

2017年度運動の基調

1. 2016年度の活動の総括

2016年度は、中期運動方針の折り返しを過ぎた3年目として、これまでに築き上げた活動基盤を礎に「仕上げにむけた着実な成果の積み重ねと将来を展望した主体的な先行議論の実施」を目指した活動を進めました。

具体的には、加盟組合との対話に基づく連帯を強化し、継続的に取り組んできた3つの運動の柱を基軸に「組織」「経営戦略」「労働条件・人財」「秋・春闘」の4つの課題別の取り組みを推進しました。加えて、グループの持続的な成長にむけた経営改革の方向性が示されたことを受け、「加重方針」を掲げてグループ本社への対置強化と組織体制のあり方に関する議論深耕を図りました。課題別の詳細な総括は課題毎に後述することとし、ここでは運動の柱ごとの大枠の総括と「加重方針」に関する総括を行うこととします。

①革新的な精神に基づく主体的議論を踏まえた、グループ経営政策に対する意見反映をつうじ、経営の源泉となる働くものの労働条件の維持向上を実現する。

グループで働く仲間の代表としての盤石な組織基盤の確立と、変わりゆく環境変化を捉えた主体的な政策議論の深耕により、グループ本社への対置を強め、グループ全体の労働条件の維持向上に資する取り組みを継続的に実施しました。

私たちの活動の礎となる組織基盤の整備に関しては、連合会と各加盟組合が連携を図り、相互に支え合うことで着実な進展を遂げることができました。とりわけ、組織拡大については、新たな組合結成を目指す仲間への支援の継続や加盟組合における組合員範囲の拡大など、計画的な取り組みの効果が出現しつつあります。ただ、2017年6月時点での組織率は61.7%と着実な成果を積み上げたものの、中期運動方針の段階目標(63.0%)には至りませんでした。グローバルを中心にグループの総要員数が拡大傾向にあることを踏まえると、最終的な目標達成にむけた取り組みを強化していかなければならないと捉えています。

グループ経営への対置に関しては、経営政策専門委員会の取り組みを加重し、2020年以降を見据えた長期的スパンでの「グループの進むべき方向性」についての主体的な議論を行い、将来の予見に対する準備を進めてきました。また、グループ経営改革に対しては、取り巻く環境変化の速さを踏まえた迅速な対応の必要性を認識し、臨時会議や臨時大会を開催するなど徹底的に議論できる体制を整えながら真摯な協議を重ねてきました。その上で、一連の経営改革に対する連合会の検討の枠組みを整理し、機関会議はもとより関連する加盟組合での専門委員会等を設置しながら検討を深め、私たちの意見を反映させた経営協議を段階的に成立させることができました。

労働条件の維持向上に関しては、継続協議となっていたグループ総合職制度について真摯な協議を重ねることで具体的な制度策定に至るなど、グループの人財力の最大化にむけた成果を積み重ねてきました。ダイバーシティ推進については、グループ全体を俯瞰した取り組みをグループ労使で協議・実践する必要性を認識しあい、グループにおける更なる風土醸成と各社支援の充実にむけた緒につくことができたかと捉えています。

②加盟組合の自立、主体的活動進化を背景に、相互の支援活動の充実により連合会全体の活動を底上げする。

連合会全体の活動は、各加盟組合が現状の活動に甘んじることのない弛まぬ挑戦と創意工夫を繰り返す、それぞれの成果や教訓を相互に享受しあいながら切磋琢磨を重ねてきたことで、着実な進化を遂げてきました。

連合会本部としては、加盟組合の活動事例もさることながら法改正や社会・経済動向などの幅広い情報を発信することで活動全体の視座の高まりを図りました。同時に、加盟組合が実現したいと考える共通の目標を「方針」や「基準」として掲げ、その具現化にむけた潮流を創出するとともに、個別支援を行ってきました。とりわけ、労働条件基準については、定期的な全面改訂に組み込み、時代環境を踏まえた先進的な基準を加重することで更なる活動の進化にむけた土壌を築くことができたかと捉えています。更に、今年度より連合会本部における加盟組合窓口担当を明

確にしたことで、加盟組合の個別課題への対応や取り組み支援の充実につながったと捉えています。併せて、連合会本部と加盟組合との日常的に対話を深めることで、連合会活動への参画意識の向上や連帯することの意義の醸成にも繋がったと捉えています。

