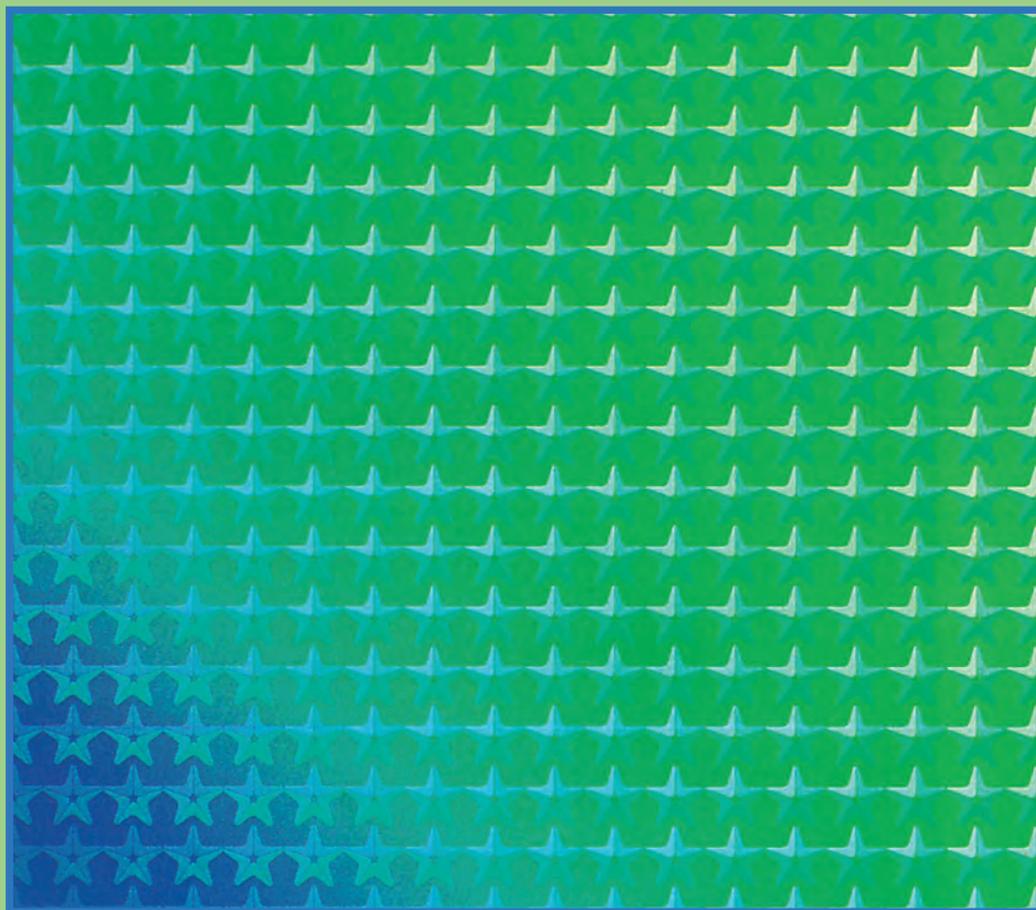


# 消防研修

特集 組織づくり

令和4年9月



第112号 消防大学校



# 目次

特集

## 組織づくり

- **巻頭言** **消防業務に必要となる組織力について**  
消防庁総務課長 門前 浩司 …………… 1
- 1 記念祭記念講演会**
- **令和4年度消防大学校記念祭記念講演会について**  
消防大学校 …………… 4
- **THE IWAKI WAY –組織づくりとリーダーシップ–**  
(株)いわきスポーツクラブ 代表取締役 大倉 智 …………… 5
- 2 総論**
- **消防業界に明るい未来はあるのか？（警告）**  
(株)タフ・ジャパン 代表取締役 鎌田 修広 …………… 26
- 3 組織マネジメント・風土づくり**
- **組織文化の構築に向けたリーダーの役割**  
関東学院大学社会学部 教授 細田 聡 …………… 38
- **「消防組織マネジメント」  
～「意識と能力」が高く、「自信と責任」を持った消防職員の育成と  
地域市民の「信頼と期待」に応える消防組織の構築に向けて～**  
一般社団法人日本防災教育訓練センター 代表理事 サニーカミヤ …………… 51
- **「K2プロジェクト」～組織改革への挑戦～**  
山形市消防本部総務課 …………… 66
- 4 リーダーシップ**
- **消防人に求められるリーダーシップ**  
減災研究室 ラボラトリー・フィードバック代表 永山 政広 …………… 73
- **「リーダーとして」～自ら考え行動する組織作り～**  
元渋川広域消防本部消防長 青山 省三 …………… 86
- 5 人材育成**
- **第3次消防本部人材育成計画による組織力強化について**  
会津若松地方広域市町村圏整備組合消防本部総務課 佐藤 基 …………… 96

●職員倫理から見た活気あふれる職場の形成と組織力向上を目指した  
人材育成の取組について

知多中部広域事務組合消防本部総務課人事企画担当 千葉 亮介 …………… 104

6 消防の広域化

●消防広域化後の取組について

埼玉西部消防局企画総務部企画財政課長 黒沢 知邦 …………… 112

●熊本市消防局における広域化と組織づくりについて

熊本市消防局総務部総務課 村田慎一郎 …………… 122

消防大学校から

●令和3年度の教育訓練実施状況（卒業生の状況）について

教務部 …………… 130

●令和4年度下半期（令和4年10月～令和5年3月）の行事予定について

消防研究センター …………… 131

# 特集 組織づくり

## 巻頭言

### 消防業務に必要なとなる組織力について

消防庁総務課長 門前浩司

#### 1 はじめに

消防という業務は、「住民の生命、身体、財産を災害から守る」という最も基本的な行政責任を果たすものである。日夜、災害現場という過酷な環境において、国民の安全・安心を確保するための活動に従事されてきた皆さまに対しては、厚く御礼を申し上げると共に、深く敬意を表する。

消防という業務は、あらゆる場面で職員が連携し取り組んでいくことが必要となる。災害という予測不可能な事態に対処するためには、日頃の訓練により培った能力を誰もが発揮できる環境に整えていくことは、私たちの業務の成否に繋がると言っても過言ではない。

職員一人ひとりが、その持っている能力を最大限に発揮することのできる組織とは、どういう姿であるべきなのか、消防業務の根幹である組織力について述べることにしたい。

#### 2 消防業務に必要な組織力

災害活動に携わる消防職員は、災害形態や社会情勢の変化に伴う住民のニーズに対し、アンテナを常に高く張り、求められているものを敏感に感じ取りながら、あらゆる災害に対して迅速かつ的確に対応できるように日々備える必要がある。

そして、災害が発生した際における災害活動は、様々な部隊が現場に一挙集結し、それぞれに与えられた任務を忠実に果たすことで成立するものである。この災害活動は、ひとえに組織活動であって、一人の力によって成立できるものではない。この組織活動を支えるのは、現場を支える一つひとつの部隊であり、そして、その部隊を支える一人ひとりの隊員である。よって、災害活動で最も重要な存在は隊員であり「人」と言える。

いかに優れた資機材や技術が生み出されたとしても、それを操る隊員の能力を発揮することができなければ、それは意味をなすことはない。そして、隊員一人ひとりの能力

を最大限に引き出すことができなければ、的確な災害活動が行えず、災害活動の成否にでき影響を及ぼすことになるであろう。

消防は一つの組織である。この組織が生み出す能力は、足し算ではなくかけ算であり、隊員が2人居れば2倍の対応力になるというようなものではなく、お互いの能力を掛け合わせることによって、その対応力は3倍にも4倍にもなるというものである。組織を支える隊員同士がお互いに連携を図り、それぞれの強みを活かし、そして、弱みを補うことにより、1人ではできないことが可能になるのである。

様々な場面で隊員同士の連携を必要とする消防業務は、この組織力というものが業務の根幹になると言っても過言ではない。

### 3 時代に応じた組織力の強化

時代の変化と共に複雑多様化する社会のニーズに応じていくためには、組織力を常に変化させながら強化していく必要がある。

現代においては、組織力の強化に女性の活躍推進が欠かせないものとなっている。消防においても、女性消防吏員が増加し活躍することで、多様な視点で物事を捉える組織風土を醸成されるなど、様々なニーズへの対応が可能な柔軟性が組織にもたらされることが期待されている。

「全国の消防吏員に占める女性消防吏員の比率を令和8年度当初までに5%に引き上げる」という全消防本部との共通目標を達成すべく、積極的な取組を要請しているところではあるが、新しい人材獲得に向けては、これから社会人となる女性に対する積極的な広報を実施していくことはもちろんのこと、現在活躍している女性消防吏員が働き続けやすい環境づくりにも継続して取り組んでいかななくてはならない。引き続き、消防庁としても、女性消防吏員活躍推進アドバイザーの派遣事業等を通して、各消防本部における女性消防吏員の更なる活躍推進に向けた取組に対し支援をしてまいる。

次に、時代に応じた組織力の変化という点では、消防の広域化も重要な取組として掲げられる。日本の総人口が減少傾向に転じている影響等により、消防本部の管轄人口が減少し、消防本部の小規模化が進むに伴って、特に小規模な消防本部においては、出動体制、保有する消防用車両、専門要員の確保等に限界があることや、組織管理や財政運営面での厳しさが指摘されることがあるなど、消防の体制としては必ずしも十分でない場合がある。これを克服するためには、市町村の消防の広域化により、行財政上の様々なスケールメリットを実現することが極めて有効である。具体的には広域化により「災害発生時における初動体制等の強化」、「現場活動要員の増強」、「救急業務、予防業務の高度化・専門化」等の効果が期待できる。

広域化についても、組織力の強化に有効な取組であることから、引き続き、消防庁としても財政措置や消防広域化推進アドバイザーの派遣等、必要な支援を進めていく。

#### 4 ハラスメント対策の重要性

「組織というのは、足し算ではなくかけ算である」と先ほど述べさせていただいた。高度な知識や技術を持った隊員が多く集まり、その能力を発揮することができれば、災害現場でのいかなる困難も打破できるであろう。しかし、組織にマイナス要因が掛け合わさってしまうと、いかに能力の高い職員が集まったとしても、マイナスに転じてしまう恐れがある。組織にとってのマイナス要因、これがハラスメントである。

消防業務は、危険な現場における活動が求められることから、階級制度に基づいた指揮命令系統が確立されている。そして、人の命に関わる職務である以上、厳しい指導・訓練が必要となるが、同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与えるという行為は、個人の尊厳や人格を侵害する行為である。こうした行為は、職員の士気の低下や職場環境を悪化させ、業務の円滑な遂行に支障を来すことになる。これは、組織力の低下そのものに繋がるものであり、断じて許されない。

このためにも、職員一人ひとりがハラスメントについて正しい認識を持ち、組織全体のモラル向上、より良い職場環境づくりに取り組むことが非常に重要となる。

ハラスメント撲滅に向けた取組は、組織力強化に欠かすことのできない最重要な取組であることから、引き続き、各消防本部においても取組を強化していただくことを要請するとともに、消防庁としても積極的な支援を行っていく。

#### 5 むすびに

近年の消防を取り巻く環境は日々大きく変化しており、大規模火災や地震、集中豪雨など、消防が対応すべき災害は多様化・複雑化の一途をたどっている。

災害形態の多様化・複雑化の傾向は、今後も強まっていくことが明らかであることから、消防に向けられる住民の期待は非常に高まると共に、我々に求められる役割は多岐に渡っていくであろう。

消防行政を担う我々の取組は、どのような事であっても国民の安全・安心に直結していくことであり、一つとして欠けることがあってはならない。引き続き、一人ひとりの能力が最大限に発揮される強固な組織力が消防の強みであるという信念を持っていただき、関係者の皆様の深いご支援とご協力をお願い申し上げます。

## 1 記念祭記念講演会

# 令和4年度消防大学校記念祭記念講演会について

## 消防大学校

消防大学校記念祭は、消防大学校の前身である消防講習所において、昭和23年6月14日に最初の講義が開講したのを記念して、例年6月に開催しております。

令和4年度は、新型コロナウイルス感染症対策のため、オンライン配信で聴講する形式としたうえで、6月22日（水）に記念講演会のみを開催しました。

本年度の講演会は、「組織づくりとリーダーシップ」をテーマに（株）いわきスポーツクラブ代表取締役の大倉智氏にご講演をいただきましたので、その模様を掲載いたします。

### <講師プロフィール>

株式会社いわきスポーツクラブ代表取締役

**大倉 智 SATOSHI OKURA**

出身：神奈川県川崎市

生年月日：1969年5月22日（53）

いわき市泉町在住

1989年 暁星学園高校卒業

1992年 早稲田大学商学部 卒業

1993年 柏レイソル、ジュビロ磐田、ブランメル仙台（ペガルタ仙台前身）  
ジャクソンビル・サイクロンズ（米国Aリーグ）

1998年 現役引退 ヨハン・クライフ大学（バルセロナ） 入学

2001年 株式会社セレッソ大阪チーム統括ディレクター

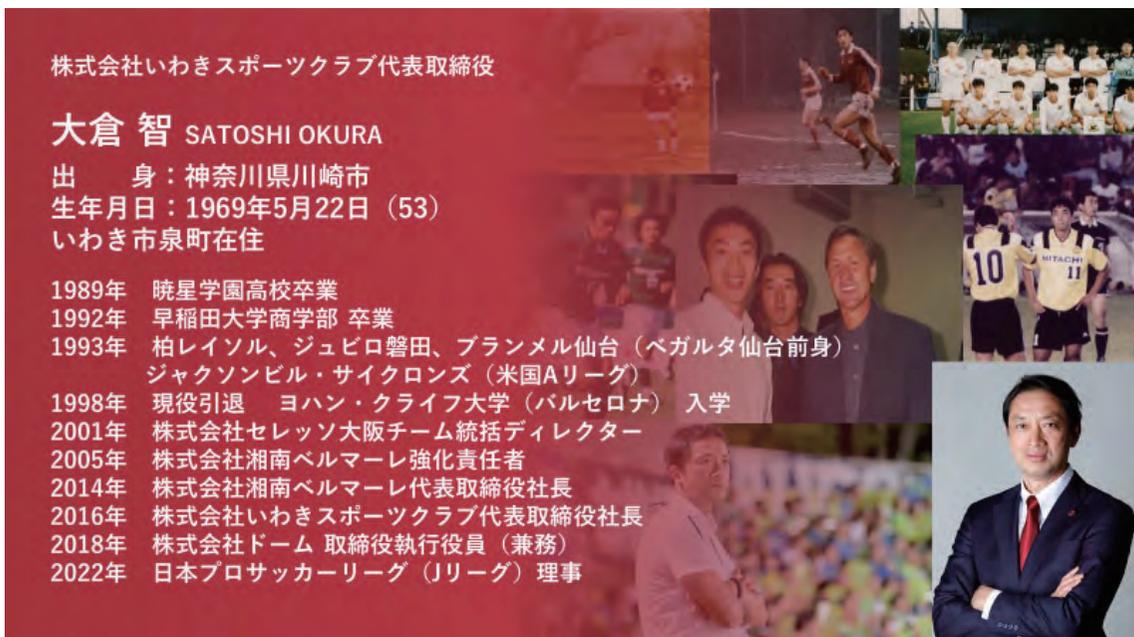
2005年 株式会社湘南ベルマーレ強化責任者

2014年 株式会社湘南ベルマーレ代表取締役社長

2016年 株式会社いわきスポーツクラブ代表取締役社長

2018年 株式会社ドーム 取締役執行役員（兼務）

2022年 日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）理事



# THE IWAKI WAY

## －組織づくりとリーダーシップ－

(株) いわきスポーツクラブ 代表取締役 大 倉 智

今、ご紹介にあずかりました大倉です。本日はよろしく申し上げます。

今回、ご縁がありまして長い歴史のある消防大学校で講演するということで非常にありがたく思っています。

私は、ずっとサッカーの中でスポーツビジネスをやっている人間なので、今日は、いわきFCの活動の紹介を通じて、少しでも消防の幹部職員となる皆様のヒントになればと思っておりますので、よろしく願いいたします。

私は、1969年生まれなので、今年で53歳になります。神奈川県川崎市出身ですが、父親が外資の会社で、アメリカへ行ったり、転勤族でしたが、最後は神奈川県に戻り、東京の高校、大学に進みました。Jリーグは、ちょうど大学3年生の時の1993年にできました。日本にプロサッカーリーグができるなんて、プロサッカー選手になるなんて、ということをお小さい頃は考えられなかったような世代です。大学を卒業して、プロサッカー選手になって、何チームか渡り歩きました。選手が先にプロになり、その次に指導者がプロコーチになりましたが、当時は、経営者を会社の総務部の人間がやっておりましたので、プロサッカー選手と対等に物事を判断するというより、どちらかという選手は従業員、自分の部下みたいな感じになっていました。会社側がまだまだそういう状態で、プロサッカー選手と対等に話すという環境になかったので、将来的には必ずそういった経営者が必要だろうなということをいろいろなチーム渡り歩く上で、感じていました。

当時の日本には、まだスポーツビジネスという概念が大学にもなくて、そういう勉強をしたいなという思いもあり、現役の最後にアメリカに行きました。

ところが、ちょうどアメリカでプレーしているときに、スペインのバルセロナで、もう亡くなっているのですが、ヨハン・クライフという有名な元選手がスポーツビジネスの学校を立ち上げるとい記事が新聞に出ました。それを母がたまたま荷物で送ってくれて、それを見て、これはもうスペインに行くしかないということで、スペイン語も分からなかったのですが、引退して、スポーツビジネスをしっかりと学ぶためにスペインのバルセロナに行き、3年間を過ごしました。バルセロナでの3年間でこれまで貯めてきたお金は全部使ってしまったのですが、サッカー先進国のサッカーやスポーツ文化みたいなものに触れ、そこで出会った縁もあって、セレッソ大阪に入ることになりました。

セレッソ大阪では、チームづくりを行う強化の責任者をやりました。当時、僕は32歳ぐらいだったのですが、強化の責任者としては、当時のJリーグで一番若かったと思います。僕がプレーヤー時代からチームの責任者をやっているような方々を相手に、移籍とか、監督を誰にするとか、いわゆるチームづくりをやり、その後、湘南ベルマーレに移りまして、そこで11年、チームの強化からはじめ、最終的には社長になりました。

セレッソ、ベルマーレでの約15年間、昇格、降格、勝った、負けた、そういう世界にずっと身を置いていて、上手くいくこと、いかないことなど、たくさんいろいろな経験をしました。

いわきスポーツクラブ、いわきFCを立ち上げたのも、日々、勝った、負けたとか、昇格、降格だけに一喜一憂するようなことではなくて、震災があったり、いろいろと日本の社会が変わる中で、スポーツが持つ力をもっともっと引き出せるのではないかという思いがあったからです。我々の親会社である株式会社ドームが震災復興のためにいわき市に物流倉庫を建てるという話があり、そこからサッカーチームができていきました。

このように、ずっとサッカーの世界でご飯を食べさせてもらい、スポーツビジネスという、モノではなくヒトの世界、そんなところに身を置いてきました。

今日は、そんな経験を大きく5つのテーマに分けてお話したいと考えております。クラブの歴史、いわき市、設立の背景、チームの所在地、クラブ運営、スポーツビジネスとは何かということから始まって、やっている取組、Jリーグのお金の話、SDGsの視点をお話しし、最後に、組織運営、大切にしている姿勢とか、経営者や幹部の方にも少し参考になるような、僕が心掛けていることをまとめていきたいなと思っています。

## 1 クラブの歴史

まず、我々のホームタウンはいわき市と双葉郡で、ご存じのように双葉郡には福島第1、第2原発、サッカーの聖地といえるJヴィレッジがあります。いわき市は、ちょうど東京から200キロぐらいの位置にあり、東北ですが、非常に暖かく、雪も降らず、ゴルフ場も1年間閉まらないようなところですよ。

もう一つ特徴的なのが、福島県内にある石炭火力発電所が全部この地域に集まっている、石炭火力発電のまちでもあります。ホームタウンの広野町にあるJERAさんがやっている広野火力発電所は、東京、関東圏に電気を送っていますので、つい先日、節電の呼びかけがありましたが、これは、広野火力発電所が地震で停止したことが背景にあります。もしかすると、皆さんの教室の電気も広野から運ばれているものかもしれません。

いわき市のキーワードをざっと挙げると、まず、「フラの街」です。映画「フラガール」は、日本全国でも有数の炭鉱のまちであった昭和40年代のいわき市が舞台になっています。

いわゆる高度成長時代に石炭から石油に変わっていく中で、生き残りのために、温泉やその余熱を利用しようということで、フラの街、スパリゾートハワイアンズを作っていくこととなります。映画「フラガール」を見ると、いわき市の背景が分かりますのでご覧になってください。非常に感動的な映画だと思います。

他には、湯本温泉、競走馬のリハビリセンター、平競輪もあります。有名人でいうと、秋吉久美子さん、元法務大臣の森まさこ議員、LPGAの小林浩美さんが出身です。海沿いは結構暖かいので、震災前はサーフィンのメッカで、全国大会を開催していたような場所です。

双葉郡の大熊町と双葉町、双葉町はこれからまちをつくろうとしています、日本一お金があるというぐらい、いろいろなお金が日本の国策として、震災復興のために入っています。サッカーの夏の高校総体は、今は全国持ち回りですが、2024年からJヴィレッジ開催になるということで、震災で非常にダメージを受けたところがスポーツで復活していくような未来が見えると思っています。そんなところにいわきFCはあります。

これは、いわきFCができた背景となる考え方なのですが、以前は、日本のスポーツというのは教育と福祉が中心で、とにかく体育とか健康のイメージがあったと思いますが、震災が発生した2011年にスポーツ基本法が制定されて東京オリンピック・パラリンピックに向けて動き始め、2013年にオリ

日本のスポーツ施策		教育・福祉が中心	体育・健康のイメージ
2011年	スポーツ基本法制定	3月11日 東日本大震災	
2013年	東京オリパラ決定		
2015年	スポーツ庁発足	スポーツにおける地域・経済の活性化 12月 いわきスポーツクラブ設立	
2017年	第2期スポーツ基本計画	スポーツの産業化 5.5兆円→15兆円(2025年) スタジアム・アリーナ改革 スポーツ産業 商業的、福祉的と幅は広い	
2022年	第3期スポーツ基本計画		

プロスポーツチーム役割  
スポーツの成長産業・地域活性化の主役

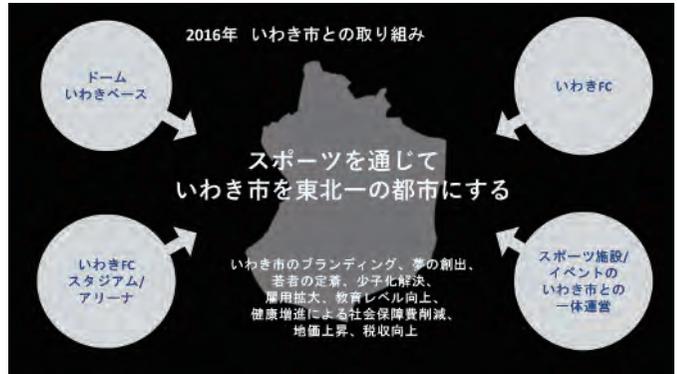
パラが決定、2015年にスポーツ庁ができて、その辺りから、スポーツにおける地域経済の活性化ということが言われるようになってきます。

2015年12月にいわきスポーツクラブが立ち上がり、2016年から福島県の2部リーグに入っていますが、スポーツチームの役割として、スポーツの成長産業とか地域活性化の主役になり得るということを日本全体が言い始めたという背景の中で、それにしっかり取り組んでいるのが、いわきスポーツクラブ、いわきFCです。

2017年には、第2期スポーツ基本計画で、スポーツ産業を5.5兆から2025年には15兆円にしようとか、スタジアム・アリーナを改革しようとか、そういうことが踊るようになってきます。

これは2016年に作った資料なのですが、アンダーアーマーを売る親会社のドームといわきFCは、いわき市と一緒にいわき市全体の震災復興、スポーツの地方創生をやっている

うということで、いわゆるサッカーが主語ではなく、スポーツを主語として、「スポーツを通じていわき市を東北一の都市にする」というキャッチコピーの下、少子高齢化対策や健康増進による社会保障費削減などに取り組んでいます。



親会社ドームの安田秀一会長（注：令和4年6月22日時点）は、ポイントは継続的な雇用創出だということを常々言っています。最初にアンダーアーマーの物流倉庫ができて、その横に白い建物がありますが（写真：左）、それが今、こういう状態になっています（写真：右）。いわきFCの拠点、練習場です。実は、ここは商業型施設ということで、飲食店、アンダーアーマーのアウトレット、整形外科と鍼灸のいわきFCクリニックなどいろいろな店舗が入っており、しっかりと賃料をもらってビジネスを回すということをやっております。



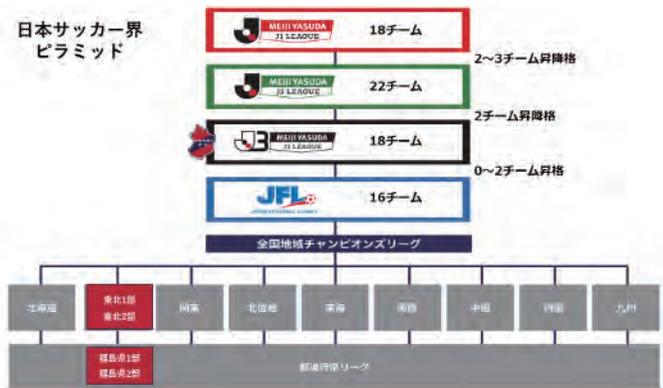
それではここで、我々のいわきFCの最新の会社案内ということで作った3分半ぐらいの映像をご覧いただきたいと思います。

【映像上映 [https://www.youtube.com/watch?v=\\_yWMY1g8UVI](https://www.youtube.com/watch?v=_yWMY1g8UVI)】

これが今の我々の会社で、いわゆるスポーツによる社会価値を創造する人づくり、まちづくりをミッションに活動している団体になります。

日本のサッカー界の組織は、J1、J2、そして我々がいるJ3がプロサッカーリーグと言われるリーグで、その下に全国を舞台にするJFLというリーグがあります。我々は、その下の9地域に分かれる中のさらに下の福島県2部というところから2016年にスタート

して、2016年に2部優勝、2017年に1部優勝と、次々に優勝して、2019年に東北1部で優勝しました。ここで優勝すると、JFLへの昇格チームを決める全国9地域の優勝チームが集まる全国地域チャンピオンズリーグに進みます。僕は、ここが鬼門だと思っていたのですが、一発で優勝してJFLに上がりました。2020年のJFL 1年目は勝ち点1差で上がりませんが、2年目に優勝して、J3で目下2位にいます（注：第13節終了時点）。



あとでチームビルディングについてお話ししますが、いる選手のほとんどは、Jリーグでプレーしたことがないような選手たちで、みんな学生上がりの平均23歳の子たちです。そういった子たちをどうやって育てているかということも後ほど触れたいと思います。

2016年はこんなまばらな観客だったのが（写真：左）、2021年のJFL最終戦、優勝したときですが2,400人（写真：中）、今年のJ3開幕戦は2,700人（写真：右）のお客様に来ていただきました。我々のビジネスは、とにかくスタジアムにお客様がどのくらい集まるか、つまり、チケット収入というのが一番大事な要素になります。最初は本当に誰も応援してくれないような状態だったので、お客様ってどうやって増えるんだろうと心配もありましたが、少しずつですがこうやって増えていくんだなというところを経験しながら今に至っています。



今年は、1年ぐらい温めていたマスコットも開幕戦で出しました。ハーマーとドリーという2体です。彼が、彼じゃないな、これジェンダーフリーなので、誕生するまでの秘話を我々が役者になって演じた動画をYouTubeに上げております。「いわきFCマスコット」



で検索すると出てくると思いますので、自分で言うのも何ですが、結構面白いので、お暇なときにご覧になってください。

チームは、お客様がいて応援されるから選手たちも頑張るし、地域に応援されるから少しずつ強くなっていくという実感を持っています。今年は、ホームタウンのいわき市、広野町、檜葉町、富岡町、川内村、大熊町、双葉町、葛尾村の首長の皆さんと協定を結ばせていただいて、スポーツに関連した人材育成とか、スポーツ振興、健康増進、シティセールスの推進といったことをしっかりタッグを組んでやっていきたいと思います。行政から依頼される案件も増えてきているなど感じています。地元の人たち、地域行政としっかりとタッグを組むのは大事なことで、僕が経験した湘南や大阪をはじめ、いろいろなチームを知っていますが、これほど行政との距離が近いクラブというのはあまりないのではないかと感じています。皆さん本当にいい方々で、震災からまちを復興していくというパワーみたいなものを僕らのサッカーチームと重ね合わせていただけるのか、非常に思いが熱く、みんなで話合いができる、非常に理解のある地域にいるなどというのを、最近、本当に実感しています。

今、ソーシャルメディアでは、Twitterとか、Instagramとか、いろいろありますが、いわきFCには約7万3千人を超えるフォロワーがいます。J3の平均は約6万人、J2は約10万人、J1は約55万人いるので、まだまだ足りないのですが、県内のJ3チーム福島ユナイテッドさんの3倍、B2バスケットチームのファイヤーボンズさんより多いという状況です。今の時代、媒体がテレビからこういうものに少しずつ変わってきているので、こうした発信はすごく大事なポイントとして押さえており、営業でも使っています。試合も今年からDAZN配信なので、視聴者数を把握することができます。いわきFCの視聴者数は、J3平均(15,278人)よりも多くなっており(18,503人)、こういった数字もしっかりと追っています。

ここまで、クラブの現在地をお話しさせていただきました。少しずつ人も増えて、地域が盛り上がり始めているということをこの6年で実感しています。

## 2 クラブ運営について

それでは、2番目のテーマのクラブ運営についてですが、そもそもスポーツビジネスって何なのかということです。スポーツによって生み出される価値、モノではない無形の見えないものをお金に換えていくというビジネスであることをしっかり置いてやっています。

日本政策投資銀行は、スポーツチームの社会的価値について、地域に「集める」、「つなげる」、「育てる」ことにそれぞれいろいろな価値があるとまとめています。

昔はスポーツって健康とか教育と言われていましたが、最近では、例えばスポーツチームがあることで交流人口が増えて経済効果が上がるとか、人々の健康とマッチングをして、人々が健康になると社会保障費が少しずつ安くなるとか、まちのプライドだったり、セールスだったり、スポンサー様の自社の従業員のつながりだったり、スポーツの持っている意味はいろいろあると言われるようになっています。

スポーツビジネスは、モノではなくヒトで、ここに4つ書いていますが、売の商品が目に見えるものではないので、非常に難しいです。簡単に言うと、サッカーという試合が商品なので、選手たちが躍動しなかったらいいフットボールができず、いい商品を届けられない。選手が躍動する

ということは、人なので、やっぱり気持ちだったりするわけですね。そこをどうコントロールしていくのかということがスポーツビジネスの難しさ、複雑さだと思います。こんなことをしっかり置いた上で、ここが一番、結論的に大事なところですが、我々は、サッカーの試合という商品、不確実な勝利をお客様に売るわけです。お客様はチケットを買って、勝つことを望んで試合を観に来ますが、これは不確実なことで、だからそこに小さく書いてありますが、負け方が大事。全部勝てないので、どうやって負けるかが大事です。不確実な勝利を売って、チケット代金を頂いて、サッカーの試合という空間を手段として、クラブの目的、我々の場合、スポーツで社会価値を創造する、スポーツで人づくり、まちづくりをするという目的を達成して、かつ、地域になくてはならない存在になっていくことが、スポーツビジネス、サッカービジネスの本質であるので、ただ勝ちだけを追いかけると勝てなくなったり、勝っても試合という商品が悪かったら、「えっ、何これ」ということになるので、勝つことが興行では一番大事なのですが、勝てば全てOKという世界で

スポンサーチームの社会的価値 日本政策投資銀行 (DBJ)

活動を通じて、地域、ステークホルダーにもたらされる価値とは？

1. 興行開催により交流人口は増える 2. シビックプライドの醸成 3. 健康活動、環境活動の効果

地域に「集める」 1. 地域経済効果 2. 交流、定住人口増加 3. 地域認知向上

地域を「つなげる」 1. おらが街の帰属意識 2. スポンサー、ファン、自社従業員とのつながり

地域を「育てる」 1. 健康、未病活動への貢献 (社会保障費の削減) 2. 災害に強く、環境に優しい街 3. 子供の夢、目標

スポーツビジネスの本質

満足いく商品（試合）と不確実な勝利をお客様に売り、  
魂の息吹くフットボール 負け方が大事

チケット代金を頂きつつ、商品+勝利を手段とし、  
クラブの目的を達成し、地域になくてはならない存在  
になる。

はないという相関関係をしっかり置いて進めていかないと駄目だと思っています。

もっと言うと、ストーリーです。過去のヒストリーから未来のビジョン、我々が震災をきっかけにできたというこのストーリーから、未来はどこに向かっていくんだというところをしっかりと示していく。そして、どういうサッカーの試合を提供するか。あとで少し触れますが、我々が提供するサッカーは、やはりこの地域の人たちの生きざまと関連していないといけないということで、「魂の息吹くフットボール」と名付けています。

価値を生んで、お金に換えていく、こういうことが「無限の波紋」という言葉もありますが、スポーツビジネスでは大事だと思っています。

ですから、我々いわきスポーツクラブは、単なるサッカークラブではなくて、スポーツを通じた震災復興とスポーツによる地方創生の実現を目指す会社であり、我々のミッションは人づくり、まちづくりですよということを社内でもしっかりと話しながら進めています。J2へ上がるため、J1へ上がるためとやり始めると、元々の僕らのサッカークラブとしての意味がないよねということを口酸っぱく、事あるごとに言っています。

ここから我々がやっている活動に入っていきます。スポーツ庁が出している第3期スポーツ基本計画のオリ・パラレガシーの継承とか、スポーツの価値を高める3つの視点とか、今後の5年間取り組む12の施策は、右側の我々がやっていることと割とマッチングしていて、この辺も見ながら、しっかりやっています。

我々のミッションは、何度も言っていますが、人づくり、まちづくりであり、それを遂行するために5つのストラテジーを持っています。スポーツチームのファシリティ、いわきFCパークやスタジアムをどうやって運営していくの

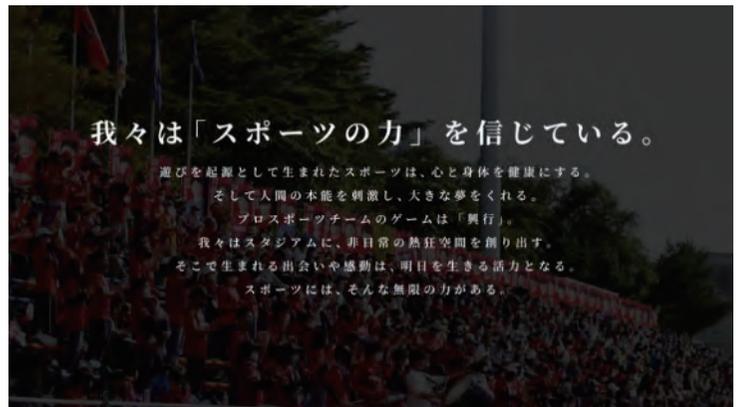
第3期スポーツ基本計画	いわきスポーツクラブ
<b>1. 東京オリ・パラのレガシーの継承と発展</b> NFの強化プラン、育成パスウェイの構築 地方創生・まちづくりへの取り組み	スポーツによる地方創生・取り組み 独自の育成プラン・DNAプロジェクトへの提言 会社のミッション
<b>2. スポーツの価値を高める3つの視点</b> 育成、指導の社会変化に応じた見直し スポーツ医学・科学等への支援 スポーツが楽しめる場作り	いわきFCアカデミーシステム いわきFCクリニック・再生医療 いわきFCパーク
<b>3. 今後の5年間で取り組む12の施策</b> 若者のスポーツ機会の充実と体力向上 スポーツDXの推進 健康増進に資する研究・調査 スタジアム・アリーナの整備と推進 アウトドア等、スポーツツーリズム スポーツ実施率向上と生涯スポーツ	ISAA（スポーツ教室） チームビルディングのデジタル活用 スマートライフ・遺伝子・筋繊維・骨密度・骨密度・骨密度・骨密度 行政との勉強会・調査 パラサイクル連盟・ノレルとの取り組み パーソナル・サーキット・ドリチャレイベント



か、サッカーの熱狂空間をどうやって作るか、世界基準のチームビルディングはどういうことか、人材をどう育成するのか、地域とどのように一体化するのか、この5つを創業以来ずっと回しています。

創業して6年が経ちましたので、ここで一度フィロソフィーブックを作ろうということになり、先週、32ページぐらいのものを作りました。その中身はというと、我々は何者だろうかというところから始まって、「我々は、挑戦者である。」「我々は「スポーツの力」を信じている。」、どうして信じているんだろう。我々の夢って何だったっけ、元々いわき市を東北一の都市にすることから、少しずつ地域の垣根を超えて、浜通りというのをちょっと意識し始めるようになってきたよね。我々のミッションは、何度も言っていますが、人づくり、まちづくりであり、地方創生モデルが大きく広がっていくことを目指しているんだよね。その上で、復興から成長というこの思いは絶対忘れちゃいけないよねと。こんなことをまとめてみました。

