All About SAFETY

安全をいかに創造するか

「安全である」ということは、すべての業界において共通の目標といえるでしょう。特に、旅客や貨物などの輸送サービスを担う業界にはより高い安全性を確保することが求められています。「All About SAFETY」は、そうした業界や企業がどのように安全を追求しているか、その考え方や具体的な取り組みを紹介し、皆様の安全活動の参考としていただくための連載記事です。
今回から「空の安全」をテーマに Honda と同様、安全を最優先する企業文化を持つ ANA グループを取り上げます。

「世界最高水準の安全の追求・提供」に取り組んでいる ANA グループ
（写真提供：ANA）

ANA グループの取り組み　第 1 回

安全を最優先する企業文化の醸成をめざして

1952 年に ANA（全日本空輸（株））は創業。社員 28 名、2 機のヘリコプターで始まった。第 2 次世界大戦後、日本は GHQ によってすべての航空機運航が停止されており、それが解除された時だった。そして現在は、グループ全体で 4 万 1930 人（2018 年 3 月末現在）の社員が働く国内最大の航空会社となった。同社は「ANA グループ安全理念」を掲げ、安全を最優先する企業文化の醸成に継続的に取り組んでいる。

● ANA グループ安全理念

安全は経営の基盤であり
社会への責務である

私たちはお互いの理解と信頼のもと
確かなしくみで安全を高めていきます

私たちは一人ひとりの責任ある
誠実な行動により安全を追求します

全日本空輸（株）執行役員 総合安全推進室長兼安全推進センター長 黒木英昭さんは「安全は航空機の運航だけでなく、整備、空港業務などすべてに通じる最も大切にしなければならないものです」と話す。そのために構築されたのが ANA グループ安全リスクマネジメントだ（図 -1 参照）。リスクと対策レベルを A ～ D の 4 段階に分類し、それぞれの要因を抽出。最大想定リスクを分析し、再発防止および未然防止活動につなげている。

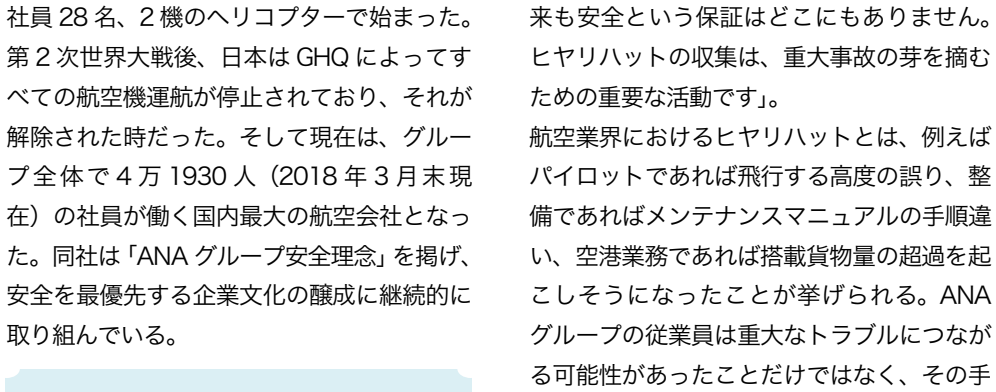

図 -1

集まるヒヤリハットは年間 2 万件

リスクマネジメントには運航（航空機の飛行に関わるリスク）、保安（セキュリティ面のリスク）、お客様（機内でのケガ等のリスク）、社員（グループ社員のケガ等のリスク）の 4 つの分野がある。運航を例にとると、ANA グループでは 1971 年以来、人命を失う事故は発生していない。現在働いている従業員のほとんどは事故後に入社しているため、当時を知る人はいない。そこで重要なのがレベル A の要因抽出、つまりヒヤリハットの収集だ。「世界的に見ても航空機の事故は減少傾向にあり、2017 年はジェット旅客機の墜落事故が 1 件も起きていません。確率でいえば飛行回数百万回で 1 回起きるかどうかまで安全性は高まりました。しかし、今が安全だから将来も安全という保証はどこにもありません。ヒヤリハットの収集は、重大事故の芽を摘むための重要な活動です」。
航空業界におけるヒヤリハットとは、例えばパイロットであれば飛行する高度の誤り、整備であればメンテナンスマニュアルの手順違い、空港業務であれば搭載貨物量の超過を起こしそうになったことが挙げられる。ANA グループの従業員は重大なトラブルにつながる可能性があったことだけではなく、その手前の潜在的な事象にまで気を配り、気づいたことを社内システムに入力する。あつまるヒヤリハット事例は運航・社員・お客様・保安を合計すると年間で約 2 万件にのぼる。