③労働組合の社会の公器としての役割を果たし、労働者の社会的地位向上をはかる。

私たちの運動全般が広く社会に波及しうる社会性を有したものであることを意識し、自らの活動を積極的に発信するとともに、社会との共生や連帯に繋がる取り組みの拡充を図ってきました。

産別をはじめとする連帯組織をつうじて、生活の安定や豊かさの実現、それに関わるグループの成長にむけた主体的な活動の事例共有を図ってきました。加えて、メディアの取材協力や大学での講義など、広く社会に対する発信力の強化にも努めてきました。社会貢献活動については、加盟組合および組合員の協力のもと、日本全国を活動範囲とした取り組みを継続することができました。サービス連合や関連団体との連帯・共闘については、グループ内での連帯の環を広げるとともに、産業政策や各種規制改革に関する議論深耕や要請行動への参画など、国政に対する意見反映に取り組みました。また、グローバル対応の一環として、国連世界観光機関（UNWTO）の賛助加盟申請を行い、労働団体としては世界初となる賛助会員としての加盟を果たすことができました。このことは国際的な産業政策においても、労働者の目線から産業の持続可能な成長を考え、議論参画する必要性が認識されたものであり、労働者の社会的地位向上という意味においても大きな一歩であったと捉えています。

社会との共生や連帯に関する運動に限りはありませんが、私たちが現状において携わることができる活動領域を積極的に広げ、社会の公器としての役割を着実に果たすことができたと認識しています。

《 加重方針 》

○持続的な成長の実現にむけたグループ経営改革に関する協議に取り組む。

グループ経営改革の方向性が示され、その具現化にむけた検討が待ったなしで進む中において、その意義や必要性和併せ、実効性の向上と円滑な移行に必要な対応について議論を重ね、意見反映に努めてきました。今般の改革がグループにおける経営、事業、風土などに関わる大きな事案であることから、再編の有無に関わらず全ての加盟組合と議論を深め、グループ本社への対置を強化できたものと捉えています。

具体的には、新たなJTBグループ経営ビジョンやガバナンスのあり方、各事業戦略についての議論や協議を行いました。同時に、複数の事業会社におよぶ経営改革を俯瞰的に捉えた議論・協議スケジュールを策定し、働くものの総意を踏まえた改革が実行されるよう計画的な取り組みを進めてきました。その上で、各体制再編に対応した専門委員会の設置や連絡会の活動を支援することで、該当する加盟組合同士の真摯な議論を促し、様々な意見の収斂を図ることができました。とりわけ、労働条件に関しては、「雇用の維持」「労働条件の総合的な担保」を前提に、再編毎の具体的な労働条件関連諸制度や労働条件の承継・移行に関する共通ルールの策定など、円滑な体制移行にむけた礎が構築できたと考えています。

○グループ経営体制の再編を見据えたグループ経営への対置と盤石な組織基盤の構築に取り組む。

グループ経営体制の再編を見据え、連合会や該当する労働組合のあるべき体制についての議論を開始し、労働組合組織の再編の方向性を定め、躍進を図る労働組合の組織基盤の構築に取り組みました。

具体的には、機関会議・専門委員会における議論や、該当組合が設置した連絡会への支援をつうじ、経営の権限・機能を踏まえた労働条件の維持向上や働くものの意見反映を中心とした活動が展開できる組織体制について検討を深めました。同時に、再編となる労働組合の多くが全国展開型組織となることから、各地域で働く仲間の声を吸収し、個別課題にも対応できる機能や体制の構築にむけて取り組みました。また、再編に係る未組織団体に対しては、新体制における組織率などの状況を意識した上で、労働組合活動の意義や役割を丁寧に説明し、活動に対する相互理解を深めつつあります。今後も引き続き詳細な検討が必要とはなりますが、これまでの労使関係を踏まえた対置を確立し、連帯の環を広げながら盤石な組織基盤を構築することの緒につくこと