「魂の息吹くフットボール」って、どんなフットボールをするのか。90分間止まらない、倒れないというのが大



事なコンセプトですが、特に倒れないというところがポイントです。昔、炭鉱から観光に移ったとき、また、今、震災から普通に戻そうと復興のためにみんなで尽力するというように、何度も何度も困難に倒れずに向かっていく、こういった地域の人の生きざまと我々の目指すフットボール、倒れない、90分間止まらない、「魂の息吹くフットボール」と重なり合うことが非常に大事だと思っています。

日本のフィジカルスタンダードを変えるという非常にキャッチーなことも書いていますが、とにかく体づくり、筋トレしています。海外に出た選手がよく言っているように、Jリーグができて30年経ってもフィジカル面が改善できていないということももちろ

ろんありますが、我々の魂のフットボールを目指す上で、90分間止まらない、倒れないためにはこの要素が絶対必要なので、チームビルディングの一番中心に置いています。

こうしたことを我々は7つの行動指針としてまとめて、しっかりやっています。既成概念に囚われるなどか、我々がドキドキしなかったら、お客様もドキドキしないとか、ホスピタリティースピリットとか。常に世界基準で考える、これは結構大事で、何か一つ作るにしても、海外ではどう

なっているか、海外のラグビーの世界はどうなっているかとか、そんなことを見ながら従業員、担当者は作っていく、考え方をまとめていくということをしています。

よく企業はブランドとか、ブランドは情報の束と言われていますが、僕は「ブランドは人の姿勢」だと思っています。これは我々がすごく大事にしている言葉で、選手も、サポーターも、子供も、当然我々もですが、人の姿勢がいわきスポーツクラブというブランドを作っていくと思って活動しています。

ここで1本、ビデオを見ていただきます。これは2020年に我々がJリーグに上がれず、

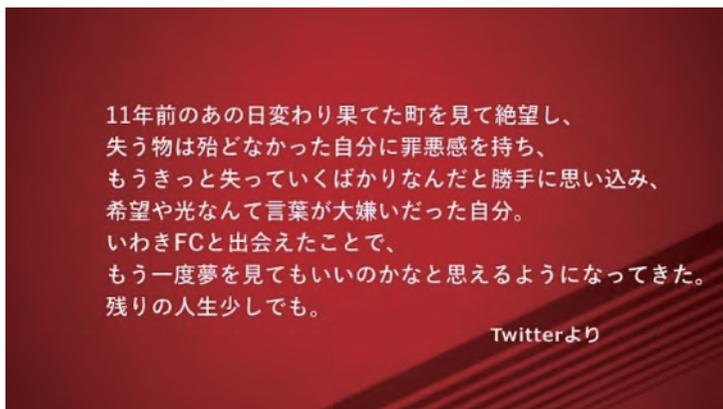


JFL 2年目となった2021年3月11日に流したビデオです。10万回を回るぐらい、非常に共感を得た映像で、いわきFCがなぜここにいるんだろうということが描かれています。

【映像上映 <https://www.youtube.com/watch?v=cST4RO2sKsc>】

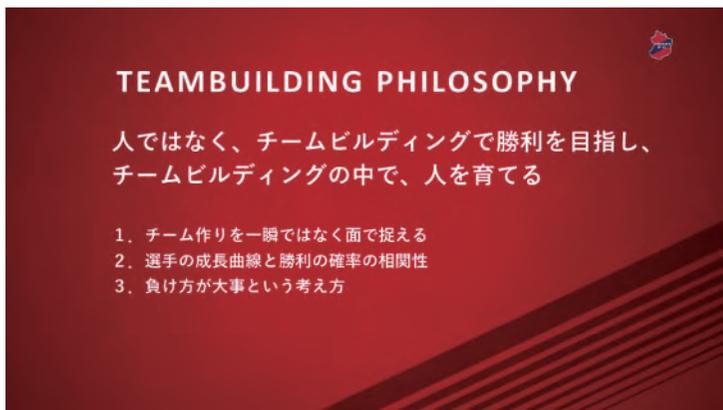
ナレーターは、最近、活躍され始めている武田玲奈さんという、いわき市出身の女優さんです。この映像を見ると、なぜ、いわきFCができたのかということをお分かりいただけると思いましたので紹介しました。

あるTwitterにこんなことが書かれていたので引っ張ってきました。震災があって、希望、光なんて全てなくなったというところで、いわきFCにもう一度、光を、夢を見られるようになったと言われています。やはりどうしてもこの地域は震災が絡みますので、そういった方々の希望になれる、光になれるようにというのが、どうしても切り離せないキーワードになっていくと思っています。



ここからは、世界基準のチームビルディング、どんなチームビルディングをしているのか、弱冠23歳の子たち、元々プロじゃないような子たちに何をしているのかをお話します。

最初に、「人ではなく、チームビルディングで勝利を目指し、チームビルディングの中で、人を育てる」というフィロソフィーの言葉を持っています。つまり、いい選手を採ってきて、はい、終わりとか、いい監督を採ってきて終わりではなくて、チームビルディ



ングの中で、しっかり勝利と人を育てていきましょう、選手の成長曲線と勝利の確率の相関性をきちんと理解してやりましょうというところを置いています。

当然、僕はフロントサイドで全体を見ていますが、現場にいるコーチも、選手たちの価値が上がるような、市場評価されるような、そういう思いを持ってみんなでしっかりやっ  
ていこうということを常々言っています。

選手に対しては、とにかく24時間のデザイン力しかないから、トレーニングして、ケアして、栄養を取って、休養するしかないところで、ありとあらゆる科学的なものを提供しながら、24時間のデザイン力を醸成していくお手伝いをしています。

提供する商品は「魂の息吹くフットボール」、止まらない、倒れない、だからそのプロセスを売っているんだよと、勝利はその次の結果でしかないよということを選手に伝えて  
います。

日本のフィジカルスタンダードを変えましょうということで、ストレングストレーニング、体を鍛えるということとスピードということについて、我々はパワー、フィジカルと呼んでいますが、いろいろ取り組んでいます。これはスパイクルームに貼られているキャッチコピーで



すが、とにかくこれだよねということです。ストレングストレーニングに関しては、今、世界のサッカー選手を見ると、アスリートとしての見た目もすごく大事です。我々の選手たちは、練習の6割ぐらい、このストレングストレーニングをやっています。最初の映像にもありましたように、遺伝子を分析して3種類に分け、筋力を上げる研究をしています。

今年からは新たな化学反応を起こそうということで、スピードトレーニングの陸上のコーチを雇って、スピードトレーニングをやっています。また、未発売のものの実証実験をしたいという問合せが非常に多いので、選手に良かれと思うものは基本的に全て受け入れ、データを提供して、一緒に商品開発をしていくようなこともやっています。例えば、未発売のコンパクト免疫測定器（MINT）で血中成分を分析することにより、15分ぐらいで筋損傷が分かたりするという、こういったものを一緒に開発しています。

メディカルの世界も非常に進んでいて、2か月に1回の血液検査、ウィークリーチェック、目の検査、尿の検査など、とにかくいろいろなことをやっています。あと、食事の管理もすごく大事で、選手の食事は、昼間はクラブが出していますが、朝晩は選手に必ず食

べたものの写真をデバイスに上げてもらっています。ですので、朝の練習を始める前に、現場のスタッフは、選手が朝食に何を食べたかということ把握しています。また、栄養士は、食事内容や2か月に1回の血液検査の結果を見て、栄養指導を行っています。

サッカーというのはなかなか数字に表れないスポーツですが、食事やストレングストレーニングの結果を数字で表すと、選手も良くなることを実感できます。それがいい習慣になり、サッカーにもプラスになっていくというのを感じています。

次に、人を採るとき、スカウトの話ですが、とにかく人を採ることは大事なことで、どういう選手を採るかというところをしっかりと置いています。スカウトは、「若くて吸収力がある選手」と「伸び代」のこの2つにつきます。「伸び代」の定義についてですが、生きる意欲とかよく分

からないのですが、サッカーのストロングがあるとか、求めることを実行するとか、こういったところを置いています。例えば、大学生を採るときには、高校、中学の先生に聞いたり、彼の通ってきた生きざま、家庭環境とかも全部見ながら、「伸び代」のこの5つの定義を見て、この子どうだろうねなんてと議論しながら採っています。

徳と才って中国の古典ですが、向上心があって、サッカーの才能があるのは当然ですが、どちらかというと、その真ん中が問題です。徳と才のバランスが悪い子で、どっちを採りますかというときは、やはり向上心のある子を採ります。才能がないといっても最低限のものはあるという前

提ですが、才能がすごくあるのに向上心がないと踏んだ子は採らないです。僕は、スカウトから上がってくるのを最後に質問攻めにして、この子、どうなのと見ます。サッカーも見ますが、僕があまり口を出すことではないと思っていますので、この向上心のところだ

### 伸びしろ（成長）の定義

1. 生きる意欲がある（自身で明確な目標がいえる）
2. フットボールストロングがある（他者にはない特徴）
3. 体現力がある（チームの求めることを実行する犠牲心）
4. オープンマインドの雰囲気（教えられ上手、明るい）
5. 競争を受け入れる（他者をリスペクトできる）

### 徳と才

- ◎ 徳があって、才能がある
- 徳があって、才能がない
- ✕ 徳がなくて、才能がある
- ✕ 徳がなくて、才能もない

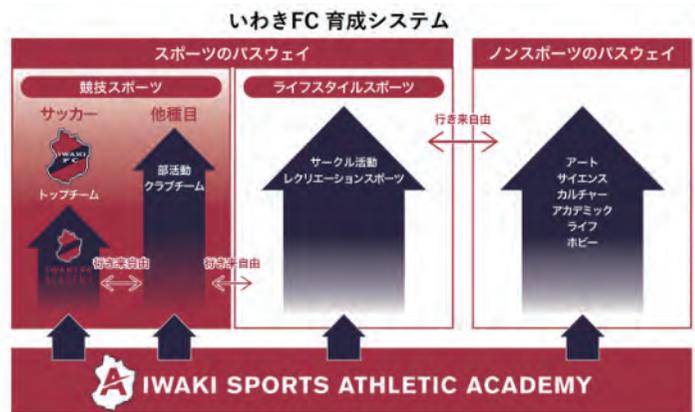
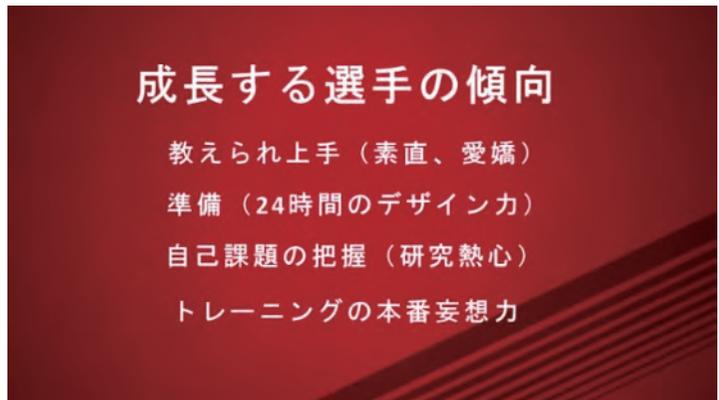
けは監視しています。

選手の成長する傾向もスカウト陣と共有しています。監督、コーチがいて、選手がいて、お互いに成長し、チームのため、勝利のために動くという中で、これは選手にも常々言っていますが、やっぱり教えられ上手でなければいけないし、24時間のデザイン力に対する

向き合い方も大事です。ヨーロッパに出ていく選手たちをひも解いていくと、必ず小さい頃から自己課題を把握できる研究熱心さがあります。あとは、トレーニングの本番妄想力。練習は良くて本番は駄目ということは、トレーニングで本番を妄想できていないということに尽きます。トレーニングの

ときに本番同様の妄想をしてやっている子というのは本番でもできるという傾向があるので、こういうことも選手に伝えています。こんなチームビルディングをしています。

併せてアカデミーですが、中学生から高校生まで全部持っています。2つロゴがあって、右側がサッカーで、左側がスポーツ教室みたいなことをやっています。アカデミーについては、文武不岐であろうねとか、いわきFCが人材育成をどう考えているのかについて、ホームページに上げているので、お時間があったら、そこをご覧ください。



基本的には、サッカー界、スポーツ界、社会もそうだと思いますが、どんどん淘汰されていきますから、最後に残る人を見ると三角形のピラミッドになっています。でも、我々は、一番下にスポーツ教室もしくはサッカー教室があってもいいと思います。いわきFCのサッカーチームに来る子もいれば、部活に行く子もいる。サッカーがすごく上手いけど、自分は絵が好きだから絵の道に行きたいという子がいてもいい。指導者側、大人側が子供の成長にいろいろな道を用意して、いずれどこかで行き来できるよう、こういう図を置いています。

既にドイツでも、エリートアカデミーに小学校6年生で選抜された子が19歳のときにU19のサッカー選手として残っている確率が非常に少ないというデータが出ていますし、プレミアリーグに在籍している12,500人の子供たちのうち、トップに上がるのは0.5%しかいないとか、日本でも中体連のチャンピオンは陸上で大成しないとされています。今の日本というのは、このスポーツを始めたら、このスポーツを続けなさいということで、非常に狭き門で、小さい頃からみんな、競争、競争と年代を間違えた競争を始めているので、それはちょっと違うよねということをやアカデミー、人材育成のところ提供しています。

また、アクティブキッズをつくろうということで、幼稚園から小学校の低学年に向けて、サッカースクールではなく、運動教室をやっています。なぜかというと、福島県は、肥満傾向が高く、体力テストの結果も悪いという現状があります。運動時間があまりないということが言われていますが、運動する空間もない。震災以後、さらになくなっていく。ですので、我々のいわきFCパークのグラウンドを開放して、子供たちに運動教室を提供しています。こういった活動をサッカーチームと子供たちに向けて、スポーツビジネスも含めて行っています。



### 3 Jリーグのお金の話

それでは、3つ目のテーマ、Jリーグのお金の話です。Jリーグのお金の話ってあまり聞いたがことないと思いますが、我々の今の売上って約6億5千万円で、いわゆる中小企業です。そのほとんどが広告料収入で、まだチケット収入が少ないので、これを伸ばさなければいけない。Jリーグの中で比較すると、平均でJ3が5億円、J2が16億円、J1が43億円ぐらいとなっています。我々は、J3の中では、まあまあ、あるほうです。今、

350社ぐらいのスポンサーの方にサポートしていただいています。初年度は5社でしたから、300社ぐらい増えたので、少しずつ共感が増えているかなと思っています。

まだ2021年のデータしか出ていないのですが、J1のトップ3、神戸さん97億円、今、最下位にいますが（注：第17節終了時点。以下同じ）、川崎さんと浦和さんが70億ぐらい。仙台さん、大分さんは今年J2ですが、福岡さんは21億で残留して、今も中位にいるので、うまくやっているかなと思います。何を言いたいかというと、お金をかけても強くならないよと。神戸さん、浦和さん、今、下のほうにいま

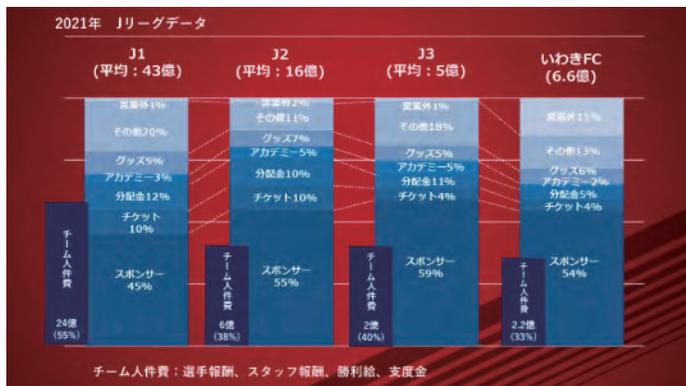
すので、スポーツビジネスって、お金をかけて、いい選手を採ってきたら勝てるという訳でもないよということは少し言えるのかなと思います。今のJリーグの流れは、こんな感じですよ。

#### 4 SDGs視点の取り組みと地域連携

次に、我々が取り組んでいるSDGsと言いますか、地域貢献についてお話しします。簡単に言うと、我々が集めてくる企業版ふるさと納税を財源にして、我々が使っている健康や選手管理というクラブのメソッドをいわき市と組んで市民の健康に生かせるような取組を行っています。

例えば、我々のスポンサーのロート製薬様は、選手のリラックスする香りやパフォーマンスが上がる香りを研究しながら、我々の物流のスポンサー様のドライバーの睡眠改善となる香りや、いわき市でフラの香りを作っています。

今年の最終戦のホームゲームでは、環境問題の啓蒙啓発としてカーボンゼロシティ宣言に則り、いろいろな活動をしていこうと考えています。他にも、海ごみ削減プロジェクト



に参加したり、ファミリーマートさんと連携してフードロスをなくすためのフードドライブの取組をしたり、いわきFCパークにある地方創生交付金で建てたいわきFCクリニックでいわき市の医療課題に取り組んだりしています。

例えば、再生医療にも取り組んでおり、血液から成長因子を取り出し、患部に注入することで炎症抑制や痛みの緩和を行う治療を切らない治療と呼んでいるのですが、そういう医療を35%以上いる65歳以上の方々に保険を利用して受けられないかという実証実験も行っています。

我々がスポーツで使う膝の治療を一般の市民にも提供したり、森林資源の保全のため、TBM社と一緒に石灰石から作る紙でグッズを作ったり、未だに風評被害がありますが、いわき市は「常磐もの」という非常においしい魚が獲れる場所ですので、地産地消の取組をしたり、受動喫煙をしたくない・させたくないというイエローグリーンプロジェクトに参加したり、ホームゲームに小中学生を無料招待して熱狂空間を感じてもらったりしています。あとは、いわき市は自転車を推し進めているまちで、パラサイクリング連盟の事務所が我々いわきFCパークの中にありますので、いわき市と一緒に情報発信基地を作ってサイクルツーリズムの推進活動をしたりと、このようにいろいろな取組を行っています。

コロナ禍では、運動不足解消のため、車でグラウンド直接入場し、家族以外の外部の人とも接触しないでトレーニング指導が受けられるドライブイントレーニングというイベントも行いました。こういった活動、オンラインでもやっています。

また、子供の育成についても、アカデミーのところで話をしましたが、スポーツ庁とも連携しながら、いわき市サッカー協会といろいろなスポーツを巻き込んで、指導者の育成をやったりしています。

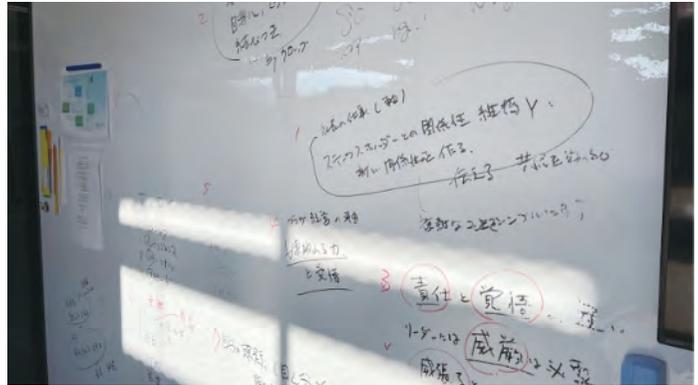
## 5 組織運営 ー大切にしている姿勢ー

では、最後のテーマ、組織運営、大切にしている姿勢についてです。今日の講演会のテーマがリーダーシップや組織論ということで、活動内容をお話する中で、大事にしている姿勢などをお話してきました。スポーツビジネスは、不安定性、不確実性、複雑さ、曖昧さのある、モノではなくヒトを相手にしていますので、このヒトをどうやって動かすかというところにとにかく苦労しています。

これは、自分の部屋にあるホワイトボードです。いろいろなことが書かれていますが、全て自分で考えたわけではなく、これはいいなと思った誰かが言ったことも書き留めています。こんなふうに考えている、こんなことを大事にしているということを少しご紹介して終わりたいと思います。

誰でも結果が欲しいので、その結果を得るための目標があると思いますが、一番大事な

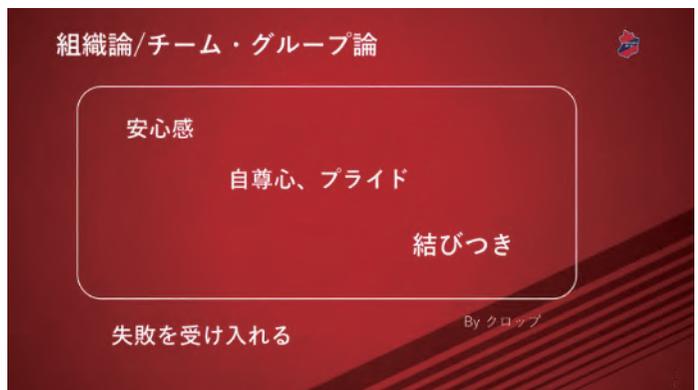
のは関係の質だということをダニエル・キムさんが言っています。僕は何十年もこの紙を見えるところに貼っていて、とにかく結果が欲しいときは、思考や行動が優先されてしまいますが、実は関係の質が大事だよね、それがイコール組織論に繋がるよねと思っています。



これも結構好きな言葉で、リパプールの監督をやっているドイツ人のクロップさんの言葉なのですが、組織論やチーム・グループ論について、安心感がその組織にあるかとか、自尊心、プライドが持てるかとか、結びつきがあるかと、要は、関係の質というところに言及されています。こういうところを僕自身は非常に大事にしています。



これは、エイミー・C・エドモンドソンさんが言っていることで、帝京大学ラグビー部で9連覇をされた岩出雅之前監督も言っていることですが、フィアレス、不安も恐れもない組織、つまり、率直でいられるとか、



建設的で反対意見が言えるとか、気兼ねなく考えを言える、こういう組織が非常に大事だということで、僕もなるほどと常々思っています。

ギャラップというアメリカの調査団体の調査結果で、「自分の意見は職場で価値を持っている」という質問に対して、「非常にそう思う」と答えた人は10人中3人であったが、この割合が10人中6人になると、離職率を27%減らし、安全に関する事故を40%減らし、生産性を12%高められるというものがあります。フィアレス、つまり、率直でいられて、

反対意見も言えるし、気兼ねなく考えを言える環境にいると、生産性も上がるし、事故も減っていくということです。これは僕の中で非常に大事にしている考え方です。

ただし、安全で何でも言える、それだけでは駄目で、ここに書いてあるように、「業績基準が高い「学習および高いパフォーマンスゾーン」に行くためには、野心的な目標と心理的安全性が高いグループを作っていくか、目標が低くて、何でも言い合えて、お互い上下関係もないというのではなく、きちんと高い目標があって、かつ、快適なゾーンにいる、これは非常に難しいのですが、そういうふうに組織を持っていくことが非常に大事だと思います。

ですから、僕自身は、「公平でいる」ということを常々思っています。昔、サッカー選手をやっていたときは、会社の人が選手のことを社員だ

と思っている感じでしたが、プロサッカー選手というのは契約を結んでいるので、18歳であろうが、20歳であろうが、35歳であろうが、公平でなければいけない。フィアレスな組織をつくるために、「公平でいる」ということを常に意識しています。

いろいろなところで「好きな言葉は何ですか。」と聞かれることがあるのですが、あまりないのですが、「現状維持は後退」ということをずっと思っています。何か変わってい

### 心理的安全性

#### フィアレス（不安も恐れもない）組織

1. 率直でいられる
2. 建設的な反対意見が言える
3. 気兼ねなく考えを言える

エイミー・C・エドモンドソン

「自分の意見は職場で価値を持っている」という質問に対して、「非常にそう思う」と答えた方は10人中3人。この割合が10人中6人になると、離職率を27%減らし、安全に関する事故を40%減らし、生産性を12%高められる。（2017年ギャラップの調査と見解）

優秀な人材だけを雇用するのではなく、リーダーは、従業員が不安を覚えない、アイデアが言い易い、情報を共有し、ミスを報告する風土を作らなければならない。

これを「フィアレスな組織」という。

### 心理的安全性と業績基準の関連性

	業績基準が低い	業績基準が高い
心理的安全性が高い	快適ゾーン	学習および高いパフォーマンスゾーン
心理的安全性が低い	無気力ゾーン	不安ゾーン

エイミー・C・エドモンドソン

くためには、チャレンジして、駄目だったらやめて、良かったら残すということ、常にそういう意識を持っています。

これも拾ってきた言葉で、「現状維持は後退」ということと同じなのですが、「成長を妨げる最大の敵は、すでに持っている知識や価値観」、これです。とにかくいろいろなことを自分でアップグレードしていかなくちゃいけないねと、そんなふうに思ってやっています。

今回、こういう場をいただいて、最終的に自分の仕事って何だろうということを考えさせていただく機会となりました。これは今日のテーマとは関係ないのですが、思ったことをまとめてみました。自分業というか、スポーツビジネスやっているのだから、当然、稼ぐ、削る、防ぐということも大事なのですが、やはり人ときちんと触れ合い、そして人に伝えていく。そこがすごく大事なんだということを資料にまとめる中で改めて思いました。事業系で何をやっているんだっけ、チーム系で何をやっているんだっけと、まとめる機会となったので本当に感謝しています。

最後になりますが、今年は、「立ち止まるな、成長を、挑戦を貫け」ということ若い子

大事にしている姿勢

常に公平でいる

好きな言葉

現状維持は後退

学習・イノベーション・成長を妨げる最大の敵は、

すでに持っている知識や価値観だ。

ジョン・マスクエル

たちにチームスローガンとして提示してやっています。

同時に選手たちには、働くとはどういうことだということも言っています。社会の一人ひとりの存在が歴史をつくるんだよ、歴史をつなぐことなんだよということを伝えて、サッカーに対する姿勢、今までは学生だったから「サッカーの為に人生があった」けど、「これからは人生の為にサッカー」なんだよ、仕事なんだよということを常々伝えていきます。

ありがとうございました。私からのお話はこれで終わりたいと思います。

**自分業〔触れ合う／伝える〕**

マインドは、稼ぐ、削る、防ぐ（かけふ）

モノではなくヒト／ブランドはヒトの集まり

**事業系**  
外：協賛企業を増やす／ファンを増やす  
内：ミッションと7つの行動指針の監視

**チーム系**  
外：獲得選手の伸びしろチェック  
内：フットボールの監視／チームや選手の行動観察



**BE TOUGH**

立ち止まるな、成長を、挑戦を貫け

IWAKI FC

## 2 総論

# 消防業界に明るい未来はあるのか？（警告）

(株)タフ・ジャパン 代表取締役 鎌田 修 広

### 1 はじめに

私は元消防志、現在は起業して全国消防職団員100万人の応援団長の1人である。

しかし、一方では50歳を過ぎてから未来消防にとっても危機感を抱いている1人だ。組織人ではないからこそ現在もお世話になっている消防業界に警鐘を鳴らす目的で、誰も触れたくない組織の現状と明るい未来のため課題解決の糸口について書き記す。

下記に、全国各地を取材等して感じた7つの理由（根拠）をまとめると…

- (1) 任命権者である市長等が消防職員の不祥事及び仕事ぶりに怒り心頭である。  
トップ自らハラスメントの率先垂範者に…「ハラスメント防止宣言」は一体何だった？
- (2) ハラスメント等の不祥事が後を絶たずNETはデジタルタトゥーのオンパレード。  
消防法及び消防組織法第1条の、「国民の生命～の前に、仲間を守る」のが先だ！
- (3) 元消防士達がYouTube等で守秘義務に関わる暴露話を公開中なのは何故か？  
超縦社会で閉鎖的、隠ぺい体質という職場環境に耐えられず不満を爆発中。
- (4) 消防の広域化は時代の流れだが、何故メリットしか掲載（公表）しないのか？  
消防戦術等が統一されず現場が混乱してもデメリットはないとの判断なのか？
- (5) 段階的定年延長及び再任用職員増は、「消防力維持？向上？低下？」現場は混乱。  
条例定数の範囲によるが組織づくりの活性化に急ブレーキがかかるのは避けたい。
- (6) 応募者数が激減したため、採用時の体力測定種目数を減らし、門戸を広げている。  
1つの方法だが、その前に組織の改革改善に向けたやるべき努力を怠っている。
- (7) 小学生男子の親が就かせたい職業TOP10の中で順位が急降下中なのは何故か？  
(株)クラレ2,000人の調査で2011年（3位）→2020年（6位）→2021年（9位）

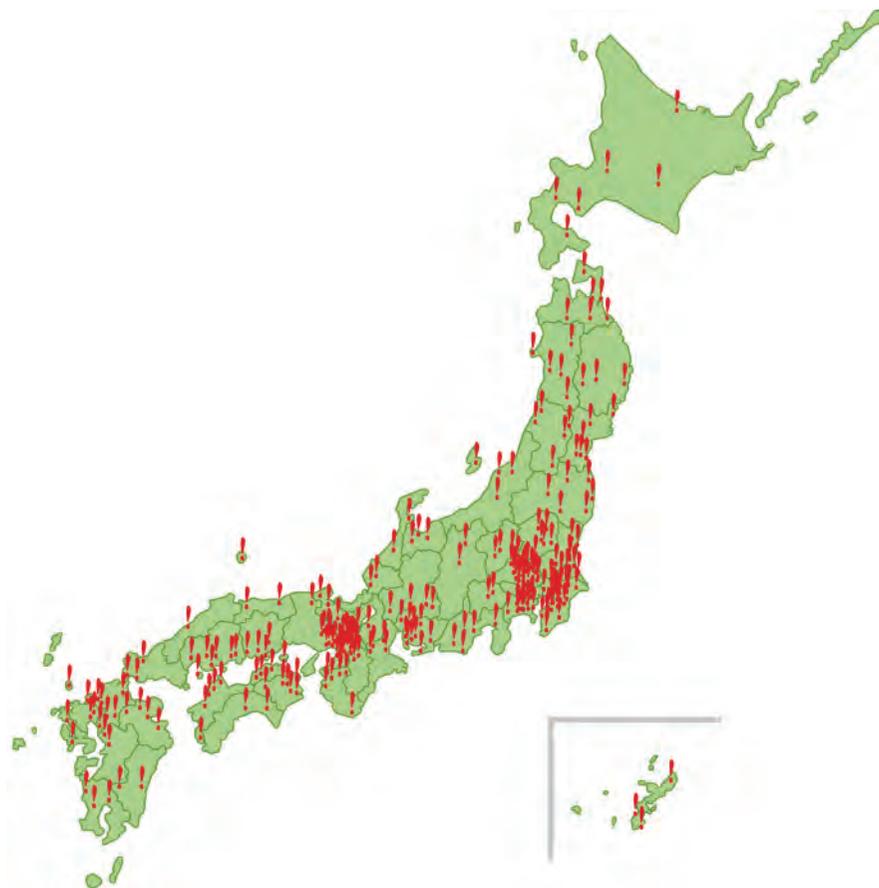
以上、7つの理由を見てOB・OGや現役の皆さんは一体何を感じるだろうか？

少子化でも良い人材が確保し続けられる明確な戦略と根拠を誰かに教えてほしい。

それでも何故、地域住民は119番通報してくれるのか考えたことはあるだろうか？

信用と信頼から119番通報してくれると思っていたら大いなる勘違いであり、答えは「そこしかないから」「選択肢がないから」つまり消防サービスの水準は全く関係ない。

消防本部名 = 市町村の地域名なので地域の名を汚していることに気づいているのか？  
 不祥事がニュースになった地域住民の消防業界に対する本音を聞いてみたいものだ。  
 近年の不祥事等事案のうち、全てではないが今もデジタルタトゥーになっている地域  
 を日本地図上に落とし込むので、これを見た上で再度真剣に未来消防を考えてほしい。



現状のページ

未来のページ

1:26P-27P (警告)  
 消防業界に明るい未来はあるのか？  
 目を覆いたくなるような現状と課題

2:28P-29P (士気低下の危機)  
 職場の士気を診断した結果は？  
 見えない職場風土が出来上がる仕組み

3:30P-31P (唯一無二の存在)  
 組織づくりのロールモデルが誕生！  
 トップボトムアップで心理的安全性

4:32P-33P (業界の弱点)  
 不変の縦軸と可変の横軸とは？  
 体力測定で全消防本部の横軸を通す

5:34P-35P (最後の砦)  
 自浄作用を期待できない末期状態？  
 組織の根を教育するアカデミー設立

6:36P-37P (まとめ)  
 コラム(世界一のTEAMから学ぶ)  
 唯一生き残ることができる組織とは

## 2-1 職場の士気を診断する（士気低下の危機）

消防学校や消防本部等の研修で「チームビルディング診断」を行うことが多いが、診断結果は予想以上に悪く、レッドカードゾーンで働いている職員は毎回約20%いる。単純計算で16万人中3万2千人が苦しんでおり職場での士気が低い状態なのである。経済学者のパレトが発見した2：6：2の法則ではなく職場環境に悩んでいるのだ。

一般的に消防本部の職員数は、概ね管轄人口の千分の1であるので、言い換えれば職員1人に対し千人の株主が存在する。千人に支えられながら千人を守る立場として、士気が低いまま3,200万人の国民に最高水準の消防サービスを提供できるだろうか。

日本地図で面積換算すると、職場環境の影響で士気が低い職員が3万人を超えるということは、関東地方と九州・沖縄地方の職員を全て合わせたぐらいの規模であり、消防業界にとっても国民にとっても「警告」に値するぐらいの重大事項なのである。

残念ながら、地域住民等の外部に対して外面はとても良いが、中はドロドロしている現実を見聞きしてきた。しかも、市長部局にはハラスメント等の現状を報告しない傾向もあり、「消防本部は良くやってくれている。」という表向きの評価が蔓延っているのだ。

勘違いしてはいけないが、階級制度で「長」がつく人は決して偉いわけではない。恫喝すれば部下は動くと思ひ込み、指導ではなく（機械や道具として扱う）支配になってはいないだろうか。見方を変えれば上位者になればなるほど責任が大きくなっていく「辛い人」なので、お互いを尊重し敬意をもって接することが重要なのである。

チームビルディング(づくり)診断シート			
STEP 1 メンバー意識	1 2 3 4 5	チーム意識が強い 全員が協力して貢献 されている	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 職員の意識が低い</li> <li>● チームワークができていない</li> <li>● 責任が分散している</li> </ul>
STEP 2 安全な場	1 2 3 4 5	職員の信頼が厚く、 互いに支え合っている	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安全な場が確保されていない</li> <li>● 心理的安全性が低い</li> <li>● 互いに支え合っていない</li> </ul>
STEP 3 信頼関係	1 2 3 4 5	互いに信頼し合っており、 お互いの強みや弱みを 受け合っている	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 信頼関係が築けていない</li> <li>● 互いの強みや弱みを 受け合っていない</li> <li>● コミュニケーションが 取れていない</li> </ul>
STEP 4 自信と本気	1 2 3 4 5	自信を持って仕事に 取り組んでいる	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自信を持って仕事に 取り組んでいない</li> <li>● 本気が足りない</li> <li>● 責任感が低い</li> </ul>
STEP 5 目標達成 貢献意欲	1 2 3 4 5	チーム目標を達成 しようとしている	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 目標達成を目指していない</li> <li>● 貢献意欲が低い</li> <li>● チームワークができていない</li> </ul>
STEP 6 当り前意識	1 2 3 4 5	自分自身でできること を当たり前として 行っている	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自分自身でできること を当たり前として 行っていない</li> <li>● 責任感が低い</li> <li>● チームワークができていない</li> </ul>
STEP 7 リーダーシップ	1 2 3 4 5	リーダーが自ら 率先して行動している	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リーダーシップが 発揮されていない</li> <li>● チームワークが できていない</li> <li>● 責任感が低い</li> </ul>
STEP 8 企業士としての 誇り	1 2 3 4 5	全員が誇りを持って 仕事をしている	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業士としての 誇りが低い</li> <li>● チームワークが できていない</li> <li>● 責任感が低い</li> </ul>

左：チームビルディング診断シート  
40点満点中、10点台が多いのだ

下：握手の関係性よりも、ヒューマン  
チェーンは相手と心理的距離が近くなり、お互い  
様「相互理解」の関係性を築くことができる



## 2-2 見えない職場風土が出来上がる仕組み

個人が善でも組織に入れば悪にもなる、全て環境次第と言われている。つまり、付度が働き、誰もが別人格になりうる可能性を秘めているのだ。

組織人は、正常な思考では理解不能な言動や行動をする時がある。組織は「袋のように自分を包むもの」と考えると、個人である前に組織人として袋のバリアに守られている（匿名性が強い）ので、「本質」より付度が前面にきて理解不能になってしまう。

特に幹部職員に多い「いい人」は、何もしない人で匿名性を利用したズルい人なのだ。そのため、実態の見えない組織の中に埋没せず、個人の本質で闘うしか方法はない。

以下にコンサルの世界で有名な「見えない職場風土が出来上がる仕組み」を紹介する。

4匹のサルが檻に入れられました。今までと環境の異なる場所です。檻の中央には長い棒が立てられており、その先端には甘くておいしそうなお房のバナナがぶらさがっています。誘惑にかられてサルたちはめいっばいのスピードでよじ登り始めます。

