

### I. 事案の概要

#### 1. 福岡航空交通管制部における部外者による無線交信

（平成 22 年 10 月 6 日）

平成 22 年 7 月上旬、地元の中学校より福岡航空交通管制部に対し、中学生 2 名による職場体験実習を受け入れて欲しいとの依頼があり、同管制部は受け入れることを決定した。しかしながら、当該職場体験実習について具体的にどのような内容とすべきか、安全上・法令上どこまでの対応が可能か等についての十分な検討は行われなかった。また、管理職から関係職員に対する事前の説明や協力依頼等が適切になされず、役割分担や責任が曖昧なまとなり、現場の職員任せの状況が生じた。

このような中で、当該職場体験実習が実施され、平成 22 年 10 月 6 日午前の管制運用室の見学の際、10 時 44 分頃から 46 分頃にかけて、その場にいた管制官 3 名が、当該中学生 2 名に対し、運航中の航空機 2 機に対する英文の管制指示にカタカナを振ったメモを渡すなどし、無線交信で読み上げさせるという事態が生じた。なお、この 3 名の管制官の行為は、無線通信を行う場合の資格等を定めた電波法に抵触するものである。

また、前任管制官（3 名の管制官の上司）及び別の管制官 1 名は、管制運用室の見学後、同日昼頃に、当該中学生から、パイロットと交信した旨の発言を聞いたが、事実関係を確認することなく、当該中学生に対して口外しないよう依頼（いわゆる「口止め」）した。さらに、別の職員 1 名も、当該管制官からの依頼を受け、翌 7 日朝に中学生に対して口外しないよう伝えたが、同日午後に実施された「研修のまとめ」の時間に中学生が再度パイロットと交信した旨を述べたため、その後中学生に対して改めて口外しないよう伝えた。

前任管制官は、事情を知った管制部長からの指示を受けて本省に連絡したが、上記の経緯から、本省への第一報は二日間遅れて 8 日となった。

#### 2. 東京航空交通管制部における不適切な見学受入（平成 23 年 7 月 10 日）

平成 23 年 7 月 1 日、東京航空交通管制部の主幹航空管制官及び主任航空管制官により紹介された 8 名の者が同月 10 日に同管制部の管制運用室を見学する内容の見学申込書を、当該主幹管制官が作成し、管制事務室内の担当者に提出した。その際、当該見学申込書の申請者は見学を希望していた者ではなく、主幹管制官自らが申請者となっており、また、申込書に添付された 8 名分の見学者名簿のうち、氏名欄が「調整中」と記載された者が 3 名、所属欄が空欄と

なっていた者が4名あった。

見学申込書については、前任管制官の押印を受けた後、総務課長の押印を得た。なお、本件については総務課長の専決として、部長への説明は行われていなかった。さらに、7月6日もしくは7日に、主幹管制官が、見学当日の集合時間・場所等をインターネット上に掲示した。

7月10日、見学者8名が、主幹管制官の案内により15時過ぎ頃に管制運用室に入室し、15時50分頃まで見学を行った。運用室立ち入り後、主幹管制官は見学者を順次「東地域」及び「北地域」に案内した。「東地域」（関東西セクター）の説明の際、モニター用の管制卓のハンドセットを利用して、航空機と管制官との無線交信をモニターさせた。運用室の見学を終了した後、見学者は16時15分頃に退所した。なお、主任管制官は見学には同行しなかった。

本件は7月22日、本省航空局宛てに外部から指摘があったことから発覚した。

### 3. 東京空港事務所管制官によるインターネットへの不適切な画像掲載

（平成23年9月5日発覚）

東京空港事務所に勤務する主任管制官が、管制官以外は知り得ない飛行計画データ等を撮影し、撮影した写真を自らが私的に開設運営していたインターネットホームページにおいて公開していたことが明らかになった。本件は、平成23年9月5日に、本省航空局に対する匿名の通報があり発覚したものである。この通報の時点で、同局が確認した写真は12枚であり、その内容は、飛行計画、管制運用室内の様子、レーダー画面等であった。本件事案については、同局による調査の結果、以下のことが判明している。

当該主任管制官は、東京空港事務所配属後30年間一度も異動することなく同事務所に勤務する管制官である。同管制官は、平成13年から私的なホームページを開設し、勤務先である東京空港事務所の管制塔の運用室から航空機を撮影したもののほか、同僚管制官の顔が分かる運用室内の写真、さらには管制機器の画面に表示されたレーダー画面や飛行計画を撮影した写真を、同ページに掲載していた。同ページは閲覧者を制限する機能が設定されておらず、誰でも閲覧可能な状態であり、このことを同管制官は認識していた。

飛行計画については、本省航空局において「秘密文書に相当する機密性は要しないが、その漏えいにより、国民の権利が侵害され又は行政事務の遂行に支障を及ぼす恐れがある情報」として公開してはならない情報であると整理されていたが、当該管制官にその認識はなく、飛行が終了した飛行計画であれば問

題はない、と個人的に判断していた。

本省航空局は、9月5日の匿名の通報があった後、関係官署に調査を指示した。これを受けて東京空港事務所においても調査を開始したが、当該管制官に対して上司が確認したところ、同管制官は自らが当事者であることを認めた。上司は同管制官に対して、業務に関係する写真や文章を直ちに削除すること、今後はこのような写真や文章を掲載しないよう指示した。これを受けて同管制官は、同日中にホームページに掲載した写真をすべて削除した。9月9日には、ホームページそのものを閉鎖（削除）した。

#### 4. 那覇空港における管制許可遅延（平成23年9月13日）

平成23年9月13日、那覇空港を目的地とした全日空8422便が、那覇ターミナル・レーダー管制所から進入許可を受けた後、3時15分に那覇飛行場管制所へ無線周波数を切り替えたところ応答がなかったため、再度ターミナル・レーダー管制所と通信設定を行い、その指示により進入復行を行った。その後、3時27分に当該機と那覇飛行場管制所との通信設定が取れ、当該機は3時38分に着陸した。

