

# 書評と紹介

本田一成著

## 『チェーンストアの労使関係』

——日本最大の労働組合を築いた  
Zモデルの探求』

評者：浅見 和彦

### 著者の研究史と本書

本書は、著者の「チェーンストア三部作」を完成させるものである。最初の著作『チェーンストアの人材開発——日本と西欧』（千倉書房、2002年）は、正社員の人材開発とキャリア形成をチェーンストアの経営方式から検討し、またその国際比較研究をおこなった。

第二作の『チェーンストアのパートタイマー——基幹化と新しい労使関係』（白桃書房、2007年）は、研究対象を正社員からパートタイマーに移し、パートタイマー＝不熟練労働者説を批判して、その量的・質的な基幹労働力化が与えた影響とそれへの労使の対応を検討し、経営側は正社員との均衡を考慮した賃金制度などの処遇改善へ向けた反応が敏感ではなく、不十分なのに対して、労働組合（ゼンセン同盟加盟単組）はパートタイマーの基幹化に伴う積極的な組織化を進め、処遇の整備をはかる活動をおこなってきたことを明らかにしたのである。

そして、第三作の本書は、その労働組合に着目して、日本最大の労働組合となったUAゼンセン（全国繊維化学食品流通サービス一般労働

組合同盟）の歴史を扱うのだが、とりわけ全織＝ゼンセンがあたかも当初からチェーンストアの組織化を進めてきたかのように理解されていることの問題を指摘し、組織化の対象をどのように転換し、また拡大したかを、産業別組織の方針と単組の事例を通して解明しているのである。主たる対象時期は正社員が中心のおよそ1980年代初頭までであり、それ以降は第7章で簡潔にフォローしている。また、1990年代から本格化するパートタイマー組織化の分析は著者の第二作で扱われている。

### 研究の空白とその背景

先行研究は「皆無といってよく、白紙状態」（2頁）である。そのため、本書の目的は、「基礎資料づくり」（同頁）であり、その分析であると控えめに述べておられる。

なぜこの分野が「空白」となってきたのか。その理由の一つは、もちろん労使関係・労働組合研究の衰退という事情がある。そして、そのなかでも以前から重厚長大産業が中心になり、小売業の研究が弱かったことである。また、小売業というと経営サイド、とりわけ経営学の研究者によるカリスマ的な経営者に関する著作が多いという問題があった（iii頁、順不同）。

さらに、戦後労働組合の組織化運動を検討した兵頭淳史が指摘するように、「全織＝ゼンセンによる……組織化の成果をいかに評価するかという問題には特有の問題がつかまとう」からである。また兵頭は、「全労・同盟の『組織化』の実態が既存の労働組合の『民主化』＝企業主義化」であるのに対して、「全織同盟の方針の下で、中小企業の労働者の組織化は現実に進展していった」と評価し、「全労・同盟系の『組織化』活動

のなかで確実に異質な性格を有していた」と指摘していた。そして、これに答えるには、「組織化そのものの問題を越えて、組織化後の職場・企業における集団的労使関係がいかなる質をもち、形成された組合がいかに機能しているかという別個の研究課題の進展を見なければなるまい」と提起していた（兵頭淳史「日本の労働組合運動における組織化活動の史的展開——敗戦から高度成長期を中心に」鈴木玲・早川征一郎編著『労働組合の組織拡大戦略』御茶の水書房、2006年）。経営学的な研究から出発されて、第二作までは社会政策学会の会員ではなかった著者は、この「別個の研究課題」に真正面から取り組み、研究の空白を克服されたわけである。

### 本書の構成と概要

全体は大きく2部構成になっていて、次の通りである。

- 序章 チェーンストアの労使関係を考察するために
- 第I部 流通産別構想の輻輳と「ゼンセン以前」
  - 第1章 流通産別構想の生成と併存
  - 第2章 先覚的なチェーンストア労組
  - 第3章 「ゼンセン」の組織化戦略と流通部会の結成
- 第II部 「ゼンセン」のチェーンストア組織化
  - 第4章 流通部会「設立メンバー」のチェーンストア労組
  - 第5章 イトーヨーカドー労働組合
  - 第6章 全ダイエー労働組合
  - 第7章 流通産別の実現——UA ゼンセン結成への道程
- 終章 「Z点超え」と労働組合

