

2019年1月18日

総安推 第18-053

国土交通省 航空局
安全部長 高野 滋 様

全日本空輸株式会社
安全統括管理者 清水信三

運航乗務員の不適切な行為及び不十分な安全管理体制について（報告）

平成30年11月28日から同月30日まで並びに同年12月11日及び12日に実施された航空局による立ち入り検査において、運航乗務員のアルコール検査記録が、約380件確認できない等、不十分な安全管理体制について行政指導を受けましたこと、誠に申し訳なく、心よりお詫び申し上げます。

全日本空輸は、本事案に関する事実関係の調査、要因分析に基づき、措置を講じることと致しました。また、飲酒に関する全社的な意識改革や教育の不備および社内安全管理体制についても併せて検討致しましたので、下記の通り報告いたします。

記

1. アルコール検査記録不備の調査結果

1-1. 調査対象

- (1) 期間：2017年11月1日～2018年10月31日
対象：上記期間に発生した未測定件数
結果：393件（未測定者321名、うち複数回未測定：53名）
 - ※ 測定件数（複数回実施を含む）：109,228件
 - ※ 対象期間の検査対象者総数 109,621人

1-2. 調査方法

- (1) 測定記録が確認できない者へのヒアリング（メール回答含む）
必要に応じてヒアリング内容に関連した裏付け調査を実施
 - ※ 測定記録が複数回確認できない者を優先的に実施
 - ※ 特に7回と5回の者は電話によるヒアリングに加え部長面談を実施
 - ※ 対象321名393件のうち、退職・病欠者6名（6件）を除く
 - ※ ヒアリングは各型式部により実施

1-3. ヒアリング等により把握した事実関係

16件については、当初測定記録が照合できなかった合理的な理由が判明した。従って、対象期間におけるアルコール検査の未測定件数は377件となった。これらはすべてヒューマンファクターに起因した不用意な未測定と判断した。なお、377件には現在病欠・退職により調査できなかった6件を含む。内訳は表1参照。

失念	104	371	ヒューマンファクターに起因した 不用意な未測定
思い込み（実施したはず）	76		
記憶にない	191		
代替手段で実施	4	16	合理的な理由があった
移動前後の他空港で実施	7		
測定記録が見つかった	3		
検査対象外だった	2		
病欠・退職により調査できず	6		
意図的なすり抜け	0		
合計	393		

(表 1)

1-4. 11月以降に発生した未測定記録についての調査

(1) 調査対象：2018年11月1日～2018年12月6日に発生した18件（18名）

(2) ヒアリング結果の概要

「失念」が8件、「思い込み（実施したはず）」が10件であり、これら18件はヒューマンファクターに起因した不用意な未測定と判断した。

1-5. 個別面談による調査

(1) 1年間に7回未測定だった乗務員Aとの面談

(2) 1年間に5回未測定だった乗務員Bとの面談

乗務員A、B両名については、検査に対する意識が低いことにより繰り返された失念と判断した。

2. 調査結果に基づく考察

2-1. 正当な理由で当初測定結果が照合できていなかった事例について

(1) 「代替手段で実施」した事例（4件）

渋滞による直前の出頭、国際ターミナルへの直接出頭、スタンバイからの急な乗務指示、正規検査器の故障などが理由で、パーティプの検査器を用いて第三者が立会いの下で検査を実施していた。

(2) 「移動前後の他空港で実施」した事例（7件）

ステイ先の空港で羽田への便乗前に検査を実施、大阪在住者が羽田への移動前の伊丹空港で実施、当初スタンバイ勤務から便乗で移動した先の空港で実施するなど、羽田以外の空港で検査を実施していた。

(3) 「測定記録が見つかった」事例（3件）

① 誤ったログイン

測定器を再起動した際、指定されたID以外でログインすると測定データが所定の場所に保存されず検査器本体のみに保管されるため、翌朝の突合時に未測定と見なされる。調査の結果、2件がこれに該当することが判明した。

通常、誤ってログインした際には、翌朝の突合時に異常な数が未測定となるため判別できるが、当該事例は深夜に誤ログインを行い、翌日正しく再ログインした際には前日データが確定されてしまったために未測定とみなされた例外的な事例と考えられる。

② 4時間以上前に検査

突合する際の検査記録は、乗務4時間前から2時間後までの範囲で抽出されるようプログラムされている。深夜便乗務の4時間以上前に出勤し、アルコール検査を実施後に仮眠をとっていたという証言に基づき調査したところ、4時間以上前に該当者の記録が見つかった。

(4) 「検査対象外だった」事例(2件)

