

## 事例取材

## 2017 春季労使交渉をめぐる新たな動向

—格差是正・改善をキーワードに—

調査部

## グループ企業内の格差是正に向けた取り組み

## 事例 1

**中小にも広がる「トヨタ超え」**  
—各労組が格差是正に向けて自主交渉に臨む

**全トヨタ労働組合連合会**

今春闘のトヨタグループ企業の賃上げでは、デンソー、アイシン、豊田自動織機など、例年はトヨタ自動車の回答額と同水準以下で決着するグループ主要企業の回答額が、トヨタ自動車を上回った。いわゆる“トヨタ超え”はまた、グループ内の中小労組にも広がった。トヨタグループ企業の労働組合を束ねる全トヨタ労働組合連合会（全トヨタ労連）では2014年の賃上げ交渉から、各労組が賃金の格差是正に向け、自らの組合の賃金課題を分析したうえで交渉に臨む戦術を組んでおり、「ようやくその成果が現れ始めた」と自信を深めている。

◇ ◇ ◇

全トヨタ労連は、トヨタグループの製造系と販売系両方の企業を組織しており、全体で315組合、約33万9,000人が加盟している。製造系だけでは組合数が127組織で、組合員数は約28万人となっている。トヨタ自動車をはじめ、デンソー、アイシン、豊田自動織機、豊田車体、ジェイテクトなどのグループ大手企業の労組が加盟する一方、組合員数が300人未満の中小も3割以上を占めている。

今次交渉にあたっては、上部団体である自動車総連の方針に沿い、各加盟組合が「目指すべき賃金」の実現を図るため、代表銘柄の絶対水準（個別賃金）を提

示して経営側に要求していくとともに、平均賃金方式では「賃金カーブ維持分+是正分（水準向上・実態改善）3,000円以上」を求めることなどを要求基準に掲げた。

5月31日現在の回答集計では、製造系で124組合が賃金について回答を得ており、是正分だけの妥結額の平均は、労連全体で1,076円と昨年（994円）を82円上回り、中央値も1,100円と昨年（1,000円）を100円上回った。

昨年と比べてのプラス幅は、大手よりも中小の方が大きく、中小労組の健闘ぶりも見取れる。

「3,000人以上」だけで見た妥結額は1,431円で昨年比は46円プラスだったが、「300～500人未満」は838円で同比100円プラス、「300人未満」は957円、同比172円プラスと、最も小さい規模が妥結額の伸びが最も大きかった。

## 3割超の組合が“トヨタ超え”の回答

さらに今年の結果で注目すべきは、トヨタ自動車の賃金改善の回答額である1,300円を上回った、いわゆる“トヨタ超え”の回答を獲得した組合が38組合（全体の31%）にのぼり、同額も9組合あったことだ（製造系）。

2016年の回答結果では、トヨタ超え（1,500円超の回答）は9組合（7%）、同額が23組合で、「リーマン・ショック以降の取り組み状況に鑑みれば、9組合出たことでも十分な成果だった」（金子晃浩・全ト

## 全トヨタ労働組合連合会 プロフィール

会 長：佐々木龍也  
組合員数：約33万9,000人  
製造系 約28万2,000人  
販売系 約5万7,000人  
組 合 数：315組合（製造系：127 販売系：188）  
上部団体：自動車総連

ヨタ労連事務局長)が、今年は昨年と比較にならない組合数にまで一気に拡大した。その要因について、金子事務局長は、「2014年から、各組合が自社の賃金の課題を認識・分析して、それに基づく賃金格差の是正に向けた交渉を毎年繰り返してきた効果が出てきた」と話す。

## 賃金分析結果を要求根拠に織り込む

実は全トヨタ労連では、リーマン・ショックの影響を引きずった2009年交渉よりも前の時期まで溯ると、トヨタ超えの要求をする組合も多く、超える回答を受けた組合も少なくなかった。

当時はあまり注目されなかったが、トヨタを超える額を要求した組合数は、2006年は31組合、2007年が39組合、2008年が55組合あり、超える回答を受けた組合数は、2006年が10組合、2007年が19組合、2008年が26組合にのぼっていた。

しかし、リーマン・ショックを契機に日本全体で賃上げそのものが難しい経済局面に入ると、トヨタ労組も2009年～2013年まで賃金改善ゼロが続いた(2009年は要求したがゼロ)。それに引っ張られるかのように、全トヨタ労連全体でも毎年100を超える組合が賃金改善ゼロに押さえ込まれる年が2013年まで続いた。

その後、景気が回復し、2014年から労働界全体でベア・賃金改善要求が復活。連合、金属労協、自動車総連のそれぞれの春闘方針のなかで、賃金の底上げ、格差是正が最重要項目に位置付けられることに伴い、全トヨタ労連も、労連あげての格差是正に向けての具体的な取り組みに再び本腰を入れていった。

どのような取り組みを行ったのか。具体的な取り組み内容を見ると、各単組レベルで全組合員の賃金データを入手したうえで、縦軸に賃金額、横軸に年齢をとったグラフのなかに全員の実在者の賃金を位置付けていく「プロット図」を作成するようにした。例えば、その際に、実在者は男性か、女性か、職位は係長クラスか、主任クラスか、担当クラスかなど属性をわかるようにした。そうすることで、自分の会社の賃金において、「同じ職位なのに女性の賃金が低い」、「特定の年代だけ賃金水準の落ち込みがある」、「社内の賃金額の最低水準が下降している」などといった課題があることを確認、認識することができるようになる。

また、プロット図を作ることができれば、それをも

とに、賃金の上がり具合を確認することができる「賃金カーブ」を描くことができるほか、各職位の賃金水準も確認することができる。

水準の把握ができれば同じ産業内や製造業平均、全産業平均の賃金水準と比較したり、標準生計費と比べたりすることで、自分たちの賃金が世間相場よりも高いのか、低いのか、生計費から見て妥当なのかなどの点をチェックすることができる。

こうした課題を労使交渉のなかで会社側につけ、要求根拠を明確にしたうえで、賃金水準の是正を図る取り組みを2014年から続けており、昨年あたりから軌道に乗ってきたという。

「このスタイルによりやく労使ともに慣れてきて、交渉の中身が相当、充実してきた。自社の賃金課題に基づいて議論しているという実感を労使が持ち始めている」と金子事務局長は手応えを感じている。

## 前もって経営側に要求の考え方を予告

各組合が組合員の賃金データを集めてプロット図をつくり、賃金課題を分析する作業そのものは新しいものではなく、リーマン・ショックよりもずっと以前の10年以上前から進めていた。しかし、当時はまだ、「交渉には十分に生かし切れていなかった」(金子事務局長)。「いまは、組合の要求根拠そのものに、自社の賃金課題がすでに織り込まれている」(同)。

交渉に結びつける段階までの労連のサポートは手厚い。リーマン・ショック以降、ベアや賃金改善から5年間遠ざかっていたこともあり、賃金分析手法や賃金論などについての勉強会(セミナー)を開催している。セミナーは基本編と応用編の2種類を用意し、応用編のセミナーでは、実際に自組合の賃金データを持ち寄ってもらい、講師と一緒に、どこに課題があるのか、どの点を要求すべきかなどまで議論する実践さながらの研修になっている。

