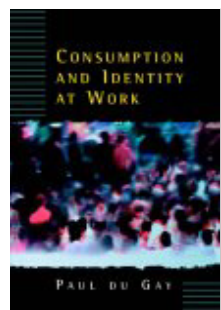


REVIEW ESSAY

du Gay, Paul, 1996,

Consumption and identity at work.

London: SAGE.



労働をとりまく新しい合理性

新 雅史

1 はじめに——ネオリベラリズムと小売業

本書は、イギリスのカルチュラル・スタディーズを牽引するポール・ドゥ・ゲイが、サッチャー政権下において大きく変動した労働アイデンティティのありようを、同時期に生じた小売業の変容から分析したものである。まず本書を評する前に、簡単にサッチャー政権と小売業の関係についてスケッチしておこう。

よく知られているようにサッチャー政権の眼目は、経済活動に対する国家の介入の抑制であり、企業の自由な活動の拡大であった。サッチャーはそうした新自由主義の教義にしたがって労働組合の改革、国有企業の民営化、税制改革、社会保障制度改革などを断行していった。サッチャーが政権を担った時期は1979年5月から1990年11月の約11年。まさしく1980年代はイギリスの人びとにとって「鉄の女」による構造改革の時代だったわけである。

ただドゥ・ゲイがいうには、イギリスの人びとにとって1980年代は「改革の時代」であると同時に「小売の時代」でもあった。1980

年代の終わり、イギリスのマスコミは80年代を回顧する記事・番組を制作するなかで、この10年間のもっとも重要な社会現象の1つに「小売革命 retail revolution」を取り上げた。改革の時代を彩るがごとく、われわれのまわりを大規模なショッピングモールが取り囲み、新しい日常文化を形成していった。あるコメンテータは、小売業こそサッチャーが推し進めた「起業家精神」の模範である、と述べた。つまり小売業は、新しいイギリスを象徴する「最先端」のセクターとしてイメージされたというわけである (du Gay 1996: 97)。そこでドゥ・ゲイは問う。なぜ小売業が新しいイギリスのイメージの核として位置づけられたのだろうか、と。

われわれはドゥ・ゲイの分析を具体的に紐解いていく前に、サッチャー政権から20年を隔てた現代日本社会で推し進められている「構造改革」もまた、小売業のイメージとともに進行していることに注意を傾けておこう。

郵政民営化の賛否をめぐる議論が過熱するなか、小泉総理は2004年9月の内閣改造で竹中平蔵を郵政民営化担当大臣に任命し、彼を通じ

て将来の郵便局像を積極的に説明する戦略へと打って出た。地方テレビ 20 局に出演する「テレビキャラバン」など、一連のメディアキャンペーンをおこなうなかで、竹中大臣は郵政民営化のメリットの 1 つに「郵便局のコンビニ化」を挙げた。

[郵政民営化の] メリットはコンビニ化だ。全国 2 万 4000 ある郵便局ネットワークは、ローソンやセブンイレブンの店舗数の約 3 倍にあたる。ところが、普通のコンビニが 2000 ～ 3000 点の商品を扱っているのに対し、郵便局では郵便、郵貯、簡保という 3 つの商品しか売られていない。……民営になれば、そうした制約がなくなるから商品の種類を増やすことができる。当然、既存のコンビニとの競争も生じる。それによって、国民にとっての利便性はずっと向上するはずである。(竹中 2004: 320; 括弧内は評者)

竹中がいうには、これまでの郵便局は限られた商品のみを取り扱い営業時間も短かった。だがこれからの郵便局は、さまざまな商品・サービスを取り扱い営業時間も延ばしていく。過疎には郵便局があってもコンビニのない場所が多いので、競争の激しい都会よりも地方の方が民営化の恩恵がある。つまり日本国中に津々浦々に張り巡らされた 2 万 4 千もの郵便局が、利便性の高い「コンビニ・チェーン」へと生まれ変わるというのだ¹。28 万人を超える公務員がいなくなり、郵便局は税金も払い国の財政にも貢献する。国民にとってこれほどメリット尽くのことはない、竹中は国民を説得していた。

ここで注意したいのは、竹中が民間との競争

条件同一化（「イコールフットイング」）と唱える際の「民間」が、コンビニをモデルとしてイメージされている点である。いわく、コンビニは「効率的」であるが、現在の郵便局は「非効率」である。そこでは顧客が求める多様なサービスを提供できておらず、郵便局員もまた公務員という特権的な地位に安住して、決められたサービスを決められた時間内でしか提供できていない。これでは 24 時間宅配を受け付け、ATM でいつでもお金を引き出せるコンビニに負けて当然だというわけである。

では新しい郵便局で彼らはいかなる働き方をせよというのか？ 2004 年 4 月 6 日付の日本経済新聞によれば、郵政民営化の中間報告の素案に、郵便局のフランチャイズチェーン制度の導入が検討されることになったという。この記事によれば、民営化後の新会社は郵便局長とフランチャイズ契約を結び、局長はその局の収益に応じた収入を得る。郵便局の収益は局長の収入に直結するシステムであるため、運営の効率化につながる。郵便局長も、リスクと裏返しの「企業家精神」の見返りとして、収益に応じた収入が与えられるというわけだ。フランチャイズは、コンビニという効率性の高い業態を生み出した経営システムであり、これまで型どおりにしか働かず、顧客のことを考えてこなかった人びとに「ヤル気」を与えるものとして認知されているのである。