SAMフライト(ジャンプシートでのフライトモニター)勤務は検査対象外であったが、誤って突合対象に入れて集計してしまった。

2-2. 推定原因について

(1) 単純な「失念」

「記憶にない」との証言を含め、多くの未測定例が何らかのヒューマンファクターに起因した単純な「失念(スリップ)」により検査を実施せずに乗務したものと判断する。

- 大半の乗務員は、出勤直後、入口付近の荷物置場にバッグ等を置き、カウンターに向かい測定しているが、何らかの阻害要因により日常と異なる動線で乗務準備に入ったことから、「測定したつもり」になったと考えられる。
- ルーティンの阻害要因としては、急なスケジュールの変更依頼、クルー間の挨拶、所属長等の面談、会議等への参加、測定器が使用中だったなどの自己分析が多い。
- 乗務前のブリーフィング時にアルコール検査の実施状況を含め、健康状態の相互確認をすることになっているが、思い込みや形式的な確認のため歯止めにならなかった。
- 一連の飲酒問題により、11月1日以降はあらゆる場を通じて飲酒に関する注意喚起がなされてきた。このため、各乗務員のアルコール検査に対する意識も高まっていたが、若干の改善基調にはあるものの、11月以降も18件の未測定が発生している。現状の検査体制では一定程度のヒューマンエラーが介在するリスクを排除しきれない。

(2) 検査器の故障または誤使用 → 「思い込み(実施したはず)」

「実施したはずだが、きちんと測定できていなかったのではないかと証言する者が多く見られたが、いずれも裏付けが得られず、実施したとの「思い込み」があったとするのが妥当と判断した。

- 測定器の保守点検は適切に実施されており、故障記録は無く99.6%の測定実績もあることから、測定器の故障に起因するものはなかったと考えられる。
- 保守点検はANAシステム社に委託しており、月次点検(PC再起動、測定器再起動、ハンディユニットの清掃、呼気フィルタ交換、画面表示位置確認、カメラ清掃及び位置測定、ウィルス状況確認、測定の動作確認)、およびセンサーの精度を保つための年2回のハンディユニット校正(交換)が実施されている。
- 社員番号を誤入力したとの証言について検証したところ、サンプル抽出で測定日当日に類似社員番号を照会したが、未測定者の顔写真はなかった。
- 呼気吹き込み不足の可能性について検証したが、測定中は電子音が鳴り続けるため、吹き込み不足による測定未了に気づかないことは考え難い。
- 測定開始ボタンの押下を忘れた場合、測定中および結果の電子音が鳴らず、それに違和感を覚えない時に測定エラーとなる可能性があるが、当該測定器の使用経験からは考えにくい。

2-3. 「意図的なすり抜け」について

今般のヒアリング調査では意図的な検査のすり抜けが行われた事実は確認できなかった。しかし、可能性を完全に否定することもできなかった。

(1) 複数回未測定だった者の評価

1年間で7回（乗務員A）または5回（乗務員B）にわたり未測定だった者について面談と客観的事実を調査した結果、検査に対する意識が低いことにより繰り返された失念と判断した。

- 各該当日の状況について明確な記憶はなく、普段からアルコール検査に対する意識が低い。
- ヒアリングには真摯な態度で対応し、証言や態度に不審な様子は認められなかった。
- 両名とも普段からあまり飲酒しておらず、特に乗務前は気を付けている旨証言している。
- 両名の他入社日の測定記録を確認したところ、全てゼロ（mg/l）値で合格している。
- 両名とも過去に飲酒検査で基準値を超えた実績はなかった。

3. 未測定者が発生する要因の分析

3-1. アルコール検査を失念しても乗務できてしまう現行体制の脆弱性

- 羽田空港では規模の関係で第三者確認を実施する体制が整わないまま運用が継続された。
- ヒューマンファクターに起因する「失念」や「思い込み」によるエラーは避けられないが、それらを最大限に考慮した出社動線、確認プロセス、管理体制になっていなかった。

3-2. 運航乗務員のアルコール検査に対する意識

- アルコール検査がオペレーションズ・マニュアル（OM）に基づくものだという認識はあるが、日々のルーティンが何らかの阻害要因で崩れると、「失念」や「思い込み」で意識が低くなることがある。
- 酒精飲料を飲めない或いは飲まない者は、アルコールチェックで基準値を超えることはあり得ないという意識から、飲む者より測定励行に対する意識が薄く、抜け落ちることがある。
- ブリーフィング時に行う相互確認が思い込みや形式的な確認となってしまう、アルコール検査の実施状況の再確認に至らない場合がある。

3-3. 未測定記録が発生した際の追跡調査が形骸化

安易な未測定を抑制するべく、未測定記録を翌日以降に追跡調査していたが一部形骸化し抑止力が低下していた。また、継続的に発生していた未測定の実態について把握しながら、組織的な改善につなげることができなかった。

