

## 第2章. 私たちを取り巻く環境

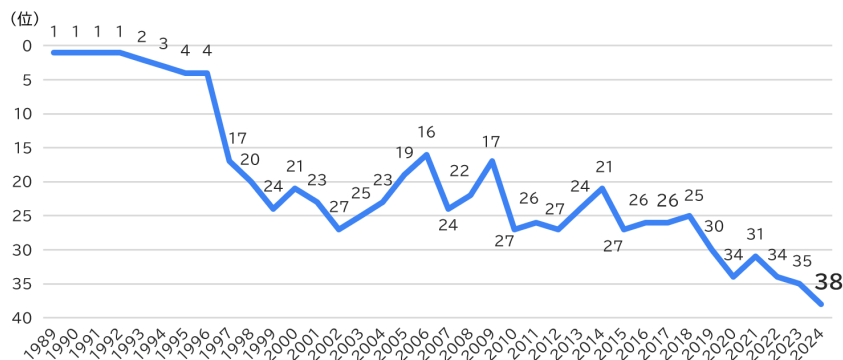
### 2-1. 日本を取り巻く環境

日本の人口は近年減少局面を迎えており、2024年の人口動態統計によると日本で生まれた日本人の子どもの数は68万6,061人となり、統計のある1899年以降初めて70万人を割るなど少子化が進んでいる。加えて「2025年問題」と呼ばれているように、2025年に日本の75歳以上の人口は2,000万人を超え、国民の約4人に1人が75歳以上という「超高齢化社会」に突入する。一方で、現役世代の割合は減少し、1.3人で1人の65歳以上を支える社会が到来すると推計されており、それによる社会保障費の増大や労働力不足など、さまざまな課題が顕在化してくることが予想される。航空関連産業においてもコロナ下で減少した従業員数が一定程度戻りつつあるが、今後の訪日客や航空便数の増加も踏まえて航空連合としての取り組みを進めていくことが求められる。

中期労働政策方針を策定するうえで、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

IMD（国際経営開発研究所）が作成する「世界競争力年鑑（World Competitiveness Yearbook）」2024年版によると日本の競争力順位は38位と、前年の35位から順位を落とした。アジア・太平洋地域でも11位（14カ国、地域中）である。日本の総合順位の変遷を見ると、同年鑑の公表が開始された1989年からバブル期終焉後の1992年まで1位を維持し、1996年までは5位以内の高い順位を維持した。しかし、金融システム不安が表面化した1997年に17位へ急落した後、20位台の中盤前後で推移し、2019年に30位となって以降は6年連続で30位台となっている。競争力回復のためには、市場環境変化への認識や、変化への迅速な対応、ニーズを満たす人材の育成と活用、デジタル対応力などが日本の弱点であり、これらを経営層含めて社会全体で課題と見なし、優先的に対応していかなければ各国との差を埋める事はできない。



出所:IMD「世界競争力年鑑」各年版を基に三菱総合研究所作成

図 2-1 日本の競争力順位の変遷

	2020	2021	2022	2023	2024		2020	2021	2022	2023	2024
<b>1. 経済状況</b>	11	12	20	26	21	<b>2. 政府効率性</b>	41	41	39	42	42
1.1 国内経済	9	8	27	27	5	2.1 財政	61	63	62	62	64
1.2 貿易	39	43	49	57	44	2.2 租税政策	41	42	34	38	43
1.3 国際投資	9	9	12	12	34	2.3 制度的枠組み	21	24	25	28	26
1.4 雇用	2	2	2	5	6	2.4 ビジネス法制	35	34	36	38	40
1.5 物価	59	61	60	57	55	2.5 社会的枠組み	29	27	26	26	27
<b>3. ビジネス効率性</b>	55	48	51	47	51	<b>4. インフラ</b>	21	22	22	23	23
3.1 生産性・効率性	55	57	57	54	58	4.1 基礎インフラ	44	43	38	36	41
3.2 労働市場	45	43	44	44	51	4.2 技術インフラ	31	32	42	33	35
3.3 金融	18	15	18	17	19	4.3 科学インフラ	8	8	8	8	10
3.4 経営プラクティス	62	62	63	62	65	4.4 健康・環境	9	9	9	8	12
3.5 取り組み・価値観	56	55	58	51	57	4.5 教育	32	32	38	35	31

