

No.002 エクセル航空株 【輸送モード:航空】

「社員の安全意識の継承、基本（スタンダード）を実践するための緊張感の持続を図る」

1. 概要

企業情報

所在地	千葉県浦安市千鳥 14 番地		創立	1991 年	
年 商	13 億円	人員数	73 名	資本金	1 億円
拠点数	本社、本社事務所 横浜（臨時ヘリポート）	航空機等	ヘリコプター4機 ビジネスジェット1機(子会社)		
事業内容	航空運送事業及び航空機使用事業				
輸送品目	旅客(ヘリコプターによる遊覧飛行、航空写真のほか、ビジネスジェット機によるビジネスチャータ等)、ヘリコプター整備事業、航空機・部品用品並びに関連機材の販売及び賃貸等				
取引先	企業のほか主に一般利用者他				

組織的安全マネジメントの特長

基本（スタンダード）がしっかりできていることが重要であると捉え、社長自身が現場を見てきた経験をもとに、日常の現場巡回や安全委員会で気付いた点を直接指導している
創業時のパイロット養成業務、当時からの整備スタッフなどにより、無事故継続に対する意識や技能を伝承し、運航・整備管理の順守、5S・3定の基本を徹底している
事故が起きた時の体験を言葉で伝えることは難しい。常に社員に緊張感を持続させるために、抜き打ちでトライアル(パニックに近い状態のメンタル模擬)を実施する

調査者所見

<p>定期航空会社の乗員訓練、クルージング、ビジネスジェットなど新たな事業に取り組み、オーナーや経営体制が変わっているが、ベースとなる技術力と組織の質、顧客志向で着実な成長を図り、創業以来 17 年間無事故を継続している。</p> <p>一般のエアライン会社と同じ視点で安全第一を推進している。直僱社員化を進め、従業員の質の向上に努めているほか、お客様満足度向上のために施設の整備にも多くの投資を行っている。創業時のパイロット養成業務やこれまでの会社オーナーも安全第一の意識が高く、これらの風土が社員の安全意識の高揚に資していると感じた。</p> <p>また、事故経験のない社員にどのように安全意識を継承していくかなど、社長自ら常に安全対策に日々腐心している。</p>
--

調査情報

調査日	2009 年 5 月 12 日	訪問先	浦安ヘリポート
対応者	代表取締役社長、取締役		

(注) 企業情報等の内容は調査日を基準日とした内容である

2. 会社の概要、創業からの成長経過

民間航空会社の中でも定期航空路線を持たないゼネラル・アビエーションに分類されるが、東京を中心とした遊覧飛行では年間 4 万人の輸送実績を持ち、チャーターサービスではヘリコプターに加えて、ビジネスジェットの海外運行も実施するなど航空旅客運送に実績があり、撮影や計測などが主体の中小ゼネラル・アビエーションとは一線を画している。

創業時の社名はエグゼクティブ・エアサービス(株)であり、創業スタッフは本田航空(株)の中堅メンバーが中心となっていた。創設時より定期航空会社の乗員訓練(固定翼)を手掛け、現在でもヘリコプターに特化した操縦士整備士の免許機種限定を拡張する教育訓練を実施している。また整備事業場の認定を受け、創業時のスタッフが現在も数名勤務し、技能の向上・伝承を図っている。これらが当社の安全をはじめ技術力のバックボーンとなっている。

創設時に前オーナーが設置した自前のヘリポートを、他社には無い立地で所有し優位性を確保している。これを活かしたヘリコプターのクルージング(遊覧飛行)事業が年々成長し、東京近郊で圧倒的なシェアを占めている。訓練事業や航空機使用事業に加えて、着実に事業の柱となってきている。運航の安全性はもとより、遊覧飛行事業の主要なお客様の 7、8 割が 20、30 歳代の若い方であるなどの観点から、受注～受付～待合室～搭乗などの一連のサービス品質、施設面の充実も図り、お客様の満足度向上を図っている。

また、現在のオーナーは 2006 年 1 月から(株)シマブンコーポレーションであるが、同社が所有していたビジネスジェットを活用し、チャーター機事業も展開している。子会社でビジネスジェット機を所有し、海外の会社に運航委託している。アメリカではビジネスジェットは 1 万機超の登録数があるが、日本では 100 機も満たない状況である。法令等の条件はあるが、今後の成長分野として国内でのビジネス機のチャーター事業を位置づけている。

