

# 國學院大學學術情報リポジトリ

日本の主要チェーンストア労働組合の結成(8)補論(2)  
先覚的な労働組合：瀏栄労組,全ユニー労組

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2023-02-06 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 本田, 一成 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://doi.org/10.57529/00000997">https://doi.org/10.57529/00000997</a>

---

## 日本の主要チェーンストア労働組合の結成 (8)

### 補論 2：先覚的な労働組合－瀏栄労組， 全ユニー労組－

■ 本 田 一 成

---

#### ▶ 要 約

本稿は、本誌シリーズのチェーンストア労組の事例分析を補うために、1970年のゼンセン同盟流通部会創設前のいわゆる「ゼンセン以前」に「ゼンセン以外」で結成されたチェーンストア労組を取り上げる。具体的には、瀏栄労働組合（瀏栄労組）、全ユニー労働組合（全ユニー労組）の結成の経緯と初期の労組活動の実態について検討する。

瀏栄労組は、全百連主導で結成された左傾的な瀏上労組と対立した瀏上従組を足がかりに支部を組織統合して発足した。以後、労使協議会を活用した安定的な初期活動を続け、九州ダイエーとの合併への対応でも成果を上げた。

全ユニー労組は、ほていやと西川屋チェーンの合併に先立ち、全ほていや社員組合（全ほていや社組）と全西川屋チェーン社員組合（全西川屋チェーン社組）が合同して誕生した。会社の合併後も、事実上併存した旧2社の影響を受けて厳しい初期活動を余儀なくされた。また、不況への対応が迫られる中で経営体質を問題視し、経営者の退陣を促すなど、大きな発言力を発揮した。

2つの事例労組は、企業別労使関係を重視していた点、ゼンセン同盟の本格的なチェーンストア組織化にも応じなかった点で共通する。すなわち、瀏栄労組は、上部組合に関しては福岡同盟、福岡一般同盟、全国チェーン労協に加盟しつつも商業労連に軸足を置いていた。ただし、会社の合併により九州ダイエー労組と合同した後にはゼンセン同盟に加盟する結果となった。全ユニー労組は、旧2労組の時期から加盟した全国チェーン労協に継続加盟し、チェーン労組・中立会議、チェーン労協へと移行した後も残留し、中心組合として主導的な役割を果たした。

#### ▶ キーワード

キーワード：瀏栄労組 ユニード 全ユニー労組 商業労連 チェーン労協

1. はじめに
2. 瀏栄労組の結成と初期の活動
3. 全ユニー労組の結成と初期の活動
4. おわりに

## 1. はじめに

---

本稿は日本の主要チェーンストア労組の歴史を追跡する本誌シリーズの補論であり、丸井労組、東急ストア労組、全西友労組の結成と初期の労組活動を分析した前稿の続編である。本稿では測栄労組と全ユニー労組を取り上げるが、両組合もいわゆる「ゼンセン以前」や「ゼンセン以外」のチェーンストア労組に該当する。1950年代以降の労組結成について検討し、ごく簡単に初期の労組活動を分析する。あわせて上部組合への加盟に関する経緯に焦点を合わせて、ゼンセン同盟による組織化の範囲外の時期や領域におけるチェーンストア労組の動向について考察する。

## 2. 測栄労働組合の結成と初期の活動

---

### (1) 会社概要と労組の結成

---

測上丸栄（測栄）の前身は、1895年に創業した呉服雑貨店であり、九州地方で呉服店、百貨店、量販店へと業界を変化させてきた。測栄の社長は創業家の三代目である測上栄一であり、もともと主に農村の顧客層から支持を得ていた百貨店を九州地盤のチェーンストアへと転換させ、さらに広域化した有力企業として発展させた。<sup>(1)</sup>1958年、福岡市にあった測上百貨店は、実験段階を経てスーパーマーケット業態の出店に踏み切った。<sup>(2)</sup>従来の百貨店を測上店とし、同市にスーパーマーケット1号店である丸栄西新店を開店した。1960年に久留米店、1961年小倉店を出店し、以後も精力的に丸栄の多店舗展開を進めた。<sup>(3)</sup>

測上栄一が新たに丸栄の店舗展開を執行した契機の1つは、測上百貨店で労働争議の末に総評系の全百連（全国百貨店従業員組合連合会）の影響を受けた先鋭的な労組が拡大しはじめたため、百貨店経営に見切りをつけたことである。すなわち、1957年に測上百貨店労働組合が結成された後、労組結成に動いていた臨時採用者たちの解雇が発生した。その際に労組が分裂し、測上労働組合（測上労組）が全百連の指導で不当解雇を争った末に解雇撤回となり、その余勢を駆る左翼的な測上労組の勢力が大きくなりつつあった。<sup>(4)</sup>

だが、一方の測上従業員組合（測上従組）には左翼指導者による階級闘争を主眼とする

労働運動を忌避した勢力が集まり、結成準備委員会の開催を経て、1962年5月6日の結成大会において民主的な労組運動を標榜する瀏栄労働組合組合（瀏栄労組、委員長森山隆史、書記長野元徳一）が4支部約550人で結成された。<sup>(5)</sup>結成時の趣意書は**図表1**の通りである。また、瀏栄労組は1962年5月14日に第1回中央定期大会を開いた。<sup>(6)</sup>

### 図表1 瀏栄労働組合結成趣意書

我々瀏上従業員組合、小倉丸栄労働組合、福岡丸栄労働組合、久留米丸栄労働組合に加盟する570余名の組合員は民主的労働運動を推進し、豊かな生活の出来る賃金・労働条件の向上をめざして結成以来、日は浅いながら日夜努力をかさねてきた。

しかし、時代のすう勢は我々の努力にも拘わらず、物価の値上がりや近づきつつある不況の波となって、ひたひたと押し寄せ我々をますます苦しい立場においやっている。この状況を打破し労働者に保障された最高の権利を勝ちとるために、現実の単一企業組合の組織をもってしてはとうてい来るべき賃上げ、ひいては恒久的な民主的組合運動の推進には一抹の不安をいだかざるを得ない。

ここにお互い姉妹関係にある瀏上、丸栄に働くすべての労働者が結集し団結し、1人はみんなのために、みんなは1人のために大きな組織を結成し、瀏栄労働組合の名の下に我等の仲間570余名、連合体が各企業間の格差を是正し共に同じ旗の下に手をとって前進することをちかい、飛躍的な発展を期することになった。

（資料）全ユニード労働組合『ありがとう20年 新たな出発』1983年、p30。

こうして、本店である瀏上店には2つの分裂した労組が併存することとなったが、急拡大する丸栄の店舗では瀏栄労組が単独の支部結成を通じて着実に組織を拡大した。なお、瀏栄労組は結成と同時に全労福岡（全日本労働組合福岡県地方会議）に加盟し、1964年11月、同盟結成後に福岡同盟へ移行加盟した。また、福岡市内の百貨店労組とともに福岡百貨店三労組会議を結成して連帯関係を築いた。<sup>(7)</sup>

第1期の本部役員は**図表2**の通りであり、各店から労組幹部を集めたことがわかる。1962年10月には、早くも第2回中央定期大会で中央役員が交代した。この結果、第2代委員長は長尾良隆、書記長は吉開敬祐となった。初代書記長の野元徳一もそうだが、初期は書記長のみが専従役員であり、しかも賃金交渉時期限りの専従であった。

以後、1980年代半ばまでの初期の歴代委員長の変遷をまとめると**図表3**のようになる。第3代までの委員長は、会社の急成長に伴う急ピッチの管理職昇進によって組合員範囲外

図表 2 測栄労組結成時の本部役員一覧

委員長	森山隆史（測上店）
副委員長	喜多島敬止（小倉店） 佐々木友直（久留米店）
書記長	野元徳一（測上店）
書記次長	姉川友弥（西新店）
中央執行委員	稲水健児 広瀬道雄 山崎幸子 松永郁朗 田川正隆 三原剛志 脇山 清 小手川昭蔵
会計監査委員	久米鉄男 佐々木邦夫

（資料）全ユニード労働組合『ありがとう 20 年 新たな出発』  
1983 年より作成。

となり短期就任だったが、第 4 代以降は、久間治二郎、吉開敬祐、土井良泰のように、委員長が長期就任するタイプの労組に移行した。

図表 4 は、測栄労組の初期の支部数と組合員数をあらかじめ示したものである。組合員数に基づく規模は、店舗の拡大による支部の増加とともに 1970 年代に入ると 3000 人規模を超えたが増加は鈍化した。だが、1970 年代末に再び増加し、4000 人規模を経て 1980 年代に入ると 5000 人前後で推移した。

## (2) 初期労組活動の概要

測栄労組の初期活動の考察に移ろう。まず、労組結成時から優先して取り組んだのは、労働条件の統一であった。というのも労組としては 4 支部が一体となったにも関わらず、会社側は測栄と丸栄で独自に運営されており、別個の労働条件のままであったからである。このため、賃金、労働時間、福利厚生など各制度を統一し格差を是正すること自体を労働条件の整備と位置付けて取り組んだ。

もちろん、測栄労組は他労組と同様に、高賃金企業の組合員との格差縮小を目的とした賃金交渉や週休 2 日制の導入と時短をねらった労働時間交渉について積極的に活動した。

図表3 測栄労組における初期の中央執行委員長

歴代	就任期	就任年月	氏名	備考
初代	結成期～第1期	1962年5月～1962年8月	森山隆史	
第2代	第2期～第3期	1962年9月～1964年9月	長尾良隆	第2期、第3期書記長吉開敬祐。
第3代	第4期～第6期	1964年10月～1967年9月	原 陽三	第4期書記長吉開敬祐，副委員長久間治二郎。
第4代	第7期～第10期	1967年10月～1971年9月	久間治二郎	第7期副委員長吉開敬祐。第8期書記長土井良泰。
第5代	第11期～第17期	1971年10月～1979年9月	吉開敬祐	第11期書記長土井良泰，第12期副委員長土井良泰。
第6代	第18期～第23期	1963年10月～1984年9月	土井良泰	

(資料) 全ユニード労働組合『ありがとう20年 新たな出発』1983年より作成。

図表4 測栄労組の初期の支部および組合員の推移

年度	支部	組合員（人）
1962年度	4	706
1963年度	4	760
1964年度	9	1250
1965年度	10	1390
1966年度	10	1500
1967年度	13	1750
1968年度	16	1908
1969年度	20	2710
1970年度	22	3359
1971年度	27	3397
1972年度	28	3317
1973年度	36	3534
1974年度	41	3912
1975年度	42	3459
1976年度	41	3233
1977年度	42	3560
1978年度	45	3320
1979年度	49	4506
1980年度	53	5302
1981年度	57	4879
1982年度	79	4908

(注) 組合員は1979年度より定時社員組合員を含む。

(資料) 全ユニード労働組合『ありがとう20年 新たな出発』1983年より作成。

ただし、本稿ではそれらを割愛し、測栄労組で特筆すべき活動に絞ろう。

第1は、労働協約の締結である。他労組でも初期段階での労働協約の締結は認められるが、測栄労組は会社側の強力な抵抗に直面しながら実現した。1965年、測栄労組は第5回中央定期大会で決定した運動方針において、労働協約の締結をはかり労使関係の明朗化を促すこととした。<sup>(8)</sup>これを受けて、「労働協約準備委員会」を設置し、内容と要求案の大会提出や協約締結の時期などを検討しはじめ、他労組の協約を収集して参考資料としながら具体的条文の起草作業に入った。また、1966年の目標として、当面は断片的にせよ労使で約束を交わした事項を先行して集約し、一般に他労組が締結している事項を加えることとした。あわせて労働協約準備委員長を生産性九州地方本部主催の労働協約に関する労働講座に派遣して専門知識の吸収を図った。<sup>(9)</sup>

こうして、測栄労組は強い決意で労働協約の締結要求を持ち込んで交渉に臨んだものの、会社側の態度は労組の期待を裏切るもので、労働協約に関する交渉の進展を阻んだ。このため、労組はこれまでの経緯を勘案し、労働協約締結交渉を別の時期に実施するのではな

く、賃金交渉と同時期に進めることとした。

だが、会社側は賃金交渉のみで意識的に労働協約締結交渉に焦点を合わせようとしなかった。そこで労組は、会社側に期限付きの回答を要求したところ、会社側は回答したものの、協約は足かせになるという固着した観念に基づく内容であった。このため、労組は賃金交渉と同時に解決することが望ましい項目に絞って交渉することを要求した。

