

1950年以降の先任権評価の変化 マギレのなさの喪失に関する一考察

吉田 誠ⁱ

本論文では米国の先任権の戦後日本への移入にあたって、勤続年数だけではなく人事考課も併用することになった過程を考察する。GHQは当初、客観的な先任権の導入が労働者に安心感を与え、生産性を向上させることになると推奨し、経営者団体もそれを受け入れる姿勢を示していた。しかし、1950年以降、米国での昇進や配置転換における先任権の活用状況を伝える情報が入ってくるなかで、労働省や日経連は先任権だけではなく人事考課の必要性を認識するようになる。他方で、先任権の喧伝のためか、戦前とは異なり、多くの企業で勤続年数が昇進基準に活用されるようになっていた。ただし、経営側は先任権を経営の近代化を促すものとはもはや考えなくなっていた。これを端的に示したのが経営学者の森五郎の論考である。先任権を非合理的な労働者側の古参序列意識の産物として提示した。そして、人間関係論的理解に基づきこの古参序列意識は労働者のインフォーマルな規範であり、その意味で経営にとっても重要な意味を持つと指摘したのである。皮肉にも先任権がネガティブな評価へと転じたがゆえに、経営課題の中に位置付けられたことを示唆している。

キーワード：先任権、古参権、人事考課、年功序列、人間関係論

はじめに

米国の先任権とは勤続期間という「マギレのないルール」(小池, 1977, 241頁)に則ったものであることが日本では通念となっている¹⁾。そして、米国の先任権と日本の年功序列との違いは、後者が「年と功」からなり、功の部分が人事考課によって判断されるということにあるとされている。つまり日本の年功序列では経営側の評価や判断が入り、「マギレのないルール」とはなっていない点が大きな違いということになる。

筆者は米国の先任権が戦後日本に移入されてきた

ことを発見した(吉田, 2018)。そしてそれが終身雇用や年功序列概念の形成に強く影響を与えているとの仮説で研究を進めているが(吉田, 2024)、もしそうであるとすれば、この「マギレ」のあるなしという大きな違いがどのように生じてきたのかが問われることになる。本稿では、この問題意識に基づき、占領期末期に生じていた労働省および経営者団体における先任権理解の変転を論じたい。

拙稿で既に明らかにしてきたようにGHQは「使用者の恣意的処遇を規制する原則として先任権」の導入を奨励し、それがもたらす効用として「労働者の職に対する安定感」を増加させ、これにより「生産能率を高める」ことになると主張していた(吉田, 2018, 65頁)。そして経営側も多少の懸念を抱きながらも、基本的にはGHQの見解を受け入れていたの

i 立命館大学産業社会学部教授

である（吉田，2024，184頁）。しかし，米国においても先任権の活用方法は多様であり，昇進や配置転換においては勤続期間のみにより運営されているわけではないし，先任権が自動的に生産能率を高めるわけでもないという認識へと転換されるのである。日経連・関経協（1950）が先任権と人事考課をセットとして導入することを提示していたという事実は既に別稿（吉田，2024，184～185頁）でも示しておいた。本稿では，これを先任権に対する認識の転換であったとして位置付け，その経緯とその後の展開を確認する。

この転換を確認するために，まずは労働省婦人少年局が1951年に先任権普及のために作成した幻燈スライドを紹介し，そのスライドが作られた背景を確認する。次にそのスライドにおける先任権理解を提示し，その先任権理解に寄与したと考えられる資料を検討する。そして同時期には先任権理解の転換が経営側にも起こっていたことを示す。ただし，こうした転換を経験しながらも，1950年代半ばには戦前とは異なり昇進基準において勤続年数を用いる企業が増えていた。ここでのポイントはこれが経営側にとっては労働者側のインフォーマルな序列意識を反映したものであるという認識へと転換されていたことである。勤続年数重視があたかも土着的な価値であるかのように理解されたことにより，経営課題としてその基準が再浮上したことを最後に論じる。

1. 幻燈スライド「春江さんの日記から」

若い女性組合執行委員が職場集会で黒板に大きく「先任権」と書きつける幻燈スライドがある。「春江さんの日記から：先任権と労働協約」という労働省婦人少年局の企画により1951年に作成された幻燈スライドの1コマである²⁾。その主人公は印刷工場で働く若い女工の志村春江である。彼女は班長の田中さんが定年退職するので，次の班長に誰になるのかヤキモキしている。勤続20年以上のベテランで技能も高い津田のおばさんになってもらいたいのだが，

