

企業の組織再編と労働運動

——そごう・西武労働組合のストライキをめぐる

寺岡 泰博

(そごう・西武労働組合中央執行委員長)

西嶋 秀樹

(高島屋労働組合中央執行委員長, UA ゼンセン流通部門百貨店部会長)

首藤 若菜・西村

純・鈴木 恭子

(本誌編集委員, まとめと解題)

I はじめに

1 解題

本稿は、ストライキを執行するにあたり、労働組合のリーダーたちが何に悩み、どう壁を乗り越えようとしてきたのかをインタビューした記録である。

2023年8月31日、そごう・西武労働組合が、池袋本店でストライキを行った。百貨店でストライキは、およそ60年ぶりのことだった。本稿のインタビュー対象者は、このストライキを実施した労働組合の委員長である寺岡泰博氏と、同組合が加盟するUAゼンセンで流通部門の百貨店部会長を務める西嶋秀樹氏である。寺岡氏には、なぜストライキに踏み切ったのか、その決断の背景を語ってもらい、西嶋氏には同業他社の労働組合としていかなる支援を行ったのか、産業別組合内でどのような議論が交わされてきたのかを話してもらった。

寺岡氏のみならず西嶋氏にもインタビューを行った理由は、このストライキが企業の組織再編に端を発したものだということにある。すなわち本件は、企業内の労使間で協議しているだけでは、

労働組合は十分な情報を入手することも、交渉を進めることも難しく、企業グループレベルの組合連合体や産業別組合の役割が問われた事象だった。

そもそも企業別組合を特徴とする日本では、一般的に企業の枠を超えた労使協議や団体交渉は行われていない。それゆえ企業の売却や分割などの組織再編は、そこで働く者の雇用や労働条件を大きく揺さぶる場合であっても、企業別組合はそれに対して協議や交渉をする手段を持ちえていないことが多い。組織再編が珍しくなくなった今日、労働組合がこれにどう対峙していくのかは、重要な課題となってきた。こうした問題意識から、本インタビューでは、両氏に企業別組合の枠を超えた組合運動の実態と課題についても語っていただいた。

日本の労使関係は、労使間の密なコミュニケーションをベースとした協調的性格を特徴とするが、そごう・西武労働組合も例外ではない。百貨店業界は、90年代以降、業績不振が続いてきた。そごう・西武の店舗数は、2009年にそごうと西武が合併して発足した当時は28店舗だったが、2024年現在、10店舗にまで減少している。しかし、これらの店舗閉鎖の過程で、労働組合がストライキを実施したことはない。各時代、各店舗で

状況はそれぞれ異なるものの、いずれも労使で繰り返し協議を重ね、退職や異動に伴う条件を合意し、閉鎖が進められてきた。組合の主張に基づけば、今回のストライキも、株式売却という経営の行動を阻止することが目的だったのではなく、こうした丁寧な労使協議ができなかったことが引き金となった。すなわちこのストライキからは、協調的労使関係においても事前協議や十分な労使コミュニケーションがなされなければ、労働組合が強く反発する場合があることが分かる。

ではなぜ、従前のような労使関係が機能しなかったのだろうか。インタビューに基づく、1つには労使関係に対する使用者側の姿勢に起因しているが、今1つには労働組合が求めた協議や交渉が、企業の枠外のものだったことにあるだろう。

株式売却の報道を受けて労働組合は親会社であるセブン&アイ・ホールディングスに協議や交渉を働きかけた。だが、そもそも親会社が使用者性を有するのかどうかははっきりとせず、協議や交渉に応じる義務があるとも断言できないなか、膠着状態が続いた。労働組合は、それを打破するためにスト権の確立に踏み出した。ただし、労働組合側も、企業の枠を超えた協議や交渉に、子会社の企業別組合のみがテーブルにつくのか、グループ労連や上部団体も参加するのかが定まっていたわけでもなかった。スト権確立後に始まったホールディングスとの労使協議には、当初、単組のみならず労連と上部団体がオブザーバーとして同席した。しかし次第に、労働組合間の認識にズレが生じていった。労働組合間で足並みをそろえていくことの難しさもうかがわれる。

このストライキは、結果的に組織再編の結論を大きく変えたものではない。しかし、副次的な効果は小さくなかった。多くの組合員がストライキへの支持を表明し、職場内の連帯が強まっただけでなく、一般の人々が支援の声を上げ、組合運動を後押しした。ストライキ決行に至るまで、組合リーダーたちは組合同士の連帯はいかにあるべきなのか、組合運動の本質は何であるのかなど、真剣な議論を幾度も交わした。その結果、みえてきた課題もあった。このインタビュー記録が、今後の労使関係のあり方を論じ、再考する一助となれ

ば幸いである。

2 インタビュー概要

●日時：2024年8月27日（火）14：00～17：00

●場所：立教大学

●インタビュー：寺岡泰博氏（そごう・西武労働組合中央執行委員長）、西嶋秀樹氏（高島屋労働組合中央執行委員長、UAゼンセン流通部門百貨店部会長）

※50音順、いずれも肩書はインタビュー当時

●インタビュー：首藤若菜（立教大学経済学部・教授）、鈴木恭子（労働政策研究・研修機構・研究員）、西村純（中央大学商学部・助教）

※50音順、いずれも本誌編集委員、所属・肩書はインタビュー当時

3 ストライキの経緯

株式会社そごう・西武は、年間売上高約5000億の大手百貨店である¹⁾。2006年6月にセブン&アイ・ホールディングス（以下「ホールディングス」と略す）に買収され、その後17年間にわたり、その子会社として事業を営んできた。だが2022年2月、ホールディングスがそごう・西武の株式売却を検討しているとの一報が流れた²⁾。ホールディングスの井阪隆一社長（当時）は、同年4月の決算説明会でその事実を認めた。同年7月には、アメリカの投資運用会社であるフォートレス・インベストメント・グループが、売却にむけた優先交渉権を獲得したと報じられた³⁾。さらに秋には、売却にあたり大手家電量販店であるヨドバシカメラがパートナーとなること、売却後には核となるテナントとしてヨドバシカメラの出店が予定されていることなどが報道された⁴⁾。2022年11月、ホールディングスとフォートレス・インベストメント・グループは、そごう・西武の株式譲渡を合意し、譲渡日は当初2023年2月1日とされた。だが、これらの報道を受けて、労働組合、西武池袋本店が位置する豊島区、西武池袋本店の地権者である西武ホールディングスなどから懸念の声が上がリ、譲渡実行日は繰り返し延期された。

そごう・西武労働組合によれば、同労組はこれ

らの報道を受けてホールディングスに繰り返し団体交渉を申し入れた。だが、井阪社長と直接話し合う機会を持ってないまま、時間が過ぎていった⁵⁾。同労組は、セブン&アイ労連にも加盟しており、労連とホールディングス経営陣との労使協議の場でも、本件に関する情報共有を求めたが、的を射た回答を得られずにいた。そこで2023年7月、労働組合はストライキ権の確立にむけた組合員投票を実施した。その結果、投票総数3833票、賛成率93.9%と組合員からの高い支持を集めた。その後はスト権を後ろ盾にして、ホールディングスに事前協議や団体交渉を求めたものの、協議がまとまらないまま、株式売却に向けた準備が進展していった。最終的に組合は、2023年8月31日に、西武池袋本店にてストライキを行った。

ストライキの翌日、フォートレス・インベストメント・グループへ株式譲渡の完了が発表された。売却後、ヨドバシカメラの出店により池袋本店の売り場面積は半減することとなり、2024年の夏には、西武池袋本店が正社員以外のパート社員や契約社員ら400名を対象に退職する際の支援金を支給することが発表された⁶⁾。

Ⅱ そごう・西武労働組合とホールディングスの労使関係

1 自己紹介

首藤 まず簡単に自己紹介をお願いします。

寺岡 私は労働組合よりはむしろ現場のほうが長く、今32年勤務していますけど、21年は現場にいて、残りの11年ぐらいが組合専従者というキャリアです。現場実感を持ちながら、どう組合員の気持ちを会社側に伝えていくのがいいのかなという視点でずっと活動してきました。

そのなかでも、セブン傘下に入ってから縮小均衡の政策が非常に多かったので、どうやって雇用を守っていくのかという視点を重点に取り組んできました。今回、本当に雇用が守れるのかが1つのテーマになって、最終的に活動の出口がストライキになったという感じです。よろしくお願いします。

