

## 航空連合NEWS

発行：航空連合／発行人：坂元 慎平 〒144-0041東京都大田区羽田空港1-6-5 第5総合ビル5階 TEL (03) 5708-7161 FAX (03) 5708-7163



首藤教授

対談

小林会長

WAKANA

立教大学

KOBAYASHI AKANE

航空連合

1月21日に開催した中央委員会において、2026春闘方針を組織確認し、いよいよ今年の春闘が本格的にスタートしました。小林会長が就任して初めての春闘となりますが、方針冒頭の「位置づけ」で示した認識は「正念場」。難しい交渉・協議が見込まれる中で、どのように臨んでいくべきか。国土交通省航空局の有識者会議や厚生労働省の中央最低賃金審議会で委員を務め、航空連合でも何度も講演いただいている立教大学・首藤若菜教授に、2026春闘のポイントや航空連合への期待について伺いました。



首藤若菜

1973年東京都生まれ。日本女子大大学院人間生活学研究科博士課程単位取得退学。博士(学術)。山形大人文学部助教授、ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス労使関係学部客員研究員、日本女子大家政学部准教授などを経て、現在は立教大経済学部教授。専攻は労使関係論、女性労働論。主な著書として『物流危機は終わらない——暮らしを支える労働のゆくえ』(岩波新書、2018年)、『雇用か賃金か 日本の選択』(筑摩選書、2022年)など。

## 1 はじめに 現場エンジニアから労働組合のトップへ

**首藤教授** 本日はよろしくお願いします。まずは小林会長のこれまでのキャリアについてお伺いできますか。非常に多様なご経験をお持ちだと伺っています。

**小林会長** ありがとうございます。私は日本航空に入社後、まず整備の現場でエンジニアとしてのキャリアをスタートさせました。その後、会社の経営破綻という大きな出来事を経験し、格納庫の売却などをおこなうコーポレート部門の仕事にも携わりました。その後、最新機材であるA350の内装オプションで、コックピットのコンピューター選定といった業務に関わったのちに労働組合の活動に入り、単組専従や連合事務局への派遣を経て、このたび会長に就任しました。

**首藤教授** 現場のエンジニアからコーポレート部門、そして労働組合のトップへと、まさに「多様なキャリア」を歩んでこられたわけですね。私は、こうした多様なキャリアパスこそが、日本の企業における面白さであり、強みになり得ると考えています。



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

## 2 2026春闘は「正念場」

**小林会長** 2026春闘は、私たちにとってまさに「正念場」であると位置付けています。その最大の背景には、航空業界が直面している構造的な課題があります。特に大きな問題は、国内線事業の不採算性です。現在、円安の影響で整備費や燃油費が高騰して、コストがかさんでいます。しかし、新幹線などとの競合環境を考えると、コスト増をそのまま最終的なサービス価格、つまり運賃へ転嫁することが非常に困難な状況にあります。

**首藤教授** コストは上がるが、価格には転嫁しにくい。非常に苦しい経営環境ですね。

**小林会長** おっしゃる通りです。しかし、こうした厳しい状況だからといって、人件費を抑制する方向に向かってしまえば未来がありません。私たちは、むしろ「人材の確保・育成・定着」にしっかりと投資していくことこそが、問題解決に向けた最優先事項であると確信しています。2026春闘は、2029年までを見据えて策定した「中期労働政策方針2026-2029」の初年度でもあるので、しっかりと良いスタートを切りたいという思いもあります。特に、以下の3点を重視した取り組みを進めたいと考えています。

(1)生活のゆとりにつながる労働条件の改善・・・2025春闘では平均11,000円超という高水準の賃上げを実現しましたが、組合員にとって「ゆとり」や「豊かさ」の実感にはつながっていません。根本的な賃金水準の引き上げと、価格転嫁をセットで進めます。