以上のように、現代日本に渦巻く「構造改革」の言説には「コンビニ」や「フランチャイズ」といった小売業のタームが織り込まれている。どうやら日本においても、サッチャー政権期のイギリス同様、小売業が新しい日本のイメージの核として位置づけられつつあるようだ。だとすると、「改革の時代」の真っ只中にあるわれ

われはドゥ・ゲイの書物と同じ問題意識を共有できそうである。すなわち、いかなるメカニズムで小売業の言語とネオリベラリズムの言説は連動しているのか、さらに発展させて、その連動のありようは日本とイギリスのあいだでいかなる一致と相違があるのか、と。

本稿は、ドゥ・ゲイの記述にしたがって、なぜ新しい小売業の登場がサッチャー政権下においてひとつの象徴的出来事として人びとに受け止められたかを、イギリス小売業およびそこにおける労働の変容とともに整理する。そのうえでドゥ・ゲイが提供するイギリスの事例と日本の小売業の展開とを比較し、そこから垣間見える現代日本のネオリベラリズムの特質の一断面を切り取ってみることにしたい。

2 小売業の集中と POS システムの導入

ドゥ・ゲイはまず、1980年代のイギリス小売業を描く前提として、第二次世界大戦後、小売業の大規模化と集中化が急激に進展していったことを指摘する。限られた商品のみを取り扱う零細小売店は、徐々に多種多様な商品を取り扱う総合小売店（GMS）やスーパーマーケット（SM）へと取って代わり、巨大な敷地を有したショッピングモールが小売業の中心となった。1950年には58万店あった小売店も80年代終わりには33万店にまで大きく減少した（du Gay 1996: 102）。

こうした小売業の集中は、EDP（electronic data processing = 電子データ処理システム）や POS システム（point of sales system = 販売時点情報管理システム）などといった情報技術の導入と連動していた。とくに70年代から導入が進んだ POS システムは小売業に大きな影響

を与えた。POS システムとは、商品に貼付されたバーコードをレジスターのスキナーで読み取ることによって、商品の販売情報を記録し、その結果を在庫管理やマーケティングの材料として用いる情報処理システムのことである。

POS システム導入以前の小売店は、商品の大量生産・大量流通による「規模のメリット」がコスト・パフォーマンスを最適化する、フォーディズムの生産流通システムに依存していた。それは、メーカーが少ない品種を大量に見込み生産し、卸売が販売先に商品を納入するシステムであるため、小売店はメーカーと卸売の販売見込みに影響を受けつつ仕入れをおこなっていた。そして零細小売店主は、流通業者が卸した商品を、職人的方法で販売すればよかった。^{アルチザン}

しかし POS システムの導入は、これまでの小売販売の職人的方法を駆逐するとともに、小売店とメーカーとの関係を大きく変えた。POS システムは、刻々と変化する販売動向をもとに商品の陳列替えを頻繁におこなうことで、店舗在庫を限りなく減らすことを可能とした。それだけではない。新しい商品を一部の店舗で実験的に導入して、その反応を細かくチェックしながら生産を増やしていく芸当までおこなえるようになった。小売店は大量生産品を卸す場ではなく、生産に先んじて顧客のニーズを把握する場と生まれ変わった。いまや生産が小売の場に依存するようになったのである。

小売店の大規模化は、情報システムの導入が進まない零細小売店の凋落とともに拮抗したが、ドゥ・ゲイによれば、それはメーカーに対する小売業の交渉力をますます高める結果となったと指摘した。想像してほしい。たとえば、もしセブンイレブンとローソンが結託してある清涼飲料水を取り扱わなかったならば、その商

品はまずヒットしないだろう。商品開発から価格設定にいたるまで、メーカーは小売業の顔色をうかがうようになったのである。

3 小売空間における労働の変容

ドウ・ゲイが論じるには、小売業の巨大化と集中化は、その空間の変容とそこにたざさわる労働者の質的变化をもたらした。小売業は労働集約型の産業である。経費の大半を占めていた賃金コストを改善するため、1960年代から採用された方法がセルフサービス形態であった。セルフサービスが可能になったのは、在庫・売上・顧客情報の管理と店舗営業が、EDPやPOSシステムによって切り分けることができたようになったからである。店舗営業にかんする労働は商品補充とレジ打ちに限定できるようになった。そして商品補充とレジ打ちという単純作業の担い手は、女性と若年層のパートタイマーが主に請け負うことになった。1961年には28%であった小売業のパートタイマー比率は1984年には54%まで上昇したという。ただその一方で離職率は高まり、たとえばアメリカのデパートの年間離職率は、50年代に36-41%、60年代に41-45%、70年代に47-51%と漸増していった（du Gay 1996: 109）。労賃コストは減少したものの、小売労働現場におけるテイラー化が従業員の企業への帰属意識を押し下げていったのである。

こうした小売労働現場のテイラー化は、しかし、サッチャー政権期に大きく転換する。1970年代終わりに生じたインフレーションは小売業を安売り競争へと走らせたが、インフレーションが沈静化したのちに、小売業は新しい富裕層という顧客を“発見”する。新しい富裕

