

# 強行された J A L の整理解雇と我々

資料室報 NO91号

2010・12・15

## はじめに

本題について論じる場合、その前提として日本航空の労働組合と、会社の概要について把握しておこう。

再建に揺れ動く日本航空であるが、本体の日本航空インターナショナル（J A L）には合計6組合がある。

すなわち

J A L労働組合 約 11,000 人（地上職、整備、客室乗務員）

日本航空ユニオン 約 1,400 人（地上職、整備）

日本航空機長組合 約 1,200 人（機長）

日本航空先任航空機関士組合 約 100 人  
（管理職航空機関士。※日航には航空機関士を必要とする機種は現在存在しない）

日本航空乗員組合 約 1,700 人（機長、副操縦士、航空機関士）

日本航空キャビンクルーユニオン 約 870 人（客室乗務員）

最大労組の J A L労働組合は「航空連合」に所属し、他の5組合は「労組連絡会」を設けて非連合の「航空労組連絡会」に加盟している。

次に日本航空とはどのような規模の会社であるか簡単に見ておこう。

日本航空は 1951 年に戦後初めての民間航空会社として設立された。

当初は米ノースウエスト航空（現在デルタ）の機材と乗員を借りて運行を開始。53年には国が50%出資する半官・反民の特殊法人となり、54年には国際線に参入し、以降高度成長に支えられて日本を代表するナショナル・フラッグキャリアとして路線網を世界に拡大した。

日航は 87 年国鉄改革の年に完全民営化を行い、02年には旧エアシステムと経営統合している。

しかし 09 年 3 月期には、連絡決算では売上高 1 兆 9511 億円、損益は▲631 億の赤字となっている。

日本航空とは航空事業を担う中核である日本航空インターナショナルや関連事業のジャルキャピタルなどで構成されている。

日本航空、同インターナショナルや関連会社で働くグループ従業員は約 48,000 人、運行路線数 401（うち国際路線は 258）保有機はリースを含めて 279 機（09-3 現在）というビッグ企業である。

ごく最近まで日本航空は文字通り日本を代表する航空会社であった。

にもかかわらず、現在では非情な整理解雇までが行われる事態について、私たちはあらためて、労働者として何が問題なのかという事を掴み取らなくてはならないだろう。

## 開始された首切り

新聞報道によれば、日本航空経営者は暮れの12月9日に、最大で202名を対象に雇用契約を強制的に打ち切る「整理解雇」(※一1)を行うと発表したのであった。

遂に日航では首切り攻撃が開始されたのである。

かかる首切りの開始という事態は、当該企業による固定費の削減を柱とする再建計画によって、もたらされたものである。

日航経営者の言い分はこうだ！「希望退職を募ったが、パイロット約90人、客室乗務員約70人が未達である」として、これに休職者約40人を加えた200余名の社員に対して、「12月31日付けで解雇する具体的な手続を開始した」と言うのである。

かかる暴挙とも言える事態について、日航経営者は首切りについて「会社への貢献度で判断した」などと述べている。

しかし実際には、解雇の基準を勝手に一方的に定めている事を私たちは許してはならないのである。

例えばパイロットの場合を例にすると、40代後半、客室乗務員では50代などと一定の年齢以上の者について線引をして、これに欠勤日数、休職期間（主に病欠）等の勤務実態などで判断して、解雇通知を郵送で通告するという許し難い行為を行おうとしているのである。

この暴挙に対して、日航の当該労組である、キャビンクルーユニオン（CCU）や乗員組合は12月10日、経営者の解雇通知に対して、整理解雇の無効を訴えてILOに「日本政府への指導、勧告を求める緊急

要請書」を提出したのであった。

すなわち両労組（キャビンクルーユニオンと乗員組合）は

(1) 希望退職は会社目標の1500人に対し、すでに1706人が応募している。これ以上の削減は不要。

(2) 更正計画の期限は来年3月末であり12月31日の解雇の根拠はない。(12月10日記者会見)と主張している。

同時に整理解雇対象者の9割が両組合に所属する組合員であることを明らかにして、極めて不当な解雇通告であることを強く主張したのであった。

さらに両労組は、日航の管財人である企業再生支援機構(※一2)による不当労働行為についてもすでに都労委に救済を申し立てている。

また整理解雇についての具体的な事例について、パイロットのケースを見るとその不当性が更に明らかになる。

日航には約2500人のパイロット(機長・副操縦士)がいる。しかし更正計画で削減数は約750人程度とされた。ところが12月上旬までに自主的に応募した者が約380人であり、会社は残り370人が未達であるとして退職を強要したのであった。

