

はじめに

先任権 (seniority) とは何か？

米国の労働協約においてよく見られる
勤続の長さ (length of service) によって従業員に順位をつ
け、勤続の長い者を優遇する規則

先任権が使われる3つの領域

- ・ レイオフ (一時解雇、一時帰休) …“Last in, first out”
- ・ リコール (レイオフからの呼び戻し)
- ・ 職務の異動

→20世紀中盤には米国で主流となっていた労使間でのルール

1948~1954年においてレイオフに利用していた米国企業
99% (組合あり)、85% (組合不在) (ジャコビー, 1989=2005, 34頁)

※これまでの常識：先任権と年功制は似て非なるもの

ex. 「アメリカの先任権制度が労働組合による労働者間競争の抑制に基づくものであり、…日
本の年功制度と異質なものとして理解しなければならない」 (栗田, 1994, 34頁)

日本の雇用と先任権？

- ・ 日本の雇用慣行の成立期の研究…3つの説
1920年代 (戦間期)、第二次世界大戦期 (戦時統制)、戦後
- ・ →近年では1950年代後半以降とする戦後説が有力
ゴードン (1985)、菅山 (2011)、遠藤 (2014)、野村 (2018) など
- ・ 戦後説の矛盾
日本の雇用とされる諸特徴の発見…1950年代前半
ex. 氏原 (1966) 「企業封鎖性」「年功」←京浜調査 1951年
アベグレン (1958) 「終身雇用」←来日調査 1955~56年
→戦後最初の10年ほどの時期に日本の雇用の特徴が既に発見されていた
ことをどう説明するのか？
- ・ 本報告
1949年のドッジ・ライン下の人員整理への着目…日本の雇用慣行発見の直前
大規模な人員整理…民間だけで43万人 (労働省, 1952a, 86頁)
…特質の一つとして若年層や短期勤続者の解雇 (禹, 2003、宣, 1998)
米国の先任権を移植する動き→当時の人員整理基準の一つ→長期雇用の中高
年男性の雇用保障→日本の雇用の特質の発見

1. GHQによる先任権導入の要請

- ・ 1949年2月17日、GHQ労働課フーヴァーの記者会見での発言
今後日本では人員整理が避けられないとし、「解雇絶対反対」を唱え
ている労働組合に対して、次のような措置を採るよう要請した。
「一、誰を解雇するかを会社側と協議して決定する。米国では通常年
功制 (シニオリテイ) の原則に従い同じ職種の労働者の中では勤続期
間の短い者から解雇する。日本の組合はあるいは他の方法を好むかも
知れないが、いずれにせよ会社、組合の両者が同意できる一般的原則
に従って解雇者を決定することで、この決定が公平に行われているこ
とを知り得れば労働者側も納得しやすい。」
(『神奈川新聞』1949年2月20日)
- ・ →同年2月18日の朝日新聞や毎日新聞にも同記事だが、「米国で
は勤続年限の短いものを先に解雇する慣例」(朝日)などと紹介

その他、GHQによる導入の指導

マーティン・T・カマチヨウ (1949年にGHQ関東民事部労政課長に就任)
小冊子「労働協約に含まれる古参権制度」を労働関係方面に配布
その翻訳がカマチヨウ (1951) …労働省系の研究団体の雑誌に掲載
論旨
日本の温情主義的経営…解雇が不可避となった場合、経営者の恣意的解雇
→先任権を導入し客観的基準で差別待遇を許さないことが大切
経営側へのメリットも…労働者の職に対する安定感→生産率向上

個別企業への導入指導も

- ・ 日本通運 (日経連, 1949a, 41頁)
- ・ 日本火災海上保険株式会社 (齋藤, 1950、労政時報, 1950)
全日本損害保険労働組合日本火災支部との間で1950年に締結された「覚書協
約」に先任権 ← GHQ労働課のウォーレンが会社および組合幹部に強く働きか
け (齋藤, 1950)

