



航空連合

中期労働 政策方針

2022-2025

中期労働政策方針(2022-2025)は、航空連合が2025年までに到達したい労働条件の目標をまとめた方針です。航空連合加盟組合をはじめとする航空関連産業で働くすべての仲間の労働条件、福祉の向上など、各職場における労働環境の改善・向上をリード・後押しすることを通じて、産業で働く魅力を高めるとともに、社会から必要とされる産業として存在し続けることをめざします。



航空連合ビジョン | いつの時代も社会から必要とされ、働く仲間がやりがいを感じ、誇りをもって働ける産業

航空連合 綱領

1. 基本理念

わたしたちは、自由にして民主的な労働運動を基本に、同じ理念を持つ労働組合の結集をはかり、運動の強化、拡大をめざします。

2. 組織の原則

わたしたちは、組織の主体性を堅持し、労使対等の立場に立つとともに、加盟組合の自主性を尊重し、相互信頼に基づき団結を強化します。

3. 運動の目標

わたしたちは、雇用の確保をはじめとする労働諸条件の改善と福祉の向上に努め、組合員のゆとりある豊かな生活の実現をめざします。

4. 産業課題に対する決意

わたしたちは、産業政策にかかわる課題に対して積極的に提言し、働く仲間の幸せの基盤である航空関連産業の健全な発展をはかります。

5. 社会的課題に対する決意

わたしたちは、広く社会の労働者と連帯し、国民の福祉の向上や、自由、平等で公正な社会、環境にやさしい社会を建設するために、積極的に貢献します。

6. 国際社会に対する決意

わたしたちは、広く世界に視野を拡げ、平和の実現をめざすとともに、航空関連産業に働く労働者との連帯により国際交流を推進し、国際的な労働運動の前進に貢献します。



航空連合ビジョン

いつの時代も社会から必要とされ、働く仲間がやりがいを感じ、誇りをもって働ける産業

航空連合 中期労働政策方針(2022-2025)

目次

中期労働政策方針の目的	1
第1章 基本となる考え方	
1-1. 航空連合がめざすものと中期労働政策方針との関係	3
1-2. 「人」(産業で働く者)を起点とした全体サイクルの循環	4
1-3. 基本的な考え方をふまえた具体的取り組み項目	5
第2章 私たちを取り巻く環境	
2-1. 日本を取り巻く環境	6
2-2. 航空関連産業を取り巻く環境	12
2-3. 生産性運動・生産性向上の正しい理解と必要性	14
2-4. 私たちを取り巻く環境をふまえた具体的取り組み項目	18
第3章 中期労働政策の基本方針	
3-1. 中期労働政策方針(2022-2025)のめざすところ	19
第4章 中期労働政策方針(2022-2025)における具体項目	
4-1. 雇用	21
4-2. 生産性向上	22
4-3. 賃金	23
4-4. 働きやすさ・働きがいを実現する働き方の改善	26
4-5. ジェンダー平等・多様性の推進	30
第5章 運動の進め方	
5-1. 運動を進める上で大切にしたいこと	33
5-2. 単年度春闘方針との関係	33
5-3. 次期中期労働政策方針の策定に向けて	33
参考資料	34

中期労働政策方針の目的

方針策定の目的

航空連合中期労働政策方針(2022-2025)(以下、中期労働政策方針と記載)は、航空連合綱領や航空連合ビジョンの実現に向けて、労働政策の側面から中期的な視点で方針を示し、航空連合加盟組合をはじめとする航空関連産業で働くすべての仲間の労働条件、福祉の向上など、各職場における労働環境の改善・向上をリード・後押しすることを通じて、産業で働くことの魅力を高めるとともに、社会から必要とされる産業として存在し続けることをめざす。

方針策定の経緯

航空連合は、第 22 期に航空連合ビジョン「いつの時代も社会から必要とされ、働く仲間がやりがいを感じ、誇りをもって働ける産業」を掲げた。この航空連合ビジョンをめざす上で、具体的な政策の大きな柱として「産業政策」と「労働政策」がある。産業政策については産業政策提言を毎年とりまとめて提言を行い、法制度や国の予算・税制等の側面から産業の存続・発展に向けた取り組みを行っている。一方、労働政策については、産業政策のように包括した取り組みを実施していなかった。

しかしながら第 22 期の議論において、労働環境の改善・向上をめざすうえでは、課題によっては春闘の時期に限らず通年、もしくは複数年の労使での協議、検討をおこなう必要があることに加えて、特に産業全体で新型コロナウイルス感染症(以下、COVID-19)の影響を大きく受けている中で、労働条件をはじめとする労働環境を継続的に整備していくためには、労働政策の中期的な方針を掲げ、産業に集う仲間が一丸となって取り組みを加速していくことが必要不可欠であるとの結論に至り、中期労働政策方針を策定することとした。

現在の航空関連産業をとりまく環境

2019 年末に発生した COVID-19 は瞬間に世界中に拡大し、世界はパンデミックに陥った。各国では、次々出現する変異株の影響もあり感染者数、重傷者数および死者数が増加、緊急事態宣言やロックダウン、検疫の強化などの感染拡大抑止を実施することとなった。日本政府においても度重なる緊急事態宣言の発出や検疫強化を実施し、人流抑制を主とした対策を実施した。緊急事態宣言発出中は、飲食店の営業時間の短縮や不要不急の外出自粛により感染拡大が抑止された一方で、経済活動は大きな影響を受けている。とりわけ航空、鉄道、バス等の公共交通機関や観光業界は需要の蒸発に直面した。航空貨物・物流は一定程度の需要が継続し、日本国内ではワクチン接種数の増加により、国内旅客需要に回復の兆しが見られているものの、先行きは不透明である。国際線に関しては未だ需要が蒸発しており、政府から入国者数の制限も要請されている状態が続いている。しかし、そのような状況の中でも、我々航空関連産業で働く者が、公共交通機関、観光産業としての使命を果たし続けている。

働く環境については、COVID-19 の流行を契機にテレワークが急速に普及した。これまで働き方を変える必要があると認識しながらも変えることのできなかつた日本社会にとっては、大きな変革をもたらすことになった。一方で、現場作業が多い職場においてはテレワークの導入が進まなかった点や、テレワークにおける労働時間管理、対面でのコミュニケーション機会減少など新たな課題が発生している。また、賃金面においては、月例賃金のカットや一時金の減少という課題に直面しており、これら課題解決に向けて早期に取り組まなければいけない。

生活環境については、人流抑制により人と会う機会が激減し、多くの不自由を強いられたものの、この不自由さは「当たり前」の大切さや尊さについて、私たちに問いかけをしたのではないかと。また、私たちの生活は医療従事者をはじめとするエッセンシャルワーカーなどに支えられていることを強く認識させられたとともに、社会で生活をするお互いが感謝の気持ちを持ち生活をしていくことが大切だということを再認識するきっかけを与えてくれている。

方針に込めた想い

航空連合中期労働政策方針(2022-2025)には以下の想いを込めた。

- ① 回復 賃金をはじめとする労働条件の早期回復、生活への安心の回復
- ② 再生と向上 航空関連産業の再生と生産性向上、産業の魅力向上

① 回復について

COVID-19 拡大により、航空関連産業の需要は蒸発し、各社の業績は急激に悪化した。各社では事業存続に向けた構造改革が進められ、月例賃金や一時金・賞与の減額、希望退職者の募集など、雇用や労働条件に関する施策が実施され、組合員の生活に対する安心が 大きく損なわれており、働く者の生活は甚大な影響を受けている。

COVID-19 の影響が長期化している中、業務の内製化や貨物の需要増大による業務量の増加、出向、採用抑制や離職の影響による要員不足により、繁忙感が高まっている職場もある。一方で、年収ベースでは賃金が大きく減少しており、働く者のモチベーションの低下にもつながっている。企業・産業を存続させるため、人件費を含むコスト削減策に労使で向き合っているが、影響の長期化によって生活への負担が増加しており、先行きが見えないことへの不安も高まっている。

多くの働く仲間が生活や将来に不安を抱えている状況を少しでも早く改善させ、安全を第一とした産業の基盤を維持し、今後の産業の成長を実現するためには、航空関連産業に集う仲間の雇用を守ることを前提に、生活の安心を早期に取り戻すべく、労働条件・賃金を COVID-19 拡大前の「働きに見合った水準」に回復させることが必要である。

② 再生と向上について

航空関連産業は日本経済の成長になくてはならない産業であり、今後も成長が見込まれる産業であることは、政府が 2030 年の訪日外国人旅行者数 6,000 万人の目標を堅持していることから明らかである。一方で、残念ながら職場を去る仲間は増加傾向にあり、さらに採用を見合わせている企業も多いことから、今後の需要に対応できるだけの生産能力を将来的に発揮できるか懸念がある。そのような中でも、航空関連産業は何よりも「安全」を守る必要があり、その「安全」を支えているのは「人」である。特に、高い専門性を必要とされる航空関連産業においては、安全を確保できる人材を育成するために多くの時間や費用を要するため、計画的な人材の確保、育成と積極的な「人への投資」を行い、航空関連産業で働いている人材の定着を図ることが重要である。

COVID-19 拡大前には、急増する需要に対して生産体制の不足が顕在化した時期があった。社会から必要とされる産業であり続けるためには、同じことを繰り返すことなく、今後、増加が見込まれる航空・観光需要に対応するために、人材の確保、定着と生産性の向上が一層重要になる。労使の協議に加えて、産業レベルでの「圧倒的な生産性向上」の実現に向けて取り組み、生産性向上によって生み出した成果を働く者にも公正に配分することによって、産業で働く魅力を継続的に向上させる必要がある。産業界で人材が長く活躍できる環境をつくるとともに、新たな人材を迎え、育成していくことを通じて、産業の存続を図っていくことが重要である。

「人への投資」を起点として「圧倒的な生産性向上」を実現し、生み出した成果を再度、「人への投資」につなげるといった「活力の好循環」を今後、再起動させることが必要である。この認識を労使で共有し取り組むことが、産業で働く魅力とモチベーションの向上を実現し、航空関連産業を再生し、未来をつくることにつながる。

第1章 基本となる考え方

1-1.航空連合がめざすものと中期労働政策方針の関係

図 1-1 は中期労働政策方針と航空連合の綱領や航空連合ビジョン、各政策や運動との全体像を示している。図 1-2 は航空連合ビジョンと中期労働政策方針、起点となる働く人の関係の図である。

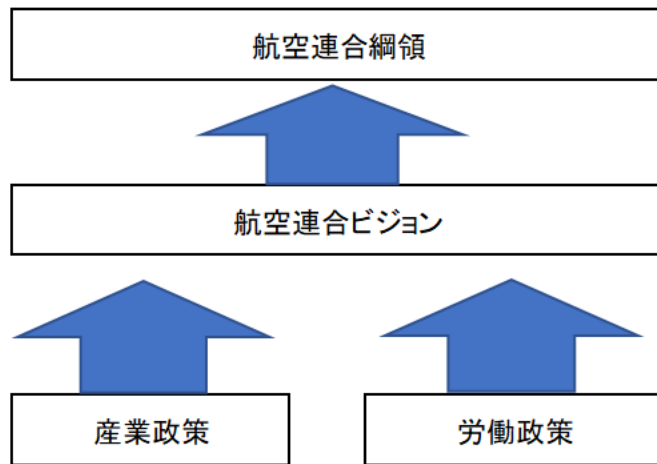


図 1-1 航空連合綱領・ビジョン・政策等の関係

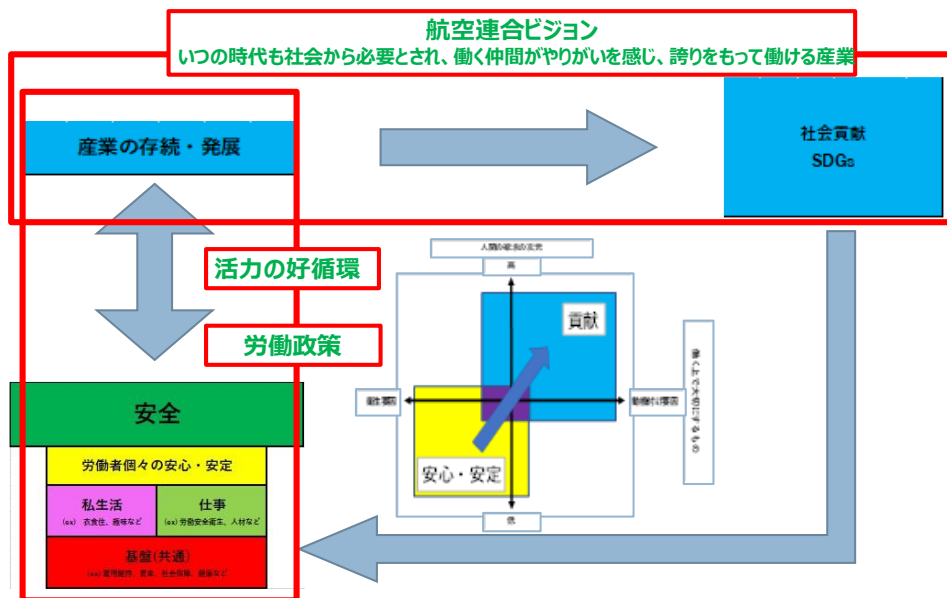


図 1-2 労働政策と全体サイクルとの関係

1-2.「人」(産業で働く者)を起点とした全体サイクルの循環

基本的な考え方に至った経緯

中期的な方針を策定する上で、原点回帰できるような基本的な考え方が必要であり、要素として以下のような項目があげられる。

- ・ 産業が存続・発展する必要がある。
- ・ 産業が存続・発展するには、社会に必要とされる産業である必要がある。
- ・ 産業を支えているのは産業を支えている「人」である。
- ・ 働く「人」が産業の存続や産業を通じた社会貢献について考えることができる状況にならなければ、産業の存続・発展につながらない。

