

## 抜本的な管制事務適正化に向けた課題・問題点と検討の方向性

## (イメージ案)

1. 組織管理のあり方

## (1) 情報伝達に係る組織管理のあり方

## 【課題・問題点】

- ・ 本省からの通達・連絡が、現場官署の各職員にまで迅速・確実に周知されるためには、どのような仕組みが有効か。
- ・ 特に、一部の担当者の失念・不在等により情報伝達が途絶・遅延することがないようにするためにはどのような工夫が必要か。
- ・ また、管制の職場環境の特殊性（交代制勤務のためリアルタイムの情報共有が困難である、職員が一堂に会する機会が設けられない、各管制官は机やパソコンを支給されていない等）を踏まえ、どのような情報伝達漏れの防止策が考えられるか。
- ・ 管理職員は、情報伝達の重要性とその的確な実施についての自身の責務を正しく認識し、実践できているか。
- ・ 通達・連絡の発出元である本省においても、現場官署での情報伝達が的確に実施されるよう、改善すべき点があるのではないか。
- ・ 実態に即した通達・連絡を発出するため、本省は現場の意見や実態を的確に把握しているか。

## 【検討の方向性】

- 一部の担当者の失念・不在等があっても、確実に情報伝達が行われるよう、情報伝達経路として通常ルートにのみ頼るのではなく、補完ルートを設定し、必要に応じて通常ルートと並行して活用することを検討すべきではないか。例えば、官署全体に関わる通知等を管制部に送付する場合は、通常は本省総務課から、管制部総務課（連絡窓口）を経て、管制官事務室へ流れるという基本的なルートが存在しているが、これを補完するルートとして、各官署の管制セクションを統括する本省管制課からも、総務課からの基本ルートと並行して、管制部管制官事務室へ同じ情報を流し注意喚起を行えば、例え管制部の総務課で情報がストップしたとしても、管制部内の管制官事務室から総務課に対し、本省から情報が来ているはずという旨の確認が行われることとなると考えられる。

【委員会での関連する指摘事項等】

- 通達ただけで、後はそのままになってしまっているのか、それともきっちり対応を具体的に各課でしたのか。（第一回委員会ご指摘事項）
- 本省課長補佐の業務連絡の扱いで、総務課長のところから上にもあるいは下にも実質的に浸透してなかったという問題は大きなポイント。（第二回委員会ご指摘事項）
- 今回は周知徹底されていなかったものがいくつかあり、こういう問題が起きたが、周知徹底の方法について本省の中では何か検討されているか。（第二回委員会ご指摘事項）

- また、各官署において、各セクションの窓口まで情報が来たとしても、当該セクション内において途中で情報がストップしてしまった場合、組織の末端まで周知が行き届かなくなる。こうした事態を防ぐため、各セクション内において適切に情報伝達が行われたか否かをチェックする仕組みを検討すべきではないか。例えば、重要な連絡事項については、各官署における本省からの連絡窓口担当者は、各セクションへ情報を伝達する際、セクション内での周知方法（管理職から部下職員へ直接説明、書類の配布、書類の回覧等）とともに、周知状況の進捗状況（例えば、所属職員〇名中〇名周知済みであるか）を全員周知済みとなるまで毎日連絡窓口担当者に報告してもらうよう指示すれば、組織として、情報伝達状況を管理することができると考えられる。

【委員会での関連する指摘事項等】

- 通達が届いたか、了解したかどうかのフィードバックの方法はあるのか。（第二回委員会ご指摘事項）
- 今回は周知徹底されていなかったものがいくつかあり、こういう問題が起きたが、周知徹底の方法について本省の中では何か検討されているか。（第二回委員会ご指摘事項）
- 絶対に伝わらなければいけないことが時々あると思うが、軽重について区分けはあるのか。（第二回委員会ご指摘事項）
- 管理職から管制官への周知のシステムには、文書、掲示、口頭があるが、かなりの量の指示等が出て、軽重についての問題も見直す必要があるかもしれない。（第二回委員会ご指摘事項）

- 交替制勤務のために生じる管制の特殊な職場環境においても、各管制官へ適切に情報伝達を図る必要があることから、各運用チーム内への情報周知の役割を運用次席が担っているが、当該運用次席の失念・不在等による伝達漏

