

労働総研 ニュース

No.360

2020年3月号

発行 労働運動総合研究所（略称：労働総研） <http://www.yuiuidori.net/soken/>
〒102-0093 東京都千代田区平河町1-9-1 メゾン平河町501
☎(03)3230-0441 Fax(03)3230-0442 Eメール rodo-soken@nifty.com

日本経団連「2020年版経労委報告」の特徴と問題点

金田 豊

Ⅰ 「2020年版経労委報告」の主な主張点

財界の春闘対策としての日本経団連「経営労働政策委員会報告」が、今年も1月21日に発表された（以下、「20経労委報告」）。日本経団連が今年、とくに強調している特徴点を取り上げてみよう。

（1）働き方改革フェーズⅡと働き手の「エンゲージメント」を高めること

世界経済の不透明感が広まりつつある中で、時代の大きな転換点に差しかかっており、最先端技術も活用しながら、産業経済の構造をより強靱で競争力の高いものに進化させ、労働生産性を飛躍的に向上させねばならないとする。これまで進めてきた投入労働量インプットの効率化を図る「働き方改革フェーズⅠ」では限界があり、アウトプットの最大化に注力する「働き方改革フェーズⅡ」へ深化させることが必要で、それには、働き手の「エンゲージメント」を高めることが鍵だとする。

「エンゲージメント」とは、「働き手にとって組織目標の達成と自らの成長の方向が一致し、仕事へのやりがい・働きがいを感じる中で、組織や仕事に主体的に貢献する意欲や姿勢を表す概念」とされる。多様な人材がその能力を最大限に発揮できるよう、働く時間や場所の制約をなくし、柔軟な働き方を可能にすること、自律的、創造的に働く環境を提供することを求めている。

こうして、時代の大きな転換点を乗り切るために、より大きな生産性の向上に自社の事業の社会的意義を明確にした成長戦略を描き、働き手の経営政策への思想的統合、全社員の意識変革を促すことが提起されている。

（2）日本的雇用システムの見直し

それを進めるには、メンバーシップ型の日本型雇用システム（新卒一括採用、長期・終身雇用、年功賃金）からジョブ型システム（その職務・役割を遂行できる能力資格のある人材を社外社内での公募により対応する）への転換、それに対応する「仕事・役割・貢献度賃金制度」の構築が提起される。

（3）人事評価制度の整備

見直される人事・賃金制度の運用には評価制度の整備が求められ、一人ひとりの仕

日本経団連「2020年版経労委報告」の特徴と問題点	金田 豊	1
航空機客室乗務員の現状と課題	西田 良	5
常任理事会報告		8

事内容・成果・業績に加え、能力の向上が評価に直結するよう、評価項目や基準の構築と明示が重要とされる。

(4) Society5.0時代の自律型キャリア形成への転換と雇用の多様化・流動化

AI・IoTをはじめとする最先端技術、デジタル化やグローバル化進展のSociety5.0という変革期に対して、これまでの企業主導型でなく、自律的に対応できる人材の育成、多様なキャリア形成、能力開発を急務とし、それを踏まえた人事異動（配置転換、転勤）の推進。そのための管理職のマネジメント力の向上と、社員と上司のコミュニケーションの充実を重視している。

(5) 統一闘争解体の20年春季賃金改定の方向

当面する情勢について、世界経済の減速傾向で不透明感が高まり、我が国の上場企業も8期ぶりの減益が予測され、業種や企業ごとのばらつきも大きいことに加えて、「企業にとって、デジタル革新に向けた設備投資や産業構造の転換を見据えた事業再編、サプライチェーン全体の生産性向上などが経営上の大きな課題である」とし、企業は「競争力強化と収益拡大を図り、生み出された成果を様々な形での処遇改善に活用していくことで、働き手のエンゲージメントを一層高め、さらなる生産性の向上へとつなげていく『社内の好循環』をしっかりと回していくことが求められる……その上で、賃金引上げへの社会的な期待も考慮しつつ、賃金引上げのモメンタムの維持に向けて、各社一律でなく、自社の実情に応じて前向きに検討していく」とする。その賃金決定の大原則は、「労働組合等からの要求を受けて、自社の外的・内的要素を総合的に勘案し、適切な総額人件費管理の下、支払い能力を踏まえ、労使が議論を尽くした上で企業が決定する」というのだから、賃上げのモメンタムを維持すると言っても、前年より上がる保障はない。人事評価による仕事・