ところが、会社側はあくまでも賃金交渉とは別問題として労組の要求を強く拒否したため、大きな対立を生んだ。労組の予想を超える会社側の労働協約に関する認識の低さが浮き彫りになった。<sup>(10)</sup>ちなみに労働協約の締結で労使が争っていた時期の測上丸栄の規模は、例えば1968年3月末時点でダイエーの売上高約750億円(38店舗)、西友ストアの約500億円(68店舗)、ジャスコ約500億円(68店舗)に次ぐ約400億円(19店舗)であり、ニチイ、長崎屋、イトーヨーカ堂、灘神戸生協などを上回るものであった。<sup>(11)</sup>大手チェーンストアの経営者であっても労組や労使関係に対する根強い偏見や抵抗があったことがわかる。

しかし、労組側の労働協約締結に対する熱意は揺るがず、数10回に及ぶ交渉を続けた。その結果、締結作業は進展したものの、組合員の範囲、定年制、ユニオンショップ条項、平和条項の4点について労使が相譲らず、交渉は一時中断となった。だが、1969年8月に交渉が再開され、会社側が譲歩したため3年半にわたる交渉に終止符が打たれた。<sup>(12)</sup>労働協約を完全締結させて民主的な労使関係へ軌道に乗せた労組は、会社側以上に経営の健全化に対して意欲的であり、チェーンストア企業や業界の発展に貢献したといえる。

測上丸栄の画期的な活動の第2は、測上丸栄が全国のチェーンストアに先駆けて自前の組合会館を建設したことである。1966年9月22日開催の第6回中央定期大会で労組活動の強化のための拠点として会館づくりを決定し、「組合会館建設準備委員会」を設置して用地の選定、工事内容、資金調達方法などの具体案の検討に入った。1968年8月には本設計を開始するとともに、同年10月の組合会館着工を発表した。博多駅近くの用地に全館冷暖房の鉄筋3階建て、事務室、応接室、管理人室、大小各種の会議室、専用車庫などを備えた当時の近代ビルの全貌が明らかにされた。<sup>(13)</sup>それから約6か月後、総経費約4000万円をかけた組合会館が完成し、1969年5月6日、測上丸栄結成7周年記念日に合わせて落成された。<sup>(14)</sup>

この時点で組合員は3000人弱に増えていたから、測上丸栄にとって、組合会館は拡大し続ける組合員の団結のシンボルとなった。また、活動上も組織拡大拠点の確保や各種活動の経費削減などを期待させるものであった。一方、全国のチェーンストア初の快挙に他の小売労組や上部組合から賞賛が集まった。その中には例えば丸井労組のように、測上丸

組の組合会館を目の当たりにして自らも会館を建設する労組を誘発するなどの影響を与えた。なお、この直後の1970年には会社名がユニードに変更になったことを受け、瀏榮労組は1973年9月、全ユニード労働組合（全ユニード労組）に改称した。

さらに第3点目として、瀏榮労組が争議を視野に入れた賃金交渉を経験していることを指摘しておく。1975年の賃金交渉では、3月10日の労組の要求書に対して会社側の第1次回答が極めて低額であり、また一時金について未回答であったことから、労組が回答を拒否する波乱のスタートとなった。続く第2次回答でも、若干の増額があったが要求との距離はほとんど埋まらず、以後の数回の団体交渉でも進展がなかった。このため、労組は事態の打開のためにストライキ権の集約大会の開催を決定した上で、1975年5月4日にスト権集約を行い、5月10日を平和的解決日に設定して5月11日ストに入る旨を会社側へ通告した。<sup>(15)</sup>

それでも会社側はこれ以上の上積みは難しいと回答したまま5月10日を迎え、会社側が福岡県地方労働委員会にあっせん申請を行った。これを受けて福岡地労委はあっせん作業に入ったことを労組へ通知したため、労組は労働協約に基づいて5月11日のストを一時延期することを決定した。<sup>(16)</sup>

その後、5月20日、5月23日のあっせん作業にも関わらず不調に終わり、労組は5月26日当初予定のストを実施することを通告した。これを受けて5月24日にあっせん作業が再開され、賃上げ率は4月1日以降14.5%、10月1日以降18.0%、一時金4.65か月とのあっせん案を労使が受諾した。要求書提出から74日という長期交渉となった。<sup>(17)</sup>

### (3) 九州ダイエーとの合併への対応活動

---

1975年の賃金交渉がもつれた背景には、既に経営状況に綻びが見え始める中で労組が会社側に営業面で協力してきたのに対して、会社側がまったく賃上げで応えようとしなかったことがある。すなわち、支払い能力の点で会社側の切迫した経営状況が露呈した混乱期に突入していた。

その直後から経営の悪化がさらに進み、1975年10月9日、経営体質の強化のための緊急対策として、会社側が労組へ労働条件の一部変更を申し入れる事態を招くことになった。この対策の項目は、週休2日制を縮小すること、年末夜間営業を長くすること、九州内の店舗の正月営業開始を3日とすること、繁忙時手当を廃止することなどであった。労組はこれらの応急処置の必要性を認め、労使一体で難関を乗り切るとの判断から全ての要請を受け入れ、10月20日、労使共同確認書を締結した。<sup>(18)</sup>

こうした波乱の局面に入り浮上したのが、ダイエーとの合併問題であった。ただし、労組は、従来から経営陣の資質に疑問の目を向けていたため、合併に対して強力で反対する態度をとらなかった。むしろ雇用機会の確保と労働条件の維持向上のために、合併前に経営の健全性を少しでも取り戻しておくとの立場をとり、経営参加に関する取り組みを強化しはじめた。ただし、この経営対策活動はダイエーとの合併問題が浮上してからではなく、労組の結成以来、労使協議を重視してきた初期労組活動の集大成とみるべきである。

潤栄労組は1979年の第20回中央定期大会において新たな経営参加体制づくりをスローガンの1つに掲げ、会社の健全な発展を最重点課題として取り組むことを決定した。具体的な課題として、経営対策活動の環境整備と強化のために、労組の質的向上と会社側の受け入れ体制の確立、労使協議体の明確化と内容の強化、職場の経営対策推進、労使の職務分担の見直しに取り組むことになった。<sup>(19)</sup>

図表5は、労使が新たに整理した労使協議体の名称、開催、構成員、目的と運営方法をまとめたものである。労使協議体は、中央会議体（労使懇談会、経営向上委員会、拡大経営向上委員会）と地区会議体（地区経営向上員会、支部労使協議会）に分かれて運営されている。<sup>(20)</sup>

また、潤栄労組は労使の生産性向上プロジェクトの一環としてロス対策に乗り出し、ロス撲滅キャンペーンを展開した。このキャンペーンのねらいは、値下げ管理の徹底、バックヤードの商品管理の徹底、発注と納品チェックの精度アップ、不良品排除と鮮度管理の徹底であった。例えば、値下げ管理では、本部商品部と店舗、販売事業部の連絡で予算管理を洗い出し、値下げ予算の完全把握を行った。また店舗側でも、各部の値下げ予算バランスをチェックし、値下げ伝票や値下げ管理表を厳格に管理して予算消化状況を確認するようになった。バックヤードの商品管理では、商品管理場所、保管禁止場所を指定したり、バックヤード巡回によって保管体制の修正指示を出すことにした。売場での不良品や鮮度低下商品の排除は主に店舗内パトロールにより報告書の作成を義務付けて商品部で集約し取引先へ注意を促す体制に移行した。<sup>(21)</sup>

また、1980年10月23日～24日には第1回拡大経営向上委員会が開催された。会社側から専務や常務らが多数参加し、労組側は専従役員と支部長の全員が参加して情報交換だけでなく、パネルディスカッションや分科会で積極的な議論が交わされた。例えば、パネルディスカッションでは、小型店舗での店舗仕入れ、チーフの売場兼務、チラシ広告、電子発注の精度などに関して具体的に検討された。分科会では、マネジメント、商品販売、消費者ニーズなど個別テーマに分かれて研究発表とコメントが実施された。<sup>(22)</sup>

なお、毎月1回開催の地区経営向上委員会も開始され、組合員の立場から店舗の身近な問題についての提案が重ねられた。例えば、1980年9月25日開催の第2販売事業の委員

図表5 労使協議体一覧

区分	名称	開催	構成員		目的・運営方法
中央協議体	労使懇談会	年4回(2月・5月・9月~10月・11月)	会社	社長, 副社長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労使トップの意思疎通</li> <li>・経営方針の確認, 情報交流</li> <li>・11月開催にて次年度経営計画検討</li> </ul>
			労組	委員長, 副委員長	
	経営向上委員会	月1回(第1土曜日)	会社	専務2人, 常務6人	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営の長短期課題の審議</li> <li>・経営計画管理のコンセンサス</li> <li>・地区会議上申の全社的問題解決, 諸事項の審議</li> </ul>
			労組	委員長, 副委員長, 書記長, 書記次長, 中執4人	
地区協議体	拡大経営向上委員会	年2回(4月・10月)	経営向上委員会メンバーおよび支部長全員		<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営トップと支部長との意見交流, 意思疎通</li> <li>・ボトムアップの推進</li> </ul>
	地区経営向上委員会	月1回(第4週)	会社	販売事業部長・店長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・支部労使協議会で未解決の諸問題の審議, 解決</li> <li>・経営向上委員会審議事項の上申, 結果確認</li> </ul>
			労組	支部長・中執担当	
	支部労使協議会	月1回(第3週)	会社	店長, 店次長, 業務課長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・店舗の諸問題の解決</li> <li>・労働条件, 職場環境の改善事項の審議</li> <li>・店舗の生産性向上に関する事項の審議</li> </ul>
労組			支部長, 副支部長, 書記長, 婦人部長, 会計, 職場委員		

(注) これらの他に3つのプロジェクト活動(人事諸制度改善, 関連企業, 生産性向上)も労使協議体に含まれる。  
 (資料) 『あすなる』1980年10月25日号より作成。

会では、ロス対策として入荷日のチェック体制やバックヤードの整理整頓、鮮度管理のパートタイマーへのチェック移管など、10月4日開催の第4販売事業部の委員会では、鮮度管理の強化、伝票の完全処理、売れ筋死に筋商品の完全把握と早期対応、返品時の返金方法の確認など、10月29日開催の第3販売事業部の委員会では、省エネ対策として消灯可能部分の徹底、点灯器具の清掃などの他、年末アルバイト採用計画などが議題として取り上げられた。<sup>(23)</sup>

1981年1月、いよいよユニードとダイエーの100%子会社である九州ダイエーの合併が発表され、チェーンストア業界に大きな反響を呼んだ。存続会社はユニードとされ、1981年9月を目途に両者が対等の立場で合併するとの覚書が交わされた。<sup>(24)</sup>企業間競争だけでなくブロック間競争を重視する両社の思惑が一致した結果であった。合併発表時の両社の概要は、**図表6**の通りである。

これを受けて測栄労組は、執行委員会、執行評議会、さらには全支部長に対して合併の経過と現時点の見解、今後の対応を正式に説明し、合併に対して前向きに取り組むことについて組合員の承認を得た。<sup>(25)</sup>1981年6月には合併契約が正式に調印された。<sup>(26)</sup>こうして全ユニード労組は、新生ユニードの発足に向けた経営体質の強化に取り組むこととなった。<sup>(27)</sup>

#### (4) 九州ダイエー労組との合同

---

ユニードと九州ダイエーとの合併が発表された後、会社側では合併委員会発足の準備が急速に進められた。一方、労組側でも1981年2月4日には両労組の3役会議を開催し、合併に関する意見交換と解決すべき労働条件について確認するとともに、労組間に設置した合併推進委員会で協議を継続することになった。<sup>(28)</sup>

同時に、全ユニード労組は合併激動期の労使交渉に臨むことになった。例えば、1981年度の賃金交渉では、合併するダイエーとの格差是正を進めながら、適正な能力評価に基づく人事制度への移行なども視野に入れた。1981年3月23日に要求書を提出して、短期間の精力的な労使交渉で4月20日にはほぼ要求通りで大筋合意した。また1982年度の賃金交渉も、合併後の人事交流の開始をにらんで労働条件格差を今後の計画によっては正することが主眼とされた。すなわち、従来ユニードに対する要求に上乘せする形でダイエーとの格差是正分を要求し実現することが確認された。<sup>(29)</sup>

