

質疑・討論

出資金の問題

高野(司会): 開業前に苦労した問題として、出資金の問題などもあると思うので、そのことをお聞きしたいと思います。

廣瀬: 一番苦労したのは、お金が集まる時期の問題で、みんな退職金を当てているんですね。会社を辞めないと退職金は出てこないということ

で、始まる寸前まで集まらなかったという苦労がありました。1度申請をして途中で取り下げたりしたので、その時点で会社を先に辞めているのが2人いて、そういうところで半年間、食いつなぐのに苦労しました。

それから、タクシー15台で申請したのですが、お金が集まらないから10台で始めようと思ったんです。それで、陸運支局に行ったら「15台で申請したのなら、15台揃うまでは許可は与えません」ということで営業許可がもらえない。そこで、急遽改めて借入金を起こしたということです。

太田: 愛自交ファンドは、年間2.4%の金利をつけるという一般的な付加価値面と「労働者の職域を守る」そして「本当の市民タクシー、市民に愛されるタクシーを」ということで、3,000万円の募集をかけたわけですが、結果的には3,900万円集まりました。利息については、愛自交自身が現金で車を買って、豊交通にリースする、その利ざやがありますので、何とかそれで回っていくという方法を取って



ます。結構、金持ちが多いんですね、ああいう地域ですから。タクシーの仲間では必ずしもそうは思いませんが、公務員や大会社の方だとかは退職金があり余っている。こういう世の中ですから、へたに銀行に入れるよりもこちらの方がいいということでやって頂いております。

近: 「会社を起こせば3,000万円借りられるのだ」という噂が先行しまして、古い連中で労金の「特優」を使わないで持っていた人が目一杯資金を出して、それで当初のお金は作っていたんですね。私が入ってから「そんなことはあり得ないよ」と議論していく中で、お金も自ら作っていくところを理解してもらいました。みんなは、会社ができれば会社が銀行から借金するのだろうと安心してお金を出したんですね。そういうことはあり得ないので、このお金は最低でも5年間は据え置いてくれということで、考え方や意識の変革を改めてやって、7人の方が決意してお金を出してくれたわけです。

たまたまラッキーだったのは、60歳間際の人が結構多いものですから、五月雨的に定年者が出てきたんですね。3人が定年を迎えて、雇用保険をもらって生活して、退職金は会社に貸すというやり方で、その退職金を借りたということです。また代表取締役になった松浦というのは法人設立の登記をしたことで新聞にも新規の事業ということで名前が出て、紹介されたので、会社の方から解雇をされて、それは労働基準局と掛け合う中で何とか懲戒解雇は下げさせました。

早く辞めた人はやはりベテランで、退職金を350万円くらい持っていたので、そのお金を出させたということです。あとは、参加する人たちには最低5万円ずつ出すのだよということで、50人から集められるので、少なくともそれで250万円になる。それから、組合から闘争資金で残っていた最後の100万円を出させたということでお金を作りました。

内山哲朗(助言者・専修大学教授): 今のお話の中で、新しく会社を始めるのにお金がいるから集めなければいけない、それはもう当たり前前の話だと思うのです。ただ、こういう労働者企業という形で、そこに関わっていく人たちが出資をすることの意味と言うか、やはり会社への思いだとか、あるいは仕事への関わり方だとか、その辺の議論はどうなったのかということをお聞きしたいと思います。

廣瀬: 必ずしも全員が100万円出したわけではないんです。組合としては真面目だから推薦したいというけれど本人はお金がないという場合、知り合いが100万円を出した例もあります。

初めに新和タクシー福岡営業所としてやるうとしたときには、実は登記のお金がいらなかったんですね。新和タクシーには4,500万円あったんです。それでまかなえるという安易



な考え方をした。その安易な考えの中で、事務所の内装に1,200万円かけたり、体力もないのに2階に70人くらいの会議室を作ったり、いろいろやって、その後に、新和タクシーとしてではできないことがわかって、申請を取り下げた。その時点ではもう2,000万円使っており、とにかく申請をクリアする方法ということで、お金を出してもらうことを考えました。

ただ、そこで「200万円、300万円出すから俺は一人車にしてください」とか、「個人タクシーの名義貸しで私だけ別の勤務体系にしてください」とか、そういう人たちを仲間には入れていません。仲間は私たちの理念に合意した人だけで、お金ありきではなかったというのも事実です。中には、200万円を出したけれども考えが合わないからと言って、開業前に辞められた方もいます。必ずしもお金があれば参加できたというのではなくて、お金がなくても、組合から「どうしても、この人がいないとワーカーズとしてやっていけないのではないか」という推薦があった人は、参加してから積み立てるということで、みんなで納得しております。

出資をする意味とは？

高野: 出資をする意味について、どういう議論があったのかという質問だったのですが、その討議はどういう場でやられたのですか。

廣瀬：最初は「パイオニア委員会」で、いろいろな経費がかかるということを調べて、そこから実際に実現するにはどれだけのお金があるかということを考えました。「100万円」というのは「120人・50台体制」の中の数字で、実際の立ち上げに必要な金額ではないんです。こういう会社を作るには、どうしてもお金を出さなければいけないし、責任を持たなければいけない。ただ、この100万円は、最初は出資金という形だったけれど、出資金としては出せる人がいないということで、据え置いて返していこうとなりました。

