

JAL/TYOYPZ-26003

令和8年7月17日

国土交通省航空局安全部長殿

日本航空株式会社  
安全統括管理者

客室乗務員の不適切な行為及び不十分な安全管理システムについて(厳重注意)に関する  
再発防止策のご報告

令和8年6月12日付け「客室乗務員の不適切な行為及び不十分な安全管理システムについて(厳重注意)」(国官参航安第181号)に関する再発防止策を策定いたしましたので、別紙のとおりご報告申し上げます。

当社は、令和6年5月の「航空輸送の安全の確保に向けた更なる取組みについて(厳重注意)」以降も、飲酒に関わる不適切事案により2度にわたる行政指導を受け、対策に取り組んでまいりました。しかしながら今回、客室乗務員による不適切な事案を発生させ、再び社会とお客さまの信頼を損ねてしまったことは、これまで講じてきた対策の内容や社内での展開に不足や甘さがあったということであり、極めて重く受け止めております。

今回の再発防止策につきましては、客室乗務員に向けた取組みのみならず、日常的な飲酒習慣がなくとも飲酒問題の当事者となり得るという今回の教訓を全社員に対して展開し、あらためて客室乗務員や運航乗務員を含む全社員が一丸となり取り組む対策として策定しました。経営が先頭に立って飲酒問題の根絶に向けて取り組むとともに、全社員一人ひとりが再発防止策を確実に実行し、社会およびお客さまの信頼回復に全力で努めてまいります。

以上

## 別紙 目次

### **I. 発生事案**

- I -1. 概要
- I -2. 事案の詳細
- I -3. 違反した規程
- I -4. 問題点

### **II. 要因と再発防止策**

- II -1. 要因
- II -2. 再発防止策

### **III. 関連する組織課題とその対応**

### **IV. 安全管理体制と再発防止に関するフォローアップ**

## I. 発生事案

### I-1. 概要

令和8年5月23日のJL252便（広島空港発東京国際空港行）に乗務予定の客室乗務員2名が前日の5月22日にホテルラウンジにて運航規程に定める制限時間を超えて飲酒を行った。翌日、当該便先任客室乗務員（以下、客室乗務員A）は出社前検査でアルコールが検知されたが会社に報告せず、広島空港到着後に事前検査を実施し、再びアルコールが検知された。そのため、会社は客室乗務員Aの乗務を取りやめ、別便に乗務予定の先任客室乗務員を起用し、42分の出発遅延となった。

なお、別の客室乗務員（以下、客室乗務員B）は体調不良により当該便の乗務を離脱した。

### I-2. 事案の詳細

- A. 令和8年5月22日、当該客室乗務員2名は他の客室乗務員とともにJL263便（東京国際空港発広島空港行）で移動し、16:45頃ホテルに到着した。その際、当該日の飲酒可能時間は18:40までであることを全員で確認した。
- B. 17:00頃、客室乗務員Bはホテルラウンジでビール、水、炭酸水、スパークリングワインを飲み始めた。
- C. 17:30頃、客室乗務員Aはホテルラウンジでビールを飲み始めた。
- D. その直後、客室乗務員Aは客室乗務員Bの存在に気が付き、声をかけて同席し、飲酒を続けた。
- E. 18:00頃、客室乗務員Bは2杯目のスパークリングワインを飲み始めた。時計を見ると18:00であったため、客室乗務員Aに対し、飲酒制限時間まであと40分である旨の会話を行ったが客室乗務員Aはその会話を記憶しておらず、18:40の飲酒制限時間を超えて2名とも飲酒を続けた。
- F. 19:30頃、客室乗務員Bは買い物をするためにラウンジを出て空港に向かい、21:30頃にラウンジに戻った。ラウンジに残っていた客室乗務員Aは客室乗務員Bが戻ってきたのを機にホテル自室へ戻った。
- G. 客室乗務員Bはビールを摂取し、22:00頃ホテル自室へ戻った。
- H. 翌5月23日、客室乗務員Bは5:00頃起床し、身体の一部に痛みを感じていたが、1便だけは乗務ができると判断し、身支度を済ませた後、5:52に出社前検査を実施した。その結

