

ANAにおける安全推進の取組み

2025年11月19日

全日本空輸株式会社 安全統括管理者
総合安全推進室長 兼 安全推進センター長
宮前 利宏

安全管理システム（SMS）導入

- 2005年 全運輸モードにて不安全事故が多発
- 2006年 法制化に伴い SMSを導入

ANAにおいても
2005年に不安全事故多発

飛行中の管制指示違反（複数）

誤った高度計指示に従い飛行継続

客室乗務員が必要なドア操作を失念

航空法改正

遵守

参考

諸外国における
運用

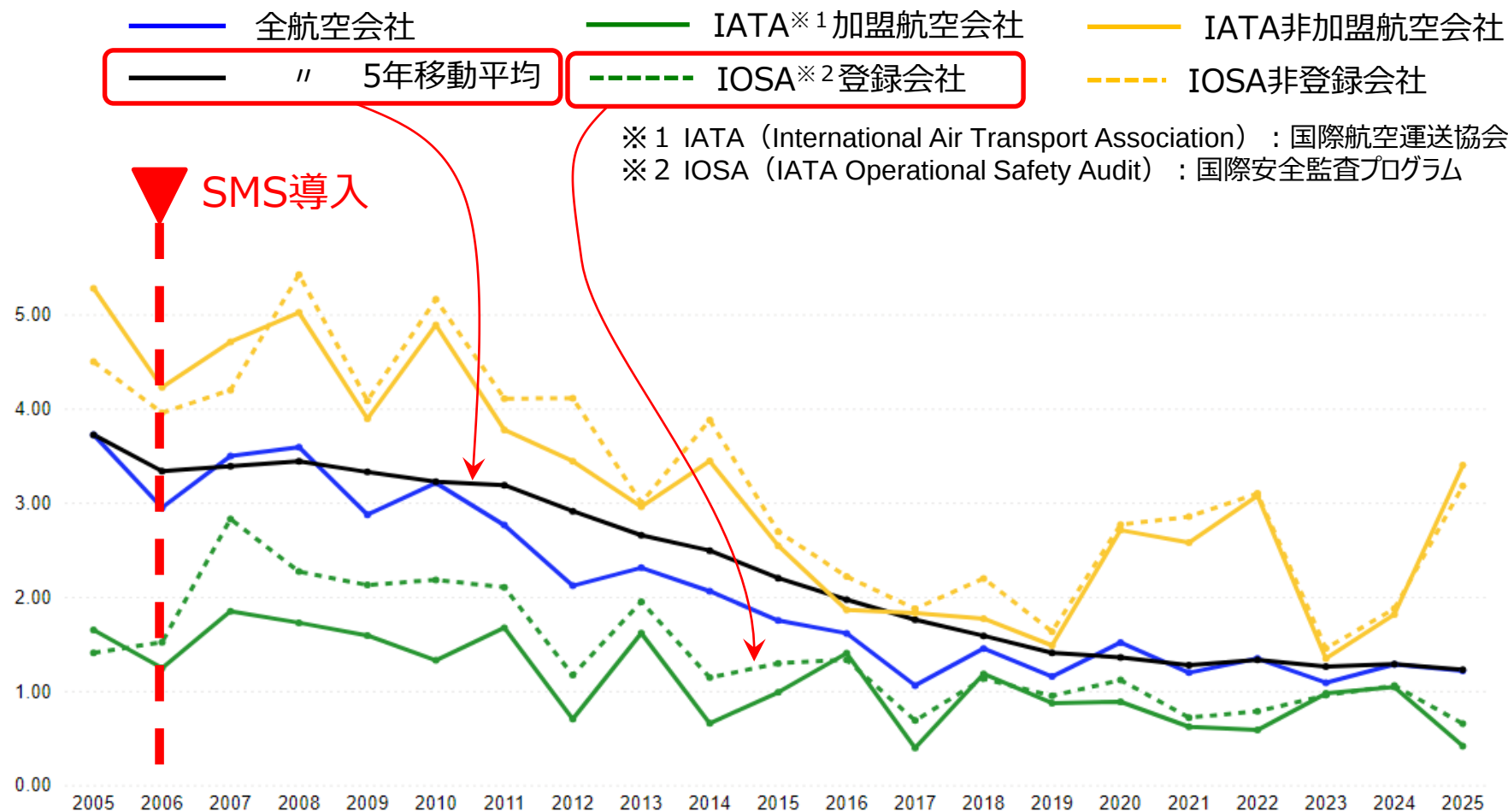
2006年 SMS導入

- 仕組み・体制の構築
