

定年制の改革問題

山 本 政 一

I 序 説

われわれが知っているように、大よそ52カ月（1991年5月頃までの間）に及ぶ「平成景気」が脆くも崩壊して、すでに9年を経過し（'99年度は10年目）、未だに日本経済の景気浮揚の兆しが見えないまま過ぎている中で、従来までの日本的経営の構築の主要な柱の一つとされてきたところの、定年制の改革をめぐる諸問題の提起が官民を問わず、いわば共通の課題（「年功社会から能力社会ないし契約社会への移行」を前提とする）として重要視されている点に注意しておかねばならない。

日本的経営の構造が年功序列制度と終身雇用制度、それに企業別（内）労働組合という三大支柱に基づくものであることは周知のとおりであるが¹⁾、往年の高度成長経済への復帰が有り得ないばかりか、1～2%の低成長経済（時にはマイナス成長も）が、もはや常識化されている感がある中で、温情的・経営家族主義的・日本的経営（事なかれ主義といってもよい）からの積極的な脱却が日本企業、そして日本社会の急務となっていることを知っておかねばならないであろう。すでに、賃金制度の改革においては年俸制の導入が、しきりになされており（はじめ大手企業の部長職以上を対象としてきたが、次第に中間管理職に及び、やがて全社的職務給ないし仕事給の適用が浸透するかたちをとる）、学歴と経験年数に基づく日本型年

功給から能力・実績（業績）主義に基づく能力給（同一労働・同一賃金原則）の一般的な採用によって賃金支払形態の改革が進行しつつあることも事実である。人事管理面における全面的な能力主義の採用は日本企業の伝統的年功主義の崩壊を意味しており、能率主義を前提とする欧米型能力社会の到来を現実のものとするようになるものと思われる。

われわれは日本の年功社会が、いわば学歴社会によって下支えされてきたことを知っているが、年功主義の崩壊に基づく年功社会の崩壊は、いきおい学歴社会の崩壊を招くことにならざるを得ないものとする。長年、定着してきた日本の学歴社会の構造が一挙に崩壊することはないにしても、学歴、年齢、勤続年数などの属人的要素にこだわって、職務上の能力や能率（実績ないし業績）を適正に評価することをしないで処遇してきた従来までの年功主義が、バブル経済崩壊後のリストラ（restructuring：事業の再構築）を急ぐ中で、旧態依然として安易に存続できるはずのものではなく、学歴、年齢、勤続年数を無視し、いわゆる、成果主義に基づく公平処遇を目指すものとなっていくことは容易に理解することができよう。

われわれが別の機会に、しばしば指摘してきたように、日本型雇用制度における「学卒者4月一斉採用」方式が、往年の相つぐ高度成長経済下での安定的労働力確保に寄与してきた事実を否定するものではないが、全般的なリストラを至上命令とする中で、通年採用方式への切り替えが進行しており、従来までの日本の労働市場の「半封建的封鎖性」から、労働市場の開放的横断性への転換期の到来が、現実のものとなっている点を、ここで改めて認識しておく必要がある²⁾。

ところで、現代日本の成熟社会（高齢化、ME化、情報化）が進行していくにつれて、日本企業、そして日本社会の最も留意しておかねばならない事柄は、欧米先進各国の4倍速度で実現しつつある高齢化現象に関する問

題である。高齢化に対する一般的概念によれば、65歳以上の人口比率が7%に達した段階を「高齢化社会」と見なすことになっており、14%に達すると、これを「高齢社会」と呼ぶことになるのであるが、日本の実状は、現行で、すでに15%に達していることが判明しており、官庁エコノミストの推計でも、しばしば指摘されているように、2015年には日本の高齢化の度合いは実に、4人に1人が65歳以上（25%）となって、いわゆる「超高齢社会」を迎えることになるものと予測されている。国全体としての国民的見地からするとところの年金、保健、福祉等の社会保障政策の充実がなければならぬことはいうまでもなく、その対応（高齢化対策）が、急務となっていることはよく知られているところである。国民的合意の形成に基づき、政策を誤らないように政府・国家の適切な措置がなされなければならないのである。近年の政府・国家の四大重点政策が、保健、福祉、住宅、観光に係るものとの認識があるが、年金、保健、福祉に係る高齢化対策が全般的に論ずべき課題となることを注意しておかねばならないであろう。

おもうに、日本的経営がこれまで日本の年功社会の形成（秩序づけといってもよい）に役立ち、日本型雇用制度を無理なく定着せしめてきたことをわれわれは知っているが、従来までの「学卒者4月一斉採用」にはじまり、入社後は年数を重ねるごとに定期昇給し、春闘によるベースアップ（横並び方式）も毎年行われ、人事管理面では年次順に昇進する（一部例外があるものの）かたちで年功的秩序が保たれ、終身雇用制度によって定年までは安定的に、継続して勤務し、やがて、当然のこととして相当額の退職金を受けとることで満足する（勤めを終える）、という保証が今後もなされるとは考え難い。いま、日本企業は同様に、バブル期の過剰投資がもたらしたところの過剰設備、過剰雇用への対応に苦しんでおり、「平成景気」（過

剰生産・過剰消費) と呼ばれるままに、無批判的に仮の繁栄を謳歌した頃とは全く異なって、姿勢を低くし「守りの経営」こそが再生への道に通ずるものと考えられており、経営方針が拡大から縮少へ向かっている(縮少再生産といってもよい)、という現実を注視しておかねばならないのである。リストラを事業の再構築としながらも、実際にはリストラの矛先が省力化に向けられ、一層の経営効率化をはかるためには、いわゆる過剰労働力(過剰雇用)の整理(人減らし)が日本企業の当面する課題となっていることもまた事実である。解雇や早期定年制の導入が全般的に、なお進むものと思われる。

われわれは、いま日本的経営が年功主義から能力主義への転換期にあるものと理解するが、日本的経営の制度的主要部分ともなっていた定年制の見直しは、現実のものとなりつつある点に注目し、以下において定年制実施の歴史的経過、年功主義と能力主義の問題性、日本的経営と定年制の功罪、などの諸問題を吟味しながら、今後の定年制改革の方向性を明らかにしようとするものである。

II 定年制実施の歴史的経過と意義

日本の定年制実施の歴史的経過については、ことに荻原勝著『定年制の歴史』(日本労働協会, 1984年3月20日)の中に詳しい説明があり、したがって、われわれは主として、荻原勝氏の調査研究を参照しながら、日本の定年制実施の歴史的経過を知り、定年制の意義について検討することにしよう。

荻原勝氏の指摘にあるように、「わが国の近代産業のなかで定年制を最初に実施したのは、海軍火薬製造所であると思われる。明治20(1887)年3

月に制定され、同年4月から施行された海軍火薬製造所の職工規程は、その第25条において、『職工ハ年齢満55才ヲ停年トシ、此期ニ至ル者ハ服役ヲ解ク』、と定めている。以後、明治時代後期から大正時代にかけて、定年制は機械工業、金属工業を中心に普及の輪を広げていく。昭和初期になると、重工業のみならず、軽工業や非製造業においても定年制を実施するところが多くみられるようになる。内務省社会局が昭和8年（1933年）に実施した調査によると、調査対象336工場中、その42%に当たる140工場が定年制を制定している。また、定年年齢は『50歳』と『55歳』が多い。定年制は、昭和初期において、一つの人事労務管理制度として確立するに至ったとみてよいであろう³⁾。

