

日本の経営システムと雇用延長

武 田 公 男

武 田 嘉 孝

概 要

公的年金の危機的な状況や少子高齢化に伴う労働力不足などへの対応策として、60歳以降のひとびとの雇用促進を訴える声が増しに高くなっている。そのような中、定年到達者を対象とする雇用延長制度を導入・実施する企業が相次いでいる。ただし、各社の制度を詳しく見てみると、その特徴はじつに様々であり決して一様ではない。そこで本稿では、定年延長、再雇用、ワークシェアリング、専門技能者の活用など、雇用延長制度の具体的な事例を取り上げ、これらの制度と従来の日本の経営システムとの関連性について検討していきたい。

1. はじめに

平成12年度の労働白書が指摘しているように、人口構成上最も大きなグループを占める「団塊の世代」が高年齢層に達することから、我が国における55歳以上人口は今後一貫して増加し、その結果、定年到達者数の急増が見込まれる。その一方、少子化の影響で労働力人口は2005年をピークに減少に転じることは確実であり、労働力を確保するためには高齢者の就業が不可欠であるとの指摘も数多い。このような状況を背景に、高齢者雇用に関する関心が各方面で高まり、それにつれて定年制の問題が改めて注目されている。

我が国では、92.2%の企業で定年制が導入されており、そのうち、定年年齢を60歳とする企業の割合が89.2%に達している（雇用管理調査、2003年）。つまり、「60歳定年制」が広く定着しているのである。しかし、高齢化が急速に進行するなど、高年齢者をめぐる状況は大きく変化し、高齢者雇用の促進を唱える声は増しに強くなっている。このような声に応えるべく、行政は「65歳までの雇用延長」を促進するための公的給付金を支給しているし、徐々にではあるが、雇用延長制度の導入・実施に踏み切る企業が増加しつつある。ただし現状では、再雇用など定年延長以外の手法が大半である。その理由は、年功型賃金体系の下での定年延長は、総人件費の増大を引き起こし競争力の低下を招きかねないとの懸念や危機感を多くの企業が抱いているからである。すなわち、我が国における雇用延長への取り組みは総人件費の維持・抑制がその前提条件なのである。つまり、従来の終身雇用や年功型昇進・昇給の見直し、すなわちそれらを基礎とする日本の経営システムの変革

を意味しているのである。

2. 日本的経営システム

日本的経営システムの特徴としては、終身雇用、年功序列賃金、企業内組合、株式持合、メイン・バンク制などを挙げることができる¹。中でも、J.C.Abbeglen（1958）が注目し²、その後、Ezra.F.Vogelが自らの著書『ジャパン アズ ナンバーワン』（1979年）において賞賛した終身雇用、年功序列賃金、企業内組合は、日本の高度経済成長を支えた基礎的要因として国際的にも高く評価されている。Ezra.F.Vogelは、日本的経営に関して以下のように論じていた³。

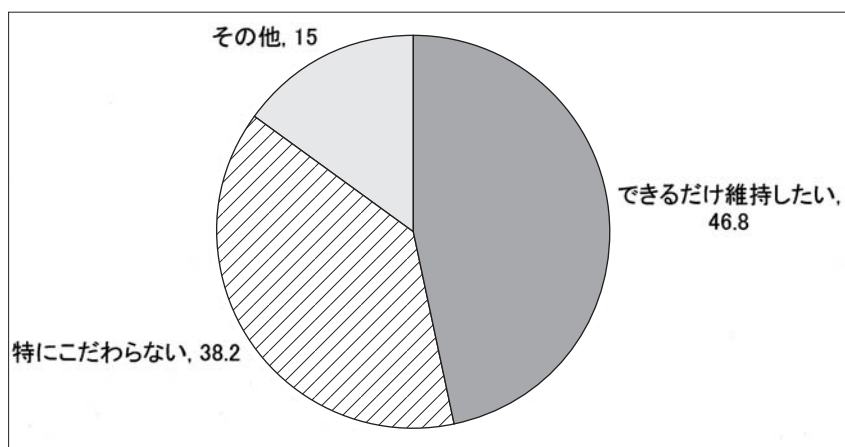
1950年、60年代には政府の指導のもとに近代化促進のために多くの小企業が合併した。多くのアメリカ式経営をモデルにしようとする動きもあった。それは、労働者を簡単に解雇、あるいはレイオフ（一時帰休）できるから、働きの悪い従業員を整理し、有能な者には思いきった賞与を与え、年功序列ではできない大抜擢も可能であると考えたからである。こうした企業は柔軟性を増す一方、労働者も一つの企業に縛られずにより多くの選択の自由が得られる。縮小撤退部門にかかるコストも少なくてすむ。しかし日本の企業が欧米の企業をしのぐようになった60年代後半になると、日本の経営者は年功序列のほうが西欧式経営法よりも優れていることを認識し、以後は独自の経営哲学の確立を目指すようになった。この日本の新経営方式は、近代西欧式経営法から多くの概念を取り入れているし、IBM、ポラロイド、コダックなどのアメリカの大企業と共通する考え方も多くある。すなわち、企業戦略、製品のライフサイクル、市場調査、市場戦略、経理システム、計量経済学、現代広告学、最新の情報処理などである。しかしそれと同時に、戦前から日本にある独特の制度・思想も含まれているところに大きな特色がある。それらは、長期計画、終身雇用、年功序列制、従業員の会社への忠誠心などである。

しかし、バブル経済の崩壊、経済のグローバル化、IT革命の進行、急速な少子高齢化など日本企業をめぐる経営環境は激変し、終身雇用など日本的経営システムの綻びや限界が表面化するようになった。そこで、成果主義的な人事賃金制度が注目されるようになり、これを導入する企業が相次いでいるのである。ただし、全ての日本企業が旧来の終身雇用を否定しているかと言えば必ずしもそうではない。例えば、社会経済生産性本部が行った『日本の人事制度の変容に関する調査』（2004年11月）⁴によると、46.8%の企業が「終身雇用慣行はできるだけ維持していきたい」と考えている。その一方、「終身雇用慣行には特にこだわらない」とする企業は38.2%となっている。このように、多くの企業が終身雇用

の見直しを志向している反面、「終身雇用を維持したい」と考える企業が相変わらず多数を占めているのである。このような企業では、終身雇用などの日本的経営に今でも少なからぬメリットを感じているに違いない。

図表 1 終身雇用に関する考え

(単位：%)



出所：社会生産性本部「日本の人事制度の変容に関する調査」(2004年11月)の調査結果から作成。

日本的経営のメリットについては、上記の「日本の人事制度の変容に関する調査」から、その概要を知ることができる。すなわち、終身雇用のメリットとして「雇用の安定によって従業員に精神的安定感を与え、モラルの向上が期待できる」ことを66.8%の企業が挙げている。次いで「従業員の会社に対する帰属意識・忠誠心が高まる」(65.5%)、「安心して人材に投資できるので、従業員の計画的な育成が可能になる」(62.4%)がそれに続いている。

一方、同調査では終身雇用慣行のデメリットについても質問している。それによると、「組織の高齢化に伴い、人件費負担が大きくなる」ことを86.3%の企業が挙げ、次いで「高年齢になると職務と能力の間に開きができる」を挙げた企業が57.4%、「景気の変動に柔軟に対応できない」を挙げた企業が56.1%となっている。これらのデメリットは、60歳以降の人びとの雇用延長を可能とするための大きな障害と捉えることができよう。同時にそれは、これまでの定年制を今後どのように変革すべきかといった問題と密接に関連しているのである。

3. 定年制をめぐる新たな動き

近年、定年制をめぐる新たな動きが始まっている。本稿では、特に「65歳定年」と「退職金の廃止」について簡単に触れておきたい。

「65歳定年」への取り組み：「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」

政府は、定年の引上げ、継続雇用制度の導入等による高年齢者の安定した雇用の確保などを骨子とした「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」の一部改正を決定し、更なる定年延長に向けて取り組みを開始した⁵。新たな法律は、①定年（65歳未満のものに限る）の定めをしている事業主について、65歳までの定年の引上げ、継続雇用制度の導入又は定年の定め廃止のいずれかの措置（高年齢者雇用確保措置）を講じなければならない、②ただし、継続雇用制度の対象となる高年齢者に関する基準を労使協定により定めたときは、希望者全員を対象としない制度も可能とする、③なお、施行より政令で定める日までの間（当面大企業は3年間、中小企業は5年間）は、労使協定ではなく就業規則等に当該基準を定めることを可能とする、④高年齢者雇用確保措置に係る年齢（65歳）については、平成25年度までの段階的引き上げ、すなわち平成18年4月～平成19年3月には62歳、平成19年4月～平成22年3月では63歳、平成22年4月～平成25年3月では64歳、そして平成25年4月以降は65歳とする、などを骨子としている（施行期日は平成18年4月1日）⁶。尤も、定年年齢延長に向けての企業の動きは鈍く⁷、その実現性を危ぶむ声も少ない。

退職金の廃止

社会経済生産性本部「日本の人事制度の変容に関する調査」（1998年）⁸では、製造業では29.0%、さらに非製造業では33.7%の企業が、「終身雇用にこだわらない」と答えていた。これと上記の「日本の人事制度の変容に関する調査」（2004年）と比較すると、「終身雇用にこだわらない」とする割合がさらに増加していることが分かる。「全額給与支払い型社員制度」を導入した松下電器産業などはその代表的なケースである。

