

部下の育成



消防署

川端信一郎

消防本部の取り組み

- 生駒市消防改革検討結果報告書

市民の安全・安心をより効果的・効率的に向上させるとともに、職場環境を改善し職員の不祥事、事故防止等を図るため、消防本部及び消防署の組織、人事体制の在り方、**職員の能力と士気の向上等について抜本的に検討を行うことを目的としたプロジェクトチームを平成26年8月に副市長をリーダーとして設置しました。**

改善・改革 “0” MISSION

私たち「生駒市消防職員」は、一人一人が常に公務員として採用された当時(原点)の気持ちを忘れず、チームワークを大切に、市民の生命・身体・財産を守るため、昼夜を問わず全力を注ぎます。

そして、生駒市消防職員としての「強い自覚」と「高い倫理観」を持つとともに、「安全・安心な生駒の街づくり」を築く一員として、日々消防技術と知識の練磨を続け、市民からかけがえのない「信用」と「信頼」を築きます！

「なくす」ため最大の努力をします

“ゼロ”を目指す！

なくします

- ★単純ミス
- ★重大ミス
- ★事故
- ★市民からの疑惑・不信
- ★上司・部下・同僚からの不信
- ★法令等違反行為
- ★倫理(モラル)欠如行為



ZERO MISSION

「原点」にもどり再スタートします

“ゼロ”からの出発！

築きます

- ★市民からの信用・信頼
- ★上司・部下・同僚からの信用・信頼
- ★探究心・企画力・創造力・判断力
- ★明るく思いやりのある職場環境

守ります

- ★法令・倫理(モラル)・社会規範の遵守
- ★報告・連絡・相談の徹底

平成26年9月1日スタート！

生駒市消防本部・消防署

【具体的な検討結果】

- 1 消防組織(本署と分署の役割分担を含む)と人員配置の適正化について
- 2 役職定年制度、早期退職制度、再雇用制度等について
- 3 職員の採用、人材育成について**
- 4 職場環境の改善について
- 5 交替勤務のあり方について
- 6 広域連携の推進について
- 7 不祥事、事故等の防止について
- 8 その他消防業務の適正化について

人材の育成

人材の育成方針

- ① 管理職員の役割
- ② 研修参加及び自主研修の推進
- ③ 人材育成制度の確立
- ④ 知識と技術の伝承

組織の具体策

- 「部下の育成指導監督方針」の作成と的確な運用
- 「研修受講基準」の明確化
- 資格保有者の現況把握等と取得助成制度を含めた「資格取得計画」の検討
- 「生駒市職員自主研究グループ支援要綱」を活用した自主訓練、研修等の促進
- 人材育成のための研修計画を含めた「消防職員人材育成プラン」の策定
- 新規採用職員への「メンター制度」導入と全職員のタスクの強化(OJTの推進)
- 知識・技術を共有するための研修の強化やエキスパートチームによるマニュアルの作成と見直し
- ワーキング・グループの継続的な活動
- 市長部局との人事交流、他消防本部への職員派遣研修等の実施

実行への取り組み

所属長が中心となり各項目の実施要領を定める。

2週間に1回程度のペースで「消防改革プロジェクト会議」を開催
現在53回開催

本気の取り組みを開始

現在は要領を基に取り組んでいるが更なるブラッシュアップのため

若手職員によるワーキンググループ11名、補佐級による検討委員、本部員(所属長)で見直しや更なる改革に向け取り組みをしている。

年に3回程度全体会議を開催して意見交換を実施

プロジェクト会議



改革へのポイント

- 何が問題(課題)となっているのか?

現状把握

現状把握のための取り組み

- 面接
- 目安メールボックス
- 提案制度
- アンケート調査

幅広く意見や思いを聞きとる取り組みを行った。

改善へ第一歩として

要領を定めることだけでなく、改善を実行するにあたり隊員との、年2回以上の面接や積極的にコミュニケーションをとるよう努めました。

管理職と部下の信頼関係の構築

問題点が確認できた。

- ・職員(部下)は現状把握せずに意見のつもりで提案をしていることがわかった。
- ・管理職は、現状体制を説明していなかったことから誤解や解釈の相違が多数あった。(フィードバックが行われていない。)
- ・多数の職員が先輩の間違った言葉を引き継いでおり(聞いていない等)指示待ち体制が浸透していた。自主性、自立していない欠点がみられた。
- ・人事異動による不平不満の声が聞けた。
- ・消防活動におけるエキスパート職員が不足
- ・消防活動伝承がうまくいっていなかった

信頼関係の崩壊危険?