ギャンブル好きで仕事の技能もさほどでもない男性の宇野さんがなりそうだという話を聞かされたからだ。女性は班長になったことがないのにくわえて，宇野が人事係長の遠い親戚でもあるためだ。春江はこれが悔しくてたまらない。体調を崩してしまいそうになるほどだ。

そんな折，組合の職場集会が開かれ，同僚で組合執行委員の小川さんから今度の労働協約では先任権が導入されることを聞かされる。彼女は黒板に先任権という文字を大きく書き，先任権とは勤続の長さという客観的基準を用いて昇進する者を決める制度だと説明する。男も女も関係がない。先任権規定が入ればベテランの津田のおばさんが選ばれることになる。春江は期待をかける。会社は自分たちに都合のよい人事が行えなくなると反対しているが，組合が頑張り先任権の入った労働協約が締結される。そして津田のおばさんが職長に選ばれ，平和な日常が戻ってくる。そんなストーリーだ。

幻燈スライド「春江さんの日記から」が作られた背景

この幻燈スライドが視聴者に伝えるポイントは次の3つである。一つは男女平等の促進，もう一つは労働協約の締結促進，そして先任権の奨励である。この3つが交差するところでこの幻燈スライドは作られた。そこにはどのような経緯があったのであろうか。

このスライドが作成される前年5月，労働省は労働事務次官通牒「労働協約の締結促進について」（昭和二十五年五月十三日付・労発第二号・労働事務次官通牒）を発出し，同年6月1日から8月末日まで，労働協約締結促進を目指して「集約的に強力なる啓蒙，指導を行う」とこととした（労働次官，1950，17頁）。この背景には1949年の労働組合法改正を契機に労働協約の締結率が下がっていたことによる³⁾。

次官通牒を受けて発出された労政局長通牒では，その具体的方針となる「労働協約締結促進要綱」を示し，協約締結上の問題点として労使間で対立しそうな論点について労働協約締結を促進する立場から，

その解決の方向性を示している。例えば、「労働組合の人事関与」については「人事の基準は出来る限り実情に則して協約中に規定し、個々の人事発令は使用者が行うこととし、それが右の基準に違反する等不当なるものである場合は苦情処理手続を以て処理することが現状に於て最も妥当である」としていた（労政局長, 1950, 18頁）。このように労働省は労使関係の安定化に向けて労働協約の締結促進に取り組んでいた。

翌年5月にも「労働協約の締結促進について」と題した労政局長通牒が発せられている。これは前年の協約締結促進運動により労働協約を締結した組合が減少から増加に転じたが、まだ「不満足な数字」であることから再度実施することになったのである。そして、労働協約に対する関心が薄い「婦人労働者の啓蒙教育」に配慮することとし、締結促進運動に平行して「婦人少年局が同局地方職員室を通じて『労働協約と婦人の地位向上促進運動』を実施」することになったのである（労政局長, 1951, 17頁）。労働協約締結促進と男女平等の推進という観点の接点はここにあった。

「労働協約と婦人の地位向上促進運動」についてはその手引き書である『労働協約と婦人の地位向上促進運動についての手引』（婦人少年局, 1951b）が作成され、この運動の目的を、第一に婦人に対して労働協約の必要性を伝えること、第二に婦人労働者に関する一般的な条項の規定のしかたや協約の締結の方法についての周知徹底を行うこと、そして第三に労働協約に婦人の問題をとりいれる機運を促進することであるととした。なお、この文書には上記の幻燈スライド「春江さんの日記から」を活用することも記載されている。

では、先任権の紹介はどういう経緯でこれらと結びついたのであろうか。それは51年度においても「協約交渉上の焦点について」として協約締結のなかでの争点となる事項について解決の方向性を示していたことと関連している。その一つに「人事条項」が挙げられていた。これは先に触れた前年度の「労働

組合の人事関与」に対応する項目であり、労使の間で解雇をめぐり見解が対立していることを問題としていた。そこで、労政局は人事の基準について労使で合意した事項を労働協約に記載したうえで、個々の人事についてはこの基準に基づき経営側が実施し、個々の人事に異議がある場合には苦情処理手続に基づき解決を図るべきであるとの見解を示していた。そのうえで「先任権制度を協約に規程できれば、人事の基準は最も明確なものになり有効であろう」と、この人事の基準について先任権を用いることを推奨していたのである（労政局長, 1951, 19頁）。