層とは、サッチャーの一連の改革によって産まれた可処分所得の高い人びとを指したが、彼らはそれまでの小売業の画一的なマーケットではなく、より専門化された消費を好むとされた。小売業者は、新しい富裕層にたいして値段の高い商品を口説いて買わせるという競争にのめりこんでいった。小売業は、画一的なサービスで多くのモノを売っていた時代から、顧客の望むものを想像し提供する時代へと移行したというわけである（du Gay 1996: 110-113）。ドウ・ゲイが論じるには、この移行は顧客層がじっさいに変化したという側面だけでなく、サッチャー政権下に世間の耳目をさらった「エクセレンス」経営思想を小売業が積極的に取り込むなかから生じたのだと指摘する。

4 企業組織を救う企業家精神

1982年、経営コンサルタントのT・ピーターズとR・H・ウォータマンによって『エクセレント・カンパニー In Search of Excellence』なる書物が出版され、欧米でベストセラーとなった（Peters & Waterman 1982 = 1983）²。この書物は62社のサンプルから、長期にわたる成長と長期的資産形成の実績、富の創造、収益率の諸尺度、革新性という基準から超優良企業 excellent company を抜き出し、そうした企業をもっともよく特徴づける基本的特性を8つに整理した³。

ドウ・ゲイは、『エクセレント・カンパニー』を嚆矢とした一連の経営言説を「エクセレンス言説」と命名し、これらの経営言説が、企業と従業員の関係性をこぞって問題にしたことを指摘した（du Gay 1996: 56）。エクセレンス言説によれば、それ以前の企業経営は官僚制的であ

り^{バスターナリズム}温情主義に満ちていた。企業組織も国家も、個々人を過保護に扱ったがゆえに、人びとの能力をスポイルしてしまったというのだ。

エクセレンス言説は、状況を打開するエージェントとしてアントレプレナーを措いた。ここでいうアントレプレナーとは、単なる起業家ではなく、企業の規律・協同・チームワークを活性化する個人の創造性を意味した⁴。個人の創造性とは、企業内部であるけれども、独立の気概でもって事業をマネジメントする感覚、すなわち「オーナーシップ」の感覚を持つことであった。従業員一人ひとりがオーナーであるような組織こそ、エクセレントな企業であるとのキャンペーンがおこなわれたのである。

エクセレンス言説によれば、従業員一人ひとりがオーナー感覚を持つためには、企業文化が必要だという。文化は、組織成員の考え方、感じ方、ふるまいを構造化する。そして企業文化の目的とは、組織の成功が個々人の進取の気性と一致するような意味の体系、すなわち合理性⁵を作り出すことである。エクセレントな企業であるならば、個々人の自己実現が組織目標と首尾よく連動する文化を持っているというわけだ。

こうした特徴を持つエクセレンス言説は、ドゥ・ゲイによれば、それ以前の経営思想、たとえばG・E・メイヨーらの人間関係論（Mayor 1933 = 1967）とは、労働者に対する見方において大きくことなっているという。

「人間関係論」の伝統においては、労働者はまず何よりも、職場の人間関係のなかに「所属」したいという欲求をかかえた社会的な生き物 social creature として捉えられている。しかし（それにたいして、近年の）「アントレプレナー秩序」においては、労働者は個

人 individual と見なされ、仕事に意味をもとめ、仕事を通じて自己充足を達成するべく模索している存在として表象される。（du Gay 1996: 60; 強調は du Gay）

エクセレンス言説は、チャレンジ精神に満ちあふれた^{エクセレント・カンパニー}超優良企業となるには「労働者の個人化」が必要不可欠であると説いた。「労働者の個人化」という主張の裏には、生産と消費のあいだの境界を疑問に付す考えがあった。それまでの労働とは搾取された世界であり、その反対に、消費は労働から解放される「快楽」であり「遊び」であった。だがエクセレンス言説によれば、いまや労働は意味に満ち溢れており、自己充足の達成の手段である。そうした労働を供給することこそが新しい経営者の義務なのである。「生産性に対して主要な意味を持つのは労働条件それ自体ではなく、労働者に対する経営者の配慮」であり「経営とは、数限りない「ホーゾン効果を際限なく持続させること」に帰着する」のである（Peters & Waterman 1982 = 1983: 33-4）。エクセレンス言説は、企業組織での日々を快楽に満ちた消費文化の言語を通じて、再定義したのである。

5 小売空間における労働の変容

エクセレンス言説が何よりも小売業に影響を与えたのは、労働と消費のあいだの境界を掘り崩す考え方であり、それをもとにして、小売空間とそこにたずさわる従業員のふるまいが再編成されることになった。

ショッピングモールという場において目指されたのは、消費者がリラックスできる空間であり、レジャーの経験と同一視できるような空間

であった。ショッピングモールが日用品を買う場となってしまうとは、新たな需要を掘り起こすことはできない。消費の場に必要なのは、飾られている商品やサービスに、望みやファンタジーというデコレーションを添えることである。そこで想定される消費者とは、個人化された選択を通じて、自分らしいライフスタイルを作り上げ、自分自身の価値を最大化する人である。消費をルーチンとしてとらえる人は、労働においても冒険心に満ちた自己^{エンタープライジング・セルフ}でいることができないのだ。

