

欧州運輸労連 (ETF) への最終報告書 2012 年 4 月

「ヨーロッパの民間航空産業における ローコストモデルの状況」

このプロジェクトは欧州運輸労連 ETF の委託により 欧州委員会雇用総局の資金提供を受けて行われた。

【低運賃航空会社 (LFA) の労働者を守るために】

2012 年 3 月 14 日及び 15 日、欧州運輸労連 (ETF) はトレモリノスで会議を開催し、現在の民間航空の状況、特に需要が高まっている低運賃航空会社 (LFA) について論議された

(アイルランド拠点ライアンエア、イギリス拠点イージージェット、バルセロナ拠点ヴェリング、ドイツ拠点エアベルリン)

・ローフェア航空 LFA では、労働組合の影響力を受けないようにするため手段を選ばないところもある。

【サマリー】

・最近では価格にこだわるビジネス旅客に標準を合わせており、競合会社を合併及び/又は買収しスケールの大きい航空会社となっている。

・低運賃セクター内ならびに低運賃航空会社 LFA 及びネットワーク航空会社あるいはレガシー航空会社との間の競争が激化している。

【LFA のビジネス戦略】

LFA ではバラエティに富んだビジネス戦略が見られた。

・ライアン航空は '近距離原理主義者' 的な戦略で、コストを削減することによって新たな収入源を開拓するものである。

・イージージェットは従来型 LFA で、旅客に '限られた約束' しかしなが、約束はきっちり果たす。

・新世代 LFA ヴェリングは、顧客に対する新たな価格/サービスの選択の幅を広げている。

・エアベルリンは ハイブリッド 航空会社で低運賃をオファーしているが、レガシーモデルの要素を取り入れている。

【序文】

・以前 EC が低運賃航空会社 LFA についていくつかの調査を行っていたが、これらの調査は雇用、労使関係、人材管理 HRM については表面的なものにすぎなかった。

・表面的な調査では、LFA の急成長が 'これらのキャリアの労働者の賃金及び労働条件の悪化—それが法的介入を必要とするほどの—につながったという証拠はない、という間違った主張が起こっていた。

【序論】

・低運賃航空 LFA が参入し、供給座席数の 3 分の 1 以上を占め、2 地点間ではその全旅客の 40% 以上となっている。

・年間 7,000 万人以上の旅客を輸送するライアン航空は旅客数ではヨーロッパ最大の航空会社であり、世界最大の航空会社の一つである。

・LFA は、レガシー航空が以前には就航していなかった空港 (複数) に新市場を創り出し、従来から路線に新たな集客力を加え、在来の航空会社の市場シェアを取り込んでいる。

・ほとんどの航空会社が長期的資本コストをカバーできなくなっているのと違って—ライアン航空及びイージージェットなどの市場のリーダーは収益を伸ばしている。

・1999—2008 年の間、この産業の累積経営利益はわずか 440 億ドル、利益率 1.1% であった。しかし同時期、サウスウエスト航空、ライアン航空、そしてイージージェットという 3 社の LFA は経営利益 115 億ドル、利益率 10% であった。

・LFA は 2020 年までに欧州域内に就航する (航空機の) 供給座席数のほぼ半数を手中にすることになる。さらに可能性の高いシナリオでは、欧州域内の供給座席数のおよそ 42% は LFA の市場シェア となる。

《雇用と労働条件》

・LFA で雇用されている労働者の 雇用条件 はレガシー航空の従業員より低い。

最近ではレガシー航空の雇用条件も悪化しているという指摘があった。

《ビジネスモデル及び人材管理 (HRM)》

・LFA は使用料の安い二次空港 (主要空港でない) / 地域空港 (ローカル空港) を利用し、単一タイプの航空機を使用することでメンテナンスに要するコストを低く抑え、稼働を上げることでブロック時間当たりの減価償却費を低くし (混雑の少ない空港を使用した地点間輸送により達成できる)、コールセンター及びインターネットを通じておこなう直接販売により営業コストを低く抑える (旅行代理店を通さないので手数料又は GDS 配送料金が不要になる)。

・例えば、空港使用料はライアン航空の経営費用の 19% を占めている。すべてを合わせた LFA のトリップ当たりの—エアバス A319 又は B737-800 を使用した欧州域内路線では—経費節減額は 20—30% に上る。LFA はさらに二つの低価格のビジネスモデルによってそのトリップの優位性が拡大されるのである: (i) LFA はライバルのレガシー航空より大型のあるいは同じ航空機でもより高密度の座席配置の機材を使用し、(ii) LFA はより高いロードファクターを達成している。(レガシー航空の 65—75% に対してほぼ 80%)