上記の事柄を考える上では、人間の欲求や満足感に関する客観的な視点を取り入れることが必要であるとの認識から、以下の2つの理論を参考にした。

- ① 欲求 ⇒ マズローの5段階欲求【参照:参考資料B】
- ② 満足感の充足 ⇒ ハーズバーグの二要因理論【参照:参考資料C】

基本的な考え

図1-3は中期労働政策方針を考える上で起点となる基本的な考え方として位置づけ、

- ・ 縦軸が「人の欲求位置(次元)」
- ・ 横軸が「どのような要因を求めているか」

を示している。

上に行くほど、生活の安心・安定は満たされており、より高次の欲求を満たすべく行動を起こしている状態である。また、左右については左に行くほど労働条件に満足できていない状態を示し、右に行くほどモチベーションが高く働いている状態を示している。まずは「自分自身が図のどの位置にいるのか」から考え、「右上(貢献)のエリアに近づくにはこの中期労働政策方針に何が必要か」を考えていくことが起点となる。

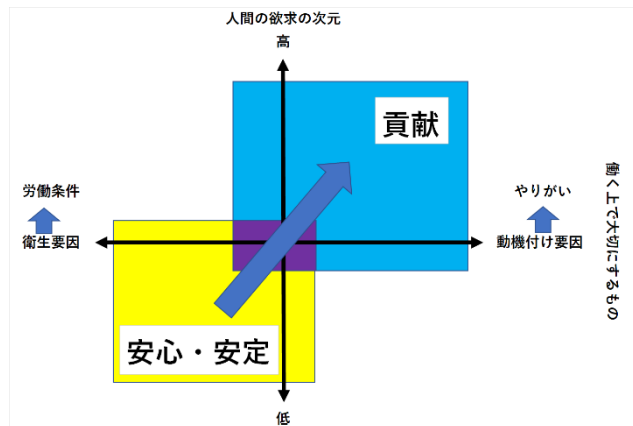


図1-3 基本的な考え方

「基本的な考え方」、「中期労働政策方針」と「航空連合ビジョン」の関係

図1-2が、基本的な考え方及び中期労働政策と航空連合ビジョンとの関係性を示している(内容は上下関係ではなくサイクルを示している)。中心に据えているものが、起点となる基本的な考え方であり、労働政策方針の考え方のスタートである。そこを起点に、個人の労働条件等向上を通して生活の安心・安定が得られれば、マズロー理論の低次欲求が満たされるとともに、ハーズバーグ理論の衛生要因や動機付け要因が満たされ、人は視線を上げ周囲に目を向けやすくなることでより積極的に活力の好循環が促進される結果に結びつく。その結果、産業の存続・発展へとつながり、組織的に成熟し、社会貢献への波及効果を生み、航空連合ビジョンが達成される。また、航空連合ビジョンを推進することで、社会から必要とされる産業としての存在意義が増すこととなり、航空関連産業で働く仲間の労働環境向上、産業の魅力向上へとつながっていくことを示している。

1-3. 基本的な考え方をふまえた具体的取り組み項目

組合員からは、航空連合の各会議を通じて以下の声があげられている。

- ・一時金や手当が減少したことによる年収低下への不安
- ・年間所得(年収)の減少による生活への不安
- ・今の状況がいつまで続くのかという先が見えない不安
- ・月例賃金カットによる所得減少への不安
- ・基本給のみでの生活維持の厳しさ
- ・モチベーションに関する不安(賃金、本来業務以外の業務への就業、出向等)
- ・育児、介護、治療と仕事の両立に関する不安
- ・COVID-19 拡大前から続く慢性的な人員不足、休暇が十分に取得できない状況 等

このような不安や厳しさを感じている組合員の声から、「収入低下による生活維持への不安」、「仕事と私生活の両立に関する課題」、「モチベーション維持の難しさ」が重点項目であり、航空関連産業に集う「人」に注目し、産業として取り組むべき労働に関する中期的な課題は以下であると考えられる。

<取り組むべき課題>

- ・年間所得水準の早期回復。
- ・基本給を重視した賃金体系への見直し。
- ・多様な人材が長く活躍できる環境の整備(育児、介護、治療と仕事の両立)。

<労働政策から見た課題に対する取り組み項目>

- ・生産性向上の実現と、その成果の公正な配分。
- ・労働条件、福利厚生を含めた働きがいの向上(賃金改善、働き方改善、仕事と私生活の両立等)。
に資する制度の改善、導入、運用。

上記に加えて、私たちを取り巻く環境をふまえ、中期労働政策方針を策定する必要がある。

第2章. 私たちを取り巻く環境

2-1. 日本を取り巻く環境

日本は先進国でも群を抜いた超少子高齢化社会に突入し、深刻な労働力不足(生産年齢人口の減少)をもたらしている。また、生産年齢人口の減少は、年金や医療費に代表される社会保障費の上昇要因となっており、社会保障の制度維持に支障をきたしてきている。政府は、後期高齢者医療制度加入者の負担割合の増加、再雇用、定年延長、それに伴った雇用保険制度の改正(高年齢被保険者に関する諸制度)や厚生年金・国民年金制度の改正(年金繰下げ制度や在職老齢年金制度)等、社会保障制度の維持に向けた様々な施策を講じている。これら制度改正は、日本の労働力不足が深刻な課題であり、早急に取り組む必要があることを示しており、航空関連産業もその例外ではない。

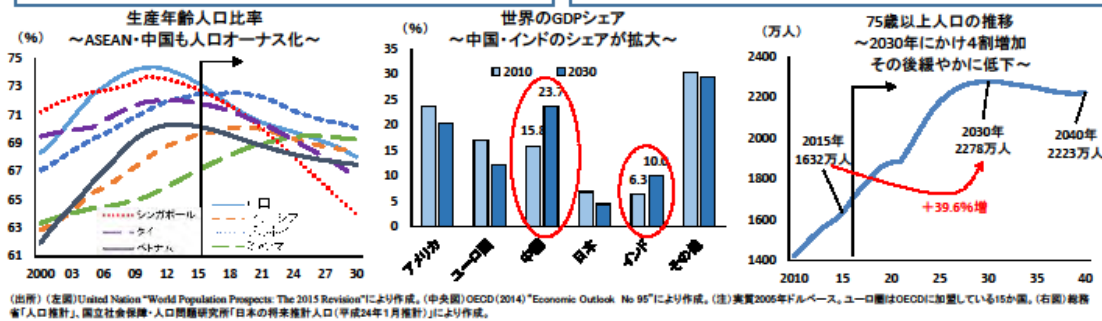
中期労働政策方針を策定するうえでは、日本国内の全産業が同じく労働力不足の課題を抱えているなかで、航空関連産業以上に人材不足に直面している産業があることも認識する必要がある。産業を超えた広い視点で日本の労働力不足について考える際には、「持続可能な日本を後世に残す」、「次世代に負担を強いるような社会を残さない」という考えが重要である。そのために、現在の社会を担っている私たちが航空関連産業の状況と日本のおかれている状況との双方を十分に理解・認識したうえで、今から何ができるのかを真剣に考え、航空連合中期労働政策方針を立案する必要がある。

(1) 世界から見た日本の立ち位置と現状

世界では、第4次産業革命を巡るグローバル競争の激化が進んでおり、現在労働者が担っている仕事の3割以上が2030年にはロボットやAIに代替されると予想されている。一方で、世界経済の中心は中国やインドに移っており、世界の工場とされていたアジアにおいても、中間層や富裕層が増加を始めている。一方で、新興国が台頭することにより、先進国において反グローバル化や保護主義が台頭する懸念や、温室効果ガス排出削減においても、世界各国で合意に至らない等、不安定要素は依然残っている。

一方、日本においても第4次産業革命を巡るグローバル競争は影響を与えている。更に、人口の減少や高齢化の進展にともない、活力の担い手として若手が注目されている。また、インフラの老朽化や人口減少に伴う土地や建物の空白化にも拍車がかかっており、社会インフラをどのように維持していくか大きな課題となっている。

- | ＜世界経済を巡る動き＞ | ＜日本経済を巡る動き＞ |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 第4次産業革命を巡るグローバル競争の激化
⇒英国の35%、米国の47%の労働人口がAIやロボット等で代替されるとの試算 ・ 世界的な人口移動・人材獲得競争、高齢化
⇒30年までにASEAN10か国中、6か国が人口オーナス化 ・ 世界経済の中心の変化
⇒中国・インドのGDPシェア:22%(10年)→34%(30年) ・ アジアにおける巨大な中間層マーケットの出現
⇒アジア新興国の中位中間層以上の人口(試算): 19億人(14年)→34億人(30年) ・ 反グローバル化・保護主義台頭の懸念 ・ 資源・エネルギーへの需要増加
⇒世界の人口が2030年までに11.5億人増加 ・ 温室効果ガスの長期大幅排出削減
⇒先進国は2050年までに温室効果ガス80%以上削減 ・ サイバーセキュリティ上の脅威 | <ul style="list-style-type: none"> ・ Society 5.0の実現は経済社会に大きなインパクト
⇒第4次産業革命に対応した変革を実行しない場合、従業者数は30年度までに▲735万人との試算 ・ 多くの外国人材との交流活発化
⇒アジアへの観光客数は30年に15年比約2倍の予測 ・ 人口減少・高齢化
⇒75歳以上人口は2030年にかけて約4割増加するが、その後は緩やかに減少するため、2030年は一つの山 ・ 若い世代が活力の担い手として登場 ・ 共助社会の拡大 ・ インフラ・家屋等の老朽化・遊休化
⇒インフラ老朽化(2033年にはトンネルの約50%、河川管理施設の約64%が築50年経過)
⇒空き家率が、2033年には30.2%との予測 |



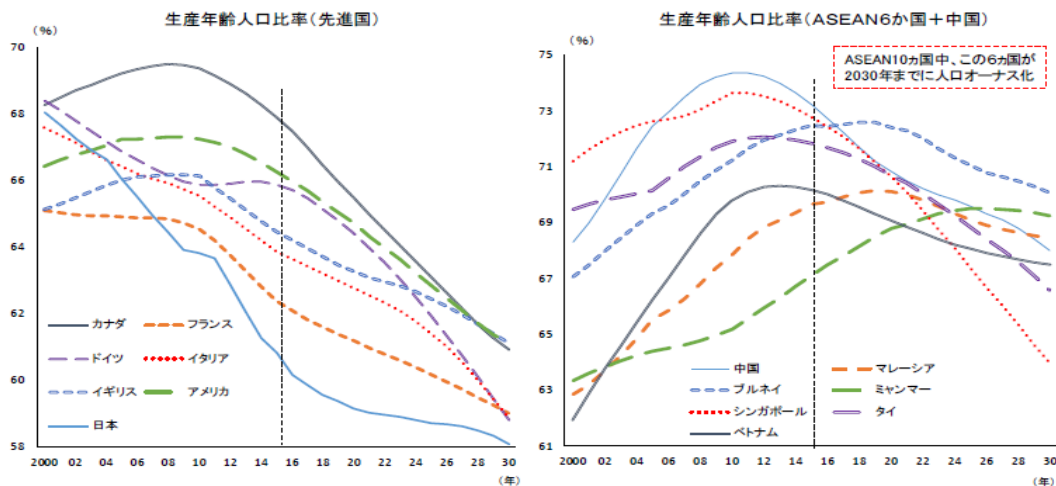
(出所) (左図)United Nation "World Population Prospects: The 2015 Revision"により作成。(中央図)OECD(2014) "Economic Outlook No 95"により作成。(注)実質2005年ドルベース。ユーロ圏はOECDに加盟している15か国。(右図)総務省「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」により作成。

出典:内閣府

図 2-1 2030 年までに予想される内外環境変化

(2) 日本の人口とGDPの推移

図 2-2 は「生産年齢人口」の推移を表している。世界的に全人口に占める生産年齢人口の比率は低下しており、働き手が減少することを表している。生産年齢人口は、国家運営やGDPに大きな影響を与える指標である。日本における生産年齢人口の減少は急速に進行していることから、将来の状況を想定して早急に手を打つ必要がある。



(出所)日本は、総務省「国勢調査」、「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」により作成。その他はUnited Nation "World Population Prospects: The 2015 Revision"により作成。

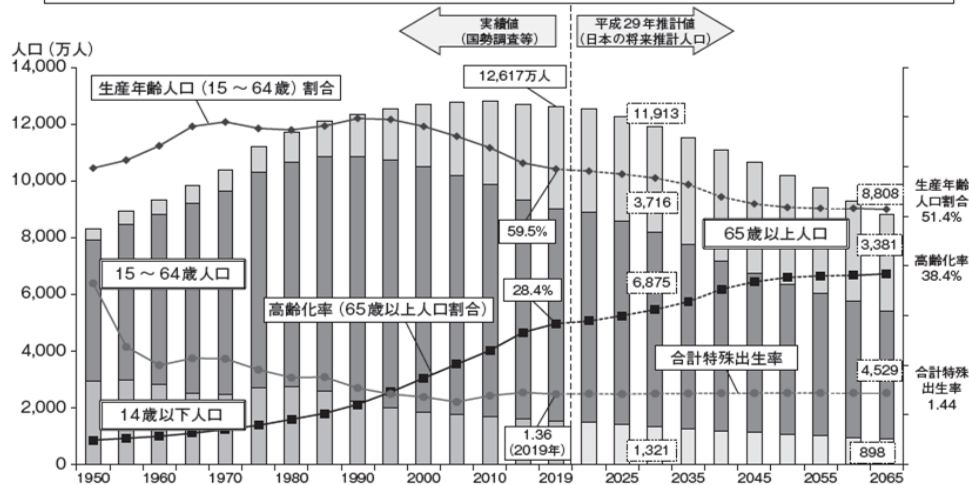
出典:内閣府

図 2-2 世界の生産年齢人口の推移

図 2-3 は日本の人口推移を示している。日本の人口は、2010 年頃をピークに減少の一途をたどるとともに先進国の中でも例を見ない速さでの高齢化率の上昇を続けている。この労働人口の減少を補うために必要なものは「生産性向上」であるが、日本の GDP は、生産年齢人口が減少傾向にあるにもかかわらず減少に転じていないことをふまえると、日本企業は生産性向上に向け努力を重ね着実に実現できていると考えられる(図 2-4)。