役割・貢献度を基軸とした賃金制度への移行が進められる中では、昇格昇給と降格降給による格差拡大により全体としての賃金水準低下さえ生じ得る。

したがって、いわゆる「春闘」が主導してきた業種横並びによる集団的賃金交渉は実態にあわなくなり、仕事・役割・貢献度を基軸とした賃金制度への移行の下では全社員を対象とした一律的な賃金要求は適さなくなったとする。同じ職場で働く労働者の多様化、多国籍化、労働組合組織率の低下のもとでは、労使交渉、労使協議は、労働組合との集団的労使関係に加えて様々なチャンネル・施策により企業内コミュニケーションを図り、社員との個別労使関係を深めていくことが重要となってくる。良好で安定的な労使関係を多層的に進化させるべく労使には不断の努力が求められるとして、「20経労委報告」は締めくくられる。

60年代から70年代前半に、大幅賃上げの成果を挙げた春季統一闘争の発展を抑えようと財界が進めたのが、大企業労組を中心に闘う組織の分裂破壊、労使協調路線の組織化での統一闘争の分断、労務管理の強化による職場からの運動と闘争の排除であった。その思想的基礎として、賃金を企業の支払い能力や生産性向上に従属させ、生計費による賃金要求の拒否であり、雇用の多様化による低賃金不安定雇用の拡大、正規雇用の削減とその賃金抑制であった。その結果、経団連は03年「春闘終焉宣言」を行うまでにいたった。

こうした財界・大企業の政策は、労働組合と別の労務管理上の組織を職場に持ち込みながらも、基本的には労使協調路線に立つ労働組合と手を携えることで遂行されてきた。

しかし、「20経労委報告」の提起する方向は、雇用の多様化と労働組合組織率低下も背景に、多様なチャンネルでの企業内コミュニケーションに依拠して、中間管理職層を機能させた個別労使関係を深めることで

目的を達成しようとするものであり、労使協調労働組合の役割の縮小は顕著である。経営側が、労働者のエンゲージメントの向上＝意識改革を働き方改革フェーズⅡの鍵として重視するのも、労働者を個別管理の下に掌握支配する手段として欠かせないからである。

2 現実を無視し、矛盾を深める財界方針

(1) 統一賃金闘争の分断解体と賃上げ抑制に関して

「20経労委報告」が示す主な特徴点を見ると、今後の経済変動の不透明化、産業構造の変化に対して、大企業がそれを乗り切つて、どう利益と蓄積を維持拡大していくか、そのための雇用と人事管理に労働者をどう奉仕させるかの観点しかなく、国際的に見ても異常な賃金の低下、貧困と格差の拡大の国民生活、長期化する低成長の実態と要因追求、その抜本的な打開策を示そうともしない。

「20経労委報告」は、働き方改革と生産性向上による成果配分で、賃上げと総合的な処遇改善を実施し、「社内の好循環」を廻すというが、仕事役割貢献度で個別管理に分断された賃金制度の下では統一要求、統一闘争の分断により闘う力が弱まり、賃上げの後退は避けられなくなる。20春闘の経過を見ても、トヨタ自動車労組の平均要求額は1万1,000円と前年の要求額1万2,000円を下回り、ベア要求額は公表せず、人事評価に応じて配分する賃上げ額の差を広げる案の提案となった。自動車総連も、昨19春闘からベースアップの統一要求額を示さなくなった。電機大手ではベースアップ要求額は3,000円で足並みを揃えたが、妥結における柔軟性を認めるとの方針を電機連合も掲げるなど、20春闘での「脱横並び」の傾向が指摘されているのが現実である。

しかし、財界大企業の考える方針がその

まま貫徹しているわけではない。財界が日本型雇用システムの転換の方針を掲げてから長年を経過してきたことに示されるように、労働者の生活と労働の現実の中で闘いとられ、慣行化された現実を経営側も拒否しきれない。

