

【航空】

## 企業の自助努力提案に対応しつつ定期昇給の確保にこだわる

——「産業の存続」「雇用の確保」の実現に向けた交渉も

### 航空連合

「今の経営状況は非常に厳しいが、航空ネットワークを維持し、人流・物流を支える公共交通としての役割に加え、現時点ではオリンピック・パラリンピックの開催も控えている。2030年には訪日外国人旅行者6,000万人の達成という政府目

新型コロナウイルス感染症拡大の影響が長期化するなか、航空関連産業は、移動の制約や自粛、人々の行動変容等により、厳しい状況が続いている。航空需要は2020年度1年間を通じて低迷。昨年度の大手2社の決算をみると、最終的な純損益は、ANAホールディングスが過去最大の赤字（4,046億円）で、日本航空も経営破綻で株式を再上場した2012年以後初めての赤字（2,866億円）となった。こうした環境下で展開している航空関連産業の21春闘で、労組側は産業・企業の存続と雇用の維持・確保に重きをおいたうえで、定期昇給の実施などの生活を守る交渉も行っている。航空関連産業で働く労働者を組織する航空連合（島大貴会長、約4万7,000人）の内藤晃・事務局長を訪ね、今春闘の交渉状況とグループ外出向や基本給・一時金削減等の企業の自助努力への対応、コロナ禍で変わりつつある職場の実態などについて話を聞いた。

### コロナ危機を乗り越えた先を見据えた方針の組み立てを

航空連合は「2021春季生活闘争方針」で、「産業の存続」と「雇用の確保」に向けた取り組みを重点項目に提示した。産業の存続については、「情勢認識を深め、危機を乗り越えた先の産業の将来を議論、発信していく」必要性を強調。雇用の確保では、「高い専門性を有しているすべての働く仲間の雇用確保に向け、加盟組合が一時帰休や休職制度、希望退職制度など、各社の雇用維持に向けた施策を点検し、産別内で情報共有を図る」ことなどを促している。21春闘の取り組みについて、内藤事務局長は「現状は厳しくコロナの収束時期もわからないが、この危機を乗り越えた先は、航空需要がある程度、回復してくる」ことに触れつつ、「職場の目線がなかなか上がらないなかであっても、春闘をどう組み立てていくかを悩みながら進めている」と話す。

標もあり、少子高齢化が進むなか、今後の日本経済を牽引していく観光産業の一翼としての役割が航空関連産業にはある。オンライン等を経験した後、航空需要がコロナ前のように戻るとは思わないが、回復期になれば一定程度の成長の伸びしろはあるはず。そうしたことを客観的かつ冷静に再認識する必要があるということに改めて確認するとともに、中長期的な展望を描いていくために、まず21春闘で産別と加盟組合が何をしなくてはならないのかといった視点で方針をつくることにした」

### 各社労使が将来を展望した対話を推進

とはいえ、方針策定の過程では、加盟組合から「今年は春闘をするのか？」といったそもそもの取り組みを問う声や、会社の存続と雇用維持を最優先に考え「いま、会社と交渉する項目があるのか？」などの意見が出されていた。その一方で、職場によっては「こういう時だからこそ、労働組合として会社に生活安定から要求すべき」などの声もあがっていたという。そうした意見をベースに将来を見据えられるかについても議論を重ねた結果、「産業の存続」と「雇用の確保」が21春闘の最重点課題となった。

「移動の自粛や国際的な人の動きを抑制する対応が取られているなかで、産業全体がダメージを受けている。加盟組合にとっては自分たちの企業の存続が産業の存続につながるし、労働集約型産業である航空関連産業は安全を守る『人材』が非常に重要で、雇用の確保が産業の存続と表裏一体となっている。そういう考え方で、この2点を強調し、そのために各社の労使が将来展望を見据えた対話を進めていく必要があると考えた。この危機を乗り越えるために、様々な労働条件に関する提案が会社から出されている。その前提となる経営側の思いを受け止め、企業の存続に向けた対話をしていくべきだし、経営側も職場の状況をしっかり

