日本に終身雇用制は存在しているか？

坪　井　順　一

Has the Lifetime Employment System Existed in Japan ?

Junichi TSUBOI

The lifetime employment system is one of the three sacred treasures of Japanese Management. But, as a matter of fact, Japanese enterprises would never employ people for life. For example,

(1) the life expectancy for Japanese people is 75.23 years (men) and 80.93 years (women), but the retirement age has only been 60 years old recently.

(2) the more the 60 year old retirement age policy increases, the more the introduction of choice retirement about 45 years increases.

(3) a loaned worker and change of work increases before retirement age.

In these situations the lifetime emplomentent has never existed in Japanese Management.

1．はじめに

1987年に発表された日本人の平均寿命は，男性75.23歳，女性80.93歳であるという（1987．7．10付各紙）。まさに高齢化社会の到来である。将来の人口の予測に関しては，いくつかの推計があるが，厚生省の人口問題研究所の推計（表1）(注1)によれば，いわゆる労働人口（15～64歳）は1990年をピークとしてそれ以降はゆるやかに減少し，逆に65歳以上の人口は2020年まで上昇傾向にあると発表されている。今日，65歳以上は11%程度にすぎないが，30年後には20%台に乗り，人口の5人に1人は65歳以上になるわけである。ちなみに，労働力の年齢構成は，2000年で55歳以上の割合が4人に1人になると推計されている。(注2)

高齢化が今後ますます進展する一方で，再三の景気上昇宣言にもかかわらず，円高あるいは内需不況など，経済成長はいま一つの感をぬぐえない。また円高による国際競争力の低下とアジアNIES(新興工業経済地域群)の追い上げへの対抗策として，従来の国内生産から労働コストの安い海外での現地生産や生産委託へ，いわゆる産業空洞化現象も活発化している。アメリカ労働省の調査(注3)によれば，アメリカの製造業の1時間当りの賃金水準は，日本，西ドイツあるいはNIES諸国と比較して以下のようになる。(ドルベースでの比較)

国　名	労働コスト	日本を100として
アメリカ	13.09ドル	137.8
西ドイツ	13.44	141.5
日　本	9.50	100
シンガポール	2.47	26
香　港	1.87	19.7
台　湾	1.71	18
韓　国	1.55	16.3

表1　人口問題研究所新推計(中位推計)

(単位：実数1,000人，割合%)

西暦	総人口	0～14歳人口		15～64歳人口		65歳以上人口	
		実数	割合	実数	割合	実数	割合
1980年	116,916	27,547	23.56	78,791	67.39	10,578	9.05
85	120,301	25,737	21.39	82,366	68.47	12,198	10.14
90	122,834	22,512	18.33	86,032	70.04	14,290	11.63
95	125,383	21,405	17.07	86,897	69.31	17,082	13.62
2000	128,119	22,561	17.61	85,615	66.82	19,943	15.57
05	130,008	23,941	18.42	83,839	64.49	22,228	17.10
10	130,276	23,858	18.31	81,940	62.90	24,478	18.79
15	129,332	22,427	17.34	79,593	61.54	27,311	21.12
20	128,115	21,419	16.72	78,747	61.47	27,950	21.82
25	127,184	21,929	17.24	78,176	61.47	27,079	21.29
30	126,297	23,182	18.36	76,763	60.78	26,351	20.86
35	124,945	23,711	18.98	75,036	60.06	26,198	20.97
40	123,274	23,037	18.69	73,119	59.31	27,118	22.00
45	121,800	22,052	18.11	72,845	59.81	26,902	22.09
50	120,790	21,909	18.14	73,375	60.75	25,506	21.12
55	120,172	22,662	18.86	73,653	61.29	23,856	19.85
60	119,611	23,368	19.54	73,318	61.30	22,924	19.17
65	119,029	23,264	19.54	72,651	61.04	23,114	19.42
70	118,568	22,571	19.04	72,497	61.14	23,500	19.82
75	118,395	22,141	18.70	73,000	61.66	23,253	19.64
80	118,495	22,427	18.93	73,508	62.03	22,560	19.04

表2　労働力の年齢構成の変化

男子（実　数）　　(単位：万人，%)

歳	1970年	1980年	1990年	2000年
15～39	1,886.0	1,813.4	1,625.6	1,686.2
40～54	838.8	1,149.7	1,331.1	1,292.5
55歳以上	521.9	601.6	806.0	964.6
15歳以上	3,246.7	3,564.7	3,762.8	3,943.3
（構成比）				
15～39	58.1	50.9	43.2	42.8
40～54	25.8	32.3	35.4	32.8
55歳以上	16.1	16.9	21.4	24.5
15歳以上	100.0	100.0	100.0	100.0
女子（実　数）				
歳	1970年	1980年	1990年	2000年
15～39	1,182.8	1,078.7	1,139.5	1,162.0
40～54	606.5	725.5	941.5	920.2
55歳以上	296.1	354.3	457.2	531.6
15歳以上	2,085.4	2,158.5	2,538.3	2,613.7
（構成比）				
15～39	56.7	50.0	44.9	44.5
40～54	29.1	33.6	37.1	35.2
55歳以上	14.2	16.4	18.0	20.3
15歳以上	100.0	100.0	100.0	100.0

実　績　　予　測

急激なドル安で時間当りの労働コストは前年比，西ドイツ：42.4%，日本：46.6%と大幅に上昇している。円高の影響があるとしてもNIES諸国の労働コストは，日本の¼から⅙にすぎない。当然のことながら，多くの日本企業が労働コストの安いNIES諸国へ生産拠点を移転し，海外の工場から製品を逆輸入する傾向が増加してきている。今日の日本の雇用問題は，低成長経済下における企業の合理化・省力化による人員削減，産業空洞化現象に伴う国内の雇用機会の減少，そして労働人口の高年齢化に伴う高齢化問題と非常に困難な問題を抱えることとなった。

こうした状況の下で，企業経営，特に日本的経営と呼ばれてきた企業の経営体質は，かつての高度経済成長期には露呈しなかった様々な問題を提起してきている。その1つが日本的経営の中核を成してきたといわれている終身雇用制である。近年マスコミを通じて「終身雇用制の崩壊」というテーマが再三取り上げられている。しかし，ここでは崩壊したか否かではなく，その存在の有無そのものを考えてみたい。終身雇用制は本当に崩壊したのかと問う前に，終身雇用制は本当に存在していたのかと問うべきである。