このように、全ユニード労組は、両労組の合同による組合員としての一体化をもって真の合併が実現すると考えて活動を続けた。まず、新生ユニードの労使は、完全一体化を目

図表6 合併発表時の両社の概要

会社	株式会社ユニード	株式会社九州ダイエー
本社	福岡市	福岡市
設立	1946年2月4日	1980年11月18日
資本金	12億1687万5千円	6億円(ダイエー100%出資)
代表者	測上栄一	橋本耕蔵
売上高(1979年度)	1242億円	924億円
売上高(1980年度見込み)	1360億円	1067億円
店舗数	59店舗	16店舗
従業員数	約5600人	約3600人
売場面積	約21万6700m <sup>2</sup>	約14万1400m <sup>2</sup>
取扱商品	食料品, 衣料品, リビング用品他	食料品, 衣料品, リビング用品他

(資料) 全ユニード労働組合『ありがとう20年 新たな出発』1983年より作成。

図表 7 新生ユニードの暫定労使運営体制

設置目的		労使一体化推進委員会	労使一体化推進委員会事務局会議	労使経営懇談会	
構成	会社	労使協議会の諮問機関とし、旧九州ダイエー、旧ユニードの従業員の一体化を進めるにあたっての各種調整事項について一体化推進委員会事務局会議にて検討された結果の審議を行う。	一体化推進委員会の下部機関とし、従業員の一体化に向けて必要となる各種調整事項についての具体的検討作業を行う。	新生ユニードの健全な発展を図るために、経営計画、営業政策、経営に関する事項についての協議を行う。	
	労組	ユニード	運営統括本部長、人事本部長、人事本部長付、第1・第2人事部長	人事本部長付、第1・第2人事部長、企画主催、人事課長、労政課長、指名委員	運営統括本部長、人事本部長、人事本部長付、第1・第2人事部長、指名委員
		ダイエー	人事統括室用、人事統括室労政主席、主査	—	—
		全ダイエー・西部地区	西部地区議長	西部地区議長、地区対策部長	西部地区議長、地区対策部長
開催	全ユニード	中央執行委員長、中央執行副委員長、中央執行書記長	中央執行書記長、中央執行委員	中央執行委員長、中央執行委員	
	全ダイエー	中央執行委員長、中央執行書記長	—	—	
事務局	人事本部、ダイエー人事統括室	随時	随時	月1回	
備考	—	人事本部	人事本部	人事本部	
			事務局会議の下部機関として、人事制度・賃金体系小委員会、福利厚生小委員会、協約・規則小委員会を設置する。	定例報告事項は、一体化推進委員会報告、営業成績とする。	

(注) 『あすなろ』1982年2月1日号より作成。

指して、労使一体化推進委員会、労使一体化推進委員会事務局会議、労使経営懇談会から構成される「暫定労使運営体制」を構築した。また、労使一体化推進委員会事務局会議の下部機関として、人事制度・賃金体系小委員会、福利厚生小委員会、協約・規則小委員会を設定し、具体的な企画作業に入った。<sup>(30)</sup>これらの暫定労使運営体制をまとめると図表7のようになる。

全ユニード労組は、1982年9月21日～22日に福岡山の上ホテルで開催された第22回定期中央大会において、労働条件の一体化の完成を目指すため、労組合同を取り組み方針に盛り込んだ。取り組み方針は図表8の通りである。

図表8 全ユニード労組の取り組み方針

#### ＜一体化に向けた取り組み＞

1. 真の合併の成果を生み出すために、労組レベルの合併（全ダイエー労働組合・西部グループと全ユニード労働組合）を1984年6月を目途に諸条件の整備を図る。
2. 賃金・人事制度・労働時間・福利厚生等の基本的労働条件の整備と健康保険・年金制度、福祉会の一体化に向けての取り組みをスタートする。

#### ＜総合労働条件向上へ取り組みの基本方針＞

1. 労働条件に関する全ての分野において、ダイエー基準との制度の一体化と水準是正を目標に整合を図る。
2. 新生ユニードに働く者の生活の向上を目指し、1982年春闘については全ダイエー労働組合との共闘体制の強化を図る。
3. 1985年以降の総合ビジョン（仮称）に向けて、原案作りに着手する。
4. 定時社員の労働条件の整備に向けては、労使共通の課題として人事制度・賃金制度を研究し、導入への具体的推進を図る。

（資料）『あすなろ』1982年10月1日付。

さらに、全ユニード労組は、1983年10月3日～4日に福岡市山の上ホテルで開催した第23回中央定期大会で、ダイエーグループの一員として応分の役割と責任を果たすとの立場を表明し、ダイエーグループ労働組合連合会（ダイエーグループ労連）への加盟を決定した。<sup>(31)</sup>10月5日～6日には宝塚市の宝塚グランドホテルにて開催されたダイエーグループ労連第4回定期大会において、全ユニード労組の正式加盟が承認された。つまり、

全ダイエー労組との合同の前に、「オレンジグループ」入りし、全ユニード労組委員長土井良泰がダイエーグループ労連副会長に就任した。なお、同定期大会では、同年に結成されたばかりの九州ダイエー労組も同時にダイエーグループ労連へ加盟した。<sup>(32)</sup>ダイエーグループ労連加盟後の全ユニード労組は、1984年度の賃金交渉において、要求水準、交渉スケジュールなど九州ダイエー労組との共闘を強化し、統一要求を前提とした要求書を提出して労組合同の成功を期した。<sup>(33)</sup>

こうしていよいよ1984年7月31日、組合会館で開催された全支部長会議において、両労組の三役を中心とする合併推進委員会で検討を重ねて整合された合同基本骨子が執行部から提案された。<sup>(34)</sup>全支部長会議後は各地区セミナー、再度の全支部長会議、複数の中央評議員会を経て労組合同を最終決定し、労組合併大会となる第24回中央定期大会を迎えることとなった。

1984年9月27日～28日、福岡市の山の上ホテルで労組合併大会が開催され、運動方針、綱領・規約改訂、年度収支予算、中央役員選出など全議案を可決し、新生ユニード労組が誕生した。<sup>(35)</sup>労組委員長は、九州ダイエー労組委員長であった白石正則が就任し、旧全ユニード労組委員長であった土井良泰は退任して福岡地方同盟書記長に転じた。<sup>(36)</sup>

## (5) 上部組合への加盟と脱退

---

最後に、瀏栄労組の上部組合について検討しよう。瀏栄労組の上部組合に関する活動の軸足は商業労連にあり、同盟や自らが発起人労組となり立ち上げ世話役労組として活動を続けた全国スーパー労協とは一定の距離を保っていたとみられる。そうならば全ダイエー労組を中心とする、ゼンセン同盟に対抗的な一般同盟主導の流通産別構想とは距離感があったはずである。

あらかじめ指摘おくべき点は、この背景として、瀏栄労組には全百連に指導された別労組との併存経験があり、上部アレルギーが多少なりとも残っていたと考えられることである。例えば、瀏栄労組がゼンセン同盟からの組織化を経験しつつも、ゼンセン未加盟を堅持した事実からもそれがうかがえる。最終的にゼンセン同盟へ加盟したのは、労組合同を果たした全ダイエー労組が既に一般同盟からゼンセン同盟へ鞍替えしていたからである。その意味で、瀏栄労組の事例は、いわゆる「ゼンセン以前」や「ゼンセン以外」の分析に好適といえる。

既述のように、1962年に瀏栄労組が結成された時点で、全労福岡に加盟し、同盟結成後も同盟へ継続加盟していた。他方で、同業労組との連携を重視して福岡百貨店三労組会

議を結成した。百貨店業界で全百連主導による労使紛争や労組結成が相次ぎ、九州地域では岩田屋百貨店が最大の標的とされ、また溯上百貨店自体も全百連による活動を経験するなど、業界共通の深刻な問題の渦中にいたからである。

1962年10月、九州電力をはじめ地元企業で構成される九州生産性本部の主催で、百貨店を対象としたセミナーが開催された。この場を活用する形で、岩田屋労組の呼びかけに応じて、全百連アレルギーに悩みながらも情報交換の場を求めた百貨店労組が集まり、1962年10月に九州百貨店労組生産性懇談会が発足した。<sup>(37)</sup>

この九州百貨店労組生産性懇談会の発足1周年を機に、さらに活動の充実と連帯の強化を求める機運が高まった結果、1964年3月、懇談会を発展的に解消して新たに九百労会議（九州地方百貨店労組会議）が結成された。<sup>(38)</sup>

九百労会議の活動内容の1つは、例えば、大分トキハ労組が世話役労組となり、別府山海閣ホテルで1966年11月9日～10日に開催された会議では、オブザーバー労組含め14労組、合計66人が参加し、各労組の近況報告の後に、賃金体系、労働協約の完全締結、女性組合員の地位向上の3つのテーマで分科会が設置され討議が重ねられた。あわせて大分トキハ百貨店の店内および厚生施設の視察と、労使懇談会への出席機会が設けられた。<sup>(39)</sup>女性組合員の地位向上の分科会では、溯栄労組は労組婦人部活動の立ち遅れを痛感することになった。というのは、他労組は男女ともに50歳定年であるのに対し、溯栄労組と別府近鉄労組のみが女性に限定した定年30歳制を続けていることが明らかにされたからである。<sup>(40)</sup>

このように溯栄労組は、共闘関係が緩やかで企業別の労使関係が尊重され、先行する百貨店労組の情報を得ながら労使協議や交渉を推進できる九百労会議を足がかりにした活動を続けた。また福岡市内の百貨店労組との情報交換や生産性向上や組織強化のための学習活動を通じた交流も余念なく継続した。

福岡一般同盟、全国スーパー労協に加盟しつつも、溯栄労組が最も選好したのは、百貨店業界の労組との交流であった。福岡一般同盟に加盟していても同業との交流は無きに等しく、また全国スーパー労協のゆるやかな連携もその内実はまだ成熟していなかったためである。

こうした中で全国各地で上部組合アレルギーのため地域内交流を続けていた百貨店労組が1965年に緩やかな団体として、DILA（全国百貨店労組海外事業研究協議会）を発足させると、溯栄労組はDILAに加盟してその活動を優先するようになった。また、DILAから再度の産別組合を志向する労組が集まり、1969年に商業労連が結成されると、溯栄労組は前向きな態度で加盟した。上部組合に関して商業労連に軸足を置く溯栄労組は、果たして1972年2月に全国チェーン労協の世話役労組を退任し、同年8月には福岡一般同

盟からも離脱したのである。

その後、同盟内の流通労働者の一本化を構想して結成された同盟流通共闘会議が解体したことを受け、1973年12月、一般同盟を離脱して流通労働者の大同団結を模索してきた全ユニード労組は、九州地方の自決組織の形成を優先し、岩田屋労組とともに九州商業同盟を結成した。すなわち、同じく同盟に加盟する労組であっても、ゼンセン同盟流通部会主導によるチェーンストア労働者の組織化には応じないとの態度表明であった。

ところが、ユニードと九州ダイエーが合併したため、全ユニード労組と九州ダイエー労組の合同によって全ユニード労組の商業労連志向は急変することとなった。労組合同に先立ちダイエーグループ労連へ加盟した後は、労組役員がダイエーグループ労連主催の教育研修に続々と参加したが、開催場所はゼンセン同盟の研修施設「友愛の丘」であった。<sup>(41)</sup>また、この時期に全ユニードの各種行事に参加する全ダイエー労組の勝木健司の肩書は、全ダイエー労組委員長、ダイエーユニオングループ労連会長の他に、ゼンセン同盟流通部会会長となっていた。

両労組合同の基本骨子案にも合併大会の議案書にも、ゼンセン加盟への加盟と同盟運動の積極参加が明記された。こうして誕生した新生全ユニード労組は、商業労連を脱退してゼンセン同盟流通部会に加盟し、ゼンセン同盟北九州支部（福岡県と佐賀県を所轄）に所属することになった。<sup>(42)</sup>

### 3. 全ユニー労働組合の結成と初期の活動

---

#### (1) ユニ一の誕生

---

1969年8月23日、ほていや、西川屋チェン、タキヒョーによって共同仕入れ会社の株式会社ユニー（社長高木久徳）が誕生し、チェーンストア業界に大きな反響をもたらした。<sup>(43)</sup>ほていやの前身は呉服店、西川屋チェンの前身は履物店だが、それぞれがチェーンストア志向で新規出店をはじめた中部地方のライバル企業であった。またタキヒョーは地元名古屋の繊維商社で両社の仕入れ先の1つとして合併を取り持つ格好になった。

ほていやは、1927年に古川政治郎と秀一の兄弟が、横浜市中区伊勢佐木町で創業した呉服店であった。当初は古川呉服店であったが、終戦直後にほていや呉服店と改めた。古川政次郎がこのほていや呉服店を続ける一方で、古川秀一は実家のある愛知県で名古屋市中区大須に呉服店を開業した。

