

2024.10.26

年功概念と先任権に関する一考察

立命館大学産業社会学部 吉田 誠

日本労働社会学会 第36回 研究大会@同志社大学

目次

はじめに

- 1 先任権の経営者団体の受容
- 2 先任権という鏡を通して見た日本の労務管理
- 3 独立後の経営側にとっての先任権

まとめ

補論

はじめに

吉田 (2018) 1950年前後、先任権の日本への移入…発見
→ドッジ・ライン期の解雇基準
・「勤続年数の短き者」などの表現で挿入
・労働省調査 (1950) でも短期勤続者に集中
結果：先任権が戦前からの長期勤続者の雇用を守ることに
→氏原の「年功制」やアベグレンの「終身雇用」の発見につながる!?

吉田 (2024)

GHQ、労働省、経営者団体の先任権の移入政策の展開
→経営者団体は解雇基準だけでなく人事処遇の枠組み
として先任権の活用を奨励

本報告

1950年代の経営者団体や識者の言説を検証
→先任権が勤続年数基準の従業員序列 (資格制度) へと
展開していく過程を検討

1. 先任権の経営者団体の受容

先任権受容の二つの枠組み→ ・解雇基準
◎新しい従業員秩序の基準

日経連編『GHQ, 労働省指導による新労働協約のあり方』1949年

先任権…「G・H・Qの指導、労働省の通達により示された新方針」
の一つ。「研究を要する新規挿入事項」の一番手に記載 (5頁)

単なる解雇基準に留まらない制度という理解

→「解雇、再雇用、昇進、転勤等の際の従業員間の序列を表現したもので、一般に主として『勤続期間』を基準として、序列が決定されるもの」 (34頁)

その目的…「最も長く勤続した者に最大限の保障と報酬を与えること」 (35頁)

「勤続年限の長い、優秀な従業員を優遇することは今日の混乱を極める労働事情に、ある安定的な秩序を導入することができるであろう」 (34頁)

「混乱を極める労働事情」とは

経営側は当時の状況の何に問題があると考えていたのか。

1. 「人事管理制度は多く殆んどその基準的なものも確立され」（40頁）ていないこと
2. 「賃金に生活給の原則が一般化されている」（23頁）ために生じている「賃金における甚だしい悪平等」（34頁）
3. 「労働組合のあり方は現在、ともすれば全体統一主義に傾き、労働者個人の身分、技倆、苦情等を等閑視する欠点を含んでいる」（41頁）

→「労働者個人の身分、技倆」に応じて適切な格差を設けた従業員秩序（序列）を設けることが必要

この処方箋…2つのオプション

- ・職階制（←「職務分析等人事評価」を伴う）
- ・先任権…勤続期間に基づく序列

先任権…「勤続年数を基礎とする簡便さ」から推奨
「わが国の職階制に一面似ている」（34頁）とも

(2) 兼子宙（労働協会理事）

「勤続年数が永いことを尊重するという観念ならば、これまでのわが国でも無いわけではない」

→「『亀の甲より年の功』という諺があるくらい、わが国では古老を敬する観念が培われていたので、年功を尊重する政策は」、「こちらの方が本場である点もある」（38頁）

a. 「昇給制度」

「われわれの常識的な観念」…「年功をつむと自動的に昇給」
しかし

この「年功制」は「決して徹底はしていない」→「確立された権利でも何でもなし」、また「普通の年功昇給でたどりつける程度にきわめて狭いのが常」である（38頁）

b. 解雇における年功

「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、切られる事が多かつたようである」（38頁）

2. 先任権という鏡を通して見た日本の労務管理

2.1 当時の先任権の論客はどう考えていたのか

(1) 鹿内信隆（日経連専務理事）の見解（鹿内, 1950）

従前の日本の経営と先任権の類似点と相違点

・類似点

「古参の勤続者を優遇する思想」…日本にも「根づよくある」
＝「年功による昇給、昇進又は退職時の優遇等の慣習」の存在

・相違点

「この習慣は封建的色彩が濃くその基準が明確でなく、しかも一方的に経営者が決定」（下線は報告者）

→「労働者の疑念」をまねき、「労資間に紛議」を起こす

先任権…「経営者の勝手気儘に行われたり差別待遇にならぬ」
ので、労働者に納得をもたらす

＝勤続期間という客観的要素を基底に据えることで「封建的色彩」の濃い「年功」を払拭することができる。（1頁）

総じていうならば

「年功尊重」といわれる雇用のあり方が、表向きそう見えながらも、「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十分に保留」されているような経営者の恣意に支配された、「いわば永い勤続に対する雇主としての情誼から、恩恵的」なものにとどまっているか、もしくは「組織の身分的關係を維持する上の保守的な政策」にすぎない（37～38頁）