西嶋 高島屋労働組合の西嶋です。よろしくお

願いします。UAゼンセン流通部門で百貨店部会の部会長をさせていただいています。百貨店部会には、全国の百貨店労組が所属をしていまして、そのなかで、都心だけではなく地方も含め主要百貨店14労組が百貨店部会運営委員として1カ月に1回ほど集まって会議をしています。そのつながりのなかで、去年のストライキを含めた一連のそごう・西武労組への支援活動をさせていただきました。

2 ストライキに至る経緯

首藤 ストライキに至るまでの経緯を簡単に教えてください。

寺岡 そもそもこの労使交渉の入り口は、そごう・西武の売却報道が先行していましたので、その事実を知りたいというものでした。とりわけ、ホールディングス傘下の子会社だったので、情報が私たちにダイレクトに入ってこない。労働組合という立場でもそうですし、会社経営側という立場から見ても、親子関係のなかで情報統制がされていることがこれまでもあったので、しっかりと知りたいということが第1の気持ちとしてありました。

我々は労働組合なので、売却後の雇用が大丈夫なのかということが一番知りたかったわけですが、それ以前に株式売却に関する情報がない。井阪社長は「何も決まっていない」「話すことはない」って言うばかりで、「インサイダー取引に抵触する」とか、どれが本当の理由か分からないですが、話さないということが、僕らにとっては一番の障壁というか、交渉のテーブルに乗ってもらえないことが、一番つらかったです。

首藤 それまではホールディングスとの間で、どのような労使協議の体制があったのですか。

寺岡 我々は元々あったイトーヨーカ堂のグループ企業ではなく後から傘下になった会社なので、経営統合前のことは分からないのですが、とくに鈴木さん（鈴木敏文氏、2005～2016年セブン&アイ・ホールディングス会長）は、ある程度、労使関係とか労働組合に関して見識があり、労使対等な精神を持ちながら、お話をされていたと伺っていました。一方、井阪社長はどちらかというと、

企業内組合がない会社、組織で育ってきたということもあり、まず労使が話し合う土壌がなかったんです。

だから春闘（統一闘争）のときも、なかなか我々の意図なり思いを伝える場面がありませんでした。セブン&アイグループ労連としても労使協議ができる枠組みが必要だねということで、井阪社長が就任した翌年の春（2017年）に、我々の考えを伝える場面を持ちたいと申し出て、春の賃金交渉のタイミングで話し合う協議会を持ちました。そこからのスタートでした。

年1回は定例の協議をやりながら、もし何か火急的に話し合いをしなければならぬ場面があれば都度協議しましょうという取り決めというか、協約とかは結んでいないんですが、その枠組みのなかで、ホールディングスと各事業会社であるグループ労連傘下の代表組織が話す機会を、年に複数回持たれるようになりました。あとは社会的に旬なテーマを持って労使フォーラムなども開催してきました。ただ、我々が、事業会社労使で毎月定例のようにやっている経営協議会のような場は持っていないですし、是々非々で協議するような場面ではなく、どちらかという情報をもらう、もしくは伝えるというような枠組みの域を出ていなかったと思います。セブンプレミアムのようなグループ横断での取り組みは一部ありましたが常日頃からグループの一員として感じ取れるコミュニケーション機会は多くはなかった。組合としては、そこがやっぱり一番きつかったです。そこから不信感につながるわけですけども、それは以前から課題と認識していました。

西村 ホールディングスの労使協議では、具体的には何が話し合われていたのですか。

寺岡 そもそも春闘（統一闘争）のタイミングで定期的にやりましょうとして始まっていたので、たとえば、今年の春闘は連合が何%ベースアップで、UAゼンセンが何%ベースアップの方針を掲げています、我々は上部団体に加盟している組織なので、妥結権はゼンセンにあります、それを前提に、業績を鑑みるとこれぐらいベースアップを要求しようと思っています。ただし、交渉自体は事業会社労使が前提なので、ホールディ

ングスとしては「そういうことをベースに交渉する」ことを理解しておいてくださいね、みたいなことを、球を投げる形です。

ホールディングス側は、旬なものがあれば、今年度こういう計画があるよと言いますが、基本的には聞かない限りは特段話さないです。

首藤 今回のストライキに至る経緯のなかでホールディングスに不信感を抱いたのはいつ頃でしょうか。

寺岡 とにかく、出てくる新しい情報は全てメディアが先行していたんです。経営の専権事項として裏で知らない間に交渉が進むのは、いいとは言わないですけども、我々もこれは裏で動いている話だなということで済むわけですが、いずれもよくも悪くも表（メディア）に出てくるわけです。

しかもゴシップ的なことというより、割とリアルな真実に近い情報として、NHKだったり日経新聞だったり、確度の高い情報として定期的に報じてくる。そうすると、現場にいる社員からすると、お客様から、「池袋のお店って大丈夫なの」「クレジットカードや、商品券が使えなくなっちゃうんじゃないの」とか、さらに言えば時計や家具とかで「メンテナンスができなくなっちゃうんじゃないの」みたいなことを日頃から言われるわけです。直接経営から従業員が何も聞かされていないなかで、日々お客様に接していかなくちゃいけないので、フラストレーションが積み重なっていくことに、すごい憤りを感じました。そこが一番の課題だと認識しており、これをそごう・西武の経営側には毎月の交渉のなかで何度も伝えていました。

ただ、弊社経営陣は、その状況を理解するものの、自分たちがこの取引の主体じゃないため如何ともしがたいと思っていたようです。現場実態を聞いていながら親会社との間にも板挟みで困っている状況が垣間見れたように感じていました。さすがにそのままの状態では、半年が経過してきたので、我々としては、事業会社とだけでなく親会社であるホールディングスに対しても、直接的に協議を呼びかけていかざるをえなくなっていました。

首藤 ホールディングスとの協議で質問しても

十分な回答が得られなかったということですか。

寺岡 ホールディングスとの労使協議の場では、もちろん交渉の進捗状況について質問はしましたし、グループ労連会長も当然聞いてくれました。しかし、「このタイミングで話すことはない」などの回答で、それ以上の話はなかったんです。

鈴木 経営は意図的・戦略的にメディアにリークしていたのでしょうか。労組と対峙して直接コミュニケーションするという面倒・手間は避けて、メディアにリークすればみんなが知るところになるという意図だったのでしょうか。

寺岡 相手は認めてないのでそれを断定することはできませんけども、明らかにそうだろうということは記事内容からも垣間見えました。本気で我々と向き合う気があるのかなと思わざるをえませんでした。

最終的に私は個別に井阪社長と対峙したわけですが、そのなかでも、これ、社是⁷⁾にもあるわけですが、交渉当初から誠実な対応さえしていれば、組合員が理解、納得できることもあったと思います。というのは、我々は別に株式売却そのものを反対していたわけじゃなかったの、ホールディングスからグループ外へ出ることも別にいとわなかった。ただ、その具体的内容が分からなくて、雇用もどうなるか分からないし、ましてや、なりわいは百貨店であるにもかかわらず、売却先の実態がヨドバシさん、かつ買うのは土地建物のみということからすると、事業継続できるのかという不安感があるわけです。当初、井阪社長はそごう・西武の再成長のために行う売却でベストオーナーを探していると言っていたにもかかわらず、ふたを開ければ百貨店売上全国3位、入店客数世界1位の池袋本店を売却と聞けば誰だって成長させたいのはどの会社ですかと疑います。株式売却もコミュニケーション機会もスキームの問題で最初から誠実に向き合っていたのであれば、ストライキを経ずに解決できたことがあるのではないかというのは今でも思っています。

西村 井阪社長が、コンビニ事業と同じような感覚で各事業会社を見ていたのかなという印象も受けます。ご本人としては、実は誠実に対応して

いるおつもりだったのでは。

寺岡 それはよく言われることで、ご本人の性格は至って真面目です。愚直で、実直で、強い信念を持って経営されていると思います。だから「こんなに誠実に話しているのになんで理解できないんだ」と感じていた側面もあったのではと思います。この齟齬が生じた原因を考えているのですがコンビニ経営者として、これまで店舗オーナーさんと接しているんですね。つまり、無意識の感覚として従業員じゃなくて、接し方がおそらく対オーナーなんです。何か問題があるとオーナーと法廷闘争になることがあります。この場合、協議もされるのでしょうか、それよりは企業の顧問弁護士を通じて法律の解釈でどう解決していくかに対応してきたわけで、顧問弁護士と相談して、こう対処せよとか、これは法的に問題ないということに愚直に対処してこられた方だと思います。オーナーさんと労使協議などという枠組みはないでしょうから、私見ですけどそれを労働組合との労使関係にもあてはめてしまい、こじれてしまったのかもしれない。