(2)ジェンダー平等・多様性推進・・・春闘の取り組みにおける新たな柱と位置づけ、一人ひとりが能力を発揮できる環境を作ります。

(3)安全・品質の確保と生産性向上・・・現場ではコロナ禍以降、不安全事故が増加しています。労使で連携し、職場風土や生産体制の適正さをチェックする機能を強化します。



## 3 継続的な賃上げの必要性

**首藤教授** 日本のマクロ経済全体を見渡しても、実質賃金をプラスに転換させることは現在の最重要課題です。その意味で、航空連合が掲げた「ベア4%もしくは12,000円」という目標は高く評価できます。ただ、私が特に強調したいのは、賃上げの継続性です。一時的に大幅な賃上げをおこなっても、翌年に息切れしてしまえば意味がありません。日本経済の健全な発展のためには、定期昇給を織り込んだ上で、物価上昇を上回る「毎年5%程度の賃上げ」を継続していくことが不可欠です。経営側には、中長期の経営計画の中に「毎年5%賃上げする」ことをあらかじめ反映し、予測可能な状態にすることを求めたいですね。

**小林会長** 確かに、継続性が担保されてこそ、働く側も安心して将来設計ができます。一方で、経営側としては原資の確保が課題になります。

**首藤教授** そこで重要になるのが、「生産性向上」の視点です。理論上、もし賃金を5%上げて価格を変えないのであれば、人員を5%減らしたり、労働時間を削減したりする以外に利益を維持する対処法はありません。ですから、労働組合は賃上げを要求すると同時に、「生産性向上にどう協力できるか」という視点を持ち、経営側と徹底して議論するべきです。

**小林会長** 具体的にはどのような取り組みが必要でしょうか。

**首藤教授** 現場の知恵を活かしてムダな業務を削減すること、そして「一人ひとりの能力向上」と「仕事の再設計」をおこなうことです。重要なのは、能力向上を個人の自己責任にするのではなく、教育や研修といった「成長できるための基盤」を整備する責任を経営側が負うことです。労働組合はそれを強く要求すべきではないでしょうか。「高い賃金に見合う仕事」を生み出し、より高い付加価値を提供していく。この好循環を作ることが、継続的な賃上げには不可欠なのです。加えて金銭的な賃上げだけでなく、「賃金単価」を上げるという発想も重要です。総実労働時間を短縮したり、有給休暇や公休数を増やしたりすれば、総賃金が変わらなくても時間あたりの単価は上がり、労働者の「豊かさ」につながります。

## 4 価格転嫁の壁と労働組合の新たな役割

**小林会長** 賃上げ原資の確保に向けて、自社の生産性向上に取り組み、それでも賄えない部分を価格転嫁や適正取引で補うという考え方や、まずは適正取引・価格転嫁から始めるべきという考え方があると思うのですが、先生はどのようにお考えでしょうか。

**首藤教授** それは企業規模によって戦略を使い分けるべきですね。大手企業であれば、生産性向上と価格転嫁を両輪で進める体力があります。しかし、中小企業や大手から一部の事業を受託している企業は交渉力が弱い上、生産性向上に資する投資余力もありません。ですから、特に中小企業に関しては、労働条件の悪化や人手不足を防ぐためにも、まずは価格転嫁が最優先だと思います。価格転嫁によって投資余力を生み出し、それが生産性向上につながるという好循環を目指すべきです。

**小林会長** 中小の労使で交渉し、価格転嫁の必要性で一致しても、発注元である大手に話を持っていくのもなかなか難しいのが現実です。ここで産別別労働組合(産別)として何ができるかが問われていますね。

**首藤教授** おっしゃる通りです。大手の組合員が多い航空連合のような産別こそ、価格転嫁のために汗をかくべきです。具体的には2つの役割が提案できます。第1に「情報の活用」です。産別は加盟組合の賃上げ率を把握していますよね。この情報を「価格改定の参考値」として活用するよう要求するなど、組合ならではの情報を使って、賃上げした企業が取引上、不利にならない仕組みづくりに貢献することです。第2に「チェック機能の強化」です。価格転嫁が実現した際、その増収分が「実際に労働者の賃金に反映されているか」を確認することです。大手企業が委託先企業の賃上げ状況を直接聞くことは難しいですが、労働組合間の連帯を通じてなら、そうした実態を確認し合うことができるはずです。

