

非正規労働者の組織化における主体と リーダーシップの複線化—旧イオントリール労働組合の事例から

石川公彦 明治大学経営学部助教

1はじめに——本稿の目的
2旧イオントリール労働組合における組織化の概要
3組織化に至る経緯
4組織化の流れと成果
5従前からの主体とトップダウン型のリーダーシップ
6組織化で実行した八つの取組み
7新たな主体を創造する戦略
8「世話人創造戦略」の策定に向けて
9新しい主体とボトムアップ型のリーダーシップ
10現場で生まれる「世話人」
11現場のリーダーシップを担保する日常の信頼関係
12複線化していく二つのリーダーシップ
13むすび

1 はじめに——本稿の目的

旧イオントリール労働組合における非正規労働者の組織化については、すでに大谷「二〇〇九」が取組みの全容を明らかにしている。大谷の調査報告は、連合総合生活開発研究所（以下、連合総研）の主導で行なわれた非正規労働者の組織化に関する調査報告の一部を構成するものであった。連合総研の調査では、連合加盟の先進的な一〇単組を対象として二〇〇八年に実施された。調査の主査を務めた中村は、これらの一〇事例の報告書を「読みこなし、かつ、新たに調べた事実を付け加えながら」、各事例のエッセンスを抜き出し、独自に分析と考察を加えて一冊の本にまとめている（中村「二〇〇九」）。中村が「新たに調べた」時点は定かではないが、旧イオントリール労働組合の事例に関する限り、そこに記されている事実関係は二〇〇八年までのことをみて間違いない。したがって、大谷「二〇〇九」と中村「二〇〇九」は、

二〇〇八年までの旧イオントリール労働組合の取組みを明らかにしている。これに対して、本文ではつぎの二つのアプローチによって新たなる事実関係と論点を加える。
まず第一のアプローチとして、筆者らが新たに行なったインタビュー調査と収集した資料によつて、先行する二つの調査研究では簡潔に言及されるにとどまっているか、あるいは、まったく言及されていないにもかかわらず、実際の組織化の過程では決定的に重要な機能を担つていた取組みについて明らかにする。

オーラル・ヒストリーでは、複数の関係者にインタビューを行なうことによつて、ある特定の出来事を複眼的に明らかにし、事実を立体的に描き出すことを主眼の一つにしているが、本稿も同じ趣旨にもとづいて旧イオントリール労働組合の取組みを部分的に再構成する。先行の調査で描き出された事実について、新たにインタビューを行なうことで得られた情報やその他の新しい収集資料によつて補完し再検討すると、思いもかけずに重要な事実と論点が見えてくることがあるが、本稿における筆者の狙いもそこにある。

新たに、あるいは、改めて強調して示す事実関係と論点をここに示せば、つぎのとおりである。

事実関係としては「世話人創造戦略」の展開を中心取り上げ、実際の組織化の最前線である「現場」で、誰がどのような働きを担い、その活動がどのような意義をもつっていたのかを明

らかにする。

論点としては、第一に、現場における組織化の主体形成について考察する。当初、組織化を担う現場の支部役員は五〇〇名に満たない人數だったが、彼らが次々と新しい組織化の主体（世話人）を生み出し、新たに約六万四〇〇〇名の非正規労働者を組織化することに成功した。本稿では、この次々に新しく形成されていった主体形成の仕組みについて具体的に明らかにする。

また第二の論点は、新たな主体が形成されることによつて、どのような性質をもつたりーダーシップが形成されたのかを分析する。大谷「二〇〇九」は、同労組の事例が与える示唆として、強いリーダーシップの發揮をあげており、中村「二〇〇九」も全体を通じてリーダーシップの重要性を説いています。しかし、両者が論じているリーダーシップはトップダウン型のリーダーシップに限定されている。それに対し筆者は、組合役員層によるトップダウン型の主体（世話人）によるボトムアップ型のリーダーシップが同時に發揮されるようになったこと、すなわち、リーダーシップの複線化が決定的に重要なことを明らかにする。

つぎに第二のアプローチとして、分析対象とする期間の中心を先行の調査研究と同じく二〇〇八年までとするが、必要に応じて扱う期間を拡大する。ただし、その拡大期間は二〇一一年六月までとする。

対象期間の中心を二〇〇八年までとする理由は、先行の調査研究が扱っている期間と同じくすることで、相互の比較考察を可能とするためである。

またその一方で、補足的に拡大する期間を二〇一一年六月までにとどめるのは、同年六月二日に、旧イオンリテール労働組合が他の二つの労働組合と統合して、現在はイオンリテールワーカーズユニオンとなつているためである。

異なる歴史と組織文化をもつた組織が統合すれば、相互に影響を及ぼし合つて、多少なりとも以前とは異なつてくるのが通例なため、変化する直前までの期間を扱うにとどめる。実際、二〇一四年現在のイオンリテールワーカーズユニオンの組織編成は以前とは異なつていて、要するに、旧イオンリテール労働組合は二〇一一年六月までは、いわば「生え抜き」のイオンビル群によって構成されていたのであり、その時期までを扱うことでの事例の同質性を確保する。

また同じ理由から、本稿が依拠する資料は、二〇一一年六月までの第一次資料を基本とし、当該組合関係者による大学講義録と先行の調査研究を参考資料として用いることとする。なお、筆者らが行なつたインタビュー調査は二〇一一年六月二二日に実施しており、これは旧イオンリテール労働組合の話を「純粹な形」でうかがうことのできる最終時点であった。

2 旧イオンリテール労働組合における組織化の概要

(1) 組織化に至る経緯

旧イオンリテール労働組合が、非正規労働者の組織化を本格化させるに至った経緯について、ごく簡単に確認しておく。

旧イオンリテール労働組合は一九六九年結成の全ジャスコ労働組合を起源とする企業内労働組合である。全ジャスコ労働組合は、二〇〇一年八月にジャスコ株式会社がイオン株式会社へと社名変更したことを受け、同年一〇月にイオン労働組合へと改称した。さらに二〇〇八年八月にイオン株式会社が純粹持株会社となり、小売事業部門がイオントリート株式会社に移行されたことを受けて、イオン労働組合はイオンリテール労働組合へと再改称した。大谷「二〇〇九」と中村「二〇〇九」は、ほぼこの時点までを調査対象期間としている。