このように、日本の定年制実施は1887年（明治20年）3月の海軍火薬製造所の「職工規定」（第25条）にはじまるといえるが、そこでは「職工ハ年齢満55歳ヲ停年トシ此期ニ至ル者ハ服役ヲ解ク。但満期ニ至ルモ技業熟練且身体強壯ニシテ其職ニ堪ユル者ハ、年限ヲ定メ服役ヲ命スルコトアルヘシ」（内閣記録局、『法規分類大全——第一編——兵制門六』、明治24年）、と規定されており、明確なかたちでの定年制の施行（1887年—明治20年4月）がみられたのである。つづいて1889年（明治22年）には、横須賀海軍工廠の「傭職工解傭規則」が定められ、職工の退職年齢を次のように規定した。「10月22日、本部ハ傭職工採用規則及同解傭規則ヲ定ムルコト左ノ如シ（『造船部傭職工解傭規則』）、左ノ一項ニ該当スル者ハ解傭申出ベシ、第一項 年齢満50年ノ者。但特別職及技術拔群ノ者ハ特別ノ詮議ヲ以テ採用スルコトアルヘシ」、とし、後に改正して、「左ニ掲クル者ハ解傭ス。年齢55年ニ及フモノ。但特別工業者ハ解傭セサルコトアルヘシ」、とされた⁴⁾。

このように、旧海軍が設立した海軍火薬製造所ならびに横須賀海軍工廠における「定年規定」は、定年年齢を原則50歳または55歳と定め、特別職

または技術拔群の者は再雇用もありうることを明記した点に意味があり、以後の日本社会（官民）の定年制度設定のモデルとされてきたことはよく知られている。最初、海軍工廠で実施された「50歳定年制」ないし「55歳定年制」は、「明治時代後期から大正時代にかけて、定年制は機械工業、金属工業を中心に普及の輪を広げていく」、ことになり、「昭和初期になると、重工業のみならず、軽工業や非製造業においても定年制を実施するところが多くみられるようになる」。当時における定年年齢は『50歳』と『55歳』が多かったことが、内務省社会局調査（1933年、昭和8年）でも判明しており、荻原勝氏の指摘するように、定年制は、昭和初期において、一つの人事労務管理制度として確立するに至ったとみてよいであろう⁵⁾。

しかして、第二次大戦中の異常事態（戦時経済体制下）の期間は別として、戦後の経済復興期を経て昭和30年代にはじまる高度成長経済下（「黄金の'60年代」）では、定年制は定着し、労働力の安定的確保（労働市場の横断性）に役立つ方策として、大企業においてだけではなく、中小企業の労務管理制度としても一般的に採用されてきたのである。日本的経営の基礎が、まずは年功序列制度に基づくものとなっており、「学卒者4月一斉採用」方式を採り、年功序列の人事管理と定期昇給を基本とする賃金管理（春闘による横並び的一律ベースアップもあったが）がなされ、終身雇用制度と呼ばれる定年制度が確立されていたことによって、一度、企業に採用されたならば、無難に定年まで勤務できるし、定年退職時には退職金（退職一時金）を受け取る、という、安定的雇用システムがそこに存在し、これまで常識とされてきたことはよく知られている⁶⁾。従来までの日本型雇用システムでは学卒者（若年労働力）を卒業と同時に、4月に一括・一斉採用し、入社後の教育・訓練（会社の費用）によって、一定の年月を経験したあと「仕事人」（熟練工ないし職業人）となるわけであり、したがって、会社と

しては費用（教育・訓練に費やした多額の資金）を回収するにあたって、社員が、やたらに転出してはならないのであり、長年月の勤務（奉仕といってもよい）を制度化しておく方が得策と考えられ、年功主義に基づく昇進・昇格や毎年昇給するかたちの定期昇給制度を適用することによって、辻褃を合わせることになったといっても、決していいすぎではないであろう。

おもうに、日本の定年制についていえば、昭和初期の「50～55歳定年制」にはじまり、第二次大戦後の相つぐ経済成長期において、労働省が「60歳定年制」（1982年、昭和57年3月、300人以上の企業について勧告—行政指導）を勧告しており、つづいて1986年（昭和61年）4月に「60歳定年制」（「高年齢者雇用安定法」、国会可決、罰則を伴わないものの、55歳以上の割合を常用労働者の6%以上とすることを努力義務とし、さらに1998年4月には定年制規定については、60歳以下としてはならない旨の「法制定」がなされるに及んで、近い将来（2015年には4人に1人が65歳となるはずの超高齢社会）における公的年金の支給延期との関連性を含みながらも、「65歳定年制」の実施が次第に進行しつつあるものといえることができる。つまり、定年延長が日本社会（官・民を問わず）の一つの、あるいは「時代の要請」ともなっていることがうかがえる。このように、65歳までの定年延長が一方で進む中で、他方では日本企業の一連のリストラ策の一環としての人員整理（解雇や配置転換）も深刻化しつつあることも事実であり、定年延長ではなくて、早期定年（たとえば40歳、50歳の年代で退職金などの上積みによって定年前退職を促進するところの早期退職制度）も現実のものとなっている点に注意をしておかなければならない。また、定年制なるものは、いわば「年齢による差別」とみなされる場合もあり、ことに能力重視のアメリカ型能力社会の基本が、処遇にあたっては年齢、学歴、性別、国籍、宗教、信条などによって差別されないことになっていることを思え

ば、定年制廃止（一部特定の職務部門を除く）ということが、日本社会が年功社会から契約社会への移行を進める中で、論ずべき課題となることは確かな事柄ということが出来る。

III 日本的経営と定年制の功罪

われわれは日本的経営をして、これを「日本的合理主義」に基づくものとして、一応の評価をするものであるが、国際化と成熟社会の浸透と、バブル経済崩壊後の厳しい経済・経営環境の中でリストラ（事業の再構築）を余儀なくされ、過剰投資、過剰設備からの撤退によって全般的な効率化をはかることがなされなければ、企業の生き残りが困難ともなる状況が進行するにつれ、日本的経営の構造的改革が不可欠となっていることを認識しておく必要がある。これまでの日本社会が年功社会であり、年功社会はまた学歴社会でもあったことを思えば、はじめに能力よりも学歴によって初任給が決まり、以後は勤務年数に伴って定期昇給し、昇進するという日本型年功主義が全く無意味であったとはいえないが、リストラを至上命令とし、能力主義、成果主義に基づく契約社会への傾斜が急速に進むにつれて、日本的経営の重要な支えとなってきた年功主義の単なる適用は、もはや過去のものを見なすべきであり、能力や実績を重要視し、能率評価の基準を高くして（高能率・高賃金）、公平処遇をはかることをもってよしとしなければならないであろう。

