

## 全日空施設視察の感想 兼 研究会議事録

日時： 2012年5月30日（水） 14：00-18：00

場所： 全日空社 羽田空港危機管理センター他

参加者：（敬称略）

深谷、中谷、國貞、小田、金澤、西條、橋本、澤田、田中、竹中、平川、松下、窪谷  
他、非会員2名参加 計15名

見学説明： 白澤健志さん（当研究会会員）、他3名（全日空の方）

内容： 全日空社施設見学 および 意見交換

<謝意>

ご多忙の中、当研究会の見学会をお引き受け頂きました白澤さんに心より感謝いたします。

感想をお寄せいただきました会員の皆様には、ご多忙の中ありがとうございました。

感想集について

お寄せいただきました感想につきましては、見学会を通して総体的な感想を頂いた会員様と、個別の項目に絞った感想をいただいた会員様がいらっしゃいますので、以下のように総体的な感想と個別項目の感想に分けてまとめさせて頂きました。

また、個別項目の感想については項目別にまとめさせて頂きました。出来るだけ原文を生かし表記しております。

読みにくい点がございましたらお許してください。

感想とりまとめ係 田中弘明

### 【総体的な感想】

- 安全教育センターの見学を受けて、「事故は起こり得るもの」との認識を常に持ち続けそれを活かすオペレーションが行なわれていることを実感、特にヒヤリハットの報告を個人名から部署名に変換し、レベル毎に分類して共有情報として上部へ報告されている工夫に感銘を受けた
- 「4つのJ」：準備・情報・時間・次回は、交通機関としてだけでなく、他事業者へも転用可能なキーワードと感じた
- 危機対応施設がとても興味深かった
  - ・座る位置に人の名前が掲示されているということ。
  - ・本人にきちんとミッション（しかも各部門の担当業務以外のもの）を与え、有事の際は何をおいても駆けつけることを徹底する、上長や周囲にも周知し、かつ継続的に訓練し、いつでも対応ができるようにしておく、ということは、わかってはいるもののなかなかできていないことです。

- ・やるべきことを明確にし、継続的に訓練して、予期せぬときでも行動できるようにすること、加えて、「やるべきこと」自体も継続的に見直しブラッシュアップできていること、が大事なのだと改めて気づくことができました。
- ・日常的に危機対応訓練を行っているからこそ、3.11の際にも、対応が各所でできていたのだと感じています。

○羽田空港管制塔・全日空OMC・東京空港支店の関係性が非常によくわかりました。とくに東京空港支店のような役割はLCCにはないとの説明でしたが、搭乗する立場からは、支店機能があると本当に助かります。

- ・全社的なことでしたが、挨拶が自然と励行されていて、気持ちよく仕事ができる環境と感じました。

気持ち良く仕事ができる環境だからこそ、真にお客様の安全・安心を考えられるのだと思います。

- ・ANAで最後に死亡事故が発生したのは1971年7月の雫石上空での事故で、その機体破片を保管されていました。精神論かもしれないが、安全に対する戒めとして効果はありそうな感じがします。

○視察を通じて、BCPや危機管理対策以上に、常に緊張感を維持しなければならない職場の労務管理の方に興味がいつてしまいました。正直なところ、あの職場をみて自分の仕事を振り返ると緊張感は雲泥の差のように感じてしまいました。

一斉にプリンター音が鳴り響いたときには緊張を感じました。

また、危機対応施設が設置され、スタンバイ状態になっていて、事務所では机ごとに仕事・役割が設けられているという点は責任感の醸成等人材育成の観点からも非常に参考になりました。

○とりわけオペレーションディレクターの机にあるボタンは非常に有効に感じます。

現在、仕事柄、首都直下地震の帰宅困難対策協議会等に参加していますが、その場での課題の一つとして、民間企業の協力のもと、震災発生時に帰宅困難者を一時的に受け入れることができる「一時待機施設」の開設情報をどのように行政側が収集するかといったことがあります。