日本的経営の三種の神器と呼ばれている，年功序列制度，企業別労働組合，終身雇用制の中で，年功序列制度や企業別労働組合は，今日も変わることなく存在している。たとえば，年功給という年齢に応じた生活給形態は，家族のライフ・サイクルに対応した生活保証を形式的に与えるものであり，能力主義が部分的に導入されたとしても家族の生活丸抱え的発想の制度がそう簡単になくなるとは思えない。また企業別労働組合にしても，その良し悪しは別として，わが国にすっかり定着した感がある。(注4) 日本的経営と呼ばれるこれらの支柱は，それが本当に機能しているのであれば，多少の環境の変化にも対応していけるはずである。土台の確立したシステムは簡単に揺ぐものではない。にもかかわらず，終身雇用制の「崩壊」が盛んに取り沙汰されるのは，元来存在していなかったものが，一時的な現象としてあたかも存在していたかの如く見えていたからなのではないだろうか。消えゆく幻想を「崩壊」と錯覚したにすぎないのである。

終身雇用制が強調された1950年代後半から1970年頃までの高度経済成長期は，作れば売れる時代であり，急速な技術革新にも支えられ企業は積極的に設備投資をおこない，国際競争力を伸ばしていった時期であった。しかし，一方では，1960年代後半から若年労働力が減少し始めていた。それまでの慢性的な労働力過剰状態から，1970年代の若年労働力の不足の傾向（表3）(注5) に対し，企業は安価で稀少な若年労働力を「金の卵」ともてはやし確保に努めた。この時期の急激な設備投資の増加は，労働力需要を増大させ，定年退職以外では企業を退職することもなく，一方で毎年大量の定期採用を繰り返し，入社すれば定年まで同じ会社で勤務するかの如き風潮を一時的に作り上げたのである。経営者はこれを終身雇用制と称し，あたかも社員の生涯にわたる生活を保証するがごとき運命共同体と考え，経営が家族的であることを美徳としたのである。

2．平均寿命と定年制

終身雇用制は lifetime employment system あるいは permanent employment と表現されている。いずれも生涯雇用を意味しているが，必ずしも終身雇用制の中身を正確に表現しているとはいい難い。まず，終身雇用制は，周知のように生涯雇用ではない。文字通りの身が終るまで会社が雇用してくれるわけではなく，わが国では55歳～60歳で定年（強制退職）がある。後述するアメリカのように，定年制がなく，働きたいだけ働けるのであれば，真の意味で生涯雇用ということができる

表3　学校卒業者の就業状況　(1,000人)

3月	中学			高校			大学		
	卒業	就職	就職進学者	卒業	就職	就職進学者	卒業	就職	就職進学者
総数									
昭45	1667	214	57	1403	803	14	368	275	1
47	1561	134	45	1319	684	15	433	319	1
48	1541	104	41	1326	653	15	446	331	1
49	1624	85	41	1337	627	15	456	347	1
50	1580	63	31	1327	577	15	479	353	0
51	1564	55	26	1325	548	12	502	351	0
52	1580	49	27	1403	576	21	526	376	1
53	1607	47	24	1391	576	20	547	390	1
54	1635	44	21	1383	573	18	573	419	0
55	1723	44	23	1399	581	18	575	433	0
うち男子									
昭45	852	113	28	715	388	8	219	178	1
47	797	72	19	660	319	8	273	215	0
48	787	57	17	661	301	8	278	216	0
49	829	46	18	667	288	8	280	221	0
50	807	35	13	662	264	8	294	216	0
51	799	30	11	659	252	6	291	215	0
52	808	28	12	698	269	6	297	223	0
53	822	27	11	694	271	6	308	232	0
54	837	26	10	691	271	5	321	245	0
55	881	28	12	699	276	5	324	252	0

が，わが国の場合，従来のように55歳で定年となり企業から身を引くと，60歳の公的年金の支給までは原則的には収入の途がなくなり，退職一時金の食いつぶしや再就職という形で55歳から60歳までを過さなければならず，生活上の問題も生じてくる。さらに，60歳定年制の導入に伴って厚生年金の支給開始を65歳に繰り下げようという動きもある。冒頭でも述べたように，わが国の平均寿命は男の場合で75歳に到している。しかし，定年制が定着したといわれている明治30年代，55歳定年制に対して，当時の国民の平均寿命は男42歳，女44歳であったという。(注6) 寿命42歳で定年55歳であれば，それは生涯雇用と呼ぶにふさわしい。けれども，平均寿命が伸びるとともに，55歳定年制は，生涯雇用というにはふさわしくないものとなってきている。もちろん，企業がいうところの終身雇用制は定年までの雇用保証にすぎないわけであるが，高齢化が進み，高年齢者の比率が増加する傾向にある今日——たとえば，1984年の日本の人口で65歳以上の占める割合は9.9%（これでさえ西欧の2～4倍のスピードで伸びている）だが，2015年には21%になると予測されている(注7)——定年までの雇用保証さえ不確実なものとなりつつある。一方で高齢化に伴う定年延長が叫ばれつつ，他方では定年延長とは名ばかりの早期退職へと追いやられる傾向もある。多くの企業が定年延長を実施すると同時に45歳前後を目処とした選択定年制を併せて導入しているのである。選択定年制についてはまた後述するとして，これが終身雇用制として日本的経営の1つの柱となってきた制度なのだろうか。

3．定年制の実施

今日，定年制を実施している企業は(表4)(注8)の通りである。55歳定年制は年を追って確実に減少し，一方で60歳定年制も徐々に増加する傾向にある。昭和59年（1984）には55歳定年の企業が30%を割り，ほぼ半数の企業で60歳定年制を導入していることがわかる。規模別では，5000人以上の大企業で55歳定年制を実施しているのは僅か8.7%にすぎず，60歳定年制の企業は57.9%を占めている。しかし，こうした大企業の定年延長に対する姿勢は，(表5)(注9)にみられるように決して積極的に延長しているわけではない。大企業では労働組合からの要求，社会的要請あるいは高年齢者雇用率達成など外的な要因による定年延長が主であり，自主的でかつ高齢化社会へ向けての積極的な雇用方針としての定年延長ではない。高齢化が進行する中で，他の多くの企業が定年を延長する。こうした流れに乗っておかないと企業イメージにも影響するということであろうか。

従業員300人以下のいわゆる中小企業では，定年延長は労働力の確保のため（労働者が不足するため）とする回答が相対的にやや高い。しかし大企業ではまったくない。中小企業では規模が小さくなればなる程，若年労働者の積極的な確保が難しく，高年齢者であっても作業条件などの改善により，労働力とみなしうる限りは雇用する。あるいは，永年勤続し

表4　一律定年制のある企業の定年年齢階級別企業数の割合の推移とその企業規模および産業別にみた割合：昭和59年

(%)

