

社員の皆様へ

## 1. はじめに

既にご承知のとおり、本年 12 月 31 日をもって、更生会社株式会社日本航空インターナショナル（日本航空）はやむを得ず、整理解雇を実施することと致しました。これまで日本航空の社員として尽力していただいた方々に対し、このような措置をとることは、管財人としては正に断腸の思いですし、残される社員の皆様にとりましても、一緒に働いてきた同僚が会社を去らなければならないことに大変辛い思いをされているものと考えております。整理解雇に至らざるを得なかったことにつきましては、既に大西社長より説明がなされております（本年 12 月 9 日付。なお、現時点でも希望退職措置を継続しております。）が、あらためてその間の事情を、管財人から、対象の方々を含む全社員の皆様に対して直接ご説明するため、筆をとった次第です。

## 2. 整理解雇に至る経緯について

日本航空は、本年 1 月 19 日、東京地方裁判所に会社更生法の適用申請をして更生手続の開始決定を受けるとともに、株式会社企業再生支援機構から支援決定を受けました。

日本航空の再生に際しては、安全運航を維持しつつ、採算意識に乏しい肥大化した組織を、環境変化に即応できる強固な事業組織に変革し、確実に再生させることが求められます。事業環境の変動可能性が非常に大きな航空事業において、確実な再生を推し進めるためには、日本航空の事業規模を適正規模に縮小し、それに見合った事業組織を築くことが不可欠です。

そのためには、抜本的な組織変革と人員削減を行うことは、避けて通ることができません。また、それと併せて、経営者・社員の意識改革を遂行することが必須です。

そこで、事業計画においては、赤字路線の大幅な削減、機材の退役・小型化など、初年度から大幅な事業縮小を達成することを内容とし、このような事業計画を基礎として、更生計画案を作成しました。こうして作成された更生計画案は、本年 11 月 30 日、96% を超える多数の債権者の方々からご賛同を得て可決され、東京地方裁判所から更生計画の認可決定を頂き、12 月 1 日には、更生計画に基づき、企業再生支援機構から 3,500 億円にのぼる巨額の出資を受けました。

このような経過を踏まえたとき、更生計画及びその基礎となる事業計画で予定されている事業規模の縮小とその規模に見合った人員体制の構築を成し遂げ、抜本的な改革を完遂することは、債権者や株主をはじめとする多くの方々に対する、ひいては利用者及び国民に対する責務であり、この責務を果たすことなくして日本航空の再生はあり得ないものと考えております。

抜本的な組織変革及び人員施策について敷衍しますと、更生手続の開始からこれまでの間、国内・国際路線の大幅な削減、燃費効率のより高い航空機への更新、拠点数の削減、関連会社の整理等を進めてきたことに加え、契約社員及び派遣社員の期間満了に伴う契約終了、賃金の減額などの措置を講じてまいりました。

また、本年3月以降には特別早期退職措置を、9月以降には三度にわたる希望退職措置を実施してまいりました。「可能な限り整理解雇を回避したい」という思いは、私を含め、管財人たる企業再生支援機構の各担当者にも、稻盛会長にも、さらにはその他の日本航空経営陣にも共通の思いであり、特別早期退職措置や希望退職措置によって人員削減目標を成し遂げるべく、これらの措置における退職条件としては、一時金を加算するなど、経営破綻した更生会社としては異例の対応をしてまいりました。

以上のように、整理解雇を避けるために、できる限りの措置を講じてまいりましたが、誠に残念ながら、希望退職者の最終募集によっても人員の削減目標を達成することができませんでした。日本航空は、既に、本年度下期から、新たな事業計画に基づいて、大幅に規模を縮小した路線便数計画を実行に移しております。このように、事業縮小が進められている状況の下では、これ以上、整理解雇の決断を先延ばしにすることは困難であるとの判断に至り、やむなく、今般の整理解雇を実行することを決断した次第です。

### 3. 整理解雇に対するご意見に対する考え方について

今回の整理解雇に対しては、「業績は回復基調にあり、整理解雇による削減目標必達の必要はないのではないか。」とのご意見も頂いております。確かに、会社更生手続の開始後、これまでのところ、計画上の想定を上回る業績となっております。