- 検査未測定記録の確認業務が SOP 化されておらず、これまで簡単なチェックリストと検査記録/勤務管理データ突合プログラムの運用要領以外は、担当者の申し送りにより業務が引き継がれてきた。
- 業務サポートチームによる未測定記録の照合後、担当者から各型式部の業務チームリーダーら複数にメールで照合結果を連絡するが、調査結果のフィードバックを取りまとめる運用になっておらず、管理状態といえる状態ではなかった。
- 検査未測定者の確認が事後対応のため、曖昧な記憶で似通った返答が繰り返された結果、追跡調査業務が形骸化してしまった可能性がある。
- 未測定記録の取り扱いについて型式部ごとに運用が異なっており、追跡調査

の実態がなく形骸化している型式部もあった。また、形骸化した部においては抑止力が低下し、所属乗務員の意識低下が未測定が発生率悪化につながった可能性がある。

- 未測定が発生は、運航乗務員個人の意識の問題として認識され、検査体制の問題として組織的な改善に結びつけられなかった。本検査体制の運用開始以来、長きにわたり SMS が機能しきれなかった。

4. 対応 (2018年11月16日報告以降の新たな対策について下線を付す)

4-1. アルコール検査体制の脆弱性への対応

① 運航乗務員の「失念」や「思い込み」並びに不正な検査(すり抜け、成りすまし)を防止するため、第三者による確実な検査体制を構築する。

- a) 第三者確認者は運航乗務員に ID の提示を求め、運航乗務員編成データに基づく「ALC 出社リスト」によりアルコールチェック対象者であることの確認を行う。
- b) 第三者確認者は運航乗務員が所定の定められた検査測定器を用いて、正しい手順でチェックしていることを確認する。
- c) 第三者確認者は運航乗務員が乗務前に必ずアルコール検査を完了していることを、「ALC 出社リスト」を用いて確認する
- d) 第三者確認者は「ALC 出社リスト」に従い記録を行う。
- e) 第三者確認者は「アルコールについての基礎知識」教育を履修し、「アルコール検査立会い等(第三者確認)の実施要領」および検査測定器の取り扱いを確認し、一覧表にて管理する。
(a~e 項 2019年1月21日より)

4-2. 運航乗務員の意識向上

① 規程遵守の意識向上

- a) 運航乗務員全員に対し、飲酒に関する規定遵守を徹底すると共に、乗務 12 時間以上前に飲酒する場合の「アルコール 2 単位まで」の遵守、アルコール知識の再確認、管理職による全員との対話を実施する。
(2018年11月2日より)
- b) 運航乗務員全員に対し、飲酒に関わる意識改革のため「アルコール問題の未然防止に向けて、~二度と起こさない覚悟~(15 分間)」をオンライン教育(ANA Academy)にて実施する。
(2019年1月21日より)
- c) 運航乗務員を対象としたアルコール教育体系を見直し、初度教育およびリカレント教育にて、アルコール検査に関する規程の周知やアルコールの影響等の基礎知識を付与する教育を実施する。
(2019年4月1日より)

② 自己管理の徹底

- a) 運航乗務員全員に対し、アルコールに関する自己管理を組織的にサポートするため、ストロー式測定器(フィガロ社製 FALC-21)を貸与する。
(2018年12月10日より配布、2019年2月中旬までに完了予定)
- b) 二度とアルコール不適切事象を発生させないため、当面の間、「ステイ先における乗務前 24 時間の飲酒禁止」の緊急対策を講じる。
(2019年1月18日より別途指示するまでの間)

③ 相互確認実施の意識向上

- a) ルーティンの阻害要因が多い羽田空港において、POBS 端末にアルコールチェック実施欄へのサインを促すプラカードを貼付し、相互確認実施の意識向上を図る。
(2018年12月27日より)

4-3. 飲酒対策に関わる SMS 機能の向上

① 再発防止の継続的な仕組みづくり

a) 飲酒対策に関わる体制を強化するため、安全統括管理者を責任者とする「ANA グループアルコール対策委員会」を組織する。

(2018年12月27日より)

b) 飲酒問題の防止に関わるグループ内モニターおよびKAIZEN手法を対策に活かすため、上記委員会に安全品質監査部およびカイゼン推進室を加え、自ら問題点を見つけ、実効性のある再発防止、改善の取り組みを行ない、未然防止体制を維持向上させる。

(2018年12月27日より)

② 業務の規程化

a) 第三者確認のトライアルを行い、そこで把握した課題を改善したうえで運航業務管理規則集「アルコールチェック実施要領」へ要領を反映する。

b) 運航業務管理規則集「アルコールチェック実施要領」へは新たに「アルコール検査立会い等(第三者確認)の実施要領」を付属要領として定める。

(バータイプ・トライアル 2019年1月12日、13日)

(ストロータイプ・トライアル 2019年1月18日～20日)

以上を経て2019年1月21日改訂)

c) 安全統括管理者の責務に「飲酒対策」を安全問題と位置づけ、飲酒対策に関わる体制の整備について、安全管理規程を改訂する。

(航空局長通達発行後、速やかに設定する)

d) アルコール検査における数値基準およびアルコール教育等について、運航規程を改訂する。

(航空局長通達発行後、速やかに設定する)

