

年頭の辞



国土交通省 航空局

局長 宮澤 康一
航空局幹部一同

〈航空局長：宮澤 康一〉

あけましておめでとうございます。皆様が平素より日々航空の安全、利用者利便の向上にご尽力頂いていることに、改めて感謝申し上げます。

航空局は様々な行政課題を抱えておりますが、個別の施策については他の皆さんと触れると思いますので、私からは全般的なお話をさせて頂きたいと思います。

私は、昨年7月の着任以来、「楽しく元気に仕事ができる職場づくり」を目指して取り組んで参りました。楽しく仕事ができないと、せっかくの頑張りも長続きせず、具体的な成果につながりません。それゆえ、楽しく仕事ができる職場づくりは、仕事の成果をもたらす上で不可欠の条件といえると思います。

そのため、私はいくつかの取組を行ってきました。ひとつは、原則として毎朝行っている幹部ミーティング「朝会」です。決まった資料や発言の順番なども決めず、前日に起きたことなどを中心に情報交換をしています。議事録なども作成しないフランクなやり取りで、組織が向かっていくべき方向の「頭ぞろ

え」をしています。組織の中では一人一人が個別に仕事をしていますので、ともすると一人一人が別の方向に向かって行ってしまい、組織としての力を十分に發揮することができません。また、トップダウンでの方針伝達だけでなく、横方向又は下からの意見出しというのも、組織が誤った方向に向かわないようになるための重要な要素となります。今はTeamsなどの便利な情報共有手段もありますので、それぞれの組織に合ったやり方で、コミュニケーションの充実を図って頂ければと思います。

もう一つは、出張などで現場にお邪魔した際に、皆さんとダイレクト・トークを実施しています。「仕事のやり方をこうすれば、もっと効率的になる」とか、「この辺をもっとこうすれば、気持ちの良い職場環境になる」といった提案や、「こういうことに悩んでいる」といった意見など、様々な現場で働く皆さんの視点を把握することができ、いつもとても有意義な機会となっています。そうした貴重な意見が、「いくら言っても変わらない」という現場の無力感につながらないよう、私も出張などから帰って来て、出来るだけ早いタイミングで改善方針を決めて問題の解決に動

くという姿勢で臨んでいます。皆さんは、現場官署だったり、地方航空局のとりまとめ部署だったり、本省の担当課だったり、様々な立場で働いているかと思いますが、それぞれのポジションで、どのようにすれば現場がストレスなく仕事をすることができるか、これもコミュニケーションを円滑にして、具体的な解決に向けて動いて頂ければ幸いです。

さて、昨年は11月の末に嬉しいビッグニュースが飛び込んできました。モントリオールのICAO理事会で行われた議長選挙で、大沼ICAO代表部大使が当選を果たしました。日本人としてはもちろん、成長著しいアジア太平洋地域出身者として初めての当選という快挙です。長期間にわたる選挙戦にご尽力された方々に、改めて感謝の意を表したいと思います。私自身、選挙戦を通じて感じたことは、日本の航空局（JCAB）に対するこれまでにないほどの期待の高さです。そうした期待が失望に変わらないようにするために、我々にはこれまで以上にICAOの施策に貢献していくことが求められています。

1年前の年頭の辞で、平岡前局長は「航空当局としては世界の潮流を見極めながら、国際基準の物差しで自らの規制や政策をアップデートしていく、さらには各国の航空当局とも連携しながら国際的な政策協調やルールメイキングに自分事として取り組んでいく、途上国を始め世界に貢献するという姿勢が求められます」と書かれています。私自身、自分なりに解釈すれば、何もビッグイベントなど目鼻を引くプロジェクトをぶち上げる必要はないと思います。業界施策や安全施策、あるいは航空管制の世界など、それぞれの分野で、それぞれの国や地域が求めることに対して、出来る限りの貢献をしていくこと、そし