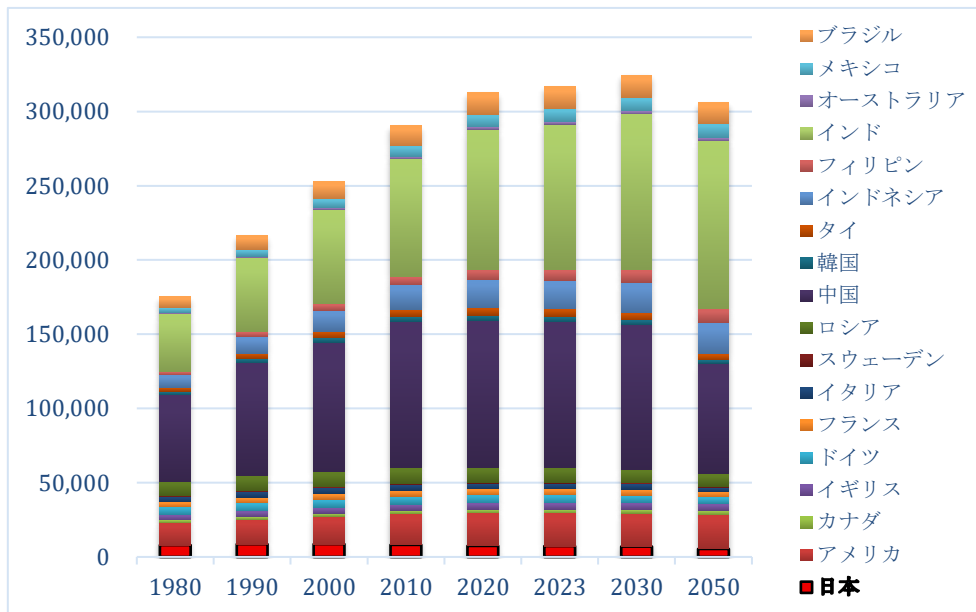
出所: IMD「世界競争力年鑑」各年版を基に三菱総合研究所作成

図 2-2 大分類・小分類別にみる日本の競争力順位の推移

(2) 世界の生産人口をはじめとする日本の人口と GDP の推移

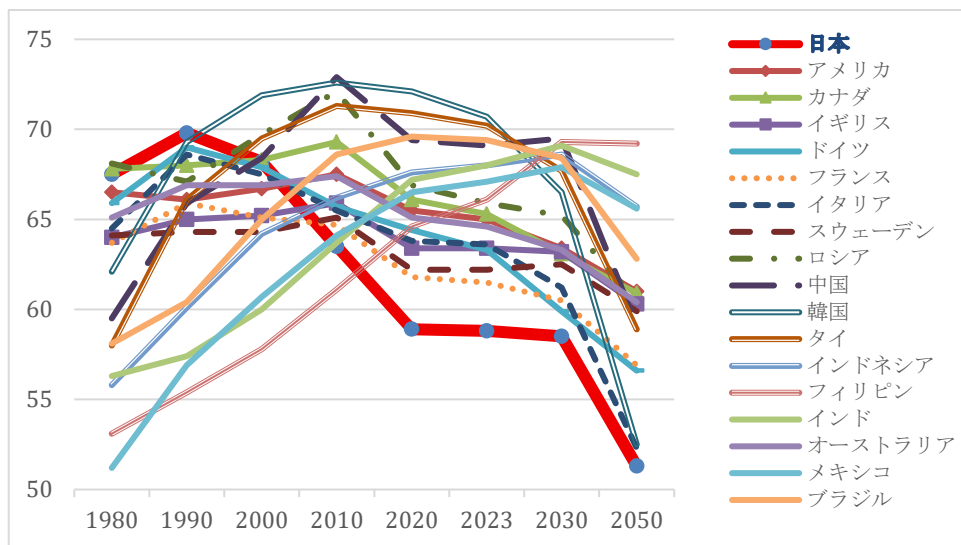
日本は世界の中でも生産年齢人口の減少が著しい。人口に占める割合は 50% 台後半で推移する。労働政策研究・研修機構によると、日本は 22 年の数値が主要 7 カ国 (G7) で最も低く、米国 (64.9%)、英国 (63.4%)、カナダ (65.4%) などには及ばない。消費をけん引するはずの世代が減ることで経済の停滞が懸念される。

生産人口は将来も減少が続くと想定されており、国立社会保障・人口問題研究所によると 2032 年に 7,000 万人を割り、2070 年には 4,535 万人とピークの 5 割の水準まで減る。国の生産活動を持続して、社会保障制度を維持するには、女性や高齢者の労働参加の促進や外国人の受け入れが欠かせない。新型コロナウイルスの影響が薄れて以降、外国人材の来日が拡大しており、ニッセイ基礎研究所は 2070 年の外国人労働者依存度は 2022 年の 3% ほどから 1 割まで高まると予想する。



出典: 労働政策研究・研修機構 (JILPT)

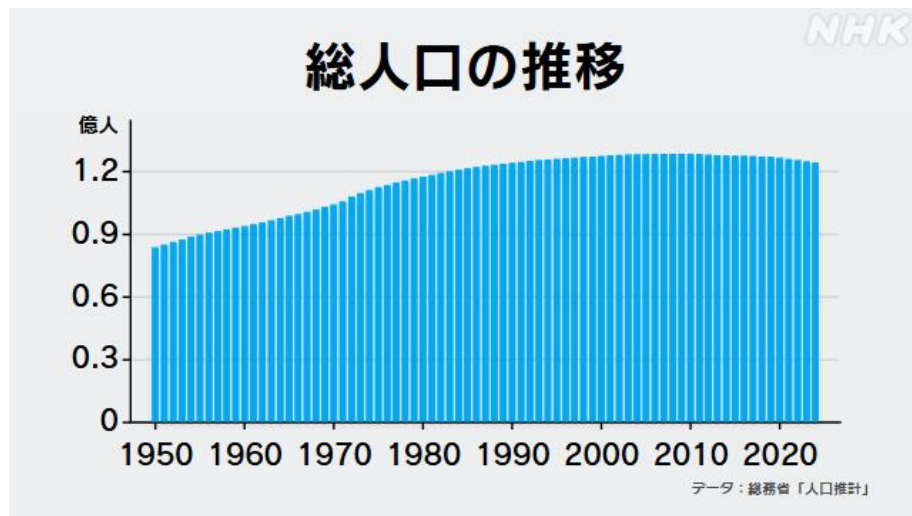
図 2-3 世界の生産年齢人口の推移



出典:労働政策研究・研修機構(JILPT)

図 2-4 生産年齢人口の対全人口比率(%)推移

2024 年の日本の総人口は、推計で 1 億 2,380 万 2,000 人と前の年より 55 万人減り、14 年連続の減少となった。外国人を除いた日本人の人口は前の年から 89 万人あまり減り、過去最大の減り幅となっている。

