

人材育成基本方針

～ 使命感あふれる 誇り高き

消防職員を創造するために ～

一
一
致
団
結

一
冷
静
沈
着

一
不
撓
不
屈

消
防
訓

平成25年12月

西はりま消防組合

目 次

はじめに

第1章 人材育成の基本的な考え方

第1 人材育成基本方針の意義

第2 求められる職員像

第2章 人材育成の基本姿勢

第3章 人材育成の方策

1 職員の取り組み

2 職場の取り組み

3 人事管理制度の取り組み

4 地域を学ぶ

5 生き生きと働ける風通しの良い職場づくり

6 研修の取り組み

おわりに

はじめに ～ 消防職員の皆さんへ ～

地方自治行政が大きな転換期を迎えている今、地域の自主性及び自立性を高めるため、さまざまな戦略が展開され、地方分権改革が進められています。少子高齢化や国際化、個人の価値感や行政ニーズの多様化など、現在の社会情勢に対応していくため、様々な課題を解決していかなければならない時代に、消防においては、住民の生命、身体及び財産を守る責務を全うするにあたり、地域の消防本部では、出動体制、保有する消防車両、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、消防広域化の取り組みが進められてきました。

このことから、平成25年4月1日、相生市、たつの市、宍粟市、太子町及び佐用町の3市2町で消防の広域化を行い、西はりま消防組合を発足し、消防行財政上の諸課題の克服と数年後、数十年後を見据えた消防体制の第一歩を踏み出しました。

近年、消防を取り巻く環境は、大規模な地震、津波、大型台風の襲来、頻発するゲリラ豪雨による局地的被害など、自然災害の猛威により住民の不安が拡大しているのが現状です。

当組合としては、これらの災害に対し、より大きく強かな体制の下で、迅速かつ的確に活動することこそが、住民の安心・安全の暮らしにつながるものと確信します。

また、全国的に緊急消防援助隊に対する期待は高まり、大規模災害時における他地域への派遣体制及び派遣後の管内の消防力を低下させない体制を早急に整備しなければなりません。

このようなことから、当組合の発足とともに、職員一人ひとりが新たな目標を持ち、消防人としての使命感をより高め、地域住民の負託に応えるよう、その任務を遂行するとともに、組織として職員の能力を最大限に発揮できる体制づくりに取り組むことが必要です。

今後起こり得るであろう、新たな課題や難題に対し、積極的に取り組んでいく強い精神力と知識を兼ね備えた職員の育成が喫緊の課題であり、そのような職員を創出することを目的とし、「西はりま消防組合人材育成基本方針」を、ここに策定します。

職員の皆さん一人ひとりが西はりま地域の安心・安全の確保に努め、住民の期待と信頼に応える消防人としての自覚を高く持ち、より一層、消防業務に精励されることを期待します。

平成25年12月

西はりま消防組合

管理者 栗原 一

第1章 人材育成の基本的な考え方

第1 人材育成基本方針の意義

今なぜ人材育成が必要なののでしょうか？

当組合は、地域における消防力の強化を図ることを目的に、平成25年4月1日、県下の広大な管轄面積を有する消防「西はりま消防組合」がスタートしました。そこには、様々な風土と習慣を持つ住民が暮らし、各自治体においては、地域住民の目線に立った行政サービスが展開されています。

消防行政においては、これまでに培った知識と技能、そしてサービス精神を伝承しつつ、英知を集結させ、新しい組織としての目標と方向性を明確に示し、その目標達成に向け、継続した「人材育成」こそが、住民サービスのさらなる資質向上を図ることにつながるものと確信します。

近年、行政に対する複雑多様化する住民ニーズ、とりわけ住民の安心・安全の確保を使命とする消防においては、消防組織が拡大したことのメリットを如何なく発揮し、何事においても迅速・的確に対応できる「人」づくり、そして、この組織を円滑かつ効果的に運営できる組織の構築が急務であります。

