

No.022 朝日航洋(株) 【輸送モード:航空】

「顧客要求と安全確保を同時に実現できる組織体制を確立し、基本の確行で現場の質を高める」

1. 概要

企業情報 (※航空事業のみ)

所在地	東京都江東区新木場 4-7-41		創立	1955 年	
年 商	124 億円	人員数	480 名	資本金	32 億円
拠点数	航空事業本社(事業本部)、4 支社、1 メンテナンスセンター、 基地・運航所 17 箇所が全国に展開		航空機等	回転翼約 70 機 固定翼 2 機	
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・調査・航空撮影、物資輸送、農林、医療航空搬送（ドクターヘリ）、石油 開発支援、報道、運航受託、送電線巡視、ヘリコプター整備、航空機・部品用 品並びに関連機材の販売、操縦士・整備士訓練、コンサルタント等				
取引先	電力会社、建設会社、官公庁、テレビ局等報道関係他				
グループ 会社	固定翼の乗員訓練を主とした朝日航空(株)、ヘリコプターの整備作業を専門に行 う朝日エンジニアリング(株)、遊覧飛行を専門に行う朝日ヘリコプター(株)、ドク ターヘリ運航と各県の防災航空隊ヘリコプターを受託しているセントラルヘリ コプターサービス(株)の計 4 社				

組織的安全マネジメントの特長

<p>営業と運航の意思疎通を高める組織体制を敷いて、安全確保、顧客要求、利益確保を満足させている。安全第一の経営姿勢が評価され、業界シェアは高まり、黒字経営を継続している。</p>
<p>安全に関する情報を現場社員から吸い上げる会議体“職場安全会議”の開催や、経営陣と現場との関係を密接にし、意見交換しやすい環境づくりを行うとともに、全社員がパソコンから安全に関する情報や資料をナレッジデータベースとして閲覧、入手できる環境を構築し、社員の安全に関する報告意識も高めた。</p>
<p>営業事業本部・運航事業本部・整備事業本部と 3 本部制に分かれていたものを航空事業本部に一本化し、営業部門も含めた安全管理、安全教育を行う体制を取り、営業部の社員も運航の安全を意識した活動を行うよう教育した。</p>

調査者所見

<p>20 年程前に事故多発により運輸省(当時)の改善勧告を受けたことがあったことから、事故の悲惨さを理解し、社内に航空安全推進委員会を発足させるとともに、業界のトップ企業として業務内容を充実させ、安全第一を堅守しながら顧客の要求に対応し、経営を今日まで行っている。業界シェアは上がり、黒字経営が続いているのは、安全第一の経営姿勢が評価された結果といえる。</p> <p>また、外部の専門家からの支援指導を活用して 2002 年から始まった S・QDC(Safety Quality Delivery Cost)活動は、現在各現場で定着化し、さらに IT 技術の活用により全社員がパソコンの利用による安全に関する情報、資料を閲覧、入手できるようになったことも、</p>
--

社員の安全に関する報告意識を高め、故障、不具合情報件数が増加する傾向を示している。
近年は更に、組織を挙げた安全マネジメントを進めており、現場における安全対策活動の活発化を目指していることが感じられた。

調査情報

調査日	2009年5月14日	訪問先	航空事業本部
対応者	取締役航空事業本部長、安全推進室長、広報担当者		

(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

調査内容は航空事業のみに関するものである

2. 会社の概要、創業からの成長経過

売上高は2008年度で約230億円であり、売り上げの割合は、航空事業と空間情報事業で半々の状況である。

航空事業は、日本の航空再開に伴い1955年に朝日航空(株)の会社名で創業し、その後、農薬散布・水力発電所等の送電線架設などにより、事業が拡大、成長していった。

70～80年代の物資輸送で成長し、現在の所有機材はヘリコプター約70機(13機種)、ジェット機2機の所有である。また、名古屋を拠点としてビジネスジェット事業も行っている。

事業を拡大していく中で、1989年から90年にかけて事故を多発させた。運輸省(当時)より、能力以上の運航を実施したことがその要因であると指摘され、安全推進体制の確立、運航・整備の能力を超えない運航の確保、運航・整備部門の管理体制の確立という「業務改善勧告」を受けることとなった。