また、3時16分、同空港において、全日空8431便が出発に当たっての管制承認を得るために、那覇飛行場管制所を無線にて呼び込むが応答がなかった。3時28分の当該機からの呼び込みで通信設定が取れ、当該機は3時50分に離陸した。

本事案によって、到着機に約17分、出発機に約10分の遅延が生じた。

本件事案を受け、同日中に本省航空局等から現地に職員を派遣し、関係者の聞き取り調査を行った結果、以下のことが判明している。

当事者である主幹管制官は、平成23年9月12日の23時から次席管制官と2名でタワー勤務を行っていた。翌日午前3時から次席管制官に代わって妊娠中の女性管制官が勤務する予定であったが、当該主幹管制官は女性管制官の体調を気遣い、遅れて勤務に就いて良い旨事前に伝えていた。

次席管制官は午前3時にタワー勤務を外れたため、当該主幹管制官が一人でタワー勤務を行う状況となり、居眠りをしてしまった。このため、3時15分から約10分間、到着機及び出発機がタワーと無線通信できない状態となった。

女性管制官が3時25分にタワーに入ったところ、電話の呼鈴や航空機からの無線呼出があり、その応対をした。当該主幹管制官はその物音で目覚め、居眠りをしてしまったことを認識した。

## Ⅱ. 事案の調査・分析

福岡管制部における部外者による無線交信事案及び東京管制部における不適切な見学受入に関する事案について、事務局による関係者への聞き取り調査、委員による現地（東京管制部）視察及びヒアリング並びに管制部の管制官を対象としたアンケート調査を行い、それらの調査結果から以下の様に事案の原因及び背景を整理した。

### 1. 福岡管制部事案及び東京管制部事案について

東京管制部の事案における、一番の問題は福岡管制部の事案が適切に活かされていなかったということである。福岡管制部事案を受けて本省から発出した通達の情報が、その伝達経路の途中で止まってしまったため、末端まで周知されなかった。このことは本件事案において見学受入対応が不適切なものとなってしまった大きな要因の一つと言える。

福岡管制部の事案でも、関係職員への事前の十分な説明や協力依頼等が適切になされておらず、日程等の連絡も不正確な部分があったこともあって、一部の部署においては、現場の職員任せの状況となっていたという問題があり、両事案から組織としての情報伝達のあり方等に課題があることが明確である。

そのため、情報伝達に係る組織としての管理のあり方について、対応策を検討する必要があるが、同時に、交代制勤務という管制の職場環境の特殊性等を踏まえた検討が必要である。

なお、管制部の管制官を対象としたアンケートにおいては、管制業務以外の通達類や部内ルールについて、約40%が各職員まで通知されていないことがある、あるいは通知されているが、一部実践されていないと回答している。

また、東京管制部の事案においては、見学受入に係る手続きについて問題があり、部内でルールが決められているにも関わらず、実際にはそれを逸脱した運用（総務課長専決）がなされている等、法令・部内ルールの遵守について、組織としての対応策が求められる。

この点では、福岡管制部の事案においても、中学生による職場体験実習に関して、関係法令に抵触することはないか（このケースでは、電波法違反）等についての問題意識が希薄ないし欠如していたとともに、中学生に対して口外しないよう依頼した点については、公務に従事する職員一般に求められる当然の常識が欠如していたと言わざるを得ないが、これらについて、法令や部内ルールの遵守、いわゆるコンプライアンスに関する管制官の認識の低さ及びそのた

めの教育が不足、欠如していたと考えられ、そのための対応策の検討が必要である。

なお、アンケートにおいて、コンプライアンスについて、約16%の職員があまり理解していない、あるいは全く理解していないと回答している。

そもそも、東京管制部の事案が発覚するに至ったインターネットの不適切な使用の観点では、職員の「オン」と「オフ」のけじめが曖昧ではなかったかという点、不特定多数が閲覧可能な場所に不適切な情報を掲載することや身元確認が不十分な見学者を受け入れることが、安全にどういう影響を与え得るかという安全意識の欠如という点から、対応策を検討していく必要がある。

福岡管制部の事案においても、中学生に無線交信を行わせることについて適切に判断できなかったことから、管制部が担っている責任の重さと安全意識に対する認識が不十分であり、業務を行うに当たっての緊張感にも欠けていたと言わざるを得ないという点において、東京管制部事案と同様と考えられ、職員の安全意識及び管制官としての職業倫理観等が的確に醸成されているか、行って良いことと悪いことの区別が明確に判断できているか等の観点から対応策を検討する必要がある。

この点について、アンケートでは20%近くの職員が仕事と私生活の区分について、曖昧と感じるあるいは一部感じると回答している。また、20%を超える職員が、管制業務上、自分の安全意識や緊張感が希薄になっていると感じることがあると回答しており、その理由としては「業務の慣れ」という回答が多かったが、「現官署の勤続年数が長すぎるから」という意見もあった。

## 2. 東京空港事務所管制官によるインターネットへの不適切な画像掲載について

東京空港事務所事案においては、当該管制官が、非公開の扱いとなっている飛行計画情報について、不特定多数が閲覧可能なホームページに掲載したという大きな問題がある。

こうした行為については、飛行計画の情報としての重要性等について認識や、飛行計画が外部に流出することにより該当する航空機に対するテロ等の危険性もあるという意識が希薄であり、安全意識や緊張感、航空の安全を担う管制官としての職業倫理観が欠如していたと言わざるを得ない。

また、飛行計画情報の機密性については、本省航空局が策定した文書において整理されており、当該文書は同局から各関係官署に対して通達されていたものの、管制機器の保守管理を担当する部門の担当者が遵守すべき規定であることとしての通達であったため、すべての管制官に対して十分に周知されているわけではなかった。その結果、現場の大多数の管制官は、飛行中の飛行計画については取扱を注意すべきものであると感覚的には認識していたものの、飛行計画の機密性の位置付けに係る明確な認識は持っていなかった。このように、現場に十分に浸透していなかった点について、情報伝達に係る組織管理のあり方に問題があったと考えられる。