そこで、今改めて職員一人ひとりの意識改革を求め、自己の能力開発と、資質の向上の重要性を再度認識し、それに職場を挙げて取り組む姿勢を具現化させる必要があります。

使命感あふれる誇り高き消防職員を創造するためには

このようなことから、当組合では、職員の能力開発と資質向上を目指すため、人材育成の礎となる基本方針『西はりま消防組合人材育成基本方針～使命感あふれる誇り高き消防職員を創造するために～』を策定し、力をあわせ、誰からも頼られる強くたくましい消防職員を育みます。

職員一人ひとりが消防の使命を再認識し、自信と誇りを持って自己成長意欲の強い人材となるよう、組織を挙げて取り組んでいきます。

第2 求められる職員像

西はりま消防職員に求められる姿とは・・・

職員は「全体の奉仕者である」という地方自治の根幹に基づき、消防職員が持つべき使命感と倫理感、広い視野と柔軟な発想、厳しい財政状況下におけるコスト意識などを持ち合わせた、職員を育成します。

当組合の求められる職員の「人」としての姿と持ち合わせるべき「志向」の両面で現したものが、以下のとおりです。

○ 当組合が求める“人”としての姿

使命感が強く、向上心が強い人

公務員としての誇りと自覚を持ち、コンプライアンス（法令遵守）を徹底し、全体の奉仕者として住民から高い信頼を得られる行動をとることが必要です。

環境の変化に、柔軟に対応できる人

社会環境の変化による、住民ニーズがますます複雑多様化しており、住民の声を敏感に受け止め、住民とともに考え行動していくことが必要です。

協調性があり、融和な人

職員がお互いに協力し合い課題解決に取り組み、ワークライフバランス（仕事と生活の調和）を図ることが必要です。



○ 当組合が目指す職員としての“志向”

- 【住民志向】 住民の視点に立って考え、行動し、期待に応える職員
住民の視点に立ち、課題が設定できる《課題設定能力》と
その目的を達成するための《職務遂行能力》
- 【成長志向】 自らの能力を高め、積極的に取り組み、組織力を高める職員
目的達成の際に起こる問題を克服するための《問題解決能力》
- 【展望志向】 柔軟な発想を持ち、組織を発展させることのできる職員
他の人と協力して目的を達成するための《対人能力》

これらの志向を兼ね備え、常に自己の能力を高めていく職員こそが求められる職員の姿です。

組合議会の運営、消防行財政の適正執行、条例整備、政策形成能力、創造的能力、法制執務力など、重要性が高い業務遂行能力の一層の向上を図り、様々な方策を展開します。

Comment 1

「志向」とは、意識が一定の対象に向かうこと。考えや気持ちがある方向を目指すことの意です。

全ての職員がまず同じ志向で業務に取り組むこと。このことが、人材育成を図るうえで大変重要なポイントとなります。

全職員が同じ志向を持ち、同じ方向性で業務に取り組むことこそが、組織を強くし、組織が強くなることで柔軟性が生まれ、すべての面においてベストな状態で挑むことができます。

地域住民の、安心して安全な生活できるという、生活環境の向上につながるものと考えます。

第3 消防訓

西はりま消防組合の基本理念として消防訓を制定します

「消防人として災害・救急・救助現場に立ち向かい、地域の安心・安全の確保に努め、住民の期待と信頼に応えること」に視点を置いて、西はりま消防組合『消防訓』を制定します。

一 不撓不屈

強い意志を持ち、どんな苦労や困難にも挫けない職員

一 冷静沈着

信念は熱く冷静な判断ができる職員

一 一致団結

チームとして融和と協調を尊重する職員

災害現場では、『決してあきらめないという強い精神力』、『熱い情熱と冷静な判断力』、『チームの融合をはかる行動力』を職員一人ひとりが心に刻み込み、業務に精励することが、「使命感あふれる誇り高き消防職員を創造するために」の基本理念となるものです。

Comment 2

消防訓の案を職員提案により募集したところ、大変多くの職員から提案がありました。一人ひとりの熱い情熱が伝わり、心強さを感じました。それぞれに、表現こそ多少の違いはあるものの、皆さんからの提案を、3本の訓育（豊かな感情と意思を育み、性格や生活習慣をより望ましいものに育てる作用。）として取りまとめ、定めたものです。

