

# 人手不足を背景に人材の確保・ 定着策を模索

## ——均衡処遇と職場環境改善に向けた先進事例

調査・解析部

人口減少局面に入った我が国では、少なくない産業で人材の確保に悩まされている。労働力のなり手不足がもたらす影響は深刻で、人材の確保・定着に向けた非正規労働の処遇改善や正社員の多様な働き方を労使で模索する動きも目立つ。日本郵政グループは、2016春闘でベースアップを見送る一方、期間雇用社員が無期転換を申請できる時期について、改正労働契約法に基づく2018年4月から2016年10月に1年半前倒しすることで労使が合意。その後も制度の中身について交渉・協議を重ね、雇用の安定に向けた整理を図っている。多様な社員が活躍できる労働環境の整備を検討してきたパナソニックの労使は、この4月から介護とキャリア継続の両立を支援するプログラムをスタート。従来から、各グループ企業の体力に応じた自主交渉を展開しているANAグループの春闘は、14社がANAを上回る賃上げで収束したほか、有期契約社員の長期契約社員化も推進している。一方、KDDIの労組は、格差是正の観点で配分交渉を展開。正社員を大きく上回る賃上げを有期契約社員に振り分けたほか、人材の確保・定着を意識した環境改善も図っている。4社・グループの労使と交通労連の春闘交渉の状況から、格差是正や環境改善等の取り組みを見る。

### 期間雇用社員の無期転換前倒しを 実現——JP労組

日本最大の単一労組である日本郵政グループ労働組合（JP労組、組合員約24万人）は2016春闘で、労働契約法の改正に伴う有期雇用契約労働者の無期労働契約への転換について、早期に協約化を図ることを要求した。期間雇用社員の無期労働契約への転換については、グループ各社の経営の将来に大きな影響を及ぼすことから、これまでも労使間で論点を洗い出し、各論点の方向性について議論を重ねてきた経緯がある。こうした流れも踏まえ、日本郵政グループ労使は、無期転換を申し込める時期について、法律に基づく「2018年4月」から「2016年10月」に前倒しするとともに、無期労働契約社員の労働条件について、病気休暇の

拡充や休職制度の新設、半日単位の有給休暇などの改善を図ることで決着。その後も転換後の労働条件や働き方などの詳細設計について交渉・協議を重ね、正社員登用への道筋や雇用安定に向けた労使の共通認識を図るなどの整理を図っている。

#### 「アソシエイト社員」の 新区分を設定

これまでに労使合意した制度の詳細を見ていくと、無期転換後の新たな社員区分の名称は、「アソシエイト社員」。現在、約19万人いる時給制契約社員のほか、月給制契約社員（約6,000人）、日本郵便の短時間社員（約2,500人）が無期転換制度の対象となる。

#### 労働契約法18条より1年半の 前倒しを実現

2013年4月に施行された改正労働契約法第18条により、有期契約による通算契約期間が法施行以後5年を超える労働者については、期間の定めのない契約（無期契約）への転換を申請できることになった。そして、権利を有する労働者が無期転換を申し出た時点で、現に締結している有期契約の満了翌日から無期契約に移行する。

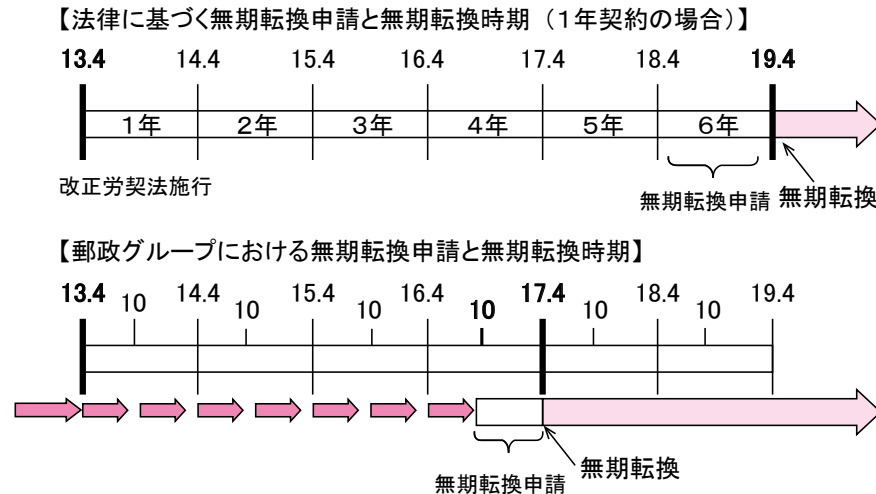
JP労使が合意した無期転換申請に関する取り扱いでは、法の定めより1年半早い2016年10月1日以降、勤続

#### 日本郵政グループ労働組合 プロフィール

2016年5月末時点

本部所在地：東京都台東区  
設立：2007年12月  
中央執行委員長：小俣 利通  
組合員数：約24万人  
上部団体：連合、UNI

図 1



5年を超える有期労働契約の開始日から、無期転換申出権が発生する。日本郵政グループで働く期間雇用社員の契約期間は、原則6カ月。このため、該当者が申し出ることでの契約更新時である2017年4月1日から無期労働契約となる。また、無期転換を申請しなかった場合も、有期契約が更新された場合は、次回の契約更新以降に無期転換を申し込むことができる（図1）。

### 有期契約での直前の労働条件を継承

アソシエイト社員の労働条件は、原則として直前の有期契約時の労働条件を引き継ぐ。

今回、無期転換の対象の多くを占める時給制契約社員については、各社の業務区分ごとにスキル基準が設定されており、A～C（上位から「A習熟度あり」「A習熟度なし」「B習熟度あり」「B習熟度なし」「C習熟度あり」「C習熟度なし」の6ランク）に分かれている。このため、アソシエイト社員になる際には、このスキル評価の結果についても無期転換直前のものが反映されることになる。例えば、今年10月1日に無期転換を申請した「スキルB」の時給制契約社員が、2017年4月に

「スキルA」になることが見込まれる場合、アソシエイト社員になる時は「スキルA」になる。

このように、人事評価等についても、期間雇用社員時と同じ取り扱いになることから、その後の評価により正社員登用の要件をクリアした場合は、正社員登用の選考に応募できる。

### 治療に専念できるセーフティネットを構築

今回の労使合意では、病気休暇の拡充や休職制度の新設など治療に専念できるセーフティネットについて、有期契約時からの改善を図った。

具体的には、病気休暇の取得可能な上限日数を、有期契約時の年間10日から90日に拡大。休職制度も新設し、1年以内で必要な期間とする。この病休と休職は無給の取り扱いだが、傷病手当金（一般健康保険から標準報酬日額の3分の2）相当が支給される。また、年次有給休暇についても正社員同様、半日単位の取得が可能になる。

