



A STAR ALLIANCE MEMBER



ユナイテッド・エクスプレス 3411 便に 関する調査結果および改善策

2017年4月27日
ユナイテッド航空

はじめに

本レポートは、2017年4月9日(米国現地時間)に起きた、シカゴ・オヘア国際空港からレイビル国際空港に向かうユナイテッド・エクスプレス 3411 便に搭乗されたお客様を強制的に降機させた出来事についての調査結果と改善策を記したものです。本レポートにて、再発防止に向けての、すでに行っている施策、および今後実施を予定している施策についてご報告致します。

今回の出来事、またその後の初動対応については、お詫びしても、お詫びしきれるものではありません。本件の全責任は、ユナイテッド航空にあります。本レポートの目的は、お客様をはじめ、社員、ビジネスパートナーの皆様が理不尽な状況におかれなくするための具体的かつ意味のある改善策をお伝えすることです。お客様の意思に反してご搭乗をお断りする件数をできる限りなくし、よりお客様を第一とする航空会社になることが弊社の目標です。そして本レポートは、皆様へのお約束を実現する第一歩に過ぎません。

弊社全員が適切に行動し、思いやりを持って決断をし、あらゆる声を尊重し、そしてお客様にご満足いただけるサービスを提供するという、弊社の共通の目的意識と価値観に従って行動するよう一層努めてまいります。

ユナイテッド・エクスプレス 3411 便 事案の概要

2017年4月9日(日)

ユナイテッド・エクスプレス 3411 便は、午後 5 時 40 分、シカゴ・オヘア国際空港(現地時間)発、午後 8 時 02 分(現地時間)、ルイビル国際空港着の定期運航便で、日曜から金曜まで運航しており、機材の定員は 70 名となっています。

当時、3411 便の搭乗開始前にお客様 1 名分がオーバーブッキングとなっていることが判明しました。そこで便の変更についてご協力頂けるお客様をウェブサイト/キオスク、及びゲートで募りましたが、ご協力いただけるお客様はいませんでした。その結果、まだ座席指定の割り当てがされていなかった1名のお客様に対して、お客様の意思に反して搭乗をお断りすることになりました(参考情報“ご同意頂けないお客様の搭乗拒否の選定プロセス”、右欄を参照)。そのお客様には補償条件として小切手をお渡しし、別のユナイテッド便を手配しました。その後、他のお客様の搭乗が開始されました。

この頃、3411 便より前の便で、午後 2 時 55 分(現地時間)出発予定の、シカゴ・オヘア国際空港発ルイビル国際空港行き便が、整備の問題で出発が遅れが生じていました。(整備の問題を解決できるかどうか不明でしたが、出発が 3411 便の後になることは明らかでした)。この便には、月曜日の早朝にルイビル国際空港発ニューアーク国際空港行のユナイテッド・エクスプレス便を運航する乗務員 4 名が予約していました。

この乗務員がルイビル国際空港に、時間通りに到着できない場合、月曜のフライトが少なくとも1便、もしくはそれ以上のフライトがキャンセルがされ、100 名以上のお客様に影響を及ぼすことが想定されていました。

同理由により、4 名の乗務員の予約は、3411 便へと変更され、結果として、同便へのご搭乗をお断りしなければならないお客様を探す必要が生じました。

お客様が全員座席についてから、800 米ドルのクーポン券とその晩のホテル代と食事代の補償条件と引き換えに、便の変更にご協力頂けるお客様を募りましたが、ご協力頂けるお客様はいらっしゃいませんでした。そこでやむなく、お客様の同意を得ずに降機して頂くお客様を探す手続きを開始しました。

ご同意いただけないお客様の搭乗拒否(IDB)の選定プロセス

ユナイテッド航空のインボランタリー・ディナイド・ボーディング(IDB)の対象となるお客様の選定プロセスは自動化されており、弊社空港係員の裁量でお客様が選ばれることはありません。

ユナイテッド航空のプロセス:

- はじめに、搭乗前に座席指定のないお客様のご搭乗をお断りします。
- 次に、お客様の運賃クラス(推定運賃)と旅程の種類ごとに分類します。
- インボランタリー・ディナイド・ボーディングの対象となるお客様は、運賃が最も低いお客様より順に決められます。
- 同じ運賃をお支払い頂いたお客様が複数いらっしゃる場合、チェックイン時刻により順番が決まります。
- 他のすべてのお客様がマイレージプログラムにご登録いただいている場合を除き、マイレージプログラムに登録されているお客様はインボランタリー・ディナイド・ボーディングの対象とはなりません。ただし、すべてのお客様がマイレージプログラムにご登録されている場合、会員資格のレベルに応じて順番が決まります。
- 親、保護者を伴わない未成年や障がいをお持ちのお客様など特別なサポートを必要とするお客様はインボランタリー・ディナイド・ボーディングの対象とはなりません。