- 安全管理規程作成
- 安全統括管理者選任

航空事故の推移

- 最近20年間、世界の航空事故発生率は低下傾向（——）
- 国際安全監査プログラム（IOSA）登録社は平均より低位（.....）

百万便当たりの事故発生率（件）



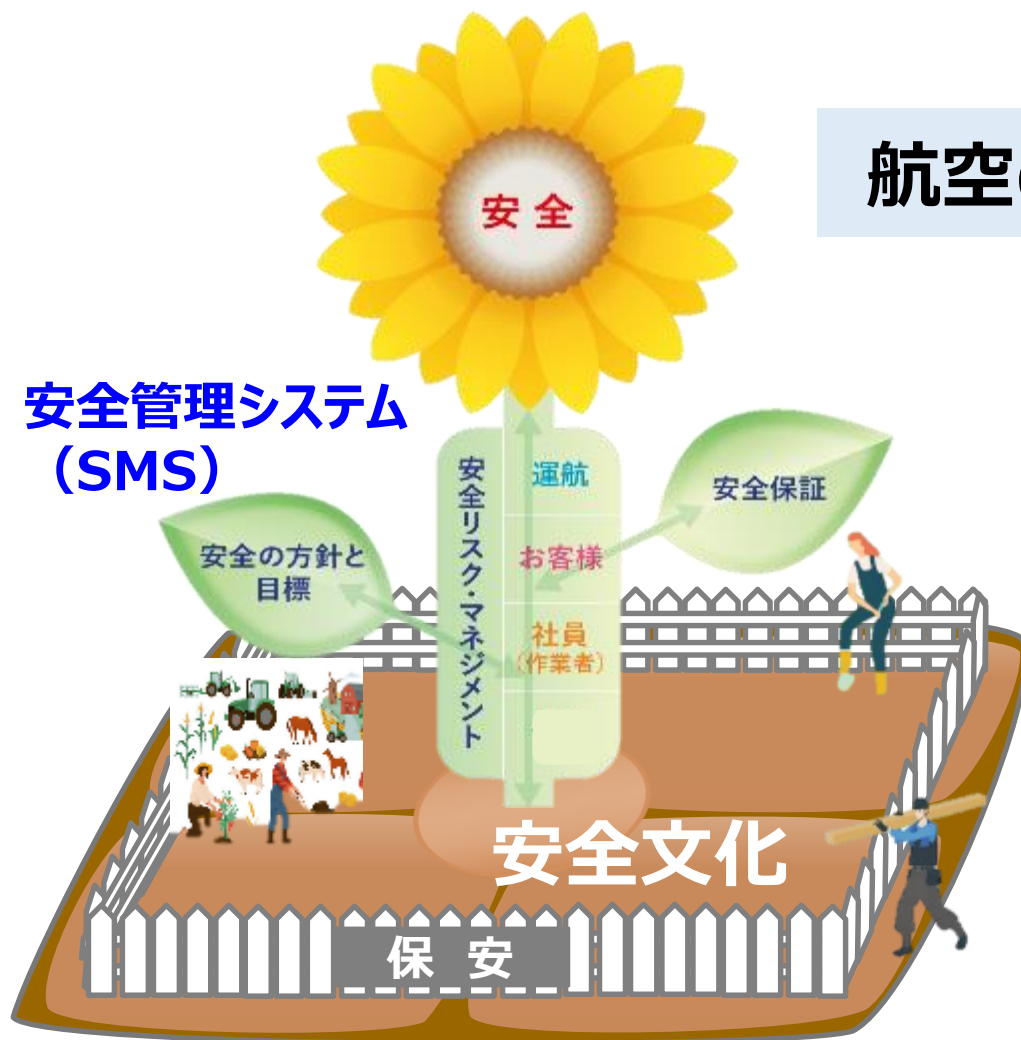
ANAにおける安全推進

航空の安全（花）を守るために

外部の脅威に備え **保安（柵）**を強化し、

全社員に **安全文化（土壌）**を醸成し、

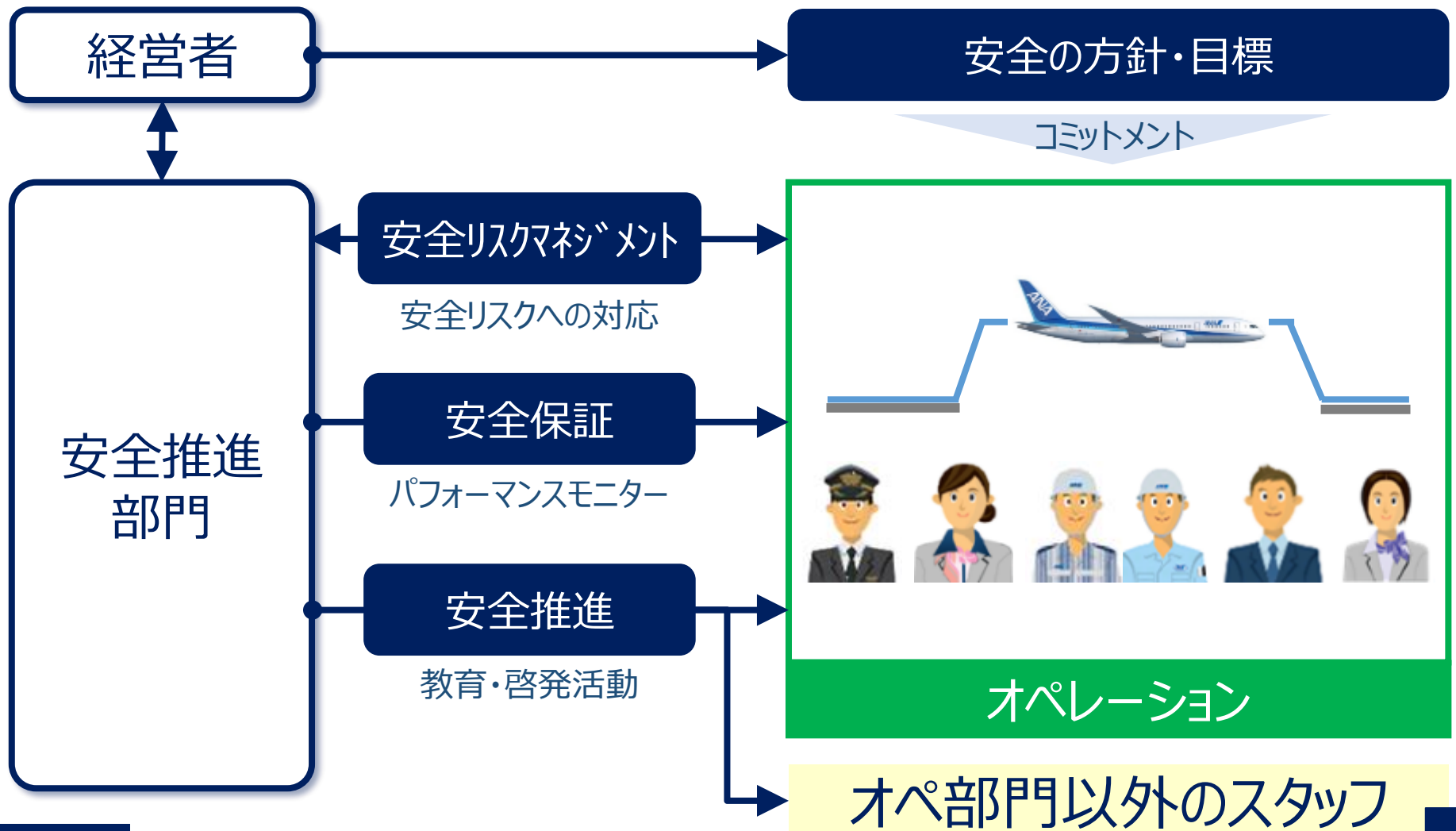
安全管理システム（葉・茎）を強化する。



ANAにおけるSMS