同社は1998年以降の新入社員を対象に従来型の社員形態に加えて、①退職金相当分と福利厚生相当分を賞与時に支給する「A社員」と②退職金相当分を賞与時に支給する「B社員」の二つの形態を設定した⁹。これはすなわち退職金を前払いしようというものであり、「賃金の後払い」としての退職金は同社においてはもはや存在しない。言うまでもなく、退職金は退職時に支給されるからこそ意味がある。なぜなら、定年退職時に多額の退職金を得られることが、定年まで継続勤務することの誘因として機能するからである。その退職金が在職時に前払いされるとなれば、定年まで長期に勤務することの金銭的なメリット

は存在しない。我が国を代表する企業である松下電器産業において、このような制度が導入されたことに重要な意味がある。果たして他の日本企業へも波及していくであろうか。

4. 雇用延長の手法

従来の雇用延長の手法としては、定年年齢の引上げ、すなわち定年延長が最も一般的な方法であった(図表2)。その際、定年延長後の賃金が減額されることはなく(場合によっては増加率の鈍化や現状維持というケースがあったかもしれないが)、年功型賃金体系はそのまま継続された。当時は全社員に占める中高年齢者の割合は少なかったため、定年延長による人件費の増大が発生したとしても、それ程重大な問題ではなかったからである。

定年延長

しかし「団塊の世代」が定年年齢に達しようとしている今日、様相は一変している。今後多くの定年到達者が見込まれることから、定年の延長は容易なことではなく、それどころか、中高年齢者を対象にした人員削減を実施する企業が相次いでいるのである。このような状況を反映してか、企業は概ね定年年齢の引上げには消極的である。

例えば、冒頭に記した雇用管理調査(2003年)によると、一律定年制を定めている企業において、定年年齢を「61歳以上」と答えた企業は9.6%(前年9.1%)、「65歳以上」が7.0%(同6.8%)であるように、定年年齢を61歳以上とする企業の割合は少なく、前年と比較して、その増加率も僅かである。また、「定年年齢を引上げるには課題となることがある(あった)」と回答した企業のうち、「給与体系の見直し」を挙げる企業が75%を超えているという同調査の結果から、定年延長を実施するために、現行の給与体系が大きなネックになっている実態が窺える。しかし、給与体系の改定には多大なエネルギーを要するため、大半の企業はそれを断行できずにいる。そこで、定年延長以外の手法による雇用延長策への関心が高まり、実際にこれを導入した企業が多いとされている。

このような実態は、上記の社会経済生産性本部による『日本の人事制度の変容に関する調査』(2004年11月:有効回答数 380社、回収率16.9%)からも明らかである。例えば、60歳以降の雇用に関しては、「一律的な制度ではなく、個別に対応する」方針の企業が38.7%、「再雇用制度、勤務延長制度などで対応する」方針の企業が37.1%になっており、一律的な定年延長より再雇用や勤務延長を志向している企業が多数を占めている。

勤務延長と再雇用

定年延長以外の雇用延長策としては、勤務延長制度、再雇用、定年制廃止(=エイジレス、エイジフリー)などが考えられる¹⁰。そのうちで最も一般的なのが、勤務延長制度と

図表2 一律定年制における定年年齢の推移

(%)

年	年齢 (%)	55歳 以下	56～ 59歳	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳 以上	不明
1981	100.0	38.4	18.0	39.5		0.9			2.2	0.0	1.0
1982	100.0	36.0	18.2	43.0		0.8			2.0	0.0	-
1983	100.0	31.6	19.0	45.8		1.0			2.5	0.1	-
1984	100.0	29.7	18.3	48.3		1.3			2.0	0.5	-
1985	100.0	27.1	17.4	51.0		2.1			1.8	0.5	-
1986	100.0	26.8	16.6	52.5		2.3			1.8	-	-
1987	100.0	23.3	18.0	53.9		2.3			2.4	0.1	-
1988	100.0	24.2	17.1	55.0		1.4			2.1	0.3	-
1989	100.0	21.2	17.0	57.6		1.1			2.9	0.3	-
1990	100.0	19.8	16.1	60.1		1.1			2.7	0.0	-
1991	100.0	15.1	14.0	66.4	0.3	0.5	0.3	0.1	3.1	0.1	-
1992	100.0	11.7	11.7	71.4	0.2	0.8	0.6	0.1	3.4	0.1	-
1993	100.0	9.7	10.3	73.9	0.3	0.5	0.7	0.1	4.4	0.0	-
1994	100.0	8.1	7.7	77.1	0.5	0.5	0.8	0.1	5.0	0.0	-
1995	100.0	7.6	6.5	78.6	0.5	0.5	0.7	0.1	5.4	0.1	-
1996	100.0	5.9	5.8	80.4	0.6	0.3	0.7	0.1	6.1	0.1	-
1997	100.0	4.6	5.1	82.0	0.5	0.3	0.6	0.1	6.6	0.1	-
1998	100.0	3.3	3.4	86.7	0.5	0.6	0.3	0.0	5.1	0.0	-
1999	100.0	0.5	0.4	91.2	0.6	0.9	0.2	0.0	6.2	0.0	-
2000	100.0	0.6	0.2	91.6		1.8			5.6	0.1	-
2001	100.0	0.5	0.5	90.6		1.6			6.7	0.1	-
2002	100.0	0.6		90.3		2.3			6.6	0.2	-
2003	100.0	1.1		89.2		2.7			6.8	0.1	-
2004	100.0	0.7		90.5		2.4			6.1	0.4	-

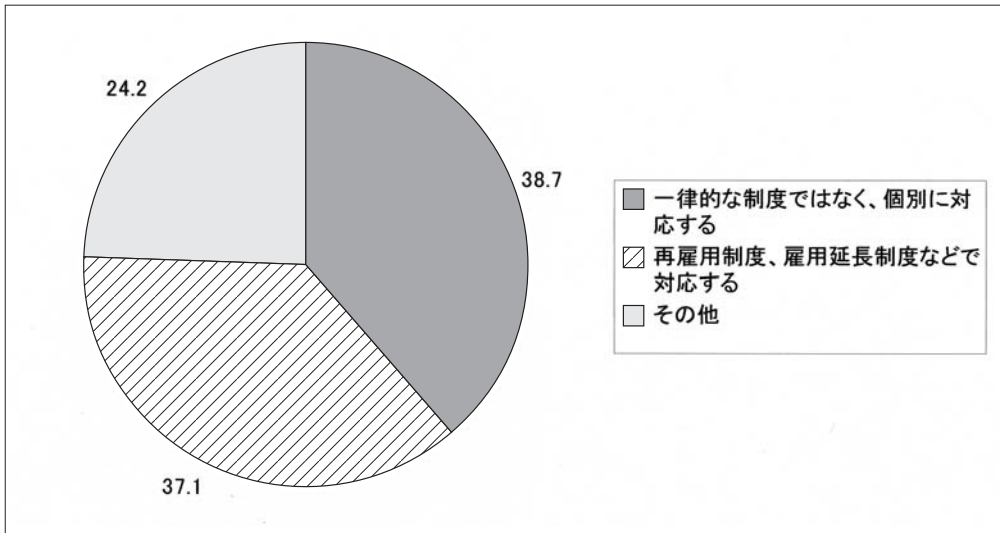
出所：1999年までの数値は労働省「雇用管理調査」（1999年）、2000年以降の数値は厚生労働省「雇用管理調査：採用管理・退職管理」（2004年）より。

再雇用制である。勤務延長制度とは、「定年年齢が設定されたまま、その定年年齢に到達した者を退職させることなく引き続き雇用する制度」のことであり、また再雇用制度とは、「定年年齢に到達した者をいったん退職させた後、再び雇用する制度」をいう¹¹。先述の雇用管理調査（2003年）によると、一律定年制を定めている企業において、勤務延長制度及び再雇用制度のどちらか又は両方の制度がある企業割合は、67.4%にも達している。

勤務延長制度の場合、延長後の雇用形態は、「正社員」が43.1%と最も多く、次いで「嘱託社員」が41.0%となっている。一方、再雇用制度では、再就職後の雇用形態は「嘱託社

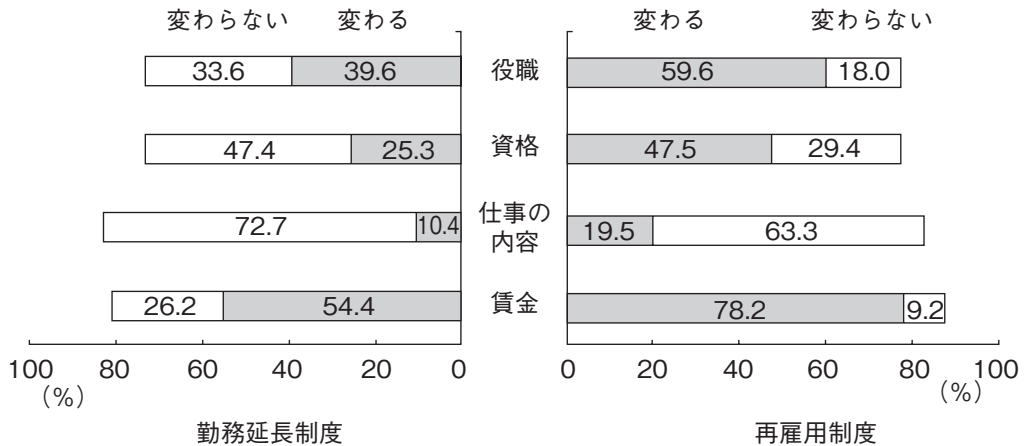
図表3 「60歳以降の雇用」への対応

(単位：%)



出所：社会生産性本部『日本の人事制度の変容に関する調査』（2004年11月）の調査結果から作成。

図表4 雇用制度適用後の処遇の変化別企業数割合
(一律定年制で定年後の制度がある企業 = 100)



