

田舎消防の情熱

【前編・体制構築の戦略論】

岐阜市消防本部 藤井浩平

勝関

平成29年8月4日、最後の命令違反（自火報未設置）が是正された。岐阜の街から、特定防火対象物の重大違反が一旦消滅したのだ。

数年前、当消防本部では当時無謀とも言われた壮大な挑戦が始まった。

ここに至るまでの様々な衝突や出来事を思い出さずにはられない。

公表制度に頼らなくても、消防権限だけでしっかり戦えるチームを目指して取り組み、制度開始に間に合った。

関わった全てのプレイヤーと幹部に感謝するとともに、勝関をあげ、この激闘と、それを通し

て至った考え方について、本音で記載する。

辛辣な表現もあると思うがご容赦願いたい。

違反処理体制の創成期

当消防本部における違反処理は、平成24年度末の危険物規則改正（地下タンク）を契機に危険物の分野で発展してきた。

多くの危険物施設を淘汰してきた、危険物流出事故防止対策措置を義務付けるあの改正だ。

当時も今も、本部予防課の危険物担当は1人だ。

消防同意も1人、保安三法（権限移譲事務）も1人である。

係長を含むたった4人の係が、この街の規制の入口と査察管理を担っている。

平成25年度、120施設の違反是正を進めるにあたって、人は増やしていない。

既存例規にも手を付けなかった。

「違反処理を使って、この問題を終わらせる」

そう決断しただけだ。

違反処理マニュアルを頼りに、2人（係長と危険物担当）で違反調査を行い、警告45件・命令3件を発動した結果、廃止を含む是正率は100%を達成した。

答え合わせ

私たちがラッキーだったのは、危険物の分野で実際に違反処理に取り組むさなか、消防庁による複数の事業（弁護士相談事業等）が開始されたことだった。

なかでも政令市における違反是正実務研修は「答え合わせ・出稽古・力試し」としての絶好の機会となった。

自分たちの手法や考え方がどこまで通用するのか、足りない部分は何かを確認することを目的として臨み、その結果、

「このまま進めば良いんだ」

という、自信を持ち帰ることができた。

それでも、やはり政令市はハイレベルだった。

- ・特定防火対象物に対しては「徹底的に」
- ・告発まで想定して取り組む

というメンタリティ。

そして、プレイヤーの自立感、選手層の厚さに感銘を受けた。

数字では表現されない、表に出てこない部分に底力を感じた。

「俺は、防火対象物をやりたいんだ」

平成25年度末、危険物違反是正の結果を受け、当時の予防課長はこう言った。

「よくやった。でも、危険物では盛り上がらない。俺は、防火対象物をやりたいんだ」

確かに、危険物は「許可」の土俵だ。

違反処理実績を残したとしても

「危険物だからできるんだ」

「危険物ならやって当然だ」

という声を抑えることはできない。

やはり、防火対象物の土俵で結果を残さなければ、消防村では認めてもらえないのだ。

劣等生、岐阜消防

当時の岐阜消防は全国有数の劣等生だった。

重大違反を有する特定防火対象物が246棟あったのだ。

先人たちの名誉のため補足するが、当消防本部は消火器設置義務以上の防火対象物に対して「定期立入100%」を伝統としてきた。

246棟以外の未把握はなかった。

「必ずやり遂げる」という決意

予防課長は続けて言った。

「なあ、本部予防課として、防火対象物に踏み込んでみないか。そのつもりは、ないだろうか」

2人で120の危険物施設を是正させた。

危険物とはいえ、ハード違反(金のかかる違反)で実践し、ノウハウは獲得できた。

しかし、本部予防課は防火対象物の査察を事務分掌としていない。

防火対象物の土俵で戦うのは署のプレイヤーたちだ。

「本当にできるのか？」

という不安はあったが、

「年度内に全て警告以上」という査察方針に決意を込めた。

岐阜消防の違反処理

当消防本部における違反処理実績は本稿執筆時点で下表のとおりだ。

この数字の中には、警告や命令を使わなくても是正できたであろうものがいくつか含まれている。

それでも、私たちは上位措置へ移行した。

「綻び」を作らないために、だ。

違反是正は常に向かい風の中にあり、わずかな綻びによっていつでもゼロに戻る危険をはらんでいる。

岐阜消防の違反処理(危険物を除く。)