**小林会長** 横のつながりを持つ組合だからこそ「監視機能」と「バックアップ機能」があるわけですね。他方で、企業グループ内での格差是正も課題です。一律の賃上げをしても、出発点の賃金水準が異なるため格差が縮まりません。

**首藤教授** 産別が賃金、勤務間インターバル、公休数など、グループ内の労働条件を一覧化し、均等化を図る運動を進めることで、全体の底上げを図るべきです。運輸業界の労働組合では、グループ会社間の労働条件の統一化を目標に掲げているところがあります。航空業界でも同様の取り組みを期待しています。



## 5 働き方改革とジェンダー平等・多様性推進

**小林会長** 働き方の質を高める取り組みとして、「勤務間インターバル」の導入も進めています。法改正による義務化を待つのではなく、産別の方針として全加盟組合での協定化を目指しています。

**首藤教授** それは素晴らしい目標です。航空業界は現場で働く人が多く、一旦帰宅してしまえばリモートワークなどできない職種が多いですから、インターバル制度の効果が非常に高いと思います。航空連合では現状でも導入率50%と、日本全体の約16%を大きく上回っていますが、これをさらに進めるべきです。重要なのは、就業規則で守られているだけでなく、「協定」という形で労使合意として確立することです。もう1点、賃金の下支えとして「企業内最低賃金制度」を設定することも重要です。

**小林会長** この間、地域別最低賃金が大幅に引き上げられている中で、専門性の高い航空業界の現場労働者の賃金が、地域別最賃に近づいてしまい、専門職としての処遇が「形骸化」することには懸念があります。

**首藤教授** 非常に重要な視点です。人材確保のため、また専門職の労働者が誇りを持って働けるようにするためにも、地域別最賃よりも高い水準の企業内最賃を、大手を含めて締結することが必要です。特定最賃(産別別最低賃金)の制度が形骸化しないよう、まずは企業内でしっかりと最賃を設ける運動を上げ、最終的には特定最賃の適用拡大につなげていく。これは他の大手産別でも重視されている取り組みです。

**小林会長** 今回の春闘方針では、新たに「ジェンダー平等・多様性推進」を柱の一つに据えました。航空業界は女性比率が高い産業ですが、どのようなアプローチが必要だとお考えですか。

**首藤教授** 最も重要なのは、見えにくい「格差」を是正することだと思います。育児や介護との「両立支援」の取り組みも長く働き続けるためには重要ですが、それで報われているかの評価がより重要です。たとえば、女性労働者が多い航空業界において、役職者に占める女性の割合はどうなっているのでしょうか。組合はまず職場内の格差の実態を正確に把握し、「なぜ役職についている女性が少ないのか」という理由を一つひとつ検証し、是正していくべきです。役職者の働き方が長時間労働前提になっていないか、女性が役職につきにくい人事制度になっていないか、適切な人材育成がおこなわれているかといった観点です。

(次ページへ)

**小林会長** 健康な男性が定年までフルタイムで働く前提での制度設計となっているケースが多いのかもしれませんが。だれもが働き続けやすい環境でないと今後の人手不足にも耐えられません。見えにくい「格差」という点では、短時間勤務(時短)の方々の活躍も課題です。

**首藤教授** 高齢化が進む日本社会において、時短勤務者や、様々な制約を持つ労働者の能力を最大限に発揮してもらうことは、あらゆる産業の持続性に不可欠です。残念ながら多くの日本企業は、時短社員を「補助的な仕事」に限定してしまい、その能力を十分に活用できていません。「時短でも活躍できる仕組みづくり」こそが重要なのです。

