

逆境！ その時、 経営者は……

道は2つ、会社を閉鎖するか、営業を続けるか。経営を続けていくとするなら、組合と真正面から対峙しなければならぬ。これまでの経緯から、誰もが二の足を踏んだ。会議の結論は閉鎖に決まろうとしていた。しかし、高橋は1つの言葉に賭けた。

高橋 勇

株式会社武蔵境自動車教習所
代表取締役社長



取材・文=鳥飼新市
text by
Shinichi Torikai
撮影=箱崎慎一
photographs by
Shinichi Hakozaiki

◎叔父の死に経営者の覚悟を見た

その電話があったのは、午後3時過ぎのことだった。受話器を取ると、知り合いの武蔵野警察署の副署長からだった。

「高橋君。高橋力男さんって知ってるか」

「はい。叔父ですけど、何か」

「うん。ちよつと事故を起こしてな……」

高橋は、数時間前に別れたばかりの叔父の思いつめたような顔を思い出していた。一緒に昼食をとり、叔父は、「ちよつと家に帰ってくる」と言って会社を出たのだ。

「考えごとをしながら車を運転していて、交通事故を起こしたんだろう。」

高橋は疑いもせずに、そう思った。

この日——1989年4月2日は、夕方から労働組合を相手に春闘の第1回目の団体交渉が予定されていた。

専務だった叔父は、前日の株主総会で社長の座を譲られたのだ。突然、課題が山積みされている組合との交渉の矢面に立たなければならなくなつた。組合との交渉は大荒れすることが見えていた。

そのために気が晴れなかったに違いない。高橋は大きな事故じゃなければいいけどなど思いながら警察に向かった。署に着くと、副署長から叔父の運転免許証を見せられた。

「間違いないか？」

「はい叔父です。それで事故はどこで……」

「うん。それが、鉄道に飛び込んだんだ」

高橋は、一瞬、耳を疑った。

叔父の遺留品は、黒いビニール袋に入れられていた。背広はズタズタだった。だがネクタイは結ばれたままの形をしていた。たしかに、つい数時間前まで叔父がしていたものだ。高橋は叔父の死を実感した。