### 定年を設定して継続雇用の対象に

現状、期間雇用社員には定年年齢は設定されていないが、65歳を超える

と雇用契約が更新されないことになっている。

今回、無期化に対応する形で、アソシエイト社員の定年年齢を正社員同様の60歳とするとともに、改正高年齢者雇用安定法に基づき、65歳まで働き続けられる高年齢者雇用制度を設けた。また、60歳を超えて無期転換した者は、無期転換後最初の3月31日が定年退職日となり、定年退職後、満65歳に達する日以後最初の3月31日までの間は、高年齢者雇用安定法に基づく継続雇用措置の対象とする。なお、継続雇用は1年更新で原則、アソシエイト社員の労働条件を引き継ぐ。

### 他事業所への異動はない

日本郵政グループでは、期間雇用社員の採用を事業所ごとに行っているため、就業規則上、異動はない。

アソシエイト社員も同様で、無期転換時に勤務する事業所で採用され、他事業所への異動は行われない。ただし、実際の運用のなかで、例外的に勤務場所の変更するケースが生じた場合でも、アソシエイト社員として無期契約は継続されることになる。

### 解雇ルールは雇用安定の観点で運用

事業所が閉鎖するなどにより勤務場所が消失した場合は、当該事業所に属するアソシエイト社員は原則、解雇になる。

この解雇規定については、正社員・期間雇用社員の労働協約・就業規則により定められており、組合側が労働契約法第16条の「解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして、無効とする」

といった法の精神に基づく運用を図るよう会社側に強く求め、不安の解消に向けた対応を図ってきた経緯がある。今回も会社からは、「当然、解雇回避努力義務に基づく所要の対応は必要と考えており、これまでの効率化時と同様、業務等移管先での勤務、近隣事業所の打診等を行う」との考えが示されている。

### 早期無期転換制度で最短3年の転換申請が可能に

さらに、2016年10月1日以降に採用される期間雇用社員について、労働契約更新要件及び早期無期転換要件の設定についても合意に至っている。

2016年10月以降に採用する期間雇用社員については、2016春闘の交渉でJ P労組が「早期に安心して働くことのできる環境整備」を要求。時給制契約社員を対象に、①当該契約更新時のスキル評価がA（習熟度なし）以上②当該契約更新時の評価を含む直近2回の基礎評価の両方が全て「できている」③直近半年間に懲戒を受けていないまたは受ける見込みがない——ことを要件とする「早期無期転換制度」を創設することで基本合意した。

この結果、勤続5年を超えない時給制契約社員であっても、上記3要件を満たして無期転換を希望する者については、勤続4年目以降、最短3年で無期転換を申し込むことができることになる（図2）。

ただし、この措置に伴い、2016年10月1日以前に採用されている制度導入前の時給制契約社員との無期転換時期の逆転現象が生じる可能性がある。その回避のため、無期転換制度スタート前に採用された時給制契約社員で、2019年10月契約更新時に勤続3年以上4年半以下の者については、

図2

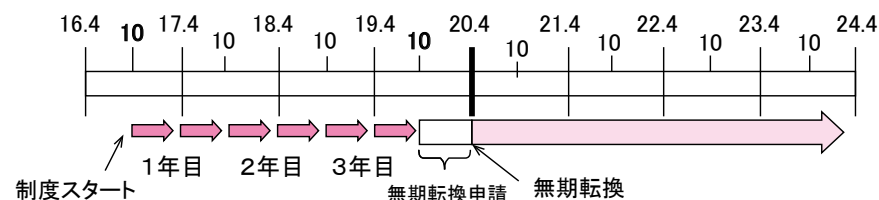
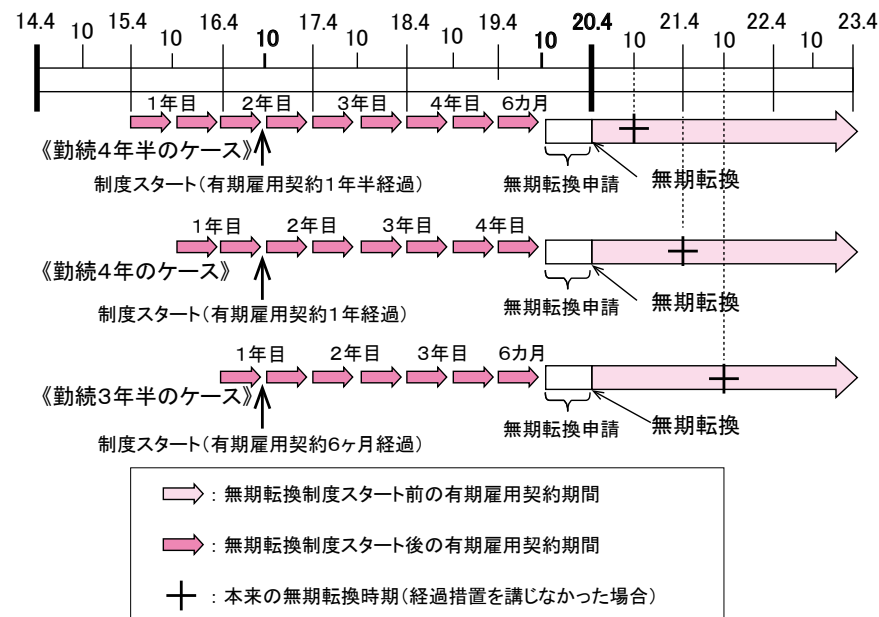


図3



経過措置として「早期無期転換制度」の対象とすることとした（図3）。

### 勤続4年半超の次期契約時に更新要件を

一方、2016年10月1日以降に採用される時給制契約社員を対象に、勤続5年を超えることになる有期契約の直前の有期契約更新時において、①当該契約更新時のスキル評価がB（習熟度なし）以上②当該契約更新時の評価を含む直近2回の基礎評価のどちらかが全て「できている」③直近半年間に懲戒を受けていないまたは受ける見込みがない（懲戒を受けた者については、会社が量定を見極めて契約更新を判断）——の要件全てに該当した者の雇用契約の更新を可能とする「契約更新要件制度」も設けた。

これにより、勤続が4年半を超えた後の次期契約更新時に、スキル評価がC評価のままだったり上記3要件を満たさない時給制契約社員の契約更新は行わない可能性が生じることになる。

J P労組では、本件の交渉に当たり、「採用時の留意事項として契約更新要件制度について丁寧な説明を要請するとともに、スキルアップに向けた動機付けとスキルアップの機会を適切に確保するための環境整備を行う」よう申し入れた。これに対し、会社が「口頭同意を行ったうえで採用し、採用後も人材育成に向けた研修等をはじめ各種取り組みを促進させていく」考えを示し、整理が図られた。

無期転換制度導入から実施までの主なスケジュールについては、今年10、11月に会社が全社員に制度の導入に

ついでに周知を実施。12月から来年1月にかけて、社員からの無期転換申請を受け付けるとともに、会社が対象者の勤続年数を確認したうえで、勤続5年超の者について申請を受理する。その後、2～3月に無期転換手続きが行われ、4月1日からアソシエイト社員としての雇用がスタートする運びとなる。