年次，企業規模，産業	一律定年制のある企業	55歳未満	55歳	56～59歳	60歳	61～64歳	65歳	66歳以上	不明
昭和48	100.0	0.3	52.0	12.3	32.4	0.4	2.6	－	－
51	100.0	0.3	47.3	15.9	32.3	0.3	2.8	0.5	0.6
53	100.0	0.1	41.3	19.4	33.7	0.4	4.4	－	0.7
55	100.0	0.2	39.5	20.1	36.5	0.7	2.5	－	0.6
57	100.0	0.5	35.5	18.2	43.0	0.8	2.0	0.0	－
58	100.0	0.3	31.3	19.0	45.8	1.0	2.5	0.1	－
59	100.0	0.1	29.6	18.3	48.3	1.3	2.0	0.5	－
企業規模別									
30～99人	100.0	－	28.6	15.1	52.1	1.3	2.3	0.7	－
100～299	100.0	0.3	33.6	23.1	39.6	1.9	1.2	0.2	－
300～999	100.0	0.2	29.9	30.0	38.4	0.2	1.3	－	－
1,000～4,999	100.0	－	21.9	32.4	44.3	1.0	0.4	－	－
5,000人以上	100.0	－	8.7	33.6	57.9	－	－	－	－
産業別									
鉱業	100.0	－	39.5	13.3	47.1	－	－	－	－
建設業	100.0	－	14.9	9.6	69.9	2.4	2.7	0.4	－
製造業	100.0	－	31.9	18.2	47.8	0.2	1.6	0.2	－
卸売業・小売業	100.0	0.3	37.3	18.7	39.6	2.2	1.3	0.8	－
金融・保険業	100.0	－	35.2	22.8	38.3	1.6	2.1	－	－
不動産業	100.0	－	20.3	22.8	40.0	7.1	9.7	－	－
運輸・通信業	100.0	－	27.7	26.7	45.6	－	0.0	－	－
電気・ガス・水道・熱供給業	100.0	－	17.0	51.0	31.1	0.9	－	－	－
サービス業	100.0	0.1	22.3	18.1	49.4	3.1	5.5	1.6	－

雇用管理調査の結果（1月1月現在）。本社の常用労働者30人以上の民営企業。
資料：労働大臣官房政策調査部（産業労働調査課）「雇用管理調査報告」(各年分)

表5　企業規模別にみた定年年齢の改定の動機別割合：昭和57年　(%)

企業規模	延長した企業及び延長予定のある企業[1]	労働組合からの要求のため	高年齢者雇用率達成のため	勤労意欲の向上を図るため	定年年齢を改定しなければ労働者が不足するため
調査産業総数	(21.5)100.0	21.5	8.4	22.3	6.5
5,000人以上	(52.2)100.0	61.7	15.8	41.4	—
1,000～4,999	(47.1)100.0	56.2	15.9	22.9	0.8
300～999	(39.6)100.0	43.6	15.4	20.6	2.2
100～299	(25.2)100.0	21.3	7.0	19.2	6.6
30～99	(17.3)100.0	12.7	6.6	24.0	8.0

企業規模	作業条件の整備により高年齢者が就職しやすくなったため	高年齢労働者の能力を活用するため	定年延長することが社会的要請と考える	従来より勤務延長，再雇用制度があり，これを定年延長に制度的に切りかえた	その他	回答のない企業
総数	4.6	20.5	57.3	13.8	1.8	18.8
5,000人以上	0.8	34.6	82.0	28.6	2.3	12.0
1,000～4,999	2.4	22.3	71.3	21.5	2.6	16.8
300～999	0.8	21.4	67.5	17.0	3.1	17.7
100～299	2.6	22.3	55.6	12.2	2.7	21.2
30～99	6.7	18.9	54.1	13.0	1.0	18.0

雇用管理調査の結果（1月1日現在）。複数回答

[1]（　）内の数字は、定年制を定めている企業を100とした割合。

資料：労働大臣官房統計情報部「昭和57年雇用管理調査報告」(昭57.11)

て仕事がよくわかっている方が労働力としても貴重であるという実際的理由もある。結局，家内工業的色彩の強い中小企業では，年齢に関係なく働ける限り働くこととなる。昭和59年の東京都の中小企業に関する調査（表6）でも，規模が小さくなる程「定年制なし」の数が増え，定年年齢も小規模化するほど高くなっている。

4．何故60歳定年なのか？

周知のように，わが国の定年制はつい最近まで法律によって定められたものではなかった。企業独自の方針あるいは労働組合との協約のもとに，定年制は成立していたにすぎない。しかし，西ドイツやアメリカなど多くの先進諸国では定年制はずっと以前から法律に基づいて実施されている。1986年アメリカでは定年制を廃止する法案に大統領が署名し，1987年1月1日からは定年制（強制退職）を禁止することになった。(1986年11月3日付毎日新聞）1967年に65歳，1978年に70歳と改正されてきた定年制が，1987年以降，企業は基本的には高年齢という理由で労働者を退職させることができなくなったわけである。

わが国の場合，政府の雇用対策計画において60歳定年を努力目標としてきた結果，形式上は60歳定年へと流れ始めている。しかし，内実は決して定年延長ではない。この日本とアメリカの定年に対する取組みの差は一体何であろうか。資本主義の成熟度の相違といってしまえばそれまでであるが，それにしても日本はアメリカに20年以上の遅れをとっている。平均寿命が75歳のこの時代に，まだ60歳を定年として定める根拠は一体どこにあるのだろうか。何故60歳なのか。先に述べたように厚生年金の支給年齢と連動させるためという明確な方針でもない。また，原則的に60歳支給開始の厚生年金も実質的には100％支給される65歳を支給開始とすることも多い。様々な文献をみても定年を60歳とする根拠をほとんど見い出すことはできない。ただ単に，従来の55歳

表6　中小企業の定年制の実施状況（東京都）

	合　計	規　模　別		
		10～49人	50～99	100～299
定年制の実施状況				
定年制あり	100(985)	50.9	27.3	21.8
全員一律	100(825)	52.2	26.2	21.6
延長の具体的計画あり	100(70)	45.7	25.7	28.6
2～3年の内には検討課題になる	100(150)	52.0	26.7	21.3
延長計画なし	100(529)	51.0	27.2	21.7
男女別定年制	100(138)	44.9	32.6	22.5
職種別定年制	100(16)	25.0	37.5	37.5
その他	100(6)	66.7	33.3	－
定年制なし	100(70)	84.3	12.9	2.9
定年年齢の分布				
平均年齢				
55歳	100(257)	56.0	27.6	16.3
56	100(19)	36.8	26.3	36.8
57	100(52)	51.9	25.0	23.1
58	100(51)	45.1	21.6	33.3
59	100(1)	100.0	－	－
60	100(413)	50.8	26.2	23.0
61歳以上	100(29)	65.5	5.8	5.8

