

# 鐘淵紡績株式会社(A)

## —— 定年制廃止 ——

昭和39年(1964)5月6日、鐘淵紡績株式会社は創立77周年記念日を迎えた。記念式典の席上で、武藤糸治社長は「従業員繁栄対策宣言」を読みあげ、「定年制の廃止」を発表した。

### 「従業員繁栄対策宣言」

鐘淵77年の歴史と伝統を一貫して流れ来たった崇高なる経営の根本精神は、「愛と正義の人道主義」に基づくものである。鐘淵の先人・諸先輩の汗と脂の奮闘努力の跡は、鐘淵をして「愛と正義の人道主義の殿堂」たらしめるといふ理想の追求とともに、鐘淵の繁栄は従業員の繁栄という思想を鐘淵の経営哲学として実現することであった。今や鐘淵は社中一体、敗戦の廢墟の中から幾多の困難を征服して復興し、グレーター・カネボウの大理想たる「鐘淵をして天下第一等の会社とする」と同時に、「会社の繁栄は従業員の繁栄」実現の計画を着々達成しつつある。

ここに第一次グレーター・カネボウの建設計画の大半を終了し半歳の後に第二次計画を迎えんとするに当り、鐘淵は従来の従業員繁栄計画を更に充実強化せんがため、別紙のごとき新しい従業員繁栄対策を樹立することにした。

吾ら鐘淵社中の戦友同志・兄弟姉妹は、新たなる希望と忍耐をもってますます固く団結し、「従業員の繁栄」を通じて、「鐘淵の繁栄」を期するとともに、鉄石の意志と熱情をもって、鐘淵が有史以来堅持したる先駆者的開拓精神のもと、衣・食・住の分野における事業を推進し、「鐘淵の繁栄」を通じて、「祖国日本の繁栄」に貢献することを固く決意し、ここに厳粛に社の内外に宣言する。

#### 1. 現行定年制の廃止と新しい従業員制度の実施

鐘淵の男子従業員は何人といえどもグレーター・カネボウ建設のため善意をもって働く意志と能力と十分なる健康を保持する限り生涯にわたって職場を約束され物心両面の処遇を与えられる。

その大要次の通りである。

##### (1) 現行の定年制を廃止する。

定年制的年令の制限ではなく健康その他現実的配慮に基づき原則として65才迄その勤

---

このケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールにおけるクラス討議の資料として用いるために、同スクール教授石田英夫が作成した。ケースは経営管理上の処理の適切なあるいは不適切な例を示そうとするものではない。

(1967年5月作成)

務の保証をする。

- (2) 退職金及び年金は55才到達時に一括支給し、住宅の自家保有に資せしめるとともに55才以降勤務に見合う退職慰労金は勤務1ヵ年について本給の0.5ヵ月とする。
- (3) 55才以降の賃金は55才時のものとし定期昇給は行なわない。但し一般賃金更改の場合は調整措置を講ずるものとする。

## 2. 女子年金制度の実施

鐘淵の女子従業員は退社後その新生活建設の一助として会社の全額負担による年金を支給され、グレーター・カネボウ建設のため奮闘努力された功労に報いられる。

その大要次の通りである

- (1) 受給資格は本採用女子従業員中勤続5年以上の者とする。
- (2) 支給額とその期間は1人1ヵ月3,000円宛とし退社の翌月より3ヵ年とする。
- (3) 支給方法は現行年金制度に準ずる。

## 3. 鐘友会の拡充と鐘紡友の会の結成

鐘淵の従業員退職者をもって男子は現行の鐘友会に全員加入し、女子は新たに結成する鐘紡友の会に加入し得て、その生涯にわたって鐘淵との精神的交流を深める。

鐘友会、鐘紡友の会は鐘紡本部にその本部を置き、各都道府県別に支部を置くこととする。

鐘淵紡績株式会社（以下鐘紡と略称）の本部は大阪にあり、全国に30の工場を稼働していた。昭和39年度（1964）の年間売上高は1,430億円にのぼり、従業員総数25,500人のうち7割近くが女子であった。