J P 労組の増田喜三郎・副委員長は、「無期雇用契約の要求については、社宅や有給休暇など正社員に近い労働条件を求めてきた。しかし今、約20万人いる期間雇用社員の約半数が勤続5年超の対象者になっているなど、コスト増の問題もあって折り合わなかった。

そこで、まずは雇用の安定化を図ったうえで、それ以後は条件闘争として改善を求めていく方針に切り替え、ここまでの整理に落ち着いた」と説明。「現在、期間雇用社員の組織率は約25%。未組織の75%程の人も含め、労組としても今回の制度導入に関する説明を行い、周知するとともに組織化にもつなげていきたい」としている。制度導入後についても「アソシエイト社員のあるべき処遇に向けた検証を行うとともに、引き続き正社員への登用を求めなどの対応を行っていく」と強調している。

大幅な業績悪化に陥ったことを契機に、重点領域にリソースを集中させるなどの事業構造改革を講じるとともに、「新しいパナソニック」に向けた様々な成長戦略の実行が必要となったため。

労働対策委員会では、同社が「成長性溢れる」会社となるためには働き方の面において、風土改革や一人ひとりの成長といった『人と組織の活性化』と、優秀人材の確保やキャリア人材・外国人材の登用拡大とともに、夫・妻のどちらかにかかわらず介護や育児があったとしても仕事を辞めないで続けていける社会を目指す『労働力人口減少への対応』——を行うことが「今、求められている」ことだと整理。

そのうえで、目指すべき改革案の最終的な姿について、「多様な社員がイキイキと活躍できる『労働環境』の整備」とすることを労使合意したうえで、①働き方（意識・行動）の変革を促し、チャレンジや自己成長意欲を喚起する②チャレンジ・自己成長意欲を持つ社員がより安心して働き続けられる環境を整備する——という2点を切り口として、具体的な制度改定の方策や新規プログラムの内容を検討していった。

### 各ライフステージで 経験・能力を活かしてもらう

同社では「多様な社員」をどのように定義付けしたのだろうか。「多様な社員」というと、性別や国籍の多様性がすぐに思い浮かぶが、今回の労使議論において組合側は、「多様なある会

## 労使の介護支援の取り組み ——パナソニック

多様な社員が活躍できる労働環境の整備について、労使で検討してきたパナソニックでは、介護とキャリア継続の両立を支援するプログラムを策定し、この4月から開始した。介護発生後の勤務との両立支援だけでなく、介護が発生する前からの“備え”に対する支援メニューや経済的支援策も盛り込んでいるのが特徴だ。プログラムの検討にかかわった労使それぞれの担当者取材し、プログラム策定の狙いやメニューの詳細について聞いた。



今春闘では、大手電機メーカーの労働組合の多くが、上部団体である電機連合の春闘方針に沿い、仕事と介護の両立支援に向けた職場環境の整備を会社側に求めた。そんななか、パナソニックでは、会社側とパナソニックグループ労働組合連合会で作る常設の専門

委員会である『パナソニック労使労働対策委員会』のなかで、1年以上も前から、介護の問題も含む職場環境整備のあり方について検討。昨年末には、仕事と介護を支援するプログラムの内容をほぼまとめ、4月から正式にスタートさせた。

### 成長戦略の一環としての位置付け

同社がいち早く職場環境整備の検討に取り組んだのは、2011～12年度に

#### パナソニック株式会社 プロフィール

2016年3月末時点

本社所在地：大阪府門真市  
従業員数：24万9,520人（連結）  
事業内容：部品から家庭用電子機器、電化製品、FA機器、情報通信機器、および住宅関連機器等に至るまでの生産、販売、サービスを行う総合エレクトロニクスメーカー

#### パナソニックグループ労働組合連合会 プロフィール

参加組合数：133組合  
（直加盟60組合、1労連、1協議会）  
組合員数：約9万1,700人  
上部団体：電機連合

社」の定義について「性別や国籍のみならず、子育てや介護のような事情を抱える社員が、ライフステージに応じた働き方をそれぞれが選択し、経験や能力を活かして働くことができる会社と整理した」(パナソニックグループ労連の石見克美・中央執行委員)と説明する。

また同社らしいと言えるのは、「社員が互いに支え合いながら組織として成果をあげ、イキイキと働くことができる職場の集合体」ということも「多様性ある会社」の定義に付け加えている点だ。

「パナソニックでは、子育て・介護と仕事を両立させている社員も尊重するし、また、休暇や休業を選択した社員も尊重する。そして、周りの社員がそれを支えていく。当社の場合、休暇や休業制度の充実とともに、早く職場に戻って働く人への支援も必要ではないかという考えに基づき制度設計を行った」と石見中執は強調する。

古賀隆司・人事労政部労政課主幹は「会社が持続的に成長していかなければならないことを考えると、組織も社員も、チャレンジしていくマインドを持たなくてはいけない。そのためにも、社員が安心して生き活きと働き続けられる環境の整備が必要だった」と振り返る。

### 9割の社員が将来の介護との両立に不安

介護と仕事の両立支援に向けて、労使が本腰を入れて取り組み始めたことに対して、社員や組合員からの評判は上々だ。

今回のプログラム策定に対して、組合員からは、「感謝する声が多く、よくやってくれたという反応がほとんど」(石見中執)だという。

ただ、実際のところ、これまで介護と仕事の両立ができずに退職を余儀なくされた社員が多かったというわけではない。介護離職する社員が出たとしても、「年間に十数名というレベルだった」(松田朗・人事労政部安全衛生・福祉課長)という。

ではなぜ、いち早く介護支援プログラムの策定に動き出したのか。松田課長は「社員の平均年齢も45歳を超えてきて高齢化が進んでおり、労務構成的にも、介護を5年以内に行う確率が高い50歳代の社員比率も高まっており、いずれ顕在化することが確実だった」と説明する。

制度検討の最中に実施した社員に対するアンケート調査結果は、この会社サイドの読みを裏付ける形となった。

昨年、30歳以上の社員、9,500人を無作為に抽出し、介護についてのアンケートを実施した。すると、現在、介護をしている社員は10%以下だったが、15%の社員に経験があった。介護に備えた準備をしているか尋ねてみると、半数の社員が「何もしていない」と回答。また、9割の社員が将来の仕事と介護の両立について「不安がある」と感じていることが分かった。

もう一つ、深刻な課題に思えたのが、介護について社内の誰かに相談したかとの問いに対し、8割の社員が「しなかった」と回答した点だ。「介護への対応で難しいのは、会社として、まず実態をつかみづらいところ。休暇や休業を取得していない場合には、実際に介護をしているかどうか分からないし、本人もあえて会社には言おうとしないことが多い。だからこそ、『会社に気兼ねなく相談できる』態勢づくりが必要」と松田課長は指摘する。

### 発生前、発生時、介護中ごとに支援

そのため、同社が策定した「介護両立応援プログラム」では、ただ、両立しやすいように勤務制度を充実させるというよりは、①日頃からの“備え”をどのように促すか②介護に直面した際の精神的なサポート③経済面のあり方——といった点を論点に据えた。具体的には情報提供・啓発のあり方や、職場の理解をどう得ていくのか、相談体制、一時費用と日常費用の支援策などが検討されることとなった。