これに対して先任権…「公明な原則」、権利的性格*

*兼子はseniorityに「年功権」の訳語をあてている

日本の年功

恣意性の下で古老・古参を優遇

⇔

先任権

勤続年数に基づく権利の序列

これが故に、兼子は米国流の先任権の定着について懐疑的
→経営者側の裁量権を制約することになるから

2.2. 占領期（1950年前後）の経営側にとっての先任権

先任権：経営者側の裁量権を制約→経営側はどう考えていたのか？

GHQ労働課と経営側の先任権認識の相違

- ・プロ・レイバーなGHQ労働課…勤続年数一本の先任権
- ・経営側…勤続年数基準の先任権→労務管理の近代化

しかし、勤続年数のみには懸念

「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、かえって能率的に低下する傾向があるのではないか」（日経連, 1949a, 40頁）

鹿内（1950）…米国での運用実態を紹介し懸念払拭

日経連・関経協『米国における先任権制度の実態』1950年
全米製造業社協会労資関係部の経営資料第一集「Seniority」の訳出書

米国204の労働協約中

「勤続期間のみによるもの」47協約（約23%）

「能力と勤続期間の双方によるもの」108協約（52.9%）（4頁）

処遇の基底→勤続年数による序列（先任権）＋人事考課等で補完

3. 独立後の経営側にとっての先任権

3.1 1950年代中葉

GHQの圧力なき世界 → 勤続年数一本の先任権への懐疑の噴出

日経連『労働実務読本』1954年

「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うる利益はある」と評価しながらも、「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」（44頁）

日経連『昇進制度確立のために』1955年

米国において「先任権と能力との優位性」についての議論の紹介
「最長の勤続年数を有する従業員は最適の従業員であるか、又勤続年数の順位によって自動的に昇進の順位が決定される場合、新参労働者に労働意欲を喚起せしめ得るか、という問題」
→「答えは一般的に否定的で、特に後者の点について否定的であるようである」（10頁）

他方で勤続年数という基準の定着

(1) 新たな従業員序列の提起における勤続基準

『労働実務読本』では先任権の硬直性を主張しながらも、

先任権は、勤続年数一本ではなく、職種、性別、熟練度別に「勤続年数を五〇%、勤務成績を五〇%程度の割合において評定」して序列化すべき（日経連, 1954, 44～45頁）

