

インタビュー

労働組合と労働者協同組合の両立で新しい働き方を

ワーカーズコープタクシーの挑戦

緒方満さん（自交総連福岡地連書記長・日本労協連理事）

高野修さん（日本労協連専務理事）

2002年12月、福岡で労働者協同組合方式による新しいタクシー会社「ワーカーズコープタクシー福岡」が産声を上げました。以来2年余り、厳しいタクシー業界の中で、試行錯誤を続けながら着実に前進してきています。昨年4月には「自交労協連準備会」主催によるシンポジウム「労働者によるタクシー経営とその発展方向」も行われ（『協同の発見』No. 142、2004. 5）、産別のワーカーズコープ立ち上げをめざしす取り組みも進みつつあります。

ワーカーズコープタクシーの現状と可能性を、これまでタクシー労働運動から労働者協同組合づくりの中心を担ってきた緒方満さんと高野修さんに伺いました。（編集部）

自交総連の自主経営からワーカーズコープ・タクシーができるまでのポイントは？

緒方 タクシーの（労働組合）自主経営は福岡でも30年近くの歴史があります。私が自交総連福岡地連の専従になって13年、書記長になって10年ですが、基本的にはその間、福岡地連での自主経営を労働組合として指導してきました。ただ、指導しながらずっと内部矛盾を抱えているわけですね。労働組合の発想でいくとなかなか上手くいかないわけです。そんなときに労協に出会いました。

もうひとつのきっかけは福祉・介護移送です。所得が低いということもさることながら、タクシー労働者が自分の職業に対して劣

等感みたいなものを持っているのではないかと、ということもあって、福祉移送をすることで、自分たちの職業に誇りを持てるようにしたい、ということがありました。高野さんたちが大分でヘルパー講座をやっているのを見ながら呼びかけたら、私たちのところでも資格を取りたいという人が100人くらい来ました。これを見て、みんな「何かいいことをしたい」と思っているということがわかったわけです。タクシー労働者は平均で50歳を超えているわけですが、仕事の合間を縫って寝ないで講座に出るわけですから、結構きついんですよね。でも、みな向上心というか自分が変わりたいという気持ちがあると思ったんです。それと、その気持ちを現場で具体的にどう生かすか、となった

ときに、経営者が「やる」と言わなければ、これはもう自分たちでタクシー会社を作ってやるしかないんじゃないか、というところに必然的に行き着いたわけです。そのときはまだ、ひとつの方法論としての労協ということしかわかりませんでした、それが素直に受け入れられました。

高野 外的な要因としては政府のタクシー事業に対する規制緩和です。2002年2月から、これまでの厳しい許可要件が緩和され、一定の基準さえ満たせば誰でもタクシー事業をできるようになりました。これは非常に大きなものとして押さえておかなければならないと思います。

緒方 ただ、そうは言っても、これまで労働組合が言ってきた方針との矛盾もありました。新しい会社ができ車が增多ということは、職場の中でも地域でも競争相手が増えるということになります。また、既存の組合の組合員が新しい会社に移ってしまうことで、どんな影響があるか、ということなどもありました。それらをイメージしながら、さまざまな人の意見を聞き、学習会を行って、理念や方法論も含めて3年ほどは議論をしました。なんとといっても年収300万円に届くかどうか、という人たちが100万円というお金を用意して「やるぞ」というところまでもっていくには、それはそれなりの議論と信頼関係がないとできないですね。労働組合的な信頼関係の下でどうやってワーカーズ・コープへ移行していくか、というのが立ち上げるまでの一番のポイントだったように思います。

「よくわからないが、あいつの言うことなら」ということがなければ、「やってみよう」とか「お金を出してみよう」ということにはならないんです。その信頼関係あるうちにやらなければもうできないだろうと思いました。労働組合が力を失い、求心力を失っていく中で、今が最後のチャンスだと思いました。そんなときに法律が変わって規制緩和が始まったわけです。

高野 それから、新たにタクシー会社を立ち上げることを前提として議論する委員会を自交総連福岡地連として立ち上げ、地連の方針の下に議論が始まったことも大きな要因でした。みんなが認知した公的な方針として進んでいけたわけです。

緒方 労働組合（自交総連福岡地連）の99年の大会決定として「パイオニア委員会」を承認してもらい、そこから具体化していきました。パイオニアというのは「開拓」ということです。まさに前例のないところから調査を始めました。この調査・議論をする過程で学習を進める中で、労働者協同組合についての確信が生まれ、最後には会社を立ち上げる段階では「ワーカーズコープ」という方針は明確になっていました。