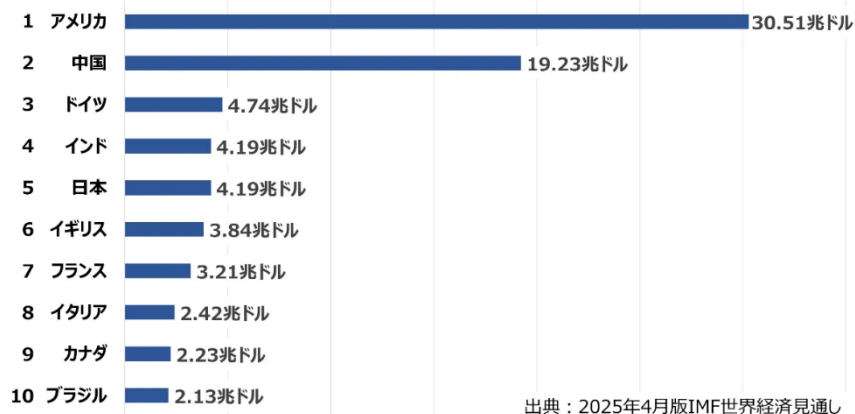


出典:NHK より

図 2-5 日本の人口の推移

日本の名目 GDP ランキングは、2023 年にドイツに抜かれて世界 4 位へと後退し、2025 年にはインドにも抜かれて世界 5 位に後退する見込み。2025 年のインドと日本の GDP の差は約 6 億ドルと僅差だが、2026 年以降その差は拡大していくと見られている。

### 【2025年】世界の名目GDPランキング



出典：2025年4月版IMF世界経済見通し

図 2-6 世界の名目 GDP ランキング

### (3) 日本の一般会計税収について

2025年度の一般会計税収の予算としては、税収が78.4兆円程度と6年連続で過去最高を更新する見通しであり、2024年限りで実施した所得税などの定額減税分が戻ったほか、物価高や堅調な企業業績などを反映し、所得税、法人税、消費税の基幹3税がいずれも大幅に伸びるとみている。

また、好調な企業業績を背景に企業の内部留保は12年連続で過去最高を更新している。積み上がった内部留保の活用が課題となっており、構造的賃上げとして労働者に分配し、消費や投資も伸びる経済成長につなげる好循環につなげていくことが重要である。物価高や社会保障費の増加で家計の負担は続いているため、税収の多くは社会保障などに使われ、直接家計が楽になるわけではない。企業の内部留保や税収の動向に注視しながら労使間での交渉など取り組みを進めていく必要がある。

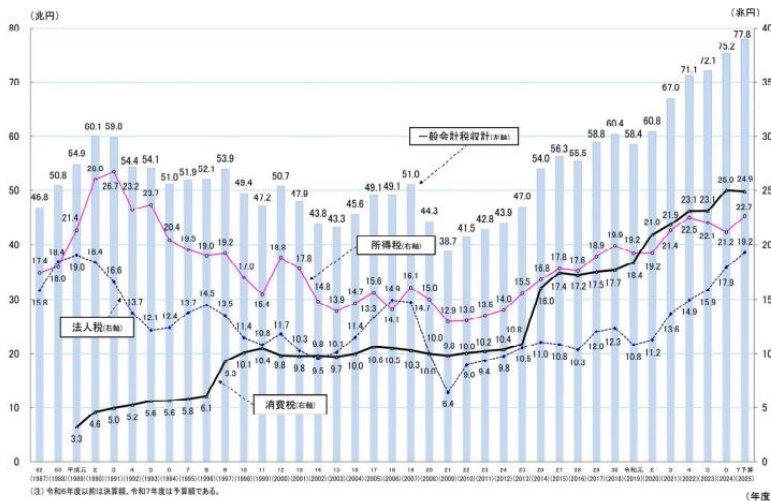


図 2-7 一般会計税収

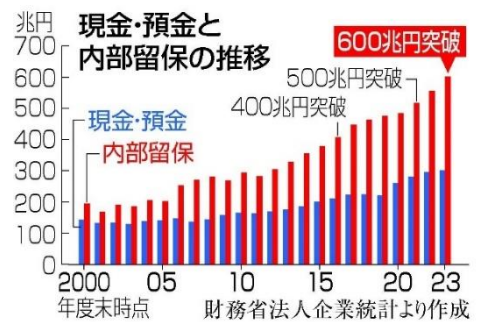
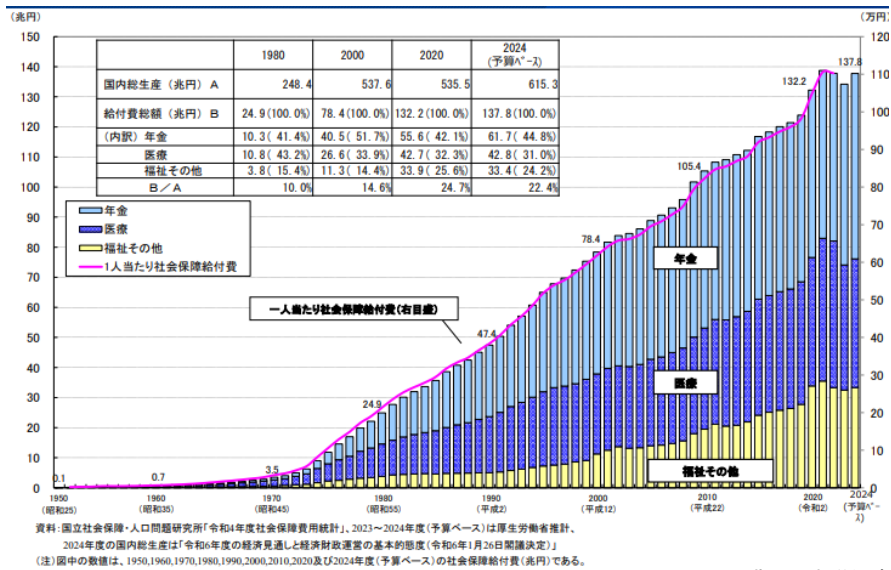