プログラムの内容を見ていくと、全体的には、介護における社員のステージが整理され、それぞれのステージで必要となる支援策がバランスよく配置されている。

ステージは、目安として<30代の「備え」の時期(親はまだ健常)>、<40代の「介護の体制づくり」の時期(親が高齢化し、体力が低下したり、介護状態が発生する)>、そして<50代の「介護の仕事の両立」の時期(介護状態が継続)>——の3段階に整理。そのうえで、全般を通じた支援策として【セミナー・ポータルサイト】、【相談窓口】など、「備え」・「介護の体制づくり」の時期から必要な支援策として【親介護保険】、また、介護が発生した際の支援策では【手続き支援】、【介護応援カフェポイント】、【介護融資】、【介護休業補償】を用意した。

### スケールメリットを活かす親介護保険

【セミナー・ポータルサイト】では、介護の備えに関するセミナーを事業部ごとに開催し、社員が介護について考えてもらうきっかけをつくることを狙いとしている。参加は希望者とするが、

「各部署の責任者には原則として参加してもらう」（松田課長）。

また、社内のポータルサイトで、社員が介護に関する情報をいつでも見られるようにした。

【相談窓口】は、社内の福祉制度運営を担当する共済会に設置。外部の専門家が相談員となり、社員からの相談に対応する。第三者が相談員になるので、相談内容が会社に伝わることはない。

【親介護保険】は、親が要介護3以上と認定された場合に、一時金（100万円または300万円）が支給される保険で社員が任意加入。会社のスケールメリットを活かすことができる仕組みとした。

社員本人の介護に備える【介護・後遺障害保険】も用意した。社員本人が介護状態や後遺障害が発生した場合に一時金が支払われる保険に一括加入。保険料は会社が全額負担する。本人が要介護3以上に認定された際、また、後遺障害が生じた場合に一時金が支給される。

### カフェテリアプランを活用し 費用の半額を補助

介護状態が発生した後の【手続き支援】では、外部の専門業者と提携して、要介護認定の申請方法などについて、社員がいつでも問い合わせできるようにした。

【介護応援カフェポイント】は、親が介護認定された際に（ただし、要介護3以上）、在宅・施設介護サービスなどにかかる費用の半額（年間9万円まで）を補助する。補助は、カフェテリアプランのポイントを付与し、実績に応じてキャッシュバックする仕組み。

【介護融資】は、親の介護にかかる費用を会社が最大300万円まで低利率

で融資する制度を新設した。こちらでも要介護3以上が対象。

【介護休業補償】は、介護休業取得中の所得補償を増額するもの。休業を開始して6カ月間、基準内賃金の70%及び社会保険料の個人負担分相当額を支給し、7カ月目以降12カ月まで、基準内賃金の40%及び社会保険料の個人負担分相当額を支給する（賃金月額40%を最長3カ月支給する法定の介護休業給付金がある場合は相殺）。

なお、短時間勤務や休暇・休業制度に関しては、同社はもともと制度充実ができていた。勤務時間制度では、コアタイムのないフレックスタイム勤務制度を運用中だ。介護休業制度では、要介護者一人につき通算365日以内で取得可能な内容としており、対象家族一人につき通算93日と定めている法定よりもかなり充実した内容としている。

### チャレンジする社員を後押し する制度も整備

介護応援プログラム以外でも同社は「育児両立応援プログラム」、「キャリア開発応援プログラム」の新設などを4月から行った。

「育児両立応援プログラム」では、夫婦ともに就業しているなか、仕事の関係でどうしても夜間保育やシッター、病児保育などの託児サポートが必要となった場合に、その費用の半額について会社の補助を受けられるようにした。ある事業部からの「こんな制度があったら」という提案がきっかけとなって実現した制度だという。

「キャリア開発応援プログラム」では、通学などのキャリア開発中であることを申請した社員を対象に、1～2時間の短時間勤務や、定時勤務（残業なし）、

休業を認めることにした。現在、従事している仕事に直接関係がなくても、エンプロイアビリティの向上に役に立つと判断されれば、利用が認められる。

また、2017年4月からは、チャレンジする社員の背中を後押しする制度を導入予定だ。社員を表彰する制度において、結果にかかわらず挑戦したことやその意欲を表彰事由に加える。また、表彰の裁量を各事業部に与える。

また、長期連続休暇制度を廃止するかわりに、チャレンジ休暇制度をスタートさせる。これまでは勤続10年、20年、30年の節目で特別休暇を付与してきたが、「キャリア採用も増える中、会社生活（パナソニック）での節目よりも、『職業人生としての節目』に基づき制度設計すべきではないかとの論議になった」（古賀主幹）。そこで、社員がキャリアの節目である30歳、40歳、50歳に達したときに、心身のリフレッシュと次へのチャレンジ意欲の高揚を自発的に図るための10日の休暇を付与することにした。

### 介護状態のレベルや対象者は 引き続き検討

介護応援プログラムの運用は始まったばかりであり、セミナーの開催もこの7月以降順次、開催されていくという。

プログラムの内容を詰めていくうえで、「どれくらいの社員が利用し、どれだけの費用がかかるのか読めないところもあった」（松田課長）こともあり、「しばらく実際の利用状況を眺めていきたい」としている。

# 企業体力に応じた自主交渉を重視 —ANAグループ労連

ANAグループ労働組合連合会（加盟29組合（うちオブザーバー10組合）、約2万2,000人）の2016春闘は、好調な業績や人材確保の必要性などを背景に、高額ベア回答が目立った。ANAホールディングスの資本が入っているグループ19社の回答状況を見ると、ANA（全日本空輸）が1,500円のベースアップ回答を示したほか、ANAベースメンテナンステクニクス、ANAラインメンテナンステクニクス、ANAエンジンテクニクス、ANAコンポーネントテクニクス、ANAエアロサプライシステム、全日空モーターサービス、ANAエアサービス松山の各社が3,000円のベア回答を提示。

ANAウイングス（同3,500円）やANAケータリングサービス（同2,500円）、ANAセールス、ANA新千歳空港（ともに同2,000円）、ANA中部空港、ANA関西空港（ともに同1,800円）もANAを上回るベア回答を示している（表1）。

ANAグループは元々、各グループ会社の体力に応じた自主交渉を行ってきた。そのやり方は3年前に持株会社体制に移行する際、「個社の自律とグループ一体感の両立」を掲げたことで、さらに強まった。