2. 日経連の先任権の受容(1)

日経連（日本経営者団体連盟：現、経団連）の先任権の受け入れ姿勢を示す各種政策文書の存在

1) 「改訂労働協約の根本方針」 1948年6月

「解雇については自己の責に帰すべき事由のある場合（長期欠勤を含む）は出来るだけ詳細な規定を設けて自動的に解雇し得る如くこれを制度化し、業務上の都合による場合は手続を慎重にし解雇すべき人数、古参権の如き解雇の合理的順位、異議の申立等を組合と協議するが、これらの事項に就ても協議調わがる場合の最終の決定権は経営者に留保する。」

（竹前他, 1992, 193頁）

5

日経連の先任権の受容(2)

2) 「企業合理化に関する見解」 1949年4月15日

「雇用の適正化を図ること――従来所謂水増し雇用の中には、赤字融資や労働組合の力関係によつて老廃者低能率者等、当然淘汰さるべき者が少なからず含まれているので、まずかかる不適正労務を淘汰すること、次に配置転換を行うこと、更にそれでもなお過剰なる労務はこれを切捨てること、（但しこの場合でも部門によつては将来の事業計画を勘案して古参権や帰休制度を適当に採用すること）などの段階的措置をとるべきであろう。」

（日経連, 1958, 120頁）

6

日経連の先任権の受容(3)

3) 『人員整理をめぐる労資問題』 1949年4月

「企業整備の場合における解雇の基準、これを積極的と消極的とに区分すると

(1)消極的の基準として考えられることは

(イ)従業員の能力勤怠功過について厳格な人事考課表を作成して序列を設け

(ロ)先任権、古参権を優先的に尊重し、又は扶養家族の多い者の生活を考慮し(イ)と相まつて序列の上位の者、先任者及び生活の困難な者は同一条件下ではなるべく整理から除き、その序列の下位の者、新参者又は扶養家族なきもの或いはその少き者より序列を順次さかのぼつて選定するのである。

7

(2)積極的の基準は

(イ)各職場別に標準所要人員を再検討して冗員を出す方法、すなわち事務、技術、現場別にそれぞれ基幹、熟練、半熟練、未熟練の割合による標準人員を定めて各職場毎に冗員又は必要人員数を出し、全体における職場の配置転換を考慮して冗員を決定する方法である。

(ロ)解雇理由別の基準、これは

(a)退職を希望する者（この内会社で必要な者は退職を認めない条件をつける必要がある）

(b)出勤又は勤務成績の不良の者

(c)職場秩序をみだし或いは生産業務に非協力的行動のあるもの

(d)身体又は精神に故障があつて就業に堪えない者（業務上の傷病又は結核患者の場合は例外とすること

(e)遠距離（おおむね通勤の所要時間一時間半以上）より通勤する者

(f)入社後日浅くして作業上の能率上らず他に転職が容易のもの

(g)労働能率劣悪であつて熟練の見込みなき者

(h)その他前各号に準ずる者

が考えられると思う。」（日経連, 1949b, 32～33頁）

8

日経連の方針に見る先任権への対応（まとめ）

- ・ 戦時・戦後の混乱下で採用した人員（「水増し雇用」）分について
「当然淘汰されるべき者」＝「積極的」解雇基準の設定
→高齢者、病弱者、低能率者、非協力的な者など
- ・ 「消極的の基準」としての先任権の活用
＝「当然淘汰されるべき者」が淘汰された後、どうしても解雇せざるをえない場合、あるいは今後の新たな労務管理の柱として
→米国の合理的労務管理のツールとしての先任権への期待