僕は労使協議をやると、営業上の機密的な情報であったとしても、やはり社長と組合のトップで共有することもあります。これはこれから会議にかける案件だけでも、こういうことがあるから、ちょっと委員長だけでも理解しといてくれよ、みたいなことは、多分大なり小なり労使の信頼関係、相互理解のなかでありますよね。でも、そうしたことが全くなかったんです。

首藤 協議するために、組合はスト権を確立したわけですね。

寺岡 単純に協議を申し入れても全然駄目で、でも株式譲渡の交渉だけはどんどん前に進んでいく。振り返ると、2022年11月11日に株式譲渡契約がされて、その後株式譲渡契約の完了が「翌年の2月です」となったわけです。ただ、ここで決まるわけではなく、それが「3月です」となり、さらに「無期限です」となってきたわけです。僕らとしては、その間、全く膠着状態でホールディングスの動きが見えなくなってしまった。でも、株式譲渡交渉は確実に一歩ずつ進んでいる感じがしました。

これは我々も組合の顧問弁護士先生と話していくなかで、新たな手を打って流れを変えていくべきじゃないかという話が出て、幾つかの選択肢のなかで、実際にストするかしないかは別としても、スト権を確立するところまでやれば、組合としての意思をある程度伝えることができるんじゃないかと考えました。やるだけのことはやろうということでしたね。

このタイミングで高島屋労組西嶋さん含めて他労組の方々には弊組の活動を後押しする署名とかもホールディングスへ提出してもらっていたので、百貨店業界の横のつながりという意味ではスト権確立の前に1つ取り組みした後でした。

Ⅲ 労働組合間の連帯

1 そごう・西武労組と UA ゼンセン百貨店部会

西村 スト権を確立するには、上部団体である UA ゼンセンに事前通知をするのでしょうか。

寺岡 一般的にはゼンセンのストって、春闘（統一闘争）のタイミングで、賃金交渉に入る際にスト権を確立して交渉に入って、時間切れの場合は打つぞという流れがあるわけです。交渉前、スト権確立のタイミングが事前か事後かということ各単組別に集約しているんですけども、そもそも春闘、賃金闘争以外のタイミングでストをやるとかやらないという話は例外的だったと思うんです。

弊組の活動状況はグループ労連と一緒に随時共有していましたが、ゼンセンの指導をどのタイミングでどれぐらい行うのか含めて、ゼンセン内部でも実は明快な答えがあるわけではなくてケースバイケースだったりするようなんです。よって、ゼンセン本部に本格的に報告する前に、ある程度自主的な、文殊の知恵みたいな、非公式の特別委員会的ななかで対策会議とか対策ミーティングをしようという話が出て、そんな枠組みで情報共有していたんです。そのなかで、労使協議が手詰まりなので次の手を打ちたいと思っていますと話して、顧問弁護士先生とも相談して、もちろんゼンセンにも弁護士先生はいるわけですけども、

我々が抱えている弁護士団と話しながら、「スト権確立をして、もう一步活動レベルを踏み込んだほうがいいんじゃないか」って話が出ています、ということをお伝えしました。なので、本部に申請して、ゼンセンで委員会を立ち上げて、中央執行員会で議論して決議を採ってみたい手順は踏んでないです。

首藤 西嶋さんは百貨店部会長として、どう対応されたのですか。

西嶋 そもそもこの間そごう・西武労組さんの姿勢や活動には賛同していたので、スト権確立についても「そごう・西武労組の判断を尊重します」という受けとめ方で UA ゼンセンには返答しました。

2023 年 8 月にストライキがありましたが、その 1 年半前に「セブン&アイ・ホールディングスがそごう・西武の株式売却を検討」と報道されて以降、寺岡さんから百貨店部会のなかで継続的に情報共有はしていただいていた。そのなかでは、遅々として労使間の情報共有が進まないという話があり、そして 2022 年 11 月に株式譲渡契約が発表（売却時期は 2023 年 2 月 1 日）されました。その報道後 2023 年 1 月に、我々百貨店部会の 14 単組の組織代表者で、セブン&アイと、（売却先である）フォートレスの代表者に対して要請書を出したというのが、最初の具体的な動きです。

その後は、署名活動や、百貨店協会に対しても、この間の百貨店部会の動きを承知しておいてくれと要望書を出したりしました。最後は、ストライキの直前に、同じく 14 単組の代表者でセブン&アイの取締役と監査役に対して、誠実な労使協議の進展と労使双方の合意により結論を見出すことへの願いとともに、我々はそごう・西武労組の活動について今後も全面的に支持・支援する意見表明を出しました。これらのことから、そごう・西武労組のスト権確立に関しては、我々は当然のこととして賛同する形を継続することでした。

首藤 要請書の内容を具体的に教えて下さい。

西嶋 要請書の内容は 2 点あります。1 点目は、建設的な労使協議を行ううえで必要な情報開示及び事業継続と雇用維持に関する事業会社労使間の

協議・決定を尊重すること、2点目は、お取引先への誠実な対応や地域社会も含めたステークホルダーへの説明責任を果たしてくれということでした。これらを前提に、意見表明としては、さとう・西武労組の姿勢、活動を全面的に支援・支持することを表明したということですね。

寺岡 ステークホルダーは別に株主だけじゃないでしょうと。我々も含めていろんなステークホルダーがいるじゃないですか。平等に説明してくれ、意見を聞いてくれという内容です。当時、メディアにも取り上げられていたのでよくご存じだと思うんですけど、前豊島区区长さんとか商工会議所の方々も含めて、最初は西武ホールディングスもそうだったと思いますけども、やっぱりちょっとこの進め方はどうかというような反応だったので、そこに耳を傾けてほしいと要請していただきました。ただ有無を言わず売却反対みたいなことは多分、西嶋さんのところも言っていないし、我々も言っていないです。

西嶋 そうですね。

2 産業別組織・UA ゼンセンとの関係

首藤 UA ゼンセンの反応はどうでしたか。

寺岡 スト権確立にあたっては弊組組合規約に則って、中央代議員の直接無記名投票の過半数でスト権確立の発議後に全員投票をするんですね。規約では過半数の承認で確立することになっていますが、UA ゼンセンの認識としても、この行為自体が経営に対する圧力になるよねと。確立させるだけだったら50%以上、過半数でいいんだけど、労組としての経営に対する姿勢ということかというと、限りなく100%に近い、90%以上の承認を得ないと、スト権を確立してもむしろ逆に経営側にアドバンテージを与えちゃうことになるので「大丈夫か、その覚悟はあるのか」だとか、「本当にその道筋は見えているのか」ということは大分問われましたね。それが見えているんだしたらやったらいいんじゃないと言われました。

首藤 それは見えていたんですか。

寺岡 いや、正直見えてないです。ゼンセンの流通部門でいうと、いくつかの労組さんが毎年いわゆる春闘のタイミングでスト権を事前確立され

ているんですね。僕がその労組さんから聞いていた話だと、毎年やっているのだから、執行部側も組合員さんも結構慣れているのですが、それでも、賛成率は90%ぐらいだよと聞いていたんです。

で、限りなく100%賛成を目指せて言われたときに、我々も従業員の声は各支部の代表から聞いていて、とくに池袋は「絶対やるぞ」という感じだったんですけども、幾つかの支部のなかで、分かりやすかったのは、法人外商の支部ですが、ここは法人のお客さまと日々B to B、B to Cの商談をしているわけです。ストだの何だの我々が声を上げれば上げるほど、企業イメージにはよくないわけです。何か従業員と会社がもめているみたい。そうになると、「そういうところとの取引はできかねる」みたいに言われ始めていたんです。営業上差しつかえるようなことが、本当にそれがいいのかというようなことが渦巻いていたんです。

僕らとしても、まず過半数は取れるだろうけども、限りなく100%賛成って言われたら、正直分からないなというのはあったんです。だけでも、もう会社との協議が膠着状態だったので、我々としてはもう引くに引けないというか、次の手を打つしかなかったのだから、そうだとすると、限りなく賛成票を100%にするためにどうするかということで、僕がオルグで全国各地に入って集会を開いたんです。これまでの交渉経緯をまとめた簡単な動画もつくって集会の冒頭に見てもらおうともしました。それで93.9%という賛成票をいただきました。