勘違い例

南分署が4名体制である理由

職員意見

- ・ 3名でいいのではないか。
- ・ 6名にすべき
- ・ 必要なし

これは、現場活動の問題で何故4名配置しているのかを知らないで意見を言う部下と説明していなかった組織に問題があった。

課題への取り組み

- ミーティングや面接を通じてフィードバックや説明の徹底
- 消防活動におけるエキスパート研修や訓練



コミュニケーションをとることによりお互いの理解と信頼関係が構築された。
自分たちの活動能力と他市との活動能力の違いを見ることにより 取り組み姿勢が変化した。



目標とする方向が明確になり、組織力アップ

朝のミーティング



具体的な取り組みとその効果

・他市消防活動訓練や視察

消防活動訓練はしていたが他市の訓練を視察することにより、取り組みのレベル差を感じて自主性が芽生え、活動能力アップした。

他市との合同訓練の実施(大東四條畷)

・競争意識による向上と研究心

各所属小隊による署内救助大会を開催して隊員間の連携が深まった。

・管理職による研修

エキスパート研修を実施して消防活動防御と安全管理を周知したことにより活動への理解が加速した。

エキスパート研修



活動訓練を積極的に行うようになった理由

自分たちの目標ができた。

他市に負けない気持ちが芽生えた。

目標が明確になった。

皆さんは、部下を育成していますか？

各分署を巡回して聞いてきました。

「しています！」

どんなことを？ どのように？ 効果は？

「訓練を教えています。」????

皆さんはこの問いに自信をもって具体的に答えられますか？

取り組み次第で育成スピードが変化

▶ **誰でも同じ研修をすれば部下は成長するのでしょうか**

部下育成は人により違う

- 部下育成は、**指導者によって大きく変わる。**
- 育成される人の経験年数や性格によっても異なる。
- 育成される人は、聞く耳を持つ場合と聞き流す場合がある。

指導するタイミング(時期)が重要

指導する側の都合により、相手の都合を考えないでむやみに指導して効果があるのでしょうか?

業務多忙時に他の事を教えても効果はあるのでしょうか



無意味、時には反感 ⇒ 逆効果

少し角度を変えて

私の趣味を交えて育成(指導)方法について聞いてもらいたいと思います。

私は趣味で菊の品評会に出展しています。



菊栽培

目標は、奈良県で1位になること? 全国で1位になること ?

目標により栽培方法が変わってきます。

生駒市は、全国1位の市を目指している。

共通して工夫が必要



ポイント

同じ花を咲かせようと指導してもらったが果たして同じ花が咲くでしょうか

菊栽培の質問

- 肥料は、何を与えているの
- どの程度与えているの
- 水やり

結果 同じようにはいきません

• 与えるタイミングが大切で同じ量を与えても同じようには育たない。

成長を確認して与えないと枯れてしまう。

夏場に根ぐさり枯れる。

共通のポイント

菊育成

- ・肥料は、何を与えているの
- ・どの程度与えているの

職員育成

- ・研修は、どんなことをしているの
- ・何回ぐらい指導しているの

タイミングが大切

こどもの育成

- 幼稚園児 ⇒ 手を離すな
- 小学生 ⇒ 目を離すな
- 中学生以上 ⇒ 心を離すな

勤続年数による指導

部下育成指導は、1年未満・3年未満・10年未満で指導時期や指導方法は違ってくることを把握しているか。

1年未満の職員は、採用されたばかりなので、どんなことでも覚えたいという姿勢で聞き入れる。3年未満・10年未満となると業務を覚えて聞く姿勢に差が見られる。

では、係長職はどうでしょうか

勤務年数にも差があり、なかなか素直に聞き入れてくれない職員もおられるのではないのでしょうか。

指導しない係長もいるのでは



しかし、部下の成長は係長の技能で変わると言っても過言ではない。

キーマンは中堅

中堅の大切さ

- 昔はピラミッド型の組織形成

- 今は、ラグビーボール型

特徴は、中間層の経験を生かし提案や業務の効率を向上させる為

タイミングを待つことなく効果的な育成指導

信用・信頼・あこがれ

普段、あこがれている上司に声をかけられ指導されたら、どんな状況でも聞き入れる。(心に響く)

「部下に認められる管理職」

部下との信頼関係が大切

やる気(自主性)を引き出す。

やる気(自主性)がでたら育成チャンス **絶大な効果**

「やる気」や「興味」があれば、考える、調べる、聞くなどの行動がみられる。

部下育成は、やる気(自主性)を引き出すことから
やる気のでる環境づくりが必要

子供の育成

子供の成長・育成において親が勉強を教えていますか？

勉強できる環境づくりをおこないませんか。



自主性・自立してこそ成長



3年未満職員への指導が成功すれば加速した成長

意識づけ

まとめ

- 目標を明確にする。
- 部下育成は、育成側の能力とタイミングで効果は違う。
- 信用信頼されているかにより、育成効果は違う。
- 部下の育成⇒育成者が成長する事⇒組織の向上
- 部下の育成は、育成者(指導者)の人間力(魅力)により、絶大な効果が期待できる。

リーダーは誰

勿論、所属の上席者

でも、真のリーダーは周りから「リーダー」と認められた人では

私は、認められるリーダーを目指します。

おわり



ご清聴ありがとうございました。



質問予想

- 信用・信頼されるにはどうすればいいの。

よく聴きなれた言葉ですが、信用・信頼は相手を感じることです。

これをしたから、こう言うたから、このように指導したから信用・信頼されることは残念ながらありません。

認められる日頃の言動 人間力(魅力)