しかし、そこには不快な仕掛けが待ち受けていました。サルたちがバナナに近づくと、実験者はいきなり滝のような水をサルに浴びせかけたのです。サルは水嫌いなネコよりさらに水が苦手ですから、これはショックです。ぶるぶると震えながら檻のすみっこで互いに身を寄せ合い、もう二度と、棒やバナナに近づこうとする者はいませんでした。

実験者は、1匹のサルを残して他の3匹を檻から出し、新たに別の3匹のサルを檻の中に入れました。この3匹もまた、魅力的なバナナに近づこうと棒に登り始めましたが、苦い経験をした先住サルの1匹は、3匹の新入りを救うためにあらゆる手を尽くします。彼は、歯をむき出しにして、うなり声を上げ、手足をつかんで引きずり下ろして、棒に登るのを食い止めました。その後彼らは二度と棒に挑戦することなく、水を浴びずに済んだのでした。

次がこの実験の最終幕です。新入り3匹のうち2匹が、水を浴びせられた先住のサルと一緒に檻から出され、新たに3匹のサルが入れられました。今、檻の中にいるサルは、1匹も水を浴びせられた経験がないことに注目してください。その様子を目撃すらしていないのです。ただ1匹だけは、棒に登ることを止められはしましたが、その理由を理解していません。さて、彼は何をしたのでしょうか？

新たな新入りのサルたちを引きずり下ろし、歯をむき出しにして、うなり声を上げ、彼らが棒に登ることを防いだのです。

参考文献：『レジリエンスの教科書（逆境をはね返す世界最強トレーニング）』  
（カレン・ライビッチ／アンドリュー・シャター著 宇野カオリ訳 草思社刊）

### 3-1 唯一無二！組織づくりの「ロールモデル」がついに誕生！

少人数・スピードで現場活動の効率化を図った群馬県の渋川広域消防本部。163名が今も組織改革を起こし続けていることで全国から注目を浴びている。(本誌P86～95参照)

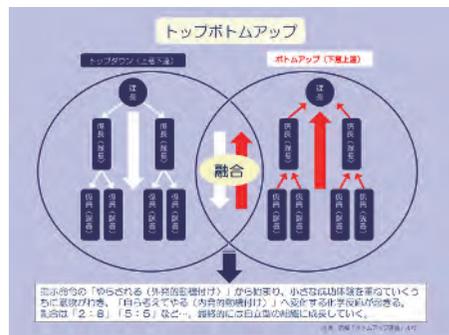
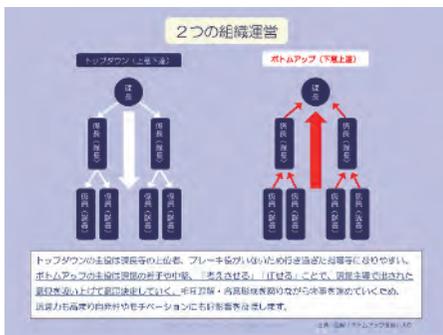
過去3回取材に伺ったが、自治体消防始まって以来の「ロールモデル」として、戦術もさることながら「組織力」や「職場風土」が注目されており、特に職場風土は「空気感=におい」なので、HPや動画だけでは全く伝わらず、現場の視察が絶えないのだ。

一方、20年間ベストセラーである「企業変革力」の寓話で「カモメになったペンギン」には組織を良い方向へ導く(8段階モデル)が紹介されており、取材の結果、渋川広域消防本部が行ってきた改革改善の道のりと(8段階モデル)のストーリーが概ね一致、「これだ！」と気づいた時、私の脳裏に衝撃が走ったのを今でも鮮明に覚えている。

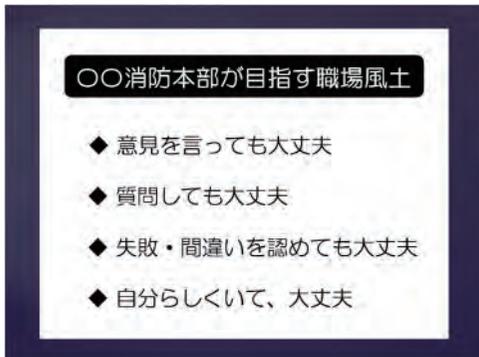
さらに探求していくと、ボトムアップ理論の「トップボトムアップ」に該当(トップダウンとボトムアップを融合し、指示命令から「考えさせる」へ、組織を成長させる「化学反応」のこと)という自立型の組織を目指すものが見事にマッチングした。

つまり、消防の組織づくりは、平時はボトムアップ、有事はトップダウン(割合は流動的)1つの組織の中で化学反応を起こすと新たなものが生み出され、それが現場力や職員の自発性を高めることに繋がっていく。最終的には、良い職場風土に良い人材が集まり、発展し続けるという好循環が生まれていくのである。

- ① 危機意識を高める ※(8段階モデル)より
- ② 推進チームをつくる
- ③ ビジョンと戦略を立てる
- ④ ビジョンを周知する
- ⑤ メンバーが行動しやすい環境を整える
- ⑥ 短期的な成果を生む
- ⑦ さらになる変革を進める
- ⑧ 新しいやり方を文化として根づかせる



### 3-2 個性を輝かせ、チームで学び成長する組織づくり「心理的安全性」



仮に、このような掲示物が職場内に貼られていたらいかがだろうか。

消防業務は基本、チームで仕事をする。

学習する職場は「心理的安全性」が高い。「心理的安全性」とは、率直に意見や質問ができ、協力し合っている状態のこと。一見当たり前のことだが、組織・チームになると途端に難しくなってしまうのだ。

ビジネスの世界にこの知見を広めたのはGoogleだが、心理的安全なチームは離職率が低く、収益性が高いと結論づけている。それ以外にも医療現場や新生児集中治療室の研究においても「心理的安全な医療チームは、やり方への習熟が早く、手術の成功率が高い」という成果が示されている。

組織は人の集合体、組織は人なりだが、消防業界に「心理的安全性」はあるだろうか？研修でよく聞く言葉に「相手が何を考えているのかよくわからない」というセリフ。これは個人の技量に頼ることなく、仕組みや仕掛けで解消できることもある。

本部の研修で例えると、階級別等で行うのではなく、世代や階級を超えたグループを作成し、意見交換を通じて交流しながら進行すると相互理解に繋がるのだ。

さらに、短時間で全職員が受講できる方法が最も効果的で組織への影響力が大きい(共通の認識やワード、危機感なども共有できるので次のアクションに移行しやすい)。

この土壌が出来上がると、現場での気づきを全員で共有し、相互理解・合意形成のもとで組織づくりが行われていくのだ。(本誌P66～72参照)

田之内厚三氏(元麻布大学環境保健学部教授)によると、人は「心理的安全性」が出来上がると、発言抑制(口を重くさせていること)の要因である仲間に対し、自分のネガティブな感情を表現することに抵抗がなくなり、とらわれや強い思い込み、期待等のプレッシャーという心理的負担も軽くなるという側面もあることを付け加えておく。(消防研修第84号参照)

最後に一つ、心理的に不安全だと現場の職員はどうなるのだろうか？

職員はわからないことや知らないことを聞かなくなり、失敗やミスを隠すようになる。さらに、問題に気づいても、アイデアがあっても、自発的に発言しなくなるのだ。「わかったか」「はい」という形式的な返事から脱却をしないと大変危険なのである。

そこでもう一度問うが、このような職場風土の組織に明るい未来は訪れるだろうか？

#### 4-1 不変の縦軸と可変の横軸とは（業界の弱点であるIからTへ）

組織づくりに大切なのは、Tづくり（縦軸と横軸）のバランスとも言われている。片脚立ちになった時、バランスを取ろうとして両手を広げる姿がまさにTなのだ。

消防業界は階級制度による縦社会が強みだが、社会性という意味では少し横が弱い。時代が変わっても変えてはいけない理念や伝統などを「不変の縦糸（縦軸）」といい、時代に合わせ変えなければいけない仕掛けや挑戦などを「可変の横糸（横軸）」という。つまり、閉鎖的な空間で縦軸が強すぎるとIのままバランスが悪く、変化に弱くなる。

そこで、業界の横断的連携や社会性という横軸を強くしていくとIが上に乗るのでその重さを支えようとして縦軸のIも太く丈夫になり、バランスの良いTになるのだ。

※ I<強いつながり>家族や組織など自分と同じ輪の中にあり、同じ日常を共有してるので同じ情報や判断材料しか持てず、他の世界が見えにくい状況となる。

※ I<緩いつながり>めったに会わなくてもお互いに尊敬と信頼の気持ちで繋がっている人間関係のことで、実際に社会に役立つ有益情報はこの関係性からが多い。

そんな理想を掲げながらも現実を知った時は驚いた。現地に配属された隊員が1年間で配った名刺は10枚に満たない。隊長が全て対応してくれるので配る機会が少ないのだ。そのためか、当時は名刺を持たない現役職員がいかに多いか。外部と名刺交換の際に「今日は持ち合わせがなくて…」と言葉を添えているが、そもそも作っていないのが実情。

さらに、条例定数が100人強の消防本部でも全職員の顔を知らないという声は多い。顔写真一覧を共有してないのだ。かつて前職では、広報誌の記念号で全職員の顔写真を掲載、消防学校では全期のアルバムを入手し、カラーコピーしたものを食堂のラウンジに置き、現任教育等で世代を超えた職員同士の会話のきっかけにしていた。

横軸を強くするには、まず組織内で他の部署と関わるなど興味関心を持つことから。様々な情報を入手してアップデートをしていかないと社会人、組織人として孤立する。

異業種の方と話したり、消防以外の本を読んだり、自分と関係ない分野を知ること。社会情勢等に関心がないと外部の方々と雑談もできないし、非常識な人間だと思われるのがオチである。以前に市長部局の研修に参加した際、「消防職員は意見交換したり、プレゼンしたりするのは苦手でしょうから黙って見ていてください。」と言われた時、世間の認識を知り、愕然としたものだ。外部も超縦社会だと認識していたのである。

余談になるが、その時の悔しさが潜在的に残っているからなのか、2022年5月14日（土）にネット番組で視聴者3万4千人のビジネスパーソンに対し、ライブ配信でプレゼンするチャンスをGETし、多くの著名人と同じ舞台に立ち、無事大役を終えてきた。

さらに独立後の約11年間で名刺交換した数は5,500枚になったことを申し添える。「TOUGH-JAPAN」の頭文字も「T」なので縦と横のバランスが重要なのだ。

## 4-2 新体力テストで「横軸」を通し、日本消防の基準をつくる！

段階的定年延長が決まり、様々な未知の課題を突きつけられているが、その中の1つに「体力の維持・向上」がある。消防力を低下させないためにはどうしたらよいか？現状は酷い。消防本部ごとに採用時の体力測定種目や基準がバラバラ。伝統だから変えられず、学校卒業後、現場で一度も体力測定をしない本部はなんと8割もあるのだ。

未実施を責めるのではなく、各本部にはできない理由がある。知恵を絞った結果、出た私の答えは、「16万人が同一の新体力テストを毎年実施し、データ分析すること」。過去に誰もできなかったが官民が1つのチームを組めば、今すぐにでも実現可能である。

文部科学省が制定した「新体力テスト」6種目は、公務災害を防止するため体力要素のバランスが評価される内容であり、全ての種目が消防活動に直結している。

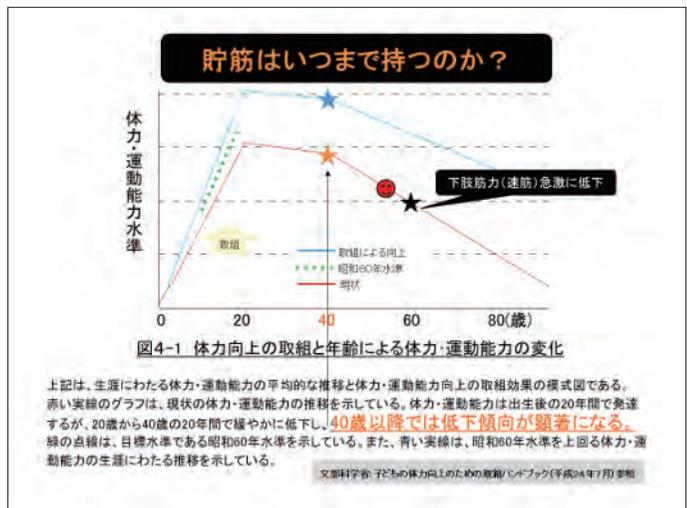
2階建の年金と同様、1階の基礎が「新体力テスト」、本部独自の種目は2階部分に相当。つまり、時代に合わせ変えなければいけない仕掛けや挑戦などの「可変の横糸（横軸）」に該当する「新体力テスト」を軸として、横断的連携に挑戦するというもの。市町村単位の消防本部に境界線をなくし、日本消防に必要な体力基準を明確化するのだ。消防職員の責務である体力の維持・向上を仕組化し、さらに平均値や到達目標値等をデータ化（見える化）することで、間違いなく組織力（チーム力）向上の一助になる。

前例もある。前職では、約3,000人が「新体力テスト」を約20年間も継続している。継続させる仕組みと仕掛けがあり、毎年データ分析後のフィードバックも行っている。本来の意義は、議会等で報告することにより平均年齢等に左右されることなく、体力水準を保っているという事実を安心感として住民に届けているのだ。

また、全国消防学校の多くは、入校時・卒業時に「新体力テスト」を採用している。

さらに、他の政令指定都市でも数年前から55歳以上の職員を集め、「新体力テスト」を含めた「体力・健康」に関する集合研修を行っている。もうやるしかないのだ！

国民の体力平均値より30%の余力を守り続けるのが責務であるが、データ化されることで過信することなく謙虚に現実と向き合うことも重要である。



## 5-1 組織づくりは「根」が命 「根」がイキイキしてない末期状態？

私は元消防志、「志」という字が好きで息子にも命名。もう時効かもしれないが、実は現役時代に作成していた名刺には「消防志 鎌田修広」と記載していたのである。見える部分の仕事だけでなく、見えない部分の人間性も大切にしようと考えており、「士」はONのA面、それを下支えしている根の部分に当たる「心」がOFFのB面。A面だけ頑張っても外面が良いだけ、信用・信頼を得るためにはB面が重要なのだ。

突然の質問だが、植物の「タネ」を土に蒔いて水やりを続けたら、根が先に伸びるのか？それとも芽が先に伸びるのか？（答え：幼芽より幼根という根が先に伸びる。）つまり、「この環境下で生きていく！」と覚悟を決めた瞬間に根が伸び、その次に芽が出て幹を成していく。だから組織づくり（人づくり）に必要な順番は「根幹」と表す。

土台である「根」と軸である「幹」がずれてしまうと血が流れず、組織は安定しない。組織の血の流れを停滞させないよう時代に合わせて進化させ続けているだろうか？

消防本部が誕生してから50周年を迎えたあたりで、根が腐らないよう土を耕したり、入れ替えをして、「根」がイキイキするよう改革改善に努めたのだろうか？

耐震→免震→制振という時代の流れと同様、強いという概念は固まった土から常に柔らかく耕している状態のことに変化した。一方的に踏み固めたり、何もしないで放置すれば、土壌は荒れ持続的に作物（人）が育つことはできないのだ。

私は不祥事等のニュースを見るたびに、組織のB面である根腐れが心配でならない。

ここで1つ衝撃を受けた大きさの「根」についてご紹介する。岩手県陸前高田市の「奇跡の一本松」。7万本を誇る名勝高田松原は、東日本大震災で壊滅的な打撃を受けながらも奇跡的に1本だけ残った。その理由は「根」だったのだ。高さ24m、長さ13m、この「根」が放つ強い存在感と生命力は、消防業界の明るい未来を考えるうえで、組織づくりの根幹を表し勇気を与えてくれるものであった。（「奇跡の一本松の根」展で撮影）



心根とは心の奥底、本性のこと。各個人の心根は腐らず良い状態だと信じている。

## 5-2 組織の「根」を教育する「アカデミー設立？」

健全な職場風土という基盤の上にしか理想的な組織づくりは成り立たない。不祥事等が発覚して記者会見で謝罪し、慌てて集合研修などしても、組織の「根」が腐っているのは対費用効果はほぼ期待できず、体裁を整えただけでまた繰り返すのである。

「今後は研修などで意識改革を行ったうえで服務規律の徹底を図り、失われた信頼の回復に努める」との発言が多いが、本当にどこまで真剣に取り組んでいるのか？

個人の成育歴や資質の問題として片付けてしまうことが多いのではないだろうか？

皆さんは、謝罪した本部のその後を追跡調査している議員の存在をご存知だろうか？

V字回復に至るまでの過程を地域住民等に公開している本部は存在するのだろうか？

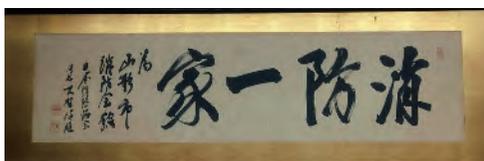
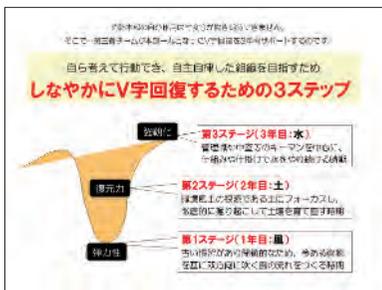
消防本部の自浄作用は残念ながら何度も期待を裏切られ、忤度等が働き期待できない。

そこで、第三者チームがV字回復を3年間サポートするアカデミー設立を提案する。日本に実在する教育機関は個人が対象であるが、ここでは消防本部を丸ごと対象とする。ハラスメントの根幹である見えない職場風土や理不尽な慣習に一石を投じる事が目的。アカデミーは「土壌」を創り直す「道場」の役割であり、強さとしなやかさを目指す。

イメージ的には、まず風土を変えるため、1年目で根腐れを起こした組織の土台（ちゃぶ台）をひっくり返し、2年目で風通しを良くするために土を入れ替え、3年目は仕組みや仕掛けを実践しながら綺麗な花を咲かせるために新たな血（水）を注いでいく。

さらに、時間はかかるが唯一無二の「ロールモデル」が存在するうちに「希望というタネ」を日本中に蒔き、100周年記念に向けて育て上げていく構想を持っている。

正直、こんな日が来ないことを祈っていたが、すでに手遅れの末期状態だと危機感を抱いているため、誰もやらないならその誰かになる覚悟で動き出すかもしれない。



## JAPAN IS FAMILY

今こそ、日本の消防業界が1つの家族として（自分事として）考える未来に向けた緊急課題だ！（山形市消防本部で撮影）

## 6-1 世界一のTEAMから学ぶ「TEAMリカバリー」という仕組みと仕掛け

以前に、あるチームスポーツの日本代表を選抜するための体力測定に立ち会った。選ばれた選手たちは、世界大会までの限られた時間で最高のTEAMとして闘えるよう、ある約束事を毎日行った。結果、世界大会で初優勝！という快挙を成し遂げたのだ。

一体どんな約束事だったのか。消防業界にも応用できるかもしれないので紹介する。

1日の猛練習の最後に「心と体と絆のリカバリー」を徹底的に行い、イライラやモヤモヤも含めて全て吐き出し、スッキリさせてから笑顔で解散する。という約束事だ。

私は「TEAMリカバリー」と表現しているが、実はとても大切なルーティンなのだ。

何故なら、消防業界には「リカバリー」の文化がないから。基本やりっ放しである。

以下は、やりっ放し文化の代償。

- ・メンタルヘルス不調等、心身の故障で分限処分が毎年約100名ずつ増えている現実。
- ・訓練や体力錬成等が終了後、リカバリーをしないので筋肉が萎縮して故障する現実。
- ・トップダウンの職場風土に率直に意見や質問ができる「心理的安全性」がない現実。

結果、心は固く閉ざされ体は固くなって悲鳴を上げ、人間関係はギスギスしていく。

だからこそ、「TEAMリカバリー」という儀式で当事者間のコミュニケーション・ギャップを早期に埋める（解釈のズレや捉え方の問題等）仕組みや仕掛けが必要なのだ。

一発レッドカードにならないよう、「不当」や「不快」に感じたことを早めに吐き出し、「=初期消火」し、スッキリして非番を迎えることが必要だと感じている。

そこで1つ提案がある。「ガチ対話」だ。

訓練後、災害出場後や勤務終了前等に「ポジティブ・フィードバック&ネガティブ・フィードバック」をセットで行うというもの。誰か意見ないか？では誰も答えない。そこで、部隊の全員が自分自身に対しての振り返りと仲間に対する振り返りを必ず行う「役割と権限」を与える点がポイントであり、継続すると文化になっていく。

「グチは精神安定の妙薬であり、弱音は自己休息となる」、相手が真剣に聞いてくれる（受け止めてくれる）と「スッキリ（心の浄化）」するのだ。この儀式を続けていくことで「真の強いチーム」という組織づくりになっていく。グチや弱音は職場に愛着があり、少しでも職場環境を良くしたいという願望からであり、裏返せばやる気の現われであるという田之内厚三氏（前出）のお考えに同感である。

### 「しくみ」と「しかけ」で組織を整える

#### しくみ=見えるもの

何かをうまく動かす為の構造や骨組みのこと。  
例：119番通報等により火災・救急等の対応で出場する。

#### しかけ=実行の部分

仕組みを使って思い通りに動かす工夫のこと。  
例：火災や救急等で助けが必要な時のために番号を周知

※どちらも支え合って機能します。WinWinの関係重要  
継続するために「快」と「誘引習慣」がポイント

## 6-2 まとめ 唯一生き残ることができる組織とは

自治体消防制度70周年が過ぎた今、時代の変化に合わせ100周年に向けた様々な組織変革や組織改革が求められている。

日本は創業100年を越える老舗企業が多いことで世界的に有名であるが、帝国データバンクが行った調査では、「家訓・社是・社訓」として受け継がれてきたキーワードを収集・分析すると5つに分類された。それが「100年企業のカ・キ・ク・ケ・コ」

**カ=感謝 キ=勤勉 ク=工夫 ケ=儉約 コ=貢献**

全てが納得である。

自治体消防制度100周年をより発展した形で迎えるための参考にしてもらいたい。

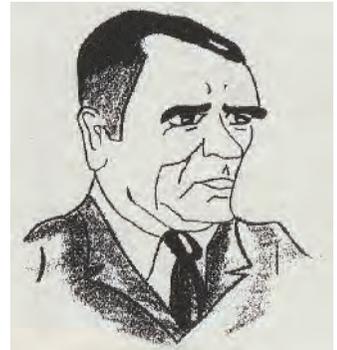
自治体消防の生みの親である、アメリカの消防保安官「ジョージ・ウィリアム・エンゼル」が目指した制度の根底には、警察から消防を分離したうえで、住民と自治体が責任ある選択と意思決定を行うという分権的な制度の理念が存在していた。

組織をつくるのは人である。エンゼルが今の日本消防を見てどう思うのだろうか。叶わぬ夢だが、一度本音で対談をしてみたいものだ。

以上、総論から外れた部分もあるが、消防職団員100万人の応援団長の1人として、消防業界の明るい未来のために「どげんかせんといかん」という一心で闘い続ける所存である。

**「火災件数0を目指す前に、不祥事等0を目指して！」**

さらに、**「国民の生命を守る前に、仲間を守る組織を目指して！」**



＜教訓＞

最も強い者（組織）が生き残るのではなく  
最も賢い者（組織）が生き延びるのでもない  
唯一生き残ることができるのは  
変化できる者（組織）である

種の起源「チャールズ・ダーウィン」より

© 2017 Toyouke-shi. All Rights Reserved.

### 3 組織マネジメント・風土づくり

## 組織文化の構築に向けたリーダーの役割

関東学院大学社会学部 教授 細田 聡

#### 1 はじめに

組織とは何か。この問いに答えることは意外と難しい。山口（2013）は「ある目標を達成する目的で形成された集団である」と簡潔に記している。私たちは、家庭・学校・職場・遊び仲間など多様な「集団」に属している。このように最も包括的な概念として集団がある。集団とは複数の個体の集合であるが、さまざまな集団の中で、一定数のメンバーが何らかの共通目標のもとで相互に影響を及ぼしあう集団がある。この狭義の集団を、ここでは「組織」と呼ぶこととする。

田尾（1991）は、「（組織の目標達成のために、当初の）小さな集まりがしだいに大きくなり、そのうちに立場や役割が定まった集団となる。決まりがつくられ、成文化され、誰もがこれを遵守しなければならなくなる。これが組織である」と述べる。つまり、組織とは、メンバー間で相互に影響を及ぼしあいながら、組織目標を達成する問題解決・課題遂行集団といえる。

組織内の各メンバーは相互に影響を及ぼし合っているのみならず、相互に依存した関係にある。なぜなら、何らかの役割や地位の機能がそれぞれに機能して初めて全体として課題解決に向かうことができるからである。もし、それが欠如したなら組織全体として十全な問題解決・課題遂行ができず、組織の目標達成に至らない可能性がある。この相互依存関係は、メンバー間のみならず組織とメンバー間でも同様である。

本稿では、組織と人間の関係性について、リーダーシップや組織文化に触れるが、そこには、社会的観点からの視点が抜け落ちた際の危険性が付きまとうことも指摘しておきたい。田尾（1991）は、組織の2面性を指摘している。それは、組織は人から成り、人のためにある「ヒューマン・オーガニゼーション」の側面と、組織全体の目標達成のために個々の犠牲を伴うこともある「ワーク・オーガニゼーション」の側面である。この両者の折り合いは悪く、組織は人のためにあると必ずしも言えないことに、現代社会での組織論や管理論の危うさと恐さがあると主張する。

#### 2 リーダーシップ

集団や組織などを、構造的・機能的にとらえる上で、「リーダー」や「リーダーシップ」

の概念は不可欠である。この言葉は、同僚関係の中あるいは組織内など日常的に様々な文脈で用いられる。書店にあるビジネス書の本棚を覗くと、職場でリーダーになるための何箇所、こうすれば良いリーダーシップを発揮できる、といった類の書籍も目に付く。また、マスメディアも「理想の上司は？」などとアンケート結果を発表したりする。

## 2.1 リーダー研究の変遷

この「リーダー」や「リーダーシップ」について、古今東西から関心がもたれ、多くの研究者がこのテーマに取り組み、様々なモデルや理論が提唱されてきた。池田（2019）によると、リーダーシップ研究は、1900～1950年頃はリーダーシップ特性論、その後1960年代までは行動論、1960～1980年代は状況論、1980年以降は変革論と変遷を遂げてきたという。

特性論とは、どういったタイプの資質や性格、知能や行動スタイルがリーダーに向いているのかといった研究である。しかし、優れたリーダーと認められた者が、異なる部署などに配属されるとその能力が発揮できないことが知られるようになった。そのため、三隅（1984）のPM理論に代表されるように、リーダーの行動の2側面—課題志向型行動と人間関係志向型行動—に着目したリーダーシップ行動論へと進んだ。その後、リーダーとはかくあるべし、といった考え方から、集団を取り巻く状況やリーダーとメンバーの関係などから、最適なリーダーシップが取れるかどうかを重視したリーダーシップ状況論が生まれた。これは、状況に合わせてリーダーシップを変える必要性があることを促した理論であり、リーダーシップ論の転換を促したと考えられる。そして、組織革新に向けて、リーダーがメンバーとの交流を通じてメンバー自体の変化を促すアプローチであるリーダーシップ変革論へと展開された。

2000年以降は、リーダーに求められるスキル・知識の修得や経験値の重要性を主張する「リーダー開発」やリーダーとフォロワーの影響過程や関係性に言及した「リーダーシップ開発」を区別して議論されるようになった。また、リーダーに求められる倫理性や道徳性を考慮した研究（オーセンティック・リーダーシップやサーバント・リーダーシップなど）が現れるようになった。その背景には組織的不祥事の事例が相次いだことがある。これに伴って、なぜ、リーダーが組織不正やモラルハザードなどの行為に及ぶか、リーダーシップのダークサイドに着目した「破壊的リーダーシップ論」も現れるようになった（池田, 2019）。

以上のように、リーダーシップ研究の変遷を俯瞰すると、興味深いことに、「リーダー」と「リーダーシップ」の用語法の主客転倒が生じていることに気づかされる。というのは、特性論に認められるように、本来「リーダー」という言葉がはじめにあり、そのリー

ダーの在り様を定義したのが「リーダーシップ」であったはずである。ところが、状況論では「リーダーシップ」がはじめにあり、その概念に最も近い人物を「リーダー」とみなす、というように変化した。そして、最近では、リーダーあるいはリーダーシップ育成論へと展開されている。

## 2.2 リーダーシップとは

では、そもそもリーダーシップの定義はどうかというと、これもまた研究者間で様々な唱えられているのが現状である。代表的なリーダーシップ研究者であるストッディル(Stogdill,1974)によると、リーダーシップは「集団目標の達成に向けてなされる集団の諸活動に影響を与える過程」と定義される。この定義では「リーダーシップ」を機能としてとらえている。これを先の組織の定義と照らし合わせると「集団の目標達成」が共通概念となっていることが分かる。すなわち、組織内のリーダーは、組織目標を達成するために、個々のメンバーの態度や行動について、統合的組織化を行い、それをさらに一定の水準に維持またはその水準を向上させる集団全体に対する機能であるといえる。

しかし、これとは別に、一般的な産業組織では、「リーダーシップ」とは組織の業績を上げるための組織統率力・指導力である、といった組織や部署の生産性や効率性との関係で述べられる傾向が強い。極端に言うならば「組織メンバーを効率的に動かすにはどうしたらよいのか」という発想が未だにその根底にあるように思われる。もちろん、利益集団としての組織は、生産性・効率性を前提として存在することはいうまでもない。しかし、課題に対する各組織メンバーの成熟度が高く、各メンバーがいわゆるプロフェッショナルである場合、リーダーの特別な指導がなくても課題は遂行され得る。また、技術的進歩に伴い自動化が進んだ最近の職場では、リーダーがメンバーに技能的指導をする必要性も以前よりは低くなっている。それ故、かつてはリーダーの役割であったことが、今ではそれを発揮する場がない状況へと変わってきた。このことから、生産性などの観点からだけでリーダーシップを説く意義は以前ほど強くないと考えられる。

## 3 組織内の関係性

ここまでは、リーダーとメンバーの関係から、集団や組織について述べた。しかし、当然のことながら、組織内のメンバー相互や組織内の部署間相互の関係がある。ただ、多くの研究では、組織内の関係性という対人関係の範囲で述べられることが多かった。しかし、先にも述べたように組織とは、仲良し集団ではなく、目標達成・課題遂行集団である。そこで、課題遂行に対する組織力を組織内相互作用の観点から考えてみたい。なぜなら、組織を構成するメンバーは個々にそれぞれ独立して課題を遂行しているので

はなく、何らかのメンバー相互のやりとりが存在し、個々の行動を総合化した形で組織力が形成されていると考えられるからである。組織内相互作用の諸点について、以下で検討する。

### 3.1 協同－競争の効果

われわれが、社会生活をおくる中で、否応なく他者や他組織との協同・競争という事態を経験する。協同的事態とは、ある組織に属する一部の人が目標に達すれば、他の人も目標に達することができる事態であり、目標に向かってメンバーが補完し合い相互依存しあっている関係である。一方、競争的事態とは、その組織に属する人のうち、限られた人のみが目標を達成し満足感を味わい、それを味わうために、他の人の目標達成を妨害するような事態であり、メンバーが妨害的に相互依存する関係になる。

ジョンソンとジョンソン (Johnson & Johnson,1989) は、メンバー間の相互作用が組織でどのような効果をもつか検討した。それによると、相互作用を起こるに任せているだけでは良い結果は得られず、相互作用の性質を問題にすべきだと指摘した。この研究によると、協同的、競争的、個別的の3つの相互作用を生む環境を設定し、各小集団活動を観察した。その結果、協同条件では、正の感情を伴う相互作用を示し、競争条件では防衛的となり、個別条件では他者との相互作用を示さなかった。また、受容・支持・好意は協同条件で高まり、信頼は競争条件で損なわれ、情報交換は協同条件で効果が大きく、学習したことも適切にコミュニケーションを行う様子がみられた。これらの結果から、理想的な組織環境では協同を学び、競争を楽しみ、個別にじっくり考えられるように、リーダーが3条件をうまく設定すべきであると主張した。

### 3.2 「場の共有」と「視点の非共有」

個人では問題を解決できないが組織では解決できることがある。その理由の1つは、場を共有しながらも視点は非共有であるという点にあることを主張したい。

組織メンバーが場を共有して同じ問題事態を解決しようとしても、現実的には当該の問題解決のための役割は各メンバーで異なる。すなわち、問題の様相はそれぞれに個別であり、問題を解いていく過程そのものもまた個別であり、さらに到達する解決結果もそれぞれの問題に従って個別である。それにも関わらず、組織メンバーが場を共有していることに意義があるのは、個人によって、あるレベルの解が出た時、その解の妥当性の吟味が可能であると考えられるからである (Hutchins,1990)。

解決過程の途中で「解決法がわかった」「解決できる」と感じられるためには、ある程度固定化した視点から課題を眺める必要性がある。しかし、視点が固定されると、そ

の視点から眺められる解決の様相が他の視点から見て、充分であるかどうかは探り当てられにくい。それゆえ、「わかった」と感じられることは、その先に存在する未だ解決されていない部分を見えにくくする。それ故、「場は共有していても視点は共有していない他者が存在し、個人の解決が組織としての解決には直接つながらないことを悟らせ、その認識の下に当の本人の解決へのより深い吟味を要求する」という関係性が重要なポイントとなる。

組織による問題解決の利点は、メンバー全員が視点を共有するところから生まれるのではなく、むしろ完全には共有しないところから生み出される可能性が高い。また、こういった複数の視点の相互作用がうまく働くためには、それらの視点の水平的なズレだけではなく、階層的なズレ、つまり課題を遂行する者に対してその過程をモニターする視点の存在も重要となる。このように、場は共有していても、視点は非共有であるといった組織が構成されているか否かが課題解決の鍵となると考えられる。

### 3.3 組織内における知識と能力の冗長性

組織に課せられている課題としては、課題の遂行はもちろん、組織自身の再生も組織に任されている。

あるメンバーが転勤や配転など異動すると、そのメンバーが保有していた専門技能や知識は何らかの形で補完される必要がある。これをここでは「再生機能」と呼ぶことにする。変化する状況に適応するために、この機能が組織の柔軟性と安定性を支えていると考えられる。再生機能は組織の存続・運用にとって非常に重要なものであり、組織内の知識と技能の分布に少なくとも何らかの冗長性があることで初めて可能となるものである。換言するならば、組織の柔軟性と安定性が維持されるのは、知識や技能が組織メンバーの間に重複して分布している場合である。

極端な場合は別にして、ごく通常の状態では、組織内のある部分の知識や技能は共有され、より経験のあるメンバーの知識が、経験のないメンバーの知識を包括しているであろう。協調し合う各部分に役割を分担することで比較的経験の浅いメンバーでも課題に貢献できるようになっているはずである。しかしながら、どの課題の何の知識がどの程度メンバー間で重複しているかについての客観的評価は多くの場合行われていない。そのために、組織メンバー相互の関係が緊密であればあるほど、メンバー間で「この程度のことは判っているはず」といった思い込みの可能性も高くなる。このことは、相互認識の明確性は日常的な課題の遂行のみならず、いざというときの対処法にも大きく影響するはずである。組織内での知識や技能に関する冗長性について、組織メンバー間の認識の差違はどの程度なのか明確にすることは、組織の柔軟性と安定性に関して重要な

ポイントになる。

### 3.4 観察視界

組織で課題を遂行する上で、メンバーが相互に、「誰が何の役割を受け持ち、そのためにどこに位置しているか」を知っていることは協同行動の基本である。誰がどこで何をしているのか、それをメンバーが直接認知できる範囲をそのメンバーの「観察視界」と呼ぶ。観察視界の重要性を以下に列挙する。

- ・第1の理由 組織メンバーが、その空間エリアを自らがコミュニケーションできる範囲として規定する。フォーマルにせよインフォーマルにせよ他のメンバーとの情報送受ができることは「場の共有」の要件である。
- ・第2の理由 技能や知識を教授・獲得するプロセスに影響を及ぼす。すなわち、活動環境の共有によって、メンバーが学習するための文脈や前提条件が既に整っていることを意味する。
- ・第3の理由 他のメンバーの活動状況が視界に入ることによって助けを差しのべることができる。助けるためには援助を求めていることを知らねばならない。それを観察視界は可能にする。

## 4 組織の成長とメンバーの行動変容

これまで、リーダーの役割は効果的な組織を作り上げることにあると述べてきた。では、なぜ、組織を作ることは重要なのか。それは、統合された組織は一人一人の能力の合計を上回る力を発揮できるからと考えられている。そのような組織を作り、育成することがリーダーの役割であり、醍醐味でもあろう。