要求提出が近づいてきた頃には、地区ごと(13カ所)に分けて労使懇談会を開催。会社には原則として社長に出席してもらい、労連方針の考え方を説明する。懇談会のなかで、「各組合が自社の賃金課題に基づいた要求をするので、ぜひ交渉・協議のなかで、労使で議論してください」と労連から会社トップに対して直接、予告を打つことで、交渉のスムーズ化も図っている。

労連加盟組合の交渉体制では、2月に統一要求した

後（今年は2月15日）、毎週1回、統一交渉日を立て、3月中旬の統一回答日に、妥結するかどうかは別にして原則として全ての組合が回答を受ける。組合側の要求の考え方が経営側に浸透してきたからか、「例年以上に、回答日に妥結する組合数が多かった」（平野康祐・副事務局長）という。

### 絶対額の改善がこれからの課題

一方、賃金の絶対水準では、「まだまだ十分でない」（金子事務局長）というのが労連の現状認識だ。

労連では、個別賃金の妥結水準の代表銘柄を「35歳・高卒・現業中堅労働者・勤続17年・扶養3人」に設定し、この銘柄において、全ての現業標準労働者が達成すべき賃金水準として『全トヨタ労連 スタンダード賃金』を加盟組合に示している。

具体的な水準は、「トヨタグループに働く社員の賃金水準が、グループの自動車メーカーと格差があるといってもせめて8割ぐらいにあるべき」との考え方から、メーカーの同銘柄の水準の8割程度にあたる29万6,000円（35歳）としている。このスタンダード賃金以上を確保している組合は、全体の43.1%で、半数を超える56.9%はスタンダードに達していない。しかも、労連内組合の最高水準と最低水準には約12万円の格差がある。

とはいえ、「労連として、そんなに高い水準を要求しているわけではない」（平野副事務局長）という。スタンダード賃金は、世間相場と比較すると、ほぼ、賃金センサスにおける製造業賃金（規模計）の中位水準並みだからだ。

金子事務局長は今後の水準是正に向け、「今年の結果からわかるように、経営側にもトヨタの回答額を越えてもいいんだ、というマインドシフトができてきた点が一番大きい。賃上げ額でトヨタを超えていかない限り、絶対額での格差是正はできないから」と強調する。

## 事例2

### 社会・産業全体の環境を踏まえつつ 自主性を重んじた交渉を展開

#### ANAグループ労働組合連合会

ANAでは4年前に持ち株会社制に移行後、グループ企業各社に自律的な経営が求められるようになった。ANAグループ労働組合連合会（加盟30組合（うちオプザーバー8組合）、約2万3,000人）も、「自分たちのことは自分たちで決める」との考え方を基本に据えたうえで、一律よりも納得感を高める運動を推進している。2017春闘では、各単組が社会・産業全体を取り巻く環境も踏まえつつ、要求から回答に至るまで成果還元や課題解決に向けた交渉を展開した。岡田稔会長に今春闘の特徴を尋ねた。

### グループ加盟労組が一丸となってベアに取り組む

ANAグループ労組連合会は、2017春闘で「加盟組合が一丸となり、ベースアップを中心に月例賃金改善に取り組む」方針を掲げ、賃金改善に向けて、①生産性向上、労働の質的向上に対する成果還元②個社・グループの持続的成長に向けた意欲喚起③将来の生活に対する安心④人材の定着と確保——の視点で取り組むこととした。各単組が自主性を追求するなかで「一丸となってベア要求する」意味を、岡田会長はこう説明する。

「個社労使の主体的な取り組みを重視する一方で、社会的な賃上げの流れや航空産業全体の底上げ、グループ全体の業績に対する適正分配等の必要性もある。そこで方針では、社会・産業全体と自分たちの納得感のバランスを考慮し、企業グループ加盟労組が一丸となってベアに取り組む姿勢を打ち出した」

その背景にあるのは、国際線を中心に生産量を拡大

ANAグループ労働組合連合会 プロフィール

2017年5月末時点

設立：1996年12月  
会長：岡田 稔  
組合員数：約2万3,000人

していく局面での好調な業績と人材の確保・定着の必要性だ。

「個社の収支状況に違いはあるものの、グループ全体では3年連続の好業績で、特に直近2年間は過去最高益。為替や燃油市況の関係もあるが、産業自体は訪日需要が増えていることに加え、外国の航空会社のハンドリングの受託もあり、国際線の就航の多い空港を中心に好調を維持している。その一方、人手不足が深刻化するなかで、職場の負担は大きく、組合員の疲弊感は強まっている。そこで、要求決定に際しては、個社の状態を見ることに加え、社会的な責任やANAグループ自体の業績、職場の繁忙・負担感も踏まえて要求していく姿勢を強めることにした」

なお、ANAグループ労組連合会の正加盟組合は現在、22組合。昨春闘の19組合に、今春闘では、オペレーター加盟だった貨物物流系のOCS労組とANA沖縄空港労組が正加盟となった他、今年1月に結成したANAエアサービス佐賀労組が新たに加わった。「生産量を増やしているなか、2020年に羽田・成田の枠が拡大し、オリンピック・パラリンピックもあって、地方創生の観点から首都圏に来るお客様の地方への環流にどのように貢献できるかの問題意識もある。自主的な運動を大事にしつつ、今後も加盟組合を増やしていきたい」という。

### 各単組が3,000円を意識した要求を設定

各単組が決めた要求内容は表1の通り。春闘時期を外して処遇改善を果たしたANAエアポートサービス労組を除き、ベア要求は1,000～5,000円の範囲で策定された。上部団体の航空連合の要求方針は「月例賃金3,000円以上」。それより少ないベア要求をしている単組も、他の要求と合わせて3,000円を意識した形

