

“安全がすべてに優先する” 社員一人ひとりが責任と誇りをもって 日常業務に取り組める企業風土こそが 最大の安全対策だと考えています。

最近、公共交通機関の安全に対する問題意識が急速に高まっています。お客様の安全を守るためにANAグループが一丸となって取り組んでいるさまざまな具体策と、解決していかなければならない課題について、ANA総合安全推進委員会の委員長を務める大前副社長に聞きました。

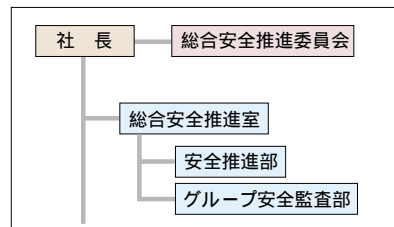


Interview

代表取締役副社長執行役員
オペレーション部門統括、整備本部長、
総合安全推進委員会委員長、総合安全推進室担当

大前 傑（おおまえ たける）

• Profile
1943年生まれ。1967年ANA入社。整備本部羽田メンテナンスセンター、機体メンテナンスセンター副センター長等を経て1999年に取締役整備本部長、2004年代表取締役副社長執行役員（現職）



安全性を高めるために重要課題として
情報の共有化と監査によるチェックに力を入れています



定期的なメンテナンスを終え、万全な状態で羽田ハンガーを出るボーイング777-200型機。

——はじめに、大前副社長が役員として担当している「総合安全推進委員会」と「総合安全推進室」が果たしている役割をお聞かせください。

大前 総合安全推進委員会は安全に関する社内の最高機関として、安全にかかわる会社方針の決定や各部門に対する助言・勧告を行います。これをサポートし具体的な取り組みを行うのが、「総合安全推進室」です。「総合安全推進室」は、「安全推進部」と「グループ安全監査部」に分かれていて、オペレーションの安全にかかわる体系的な仕組みを作り、安全を向上させるための活動を司るのが「安全推進部」、その仕組みがグループも含めて適切に機能しているかどうかを評価するのが「グループ安全監査部」の役割になります。役員をはじめ各部門の本部長からなる「総合安全推進委員会」と専門性の高い「総合安全推進室」という組織との両輪によって、安全管理を徹底しているわけです。

——組織的な対応に加えて、安全を管理するうえで最も力を注いでいるのは、どのようなことでしょうか。

大前 私たち航空会社は、仕事のひとつひとつがすべて安全にかかわっているんですね。だから日々、正常かつ正確に飛行機を運航するという現場のアクティビティを全社で共有することが

きわめて重要であると考えています。

そのためには、常に現場で起こっていることを経営サイトが把握し、問題点を認識して迅速に対応していかなければなりません。当社では毎週火曜日の朝に羽田空港で「OR（オペレーション報告）会」という会議を開いて、社長以下経営陣が運航状況を細かく確認し、情報の共有とスピーディな問題解決にあたっています。

安全を管理するうえでもうひとつ力を入れていることは「安全監査」です。慢心や情性に流されることなく、安全対策の仕組みが現状に即しているか、事業環境からの要請や法規に添えているか、そしてそれが決められた通りに実行されているかについて、「グループ安全監査部」の内部監査によってチェックしています。今、2001年から導入した「内部安全監査制度SAFER」（Safety Evaluation and Review Program）をグループ全体の安全監査へと拡張し、同じ人、同じ基準、同じリソースで評価できるようにしているところです。また、外部からの監査についても、1999年に加盟したスターアライアンスの一員として安全監査を受審してきました。さらに2004年の11月には、日本の航空会社として初めて

IATA（国際航空運送協会）の「IOSA」（IATA Operational Safety Audit）という安全監査プログラムに合格しています。

情報の共有化と安全監査を日常業務の中に定着させること。この2点が安全性を高めるうえで、今最も力を注いでいることで、これらは私たちANAの安全管理の基本となるものと考えています。