こうした先任権の推奨については、労働省労政局労働教育課が1950年3月に『労働問題叢書18 昇進・転任・配置』と『労働問題叢書19 先任権』という冊子を作成していることから看取できる。いずれも米国労働省統計局が発行した労働協約に関係する文書の翻訳書である。前者では米国における昇進、配置転換等に関する労働協約上の諸規定を紹介しているが、その基準として先任権が使われていることが多く、その具体的適用例が分類されている。また後者では労働協約のなかでの先任権そのものの定義、決定方法、適用される組織単位の実例が示されている。

いずれの「はしがき」にもGHQ経済科学局労働課から提供された資料であることが記され、GHQに後押しされて出版されたことが推察できる。そして、訳出した意義について前者は「労使双方にとつて他山の石とするに足りる点が少くない」（労働省, 1950a, はしがき）こと、また後者では先任権が「経営者の一方的な処置を排し、公平な人事によつて就業中の労働者の不安を除き、且つ生産を向上するもの」として、「アメリカに発達した方式をそのまま採用することは、時に著しい誤謬を招くこともあるが、個々の労働関係に照して参考とする点も尠なからずあるもの」（労働省, 1950b, はしがき）としていたのである。

『労働協約と婦人の地位向上促進運動についての手引』に戻ると、先の第二の目的に沿う形で「人事

について」という項目が立てられていた。すなわち、労働基準法では「女子の昇進・昇格、移動・解雇等については、その差別待遇の不可なることを具体的に規定」していないので、「この面における差別待遇があつても、法律上違反とはならない」として、労働協約上で差別待遇禁止の具体的規定を定めておくことが「有効」であるとしている（婦人少年局, 1951b, 8頁）。例えば、人員整理においては「女子がとかく解雇の対象になりやすく」、1949年のドッジ・ラインによる企業整備においてもそうであったことが指摘されている。また、「昇進・昇格や移動、または退職について、女子が差別的取扱いをうける事実」があるとして、「たとえ、女子労働者が男子労働者と同様長く勤続し、また、仕事の腕もあるにもかかわらず、一向に地位があがらず、従つて一五年つとめ、二十年つとめても、男性労働者に比らべて遥かに低い賃金をもつて遇せられている実例は、女子についてはそれがあたりまえであるとして問題にされない程、職場にひろく行われてい」としていた（婦人少年局, 1951b, 8～9頁）。こうした男女差別処遇に「労働協約を通して是正するよう防護措置を検討」するよう求めていたのである。そして「解雇や昇格、昇進等の人事について婦人の差別待遇をなくすために、アメリカでは、先任権制度を有効に用いる」ことが検討されていると紹介していた（婦人少年局, 1951b, 9頁）⁴⁾。なお、同資料では「参考」として先任権を5頁にわたって紹介しており、当時の労働省の先任権理解を示すものとなっている（婦人少年局, 1951b, 20～24頁）。これについては後で検討することにしよう。

上記のように労働省は一般的な「人事の基準」として先任権を用いることが「有効である」だけでなく、男女差別を解決していく手段としても「有効」であるとし、労働協約において記載するよう推奨したのである。このため「春江さんの日記から」においても先任権が経営者の情実を防ぎ、新たに男女平等を実現する制度として取り上げられたのである。

幻燈スライド「春江さんの日記から」が伝える先任権

労政局が人事基準の明確化において「有効」であるとしていた先任権は、具体的にはどのようなものが想定され、どのような意味で「有効」であると考えられていたのであろうか。「春江さんの日記から」ではもっぱら組合執行委員の小川が先任権を教授する役割を担っている。彼女がどのような制度として提示していたのかを確認することで、当時の労働省の先任権理解の一端を提示しておこう。

小川が先任権について説明する場面は大きく3つある。一つは、小川が労働協約で男女同権が謳われていることを述べたことをうけ、「女の人だって、班長になれるわけですね？」という春江の問いかけに対して次のように回答している場面である。

「え、今度の協約では、そういう場合を先、任、権……先任権として、はっきり決めておくようになっています。たとえば昇任は先任権を考慮して行われるように。……先任権制度は、そういう昇任の場合だけでなく、解雇の時に使用者の情実がないように、経験の多い永く勤めた者を優遇する規定で、またそれは転職の場合にも適用されるのですが、その先任順位には、男女の差をつけないようになっているのです」（婦人少年局, 1951a, 6～7頁）。

冒頭で記したのはこの台本に対応するスライドの1コマである。先任権は性に中立的で、「経験の多い永く勤めた者を優遇する規定」であり、「使用者の情実がないように」、「昇任」、「解雇」、「転職」の場面で使われるとしていたのである。なお、ここでの「転職」とは配置転換の意味だと考えられる。