果、アルコール数値 0.09mg/Lを検知した。身体の一部の痛みもあり、6:10に客室フライトオペレーション部オペレーショングループ（以下、HNZ/0）へ体調不良を申し出、勤務離脱が決定した。

- I. 同日5月23日、客室乗務員Aは5:40に起床、5:45に出社前検査を実施したところ、アルコール数値 0.23mg/Lを検知したが、その旨を会社に報告せず、複数回にわたって検査を実施した。
- J. 06:20頃、滞在先ホテルから空港へ向かう送迎バスの出発時刻となり、客室乗務員Aは自室での事前検査未実施のままホテルロビーに降りた。その際、客室乗務員Bから勤務離脱について知らされた。別の同乗乗務員から事前検査未実施についてアサーションがあったが、バスの中で事前検査を実施しようと考え他の客室乗務員をバスに乗せ、自身も乗車した。
- K. 06:25頃、バスで広島空港に移動中、HNZ/0から客室乗務員Aに電話があり、客室乗務員Bの勤務離脱に関して報告を受けている間に空港に到着した。
- L. 06:30頃、空港到着後、客室乗務員Aはステーションオペレーションオフィス（以下、S0オフィス）へ行く判断をし、全員でS0オフィスへ向かった。その際、別の客室乗務員から客室乗務員Aに対して事前検査を実施するよう再度アサーションがあった。しかしながら、客室乗務員AはS0オフィスに荷物を置いた後に、事前検査を実施せず化粧室に向かい、持参したペットボトルの水でうがいをしてからS0オフィスに戻った。06:39に事前検査を実施しアルコール数値を検知した（0.11mg/L）。同時に客室フライトオペレーション部クルーサポートグループアルコール検査担当（以下、AD）がアルコール管理画面で数値検知を確認し、ADから客室乗務員Aに電話をすると同時に客室乗務員Aからも入電があった。
- M. 06:55、ADの指示でうがいと手洗いを実施後、別の2名の客室乗務員のアルコール検知器で事前検査を実施したが合格せず、07:07に勤務からの離脱が決定するとともに代替乗務員の手配を開始した。
- N. 07:59、客室安全推進部統括マネージャーより、客室安全推進部長へアルコール検知による乗務員交代と遅延発生について報告。
- O. 08:21、客室安全推進部長より、客室本部長へ報告。
- P. 08:22、JL252便は出発予定時刻07:40に対し42分遅れて08:22に出発。

### I-3. 違反した規程

運航規程「4.7.3 アルコール・薬品」に定める「所定の場所に出頭すべき時刻を起点としてそれより前12時間以内に飲酒を行ってはならない」の規定に違反し、飛行勤務開始12時間前以降に飲酒を行った。

### I-4. 問題点

- A. 令和8年5月23日のJL252便（広島空港発東京国際空港行）に乗務予定であった客室乗務員2名が、飲酒に関する運航規程を認識していたにもかかわらず、飛行勤務開始12時間前以降に飲酒を行った。
- B. 客室乗務員Aは、出社前検査でアルコールを検知したにもかかわらず会社に報告をしなかった。加えて、本来、ホテルの自室で実施すべき事前検査を未実施のままホテルを出発し、空港に到着した。その後も速やかに事前検査を実施せず、検査を引き延ばし、規程違反の飲酒の事実を隠蔽しようとした。

## II. 要因と再発防止策

### II-1. 要因

- 1. 日常的な飲酒習慣のない社員に対するアルコールリスクの浸透不足（問題点A）

客室乗務員A、Bともに、飲酒に関わるルール自体は認識し、飲酒開始時点では制限時間のことを認識できていた。しかし、両名とも短時間で酔いが回ってしまい、自制が効かず、制限時間を超えて飲酒を続ける状態になった。

この要因として、これまで会社に取り組んできたアルコール教育は主に日常的に飲酒習慣がある社員が過度な飲酒に至るリスクに重点を置いた内容であったため、今回の2名のような過度な飲酒習慣がない社員に対して、「アルコールの怖さ」を我が事として十分に理解させるための教育が不足していた。今般の事案発生後、アルコールの専門家より、「たとえ長期間飲酒していない者でも、過去に多量飲酒の経験がある場合は脳にその際のストレスが軽減したという記憶が残っており、解放感やお酒が容易に手に入る、あるいは飲酒を誘発する環境等がトリガーとなり、飲酒量や飲酒時間のコントロールが効かなくなるリスクがある」等の指摘を受けたが、こうした飲酒習慣を持たない者にも潜むアルコールの怖さを教育の中で一人ひとりに十分に伝えきれていなかった。