われわれが知っているように、日本的経営の構造的特質の中で、年功序列制度と共に終身雇用制度の採用によって、いわば定年制が無理なく定着してきたのであり、第二次大戦後の相つぐ高度成長経済下（1960年代にはじまる）では、日本型雇用システムにおける豊富な（低廉でもあった）労

働力確保と定着性の高さ（労働市場の封鎖性）が効果を発揮したことも確かな事柄である。いってみれば、高度成長経済は「人手不足」の経済であり、低成長経済は「仕事不足」の経済である。高度成長経済の持続がなければ、年功序列制度の定年制（終身雇用制度）、それに企業別（内）労働組合に基づく日本的経営が存続しえなかったであろうことは、容易にうかがうことができる。つまり、高度成長が日本的経営の重要な支えとなっていたのである。日本的経営が存続する中では、アメリカのような契約社会にみられるような労働力の安易（容易といってもよい）な移動（転出）のおそれは、あまりない。しかも、定年制度が存在することで会社に対する社員の忠誠心が高く、いわゆる「会社人間」や「モーレツ社員」（「仕事人間」とも呼ばれた）が輩出することにもなっていたのである。しかして、日本的経営は経営者における「不解雇の原則」と、労働者における「ストなし原則」に基づいて日本的労使関係は安定化し、決定的な対立関係（階級闘争的）を避け、協議・協調することを前提として労使共存体制の確立をはかってきたこともよく知られている。このような日本的・安定的労使関係の存在が、また高度成長経済の持続に効果的であり、ひいては日本的経営の存続に役立ってきたものと考えることができよう。

われわれは日本的経営における定年制なるものが、これまで全く無意義であったとは考えていないが、リストラを至上命令とする現今の経済・経営環境の中で、定年延長方策や早期定年方策、そして定年制廃止に及ぶまでの改革の必要を指摘しておかねばならないのである⁷⁾。年功序列制度と終身雇用制度（定年制）の維持によって、安定的に長期雇用され、退職時には相当額の退職一時金を受け取り、誰でも要件が揃えば、一定の年金額が保障されるという、いわば温情的・経営家族主義的・日本的経営のあり方が、今後も何の変革もなく存続するとは、到底期待できないところであ

る。リストラが進行するにつれて、能力主義ないし成果主義が全面的に適用されてくるであろうことは、今日、誰でも容易に想像できるし、日本型年功社会に特有の定年制が長期雇用制から短期雇用制へと急速に傾斜していかねばならない経営環境（リストラを必至とする）にあることを否定することは、もはや無意味といわなければならない。日本的経営における安定的長期雇用が定年制によって支えられ、あるいは職場における「年功的秩序づけ」が構築されていたことは事実であり、時には一種の「アジア的倫理感」（儒教的精神）をそこに醸成してきたものと考えられる。「長幼序あり」、ということでもあり、年齢（経験ないし勤務年数）による一つの規律がそこに存在したことを知ることができる。定年制改革の問題性は、単なる経営技術上の問題ではなく、公平処遇の問題（賃金制度改革を含む）を含むものであり、ひいては経営と勤労意欲の向上に係わる問題である。

おもうに、日本企業における日本的経営管理方式ではチーム・ワークの良さで物事を成功に導くという、いわば「集団の力学」に支えられ、集団主義を前提とするものであるのに対して、アメリカ企業の経営管理方式の中核となる思想は個人主義に基づくものであって、いわば「個の力学」というべきものである。また、日本社会が、われわれのいう「年功社会」であるのに対して、アメリカ社会が「能力社会」ないし「契約社会」であることも、われわれが、しばしば指摘してきたところである。年功社会は人事管理における年功序列的昇進制度と、年功給（定期昇給と、春闘のベアがあれば、それも含む）を採用し、しかも学歴社会によって下支えされていることをわれわれは知っている。日本企業は集団主義であり、アメリカ企業は個人主義である。日本企業の集団主義は、ややもすれば仕事の範囲と内容が不明確であるのに対して、アメリカ企業の個人主義では、仕事の範囲と内容が明確化されており、仕事の個人化がなされ、責任と権限が、

はっきり示されていることで、よく知られている。しかして、一般的にいえば日本社会が年功社会であるのに対して、アメリカ社会は能力社会（契約社会）である。年功社会では年功給によって処遇されるが、能力社会では職務給（同一労働・同一賃金原則）が適用される。日本型年功社会は学歴と経験年数（勤続年数）によって支えられ、アメリカ型能力社会は能力ないし能率（実績ないし成果）によって成り立つものである。能力社会は公平処遇に基づき、職務給を前提としており、学歴、年齢、性別、国籍（人種）、信条、宗教などの属人的要素に関係なく、能力によって仕事ができる（能率主義）、ということであれば採用され、仕事に対して賃金が支払われることを当然の事柄とするものである⁸⁾。

これまでの日本的経営における年功序列制度と終身雇用制度（定年制があること）が、日本の長期雇用制度を定着せしめたことは確かであり、そのことによって高度成長経済下の労働力の安定確保を容易ならしめてきたことも否定できないところであるが、とはいえ全般的に非専門的昇進コースと遅い人事考課と昇進によって勤労意欲の向上を阻害することが、しばしばであったことを指摘しておかねばならないであろう。日本企業ではチームワークを重視する集団主義に基づいて、集団のコンセンサスが何よりも重要視されることになり、管理者には、すぐれた対人関係能力が要求され、集団（企業組織）の合意を得るための、いわば「和の精神」が尊重されてきたことも疑いえないところである。集団の中核が課であり、課の中核が課長職となっていること、したがって「中間ボス（課長）型支配構造」なるものが形成されていることはよく知られている。命令が課を通して伝達され、実行に移されることで秩序が保たれており、トップが、いきなり一社員に対して命令するかたちの、いわゆる「トップダウン」は、普通はなされないのである。このような「和の精神」（集団の合意）に基づく

ところの、一見、穏当な日本型管理組織とは異なって、アメリカ型管理組織では第一義的に能力主義に基づき、業績（実績）ないし能率の向上（成果主義）を図ることが重要視されており、仕事についてはその範囲と内容が明確になっており、仕事における責任と権限が大幅に委譲され、いわゆる仕事の個人化が進んでいる。日本型長期雇用制に対して短期雇用制をとり、専門的職能重視（評価の基準が高い）の処遇（賃金と昇進コース）がなされ、人事考課も早く、より適切であり（職務分析と職務評価が発達している）、管理における「トップダウン」が容認されていることからして、管理者（ないし経営者）の責任と権限が大であることが特徴とされるのである。