平成26年4月～平成29年12月28日現在

違反内容	命令の根拠	警告	命令	告発
防火対象物改修	第5条第1項	6	2	
使用禁止命令(即時)	第5条の2第1項第2号		1	
避難障害	第5条の3第1項	36	2	
甲種防火管理者未選任	第8条第3項	8		
設備未設置(特定)	第17条の4第1項	131	28	1
設備未設置(非特定)		36	2	
その他 (屋外措置・計画不履行・機能不良・一部未設置等)	第3条第1項 第8条第4項 第17条の4第1項 等	30	5	
合計		247	40	1

※複数の違反が併存した防火対象物は、主たる違反のみ計上した。 ※太枠内が鉄の掟で定めるターゲット。その他は自主的取組対象。

❌ 違反是正

その「綻び」を防ぐ独自の工夫に従ってプレーした結果、この数字となった。

鉄の掟

当消防本部独自の仕組みを紹介する。

査察方針に続けて発出した消防長通知

「違反処理移行基準」

現在、その通知は廃止され、違反処理規程に姿を変えたが、私たちにとっての「鉄の掟」だ。

①ターゲットが決まっている。

- ・重大違反(特定防火)※現行は設置義務違反
- ・避難障害(特定防火)
- ・甲種防火管理者未選任(全用途)
- ・査察方針で定める違反
(平成29年度は非特定用途の重大違反全て)

②消防のペースが決まっている。

- ・勧告→3カ月以内→警告
- ・警告→3カ月以内→命令

つまり、覚知から半年で命令に至る。

※大規模工事が必要な場合は各6カ月以内

③みなし要請(事案の取り上げ)

署が上記ペースを守らなかった場合は、署から本部予防課に支援要請があったものとみなす。
(本部予防課による取り上げ)

④留保の条件が決まっている。

標準マニュアルに書かれている「社会通念上留保することが妥当な場合」とは、

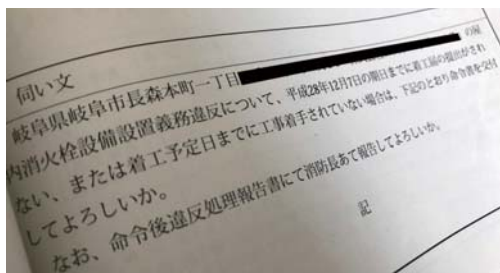
- ・着工届の提出
- ・是正に係る具体的かつ現実的計画(工事契約書や工程表)の提出

であるとし、グレーゾーンを潰した。

⑤事前決裁である。

「期限までには是正されなかった場合は命令してよろしいか」という形で事前決裁を取っておくことで、いつでも警告や命令ができる状態となり、例えば履行期限直前になって着工届が提出され留保した場合であっても、その後の進捗状況によっては迷うことなく命令を行うことになる。

履行期限は名あて人のみに課せられた期限ではなく、私たち消防職員にとっても、是正の目標となる期日であり、事務手続きの履行期限なのだ。



※事前決裁も「鉄の掟」だ。

最も綻びやすい部分をケアする。鉄の掟は災害活動という「安全管理」の位置付けといえる。

是正の意思

本職が違反是正アドバイザーとして耳にする問題のひとつに、

「相手が是正の意思を見せているから上位措置をためらってしまう」

というものがある。

当消防本部の「鉄の掟」は、最も綻びやすい部分をあらかじめケアするものであり、違反覚知と同時に、そして、履行期限到来前から、関係者に対して鉄の掟を明確に説明し、プレッシャーをかけ続ける。

期限到来すれば、是正意思の有無にかかわらず、掟に従う。

たった一度の温情が、たとえ結果オーライであったとしても負の前例となり、体制を崩壊させるきっかけとなることを恐れているからだ。

具体的には、このような事案で鉄の掟を破り、結果オーライの綻びを作ってしまうことで「命令しなくても是正させられる」という心の隙を生み、これが連鎖する。

そして、実践のチャンスを自ら手放したことが将来、本当に命令が必要な事案において、「命令経験がないから(乏しいから)」という大ブレーキになるのだ。

また、視点を変えると、仮に是正の意思があり、警告や命令を使わなくても是正されることがほぼ間違いない事案であれば、警告の性格(まだ行政指導であること)、命令の性格(まだ、告発の前段であること)を関係者に説明しながら、上位移行すれば良い。