組合から聞くべきであり、徹底した労使対話をしようと呼び掛けた」

「春闘期に開く代議員の会議等の場では、自分たちでこの危機を乗り越え将来を切り拓くにはどうすることが必要なかを、代議員同士が職場の垣根を越えて議論し、自らの目線を上げていくことに取り組んだ。一方、会社側も経営情報の開示や対話を進めてきている。テレワークや一時帰休の導入で職場内でのコミュニケーションが図りにくくなっていることに鑑み、オンラインを活用した管理職と職場、組合内部の対話などにも努めた。そうした上司部下や仲間同士の対話の推進が、不安の払拭や働きがいの向上、モチベーションの維持につながった。なかにはレクリエーション的な要素を採り入れることで、チームワークの堅持に努めた組合も見られた」

## 会社の自助努力提案に是々非々で判断

コロナ禍での需要減退・業務量減少に伴い、航空関連各社は、航空機の早期退役や外注費の抑制等のコスト削減を進めるとともに、基本給の減額や一時金の大幅減額、希望退職等の人件費抑制施策、一時帰休の導入、業界を超えた在籍型出向などの自助努力を重ねている。こうした動きについて内藤事務局長は産別の立場で、「元々ある労使協約のなかで対応できるものや、提案を受けて協議した内容など、全てが一様ではない」としたうえで、「在籍型出向については、従来から枠組みとしてグループ外への出向があり、雇用維持のためにその枠組みを拡大している企業もある。そうした場合は、会社からの提案というよりも、出向の進め方や人数、さらには全くの異業種だったりもするのでフォローのあり方などを労使で確認している。また、元々、出向を実施していなかった会社では、提案を受けて協定化も含め、調整し取り組んだところもある」と説明。「月例賃金や一時金の削減などは会社から減額の提案を受け、それぞれの単組が企業の存続や雇用の確保の観点から必要性を是々非々で判断し、提案に向き合っている」と話す。

## グループ外出向は細部の取り決めや新たな協定化の動きが

春闘方針には、雇用の確保を目的としたグループ外への在籍型出向や希望退職制度が提案された際の具体

的な対応として、在籍型出向では期間や運用上の取り扱い等の確認を掲げている。また、希望退職については、導入に至る背景や経営状況等の説明を求めることを明記している。

「グループ外への出向協定を締結している企業労使は少数だが、協定化しているところでは出向した場合の調整的な手当の支給や、原則的な出向期間、出向期間中における出向元である出身会社との面談、人事評価、出向の目的・意義の付与、出向中のフォロー体制などの取り決めがみられる。すでに外部への出向を実施しているのは、こうした労使協定を結んでいた企業が多い。ただし、労使協定があっても『●●社に●年間行く』などと具体的な出向先等が協定に明示されているわけではなく、フォロー体制等の細部は、その都度、取り決めていく。グループ外に出向していたケースはコロナ禍以前もあり、報道されている地方自治体などはかなり前から続けてきているし、行政の省庁関係や鉄道、自動車メーカーなども過去にあった。今回は受け皿となる自治体が増えたことや受け入れ枠が広がったこと、新たに小売やスーパー、家電量販店なども出向先になったことなどから、協約内容内での対応ではあるものの、規模や出向先の拡大などにどう対処するかを労使で確認していると聞いている。そのうえで今回、新たに協定を整える必要が生じているとの課題認識を持っているところもある」

## 希望退職は肩たたきがないことを確認

希望退職に関しては、JALグループは募っておらず賃金カットもしていないが、ANAグループは賃金カットもあって希望退職も募っている状況があるなか、「ANAでは従来からキャリア支援も含めた希望退職制度があり、今回は年齢制限などの間口を広げた格好。それについて、何かしら協定を結び直したりしていることはないが、労使で大前提として『特定の肩たたきのようなことはない』ことは確認している」という。

## 生活の安心につながる月例賃金の確保と一時金の回復を

一方、春闘方針では賃金について、「生活の安心につながる月例賃金の水準確保や、生活給の一部となっている一時金の水準回復に向けて取り組む」ことを掲げている。「航空連合に加盟する55組合の約半数がコ