行政側としてはHPや電子メールを活用し、施設担当者からの情報提供を呼び掛けようとしていますが、企業や建物管理者といった現場サイドからすると発災後の混乱している最中にPCを立ち上げたり、メールを送信したりするまで手が回らないと思われます。

緊急時の連絡網はまさにボタン式のようなワンアクションで連絡できるような方法があれば効果的と感じました。

こうした仕組みがすでに採用されていること自体、高い危機意識やオペレーションの分析がなされていると感じた次第です。

ただ今後、あの危機対応施設が本当に使われないことを祈ります。

○航空会社は外からのイメージ（華やかさ等）でしか分からない業界でしたが今回、その裏側、しかもANAの中核業務である運航管理業務（OMC）を生で見られたことは、本来の研修目的である危機管理もさることながら、会社の在り方というものを大変勉強出来ました。

ASEC（ここは一般公開）にしても企業の営みを生で見てもらおうという姿勢は、リスクもあるがそれをやっつけてのける企業というのは本当に強い企業で、このことは大変重要な意味（企業を知る、信頼する、応援する等）のあることだと思いました。

- 1971年に発生した雫石の航空機事故の破片が置かれていました。事故を風化させず、二度と同じ過ちを繰り返さないよとの戒めと、常にお客様の安全を最優先する願いが感じられました。

日本企業の中でもトップの危機管理体制という部分の勉強をさせていただき、見習うことばかりでした。

少しでも弊社の危機管理能力が向上するよう、努力せねば・・・と感じました。

### 【個別項目の感想】

#### 《周知・徹底等の方法（マニュアル関連含む）》

- マニュアルが電子化されている昨今、紙においてもマニュアルを常備、特に緊急時の行動を規定したものは「紙」での保有を基本としていることに見習うものがあった。

[同様の感想 3件]

- A3版で危機管理組織図を常時、壁に掲示している点は、意識の高さを象徴するものと感じた。

[同様の感想 2件]

- マニュアル化の徹底：

日常業務、緊急時業務が全てマニュアル化されている。マニュアルは電子化よりも紙が中心となっており、同社の仕事柄、紙の方が使い易いのは良く理解できた。

一方、iPadを導入し、紙を削減する試みが先進事例として様々な媒体で取り上げられている。現場を見せて頂いただけに、どのようにこの取り組みが推進されていくのか興味深い。

- 航空機の事故や事件に対応するためのERMとそれ以外の情報漏洩などに対応するCMMの2種類のマニュアルが準備されていた。

- 紙の使用（運航マニュアル、天気図：平面/縦層面、他）が多かったこと。

最新鋭機787は全て電子機器対応だが、唯一マニュアルは紙のものも残っているとのことで、紙は一面一面並べて全体として見易く、機器が壊れても使えるからとのことで、「知恵と経験」と納得しました。（電子パット使用も検討中とのこと）

#### 《訓練と事前準備》

- さまざまな業務に応じた訓練を実施しており、航空機の安全に対する意識の高さを感じた。

また、事故や災害は発生することを前提にしており、どんな些細なことでも報告する習慣が全社に意識付けされていることに感銘を受けた。

[同様の感想 2件]

○自社業務に適した最適な訓練（効果のある訓練）を検討し、継続して訓練することの重要性を再認識させられた。

まさに「継続は力なり」を実行されていることを肌で感じる事ができた。

[同様の感想 2件]

○日常活動について

ヒヤリハットへの取り組みが日常的に行われる体制となっていることは、ハインリッヒの法則のすそ野部分をいかに減らすかということにつながるの、他の企業にも勧めてもよい事例と思う。

[同様の感想 2件]

