日本航空 OB 乗員
有志の会ニュース

2012. 03.07

No.12-022

HP：http://jalfltcrewob.web.fc2.com/
Mail：jalfltcrewob@gmail.com

安全で明るい JAL

最終準備書面トピックシリーズ（16/16）

# 誤った路線縮小を補うために行われた人員削減の結果がもたらしたもの

（この色の見出しは世話人による）

（準備書面　第 2 部　第 6 ３ より抜粋）

被告では特別早期退職の募集並びに希望退職の募集を実施し、多くの従業員がこれに応じて退職している。それにもかかわらずなお余剰人員が存在すると主張するのであれば、その最後の 165 名の削減の必要性について厳密な主張と立証がなされなければならないが、これは以上のとおり全くなされていない

## さまざまな思惑のもとに路線縮小

このような、必要性の範囲が明らかとされない ずさん且つ乱暴な路線の削減が行われたのは、一方では、被告の経営の悪化の重要な要因となっていることが指摘されてきた、いわゆる赤字路線の存在から、厳密な赤字路線の内容の分析をしないままに、このいわゆる赤字路線から撤退することさえ可能であれば、何とか収益構造は改善できるのではないかとの乱暴な観点に従っての議論があったと思われ、他方では国際線からの全面撤退といった、極めて一面的乱暴な指摘が背景にあったと思われる。路線縮小について、週刊ダイヤモンドは、この間の論議を紹介しているが、これによれば被告の経営再建のため、どのような路線を縮小するかの厳密な検討はおろそかにされ、支援機構、国交省、被告社内などの様々な思惑の元に路線縮小に

ついて決定されていったことが伺われる。このため総体として極めて粗雑な撤退路線が策定されたとみることができるのである。

しかしながらこのような乱暴な、いわば流れにまかせて行われた路線縮小は、これにより余剰人員が発生したとしても、これを整理解雇の必要性の根拠とはなり得ないというべきである。

## 乗務員の人件費まで路線固定費に分類し、判断を誤る

運航乗務員や客室乗務員の人件費を、路線固定費に分類し、この段階での収支により、赤字となった場合にこれを廃止するとする判断は誤りである。

上記の関係を無視して路線を廃止するならば、廃止しようとする路線の収益により分担されていた人件費分に相当する収入がなくなることとなり（本来、路線を廃止しても乗務員は他の路線も飛ぶのであって、各廃止路線ごとに乗務員の人件費がなくなるわけではない：：世話人）、この路線の廃止、縮小は全社的な収支に対して損失となるのである。

菊山証言によれば、被告は貢献利益計算に当たっては、空港所経費を割り振っただけでなく人件費も割り振った段階での収支計算（週刊ダイヤモンド）をしていることとなるのであるから、路線廃止を判断する上での収支計算を誤っていることは明らかである。その結果、被告は、縮小したことによって全社的利益を損なった路線、すなわち縮小する必要のない路線まで縮小したのである。

## 必要のない解雇を強行し、一方では<br>公共交通機関としての役割を放棄

企業支援機構を通じた公共の資金投入が行われ、銀行などの債権者の債権放棄が行われたのは、この公共の交通機関としての役割を果たすことを求められたからである. 一方、従来採算性を度外視した赤字路線の運航も負わされ、これが経営を圧迫し破綻の一因となったことも事実である。被告の再生のためにはこのような赤字路線からの撤退など、経営改善の施策が必要であることは事実であるが、（中略）路線縮小の判断のための路線の収支判断を誤り、縮小してはならない路線まで縮小したことは既に述べたとおりである。公共交通機関としての役割を維持するためには、

路線の運航だけでなく、当該路線に必要な輸送力を確保することも必要なことである。被告はこの面においても、コストダウンを理由としての大型機材を小型機材に変更するなどの輸送力の縮小も行ってきた。このため、当該路線を利用しようとしても空席がない、予約が取れないなどの状況も生じており、この面でも被告は公共交通機関としての役割を放棄している。この過大な路線縮小、ダウンサイジングが、一方では、必要のない解雇を強行し、一方では被告の存立の基盤ともいうべき公共交通機関としての利便性の提供という本来の目的をないがしろにしているのでありこの面からも社会的に不相当の解雇であることが明らかである。

**参考；醍醐教授の意見書（2011,7.30）より抜粋**

５．規模縮小（**ダウンサイジング**）に伴う余剰人員論の信憑性の検討

にもかかわらず、日本航空の全社ベースの業績が回復したのは、財産評定の影響に加え、路線の廃止または縮小と連動しない人件費等共通固定費まで前倒しで削減したり、「深堀り」の削減を実施したりしたからにほかならない。先の採算性検討表Ⅱの数値例でいうと 1,200 の共通固定費を徹底して削減することによって路線 C 廃止後の全社ベースの営業利益を底上げしたからである。ここでの共通固定費削減とは、存続させた路線の空港施設の外部委託化と委託料の引下げ、グランドハンドリング、旅客サービスの外部委託化による人員単価の切り下げ、雇用を継続する従業員も含めた新人事賃金制度の導入による人件費削減などがそれに当たる。

これを日本航空の 2011 年度の連結収支計画にあてはめていうと、規模縮小による収入減が規模減による変動費減を上回っていたにもかかわらず、諸施策によって規模減と無関係な固定費も含め 561 億円の費用を削減することによって、営業利益の計画値 758 億円を達成しようとしているのである。

しかし、営業収益のボラティリィティに対する耐性強化に寄与するというだけで固定費を際限なく削減することが許されるわけではない。それどころか、人件費を標的にしたやみくもな固定費削減は航空の安全性、従業員のモチベーションに深刻な負の影響を及ぼすことを看過できない。たとえば、日本航空は海外他社との競争力強化のためのコスト構造改革の一環として、これまで現地で2泊としていた成田発ロサンゼルス、パリ、ロンドン、フランクフルト路線を1泊に短縮した。こうした勤務形態に対しては大多数の乗員から「身体が持たない」という反対の声が上がっている。また、近年、「聖域なき」コスト構造改革の一環として整備業務の外部委託化と人員削減、単価切り下げが断行された。安全に直結する乗員の体調保全や整備部門の人材と処遇の維持改善は安全を使命とする航空産業にとってまさに「聖域」というべき分野である。こうした分野でやみくもなコスト削減を押し進めることに強い危惧を抱かざるを得ない。

更生計画に基づいて大幅な規模縮小を実施した現在の日本航空に求められるのは、固定費削減一辺倒で業績の向上を図るいびつな縮小均衡を継続することではなく、行きすぎた規模縮小を軌道修正する適度な拡大均衡への転換である。

日本航空は、今こそ、内外の航空会社と共同で公租公課の抜本的な引下げを政府に求めることを強く期待されている。この要望を実現させることによって、日本航空の経営基盤はすでに実施された施策によるコスト削減と併せ、より一層強固なものとなることは間違いない。日本航空が目指すべきはこうした健全な拡大均衡路線であって、すでに十分過ぎる水準にまで切り下げられた人件費削減を図るための本件整理解雇に固執することではない。