日本の中で労働者自主管理事業をワーカーズコープで行っている事例は少なく、難しかったのでは？

緒方 ただ、タクシー事業のあり方をいろいろ調べてみて、日本のタクシー事業の中心である「法人タクシー」と「個人タクシー」、

そしてそのどちらでもない「第3の選択肢」と考えると、前例はないにしても労働者協同組合というのは必然だったように思いますね。労働者協同組合そのものの前例はあるわけですから、タクシーという産業の中になかったというだけだと思います。

労働者(労働組合)による自主経営と労働者協同組合はどこが違うのでしょうか？

緒方 意識ですね。「雇う人 雇われる人」、「管理する人 管理される人」の問題はずっと議論してきました。労働者協同組合にも「管理する人 される人」という関係はありますが、それぞれの人の意識は自主経営とは全く違うということは確かだと思います。自主経営を始める経緯は、倒産、放漫経営、労働争議などいろいろありますが、形としては労働組合の幹部が経営者になり、組合員はあくまでも労働者ということになります。労働者は労働者としての権利を要求しますし、労働組合としても、もともと自主経営について方針があるわけではないので、そういう意識しか育ちません。新たに入ってくる人に対して「ウチは労働組合の経営ですから」という説明はしますが、「雇う雇われる」という面では通常の雇用関係と全く似たようなもので、特に教育もしていません。初めは違ったのかもしれませんが、時間の経過と共に通常の雇用関係や労使関係が自主経営の中にも出来上がっていったわけです。

自主経営の中では労働者が経営に参加するという形にはなかなかならなかった。

緒方 福岡ではゼロでしたね。経営する人、働く人という形で完全に分離していた。だから長年やってくるとストレスがたまるわけです。経営を担っている人は、銀行からの借入りの担保を出し、保証人にもなってリスクはものすごく負っているのに、普通の経営者と同じ目で見られてしまう。「俺はここまでやっているのに何でお前からそんなこと言われなければならないんだ」という抜き差しならない感情の対立がずっと続いてきて、それを労働組合的に解決できませんでした。「もうこれは解体するしかない、もう(会社を)売りに行こう」とまで思いました。労働者同士が労使関係の中で対立して、何のためにこれを行っているのか、労働組合的に答えが出ないわけです。それはもう近親憎悪みたいなところへ行ってしまう。そういうことが、経験的に染み付いているから、このままではもう自主経営を止めるか、全く違う何かをしなければ多分ダメだろうと思いました。自交総連本部は「自主経営方針」を出しているのだけれども、それはあくまでも緊急避難的で、もともとやるべきものではない、という前提条件があるわけです。「経営なんか組合がすることではない」という消極的な位置づけで、いわば労働組合の「鬼っ子^{あだばな}」ですね。徒花みたいに扱われて、各地方の幹部もそれ以上のことは言えないわけですね。そこが、労働組合としてのこの問題に対する最大の弱点です。

労働組合としての討議と合意を経て、2002年12月に有限会社(ワーカーズコープタクシー福岡)を設立されます。特に最初の

メンバーは1人が100万円を出資したということですが、どのように呼びかけたのでしょうか？

緒方 福岡地連として各職場に募集をしました。その職場ごとに興味がある人をまず集めて計画を説明をするということを何回か繰り返しました。その過程で「できない」という人も出てきて、100人を目標としたのですが、最終的に40人程度が参加することになりました。お金の問題や家族の事情、またその職場の関係など、さまざまな問題もあって、それぞれの人に判断してもらいました。こちらから「あなたはいらっしゃい」ということではありません。一応職場の労組の推薦が必要ということにしましたが、実際は希望者が出たらそのまま推薦するということでした。

単組から人が抜けてることでの問題は？

緒方 その組合の委員長や書記長などがワーカーズコープタクシーに参加したいと言った場合、どうするかということはありません。それぞれの職場で議論をし尽くして、後の問題はきちんとするということを大前提にしていました。率直に言うと、これによっていくつかの組合が潰れることも予測していました。特に5人、8人といった小さい組合は、組合的にも機能停止状態でしたし、その中から古い人たちが抜けたら多分アウトだろうと。それでもやる価値があるかという議論もしました。現に、いくつかの組合はなくなりました。それは一方で労働組合と

して厳しい選択でした。しかし、ワーカーズコープに参加する人を組織としてきちんと位置づける議論はしました。

2年経って、事業の状況は？

緒方 スタート時は車両15台・組合員45人だったのですが、今は43台(うち介護車両2台)・約100人ということになっています。規模が拡大すると営業収入も増え、効率も上がりますので、3年目で財政的によくなってきたのは確かです。もうひとつ大事なのは、この2年間ものすごい試行錯誤があって、かなり危険な対立というか齟齬が発生しました。それは旧労働組合の幹部が集まっていて、どうしても「オレが、オレが、」という人が多かったんですね。ましてや労働者協同組合について完全に理解しているわけでもなく、判断基準もないものだから、過去の職場や組合のしがらみや経験が邪魔して全く機能しなくなっていた時期がありました。ただ、1年、2年と経つうちに気心も知れるようになり、体制を整えようということで、去年の11月にやっと総会らしい総会を開き、理事会体制や各種規則など仕組みをつくりました。それによって職場が本当に明るくなったとみんな言います。今年の決算では1,000万円ほどの利益が出る見込みで、これでもっと勢いがつくかな、と思います。タクシー業界全体の売り上げはまだ下げ止まらず、環境は悪いですが、体制が固まれば乗り越えられる可能性が出てきました。