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   | 要求   | 回答   |
|----|------------------------------|--------|--|--|
| 1  | ANA 労働組合 (ANA)               | 10,843 | ベースアップ3,000円                                   | ベースアップ1,500円                                 |
| 2  | ANA ウイングス労働組合 (WINGS)        | 569    | ベースアップ4,000円                                   | ベースアップ2,000円                                 |
| 3  | ANA ベースメンテナンステクニクス労働組合 (BTC) | 672    | ベースアップ3,000円                                   | ベースアップ1,500円                                 |
| 4  | ANA コンポーネントテクニクス労働組合 (CTC)   | 94     | ベースアップ3,000円                                   | ベースアップ1,500円                                 |
| 5  | ANA エンジンテクニクス労働組合 (ETC)      | 112    | ベースアップ4,000円<br>成田勤務宿泊手当の新設                    | ベースアップ1,500円<br>1,250円/日                     |
| 6  | ANA ラインメンテナンステクニクス労働組合 (LTC) | 498    | ベースアップ3,000円                                   | ベースアップ1,500円                                 |
| 7  | ANA エアロサブライシステム労働組合 (AAS)    | 364    | ベースアップ4,000円                                   | ベースアップ1,500円                                 |
| 8  | ANA セールス労働組合 (ASX)           | 731    | ベースアップ3,500円<br>特定技能職掌手当の改善<br>住宅にかかわる専門委員会の新設 | ベースアップ1,000円<br>対応なし<br>専門委員会の新設             |
| 9  | ANA Cargo 労働組合 (ACX)         | 363    | ベースアップ3,000円<br>通関士手当の新設                       | ベースアップ1,000円<br>対応なし                         |
| 10 | OCS 労働組合 (OCS)               | 155    | ベースアップ1,000円<br>再建協力特別金の支給                     | ベースアップ1,000円<br>再建協力特別金の支給                   |
| 11 | ANA ケータリングサービス労働組合 (ANAC)    | 578    | ベースアップ2,500円<br>子ども手当の改善                       | ベースアップ2,000円<br>2,000円加算                     |
| 12 | 全日空モーターサービス労働組合 (ANAMS)      | 63     | ベースアップ3,000円                                   | ベースアップ3,000円                                 |
| 13 | ANA 新千歳空港労働組合 (CTSAP)        | 583    | ベースアップ3,500円                                   | ベースアップ1,500円<br>特別金20,000円                   |
| 14 | ANA 成田エアポートサービス労働組合 (NRTAS)  | 1,592  | ベースアップ2,000円                                   | ベースアップ800円                                   |
| 15 | ANA エアポートサービス労働組合 (ANAAS)    | 1,354  | 要求なし(年度を通じた協議に基づく、人事賃金体系の見直しを実施)               | —  |
| 16 | ANA 中部空港労働組合 (NGOAP)         | 614    | ベースアップ3,000円                                   | ベースアップ1,000円                                 |
| 17 | ANA 関西空港労働組合 (KIXAP)         | 655    | ベースアップ3,000円                                   | ベースアップ1,600円                                 |
| 18 | ANA 大阪空港労働組合 (OSAAP)         | 511    | ベースアップ3,000円以上                                 | ベースアップ3,000円                                 |
| 19 | ANA エアサービス松山労働組合 (ASMYJ)     | 105    | ベースアップ1,500円<br>初任給の引き上げ                       | ベースアップ900円<br>初任給の引き上げ                       |
| 20 | ANA 福岡空港労働組合 (FUKAP)         | 622    | ベースアップ1,000円                                   | ベースアップ1,000円                                 |
| 21 | ANA エアサービス佐賀労働組合 (ASHSG)     | 57     | ベースアップ3,000円<br>アシスタントチーフ手当の新設                 | ベースアップ3,000円<br>2,000円                       |
| 22 | ANA 沖縄空港労働組合 (OKAAP)         | 667    | ベースアップ5,000円<br>住宅補助の適用範囲拡充<br>通勤補助費の全額支給      | ベースアップ1,000円<br>適用範囲拡充<br>対応なし<br>特別金20,000円 |
|    |                              | 21,802 |  |  |

になっているという。

「羽田の空港会社であるANAエアポートサービスは、生産量を大きく増やすなかで、人材確保が特に必要。同社は今後2年間で1,200人程度の採用を検討しているなかで、人材確保に対する労使の危機感は強く、年間を通じた協議の到達点を踏まえるとともに、次期採用に向けて早期に労働条件の情報を開示する必要性から、春闘前に処遇改善を決定した。それを除くと、ANA労組の要求(3,000円)を上回る単組も少なく

ない]

「他方、ベア要求を低めに設定しているところは、個別事情があるところが多い。例えば、ANAエアサービス松山労組は、地域相場を見て初任給の引き上げに重きを置くべきだと考え、ベア要求自体は1,500円にしたが、初任給の引き上げに伴うカーブ上昇分も含めると3,000円以上のベースアップをイメージしている。ANA成田エアポートサービス労組は、昨年の春闘で公休数を4年間かけて6日増やしていくことで合意しているほか、後述する一時金の最低支給月数の増加も求めており、その分、ベア要求は下げた格好。ANAケータリングサービス労組は子ども手当との兼ね合いで考えた」

## 全体のバランスを踏まえつつ個別の課題に対応

こうした要求を掲げて交渉に臨んだ結果、回答も全体的なバランスを踏まえつつ、各社の課題を改善する内容になっている。特徴的な回答を見ていくと、前出のANAエアサービス松山労組は初任給が引き上げられているし、ANAケータリングサービス労組も子ども手当が2,000円加算された。住宅関連の改善を求めたANAセールス労組とANA沖縄空港労組にも、それぞれ前進回答が示されている。自律性と全体のバランスについても、ANAベースメンテナンステクニクス労組、ANAコンポーネントテクニクス労組、ANAエンジンテクニクス労組、ANAラインメンテナンステクニクス労組、ANAエアロサプライシステム労組の整備系5社が1,500円のベア回答で共通していることなどに見ることができる。

「回答内容について個社の経営としては、『独自の判断による回答』となるだろうが、ある程度の情報共有はしていると思われる。航空産業は運命共同体の要素が強く、どの会社が欠けても飛行機が飛ばない現実があるからだ。とりわけ整備系、空港系などの同じカテゴリーの会社は、『頑張りを同じように評価したい』と考える部分もあるのではないかとはいえ、組合側は自主的な労務姿勢を強く求めているし、実際の回答を見ても『自主的な労務姿勢が保たれていることについて、個社の労使交渉のなかで決定したものになっている』と評価できる」

## ベースアップ春闘を続ける難しさ

一方、ベースアップ分に限って各社の回答を見ると、好調な業績と繁忙感のなかであっても、多くの単組でベアの回答額が前年より下がった格好になった。ANAグループ労組連合会にとって2017春闘のベアは3年目。岡田会長は、「賃上げ交渉を継続する難しさを強く感じた春闘だった」と話す。

「交渉の場では、1年間の生産性向上分や従業員の頑張り等を前面に出すが、経営側は往々にして、『それはわかっている』としたうえで、不透明さが増す経営環境への対応や来期以降の安定した経営の維持の必要性を主張してくる。しかし、今のような成長局面で前向きに答えられなければ、仕事の大変さだけが先行し、事業拡大や業績の好調さをプラスに感じられなくなってしまふ。労働側のセオリーである生産性向上分の適正な還元と、経営側の過去の実績が未来に通用するかはわからないとの双方の主張のバランスをどうするか。そのうえで、従業員の雇用の安定や生活の向上、人材の確保等、労使の考え方が基本的に変わらないなかで、主張の軸をどこに据えるかが難しくなっていることを感じた」

さらにこう続ける。

「今回、経営側からも、人手不足への危機感や今いる従業員の頑張りやに報いたいとの思いは伝わってきた。それとは裏腹に交渉姿勢は厳しくなっていて、ベアに関しても『そこは控えて採用や離職抑制のために原資を使った方が労使ともに良いのではないかと』等の考えも示してきた。実際、365日24時間操業のなか、休暇関係に対する組合員からのニーズは強い。有給休暇をしっかりと取れるような施策や公休数の増加などが望まれている。現実問題として、人手が足りないなかで残業や休日出勤は既に限界にきている。ベアは当然必要だけれど、休みも必要。誤解を恐れずに言えば、ベアだけで人材確保にどこまで効果的なのか、労使ともに悩んでいる状況になっている」

