



# 組織の意識を 変えるために

佐倉市八街市酒々井町消防組合消防本部 査察調査課 副主幹兼査察係長 川村淳司

## はじめに

佐倉市八街市酒々井町消防組合消防本部(以下「当消防本部」)は、千葉県北西部に広がる印旛沼の南に位置し、東京都心へは約60分、県庁所在地の千葉市中心部及び成田国際空港へは約20分、首都圏要所へのアクセスの整った地域にあり、2市1町(佐倉市、八街市、酒々井町)の消防業務を運営している。管轄する総面積

は197.64km<sup>2</sup>、管内人口は令和4年4月1日現在259,481人、世帯数は120,617世帯である。

## 当消防本部の組織及び予防業務体制

当消防本部は、1消防本部、4消防署、5出張所、職員定数395名で構成されている。予防業務体制は、消防本部に予防課(課長以下8名)と査察調査課(課長以下9名)の2課を置き、査

察業務を査察調査課査察係の3名が担当している。消防署及び出張所では隔日勤務者の予防係が予防業務全般を担当しており、平成30年からは各消防署には予防日勤者として主幹級の毎日勤務者1名(日勤主幹)を配置し、予防業務全般の強化を図っている。

## 査察業務について

査察業務については、消防本部査察調査課が規模の大きな対象物を担当し、それ以外を消防署・出張所の隔日勤務者(以下「署所」)が担当し立入検査及び違反処理を実施している。各消防署にあっては、当務時間中に予防係が中心となり日勤主幹の指導のもと、消防隊が1隊で立入検査を実施し、違反処理についても継続して実施している。

## 新人査察係長として

平成30年に組織の機構改革により、査察と火災調査を所管とする査察調査課が新たに創設され、私は違反処理の最前線を担当する査察係長に就任した。査察係員は私を含めた3名で、過去に違反処理を1度経験した部下が1名、そして私を含めた2名は、違反処理については素人同然の状態であったため、戸惑いと不安のなか査察係長としての私の1年目が始まった。

当初は、とにかく、根拠法令と違反処理の知識を詰め込んだ。ところが時間は待ってくれず、経験も知識も少ない私に、違反処理の経験を得る機会は突然訪れた。重大違反対象物への立入検査である。私は自らのスイッチを切り替え、「足りない知識や経験は査察系のチームワークで補って必ず是正させる」という強い思いと決意で臨んだ。

すると、今まで何年も是正されなかった違反対象物があれよ、あれよ、という間に是正されていったのだ。自らの姿勢を変えるだけで、こんなにも結果が変化するものなのか。今までの自分が行ってきた是正指導が、どれだけ怠慢なものだったのか…浅はかだった過去の査察技術を反省した。査察係長として違反処理の経験を繰り返

返していると、時には関係者の理解が得られず、命令事案に移行した案件もあったが、警告や命令を発することにより、消防が担う是正指導の本気度が関係者に伝わり、違反処理が是正を決断する契機となることも身をもって経験することができた。

## 署所での違反処理を目指して

こうして査察係長として違反処理の実績を積み上げた後は、消防本部で担当してきた違反処理を署所でも行うことができれば今の数倍は処理できると考え始めた。そのためには何が必要で、何が障害となるのか。とりわけ、どうやって署所の職員の意識を変えればよいか。問題が山積みの中、就任2年目の春に再びスイッチを切り替えた。署所での立入検査で重大違反を覚知すると、積極的に査察調査課が支援し、現場で是正指導の手本を示し、その先にある違反処理の説明を職員にも聞かせ、事あるごとに「署所でも同じことができる」と伝えたが簡単に職員の意識を変えることはできなかった。

## 実践的研修の実施

そこで、消防署にて立入検査等の実務の軸を担う予防係長を対象に、実務を伴った研修を4日間集中的に行った。これは重大違反対象物への立入検査を実践的研修として計画したもので、研修終了後は、参加した職員がそのまま違



違反是正実務研修会の様子

## ❌ 違反是正

反処理の担当として継続指導することにより、自らが違反処理の責任者になることで、違反処理への一歩を大きく踏み出すきっかけを作った。さらに、少人数が同じ課題に向かって取り組む姿勢は、一体感や共通認識を生み出し、受講した職員からは「やればできそうな気がする」「署に戻って署員に学んだことを伝えやってみる」などの認識の変化を示す積極的な意見が相次いだ。このような研修を年2～3回開催することで、「本当に違反処理するの？」というような態度の職員も、少しずつ違反処理を視野に入れて取り組む姿勢に変化していき、状況に応じて査察調査課が同行してサポートすることにより、署所の職員が違反処理を担当する体制の基礎が構築された。

