

## 航空会社における危機管理について

黒田太津夫\*

### Emergency Response of ANA

Tatsuo KURODA\*

\* 全日本空輸(株)オペレーション統括本部OCC推進室 航空保安・危機管理部主席部員 Director, Security & Emergency Response Planning Operations & Airport Services, All Nippon Airways Co., LTD

原稿受理 2007年1月9日

1956年生まれ。79年、カンサス大学社会学部卒業、81年、関西学院大学社会学部卒業。同年4月に全日空入社。伊丹空港旅客部を皮切りに、大阪支店販売部、営業本部営業部、運航本部企画管理部、バリ支店総務、整備本部部品計画部、貨物本部業務部などを経て、05年より現職。

### はじめに 事故の影響額は甚大

航空輸送を営む運航会社にとっての最大の危機とは「航空機事故・ハイジャック」である。

大規模な航空機(Boeing747同士)空中衝突事故を想定してみたい。まず考えられるのが「死傷者を含む乗客への賠償」、さらに「損壊した航空機の損害」および「土地建物・地上死傷者等の地上第三者への賠償」、そして「事故後の乗客数の減少による減収」が容易に考えられる。地上での被災規模にもよるが、それらの賠償額および減収額を合わせると、事故による影響額として1,000億円規模の金額を見積もることができる(大規模な航空機空中衝突事故であり土地建物破壊・地上死傷者の発生を前提とした試算)。航空機事故はまさに航空会社の存亡をかけた最大級の危機といえよう。この事故発生後の適切な対応が被害の局限化の要であり、「事故後の乗客数の減少による減収」の低減につながると考えられている。

当社リスクマネジメントにおいては、航空機事故・ハイジャックは運航リスクの中にカテゴライズされ、他に情報セキュリティリスク・コンプライアンスリスク・大規模災害リスクと並び称されているが、運航リスクは運送事業者の特質事項であり、かなりの比重で重視している。そのため、当社では事故・ハイジャック等の危機発生に対するマニュアル(ERM: Emergency Response Manual)を制定しており、これに沿って毎年、教育・訓練・演習を実施することによって、事故等の危機が発生した場合の危機対応体制を整えている。

このERMは、1987年設定の「事故処理規程類集」

を99年のスターアライアンス加盟を機に、航空機事故やハイジャックなどへの対応について規定として発展させ、さらに02年に全面改定したものである。

以下に当社危機管理体制の整備経緯を説明する。

#### 1. 米国航空機事故被害者家族援護法

当社の危機管理体制は、さかのぼれば、90年代後半の米国における2度の事故を契機として成立した「航空機事故被害者家族援護法」(以下、「援護法」)および同法のその後の改正といった米国での危機管理体制の整備に対応して、整えられた。

援護法は、96年、トランスワールド航空のロングアイランド沖事故の3か月後に制定され、これにより、「航空機事故に巻き込まれた被災者家族のニーズに対応するための計画」を有しない米国籍の航空会社には運航許可が下りないことになった。さらに、翌年の大韓航空機のグアム島での事故にかんがみて、同法は「米国籍以外の航空会社にも適用」されるよう改正された。

この援護法において定められた航空会社のタスクは25項目にも及び、Table 1に示すように、具体的で微に入り細を穿つ内容となっており、同時にNTSBおよびこれを構成する各組織の業務内容にも言及している。なお、Table 1の下線は、特に被災者・被災者家族に関連して航空会社が実施しなければならない事項を強調したものである(筆者記入)。