が出来たと捉えています。

以上を踏まえ、これまでの中期運動方針の3年間を振り返ると、加盟組合の主体的な活動進化のもと、連合会本部としての機能拡充に挑戦してきたことで、運動の柱に基づく活動の「定着と充実」が図られてきたものと捉えています。個別具体的には、更なる取り組み強化が必要な部分もありますが、総じて見れば、今年度目指していた「中期運動方針の仕上げにむけた着実な成果の積み重ねと将来を展望した主体的な先行議論」を实践できたと認識しています。

2. 私たちをとりまく環境情勢

世界経済は、総じて緩やかな回復基調が継続されるものと見込まれています。一方で、米国の不透明な政策態度をはじめ、英国のEU離脱の影響や欧州諸国を中心とした国政に関する選挙の実施など、今後も不確実性の高い環境が続くものと想定されます。更に、世界各地で頻発するテロや近隣アジア諸国をはじめとした安全保障問題などの地政学的な緊張も高まりつつあります。

グローバル化の進展により社会・経済の相互依存関係が強まる中において、持続可能な開発にむけた国際協調の必要性は高まっています。これらの状況を踏まえると、力強い経済を取り戻すための構造改革を実践するとともに人口減少社会への対応を模索し、平和主義を掲げる日本が、国際社会の一員として、世界経済の健全な発展と社会課題の解決、平和な世界の実現にむけて果たすべき役割は拡大しているものと考えられます。

日本経済は、引き続き緩やかな回復傾向が続くものと見込まれています。今後は、当面の需要喚起にとどまらない民需主導の持続的な成長を志向した各種政策の効果が出現することが期待されます。統計上の雇用や所得環境は改善傾向にありますが、雇用形態の多様化や円高・原油安等による物価水準の変動に起因する要素も多く、実質的な内需拡大を後押しするほどの力強さが見られない状況と言えます。人口減少社会を迎える中において、健全な社会保障のあり方とその充実・安定化にむけた財政再建が実効性を伴って進捗するイメージは乏しく、将来の生活に対する不安感も払拭できない状況が続いています。「働き方改革」と題して雇用・労働分野における法整備も進んでおり、長時間労働に対する上限規制をはじめとした労働者保護につながる法制審議が進んでいますが、その一方で再三にわたり継続審議となった労働基準法改正案は引き続き検討されているなど、予断を許さない状況に変わりはありません。

これらの状況を踏まえ、自らの労働条件・働き方は、自らが描き、維持・改善していくという姿勢を堅持し、常に進取の精神を持ちながら主体的な議論を展開していく必要があると言えます。

交流文化事業を取り巻く環境は、国際交流人口の増大に加え、「観光立国」から「観光先進国」へと新たな局面を迎えた日本の観光政策の力強い推進が期待されることから、引き続き順調に推移するものと想定されます。このような趨勢の中、地域の魅力を掘り起し、人や文化を繋ぎ、感動を創出する交流文化事業が果たす役割は高まるものと考えられます。日本経済の成長には就労人口の約7割が従事するサービス産業全体の生産性の向上が求められています。このことを踏まえると、私たちが単なる効率化に偏重することなく「人」を介して提供する価値やサービスの高度化など、成長の源泉となる「人」を中心とした生産性向上策を模索し、取り組んでいかなければなりません。

IOTやAIなどの最先端技術の活用や産業に関連した規制改革の流れは、交流の利便性や効率性を高め、新たな価値やサービスを提供するなど産業全体の活性化に寄与するものと考えられます。一方、これらの潮流は従来の産業構造を変革する可能性も秘めており、今後の動向に注視しながら先駆的かつ柔軟な対応を検討していく必要があると言えます。

JTBグループの状況は、2016年度の連結決算を見ると売上高1兆2,965億38百万円(前期比3.5%減)、経常利益129億62百万円(前期比42.0%減)、当期純利益60億52百万円(前期比54.4%減)と計画利益に大きく及ばない厳しい結果となりました。ITインシデントや自然災害、不安定な国際情勢の影響もさることながら、産業およびグループ経営における構造的な課題が顕在化し、働くものの必死の努力が結果として結実しづらい環境となりました。経営環境の厳しさから目を背けることはできませんが、今次決算における経営の意志には、跳躍の前