**小林会長** 確かに、「長時間働いていない＝頑張っていない」のような固定観念があるかもしれません。

**首藤教授** 海外に目を向ければ、週3日勤務で部長を務める女性の事例もあります。重要なのは、短時間勤務であっても能力を発揮でき、昇進や成長ができる仕組みへの転換です。時短社員だからといってキャリアアップを諦めさせるのではなく、成果と能力を正當に評価する。そして労働組合は、育児などの理由に関わらず、女性に限らず「だれでも時短」を選択でき、かつそれがキャリア上の不利益にならない制度設計を要求していくべきです。

**小林会長** 制度が整っても、働く側の中に「子どもを産んだら一般職で長く細く働けばいい」という意識が定着してしまっているケースもあります。

**首藤教授** 企業側がこれまで「時短の人には無理をさせない」「この範囲の仕事だけやっていればいい」と、能力をフル活用しようとしてこなかった結果、学習性無力感のようなものが生まれている側面があるのでしょうか。時短でも活躍できるロールモ

デルを作り、能力開発の機会やインセンティブを与えることで、「この会社で結果を出して報われたい」と前向きな気持ちで仕事に取り組める環境を作ることは可能です。これによって、シニアや男性の働き方の多様化につながり、評価制度も、仕事の役割とミッション、成果を明確にする方向へと転換していくことになると思います。

## 6 おわりに 変化の時代を牽引するリーダーシップ

**首藤教授** 小林会長の就任には、これまでの労働運動の枠にとらわれず、ご自身が現場や多様なキャリアの中で感じてきた「これはおかしいのではないか」という素直な問題意識を発信し、改革していくことへの期待が込められていると思います。国内線が儲からないから賃上げを諦める、という思考停止に陥るのではなく、「賃金を上げるために、どうやって儲かる仕組みを作るか」ということを、労使でともに考えていくことが重要です。また、税制など一企業や一組合では解決できない課題についても、連合との連携や政治的な働きかけを通じて解決していくリーダーシップを期待しています。航空産業の健全な発展と、働く人々の幸せのために、この「正念場」の春闘を力強くリードしてください。

**小林会長** ありがとうございます。先生からいただいた「継続的な賃上げ」「生産性向上の好循環」「格差の是正」といった視点をしっかりと方針に反映させ、この春闘を通じて、組合員一人ひとりがゆとりと誇りを持って働ける航空業界の未来を切り拓いていきたいと思っています。

## 対談を終えて

今回の首藤先生と小林会長による対談では、物価上昇が続く厳しい環境のもとでも、賃上げを継続していくことの重要性や、そのために必要な生産性向上、価格転嫁、また労働組合の役割について、示唆に富む議論が交わされました。さらに、賃金や働き方の改善に加え、ジェンダー平等・多様性推進を通じて、一人ひとりが能力を発揮できる環境を整えることが、産業の持続性につながるという視点は強く印象に残りました。

2026春闘は航空連合にとって正念場となりますが、対談で得た知見も糧に、産業に集う組合員の生活のゆとりと誇りある働き方の実現に向け、一丸となって取り組んでいきたいと思っています。

副事務局長 中園 達也



### 航空連合

は、航空関連産業で働く仲間・労働組合が大同団結し、産業の魅力の向上や基盤の強化に向けて1999年10月に結成された、航空労働界を代表する最大の産業別労働組合です。59の企業別組合の48,350人(うち客室乗務員約15,000人)で構成され、ナショナルセンター「連合」に加盟しています。

 フォローをお願いします!  
**Facebook**



 Follow me!  
**Instagram**



 公式アカウントを作りました!  
**LINE**



ニュース・航空連合へのご意見はE-mail、またはLINE公式アカウントでお受けしています。

アドレス [avinet00@jfaiu.gr.jp](mailto:avinet00@jfaiu.gr.jp)

ホームページ <https://www.jfaiu.gr.jp>