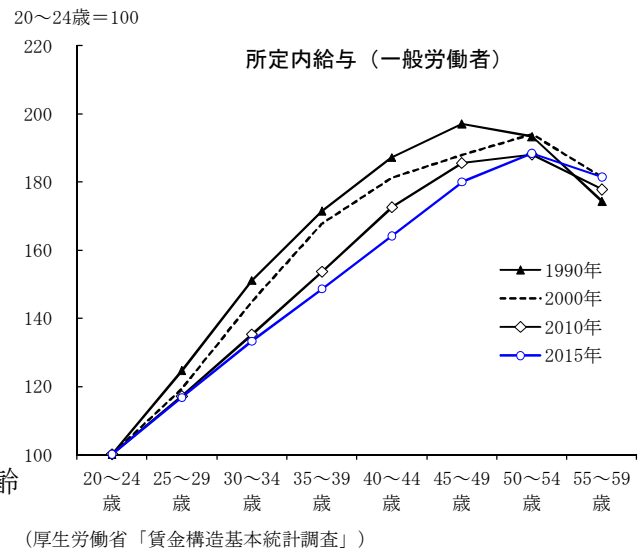
1. 終身雇用は限界なのか

このところ経営者側から終身雇用の限界に関する発言がみられる。そもそも終身雇用とは、年功賃金、企業別労働組合とともに日本型雇用慣行の1つに数えられる概念である。終身雇用と年功賃金は密接に結びついており、この関係を理解するには、米国の経済学者ラジアーの理論が参考になる^(注1)。ラジアーの理論では、縦軸に賃金と貢献度、横軸に年齢をとった概念図が用いられる（図表1）。この概念図のポイントは、若年期（20、30歳代）に貢献度より低い賃金で働き、その差を中高年期（40、50歳代）に受け取るという点である。通常、経済学では、どの時点でも「貢献度（生産性）＝賃金」

図表1 ラジアーの理論でみる年功賃金の経済的合理性



図表2 フラット化する賃金カーブ



が成り立つとしているが、ラジアーの理論では、ある一時点を取り出しても「貢献度＝賃金」にはなっていない。ただ、入社から定年までの期間を通してみると、図表1の斜線の部分とグレーの部分が一致することで最終的に「貢献度＝賃金」が成り立つ可能性があることを指摘している。

中高年期の「貢献度＜賃金」の部分は、若年期の「貢献度＞賃金」の部分を後払いという形で得ていることから、年功賃金は「後払い型の賃金」と解釈することもできる。賃金が後払いになっているため、労働者（本稿では被雇用者を単に労働者と記載する）側にとっては、若年期の「貢献度＞賃金」を取り戻すために、長く働くことが合理的な行動になる。企業側としても、長期勤続を保障することで、労働者の定着を促すことには一定の合理性がある。こうした長期勤続を前提に、企業は新卒を一括で採用し、職業訓練を施して彼ら/彼女らの生産性を引き上げる。結果として高い生産性を有する労働者が自社で長く働く状態を作り出すことができる。年功賃金により、労働者側にとっても企業側にとっても長期勤続が合理的な選択となり、こうした慣行が終身雇用として広く受け入れられている。なお、言うまでもなく、年功賃金が形骸化し、終身雇用が崩れれば、職業訓練を施して生産性を高めようという企業側のインセンティブも弱まることになる。これは、労働者を育てても転職されてしまうと教育費用だけかかることになるためである。

（注1）ここでの解説はLazear（1979）及び清家（2002）を参考に行っている。

2. 少子高齢化で維持が難しくなる年功賃金

年功賃金の揺らぎは1990年代に生じ始めたとみられる。年功賃金の変化をみるには、賃金カーブ（賃金プロファイル）の経年的な動きを確認する必要がある。賃金カーブとは年齢とともに賃金がどのように上昇していくのかを示した曲線のことである。厚生労働省「賃金構造基本統計調査」を用いて一般労働者（いわゆる正社員）の賃金カーブの変化をみると、1990年代から徐々に賃金カーブのフラット化が進んでいる（傾きが小さくなっている）ことが分かる（図表2）。これは年齢が上がったとしてもかつてほど賃金が上がらなくなったということであり、賃金の年功度合いが弱まっていることを示している（注2）。