てそのためには、自分たちの視点だけではなく、相手方や世界の空全体の視点に立って、今求められていることに愚直に取り組んでいく、ということだと思っています。

足下での地道な取組が結実した一つの事例として、昨年12月15日に羽田・成田両空港で実現した、空港での貨物を牽引する自動運転トヨタ・トランクターのレベル4実用化が挙げられると思います。一般の利用客にはなかなか気づいてもらえない分野ですが、空港でのグランドハンドリングについては、ややもすると人材確保の制約から、せっかくの新規就航が実現できないといった事例に至ることが珍しくありません。ほぼ10年前にエアラインの方に伺った話では、ここ30年ほどの間、グランドハンドリングの風景はほとんど変わっていないということでした。そうした状況を打破するため、空港事務所とエアラインの現場がコミュニケーションを重ねたことで初めて実現した快挙です。今後さらなるレベルアップと導入台数の拡大によるコスト削減などにより、日本と世界の空港の姿を根本から変えて行くことができると思います。

いろいろと書きましたが、今年一年が皆さんにとって、楽しく元気に仕事ができる一年であること、そして航空の世界にとって新たな飛躍の年になることを心よりお祈り申し上げます。

以下、個別の課題について、航空局幹部より申し上げます。

〈航空ネットワーク部長：田口 芳郎〉

あけましておめでとうございます。航空ネットワーク部長の田口です。

昨年7月にこの職を拝命して以来、本当に

多くの方のお力添えを得て、諸課題に取り組んで参りました。その中の経験も踏まえ、新たな年を迎えるにあたり、思うところを述べさせていただきます。

まずは、何と言っても「現場主義」の重要性です。

航空は空の世界ですが、人々の営みは言うまでもなく、陸で行われます。その接点が空港です。

今、航空局では成田空港の機能強化（第2の開港プロジェクト）を進めておりますが、過去の歴史を学ぶ中で、かつて、周辺地域の方が「航空局は空のことしか見ていない。」といった趣旨のご発言をされたという記録に触れ、ぐっと胸を打たれました。

成田空港の機能強化は、滑走路の新增設等を通じて、年間発着容量・時間値・運用時間の拡大を目指し、我が国の航空システムのコアである首都圏空港の航空ネットワークを充実させ、もって我が国の経済安全保障、成長戦略、地方創生に貢献する国家プロジェクトです。ただ、その達成のためには、広大な土地（現在の成田空港と同じ広さの凡そ1000ha）をお譲り頂く必要があります。「空港づくりは地域づくり」という言葉は、成田周辺地域との「共生・共栄」の精神に立って関係者が広く共有している言葉ですが、やはり「我が地域に空港があって良かった」と思って頂ける状況を、誠心誠意作りしていくことが何よりも重要だと痛感しています。

「空港づくりは地域づくり」は、成田空港に限らず、全国どこの空港にも多かれ少なかれ当てはまることです。航空局としても、とりわけ国管理空港については直接の管理者という意識をしっかりと持ちながら、各自治体や地域の関係者とのパートナーシップをさらに深め、地域に貢献し、感謝される空港を目指して努力を続けていきたいと考えています。

また、現場主義といえば、実際に航空システムを支えているのは、大変多くの現場の職員の方々であるという点も改めて強調させて頂きます。各地の空港を訪問させて頂く際には、可能な限り、現場の様子を直接見させて頂きますが、毎回、驚くほど多くの従事者の方々が日々のオペレーションを支えて頂いていることに新鮮な気付きがあります。利用者として接する部分は、一見華やかな側面の多い航空分野ですが、利用者から見えない現場も、暑い日も、寒い日も、一瞬のミスも許されず、時間の正確さも求められる、大変厳しい世界であり、そこで高いプロ意識を持って働いておられる姿にいつも感銘を受けます。

人口減少が進み、なり手が減少するにも関わらず、航空需要は増大を続け、それに対応していかなければならぬ、というのが航空分野の特色です。グランドハンドリングや燃料給油の世界はその代表例かと思います。そのためには、もっともっと魅力のある、夢が叶えられる職場にしていかなければなりません。また、強い決意でDX投資を進め、より生産性を高めるとともに、職場でのリスクを減らしていかなければなりません。航空局としても、こうした点に、もっと問題意識を持って、現場に寄り添っていかなければ航空システムの発展はない、と考えています。