はっきり言って、いまは会社を作っている状況ですね。収入の中からお金を返していくわけですから、会社は非常に苦しい。去年も1,000万円以上の長期返済金を返しています。5年経って初めてスタートラインに並んだという感じだと思います。そういう意味で、まず会社設立実現のためにお金を出してもらえど、出資についてまではみんなの意志統一はできなかった。だからこそ、70万円は返すという形に妥協したという状況です。本当にそれでいいかと、あとでいろいろ言われましたが。

太田：執行委員会とか大会とか、そういうところでは常に議論をしていますし、各分会でのアンケートなどもあります。そういう中で豊交通の収支報告なり、すべての情報を公開していく。その中で今、何が足りないか、お金が足りないのであると。「お金をたくさん出すというのが団結の現れなのだ」「労働者は団結しないとうまくいかないんだ」ということで、議論をしております。

それから、別の団体にも、主旨をきちんと説明をしています。私はお酒を飲むのが大好きなので、委員長の家にそういう団体の偉い人を呼んで、焼き肉パーティをやって、そこでま

ず一杯飲む。お酒を飲む中でつながりを持っていくと「あ、そうか。そういうことならお金を出そうか」というふうに、やはりなってくるんですね。もともと、私どもの愛自交は労働会館を5つ作ったわけですけれども、そのときも、みんなに出資のお願いをして利息を払ってやっていくという形を取っております。要するに、労働会館を作った愛自交がやっているのならばいいのではないかという信用ですね。これが、やっぱり大きく利益につながっているのではないかというふうに思っております。

近：自主経営をやるのだという話が出て、私が入ったときにびっくりしたのですが、やはり、自分たちの希望が出されておらず、幹部だけで走ってしまっていたという実態です。何回も言っているように、要するに、会社を作れば金が借りられるという話が一人歩きをしていて、上のほうがそれをだいが強調していたみたいですね。それではまずいということで、きちんと全員集会の議論を2日ずつで5回やらせてもらったのですが、その中で話を正確にしていきました。「もうすでにお金を出して走っているわけだから、今さら止まれない」「ここで止まったら、出したお金は返ってこない、覚悟をしなさい」と。ある意味では、委員長が、決定を下へ通すのが民主主義だという、ちょっと誤解しているところがあって。その集会をやったのは、ある意味ではよかったのかもしれない。だから、その後、資本金の300万円に関してみんなで最低5万円を出そうということで、そこで参加意識を持たせようというのは議論の中で出てきたものですね。最初のお金をいわば詐欺的に強引に作ってしまって、後の話し合いの中で軌道修正をしたということでもあります。これはよかったのか悪かったのか、そういう意味であまり計画的ではなかったですね。

内山：今のお話では、あえて詐欺的だと思っちゃったのだと思いますけれども。そうではなくて、個々人が、自らの責任で事業体に参加をするのだと言ったときに、その出発点できちんと「これは出資金なのだ」という、位置づけをするというのはその後の組織運営上、ものすごく大きな意味があると思うんですよ。それは、近さんから話があったように、事業がそのまま継続されないというような事態に立ち上がった場合は当然戻らないわけです。つまり事業をするというのは、そういう意味では、ある種のリスクをきちっと背負わなければいけない。マイナスの面で考えるとそういうことなのですけれども、逆に今度はプラスの面で考えていけば、自分たちで起こした事業体を自分たちで大きくしていくという考え方をきちんと立てれば、ただ単に最初に出資したというだけで終わってしまうのではなくて、当然、増資もしようという話になる。つまり、自分たちの基盤を自分たちで作っていくのだという、そういう議論が出発点になる話だろうと思うんです。ですから、いまお話されたことというのは、ただ単に必要なだから集めるのだというレベルの議論にとどめてしまうのではなくて、そこに参加する人たちが自分たちの責任で出資をするということが、組織を作るという意味でも、大きな意味があるのだという議論をしていかなければいけないと思ったのです。

營收アップへの努力

高野：ありがとうございます。いまのタクシー業界においては営業収入が賃金を決めていく、その中で愛自交さんからは賃率と賃金額の問題が出されました。營收をものすごく高くする努力をして賃率を下げっていくということも考えなければならぬという発言がありました。その他のところも含めて、營收アップへの努力をどのようにされていて、また、そ

こに対する組合員というか従業員の人たちの反応などで報告することがあったら、お話しください。

廣瀬：營收に関しては大きく予算と異なりました。甘い予算でした。最初の4カ月間はタクシー協会に入れなかったため「駅のタクシーベイに並べない」ということと「お客さんからもらったタクシー福祉券が換金できない」ことで、地域で營收が上がらない、という位置づけでした。とくに日曜日あたりの実車率は20%を切っており、走っても走ってもお客さんがいない。ただ、そのときに、自分でお客さんを見つけたときのうれしさですね。20年、30年とやっけていても、改めてお客さんに乗ってもらうことの喜びをみんなが感じて、それは非常に勉強になりましたし、その4カ月間すごく努力をしました。5カ月目からはタクシーベイに並ぶことができ、これでどんどん軌道に乗るかと思いきや、その反対でした。それまで結構、収入の上昇した人が反対に駅ばかりになって、そのまま横這いがずっと続きました。