その後、横浜の古川呉服店の創業メンバー3人がそれぞれ古川秀一の店の近隣に開業した。こうして大須に出現した本店、角店、中店、東店の4店が分立していたが、1950年3月、同一経営にするために株式会社ほていや呉服店が設立され、古川政治郎が経営していた横浜のほていやも統合された。1951年に名古屋市中区裏門前町に仕入部を設置してほていや本部として、その後は名古屋、横浜から、静岡、岐阜へと出店エリア拡大した。1961年には食品部門へ進出しチェーンストア体制を確立した。<sup>(44)</sup>

一方、西川屋チェンの起源は、1912年7月に西川長十が名古屋市中川区で開業した履物店である。その後、西川長十は有望と思われた呉服屋への転業を決心し、呉服問屋の修業を経て、1928年に名古屋市港区築三町に西川呉服店を創業した。洋品・雑貨部を新設するなど営業の拡大を図り、戦争の影響で一時廃業をしたものの、1947年に名古屋市港区中川町へ店舗を移転し、長男の西川義雄とともに営業を再開した。

1950年には株式会社となったが、その際に製薬会社に就職していた三男の西川俊男が長十に請われて参加し、製薬会社と西川呉服店を掛け持ちで働くようになった。1952年1月、西川俊男は会社を退職し、西川呉服店専任となった。1955年6月、名古屋市港区築地に中店を新規出店して衣料品の総合販売に乗り出し、年々面積を拡張して労働者を増やした。ところが1959年9月に「伊勢湾台風」が襲来し、本店が大きな被害を受けた。この経験から、西川俊男はリスクを分散する必要性を感じて多店舗化の志向を強め、1960年7月に名古屋市熱田区に六番町店を出店し、後に衣料品に加えて食品も販売した。

1961年、アメリカ小売業を視察した西川俊男は、ニューヨーク、ロサンゼルス、サンフランシスコの小売業の実態から日本の「車社会」の到来や消費行動の変貌を確信し、帰国直後に愛知県の小牧市、犬山市と名古屋市外への新規出店を開始した。<sup>(45)</sup>1963年には、西川屋チェンへ改称し、半田市への出店をはじめチェーン展開を加速させた。<sup>(46)</sup>

こうして中部地方の第1位チェーンのほていやと第2位の西川屋チェンが激しく競合した。だが、1967年、ほていやの古川秀一と西川屋チェンの西川俊男が欧州視察に参加した際に合併の話が持ち上がり、帰国後にタキヒヨーが仲介を買って出て両社の合併が実現した。<sup>(47)</sup>

また、この共同仕入れ会社の株式会社ユニーに続いて、11月には名古屋本社のあるあかのれん、エコー百貨店、ヤマダ屋の3社と提携して、FCユニーを設立してフランチャイズ展開に乗り出し、さらに1970年11月には、中堅食品スーパー3社、ユニー、FCユニーが提携して、中部スーパーマーケットチェーンが設立された。<sup>(48)</sup>

共同仕入れ会社である株式会社ユニーの次に、いよいよ両社の合併が待望された。こうして1971年2月21日「ユニー株式会社(ユニー)」(会長西川義雄、社長高木久徳、副社長西川俊男)が誕生した。<sup>(49)</sup>

## (2) 労組の結成

以上のような経緯でユニーが誕生したが、スタート時の過程は決して平坦ではなく、合併という一大イベントが、会社だけでなく労働組合の結成や活動に甚大な影響を及ぼした。

ただし、ほていやでは、両社の合併が視野に入る前に労組が結成されていた。1960年代のほていやは、急成長と売上絶対主義の歪みによって就労環境の悪化が激しさを増した。とりわけ労働時間面では残業が多いという水準を超え、1週間も帰宅できない労働者が続出し、ようやく帰宅できて翌朝には5:00起床で店舗に直行するなど、慢性的な睡眠不足に陥っていた。労働者の6割が勤続年数3年未満である事実は、ほていやの離職者の激しさを物語っている。<sup>(50)</sup>

小売企業を含め他社で続々と労組の結成が進む中で、厳しい労働条件の渦中にいたほていやの労働者たちが、労組を待望し結成を画策するのは自然の成り行きであった。かくして、1968年12月、同年に入社した労働者たちが主体となって、ほていや労働組合（ほていや労組、委員長青島雅昭、書記長前田泰男）が結成された。<sup>(51)</sup>ただし、ほていや労組は、結成にあたり愛労評の指導を受けており、総評系の階級闘争的な労組活動が危ぶまれた。このため、ほていや労組への賛同者は26人とどまり、その後もほとんど増えなかった。

そこで会社には大きな不満を持ちながらも、総評系とは一線を画したい労働者たちが集まり、ほていや労組結成直後の1968年12月20日に若林稔が発起人となり、全ほていや社員組合（全ほていや社組、委員長若林稔、書記長山田邦紀）の結成活動を始めた。<sup>(52)</sup>全支部から賛同者を20人集めて暫定執行委員を決め、12月21日に全ほていや社組の結成宣言と趣意書をほていや社長高木社長に手渡して結成を通知した。翌22日には全社員に2000枚の加盟趣意書を配布して加入を促し、組合員を1800人超へと一気に増やした。全ほていや社組はさっそく1969年1月15日に「第1回臨時組合大会」を開催し、社組役員、労組規約、予算などを決定した。<sup>(53)</sup>図表9は全ほていや社組の役員の一覧である。

この時点で組合員は約2600人となり、ほていや労組を大きく引き離す形で全ほていや社組が9支部で正式にスタートした。<sup>(54)</sup>なお、全ほていや社組が会社側へほていや労組の組合員の差別的待遇を行わない旨を申し入れるなどの寛容な態度をとったため、ほていや労組は短期間で事実上の活動を停止した。

全ほていや社組は、さっそく2月22日に静岡支部を皮切りに次々と全9支部の支部大会を開催し、組織基盤を強化した。<sup>(55)</sup>また、第2回～第5回の4回の臨時組合大会と団体交渉を積極的に重ねて、賃上げ要求の他に、組合費のチェックオフ協定、組合掲示板の

図表9 全ほていや社組結成時の役員一覧

委員長	若林 稔 (本社)
副委員長	名倉 弘 (関東) 秋山 保 (洋品事業部)
書記長	山田邦紀 (東海支部)
中央執行会計	小林 肇 (本社) 滝川昌子 (本社)
中央執行委員	足立 敏 (呉服事業部) 沢木耀夫 (浜松) 近藤憲市 (東愛知) 大竹大三 (中部) 田辺思郎 (中部) 大庭武彦 (本社) 面田京子 (本社) 河西 勇 (本社) 福田俊彦 (本社)

(資料) ほていや社組『全ほニュース』臨時創刊号, 1969年1月21日付より作成。

使用, 初任給の改善などを検討した。また, 第5回臨時組合大会では次期役員選挙を実施した。<sup>(56)</sup>

こうして, 1969年8月の設立発表を経て, 9月21日の株式会社ユニー誕生を間近に控えた全ほていや社組は, 1969年9月8日~9日に名古屋市の御園座ビルで第1回定期大会を開催して初年度活動経過報告, 初年度会計報告を承認し, 1970年度活動方針, 1970年度予算, 組規約改訂, 支部規約改訂などを決定した。また, 定期大会直後から時間外勤務および休日勤務に関する協定の締結に着手し, 組合員を長年悩ませてきた慢性的な時間外勤務と休日勤務の解決に踏み出した。<sup>(57)</sup>

一方, 西川屋チェーンにもかつて労組結成の動きがあったものの, 経営者の否定的な態度もあって実現していなかった。<sup>(58)</sup>ところが, 共同仕入れ会社である株式会社ユニーが設立されると, ほていやには組合があって着実な活動を続けて労使関係を形成している状態が, 西川屋チェーンにとっては劣位な情勢となった。ほていやと同様に急成長中のチェーンストア職場の待遇に大きな不満をもっていた西川屋チェーンの労働者たちは, これを好機ととらえて早急に労組の結成について動き出した。また, こうした動きに合併先の労組の全ほていや社組も支援に入った。<sup>(59)</sup>

1969年12月17日, 西川屋チェーン労働者の有志が組合の結成準備大会を開いて1970年1月の結成大会開催を決定した。1970年1月14日, 結成大会が開催され, 組合員数1350人の全西川屋チェーン社員組合(全西川屋チェーン社組, 委員長加藤大喜, 書記長横江康秀)

図表 10 全西川屋チェーン社組結成時の役員一覧

委員長	加藤大喜
副委員長	西川 修 山崎清水
書記長	横江康秀
中央執行会計	浦田幸子
中央執行委員	加藤隆三 五十嵐啓治 前田元己 丸山真二 伊藤和子

(資料) 横江康秀『私の履歴書』1998年より作成。

の結成が実現した。<sup>(60)</sup> 図表 10 は結成時の全西川屋チェーン社組の役員の一覧である。翌15日には、会社側へ全西川屋チェーン社組の結成を通告し、さっそく労使協約交渉に入りつつ、賃金交渉を開始した。<sup>(61)</sup>

1970年2月3日、株式会社ユニー社長高木久徳ほか4人から、両組合の3役へほていやと西川屋チェーンの合併について説明があり、新会社ユニー株式会社の発足は1970年8月21日と発表された。これを受けて、全ほていや社組、全西川屋チェーン社組ともに、合併後の両組合の運営方法についての議論を重ねて組合合同の準備を開始した。1970年5月12日の組合合同会議を皮切りに、第2回合同会議、3回のNH（西川屋・ほていや）協議会を開催し、7月21日～22日に合同の中央執行委員会を開催して「全ユニー労組結成準備委員会」を発足させた。<sup>(62)</sup> なお全ユニー労組への合同は、1970年10月と決定された。

ところが、両社は合併比率、業績に対する評価、役員構成などを巡って相互の調整が進まないまま当初に合併を計画していた8月を過ぎて、合併の延期が発表された。だが延期とはいっても合併の取り止めの可能性が残る状況で、全ほていや社組と全西川屋チェーン社組は予定通り労組の合同を進めた。全西川屋チェーン社組は1970年9月2日開催の第4回大会で、また全ほていや社組は1970年9月4日開催の第9回大会で、それぞれ全ユニー労組の結成を承認した。<sup>(63)</sup>

こうして、1970年10月14日～15日、愛知県勤労会館において結成大会開催に踏み切って誕生した全ユニー労働組合（全ユニー労組、委員長若林稔、書記長山田邦紀）は、会社の合併前にそれぞれの組合が合同し新労組を結成した前代未聞のケースとなった。

<sup>(64)</sup>

図表 11 は全ユニー労組結成時の役員の一覧である。全ユニー労組役員は翌10月16日

図表 11 全ユニー労組結成時の本部役員一覧

委員長	若林 稔 (ほ・開発部)
副委員長	加藤大喜 (西・商品部) 大橋正美 (ほ・専従)
書記長	山田邦紀 (ほ・専従)
中央執行会計	河西 勇 (ほ・専従)
中央執行委員	魚住浩爾 (ほ・開発部) 加藤隆三 (西・商品部) 名倉 弘 (ほ・庶務) 西川 修 (西・管理部) 丸山真二 (西・専従) 前田元己 (西・半田店) 山上秀人 (ほ・専従) 横江康秀 (西・専従) 鰐部征雄 (ほ・柳ヶ瀬店)

(注) 「ほ」は旧全ほていや社組, 「西」は旧全西川屋チェン社組出身であることを示す。

(資料) 『ゆう』創刊号, 1971年1月8日付より作成。

にほていや, 西川屋チェン両社を訪問し, 結成通告を行った。この両社訪問からもわかるように, この後の全ユニー労組は, 同じ労組の組合員たちが2つの会社と交渉するという異例の労使関係に突入した。

このため, 全ユニー労組は結成直後から, 両社の労働条件の違いによる労使交渉の調整に追われた。例えば冬期一時金の交渉は, 労組内でも会社に対しても難航した。旧全ほていや社組は, 前年度交渉で3.85カ月の一時金を獲得していたが, 全西川屋チェン社組は結成されておらず約2.3カ月であった。このため, 全ユニー労組としての3.35カ月の統一要求案には, 昨年実績以下となる旧全ほていや社組の組合員から非難が集まり, 既に年間5カ月の一時金協定を締結していた旧西川屋チェン社組の組合員には危機感が高まった。結局, ほていやは満額回答の3.35カ月, 西川屋チェンはほていやとの差を勘案した3.13カ月の回答でそれぞれ妥結した。<sup>(65)</sup>