### 研修などから見えてきた5つの課題

研修の受講者や違反調査に携わった署所の職員の率直な意見や要望に耳を傾けると、そこには意識を変えるヒントや、違反処理に踏みきれない理由が見えてきた。次に示す5つの課題への対応を1つずつ説明していきたい。

#### ①違反処理は難しいという認識

人間誰でも未知のことや経験のないことは、一般的には、難しいと感じる。また、経験が豊富なほどリスクを考える。しかしながら、名宛人と違反の根拠を明らかにし、適切なタイミングで追跡指導を行い、是正されなければ躊躇なく違反処理する。そうすることで、大半は是正できる。順を追って段階的に進めば、決して難しいことではないことを実践的研修を通して体感し、また、署所の違反對象物案件の立入検査に同行しサポートすることで署員が直接体験し、少しずつ経験も実績も増えていった。1つの署で警告を発出すると他の署でも「あの署でできるならば、うちの署でもできる」との相乗効果が生まれてきた。1つの署での成果は、組織の違反是正に対する認識を大きく変えた。

#### ②関係者対応への不安

違反処理を視野に入れた立入検査では、どのように指導し関係者に理解を求めればよいか、

ということが最も不安な要素の1つだと思う。その不安を解消するため研修内で関係者への説明の仕方をシミュレーションし、本部が署所の立入検査に同行し関係者への説明を補足した。また、リーフレットや結果通知書を活用し、うまく説明できなくとも関係者に消防の是正に対する熱意や是正されない場合の流れが伝わるようにした。また、不安があれば、いつでも本部は、署所の案件について同行しサポートするとのスタンスをとることで関係者との対応の不安を取り除いた。

しかしながら、サポートやアドバイスが手厚すぎてもよくないし、薄すぎも好ましくない。署所の自主性を保ちつつ、不安要素を取り除き後押しをするよう心がけた。つまるところは、陸で泳ぐ練習をしても泳ぐことはできないので、まずは水に入る。実践を署所自らが体験するしかないのである。本部は、浮き輪の役目をした。

#### ③書類作成の簡素化

違反処理を進めていくうえで、違反調査報告書の作成は必須となる。しかしながら、作成したことがない場合、どう作成しているのかわからない。当消防本部では、火災調査報告書は、署所で作成しており、その経験から違反調査報告書も同様に詳細な現場見分が必要だと考えがちで、違反処理は、書類作成がたいへんとのイメージがつきまとっていた。違反調査報告書の主たる目的は、違反処理を進めることである。だから、明確な名宛人、違反根拠が示されていればよい。

そこで、違反調査報告書、実況見分調書のフォーマットを作成し、これに則って記述すれば、大半の違反に対応できるようにした。そして、研修の機会にフォーマットの活用を促したところ、想像以上に早く作成できるようになった。難しいと思われていた違反調査報告書の作成が、「思ったよりも簡単だ」と職員の意識が変わり、ハードルを下げることに繋がった。

#### ④評価されにくい予防業務

他の消防本部も同様と思われるが予防業務は警防、救助、救急活動と比べると地味であり、評価されにくい業務であった。これまで誰も手を

付けなかった悪質な違反などについて、大きな労力を要して是正したとしても評価されず、その功績の多寡が目に見えにくかった。そこで、重大な違反を是正し完結した際には、所属長の判断により業績表彰をすることとした。

すると組織内で違反是正、違反処理というワードがよく聞こえるようになり、少しずつ業績表彰が増え、1つの署が業績表彰されると他の署も追随していき好循環が生まれてきた。署の職員もどんどんやる気を見せ、積極的に違反対象物に取り組む流れができてきた。また、表彰を行うようになったことで本部から署所に重大な違反対象物への査察依頼もしやすくなった。

### ⑤最終決裁者の理解

違反処理が進み始めた当初は、違反処理に対する決裁者の理解が得られない事案が数件発生した。最終的には所属長の判断で違反処理が行われることから、その理解が得られなければ、業務を遂行できなかった。これには、非常に頭を悩ませた。

しかし、時間と共に実績が増え、また、違反処理を行ったものに対して組織として業績表彰をしていることから、違反処理が特別なものでなく消防の権限の行使として認知されてきた。そうなってくると、所属長の裁量により業務を遂行できないということはなくなった。自転車は、