第2章 人材育成の基本姿勢

消防は、迅速な対応と即実行で地域の安心・安全を第一に目指してきました。いわゆる「論より行動」という価値感が尊ばれ、それが地域住民の信頼にも繋がると考えられていたからです。

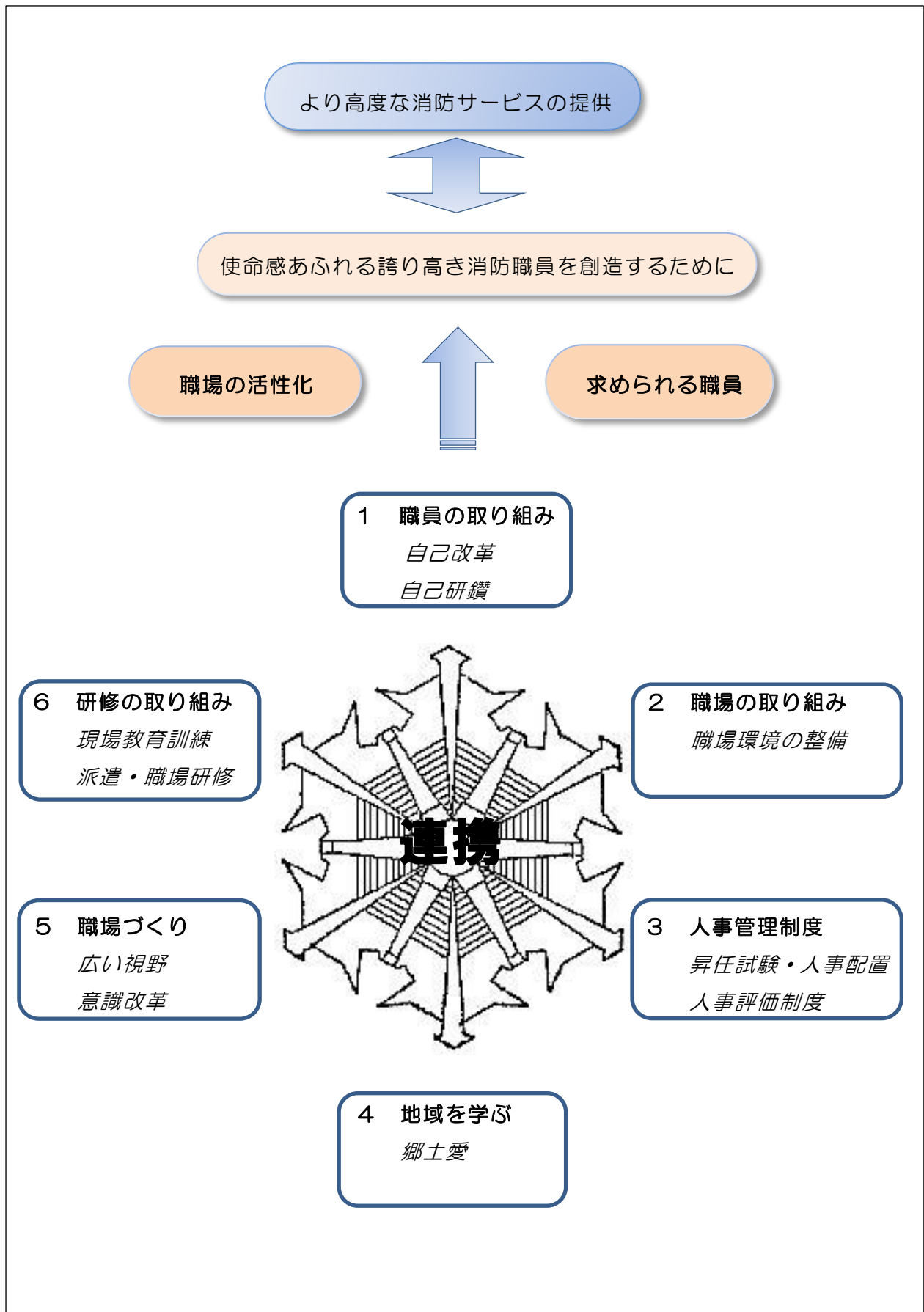
しかし、「地方自治・新時代」に的確に対応していくためには、社会経済情勢の変化に柔軟かつ弾力的に対応できるよう体質を強化するとともに、職員の資質のより一層の向上を図り、組織として効果的に機能することが重要です。