なお, あらかじめ初期の全ユニー労組委員長の就任状況をまとめると図表12のようになる。第5代以降の委員長もそうだが, 全ユニー労組は, 委員長の長期就任傾向がみられるタイプの事例である。

図表 12 全ユニコーン労組における初期の中央執行委員長

歴代	就任期	就任年月	氏名	備考
初代	第1年度～第3年度	1970年10月～1973年9月	若林 稔	第3年度書記長横江康秀。
第2代	第4年度～第12年度	1973年10月～1982年10月	横江康秀	第11年度～第12年度書記長坂本明。
第3代	第13年度～第17年度	1982年10月～1986年10月	坂本 明	第13年度～第14年度、第16年度～第17年度副委員長平野俊文。
第4代	第18年度～第27年度	1986年10月～1995年10月	平野俊文	

(資料) 全ユニコーン労組提供資料より作成。

### (3) ユニー発足後の労組活動

---

全ユニー労組の初期労組活動は会社の合併の影響を直接に受けた、いわば合併の宿命を背負わされた活動であるといつてよい。そもそも両社の合併が立ち消えになる可能性のある中で合併への軌道を保てたのは、両労組の合同で会社の合併が既成事実となった点が大きい。全ユニー労組の誕生がなければ、日本の有力ナショナルチェーンの1つであるユニーが存在せず、業界の歴史は大きく変わっていた。その意味では、全ユニー労組は会社に対して大きな役割を果たした。また既述のように、全ユニー労組は2つの会社に対する統一要求や労使交渉で苦境に立ちながらも、同一の労働条件へ向かう調整の原動力となった。この点でもユニーの発展に大きく寄与した。

1971年2月にユニーが誕生し、同年度中に売上1100億円、113店舗、従業員数約7900人への到達が見込まれる業界第3位の規模となったが、全ユニー労組は、それ以後も合併からの強力な影響を受けながらの活動を余儀なくされた。<sup>(66)</sup>というのは、ユニーは店舗の運営を担う販売会社については、旧ほていやの関東ユニー、中部ユニー、旧西川屋チェーンの東海ユニーの3社を旧社ごとに新たに設立したからである。

既述のように、一時金交渉だけを取り上げても、賃金政策の様式、情勢、実績が異なる旧2社に対する労使交渉が非常に難しく、労組の活動は厳しさを極め、様々な労働条件や職場環境に関する調整が山積した。しかも3つの販売会社の併存がもたらす会社業績の違いによって、多難な初期活動を強いられた。<sup>(67)</sup>

その後、1975年2月21日には株式上場を視野にいたったユニーが3つの販社を合併し、1976年8月には、名浜、松喜屋、西川屋、犬山食品といった旧2社の関連会社も合併して、ようやく一本化したユニーが発足した。この間にも全ユニー労組は、難航する活動の中で賃金や労働時間などで成果を上げた。だが、本稿では特徴的な活動として、いわゆる営業形態交渉と経営民主化と経営体質の強化について取り上げよう。

### (4) 営業形態の統一

---

既述のように、ユニーが発足した際に3つの販売会社が店舗の運営を開始したため、ユニーの店舗といつても実際には旧ほていやと旧西川屋チェーンの店舗が色濃く分かれたままであった。したがって、全ユニー労組にとって、ユニー全店の定休日や営業時間の統一が優先課題となった。

旧ほていやの店舗は当時のダイエーと同じく年中無休を旗印に営業しており、閉店時間は19:00であった。これに対して、旧西川屋チェーンの店舗は毎週水曜の定休日を設け、閉店時間は18:30であった。したがって、全ユニー労組は賃金や一時金と同様に、労働時間についても岐路に立たされた。労働時間統一の活動は、一方の組合員には労働条件の悪化となり、他方にはその向上となるからである。

しかし、全ユニー労組は積極的に取り組み、1971年4月から約4か月にわたって10数回の団体交渉を重ねて、1971年8月21日に労使合意に達した。具体的には、月2回の定休日、4月~7月は19:00閉店、その他の月は18:30閉店、年末繁忙期は19:00閉店の営業を原則として、店舗のタイプ別に年間19:00閉店や同18:30閉店などを定めた。ところが、営業形態問題は完全に収束せず、問題が発生する都度に対処し、営業形態は毎年のように改定されていった。<sup>(68)</sup>

1972年11月には衣笠衣料センターの店舗で定休日に営業するという事態が発生した。11月15日は第3水曜日で年内最後の定休日であったが、業績不振を懸念した店舗管理職たちが、全ユニー労組と関東ユニーで締結した営業形態協定を無視して臨時営業に踏み切った。全ユニー労組はただちにこの件の究明に乗り出して協定違反を指摘した結果、違反による処分者が続出することとなった。<sup>(69)</sup>

また、1974年8月には「百貨店法」の改正により施行された「大規模小売店舗法」に基づく商調協（商業活動調整協議会）の調整が開始され、ユニー労使の営業形態交渉を不調にさせる一因となった。すなわち、月4回の定休日と18:00閉店という通産省令はあくまでも原則基準であり、店舗の営業形態は各地域の商調協の調整の影響を受け、店舗間の営業形態に差異が生じた。実際に、飯田店、伊那店、上田店、加賀店、知立店、豊田元町店、碧南店、尾西店などの新規出店では、ユニー労使の営業形態協定の標準運用より定休日が増加し、閉店時間が繰り上げられた。<sup>(70)</sup>

このような「大店法」に基づく商調協による協議と調整は、会社側が求める長時間労働に歯止めがかかるものの、労使協議会や団体交渉を経て構築された労使ルールと異なった労働条件となる。全ユニー労組の営業形態への取り組み事例は、当時のチェーンストア労組の苦悩を象徴している。

例えば、営業形態の協定が締結された1974年秋に新規出店した店舗でも、労使で営業形態の適用をめぐる協議が難航した。とりわけ出店先の地元の意向が強い場合には、労使協議会において会社側の20:00閉店と労組側は19:00閉店の主張がぶつかった。ようやく、労使は1974年12月31日までは19:30閉店で2交替制、1972年1月3日以降は19:00閉店で一直制などで合意した。<sup>(71)</sup>

1975年になると、営業形態を巡って労使関係が危機に瀕する事態となった。まず、全

ユニー労組は営業形態協定の改定交渉の決裂で大きな危機を迎えることとなった。1975年1月27日の団体交渉は、前回の営業形態協定の期限切れとなる2月20日が迫っていたため、合意を見出す態度で開催された。ところが、全ユニー労組が閉店時間で譲歩案を提示したのに対して、会社側は年間23日の定休日および17:00閉店を中心とした従来の主張を曲げないため、交渉は打ち切られた。さらに2月8日と2月19日の団交でも労使の見解が一致せず、交渉決裂のまま2月20日に営業形態協定が失効する事態となった。これにより時間外勤務協定もその根拠を失って無効となった。しかも会社側は、全ユニー労組が無協定状態を懸念して提案した暫定協定の締結にも応じず、その後の労組提案も拒否した。(72)

そのまま、1975年3月1日には、営業形態協定において3月20日まで18:30閉店であるはずの店舗で一方的に19:00閉店が強行された。このため全ユニー労組は、合意できなかった店舗については現状のまま凍結した形で暫定協定を結ぶよう働きかけた。会社側はこれも拒否したため、ついに労組は全支部に対して、組合員の18:45退店と時間外協定の失効に基づいた時間外拒否を指令し、紛争状態に突入した。(73)

全ユニー労組は、他方で1975年3月1日の最後の交渉決裂後すみやかに愛知県地方労働委員会へ提訴した。その結果、地労委から3月5日の事情聴取に基づいて3月6日に**図表13**のようなあっせん案が提示され、労組の合意なく19:00閉店を強行した店舗を元通りにすることや、シフト制勤務などについて期日まで解決することなど、労組の主張がほとんど認められた。同日の6日にあっせん案を労使双方が受諾したことで労使紛争はいったんは回避されたが、依然として火種が残されたままであった。(74)

### 図表13 愛知地労委のあっせん案

昭和50年3月6日

全ユニー労働組合

中央執行委員長 横江康秀 殿

愛知県地方労働員会  
ユニー関係争議幹旋員  
中浜虎一  
朝見清道  
佐藤利夫

## あっせん案

昭和50年3月1日付組合側からの斡旋申請のあった今次営業形態および勤務形態に関する紛議については、下記により解決をはかられたい。

## 記

- 1 営業形態及び勤務形態について、会社及び組合が、現在合意していない店舗については、これを昭和50年2月20日現在の形態とすること。
- 2 会社及び組合は、営業形態及び勤務形態について、業界の現状及び将来の展望をふまえ、昭和50年7月15日を目途に、双方誠意をもって交渉を継続し、解決に努力すること。

(資料) 『全ユニー労組ニュース』第7号, 1975年3月27日付。

この後、全ユニー労組は営業時間の短縮、定休日の最大確保、一直制の勤務形態の要求を主軸に営業形態協定化交渉の再開を求め、労使で構成される小委員会の討議を活用した団体交渉において本格的な協議を重ねた。1975年7月11日の団交では労使で大筋合意に至り、後の細部の事務折衝によって協定の締結が実現し、ようやく長期にわたる営業形態問題にピリオドが打たれた。<sup>(75)</sup>

## (5) 経営民主化と経営体質強化の取り組み

---

初期の全ユニー労組において、営業形態交渉と並ぶ特徴的な活動として、経営の民主化と経営体質の強化に関する取り組みを取り上げよう。これらの活動の発端は、1974年11月25日に社長高木久徳から労組へ開催の申し入れがあった特別協議会であった。その内容は、1976年2月21日に計画された3つの販社を含めた真の合併を控え、不況対策を目的とした労組への協力要請である。すなわち、会社側は経営努力のみでは不況を乗り切れないと判断し、正月営業、定休日営業、いわゆる持ち出し催事などを求めた。<sup>(76)</sup>

これに対して、全ユニー労組は11月26日に開催した緊急中央執行委員会の検討結果を踏まえ、労働条件の低下を伴う協力はできない旨を回答して拒否した。これを受けて会社

側が労使トップ懇談の場を要求して労使懇談会を2回開催したところ、不況に対する認識が共有され、具体的な対策を検討する「不況対策委員会」が設置された。全ユニー労組がユニーの真の合併を優先させる態度をとった背景には、労組の結成に掲げた目標に鑑み、依然として業績の振るわない中部ユニーを強く懸念したことがある。<sup>(77)</sup>

1975年12月2日の第1回不況対策委員会、12月6日の第2回不況対策委員会では、営業時間の延長、正月2日からの営業、定休日の臨時営業などが討議されたが、労組側は正月営業については強く拒否した。このため、会社側は関東ユニーと東海ユニーの2つの販社の了解を得た上で中部ユニー限定の不況対策に切り替え、労組へ中部ユニー店舗のみの協力を要請した。これを受けて全ユニー労組は中部地域支部長会議および中部地域不況対策委員会を開催し、さらにユニー経営陣と中部地域支部長との会談で意見交換を重ねた結果、中部ユニー限定で1975年1月および2月の定休日臨時営業に踏み切った。この不況対策委員会は、計画通りの合併が実現して解散したが、全ユニー労組は一連の活動を通して、ユニーの不況に弱い経営体質を痛感することとなった。

また、全ユニー労組は、ほぼ同時期に中部ユニーに属する北陸地区の店舗で発生した時間外勤務協定違反問題への対応を余儀なくされた。違反の報告を受けた全ユニー労組が1974年11月に2度にわたって北陸地区の勤務実態を調査したところ、次々に会社側の管理体制の不備による協定違反が明らかになった。例えば、各店舗では8:15からの不払い時間外清掃、チェッカーローテーションの不備による不払い時間外勤務、休憩時間および食事手当の未処理などが発生していた。労組は直ちに現地の店舗管理職に事実確認を行った上で、会社側へ厳しい処置を要求した。

1975年2月18日、労使協議会が開催され、事実確認と処置について合意をして事態は終結した。主な合意点は、会社側の謝罪表明、再度の協定違反回避宣言、顛末書の提出、2年間遡及した時間外不払い分、休憩時間分、食事手当の算定と支給、協定遵守の徹底などである。こうして、1975年2月20日、労使合意通り、会社側から全ユニー労組へ顛末書が提出され、労組は内容を検討した後に了承した。<sup>(78)</sup>この顛末書の内容は図表14の通りである。