### 4.1 メンバーの組織への適応過程

組織へ新たに入った個人が成長していくためには、その環境に適応しなければならない。この適応は、組織所属の経過年数に対応してその形態が異なる。その適応段階には大きく3段階あるとされ、その段階ごとに個人は以下のようにそれぞれ異なる種類の適応を示すと言われている（Kemp & Cook,1983）。

- ・社会化の段階 個人がある役割を任されてからほぼ半年の間に、その組織内で重要事項が、組織から教示され個人によって学習される。この学習内容は、組織内の行動基準、上司・同僚との人間関係、自分に期待されている役割等を学習することも必要となる。
- ・刷新の段階 組織内での社会的安定と心理的アイデンティティを樹立できた個人の

関心事は、課題における達成感の獲得へと移る。そして、課題に対して自分の資質や能力を発揮できる機会の有無に敏感となる。

- ・ 順応の段階 同一の役割に一定期間（ほぼ3年）を越えて従事すると、当初感じた魅力は減退し、課題遂行に対する慣れも手伝い、定型感、単調感が生じる。さらに順応が進むと、変化に対し無関心になり、日常的活動にしか興味を示さなくなる。

このように、各組織メンバーに生じる段階ごとの業務へのモチベーションの変化や課題遂行の学習過程を経ながら、組織はダイナミックに変化する。

## 4.2 組織の形成とリーダーの役割

組織の形成過程には大きく分けて、次の4段階がある。これに応じてリーダーの役割も変化する（Hersey, & Blanchard,1977）。

第1段階 組織の基本方針を決定する段階:この段階では、メンバーの期待度は高く、意欲もある。しかし、組織は発足したばかりで、課題はなかなかスムーズには解決しない。また、組織内での対人関係に対する不安感が大きい。このような不安感を解消し、指導力を発揮し、組織の方向性を定めることがリーダーの役割となる。

第2段階 対人関係が問題となる段階:次第に、組織は手順などに習熟し、作業効率には向上する。また、メンバーは組織内での自分の立場や影響力を知ろうとし、対人関係に変化が現れてくる。メンバーは次第に課題解決方法を覚え、リーダーは細かく指示を出す必要性は少なくなる。ここでは、対人関係に留意しながら、全員での話し合いを重視する教育者的な役割を果たす必要がある。

第3段階 マネリ化の兆候が現れる段階:課題の能率は十分に高まり、組織は成熟した状態に近づく。その一方で、当初あった期待感も低下し、マネリ化が始まる段階でもある。この段階になると、組織内で自主的な方針や規範が発生する。リーダーはそのような方針や規範が確立・定着する手助けを行い、組織がリーダーの手を離れても課題が遂行できる準備を始めなければならない。

第4段階 組織の自主性を尊重する段階:メンバーは課題達成に習熟し、自信を深め、リーダーがいなくても、メンバー自身で問題の解決ができる。課題は組織の自主性に任せ、リーダーは大きな視野から長期的な問題を検討する時期である。

## 5 組織文化

組織メンバーは、その組織内に形成されている組織文化に影響を受ける。逆にまた、組織文化は組織メンバーによって構築されていく。このように、組織文化も組織メンバーとの相互関係の中で生み出され、形成され、展開される。

## 5.1 組織文化の3層モデル

多くの組織文化や安全文化研究に影響を及ぼした研究としてシャイン（Schein,1985）の「組織文化の3層モデル」が挙げられる。シャインによると、組織文化とは、「組織が外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習し、組織メンバー自身によって創られ、発見され、また発展させられた基本的仮定のパターンであり、メンバーが行動する際、有効かつ正しいと考えられ、組織で共有されている組織の価値観や考え方、また、その行動パターンである」と定義されている。

シャインは組織文化の要素を以下のように3層に区別する。

レベル1 人工物と創造物：このレベルでの文化が最もよく見ることができ、組織メンバーの行動パターンと創造物を表す層である。これは創り出された物理的・社会的環境であり、技術的成果、書かれたり話されたりする言葉、組織メンバーの明白な行動など、直接観察可能なものである。

レベル2 価値と規範：組織が共有する価値観と規範を表すレベルであり、価値と規範に対する認識は、物理的現実との実際的な相互作用や社会的慣習を通じて獲得される。この価値や規範は、直接観察可能ではないが、行動観察から推察することができる。

レベル3 基本的前提：あまりにも当然のことと見なされるため、ほとんど価値を置かれることはない。すなわち、潜在意識レベルであり、観察不可能である。しかし、文化の本質的部分でもある。これは、実際に行動を導き、組織メンバーに対してそれをどのように認知し、考え、感じるかを示すような暗黙の仮定である。

レベル3の基本的前提は、組織文化の根幹をなすものとして位置づけられる。それは、意識下で組織に作用し、組織や環境をどのような方法でどう見るのかを組織に決定づける。直接観察可能ではなく、洞察と共有化のプロセスを繰り返すことによって初めて行動観察から推察される複雑な現実の構成体であると言える。このレベルは組織文化を形成する上で重要であり、全ての関係者間の長く、労力をかけた交渉や実践の過程の結果である。しかしながら、この基本的前提まで踏み込んで組織文化全体像を浮き彫りにした研究は、方法論上の困難もあり、ほとんど見当たらず、今後の課題として残されている。

## 5.2 組織学習

一般に、優れた組織学習（organizational learning）は、優れた組織文化からもたらされると考えられている。優れた組織文化を有する組織では、組織メンバーが学習の主体として尊重され、また、学習しやすい環境が整えられ、そして、すべてのメンバーが

知識や技能の習得に動機づけられている。そして、組織メンバーが学習した内容を組織の日常活動に反映させることも可能となる。

組織学習は、1980年代後半から急速に組織論の中で重要な研究分野の1つと見なされるようになった。そもそも「学習」は、心理学の分野で個々の人間や動物が知識や技能などを獲得する過程として取り扱われていた。これを援用する形で、すなわち、生物としての組織というアナロジーを用いて、経営学の分野で組織学習論が発展した。

組織学習研究では、組織管理側から組織学習現象をとらえようとする立場もあれば、組織メンバー側からアプローチする研究もある。安藤（2001）によれば、組織学習には大きく3系統あるとされる。第1は組織ルーティンの変革プロセスに着目した系統、第2はアンラーニング現象を重視する系統、第3は組織介入などを通じた組織変革を追求する系統である。

第1の組織ルーティン系統は、組織の中のルーティンが変化したり、淘汰されたり、定着されたりする動態を描こうとするレビットとマーチ（Levitt & March, 1988）の系統である。この系統の研究では、組織の中で生成された規則や手続き、あるいは構造や機能がルーティンとして組織内に記憶され蓄積されること、すなわち、組織記憶（organizational memory）を持つことこそが組織学習であると考えられる。ここでのルーティンには、「形態、ルール、手続き、監修、技術、戦略」あるいは「それを支える信念、構造、フレームワーク、パラダイム、規約、文化、知識」のことを指す。また、この系統の研究は、他の組織学習研究とは異なり、上記の組織ルーティンがどのように組織内で定着したり確立したりするかということに関心がある。

第2のアンラーニング系統は、組織内外の環境が大きく変化した場合、組織内にある既存の知識や組織ルーティンの限界を認識し、不適切になったそれらを捨て去り、新たな知識や価値観や発想を求め学習するといったアンラーニング（unlearning：学習棄却）を重視する立場である。この背景には、不要になった古い知識や価値観に拘泥しては、組織にとって真に必要なそれを形成することができないとの発想がある。アンラーニング過程の重要性を強く主張した研究者がヘドバーグ（Hedberg,1981）である。彼は、新たな知識などを獲得する組織学習と、不要になった知識などを廃棄するアンラーニングとは表裏一体の関係にあると考えている。組織の内外環境が変化するなかでは、ある時期には、優れた知識や卓越した技能もいつしか時代遅れになるであろう。新しい価値観や発想、あるいは組織変革を生み出すためにも、内外環境に照らして不適切になってしまった知識や組織ルーティンは積極的にアンラーニングされる必要があると考えられる。

第3の組織変革系統では、組織学習を、組織メンバー個人を通じて行われる行動・価

価値観の修正や再構築のプロセスであると考え。その学習には「シングルループ学習」と「ダブルループ学習」の2種類の性質・水準があるとされている。シングルループ学習とは、組織の既存価値に基づいて行うエラーや矛盾の修正活動である。ただし、このシングルループ学習に組織が身を置いている限り組織の盲目性や慣性に依存した組織行動しか表すことはできず、組織変革には至らない。これに対して、ダブルループ学習とは、組織の既存価値そのものに対して疑問を呈する変革活動であるとされる。しかし、既存の組織自体がダブルループ学習を妨げるシステムとなっているために、これを実現することは困難であるとされる。シングルループ学習を打破しダブルループ学習に移行するためには、外部の異なる視点を有するリーダーやコンサルタントなどの介入が必要であるとされている。

## 6 消防組織における組織文化

さて、消防組織において構築されている組織文化について考察を進める。ここでは、筆者がこれまで消防業務に携わる多くの方から伺った内容からの省察・私見であることを予めお断りしておきたい。また、組織文化の概念は組織を形成する各側面に波及し、その中でも安全に関わる組織文化、すなわち、「安全文化」について言及したい。

### 6.1 安全文化と消防業務

組織文化研究を基盤として、「安全文化」研究が1986年以降に盛んになった。これは、チェルノブイリ原発事故の根本原因として国際原子力機関が安全文化の脆弱性に言及したことから始まる。リーズン (Reason,1992) は、安全文化を4要素が作用し合うことで形成される「情報に立脚した文化」を不可欠とした組織状態であると定義した。4要素とは、以下のとおりである。

- ・報告する文化：自らのエラーやニアミスを率直に報告しようとする文化
- ・公正な文化：情報提供を奨励し、制裁のない信頼関係に基づく文化
- ・柔軟な文化：状況に応じて組織自身を再構築できる文化
- ・学習する文化：情報に基づき適切な結論を導出し、改革する意思を持つ文化

この「安全文化」概念は、原子力発電事故を契機として、今や様々な業種で受容されている。さて、この概念を消防組織に適用できるのだろうか。

消防業務では、臨場の際に、指揮命令系統に基づき安全かつ迅速に業務が遂行される。また、他業種とは異なり、作業環境や業務条件を自らが事前に制御することができない。したがって、常に臨機応変な対応が求められる職場であるといえる。つまり、迅速に、臨機応変に業務遂行の必要がある。そのために、確固とした指揮命令系統が必要であり、

そこには「階級」が大いなる力を発揮する。その一方で、何らかの事故が発生した際に、臨機応変な行動をとった隊員個人に事故原因が帰属させられていないかが懸念される。換言すると、迅速と臨機応変が求められるからこそ、組織の安全マネジメントが強く希求される職場であるはずである。

さて、消防組織では、果たして「情報に立脚した文化」が構築されているのであろうか。臨場した消防隊員から、本当に「真の情報」が組織全体に共有されているのであろうか。なぜなら、消防組織について語った多くの消防職員から「階級文化」として自らの組織を特徴づけていたからである。確かに、警防、救助、救急などの業務遂行の際には「階級」が強く機能する。しかし、事務的業務においても「階級」のもと業務遂行されることに違和感がある。話を聞いた範囲によると、「自らのエラーやニアミスなどを叱られると思うと、直長に素直に報告しづらい」と述べ、「報告する文化」や「公正な文化」は疑問視される。また、「上位階級者からの指示がおかしいと感じても指摘できない」「前例にないことは実行できない」と統率が厳しく、前例を踏襲し、階級文化が浸透し、結局、組織自身を再構築する必要性を認めようとしない。つまり、「柔軟な文化」に脆弱性を感じる。そして、現場からの正確な情報（ヒューマンエラー、知識不足、手順錯誤が関与した報告を含む）が上層部や組織全体に伝わらない、あるいは、伝えられないことから、過去の教訓から学ぶことができない。すなわち、組織学習が不全であり、はたして「学習する文化」が構築されているのが懸念される。

## 6.2 状況適応型リーダーの育成の提案

先に、リーダーシップ研究を説明した中に、リーダーシップ状況論があった。これは集団や組織状態およびその変化に応じて適切なリーダーシップがあることを主張する研究である。このアプローチが消防組織に適用できるのではないかと考える。

ハーシーとブランチャード（Hersey, & Blanchard, 1977）は、メンバーの成熟度の変化に応じて有効なリーダーシップスタイルが異なるとするSL（Situational Leadership）論を提唱した。この理論では、メンバーや集団が次第に変化することを前提とする。しかし、消防業務はそれとは異なり、臨場の場面と臨場しない場面が業務中に発生し、状況が否応もなく変化する。これに速やかに適応することができる消防版リーダー育成法を編み出すことが必要であると考え。臨場の場面では指示命令を明確に示す一方で、そうでない場面では、対人関係を重視しつつメンバーが有する情報を的確に聞き出す。つまり、状況に即応できるリーダーを育成することにより、階級文化の機能を強く発揮する場面と弱める場面を意図的に作り出す。これによって、報告しない文化、不公正な文化を是正できる可能性がある。

### 6.3 緩やかな権威勾配

階級文化のひとつの弊害は、組織の硬直化を招くことになる。組織のリーダーはメンバーを従わせる権威を有することになるが、この勾配が強すぎるとリーダーは服従を求め、メンバーは指示に従うのみとなる。この場合には、視点の非共有機能は働かず、課題解決につながらない。これを打破するには、この権威勾配を緩やかにする必要がある。かつて、航空業界では権威勾配が強く、副操縦士が操縦士の間違いに気づいたにも関わらず指摘できずに大惨事に至った事例がある。これを弱めるためにCRM（Crew Resource Management）訓練を導入した。このCRM訓練は、利用可能なリソースを最大限に活かして安全性を高めることを目的として実施される。この導入により、航空機事故は減少するとともに柔軟な文化を形成することになった。そして、現場からの生の情報が入るようになり、学習する文化へと発展した。

消防組織版のCRM訓練を考案し、導入することも組織文化の向上へとつながるのではないかと考えられる。

## 7. 引用文献

安藤史江：組織学習と組織内地図、南山大学学術叢書、白桃書房、2001

Hedberg, B. L. T : How Organizations Learn and Unlearn. In Nystrom, P. C. & Starbuck, W. H. (eds.) Handbook of Organizational Design, Vol. 1 : Adapting Organizations to Their Environments, New York: Oxford University Press, pp.3-27., 1981

Hersey, P., & Blanchard, K. H. : Management of organizational behavior: Utilizing human resources. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977

Hutchins, E. : The technology of team navigation. In J. Galegher, R. E. Kraut & C. Egido (Eds.), Intellectual teamwork: social and technological foundations of cooperative work (pp.191-220) NJ: L. Erlbaum Associates Inc., 1990 (宮田義郎 (訳) : チーム航行のテクノロジー 安西祐一郎・石崎俊・大津由紀雄・波多野諠余夫・溝口文雄 (編) 認知科学ハンドブック、pp.21-35、共立出版、1992)

池田浩：リーダーシップ 角山剛 (編) : 組織の行動学、北大路書房、pp.100-103、2019

Johnson, D. W. & Johnson, R. T. : Cooperation and Competition: Theory and research. Edina, MN: Interaction Book Co., 1989

Kemp, N. J. & Cook, J. D. : Job longevity and growth need strength as joint moderators of the task design-job satisfaction relationship. Human Relations, 36, 883-898, 1983

Levitt, B., & March, J. G. : Organizational learning. Annual Review of Sociology, 14, 319-340., 1988

三隅二不二：リーダーシップ行動の科学、有斐閣、1984

Reason, J. : Managing the Risks of Organizational Accidents, Ashgate, 1997 (塩見弘 (監訳)・高野研一・佐相邦英 (訳)：組織事故、日科技連、1999)

Schein, E. H. : Organizational culture and Leadership, San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1985 (梅津祐良・横山哲夫 (訳)：組織文化とリーダーシップ、ダイヤモンド社、2012)

Stogdill, R. M. : Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press, 1974

田尾雅夫：組織の心理学、有斐閣、1991

山口裕幸：集団、藤永保 (監)：最新心理学事典、平凡社、p.329、2013

# 「消防組織マネジメント」

～「意識と能力」が高く、「自信と責任」を持った消防職員の育成  
と地域市民の「信頼と期待」に応える消防組織の構築に向けて～

一般社団法人日本防災教育訓練センター 代表理事 サニーカミヤ

消防組織が常に果たすべきミッション達成には、「意識と能力」が高く、「自信と責任」を持った消防職員の育成と地域市民の心に安心と安全を与え、「信頼と期待」に十分に  
応える消防組織を職員一丸となって相互に育て続けることが必要である。

## 第1章 消防組織のマスタープラン

### 1 消防組織のマスタープラン

米国やカナダ、オーストラリア、イギリスなどでは、一般的に「Fire Master Plan（以下、消防組織計画）」と呼ばれており、自治体向けの公衆防火ガイドラインの一部として「市町村消防の組織計画に関する基本的な方針、予算、防火計画等」を定めている。「Fire Master Plan PDF 2022」で検索してみると、世界各国における最新の消防概況やこれからの取組を読むことが出来る。

#### ■ロンドン市のFire Master Plan（PDF）

<https://globalnews.ca/wp-content/uploads/2022/06/2022-London-Fire-Master-Plan.pdf>



### 2 消防組織計画策定の目的

「5年後に〇〇消防本部はこうなっている」というゴールを設定し、目標とする長期的な事業計画、消防組織の成長を公約的に示すマスタープランがあるとさらに説得力がある。

## 第2章 消防業務継続計画（FD-BCP）策定について

過去の大規模自然災害では、災害対応体制を確立する中で、発生した自然災害により、職員や職員の家族の被災をはじめ、庁舎内外、車両、装備等が壊滅的な被害を受けた消防本部もあり、その消防力に大きな影響を受けながら災害対応にあたらなければならない

かった。

## 1 消防業務継続計画の必要性

消防業務継続計画を策定することで、地域防災計画や自然災害対応マニュアルでは、必ずしも明らかでなかった「消防も被災する深刻な事態」も具体的に考慮した非常時優先業務の執行体制や対応手順が明確となり、非常時優先業務の執行に必要な資源の確保が図られることで、災害発生直後の混乱で行政が機能不全になることを避け、早期により多くの業務を実施できるようになる。

## 2 災害警戒本部や対策本部の設置

災害警戒本部や対策本部の設置要領やレイアウトなどは、署所の執務事情や既存の施設によっても異なるが、基本的な災害対策本部評価項目チェックリストは、図1のとおり。

もちろん、署所の職員数や庁舎の規模、併設する公共施設などによっても、消防業務継続計画（FD-BCP）の内容は、様々に変わってくると思うが、地震以外にも、各種自然災害（台風・津波・水害・噴火・竜巻）と危機管理（不審者対応、感染症予防）の計7つのマニュアル作製とマニュアルの運用訓練実施要領等も消防業務継続計画（FD-BCP）策定時に管内の災害特性に応じて具体的に含めておくとさらに発災時に生かされると思う。

### ■「消防業務継続計画（FD-BCP）作成ガイド」検討様式一覧

[https://irescue.jp/docs/FD-BCP\\_Form.docx](https://irescue.jp/docs/FD-BCP_Form.docx)



<p><b>1. 災対本部設置チェックポイント</b></p> <p><input type="checkbox"/>自己と職員、来庁者等の安全は確認したか。</p> <p><input type="checkbox"/>庁舎内外、庁舎周囲環境の安全確認は行ったか。</p> <p><input type="checkbox"/>自分の家族の安否確認を行ったか。</p> <p><input type="checkbox"/>ホワイトボードやモニター、通信機器、パソコンなどの固定は行ったか。</p> <p><input type="checkbox"/>災対本部運営物品はリスト通り、すべて集められたか。</p> <p><input type="checkbox"/>リーダー、情報収集班等役割分担を行ったか。</p> <p><input type="checkbox"/>災対本部設置内外の周囲の安全をチェックしたか。</p> <p><input type="checkbox"/>災害対策本部に庁舎内一斉放送用施設があるか。</p> <p><input type="checkbox"/>災害対策本部に災害時優先電話があるか。</p> <p><input type="checkbox"/>災害対策本部を設置する庁舎に非常用電源があるか。</p> <p>など</p> <p><b>2. 初動期対応行動チェックポイント</b></p> <p><input type="checkbox"/>担当するエリアの初期消火等災害対応を行ったか。</p> <p><input type="checkbox"/>担当する施設、職員、来庁者の安全確認は行ったか。</p> <p><input type="checkbox"/>来館者、清掃員、警備員等の安全確認は行ったか。</p> <p><input type="checkbox"/>設備破損、インフラの被災状況を確認し、記録したか。</p> <p><input type="checkbox"/>要救助者を適切に救急処置し、避難させたか。</p> <p><input type="checkbox"/>災対本部関係者に参集指示を行ったか。</p> <p><input type="checkbox"/>最終決定者に災害対策本部設定を報告したか。</p> <p>など</p>	<p><b>3. 職員と庁舎内関係者の安全</b></p> <p><input type="checkbox"/>庁舎内のすべての人命の安全確保、自分の家族の安全確認を行ったか。</p> <p><input type="checkbox"/>安否情報の確認。負傷した職員名、関係者名、負傷者の数や負傷程度、救急処置内容、搬送病院名、家族への連絡などを行ったか。</p> <p>など</p> <p><b>4. 告知・報告</b></p> <p><input type="checkbox"/>発災後、第一報を災対事務局に送ったか。</p> <p><input type="checkbox"/>テレビ・ラジオの情報をチェックし情報収集したか。</p> <p><input type="checkbox"/>周囲の災害状況の確認を行い、関係者へ周知したか。</p> <p><input type="checkbox"/>産業廃棄物などゴミ集積所を設定・周知したか。</p> <p><input type="checkbox"/>応急救護所を設定し、館内放送したか。</p> <p><input type="checkbox"/>通信、伝達手段の動作確認を行ったか。</p> <p><input type="checkbox"/>庁舎内外・安否情報などのまとめ方は簡潔か。</p> <p><input type="checkbox"/>各署所からの被災報告書の集計を行ったか。</p> <p><input type="checkbox"/>管内の被災画像、災害映像データを取得したか。</p> <p><input type="checkbox"/>被災速報をわかりやすく発信したか。</p> <p><input type="checkbox"/>庁舎内外環境の公的被災情報収集内容は消防業務の目的に関係する優先順位になっているか。</p> <p>など</p>
--	--

図1 【災害対策本部設置項目チェックリスト（例）】

### 第3章 消防組織の7S (1) 戦略 (Strategy)

ロサンゼルス市消防局等、米国の大都市における消防組織戦略作成時の資料によると、「消防組織の改革を行う際、現消防体制と変化し続ける地域情勢のバランスを踏まえて、組織の目的に応じた7つの構成要素を包括的に捉えながら、すべての要素が連携を取り、改革の方向性とマッチしているかどうかを定期的にチェックすることが重要である。」としている。

#### ■ロサンゼルス市消防局の消防組織戦略

<https://www.lafd.org/about/about-lafd/strategic-plan>



以下、米国大都市の消防本部における戦略課題の5本柱を参考として挙げる。

- 1) 卓越した公共安全と緊急対応を提供する。
- 2) 健康で安全で生産的な労働環境を維持する。

- 3) 先端技術を活用する（AIやIoTの導入など）。
- 4) 消防組織の持続可能性と災害発生後の地域社会の回復力を高める。
- 5) 消防職員の成長と専門能力開発の機会を増やす。

など、積極的にやるべきことを洗い出して、時間と予算は掛かるが、具体的な方針を定めて、さらに年度ごとに各内容についての進行状況や対応した内容について、報告書にまとめて、地域消防の責任と役割について、明確に住民と職員へ分かるように開示している。

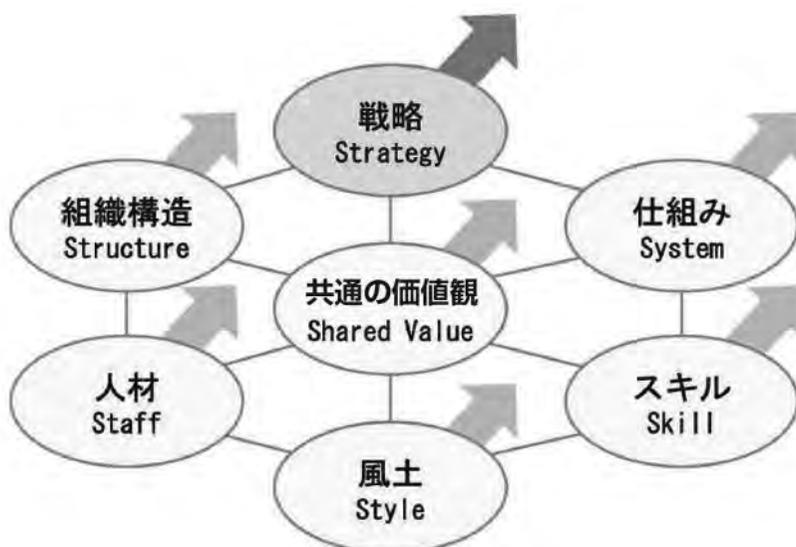


図2 消防組織の7S

#### 第4章 消防組織の7S (2) 組織 (Structure)

消防の組織構造は、消防吏員が組織の中で働く上で最も基本的な決めごととなる。限られた人員の中で、どのようなスキルをもつ職員が、どこでどのようにして協働することが合理的で、安定して最大限の消防力を発揮できるのか？地域住民の安全生活を守るためにはどのような消防防災体制が望ましいのか？などが課題となる。

##### 1 消防組織構造や形態の改善

米国の先進的な消防本部の場合、組織構造は大きく分けて、職務の種類・隊の目的ごとに組織を構成する「機能別組織」、火災予防・救急・防災センターなど、独立した予算を持つ各事業部が意思決定権を持ち業務を実行する「事業部制組織」、消防の各種AI化や複合感知器（熱・煙・サーマルカメラ）兼消火装置の開発など大学やメーカーなど

とタイアップしたり、特定のプロジェクト専門のチームを作り、各々のチームで独立して事業を動かす「プロジェクト組織」があり、それぞれが最終的には力を合わせて地域の安全を実現している。

## 2 消防組織マネジメントの完成図

もちろん、消防組織の7Sのモデルは消防本部によって独自性が必要であり、組織は7つの要素（共有価値、戦略、組織構造、システム、人材、スタイル、スキル）が関係し合って成り立っており、また、それぞれの要素では性質が異なるという認識がもたらされる。

## 3 消防組織改革の要素

1つの要素における改革は、結果的に7つの要素全てに関わることになるといえる。そして前述のように、システムや組織などハード面での変更は比較的容易に行えるが、人材やスタイルはソフトな面であり、この部分を変えていくのには時間が掛かることは長期的に予測しておかなければならない。

## 4 思い切った民間活用が必要

米国では、民間救急会社や救助団体はもちろん、民間の会社で組織される消防署や民間人で組織運営される消防指令センター、火災予防&調査業務を行う損害賠償保険会社等、様々な形で業務委託を進めながら、組織体制を維持している。日本でもこれからは、思い切った民間活用を進めていくことで、消防組織としての機能を維持していく必要があると考える。

## 第5章 消防組織の7S (3) システム (System)

消防組織の7Sにおける「システム（仕組み）」とは、消防組織計画に基づき、消防職員のスキルや専門性等を最大限に生かして、組織の達成目標（ビジョン）を実現するための具体的な戦略を円滑、かつ、効率的に進めるための工夫や組織の構成員である消防職員のモチベーションを高め維持していくことを補完するために必要な仕組み・制度・ルールのことを言う。

### 1 理想的な組織システムの制度例

- ① 管理制度
  - ・ 戦略的管理

消防組織計画上で掲げた目標達成結果情報のみにとらわれず、直面している各消防業務課題解決の進捗状況や関係するリソースの状況を的確に把握されていて、個々の携わる事務分掌を各担当業務部署でデジタル化し、専用サーバーに管理されている。

## ② 報告制度

### ・情報伝達

消防業務に関する情報が職員全体に流れるプロセスが一元化されていて、階層にこだわることなく、常にさまざまな情報伝達が組織内で効率的かつ有機的に行われている。

### ・インフラ整備

消防業務に関する情報を適時的、迅速に伝達したり、収集したりできるシステム環境が整備されていて、個々の業務遂行における必要性や判断で常時活用できる環境にある。

## 2 システムの現状課題例

鳥取県消防学校で行った幹部研修で、消防組織の7 Sワークショップを行った際、「システムの現状課題」として、下記のような発表があった。

### ■消防の7 Sについての発表内容 (PDF)

<https://irescue.jp/PDF/FD7S.pdf>



## 3 消防組織が取り組む「システム」のポイント

消防組織幹部が適切に判断し、行使するべき、様々な意思決定、責任権限、情報伝達、人事制度、評価制度、会議体、コンプライアンス関連など、消防組織を動かすための仕組みを明確にし、課題（表1）や問題点を明確にしながら、定期的に見直すことで、地に足の付いた組織運用が可能になる。

表1 あるグループがまとめたシステムの現状課題

現状課題	① 職員数少ない→業務停滞、職員疲弊。広域化による長時間通勤ストレス。 ② 各署所単位は10人前後の中小企業と同等→1名の欠員は大打撃。 ③ 国が指導する女性5%は困難。(産休等に備え、同数の職員増)
改善提案	① 広域化の解消。行政収益を考慮して実施する。消防職員の副職を認める。 ② 消防団員や役場職員との合同訓練による現場対応能力アップ。 ③ 予算増はもちろん、県内で応援勤務職員制度を試運用してみる。
改善結果・ゴール	① 職員自身と家族の疲弊解消。離職や休職予防。 ② 地域住民へのさらなる生活安全化の実現。地域の自主防災力の向上実現。 ③ 女性5%+男性5%分の予算増。
リスク	① 消防職への魅力低下や採用困難。職員間の負の摩擦と連鎖。各種事故の多発。 ② 事務量と処理時間の増大による実戦訓練不足。 ③ 休職、年休、研修、出張、インフルエンザなどの季節病等欠員時の消防力低下。

#### 4 人事評価の目的

##### ① 人事評価とは

上司が部下の業務遂行ぶり(能力や行動)と業務の結果を評価し、優れている点を認識してさらに業務に活用する、また、劣っている点や足りない点は適切に指導して、良い業務を安定的に遂行できるように仕向けていくために行うものであり、管理監督者が当然行うべきことであるが、最近では、部下が上司の指導や管理等を評価する仕組みを導入している消防本部もある。

##### ② 人事評価の目的

消防における人事評価制度は「職員一人ひとりを確実に成長させ、着実に消防組織力を向上することで、市民に信頼され、地域社会が安全になる仕組み」である。

#### ■ [参考資料] 消防組織の7S発表内容例(表2)

「システム」における消防職務の区分と求められる役割と職務要件(Excel)

[https://irescue.jp/XLSX/FD-7S\\_System.xlsx](https://irescue.jp/XLSX/FD-7S_System.xlsx)



「システム」における消防職務の区分と求められる役割と職務要件(PDF)

[https://irescue.jp/PDF/FD-7S\\_System.pdf](https://irescue.jp/PDF/FD-7S_System.pdf)



表2 「システム」における消防職務の区分と求められる役割と職務要件

消防職務（階級）区分	求められる消防人像	求められる役割と職務要件
<p>部長・署長 （消防監・消防司令長）</p>	<p>本市町の方針に沿った施策の実施に向けて、所属長等の補佐として部下を指揮するとともに管理統率力をもって行動できる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 自律的に組織をマネジメントするとともに、署内に人材育成施策の浸透を図るなど、人材を育てる風土を醸成する。</li> <li>- 部下職員の育成に向け、所属長及び管理監督職員に対し指導・助言を行う。</li> <li>- 署所課長の補佐として、組織的な観点から適切な合意点を見いだせる施策の判断ができる。</li> <li>- 署所課長の補佐として、関係先と適切な調整及び交渉を行うことができる。</li> <li>- 円滑な業務遂行に向けて、署所課長の補佐として所属職員を統率し、部下職員に対して適切な指導助言を行うことができる。</li> <li>- 人材育成の責任者として、部下の指導育成及び公正かつ客観的に人事評価ができる。</li> <li>- 部隊指揮官として、的確で迅速な意思決定を行うための判断力を持っている。</li> </ul>
<p>副署長・課長 （消防司令長・消防司令）</p>	<p>所属において、担当業務に関する本市町の方針を理解し、所属目標の達成に向けて担当業務の責任者として課題を解決するために、関係部署と調整を行って業務を推進させることができ、管理監督者として部下をまとめて組織力を高めることができる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 課内の各係の連携を図り、部下職員の能力開発とモチベーションの向上など人材育成・活性化を図る。</li> <li>- 人事評価制度では、部下職員への評価内容のフィードバックを行うなど、今後のキャリア形成に対し、助言を行う。</li> <li>- 組織運営に必要な管理監督能力を持っている。</li> <li>- 円滑な業務執行体制を確立するために、部下と上司の調整役を務めることができる。</li> <li>- 長期的な視野にたった計画的に、担当業務における企画立案及び他の部・課との調整力を持っている。</li> <li>- 部下の指導育成及び公正かつ客観的に人事評価ができる。</li> <li>- 的確で迅速な意思決定を行うための判断力を持っている。</li> <li>- 災害はもとより訓練等においても優れた危機管理意識を持っている。</li> </ul>
<p>課長補佐・係長 （消防司令・指揮隊長）</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 上司とのパイプ役、部下を支援していく役割、業務を推進し、職場での問題解決や改善を率先して実践していく役など中間管理職として様々な役割が求められています。課長を補佐する立場としてリーダーシップを発揮し、係長の育成指導、コミュニケーションの活性化を図る。</li> </ul>
<p>係長 （大隊長）</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 職員の能力向上を意識して、係の業務配分を行い、仕事の観念を与える。</li> <li>- 人事評価制度では、部下職員への評価内容のフィードバックを行うなど、後のキャリア形成を共に考え育成を図る。</li> </ul>
<p>消防司令補 （中隊長・主任）</p>	<p>所属において、担当業務について組織の方針を理解、上司の指示・命令に基づき、または自主的に関係部署と協力して業務を推進させることができ、部下を指導し、隊を指揮することができる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 係長を補佐する立場としてリーダーシップを発揮し、部下職員の育成指導、コミュニケーションの活性化を図る。</li> <li>- 担当範囲の調整等を通じてトータル的な考え方を習得する。</li> <li>- 司令の補佐を行うとともに、係員を統率し、担当業務の中心的役割を担う。</li> <li>- 専門的知識・技術の再教育等を行い、指導育成能力をさらに向上させる。</li> <li>- 所属職員に研修・訓練等を企画・実施し、担当分野について最先端の知識技術を習得させる。</li> </ul>
<p>消防士長 （小隊長・副主任）</p>	<p>担当部署において、担当業務に必要な業務要領を習得し、上司の指示・命令に基づき、業務目的を考えて効果的に業務を遂行でき、豊富な経験と高度な消防技術を活かして人材を育成することができる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 責任ある中間職員であることを自覚し、他のメンバーと積極的に協力するとともに、培った知識・経験を生かしながら部下及び後継職員の育成指導を行う。</li> <li>- 自らの保有している豊富な知識・技術を活かし、隊（担当）の職員に対し、広く人材を育成できる力を習得させる。</li> <li>- 司令・司令補と士長・消防士の間に立ち、隊をまとめていく力を習得する。</li> </ul>
<p>消防士長 （機関員・係員・隊員）</p>	<p>担当部署において、上司の指示・命令を理解し、担当業務に必要な業務要領の習得に努め、当該要領に基づき確実に任務を遂行できる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 他のメンバーと積極的に協力するとともに、豊富な現場経験により培った専門的な知識を生かし、後継職員の育成指導を行う。</li> </ul>
<p>消防士 （機関員・係員・隊員）</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 消火活動・安全管理にかかる要領については早期に、徹底的に習得する。</li> <li>- 専門スキルについては広く基本を確実に習得することを主眼とし、基礎能力をしっかりと習得する。</li> <li>- 業務全般についてその目的や法的根拠について理解し、規範の要領に従って正確確実に仕事ができる能力を習得する。</li> </ul>
<p>再任用職員</p>	<p>担当部署において、さまざまな消防事務から活動までの幅広い知識や技術を共有し、各業務に必要な業務要領の指導やアドバイスに努め、職員のメンタルなどのソフト面まで含めた人材育成をサポートできる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 再任用職員の消防全般の知識・技術・経験を各種消防事務や災害現場活動に生かす。</li> <li>- 長年培った消防技術・知識などを体系的に指導・伝承する。</li> <li>- 定数外採用の場合、隊の増強となる。また、勤務時間は限られるが、欠員対応できる。</li> <li>- 地域の消防関係者等を把握し、消防の基本から応用、経験まで、経験豊富である。</li> <li>- 経験に基づく迅速な消防活動及び安全管理体制を徹底、指導できる。</li> <li>- 消防団や関係機関とのつながりが深く、連携が取りやすい。</li> <li>- 消防の災害対応本部運用の態、情報収集員として通じている。</li> <li>- 長年の経験に基付けられた指揮命令や部隊運用が望める。</li> </ul>

## 第6章 消防組織の7S (4) スキル (Skill)

「スキル (技術)」は消防組織成長の源であり、組織最大の武器である。あらゆる災害に対応するための消防本部を形作る重要な要素「消防組織の7S」におけるソフトの「4S」で、明確にニーズを理解しやすいものが「スキル (Skill)」である。