4-4. 今後の対応

① 海外の全空港において、乗務前の運航乗務員のアルコール検査をストロー式新測定器により実施する。

(2019年2月中)

② 国内および海外の全空港において、乗務後の運航乗務員のアルコール検査をストロー式新測定器にて実施する。

(2019年3月中)

4-5. その他

① 安全統括管理者メッセージ「～嚴重注意を受けて～」をオペレーション部門員に向けてメール発信。

(2018年12月21日)

② CCPO メッセージ「国土交通省からの嚴重注意を受けて」をANA グループ社員に向けて発信。

(2018年12月21日)

③ ANA グループ3社 社長メッセージ「緊急対策について」をANA グループ社員に向けて発信。

(2019年1月10日)

④ ANA フライトオペレーションセンター長メッセージを手紙にて家族宛に送付。

(2019年1月16日)

以上

国土交通省 航空局
安全部長 高野 滋 殿

ANA ウイングス株式会社
安全統括管理者 木原 真理子

運航乗務員の不適切な行為及び不十分な安全管理体制について（報告）

平成 30 年 10 月 25 日、NH1762 便乗務予定の弊社運航乗務員（機長）が、前日の過度な飲酒で乗務前に体調不良を申し出、別の機長との交代に伴い当該機長が乗務予定であった 5 便に遅延を発生させ、多数のお客様にご迷惑をお掛けしましたことで、航空安全に対する社会からの信頼を損ねることとなりましたこと、誠に申し訳なく、心よりお詫び申し上げます。

平成 30 年 11 月 28 日から同月 30 日までに実施されました航空局の立ち入り検査において、飲酒に関する全社的な意識改革の必要性、教育の不備、及び不十分な安全管理体制についての行政指導を受け、経営層から現場スタッフまで全社一丸となって再発防止策を進めてまいりましたが、本年 1 月 3 日の NH501 便において、乗務予定の運航乗務員（機長）の飲酒に起因する運航便の遅延という、同様の事象を発生させましたことは、極めて遺憾であり、改めて深くお詫び申し上げます。

ANA ウイングス株式会社として、これらの事案に関する事実関係の調査、要因分析に基づき、再発を厳に防止するための追加措置も含めた対策につきまして検討いたしましたので、下記の通り報告いたします。なお、報告後も更なる分析を行い追加対策を講じて参ります。

記

1. 2018 年 10 月 25 日付運航乗務員の飲酒に伴う乗務員の交代により運航便を遅延させた件について

(1) 事象概要と発生要因等について

①概要

2018 年 10 月 25 日、弊社運航乗務員が、前夜の飲酒に起因した体調不良により乗務ができず、乗務予定であった 5 便の出発遅延を発生させた。

②調査に基づく会社として認定した問題点

1) コンプライアンス違反

- ・ 予定されていた乗務に対し、運航規程に定める乗務 12 時間前を超えて飲酒を続けたこと。
- ・ 飲酒に起因する体調不良の事実を 25 日朝の連絡で所属乗員室に申告しなかったこと。

2) お客様へ与えた影響

- ・ 本事象より発生した運航乗務員の交代により、計 5 便の運航に遅延を発生せしめたこと。

③要因分析

1) 当該乗務員

当該乗務員は、健康管理上の問題はなく、また規定遵守・アルコールにかかわる教育も受けていた。当初規定等に関しての認識はあったものの、飲酒時間の経過および飲酒量ともに規定の重要性の認識を欠如し、本件事象に至った。

また、教育受講後かなりの期間が経過したことも要因の一つであると判断する。

2) 会社組織

コンプライアンス遵守に関しては、個人の意識に働きかける施策を中心に実施していたが、「自分自身の問題として全員に徹底する」に至らなかった。また、組織・職掌等の違いを超えアサーションを行う文化の醸成が必要である。

飲酒については個人の意識が重要であるものの、組織としての教育・サポート体制等の改善・強化を進める必要がある。

上記の要因分析を踏まえ、以下の2点が主要因と考える。

- ・ 出向元（ANA）において、アルコールに関する教育を受講していたが、教育を受講して期間が経過しており、アルコールに関する意識の低下があったものと考えられる。
- ・ 規程の重要性の認識はあったが、飲酒時間の経過と共に飲酒量も増加し、規程遵守の重要性に対する意識が欠如し、結果として本事象を招くこととなった。

(2) 再発防止策について

2018年11月16日付当社報告書において実施することとした再発防止策は、以下の通りである。なお、各項目の進捗状況について、第4項にて報告する。

①組織対応（緊急対応）

- 1) 全社員に対するアルコールに関する教育（e-learning）の実施
- 2) 運航乗務員・客室乗務員管理職から一般職に対する事例共有と注意喚起の徹底
- 3) 全役職員を対象とした適正飲酒啓発の展開