## 賞与も自主交渉の考え方を基本に

ちなみに、自主交渉の考え方は、賞与も同様だ。ANAグループでは業績関連型の一時金制度を導入しており、2017年度の一時金について、ANAは業績に左右されないベース部分の係数を前年度実績と同じ

4.0カ月分にする事で労使合意した。今春闘では、ANA成田エアポートサービス労組（ベース部分の係数を4.2カ月から5.0カ月に改善）と、今回から新たに加わったANAエアポートサービス佐賀労組以外は、全て前年と同じ係数で決着している。その結果、ANAウイングスとANAセールス（ともにベース部分4.0カ月）を除く各社はANAより高い4.2～5.0カ月になっている（表2）。

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   |
|---------|---|
| 5.0カ月   | ANA成田エアポートサービス労働組合（NRTAS）                           |
| 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） |
|         | 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）    |
|         | 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）          |
|         | ANA関西空港労働組合（KIXAP）、ANA大阪空港労働組合（OSAAP）               |
|         | 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）           |
|         | ANAエアポートサービス労働組合（ANAAS）、ANAエアサービス佐賀労働組合（ASHSG）      |
|         | 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）   |

### 人材確保を困難にする長時間労働

航空業界では人手不足に起因する長時間労働の環境が、人材確保をさらに難しくしている。ANAグループ労使は2015年7月に、職場状況を踏まえた「本質的な七つの課題」を洗い出し、そのなかで労働時間管理や生産体制の人員配置などについても言及している。

「人材確保については、課題を確保・育成・定着に分けている。なかでも、採用して育てた人材が疲れ果て、辞めていかなないようにしないと職場が一層苦しくなる。それにはベアに加えて、休暇や育成の方法等、在籍している人たちと向き合い、一緒に長く働ける環境づくりをしていきたいとの思いが伝わるようになっていくことが重要だ」

このため、今春闘では総実労働時間の短縮を目指し、9組合が公休数の増加や所定内労働時間の削減、夏季休暇増などを要求。前出のANA成田エアポートサービス労組のほか、ANA沖縄空港労組、ANAコンポーネントテクニクス労組（ともに公休3日増）、ANAエアサービス松山労組（公休2日増）、ANAエアロサブライシステム労組（公休1日増）の5単組で具体的な対応が図られた。

「今回、具体的な回答が出なかった単組も、総実労働時間の短縮等について継続協議として議論していくことになっている。これは単なる先送りにならないよう、ちゃんと話し合いを続けることが大事。労働時間短縮は採用競争力にも大きく寄与する。育児・介護に関しても、育児休業期間の延長や介護休暇日の拡大等4単組で前進が図られている。ベア回答だけを見れば、

昨年比で下がってように映るが、総合的に見れば決して悪くなっているわけではない」

### ワークルールはグループで共有化する必要も

最後に岡田会長は、個社労使の自主性を尊重するなかで、育児・介護等のワークルールの基準については、一定程度、グループで共通にしていくことの必要性も訴える。この不一致も、職場環境の改善を阻む隠れた要因になっている。

「組合員からの要望として、空港内に託児所の設置を求める声はよく出るが、その手前から整えていかないと活用できない。今は共働きで働く二人の勤務時間や場所がバラバラだったりするからだ。こうしたことは各職場で考えることが大前提だが、育児関連の制度等、今は各社で異なる。ANAグループの中期戦略にも育児・介護や健康経営等はグループとして推進していくことが明記されているが、今後はある程度、グループ全体で共通化していくことも必要になるだろう」

### 事例3

## JR旅客鉄道各社に続きベア回答を引き出すグループ労組の動向

JR各旅客鉄道会社の今春闘におけるベア獲得額は、JR東日本、JR東海が前年並み、JR西日本、JR九州が前年より減少の結果となり（ほかにJR北海道、JR四国、JR貨物がベアゼロ）、勢いは見られなかった。これに対し、JRの関連会社などの労働者を組織するいわゆる「グループ労組」では、人手不足を背景

にベア回答が目立つなど、J R関係労働者の「底上げ・底支え」に結びつく動きが出ている。

◇ ◇ ◇  
J R 連合(8万1,000人)が組織している「グループ労組」は現在92単組、約2万5,000人の規模となっている。2017春季生活闘争の結果を見ると、6月1日現在でこれらグループ労組のうち85単組が要求を提出、73単組が交渉妥結し、そのうち41単組がベースアップを獲得した。前年同時期ではベア獲得組合は38単組だった(6月12日時点で妥結76単組、ベア獲得42単組へと進展)。

特に西日本エリアでは、J R西日本のベア実績を超える回答を得たグループ労組が続出した。これは、今季のJ R西日本のベア額が750円と前年(1,000円)を下回ったことも影響している。J R西日本のベア額以上を獲得した同エリアのグループ労組はおよそ10組合。このうち、J R東日本、J R東海の獲得額であるベア1,000円の水準に達したグループ労組だけでも、J R西日本交通サービス労組、同・カスタマーリレーションズ労組、同・不動産開発労組、レールテック労組、大鉄工業労組の5組合を数える(ベア額はいずれも1,000円)。

J R 連合は6月12日に開いた大会で確認した運動方針において、グループ会社の「雇用の維持・確保を含む『人材の確保と育成』に軸足を置いた春季生活闘争を展開したところだ」と述べつつ、「陸運・物販・ホテルなどの単組が昨年を上回るベア回答を引き出した」と評価した。

今季の賃金交渉では、J R 連合役員がグループ会社各社を訪ねる機会を設けるなどの支援を行っている。直接の交渉はあくまでグループ労組が行うが、経済情勢やJ R各社の状況などについて懇談を重ねてきた。このような活動を念頭に、運動方針は課題として「エリア連合からの支援体制」、「各単組の労使協議力の向上」などを挙げ、2018年交渉に向けて議論を開始するとしている。

なお、JR東日本の駅業務事業に当たっているJR東日本ステーションサービスの労働者を組織するJR東労組ステーションサービス協議会(JR総連傘下)も、今季賃金交渉でJR東日本と同額のベア一律1,000円を獲得している。

## 正規・非正規間の均等・均衡処遇と同一労働同一賃金に向けた協議・交渉

### 事例4

**パート組合員の平均賃上げ率が2%超で正社員を0.3ポイント以上上回る**

**UAゼンセン流通部門**

人手不足による求人時給アップなども追い風にして、今年のパートタイマー時給の引き上げ率は、正社員の賃上げ率を上回る傾向が見られる。組合員の60%以上をパートタイマーなどの短時間勤務の組合員が占めるUAゼンセン流通部門では、妥結したパートタイマー組合員の時給の平均引き上げ率が2%を超える水準に達して昨年の水準を上回るとともに、加重平均では正社員組合員の賃上げ率を0.3ポイント以上、上回った。時給引き上げだけでなく、様々な労働条件における正社員との不合理な格差を埋める取り組みや、福利厚生面での待遇改善などでも、具体的な成果を獲得する組合が相次いでいる。