図 2-8 現金預金と内部留保の推移

#### (4) 日本の社会保障費の推移

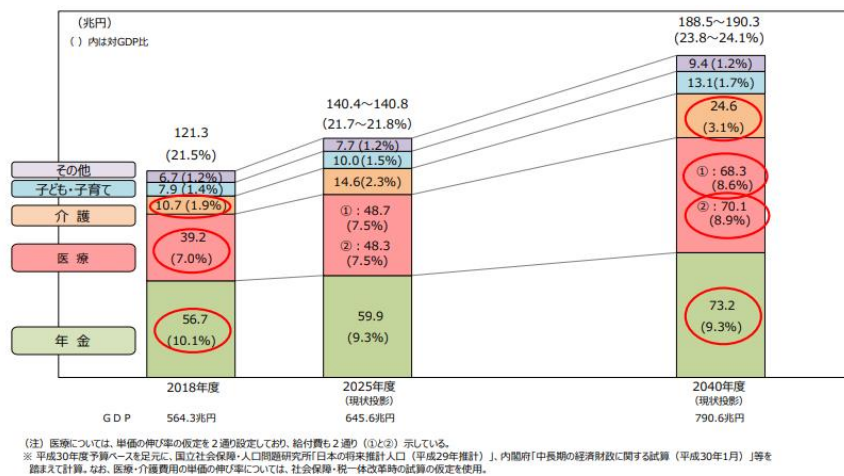
社会保障給付費は、年々増加し、2024年（予算ベース）では、137.8兆円（対GDP比22.4%）となっている。今後も、高齢化に伴って、社会保障給付費の増加が見込まれる。

日本の2040年度の社会保障給付費は188.5兆円～190.3兆円に達するとされ、2023年度予算の約160兆円からさらに上振れる見通し。この急速な給付費の増大は、高齢化の進展に伴う医療・介護費の膨張が主要因と考えられている。日本が直面する社会保障給付費の増大は、「持続可能性」と「公平性」の両立が求められる喫緊の課題である。高齢化のピークを迎える2040年に向け、給付と負担の見直しを含む抜本改革が避けられない。政府・自治体、企業、国民が一体となって知恵を絞ることで、重い財政負担を乗り越え、将来世代に持続可能な社会保障制度を手渡していくことが求められる。