だからショッピングモールでは、消費者がルーチンと考えず自己実現の場として解釈できるよう、ここちよく消費者を「説得 (win over)」する場とならなければならない。そこで必要とされるのが、夢を語ることでできる販売員の存在である。小売の最前線に従事する者は、その労働実態が以前に比べて単純なものであるにもかかわらず、商品に最大限の付加価値を付けるべく、望みやファンタジーというデコレーションを添えるという顧客への配慮(=「感情労働」)に駆り立てられる。イギリスの小売チェーンの経営者はディズニールンドに視察に行き、われわれのショッピングモールもディズニーのような場にする必要があると説き、ディズニー式人材教育システムを開発した (du Gay 1996: 120-121)。労働において自己実現をはかる働き方は、まず小売業で実践される必要があった。というのも、消費実践を通して、われわれは冒険心に満ちた自己となりうると位置づけられたからである。こうして労働 (消費) の新たな合理性が、小売の場を通じて新たに打ち立てられたのである。

ここで重要なのは、小売従業員のふるまいが消費という審級によって合理化されることで、

「労働者／経営者」という敵対性が揺らいだことである。従業員のアイデンティティが、自分を他者と区別しようとする誇示的消費の感性でもって形作られているのならば、従業員同士のそれまでの共同性は崩れざるを得ないだろう。

では小売従業員はなんの敵対性をも生み出さないのか。否、とドゥ・ゲイはいう。現在の小売従業員は、もはや「労働者」というア priori に設定された共同性を有してはいないけれども、小売の場で生じるアドホックな「戦い」を通じて、労働の場におけるアイデンティティが獲得される、と彼は主張する。

どういうことか？ ドゥ・ゲイの分析を具体的にひとつ挙げておこう。たとえばB社における販売員と経営者とのあいだの軋轢は、販売員の制服の着用がきっかけであった。B社の従業員は、個人性や自己表現への欲求が、制服の着用をとおして否定されたと感じた。この感情は、管理職やテナントの販売員が自分の選んだ服を着用することでもって増幅した。本社スタッフは、制服着用を通じてB社の企業文化を仕事場に浸透させ、消費者に対するイメージを売り込む目算だった。しかし、自律性や自己実現にたいする販売員の理解は、本社スタッフとのあいだで相当に食い違っており、それが販売員の反発となって表出したのである。

この両者のあいだの食い違いは「Promise」と名づけられたB社の「新・お客様配慮宣言 a new customer care initiative」の開始で決定的となった。この制度は、もしお客が何がしかの理由で購入商品に不満を抱いた場合、レシートがあろうとなかろうと、商品の返却と代金返却／代替商品の交換のうえ、会社の代表からの謝罪を受け取ることができるというものだった。この宣言は、完璧なカスタマーサービス (Total

Satisfaction Guaranteed) を消費者に約束するという意味で「Promise」と名づけられた。

だが「Promise」の導入は、販売員から徹底的に反感を食らうことになった。たいていの販売員が考えたのは、消費者がウソの申告をすることによって、会社の資産が合法的に巻き上げられることである。顧客から合法的にカネを巻き上げられることがわかっていながら、消費者に「Promise」の制度を提供することは、消費者の欲望の「奴隷」へと成り下がることと同じである。それは販売員にとって許せないことであつた。消費者にカネを巻き上げられてまでへつらうことは、自分たちの消費者アイデンティティを危機に晒すことになる。販売員たちは、「Promise」への強い反感でもって、自分たちの店舗にたいする「オーナーシップ（所有意識）」を露わにするとともに、販売員と消費者との関係を「友一敵関係」（C・シュミット）として定義づけた。以上のように販売員のアイデンティティはあらかじめ決定されているわけではなく、その都度、他の主体との敵対性をはらみつづ構築されるのである。

6 ドゥ・ゲイの論法の問題点

ここまでは、本書が翻訳されていないことも配慮して、ドゥ・ゲイの記述になるだけ寄り添いつつ、イギリス小売業の歴史的展開とそこで労働アイデンティティの変化を整理してきた。彼の分析をいったんまとめるならば、次のようになるだろう。現代の企業統治とは、組織に従事する人間を個人化し、自己実現を求めている。企業組織も、個々の従業員の目標を全体の目標へとつなげていく文化を用意しなければならない。企業文化を作り出すにあたって求め

られるのは、^{アントレプレナーシップ}進取の気性であり、「オーナーシップ」の感覚である。こうした感覚を最先端かつ日常的に熟成していった場が1980年代以降の小売業であつた。POSシステムの導入などともなう、イギリスの小売業の大規模化と資本の集中が、エクセレント言説と節合したことで、労働と消費の境界がなし崩しとなつていき、「個人化された労働」が小売空間から他の社会空間まで広がった。だからこそ一連の「小売改革」は、国有企業の民営化などといったサッチャーの構造改革と重なり合うかたちで、人びとの記憶に刻み込まれたわけである。