グループ各社の回答がANAを上回る状況は昨年も同様の動きが見られていた。ANAグループ労働組合連合会

の岡田稔会長は、「背景に、各社における自主的な労務姿勢の強まりに加え、現場を支える会社を中心に人材確保がより難しくなっている環境がある」ことを指摘する。

## 労働条件改善で採用力の強化を

「労働力人口が減っているなかで、深夜時間帯を含めたシフト勤務や体力を要する屋外作業などが多いグループ会社においては、以前より人が集まりにくくなっている。その解消のためには、仕事の魅力を高めていくとともに、労働条件を良くして採用を強化することが求められる。加えて、整備系の会社（ANAベースメンテナンステクニクス、ANAコンポーネントテクニクス、ANAエンジンテクニクス、ANAラインメンテナンステクニクス、ANAエアロサプライシステム）では、国家資格を持っている人材を一定数以上、確保しないと便を飛ばせない。こうした会社の危機感は特に強く、優秀な人材確保に向けた採用競争力強化の観点は、高めのベア回答の大きな要因の一つとなっている」

「今回、訪日外国人の増加に伴う外国航空会社のハンドリング受託を含めた増便対応などで業績が好調だったこともあり、新千歳、成田、羽田、関西といった空港系の会社は、自主的な要求・交渉により重きを置き、業況に応じた判断を行った」

なお、ANA成田エアポートサービスは、ベアを1,000円と低めに抑えた

## ANAグループ労働組合連合会 プロフィール

2016年5月末時点

設立：1996年12月  
会長：岡田 稔  
組合員数：約2万2,000人

表1 加盟組合の月例賃金改善要求・回答状況

| 労組                         | 組合員数(人) | 要求  | 回答                                     |
|----------------------------|---------|---|--|
| ANA労働組合(ANA)               | 10,447  | ベースアップ3,000円  | ベースアップ1,500円                           |
| ANAウイングス労働組合(WINGS)        | 535     | ベースアップ4,000円  | ベースアップ3,500円                           |
| ANAベースメンテナンステクニクス労働組合(BTC) | 683     | ベースアップ3,000円  | ベースアップ3,000円                           |
| ANAコンポーネントテクニクス労働組合(CTC)   | 96      | ベースアップ3,000円  | ベースアップ3,000円                           |
| ANAエンジンテクニクス労働組合(ETC)      | 111     | ベースアップ4,000円  | ベースアップ3,000円                           |
| ANAラインメンテナンステクニクス労働組合(LTC) | 453     | ベースアップ3,000円  | ベースアップ3,000円                           |
| ANAエアロサプライシステム労働組合(AAS)    | 356     | ベースアップ4,000円以上  | ベースアップ3,000円                           |
| ANAセールス労働組合(ASX)           | 731     | ベースアップ3,500円<br>子の手当額改善<br>扶養手当における扶養家族<br>人数の上限撤廃<br>別居手当の改善 | ベースアップ2,000円<br>9,000円<br>対応なし<br>対応なし |
| ANA Cargo労働組合(ACX)         | 374     | ベースアップ3,000円  | ベースアップ800円                             |
| ANAケータリングサービス労働組合(ANAC)    | 547     | ベースアップ3,500円  | ベースアップ2,500円                           |
| 全日空モーターサービス労働組合(ANAMS)     | 67      | ベースアップ2,000円以上  | ベースアップ3,000円                           |
| ANA新千歳空港労働組合(CTSAP)        | 591     | ベースアップ5,500円  | ベースアップ2,000円                           |
| ANA成田エアポートサービス労働組合(NRTAS)  | 1,539   | ベースアップ3,500円  | ベースアップ1,000円                           |
| ANAエアポートサービス労働組合(ANAAS)    | 1,337   | ベースアップ職能給1,500円<br>年齢給最大1,500円                                | ベースアップ1,500円                           |
| ANA中部空港労働組合(NGOAP)         | 511     | ベースアップ3,000円  | ベースアップ1,800円                           |
| ANA関西空港労働組合(KIXAP)         | 584     | ベースアップ3,500円  | ベースアップ1,800円                           |
| ANA大阪空港労働組合(OSAAP)         | 535     | 住居補助手当5,000円以上の<br>改善<br>(契約社員)                               | 近地手当10,000円<br>(契約社員)                  |
| ANAエアサービス松山労働組合(ASMYJ)     | 111     | ベースアップ3,000円  | ベースアップ3,000円                           |
| ANA福岡空港労働組合(FUKAP)         | 574     | ベースアップ3,500円  | ベースアップ1,500円                           |
|                            | 20,182  |   |  |

が、その分、公休日を1日増やした。グループの航空貨物運送事業を手掛けるANA Cargoは、国際貨物の需要減退により、業績が振るわなかったことから800円にとどまった格好。ANA大阪空港は全組合員に対する特別金と有期契約社員に対する住居補助手当の増額を要求し、特別金2万円と有期雇用社員への近地手当（事業所から10km以内に住居を手配している契約社員を対象に支給される手当）1万円の回答で決着した。

### グループ全体での一体感の高まりを

こうした自主交渉の考え方は、賞与も同じだ。ANAグループでは2011年から共通の考え方にもとづく業績関連型の一時金制度を導入している。2016年度の一時金について、ANAは今春闘で業績に左右されないベース部分の係数を15年度実績より0.5カ月分多い4.0カ月分にする事で労使合意した。その一方、ANAウイングスとANAセールス（ともにベース部分4.0カ月）を除く16社はANAより高い4.2~4.5カ月となっている（表2）。その結果、仮に連結経常利益が目標値に届いた場合、グループ業績に応じた支給係数としては、ANAは年間で6カ月になるが、例えばベース部分の係数を4.5カ月にしているANA Cargoは6.5カ月になる。

「ベアも賞与の還元水準も各社労使で決めていることに変わりはない。数字だけ見れば、ANAより他のグループ会社の方が高く映るが、各社で本給額や設定経緯も異なるので、特定の会社を配慮しているといった感覚はない。パイロットとキャビンアテンダント、空港（搭乗手続、グランドハンドリング、手荷物搬送など）、貨物、整備、営業、セールスなど機能別の会社が協力し合ってはじめてお客様に一つのサービスを提供することができる。そうした各社の一体感、納得感が高まるように志向している」

### 採用難のなかで長期社員化を推進

一方、今春闘では9社の労組が有期雇用社員の処遇改善に取り組み、それぞれ成果を上げている（表3）。具体的に見ていくと、ANAが契約社員の時給を15円引き上げたほか、ANAエアポートサービスとANA関西空港、ANA福岡空港が時給10円、ANAウイングスが時給25円、ANAエアサービス松山が時給18円をそれぞれ引き上げた。このほか、ANAエアロサブライシステムは契約社員が3,000円、パートタイム社員は時給を20円引き上げている。ANA大阪空港は近地手当1万円に加えて、経営目標特別達成金2万円と精勤報奨金の支給条件の改善も図っている。

「グループ全体では、人材の確保・定着の必要性を背景に、長期社員化を進めている会社も多い。そのなかで、有期雇用社員を組織化している組合は、ベアを要求する場合、同額相当分の時給の引き上げを求めることを基本にしている。同じ職場の仲間として、正社員のベアがあって有期雇用社員が上がらないことは認められにくい。正社員のベアが出されれば、有期雇用社員も同じ比率で時給が増額され、そのうえでより手厚くする傾向にある。ただ、長期社員化促進のインセンティブを働かせるには、有期契約社員の処遇改善より長期社員への登用を促す方策が求められるため、悩ましい部分もある」