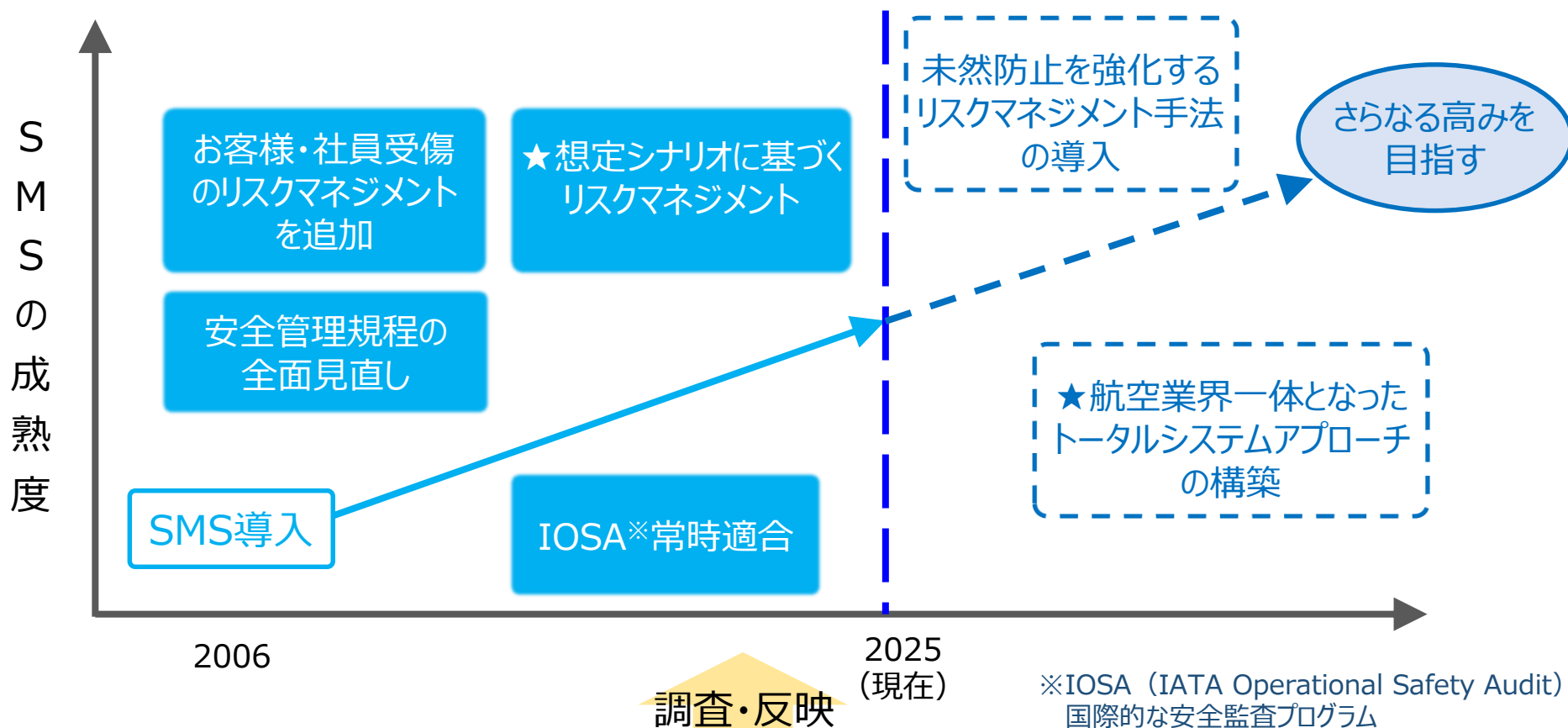
- 経営者、全従業員、安全部門が一体となってSMSを構築

※ ICAO Doc9859/Safety Management Manualを参考に構築



SMS強化の取組み

- 2006年にSMSを導入以降 安全の向上を目指しSMSを強化
- 継続して 未然防止の強化を中心に さらなる高みを目指す



本邦内・グローバルにおける最新の動向

SMS強化の取組み

- 安全情報を収集・分析し先手を打つ**未然防止対策**が重要

ハインリッヒの法則

要因は共通するケースあり



発生

再発防止
対策

~~事故発生~~

①想定シナリオに