◇ ◇ ◇  
UAゼンセンの流通部門には、スーパーマーケットや総合スーパー、百貨店や専門店などの労働組合が集う。流通部門の全組合員数は約97万人だが、そのうちの約64万人をパートタイマーなどの短時間勤務の組合員が占める。

流通部門は、短時間組合員について、今春闘でも正社員組合員との均等・均衡処遇を目指すことを基本的な方針に掲げ、賃金については、すでに正社員との均等・均衡待遇の実現が図られている組合は「正社員組合員と同等、もしくはそれ以上の賃金引き上げ」を要求することとし、まだ実現できていない組合については、格差は正を図るという観点から「正社員組合員を上回る賃金引き上げ」を要求することにした。

ちなみに、正社員組合員の要求基準は、自組合の現行賃金水準の到達具合によって内容が異なるものの、概ね2%を基準に引き上げ分(いわゆるベア分)を要

求するとの内容。つまり、均等・均衡待遇が実現していない組合は、短時間組合員の賃上げについては2%を上回るベアを要求することが求められた。

## 賃上げは要求も妥結も、パートが正社員を上回る

各組合がこうした部門方針を強く意識した結果もあり、今次闘争では、パート組合員の賃上げ要求額そのものが「高めの水準」（西尾多聞・流通部門事務局長）である傾向が鮮明となった。

流通部門が5月19日現在で集計した結果によると、要求額（「昇給昇格分」=いわゆる制度昇給分と「賃金引き上げ分」=いわゆるベア分を合わせた全体の水準）の単純平均は33.6円、率で3.71%で、率では正社員組合員の同日現在の要求水準（3.41%）を0.3ポイント上回った。

次に、妥結結果を同じ集計結果で確認すると、単純平均で額が19.9円、率が2.18%（220組合）、加重平均では額が21.9円、率が2.38%となり、単純平均で見ても、加重平均で見ても、2%を超える賃上げを確保した。

また、比較可能な同一組合（196組合）で前年と比べてところ、前年を額で2.3円、率で0.22ポイント上回った。

正社員組合員の妥結結果と比べると、正社員は単純平均で額が5,019円（体系維持原資+賃金引き上げ分）、率が1.86%、加重平均で額が5,647円、率が1.97%だったことから、単純平均でも加重平均でもパート組合員の方が高い賃上げ率を獲得した。

西尾事務局長によると、パート組合員の賃上げ率は、3月のヤマ場から3月末にかけて集計組合数が増えていっても下がる、むしろ上がる傾向にあったという（正社員組合員は例年どおり、集計を重ねるごとに下がる傾向だった）。

## パートの働き方を評価する見方も

正社員を上回る賃上げ率を記録した要因について西尾事務局長は、「詳細な分析はまだできていない」と断りながら、やはり人手不足と最低賃金の上昇を要因として指摘。また、「労使交渉の中から、正社員組合員が賃上げを獲得しているなかで、パートタイマーについても働き方をきちんと評価して、賃上げ原資を配

分する必要があるという認識が経営側の方でも高まった面もあるのではないかと話す。

部門では、短時間組合員の賃金制度の導入ができていない組合に対して、導入に向けた労使協議をすることも要求項目とした。制度がある組合の方が、「賃金決定のベースができており、引き上げ分について実のある交渉がしやすい」（西尾事務局長）ことから、妥結結果でも制度がある組合の方が高い賃上げを獲得する傾向にある。現在、制度を導入できている組合は流通部門全体の約4割にまで増えてきている。

## 総合政策に基づき均等・均衡要求を組み立て

流通部門では、2016年9月に、契約社員やパートタイマーの均等・均衡待遇の実現に向けた取り組みも含む『流通総合労働政策』を策定した。

総合政策は、契約社員やパートタイマーの社内での位置付けを明確にしたうえで、労働条件の違いについて合理的な理由が明確でない場合は、改善を図り、2025年までに均等・均衡待遇を実現するとしている。賃金、一時金、労働時間、退職金、安全衛生など個々の労働条件について基本的な考え方を明示し、「役割・職務の変化」や「人材活用の仕組み」、「働く時間数、時間帯の拘束性」の異なり具合によって、賃金や休日、福利厚生などをどのように設定すべきか、目安を示す。

## 慶弔関連や手当などで正社員同等の内容も

今次闘争でも、総合労働政策に基づいて、不合理な格差の点検、改善を要求する組合や、福利厚生制度の改善を求める組合が少なくない。

例えば慶弔休暇について、正社員と同様に取得できるよう要求したスーパーマーケットの労組は、要求どおりの回答を会社から受け取った。契約社員にも家族手当を支給するよう求めていた専門店の労組は、妻6,000円、第一子・第二子3,000円、第三子2,000円という内容の家族手当を獲得した。短時間組合員を対象とした一時金制度の導入を要求した住生活関連の労組は、今年7月から制度を導入することで会社側と合意した。交渉のなかでは結果が出せなかった労使でも、不合理な取扱いがないかどうか、継続して協議していくことにしたところや、毎月の労使協議会で話し合っていくことを確認したところもある。

福利厚生改善では、通勤手当を正社員と同様の基

準で支給することを求めた住生活関連の労組は、正社員と格差のない内容に変更するとの回答を得た。別の住生活関連の労組では、慶弔関係の給付金で正社員との平等を主張し、正社員と同額（本人逝去の場合の香典3万円、私傷病の見舞金1万円）で新設するとの回答を引き出した。百貨店の労組は、カフェテリアプランの正社員とのポイント数の格差是正を要求し、ポイント数を引き上げることで折り合った。

## インターバルの導入・改善組合が増加

一方、働き方の見直し関連では、流通部門では今次闘争においてはスーパーマーケット部会と住生活関連部会（いわゆるホームセンター）が、部会統一項目としてインターバル規制の導入・改善に取り組んだ。

部門全体で64組合が導入もしくは改善（インターバル時間の拡大など）を要求し、23組合が導入または改善の回答を得た。昨年は要求したのが24組合で、導入・改善の回答を得たのが9組合だったことから、導入組合数は年々、増加しつつあるとともに、規制内容の充実も進みつつある。

### 事例5

## 雇用形態間の差の解消に向けた交渉を展開

### KDDI労働組合

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1万2,000人）は、各社と春闘交渉を行った。このうち、KDDIに対しては、雇用形態を問わずに処遇改善を図りたいとして、契約社員も含む全ての組合員に3,400円（平均）の月例賃金の改善を要求。有期契約社員については4年連続の賃金改善となる平均2,519円で決着した。また、今春闘では賞与や諸制度についても、政府の「同一労働同一賃金ガイドライン案」を意識したうえで、雇用形態間の差の解消に向けて取り組み、時間外割増率や看護・介護休暇等で正社員と同水準になった。長谷川強・政策局長は「雇用形態間の差について、組合の考え方は経営側に一定程度、伝わった」と見ている。