評者は、以上のドゥ・ゲイの問題意識とその分析におおむね同意するものである。だが不満があるのは、ドゥ・ゲイが小売の場と労働アイデンティティの変容の説明を、小売資本の集中化、新しい経営思想、もしくはPOSシステムの発展という要因に還元している点である。たしかに彼は、一連の新しいテクノロジーが、新たな労働アイデンティティをいかに構成していったかを、魅力ある議論でもって展開している。そして、そのテクノロジーの発動の真っ只中で、ストアマネージャーや従業員がいかに蠢いていたかについても注意深く記述している。しかしながら、彼の拠って立つ議論が小売業界関係者へのインタビューに偏りすぎているため、ショッピングモールなる存在がイギリス社会に埋め込まれた文脈の説明が薄くなっているし、その場の形成にあたって、それ以前の小売業者、地域、行政、消費者とのあいだでいかなる調整がおこなわれたのかという記述も欠けている。となると、一連のテクノロジー（小売資本の集中化、新しい経営思想、POSシステムなどのテクノロジーなどといったネオリベリズムを構成するテクノロジー）が小売の場を全面的に変

容させ、それによってネオリベリズムと適合的な労働アイデンティティを形成したのだという、循環的な議論に陥っていると理解されても致し方ない。

おそらく必要な構えは、以前の労働者のアイデンティティや小売空間の編成が、POS システムなどのテクノロジーの導入や小売資本の集中と、どのように節合し、展開していったのかという問題の立て方なのではないか。とくにこの問題設定は、日本の小売業の文脈を考察する際に、重要な視点となってくる。

7 日本におけるフランチャイズの展開

ここで評者が念頭に置いているのは、冒頭に掲げたフランチャイズシステムの、日本における展開である。日本におけるフランチャイズチェーンの嚆矢はコンビニエンスストア業界であったが、この業界がまず目を付けたのが酒販小売店・たばこ屋といった規制の存在した小売業であった。それは、規制商品の販売によって「長時間営業」が活かせること、もともと商店街など立地のよい土地を持っていること、地域小売店からの業態変化ゆえ出店による地域的摩擦を抑えることができることなどのメリットゆえであった。これまでの零細小売店は、市場全体の商品動向を把握しづらく、人気商品の安定仕入れも困難であるため、消費者のニーズに応えにくかった。しかし、フランチャイズチェーンに加入するならば、最先端の POS システムによってきめ細かく販売情報を把握・分析し、売上を伸ばすことができる、と喧伝されたのである（セブン-イレブン・ジャパン編 1991）（日本労働研究機構編 1995）。

フランチャイズ本部の論理は、零細小売店に

とっても悪い話でなかった。フランチャイズ本部は、フランチャイザー（本部）とフランチャイジー（販売店）が経営上独立の立場であることを述べ、零細小売店主の独立自営意識をくすぐった。フランチャイズ本部が、「夫婦での経営参加」を義務づけたことも、たいていの零細小売店主にとって不都合はなかったし、年中無休 24 時間営業の長期間にわたる契約条件も、彼らがもともとフレキシブルな働き方をしていたことからそれほど問題視されなかった⁶。つまり零細小売業主の働き方と、コンビニエンスストアのフレキシブルな労働が、フランチャイズ契約というかたちで見事に融合したわけである。このように POS システムなどのテクノロジーは、それ独立で小売の場に決定的な影響を与えたというよりは、それ以前の小売業の働き方や規制と接合しつつ、その影響力が発動したのである。

それにしても、なぜ日本の小売業はこれほどまでに急激にフランチャイズ化が進展したのか？ それは、日本では、零細小売業にたいする保護が手厚く、大規模な小売資本が思うように出店できずにいたからである。たとえばセブン-イレブンがイトーヨーカドー資本、ローソンがダイエー資本から設立されたことはよく知られているが、これは 1970 年ごろのスーパーマーケットの進出が全国各地で零細小売業の反発を引き起こして、出店が難しくなったことを背景としていた（セブン-イレブン・ジャパン編 1991）。つまりスーパーマーケット業界は、スーパーマーケット出店においては零細小売店とのヘゲモニー争いで後退を迫られたものの、フランチャイズシステムの活用によって、逆に零細小売店を自分たちの陣営へと取り込んだのである。

8 零細小売への規制と商店街の成立

前節で示したように、零細小売業への保護政策が、逆説的にもフランチャイズシステムを各地に広めたわけであるが、こうした保護は、歴史的に見れば、近代的小売システムに対する畏怖によって確立されたものであった。

零細小売業にたいする保護政策はいかに展開したのか。その嚆矢は、昭和初期の百貨店の台頭と百貨店法(1937年)の成立までさかのぼる。関東大震災を転機とした百貨店の台頭(売場面積の拡大、商品の大衆化、日用品雑貨マーケットの兼営)は零細小売店を大きく圧迫し、不買運動、投石運動、愛郷運動などといった零細小売の抵抗を生み出していた(中西編 1938)。

一方で、これまでの零細小売は有象無象の人びとがみだらに参入し、そのため販売方法が前近代のままであるとされた。これまでの小売商は「その多くは新に業を得ることが出来ない。或は失業した、或は働きの衰へた、第一線から退いて恩給でも取つて遊んで居るのは困るから、何か一寸小売商店を始めようといふやうなものが余程多い」(東洋経済新報社編 1934: 40-1)。消費の場においては、つねに消費者が審判の立場にある。だから、消費者が百貨店に惹きつけられるには、一定程度の根拠を認めざるをえないというわけである。しかし何の保護もないまま零細小売の自助努力を期待しても、零細小売が凋落するのは火を見るより明らかであるし、都市の無業層の受け入れ先としての重要性を無視するわけにいかない⁷。そこで百貨店と零細小売店の双方ともに生き残ることができ、かつ消費者の利益が損なわれないよう、行政が規制を強化しなければならない、との議論