②恒久対策

1) 規定改訂

飲酒制限、および所定の検査において基準値を超えるアルコール反応が検出された場合の罰則の導入

2) 運航乗務員

- ・ 乗務12時間前以降の飲酒制限に加え、乗務12時間前のアルコール2単位コントロールについて社内規則を定め、指示・徹底
- ・ ストロータイプの記録式呼気検査器を全基地に配置
- ・ 新検査器配備までにパーティプの呼気検査器を使用する際は、第三者立会いの追加と確認・記録を徹底
- ・ アルコールに関する自己管理を組織的にサポートすべく、運航乗務員に対する呼気検査器の貸与
- ・ リカレント含むアルコール教育プログラムの見直し

- ・アルコールに関するカウンセリング窓口（ANA）の活用

3) 運航乗務員以外の航空従事者（客室乗務員、運航管理者）

- ・全ての従事者に対して、始業時に酒気確認を行う。
- ・航空従事者が配属される全事業所に呼気検査器を配備し、随時検査が可能な体制を構築する。

4) 全社員

- ・相互にアサーションし合える組織風土作り
- ・定期的なコンプライアンスに関するディスカッションの実施
- ・定期的なコンプライアンス教育の実施
- ・コンプライアンス意識調査
- ・コンプライアンス意識の浸透度、教育履行管理、調査に基づく施策検討と展開

③社内に対する通達・通知について

1) 代表取締役社長メッセージ「社員が飲酒に起因して出発便を遅延させた件について」を全職員に対して発信

(2018年10月31日)

2) グループ CCPO メッセージ「ANA ウイングス運航乗務員が起因して出発便を遅延させた件について」を全グループ職員に対して発信

(2018年10月31日)

3) 運航部長通達「適切な飲酒コントロールについて」を全運航乗務員に対して発信

(2018年11月02日)

4) 客室部長より NOTICE「飲酒に関する航空法等の遵守の徹底について」を全客室乗務員に対して発信

(2018年11月02日)

5) 安全統括管理者メッセージ「安全運航の堅持と航空法等の遵守の徹底について」を全職員に対して発信

(2018年11月19日)

2. 2018年12月21日付行政指導（嚴重注意）を受けての追加対策について

2018年12月21日付にて受領した行政指導における要点は以下の3点であった。

- ・当社運航規程における飲酒制限の主旨に反する行為を行ったこと。
- ・遅延便の発生により、多数のお客様に影響を及ぼし、国民の信頼を損ねたこと。
- ・飲酒に関する教育の不備・社内安全管理体制が不十分であったこと。

このうち、3点目の教育の不備・不十分な社内安全管理体制の対策として、以下のような追加対策を設定することとした。

(1) 飲酒に関する教育

再発防止対策の一環として、ANA グループ共通のアルコール教育プログラム等を導入する。

①ビデオプログラム（2019年1月21日開始）

運航乗務員、客室乗務員、および運航管理者を対象に下記の内容に関する約15分のe-Learning（ANA Academy）形式のビデオプログラムの実施。

- ・新アルコール検査体制
- ・教育の目的
- ・本課題の重要性、意識づけ
- ・アルコールの影響の怖さ等
- ・アルコール単位/消失までの時間等
- ・自己管理で社員本人と家族を守る
- ・会社のサポート体制と仲間との相互支援等

②新教育プログラム（2019年度4月以降の開始）

上記の内容をベースとした運航乗務員、客室乗務員、運航管理者、およびこれら以外の全社員を対象に初任教育、およびリカレント教育に関するe-Learning（ANA Academy）形式の新教育プログラムの導入。

③適正飲酒に関する啓発活動

飲酒問題再発防止委員会（下記(2)①参照）の組織内に運航乗務員訓練生を中心メンバーとした適正飲酒啓発隊を設置し、アルコールに関する医学的な情報等の発信によりアルコールに関する知識の向上、および飲酒に伴う不具合事象の再発防止の強化を図る。

(2) 安全管理体制

①飲酒問題再発防止委員会の設置（2018年11月20日設置）

- ・安全統括管理者を責任者として、飲酒問題再発防止策の検討、実行、および進捗確認を行う。
- ・現在各組織で定めているアルコールに関する規程や要領を一つに取りまとめるとともに安全管理規定等に反映する。また、その仕組みの管理と運営を持続し飲酒対策に関するSMS機能の向上を図る。
- ・安全統括管理者の責務として飲酒に関わる体制を強化していく。具体的には次年度経営計画に飲酒対策に関する事項を掲げ、毎月の安全推進委員会や経営会議において継続的に再発防止策の進捗および定着の確認を行う。

②ANA グループアルコール対策委員会との連携（2018年12月27日より）

グループ全体におけるアルコール検査の体制構築、教育啓発・指導等についてANA グループアルコール対策委員会と連携を密にし、飲酒に伴う不安全事故の再発防止を強化する。