バブル経済崩壊後の消費低迷などの影響により、総合スーパー・マーケット業界でも倒産の危機や再編が進み始めたことを受けて、イオングループは経営戦略上の取組みを様々に展開し始めた。そのなかでイオンリテールは二〇〇〇年前後から人事制度の改革を検討し始め、二〇〇四年に新たに導入したのが「コミュニケーション制度」であった。この制度では、これまで正社員と非正規労働者の間に存在した主従関係を解消をめざし、社員を三つのカテゴリーに区分す

るものの、本人の能力とやる気次第で、いずれのカテゴリーにも異動できるよう変更した。

これら経営側の変革と時を同じくして、旧イオンリテール労働組合でも、これまでほぼ正社員に限定してきた組合員資格を解消し、非正規労働者の組織化を検討するようになり、その取組みは二〇〇三年頃から本格化した。二〇〇三年時点では正社員は一五%、いわゆる非正規労働者に該当する「コミュニティ社員」は八五%を占めていた。この非正規労働者のうち、雇用保険の適用対象となる勤務時間以上の者を四区分して、それぞれの区分に応じて組織化の時期を段階的に設定し、二〇〇四年以降の三年間をかけて組織化に取り組んだ。その結果、二〇〇三年以前に一万三六〇〇名（ほぼ正社員のみで構成）であった組合員数を、二〇〇六年には約七万四〇〇名にまで拡大することに成功した。

この人には、組織化対象とした非正規労働者のほぼ全員が含まれている。以下、旧イオンリテール労働組合における非正規労働者の組織化過程について、くわしくみていくこととする。

(2) 組織化の流れと成果

旧イオンリテール労働組合の事例における最大の特徴は、組織化対象者の数の多さである。当時、対象となる六万四一九五名に対して、「労組役員はフル稼働したとしても五〇〇人足らずであり、実際に勤ける役員はさらに限られていた」。そのため、組織対象者を「労働時間」と「資格」の二つの基準によって四区分し（表

を参照）、それぞれのグループを一年ごとに段階的に組織していくことにした。段階的に行なうことで、支部役員の組織化の経験値を徐々に高めつつ、組織化活動の自信と効率性を上げていくという狙いがあった。

区分基準の一つである「労働時間」は、月間一二〇時間以上勤務している「社会保険適用者」か否かによって区分された。社会保険適用者に該当しない人はすべて表の下段に位置づけられるが、雇用保険の適用対象となる短時間労働者は、組織化の対象外としてこのマトリックスから除かれている。一方、もう一つの「資格」基準は、上位資格と専門職務の「J3-J2、S、職務Ⅲ」と下位資格の「職務Ⅱ、職務I」とに区分された。

左上のマトリックスに入る人たちは会社へのロイヤリティがもつとも高く仕事や職場への関心が高いと思われることから、まずはこの人たちを対象に第一次として二〇〇四年に組織化を行なうこととなつた。その後、順に「Z」字型を描くように、二〇〇五年の第二次は右上のマトリックスを対象として、二〇〇六年の第三次は左下、二〇〇七年の第四次は右下へと、一年ごと段階的に組織化していくこととした。

しかし、その後の実践過程で当初の計画を倒し、第二次と第三次を二〇〇五年に同時に実行なうこととなつた。最初の一年目で対象となるほぼ全員が組合に加入したことから「これはいける」という手ごたえ」と、「こんなにのんびりやっていたらいけない」という意見が出され、

二年目の二〇〇五年に第二次、第三次分を一気に進めることがになったのである。このとき、できるだけスピードに組織化を進めたのは、フリーライダー問題や不公平感が生じないようにするためにもあつた。先に組合員となつた人々は組合費を納めているが、他の人々は組合未加入で組合費を払っていない。こういう時間をあまり持ちたくないという。

最後の第四次は、五万三〇〇名余りという、これまでとは規模の異なる多人数が対象となつていていたが、いずれもほぼ全員が組合加入同意書を提出し、第一次から第四次まで合わせて約六万四〇〇名が組織化された。この人には、從前からの正社員の組合員数を加えて、二〇〇六年の秋には合計約七万四〇〇名となつた。

正社員については以前からユニオンショップ協定を締結していたが、各次の組織化が一定率を達成するたびにユニオンショップ協定を改定していく。二〇〇四年八月二一日、第一次の組織化対象者となつた非正規労働者（社会保険適用者+職務Ⅲ以上）を協定に加え、翌年八月二日に、第二次・第三次の組織化対象となつた非正規労働者（社会保険適用者全員、および月間の勤務時間一一九時間以下の雇用保険適用者のうち職務Ⅲ以上の者）を協定に加えた。さらに、翌二〇〇六年八月二一日、第四次の組織化対象となつた非正規労働者（月間の勤務時間一一九時間以下の雇用保険適用者のうち職務Ⅱ以下の者）を加えた。第一次から第二次・第三次までは、組合加入同意率が九〇%以上で改定

し、第四次は七五%以上で改定している。

3 従前からの主体と トップダウン型のリーダーシップ

(1) 組織化で実行した八つの取組み

非正規労働者の組織化にあたって実施された取組みについて、大谷「二〇〇九」と中村「二〇〇九」は以下のことに言及している。

① 非正規労働者の組織化を実践する前に、

その準備段階として非正規雇用のコミュニティ社員に対するアンケート調査を実施したこと。

② 組織化を主導する組合支部の役員数に対して、組織対象者数がきわめて多いため、非正規労働者を二つの基準で四区分し、それぞれ四段階に分けて組織化する計画を立てたこと。

③ メリット・デメリット論ではなく、「職場をみんなでよくしていく」運動を開催したこと。

④ レクリエーションとは一線を画した組合活動、「まるごと国内流通セミナー」「よこわりくるまざ討論会」「なんでもお話しする会」「コミュニティクラブ」などを通じた交流と意識向上の取組みを開いたこと。