もう一点、重要だと感じているのは、「健全な楽観主義」です。

航空局にきて、改めて、国土交通省の中でも、最も前向きな姿勢で行政に取り組める分野の一つだと再認識をしました。インバウンドも、三国間流動も、航空物流も、まだまだ伸び代があるし、そのことが航空産業の発展や、従業員のウェルビーイングにつながり、そして、国や地域の発展に繋がっていきます。

にもかかわらず、ともすれば、敗北主義、

保守主義、あるいは諦めに陥ってしまっていいか、反省することがあります。人口減少、失われた20年、繰り返される災害や地政学リスク、パンデミック・・・、そのような中で外に向かって戦い、勝ちに行く意識を失っていないか。

航空分野は成長を志向せず、安定を志向すると、安定はおろか、縮退に繋がるリスクがあるのではと考えます。なぜなら、航空の世界は、そもそも大競争の分野だからです。常に世界、アジアのトップを目指して、成長を追いかける、それを、国、地域、空港、航空業界が一丸となって取り組んで行く、そこに勝ち筋があると信じています。

あるインタビューで、「首都圏空港の強みは何ですか」と聞かれて、一瞬、ハッとした自分がいました。「周辺ハブ空港に負けそうなので負けないように頑張ります」と答えかけて、否、「そもそも、東京は北米に最も近いアジアの大都市で、自然に北米・アジアを結ぶゲートウェイになれる地理的優位性があり、同一都市圏に巨大な空港を二つも擁し、サービス品質・安全に誇りを持つエアラインや空港関係者が切磋琢磨している、あとは、この優位性を大いに發揮させるための制約要因を取り除いていくのみ」と答えました。当然、様々な目の前の課題の解決に一つ一つ取り組んでいかなければなりませんが、常に更高的な高みを目指して前に進む姿勢を持ち続けることが大事だと考えています。

我が国の航空を取り巻く世界は、すさまじい変化の真っ只中にあります。今年も、上記の「現場主義」と「健全な楽観主義」を忘れること無く、その変化の嵐の中を、皆さまと手に手を取って、力強く前進していきたいと思います。本年もどうぞよろしくお願ひいたします。

〈安全部長：石井 靖男〉

日頃より航空機の運航の安全確保に取り組んでいただいている皆様に感謝を申し上げます。

年も変わり気持ちも新たにというところもあるかと思いますが、航空機は常に高い品質レベルでの運航が求められており、安全に対する意識、取り組みの姿勢は変わることなく維持されることが重要と思っております。

我々を取り巻く環境や社会のニーズなどは日々変化しており、日々の業務や取り組みにおいてこの変化をとらえていくことが必要と考えます。我々の業務もそうですが、今までこうだったからとか過去からこうやっているからと取り囲む状況の変化や新しいニーズに向き合わないで結論を出すということが容易に起こります。こういう対応は本人にとっては楽です。

航空にかかる業務の多くが専門的なものであり、それに対応した訓練や経験を積んだ人が携わっています。自分がなぜその業務に携わっているのか、何を期待されているのかということを常に意識したいところです。

また、新たな問題や課題が発生した場合には、正面から向き合って対応することが重要と考えます。かわすことや自らに都合の良い理屈で処理するのではなく、難しく、面倒な場合には特に後回しにせず早めに手を付け、しっかりと正面から取り組むことが結果的に問題や課題を早くスムーズに解決できるのではないかと経験上思います。後回しにすればそもそもの解決の難しさに加え時間に追われるという困難も重なってきます。時間に追われ検討などに丁寧さを欠くと当然十分な結論

に結びつかず、追加の作業が発生します。

結論を導き出す際に気を付けることは、その結論に行きつくまでの検討過程や結論そのものが世の中から理解を得られるものかどうかという点でしょうか。一般の常識に照らし合わせておかしくないか。自分たちの理屈もあるでしょうが、それにとらわれすぎていなか。さらにそれらを表すにしても専門外の人たちにも理解していただけるような言葉でつづられていることも重要なと考えます。