基づくリスクマネジメント

②アサーション※¹文化
の醸成

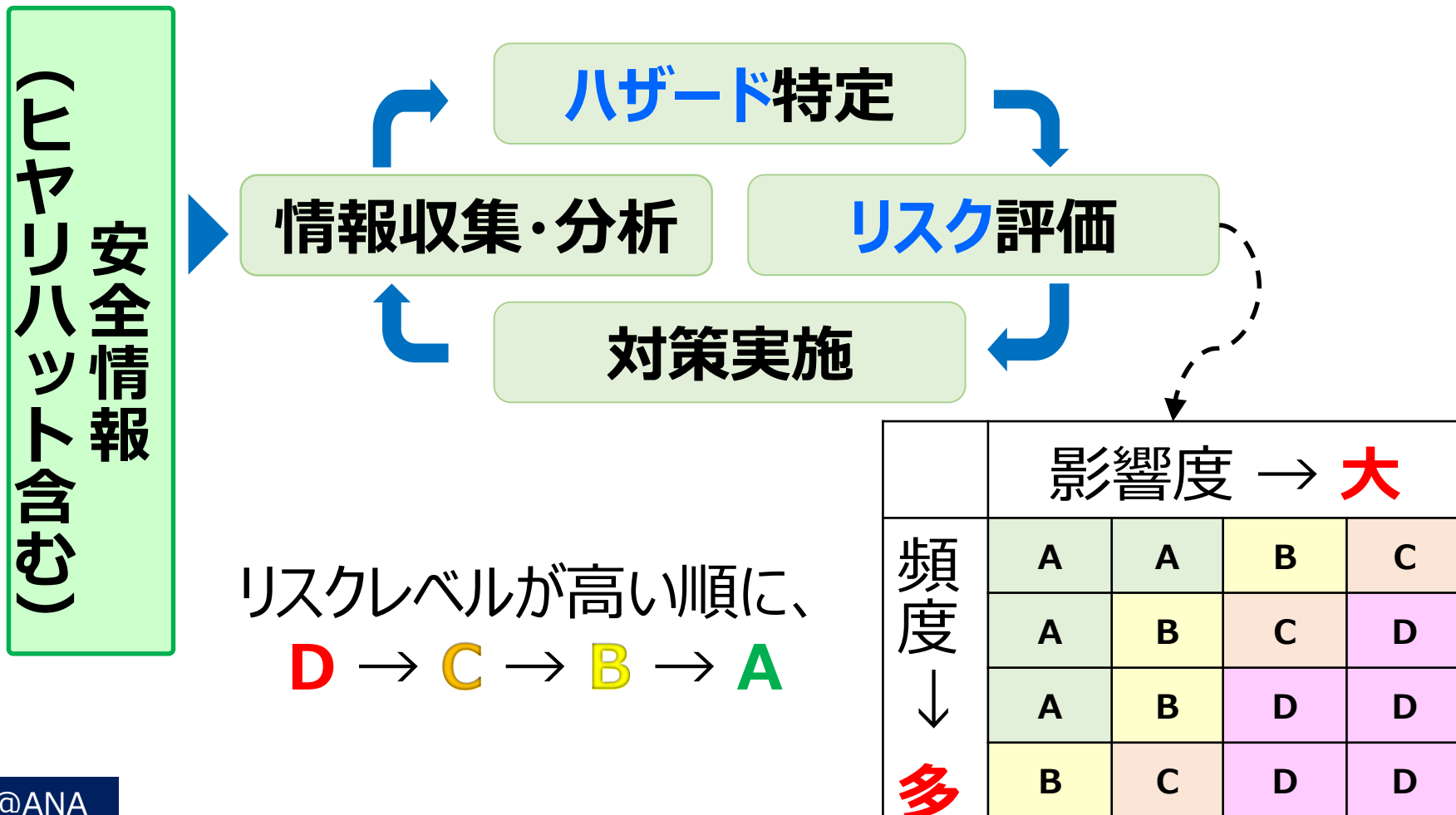
未然防止
対策

※1 疑問に思ったら、躊躇なく意見、指摘する行動

①想定シナリオに基づくリスクマネジメント

リスクマネジメント・プロセス

- 安全情報を収集後、リスクを評価（レベル分け）
- リスクレベルに応じ優先順位をつけて、リソース（人・モノ・金）を投入



①想定シナリオに基づくりスクマネジメント

○ **影響度**と**頻度**で考えて**最大リスクのシナリオを想定**し対策設定

<例> 飛行中、機体の揺れによりお客様が転倒し打撲（**中等傷**）

発生した事実

想定シナリオ（骨折）の影響度

影響度	レベル a (Insignificant)	レベル b (Minor)	レベル c (Moderate)	レベル d (Major)
人的被害	軽傷	中等傷	重傷	死亡
機体損傷	影響なし	耐空性に影響しない程度の損傷	耐空性に重大な影響を与える損傷	機体の大破

頻度		レベル A	レベル A	レベル B	レベル C
1	極めて低い	レベル A	レベル A	レベル B	レベル C
2	年1回	レベル A	レベル B	レベル C	レベル D
3	年数回	レベル A	レベル B	レベル D	レベル D
4	月1回以上	レベル B	レベル C	レベル D	レベル D