### 1 基礎スキルの習得は採用試験準備で自主的に行ってもらおう。

アメリカやカナダでは、消防士の採用試験に最低限のスキルを求める内容が試験問題として出され、その内容は全て、現場にリンクしている。

たとえば、安全管理、危機管理、基本的な救急処置、心肺蘇生法、器具愛護や使用方法、栄養管理や自己管理など、消防士としての必要な知識と基礎的な消防活動のコンセプトを映像や試験対策の説明内容からも学ぶことができる。

#### ■ FIREFIGHTER INFORMATIONAL TUTORIAL (PDF)

<https://www1.nyc.gov/assets/fdny/downloads/pdf/join/Tutorial-Preparation-Booklet.pdf>



### 2 応用スキルは現場のインターンで学ぶ。

消防学校は消防士という人命救助のプロを育てる場所であり、卒業すれば、翌日から現場で一人前の消防士として、学校で培ったスキルを実践するため、休みの日は自宅近くの消防署でインターンとして出動したり、場合によっては、小隊長がメンターとして、その個人に応じたスキルを伸ばしてくれたり、装備を用いたスキルを経験する機会を与えてくれる。

下記は、ニューヨーク市消防局のYoutube チャンネルであるが、採用試験を受ける人たちに、まずは、消防職とは何か？を知るため、ここに紹介しているビデオを一通り見るように求めることで、ニューヨークで消防士になることの魅力を伝え、メンタル的にも消防士としてフィットする人を求めている。

#### ■ Join FDNY (YouTube)

<https://www.youtube.com/channel/UC27YXCN68prKRAPo3is7o3A/videos>



### 3 採用試験に消防活動に必要なすべてのスキル問題が出る。

たとえば、消防士が放水活動に必要な知っておくべき水力学や人命救助に必要な物理

学、要救助者の心のケアに必要な心理学、自己管理に必要な生理学や栄養管理学などを  
出題することで、消防学校に入る前に十分に予習と実習、そして、復習を行ってもら  
うことで質の高いスキルを持った初任科生を得ることが出来る。

■ FDNY Fire Academy: How to Read an FDNY

Document Correctly (YouTube)

<https://www.youtube.com/watch?v=oORMTAzJl0Y>



4 採用された消防士は退職するまで知識とスキルを保持しなければならない。

たとえ、消防長や上級幹部であっても、平等に毎年行われる消防士としての現場活動  
に必要な体力テストはもちろん、装備の習熟を図るスキルテストに参加しなければなら  
ない。

■ Fire Fighter 1 Skills (YouTube) [https://www.youtube.com/](https://www.youtube.com/playlist?list=PLEA6r-BCNgynM7f-H6XwXSr_Uhev4qprJ)

[playlist?list=PLEA6r-BCNgynM7f-H6XwXSr\\_Uhev4qprJ](https://www.youtube.com/playlist?list=PLEA6r-BCNgynM7f-H6XwXSr_Uhev4qprJ)



また、消防学校で使われている教科書に出てくる全ての内容のビデオやアプリが用意  
されており、毎年、技術や装備が更新されているため、自主的なスキル内容の見直しや  
スキルの向上のための工夫が行われ、現場で新しいスキルを活用しては、改善するとい  
う連鎖的な具体的な取り組みが、その消防組織の消防力を保持し、高めている。

■ IFSTA (YouTube)

<https://www.youtube.com/user/ifstafpp/videos>



## 第7章 消防組織の7S (5) 人材 (Staff)

消防組織に必要な人材が持つ技能や知識は、消防業務で求められる消防人としての人  
材像に基づき、採用試験方法の工夫や育成方法の改善、消防業務での全体的な経験を通  
じて長期間にわたって培ったものである。

### 1 消防組織に相応しい人材育成の効果がみられない

様々な理由で、拝命から3年以内に30%の若手職員が転職や離職を考えるそうだが、

同じように思っている職員がいる可能性も有り、早急に人材育成方法の見直しを図ることが大きな課題となっている。

## 2 消防組織戦略や理念などが全職員に浸透しない

具体的な消防組織計画に基づいた運営戦略や組織理念が職員全員に浸透していなければ、組織のさらなる成長は見込めない。それどころか、各職員がバラバラの方向を向いている結束力の弱い組織になってしまう。

## 3 次世代のリーダーがいない

消防組織を存続・発展させるには、新しい組織運営戦略を描き、全職員が共通認識しながら、あらゆる環境変化に対応できる次世代リーダーが必要不可欠だと言えるが、優秀な次世代リーダーの育成を課題に挙げている消防組織は多い。

## 4 組織力向上のために管理職ができること

時と場合にもよるが、管理職に求められる業務は前線での消防活動ではなく組織の管理である。しかし、いつまでもプレイヤーの目線や意識を捨てられない管理職者は少なくない。本来の管理業務を疎かにしないためにも、管理職は現場の担当から外れることが望ましい。担当していた業務は部下に託し、部下の育成に力を入れる必要がある。

## 5 成功例だけでなく失敗例も共有

組織を活性化させるために、活動成功例を組織内で共有させている管理職は多い。もちろん、現場対応を成功するためのノウハウが浸透すれば組織全体の消防力が向上し、各隊の結束力も高まるのは間違いない。

## 6 部下一人ひとりと向き合う

管理職は、部下に対して動機付けを行い、部下の力を最大限に引き出す必要がある。中級幹部に昇任して、たとえ立場や階級、給与があがったとしても、部下のモチベーションもそれに伴って上がるとは限らない。

## 7 職場環境の改善

目的が不明確な残業や特定業務の偏りなど、業務負荷バランスが改善される見通しも無く、要因となっている業務課題が放置されて、いつまでも解決されずにストレスの多い業務が日常化し、休暇も満足に取得できないような環境では、当然職員のモチベーショ

ンは下がり続け、不健康な職場環境から、うつ病の発症や休職の増加を生じさせてしまう可能性も高くなる。

## 第8章 消防組織の7S (6)スタイル (Style)

日本も、米国のように消防士のレベルに応じて、毎年、決められた評価基準をクリアし、NFPA（全米防火協会）が定めているような、消防士として必要なスキルや体力などの標準的な評価があり、誰もが認める実力や能力に応じて階級が決められ、その与えられた職務上の役割や責任のラインが明確であれば、消防士自らが、消防士で有り続けるために、その努力を惜しむことはないと思われる。

### 1 人材を尊重する職場風土作り

近年、多くの消防組織で採用者の約3割が3年以内に消防を辞めるという問題を抱えているという。

彼らの離職理由で多いのがストレスであり、その中でも、人材育成の環境が整っていない、先が見えない、こんな仕事だとは思っていなかったなどの不満が多いと聞く。また、彼らの不満に共通しているのが、消防組織の即戦力として「人材を尊重していない」ということである。

### 2 ダイバーシティによる柔軟なスタイル作り

消防の世界でも、近年では「ダイバーシティ（多様化）」という言葉が広がり、年齢・性別だけでなく、個人のもつ価値観や働き方など、それぞれの相違性を組織に活かそうという取組が増加傾向にある。

ダイバーシティの基本概念は、以下の4つである。

- ① 個々人の「違い」を尊重し受け入れる
- ② 「違い」に価値を見つける
- ③ 職務に関係のない性別、年齢等の属性に関わらず、個人の成果、能力、貢献を評価する
- ④ 全職員が組織に平等に参画し、能力を最大限発揮できるようにする

### 3 消防職員として人材の価値を高める仕組みが必要

人材価値には「現在価値」と「将来価値」の2種類がある。現在価値は職務遂行の結果で決まる短期的な価値のことで、将来価値は職務遂行の過程で求められる能力で決まる。

消防組織におけるスタイル (Style) とは、

- ・ 消防本部における組織文化や風土、雰囲気や暗黙のルール
- ・ 階級ごとの責任の所在や役割、パワーバランス
- ・ スムーズな指揮命令、人間関係やチームワーク
- ・ 主体性の有無、変化への柔軟度、挑戦の度合い

など。

## 第9章 消防組織の7S (7) 共通の価値観 (Shared Value)

「消防組織の7S」の中で最も重要とされるのが、消防職員全体における共通の価値観 (Shared Value) である。

消防組織の7Sのフレームワークに沿って考える時、消防職員全体で何よりもまず意識をしなくてはならないのは、「共通の価値観」 = 「基本理念」 + 「ビジョン」であり、これらがあってはじめて、具体的な「組織戦略・職員管理・業務」が有効に機能する消防組織マネジメントが成立する。

### 1 世代による価値観の違い

昔から、どこの消防本部も10代から60代の幅広い世代の職員が、同じ職場で働いており、世代による様々な価値を持った職員が目的を一つにして、備わった「多様な個性」を共有し、時には衝突したり、学びあったり、それぞれの違いを生かしながら、消防活動を行っている。

そういう意味では、エイジギャップ (世代の差) や、それぞれの時代に育った家庭で培った個人的、または、社会的価値観がうまく効果的に共有され、組織の成長に反映されているかどうか、組織内の人間関係の構築、消防現場や日常の業務結果にも影響される。

### 2 共通の価値観は消防組織マネジメントの中心

今まで取り上げてきた消防組織の7Sの各要素の相関関係を図で表すと、「共通の価値観」は「ソフトの4S」に含まれてはいるものの、他の「S」とは異なって中央に位置し、その他の6つの要素が放射状にぐるりと囲むように描かれる。そして、共通の価値観が中心となって、他の要素に大きく影響を与えていることが明確にわかる。

### 3 「基本理念」と「ビジョン」

組織の共通の価値観とは「組織とそこに属する全職員の行動の基準となる考え方」のことである。組織においてこの「行動の基準となる考え方」は、2つある。冒頭で述べ

たように、1つは「基本理念」と呼ばれるもの。もう1つが「ビジョン（将来、どのように発展を遂げるか、成長していただきたいかなどの構想や未来像）」と呼ばれる。

この2つの違いを端的に述べるなら、「基本理念」は長期的な観点から組織やその職員が行動する際の指針となる考え方、言ってみれば組織の存在「目的」であり、もう一方の「ビジョン」は中期的な目指す姿、すなわち中期「目標」のことである。

#### 4 「共通の価値観」は組織の“共通言語”

「共通の価値観」は、制定をすることに意味があるのではない。制定後、様々な手立てによって組織内へ浸透をはかり、職員一人ひとりに強く意識させ共有することではじめて、その役割を果たすことができる。

組織活動において、「基本理念」「ビジョン」といった消防の「共通の価値観」が存在しない組織は“共通言語”や“憲法”がないのも同然であり、「組織マネジメント」自体も存在していないと言える。

### 第10章 働きやすい職場を実現すること

職場の労務環境を職員自らが、継続的に改善し続けることで、最低限のストレスで職務に専念することができ、結果的に組織は常に自動的に活性化されて働きやすい職場が実現される。

また、職員たちが力を合わせて長年培った、消防業務に必要な知識・技術を次の世代へ確実に伝承するためには、消防組織計画内に「消防本部人材育成基本方針」を策定し、職員一人ひとりが地域住民の生命・身体・財産を守るため、誇りを持って自己の能力向上に取り組める環境づくりを推進する必要がある。

#### 1 スマート消防を目指した消防組織改革

アメリカでは、すでにスマートビルディングに対応した消防設備のAI化や入電時に指令センターや出動車両がスマートビルディングの災害対応サーバにアクセスして、出動途上にこれから活動する対象物の平面図や連結送水管や避難階段、非常用エレベーター等の位置を把握できる情報一元管理システム、発生した火災への初期消火のためのピンポイントのショットノズル付き熱映像認識型自動消火設備、社員の持つクレジットカードやICカード、GPSセンサー付き入退出カードでの要救助者検索システムなどが開発されており、今後、日本においても導入されるかもしれない。

## 2 消防力の整備指針の具体化

消防力の整備指針にある「消防に関する知識及び技能の修得のための訓練」とは、どのような内容の学科の受講や訓練を年間に何時間行うべきなのか？

また、どのようにして評価を受けるのかを明確にする必要がある。

現時点では、日本全国の消防学校で様々な専科や教養が行われているが、すべての訓練マニュアルなどが標準化されていないのが現状である。

消防職員すべてにアメリカのNFPAやIFSTAのようなオンラインでのeラーニングシステムや、YouTubeのビデオを用いた実践訓練カリキュラムプログラムや消防実務研修ビデオは、火災防御や救助方法等ばかりではなく、火災原因調査の手法、火災予防広報の指導方法、活動報告書の記載要領、ハラスメントについての予防と対策など、すべてをわかりやすく、各内容を平均3分程度で教えている。また、人事評価の仕組みも能力を伸ばすことが目的となっている。

### ■ IFSTAのYouTube：消防活動の教育ビデオ

<https://www.youtube.com/user/ifstafpp/videos>



## 3 働きやすい職場を作るために

アメリカの消防組織体制は細部にわたって非常に理にかなっており、職員が疑問に思うことや現体制に合っていないこと、仕組みや装備などの取り入れるべきことなど、どの職員も平等に組合を通じて具体的に企画提案したり、挙げられた課題について専門委員会を作って、検討後、試験運用するなど、可能な限り、社会の実情に応じた消防体制と適正な労務管理として、消防本部が自ら新しい課題に挑戦し、実践している。

## 最後に

これからの消防組織は、スマート消防（DX化）が進み、BIやAI等用いた入電時からの出動統制・現場管理・指揮体制・火災原因調査などすべての業務をデジタル化して一元管理し、また、IoTを用いた、様々な現場指揮の自動化、例えば、指令センターから自動的に火災建物のカメラにアクセスして情報収集し、出動部隊に映像を共有したり、消防設備の操作や避難誘導が遠隔で可能になり、現場の消防活動状況を遠隔監視することで、安全管理や各隊員レベルでの体調管理も可能になることが予測できる。

スマート消防（DX化）を実現するためには、事務分掌の思い切った整理はもちろん、納得性と必要性の高い人材育成プログラムの構築、具体的な予算確保や民間活用による業務の分散化も視野に入れた消防素組織マネジメントが必要である。

# 「K2プロジェクト」～組織改革への挑戦～

## 山形市消防本部総務課

### 1 はじめに

山形市は、県庁所在都市として、明治22年4月の市政施行から今年で133年を迎え、平成31年4月に「中核市」に移行している。人口は、平成17年の国勢調査値である25万6千人をピークに減少に転じており、現在は24万4千人となっている。

山形市消防本部は、昭和24年6月に設立し、今年で73年目を迎えた。管轄エリアは、山形市の他、隣接する2つの町から消防事務全般を受託しており、管轄人口は約26万7千人となっている。

当消防本部が抱える課題としては、消防署・出張所の老朽化に伴う建て替えや、高機能消防指令センターの更新、車両の定期的な更新などのハード整備に時間と予算が割かれ、施策などソフト面の充実になかなか取り組むことができずにいることが挙げられる。

### 2 背景

社会環境の変化に伴い、組織自体も変化していくことが重要である。

通常、災害現場においては、上司からの指揮命令によって、「安全・確実・迅速」の3原則を重視して活動を行っているが、現場以外の業務においても、上司からの命令系統が根強く残り、前例踏襲やトップダウンが目立つ傾向にある。若手職員や中堅職員が積極的に声を出しにくい環境でもあり、せっかくの能力を生かし切れていないのが現状である。

組織に「若さ」という新しい風を吹かせることで、組織全体を活性化させるためには、全ての職員が同じ方向を向き、一丸となって組織改革に取り組むことが必要であった。

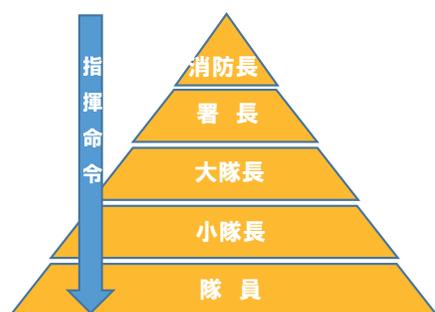


図1 現場活動における体制図

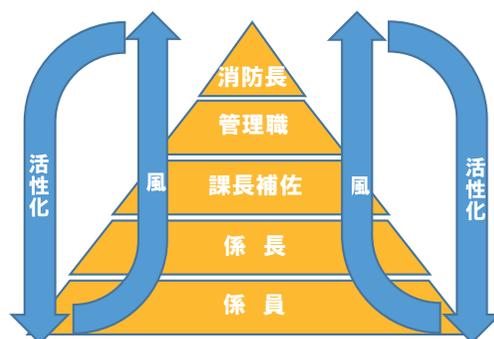


図2 目指す体制図で通常業務

### 3 取り組み内容

当消防本部において、組織のあり方や職員の能力と意識の向上に取り組むため、次の内容を実践した。

#### (1) 自己啓発セミナー

本セミナーは、全職員が同じ目的意識を持ちながら共通の課題を認識し、一丸となって問題解決に取り組むため、同時期に一斉に受講することが効果的と考えた。そのため、現場職員の隊編成を事前に調整したうえで、セミナー全体で5日間（令和3年12月13日～17日）の日程を確保し、全職員が丸一日の研修プログラムを受講した。職位や階級が様々な職員でグループを編成し、グループワークや実習を通してコミュニケーションを図りながら多くの事を学ぶことができ、大変有意義なセミナーとなった。

また、本セミナーは、「公務員倫理」と「消防職員としてのメンタルコントロール及び組織のあり方」の2部構成とすることで、効果的に理解を深めることができた。

カリキュラムについては、次のとおりである。

#### ① 「公務員倫理」講話

職員は、公務員である以上、全体の奉仕者として市民の信頼を損なうことのないよう、職員一人ひとりの強い自覚が必要である。まずは、公務員としての心構えを自覚し、また、再認識することが組織改革の第一歩と考えた。

令和3年7月に就任された井上貴至副市長に講師を依頼し、これまで全国の多くの自治体のまちづくりに携われた経験を通して、副市長の目線により、公務員として大切にすべき倫理観や消防行政における市民目線の大切さなどについて講話をいただいた。



写真1 井上貴至 山形市副市長

## ② 「消防職員としてのメンタルコントロール及び組織のあり方」講義

市民の安全・安心を守ることが責務である消防において、災害等の最前線で業務を行うためには、集中力やモチベーションといったメンタルの持続が不可欠である。これまで全国約3万人に指導されている、株式会社タフ・ジャパン代表取締役の鎌田修広氏を講師として招き、消防職員に必要な心構え、モチベーションの持ち方、組織に好循環をもたらす個人のあり方など、消防業務に特化した内容の研修を実施した。職員一人ひとりが真剣に受講し、組織を活性化させるための方法や職務におけるメンタルコントロールなどのノウハウを習得し、職員の意識改革を図った。

また、これから山形市消防本部が目指すべき組織のあり方を全職員で共有できたことにより、後に記述する「K2プロジェクト」のきっかけとなる講義となった。



写真2 鎌田修広 講師



写真3 グループワークの様子



写真4 実習の様子

## ③ 受講における感想について

●セミナーを受講して、得たこと、学んだこと、感じたこと

・業務を遂行するうえでのモチベーションの保ち方や取り組み方のヒントがあった。

(20代男性)

- ・従来の固定観念にとらわれず、働きやすい組織にするためには、時代に合わせた新しい風土を作っていかなければならないと感じた。(20代女性)
- ・目標達成するためには、全員が共通認識を持ちながら、いきいきとした職場環境を作ることが円滑な現場活動・良好な職場環境につながることを再認識した。(30代男性)
- ・受講している職員が、講義の中で課題に対する姿を見ていると、「ポジティブ」スイッチが入ればガラリと印象が変わることに気が付いた。自分の職位は、そのスイッチを入れてあげることだと再認識した。(50代男性)

●受講を踏まえて、業務上チャレンジしたいこと

- ・これまで上司に対して本音で話し合う機会がなく自分自身も避けていたのだと思う。しかしそれでは窮地に立たされた時に良い活動はできない。自ら本音でぶつかり合い、部下にも浸透していけるような関係性を築いていきたい。(20代男性)
- ・受動的ではなく、能動的に自ら目標を定め、高いモチベーションを保ちながら業務にあたりたい。焦りや不安の向き合い方を学べたため、日々の業務を事故なく遂行できるよう知識を役立てたい。(30代男性)
- ・部下のモチベーションを上げ、アイデアや意見を吸い上げながらトップダウンとボトムアップの融合を図っていきたい。(40代男性)

## (2) K2プロジェクト

「K2プロジェクト」は、前述の「自己啓発セミナー」を契機として、消防本部総務課内に事務局を立ち上げ、プロジェクト発足の準備を進めた。

プロジェクト名は、「カイゼン・カイカク」の頭文字となる「K」を2つ組み合わせで名付けており、また、世界でもトップクラスの高さを誇っている山である「K2」のように、組織全体で高い意識を持ちながら、改善・改革を目指していくという想いも込められている。

### ① 目的

災害現場は上司からの指揮命令による活動となるが、業務を改善・改革するには、若手職員の斬新かつ柔軟な発想によるボトムアップも有効であると考えられる。組織に必要なものを積極的に吸い上げ、改善・改革という風を下から巻き起こすことで、風通しの良い組織風土を作り、組織全体の活性化を実現させることが目的である。

## ② 期待される効果

- ・組織全体で取り組んでいくことによる職員一人ひとりの意識改革
- ・提案した改善計画により、組織が変化し、「喜び」や「達成感」を得ることによるモチベーションの向上
- ・活発な意見交換ができる風通しが良い組織の形成
- ・多角的視点からの改善による業務の効率化

## ③ プロジェクトチーム

資格を保有し業務を行うという特性を考慮して、「警防チーム」「救急チーム」「予防チーム」の3チームに分けて、チーム毎に問題点を洗い出し、改善計画を作成、提案する。対象者は、消防司令補以下の職員により構成した。

	対 象 者	役 割
警防チーム 救急チーム 予防チーム	消防司令補以下の者 各チーム7名程度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・問題点の洗い出し、分析、具体的な業務改善計画書を作成</li> <li>・改善会議にて、プレゼンテーション</li> <li>・改善状況を把握し、成果発表会にて、結果を発表</li> <li>・最終結果を職員へ周知</li> </ul>

図3 プロジェクトチーム役割

## ④ サポートメンバー

総合的にチームをサポートする「改善サポーター」、成果に基づきアドバイスをを行う「改善アドバイザー」、プロジェクトを運営していく「事務局」の3つの体制に分けて、それぞれの立場で役割を設け、全提案の実現に向けてサポートする。

	対 象 者	役 割
改善 サポーター	消防副署長 各課課長補佐	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務改善計画書作成時のチームのサポート及び実行に向けたアドバイス</li> <li>・プレゼンテーションを受けて、提案計画の振り分け（実行、次年度予算化、ブラッシュアップの判断）</li> </ul>
改善 アドバイザー	消防署長、各課長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成果の講評</li> <li>・次年度に向けたアドバイス</li> </ul>
事務局	総務課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクトの運営等</li> </ul>

図4 サポートメンバー役割

⑤ プロジェクトの進捗

5月16日に「K2プロジェクト・キックオフイベント」を開催し、各チームからの決意表明、サポートメンバーの紹介などを行い、本格的に「K2プロジェクト」が始動した。

9月1日に第1回改善会議を開催し、各チームからのプレゼンテーションに引き続き、改善サポーターとの活発なディスカッションが行われた。6提案のうち4つが「実行」、2つが「再検討」に振り分けられ、再検討の2提案は更なるブラッシュアップを経て10月上旬に予定している第2回改善会議に再提案される。

第1回改善会議の様子は地元紙にも掲載され、また、当日同席いただいた2人の副市長が市長を中心とする市の幹部会議で報告されたことから、市内部でも大きな反響を呼び、市職員全員が会議の様子を視聴できるように動画の配信も行った。

まさに、消防の取組が市全体に新たな風を吹き込んだ瞬間である。

3月上旬に予定している成果発表会では、各チームが改善結果を発表し、改善アドバイザーからの講評、次年度に向けたアドバイスをふまえ、必要に応じて更なるブラッシュアップを図っていく。



写真5 第1回改善会議新聞記事  
写真提供／山形新聞社



警防チーム

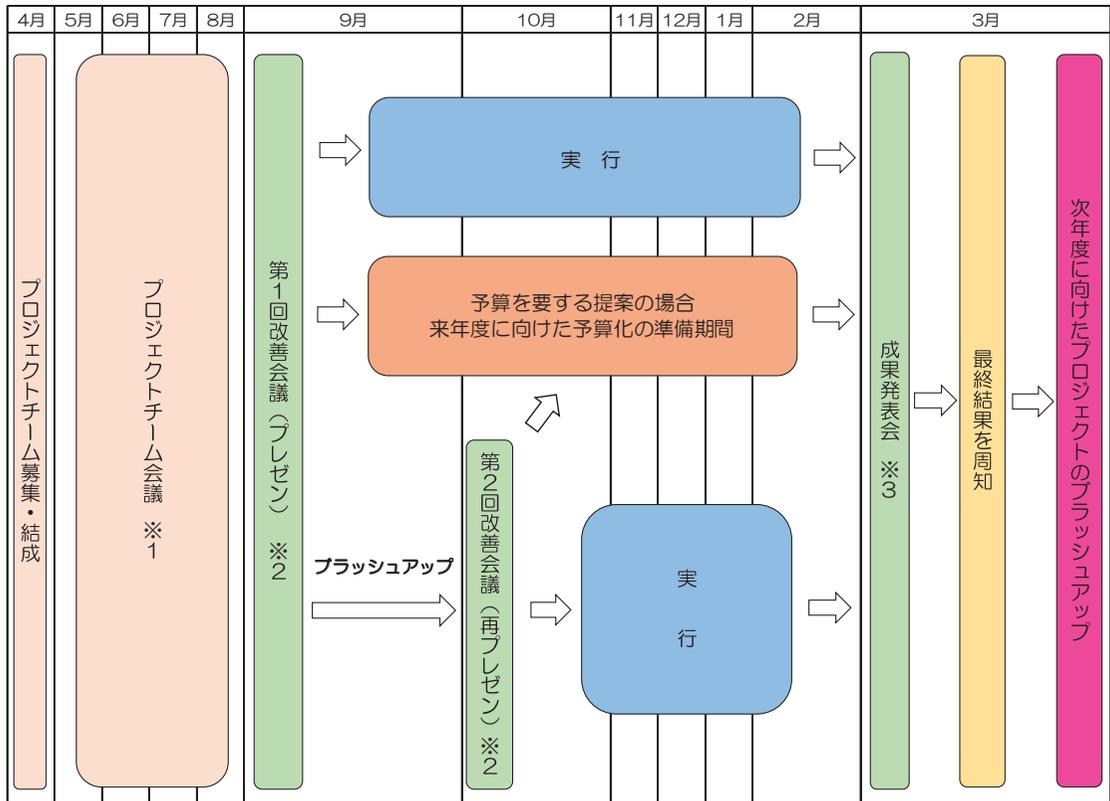


救急チーム



予防チーム

写真6 チーム会議の様子



- ※1 チーム毎に、問題点の洗い出し、分析改善計画を作成。
- ※2 チーム毎にプレゼンテーションを行い、改善計画を提案。  
各課・各署の改善サポーターが各チームと意見交換。
- ※3 消防本部全体で改善計画に基づき実行。
- ※4 チーム毎に実行状況を把握し、改善結果を発表。

図5 K2プロジェクトフローチャート

#### 4 おわりに

組織改革は決して一人で出来るものではなく、組織全体が同じ方向性を向き、モチベーションを持って取り組むことで、より効果的なものになると考えられる。つまり、組織改革とは、組織に属する職員一人ひとりの意識改革であるとも言えるのではないだろうか。

当消防本部においても、様々な取り組みを行いながら、まずは、前例踏襲やトップダウンといった考え方から脱却し、下から巻き上がる風を上手く循環させるシステムを構築することで、職員の更なる意識改革を図り、ひいては、「個の改革」が「組織全体の改革」に波及し、さらに「組織全体の改革」が「個の改革」にフィードバックされる、そんな好循環を持続できればと考える。

## 4 リーダーシップ

# 消防人に求められるリーダーシップ

減災研究室 ラボラトリー・フィードバック代表 永山 政広

### 1 はじめに

消防組織法第1条に「消防は、その施設及び人員を活用して、国民の生命、身体及び財産を火災から保護するとともに（後略）」とあるように、消防における主力は「人」である。その能力を最大限発揮できるか否かは、その組織を束ねるリーダーの双肩にかかっていると言っても過言ではないであろう。

消防の内部では、リーダーという呼称よりも指揮者の方が馴染みやすいのかもしれない。その指揮系統を主軸として組織設計や教育訓練がなされてきた歴史もあり、リーダーの存在やそこから発揮されるリーダーシップというものを受け入れやすい分野であると言える。筆者も30年間にわたる消防吏員としての経験の中で、リーダーの指示命令に従うことやリーダーとして活動することに違和感を覚えたことはなかった。

しかし、消防職を離れ、住民の防災啓発や企業の危機管理等に携わるようになってから、これまで固定観念化されていたリーダー像に少しばかり疑問を感じるようになったのである。その大半は、自らの失敗に対する反省が占めているが、一方では「リーダーシップのあるべき姿」に関して、いくつかのアイデアが浮かんだのも事実である。消防の世界をふかんのに見られるようになったからかもしれない。

そうした過程を経て得られたものを消防大学校警防科の講義等で披露させていただいているが、本稿執筆を機に、改めてリーダーシップの意義について考察を進め、消防人に求められるリーダーシップとは、いかなるものかを探求していきたいと思う。

### 2 リーダーシップとは

筆者が初めてリーダーシップというものを意識したのは、班長という職を与えられた時である。配下の専従職員は、たった一人という極小組織であったが、上司から「お前はリーダーだから……」と言われ続けているうちに、意識せずにはいられなくなったのである。ただ、その時考えたことと言えば、リーダーとしてどう振る舞うかではなく、誰を目指すべきかであった。リーダーの名に相応しい実在の人物を次々と思い浮かべていったのである。

そうした経験を今日振り返ってみると、かなり短絡的な発想だったということを感じ

知らされる。優秀なリーダーを手本とするのは、決して間違いではないが、リーダーシップへの理解が不十分なまま理想像を追い求めたことに問題があったのである。

そこで、リーダーシップとはいかなるものかについて考察を進めていきたいと思う。ヒントとなるのは、ピーター・ドラッカー（1909～2005年）の言葉である。

経営学者として著名であるが、彼自身が社会生態学者と名乗っているように、多くの著作物は、経営学のみならず様々な分野のテキストとして注目されている。その中にあ  
るリーダーシップに触れた一文を紹介してみたい。

「リーダーシップとは何か。第一に言うべきことは、それは仕事だということである。  
(中略) リーダーシップについて言える第二のことは、それが地位や特権ではなく責任  
だということである。(中略) リーダーシップについて言える第三のことは、リーダーシ  
ップとは信頼を得るということである」<sup>1)</sup>

これらの言葉に触れた時、自分自身の発想とはあまりにも乖離していることに気づき、  
衝撃を受けたことを憶えている。その時の記憶を呼び起こしながら、ドラッカーの思想  
を紐解いていこう。

キーワードは、仕事、責任、信頼である。

仕事——プロであるならば、当然のように遂行すべきこと、それが仕事である。つま  
りリーダーシップとは、特別な時に発揮されるものではなく、その職務と一体化してい  
る日常的行為と考えるべきである。

ここで注意しておきたいのは、才能という要素を意識し過ぎないことである。確かに  
仕事を遂行する上で、得手不得手はあり、リーダーの才能が結果に及ぼす影響も大きい。  
ただ、それだけに着目してしまうと、リーダーシップそのものが才能ではないかと錯誤  
してしまう危険性がある。かつて、理想のリーダー像を思い描いた筆者が、その人物の  
行為よりも個性の方に興味を引かれてしまったのと同様の間違いを犯していることにな  
るのだろう。かのドラッカーもリーダーにはカリスマ性など必要ないと断言しているの  
である。

責任——それと混同しやすいのが、地位や特権である。確かにリーダーには、〇〇係  
長等の職名とともに、スタッフにはない権限が与えられることが一般的である。しかし、  
それらは、リーダーとしての責任を明確にし、職務を全うするためのツールである。決  
してリーダー個人のために与えられたものではないことをはっきりと自覚すべきではな  
いだろうか。

信頼——これが存在しない組織は、すでに崩壊しているも同然であろう。まして、業  
務遂行に危険性や困難性が伴う消防の世界では、信頼関係に僅かなほころびが生じただ  
けでも重大な結果を招きかねないのである。リーダーが信頼の構築に尽力すべきなのは

言うまでもないが、その多くは、副次的に出来上がるものと考えた方がよいのではないだろうか。つまり、前述の二つのキーワード（仕事と責任）が全うされてこそ、初めて信頼という領域に踏み込めるのではないかと思うのである。そうしたことを軽視していると、「責任を果たせないリーダーの言うことに誰が従えるか」と反感を買ってしまうであろう。

ただし、信頼構築の意味を曲解しないようにしなければならない。信頼とは、好意を抱いてもらうことでも、常に同意してもらうことでもない。最も重要視されるのは、「リーダーの言うことは真実である」と確信してもらうことである。その場しのぎで形式的な同意を求めるよりも、信念と行動が一致することに心血を注ぐべきではないだろうか。

もう一つ、ドラッカーの言葉を紹介してみたい。

「リーダーについての唯一の定義が、つき従う者がいるということである」<sup>2)</sup>

つき従う者——いわゆるフォロワーの存在が不可欠なのである。言い換えると、チームのスタッフや部下がこれに該当する。さらに言及すると、注目すべきは、フォロワーのフォロワーたる行動、つまりフォロワーシップである。

図1に示すとおり、リーダーとスタッフは対極かつ有機的な関係にあり、それぞれの行為であるリーダーシップとフォロワーシップも同様である。

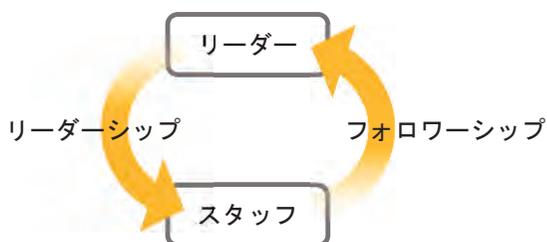


図1 リーダーシップとフォロワーシップの関係

これは、リーダーシップの結果がフォロワーシップに現れることを明示しており、「リーダーシップはフォ

ロワーシップによって評価される」と考えるべきだろう。消防の世界では明白である。指揮者が適切に下命したつもりでも、隊員が有効な活動をしなければ、その部隊の評価は低くなるばかりか、消防の存在意義が問われる事態にだってなりかねないのである。

以上のように、リーダーには様々な条件が求められているわけだが、ここで常に議論的となるのが、その条件を満たす方法である。「持って生まれた才能の役割が大きい」という主張と「教育と訓練で育成できる」という主張が対立するのである。筆者の経験を加味して述べるならば、後者と考えるべきだと思う。

確かにリーダーに適した才能というものは存在している。しかし、それは必要条件でも十分条件でもない。目標に早くたどり着くということだけではないだろう。

職員育成が組織として重要であるようにリーダーの育成も欠かすことはできない。それは、組織がリーダーに対してなすべき仕事であり責任であると言えるのではないだろ

うか。

### 3 リーダーがなすべきこと①——人財を育てる<sup>3)</sup>

リーダーの責務は様々である。実務面に目を移してみると、リーダー固有のものもそうでないものも混在しがちであり、整理しづらいのが実情であると思う。そこで、リーダーシップと密接に関係するものをいくつか取り上げてみることにする。

まず、最初に目を向けるべきは、スタッフの人財育成であろう。

人財育成には多種多様な方法論が存在し、簡単に論じることにはできない。ここでは、筆者の経験上、重要と思われる点を紹介しておきたい。

#### (1) 目標を定める

人財育成の原点は目標設定である。もちろん個人目標は、それぞれに委ねられているのが基本ではあるが、組織内での話になると、個人目標は、組織目標との関連性が重要視されてくる。個人に任せっきりにするのではなく、適切な目標設定を促すのがリーダーの役割であると言えよう。その留意点は、次のとおりである。

ア 組織目標と個人目標を関連付ける際、一方的に強要しないこと。

イ 目標のレベル設定が組織や個人に見合ったものであること。

まず、アであるが、リーダーとスタッフの意見対立は目標設定の場でも起こりうる。一生懸命考えたものほど、本人はこだわりを持っており、それを無下に否定されるのは、屈辱感以外の何物でもない。だからこそ細心の注意が必要であり、もし修正が必要であれば、強要せず、本人の気づきを促すように努めなければならない。その際、個人目標のみに言及するのではなく、組織目標に視野を広げてみると、本人の気づきに効果があるのではないかと思う。