(3) 社内に対する通達・通知等について

①安全統括管理者メッセージ「航空局からの“厳重注意”（行政指導）を受けて」を全職員に対して発信

（2018年12月21日）

②グループ CCPO メッセージ「国土交通省からの嚴重注意を受けて」を全グループ職員に対して発信

(2018年12月21日)

3. 2019年1月3日付運航乗務員にアルコール反応が検出され運航便を遅延させた件について

(1) 事象概要と発生要因等について

①概要

2019年1月3日、弊社運航乗務員が出社しアルコール検査を行ったところ、アルコール反応が検出されたため、運航乗務員の交代に伴い計5便の運航便に出発遅延を発生させた。

②調査に基づく会社として認定した問題点

1) コンプライアンス違反

- ・航空局からの嚴重注意を受けた直後に、10月25日と同様の事象を発生させたこと。
- ・Operations Manual (以下OM) のために違反して予定されていた乗務に対し乗務12時間前を超えて飲酒を続けたこと(OM違反であると認定)。
- ・当該機長は運航部長通達で指示した、乗務前日におけるアルコール摂取量「2単位」を遵守せず飲酒したこと(部長通達指示違反であると認定)。
- ・当日実施されたヒアリングの際、「OM等に定める会社規定を遵守し、宿泊施設の部屋で飲食していた。」との事実と異なる報告を行ったこと。
- ・副操縦士が注意したが、機長は自らを律することが出来ず飲酒を続けたこと。
- ・副操縦士は、機長の飲酒について把握していたが、出頭時に会社に報告しなかったこと。

2) お客様へ与えた影響

本事象より発生した運航乗務員の交代により、計5便の運航に遅延を発生せしめたこと。

③要因分析

1) 規程遵守意識の欠如

当該機長は、12月1日ANAより転入となり、ANAにて飲酒にかかわる教育を受講していた。また転入時のオリエンテーションにおいて運航部長による講話ならびに所属管理職による飲酒に関する注意喚起を受けていたが、当事者意識に欠けていた。当該機長は飲食開始前に制限を守ろうと副操縦士と確認したものの、時間の経過と共に制限時間を意識することがなくなり、飲酒を継続したと判断する。

2) 副操縦士の注意を真摯に受け止めず飲酒を続けた

当該機長は副操縦士から19時の時点で注意を受けたにもかかわらず、その注意を軽く受け止めてしまった。また話に熱中するあまり自らを律することができず、結果乗務12間前を超えても飲酒を続けたと判断する。

3) 自己のアルコールの分析能力に対する過信

運航部長通達で乗務前日におけるアルコール摂取量の「2単位」厳守を指示していたが、当該機長は、2単位以上の飲酒をしても翌日のアルコール検査までに体内で分解され、検査時において、アルコール反応が出ないとの過信があったと推測する。

4) 組織としてコンプライアンスに対する知識付与が十分でない

2018年10月25日の事案への対応としてコンプライアンスに関する意識付けを行っていたが、全社員への定着に至っていなかった。

特に飲酒に関する認識については、組織としての教育・サポート体制等の改善・強化が必要であるとの判断で改善策を策定していたが、実施前であり効果を発揮することができなかった。

(2)再発防止策について

①組織対応

- 1) ストロータイプの記録式呼気検査器を使用した検査の前倒し
- 2) 短期間集中的に、全運航乗務員を対象とした飲酒に関する遵守事項（乗務 12 時間前かつ前日「2 単位」）の確認
- 3) 2019 年 1 月 18 日以降、全運航乗務員・客室乗務員を対象とし当面の間、運航宿泊地における乗務開始前 24 時間以内の禁酒
- 4) 運航乗務員の家族へ向けた飲酒に関する協力依頼文書の送付
- 5) 管理職運航乗務員から一般運航乗務員に対しての対面による集中面談の展開
- 6) ANA グループ 3 社長メッセージ文書を経営層・部長クラスから全運航乗務員に手交

②社内に対する通達・通知等について

- 1) 代表取締役社長メッセージにて「1 月 3 日の事案についての社長 HOT MESSAGE」を全職員に対して発信
(2019 年 1 月 4 日)
- 2) 代表取締役社長メッセージ「お客様および社会からの信頼回復を図るための【集中緊急対策期間】の設定」を全職員に対して発信
(2019 年 1 月 8 日)
- 3) グループ運航会社 3 社社長メッセージ「緊急対策について」を ANA グループ運航乗務員に対して発信
(2019 年 1 月 10 日)
- 4) 運航部長メッセージ「非常事態宣言」を運航部門全社員に対して発信
(2019 年 1 月 10 日)
- 5) 運航部長通達「運航宿泊地における乗務開始前 24 時間以内の禁酒について」を全運航乗務員に対して発信
(2019 年 1 月 10 日)
- 6) 客室部長より NOTICE 「【緊急周知】運航宿泊先での徹底事項」を全客室乗務員に対して発信
(2019 年 1 月 8 日発行、11 日追記改訂)