○乗員（クルー）は一期一会とのことですが、それだけ日ごろの訓練がしっかりなされていることの自信の表れかとも思いました。

### 《役割・体制》

○24時間切れ目なくオペレーションされている業務の特殊性があるにせよ、席に業務を割り当てている点、NHKとCNNを情報の重要ソースとしている点、緊急呼集の対象者を事前にアサインしていることなどは何れも小生の前職企業との共通項で、これも事業によっては他社へ部分的に転用可能ではないかと感じた

○オペレーションディレクター（OD）が運航管理に関する全権限を社長から委任されている。従って、同社の経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）を事故対応のために自由に配分する事ができる為、休日夜間を問わず、迅速に対応できる体制となっていた。

また、3.11の対応をお聞きし、日頃からOMCと機長に権限が委ねられているため、緊急事態に強い体制だと感じた。

○危機対応

緊急時に集まる場所、要員、果たすべき役割が明確であった。

また、対応要員は訓練されており、緊急時に即応できることが理解できた。見習って行きたい。

[同様の感想 2件]

○チームワークについて

飛行機を安全に飛ばし、乗客・乗員の生命を守るという目的に向かって、全役職員が一丸となって働いている姿が各フロア・部屋を見学させていただき強く感じました。

（業務は多種にあるが、目的がある意味一つで纏まりやすさがあると考えても・・・）

○危機管理・対応体制

- ・危機対応には、組織体制と役割に応じたスキルが要求されるが、ANAでは、意思決定機関であるCMC（危機対応本部）を中心に現地（SOC）と旅客（SAC）が危機管理組織として体制ができており、施設レイアウトも情報交換が容易にできるように工夫されていた。（CMCとSACの責任者が傍にいる）

緊急事態発生時の体制として、人に役割（役職）を与えるのではなく、組織の役割に人を配置することの重要性を再認識しました。

- ・危機発生時には本部を構築して・・・というパターンが多いと思いましたが、ODからの素早い指示、展開体制が日常の体制として運用されていることに感激しました。このことは素早い対応に結び付いているのではないかと思います。  
また、緊急時のCMCやSACの場所、設備が設定、設置されていることも対応を素早く行う上で有効に感じました。ここまで、できている企業は少ないのではないかと思います。  
更にその座席に座るべき人の名前が明示されていることも責任と連携の重要性を認識させるものと思いました。
- ・危機の発生から危機対応体制の発動・要員召集まで、迅速に行なわれるしくみであることがよくわかりました。特にSATメンバー召集時の危機対応レベルのシンプルな決め方、クイックコマンダーを利用した迅速な呼び出し方法が大変参考になりました。  
また、機能別に部屋を区切られた危機対応施設が用意され、必要な機器がいつでも利用できるようになっていて、さすがという準備体制でした。  
特に座席に対応要員の氏名が掲げられている点は、異動がある中でなかなかできることではないと思います。

他にも参考になる部分が多々ある有意義な見学会でした。是非自社の危機対応にも生かしていきたいと思えます。

#### ○危機管理対応について

- ・日常業務対応が個人の属性依存でなく（業務用携帯は所持しない）、各デスクにその専門性が属している。（そこに座った人がそのデスクに求められる業務をする）  
極めて明快な仕事の進め方で、その分社員のスキルは色々なことが出来るように教育されていくのだと思った。（新人でも重要業務デスクへ配置する様）

SATメンバー（危機時に被災者等のケア担当）が、1,000人存在し日常は各部署でそれぞれ業務を行なっているが、危機時に専用端末へ連絡が入り、集まる仕組みは素晴らしいと思った。（当然1,000人は対応能力があるということ）  
1999年のスターアライアンス加盟基準（受信50本、送信30本）を超えた設備と対応力を備えているとのこと。

- ・OMCのCD（総統括責任者）の机上にあるボタン操作一つで危機発生を全社へ伝え各部門が対応していく仕組みは、訓練を積んでいるからこそ出来ることで素晴らしいと思った。  
（2007年、高知空港で胴体着陸事故時に発令）