私たちは、(賃率)50%で足切りなしということで始めました。それでは、15台体制で2万8,000円の売り上げがないとやっていけない。その学習会をみんなで行いました。目標は最初「頑張ろう」ということで決まるんですが、ただ、思うようにいかない、その原因に



ついてもいろいろ出てきますよね。「電話帳に載っていない」「素人でもピラを作ってやらなければお客は乗らない」と。宣伝費もかけると、皆さんの意見に沿った形でいろいろとしましたけれど、簡単ではなかったです。こんなはずではないということが多々ありました。簡単には売り上げというのは上がらないのだなあと思いました。

また、地域に根ざすために、仕事がなくても地元で1台ずつ置くという方針なので、その運収は、ほかの人が福岡市内稼いでくる運収とで平均になりますから、平均はどうしても下がるという現状もあったり、介護タクシーのほうに力を入れると非常に効率が悪いということで、いろいろありまして、営収は上がりませんでした。そういう経営の中でやってきて、最終的には50%を保てなくなりました。第1期の決算が1,100万円(の赤字)。これは、開業前のお金がうんとかかったこともありますけれど、タクシーの場合はいきなり1年目で車両の減価償却を53~56%します。この減価償却が1,000万円で、まるまる赤字になりました。それにより、また資金をどうするかということや、みんな50%でいいのかという議論をしました。

そこで考えたのは、まず責任を持つということでした。みんな個人タクシーと同じで、自分の給料を稼いでくるのは自分の責任だということや、「病気になってはいけない、というくらいの気持ちでやってください」「有休は元々はないと同じですよ」ということを話しました。今まで自交総連で運動してきた方ばかりですから「とんでもない」と、ものすごくいろいろとありましたね。でも「責任を果たすことはどういうことか」ということで10月、11月に会社の中ですごく議論をしました。その中で、責任を持つために一定額をまず会社に納入する「責任料」という形で提案されました。一番嫌いだっただ「リース制賃金」とする

と、組合が反対しますから、「責任料」として、それをみんなで決めました。その中で、ついてこられない人など、いろいろありましたけれど、水揚げが1日当たり3,000円ほど上がったのは事実です。いま、暫定でこのままいこうとなっていますが、新しい賃金体系が生まれるまでということですが、ただ、これを2万5,000円で、オール歩合にしたら、やっぱり50%しか払えない。元に戻るのが精一杯です。2万7~8,000円になれば、画期的に賃率は上がるんですが、こういう景気の中で、タクシーが300台増えていますから、それは本当に難しい。そういう中で試行錯誤をしながら、みんなで賃金も苦労しながら決めていくというのが現状です。

高野：営収確保のための指導や援助などは具体的に何かありますか。

廣瀬：新しく入ってきた人たちが非常に売り上げを上げるんです。ただ、この中にいろいろな考え方がある。ひとつは、売り上げを上げる人は早くから出てきて遅くまで仕事をする。もうひとつは駐車禁止まがいのことをしたり、禁止のところでもUターンをしたりしているようなことも聞きます。それがいいことか悪いことかを社内で議論しています。私は月に3回ほどタクシー協会の街頭指導に出っていますが、違反すれすれの車はお客さんを乗せていきますよね。いま、これだけ供給過剰で、夜になったら1カ所に100台のタクシーが集まる中で、礼儀良くしてられないんですね。近くに別のタクシー会社があるんですが、そこはみんなが帰ってくるのは3時か4時です。でも、ワーカーズは夜1時に帰ってきて、車を洗っている。なぜならば、それから先はちゃんとした走り方ができない。違反をしないとお客さんがいないんです。3時間、4時間グルグル回ってもお客さんがいないものだから帰ってくる。

ところが、新しい人はそうではなくて、危機一髪のことをしながらでも營收確保をしています。新しく入ってきた人は確かに売り上げはいい。しかし、組合運動はしない。反対に創立メンバーは違反をしない。しかし、水揚げを上げない。これをどう考えていくかと、会社で議論をしないといけないところまでできていますけれど、非常に難しい。

ただ、私たちが思っているのは、元々そういうところで流すのではなくて、地域に早く根ざすということで、営業所や本社で、無線の本数が最初は1日に1件か2件しかなかったのが、今は70件、80件の電話がかかっています。これがもっと増えていけば、そういう問題は解決するかなと思っています。

太田：愛自交は30数年前に潰れた中川タクシーという会社を建て直した経験があります。いまはタクシーでも障害者、障害者といって、一生懸命、障害者輸送をやらうとなっておりますけれども、ほんのちょっと昔は障害者を見たら逃げていたわけですね。私どもは、やはり、それではダメだと。障害者の方々が社会的参加をするとき、タクシー労働者として、移動の部分で協力しようではないかと。これはやはり交通労働者として当たり前ではないかということです。また、障害者の方々が初めてタ



クシーに乗ってみて、タクシーはちょっと高いということになりました。それなら、我々労働者が身銭で障害者の方々を乗せようではないか、自分たちで1割引をやるよ、と我々のお金で障害者輸送基金を作りました。そういう活動をしています。