4. 再発防止策とその進捗状況について

(1) 11月16日付当社報告書における再発防止策

①緊急対応

	再発防止策	対象者	担当部門	進捗状況	対応状況
1-(2)- ①-1)	組織対応（緊急対応） アルコール教育の実施	運航乗務員	運航部	完了 (12/10)	対象 513 名全員 e ラーニング受講済
		客室乗務員	客室部	完了 (11/26)	対象 656 名全員 e ラーニング受講済
		全スタッフ	総務部	完了 (11/28)	対象 227 名のうち 225 名が e ラーニング受講済（残り 2 名は休職中のため復職時に受講予定）
		客室部 出向者	客室部	完了 (11/30)	客室部からの出向者 5 名全員受講済
		オペレーション部 出向者	オペレーション部	完了 (11/30)	オペレーション部からの出向者 5 名に対し、業務連絡等を用いて部内教育を実施済
		整備部 出向者	整備部	完了 (12/3)	弊社原籍の出向者 86 名について、全員 e ラーニング受講済
1-(2)- ①-2)	組織対応（緊急対応） 管理職による面談	運航乗務員	運航部	完了 (12/1)	乗員職制から一般職乗員に対して、各種社内発信文書（CCPO、社長メッセージ、部長通達、広報メモ等）を使用し、事例の共有と注意喚起を実施 対象 513 名全員に実施済
		客室乗務員	客室部	完了 (12/31)	客室職制から一般職に対する事例の共有と注意喚起を実施。対象 656 名全員に実施済
1-(2)- ①-3)	適正飲酒啓発の展開	全社員	安全推進部	対応中	「飲酒問題再発防止委員会」を立ち上げた他、「適正飲酒啓発隊」を発足させ、再発防止に向けた活動を展開 ※嚴重注意後の対策と同内容

②恒久対策

	再発防止策	対象者	担当部門	進捗状況	対応状況
1-(2)- ②-1)	OM の改訂（罰則導入）	運航乗務員	運航部	対応中	申請打診済みであるが、飲酒に関する航空局通達が発行される見込みのために、後日再申請
1-(2)- ②-2)	アルコールチェック 実施要領の改訂 （乗務 12 時間前 2 単 位コントロール）	運航乗務員	運航部	完了 (12/1)	アルコールチェック実施要領の中に、乗務前の酒精飲料摂取における「2 単位」に関する事項を追記した。
1-(2)- ②-2)	記録式呼気検査器の配 備（ストロータイプ）	運航乗務員	運航部	対応中	運用開始を 2 月 1 日として調整
1-(2)- ②-2)	第三者立会いの追加と 確認・記録の徹底	運航乗務員	運航部	対応中	第三者確認を 12 月 21 日から開始 検査結果の記録については、対応を関連部署と検討中
1-(2)- ②-2)	呼気検査器の貸与	運航乗務員	運航部	対応中	12 月 200 台貸与済 1 月 150 台貸与済 (2 月中に完了予定)
1-(2)- ②-2)	教育の見直し	運航乗務員	運航部	未対応	新教育体系（初任教育&リカレント教育）に基づく教育を実施予定（4 月以降）
1-(2)- ②-2)	カウンセリング窓口の 活用	運航乗務員	運航部	対応中	カウンセラーについては、乗員健康管理医での対応を検討中 航空身体検査および健康診断でアルコールに関する問診を実施しており、基準を設けカウンセリングを受けさせることを検討中