注：1．資料、東京都労働経済局「昭和59年中小企業の賃金・退職金事情」
2．カッコ内は集計企業数

あるいは57.8歳定年から一挙に65歳や70歳定年制へと移行することが事実上困難であり，企業の側も対応できる体制にはないというにすぎない。また政府も高齢者の雇用対策を講じても65歳や70歳までの雇用を考慮する段階にはない。いづれにしても60歳定年の根拠は便宜的なものにすぎない。アメリカでは，ペパー議員を中心に年齢による差別を撤廃するという立場から，当初は年金受給年齢である65歳へ，さらに雇用年齢の高齢化に伴って70歳，そして完全なる廃止へと歩んできている。人間が労働することを欲するならば，働く働かないは別の問題として，働くための環境は整備しておくべきである。社会的要請により定年を延長するのであれば，しごく当然のことである。企業の経営を終身雇用制などとわざわざ標榜しなくとも，アメリカは社会のシステムとして生涯働き続けられる体制を作りあげている。しかるに，日本的経営を擁護するある論者は終身雇用制の意義を「定年退職後の雇用機会を企業が探索する努力をする」(注10)点にあると考えている。日本の企業が終身雇用であるとするならば，何故定年制を設け，しかも退職する社員のために次の就職先（出向も含む）を斡旋しなければならないのか。換言すれば，他への就職先を斡旋するくらいなら，定年制を廃止し自社において雇用を保証すればよいのではないだろうか。それをしないのは，企業が高齢化や低成長経済下にあって過剰人員を整理し，総賃金コストをできるだけ軽減したい企業側の思惑，すなわち資本の論理に基づいているからに他ならない。定年制により高齢者の雇用コストに歯止めをかけ，出向，再雇用という形で同じ労働力を低廉に使用，あるいは関係会社に押しつける。高齢者，退職者の生活を本気で面倒を見る気があるのならば，まず，公的年金の受給資格が原則的に開始される60歳定年を完全実施とすべきである。しかし，社会的なポーズを気にしながらも，それが出来ないのは，形式的な60歳定年制すら持て余している企業にとっては当然のことである。

5．労働への意欲

（表7）は，何歳ぐらいまで働きたいかについての調査報告である。「その他」，「わからない」を除けば約半数が「働ける限りずっと」と答えている。しかも定年間近の50歳台後半で47%，定年年齢に達したはずの60歳台前半では60.4%もの人が「働ける限りずっと」と答えている。高齢時の労働への意欲は，30歳台より40歳台，40歳台より50歳台と高年齢になればなるほど，60歳まで，あるいは65歳まで働きたいとする希望が多くなっている。60～64歳で「60歳でよし」とするのは，わずか1.9%にすぎないが，65歳，70歳あるいは働けるかぎりずっととする回答は極端に多く

表7　何歳ぐらいまで働きたいか

	該当者数	50歳くらい	55歳くらい	60歳くらい	65歳くらい	70歳くらい	働ける限りずっと	その他	わからない
	人	%	%	%	%	%	%	%	%
総数	2,679	5.9	8.1	21.4	10.5	2.9	43.4	2.6	5.2
〔都市規模〕									
11大都市	455	4.6	6.2	20.0	10.1	4.0	43.1	2.9	9.2
人口10万以上の市	925	7.9	7.6	19.9	9.6	2.4	44.5	2.8	5.3
人口10万未満の市	565	5.3	9.6	24.2	10.8	1.9	40.9	2.3	5.0
町村	734	4.6	8.9	22.1	11.4	3.7	44.3	2.3	2.7
〔性別〕									
男	1,601	2.4	7.9	26.5	14.5	3.9	41.0	0.9	2.9
女	1,078	11.1	8.3	13.9	4.5	1.5	47.0	5.1	8.5
〔年齢別〕									
20～29歳	423	7.1	7.8	16.1	4.7	1.4	39.0	9.2	14.7
20～24歳	164	5.5	7.3	12.2	4.9	1.2	35.4	16.5	17.1
25～29歳	259	8.1	8.1	18.5	4.6	1.5	41.3	4.6	13.1
30～39歳	770	9.5	10.3	20.8	8.3	1.6	42.3	1.8	5.5
30～34歳	410	9.3	8.8	21.7	9.0	1.7	41.2	2.0	6.3
35～39歳	360	9.7	11.9	19.7	7.5	1.4	43.6	1.7	4.4
40～49歳	769	6.4	10.1	24.4	9.2	2.3	43.4	1.0	3.0
40～44歳	379	7.4	9.8	27.2	7.4	0.8	42.5	1.1	4.0
45～49歳	390	5.4	10.5	21.8	11.0	3.8	44.4	1.0	2.1
50～59歳	563	0.9	4.6	27.5	16.2	4.3	43.7	1.1	1.8
50～54歳	333	1.2	6.9	30.9	13.5	3.3	41.4	1.5	1.2
55～59歳	230	0.4	1.3	22.6	20.0	5.7	47.0	0.4	2.6
60～64歳	154	0.6	0.6	1.9	22.1	11.7	60.4	1.3	1.3

資料：内閣総理大臣官房広報室「暮らしの意識に関する世論調査」による。昭和57年12月調査
注：調査対象は、全国の20歳以上65歳未満の有識者3,446名

表8　定年退職後も働きたいか―被傭者―

	該当者数	ぜひ働きたい	よい仕事があれば働きたい	働きたくはないが生活のために必要であれば働く	働きたくない	その他	わからない
	人	%	%	%	%	%	%
総数	1,729	26	32	16	18	1	7
〔性別〕							
男	1,101	32	34	17	11	1	5
女	628	15	30	14	29	1	11
〔年齢別〕							
20～29歳	355	17	31	18	22	0	12
30～39歳	544	26	31	16	18	1	8
40～49歳	483	27	34	18	16	1	4
50～59歳	291	30	33	13	18	2	4
60～64歳	56	50	28	4	5	4	9

資料：内閣総理大臣官房広報室「暮らしの意識に関する世論調査」による。昭和57年12月調査
注：調査対象は、全国の20歳以上65歳未満の有識者3,446名

なっている。また，定年後の労働に関しても（表８）にみられるように，「ぜひ働きたい」「よい仕事があれば働きたい」とする積極的意思を持つ者は，40歳台で61％，50歳台で63％，60歳台前半では78％と非常に高くなっている。とくに，定年年齢に該当する60歳台での定年後の労働意欲の高さは「働きたくない」５％，「仕方なく」４％と比較してもきわだっている。高年齢者の労働への意欲がいかに強いものであるかを如実に物語っている。こうした働きたい意欲を強く持つ高年齢者に対して企業は形式的な60歳定年制を導入しているにすぎないのである。