関係者の供述どおり、すぐに是正されたので

あれば、

「警告って効果あるんだな」

「命令の威力ってすごいな」

という、違反処理技術に対する組織の信頼につながる。

避けて通れない

「田舎にはしがらみがあって」

という話も耳にする。

【警告】

- ・同窓生・その他知人・議員家族
- ・消防幹部親戚

【命令】

- ・外郭団体元幹事長・外郭団体会長
- ・知人家族・消防団OB

当消防本部も、地方の田舎消防として、これら「しがらみ事案」は避けて通れなかった。

もしかしたら、街の規模は関係ないのかもしれない。

ここで逃げることも「綻び」だ。

当然、鉄の掟が優先される。

「是正意思を見せ始めた相手」や「しがらみのある相手」とどう戦うかによって、その後の景色は変わってくる。

目の前の違反を是正させることは目先の目的に過ぎない。

「是正のさせ方」にこだわる必要がある。

鉄の掟を作り、鋼の心でそれを守るということは、チームの規律を保つことであり、向かい風に抗って違反処理体制を「定着」させるための戦略のひとつなのだ。

様々な出来事

今でこそ、当消防本部の査察プレイヤーは鉄の掟を当たり前のものとして認識し、肩の力を抜いてプレーできるようになってきたと思うが、激動期は違った。

防火対象物での命令第1号(火災通報装置設置命令)は、標識に驚いた名あて人に泣きつかれ、それを貼らずに帰ってきたのだ。

- ・途方に暮れたプレイヤーたち

- ・係長の怒り
- ・署長の怒り
- ・舞った査察台帳
- ・割れたパソコン画面
- ・係長の涙
- ・係員の涙
- ・退職願を書き
- ・落胆があり
- ・喜びもあった。

今となっては笑い話だが、「絶対に、逃げるな」という、がむしゃらな闘魂スタイルの中で、様々な出来事があったのだ。

なお、この年(平成26年度)に本部予防課で処理した事案は11件、うち、「みなし要請」として取り上げ処理したのは6件だった。

署が「みなし要請」を悪用すれば、246件全てを本部予防課の2人に送りつけることもできたはずだが、当消防本部の査察プレイヤー18人は皆、誠実だった。

先輩、後輩、上司、部下、同僚という関係を越えた、戦友だ。

トレーニング

あなたにとって、また、あなたの消防本部にとって、命令がまだスペシャルミッションであるならば、なおさらハードに「鍛えて」おかねばならない。

- ・調査し記録する。
- ・起案する。
- ・交付する。
- ・標識を貼る。

そう、「トレーニング」だ。

当消防本部では創成期から一貫して、プレイヤーに対する集合研修を行わない。

一斉メールや電話を用いた情報共有だけだ。

研修ではなく、実践の中で「トレーニング」する。

ポイントだけを伝え、「逃げるな」「とにかくやってみな」と言って放り出し、戦わせるのだ。

チャレンジ初期は本職が、今では各チーム歴戦のリーダーたちが、帰ってきたプレイヤーを労

違反是正

実務経験累積状況(平成28年度)

岐阜中消防署(平成29年3月31日更新)

		藤井	①		②		③			合計
			勅使河原	棚橋	今尾	近藤	小林	馬淵	平山 (11/1~)	
質問調書		14	10	26	20	17	22	14	9	132
写真説明書		2	2	7	4	7	7	12	1	42
実測図		1	2	1	3	2	4	3	1	17
警告起案		3	7	7	9	8	13	8	2	57
命令起案		2	1	2	—	—	2	1	1	9
担当対象物	対象	10	16	13	15	14	20	8	4	100
	是正	9	14	9	13	13	19	6	2	85
	是正率	90%	88%	69%	87%	93%	95%	75%	50%	85%