あとは、地域でのピラ配りをだいたい年に3回、当たり前のこととして全労働者が参加をしてタダでやります。もうひとつは、これも労働者がやるわけですが、電話の注文があったお客様のところへ行ったときには、10円お返し運動をやります。これも運転手の10円です。そうやって10円をお返しすると、チップがあるという話もありますが。そういうように、いつも労働者が我が社をどうするか、どうしたらお客が増えるか、こうしようああしようという議論をして、顧客と言いますか、營收を増やしていきました。ほんの小さな会社ではありますがけれども、1台あたりの無線回数でいえば、名古屋で一番大きい名タク、ツバメなどの倍くらいを消化しています。

そしてこれは2年になりますけれども、中川タクシーでは軽福祉タクシーを10台入れました。これも会社にはお金の余裕がないわけですから、「軽福祉タクシーはいい仕事だ」とそれに賛同する労働者の取り分を1万円カットして、そのお金でやっています。みんなは、やはり、賃率的に落としても、しかし、お客を増やすことで金額を増そうということでやっております。これは、ちょっと自交総連の方々とは違うので、あとで叱られるかもしれませんが。しかし、いくら80%をもらっても、売り上げが下がったのでは何にもならない。やっぱり、売り上げを上げる、その活動を地道にやっていくことが、労働組合の基本的な仕事ではないかというふうに思って、やっております。

近：賃率を決める議論の中で、やはり、一方

的に賃金が引き下げられるということでの恨みは骨髓にまでみんな達していて、その怒りがバネになって会社を立ち上げたという経緯なので、当然、前身である秋保温泉タクシー以上にしなくてはならないという命題があり、話し合いの中で深夜割増込み51%という賃率になりました。それに中退金の掛け金が6,000円、有休手当が1日5,500円。あと、交通費がキロ10円、1万800円以内、これは欠勤や有休のときは出さない。だいたい、そのくらいのところを上限として出しています。有休に関しては、2年を越してオーバーしたものを買い上げると違法になるということで、温泉タクシーから移行する人は4月1日から20日までにまとめて出す。4月1日を発生日にして全員がそこで消化する。それ以降の面接で採用した人は、2カ月たったなら10日出しますと。来年の4月がきたら、半端な部分はそこでみんなと足並みをそろえる。17日出しているというような格好にしています。春闘も始まったのだけれども、こういう協定で通しました。

そういう中で、これだけの賃率を払うためには、どれくらいの収入が必要なのか、ということでは、準備の段階で6回、議論をやってきたわけです。その中で、家賃はこのくらい、私の賃金はこのくらいなど数字は全部出しています。そして、この賃率を出すためにはどのくらい必要かということで、2万5,000円にたどり着いた。それが稼働率100%です。100%を切れれば、だんだん日収あたりは上がりますよということですね。2万8,000円の水準を超せば、決算手当てを出しますよと。1年間やってみて、今年は無理だろうけれど、来年あたりは、3月で締めますから、2月の段階で社員総会を開いて、そこで「このくらい残る」ということであれば、そこで議論をして、それをどう配分するかといった話ができる。これは当たり前のことですね。

私が前の職場で経営改善に入ったときの経

験などで言うと、古い運転手ほど働かない、新人ほど働いているという傾向はあるんですね。それが結局、命取りになってA型が崩れたわけです。自分の賃金以上に稼いでこない、誰が社長になっても成り立つわけがない。そのとき、意識改革として、目標はいくらと決めて営収を張り出したのですね。相当、批判されました。会社でもやらないのに、組合の書記長がそんなことをやるなと言われました。そのときに何やったかということ、やっぱり、走りきれない人には走って実績を上げている人をマンツーマンでつける。例えば、新人を採用したときに、現場で本当に実績を上げている人の平均営収を会社に保証させて、新人に教えさせる。江戸時代あたりにハンドルを握っていたような専務、常務に何も教えることがあるわけがないんです。「昔はこうだった」という、いいときの自慢話しかない。そんなものでは育たないということで、働き方、流し方などを徹底してやりました。それを踏襲して、こちらでもやろうと。

いまは、ただ流してお客さんを拾える時代ではない。いかに顧客を増やすか。やっぱり、1人ひとりがセールスマンの意識を持つこと。そのためには、先ほども言ったように、会社も努力をします。制服にしても、最初からズボンもシャツも必要な枚数を出したり、ネクタイもつけたりとか、名刺やネームプレートも作って。また、一時は中古車を買おうかとも思ったのですが、やはりお客様にサービスを提供する車のハードの部分もしっかりやろうということで、「車両リース」を利用して新車を揃えました。

それと同時に、タクシーのトランクを開けると手ぬぐいがずらっとぶら下がっていたり、いろんなものが入っていたりすることが多いので、それをやめる。トランクはあくまでもお客様の荷物を入れるところです。言っただけではとまらないので、タオルは毎日私が

洗って3枚ずつきれいなものを渡す。車が戻ってきたら、夕方に洗濯機にかけて干して渡している。

それから女性客は服などに臭いが移るのでタバコを嫌う。でも、運転手が怖くて言えない。その話はずいぶん聞いているので、くわえタバコはやめなさいと。車から降りて吸うときは車内の灰皿を持っていくことも言っています。また、車のドアを開けていて「臭いなあ」と思ったら、消臭剤を振って臭いを消します。事務所も、習慣づけるために喫煙室を1カ所に決めたくです。そういうようなところで、よその差別化を図るといことです。