次に先任権の説明が行われるのは、組合で津田のおばさんを班長に推薦してもらいたいという職場の人の声に対して、小川が回答する場面である。

「今度の労働協約では、そういうことを、先任権制度として、はっきり決めたいと考えているのです。先任権制度というのは、会社が労働者を解雇しようと

するときに、永く勤めた経験者はクビにならないで残るようにと設けられた制度ですが、また、昇任や転任などの場合にも、古い経験のある人を優遇して、会社側の情実的な人事や差別待遇に左右されないようにする制度なのです。」（婦人少年局，1951a，9～10頁）

この場面では、先の先任権の特徴が繰り返されているが、それだけではなく誰を班長にするかという個別の事例については組合が関与するのではなく、労働協約で人事の原則を定めることに留めるべきとする労働省の立場が示されているのである。

3つめの説明が行われるのは、「先任権とかいうもので規則みたいに決めてしまうことになれば永く会社にいるというだけで、サボってばかりいる人間や無能なものも、腕のある人間と一緒に扱われて、それじゃ、人間はげみってものがなくなるんじゃないかな……」（婦人少年局，1951a，10頁）という疑念が工具から出された場面である。それに対して小川は次のように回答している。

「そうなんです。だからその先任権の順位というのは、ただ年限の古い順ばかりではなくて、その人の能力とか勤務成績なども考えてゆくことができるわけです。それには勿論、組合と会社とでよく協議して、誰でも納得のゆくようなきめ方をするのです。そして先任権名簿というのを作って、皆がそれをみられるように公開します。また、そのきめ方に異議のある人は、きめられた期間内に申出て再調査して貰う権利もあることにしようというのです」（婦人少年局，1951a，10～11頁）

この最後の場面では先任権は、勤続の長さだけではなく、「勤務成績」といった査定結果を加味した先任権名簿を作成して公開するという手続きが示されている。また、先任権名簿の先任権順に異議があれば「きめられた期間内に申出て再調査して貰う」というのは、個別については苦情処理で対応するとい

う先の労働省の方針に沿ったシナリオが書かれているのである。

まとめると、この時点での労働省の先任権理解は次のようになる。勤続の長い者を優遇する制度であり、それが用いられる局面は昇進、配置転換、解雇等である。ただし、先任権の順位を示す先任権名簿は、勤続の長さだけではなく、勤務成績などの人事考課を踏まえて作成されるものとしていた。したがって勤続基準を基本としながらも、個々人の評価に基づきその順位が移動するものであったということになる。そしてその順位付けに不満がある場合には再調査を行うというものであった。

労働省の先任権理解の変化の背景

こうした先任権理解のバックボーンになったのが上述の『労働問題叢書18 昇進・転任・配置』、『労働問題叢書19 先任権』であることはほぼ確実であろう。前者では「昇進に際して厳格に先任古参権を適用する団体協約条項がみられぬこともないが、一般の条項は程度の差こそあれ、従業員を昇進のため選抜するにあたって、その熟練度、能力、功績をも考慮するようにしたものが多い」（労働省労政局労働教育課，1950a，51頁）とされていた。

また、後者でも「昇任、よりのぞましい仕事への転勤、交代時間の選択、休暇の選択、超過勤務の選択その他についてもこれ（先任権：引用者補足）が適用される」（労働省労政局労働教育課，1950b，2頁）としたうえで、労使で考え方が対立している点を指摘している。すなわち労働組合側の主張では「能率と勤務年限との間には非常に密接な関係」があり、「勤務年限の順序にかまわず」「昇格させたり降格させたりする」と「全体としての労働者の志気をそこなうこと」になり能率は低下し、「他の要因は、客観的にはなかなか測定しにくい」としていた。これに対し、使用者側では「よく仕事をするものを認め、勇気づける」ために「熟練度と能力」に基づいた処遇が必要であり、「厳密な先任権はこの目的に反する」とし、「必要な仕事をする上についての資格や熟練度

や能力を認めることによつて厳密な先任権を、修正」することを求めていた（労働省労政局労働教育課，1950b, 3頁）。いわばこの両者の妥協のなかで先任権が成立していることを示していたのである。

この二つの文献が提示する先任権像は、我々が典型的だと考える先任権像とは大きく異なっている。すなわち後者では、先任権とは勤続期間のみによつて決定される「マギレのないルール」であった。そして、占領期末期にGHQ労働課が提起してきた先任権像も後者である。しかし、この時の労働省が提示した先任権では、その決め方や適用場面も含め、多様な定義と使われ方がなされているということになる。