「報告してもらう文化」を根づかせる

2 万件ものヒヤリハットが集まるようになった背景には、ANA グループの安全文化、特に「報告の文化」を根づかせる努力があった。年間を通じて世界中の事業所を巡回する「安全キャラバン」を実施。これには各地のパイロット、整備士をはじめとしたすべての職種が参加している「私が毎回話をしているのは安全文化を構成する 4 つの要素――報告の文化、公正な文化、学習する文化、柔軟な文化。各地の安全キャラバンでは繰り返し話をしています」。
報告をされた内容を公正に判断し、再発防止に向けて対応策を考え標準化する。不測の事態には柔軟な発想で対応する。中でも黒木さんが重視しているのは報告の文化だ。「報告の文化は、『報告してもらう文化』と言い換えてもいいでしょう。怒られる、プレッシャーがかけられることがわかっていたら、ヒヤリハットは集められません。管理職には部下が報告しやすいよう、機嫌良く、気持ち良く耳を傾けてもらう姿勢をお願いしています」。
さらに、ヒューマンエラーは非懲罰（故意の不安全行動等は除く）とする制度を設け、安心して報告ができる環境も整備した。ヒヤリハットの報告が多いチームほどヒューマンエラーによるミスが少ない傾向があると黒木さんは話す。「ヒヤリハットの報告は、失敗の報告として自分の評価を下げることになると思ってしまう。そうではなく報告を起点にリスク要因をつぶして成功事例を ANA グループで共有することに価値があると考えられるようになって、安全への感度が上がり、細かい要因に気づける人が増えてきたと感じています」。

全日本空輸（株）執行役員 総合安全推進室長兼安全推進センター長 黒木英昭さん

パイロット同士のアサーションを全社に展開

ANA グループの安全への取り組みを象徴する言葉の 1 つがアサーションだ。もとはパイロット用語で、運航中に疑問を感じた場合、職位の上下に関わらずエラーを指摘することを意味する。これを ANA ではグループ従業員だけでなく、関連業務に携わるすべての人に浸透させている。「『エラーを指摘する』のではなく、私たちは『相手に理解をしてもらえる言葉、受け止めてもらえる言葉で会話する』ことをめざしました」。
ANA グループの整備士はおよそ 5000 人。20 代の若手と 50 代のベテランの人数が多い世代構成になっており、技術継承のためにも若手とベテランがペアを組んで作業にあたる。年齢差があるだけに、若手のほうからは気軽に話しかけづらい状況があった。そこで取り入れたのがアサーション・サイクル（図 -2 参照）。朝、会った時には必ず挨拶して声をかける。作業前にはベテランが若手に向かって「気づいたことがあれば何でもいってほしい」とお願いする。アサーションを受けたら「よく言ってくれた、ありがとう」と一声かける。このサイクルを根づかせるため、整備部門のトップ以下に 6 ヵ月をかけて全国でキャンペーンを展開。アサーションの良い例、悪い例を部署ごとに考え、ロールプレイング形式で発表を行った。活動は軌道に乗り、集まったヒヤリハットを分析すると、整備部門では約半分がアサーションによって未然に防止されていたことが判明した。「効果の大きさは想像以上でした。アサーションは信頼関係を築くコミュニケーションといえるでしょう。これはベテランと若手だけではありません。上司と部下、グループ会社間、委託先と委託元であっても、間違えれば全員が転んでしまう。アサーションの輪を今以上に広げていきたいと思います」。

未来予測型の安全管理を追求していく

今後も安全を保つために必要なことは何か。「これまでの安全管理は事故やヒヤリハットの要因を排除しようというものです。しかし、こうした失敗から学ぶだけでは十分でないことがわかってきました。通常時は問題がなくても、気象条件や空港要件などが変化することで、ヒヤリハットを飛び越えて事故につながる可能性もあるのです。上手くいっていることの中から未来を予測して起こりうるエラーを見つけ出す必要があります」。黒木さんは、何も起こっていない業務からエラーを予測するという難しい課題に取り組もうとしている。再発防止型から未然防止型、そして未来予測型の安全管理へ――ANA グループの安全の追求に終わりはない。

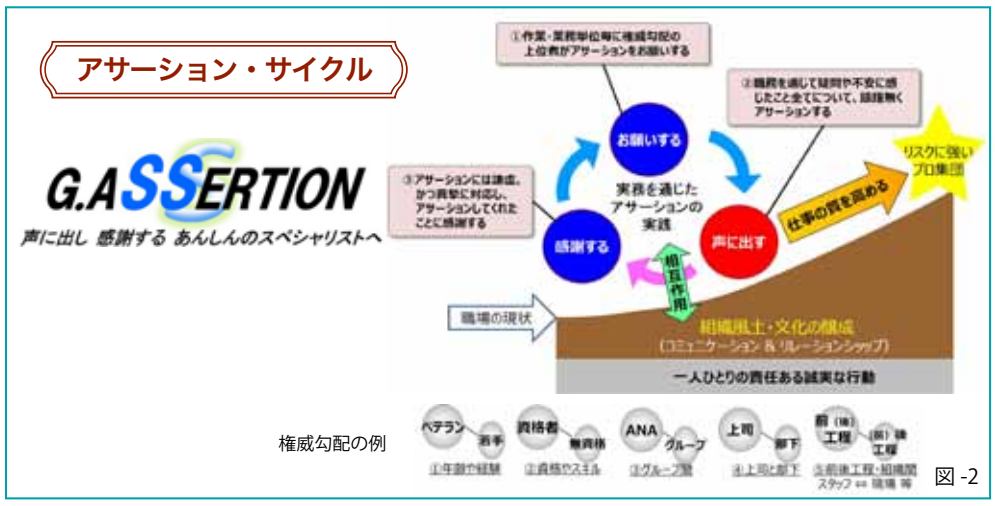

図 -2

（SJ クイズの解答：Q1 ①、Q2 ①、Q3 ②）