3. トップの考え方

現社長は以前定期航空会社に在席していた。お客様へのサービス、当時勤務中に経験した航空機事故、また経営者として事業建て直しに携わった航空会社では現場スタッフと向かい合って改革に取り組んできた経験をしている。これらの経験を、現在の経営そして安全対策に活かしている。

この中で、安全や組織の風土に関して次のように考えている。

- ・航空輸送企業にとって事故は、乗客・乗務員はもとより、企業にとっても「致命的」となる。したがって前年比較や率の問題ではなく、事故は絶対ゼロでなければならない。
- ・パイロットは悪天候などの際に安全の確保からキャンセルすべきか営業収入の観点から飛ぶべきかの判断の狭間で板挟みの心理状況に迫られる。この際のメンタルも含んだスキルアップの向上が必要である。
- ・経営面の厳しさから、コスト削減が第一となっていき、本来の安全管理に関する

規定を緩めていってしまう可能性を危惧しており、常にエアラインと同じ視点から安全に配慮することが必要である。

- 実際の事故発生時は訓練では想像できない状態（パニック状態）となる。これは経験した者でなければ理解できないものであり、当社で事故を経験したことのない社員にどのように理解させ、安全意識を継承していくかが必要である。
- 安全は基本を徹底していくことから築かれる。しかし、基本動作は時間とともにマンネリになり、次第に緊張感が失われる。適宜、緊張感を取り戻す訓練をしなければならないと考えている。

□経営の理念等についてはホームページに記載

<http://www.excel-air.com/corporate/index.html>

4. 組織的安全マネジメントへの取り組み

A) トップのコミットメントと行動

ポイント	CL 区分※
◆基本（スタンダード）がしっかりできていることが重要であると捉え、社長自身が現場を見てきた経験をもとに、日常の現場巡回や安全委員会で気付いた点を直接指導している	A 1、D 4
◆事故が起きた時の体験を言葉で伝えることは難しい。常に社員に緊張感を持続させるために、抜き打ちでトライアル(パニックに近い状態のメンタル模擬)を実施する	A 1、B 1、C 2

※CL項目とは、組織的安全マネジメントチェックリストの項目である。項目の内容については、後掲「7. 組織的安全マネジメント チェックリスト項目（案）」参照。

- ・全社的安全目標をもとに、各部署が具体的な取り組み目標を設定している。
- ・事故は当事者、被害者ともに企業にとっても致命的になるのが航空業界の常識であり、使命感も共通して高いのがこの業界である。
- ・基本（スタンダード）がしっかりとできていることが重要である。
- ・安全委員会の場や、日常でのヘリポート、整備工場などの職場巡回時（本社は新浦安の勤務）に社長自らが気付いた点を社員に伝え、啓発している。
- ・事故時の連絡体制が決まっても実際の事故が生じると現場は例えば戦場に取り残された指揮官のいない戦場の部隊のような孤立状態(パニックに近い状態)となり、現場で最善の対策を実施していたつもりでも実際には効果が出ていないなどの、それぞれの部署が機能しない状況になってしまう。
- ・事故が起きた時の体験を言葉で伝えることは難しい。常に社員の緊張感を持続させることが課題でもある。
- ・安全委員会を通じて社員一人一人に安全意識を植えつけ、トライアル(パニックに近い状態のメンタル模擬)を実施する。これは抜き打ちで実施しないと意味が無い。

B) マネジメントシステム等

ポイント	CL 区分
◆一般的なエアラインと同じ視線で安全第一確保の配慮を行っており、昨年、いち早く安全管理基準を作成し、運用を開始している	B 1
◆安全に限らないが、業務全般で各個人が目標を設定し、それを上司が評価する制度を導入している。	B 4、A 3