あとは、これらの業務における検討過程や作業の記録を後々のためにも残しておくということも重要と考えます。作業の品質を確認するためにももちろんですが、その時どういう検討をしてなぜそのような結論に至ったかということを後の人たちにも理解してもらうという面で記録というものは大事なものだと思います。

このようなことを思いながら今年も航空の関係者の方々と一緒に安全の向上に努めてまいりたいと思います。

本年もどうぞよろしくお願ひいたします。

〈交通管制部長：山下 雄史〉

新年あけましておめでとうございます。

羽田空港航空機衝突事故の発生から2年が経ちました。新年を迎えるたびに、改めて空の安全の大切さを痛感し、気持ちが引き締まる思いがいたします。

昨年12月22日には、有識者および関係団体から構成される羽田空港航空機衝突事故対策検討委員会を開催し、航空法等の改正概要や中間とりまとめで提言された対策の進捗状況をご報告いたしました。委員からは、事故対

策が順調に進捗しており、引き続き事故のリスクを可能な限り低減するため、取組みをしっかりと前に進めていくことが重要とのご意見をいただいたところです。今後とも、管制交信に係るヒューマンエラーの防止、滑走路誤進入に係る注意喚起システムの強化、管制業務の実施体制の強化等、関係者と一丸となって、空の安全・安心の確保に向け、着実に取り組んでまいります。

さて、昨年3月には、「国内管制空域の抜本的再編」について、最後に残っていた東京管制部の一部セクターを福岡管制部に移管することにより、わが国管制空域の上下分離が完成しました。この施策は、将来の航空交通需要の増加に対応するため、巡航機を中心の高高度と近距離便・上昇下降機を中心の低高度に空域を上下分離し、管制処理容量拡大を図るもので、2018年に西日本の低高度を担う神戸管制部を設立するところからスタートしましたが、当時交通管制企画課長として携わったこともあります。一方で、構想段階からは10年程が経過していますので、様々な環境変化も踏まえ、具体的な効果をレビューすることが重要です。航空路線の定時性向上の観点からも、しっかりとPDCAを回してまいります。

今年は2026年ということで、いよいよ21世紀も第2四半期に突入いたします。昨年6月には、将来の航空交通システムに関する長期ビジョンとして、CARATS2040を策定いたしました。このビジョンでは、膨大な施策について、①安全・安心対策の強化、②航空機の最適な運航のための軌道ベース運用（TBO）の実現、③持続可能な航空輸送の実現、④航空モビリティの多様化にも対応した空域の有効活用、⑤レジリエンスの強化、⑥国際連携の強化と海外展開の促進、の6つの取組の方向性に従って体系的に整理し、研究開発、導入、

運用開始等に係る目標年次をロードマップとして示しております。このCARATS2040をもとに、新しい時代における革新的な航空交通システムの実現に向けて、産学官一体となって取組を進めていきたいと思います。

航空保安業務は、約4000人の職員に支えられて成り立っています。今年も「笑顔あふれる職場が日本の空を支える!」をキャッチフレーズとして、組織変革(CX)の推進により、一人ひとりの職員が働きやすい職場を実現するとともに、広報や国際人材の育成にも取組んでいきたいと思います。

今年もどうぞよろしくお願ひいたします。

〈大臣官房審議官：中山 理映子〉

あけましておめでとうございます。

今年は、国際民間航空機関(IAO)の理事会議長に、日本人として初めて国土交通省出身の大沼俊之氏が就任するという慶事により始まりました。約80年に及ぶIAOの歴史の中で、日本からは勿論のこと、アジア太平洋地域から議長が誕生するのは初めてのこととなります。昨年11月に実施された理事会議長選挙で当選を果たすまでの約2年間にわたる選挙活動において、政府関係機関はもとより、広く航空関係者の皆様にも様々な形で温かく力強いご支援を賜りましたことに改めて厚く御礼申し上げます。

私自身も、大沼俊之候補(当時)とともに、世界各国の航空当局等に支持を訴えかけるなど選挙活動に携わりましたが、その中で強く感じたことは、日本への信頼と期待です。それは、官民が世界で築き上げてきた広く日本国・日本人への信頼・期待であり、安全で質の高い航空システムを築き、航空輸送を提供してきた日本の航空関係者への信頼・期待です。