それと、1回目の出会いは偶然であっても、2回目からはリピーターになってもらえるような話の仕方や、とくに秋保というところにいるのだから、その勉強をしようということ。今のところは組合の関係とか、そういう縁故関係からの注文がぼつんぼつんときています。幸いにして、こういう注文は大きいんですね。3,000円、4,000円という仕事がぼんぼんときて、そのあたりで、いくらみんなの希望というか、利益が出ているかなというところでは。

やはり、話し合いの中で、タクシー労働のあり方を変えなければ、いつまでたっても、人並み以下の賃金でしかいられないということでは。車がこんなに余っていても、利用者は満足していない。そこに、まだまだ努力して開拓する余地があるという議論を徹底してやっています。

顧客満足度を上げるには？

高野：顧客を増やすためには、顧客に十分満足感を持ってもらわなければいけないのですが、タクシーのドライバーとお客さんの満足感とはちょっと違うところがあると思います。そこはどのように工夫しているのか。例えば、いい車を入れても、いま出されたようにトランク内の問題とか、タバコの臭いの問題とか、

事故の問題とか、いろいろあると思います。それらをどのようにしようとしているのか、それぞれお出し頂けますか。

廣瀬：まずタバコは、運転手は基本的に車の中では吸わない。タバコを吸う人は常に携帯の灰皿を持って、外で吸うということは開業前に決めました。また、会社の中では一部屋だけタバコを吸える部屋があり、そこ以外は禁煙です。それから、まず乗って頂いたときの挨拶にとくに気をつけます。最初は、組合の推薦の人たちだから問題はないだろうと、個人個人にまかせていました。しかし、ワーカーズとわかって乗られるお客さんは、期待をして乗ります。いろんな組合関係の人が乗られたときに「大差ない」というくらいに言われます。とくに、駅に並んでいるときに非常に悪い。それでいろいろ聞いてみると、挨拶をしていない人のトラブルが一番多いんですね。最初の挨拶で「ご乗車ありがとうございます」「おはようございます」というのを必ず言う人は、ほとんどトラブルがない。それで、必ず大きな声で、振り向いてお客さんの顔を見て「おはようございます。ご乗車ありがとうございます」と言うように指導しています。お客様がとくに近い距離とかで気を使って乗っているのに、いきなり「どちらまで」と言うのは非常によくないから、それは必ず最後に言ってくださいということにしています。

タクシーにお客さんが乗っているときは、私どもは無線で「何号車はご乗車です」と言います。すると、無線の係が無線の回数が少ないことを逆に利用して、お客さんに聞こえるように、大きな声で「ご乗車ありがとうございます」「どうもお待たせ致しました」と言います。それと、これは私どもが指導したわけではないのですが、ハイヤー的なサービスをしようとみんなが言い出しました。差別化の中で、労働組合の方から説教されて、みんながドア



サービスをしている。それは、役場などでかなり噂になりました。そういう噂や口コミが非常に大きいですね。昨日と違うことをするのは恥ずかしいもので何かばかばかしいように見えるけれど、これが大事かなと思います。挨拶に始まって、挨拶で終わる。途中のテクニックは個人差があると思いますが、最低限できることは、みんなで行っています。

それから、たとえ離れたお客さんでも都市高速を使ってでも配車するというをやっています。お客さんは590円ですけど、都市高速500円をつけて行きます。高速代は会社持ちです。電話がかかってきたところへ配車するために、町内以外のときは高速の乗り口に近い人を呼び、行ってもらいます。ワーカーズの待ち時間は今のところ20分まで許容範囲になっています。サービスとしては、お客さんの意見、とくに厳しい意見を取り入れています。たまたま隣室が自交総連福岡地連ですから、組合関係の人にこっそり乗ってもらい、その評価を組合を通じて聞きます。それをモニター風に行ってもらっていて、非常に助かっています。非常に厳しい意見があります。意外に表と裏は違うなと思いますね。とくに、最初はあまりにも意気込みすぎて、「ワーカーズの運転手さんは会社の宣伝をあまりにも熱心にするから、あれはちょっと疲れるよ」など

の意見が多かったですね。

太田：私どもがお客さんに対するサービスで一番大事だと思うのは、やはり、安全運転です。「事故は絶対にやるな、やったら首を切るよ」ということです。そのために「道路は広い道路を通れ、狭い道路は通るな」ということ。やはり、安全がお客さんにとっても自分にとっても一番大事なことはないか、これが一番のサービスではないかという立場をとって、会社としても、首の切り方はどうするかは別の問題として、辞めてもらうという方針で行っております。

言葉云々というのは教育してもなかなかうまくいきませんが、とにかく事故だけはやるな、「あなたの命ですよ」「お客様の命ですよ」と。そして地域で我々も食べていこうと思って一生懸命やっているのに、地域住民の人を怪我させたり殺したりすることだけは絶対にやるなというのが、やっていることであります。

高野：先ほど、トランクやタバコのことを言っていましたが、いまは近さんが運転手さんの代理で行っていますよね。みんなが自発的にやるのが一番望ましいと思うのですけれど、その件を含めて、例えば、タバコはお客さんが乗るたびに、タバコの吸殻入れを洗うとか、そういうことはされているのですか。