明治30年代（明治30年：1897）にわが国では，前述した55歳定年制が定着したといわれている。当時はごく一部の社員にのみ適用されただけなのであるが，それから90年，およそ一世紀を経て，人間の寿命は倍近く伸びたが定年制はようやく55歳から60歳へと５歳伸びようとしているにすぎない。人間の平均寿命の伸びなど考慮することのない企業の論理に基づく雇用方針が，何故終身雇用制なのだろうか。企業経営体を家族の如くみなし経営家族主義とはいうけれど，はたして本当に企業は従業員の一生涯を保証してくれるのだろうか。

資本主義の歴史が長く，契約概念が発達している欧米では，企業経営体は人間にとって運命共同体ではない。一個人が企業と雇用契約を結び，労働力を提供して賃金を受け取る。普通の労働者は一日の勤務時間が終ると残業などせずに家路につく。休日は，日本の企業のように福利厚生施設など使わずに自ら宿を取って出かけていく。そもそも日本のように保養所や会社のグランドなどを福利厚生施設として作ったりはしない。スポーツ施設などは社会的な設備として市民のだれもが利用できるように整備すべきであり，一企業が自社の従業員だけのために作るべきものではない。一説によれば，こうした福利厚生費は日本の企業全体の平均で給与支払月額の35％にも到するという。(注11) いかにも企業が従業員のために様々な福利厚生をおこなっているようで，実際には35％近くの賃金をカットしているに等しい。人は企業に対して契約により労働力を売っているだけであり，全人格を企業に委ねているわけではない。企業は個人の休日の過ごし方にまで関与せずに，正当な賃金を支払い，個人の行動は各自の才覚に任せるべきである。

さて，福祉国家型のヨーロッパの国々では，高齢者は日本とは逆に早期に退職し年金生活に入る傾向にあり，そのため平均退職年齢は，年金支給開始年齢の65歳を下まわり，国よっては58歳まで低下しているという。(注12) いつまでも働き続けたいと希望するところは定年が伸びず，定年を延長したところは早期に退職する，何というパラドックスであろうか。わが国の場合，物価が高く年金だけではなかなか生活が難しい現状にある。(表９)(注13) にみられるように，わが国の公的年金の金額は欧米諸国と比較して金額的には欧米諸国に劣るものではない。しかし年金だけでは生活してゆけないわが国の諸事情，たとえば先述した物価高に加え，土地・住宅問題，教育費など生活感覚の上で欧米諸国とはかなり大きな隔りができている。(注14) （表10）は老後の収入源についての調査結果であるが，およそ半数が公的年金を主たる収入源と考えており，退職金の取り壊しは，わずか3.5％にすぎな

表９　年金給付水準の国際比較

	老齢年金額[a]（平均月額）	対賃金比[b]
日　本（厚生年金）	11.3万円	44％
アメリカ（老齢遺族障害保険）	（夫婦）14.9	46
イギリス（国民保険）	（夫婦）10.0	48
西ドイツ（労働者年金・職員年金）	10.4	41
スウェーデン（国民保険）	（夫婦）8.2	46

注：a. イギリスのみ1982年、他は1983年
　　b. 日本は対現金給与総額比
資料：厚生省年金局調べ

表10　老後の収入は何か

	該当者数	就労による収入	公的年金（国民年金・厚生年金など）	個人年金（信託銀行など）	自分の貯金のとりくずし	退職一時金のとりくずし	企業年金	家族や子供からの小遣いや仕送り	預貯金などの利子	家賃や地代などの財産収入	その他	わからない
	人	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
総数	2,701	22.5	52.4	1.7	6.3	3.5	2.1	2.1	1.9	2.4	0.3	4.9
〔地域〕												
11大都市	552	27.5	47.1	2.0	4.7	4.2	2.4	0.7	2.5	2.0	0.4	5.5
人口10万以上の市	886	22.0	51.4	1.5	7.7	4.5	2.4	1.0	1.4	2.9	0.1	5.2
人口10万未満の市	567	20.1	54.1	2.3	7.1	2.6	2.3	2.5	2.1	1.8	0.4	4.8
町村	696	21.0	56.5	1.4	5.2	2.3	1.3	4.2	1.9	2.6	0.4	3.3
〔性別〕												
男	1,681	25.8	49.7	1.4	5.9	4.3	2.5	2.1	1.4	2.9	0.4	3.6
女	1,020	17.1	56.9	2.3	6.9	2.1	1.4	2.1	2.7	1.7	0.1	7.0
〔年齢別〕												
20～29歳	448	19.6	48.0	0.9	7.8	4.2	2.7	2.0	1.1	2.0	0.2	11.4
20～24歳	178	16.3	44.4	1.1	6.7	2.8	5.1	2.2	1.7	2.8	－	16.9
25～29歳	270	21.9	50.4	0.7	8.5	5.2	1.1	1.9	0.7	1.5	0.4	7.8
30～39歳	806	23.6	49.8	2.2	6.7	4.3	2.2	1.2	2.2	1.9	0.4	5.5
30～34歳	425	20.0	53.9	2.8	6.6	3.8	1.9	1.2	1.9	1.2	0.5	6.4
35～39歳	381	27.6	45.1	1.6	6.8	5.0	2.6	1.3	2.6	2.6	0.3	4.5
40～49歳	824	23.3	54.9	1.6	5.9	3.5	1.7	2.1	1.6	3.0	0.2	2.2
40～44歳	397	24.7	54.3	2.3	6.3	3.5	1.3	1.3	1.3	2.8	－	1.3
45～49歳	427	22.0	55.7	0.9	5.6	3.5	2.1	2.8	1.9	3.3	0.5	3.0
50～59歳	623	22.0	59.7	1.9	5.1	1.8	1.9	3.2	2.4	2.6	0.3	3.0
50～54歳	359	23.7	52.9	1.9	5.3	1.7	1.9	2.8	3.1	3.6	0.3	2.8
55～59歳	264	19.7	59.5	1.9	4.9	1.9	1.9	3.8	1.5	1.1	0.4	3.4

資料：内閣総理大臣官房広報室「勤労者の老後の生活設計に関する世論調査」による。昭和56年８月調査
注：調査対象は、全国の20歳以上59歳までの有識者3,480名

い。年齢別にみても年齢が高くなるほど公的年金への期待は高くなっている。しかし，退職金の使途（表11）をみると，約半数が退職金を老後の生活資金と考えている。また，退職金を公的年金が支給されるまでのつなぎとするものもポイントはそれほど高くはないが，40歳台以降の高齢者ではやや高くなっている。いずれにしても退職金が定年後の生活資金としてかなりのウエイトを占めていることは確かである。