LFAは旅客キロ当たりのコストは同じ機種を運航しているレガシー航空の3分の1以下である。

・LFAがどうしてヨーロッパの近距離運航で30%から50%くらいのコスト優位性が可能なのかを評価するのは難しいことではない。ライアン航空は低コストという点では際立っているが、そのコスト優位性は60%である。

・LFAのコスト優位性はその他の、もっと目立たないところでもライバルのレガシー航空に勝っている。例えば、彼らは一般的に‘より単純’で、煩雑さの少ないガバナンス構成で、上級管理職、取締役、取締役会を少なくしてより速い、より柔軟性のある意思決定をする。

・ライアン航空は、9/11の余波の中で業界が不況に陥っている時、ボーイング社とエアバス社を価格の引き下げ競争をさせ（ボ社から）素晴らしく有利な合意を引き出したのである。その結果的、ライアン航空はヨーロッパでもっとも若くて燃料効率の良いフリートを有している。

・同社が二次的/地域空港と行った取引についても十分立証されており、何回か欧州委員会の注意を引いている。ライアン航空は経費を収益源に入れ、空港は航空会社を誘致し、同社のビジネス/旅客を維持していくための譲歩を提供するような事業計画を立てている。

・安いフライトのマーケティングはコストを極小化し、非常に少ない宣伝費で最大限の注目を集める。

・ライアン航空は、支払った金に見合う‘ベストワン’にしばしばランクされ、サーベイによれば旅客がこの航空会社を選ぶ一番の理由はその運賃が安さにある。

イーজেットのコメント、「私たちは（お客様に）ほんの少ししか約束しないが、それを確実にお届けするようにしている」のである。

・LFAは‘不況に強い’というのは言い過ぎかもしれないが最近の不況においてもうまくやってきた。エアベルリンは「私たちはハイブリッドキャリアと呼んでいるが、それは私たちが（顧客に）有利な価格で品質の高い商品を提供することを目的としているからだ。ノーフリル（余計なサービスをしない）キャリアとは一線を画し、レガシーに匹敵する商品を提供している」と述べている。

（労働組合との関係）

・ヨーロッパのレガシー航空は不況の際には北米の会社とは大きな違いのあるリストラ政策を採用しており、それは労働組合との協議及び交渉である。

・LFAは季節による輸送量の変化が非常に大きいので、キャビンクルー及び他のスタッフを短期及びさらに柔軟な契約で雇用するようになっている。

・LFAが短期/柔軟性のある契約で雇用できるかどうかは、国の雇用に関する法律及び労働組合との関係に大いに左右される。ヨーロッパの主要なLFA—ライアン航空（アイルランド）及びイーজেット（英国）—は自由な事情経済の国にあるというのは偶然ではない。

・これはアイルランド及び英国が共に1997年の完全自由化以前からより‘オープンな’航空市場であったことという重要な‘第一動因の優位性’であることを証明しており、また‘許容範囲の広い’労働市場だということである。

・例えば、ラトビア国籍を持つ人がスペインでライアン航空に雇われると英国、フランス、あるいはイタリアへフライトするが、契約はアイルランドの法律に基づく。これらの労働者が労働組合を組織することが非常に困難だというのは当たり前ではないだろうか。

・ライアン航空もイーজেットも会社経営と労働組合の間で相互を尊重する関係を築き、それが‘全社的な相互尊重の社風を形成’しているサウスウエスト航空スタイルを導入していない。

・ヨーロッパのLFAは労働組合の組合員及び社会的な（労使の）パートナーシップ支持してこなかった。雇用条件（労働コスト）は、一般的にLFAではレガシー航空に比べて良くないという事実は、二つのグループで行われる競争における重要な要素である。

（ソーシャルダンピング）

・自由化は航空会社間の労働コストの競争を発生させ、それは雇用条件を徐々に蝕んでおり、‘ソーシャルダンピング’が行われているという証拠はないとする前回のリサーチとは反対であった。

（3つの違い）

・LFAとの競争によりレガシー航空においては賃金及び労働条件が引き下げられ、仕事の強度が増しているが、この二つのライバルグループの間には未だ相当な単位労働コストのギャップがある。

これは主として三つの事柄による：(i) 新規採用時及び訓練のコストが少ない、(ii) 柔軟な契約、(iii) 可変賃金（業績にリンクする等、固定部分が少ない）。

（訓練は自己負担）

・スタッフを雇い訓練する場合に職業斡旋所/人材派遣会社エージェンシーを利用しているLFAは多い。特にキャビンクルーの場合は珍しくなくエージェンシー経由で雇用して訓練コストを負担させている。

