

# ユニオン・キャブ 最初の20年

<http://www.unioncab.com/coop/history.html>

リチャード・チェンバリン  
訳 菊地 謙(協同総研)

米国中北部ウィスコンシン州の州都マディソン市にある、労働者協同組合「ユニオン・キャブ」はタクシーの労働組合から出発して、地域の輸送サービス機関として大きな成功を収めています。同協同組合のWebサイトより、その歴史を紹介します。

1969年より以前、シティ・カー、ホワイト・トップ、チェッカー、イエローそしてバジャーが(ウィスコンシン州)マディソンでは主な(タクシー)会社だった。少数の一族が企業を所有し、いくつかの会社は1920年代からずっと営まれてきた。1972年、シティ・カーが廃業した。数人の個人が個人タクシーの免許を得た。

1973年の夏の間、マディソン最大の免許を持つイエロー・キャブで労働組合が組織されはじめた。11月までに、イエローの従業員は、チームスターズ(全米トラック運転手組合)ローカル695を代理人として議決した。5ヶ月の間、彼らは協約を求めて話し合いを行った。彼らは1974年4月の3時間半ストの後、最終的に交渉を成立させた。

1975年2月、組合は第2の協約を求めて交渉を開始した。経営陣が組合を潰したがつていることが、交渉者たちにはすぐに

分かった。従業員たちは1975年の4月にストライキを行った。7月1日、イエローは廃業した。多くのイエローの元従業員は、イエローの設備を買い取ってイエローの市場シェアを獲得したチェッカー・キャブに移った。しかしチェッカーの設備は全般に水準が低く、多大な増収があったにもかかわらずそのままだった。従業員の士気は低かった。労働者はほとんど利潤も権利も手にしておらず、職場を管理することもできなかった。

1976年の夏、労働組合がチェッカーで組織され始めた。75%以上の労働者が、小売店員労働組合(Retail Clerk Union)の証明カードに署名した。小売労組は、潜在的な新規会員が集まれるように総会を招集した。酒好きのチェッカー労働者たちが数ケースのビールを飲み干し、香りのよいタバコの煙が会場に渦巻いていたころ、店員労組は考えを変え、チェッカーの支援を引き上げ

た。

小売労組の引き上げ後、彼らの法的保護が失われたことを知り、オルグたちは素早く他の組合と接触した。1週間以内に、組織委員会はランドリー・アンド・ドライクリーニング・インターナショナル・ユニオン (LDIU) に加入することを推奨した。1976年秋、LDIUはウィスコンシン一般産業労組 (WIGIWU) のローカル10-4がチェッカー従業員を代表することを計画し、12月に従業員はWIGIWUローカル10-4が唯一の交渉人となることを承認した。

1977年の多くの時間を、組合の代表は、経営陣と協約の調整をすることに費やした。議論は不毛であることがわかった。しかし、1977年9月の4日間のストの後、チェッカーの経営陣は屈服し協約に署名した。翌年は、交渉はゆっくり推移し、労使関係は緊張していた。従業員たちは、25の不服申し立てを行ったが、どれも解決しなかった。1978



年9月、協議は決裂し、12ヶ月の内で2回目のストライキが承認された。経営陣は非組合員を使い経営を維持しようとしたが、組合は2、3日のうちに彼らを完全に排除した。

12月には、チェッカーが永久に閉鎖したままになるだろうという噂が表面化した。さまざまな意見がスト中の組合員の間を生じてきた。従業員の生活を犠牲にさせていることに後ろめたさを感じる者もあった。また、組合が交渉の決着を図れないことに不満と怒りを抱く者もいた。さらに、もしチェッカーがこのまま永久に閉鎖されるくらいなら、経営陣の下で働いたほうがましと考え始める者もいた。

1979年1月、チェッカー元従業員のステーブ・クルムレイ、ジム・クーニー、デイブ・エベリット、ジム・シン普森、ジム・アップルバームは、労働者所有企業 (Worker owned company) をつくることを決意した。彼らは組合員の中でタクシー事業を成功させるのに十分な専門知識があると感じていた。チェッカー経営陣がタクシー免許の再申請をしないことが明らかになると、ユニオン・キャブは法人化した。その月の後半に、ユニオン・キャブは20の免許を申請した。3月から6月にかけて、ユニオン・キャブは弁護士と契約し、財務計画を作成し、連邦通信委員会に無線の許可を申請し、事業の立ち上げに必要な概算で15万ドルを得ようとし始めた。