「コロナ禍で月例賃金の減額提案を受けた」なか、基本給の減額については、「コロナ禍の影響が不透明ななか、期限を明確に定めているところは少ない」状況。「時限的との確約がされているわけではないものの、構造改革として『そもそものベースを下げたい』といったような話につながっているところは少ない」という。

「賃金カットについて提案を受けた時の労使交渉で、『この措置は時限的なものなのか？』『時期はいつまでか？』といった問い掛けをしている単組もあるが、『時期を見通して示したい』『改善後はできるだけ元に戻せるようにしたい』といった回答が多いようだ。後述する一時金の減額については、年間協定を締結した内容についての減額提案は少ないが、そうでないところは労組が生活給的な部分として見ている水準を下回る提案あるいは一時金ゼロを提案された組合もあった」

### ベアは断念するも定昇は多くの組合で確保

賃金については、21春闘で産別としてベースアップ要求を方針に掲げることこそ断念したものの、定期昇給分の確保を第一義に掲げた。そして、定期昇給の実施については、妥結済みの加盟組合の多くで確認できている。

「定期昇給は年齢給的な部分で構成されている賃金要素もあり、ここで定期昇給も叶わないとなってしまうと、1年間してきたことを含め組合員のモチベーション維持が厳しくなる。緊急的・時限的にコロナ禍の影響を極小化し雇用を守るために基本給のカットを判断したこと、1年間頑張ってきたなかで、制度として確約されている定期昇給の実施は別の話。そういう意味では、制度化されていなかったり、定期昇給を都度、協議・交渉してきた組合もあり、そうした組合は定期昇給相当分として4,500円原資獲得を求めてきたが、厳しい状況のなかで残念ながら定昇が実現できなかった労組もある」

ちなみに、定期昇給の確保を方針に掲げることについて、要求段階では加盟組合のなかで議論が分かれたという。「基本給の減額などは是々非々で判断するが、労使で確認している制度があるなかで組合から『定昇確保をわざわざ掲げる必要があるのか』との意見もあったが、制度のある組合のなかにも事前協議の場で『定昇も含めて検討したい』などと言われた労組があっ

たことを聞いていたし、実際に『定昇確保を要求に掲げ、それに対する回答を得たことで安心できた』という組合もあった」。

内藤事務局長は、「個人的な受け止め」と前置きして、「今春闘で定期昇給の確保を掲げて良かった」と強調。「今後、より厳しさが増してくれば、本当にそういった部分にまで手をつけざるを得ない可能性がないとはいえず、安心してはられない。今はそれだけ厳しい状況のなかで取り組んでいる」との考えを示している。

### 一時金は各期型の締結と少ない月数での交渉に

そして、一時金については、航空連合では「生活給の一部としての役割を担っている」として、年間一括協定の締結を原則に年間4カ月（夏冬各2カ月）を目指すべき水準に設定。未到達組合は、早期到達を目指す取り組みを進めてきた経緯がある。しかし、昨年の春闘では、すでに新型コロナウイルス感染症の流行がみられていたことで先行きが見通せず、多くの組合が夏と冬の一時金を別途定める各期型の協定締結を余儀なくされた。21春闘では、生活安定の観点から、一時金の水準回復に向けて取り組む方針を掲げている。

「一時金に関しては、20年春闘で年間協定『●カ月』で決着した内容が下方修正された労組は少なく、各期型にした結果、非常に少ない水準を提案されたり、なかにはゼロ回答を受けた単組もあった。一部でANAが『今年度の一時金ゼロ』と報じられたが、これは21春闘でANA労組が『昨年水準を上回ることを要望』したことに對し、ゼロ提案を受けたことによるもので、その協議は（取材した5月27日の時点で）まだ終わっていない」

### 労働実態に対応した目標賃金水準は堅持

参考までに、航空連合では航空関連産業で働く人の賃金のあるべき賃金水準を策定。20春闘から、その水準を目指す取り組みを開始した。実際には、コロナ禍のタイミングでその議論はほぼできていないが、こうした状況下でも水準を改変するような考えはないという。