当社の沿革は古く明治20年（1887）、東京府下隅田村鐘ヶ淵に建設された紡績工場にまでさかのぼる。

現社長の父武藤山治氏は明治27年（1894）、同社の兵庫工場の支配人として迎えられ、大正10年（1921）から昭和5年（1930）まで社長の職にあった。同氏は「科学的操業法」を積極的に導入しつつ、同時に「従業員の幸福増進」の諸制度を他社にさきがけて実施した。充実した従業員共済組合と企業内教育施設、提案制、社内報、「工場内意志疎通委員会」などの施策を中心とする鐘紡の家族主義的労務管理の体系は世に知られていた。

武藤社長辞任の直後、昭和5年（1930）4月、不況下の賃金切下げ問題で、50余日に及ぶ大ストライキが発生した。

戦時にかけて、鐘紡は繊維以外の重化学工業分野に進出し、海外事業を拡大し、国内に78、海外に123の事業所を有するまでに発展した。

現社長武藤糸治氏は、昭和22年（1947）敗戦により壊滅的打撃を受けた鐘紡の社長に就任し

た。鐘紡は昭和25～6年(1950～51)のブームを経て立ち直りをみせたが、繊維業界の循環的変動にはしばしばさらされていた。ことに昭和32～3年(1957～58)の不況期には二期連続10億円近い欠損を計上した。

このような苦境に直面して、会社は昭和33年(1958)9月、1年間の賃金10%切下げを含むドラシックな“不況対策”を組合に提案した。これに対して組合は「経営の責任はきわめて重大」であり、「早期に組合員の受けた犠牲を取り除く」ことを条件に会社の合理化案をおおむね受入れ、争議なしに解決をみた。

このような労使協力による不況対策は市況の著しい回復に支えられて結実し、昭和34年(1959)10月期には実質12億円の黒字を計上するに至り、1年間の賃金切下げ分は従業員に一括返済された。

この不況期の経験を経て、従業員の経営に対する信頼感はまし、組合の経営に対する理解は深まり、鐘紡の労使関係の基調は大きく変化した、と労使のリーダーはこもごも語っている。

不況回復後の昭和36年(1961)に、会社は“グレーター・カネボウ建設第一次計画”を設定し、ナイロン進出、非繊維部門の拡充、加工・二次製品部門の強化など経営多角化による発展をめざし、その結果、達成された実績は計画を大幅に上まわった。昭和36年(1961)上期の売上高294億円から、第一次計画の終期である39年(1964)上期には720億円(税引前利益30億円)に急上昇した(附図1参照)。

この間、昭和37年(1962)4月カネボウ化粧品株式会社を合併、38年(1963)6月防府ナイロン工場の操業開始、39年(1964)4月ハリス株式会社の合併があり、経営の多角化がすすめられた。昭和36年(1961)上期における製品別売上構成は綿45.8%、毛30.2%、絹8.3%、化繊(スフ)15.7%となっていたが、39年(1964)上期には、綿25.0%、毛26.3%、絹6.5%、化成品(スフ、合成樹脂など)14.1%、ナイロン11.6%、サービス店(繊維第二次製品等の販売)2.9%化粧品10.4%、食品(チューインガム)3.2%と大きな変化をみせていた。

昭和21年(1946)に結成された鐘紡労働組合は同盟会議傘下の全織同盟(綿紡部会)に加盟していた。過去に発生したストライキは、昭和26年(1951)12月年末一時金をめぐる争議(24時間スト3日)、昭和30年(1955)10月賃上げをめぐる争議(24時間スト11日)、および(昭和36年(1961)7月賃上げをめぐる争議(24時間スト9日)の3度のみであった。

不況対策が終了した昭和34年(1959)7月1日、鐘紡の労使間に「雇用安定に関する協定書」が締結された。これにより「会社は組合の協力を得て組合員の雇用安定を図り、事業上の都合による強制解雇または希望退職の勧告、奨励等の企業整備解雇を行なわない」ことが約された。

昭和37年(1962)5月、鐘紡の労使は「鐘淵繁栄の平和的推進に関する労使共同宣言」を発表した。「長期経営計画の達成と労使関係の安定」および「雇用の安定と労働条件の向上」が労使共通の目的とされ、「労使間の無用な紛議を排除し相互の信頼と誠意にもとづき、合理的にしかも平和裡に諸問題の解決を図る」こと、「組合員の生活の安定確保のため、企業整備的解