6月初旬までに、ユニオン・キャブは無線の頭金を支払うだけの資金しか集められな

かった。費用を投入するたびに利用できる財源を見直さねばならず、やりくりの日々だった。ついに、一括ローンが成立した：9万5,000ドルはファースト・ウィスコンシン銀行から、3万5,000ドルはマディソン開発公社から、1万5,000ドルはウィスコンシン・ホライズン、そして約1万5,000ドルは優先株の売却によって取得した。1979年10月29日、ユニオン・キャブ協同組合(Union Cab of Madison Cooperative Inc.)は11台で事業を開始した。当初はイエローページにも掲載されておらず、平均賃金も1時間当たり約0.8ドルと厳しかった。協同組合は、最初の3ヶ月で3万5,000ドルを失った。損失は予想されていたが、その規模は皆を不安にさせた。1980年2月14日、市はユニオン・キャブが料率を上げることを許可した。この時点で、ユニオンは危機を脱した。

1980年4月23日、ブルー・キャブが事業を畳み、メーター事業はユニオンの独占となった。1週間後、マディソン・メトロのバスドライバーが2ヶ月のストに入り、事業が飛躍的に拡大した。ユニオンは5台を増車し、1年で一番景気の悪い時期が思いがけなく活況を呈した。9月にユニオンは、もう5台増車した。

10月14日、理事会はスティーブ・ステップノックを最初の労働者協議会(Workers' Council)の共同議長(Co-captain)に選出した。4ヵ月後、彼は創立者のジム・クーニーの辞職に伴い人事兼管理マネージャーに就任した。協同組合が成長し事業的に成功を遂げる中で、組合員の中には、より広い地域

を背景とした経営の現実を受け入れる者も現れ始めた。ユニオンを個人的なイデオロギーを広めるための踏み台としたがる者たちや、ユニオンに既存の事業体と同じような経営を求める者たちもあった。

1982年の春、理事会は、地域社会での政治、社会、チャリティの状況に関して、組合員の潜在的な意見を調査した。4月には調査の結果に基づき、協同組合は「...本質的に政治的、宗教的、またはチャリティであるとみなされる勧誘を行ういかなる個人、組織とも提携することはありえない。」と宣言する勧誘方針を可決した。この方針はまた、そのような団体を支援する公式な企業声明や協同組合基金の支払いを禁止し、それらの団体が協同組合の資産を利用して勧誘を行う前に理事会からの承認を得ることを求めた。

深夜勤務の配車係で前理事のジョン・ローがその方針を要約した。「私たちは資本主義社会の中に存在しなければならず、もし私たちが本当にやりたいようなことをする傾向があるのだとすれば、まったく存在し得なかつただろう。それは私の価値や他の多くの人々の価値においては妥協であるが、もし、そうしなかったら、私たちは存在し得ないにちがいない。そして私は、そのことは...街のある部分において政治的に正しくあることより、もっと重要だと思う。」

1982年11月、ワシントン・アベニュー703Eの施設が手狭になってしまい、ユニオン・キャブはミッフリン通り1321Eに移転した。新しい敷地には、より広い事務所ス

ペースと舗装された駐車場、そしてより改良された整備エリアがあった。

1983年1月1日、ユニオン・キャブは3空港のリムジンに事業拡大した。この拡大は、チェッカー・キャブの交渉単位がストライキで失った最後の部分を取り戻すことを示すものだった。

1983年から84年の冬、事業の量があまりに多く、ユニオンは地域で期待されたサービスを供給することが不可能だった。2月まで、冬場のユニオン・キャブのサービスの弱さのせいで、士気は低かった。

理事会選挙は4つの役職に対し4人の立候補者があるのみだった。より多くの候補者を惹き付けるために、推薦を再開する動きがあったが、理事会は経営に関心を持つものは誰にでも機会があるべきと感じていたため、却下した。