経営側からした先任権に対する評価

- ・ 公平性に依拠した紛争の防止
「先任順位は、労働者の納得済のものであるから、これを基準とすれば不平の起こる余地はなく」（日経連, 1950, 39頁）
- ・ 勤続年数の長い優秀な労働者の優遇策
「勤続年限の長い、優秀な従業員を優遇することは今日の日本の混乱を極める労働事情に、ある安定的な秩序を導入できるであろう。賃金おける甚しい悪平等の弊害は先任権制度により幾ほどか救い得ることも考えられる」（日経連, 1949a, 34頁）
- ・ 勤続年数の長い労働者を残すことについて能率の観点で懸念も
「わが国の労働の実態は、能率的にこれをみれば、ことに炭坑労働の場合など労働年限の長い労働者は、かえつて能率的に低下する傾向があるのではないか、という点がある。」（日経連, 1949a, 40頁）

3. 個別企業の対応

導入の検証→人員整理基準について1949年以前と以後とを比較
図表2 日経連（1949b, 305～306頁）に見る1949年以前の人員整理基準

会社名	整理年月	整理の基準
帝国石油	1948.12	一、求職者及長期欠勤者（事情を勘案し得る者を除く） 二、出勤常なき者 三、業務怠慢者 四、技術劣等の者 五、業務成績あがらざる者 六、事業経営上不要と認める者 七、昭和十八年六月以降の者（但し優秀者を除く） 八、数え年五十四歳以上の者（但し優秀者を除く） 九、秩序を紊した者 十、行動不良の者
東宝	1948.4	一、老朽者（五十五歳以上） 二、不急不要の部門に属する者 三、契約者にして契約期間の満了した者 四、嘱託、臨時雇用者 五、病弱にして勤務に堪えない者 六、勤務成績不良者 七、従業員として職場規律をみだす者 八、技術技能不良の者 九、右各号に抵触しないが、 <u>冗員整理上年齢その他を考慮し、転職し易いと認めた年少者で勤務年数の少い者</u> 十、技術者にして契約者とする至当と認めたる者 十一、その他当該部門の過剰人員で配置転換
勤続の規定なし：日本ステンレス、岩崎通信機、小松製作所、日本コランダム、日本タイプライター		

図表3 労働省（1952a）に見る1949年以後の人員整理基準

会社名	整理基準発表年月	整理の基準
大同製鋼	1949.3	イ、技能経験の浅い者 ロ、勤務状況の良くない者 ハ、 <u>勤続年数の短い者</u> ニ、不要不急部門の者 ホ、その他経営効率に寄与する程度の低い者
日電	1949.4	(1)技能低位の者 (2)出勤成績の良くない者 (3)不要不急部門の者 (4) <u>勤続年数の少い者</u> (5)病弱者 (6)高齢者 (7) 其の他経営効率に寄与する程度の低い者
沖電気	1949.4	(イ)勤続年数の少いもの。(ロ)技能、業務の成績優良でないもの。(ハ)出勤成績のよくないもの。(ニ)病弱者。(ホ)冗員となり、配置転換の困難なもの。又は受入れ場所のないもの。(ヘ)不要不急部門のもの。(ト)高齢者。(チ)其の他経営効率に寄与する程度の低いもの。
勤続年数に関する規定なし：東芝、わかもと製菓 不明：函館ドック、三菱電機		

出所：労働省（1952a, 92～149頁）より作成。

他のドッジ・ライン下の解雇基準

- ・国鉄…「第二条 職員の降職および免職は所属長が、その者の人格、知識、肉体的適応性ならびに業務に対する熟練および協力の程度などその職種に必要な資格要件の優劣を認定しその資格要件について差異を認め難いもの間においてはこの準則の第三条から第九条および第十二条により定められたその者の国有鉄道における勤務の長さ（以下先任順位という）を基準としてその劣位の者から順次これを行う」（労政時報, 1949, 3~4頁）
- ・日立…人員整理の銓衡基準の第二に「勤続年数の比較的短いもの」を置くとともに、「基準適用に際し全く同一の条件にあるもの二人以上あり順位を定め難いときは勤続年数の短いものを以て先順位とする」（労働省, 1952b, 142~143頁）