70%がLFAは新規採用者が初期訓練費用の全額を負担すると考えており、3分の1の労働組合は新規採用者が訓練費用の一部を（航空会社と一緒に）負担させられると考えている。

・LFAがますます‘間接的な’雇用（エージェンシー及び下請け）を増やしている。

現在、ライオン航空のパイロットの4分の3は派遣会社（ブルックフィールド・アヴィエーション・インターナショナル）から雇っている。

〈変動賃金〉

・LFAにおける可変型賃金はキャビンクルーの賃金ではその50%以上を占めていて、さらにその3分の1は（可変型賃金の割合は）26-50%になる。

・フライトクルーのトータルの報酬のうち29-33%を変動型賃金が占め、それは多分これらLFAでは未組織であることと無関係ではない。

〈未組織〉

・経営側の姿勢は（組織化された）労働者とは距離を置きたいのである。

労働組合が効果的である（効果的でない）というのは、LFAの労働人員がそろって「働き過ぎ、低賃金、雇用不安、労働者の声が代弁されない」状態が余りにも多いのは何故なのかを説明している。

【労働組合の仕事】

・問題はM&A（合併と買収）で、低運賃セクターが統合する時代に入っているためである。より柔軟な/より低コストな雇用条件（レベルアップではなく、レベルダウン）である。

・M&Aが行われるたびに、多くのキャビンクルーは雇用条件が‘レベルダウン’を体験している。

《キャビンクルー》

（採用の下請け化）

最も悪質な例はライオン航空で、同社は四つの別々のエージェンシークルーリンク社、ワークフォース・インターナショナル社、セントジェームス・マネジメント社、カヴォック社）にキャビンクルーの採用を下請けさせている。

・応募の段階で応募者の財政状態が取り上げられるが、それは採用になった場合の訓練に付随する条件（費用の自己負担）があるからである。

・訓練に付随する費用等については：（共同）宿泊施設（訓練開始の21日前に700€全額納入）、訓練コースの期間中の所在確認のための登録費用500€、訓練コース料金1,649€全額を訓練開始の7日前に支払うことなどが含まれている。（注：1ポンド約150円、合計42万7350円）

・訓練コースをパスした応募者はクルーリンク社と3年の契約を結ぶが、ライオン航空との直接の雇用関係はない。最初の12ヶ月間は試用期間で、新採用者は通常の勤務の評価を受ける。

・キャビンクルーは12ヶ月毎に11月から3月の間に3ヶ月間の無給休暇を取らなければならない。新人たちは、有給雇用開始から9ヶ月間は800-850時間フライトという説明を受けているが、欧州飛行乗務規定によって彼らが他の航空会社で乗務できる時間は殆どないのである。

（ライオン航空のキャビンクルー訓練の例）

・訓練コースのポジション確保に450ポンド、6週間の部屋代700ポンド、訓練初日に2000ポンド、ID作成に60ポンド、制服に400ポンド、（注：合計54万1500円）

・基本給は無く、乗務手当と機内販売コミッション10%(歩合)のみ

〈組織化〉

・一時雇用のスタッフはフルタイム又は終身雇用のスタッフより組合に加入する人が少ないという定説がある。

機内販売のコミッションは終身雇用のスタッフと一時雇用のスタッフの反目する原因となっていると指摘は、それは前者がコミッションを手にする機会を後者が奪っていると感じているからである。

・従業員610人の内170人しか継続雇用しないことでスタッフの統合問題を‘解決した’例では、それは彼らの勤務時間を年間700-750時間くらいから800-850時間に引き上げることによって収入をアップさせたのである。

〈勤務変更〉

・多くのキャビンクルーにとって特別な心配事は柔軟なシフトシステムで、次の週の月例パターンの変更は毎週金曜日に示され、乗務割の日々の変更（乗務する路線）は彼らが出頭した時に知らされる。

最大限の収入を得るため月間100時間乗務するのは、セクターに基づく賃金と機内販売のコミッションというシステムのせいでもある。

・会社にとって数値的な柔軟性（需要に応じてスタッフの人数を調整する）、時間的な柔軟性（日々のスケジュールに合わせて時間を調整する）、及び財政的な柔軟性（労働時間及び付加価値商品/販売によって決定する可変型労働コスト）を提供するものである。