業界の水準から見てワーカーズコープ

タクシーの労働条件は？

緒方 今でも業界水準をはるかに上回っていますよ。ただ、タクシーは出来高払い制(歩合制)なので、売り上げと賃率(売り上げに対するドライバーの賃金の割合)の関係でみると、いくら賃率が良くても売り上げが上がらなければ収入は増えない。賃率でいえば地域のどの会社も追従できないほど並外れて高く設定していますが、売り上げをもっと増やすというところで課題はあります。ただ、賃率が良いので、ドライバーがたくさん集まって来ます。現在働いている約100人の内、半分は後から入ってきた人で、まったく組合とは関係のない人たちです。特別に宣伝もしていないのですが、口コミで「ワーカーズは労働条件がよい」と広がっているようです。「まだ空きがありますか」と問い合わせがたくさんあります。後から入った人には出資金30万円を義務としています(最初に入った人も30万円まで減資(返還)するようにしている。)が、最初にワーカーズの趣旨説明をして、理解できない人は入ることができない、としており、その時点で先ほど行った自主経営とは大きく違います。30万は小さい額ではないですからね。

高野 この組合員による出資は、厳密に言うと会計上は借入金(「出資相当金」と呼んでいる)で、いわゆる協同組合の出資金とは違います。ワーカーズコープタクシーは有限会社として法人設立したので、その出資金は別の仕組みで出しています。

労働者協同組合の法制がない以上、有

限会社などを利用しているのだと思いますが、総会の議決方法など実際上のガバナンスはどうしているのでしょうか？

緒方 当然出資の額に関わらず、一人一票ということです。ただ、30万円の出資金は、月1万5千円×20回で積み立っているので、3万円を一口として、2口以上を出資している人に議決権を発生させました。昨年11月の総会で初めて規約を整え、昨年末には役員選挙も行いました。役員選考委員を選挙し、選ばれた選考委員による理事会名簿について信任投票を行うという仕組みにしましたが、実際に投票をしたら規約に定めた2/3に到達しなかった人が2人でてしまいました。

タクシーの働き方では、組合員同士がお互いに知り合ったり、信頼関係を築いたりするのは難しいのでは？

緒方 都市部のタクシー労働は特に「隔勤」という仕組みになっていて、1台の車を2人で乗っており、表番と裏番ということでまったく顔を合さない人もいます。最低でも人間関係をつくらなければ、ということでコストはかかりますが頻繁に集会をやったり、班制度をつくって各理事が2班から3班を受け持って班の責任者との連絡やコミュニケーションを密にしていくということにしています。

理事の構成、組合の役割は？

緒方 9人の理事のうち理事長と営業担当のみ管理部門で、残りの7人はみなドライバー

です。このような仕組みにしたのは昨年末からで、それまでは労働組合が推薦した代表と経営側とが半数ずつ出す「経営協議会」方式をとっていました。ここにも労使関係が生まれる、ということで変えました。その前段で、労働組合は経営問題に対し口を出さないということを大会で決議しています。当然、全員労働組合には加入しており、理事も組合員ですが、理事会で決まったことを労働組合の立場でいろいろ発言すると問題が起こる、ということです。ですから、ワーカーズコープ・タクシー福岡の中では労働組合のやることはないんです。ただ、対外的に労働組合としてたくさん活動してもらっています。逆にワーカーズコープ・タクシーの労働組合は何をすべきか、という提起もしています。

この2年で、各方面に与えたインパクトは？

緒方 タクシー業界には恐怖感を与えたのではないのでしょうか。先ほども言った「第3の選択肢」ということですからね。ワーカーズコープのやり方が普遍性を持ち出すと「既存の法人タクシーの否定ではないか」と。まして、労働条件がいい訳ですから。お客さんが少ないので、売り上げはまだ地域の100社のうち下から10位くらいですが、それでもあれだけの高い人件費が払えるのはどうしてなのか、と率直な疑問が出てくるでしょうね。少なくとも労働者には選択肢ができるんですよ。これまでタクシー労働者は「どこのタクシー会社に勤めても一緒」と思っていたのですが、実は違うんだと。ワーカー