IAOは、「安全・安心で持続可能な国際航

空システム(safe, secure and sustainable international civil aviation system)」の実現をビジョンとして掲げ、かつ、それをどの国も取り残さない形で(No Country Left Behind)実施していくことを目指しています。IAO加盟各国が、一義的には自国の関心に応じてIAOの活動に参画し、自国の航空システムを構築・運用していく立場にあるのに対し、IAOを率いる議長は、当然のことながら、特定の国の関心・利益のためではなく、全世界的にそのミッションを追及していく立場にあります。また、安全・安心で持続可能な国際航空システムの実現を目指して安全・保安・環境基準等を引き上げたとしても、それを実施する能力・資源に乏しい国も少なくない中、いかに全世界的に実行できるレベルにもっていくかもIAOの大きな課題となっています。

日本からの議長輩出に多くの国から支持を得た背景には、こういったIAOの活動や課題に、日本も一層の関心を寄せ、共に取り組んで欲しいとの期待があるのではないかと感じています。実際、選挙活動を展開する中で、発展途上国の当局からはキャパシティビルディングへの日本の協力に期待する声が多く寄せられました。我が国は、これまでにも海外の空港の建設・運営に我が国の民間企業に蓄積された技術・ノウハウを活かした支援を行ってきていますが、我が国に寄せられる期待は航空当局の能力向上支援等広い範囲に及びます。日本としてより一層プレゼンスを發揮し、その期待に応えていきたいと考えています。

また、今般の日本からのIAO議長輩出は、とりわけアジア太平洋地域の国々に歓迎の意をもって受け止められています。世界の航空市場における同地域のプレゼンスは、欧米が航空の中心であったIAOの設立当時とは比

べものにならないほど高まっています。さらに、アジア太平洋地域は世界で今後最も成長が期待される航空市場であり、その重要性は益々高まっていくものと思われます。日本には、アジア太平洋地域の一員として、この地域の実情と特性を踏まえた国際ルールの形成や支援のあり方等をともに考え、取り組んでいくことが期待されています。

有言実行。早速、今年8月には、大阪において、アジア太平洋地域で航空安全について考えるシンポジウム、「Asia Pacific Summit for Aviation Safety (AP-SAS)」の第4回大会を、日本国航空局、シンガポール航空局及び米国のフライト・セイフティ・ファウンデーションとの共催により開催することとしています。航空に関するインダストリー、アカデミック、当局も含めた様々なバックグラウンドの方々が、それぞれの立場・観点から航空安全に関する課題を共有し、議論する場となります。航空安全の確保・向上に向けた日本の官民の取り組みには各国からの関心も高く、その貢献が期待されています。是非、ご関心をお持ちいただき、積極的にご参画いただければと思っております。

〈大臣官房技術審議官：魚谷 憲〉

あけましておめでとうございます。

大臣官房技術審議官（緊急時航空運用本部長）の魚谷です。

私ごとながら航空局に来て早1年が経ちました。昨年は比較的大きな事故・災害が少ない1年でしたが、落雷によるグラハン作業中止に伴う旅客等の滞留、カムチャツカ半島付近地震による津波警報等、航空機の運用に影響を及ぼす事案がいくつか発生しました。幸いにも施設等への大きな被害は見られませんでしたが、被害状況・職員安否の確認、避難者・滞留者への対応等々、ご対応を頂いた職

員・関係者の皆様におかれでは大変ありがとうございました。今年も、事案の振り返りや訓練を通じて空港における事業継続計画であるA2-BCPの充実等を進め、事故・災害への対応力の実質的な向上に取り組んで参ります。

また、生産年齢人口が減少していく中、持続的に航空サービスを提供していくためには、空港DXの推進も大きな課題です。昨年12月15日には、羽田空港、成田空港においてトeingトラクターのレベル4自動運転が実用化されました。これは、関係者間で長い議論を積み重ね、それぞれの役割で取り組みを進めようやく実現したものです。DXは、単に省力化・自動化等の技術開発だけを目指しているわけではなく、業務プロセスの見直し等の大きな変革を行い生産性の向上を図るものであります。空港DXの課題は、まだまだあります。これからも引き続き粘り強く取り組んで参ります。