- 2. 飲酒ルールにおける自律性の不足（問題点A）

1項で述べた教育の不足に加え、飲酒ルール自体が、「会社のルール」として乗務員に対して一方的に課したものであったために、両名とも「自分のルール」として、目的や背景、意味まで深く理解できておらず、実践に繋がらなかった。

- 3. 保安要員としての原点に立ち返る定期的な機会の不足（問題点A/B）

保安要員である客室乗務員同士で、制限時間まで残り僅か1時間という限られた状況で

あったにもかかわらず、しかも公共の場所で制限時間を超えてまで飲酒を続けた。さらに、客室乗務員Aについては、翌朝、酒気帯び状態であったにもかかわらず、ホテルを出て乗務のために空港に出社するという危険な行動を取るに至っている。これらのことは、飲酒ルールや検査手順への理解不足といった問題に留まらず、客室乗務員にとっての原点であり最も重要な「保安要員として常に安全を最優先に考え、行動する意識」も不十分であったと考えられる。

その背景には、多様化するサービスへの対応が求められる中で、「安全はできていて当然」という前提があり、客室本部として、乗務員同士で安全の大切さを感じ、自身の判断や行動がどのようにお客さまの安全・安心につながっているのかを深く考え、語り合う機会が不足していたと考えられる。

#### 4. 先任資格付与後における技量の定着と体現に関するフォローアップの不足（問題点A/B）

客室乗務員Aは、一機の責任者として他の客室乗務員を管理監督する立場にありながら、飲酒開始時の制限時間のリマインドや、飲酒量を抑制するといったことをせず、さらに翌朝には、アルコール検知という想定外の事態に慌ててしまい、冷静な判断ができなかった。

先任客室乗務員としての責任や役割について、客室乗務員Aに対する定着や実践状況の確認が不十分であった。また、特に先任客室乗務員は、様々な状況に応じたイレギュラー対応力が必要不可欠であり、ほとんどの乗務員は日々のオペレーションや訓練を通じてそうした能力を着実に身に付けているが、客室乗務員Aに対するきめ細かなフォローアップが不十分であったと考えられる。

#### 5. アサーションを担保する仕組みの不足（問題点A/B）

客室乗務員Bは、客室乗務員Aに対して飲酒可能時間をアサーションしたが、客室乗務員Aには認識されず、結果、ともに短時間で酔いが回り自制が効かずに制限時間を超えて飲酒を続けてしまった。また、翌日ホテルのロビーに集合した後、周囲の客室乗務員は、客室乗務員Aに対して計4回にも渡って事前検査を実施するようアサーションを行ったが、結果として、会社は客室乗務員Aの出社を止めるには至らなかった。一般の客室乗務員からすると、先任客室乗務員という職位への遠慮や、「先任なら間違えることはないだろう」という信頼感もある中で、「声を出す」アサーションはできても、「止める」アサーションに繋がれなかったことや、客室乗務員Aがアサーションを受け入れられず立ち止まらなかったことは、これまで取り組んできたようなキャンペーンや周知による「意識啓発」だけではその実践には限界があったと考えられる。

#### 6. 出社前検査を確実に実施させる管理体制の不足（問題点B）

客室乗務員Aは出社前検査で数値が検知された状態で検査を引き延ばしていたが、これを会社として早期に状況把握できなかった。結果として当該乗務員の出社を止めることができず、運航に影響を及ぼした。2024年12月に発生したメルボルンにおける運航乗務員による過度な飲酒事案では、「出社前検査の確実な実施」が教訓であったが、2019年以降、客室本部では乗務前検査でのアルコール検知事案を抑止できていたこともあり、ホテルでの同検査を徹底させる管理体制を十分に整えていなかった。