また、これまで育児などの理由で就業していなかった人が新たに就業したことにより就業人口が増加し、それにより GDP が維持されている可能性もある。このようなケースは、就業者の人数が増えたにもかかわらず、GDP が大きく上昇していないこととなり、生産年齢人口ひとりあたりの GDP は上昇しておらず、賃金が上昇していない可能性を示唆している。これらをふまえると、生産年齢人口減少に対応するには国全体での「生産性向上」が必要不可欠である。

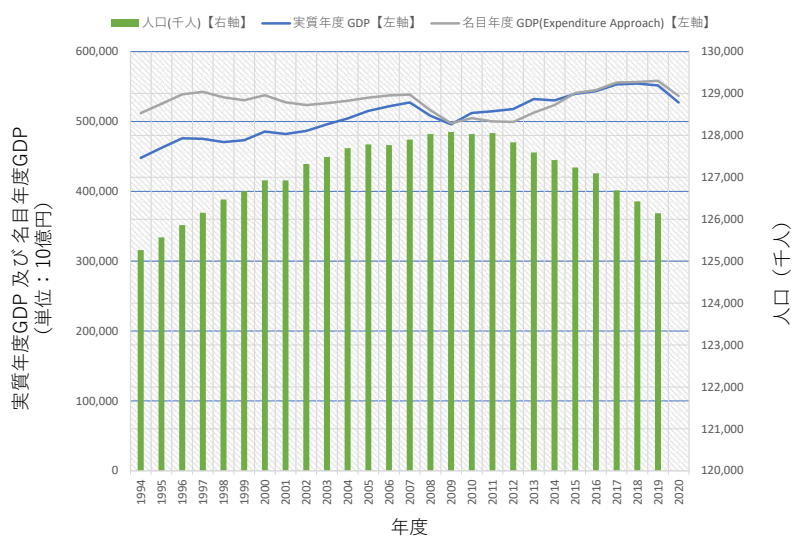
○日本の人口は近年減少局面を迎えている。2065年には総人口が9,000万人を割り込み、高齢化率は38%台の水準になると推計されている。



(出所) 2019年までの人口は総務省「人口推計」(各年10月1日現在)、高齢化率および生産年齢人口割合は、2019年は総務省「人口推計」、それ以外は総務省「国勢調査」
 2019年までの合計特殊出生率は厚生労働省「人口動態統計」2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成29年推計):出生中位・死亡中位推計」

出典:厚生労働白書「①厚生労働全般より」

図 2-3 日本の人口推移



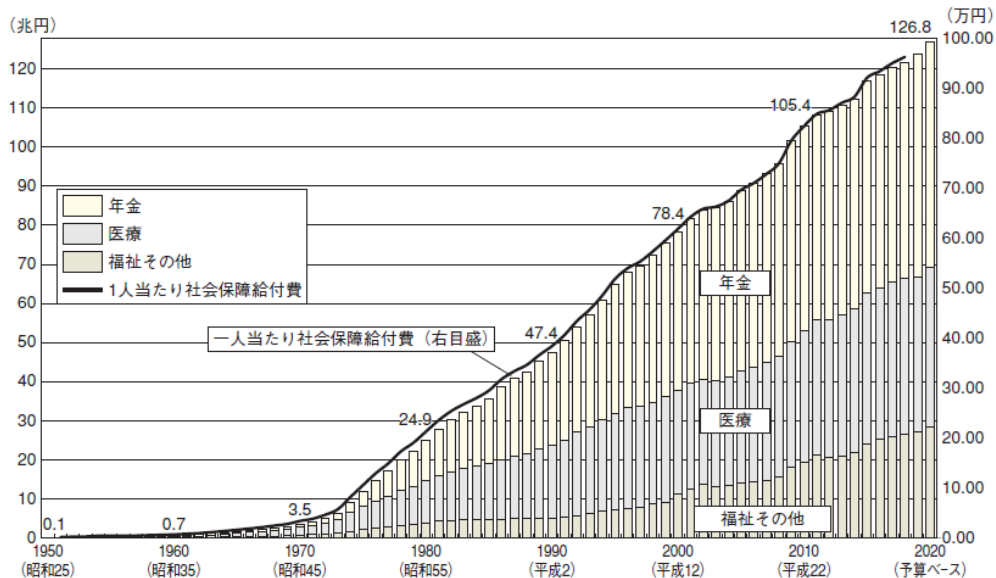
出典:GDP 統計(内閣府)および人口推計(総務省)より航空連合作成

図 2-4 日本の GDP と人口変化動向の関係

(3) 日本の社会保障費の推移

図 2-5 のとおり、社会保障費は増加の一途を辿り、現在は、1990 年(平成 2 年)の約 2.7 倍(120 兆円超の規模)となっている。中でも年金制度では、現在は、2.6 人で1人の高齢者を支えている状況だが、現在のまま少子高齢化が進行していくと 2050 年頃には、1.2 人で1人の高齢者を支えなければいけない。また、社会保障費の用途では、120 兆円超の社会保障費のうち、約 90 兆円(75%程度)が年金と医療の費用である。社会保障費の財源になっているのは、厚生年金保険料(国民年金保険料)や健康保険料(国民健康保険料)等であり、これらの保険料は、原則的には労使折半で保険料を納めており、この保険料が上昇するという事は、労働者の法定福利費の上昇を招き、可処分所得の減少に至るのみならず、企業としても負担が増すこととなる。とりわけ企業においては、労災保険料や雇用保険料含め労働費用として負担している費用も含めれば大きな負担増となることは間違いなく、人件費抑制の傾向は強まり、労働者の賃金向上の機運は遠のくこととなる。また、社会保障費上昇を抑えたい考えから非正規雇用者の増加等を招く可能性も大きい。さらに、この影響は年々大きくなり、さらに大きく影響を受けるのは私たちではなく次の世代(子どもたちの世代)の労働者である。従って、我々は健康寿命を伸ばし、長く働ける身体と環境を整える(生産年齢人口の増加)ことで、過度に若手への負担を強いることがない状況を構築することが必要である。

概 要	社会保障給付費の推移					
	1970	1980	1990	2000	2010	2020 (予算ベース)
国民所得額 (兆円) A	61.0	203.9	346.9	386.0	361.9	415.2
給付費総額 (兆円) B	3.5 (100.0%)	24.9 (100.0%)	47.4 (100.0%)	78.4 (100.0%)	105.4 (100.0%)	126.8 (100.0%)
(内訳) 年金	0.9 (24.3%)	10.3 (42.2%)	23.8 (50.1%)	40.5 (51.7%)	52.2 (49.6%)	57.7 (45.5%)
医療	2.1 (58.9%)	10.8 (43.3%)	18.6 (39.3%)	26.6 (33.9%)	33.6 (31.9%)	40.6 (32.0%)
福祉その他	0.6 (16.8%)	3.8 (14.5%)	5.0 (10.6%)	11.3 (14.4%)	19.5 (18.5%)	28.5 (22.5%)
B/A	5.80%	12.20%	13.70%	20.30%	29.10%	30.50%



資料：国立社会保障・人口問題研究所「平成30年度社会保障費用統計」、2019～2020年度（予算ベース）は厚生労働省推計、2020年度の国民所得額は「令和2年度の経済見通しと経済財政運営の基本的態度（令和2年1月20日閣議決定）」
 (注) 図中の数値は、1950,1960,1970,1980,1990,2000及び2010並びに2020年度（予算ベース）の社会保障給付費（兆円）である。

出典：厚生労働白書

図 2-5 社会保障費の推移

(4) 日本の賃金水準動向

日本の賃金水準動向は図 2-6 に示すとおり、世界の中でも 20 年以上もの期間、賃金水準が横ばいなのは日本とイタリアのみである。また、図 2-7 に示す通り、日本においては GDP が上昇しているにもかかわらず、個人の賃金は向上していない。

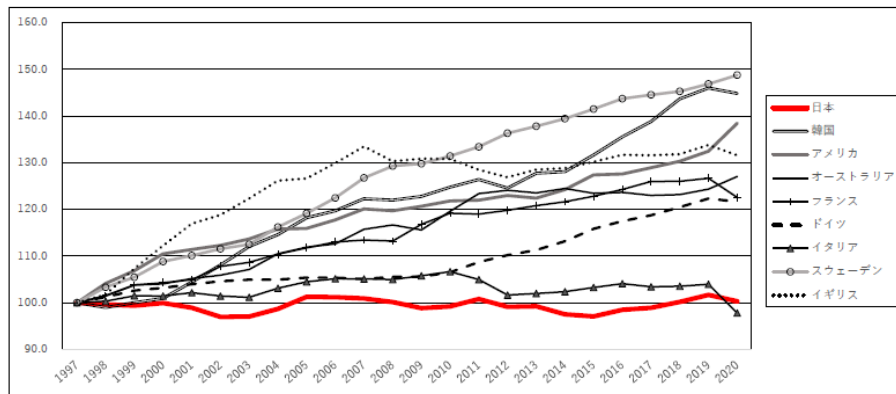
情勢のポイント 1-① 賃金の国際比較



○わが国の賃金は20年以上にわたり停滞している
平均年間賃金が1997年水準比で20%以上増加していないのは、日本(100.3)とイタリア(97.8)のみ

平均年間賃金(実質)の国別上昇推移

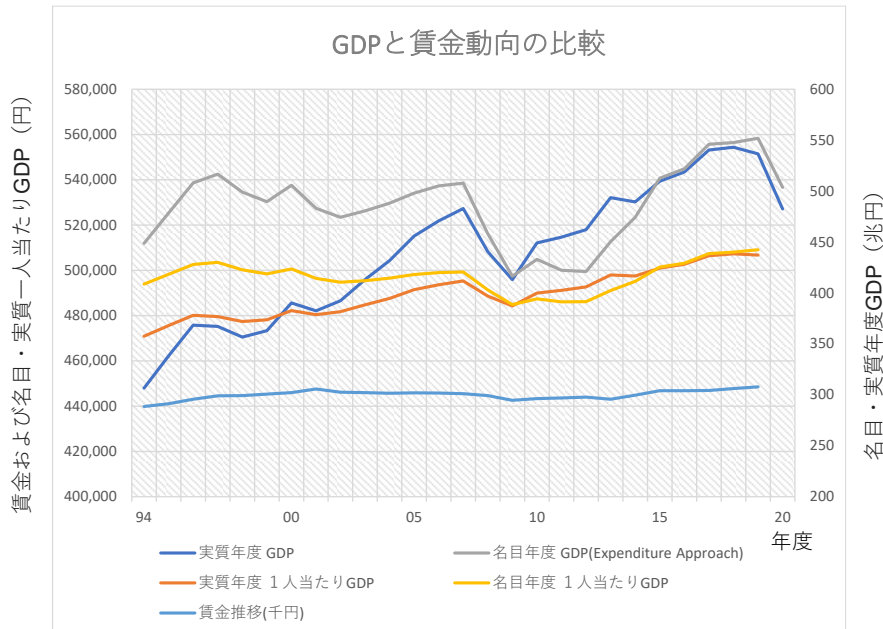
(1997年=100)



出所：OECD統計から連合作成

出典：連合 2022 春闘中央討論集会資料

図 2-6 日本の賃金と海外の賃金の比較



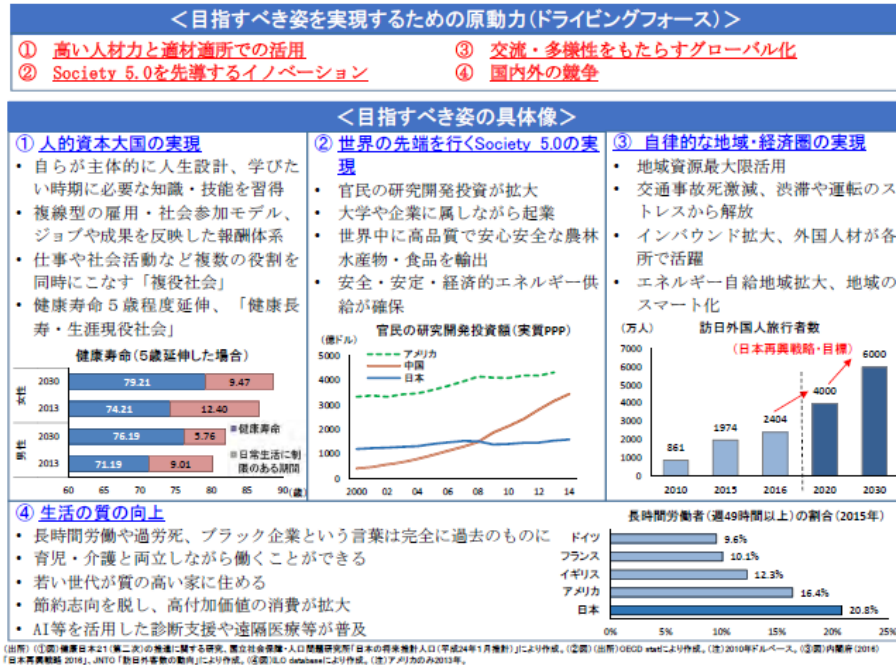
出典：内閣府発表データおよび賃金基本構造調査より
航空連合作成

図 2-7 日本の GDP と賃金の動向

(5) 日本がめざしている姿

内閣府の方針によれば、2030年に目指すべき社会の姿は図2-8の通りである。この中で挙げられている項目は、「日本として課題と捉えている事柄」と表裏一体であり、学び直し等による「人への投資の推進」、「公私・育児の両立」、「所得の向上」、「生産年齢人口の確保」、「いいものを高く売る・買う社会の実現」および「生産性向上」が課題であり、重点的に国として推進をしていく必要があると認識している。