出典：厚生労働省

図 2-9 社会保障給付費の推移

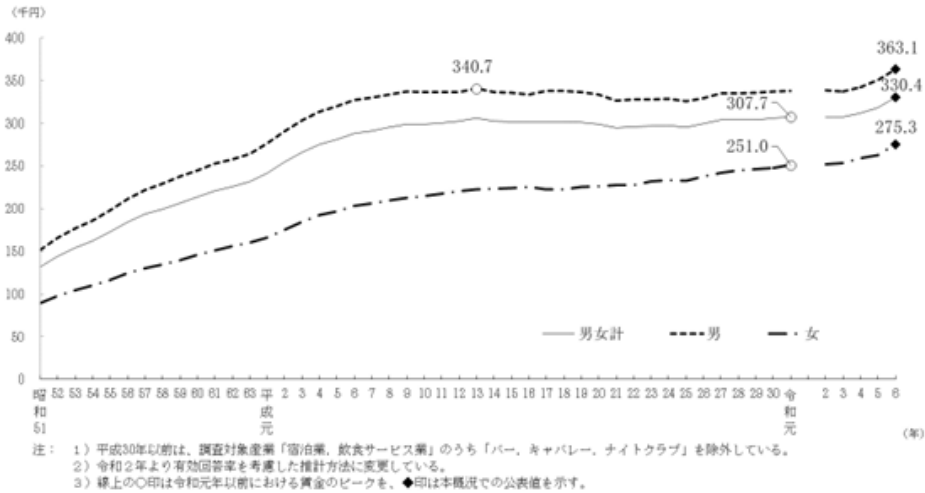


出典：厚生労働省

図 2-10 今後の社会保障給付費の見通し

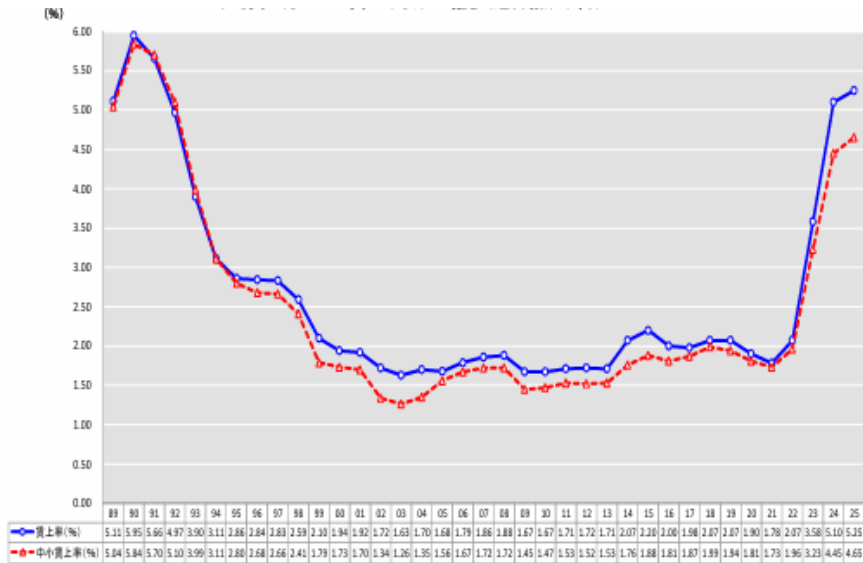
(5) 日本の賃金水準動向

図 2-11 のように日本の賃金推移は男女ともに平成 7 年近辺から令和の初めまでほぼ同水準で推移していた。社会的な賃上げの機運の高まりから直近の令和 4 年、5 年で賃金水準は徐々に上昇し始めているが、図 2-13 にあるように各国の水準と比較するとまだまだ賃金格差がある状況。



出典：厚生労働省 令和6年賃金構造基本統計調査

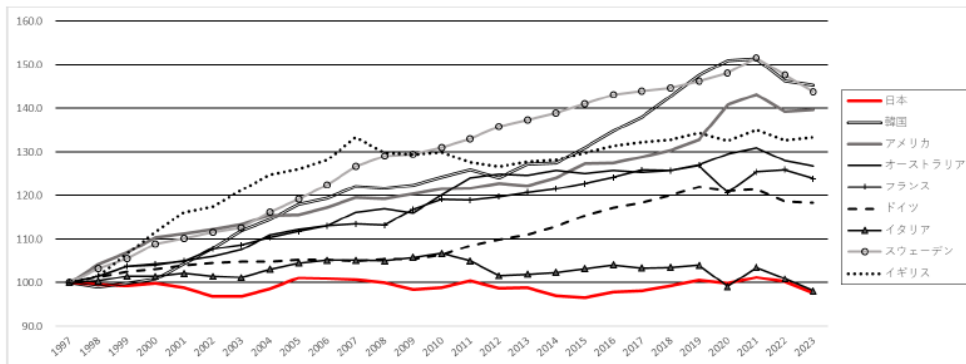
図 2-11 性別賃金の推移



(注) 1989～2024年のデータは、すべて6月末時点の最終集計結果。

出典：連合 2025 春季生活闘争中央討論集會資料

図 2-12 平均賃金方式での賃上げ状況の推移



出典：連合 2025 春季生活闘争中央討論集会資料

図 2-13 平均年間賃金(実質)国別上昇推移

### (6) 日本がめざしている姿

～「経済財政運営と改革の基本方針」（骨太の方針 2025）観光関連抜粋～

#### ●地方創生 2.0 の推進および地域における社会課題への対応

地方創生に関する項目では、持続可能な観光の推進や、文化・スポーツ振興について触れられた。

##### 持続可能な観光の推進

2030 年の政府目標である訪日外国人旅行者数 6,000 万人・消費額 15 兆円達成に向け、地方誘客を促進する。具体的には、温泉や旅館、食、歴史など、日本固有の観光資源の磨き上げを進めつつ、取り組みを進める。

持続可能な観光地域づくりに向けては、観光地の受入環境整備や、観光地域づくり法人（DMO）のマネジメント体制強化に加えて、国内交流市場拡大に向けた取り組みを進める。

#### ●DX の推進

観光 DX については、観光地や観光産業における予約・決済データや、生成 AI の活用を進める。

空港では、厳格で円滑な出入国管理を行うため、顔認証などの新技術を活用した業務 DX や、電子渡航認証制度（JESTA）の早期導入に向けた取り組みを進める。

加えて、電子渡航認証制度（JESTA）のシステム利用時に外国人から徴収する手数料を、外国人政策のための財源として活用することを検討する。

#### ●海外活力の取り込み

「海外活力の取り組み」の項目では、コンテンツツーリズムや、国際的な大型イベントについて触れられた。

##### コンテンツ産業の海外展開

「コンテンツと地方創生の好循環プラン」に基づき、コンテンツによる地方創生拠点を選定し、アニメツーリズムやロケ誘致など、地域が一体となった取り組みを行う。

また、長期の作品制作や海外からのロケ誘致を支援するとともに、撮影許可の手続きを迅速化する。

#### ●外国人との秩序ある共生社会の実現

「国民の安心・安全の確保」については、海外活力を取り込みつつ、国民の安心・安全を確保するため、外国人との秩序ある共生社会の実現に向けた取り組みを進める。

##### 出入国在留管理の一層の適正化

入国から出国まで、情報の一元的管理を実現するため、2028 年度の JESTA 導入を目指す。また、主要国の水準を考慮して、査証や入国在留関係手数料の設定・見直しの検討を行う。