雇は行なわない」こと、「組合員の労働条件、福利厚生その他の待遇については総合的、計画的に向上をはかる」ため「長期経営計画の一環として、会社の繁栄が組合員の生活向上に直結する諸制度の導入について、労使の専門研究機関を設けその実現を図る」ことになった。

“定年制廃止”について、「従業員繁栄対策」の諸制度として、退職年金制度の改善（55才以上者に対し5年間月平均13,000円を支給）、住宅資金の積立預金および融資制度の改善が同じ年の7月に実施された。

同年10月末には「会社の繁栄は従業員の繁栄なる鐘淵経営の基本理念に基づき」、「第二次グレーター・カネボウ建設計画の策定に当り、労使相協力し計画の完遂を期すると共に、労働条件の総合的・計画的向上を図るべく」、「従業員繁栄協定」が締結された。

その内容は以下のようになっていた。

- (1) 昭和40年（1965）、41年（1966）のベースアップ それぞれ1,300円、1,400円
- (2) 期末賞与支給率〔夏季〕  $1.6 + 0.027 \times 1$  人当り業務利益（万円）、  
〔年末〕  $1.8 + 0.027 \times 1$  人当り業務利益（万円）\*
- (3) 退職金の自動増額率を賃金更改増額率の50%相当額とする。
- (4) 3ヵ年間の平和義務

鐘紡労働組合の小林組合長は“不況対策”以来の労使関係の発展をかえりみて次のように語った。

「33～4年の不況期には、組合として長い目で労働条件を向上してゆくために、当時の労働界の常識からすれば相当問題になる提案をのんだわけですが、その成果に出発して、以後一定の軌道をすすんで定年廃止にまで至ったこととなります。われわれは賃金、雇用、住宅の三問題を組合の基本政策の対象としております。事業の変動による首切りおよび定年という名の首切りを“完全雇用協定”と“定年制廃止”によって除去いたしました。また55才時に支給する退職金（小卒30年勤続で345万円）と住宅預金及び融資制度の充実によって組合員の住居の問題に手を打ちました。

そして賃金・ボーナス・退職金の安定的向上をめざす長期賃金協定の締結によって、以上の三問題についていちおうの布石ができあがったこととなります。全織同盟との関係においては、企業別組合としてのあるべき姿を示したということが出来ます。

定年制については、昭和38年（1963）に全織同盟の3年延長要求があり、綿紡、化繊大手各社は1年間の再雇用制を実施しました。わが社ではその後もひきつづき検討が約されておりましたが、翌年5月に、一挙に65才まで延長されたわけですが、われわれとしてもこれは予想もしていないことでした。思い切ってやってもせいぜい60才どまりと考えていたものです。

\* 業務利益 = 売上利益 - 営業費 - 支払利息

社長はずいぶん思い切ったことをやったものです。組合員がこれを社長のプレゼントという受け取り方をしたこともあながち否定できません。社長は理想主義的傾向の強い人で、労務政策にもそれははっきり現われています。また業界の動向がどうであれ、自己の主張を強く打ち出す人です。特徴のある労働条件もでてくるわけです。

鐘紡という会社は戦前から本質的な考え方は変わっていません。人を大事にするという点では一貫しております。先代の武藤社長のときから、とくに労務について進歩的な政策をとってきました。現社長はお父さんの流れをそのままくんでいるとってよいと思います」。

鐘紡に定年制が実施されたのは昭和23年(1948)であった。武藤社長はそれは当時の事情からくる“必要悪”であったとして、“定年制廃止”の動機を著書の中で次のようにのべている。 10

「私がかねがね定年制を廃止したいと思っていた。近年日本人の平均寿命はグンと伸びた。55才はまだ働き盛りといえる。そしてこの年配は子どもの結婚や学資を心配する重大な時期に当たっている。その時期に会社を辞めさせられるというのは、まさに残酷物語だ。