#### 2. スターアライアンス加盟にともなう 危機対応体制の改編

次に、98年のスターアライアンス\*1への加盟やコ

Table 1 米国防空機事故被害者家族援護法に定められた航空会社の義務

1. NTSB (National Transportation Safety Board : 国家運輸安全委員会) への事故状況の即時通報義務
2. 無料の問合せ電話番号の公表
3. 被災者家族へのタイムリーで継続的な情報提供
4. NTSBへの最新情報の提供
5. 出発地・経由地・目的地での被災者家族へのマスコミ、弁護士と会わないですむ施設(場所)の提供および被災者家族を担当する航空会社社員等の派遣
6. 被災者家族への移動手段の提供、事故現場もしくは病院においての宿泊施設・糧食・安全・通信手段等の提供
7. 被災者本人確認のための歯の治療記録の手配
8. JFSOC (Joint Family Support Operations Center : 共同家族援護実行センター) への施設・通信手段・宿泊施設の提供
9. DMORT (Disaster Mortuary Operational Response Team : 災害遺体安置業務チーム) に対する施設(場所・部屋)の提供
10. DOS (Department of State : 国務省) への外国人旅客(被災者)情報の提供
11. 乗客名簿公表の際の被災者家族への事前通知(家族が望まない場合は公表の義務はない)
12. 家族が希望した場合、ARC (American Red Cross : 米国赤十字社) からの支援を受けるための調整
13. 報道関係に対する家族通知状況に関する最新情報の継続的提供
14. 被災者家族の現地へ/からの特別機等の移動手段の手配および航空会社社員の空港でのアシスト、連絡先の伝達
15. 被災者家族のための個々の連絡員(航空会社社員)の提供(事故現場に到着した被災者家族が自宅に帰るまで)
16. 現地入りできない被災者家族への毎日の連絡維持
17. 被災した家族を識別しやすくする方法の確立
18. 被災者の負傷状況把握およびその家族への支援のためのARCとの連絡体制の確立
19. 被災者の所持品ハンドリング要領の設定および被災者や被災者家族と対応した社員へのメンタルヘルスケアおよび適切な処遇
20. FA (Family Affairs : 政府の家族支援機関) との調整に当たる航空会社代表者の指名
21. 記念碑に関する被災者家族との調整
22. ARCが実施した活動への弁済
23. DOJ (Department of Justice : 法務省) との調整、説明会の準備
24. 無償旅客に対する有償旅客と同様の支援提供
25. JFSOCが主催する毎日の調整会議への参加

注) 下線部は特に被災者・被災者家族に関連して実施しなければならない項目。筆者記入。

\* 1 98年にエアーカナダ、コーナィテッド航空、ルフトハンザ航空、タイ国際航空等の航空会社5社が中心となり結成した。当社は99年10月30日に9番目の航空会社として加盟し、07年3月現在その加盟数は18社にのぼる。最低加盟基準(Minimum Joining Requirements)が約80項目設定されており、これらをクリアすることによって加盟可能となる。世界中を網羅するネットワークが魅力であり、コストの削減、顧客の囲い込み、旅客サービスの向上に貢献できる仕組みを持っている。

\* 2 自社運航していない路線(ネットワーク)の拡大(=販路の拡大)による収入増が魅力である。一般に、運航会社の便名とともにマーケティング会社の便名を用いる。両者の社会的信用を活用でき、当社ではスターアライアンス加盟会社ばかりでなく非加盟会社とのコードシェア契約締結も行っている。

ードシェア便<sup>\*2</sup>締結も、今日の当社の危機管理体制の構築に大いに貢献している。スターアライアンス加盟航空会社は、約80項目に及び加盟最低基準をクリアしなければならぬが、自国内で発生した他社の航空機事故に全面的に協力する相互援助体制を構築した。具体的には、各社の担当地域を中心に48時間の支援体制を敷いている。人員の派遣(人道的支援・技術スタッフの派遣)、電話問合せセンターの設置や設備・備品類の資材の提供、および特別機の設定等がその主な内容である。年に2回、春と秋の定期会議を通じて、スターアライアンス独自の危機管理マニュアルの検証を行い、不明確な箇所または未記載事項があれば、それを明文化し、かつ危機対応情報の共有化を行っている。被害者および被害者家族への精神的ケアの大切さを取り上げたプレゼンテーションを行ったり、危機対応に関する情報共有も図っている。いかにしてうまく危機対応支援ができるかに力点を置いた会議であり、会議と会議の間では日常的にメールのやり取りをして意思の疎通を図っている。それらの活動を通じて、スターアライアンス各社は自社の危機管理体制の充実を行っている。最近では「鳥インフルエンザ流行」対応が大きな課題事項であった。