そこで、自己改革、職場環境、研修制度、人事評価制度といった密接不可分の観点から「人材育成 6本の柱」を立て、取り組んでいきます。

人材育成 6本の柱

- 1 職員の取り組み
- 2 職場の取り組み
- 3 人事管理制度の取り組み
- 4 地域を学ぶ
- 5 生き生きと働ける風通しの良い職場づくり
- 6 研修の取り組み

そのイメージは次のとおりです。



第3章 人材育成の方策

「人材育成 6本の柱」の取り組みとは・・・

1 職員の取り組みについて

ー 常に求められる職員像を目指すには 自己改革と自己研鑽が必要です ー

人材育成の根幹は、自己改革です。自己成長意欲のない職員は、改革ができません。したがって、本人の意欲、主体性があって初めて可能となるものです。

「いつ」「どこで」「何を」「どのようにして」実施していくのか、あるいは、改善していくのかを、個人として又はチームとして目標を立て、明確に示すことが必要です。

その目標に向かって自己研鑽を重ね、個人の能力向上に繋げていくという職員の取り組み姿勢が重要であり、それを支援する体制づくり(後述、目標管理制度)を導入します。

さらに、日常業務に PDCA サイクルを用いるなど、自分で業務改善方法を学習するという意識を持たなければなりません。

研鑽、努力なくして自己の成長はありません。

人材育成の意義を理解し、自己改革と自己研鑽に取り組んで下さい。



Comment 3

PDCA サイクルとは、plan (計画)、do(実施)、check (評価)、action (改善) の4つの視点をプロセスの中に取り組むことで、プロセスを不断のサイクルとして、継続的な改善を推進するマネジメント手法のことです。

日常業務にこのサイクルを当てはめ、日々実践していくことが、ステップアップにつながります。

2 職場の取り組みについて

－ 職員の意欲を引き出す職場環境づくり －

職員自身がいくら成長しても、その能力を発揮できる職場があってこそ、次の段階に目標を高められるということは言うまでもありません。24 時間絶え間なく業務に従事しているという観点から、消防業務における職場環境は、出勤に備えるための仕事の場であると同時に、生活の場としての役割も担っております。職場は「人を育てる土壌」でなければなりません。「土壌」が整えば、職員の「やる気」「士気」も高まり、活気ある職場の雰囲気が出てきます。

「土壌」づくりは、管理・監督職を中心に職場全体でその意義を考え、意識を共有して取り組むことが必要です。

では、職員の意欲を引き出す職場環境づくりのために、具体的に次のことに取り組みます。

○各種職員研修の学習成果や研修結果を発表できる機会を設けます。

署内はもちろんのこと、庁内ネットワークを活用したプレゼンテーションによる成果発表の手法を確立し、自己啓発意欲を高めます。

○日常業務における公文書管理システムを構築します。

ファイリングシステムを導入し、必要な時に、必要な書類が誰でもすぐに取り出せる公文書管理体制を整備します。

○庁内公募制度の導入

高度な消防サービスを提供するために、費用対効果を視野に入れた新事業など、多くの職員にその案を募集し、意識の啓発に努めます。

○職員提案制度の導入

日常業務における改善点に対して、提案制度を設け、業務の効率化を図ります。

○生活環境改善グループの導入

乱雑な環境では、ベストパフォーマンスは発揮できません。デスク回りの整理整頓はもちろんのこと、フロアー全体、給湯室、待機室、仮眠室等の環境改善、節電対策等に取り組む環境改善グループ及び ECO リーダーを設け、環境整備に努めます。