#### 図表 14 時間外勤務の協定違反についての顛末書

昭和50年2月20日

全ユニー労働組合

中央執行委員長 横江康秀 殿

株式会社中部ユニー

本部長 高木久徳

### 北陸地区時間外勤務の協定違反について

みだしのことにつきまして、昨年末に貴組合からご指摘を受け、その後、会社として調査しました結果、誠に残念ではありますが、「時間外勤務及び休日勤務に関する協定」に対する違反事項が判明いたしました。

当地区の時間管理については、従前から問題点が潜在していたと思われることから、会社として明確な運用を期すべく、部長、店長などの職制に対し、正しい運用をいたし、違反事項の起きないように留意するよう指示して参りましたが、今回協定に抵触する運用がなされていたことが判明したことは、誠に遺憾に存じます。

については、今後において、再びかかる事態が起きないように、各職制に対し、徹底方をはかると共に、今回かかる事態を引き起こした各職制に対して、別添の通り、嚴重なる処分をいたすことを決定致しましたので、お知らせします。

また、協定違反内容とその処理については、去る1月18日の協議で総務人事部長より申し上げた通りであございますことを併せてお知らせ致します。

### 記

1. 減給処分（1日分給与の半額を3回にわたり減額）。あわせて始末書を取る。

藤井大吉 青木茂雄 池田正三 前垣内五三夫 上野 勇

2. 譴責処分

秋元裕夫 秋山 保 石田 守 後藤 隆 池野啓次郎 竹内 寛

### 協定違反に対する事後処置についての報告

1. 時間外勤務が20:15を超えた場合の休憩時間の不算入、および良性の残業食事代（夕食代分）

<処置>昭和49年11月16日から過去2年間に遡って支給する。

2. 金沢SCにおける伝票説明会における待機時間の扱い

<処置>待機時間を時間外勤務処理とする。

3. 福井SCのチェッカー及び食品ドライ担当者が恒常的に終業時刻を超えていたが、時

間外勤務処理がされていなかった点

<処置>①食品チェッカー，食品ドライ担当

1日15分，ただし木曜，土曜各30分の割合で計算した額を過去2年間に遡って支給する。

②日雑チェッカー，洋品チェッカーは木曜，土曜各15分の割合で計算した額を過去2年間に遡って支給する。

4. 北陸事務運営部の清掃が始業時刻前に実施され，時間外勤務処理がされていなかった点

<処置>①4週間に1週の割合で，1日30分を過去2年間に遡って支給する。

5. 高岡SCの終業時刻後の就業に対し，時間外勤務処理がされていなかった点

<処置>基本的には過去2年間にわたり算定すべきと考えますが，基礎となるデータが存在しないこと及び個人別算定が困難な点から，当SC勤務者（社員）全人に対してお詫びの意味あいを含め，一律1万円をもって充当させていただきます。

6. 金沢SCの棚卸開始時刻の協定違反については，管理者全員に嚴重に注意致しました。

7. 七尾SCにおいて営業時間延長時の特別手当が未払いになっていた点は，すでに処理致しました。

\*上記事後処置については，3月20日までに個人宛通知を行うとともに，個人の銀行口座へ振り込みさせていただきます。各店（部）別の金額明細は別紙の通りです。

（資料）『全ユニー労組ニュース』第8号，1975年4月1日付。

この協定違反問題により経営体質に対する不信感をさらに高めた全ユニー労組は，以後の経営協議会で会社側の事態を監視し問題点を追求するようになった。また，会社側から労組への中元期や歳末期の営業時間延長や時間外勤務の協力要請が重なるほどに，生産性の向上に敏感にならざるを得なくなった。

全ユニー労組が会社との労使協議における発言や議論を強める中で，1976年1月12日開催の経営協議会では会社側から業績悪化を理由とした不況対策案が提示された。だが，労組側は業績悪化の原因は経営政策によるものとして，経営責任の明確化と改善を要求した。また直ちに1月13日に中央執行委員会を開催して，経営責任の所在と今後の対策を迫るために特別協議会の開催を求めた。申し入れ文書は図表15の通りであり，全ユニー労組がユニーの誕生から後手に回ってきた経営政策の欠陥を見抜き，ついに経営責任

を問う態度に打って出たことがわかる。

### 図表 15 特別協議会における協議の申し入れ文書

昭和 61 年 1 月 14 日

ユニー株式会社

代表取締役 高木久徳 殿

全ユニー労働組合

中央執行委員長

横江 康秀

#### 特別労使協議会開催の要請について

今決算期を間近に控え、経済環境もさることながら、会社の業績の落込みが予想されることから会社より種々の対策案が私どもに提示されております。これらの諸対策はいずれも労働協約・労使間の確認を経ているものでありこれまでの労使関係の経緯を考えるとこれまでもまさり、会社の身勝手な要請でありかつ労使関係の道義をも踏みにじるものといわざるを得ません。しかもこれらの対策案の提示の背景の中には、これまでの経営責任の所在、今後の経営の立て直し策は何ひとつ言及されておられません。

このような状況では、私どもは会社より提示のあった諸対策の協議に応じるわけにはまいません。少なくとも会社より申出のあった諸対策の協議を開催する前提として、経営責任の所在、今後の経営の見通しの納得のゆく説明を得たく、下記のとおり協議開催を要請する次第です。

尚、私どもはこれまでの経営状態に至った要因は次のように考えますので申し添えます。

#### ユニーの経営の悪化をもたらした経営責任に対する労組の見解

1. オーナー（資本家）のエゴイズムによる合併後の経営政策の不統一
2. 経営政策の失敗
  - (1) 店舗政策の問題点
    - ①出店意志（意図）と戦略の欠如
    - ②既存店舗の対策の失敗

スクラップ&ビルドの果敢さの欠如  
既存店の再投資をおこたった結果  
店舗装備の老朽化を見過ごした経営の無策

(2) 人員政策の問題点

ずさんな経営計画による採用が昭和46年入社以降の社員の処置にいきずまりをきたしている。

(3) 商品政策の問題点

販社別商品政策の不一致による統一的商品政策の欠如

(4) 企業体質近代化に対する対処策の遅れ

(5) その他

記

協議開催日時 昭和51年1月17日 午後5時  
協議開催場所 貴方指定の場所  
会社側出席者 社長、副社長及び政策会議の会議構成員の方  
組合側出席者 委員長横江康秀、他中央執行委員若干名

以上

(資料) 『ゆう』1976年2月4日付。

こうして1月17日には社長以下役員が参加した特別協議会が開催され、ついに労組側が社長の交代を提言した。ただし結論は保留とされ、経営責任問題は先へ持ち越された。ところが、再び2月4日に開催された特別協議会では、一転して会社側が過去の経営からの刷新を図る目的で社長の交代を発表し、新社長が参加する「経営再編委員会」を中心に労組側の意見を取り入れることとした。<sup>(79)</sup>

1976年2月21日、ユニーは、関東ユニー、中部ユニー、東海ユニーの販売会社を吸収してようやく名実ともに合併が完結した。社長の高木久徳は会長となり、新社長には西川俊男が就任した。西川俊男は業績の回復と財務状況の強化を急ぎ、不振店の閉鎖のために、1年間で17店舗の閉店と5店舗の開店を断行して売上を倍増させた。1976年12月は念願の名古屋証券取引所第二部上場を果たし、1977年には東証二部、1978年には東証一部、名証一部に上場した。<sup>(80)</sup>

この間の一連の西川俊男の経営手腕に対する評価は高いが、その導火線となり実行を裏

付けたのは、経営者の退陣要求さえも厭わない全ユニー労組の執拗な経営責任の追求であった。この事実を勘案すると、チェーンストア企業や業界の成長に対する労組の貢献は非常に大きいといわざるを得ない。全ユニー労組は、その後も企業体質の強化や近代化等を課題に掲げ、労使対等の立場を崩さずに活動を続けた。

## (6) 上部組合への加盟と活動

---

最後に全ユニー労組の上部組合について検討しよう。旧全ほていや社組と旧西川屋チェーン社組は、結成後すみやかに全国チェーン労協に加盟しており、全ユニー労組が結成されると継続加盟した。

全ほていや社組は、結成直後に全国チェーン労協側から強い働きかけを受け、加盟労組の東光ストア労組、全ダイエー労組、十字屋労組などと交流を始めた。1969年5月7日開催の第3回臨時大会において全国チェーン労協への加盟を投票にかけ満場一致で可決した。こうして全ほていや社組は、1969年5月26日～27日に千葉県館山市で開催された第8回全国チェーン労協へ代表者4人が参加し、オブザーバー加盟労組となった。さらに1969年10月29日～30日の岐阜県岐阜市開催の第9回全国チェーン労協では、設営幹事労組として参加して正式加盟を果たした。<sup>(81)</sup>一方、全西川屋チェーン社組は、結成の支援を受けた全ほていや社組との円滑な関係もあり、趣旨に賛同して1970年2月4日～7日、静岡県伊東市で開催された第10回全国チェーン労協に初参加して正式加盟した。

なお、全ほていや社組が初参加した第8回全国チェーン労協には、全ユニー労組、いずみや労組、灘神戸生協労組などと同様に、後に全国チェーン労協の解体後もチェーン労組・中立屋会議およびチェーン労協にとどまり中心労組となった西友ストアー労組（後に全西友労組）が新たに参加していた。全ほていや社組は、さっそく開催当日に西友ストアー労組役員との座談会を共催して、以後の強力な交流を開始した。<sup>(82)</sup>

この時点で全国チェーン労協は、代表者会議や書記長会議など多層的に加盟労組の情報交換や体験交流の厚みを見せはじめた。また、全国チェーン労協の各種内容には同盟やDILAの要素も入り、流通産別のための大同団結を目指すゆるやかな連合体としての形態を整えつつあった。<sup>(83)</sup>

さらに、第9回全国チェーン労協においてゼンセン同盟に加盟する全長崎屋労組が加入してきたことが象徴するように、ゼンセン同盟が商業労連に対抗するように、チェーンストア労働者の組織化を本格的に開始した。組織化能力が極めて高いゼンセン同盟が参入した事態は、それまでの一般同盟を通じた同盟志向を一変させ、労組の結成のみならず、既

存のチェーンストア労組もゼンセン同盟の組織化対象となった。実際に、全ほていや社組へもゼンセン同盟から組織化担当者が接近し、強力に加入を呼びかけた。<sup>(84)</sup>しかし、全ほていや社組はこれを拒絶し、自主路線を選択した。また、全西川屋チェーン社組と合同して全ユニー労組が発足してからも、ゼンセン同盟から加入の勧誘が継続された。<sup>(85)</sup>だが、全ユニー労組は全国チェーン労協から離脱することはなく、チェーン労組・中立会議を経て1974年に新たに発足した新生チェーン労協の中心組合として主導的な役割を果たす立場を貫いた。

#### 4. おわりに

---

本稿は前項に続いて、いわゆる「ゼンセン以前」に「ゼンセン以外」で先行して結成されていたチェーンストア労組として、測栄労組、全ユニー労組を追加して取り上げ、結成の経緯と初期の労組活動に関する事例分析を行った。

測栄労組は、同盟に加盟しているもののゼンセン同盟主導のチェーンストア労働者組織化とは決別していた点で全ダイエー労組の事例と共通するが、一般同盟が目指す流通産別構想とも距離を保っていた。すなわち、一般同盟だけでなく自らが発起人労組として立ち上げた全国スーパー労協にも商業労連にも加盟しつつ、ゼンセン同盟による組織化にも応じず商業労連志向を貫いていた点で、特色あるケースである。

測栄労組は、全百連の指導による労使紛争や別労組の併存による痛手を経験していたため、民主的で健全な労使関係を求める大きなエネルギーが発生し、労働協約の締結や組合会館の建設、労使紛争も厭わない労使交渉など数々の労組活動に結実していた。

また、労使関係を円滑に推進するために、定期的に労使協議会を開催した。この労使協議会の運営が九州ダイエーとの合併問題への対応で成果を上げた。労使協議会の中では、会社規模の拡大や縮小、組合員の待遇などを円満に解決してきた。その前提として、月次、半期、通期の営業成績を労使協議会で公開し、問題があれば都度に協議し、改善について提起を続けてきたことが大きい。