れを防止する工夫を検討すべきではないか。例えば、予めチーム毎に運用次席以外の情報管理担当者を決めておき、管制官事務室がメール等による情報送信を行う場合は、運用次席と当該情報管理担当者の2名に必ず送信することとすれば、運用次席の失念・不在等の場合でも、情報伝達漏れを防ぐことができると考えられる。

【委員会での関連する指摘事項等】

- 机やパソコンを与えることは物理上不可能なのか。（第三回検討委員会ご指摘事項）
- 机とパソコンが準備されているところもあるが、物理的に机が配置できない、従ってパソコンも配置できないという官署もある。東京管制部の場合は、各次席には机とパソコンが支給されているが、一般管制官は輪番勤務なので、共用パソコンになっている。自分のアドレスを入力すればファイルを見ることはできる。（第三回検討委員会事務局回答）

- 情報伝達の重要性とその的確な実施に係る責務について管理職員自身に正しく認識してもらうため、当該事項に係る意識強化のための研修を各官署の管理職に対し実施することを検討すべきではないか。例えば、航空保安大学校において管理職候補の管制官を対象とした「上級管制官研修」においてカリキュラムを導入することが考えられる。

【委員会での関連する指摘事項等】

- 本件事案の予防ができなかった管理体制や責任の所在についての問題もあると思う。（第二回委員会ご指摘事項）
- 不祥事が起こるときには組織上問題がある。組織のルーズさ、きちんとしていないことの結果が現場の管制官の行動に出たのではないか。（第三回委員会ご指摘事項）
- 公務員には研修もあるが、行政的な事務ばかりを要請されて、人材育成、能力向上のための勉強の機会が非常に少ないという研究があり、こうした問題もあると思う。（第三回委員会ご指摘事項）

- 各官署での情報伝達が的確に実施されるよう、官署内や通達・連絡の発出元である本省において、各官署内の情報伝達実施の方法や状況を確認するとともに、不適切な点があれば改善点を指摘する体制の構築を検討すべきではないか。例えば、各官署内における定期的な内部監査として、情報伝達実施の方法や状況のチェックを自ら実施することで、きめ細かいチェックが可能となると考えられる。また、特に航空の安全に影響を及ぼしかねない事項等については、上述の内部監査に加え、本省の安全・危機管理監察官が行う安

全・危機管理監察の対象に、各官署における情報伝達実施の方法や状況のチェックやその改善点の指摘を加えることで、より厳格なチェックが可能となると考えられる。

【委員会での関連する指摘事項等】

- 今回のような事案に関する事項について、安全・危機管理監察の対象にはならないのか。（第二回委員会ご指摘事項）

- 現場の声を把握するため、本省が現場からの情報収集する際の効果的な方法を検討すべきではないか。例えば、日常におけるメール、電話等を用いた本省と現場の情報のやりとりに加え、現在でも年に1～2回程度、各官署の前任航空管制官を本省に集めた会議を実施しているが、この会議の中で各官署からの意見を聞く時間枠を設けるとともに、事前に各官署において、前任航空管制官が各チームから本省への意見を集約しておくようにすることで、効果的に現場の声を本省に伝達することができると考えられる。また、本省職員が各官署に出向き、現場管制官と意見交換をする機会を設けることで、現場の生の声を直接聞くことができると考えられる。

【委員会での関連する指摘事項等】

- 現場がどうなっているかということがきちっと理解されているか、現場の声がきちっと伝わっているかといった、下から上への情報伝達も重要。（第三回委員会ご指摘事項）

## （２） 法令・部内ルールの遵守に係る組織管理のあり方

### 【課題・問題点】

- ・ 法令・部内ルールの制定・改廃に際し、各管制官にその意義・経緯・重要性が十分浸透しているのか。
- ・ 部内ルールについて、その趣旨から逸脱するような運用（「専決」によって本来の判断権者を経ることなく手続きが進められてしまうケース等）が行われていないかどのようにチェックすべきか。
- ・ そもそも部内ルールそのものに曖昧さや不十分さがあるのではないか。（管制官の知人や親族による見学を認めるか否かについての明示的なルールが存在しないこと等）
- ・ 航空の安全に影響を及ぼしかねない事項（見学者の身元確認、管制卓への接近防止等）等特に重要性の高いものに関する部内ルール及びその運用については、組織全体として特別な注意を払い、厳格に対応すべきではないか。
- ・ 管理職員は、法令・部内ルールの遵守の重要性とその的確な実施について