3 人事管理制度の取り組みについて

－ 職員を育てる人事管理制度 －

当組合は、組織として「一人ひとりの職員が、仕事に対する意欲を高める」という観点から、人材を育成する過程において人事管理制度が大変重要な要素であると位置付けます。

人事管理制度は、組織で働いている「人」を直接の対象とした制度を新たに構築しようとするものです。「人はなぜ、何のために働くのか」という原点を欠くことはできません。生活を営むための給与はもちろん大切な要素ですが、ある人は自分の長所を活かせる仕事を望んでいるかもしれませんし、仕事を通じた成長を望んでいる人もいるでしょう。またある人は、成し遂げた仕事に見合った評価を望んでいるかもしれませんし、何よりも、達成感、充実感を求めている人もいるかもしれません。このような価値感も重要視します。しかし、個人の価値感が組織の目標に対して逆の方向性を示すようでは、組織の一員ではなくなってしまい、初期の目的達成に障害となることは明白であります。したがって、職員が不安や不公平感を持たずベストパフォーマンスを発揮でき、ワンランク上のキーマンとなれるよう、次のことに取り組みます。

(1) 昇任試験等の導入

昇任試験については、運用が公平・公正であるとともに、高い透明性が求められます。そのため、昇任基準の明確化、試験方法の確立に取り組みます。

① 昇任試験

昇任試験については、行政職の職階に応じた昇任試験を実施します。また、透明性の確保と職員の信頼と納得を得られるよう評価項目・基準を確立します。希望する職員にあっては、面談により評価結果を本人に開示し、育成指導することを前提とした制度を導入します。

② 希望降任制度

健康上の理由や家庭の事情などで、管理・監督職等としての職責を十分に果たせない場合があります。また、自分が管理・監督職としての適正を欠いていることに気付いたときなどは、その職に留まることは職場運営に支障を来すだけでなく、本人にも苦痛を強いることになるため、希望降任制度を導入します。

特に、心の健康問題に対しては、早期対応に努めます。

(2) 人事評価制度

職員の意欲や能力を十分発揮させるには、総合的な人事評価制度の構築が必要です。

人材育成に対して、当組合が目指す組織づくりのために、各職責にあった人事評価制度が必要と考えます。また、努力した職員が報われるために、昇任や給与制度、消防表彰制度等の各制度が有機的に結びつく人事評価制度の確立を目指します。さらに、本制度を適正に執行していくため、人事担当課において昇任・給与・表彰制度を一元的に管理できる「職員人事給与管理システム」を導入します。

なお、人事評価制度の方策は、次のとおりです。

① 職責にあった人事評価制度

管理職、監督職、一般職の3区分に分類し、各職責に応じ適切な評価をしていく必要があります。評価者が被評価者の業務を把握し、助言等を行いながら業務を遂行する中で、全ての職員が平等に評価される体制の整備をします。

また、管理職は、組織改革及び人材育成にもつなげる重要な役割を担っており、職場の環境づくりや部下指導の面において、管理能力を総合的に評価します。

○ 人事評価制度のポイント

職員が発揮した能力と達成した実績を総合的に評価して、人事や給与等の処遇に結び付け、職員のやる気、働きがいを引き出すとともに、職員がより一層能力や資質の向上に努めていけるという、人材育成の観点から人事評価制度の構築を図ります。

具体的な制度として、次のとおり取り組みます。

② 目標管理制度

目標管理制度は、組織の目標に基づいた個人目標を設定し、目標への挑戦、自己評価、上司からの指導・助言を通じて、組織の活性化と公務能率の向上を推進するとともに、職員一人ひとりの能力開発を図ることを目的とした制度です。この制度については、「目標管理制度実施要綱」を策定します。