その結果、同便のお客様の中から4名が選ばれ、そのうち2名のお客様(カップル)が弊社のスーパーバイザーとの話し合いで、便の変更にご了承頂き、補償をお受け取り頂きました。次にダオ医師と奥様にお話し、スーパーバイザーがお詫びをし、便の変更にご協力頂く必要があることを説明しましたが、ダオ医師から同意を得られませんでした。ダオ医師にはどうしてもこちらの説得を聞き入れて頂けないことから、弊社のスーパーバイザーがユナイテッドのゾーン・コントローラー担当者に相談すると、コントローラーは当局に協力をお願いすべきであると指示しました。

スーパーバイザーは同便に戻り、ダオ医師に再度、降機をお願いし、当局の協力を依頼することになる旨も伝えました。この時点で、搭乗していたもう1人のお客様が1,000米ドルで、便の変更に承諾されましたが、ダオご夫妻に搭乗して頂くには、さらに別の1名に降りて頂く必要がありました。しかしながら、その夜のうちにルイビル国際空港に到着できることを確約せずに、他のお客様からの同意を得ることはできませんでした。前述の午後2時55分(現地時間)出発予定の便は、その時点で整備の問題が解決しておらず、キャンセルの可能性もあり、そのフライトの運航の確約もできない状況でした。

シカゴ市航空局は、航空会社からのこうした要請に応じる権限を持ち、これまでもユナイテッドの支援要請に応じて、お客様が同意の上で降機を頂く際のサポートをしてきた経緯がありました。この時も同航空局の係員が対応しましたが、ダオ医師から自主的に降機して頂く了承を得ることができませんでした。

この時点で、弊社のスーパーバイザーは、マネージャーに状況を説明をしようと、同便を離れました。この時、ダオ医師は、ビデオ画像にも記録されているように、強引に力づくで座席から連れ出されました。強制的に飛行機から降ろされた後、ダオ医師は飛行機に駆け戻りましたが、シカゴ市航空局係員により、再び機外へ連れ出されました。その後、ダオ医師は現地の病院に運ばれました。

その後、お客様全員が同便から一旦降り、それから約40分後、ダオ夫妻を除く乗客を乗せ、同便はルイビル国際空港に向け出発しました。

ユナイテッドエクスプレス 3411 便事案に関するユナイテッド航空の問題点

1. 安全または保安上の問題がなかったにも関わらず、業務方針を実行するために、法の執行官に出動を依頼したこと。

ユナイテッド航空の業務方針及び手順が、安全または保安上の問題がない状況下において、お客様が要望に応じていただけない場合に、十分対応できていませんでした。

2. 乗務員の出発直前のフライトの再予約

3411 便の搭乗開始後、乗務員がフライトを予約し、搭乗ゲートに到着しました。弊社の既存の方針ではこれが禁止されていませんでした。

3. より多くのお客様に自主的に座席を譲っていただくには補償が不十分で、他の交通機関や最寄空港の利用などのより多くの解決策を提供しなかったこと。

空港係員には、補償を増額したり、その他の交通機関の利用などの解決策を自身の裁量において提供できる権限もありませんでした。

4. 今回のような困難な状況を想定した社員教育および権限委譲の不足

弊社のこれまでの社員教育では、お客様との間で起こりうる、搭乗をお断りせざるを得ない状況などに臨機応変に対応するための社員教育及び権限委譲が十分ではありませんでした。

業務方針変更の目標

業務方針の変更により、次のことを目指します:

さらなる顧客第一主義への転換

弊社の業務方針により、お客様、社員、ビジネスパートナーが困難な状況に陥らないようにする

お客様の意思に反して搭乗をお断りする件数「ゼロ」を目指す

業務方針の変更について

1. 警察など法の執行官に協力を求めるのは、安全および保安上の問題が発生した場合に限定すること

安全または保安上の問題がない限り、お客様に降機をお願いする際に、法の執行官に協力を依頼しません。この方針は4月12日より実施しています。

2. 安全または保安上の問題がない限り、すでに搭乗したお客様に降機を強制しないこと

この方針は4月27日より実施します。

3. 自主的にお席をお譲りいただけるお客様への補償額の上限を10,000米ドルに増額すること

自主的に別便への振替をご協力頂くお客様への補償額の上限を10,000米ドルに増額します。この方針は4月28日から実施します。

4. 「カスタマー・ソリューション・チーム」を編成し、臨機応変な解決策(ソリューション)を提供すること

弊社は「カスタマー・ソリューション・チーム」を編成し、お客様が最終目的地に到着できるよう、近隣空港からのフライトや、他航空会社便の利用、あるいは地上交通機関の利用などお客様への解決策(ソリューション)を臨機応変に見出し、空港係員に提供します。また、同チームは乗務員の最終目的地への移動についても、解決策を提供します。このチームは6月までに稼働を開始する予定です。

例えば次のような活動が含まれます。

- 近隣空港への便を提案し、お客様の希望の目的地までの移動手段を提供します。
- 乗り継ぎを予定しているお客様には、できるだけノンストップ便にて目的地まで行ける選択肢を提供します。
- 必要に応じて、地上交通手段も提供します。

5. 乗務員の予約は遅くとも出発の60分前までに完了するよう徹底する

空席がある場合を除き、業務目的のために移動する乗務員は、遅くとも出発の60分前までに予約を完了します。この方針は4月14日より実施しています。

6. 社員向けに毎年実施するトレーニングを追加する

非常に困難な状況にも対応できる業務スキルを向上させるため、現場社員向けに毎年トレーニングを実施します。この訓練は8月から開始します。

7. 便の変更を自主的にご承諾頂けるお客様の自動登録システムを構築する

オーバーブッキングが発生した場合、補償と引き換えに、席を譲る意思があるかどうかを事前に確認する自動登録システムを空港およびユナイテッド・アプリに年内に導入します。席を譲る選択をした場合、そのお客様には希望した補償をご提供し、別のユナイテッド便を手配します。

8. オーバーブッキング数を削減する

オーバーブッキングに関する方針を見直した結果、過去のデータを踏まえ、予約変更を承諾して下さるお客様が少なかった便についてオーバーブッキングを減らすための是正措置を取りました。特に、小型機材を使用する便及び最終便に関して重点的に行いました。

9. 社員が顧客サービス上の問題を現場で即座に解決できるようにする社員向けツールと権限を強化する

顧客サービス上の問題を即座に解決できる新しいアプリを社員に年内に導入します。お客様にご迷惑をかけた場合、(マイル、今後の便のクレジット、その他の補償)を社員が提示できるアプリを客室乗務員には7月までに、また空港係員には今年末までに提供します。

10. 紛失し、戻らなかった手荷物に関して「無条件弁償制度」を導入する

紛失し、戻らなかった手荷物について無条件弁償制度を新たに導入します。その場合、手荷物及びその中身に対してお客様に1,500米ドルを補償します。1,500米ドルを超える弁償のリクエストの場合、追加書類が必要になる場合があります。この制度は6月に導入予定です。

結論

今回の出来事は、ユナイテッド社員一同にとって大きな転換点となりました。この経験から全員が学ぶことが我々の責任であり、使命でもあります。今回発表した改善策により、顧客サービスを向上させ、現場社員への権限委譲を進めて参ります。私どもはこのようにして皆様の信頼を取り戻すための第一歩を踏み出します。

参考資料

ディナイド・ボーディング(搭乗拒否)の背景

「搭乗拒否」は、稀ではありますが、フライトの座席数を上回る人数のお客様が搭乗手続きを行い、出発ゲートに現れた場合に発生します、通常は搭乗前にゲートにて発生しますが、お客様の搭乗完了後に発生する場合があります。搭乗拒否の主な原因は以下の5つになります。

ユナイテッド航空は搭乗拒否の回避に努める一方、万一そのような事態が発生した際には、ご搭乗いただけないお客様ができるだけ少なくなるよう努めています。さらに、補償条件を提示することで自主的に搭乗を取り止めていただけるよう、ご協力いただけるお客様を募ります。補償条件に十分にご納得頂いたお客様には、引き続き、弊社サービスをご満足いただけるものと考えます。2016年、弊社の搭乗拒否をお願いしたお客様の95.6パーセントは、自主的に搭乗をお取り止めいただいています。