## 有期契約社員への賃金改善を4年連続で獲得

KDDI労組は、一昨年の春闘で正社員の賃金改善要求を復活させた。15春闘は3,700円、16春闘では3,300円の賃金改善を要求し、一昨年は平均2,700円、昨年は総合職が一律500円、勤務地と職務を限定する正社員（地域限定社員）が同1,000円の賃上げで決着していた。今春闘では、約8,000人いる総合職はゼロ回答になったものの、地域限定社員（約500人）で平均2,872円の回答を得ている。

一方、有期契約社員には14春闘から継続的に賃金改善を求めており、14春闘で平均1万2,800円、15春闘で一律4,800円、16春闘で平均5,457円、17春闘では平均2,519円と、4年連続の賃上げとなっている。

参考までに、KDDIの契約社員は現在、量販店で携帯電話の販売等に従事するセールスアドバイザー（約2,000人）と事務業務全般を担う事務契約社員（約500人）、お客様相談に対応する料金アドバイザー（約150人）がいる。有期契約社員はフルタイム勤務で月給制。セールスアドバイザーは半年、他2職種は1年ごとに契約を更新する。基本月給はそれぞれ固定給。経験年数による昇給はなく、セールスアドバイザーと料金アドバイザーには、実績に応じた奨励金を設けている。

正社員への登用については、セールスアドバイザーと事務契約社員は制度が導入されて以降、毎年、一定数が地域限定社員に登用。料金アドバイザーも今年4月から正社員登用制度を導入し、既に数人が登用されている。猪口大樹・労働政策部長によると、「特にセールスアドバイザーはここ数年で、数百人規模で正社員になっており、雇用の安定としては、一定の寄与をしている」。なお、有期契約社員からの登用は、まずは地域限定社員となるが、その後、総合職への登用も可能となっている。

### KDDI労働組合 プロフィール

2017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1万2,000人  
上部団体：連合、UNI、情報労連

## 現場で働く組合員のモチベーション向上を

では、今春闘の賃上げ回答をどう見るか。長谷川政策局長はこう説明する。

「会社の中核を担う携帯電話事業においては、一昨年あたりから携帯電話販売に関する規制強化や格安SIMを提供する事業者の参入等により、事業環境は大変厳しい状況となってきており、それらのことを背景に今後の先行きが不透明として経営側はベアに非常に慎重であり、総合職はゼロ回答だった。しかしながら、交渉を進めるなかで、労組が掲げる『底上げ・底支え』や『格差是正』といった考え方については、経営側としては社会的要請としても理解をして、有期契約社員のみならず地域限定社員の賃金改善を導き出した」

KDDIでは四半期毎に経営層が全社員に対し、会社の置かれた現状や自社の抱える課題、将来に向けた方向性等について説明を行っていることもあり、「今春闘では、総合職の組合員にとっては厳しい結果になったものの、回答内容について職場では一定の理解が得られている」という。

## 賞与は雇用形態にかかわらず一律で月数要求

一方、賞与については、今春闘でKDDI労組は総合職から契約社員まで同じ考え方で一律の月数要求を行った。その背景には、昨年12月に政府が出した「同一労働同一賃金ガイドライン案」があったという。

「これまでの春闘における賞与要求は、総合職と地域限定社員では、それぞれで職種ごとの制度の枠組みのなかで要求を行っていた。また、契約社員については賞与制度自体がないため、一時金支給そのものを要求していたが、今春闘では、同一労働同一賃金ガイドライン案を踏まえ、全ての職種に対して総合職と同一の要求月数を掲げて交渉にあたった。交渉において、会社は会社業績に対する組合員の努力や貢献について評価し、今後への期待等についての見解が示されたものの、結果としては、従来の算定にもとづく賞与支給での妥結となった。妥結結果は、我々の要求に対して満額とはならなかったが、全ての職種において、昨年を上回ることとなり、特に契約社員については、賞与制度がないなかで昨年の支給実績を大きく上回る金額で妥結した」

「今回、同一労働同一賃金ガイドライン案をベースに、

労使で雇用形態間の差について徹底的な協議を行ったことで、我々の考え方について一定程度、認識が合ったと考えている。そして、契約社員の賞与制度のあり方等について、継続協議を行うとの会社回答を導き出した。今春闘は、満額妥結には至らなかったが、次への布石となったことは、大きな成果だと考えている」

## 長時間労働を是正する労働条件改善を

KDDI労組は今春闘の総合労働条件改善として、①年次有給休暇の完全取得に向けた施策を実施、②36協定の年間特別条項の上限時間を720時間から540時間に短縮、③勤務間インターバルを8時間から11時間に見直す——ことを求めた。

「まず、年休取得については、会社としても課題意識があり、今年4月から完全取得に向けた施策を行うことで合意。年度初めに各社員が年間を通してある程度の取得計画を立て、職場内で共有することで事前の業務調整など取得しやすい環境整備を始めた。また、今までは会社全体として設定していた取得奨励日を各部門単位でも設定することとした。業務の繁閑は部門によって異なるため、それぞれの閑散期に休暇を取得しやすくする。また、定期的に取得状況を確認することで、適宜、取得に向けた啓発等の推進を実施する」

「2点目の36協定特別条項の見直しについても、労使間の課題認識は合致し、総労働時間の短縮に向けた長時間労働の是正として、今年4月から540時間にすることで決着。三つ目の勤務間インターバルについては、2015年7月から就業規則では8時間、安全衛生管理規程の健康管理の指標として11時間を導入している。今春闘要求は、就業規則上でも11時間を設定することを掲げて交渉したが、会社側も勤務間インターバルの重要性を理解するものの、まずは現行の8時間を徹底していくことが先決との認識で、11時間への見直しは実現しなかった。ただし、これまで健康管理の指標としていた11時間のインターバルが同月内に11日以上確保できなかった際の健康措置を、5日以上確保できなかった場合とすることで、社員の健康確保に注力することになった」

## 不合理な差の解消に向けて諸制度を改善

さらに、諸制度関連においても賞与と同様に、同一労働同一賃金ガイドライン案を踏まえた非正規の処遇

改善に取り組んだ。こちらは、職種ごとに生じている差分について労使協議を行い、すぐに実施できるものから取り組むことで交渉を進めた。

「不合理な差を解消するとの認識を労使で共有し、差分の見直しに向けた協議を行うことを労使確認した。そのうえで、すぐに対応できるものは、本年4月からの実施を目指して要求・交渉した。その結果、①総合職と地域限定社員・契約社員間で差があった時間外労働割増率を全て総合職に合わせる、②契約社員において無給休暇であった子の看護休暇・介護休暇・（裁判員制度等での）公事休暇を、正社員同様に有給にする、③正社員は1日1.5時間、契約社員は1時間の範囲で認められていた妊婦の通勤緩和の時間を正社員に合わせる——ことで合意した。①は7月1日から、②③は4月1日から実施となる」

KDDI労使は上記議論の前提として、全ての規定をチェックし、雇用形態間の差分を洗い出した。今後、差分の正当性を含め、協議していくことで合意している。まずは誰が見ても不合理と思われる事項からスタートし、徐々に労使で判断が分かれる事項に切り込んでいく構えだ。