しかしながら、業績の回復については、急激な円高や燃油価格の安定など、この間の経営環境が良好であることや、会社更生手続上の財務効果も反映されたものであるなど、日本航空自身の競争力が真に回復したわけではありません。グループ全体で約9,600億円にのぼる債務超過を抱えて破綻に至ったにもかかわらず、日本の空の交通インフラを担う公共性ゆえに、株式会社日本政策投資銀行と企業再生支援機構から6,000億円の融資枠の設定を受けてからうじて資金不安を解消し、今回の更生計画により、株主の皆様には100%減資を、債権者の皆様には約5,200億円もの巨額の債務免除のご負担を頂くことによって、はじめて現在の状況に至っているということを、私たちは決して忘れてはなりません。日本航空はいまだ再生途上にあり、現在の業績に慢心して環境変化に即応できる強固な事業組織に変革することを怠れば、再び経営継続が困難な事態に直面することとなります。また、激化する大手航空会社との競争や新興のロー・コスト・キャリアの台頭など、大競争時代において生き残っていくためにも、日本航空は、今後とも不断の努力を続け、労使が協力して顧客サービスの向上と事業効率の向上に真剣に取り組まなければならないという

重い課題を背負っております。日本航空が置かれたこのような立場を、どうかご理解賜りたく存じます。

次に、人員削減における削減目標の設定にあたり、「稼働ベース」という考え方を用いたことにつきまして、社員の皆様にとってわかりにくい面があったのではないかとも考えております。また、稼働ベースにより削減目標を設定したこと自体についてのご批判も頂いております。

しかし、日本航空の人員計画は、従来から稼働ベースの考え方に基づいて策定されており、今回もこの考え方を採用しております。大規模の組織を維持するためには、人員管理上、その組織の特性に応じた人員管理の算定方法を有しているものであり、これは、日本航空においても同様です。今回の人員削減措置は、事業規模の縮小に応じた人員体制を構築するという目的で実施されたものでございますので、実際の人員の稼働状況に応じて稼働ベースにより削減目標を設定することの合理性について、ご理解を頂きたいと考えております。

また、希望退職措置における客室乗務員の応募資格は、一般職 45 歳以上（最終募集では 42 歳以上）と致しました。この点につきまして、「希望退職の年齢制限を撤廃すれば削減目標を達成できるにもかかわらずこれをしないのでは、解雇回避に向けた努力を尽くしていない。」とのご意見を頂いております。

しかし、解雇回避に向けた努力は、社員側及び会社側の双方の事情を踏まえた判断がなされるべきものと考えております。上記の応募資格は、現下の人員構成を踏まえ、将来に向けて顧客サービスや事業効率をより向上させる必要があることなどを勘案して設定したものでありますので、ご理解を賜りますよう、お願い申し上げます。

加えまして、ワークシェアリングや一時帰休等の措置を講じることなく整理解雇を行うのでは、解雇回避に向けた努力が足りない旨のご指摘も頂いておりますが、現在の事業規模縮小が一過性のものではなく、中期的にも事業規模拡大が見込めていない状況のなかでは、これらの施策によっては、日本航空が現在求められている抜本的な組織変革を成し遂げることはできません。

さらに、今般の整理解雇対象者の人選基準としましては、これまでの勤務状況を踏まえて将来に向けて見込まれる会社業務への貢献度を考慮しました。具体的には、病気欠勤日数や休職期間等による基準を設定し、それでも目標人数に達しない場合は年齢の高い者から順に対象とするという基準を設けております。事業規模に合わせて削減対象人数を削減すべき経営上の必要性が高度であることを勘案しつつ、使用者の恣意を介在させる余地がない等の年齢順という考え方を採用した次第です。

この人選基準につきましては、本年 9 月 27 日に各組合に対してご提案した後、労働組合からのご指摘を踏まえて、現在乗務に復帰されている一定の方や、解雇による生活への被害度が極めて高く人道的な配慮が必要と判断される方につきましては、対象者から除外することと致しました。

#### 4. 終わりに

今回、整理解雇の対象となった皆様の、日本航空に残り、その再建に協力したいとの思いを実現できないことは、誠に残念であり、今回の措置に伴う痛みは、残った日本航空の役員及び社員の一人ひとりが肝に銘じて、全社一丸となって会社の再建にあたらなければなりません。

日本航空が抜本的な事業改革を達成して再びその信頼を回復するために、今回の措置について、どうかご理解、ご協力を頂きたく、重ねてお願いを申し上げます。

以上

平成 22 年 12 月 23 日

更生会社 株式会社日本航空インターナショナル

管財人 井山英二