——最近のANAを含めた公共交通機関のトラブルが多発していることについては、どのように認識していますか。

大前 私たちが取り組まなければならない永遠の課題ともいべきものが、そこにあるんです。今年の春に他社で起きた事故やミスについて、他人事だという意識は全くありませんでした。私たち自身の問題として捉えて、業務に反映するべく緊急安全ミーティング

を職場ごとに開いたり、1か月間にわたって総点検を実施するなど、安全対策の強化を図っていたのです。それにもかかわらずトラブルが頻発し、国土交通省航空局から厳重注意を受ける事態を招いてしまいました。改めて、お客様に多大なるご迷惑をおかけしたことを、心よりお詫び申し上げます。

私たちがこれらのトラブルから学んだのは、長い間かけて積み上げてきた安全も、ほんの瞬間の心のスキで揺らいでしまうということです。昨日までずっと安全だったからといって、明日も絶対に安全だという保証はありません。原因究明と再発防止に努めるとともに、過去の実績を過信することなく、謙虚な姿勢で日常の業務と対峙していく必要性を再認識しました。

——人間である以上はエラーはどうしても起こり得ると思います。「ヒューマンエラー」の防止には、どのように取り組んでいるのでしょうか。

大前 「ヒューマンエラー」の多くは非常に簡単なミスなんです。ちょっとしたはずみに、普段は確実にやっているはずの手順がスッパリと抜けてしまう。これを未然に防ぐために「エラーをできるだけ起こさない訓練」「仮にエラーを起こしても早い段階でそれを発見して適切に修正するための訓練」を行っています。運航乗務員だけでなく、整備士や客室乗務員、運航管理者など対象も広がりました。



ANAが1986年と1993年に発行（2005年改訂）したヒューマンエラー防止ガイドブック。



機体から取り降ろされた原動機は分解され、細部まできめ細かくチェックされる。

もちろん訓練だけではなく、機器やシステムによるバックアップ、わかりやすいマニュアルやチェックリストの整備なども含めた総合的なヒューマンエラー対策を実施していますし、これからもより効果的な対策となるように改善していきます。

——新しいテクノロジーや装備を導入することで「ヒューマンエラー」を含むリスクを軽減して安全のレベルを高めることは可能でしょうか。

大前 可能な限り最新の装備によって乗務員をバックアップするのは、経営者の責任だと考えています。当社は以前から新しい装備による安全対策に力を入れてきました。電波高度計の情報を使って地表への接近を音声で警告する「GPWS」(Ground Proximity Warning System)を全機装備しているほか、地形をデータベース化することにより地表への接近を予知して警告できる「Enhanced - GPWS」(強化型対地接近警報装置)もいち早く採用し、装備を進めています。また、今年の11月から導入する新型のボーイング737型機には、国内の民間航空では初めて「Head Up Display」を装備します。これは、飛行計器の表示を前方のパネルに投射するものです。飛行中のパイロットが外界から視線を外さなくてすむため、事故防止に大きく寄与するものと期待しています。



コクピットから外界を見ながら、フライトデータを確認できるHUD=ヘッドアップディスプレイ。

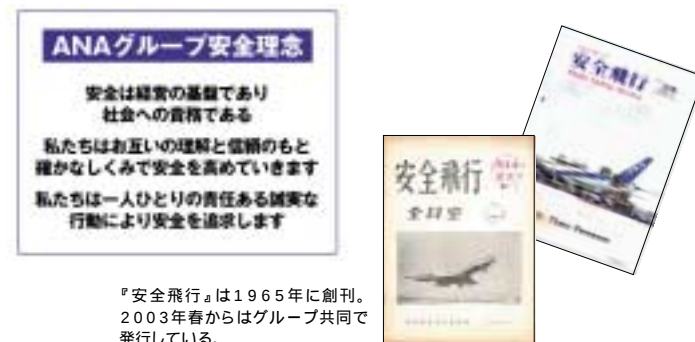
安全に対する意識向上のため必要なのは組織内のコミュニケーションを活性化すること

——サービスを競い合って定時性を優先するあまりに、安全性が疎かになるようなことはないでしょうか。

大前 お客様が航空会社に求める最大の価値は「短時間で目的地に到着できる」という利便性です。しかし、これはお客様の安全なくしては何の意味もありません。いくら速くても、定刻通りに運航できても、お客様に危害を生じさせるようなことがあっては無価値なのです。安全はすべてに優先する社会的な責務ですから、サービスと同列に位置づけるべきではありません。