出所：厚生労働省「雇用管理調査」（2003年）より。

員」が61.7%と最も多く、次いで「パート・アルバイト」が21.1%となっている。また、勤務形態をみると、勤務延長制度では、「定年前と同じ勤務日数、勤務時間」とする企業割合が78.7%、再雇用制度では77.4%、「定年前より勤務日数が少なく、1日の勤務時間は同

じ」が、勤務延長制度では10.7%、再雇用制度では12.9%となっている。仕事の内容については、「変わらない」とする企業割合が、勤務延長制度で72.7%、再雇用制度で63.3%と多数を占めている。さらに、賃金（基準内）については、「変わる」とする企業割合が、勤務延長制度では54.4%、再雇用制度では78.2%となっている。ここでいう変化は、「減額」を意味し、その減額幅は、勤務延長制度では「15%以上20%未満」（23.6%）が最も多く、再雇用制度では「20%以上30%未満」（27.9%）が最多である。

以上の調査結果から、次のような実態が明らかになってくる。すなわち、勤務延長制度および再雇用制度のどちらの場合においても、雇用延長後の勤務形態や仕事の内容自体はそれ以前と比べて大きく変化しない。しかし、賃金は15%～30%も減額される。つまり、これらの制度においては、「賃金の減額」が制度導入の前提条件なのである。しかし、「賃金の減額」は、高齢社員が「定年後もさらに働きたい」と思う気持ちを減退させ、引退を決意させてしまうかもしれない。このような事態は、雇用延長を促進するためにも何としても回避しなくてはならない。そこで、行政は各種の助成金支給による雇用延長支援策を策定し、企業に勤務延長制度や再雇用制度の導入を促しているのである。

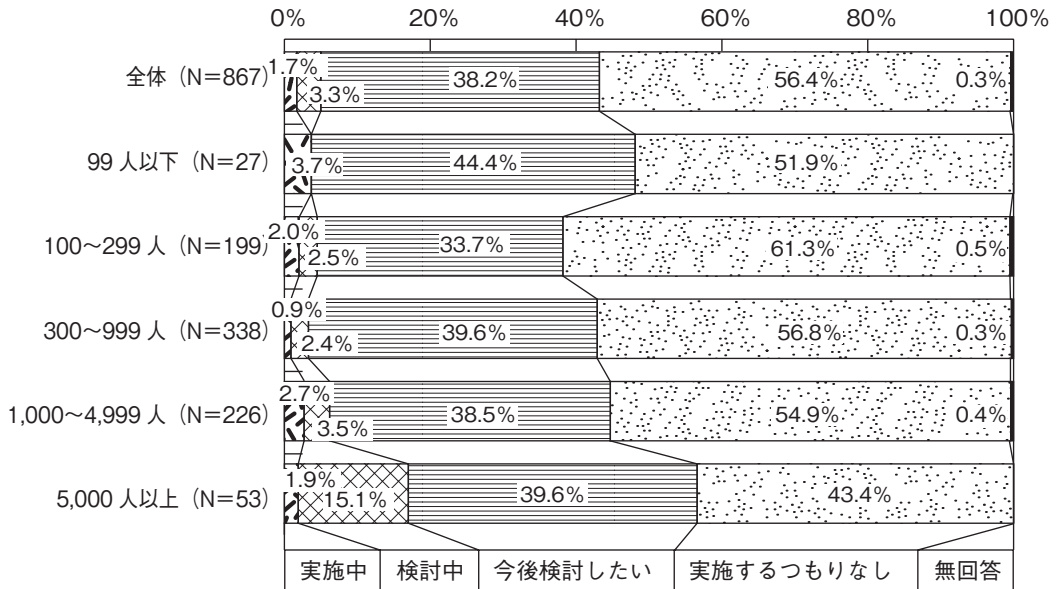
ワークシェアリング

雇用促進策として注目されている手法にワークシェアリングがある。高橋（1997）によると、ワークシェアリングとは「労働者1人当たりの労働時間を減らしていく、週当たりでの就労時間を短縮していくことにより、国民経済全体として、マクロのレベルからみて全体として雇用機会を創出し、1人でも多くの者が就労することができるように展開された動き¹²⁾」のことである。ヨーロッパでは、実際にワークシェアリングを導入し、大きな成果を残している国もある。例えば、ワークシェアリングを導入することで賃上げ抑制と雇用創出を実現させ、膨大な財政赤字と高失業率を見事に克服したオランダ¹³⁾は、そのような国の代表的な例である。尤も、ワークシェアリングの特徴は各国の経済構造や景気動向、労働市場、労使関係などに大きく影響されるため、ヨーロッパ諸国におけるワークシェアリングの特徴も様々である¹⁴⁾。したがって、ある国の制度をそのまま導入することはできないのである。そこで、我が国でワークシェアリングへの関心の高まりを受けて、その実践に向けての議論が活性化している¹⁵⁾。

そのような中、厚生労働省は三井情報開発株式会社からの委託を受け「ワークシェアリングに関する調査」（平成12年）を実施し、その結果報告として「ワークシェアリングに関する調査研究報告書」（平成13年）¹⁶⁾を公表した。それによると、企業の49.5%、労働者の59.5%がワークシェアリングに「関心がある」または「どちらかといえば関心がある」と回答しており、我が国でもワークシェアリングへの関心が高いことが明らかになった。

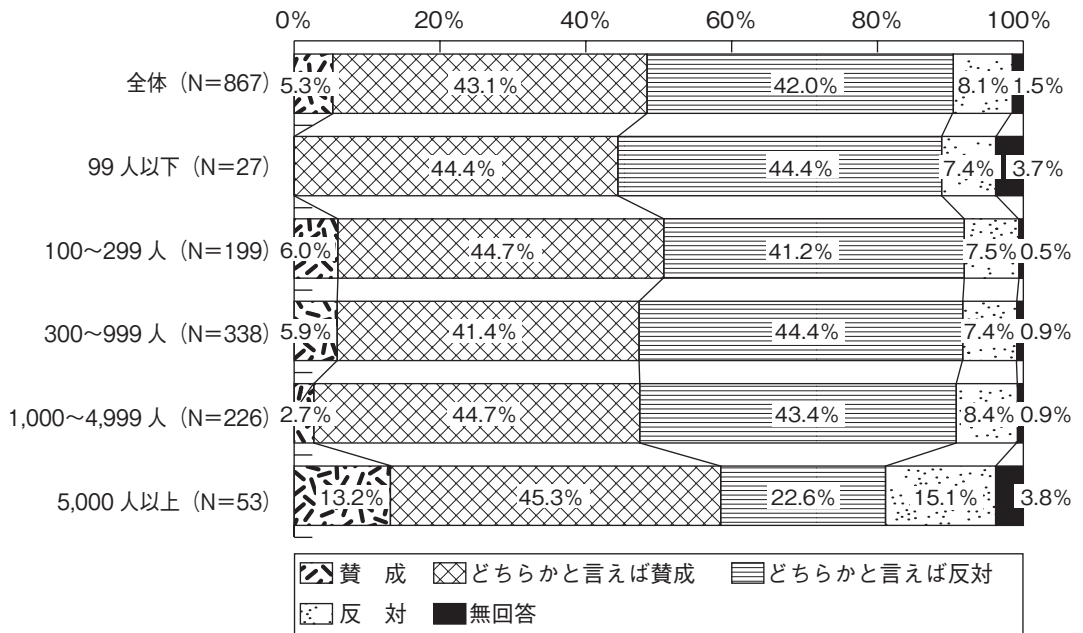
同調査では、ワークシェアリングを「雇用機会、労働時間、賃金という3つの要素の組み合わせを変化させることを通じて、一定の雇用量を、より多くの労働者の間で分かち合

図表5 中高年層を対象とした所定内労働時間短縮策の実施・検討状況
(企業調査・単一回答) <正規従業員数別>



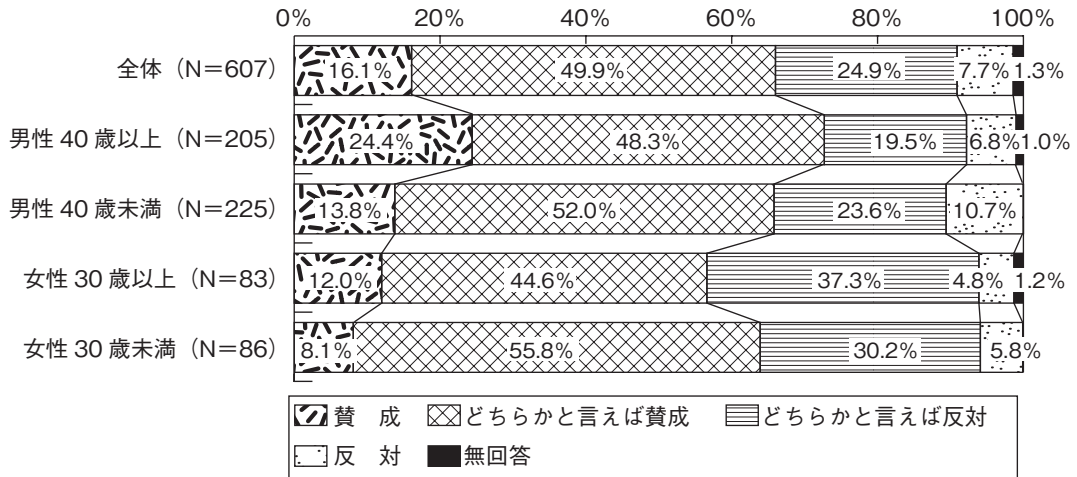
出所：厚生労働省ホームページ (<http://www.mhlw.go.jp/houdou/0104/h0426-4.html#zu14>)、
「ワークシェアリングに関する調査研究報告書 (2001年)」より。

