

●安全基盤の揺らぎと事業改善命令
 JALグループは、1985年8月12日に起こした御巣鷹山事故を「安全の原点」とし、二度とあのような事故を起こすまいと全社員で誓い、安全運航を堅持するため、さまざまな取り組みを行ってまいりました。

そうしたなかで2004年度後半、JALグループでは「ボーイング747型貨物機主脚部品の誤使用（2004年12月）」「仁川国際空港における管制指示誤認（2005年3月）」「ドアモード変更忘れ（3月）」など、ヒューマンエラーに起因した不具合事象が連続して発生しました。これらを受け2005年3月、当社は国土交通大臣から事業改善命令を受けました。

JALグループは各事象の原因究明を進めるとともに、一斉点検の実施、安全組織体制の見直し、社員への安全意識の再徹底などに取り組みました。

しかし、その後も不具合事象の連鎖は止まりませんでした。「羽田空港における閉鎖中の滑走路への着陸（4月）」「急減圧による新千歳空港へのダイバート（5月）」「前輪脱落により羽田空港の滑走路上に停止（6月）」など、事故にこそ至らなかったものの、事故の恐れがあったと認められる重大インシデントが続きました。「二度と事

故を起こすまい」JALグループ全社員の思いが、風化してしまっていたのではないかと、そう思わざるを得ませんでした。

そこで、当時の経営陣は2005年8月、組織の内部では気づけなかったり、取り組みにくい課題などについて、第三者の眼で発見し、助言を受けることを目的に、社外有識者五名からなる安全に関する社長の諮問機関として、安全アドバイザリーグループを設置しました。

●安全アドバイザリーグループの活動と提言
 安全アドバイザリーグループは、作家で評論家の柳田邦男氏に座長に就いていただき、東京大学名誉教授で後の福島第一原発事故調査・検証委員会の委員長も歴任された畑村洋太郎氏（機械工学、失敗学、防衛大学教授の鎌田伸一氏（組織論、経営論）、立教大学教授の芳賀繁氏（ヒューマンファクター論）、早稲田大学教授の小松原明哲氏（人間生活工学）と、安全に関わる各分野の第一人者、現代における安全の権威ともいえる専門家五名の委員で構成されました。

五名の委員は、運航・客室・整備・空港・貨物などの現場、教育・訓練施設、国内外

安全アドバイザリーグループと経営陣との会議

の支店などを訪問し、各地で社員との対話を繰り返し返しました。これらの結果を持ち帰り、のべ200時間を超える議論を経て、「高い安全水準をもった企業としての再生に向けた提言書」をまとめ、2005年12月に社長に提出しました。

また2009年には、提言が定着しているかどうかの再点検と、社員への理解促進を目的に、改めて50カ所を超える職場を再訪問し、社員との対話を行いました。

当時JALグループは経営危機の状況にあったことから、これまでの成果の確認と新たな経営陣への提言とメッセージを加えた新提言書「守れ、安全の磐石危機の中でこそ問われる一人一人のモチベーション」をまとめ、2009年12月に社長に提出しました。

●二冊の提言書が果たした役割
 この二冊の提言書には、JALグループが目指すべき企業文化や醸成すべき組織風土と、それに向けた助言などが具体的に示されており、私たちにとって、安全のために何が必要で、何が欠けていたか、安全とは何かを再認識するきっかけとなりました。

最初の提言書を受領して以降、JALグループではこの提言書に沿って、安全推進本部の新設、安全啓発センターの設置など、安全に関わる組織や研修体制を見直すとともに、社員の安全意識を高めるため、さま

目指すのは、輸送分野における

安全のリーディングカンパニー



提言書・新提言書

JALグループは、その存立基盤として、何よりも安全を最優先させて、一便一便の運航を行っております。

2010年の経営破綻後、会長に就任した稲盛和夫（現名誉会長）の指導のもと、社員一人一人が自らの意識改革に取り組みました。2011年1月には、JALグループ企業理念とJALフィロソフィが新たに制定され、その後、部門別採算制度も導入されました。

この間、私どもの安全への思いや取り組みに、どのような変化があったのでしょうか。JALグループの安全を取り巻く出来事を振り返るとともに、中期経営計画で掲げた「輸送分野における安全のリーディング・カンパニー」を目指すJALグループの安全に関わる取り組みをご紹介します。



さまざまな取り組みに着手しました。

2010年、当社が経営破綻し、経営の方向性が暗澹としていたとき、この先の経営指針を示したのが稲盛和夫（現名誉会長）でした。しかし、安全については、提言書で道筋が示されており、その途上であったため、方向性を見失うことはありませんでした。安全に関するJALグループ全社員のベクトルは完全に一致していません。もし今、安全が守られない状況が起これば、それは自分たちの存在自体を消し去ることを意味する、それを社員の誰もが