われわれは、従来までの日本的経営の一応の成功を、第二次大戦後の相つぐ高度成長期において、経済の継続的高度成長と「アジア的・日本的風土」（温情的・経営家族主義的）によく適合したものとして一定の評価を行うものであるが、しかしながら、本格的な国際化（相互主義）に伴う市場開放、現地生産・現地採用、外国人重役、国際分業化、そして多国籍企業化が進行し、「超高齢社会」（2015年には65歳以上が4人に1人となる見込み）と呼ばれるほどの高齢化の定着、ME化、情報化、ロボット・コンピューター時代の到来による成熟社会の浸透する中で、欧米型能力主義社会ないし契約社会における経営理念と経営方式への傾斜が急速に進むものと考えられる。日本（日本企業、そして日本社会）の現段階は、いわば年功社会から契約社会への転換期にあるということができよう。われわれは、これまでの日本的経営における定年制の意義（功の部分）については、これを否定するものではないが、当面する経済・経営環境の変貌過程において、従来までの定年制の功の部分が、むしろ逆に罪と化すおそれがあることを強く指摘しておかねばならないのである。われわれは、引きつづき以下におい

て、定年制をめぐる現実の諸方策を検討しながら、定年制改革の建設的方向性を見出そうとするものである。

IV 定年制改革の方向性

長年の日本的経営における定年制の改革が、「65歳までの定年延長」、「早期定年制」、「定年制廃止」、といったかたちで、いま、しきりに論議されており、日本企業の「リストラ」(restructuring, 事業の再構築)という概念が、合理化を目指して全体的な事業の再編成によって活性化(効率化)を図る、という意味合いでの、いわば事業の再構築を指す、のであるにもかかわらず、一般には、リストラ・イコール・人員整理、と解釈され、リストラとは、まるで「首切り」(人員整理)そのものを意味するかのとき風潮が巷に^{ちまた}みられ、高齢化が高まるということでの公的年金の支給開始年齢の延伸(60歳から65歳へ)や年金額のカットや、介護保険制度の導入による国民負担増の問題、さらには企業における退職金(退職一時金)の見直し問題など、日本企業、そして日本社会を取り巻く急激な環境変化をめぐる諸問題が生起していることに注意しておかねばならないであろう。われわれは、ここでは従来までの日本型雇用制度における定年制の維持が、もはや困難となっている実状を踏まえ、公平処遇を前提とする賃金制度の改革に根ざしながら、当面する定年制の改革について、その方向性を見出すことを狙いとするものである。

紙上(日本経済新聞, 1999年3月16日付)において、すでに公けにされているように最近、「公務員制度調査会」(総理大臣の諮問機関, 辻村江太郎会長)による国家公務員制度改革に関する『基本答申』が示され、そこでは国家公務員の定年を65歳まで延長して雇用することを提起しており、

現行60歳までの定年退職者を「再任用制度」によって再雇用し、65歳までの雇用延長について積極的に取り組む必要性を指摘した点は注目に値する。また、人事管理にあたっては、単なる年功主義からは離脱して能力主義（能力、実績）に基づく昇進や給与制度（賃金制度）の改革を提案しており、賃金制度の改革を伴うかたちで定年制延長を示したことは評価してよいであろう。『基本答申』では幹部職と行政職の区分や入省年時に基づいたかたちの、これまでの昇進や給与制度の抜本的見直しを求め、具体的には幹部職員を中心に「年次の逆転」を可能とする昇進制度の導入や、行政職から幹部職への積極的な登用の必要性を指摘している。給与制度については勤続年功的要素を縮小させて「職務・職責の違いを重視すべき」である、と明記すると同時に、幹部職員に対しては年俸制導入の検討をも求めている。さらには、定年前の公務員の再就職については官民癒着の懸念に配慮し、各省庁の職員の専門性などに関する情報と企業などからの求人情報を一元管理する「人材バンク」を導入し、再就職をあっせんする仕組みを提案している。要は、『基本答申』では国家公務員の退職年齢の一律65歳への延長については見送るものの、定年退職者が「再任用制度」の活用で、65歳まで引きつづき中央官庁で働くことができるように提言しており、政府においても2001年1月に始まる中央省庁再編に連動して国家公務員制度の改革を進める考えであることが報じられている⁹⁾。

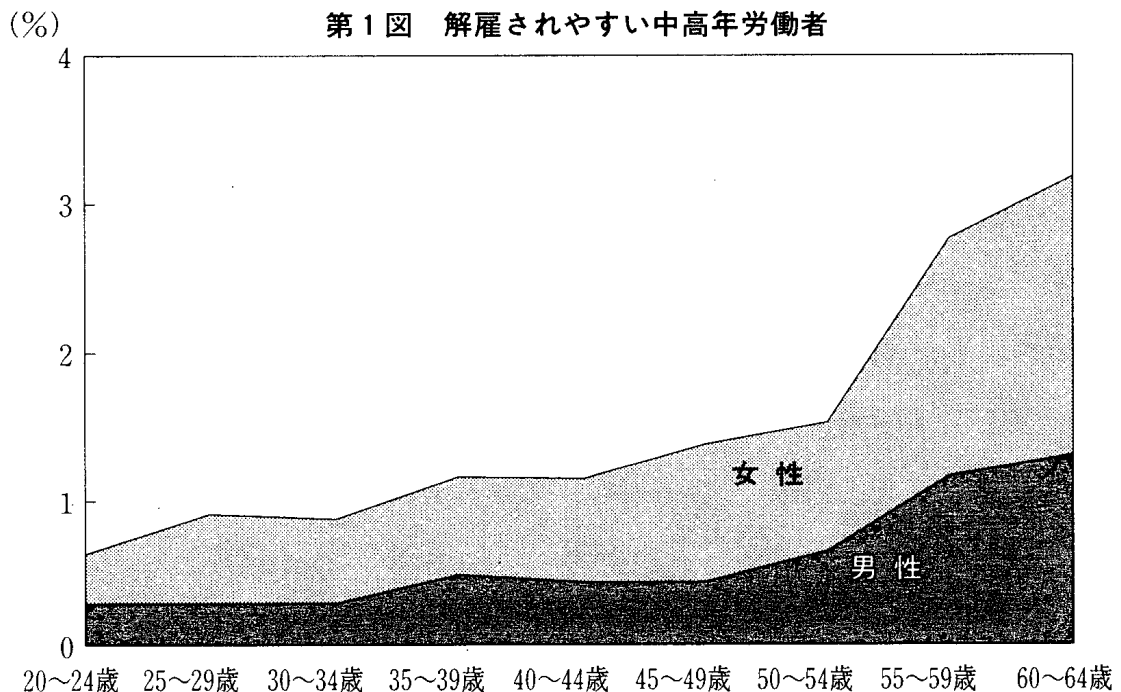
われわれは今後、「65歳定年制」へ向けての動きが、公的年金の支給延期に合わせて、ますます広がるものと考えるが、「一律（無差別）定年延長」が直ちに実行されることはないにしても、定年退職者（60歳定年時に退職一時金を受け取る）の再雇用制度の採用によって、65歳までの雇用を確保することが、次第に普及していくものと思われる。その場合に、これまでの年功的要素を重視せず、職務・職責（仕事の重要度と責任・権限の度合