だから、「20経労委報告」でも、メンバーシップ型の日本型雇用システムに対しての有用な利点を挙げながら、今後の方向の検討について、「わが国は、外部労働市場が十分に発達しておらず、労働法をはじめとする様々な制度や慣習もジョブ型を前提としていない。またメンバーシップ型は既述のようなメリットがあり、現在も多くの企業で採用されていることから、ただちに自社の制度全般や全社員を対象としてジョブ型への移行を検討することは現実的ではない。……各企業が自社の置かれている現状と見通しに基づき、まずは、『メンバーシップ型社員』を中心に据えながら『ジョブ型社員』が一層活躍できるような複線型の制度を構築・拡充していくこと」「メンバーシップ型のメリットを活かしながら、適切な形でジョブ型を組み合わせた『自社型』雇用システムを確立すること」(14～17頁)としている。

経営側が仕事・役割・貢献度の考課査定による人事管理の構築を強調しても、労働者が職場で積み重ねてきた環境を考慮せざるを得ないのであり、職場における労使の力関係が反映しているのである。これでは、これまでの経過と変わらない。これに対応して経営側は、技術の急速な変化に自律的に対応できる労働者の意識改革を促し、評価で変動する昇給、昇進・昇格、メンバーシップ型とジョブ型社員の双方から経営トップへ登用していく実績作りなどで、経営政策に労働者を取り込もうとしているのだから、職場での矛盾は広がらざるを得ない。

(2) 最低賃金制をめぐる矛盾の拡大

「20経労委報告」は、最低賃金の決定は生産性向上に伴って安定的に増大した付加価

値を原資として、最賃法の定めにより行うべきものだが、近年は、最賃法の定めより、時々の事情（安倍政権の方針など）が重視された結果、地方経済や生産性向上の実態から乖離した大幅な改定が行われ、中小零細企業の賃金支払い能力に余力がなくなり、雇用機会の減少や雇用の削減、ひいては事業の継続不能につながるものが懸念されるとする。

しかし、最低賃金改定の問題は、地域別格差の大きさと単身者の最低生活保障もされない水準の低さであり、相対的に最低賃金の高い大都市圏へ、とくに若年労働者が流れ、地方の人手不足を増幅し、地方経済の衰退をもたらす要因となっている状況などは無視されている。

それに対し、地方自治体から格差是正、全国一律最賃制制定を求める決議が行われたり、自民党の中からも全国一律最賃を求める議員連盟ができるなど、これまでにない状況が生まれている。また、大企業を中心として、労使関係を企業内に閉じ込め、労働者を個別管理の支配下に捉えようとする「20経労委報告」の政策は、特定最賃（産業別最賃）を否定し、企業内最低賃金協定に消極的であり、連合とその傘下産業別労働組合の取り組みとも矛盾を広げる要因を蔵している。

経団連は、最賃引き上げにより中小零細企業の経営困難が増幅されることを強調し、政府の中小企業支援の改善を求めているが、中小零細経営を圧迫しているのは、下請単価の切り下げ、買ったたき、原材料の独占価格での供給をはじめ、大企業の優越的地位による取奪と税制上の不公平などである。また、政府の中小企業支援策は生産性向上のための実効性の高い施策を中心としているが、社会保険料負担の軽減など、中小企業にとって切実な課題への検討こそ深められるべきである。「20経労委報告」の最賃対策は、地域振興とも連携して広がりつつあ

る全国一律最賃制闘争との矛盾を深めるものとならざるを得ない。

結び

「20経労委報告」は、産業・業種横並びによる集团的賃金交渉は主導権を失い、労働組合との集团的労使関係は、雇用の多様化の中で、企業内の様々なチャンネル・施策による企業内コミュニケーションと同列の労使交渉・協議の仕組みとされ、社員との個別労使関係を深めることを重視すること、そして、そこに良好で安定的な労使を多層的に進化させるべく、企業労使は不断の努力が求められるという今後の課題を鮮明にした。

これは、労働基本権に対する侵害であり、それを、労働者のエンゲージメントを高め、経営計画の実現に働きがいを見出す意識変革で覆い隠そうとすることは許せない。

Society5.0時代に向けて働き方改革をフェーズⅡに進化させ。生産性向上の果実を処遇改善につなげ、持続的な成長を実現していくというが、その裏で進みつつある産業構造改革で、大企業は事業所の統廃合、事業の選択と集中を強行し、労働者に犠牲を強要している実態には触れようとしなない。その先には、雇用によらない働き方で労働者の権利が奪われる構図も用意されている。