に屈むがごとく、グループの新たな飛躍にむけて力を蓄えるという要素も含まれていたものと考えられます。

グループにおける2017年度は「躍進 2018 計画」の2年目ではありますが、その位置づけは計画当初とは異なり、中長期的な目線で「新たな躍進」を遂げるための大切な助走期間であると捉えています。グループが経営改革により目指す「お客様から選ばれつづける企業グループ」「正の成長サイクル」を実現するためには、その具現者たる私たちが、その本質や意義を確実に理解し、主体的な議論検討を重ねながら実践していかなければなりません。まさに、労使の叡智の結集をもってこの難局を乗り越え、グループを新たな成長軌道へと導く正念場であると言えます。

なお、このようなグループに対置する当連合会の組織実態は、連合会が一丸となって取り組んだ組織拡大が奏功し、2017年6月時点で33組合、16,518名の構成となっています。

3. 2017年度の位置づけと運動の基調

◀ 2017年度の位置づけ ▶

2017年度は『新たな活動のステージへ・活動の定着と充実』を目指す中期運動方針の最終年度となります。グループ経営改革や連合会を含む労働組合組織の再編など、これまでに経験したことのない変革の渦中に立たされていますが、連合会が中期スパンでの方針を掲げた意義を改めて認識し、中期運動方針の完成にむけた取り組みを粛々と進めていく必要があります。併せて、グループ経営改革に伴う一連の課題についても連合会本部と関連する加盟組合を中心とした対話を深めながら着実に対応し、労働組合およびグループ・各社の新体制の確立と円滑な移行を実現していかなければなりません。

以上のことから2017年度は、これまで積み重ねてきた成果や教訓を礎に中期運動方針の総仕上げを行うとともに、従前の運動方針に補強を加えながら労使双方が持続的な成長を実現できる体制を構築し、その橋渡しを行う極めて重要な1年間と位置づけます。加えて、中期運動方針の総仕上げの一環として、この4年間で定着・充実を図ってきた活動を次代へと繋ぎ、弛まない活動の進化と深化を志向し、革新性と主体性を堅持した新たな中期運動方針の策定にむけた議論を開始することとします。

◀ 2017年度 運動の基調 ▶

取り巻く環境を踏まえると、押し寄せる幾多の変革の波にしなやかに対応しながら、基本目標である「将来にわたるくらしと仕事の安定化・働きがいと職場の確保」の実現にむけた取り組みを揺るぎなく進めていかなければなりません。同時に、「進取の精神」を堅持し、変化に先駆けて創出すべき価値やグループの将来像に関する議論を深め、総合労使協議体制を基軸とした運動を進めていくことが重要と考えます。そのためにも、連合会がグループの代表組織としての盤石な組織基盤を後盾とした、グループ経営への対置を確立していくことが肝要です。更には、グループで働く全ての仲間が「安心感」や「働きがい」を実感しながら自己研鑽を行い、一人ひとりが有する能力や多様性を活かすことで成長軌道を確保する包摂的なグループを構築していく必要があると考えます。

今年度は、期中に連合会本部を含む複数の加盟組合において組織体制の再編などの躍進が図られる可能性があります。そのため2016年度に掲げた加重方針を引き継ぐ具体的な取り組みを各課題別運動方針に補強し、これまで築きあげてきた活動を未来にむけて発展させ、新たな時代を切り拓くための躍進のあり方等について議論・検討を行うこととします。具体的には、以下に示す3つの運動の柱に基づく運動を着実に展開し、中期運動方針で掲げた「目指す姿」を確実に実現することとします。

◀ 運動の柱 ▶ ～2017年度の重点的取り組み～

■革新的な精神に基づく主体的議論を踏まえた、グループ経営政策に対する意見反映をつうじ、経営の源泉となる働くものの労働条件の維持向上を実現する。

グループ経営政策に意見を反映させるためには、積極的に組織拡大に取り組み、グループで働くものの代表組織としての地位を確立することが不可欠です。その上で、反映を目指す意見は、私たち自身が主体的に自らの課題に向き合い、将来にわたって繁栄を続けるための革新的精神を

もった議論をつうじて取りまとめることが必要です。そのためには、組合員一人ひとりの意見を集約・収斂する活動サイクルを定着させ、執行部と職場の組合員が共に革新にむけた発想をもった議論を展開することが必要となります。その結果としてグループの成長を実現させ労働条件の維持向上の前提を整えると同時に、私たち自身の成長と意欲の向上につなげ、中期的な成長の基盤をはぐくむことが必要であると考えています。