い)に見合ったかたちで処遇するという、能力・実績主義に基づいた人事管理制度（賃金管理を含む）の確立が必要とされてくるのである。年功主義に基づいた従来方式の日本型雇用制度の存続は、もはや望めない経済・経営環境となっており、処遇における同一労働・同一賃金原則（公平処遇の原則）が適用されるべきであって、勤続年数や年齢に対して支払われるということではなくて、仕事に対して支払われることでなければならないのである。学歴、年齢、性別、国籍(人種)、信条、宗教などの属人的要素に関係なく、仕事に対して賃金が支払われることで公平処遇となるわけであり、したがって仕事ができなければ解雇されることもありうる事柄である。年功序列制度を改め、同一労働・同一能力・同一能率・同一賃金とされるならば、「65歳定年制」の実現は容易に可能となるはずである。依然として年功主義に基づく年功賃金制度のままでは、必然的に賃金の負担増をもたらすことになるために、定年延長は拒否されることになるであろう。

おもうに、定年延長についていえば、「生涯現役」という言葉があるように、働く能力（健康、体力、知識、技能など）と勤労意欲を有するかぎり、中高年齢者ということだけで職場から離脱（定年退職）させるということは、いかにも一面的であり、もっといえば社会的損失となるものである。できれば、日本でも、アメリカで実施されているような「年齢差別禁止法」の制定があってもよいであろう。もとより、人間の能力や勤労意欲に関しては、それぞれ個人差があるわけであり、一律に同様に扱う（処遇すること）はないものと考えられるが、基本的には「年齢による差別」ということが、「人生いまや80年」とまで唱えられる中で常識とされてはならないであろう。いわゆる、「少子高齢社会」現象なるものが西暦2000年を超えると次第に目立つようになり（現実のものとなる）、ことに20歳代の若年労働力の急激な減少がみられるはずであり、したがって、さきに発表された

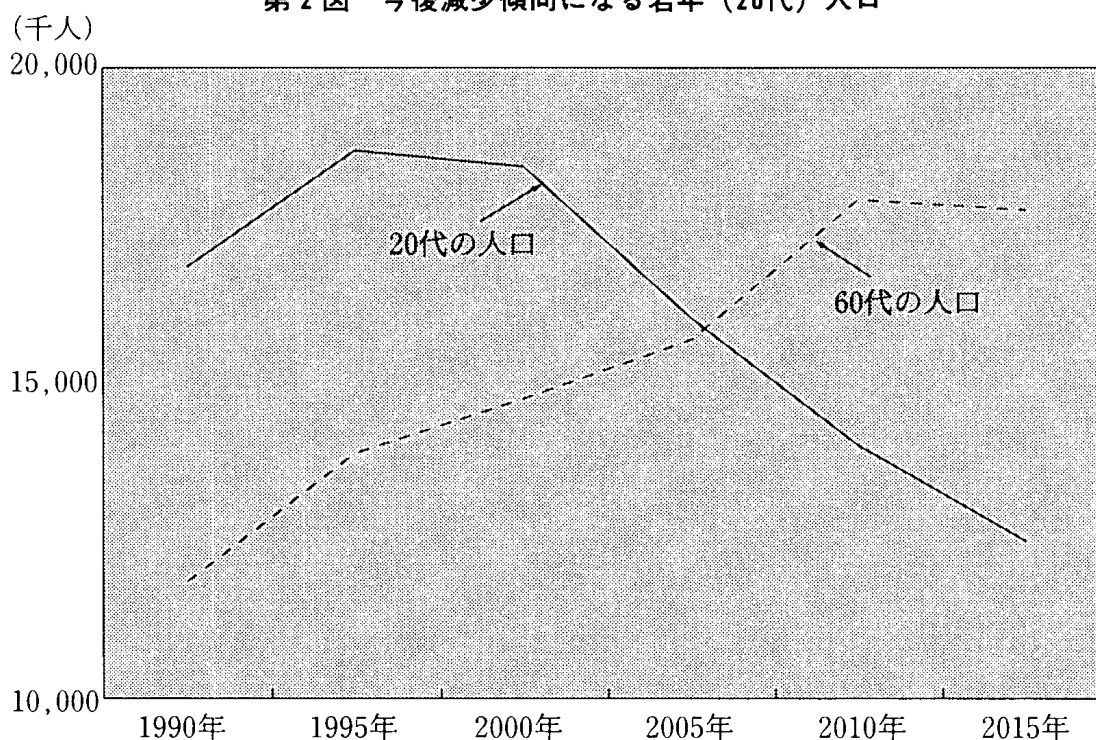
『平成10年度国民生活白書』（「中年——その不安と希望」，経済企画庁国民生活局，1998年），においても，いわゆる「団塊の世代」（第二次大戦後の1947年頃から～1949年頃にかけて生まれたところのベビーブーム世代を指す）が本年（1999年）で50歳代となることを意識して，問題を取り上げている点に注目しておく必要がある。

ところで，民間企業の定年延長方策についていえば，たとえば最近の養命酒製造では，雇用延長に関する会社の方針として，2001年度からの厚生年金の支給開始年齢引き上げに対応するかたちで，最長65歳までの雇用延長を打ち出していることが特徴的である。雇用期間の延長にあたっては，厚生年金支給開始年齢が61歳ならば1年間，62歳であれば2年間というふうに個別に（段階的）雇用期間を延長し，最長65歳までの雇用延長を認め



- (備考)
1. 労働者「雇用動向調査」(1994, 95, 96年)により作成。
 2. 常用労働者数に対する「経営上の都合」による離職者(「出向」, 「出向元への復帰」を除く)割合を示したものの。
 3. 94, 95, 96年の平均。

第2図 今後減少傾向になる若年（20代）人口



(備考) 1. 総務庁「国勢調査」, 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(平成9年1月推計: 中位推計) により作成。

(注) 第1図, 第2図は共に, 貯蓄広報中央委員会, 『生活の設計』(1999年2月, 第200号), 太田 清(経企庁国民生活調査課長), 「平成10年度国民生活白書」——中年その不安と希望について——, 65ページより。

ることになっている。現行では企業における通常の雇用延長（定年延長）方策は、実質賃金の削減（賃金カット）を伴うかたちでなされるが、養命酒製造では、まず2001年から、同年で60歳を迎える社員に対して1年間の雇用延長を実施し賃金カットはしない意向を示しており、その場合の人件費負担増は売り上げ増と生産性向上で吸収する考えであるとされている¹⁰⁾。

つぎに、早期定年制については、それは単に、勤労者を経営者の都合で早目に、いつでも、安易に解雇できる、という意味合いをもつものではない点に注意しておかねばならないのであり、実はこれまでの定年制の維持によって、誰でも定年までは無難に勤務することが認められているかたち