制度関連でも表3にあるように、ANAエアポートサービスが「無期労働契約への転換について会社の意向を早期に示す」ことを確約したほか、賃上げで回答がなかったANA新千歳空港も「希望者全員に対する正社員登用の実施」を提示している。

なお、ANA成田エアポートサービス、ANAセールス、ANAベースメンテナンステクニクス、ANAケータリングサービス、ANA中部空港、ANAラインメンテナンステクニクス、ANA Cargo、ANAエンジンテクニクス、ANAコンポーネントテクニクス、全日空モーターサービスの労組には、有期契約の組合員はいない。

### 人を辞めさせない環境の議論を

こうしたANAグループの長期社員化の流れは、空港系を中心に進展している。ANAは客室乗務員と羽田のフロントラインに有期雇用社員がいるが、今は有期雇用社員の制度自体を廃しており、本人希望を除き、長期契約化している。成田も有期雇用社員はいなくなっており、福岡や関西、新千歳など

表2 2016年度一時金制度におけるベース部分係数

| ベース部分係数 | 労組名  |
|---------|--|
| 4.5 カ月  | ANA Cargo労働組合 (ACX)  |
| 4.3 カ月  | ANA ベースメンテナンステクニクス労働組合 (BTC)、ANA コンポーネントテクニクス労働組合 (CTC)<br>ANA エンジンテクニクス労働組合 (ETC)、ANA ラインメンテナンステクニクス労働組合 (LTC)<br>ANA エアロサブライシステム労働組合 (AAS)   |
| 4.2 カ月  | ANA ケータリングサービス労働組合 (ANAC)、ANA 福岡空港労働組合 (FUKAP)<br>ANA 関西空港労働組合 (KIXAP)、ANA 大阪空港労働組合 (OSAAP)<br>ANA 中部空港労働組合 (NGOAP)、全日空モーターサービス労働組合 (ANAMS)<br>ANA エアポートサービス労働組合 (ANAAS)、ANA 成田エアポートサービス労働組合 (NRTAS)<br>ANA 新千歳空港労働組合 (CTSAP)、ANA エアサービス松山労働組合 (ASMYJ) |
| 4.0 カ月  | ANA 労働組合 (ANA)、ANA ウイングス労働組合 (WINGS)、ANA セールス労働組合 (ASX)  |



表3 加盟組合の非正規社員 要求・回答状況

| 労組名                   | 非正規社員組合員数(人) | 2016春闘 回答                                |                          | 備考                            |
|-----------------------|--------------|--|--------------------------|-------------------------------|
|                       |              | 賃金関連                                     | 制度関連                     |                               |
| ANA労働組合               | 399          | 時給15円引き上げ                                |                          | 現行制度は全て長期社員(旧制度での希望者のみ契約社員継続) |
| ANA成田エアポートサービス労働組合    | -            |  |                          |                               |
| ANAエアポートサービス労働組合      | 490          | 時給10円引き上げ                                | 無期労働契約への転換について会社意向を早期に示す |                               |
| ANAセールス労働組合           | -            |  |                          |                               |
| ANAベースメンテナンステクニクス労働組合 | -            |  |                          |                               |
| ANA新千歳空港労働組合          | 188          | (回答なし)                                   | 希望者全員に対する正社員登用の実施        |                               |
| ANA関西空港労働組合           | 140          | 時給10円引き上げ                                |                          |                               |
| ANA福岡空港労働組合           | 152          | 時給10円引き上げ                                | 常日勤勤務者に半日休暇を付与           | 2016春闘前に希望者全員に対する正社員登用に変更     |
| ANAケータリングサービス労働組合     | -            |  |                          |                               |
| ANA大阪空港労働組合           | 178          | 近地手当10,000円、経営目標特別達成金20,000円、精勤報奨金支給条件改善 |                          |                               |
| ANAウイングス労働組合          | 213          | 時給25円引き上げ                                |                          | 現行制度は全て長期社員(旧制度での希望者のみ契約社員継続) |
| ANA中部空港労働組合           | -            |  |                          |                               |
| ANAラインメンテナンステクニクス労働組合 | -            |  |                          |                               |
| ANA Cargo労働組合         | -            |  |                          |                               |
| ANAエアロサプライシステム労働組合    | 43           | 契約社員:ベースアップ3,000円、パートタイム社員:時給20円引き上げ     | 慶弔金・見舞金支給                |                               |
| ANAエアサービス松山労働組合       | 31           | 時給18円引き上げ                                |                          |                               |
| ANAエンジンテクニクス労働組合      | -            |  |                          |                               |
| ANAコンポーネントテクニクス労働組合   | -            |  |                          |                               |
| 全日空モーターサービス労働組合       | -            |  |                          |                               |
|                       | 1,834        |  |                          |                               |

の空港も、外国航空会社のハンドリング受託分を含めた国際線の増便のなか、社員の短期出向もあるぐらい、人手が足りていないことから、「長期社員化だけでなく、処遇改善も必要だ」と危機感を強めている。その一環として、育児・介護の取り組みや長時間労働是正の対応も見られている。

「人材を採っても辞められては意味がない。とりわけ女性が多い職場は育児等のタイミングで退職する人がどうしても見られるため、そこに焦点を当てた交渉も行ってきている労組も多い。育児・介護の交渉では、会社側からも『スキルを持っている人は少しでも長く働いて欲しい』との思いを感じる。

また、女性の活躍推進等の社会的な要請もあり、今はANAも総合職事務系採用の半分近くが女性。今後もさらに増えてくることが予測されるが、グローバルな活躍が求められるなかで、既婚者については配偶者との同居を前提とした制度の考え方が残っており、実態に合わなくなってきている部分もある。今春闘では結論を持てなかったが、今後は育児・介護の対応だけでは足りない状況になってくるだろう」

「長時間労働についても、今はどうしても生産量に合わせて人員数を増やさざるを得ない状況になっているが、働き方の見直しや生産性向上を実現する仕組みについて、ベーシックなところから本音で話し合うことが必要。また、業績関連型一時金の制度は、利益還元の見直しという観点では、合理的な制度であると言える。しかし、結果論としての短期的な分配だけではなく、会社と従業員の中長期的な関係を見据えた上で、働く環境をどうしていくかの根本的な議論について労使で深めていきたい」

■ 労働政策研究・研修機構(JILPT) 新刊のご案内

# 日本の雇用紛争

(著) 濱口桂一郎 JILPT 主席統括研究員 A5判 326頁 2016年1月29日発行 ISBN978-4-538-41158-3

『日本の雇用終了一労働局あつせん事例から』の全面改訂版!