13

1950年頃の労働協約における解雇基準

- ・労働省『労働協約分析第一集 人事条項について』
1950年6月…全国2375事業所の労働協約を収集・分析
- ・具体的解雇基準を示している30の協約のうち多い順から
1. 勤務不良、2. 病弱者、3. 勤続年数の浅いもの（労働省, 1951, 50頁）
- ・「整理基準に関連して、勤続年数、年令等を考慮した所謂先任権、或は古参権という考え方を取っている協約例が見られる」（労働省, 1951, 52頁）
ex. 指月電気(株)「会社が、従業員を解雇する時は古参権及び勤務成績等を勘案して之を行うものとする。」
→当時の専門家にとって解雇基準に勤続年数を入れるということは先任権の影響だということがはっきりと認識されていた証拠

14

1949年前後での解雇基準の変化（まとめ）

変化およびその特徴

- ・勤続年数に関する基準の明確化、客観化
- ・米国のように唯一の基準とはならず
→あくまでも複数ある基準の一つ

その後の先任権移入の失速

日経連（1954）

「先任権を規定しておくことは企業整備等従業員を解雇する場合には一応紛争を避ける利益はある」としながらも、「職場配置の合理的構成からかならずしも古参者を残すことでは満足できない」とし、「勤務年数と勤務成績の総合によつて先任権を決定する」（44~45頁）

1954年には解雇基準として「先任権については、経営の合理化にとって好ましくないと退けられていた」（佐口, 2003, 291頁）

15

4. 先任権導入のもたらした結果（1）…日産の事例

日産の人員整理基準（1949.10）* …4 勤続年数浅きもの

*川又克二専務（当時。後の日産社長：商大S4卒）の回顧
「人員整理をやった経験者がいないので私どもは日経連に行つていろいろ意見を聞き研究も重ねた」（川又, 1980, 252頁）→当時の日経連の方針の影響

日産社員の証言

「何しろドッジ・ラインでしたから『これは仕方がない』という空気が職場にはありました。ところが終つてみると戦前に入社した者はやられておらず、戦後四六年（昭21）以降に入社した者が対象になっていました」（田中佐之助：昭和12・9入社）（日産労連, 1992, 116頁）

「私の部などは若い人をみんな首にしまった。…中略…私達は係長でしたが『今度あれを首にしたから、どこか世話してやってくれ』と言われて、『あんなもつたいないのを首にしてそんなことでできません』と文句を言つても、『しちやつたんだからしょうがない』…若くして優秀な連中でしたから当時でも引っぱりだこでしたよ。」

（吉田忠寿：昭和12・12入社）（日産労連, 1992, 115頁）

16

4. 先任権導入のもたらした結果 (2) …労働省調査より

図表4 男性被解雇者（民間）における年齢階層別勤続年数分布

	18歳未満	18歳以上
勤続3年未満	32	140 (52.0%)
勤続3年以上	-	129 (48.0%)
計	32	269

図表5 男性被解雇者（民間）における年齢階層別勤続年数分布

	25歳未満	25歳以上
勤続10年未満	113	162 (86.2%)
勤続10年以上	-	26 (13.8%)
計	113	188

出所：労働省（1950）第11表、第15表を組み合わせて作成、単位：人

労働省『被解雇者実態調査結果報告』1950年3月

- ・ 実施時期…1949年10月末
- ・ オリジナルデータは年齢階層別と勤続年数階層別の二つのグラフ
→「勤続年数からみると第二次大戦以降に雇用された者、年齢からみると若年者や中高年層」（宣, 1998）
- ・ 本報告では入職年齢を15歳と仮定
→年齢と勤続年数の二つをクロス→図表4と5
- ・ 図表 4
18歳以上の269人中勤続3年未満の者が52.0%
- ・ 図表 5
25歳以上の197人のうち勤続10年未満の者が82.7%
- ・ 年齢層にかかわらず勤続年数の短い者（戦中、戦後に採用された者）が被解雇者の中心を構成していた。