しかし、こうした方向は現実との矛盾を激しくし、新たな闘いの課題と場を生み出すこととなる。その闘いの方向を探り、具体的な取り組みを提起することが求められている。

（かねだ ゆたか・労働問題研究者）

航空機客室乗務員の現状と課題

西田 良

はじめに

昨今、様々な業種で「真の働き方改革」の必要性が叫ばれている。医療や教育、飲食、IT、トラック業界など多岐に亘る産業で長時間労働や夜勤等の弊害が指摘され、ディーセントワーク＝人間らしい労働が問われている現状にある。ここでは、航空機客室乗務員の労働の実態と課題について紹介する。

現在、大手航空会社であるA社・B社合わせて1万数千人の客室乗務員が在籍する。一見華やかに見える職種であるが、両社とも、毎年数百人の退職者と数百人の採用をくり返し、平均勤続年数は、A社ではわずか6年半、B社は10年余(平成27年有価証券データ)となっている。なお、B社では2010年にベテラン客室乗務員の不当解雇があり、その後平均勤続年数が下がった経緯がある。

ちなみに、欧米航空会社の客室乗務員の平均勤続年数は20年以上であり、そこでの働き方は日本の航空会社とは大きな違いがあることが明らかになってきた。本稿では、まず日本の客室乗務員の労働環境と実態を取り上げ、欧米客室乗務員との働き方の違いから、改善点を探っていきたい。

はたらく環境の特殊性

客室乗務員が働く機内環境は、低気圧、低酸素、宇宙放射線被ばく、加速度(G)変化、傾斜、低湿度(機種による)、気流の変化による揺れ、などを特徴とする。気圧が低いと酸素が薄くなり、一般に富士山の5合目あたり(2000m

近く)で働くのと同じと言われている。上空で歩行することは、地上でジョギングするのと同じエネルギーを要し、酸素がとりにくい分、地上より疲労が激しくなる。機内に持ち込んだポテトチップスの袋が上空でパンパンに膨れたり、機内で開けたペットボトルが着陸時にへこむような気圧変化が人体にも影響する環境にある。

また、生態リズムに反する特殊性として、早朝、深夜に及ぶ不規則、長時間勤務、時差、深夜労働等があり、作業環境として、立ち仕事、不自然な姿勢、重量物の取り扱いなど。その他、感情労働によるストレス、衆人監視の中での緊張も強いられる職業である。

休憩のない1日4回乗務(A社)

国内線では、1日4回の便数を飛ぶことがある。あるA社客室乗務員の場合、朝9時40分に家を出て会社に10時40分に着き、着替えやフライトの下準備を行う。それに要する1時間は勤務時間に入らずサービス業務である。出社時間は11時40分、ここから勤務が開始され、羽田 → 函館 → 羽田 → 高松 → 羽田、と4便を乗務する。退社時間は21時20分、着替えて実際に会社を出るのが21時40分、家に着くのは22時40分になる。この間の勤務時間は9時間40分、拘束時間は11時間になる。

飛行機が到着し、次便として出発するまでの地上駐機時間は40～50分ずつ3回あるが、その間は乗客の降機(5～10分)、後片付け・次便の準備(10～15分)、次便の乗客の搭乗(20分)に時間を要するため、休憩時間というのはほとんど

どないのが実態である。食事も5～10分しかとれず、駐機中、清掃のホコリの中で食べるか、あるいは上空で立ったまま食べることもある。

国内線+国際線連続6日パターン勤務(A社)

A社では、1～2日目に国内線を飛び、3日目から6日目にかけて国際線(2泊4日)を飛ぶ「6日連続勤務パターン」という過酷な勤務がある。例えば、

【1日目】羽田 → 伊丹 → 羽田 → 松山と乗務し、松山で1泊。

【2日目】松山 → 羽田 → 福岡 → 羽田

【3日目】羽田～ニューヨーク2泊4日、といったパターンである。

ちなみに、B社では長年、客室乗務員の組合が職場の勤務改善の要求を掲げて交渉しており、最大4日連続パターンが基本となっている。

ロサンゼルス1泊4日パターン

A社では、以前は米国西海岸の路線は2泊4日であった。しかし、ロサンゼルス(LAX)路線は1泊4日に改悪されている。この1泊4日とはどのような勤務か、入社から退社までを紹介する。