拙稿（吉田，2024）で用いた1948年頃の労働省労政局員黒川小六による先任権制度の奨励にはこうした観点がなかったとすることもできよう。「年とつた者が必ずしも腕がいいし、又人格が高邁だとは言えない」という先任権に対する批判的な質問に、黒川はその点を認めていた。そして、だからこそ労働組合が常々「不良な者、あるいは生産能率があがらないような者」に対して「監視」し、「制裁を加える」ということを考えていかなければならなかった（黒川，1948，119頁）。つまり、「マギレのないルール」としての先任権を前提とし、成績不良者等への対応は組合の責務とするしかなかったのである。

それが、1950年以降では、米国では勤続年数を一つの基準軸としながらも、多様な要素をも勘案して昇進や配置転換者を決めている場合が多いという認識を提示し、複線的な評価軸を有した先任権の奨励へと変化しているのである。

2. 経営者団体の先任権理解の変転

経営者団体の先任権理解も1950年ごろには変化を見せる。1949年以前の文献では客観的な勤続期間というマギレのない基準からもたらされる効果への期待が大きかった。例えば、日経連が1949年に出版した『GHQ労働省指導による新労働協約のあり方』で

は先任権を「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」（日経連，1949，34頁）と紹介し、「職務分析等人事評価」を伴う「職階制」が「比較的理想」としながらも、「勤続年数を基礎とする簡易さ」から先任権の方が望ましいとし（日経連，1949，40頁）、「古参従業員の優先権制度（先任権）は企業の能率向上、労働組合の健全なる発達を促進するものであるから、これが活用をはかること」と推奨されていた（日経連，1949，22頁）。

しかし、1950年に日経連・関経協は全米製造業者協会からの資料の翻訳書『米国における先任権制度の実態』を出版し、勤続期間のみで「雇用優先権」が決められる「単純先任権」は1/4未満の協約であることを明らかにした。そして、それをもとに日経連専務理事であった鹿内信隆は多くの事例で勤続年数に加えて「作業能力、体力、その他家族数等の要素」が考慮されていることを強調したのである（日経連・関経協，1950，4頁）。米国ではGHQ労働課が奨励したような厳格な先任権ばかりではないことに気がつくのである。

その後、鹿内は渡米して米国企業数社を訪問している。訪問した農機具メーカー、International Harvester社の人事担当者から「先任権制度はただ仕事を無事にやつてさえおればよいという方が基準になるので、有能な人を引上げることが非常に困難になる弊害がある」（鹿内，1951，34頁）という話を聞かされる。現地で勤続年数のみに依拠する先任権では労働者を頑張らせることができないという問題を改めて知り、当初あった先任権への期待が喪失するのである。

1954年に出版された日経連の『労働実務読本』では「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を残すことでは満足できない」（日経連，1954，44頁）とされていた。

また、1955年に出版された『昇進制度確立のために』では、米国において「先任権と能力との優位性」についての議論があり「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つ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」が論じられていることを紹介し、「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」としていた（日経連、1955、10頁）。勤続年数のみによる先任権が必ずしも従業員管理の方法としては望ましくないという見解が表明されているのである。

とはいえ、ここで留意しておくべきことは勤続年数という基準の定着である。『労働実務読本』では先任権の硬直性を認めながらも、「先任権は勤続年数を五〇％、勤務成績を五〇％程度の割合において評定して、職員、労務者、特殊職及び男女別にする外、職場の事情によつては、(1) 未熟者 (2) 半熟練者 (3) 熟練者 (4) 管理職等、少くともこの四種類毎に勤続年数と勤務成績の総合によつて先任権を決定するものでなくては、望むところの合理化は難しいものとするのである」（日経連、1954、44～45頁）としていた。客観的基準としての勤続期間は全面的に否定されたわけではなく、経営側からする評価と組み合わせることでの問題の克服が考えられている。

また、日経連（1955）でも、米国企業5社の昇進に関する方針を示した「ステイトメント」の事例が掲げられているが、そのうち4社では「勤続期間」という基準に言及されている。例えば Sharp & Dohme, Inc 社では「昇進は能力、積極性、経験、勤務期間並びに当該職務を遂行する能力を基礎として行われる」と定められていた。勤続年数による自動的昇進には否定的であったが、昇進の一要素として考慮されている点が示されていたのである（日経連、1955、10～11頁）。