⑤ 組織化の実践は支部単位を基本としつつ、本部が進捗管理を行なつて情報の共有を図り、成功事例を学び合うとともに、進捗が思わずくない支部は他の支部の活動を見て奮起していたこと。

⑥ 組織化は、スピード感をもつて行なうこととを重視していたこと。

⑦ 「世話人創造戦略」を開発し、先に組合に加入した非正規労働者などから「世話人」を選出し、次期以降の組織化で未組織の非正規労働者を運動に巻き込んでいったこと。

みであり、筆者らが行なったインタビューや収集資料でもその効果は裏づけられている。ただし、これらの他にも先行の調査研究で言及され、その準備段階として非正規雇用のコミュニティ社員に対するアンケート調査を実施したこと。

旧イオントリテール労働組合は、経営者会議、課長会議、店長会議などの機会をとらえて、経営トップ層から末端の管理職層まで、組織化の意義を丁寧に説明していた。経営者、事業部長、人事部長、エリアごとの責任者、店長、総務課長などに對して「なぜ、組織化に取り組むのか」プレゼンテーションを行ない、経営側としても「パートさんを組合員化してくれたほうが、会社の運営上、きっとよくなるだろう」という認識に至っていた。また、隨時どういう状況なのかを報告しながら組織化を進めていった。

このようにして、経営側の理解を取り付ける取組みを行なつてからこそ、組合員同士の話し合いの場である「よこわりくるまざ討論会」に「会社から管理職が出席することもある」、「要所々々で管理職からコミュニティ社員に説明会への出席を促してもらうこと」などが起きたのであり、それが「効果的であった」といえるのである。

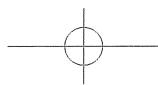
これらはすべて実践過程で効果があつた取組

みであり、筆者らが行なったインタビューや収集資料でもその効果は裏づけられている。ただし、これらの他にも先行の調査研究で言及され、その準備段階として非正規雇用のコミュニティ社員に対するアンケート調査を実施したこと。

表「組織化対象の非正規労働者4区分」

	J3	J2	S	職務III	職務II	職務I	合計
社会保険適用者	25	721	322	2,613	2,414	1,499	7,594
	2004年 9月度	3,681		2005年 9月度	3,913		
月間119H以下 (雇用保険適用者)	5	7	278	3,131	19,358	33,822	56,601
	2005年 9月度	3,421		2006年 9月度	53,180		
合計	3,711	728	600	5,744	25,685	35,321	64,195

出所：(組合資料)イオントリテール労働組合[2011]より。一部補足。



ということである。彼らのほとんどは正社員によつて構成され、組合組織の上位層に位置していた。つまり、これらの局面におけるリーダーシップは、とくに組織化の対象となる非正規労働者たちとの関係でいえば、トップダウン型の単線的なリーダーシップであつた。

(2) 新たな主体を創造する戦略

つぎに、前述した取組みが、実際にどのように展開をみせていったのかを確認し、組織化の主体とリーダーシップの変化についてみていく。ただしここでは、右にあげた取組みのすべてに注目することはせず、⑦「世話人創造戦略」だけに焦点を合わせて分析する。その理由は以下のとおりである。

旧イオントリール労働組合の組織化における最大の特徴は、五〇〇名に満たない支部役員を基本的な担い手として、約六万四〇〇〇人というきわめて多数の非正規労働者を新たに組織化したことにある。この困難な挑戦が成功をおさめた決定的な要因は、前述の八つの取組みの中の「世話人創造戦略」が、とくに有効に機能したことにある。この戦略の要諦は、組織化の主体を次から次へと新たに生み出し、圧倒的多数の非正規労働者に対して、組織化の機会をねずみ算式に増大させたことにある。これがうまく機能したからこそ、五〇〇名で六万四〇〇〇人の非正規労働者を短期間のうちに組織化することに成功したのであつた。このような事情に鑑みれば、「世話人創造戦略」は、單

独に分析対象として扱うべき重要な戦略であつたといえる。

しかし、先行の調査研究では、「世話人創造戦略」を詳細にかつ実証的に明らかにしているとはいえない。たとえば、大谷「二〇〇九」が「世話人創造戦略」あるいは「世話人」に触れている個所は、以下三ヵ所である。

①「組合員の組合活動への関与を促進するための方策として『世話人創造戦略』がある。組合活動の担い手を飛躍的に増やしていくというのが、その狙いである。『世話人』は必ずしも選挙によって選出されるわけではなく、組合活動に主体的に参加し、コミットしている。世話人になると、本部が『世話人証』を発行する。この試みは二〇〇四年からスタートし、現在、約一二〇〇人が世話人として登録されている。」¹⁶⁾

②「第二・三次の加入活動が順調であった一つの理由として、第一次で組合員になつたコ

ミニティ社員が運動をする側になつて主体的に活動をしてくれたことが大きかった。労組は、全員参加・闘争型組織実現のためには組合活動を担う人材の発掘と育成が必要であるとの認識から、「世話人創造戦略」を進めていた。コミュニケーションから「世話人」が生まれてきたことで、世話人の増加と世話人同士のつながりが生まれ始めた。また、世話人から役員として運動に参画する例もでてきた。問題意識の高い人々などに声をかけながら、運動に巻き込んでいった。」¹⁷⁾

③「組合員化が終了した二〇〇六年の定期大会では、コミュニケーション社員の世話人が増えたことで、組合活動に参加しやすいよう工夫された」といえる。

会では、コミュニケーション社員の世話人が増えたことで、組合活動に参加しやすいよう工夫された。これは、コミュニケーション社員の世話人が増えたことにより、活動の軸が本部・ブロック主導から支部・エリアへと移っていると総括されている。中略：『世話人創造戦略』として具体化されているが、活動を担う人材育成が急務である。¹⁸⁾

大谷「二〇〇九」のこれらの記述は、他の取組みに関する文章と比較して、分量・内容とも十分とはいえない。たとえば、三つ目に抜粋した文章に「組合活動に参加しやすいよう工夫されるようになり」とあるが、その工夫がどのようなものであったのか、「世話人」が具体的にどのような「世話」をしていたのかを聞き取れば、もっと多くのことが明らかにされていたかもしれない。なお、中村「二〇〇九」では、「世話人創造戦略」「世話人」という言葉が一度も出てこない。