図表6 中高年層を対象とした所定内労働時間短縮策に対する賛否 (1)
(企業調査・単一回答) <正規従業員規模別>



出所：厚生労働省ホームページ (<http://www.mhlw.go.jp/houdou/0104/h0426-4.html#zu14>)、
「ワークシェアリングに関する調査研究報告書 (2001年)」より。

図表7 中高年層を対象とした所定内労働時間短縮策に対する賛否(2)
(勤労者調査・単一回答) <性・年齢別>



出所：厚生労働省ホームページ（<http://www.mhlw.go.jp/houdou/0104/h0426-4.html#zu14>）、「ワークシェアリングに関する調査研究報告書（2001年）」より。

うこと」と定義し、その目的別に（1）雇用維持型（緊急避難型）：一時的な景況の悪化を乗り越えるため、緊急避難措置として、従業員1人あたりの所定内労働時間を短縮し、社内でより多くの雇用を維持する、（2）雇用維持型（中高年対策型）：中高年層の雇用を確保するために、中高年層の従業員を対象に、当該従業員1人あたりの所定内労働時間を短縮し、社内でより多くの雇用を維持する、（3）雇用創出型：失業者に新たな就業機会を提供することを目的として、国または企業単位で労働時間を短縮し、より多くの労働者に雇用機会を与える、（4）多様就業対応型：正社員について、短時間勤務を導入するなど勤務の仕方を多様化し、女性や高齢者をはじめとして、より多くの労働者に雇用機会を与える、などワークシェアリングを4つのタイプに類型化している。その上で、これらの4タイプにおける実態を明らかにすることが同調査の目的であったが、ここでは、（2）雇用維持型（中高年対策型）を対象を絞り、その調査結果を紹介しておこう。

雇用維持型（中高年対策型）のワークシェアリングを「現在実施している」と答えた企業は全体で1.7%と少数であった。一方、56.4%と多くの企業が「実施するつもりはない」と答えていた。ただ、「現在検討している」が3.3%、「今後検討したい」が38.2%もあることや、企業の48.4%、勤労者の66.0%がワークシェアリングに対して賛意を示している（図表6及び図表7）ことなどから、ワークシェアリングを導入する企業が次第に増加していく可能性もある。ワークシェアリングのこのような現状について、「ワークシェアリングに関する調査研究報告書」は、「企業は、年金支給開始年齢の引上げ開始を控え、主に60歳台前半の雇用延長対策として、検討していると考えられる。」と結論付けている。その一

方で、ワークシェアリングを導入する際の前提条件として、(1) 労使の合意形成、(2) 労働生産性の維持・向上、(3) 時間を考慮した賃金設定に対する検討と理解、(4) 職種別の賃金設定、(5) パートタイムとフルタイムの処遇格差の解消などの点を挙げている。

5. 雇用延長制度の事例

雇用延長制度の事例として、① 65歳までの継続雇用の促進、②雇用継続後の賃金減、という二つのポイントに沿って、松屋、松下電器産業、東京ガス、中部電力のケースを取り上げる。

(1) 定年延長制度：松屋の「65歳現役制」

松屋（百貨店）は1998年3月、それ以前の60歳定年を5年延長し、65歳現役制（定年延長制度）を導入した。

<定年延長の背景>

松屋では、同制度の導入以前にも、定年嘱託として再雇用することによって、60歳から65歳まで雇用延長を認めていた。それでも、敢えて定年延長に踏み切った理由は、従業員の高齢化、とりわけ男性従業員の高齢化が著しく、今後は男性従業員の半数以上が50歳代や60歳代で占められることが予測されていたからである。このような状況にあって、従来の60歳定年では、①60歳代の従業員は嘱託扱いとなり、賃金などは一律的な処遇となるため、モラル上の問題が生じかねない、②60歳定年で退職する人たちの経験や知識を大量に失うことになる、③定年が間近となった50歳代従業員のモチベーションが低下する恐れがある、④厚生年金の支給開始年齢先送りによる生活不安が発生する、などといった問題が懸念されるので、それらへの対応策として、定年年齢を60歳から65歳へ延長することを決定した。

<定年延長後の賃金・退職金>

同社によると、定年延長を実現させるためには、人事・賃金制度の見直しが前提条件と考えていた。そこで、労使による「5ヵ年計画」に沿って、様々な取り組みが行われた¹⁷。その結果、誕生したのが65歳現役制の「社員体系」であった。

新しい「社員体系」では、入社から50歳までを第1ステージ、50～60歳を第2ステージ、60～65歳を第3ステージというように、入社から退職までを時系列に3つのステージに分類している。第1ステージでの賃金は、職能給制度がベースとなり、「能力給」、「業績

給」、「職務手当」から構成される。この部分は従来とそれ程大きな違いはない。しかし、次の第2ステージ以降は大きく変更された。まず、第2ステージでは、「チャレンジコース（フルタイム：年間1,800時間労働）」と「オプションコース（フルタイムの80%：年間1,440時間労働、フルタイムの60%：年間1,080時間労働）」の2つのコースのうちからどちらかを選択する。「チャレンジコース」での賃金は、職能給制度は廃止され、「職務給」と「業績給」のみとしたため、担当する職務や成果によって減給もあり得る。

また、「オプションコース」では、賃金・賞与ともに「チャレンジコース」の80%あるいは60%となる。そして、第3ステージは、基本的な部分は第2ステージと同様だが、当人の健康状態や成果によっては、個人別の定年を会社から通告される¹⁸。第2ステージ、第3ステージとも、成果主義的な要素が織り込まれており、中高年齢者にとっては、定年が延長されたといっても、処遇自体はより厳しい内容となっている。実際、同社のシミュレーションでも、賃金の減額が確認されている。しかしながら、労働組合は「60歳以降の雇用確保のために多少の痛みはやむなし」として、これを容認している¹⁹。なお、退職金については、「ポイント制退職金制度」が導入されているので、退職時の賃金額とは連動しない。

松屋の場合、従来の人事・賃金制度を抜本的に見直し、定年を延長しても人件費は増大しない仕組みとなっていたため、定年延長制度を導入することができた。しかし、このようなケースはむしろ稀であろう。大半の企業では、人事・賃金制度の抜本的な改革に踏み切れないのである。そのような状況では、定年延長制度の導入はかなり難しい。そこで、他の方法による雇用延長策を導入していこうとする動きが広がっている。

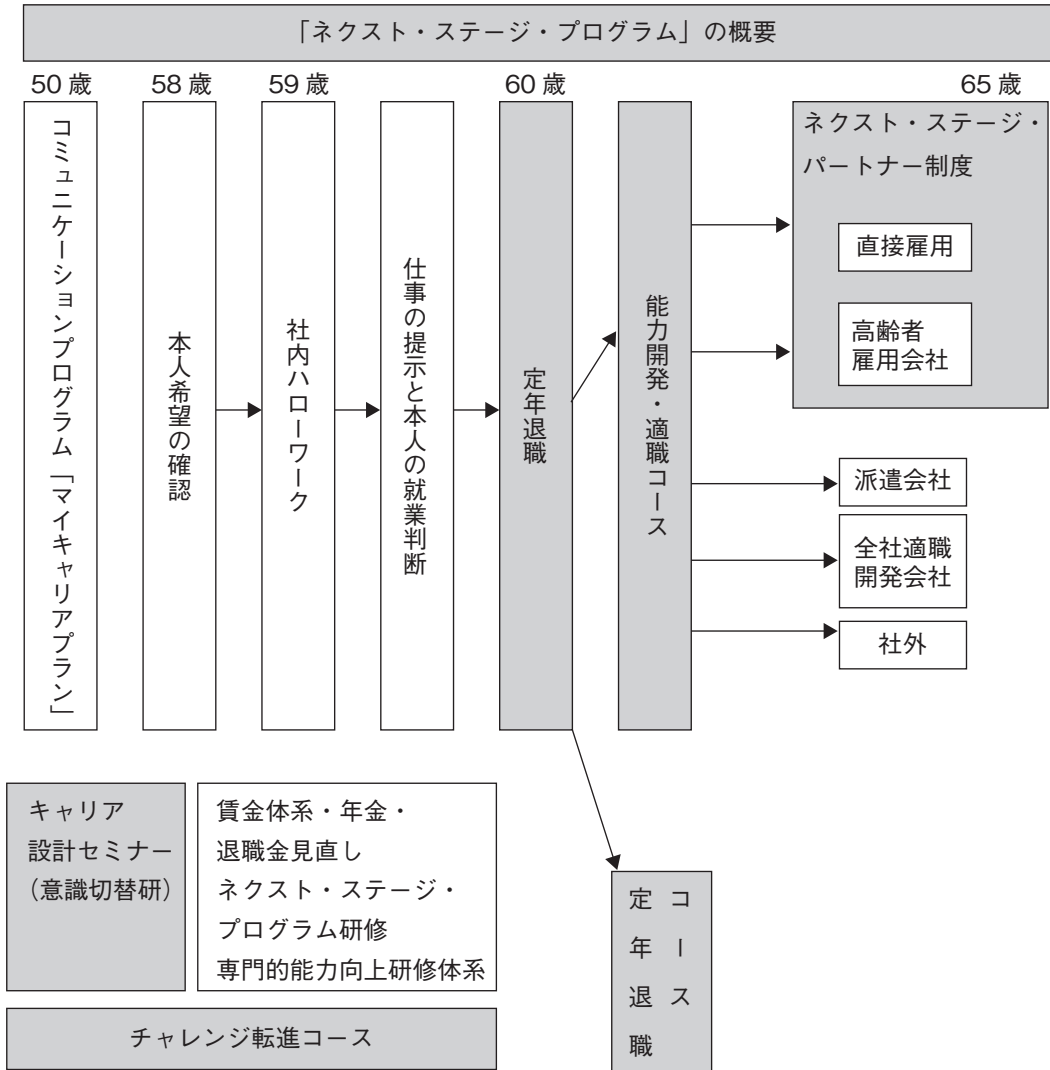
図表8 65歳現役制の賃金・退職金制度

	第1ステージ		第2ステージ	第3ステージ
	(~ 55歳)		(55 ~ 60歳)	(60 ~ 65歳)
	5 ~ 6級	7 ~ 9級	チャレンジコース・オプションコース・経営職	
職能給	○	○	×	×
職務給	×	×	○	○
業績給	○	○	○	○
職務手当	○	○	×	×
家族手当	○	×	×	×
職務別賞与	○	○	○	○
ポイント制退職金	○	○	○	○