へと収斂していく。たとえば東洋経済新報社主催の座談会において次のような発言がおこなわれた。

山崎 ……組合といふ様な事も勿論必要であります。が、小売商の専門化といふことは、殊に一層必要だと思ふ。専門店になりますとこれは仲々強い。……又さうなりますと新規の営業者が出来るやうな場合には、自ら統制し得ることゝなつて、不確実なものゝ新規開業を制限するといふことを組合法中に規則を設けても、決して無理をせずにその目的を達しうることなると信ずるのであります。更にこれが発展してその専門の商店による商店街経営といふ風なものゝ地域的結合が出来ますれば、それは相当力を有つものと考へられるのであります。……今は素人で始めた人も経験を積んで居る人も雑多に相競つて居る形で、お客の方から見てこの信用は到底百貨店の様な大規模な商店に及ばないことは勿論であります。その店々の特徴をお客さんに充分に任して戴くことが一向に届いて居りません。旁々その専門であり又その業に経験のある者といふことをお客さんに認めて戴くことになりますならば、これは当然横の百貨街として相当お客さんを引附けることができようと思ふ。(東洋経済新報社編 1934: 28-9; 傍点と下線は引用者)

百貨店法の成立でもって、大規模小売店の出店や営業活動に規制をかけるとともに、零細小売の側も有象無象の人びとの営業を防ぐべく、免許制・距離制限の整備を図らねばならない。そして百貨店に対抗するためにも、町全体をひとつの百貨店にするべく、町内の店を団結する

こと、すなわち「商店街」の結成が必要だというわけである。

百貨店の存在を引き金として、諸々の主体は様々な戦略を対立させ、混合させ、重なり合わせた。その結果、百貨店／零細小売業／消費者の外延が引き直され、それぞれの振る舞いと自／他の関係のありようを合理化する社会的技術として、百貨店法や商店街が準備された。百貨店法に代表される行政の調整は、単に主体を規制したというより、それぞれの主体の合理性を位置づける意味を持ったのである。

百貨店の台頭によって零細小売が「商店街」や「業態組合」によって結合したことは、昭和30年代(1950年代後半から60年代前半)の「流通革命」で生じたスーパーマーケットとの争いのなかでも一定のヘゲモニーを握る結果を導いた。スーパーマーケットの増殖は零細小売業の存在を根底から脅かすというキャンペーンのもと、商店街振興組合法(1962年)、中小小売商業振興法(1973年)といった零細小売業の保護政策を促進させ、大規模チェーンに対抗する「(古き良き)地域の商店街」像を作り出した。「地域の商店街」も、その一部はメーカーや卸によってチェーン化されていたわけだが、そうした側面は「(前近代的)商店街 v.s. (近代的)スーパーマーケット」という二重構造論の枠組みによって隠されてしまったわけである。

9 古い空間を変革するロジック

零細小売業は、行政の管轄下のもとで、全国各地で整備された空間(=商店街)を築き上げた。しかし80年代半ばから、ロードサイドに酒・米・電化製品の大規模安売り店が出現し、零細小売店の疲弊化が進んでいったが、たばこ・

酒といった業態の距離制限は設定されたままであった。そうしたなかで、フランチャイズチェーンが、零細小売業のゆるやかな凋落と規制の残存に目を付けたわけである(セブン-イレブン・ジャパン編1991)(日本労働研究機構編1995)。

コンビニエンス・ストアが急速に発展した1980年代から90年代にかけて、全小売店数はピークであった1982年の170万店を頂点として2002年には130万店へ、同じく零細小売店数⁸は145万店から90万店に減少した(『商業統計』参照)。零細小売店がフランチャイズへと業態変化したことは、何をもたらしたのだろうか? 零細小売店主の独立自営意識(労働者の権利意識の欠如)が、「近代的経営システム」、「消費者本位」という名のもとでの、長期間契約⁹と長時間営業(年中無休の24時間営業!)を受け入れさせた。そして零細小売業では夫婦労働が前提であったことから、「夫婦で経営に参加すること」がフランチャイズ加盟の前提条件となった。フランチャイズ加盟によって、それまでの「商店街」や「業態組合」とのつながりは絶たれ、労働強化や問題ある契約にさいして防御となる、「横のつながり=紐帯」が持てなくなったのである¹⁰。

その一方で、リスクを各店舗のオーナーに分散したうえで、利潤にロイヤリティをかけるというフランチャイズシステムは、これまでの小売業ではおよそありえない利潤を産み出している。セブン-イレブンの2005年2月期業績予想によれば、全店売上高は2兆4,800億円にたいして、セブン-イレブン本体の売上高は4,860億円、経常利益は1,755億円である。業界第2位のローソンの2005年2月期業績予想も、全店売上高1兆3,480億円、ローソン単体