近：そういうところまではまだ話になっていませんし、今、言われても、そういうこともあるのかなと思ったくらいです。ただ、おふた方が発言なさったのと同じで、やはり、3Aと申しますか、挨拶と安全と、それから愛情、お客様と会社に対する愛情ですね。ここをきちんとやっていくということです。

やはり一番大きいのは、タクシー会社がろくな教育をしていないことで、そこでの経験

がすべてだというふうに思っているの、同じ地域で会社が違うだけでもこんなにやり方が違うのかと思うことがずいぶんありました。例えば、無線の配車にしても、お客さんのところに着きましたという報告もなければ、乗車なさいましたという報告もない。一体どうなっているのだろうと聞いてみたら、前の会社ではそんなことは一切やっていなかったという。そんなところで、タクシー会社によってサービスに対する格差がものすごくあるのだということです。

変な言い方ですが、悪名高い会社のほうがそこは徹底してやっていると思うんです。そこは見習うべきだということで、何をやるかということ、やはり年を取ると照れくさくてなかなかやり方が変えられない。変えることはできないけれど、違う制度に変わることによってできるだろうということです。頭はよくないので私は体を張るんだけれど、同じことをやっているのだったら、誰も納得しない。ただ、朝、彼らが来たら「おはようございます」と元気よくこちらから声をかける。

また、朝の点呼のときにアルコールチェッカーを使っているのですが、4人が引っかかった。1回だけでなく、3回も引っかかった人もいます。それで、奥さんと少し話し合いをしましたが、いままではそんな人を車に乗せていたわけです。みんなもびっくりしていました。原則はきちんとやるのだという中で、やはり、一緒に変わるということ徹底させている。まだ1カ月ですから、これから勝負なのだけれど、そういうふうになっています。とにかく、労働の仕方はお客さんが第一で、本当に乗ってよかったということを口に出して乗って頂けるような、そういうものをみんなで作ろうということで、そういう話し合いを徹底してやっています。

シンポジウムの感想

高野：サービスのことが中心になりましたけれども、裏返せば、我々の労働の質の問題になるかと思うんですね。ワーカーズコープはそのところを追求しているわけで、そのことがサービスの向上につながると思っています。最後に、永戸副理事長の挨拶から始まって、私の問題提起、それからお三方の話、今の討論を通じての感想を、それぞれお話ししてもらって、そのあと、先生方にお話を頂くということにしたいと思います。

近：今日は単純にタクシー経営のノウハウというか、その辺を学びたいという気持ちで来たんです。ですから、ここに座ること自体、気が引ける部分があるのですが。ただ、自分のところよりも、先行しているワーカーズコープさんのお話の中には、これからのヒントになるものがあったと思いますし、そういう意味では出てきた甲斐があったと思っています。

やはり、今までに社会の問題、経営者の体質問題とか、いろいろなものがあつたけれど、そういうものを放置してきた責任がこちら側にもあるんですね。やはり社会を変えるのと同時に、我々も変わっていく。新しいタクシーサービス、21世紀に向けたサービスを創造していくところをきちっとお互いに頑張っていくことが大事なのだろうと思います。やはり我々の労働の質を変えていかなければ、労働条件もついてこないだろうと。もちろん、そこだけでなく、やはり、世の中を変えていく、運動の部分もしっかり討議をやっていく。だから、自主経営の場合はその統一ということが大事なのではないかと感じています。

太田：非常に勉強になりました。やはり、タクシーはこういう形でいくのかなあと、ワーカーズさんなどのお話を聞いていて、そう思いました。大会社や大金持ちがやっていく時

代ではそろそろなくなってきたなど。労働者や地域住民が参加をしながら、タクシーが進化していく、そういう方向かなということ是非常に今日は感じ、勉強になりました。ありがとうございました。

廣瀬：私はちょっと失敗したことだけを伝えたいと思います。私は労働組合育ちでやってきました。みんなの意見をなるべく反映させようという考えがあるのですが、どうしても組合の幹部と話す機会が多いんですね。それで、組合の幹部に言っておけば、会社が何とかするよという流れを作ってしまった。自分としては、組合幹部に依拠して、運営していくのが一番民主的かなと思ったことが、組合幹部に言った意見だけが非常に強くなり、何も言わないままにしている人、黙っている人の意見が反映されなかったという反省があります。簡単な方法でやってきたツケが回ってきています。全員が、何らかの意見が言えて、そういう権限ができる会社になっていない。

いまはまだ作ろうとしている会社です。作る中でうまくいくかどうかは知りませんが、こういう集まりの場所へ来たときに、少しでも何かが見えたような気がするんです。あちこちに行って、いろんな経験のワーカーズさんの意見を聞くと、何かわかったような気がして、それをみんなに伝える中で、自分たちが進んでいって、間違いのないようにやっていけるかなと思っています。そういう意味で、私としては、民主的というのを簡単に考えていました。みんなの発言の場を、お金をかけてでも作らなくてはいけないということを1年目で反省し、2年目はそれをちゃんとやっていこうと思っています。以上です。