なお、長時間労働対策については「今年1月から他の合意内容に先駆けて長時間労働対策を進めてきており、長時間労働者が劇的に減っている。36協定の事前協議申請もかなり少なくなっている。また、併せて勤務間インターバルの確保状況を毎月、労使で確認しているが、健康管理指標として設定している11時間を確保できない状況も、突発的な顧客対応や通信設備の障害対応等に限られてきている」という。

## 中小企業労組での「底上げ」に向けた挑戦

### 事例6

### 個別賃金方式の要求でベアゼロの状況を打開

#### ——JAM川之江造機支部の賃金格差改善の取り組み

JAM加盟の中小単組で、組合員数が130人ほどの川之江造機支部（愛媛県四国中央市、山川宏明委員長）は、長年続いてきたベアゼロの状況を今年の賃上げ交渉でようやく打開した。初めて取り組んだ個別賃金方式での要求が、頑なだった会社の姿勢を転換させるきっかけとなった。メンバーのほとんどがベアを経験したことがない組合執行部が、どのように要求策定、会社との交渉に臨み、ベアを獲得することができたのか、現地で取材した。

愛媛県の東端に位置し、製紙や紙加工業が盛んな場所として知られる四国中央市。川之江造機支部は、同市に本社工場を置き、ティッシュ・トイレットペーパーなど衛生用紙用の製紙機械や紙加工機械の開発において業界トップクラスを誇る川之江造機に勤務する従業員で組織されている。

JAMの前身である産別労組の一つの「全国金属」の時代から単組支部となっており、組合の歴史は長く、ユニオンショップ協定を会社と締結していないものの、経営事項に関わる部署を除くほぼ全ての非管理職にあ

Mail magazine  
メールマガジン

労働情報

雇用・労働分野の最新情報を配信中！  
週2回（水曜日と金曜日）無料配信



パソコン・携帯から

カンタン登録



<http://www.jil.go.jp/kokunai/mm/>

（編集・発行）

独立行政法人 労働政策研究・研修機構（JILPT）（研究調整部広報企画課）  
Tel: 03-5903-6254 Fax: 03-5903-6114 <http://www.jil.go.jp>

たる136人が組合に加入している。

## 平均方式で要求がマンネリ化

ただ、賃上げ交渉では、ベアゼロの歴史も長い。現在の組合執行部15人のなかで、入社以降、ベアを経験したことがあるのは2人だけ。

「いつからベアゼロが始まったのか、調べてもわからないし、組合員のなかで誰も覚えていないくらい過去の話」と、山川委員長は本社工場近くにある年季の入った平屋の組合事務所で語ってくれた。少なくとも、20年以上なかったのは間違いないという。

同支部では昨年春闘まで長年の間、JAMを含む上部団体が決めた賃上げ要求基準と同じ金額を、組合員一人平均で賃金をいくら引き上げるか求める「平均方式」で会社に要求してきた。そのうち、要求が「マンネリ化」。また、「自分たちで主体的に決めた要求額でないこともあって、交渉のときに組合が会社に対して要求額の根拠をうまく説明できず、会社に対する説得力に欠けた」と山川委員長は言う。

これまでの賃上げ交渉では、会社は自社の業績が良い年でも、製紙業界全体の業績動向を挙げてベアを拒むことが多かった。近隣に賃上げ交渉で共闘を組めるような同業他社があれば他社の賃上げ動向を引き合いに出して交渉する戦術も考えられたが、「近隣に機械メーカー等で情報共有できる会社がなく、同業の賃上げの情報はあまり入手できなかった」（同）。

ベアがなくても組合員から大きな不満が出なかったのは、同社では定期昇給制度が整備されているから。基本賃金が、年齢給と勤続給で構成する本人給と等級・号俸別に金額テーブルがある職能給とで構成しており、誰もが、ベアはなくても毎年いくらかの賃金上昇があった。とはいうものの、ここ数年は世間で賃上げの雰囲気が高まったこともあり、組合員のベアに対する関心が高まっているようにも感じられるようになった。実際、組合への加入年数が長いベテラン社員からは、「何十円という金額でもいいから、ベアを獲ってくれ」という声も聞かれるようになった。

## 地方リーディング単組の指名で個別方式へ

こうしたなか、今春闘が始まる直前の1月、JAMの地方ブロック組織である「JAM四国」（愛媛、香川、高知、徳島）から、川之江造機支部が『地方JAMリー

ディング単組』に選ばれることが内々、伝えられた。

JAMは今春闘方針から、全国レベルでの共闘による規模の大きい単組から小さい単組への賃上げ相場の波及を狙うだけでなく、それぞれの地方のなかでの相場波及効果を高めることを目的として、各地方JAMが5～20単組程度、地方のなかで相場波及の牽引役として期待できる単組を地方JAMリーディング単組に選定することにした（四国では7単組を選定）。

リーディング単組に選定された組合は、JAMの統一要求基準に則った要求をすることはもちろんのこと、JAMが定めた要求日、回答日を守ることが求められる。また、今春闘で初めて、個別賃金での要求を方針のなかで前面に掲げたこともあり、30歳と35歳の個別賃金の現行水準と賃上げ額の開示も求められた。

結果的に、このリーディング単組への指名が、川之江造機支部が賃上げ要求方式を、従来の「平均方式」から「個別賃金方式」に変更する決定的なきっかけとなった。個別賃金方式とは、年齢ポイントでの現行賃金水準を具体的にいくらにまで引き上げるかを会社に求める要求方式。

リーディング単組になることがJAM四国のなかで正式に確認されたのは2月に入ってから。JAMが定めた統一の要求提出日である2月21日がすでに近くまで迫っていたため、不慣れな作業ながらも、執行部は急ピッチで個別賃金要求の準備を始めた。

## できるだけ自分たちでプロット図を作成

個別賃金方式で賃上げを要求する場合、組合がまずやらなければいけないのが、一人ひとりの組合員の現行賃金水準の把握だ。

把握ができれば、今度は賃金プロット図をつくる。賃金プロット図とは、縦軸を賃金水準、横軸を組合員の年齢として、一人ひとり、あてはまる点に印を付けていく。そうすると、自社の組合員の賃金分布が現れてくる。

普通は、賃金は年齢とともに上がっていくので、右肩上がりの方向に印が分布するはずだが、全体的な賃金水準が低いとグラフ領域の下の方に分布が偏ったり、賃金が極端に低い組合員がいると中央の分布から離れた下に印がつく。こうして、自分たちの会社特有の賃金課題が発見できるようになり、また、具体的な課題解決の方策も検討できるようになる。

川之江造機支部の場合、もともと、各組合員の実際の賃金額については、毎年、調査を実施して組合員から直接に収集していた。そのことが、短期間で個別賃金要求への準備ができた最大の要因と言える。