そもそも組織目標の設定自体が、リーダーのみに委ねられているわけではない。スタッ

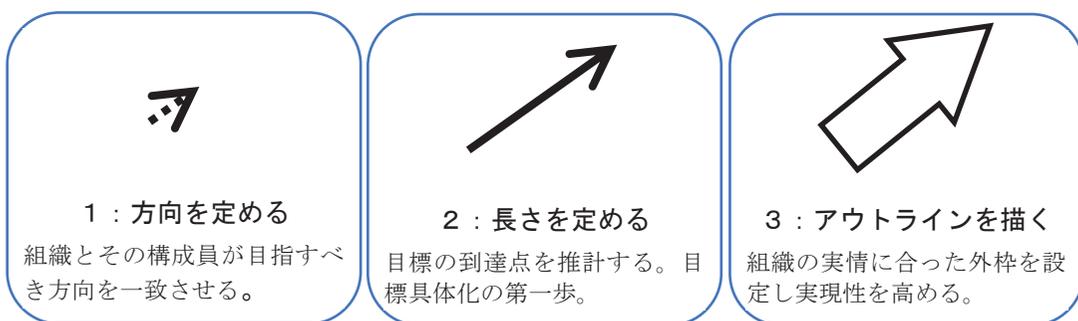


図2 組織目標設定の手順

フが参画してつくり上げ、最終的な意思決定をリーダーが行うというのが一般的である。図2は、組織目標設定の手順を模式化したものであるが、個人目標と組織目標の関連性を理解するのに役立つのではないか。

手順1と2は、個人目標の設定と似ているが、手順3は、組織目標に特徴的なものである。ここではリーダーがアウトラインを描き、それを塗りつぶしていくのがスタッフになる。個人目標と組織目標が関連性を欠いたままでは、うまく塗りつぶすことはできない。その気づきを導くのがリーダーの重要な役割である。

次に、イのレベル設定であるが、低すぎるのも、高すぎるのもよくない。前者は努力を喚起せず、個人や組織の成長に繋がらないし、後者は到達が望めないと諦めてしまい、具体的な行動を起こさなくなるからである。「努力すれば到達できそう」と感じられることが重要ではないだろうか。

## (2) 個性と統一性の両立

同じ制服を纏い、同じ車両に搭乗し、同じ目標に邁進する——消防業務においては、統一性というものが重んじられている。それは組織を統制する上で、効率的であるからだろう。

しかし、その構成員は、一人ひとりの人間であることを忘れてはならない。組織の統一性を重んじるあまり、豊かな個性を摘み取っていないだろうか。統一性とは、没個性ではなく、一定のルールに基づく指標の一つであることに留意すべきである。図3のように考えれば理解しやすいと思う。



図3 統一性とは

要するにスタッフの個性が活かせる立ち位置や方法を考え、組織とのバランスを構築していくのがリーダーの役割と言えるのではないだろうか。

ただし注意すべきことが一つある。図3のような身長のことであれば、時間経過に伴う変化は少ないであろうが、個人の能力ともなれば日々変化するはずである。導き出し

た最適解が未来永劫続くものでないことを忘れてはならないのである。

### (3) 判断力・想像力を養う

リーダーシップが、チームのトップに固有のものだと解釈するのは間違いである。むしろ様々な局面でスタッフにも要求されるのではないだろうか。指示命令に忠実に従うのは重要だが、その意味するところを理解せず、ただ指示を待つだけでは、一人の人財としてはもちろんのこと、組織としても未熟と言わざるを得ない。リーダー不在で、その代役を要することもあるし、何より各自が自分自身に対してリーダーシップを発揮しなければならない場面が至るところにあるのではないか。

そうした観点で、必要不可欠なものが判断力と想像力である。

人間の行動プロセスを模式化すると図4のようになる。

何かが起きたとしても条件反射的に行動を起こすのではなく、判断というプロセスを踏んでいることがほとんどではなかろうか。消防機関において、教育訓練は日常的に実施されているものの、判断力の養成には、まだまだ改善の余地があると思う。

さらに、想定外の事態ともなると、判断の基礎となるべき知識、経験、情報等が不足しがちになるのである。そんな時でも正しい判断を導き出すためには、想像力を必要とするのではないか。それは、単なる思いつきではなく、ある程度の科学的根拠に基づき、「何が起きるか」と発想することである。

こうした能力の向上は、リーダーシップや組織力を一段と活性化させるに違いないのである。研修会等で養成するだけでなく、日頃の言動にも判断力と想像力を意識し、習慣づけることで、身についてくるものだと思う。

## 4 リーダーがなすべきこと②——組織をつくる

組織づくりは、リーダーシップと同意語とみなしてもよいくらい重要な職務である。人財育成同様、様々な方法論が存在し、ここですべてを紹介することはできない。そこで、重要であるにもかかわらず注目度が低いものを取り上げてみることにした。

### (1) レジリエントな組織

図5は、異動で新しい職場に赴任した職員が、時間経過とともに意欲の度合いがどのように変化するかをグラフにしたものである。

職場に慣れていくにしたがって意欲も増していくが、トラブル等が原因となって急速

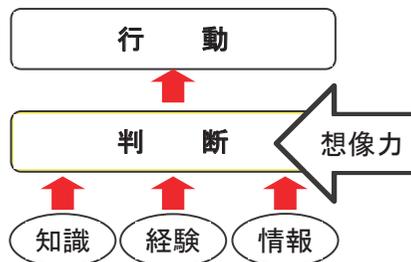


図4 人間の行動プロセス

に低下するものの、ある程度のところで底打ち状態となり、やがて立ち直りを見せている。このようなことは、誰もが体験していると思う。組織についても同様で、活動が常に順風満帆とは限らず、何かのトラブルにつまずくこともあるはずである。

こうしたとき、トラブルの発生防止だけに着目せず、つまずき倒れても、そこから立ち直れることにも目を向けるべきではないだろうか。

近年、防災・減災の分野では、被害の軽減策のみならず、速やかに復旧・復興がなされるような研究が進められている。柔軟性がある、回復力があるといった意味を持つ形容動詞「レジリエント (resilient)」を用いて、「レジリエントな〇〇」といった用語を目にすることも多くなっている。<sup>4)</sup>

組織をつくる上でも取り入れていくべき要素であると思う。そこで、レジリエントな職場づくりのために取り組むべき方策を抽出してみた。

- ア 普段から変化を受け入れる習慣をつける。
- イ 「ない」から「ある」に目を向ける。
- ウ 状況を分析し、自らの行動で変えられるところを見つける。
- エ 「個人」ではなく「人間関係」で乗り切る。

まず、アから説明していきたい。言うまでもなく、変化を受け入れるとは、変化を敏感に察知し対応していくことであり、変化に疎いという意味ではない。これが不得手な組織は柔軟性に欠け、予期せぬトラブルへの対処が遅れがちになり、回復も遅くなるであろう。

次のような言葉を耳にしたことはないであろうか。

「生き残るのは、最も強い種(しゅ)や最も賢い種ではなく、最も変化に強い種である」<sup>5)</sup>  
進化論の提唱者として知られているチャールズ・ダーウィン(1809~1882年)の言葉として伝えられているものだが、変化への対応は生物の絶滅に関わるほど重大であることを示唆しているのである。危機に直面してからでは間に合わない。日頃から変化への追従性を身に付けておくべきであると思う。

次にイである。必要なものすべてが揃っているという職場は皆無に等しいであろう。そうした厳しい職場環境に置かれると、つい「ない」ことの方に目が向いてしまうが、果たしてそれでいいのだろうか。

「すべてのことに素晴らしい点があります。暗闇にも、静寂にさえも。どんな状況に

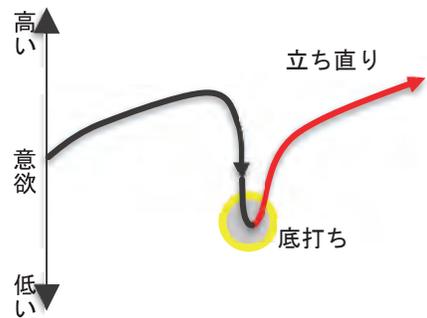


図5 職員の意欲の変化

置かれても、そこに満足を見いだすことを私は学んだのです」<sup>6)</sup>

これは、視覚と聴覚に障がいを持ちながら、教育・福祉の発展に寄与したヘレン・ケラー（1880～1968年）の自叙伝中にある言葉である。初めて演劇を鑑賞したときの感動を、このような言葉で語っているのだが、視覚と聴覚に頼らず、どのようなものをどのように感じ取ったのか、筆者の想像力ではとても理解しがたい。まさに何もない世界に思えてしまうのである。しかし、彼女には旺盛な好奇心と真摯に物事を受け入れる心構えができていた。だからこそ、「ない」はずのところ「ある」ことに気づいたのではないだろうか。

そうした観点で改めて職場を見渡していただきたい。課題解決に有用なものが見つかるはずである。

それと関連するのがウである。窮地に立たされた時、他力本願になりがちではないだろうか。応援を求めることを否定しているわけではないが、あまりに度が過ぎると、責任の所在さえ不明確になってしまう。自助努力は不可欠であるし、イと合わせて職場を再考してみれば、自分たちにできることが残されているのに気づくのではないか。その時、十分な成果が得られなかったとしても、こうした取り組みは、組織の課題解決能力を確実に高めるはずである。

そしてエである。どんな組織にも、リーダーにとって頼りになるスタッフが一人くらいは存在するものである。そのスタッフが優秀であればあるほど、窮地に際して頼ってしまうのではないか。課題解決にはそれが早道かも知れないが、それでは長い目で見て組織力の向上には繋がらないだろう。全員の協力により為しえたものこそ、組織の財産になるはずである。それを導くのがリーダーシップではないだろうか。

## (2) リーダーの視点

まず図6の図形①をご覧ください。この図形の名称について問われたら、何と答えるだろうか。同じく図形②についてもどうであろうか。

図形①を円、図形②を長方形と答えるのが多数を占めると思う。

次に図7へと進んでみよう。

これを見てしまうと、前述のような答えは声を潜めるのではないだろうか。前問それぞれが円柱の一部を写し取ったものであることに気づいてしまうからである。

このように対象物からふかんの位置で見渡してみると冷静な判断ができるわけだが、現実世界

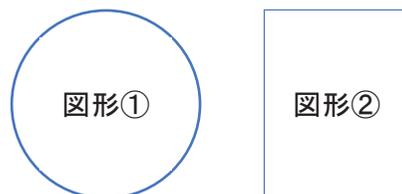


図6 この図形の名称は？

では、そう簡単にいかないのではないか。例えば、ある局面を任されているスタッフの場合、その職務に夢中になればなるほど視点が近くなり、かつ固着しがちになるであろう。同じ職場にいる者同士でも意見が分かれてしまうのは、こうしたことが起因しているように思えてならない。

だからこそリーダーの視点が重要視されてくるのではないだろうか。個々のスタッフの視点を尊重しつつ、ふかんな位置取りを心がける必要があるのである。

組織の意思決定はリーダーの責任である。それに最も影響を与えるのがリーダーの視点ではないだろうか。

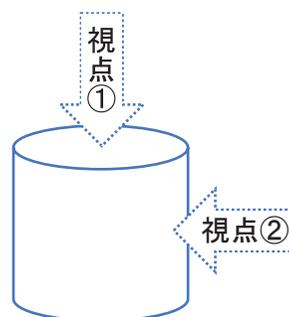


図7 視点のとり方による相違

### (3) コミュニケーションの向上

「リーダーは孤独だ」という慨嘆を耳にすることがある。現実を切り取ると、そうした断面が見られるのも確かである。しかし、それが、あるべき姿とは言えないだろう。円滑な組織運営を望むならば、孤独とは無縁なくらいコミュニケーションの向上に励む必要があるはずである。

筆者もそうした点に尽力してきたつもりだったが、ある企業の防災図上訓練に立ち会った際、これまで行ってきたコミュニケーション手法の問題点に気づいたのだった。その訓練では、当初は情報が円滑に伝達されていたのだが、ある時点でストップしてしまったのである。

その時、ふと、中学校の国語の教科書にあった一文を思い出した。一人の男性が「僕はタヌキ」と言うと、向かいにいた女性が「私はキツネ」と言うのである。これだけでは何の会話か皆目見当がつかないのだが、その会話の場が、蕎麦屋であることを知れば、誰もが腑に落ちるのである。言葉とは、その背景にあるものを理解しないと正しく伝わらないというのが、当該教科書における結論であった。

タヌキとかキツネとかいうやり取りは、蕎麦屋のみならず、人形劇の役を決める場でも当てはまるはずである。ここで重要なのは、どういう場であるのかを相互が認識していることであり、一方が蕎麦屋のつもりで、他方が人形劇のつもりだったらコミュニケーションとしては成り立つわけがない。まさにこのことが図上演習で発生し、情報が滞ってしまったのである。これが訓練だからよかったものの、本番の災害時であったのなら、とんでもない結末を招いてしまったかもしれない。

気心知れた仲間というものはコミュニケーションをとりやすい。短い言葉でも意思が

通じるからだ、そこに落とし穴が隠されていないだろうか。どのような背景に基づき会話をしているのか、随時確認する必要がある。ましてや切迫した消防活動の現場では、情報の簡便さが求められるので、背景の共通認識はさらに重要度を増しているはずである。

こうしてみると、コミュニケーションとは、単に情報をやり取りすれば済む問題ではないことに気づくのである。そこで、効果的な手法を考えてみたいと思う。参考になるのは、フィンランド・メソッドと呼ばれるものである。文字どおりフィンランド国内で展開されている教育手法の一つであるが、簡素であるにもかかわらず論理的な考えに基づいているので、ビジネスの分野でも活用されているようである。<sup>7)</sup>

本稿では、コミュニケーションの向上という観点から、この手法の要点を整理してみた。(図8)

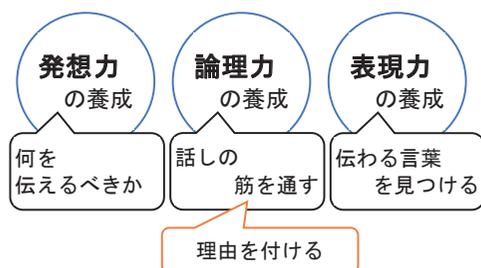


図8 コミュニケーション向上の要点

発想力、論理力、表現力という3つの力を意識して伸ばしていくことがコミュニケーション能力の向上につながるのである。一方的に伝えるだけではコミュニケーションとは呼べないだろう。互いの立場を理解しつつ双方向性を確保しなければならないのである。その観点で、筆者は論理力に注目したい。議論の場でも対話の場でも、論理的な構成になっていないと聴き手が理解しにくいばかりか、反論もできなくなってしまう。「なぜそうなのか」という理由を添えることが重要ではないだろうか。

リーダーが発する指示命令といった類のものは、一見すると一方向のように思えるが、冒頭で述べたとおり、それに応じたスタッフの行動（フォロワーシップ）と対になるものである。理由が明確になっていなければ、スタッフは積極的に行動を起こしづらであろうし、指示命令の問題点に気づいたとしても進言を躊躇ってしまうかもしれないのだ。

これまで習慣となっていたことに改革のメスを入れるのは容易いことではない。一朝一夕には事が進まないであろう。慣れないうちは会話もぎくしゃくしてしまうかもしれ

ない。だが、そうした苦勞に余りある成果をもたらしてくれることは疑いないのである。

### 5 リーダーがなすべきこと③——文化をつくる

これまで述べてきたことは、リーダーとしての実務面に焦点を当てたものが中心であった。最後に、より大局的な見地で、長期的な視野を踏まえたリーダーの役割を考えてみたいと思う。それが組織の文化をつくり上げることである。

組織を形容する要素の一つに、風土というものがある。それは、組織構成員の間で明確化され、共通認識となっている独自の価値観やルール、考え方を意味している。最近では、ハラスメントの温床になるなど悪い面がクローズアップされているようだが、本来は組織が成り立つ基礎として不可欠なものである。

ただ、筆者は風土よりも文化というものにこだわりたい。それは、前者が自然に育まれていくのに対し、後者は人が意識してつくり上げていくものであるからだ。リーダーであるならば、つくり上げることに挑んでいただきたいのである。

図9は、そのプロセスの一例である。

これは、前述各論の総括でもある。文化とはそれだけが単独で存在するのではなく、実務を支える土壌のようなものではないだろうか。そこにどのような種を撒き、どのようなものを育てるのか——それらが実を結ぶとき、リーダーは組織を去っているかもしれない。しかし、それくらいの時間感覚をもって組織を考えるべきではないだろうか。そもそも文化とは何代にもわたって受け継がれていくものであるのだから。

最後に組織を考えるうえでリーダーが考慮すべき要素を紹介したい（図10）。

これは、ハードウェア、ソフトウェア、そし

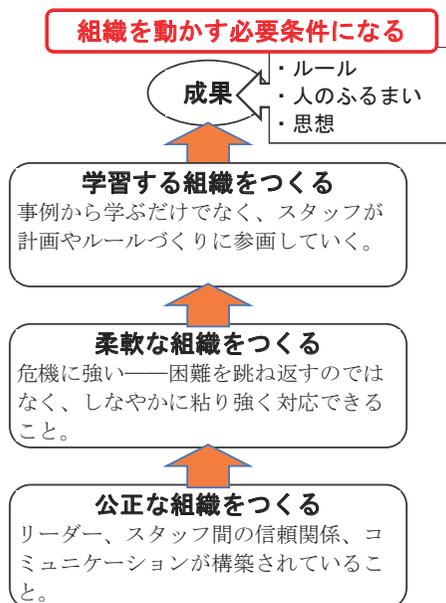


図9 組織文化育成プロセスの例

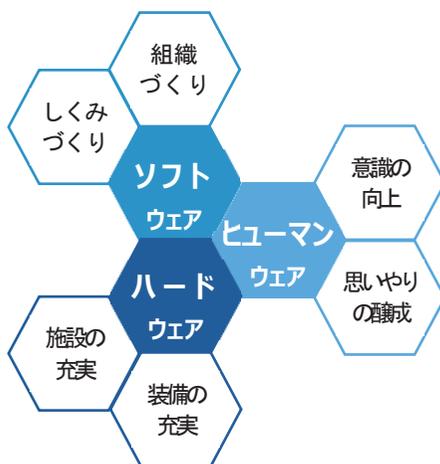


図10 消防業務を構成する要素

てヒューマンウェアという要素を起点として、取り組むべき様々な事項が体系的に結びついてこそ、消防業務が成り立つということを模式化したものである。

重要な点は、これらの要素の一部だけが偏重されないよう、リーダーがしっかりとバランスを保つことである。例えば、意識向上を唱えるだけで、装備やしくみの改善を疎かにしていないかなどと、常に配慮が必要とされるのである。

そして、何よりも大切にしていきたいのは、スタッフへ向ける温かく、かつ冷静な眼差しである。ポンプ車が火を消しているわけではない。ヘリコプターが救助しているわけでもない。災害現場の最前線に立っているのは、生身の人間であるということを、リーダーは決して忘れてはならないのである。

## 6 おわりに

本稿は、筆者の経験に基づき、僅かな成功例と、多くの失敗例から学習してきたことで構成されている。したがって広くリーダーシップとして論じられているもののごく一部を紹介したに過ぎないであろう。より優れた理論や実践例も存在するに違いない。そうした知見をお持ちの方が、何かの機会にご教示願えれば、消防界の発展に間違いなく寄与するはずである。本稿が活発な議論への契機となれば幸いである。

## 参考文献等

- 1) ピーター・ドラッカー、上田惇生訳「実践する経営者」、199～201頁、ダイヤモンド社、2004年。
- 2) ピーター・ドラッカー前掲注1) 201頁。
- 3) 本稿では「人財」という言葉を用いているが、スタッフを材料ではなく財産として扱いたいという筆者のこだわりを過ぎず、一般的な用語である「人材」と意味が異なるわけではない。
- 4) 内閣府「科学技術・イノベーション基本計画（令和3年3月26日閣議決定）」Society5.0の実現に向けた科学技術・イノベーション政策の中に「レジリエントで安全・安心な社会の構築」という項目が掲げられている。
- 5) 様々な媒体で見かけるのだが、主要な著作の中に同じ言葉を見つけることができない。どうやら、ダーウィンの思想を表す言葉として後世の人が創作したものらしい。出所不明の言葉を紹介するのは控えるべきであるが、変化に対応することの重要性を如実に示しているので、敢えて記載させていただいた。
- 6) ヘレン・ケラー「The Story of My Life（邦題：わが生涯）」、第23章、翻訳本は内外出版協会、角川書店等から出版、1903年。引用箇所の内容は「Everything has its

wonders, even darkness and silence, and I learn, whatever state I may be in, therein to be content.」

7) 北川達夫、フィンランド・メソッド普及会「フィンランド・メソッド入門」、経済界、2005年。

# 「リーダーとして」 ～自ら考え行動する組織作り～

元渋川広域消防本部消防長 青 山 省 三

## 1 はじめに

今回執筆する機会を頂いた「リーダーとして」について若干説明をする。

昭和54年4月渋川広域消防本部に奉職、平成30年3月まで41年間在職させて頂き退職するまでの間、多種多様な数多くの貴重な経験をさせていただいたことにより、誰もが思っていることではあるが、健全な組織を継続するためには「人材育成」が最も重要であるとの結論に至った。

リーダーとしてどうあるべきか。具体的に何をしなければならないか。少しでも皆さんにお伝えすることができれば幸いである。

私が新任の本署の課長（交替勤務）として着任した平成23年度から、急激な職員の若返りに対応するため、自分たちの消防力に適応した「火災防ぎょ戦術」を確立しようとの機運が、中堅職員及び若手職員を中心に高まり、約2年間を費やして訓練、研究等、試行錯誤を繰り返し、なんとか基本的な戦術が完成した。後に「渋消式火災防ぎょ戦術」と呼ばれるようになった。

そのことが消防関係を扱う出版社に注目され取材等を受け掲載されるに至った。掲載後は、全国の消防本部の皆さんからも興味を持たれ、数多くの研修依頼があり受託することとなった。平成25年度から平成29年度までの5年間で、消防本部数約520本部、研修人員約10,000名という多くの方々から渋川広域消防本部を訪れ、共に学ぶことができ大変貴重な時間を共有できた。

その研修において、私からは基調講演ということで、自分自身の経験則の中から長年思い抱いていた「リーダーとして」というテーマで話をしたものである。研修に訪れた多くの全国各地の消防本部の皆さんが、研修内容をフィードバックすると今度は逆に、「渋消式火災防ぎょ戦術」「リーダーとして」の研修及び講演依頼を渋川広域消防本部に寄せられるようになった。

ちなみに「リーダーとして」の講演は現在まで、全国36都府県において消防長会主催による研修会、消防学校専科教育、自主的な研修会等において約100回を数えている。退職後早4年が経過したが、「リーダーとして」のテーマでの講演依頼は、新型コロナウイルス感染症により依頼数は減少したものの、現在も年に数回は消防関係団体からの

依頼がある。このような状況については、決して私の力ではなく、私を支えてくれた同志、また素晴らしい皆さんとの出会いにより、実現できたものであると感謝の気持ちしかない。

感謝感謝感謝。

## 2 ターニングポイント

「リーダー」を意識し、人材育成の重要性を強く認識するのに、何回かのターニングポイントがあった。

参考として渋川広域消防本部の生い立ちについて書かせていただく。昭和47年4月1日、広域組合において消防に関する事務を共同処理するため、渋川市消防本部・消防署を発展的に解消し、渋川広域消防本部・消防署を設置、消防長以下60名（現在165名）をもって発足した。その後4年間で4分署を新設したため、職員にあっては80名程度を増員することとなり、わずか数年間で発足当初の倍以上の人員となった。全国的にも同様な消防本部が多い。

そのため、私が採用となった昭和54年度の新規採用者は3名。職員数は充足状態で、その後、職員の新規採用は欠員補充のみとなり、採用者は一人もいない年も多かった状況であった。

### (1) 交替勤務から毎日勤務（36歳）

採用から14年間交替勤務をしていたが、異動により予防課危険物担当となり毎日勤務となる。採用からの14年間、いったい何をしてきたのだろうか。「お茶くみ」「飯づくり」が主な仕事、責任のある仕事を与えてもらったことがなく、ぬるま湯的な環境に、どっぷりつかっていた自分を情けなく思ったが、恨んでもどうにもならなかった。失ってしまった時間は取り返すことのできない時間となってしまった。

本当に後悔しかなかった。

実力が身に付かない限り、経験年数だけがが増えても不安な毎日を送るだけの、自信のない姿だけが後輩の目に映る本当に情けない先輩でしかない。後輩にはこんな思いを絶対にさせたくないと強く思うようになった。

### (2) 消防大学校入校（41歳）

平成10年9月に消防大学校予防科第64期に入校する機会を得た。消防の最高の教育機関で素晴らしい教授陣からの講義等、何もかも新鮮で印象深い経験となった。

「井の中の蛙大海を知らず」のことわざのとおり、当時は群馬県内の各消防本部との交流もほとんどなかった私が、群馬県を飛び出して北は北海道から、南は沖縄まで63名の貴重な同期と交流することができた。入校中、同期の仲間とは素晴らしい時間を共有

でき、たくさんの「気づき」があった。

### (3) 群馬県消防学校へ派遣された2年間の教官時代(42・43歳)

教育の重要性をあらためて再認識することとなった。

群馬県の職員と仕事をとおして、コンピューターを活用しての合理化を教えられ、自分の消防本部でもすぐに活かしたいとの思いを強くした。

故佐々淳行先生の著書、連合赤軍「あさま山荘」事件(文春文庫)との出会いにより、下積みが長かったため現場指揮官をあまり意識してこなかった私が、すぐにでも現場指揮官になりたいと猛烈に思うようになった。現場指揮官のことを「ハンズ・オン・マネージャー」(手を汚す管理職)と言うが、部下とともに汗水を流し苦しい訓練を行い、危険な現場で部下とともに戦う現場指揮官に、非常に魅力を感じた本との出会い(きっかけ)であった。

### (4) 消防本部警防課への異動(課長補佐52歳)

当時の消防長から職員教育訓練計画企画立案を指示される。「自分の考えているとおり、好きなようにやりなさい。」と背中を押される。大変重要な仕事を任せられ、意気を感じ充実した毎日を過ごすことができた。思い温めていたことが徐々に実現できる環境になってきた。諦めなくてよかった。

### (5) 本署課長時代(交替勤務54・55歳)

部下25名、精強な部隊づくりを決意する。強いリーダーとして最大限の力を発揮しなくてはならない時が到来した。信念を持って絶対にやり遂げる。住民を守り、部下を守る。

上記以外にも、多くのターニングポイントはあったが以上とする。

## 3 本署課長時代 人材育成のための目標(6項目)

### (1) 教育訓練の徹底

大量退職及び大量採用時代に突入したことにより、消防力は大きく低下、新規採用職員はもちろんのこと、小隊長クラスも新人隊長となる。経験不足や不安を解消するためには徹底した教育訓練しかない。「最も手強い敵は弱い味方である。」弱い味方はいらない。

### (2) 合理化の推進

すべてにおいて無駄をなくす。それまで行っていた各種業務の見直しを図り、人材育成に費やす時間を確保する。教育訓練時間を増やせ。

### (3) 5S運動

ア 整理

## イ 整頓

災害対応や執務を行うために消防に与えられている、庁舎、車両、コピー用紙1枚であっても、すべて住民の皆様の貴重な税金によって賄われていることを職員一人ひとりに意識させる。備品等に価格表示等。

整理整頓の行き届いていない職場は作業効率が低下し、スピードを重視する消防では一流の組織になれない。

## ウ 清潔

貸与被服等は制服組として常に最良の状態を維持する。アイロンでプレス。短靴、編上靴は毎日手入れを行う。

## エ 清掃

担当する清掃箇所を責任を以て行う。絶対に人よりも綺麗にするんだという気持ちで、心を込めて清掃することにより、手入れをした物に愛情、愛着を持てるようになる。短時間で効率の良い清掃を考える。「掃除とは自分を磨くこと。」

## オ 躰

挨拶の徹底。職員間はもちろん、近所の方、来庁者、道路においてすれ違う方、どなたにも必ず挨拶する。

あ 明るく

い いつでも、どこでも

さ 先に（相手よりも）

つ 常に工夫を（一言添えるだけで好印象）

制服組だからといって、決して偉そうな態度はとるな。

「平時は紳士たれ、有事は武人たれ」

## （4）資質の向上

一人ひとりが具体的な1年の目標を立て、資質の向上に努めさせ、定期的に達成度を総括させる。毎日を漠然と過ごしてはいけない。

消防という組織は、交替勤務者が毎日勤務者に比べ、圧倒的に多い組織である。

災害活動等において、住民との直接的な接触の多い交代勤務者のクオリティを高めることが、住民からの信頼を勝ち取る近道である。

## （5）仕事に責任を持つ

仕事に責任を持たせるためには、まず上司が自分の責任の下に、部下に対し適切に仕事を与え、常に進捗状況を把握すること。デッドラインを設定することはもちろんだが、なるべく早く完結させる。

上司は部下に対し、仕事を完結させることにより得られる、達成感・充実感を経験

させること。責任を持った仕事を完結できたらほめる。人間の究極の幸せとは『人に愛されること』『人に褒められること』『人から必要とされること』『人の役に立っていること』と言われている。

「任せている。」と言う言葉は、部下を信用していることを強調し、非常に美しく聞こえるが、私には上司にとって責任逃れの都合のいい言葉にしか聞こえない。

組織内での業務は事務分掌により定められているが、交替勤務ではどうしても係長クラスをはじめ、それぞれの職員が無責任になりやすいと感じていた私は、業務内容をさらに細分化し、委員制度・担当者制度を設け、若い職員一人ひとりに責任を持たせる環境を整備した。

例を挙げると

ア 水利担当

イ 節電委員

ウ 環境美化委員

エ 車両担当

オ ボンベ担当

説明は省略するが、上記以外にも委員・担当を作るとともに全員に任を与えた。

結果、若い職員がやる気を以て非常に頑張ってくれ、素晴らしい成果を上げることができた。

#### (6) 公務災害ゼロ・交通事故ゼロ

平成21年度からの10年間で職員の半数が入れ替わるという、急激な大量退職時代に突入し、渋川広域消防本部発足当時と同様に、組織全体が若年化し弱体化が目に見えていた。

当時はいろいろな面で問題が多く発生し、消防長はじめ幹部職員は苦慮したようである。同じ轍を踏まぬよう、全員で過去を学び事故防止に努めた。私自身が知らなかった事案も多く非常に参考になり、自分たちにとって重要な知識となった。

#### 4 本署課長時代 各級指揮者への訓示

異動初日に訓示を与えた。

私の側近として私の手足となって、住民の利益のために身を粉にして働いてもらうため、また私の足りないところは補佐してもらわなくてはならない重要な立場である各級指揮者の出勤時からの行動を観察した。

しかしながら私の目には危機感・緊張感が全く伝わってこなかった。「やっぱり…」残念ながら、それが率直な気持であった。私が育ってきた環境もそうであったように

何十年も変わっていない。直ちに各級指揮者を別室に集合させ、私から彼らにとっては耳の痛い訓示を与えた。

- (1)「俺に対し報告相談に来るとき『どうしたらよいでしょうか?』などと絶対に言うてくるな。そんな補佐官は俺にはいない。自分の考えを持ってこい。」
- (2)「忙しい、時間がない。できない理由を言うな。時間は作るものだ。」
- (3)「我々の組織は『ゲマインシャフト（運命共同体）』である。部下を利益誘導するものは何もない。『士は己を知る者のために死す』とは、どんなことを言っているのかわかるか。部下は自分のことを理解してくれない上司、いざという時に責任逃れをする上司のために、自分を犠牲にしてまで危険な活動なんかすると思うか。  
部下のことを積極的に知る努力をしろ。人間学、人間愛の重要性を認識し、部下を家族の一員と思え。部下が行った結果には全て責任を負う覚悟をしておけ。知らなかったなどと責任逃れは絶対に俺は許さない。」
- (4)「何も考えずに仕事に来るな。出勤前に必ず、部下への訓練及び教養等指導したい内容を考えて出勤しろ。自分の部下をどんな部下にしたいと思っているんだ。責任を持って自分の思い描いている理想の部下に育成しろ。訓練や教養時間は俺が作ってやるから心配するな。」
- (5)「平時は民主的であるから活発に意見を言え。しかし、俺の立場で意思決定できる決定事項、また最終意思決定機関で決定したものは組織としての決定事項である。その決定事項がたとえ自分の考えと違ったとしても、従うのが特別権力関係においては当然のことである。そして直ちに実行すること。すぐに行動すること。補佐官という立場が理解できれば、全員を間違いなく同じ方向に向かせるんだ。わかったか。」

他にも訓示を与えたが、胆の部分は上記のとおりである。

各級指揮者にあっては、おそらくこのような強烈な訓示（当たり前の内容ですが）を受けたことがなかったと思うので、一様に驚いた様子であったことを記憶している。

## 5 本署課長時代 信念を貫く

### (1) 共通認識

交替勤務者のクオリティーを高めたいとの思いを実現させたいため、業務に対する職員の意識改革に取り組んだ。

私が採用当時から感じていたことは、なんて自分たちに甘い組織なんだろう。よく言えば「家族的」と言うのでしょうか。消防という組織は共通認識、情報共有が必要なことは、消防職員であれば誰もが理解していると思うが、具体的にはどんな取り組みをしているのだろうか疑問であった。

交代勤務者においては、日中の一般業務は小隊単位での行動になることが多い。では、夕食後の時間帯にはどのような業務を行っているのか。恥ずかしながら、渋川消防でのその時間帯は、美しく言えば職員一人ひとりの自主性に任せていた。事務処理を行う者、体力錬成をする者、何もしない者（テレビを見ている等）、指揮者が部下をしっかりと指揮監督下に置いていない状態。言わば異常な状態と感じていた。

このような状態では所属職員が共通認識を持たず、心をつにして同じ方向を見ることがは到底無理な話であった。災害対応にあっても、もちろんのこと大変危険な状態に置かれていた組織であった。

そんな状態を解消するため、夕食後の時間帯にあっては服務規程を遵守させ、各級指揮者からの意見を採用し、毎当務、まずは直近市街地の火災防ぎょ検討会、各種教養等の時間にあてて、全員に意見を発言させ、誰がどんな考えを持っているか確認させた。その後、検討会、教養等も高度な内容になり、若い職員の素晴らしい成長を感じることができた。

## （2）地域との交流

地域に消防という組織を認知してもらい、その地域に共存していくためには、ベールで隠すことなく、すべてを住民の皆さんにさらけ出して見てもらうことが大切で、積極的に地域に溶け込むことが最も重要であると考えていた。

そのためには消防職員として、また制服組としてプライドを持った行動をとり、すべてをさらけ出しても決して恥ずかしくない組織・職員でなければならない。

それまでの渋川消防は、地元地域とのかわりにあっては、自分たちに自信がなかったのか、幹部が交流を好まず地域に対して閉鎖的な対応で、かなり距離を置いていた状況であった。

渋川消防の庁舎及び訓練場は市街地内にあり、周辺の住宅や店舗棟が軒を連ねているため、サイレン・エンジン音・訓練中の大きな声等、数多くの苦情が寄せられていたが、当時の幹部の対応は「音を出さないようにしろ。」であるとか対症療法のみで、根本的な問題を解決しようとはしなかった。

そこで本署課長に着任するとともに、非番となる朝の清掃時間、庁舎等の清掃が終了した後、続いて庁舎周辺の車道歩道等の清掃（たばこの吸い殻、空き缶、各種ゴミ拾い、草むしり等）を実施した。近所の方、行き交う方とも元気よく挨拶を交わすことを継続

することによって、最初は戸惑っていた近所の方も、挨拶を交わすことも当たり前のようになり、世間話も交わせるようになった。「徐々に地域に溶け込むことができてきたな。」と感じられるようになるまでには、さほど時間はかからなかった。

ほかにも、自治会で行っている清掃活動等にも積極的に協力、また、ご近所への新年度及び年末年始の挨拶は、退職するまで継続した。迷惑施設と思われていた消防が、結果、商店街の組合からも認知され感謝状をいただけるような消防となり、深く地域に溶け込むことができるようになったのである。

地域住民の皆さんからはもちろん、市長及び市議会の議員の皆様からも、洪川消防の若い職員は立派であるとお褒めの言葉をいただけるようになったのである。

### (3) きっかけ・気づき

急激な組織・職員の若返りが進み始めた頃だったので、人材育成を最優先課題としたが、長時間かけて育成するなどという、時間的な余裕はなかったので、少々乱暴な方法での「きっかけ」の与え方であったかもしれないが、私からの「できるのか。できないのか。」「知っているのか。知らないのか。」の問いかけに、「できないこと。知らないこと。」を瞬時に把握して、「できないこと。」は全員ができるまで訓練をし、「知らないこと。」は全員が理解できるまで勉強し知識を身に付けるよう取り組んだ。

結果、私を含め、人と同じことをすることが大嫌いで、究極の負けず嫌いな仲間たちが、私からの「きっかけ」に対し、素早く「気づき」自ら行動を起こしたことで、素晴らしい精強な部隊を作り上げることができたと確信している。

## 6 消防長時代

「立場が変われば発言内容も考え方も変わってくるんだ。」と、嘯く数多くの幹部を見てきたが、私はそんなことはあり得ないと思いつけてきた。信念を貫こうとすれば消防に対する基本的な考え方は変えようがない。消防に対する考え方がコロコロ変わるような上司先輩は信用できず、私が見ていたように、部下後輩からは軽蔑の目で見られているに間違いはない。