売上高 2,420 億円、経常利益は 410 億円にのぼっている。こうした莫大な利益が、「独立自営意識」の感覚によってもたらされていることはいうまでもない。

日本のフランチャイズ経営者は（そしてその下で働くアルバイトたちも）、ドゥ・ゲイがイギリスの小売業で示したのと同様、徹底的に「個人化」されている。だがその「個人化」とは、POS システムといったテクノロジーにくわえて、零細小売業の独立自営意識を基盤として生じたものである。つまり日本におけるフランチャイズは、零細小売という保護された空間を変革するプログラムとして、人びとの働き方を拘束しつつあるのだ。

10 おわりに

冒頭で示したように、いまやフランチャイズシステムは、日本人の働き方を変革するものとしてイメージされている。たとえば 1997 年に創刊した『アントレ』（リクルート社）は、フランチャイズ・チェーンの親企業（フランチャイザー franchiser）が、個人事業主（フランチャイジー franchisee）を募集する雑誌である。この雑誌の大半を占める広告の多くは、「組織に所属する＝雇われる」生き方からの脱皮を讀者にうながしながら、独立起業の夢、「自分が自分のボスになる」夢を高らかにうたいあげる。そして、景気に左右されないロー・リスク、ハイ・リターン of 安心経営と成長著しい新規市場の開拓にあなたも参入してみませんかと誘いかける。そこでは「はたらくこと」と「自分らしくあること」が重ね合わせられつつも、しかし用意周到なことに、コンビニのオーナー募集の広告には、年中無休 24 時間営業と夫婦経営が加

盟条件として添えられているのである。

こうして広範に拡がりつつあるフランチャイズ契約は、私人同士の自由な契約とみなされている。しかし加盟店側が本部にたいして経済的従属状態にあることはあまりに明白だろう。本部以外から商品仕入が禁止されていること、長時間勤務／長期間契約が前提とされていること、近隣に同じチェーンが出店されても加盟店側に対抗手段がないことなど、加盟店が従属状況に置かれている証左はいくらでも挙げるができる。

だが、われわれの心性は、どうしようもなく「自分が自分のボスになる」夢を抱え込んでしまっているようである。そのアントレプレナーの心性が、フランチャイズ・オーナーへの道に駆り立てる。そして哀しいことに、アントレプレナーたちの長時間労働とフリーターたちの低賃金が、われわれの消費性向にとって「便利な空間」を可能にし、莫大な無駄とゴミを生み出しているのである。

小泉政権下において公的組織がぞくぞくと民営へと模様替えをするにあたって、小売業の言語体系が取り入れられている。こうした小売業の言説が準備するのは、国民を消費者の感性へと誘導することである。そこでの国民は、経済的な効率性を第一の規準とする人びとであり、安上がりの公的サービスを求める人びとである。ドゥ・ゲイによれば、アントレプレナーシップによって彩られる社会的領域は学校、病院、刑務所、政府部局などにまで拡がっているという。これまで効率という物差しで計られることのなかった組織が企業文化の言語によって運営されるようになってきたというわけである。それはテッサ・モーリス＝スズキが「市場の社会的進化」と呼ぶものと対応している（モーリス＝

スズキ 2004)。

現代の郵政改革は、全国津々浦々に散らばっている空間を単に潰すのではなく、いかにその空間を改変し、利益を上げるかという関心のもと、フランチャイズの論理を浸透させようとしている。つまり、自らは直接空間を管理しようとせず、管理システムのパッケージ（情報システムや賃貸）で利益を得ようとしているのだ。改革後の郵便局長は、経営責任を負った所有者^{オーナー}として働くことが求められている。所有者である郵便局長は利益を求めべく、その部下として若年労働者や主婦や外国人たちを雇うであろう。むしろ正規雇用ではなくフレキシブル労働力として。だがここで当然ながら出てくる疑問は、日本のコンビニや郵便局のオーナーは、真の所有者であるのかという問題である。

われわれは自問しなければならない。ネオリベリズムという巨大な言葉に惑わされて、小売業に準拠した「市場の社会的進化」の襲ひひとつひとつ分け入る分析を怠っていないかと。この4半世紀にフランチャイズが台頭してきたことの意味も含めて、解くべき問題の多くが残されたままである。多少の問題はあるものの、ドウ・ゲイの書物は、われわれのこれからの作業にとって、水先案内人の位置を占めているといつてよいはずだ。

注

¹ 平成16年9月10日に閣議決定された「郵政民営化の基本方針」によれば、民営化後の窓口ネットワーク会社の業務内容の柱は大きく3つを予定している。①郵便、郵便貯金、郵便保険の各事業会社から窓口業務の受託。②地方公共団体の特定事務、年金・恩給・公共料金の受払などの公共的

業務、福祉的サービスなど地方自治体との協力などの業務受託。③民間金融機関からの業務受託の他、小売サービス、旅行代理店サービス、チケットオフィスサービスの提供、介護サービスやケアプランナーの仲介サービスなど地域と密着した幅広い事業分野への進出。民営化後の郵便局は以上の業務を通じて、「ワンストップ・コンビニエンス・オフィス」として、地域密着型のサービスを提供すると謳われている。