6．選択定年制

昭和61年10月から，従来は単なる努力義務にすぎなかった定年延長が「高年齢者等の雇用の安定に関する法律」として初めて法的な裏付けをみることとなった。前述したようにアメリカが65歳定年制を法制化したのは1967年である。年齢を顧りみず法律化した点だけを考えても，およそ20年の差がある。しかも定年を延長したからといって両手を上げて喜べるような状況でもない。60歳定年制ができると同時に，一方では出向，転職，早期退職制度など，中高年者を事実上排除する施策が導入されている。1987年７月12日付の新聞に発表された労働省の「62年雇用管理調査」によれば，61年１年間の一時出向者は568000人にも達している。定年を延長するということは，誰もが一律に定年まで雇用されるということを意味しない。退職金の割増などによる早期退職への勧誘，これは定年制延長が法的に定められても，個人が自主的に退職するのであれば，事実上問題はない，ということを

表11　退職金の使途（被傭者に）

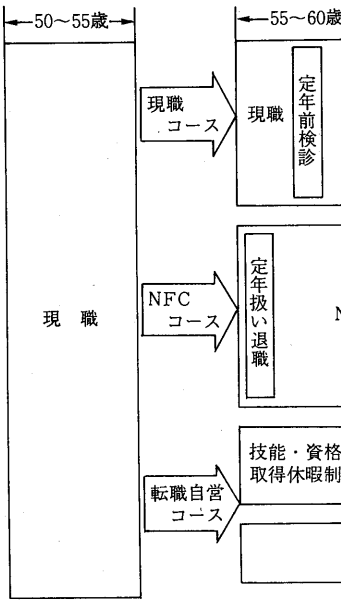
	該当者数	住宅取得のため	住宅の増改築のた	子どもの教育費や結婚の費め	公的年金をもらえるまでのつなぎの資金	自営業開業のための資金	老後の生活を楽しむ（旅行や趣味など）ため	老後の生活資金	病気などの不慮の出費の備え	その他	わからない
	人	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
総数	1,825	8.8	5.9	18.9	6.0	5.3	36.0	48.7	31.5	0.8	9.9
〔地域〕											
11大都市	411	11.2	3.6	15.6	5.4	5.8	34.5	47.9	26.0	0.5	10.9
人口10万以上の市	675	8.6	4.9	16.7	5.3	4.9	39.3	48.4	35.1	0.7	11.1
人口10万未満の市	378	10.6	6.6	19.6	3.4	7.4	36.2	42.3	28.3	−	8.7
町村	361	4.7	9.4	26.0	10.5	3.6	31.3	46.8	34.3	1.1	7.8
〔性別〕											
男	1,187	10.0	6.5	19.1	7.2	6.7	35.1	47.2	30.5	0.7	8.8
女	638	6.6	4.7	18.5	3.6	2.7	37.6	45.9	33.4	0.5	11.9
〔年齢別〕											
20～29歳	381	8.7	5.5	18.1	4.5	8.4	39.6	34.1	23.4	0.5	17.6
20～24歳	163	6.7	3.1	17.8	3.1	9.8	38.7	27.6	19.0	0.6	20.9
25～29歳	218	10.1	7.3	18.3	5.5	7.3	40.4	39.0	26.6	0.5	15.1
30～39歳	573	11.3	5.8	21.3	5.9	7.3	32.8	47.6	31.4	0.2	9.6
30～34歳	304	9.5	6.3	21.4	6.3	8.9	30.9	47.4	31.8	−	11.8
35～39歳	269	13.4	5.2	21.2	5.6	5.6	34.9	48.0	31.2	0.4	7.1
40～49歳	522	6.1	6.9	22.0	6.5	3.4	35.6	51.7	35.6	0.8	6.6
40～44歳	261	6.9	5.7	24.9	6.5	4.2	35.6	52.1	34.1	0.4	5.7
45～49歳	261	5.4	8.0	19.2	6.5	2.7	35.6	51.3	37.2	1.1	6.9
50～59歳	349	8.9	4.9	11.2	6.9	1.4	37.8	51.8	34.4	1.1	7.4
50～54歳	221	11.3	5.0	13.1	6.8	2.3	36.7	52.0	32.6	0.5	7.7
55～59歳	128	4.7	4.7	7.8	7.0		39.8	50.8	37.5	2.3	7.0

資料：表9に同じ

前提としておし進められている。また，出向や転職を促進することにより本業部門での中高年齢層を削減する。特に転職に関しては，企業が積極的に転職のための後押しをもおこなっている。その一つの例が，定年延長と時を同じくして導入された選択定年制である。

選択定年制は，一定の年齢に達した段階で定年に対する本人の取り組み方を考えさせるための制度だと考えてもよい。選択定年制にもいくつかの方策の組み合わせがある。たとえば，(1)定年まで働くが再雇用はしない。(2)専門職として60歳まで働くが，50歳で一時退職し再雇用する。(3)割増退職金をもらって早期に退職する。この制度は大体3つの選択案の中から1つを選ぶのであるが，先にあげた専門職制度，早期退職制度の他に，有給教育訓練休暇――これは転職コースといってもよく，転職のための技能や資格の取得に対して企業が後押ししようというもの，フレックス・タイム制の導入，勤務地の限定なども選択肢としてとりあげられている。この選択定年制のモデルケースとして，松下電器における「65歳雇用保証制度――熟年ライフプラン」がある。この制度の概要をふまえながら選択定年制の問題点を検討してみたい。(図12(注15)参照) 松下電器の場合，現行の定年は60歳であるが，雇用保証は65歳までおこなう点が従来の選択定年制と異なるところである。(1)現行の60歳定年のあと65歳までは隔日勤務か半日勤務を行う。(2)55歳で退職し，新設の受皿会社に入り，65歳まで働く。(3)55歳以上になれば転職あるいは自営のための有給の資

図12　松下電器の「熟年ライフプラン」の実施状況（昭和60年２月）



実施状況		現在の人員
内容	導入時間	
シニア・パートナー制度	昭和57.1.1	22
松下エンジニアリングサービス㈱	昭和56.2.1	33
松下総合保険サービス㈱	昭和56.5.21	7
㈱松下電器共済会	昭和56.12.21	7
技能・資格取得休暇制度	昭和55.11.21	1