今年度は、中期的に目指してきた安定的過半数（組織率 65%）を有したグループで働く中間の代表組織の実現にむけ、これまで計画的に進めてきた組織拡大を加速させて取り組みます。組織規模の拡大に終始することなく、グループで働くより多くの仲間が主体的に自身の労働条件に関する議論を深め、集団的労使関係に基づく真摯な協議により労働条件の維持向上が具現化できる活動基盤の構築を図ることとします。同時に、民主的で適正な労働組合活動を実践しうる規約、規則類の整備・拡充を進めていくこととします。更には、真摯な労使協議の継続とグループ・社会課題等を俯瞰した高い視座での意見交換等を重ねながら、グループ労使における協議範囲の拡大を目指し、より高次の労使関係の構築に取り組みます。加えて、2016年度の加重方針に基づく議論経緯を受け継ぎ、私たちの基本理念や目標が具現化できる労働組合組織のあり方に関する議論を深耕し、経営の権限・機能に鑑みた最適な組織体制を構築し、連合会及び該当する加盟組合の更なる発展にむけた躍進を行うこととします。

労働条件の維持向上という観点においては、コース別人財マネジメントを中心としたグループ人財戦略が、本来の目的や俯瞰的な視座を見失うことのないよう、更なる精緻化や適正な運用にむけた議論・協議を継続します。経営改革を見据え、検討を続けている複数社を横断する労働条件諸制度の移行ルール等についても、該当する組織が参画する専門委員会等での議論を重ね、お互いの立場を尊重しながら納得感を享受できる手法を確立し、一定の枠組みのもとでの円滑な移行を図ることとします。加えて、連合会本部としては、自らが有する債権債務に基づき、グループ本社籍組合員が承継・移行される企業に対して具体的な協議を行うこととします。

グループ経営戦略に対しては、2016年度の加重方針の流れを踏まえ、一連の経営改革に対する意見反映を継続します。とりわけ、新たなグループ経営体制下における中期経営計画について真摯な協議を重ねることとします。併せて、引き続き進取の精神と革新性をもった政策研究を深め、新たな経営体制下における政策提言サイクルの再構築に取り組むこととします。

■加盟組合の自立、主体的活動進化を背景に、相互の支援活動の充実により連合会全体の活動を底上げする。

連合会は、理念に共感し合う主体性のある労働組合が結集した組織です。連合会の活動を充実させるためには、全ての構成組織が自身の活動に創意工夫を重ね、現状に留まらない活動を志向し、体現していくことが必要となります。そのうえで、連合会の活動をつうじて加盟組合が自らの活動を発信し合い、学び合い、高め合うことによって、活動の底上げを図ることをめざして取り組みを進めます。

今年度は、多くの加盟組合が将来の活動進化にむけた躍進を図る可能性があることから、これまでの活動における成果や教訓等を共有し、採長補短していくことが求められています。連合会本部における加盟組合への活動支援を強化するとともに、加盟組合が主体的かつ積極的な連帯を意識し、相互支援を充実させていくことが肝要となります。また、躍進の有無にかかわらず、全ての加盟組合が目まぐるしく変貌する社会・経営環境に適応し、活動の意義と成果を組合員と享受し合うことで、自らの存在意義を堅持し続けなければなりません。それぞれの組織実態の違いを理解し合い、現状の活動に留まらない弛まぬ創意工夫と挑戦を繰り返し、相互に支え合うことをつうじて連合全体の発展に資する相乗効果の創出を図ることとします。

連合会本部は、2016年度に強化した加盟組合の個別支援機能を堅持し、各組織の実態に応じた支援計画を再設計しながら具体的な支援の充実に取り組むこととします。また、2016年度に全面改定された労働条件基準に照らした加盟組合の活動実態を再検証し、可視化することで主体的な活動の底上げを促進することとします。人財育成という観点においては、組合役員育成を目的とした「労連アカデミー」のあり方と内容を改めて検証することとします。事業を基軸にグループの広いフィールドにおける人財活用と能力発揮が求められる経営戦略を見据え、連合会の新たな役割として組合員の更なる能力発揮に繋がる人財育成・開発機能の充実について必要性