○ 評価結果に基づく給与への反映

評価結果については、勤勉手当等に反映させるとともに、昇任・昇格、人材育成に活用します。

(3) 的確な人事異動

① 自己申告制度

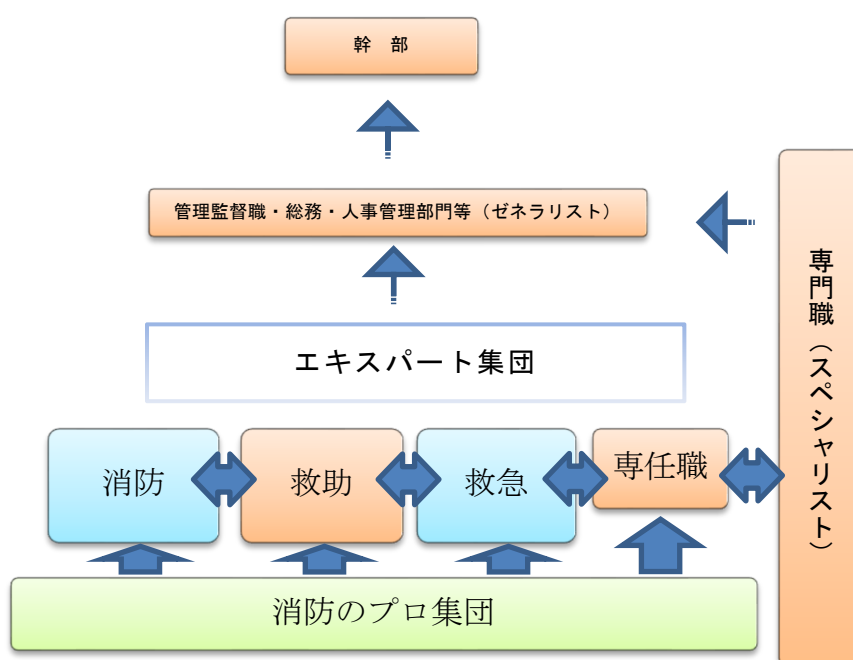
自己申告制度は、組織全体のバランスを考慮しつつ適材適所の職員配置を目的として、全職員に実施します。

職員のチャレンジ意欲を汲み取る位置付けと健康上の不安などを申告する制度です。

② 計画的なジョブローテーション

職員の自発性と人事評価等を組み入れた計画的な人事管理を推進するため、異なる部署を幅広く経験させ、職員個々の能力、適性、志向等を把握し、次のステップに配置するよう努めます。

消防の使命である消防、救急、救助のエキスパートの育成が注目されがちですが、消防行財政、組織管理、施策など、業務の進行管理にあたるゼネラリストへの転換も視野に入れた人事異動を行います。