インタビュー調査では、インタビュイーの認識や話し方によつて重要性が見落とされる場合もあれば、その話題に触れない場合もあるだろう。また、インタビュア側が受けとつた印象も、その認識から、「世話人創造戦略」を進めていた。コミュニケーションから「世話人」が生まれてきたことで、世話人の増加と世話人同士のつながりが生まれ始めた。また、世話人から役員として運動に参画する例もでてきた。問題意識の高い人々などに声をかけながら、運動に巻き込んでいった。」¹⁹⁾

い事実が浮かび上がることもある。この「世話人創造戦略」はそのケースの一つといえる。

筆者らが行なったインタビューによつて筆者が理解したのは、この「世話人」による「世話」焼きこそが、現場レベルでの組織化行動そのものであつた。

中村「二〇〇九」は、第一次から第三次までの組織化とは規模の異なる、約五万三〇〇〇人という多人数を組織した第四次の取組みについて、「第四次加入活動も順調に進んだ。すでに職場には組合に入っている非正規労働者がいる。彼らはベテランで、職場の中核を担つている。非正規労働者は組合に入るものだという雰囲気が広がつて全体で一万五〇〇〇人近くなる。彼らはベテランで、職場の中核を担つている。非正規労働者は組合に入るものだという雰囲気が広がつていつたのではないかと、組織化に携わった組合役員は言う」と述べる。しかし、ここで重要なべき作業は、「非正規労働者は組合に入るものだという雰囲気が広がつていつたのではないか」というその「雰囲気」が誰によってどのように醸成されたのかを明らかにすることである。

また、ここで中村は続けて、「私は、そうした雰囲気だけではなく、実際に彼らが仕事をしながら、まだ組合に入っていない非正規労働者に呼びかけたのだと思う」と述べているが、「彼ら」とは具体的にどのような人たちであるか、その彼らが実際に非正規労働者に呼びかけていたのであれば、どのように呼びかけていたのか、を問うべきであろう。そして、筆者の調査によれば、ここでいわれている「彼ら」こそ

が「世話人」であり、彼らこそが現場で新しく組織化をおし進めた主体であった。

(3) 「世話人創造戦略」の策定に向けて⁽²⁾

組合はまず、一九九九年に策定された一〇年単位の「中期ビジョン」で、「私たちの幸せを実現する」という理念にもとづき、「働きがいを高める」という目標を立てた。そして、その実現のための戦略として「組合員の参加関与機会の増大」というアプローチを選択することにした。しかし、ほどなく、「これまでのような組合活動を続けていても一〇年後もたかが知れているのではないか」「目標を達成するには参加関与機会を飛躍的に増大しなければならないのではないか」と考えるに至つた。そこで、参加関与機会を一気に増やすための屈折点をつくることをめざして議論と試行錯誤を繰り返し、四年近くの歳月をかけて二〇〇三年に策定したのが「世話人創造戦略」であった。

これまでにも組合活動として、前記した「よこわりくるまさ討論会」「まるごと国内流通セミナー」のほか、「アメリカ流通視察セミナー」「中国黄土高原緑化ワーキングツアーア」「パノナルカラーリ徹底講座」「ミドルエイジキャラバン」「アジア交流セミナー」「バリアフリーパン」など多様な事業を展開してきたが、ここに参加した人たちを「世話人」化し、組合活動の主体者にすることで、さらに参加関与機会を広げられるのではないだろうか、たくさんの人をひっぱてきてくれるような人をつくつたらどう

だろうか、という発想から、少しづつ「世話人創造戦略」の構想が作られていった。それまで事業には参加するが、「(参加して)よかつたわ」というだけで帰つていく人が多く、活動が広がらなかつた。今後、参加関与機会を広げるには、「連れてくる」「誘う」という行為が必要だらうと、組合役員たちは考へるようになつていつたのである。

やがて、「そういうえば、たくさん人を連れてくる人たちつているよね」と気が付くとともに、組合役員たちと一緒に事業を企画する人たちも少しずつ現れてきていた。「あのような人たちのことを、なんて呼ぶんだっけ」「世話人じゃないの」というような話から、「世話人」というキーワードが生まれ、「あのような人たちを増やせば、参加関与する人たちの総数が圧倒的に増えるのではないだらうか」ということで、「世話人創造戦略」が案出されていつた。

たくさんの人たちを連れてくる人とは、どのような人であるのかを分析し、「そのような人たちは信頼もある、つながりもある、誘い上手だし、組合の活動にも共感している」ということがわかつてきた。そこで、組合はそのような人たちを意識して探すようになり、「この人は世話人に向いている」とみたら目をつけ、世話人になつてもらうという運動を展開していく。このようにして、当初は、事業の企画や運営の場を、世話人の創造の場とリンクさせて「世話人創造戦略」を展開していく、やがてあらゆる場面で展開していくこととなる。

4 新しい主体とボトムアップ型のリーダーシップ

(1) 現場で生まれる「世話人」

ただし、この二〇〇三年以前の時期は、まだ非正規労働者の組織化を本格的に行なつておらず、世話人は非正規労働者となるということではなかつた。選出対象となる範囲は、現在も広い。組合役員が世話人になる場合もあるし、非役員がなる場合もある。「世話人」になると、裏が名札になつてゐる「世話人証」が届けられ、授与される。その際には、「あなたはみんなにとつてかけがえのない世話人です」というフレーズで始まる言葉が読み上げられ、何かの事業を行なう人、企画する人である、ということを改めて承認する。一方、「世話人」に選ばれた人はそこで自覚を新たにするという。

このような「世話人創造戦略」を模索しているとき、二〇〇一年一月の組合定期大会でフレックス社員（時給制のパートタイム労働者）の組合員化方針が採択された。そこから、職場をよくするためには企業全体で「割しかいない正社員だけで組合を組織していく」も「まいかない、八割を占める非正規労働者も一緒に組織しなければならない」という「職場をよくする」運動へとたどり着いたのが二〇〇三年頃のことであった。そして、これと時を同じくして二〇〇三年に「世話人創造戦略」が正式に策定され、この戦略を非正規労働者の組織化にも活用していくこととなつた。