【1日目】19:45 家を出る ⇨ 20:45 会社(羽田)に着いて着替えやフライト準備を行う ⇨ 22:45 出社(この出社時間までの2時間はサービス業務である)

【2日目】00:05 離陸 ⇨ 約10時間のフライト(この間の休憩は1時間30分) ⇨ 10:00(日本時間) LAX到着 ⇨ 12:15(日本時間) ホテル到着(1泊のみ)(この間の拘束時間は15時間30分)

【3日目】14:35(日本時間) ホテルを出る ⇨ 15:20 空港着(15:50 出社) ⇨ 12時間30分のフライト(この間の休憩は約2時間)

【4日目】05:30 羽田空港着 ⇨ 06:30 空港を出る(この間の拘束時間は約16時間) ⇨ 電車で帰宅

(その後の休日は2日間のみ。時差が取れないまま、3日目からまたフライトに出る)

研究者によると、深夜明けの場合は2日の休みが必要とのことである。LAX路線の場合、深夜、かつ時差もある勤務にもかかわらず、1泊のみで、1日の休みもなく翌日からまた深夜長時間勤務となっている苛酷さである。

なお、B社では時季によりLAX2泊パターンにしている。客室乗務員の組合の成果と言える。

健康破壊、在職死亡の実態

A社では、客室乗務員の在職死亡が多くなっている実態がある。2014年以降、氏名が判明している方だけで14名の客室乗務員が亡くなっている。2015年3月に亡くなったNさんは、ニューヨーク便の帰りの乗務の前に倒れ、その後死亡。また、Tさんは2019年1月にロサンゼルス便の帰りのフライト中に倒れ、搬送中に死亡。他にも、米国路線の乗務後に亡くなった客室乗務員がおり、いずれも脳疾患、くも膜下出血などであった。

また、B社では、羽田-サンフランシスコ線で乗務中、体調不良により客室乗務員が酸素吸入されたり、ロンドン出発での打ち合わせ中、胸が苦しいと訴え乗務離脱した、などの報告が出されていた。客室乗務員のいのちと健康を守る取り組みは空の安全とも直結する、待ったなしの課題となっている。

チームワークを阻害し、人権にもかかわる評価(賃金)制度

A社ではこれまで、人事資格によって基本賃金の一部が個別に決まる「人事評価制度」が導

入されていた。客室乗務員の賃金のもう一つの柱である乗務手当は、これまでは欧米のように勤続年数順に少しずつUPするシステムであったが、2005年から会社の評価によって乗務手当が決まるようになった。その後、B社にも同じような「評価賃金制度」が導入された。現在の評価項目の一部を紹介する。

「お客様の心に残る笑顔を發揮」「(日本らしい)おもてなしの心を感じる対応ができる」(A社)、「お客様に心をお伝えすることを意識した立居振舞いを心がける」(B社)など、おそろしく主観的な基準であり、無限定にどうにでもとれる内容となっている。A社ではこの他にも、「客観性」、「透明性」、「合理性」があるとは言えない格付け制度を導入し、しかもその資格が社員番号、氏名とともにすべてメンバー表に表示されるというシステムをとっている。ある30年を超えるベテランCAの事例を紹介すると……。

国際線移行後5年経ってもエコノミーサービス資格のみで、ビジネスクラスの訓練を入れてもらえなかったため、「新人は3年でビジネスクラスの訓練が入り資格が取れるのに、なぜ自分は入らないのか」と管理職に質問したところ、「あなたにはビジネスは入らない」と言われたとのこと。本人に理由は示されていない。その結果、メンバー表では、勤続5年のCAより低い格付けという驚くべき実態も出されている。A社ではこのように、評価による選別の他一人ひとりの評価結果がすべてのCAに見られるというみせしめ的な政策によって、ものが言えなくなっている実態にあると言える。ちなみに、「米国ではこのような評価賃金制度は人権侵害であり導入させていない」とのことである(米国最大の客乗組合AFA幹部発言)。欧州の客室乗務員も、格付け=勤続年数順となっており、経験が最も重視されるセニオリティシステムが国際水準となっ

