

## 2023年度の活動の方向性・重点課題

### 1. 2023年度の活動の方向性

#### (1) 経営・事業戦略協議の活動の方向性

新型コロナウイルス感染症が収束の方向に進み、急速な人流回復が想定されていますが、コロナ禍以前とは異なる価値観に基づいた消費行動がなされると認識します。ツーリズム産業においてもその新たな価値観に基づく行動に対応することが求められており、これまで同様に、グループにおける事業ポートフォリオ変革及びそれに伴う構造改革の着実な推進を続けていく必要があると考えます。

社 2022 年度は、営業利益の黒字計画達成を最優先とした経営判断を実施しましたが、国内およびグローバルを中心に再開した交流を的確にとらえ、経営資源の最適配置を進め、お客様実感価値向上に向けた取り組みが十分に実行されたことを背景に営業利益は大幅な黒字となり、当期純利益の計画超過により、財務基盤の安定性は高まりました。

私たち働くものにおいては、コロナ禍における緊急対応からの労働条件の回復や厳しい事業環境に柔軟に対応した成果に対する適正な労働分配がなされました。コロナ禍以前の水準に回復が完全には至っていないものの最悪期を脱したものであると捉え、深く棄損した人財基盤は緩やかに回復していると認識します。

一方で、私たち働くものにおいて、今後も安定的に利益を残すことができる、すなわち、グループの成長に対する期待感は乏しいと考えます。これまでの「維持」「回復」を中心とした協議から、フェーズ3における戦略や戦術の具現化といった「成長」を主眼とした協議に注力することが必要です。今年度は、成長に対する期待値を上げること及び社計画達成の確実性を高めるために、これまで積み重ねてきた労働協約に基づく協議を着実に継続しつつ、フェーズ3に向けた社戦略・計画への総意反映について重点的に協議を重ねたいと考えます。

また、人が最大の財産であるこのグループにおいて、その成長を実現していくのは、私たち働くもの自身です。計画達成に向けて働くものがどのように成長・活躍していくのか、私たち自身が主体的に議論し、グループ労使協議を通じて事業戦略と連動した人財戦略となるように総意反映することとします。

以上の着実かつ、中長期的な協議の実現に向けては、社との協議関係の維持・強化に繋がる労使コミュニケーションの充実を継続させつつ、事業ポートフォリオ変革に向けた事業変革及びそれを支える人財戦略への主体的提言の深化に取り組むこととします。具体的には、「成長フェーズにおける協議方針の精緻化」や「未加盟組織との連携を含む適切な組織内議論機会の創出」などを踏まえた議論機関の有効活用と対置体制の継続的な強化に取り組みます。

なお、「成長フェーズにおける協議方針の精緻化」については、以下を中心に取り組みます。

- ・各事業の中計フェーズ3戦略への主体的総意反映議論を経た先行提言の実現
- ・各事業における中計フェーズ2完遂に向けた事業変革の進め方への総意反映
- ・上記に連動した人財戦略の精緻化・提言
- ・各事業を横断して強化すべき訪日 IB 市場への対応を考慮した検討

#### <活動の方向性>

- ・労働協約に基づく着実な協議に加え、グループ成長に向けて、社の戦略・計画及び事業ポートフォリオ変革に対する適切なチェック機能を果たし、フェーズ3に向けた主体的な提言を目指す
- ・グループ中期人財戦略の実行性向上に向けて、人財戦略に対する働くものの視点に基づく協議を継続するとともに、フェーズ3における事業成長との連関を踏まえた提言を目指す

## (2) 労働条件関連協議の活動の方向性

未だグループ全体では通常期とは言い切れない状況を踏まえると、各社の労働条件に関わる個別労働条件協議の発生も予見しておく必要性から、引き続き、グループ全体の経営状況と個社経営状況を適切に切り分け、緊急期との違いを明確にしたグループ労使協議を再構築することとします。

その可能性が予見された場合は、その状況を見極めつつ、早期議論・協議を行い、加盟組合と個別コミュニケーション機会を中心に対応することとします。

なお、連合会現中期ビジョンにおける「雇用・労働条件の安定化」の定義を 2023 年度期初に認識整理すると共に、2023 年度方針総括時にテーマとしての継続、必要性の有無について、議論・確認を行うこととします。