※中心市街地を管轄する署だから他署に比べて実践は多い。しかし、どの署も「トレーニング」で育てる。
消防本部として違反処理研修を行うことは、まずない。

い、評価し、助言し、支援する。

「知っている」「やったことがある」と「できる」の間には、大きな隔りがある。

研修では「やったことがある」までしか到達できず、「できる」には至らない。

「できる」という自信に辿り着くには結局、実践が必要になる。

そして、査察のフィールドには実践の場が豊富にある。

プレイヤーが命を落とす危険もない。

考える時間もある。

だから、私たちは、はじめから実践なのだ。

- ・調書や写真が必須とならない事案でも、トレーニングとしてそれらを作成する。
- ・是正意思のある事案でも、鉄の掟に従って命令を起案し、実行する。

昨年度から本職は署の係長を務めているが、本職の元で1年間プレーした者のトレーニング(実践)値は上表のとおりだ。

こうして皆、命令が「あたりまえ」になってゆく。

特別救助隊長

今は当消防本部も、県内外からいつでも実務研修を受け入れている。

週の半ば、懇親会の席で研修生が署の係長に質問した。

「平成26年度、本部予防課が方針を示したとはいえ、署の皆さんはよくやりましたね。反発はなかったんですか？」

本職自身もよく尋ねられるこの質問。

当時の署の思いというのは想像でしかなく、きちんと回答できない質問だった。

「なぜ、署のプレイヤーは頑張れたのか」

本職自身も興味があった。

このとき隣に座っていたのは、本職が小僧だった頃の特別救助隊長だ。

隊長は本職の背中をバンッと叩いて言った。

「前の年(平成25年度)、こいつら頑張ったんです。元隊長として、元上司として、俺も頑張ろうと思った。」

特救隊長上りの係長がもう一人いますけど、彼も同じ気持ちだったと思う」

「なぜ、岐阜消防はできたのか」

それには、先輩、上司としての責任感、思いやり、そして、元特別救助隊長としてのプライドも作用している。

俺は是正しない

246件の重大違反対象物を是正させる過程において、11件の命令違反(全て自火報設置命令違反)が生まれた。

ほとんどが、「是正したくても、今は本当に金がなくてできない」名あて人であり、標識設置も

受け入れていたが、1件だけは違った。

- 命令書を踏みつけ、捨て置き
- 署名を拒否し
- 撮影を拒否し
- 面接を拒否し
- 着信を拒否し
- 標識を剥がし続け
- 挑発を繰り返し
- 消防署に怒鳴り込む。

「俺は是正しない！」「悪いのは国と消防と、テナントだ！」「ビルで死傷者が出ようと俺に責任はない！」「裁判で戦う！」と主張した。

踏みつけられ、捨て置かれた命令書を見てつくづく思った。

「命令書は、ただの紙切れなんだ」

平成27年10月の告発事案だ。

命令はあくまで「告発するぜ」の意思表示にすぎない。

それは、刑罰によって完成するのだ。

不当な主張を繰り返すビル所有者、火災予防行政への不当な挑戦者に対し、

「逃げない違反是正」を示す必要があった。

本件は、告発の後是正(自火報設置)され、その後ビル所有法人とその代表取締役に対して有

罪(各罰金30万円)が確定している。

告発後、慌てて是正しても有罪は免れない。

それを示す意義ある判決だった。

査察プレイヤーは「事務屋」ではない

告発事案も含めて、当消防本部では平成26年4月以後、作文形式の実況見分調書は一枚も書いていない。

- 実測結果は既存図面の写しに手書き。
 - 写真に説明を書き込む。
 - 質問調書はリアルタイムで手書き。
 - 誤字脱字は訂正印。
 - 写真は普通のデジカメ。
 - 調書や写真を省略する場合もある。
 - 証拠は日々の記録として、随時決裁を受け取り貯めていく。
 - そしてそれらは命令までに揃えば良い。
 - 様式がなくても記録は残す。
- というやり方だ。