さらに、スターアライアンス加盟会社間および非加盟会社とのコードシェアの締結においては、実際に運航する航空会社と販売協力するマーケティング会社との責任範囲および役割分担が明確にされ、運航会社が事故等の危機に際し、全面的責任を負うことになっている。マーケティング会社は旅客への運送の責任はあるものの、被災者対応および被災者家族対応はオペレーション会社が実施するというものである。マーケティング会社が何らかの対応をする際にはオペレーション会社の承認もしくは同意が必要である。

### 3. 現行ERM (Emergency Response Manual)

#### 3-1 ERMの基本方針

従来の危機管理規定の全面改定を行って02年に制定されたERMに定める当社の危機管理体制の基本方針は以下のとおりである。

従来は、事故等が発生した場合、航空当局への迅速な報告と当局からの指示への対応が重視されていた。ERMでは、これに加え、

- ・航空機事故あるいはハイジャックによってもたらされた被災者とその家族に対する会社の支援が何

よりも大切であること

- ・危機発生時における会社の広報対応の良否が会社存続の鍵を握っているということ
- ・危機対応は一部のスペシャリストで行われるものではなく会社全体で行われるべきものであることの3点を基本改定趣旨とし、これに沿った以下の6本の柱が設定されている。

適切な初動と初期対応 (Initial Response )  
 事実に基づく迅速な情報伝達と情報管理  
 正確な情勢分析と迅速かつ的確な意思決定  
 被災者重視の人道的対応  
 会社主体の適切な情報開示 ( 広報対応 )  
 迅速な原因究明と再発防止

すなわち、ERMは、全社的に各機能を起動させ、社長をトップに危機管理本部を立ち上げること、事故・ハイジャック等の事態発生から事後処理にいたるまでの初動および初期対応、危機管理本部ならびに現地での危機対応業務を明確に示したものである。

### 3 - 2 ERMの6本の柱の具体的内容

より具体化した内容については、ERMとは別に要領またはハンドブックとして策定し、瞬時に、迷うことなく、的確な対応ができるようチェックリストを準備している。また、昨今の航空会社に対する利用者の期待・要望・要求等から、たとえ他のリスクにカテゴライズされている情報セキュリティ・コンプライアンス・大規模災害が発生したとしても、それが運航に係わるものであれば、その事象に応じた規模の特別体制 ( 危機管理体制 ( Fig.1 ) ) を構築することができるようになってきている。

#### 1) 「適切な初動と初期対応」

時間および場所を問わない事故等が発生する可能性が高いため、365日・24時間交代勤務のオペレーションディレクター ( 以下、OD ) が初動指揮を取ることになっている。連絡・通報は各空港責任者が行うことになっているが、そこに至るまでは「発見者・情報入手者」の直接連絡による。第一報を最重要視し、次報以降によって順次詳細な内容を連絡するよう徹底している。初動指揮において、ODはグループ運航会社を含むANAを代表した権限と責任を有し、危機対応本部への引き継ぎが終了するまでの間、適切な対応を行うことになっている。