2012年刊行の『日本の雇用終了一労働局あつせん事例から』を全面改訂。労働局あつせんに加え、労働審判及び裁判上の和解事案も統計分析し労働紛争の実態を示す。さらに労働局あつせんは雇用終了事案に限らず、すべての事案を詳細に内容分析。



定価：2,500円 + 税

(ご注文・お問い合わせ先) 独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT) 成果普及課 〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23  
TEL: 03-5903-6263 FAX: 03-5903-6115 E-mail: book@jil.go.jp Web: http://www.jil.go.jp/

## 格差是正と多様で柔軟な働き方を追求——KDDI労組

KDDIグループ（KDDI、KDDIエンジニアリング、KDDIまとめてオフィス）の労働者を組織するKDDI労働組合（後藤一宏委員長、組合員約1万3,000人）は、各社と春闘交渉を行った。このうち、KDDIに対しては、契約社員も含む全ての組合員に3,300円（平均）の月例賃金の改善を要求。これに対し会社側は、正社員については総合職が500円で地域限定職は1,000円、契約社員には平均5,457円のベースアップを回答した。ベアは、正社員が2年、契約社員は3年連続となる。KDDI労働組合の長谷川強・政策局長は「契約社員への重点的な配分に拘った交渉を進めた成果だ」と語る。

### 獲得した原資を契約社員へ重点的に配分

「交渉のなかでは、正社員一括りでベア提示があったが、正社員であっても総合職と地域限定職とでは賃金体系が異なることから、配分を意識して交渉した。契約社員についても同様で、連合や情報労連といった上部団体の『底上げ・底支え、格差是正』等の方針を踏まえ、原資配分として契約社員には、より重点的な配分となるよう交渉し、要求の3,300円を大きく上回る平均5,457円のベアを獲得した」

対象となる組合員は、正社員は約8,100人、契約社員約2,900人となる。

一方、業績賞与については、正社員は、会社側が第4四半期での業績降下と先行き不透明感などを背景に労組要求には僅かに届かずに決着した。

契約社員には一時金の制度はないが、

組合側は一時金支給を求め、4年連続で一定額を支給する回答を引き出した。KDDI労組では、「契約社員の担う役割は大変大きく、会社事業を支えていることは正社員と同じ。一時金支給の定めはないが、契約社員の努力や頑張りにより報いるため今春闘においても要求し、有額回答を得ることができた」としている。

### 人材の確保・定着を意識した制度改善を

今は少子高齢化の構造的な問題もあり、採用が難しくなっている。とりわけ、携帯電話業界は、格安会社が出てきたこともあり、人材獲得競争が激化している。人事制度を良くしていかないと会社も成長せず、良質な人材が残らない——。KDDI労使は今春闘でベースアップのほかに、人材の確保・定着を意識した人事施策の改善についても合意している。

まず、一つ目は育児関連の取り組み。KDDIには育児短時間制度があるが、現行は決められた時間帯で6時間働く内容になっている。これの拡充を図り、使い勝手を良くすることで合意した。

### 育児短時間勤務の拡充を

「春闘交渉によって、育児短時間制度（6時間勤務）や看護休暇、深夜勤務制限等に係る子の年齢を小学校1年生から同3年生に引き上げた。さらに既存の育児短時間制度を、可変的かつ柔軟な制度に改定することを労使合意し、今秋の改定を目指して、引き続き、協議を進めている。この改定では、育

児と仕事の両立を実現するために、組合員自身が勤務時間を設定するなど、組合員自らが主体的に働ける環境整備を目指している。今は、育児に関する制度拡充を進めているが、次は介護に関して拡充を図っていきたい」

### 海外勤務規程を実態に合わせたものに

近年、携帯電話を中心に国内市場が頭打ちになり、業界はグローバル化が急速に進展している。KDDIもチャンマーをはじめ、新興国への進出を強めている。こうしたなか、労組側は「海外でより働きやすい環境整備」を要求に掲げた。交渉の末、会社は労組要求を全面的に受け止め、海外事業の拡大や環境の変化に即した各種制度等の見直しや環境整備に向けて、継続的に労使協議を進めることとなった。

「今後、具体的な労使協議を進めるうえでは、海外に勤務する組合員の声をもとに、海外勤務者と帯同家族の安全確保や健康面、様々な環境変化等の対応など、実態に即した整備となるよう進めていきたいと考えている」

### 有期契約の全職種で正社員登用制度を実現

最後は、料金アドバイザーの正社員登用制度の新設だ。KDDIでは、事務業務を担う事務契約社員とセールスアドバイザー（家電量販店などでのau販売）に加え、一昨年1月から料金アドバイザー（顧客からの料金に関する問い合わせや相談対応を行う職種）を

#### KDDI労働組合 プロフィール

2016年5月末時点

設立：1953年3月  
中央執行委員長：後藤 一宏  
組合員数：約1万3,000人  
上部団体：連合、UNI、情報労連

有期契約として雇用している。事務契約社員とセールスアドバイザーには、すでに労使交渉によって正社員登用制度を導入しているが、料金アドバイザーについては、まだ制度がなかった。今回の妥結で、契約社員全職種で正社員登用のチャンスが生じることになる。

「事務契約社員とセールスアドバイザーからの正社員登用も始まったばかりで、登用者数はまだ多くはないが、

料金アドバイザーにおいても正社員への門戸が開かれたことは、組合員にとっては安心して働くことができる環境となることから、今後は、より多くの登用が図れるように取り組みを進めていきたいと考えている」

ちなみに、正社員の登用にあたっては所属長の推薦と本人の希望に基づき登用試験を受ける形となっており、登用後は地域限定社員になる。

2,972円、1.30%)で384円・0.16ポイントのプラス、以下、「100-299人」(19組合、2,880円、1.42%)で446円・0.18ポイント、「100人未満」(60組合、2,065円、1.03%)で、134円・0.07ポイント、それぞれ前年を上回っており、結果、「1,000人以上」を除く全ての規模で前年比プラスを実現した。

賃上げ妥結額の分布(図)を同一組合比較で見ても、2016年の賃上げ妥結額が2,000~3,000円の組合数が、前年に比べて増加していることがわかる。

主な業種を見ると、トラック(41組合、3,593円、1.42%)で前年より180円・0.09ポイント下回ったものの、軌道・バス(28組合、3,261円、1.57%)では534円・0.29ポイント、ハイヤー・タクシー(19組合、1,434円、0.82%)でも101円・0.05%、前年比プラスとなっている。

交通労連はこれらの結果について、「4割弱の組合が前年実績を超える賃上げを獲得し、合わせて6割の組合で前年実績以上を確保している」と説明。規模別の結果についても、「今春闘においては規模間格差の是正ができたといえる」と評価している。

### 若年労働者の確保に向けた取り組みに全力を

交通労連では、一時金の交渉結果においても前年を上回る傾向が見られる。要求271組合中142組合が妥結しており、内容別にみると(全て加重平均)、年間金額協定タイプ(44組合)の妥結平均額は83万4,883円で前年を8,660円上回った。年間月数協定タイプ(31組合)も、平均月数は3.02カ月で前年比0.21カ月アップ。夏期の金額、月数を対象に交渉した組合を含