——グループ会社の便によって日々の運航が支えられているケースも増えてきました。ANAの安全理念をグループ全体に浸透させることは難しいではありませんか。

大前 ANAグループの安全レベルはすべて共通であるべきだと考えています。昨年の春に掲げた『ANAグループ安全理念』をカードにして、グループの社員全員が常時携帯できるようにしました。先に述べた『総合安全推進委員会』へグループ会社からも委員が参加することで、各社で発生した問題をグループ全体で共有するほか、安全情報誌『安全飛行』の共同発行や毎年7



『安全飛行』は1965年に創刊。2003年春からはグループ共同で発行している。



オペレーションコントロールセンター=OCCでは、ANAのフライト状況が絶えず監視されている。

月の「航空安全推進・航空保安強化月間」への共同の取り組みによって連携意識を高めています。

また、ANAグループのみならず、コードシェア先に対しても高いレベルの安全監査をクリアすることを要求しています。

最大の安全対策は社員が責任と誇りをもって仕事に取り組める企業風土作りにある

——経営効率を高めて収益向上をはかるために行う、整備業務の外注化や海外委託などのコスト削減策が、安全対策と二律背反するようなことはないのでしょうか。

大前 整備に関していえば、自社整備とグループ会社の整備、海外整備会社への委託の3つの形態があります。自社とグループ整備会社は「TEAM ANA」という運営体制のもと、単純な整備から一歩踏み込んだ「安全に飛ぶこと」を目的として全く同じレベルの整備を実施しています。海外の整備会社を選ぶ際にも、私たちが要求する技術水準と品質を満たしていることが必要条件となっています。そのうえで、ANAの飛行機を喜んで整備してくれるかどうか大きなポイントになるんです。お互いに強い信頼関係を築いて、私たちの整備に対する思いを共有できる会社へ委託しています。これは単なるコスト削減ではありません。今の時代背景において、リソースを最大限に活用する中で確実に安全を確保していくための構造改革の結果なのです。だから整備のクオリティは決して後退していません。むしろ大きく前進していると胸を張って言うことができます。

——過去に起こった事故を教訓として活かしているようなことはありますか。

大前 1971年7月30日に起きた雫石の事故から30年以上経ちますから、当時を知らない社員も多くなっています。そうした世代へ事故の記憶を引き継いで、つねに思い出してもらう機会を増やすように努力しています。教育や研修だけでなく、事故資料

の展示施設を設置することも検討中です。事故の怖さを伝えることで、絶対に間違いを起こしてはいけないという緊張感をグループの全社員がもてる環境を作りたいと考えています。

——2万人以上の航空運送に携わるグループの社員全員の安全運航に対する意識を高めていくために必要なのは、どんなことでしょうか。

大前 安全性を向上させるには、社員一人ひとりが「約束事を守る」ことの大切さを徹底して共有化しなければなりません。それは、組織として「約束事を守る」という価値観をもつことでもあります。その中で働いていれば、自然に守るようになる、守らなければ恥ずかしいという風土を作ることです。万一守れなかった場合にも、正しく報告できるような風通しの良い組織でなければなりません。

今、社長が空港や事業所に足を運んで社員と語り合う「ダイレクトーク」や、経営トップが安全について直接社員と話し合う「安全トップキャラバン」を実施しています。経営トップと現場の社員がコミュニケーションする機会をもつことで、さまざまな問題を共有化し、早いタイミングで対処することができます。

自分の発信した情報がきちんと伝わる、意思の疎通ができる組織であれば、個々の業務に対する意識も高まるでしょう。それは仕事の喜び、生きがいにつながるはずです。社員が責任と誇りをもって自らの仕事に取り組める企業風土を作ることこそが、最大の安全対策であると考えています。



コクピット内をくまなくチェックするANAメカニックたち。