近年、会社はグレーター・カネボウ建設計画が着々と進行して非常によくなってきた。そこで今回思い切って定年制廃止を実現することにしたのである。定年制をしいていることは、 15  
なんとんでも鐘紡の経営の根本精神と食いちがう。鐘紡の精神とは“愛と正義の人道主義”と“きびしい科学的合理主義”である。この二つのものはちょっとみると相容れないものようであるが、これを融合したものが鐘紡精神である。いかにして融合させるかという、  
“愛と正義の人道主義”を思想的基盤として、その上に良品安価を生産するための“科学的合理主義”をおく。…………… 20

ところで、定年制はこのヒューマニズムという経営精神と真っ向から衝突する。……………

定年制を廃止して以来、世間ではいろいろ批判して『あれは労働力不足対策だ』などという人もある。批判は自由であるが、私としては、決してそんな利害打算の気持ちでやったのではない。なによりも、ヒューマニズムを遵守しなければならないという気概と信念でやったものである。といっても株式会社だから、結果において、そのことが会社の実績、繁栄に 25  
つながらないと無意味である。だがその面でもプラスであると確信している。55才定年ということでは、働く人の気持が45才ごろから半分よそに移ってしまう。これは目に見えぬ不安が企業内にうずまいていることだ。そんなことでは労使の協調も国際競争力の養成も空念仏に終わってしまう。逆に定年制を廃止すると、従業員の意気がたかまり、会社の能率が向上する。定年制を廃止すると人件費が増大するというが、事業の拡大と能率向上で十分補えると 30  
考えている。」\*

山田労務部長は、65才という年限について次のように説明している。

---

\* 武藤絲治「万事人間本位——定年制廃止は当然だ」(昭和39年11月) pp. 20～24より抜粋

「高令男子従業員の生活への配慮という点からいえば、『組合要求のように55才を58才へというのでは意味がない。定年制は廃止する』というのが社長の考えでした。これに対して組合は制度の安全性を高めるという観点からはっきり年限を定めてほしいと要望してきたので、それではいちおう10年延長ということにしよう、その上で65才になっても元気な人には働いてもらおう、逆に60才で働けなくなった人をひきとめておくことはできない、ということになったわけです。」

「定年制廃止」の発表は社の内外に大きな反響を呼んだ。ジャーナリズムは鐘紡を「全サラリーマン羨望の的」と呼んだ。50才を過ぎた社員の喜びは異常なほどで、この「予期せざる贈り物」を前にして「鐘淵に働くことの幸せ」を痛感したと口々に語っている。

「これまでも定年退職者でそのまま遊んでいた人はほとんどおらず、会社のあっせんや自分の努力で次の仕事をさがしていました。私もそろそろその心配をしなければならない年なのですが、おかげで安心して働けるようになり、こんな嬉しいことはありません」と51才になる工場勤務の男子従業員は語った。

高校卒32才の男子従業員は次のように語った。「世帯をもつと誰でも将来のことを考えます。これで安心して働けます。職場で高令の人をみていると、65才まで働けると思っています。今のところ先がつかえることは心配していません。会社が拡張しているから、工場の外にもでられますし……………」

勤続4年の女子作業員は「勤続5年で退職金は3万3千円（結婚退職の場合は5万2千円）になりますが、こんどの女子年金制度ができて、やめる時のよい結婚資金ができました」と語っていた。

鐘紡の従業員の70%弱は女子であり、女子従業員の70%以上は20才以下であった。また綿・羊毛・絹部門に従業する17,000人のうち75%は女子であった（附表1 および2 参照）。繊維産業の女子労働力の充足は近年いちじるしく困難になってきており、中学新卒者の求人倍率は5～6倍にのぼり、紡績平均の充足率は6割に満たない状態であった。鐘紡は従来からの採用地盤と募集体制によって毎年約4,000人の採用人員をほぼ充足しており、またキメの細かい定着対策によって、他社より退職率は低かった。女子従業員の平均勤続年数は3年強であり、5年以下の勤続者が85%を占めていた。