3月に理事会は、デイビッド(ローズバッド)・スペアラーを月間ニュースレターの常任コーディネーターに任命した。この役職は士気を高め、より効果的に内部コミュニケーションの改善を図るものだった。

1984年7月、辛口の経営評論家ロブ・グリーンバーグが理事を辞任した。彼は、冬期のビジネスへの対処の無能さ、人事決定の融通のなさ、理事会の適切な経営評価の失敗などを含む、協同組合に対する不満のいくつかの分野について言及した。グリーンバーグの言葉によると、ある従業員の解雇

には「ひどくがっかりさせられた。そして、労働者協同組合としての私たちへの思い入れを失わせた。なぜならそれは、私たちの心、魂、精神を失うことを示していたからだ。」彼の辞任により、ユニオン・キャブの方針、組織そして経営をいかに改善するかについて、協同組合の周辺で多くの議論が活性化した。

1984年の秋までに、ユニオン・キャブはその内部構造に比べて大きくなり過ぎていることは明白だった。10月9日、理事会は効率を改善するための経営構造の再編を行う計画について、域内協同組合協議会(ICC)からのアドバイザーを迎えることを議決した。

その当時を振り返って、前ゼネラル・マネージャーのステーブ・クルムレイは「成長とともに、私たちの構造に伴う固有の問題のいくつかが明白になってきた。ある点では、規模(サイズ)が、まさに組織の運営や経営の仕方における変化を規定していた。それは必然的なものだと思う。100人以上の人がいるときには、20や30人のグループのときに可能だったのと同じ親密さや同じ開放性、認識を持つことは不可能だ。」と述べた。

ユニオン・キャブは経営の再編と共に、成長し続けた。経営再編を開始したのと同じ月に、ユニオン・キャブはファースト・ウィスコンシン銀行からの9万5,000ドルという最大の立ち上げローンの返済を終えた。1985年1月、ベンダー・タクシーが杜撰な

経営とユニオンとの競争により、事業を止めたことで、我々の空港リムジン経営は追い風を得た。1985年1月、理事会は、再編委員会の勧告を受諾した。もともと1つの役職であった人事兼管理マネージャーはスティーブ・ステブノックが最初の常勤管理マネージャーとなるのに伴い、2つに分割された。ゼネラル・マネージャーの役職が新設され、スティーブ・クルムレイが就任した。加えて、理事会に答申する4つの委員会；財政、教育、人事、企画も創設された。（財政委員会は5月に廃止され、その機能は企画委員会に委譲された。新しく管理委員会も設立された。）

1985年2月、理事会選挙では、やる気が甦った現われとして4つの議席に11人の立候補があった。3月には、半日勤務の人事マネージャー、ハンク・ソマーズが雇用された。彼は直ちに人事方針の見直しを行い、手続きと業務説明を標準化しようとした。

4月に、労働者と経営陣の間を直接つなぐものとして職場代表制（the shop steward system）が理事会により採用された。各シフトと部署はそれぞれ代表者を選出した。

7月、ユニオン・キャブは、古くなったアスペンス・アンド・ボラレス（車種：ダッジ社）を15台の新しいリライアント（車種：リライアント・モーター社）に替え、モトローラの無線システムを新しいSMT-80に替えるため、社内コンピューターの費用も含め、17万ドルを、全国協同組合銀行（National Cooperative Bank）から借入れ

た。7月12日、ユニオン・キャブは、リライアントの最初の1台と共にコンピューター時代に入った。場所と状況を示すボタンを押すことで、運転手が配車係と連絡を取ることを可能にするデータ伝達基盤が各車に搭載された。腹立たしいシステムの試運転は、すべてのバグ（欠陥）が修正されるまで数ヶ月続いた。

1985年8月、ユニオンは、求められていた事故防止運転プログラムをすべての新入従業員に教授した。このプログラムは運輸省の資格を持つ2人の運転手が講師となった。

10月、スティーブ・ステブノックは10年の愛着あるタクシー産業での仕事を終え、管理マネージャーを辞任した。彼のポストは、長くユニオンの従業員であったマリー・ヘラーと11月に交代した。マリーはほんの2、3ヶ月その職務につただけで、ネッド・ミラーと交代した。11月、ユニオン・キャブは、問題のある従業員を問題解決のための適切な機関に派遣することを目的とした、新しい従業員援助プログラムを採用した。