「賃金や賞与の減額提案などで組合がディフェンスに回らざるを得ないなか、賃金については、今は早く元の水準に戻すことが先決で、あるべき水準の話まで



はできていない労使がほとんどだ。ただ、航空連合では昨年の春闘から一律のベア要求といった上げ幅だけではなく、自分たちの労働実態に応じた目標賃金水準を掲げ、取り組みをスタートさせたばかり。雇用維持のための緊急対応として減額提案を受けている単組が多いからといって、それが職場の実態や他産業との差などを見て決めた目標賃金水準を下げる理由にはならないし、変える必要はないと考えている」

## 収入減に直結するシフト勤務

航空関連産業では、客室乗務員や空港で乗客に対応するメンバー、飛行間の各種作業を行うグラウンドハンドリングスタッフ、航空機の整備士や機内食の製造などシフト勤務の仕事が中心で、それに連動した手当を設けている賃金形態の職種が多い。航空連合に加盟する組合の企業で働くシフト勤務の組合員は、需要の減少が収入の減少に直結しており、会社が雇用維持のために取り組む方策に加え、シフト勤務に関わる手当も収入面で大きな痛手となっている。

「シフト勤務は、乗務時間や深夜勤務、休日出勤などの手当と連動するところもあり、仕事が減っていることが手取りの大幅な減少につながっている。賃金制度自体にも課題があるかもしれないが、とはいえ仕事があるときはそれなりに機能していた制度。今は航空関連産業全体がかなり痛んでいて、まずは組合員の生活の回復に向けて取り組む必要があるが、この我慢を乗り越えた先、需要が戻って来た時に力を発揮できるようにするための将来展望も含め、あるべき賃金を模索することは人材の定着や採用競争力にもつながる。今後、どういう姿を目指すべきで、そのためのあるべき賃金はこういった形なのか。手当に依存する部分の多い賃金体系や賞与の最低水準も含め、今後、産別として将来に向けた展望も考えていく必要がある」

## ニーズはあるが課題も多い副業・兼業

翌月の勤務状況が早期に定まらないシフト勤務の働き方は、副業・兼業をすることが難しいといった問題も包含している。副業・兼業に関する制度を整えている企業も「決して多くはないがある」なか、内藤事務局長は「働き方や労働時間管理をはじめ、安全運航や帰属意識、就労観等、多方面の課題を考えていかねばならない」ことを指摘する。

「航空関連産業は安全をしっかりと守っていくことが大前提。その観点からは、自分たちがメインで働いている主たる会社で生活の安定基盤を持つことがベースと考えるべきで、『労働条件の低下等で生活が困窮しているから副業・兼業をしなくてはならない』というのは筋が通らないと考えている。ただ、その一方で『需要の減退で生活面が非常に厳しく、副業・兼業ができるのであれば考えたい』との声も現実として組合員から出ている。働き方に対する価値観もいろいろ変わってきているなかで、労働組合が『副業・兼業は良くない』と主張し続けるだけでは、組合員の声に気付いていないことにもなりかねず、ここは労組としての悩みのところ。今春闘で副業・兼業の協定を新たに結ぼうとする動きは把握していないが、元からある協定を活用したいとの声は複数の組合で見られていて、会社側からは前向きな受け止めもあれば、『整理に時間が必要』といった反応もある。労使ともに『進展させたいが慎重に考えねばならない』との両面での課題認識を持っていて、今春闘だけで協定化や制度運用が飛躍的に進むような動きにはなっていない」

## 繁閑差への理解深める組合内の対話活動

みてきたように、航空関連産業は需要の減退で全体的に経営状況が大きく痛んでいるが、内製化や物流の需要増で繁忙感の高まっている部門・職場も見受けられる。そういった職場による繁閑の違いについては、会社側ができるだけバランスを取り、労組も組合員同士が対話を重ねることで理解を深める取り組みを行っている。