そして、この時期に昇進要件の内容として最も多くの日本企業が採用していたのが勤続年数であった。作業役職上の昇進では87%の企業が、下級役職では

91%の企業が勤続年数を要件としていたのである。それ以外の要件としては作業役職の昇進では「職歴」70%、「年令」51%、「基準賃金額」45%であり、下級役職では「職歴」74%、「学歴」72%、「性」55%となっていた。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、協調会が132社を対象に実施した調査では、職長の銓衡基準に「勤続年限の標準を定めたるもの」は11社、「学歴又は勤続年限の標準を定めたるもの」4社、「年齢及勤続年限の少数を定めたるもの」2社、「年齢、学歴及勤続年限の標準を定めたるもの」1社となっていた（協調会、1929、44頁）。これら全ての総計でも18社と全体のわずか1割強にとどまっており、工員の職長への昇進において勤続期間が昇進において重要な基準と考えられていたわけではないのである。このような戦前とは異なり、戦後のこの時期の昇進基準においては勤続年数が最も多くの企業で使われるようになっており、これには米国の先任権が一役買っていたとみるべきではなかろうか。

なお、『昇進制度確立のために』においては、勤続年数が重視されるようになってきたことについて次のような興味深い指摘をしていた。

「我国において考慮せらるべきは、雇用機会の稀少性から来る雇用の長期化傾向と、賃金水準の低位から来る年令の増加に伴う賃金増加の要望によつて勤続年数と年令の昇進資格に占める比重は特に大きくなる傾向があること、学歴による階層意識が市民社会の成熟しない現状において相当に強いということである。」（日経連、1955、11～12頁）

これが興味深いというのは、昇進基準の設定が専ら経営側にあるはずであるにもかかわらず、ここでは「勤続年数と年令」という基準の登場の契機が労働者側から発した理由（「雇用機会の稀少性から来る雇用の長期化傾向」と「年令の増加に伴う賃金増加の要望」）によって説明されているからである。日本

の労働組合は概して先任権に対して懐疑的な立場をとっていたことは既に拙稿（吉田，2024）で明らかにした。GHQ 労働課を起点として、日経連や政府が先任権の導入を主導してきたのであるが、1950年代半ばともなると、勤続年数を重視するのは労働者や労働組合側からの要望の実現だったというすり替えが生じている。そして、このすり替えは、経営側にとって先任権が魅力なきものとなるにつれて、労働者のインフォーマルな慣行を実現するものであるかのごとくに理解されるようになるのである。これをスマートに表明したものとして労務管理の研究者である森五郎の1957年の資格制度に関する小論を紹介しておきたい。

3. 森五郎の資格制度論にみる先任権

1957年に日経連の機関誌『経営者』に掲載された森五郎の論考「労務管理の近代化と資格制度」は、労務管理の近代化にとって資格制度の有する意義を説いた小論である。森の立論は米国を念頭においた近代社会では労働の質を基準とした職務分類制度が経営社会序列となっているという認識に立ちながら、経営のなかにはインフォーマルな人間関係の序列が存在していることを指摘し、その日本の特徴を「多くの非近代的価値秩序がむしろ支配している」（森，1957，6頁）ことに見出ししている。これを無視した労働基準の序列（職階制や職務分類制）だけでは組織はうまく運営できないので、これに加えて、インフォーマルな序列である「古参序列」も包含した経営に対する「貢献度累積」（森，1957，7頁）を表示することによって資格制度が日本では独自の意義を有するものになるとした。

ここで着目したいのは、「先任権」に関する言及である。森の立論において「先任権」は「インフォーマルな経営社会序列」のひとつである「古参序列」の典型として取り上げられ、近代的な経営社会序列とは相反するものとして理解されているのである。すなわち米国等を念頭においた「近代社会であれば、

経営社会序列は本来労働の質を基準として形成されるし職務分類制度はそれの一つの典型」であるとしながらも、「先任権のような古参秩序がこれに若干の影響をあたえている」ことを指摘する。ただ基本は、労働の質と量に基づく序列であり、そこに資格制度を発生させるような余地はなく、先任権のような古参序列が「副次的に職務価値序列の運営に若干の影響をあたえることによって総合」されているとする（森，1957，6頁）。

ここに、先任権に対する受け止めが大きく変化してきたことが看取できる。上述のように、1950年頃までは先任権は日本の経営の近代化を進めていくツールとして理解されていたのだが、50年代も後半期になると、それは近代化に反する序列として認識され、職階制などの「運営に若干の影響をあたえる」ものとして扱われているのである。

他方で、この古参序列は日本にも存在し、森は「役職を含む職制序列は職務能力を基準として合理化」しながら、インフォーマルな秩序である「古参序列」を包含した「貢献度の累積」を表示する制度として資格制度を構想している。すなわち「労働の質・量の累積」と「勤続＝経営帰属度」からなる「貢献度の累積」が「わが国における経営社会の人間関係に最も広く妥当する総合的な社会序列の基準」であるとし、資格制度を「それ自身独立した意義をもつ総合社会序列制度」になるとしたのである（森，1957，7頁）。