現在は、厚生労働省のドクターヘリ事業として全国6箇所まで運航しているが、年間飛行時間が当初事業予算策定の倍の運航状況となっており、採算は厳しい状況であるが、今後力を入れたい事業と考えている。

3. トップの考え方

1990年、当時の運輸省から「業務改善勧告」を受けたこともあり、ヘリコプターの運航は固定翼機と比べて、空港以外の場所での運航などリスクが高い事業をしていると意識している。このため、安全第一、利益確保第二と捉え、安全の確保、企業イメージの向上に務めた経営理念を貫いており、リスクの高い状況が生じる可能性がある無理な運航の実施は断るなど、営業部署への安全教育対策も重視している。

また、運航整備部門の安全体制を強化するとともに、安全組織は縦ライン下に組み込まず、社長直属の組織として航空安全推進委員会を設置し、IT化により、グループ会社も含めた全社員が安全に関する情報、資料を閲覧、入手できる環境を整備して、社員の安全に関する意識を高揚させるとともに、経営トップ自ら現場に赴き安全パトロールを実施している。

業界の売上げは社会の経済状態により変化しているが、当社は過去の事故多発の問題点を正視し、実力に見合った運航を確実に実施することに努めている。

□経営の理念等についてはホームページに記載

<http://www.aeroasahi.co.jp/company/manage.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 項目※
◆営業と運航の意思疎通を高める組織体制を敷いて、安全確保、顧客要求、利益確保を満足させている。安全第一の経営姿勢が評価され、業界シェアは高まり、黒字経営を継続している。	A 2、B 1

※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「7. 組織的安全マネジメント チェックリスト自己評価結果」参照。

- ・一般にバブル期と言われる頃に、能力以上の仕事を請け、飛行時間も年間 3 万時間を超えて無理が表面化し、1989～1990 年に死亡事故をはじめ事故が多発したことから、安全対策の強化が行われた。
- ・安全対策の強化として、下記に重点をおいて対策が実施された。
 - ・運航整備部門の安全体制を強化するとともに、安全組織を縦ライン下に組み込まず、社長直属の組織として航空安全推進委員会を設置した。
 - ・全社員がパソコンの利用により安全に関する情報、資料を閲覧、入手できるようにし、社員の安全に関する報告意識も高めた。
 - ・営業事業本部を航空事業本部に吸収した。
 - ・営業が仕事を次から次へと獲得してオーバーワークになることを防ぐため、営業部門も含めた安全管理、安全教育を行うようにした。
- ・ヘリコプターは、作業などを実施している「飛行中」に事故が起こるケースが多い。
- ・これは、工事現場や送電線巡視など低空、低速で飛行することが必要となり、障害物、地形による気象、風の影響を受けやすい等のリスクがあるためである。
- ・1989 年前後に、ヘリコプターの機数の方がパイロット数を上回ったことがあり、100 機体制から 60 機に減らす対策も実施された。
- ・上記の安全に関する努力の結果、10 年以上、重大事故もなく安定した経営が続いた。
- ・近年は更に安全マネジメントシステムの導入に取り組み、従来以上に安全を重視し、トップ自ら安全に関する明確なコミットメントを出し、安全教育についても一層力を入れている。法的な要件はないが安全マネジメントに関する社内規程も策定している。
- ・利益を重視するよりも安全第一、企業イメージの向上を掲げ、現在に至っている。
- ・安全確保のため、現場でリスクの高い運航の実施をお客様に対しお断りした場合、会社が組織としてそのバックアップを行っている。

B) マネジメントシステム

ポイント	CL 項目
◆航空安全推進委員会に社長も出席し、各職場から送付されてきた現場の問題点の把握、対策の決定、発生情報の状況等から安全施策の見直し、検討を行っている	A 1、B 1、C 3
◆安全に関する情報を現場社員から吸い上げる会議体“職場安全会議”の開催や、経営陣と現場との関係を密接にし、意見交換しやすい環境づくりを行うとともに、全社員がパソコンから安全に関する情報や資料をナレッジデータベースとして閲覧、入手できる環境を構築し、社員の安全に関する報告意識も高めた。	B 3、D 1、D 9