1986年4月、理事会は、同僚や顧客に対して望まれない言い寄り、中傷、振る舞いを禁じる反ハラスメント方針を承認した。同月には、常勤従業員に1週間の有給休暇を与える休暇計画も承認した。

6月、ユニオンは新しい競争相手に対峙した。マディソン・タクシーがベンダー・キャブの廃墟の中から復活を遂げたのだ。マ

ディソンは、8台のタクシーと1台のリムジンで始まり、ユニオンの事業のおおよそ10%に食い込んできた。

1987年4月、ゼネラル・マネージャーのクルムレイは、ユニオンでの7年間を経て、変化の時と決意し、理事会に辞表を提出した。管理マネージャーのネッド・ミラーも辞任した。理事会は直ちに幹部採用委員会を設置し、100以上の申込書を検討した後、長い間ユニオンの運転手、配車係、そして理事を務めたペリー・ベンソンをゼネラル・マネージャー兼管理マネージャーとして採用した。今度はベンソンが平日の配車係サル・ディジョシアを彼のアシスタントとして採用した。新設された財務マネージャーのポジションには、女性運輸公団の創設者の一人で、経営学修士(MBA)を持つマルタ・クロフォードが選出された。その年の秋の後半、整備マネージャーのジョン・ディッチが協同組合を離れ、代わりにブラッド・バークストームが就任した。

市場シェアの侵食と収入の減少に直面して、新経営陣は経費の切り詰めと法人営業マーケットへの攻勢を開始した。貨物事業は1年以内に2倍となり、旅客のマーケットもユニオンに戻り始め、赤字が黒字に転化した。収入の増加は給料にも反映し、労働者の士気も向上した。

1987年秋、理事会は、市場が過剰に混乱すると判断し、メーター料率を上げることに反対することを決定した。代替策は賃金と利益のカットであった。その年の12月、理

事は「歯を食いしばって耐えた。」賃金カットは、できるだけ公平にすることと、87年から88年の会計年度の間、協同組合を正に一息つかせることを目的として行われた。しかし市場シェアと事業量は成長し続け、ユニオンは1.2%の利益を得ることができた。

1988年の秋、我々の市場の保持を確実にし、増加する支出と再配置の必要に直面して、理事会はメーター料率を上げることを承認した。同時に、理事会は協同組合における賃金構造を完全に改革した。前年の賃金カットは撤回され、より公開されより公平となることを目指した新しい仕組みが定められた。

また1988年の秋に、理事会は新しい施設の敷地として、ペンシルバニア・アベニューの用地を承認した。ミフリン通り1321Eのリースの負担は大きかったので、協同組合は移転せざるを得なかった。建設計画について多くの議論と練り直しを行った後、青写真が固まり、1989年春に着工された。9月の半ば、不便な引越しの中で、経営拠点は新しい事務所になり、新しい設備からの最初の指令が日曜日に発せられた。新しいビルは、これまでより広い運転手控え室、食堂、ロッカーがあり、増大した配車に対応し得るオフィスのスペース、広い会議室、燃料保管庫、そしてより改善された整備施設を特徴とした。

今日、ユニオン・キャブの事業高は3百万ドルを超え、約150人の在職と仮採用の組合

員、58台のタクシーを有している。我々は協同組合運動の原則の下で経営を続けており、「一人一票」の労働者民主主義を維持している。

我々は、大マディソン域の輸送ニーズに貢献しながら成長を続けること、そして安全で民主的で人間的な（労働）環境において、リビング・ウェッジ（生活保障賃金）で働ける、よい仕事を供給することを目指している。しかし、ユニオン・キャブは単なる事業を超え、理念と理想(idea and ideal)である。アメリカにおいても非常に少数な、労働者所有・経営企業のひとつである。私たちが未来の波であるとみなす人々もいるが、空想的理想主義者たちのスクラップに放り込まれるだろうという人々もいる。どちらになるかは我々の組合員が決めるであろう。