#### 7. 客室乗務員の抱く心理的プレッシャー（問題点B）

客室乗務員Aの心理には「先任である自分が乗務不可となれば、交代要員がいらないため遅延や欠航を発生させてしまい、お客さまに多大なご迷惑をかけてしまう」という意識や

「会社に迷惑をかけることで自分が責められる。報告しにくい。」というような心理的プレッシャーもあったと思われる。このことが、酒気帯び状態であったにもかかわらず、「安全を守るために出社しない」という行動ではなく、「運航へ影響を及ぼさないために出社する」という問題行動に傾いてしまった一因となったと考えられる。この背景としては、今回の客室乗務員のチームの中に先任資格を持つ客室乗務員が1名しかいなかったという乗員編成に加え、後述の「Ⅲ. 関連する組織課題とその対応」に述べるような組織課題も要因となっていたと考えられる。

## Ⅱ-2. 再発防止策

### 【緊急対策】

#### 客室乗務員対象

1. 客室本部長レターを発信（5月27日）
2. ステイ先での飲酒を禁止（5月27日）
3. 客室安全推進部より注意喚起文書を発信（5月27日）
4. 客室安全推進部よりBRFG INFOを発信し、基地外にてホテル出発前、必ず全員の事前検査完了を確認してから出発するよう周知を実施（5月27日）
5. 本事案に関する緊急Monthly Meetingを実施し、管理職よりアルコール検査を実施する意義、プロフェッショナルとして取るべき行動、ならびに規程遵守の再徹底について口頭で説明（5月27日開始）
6. 客室本部長レターを発信（6月12日）
7. 客室本部長動画メッセージを発信（6月12日）
8. CABIN NOTICE「客室乗務員による運航規程に違反する飲酒についてVol. 1」発信（6月12日）
9. 「緊急周知」として、以下の内容を全客室乗務員に対面で周知（7月3日開始）
  - ・日本航空の客室乗務員としての心構え（「JALの翼」に対する社会からの信頼を背負っている自覚を持ち行動を律すること等）
  - ・乗務に適さないと判断した場合の速やかな報告
  - ・先任客室乗務員としての役割と責任のリマインド
  - ・出社前検査のオンライン化
  - ・アサーションの規定化
  - ・本事案で得た新たな飲酒リスク観点（以前飲酒習慣があったが現在は飲酒していない者が偶発的に多量飲酒に陥るリスク等）

#### 全社員対象

1. 安全推進本部よりCorporate Safety（第一報）を発信（5月27日）
2. 社長メッセージ発信（5月29日）
3. 安全推進本部よりCorporate Safety（第二報）を発信（6月9日）
4. 安全推進本部よりCorporate Safety（厳重注意）を発信（6月12日）

### 【再発防止策】

#### 1. 非習慣的飲酒者も含めたアルコールリスクを着実に浸透させる教育の実施【要因1】

全客室乗務員に対して、「普段飲まない人が偶発的に飲酒した際に多量飲酒に陥るリ

スク」に焦点を当てた教育を、外部専門家の評価・助言も受け、対面にて実施する。教育には以下の内容を含む。【9月14日までに完了】

- ・ 普段飲まない人が陥る「過信」と過去の体験に起因する多量飲酒のリスク
- ・ 科学的な体質理解とビンジドリンクの危険性
- ・ 環境がもたらす自己コントロールのゆるみ
- ・ アルコールの怖さ
  - ✓ 誰しもが当事者になり得る
  - ✓ 自分や同僚、会社、社会に重大な影響を及ぼす
  - ✓ 判断力低下など、実業務への影響
- ・ 仲間を守り、飲酒に関する規程違反を防ぐ声掛け例と工夫

さらに、日常的な飲酒習慣のある人のリスクも含め、過去の運航乗務員による飲酒事案の対策として昨年2月から運航乗務員に対して実施してきた安全教育のうち、客室乗務員に対する知識付与が不足している内容がないかを点検した上で教育に盛り込む。

なお、「普段飲まない人が偶発的に飲酒した際に多量飲酒に陥るリスク」に焦点を当てた教育については、運航乗務員は9月14日までに対面又はWeb形式で実施する。その他社員については、部門長レベルに教育した上で、各部門長より配下の社員に落とし込む（11月30日まで）。