この場合、会社がすでに募集した「希望退職」には基準を設けている。

それには「一定の年齢や休職日数」などが尺度とされているのであった。

そして希望退職に応じない場合には、会社が作成した整理解雇の基準(一定に年齢や病欠日数)をもって整理解雇の対象とされるのである。(客室乗務員も同様である)

すなわち希望してもしなくても一定の線引きで解雇となるのである。

それだけではない。日航では対象者について希望退職に応じないと、勤務割りである運行スケジュールは白紙とされて面談が強要されるのである。

この面談について会社は「希望退職の必要性などを理解してもらうため」と述べている。そして「大事な判断をしてもらうために今月のスケジュールを空白にした」などと述べているのである。

冗談じゃない！この面談は明らかに退職の強要の場でもあるのだ。

実際に会社が乗員組合加盟のパイロットら87人の乗務を外して面談を強要しているという事実について、当該労組は「退職強要の差し止めを求める仮処分」の申請をすでに11月の段階で行っているのである。

日航経営者は、やめるかどうかを確かめて、応じないと「ラストフライトはさせません」とまで通告して、退職を迫っているのである。

あるパイロットをして「勤務が白紙になるとまるで隔離部屋に追い込まれた状態だ」とまで述べている。

これが日航における整理退職の現実なのである。はたしてこんな事で空の安全は保たれるのであろうか。

かくして日航は年度内（来年3月末）にグループ全体で1万6千人を削減・整理することを柱とする再建計画を強行しているのである。

## 労働組合の闘い

では日本航空の経営者が整理解雇に踏み切った事に対して、労働組合はどのように闘おうとしているのであろうか？

六つある組合のうちキャビンクルーユニ

オン（CCU）は、会社が雇用契約を一方的に打ち切る整理解雇の動向に対して、反対を掲げ、スト権確立の投票を実施したのであった。

かかる労組の当然の行為に対して、管財人でもある企業再生支援機構などは「スト権を確立すれば公的資金がリスクにさらされる」と述べ、「再生のための資金3500億円を出さない」と恫喝して、スト権の確立を牽制したのであった。

これにたいして「争議権への重大な干渉である」とCCUは抗議しつつ11月22日に締め切ったスト権確立投票では、組合員870人中、投票率は97%、賛成89%と圧倒的多数でスト権を確立している。

そして12月24・25と48時間ストで闘うことを決定したのであった。

また客室乗務員の場合は、その多数がJAL労働組合に加入していることから、同労組はスト権についてはまったく言及していない。

他にパイロットを含めた日本航空乗員組合は当初スト権投票を行ったが途中でこれを打ち切っている。

かくして日本航空の労働組合はCCUのみが24・25に「整理解雇反対」のストライキを構えて闘おうとしているのである。

## 解雇を強要する再建計画

さて、整理解雇にまで踏み切った日航の更正計画（再建計画）について改めて検討しなくてはならない。

今年の1月19日、債務超過（実に9500億円だ）など杜撰な経営によって破綻に陥った日航は、東京地裁に会社更生法の適用を申請すると共に再建、更正計画の策定を

行っている。

策定された更正計画は予定より大幅に遅れて8月31日にようやく東京地裁に提出され、11月30日に認可されている。

以降、日航は更正計画に基づいた再建が具体的に進められることになる。

認可された日航の更正計画の骨子はおおよそ以下の通りであった。

- 1) 人員削減…年度内に16000人削減。年度末には32600人体制に。
- 2) 路線撤退…国内30国際15の不採算路線からの撤退
- 3) 機材の更新…大型機など103機を整理
- 4) 経営手法の一新…京セラのアメーバ経営手法の導入

これら(1)～(4)によって日航は、収益計画では、債務超過を解消し2013年には連結営業利益で1175億円の達成をはかる。というのが再建計画の骨子であった。

こうした再建計画に基づいて首切りを含む合理化が洪水のようにJALの労働者に押し寄せているのである。

計画の骨子を見ても明らかなように、財政面では、すでに既存株主の保有する株式は紙切れと化し(100%減資)更に金融機関が持つ債権の87%(5215億円)が放棄されたのであった。