「コロナ禍で国際線の旅客を扱う仕事が大きく減少している一方で、国内の旅客は一定程度の業務があり、貨物や整備等の職場では繁忙が続いている状況。そうしたなか、国際線旅客の職場で一時帰休が導入されていてもそれ以外の職場では通常通りに出勤しているなど、繁閑の差が社内でも問題になることがあった。そこで、整備等の以前から人手が足りず海外などの外部に委託していた部分を内製化したり、職場内でも国際部門から国内部門への異動を図るなど、各社は可能な限りバランスを取るようになっている。繁閑の差にかかわらず、職場は皆一生懸命働いているし、コスト削減にも寄与しているとの思いを持っている。しかし、経営の視点で見れば、特定の部門だけが忙しくてもグ

ループ全体では悪化していることになる。繁忙感の見返りを求める人も皆無ではないだろうが、大部分の人は互いに支え合う経験を持つなか、『自分たちは今、忙しいけれど、仕事があることは有り難く、グループ一体で少しでも赤字を抑えるために貢献しよう』との思いを持っている。横並びで賃金減額の提案を受けることへの対応も同様で、不満が全くないことはないだろうが、多くはグループ全体の視点で判断していると思う。実際、貨物の労組に聞いたところ、『職場の思いはあって難しいが、組合内の対話などを通じて理解を深め、乗り越えている』と話していた」

ちなみに、航空連合の加盟組合のなかには航空貨物専門の単組もある。「航空貨物だけに特化している会社は業績が非常に良かったため、今春闘でも良い結果だった」。聞けば、月例賃金の改善は要求していなかったものの、一時金は満額回答で決着したという。

### 働きがいにつながる「働き方・休み方改善指針」を策定

航空関連産業では、多くの職場で恒常的な長時間労働や休暇が取得できないなどの課題を抱えていた。みてきたように、コロナ禍で働き方が一変した職場が大勢を占めるものの、変わらず繁忙感の強い職場も存在するうえに、航空需要が回復し生産量が戻ったら、長時間労働等の課題が再燃する可能性もある。こうした問題意識から、21春闘では前述した「生活の安心につながる賃金の取り組み」のほか、「働きがいにつながる『働き方』『休み方』の改善」も取り組み項目として位置づけ、将来に向けて、「働き方・休み方改善指針」も策定。適正な労働時間や休息時間の確保に向けて、総実労働時間の目標と休み方の具体的な取り組

表 働き方・休み方改善指針の概要

[めざすもの]	
<b>「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</b>	
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	
<b>総実労働時間目標を達成するためのガイドライン</b>	
<b>働き方</b>	<b>休み方</b>
○時間外労働時間:月平均8時間以内 ○所定労働時間:1日7時間45分以内 1年1937.5時間以内	○年間休日数:115日以上 ○年次有給休暇取得日数:18日以上
<b>そのほか、中期的に取り組む項目</b>	
<b>働き方</b> 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	
<b>休み方</b> 勤務間インターバルの導入・整備、各種休暇制度の改善	
<b>当面の取り組み</b>	
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	

み手法を提示している。

「今、コロナ禍で業務量が減り労働時間も減っているが、以前は非常に旺盛な需要をどう支えるかが課題で、残業が多く休暇も思うように取れない状況が続いていた。今後、需要が回復してきても以前のような状況にならないよう、中長期的な視点で働き方・休み方の制度を見直し、最終的には表にあるような数字を目指していくことにした。指針では、今年4月から2025年3月までに総実労働時間を年間1,894時間以下にする中期目標を掲げたくうえで、働き方・休み方それぞれについてガイドラインや取り組み項目を示している。今後、労使で働き方・休み方を見直していくことで魅力ある職場を作り、働く人が心身ともに健康で、航空産業で働きたいと思ってくれる仲間が増えるようにしていきたい」

### 急速に進むテレワーク関連課題への対応も

指針の取り組み項目にもあげられ、実際にも急速に進展がみられるのがテレワーク制度の充実だ。テレワークは一部エアラインなどで制度化されていたが、航空関連産業においては現業系の職場での実施は難しく、実態としては顧客情報を扱わない間接部門等、適