おわりに

- ・ 大規模な人員整理必至→GHQによる先任権の導入指導…客観的な基準による恣意的解雇と紛争の防止
- ・ 日経連も「淘汰されるべき者」を淘汰した後の「消極的」整理基準として先任権の導入を受容
ドッジ・ライン時の人員整理基準→「勤続年数の短い者」を解雇するという整理基準が挿入
- ・ その結果として戦前に採用された長期勤続の中高年男性が解雇から守られることになった
- ・ ただし先任権はすぐに人気なくなる。←勤続年数のみに依拠する硬直性への忌避。
- ・ 氏原、アベグレンらによる日本的雇用の発見…1950年代
この時の人員整理対象が中高年中心だった場合、はたして終身雇用や年功という概念は出てきたであろうか。移入の試みが行われた時期が決定的に重要であったのではないか

今後の研究との関係で(1)：長期雇用の成立について

- ・ 戦間期説、戦時説に対して含意すること
たとえ長期雇用の淵源がそれらの時期であったとしても、先任権移入の試みを介在させることによって、なんとか戦後も存続することできた
→長期雇用を存続させたのは、伝統的とされる経営手法、例えば「経営家族主義」を堅持したためではなく、米国型の近代化・合理化策の導入したがため
→戦前・戦時と戦後のパラドキシカルな結びつき
- ・ 戦後説に対して含意すること
大量解雇が行われた時期にたまたま先任権移入の試みがなされた
→長期雇用の中高年の雇用保障
偶然の結果 (!?) を氏原らは解釈したにすぎないと戦後説のアポリアを解消

今後の研究との関係で（2）：年功概念の再考

はたして年功は戦前からの伝統か

- ・ 戦前（1920年代）の造船業調査
「好況時代には諸物価の高騰に伴ひて一般的昇給が屢々行はれたのであつたが、大正十年頃戦時手当其他の臨時給が本給に繰入れられてからは一般的昇給は殆んど停止の姿となつて、現在尚定期昇給を実行している工場は極めて少い。」（吉田, 1927b, 125頁）
「整理解雇等の場合は比較的勤続年数の永いものを解雇するのが普通」（吉田, 1927a, 125頁）
- ・ 兼子宙（産業心理学者）の先任権と年功の対比
「解雇のときは産業はどうだつただろうか。はつきりした資料はもち合せていないが、これまで度々あつた人員整理の場合に、余り年功が重んぜられたということを聞かない。むしろ反対に、老朽とうたという名目の下で、年功ある者が、朽してもいない元気な者までも、切られる事が高かつたようである。そういうことになる原因は、前に述べた自動的昇給にも一半の罪がある。というのは、年功昇給の結果、年功者は自然その現在ついている職務のぬうちに比して、少し給高になり過ぎていているという場合が多くなるからである。」
「年功尊重が都合の悪い場合には、きのう永年勤続で表彰した男を、明日は一片の辞令でまつ先に首にすることの自由も充分に保留されていたのである。」（兼子, 1949, 37頁）

21

年功における「勤続年数」という指標←アメリカ由来か？

- * 1950年代の氏原らが提唱した年功概念→強い影響力
この影響を脱したところで、年齢、勤続、経験年数などの指標が労務管理や労使関係でどのように扱われたのか洗い直す必要性
→アベグレン以降、戦後の学者や人事実務家たちが紡ぎあげたナショナル・アイデンティティーとしての日本的経営論？
ex. 間宏…先の吉田（1927b）の引用部のあとに付された若干の昇給事例を抜き出して「この時期（1920年代…引用者）になると、勤続の長期化をはかる意図から、定期昇給が一般化してくる」（間, 1978, 521頁）と主張
- * ハイブリッド仮説…戦後の「年功」概念は3つのベクトルの合成物
 - ・ 生活給思想に背景を持つ年齢（戦時下の国の賃金統制、労働側）
 - ・ 一部の優秀層を長期雇用し、職場の監督者として厚遇する戦前の雇用慣行（使用者側）…昇給制度の限定的性格
 - ・ 勤続年数自体が価値をもつ（アメリカの先任権の影響）