その上に企業再生支援機構が3500億円出資して、つまり過去が清算されて新たに出発するという計画である。

こうしたことから、企業再生支援機構が当面は最大・唯一の株主的存在となつて、日航が再建されるまで、企業再生支援機構の子会社となるのである。

他方、再建計画の主要な柱は人員の削減であり、これによる固定費(主に人件費)

の削減が第一に目指されている。

かくして日航の人員削減計画は、すでに見たように極めて熾烈である。特に人員については、グループ全体で約三分の一16000人が削減されるのである。

すでにグループ会社を中心に相当数の希望退職が生み出されている。

日本航空の中核的な会社である日航インターナショナルでは、希望退職を1500名予定していたが、未達であることからすでに整理退職に立ち至っている事はすでに明らかにした通りである。

繰り返して述べれば、9月3日から開始された日航インターナショナル本体での希望退職の状況が、予定数に達しない事に対して、企業再生支援機構の委員長などは「計画に達しない場合、整理解雇も覚悟しないとイケない」と恫喝的言辞を吐いているほどであり、かつ実行されている。

そして日航の再建のために会長に就任した京セラの稲盛名誉会長などは次のように述べている。

「再建のためには路線の削減に応じて、人員を削る必要がある。今まで自分の会社(京セラ)では一度も解雇をしていないが、今回は、忍び難きを忍んで、何としても整理解雇の考えを社員に理解してもらいたい」

あるいは日航の生え抜きである大西社長も「これから一人でも多く希望退職を募っていきたい。そのために誠実に組合と協議を行い、便の欠航などお客様にご迷惑のかからないように対処する」(日経12/1)

などと、首切りは当然であると述べているのである。

では次に人員削減を柱とする日航の再建計画を陣頭指揮する稲盛会長の経営手法に

ついて述べよう。

## アメーバ経営とは？

日航の再建は、まず旧日航経営陣を刷新することから始まった。

すなわち、会社更正の手続きの段階である今年の2月1日、日航会長には京セラの名誉会長である稲盛氏が、社長には大西氏（日航）が新たに就任した。

就任した稲盛新会長は「再建は十分可能だと思う。日航の浮沈は日本経済に影響を与える。日航が甦ることは低迷する日本経済の活性化にも貢献する」（2・2朝日）などと抱負を述べている。

そして人員削減について「避けて通れない事であれば協力してもらおう以外ない」と言い切っている。（同）

ところで就任した稲盛会長は、経営手法として、会社内を少人数のチームにわけて収益や生産性を競わせる「アメーバ経営」で有名である。

記者会見などで「日航にアメーバ経営を導入するのか？」という質問に対して新会長は次のように述べている。

曰く「アメーバ以前に普通の企業として採算が取れるようにしたい」とまずは皮肉を述べつつ、しかし再建計画の陣頭指揮に立つに従って、アメーバ経営論を次第に濃化している。

実際に11月には、新しい経営陣について発表しているが、その特徴は、京セラと企業再生支援機構から多くの役員を登用していることである。

その一方で、旧日航経営陣の多くは退けられている。

現在役員には日航の生え抜きは、社長と

専務2名であり、他方会長、副社長、専務が京セラ出身者で占められている。

稲盛会長が一番重視しているのが、旧日航経営者の採算性に対する意識の低さと言われている。このために現在「路線別統括本部」などの組織を設けて、路線毎の収支や事業の採算性を管理することとしている。

こうした施策をスムーズに貫徹するために稲盛会長は、経営手法や幹部教育のために、あえて京セラの幹部経験者3人を役員に登用しているのである。

日航の新しい役員体制を表にすると

役 職	出 身
会 長	京セラ
会 長補佐	支援機構
社 長	日航
副社長	支援機構
副社長	京セラ
専 務	京セラ
専 務	日航
専 務	日航
執行役員	日航 24 京セラ 1 支援機構 1

(11月17日現在)

となっている。

12月1日の記者会見で稲盛会長は、経営手法について、かなり本格的な意見をのべている。

すなわち「路線毎、一便毎に収支がわかるシステムを構築し、来年の4月から実施する。いままで出来なかった毎日毎日どうやって収益を上げるかを考えられるようにする。努力した結果どうしても赤字になる路線があれば、新たに廃止することになるかも知れない」と路線別収支管理を基礎と

するアメーバ経営の導入について述べている。

また表に示したように経営体制については「管財人の再生機構と協議しながら人選を進めた。部門別採算制度を導入するために京セラの人に数年間は手伝ってもらおう」と決意を明らかにしている。