それを報告すると、ゼンセンの委員会（非公式）メンバーも、ほんとにそれだけ取ったんかみたいな感じで、そこで初めてゼンセンも、こいつら本気でやる気かもという感じになったような記憶があります。

鈴木 ストをやるのがこんなに大変なのかという印象を受けます。ルール上は50%以上賛成を得たらスト権が確立するはずなのに、それだけでは不十分だって皆さん思っている。しかし、個々人の抱える利害や考え方が多様であることは当然であって、限りなく100%に近い同意を求めるといえるのは、現実的に不可能なのではないかと

感じます。そういう過剰に同意を求める考えが、ストライキのハードルを上げてしまっているのではないのでしょうか。

首藤 そうですね。全国を回れば、当然、ストは困るよ、みたいな声もあったと思うんですが、こちらが誠実に話をしていくことで、変わっていったということですか。

寺岡 潮目が変わっていったことを、肌感覚で感じていました。当時は大分お店も減っていましたが、それでも北は秋田から南は営業所を入ると博多まであるので、本社（東京）から遠くなると直接的な声って届いてないんです。誰かを介して少し聞いているだけとか、場合によっては全く真意が届いてないケースもありました。

みんなストライキって言うのと、「えっ」となるかもしれないですけど、もともと我々が主張しているのは、「雇用って大丈夫ですか、何でそれを教えてくれないんですか」ってことです。「それを聞きたいのは僕だけじゃなくて、みんなが本当にそう思っているんですよね？ それを単純に聞いただけです」、ということをストレートにその場で言うと、あ、単純にそれだけのことなんだ、とみんなが理解してくれて、だったら、それは声を上げようと、みんなの態度が変わっていきました。そこは僕が話をする前と後での違いをすごい感じたので、逆に言うとオルグって大事なようになって僕自身があらためて感じたのもそこでしたね。

西村 非常に高い数字を見せた結果、ゼンセンに対してもストを実施するかもしれないというメッセージが伝わった部分があると思うのですが、その後にゼンセンとの関係性とかやりとりの内容は変わっていききましたか。

寺岡 このタイミングでは、恐らくそうは言ってもまだストはやらないだろうという認識だったと思うんですね。当然私も前向きではなかったこともあります。なので、仮に本気でやるとなれば、ゼンセンがちゃんと対策委員会を立ち上げて、本部で決議取って、本部が指揮指導します、とそこで明言されています。

だからある種ゼンセンは、本当にストを打つとなれば正式に対応するつもりも少なからず想定は

あったとは思いますが、その後、団体交渉に入っていきます。当初は団体交渉も我々の労使だけだったんですが、林社長（林拓二氏、2016～2023年そごう・西武社長）の一方的な解任や取締役の追加選任などと合わせてスト権確立後はホールディングスが入ってくることになりました。雇用の使用者性は認めなかったものの、ついに交渉のステージに乗ってもらえたので我々ももう一段対応のステージを上げたいと思い、ゼンセンの流通部門にも、オブザーバー（立会人）として入ってほしいと依頼して、セブン&アイ労連と一緒に入ってもらったんです。

そのうえで継続的に団体交渉も行ったのですが、それでもなかなか事態が好転しない状況が続きました。ホールディングスの主張と私たちが感じている矛盾点の溝は全く埋まらなかったんです。さらに交渉中にあらためて過半数を上回る取締役の追加選任やメディアの情報先行が度重なりました。無期限と言っていた株式譲渡完了日がいきなり報道ベースで8月末になり、弊社の取締役会決議も実行する説明を受けていたのに、株主である井阪社長が決議を経なくてもいいように変えてしまった。こんな不誠実な対応をそごう・西武の組合だけではなくて会社にも行っていたのに、井阪社長は雇用は絶対守るという話はしている。やりたくはないけどもこんな理解不能なことを協議中に続けられれば組合員への役割期待、説明責任においてもストライキを打たざるをえない状況に追い込まれていきました。だけでも本来一番力を発揮してほしいこの局面迎いから、ゼンセンの話しぶりが変化し、静観するようになり始めました。

首藤 寺岡委員長は、ホールディングスへの不信感を強めていった時期に、ゼンセンはそう感じていなかった、ということでしょうか。

寺岡 親会社の団体交渉への参加や井阪社長が雇用を守ると言ったことからゼンセンの出番はなくなったと言ってました。ひょっとしたらこいつら本当にやるかもしれないってなり始めたので、どうやったらこれはストライキを回避しながら丸く収まるのかというような目線に変わってきたんでしょうね。団体交渉にも立ち会わない方がお互

いの為ということで以後は立ち合いは控えてもらいました。

鈴木 当初 UA ゼンセンは支援すると言われてたけれども、それは最初から「支援するというポーズ」にすぎなかったということなのでしょう。

寺岡 当時はそんなことまで考えている時間も余裕もなかったですが、結果的に、今から思えばそうだったかもしれないです。別に期待していたわけでもないですが僕から言わせれば、いや、だって、あなたたちもしものときは指揮するって言ったじゃないですかって話ですけど。

西嶋 私はこの件に対して UA ゼンセンの見解を求めました。要は、今の経緯のとおり、スト権確立のときはゼンセンは前面に出ると言っていたのに、最後はストを支持しないに変わっていたので、その理由を聞きました。まず1つは、先ほど寺岡さんからありましたが、スト権を確立した以降、団体交渉が開かれ、そこに井阪社長が出席され、「百貨店事業は継続する」「雇用は守る」という言質が取れた以上、ここからは株式譲渡そのものの是非に対してのストライキになってしまう、つまり経営権の範疇に組合が介入することからストの大義がもうなくなったんじゃないかということです。

もう1つは、西武池袋本店でストライキをしたときに、UA ゼンセンのなかには、製造産業部門があり、そこには百貨店のお取引先の労組があることや、同じ流通部門内にも今回のスキームに関連するセブン&アイ労連やヨドバシカメラの労組も所属しているということに対する、いわゆる組織内の利害調整ができないということから UA ゼンセンとして指令を出せないということの2点だったんです。

寺岡 井阪社長は、当初から雇用は守りますよと言っているんです。そのコメントは何度も聞いていますが、我々は、ほとんど何も聞かされていないので、それだけじゃ分からないから、どう雇用を守るつもりなんですか、具体的に言ってくださいということを問うていたわけです。なぜなら、我々は、組合員に対して説明責任がありますので、組合員から「私たちの雇用大丈夫です

か」って言われたとき、我々は「井阪社長が大丈夫だって言っているから大丈夫」と具体的対応策を言わずして無責任なことは言えないわけです。

なので、具体的な事象として言ってくださいということを言っていたわけです。その状況から全く変わっていないにもかかわらず、ゼンセンがその言質が取れたということを理由に我々の大義がなくなったと言うのであれば、「その解釈には同意できません。我々の主張は依然通ってないという理解です」、という話をさせてもらいました。

首藤 もう1つ理由に挙げられた他労組との調整は、どう考えていますか。たとえばごろう・西武の雇用を守ると、ヨドバシの雇用が減るのであれば、当然調整が必要となりますが、今回はそういう話ではありません。

寺岡 全くないですね。そうだとすればちゃんと配慮しますし、ホールディングスにはお取引先さまの従業員の対応はどう考えているのかと問うたぐらいです。ごろう・西武労使の問題だと仮に言うのであれば、じゃあ、百貨店という業態でいうと、大部分、9割以上がお取引先さんとの協業で成り立っている業界なわけです。ということは、仮にも高島屋労組さんが今回同じようなことでストですと言ったら、そこも利益相反があるからゼンセンからのスト指令は無理ですと言うのですかと。

とくに協業することが色濃く出ている業界だと思えるのですが、それをいろんな取引先が絡んでいるということを理由にしたら、多分、何も統一行動ができなくて、ひいては上部団体に加盟している意味がなくなってしまいます。

首藤 さまざまな関係者が絡んでいるからこそ、みんなで連帯して一緒に声を上げようではなくて、関係者に迷惑かけないようにしないといけないという姿勢では、労働運動をつくっていくことが難しいように思います。

西嶋 そうです。企業間・労組間で利害が関係する事実はあると思います。ただ、組合なので一番大事にしなければならないのは、そのなかでも一番困っている労組や組合員がどこなのかを考えることでしょう。上部団体として一番寄り添うべきは一番困っているところだろうと。今回、それ

