

WORLD SAFETY

REPORT



安全マネジメントシステム（SMS）は我々日本の航空会社のみならず海外ICAO加盟各国の管制業務提供組織、空港運営会社、整備専門会社にも導入され、ICAO、IATAなどの国際機関が主催する国際会議、シンポジウム、フォーラムで紹介される**事故・重大インシデント**およびそれにつながるような潜在的危険因子（ハザード）には多くの共通点が見られます。これらがANAでは顕在化していない未知なる不安全要素の排除に役立つことは言うまでもありません。また、できるだけ多くの安全情報を収集し、リスク評価を通じたハザードを特定することがSMSの根幹となりますが、Proactive/PredictiveなSMSにつながる様々な事例をANAグループに紹介することは有効であると考え、「World Safety Reports」では国際会議体に出席して得た安全情報、とりわけ組織の壁を越えて活用すべきガイダンス、課題に主眼を置いて掲載します。



※ 各レポートには掲載先・出典元を記載しておりますが、さらに詳細な情報をお知りになりたい方は、安全推進センター業務推進部安全企画チームまでメールをください。

通常版

304号～306号はCOVID-19特集として掲載しましたが、今号では世界の航空会社での事象などを紹介する通常版をお届けします。

No. 1

ポジティブセーフティーカルチャー

■ ポジティブセーフティーカルチャーとは？ ■

ポジティブセーフティーカルチャーという言葉聞いたことがあるでしょうか？安全文化にポジティブなものとネガティブな文化があるの？と疑問に思われるかもしれません。ここではポジティブセーフティーカルチャーとは何か、また根付かせるため推奨される行動事例をICAO SMM※ から一部を抜粋して紹介します。

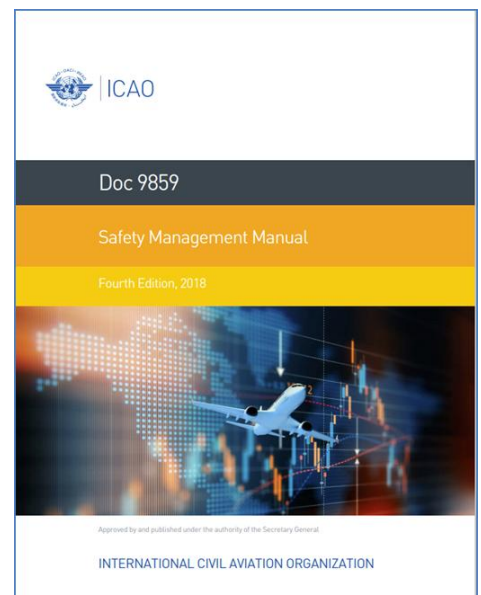
※ ICAO Doc9859 Ed4 Safety Management Manual 3.3 Developing a positive safety culture

ポジティブセーフティーカルチャーが組織に醸成されている状態とは、安全目標（Safety Objective）が経営層を含む管理職によって明示されており、フロントラインで働くクルー、スタッフが、安全目標の達成に向けて共通の責任を持って活動している状態を言います。そのためにはマネジメントとフロントラインの間で“**高度な信頼関係とお互いを尊重する意識**”が不可欠です。

次ページ以降ではポジティブセーフティーカルチャーを根付かせるための行動事例を以下の観点から紹介いたします。

- ①安全に対するコミットメント（Commitment to Safety）
- ②適応性（Adaptability）
- ③アウェアネス（意識、状況認識）
- ④安全にかかわる行動（Behavior with respect to safety）
- ⑤情報（Information）
- ⑥信頼（Trust）

機種	日付	フェーズ	事象
-	-	全般	安全文化



ポジティブセーフティカルチャーの醸成を可能とする行動と台無しにする行動例 1

	ポジティブセーフティカルチャーを醸成するもの	ポジティブセーフティカルチャーを台無しにするもの
安全に対するコミットメント (Commitment to Safety)		
<p>ポジティブセーフティカルチャーは、トップマネジメント層（経営層）がどれだけ安全に対して真摯に向き合っているか、重要性を認識しているかが反映される。</p> <p>トップマネジメント層は高レベルの安全性の達成と維持に真剣に取り組み、従業員のモチベーション向上や目標達成に向けた手立てについても講じる必要がある。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● マネジメント層は安全文化をリードし、話すだけではなくロールモデルとして行動することにより、従業員が安全に配慮するよう積極的に働きかけている ● マネジメント層は、安全にかかわる業務にリソースを割いている ● 継続的な安全監査とガバナンスが確立されている 	<ul style="list-style-type: none"> ● マネジメント層は安全より企業の利益、経費削減、効率性を優先して取り組んでいる ● 安全性を向上させるための投資は、規制によって要求される場合や事故が起きたことにより実施される場合が多い ● 安全管理に関する監査もガバナンスも確立されていない
適応性 (Adaptability)		
<p>ポジティブセーフティカルチャーにおける（不具合事象への）適応性は、従業員とマネジメント層が過去の経験から学び、組織内の安全レベルを高めるために必要な行動を取ろうとする意思の強さが反映される。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全に関する問題に対処するために従業員からの積極的な報告（インプット）が奨励されている ● 全ての不具合事象と監査での指摘事項（Findings）は分析され、是正措置が講じられている ● 組織的な業務プロセスやプロシージャが安全に与える影響を検証している（自己点検を怠らない） ● 安全に対する未然防止型アプローチが確実に実行されている 	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全に関する問題についてすべての階層からの報告（インプット）は求められていない ● 是正措置は多くの場合、事故・インシデントの後または規定により要求された場合のみ取られる ● 組織的な業務プロセスやプロシージャは事故が発生しない限り問題無いと考えている（慢心もしくは自ら振り返る意識の欠如） ● 事故が発生した場合であっても、組織として自らの過ちを追及することを渋る ● 事後対応型アプローチしかやっていない