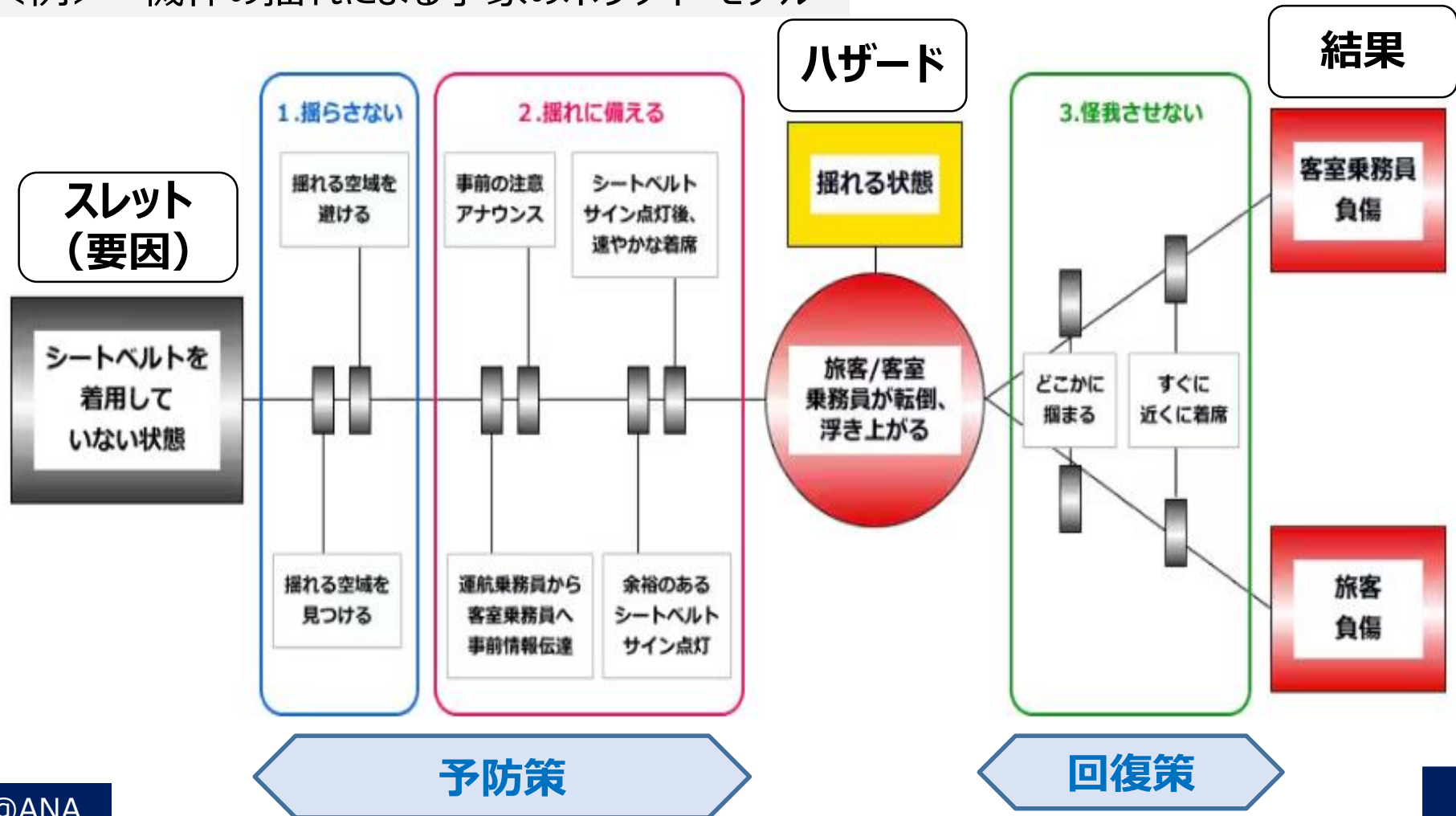
想定シナリオ
(骨折)の頻度

D	即対応。運航停止も視野	B	計画的にリスク低減対応
C	可及的速やかに対応	A	日常的な注意喚起など

①想定シナリオに基づくリスクマネジメント

○ リスクマネジメントでは【要因】【結果】【対策】を図式化したボウタイ・モデルを使用し、効果的な対策を設定・実行

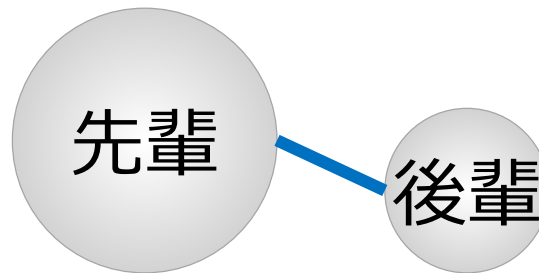
＜例＞ 機体の揺れによる事象のボウタイ・モデル



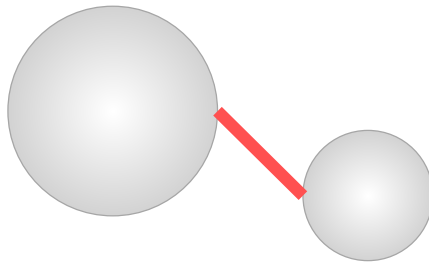
②アサーション文化の醸成

- **アサーション**とは、疑問に思ったら、躊躇なく意見、指摘する行動