【経営関係について】

- ・現在の収入の柱は、ビジネスジェット、遊覧飛行、写真撮影の順となっている。航空機販売業は必要性に応じているものであり付帯事業の位置づけとしている。

- ・顧客で見ると、法人での利用はテレビドラマ収録、企業トップの移動への利用であるが、現在伸びているのは個人利用の方である。個人のお客様としては海外から来られた方やプロゴルファー等によるチャーター便のほか、遊覧飛行によるものがメインである。
- ・遊覧飛行はインターネットによるお客様が約 4 割、電話による予約が約 3 割、残りの約 3 割が旅行代理店からの予約によるものであり、最近旅行代理店の割合が増えている傾向である。
- ・遊覧飛行では、ほぼ 97、98%のシェアを持っている。他社は東京ヘリポート等の公共設備であるため運用時間等の制約が付くのに対して、自社は専用ヘリポートを所有していることがシェア確保の理由の 1 つである。
- ・雲の高度などの天候やお客様への展望(視程)確保の都合によって、運航率約 70%の状況ではほぼ毎年同じ水準である。
- ・遊覧飛行では東京上空を飛び、年間約 4 万人の利用者もあることから、一般的なエアラインと同じ視線で安全第一確保の配慮を行っている。
- ・この観点からいち早く先がけて安全管理基準を昨年作成した。
- ・遊覧飛行では余暇のためキャンセルで日程変更による対応で了承して頂けるが、ビジネスチャーターではキャンセル自体が問題となり、是非にとの売り込みをしにくい実情がある。
- ・定期航路であると、出発地と目的地に予め十分なサポート体制による対応が可能となるが、チャーター便などの不定期便については、一度きりの初フライトによる不確定要素がありリスクも多い。場合によっては、整備者が現地に飛ぶ必要性も発生している。
- ・ヘリコプターは中古のものや、親会社が所有していたものを事業に使用し、搭乗員 10 名と 6 名クラスの 2 つのパターンの運用展開を図っている。

【人事・マネジメント関連について】

- ・パイロットの平均年齢は約 40、45 歳、整備者は平均 42,43 歳位である。
- ・社員の定着率は、接客部門(カスタマーサービス部)でアルバイトとして雇用していた者の退社などで以前若干悪い時期もあったが、現社長になってからアルバイト→契約社員→正社員の順に雇用形態を変えていく方法を採用して、現在の定着率は極めて良い状況である。
- ・日常的な「〇〇賞」などの賞罰制度はないが、業務全般で各個人が目標を設定し、それを上司が評価する制度を導入している。

【安全に関する費用について】

- ・オーナーが安全管理に関して理解があるのに対し、他の中小などの事業者は経営が厳しいため、安全に費用をかけるのに大変苦勞されているのではないかと推測される。

C) 教育訓練制度

ポイント	CL 区分
◆創業時のパイロット養成業務、当時からの整備スタッフなどにより、無事故継続に対する意識や技能を伝承し、運航・整備管理の順守、5 S・3定の基本を徹底している	C 2、D 3
◆協会等の外部機関のセフティ・セミナー、ヒューマンファクター・セミナーなどを教育訓練に活用している	C 2

【採用・新人研修関連について】

- ・人員については必要の都度、採用している。

【乗務員の研修等について】

- ・パイロット、整備者に関する 必要教育は実施している。
- ・日本航空機操縦士協会主催のセフティ・セミナーに必ず参加している。
- ・日本航空技術協会主催のヒューマンファクター・セミナー(業務中に人と人との関わりで発生するエラーを予防したり、再発防止したりするための講習会)等に積極的に参加し、参加者を講師として社内講習会を実施している。
- ・日常の基本の積み重ねが出来ていないと、事故時のメンタル面でのスキル、能力を発揮できない。
- ・自衛消防隊を組織し、1年に1度の技能確認及び認定を実施している。

D) 現場管理

ポイント	CL 区分
◆業務の基本の1つとして、工具類など所定の位置にない場合は異常事態であり、これらを細分化した手順を作成、遵守することが重要である	D 1、D 2 D 3、C 2
◆毎朝実施前クルージング・ミーティングを行うと同時に緊急対処業務分担を決定し、再確認するとともに意識を高めている	D 5

【日常業務等について】

- ・遊覧飛行は、最大で1日約20運航を実施している。
- ・クルージング運航実施に際して、毎回実施前クルージング・ミーティングを行うと同時に緊急対処業務分担を決定し、再確認するとともに意識を高めている。また、参加者はパイロットをはじめ、運航管理者、整備者、カスタマーサービス部門の者が参加しており、当日の天候、注意事項等の打合せも行われる。
- ・業務の基本の1つとして、工具類など所定の位置にない場合は異常事態であり、これらを細分化した手順を作成、遵守することが重要である。(5 S(整理・整頓・清掃・清潔・躰)と3定(定位・定品・定量)の実践)