このように年功賃金が弱まっている理由は何であろうか。年功賃金の変化は、1990年代、2000年

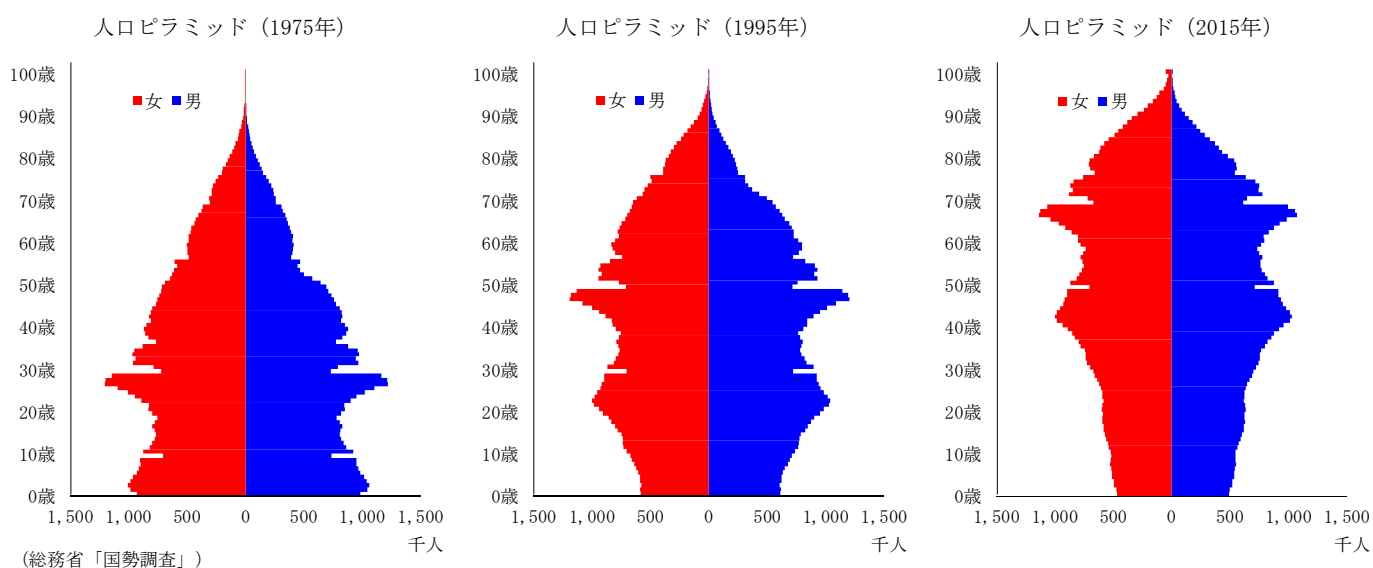
代を通しての長期の変化であるため、この理由には、時々を経済情勢や外部環境の変化が複雑に絡んでいるとみられる。ただ、内閣府が2016年に実施した「企業の人材活用に関する意識調査」はいくつかの視点を提供してくれる。同調査では、年功賃金を維持しにくくなっている理由（複数回答）として、「本人の能力に比べ賃金が適正でない社員が多いため」や「年功賃金制度が労務費の増加を招いているため」が上位にきている。

「本人の能力に比べ賃金が適正でない社員が多いため」というのは、先のラジアーの理論から考えると、貢献度と賃金のバランスが取りにくくなっていると解釈できる。内閣府（2019）で指摘されているように、年功賃金は若年期に身につけたスキルが中高年期にも陳腐化しないという緩やかな環境変化が前提となっており、現在のように技術進歩が速く、スキルが陳腐化しやすい環境下では経済的合理性を見だしにくい制度と考えられる。ラジアーの理論を説明した図表1で言うと、中高年期の貢献度の線の傾きが小さくなる、ないし下方にシフトする状態となれば、入社から定年までの期間を通した「貢献度＝賃金」が崩れ、通算でも「貢献度＜賃金」となってしまうため、企業の持ち出しが増えることになる。こうした状況下であれば、企業が年功賃金の維持に消極的となることも頷ける。