- アサーションの鍵は、適切な「**権威勾配**」の確立

「権威勾配」の例

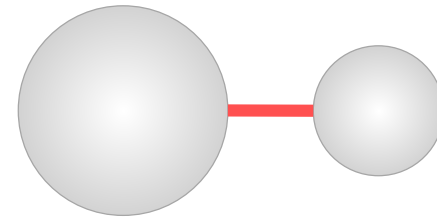


「権威勾配」が深すぎると...



怖くて疑問を口に出せない！

「権威勾配」が浅すぎると...



リーダーシップが発揮されない！

適切な「**権威勾配**」は組織活動において必要
「権威勾配」を超えて**アサーション**ができる**関係作り**が大事

②アサーション文化の醸成

○アサーションの実践：お願いする→声に出す→感謝する

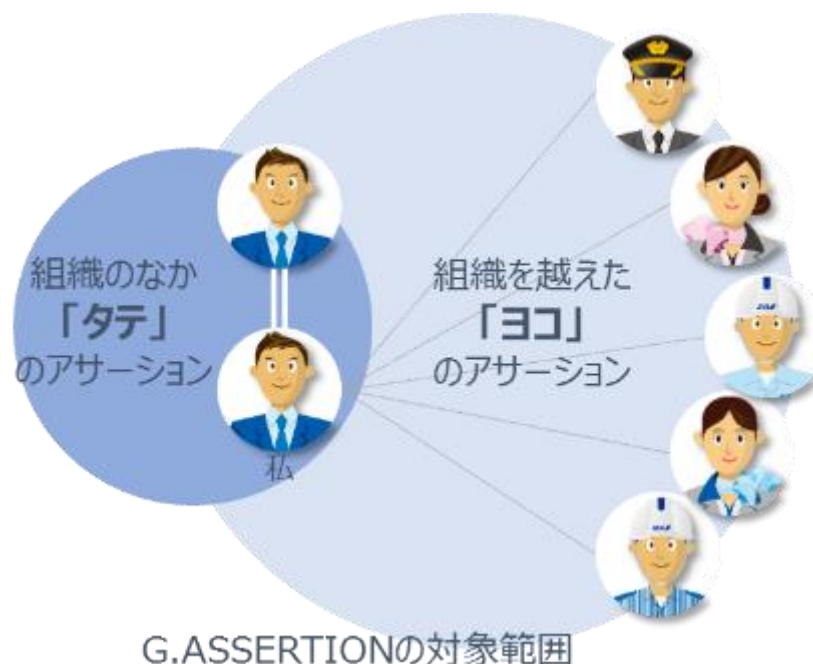
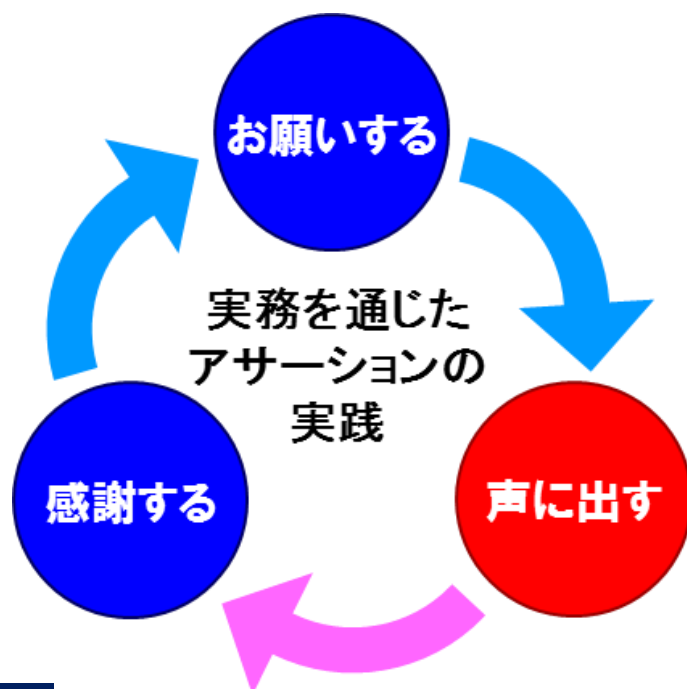
○同一職種間の「タテ」と、職種を越えた「ヨコ」のアサーションを推進