図2-9は「人への投資額」はGDPに占める能力開発費の割合を示す。日本は世界的と比較しても低い位置にあることに加え、時間の経過とともにその額も低下している。

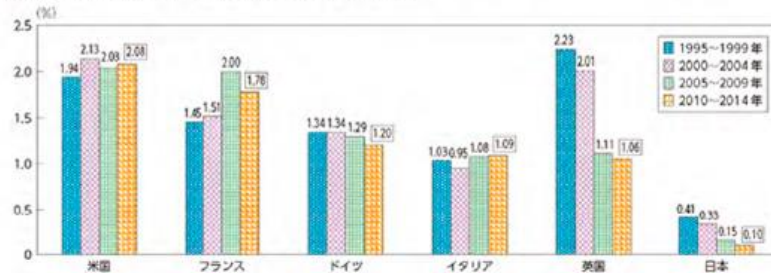


出典:内閣府

図2-8 2030年に目指すべき経済社会の姿

第2-(1)-13 図 GDP(国内総生産)に占める企業の能力開発費の割合の国際比較について

○ 我が国のGDPに占める企業の能力開発費の割合は、米国・フランス・ドイツ・イタリア・英国と比較して低い水準にあり、経年的にも低下している。



資料出所 内閣府「国民経済計算」、JIPデータベース、INTAN-Invest databaseを利用して学習院大学経済学部宮川努教授が推計したデータをもとに作成
 (注) 能力開発費が実質GDPに占める割合の5箇年平均の推移を示している。なお、ここでは能力開発費は企業内外の研究費用等を示すOPF-JTの額を指し、OJTに要する費用は含まない。

出所)厚生労働省「2018年版労働経済の分析」

出典:連合 2022 春闘中央討論集会資料

図2-9 人への投資状況の国際比較

2—2. 航空関連産業を取り巻く環境

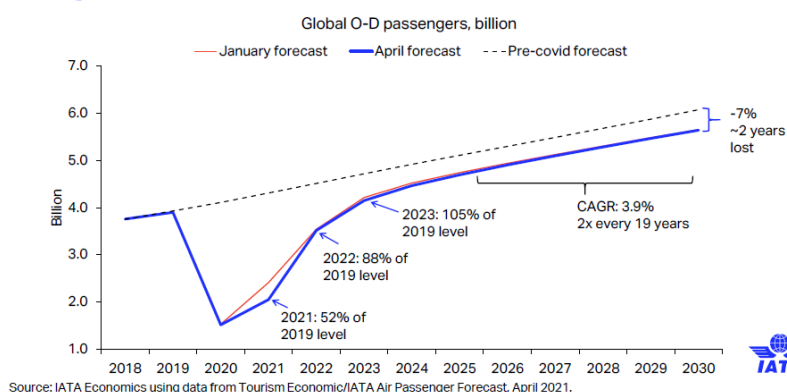
(1) COVID-19 による航空関連産業への影響

国内では 2021 年に入ってから緊急事態宣言等の発出期間が長期化し、各社コスト削減施策に取り組んでいるものの、当初想定したシナリオ通りに業績の回復はすすんでおらず、依然として事業存続にかかわる危機的な状況が継続している。国際航空運送協会 (IATA) は、世界の航空需要が COVID-19 の影響を受ける前の水準に回復するのは 2023 年になると影響の長期化を予測している。日本国内においてはワクチン接種率が向上し、2021 年 12 月時点では国内旅客需要は回復基調を示しているが、新たな変異株の出現もあり、先行きは不透明である。また、国際旅客需要は厳しい検疫体制が続いていることもあり、非常に低位に推移している。

また、政府は、2030 年に訪日外国人旅行者数 6,000 万人とする目標を堅持しており、令和 3 年度における公租公課 1,200 億円の減免措置、令和 4 年度における公租公課 700 億円の減免措置をはじめとする事業継続の経済的支援策を打ち出すとともに、雇用維持に取り組み、観光産業の回復と体質強化を図るとしているが、影響の長期化を見据えれば、さらなる支援が求められる。

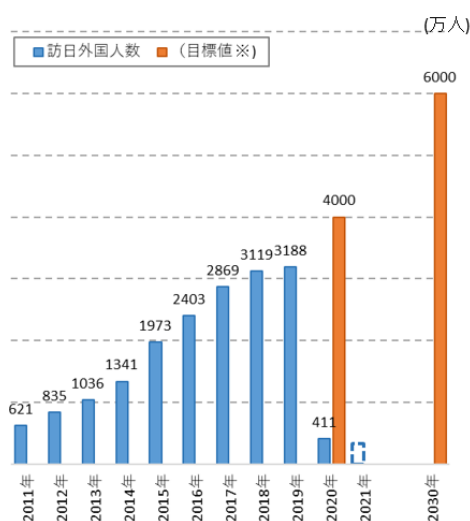
一方で、訪日需要が旺盛であった COVID-19 拡大前は、特に地方空港のグランドハンドリングスタッフや旅客係員等の人材不足が顕在化していたことに加え、外国航空会社は日本に独自の空港ハンドリングの体制がないこと、LCC も外部委託する傾向にあることから、COVID-19 収束後の航空会社の復便には、既存の空港ハンドリング会社が受入体制を再構築する必要がある。そうした点からも需要回復に向けては、運航維持やハンドリング業務への需要に対応するため、ハード、ソフト両面からの生産性向上とあわせて、雇用・人材の確保の課題に対する取り組みは急務である。

We estimate COVID-19 long-term loss of 2 years growth
Strong rebound when border travel barriers removed but not full recovery



出典: IATA COVID-19 An almost full recovery of air travel in prospect

図 2-10 IATA による旅客数の見通し



出典: 観光ビジョン実現プログラム 2022 などより航空連合作成

図 2-11 訪日外国人者数の推移

(2) 雇用・人材確保に向けた取り組み

航空連合としては航空関連産業における人材不足の現状と将来に向けた人材確保の重要性について、強い課題認識を持っており、雇用調整助成金の特例措置の延長や産業雇用安定助成金等の経済的な制度に加え、十分な環境を整備したうえでの外国人材のより積極的な活用など、産業政策提言等を通じて関係省庁に対し要請している。

雇用確保に向けた取り組み

航空関連産業は、ここ数年続いてきた訪日需要急増への対応や、国内外の人流、物流を支えるため、積極的に人材確保を進めてきたが、COVID-19 拡大による航空需要の減退により、足元の業務量は一時的に減少している。非常に厳しい経営状況の中、労働集約型である航空関連産業において、公共交通として航空ネットワークを維持し、COVID-19 収束後の航空需要の回復期を支える人材の確保は極めて重要である。そのため、多くの事業者は、人件費抑制施策を含む徹底したコスト削減を実施するとともに、国の助成を活用した一時帰休や在籍型出向の活用等、雇用維持のためにあらゆる自助努力を行っている。

中長期的な視点での産業全体の人材の不足

COVID-19 拡大前は、操縦士・整備士以外にも、空港や貨物のフロントラインを支える人材を中心に、人材の確保、育成、定着に課題があった。各社で様々な対策を講じたが、地方空港では、地上業務を受託できず、一部の外航が就航できないなど、運航に影響が生じた。こうした実情に対し、「明日の日本を支える観光ビジョン」では、「地方空港のゲートウェイ機能強化と LCC 就航促進」に向け、グランドハンドリング要員の機動的配置を可能にする基準の柔軟化に取り組むことが示され、国は、空港間で地上業務を応援しやすい制度のあり方として、港内免許の取得手続きの簡素化や車両運転免許の基準の緩和を目的とした規定の改定を行った。また、2020 年 2 月には「グランドハンドリング アクションプラン」が策定されるとともに、保安検査員についても同年4月に人材確保・育成を図るための対策がとりまとめられ、関係者間の相互の理解と協働を推進することで、保安対策を強化するとしている。

外国人材の活用と航空イノベーションの推進の課題

2019 年4月より改正入管難民法が施行され、航空分野では空港グランドハンドリング及び航空機整備を対象に制度開始から5年後までの累計で最大 2,200 名を上限に特定技能1号の外国人材の受け入れを国が決定した。2020 年度までに、整備 8 名・グランドハンドリング 293 名が合格したが、COVID-19 に対する水際対策強化のために入国が制限されており、実際に就労している外国人材は、一部にとどまっている。

また、人手不足等の課題に対応しつつ、世界最高水準の旅客サービスを実現するため、先端技術・システムの活用によるイノベーションの推進を図ることを目的として、2018 年に「航空イノベーション推進官民連絡会」が設置され、これまで 3 回開催されている。連絡会では、FAST TRAVEL の推進や、地上支援業務の省力化・自動化の実現に官民が連携して取り組むこととしている。2019 年度は、トーイングトラクター自動走行の実証実験を通じて、自動運転レベル 3 相当の技術的検証に一定の目途が立ち、空港内における自動運転レベル 4 相当の導入目標を 2030 年から 2025 年に前倒しすることとなった。加えて、顔認証機器の導入や One ID の導入等、官民連携でイノベーションを推進し、利用者の利便性や係員の生産性を考慮した取り組みが進められている。一方、事業者は厳しい経営環境を背景に、予定していた投資の先送りや中止に追い込まれている。

2-3.生産性運動・生産性向上の正しい理解と必要性

生産性向上は、中期労働政策方針の根幹を成す大きな柱であると同時に、航空関連産業における賃金をはじめとする労働諸条件の取り組みや、産業で働く魅力向上の取り組みの前提となるものである。また、労働人口減少に転じている日本において生産性向上は国家的な課題として必須であるが、特に COVID-19 による影響を大きく受けている航空関連産業においては、その重要性は一層高いものとして考える必要がある。航空連合の会議においても、生産性向上に関する意見は非常に多くあがっているが、単なるコスト削減や人員削減といった印象が強いことや、効率性の追求に偏っている認識も散見されることから、労使ともに生産性向上の正確な理解が必要である。特に労使間では、生産性向上の手段などについて、認識が一致していないケースが多く見受けられる。

そのような経緯もふまえ、生産性運動について理解を深めるとともに、生産性向上がなぜ必要なのかという認識を合わせる必要がある。

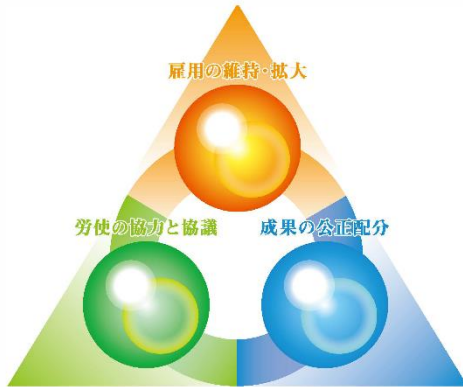
(1) 生産性運動とは

生産性運動とは、「生産性を国民(政府、産業界労使、消費者等)共通の指標として、科学的経営に取り組み、生産性向上を通し、国民生活の改善を図る国民運動」のことである。生産性三原則は以下のとおりである。

1. 生産性の向上は、究極において雇用を増大するものであるが、過渡的な過剰人員に対しては、国民経済的観点に立って能う限り配置転換その他により、失業を防止するよう官民協力して適切な措置を講ずるものとする。
2. 生産性向上のための具体的な方式については、各企業の実情に即し、労使が協力してこれを研究し、協議するものとする。
3. 生産性向上の諸成果は、経営者、労働者および消費者に国民経済の実情に応じて公正に分配するものとする。

生産性は感覚的に評価されるものではなく、数値として評価が可能なものであるが、課題となるのは生産性をどのように数値化するかという点である。生産性については、各個社の実情に即した生産性向上の手法(評価手法含め)を労使で研究・協議し作り上げていくことがなにより重要であり、そこから生まれた成果が公正に配分されることで活力の好循環につながっていくと考える。

生産性運動の三原則



生産性運動の目的は「国民の生活水準の向上」であり、生産性向上はそのため不可欠な手段です。日本生産性本部には経済界・労働界・学識者の三者が参画しており、生産性運動の推進には労使の協力が不可欠との設立当時の強い思いを反映して、

「生産性運動三原則」(①雇用の維持拡大、②労使の協力と協議、③成果の公正な分配)を掲げています。

公益財団法人日本生産性本部ホームページより引用

出典:九州生産性本部及び日本生産性本部

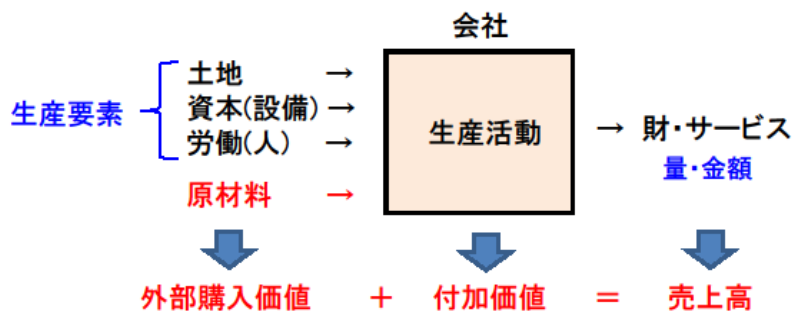
図 2-12 生産性運動の三原則

(2) 生産性の基本的な考え方と付加価値

生産性測定の基本的な考え方は、産出(Output)を投入(Input)で除した際の数値がいかほど大きくなるかということである。投入(Input)に着目し、設備の有効利用度合いを測定する場合を「設備生産性」もしくは「資本生産性」と呼び、人の有効利用の度合いを測定する場合を「労働生産性」と呼ぶ。また、産出(Output)に着目し、「量」を単位とする場合を「物的生産性」と呼び、「金額」を単位とする場合「価値生産性」と呼ぶ。