「第三者が理解できること」に軸足を置き事務のハードルを徹底的に下げる。

査察プレイヤーは事務屋ではなく、ファイターなのだ。

このスタイルで告発を行い、是正と有罪を勝

写真説明書	
1 違反内容	消防法第17条の4第1項違反(自動火災報知設備設置命令違反) 消防法第17条第1項 消防法施行令第21条第1項違反
2 撮影場所	(1) 所在地 岐阜県岐阜市 (2) 名称 (3) 用途 特定複合用途(飲食店、事務所)
3 撮影日時	(1) 外観及び共有部分(屋内階段部)【写真No.1からNo.2まで】 ア 撮影開始 平成27年7月13日 10時46分ごろ イ 撮影終了 平成27年7月13日 10時50分ごろ (2) 飲食店部分(1階・2階)及び共有階事務所部分 【写真No.10からNo.28まで】 ア 撮影開始 平成27年7月15日 15時29分ごろ イ 撮影終了 平成27年7月15日 15時45分ごろ
4 撮影の目的	消防法令違反に係る事実確認のため。
5 撮影者	(1) 所属 岐阜市消防本部予防課 (2) 階級 消防司令 (3) 氏名 藤井 浩二
6 その他	詳細を明らかにするため、撮影位置を記した平面図を末尾に添付する。

写真No.1-2

No.1

No.2

命令書(標識)が設置にある部分

命令書(標識)が設置にある部分

【写真説明】
消防道路からビル外観を撮影したもの。
飲食店「」の看板が設置されている。
※また、平成27年7月2日付けで外壁面に設置した命令公告(標識2枚)が全て剥がされ、なくなっている。

※告発事案の実況見分記録
使用したのは普通のデジカメだ。
使用開始届出書の面積と登記の面積が異なっていたが、

- 名あて人の署名のある有効な質問調書
- 実測図
- 作文形式の実況見分記録
- 撮影拒否、立入拒否された部分の記録

がないまま命令し、告発し、是正させ、有罪を勝ち取っている。

違反是正

電話録取書

平成28年9月27日

様式は無い。無くて困らない。

手紙による指導の記録

CUビル（岐阜市）の自動火災報知設備設置命令違反について、着て人とは電話で連絡できない状態であるため

メール受信記録

平成28年9月23日

消防司令 藤井 裕平

【受信日時】平成28年9月21日 18時10分

風邪で休んでいます、熱が出るようになっていなくなる、銀行は未だ返事は無いが現金で払う場合の見直しも必要なのでそれを見て下さい。

※これを受け本職は、すでに再見直しを依頼してある岐阜防災救済隊に、現金一括払いを想定した見直しもである旨伝えた。《岐阜防災による再見

記

定エースター

（昭和22年9月8日生 69歳）

9月27日（火）14時頃

内容

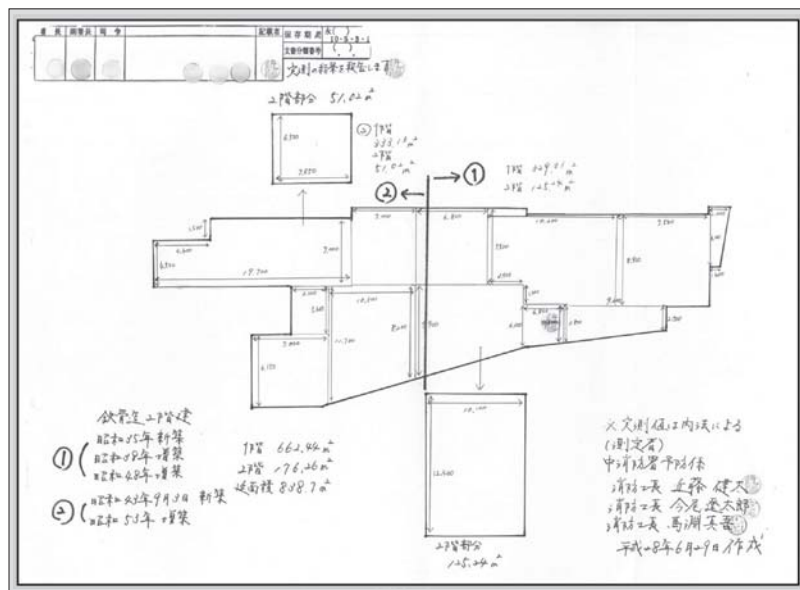
によると、ビル買取りが3件あったとのこと。うちも話があったと聞いている。前にも不動産会社から私に電話があり、近期中に不動産会社がビルで案内することになっている。から、もう少しお待ちください。