の、年功主義（年功社会の一種のルールと見なされてきた）に基づいた長期（安定的）雇用制度から離脱して、能力主義、成果主義に基づく期間限定（任期制）の短期雇用とすることを意味することになるのである。したがって、そこには当然のことながら、賃金形態の根本的な改革がなければならぬし、従来型年功賃金（定昇とベア）から脱して欧米型職務給（single rate, 単一方式）の全面的採用へと傾斜していくことを前提とするものでなければならぬであろう。現行の大企業の管理者を対象とする年俸制の導入についても、年功的要素を残しながら、いわば「日本型年俸制」の実施という方式をとっているが、年俸制というからには、実は「契約型年俸制」となるものでなければならぬのであり、「契約」の意味合いは、そこに「契約金」を伴うことが常識とされ、一定期間後の能率評価（実績評価）によって、あるいは解雇されることもある、ということであって、単に、年俸限定（年間給与総額）とすることだけで済まされてはならないのである。その意味では、日本企業における「日本型年俸制」は期間限定の「契約型年俸制」とはいえないが、とはいえ年功重視から能力重視（成果主義）への段階的転換を図るものとして一応の方策と見なすことができよう。

われわれは、さらに定年制廃止の問題性について検討することにする。

『社会経済生産性新聞』（1999年4月5日）の記事によれば、「年齢で雇用制限の定年制廃止」に関する霧積会（異業種交流勉強会）の特筆すべき研究報告（特別賞）がなされたことが紹介されている。そこでは、「働きに見合った給与を支払う仕組み」を設けながら、年齢による雇用制限（定年制）を廃止したらどうか、との積極的な提言を行っている。研究テーマは「エイジレス（生涯現役）社会の実現」であり、副題は「高齢化社会に向けて定年制の廃止を提言」となっている。「働く意思と能力のある高齢者が現役として活躍する」ことで、高齢者の自己実現や、少子化社会における企

業の人材確保にも役立つことになり、また高齢社会における社会的費用の軽減にもなるという説明である。「定年制の廃止」は、「あくまで自社における継続雇用（本格的就業）」を原則としており、「高齢者だけの別会社」や「関連会社への派遣」を想定したものではない。また厚生年金の支給開始年齢の引き上げに対応するものでもなく、あくまで「雇用関係は本来どうあるべきかという視点」に立って検討されたものである。しかも、一定の年齢で処遇の改定を行うのではなく、成果と賃金のバランスを図り、「全従業員と同一の処遇を前提とする」わけである。つまり、年功序列的な給与体系を見直して、「働きに見合った給与を支払う仕組みを作る」ことを条件にしている。会社と個人の関係でいうと、「会社のニーズを優先させるのではなく、会社と個人のニーズを統合し、対等な立場でバランスのとれた新しい関係を構築する」ことも前提にしている。

研究報告では、定年制を廃止した場合の課題（問題点）について検討しているが、一つは労務費（人件費）が増加することへの懸念である。しかしながら、「働きに見合った給与を支払う仕組み」を作ることでこのような懸念は解消される、としている。事実、多くの企業で賃金制度が年功序列型から能力主義・実力主義に移行しつつあることを指摘しており、第二に、定年制がなくなることにより、人事の停滞やポスト不足など組織の活性度の低下、若い人のモラルダウンにつながるおそれもあるが、しかし、これも意識改革や制度改革によって解決可能となるものである。従来までは、ポストすなわち高収入を意味したが、「ポストに就いていなくても、高い専門性を持ち実績をあげた社員に高賃金を支給する仕組み」があれば、意識改革も進むものとする。その場合、組織もピラミッド型からフラット型に替えていく必要がある。第三に、労務管理が複雑化する懸念であるが、これについては、「ある程度の負担増は否めない」と認める。ただし、労

務管理の方法も変化する。「定期採用・定年退職」の図式を脱却し、必要数を必要なときに採用する仕組みにする。従業員の意向を正確に把握し、就業形態を複数用意するなどが求められる¹¹⁾。

霧積会による「定年制廃止」に関する提言は、従来までの日本企業の定年制なるものが、年功序列制度が崩壊していく中では、あるいは「時代後れ」ともなっている点に注目し、さらにはアメリカでは法律（「年齢差別禁止法」）によって、年齢による差別をしてはならない、ということが確立していることに倣って、日本でも早急に定年制廃止に踏み切ることで経営の活性化を図るべき時期の到来を告げるものであり、われわれの見解とほぼ異ならないのである。「研究報告」でいうところの「働きに見合った給与を支払う仕組み」は、われわれが、しばしば指摘しているように、いわば成果主義に基づき、同一労働・同一賃金原則の適用を前提とするものであって、今後の日本企業、そして日本社会の賃金形態のテーゼ（these, 正）ともなるべきものである。それは年功給との決別を意味しており、能力主義・実力主義（実績）に基づいた全般的な職務給導入によってこそ、これまでの日本的経営において常識化されていたところの、年齢で雇用を制限し、定年を過ぎても、なお十分な能力と働く意欲をもっている有能な人材を、見す見す失って（手放して）いたことからの脱却を可能とするはずのものであり、今後の経営と勤労意欲の向上に役立ち、ひいては企業の活性化につながることをそこに示したものとして評価してよいであろう。

周知のように、日本の「超高齢社会」（2015年には4人に1人が65歳以上となる）の到来が、次第に迫っていることでもあり、また「少子高齢社会」¹²⁾ともいわれているように、日本の女性が一生の間に産む子供の数は、平均して1.39人（1997年合計特殊出生数）となっていることが判明している。しかも、65歳以上の人口比率は1995年には全人口の14.6%であったが、推

計によると2015年には4人に1人が65歳以上になるという、「超高齢社会」がやってくることになる（国立社会保障・人口問題研究所、『日本の将来推計人口』、1997年版）。いま、日本人の平均寿命は男性77.19歳、女性83.82歳であり、統計上、日本は世界一の長寿国となっている。しかも、60歳～69歳層の高年齢者労働力率は男性でみると約74%（女性では約39%）と高く（主要国中トップ）という数字が示されており、アメリカが男性で約55%（女性で約38%）、イギリスが男性で約52%（女性で約25%）、ドイツでは男性で約28%（女性で約10%）、フランスでは男性で約17%（女性で約16%）である。また、韓国では男性で約55%（女性で約29%）となっており、国際的にみて高年齢者層（ここでは特に60歳～69歳層）の労働力率でみると日本が断然高く、韓国の割合も、かなり高いことが判明している（株式会社日本テレソフト、『ゆうちょスクエア』、第49号、1999年1月20日発行）¹³⁾。

日本の高年齢者についていえば、「生涯現役」（就業中）という意気込みで、仕事に対して生き甲斐を持つことから発生した人生観（価値観）といってもよい）に基づくものとして、現代社会での支持（評価）を得ているものと理解できるが、他方においてはまた、日本では退職後の老後生活に不安（ことに収入に対して）があるかもしれない、ということから、働ける間は働こうとする姿勢がそこにみられることも確かなことといえよう。つまり、公的年金の収入だけに頼るのではなく、就業収入を足すことで生活の安定化を図る必要性が生じているものと考えられる。ちなみに、欧米諸国では公的年金を含む社会保障制度の充実によって退職後の老後生活に著しい不安はなく、いわば「悠々自適」の生活を送ることができる、といわれているのに対して、日本での退職後の生活には、公的年金制度の後退や医療費の負担増など、なお不安が残っている点に注意しておかねばならないのである。