がどこなんですかという、そごう・西武労組さんなんだろうと思って意見をしました。このことは、UA ゼンセン本部に対し公の場にも追求しました。

首藤 それに対しての反応は。

西嶋 ストライキ後の UA ゼンセン定期大会で意見した際には会長より「一番困っているのは誰かという視点での行動力が足りなかった」という発言がありました。

また、その大会前の会議では、この間の我々の疑問や不満をすべて伝え、大会の会長挨拶でもしっかり触れてください、弁明すべきはしてくださいという話をしました。会長挨拶では「UA ゼンセン大会前の記者会見での発言のミスリード」や「何のための UA ゼンセン（上部団体）なのかという指摘への検証と対応」について言及されました。

首藤 ストライキ前と後で、姿勢が変化したということですか。

西嶋 そうですね、ストライキ前は、そうした話はありませんでした。潮目が若干変わったなと思った理由として、今回のストライキが、ゼンセンが思う以上に社会から好意的に受けとめられたことが大きく影響したのではないのでしょうか。

その世論の流れを UA ゼンセンは利用しようとしたんだと思います。スト後の上述の記者会見でも、会長は「ストは賃上げ交渉の1つの戦術として増えてくるのではないか」と発言されるなど、今回のそごう・西武労組のストライキを、自分たちの組織にとってプラスに働くように語られました。我々としては「雇用に関するストでさえ前面に出てこない UA ゼンセンが賃上げのストをできるのか」などの疑問や怒りとともに本部の大会や流通部門の委員会で発言したということです。

首藤 UA ゼンセンとしては、やはり労使対立は避けたいという気持ちがあったのでしょうか。

寺岡 私見ですが正面衝突は明らかに避けていると思います。

西嶋 私はそういう風土が組織のなかに蔓延していると思いました。

西村 自組織の内ですから、ヨドバシの労組に

ゼンセンの本部から理解を求めるなど、複合産別のメリットを生かせるチャンスだったように思うのですが、それは難しいことだったのでしょうか。

寺岡 UA ゼンセンが、産別組織として大きすぎる故に、かじ取りが難しいなどさまざまな要素があるかもしれませんが、1つ思うのは、流通部門のなかに、百貨店部会のように家電関連の部会があり、売上大手さんの労組はおおよそ入っていますが、実はヨドバシさんはその部会ではなく、専門店部会という別の部会に入っています。いわゆる業種というより、雑貨店、衣料品店などの専門店が集まっているところの部会で、更に厳密にいうとその専門店各単組が集まって結成している連合会に所属されています。組合員数で言えばその中核組織だと思います。なので、誤解を恐れずに言うと、ヨドバシさんの労使関係がこじれて、ゼンセンから離脱するような話に発展すれば、専門店連合会の組織人員構成が大きく変わるような組織規模なんです。ヨドバシさんのゼンセン加盟って、どっちかというところある種会社が大きくなっていくなかでの対策というか、相当苦労して加盟に至った経緯も伺っていますのでそのような生い立ちも少なからず影響していたのかもしれない。

首藤 日本の労働組合の組織化では、「会社オルグ」と呼ばれる手法がありますよね。労働組合は、本来、労働者の自主的な結社ですから、オルグは労働者を対象に行われますが、ただ、会社側が組合の立ち上げを拒むなかでは組合づくりも容易ではないですし、組合ができた後の労使関係が不安定になりがちで、それを従業員自身も望まない場合が多くある。そのため、オルグを会社に対しても行う、つまり会社に労働組合の必要性を説明し、理解してもらいながら、組合結成を進める組織化も行われてきました。会社オルグによって結成された労働組合でも、活発に組合活動をしているところもあります。

ただ、こういう局面で、そうした結成のあり方がアキレス腱になってくる可能性がある、という指摘もあります。日々の組合活動はできるかもしれないけど、何かあったときに闘う底力を持てな

い、労働者との連帯よりも会社のほうを向いてしまうのは、もしかするとそこに起因しているのかもしれない、という見方です。

寺岡 私自身も勉強不足だったのですが、今回の一連の活動を通じて交友関係が劇的に広がりました。メディアのベテラン記者、顧問の先生以外の弁護士先生、コンサルティング会社役員、大学教授などの有識者の方々などです。そこで言われたのは「ある種予想されていた結果になったと思ったほうがいいよ」ということでした。なるほどと思って。確かにそういう組織の立ち上げ方なのであれば、最終局面になると合点がいきます。あとは私も含めて人間って弱い生き物で、追い込まれると本性というか自己防衛本能が現れます。よく言う手のひら返しではないですけども自己犠牲なんて中々できることではありません。この1年半、人間不信になるぐらい嫌というほど見せつけられました。一人一人はいい人で、助け合いの精神で行動しようと思っていても、それがいざ組織の体裁になると、やっぱり守るところが変化してしまうんですね。自分の立ち位置を守るほうに力点が行っちゃうので、連携するのが難しい。私も含めてみんな人間のすることだからしょうがないと思います。だからこれが見え隠れしたときに、もう僕は、自単組のことは一旦抜き（勿論しっかり自己解決する前提で）にして自らの責任において一緒に行動してくれた人を信じるしかない、頼るのは百貨店部会の皆さんだとなったんですよ。西嶋さんにも冷静に考えてくださいってお願いしたのですが、各組織の委員長は相当悩まれたと思います。でも誰ひとり抜けることなく最後まで一緒に行動してくれました。

鈴木 お話を伺っていると、日本の労働組合が企業別組合であることの限界が現れているように感じました。企業別組合なので、自分たちだけで自社の経営層に対峙しようとする、どうしても立場が弱い。しかしそこで同業他社が連帯を示してくれたことが、企業別組合という壁を超える可能性を見せてくれたということで、それは本当に希望だと感じました。今回のような状況で会社のなかに足場が築けないときに、企業という単位を超えて連帯していくというあるべき姿が一部実現

したところが、素晴らしいと感じました。

寺岡 そうですね。確かに同業他社は、ふだんやっている業務も一緒だし、ふだんから定期的におつきあいもある近い関係なので、これ本当にありがたかったんです。頭が上がりません。でも、もう1つ思ったのは、実はそれだけじゃなくて、複合産別で違う業種業態の組織は、利益相反だってゼンセンの上層部は言うのですが、本当の単組単位で見たときには応援してくれている人が大勢いました。直前に僕のところに電話がかかってきたり、ゼンセンの都道府県支部に電話をかけて、そごう・西武労組に連帯しなくていいのかということを書いてくれたり、陣中見舞いや、デモに入ってくれたりしている組織人がいっぱいあったのです。これを規律違反だっていう人もいましたが、本部が言っていることと各産別や組合がやっていること、現場で起こっていることのギャップが結構あって。実態は別にこれ、百貨店業界だけの狭い話じゃなかったのです。

西嶋 さきほど申し上げた要請活動や署名活動も全部、私は百貨店部会の部会長の名前で出していたんですね。この間ずっとその肩書でやってきたんですが、最後の最後に、UAゼンセンが指令を出さないということで、私にも「その肩書は使えない」と言われました。私自身、百貨店部会長ではなく、高島屋労組委員長の肩書でやることに抵抗は一切ありません。ただ、これまでずっとUAゼンセンの冠を出してやってきたのに、この段階に来てその冠が外れるということは、会社側（セブン&アイ）からは、労組の力が弱くなっているんじゃないかと見られますよと、UAゼンセンにも伝えました。それでも我々は、スト直前の局面でそごう・西武労組や寺岡委員長を絶対に孤立させない一心でやろうと仲間を募りました。

首藤 そこで肩書を変えたわけですか。

西嶋 そうです。明確に「使えない」と言われましたし、スト当日のデモ行進にも参加しないほうがいいんじゃないですかとも言われました。私自身、上部団体に属する身として、そもそもUAゼンセンに助けてもらおうとは思っていません。ただ、今回は足を引っ張られたような思いがありました。「誰のための、何のための、上部団体

UA ゼンセンなのか」という思いとともに、有事にこそ組織の本当の姿が見える、UA ゼンセンに対する不信感さえ抱くこととなりました。

寺岡 ストの前日に僕は、「あしたストをやります」って報告に行ったときに、「デモやめたほうがいいんじゃない?」と言われて、さすがにあれば堪えましたね。

西村 ゼンセンの立場では、恐らくこれほどまでに地域とかコミュニティに支持される運動になるとは思ってなかったということですか。

寺岡 事件・事故に発展すればそれは大変なことでリスクヘッジをすること自体は否定しません。でも恐らく当日の異常なほどまでの熱気や地域の皆さんの温かい声援、比較的好意的な報道などの結果は想定していなかったと思います。僕らも当然してなかったですけどね。