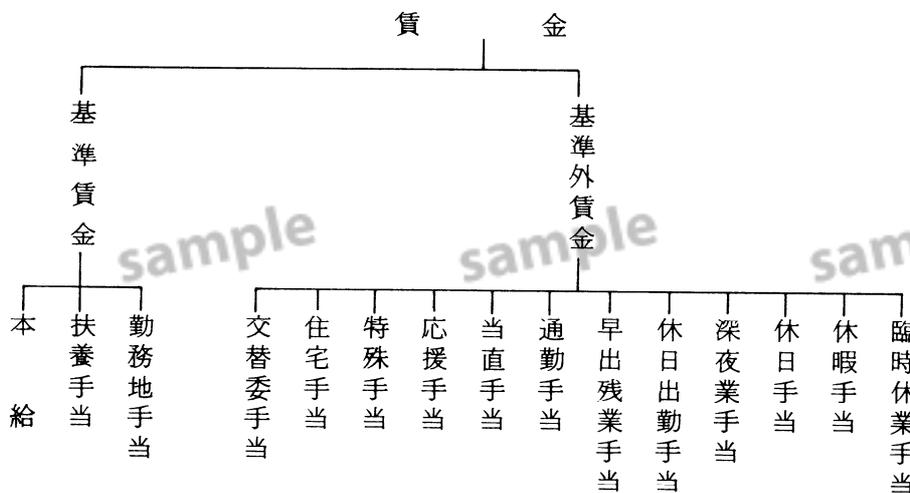
「働きながら無形の財を与える」という趣旨で数年前に始められた4年制の「NHK高校」とともに、5年間勤務すると3年間月3,000円の年金支給制度は、制度のねらいはそこにはないが、結果的に女子従業員の定着化に役立つものと考えられていた。

男子従業員8,000人余のうち半数弱が天然繊維部門に従事していた。紡績部門の技術は戦前から実質的に変化がなかったし、工場における男子は現場監督や工務関係に従事しており、肉体

的負担の大きい労働ではなかった。しかしナイロンや化繊の工場では男子が基幹労働力であり、三交代制がとられていた。

職員、管理層の人事管理については、“不況対策”以降、管理部門の縮小と実力主義の方針がとられているといわれていた。従来から慶應大学卒業生が多い会社といわれていたが、大学卒新入社員の $\frac{1}{8}$ 、現役員の半数は慶應出身者であった。役員の異動が比較的激しいといわれているが、武藤社長は著書の中で、「新陳代謝によって、あとからくる人に希望とチャンスを与え」る必要性を強調し、「人事異動の激しいのは、むしろ会社発展の一面」であり、「今日の鐘紡は全く派閥のない実力主義の会社となった」\*と述べている。

鐘紡の賃金体系は下記のようになっており、本給の全体に占める割合は90%であった。



本給は、職務分析と職務評価に基づいて各職務を格付けする「職階給」であった。各職務は作業、運転、整備、試験、販売、事務、特務、専門、研究、管理の10職群に分類され、職務遂行上の難易及び責任度により11の職階に格付けされていた。10年前に導入された制度自体“職務給”的色彩の濃いものであったが、配置、昇進、昇給などの運用面では年功が重視されていた。第1表のように職階毎の最低保障本給が定められていた。昭和40年(1965)3月現在、性別、学歴別、年令別標準賃金は大要第2表のようになっていた。

“定年制廃止”直後、武藤社長は新聞紙上で、「この定年制なき企業の上に、定年制の下ではできなかった合理的な人事制度と措置を勇敢に展開」\*\*してゆく決意を語っていた。

「この画期的措置によって従業員の志気を一層高めるとともに、人事の適正と新事態に即応する総合的労務管理体制の合理化を推進して、当社の人的総合力の強化」\*\*\*を図る旨が株主に告げられた。

\* 武藤絲治、前掲書 pp. 5 ~ 37

\*\* 「日本経済新聞」昭和39年(1964)5月25日

\*\*\* 鐘紡紡績株式会社第37回営業報告書

第 1 表

職 階	最低保障本給
1	(日額) 385 <sup>円</sup>
2	( " ) 481
3	女子役付(B) ( " ) 525
	女子役付(A) ( " ) 585
	そ の 他 ( " ) 650
4	一 般 (月額) 23,500
	男子組長(A) ( " ) 26,500
5	( " ) 31,000
6	( " ) 36,000
7	( " ) 41,000
8	( " ) 48,500
9	( " ) 55,500
10	( " ) 66,000
11	( " ) 76,000