序章では、本書の接近方法は、仮説検証型ではなく、「理論設定型の接近方法」を採用して

いることを述べている。これは、著者が労働組合研究の方法論を田宮誠『労働組合の組織と戦闘性』（同文館、1982年）に依拠しており、同書が「理論設定型」のアプローチを採っていることに対応している。本書でその理論の設定というのは、後述する「Zモデル」の採用を指している。また、研究の方法は、労働組合の文書資料や著書などの公刊資料と著者が実施した2000年から2016年にかけてのインタビュー調査であるが、主として文書資料に対する著者の判断を優先したという。

第I部は、1970年の全職同盟流通部会創設以前の時期におけるチェーンストアの組織化を扱い、この時期の小売・流通業における産業別結集の経緯を明らかにしている。当初から全職＝ゼンセンがチェーンストア労働者の組織化をリードしていたかのような誤解があることを正すわけである。まず、第1章で、一般同盟、商業労連、全国チェーン労協、そして全職同盟のそれぞれの小売・流通業における産業別組織構想を取り上げる。その後、第2章で、東光ストア労組、測栄労組、全西友労組、全ユニー労組と共産党系の影響力が現出した丸井労組の五つの単位組合の事例を分析し、なぜこの時期は全職同盟が組織化できず、全職同盟以外の産業別組織による組織化が中心となったのかを明らかにしている。

第II部は、第4章、第5章、第6章で、後発の全職同盟がチェーンストアを組織化する方針を確立し、流通部会を設置した後、単位組合を組織化していく初期の活動を検討している。左派系の活動の兆候が見られつつも、全職同盟への最初の加盟チェーン労組となった長崎屋労組や、当初、第二組合として出発した全ジャスコ労組、また、1970年の全職同盟流通部会創設後の本格的な組織化の代表例としてイトーヨーカドー労組、左派も一定の勢力をもち、ストラ

イキを伴う闘争を展開した全ダイエー労組を扱っている（本書で取り扱った単組は、いずれも遅くとも1980年代初頭までには左派系の影響力は消滅したようである）。

第7章は、1980年代以降のゼンセンの流通部会、部会の再編、CSG連合との合同による2002年のUIゼンセン結成、そして2012年のUIゼンセンとサービス・流通連合（JSD）の合同によるUAゼンセンに至る道程を明らかにし、「この産別合同は、ゼンセンによる組織化と説明できる」（355頁）と主張している。

終章は、以上の要約と結論をまとめている。

本文は淡々と事実が叙述されている箇所もある。もちろん、「基礎資料づくり」とその分析に集中しているからである。一方、注は出典の明示と同時に、本文を補説する役割が与えられていて、読者にとって興味深い事実の指摘が少なくない。また、著者の貴重な分析も見られる。本文の叙述に活かされた方がよかったようにも思えるのだが、先述した著者の研究方法と紙幅の制約によるものであろう。さらにもっと重厚な内容を堪能したいのであれば、本書のベースになっている著者のシリーズ論文（UAゼンセン同盟流通部門の幹部向け研修の教材にもなっている）を参照することを求めている。

### 大産別主義と内部統制

著者は、「異色の大規模複合産別」（1頁）であるゼンセンの特質を、大産別主義と内部統制に見ている。この場合の「大産別主義」というのは、産業別組合が「中産別」か「大産別」か、というときの「大産別」ではなく、「大きな一般組合」（155頁）を意味する。また、内部統制は、「企業別組合の集合という体裁とは別に、本格的な産業全体の労使関係を見通した内部統制を求めるという意味で、日本では異例の産別組合」（146頁）だからである。

ゼンセンのなかの「チェーンストア労働者が激増する過程で、大産別主義と内部統制を心臓部とするゼンセンの組織の性質が、いつ、どのように変わったのか」が「Zモデルの急所」であるという（14頁）。また、そのポイントである「Z点」は1980年代であったと指摘し、終章では1983年であったと特定している（354-355頁）。そして、「1980年代以降のゼンセンは、内部統制の弱体化と組織の拡大の両面をふくみながらも高度な組織能力によって複合産別を達成し」と結論づけている（344頁）。