また、初期対応については、国内外のすべての空港において、当該空港内もしくはその近郊で事故が発生した場合、空港により施設・設備・人員等に制

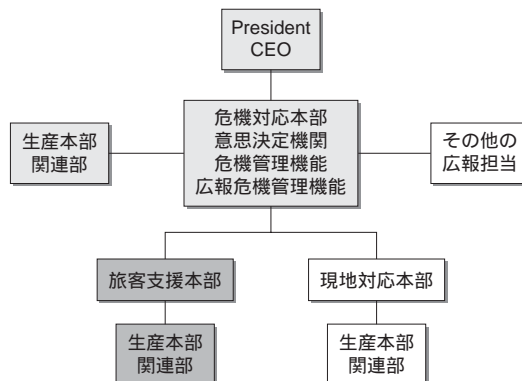


Fig. 1 EMR規定の危機管理体制

約があるものの、可能な限り迅速な初期対応体制を組むことにしている。これらはすべてマニュアル化され、市内の支店も含めて各空港の緊急連絡方法も整備し、即時の危機対応を図っている。適切な初動指揮および迅速な初期対応がその後の本格的な危機対応を大きく左右するのは自明の理であるので、特にこの初期対応については当該空港での危機対応メンバーのアサイン、教育・演習、危機対応設備・備品の充実を行おうと考えている。昨年度より空港のみならず市内支店 ( 海外市内支店は従前より実施。国内の主な市内支店は昨年度より実施 ) 要員も初期対応チームに編入し、東京から派遣された現地対応本部が立ち上がった後は当該本部内に組み入れ、地の利を活かした対応を図ることとした。これにより、現場に近い空港および市内支店のスタッフが早々に危機対応に着手できると考えている。

#### 2) 「事実に基づく迅速な情報伝達と情報管理」

「正確な情勢分析と迅速かつ的確な意思決定」

全社の規模で立ち上げる危機対応本部機能をさす。ODからの召集連絡が要員に届くと、各人は直ちに危機対応室に集まり、ODからの引継ぎを終えた後、危機対応本部の立ち上げ宣言が行われる。曜日および時間帯にもよるが、召集連絡から参集までに最長で1～2時間を目安としている。何はともあれ参集することが一番大切である。この本部は、社長を本部長とした本部担当の役員を含め、危機対応項目を担当する専門の関連部署からの連絡員ら約90名で構成される。

航空会社の組織は他産業でのそれと比べ、かなりフラットな構造である。一般に、パイロット系、客室乗務員系、整備系、空港オペレーション系、営業系、本社系に分かれる。それぞれ個性・特色ある組



織であることから、全社的に迅速で正確な情報収集および情勢分析を行うためには、危機対応を想定した日頃の演習が大切である。当社の場合、99年に起きた61便ハイジャック事件（99年7月23日羽田空港発千歳空港行きの全日空61便が羽田空港を離陸直後にハイジャックされ、犯人の取り押さえまでの約30分の間、一時操縦していた事件）を経験していることから、事故だけではなくハイジャックも演習科目の中に取り入れている。実際、演習として年に2回実施している。昨年度からは他本部およびODの演習機会を増やし、危機管理の強化を図っている。

危機対応の訓練を受けた要員は約1,400名（06年12月現在）を数えているが、日本企業に多く見受けられる「異動」が長期間にわたって同じ要員をアサインする上で障害となって現れていることも事実である。異動発令が起こるたびに、危機対応要員の確認を行い、もし不足が生じれば、その補充をしなければならない。場合によっては、養成教育・訓練の付与を特別に行わなければならないときもある。名簿作成・連絡先の確認・システムへの取り込み等も併せてアップデートする必要もある。横断的組織であるがゆえに、その維持管理労力も大きい。

なお、危機管理における最終意思決定者は社長（危機対応本部長）である。情報収集・分析を司る専門の本部連絡員から「危機状況情報・分析・対応する具申策」を受け、判断を下すわけである。なにより迅速性ならびに正確性が求められ、羽田空港の危機管理施設という同一場所での対応がそれらを一層確実なものとしている。