違反調査報告書					
令和3年4月20日					
〇〇消防署長 〇 〇 〇 〇 様					
所 属 〇〇消防署〇〇出張所 階級・氏名 消防司令補 〇〇〇〇					
違反調査の結果について、令和3年4月6日調査した結果を次のとおり報告します。					
対象物	所在地	千葉県八街市八街い〇〇番地			
	名称	株式会社〇〇〇〇 配送センター	用途	倉庫 14項	
	構造	鉄骨造(その他)	階数	地上2階・地下0階	
	建築面積	1260.00㎡	延べ面積	2277.00㎡	
関係者	(印) 所・管・占	住所 法人名 氏名	千葉県佐倉市角来〇〇番地 株式会社〇〇〇〇 佐倉一郎	役職名 生年月日	代表取締役 昭和43年5月20日 (53歳)
		住所 法人名 氏名	千葉県八街市八街い〇〇番地 株式会社〇〇〇〇 八街二郎	役職名 生年月日	代表取締役 昭和41年5月21日 (55歳)
	(印)	住所 法人名 氏名	千葉県佐倉市角来〇〇番地 株式会社〇〇〇〇 佐倉一郎	対象物との関係 生年月日	所有者 昭和43年5月20日 (53歳)
		住所 法人名 氏名		対象物との関係 生年月日	

違反調査報告書フォーマット



査察調査課員一同

漕ぎ始めがたいへんだが、スピードにのってくるとスイスイ進むように、違反処理も時間と実績を重ねると、決裁者の理解もスムーズに得られるようになっていった。実務を行う職員から管理職まで組織全体に違反処理が浸透していくのを感じた。

## 進捗管理の方法について

ここまでは、組織の違反処理に関する意識の変化について説明してきたが、次に署所の進捗管理について説明する。

### ①違反調査報告書へのスケジュール表の添付

違反調査報告書を作成し、決裁をとる際に、今後のスケジュール表を添付する。具体的には、改修履行期限、警告予定日、命令予定日を記載し組織として今後の流れを把握し、共通認識の醸成を図っておく。また、本部で予定を把握し、管理を進める。管理については、後述する。

### ②共有フォルダ内に違反処理経過簿及び進捗管理表を作成

違反調査を始めると進捗状況を把握するために、違反処理経過簿を作成するが、この違反処理経過簿を共有フォルダ内に保存し本部でも署所からも、誰でも進捗状況がわかるようにした。さらに、違反調査報告書や違反処理経過簿をもとに本部が進捗管理表を作成し、これも同様に共有フォルダ内に保存した。こうすることで、本部と署所の情報共有が密になり、業務が円滑に

進むようになった。違反処理経過簿を見れば、進捗が思うように進んでいなかったり、追跡が滞っていることが見えるようになり、さらに進捗管理表で改修履行期限、上位措置の予定及び担当者等を把握することができるようになった。

### ③署所の追跡指導に対する本部からの助言

そこで本部は、進捗管理表及び違反処理経過簿で進捗の停滞等が見受けられた場合、違反処理経験の少ない署所の職員に対して適切なアドバイスを送るようにした。「〇〇ビルの進捗状況は、どう？ そろそろ追跡指導すると良いタイミングなのでは？」などと署員に寄り添いながら助言した。しかしながら、アドバイスしすぎてもいけないし、しなすぎてもうまくいかない。言いすぎればプレッシャーを与えず、言わなければ進捗しない。署所の職員が関係者に対する追跡指導をするように、署所の職員にも本部職員からの継続的な助言が必要である。担当者の不安を少しでも減らし、進捗するよう丁寧にアドバイスをしよう心がけた。

## 最後に

以上がおおまかではあるが、当消防本部の管理状況である。少しずつ修正を重ねているまだまだ発展途上の段階である。最後に、組織の大勢が右というのに、そこで1人だけ左というのは、勇気があることであり、労力のいることである。そんなときには、私は、論語の中にあるこの言葉を思い出す。

徳は孤ならず。必ず隣りあり。

善い行いをすれば、賛同者は、現れるとの意だが、まさにその通りである。当初は、多くの職員が違反処理？という感じであったが、良き上司や部下、協力してくれる署所の職員、同じような悩みを抱えている他市消防本部の職員といういろいろな方の力が集まって少しずつ変化してきた。本当に、周囲の方々に感謝するばかりである。これからも多くの力を結集して前に進んでいく所存である。