### 「集团的組織化」とその評価

著者は、その大産別主義を基礎づける「集团的組織化」という全職同盟時代に確立した組織化手法が1970年代のゼンセンの高度な組織能力を発揮する上で、重要な役割を果たしたことを指摘する。この「集团的組織化」は、産地を単位とした地域ぐるみの組織化であり、個別企業を結節するために、業界団体や協同組合などの組織化のセンターポイントを利用し、経営者に労組への認識を深めさせる働きかけをいう（151-152頁）。

全職=ゼンセンのオルガナイザーであった佐藤文男によると、「従来、下から盛り上げる恰好で組織化し」「〈労使は共に天を戴かず〉式にやっていたのを百八十度方向転換するわけで、深刻に悩みました」という。同時に、こうも指摘している。「確かに、経営の理解を得て組織化を進めるわけだから、コトはスムーズに運ぶかもしれない。だが、それはあくまでも組織化のための手段であり、……労使協力だけが目的のように錯覚するとおかしなことになる」（佐藤文男『生き残るための労使革新——SSUA10年の試み』プレジデント社、1993年）。

著者は、「本書の研究課題ではないので詳細に議論しない」としつつも、「労使対立路線のみ

を信奉する立場からは、経営者が納得して労組が結成されるというこの手法が批判されることが多い」ことに対して、「これらの批判は的を射ていない」とする。その理由として、「実際には労働者を組織化している」し、労組結成後の労使関係や結成の中心人物の保護などを考慮して、「経営者への説明を怠らない」という意味であること、また、「当然に会社側と徹底的に敵対した非公然型の組織化」があり、「非公然型でも組織化できる産別組合が公然型を志向している」のであり、「非公然型よりも公然型の方がはるかに高度で耐久力のいる難事であり、深慮の果ての手法である」と指摘している（150頁）。

### 「Zモデル」と労働組合論

評者は、イギリスの運輸一般労組（TGWU、現在 Unite）の1960年代から70年代における組織改革について研究したことがある（浅見和彦「運輸・一般労組（TGWU）の組合改革・再論——その思想と組織論の含意」『専修経済学論集』第39巻第1号、2004年7月）。イギリスのものに限定されるので機械的に当てはめるつもりはないが、これまで蓄積されてきた労働組合論の理論や概念、類型論を用いて、ゼンセンの歴史や著者の仮説＝Zモデルを対照してみることができるのではないかという問題意識も触発される。

たとえば、一般同盟とゼンセンを比較するには、一般組合の性格をどのように位置づけるのかという議論の歴史を振り返ることが有益なのである。一般同盟は、組織化後に単組を適切な産業別組織に移行させるための一時的なダムの役割が与えられているにすぎなかったことが、組織化のインセンティブを働かせにくくし、組織拡大にとっての限界をもたらし、小売・流通業の組織化の主導権をゼンセンに奪われることになった。今日、われわれが常識にしている労

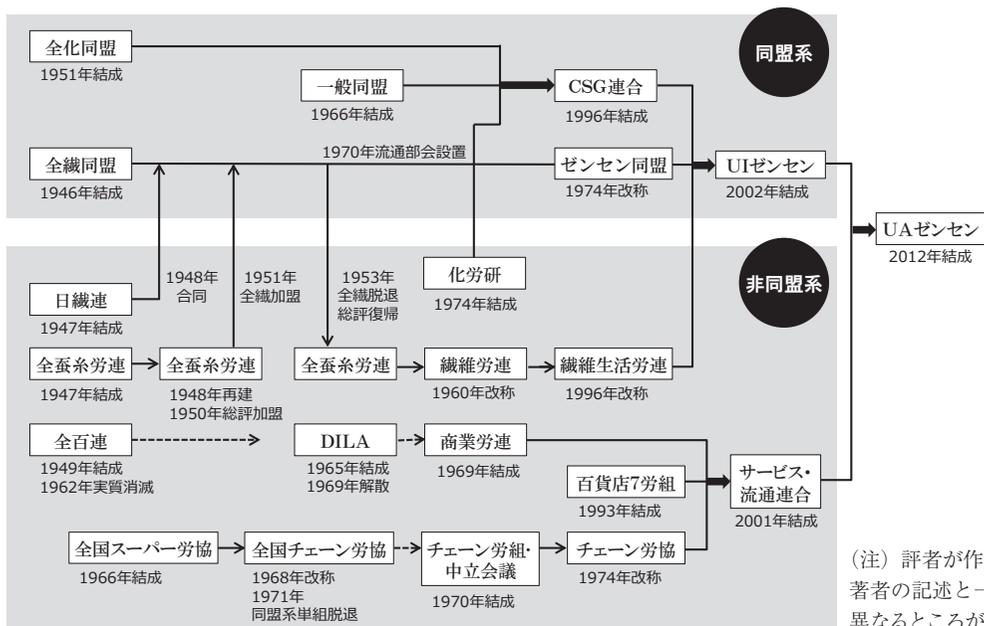
働組合組織形態論を作り上げたG.D.H.コールは、その初期の研究で（G.D.H. Cole, *The World of Labour*, G. Bell and Sons, 1913）、一般同盟のような性格の一般組合をclearing-house（精算所）と呼んだが、イギリスの一般組合はそうはならなかった。とくに、1922年結成のTGWUはその内部に業種別部会を抱えて、それを再編・拡大しながら、1937年にはイギリス最大の労働組合へ成長する。著者は、ゼンセンの「大産別主義」による組織化の推進力を「集团的組織化」に求めている。しかしながら、2012年の組織合同によるUAゼンセンの結成をも「本質的には……集団組織化の一形態であると考えられる」（355頁）とまで拡張すると、鼠兎の引き倒しの感が否めない。一般組合内部における業種別部会制の展開と組織合同とは重要な関係があり、「集团的組織化」とは区別すべき点だと思われる。