首藤 百貨店部会の単組は、もともと JSD（日本サービス・流通労働組合連合）という別の産別でしたが、2012年に当時の UI ゼンセン同盟と統合した経緯があります。組織が別だったために、そもそも運動論に違いがあった可能性もありますか。

西嶋 どうでしょう。一概にそれが全てとは言いませんが、今回のこのストライキの話だけではありませんが、そういう見られ方は常々ありました。ただ、我々旧 JSD からすると、UA ゼンセン結成以降、会費、闘争、政治など、それまでの運動論の違いを埋めるべく取り組んできたつもりです。UA ゼンセンの組織員数は180万人を超え、巨大化しています。ただ、組織が大きくなろうと、大義が何であろうと、元々は別組織であろうと、私利私欲を抜きに「人としての気持ちが伝わる活動」、組合活動の原点と言える「弱きに寄り添い、守る精神」は絶対に忘れてはならないと思います。

寺岡 そういう意味でいうと、当時の組織は若干ねじれていて、旧 UI ゼンセン同盟のイトーヨーカ堂労組とそのグループ労組、旧 JSD の弊組が同じセブン&アイグループ労連傘下にいたので、生い立ちからすれば結構ねじれていたと思います。ただ、考え方の違いはあれど、同じ親会社に向けてよく勉強させてもらった実感はありますし、一言では言い表せない気がします。

IV ストライキを通じて得たこと

1 なぜ世論を味方につけられたのか

首藤 世論を味方につけることができた理由はどこにあると考えていますか。

寺岡 いろんなものが複合的に絡んでいると思っています。意識していたか、していなかったかということかというと、意識はもちろんしていました。というのは、そもそもそごう・西武労使の問題ではあったわけですが、株式譲渡の主体者は親会社だったので普段通り、型通りの労使協議では手に負えないという認識のなかで、世論を味方につけて風向きを変えないと太刀打ちできない、それぐらい巨大な相手だということだったので、ある程度それを意識して途中から活動していました。

このストの手前でゴールデンウィーク前の4月中旬に5日間、場所の関係で時間にすればわずか15時間ほどでしたが「西武池袋本店を残そう」という街頭署名をしてお客様の声を直接聞いたりしました。そこでびっくりしたのが署名数が1万4484筆にもなり、とくに告知もしていなかったのにニュースを見てわざわざ場所を探してお客様が署名してくれるんです。そして何か一言でも労いや思い出話をして帰られる。地域の方々には今回我々の活動が好意的に受けとめられているというのをその時点で感じ取りました。だからストライキの打ち方もその声に応えるようなやり方や打ち出し方をしなきゃいけないと考えていました。

もう1つ違う視点で言うと、我々はここ数年お店を断腸の想いでいろいろ閉めてきたんですけども、このときとの圧倒的な違いは、言葉が適切かどうか分からないですが、売上げが減ってきて廃れてきているなかでやむなく店舗を閉めるのと、少なくとも百貨店業界全体で売上高3位で、世界で類を見ない年間7000万人もの人が入店しているお店を無理やり売却するみたいな局面の違いは相当あるなと思っていて。売れてないイコールお客様に支持されてないのだとすると、それなりに支持されているお店を全く逆の店舗にしようとしているわけで、かつ協業する相手も、別にヨドバ

シさんが悪いとは思いませんが、ビックカメラさんやヤマダさんや、要するに、家電の品ぞろえが駅前に飽和しているなかに更に導入しようとしているそのギャップが結構地域のお客様の背中を押しているような気がしてしまって、その違いも結構あったかなという気がします。

西村 ストライキをもう少し早く打つことは考えなかったのでしょうか。たとえば、譲渡がほぼ決まる、次の日に決まってしまうみたいなきよりも、もうちょっと早く打てれば、これだけやっぱり社会的に支援が集まった行動だったので、何かもしかしたらもっと違う対応を引き出せる可能性もあったんじゃないか、と素人考えでは思ってしまう。もちろんすごくいろいろなことを悩まれて、やむにやまれぬ決断として8月31日の実施に至ったということは分かるのですが。

寺岡 8月31日実施が適切だったのかどうかは、正直、分かりません。ただ、争議権は労働者の権利なので、やるのであれば思い切って打てばいいと思いますが、でも、多くの関係者を巻き込むことや資金的なことも踏まえると乱発できないので。抜くか抜かないかのぎりぎりのタイミングが一番経営側に効くわけですね。しかも2回も3回も打てないし、ましてや1カ月連続で打つわけにもできないので、ここぞというときにしか実施ボタンを押せないということからすると、もちろん早めにやったほうがよかったんじゃないかという意見もあると思うのですが、可能な限り打たずして終わるということが小売業でのれんの信頼につながりますし、百貨店を生業としている我々としては一番望ましかったかなと思っています。

西村 話し合いが継続しているなかでは難しい。

寺岡 これは労働協約上も、平和義務の条項があって基本的には労使協議も最終やり尽くした結果、打つ手がなくなって初めて打てるわけで、場合によっては労働委員会への斡旋、調停を求めることもあるわけです。それらを労使で相互確認せずに交渉中に打つというのは、基本的にはご法度です。

鈴木 ご著書を読んでいて、ストをやるのは1日でもこんなに大変だということが印象的でし

た。しかし、ストライキというのは本来、生産ラインを止める、会社のオペレーションを止めて経営の安定をおびやかすことで、労働者の交渉力とするものですね。その観点からは、たった1日のストライキですと、経営への実質的な打撃はなく、どうしても象徴的な意味合いが大きいかと思います。それでもストを2日以上に拡大することは、難しいというお考えですか。

寺岡 これは組合員とも度々議論したんですけど、これもまた通常のストと違ってねじれているのは、普通は相手が自分の会社なので、自社の商品がつくれない、顧客に対するダメージがあるというのは、直接的な圧力となるわけですけども、私たちがストを打ってもたとえばグループ企業のセブン-イレブンは営業をやめるわけではないですね、うちの店舗を閉めても。組合員から見ると、何で私たちのお客様に対してサービスを止めなきゃいけないんですかと。今回の交渉の相手は親会社セブンでしょう。セブン-イレブンに対して不買運動するとかだったら分かりますよという話はよく出たのです。ただ、それは労使関係がないので、そこにはストを打てないわけですね。そういう意味では、直接的な労使関係というか労使協議する相手でないといけないという、ホールディングス傘下の一事業会社の難しさでもあるなというのを今回感じました。

首藤 グループ労連をつくっていたヨーカ堂の労組とか、労連内の労組との関係性はどうか。

寺岡 この先イトーヨーカ堂がどうなるのかわかりませんが、もともとイトーヨーカ堂グループ労連と言われていた時代と、我々が後から経営統合してくつitted今の労連というのは、企業文化とか組織風土とかやっぱり扱われ方も含めて若干温度差はあるんじゃないかなと思います。全く何もしてくれなかったとは思ってないです。思ってないですけども、やっぱり連携の仕方については難しさがあったかなと思いますね。

鈴木 そうしますと今回の件では、ホールディングスに圧力をかけるというのは、どんな手段を使っても難しかったということなののでしょうか。今回のM&Aのデールの構造上、ストライキ

という手段すら意味を持ちえないケースだったということでしょうか。

寺岡 雇用の使用者性がないというのも、弁護士さんの考え方にも相違があって、いやそうは言っても実質的に支配しているよと言う先生もおられるので、そういうところからして、今の状況からすると、一定程度の限界もあるのかなという気はします。ただ、常に頭にあったのはグループがコンビニに資源を集中する以上、私たちの後も同様の選択と集中は続くでしょうから一番手として労働組合、従業員がないがしろにされるような売却は絶対許してはいけないという信念は間違いなくありました。

西嶋 今回のストライキを受けて、先ほども話しましたがその翌月にあった UA ゼンセン本部の定期大会で百貨店の各労組がそれぞれの自治のもと発言をしましたが、私の単組からは、2つの要望を出しました。

1つは、先ほどの組織内の利害調整の問題。それは、今回のストライキだけじゃなくて、日常的なことでも起きているわけです。たとえばレジ袋削減の問題も、UA ゼンセン内にはレジ袋をつくる企業と使う企業があり、利益相反するなど、政策に関しても同様のことが起きています。今回のことは、結果的に、UA ゼンセン組織の論理や都合で、加盟単組が割を食ったと僕は受けとめています。複合産別である UA ゼンセンが多様性ある組織として今後も運動し続けるのであれば、組織のガバナンスをどうするのか。