さらに、運用室内において管制官が私的な撮影を行うことを禁止する規定等はなく、画面に表示される飛行計画は技術的にもセキュリティ対策がなされていない等、情報管理について組織としての対応策が求められる。

他方、当該管制官は、同一の職場に30年という長期間にわたり継続して在籍し続けており、結果的に当該管制官の行動に対して注意できない雰囲気醸成されていたと考えられる。また、こうしたことは通常の国家公務員の人事異動と比しても異常である。アンケートにおける意見のように、同一官署での長期間の勤続年数が安全意識や緊張感の希薄につながる可能性もあること及び長期間同一官署に勤務することが、幅広い視野を得る妨げになる可能性等が考えられるため、人事のあり方についても検討していく必要がある。

### 3. 那覇空港における管制許可遅延について

那覇空港事案においては、勤務時間中で、かつ、離発着する航空機がある中で居眠りが生じたことについては、服務規律に対する意識や安全意識・緊張感が欠如していると言わざるを得ない。

また、今回の事案発生時には飛行場管制所（タワー）に1名しか着席しておらず、こうした点が居眠りを防止できなかった大きな要因であると考えられる。他方、管制塔に接続している庁舎内にある着陸誘導管制所（GCA）においても、事案発生時には滑走路運用状態及び天候状況からGCAが扱う離着陸機がない時間帯であり、GCA内には1名のみが着席し、さらにその1名がトイレ等で外す場合には誰もいない状況が生じていた。管制運用室では最低2名以上の着席を前提としたシフトを組んでいるにもかかわらず、実際の管制席配置で

は、それが徹底されていなかったということになる。さらに、こうした実際の管制席の割り当てについては、各チームの運用次席以下の裁量に任せており、組織として実態を把握できていなかった点も明らかになっている。これらの点から、夜勤時における管制官の最低限の配置が周知徹底のあり方や、組織としての状況把握に係る問題点があり、情報伝達に係る組織管理のあり方として課題であると考えられる。

### Ⅲ. 抜本的な管制事務適正化に向けた課題・問題点と対応策

I で述べた一連の事案の概要及びⅡで述べたこれらの調査・分析を踏まえ、航空管制事務の適正化策について、次の論点に沿って、課題・問題点及びそれらに対する対応策の整理を行った。

#### ①組織管理のあり方

- ・ 情報伝達に係る組織管理のあり方
- ・ 情報管理に係る組織管理のあり方
- ・ 法令・部内ルール of 遵守に係る組織管理のあり方

#### ②職員の安全意識、服務規律、職業倫理観等

- ・ 安全意識、緊張感、「オンとオフ」（仕事と私生活）のけじめ等
- ・ 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

#### ③人材育成等のあり方

- ・ 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
- ・ 高い職業倫理観を有する人材の育成

#### 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】

- ① 東京管制部事案では、本省から発出した通達が末端まで周知されておらず、福岡管制部事案の教訓が活かされなかった。今後こうしたことを防ぐため、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の仕組みを設けるべきである。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の措置を組織として講じる必要がある。
- ② 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）を踏まえた情報伝達漏れの防止策を講ずる必要がある。

- ③ 那覇空港事案では、管制運用室では最低2名以上着席を前提としたシフトを組んでいるにもかかわらず、実際の管制席配置では、それが徹底されておらず、結果として1名しか着席していないという状況が生じた。更には、GCAに1名しかいない状況において、トイレ等で部屋を空ける際に、待機中の者を呼ぶといった対応をしておらず、誰もいない状況が生じてしまった。こうしたことから、現場において、最低限の管制席配置人数に係る情報を、周知徹底する必要がある。
- ④ 那覇空港事案では、チーム内での管制席割り当ての計画について、運用次席以下の裁量に任せており、夜勤時に管制運用室で1名となるケースがあるという実態を組織として把握していなかったという問題点がある。したがって、管制席割り当ての実態について、当直チーム内で完結するのではなく、当該官署の管理者とも情報を共有し、組織として適切な対応がなされるような仕組みを設けるべきである。
- ⑤ 東京空港事務所事案では、本省航空局で整理した飛行計画情報の機密性に係る取り扱いについては、各現場官署に対し通達してはいるものの、すべての管制官に対する周知が十分であったとは言えず、結果として現場において当該管制官を含む大多数の管制官が飛行計画情報の機密性に関し明確な認識を持っていなかった。また、同事案においては、育児休暇のために福岡管制部事案を受けた通達の内容を知らずに、管制官が乳児を同伴して管制運用室に立ち入ったケースが、当該事案に係る調査の過程から判明した。このように、発出された通達等について、説明が不十分であったり長期離脱者がいる等の場合であっても、各管制官へ十分に浸透させる措置を講じる必要がある。
- ⑥ そもそも、部内における適切な情報伝達は、組織が組織としての機能を果たすための基本である。そのため、各官署の管理職員は、情報伝達の重要性和その的確な実施についての自身の責務を正しく認識し、実践すべきである。
- ⑦ 他方、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、必要な改善措置を講ずべきである。
- ⑧ 加えて、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するための対応策を講ずべきである。

## 【対応策】

### ①－１ 情報伝達経路の二重化

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べきである。具体的には、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、例えば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）

## ①－２ 周知方法の指示、周知状況の進捗管理

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構築すべきである。具体的には、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○名中○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】

- 通達が着いたか、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）

## ② チームにおける情報管理担当者の任命、各自によるＰＣ上での通知確認

交代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すべきである。具体的には、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。また、併せて、管制官各自でも随時情報を確認できるよう、出勤時に共用パソコンを個人ＩＤで立ち上げ、新規に配信された重要な通知等を必ず一読するような仕組みを検討すべきである。

### 【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）
- 出退勤の管理をパソコンベースで行うこととし、その際、新規に受信した通知等を読み終わらないと出勤したことにならないようにすれば良いのではないか。（第四回委員会ご指摘事項）