## 2. 適正飲酒にむけた自律的な取り組み【9月14日までに完了】【要因2】

7月中に全客室乗務員に対して、飲酒習慣に応じた注意事項や、飲酒習慣のある者だけでなく飲酒習慣のない者に対する注意事項も含めたガイドブックを共有する。その後9月上旬までに、一人ひとりが、ガイドブックに基づくセルフレビューを行う。

例えば、現在は日常的に飲酒をしない人であったとしても過去の自分が最も飲んでいた当時の飲酒習慣を振り返り、その酒量によっては、脳にストレスが軽減したという記憶が残っており、それが何かをきっかけに発現し、過度な飲酒に至るリスクがあることや、日常的に飲酒する人については酒量に応じた注意事項を確認し、一人ひとりの自覚を促しつつ自身の飲酒行動に活かしていく。

1項の教育と上記のガイドブックによるセルフレビューと実践が客室乗務員および運航乗務員全員に確実に行われたことを本部で組織確認する。さらにステイ先での自律的な飲酒の取り組みを職場や組合との対話を通じて決定した上で、客室乗務員・運航乗務員それぞれにおいて、ステイ先での運用を自律的な飲酒の取り組みに切り替える。

なお、自律的な飲酒の取り組みへの切り替え後も、その内容は効果の定着を踏まえつつ見直していく。

## 3. 保安要員としての原点に立ち返る取り組みや安全の重要性を更に浸透させる 取り組みとその定期化【2027年3月完了】【要因3】

全客室乗務員を対象に、今般のアルコール問題を通して、命をお預かりする職務を担っている重要性を改めて確認するとともに、安全啓発センターの見学を通して安全の原点に立ち返り、客室乗務員としての責務や自覚を再度確認する教育を実施する。

来年度以降も保安要員としての原点に立ち返り、客室乗務員としての自覚・責任の重要性を浸透させる取組みを継続する。

#### 4. 先任客室乗務員に対するフォローアップ体制の強化【要因4】

- a. 既存の先任（小型機先任、中大型機先任含む）に対しては、ディスカッションを含めた以下の教育内容を実施の上、本事案を踏まえて今後どのような行動を取るかを考える。その後、教育を通じて把握できた啓発点をその後の所属長との同乗フライトを通して、継続的にフォローを行う。【8月完了】
  - ・先任客室乗務員としての責務と役割
  - ・仲間の声（アサーション）を確実に受け止めることの重要性
  - ・チーム全員で安全を担保する重要性
  - ・心理的負荷が高い状況を想定したロールプレイを通じたレジリエンスの向上
- b. 新規の先任（小型機先任、中大型機先任含む）に対しては、上記を昇格訓練または資格付与訓練に続けて追加教育として実施の上、教育を通じて把握できた啓発点をその後の所属長との同乗フライトを通して、継続的にフォローを行う。【10月開始】

#### 5. アサーションの規定化と体制整備【要因5】

- a. アサーションが機能しなかった際の連絡先を明確化し、その旨周知【5月27日】、ならびにチャット機能を活用したワンタップ連絡手段の運用開始【6月30日】

現場においてアサーションが通じない場合や何か疑義がある時は、立ち止まり、当直、アルコールデスクへ電話連絡するよう客室安全推進部発信の注意喚起文書で周知した。また不安全行動をとるメンバーを前に所定の連絡先への電話連絡が難しい場合は、チャットアプリのチャットまたは通話機能を活用することを周知し、運用を開始。

- b. 安全のための手段としてアサーションを規定化【7月15日改訂】し、訓練・教育の場を通して更に理解を深めていく【8月～11月】

アサーションとは、職位や上下関係にかかわらず、気づいたことや疑問に感じたことを積極的に声に出し、お互いを受け入れながら安全運航に繋げるコミュニケーションスキルのことであり、確固たる安全を築くための手段である旨を客室乗務員の安全に関する規程Cabin Attendant Manual Safetyに明文化し、職位や乗務歴といったアサーションを実践する際のハードルになり得る壁を打破できるよう、初期訓練とグループミーティング（9月～11月）に規程の理解やアサーション実践に関する教育を取り入れる。

