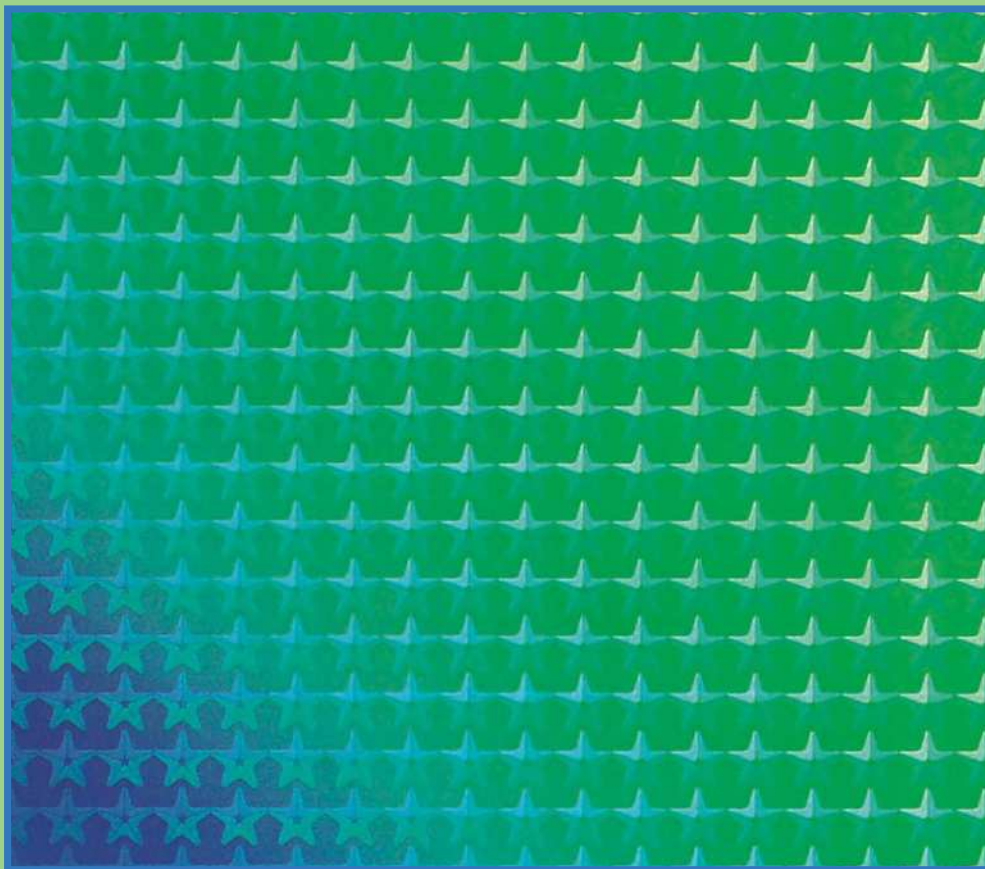


# 消防研修

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～  
株式会社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）  
株式会社タフ・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

# 「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。

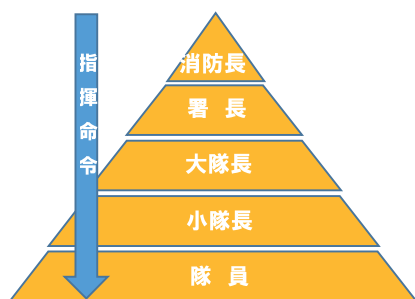


図1 現場活動における体制図

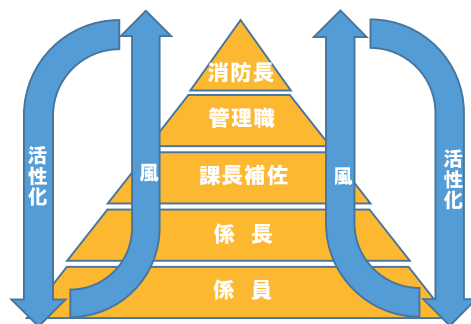


図2 目指す体制図で通常業務

### 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、同時期に一齐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つ組み合わせて名付けており、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

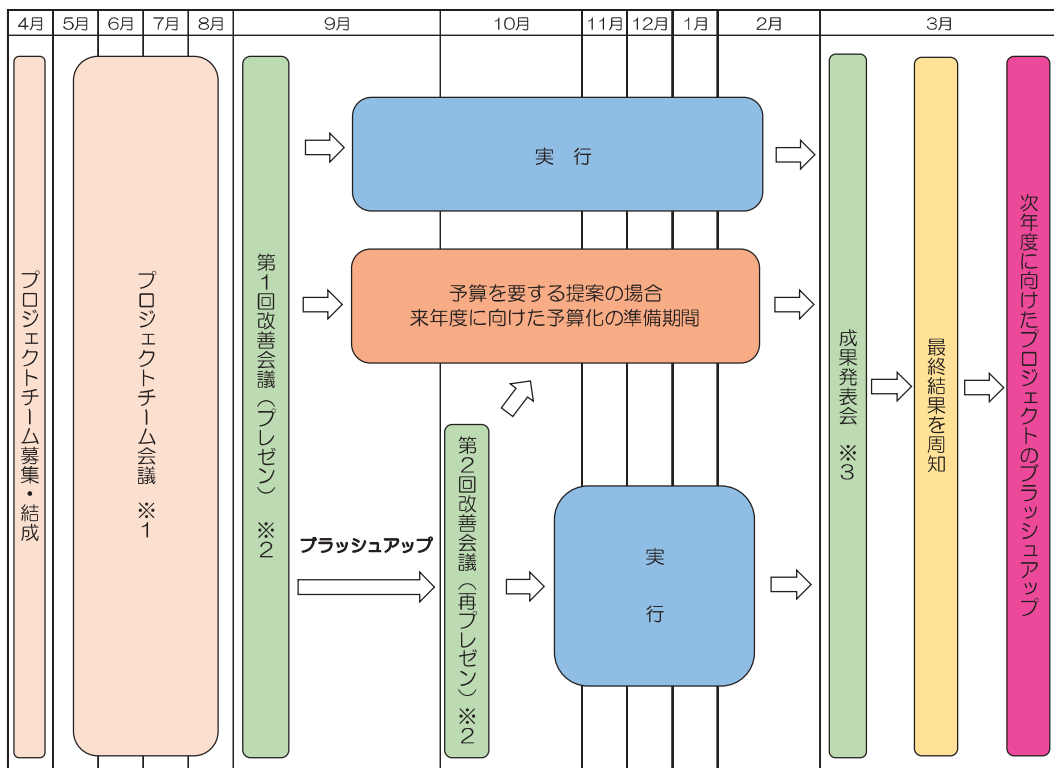


救急チーム



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。