測栄労組は、労使対立の関係から労使対等の関係に変えることはもちろんのこと、本部、店舗など各レベルの労使協議会を定着させ、業務改善や紛争回避を通じて組合員の不満を解消する職場環境の醸成に努力を傾けていた。生産性向上に敏感であるだけでなく、経営指標の分析まで労組が踏み込むこの手法は、商業労連の活動の主要な特徴である。その意味で、いわゆる「ゼンセン以外」のチェーンストア労組の活動の意義を再認識するべきで

あろう。

全ユニー労組は、2つの労組が会社の合併に先駆けて合同した稀有なケースである。ほていやでは、ほていや労組が結成された直後に全ほていや社組が結成された。西川屋チェーンでは、ほていやとの合併が決まるとそれが追い風となって全西川屋チェーン社組が結成された。

全ユニー労組は、会社合併によるマイナス面が後々まで尾を引く中で、初期の労組活動を粘り強く継続した。とりわけ、3つの販社が分立している時期には、業績の違いが労組活動を乱す要素となり、例えば、営業形態交渉では労組全体で足並みが揃わない局面を迎えた。また賃金交渉でスト権確立まで進んだ場合でも、支部別、販社別に賛成票に大きな差異が生じるなど多難な活動を余儀なくされた。<sup>(86)</sup>

これらは、本来は会社側のリーダーシップによる解決が必要な問題であるが、全ユニー労組の努力によって組合員の意思統合が進められた。このため、労組は労働者の凝集性を高めることを通して、会社の発展に大きく貢献したといえる。

全ユニー労組は、会社側からの不況対策や営業面の協力要請に全面的に応じたわけではなかった。また労使協定違反に直面した際には徹底的に追求し、地労委提訴に踏み切って最終的な解決に至っている。このため、チェーンストア経営の近代化に取り組みその整備にも大きな成果を上げたことになる。さらに、一連の会社側の動向や対応ぶりから将来を冷静に展望し、経営協議会を通じて経営者の交代を迫り、会社再建の足がかりをつくった。全ユニー労組の事例から、チェーンストアの成長や発展にとって労組が大きな役割をもつことがわかる。

全ユニー労組もゼンセン同盟の組織化に応じず、全西友労組などと共に、全国チェーン労協、チェーン労組・中立会議にとどまり産別化に進まず中立主義を堅持した。新たに発足したチェーン労協でも他労組を主導し、ゼンセン同盟、商業労連と3極体制を保った。その意味では「ゼンセン以外」を体現する労組といえる。しかしながら他方では、個別の労組としてゼンセン同盟への加入を拒絶しても、上部組合としては合同する可能性がありえたことを示唆する。以後、実際に友好関係にあった商業労連との合同や、その結果誕生したJSD（サービス流通連合）としてゼンセンとの合同が実現している。つまりチェーン労協としては、上部団体同士の合同の可能性は否定されず、むしろ十分に意識されていたと推測される。

以上のように、瀏栄労組および全ユニー労組の事例分析により、これまで明らかにされてこなかった「ゼンセン以前」「ゼンセン以外」のチェーンストア労使関係の実態究明がさらに進められた。

注

- (1) 中村秀一郎『商魂の系譜 企業家精神に生きる61人』日本経済新聞社, 1973年, pp.159-161。
- (2) スーパー部門として丸栄を設立した。建野堅誠『日本スーパー発達史年表』創成社, 1994年, p14。
- (3) 中村秀一郎『商魂の系譜 企業家精神に生きる61人』日本経済新聞社, 1973年, p162。
- (4) 測上百貨店の労使紛争に直面し, 対策がわからず悩み抜いた測上栄一は, 百貨店の閉店を本気で考えたという。中村秀一郎『商魂の系譜 企業家精神に生きる61人』日本経済新聞社, 1973年, p162。
- (5) 全ユニード労働組合『ありがとう20年 新たな出発』1983年, pp.22-23。
- (6) 組合員数は706人に増加した。全ユニード労働組合『ありがとう20年 新たな出発』1983年, p30。
- (7) 福岡百貨店三労組会議は, 岩田屋百貨店労組(1300人), 福岡玉屋労組(730人)と測上労組で構成されていた。全ユニード労働組合『ありがとう20年 新たな出発』1983年, p31。
- (8) 『あすなろ』(測上労組機関紙)1966年1月3日付。なお, この運動方針は1964年開催の第4回中央定期大会で経営協議会設置に関する労働協約締結案を決議したことが契機になっている。『あすなろ』1969年9月30日付。
- (9) 『あすなろ』1966年1月3日付。
- (10) 『あすなろ』1966年7月25日付。
- (11) 建野堅誠『日本スーパー発達史年表』創成社, 1994年, p40。
- (12) 『あすなろ』1969年9月30日付。なお, 定年制については, 懸案事項であった定年年齢の男女格差(男性55歳, 女性30歳)が争われていた。全ユニード労働組合『ありがとう20年 新たな出発』1983年, p46。
- (13) 『あすなろ』1968年8月15日付。組合会館の所在地は福岡市音羽町であり, 敷地面積244m<sup>2</sup>, 建設面積188m<sup>2</sup>, 床面積589m<sup>2</sup>である。
- (14) 『あすなろ』1969年6月1日付。
- (15) 全ユニード労働組合『ありがとう20年 新たな出発』1983年, p56。
- (16) 全ユニード労働組合『ありがとう20年 新たな出発』1983年, pp.56-57。
- (17) 全ユニード労働組合『ありがとう20年 新たな出発』1983年, p57。
- (18) 全ユニード労働組合『ありがとう20年 新たな出発』1983年, p58。
- (19) 『あすなろ』1980年10月25日付。
- (20) 全ユニード労働組合『ありがとう20年 新たな出発』1983年, pp.66-67。
- (21) 以上の労使のロス撲滅キャンペーンの内容は, 『あすなろ』1980年11月15日付による。
- (22) 以上の拡大経営向上委員会の内容は, 『あすなろ』1980年12月1日付による。
- (23) 『あすなろ』1980年12月1日付。
- (24) これを受けて, 1981年4月, 公正取引委員会が合併についての審査を開始し, 5月には地域寡占の恐れありとの見解を示した。建野堅誠『日本スーパー発達史年表』創成社, 1994年, pp.135-136。
- (25) 『あすなろ』1981年2月5日付。
- (26) 全ユニード労働組合『ありがとう20年 新たな出発』1983年, p68。
- (27) ただし, この時期の労使の取り組みには, 九州ダイエーとの合併を有利に運ぶために, 後に物議をかもした羽毛布団外販売による巨額の売上達成などがあり, やや偏った営業活動を強行した形跡がある。平野久止『ユニードは何故ダイエーに敗れたか ダイエーの九州戦略を見つめる』葦書房, 1989年, pp.83-122。
- (28) 『あすなろ』1981年3月10日付。

- (29) 以上の1981年度の賃金交渉の経過と1982年度の対応については、『あすなろ』1981年5月10日付による。
- (30) 『あすなろ』1982年2月1日付。このうち当面優先されたのは人事に関する一本化であり、その基本的な考え方は、人心の融和、労組の一体化の必要性、採用の一本化、人事交流の必要性、新人事制度の確立であった。全ユニード労働組合『ありがとう20年 新たな出発』1983年, p71。
- (31) 『あすなろ』1983年10月17日付。
- (32) 『あすなろ』1983年10月17日付。
- (33) 『あすなろ』1984年2月11日付。
- (34) 『あすなろ』1984年8月9日付。
- (35) 『あすなろ』1984年10月8日付。
- (36) 全ダイエー労組の歴代役員名簿によると、白石正則は、第9年度(1973年10月~1974年10月、委員長勝木健司、書記長網代真也)に中央執行委員入りし、東中国四国対策部長に就任している。以後、北大阪対策部長、宣伝部長、近畿グループ副議長を経て、第15年度(1979年10月~1980年10月)には西部グループ議長に就任し、第16年度(1980年10月~1981年10月)からは副委員長と西部グループ議長を兼務していた。九州ダイエー労組委員長を経て全ユニード労組と合同した新生全ユニード労組委員長となった後は全ダイエー労組役員から退任した。
- (37) 全ユニード労働組合『ありがとう20年 新たな出発』1983年, p33。参加労組は、瀏栄労組、岩田屋労組、博多大丸労組、下関大丸労組、鹿児島山形屋労組、宮崎山形屋労組、川内山形屋労組、鹿児島丸屋労組、大分トキハ労組、別府近鉄労組、佐世保玉屋労組、佐賀玉屋労組、福岡玉屋労組、大牟田松屋労組の14労組であった。
- (38) 全ユニード労働組合『ありがとう20年 新たな出発』1983年, p35。結成時は瀏栄労組、岩田屋労組、下関大丸新労組、鹿児島山形屋労組、宮崎山形屋労組、川内山形屋労組、大分トキハ労組、別府近鉄労組、佐世保玉屋労組、佐賀玉屋労組、福岡玉屋労組、大牟田松屋労組、小倉玉屋従組、全天満屋従組の14労組で発進した。
- (39) 『あすなろ』1966年1月3日付。近況報告では、例えば、鹿児島山形屋労組から職能給講座の開催、福岡玉屋労組から企業年金制度を加味した退職金増額、賃金体系改定、住宅資金貸付金制度の導入、大牟田松屋労組から代休と有休の完全消化問題、鹿児島丸屋労組から労働協約の完全締結段階への到達、岡政労組から全百連脱退後の経過と生産性問題への取り組み、岩田屋労組から「組合員教育の日」の設定と生産性講座の開催などが報告された。
- (40) 『あすなろ』1966年1月3日付。この九百労会議は第23回会議であり、結成後およそ2年半であることを勘案するとほぼ毎月開催となり、密度の濃い活動を継続していたことがわかる。
- (41) 『あすなろ』1984年2月11日付。
- (42) 1994年10月には全ユニード労組、全ダイエー労組、全忠実屋労組、ダイナハ労組が合同してダイエーユニオンが結成された。
- (43) 社名のユニー (UNY) とは、unique (独自, 唯一) united (団結, 連合) unibarsal (万人共通, 普遍的) unity (統一, 和合), unify (一体, 統一) からとった合成語である。経済界「ポケット社史」編集委員会編『ユニー 新しい豊かさを創造する幸福企業』経済界, 1991年, p140。
- (44) 経済界「ポケット社史」編集委員会編『ユニー 新しい豊かさを創造する幸福企業』経済界, 1991年, pp. 150-152。
- (45) 西川俊男は、他方で当時のアメリカ流の店舗の大規模化には半信半疑であった。例えば、1964年、大磯で開催された「東レサークル」のセミナー講師スターンによる日本の大規模店舗は500坪だが全世界のチェーンストアは4000坪だとの発言に対して、ダイエーの中内功、岡田屋の岡田卓也、イトーヨーカ堂の伊藤雅俊、長崎屋の岩田孝八といった経営者たちとともに憤慨し、反発したという。

だが、西川俊男はその言葉は40年後の日本で現実になったと回想している。「西川俊男」『日本チェーンストア協会設立30周年記念：先達に聞くチェーンストアのポテンシャルと歴史的革命—チェーンストアの経営革命証言集—』日本チェーンストア協会、1998年、pp.88-89。また、このセミナーで初めて中内功と会った西川俊男は、当時のダイエーに対して、西川屋チェーンの違いは衣料中心でワンストップショッピングのため食品はつけ足しで、最初から郊外出店、と述べている。中内潤、御厨貴編『生涯を流通革命に捧げた男 中内功 中内功シリーズ第Ⅱ巻』千倉書房、2009年、pp.420-421。