#### 6. 出社前検査のオンライン化による検査体制の強化【7月17日開始】【要因6】

出社前検査をオンライン化し、かつ実施期限を設けることで、数値検知者や所定の時間における検査未実施者を会社がモニターし、アルコールの影響下にある者を出社させない体制を整える。

滞在先においては、全員の事前検査結果が0.00mg/Lであることを確認するまでホテルを出発しない手順とした。【5月27日開始】

## 7. 心理的プレッシャーを軽減させるための風土改革の取り組み【9月15日開始】【要因7】

客室乗務員にとって乗務に適した体調を整えることは自己保健義務として定められているものの、空港や早朝第一便など代替乗務員の手配が困難と思われる状況においても、乗務に適さない体調である際には躊躇なく乗務離脱ができるよう、可能な範囲で同一便に先任資格保持者を複数名アサインするなどの環境整備を行う。

さらに、心理的安全性の向上も含め、客室乗務員一人ひとりと会社との信頼関係をより深めていくための風土改革の取り組みについては、Ⅲ.2項および3項に述べる。

## Ⅲ. 関連する組織課題とその対応

Ⅱ項で述べた直接要因に加え、その背景要因となる組織課題についても以下の通り取り組む。

### 1. リスク感度の向上

本事案は、前述のとおり、2024年12月にメルボルンで発生した運航乗務員による飲酒事案と類似の事案であったが、「客室乗務員においては問題は起こらない」という客室本部としての過信や甘さがあった。また、過信や甘さに加え、約7千人の客室乗務員を有する本部において、仕組みを変えていく労力や、検査体制の変更による現場の混乱を考慮した結果、検査体制を変更する決断に至ることができなかった。間接部門の体制を強化した上で、本部外からの視点を活用しながら組織に潜在するリスクに対する情報収集や感度を高め、より着実に対応していく必要がある。

(客室本部)

#### a. 客室本部内の安全会議体等を通じたリスクマネジメントの深化【8月開始】

客室安全委員会に新たに安全推進本部（副本部長）が参画し、客室本部が多角的な視点からアドバイスを受けることで、リスクマネジメントを深化させる。

#### b. 客室安全推進部の体制強化【8月以降】

現行の客室安全推進部の運営体制においては、発生した不安全事故に対する要因分析・再発防止策の策定にとどまり、潜在的なリスクの察知や、未然防止・予防的対策に十分に対応できていない。また、安全に関して取り組むべき事項が増えている現状がある。そのため、客室安全推進部を増員等することで体制を強化し、現場に潜むリスクの把握や、他本部の事案を取り入れ、より予防的な取り組みに力を入れられる体制を構築する。

(安全推進本部)

#### c. 本部横断的に一人ひとりへの浸透をフォローする仕組みの構築【9月開始】

客室本部の事象に限らず、今後、新たに発生した不具合事象のうち、安全上、特に重要であり、本部横断的な周知が必要と認められたものについては、安全推進副本部長の指示のもと、その内容に応じて、これまで以上に確実に一人ひとりに落とし込むことや、落とし込まれたことを確認する仕組みを構築する。

## 2. 心理的安全性の向上

2018年以降、客室本部におけるアルコールリスク管理は、日々の業務状況から規程を超える飲酒を行うリスクのある社員を把握し指導することでリスク低減を図ってきた。このため、手順の逸脱には厳格に対応し、誤検知の際も飲酒を起因とする数値検知を念頭に置いたヒアリングを行っていた。一方で、こうした運用が現場の萎縮を招き、「何かがあると規程違反を疑われる」「事細かに追及される」という意識から、乗務に適さない状態であることを相談しづらい雰囲気醸成されてしまった。管理側としてもアルコール問題を起こすわけにはいかない、という強い使命感からプレッシャーを抱えており、結果として双方の心理的距離感が増していった。現場と間接の心理的距離を埋めるような取り組みを推進する必要がある。

### a. FFD (Fit For Duty) デスクの設置【7月17日運用開始】

客室乗務員が会社で安心して体調不良を申告できる体制を整えるため、業務に必要な知識を付与された管理職が受電対応を行うFit For Dutyデスクを新設する。

### b. サポートチームの設置【9月運用開始】

客室乗務員が周囲の目や評価への不安を感じることなく、業務上の些細な疑問を問い合わせ、自身の成長に繋げられる環境を整えるために、一般職の客室乗務員からなるサポートチームを新たに設置し管理職との橋渡し役を担う。