(注：支給額計算のベースとなるものを○、そうでないものは×)

出所：藤村博之監修『事例にみる雇用延長と処遇制度』社会経済生産性本部、2001年、134頁より作成。

図表9 中高年齢者雇用のプログラム



出所：藤村博之監修『事例にみる雇用延長と処遇制度』社会生産性本部、2001年、113頁。

(2) 再雇用制度：松下電器産業の「ネクスト・ステージ・プログラム」

松下電器産業の中高年齢者雇用プログラムでは、高齢期社員のため就業コースとして、「能力開発・適職コース」、「定年退職コース」、「チャレンジ転進コース」、以上3種類が用意されている。どのコースに進むかは、58歳時点で選択する。そして、59歳時点で、会社は該当者本人の希望を再度確認し、具体的な仕事と人のマッチングを開始する。その後、定年到達の6ヶ月前までに、本人に仕事の提示を行う。雇用延長を選択した社員は、定年

後、公的年金の給付を受けながら65歳まで働く。なお、定年退職コースは、同社における定年年齢の60歳で退職を希望するコースである。また、チャレンジ転進コースは、45～58歳の人を対象とし、定年到達前に社外へ転進する。この場合、転進のための支援金支給や準備休暇などが提供される。

<再雇用>

能力開発・適職開発コースが雇用延長のためのコースである。同コースには、さらに5つの選択肢、すなわち、①直接雇用（定年退職時の在籍事業場での再雇用を基本とする）、②高齢者雇用会社雇用（高齢者雇用会社での雇用）、③派遣会社雇用（グループの人材派遣会社等へ登録し、勤務する）、④全社適職開発会社雇用（高齢者用にすでに適職を開発しているグループ関係会社での雇用）、⑤社外への斡旋（グループ外会社への就職斡旋）などが設けられている。ただ、①直接雇用と②高齢者雇用会社雇用は、「ネクスト・ステージ・パートナー制度」の枠組みによって雇用期間は保障されているものの、③派遣会社雇用や④全社適職開発会社雇用では、雇用期間が保証されず、単発的な仕事を中心となる。また、⑤社外への斡旋では、ビル管理、オフィス管理、技術情報サービスなどの関連会社で再雇用される。したがって、純粋な意味での再雇用と言えるのは、①直接雇用と②高齢者雇用会社雇用に限定される。

図表 10 再雇用後の賃金体系

	フルタイム勤務者	パートタイム勤務者
賃金	年収 180 万円、240 万円、300 万円	時給
支払	月給	月末払い
賞与	評価によって変動	なし
手当	必要に応じ別途設定	必要に応じ別途設定
通勤手当	実費支給	実費支給
社会保険	法定どおり	法定どおり

出所：産労総合研究所編『中高齢者処遇・活用ハンドブック』経営書院、2001年、149～156頁より作成。

<再雇用後の賃金>

再雇用後の労働条件や勤務形態は、定年以前とは異なったものになる²⁰。例えば、賃金は「業界・市場水準賃金」をベースにした体系へと移行する。

この松下電器産業の例から明らかなように、再雇用制度の場合、通常、賃金における年功的な要素は大幅に排除され、雇用延長後の賃金は「仕事給」的な色彩が濃いものになる。

このことは極めて重要である。定年延長の場合、「給与体系の抜本的な見直しが必要」なため、直ちにそれを実施することが難しいことは既に述べたとおりである。しかし、再雇用制度では、定年時点で従業員との雇用関係はいったん終了するので、全社的な給与体系の見直しは必要ない。再雇用後の給与体系だけを考えればこと足りなのだ。このことが、高年齢者の雇用延長促進にとって、再雇用制度が最も現実的であると考えられている理由の一つである。勿論、大幅な賃金減額は人々の生活を直撃かもしれない。また、労働意欲を著しく低下させてしまう恐れもある。そこで、行政は各種の支援策によって、このような事態を回避し、高年齢者の雇用を促進しようとしているのである。

(3) ワークシェアリング：東京ガスのセカンドライフコース制度

東京ガスは、1997年に、社員の高齢化、定年退職者の急増、関連会社などへの再就職斡旋の困難化、厚生年金満額支給年齢の引き上げなど、老後生活への危機感と再就職ニーズの増大に対応するために、セカンドライフの充実を図ること目的としたセカンドライフ制度を導入した。

セカンドライフ制度では、出向再就職コース、ワークシェアコース、フリー契約コース、スタンダードコース、マイプランステップコースなど、社員が54歳時点で選択する6種類のコース（60歳から65歳まで）が設けられている。今や人事・賃金制度にいくつかの選択肢を設けるケースはそれ程珍しくはないが、ワークシェアリングを導入しているケースはまだまだ少数ではないだろうか。

<ワークシェアコース>

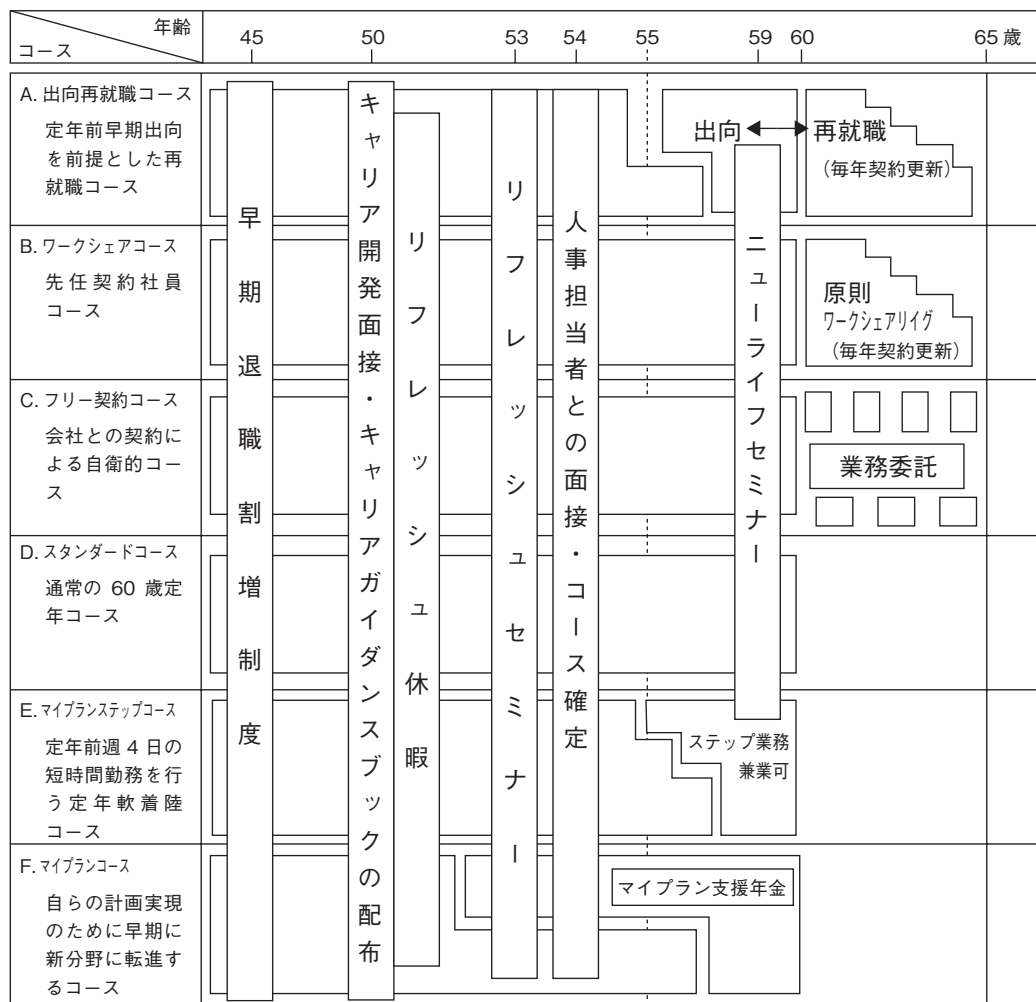
ワークシェアコースは、60歳以降、会社に契約社員として勤務し、専門性を生かして仕事するコースである。原則的には現役中の職場で雇用されるが、仕事と処遇を分かち合い、少しでも雇用の場を確保することを目的としている。ただし、その上限年齢は65歳までである。

図表 11 週3日勤務の処遇の例

	退職時の資格	11～8級	7～5級
処 遇	パートの給与	12.5 (万円/月)	10 (万円/月)
	賞与 (年間)	120 (万円)	120 (万円)
	年取	270 (万円)	240 (万円)