格取得教育訓練制度を設け，資格取得後に退職する，このうちのいずれかを選択することになっている。この制度はまだ実験的な要素が強いのであるが，何よりも55歳の時点で以後10年間のコースの選択を強いられるのであれば，結局は55歳で定年扱いになっているに等しいことになる。他の多くの企業と比較すれば雇用を延長しようという積極性を感じとることができるが，やはり基本的には定年延長が企業の負担であることに変りはない。松下イズムの人間観がこうした65歳までの雇用方法を考えだしたのだが，本当に働く人間のことを考えるのならば，働くことを欲する間は無条件で雇用すべきであり，究極的にはアメリカのように年齢を退職の理由にすべきではないのである。松下の場合，給与も55歳時の給与体系がそのまま60歳まで保証され，それ以後も基本的には退職時の80％が支給されるという。通常，選択定年制を導入している企業では，給与のピークは45歳から50歳の間であり，それ以後は横ばいか暫時低減していく傾向にある。これも松下らしいところであるが，松下ほどの規模だからこそできるのかもしれない。受皿会社にしても数少ない人数の時はよいが，1000人，2000人と数が増えた時にも同じように受皿会社を作ることができるのだろうかという疑問もわいてくる。

選択定年制は，過剰気味の中高年層を企業から排除するための１つの方策にすぎない。本来なら定年延長に伴って60歳まで雇用すべきところを退職金の割増や有給による資格取得といった，いわゆる「アメ」を見せることによって結局は定年前退職を目ざしているということができる。企業は元来，合理的な存在であり，不要な労働力は切り捨てられて然るべきものである。それをあえて行わないというのが終身雇用制の建て前の部分であった。しかし，今日のように中高年層の増加，高齢化，あるいは低成長経済の下では，実質的に建て前ばかりでは企業の活動が円滑にはいかず，本音の部分が露呈してくることになる。経済が高度成長期には労働力が不足気味で雇

表13　早期退職制度の導入状況　（単位：%）

企業規模	導入している	導入していないが、導入するつもりだ	導入しておらず、導入するつもりもない	不明	計	実数
300人未満	4.8	17.4	65.2	12.6	100.0	207
300～1000人未満	14.0	25.0	57.3	3.7	100.0	164
1000～3000人未満	31.9	25.0	40.5	2.6	100.0	116
3000～5000人未満	51.4	21.6	21.6	5.4	100.0	37
5000人以上	55.0	15.0	26.0	4.0	100.0	100
合　計	23.1	20.5	49.7	6.7	100.0	629

用が促進されていたが現実に過剰労働力を抱えると60歳定年制が法律化されたにもかかわらず，労働者の自主性を強調するような早期退職制度の積極的な導入を図ろうとする。このような雇用制度のあり方の一体どこが終身雇用制なのであろうか。（表13）[注16]は早期退職制度の導入状況である。中高年齢層が企業の貴重な戦力となる中小企業ではこの制度の導入は低いのだが，規模が大きくなればなる程導入の比率は高くなっている。また現在導入してなくとも導入を予定している企業を含めると3000人以上の企業の70%がこの制度を導入あるいは導入を予定していることになる。最近の各種の雇用に関する調査報告[注17]でも将来の中高年層の雇用状況は非常に厳しい状況にある。定年延長傾向にもかかわらず6割の企業が定年前転職を希望しているという。何のための定年延長なのだろうか。

7．出向，転職

選択定年制が企業内の中高年層の定年延長に対する一つの布石であるとするならば，ここ数年急激に増えてきた出向は，企業内の雇用調整ということができる。出向の形にも，本社に在籍したまま出向する一時出向と退職後に出向する退職出向とがあるが，前述した「62年雇用管理調査」によれば61年度の一時出向者は累積で56万8千人になり，しかもほとんどの出向期間は未定であるという。選択定年制と出向は，企業がいかに定年延長を迷惑がり困惑しているかを如実に物語っている。企業内の中高年層は役職やポストがなく過剰気味である。この過剰人員を出向させたり転職させることにより本業部門の人員削減を図らざるを得ないことになる。ここ数年来，第2次産業から第3次産業への転出が増加している。『62年版労働白書』は今後8年間に第2次産業から第3次産業，特にサービス業に220万人が転職すると予測しているが，これを裏付けるように62年度前半の雇用動向調査（労働省）では，第2次産業から第3次産業への転職者は14万人にも達している。離職の理由は個人的理由とするものが多いのであるが（70%），しかし経営上の理由も急増している。いずれにしても数多くの企業で中高年齢層を中心とした内部の雇用調整が積極的におこなわれていることに疑問の余地はない。企業の活動はビジネスであり，合理的な精神によっておこなわれるのが当然である。そうした意味では日本的経営にみられる非合理性や曖昧さはビジネスにはふさわしいものではない。日本的経営ではこの非合理性を和や情のもたらすものとして美化している。

8．おわりに

終身雇用制の意味は，終身（定年まで）雇用をするというよりも，一度採用したら定年まで解雇をしないという点に特色があるといわれている。しかし，様々な形でふれてきたように，企業が本気で文字通りの終身雇用を

考えているわけでもなく，また定年すらも，できれば早期に退職させたいという意向を抱いていることも明白である。それを実現するために選択定年制を導入し，早期退職を図り，あるいは出向，転職という形で余剰労働力を調整し，中高齢層の賃金の抑制を通して総労働コストの低減を図ろうとしているのである。しかも公的年金が支給される60歳よりも数年も早く定年により退職を強制される。いくら終身雇用制を標榜してみても実際には終身雇用制の形骸もないのである。あるのは企業の論理にすぎない。高田馨教授は，経営者は社会的責任の一端として従業員に対する雇用安定性を確保する義務があるというシェルドンの説を紹介しつつ，日本の終身雇用制がこうした経営者の基礎的責任を果たす結果となっていると評している。(注18)終身雇用制が雇用の安定性に大きく貢献するのであれば，むしろ今日のように雇用環境が不安定な時期にこそ，その真価を発揮すべき時なのではあるまいか。しかるに，現実の施策はただ単に中高年層の余剰労働力の安易な切り捨てでしかない。かつての高度経済成長期の終焉と時を同じくしたベビーブーム世代の成人化，そして中高年化，いわゆる団塊の世代は今日の総人口の約8.4%を占めるといわれている。この団塊の世代が企業の中で中堅として活躍するようになるにつれ，ポスト不足が顕在化し，低成長期とも重なって人員削減，合理化，出向，転職といった憂きめにあっている。終身雇用制は現実的に対応できなくなったから崩壊したのではなく，本来，存在していなかったのではないだろうか。高度経済成長期の経営者の願望であり，かつ幻想にすぎなかったのではないだろうか。