公共輸送サービスは変わらざるを得ない

田中茂富(助言者・交通運輸政策研究会事務局長)：私は、労働者が協同して事業を行うと



ということについては大変、不勉強だったんですね。しかし、普通一般のタクシー経営なりタクシー市場の矛盾というのは、本当に長年にわたって感じ続けてきました。

今日の議論の焦点というのは、やはり、安定的な経営ですね。会社を起こすときの苦労というのも先ほどよくお聞きしましたけれども、事業を起こして、果たして安定的に事業が運営できるのだろうかという問題と、もうひとつは良質なサービスですね。お客さんに安心・安全なサービスが地域的にどう提供できるのかということ。このふたつがタクシー会社を運営していく上での両輪にならざるを得ないと思うんですね。

振り返ってみますと、私もずいぶん古くからタクシーとおつきあいをしているんですが、1950年代の神風タクシーから始めて、60年に個人タクシーが誕生します。そのあと、車がかなり効果的に動くようになって、実車率は60年代以降は高まったと思います。私は大阪出身ですが、当時はだいたい55%から65%以内の実車率を保っていたと思います。そうしているうちに、80年代以降の自由化の流れの中で今のような状況になってきた。実車率は35%から45%ですね。これでは、はっきり

言って、今の法人は共倒れになると思うんです。このように紆余曲折はしてきたのだけでも、変わらなかったのは、会社の経営者の前近代性。そう言ってしまえば身も蓋もないんですが、要するに、労働者を奴隷的に使って、営業収入を上げる。今もそうですね。そのために、リース制(賃金制度)を採用したり、あるいはオール歩合を採用するなど、こういうことで運営管理を強めているわけでしょう。

もうひとつ、自由化の流れの中で供給の方が過剰になって、いくら走ってもお客さんが乗らない。だから十分なサービスができずに無理して走る。これが今の状況だと思うんですね。私は自交総連の皆さん方とも「ひょっとしたら会社がもう機能を失って個人タクシーに流れるのではないか」とかなり議論をした経緯があります。それとも、会社がかつと車を増やして、D交通のようにリース制で太るだけ太って、稼ぐだけになるのではないかと。

もうひとつは偽装倒産やいろいろな買収が繰り返されて、その中で争議があったりして、自主管理から始まって、受け皿的に労働者のタクシーができています。そういう選択肢しかできないような時期にきていると思うんですね。だから、私が予言的に申し上げるとすれば、公共輸送の両輪になるのは民主的な会社の経営と、労働者が公共サービスをする主人公になるという立場を貫くということだと思うんです。事業形態をどういう形にするのかというのは、二の次の話になると思うんですね。

余談になりますが、この間、新聞を見ていましたら、京都の伏見区に醍醐という観光地があるんですけど、その路線バスがなくなって観光客がなかなか寄り集まらない。地域の足がなくなったということで、住民とお寺さん、近辺の病院が出資をして、「醍醐地区の地域バスを守る会」という組織が会社の運営事

業体になっているんですよ。しかも、マイクロバスで循環して停留所も通常5~6カ所の範囲を17~20カ所も作って、きめ細やかなサービスを提供している。こういうのはたぶん、事業経営体からいうと、市民の会では現行法でいくとおそらく許可にならないでしょうから、株式会社とか有限会社なりの形を取りながら、事実上、今の話に出ているような、住民とお寺さんと病院が経営している。こういう形が最近、生まれているわけです。

私は将来的にというより、もういまその段階だと思うのですが、労働者が出資をして、経営に責任を持って、しかも地域に公共サービスを提供するという形が、福祉や医療、教育もあるうかと思うのですが、とくに、このタクシーについては、ひとつの大きな流れになるのではないかという気がしています。現行法の壁を承知しつつも、実質上は、そうでなければ公共サービスは提供できないような時期にきているんじゃないかという認識を持っているわけです。

ですから、今日、初めて聞く話も多いし、とくにサービスをどう向上させたらいいか、あるいは出資資金をどう集めたらいいのかというのは、私はどちらかと言ったら興味がなかったのですけれども、立ち上がる時の苦勞、それから運営していくときの苦勞など、いろんなことが民主的に行われて、それが対外的に公共輸送サービスを提供できるとすれば、現行法の仕組みというのは変わらざるを得ないという気はします。加えて、労協運動としていま取り組んでおられる法制化の問題が実現すれば、これはもう、もはや言うことなはずです。そういうふう感想として申し上げたいと思います。以上です。ありがとうございました。

何のために労働者事業を起こすのか

内山：今日は大変たくさんの方がいらっ

しゃって、私が常々抱いているタクシー産業の未来に対する危機感、それが少し薄らぐのかなあという期待を味わうことができました。前近代性という話もありましたが、おそらく平均的に言えば、最悪の商品を一定の市場価格で売ることのできる産業というのは、ほかにおそくないのではないかと、関東近県でタクシーを利用するときにもいつも思うわけです。今日、お話を伺っていて、本当に当たり前のことを当たり前にやってくれれば、おそらくタクシーに対する社会的な見方というのも、大きく変わるはずだと。そして、タクシーサービスの質を上げるというのが、やはり最終的にはお客さんを増やすことでもあり、経営を安定させることにもなる。労働組合であれ経営者であれ、あるいは新しく立ち上がっていくワーカーズコープであれ、やはり、どうい質のいいサービスを提供するか、どうい仕事を持って我々は社会に関わっていくのか、そこが出発点であり終着点であるという認識を改めてしなければいけないのだということを感じました。それで、改めて、2つ、最後のコメントということでお話をさせて頂きたいと思います。