もう1つは、近年急速に増加している持株会社制において、親会社の意向が強く働き、会社の統廃合、M&A が拡大するなかで、上部団体が事業会社労使だけではなく、親会社にどう関与しているのか、産別の役割として何ができるのか、そういった労使関係についての課題です。

この2点に関しては、もう終わってしまったこととはいえ、教訓としてしっかり検証と対策をしてくれと要望を出し、今もゼンセン内で議論されていると聞いています。

寺岡 時代が変わってきているなかで、法整備や解釈も含めて、見直していくことが必要かもしれません。昔はあんまり想定していなかったよう

な業界をまたいでいるような M&A や敵対的買収も活況になってきているなかで、どちらかというと、会社から見たときの法律の整備は進んでいるのかもしれないですが、労働者保護の観点で見たときの法の整備ってあんまり時代に追いついてないような気がします。そう考えたときに、今回のこの事案も含めて、何かそういう機運が高まってくればいいかなと思っています。

西村 労働者保護の法令の法整備というと、たとえばどういうことがありますか。

寺岡 これは本当にそういうことができるのかどうかというのは別として、ストが打てる対象も、今だと、いわゆる労働協約上の労使関係のあるところしか打てないわけですね。団体交渉もそうですよね。だから、そういうところの視点も含めて、何かもう少し解釈できないのかなと思います。

鈴木 なるほど。持株会社が解禁されて以降、会社のあり方やいわゆるコーポレートガバナンスは大きく変化したのに、労働法とくに労使関係法がそれに対応してアップデートされているのかという問題があるのかもしれませんが。

西村 今回の背景には、労使間の信頼に基づいて事前協議がきちんと尽くされなかったことがあると思いますが、諸外国では、そういうのを法律で整備しているところもあります。組合に対して重要な変更が伴うようなことをする場合はきちんと情報を提供しなさいとか、ボードメンバーに組合の委員長が参加しなさいといったものがありますよね。そうであれば、ボードメンバーだったら資料ももえられるので分かりますし、情報提供義務があれば、「それ法律で決まっていますから」と組合も行動できます。

現状の日本だと、労使の信頼ベースに頼っていますが、今後も信頼ベースでいいのか、それとも、事業譲渡や M&A など変化が激しいなかで、日本としても法整備などで強制力を利かせていくことが必要なのか、率直なご意見を聞かせてください。

寺岡 実はそこって当初のやりとりのなかで核心的な部分でもあるのですが、何で事前協議って言っているかということ、労働協約のなかに入って

いるわけです。要するに、会社の売却を説明事項とするのか、協議事項とするのか。これは単純な株式売却だけであれば、資本政策の違いとなりこれは経営の専権事項なので、説明事項かと思えます。ただし、会社を売却することによって雇用の問題が発生するのであれば、これは協議事項だという立てつけになっているんです。まさに、その文言をどう解釈するかという話で相当議論したわけです。経営側の立場で言うと、いやいや、会社を売却するけども、雇用は維持もするし、事業も継続するのだから、これは説明事項なんだと。我々は、旗艦店の池袋本店の土地、建物を売るといふこんな大型案件で、大半の売場がなくなるのに雇用が変わらないわけがないでしょう、だから協議事項なんだ、という押し問答が相当あったわけですね。

これを法整備が足る、足りないとか、文言がどうだと言いだめると、協約の書き方、とらえ方の問題になってくるので、ちょっと難しいかと思えます。我々も現状の労働協約が正解だとは思っていないので、ほかの労組さんなり企業労使がどう書いているかということも当然勉強しなきゃいけないと思うのですが結局、大手の弁護士事務所が経営側の顧問につくので、表現が難しいですが、いくら法整備をやったところで解釈でごまかされちゃうという懸念が僕はどうしても拭えないんです。裁判にも立ち会ってみて勉強になりました。そういう意味では、おっしゃるような信頼関係とか人間関係とか誠実に、という点も重要です。それは、どこまで行ってもついて回りますし、極めて日本的な労使関係ですが、根っこの部分ではそれが大事になっちゃうのかなという気がします。まして今回の親会社はそれが社系になっていましたから。

2 ストライキの効果

首藤 今回のストライキの効果をどうとらえていますか。

寺岡 結果だけ見れば、株式譲渡契約を変えられなかったのが、効果もくそもない言えばそれまでなんですけど、目に見えないところでの効果というか効能というのはありました。組織的には、

少なくともここ数年は、コロナ禍ということもあって、組合員同士が面と向かって対話する場面がなかったんです。そういうなかで、結果的にスト権確立に向けたオルグを通じて組合員みんなと直接対話し、かつデモ行進もできました。デモは、我々が参加してくれと言うよりは、皆さんが主体的に集まってくれた。想定では50名程度だったのですが、それが、想定を超えた300名以上という人数になったということなので、みんなが声を出して、それがワンボイスになって世の中を動かしたということの体験、体感をみんなが受けたということの効果はすごく大きかった。それは組合活動だけじゃなくて、今後稼ぎ頭の池袋本店がほほない状況で会社を再建していくなかでも、自分たちも声を上げれば届くということを感じられたのはよかったかなと思います。

あとは、9月1日を境に親会社が替わったわけですけども、新オーナーも、本音はどう思っているか分かりませんが、嫌でも我々の声に耳を貸さないわけにはいかないという対応というか素振りというか、それは見え隠れしますよね。これは目に見えない効果というか、今後、むしろここから先のほうがいろいろあると考えれば、目の前の対峙している相手だけじゃなくて、今後の対応にも影響する。それは結果が出ていなくても、我々が1つ態度を示したという、行動に出たということだけをとらえていうと、その効果は今のところはあるんじゃないかという気はしています。

西村 もともと目的が雇用の維持と事業の継続だったと思うんですけども、新オーナーとの協議のなかでもストの影響はありますか。

寺岡 最初の協議の場面で、別に株式売却譲渡が終わったからといって、雇用の維持とか事業継続を我々がこれから言わないというか、「これで終わりということじゃないです」とは言いました。これからいろいろ事業を再編していけば、むしろそれが具体化していくわけで、「ずっと見ていきたいと思っていますよ」という話をしました。それは「そのとおりだ」と、「守ると言った以上は、それはちゃんと守るよ」と冒頭で言っていたけど、その発言は定期的におっしゃっているんですね。守ると言った以上は、従業員が希望し

ている限りは雇用を守ること自体は変わっていないよと繰り返しおっしゃるわけです。そういうセリフが定期的に出てくるということは、意識をされているんでしょうし、分からないことがあって「この件を聞きたい」とアポイントを入れたら絶対断らず、必ず会ってくれますし、回答されますね。

鈴木 日本は「声を上げる」ということが難しい社会、そういう人を見る機会が少ない社会だと思います。今回、多くの人が「声を上げる」という経験をしたことは、労働の世界、労働者にとってはもちろん貴重な経験になったと思いますが、それだけにとどまらず、たとえば子どもたちにとっても「声を上げる」人を身近に見るということには大きな意味があったように思います。子どもたちだって、学校で声を上げたって良いわけですから。

寺岡 ありがとうございます。ものすごく俯瞰してとらえると、そこはあるなと思っていて、これはたまたまうちの企業文化というか風土かもしれませんが、官僚的というか、親会社から言われたことに従うというような仕事の仕方が中心で、セブン傘下の時代は現場から声を上げることは少なかったと思います。それは現経営陣にも指摘されています。

昔は違ったのかもしれませんがね。旧セブングループの文化というか企業体質は、好きなことをやって面白くやって文化をつくるというのが、あったのかもしれませんが、セブン&アイ傘下に入って、強力なトップダウンのもと、自分が何か言うよりは従っているほうが楽だという文化が蔓延していたような気がします。

それはよくも悪くも労働組合も、会社の映し鏡だとすると同様かもしれません。今回、百貨店部会のなかでも、「もう1回労働運動見直そうね」とか、「みんなで声を上げていこうね」、みたいなきっかけづくりになったのであれば、よかったかなと思います。