2016年のDOT(米運輸省)統計によると、ユナイテッドでは8,680万人のお客様のうち3,765人がご意向に反して搭乗拒否されました。(ご意向に反した搭乗拒否の発生率は23,000人当たり1人以下の確率で起こります)。この発生率は、2015年と比較して44パーセント改善しており、また、DOTに報告している航空会社の平均値を30パーセント下回っています。

搭乗拒否の原因:

- **機体の積載量に対する制限:** 場合によっては、安全運航のために機体重量とその搭載物を減らさなければならぬことがあります。出発空港、到着空港、また飛行ルートのある地点における気象条件は、フライトが重量制限を受ける最も一般的な要因です。弊社では、可能な場合、まず貨物を降ろすことで重量の調整を試みますが、それでも満席のままでは弊社の安全要件を満たす運航ができないことがあります。このような制限は、通常、天候の変化に伴って出発時刻の直前に発生しますが、お客様の搭乗が完了した後に発生することもあります。たとえば、冬季に吹雪のために出発空港の滑走路の雪積により、最大離陸重量の引き下げが必要となる場合がこれに当たります。

通常1~2人のお客様に影響を及ぼすオーバーブッキングとは異なり、重量制限の場合は2桁の人数のお客様に搭乗をお断りせざるを得ない状況になることもあります。搭乗できないお客様の人数が増すにつれ、十分な数の自主的な搭乗辞退者を得ることはより困難になります。結果として、重量制限が課せられた際には、ご意向に反して搭乗を拒否されるお客様が出てくる可能性が大幅に高まります。

これはどのような形にしる、お客様全員にご満足いただける状況ではありません。大部分のお客様には目的地までご搭乗いただけますが、同時に、搭乗いただけなかったお客様には困難な状況を強いることとなります。さらには、フライトキャンセルとなる場合もございます。ご搭乗できたお客様にとっては、フライトのキャンセルよりは好ましい結果となります。しかしながら、強制的にご搭乗を拒否されたお客様にとって、その扱いは非常に不公平で身勝手なものと感じられ、最悪のサービス体験となってしまうでしょう。ご意向に反して搭乗拒否をせざるを得ない、いずれの場合も、前ページ(P3)に記載された基準に従って搭乗拒否をお願いするお客様が選択されます。

- **座席数の少ない機材への変更:** 天候上の理由、または航空機に関する要因で、目的地までの運航が困難な場合に生じます。弊社には予備機材がありますが、代替機の座席数が本来の機材とは異なる場合があります。フライトのキャンセルを避ける唯一の選択肢が、座席数の少ない機材の使用となる場合があります。このような時には、ご予約いただいたクラスから別クラスへご移動頂く場合もございます。代替機の座席数が本来の

機材より 40～50 席少ない場合、重量制限の場合と同様、ご意向に沿わない搭乗拒否につながる可能性が高まります。

- **乗務員の移動:** 3411 便の場合のように、フライトが満席の場合に、航空会社の規定により乗務員をそのフライトに搭乗させなくてはならないときは、お客様のご意向に反してご搭乗を拒否せざるを得ないことがあります。これは乗務員が移動先で運航する予定の便がキャンセルになるなど、さらに多くのお客様にご迷惑をおかけする運航上の混乱を最小限にとどめるために行います。
- **オーバーブッキング:** 多くの航空会社と同様、弊社は、ご予約の取り消しをせずに当日ご搭乗にならないお客様がいることを見越して、機材の座席数に応じて通常 0～3 パーセントの座席数のオーバーブッキングをしています。弊社は、このようなお客様の人数を通常は非常に正確に予測しており、利用可能な座席数を上回る人数のお客様が搭乗券をお持ちのフライトは全体の約 4 パーセントです。全体のオーバーブッキングの人数が少ないことから、オーバーブッキングに起因する搭乗拒否される大半のお客様は、自主的に搭乗を取りやめた(補償およびインセンティブのご提供と引き換えに別のフライトへの搭乗に同意していただく)ケースとなっています。
- **安全または保安上の懸念を招く出発ゲートまたは機内での事態:** 航空会社は、出発ゲートまたは出発前の機内で予期せぬ事態が生じた場合、稀にお客様のご意向に反して、搭乗拒否をしなくてはならなくなります。たとえば、お客様が理由は何であれ乱暴または破壊的な行為におよび、安全または保安上、航空会社の職員がそのお客様の搭乗を拒否するか、お客様の降機を要求する必要があると判断した場合が、これに該当します。