出所：藤村博之監修『事例にみる雇用延長と処遇制度』社会経済生産性本部、2001年、90頁。

図表 12 「セカンドライフコース制度」の概要



出所：藤村博之監修『事例にみる雇用延長と処遇制度』社会経済生産性本部、2001 年、87 頁。

勤務は週 3 日を基本とし各部門で曜日の選び方を任せており、土曜日を組み込んだ 3 日を実施している場合もある。週 3 日 (7.45H / 日) が原則で、週 4 日 (5.45H / 日)、週 5 日 (4.45H / 日) のパターンも用意している。

同社によると、「対象者の側からは、収入は低いものの、週 3 日勤務で残りは自由に使えるという点で好感を持って評価されており、問題点は起きていない²¹⁾」とのことである。ただし同社は、厚生年金や公的年金の動向によっては、「ワークシェアコースの仕組みは、見直しが必要である²²⁾」と考えており、ワークシェアリングの中身が大きく変更される可能性もある。

図表 13 勤務種別ごとの勤務日数

(1週間当たりの時間：原則)

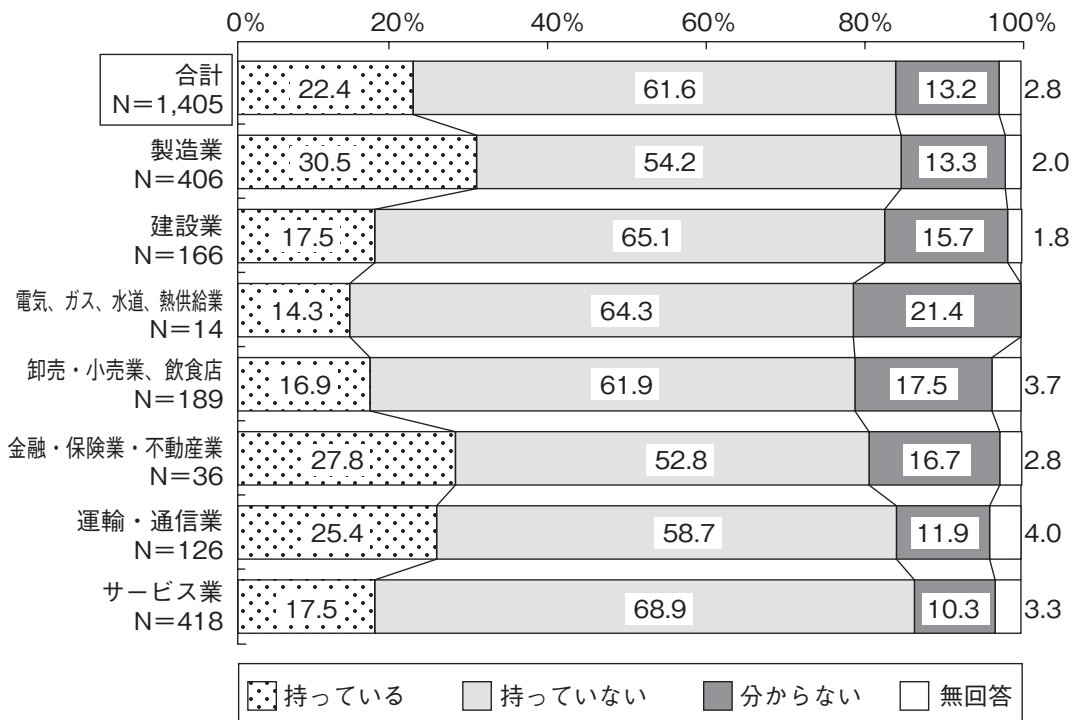
	通常勤務	短日数	短時間・短日数	短時間	交代勤務
勤務日数	5日	3日	4日	5日	個別
勤務時間	7時間40分	7時間40分	5時間	5時間	三交代勤務

出所：日本経団連出版編『定年延長・再雇用制度事例集』日本経団連出版、2005年、223頁より一部抜粋。

(4) 専門技能者の活用：中部電力のシニア・スタッフ制度

中部電力は、60歳でいったん会社を退職した従業員を、最長65歳まで再雇用することを骨子とする「シニア・スタッフ制度」を導入した。ただし同制度は、「シニア・スタッフは本人の希望によって雇用するのではなく、満60歳で定年退職した従業員で、会社の業務上の必要性によって、業務に必要な条件を満たし、健康でかつ意欲・能力ある者」と規定されているように、全ての定年退職者を対象としたものではない。

図表 14 「2007年問題」に対する危機意識（業種別）



出所：厚生労働省（職業能力開発局総務課基盤整備室）ホームページ、
<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2005/04/h0428-3.html>、2005年。

雇用期間は1年以内の単年度雇用で、満65歳に達するまで更新が可能である。また、該当する業務区分として、「特別専門業務」（個人として保有する非常に高いレベルの専門知識・技術を会社が特別に必要とする業務）と「専門業務」（技術継承、教育指導など、会社で培った専門知識・技術を活用できる業務）など²³が明確に示されている²⁴。

再雇用後の勤務体系は、通常勤務に加えてワークシェアリングの仕組みを取り入れた短日数・短時間勤務を採用するなど柔軟な制度になっている。賃金は、本給・基準外給与・賞与の3つで構成され、そのうち本給は成果に応じた賃金設定とし、定期昇給など年功的な要素は排除されている。なお、基準外給与は法定どおりであり、交代勤務者に対しては1回につき定額の交代勤務手当が支給される。賞与は、半期につき「本給1.0ヶ月＋査定分（0～2.0ヶ月）」が支給される。つまり、賞与の支給額は、成果次第で最大2ヶ月分の格差が生じることになる。

6. さいごに

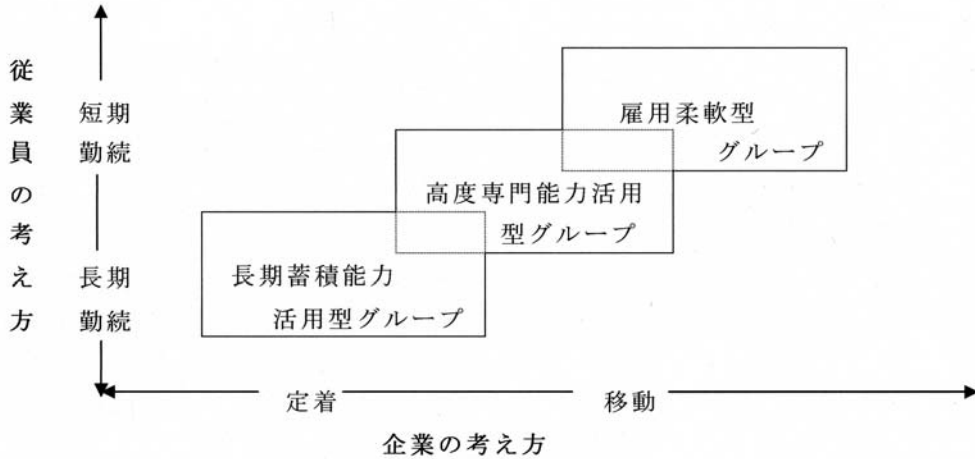
高年齢者雇用をめぐる議論には、大きく分けて二つ背景が考えられる。一つは、年金制度の危機的状況に依拠する問題であるが、これは少子高齢化による年齢別人口構成の激変に起因していることは周知の通りである。したがって、今後も年金制度を維持し続けるためには、年金の支給開始年齢を引き上げるか、もしくは支給金額を減額するしかない。事実、支給年齢の引き上げは既に決定されているし、ある程度の減額は不可避との指摘も多い。どちらにしても、年金の受給条件は大幅に厳しくなるのは確実であり、その場合、高年齢者は年金が受給されるまで、また場合によっては、受給されてからも働き続けなくてはならない。

今ひとつの背景は、少子化による労働力不足が予想されることにある。不足する労働力を補うためには、女性とともに、高年齢者の雇用を促進していく必要がある。さらにまた、「2007年問題」に対する危機感も少なくない。「2007年問題」とは、1947年から1949年に生まれた「団塊の世代」が2007年から60歳に到達し定年退職者の急増が予想されることから、製造業を中心に技術の伝承などへの懸念が高まっていることを意味している。

何れにしても、60歳以降の人びとの雇用延長をめぐる問題は、我が国における喫緊の重要課題である。勿論、雇用延長への取り組みは今に始まったことではない。例えば、図表2で示したように、「55歳定年」が当たり前であった昭和30年代と今日のそれを比べると、定年年齢は5歳引上げられているのである。しかもそれは、年功的な賃金制度が継続されたまま実施されたので、定年延長後も基本給は引き続き増加したのである。また、基本給の増額は、退職金の増額をも意味していた。なぜなら、退職金は、「基本給×勤続年数」という計算式によって算出されるからである。このように、定年延長は労働者に多大な恩

図表 15 雇用ポートフォリオによる処遇のあり方

(1) 企業・従業員の雇用・勤続に対する関係



注：1. 雇用形態の典型的な分類

2. 各グループの移動は可能

出所：日本経営者団体連盟『新時代の「日本的経営」』1995年5月、32頁。

(2) グループ別にみた処遇の内容

	雇用形態	対象	賃金	賞与	退職金・年金	昇進・昇格	福祉施策
長期蓄積能力活用型グループ	期間の定めのない雇用契約	管理職・総合職技能部門の基幹職	月給制か年俸制職能給付制度	定率+業績スライド	ポイント制	役職昇進職能資格昇格	生涯総合施策
高度専門能力活用型グループ	有期雇用契約	専門部門(企画・研究開発等)	年俸制業績給昇格なし	成果配分	なし	業績評価	生活援護施策
雇用柔軟型グループ	有期雇用契約	一般職技能部門販売部門	時間給制職務給昇格なし	定率	なし	上位職務への転換	生活援護施策