また、全職同盟からゼンセンへの変化は、労働組合論の古典となった作品を著したH.A.ターナー（H.A. Turner, *Trade Union Growth, Structure and Policy*, George Allen and Unwin, 1962）のいう、組織対象を特定の労働者に限定するclosed unionから、それを（ほとんど）限定しないopen unionへの変化として解釈ができる。そして、著者がその可能性を指摘する、企業別交渉中心のあり方から「集团的交渉の要素を備えた部会別の労使交渉への移行」（358頁）のための労組側の条件の一つは、同じくターナーがいう、巨大一般組合におけるトップ・リーダーをはじめとした職業的役員によるpopular bossdomという組合運営のタイプの再形成によって、業種別交渉重視への再転換を主導する可能性があるかどうかだろう。

### 気になったこと

一つだけ基本的な点で気になったのは、「チェーンストア産業」の労使関係なのか、「小

(参考) UAゼンセン結成への系譜



売・流通業」の労使関係なのか、という点である。つまり、チェーンストアは労働組合論・労使関係論でいう「産業」とは異なるのではないか、「産業」ではなく企業の経営形態のはずではないかというのが、本書を手にする読者の疑問になると思われるからである。

あとは、だいぶ些末なこと、ここで指摘すべきかどうか躊躇するところだが、気になった箇所をあげると、一つめは、1954年の丸井従組結成にあたって、「労組基準監督署」(106頁)へ結成を届け出たとあるが、行政官庁への届出主義であった旧労組法時代ではないのに、なぜ届け出たのかの説明がないこと、二つめは、繊維生活労連について、全蚕糸労連から名称変更をしたと書いているが(335頁)、全蚕糸労連は1960年に繊維労連に改称してから1996年に繊維生活労連に改称していること、三つめは、「協約」とすべきところを一部で「協定」としていること(112頁)や、「団体交渉契約」「暫定労働契約」(210頁)としているのは、それぞれ

「…協約」「…協約」であろうこと、などである。

おわりに

本書によって、ゼンセン研究の見通しのよい地平が切り開かれた。重厚長大に偏っていた労使関係研究者の怠慢が反省されなければならない。あとに続く研究者にとってはこれをめざして、乗り越えていく里程標となる作品である。本書に推薦の言葉を寄せている逢見直人連合事務局長・UAゼンセン初代会長が「本書がUAゼンセン関係者だけでなく、労使関係に係わる多くの方々が読まれることを大いに期待している」と述べているのは、同感である。読むべき人々のなかに、著者のいう「労使対立路線のみを信奉する人々」が当然含まれることになる。(本田一成著『チェーンストアの労使関係——日本最大の労働組合を築いたZモデルの探求』中央経済社、2017年3月、iv + 366頁、定価4,800円+税)

(あさみ・かずひこ 専修大学経済学部教授)