**観光・短期滞在者への対応の強化**

インバウンド観光客の受け入れと住民の生活の質の確保を両立させるため、観光目的で日本を訪れる観光客や短期滞在者の犯罪・迷惑行為への対応を強化する。

## 2—2. 航空関連産業を取り巻く環境

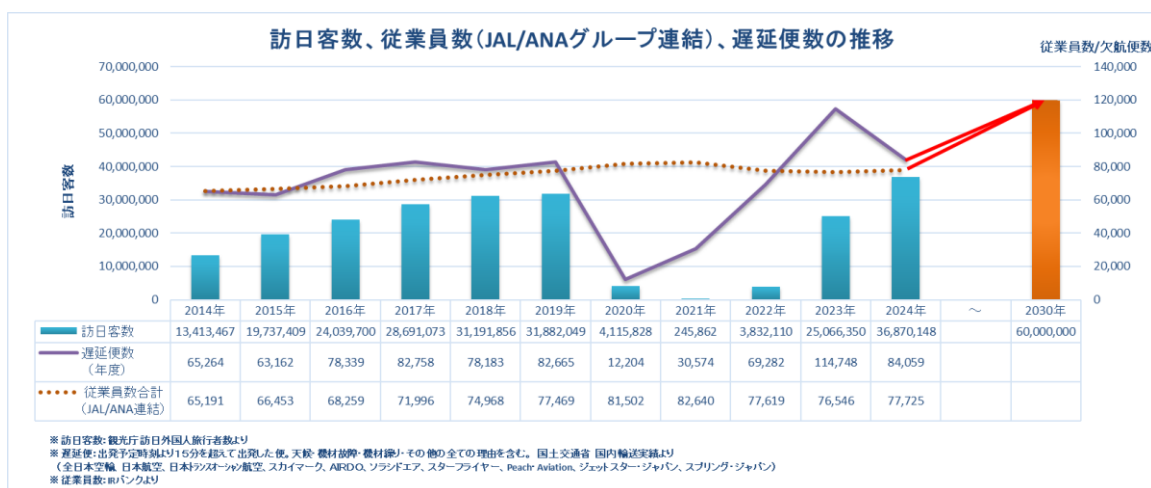
### (1) コロナ禍を経ての航空関連産業

2019年12月に中国武漢において新型コロナウイルス感染事例が確認されて以来、新型コロナウイルスの影響で飛行機の利用者は激減したが、2022年10月に入国制限が緩和されて以降、外国人旅行者が急速に増加した。国内でも2023年に新型コロナウイルスの扱いが2類から5類に変更されたことで、2023年には約2,500万人、2024年には約3,600万人の訪日客数となり、航空業界はコロナ禍前の水準を取り戻している。

航空関連産業においてはコロナ禍に国際貨物事業に力を入れた会社もあり、新型コロナウイルスの感染拡大で需要が高まったマスクや医薬品などの緊急物資に加え新型コロナウイルスのワクチン輸送などを輸送するため、貨物専用機に加えて旅客機も活用し、国際貨物輸送を強化した。

大手航空会社は、コロナ禍による航空需要の低迷に対し、それぞれ異なる方法で人員を最適化した。ANAグループでは約2,300人の社員を外部の企業へ一時的に出向させ、両社とも、厳しい経営環境下にあっても柔軟な人員配置転換による雇用の確保をおこなった。JALグループでは約3,000人の従業員を新しい分野に配置転換し、格安航空会社(LCC)やマイル事業など、早期の需要回復が見込まれる分野への異動を実施した。

一方従業員数はコロナ禍においてANA/JALグループ連結で約6,000人減少しており、徐々に従業員数も回復しているが、コロナ禍前の従業員数よりまだ少ない状況である。



出典: 観光庁資料及びIRバンクより

図 2-14 訪日客数、従業員数(JAL/ANAグループ連結)、遅延便数の推移  
(2024年遅延便数は9ヶ月分のみ)

### (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、航空関連産業で働く魅力が低下している現状や十分な環境を整備したうえで、産業政策提言等を通じて関係省庁に対し要請をおこなっている。

#### 航空関連産業の雇用維持と労働条件を含めた魅力の向上

航空需要はコロナ禍から抜け出し、年々上昇を続けている一方でインバウンド(訪日客数)が好調な半面、航空関連産業の人材不足は深刻な状態である。コロナ禍に一定数人員が減少したことに加え、賃金面や働き方への不満から他業種に転職する人材が後を絶たない。また、業界のイベントリスクに対する不安から航空関連産業を応募する学生がコロナ

禍前と比較しても大幅に減少している。背景としては学生だけでなく、その親世代も業界に対する不安が大きいことがあげられる。そのような人材不足のなか、空港をはじめとする航空関連産業の現場では、若手だけでなく、中堅層以上の人材も足りておらず、生産をこなすことに精一杯な状態が続いている。春闘をはじめとした勤務間インターバル協定締結に向けた取り組みや公休数の増加、カスタマーハラスメントに関する取り組みなど、働く仲間が十分に休息をとり、心身ともに良好な状態で集中して仕事をできるような環境整備を進めていくことで、生産性と安全性を向上させていくことが求められる。

併せて賃金面においても、コロナ禍を経て23春闘で6,000円以上、24春闘で10,000円以上、25春闘で4%、12,000円目安として目標を掲げて取り組んでいくことができたが、30年近く停滞していた日本の賃金水準を継続的に向上させていく観点に加え、適正取引・価格転嫁の推進による賃上げ原資の確保等、各期の春闘においても継続的な賃上げにむけた取り組みを進め、航空関連産業で働く魅力を向上させていくことが極めて重要である。

人材不足に関しては、グランドハンドリングに従事する人材もコロナ禍で広がった離職により大きく人員数が減少し、その後、需要の急回復局面における人材確保・維持・定着に関わる各社・労使の努力によって、人員数では概ね回復しているが、結果として若年化やそれに伴う資格者不足が著しく、安全品質の確保・向上が難しい状況になっている。空港グランドハンドリング協会とも産業労使懇談会をはじめ労働条件の向上に資する取り組みを連携していくことが求められる。

航空整備士に関してもコロナ禍における志願者が急激に減少し、育成の土台となっている航空専門学校への入学者数もコロナ前の約半分まで減少している。今後2030年代には第2次ベビーブーム世代の大量退職が見込まれていることから、国としても「航空整備士・操縦士の人材確保・活用に関する検討会」を設置し、運航整備士の業務範囲の拡大や資格の共通化など重点テーマを8つに絞り各種人材の確保・活用に関する問題解決に向けて取り組みを進めてきた。各航空会社やグループ会社など各企業の取り組みにも注視しつつ産学官での魅力向上や人材不足に対応していくことが求められる。