ところで京セラの宣伝などによると、アメーバ経営とは、「京セラグループの企業哲学を実現していくために創り出された手法であり、それは会社の組織をアメーバと呼ばれる小集団に分け、その集団を独立採算で運営するシステム」と説明されている。

さらに「このアメーバ経営のもたらす従業員経営参加意識の高揚、モチベーションの向上が京セラグループの強さの源泉となっている。」などとされている。

さらに「アメーバ経営における小集団は、効率性が徹底的にチェックされるシステムであると同時に、責任が明確であり細部にわたる透明性が確保される、」などとされている。

こうしたアメーバ経営の目的は

- 1 マーケットに直結した部門別採算制度の確立。
  - 2 経営者意識を持った人材の育成。
  - 3 全員参加経営の実現。
- という事である。

このような京セラの経営哲学を実現するための「アメーバ経営」がいま日航に導入されている事を、私たちは捉え返してみなくてはならない。それは、およそ次のようにいうことが出来るだろう。

示されるアメーバ経営は、現在では労働強化とか、会社に強制されるなどという事が感覚されない状況にあつて、はじめて実

現された手法であり、職場では自主的にという事がしきりに打ち出される。

すでに定着している小集団活動や無欠点運動、あるいは生産性向上運動が常態化されている事を前提とし基礎として、アメーバ経営がまかり通るのである。

京セラでは、アメーバの定着によって、すでに会社による強制という概念は塗り替えられ、影を潜めて、もっぱら自主的に競い合う事が職場において創られてしまうのである。

誤解を恐れずに言えば、私たちが経験した国鉄時代のマル生を想起すれば良い。

すなわち、マル生分子たちが圧倒的に多数となった場合をイメージすれば良いのである。

資本が言う経営参加とは、収益を自らが上げることであり、そのために労働者が競い合うという事である。

しかし実際には収益を上げるのではなく、如何に経費を削減するのかが当該労働者の課題とされる。会社にとって収益＝経費の削減であるからだ。

いわば会社（資本）にとって、労働者自らが、自主的に生産性の向上のためのモチベーションを高めるまでになること。

これは経営者達にとっては永遠の夢を実現した、という事でもあるのだ。

アメーバ経営はただ単に儲けるための手法ではない。その労働者の意識を根本的に変革するという、経営者にとってはまさに「革命的」な手法でもあろう。

現在不況が長期化し「失われた20年」という時代である。

故に資本にとって、固定費を変動費化することと、同時にその過程で労働者の意識

を変えてしまう事が彼等の夢なのである。

だから言い換えればその夢が場所的に実現されたのが、京セラであり、「再建」される日本航空なのであろうか。

## むすびにかえて

破綻に導き社長を退いた日航の西松前社長が12月10日都内で講演を行っている。

彼は日航の破綻について「不況などの環境変化に柔軟に対応出来なかった。財務体質の悪さを引きずった」などと語っている。

あるいは「過去の日航の逆方向への転換が再建のポイントだ」などと無責任に述べているのである。

同時に「日航は構造的に右肩上がりであり立っている会社」と述べて、自らが実現出来なかった事を反省し、「規模の拡大を追わず、機材の小型化など事業展開を進めるべき」などと強調しているのであった。

これがJALを破綻に追い込んだ経営責任者の弁である。

ちなみにこの前社長は辞任しつつも、日航財団の理事長にしっかり納まっている。

万を超える労働者が職場を追われてしまっている事に痛みもなく、その当事者は日航財団に引き続いて居座っているのである。

アメーバ経営ではないが「何が明確な責任」なのであろうか？

一つの企業が破綻し、多くの労働者が路頭に投げ出される。けれども経営の責任者は悠々としている。この事実を私たちはしっかりと見るべきであろう。

ここに日航の破綻劇の本質が現れているのではなかろうか。

## 註

### ※一1 整理解雇

経営が悪化して事業の継続が難しくなる場合、従業員の数を減らすために解雇すること。しかしこれまでの判例などで、①本当に経営上、人員削減が必要か ②一時帰休や配転など解雇を避ける努力をしたか ③人選基準が合理的で実際の人選が公正か ④説明や協議の手続きが妥当か—という4項目を考慮した判断される。

### ※一2 企業再生支援機構

国が設けた法人組織、経営破綻などの場合に財政面など、再建・再生を支援する組織。

に