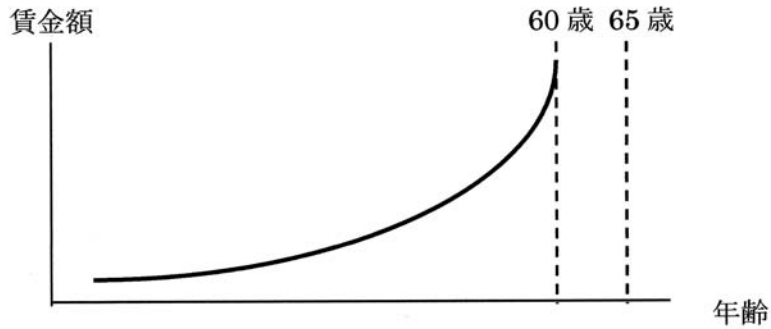
出所：日本経営者団体連盟『新時代の「日本的経営」』1995年5月、32頁。

恵をもたらすものであった。また企業にとって定年延長は、従業員の帰属意識や労使協調意識を引き出すこととなり、円滑な人的資源管理を遂行するために有効なものであった。要するに、これまでの定年延長は、「終身雇用、年功序列」といった日本の経営システムをさらに強化させるべく機能したのである。

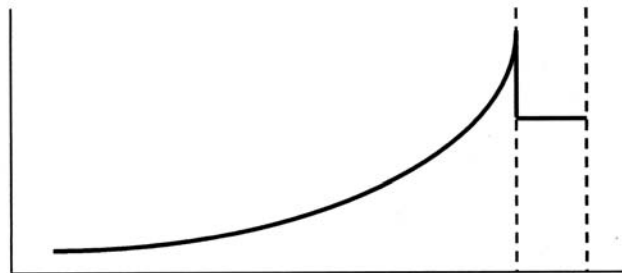
しかし今日、これまでのような定年延長の実施は非常に困難な状況となっている。なぜなら、戦後の「ベビー・ブーム」世代の大量退職が間近に控えているが、彼らに対する一

図表 16 賃金制度のイメージ

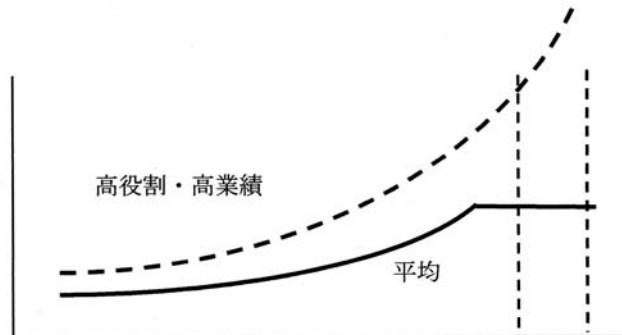
①従来：年功型（60歳定年）



②現在：年功型＋再雇用（65歳）



③今後：脱年功型＋再雇用（65歳）



注：筆者による作図

律無条件の定年延長は、企業に対して総人件費の膨大な負担を強いることになるからである。ところが、高年齢者の雇用延長が社会的要請となりつつある今日、企業としてもこれを無視することはできない。また、上述のように少子化による労働力不足への対策も必要である。そこで、多くの企業が導入し始めたのが人件費の増大を伴わないような雇用延長制度である。

このような制度では、原則的に雇用延長後の賃金はかなりの減額となる。したがって、高年齢者の雇用延長の推進をきっかけに、今後は松下電器産業が導入した雇用延長後の「業界・市場水準賃金」のような市場価値に基づく賃金体系と、既に多くの企業が導入している成果主義賃金体系が相互補完的に融合し、年功序列型賃金体系は徐々に変容していくであろう。それはつまり日本の経営システムの変革を意味しているのである。かつて日経連（日本経営者団体連盟、2002年5月に経済団体連合会と統合、現在は日本経済団体連合会）は、『新時代の「日本的経営」— 挑戦すべき方向とその具体策』（1995年）の中で、①「長期蓄積能力活用型」「高度専門能力活用型」「雇用柔軟型」の三つの雇用グループを軸とした“雇用ポートフォリオ”の構築、②目標管理を中核としたトータル処遇制度の整備、③定昇の定義見直し等を含めた職能・業績重視型賃金管理への移行などを骨子とする「新しい雇用システム」（図表15）を提唱していたが、雇用延長をきっかけとした経営システム、とりわけ年功序列賃金をめぐる昨今の動きは、それと符合したものと言っていいだろう。

以上のように、本稿で取り上げた各社の事例は、60歳以降の雇用延長への取り組みをきっかけに、これまでの年功型賃金制度が大きく変容しつつあることを示している。賃金制度をめぐるこのような変化は、以下のようなイメージで図示することができよう。

①は従来の年功型制度である。原則として定年まで賃金は上昇する。②は現在多くの企業で導入されている制度である。①と同様に定年まで賃金は上昇する。ただし、定年年齢自体は延長されず、再雇用による雇用延長となる。その際、賃金は大幅に減額される。③は筆者が予想する新たな制度である。この場合でも賃金の年功的な部分は一部残されている。しかし、それはある年齢以降には排除され、役割・職種・成果などがより重視されるようになる。つまり、中高年齢者の平均的賃金レベルの低下は免れない。その一方で、高役割者・高業績者（点線）の賃金レベルは上昇し、そうでない者との賃金格差が大きく開く。このような制度は、賃金が大幅に減額するなど、一見すると中高年齢者にとって厳しい制度のような印象を受ける。しかし、実際は必ずしもそうではない。なぜなら、多くの中高年齢者が高賃金を理由に人員削減の対象とされてきたように、年功序列賃金が逆に中高年齢者の雇用促進のための阻害要因となってきたからである。したがって、賃金額の是正が進めば、中高年齢者の継続雇用や中途採用のハードルは低くなり、結果的に雇用促進の可能性は増大していくはずである。このことが、雇用延長をきっかけとした賃金制度の変容として、筆者が脱年功序列賃金制度への移行を予想する大きな理由である。

ただし、昨今の企業による度重なる不祥事の原因の一つとして過度の市場主義・成果主義が挙げられていることや、上述の Ezra.F.Vogel が最近の著書の中で、「終身雇用制度が終焉に近づいているといった議論について言えば、過去 25 年間の間に日本に駐在したニューヨークタイムズ紙の記者の殆ど全員が、終身雇用制度は遂に終止符が打たれるといった記事を書いてきた。勿論この制度が現在存続の危機に瀕していることも事実であるが、雇用制度の中核にあるこの制度は、今後も日本に残ると信じている。」²⁵と述べ、従来の日本的経営システム、とりわけ終身雇用制度の持つ普遍性は今も色褪せていないとの見解を示していることを忘れてはならない。これまでの日本的経営システムのメリット²⁶を顧みず、その全てを捨て去るといった愚行は厳に戒めるべきである。

そうは言っても、本稿で取り上げた企業の事例から明らかなように、60 歳以降の人びとの雇用延長を促進するためには、これまでの年功序列賃金制度や終身雇用を前提とした一律的な雇用制度の見直しは不可欠な状況である。日本的経営システムの変容が今まさに始まっているのである。

注

- 1 二神恭一編『ビジネス・経営学辞典』所収、岡田和秀稿「日本的経営」中央経済社、1997 年、430 頁。
- 2 J.C.Abbeglen (1958) は、経営システムの日本の特殊性として、(終身雇用、年功型昇給・昇進、企業内組合) を挙げている。
- 3 Ezra.F.Vogel, *JAPAN AS NUMBER ONE*, Japanese translation rights arranged with Harvard University Press, Cambridge through Tuttle-Mori ; Agency, Inc., Tokyo, 1979. 広中和歌子/木本彰子 訳『ジャパン アズ ナンバーワン』TBS ブリタニカ、1979 年、163～164 頁。
- 4 上場企業 2246 社の人事労務担当役員・部長を対象(有効回答数 380 社、回収率 16.9%)。
- 5 定年延長の他、①事業主都合の解雇等により離職する高年齢者等が希望するときの求職活動支援書の作成・交付の義務化、②労働者の募集及び採用時に事業主が上限年齢(65 歳未満のものに限る)を定める場合の求職者に対する理由明示の義務化、③シルバー人材センターが、届出(労働者派遣法の特例)により、臨時的かつ短期的又は易な就業に関する一般労働者派遣事業を行うことを認める、などの項目も含まれる。
- 6 厚生労働省ホームページ (<http://www.mhlw.go.jp/topics/2004/02/dl/tp0212-4a.pdf>)。
- 7 労働省「雇用管理調査」(1998 年)における「一律定年制における今後の改定予定定年年齢企業数」より。