『平成10年（1998年）版・国民生活白書』（経済企画庁・国民生活局）によれば、「老後の生活資金」として、大多数の日本人は貯蓄に励んでいることが明らかとなっている。現行（1997年時点を対象）の年代別貯蓄金額は、実際には20歳代で284万円、30歳代で608万円、40歳代1,100万円、50歳代で1,422万円であるが、老後生活のための準備資金として考えられている金額は、20歳代で1,838万円、30歳代で2,138万円、40歳代で2,277万円、50歳代で2,433万円となっている¹⁴⁾。欧米諸国の老後生活費の大部分が適切な公的年金によって賄われている（就業収入等による私的補完もあるが）のに対して、日本の場合は公的年金だけでは暮せないかもしれない、との不安から、貯蓄や就業収入によって生活費の不足部分を補うかたちとなっていることに注意しておく必要がある¹⁵⁾。なお、日銀調べ『貯蓄広報中央委員会』（1996年時点対象）によれば、日本人の貯蓄目的は老後の生活資金と、病気や災害に備えるため、そして子供の教育資金の確保となっているが、預貯金の内訳（一部投資を含む）は次のように振り分けられている。預貯金53%、保険25%、株式・債権12%、その他10%である。また、一般的には夫婦二人の年間生活費は、現行で大よそ1カ月25万円として、年間で約300万円（ただし、ゆとりある老後生活費としては年間400万円程度、普通の生活水準で年間340万円程度、質素な生活水準で年間270万円程度とされている。——貯蓄広報中央委員会『'99明るい生活の家計簿』）が必要である、とされていることも知っておかねばならないであろう。

以上のようにして、われわれは定年制をめぐる諸問題を検討しながら、日本企業、そして日本社会における定年制の改革について吟味してきたのであるが、引きつづき以下において、日本の経済・経営環境の変貌過程に注目しながら、定年制改革に関する当面の現実的・段階的（過渡的）方策と、さらには日本の定年制の将来の方向性（将来像）について建設的な問

題提起を行うことにしよう。

おもうに、定年制の改革は基本的には、賃金制度の改革に根ざすものといえるが、同時にまた日本型雇用制度における「学卒4月一斉採用」方式から通年採用方式への切り替えを伴うことにもなる。このことは、いきおい年功序列制度と、それを支えてきた学歴社会の崩壊をも、やがてもたらすことになると考えられる。それは雇用改革であり、ひいては日本的経営の構造的改革につながることになるであろう。

ところで、現行の定年延長方策には、一つは賃金の引き下げを伴わないまま、定年を65歳まで延長（実際には厚生年金の支給開始年齢に応じて段階的に）するかたち（たとえば、養命酒製造株式会社）を打ち出すものがあるが、大方は賃金の引き下げや定期昇給のストップという措置がとられることになる。あるいは、職務の変更や労働時間の短縮などを伴う場合もあり、一旦、定年退職とした上で再雇用する方法である。65歳までの定年延長については、公的年金の支給開始年齢の引き上げ（2001年度から始まる）を迎える中で、個別企業においては、当面する重要課題となっていることを改めて指摘しておかねばならないであろう。次に早期定年制についていえば、退職金を上積みしながら退職勧奨するなどの措置がとられ、終身雇用制度が存続する中で、省力化が図られてきたことをわれわれは知っているが、能力主義・成果主義の見地からすれば、現行の早期定年制（定年退職時まで待たないで一定年代で退職する）は、リストラに喘ぐ^{あえ}日本企業の急場凌ぎの一時的方策であって、このまま継承されるはずのものではない、といっても過言ではないであろう。早期定年制なるものは、やがて年功型賃金制度の廃止とそれに替わる同一労働・同一賃金原則に基づいた職務給（仕事給ないし能力給と呼んでもよい）の全般的な導入を促進しないではおれないのであり、単に早期定年を勧めるというよりも、欧米型契

約社会では常識化されているところの、定年制廃止（公務員、消防士、軍人など特定の職種部門を除く）をもたらす結果ともなるであろう。長年続けてきた日本の定年制度が一夜にして、すべて解消され、期間限定の契約制へと変革することはないにしても、能力主義・成果主義に基づく賃金制度の改革と定年制廃止ということが、日本企業、そして日本社会において急速に浸透していくものと考えられる。

しかして、定年制廃止については、日本的経営の改革における重要課題であって、定年制改革の将来の方向性として、これを認識することができる。われわれは雇用における「年齢差別」があってはならない、と考えるし、日本においても雇用に関して、アメリカの「年齢差別禁止法」と同様の法律制定がなされてよい段階に、すでに達しているものと理解している。しかしながら、日本型年功給から欧米型能力給（単一方式職務給、職種給）への全面的な転換を伴うことになるところの定年制廃止には、なお時間を必要とするはずであり、現実には日本の産業界（特に大手企業）において能力給への傾斜を早めているものの、連動して定年制廃止に踏み切るまでには至っていないことも事実である。おもうに、定年制の改革は、いわば賃金制度の改革によって実現可能となるものであり、賃金制度の改革は属人給とも呼ばれる年功給からの離脱によって、公平処遇の基本原則である同一労働・同一賃金原則の全面的な適用を前提とするものである。同一労働・同一賃金とは、実は同一労働・同一能力（同一能率）・同一賃金を意味するものであって、同一労働（同じ仕事）に従事しているということだけで、そのまま同一賃金となるものではない。したがって、同一労働には同一能力が備わっていなければならないのであり、同一能力は、すなわち同一能率を発揮するということである。

日本の年功型賃金が定年制（長期雇用）の維持に役立ち、ひいては日本

的経営の存続を可能ならしめたものと考えられることができるが、年功給は属人給であり、同一労働に従事していても、そこには個人間格差があつて、必ずしも同一能力・同一能率を發揮できるとはいえない以上、能力主義・成果主義の見地からは、明らかに不公平処遇が生ずることになる。したがつて、馬場克三教授の論述にもあるように、「わが国の年功序列賃金は、年齢、学歴、勤続といった属人的要因によって個人の能力を判定し、この能力に対して支払うところの能力給の性格をもつものであるが、しかし能力は能率とは必ずしも一致しないばかりでなく、個人の能力と職務の要求する能力とが、また一致するとはかぎらない。属人給はこのような欠陥をもつ。職務給はこれと異なつて職務が要求する労働に対して支払われる賃金であつて、その職務に就いたものは、その属人的要素を一切無視して支払われる。この場合、各職務間の格差は職務評価によって刻まれることになる」¹⁶⁾、わけである。

われわれが知っているように、これまでの日本企業で実施されてきた職務給（一般的に仕事給とも呼ばれているが）は、いわば「日本型職務給」と呼ばれてよいといえるが、日本的年功賃金体系を、いきなり崩すということをしないうで、年功賃金部分を、かなり残しておきながら（年功プラス職務のかたちをとる）、職務給を導入するというものであつて、その意味において「範囲職務給」(range rate)である。日本での早い時期における職務給導入の事例として注目される、昭和37年（1962年）の八幡製鉄（現新日鉄）の職務給（現場作業部門）では、基準内賃金の15%（現行では60%以上とされる）が職務給部分となつていた。そこで、賃金の内訳としては①基本給（能力と勤続年数に応じたもの）、②業績手当（能率に応じたもの）、③職務給（職務に応じたもの）ということになつていた。なお、八幡製鉄の職務給導入にあつては2カ年にわたる職務分析と職務評価が行われて