まだこの局面では、五〇〇名に満たない組合役員が、従前からの組織化の主体として活躍している段階にあり、トップダウン型のリーダー・シップが単線的に機能していた。

も「世話人」が増えていき、非正規労働者によって非正規労働者を組織するという動きが生きていた。

つまり、「世話人創造戦略」とは、日常業務を通じて、あるいは、業務を離れたかわり合いのなかで信頼関係を築いている「世話人」が、多数の非正規労働者を組織化することになつたとき、組織化の当事者となる組合役員から、専従役員の増員を要請されたこともあつた。しかし、それには応えず、代わりに「今取り組んでいる『世話人創造戦略』でやりましょう」ということになつた。

明と説得が有効であつたということである。

中村「二〇〇九」は、非正規労働者を組織化する際の鍵としてつぎのようについている。「その一つが『仲間による働きかけ』である。イオントールの第二次・第三次加入活動、第四次加入活動では、すでに組合員となつていた非正規労働者の働きかけもプラスに働いたと私は思う。職場で、同じ非正規労働者として一緒に働く仲間からの呼びかけは、抵抗なく受け止められるのではないか」と述べているが、非正規労働者同士だからといって抵抗感がなくなるわけではない。同じ立場の者であつても、むしろそうであるがゆえに信用ならない人もいるだろう。だからこそ、管理職に声をかけられたことをきつかけとして、組合説明会に参加するものがあつた。²²⁾

このようにして、「世話人創造戦略」が非正規労働者の組織化の場面で活用されるようになり、第二次・第三次以降は、第一次の組織化で新たに組合員となつた非正規労働者のなかから

どうやら、日頃からの人間関係にもありそうだ。…中略…。店長と非正規労働者の人間関係が良好であると、組合費の問題についても『労働組合に入ることによって労働条件が守られる』と説明すると、『店長が言うのだから間違いない』と非正規労働者は思う。…中略…。日頃から、非正規労働者の相談に乗っているかどうか、分け隔てなく非正規労働者にも対応しているか、これが違いを生む」と述べ、上司による組織化の有効性をあげながら、その根底にあらべべき人間関係の大切さを説く。しかし、ここで同じことを繰り返すが、旧イオンリテール労働組合の取組みからわかることは、雇用形態の異同あるいは職位や資格の上下ではなく、職場の多くの人たちから日常的な信頼を得ている人物による説明と説得が重要であるということであつた。旧イオンリテール労働組合の事例を見る限り、中村「二〇〇九」におけるここでの主張は、非正規と非正規、正規と非正規、上司と部下という関係にかかわらず、日常的に形成される人間関係の重要性のみを述べれば足りることとなる。

そして、旧イオンリテール労働組合が、雇用形態の異同あるいは職位や資格の上下にかかわらず、日常のかかわりのなかで信頼するに足る人物として保証したのが「世話人」であり、新しく形成された組織化の主体であつた。また、それを意識的かつ組織的に展開したのが「世話人創造戦略」であつた。

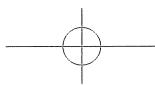
(2) 現場のリーダーシップを担保する 日常の信頼関係

中村「二〇〇九」は、旧イオンリテール労働組合の特筆すべき点として「非正規労働者の組織化にあたって、組合加入のメリット論から入らなかつたということ」をあげ、これを強調する。そして、つぎのように続ける。「もちろん、非正規労働者から組合に入るメリットとデメリットは必ず聞かれた。聞かれたことにはきちんと答えたが、最後は必ず『職場をみんなで良くしていこう』。それで非正規労働者がすんなりと納得するはずもなく、同じ質問を何度もされ、メリットを感じられないと加入しないとも言われた。それでも次のように繰り返した。…中略…。一緒になつて会社を良くしましょう。みなさんの力が必要ですと。」

ここでの説明は筆者の追調査によつても実証されている。しかし、事実をすべて反映しているわけではない。筆者らのインタビューオーディオ調査によれば、中村「二〇〇九」の内容を裏づけつつも、メリット・デメリット論を前面的に出せなかつた消極的事情があつた。そもそも、「組合に入るメリットとデメリットは必ず聞かれた」のであれば、「聞かれたことはきちんと答えた」のであれば、最初からメリットとデメリットを説明することが合理的な行為であろう。しかし、それにもかかわらず、組合がこれを積極的に説明しなかつたのは、イオン労働組合のときに保有していた共済機能を労使で立ち

上げた共済に移したため、組合単独で提供できる共済サービスはレジャー機能も含めてすべて喪失していたからであつた。組合によつては共済会を独自に持つており、保養所や映画鑑賞券の割引制度などを提供しているところもあるが、旧イオンリテール労働組合はそれを失つていた。そのため、メリット論の代わりに、「五つを一緒によくしましよう」といった勧説標語に、いわば消失法的に収斂していく側面があつたことも事実である。

だからこそ、「非正規労働者がすんなりと納得するはずもなく、同じ質問を何度もされ、メリットを感じられないと加入しないとも言われた」のである。そして、それでもなお、「一緒になつて会社を良くしましょう。みなさんの力が必要です」と言い続けたが、それだけで対象となつたほぼすべての非正規労働者が加入するようになつたと考えるのは早急である。組織化が進められていつた最前線では、メリット・デメリット論も、「職場を一緒によくしましょう」という、誤解を恐れずに言えば「建前」論も決定的に作用していたとは思えないふしがある。そこには、論のいずれかを問わず、声をかける人自身が持つ属人的な要素（多くの場合、信頼感）が決定的に重要であったとみて間違いない。そしてその属人的な要素は、組織者と対象者の間に形成されている関係性によつて担保されていた。そのことは、つぎの会話が端的に示している。



組織化の最前線では、組合の加入についてあれこれ尋ねるパート労働者に対し、「つべこべ言わずに入りなさいよ」と直截に言うパート労働者の人がいる。また、「入らなきやいけないの?」と尋ねる人に、「そようよ、入らなきやダメ」と答える人もいる。あるいは、昼食時に食堂で組合加入の話題になったとき、「なんか、加入しないとダメみたいよ」という曖昧な態度の人に対して、「ダメに決まってるじゃない。私たって入ってるんだから」と返す人がいる。そして、このような会話が様々な場面で展開されることによって、非正規労働者たちは組合に加入していくのである。(28)ここにはメリット論も建前論も存在しない。