Comment 4

ゼネラリスト＝組織の管理、運営と施策・業務の進行管理にあたる管理監督職

エキスパート＝資格・免許を必要としないが、特定の部門・分野で業務に精通・習熟し、専門的スタッフとして業務の進行管理にあたる職

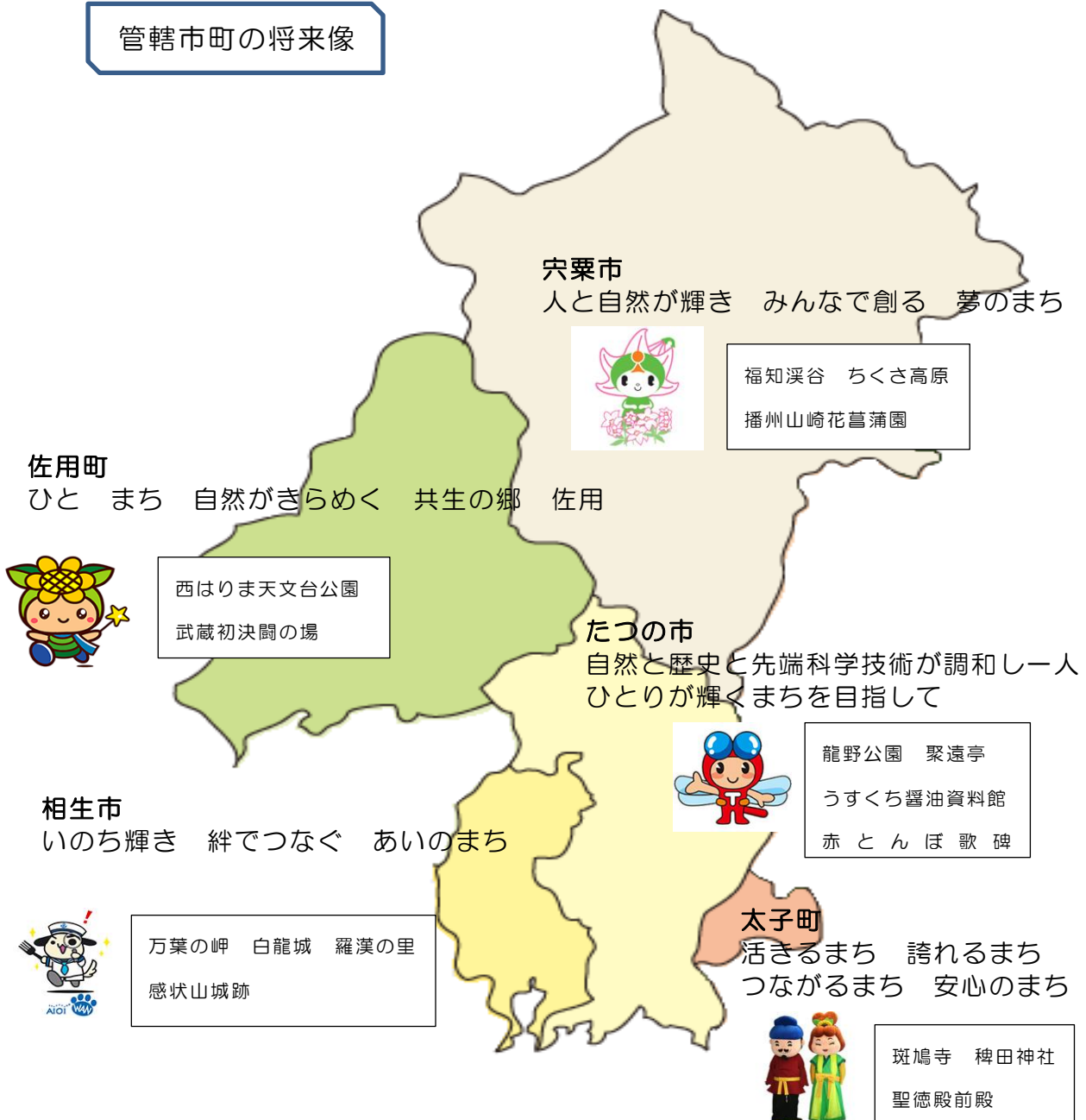
スペシャリスト＝資格・免許が必要な職種で、採用時から専門の業務を担当する職

4 地域を学ぶ

— 郷土愛を育み 地域の風土を知り 災害に的確に対応する —

県下一広大な管轄面積を有する組合として、「地域を知る」、「地域・住民とともに成長する」意識を持ち、地域の伝統や文化、地場産業や銘産品など、直接住民から、聞いて、見て、肌で感じる必要があります。積極的に各地のイベントや自主防災・各署所の訓練、過去の災害を教訓とした講演会などへ参加し、管轄区域内住民と交流を図り、「地域を愛する心」を養い、「郷土愛」を育み、各地域の風土を知ることにより災害の特殊性を学ぶことが大切です。

管轄市町の将来像



5 生き生きと働ける風通しの良い職場づくり

ー コミュニケーション力は、良好な人間関係に欠かせない能力です ー

(1) 風通しの良い職場づくり

快適な職場は、良好な人間関係のもとで職員全員で協力し実現していくものです。

当組合では、「風通しの良い職場づくり」を合言葉に、コミュニケーションが活発で情報の共有ができ、また、上司・先輩・同僚などに気軽に相談できることで職員が孤立感を持つことがなく、生き生きと仕事に取り組める人間関係、職場づくりを進めます。