きたことに注意しておかねばならない。適切な職務分析と職務評価が職務給導入の必要条件となることを、ここで指摘しておく必要がある。「日本型職務給」に対して、「アメリカ型職務給」(single rate)は単一方式であり、あくまでも同一労働・同一賃金原則(equal pay for equal work)に基づくものとなっている。いってみれば、職務給に妥協はなく、職務給のあるべき姿は職務(仕事)の内容(重要度)と責任(権限を伴う)の度合に応じて支払われるものであり、職務ごとに同一の賃率(一つの仕事に一つの賃金)が定められているのである。民主主義(自由・平等・博愛)の基本を個人主義(利己主義と利他主義の調和する地点)に置き、徹底した能力主義社会(能力と実績ないし能率に基づく実利主義社会)のアメリカ社会において、単一方式職務給(公平処遇の原則)が一般化していることは、当然の事柄として、われわれの肯けるところである。

しかして、最近の日本企業においても成果主義なるものが次第に強調されてきており、たとえば、TOTO(従業員11,000人)では本年4月(1999年)から、役員と社員一人ひとりの年間目標を定めて、その達成度を賃金やボーナスに反映させるということであり、初年度は役員と部門長が対象であるが、2000年には全社員を対象とする方針である。社員は年度初めに上司と面接し、年間目標と達成度の評価基準は文書化される。半期ごとに達成度を確認する。役員については社長が役職ごとの達成目標を決めて評価する。社長は、年間の経営実績を自己評価する(朝日新聞、1999年1月21日)。また富士通では本年4月から全社員対象に、これまでの年功賃金を廃止して、各人の職責と目標達成度に応じた賃金制度を導入することになっている。三井物産でも富士通とほぼ同様に、年功賃金を撤廃し、能力主義・成果主義を全面的に打ち出していることが報じられている(日本経済新聞、1998年7月9日)。

これを要するに、いま日本型年功給から欧米型職務給への転換が、次第に速度を速めており、このような賃金形態の根本的な変革は、必然的に、これまでの日本的経営の構造における重要な支柱の一つとされてきたところの、定年制の抜本的改革を迫ることになり、ひいては年功序列制度と終身雇用制度、それに企業別（内）労働組合制度から成り立ってきた日本的経営からの脱却を急がせるものとなることを、ここで改めて指摘しておかねばならないであろう。

われわれは、定年制の改革については、大よそ(一)定年延長制(65歳まで)、(二)早期定年制、(三)定年制廃止、を考えることができる。(一)定年延長制は60歳から65歳までの延長（段階的）であり、通常は賃金の引き下げや、定昇ストップとなるものである。しかし賃金の引き下げを伴わないかたちで定年延長を実施する場合を考えてもよいのである。2001年度から始まる公的年金支給開始年齢引き上げ（65歳へ）に対応するための方策でもあり、個別企業が早急に取り組みねばならない課題といえる。(二)早期定年制は定年まで待たずに早目（たとえば、40歳代や50歳代）に退職することであり、会社都合による場合には退職金の上積み（早期退職優遇制度採用企業割合は大手企業で55%に達しており、年収のほぼ1年分相当であることが判明。——労務行政研究所調査、'98年10月～12月。3616社対象）がなされる。早期定年制（リストラで加速中）は、実は定年制廃止への暫定的な一過程とみることができるのであって、あるいは「40歳定年」や「50歳定年」ということは、もはや定年制の放棄であり、やがて定年制廃止を予定するものといえる。そこで(三)定年制廃止、こそが定年制改革の鍵であり、結論といっても過言ではないであろう。もとより、定年制廃止に至る過渡的措置がとられてよいが、同一労働・同一賃金原則に基づいて支払われる賃金制度の改革を伴うことによって、契約制を採用するならば、定年制廃止は効果的

に達成できるはずであり、公平処遇に根差すところの契約社会の実現が日本でも可能となるであろう。したがって、われわれは定年制改革の将来の方向性を、定年制廃止において求めることができると思うものである。

注

- 1) 日本の経営の構造問題については、拙著、『日本的経営の改革』，第二章「日本的経営の構造」，千倉書房，1998年3月，を参照されたい。
- 2) この点については、なお拙稿，「日本型雇用制度の変革」，商経論叢（九州産業大学），第37巻4号，1997年3月，を参照されたい。
なお、労働省、『雇用管理調査』，1998年6月25日，によれば，通年採用実施企業は現行で10.6%となっているが，導入予定や検討中のものを含むと4割強に達していることが判明している。
- 3) 荻原勝著，『定年制の歴史』，日本労働協会，1984年3月，まえがき，ii～iii。
- 4) 横須賀海軍工廠編，『横須賀海軍船廠史』，第3巻，1915年，65頁^o。
- 5) 荻原勝著，『定年制の歴史』，前掲書，まえがき，iv。
- 6) この点については、なお拙稿，「日本型雇用制度の変革」，前掲書，を参照されたい。
- 7) 一般的には，現在までのところバブル期の過剰投資による不良債権総額は100兆円，過剰設備総額50～60兆円，過剰雇用150～200万人ともいわれている。
- 8) 職務給については、なお拙著，『経営学序説』（改訂増補版），第十二章「労務管理」，千倉書房，1989年7月，を参照されたい。
- 9) 日本経済新聞，1999年3月16日付朝刊。
- 10) 社会経済生産性新聞，1999年4月5日。
- 11) 霧積会^{きりづみかい}は20年以上前に発足している異業種交流勉強会であるが，ここでは若手・中堅の人事担当者による先進的な研究報告（提言）が毎年行われ，社会的評価を得ている。
- 12) 日本における「少子化現象」については，総務庁（1999年4月1日時点の『人口推計』）によれば次のとおりである。すなわち，15歳未満人口の割合は14.9%（1,888万人）であり，1920年以来，過去最低である（アメリカでは21.8%）。また，現在，15歳から64歳までの生産年齢人口は68.5%となっている。
- 13) 日本テレソフト，『ゆうちよスクエア』，第49号，1999年1月20日，およびILO：“Year Book of Labour Statistics '94 '97（データ一年は日米仏独韓が'96年，英のみ'93年，平成10年版国民生活白書より）。

- 14) 貯蓄広報中央委員会、『貯蓄と消費に関する世論調査』，'97年（平成10年度版，生活と貯蓄関連統計より）。
- 15) 公的年金の積立金額（原資）は約150兆円とされており，一般にはこのままでも，あと7～8年はもつといわれている。なお，公的年金の原資となるものは①本人の積立金（掛金），②国庫補助金，③運用利子に基づく。
- 16) 馬場克三，『経営経済学』，税務経理協会，1966年11月，75頁。