用する部署が限定された形で行われていた。

「加盟組合の企業は、例えば整備や空港業務の機能をグループ内で展開しているところが多い。そうした会社では元々、間接部門が少なく、それらの部門の人たちも、多くの社員がシフト制で出社している全体の雰囲気なかで、朝9時には出社し問い合わせを受ける必要もあるなど、あまりテレワークが進む環境ではなかった」

それが、コロナ禍で状況は一変。急速に需要が減退するなか、客室乗務員や空港で働く人などは出社の機会自体が減ってしまった。

「多くの企業では雇用調整助成金の活用や一時帰休の実施に踏み切ったが、一部では一時帰休を実施せず教育訓練を活用する動きもみられた。結果、現業メンバーにもテレワークが導入され、急速に進んだ経緯がある。業界全体でも、感染リスクの軽減が求められるなかで、間接部門のテレワークが進んだ」

こうしてテレワークが増えてきたこともあり、21春闘では関連する手当の導入を要求・要望した労組もいくつかみられたが、有額回答には至らず、継続検討となっている。

「連合の考え方や厚生労働省のガイドラインなどをみるなかで、光熱費や通信費等、テレワークでかかる経費もあるので、それがたとえ政府や自治体の要請であっても、会社として導入する方向にシフトしているのであれば、手当等の措置は必要だと思っている。それは春闘方針にも掲げていて、実際に他産業や他社で先行している事例もあるなか、いくつかの単組が取り組んだが、まだ回答を得られるまでには至っていない」

## 新人の育成にも必要な今ある雇用の確保

航空機の運航は、高い専門性を有するスタッフに支

えられている。そういう意味では、産業・企業の存続と雇用の維持・確保は表裏一体で、そのためにも、生活安定の賃金や働く時間・休む時間の改善が必要になる。内藤事務局長は、「安全や品質を守る人材は一朝一夕にはできない」として、「しっかりとした育成が必要だし、そのためには今、職場で働く人たちの雇用を守り、資格や経験を有する人が辞めていかないようにして、それらの資格・経験を持った人材が新しく入ってきた人々を育成できるようにする必要がある」とことを指摘する。

「採用は会社の専権事項で、労使がこのテーマで正面切って話すことは難しい。とはいえ、春闘方針では人材育成にも触れており、これまでも歪な人員構成、熟練層と若年層がアンバランスになることで生じる特定層への負担の増加や品質における課題を経験している加盟組合も少なくない。今はやむを得ない状況だが、加盟組合のなかには今後の新卒採用等についての検討を要望しているところもある」

そのうえで、「現状は多くの企業で採用を停止していることについて、やむを得ないと感じている」としながらも、「航空関連産業に入ることを目指して専門学校に通ったり、キャリアプランをもって学生生活を送られている方も少なくない」ことにも言及。「そういう方々にとって、今は採用の機会がかなり限られてしまっている。採用している会社もあるとは聞いているが、労働組合として、『将来の雇用を守る』ことについても考えていく必要がある。そのためにも、今の雇用を守り、反転攻勢に転じていくことが重要だ」との思いを明かした。

JILPT 海外調査シリーズ

2020年3月30日発行 A5判 259頁 ISBN978-4-538-51004-0

# ラオスの労働・雇用・社会 — 日系進出企業の投資環境 —

アジア地域の労働・雇用・社会を進出日系企業の視点から調査した「JILPT海外調査シリーズ」の第4作

労働法制を中心とする規制や、労働市場、職業教育制度といったラオスに進出する企業が必要とする情報を網羅。労働・雇用・社会について多角的にわかりやすく解説。最新の労働情勢を正しく理解するための決定版。海に接しない内陸国のラオスが、タイ、ベトナム、中国、カンボジア、ミャンマーの5カ国と経済回廊を通じて連結する。メコン地域の要衝の地を目指して動き出す。そのようなラオスに進出する日系企業が円滑な経営を行うために必要な労働・雇用・社会に関する情報を収集しました。



定価: 2,200円(税込)

◆お求めは書店(インターネット書店) 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  
または当機構まで 電話: 03-5903-6263 FAX: 03-5903-6115 当機構へのお申込みは Web または FAX で承ります。 <https://www.jil.go.jp>

