

## つばさ流通の経営と事業

手島 繁一（東京都／協同総研常任理事・法政大学講師）

協同総研の基本研究会は、年間テーマ「新しい協同組合」のもとに、7月15日に第6回研究会を開催した。今次研究会は、流通・運輸産業の部門で労働者協同組合企業として奮闘しているつばさ流通の北島大蔵・副社長を迎えて、お話しを伺った。以下、北島さんの報告を中心に、研究会の議論をお伝えする。

### つばさ流通の概略

まず、つばさ流通とはどういう協同組合企業であるか、その概略を会社案内風に記しておこう。

- \*会社設立 1985年
- \*会社形態 有限会社
- \*資本金 1650万円（出資金は5500万円）
- \*年間売上高 2億2300万円
- \*車両保有台数 25台
- \*社員 20名（アルバイトは常時を含め約40名）
- \*社員年代構成 60歳代（1）、50歳代（2）、40歳代（5）、30歳代（5）、20歳代（7）
- \*荷主構成 ①大学生協（電気工事、北関東甲信越定期便）、構成比30%。  
②東京および埼玉産直（新婦人と農民連との産消協同事業）、同5%。  
③事業団（墨田区の放置自転車撤去の提携事業）、同10%。  
④引っ越し（自社便が2～3割、KSヒッコシックという協同事業によるものが7～8割）、同25%。  
⑤その他（フリー業務）

### つばさ流通の原点

20年前にトラック労働者の組合（当時は全自運、現在の運輸一般）が結成されたのがそもそもの出発点であった。地域支部型の組織であったため、会社単位に組織された各分会の団体交渉には、地域支部総ぐるみで取り組むという対角線交渉が行われ、この中で運輸労働者の劣悪な労働条件が事

実として認識されるとともに、企業や職場を越えた労働者の団結と連帯が築かれた。

当時北島さんや小西明さん（現・つばさ流通代表）が所属していた運送会社では社長の交代とともに、経営危機に陥り、労働組合としても経営を立て直すために、荷主を探すなど協力態勢をとってきた。しかし、会社側は最終的には労働組合と一緒にやらないとの態度に出てきたため、労働組合は東京地裁に提訴して闘う方針を決めた。

ところが、準備書面もそろって、いよいよ裁判だという時点になって、小西さんが重大な方向転換を提起する。「こういう道ではなく協同という道もあるのではないか。裁判の結果は見えているのだから協同の可能性に賭けてみないか」…。小西さんの提起の裏には、芝田進午（広島大学教授）さんの考えや中西五州さんの提唱、こぶし座の実践などの影響があったと言う。だが当時の現実としては運輸産業部門における協同組合による事業の実践の例は乏しく、争議から自主再建の道は、裁判によって会社から労働債権や車庫、車などの物件を確保し、陸運局に認可を申請してからスタートするというのが通例であった。したがって、全くの「手探りの、前例のないところからの出発」であった。運輸一般内部でもケンケンガクガクたる議論があった。

ともかくこうして運輸一般の同じ地域支部に属する二つの分会の闘いの選択としてつばさ流通が発足した。当初10名の組合員が会社に辞表を提出し、出資金を基礎に必要な資本を調達し、車庫と車を確保し、荷主を作るなど一定の要件を満たし、陸運局に営業免許を申請した。認可は1年あまりでおりたが、通常の運送会社を立ち上げる場合、認可がおりる以前にも白ナンバーで「もぐり営業」をするのが、この業界では「常識」であるが、労働組合が作る企業であるということから、苦しか

ったが「つばさ」は一切の脱法行為はしなかった。会社設立時から出資金を制度化している。一人200万円をめどに、出資しなければ社員にはなれない。

### つばさ流通の現状と課題

つばさ流通の営業成績を業界の平均値との対比で見ると、保有車両台数では東京のトラック業者約4000社の平均が10台程度であるから、「いばれる数字」であろう。一台当たりの売上高では、業界の平均値を凌駕する水準を誇っており、近くのトラック協会の地域副支部長も「腰を抜かす」程である、という。他方、不動産をもっていないという重大な欠点が克服されておらず、この点での対応を現在考慮中であるということだ。

経営方針上、設立当初から重視してきたことは、一つは、「赤字を出さない経営」。もう一つは、「大手運送会社の下請けはしない」ということ。

つばさ流通の発展の要因であり、また協同組合企業としての特徴である点は、「労働者の確保と業務拡張を同時進行的に追求してきた」ことであろう。この業界では、仕事をどんどん取って、人の確保はそれを後追いでいくというのが普通である。また、この業界の体質として、経営者が人を意識的に育てないということがある。仕事を教え、人を育てると独立されてしまうという恐れがあるからだ。つばさの挑戦は、協同組合としての原則の忠実な遂行であるとともに、業界体質への果敢な挑戦でもあるといえる。

設立後の人材確保の方法についても、運輸一般の仲間を労働組合の了解のもとに移籍させたり、荷主側の職員をリクルートしたり、あるいはアルバイトの中から優秀な人を勧誘したりするなど、具体的な仕事の中で試された人材を確保して行くようにしている。会社設立以来人身事故がゼロであるというのは、こうした人材確保や教育の成果として誇るべき実績であるといえよう。

つばさ流通の意志決定は、日常的には正副社長ら3人で構成される経営委員会が当たり、重大な案件については随時全体集会を招集して議論、決定するという。ただし、意志決定システムとして

は明確に自覚され、制度化されてはいない。数年前に調査に入った柳沢明大教授の言によると「文書化された決まりがほとんどないのがつばさの特徴」とのことだ。一見ルーズな組織であるかのようには思えるが、制度や決まりなどの権力的契機なしに組織が効率的に動いていく、その「つばさの文化」こそ注目されるべきであろう。それを可能にしているのは何か、研究会でもひとしきり質問が集中したのもこの点をめぐってであった。

さて、労働者協同組合企業としてのつばさ流通の労働条件と権利はどうなっているのだろうか。経営数字はすべてオープンになっている。年収は平均で約500万円超。大型トラックのベテラン運転手の平均賃金レベルだそうだ。賃金の決定は労働者自身が組織する賃金委員会で行われる。言わば、労働者による自己決定のシステムともいえるだろう。「労働者の能力の差が歴然としてきた」段階においては、従来の労働の成果配分についての均等割方式を改め、賃金委員会の再編成、労働評価の基準改定などが必要になっており、新たな模索を始めている、とのことだ。

創立9年の苦闘を振り返って、北島さんはつばさ流通の現状と今後について次のような認識を示している。「企業としては不動産がないという重大な欠点はあるが、自前の荷主をもち、週休二日制も導入し、賃金も世間並み以上にはなったが、労働者に協同の意識が今一つ欠けているような気がしてならない。全て自主申告、タイムレコーダーもない、タコグラフもない、懲罰もない、……労働者不利条項が見当たらない組織の今後に危惧を感じてしまう。」

辛口の評価を下しながらも、北島さんの口調には満々たる自信が感じられる。北島さんは若いころ自転車競争の選手として活躍したそうだ。自転車競技の世界最高峰のレースであるツール・ド・フランスのように、「エースを中心としながらも、一人一人がもっている能力を出し切って、みんなの力で勝つ」、これが北島さんが理想とする「新しい協同組合」なのであろう。