(2) 昇進基準における勤続年数の普及

勤続年数…昇進要件として最も多くの企業が採用

「作業役職」への昇進では87%の企業
「職歴」70%、「年令」51%、「基準賃金額」45%

「下級役職」への昇進では91%の企業
「職歴」74%、「学歴」72%、「性」55%

なお「上級役職」、「中級役職」においても勤続年数が最も多くの企業で昇進要件となっていた。（日経連, 1955, 第12表）

戦前（補論参照）とは異なり、この時期昇進基準において勤続年数がチャンピオンに→年功序列概念の登場！？

3.2 勤続年数と資格制度

森五郎（1957）の認識…先任権は労務管理の近代化にとっての障害
それが故に先任権的な人事制度が必要…パラドックス的展開

人間関係論の枠組み

仕事の質に基づく序列 ⇔ 「インフォーマルな経営社会序列」（6頁）
ex. 職務分類制や職階制 ex. 古参序列、学歴序列

「近代社会」…欧米

仕事に基づく序列が確固としてあり、「先任権」のような古参序列は「運営に若干の影響をあたえる」にすぎない（6～7頁）

日本「多くの非近代的価値秩序がむしろ支配している」

こうした秩序も内包した序列→従業員が「感情的に納得」（6頁）

職制序列→職業能力
古参序列→勤続＝経営帰属度 } 「経営への貢献度の累積」
↓

「具体的表示制度としての資格制度」（7頁）

まとめ

1950年前後…労務管理の近代化のツールとしての先任権

- ・解雇基準 ←GHQの後押し
 - ・勤続年数による従業員の序列化
- 人事考課等により補完

1950年中葉…勤続年数一本の限界を強調

他方で、序列の基準として勤続年数の定着
→年功序列概念の登場

1950年後半…先任権はインフォーマルな古参序列に基づく制度

→労務管理の近代化にとっての障害

日本には強く存在する古参序列の意識

→従業員の納得を得るために包含する必要

経営への貢献度を表示する一要素として勤続が
資格制度に位置付けられる

近代化のツールとして奨励された先任権は、序列の基準としての勤続年数を経営側にうえつけたが、占領終了後は障害とも考えられるようになる。それがインフォーマルな古参序列として考慮せざるをえないものとして認識され、いわば日本の土俗的な序列として認識され、資格制度に勤続年数が活用されることになった。

補論. 戦前・戦中の年功をどう考えるか

そもそも年功とは「長年の功績・功勞」（大辞林）

戦前・戦中の年功とは

技量の高い古参労働者の優遇

ex. 工師、宿老、工長、職長などの役付工

「役付き職工になりますには、相当勤務年限を経ていること、技術も相当優秀であること、したがって日給、と申しますか、賃銀も相当に高く取つてをる、といふやうな条件があります。大体かういふやうな標準で、内選するのでございますが、この上必要なことは人を統御する才能があること、これが極めて大切な条件であります。」（高山・田崎，1942，23～24頁：下線は引用者）

「多くの場合これらの役付工には、組長、伍長等の名称が付けられている。技能、人格共に、他の労務者を率いるに足る工員が之に任命され、…中略…、一般労務者二〇人乃至五〇人に就き一人くらいの割合で置かれている。…中略…

五十の坂に手の届きさうな、これらの人々に接すると、頭の下がる思ひがする。」（早川，1944，120頁：下線は引用者）

相当年輩の古参労働者が役付工になっているというイメージ
しかし

序列概念ではないことに留意しておく必要がある

また、任命基準に勤続年数を置く企業…少ない

協調会（1929）の調査（調査企業132工場）

職長の銓衡基準（44～45頁）

「勤続年限の標準を定めたるもの」11工場

「学歴又は勤続年限の標準を定めたるもの」4工場

「年齢及勤続年限の少数を定めたるもの」2工場

「年齢、学歴及勤続年限の標準を定めたるもの」1工場

これら全ての総計でも18工場と全体の1割強にとどまっている
これらの勤続年限数も長くない

具体的基準が示された9工場中勤続年数に言及した5工場の事例…
概ね3～5年（50～54頁）：QRコード先に資料

勤続については緩い基準の下で経営側は大きな裁量権を有しており、実態としては優秀な古参者が役付工に抜擢されていた
→鹿内や兼子のイメージした「年功」尊重と合致する



参考文献

兼子宙（1949）「年功権の問題」『国鉄』第11号。

鹿内信隆（1950）「はしがき」日本経営者団体連盟・関東経営者協会『米国における先任権制度の実態』日本経営者団体連盟・関東経営者協会。

社会運動通信（1951）「資料 全損保の労働協約」『社会運動通信』1月17日。

高山久蔵・田崎仁（1942）『職長の心構へ』東山書院。

日本経営者団体連盟編（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編（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（1954）『労働実務読本』日本経営者団体連盟弘報部。

日本経営者団体連盟編（1955）『昇進制度確立のために』日本経営者団体連盟弘報部。

日本経営者団体連盟編（1958）『十年の歩み』日本経営者団体連盟。

日本経営者団体連盟・関東経営者協会（1950）『米国における先任権制度の実態』日本経営者団体連盟・関東経営者協会。

森五郎（1957）「労務管理の近代化と資格制度」『経営者』1957年6月号。

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（『戦後初期日産労使関係史』ミネルヴァ書房 2024年に再掲）。

吉田誠（2024）「戦後初期における先任権移植政策の展開と労使の対応」『立命館大学産業社会論集』第60巻1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』。

謝辞

本研究はJSPS科研費基盤研究C JP 21K01916の助成を受けている。