【経営関係について】

- ・航空事業部では、旅客、調査・航空撮影、物資輸送、農林、医療航空搬送(ドクターヘリ)、石油開発支援、報道、運航受託、送電線巡視、ヘリコプター整備、航空機・部品用品並びに関連機材の販売、操縦士・整備士訓練、コンサルタント等の事業を行っている。
- ・航空機使用事業(物資輸送、農林等)が売り上げの約 65%、航空運送事業(旅客、ドクターヘリ等)が売り上げの約 35%である。
- ・国内のヘリコプター事業の約 3 分の 1 に当たる年間約 20,000 時間の運航管理を行っており、2008 年には創業以来、100 万飛行時間を達成した。
- ・ヘリコプターは、メーカーから納入されたものをそのまま運航するのではなく、特別な使用用途に応じて自社で改造して運航するが多い。
- ・改造は、主として川越メンテナンスセンターで行われている。
- ・このため、国土交通省をはじめ、経済産業省、総務省などの多数の省庁の事業免許や事業場認定が必要になる。

【人事・マネジメント関連について】

- ・航空事業本部所属の従業員は約 480 名、うち内パイロットは 118 名、整備士は 239 名、東京ヘリポートには 203 名所属している。
- ・安全推進室は、航空安全推進委員会の事務局の役割等を担っている。
- ・毎月 10 月 5 日を航空安全の日に定め、安全祈願行事の開催等を実施している。
- ・航空安全推進委員会は、毎月 1 回開催され、社長も出席して各職場から送付されてきた現場の問題点の把握、発生情報の状況等から安全施策の見直し、検討を行い、毎月の月間安全重点項目を設定している。
- ・各現場には、組織長による安全活動を補佐するために安全の専門家である“航空安全管理者”および“航空安全委員”が配置されている。
- ・週 1 回の職場安全点検は「安全点検シート」に基づいて行われ、その結果をもとに毎月 1 回の職場安全会議が開催され、その対応を討議している。

C) 教育訓練制度

ポイント	CL 項目
◆営業事業本部・運航事業本部・整備事業本部と3本部制に分かれていたものを航空事業本部に一本化し、営業部門も含めた安全管理、安全教育を行う体制を取り、営業部の社員も運航の安全を意識した活動を行うよう教育した。	B 1、C 2 、D 9
◆営業が仕事を次から次へと獲得してオーバーワークになることを防ぐため、事故を契機に営業部署に対しての安全管理、安全教育も行うようになった	B 1、C 2 、D 9
◆外部の研修機関も利用した各種の能力向け研修が実施されている	C 2

【乗務員の研修等について】

- ・全社員が 2005 年に制定された朝日航洋グループ社員行動憲章に基づき業務に取り組んでいる。
- ・2004 年から毎年、全社員を対象に「事故レビュー」を行い、事故が起きた際の悲惨さを社内で引き継ぐようにしている。また、キャリア入社（中途入社）した社員には、事故の悲惨さを特に理解できるように伝えている。
- ・2006 年から新入社員に JAL の安全啓発センターを見学させ、安全意識の高揚を図っている。
- ・航空安全管理者、航空安全委員は全国に約 104 名配置され、それぞれに教育研修を実施している。
- ・主な社員向け研修としては以下のとおりである。
 - ・KY（危険予知）訓練
 - ・航空安全管理者研修
 - ・CRM 訓練(Crew Resource Management：運航クルーのヒューマンエラーの発生を予防し、チームパフォーマンスを向上させる訓練)…CRM は、定期エアラインの運航クルー向けにプログラムされたものであるが、朝日航洋ではそれをヘリコプター向けに再編して実施している。経営者も受講している。)
 - ・事故レビュー(事故に学ぶ研修)
 - ・MRM 訓練(Maintenance Resource Management：整備職のヒューマンエラー発生を予防し、チームパフォーマンスを向上させる訓練)
 - ・DRM 訓練(Dispatch Resource Management：運航管理従事者のヒューマンエラー発生を予防し、チームパフォーマンスを向上させる訓練)

D) 現場管理

ポイント	CL 項目
◆KY 訓練が開始され、社員の安全意識の高まりに伴い「責任の追求」から「原因の究明」の考え方が定着化したため、2002 年から不安全情報の自発的報告システムであるデータベース「発生情報」への報告件数が増加している	C 4、D 1 、C 5
◆営業部の社員も安全を意識した活動を行うよう教育されており、現場で安全運航の一翼を担っている	C 2、D 1 、D 9