旧イオンリテール労働組合において非正規労働者の組織化にあたった現組織の中央執行副委員長は、「このような会話は、これらの人たちと日常的に接していない組合役員では言えないと」という。普段、関わり合いのない人がこのような発言をしたら、反発されて拒否されてしまう。日常的に面接的な交流があり、これまでに築いてきた信頼関係があるからこそ、このような直截な会話が成立し、その言葉を受容して加入に至つたのである。つまり、論のいづれかを問わず、声をかける人自身が持つ属人的な要素(その多くは信頼感)が決定的に重要だったのであり、それを担保する人間関係(ここでは信頼関係)が前提としてあったのである。

また、筆者は先に、重要なべき作業は、「非正規労働者は組合に入るものだ」という雰囲

気が広がつていったのではないか」というその「雰囲気」が誰によつてどのように醸成されたのかを明らかにすることであると述べたが、組織化の最前線では、ここで記したような会話が様々な場面で展開されることで、「非正規労働者は組合に入るものだ」という雰囲気が作られていくのである。

組織化の最前線では、メリット・デメリット論ではなく、いつどのような形で実現するのか確実ではない「五つの『出来マス!』」や「みんなで職場をよくしよう」運動とは、まったく別の次元で説得が行なわれており、同意に至っていたのである。そして、そのような説得の役割の多くを担つていたのが、「世話人」に選ばれた人たちであつた。

「組合費がなくならなかったから」というので、私たちからお金取るだけなんでしょう」と不信感を抱く人もいたというが、それでも、「つべこべ言わずに入りなさいよ」という言葉を受容して組合に加入するよう、彼らの間に形成されているお互いの関係性こそが重要だったのである。「職場を一緒によくしましよう」という言葉に偽りはなくとも、その言葉を誰が発するのか、対象者とどのような関係を築いている人が言うのかが決定的に重要であった。そして、ここで繰り返すが、そのような人物を特定し、承認して保証するものが「世話人創造戦略」だつたのである。

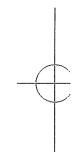
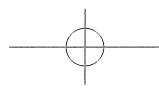
現場で築かれている日常の人間関係に立脚した「世話人」のリーダーシップは、現場密着の

ボトムアップ型リーダーシップであった。やがて、組織化の新しい主体である「世話人」が増加し、ボトムアップ型のリーダーシップが定着していくにつれて、組合役員のトップダウン型リーダーシップと併存し、二つのリーダーシップが複線化していく。その状況を次項でくわしくみていく。

(3) 複線化していく二つのリーダーシップ

新しい組織化の主体である「世話人」は、非正規労働者の組織化が進行するにつれてその数を増し、第二次・第三次から第四次にかけて、活躍の場を広げていった。そして、組織化がひと段落した二〇〇七年以降のいわば平素時においても、「世話人」は組合の各種事業の企画・運営や日常的活動に主体的に携わるようになつてゐる。また、組合事業は「世話人」候補を見つける場だけではなく、「世話人」を育てる場としても機能している。

今後の位置づけとして、一〇年間のビジョンを定めた「ビジョン二〇二〇」の「中期ビジョン要因関係図」によれば、「戦略/参加関与機会の増大(関与総量の増大)」の関係図の直下に「世話人創造戦略」が置かれている。また、「第三九期活動方針(二〇一一年度)」の全体版から、関連する重要箇所を抜粋すれば、「すべての支部が、目標を共有し、信頼される世話人のネットワークによる組合員の学びと連帶の場(=学び舎)としての機能を果たします」とし、



安全衛生委員会を、定期的かつ効果的に運営します」などの項目を列記して、「支部＝学び舎」として「支部とエリアは、世話人のネットワー

クを通じて、組合員にとっての学びと連帯の場（＝学び舎）を実施します」などと記載されている。さらに、「第三九期活動方針（二〇一一年度）」のロック版では、たとえば、関東ブロックの活動方針として、「各支部、組合員二〇名に一名の世話人体制をめざします（関東ブロック世話人一〇〇〇人のなかづくり）」を掲げている。

このように、いまや「世話人」制度は、恒常的な制度として、また、一般組合員にもつとも新しい組織として位置づけられ、実践的な活動の場で重視されていることがわかる。

「世話人創造戦略」は、当初、組合役員層で議論と試行錯誤を重ね、四年の歳月を経て案出した戦略であり、トップダウン式に実践していく戦略であった。このときのリーダーシップの担い手は、組合役員層であり、中村「二〇〇九」で強調されているような、危機を察知して周りに気付きを促し、トップダウン式に変革していくような特質を有していた。³³それが、非正規労働者の組織化過程において、「世話人創造戦略」が非正規労働者を対象に展開されるようになると、やがて、現場に基盤を置き、周囲の人たちと厚い信頼関係を築いている「世話人」たちがリーダーシップを發揮し、現場から主体的な働きかけを展開するようになつていった。³⁴それと同時に、非正規労働者の

組織化が進行するにつれて、非正規労働者から選ばれる「世話人」が増していく。こうして、新たに組織化の担い手となつた「世話人」たち

はボトムアップ型のリーダーシップを発揮していく。彼らのリーダーシップがボトムアップ型であるのは、組合事業の企画内容の変化に端的に表れている。

たとえば、これまでアメリカのスーパーを観察するために渡米する事業やアジアまで出かけていくような事業が企画されましたが、「パートさんは、そんな泊りがけの活動はできません、遠いところにもなかなか行くことができません」と言います。そこで、身近なところでの活動にシフトしていった。そのような人たちの意見も聞きながら活動を広げていった」という。

「世話人」や「世話人」候補の人たちは、「私はいつもトマトを出しているけれど、作っている人を見たことないわ」「物流のトラックがいつも遅れて到着するけれど、あれはどうなつているのかしら」という現場（＝ボトム）からの