＜タテのアサーション＞

- ① まず上位者がお願いする。
- ② 受けたアサーションに感謝する。

＜ヨコのアサーション＞

- ① お互いを理解する。
- ② お互いを信頼する。



さらなる高みを目指して

- 航空輸送量増加に伴い、犠牲者数の増加を懸念
- 航空の安全は様々なステークホルダーが連携して堅持されるもの
- 個社の対応は限界があり、業界が一体となった取り組みが必要

横ばいを続ける
事故発生率

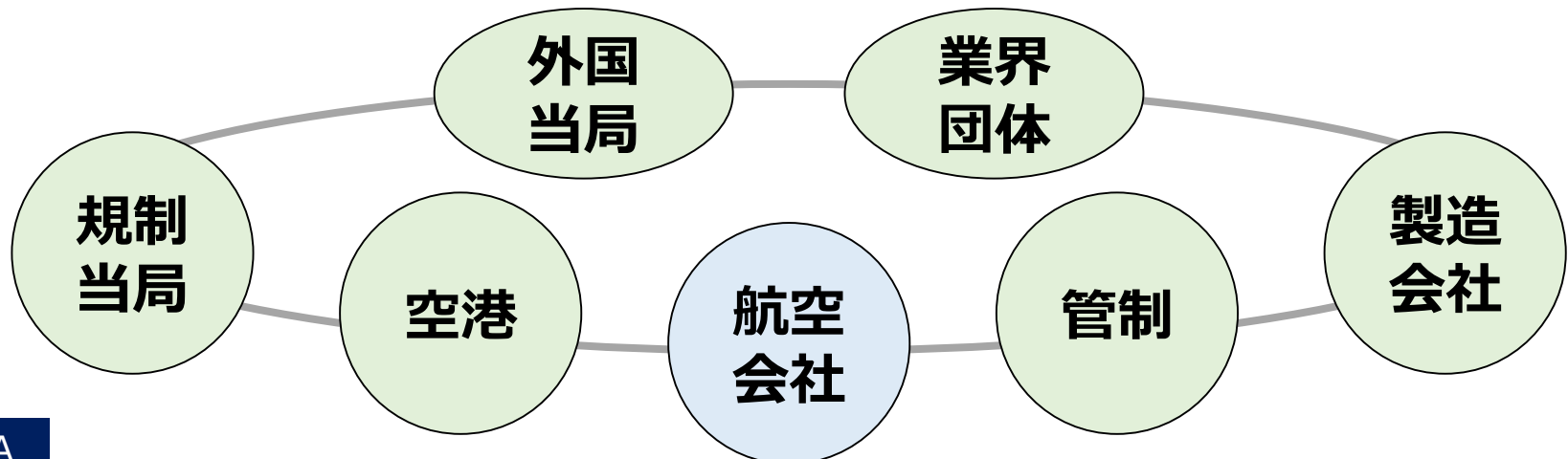
×

航空輸送量の
増加

=

犠牲者数の
増加

航空業界一体の取り組み体制（トータルシステムアプローチ）を構築



この世に安全は存在しない。在るのは危険である。

安全な状態とは、危険が除去または制御され、
その対策が有効に維持されている特別な状態である。

※ 日本ヒューマンファクター研修所 初代所長 黒田勲 様のお言葉

今日までの安全記録は過去の安全の証明に過ぎない。

明日の安全を保証するものではない。

安全追求に終わりはない



ご清聴ありがとうございました