首藤 今回のストをきっかけに、他労組でも何かあったときには闘うんだという意識は広がったのでしょうか。

西嶋 間違いなく広がってはいると思います。

今回の経験は、労働組合活動の原点を振り返らせてもらったような気がしています。私は入社後専従・非専従の期間を含め約24年組合活動をしています。ただ、ストライキなんて全く別世界のものと思っていましたし、とくに百貨店でストをやるなんて、考えてもいなかった。今回1年半ほど寺岡さんにさまざまな情報を提供いただき、さまざまな取り組みと一緒にさせていただいて、意思や思いだけではなく、実際に行動を起こすことの重要性みたいなもの、とくにそれが、労働組合として労働者の気持ちを代弁してそれを武器に闘うという、いわゆる労働組合の本質的な部分をあらためて学びました。

結果が変えられなかったというのは、一緒に行動してきた仲間としては非常に悔しい思いがありますけれども、対UAゼンセンの課題を含めて、さまざまな気づきが得られたこともあり、目に見えない、いわゆる副次的な効果はすごくあったと受けとめています。

首藤 今回のことをきっかけに、日本でも今後ストライキが増えていく、という見方もありますけど、どうでしょう。

西嶋 副次的な効果はあったかもしれませんが、やはり本質を見ると、ストをしても変えようとした結論は変えられなかったわけです。ただそれは、ホールディングス内の労使関係の問題とか、そもそもの経営者の資質の問題などいろんな問題が絡みあっていることなので、これが正解のパッケージだということは難しいと思うんです。そもそも百貨店はストライキをやるべきじゃないというのは、寺岡さんがスト当日にもおっしゃっていたとおりで、私もそう思います。そういう意味でいうと、ストというものを実際に決行することで何か労使関係上に有利に立つというようなことは、個人的には増えていかないと思っています。抜かない刀という意味での武器としては有効かもしれませんが、それは業種や労使関係にもよると思いますが、抜いてしまったことで、いいことばかりではなく、多分マイナスもあると思います。そのバランスからいうと、現実的な話ストが増えていく機運にはなりづらいとは思っています。

寺岡 いろんな意味で、手続上も複雑ですし、組織体力も使うので、いきなりストが打てればひょっとしたら広がるかもしれないですけども、打つ前にスト権を確立しなきゃいけないとか、全員投票やらなきゃいけないとか、仮にもストを打つとなると、資金も蓄えておかなきゃとかってなります。割と新しい考え方の組織は、もうストは非現実的だからって罷業資金を取り崩し違う活用をしている認識もあります。そうすると、そこのある方も含めて今ふうにクラウドファンディングで集めるのかとか、いや、同じ業種で出し合うのかとか、そういう仕組み、まわりの状況も変えていかないと、今のパッケージでスト実施を増やそうと思うと厳しいかなと思います。

首藤 今回は、やむをえずストを打ちましたが、そうではなく、賃上げなどを含め、要求を飲ませるためにストを打っていくというのは、組合の現場から見て現実的ですか。

寺岡 いや、多分そうはならないと思いますね、恐らく。

西嶋 私もならないと思いますね。労使関係が良好な関係であれば、刀を抜かない方がいいんでしょうけど、今回のホールディングス経営のように相手によっては違う場合もあると思います。また、協調的労使関係とよく言いますが、実際本当にそうなのか、という疑問もあります。組合も何か自分たちが都合のいいように事なかれで思っているだけで、実際は労使関係が会社主導で行われていることも多分にあるのに、自分たちは協調的労使関係のなかで「ストはこうあるべきだ」としていないかなど、一概に決めづらいですね。何より、日常的な労使関係における緊張感と信頼感がベースに求められると思います。

鈴木 ストに至る直近ではなく、5年や10年のスパンで労使関係や労働組合のあり方を振り返ったときに、もっとこういうふうにしていたらよかったのではないか、というお考えはありますか。

寺岡 難しい質問ですが、少なくともこの1年半とか2年ぐらいの活動を振り返ったときに、全てが正解だったかどうかというのは、正直自問自答しても分からないですが、労働運動というか労使関係のなかで、いろいろ考えるべききっかけを

つくれたという認識はあります。また、5年10年たったときに、あのときがターニングポイントだったねというような活動だった気はするんですが、まだまだやりようがあったのかなとも思っています。とくに上部団体との連携のあり方とか、横のつながりとか、手の組み方は、振り返れば何かもっとあったような気がします。

3 組合リーダーのあるべき姿

首藤 組合リーダーのあるべき姿をどう考えていますか。

寺岡 労働組合である以上、一丁目一番地は労働者代表として従業員の声をどう届けるかということなので、そういう意味では、雇用の維持、労働条件の維持向上、これはどこまで行っても向き合っていかなきゃいけないし、それを実現させるための働きがい、やりがいみたいなことを現場の従業員にどう理解、納得してもらい、経営の考えなり、我々のスタンスを落とし込んでいくのかということが一番問われる。

そう考えると、最後は判断力とか着地力とか実行力みたいなことが問われるんじゃないかと思っていて、言ったはいいけどやってないみたいなことだとみんなついてこないし、役割というかリーダーシップというか、そういうのは、ふだんから意識しているわけじゃないんですけども、この1年半の間ではその都度判断を迫られる局面が多かったので、それはむちゃくちゃ感じました。

西嶋 これからの労働組合のリーダーは、過去を捨てられて、自分自身で自分の意志や行動を変えられる力、創る力を持つ人間だと思います。今後の労働組合の存在意義を考えると、現在は人的資本経営が主流になって、昔からの組合の専売特許であった、賃上げや福利厚生改善、エンゲージメント向上などを、経営が主体的に、むしろ競合他社と競い合うなかで取り組むなかで、これまでどおりの労働組合活動のままでは、総体的に労働組合の価値や存在意義が落ちていくのは明らかです。そういう意味で過去や従来への踏襲ではなく、未来視点での活動が必要な要素だと思います。私も労働組合の存在意義って何なのかなというのは日々考えるんですが、1つはやはり労働者の声を

経営に反映するとか、声を上げる行為そのもの、つまり、ボトムアップで会社を変えていくことが重要で、それが最終的には人的資本経営にもつながるし、経営のガバナンスにも寄与すると思うので、そのことに愚直に向き合い具体的に行動できる人間かなと思います。

西村 組合としてリーダーシップを発揮していくのは難しい面もあると思いますが、何か実践していくうえで気をつけていることはありますか。

寺岡 たとえば人事制度をどう変えていくかみたいなことは、別に組合が積極的に提案してもいいわけで、会社経営そのものに対して組合は受け身にならざるをえない面もありますが、積極的に提言できる場所も結構あると思っています。そこをどう深掘りしていくのかというのは、我々がどこまで主体的に動いて、主張できるかという要素が多分にあるんじゃないかなと思っているので、リーダーシップを取って、もう少しエッジを利かせてうちの企業らしく行こうぜみたいなことはやれるかなと思っています。

それと、リーダーシップというのは、これは会社だろうが、組合だろうがトップになる人間としては必要な要素だと思っていて、今回も、正解は1つではないと思いますし、そごう・西武社長であった林さんも相当葛藤があったと思います。解任前に何か違う判断をしていれば、それはそれで違うシナリオになるわけです。結果は同じかもしれませんが少なくともプロセスは変わる、そう考えると、経営側も組合側もしっかりとしたタイミングで最適、最善な判断をすべきなんじゃないか

なと思います。

西嶋 従来の顕在課題の解決型よりは、課題を予測したり、潜在的な課題を察知し活動に反映することが重要で、それが過去にとらわれない活動だと思っているので、労働組合の立場から会社を動かそうとか、経営を変えようということが活動のテーマとして重要だと考えます。直近の活動事例でいうと、今後労働供給制約社会が来るから、それに向けて今やっておかなければならないこと、5年後、10年後を見据えやっておかなければならないことを、組合から会社に対し提言しています。最近話題になっているカスタマーハラスメントの話も、我々は2〜3年ほど前にその問題を提言しており、それが現在の成果にもつながっています。こういう未来視点で想像・創造していくアクションを心掛け活動しています。

首藤・鈴木・西村 どうもありがとうございます。

- 1) 2023年2月期。同社HP発表による。
- 2) 日本経済新聞、2022年2月1日など。
- 3) 日本経済新聞、2022年7月3日など。
- 4) 日本経済新聞、2022年11月11日など。
- 5) 寺岡（2024）。
- 6) 日本経済新聞、2024年8月31日。
- 7) セブン&アイ・ホールディングスは、「社是」として「私たちは、お客様に信頼される、誠実な企業でありたい。私たちは、取引先、株主、地域社会に信頼される、誠実な企業でありたい。私たちは、社員に信頼される、誠実な企業でありたい。」を掲げている。

参考文献

寺岡泰博（2024）『決断——そごう・西武61年目のストライキ』講談社。