また、第26期に作成した航空連合適正取引ガイドラインを活用し、点検項目として掲げた「①契約内容・料金」、「②働き方」、「③ハラスメント」、「④人材育成」、「⑤職場環境」に関する職場の実態、事例にあわせた対応指針を元に適正な取引を航空関連産業全体で進めていく必要がある。

### 航空イノベーションによる「圧倒的な生産性向上」の実現

航空関連産業が持続的に発展していくためには、産業全体で「圧倒的な生産性向上」を実現し、「人への投資」拡大につなげることが重要である。そのために、産業を代表する労働組合として、様々な主体との社会対話を進めていかなければならない。空港グランドハンドリング協会との産業労使懇談会の開催に加え、空港整備勘定のあり方やGX（グリーントランスフォーメーション）への対応など業界全体の課題に向けては、定期航空協会とも引き続きタイムリーに意見交換・情報共有を図っていく。春闘期間においても必要に応じて関係省庁や政党に働きかけをおこなうなど、産業政策の実現に向けて取り組みを進めていく。

また、国としても「持続的な発展に向けた空港業務のあり方検討会」をはじめとするANA/JAL両者でのグランドハンドリング業務における資格の相互承認、空港内特殊車両（GSE）の共用化や旅客ハンドリング業務での協調トライアル等の活動が進められている他、「空港グランドハンドリング作業の生産性向上に関する技術検討会」においては積付作業の自動化が進めている。「空港業務DX推進官民連絡会」においては空港業務DXの推進に向けて官民一丸となって取り組むため、官民関係者の協調と機運醸成を図るとともに、最新技術の導入・開発等の報告・共有、ニーズ／シーズのマッチングを促進させていく。

航空連合としても各種検討会等に参画し、航空関連産業の実態をふまえて意見発信・要

請等をおこなっており、「圧倒的な生産性向上」にむけて今後も引き続き産学官連携して取り組む必要がある。

### 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。また、2023年6月には、より長期の在留や家族帯同等が可能な特定技能2号の適用を、航空分野にも拡大することが閣議決定された。

航空分野で特定技能の対象となる業務は、主に「空港グランドハンドリング業務」と「航空機整備業務」の2つであり、出入国在留管理庁の公表によると、2024年12月末時点で、特定技能「航空」分野における在留外国人数は合計1,382人。その内訳は「グランドハンドリング業務」が1,369人、「航空機整備業務」が13人となっている。グランドハンドリング業務への従事者が年々増える一方、航空機整備業務に従事する人材はまだ少数である。特定技能1号の中で、「航空業」での受け入れ人数は令和6年度～10年度末の5年間で、4,400名を受け入れていく見込みであり、企業として人材不足の改善や組織の国際化・多様性の促進、外部ノウハウや新しい視点などを雇用することによって得る事ができることから各社においても採用が今後進んでいくことが想定される。

一方で、専門用語の多い航空業界において、業務習熟やコミュニケーションを図る上で言語の壁が高いとの指摘もあり、受け入れ元へのフォローを行うとともに、生活面においても、家族とともに来日し、長く安心・安全に暮らせるよう、医療や住宅環境、相談窓口の設置など、受け入れ体制の整備を官民連携のもとで早急に進める必要がある。

(令和6年度～10年度末の5年間)

**【全16分野】 特定技能外国人受け入れ見込み人数**

★…新しく追加された分野 **全部で820,000人**

介護	135,000	★自動車運送	24,500
ビルクリーニング	37,000	★鉄道	3,800
製造業	173,300	農業	78,000
建設	80,000	漁業	17,000
造船・舶用	36,000	飲食料品製造業	139,000
自動車整備	10,000	外食業	53,000
航空	4,400	★林業	1,000
宿泊	23,000	★木材産業	5,000 (人)

出典：国土交通省、Divership

図 2-15 特定技能外国人の受け入れ見込み

## 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、特にコロナ禍による影響を大きく受けた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。

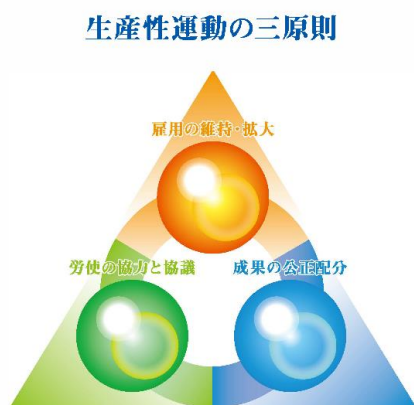
そのような経緯もふまえ、生産性運動について理解を深めるとともに、生産性向上がなぜ必要なのかという認識を合わせる必要がある。

### (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のかという点である。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

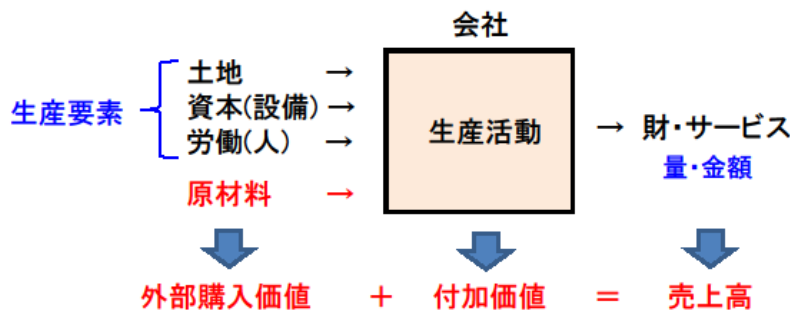
図 2-16 生産性運動の三原則

(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  
いかに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