私の信念は常に現場指揮官「ハンズ・オン・マネージャー」(手を汚す管理職)の姿勢を貫くことであった。「率先垂範」どんなことでも部下とともに行動する。訓練であっても掃除であっても。私の考え方に対し賛否あることは承知していたが、どうしてもその信念を曲げることは最後までできなかった。

現場大好き人間

「MBWA」トップが現場を歩き回ること。

新鮮な現場の情報を、現場で苦勞している職員から直接聞きたかった。決して所属長

を信用していない訳ではない。消防長室で報告をじっと待っていることができる性格ではなかった。

毎月1回、総務課の係長を随行員として各所属を回り、交代時間を利用して意見交換会を開催し、所属長以下全員から意見を聞いた。どんな些細なことでも真剣に意見を聞き対応した。その場で即答でき、改善できる内容にあつてはすぐに対応。即答できない内容にあつては持ち帰り、主管課と相談し回答。意見、回答及び改善することとなった内容については、当日の午前中に全所属へメール配信した。

何事もスピードにこだわった。「意見交換会を開催しても意見を述べても何も変わらない。」「発言したらバカにされた。」「簡単なことなので、すぐに改善してもらえたら、忘れた頃によく改善された。」このようなことであれば、意見交換会は逆効果となってしまう。斬新な素晴らしい意見は期待できなくなってしまう。

消防長であれば部下の意見にすぐに応えられるように、努力する義務がある。「みんなに喜んでもらいたい。」そんな気持ちで取り組んだ。その後の意見交換会も、活発な意見を述べることのできる交換会が継続できたことは言うまでもない。

消防長として部下後輩に言い続けてきたこと。

- ・ 幹部職員は部下に対し「きっかけ」を与えることのできる幹部、何を実行すればよいのかを「気付かせる」ことのできる幹部になりなさい。
- ・ 部下職員は幹部から「きっかけ」を与えられたら、すぐに「気づくこと」ができ、「すぐに行動できる」職員になりなさい。
- ・ 組織においても常に進化を求め、自分たちで考え、すぐに行動を起こせる組織であり続けなさい。

## 7 おわりに

退職後も消防に対する愛情は決して薄れることはなく、本当に素晴らしい職業であると思いつけている。消防が大好きなのだ。消防という職を選ぶことができ、こんな私を定年まで使っていただいた住民の皆様に感謝しかない。

浅学非才な私に幸運にも、誰もが平等に与えてもらうことのできない、数多くの貴重な「機会（チャンス）」を与えていただいた。思い出話として私の心の中にしまい込んでしまうことなく、部下後輩はもちろんのこと、出会うことのできた消防関係者の皆様へ伝えなくてはならない義務がある。すべては国民の幸せのために。

消防でお世話になったお陰で多くの全国の消防関係者の皆様との出会いがあり、現在でもお付き合いが継続していることを思うと、本当に私は幸せ者で、私の人生に素晴らしい宝物を頂戴したのだとしみじみ感じている。自分の人生でこれほど貴重な出会いが

あったことには感謝の言葉しかない。紙面をお借りして全国の友人を紹介したいが、漏らさず全員を紹介するには紙面が足りなくなってしまうのでご容赦願います。

申し訳ありません。

結びに、今回の執筆にあたり、大変なご配慮をいただいた、消防大学校、寺山様に心より御礼を申し上げ、筆を擱かせていただきます。

## 5 人材育成

# 第3次消防本部人材育成計画による 組織力強化について

会津若松地方広域市町村圏整備組合消防本部総務課 佐藤 基

### 1 はじめに

会津若松地方広域市町村圏整備組合消防本部は、福島県の西部に位置し、会津若松市を拠点都市として、磐梯町、猪苗代町、会津坂下町、湯川村、柳津町、三島町、金山町、昭和村、会津美里町の1市7町2村で構成され、管内人口約174,000人、管轄面積は1,992.31km<sup>2</sup>を有し福島県のおよそ14.4%を占めており、1本部4消防署1分署7出張所、職員数289名の体制で消防業務に取り組んでいる（図1）。（令和4年4月1日現在）

この広大な管轄地域を限られた人材で運営するには、職員一人ひとりの能力を最大限に発揮させることが必要不可欠であり、その目標達成の重要な施策が人材育成への取組である。現在当消防本部では、この人材育成を推進し、「人材」を「人財」とすべく組織全体が総力を挙げて取り組めるよう、「第3次消防本部人材育成計画」を策定し、組織力の強化を図っているところである。本稿では、これまでに実施してきた人材育成計



図1 圏域図

画の沿革と、現在取組んでいるこの人材育成計画の概要について紹介する。

## 2 消防本部における計画的な人材育成の沿革

当消防本部における計画的な人材育成は、いわゆる団塊の世代が退職を迎える平成19年以降を見据え、職員の若年化に伴う組織力低下の懸念を払拭し、刻々と変化する社会環境や消防行政へのニーズに対応できる職員を育成するため、平成18年度に人材育成計画を策定し、学校入校や各種研修、資格取得講習等への派遣人数を増員させる等、外部研修を主体とした人材育成を推進してきたものである。

平成25年度には、それまでに推進してきた入校、研修、資格取得による人材育成を職員一人ひとりの職位（キャリア）、配属部署、昇任・昇格等に適したものとなるよう計画を見直すとともに、若年層の職員を対象とした現任教育プログラムによる研修等を追加した第2次消防本部人材育成計画を策定し、専門性の高いプロフェッショナルな職員の育成に取り組んできた。

令和4年度からは、これまでに実施してきた取組をさらに充実させ、異動・昇任等をマネジメントする人事部門と人材育成部門を一体とした効果的な人材育成を推進し、職員一人ひとりのキャリア形成及び能力開発支援を実施するため、新たな研修への派遣計画や階級、職位（キャリア）、昇任、専門職ごとに実施する職場研修（OJT）の充実等を追加した第3次消防本部人材育成計画を策定し、組織一丸となって取り組んでいるところである。

## 3 第3次消防本部人材育成計画の概要

### (1) 策定主旨

会津若松地方広域市町村圏整備組合人材育成基本方針（以下「基本方針」という。）に基づき、第2次消防本部人材育成計画で推進してきた取組を更に充実させることに加え、職員のキャリア形成や職場環境づくりの推進を明確に示した上で、人事部門と人材育成部門を一体とした効果的な人材育成計画を定めるもの。

### (2) 取組期間

令和4年度～令和8年度（5ヵ年計画）

### (3) 取組項目

基本方針に定めた「求められる職員像」の実現に向け、次の3項目を柱とした取組項目を策定した（図2）。

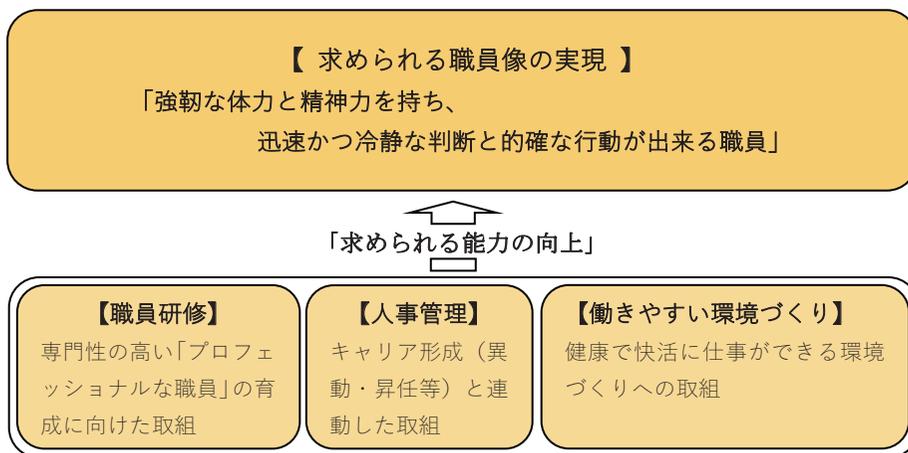


図2 取組項目

#### (4) 主な取組項目

##### ア 職員研修（「プロフェッショナルな職員」の育成）の推進

職務遂行において必要とされる能力を直接的に開発・向上させるため、階層（階級）別、専門別に目的と実施方法を定め、組織力の底上げを図る。

##### (ア) 研修所（学校）研修

階層（階級）別の求められる職員像と研修プランを明確にした上で、その職位に必要なスキルの習得

##### (イ) 専門機関研修

専門職員の育成（部門別計画の策定）

- 総務部門…自治研修センターでの養成、安全衛生推進者
- 予防部門…予防技術資格者
- 警防部門…機関員、潜水士、小型船舶操縦士、ドローン操縦士  
酸素欠乏・硫化水素危険作業主任者、玉掛け技能講習  
小型移動式クレーン技能講習（救助工作車機関員の養成）
- 救急部門…救急隊員及び救急救命士の養成、指導救急救命士  
救急隊員教育（生涯教育）、救急救命士の再教育
- 指令部門…陸上特殊無線技士

##### (ウ) 派遣研修

地方公共団体等への派遣や救急救命士の病院実習、民間企業等での研修

##### (エ) 現任研修及び職場研修（OJT）

人材育成の中心である職場研修（OJT）を日常的に定着させ、職員個人の特性に

応じたきめ細やかな指導をもって組織の活性化を図る。

- 映像教材を活用した人材育成の推進
- 外部研修受講後の職場研修実施の徹底
- 所属内における異なる係への短期的研修の推進
- 新人職員（採用3年未満）の現任教育プログラムによる育成推進
- 昇任者に対する各職務に応じた教育プログラムによる育成推進

(オ) 自己啓発

自己啓発支援制度の充実（助成制度）及び自己啓発結果の職場還元（OJTへの活用）

イ 人事管理

(ア) 職員採用のための効果的な情報発信（SNS等の活用）

- ホームページの採用情報の充実
- インターンシップの積極的な受け入れ
- 学校訪問による新卒者へのPR（女性消防官の発信）
- メディア、SNSを活用した消防の魅力の発信

(イ) 定年延長を見据えた人材育成と定員管理

- 再任用職員の知識・技術の活用
- 会計年度職員制度の効果的な活用
- 65歳定年制度を見据えた人材育成及び職位（階級）・定員管理

(ウ) 人事評価制度の適切な運用及び評価結果の適正な活用

- 能力評価項目の検証及び見直し
- 新規採用者等（採用3年以下）に対する制度理解のための研修
- 人事評価制度を活用した人材育成等のさらなる推進
- 人事評価結果の昇任、昇給等への適正な反映
- 人事評価結果の分析及び研修企画等への活用
- 評価者に対する研修

(エ) 配置管理

多種多様な災害への対応と行政サービスの充実強化を図るため、キャリアステージを踏まえた適切なジョブローテーションによる人材育成を推進する。

- 経歴管理（業務及び人事異動の標準的ジョブローテーション）の推進（図3、図4）

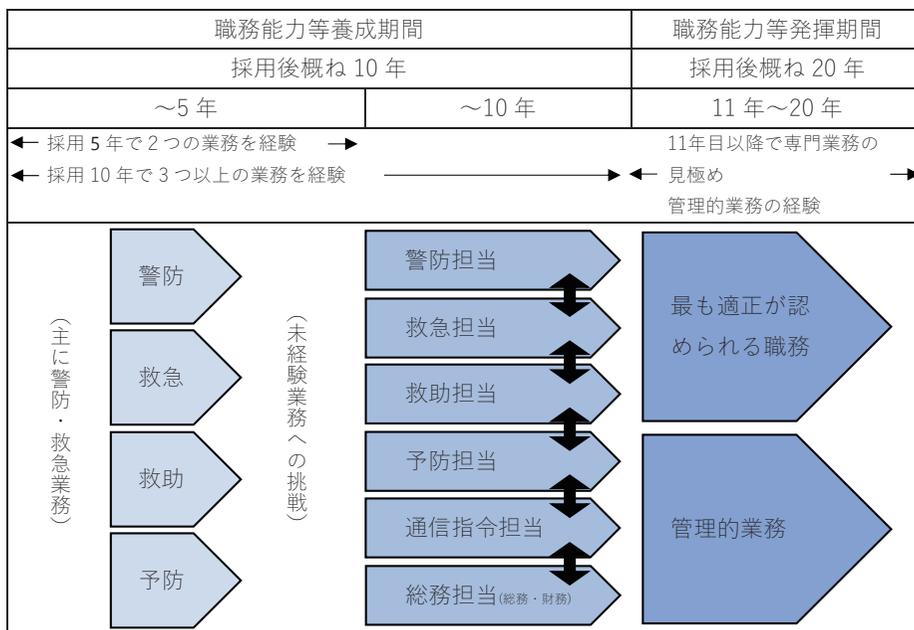


図3 標準ジョブローテーション（業務）

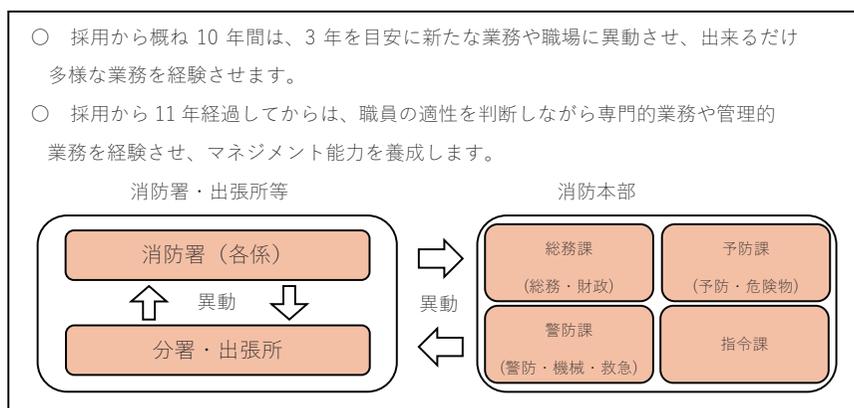


図4 標準ジョブローテーション（人事異動）

- 特定分野・職務内容に精通した職員の育成  
救急救命士、救助隊など、専門職のジョブローテーション及び研修方針を明示した職域ごとの育成
- 庁内公募による長期派遣者の選定  
職員の意欲やチャレンジ精神を向上させるための公募制度の推進
- キャリア形成の支援

ロールモデルを明示した上での目標設定及び仕事における自己実現の支援（図5）

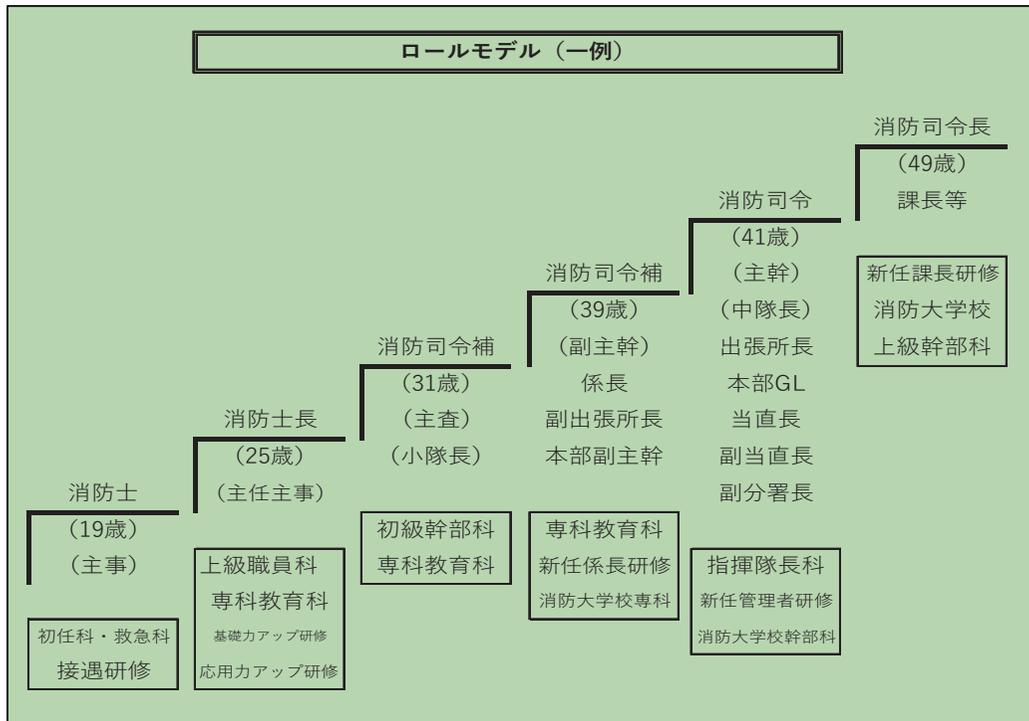


図5 キャリア形成支援のためのロールモデル

(オ) 昇任管理

- 適正な昇任管理の推進
- 女性活躍の推進（管理・監督者への登用の促進）

ウ 働きやすい環境づくり

(ア) 目標管理型の組織運営

- 各職場における組織目標に基づく業務遂行の徹底
- 人事評価制度の業績評価を活用した組織運営

(イ) 働き方改革の推進

- 研修等による働き方に対する意識改革の推進
- 管理監督者による職場環境づくりの推進
- 勤務時間内の生産性の向上に向けた取組の検討
- ICTを活用した効率的な働き方の取組の検討

(ウ) 長時間労働の縮減と子育て支援プランの推進（ワークライフバランス）

- 通常時の定時退庁の推進及びノー残業デーの徹底
  - 人事配置及び業務分担の見直し（時間外勤務時間の平準化）
  - 妊娠中及び出産後における女性職員への業務配慮
  - 子育てに係る休暇等の取得促進
- (エ) 健康管理・メンタルヘルス
- メンタルヘルス不調未然防止のための研修の実施
  - ストレスチェックの実施及び高ストレスと判定された職員への産業医による面談の実施
  - 職場での健康管理・メンタルヘルス支援体制の整備
- (オ) ハラスメントの防止
- ハラスメント防止に向けた理解促進のための研修の実施及び啓発チラシ等による周知
  - ハラスメント相談体制等の強化及び周知

#### 4 第3次消防本部人材育成計画に基づく教育プログラムの策定

##### (1) 階級や職位等に応じた教育プログラムの策定

現在当消防本部では、前述で紹介した第3次消防本部人材育成計画の主な取組項目である職場研修（OJT）について、階級や職位（キャリア）、昇任者、専門職等、各々の立場に応じた年間研修計画や研修教材を作成し日常的な職場研修の推進を目的とした教育プログラムの策定を進めている。

##### (2) 映像教材（VR動画等）の活用

教育プログラムで使用する研修教材については、近年様々な分野で導入されているVR技術を活用した動画教材を作成し、研修時の教材とする（図6）。



図6 映像教材作成のための動画撮影

## ア VR動画の導入効果

### (ア) 疑似体験による高い学習効果

現場の状況をより鮮明に疑似体験することで、高い学習効果が期待できる。

### (イ) 隙間時間の活用

スマートフォンを活用し、空いた時間により実践的な訓練、教育を1人でも行うことができ、かつ、VR動画を見返すことで、反復訓練と同じ効果が期待できる。

### (ウ) 動画を通しての共通認識

全職員が動画による情報の共有が可能（非番・週休等の職員も現場の状況が共有できる）。

### (エ) 現場活動の臨場感

災害現場をよりリアルに捉えることができ、現場経験の少ない隊員や新人隊員の現場活動に対する危険感受性を養うことが期待できる。

## イ 運用方法等

### (ア) データ管理方法

撮影した映像等の管理は、消防本部共有サーバで行う。

### (イ) 運用方法

撮影した動画は、消防本部公式動画共有サイトの限定公開機能を活用し、各署に配置したスマートフォン及びスマートフォン用VRゴーグル等により運用する。

### (ウ) セキュリティー（個人情報）への対応

情報漏洩防止のため、QRコード、URLによるデータ管理を徹底する。

## 5 おわりに

火災や救助、救急出動など、地域住民の安全確保を担う消防行政においては、人的資源の質や量が住民サービス提供のあり方に直結する。加速する少子高齢化社会による労働者人口の減少、甚大化する地震や豪雨被害への対応等、この国が抱える数々の社会問題により消防に対する多種多様なニーズが質量ともに増大する中、その時々々の社会情勢に適応した人的資源を確保するためには、この人材育成への取組が重要である。組織力の維持はもちろん、更なる強化を図るため、この第3次消防本部人材育成計画を推進し、今まさに必要とされる職員の育成に力を注いでいきたいと思う。

# 職員倫理から見た活気あふれる職場の形成と組織力向上を目指した人材育成の取組について

知多中部広域事務組合消防本部総務課人事企画担当 千葉亮介

## 1 はじめに

当組合は愛知県名古屋市の南、知多半島のほぼ中央に位置しており、古くから醸造の街として知られている半田市、ホテルの飛び交う自然が残る阿久比町、温暖な気候と良質な水に恵まれた武豊町、徳川家康の母である於大の方が生まれ、歴史と自然が色濃く残る東浦町の1市3町で構成されている。管内に重要港湾「衣浦港」を擁し、半田市及び武豊町の臨海部は、石油コンビナート等特別防災区域（衣浦地区）に指定されている。

管内人口は令和4年4月1日現在240,335人で、この地域を1本部・1署・3支署・3出張所、職員定数270人の消防体制で守っている。



図1 当組合管内図

当組合では、平成25年度に職員による不祥事が相次いで発生したことを契機に、外部有識者を交えた「不祥事再発防止対策検討委員会」を設置し、再発防止と信頼回復に向けての取組を進めてきた。

しかし、平成28年度及び平成30年度に職員が逮捕される事件が発生し、改めて倫理意識の高揚と職員一人一人の資質向上に向けた人材育成が喫緊の課題として表れてきた。

本稿では、職員の倫理意識推進に関する各種の取組と更なる組織力の向上を目的とした人材育成の取組について紹介する。

## 2 職員倫理等推進に関する各種取組

当組合では、一連の不祥事で失った住民からの信頼を回復するため、平成25年度に職員不祥事防止行動計画を策定し、「組織としての取組」と「ボトムアップによる職場での取組」の2本柱で各種取組を実践してきた。

平成28年度からは、これまで取り組んできた結果から、不祥事発生を防止するという方針を継承しつつも、職員が少しでも前向きなイメージで、やる気を出して、元気に仕事ができる職場環境の形成という目的を追加し、取組の名称も「不祥事防止」から「職員倫理等推進」に変更して、新たな行動計画に沿った取組をスタートさせた。

各年度の取組は「職員倫理等推進に関する報告書」に取りまとめ、外部有識者からの助言も加えて、「要約版」として、当組合ホームページに掲載している。

### ≪職員倫理等推進行動計画の策定≫

「組織としての取組」として、毎年度、課等長以上で構成する「職員倫理等推進会議」において、前年度の取組の反省を踏まえた当該年度の取組を検討し、「職員倫理等推進行動計画（組織的な行動計画）」を策定している。

#### ① 職員行動指針の唱和

カード化した職員行動指針を職員に配布しており、始業時に唱和を実施し意識啓発の向上に努めている。

#### ② 職員倫理研修の実施

基本教養計画及び職員倫理等推進行動計画に基づき、各種研修を実施している。

令和4年度 職員倫理等推進行動計画	
① 職員行動指針の唱和	・始業時に職員行動指針の唱和を実施する。
② 職員倫理研修の実施	・新採用職員研修（対象：採用1年目） ・若手職員研修（対象：採用2年目） ・JKEI指導者による倫理研修（対象：採用5年目、15年目） ・外来講師による倫理研修（対象：全職員）
③ 事例研究の推進	・ロールプレイング等を活用した事例研究の実施（年2回以上） ・公務員不祥事案等の情報共有
④ 職員相談窓口設置及び外部相談先の情報提供	・組織内の相談窓口の設置 ・外部相談窓口の情報提供
⑤ 課等長ヒアリングの実施	・課等長が職員とのコミュニケーションを認め、心身の健康状態等を把握する。
⑥ 業務管理の強化	・チェックシートを活用し、各業務の問題点をチェックし、適正な業務管理を行う。
⑦ 女性活躍推進	・女性活躍推進ミーティングを実施し、女性の個性や能力を十分発揮できる職場づくりを目指す。
⑧ サポーター制度	・採用2年目までの職員に対し、サポーター（指導職員）を配置し、職務及び私生活の相談を身近にできる体制を構築する。

図2 職員倫理等推進行動計画（概要）

職員行動指針
<p>私たちは、住民との信頼関係を第一に考え、初心を忘れることなく、その意欲・能力を最大限に発揮して、行政サービスの向上に努めます。</p> <p>また、法令や社会規範を遵守し、全体の奉仕者としての使命を強く自覚するとともに、一人ひとりが知多中部広域事務組合の顔であることを意識して行動します。</p> <p>知多中部広域事務組合 平成27年5月改正</p>

1 高い倫理観を持ち、公正に職務を行います。
2 常に住民の立場に立ち、誠実にサービスを提供します。
3 明るい挨拶、迅速・丁寧な対応をします。
4 事故の情報を共有し、原因究明・再発防止に努めます。
5 問題や課題に対し、自ら解決に向けて行動します。

図3 職員行動指針

### 【新規採用職員研修】

新規採用職員に対し、採用直後及び採用半年後に研修を実施し、当組合の組織や勤務体系の理解、また、倫理研修、服務規程、接遇研修などを教育している。

### 【若手職員研修】

採用2年目の職員を対象に実施しているものである。愛知県消防学校の初任科教育を終え、実質的に所属チームの一員となるタイミングをとらえ、次の項目について実施している。

表1 若手職員研修内容一覧

研修項目	主な内容
公務員倫理研修	職員が講師となり、社会人、公務員としての必要な倫理観を教育する研修である。
消費生活に関する研修	市役所経済課の職員を講師に招き、契約に関すること、若者に多い消費者トラブル、クレジットカードの知識、クーリング・オフなどについて講義をいただいている。
キャリアパス研修	消防長が講師を務め、初任科入校時に書いたレポートを使って、その時の気持ちを再確認させるとともに、今後の各種研修、昇任昇格について説明し、自身のキャリアパス・ライフプランを考える場としている。若手職員が消防長と直接対話できる機会にもなっている。
接遇研修	社会人として必要な「挨拶」、「窓口対応」、「電話対応」など接遇について学ぶ研修で、ワークショップ形式を中心に、経験豊富な職員が講師となり実施している。

### 【JKET指導者による研修】

毎年、職員の中から3人程度JKET（公務員倫理研修）指導者を養成し、その職員がこの研修を実施している。

受講対象者は、仕事に慣れ、活躍の場が増える採用5年目職員と各職場で中心的な役割を担う採用15年目職員の2グループとし、消防職員として持つべき倫理観の重要性を再確認する場としている。

### 【外来講師による倫理研修】

研修の一部を外部団体に委託し、専門知識を持った外来講師による研修を実施している。

全職員を階級により5つのグループに分け、各階級に応じた内容の研修を5年間のローテーションで実施している。令和3年度は消防司令補の階級にある者が対象で、「若

手の傾向を知る現代型のリーダーシップ」や「ハラスメントにならないコミュニケーション」に関する研修を実施した。受講者からは、「マネジメントとリーダーの能力の必要性やリーダーシップの種類を知ることができた。」といった感想のほか、「倫理やコンプライアンスを改めて考えることができ、今後も継続して欲しい。」などの意見が多く挙がった。

年度	階級（役職等）
令和元年度	消防士・消防副士長
令和2年度	消防士長
令和3年度	消防司令補
令和4年度	
令和5年度	消防司令以上（管理職）

5年で1サイクル  
全職員が対象

図4 倫理研修ローテーション

### ③ 事例研究の推進

各職場において、過去に当組合で発生した不祥事事例や、新聞やインターネット等から収集した全国の事案を題材に、当組合が作成した「不祥事防止マニュアル」を使用し、「何が法律等に抵触しているのか。」あるいは、「どうすれば不祥事が防げたか。」などについて話し合っている。特に、5年前からはロールプレイングを導入し、より現実なものとして職員一人一人が考える機会となっている。

### ④ 職員相談窓口の設置及び外部相談先の情報提供

専用のアドレスを利用した消防長直通相談窓口を設置するとともに、通常の相談窓口として、総務課の職員のほか、各職場においても相談員となる職員を指定している。

また、女性職員が気軽に相談できるよう、女性3人を相談員とする「女性相談窓口」を設置している。

毎年度実施している職員アンケートで、相談窓口への相談がしづらいという意見があったことから、職員倫理等推進行動計画の中に、「相談員の守秘義務」を明文化するとともに、相談窓口に関するチラシを作成し、職員が安心して相談できる仕組みになっていることを周知している。

### ⑤ 課等長ヒアリングの実施

職員の心身の健康状態等を把握するため、また、各課等長と職員とのコミュニケーション増進を図ることを目的に、年4回の人事評価面接とは別に年1回以上課等長ヒアリングを実施している。職員がプライベートの内容も含めて、課等長とじっくり話す機会となり、上司と部下の信頼関係構築の役割を果たしている。



図5 相談窓口案内チラシ

## ⑥ 業務管理の強化

出勤を含む各種業務について、振り返りを中心とした問題点の抽出を行うとともに、事務処理等については、課等長が各職員の進捗状況を管理し、事務分担の配慮をしている。問題点があれば職員間で共有し、組織的な対策を講じることで健全な職場環境の構築と職員の規範意識の向上につなげている。

## ⑦ 女性活躍推進

女性職員だけで構成する「女性活躍推進ミーティング」を年1回実施している。

職場環境や業務内容、キャリアプラン、女性ならではの課題などについて意見交換をしており、新消防庁舎建設の際には、女性職員の意見を反映して設計することができた。

当組合では、平成28年4月に策定した「知多中部広域事務組合における女性職員の活躍推進に関する特定事業主行動計画」で、女性消防職員を令和7年度までに全体の5%以上とすることを目標に掲げていたが、令和4年度に目標を達成した。

組織が成長するためには、多様な人材の活躍が必要であり、女性活躍もその一環である。今後も女性消防職員がその能力を存分に発揮し、職員同士が性別等に関係なく協力しあえる風通しのよい職場環境の構築に取り組んでいきたい。

## ⑧ サポーター（指導職員）制度

採用2年目までの職員を対象に、職場での指導や相談相手となる先輩職員（サポーター）を指定する「サポーター制度」を令和3年度からスタートさせた。サポーターの役割は、一般常識から、職場でのルール、非番の過ごし方等のアドバイスをしたり、気軽な相談に乗ったりすることである。人材育成や業務上の指示・指導は従前どおり職場全体で行うものとしており、サポーターに若手育成を押し付けることのないように留意している。

### 《やる気・元気チャレンジの策定》

「ボトムアップによる職場での取組」としては、各職場に設置され、当該職員全員で構成されている「やる気・元気ミーティング」において、毎年度「倫理に関する項目」及び「職場環境をよくする項目」についての行動計画「やる気・元気チャレンジ」を策定し、「自分たちの職場は自分たちで働きやすくする」ことを目指して取り組んでいる。

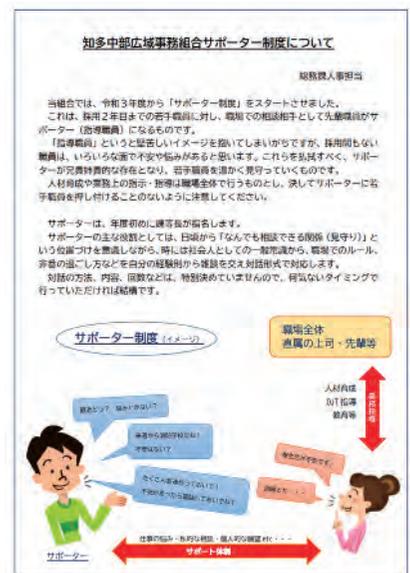


図6 サポーター制度

### 3 組織力向上を目指した人材育成の取組について

「組織は人なり」と言われる。当組合の人材育成は、「知多中部広域事務組合人材育成基本方針」に基づき実施しており、目指すべき職員像を「自ら考え、行動し、信頼される職員」と定めている。住民に信頼され、高い成果を上げるには、職員一人一人が住民の安全・安心を守る担い手であるという自覚を持ち、自ら考え、自ら行動するとともに、組織の一員として力を尽くす必要がある。そういった職員が連携し、協力することで、より一層組織力の向上を図ることができ、質の高い行政サービスの提供につながっていくものと考えている。

人材育成のための教育は、日常業務の中で行われる職場内研修「OJT（On the Job Training）」を基本とし、職場外研修「OFF-JT（Off the Job Training）」を加えて実施している。

具体的には、毎年度定めている「基本教養計画」に基づき、各種研修や訓練を実施しており、職務遂行に必要な最新の知識・技術の習得だけにとどまらず、人格形成にも役立っている。

#### ① 消防本部研修

基本教養計画の実務教養計画では、様々な職場内研修を実施しているが、その中でも、今年度新たに企画した「消防本部研修」は、職員の業務に対する知識と意識を高め、職員のキャリア形成支援を目的としている。

「国民の生命、身体及び財産を守る」という消防の目的と任務達成のためには、現場活動だけではなく、様々な角度から貢献できるということを多くの職員に知ってもらいたいという思いから、この研修を企画した。

対象は、採用8年目職員と採用9年目以降で受講を希望する職員とし、消防本部（総務課・予防課）で各1週間、課員のサポートを受けながら各課の業務に従事する。令和4年度は、計16人が期間を5回に分けて数名ずつ受講予定である。

すでに研修を終えた職員のアンケート結果を見てみると、ほとんどの職員が「業務に対する知識と意識が高まり、自身のキャリアについて考える機会となった。」と回答しており、研修の目的は概ね達成できているものと自負している。今後も研修内容をブラッシュアップし、より効果の高い研修ができるよう尽力したい。

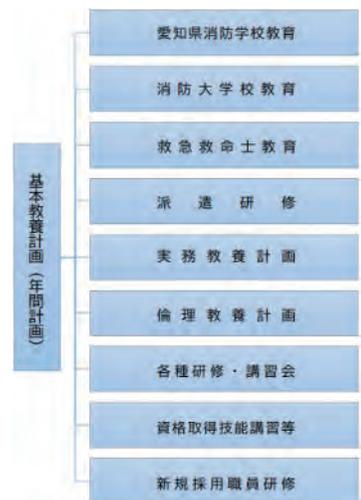


図7 職員研修体系図



写真1 総務課研修の様子



写真2 予防課研修の様子

## ② オンライン会議ツールの積極的な活用

新型コロナウイルス感染症拡大を契機に、各種会議のみならず、基本教養計画に基づき実施する研修や救急発表会、災害検討会にもオンライン会議ツールを積極的に活用している。

外部講師を招き、全職員を対象とした研修を行う場合、これまでの集合研修では、出勤に備えて支署や出張所で勤務している職員は受講することができなかったが、オンライン会議ツールを活用することにより、各署所で受講することが可能となった。また、今まで非番・週休で受講していた職員は後日、勤務時間内に録画した映像で受講することができ、労務管理面の改善と超過勤務手当の削減にもつながっている。

そのほか、消防署主催の救急発表会や災害検討会では、複数の署所が同時に参加して実施することが可能となり、効果的な検討会が開催できるようになった。

## ③ 積極的な自己啓発の奨励

人材育成に当たっては、職員自らが成長しようとする主体性が肝要である。職員自身に学びの意欲や成長しようとする気持ちがなければ十分な能力の向上は期待できない。一人一人が明確な将来像を描き、それを実現するため、組織が実施する研修に加えて、自主的な知識の習得や研修等への参加も必要となる。自己啓発の奨励として、自主的に研修受講や資格取得する職員に対しては、人事評価において「スキルアップ加点」を与え、職員のモチベーション向上を図っている。

## ④ 教養受講報告書の工夫（研修成果の還元）

研修を受講した職員が、研修成果を職場内で積極的にフィードバックできるよう、報告書に「業務の中で今後取り組んでいきたいこと」という欄を設け、取組目標を明確化させることとした。研修成果を受講者のみの知識にとどめず、組織全体へ還元すること

が狙いである。また、フィードバックをより効果的に実施するため、課等長もこの取組に対するコメントを入力することとし、バックアップ体制の強化を図っている。研修の効果を生かして、組織全体のものにできるように、今後も工夫を凝らし取り組んでいきたい。

図8 報告書様式（表）

図9 報告書様式（裏）

#### 4 まとめ

過去に発生した不祥事は、当組合にとって「恥ずべきこと」かもしれない。しかし、これを契機に隠さず真摯に向き合うことにより、新たな一步を踏み出すことができた。職員倫理等推進の取組は、振り返りと改善を重ねながら徐々に職員へ浸透し、職員の倫理意識は確実に高まっている。こうした取組が、風通しのよい職場環境を形成し、更には人材育成の取組と相まって、組織力を向上させ、より質の高い行政サービスの提供につながっていくものと考えている。

消防職員は住民から信頼される立場であり続けなければならない。すべての職員が高い倫理感を持ち、全体の奉仕者であることを自覚し、管内住民の生命、身体及び財産を守る職務に誇りと使命感を持って業務に励むことができるよう、今後も各種の取組を継続していきたい。

## 6 消防の広域化

# 消防広域化後の取組について

埼玉西部消防局企画総務部企画財政課長 黒 沢 知 邦

### 1 はじめに

埼玉西部消防組合（以下「当組合」という。）は、埼玉県の南西部に位置し所沢市、飯能市、狭山市、入間市及び日高市の5市で構成され、常備消防に関する事務や火薬類取締法等に基づく事務を共同処理するため、平成25年4月1日に設立した一部事務組合である。