² 日本でも経営コンサルタントである大前研一が翻訳してベストセラーになっている。この書物が出版されたころ、日本的経営がもてはやされたことは有名であるが、QCサークル、ジャスト・イン・タイム、提案箱などといった日本的経営の特徴が、エクセレント経営思想の成立にいかなる影響を与えたのかという興味深い問題が残されているように感じる。

³ それは以下のとおりである。①行動の重視 a bias for action ②顧客に密着する close to the customer ③自主性と起業家精神 autonomy and entrepreneurship ④ひとを通じての生産性向上 productivity through people ⑤価値観に基づく実践 hands-on, value driven ⑥基軸から離れない stick to the knitting ⑦単純な組織・小さな本社 simple form, lean staff ⑧厳しさと穏やかさの両面を同時に持つ simultaneous loose-tight properties (Peters & Waterman 1982 = 1983: 46-9)

⁴ 企業の内部にもアントレプレナーシップを適用する考え方を、ドウ・ゲイは「intrapreneurial / post-entrepreneurial revolution」と呼んでいる。(du Gay 1996: 62)

⁵ ここでいう合理性をフーコーを引いて説明するならば、「諸制度に結実し、諸個人の行動に意味を与え、物事の知覚と評価のための読解格子として役立つ」一連の“プログラム”であり、「その効果は自分自身と他者を「方向づけ」、「統治し」、「導

く」際に真と偽を分割する」効果を持つものである (Foucault 1980 = 2001: 174-5)。

⁶ その証左に、フランチャイズ契約などの問題を取り扱う、全国 FC 加盟店協会の参加事業者数は約 350 程度である。(ちなみにセブン-イレブンの店舗数は 1 万店を超えている)。

⁷ 第 1 回国勢調査 (1920 年) から第 2 回国勢調査 (1930 年) のあいだに有業者が約 235 万人増加しているが、このうち 72.8% が商業部門に、24.3% が工業部門に、23.9% が公務自由業に吸収されている。こうした情報をもとにして、産業予備軍の吸収先としての零細小売が注目された。(東洋経済新報社編 1934: 95)

⁸ ここでいう零細小売店とは、従業員 4 人以下の店舗のことを指す。

⁹ フランチャイズの代表格であるコンビニエンスストアはほぼ例外なく、加入要件として、長期間の契約と、夫婦が経営に参加できることを掲げている。たとえば、セブン-イレブンの A タイプオーナー契約条件は次のとおりである。加盟資格：夫婦で経営に専念できる 50 歳以下の方。経営形態：独立の事業者。契約期間：15 年。

¹⁰ フランチャイズ加盟者は、それまでの紐帯と切り離されているだけでない。フランチャイズチェーン研究センター (2005) によれば、フランチャイズ本部は、フランチャイズ加盟店同士が連絡を取り合うことにたいして妨害することがあるという。本部側は、加盟店同士が情報を交流し、フランチャイズの問題を共有することに、恐れをなしていると推測できる。

文献

Dicke, Thomas S., 1992, *Franchizing in America: the development of a business method, 1840-1980*, the University of North Carolina Press. (=河野昭三・小島正稔訳, 2002『フランチャイズ——米国における発展過程』まほろば書房.)

du Gay, Paul, 1996, *Consumption and identity at work*. London: SAGE.

Foucault, Michel, 1980, "Table ronde du 20 mai 1978", in: Defert, D. & Ewald, F. eds., 1994, *Dits et écrits 1954-1988 par Michel Foucault, tome IV*, Paris: Gallimard, 20-34. (= 2000, 栗原仁訳「一九七八年五月二十日の会合」蓮實重彦・渡辺守章監訳『ミシェル・フーコー思考集成Ⅷ——< 1979-81 > 政治/友愛』筑摩書房, 162-82.)

フランチャイズチェーン研究センター, 2005, 『「フランチャイズ加盟事業者の権利宣言」(案)』フランチャイズ研究センター.

姜尚中・モリス=スズキ テッサ, 2004, 『デモクラシーの冒険』集英社.

粟屋義純, 1931, 『百貨店對抗新経営法』青山堂書店.

Mayor, George E., 1933, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, The Macmillan Company. (=村本栄一訳, 1967『新訳・産業文明における人間問題——ホーソン実験とその展開』日本能率協会.)

モリス=スズキ テッサ, 2004, 『自由を耐え忍ぶ』岩波書店.

中西寅雄編, 1938, 『百貨店法に関する研究』同文館.

日本労働研究機構編, 1995『コンビニエンス・ストアの経営と労働に関する調査研究』日本労働研究機構.

- Peters, Thomas J. & Waterman, Robert H., 1982, *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row. (=大前研一訳, 1983『エクセレント・カンパニー——超優良企業の条件』講談社.)
- セブン-イレブン・ジャパン, 1991『セブン-イレブン・ジャパン——終わりなきイノベーション 1973-1991』セブン-イレブン・ジャパン.
- 竹中平蔵, 2004「郵政民営化は国民の利便を高め、自由で活力ある社会をつくる黒船である」『日本の論点 2005』文藝春秋: 230-233.
- 東洋経済新報社, 1934『百貨店對中小商業問題』東洋経済新報社.
- 渡辺善次郎, 1980, 「小売業と法規制」流通産業研究所編『大規模小売業と地域社会』リポート: 3-35.

(あらた まさふみ、東京大学大学院、arapyon@hotmail.com)