ただし、これまで賃金データは持っていたものの、プロット図は作成したことがなかった。執行部全員にとって初めての作業だったことから、JAM四国・愛媛県連のオルガナイザーのアドバイスも受けたが、「自分たちの要求なので、オルガナイザーに頼りきりではだめだと考え、できる限り、執行部みんなで協力しあって作った」（山川委員長）。同時にオルガナイザーからは、JAM全体と同業種、同規模などと比較できる豊富な賃金データの提供を受けた。交渉ではこれらを使って自社のプロット図との比較を会社に見せることで、賃金水準の改善の必要性を客観的データをもって提示できるようになるからだ。

## 手当を除くと賃金が大幅に低下

短期間の作業だったため、プロット図は手当なども含めた賃金総額で見た水準のものと、手当を除く基準内賃金だけで見た水準のもの、の2種類に限られた。ただ、2種類だけでも十分に賃金における課題を明らかにすることができた。

賃金総額のプロット図で見ると水準はそれなりに見えたが、手当を除外した賃金のプロット図では、水準が大きく低下し、両者の差が激しいことが分かった。つまり、家族手当など、支給を受ける手当の数が比較的少ない独身層は、総賃金が低くなる傾向が露わになった。

また、手当を含めた水準も、絶対額としては決して高い水準ではないことも確認できた。ちなみに川之江造機支部が今春闘でJAMに登録した組合員の平均賃金は38.6歳で27万3,000円。JAMが各単組に到達すべき水準として示した水準（高卒直入者）である30歳ポイント：26万円、35歳ポイント：30万5,000円と比べても開きがある。

## 分厚い要求書に様変わり

会社への要求額は、30歳ポイントを24万円、35歳ポイントを27万円とすることに決めた。要求提出日までの時間が少なく、支部としていくらへの水準改善を目標とするかまでの検討ができなかったこともあり、

JAMが春闘方針のなかで示す一人前ミニマム基準をそのまま掲げた。

要求内容を組合員に諮る臨時大会では、多くの組合員が、個別要求方式への移行と、執行部が作成した要求案に対して賛同したという。執行部に対して「がんばって」という声をかけてくれる組合員もいた。

2月21日、JAMが設定した産別統一の要求提出日に、川之江造機支部は要求書を会社に提出した。これまでは、数枚のペーパーで済んだ要求書が、今年は分厚い資料に様変わりした。プロット図と、同社の賃金水準を比較するためのJAM組合員の詳細な賃金データが付け加わったからだ。

今年から要求方式を変更することは、事前に会社に知らせなかった。これまでとは違う要求内容と要求書の分量に戸惑っているかのような見えた担当の部長に対して、山川委員長は、賃金水準の現状と課題、JAM全体で見た場合の自社の賃金水準の立ち位置、それから、個別賃金要求方式に変更した理由などを説明した。

## 一人平均900円のベアを素直に評価

同社の賃上げ交渉は、組合の要求に対して回答日に会社が回答を示し、その回答内容をスタート地点として、交渉を重ねていくやり方。回答日である3月15日の団交では、予想はしていたが例年どおり、会社は「ベアは行わない」と組合の要求をはねつけた。

それから、ほぼ週1回のペースで団交を重ねたものの、序盤の交渉では、会社は賃金以外の要求項目ばかりに触れ、賃金については話題からそらす態度が目についた。それは、組合側の要求根拠が明確なだけに会社が判断に苦慮している様子にも見えた。

一方、組合が提示したプロット図とJAMの全国



取材に対応してくれた川之江造機支部の3役のみなさん。  
中央が山川委員長

データには、「全国で見ると、うちの賃金はこんなに低い水準なのか」との感想を漏らす場面もあった。

交渉に光が差ししてきたのは4月の終盤に入ってからだった。山川委員長は今年、交渉の合間にこれまではしたことがない交渉担当の部長との折衝を行った。最初は、個人的には今年もベアはないかもしれないと思ったが、交渉終盤に部長からの「検討の時間が欲しい」との要請を受けて、「ベア実現の可能性はゼロではない」との思いを持ったという。

最後の一つ前の4月27日団交でついに会社から、金額提示はなかったもののベアを実施する方向だとの発言を引き出した。最終となった5月2日の団交で、組合員一人あたり900円分、賃金原資を引き上げることが会社から伝えられ、これを受け入れた。

非公式に、900円という数字は団交前に執行部3役に伝わっており、100円の積み上げも狙ったが、「ベアを経験したことがない執行委員がほとんどななかで、ベアが実現できたことを素直に評価することにした」

(山川委員長)。JAM四国ブロックでは今春闘で32単組が賃上げ要求したが、ベアを獲得したのは7単組しかなく、愛媛県では、川之江造機支部が唯一の単組だ。

理由はわからないが、最後の団交で会社の交渉担当の部長も、嬉しそうな表情を浮かべて回答を述べていたという。

一人900円分の賃金原資の増加分で、組合がプロット図を使って賃金総額が低いことを示した特に若手層の水準が引き上げられる方向だ。

## 来年に向けて組合員もベアにふさわしい働きを

川之江造機支部では例年、臨時大会を開催して、会

社と合意した内容について組合員の妥結承認を得る。今年5月11日に開催した。

臨時大会で山川委員長は、ただベアの実現を喜び合うだけではなく、ベアを受けたからには、今度は従業員として仕事のなかでそれに見合った会社への貢献もしていかなければいけないことを組合員に説いたという。

「会社がまず、態度を変えて組合員のベア要求に対して応え、その結果、組合員のモチベーションが上がり、会社の発展に貢献していくという順番もあれば、組合員が仕事に対する姿勢や意欲を変えてそれで業績が上がり、その結果に対して会社がベアで応えるという順番もある。今回の川之江造機は前者のケースであり、来年以降のベアにつなげるためにも、組合員としてただ喜ぶだけではなく、しっかり仕事ぶりで応えていく必要がある」

山川委員長は、2015年に副委員長から就任し、今年の9月の大会で1期目の委員長職を終えるが、委員長はじめ、組合3役は役職を継続する意向だ。来年はもっと早くから個別賃金要求に向けた準備をしたいとすでに考えている。

「次は、学歴間での賃金差、新卒採用者と中途採用者間での賃金差などもデータ化して分析してみたい。また、到達を目指す賃金水準の目標を定め、それに向けて何年かけて是正をしていくべきなのか、是正を図るためには毎年、どれくらいの賃金原資が必要なのか、JAMのオルガナイザーと協力し合いながら検討、粘り強く交渉していく」

労働関係の法令を幅広く収録

## 労働関係法規集 2017年版

労働関係法規集  
2017年版

社会生活に必携の労働関係法規を持ち運べるコンパクトサイズに収めました。基本的な法令のほか、必要な告示や指針等も収録し、労働法の学習だけでなく実務にも役立つよう編集しています。企業の人事担当者、労働組合の方はもちろん、広く一般の皆様にもご活用いただけます。

主な改正法令等 ●雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律 ●事業主が職場における妊娠、出産等に関する言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置についての指針 など

B6判変型 906頁 2017年3月刊 ISBN978-4-538-14029-2

定価: 1,389円 + 税

(ご注文・お問合せ先) 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