関心にもとづいて、「近郊の生産者とのところに行つてみましようか」「物流を見に行ってみましようか」という企画につながり、それほど遠くに行かずにできることや、一日でできるような身近な活動を取り入れるようになつていった

という。これはボトムからの提言活動であり、組織変革である。また、このように身近な企画が立てられるようになると、実際の参加者が増え、そこに参加した人たちが今度は一緒に企画をしてもらえるようになり、そのなかから「世

話人」も増えていくというサイクルが形成され、といった。

すなわち、二〇〇三年頃から本格化した非正規労働者の組織化のプロセスを経て、組織化の新たな主体として、現場性向の強い「世話人」

が増加し、彼らの間でボトムアップ型のリーダーシップが発揮されるようになつて、いたのである。

そして、ボトムアップ型のリーダーシップであるからこそ、現場のニーズにあつた企画が立ち、多くの参加関与が得られるようになつて、いたのである。

この後、ボトムアップ型リーダーシップが定着している様子が、つぎの記述に読み取ることができます。それらの活動を通じて、積極的に店舗・会社政策に対する提案を行なつていきます。また同時にそれらの活動の進捗を把握し、中央でも共有します。

要するに、非正規労働者の組織化を経て、組合役員層におけるトップダウン型のリーダーシップに加えて、「世話人」を主な主體とするボトムアップ型のリーダーシップが併存して機能するようになつたのである。³⁵

5 むすび

旧イオントリール労働組合では、役員層において、一九九九年の「中期計画」「組合員の参

加闊与機会の増大」が定められ、実際にこれを飛躍的に増大させる屈折点を作り出すために、四年をかけて「世話人創造戦略」を編み出した。組合活動に参加する人や職場での行動を分析して「世話人」を類型化し、これを組織的に創造していく戦略を立てて、組合支部レベルで実行に移していくのは既存の組合役員であり、いわばフォーマルなラインに沿ってトップダウン的に実践に移されていった。

やがて、二〇〇四年から本格化する非正規労働者の組織化の過程において、組合は「世話人創造戦略」を全面的に展開し、第二次、第三次、第四次と組織化が進行するに連れて、先に組合員となつた非正規労働者が「世話人」となり、新たな組織化の主体になつていった。

新しく組織化の主体となつた「世話役」が發揮しているのは面接的な信頼関係にもとづく現場密着型のリーダーシップであり、ボトムアップ型のリーダーシップであった。そのリーダーシップを担保するものは、メリット・デメリット論や「建前」論だけではなく、むしろリーダーに対する信頼感であり、日常的な交流のなかで築かれたお互いの信頼関係であった。

このように、まずはトップダウン型のリーダーシップがあり、そこに組織化過程の進行とともになつて、新たな組織化主体が形成され、その結果、ボトムアップ型のリーダーシップが並列的に加わつていった。そして、両リーダーシップが複線化して定着していくのである。

最後に繰り返して強調すれば、本稿でみて

きたように、旧イオントール労働組合では、飛躍的に増大させる屈折点を作り出すために、四年をかけて「世話人創造戦略」を採用して新しい組織化の組合活動に参加する人や職場での行動を分析して「世話人」を類型化し、これを組織的に創造していく戦略を立てて、組合支部レベルで実行に移していくのは既存の組合役員であり、いわばフォーマルなラインに沿ってトップダウン的に実践に移されていった。

組合の「集団的発言メカニズムの回復」と「代表性の回復」³⁴⁾を考えるうえで、これらには社会運動ユニオニズムの展開を考えるうえでも、示唆に富んだ内容をもつ」とを指摘して本稿のむすびとする。

※ 本研究は、科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金）（基盤研究c）（二五三八〇四五九）「日本企業の市民社会化の研究—経営の共同体モデルから市民社会モデルへ」の助成を受けて行われた。

が進行するにつれて、トップダウン型リーダーシップとボトムアップ型リーダーシップが併存し、複線化していく。これらの取組みと現象が、五〇〇名に満たない組合役員による約六万四〇〇〇名の非正規労働者の組織化を成功裏に導いた。この事実は、従前からある企業内労働組合の「集団的発言メカニズムの回復」と「代表性の回復」³⁴⁾を考えるうえで、これらには社会運動ユニオニズムの展開を考えるうえでも、示唆に富んだ内容をもつ」とを指摘して本稿のむすびとする。

■参考資料

【インタビュー】

・インターネット調査記録（二〇一一年六月二二日）。

インターネットユーザーは千葉市美浜区のイオントールワーカーズユニオン事務所において、イオントールワーカーズユニオン中央執行副委員長、高田一夫氏（一橋大学大学院教授）、金美珍氏（一橋大学大学院院生）、志賀信夫氏（同）、および筆者の計五名で行なつた（肩書と所属は調査当時）。

【組合資料】

・イオントール労働組合「AEON LABOR UNION BOOK あ・る・く」（あ・る・く）。

・石川公彦「二〇〇六」「労働争議と職場秩序の研究」博士論文（明治大学）。

・大谷直子「二〇〇九」「職場をよくする——イオントール労働組合」「非正規労働者の組織化」調査報告書第一章所収、連合総合生活開発研究所。

・中村圭介「二〇〇九」「壁を壊す」教育文化協会、第一書林。

度」プロック版。

・イオントーレル労働組合「110-1」「非正規労働者の組織化と待遇改善に関する取り組み」。

【大学における連合寄附講座の講義録】

① 一橋大学連合寄附講義「現代労働組合論I」講

義録、連合総合組織局長（元イオントーレル労働組合「課題と取り組み⑤・組織強化・拡大」）「110-10年六月四日。

② 同志社大学連合寄附講座「働く」ということ—現代の労働組合—講義録、イオントーレル労働組合関東ブロック執行委員長「ケーススタディ⑤非正規労働者の組織化と待遇改善に関する取り組み—流通産業労組の事例」「110-11年五月二七日。

③ 一橋大学連合寄附講義「現代労働組合論I」講義録、連合総合組織局長（元イオントーレル労働組合「働く現場の抱える課題と取り組み⑤・非正規労働者組織化の取り組み⑤・イオントーレル労働組合の事例を中心」）「110-11年六月一〇日。