ここでは日本的経営に根ざす様々な問題を検討する以前に，また，日本的経営とは何かを論ずる前に，日本的経営の特徴の１つといわれている終身雇用制の存在の有無について言及した。終身雇用制は，言われている程には実体のない存在であり，現実におこなわれている企業の雇用体制も働く人々にとって，決して満足のいくものでもない。アメリカはいち早く，労働を年齢によって制限することを禁止した。アメリカほどではないがヨーロッパの国々も70歳までの雇用を法律で保証している。企業がいかに資本の論理で動いているとしても，法的に人間の働く権利が守られているところもある。日本は単に企業の意識が低いだけではなく，行政もその認識に欠けているといわざるを得ない。ただ，こうした問題は日本的経営を生み出した日本人の意識に委ねられている部分が多い。それはまた別の機会に論ずべき課題でもある。

注釈

（注１）　福武直，青井和夫編『高齢社会の構造と課題』，東京大学出版会，1985. p. 4

（注２）　Ibid., p. 24

（注３）　1986年度の調査。「ニューズ・ウィーク日本版」1987.9.13日号, p. 15. および日本経済新聞, 1987.8.23による。

（注４）　プロ野球選手会労働組合の設立とヤクルト選手会の労働組合脱退の例は，わが国の労働組合のあり方を示した典型的な例である。前者は，アメリカの大リーグにみられるような職能別労働組合の結成を意図したものであるにもかかわらず，ヤクルト選手会は親会社に労働組合がないとはいえ，職能別労働組合の意味を理解することなく，その発想はあまりに企業別労働組合的である。球団は給与面でも待遇がいいとか，退団後も就職先を斡旋してくれるなど，自球団がよければそれでよいとする発想でしかない。しかし，職能別労働組合とは，その職業に携わっている人々全ての問題，たとえば最低年俸の引き上げ，公傷，年金問題，オールスター戦の負担減など，こうしたプロ野球選手全体の問題を扱うのであって一球団だけよければそれでよいという問題ではないのである。

（注５）　経済企画庁調査局編「経済要覧」昭和56年版（1981）p.199「学校卒業者の就業状況」による。原資料は文部省大臣官房調査統計課「学校基本調査報告書」,「学校基本調査速報」。大学への進

学率が高まるなかで，中高卒業者の就職の減少状況がよくわかる。

(注6)　吉川栄一著『日本的人事労務管理』有斐閣，1982. P. 325

(注7)　NHK取材班『日本の条件16　高齢化社会』日本放送出版協会，1985. pp. 62-63

(注8)　エイジング総合研究センター編集委員会編著『1986高齢化社会基礎資料年鑑』p. 259

(注9)　Ibid., p. 259

(注10)　津田真澂著『日本的経営の擁護』東洋経済新報社，1976. p. 30

(注11)　山田一郎著「日本的経営の批判」第三出版，1976. pp. 20−21。これには次のものが含まれている。スポーツ施設，労働組合用建物ないし事務所の無料提供，サマーハウス，宿泊所ないし休憩所，保養所，完全あるいは部分的な直接・間接の給食費支給，図書館等娯楽施設，低家賃の住宅供与と寮施設，住宅建設資金の前貸，退職金，ボーナス，通勤費等々。

(注12)　NHK取材班，op. cit., p. 17 高齢期の雇用形態には，早期退職型と高齢者就労型の2つのタイプがあり，日本の場合は後者を志向しつつあるという。

(注13)　福武直／青井和夫編，op. cit., p. 123

(注14)　「日経ビジネス」，1987. 7. 20号の特集記事「西ドイツの知恵」の中で，西ドイツでは食料品が安く，4人家族の1ヵ月の食費は5万円ですみ，教育費も公立がほとんどで，大学まで入学金，授業料ともタダ。その他住宅は5〜6万，公的施設も格段に安いという現地レポートを載せている。

(注15)　NHK取材班，op. cit., p. 193

(注16)　労働大臣官房政策調査部編『日本的雇用慣行の変化と展望(調査編)』大蔵省印刷局，1987. p. 113

(注17)　最も最近のものとして労働省の人事・労務管理研究会のまとめた「高齢化等の下での人事制度」の報告がある。1988年6月8日付各紙にて概要記載。

(注18)　高田馨，細井卓編「日本的経営の特質」ダイヤモンド社，1974. p. 41

参考文献

1．エイジング総合研究センター編集委員会編著『1986高齢化社会基礎資料年鑑』

2．秋光翔著『日本的システムの総点検』，通商産業調査会，1984

3．安藤喜久雄・石川晃弘編『日本的経営の転機』，有斐閣，1981

4．福武直・青井和夫編『高齢社会の構造と課題』，東京大学出版会，1985

5．福武直・小山路男編『高齢社会への社会的対応』，東京大学出版会，1985

6．間宏著『日本的経営』，日本経済新聞社，1982

7．間宏著『日本的経営の系譜』，日本能率協会，1963

8．稲垣邦人稿「日本の産業空洞化問題をめぐって」『松蔭女子短期大学紀要』，1986

9．岩田龍子著『日本的経営の編成原理』，文眞堂，1977

10．健康保険組合連合会編『社会保障年鑑』，東洋経済新報社，1987

11．小林謙一・伊藤実稿「定年退職者の職業変動——高齢者雇用政策の一前提として——」『高齢化社会の社会政策』，啓文社，1982

12．森川英正著『日本型経営の源流』，東洋経済新報社，1977

13．名東孝二編著『日本的経営の源泉をたずねて』，白桃書房，1982

14．NHK取材班『日本の条件16　高齢化社会』，日本放送出版協会，1985

15．日本能率協会編『日本的経営の進路』，日本能率協会，1982

16．西田耕三著『日本社会と日本的経営』，文眞堂，1982

17．中村秀一郎著『日本産業偶然の繁栄』，東洋経済新報社，1982

18．「プレジデント」特集：日本的経営の崩壊，プレジデント社，1987

19．労働省編『労働白書』，日本労働協会，1961

20．笹島芳雄著『日米欧の雇用と失業』，東洋経済新報社，1984

21．島田晴雄稿「日本の労使関係をめぐる世界の関心とそれへの一試論」『国際化する労働問題と社会政策』，啓文社，1984

22．角谷登志雄・堤矩之・山下高之編『現代日本の企業・経営』，有斐閣，1986

23．高田馨・細井卓編『日本的経営の特質』，ダイヤモンド社，1973

24．津田眞澂著『日本的経営の擁護』，東洋経済新報社，1978

25. 山田一郎著『日本的経営の批判』，第三出版，1976
26. 吉川栄一著『日本的人事労務管理』，有斐閣，1982