〈会社の手口〉

・会社は法的な手段（関係する国の法廷であっても、あるいは欧州法廷であっても会社に反対するいかなる動きに対しても異を唱えてきた）、ならびに市場力（隣接する国々へ基地を移転させる）によっても労働コストを最も少なくするという戦略を維持することを明確にしている。

・この戦略がライオン航空の組合組織に挫折感を与えているのは偶然ではない—地理的に散り散りにな

っている労働人員は、最初は第三者（クルーリンク社）に有期契約で雇用されていたが、組織化が極端に難しい—それは、問題の（組織化にあたる）組合は適切な管轄（包括的なキャビンクルー契約のある国と国籍を同じくする組合、個々のクルーの国籍を同じくする組合、あるいはクルーが配置されている基地と国籍を同じくする組合）が一致できると仮定したとしてもである。

・ライアン航空のマルチベース（複数基地）戦略—市場アクセス及び労働組合除外—の‘二重の目的’は組合活動家又は特にパイロットの間で‘問題児’に指定されたクルーの配転である。別々の基地のローカルの条件を決めることなどありえないことなのである。

【グランドハンドリング】

・グランドハンドリング（以下、グラハン）は非常に労働集約型の作業であり、従業員コストは営業コストの65-80%を占めている。

独立した業者の従業員は30%の賃金引下げ及びもっと柔軟な（きつい）労働契約になるなどの悪影響を受けている。

・インシデントに結び付く最も一般的な個人的要因としては時間的な制約があることが明らかになっており、最も一般的な組織的な要因は（スタッフの）配員が不十分なことである。

ローコストモデルの経済（25分間での折り返し）、及び営業コストを次第に引き下げるLFAの要請が要因となってこれらのリスクを高めている。

・キャビンクルーの経験不足によってグランドスタッフの負担が大きくなっていると感じていた人々が多かった。

責任の大きさ、グラハン会社間の競争が激しくなった、どんな原因であろうと遅れた場合は罰金（訓練）

・一般的に訓練は短縮されている。これまでは2週間であったが、現在では、‘求められている’期間はわずか1週間だという。

働いているスタッフを正式に‘シャドウイング’（* 後について同じ動きをする）期間が廃止され、主流はOJT（見ているだけではなく、先輩のスタッフと一緒に動く実地訓練）である。

〈一時雇用〉

・グラハン会社は柔軟な労働/契約も利用しており、最もよく知られているのは夏の繁忙期をカバーする一時雇用（期間限定）労働者である。

〈労働強化〉

預託手荷物の数量が減少したために、いくつかのグラハン会社は機械化したハンドリング及び収納装置を撤去してしまったので、きつさの度合いが大きくなったと感じている。

【サマリー】

・LFAが多国籍/多基地戦略で運営している中で、組合は組織化すること及び/又は効果的に航空労働者の利益代表するのは非常に難しい。労働運動が非常に厳しい。

・資本の逃避、ソーシャルダンピング、国際的な‘下方へ向かうレース’を防いで雇用の共通基準を確保するにはどうすればいいのか。

・減額された空港使用料、もし地方税によって支払われた交付金は、国庫による補助であって不公平な競争の温床となる。

【組織化】

・従来から、多くの労働組合が国の政策決定機関とそのプロセスに参加してきたが、特に民間航空のような特定のセクターにおいてはそうであった。

・労働組合にとっては国レベルの戦略が未だに必要 - 技術的な戦略（議会の政策決定に影響を及ぼし、国の民間航空当局に働きかけができる）及び民主的な戦略（労働組合キャンペーン、教育的な活動、団体交渉に一般の組合員を参加させる）—の両方が必要である。

・組合が—地方、国内、そして国際的にも—地理的なスケールで組織化し、動員できるなら、要求を通すもっと大きい可能性があるだろう。

〈司法の後退〉

・英国では、ライアン航空はBALPAが組合の承認に必要な50%に達するのを阻止するために‘基地に投入した’（組合承認投票が実施された空港へパイロットを移動させた）のである。

・アイルランドでは、最高裁は、「2001年及び2004年の労働関係法」は‘バランスのとれた、憲法に則った解釈を示して（ライアン航空が）組合のない会社を運営する権利を侵害しないようにしなければならぬ’という裁定を下したのである！

・この裁定はILO条約98号第2条（団結権及び団体交渉権、1949年）に違反しているが、それは‘交渉は従業員あるいは彼らの組織に代わって使用者又は彼らの組織によって指名された、あるいはその支配下にある交渉代表人によって行われるべきではない’からである。