付加価値の概念



$$\text{付加価値額} = \text{売上高} - \text{外部購入価値}$$

・付加価値は、最終的に労働(人)、自己資本(企業)、他人資本(銀行・地主)、社会(国・地域)に分配される。

自己資本→減価償却・内部留保

労働→人件費

他人資本→配当・金利・地代

社会→税金

出典:日本生産性本部

図 2-13 付加価値の概念

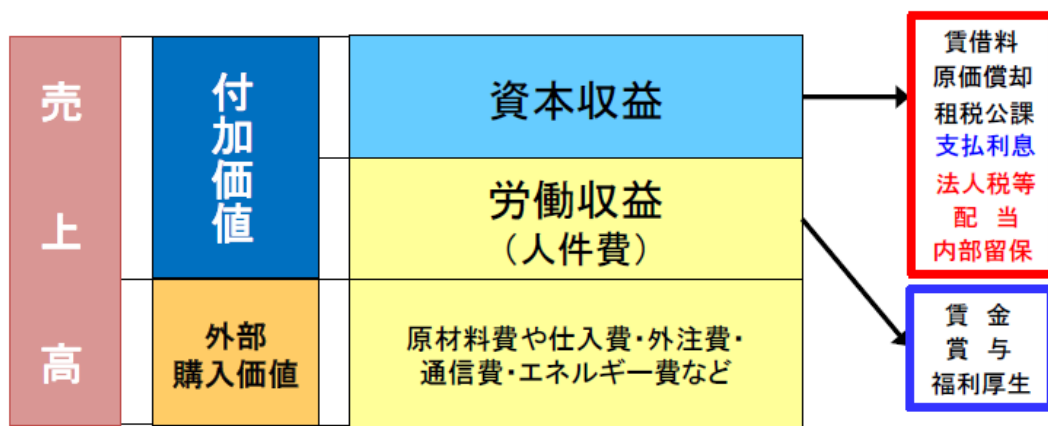
(3) 労働生産性の意味

付加価値を Output、従業員数や労働時間数を Input として産出する生産性を「付加価値労働生産性」と呼ぶ。この「付加価値労働生産性」は以下の2つのメリットがある。

- ・生産性向上の成果に対する労働の帰属分、すなわち分配の問題を考える基礎となる。
- ・生産性を労働と結び付けることにより、生産性の向上を人間の問題としてとらえることができる。

(4) 付加価値をめぐる労使の協力と相反

労使においては、付加価値を巡って相反が発生する。企業の目的は利潤の追求である一方、労働組合の目的は労働条件の向上である。賃金を巡っては、企業はコストとして「できるだけ低く」、労働組合は生活の糧として「できるだけ高く」を各々求めるため、相反関係が浮き彫りとなる。しかしながら、分配の原資である付加価値の増大については、労使共通の目標となる。



出典：日本生産性本部

図 2-14 付加価値の分配

労使共通の目標は「付加価値の増大」である。付加価値＝売上高－外部購入価値」であることに注目をすれば、付加価値を増大させる方法は以下の2つである。

- ① 外部購入費用を低減する
- ② 売上高を増大させる

①の方法の場合：時間的に即効性があるが低減できる程度には限度がある

外部購入費用の低減は、即効性があるものの限界がくる。また、外部購入費用の低減に邁進するあまり、安全等の他のものを犠牲にする動きにつながる懸念があり、永続的に取り組む方法ではないと言える。

②の方法の場合：時間的には即効性はないが、向上の程度に上限がない

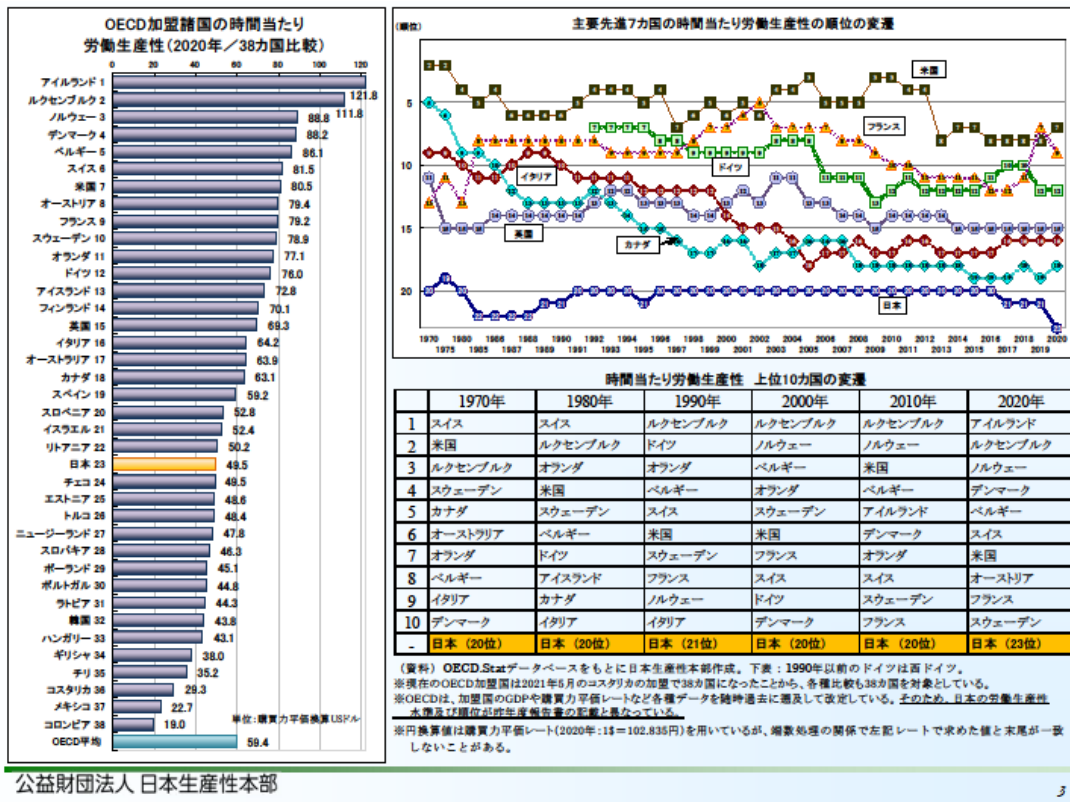
よいものを適正な価格で販売することや、新しい技術を先行して販売すること等を通じて、売上高を伸ばし付加価値を増大させる。即効性はないが、人への投資の結果から生まれる効果でもあり、外部購入費用の低減と比較し、付加価値の増大に関し上限がないことが特徴。また、様々なイノベーションとの相乗効果も期待でき、永続的に取り組むことが可能な方法である。

以上より、付加価値を増大させるには状況に応じて手法を使い分けることが大切であることはもとより、最終的には人への投資による売上高の増大へ向けた取り組みへ転換していくことが大切である。そして、その付加価値に対して公正な成果配分がなされることで、活力の好循環の流れが作られていく。

(5) 日本と世界の生産性

日本における生産性は、2020年の日本生産性本部の調査によると、OECDに加盟する38か国中23位(前年は21位)にとどまっており、G7のうち最下位となっている。なお、1970年以降では最も低い順位となっている。

要因として、図2-9「人への投資状況の国際比較」で示したとおり、人材育成等への投資が年々減少していることが背景にあると考えられる。このようなことが要因と考えられる例として、デジタルへの対応があげられる。デジタル化と生産性向上は業務効率化や省力化の観点からは密接に関係しており、日本がデジタル化において遅れを取っていることが、生産性に関する順位の低迷につながっていると考えられる。



公益財団法人 日本生産性本部

3

出典: 日本生産性本部

図 2-15 日本と世界の生産性

2-4. 私たちを取り巻く環境をふまえた具体的取り組み項目

私たちを取り巻く環境から、以下のことが課題としてあげられる。

- ・労働力人口減少への対応(多様な人材が働きやすい環境の整備)
- ・生産性向上
- ・賃上げ/成果の公正な配分
- ・社会保障制度の維持(保険料納入者の確保＝労働力人口の維持等)
- ・現職人材の学び直し等による人材育成(生産性向上に寄与)
- ・テレワークの普及に伴う働き方の変化への対応
- ・育児、介護、治療と仕事の両立等公私の両立に関するバックアップ体制の構築

以上のことから、私たちを取り巻く環境をふまえると、大きく「労働力人口の減少への対応」、「生産性向上への取り組みをいかに実施するか」、「人材育成」、「新しい働き方への対応」に関する点がポイントであり、取り組むべき課題の大枠は以下であると考えられる。

<取り組むべき課題>

- ・生産性向上を実現すること。
- ・賃金改善と成果の公正な配分を実施すること。
- ・「人への投資」が必要であること。
- ・多様な人材が活躍できる環境の整備が必要であること。(公私両立、働き方の選択肢の観点)

<私たちを取り巻く環境を基に航空連合の労働政策へ落とし込んだ際の取り組み項目>

- ・生産性に関する正しい理解と労使間で共通認識を持つこと
- ・生産性向上
- ・労働条件、福利厚生含めた働きがいの向上(賃金向上、働き方)
- ・人材育成、多様な人材の能力発揮に関する取り組み(ジェンダー平等、公私の両立等)

第3章 中期労働政策の基本方針

3-1. 中期労働政策方針(2022-2025)のめざすところ

1章「基本となる考え方」、第2章「私たちを取り巻く環境」をふまえ、中期労働政策の基本方針を以下の通り設定する。

(1) 国内の生産年齢人口が減少するなかにおいても産業の雇用確保・拡大をめざす

業界全体でのイノベーションの推進や多様な人材が長く活躍できる環境の整備等の生産性向上施策を進めながら、いずれ訪れる人口減少の底まで耐える必要があるが、産業を支えているのは「人」であることをふまえれば、現在の雇用を確保するとともに、需要の急激な回復と中長期的な視点での事業・産業の発展に備え、雇用を拡大していく必要がある。

(2) 生み出した成果を働く人に公正に配分する「人への投資」を継続する

生産性運動三原則に基づき、生産性向上によって生み出された成果は、働く人を含む関係者に適切、公正に配分される必要がある。特に、賃金や働き方の改善など、「人への投資」によって次の生産性向上を生み出す好循環を実現することが、産業の存続、発展につながる。

(3) 多様な人材が長く活躍できる環境を継続的に整備する

働く仲間が長くいきいきと働き続けることができるよう、多様な人材がそれぞれのライフイベントやキャリアプランに合った働く環境を整備することが、各個人が生み出す能力の最大発揮につながり、産業、企業としての生産性向上につながる。また、仕事とプライベートの両立を図ることで、各個人がいきいきと働き、生活できる環境を整備することが重要である。

(4) イベントリスクに強い労働環境を整備する

これまでも航空関連産業を襲った様々なイベントリスクに対応してきたが、今回はCOVID-19によるこれまでに経験したことがない大きな影響を受ける中、労使で必死に知恵を出し合いながら、難局を乗り越えようとしている。在籍型出向など、雇用確保に向けた今回の経験、ノウハウを蓄積するとともに、賃金や一時金の減少による大幅な年収の減少など、現在の人事・賃金制度における課題が顕在化したことへの対応などを進め、イベントリスクに強い体制を整える必要がある。高い専門性が求められる産業であるが、機動的な人材配置によって雇用を確保できるようにするなど、人材育成や制度も含めた改善が必要である。

(5) 商品・サービスを適切な価値(価格)で取引する

生産性向上を通じて、提供する商品・サービスの価値を高めることが重要であり、「よいものをより安く」の考えから脱却し、「よいものをより高く」の考えに基づき、適正な価格で商品を提供する必要がある。また、この考え方は商品を提供する際だけではなく、受ける際も同様であり、委託先、発注先も含めたサプライチェーン全体での取引の適正化の推進や、消費者としての意識・行動の変化も求められる。

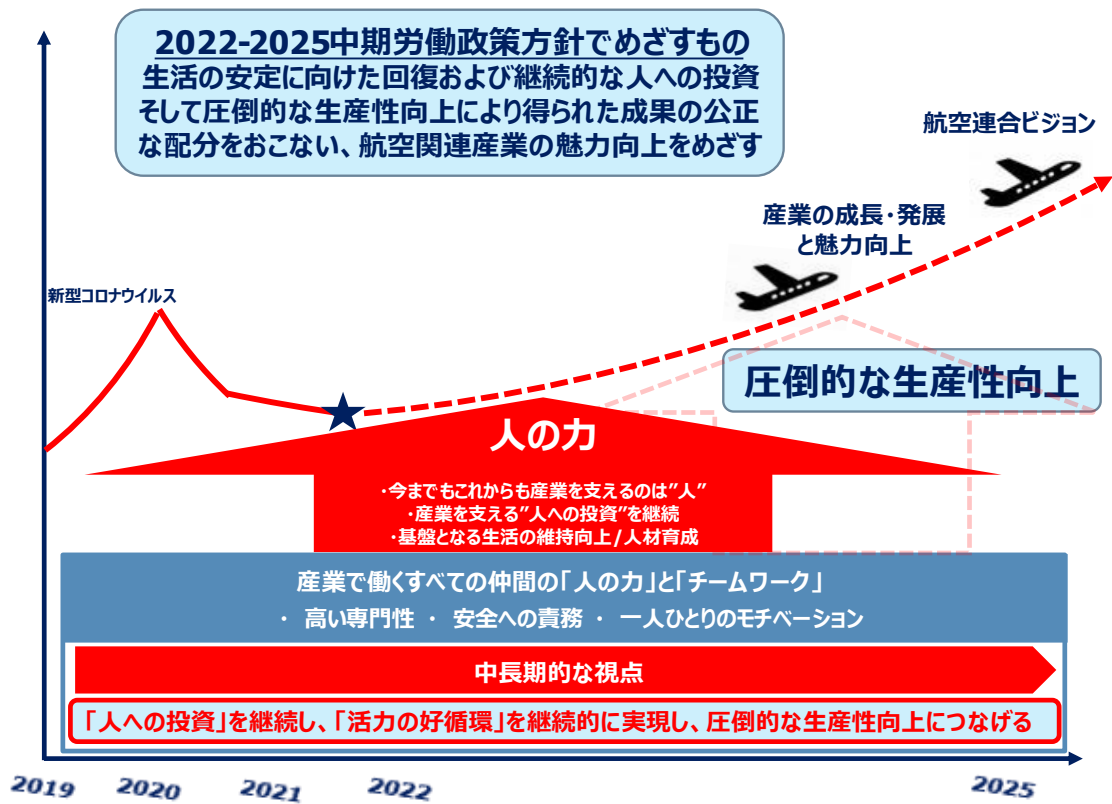


図 3-1 航空連合中期労働政策方針(2022-2025)のめざすところ

第4章

中期労働政策方針(2022-2025)における具体項目

4-1.雇用

<2025 までにめざす目標(中期目標)>

(1) 安定的な雇用と継続した採用

<<雇用の確保における検討の視点>>

- 企業、産業で働き続けたいと考える人材の雇用を確保すること。
- 特定の年齢層や資格保有者に極端に負担が偏らないよう、可能な限り新規採用や中途採用など、継続的な雇用の確保に努めること。
- 航空関連産業の持続的な発展をめざし、一度、離職した人が再度、就職を希望した際に登用しやすい制度(ジョブリターン制度、カムバック制度など)を検討するとともに、一過性のものではなく恒常的な制度とすること。
- 在籍型出向や部署異動の経験を活かし、専門性を獲得しつつ、他の業務に適応するためにどのようなスキルを身につけるべきか労使で協議し、イベントリスクに強い人材育成体系の構築を検討すること。