「叔父のものに間違いありません」

「うん……。遺体を確認してくれるか」

遺体といつても肉片でしかなかった。唯一、左の耳のまわりが大きく残っていた。それで叔父を認めることができた。



高橋 勇 Isamu Takahashi 代表取締役社長

高橋には叔父の心が痛いほどわかった。叔父は自分が死ぬことで労使の和をはかろうとしたのに違いなかった。それは争いごとを好まない、じつに叔父らしい行動だと思った。

そのいじらしさに泣けた。経営者の覚悟を教えられた思いがした。同時に、高橋は「経営」というものの残酷さも痛感していた。

「経営とは、ここまでしなければならぬものな

のか――」。

高橋は、こみ上げてくる悲しみと怒りをどうすることもできなかった。

◎後手後手にまわった経営陣

武蔵境自動車教習所に労働組合が結成されたのは、その前年の88年6月のことだった。

創業者の吉野七郎社長を囲む早朝の役員会議

の席に、突然、5人の社員が入ってきたかと思うと、労働組合の結成を宣言し「結成通知書」を突きつけたのである。

そのあまりに闘争的なふるまいに、社長の吉野は態度を硬化させた。

多くの創業社長がそうであるように、吉野も強いリーダーシップで会社をここまで引張ってきたのだった。誰よりも強く会社のことを考えていたのも事実だ。しかし反面、

社員の言葉に耳を貸すことは少なかった。

社員たちは、ある程度、強硬な姿勢を示さないと組合の結成は実現しないと考えていた。社長は社長で、組合結成の動きを知ったときに社員に裏切られたような思いをもった。

同社の労働組合問題は、最初から感情のもつれを内包していたのである。

組合執行部の5人は、毎日、社内で組合員の獲得のためのピラを撒き続けた。

3日後、吉野の感情が爆発した。

「このままの状態が続くのなら、8月に教習所を閉鎖する」と、宣言したのだった。



旧社屋。1980年当時。

吉野は、組合くらしい潰せるという自信をもって
いた。しかし、この宣言で、会社がなくなるという
不安から、多くの社員を組合に駆け込ませてしま
った。

労使の交渉は、組合主導で進むようになった。3
万円のベースアップ、退職金の引き上げ、自動車通
勤者への駐車場の半額負担などなど。組合側は、
会社への団体交渉だけでなく、お客様まで味方に
つけようと画策し、はては社長宅を囲んでのアジ
闘争と、ありとあらゆる戦術を使つて要求をとお
してきたのである。

吉野は、常に後手後手にまわり、押され続けた。
途中からは、団体交渉にも自分は出席せずに、常
務だった高橋に任せていた。

必死で努力して成功させてきただけに、すでに
経営の情熱をなくしていたのだ。

3月31日、組合の執行部は労働組合の上部組織
に加盟することを決めた。それを耳にした吉野七
郎社長は4月1日の早朝6時に急ぎよ臨時株主総
会を開催、一方的に社

長退陣を告げ、高橋
力男専務の社長就任
が決まったのである。
吉野がやめれば加入
をやめると思ったか
らだ。しかし、すでに
その流れを押しとど
めることはできなか
った。

4月1日昼に上部

団体に加盟し、夜には決起大会が行われた。

上部団体から応援が駆けつけ、春闘勝利を大声
で叫び、机を叩くなどの示威行為を繰り返してい
た。それは翌日に行われる春闘の団体交渉への威
嚇以外のなにものでもなかった。

叔父は組合員たちの怒号を聞きなが
ら、意図せずに就いてしまった経営者として
自らの身の処し方を考えていたん
だな

警察からの帰り道、高橋は吉野の
指導者としての辣腕と、篤実な叔父
の風貌を思い出し、そんなことを考え
ていた。

教習所に戻ると、団体交渉の用意をしていた組
合員たちに社長のことを告げた。しかし、上部団
体からきた応援の人間たちは、

「勝手に自殺したんだ。組合とは関係ない」
と、うそぶくだけだった。

高橋は、自分たちがこれまで闘つて
きた組合の上部団体の本質を見た思い
がした。

◎道は2つ。継続か、閉鎖か

急ぎよ、高橋が新社長の職に就いた。
「初七日が終わるまで1週間だけ待っ
てほしい」

高橋の言葉に、どうにか団体交渉は「休戦」に
なった。

経営首脳を集め、弁護士や会計士を交えて会
社の今後を話し合った。道は2つ、会社を閉鎖する

か、営業を続けるか。しかし、結論はなかなか出
せなかった。

経営が順調にいったことも理由の1つだつ
た。だが、経営を続けていくとするなら、組合と真
つ正面から対峙しなければならぬ。こ
れまでの経緯を考え、誰もが二の足を踏
んだ。なかでも高橋は、叔父の最後を思
うと悔しさに身を裂かれるようだった。

閉鎖となると、どうなるのか。弁護士
は経費がいくらかかるかわからないと話
す。退職金だけでも通常の3倍くらいは
必要になるというのだ。何日も何日も議
論を続けた。



その間、高橋は組合問題で揺れた他の教習所を
まわった。何か打開策が得られるかもしれないと
思ったからだ。組合との対決の武勇伝を語るとこ
ろが多い中で、ある社長が、
「組合員といつても、みんな社員だと思つて、耐え
忍ばなければいけないんだよ」

と、しみじみと話してくれた。その言
葉が、高橋の脳裏を去らなかつた。

会議の結論は閉鎖に決まろうとして
いた。そんなある日の朝、高橋は、なにげ
なく社長室の窓から教習コースを見下
ろした。熱心に教習車を洗っている社員
の姿が見えた。