【日常業務等について】

- ・不安全情報の収集例として、データベース「発生情報」に故障、不具合、作業中の負傷、通勤途上の交通事故等を何でも報告させるシステムを構築している。これは、1981 年頃から紙ベースで実施していたものを 2000 年頃からデータベース化したもの。2007 年度には 236 件の情報があった。
- ・過去の経験(ヒヤリハット)を伝えるための「ハンガートーク制度」もあり、これまで約 120 件が投稿されている。
- ・職場の小異常の顕在化の指導があり、KY 訓練が開始され、航空教育の充実と共に社員の安全意識も高まり、自発的報告意識が定着化したため、2002 年から発生情報件数も増加している。
- ・役員によるチェックシートに従った現場の安全パトロールが定期的実施されている。

【小集団活動について】

- ・職場安全会議を月 1 回実施しており、議事録は航空安全推進委員会に提出される。
- ・航空事業本部では 2002 年から、S・QDC(Safety Quality Delivery Cost)活動が始まった。これは、安全を第一に、企業体質強化のための品質・納期・コスト意識を厳守しようとする活動。

【情報や会議、外部との連携について】

- ・データベース「発生情報」は、全社員やグループ会社でも閲覧できる共有情報となっている。インシデントは、事実に基づいて SHELL モデルを用いたヒューマンファクター分析を行い、その結果も入力・配信され、社員全員が閲覧できるようになっている。
- ・グループ会社である朝日航空(株)、朝日ヘリコプター(株)及びセントラルヘリコプターサービス(株)との安全意識・安全品質の統一を図るために、朝日航洋グループ航空安全推進委員会を結成。これは、各社の社長および安全推進部門の長がグループ内の安全に関わる情報を共有し、グループ会社相互にアドバイスや指示を行う安全に関する最高の審議・意志決定機関である。

5. お客様との関係

各現場の安全活動として S・QDC 活動が実施されており、営業・一般管理部門社員を含めて全社員が安全性向上、品質向上、納期厳守、コスト削減に取り組むとともに、現場に集合して、機体周辺に 10 分間集まり、気づきアイテムを抽出する活動が実施されている。S・QDC 活動は、当初、株主であるトヨタから専門家に来て頂いて指導を受けたもの。

また、社内のみならず、お客様と共同で安全会議等を実施し、各現場の安全体制のもとで業務を実施している。

6. 安全に関する実績データ

【不安全情報・ヒヤリハットについて】

安全情報の「発生情報」データベースは、全社員やグループ会社でも閲覧できる共有情報となっており、事実に基づいた SHELL モデルでの分析、検討結果内容も入力、配信され、社員末端まで伝達されている。

社員の安全意識も高揚化し、故障、不具合情報件数が増加することとなり、結果として安全対策の強化につながっている。

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
社員・家族などからの写真、安全ポスター、安全五七五の掲示風景



写真2
朝日航洋グループ社員行動憲章 掲示風景



写真3
格納庫風景



写真4
整備工場の整備器材
整理状況



写真5
S・QDC 活動掲示板風景(1)



写真6
S・QDC 活動掲示板風景(2)



写真7
週間 KY、S・QDC ボード



写真8
年間整備計画 掲示板 .JPG

月例点検報告書 (月)

Rev. 2000.6.7

報告書 ----- 安全管理者 ----- 組織の長 ----- 職場安全会議

※ 各安全担当者は、職場安全会議で点検結果を発表してください。	安全管理者	安全管理者	部長 (運輸所長)
所属	氏名	サイン・印	

★ 毎週月曜日は安全点検の日			
項目	点検日		
今月の月間安全			
重点項目は実行されたか			
職場の不安定の芽は早期に見つけ、排除されたか			
職場安全ミーティングの実施状況は良いか (点検項目を各自設定してください)			
指摘事項の具体的内容/不安全要素の内容/その他 (点検項目を各自設定してください)			
指摘事項の具体的内容/不安全要素の内容/その他 (航空安全管理者・委員は、安全活動の推進役として、決めた事が実施されていない場合は、その都度指摘、修正指導願います)			
※ 当報告書は、各組織 (部室、運輸所、基地) にて保管してください。			