- ・但し、これらの活動が陳腐化してきて、やったつもりが実際やっていたなどの機械的に行ってしまうことが危険である。

【情報や会議、外部との連携について】

- ・1週間に1回(水曜日)部長会を実施している。
- ・整備では、部会やヒヤリハット研究会などが日常の安全管理におけるコミュニケーションの場となっている。
- ・全航連ヘリコプター部会運航委員会への参加し、委員の送出行を行っている。
- ・2カ月に1回もしくは必要の都度、安全委員会が開催される。また、安全委員会が開催されない月は安全協議会が開催されて、細かな安全への取り組み対処とフィードバックを関係部署に行うとともに、関連部署で話し合い検討し、反映させると同時に、情報を共有し、安全意識を高めるとともにその維持が図られている。

5. 顧客や取引先等との関係

創業当時の乗員訓練受託（固定翼）の経緯やオーナーの航空業界への安全意識の理解によるバックアップもあり、これらの積み重ねが安全性の向上、社員の安全意識の風土に根付いた背景と考えられる。また、整備は自社の整備工場で主体的に行われているが、一部のエンジンは他社整備会社に委託しており、その際の安全管理についてもエクセル航空で管理している。

6. 安全に関する実績データ

【事故発生率】

創業以来17年間無事故を継続している。

陸上運送事業と異なって、数値的な目標を掲げることは難しく、事故ゼロが航空業界での使命であり、その前の段階で防止することが必要である。そのため、日常でのヒヤリハット、ハザード(心配ごと)等の情報を参考にして安全計画、目標等を設定し、これらの情報は当該部署だけでなく他の部署へも流し、安全意識を共有させ安全対策に取り組んでいる。

7. 組織的安全マネジメント チェックリスト項目（案）

区分		項目	
A	トップのコミットメントと行動	A 1	行動見本（現場巡回）
		A 2	経費予算配分
		A 3	賞罰制度
B	マネジメントシステム	B 1	理念・行動指針
		B 2	マネジメントサイクル
		B 3	情報管理のしくみ（安全の実績・情報）
		B 4	人員配置と異動
		B 5	管理者育成
		B 6	協力業者管理（関連会社等）
		B 7	お客様の評価
C	教育訓練制度	C 1	採用・新人教育
		C 2	スキル訓練
		C 3	事故分析、再発防止教育
		C 4	KYT、ヒヤリハット
		C 5	小集団活動（班活動）
D	現場管理	D 1	ルールの順守
		D 2	日常点検・整備
		D 3	整理、整頓、洗車、清掃
		D 4	現場巡回指導
		D 5	朝礼・現場ミーティング
		D 6	身だしなみ、服装
		D 7	挨拶、返事、報告
		D 8	時間管理、生活管理
		D 9	協力意識

※このチェックリスト項目は調査研究過程のものである。現在自動車モード版のチェックリストの詳細（案）は、国土交通政策研究所のホームページから入手可能。検索エンジンで「国土交通政策研究所」と入力。“●研究会・アドバイザー会議等”のページにある“運輸企業のための組織的安全マネジメント手法に関する調査”「第3回アドバイザー会議（平成21年3月17日）資料3」の郵送調査票参照。



写真 1
格納庫風景



写真 2
格納庫内風景(1)

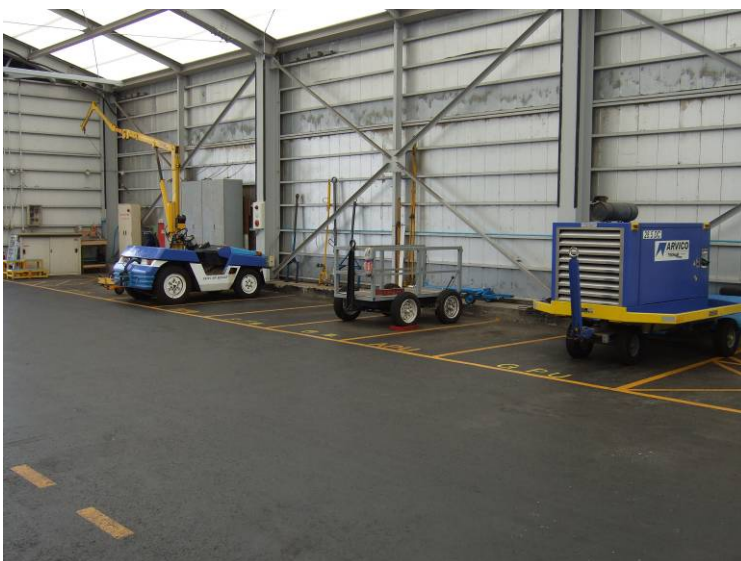


写真 3
格納庫内風景(2)



写真 4
整備工場内風景(1)



写真 5
整備工場内風景(2)



写真 6
ヘリポート風景