<目標設定に関する基本的な考え方・補足事項等>

産業の存続と成長をめざすうえでは、航空関連産業で働くすべての仲間の雇用を守り、雇用に関する不安を払拭する必要がある。航空関連産業において、安全を堅持する上で高度な専門性を必要とされることや、高度な専門性を有する人材の育成には期間を要することから雇用調整助成金などの制度を最大限活用し、雇用形態にかかわらず、航空関連産業で働く仲間の安定的な雇用と継続した採用の重要性について経営に働きかける。加えて、一時帰休や休職制度、希望退職制度など、各社での雇用に関する施策について、加盟組合が労使協議や職場点検を徹底しておこなうとともに、航空連合内で情報共有を図り、中長期的な視点での雇用の確保に全力で取り組むとともに賃金施策や働き方改善施策を図りながら産業の魅力向上や離職抑止につなげていく。

～取り組み例～

- 1 企業、産業を支えているのは「人の力」であることをふまえ、厳しい状況においても安全や品質を支える従業員の努力、貢献について協議や対話を通じて労使で正確に認識を合わせる。
- 2 産業を支える高度な専門性を有した人材の育成には期間を要するため、将来、航空・観光需要回復にむけた採用および雇用の確保について、労使で正確に認識を合わせる。
- 3 政府・地方自治体等の助成金・補助金をはじめとする各種支援策を最大限活用し、雇用の維持・確保に最優先で取り組むよう、会社に申し入れをおこなう。
- 4 一時帰休を導入する際は、運用の点検をおこない、コミュニケーション不足の解消など、導入後の組合員のサポートを十分におこなうことを確認する。
- 5 グループ外への在籍出向を導入、実施する際には、期間や運用上の取り扱い等などについて確認し、会社に対して出向者への期待や復職後の役割、期間について丁寧に説明するよう求めるとともに、出向期間中のフォローについても確認する。

4-2.生産性向上

<2025 までにめざす目標(中期目標)>

(1) 労使で生産性に関する理解を深め認識を一致させる

<目標設定に関する基本的な考え方・補足事項等>

私たちは様々な場面で「生産性」という言葉を耳にし、使用している。具体的に、労使で生産性について議論する場面も多々ある。しかし、労使で生産性に関する認識を共有することに課題も抱えている。その要因として、共通の指標を定義することが難しいことが考えられる。また、1つの指標ではそれぞれの職場の実態に応じた指標を示すことが難しいという課題もある。しかし、労使共通の指標を考えることで、共通の目標である付加価値の拡大に向けた議論を建設的かつ定量的に経年で進めることができ、双方の課題や評価を明確にすることができるようになる。このことは労使のモチベーションにつながるとともに、特に働く者の視点からは、自分の業務と職場や企業がめざすものとの関係が明確になり、ひとり一人が能動的に活躍する環境を整備することにつながると考える。一方で、以下の点には特に留意する必要がある。

- ・生産性指標を策定した後、指標を追い求めることのみで終始しないようにすること。
- ・生産性指標は様々な議論を建設的に進める上での一つの手段であるという認識を持つこと。

～取り組み例～

- ① 「生産性」について労使で共通の認識を持つ必要性を労組内で検討する
- ② 労使で「生産性」に関する共通指標を持つことの必要性について労組から会社に提起する
- ③ 各個社の業態に合った指標を複数検討する
- ④ 生産性に関わる議論を進める際には、共通認識の指標に基づいて議論を進める
- ⑤ 航空連合として産業の生産性指標について検討をする

また、生産性を向上するにあたっては、付加価値を増やす方法と労働の質を高める方法がある。

(1) 生産性を高める方法「付加価値を増やす」

付加価値を増やす方法としては売上高を増やすこと、また外部購入価値を削減する(徹底的に無駄を排除する)ことがある。売上高を増やすことに関しては、供給サイドのアプローチと需要サイドからのアプローチがある。

供給サイドからのアプローチ

商品の高付加価値化や設備投資による労働装備率の向上と教育投資による設備稼働率の向上。

需要サイドからのアプローチ

顧客価値経営に徹し、顧客満足度の向上を図る。価値提案による市場の潜在ニーズを顕在化させ、新たな需要を創出する。

(2) 生産性を高める方法「労働の質を高める」

労働の質を高めるには、従業員の能力を向上させる方法と、ひとり一人が能力を発揮できる環境を整える方法がある。

従業員の能力向上

OJT と Off-JT の組み合わせや、異業種交流、リスキリング、スキルのマルチ化が上げられる。デジタルスキルやマネジメント能力への対応も必要である。

一人ひとりが能力を発揮できる環境を整える

柔軟な働き方を実現し、ライフステージにあわせた支援をおこなう(働く環境向上)。また、イノベーションに向けた職場の多様化の促進も必要である。

4-3. 賃金

<2025 までにめざす目標(中期目標)>

- (1)月例賃金および一時金の回復と向上
- (2)人事賃金制度の点検
- (3)退職金リテラシー向上に向けた取り組みの実施

<目標設定に関する基本的な考え方・補足事項等>

(1) 月例賃金および一時金の回復と向上

賃金に関し、今中期においては短期的視点と中期的視点を分けてめざす姿を描く。短期的には減額されている月例賃金や一時金からの回復、および年収ベースでの賃金水準の早期回復をめざす。年収ベースでの回復を達成した後に、中期的視点において月例賃金および一時金について以下のとおり向上をめざしていく。

【月例賃金】:「航空連合目標賃金水準」到達に向け月例賃金の向上をめざす

産業の存続と将来の持続的な成長には生産性向上にむけた不断の努力が必要であることから、産業を支える人材を確保する観点からも、これまで産業全体で継続的に取り組んできた月例賃金の改善を起点とする「活力の好循環」の重要性について、中長期的な視点で十分に労使の認識をあわせる必要がある。具体的には、生産性運動三原則を前提に、「ベースアップ」の重要性について加盟組合内、および労使で認識を合わせることに加えて、上部団体である連合の月例賃金改善に関する考え方や、「航空連合目標賃金水準」を活用し、各社の賃金面での課題を明確にするとともに、課題を是正し、より納得性の高い賃金水準・体系を構築すべく、中長期的な視点で賃金制度の改善に取り組む。

<<賃金改善における検討の視点>>

- ・ 組合員の**生活の安心の確保**
- ・ 産業の存続のため、人材の確保と定着につながる**人材への投資**
- ・ 組合員一人ひとりの日々の努力・生産性向上などの**成果に対する適正な配分**
- ・ 経済の好循環の実現にむけた産業別労働組合の**社会的責任と役割**
- ・ 産業全体で生み出す**付加価値を拡大し、波及させる効果**

有期雇用社員およびパート労働者については、雇用の安定と公正な労働条件確保の観点から労働条件・待遇差を確認し、必要により待遇差の是正に取り組む。

表 4-1 航空連合目標賃金水準

エアライン	30歳	35歳	空港サービス	30歳	35歳
目標水準	325,000円	390,000円	目標水準	285,000円	325,000円
クリア水準	300,000円	350,000円	クリア水準	260,000円	300,000円
整備・製造	30歳	35歳	貨物・物流	30歳	35歳
目標水準	300,000円	365,000円	目標水準	290,000円	330,000円
クリア水準	270,000円	330,000円	クリア水準	260,000円	300,000円
旅行・営業	30歳	35歳			
目標水準	300,000円	350,000円			
クリア水準	280,000円	330,000円			

～取り組み例～

- ① 賃金テーブルが不明な加盟組合は開示を求める。
- ② 月例賃金について点検をし、どういった賃金体系が望ましいか検討する。
- ③ 各種手当を含めた月例賃金について、過去の労使協議や到達点を十分に確認し、労使で認識を合わせるとともに、賃金分布の偏りの是正、最低賃金協定の締結など、それぞれの環境に応じた効果的な賃金水準の維持、向上をめざす。

【一時金】:年間5ヵ月台の一時金水準をめざす

一時金については、これまで成果還元や意欲喚起の要素に加え、生活給の一部であるとの認識のもと取り組みを進めてきた。2021年時点においては、この生活給としての一時金も大幅に減額されている状態であるが、働く者の生活を守る観点、また、先行して人への投資を行い、活力の好循環を実現させる観点から、COVID-19拡大以前に産業全体でめざしてきた「年間5ヵ月台」の一時金水準をめざす。

(2)人事賃金制度の点検

航空関連産業は外的影響を受けやすく、賃金の向上に時間を要することやイベントリスク等により雇用をはじめ賃金など生活の基盤に関わることが不安定となる。COVID-19拡大による業績の悪化により、月例賃金・一時金(賞与)の減額による所得の低下等、イベントリスク時の航空関連産業における年収体系の弱点が改めて浮き彫りとなった。これは、組合員の生活へ大きな影響を与えており、組合員の生活の安心の確保の観点から早急に改善に取り組む必要がある。

また、産業の持続的な成長に向け、この課題を労使共通の認識とし改善を図る必要がある。まずは現状や課題について、労使で共通認識を持つことから始め、共通認識を出発点に私たちのありたい姿から具体的にどのような点に課題があり、どのようにしていくことが望ましいかを労使で話し合う必要がある。

～航空連合本部での取り組み例～

- ① 賃金に関する勉強会を設定し、加盟組織に賃金に関する理解を深めてもらう機会を提供する。
- ② 労働条件調査を基に、航空連合加盟組織の賃金や賞与の動向をモニターするとともに各業種毎の状況を共有する。
- ③ 特定最低賃金(航空)の新設に関する検討を実施する。

～加盟組織での取り組み例～

- ① 人事賃金制度の理解:賃金構造(月例賃金と一時金賞与・手当のバランス)・処遇など。
- ② 人事賃金制度上の課題の発見:ありたい賃金水準の設定と現状のギャップを明確化。
- ③ 労使での共通認識、改善と再構築。

(3)退職給付制度のリテラシー向上に向けた取り組みの実施

賃金を考える上で毎月支給される月例賃金の向上も重要であるが、今の日本においては早い段階から退職後を見据えて人生設計をすることが求められている。そのような点から退職給付を含めた生涯年収に着目をして賃金を考える必要がある。近年の企業においては、純粋な退職金制度(企業が積立てて退職時に一括で支払われる制度)のみで退職給付を実施している企業は少なく、企業年金制度(確定給付または確定拠出)を利用した退職給付制度を構えている企業が多い。とりわけ確定拠出企業年金制度の趣旨は「労働者個人での管理(運用)」を前提としている。一方で、長きにわたって運用を実施した結果が退職給付となる制度であるにも関わらず退職給付に対するリテラシーが低いことが非常に課題だと言える。

～取り組み例～

- ① リテラシー向上に向けたセミナー・勉強会の開催。
- ② 各個社の退職金制度の理解および点検。
- ③ 退職給付制度に関する労使での課題認識の共有。
- ④ 課題認識に基づいた退職給付制度に関する改善への取り組み。

4-4.働きやすさ・働きがいを実現する働き方の改善

<2025 までにめざす目標(中期目標)>

- (1)「航空連合 働き方・休み方改善指針」を確実に実現するための継続的な取り組み
- (2)健康で長く働く事のできる環境の整備(長時間労働・深夜労働・休日労働・不規則な交代勤務等、労働時間と健康管理の徹底)
- (3)短時間労働者、契約社員、派遣社員等様々な働き方への対応
- (4)シニア人材が活躍しやすい環境の整備

<目標設定に関する基本的な考え方・補足事項等>

- (1)「航空連合 働き方・休み方改善指針」を確実に実現するための継続的な取り組みめざすもの:「働く時間」と「休む時間」の双方を充実させて、相乗効果を生み出す

中期目標(2021年4月～2025年3月):総実労働時間 年間 1,894 時間以下

総実労働時間目標を達成するためのガイドライン

<働き方>

年次有給休暇取得日数:18 日以上
所定労働時間:1 日 7 時間 45 分以内
1 年 1937.5 時間以内

<休み方>

年間休日数:115 日以上
年次有給休暇取得日数:18 日以上

そのほか、中期的に取り組む項目(内容は次頁の「当面の取り組み」参照)

- <働き方>36 協定の順守、育児・介護・治療と仕事の両立支援制度の拡充、テレワーク制度の充実
- <休み方>勤務間インターバルの導入・整備、各種休暇制度の改善

<年間総実労働時間の考え方>

(所定)1,937.5 時間 + (時間外労働時間)96 時間 - (年休)139.5 時間 = 1,894 時間

<所定労働時間>

- ・1 日の所定労働時間については、法定の「原則 8 時間」を下回ること、また、連合の 2019 調査結果による平均「7 時間 48 分」をふまえて、1 日の所定労働時間を 7 時間 45 分(7.75h)として算出する。
- ・年間休日数については、航空連合と連合の平均値をふまえ、115 日(年間労働日が 250 日)とする。
- ・以上をふまえ算出すると、年間所定労働時間は 1,937.5 時間(7.75h×250 日)。

