

## 第2章 組織としての環境づくり

「安全文化」を消防組織に定着させていくためには、第3章で述べる職員に対する安全を内容とする直接的な教育訓練を行う前提として、何よりもまず組織管理者の姿勢を示すとともに、組織としてのルールを再検討することによって、安全文化の形成の土台を作ることが必要である。

### 1 組織管理者（消防長）の安全を重視する姿勢

組織としての安全管理への取り組みの重要性については、第1部で述べたとおりであるが、これを重視する姿勢を明確にしていくための手法としては、例えば、10年間無事故無違反であった職員といった、安全確保の面において優秀な職員に対し、バッジを付与するとか、職員の安全管理を含めた現場活動能力に応じ1級隊員、2級隊員、3級隊員と分けて評価し、ポストや昇任制度に絡めていくといったような、直接的な報酬を与える制度を導入することもひとつの方法であると思われる。

### 2 「安全文化」形成のためのルールの再検討

安全管理に関するルールは、組織として必要とする安全確保のための行動規範を定めたものであり、組織の構成員は、これを遵守することが義務付けられるものである。しかし、個人個人にとっては、過去の経験上、(うっかり)ルールを破ってしまったが事故につながらなかったケースの積み重ねにより、ルールに違反することに対して感覚が麻痺したり、また、しても良いルール違反(軽微なルール違反)と、してはならないルール違反(事故に直結するような重大なルール違反)があるように感じられる場合もあるかもしれない。しかしながら、軽微と思われるルール違反であっても、それが恒常化すれば、ルール違反に対する危険性の意識は低下し、しても良いと考えるルール違反が、次第により重大なルール違反も許容範囲であると考えようになり、結果的に事故に至ってしまうことが予想される。従って、組織としてのルールを定めた以上、これを個人の主観的判断で歪めるようなことがあってはならず、また、そのためにも、ルール違反が起きる背景を検証した上で、皆が納得できるルールを定め、絶対にルール違反を許さない環境を作る必要があるのである。

#### (1) ルール違反がおきる背景

##### 使命感・外的圧力

消防活動において、「人命救助という崇高な使命の達成のためなら、身を挺してでも」という気持ちが変形して少し位のルール違反は仕方がない」というように、個々の職員の心の中に使命感を優先させ、ルール違反を容認する思想が潜んでるのではないかと考えられる。また、災害現場においては、市民からの野次や、期待に満ちた熱い視線による外的圧力、プレッシャーからルール違反を犯してしま

うこともある。

#### ルールそのものへの理解不足等

職員がルールそのものを知らないことに起因するルール違反、ルールを守らないことにより引き起こされる危険性を熟知していないことに起因するルール違反、過去の経験等からルールを守らなくても問題がなかったことからルール自体の存在に納得していないことに起因するルール違反等が考えられる。中には逆に、ルールそのものが現状に合わない内容となっているものも考えられる。

#### 集団の心理

ひとりの職員がルール違反を犯しつつも人命救助や火災鎮圧に成功を収めた場合、他の職員にもルールを守る意識の低下を引き起こす。また、皆が平然とルール違反をしている職場では、ひとりだけがルールを守るということに抵抗を感じる雰囲気醸成されることもありうる。

### (2) ルール違反をなくすには

#### ルールの根本の教育

組織管理者は、使命感や、現場活動時における市民からの野次や熱い視線により、安全に対する意識が短絡しがちな状況下においても、常に自己の安全確保を最優先するということを職員に徹底するとともに、ルールは、職員の行動を束縛するために存在するものではなく、消防活動の的確な遂行、そして隊員自身の生命、身体の安全を守るためのものであることを認識させることが必要である。

また、職員全員が、どうしてそのルールができたのか、また、ルールを守らないことによりどういう危険性が存在するのかということについて、根本から理解するよう教育を行う必要がある。

#### ルールの的確な適用

災害現場はひとつとして同じ現場はない。そのため、ルールの本来の意味を十分理解し、千差万別の状況にルールを的確に適用させるための瞬時の判断能力を常に養う必要がある。

#### ルールの見直し

現場の態様は常に変化している。従って既存のルールに固執するのではなく、必要に応じ組織内でよく議論を行った上で、ルールの見直しを行うことが必要である。しかし、こうしてルールを定めた以上は、ルール違反に対しては、放置することなく、ルール違反は絶対に許さないことが重要である。

安全管理というものを生ものに例えると、賞味期限と消費期限があり、どんなにおいしい生ものでも賞味期限の期間内はおいしく味わえるものの、この期間を経過したものはその保証はない。各消防本部の安全管理体制においても、定めてからしばらくするとルールの存在意義が薄れ、忘れられがちとなる。賞味期限が

来たときは見直しをして、必要ならば手を加えるといった見直しが必要である。

さらに消費期限が過ぎた生ものは、腹痛などを引き起こし体調を悪化させるものであり、安全管理においても無意味化したルールを全部廃棄した後に一からやり直さなければならない。

自由に意見を言える風通しのよい環境作り

消防のような階級制度により秩序が重んじられる職場では、安全にかかわる指摘や提案を自由にしづらい雰囲気となりやすい。ルール違反があれば指摘し、ルールそのものの是非、見直しの必要性の議論ができるよう、管理職職員は、自ら積極的に全員の意見に耳を傾けるなど、組織全体に自由に意見を出し合える風通しの良い職場環境作りに向けて努力しなければならない。