## 中小規模で前年実績超え ——交通労連の2016交渉

2016春闘では、連合が掲げた「底上げ・底支え」「格差是正」のキーフレーズに基づき、特に中小企業の賃上げ状況が注目された。連合集計のうち、中小規模の結果を業種別に見ると、「交通運輸」が「商業・流通」と並んで前年実績を超える賃上げ実績を示している。ここでは、中小規模の交通・運輸産業労組を多く組織する交通労連の集計結果を取り上げ、「格差是正」の状況を確認する。



連合が6月3日に公表した「第6回回答集計」によれば、平均の賃上げ実績(平均賃金方式)は、金額で6,100円、率で2.05%となり、前年と比べ、771円・0.26ポイントのマイナスとなった(同一組合比較)。規模別では、「300人未満計」が4,787円、1.90%で前年を276円・0.12ポイント下回ったが、「300人以上計」が6,220円、2.06%で前年を817円・0.27ポイント下回ったのに対して、そのマイナス幅は少ない。

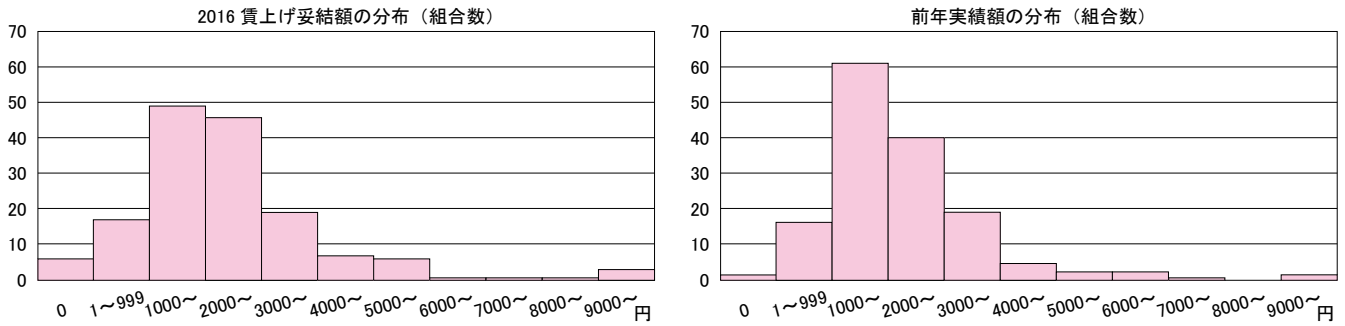
このうち、業種別で「交通運輸」の結果を見ると、「合計」では6,134円、

2.01%で前年を488円・0.14ポイント下回っているが、「300人未満計」では3,039円、1.46%となり、額・率とも水準は低いものの、前年を185円、0.11ポイント上回る結果となっている。連合集計において、業種別の「300人未満計」で前年を上回っているのは、「交通・運輸」以外では「商業・流通」のみ(業種別「合計」では全て前年比マイナス)。その背景として、サービス産業における人手不足の問題が浮かび上がる。

### 1,000人以上を除く全規模で前年比プラス

交通労連が6月8日、都内で開いた第2回中央委員会で確認した「2016春季生活闘争中間のまとめ」によると、平均の賃上げ結果(109組合、4万5,201人、加重)は金額で3,490円、率で1.43%となり、前年を69円・0.03ポイント下回った(同一組合比較)。しかし、規模別に見ると、「1,000人以上」(11組合、3,819円、1.48%)で前年を271円・0.12ポイント下回ったほかは、「300-999人以上」(19組合、

図 賃上げ妥結額の分布（同一組合比較）



2016年の賃上げ妥結額が2000～3000円の組合数は、2015年と比べて増加している。  
 (交通労連「2016春季生活闘争中間のまとめ」掲載)

めた夏期分のみを集計でも、平均額38万9,258円で前年を7,102円、平均月数1.40カ月で前年を0.17カ月、それぞれ上回った。

中央委員会であいさつした山口浩一委員長は、「労働力不足に対する労働条件の改善」があった一方で、「交渉の中では経営側に（労働力不足に関する）危機感の欠如も見られた」と指摘

した。議場で確認された「中間まとめ」は、「優秀な人材の確保が労使共通の最大の課題となっている」、「他産業に比べて遅れている労働諸条件を改善することが求められる」などと述べ、引き続き未解決組合の交渉への支援を進めるとしている。また、今後の課題としての「人手不足や高齢化の問題」への取り組みを強調、特に人手不足の対

策として、「若年労働者の確保に向けた資格取得・就業支援と正社員登録制度の確立、処遇改善に全力をあげることが求められる」と述べている。  
 (新井栄三、荒川創太、渡辺木綿子、吉田和央)

### 国立大学病院の看護勤務環境／ 全大教の実態調査

全大教(全国大学高専教職員組合)が5月に公表した「国立大学病院看護労働実態調査」の中間報告では、看護職員の勤務環境が必ずしも改善されておらず、依然厳しい側面があることが浮き彫りになっている。調査は全国の国立大学病院に勤務する看護師を対象に実施し、8,414人の回答を集約したもの(国立大学病院の看護師3万3,895人の約1/4に相当)。調査時点は15年10月で、前回(2009年)調査結果との比較も可能となっている。

#### 身体／精神の疲労感がともに9割超に

疲労について、「身体が疲れる」と答えた人(「とても疲れる」と「やや疲れる」の計)は94.1%に達した。「精神的に疲れる」とした人(「身体」と同様の集計)も91.9%と9割以上にのぼっている。

時間外労働(実働後)については、勤務時間後の残業を「なし」と答えた人は5.7%に過ぎず、これと「無回答」(18.6%)以外の人は、何らかの残業をしていることになる。夜勤従事者の「過労死危険レベル」とされる「60時間以上」も2.1%となった。また、「実働前の残業」につい

て、「なし」と答えたのは23.3%のみで、「無回答」(13.9%)を除き、全体の2/3近くの人が勤務時間前に時間外労働があったとしている。

#### 半数が残業代をカット

勤務時間前・後の残業時間と実際に支払われた超過勤務手当の時間数を照合すると、手当の支払い割合が「10割」となった人は12.8%に過ぎなかった。無回答等の理由によりこの割合を求められなかった37.7%を除いても、全体の50.3%が残業代をカットされていたことになる。「支払なし」も3.4%あった。

一方、看護師にとって特に負担となるのが夜勤である。1日を概ね3等分した時間制の「三交代制」勤務者については、勤務と勤務の間隔が狭くなるパターンは前回09年調査から減少している。しかし、夜勤回数「月8回以内」が前回の48.7%から41.5%へと減少したのに対し、「月9回以上」の割合は前回の43.2%から今回48.3%に増加した。

1日を日勤と夜勤に分ける「二交代制」勤務者(夜勤の時間帯が長い)を見ても、「月4回」が前回の35.0%から27.8%、「月5回」が29.9%から27.7%に減少しているのに対し、「6回以上」は13.3%から17.3%へと増加している。