### 3) 「被災者重視の人的対応」

無論、米国の援護法による法制化の影響もあり、スターアライアンス加盟のための最低基準をクリアしなけりなかつたことにもよるが、当社の危機対応体制の「真骨頂」と掲げることができる。対応要員の養成は、被災者および被災者家族に対する人道的支援を取り行うことを目的としたものである（人道的支援内容については、先の援護法の航空会社のタスク25項目を参照のこと）。彼らはSAT（Special Assistance Team）メンバーと呼ばれ、現地対応本部および出発・到着・経由空港に派遣される。民間企業の危機対応人数としては多いと思われる約1,200名を養成している。初期教育を付与し、年1回のリカレント教育を行い、年2回の呼び出し演習を行っている。

SATメンバーの属する本部は旅客支援本部であ

り、一般の方からの電話での問合せを受け、被災者家族への人道的支援業務（電話その他の通信機器を活用）に当たり、搭乗旅客の最終確認も行う。また、被災家族を被災地に案内し、SATメンバーは現地対応本部に派遣され、被災者および被災者家族への人道的支援業務に当たるが、出発地や到着地での対応業務もその責任の範囲である。

日常業務を抱えるSATメンバーが、円滑に整然とした対応業務を行うことができるか否かは、本人たちの危機意識と教育・訓練・演習の質と頻度によると考えられる。今年度においては、危機意識の啓蒙活動および効率的活動ができるツール開発に力を注ぐとともに、現地での初期対応チームの業務手順の確認、施設・設備・備品類の充実化を図り、現地対応本部と円滑なりエゾン・協力ができるよう具体的手順を確立したい。

### 4) 「会社主体の適切な情報開示(広報対応)」

危機対応本部の所掌範疇である。事実関係を正確にタイムリーに公表することが大切である。危機対応本部は上記の「事実に基づく迅速な情報伝達と情報管理」で述べた情報収集・分析に力を注ぐチームと、他方で専門的に会社発表(情報の開示)を行うチームで構成されている。両者は本部の心臓部であり、情報吸収を右心房で行い、左心室から情報提供を行う。メディア対応も後者のチームが特別に対応する。記者会見の設定やメディアだけに開放したコールセンターの開設もこのチームが担当し、情報開示機能を一元的あるいは統一的に対応する体制を敷いているのも危機対応本部である。

### 5) 「迅速な原因究明と再発防止」

現地対応本部に所属する技術チームが航空鉄道事故調査委員会に全面的協力を行うことにしている。これにより原因を究明し、再発防止を行うものである。

航空法第76条および航空法施行規則第166条によって定められている事故および重大インシデントが発生した場合、国土交通大臣から通報を受けた事故調査委員会は、現地に赴き事実調査を行うことになっている。航空会社は事故に係る資料提出を求められ、事故調査委員会に対して協力はするが、あくまで調査される側である。事故調査委員会は、調査により得た事実とこれに関連して行った試験研究の結果等を踏まえ、事故等発生に至った過程、要因の解析を行い、事故等の再発防止策について国土交通大臣に勧告を行うことになっている。また、国土

交通大臣あるいは関係機関の長に対して再発防止策について建議を行うこともある。事故調査委員会の再発防止策を具体的に講じるのが航空会社（場合によっては航空機体・エンジン・部品メーカー）といえる。

また、事故機の機体回収を実施する役割を航空会社は担っている。しかしながら、上記の事故調査委員会の了解なしに事故機を動かすことはない。事故調査委員会の調査が終了したとき初めて、航空機体の回収作業に入ることになる。

幸いにして当社では墜石事故以来、36年間にわたり死亡事故は発生していないが、現状に甘んじるこ

となく、絶え間ない安全・航空保安への努力が最も重要だと考えている。しかし万が一の事態が発生した場合に、迅速で正確、的確な人道的対応が取れる体制を構築しておくことが大切である。危機管理の要諦は、不測に事態に対し準備を怠らないことであり、危機発生時には迅速で的確な対応を行うことである。それには日頃からの危機意識の高揚のための啓蒙活動はいうまでもない。PDCAのプロセスを重視し、頻度を加えた実践的演習の実施を行い、取るべき改善策のプロセスまで遂行する姿勢ならびに貫く意思が危機管理体制の充実・強化につながるものとする。