の自身の責務を正しく認識し、実践できているか。

- ・ 法令等を所管する本省においても、現場官署で法令・部内ルールが確実に遵守されるよう、改善すべき点があるのではないか。

#### 【検討の方向性】

- 各官署における法令・部内ルールの遵守状況や、その趣旨から逸脱するような運用の有無について、定期的なチェックが行われる体制の構築を検討すべきではないか。例えば、各官署内における定期的な内部監査として、法令・部内ルールの遵守状況や運用状況のチェックを自ら実施することで、きめ細かいチェックが可能となると考えられる。また、特に航空の安全に影響を及ぼしかねない事項等については、上述の内部監査に加え、本省の安全・危機管理監察官が行う安全・危機管理監察の対象に、各官署における法令・部内ルールの遵守状況や運用状況を加えることで、より厳格なチェックが可能となると考えられる。

#### 【委員会での関連する指摘事項等】

- 受け入れに関する決裁について公式のルールと実態が乖離している問題がある。また、ルールを末端まで徹底する上での問題がある。（第二回委員会ご指摘事項）
- 今回のような事案に関する事項について、安全・危機管理監察の対象にはならないのか。（第二回委員会ご指摘事項）

- 部内ルールそのものの曖昧さや不十分さを改善するため、見学受入対象者の範囲や、運用室の入室許可の基準等について明確となるよう、各官署において定めている部内ルールの見直しを検討すべきではないか。例えば、業務上の必要性から行う視察と一般の見学といった区分によって考え方を明確に分けた上で、一般の見学は管制運用室への立ち入りを全面禁止とすることとし、こうしたルールを、本省が全国統一的に定めることにより、ルールそのものの曖昧さや不十分さが解消されることが考えられる。

#### 【委員会での関連する指摘事項等】

- パイロット等運用室への入室が必要なグループと、地域の子どもやお年寄り等原則運用室に入れないグループとがある。この仕分けの問題がある。（第二回委員会ご指摘事項）
- 見学受入における一切のリスクが無いようにするならば、手続きが相当煩雑になるかもしれないので、そのバランスは一つの論点だろう。（第二回委員会ご指摘事項）

- 法令・部内ルールの遵守の重要性とその的確な実施に係る責務について管理職員自身に正しく認識してもらうため、当該事項に係る意識強化のための研修を各官署の管理職に対し実施することを検討すべきではないか。例えば、航空保安大学校において管理職候補の管制官を対象とした「上級管制官研修」においてカリキュラムを導入することが考えられる。

【委員会での関連する指摘事項等】

- 本件事案の予防ができなかった管理体制や責任の所在についての問題もあると思う。（第二回委員会ご指摘事項）
- 不祥事が起こるときには組織上問題がある。組織のルーズさ、きちんとしていないことの結果が現場の管制官の行動に出たのではないか。（第三回委員会ご指摘事項）
- 公務員には研修もあるが、行政的な事務ばかりを要請されて、人材育成、能力向上のための勉強の機会が非常に少ないという研究があり、こうした問題もあると思う。（第三回委員会ご指摘事項）

## 2. 職員の安全意識、服務規律、職業倫理観等

- (1) 安全意識、緊張感、「オンとオフ」（仕事と私生活）のけじめ等
- (2) 管制官の独任官としての特殊性と組織人として求められる役割の両立のあり方、デスクワークの重要性の認識・他職種との連携等のあり方

【課題・問題点】

- ・ 慣れや惰性などにより、安全意識の希薄化等が生じていることはないか。
- ・ 特に、航空管制業務それ自体だけでなく、関連する事務作業や手続き（見学の受入れ等も含む）等も、安全意識・緊張感等を保持すべき対象として正しく認識されているか。
- ・ また、安全な航空管制の実現のためには、管制官以外の他職種職員との間で緊密な連携・意思疎通が不可欠であるとの認識は十分に浸透し、実践されているか。
- ・ 「オンとオフ」のけじめはしっかりとついているか。一般の目から見て、そのけじめが曖昧とみられるおそれはないか。
- ・ 一般の国民から見えない特殊な職場であることが、安全意識や緊張感に影響を及ぼしている面はないか。国民に対し、管制官の勤務実態の透明化を図るべきではないか。
- ・ 個々人の行動であっても、その内容如何によっては、組織全体の信頼性や管制業務自体の適切性にも影響を及ぼしてしまう可能性があり得ることについて十分に認識されているか。
- ・ 他の官署において発生した事案について、他人事とせず、自らにも起こり