<時間外労働時間>

- ・航空連合平均 131 時間を月間平均とすると約 10.9 時間である。ガイドラインとして、現在の時間を下回る「月間 8 時間」とする。
- ・上記をふまえて算出すると、年間の時間外労働時間は 96 時間(月間 8 時間×12 ヶ月)。

<年次有給休暇>

- ・法律により年間 5 日は付与義務あり。
- ・年次有給休暇は働く者に与えられた権利であり、ワーク・ライフ・バランスの観点からも、本来は付与された全日数を年度内に取得できることが望ましいと認識している。一方で、人員不足などの要素があるなか、年間 20 日を取得できている職場は多くない。
- ・各種調査の結果などをふまえ、付与義務である 5 日を含めて、現在の航空連合や連合平均を上回る「年間 18 日取得」とする。
- ・上記をふまえて算出すると、年休取得時間数は 139.5 時間(7.75h×18 日)。

当面の取り組み

勤務間インターバル制度の導入・整備、36 協定の順守、両立支援制度の拡充、
副業・兼業への対応、テレワークに関する課題への対応、各種休暇制度の改善

<勤務間インターバル制度の導入・整備>

- ・生活時間(食事、入浴、家事など)に 3 時間、睡眠時間に 7 時間、通勤時間に 1 時間要することを前提に、また、連合の考え方もふまえて勤務間インターバル時間のガイドラインを 11 時間として導入を検討する。
- ・月単位、年単位での残業規制だけでは、特定日に業務が集中し、長時間労働が発生した場合の 1 日単位での休息時間が確保できない事態が発生する可能性がある。働く者にとっては毎日の睡眠が重要であり、日々の休息時間を確保するためにインターバル制度が必要であることについて労使で認識を深める。
- ・インターバル時間を設定するにあたっては、働く者の①生活時間、②睡眠時間、③通勤時間を十分に考慮することが必要である。特に③については各社や個人によって状況が異なるため、各加盟組合において設定時間を検討する必要がある。
- ・例えば「最低限 XX 時間を確保し、可能な場合は XX 時間とする」などの柔軟な制度設計とすることも検討する。

<36 協定の順守>

- ・組合員の勤務時間実績について労使で協議する場を定期的に設定し、労働時間や休暇取得数について確認する。(航空連合としては、上期と下期の年 2 回を必達目標とする。)
- ・常に 36 協定を順守した働き方ができているか、職場を点検する。
- ・とりわけイレギュラー時や繁忙期には、36 協定を超過した働き方になっていないか、事後速やかに会社に確認することに加えて、天候等の理由で長時間労働の発生があらかじめ想定される場合は、事前に会社に対して労働時間管理を徹底するよう伝える。
- ・イレギュラー時や繁忙期において毎回 36 協定を超過する働き方になっている場合、根本的な問題解決に向けて労使で協議する。

<両立支援制度の拡充>

- ・育児、介護、治療と仕事の両立支援制度を拡充するよう会社と協議を進める。拡充する際は組合員のニーズに加えて、「航空連合労働条件調査」の結果から産業平均や同業他社の制度を参考にする。
- ・とりわけ育児に関する両立支援制度について検討する際は、男女問わず取得がしやすい環境となるよう配慮する。
- ・育児、介護、治療については年代や性別によっても課題が異なることから、性別問わず、幅広い年齢層の組合員のニーズを確認する。

<副業・兼業への対応>

- ・政府の「働き方改革実行計画」をふまえて、厚生労働省は平成 30 年 1 月に「副業・兼業の促進に関するガイドライン」を策定し、令和 2 年 9 月に改訂をおこなった。今般、副業・兼業を認める会社が増えてきているが、労組としても制度設計について確認する。
- ・副業・兼業を認める場合は、どのような要件であれば認められるのか、就業規則等で定め、分かりやすく周知するよう会社に求める。
- ・労基法の労働時間規制が適用される労働者(雇用され働く人。個人事業主などは含まれない)は、異なる事業主の下であっても労働時間を通算する必要がある。健康に十分に配慮すること、また、法定労働時間を超えた分は適切に割増賃金を支給するよう、労働時間管理を徹底すべく会社と確認をおこなう。

- ・副業・兼業により、結果として組合員が長時間労働・過重労働となる可能性もある。組合員自身による選択であっても、労働組合としては、組合員の健康・安全と職場の安全を守ることが重要であり、本人の意向を尊重したうえで、労働時間管理、個別労使関係などを中心に職場状況を点検する。

<テレワークに関する課題への対応>

- ・テレワークは多様な働き方を後押しする制度であり、航空連合としても適用できる業務については積極的な導入を促進してきた。制度が定着してきた企業がある一方で、COVID-19により制度設計が不十分なまま急遽テレワークを導入した企業も多い。with/after コロナにおいては、テレワークが新たな働き方として常態化する企業が増えていくと考えられるため、今のうちから問題解決を図っていくことが重要である。
- ・テレワークは、重要な労働条件である「勤務場所の変更」にあたるため、実施の目的、対象者、実施の手続き、労働諸条件の変更事項などについて労使協議をおこない、就業規則に規定する。その際、情報セキュリティ対策や費用負担のルールなどについても規定する。
- ・テレワークの実施にあたっては、労働関係法令が適用されるため、長時間労働の未然防止策と労働時間管理、健康管理を適切におこなうための方策をあらかじめ労使で検討する。
- ・なお、家庭環境等の都合により自宅での業務が困難な組合員がいることを念頭に置き、制度設計をおこなう。
- ・テレワーク導入にともなう費用負担や在宅勤務におけるランニングコスト(例:光熱費、通信費など)については、原則として会社負担が望ましいことに留意し労使で協議をおこなう。
- ・職場におけるコミュニケーションが不足しないよう、実施日数や、テレワーク時のコミュニケーション方法について検討する。

<各種休暇制度の改善>

- ・年次有給休暇をやむを得ず消化できない場合の対応として、また、将来の安心につなげるため、特別繰越休暇(積み立て年次有給休暇)の上限引き上げ、適用事由の拡大を検討する。
- ・慶弔休暇や夏季休暇、ボランティアや不妊治療を目的とした休暇などを新設・拡充する。(日数の増加、無給から有給休暇への変更など)

(2) 健康で長く働くことのできる環境の整備(長時間労働・深夜労働・休日労働・不規則な交代勤務等、労働時間と健康管理の徹底)

生産計画や生産体制において、従来通りの方法を是とせず、労働者側も生産計画の理解をすすめて、適正な生産体制の構築(コストと労働者両面からのアプローチ)やシステム化、AI化を取り入れるとともに、業務の棚卸をおこなう。

また、間接部門においては、目に見えない長時間労働を労使で把握することから始め、持ち帰り残業等が発生しないような業務分担を進めていく。

(3) 短時間労働者、契約社員、派遣社員等様々な働き方への対応

- ① 労働契約法について、2018年4月より無期転換ルールが適用されるケースが本格的に生じていることをふまえて、対象となる有期雇用契約労働者への周知に加え、転換ルールの整備と運用状況の点検に取り組む。
- ② 障害者雇用促進法に基づく法定雇用率が2021年3月1日より0.1%引き上げられることをふまえて(現行は2.2%)、職場における障がい者雇用率の把握とその達成に取り組む。また、「障がい者であることを理由とした不当な差別的取り扱いの禁止」、「合理的配慮の提供義務」、「相談体制の整備・苦情処理および紛争解決の援助」について労働協約・就業規則のチェックや見直し、職場環境の整備に取り組む。

- ③ 短時間労働者に対する社会保険の適用拡大に関して、2017年4月より500人以上の企業において労使合意にもとづく短時間労働者への適用拡大が可能となっていること、また、2022年10月には100人超規模の企業、2024年10月には50人超規模の企業まで適用を拡大する法改正がなされたことをふまえ、社会保険の適用拡大を会社に働きかける。
- ④ 改正労働者派遣法(施行:2020年4月1日)への対応として、同一労働同一賃金の観点で法令に基づく企業の対応について点検するとともに、労働組合に対する意見聴取に対し、十分な対応をおこない、派遣労働者の雇用の安定と処遇改善に取り組む。

(4) シニア人材が活躍しやすい環境の整備

豊富な知識・経験を持ったシニア人材は、品質や生産性の維持・向上への寄与および今後、超少子高齢化社会を迎える日本において労働力人口の確保の面において貴重な戦力である。国としてもシニア人材の活躍に期待を寄せており、シニア人材が高いモチベーションを維持し、いきいきと働くことができる環境の整備を進める観点から、高年齢者雇用に関する制度の導入・拡充に努めている。そういった制度の導入や職場全体でのサポート体制等について点検をおこなう。

それらをふまえて導入制度および雇用形態について点検する。

～取り組み例～

- ① 改正高年齢者雇用安定法(施行:2021年4月1日)で努力義務とされる「70歳までの就業機会の確保」について検討を進める。また、現在すでに義務付けられている希望者全員を対象とした65歳までの雇用確保措置が適切に運用されているか点検し、高年齢者に適した業務、労働時間、働き方に見合った処遇の確保に取り組む。
- ② 体力面での負担を考慮し、短時間や短日数などの時短勤務を選択できるよう、柔軟な勤務体系を構築する。
- ③ 定年後の継続雇用を見すえて、自己の知識・経験を活かせるキャリア形成支援(研修や相談窓口の設置等)や、長くいきいきと働くための健康管理支援に取り組む。
- ④ シニア人材の豊富な知識・経験を職場に伝承できる仕組みを作る。
- ⑤ 「在職老齢年金制度」、「年金の繰下げ制度」および「在職定時改定の新規追加」と年金に関する制度に大きな改正があった。今回の年金に関する制度改正は、高年齢雇用者に対応することを目的に改正が主となっており、対象者への制度周知等に取り組む。

4-5. ジェンダー平等・多様性の推進

<2025 までにめざす目標(中期目標)>

- (1)能力最大発揮のための人材投資、教育機会
- (2)航空連合ジェンダー平等 (DE&I) 推進計画を確実に実現するための継続的な取り組み
- (3)ハラスメント防止、コミュニケーション力強化への取り組み

<目標設定に関する基本的な考え方・補足事項等>

(1) 能力最大発揮のための人材投資、教育機会

教育訓練は、労働者の技術等の向上はもちろん、企業の発展にもつながる大切な取り組みであり、労使が話し合いの上で推進すべきものである。特に、短時間・有期等の雇用形態で働く労働者の雇用安定に向けては、能力開発など人材育成の充実が欠かせない。付加価値創造の源泉である「働くことの価値」を高めていくためにも、職場での働き方など、様々な状況をふまえながら、人材育成方針の明確化や教育訓練機会の確保に向けた環境整備など、広く「人への投資」につながる取り組みを求めていく。既存の枠組みだけではない人材育成、社会環境の変化をふまえた学び直し、知の探索の取り組みの推進、自己革新、枠組みにはめ込まない教育をすすめていく。

(2) 航空連合ジェンダー平等 (DE&I) 推進計画を確実に実現するための継続的な取り組み

<DE & Iとは>

D:ダイバーシティ(Diversity) E:エクイティ(Equity) I:インクルージョン(Inclusion)の頭文字を取ったもの。D:ダイバーシティ(Diversity)とは「年齢、性別、民族、宗教、疾病、性自認、性的指向、教育、国籍等の違いを尊重すること」、E:エクイティ(Equity)とは「公平性を意味し、情報、機会、リソースへのアクセスについて、すべての人に公平な扱いを保証しようとするもの」、I:インクルージョン(Inclusion)とは「帰属意識を指し、どのような個人や集団であっても、歓迎され、尊重され、支援され、評価され、参加できるような環境を作ること」で構成をされ、これらの総合的な取り組みの総称がDE & Iである。また、以前まではD&Iという呼称がなされていたが、近年機会を平等にするのみでは解決できない社会的構造に起因した不平等が強く認識をされはじめたことから、このスタート時点からの不平等に起因した構造的格差を是正する視点(エクイティ)を取り入れた DE&I という呼称に変化をしたという経緯がある。

世界 国連が採択した持続可能な開発目標(SDGs)のうち、目標 5 として「ジェンダー平等を実現しよう(Achieve gender equality and empower all women and girls)」が掲げられているほか、2015年に「国連女性の地位委員会」が「203050」(2030年までに意思決定の場に女性が50%入る)を提唱している。ESG(Environment<<環境>>、Social<<社会>>、Governance<<ガバナンス>>)投資に対する関心の高まりもあり、社会的にも、経済的にも、ジェンダー平等の機運がますます高まっている。

日本 「世界経済フォーラム」が国別に男女格差を数値化した「ジェンダーギャップ指数 2021」では、日本は総合順位で調査対象となった世界156カ国中120位(前回121位)であり、主要7カ国(G7)では引き続き最下位となった。また、日本政府は、2020年までに指導的地位における女性の割合を30%にするとした男女共同参画政策の目標(202030)達成を断念し、第5次男女共同参画基本計画のなかで、新たな目標時期を「20年代の可能な限り早期」と先送りにするなど、ジェンダー平等について世界から後れを取る状況が続いている。

<職場におけるジェンダー平等に関する課題認識>

- ・ 仕事とライフイベントの両立支援(特に男性の育児参画、働き方・休み方改善など)
- ・ アンコンシャス・バイアスに基づいた言動による能力発揮の阻害(育児が主に女性の役割であるとの認識、特定業務における性別の偏り、LGBTQへの配慮が不足した言動など)
- ・ 管理職のジェンダーバランス(指導的立場の管理職における女性比率の低さ)

課題認識に基づいた、ジェンダー平等を推進するためのアクション

- ①職場における労使のアクション
- ②アンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)に基づいた行動様式からの脱却
- ③働きがいを実感できるキャリア形成のサポート