また、「年功賃金制度が労務費の増加を招いているため」という点も人口構成の変化を考えれば当然であろう。理論的には、若年期の「貢献度＞賃金」の部分を中高年期に受け取り、働く期間全体で「貢献度＝賃金」となるようにバランスを取るようになる。しかし、現実的には、若年期の「貢献度＞賃金」の部分を積み立て、それを中高年期に引き出すという運用は不可能であるため、その時々企業の稼ぎで中高年期の「貢献度＜賃金」を埋めていると考えるのが自然であろう。ここで問題となるのが、人口構成の変化である。総務省「国勢調査」で年齢階級別の人口構成の変化を確認すると、1970年代は人口構成がピラミッド型になっており、中高年層の人件費負担はそれほど目立たなかったと考えられる（図表3）。ただ、1990年代になると、団塊の世代（1947年から1949年生まれ）が中高年期となり、労務費負担の重さが意識されるようになったと推察される。さらに、2010年代は人口構成が逆ピラミッド型に近づいており、将来的にも中高年層の労務費が重荷となる状況が続くという予想が広く受け入れられるようになったのではないだろうか^{（注3）}。

このように年功賃金を維持するコストが高まる中で、賃金カーブが徐々にフラット化していったと

図表3 年齢階級別の人口構成はピラミッド型から逆ピラミッド型へ



考えられる。この結果、労働者が1つの企業に残り続けるインセンティブが低下し、終身雇用の限界に言及する人々が増えたとみられる。なお、村田・堀（2019）では、賃金カーブのフラット化により、労働者の早期離職が促されているとの結果が示されている。

（注2）大湾・佐藤（2017）では、2002～2015年の賃金センサスのデータを用いて、賃金カーブのフラット化が進んでいることを指摘し、このことが労働者にとっての継続就業の魅力を弱めているとの見方を示している。

（注3）定年延長や定年後再雇用といった要因も人件費負担の増加を通じて賃金カーブのフラット化に影響したと考えられる。詳しくは遠藤（2016）を参照されたい。

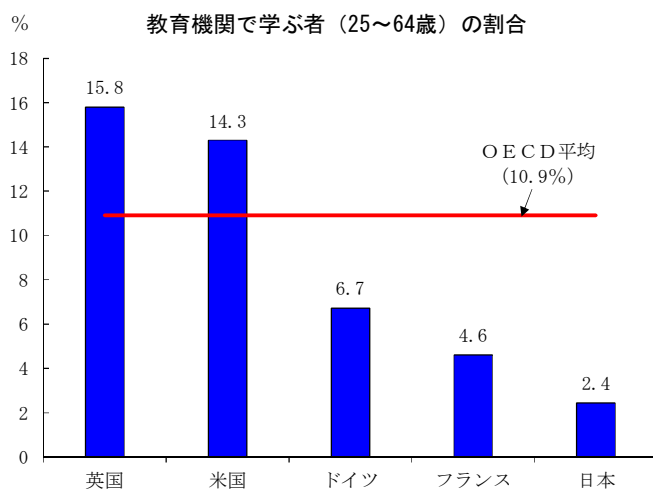
3. 30、40 歳代の一部が「終身雇用難民」となる恐れ

この先、さらに賃金の年功度合いが弱まれば、終身雇用の揺らぎは一段と大きくなると考えられる。こうした中で、その負の影響を強く受けるのが現在の30、40歳代の労働者であろう。年功賃金の維持が難しくなる中で、今後は、若年か中高年かに関係なく、どの時点においても貢献度（スキル）と賃金が結びついた賃金体系（同一価値労働同一賃金）が徐々に一般化していくとともに、長期勤続を前提としない人材管理を行う企業が少しずつ増えていくと考えられる。実際、直近の報道などによれば、世界的なIT（情報技術）人材の獲得競争の激化を受けて、新卒であってもハイスキルであれば、高額な賃金を支払うという企業が出てきており、こうした変化の兆しがみられる。

現在の30、40歳代の労働者は年功賃金と終身雇用の下で将来の賃金上昇と安定した雇用を前提に将来設計をしている者もいると考えられる。しかし、スキルに基づく賃金体系が一般化すれば、スキルを伸ばした労働者には賃金の上昇が約束される一方で、スキルに大きな変化のない労働者については、年齢を重ねても賃金上昇を見込めない状況に陥ると考えられる。また、長期勤続を前提としない企業が増えていく中で、不安定な雇用にさらされる者（「終身雇用難民」）も出てくる恐れがある。技術進歩が速く、スキルが陳腐化しやすい環境下では、若年期に身につけたスキルだけで、その後の職業人生を全うするのは困難である。