	再発防止策	対象者	担当部門	進捗状況	対応状況
1-(2)- ②-3)	乗務前後の酒気確認	客室乗務員	客室部	対応中	ANA グループ 3 社として、乗務後の確認を追加して、全クルーの酒気確認を、CP が代表し記録する対応を図る運用とする予定。1 月中に準備完了し、2 月より実施予定
1-(2)- ②-3)	始業時の酒気確認	運航管理者	ホスピタリティ部	対応中	始業ブリーフィングにおいて、責任者が体調確認（現状も実施）し、記録に残すと共に、酒気を帯びている可能性がある場合には、呼気検査を行い、基準値を超える場合は勤務から外す等の対応を行う。1 月中に準備完了し、2 月より実施予定
		整備部 出向者	整備部	対応中	始業時に管理職が酒気確認を行い、その結果を記録する。顔色やアルコール臭等によって酒気を感じたら、呼気検査器で検査を実施 基準値を超えた場合には、基準値以下になるまで直接整備作業から外す、等の対応を行う。1 月中に準備完了し、2 月より実施予定
1-(2)- ②-3)	呼気検査器の配備	客室乗務員	客室部	対応中	呼気検査器は ANA が一括して調達中。準備が整い次第、運用開始
		運航管理者	ホスピタリティ部	対応中	検査器を OMC に 2 台配備予定。準備が整い次第、運用開始
		整備部 出向者	整備部	対応中	整備の全事業所に呼気検査器を配備し、随時検査が可能な体制を構築する。準備が整い次第、運用開始
1-(2)- ②-4)	相互にアサーションし 合える組織風土づくり	全社員	安全推進部	対応中	アサーションの重要性に関するディスカッションを、役員（部長）が先導し、各地区で継続して実施中
1-(2)- ②-4)	飲酒関連不祥事の再発 防止に向けた管理職 ディスカッション	全社員	総務部	対応中	12 月に各乗員室、および客室乗務室と各地区で開催。今後も継続して計画する。
1-(2)- ②-4)	コンプライアンス教育	全社員	総務部	対応中	コンプライアンスに関わる内容や、内部統制情報を基に、当社で行っているセルフチェック等も活用し、各職掌を対象に教材を作成し展開する（2019 年 1 月以降）。
1-(2)- ②-4)	コンプライアンス意識 調査	全社員	総務部 安全推進部	対応中	コンプライアンスに関わる意識調査を全社員を対象として実施する。調査結果に基づき、追加施策を検討していく想定。2019 年度に実施予定
1-(2)- ②-4)	コンプライアンス意識 の浸透度、履行管理、 調査に基づく施策検討 と展開	全社員	総務部 安全推進部	未対応	次年度の経営計画の重点施策として盛り込み、全社的な取り組みとすべく骨子案作成中
1-(2)- ②-4)	追加対策 アルコール依存症の予 防・対応	全社員	安全推進部	検討中	アルコール依存症の予防・対応の観点で、教育体系の整備・カウンセリング環境等の整備を実施
1-(2)- ②-4)	追加対策 アルコールに関するマ ネジメント強化	全社員	安全推進部	検討中	アルコールマネジメント強化の観点で、日常モニターによる利用指導を展開する。

(2) 嚴重注意後の対策

① 飲酒に関する教育

	再発防止策	対象者	担当部門	進捗状況	対応状況
2-(1)-①	新ビデオプログラム	運航乗務員 客室乗務員 運航管理者	安全推進部	対応中	新教育プログラム導入の施策に加えて、新アルコール検査体制等の要素を盛り込んだ新教育資料として、2019年1月21日から運用開始
2-(1)-②	新教育プログラム	全社員	安全推進部	対応中	2019年度4月以降、新教育プログラムを導入する。
2-(1)-③	適正飲酒に関する啓発活動	全社員	適正飲酒啓発隊	対応中	適正飲酒に関する啓発を、2019年1月より展開する。

② 安全管理体制

	再発防止策	対象者	担当部門	進捗状況	対応状況
2-(2)-①	飲酒問題再発防止委員会の設置	全社員	安全推進部	対応中	2018年11月20日設置
2-(2)-②	ANAグループアルコール対策委員会との連携	全社員	安全推進部	対応中	2018年12月27日より連携開始

(3) 2019年1月3日付運航乗務員にアルコール反応が検出され運航便を遅延させた件以降の対策

	再発防止策	対象者	担当部門	進捗状況	対応状況
3-(2)-①-1	石垣事案再発防止対策の前倒し 記録式呼気検査器の配備（ストロータイプ）	運航乗務員	運航部	対応中	2019年2月1日に予定していた新検査器（ストロータイプ）を用いた新アルコール検査体制に国が有識者検討会の中間とりまとめで提示した運航乗務員に対するアルコール検査基準を先行採用し、1月21日に前倒しして運用を開始する。 ・アルコールが検知された場合は乗務禁止 ・第三者立会いと検査記録の運用開始による不正検査（代行、すり抜け等）の防止
3-(2)-①-2	運航宿泊地における遵守事項の確認連絡	運航乗務員	運航部	完了 1/10～17	短期間集中的に、運航宿泊する全運航乗務員に遵守事項を電話にて確認
3-(2)-①-3	運航宿泊地における緊急対策	運航乗務員 客室乗務員	運航部 客室部	対応中	2019年1月18日より当面の間、運航宿泊地における乗務開始前24時間以内の禁酒
3-(2)-①-4	運航乗務員の家族へ向けた飲酒に関する協力依頼文書の送付	運航乗務員	運航部	完了 (1/11)	全運航乗務員の自宅宛に協力依頼文書を郵送
3-(2)-①-5	管理職から一般職運航乗務員に対しての面談の実施	運航乗務員	運航部	対応中	本事象の正確な説明を行うと共に飲酒に関する意識改革を進める。
3-(2)-①-6	ANAグループ3社社長メッセージを経営層・部長クラスから全運航乗務員に手。	運航乗務員	運航部	完了 (1/17)	出退勤時に全運航乗務員に文書を手交し、注意喚起を徹底した。533名中、531名実施済みであり、残り2名は次回勤務開始時に実施する。

以上