ている。

現在、B社の客室乗務員の組合は、評価制度は人権に関わるだけではなくチームワークを阻害するものであるとして、廃止するよう会社に要求している。

ライセンス付与の必要性

飛行機に乗ると、食事や飲み物のサービスをする客室乗務員の姿が印象に残るのではないだろうか。しかし、ICAO(国際民間航空条約)では、各航空会社に対し、緊急事態や急病人、急減圧、ハイジャック等に対する訓練を客室乗務員に実施するよう義務付けている。客室乗務員は、機内で火災が発生すれば消防士の役割、病人が出れば看護師の役割、迷惑行為を行う人がいれば警察官の役割を果たさなければならない。客室乗務員は保安要員として乗客のいのちを守る役割を担っている職業でもある。

このため、客室乗務員に国家ライセンスを付与している国は多い。しかし、日本では客室乗務員に対し保安要員としてのライセンスは付与していない。現在でも総務省の職業分類では「サービス職業従事者」とされている。このため、本来「安全第一」であるはずの機内業務がサービス重視になりがちである。乗客の安全を守るためにも、日本の客室乗務員に対し国家ライセンス(航空従事者資格)の付与が求められている。

欧米客室乗務員との働き方のちがひ

前述のように、日本の客室乗務員の平均勤続年数は、わずか数年~10年程である。これに対し、欧米客室乗務員の平均勤続年数は20年以上のところが多い。その背景として、勤務や様々な制度の違いが明らかになっている。これらについて、表にまとめてみた(次ページ参照)。

	欧米航空会社では……	A社とB社では……
保安要員のライセンス	あり	なし
スケジュールの作成ルール	スケジュールを選べる(米国)、 交換できる(欧米)	100%会社担当者がつくる。 交換制度はない。
年間の乗務時間制限	年間 900時間 (EU)	年間 1,080時間 (A社) 年間 990時間 (B社)
長距離国際線後の休日数	4日間 (BA) 5日間 (KLM)	2日間 (A社・B社)
有給休暇	最大48日 (エアフランス) 最大40日 (米国UA)	最大20日
病欠休暇 (Sick Leave)	あり	なし
評価 (賃金) 制度	なし	あり
男女比率	30%程 男性	99% 女性

健康で長く働き続けられる職場をめざして

前述したように、A社では在職死亡の問題があり、B社でも健康被害が報告されている。本来、保安要員として健康で長く働き続けられる職場でなくてはならない。にもかかわらず、イメージとはかけ離れた、若い女性の使い捨てとも言える実態が指摘されている。

欧米のように、人間らしく働けるための勤務

制限やシステムの導入、また、評価賃金制度やハラスメントのない、一人ひとりの人権が尊重される職場に改善していくことが求められているのではないだろうか。

現役をサポートし、現状について科学的に調査、研究し、提言を行う体制の確立が急がれていると言える。

(にしだ りょう・航空政策研究員)

2018～19年度第6回常任理事会報告

労働総研2018～19年度第6回常任理事会は、全労連会館で、2020年1月25日午後1時30分～4時、熊谷金道代表理事の司会で行われた。

1. 報告事項

『2020年国民春闘白書・データブック』刊行、2020春闘提言「働くルールの確立、最賃引き上げなどで国民生活改善を」発表など、前回常任理事会以降の研究活動や企画委員会・事務局活動などが斎藤力事務局次長より報告され、承認された。

2. 協議事項

(1) 新入会の申請が藤田実事務局次長より報告

され、承認された。

(2) 研究所プロジェクト(若者調査)の現状と今後の予定について、アンケート分析(執筆分担、報告書作成スケジュール)、聞き取り調査(調査で明らかにしたいこと、聞き取り項目、聞き取り対象者、聞き取りメンバー他)、「若者調査」アンケート・データの取り扱いについてなど、村上英吾常任理事、および事務局次長より報告され、討論の上、承認された。

(3) 研究部会代表者会議として、各研究部会・研究会からの報告や意見交換をおこなった。また、事務局長より、研究部会体制の再検討について、検討を開始することが提案され、討論の上、承認された。