④ 一橋大学連合寄附講義「現代労働組合論I」講義録、イオントーレルワーカーズユニオン中央執行部会長「働く現場の抱える課題と取り組み⑤・非正規労働者組織化の取り組み⑤・イオントーレル労働組合の事例を中心」）「110-11年六月一〇日。

（1）現イオントーレルワーカーズユニオン。

（2）中村「110-9」四頁。

（3）法政大学大原社会問題研究所編「110-9」の各章、および、ポール・トンプソン「110-11」第一章を参照されたい。

（4）本稿でいう「現場」とは、組織化の最前線のことであり、組織化の対象者に直接会つて説明し、組合への加入を促している「現場」のことをいふ。旧イオントーレル労働組合では主に組合支部レベルで、会社組織では主に店舗・部署の職場レベルで生じる「場」である。

（5）統合直後の「110-11年六月一二日」に筆者らが行ったインタビューで、中央執行副委員長は、運動観の違いがあるため、それをどう克服すかが今後の課題であると述べ、つぎのように表現している。「会社をよくして自分たちの生活をよくして

三つの講義の企画運営に携わり講義当日も参加した。なお、「一橋大学での講義名称は「連合寄附講義」であり、同志社大学では「連合寄附講座」である。

【参考URL】

・イオントーレル労働組合HP（<http://www.aeonrosoco.com/about>）アクセス「110-11年六月一一日」。

・イオントーレルワーカーズユニオンHP（<https://arwuijp>）アクセス「110-11年一月一日」。
・イオントーレル労働組合連合会HP（<http://www.aeon-roren.com>）アクセス「110-11年六月一日」。

田、「110-11年一月一日」。

（9）大谷「110-9」四〇頁。

（10）大谷「110-9」四〇頁。

（11）インタビュー調査記録（「110-11年六月一二日」）。

（12）インタビュー調査記録（「110-11年六月一二日」）。

（13）中村「110-9」では「良くしていこう」と漢字表記しているが、組合資料の原文は基本的にひらがな表記である。

（14）イオントーレル労働組合「110-11」「非正規労働者の組織化と待遇改善に関する取り組み」では「なんでもお話しする会」と表記されている。

大谷「110-9」四一頁では「何でもお話しをする会」、中村「110-9」一〇九頁では「何でもお話しする会」と記述している。

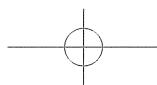
（15）引用部分はそれぞれ大谷「110-9」三七頁、チ・フェローとして、一橋大学における①③④の

「こう、というのは同じ。山の登り方が違うといふことなのだろう。」

（6）イオンでは、従業員を「イオントーレル」と呼称している。

（7）本稿では「企業別労働組合」ではなく「企業内労働組合」という用語を基本的に用いる。その理由については石川「110-11序章の注60を参照。

（8）イオントーレル労働組合「AEON LABOR UNION BOOK ある・ぶ」。当資料では「フレックス社員（現時間給制コミュニティ社員）」と記されている。本稿の本文ではわかりやすく優先して、「コミュニケーション社員」と記した。



- (16) 大谷「二〇〇九」三七～三八頁。以下の本文で述べるよう、「世話人創造戦略」は、実際は二〇〇四年よりもっと早い時点から行なわれおり、戦略として策定されたのは二〇〇三年である。
- (17) 大谷「二〇〇九」四二頁。
- (18) 大谷「二〇〇九」四四頁。
- (19) 以上二カ所の引用は、中村「二〇〇九」一一二頁。
- (20) 本節以降の本文について、とくに断り書きがない限り、会話体などによって示される事実関係はインタビュー調査記録（二〇一一年六月二二日）にもとづく。
- (21) これらの活動を旧イオンリテール労働組合では「事業」と呼ぶ。
- (22) 中村「二〇〇九」一四〇頁。
- (23) 大谷「二〇〇九」三七頁、四一頁。
- (24) 中村「二〇〇九」一四一頁。
- (25) 以上の引用部分は、中村「二〇〇九」一〇八～一〇九頁。同じ内容について、大谷「二〇〇九」二〇～二一頁。
- (26) イオン労働組合とは、本文で前述したようにイオンリテール労働組合の旧称であり、二〇〇一～二〇〇八年にかけて使用された組織名である。
- (27) 「五つの『出来マス！』」とは、組合に入るとできるようになる五項目を示す。①「したい！」思いいが「できる！」になります、②仲間の輪が広がります、③「あなたの声」が活かされます、④相談相手が増えます、⑤今の生活、将来の生活の不安を回避する知恵を提供します、の五つである（イオンリテール労働組合「あ・る・ぶ」）。

- (28) インタビュー調査記録（二〇一一年六月二二日）。
- (29) イオンリテール労働組合「ビジョン二〇一〇」。
- (30) 中村「二〇〇九」一七五～一八四頁における「壁を壊す」チェックシート」の第一の壁から第三の壁を壊す局面に該当する。
- (31) 中村「二〇〇九」同上における第三の壁を壊す実践的局面に該当する。
- (32) インタビュー調査記録（二〇一一年六月二二日）。
- (33) イオンリテール労働組合「第三九期活動方針（二〇一一年度）」全体版。ここにいう「プロック」とは、イオンリテール労働組合における「支部」「エリア」の上位かつ広域の組織として位置づけられている。

- (34) 「世話人」が組合役員を務めている場合もあるが、そのことによってボトムアップ型のリーダーシップが消滅することは、「世話人」の性質上、さしあたり思考の外に置いて構わないだろう。また、「世話人」が労働組合のフォーマルな役員に選出されていくケースも生じているが、そのことによってリーダーシップの性質にどのような変化が生じるのかは今後の論点となる。
- (35) 企業内労働組合の「集団的発言メカニズムの回復」と「代表性の回復」は、中村「二〇〇九」における主題である。
- (36) Milkman [2006] は、ロサンゼルスのヒスピニック系移民労働者の組織化運動を分析して、組合役員たちのトップダウン的な戦略的組織化とともに、一般組合員たちによるボトムアップ型の活動も同時に重視されるべきものとして、実証的に論じている。

（いしかわ きみひこ）