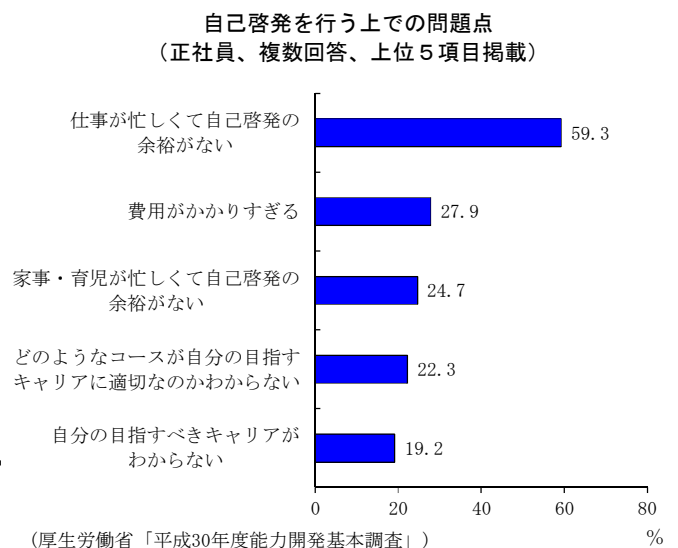
こうした中で30、40歳代からのリカレント教育の重要性が高まっていくと考えられる。リカレント教育とは、社会人の自己啓発及び学び直しのことである。しかし、現状、わが国においてリカレント教育を受けている者の割合は国際的にみて低いというのが現状である。例えば、OECD（経済協

図表4 教育機関で学ぶ日本人（25～64歳）の割合は国際的にみて低い



（注）調査年は2012年または2015年。
（OECD “Education at a Glance”）

図表5 自己啓発を行う上での問題点



力開発機構)のデータで、25～64歳のうち教育機関で学ぶ人の割合をみると、日本は2.4%となっており、英国(15.8%)や米国(14.3%)に比べてかなり低く、OECD平均(10.9%)も下回っている(図表4)。厚生労働省「平成30年度能力開発基本調査」は、この背景を考える1つの材料となる。同調査で「自己啓発を行う上での問題点(正社員)」をみると、「仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない」や「費用がかかりすぎる」という回答が上位にきていることが分かる(図表5)。「仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない」や「家事・育児が忙しくて自己啓発の余裕がない」については、引き続き働き方改革を通じてワークライフバランスの充実を図っていくことが重要である。また、「費用がかかりすぎる」に関しては、自己啓発に対する費用面での財政的なサポートを一段と手厚くすることも政府に求められよう^(注4)。同時に、「どのようなコースが自分の目指すキャリアに適切なかわからない」や「自分の目指すべきキャリアがわからない」への対応として、政府が用意しているキャリア形成を考える上で有用な情報(キャリアコンサルタントの利用方法など)の発信も重要な課題となる。

(注4) 現状、一定の要件(45歳未満など)を満たす雇用保険の被保険者または被保険者だった者が、厚生労働大臣の指定する教育訓練を受講し、修了した場合、教育訓練給付金が支給される。教育訓練給付金には、一般教育訓練給付金と専門実践教育訓練給付金の2種類がある。両給付金の詳細は厚生労働省のウェブページを参照されたい。2019年4月より、専門実践教育訓練給付金の支給額の上限が3年分から4年分に拡大した(それまでは1～3年の講座が支給対象だったが、4年の講座も追加され支給対象となった)。また、2019年10月より、ITスキルなどキャリアアップ効果の高い講座を対象に給付率を(一般教育訓練給付金の)2割から4割に倍増させた特定一般教育訓練も新設される。

〈参考文献〉

- 遠藤裕基(2016)「人手不足にもかかわらず賃金の上昇ペースが鈍いのはなぜか」浜銀総合研究所 Economic View No. 1
- 大湾秀雄・佐藤香織(2017)「日本の人事の内容と内部労働市場」川口大司編『日本の労働市場』有斐閣、第1章、20-49ページ
- 清家篤(2002)『労働経済学』東洋経済新報社
- 内閣府(2019)『令和元年度 年次経済財政報告』
- 村田啓子・堀雅博(2019)「賃金プロファイルのフラット化と若年労働者の早期離職」『RIETI Discussion Paper Series』19-J-028
- Lazear, Edward. P. (1979) “Why is there mandatory retirement?” Journal of Political Economy, Vol. 87, No. 6

本レポートの目的は情報の提供であり、売買の勧誘ではありません。本レポートに記載されている情報は、浜銀総合研究所・調査部が信頼できると考える情報源に基づいたものですが、その正確性、完全性を保証するものではありません。