も含めた議論を開始します。その上で、今後の連合会に求められる役割・機能を踏まえた人財育成・開発体系の再構築を図ることとします。

■労働組合の社会の公器としての役割を果たし、労働者の社会的地位向上をはかる。

私たちの取り組む活動は行政や社会活動と密接に関係しています。私たち自身の生活を豊かにし、より良いものにしようとする試みは利己的な運動ではなく、社会の構成員として広く社会の発展を目指した活動でもありと考えています。こうした意識を持って多様な組織・仲間との活動を展開することは、社会・経済環境に一石を投じると同時に、生活環境、国籍や人種、世代や性別など、様々な多様性を認め合い、個々人のくらしの充実や心の豊かさを育むことにもつながるものと捉えて推進していくこととします。

労働組合は一人ひとりでは成しえないことを団結と連帯により実現を図る組織あり、労働条件改善や経営との対置をはじめとした日々の運動そのものが、連帯活動をつうじて波及する社会性を有したものとと言えます。今年度は、労働組合における社会の公器としての役割を改めて見つめ直し、社会貢献活動に偏重しない取り組みの充実を図る必要もあると考えます。もちろん、これまで拡充に努めてきた社会貢献活動は継続することを前提とした上で、その頻度や実施方法などに検証を加え、組合員の参画・協力に基づく活動の充実を図ることとします。一方で、グローバルに事業を展開するグループに對置する組織として、新たに加盟したUNWTOをつうじて雇用・労働分野も含めた国際的な産業政策議論に対して働くものの立場で参画する等、人が中心のこの産業の持続可能な発展に寄与し、労働者の社会的地位向上を図ることとします。上部団体であるサービス連合が「産業政策の提言と実現」にむけた取り組みを強化することを踏まえ、連合会の機関会議を中心に日本の産業政策について議論・検討する機会を拡充を図り、積極的な提言を行うこととします。働き方改革をはじめ、足元で検討・審議がすすむ雇用・労働分野の課題に対する意見反映に努めるとともに、進取の精神に基づく調査・研究を深めることとします。その上で、単なる法令遵守に甘んじない当該労使の真摯な協議による労働条件の維持向上を図ることと、労働者の社会的地位向上に寄与することとします。加えて、同じ産業で働く仲間や他産業で働く仲間との連帯を継続すると共に、グループ内における連帯の環を広げ、議論参画を促すことで、連合会活動全体がより大局的かつ社会的な視座をもった労働運動へと進展するよう努めることとします。

《 躍進方針 》 ～持続的な発展にむけた盤石な組織と活動の創造～

連合会はグループで働く仲間の代表組織としての主体的な活動を継続し、民主的な活動を基軸に加盟組合との強い連帯を創造するとともに、総合労使協議体制を堅持したグループ経営機能への盤石な対置の確立にむけて取り組む。

2016年度の加重方針に基づき、様々な事業・地域等で働く仲間に関わり合いながら連帯を強め、グループで働く仲間の代表組織としての盤石な組織基盤の構築を目指した議論・検討を進めてきました。併せて、新たな経営体制における経営の権限・責任・機能のあり方を見定め、グループ全体をはじめ、同じ事業軸等で働くものが主体的に議論し、収斂させた総意を反映しうる最適な協議体制の構築にむけた議論・検討を深めてきました。その結果、連合会が現在の機能・役割と総合労使協議体制に基づく労使関係を堅持した上で、新たなグループ経営体制に機能的に對置できる組織体制を確立しなければならないとの考えに至りました。加えて、連合会の基本目標である「くらしと仕事の安定化・働きがいと職場の確保」の実現にむけ、グループを横断した人財の流動化に対応しうる人財開発等、連合会に新たな機能・役割を加重する検討も続けられています。

今後は、これらの体制構築および機能拡充をはじめ連合会が持続的な発展にむけた盤石な組織と活動の創造を推進していくための財政・執行体制および当面の方針等の詳細な議論・検討をすすめ「躍進ビジョン（仮称）」として取り纏めることとします。その上で、グループ経営体制の再編時期を見とおし、再編が実行される前段において臨時大会を開催し、「躍進ビジョン（仮称）」の提案・議論を行うこととします。