空の安全には、空港機能の適切な維持、必要な機能強化が必要です。空港内における維持・整備等の作業・工事は、航空機の運航の少ない夜間に行われることが通常で、非常に短い作業時間の中で準備・作業・復旧を行い、次の日の再開を迎えます。また、施設によつては週5日の作業日が確保できていない現場もあります。一方で、建設業界等においても働き方改革は進められており、こうした環境下で空港の維持・整備等を進めるためには、空港内の特殊な作業環境を可能な限り改善・適正化し持続可能なものに変えていく必要があります。今後も、関係者の皆様のご意見を伺いながら取り組みを進めて参りますので、よろしくお願いいたします。

最後になりますが、本年も、我が国の航空システムが安全かつ確実に役割を果たすことができるよう取り組んで参りますので、みな

さまのご理解とご協力をよろしくお願い申し上げます。

〈航空局次長：秋田 未樹〉

あけましておめでとうございます。次長の秋田です。

一昨年の能登半島地震、羽田空港航空機衝突事故を経験した職員の一人として、先の通常国会において成立した改正航空法の速やかな施行に向け、関係の皆様が尽力されたことに改めて感謝申し上げます。

昨年と同じ書き出しとなります、本年も空の安全・安心を最優先に航空行政に取り組んでまいります。

この一年間、前半は航空ネットワーク部長、後半は次長として航空行政に携わらせていただきました。

春には関西3空港、福岡空港において発着容量の拡大が行われました。空港は万博の表玄関であり、大阪・関西万博（私自身二度訪問しました）の盛況に、微力ながら貢献できたのではないかと感じております。グランドハンドリングや燃料供給などについて、引き続き目配りをしていきます。

一方で、事案対応に向き合った一年でもありました。「危機管理」に集約されますが、これまでの自分自身を含め、個々の経験やチーム力を結集して課題に取り組むことの重要性を改めて認識しました。困難な状況にあっても道はあると信じ、ぶれず、逃げず、愚直に取り組むこと。折々に “The buck stops here” という言葉を思い出しました。

さて、部長時代から継続して取り組んできた課題として、国内線の構造改革と定時性の

向上があります。

国内線については、有識者会議を通じて、対外的に明らかになったことがありました。本年からは、与党の航空政策特別委員会においても本件が取り上げられると承知しています。航空ネットワークの維持と利用者利便の確保に向け、引き続き取り組んでまいります。

定時性については、この一年、手をこまねいていたわけではありませんが、残念ながら改善を示すには至りませんでした。大学時代の友人から「広島出張は新幹線を利用する」と言われたのも、この原稿を書いている数日前です。金子大臣のご関心も高いこのテーマ、特効薬はありませんが、航空への信頼という意味で大事なテーマです。次の一手として、今月下旬より、管制部門における混雑空域での交通流平準化の取り組みを開始します。

インバウンドについては、昨年も過去最高を更新しました。今後の法案審議を経て、夏から国際観光旅客税が引き上げられます。観光財源の一部を活用することで、これまで十分に手が回らなかった分野にも対応できるようになります。日本の表玄関として、また地方送客の重要な手段として、空港や国内線に対する期待と求められる水準は一層高まりますが、これに応えていきましょう。

職場環境の改善も次長の担務の一つです。昨年も、地方官署に勤務されている若手職員の皆さんや、組合の方と働き方について意見交換を行いました。局長をはじめ他の幹部の方々も同様の意見交換をされており、皆さんから寄せられた声を、改善につなげています。まずは、来年度の増員にあたり、査定当局から一定の配慮をいただいたことを共有します。

最後に、明るい話題ですが、この一日から大沼元次長がICAO理事会議長としてご活躍されます。我々への世界の関心も、より一層高まることでしょう。干支も丙午、航空行政

も飛翔できる1年となるよう、引き続き宮澤局長を支えていく所存です。

本年も皆さま、よろしくお願ひします。

2026年1月1日
国土交通省 航空局 幹部一同