#### ○OMC（航空機の日常オペレーションの中心部門）

総括責任者であるODを中心に機能別に配置されており、運航・ダイヤの変更等を主業務としており、さまざまなインシデント発生時の対応体制が、きめ細かく管理されており、お客様の安心安全を守る危機管理意識の高さを感じた。  
また、インシデントに応じてレベル分け(5段階)されており、ボタン操作ひとつで、事前に登録された関係者が即時終結する仕組みは、大変参考になりました

## 《コミュニケーション》

### ○情報共有が合理的である

- ・パイロットに遅延時間を聞くのではなく、管制官とパイロットの交信内容を横から聞いて着陸の遅延を分単位で予測している。

黒い電話で話している内容は、様子がおかしかったら他の人も聞くことができ、当事者だけでなく周りの人にも会話の内容を共有する仕組みがある点は、他人の仕事に立ち入らないやり方が多い中、チームで個人を支えている感じがしました。

- ・パイロットに助言する支援部隊も含め、お互いの信頼関係が築かれているのを感じました。

### ○ON/OFF

- ・席に役割がついている、24時間3交代というスタイルは、ON/OFFがはっきりしていると思いました。仕事に対する集中力が保たれ、一人が仕事を抱え込まない点で、要員に対するリスクは低いと思いました。

- ・席に役割があるという点は、銀行のテラーに近い印象。

### ○危機対応要員は社内認定資格で認定カードが配布されるなど、特務に当たっている誇りをもてる仕組みや工夫はよいと思います。危機管理がいやな仕事でなく誇りに思える前向きな仕事と感じられると思います。

- ・固定電話ばかりで携帯電話を個人に持たせてないことやなぜか黒電話が気になったので、質問させていただきました。質問して良かったです。

個人に責任・責務が割り当てられてなく、その席やチームに割り当てられていることに感動しました。

## 《3.11 関連》

### ○3.11当日の対応は、最終的に各機長の判断に頼らざるを得なかったことをお聞きし、最後は現場力であること＝普段から安全に対する高い意識を持ち続けさせる教育と文化の醸成が重要であることを実感した

## 《ロケーション・物理的環境》

### ○これほどの安全対策を取っている企業でさえ、三連動地震が発生するリスクを考えると糶谷にバックアップ機能を備えているとはいえ、僭越ながら東京一極集中のオペレーションにリスクを感じた。

問題点として同社本社、バックアップ施設も含め、都内に機能集中しており、首都直下地震に対するリスクが残存していると感じた。

[同様の感想 3件]

○運航管理業務の全てが羽田一極に集まり、バックアップが隣接地にあるが、首都圏大地震で被災した場合、BCP観点でリスクを感じました。

○OMCのオフィスレイアウトの機能性について、過去の経験が活かされ各チームのコミュニケーションに配慮された機能的なレイアウトは以前に視察したソナエリア以上のものを感じました。

○全体的に間仕切りがないオープンなフロアで、情報共有を意識しているレイアウトと感じました。オフィスレイアウトにこだわりを感じます。

○ON/OFF

- ・席に役割がついている、24時間3交代というスタイルは、ON/OFFがはっきりしていると思いました。  
仕事に対する集中力が保たれ、一人が仕事を抱え込まない点で、要員に対するリスクは低いと思いました。
- ・席に役割があると言う点は、銀行のテラーに近い印象。

#### 《その他》

- ・顔写真付のネームボードは人間関係を大事にしており、一方で良い意味で上下の序列もしっかりしている印象を受けました。
- ・危機管理がしっかりしている企業は、ビジネスも好調であるという事例。
- ・特に羽田支店の職場に伺った時には皆さんの活気が感じられ、挨拶もしっかりされていたので、事業がうまく展開されていると感じました。
- ・手前味噌ですが以前勤務していた工場でも外来者にもちゃんとあいさつする習慣をつけていました。  
最初に入ったときの印象でその職場が有効に機能しているかがわかるということをよく外部の方から言われましたが、まさにその通りでした。

以上