### c. 心理的安全性の向上に関する全社横断的な取り組み【11月未完了】

これまで心理的安全性の向上については、全社員向けのSMS教育や定期的なキャンペーンを通じて、アサーションとアサーションを受け入れることの重要性に焦点を当てた取り組みを行ってきたが、新たに今年度の夏期安全キャンペーンとして、従来の仲間に対するアサーションに留まらず、自分自身の不安や懸念を声に出すことや、言われた側もその声に向き合い受け止めることの重要性について情宣物などによる意識啓発を行い、報告の文化醸成と浸透に向けて、職場の心理的安全性の一層の向上を図る。また、Ⅱ.1項で述べた「日常的に飲酒習慣のない社員のリスク」に関する教育と合わせて、心理的安全性の向上に関する部門長レベルへの教育および配下の社員への落とし込みを行う。

さらに、これらの対応と各組織の状況を踏まえて、心理的安全性の向上のために対話の機会を増加する等、各組織で必要となる対応を検討・実施する。

## 3. 管理職による一般職一人ひとりに対するきめ細かなマネジメントの強化

客室本部の組織運営においては、多くの情報を周知文書として発信しているが、上長が説明する際に一方的になったり、背景まで伝えることができず表層的になるなどのばらつきがある。これは情報発信をする組織が説明者となる上長に対して十分に説明できていないことやマネジメントに関わる教育が不十分であったことなどに起因している。また、本当に乗務員一人ひとりが本質を理解できているかの把握ができていなかった点にも組織体制の課題があった。

### a. 客室本部長と全客室乗務員の対話【9月から11月】

本部長がグループミーティング（168グループ）の機会を通して、本事案に関連する課題解決に対する客室本部長の思いを自らの言葉で直接伝え、乗務員と対話する機会

を設ける。

#### **b. 管理職のマネジメント力とコミュニケーションの強化【10月以降開始】**

管理職がメンバー一人ひとりとさらに信頼関係を深め、お互いに本音で語り合える風土の醸成を目指し、グループ長の役割を整理した上で、外部機関によるマネジメント教育を実施し、管理職がばらつきなく質の高いコミュニケーションを通じたマネジメント力を発揮できるようサポートする。さらに、コミュニケーションを強化すべく以下を実施する。

- ・管理職を含めた客室乗務員同士が本音で語り合う対話の機会を新設（上期1回、下期1回、1日ずつ実施）
- ・日常における管理職による乗務前後ブリーフィングへの積極的な参加
- ・グループミーティング（年3回）における対話時間の拡充

なお、要因3で述べた「保安要員としての原点に立ち返る定期的な機会の不足」も踏まえ、上記のコミュニケーション機会を通じて、安全の大切さについても語り合うこととする。

#### **4. 客室本部における飲酒傾向管理の導入**

今回の事案においては、客室乗務員A、Bともに、日常的な飲酒習慣のある乗務員ではなかったため、運航乗務員で導入した飲酒傾向管理の仕組みがあったとしても防ぐことはできなかったが、二度と飲酒問題を起こさないためには、運航乗務員の飲酒事案の教訓を踏まえた万全の予防措置をとる必要がある。

##### **a. 運航乗務員と同様の飲酒傾向管理の仕組みの導入【9月開始】**

健康管理情報等客観的な視点を取り入れた飲酒傾向管理を導入する。その際には外部専門家の評価・助言を受けることとし、定期的な制度見直しを実施する。また、アルコールのリスクがある客室乗務員をサポートする体制を構築する。

#### **IV. 安全管理体制と再発防止に関するフォローアップ【11月開始】**

昨年の運航乗務員による飲酒事案に対する厳重注意への対策として、運航本部を対象として構築した仕組みを客室本部にも展開し、日本航空安全アドバイザーグループの視点による評価・助言を通して、安全管理体制および再発防止策に関してフォローアップを実施する。11月に職場巡回と対話を実施し、12月に経営へのフィードバックを実施予定。

以上