資料出所：昭和39年5月6日付  
「労働協約」

第 2 表

	中卒女子	高卒男子	大卒男子
初任給	13,000 <sup>円</sup>	18,000 <sup>円</sup>	26,600 <sup>円</sup>
勤続5年	17,100	22,150	35,600
" 10 "	20,600	28,600	45,500
" 15 "		36,700	57,100
" 20 "		43,200	69,400
" 25 "		51,000	82,000
" 30 "		58,950	94,900

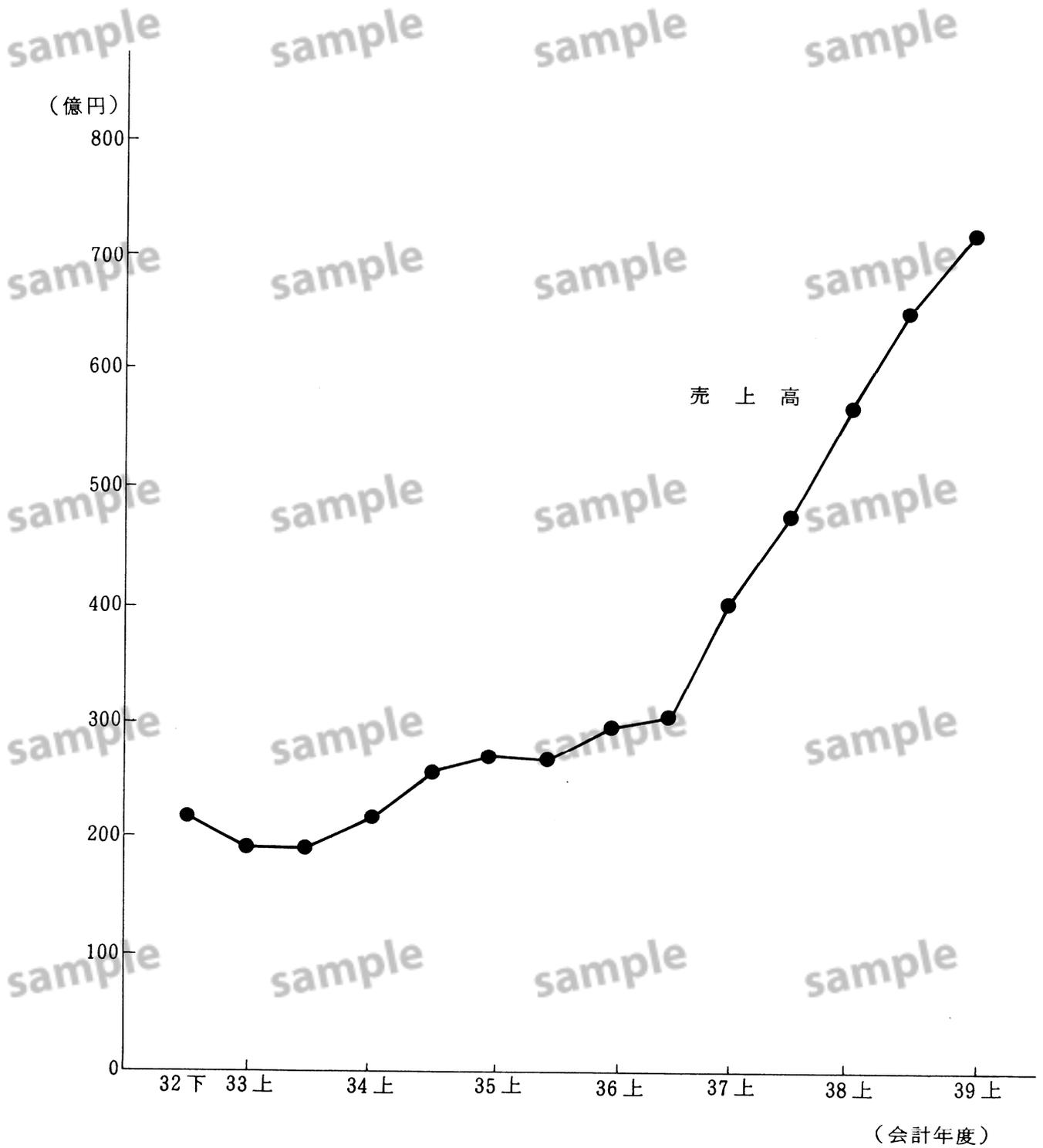
資料出所：会社記録

山田労務部長はつぎのように語った。

「定年制廃止の効果ははっきり認められます。男子従業員が非常におちつきました。とくに50才を過ぎた人についてそういえます。定年がピンとこない若い層の中には、上に居すわられるという感じをもつ者も居るようですが、企業の拡張が順調におこなわれているし、現実施策の中でそういう心配は解消してゆきます。

55才以上、更に60才以上の従業員の能力の程度がどうなるかとか、10年後の企業の拡張の姿がどうなるか、ということについて具体的にわかっているわけではありませんが、われわれとしては人件費のかさむことははじめから覚悟の上でふみきったことです。企業の発展によって吸収してゆくから、そう重荷には感じられません。しかし定年制廃止後の人事行政は新たなものがなければなりません。これについて現在研究中です。」

第1図 鍾紡の売上高の推移（昭和32年下期～昭和39年上期）



附表1 部門別在籍人員数

(昭和41年12月現在)

	男	女	計
綿	1,121	4,373	5,494
染工	1,115	950	2,065
羊毛	1,677	5,672	7,349
絹	362	1,623	1,985
ナイロン	883	960	1,843
高分子	302	200	502
化学織	1,059	58	1,117
化粧品	206	423	629
食品	288	481	769
二次製品	299	387	686
サービス店	122	187	309
研究所	194	88	282
その他	308	290	598
本部	411	248	659
計	8,347	15,940	24,287

資料出所：会社記録

附表2 男女別・年令別従業員数

(昭和年39年6月現在)

年令	男	女	計	年令	男	女	計