ズコープのやり方なら、労働者の創造性を発揮できる職場をつくることができると思っています。

ただ、新しい会社を作って車を増やすことは、これまで労働組合で「減車」を要求してきた方針と矛盾するではないか、ということはありません。現場の人たちはこの問いになかなか答えられない。しかし、現実に規制緩和が行われ、市場競争の真っ只中に入ってしまった以上、どこかが淘汰されるのであれば、悪い会社に潰れてもらって、利用者にとっても労働者にとってもいい会社を残すことを目指そうじゃないか、と言っています。

高野 ワーカーズコープ・タクシーが他の会社と同じだったら、その批判には答えられない。我々が利用者にとっていい会社であり、誇りを持った労働をしているかが一番の問題ではないか、と思います。例えワーカーズコープであっても、利用者から見て悪い仕事しかしていなければ、淘汰されるでしょう。当然、労働組合の中でも批判されます。だから、皆、地域に貢献できるいい仕事をしよう、ということです。

緒方 ただ、2年で倍以上と急激な規模拡大をしてきたわけで、質の問題では、少しおろそかになりつつあります。事業の継続のための財政の安定と「安心」「安全」という質の問題は必ずしも一致しないのですが、それをこれから整理していくことが課題です。今年中に50台まで増やすのが、当初からの計画ですから、そこまではやろうと。ただ、そこで一度立ち止まって、内部を整理しよ

うと思っています。

厳しいタクシー業界の中で、労働条件も維持しながら、ある程度利益も出せる経営を実現しているポイントは？

緒方 当然ほとんど人件費なので、ギリギリのところまでバランスを取っているわけです。当初は非常に厳しかったのですが、一定の規模になってようやく安定してきました。資金は出資金が中心で、借入れは僅かです。初期の本当に大変なときには何回か給料の遅配もしました。結果が出ていないのだから遅配も当然じゃないか、ということみんな納得しました。後は入ってくるお金の中で何とかやる。当然、財務の内容は皆知らせています。また、組合員は普段管理する側の人たちの仕事ぶりもよく見ているので、信頼関係があったのではないかと思います。

管理者の賃金は平均賃金ということにしていますが、その大変さや責任の重さからいっても、少し可哀想だな、と思います。モンドラゴンの原則なども勉強しましたが、平均賃金というのは労働組合的な発想かもしれません。2期、3期続けて黒字が出るようになれば、そのときにはちゃんとすればいいと思います。

日本では、ますます働く人たちの状況が悪くなっていく中で、労働組合と労働者協同組合との間の難しさもありながら、ワーカーズコープタクシーはそこを統合して、働く人たちの条件を守っていく解決策を示しつつあるように思います。今後ワー

カーズコープのような方法を働く人たちが選び取っていくためには、どのような条件が必要でしょうか？

緒方 労協と労組の両立がなかなか難しいというのは思います。社会的認知を得るには時間がかかるし、現にあるワーカーズコープタクシーがタクシーの産業別労働組合の中でどのような位置づけになるかも、もう少し時間がかかる。過去の失敗を繰り返さないためにも、あせって変な形にしない方がいいと思っています。

タクシーの場合、まず自交総連という組織の中で、そしてローカルセンターやナショナルセンターの中で私たちが、商売だけでなく運動との関係でも実績もつくっていかねばならないと思います。労働組合にとっても絶対プラスになるという実績をつくるのが大事だと思います。だから今、労働組合の運動として一生懸命外に出ていますが、事業上でもワーカーズコープタクシーを支援してくれる労働運動関係者がたくさん出てきています。そういう労働組合との関係をワーカーズコープタクシーが積極的につくって行って、両立ができれば、これほど嬉しいことはありません。

ただ、これを日本の労働組合全体に展開するということかというと、私たちの時代で終わることではないだろうな、と思います。今、高野さんたちと目指している「自交労協連」などが上手くいくようになれば、認知が得られるようになるのではないかと、思います。労働組合側も世代交代も進む中で、かつてのような企業別の労働組合の発想から変わってくる可能性もあると思います。

高野 今後は自分たちで事業をやろうとして
いる人たちを発掘していくことができれば、
と思います。

緒方 方法論やノウハウを示せば「やりたい
」という人はたくさんいる。

高野 労協にも、それを支援する仕組みがあ
ればいいし、労金など事業資金を融資する
機関との密接な提携が必要になってくると
思います。

緒方 もうひとつは人材です。業界の構造や
問題も理解した上で、労協の理念や方法に
ついて進めることができる人がいれば、時
間は縮まるかもしれませぬね。ここに生き
がいを求めるのは楽しいことだと思います。
一人でやるのではなく皆と一緒にやって成
功させる喜びの方が大きいですよ。

今後も、またお話を聞かせてください。
ありがとうございました。

2005年4月7日