※様式によらないその他の記録
その日のうちに記録し、その都度、決裁を受け保存する。

※告発事案における命令発動までの記録は次のとおり。
（全て、日付は異なる。）

①警告時
登記類と質問調査（署名拒否）

②命令時
写真説明書
面接記録
電話録取書×4
直前の登記類
質問調査の有無、写真説明書の有無、違反事実の認識、是正意思の有無などは、命令要件ではない。



ち取ったという事実が、当消防本部の査察スタイルをほぼ完成させた。

最低限度のルール

告発し、被告発人が書類送検された時点で、「実践結果をルールにしよう」と、それまで手を付けずにいた違反処理規程の全部改正に着手した。

「何かを始めるためにルールを敷く」という消防村の常識とは全く逆の手順だ。

平成25年度の創成期、平成26年度の激動期を、そこにいたプレイヤーたちが、消防権限と標準マニュアルだけを使って乗り越えてきた。

是正率、告発そして書類送検という「結果」によって、そのスタイルの正当性が示されたため、「違反処理=通常業務」「鉄の掟=最低限度の

ルール」と位置付けたのだ。

実践を形にしたわけだから、その実効性に疑いの余地はない。

「今」を超えるために

当消防本部にはこうして作られた違反処理規程以外に、違反是正に関する内規は存在しない。

それは「今」を超えてゆくためだ。

規程の下に、要綱、マニュアルなどを作ることが一般的ではあるが、それらがかえって足かせとなり、伸び伸びとしたプレーを阻害する要因になりかねないと思った。

今のベストが不変のベストではない。

手段を一つに決めてしまうことは、進化を放棄することに等しい。

246件の違反是正は確かに大チャレンジだったが、これを達成した後も、進化しようとし続けなければならない。

停滞は後退なのだ。

プレイヤーの挑戦、創意工夫、実践によって、「今」を超えるため、超えやすくするため、内規は最小限度としてある。

鉄の掟を守る。

あとは、「自由」なのだ。

自由は高度な自主(自立と自律)によって生かされる。

歩みを止めない

次々と目標が達成され、重大な違反がなくなることには良いことだ。

街は安全になり、消防のメンツは保たれる。

しかし、全ての違反がなくなったわけではないし、目標なきチームの行く末は尻すばみに決まっている。

当消防本部はターゲットを次々と拡大し、歩み(実践)を続ける。

- 平成27年度：設置義務違反(特定防火)
- 平成28年度：重大違反(12項イ)
- 平成29年度：重大違反(非特定全て)
- 平成30年度：執筆時未定

私たちの戦略(まとめ)

先にも書いたが、

「違反を是正させる」「違反処理を使う」

これは目先の目的だ。

査察のフィールドに立つ私たちは、常に向かい風の中にいる。

更に人事異動の影響を受けることまで考えると、違反処理が組織風土として根付くまでの道のりは長く、遠い。

それでも、私たちは一発屋で終わることを嫌い、最初から「定着」を見据えていた。

だから、「是正させる」という目先の戦術以上に、「決して崩壊することのない体制」へと向かう戦略を重要視してきたのだ。

どのように是正させるか。

どのように足跡を残すのか。

後輩たちが後に続きやすい足跡でなければならない。

警告・命令・告発という足跡が、重厚感あるものであっては、誰も後に続きたがらない。

事務のハードルを下げ、軽快な足跡を残す必要がある。

そして、常に伸びしろ(将来の可能性)を残しておかねばならない。

まとめると、

- ① 今あるものを使い、今いる人で戦った。
- ② 旗振役が率先垂範した。
- ③ 鉄の掟がある。
- ④ 事務のハードルを下げた。
- ⑤ 覚知～命令(是正)まで、原則、管轄署で担当し、完結させた。
- ⑥ とにかく実践した。
- ⑦ 研修ではなくトレーニングを重ねた。
- ⑧ 実践結果を規程化した。
- ⑨ 規程以外の内規は作らない。
- ⑩ ターゲットを拡大し続けた。

「逃げない」「とにかくやってみよう」

結構シンプルなのだ。

(【後編・メンタリティ】につづく。)