インフォーマルな経営社会序列の一つである古参序列を構成する勤続年数を「経営帰属度」を示すものとして積極的に位置付けて資格制度の骨格に据えたのである。古参序列は古参者を優遇するという意味ではなく、勤続年数に基づく序列となっており、それが経営に対する「貢献度の累積」の一指標として位置付けられていたのである。

当初、経営の近代化を意図して導入を奨励された先任権が、合理性に反するインフォーマルな序列と見なされた。しかし、そのことがかえって人間関係論の観点から、経営において配慮すべき要因として

位置付けられることになったのである。森のこの論考は先任権が受けてきた価値の転換をみごとに表現していると考えられる点で注目に値するものとなっているのである。そして、資格制度が、先任権を有する職階制と機能的に等価なものとして構想されていたことに留意しておくべきことであろう。

おわりに

占領期の先任権の導入は勤続期間が評価すべき価値であるということを日本の経営者に植えつけた。先任権の導入は勤続の長さによる従業員の序列づけを意味していた。経営者はそこに客観的な基準としての利点を見出し、職階制や職務制度に並んで労務管理を近代化する制度とみていた。労務管理の近代化への第二の道として期待していたのである。

しかし、労働省婦人少年局作成の幻燈スライド「春江さんの日記から」においては、米国の先任権の活用動向を踏まえて、「マギレのないルール」としてではなく、勤続期間に加えて人事考課をも含めて活用することを推奨していた。また、日経連も米国企業の実情を知る中で、先任権だけでは労働者を動機付けることが難しいということが明確になり、先任権への過度の期待が薄れていった。1950年以降の日本での先任権移入が「マギレのないルール」から「年と功」へと転じていったのである。

他方で、1940年代末期からの先任権の喧伝は、経営側にとって人事処遇の客観的基準としての勤続期間という観念を定着させることになったと考えられる。それは、経営の民主化の下で希薄化した身分的な従業員序列や戦後の混乱を、公正で新たな序列意識へと組み替えていくことに寄与してきたのである。

しかし、1950年代後半になると、先任権はむしろ経営の近代化にとっての障害物として捉えられるようになっていた。逆説的だが、この転化がゆえに勤続年数基準は経営にとっての重要な論点として残った。その理論枠組みは人間関係論に基づいていた。周

知のように人間関係論では労働者側でのインフォーマルな社会関係が経営を左右する重要な要因として認識されるが、先任権の勤続年数を基準とするという考え方も、労働者のインフォーマルな価値意識を反映した経営の障害物として理解されるようになったのである。そして「古参序列」というインフォーマルな秩序が強くある日本では、仕事基準の序列だけでは従業員の気持ちを捉えることができないとして、勤続年数基準を包含した資格制度が構想されたのである。

先任権は信用を失墜し、インフォーマルな古参序列意識の反映とみなされることで、あたかも土着の規範であるかのように認識されるようになったのである。そして別稿（吉田，2024）でJ.C. アベグレンの著作を素材に検討したように、Seniorityの訳語が先任権や古参権から年功序列⁵⁾への転変が生じていくのも、まさにこの時期以降である。森は当時復活してきた資格制度を先任権を有する職階制と機能的等価として構想していたが、この時期の各社の資格制度がどのように年功序列を考えて設計されたのかを検討することで、実際の両者の関係を明らかにすることが次の課題となる。

謝辞

本論文はJSPS科研費基盤研究C JP 21K01916および25K05552の助成を受けて執筆された。

注

- 1) 拙稿（吉田，2025）では米国の自動車産業においてはこの「マギレのないルール」がニュー・デイル期の労使への国家介入を通じて形成されてきたことを明らかにした。
- 2) 「春江さんの日記から」は2024年3月まで厚生労働省が女性労働協会に委託して実施していた「女性就業支援全国展開事業」のサイトに掲載されていたが、同事業終了とともに削除された。現在、同データは国立女性教育会館に保存されており、今回、同会館情報課よりそのデータを頂いた。また筆者は京都大学院生佐藤大修氏が入手した同幻