付加価値額 = 売上高 - 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 2-17 付加価値の概念

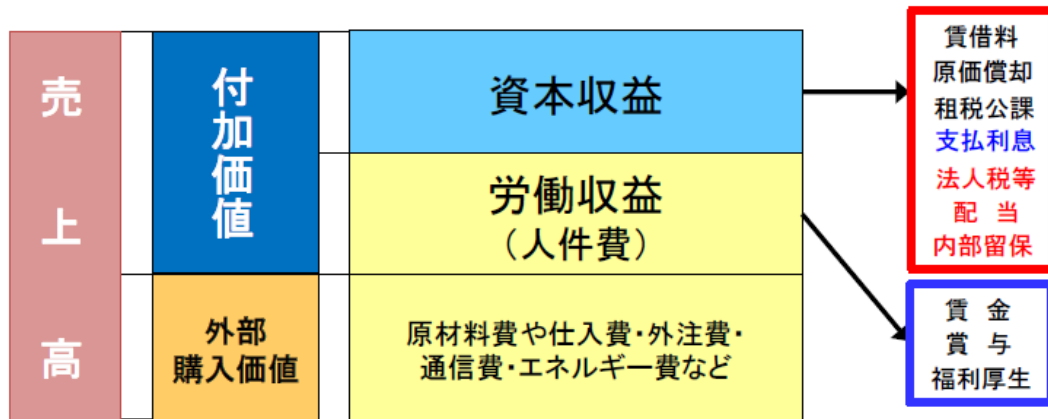
(3) 労働生産性の意味

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 2-18 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

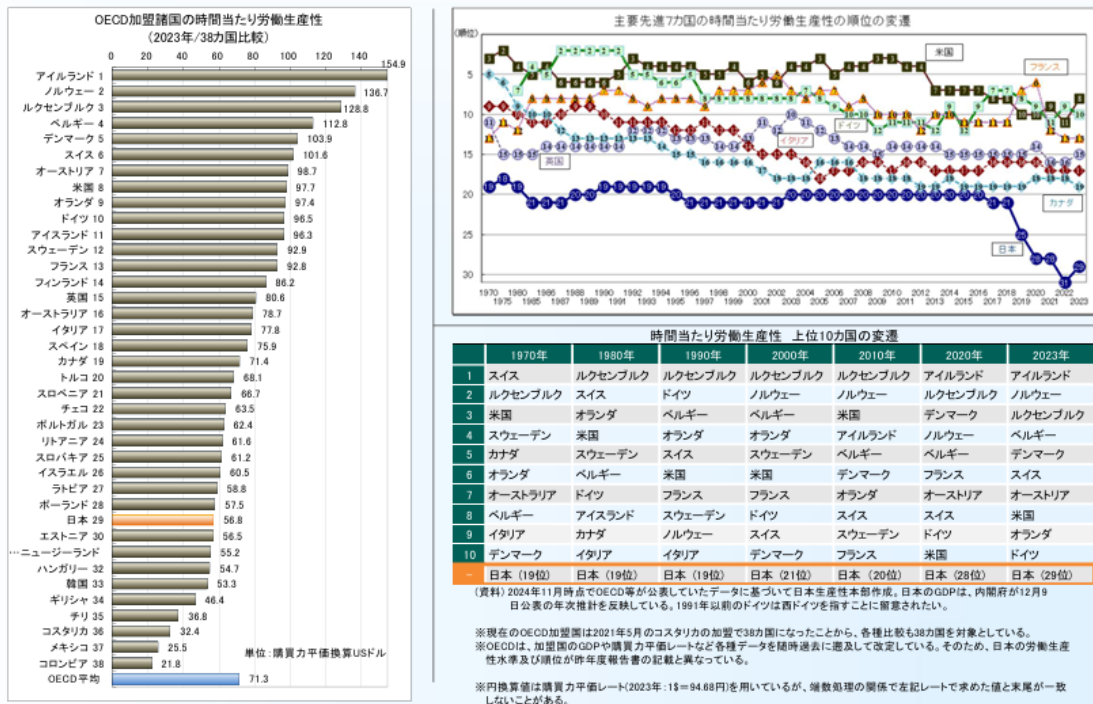
よいものを適正な価格で販売することや、新しい技術を先行して販売すること等を通じて、売上高を伸ばし付加価値を増大させる。即効性はないが、人への投資の結果から生まれる効果でもあり、外部購入費用の低減と比較し、付加価値の増大に関し上限がないことが特徴。また、様々なイノベーションとの相乗効果も期待でき、永続的に取り組むことが可能な方法である。

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

日本生産性本部によると OECD データに基づく 2023 年の日本の時間当たり労働生産性（就業 1 時間当たり付加価値）は、56.8 ドル（5,379 円）で、OECD 加盟 38 カ国中 29 位であった。実質ベースで 2022 年から+1.2%上昇している。就業者一人当たり労働生産性は 92,663 ドル（877 万円）で、OECD 加盟 38 カ国中 32 位となっている。

人口減少が本格的に進み、様々な業種で人手不足が深刻化する中、生成 AI などのデジタル技術を活用した生産性向上が喫緊の課題となっている。また、物価上昇を上回る賃上げを実現し、持続可能な経済社会を構築するうえでも、生産性向上の必要性や意義はますます高まっている。



出典: 日本生産性本部

図 2-19 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（例：DX 推進のためのデジタルリテラシー向上）
- ・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）