当組合の管内人口は、約77万2千人、面積は406.32km<sup>2</sup>で、東京都心から50km圏に位置しており、外秩父山地から高麗・加治・狭山などの丘陵を経て、武蔵野台地へと続く豊かな自然に恵まれた地域である。



図1 埼玉西部消防組合管内図

当組合の体制は、1本部、5署14分署を配置し、職員数871人で災害や消防行政事務に対応しており、政令指定都市並みの消防組織となっている。

また、組織規模の拡大と活動部隊が増強されたことにより、災害発生時における初動体制の強化が図られるなど、消防の広域化によるメリットを生かした消防行政を展開している。

以降、本稿では、当組合における消防広域化後の取組について紹介する。

## 2 消防組合設立の経緯

埼玉県は、平成20年3月「埼玉県消防広域化推進計画」を策定し、県内の広域化対象市町村を7ブロックに分けて市町村による自主的な消防広域化を推進した。

当組合は、平成21年10月1日、所沢市消防本部内に消防広域化検討組織の事務局を設置し、その後、検討組織となる協議会、委員会、幹事会及び専門部会を立ち上げ、消防の広域化に向けた協議を開始した。なお、当組合設立までの主な経緯は、表1のとおりである。

表1 消防組合設立までの主な経緯

年 月	経 緯
平成22年1月	・埼玉県消防広域化第4ブロック協議会（任意協議会）の設立
平成23年8月	・埼玉県消防広域化第4ブロック広域消防運営計画等の作成 ・埼玉県消防広域化第4ブロック協議会において、「消防の広域化について」基本合意する。
平成23年12月	・全ての構成市市議会において、議案「埼玉西部消防組合の設立について」が可決される。
平成24年2月	・埼玉西部消防組合設立連絡会の設立
平成24年3月	・埼玉県知事から埼玉西部消防組合設立許可書が交付される。
平成25年4月	・埼玉西部消防組合の設立

## 3 消防組合設立後の取組

### (1) 総合計画に基づく消防行政運営

救急需要の増大、大規模災害等への備え、また、構成市の財政状況等、消防行政を取り巻く状況に配慮しつつ、中長期的な展望に立った第1次埼玉西部消防組合総合計画(平成27年度から令和6年度まで)を策定した。

総合計画は、基本計画（前期・後期）と実施計画（3か年計画・毎年度見直し）の2層構造となっており、計画の着実な推進とその実効性を確保するため、行政評価システムを活用したPDCAサイクルによる進行管理を継続的に進めることにより、社会・経済情勢に対応した効率的な消防行政運営を図っている。

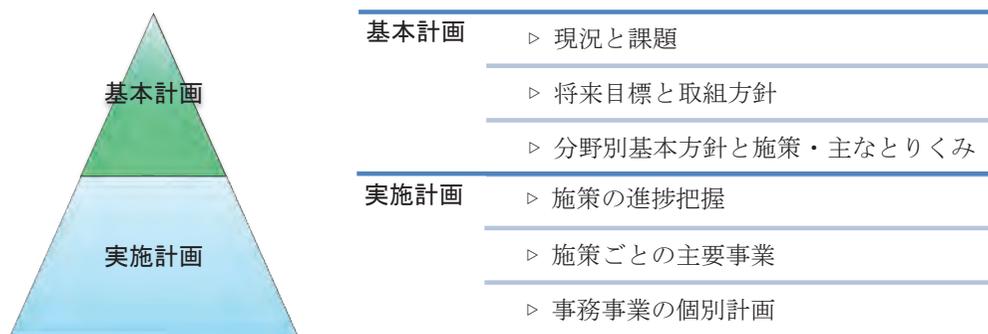


図2 総合計画の2層構造

## (2) 組織の改編

### ア 課制から部制に改編

当組合は、議決機関としての議会、執行機関としての監査委員や公平委員会が置かれており、これらの事務を安定的に遂行していくためには、事務局（職員）としての専門性や独立性を確保しつつ、執行部局（職員）との調整が重要となってくる。また、組織規模の拡大により事務事業を所管する部署も多くなり、組織としての意思決定に時間を要することが見られるようになった。

このような状況を踏まえ、組織規模と事務事業に見合った組織機構の改編（部制の導入）を行い、意思決定権を付与させることで、迅速かつ柔軟な展開を可能にするとともに、新たな環境にも対応できる体制を構築するため、平成26年4月1日から消防局を6課から2部9課体制とした。

### イ 契約会計課の設置

企画財政課の所掌事務であった会計部門と監査部門を分離し、双方の独立性と透明性をより明らかにするとともに、営繕部門と検査部門を分離し、公共工事の品質確保を促進するため、平成30年4月1日から企画総務部に契約会計課を設けた。

### ウ 予防課の改編

当組合設立後、主に建築確認等の同意事務、危険物の許認可事務、防火対象物及び消防用設備等の検査、違反処理については、消防署長の専権事務として各消防署に属

する予防指導課において処理してきたが、審査時における判断基準（考え方や指導方法）の統一性を図るとともに、審査能力の向上、火災原因調査及び違反処理体制の強化を目的に、表2のとおり令和3年4月1日から各消防署に置かれていた予防指導課を廃止し、消防局警防部予防課に属する組織として、狭山消防署、入間消防署及び飯能日高消防署に課内室を設けた。

表2 予防課の改編

【変更前】 令和3年3月31日まで

市別	所沢市		狭山市	入間市	飯能市・日高市
所属名	所沢中央消防署 予防指導課	所沢東消防署 予防指導課	狭山消防署 予防指導課	入間消防署 予防指導課	飯能日高消防署 予防指導課

【変更後】 令和3年4月1日から

市別	所沢市		狭山市	入間市	飯能市・日高市
所属名	警防部予防課 (消防局・所沢中央消防署内)		警防部予防課 狭山室 (狭山消防署内)	警防部予防課 入間室 (入間消防署内)	警防部予防課 飯能日高室 (飯能日高消防署内)

### (3) 消防力の充実強化

#### ア 専門部隊の整備

近年の災害形態は複雑多様化し、大規模な地震やテロ災害の発生など、消防を取り巻く環境は大きく変化している。こうした状況において、消防の広域化によるメリットを生かし、専門部隊である高度救助隊、山岳救助隊、水難救助隊及び特殊災害指定部隊を整備し、部隊の充実強化を図った。

#### (ア) 高度救助隊

全国的に大規模な災害が多発している状況から、救助体制の強化を図るため、平成18年4月1日に「救助隊の編成、装備及び配置の基準を定める省令及び救助活動に関する基準」の一部が改正され、中核市及び消防庁長官が指定する消防常備市町村には、従来の救助隊及び特別救助隊に加えて、より高度な知識、技術を有する高度救助隊を配置することが定められた。

このことを受け、当組合では平成25年4月1日に専門的かつ高度な教育を受けた1隊（5人）×



写真1

3部制、計15人で編成する高度救助隊を発足した。

#### (イ) 山岳救助隊

飯能日高消防署が管轄する地域は、秩父山系から延びる1,000m級の山々に囲まれ、近年の登山ブームにより年間を通じて多くの登山客が訪れており、それに伴う遭難事故の件数も年々増加傾向にあった。

このことから、山岳遭難事故に的確な対応ができる専門的な知識及び技術を有する同署救助隊員30人を選抜し、平成26年7月1日に山岳救助隊を発足した。



写真 2

#### (ウ) 水難救助隊

当組合管内には、狭山湖、宮沢湖、名栗湖、一級河川の入間川等があることから、水難救助を考慮した特別救助隊の効果的運用や活動部隊の設置について検討が必要となった。

このことから、当組合の消防力の整備基準に基づき、極めて危険度が高い環境下で活動する水難救助隊員の専従化を図ることを目的に、平成30年4月1日に入間消防署の特別救助隊を水難救助隊に指定し、水難救助体制の充実強化を図った。



写真 3

#### (エ) 特殊災害指定部隊

当組合管内には、工業団地や化学製品を取り扱う工場が点在している。また、近年、生物・化学テロ行為等に対する危機管理として、国と地方自治体が連携し対策を講じることが急務とされてきた。

こうした状況を踏まえ、平成30年9月1日に所沢中央消防署の指揮隊、高度救助隊及び消火隊並びに狭山消防署の特別救助隊及び消火隊を、特殊災害指定部隊（NBC対応）に指定し、特殊災害への対応力を強化した。



写真 4

#### イ 消防施設の整備

当組合では、消防広域化のメリットである緊急防災・減災事業債を活用し、緊急消防援助隊の進出拠点となる飯能日高消防署の飛行場外離着陸場を改修するとともに、

防災拠点としての機能を確保するため自家用給油取扱所を整備した。

また、訓練塔の大規模改修を行い設備等の充実を図るとともに、移動式消防ハウスを設置し、多種多様な災害に即した訓練が行えるよう訓練施設を整備した。

(ア) 屋外訓練場の整備

飛行場外離着陸場及び緊急消防援助隊の集結場所となる屋外訓練場は、路面上の人工芝が著しく劣化していたことから、人工芝を撤去し高填圧透水性アスファルト舗装（面積：5,030m<sup>2</sup>）に改修した。このことにより、ヘリコプターの離着陸時の安全性を確保するとともに、緊急消防援助隊の進出拠点となる施設面での強化を図った。



写真5

(イ) 自家用給油取扱所の整備

東日本大震災後に発生した燃料供給不全を踏まえ、消防車両等への安定した燃料補給と広域活動拠点としての燃料供給態勢を確保するため、ガソリン、軽油を各10kℓ貯蔵できる自家用給油取扱所を整備した。なお、今後は、総合計画実施計画に基づき、管内の消防署及び分署の2箇所に自家用給油取扱所を設置していく予定である。



写真6

(ウ) 飯能日高消防署消防訓練センターの整備

職員の急速な世代交代や火災件数等の減少により、災害経験が少ない若年層あるいは中堅層職員への教育訓練の必要性が喫緊の課題となっていた。

こうした課題の対応策として、模擬火災訓練家屋等を用いた実災害に近い環境下での訓練を行うため、既設の訓練塔を改修するとともに、移動式消防ハウス2棟（専用住宅タイプ・共同住宅タイプ）を整備した。



写真7



写真8



写真9

#### ウ 特殊車両の整備等

消防の広域化により各消防本部が単独で保有していた特殊車両の共有化が図れた。また、消防力適正配置調査の結果や当組合の消防力の整備基準で定める車両の適正配置の方針を踏まえ、梯子車や化学車を減隊することで車両の重複投資を回避するとともに、非常用車両（消防車・救急車）を増隊し非常時における代替車両を確保した。

### (4) 人材育成

#### ア 人材育成基本方針の策定

当組合の総合計画では、10年後の目標の一つに「自ら学び、考え、行動する自律型職員の育成」を掲げるとともに、この目標達成に向けた人材育成ビジョンを明確にするため、人材育成基本方針を策定したところである。

人材育成基本方針では、人材育成の基本的な考え方として、「信頼を築く職員」、「自律型職員」、「協働する職員」、「挑戦・改革する職員」の4項目を、目標到達のための「求められる職員像」として定め、この職員像に近づくために各種研修や人事評価制度等を通じて、職員の能力開発に取り組んでいるところである。

#### イ 女性職員の活躍推進

当組合では、職員の仕事と子育ての両立並びに女性職員がより能力を発揮できる職場環境の実現に向けた取組を計画的かつ着実に推進することを目的に、特定事業主行動計画を策定したところである。

当組合における女性職員の割合は、職員全体の5.2%であり、総務省消防庁が示す「令和8年度当初までに5%に引き上げる」とした目標に到達しているものの、管理的地位にある職員に占める女性職員の割合は、1.8%となっており、男性職員と比較し低い状況にある。

こうした状況を踏まえ、女性職員の活躍を推進していく取組として、女性職員がより能力を発揮できる職場環境の整備と併せて、消防大学校の教育課程「女性活躍推進コース」などへ積極的に派遣している。また、教育課程修了者は、消防大学校で得た知識及び技術を職員に伝えるため、職場内研修を自ら企画立案し、修了後1年以内に研修を開催する機会を設け、自己啓発のための自己学習環境を整えている。

#### ウ ハラスメント防止対策

当組合では、ハラスメント防止対策の取組として、消防長を委員長としたハラスメント等撲滅推進会議を設置し、幅広い職域や階級で構成された委員により、組織全体にハラスメント防止に向けた働きかけを行うとともに、ハラスメント防止対応マニュアルを策定するなど具体的な防止対策を講じている。

撲滅推進会議は、各消防署にも消防署長を中心とした部会を設置し、各所属の代表として任命された委員が意見を持ち合い、職員に近い位置でハラスメント撲滅に向けた協議を行うとともに、推進会議と相互に協力し合いながら組織的な取組を進めているところである。

ハラスメント撲滅に向けた人材育成という面では、管理職員である所属長自らが、ハラスメント防止対応マニュアルの内容を理解し、ハラスメントに対する知識を高めた上で、その内容を所属職員へ周知するなどの取組を行っている。

また、各消防署に設置しているハラスメント相談・通報窓口で対応する職員にも相応のストレスが掛かることが予測されることから、こうした職員を対象にコミュニケーションスキルを身に付けるための体制整備にも取り組んでいる。

#### エ 若年層職員を対象とした消防救助技術能力の向上

消防救助技術指導会を組織の活性化及び技術伝承の場と捉え、3か年計画として、令和4年度から若年層職員を対象に消防救助技術能力の向上を図ることとした。

その主な取組は、1点目として「消防救助技術指導会参加に向けた内部組織体制の見直し」、2点目として「訓練体制及び消防救助技術指導会結果の検証」、3点目として「消防救助技術の伝承」である。

3か年計画の初年度の成果としては、前記3点の取組を行ったことで、参加した隊員に消防救助技術指導会に対する意欲の向上、消防救助技術能力の向上が認められた。

## 4 将来を見据えた現在の取組状況

### (1) 消防指令業務の共同運用

令和3年4月16日、当組合、坂戸・鶴ヶ島消防組合、比企広域市町村圏組合及び西入間広域消防組合（以下「関係組合」という。）の管理者が、令和3年5月1日から埼玉西部地域消防指令事務協議会（以下「消防指令事務協議会」という。）を設置することについて合意した。

この結果を受け、令和6年4月1日から関係組合（17市町村、人口約118万人）が、当組合の飯能日高消防署内に消防共同指令センターを設置し、消防指令業務の共同運用を開始することとなった。なお、消防指令事務協議会設立までの主な経緯は、表3のとおりである。

表3 消防指令事務協議会設立までの主な経緯

年 月	経 緯
令和元年6月	・消防指令業務共同運用協議会（任意協議会）の設立
令和2年10月	・消防指令業務共同運用に係る調査研究結果報告書の作成
令和2年11月	・関係組合の管理者が「消防指令業務共同運用に関する事業を推進していくことについて」基本合意する。
令和3年1月 2月	・全ての関係組合議会において、議案「埼玉西部地域消防指令事務協議会の設置について」が可決される。
令和3年4月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・関係組合の管理者が「埼玉西部地域消防指令事務協議会を設置することについて」合意する。</li> <li>・関係組合の管理者が「埼玉西部地域消防指令事務協議会を設置することについて」告示する。</li> <li>・関係組合の管理者が埼玉県知事に「埼玉西部地域消防指令事務協議会の設置について」届出する。</li> </ul>
令和3年5月	・埼玉西部地域消防指令事務協議会の設立



図3 消防指令事務協議会管轄図

(2) 事務事業総点検

行政評価システムを活用したPDCAサイクルによる進行管理に加え、平成29年には、組合行政の合理化及び能率化を図り、事務改善を推進するために事務改善委員会を設置

し、継続的に事務事業の見直しや課題等を整理してきたことで、現在では安定した組織運営が図れている。

一方で、組合設立10年目を迎え、今後、ますます複雑多様化する災害や社会情勢の変化に対応できる行財政運営が求められている。

このことから、事務事業総点検対応方針会議を設置し、事務事業総点検対応方針を定めるとともに、本方針に基づき消防業務のIT化や消防活動体制の強化など24の課題について検証し、更なる組織力の充実強化、健全な財政運営の推進に取り組んでいるところである。

## 5 おわりに

当組合は、設立10年目を迎えたところであるが、当組合が将来にわたり継続的に発展・成長していくためには、一旦立ち止まってこれまでの取組を振り返ることが大切であるとの考えから、事務事業の総点検を開始したものである。

事務事業総点検の本格的な検討作業はこれからとなるが、市民の負託に応えるべく、管内人口77万人を有する組織規模に見合った自主的・自律的な消防組合運営を推進できる組織体制の確立に向け、職員一丸となって取り組んでいく。

# 熊本市消防局における広域化と組織づくりについて

熊本市消防局総務部総務課 村 田 慎一郎

## 1 熊本市消防局の概要

本市は、九州のほぼ中央に位置し、古来より政治・経済・文化などの拠点として栄えてきた。豊かな緑、豊富で清冽な地下水などの自然環境に恵まれるとともに、熊本城や水前寺成趣園をはじめ、市内各所に残る明治時代の文豪たちの足跡や伝統文化、芸能など、自然、歴史、文化の中に都市機能が融和した近代都市である。

明治22年4月の市政施行当時は、面積5.55km<sup>2</sup>、人口4万2千余人を数えるにすぎなかったが、18次にわたる市町村合併により市域が拡大され、現在では面積390.32km<sup>2</sup>、人口約73万人までに発展し、平成24年4月に全国で20番目、九州で3番目の政令指定都市となった。

また、平成23年3月に九州新幹線が全線開業したことにより、九州中央の交流拠点都市として着実に発展しており、政令指定都市移行後の新しいステージにふさわしいまちづくりを展開している。

併せて、本市は、「誰もが憧れる上質な生活都市くまもと」を目指し、九州の中央にある地理的優位性や、歴史、豊かな自然などを生かしながら、近隣市町村や各自治体との連携を強化し、熊本都市圏や熊本県域、さらには九州全体の発展に貢献していくとともに、市民と行政が協力しながら目標実現に向けて取組を進めている。

熊本市消防局は、平成26年4月、隣接する益城町と西原村の消防事務委託を受け、消防の広域化を進め、同時に平成20年10月に合併した旧下益城郡富合町、平成22年3月に合併した旧下益城郡城南町の常備消防を当局へ移管した。さらに、平成27年4月には、平成22年3月に合併した旧鹿本郡植木町の常備消防も当局へ移管し、全ての市域を管轄することとなった。

## 2 広域化に至る経緯

平成18年6月の消防組織法の一部改正に基づき、熊本県では、平成20年5月に、県内を城北、中央、城南、天草の4つのブロックに分けて広域化を目指す「熊本県消防広域化推進計画」を策定した。

この計画を受け、熊本市消防局（熊本市）、旧高遊原南消防本部（益城町、西原村）など4つの消防本部から構成された中央ブロックは、平成21年11月に「中央ブロック消防広域化協議会」を設置し、広域化の効果や財政シミュレーションなど、広域化に向け

た様々な検討を行った。

その結果、平成25年3月の第10回協議会において、益城町及び西原村の熊本市への事務委託方式による広域化について最終合意に至った。

その後、平成25年6月には、熊本市、益城町、西原村のそれぞれの議会において議決を受け、首長による事務委託に係る協定書への調印を経て正式に決定し、平成26年4月1日から広域化を開始した。



…熊本市消防局管轄区域

図1 熊本県域図（令和4年4月1日現在）

### 3 広域化の効果

旧高遊原南消防本部は、いわゆる小規模消防本部であったこともあり、広域化によって次のような効果を確認することができた。

#### (1) 現場部隊の増強

消防本部機能の統合によって、管理部門の人員を減らすことができたため、警防人員を拡充した。西原村の西原出張所は、従来は救急車のみの8時間運用であったが、広域化後はポンプ車の配備も実現したうえで24時間運用となった。

#### (2) 初動部隊の増強

益城町、西原村の災害に対する初動部隊について、熊本市域の消防署所からも出場することとし、部隊数の増強を図った。

例えば、通常の建物火災では、従来は3隊のみの出場であったが、広域化後は7隊

となった。

### (3) 現場到着時間の短縮

熊本市消防局の指令管制システムを活用して、119番通報から出場までの時間を短縮した。また、出場してから現場到着までの時間については、益城町や西原村だけでなく、熊本市においても、特に境界付近のエリアにおける到着時間の短縮に繋がった。

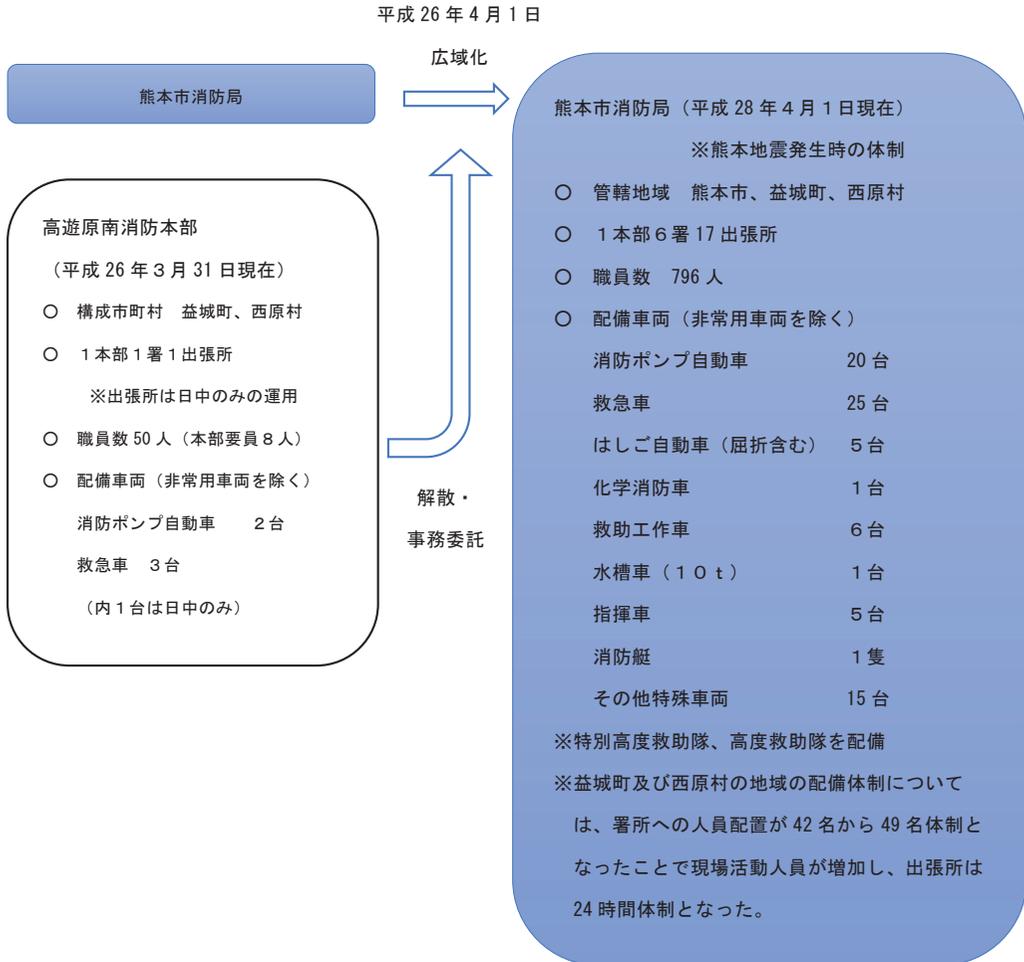


図2 広域化による消防力強化

## 4 熊本地震における効果的な部隊投入

平成26年の広域化後、平成28年4月に熊本地震が発生し、広域化した益城町で2度、西原村で1度の震度7を観測するなど、熊本県内に甚大な人的・物的被害をもたらした。



写真1 地震後の熊本城

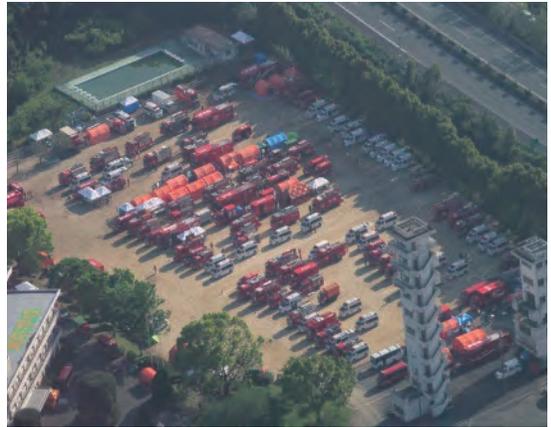


写真2 活動拠点となった県消防学校



写真3 倒壊建物からの救出（益城町木山）



写真4 阿蘇大橋付近での搜索活動

広域化が行われる前に益城町、西原村を管轄していた組合消防は、職員50人規模の消防本部であり、仮にこの消防本部で対応していた場合、初動で動ける隊はわずかであったと考えられ、広域化により熊本市域の消防力を即座に益城町、西原村へ投入できたことは、消防広域化の大きな成果である。

例えば、広域化しなかった場合、119番通報3件目の時点で対応可能な人員が不足しており、それ以降は迅速に対応できなかった可能性が高い。広域化により、火災や救助事案に対して十分な人員・車両を出動させることができ、かつ、連続する災害にも円滑に対応することができた（表1）。

表1 広域化前の高遊原南消防本部として災害対応した場合（シミュレーション）

実際の入電状況				実際の対応状況		仮に広域化前の体制で出場した場合			
番号	指令時刻	種別	発生場所	出場車両	出場人数	出場車両	乗車数	待機者	通信員
1	21:29	救急	益城町	救急車	3人	救急車	3人	8人	1人
2	22:00	火災	益城町	ポンプ車×2 タンク車×4 指揮車 救助工作車 水槽車	30人	ポンプ車 タンク車	3人 3人	2人	1人
3	22:06	救助	益城町	救助工作車×2 タンク車 指揮車 救急車	16人	救助工作車	2人	0人	1人
						※本来は5人で運用すべき車両			
4	22:14	救助	益城町	救助工作車	5人	 ※4件目以降については 当番体制では対応不可能。 ※非番対応には時間を要する。			
5	22:19	救助	益城町	救助工作車×3 ポンプ車 タンク車 救急車 指揮車 特殊災害対応車	28人				

この「効果的な部隊投入」のほか、次のような効果も確認された。

- ① 指揮隊や水槽車などの旧高遊原南消防本部には配備のなかった車両についても、熊本市消防局全体の車両・部隊を弾力的に運用することで、災害の状況に応じた消防活動を行うことができた。
- ② 益城町及び西原村からの119番通報を一括して熊本市消防局指令センターで処理し、熊本市災害対策本部の「消防局対策部」において情報を集約したことにより、同地域の被害状況の把握及び熊本市域からの消防隊の投入などを迅速に行うことができた。

## 5 組織体制

ここで、当局の組織体制に目を向けてみる。広域化前後においては、政令市移行や管轄拡大に加えて、大きな組織改編等が続くなど、大きな転換期を迎えていた（表2）。

表2 広域化前後における組織改編等

平成24年4月	・政令指定都市移行に伴う管轄区域変更
平成26年4月	・消防広域化（益城町・西原村） ・宇城広域連合から脱退し、旧下益城郡富合町及び旧下益城郡城南町の区域を管轄 ・係制を廃止し班制に移行
平成27年4月	・山鹿植木広域行政事務組合消防本部を解散し、旧鹿本郡植木町の区域を管轄
平成28年4月	・部制を導入（総務部、予防部、警防部）し、3部7課へ改編 ・熊本地震

この広域化や管轄拡大に対応するため、従前に当該地域を管轄していた消防本部から、平成26年度に59人（旧高遊原南消防本部50人、宇城広域連合消防本部9人）、平成27年度に15人（旧山鹿植木広域行政事務組合消防本部）の職員が、当局に編入している。規模や消防体制、組織風土等が異なる3消防本部の職員が、当局の職員となったのである。

この合計74人という職員数は、当局の規模を鑑みても決して小さい数字ではない。政令指定都市移行前（平成23年度）の条例定数は631人だったことから、実に10%以上の職員が増えたことになる（令和4年4月時点の条例定数は810人）。

このように大きな転換期を迎えていた近年においては「管轄拡大地域への消防サービス」と「消防力・組織体制」の維持・強化は、当局としても喫緊の課題であった。

「管轄拡大地域への消防サービス」については、各消防本部の現在の消防サービスや今後の懸念事項・対応方針等を、項目ごとに抽出して個別に調整した（表3）。

この作業を丁寧に行ったことにより、広域化や事務移管前の現状を把握したうえで当局の施策や運用を当てはめることができ、従前の消防サービスのレベルの維持・強化に繋がった。

表3 益城町との個別調整事項（抜粋）

広報への協力について	開示請求について
消防水利の設置及び維持管理について	道路通行止め等について
大規模災害発生時の対応について	婦人防火クラブ等について
防災行政無線の運用について	火災発生時の連絡体制について
災害時の消防団への連絡体制について	町役場との連絡調整について

次に、「消防力・組織体制」については、円滑に組織に溶け込み、消防行政にあたる  
ことができるよう、編入職員に対して事前に各種研修を実施した。

さらに、人事にも工夫を凝らした。編入職員は管轄拡大地域の地理等に精通している  
ことを踏まえ、当該地域付近の署所や消防指令センターに配置することで、職員の地理  
不案内等による消防力低下を防いだ。

その一方で、組織の活性化のためには、「適切な人事ローテーション」が必要不可欠  
であり、広域化の際に策定した「熊本県中央ブロック広域消防運営計画」（平成25年3  
月中央ブロック消防広域化協議会）には、職員の配置について次のように定めている。

本部要員や消防部隊の運用等のため必要な人員を除き、高遊原南消防本部職員の異動の規模  
及び範囲については、同一災害への出場が想定される隣接する区域の異動から**段階的に広域  
的な異動の対象とする。**

これに伴い、広域化や事務移管によって新しく管轄することとなった署所については、  
当初配置していた編入職員を段階的に本部や他の署所に異動させる人事ローテーション  
を実施した。例えば、旧高遊原南消防本部から編入した職員50人については、令和3年  
度末までに全員が益城西原消防署から一度は異動し、他署所を経験することで、人事の  
硬直化を防ぎつつ、編入職員との融和を図った。

さらに、政令指定都市移行（平成24年度）や部制への移行（平成28年度）などの組織  
改編の時期と、広域化（平成26年度）や事務移管（平成26年度・27年度）の時期が重なっ  
ていることもポイントの一つである。当局で最大の組織改編が引き起こした「新たな意  
識改革」と、「管轄区域の拡大」や「他消防本部からの職員編入」の相乗効果は、より  
良い組織づくりに繋がった要因の一つであると考えられる。

## 6 おわりに

現在、総務省消防庁においては、広域化のみならず、消防指令の共同運用などを含めた「消防の連携・協力」を推進している。これを受け、熊本県においても、令和元年に「熊本県消防力強化推進計画」を策定し、各種検討を進めているところである。

頻発する大規模災害や感染拡大が懸念される新型コロナウイルスなど、消防を取り巻く環境の変化に的確に対応するため、また、上質な消防サービスを提供し続けるためにも、引き続き消防力の充実強化に向けた取組を進めていきたい。

# 令和3年度の教育訓練実施状況(卒業生の状況)について

教務部

令和3年度の教育訓練実施状況(卒業生の状況)は下表のとおりです。  
 これまでの合計実績とともにお知らせします。

区 分			卒業生数 合計					令和4年度 計画		
			消防講習所 卒業生	消防大学校 卒業生数						
				昭和23.6～ 昭和34.3	昭和34.4～ 令和3.3	令和3年度				計
				回数			回数			
学 科	総合教育	幹部科	(未実施)	6,251	232	4	6,483	6,483	240	4
		上級幹部科	668	4,185	46	1	4,231	4,899	48	1
		新任消防長・学校長科	(未実施)	992	34	2	1,026	1,026	78	1
		消防団長科	453	2,364	31	2	2,395	2,848	60	2
	専科教育	警防科	(未実施)	7,070	106	2	7,176	7,176	96	2
		救助科		3,985	105	2	4,090	4,090	96	2
		救急科		3,800	48	1	3,848	3,848	48	1
		予防科	386	6,638	59	2	6,697	7,083	60	2
		危険物科	(未実施)	882	29	1	911	911	30	1
		火災調査科		1,871	75	2	1,946	1,946	60	2
		新任教官科		1,415	67	1	1,482	1,482	72	1
	現任教官科	151		30	1	181	181	48	1	
	その他	本科	796	2,558	(統合)		2,558	3,354	(統合)	
		(専修科等)	817	840	(廃止)		840	1,657	(廃止)	
	計			3,120	43,002	862	21	43,864	46,984	936
実務講習	援助緊急消防 教育科	指揮隊長コース	(未実施)	1,076	51	2	1,127	1,127	60	1
		高度救助・特別高度救助コース		822	44	1	866	866	48	1
		NBCコース		1,133			1,133	1,133	48	1
		航空隊長コース		861	60	1	921	921	60	1
	防災教育管理 科	危機管理・国民保護コース		3,106	32	1	3,138	3,138	48	1
		自主防災組織育成コース		873	19	1	892	892	(統合)	
		自主防災組織育成短期コース		596	77	2	673	673	192	3
		消防団活性化推進コース		263	21	2	284	284	60	2
		女性活躍推進コース		275	59	1	334	334	60	1
	その他	査察業務マネジメントコース		183	39	1	222	222	48	1
		トップマネジメントコース等		1,673	(統合)		1,673	1,673	(統合)	
		消防教育訓練コース等		6,726	(学科移行)		6,726	6,726	(学科移行)	
		消防学校長研修会等		1,662	(廃止)		1,662	1,662	(廃止)	
計			0	19,249	402	12	19,651	19,651	624	12
合計			3,120	62,251	1,264	33	63,515	66,635	1,560	32

注1：過去の教育訓練は、学科・実務講習別に、内容に応じて現行区分により整理しています。

注2：新型コロナウイルス感染症対策のため、「NBCコース」は中止としています。

# 令和4年度下半期（令和4年10月～令和5年3月） の行事予定について

## 消防研究センター

消防研究センターでは、令和4年度下半期において下記の行事・事業を予定しております。この行事につきましては、適宜、消防研究センターホームページ（<http://nrifd.fdma.go.jp/>）等で情報提供を行っていく予定です。

### 第70回全国消防技術者会議

消防研究センターでは、全国の消防の技術者が消防防災の科学技術に関する調査研究、技術開発等の成果を発表するとともに、他の発表者や聴講者と討論を行う「全国消防技術者会議」を毎年開催しています。

今年度は、下記のとおり開催する予定です。詳細については、消防研究センターのホームページでお知らせします。皆様のご参加をお待ちしております。

### 記

- |   |     |   |
|---|-----|---|
| 1 | 開催日 | 令和4年11月16日（水）・11月17日（木）   |
| 2 | 場所  | 三鷹市公会堂 東京都三鷹市野崎1-1-1<br>(新型コロナウイルス感染症等の感染拡大防止に細心の注意を払い実施いたします。) |

※会場での講演・発表のうち可能なものは、消防研究センターのホームページから後日配信する予定です。

- |   |     |   |
|---|-----|---|
| 3 | 定員  | 1日目300人、2日目350人（予定）   |
| 4 | 参加費 | 無料  |
| 5 | 内容  | 11月16日（水）<br>■特別講演<br>・講師：坂口 奈央<br>・演題：「おらほの防災とは一地域に伝わる災害への備えを発掘」<br>■「令和4年度消防防災科学技術賞」の表彰式および受賞者による |

発表

11月17日（木）

■「令和4年度消防防災科学技術賞」の受賞者による発表

■第25回消防防災研究講演会

・テーマ「自然災害に対する危険物施設の事故対策」（仮題）

6 プログラム

及び参加申込み 消防研究センターのホームページ（<http://nrifd.fdma.go.jp/>）をご覧ください。

7 問い合わせ先

消防庁 消防研究センター 研究企画室

〒182-8508 東京都調布市深大寺東町4-35-3

TEL：0422-44-8331

E-mail：70\_gijutsusha@fri.go.jp

# 消防研修 (第112号)

令和4年9月

消防庁  
編集発行 消防大学校  
(調査研究部)

〒182-8508

東京都調布市深大寺東町4-35-3

電話 0422 (46) 1713

F A X 0422 (46) 1988

印刷所 株式会社 丸井工文社



※個人情報、ご本人へのご連絡及び個人を特定できない統計的な資料の作成以外には利用いたしません。

< キリトリ >

郵便はがき

182-8508

恐れ入りますが  
63円分の切手を  
お貼り下さい。

東京都調布市深大寺東町 4-35-3

消防庁消防大学校

調査研究部 行

↑  
キ  
リ  
ト  
リ  
↓

消防研修第112号（令和4年9月発行）

本誌についてご意見・ご希望などをお聞かせください。

◇面白かった記事、役に立った記事等、またその理由等をご記入ください。

◇今後掲載してほしいテーマ等がございましたらご記入ください。

氏名

e-mail

連絡先（電話番号）

切り取ってお使いください。→