第一は、こういう労働者が事業経営をしていくときに、いつも忘れてはいけないことは、「何のためにこういう事業を進めるのか」ということです。もちろん、食べていかなければいけないという切実な問題もあります。しかし、それは事の半面であって、今日お話を伺っていて強く感じるのは、やはり、タクシーの運転手さんたちが自らの仕事にどのようにすれば誇りを持って生き生きと働くことができるのか、また、生き生きと働くことによって、自分たちが関わっている、あるいは自分たちが参加をしている事業体の経営を安定させながら、自分たちの生活条件である労働条件をどう引き上げていくことができるのか、こういうことを皆さんが狙っているんだろうと思うのです。ですから、ただ単に収益を上げて、それをうまく分配して、条件だけ上げればいいんだという話ではなくて、やはり、いい仕事を社会の中で生きていきたい。そのためには、これだけのレベルの社会的な労働条件が必要なのだというね、そういう論理の組み立て方をどうしてもしなければいけない。

何のために労働者事業を起こすのかという議論を、やはり、ずっとしていく必要があるんじゃないかと思うんです。出資ということも、それは責任を持って事業体に参加するということのひとつの証なわけです。おそらく初期設定を間違えると、結果も間違える。これはパソコンと同じだと思います。やはり最初に、我々は何のためにこういうことをするのかと、その思いを問い続けてほしいということです。

第二は、いろいろなお話を聞いて感じたのは、総体的に見ると、労働者の事業体というのは、やはり1人ひとりの仕事がベースになって成り立つ事業体なわけですから、仕事を通じて地域とどう関わるかということ。そういう意味では、地域づくり運動の大きな担い手として労働組合があったり、あるいはワーカーズコープがあったり、あるいは自主経営の会

社があったりということだろうと思うんです。地域づくり運動ということを大きく掲げながら、地域の人たちとどのように手を結んで、地域を作り変えるのか、こういう議論をどんどんしていく必要があるんじゃないかと思います。それに関連して、最初に永戸さんから、地域の人々がタクシーサービスというものをどういうふうに位置づけるのか、ここが最終的な決着点ではないのかという提起がありました。おそらく地域の人々が支えてくれる企業体というのは必ず長生きするものだろうと思うんですね。つまり、自分たちにとって、ただ単に便利なサービスを買う、売るという関係を越えて、自分たちの生活の一部としてそのサービスが必要なのだという認識を持って頂くわけですから、その点でも、地域づくりを地域住民の人たちとどのように協同しながら進めていくのかという、この視点が、労働組合だけではなく、ワーカーズコープも含めて、総体としての労働運動にもものすごく必要なテーマではないかというふうに思います。

それに関わって、豊自動車の市民タクシーというお話がありました。ある新聞には、市民タクシーのことについて「生協型のタクシー事業を」という表現が出ておりました。この場合、私の目から見ると、タクシーサービスを提供する労働者の集団の皆さんというのは、実質的にはワーカーズコープなわけです。それで、利用者の組織がいわゆる消費生活の協同組合の組織。だから、豊自動車さんなどがやろうとされているというのは、突き詰めていくと、利用する人たちと、それからサービスを提供しようとする人たちの二重の協同組織なわけです。これは、実は日本の中にすでにもうたくさん存在してしまっていて、労協連なども関わって作ってきた高齢者労働組合運動もまさに、介護サービスや、さまざまな高齢者に対するサービスを提供する集団がワーカーズコープを作り、そして、それを利用する集団が利用

者の協同組合を作り、総体としてひとつの協同組合になるという、そのひとつの典型です。

だから、そういう点では、この市民タクシーというのは、ものすごく地域に対するインパクトが強いのではないかと。そういう形でタクシーサービスのことを考えていってしまるとはいままで思っていませんでしたので、新しい発見ができました。やはり協同組合運動というのは、意識されない形ではあれ、そういう芽というのはたくさん社会の中にあるのだということ教えて頂いたような気が致します。

いずれにしても、やはり、タクシーというのは、サービスが命であります。先ほど、安心、安全、愛情の3Aというお話がありましたが、タクシーのサービスの質を上げるためにさまざまな組織が努力をされて、やはり、地域社会の中に必要不可欠の公共サービスなのだと、そういう位置づけができるように、これからもこういう機会を作っていけたらと思っています。

高野：私たちとしては、労働者が労働者のままで経営をしていくという形態について、引き続き調査をし、情報集約をしていきたいと思っています。労働組合は労働組合の次元でそれぞれやるでしょうけれども、私たちも労働者協同組合として、そういう情報集約の場になりたいと思っています。それから、指摘された公共輸送を担う責任者としての我々の地位というか、地域交通を担っていく私たちのサービスのあり方、労働のあり方をどうしたらいいかというのも、引き続き、お互いに検討し研究したいものだと思っています。そういう意味で、ぜひ情報の集中をできればご協力頂きたいと思っています。また、このシンポジウムを第1回目として、引き続き、第2回、3回と開いていきたいと思っています。

ありがとうございました。