燈スライドのフィルム（実物）および台本（写真）の提供をうけ、本稿執筆に活用させていただいた。国立女性教育会館および佐藤氏には改めて感謝する次第である。

- 3) 労働組合法改正による労働協約率の低下には次のような理由があった。改正労働組合法では、会社の労働組合への経費援助が禁止されたため、これまでの争議や交渉によって会社から勝ちとってきた組合の権益（とりわけ組合専従の賃金の会社払いなど）が脅かされることになるのを恐れたこと、また労働協約の有効期間が最長3年と設定され、これまでなし崩し的に延長されてきた組合側に有利な協約が効力を失ったが、新たに労働協約を結ぶと会社側の経営権が明記され、人事権についての同意事項が消失することになると組合が恐れたことなどである。こうした判断を背景に、改正労働組合法の下で労働組合としての保護を受けられなくなるアウトサイダー組合を選んでも、戦後直後に確立した権益を力づくで守ろうとし、新たな労働協約を結ぶことを拒否する戦略がでてきていたのである。
- 4) なお婦人少年局（1951b, 21頁）では米国婦人局から出版されている「労働婦人の先任権」という書を紹介しているが、公民権法以後の米国社会では、黒人や女性などのマイノリティー・グループと先任権の関係について、先任権が過去の差別結果を温存することにつながるという批判があまり議論となった（野村, 1994, 171～172頁）。
- 5) なお、筆者は年功と年功序列については峻別すべきであると考えている。年功は長年勤務した者についてその報いるべき功労という戦前から存在した考え方である。これに対して、年功序列は1953年に氏原正治郎が「年功的序列」（氏原, 1953, 249頁）を用いたことから始まり、従業員集団の中で相対的に勤続期間の長い者の方が高い地位にあるとする考え方であり、先任権の移入以降に登場してきた処遇管理であり、戦前にはなかったものであると考えるが、これについては今後詳しく検討することにした。

参考文献

氏原正治郎（1953）「わが国における大工場労働者の性

格」日本文科学会編『社会的緊張の研究』有斐閣。

協調会（1929）『本邦工場鉦山職長制度概要』協調会。

黒川小六（1948）「苦情解決機関と経営協議会」東京都労働局編『労働大学講座（下）』中央労働大学。

小池和男（1977）『職場の労働組合と参加』東洋経済新報社。

鹿内信隆（1951）「アメリカで拾った話」『経営者』5巻7号。

日本経営者団体連盟編（1949）『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（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・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。

野村正實（1994）『終身雇用』岩波書店。

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』第721号。

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」『立命館産業社会論集』第60巻第1号。

吉田誠（2025）「米国自動車産業における先任権登場に関する予備的考察」『立命館産業社会論集』第61巻1号。

労政局長（1950）「労働協約締結促進について」（昭和二十五年五月十三日付・労発第157号・労働省労政局長通牒）所収『日労研資料』3巻21号。

労政局長（1951）「労働協約締結促進について」（昭和二十六年五月二十三日付・労発第115号、都道府県知事宛、労働省労政局長通牒）所収『日労研資料』4巻24号。

労働事務次官（1950）「労働次官通牒（昭和二十五年五月十三日付・労働省労発第二一号・労働事務次官通牒）」所収『日労研資料』3巻21号。

労働省婦人少年局（1951a）『朝日スライド台本 春江さんの日記から：婦人と先任権』朝日光画株式会社。

労働省婦人少年局（1951b）『労働協約と婦人の地位向

上促進運動についての手引』ガリ版刷り冊子
(<https://www.jaaww.or.jp/history/data/12153.pdf> 2025年8月10日閲覧)。

労働省労政局労働教育課（1950a）『労働問題叢書18 昇

進・転任・配置』。

労働省労政局労働教育課（1950b）『労働問題叢書19 先
任権』。

Transformation of Transferred Seniority Rules after 1950 in Japan

YOSHIDA Makotoⁱ

Abstract : This paper examines how U.S. seniority rules were transformed during their adoption in Japan. Initially, the GHQ's Labor Section promoted these rules as a strict "last in, first out" principle based solely on length of service. Although Japanese management had some concerns, they largely accepted this view. However, after the mass discharges of 1949 in Japan, both the Japanese government and management learned that seniority in the U.S. was only one of several criteria for promotion and staff reassignment. Consequently, they began promoting a modified version of the rules that incorporated personnel appraisal. Despite strict seniority being devalued as a tool for rationalizing management, length of service became the most common criterion for promotions in Japanese companies. Management reinterpreted strict seniority not as a rational system, but as an irrational, informal ranking between employees. Ironically, this devaluation of strict seniority as a rational system led to its re-evaluation as a key management issue, as the popular Human Relations Theory of the time emphasized the importance of informal employee relationships for productivity.

Keywords : Seniority rules, Personnel Systems in Japan, Labor History in Japan

i Professor, College of Social Sciences, Ritsumeikan University