得る問題として危機感を持って捉え、一人一人の管制官が真剣に再発防止策を実践できているか。

【検討の方向性】

- 管制業務以外の事務作業や手続き等についても、安全意識・緊張感等を保持すべき対象であることを職員に正しく認識してもらうため、当該事項に係る意識強化のための研修を各官署の管制官に対し若いうちから実施することを検討すべきではないか。例えば、航空保安大学校において採用されたばかりの管制官を対象とした「基礎研修」において、実際発生した事案に係る報告書を題材にしたディスカッションを実施する等のカリキュラムを導入することが考えられる。

【委員会での関連する指摘事項等】

- 業務の安全面について色々な工夫や取り組みがなされている一方で、見学に関しては非常にずさん。（第二回委員会ご指摘事項）
  - テロというものに対する意識が全く無かったように見受けられる。（第二回委員会ご指摘事項）
  - 公務員には研修もあるが、行政的な事務ばかりを要請されて、人材育成、能力向上のための勉強の機会が非常に少ないという研究があり、こうした問題もあると思う。（第三回委員会ご指摘事項）
- 管制官以外の他職種職員との間で緊密な連携・意思疎通を行うことの意識を強化するため、他職種の仕事に対する理解を深める機会や、他職種職員と交流する機会を増やすことを検討すべきではないか。例えば、他職種の業務内容について相互に現場を見せ合うことも含めたオリエンテーションを実施する場を各官署で設けたり、他職種と合同で研修を実施する機会を設けることにより、他職種の仕事に対する理解を深め、緊密な連携・意思疎通のための意識強化へ繋がると考えられる。

【委員会での関連する指摘事項等】

- 一般の事務職員と管制官の関係について、あまり相互に干渉しないところがあるのかと感じた。（第二回委員会ご指摘事項）
  - 管制官の間で共同体の感覚のようなものがたぶんあるのだろうと思う。それは他の職種からいうと異質な集団になるので、遠慮があるかもしれないし、逆にどういうふうに関係を作るのかという問題もある。（第三回委員会ご指摘事項）
- 「オンとオフ」のけじめをつけて、意識の切り替えをしっかりと行うとともに

に、これが一般の目からも明確となり管制業務に対する不安感を与えることのないようにするため、私生活と仕事の境目を目に見える形で明確にすることを検討すべきではないか。例えば、勤務中の服装に関する何らかのガイドライン的なものを示すことや、私物の持ち込みを最小限に抑えることとすることにより、目に見える形で、「オンとオフ」のけじめをつけることができるものと考えられる。

【委員会での関連する指摘事項等】

- 先日東京管制部に行ったときに、管制官の人は鞆を持って運用室に入るのだなと思った。（第三回委員会ご指摘事項）

- 現場職員が、常に外部の目にさらされているという感覚を持ちながら勤務が行えるよう、本省等外部の立場にいる者が、日時を知らせずに現場での勤務実態に係るチェックを行うことについて検討すべきではないか。例えば、各官署に対し、抜き打ちで本省航空局の幹部が勤務実態等の点検を行う体制を設けることにより、現場では常に外部の目にさらされているという感覚の下で勤務することとなると考えられる。また、本検討委員会における資料や検討結果等、管制官の業務形態等に係るデータや資料についてホームページに掲載していくことで、管制の実態について透明化を図ることができると考えられる。また、管制の業務実態を国民に正しく理解してもらうような方策について検討すべきではないか。

【委員会での関連する指摘事項等】

- 透明性が重要。非常に特殊で限られた職場のしきたりや何が行われているかを国民に知らせる必要がある。外から見られていない、監視されていないということが甘えの生じている原因ではないか。例えば、査察官がいつ行くかを知らせずに行くということがあっても良いのではないか。（第三回委員会ご指摘事項）