～補足～いまさらですがICAOってなに？

国際民間航空が安全かつ整然と発達するように、また、国際航空運送業務が機会均等主義に基づいて健全かつ経済的に運営されるように各国の協力を図ることを目的として、1944年に採択された国際民間航空条約（通称シカゴ条約）に基づき設置された国連専門機関です。この目的のために、ICAOは、国際航空運送業務やハイジャック対策をはじめとするテロ対策等のための条約の作成、国際航空運送の安全・保安等に関する国際標準・勧告方式やガイドラインの作成等を行っています。また、国際航空分野における気候変動対策を含む環境保護問題についても議論及び対策が進められています。

ポジティブセーフティーカルチャーの醸成を可能とする行動と台無しにする行動例 2

	ポジティブセーフティーカルチャーを醸成するもの	ポジティブセーフティーカルチャーを台無しにするもの
アウェアネス（意識、状況認識）		
<p>ポジティブセーフティーカルチャーでは、組織が直面しているリスクを従業員とマネジメント層がどの程度認識しているかが反映される。</p> <p>国レベルでは、監督官庁による活動と、彼らが監督する組織の双方から引き起こされる安全上のリスクに気づくこと。従業員とマネジメント層は、安全上のリスクに関して高い警戒心を常に維持している必要がある。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ハザードを特定するための効果的な方法が確立されている ● インシデント調査は根本的な原因を特定することを目的としている ● 重要な安全施策については常に検討しており、必要であれば、それらを直ぐに取り入れている ● 組織として、実施した安全向上施策が意図した通りに機能しているか、体系的に評価している ● 組織の責任者や安全担当者は、個々人の行動や会社の運営によって引き起こされる安全上のリスクを十分に認識している 	<ul style="list-style-type: none"> ● ハザードを特定するための活動がまったく行われていない ● インシデント調査は根本的な原因を探るのではなく、対応可能な原因が見つかった段階で終わりにしている ● 安全性を向上させるための施策の検討に消極的である ● 実施した安全向上施策が適切に機能しているか、組織として評価していない ● 組織の責任者や安全担当者は、個々人の行動や会社の運営によって引き起こされる安全上のリスクに気づいていない ● 安全情報の収集はしているが、それらを分析することはなく活用もされていない
安全にかかわる行動（Behavior with respect to safety）		
<p>ポジティブセーフティーカルチャーでは、安全レベルを維持・向上させるために、組織のあらゆる階層で行われている活動の程度が反映される。</p> <p>安全の重要性を認識し、それを維持するために必要なプロセスとプロシージャを設定する必要がある。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 従業員は安全第一に行動するロールモデルとして自分自身を動機付けている ● 安全行動の継続的なモニターが行われている ● 意図的な不安全行動は、マネジメント層や職場の仲間から容認されない ● 職場環境は常に安全に配慮されている 	<ul style="list-style-type: none"> ● 従業員が意図的に不安全な行動をしても処罰されない ● 職場環境が安全を損なうような行動を助長している ● 職場にある機器や施設・設備に対する安全面の管理がなされていない ● 安全に対する忌憚のない意見を言にくい雰囲気がある

ポジティブセーフティーカルチャーの醸成を可能とする行動と台無しにする行動例 3

	ポジティブセーフティーカルチャーを醸成するもの	ポジティブセーフティーカルチャーを台無しにするもの
情報 (Information)		
<p>ポジティブセーフティーカルチャーの成否は組織内の必要な人に対してどれだけ情報が配信されているかに比例する。</p> <p>従業員からの安全にかかわる報告は奨励され、かつ報告したことに対するフィードバックを受け取れるようにすべきである。安全に関する情報は、不安全事故につながるミスコミュニケーションを避けるためにも、適切な人々に分かりやすく伝達される必要がある。</p> <p>国は、安全にかかわる情報をすべてのサービスプロバイダーと共有する役割を担っている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全報告に対してオープンで公正な環境がある ● 安全作業や安全確保に必要な情報が従業員に対してタイムリーに提供されている ● マネジメント層や監督者は、安全関連の情報が理解され、それが活用されているか定期的に確認している ● 安全に関する訓練や知識の伝承が積極的に行われている（例：過去の教訓を共有） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全報告に対して懲罰的な環境が存在する ● 安全関連の情報は抑制される ● 安全に関するコミュニケーションの有効性をモニターしていない ● 安全に関する訓練や知識の伝承がなされていない
信頼 (Trust)		
<p>信頼関係の醸成が従業員による安全への貢献度を促進させる。有効な安全報告制度とは、従業員がエラーや経験したことを進んで報告できるものでなければならず、その結果として、監督官庁や航空会社は潜在的な不安全事故要素やハザードに対処するために必要なデータ・情報を入手することができる。</p> <p>この報告制度は、発信された安全データや安全情報が安全性の向上のためだけに使用されていることを、人々が確信できる環境を創り出している。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● すべての従業員が容認できる行動と容認できない行動の違いを理解している ● 不安全事故（事故及びインシデントを含む）の調査は、組織的な要因と個人的な要因の両面について検討している ● 安全に対する良好事例を定期的に表彰し、職場内で共有されている ● 直接部門と間接部門の間で、発生した事象を積極的に報告・共有している 	<ul style="list-style-type: none"> ● 容認できる行動と容認できない行動の違いを認識していない ● 不安全事故の原因がヒューマンエラーであっても、組織的に厳しく処罰している ● 事故やインシデント調査は、個人的な要因のみに焦点が当てられている ● 安全は当たり前のこととして捉えられている