### <活動の方向性>

引き続き、グループと個社の経営状況を適切に切り分けたグループ労使協議の再構築を行うと共に、雇用・労働条件に影響する事案が発生した場合は、早期対応に基づく納得感の高い協議実施を目指す

## (3) 各社労働条件協議の活動の方向性

実質賃金の改善等に向けた世の中の機運が高まっていることもあり、当該労使協議による独自の労働条件も大幅に改善していることから、引き続き、各社協議関係の基盤構築を可能とする活動に取り組みます。

グループ労使協議に基づく各社協議、及び主体的な各社協議の充実に向けて、連合会全体の方針議論を十分に行い、個別連携・支援を基軸に当該労使協議充実を目指すこととします。

### <活動の方向性>

全体方針に基づく個別連携を充実し、個社独自の労働条件改善、向上を実現するための労働条件改善活動の全体推進体制と共関連携を強化する

## (4) その他活動の方向性

### ①USR 活動

より最適化した対応領域を踏まえ、関係団体と連携して、社会的組織として課題解決に一定の寄与をしていくことを目指します。

USR 活動	対応領域	具体的イメージ
ユネスコ (世界寺子屋運動)	児童保護 ・育成	未使用のハガキ・切手やプリペイドカード等の金券を回収し、募金に換える(サービス連合連携)
大規模災害発生時の復興支援活動	災害対応	災害復興支援活動を実施する『一般社団法人ピースポート災害支援センター』が募集する活動への参画を促す(連合会で参加費負担)
UNWTO (賛助会員) 日本エコ・ツーリズム協会 (法人会員)	観光振興	UNWTO の組織・活動全般を財政的に支援 日本エコ・ツーリズム協会の組織・活動全般を財政的に支援

### ②産業の発展に向けた総意反映活動

ツーリズム産業の持続的な発展がグループの成長にとって不可欠との考え方にに基づき、より実効性を高めるためにサービス連合との連携を更に強化し、連合会答申の磨き上げとサービス連合重点政策を踏まえた具体的提言を継続します。

## 2. 2023 年度の活動の重点課題

### (1) 事業戦略協議の強化に向けた連合会の機能整理

「経営・事業戦略協議の活動の方向性」で示した事柄の実効性を高めるために、連合会機能を再整理、強化します。具体的には、各事業に関わる執行機関としての機能は事業部会に委譲し、各事業部会に事業部会長を定めて本部役員に委嘱することとします。

### (2) 労働条件改善向上に向けた具体的な取り組み

#### ① 共闘の意義

- ・ 単独での取り組みよりも高みを目指し、全ての加盟組合において主体的な議論を積み重ねて連合会春闘方針を策定することで、主体性と要求論拠に磨きをかける。
- ・ 各加盟組合が連合会春闘方針を後ろ盾に協議を進めることで、各加盟組合の取り組みに波及効果を産み出す。

#### ② 基本的な考え方

2023 春闘は連合会春闘として、過去最高水準の改善率を達成することができました。しかしながらこのことは、世の中の機運に後押しされた要素が大きく、グループ労使・各当該労使において「各社生産性の高まりを反映した賃金改善」の必要性に関する考え方が合致しているとは言い切れない状況です。そのため、2023 春闘と同等以上の改善を定着させるため、春闘期間にとらわれず連合会本部と加盟組合の連携を更に密にし、「豊かなくらし」を実現する取り組みを強化・継続することとします。

#### ③ 共闘方針

- ・ 2023 春闘との関連性及びその合意実績を踏まえて、2024 春闘においても、働くものへの投資継続要素としての底支え水準と投資加重要素としての底上げ幅を掲げ、また豊かなくらしを可能とする賃金水準の実現を目指し、各組織の生産性向上を意識した更なる賃金改善を検討する。
- ・ 2024 春闘共闘体制構築期間は、社年度 2023 年度末までの合意を前提に、概ね 1 か月程度の期間を想定し、加盟組合の取り組みスケジュールを踏まえて具体的開始時期を決定するが、具体的な改善の協議及び労使確認は春闘期間に限定しない。
- ・ グループ労協に基づく総合労使協議体制の思想に基づき、徹底協議による交渉を基本とし、スト権擁立が必要な場合には、決議機関での確認を行う。
- ・ 年度を通じた連合会本部窓口担当を定めて、早期に各加盟組合において計画的なスケジュールを策定し、連携する。