教育の前半は、ファシリテーターから御巣鷹山事故の説明を受け、安全啓発センター内に展示された事故機の残骸や乗客の遺書・遺品を見学し、最後にご遺族からの事故と安全についてのメッセージ映像を視聴します。後半は、参加者それぞれが、自らの業務が安全とどのように結びついているか、安全のために自分ができることは何かを考え、その後のグループディスカッションをとおして安全の重要性を再認識したうえで、各自が「私の安全宣言」を短い文章にまとめ、受講者同士で共有します。

現在までにJALグループ全体のおよそ3分の1の社員が受講しました。社員一人一人の安全宣言が幾重にも積み重なり、日々の業務でその宣言を実践することで、より強固な安全が築かれる、そう確信しています。

●夏期安全キャンペーン

JALグループでは、全社員で高い安全意識を共有するため、夏と冬に安全キャンペーンを行っています。ここでは8月末まで実施している夏期安全キャンペーンをご紹介します。

経営破綻以前は、運航・整備・客室・空港・貨物など、安全運航に直接携わる部門を対象に、7月上旬の約一週間に、全社一斉点検の形で実施していました。現在はこの実施対象をJALグループ全体、全社員に

理解していました。

企業文化や組織風土の醸成は、一年や二年で劇的に成し遂げられるようなものではありません。提言書に基づく取り組みを愚直にそして確実に進めてきたことで、安全に対する社員の思いが、JALグループの文化として根づきつつありました。

企業文化や組織風土の醸成は、経営破綻によっても揺らぐことはなく、むしろスピード感を持って進行しました。これは、短期間に起きた奇跡ではなく、長い年月をかけた必然性のある結果であったと考えています。

安全アドバイザーグループは、設置から九年目に入っています。委員による社員との対話や、委員からの助言や指導を受けることを目的とした経営陣との会議は、今も継続的に開催されています。

グループ全社員で取り組む安全

●安全を守る人財の育成

中期経営計画で掲げた「輸送分野における安全のリーディング・カンパニー」という経営目標を達成するため、「安全を守る人財の育成」「安全を守るシステムの進化」「安全を守る文化の醸成」を挙げ、JALグループ全体でこの三つの柱に沿った施策に取り組んでいます。今回は、このうち「安

拡げています。さらに、確認行為や基本手順の徹底といったJALグループ共通の重点課題を定め、キャンペーン期間も、7月中旬から8月末までに拡大しました。

このキャンペーン期間中に、御巣鷹山事故が発生した8月12日を迎えます。社員一人一人が厳粛にこの日を迎え、それぞれの職場で安全を守り抜く決意を新たにしていきます。

私たちが目指すもの

●安全のリーディング・カンパニーへ

JALグループにおいて、安全のリーディング・カンパニーという言葉が最初に用いられたのは新提言書でした。

JALグループ全社員は、今後も一人一人が高い安全意識を有した「安全のプロフェッショナル」となるための取り組みを継続します。

全を守る人財の育成」に関する取り組みをご紹介します。

まず、私たちは「安全を守る人財」である安全のプロフェッショナルの必須条件とは何かについて、安全統括管理者である大西賢（現会長）と安全推進本部のメンバーが徹底的に議論を重ねました。その結果、安全のプロフェッショナルに必要なのは、安全に関する知識や技量だけではなく、そのベースとなる安全意識が大変重要であろうと考えました。また、安全意識は、パイロットや整備士だけではなく、安全運航を存立基盤とするJALグループ全社員が有すべきものであるとの結論に至りました。

そのため、海外支店の現地採用者も含め、三万名を超えるJALグループ全社員が等しく受講する安全意識教育として、「JALグループ安全教育」が誕生しました。

●JALグループ安全教育

JALグループ安全教育は2012年10月から、羽田整備場地区にある安全啓発センターで開催されています。この安全啓発センターは、安全アドバイザーグループの提言をふまえ、御巣鷹山事故の教訓から学び、安全運航の重要性を再確認する場として、事故から21年目の2006年4月に開設されたJALグループの「安全の礎」です。

そしてすべての部門のすべての社員が、気持ち一つにして日々の安全運航を堅持してまいります。そのうえで、社会の皆さまから、「輸送分野における安全のリーディング・カンパニー」とお認めいただけるよう、さらに一段高い安全性を追求し続けていきます。

今後も、JALグループは「便一便、一日一日、安全運航を堅持するたため、不断の努力を愚直に継続してまいります。