職場における労使のアクション

	項目	目標・取り組み例
1	ライフイベントとの両立支援	<ul style="list-style-type: none"> ● 育児/介護/治療等と仕事の両立支援 ● 男性の育児参画の促進(休暇/休業/時短勤務などの支援制度が取得しやすい風土の醸成) ● 長時間労働の是正や年次有給休暇の取得促進、フレックスタイム制度やテレワーク等、柔軟な働き方の実現など、「働き方・休み方改善指針」で掲げた内容の推進
2	アンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)に基づいた行動様式からの脱却	<ul style="list-style-type: none"> ● 「来客対応は女性」「子供が熱を出した時は妻が迎えに行く」「プロジェクトリーダーは男性が務める」など、これまでの慣習や思い込みで組織運営がされていないか、また、性別に偏った業務分担がされていないか職場を点検し、是正する。 ● 職場に LGBTQ の方がいることを前提とした組織運営、施設・設備となっているか点検し、配慮が不足している言動や組織運営について是正に努める。
3	働きがいを実感できるキャリア形成のサポート	<ul style="list-style-type: none"> ● 「働きやすさ」だけでなく、「働きがい」を実感できる環境整備 ● 管理職をめざしたいと思える環境整備に取り組み、キャリア形成をサポートする体制について会社に働きかける。 ● 職場の男女比率と比較して管理職の女性比率が低位の場合、人事評価制度や働き方に阻害要因がないか点検し、是正に努める。

国別の労働時間の内訳でも圧倒的に男性の家事育児時間が少ない。(OECD.Stat)男女比率を見ても特定職種の偏りや育児後のキャリア構築の難しさなど課題を抱えており、多くの仲間の能力が解放されていない現状がある。

(3) ハラスメント防止、コミュニケーション力強化への取り組み

取り組み方針

ハラスメント対策の強化を目的に、労働施策総合推進法、男女雇用機会均等法、育児・介護休業法が改正され、2020年6月1日に施行されたことをふまえて、すべての働く仲間が、安全な環境で安心して業務に従事できるよう、職場でハラスメントが起きていないか、労働組合として点検するとともに、ハラスメント事例が確認された場合は丁寧に対応をおこなう。

具体的な取り組み

- ①あらゆるハラスメント(セクシュアルハラスメント、パワーハラスメント、ケアハラスメント、マタニティハラスメント、パタニティハラスメント^{※2}など)が生じていないか、職場の現状を把握する。
 ※2 パタニティハラスメント: 育児のための休暇や時短を申し出る男性に対する嫌がらせなど
- ②パワハラ防止に向けて、以下の取り組み例を参考に、今回の法改正により企業に義務付けられた防止措置について適切に対応されているか確認する。

- ③セクハラ、ケアハラ、マタハラ、パタハラ防止の強化に向けて、以下の取り組み例を参考に、今回改正された内容についても対応をおこなう。
- ④顧客や取引先からの悪質なクレーム(カスタマーハラスメント)に対して、会社としての対応(マニュアルの作成や研修の実施等)を検討するよう働きかける。

【取り組み例】

＜パワーハラ防止＞ 労働施策総合推進法

職場におけるパワーハラスメントの防止のために事業主に以下の措置を講じることが義務化された。

- 事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発
- 相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備
- 職場におけるパワーハラスメントに係る事後の迅速かつ適切な対応
- 事業主に相談等をした労働者に対する不利益取扱いの禁止

＜セクハラ・マタハラ・ケアハラ防止強化＞ 男女雇用機会均等法、育児・介護休業法
すでに防止対策をおこなうことが義務付けられているが、今回以下のとおり強化された。

- 事業主及び労働者の責務を法律上明記
- 事業主に相談等をした労働者に対する不利益取扱いの禁止
- 自社の労働者が他社の労働者にセクシュアルハラスメントを行った場合の協力対応

第5章 運動の進め方

5-1. 運動を進める上で大切にしたいこと

航空連合は、第 22 期に航空連合ビジョン「いつの時代も社会から必要とされ、働く仲間がやりがいを感じ、誇りをもって働ける産業」を掲げた。この航空連合ビジョンをめざす上で、具体的な政策の大きな柱として「産業政策」と「労働政策」があるが、労働政策については、産業政策のように包括した取り組みを実施していなかった。

しかしながら第 22 期の議論において、労働環境の改善・向上をめざすうえでは、課題によっては春闘の時期に限らず通年、もしくは複数年の労使での協議、検討をおこなう必要があることに加えて、特に産業全体で COVID-19 の影響を大きく受けている中で、労働条件をはじめとする労働環境を継続的に整備していくためには、労働政策の中期的な方針を掲げ、産業に集う仲間が一丸となって取り組みを加速していくことが必要不可欠であるとの結論に至り、中期労働政策方針を策定することとした。

中期労働政策を実現させるための運動を進めていくうえで重要なことは、この中期労働政策に対する共感の輪を広げていくことである。この中期労働政策の理解者を増やし、少しずつ啓蒙を行っていくことが重要であり、それが中期労働政策の取り組みの継続性につながる。航空関連産業の発展のためにも、この考え方や捉え方を確実に広めていくことが重要である。

5-2. 単年度春闘方針との関係

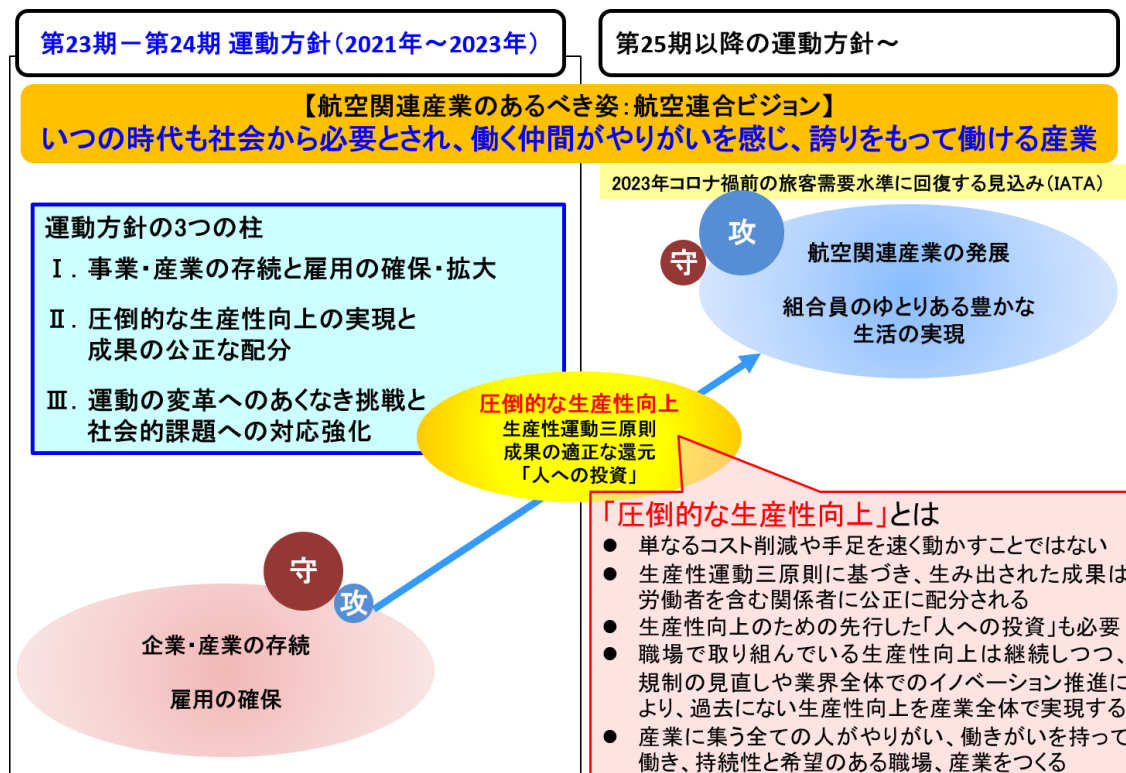
今回の中期労働政策は 2022 年から 2025 年の 4 年間をかけて取り組むものである。一方、労使関係においては、春季生活闘争において、賃金をはじめとした各種制度について交渉をおこない、新年度を迎える環境を整備することが一般的である。中期労働政策方針をベースに最新の職場状況、経済情勢などをふまえて短期間(春闘期間)で集中して取り組むべきことを単年度春闘方針として運動を進めていく。また、春闘が終了した際には、達成できた項目、できていない項目の振り返りを行い、労使ともに継続した取り組みとなるようにしていく。

5-3. 次期中期労働政策方針の策定に向けて

航空連合中期労働政策方針は、航空関連産業に集う仲間の労働条件を継続的に向上させるべく策定を行っている。この中期労働施策方針(2022-2025)に込めた想いは変わるものではない。一方で、世の中の情勢はめまぐるしく変化しており、働く環境に関しても、その渦中にある。この中期期間中(2022-2025)においても、COVID-19 をめぐる変化や、現時点では予測できていない変化も想定されることから、前半が終了する 2 年後において、中間総括およびローリングプランを策定することを念頭に運動を進めていく。また、次期中期労働政策方針(2026~)については、今中期期間中の春闘を含めた取り組みを総括し、より多くの組織がこの中期労働政策方針に取り組めるよう計画的に策定をおこなうこととする。

参考資料

【参考資料 A】



航空連合ビジョン

航空関連産業の存続・発展をめざしていくなかで航空連合がこの先中心に据えるビジョン。「いつの時代も社会から必要とされ、働く仲間がやりがいを感じ、誇りをもって働ける産業」をめざす。すなわち、

①我々の産業が社会から必要とされること

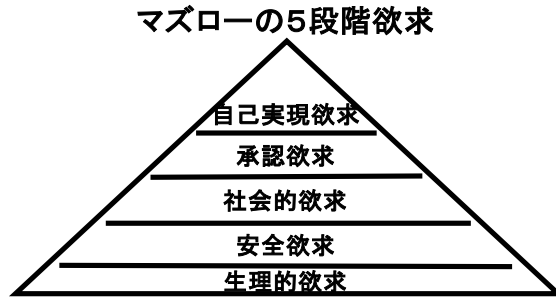
②外から航空関連産業を見た時に、働いている我々が生き生きと働いていること

この2点が非常に重要となってくる。

【参考資料 B】

マズローの5段階欲求

我々のめざす「航空連合ビジョン」到達に向け必要不可欠である「社会貢献」=「周囲のことに目を向けることのできる状態」とは、個人レベルでどういった状態であるのかという点を始点に考えを巡らせた結果、「人」に「欲求」の面から焦点をあてた際の根幹の考え方にいきついた。



人間は、低次の欲求が満たされていない状態ではより高次の欲求を求めづらい(そういう考えに及ばない)動物だという事を認識する必要がある。低次の欲求とは、生理的欲求、安全欲求、社会的欲求の事を主に指す。具体的には、自身の生活が安定しない状況や、所属する集団がコロコロ変わるといった所属箇所が安定しない状況等の中では、より高次の利他の欲求である『自己実現欲求』を満たそうとする行動は生じえないということを指している。

従って、集団として産業の存続・発展を目指すのであれば低次欲求を安定させることが第一に必要である。

【参考資料 C】

ハーズバーグの二要因理論

ハーズバーグ『二要因理論 (動機付け・衛生理論)』

「人の欲求さえ満たしていれば周囲に目を向けることのできる人が増えていくのか」という考えを巡らせた結果、人の欲求には「耐性」が存在し「一度満たしても再び不満の要因になるもの」と「一度満たすと長期間不満の要因になりにくいもの」とが存在するとの考え方にいきついた。

衛生要因 (一度満たされても再び不満の要因になりやすい)	動機付け要因 (一度満たされると満足感が継続しやすい)
<p>【仕事上での主な衛生要因の例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 賃金、賞与 ・ 上司との関係 ・ 同僚との関係 ・ 労働条件 (福利厚生) 等 	<p>【仕事上での主な動機付け要因の例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 成功体験 ・ 周囲に認められているという感覚 ・ 責任と権限を与えられている ・ やりがいを感じられる職場 等

いい組織・職場にし、組織として社会貢献に矢先を向ける上では、個人の欲求を満たすのみならず、労働条件や環境、そしてモチベーションについても重要だと考えた。その結果、「どういった要因で欲求を満たすことができたのか」という「要因」の面から「人」に焦点をあてたこの根幹の考え方にいきついた。

人間には耐性が備わっており、一度得た満足感や充足感を、同じ方法で得続けることは困難なつくりをしている(同じ満足感や充足感を得る為にはより強い刺激を求めるようになる)。これは、『外的要因』により満足感や充足感を得ている場合におこる現象であり、ハーズバーグはこれを『衛生要因』と位置付けており、この考え方を労働の局面に置き換えると、賃金等のいわゆる労働条件がこれに該当する。従って、労働条件の上昇は一過性の満足感や充足感を得るに過ぎず、産業に人材を繋ぎとめておく『キャリアアンカー』としての役目は弱いと考えられる。これに対し、外的要因に左右されず、モチベーション(満足感や充足感)を高く持ち続けることができる事が人間にはできる場合がある。それは『好きこそものの上手なれ』という言葉があるように、『自分が興味のあること・好きな事』に対しては、見返りを求めずに没頭してしまうという場合である。ハーズバーグはこれを『動機付け要因』と位置付けている。労働の局面において、社員全員が興味を持てるものを与える事は困難だと考えるが、少なくとも社員の適性を捉えそういった事に挑戦させる環境を提供する努力はできると考えると同時に、そこが少しずつできていけば、動機付け要因による満足感や充足感を得ることにつながり、一過性ではない感情を持ち続けることができると考える。

【参考資料 D】

活力の好循環

賃上げと働き方の改善を起点とする好循環サイクルとして、航空連合 2014 春闘方針において確立した考え方。

賃上げと働き方の改善を起点とする好循環の実現を！