- 8 調査対象：上場企業 2368 社の人事労務担当者、調査時期：平成 10 年（1998 年）11 月、集計対象：回答企業 376 社（回収率 15.9%）。
- 9 外国人を対象にする「パナソニック・アソシエイト制度」、高度な専門能力を有する人材を対象にした「プロフェッショナル制度」、契約社員などの区分も想定されている。
- 10 笹島芳雄監修『65 歳への雇用延長と人事・賃金制度』労働法令協会、2001 年、45～47 頁。
- 11 厚生労働省「雇用管理調査」（2003 年）より。
- 12 二神恭一編『ビジネス・経営学辞典』所収、高橋俊夫稿「ワーク・シェアリング」、中央経済社、1997 年、560 頁。
- 13 長坂寿久『オランダモデル』日本経済新聞社、2002 年。
- 14 財団法人 社会生産性本部編『ワークシェアリング－雇用創出と働き方の変革をめざして－』、2001 年、3～10 頁。
- 15 同上、11～12 頁。
- 16 http://www.jil.go.jp/jil/kisya/stoukatu/20010426_02_st/20010426_02_st.html。
- 17 産労総合研究所『中高齢者処遇・活用ハンドブック』経営書院、2001 年、171 頁、及び藤村博之監修『事例にみる雇用延長と処遇制度』社会経済生産性本部、2001 年、127～133 頁。
- 18 藤村博之、前掲書、133～136 頁。
- 19 同上、138～139 頁。
- 20 詳しくは以下を参照。藤村博之、前掲書、101～123 頁。産労総合研究所、前掲書、149～156 頁。笹島芳雄、前掲書、109～113 頁。
- 21 藤村博之、前掲書、92 頁。
- 22 同上、97 頁。
- 23 日本経団連出版編『定年延長・再雇用制度事例集』日本経団連出版、2005 年、219～220 頁。
- 24 この他の業務区分として、提携業務（外部から新規雇用するよりも効率的な業務）を挙げている。
- 25 Ezra.F.Vogel JAPAN AS NUMBER ONE?, Kermit Carvell & Miguel Rivas-Micoud Japanese edition published in Japan by TACHIBANA Publishing., Tokyo, 2000. 福島範昌 訳『ジャパン アズ ナンバーワン－それからどうなった』たちばな出版、2000 年、163～164 頁。
- 26 吉田和男『日本型経営システムの功罪』東洋経済新報社、1995 年、183～187 頁。及び社会生産性本部『日本的人事制度の変容に関する調査』（2004 年 11 月）より。

参 考 文 献

- 荒井一博『終身雇用制と日本文化』中央公論社、1997年
- 池川 勝『中高年社員活性化対策』日本コンサルタントグループ、1996年
- 伊丹敬之『日本型コーポレートガバナンス』日本経済新聞社、2000年
- 伊丹敬之・加護野忠男・宮本又郎・米倉誠一郎編『ケースブック日本企業の経営行動1
日本的経営の生成と発展』有斐閣、1998年
- 戎野淑子「中高年齢者の雇用問題と雇用機会確保・創出について」日本労務学会「日本労務
学会誌」第4巻第1号、2002年
- 太田 肇『個人尊重の組織論』中央公論新社、1996年
- 大竹文雄『雇用問題を考える－格差拡大と日本的雇用制度－』大阪大学出版会、2001年
- 奥林康司編『入門 人的資源管理』中央経済社、2003年
- 加護野忠男『日本型経営の復権』PHP 研究所、1997年
- 菅野和夫『労働法〔第五版〕』弘文堂、1999年
- 熊沢 誠『能力主義と企業社会』岩波新書、1997年
- 経済企画庁調査局編『新たな経営システム構築への挑戦』、1996年
月刊『人事マネジメント』アーバンプロデュース、1998年6月号
- 今野浩一郎『勝ちぬく賃金改革』日本経済新聞社、1998年
- 坂本藤良『日本雇用史（上）』中央経済社、1977年
- 坂本藤良『日本雇用史（下）』中央経済社、1977年
- 笹島芳雄監修『65歳への雇用延長と人事・賃金制度』労働法令協会、2001年
- 財団法人 高年齢者雇用開発協会『高齢社会統計要覧』2000年
- 財団法人 高年齢者雇用開発協会編『調査研究年報』、1998年
- 財団法人 社会生産性本部編『ワークシェアリング－雇用創出と働き方の変革をめざして
－』、2001年
- 佐藤俊樹『不平等社会日本』中公新書、2000年
- 猿谷雅治・市川 彰『現代マネジメント要論』同友館、1993年
- 産業総合研究所編『退職金・企業年金ハンドブック』経営書院、2002年
- 産労総合研究所 編『中高年齢者処遇・活用ハンドブック』経営書院、2001年
- 社会経済生産性本部・成果配分賃金研究委員会『21世紀における日本の人事賃金制度』社
会経済生産性本部、1994年
- 居樹伸雄『21世紀賃金大改革』社会生産性本部、2000年
- 清家 篤『高齢者の労働経済学』日本経済新聞社、1992年
- 清家 篤「21世紀日本社会の構造変化と雇用システム－人口構造の視点から－」日本労務

- 学会「日本労務学会誌」第4巻第1号、2002年
- 関口功『終身雇用制』文眞堂、1996年
- 高橋俊介『成果主義』東洋経済新報社、1999年
- 武田公男「企業と中高年齢者雇用」愛知学院大学審査学位論文：博士（経営学）、2006年
- 武田公男「日本企業の早期退職優遇制度」愛知学院大学大学院「経研会紀要」第2巻、2000年
- 丹下博文『ひるむな中高年！－超高齢社会をどう生きるか－』大蔵省印刷局、1998年
- 土田道夫「成果主義徹底型賃金制度と労働法」季刊労働法207号、労働開発研究会、2004年
- 長坂寿久『オランダモデル』日本経済新聞社、2002年
- 成瀬健生・江頭年男・小池和夫・古郡鞆子・桐村晋次『日本の経営の何を残すか－グローバル・スタンダードを超えて－』ダイヤモンド社、2000年
- 中澤俊一『自社人材を活かすワークシェアリング』経営書院、2002年
- 日本経営者団体連盟『新時代の「日本的経営」』1995年5月
- 日経ビジネス「さらば定昇・退職金」日経BP社、2002年3月11日号
- 日経ビジネス「実力給与への挑戦」日経BP社、1997年3月24日号
- 日経ビジネス「実力主義の錯覚」日経BP社、1997年9月22日号
- 日本経済新聞社編『キヤノン式』日経ビジネス文庫、2004年
- 日経連出版部編『成果主義人事制度事例集』日本経団連出版、2002年
- 日本経団連出版編『定年延長・再雇用制度事例集』日本経団連出版、2005年
- 日本能率協会『2004年度 当面する企業経営課題に関する調査－景気回復期における重点課題とその対応－』JMA Special Report No.55、2004年
- 萩原勝『定年制の歴史』日本労働協会、1984年
- 間宏『長期安定雇用』文眞堂、1998年
- 原田実・奥林康司『日本労務管理史2 年功制』中央経済社、1988年
- 藤村博之監修『事例にみる雇用延長と処遇制度』社会生産性本部、2001年
- 樋口美雄『人事経済学』生産性出版、2001年
- 樋口美雄『雇用と失業の経済学』日本経済新聞社、2001年
- 広田 薫「65歳雇用義務化への対応実務」労政時報（第3649号）、2005年
- 広田 薫「60歳代前半層の高齢者を継続雇用するための条件～金型製造現場の調査研究から～」日本労務学会「日本労務学会誌」第6巻第2号、2004年
- 二神恭一編『企業と人材・人的資源管理』八千代出版、2000年
- 二神恭一編『これからの賃金・退職金・企業年金』中央経済社、2004年
- 二神恭一編『戦略的人材開発』中央経済社、1998年
- 二神恭一編『ビジネス・経営学辞典』中央経済社、1997年
- 文藝春秋（平成11年10月特別号）「日本型経営の危機」株式会社 文藝春秋、1999年

- 文藝春秋（平成 11 年 11 月特別号）「21 世紀の日本型経営」株式会社 文藝春秋、1999 年
- 森永卓郎『リストラと能力主義』講談社、2000 年
- 八代尚宏『雇用改革の時代』中央公論新社、1999 年
- 安室憲一『グローバル経営論』千倉書房、1992 年
- 吉田和男『日本型経営システムの功罪』東洋経済新報社、1995 年
- 吉田 寿『未来型人事システム』同友館、1997 年
- 吉田 寿編『人事制度改革の戦略と実際』日本経済新聞社、2002 年
- 連合総合生活開発研究所『新しい働き方の創造をめざして』1995 年
- 労働省「労働白書」（平成 12 年版）日本労働研究機構、2000 年
- 若林 満『日本型経営システムの展開に関する実証的研究』第 7 回日本労務学会、報告資料、1997 年
- Edward P. Lazear, *PERSONNEL ECONOMICS FOR MANAGERS*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1998. 樋口美雄・清家 篤 訳『人事と組織の経済学』日本経済新聞社、1999 年
- Ezra.F.Vogel, *JAPAN AS NUMBER ONE*, Japanese translation rights arranged with Harvard University Press, Cambridge through Tuttle-Mori ; Agency, Inc., Tokyo, 1979. 広中和歌子／木本彰子 訳『ジャパン アズ ナンバーワン』TBS ブリタニカ、1979 年
- Ezra.F.Vogel, *JAPAN AS NUMBER ONE?*, Kermit Carvell & Miguel Rivas-Micoud Japanese edition published in Japan by TACHIBANA Publishing,, Tokyo, 2000. 福島 範昌 訳『ジャパン アズ ナンバーワン－それからどうなった』たちばな出版、2000 年
- Harvard Business Review, *Harvard business review on man aging people*, 飯岡美紀 訳「報酬をめぐる六つの危険な神話」ダイヤモンド社、2002 年
- Peter Cappelli, *The New Deal at Work*, Harvard Business School Press, Boston, 1999. 若林由美 訳『雇用の未来』日本経済新聞社、2001 年
- Peter F.Drucker, *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Business, New York, 1999. 上田惇生 訳『明日を支配するもの』ダイヤモンド社、1999 年