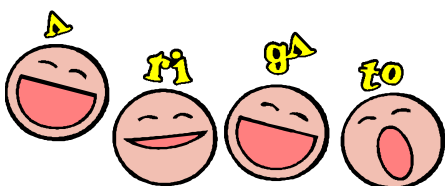
具体的な例として、次のように取り組みます。

- 真剣空間であると認識する
職場は、プロとしての職務を遂行する場です。
- あいさつがある
気持ちの良い挨拶をかわしましょう。
- 一人ひとりが自律している
当事者意識・役割意識・責任感を持って積極的に業務に向き合う「自律」が求められます。
- 互いを尊重し信頼関係があり、明るい
職員の中に信頼関係を育み、「今日も頑張って仕事に行こう！」
- 何でも言える
タテ（上司と部下）の関係でも、ヨコ（同僚）の関係でも、素直に何でも言える環境が大切です。
- 情報を共有する
組織内のタテ・ヨコのラインでの情報共有が当たり前に行われていることが求められます。
- みんなでフォローする・助け合う
「自分は一人ではない」という職場に対する安心感が重要です。

Comment 4

コミュニケーションとは、人と人の中で《意志の疎通》が行われたり、《心や気持ちの通い合い》が行われたり、《互いに理解し合う》ことができて、コミュニケーションが成立したものとされています。

来庁者にはもちろんですが、職場内部においても、笑顔がある、明るい雰囲気業務に精励したいものです。



(2) 管理職の意識改革

旧態依然とした古い考え方や発想は、組織の発展を阻む大きな要因になりかねません。管理職が「古い考えから脱却できない」という状況は、マイナス要因の一つでもあります。管理職がとらわれがちな価値感を変革させるには、次のような意識が重要です。

- 新しい自由な発想を否定しない
- いつまでも同じやり方では発展がないと知る
- 成功したら、なぜ成功したのか要因を探る
- 積極的にネットワークを広げることで、客観的視点を持つ
- 情報を部下に伝え、部下が自分で考えられるような環境をつくる

また、部下の経験や能力、個性に応じ、職務分担や能力開発の方向性を考え、部下が求める能力や部下に必要な能力を見極めることが必要です。

具体的には、次のようなポイントで部下育成に取り組みます。

- 的確なアドバイスができる
- ほめる、叱るがよいタイミングでできる
- やってみせ→ヒントを与え→任せる
- 評価をするとき、自分の価値感にとらわれすぎない
- 自分の持っている能力、技術を伝達・伝承できる
- 部下の能力、性格を把握し、長所を伸ばし、短所を是正する
- 人の話を聴き、それから自分の意見を言う
- 部下への積極的な声かけ、コミュニケーションができる
- 部下の健康管理は管理職の仕事と認識し、健康状態を把握できている

6 研修の取り組み

(1) 現場教育訓練制度の導入

先輩の現場熟達者が新人職員を指導する「現場教育訓練」(On the Job Training, OJT) 制度を導入します。先輩の職場熟達者が現場での指導だけではなく、相談役としてマンツーマンで指導することにより、経験から得た貴重な技術や知識を与え、精神面でも支えとなります。先輩の職場熟達者は、定期的に指導者会を実施し、新人職員の指導方針の統一を図り、部署が替わっても対応できるように育成していきます。

(2) 専門研修・派遣研修の拡大

消防に必要な能力には、専門的な知識・技術があり、これはとても重要ですが、基礎力がなければ役に立ちません。消防は「状況判断」「現場対応」といった迅速性が求められます。職務に必要な最新の情報、高度な専門知識・技能を得るために、外部研修への派遣を行います。

- 兵庫県消防学校
- 消防大学校
- 研修所等への派遣
- ・ 接遇研修



(3) 職場研修の充実

職員の能力開発には、自己啓発と並んで職場研修が活発に実施されることが最も効果的です。視野の拡大、能力の向上を図るため、職場研修を実施します。

- 管理・監督職が業務を通じ、知識・技術・問題解決能力を育成する
- 外来講師派遣による研修
- 人事評価制度に伴う評価者研修

おわりに

組織の向かうところはどこか。西はりま消防組合の「使命感あふれる誇り高き消防職員を創造するために」を念頭におき、基本理念を理解した上で、一人ひとりが真剣に考え、職務を遂行していくことが、ひいては組織の発展に繋がります。

この人材育成基本方針が消防職員一人ひとりの自己改革を促し、組織を改革し、地域社会、地域住民に対して最善の消防力のサービスを提供できる根幹になることを願います。