## ③ 管制運用室での２名以上の着席の徹底

現場チームの判断で管制運用室が１名体制となることのないよう、末端までの情報伝達を徹底すべきである。具体的には、滑走路運用等の状況にかかわらず、管制運用室において最低２人以上着席させることについて、本省から全官署に周知徹底を図る必要がある。さらに、管制運用室に２名着席している場合において、トイレ等でやむを得ず１名退室しなければならないときは、交通状況に応じた適切な時機を選ぶほか、行き先、連絡方法等を確認することについても周知徹底する必要がある。

#### ④ 深夜帯における勤務実態の組織としての把握の徹底

組織として現場の実態に係る情報を常時把握するため、次席以下で決める各チームの管制席割り当てについて、随時先任に情報を上げる仕組みを設けるべきである。具体的には、24時間官署については、先任管制官が深夜における実際の管制席割り当て状況を把握するため、割り当ての予定表を事前に次席管制官が先任管制官に報告するとともに、勤務に際し、やむを得ず変更があった場合は、当該変更内容を勤務後に次席管制官から先任管制官へ報告することとすべき。

#### ⑤ 過去の通達等のマニュアル化、長期離脱者の職場復帰支援

発出時だけでなく、発出後も通達の整理や周知の行き届いていない者への対応等十分なフォローを行うべきである。具体的には、通達の発出効果が一時的なものに留まることのないように、過去に発出された通達等を一元的にまとめたファイルを作成し、場合によってはマニュアルの形で整備した上で、いつでも閲覧できるよう、各現場に配布する等の工夫を検討する必要がある。また、育児休暇を取得していた者等、長期離脱者への配慮の観点から、長期離脱期間中に新たに始まった管制運用方式や発出された通達等の内容について詳細に説明する機会を制度として設定し、長期離脱者の職場復帰として支援することを検討すべきである。

#### ⑥ 管理職に対する情報伝達の重要性等の教育・研修

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べきである。具体的には、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）

- 管理者は、現場職員が不適切な行為を行う原因を自分たちが作ったという意識を持つ必要がある。（第四回委員会ご指摘事項）

## ⑦ 情報伝達の適切性に係る監査の実施

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を構築すべきである。具体的には、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）

## ⑧ 全国先任航空管制官会議の有効活用、本省職員と現場職員の意見交換実施

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実施すべきである。具体的には、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、各官署の先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、先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）情報管理に係る組織管理のあり方

### 【課題・問題点】

- ① 東京空港事務所事案では、管制官により運用室内で撮影された飛行計画情

報がインターネット上に掲載されたが、運用室内で情報として画面に表示される飛行計画は、撮影によって外部に持ち出されることが想定されていなかったため、技術的にもセキュリティ対策が何らなされていなかったものであり、これに対し対策を講ずる必要がある。

- ② 東京空港事務所事案では、管制官により運用室内で撮影された写真がインターネット上に掲載されたが、運用室において管制官が私的な撮影を行うことを禁止する規定等は存在しなかったこともあり、管制官が運用室内で撮影を行うことは実際にあった。この結果、飛行計画を撮影し外部に持ち出すことも事実上可能な状態と成っていた。すなわち、非公開情報の外部流出の危険性が物理的に存在したにもかかわらず、その危険性を誰も認識せずに放置していたものであり、これに対し対策を講ずる必要がある。
- ③ 東京管制部事案では、航空安全上極めて重要な施設である職場の見学について、インターネット上において、不特定多数に対して募集を行うと受け取られる内容の文章を掲載し、かつ、その内容・表現が不謹慎・不見識なものであることにより、管制官及びその業務に対する国民の信頼を著しく損ねてしまった。また、東京空港事務所事案では、公開してはならない情報である飛行計画の写真をインターネット上に掲載し、問題となった。これらを踏まえ、管制官によるインターネットの不適切な使用を防ぐための対策を講ずる必要がある。
- ④ 東京空港事務所事案では、情報管理のあり方が社会的問題となり、上述のような課題点も多く見つかったところである。こうした状況を改善し、再発防止を徹底するためには、情報管理体制を組織全体で構築すべきである。
- ⑤ 上述の体制整備とともに、再発防止策の実施状況をフォローしていく取り組みを併せて進めていくべきである。

## 【対応策】

### ① 飛行計画情報の秘匿性向上、飛行計画情報の機密性の引き上げ

運用室内における飛行計画の表示について、通常業務に支障が生じない範囲で、秘匿性を高める方策について検討すべきである。具体的には、機密性の高い飛行計画を表示する際には管制官のIDを前提とした上で閲覧記録を残す、表示がなされた際に運用室内の上司ないし事務所内の上司へ自動的に通知する、等のシステムの構築を検討すべきである。また、これと併せて、飛行計画の機密性について再度検討し、公用機の飛行計画については、「秘密文書に相当する機密性を要する情報」とすることを検討すべき。

### ② 私物の運用室内持ち込み禁止

運用室内の情報（飛行計画等の情報、運用室内の状況等）の外部流出防止に

当たっては、業務とは関係のない私的な撮影を禁止することが必要である。既に本件事案を受けて、平成23年9月に本省航空局から各関係官署に対して、職員による運用室等における業務目的外での写真等撮影を禁止する旨通知したところである。撮影機器以外であっても、携帯電話やパソコン等の私物の機材を運用室内で使用する必要がないことから、緊急に業務等でやむを得ず必要な場合等を除き、撮影機器、携帯電話を含む一切のすべての私物の機材の運用室内への持ち込みを禁止する必要がある。

### ③ 管制官の業務に関連したブログ等の禁止

管制官によるインターネットの不適切な使用を防ぐため、業務と私用の区別をしっかりと行った上で使用すべきである。具体的には、管制官による業務に関連したブログ記事の書き込みや業務に関連したホームページの開設・運用を禁止すべきである。

### ④ 情報管理体制等の整備

情報管理及びコンプライアンスの推進のための会議体を設置する等、組織としての推進体制を確保するべきである。具体的には、本省及び現場においてそれぞれ常設の会議を設置し、情報管理に関する現状の把握、必要な対応策等の検討を行うべきである。さらに現場の責任者を情報管理及びコンプライアンスの責任者として任命し、当該責任者が運用室内における情報管理の徹底を行うとともに、その一環として定期的ないし抜き打ち的な巡回チェックを行うこととすべきである。

### ⑤ 緊急監査の実施、外部ホームページの監視

再発防止策の実施状況を確認するため、主要官署に対して監査を実施する必要がある。また、航空管制業務に支障を及ぼすブログの記事等を継続的に監視する体制の整備を検討すべきである。

## (3) 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】

- ① 法令に抵触した福岡管制部のケースや、「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っていた東京管制部のケースのように、法令・部内ルールに反したり、その趣旨から逸脱するような運用が行われることを防ぐため、法令・部内ルールの運用状況をチェックする仕組みを構築する必要がある。また、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ある。

- ② 東京管制部事案では、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ておらず、部内ルールそのものに曖昧さや不十分さがないか検証を行い、結果に応じて見直しを行っていく必要がある。
- ③ 各職員による法令・部内ルールの遵守は、組織管理の根幹に関わる事項である。そのため、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、実践すべきである。
- ④ 他方、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、必要な改善措置を講ずべきである。

#### 【対応策】

##### ①・④ 法令・部内ルールの遵守状況及び運用状況に係る監査の実施

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を構築すべきである。具体的には、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）

##### ②・④ ルールの明確化

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、各官署において定めている部内ルールの見直しを行うとともに、必要に応じて、本省が統一的なルールを明示すべきである。具体的には、見学受入に関するルールであれば、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する等、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にし、さらに、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）
- ルールが遵守されない背景として、ルール自体の問題について考える必要がある。ハンドセットが機器にあたるか否か等、不明確さもあるのではないか。見学以外の部分でもきちんと検証していく必要がある。（第四回委員会ご指摘事項）

### ③ 管理職に対する法令・部内ルール遵守の重要性等の教育・研修

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べきである。具体的には、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）
- 管理者は、現場職員が不適切な行為を行う原因を自分たちが作ったという意識を持つ必要がある。（第四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】

- ① 管制官は、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（見学の受入れ手続き等のデスクワークや情報管理も含む）等も、セキュリティに対する配慮も含んだ安全意識・緊張感等を保持すべき対象として正しく認識することが重要である。
- ② また、東京管制部事案では、情報伝達等において事務職種である総務課との連携・意思疎通がうまく行われなかった点がある。現場官署では、管制官や事務官以外にも、管制技術官や管制運航情報官等様々な職種が業務を行っており、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を十分に浸透させるとともに、着実に実践されることが重要である。
- ③ インターネットの不適切な使用等、仕事と私生活に係る「オンとオフ」のけじめが曖昧になっている部分があると考えられる。一般の目から見て、そのけじめが明確となるよう対策を講じる必要がある。
- ④ 管制の現場について、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ことも考えられる。このため、国民に対し、管制官の勤務実態の透明化を図るべきである。
- ⑤ 管制官はそれぞれの責任で判断を行い管制指示等を発出する独任官としての性格を有するとともに、行政組織の一員としての性格も有しており、国家公務員として、また、組織人としての職業倫理観を保持するとともに服務規律に従って行動することが求められる。しかしながら、今般の一連の事案においては、これら事項が十分であったとは言い難い。そのため、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るよう、対策が必要である。
- ⑥ 福岡管制部事案が生じた際、東京管制部では自分の官署で起こりえない事象であると受け止めていることが分かった。こうしたことから、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するような取り組みが必要である。

## 【対応策】

### ① 安全意識等の向上に係る教育・研修

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べきである。具体的には、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、実際発生した事案を基に、その危険性や対策等につい

でディスカッションを実施するものや、情報管理の重要性や手法等を確認するもの、テロに関する脅威や対策等を学ぶ等に係るカリキュラムを導入することが考えられる。また、その後、一定の経験を積んだ管制官を対象とする「初級管制官研修」や「中級管制官研修」でも同様のカリキュラムを導入することにより、反復継続して実施することが重要であると考えられる。さらに、研修の形態として、自分たちで問題を発見し、それについて議論して解決するというスタイルとし、効果の高い研修とすることを検討すべき。

**【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）
- 研修は、受ける側の意識によって効果が違う。自分たちで問題を発見し、それについて議論して解決する形態とした方が良い。（第四回委員会ご指摘事項）
- 情報セキュリティやテロ等、直接の管制業務ではないが安全に影響する事項について、どの程度教育が行われているのか。（第四回委員会ご指摘事項）

**①・⑥ 現場官署における車座ミーティング、  
本省職員と現場職員とのダイレクトトーク、  
テロに関する教育研修プログラムの導入、  
標語等の職場への掲示**

上述の個々人に対する教育・研修に加え、それぞれの職場においても、日頃から安全意識等の保持・向上を図るための取り組みを実施すべきである。具体的には、管制業務以外の事務作業や手続き等について、各官署内にて、定期的に現場のチーム毎や管理職と現場職員との間で、情報管理の重要性や手法等の確認、テロに関する脅威や対策等を含め、自らの官署における安全意識、服務規律、職業倫理等の問題点について議論を行う車座ミーティングの場を設けることが考えられる。その際、他官署で発生した事案等を自分たちの職場でも起こり得るという認識の下で議論を進めることで、同種事案の再発防止に繋がる事が考えられとともに、これら事項に関する問題意識を共有することで、職場内において職員相互間で指摘し合う相互牽制の意識の醸成に繋がるものと

考えられる。この他、各官署内でのテロに関する教育研修プログラムの導入や本省職員と現場職員とのダイレクトトークの実施、関係する標語等の職場への掲示等により、各官署において職員の意識向上を図るべきである。

【委員会での関連する指摘事項等】

- 他官署で発生した事案でも、自分たちのものとして受け止めることが重要。そこから派生する問題点を、管理職が現場職員と議論すべき。（第四回委員会ご指摘事項）
- ルール違反等について、周囲の者や上司が指摘しなければならない。こうした日常的な相互牽制が効いていないことが組織として問題。（第四回委員会ご指摘事項）

② 他職種との連携強化のためのオリエンテーション、合同研修の実施

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べきである。具体的には、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信頼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）

③ 服装に関するガイドライン等の提示、運用室への私物の持ち込み制限

「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、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べきである。具体的には、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、運用室への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）

#### ④ 本省幹部による抜き打ち監査、外部からの通報窓口の設置、 管制官業務形態のホームページ掲載

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べきである。具体的には、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、パイロット等管制業務の提供を受ける者からのクレームや通報の窓口を本省に設けるとともに、通報元の秘匿性が確保のために当該窓口を管制関係以外のセクションに設けることとすれば、更に外部の監視効果が高まると考えられる。さらに、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ある。

##### 【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）

#### ⑤ 基礎的職務規範の徹底

各職員が、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かねない行動をさせないよう、コンプライアンスや倫理観の見地からやって良いことと悪いことの区別を十分に理解させるべきである。具体的には、管制官が遵守すべき規律や心得等をまとめた上でこれを各職員に常時携帯させることにより、すべての管制官に対し周知徹底を図ることができると考えられる。また、後述の研修とともに、当該事項に係る試験を定期的を実施することを検討すべきである。

##### 【委員会での関連する指摘事項等】

- コンプライアンスに対する認識が低い。やって良いことと悪いことの区別を理解させるために何をすべきかという視点が重要。（第四回委員会ご指摘事項）

- 倫理規範を作成し、職員一人一人にパンフレットを配布することや、試験を行う等すれば良いのではないか。（第四回委員会ご指摘事項）

### ⑤・⑥ コンプライアンスに係る教育・研修

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べきである。具体的には、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。また、その後、一定の経験を積んだ管制官を対象とする「初級管制官研修」や「中級管制官研修」でも同様のカリキュラムを導入することにより、反復継続して実施することが重要であると考えられる。

#### 【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）
- 人を育てるには、繰り返し繰り返し同じことを言う必要がある。頭で考えなくても、心で勉強していることがコンプライアンスの本質。（第四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】

- ① 管制官が異動した場合、新しい官署において、一定期間の訓練を受け、当該官署での管制業務実施に必要な知識・技能を習得したことの承認を受けな

ければ、管制業務を行うことができないこととなっている。こうした資格制度等による制約があるため、管制官の人事は一般の国家公務員に比べ長期化・硬直化する傾向にある。東京空港事務所事案では、不適切な画像をインターネットに掲載した管制官が30年もの長期にわたり同一官署に継続して在籍していたことが、問題発生の一因であるとの指摘もある中、一連の事案発生を受け、閉鎖的な職場環境を生み出しやすい現行の人事制度を見直し、より広い視野と良識を兼ね備えた人材を育成するための人事制度に変えていく必要がある。

- ② 一連の事案の背景には、航空の安全を担う管制官として、また、国家公務員としての職業倫理観の欠如があったと考えられる。こうした点に対応するため、管制官に対し、高いモチベーションと職業倫理観を有する人材の育成を行っていくための教育を充実させる必要がある。

### 【対応策】

#### ① 人事管理の抜本的な見直し

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が生じないようにするとともに、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行うべきである。具体的には、管制官が一つの職場に継続して長期間在籍し続けることを、内規で明確に禁じる等、厳格な人事管理を行うことが考えられる。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）

#### ② 職業倫理に係る教育・研修

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べきである。具体的には、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。また、その後、一定の経験を積んだ管制官を対象とする「初級管制官研修」や「中級管制官研修」でも同様のカリキュラムを導入することにより、反復継続して実施することが重要であると考えられる。

**【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）
- 人を育てるには、繰り返し繰り返し同じことを言う必要がある。頭で考えなくても、心で勉強していることがコンプライアンスの本質。（第四回委員会ご指摘事項）

## 抜本的な管制事務適正化に向けた課題・問題点と対応策（概要）

## 1. 組織管理のあり方

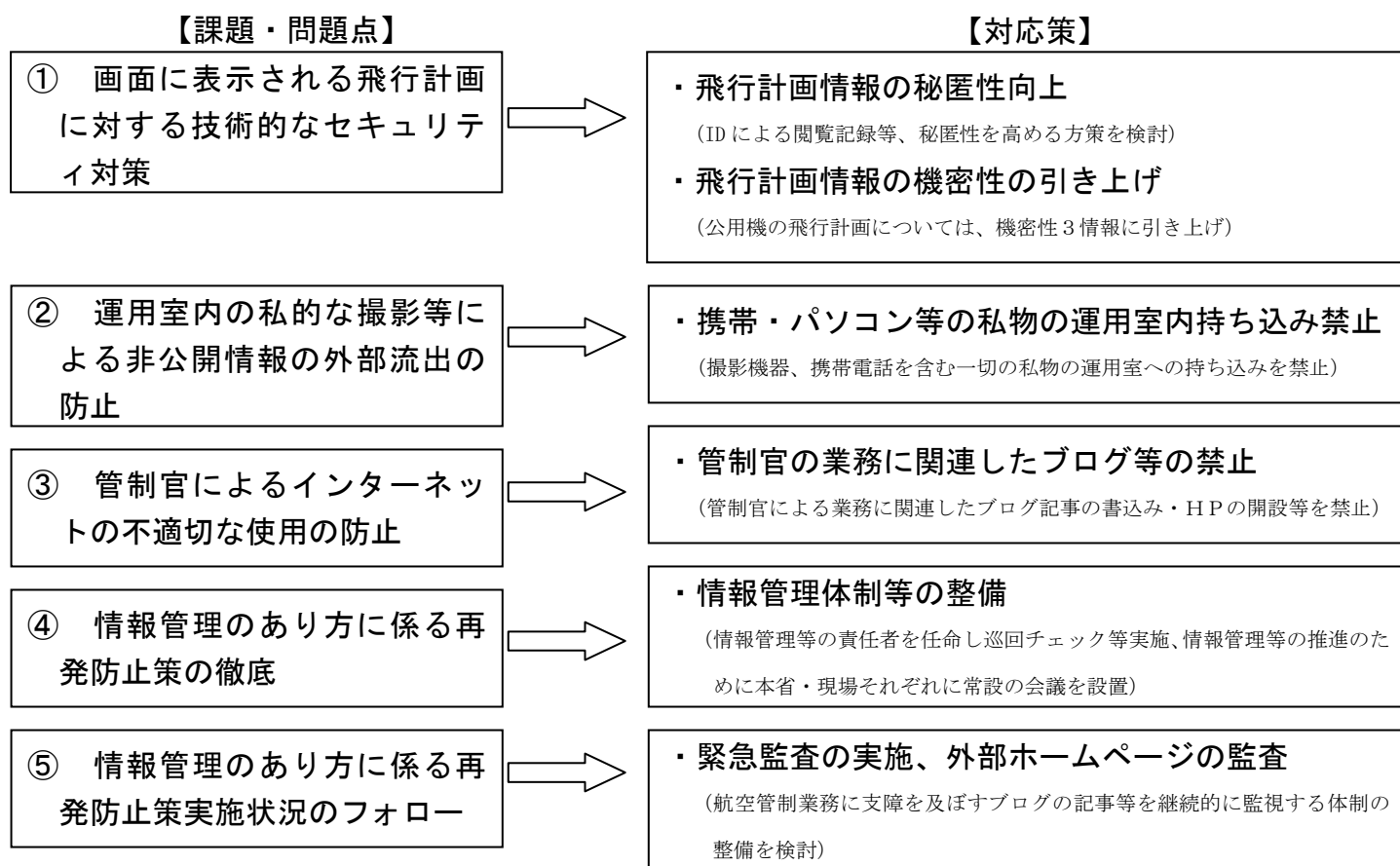
## (1) 情報伝達に係る組織管理のあり方

## 【課題・問題点】

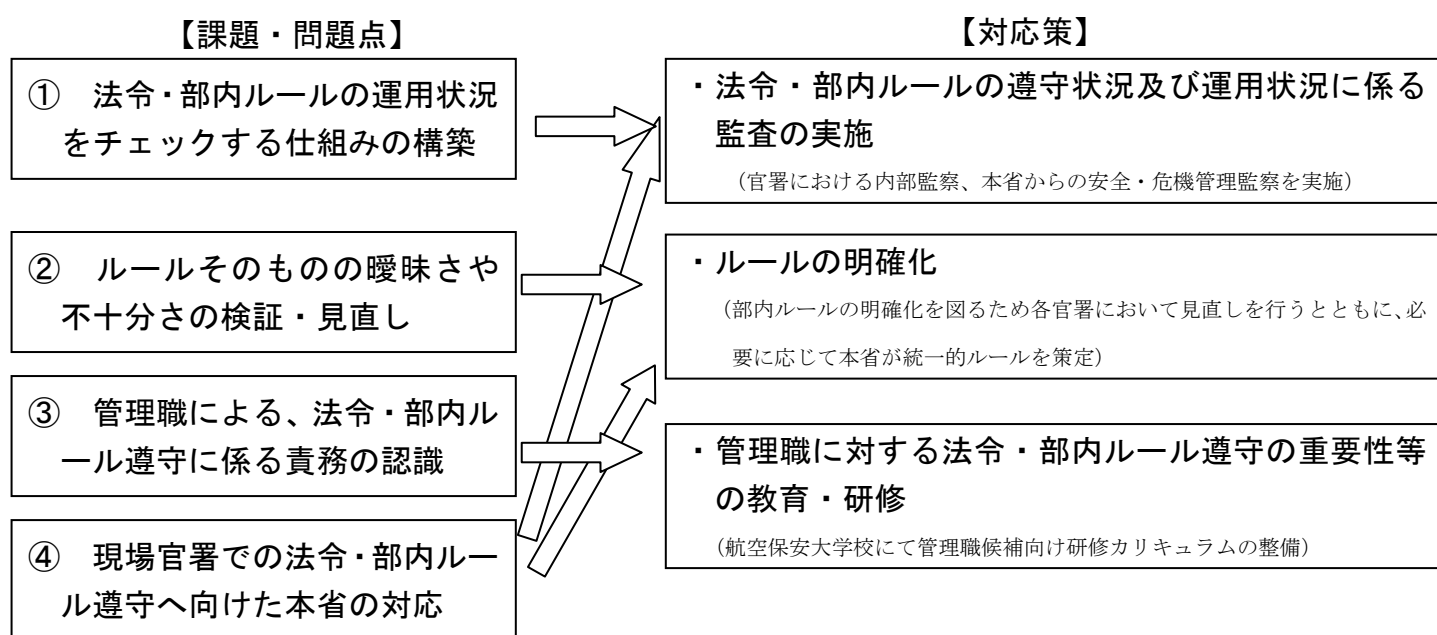
## 【対応策】

|                                              |   |                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ① 担当者の失念・不在等による<br>情報伝達の途絶・遅延の防止             | ➡ | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 情報伝達経路の二重化<br/>(総務課を通じた通常経路に加え、補完経路を設定)</li> <li>・ 周知方法の指示、周知状況の進捗管理<br/>(セクション内での周知の進捗状況を逐次報告)</li> </ul>                                        |
| ② 交代制勤務で職員が一堂に<br>会する機会がない等の職場環<br>境での伝達漏れ防止 | ➡ | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ チームにおける情報管理担当者の任命<br/>(チーム内への情報周知役として、運用次席に加え、もう一名を情報管理担<br/>当者として任命)</li> <li>・ 各自による P C 上での通知確認<br/>(新規配信の通知を各自が P C で必ず一読する仕組みを検討)</li> </ul> |
| ③ 管制運用室における最低限<br>の着席人数の確保                   | ➡ | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 管制運用室での 2 名以上の着席の周知徹底</li> </ul>                                                                                                                  |
| ④ 深夜帯における勤務実態の<br>組織としての把握                   | ➡ | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各チームからの勤務実態報告の仕組み導入<br/>(当日のチーム内の管制席割り当てについて次席から先任へ報告)</li> </ul>                                                                                 |
| ⑤ 発出された通達等の不十分<br>な浸透状況、発出時不在である<br>者への対応    | ➡ | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 過去の通達等のマニュアル化<br/>(過去の通達等をマニュアルの形で整備する等した上で、各職場に配布する<br/>等を検討)</li> <li>・ 長期離脱者の職場復帰支援<br/>(不在中に発出された通達等の説明の機会設定)</li> </ul>                      |
| ⑥ 管理職による、情報伝達に係<br>る責務の認識                    | ➡ | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 管理職に対する情報伝達の重要性等の教育・研修<br/>(航空保安大学校にて管理職候補向け研修カリキュラムの整備)</li> </ul>                                                                               |
| ⑦ 現場官署での情報伝達の的<br>確化へ向けた本省の対応                | ➡ | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 情報伝達の適切性に係る監査の実施<br/>(官署における内部監査、本省からの安全・危機管理監査を実施)</li> </ul>                                                                                    |
| ⑧ 本省による現場の意見・実態<br>の的確な把握                    | ➡ | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全国先任航空管制官会議の有効活用<br/>(年 1 ～ 2 回程度の先任を集めた会議にて各官署からの意見を集約)</li> <li>・ 本省職員と現場職員の意見交換実施<br/>(本省職員が現地に出向き、現場の生の声を聞く)</li> </ul>                       |

## (2) 情報管理に係る組織管理のあり方



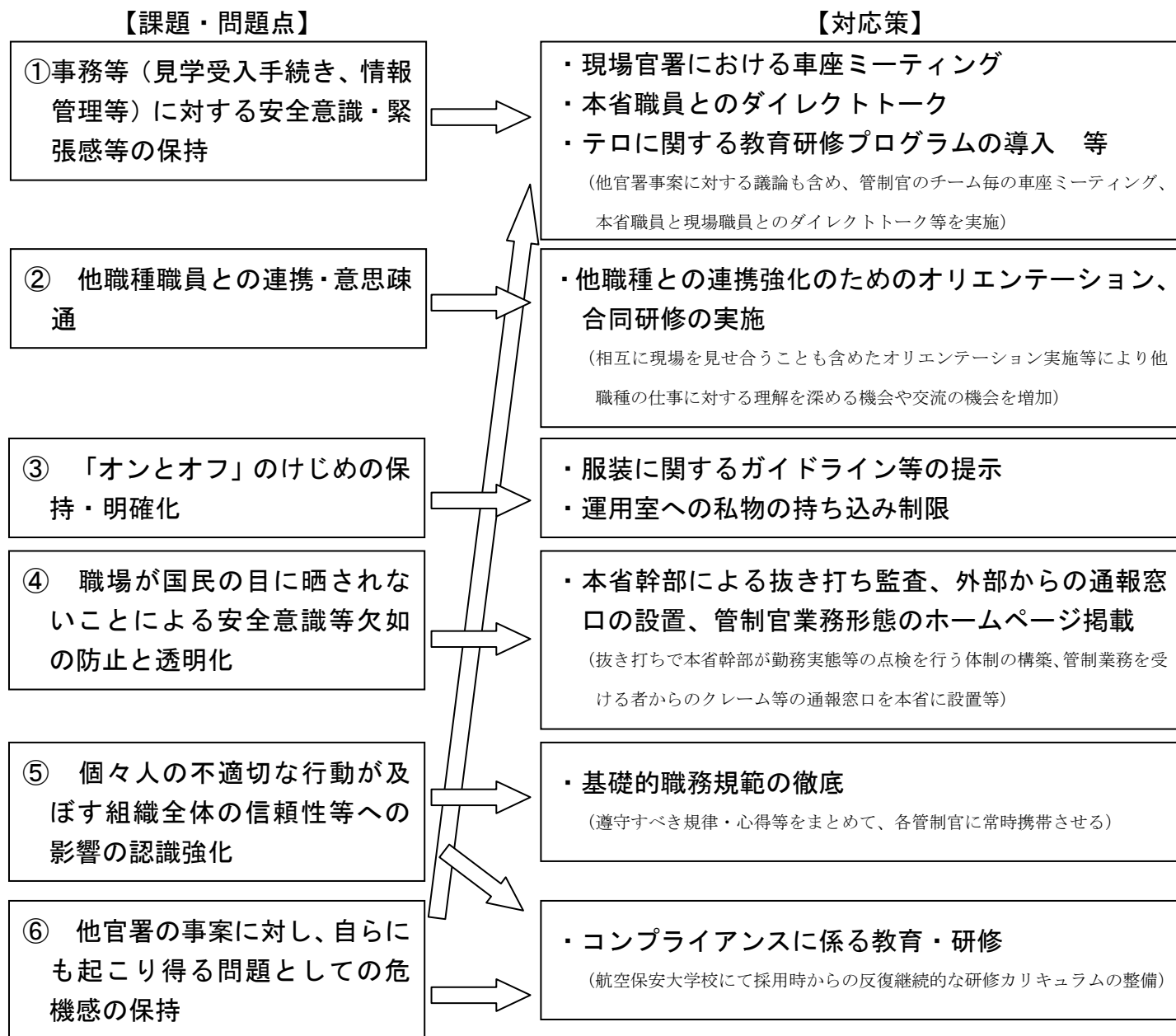
## (3) 法令・部内ルールの遵守に係る組織管理のあり方



## 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・他職種との連携のあり方



## 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、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