ふいに、あの社長の言葉が蘇った。彼らも社員な
んだよなと思つたとき、心が決まった。

「よし、もう一度やつてみよう！」
高橋には自信はなかつただけに、自分を鼓舞す

るように声を出した。

◎理想の「労使一体」を目指して

自信らしいものはなかった。しかし、腹は決まり、方針は決まっていた。叔父が身をもって遺した組合との「和」を実現することだ。

歳もまだ40代前半で、組合執行部のみんなとそう変わらなかった。だから社内で組合の幹部を見かけると、近寄っては「仲良くやろうぜ。仲良さ」と気さくに声をかけた。

それは掛け値なしの本心だった。

高橋にはひとつ後悔していることがあった。常務時代、ある社員から都営住宅に入れることになったという話を聞いたとき、

「家賃の安いところに入れてよかったね」

と答えたのだ。後で、あっ！と気づいた。

「都営住宅の入居資格を満たすほど、ウチは給料が安いということだ」

高橋の「仲良くやろう」には、仲良くやって業績を上げて、みんなで潤っていこうよ、という気持ちが込められていた。

組合で飲み会をやると聞けば、金一封をもつて飛んでいった。そこでも「仲良く」「仲良く」と労使協調を説くような気持ちで一人ひとりにビールをついだ。後ろから、おしほりやビールの王冠が投げられた。

「ここで怒ったら叔父の死が無駄になる」

そう自分に言い聞かせて悔しさに堪えた。

季節は夏になっていた。8月のある日のことだ。高橋が指導員室に行ったとき、組合執行委員長

の吉田不二夫がやってきて言った。

「社長。上部団体を抜けてきました」

「え!? いったいどうしたんだ?」

理由を聞くと、上部団体から強圧的に出される方針に不満が募り、組合中の脱退しようという意見を抑えきれなくなったという。

「そうか。そうか」

と、話を聞きながら、高橋は、心の中で「よし! これで共にやっつけていけるぞ」と心で叫んでいた。

高橋が目指していた理想的な「労使一体」の実現は、上部組織に属していない単独労組だからこそできることだったのだ。

あるとき高橋は、組合の吉田委員長に組合をつくった理由を聞いた。吉田は、

「仲間の生活を豊かにしたかったんです」と言った。その思いは高橋も同じだった。

「一緒に協力しながら会社の業績をあげて、みんなを豊かにしていくことを考えようや」

そんな話が自然にできるようになった。

高橋は、そのためには地域社会貢献と、顧客の満足度を高めることが第一だと考え、餅つき大会、花火大会など地域貢献のイベント、夜間教習の実施、女性指導員の導入など、91年から社内改革のためのさまざまな手を打った。

頃合いもよしと判断した高橋は、労組の幹部た



ちに「お互いに大変だし、団体交渉でベースアップを決めたりするのは辞めにしないか。それより話し合いで決められるように共済会をつくらないか」と相談をもちかけた。そして12月、共済会が発足する。高橋は、これで山を超えたと実感した、と語る。「団交では1円でも給料が上がれば『勝ち取った』となります。しかし話し合いだと『上げてもらった』ということになるのです。そこには、もう労使の対立はありませんよ。これが高橋の考えである。

そうして創立35周年にあたる95年。創立40周年までに東京でトップの教習所になろうを合言葉に、「共尊共栄」の企業理念を発表した。この「尊」の字には社員同士が尊敬し合い、顧客を尊敬し、地域の人たちを尊敬していこうという気持ちが込められている。

社員みんながその目標を共有することで、武蔵境自動車教習所は確実に実績を積んでいき、現実に創立40周年には東京で有数の教習所になった。

高橋は、その成功の秘訣を、労働組合を経営のパートナーだと心から思えたことだと考えている。いま当時の執行委員長長の吉田は、同社のナンバー2だ。他の執行委員もみんな幹部社員になっている。どの企業にも逆境はくる。形はさまざまだが、判断基準を共尊共栄にしたことが、会社の歴史を変えたのだ。経営者には社員を愛する力量があるのである。