- (46) 経済界「ポケット社史」編集委員会編『ユニー 新しい豊かさを創造する幸福企業』経済界、1991年、pp.141-150。西川俊男は、薬剤師の資格をもち「日本薬化学」に就職し、当初は病院経営者の長女と結婚したため総合病院の経営を目標としていたという。なお、西川屋チェーン改称後の1964年9月に出店した半田店は、西川俊男がアメリカで視察した店舗を模して、外壁を赤と白で塗り分けて西川屋チェーンと専門店ゾーンを併設した。吉田貞雄『新生「ユニー」の時代対応戦略 複合小売業の“森”をつくる』ダイヤモンド社、1988年、p83。
- (47) 森永乳業の招待による欧州視察旅行であった。吉田貞雄『新生「ユニー」の時代対応戦略 複合小売業の“森”をつくる』ダイヤモンド社、1988年、p84。両者が一緒にデンマークのショッピングセンター視察していた時に合併について語り合ったという。その背景には第1次資本自由化による海外流通企業の日本上陸を危惧したり、視察の直前に誕生したジャスコが業界内の合併機運を高めたことなどがある。また、合併計画に対してほていやの社内は古川秀一の「鶴の一声」で承認され、西川屋チェーンの社内は否定的であったため西川俊男と西川義雄社長が意思統一を図った。経済界「ポケット社史」編集委員会編『ユニー 新しい豊かさを創造する幸福企業』経済界、1991年、pp.152-153。ユニーの誕生以前にも、例えば、ほていやは横浜市の松喜屋と合併し、焼津市の大勝堂と業務提携し、西川屋チェーンも、飯田市のマルサン、四日市市の銀杏屋と合併を前提として業務提携しており、両社は大規模化に積極的であった。吉田貞雄『新生「ユニー」の時代対応戦略 複合小売業の“森”をつくる』ダイヤモンド社、1988年、p85。
- (48) 吉田貞雄『新生「ユニー」の時代対応戦略 複合小売業の“森”をつくる』ダイヤモンド社、1988年、p85。中堅食品スーパー3社とは、名古屋市のスーパー丸正、恵那市の主婦の店バロー、岐阜市のライコースーパーである。
- (49) ユニー株式会社の記念式がホテルナゴヤキャッスルで開催され、社長高木久徳から、新会社の経営ポリシーとして、強力な国際企業の完成、流通近代化と国民生活の向上への貢献、日本経済の成長と安定への寄与、中部圏を基盤としたナショナルチェーン化などが宣言された。なお、手続き上は売上の大きかったほていやが存続会社となった。経済界「ポケット社史」編集委員会編『ユニー 新しい豊かさを創造する幸福企業』経済界、1991年、p141。
- (50) 『全ほニュース』（全ほていや社組機関誌）臨時創刊号、1969年1月21日付。
- (51) ほていや労組については不明点が多いが、筆者が関係者に実施したインタビューによると、労組役員は、委員長青島雅昭、副委員長中野勤、書記長前田泰男、会計松本治郎、執行委員岡山正弘、執行委員佐々木玄治郎らである。青島雅昭は本社人事課で働きながら劣悪な労働条件の全体像を把握できたことが、労組結成を決心させ性急に行動させたと推測される。
- (52) 若林稔は、全ほていや社組結成10周年記念座談会で、全ほていや社組の結成を決意した契機として、ほていや労組結成の時にどうしても愛労評との関係を切りたかったと述べている。『ゆう』1979年2月13日付。
- (53) 『全ほニュース』臨時創刊号、1969年1月21日付。なお、全ほていや社組結成のケース冒頭の1960年代の描写は若林稔自身による組合結成までの経緯の回想の一部である。若林稔は、他にも労働条件の悪さによって16歳の女性労働者が入社3か月で突然に無断退職したり、新規出店の7日前

- に入社した男性労働者が連日明け方3:00まで働いて開店日当日に退職した事件について語っている。さらに、1968年12月に入社後8か月の青島雅昭を中心としたグループから、愛労評に全面的に依存して労組結成に動いていることを打ち明けられたが聞き捨て、愛知県中小企業労働相談所を訪ねて組合結成を相談してから、全ほていや社組の結成に踏み出したという。
- (54) 『ちから』（『全ほニュース』から改称）第2号、1969年4月17日付。
- (55) 『ちから』第2号、1969年4月17日付、『ちから』第3号、1969年6月15日付、『ちから』第4号、1969年6月25日付、『ちから』第5号、1969年8月30日付。1970年度も委員長若林稔、書記長山田邦紀が選出された。
- (56) 『ちから』第6号、1969年11月8日付。なお、第1回定期大会には、松吉英男（全ダイエー労組委員長）、杉本尚（東光ストア労組委員長）、村上満勇（全西友ストア労組副委員長）が来賓として出席した。また、愛知県中小企業労働相談所の所長のメッセージによると、同所長がほていや社組の結成準備から接していたことがわかる。
- (57) 『ちから』第6号、1969年12月28日付。
- (58) 全西川屋チェン社組の初代書記長横江康秀によると、それまで労組結成の話は何度かあったが、結成に動いた者は退社したり不本意な異動によって、立ち消えになっていたという。横江康秀『私の履歴書』（自製資料）1998年、p18。
- (59) 水曜日になると全社から結成有志が西川屋チェン社員会館会議室に集まり、結成準備委員会を開いて討議した。結成に際しては時期尚早論や親睦会発展論などが渦巻いていたが、結成の決断に最も説得力があったのは、「合併後の将来を見越して新会社設立には労働者側の参加も求めていこう。」という全ほていや社組委員長若林稔の意見であったという。横江康秀『私の履歴書』1998年、p18。
- (60) 横江康秀『私の履歴書』1998年、p18。なお、全西川屋チェン社組の結成準備大会および結成大会にはそれぞれ全ほていや社組から委員長含め5~6人の役員が出席している。『ちから』第8号、1970年4月8日付。
- (61) 賃金交渉の開始直前に書記長横江康秀、中央執行委員丸山真二、書記局員石本美喜子の3人が専従者となった。また、西川屋チェン副社長西川俊男は、ユニオンショップやチェックオフに理解を示さず、協定化が難航したという。この点も当時のチェーンストア経営者の労組に対する否定的な態度を物語っている。横江康秀『私の履歴書』1998年、p19。
- (62) 『ちから』第9号、1970年5月30日付。
- (63) 『ゆう』（全ユニー労組機関誌）第6号、1971年11月20日付。
- (64) 横江康秀『私の履歴書』1998年、p19。なお、結成大会には、会社側から高木久徳社長、西川俊男副社長、全国チェーン労協加盟の主要8労組（東光ストア労組、全ダイエー労組、測栄労組、十字屋労組、赤札堂労組、全西友労組）の委員長が参加した。また、結成大会後には結成記念パーティーを名古屋市の鶴舞公園奏楽堂広場で開催した。『ゆう』創刊号、1971年1月8日付。
- (65) 労使交渉の当初は、西川屋チェン副社長西川俊男が、統一要求とはいえ年間5か月の協定からすれば過大な要求であるとして怒りを表したという。また、前年3.85カ月はいわゆる大盤振る舞いで、夏季一時金は1.65カ月と振るわない状況での控えめな要求となり満額回答に至った。横江康秀『私の履歴書』1998年、p20。
- (66) 『月刊ユニー』1971年4月号、p8。なお、ユニーは1971年3月18日、約1000人の新入社員を集めた大規模な入社式を開催した。
- (67) 具体的には、関東ユニーは収支が拮抗し、中部ユニーは赤字、東海ユニーは黒字、本社のユニー株式会社は大幅黒字と業績は大きく分散する性質の会社であった。横江康秀『私の履歴書』1998年、p21。なお、全ユニー労組の事例で観察できる会社合併による労組活動の難しさを勘案すると、本稿でとりあげた測栄労組の事例においても、深くは立ち入れなかったが会社の合併が労組活動に与える

影響は大きかったと推測される。

- (68) 『ゆう』第5号, 1971年9月15日付, 横江康秀『私の履歴書』1998年, p21。全ユニー労組内が二分し, 労組役員は労働条件悪化に憤った旧西川屋チェーン社組の支部長たちに詰め寄せられ, つるし上げられたという。
- (69) 『ゆう』第10号, 1973年2月28日付。なお, 極秘の営業をしていた衣笠衣料センターの管理職は当初は違反営業を否定した。
- (70) 『全ユニー労組ニュース』(全ユニー労組機関誌)第2号, 1974年11月15日付。
- (71) 『ゆう』第7号, 1972年2月20日付。例えば, 富山駅前SC, 高岡SC, 今池SCの店舗が協議の末に合意に至った。
- (72) 『全ユニー労組ニュース』第7号, 1975年3月27日付。
- (73) 『全ユニー労組ニュース』第7号, 1975年3月27日付。藤岡SC, 三島SC, 吉原SC, 磐田ユニー, 浜松ユニー, 泉町SC, 金沢SC, 新岐阜さが美の店舗で19:00閉店が強行された。一方で店舗の管理職が組合員に登用昇格の話を持ち出して個別に説得したり, 朝礼時に指示したりと就労圧力をかけた。ある支部長によると, 管理職はありとあらゆる手口で組合員におどしをかけ, 分断工作をしたと報告している。
- (74) 『全ユニー労組ニュース』第7号, 1975年3月27日付。なお, 全ユニー労組は, 労働協約の平和条項に基づいて労働委員会での斡旋や調停受け入れを選択した。仮にこれらを受諾しない場合には再交渉に臨み, それでも決裂した場合に対抗手段の行使を伴う争議行為を開始する段取りであった。
- (75) 『全ユニー労組ニュース』第12号, 1975年7月18日, 『全ユニー労組ニュース』第13号, 7月30日付。
- (76) 『全ユニー労組ニュース』第4号, 1974年12月15日付。
- (77) 『全ユニー労組ニュース』第4号, 1974年12月15日付。労使懇談会には会社側から社長と副社長2人, 労組側からは委員長横江康秀ほか三役が出席した。横江康秀によると, 不況対策委員会の真意は4社合併を成功させることにあるが, 合併後の「所有と経営の分離」を含む経営近代化を視野に入れていたという。
- (78) 『全ユニー労組ニュース』第8号, 1975年4月1日付。
- (79) 『ゆう』(『全ユニー労組ニュース』から改称した全ユニー労組機関紙)1976年2月4日付, 『ゆう』1976年2月21日付, 横江康秀『私の履歴書』1998年, p23。
- (80) 経済界「ポケット社史」編集委員会編『ユニー 新しい豊かさを創造する幸福企業』経済界, 1991年, pp.156-158, 吉田貞雄『新生「ユニー」の時代対応戦略 複合小売業の“森”をつくる』ダイヤモンド社, 1988年, p90。なお, 当時の西川俊男は「利益の鬼」と呼ばれたという。
- (81) 『ちから』第3号, 1969年6月15日付。なお, 全国チェーン労協に初参加した全ほていや社組初代委員長の若林稔は, 「情報と意見の相互交換の機関であり, 互いに同業界内の組合としての最大公約数を確認しあいながら, その中から個別にメリットのある同類項を見出す機関である。」「産別組合化に対して消極的であっても, 無秩序に集う激しい力がチェーン業界の新しい像をつくる。」などと報告している。これらの言明から全ほていや社組のみならず全ユニー労組となつてからの上部組合に対する態度が理解できる。『ちから』第4号, 1969年6月25日付。
- (82) 全ほていや社組から委員長若林稔, 書記長山田邦紀, 副委員長名倉弘, 会計部長福田俊彦, 西友ストアー労組から副委員長三上元, 同村上満勇, 事務局長高崎満, 財務局長富沢司郎が出席した。『ちから』第4号, 1969年6月25日付。
- (83) 例えば, 第8回全国チェーン労協には, 同盟の前組織局長坂場実が専ら同盟の立場から「チェーン労組の組織と運営」と題する講演を行った。また, DILAの中心労組も参加し, 商業労連構想などを巡って全国チェーン労協と話し合うなど, 全国チェーン労協は他の上部組合と幅広く交流していた。

『ちから』第4号, 1969年6月25日付。その一方で, 例えば一般同盟に加盟していた全ダイエー労働委員長松吉英男は, DILA や商業労連に対してチェーンストアと百貨的な立場の違いを強調した否定的な意見を述べるなど, チェーンストア労組を中心とした産別構想を堅持する勢力があった。『ちから』第5号, 1969年8月30日付。

- (84) ゼンセン同盟役員は流通部会を結成したことで参加を一層要請したい, 個より多数, さらに多数でこそ力となりうる, ゼンセン同盟に加入しないのは全ほていや社組の組合員の労働条件を悪くして裏切ることなる, などと説得したと当時の全ほていや社組委員長若林稔は回想している。『ちから』第9号, 1970年5月20日付。
- (85) 当時の全ユニー労働委員長横江康秀も, ゼンセン同盟のオルグによる執拗な加入勧奨があったと回想している。横江康秀『私の履歴書』1998年, p21。
- (86) 例えば, 1975年度の賃金交渉では激しい攻防を見せ, 地労委あっせん案を拒んでストライキ権を確立した交渉で妥結に至った。また1976年度の賃金交渉でもスト権確立を背景にした妥結となった。いずれのスト権投票でも, 支部別, 販社別の賛成票の分散が著しく, 組合結成以来懸案であった旧2社間の組合員意識の違いはむしろ増幅されていたと推測される。会社の業績がいかに組合員の意識を左右させ, 労組活動を分断する要素となりうるかを如実に物語る事実と考えられる。『全ユニー労働ニュース』第9号, 1975年5月20日付, 『ゆう』1976年7月7日付。