15	56	1,048	1,104	41	261	29	290
16	183	3,039	3,222	42	213	25	238
17	111	2,672	2,783	43	170	26	196
18	116	2,202	2,318	44	217	19	236
19	185	1,878	2,063	45	168	26	194
20	193	1,969	2,162	46	183	23	206
21	168	1,062	1,230	47	176	25	201
22	109	929	1,038	48	154	16	170
23	151	702	853	49	161	30	191
24	120	353	473	50	143	21	164
25	114	148	262	51	108	25	133
26	115	98	213	52	114	15	129
27	130	69	199	53	116	12	128
28	108	60	168	54	114	16	130
29	214	90	304	55	62	4	66
30	188	75	263	56	9	0	9
31	301	78	379	57	7	0	7
32	553	84	637	58	3	0	3
33	486	68	554	59	3	0	3
34	392	56	448	60	1	0	1
35	337	50	387	合計	8,146	17,247	25,393
36	322	46	368				
37	316	48	364				
38	286	52	338				
39	253	25	278				
40	256	34	290				

(注) 役員を除く。

資料出所：会社記録

附 録 定 年 制 度 の 現 状

(昭和39年 労働省調査)

表 1 一律定年制における定年年令 (規模別)

年 齢 規 模	50～ 54 歳	55 歳	56 歳	57 歳	58 歳	60 歳	65 歳	計
5,000 人以上		75.2	11.4	8.6	1.9	2.9		100.0
1,000～4,999人		80.0	7.9	5.2	1.6	5.4		100.0
300～999	0.2	77.9	6.6	3.0	2.4	10.3	0.6	100.0
100～299	0.8	72.4	3.2	2.1	1.9	18.3	1.1	100.0
30～99		75.1	1.2	0.6	3.0	18.9	1.2	100.0

表 2 一律定年制における定年年令 (産業別)(56歳以上の定年年令)