22

参考文献リスト

- アベグレン, ジェームス（1958=2004）『日本の経営』山岡洋一訳 日本経済新聞社。
禹宗祐（2003）『「身分の取引」と日本の雇用慣行』日本経済評論社。
ウォーレン（1950）「日本火災の協約締結に就て」『日労研資料』3巻36号。
氏原正治郎（1966）『日本労働問題研究』東京大学出版会。
遠藤公嗣（2016）『日本の雇用慣行の最終確立は何時なのか？』『社会政策』第8巻1号。
兼子宙（1949）「年功権の問題」『国鉄』第11号
カマチヨウ, マーティン・T（1951）「労働協約に含まれる古参権制度」『日労研資料』4巻17号。
川田寿（1949）「アメリカにおける先任権」『労働評論』4巻12号。
川又克二（1980）「私の履歴書」所収『私の履歴書 経済人 7』日本経済新聞社。
栗田健（1994）『日本の労働社会』東京大学出版会。
ゴードン, アンドルー（1985=2012）『日本労使関係史 1853-2010』二村一夫訳 岩波書店
齋藤紫郎（1950）「日本火災の労働協約に就て」『日労研資料』3巻36号。
佐口和郎（2003）「定年制度の諸層」所収 佐口和郎他編『人事労務管理の歴史分析』ミネルヴァ書房。
佐口和郎（2015）「日本的雇用システムと労使関係」連合総合研編『日本の雇用システムの生成と展開』。
自動車産業経営者連盟（1957）『自動車経営者連盟十年誌』
菅山真次（2011）『「就社」社会の誕生』名古屋大学出版会。
宣在源（1998）「日本の雇用制度」『経済学論集』（東京大学）64巻1号。

23

- 竹前栄治・三宅明正・遠藤公嗣編（1992）『資料日本占領 労働改革と労働運動』大月書店。
野村正實（2018）『「優良企業」でなぜ過労死・過労自殺が？』ミネルヴァ書房。
日産労働運動史編集委員会（1992）『全自・日産分会』中 日産労連。
日本経営者団体連盟（1949a）『GHQ労働省指導による新労働協約のあり方』日本経営者団体連盟。
日本経営者団体連盟（1949b）『人員整理をめぐる労資問題』日本経営者団体連盟。
日本経営者団体連盟（1950）「豆手帖 先任権」『経営者』4巻12号。
日本経営者団体連盟（1954）『労働実務読本』日本経営者団体連盟。
日本経営者団体連盟（1958）『十年の歩み』日本経営者団体連盟。
間宏（1978）『日本労務管理史研究』御茶の水書房（初版は1964年ダイヤモンド社刊）。
松井七郎（1950）「米国の先任権制度」『経済学論叢』（同志社大学）2巻5号。
吉田寧（1927a）「本邦造船業労働事情概説（二）」『社会政策時報』76号。
吉田寧（1927b）「本邦造船業労働事情概説（三）」『社会政策時報』77号。
吉田誠（2010）「ドッジ・ライン下における日産自動車の人員整理」『大原社会問題研究所雑誌』621号。
吉田誠（2018）「1950年前後における先任権の日本への移植の試み」『大原社会問題研究所雑誌』721号。
労政時報（1949）「人員整理に現われた先任権の問題」『労政時報』1056号。
労働省大臣官房労働統計調査部（1950）『被解雇者実態調査結果報告』。
労働省大臣官房労働統計調査部（1951）『労働協約分析第一集 人事条項について』。
労働省（1952a）『資料労働運動史 昭和二十四年』労務行政研究所。
労働省（1952b）『資料労働運動史 昭和二十五年』労務行政研究所。

24