- 個々人の行動であっても、その内容如何によっては、組織全体の信頼性や管制業務自体の適切性にも影響を及ぼしてしまう可能性があることを職員に正しく認識してもらうため、当該事項に係る意識強化のための研修を各官署の管制官に対し若いうちから実施することを検討すべきではないか。例えば、航空保安大学校において採用されたばかりの管制官を対象とした「基礎研修」におけるコンプライアンス・倫理関係のカリキュラムの充実等を行い、航空管制官の職責の大きさ、不適切な言動が及ぼす組織の信用失墜の可能性や社会的影響の大きさ等についての講義やディスカッションを行うことが考えられる。



【委員会での関連する指摘事項等】

- 業務の安全面について色々な工夫や取り組みがなされている一方で、見学に関しては非常にずさん。（第二回委員会ご指摘事項）
- 公務員には研修もあるが、行政的な事務ばかりを要請されて、人材育成、能力向上のための勉強の機会が非常に少ないという研究があり、こうした問題もあると思う。（第三回委員会ご指摘事項）
- 組織としての一体感があるかというのは公務員としては極めて重要なこと。帰属意識をどれだけ持ちうるか、ある程度の自己犠牲を払えるのかどうかを含めて貴重な基準となり得る要素。（第三回委員会ご指摘事項）

### 3. 人材育成等のあり方

- (1) 高度な専門性から生じる人材育成上の制約（資格の観点から異動・人事交流が柔軟に実施できない等）、人事制度のあり方
- (2) 高い職業倫理観を有する人材の育成

【課題・問題点】

- ・ 資格制度等による制約の中で、どのようにしたら広い視野と良識を兼ね備えた人材を育成することができるか。
- ・ 管制官のやりがい、充足感、モチベーション向上等のためにどのような工夫が可能か。世間一般における認知度・評価を向上させるためにはどうすべきか。

【検討の方向性】

- 広い視野と良識を兼ね備えた人材を育成するため、長期間同一官署で勤務を続ける職員をできる限り減らすとともに、資格制度等による制約の中で、できる限り人事異動を円滑にする工夫を検討すべきではないか。例えば、一定期間以上同一官署での勤務が継続しないような方策を検討していくことが考えられる。また、転入者は当該官署で管制を行うのに必要な資格取得のために、一定期間の訓練が必要となるが、各官署において、より少ない資格保有者で業務を回していくことができるようチームの人数やシフトの組み方に工夫の余地はないか精査することで、当該官署として人の入れ替えに伴い一時的に生じる資格取得者数の減少を許容できる範囲が広がっていくことが考えられる。このことにより、人事が円滑に流れ、職員が様々な官署での業務を経験することで、良質な人材の育成へと繋がると考えられる。

【委員会での関連する指摘事項等】

- 今回の一連の不祥事というのは、限られた人だけがお互いのムラの中で生きている、そういう中で起きてしまった。（第三回委員会ご指摘事項）

○ 人事異動等も小さくないファクターではないかと思う。(第三回委員会  
ご指摘事項)

○ 国家公務員であるとともに人の命を扱う職業であるということに対する高い職業倫理観を持った人材育成のため、当該事項に係る意識強化のための研修を各官署の管制官に対し若いうちから実施することを検討すべきではないか。例えば、航空保安大学校において採用されたばかりの管制官を対象とした「基礎研修」におけるコンプライアンス・倫理関係のカリキュラム充実等を行い、航空管制官の職責の大きさ、不適切な言動が及ぼす組織の信用失墜の可能性や社会的影響の大きさ等についての講義やディスカッションを行うことが考えられる。(再掲)

【委員会での関連する指摘事項等】

○ 業務の安全面について色々な工夫や取り組みがなされている一方で、見学に関しては非常にずさん。(第二回委員会ご指摘事項)

○ 公務員には研修もあるが、行政的な事務ばかりを要請されて、人材育成、能力向上のための勉強の機会が非常に少ないという研究があり、こうした問題もあると思う。(第三回委員会ご指摘事項)

○ 組織としての一体感があるかというのは公務員としては極めて重要なこと。帰属意識をどれだけ持ちうるか、ある程度の自己犠牲を払えるのかどうかを含めて貴重な基準となり得る要素。(第三回委員会ご指摘事項)