産 業 規 模	総 数	鉱 業	建 設 業	製 造 業						卸 小 売 業	金 不 融 ・ 動 産 保 険 業	運 電 輸 ・ 気 ・ 通 信 業	サ 業 ・ そ の 他
					繊 維	食 品 等 木 材	化 学	金 属	機 械				
5,000 人以上	24.8		25.0	16.1	11.1		27.3		17.4	50.0	28.6	50.0	
1,000～4,999人	20.0		10.0	12.5	27.3	13.3	7.7	6.7	13.9	23.8	15.4	65.3	33.3
300～999	21.9		50.0	18.5	25.8	26.1	11.4	17.1	12.8	19.2	61.5	26.2	38.9
100～299	26.8		41.7	25.7	33.3	20.7	23.8	26.5	20.3	15.7	25.0	34.3	47.5
30～99	25.0		57.1	17.4	14.3	20.0	25.0	36.4		27.8	71.4	22.2	25.0

表 3 定年到達後の取扱い（勤務延長、再雇用、就職あっせんの有無）（規模別）

制度の有無 規定方法 規 模	勤 務 延 長				再 雇 用				就 職 あ っ せ ん			
	有		無		有		無		有		無	
	内規で 規定	慣行 による	小計	労働協約 就業規則 で規定	内規で 規定	慣行 による	小計	労働協約 就業規則 で規定	内規で 規定	慣行 による	小計	労働協約 就業規則 で規定
5,000人以上	(78.9)	(8.8)	(100.0) 40.0	60.0 (34.3)	(28.3)	(37.4)	(100.0) 70.1	29.9	(6.5)	(93.5)	(100.0) 42.8	57.2
1,000～4,999人	(62.1)	(16.4)	(100.0) 35.7	64.2 (38.1)	(20.9)	(41.4)	(100.0) 74.8	25.2	(2.1)	(96.8)	(100.0) 30.7	69.3
300～999	(59.7)	(25.0)	(100.0) 43.6	56.4 (42.1)	(21.0)	(36.9)	(100.0) 73.4	26.6	(3.9)	(96.1)	(100.0) 11.4	88.6
100～299	(62.0)	(21.3)	(100.0) 56.7	43.3 (49.9)	(15.8)	(34.3)	(100.0) 65.5	34.5	(2.2)	(95.5)	(100.0) 8.3	91.7
30～99	(58.5)	(20.8)	(100.0) 60.1	40.0 (39.0)	(34.1)	(26.8)	(100.0) 56.3	43.7		(95.5)	(100.0) 10.2	89.8

表 4 定年到達者の内訳（規模別）

規模	定年到達後の取扱い	定年到達者	継続雇用者		会社あっせんによる他社就職者	その他退職者	
			勤務延長者	再雇用者			
5,000人以上		100.0	15.8	3.5	12.3	18.1	66.2
1,000～4,999人		100.0	44.4	11.3	33.1	10.3	45.4
300～999		100.0	64.0	23.8	40.2	10.2	25.7
100～299		100.0	80.9	42.7	38.2	1.3	17.8
30～99		100.0	83.0	42.4	40.6	1.4	15.5

〔注〕 昭和38年度中に定年に到達した者についての数字である。

表 5 定年到達者の就業希望理由および就業希望年限

就業希望年限		出身職種	管理職	職員	労務者	計
生活のため	と就業するに必要年齢	計	77.4	87.5	88.6	85.8
		60歳位まで	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)
		65 "	( 14.3)	( 24.6)	( 30.7)	( 26.2)
		70 "	( 57.1)	( 56.2)	( 51.1)	( 53.2)
		その他	( 24.8)	( 16.9)	( 12.9)	( 16.1)
生きがいとして	す就業する年齢希望	計	22.1	10.8	9.9	12.9
		60歳位まで	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)
		65 "	( 26.1)	( 56.3)	( 46.2)	( 39.5)
		70 "	( 60.9)	( 25.0)	( 36.5)	( 44.7)
		その他	( 8.7)	( 18.8)	( 9.6)	( 10.5)
その他			0.5	1.4	1.5	1.2
計			100.0	100.0	100.0	100.0

〔注〕 昭和38年度中に55才または56才で定年に到達した者（定年後勤務延長または再雇用された者も含む）のうちから抽出した約1,300人のうち、956人について集計したもの、無職者は956人の19.7%

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール