

一連の事案に係る課題・問題点と対応策（事案別）

1. 不適切な見学受入対応が行われた事案（福岡管制部・東京管制部）

論点：法令・部内ルールの遵守に係る組織管理のあり方

- 見学受入手続きに係る部内ルールが定められているにもかかわらず、実際にはそれを逸脱した運用（部長の承認が必要とされているところを総務課長専決により処理）がなされていた（東管）
- 見学受入の対応の中で、関係法令に抵触する行為（部外者に無線交信させた）があった（福管）

[課題等] 法令・部内ルールの運用状況をチェックする仕組みの構築【見学1】

- ⇒ [対応策] 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
 （官署における内部監査、本省からの安全・危機管理監察を実施）

- 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確なルールが存在していなかった（東管）

[課題等] ルールそのものの曖昧さや不十分さの検証・見直し【見学2】

- ⇒ [対応策] ルールの明確化とその趣旨の確実な浸透
 （部内ルールの明確化を図るため各官署において見直しを行うとともに、必要に応じて本省が統一的ルールを策定）

- 組織全体として法令・部内ルール遵守に係る徹底した対応が必要

[課題等] 管理職による、法令・部内ルール遵守に係る責務の認識と職員への浸透の実践【見学3】

- ⇒ [対応策] 法令・部内ルール遵守の重要性等の教育・研修
 （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）
- ⇒ [対応策] 現場官署における車座ミーティング（管制官のチーム毎の車座ミーティングにおける職員への浸透）

[課題等] 現場官署での法令・部内ルール遵守へ向けた本省の対応【見学4】

- ⇒ [対応策] ルールの明確化とその趣旨の確実な浸透（再掲）
- ⇒ [対応策] 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（再掲）

論点：情報伝達に係る組織管理のあり方

- 本省から発出した通達（福岡管制部事案を踏まえた見学受入に係る対策等）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。（東管）

[課題等] 担当者の失念・不在等による情報伝達の途絶・遅延の防止【見学5】

- ⇒ [対応策] 情報伝達経路の二重化（総務課を通じた通常経路に加え、補完経路を設定）
- ⇒ [対応策] 周知方法の指示、周知状況の進捗管理（セクション内での周知の進捗状況を逐次報告）

[課題等] 交代制勤務で職員が一堂に会する機会がない等の職場環境での伝達漏れ防止【見学6】

- ⇒ [対応策] チームにおける情報管理担当者の任命
 （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当者として任命）
- ⇒ [対応策] 各自によるPC上での通知確認（新規配信の通知を各自がPCで必ず一読する仕組みを検討）

- 組織全体として情報伝達に係る徹底した対応が必要

[課題等] 管理職による、情報伝達に係る責務の認識【見学7】

- ⇒ [対応策] 管理職に対する情報伝達の重要性等の教育・研修
 （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）

[課題等] 現場官署での情報伝達の的強化へ向けた本省の対応【見学8】

- ⇒ [対応策] 情報伝達の適切性に係る監査の実施（官署における内部監査、本省からの安全・危機管理監察を実施）

[課題等] 本省による現場の意見・実態の的確な把握【見学9】

- ⇒ [対応策] 全国前任航空管制官会議の有効活用（年1～2回程度の前任を集めた会議にて各官署からの意見を集約）
- ⇒ [対応策] 本省職員と現場職員の意見交換実施（本省職員が現地に出向き、現場の生の声を聞く）

論点： 職員の安全意識、服務規律、職業倫理観等

- 航空の安全上重要な施設へ身元確認が不十分な見学者を受け入れた（東管）

- 運航中の航空機に対する管制上の無線交信を、部外者である中学生に行わせた（福管）

【課題等】 ルールを決められたとおり遵守する精神の涵養・浸透【見学10】

【課題等】 事務等（見学受入手続き、情報管理等）に対する安全意識・緊張感等の保持【見学11】

- ⇒ 【対応策】 遵法精神・安全意識等に係る教育・研修、現場官署における車座ミーティング（再掲）、本省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 等
(他官署事案に対する議論も含め、管制官のチーム毎の車座ミーティング、本省職員と現場職員とのダイレクトトーク等を実施)

【課題等】 職場が国民の目にさらされないことによる安全意識等欠如の防止と透明化【見学12】

- ⇒ 【対応策】 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、管制官業務実態に係る情報発信
(抜き打ちで本省幹部が勤務実態等の点検を行う体制の構築、管制業務を受ける者からのクレーム等の通報窓口を本省に設置等)

【課題等】 個々人の不適切な行動が及ぼす組織全体の信頼性等への影響の認識強化【見学13】

- ⇒ 【対応策】 基礎的職務規範の徹底 (遵守すべき規律・心得等をまとめて、各管制官に常時携帯させる)
⇒ 【対応策】 コンプライアンスに係る教育・研修 (航空保安大学校にて採用時からの反復継続的な研修カリキュラムの整備)

- 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（東管）

【課題等】 他職種職員との連携・意思疎通【見学14】

- ⇒ 【対応策】 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、管制官の事務職への配置
(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実施等により他職種の仕事に対する理解を深める機会や交流の機会を増加)

- 職場の見学受入に当たり、インターネットを用いた私的な場で連絡を行った（東管）

【課題等】 「オンとオフ」のけじめの保持・明確化【見学15】

- ⇒ 【対応策】 服装に関するガイドライン等の提示
⇒ 【対応策】 運用室への私物の持ち込み禁止

- 福岡管制部事案に対し、東京管制部では自らの官署では起こり得ないものと受け取っていた（東管）

【課題等】 他官署の事案に対し、自らにも起こり得る問題としての危機感の保持【見学16】

- ⇒ 【対応策】 現場官署における車座ミーティング、本省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 等（再掲）
⇒ 【対応策】 コンプライアンスに係る教育・研修（再掲）

論点： 人材育成等のあり方

- 不謹慎・不見識な表現の内容をインターネットに掲載した（東管）

- 中学生に無線交信させ、またそのことを口外しないよう中学生に依頼した（福管）

【課題等】 職業倫理観とそれを維持する高いモチベーションを有する人材の育成【見学17】

- ⇒ 【対応策】 職業倫理に係る教育・研修 (航空保安大学校にて採用時からの反復継続的な研修カリキュラムの整備)
⇒ 【対応策】 管制業務に対する認知度の向上の取組
(正当な評価によるモチベーション向上のため、認知度向上の取組を実施)

2. 管制官によるインターネットへの不適切な画像掲載（東京空港事務所）

論点：情報管理に係る組織管理のあり方

- 運用室内で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を想定した技術的なセキュリティ対策が講じられていなかった

【課題等】 画面に表示される飛行計画に対する技術的なセキュリティ対策【羽田1】

- ⇒
- 【対応策】 飛行計画情報の秘匿性向上（IDによる閲覧記録等、秘匿性を高める方策を検討）
 - 【対応策】 飛行計画情報の機密性の引き上げ（公用機の飛行計画については、機密性3情報に引き上げ）

- 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が存在せず、結果的に、飛行計画を撮影し外部に持ち出すことが事実上可能な状態となっていた

【課題等】 運用室内の私的な撮影等による非公開情報の外部流出の防止【羽田2】

- ⇒
- 【対応策】 私物の運用室内持ち込み禁止（撮影機器、携帯電話を含む一切の私物の運用室への持ち込みを禁止）

- 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た

【課題等】 管制官によるインターネットの不適切な使用の防止【羽田3】

- ⇒
- 【対応策】 管制官の業務に関連したブログ等の禁止
（管制官による業務に関連したブログ記事の書込み・HPの開設等を禁止）

- 組織全体として情報管理に係る徹底した対応が必要

【課題等】 情報管理の在り方に係る再発防止策の徹底【羽田4】

- ⇒
- 【対応策】 情報管理体制等の整備
（情報管理等の責任者を任命し巡回チェック等実施、情報管理等の推進のために本省・現場それぞれに常設の会議を設置）

【課題等】 情報管理の在り方に係る再発防止策実施状況のフォロー【羽田5】

- ⇒
- 【対応策】 緊急監査の実施、外部ホームページの監査
（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）

論点：情報伝達に係る組織管理のあり方

- 飛行計画情報の機密性に係る取扱の本省通達について、現場におけるすべての管制官に対する周知が十分でなかった
- 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

【課題等】 発出された通達等の不十分な浸透状況、発出時不在である者への対応【羽田6】

- ⇒
- 【対応策】 過去の通達等のマニュアル化（過去の通達等をマニュアルの形で整備する等した上で、各職場に配布する等を検討）
 - 【対応策】 長期離脱者の職場復帰支援（不在中に発出された通達等の説明の機会設定）

論点：職員の安全意識、服務規律、職業倫理観等

- 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公開した
- 飛行計画が外部に流出することによる当該航空機に対するテロ等の危険性も考慮せず、飛行計画の写真をインターネット上に掲載した

【課題等】 ルールを決められたとおり遵守する精神の涵養・浸透（再掲）

【課題等】 事務等（見学受入手続き、情報管理等）に対する安全意識・緊張感等の保持（再掲）

【課題等】 職場が国民の目にさらされないことによる安全意識等欠如の防止と透明化（再掲）

【課題等】 個々人の不適切な行動が及ぼす組織全体の信頼性等への影響の認識強化（再掲）

論点：人材育成等のあり方

- 当該管制官は長期にわたり当該官署に継続して在籍し、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た

〔課題等〕 広い視野と良識を兼ね備えた人材制度改革【羽田7】

- ⇒〔対応策〕人事管理の抜本的な見直し（同一職場への長期間在籍禁止等、人事管理の抜本的な見直しを実施）
〔対応策〕官署毎の要員配置の考え方の見直し（人事の円滑な流れを確保するため、各官署で必要な有資格者数を精査）

3. 管制官の居眠りによる管制許可遅延（那覇空港事務所）

論点：法令・部内ルールへの遵守に係る組織管理のあり方

- 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徹底されなかった。

〔課題等〕 管制運用室における最低限の着席人数の確保【那覇1】

- ⇒〔対応策〕管制運用室での2名以上の着席の周知徹底

- 夜勤時の管制席配置については各チームに任せており、管理者が実態を把握できていなかった。

〔課題等〕 深夜帯における勤務実態の組織としての把握【那覇2】

- ⇒〔対応策〕各チームからの勤務実態報告の仕組み導入（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）

論点：職員の安全意識、服務規律、職業倫理観等

- 離発着する航空機がある時間帯であるにもかかわらず、本人の判断で1名のみ着席という状況を作り出し、かつ、室内に他に誰もいない状況下でソファに腰掛けるという行動を取った

〔課題等〕 ルールを決められたとおり遵守する精神の涵養・浸透（再掲）

〔課題等〕 事務等（見学受入手続き、情報管理等）に対する安全意識・緊張感等の保持（再掲）

〔課題等〕 職場が国民の目にさらされないことによる安全意識等欠如の防止と透明化（再掲）

〔課題等〕 個々人の不適切な行動が及ぼす組織全体の信頼性等への影響の認識強化（再掲）

抜本的な管制事務の適正化策

… 対応する課題・問題点の番号

ルールの整備

- ルールの曖昧さや不十分さの検証・見直し 見学2
- 私物持ち込み禁止 羽田2、見学14
 - ・ 撮影機器、携帯電話を含む一切の私物の機材の運用室への持ち込みを禁止
- 服装に関するガイドライン等の提示 見学15
 - ・ 仕事と私生活に係るオンとオフのけじめのため、服装に関するガイドライン等を提示
- 管制官の業務に関連したブログ等の禁止 羽田3
 - ・ インターネットの不適切な使用の防止を図るため、業務に関連したブログ記事の書込み、HP開設等を禁止

手続き等の工夫、見直し、周知徹底等

- 人事管理の抜本的な見直し 羽田7
 - ・ 同一職場への長期間在籍禁止、官署毎の人材配置の考え方の見直し等、人事管理の抜本的な見直しを実施
- 基礎的職務規範の徹底 見学13
 - ・ 遵守すべき規律・心得等をまとめて、各管制官に常時携帯させる
- 情報伝達の途絶・遅延防止のための周知方法の工夫 見学5・6、羽田6
 - ・ 情報伝達経路の二重化や周知の進捗状況を逐次報告させる等、周知方法の工夫を図る
- 管制業務に対する認知度の向上の取組 見学17
 - ・ 正当な評価によるモチベーション向上のため、認知度向上の取組を実施
- 画面に表示される飛行計画に対する技術的なセキュリティ対策 羽田1
 - ・ 公用機に係る飛行計画の機密性レベルを引き上げ、閲覧に際しID入力で記録を取る等の対策を検討
- 管制運用室における最低限の着席人数確保の徹底 那覇1・2
 - ・ 運用室での2名以上着席の周知徹底と、実際の管制席割り当て状況を先任が確認

徹底した議論の場の設定、問題意識の共有化

- 現場内での議論の場 見学10・11
 - ・ 他官署事案に対する議論も含め、管制官のチーム毎の「車座ミーティング」を実施
- 本省と現場との議論の場 見学9・10・11
 - ・ 本省職員が現地に出向き現場職員との「ダイレクトトーク」を実施
 - ・ 年1～2回程度先任を集めて行う「全国先任航空管制官会議」を活用し、各官署の意見集約

チェック機能の強化

- 内部監査と本省監察 見学1・8・12
 - ・ 情報伝達や法令等遵守状況に係る各官署での内部監査実施と、本省による安全・危機管理監察 等
- 情報管理に係る重層的なチェック 羽田4・5
 - ・ 責任者による巡回、再発防止策の実施状況の緊急監査、外部ホームページの継続的監視体制整備 等

職員に対する教育・研修の導入・強化

- 現場内での教育・研修 見学10・11・13
 - ・ テロに関する教育研修プログラムの導入、職種間連携強化のためのオリエンテーション実施
- 研修機関(航空保安大学校)での教育・研修 見学3・7・16・17
 - ・ コンプライアンス・安全意識等向上のための職員研修、組織管理のための管理職向け研修

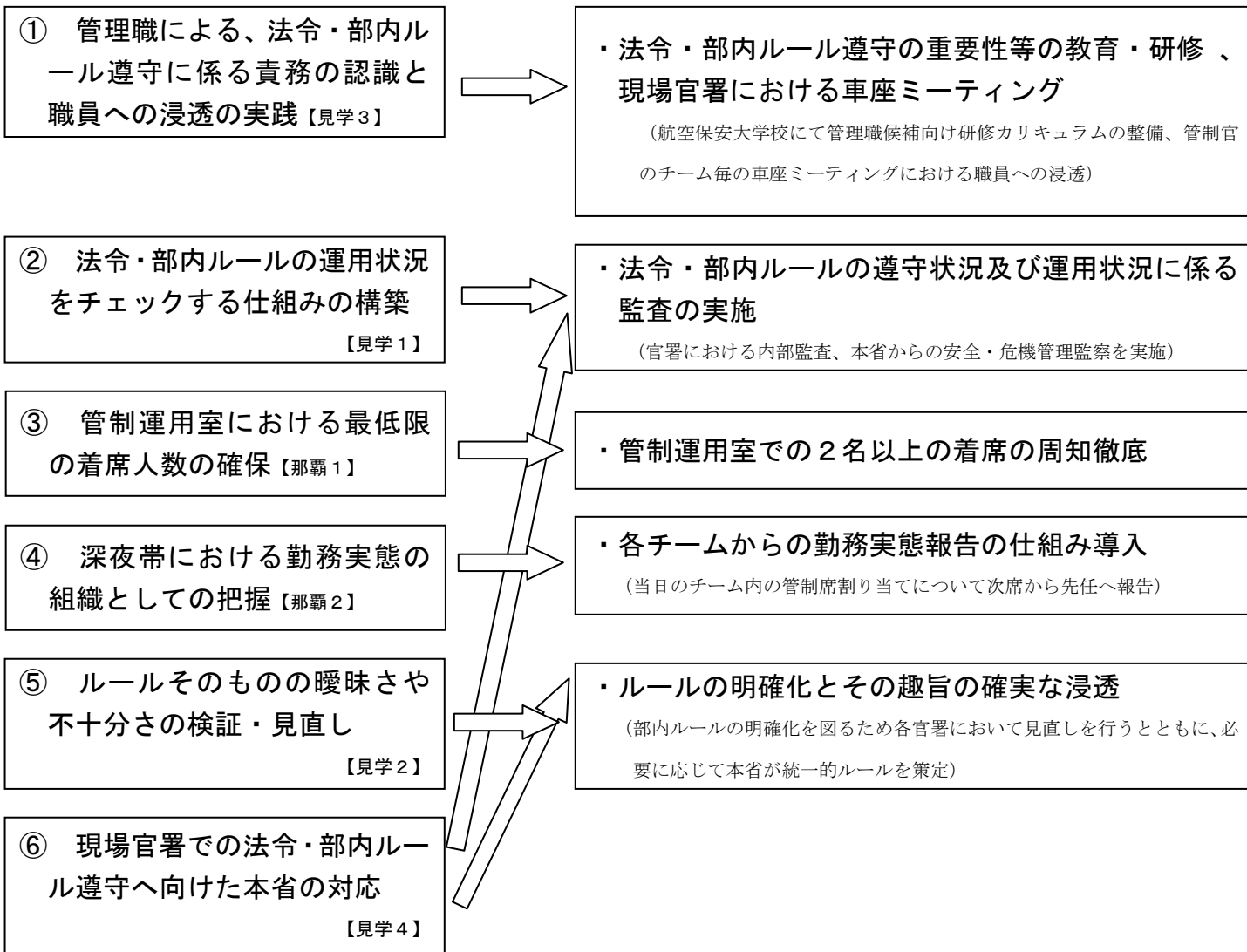
抜本的な管制事務適正化に向けた課題・問題点と対応策（概要）

1. 組織管理のあり方

(1) 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】

【対応策】



(2) 情報管理に係る組織管理のあり方

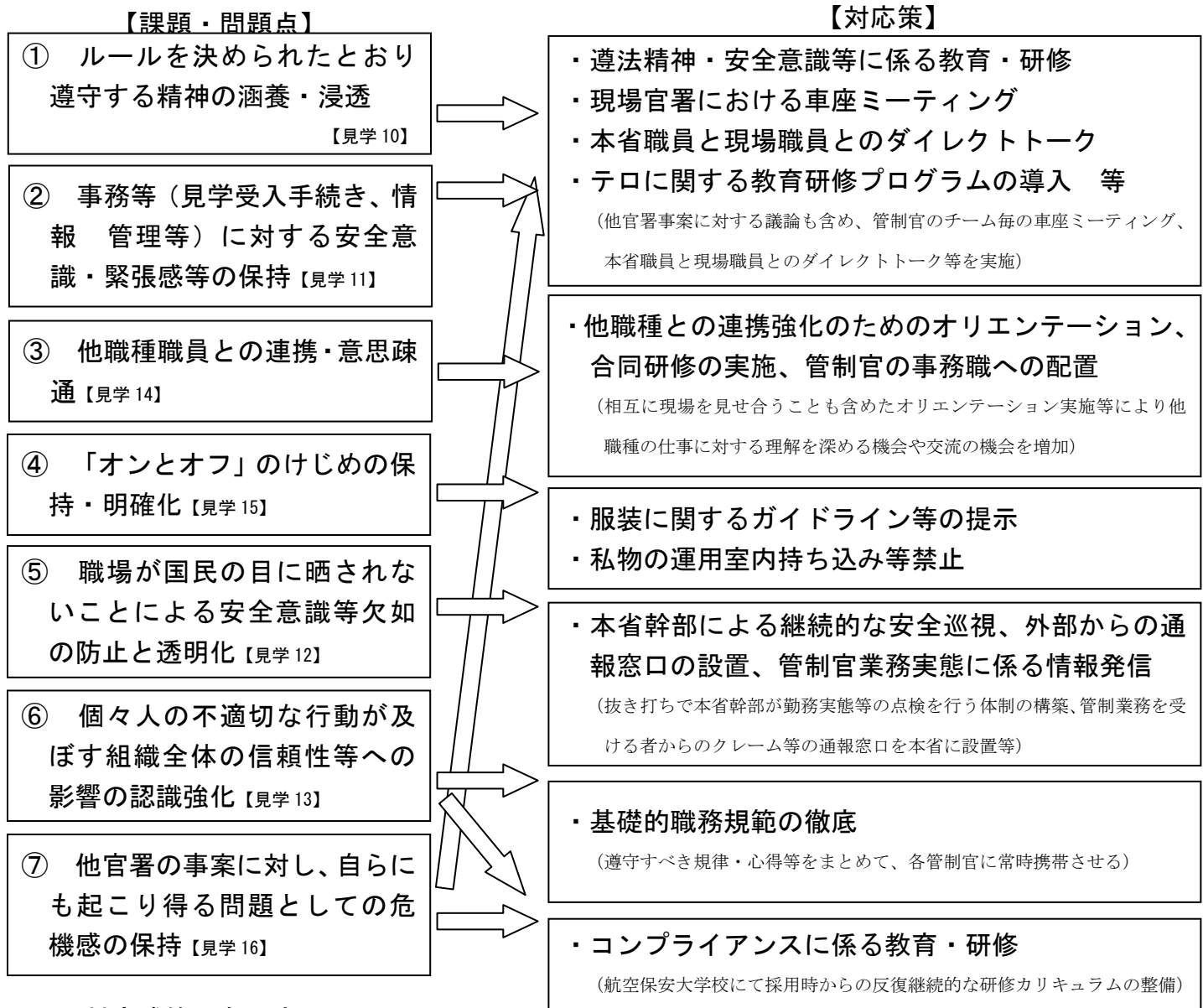
| 【課題・問題点】 | 【対応策】 |
|-------------------------------------|---|
| ① 画面に表示される飛行計画に対する技術的なセキュリティ対策【羽田1】 | <ul style="list-style-type: none"> ・飛行計画情報の秘匿性向上 (IDによる閲覧記録等、秘匿性を高める方策を検討) ・飛行計画情報の機密性の引き上げ (公用機の飛行計画については、機密性3情報に引き上げ) |
| ② 運用室内の私的な撮影等による非公開情報の外部流出の防止【羽田2】 | <ul style="list-style-type: none"> ・私物の運用室内持ち込み等禁止 (撮影機器、携帯電話を含む一切の私物の運用室への持ち込みを禁止) |
| ③ 管制官によるインターネットの不適切な使用の防止【羽田3】 | <ul style="list-style-type: none"> ・管制官の業務に関連したブログ等の禁止 (管制官による業務に関連したブログ記事の書込み・HPの開設等を禁止) |
| ④ 情報管理のあり方に係る再発防止策の徹底【羽田4】 | <ul style="list-style-type: none"> ・情報管理体制等の整備 (情報管理等の責任者を任命し巡回チェック等実施、情報管理等の推進のために本省・現場それぞれに常設の会議を設置) |
| ⑤ 情報管理のあり方に係る再発防止策実施状況のフォロー【羽田5】 | <ul style="list-style-type: none"> ・緊急監査の実施、外部ホームページの監査 (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) |

(3) 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・不在等による情報伝達の途絶・遅延の防止【見学5】 | <ul style="list-style-type: none"> ・情報伝達経路の二重化 (総務課を通じた通常経路に加え、補完経路を設定) ・周知方法の指示、周知状況の進捗管理 (セクション内での周知の進捗状況を逐次報告) |
| ② 交代制勤務で職員が一堂に会する機会がない等の職場環境での伝達漏れ防止【見学6】 | <ul style="list-style-type: none"> ・チームにおける情報管理担当者の任命 (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当者として任命) ・各自によるPC上での通知確認 (新規配信の通知を各自がPCで必ず一読する仕組みを検討) |
| ③ 発出された通達等の不十分な浸透状況、発出時不在である者への対応【羽田6】 | <ul style="list-style-type: none"> ・過去の通達等のマニュアル化 (過去の通達等をマニュアルの形で整備する等した上で、各職場に配布する等を検討) ・長期離脱者の職場復帰支援 (不在中に発出された通達等の説明の機会設定) |
| ④ 管理職による、情報伝達に係る責務の認識【見学7】 | <ul style="list-style-type: none"> ・管理職に対する情報伝達の重要性等の教育・研修 (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) |
| ⑤ 現場官署での情報伝達の的確化へ向けた本省の対応【見学8】 | <ul style="list-style-type: none"> ・情報伝達の適切性に係る監査の実施 (官署における内部監査、本省からの安全・危機管理監察を実施) |
| ⑥ 本省による現場の意見・実態の的確な把握【見学9】 | <ul style="list-style-type: none"> ・全国前任航空管制官会議の有効活用 (年1～2回程度の前任を集めた会議にて各官署からの意見を集約) ・本省職員と現場職員とのダイレクトトーク (本省職員が現地に出向き、現場の生の声を聞く) |

2. 職員の安全意識、服務規律、職業倫理観等

- (1) ルールは決められたとおり遵守しなければならないという基本的精神の涵養・浸透
- (2) 安全意識、緊張感、「オンとオフ」(仕事と私生活)のけじめ等
- (3) 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

