

## 「技術と精神の伝承」

この度、『月刊消防』の投稿依頼をいただきました。どんな内容を書こうかと非常に悩みましたが、率直に平日頃から私が感じていること、思っていることにしようと考え原稿を書いてみます。僭越ながら、私が職員に指導・教育する際に気をつけていること、思っていること、また職員にこうなってもらいたいという未来像を、箇条書きのような形式でまとめさせていただきます。

### 教育＝マニュアル？（マニュアルの存在意義）

私なりに「教育とは何か？」と考えた時、「マニュアルとは何か？」の考えが同時に付きまとってきます。

読者の皆様も、職員の教育には火災、救助、救急、予防等それぞれの分野のマニュアルが作成されており、そのマニュアルに沿った指導を行うことが多いのではないかと思います。

マニュアルは行動や方法を示した手引書のこと、起こった状況にどのように対応すべきなのかを、組織における各個人の行動を明文化して示し、全体に一貫性のある行動をとらせるものだとして理解しています。

マニュアルの効果として、想定された事態とその対応が適切かつ必要十分であれば、これに従う者が実務経験の少ない者であっても、ある程度は適切に事態に対応できる者へと押し上げることが可能です。

しかし、一方でマニュアルに記載されていない事柄、想定された事柄を超えた事態や想定範囲外に直面した際、マニュアルに従うばかりで、マニュアルの芯の部分や目的や考えをきちんと理解していない者には、その事態に対応できなかつたり、不適切な対処をしてしまうこともあります。マニュアルの芯の部分を中心に理解し、訓練された者はそういう事態にも必ず適切に対応できるはずで

近年、マスメディアはもちろん仕事上目にする書類にも「マニュアル」という文字を目にする機会が増えているように感じ、冒頭に書いた「マニュアルとは何か？」との考えが私の頭に残っていたのかも知れません。マニュアルが存在する側面の1つは、その作業に従事する者の身を守る（立場、安全面等）という意味もあるかと思います。しかしマニュアルにのみ頼った行動を取ると、時には身を縛りすぎ、本末転倒な結果に終わってしまうことがあります。一例として、私が携帯電話の購入に行った時のことをお話しします。

私は携帯電話を購入するため、携帯ショップへ妻の運転で送ってもらい、妻は他の場所に用事があったため、そのまま車で目的地へ行きました。

店員とのやり取りの中で、携帯電話の機種変更には免許証の確認が必須で、その免許証は妻が乗って行った車にあることに気づきました。妻は用事が終われば迎えに来てくれますが、今すぐには無理です。結論から言うと、私は、車の中に免許証を載せたままで持っていなかったため、携帯の機種変更を断られてしまいました。妻はしばらくすれば帰ってくるので、その時に見せると店員に説明しましたが、全く聞き入れてもらえませんでした。

携帯ショップの対応マニュアルでいえばステップがあって、①（免許の確認）から順に行かなければ②、③、④と順を経て、最後の⑤（携帯の契約手続）にたどり着かないのはよくわかります。

ただ、私は購入の意思を示し、免許証の確認も妻はしばらくすれば必ず戻って来て、その時に確認はできるのです。ショップ側は携帯電話を売ること、私は携帯電話を購入し入手することが最終目的であって、双方の目的と意思は明確であるのに、マニュアルが壁になってしまいました。それまでに機種の選択（在庫確認）や料金プラン・取扱説明、支払い金額の確認などを先んじて行っておけば、互いに時間のロスを無くせませし、またオプションでカバーを選んだりできます。方法によっては、会社側にとってもプラスになる可能性は十分にあるのです。しかしこの例のように、ショップ店員はマニュアルを重視しすぎることによって、購入の意思のある客（私）を手放す結果となってしまったのです。

普段の社会生活の中であれば、今回の私の一件に関していえば、購入する店を変えることで、私は品揃えの多い店であったり、もっと良い対応をしてくれる店を選ぶことができます。しかし災害対応となれば住民は管轄する消防以外に選択肢はありません。災害対応におけるよりよい住民サービスを提供すること、つまり安全に、確実に、そして迅速に手際よく災害に対応するために私達は何をすべきであるか。まず重視すべきところはマニュアルよりもその根本にあって、そこを忘れてはならないと思うのです。

国家公務員法第96条、また地方公務員法第30条に記載されている様に、「すべて職員は、国民全体の奉仕者として公共の利益のために勤務し、且つ、職務の遂行に当つては、全力を挙げてこれに専念しなければならない」のです。ここで言う「全力を挙げて」が何を指すのかを考えれば自ずと答えは出ると思います。

また、消防法第1条には、「この法律は、火災を予防し、警戒し及び鎮圧し、国民の生命、身体及び財産を火災から保護するとともに、火災又は地震等の災害による被害を軽減するほか、災害等による傷病者の搬送を適切に行い、もつて安寧秩序を保持し、社会公共の福祉の増進に資することを目的とする。」とあり、消防組織法第1条では「消防は、その施設

及び人員を活用して、国民の生命、身体及び財産を火災から保護するとともに、水火災又は地震等の災害を防除し、及びこれらの災害による被害を軽減するほか、災害等による傷病者の搬送を適切に行うことを任務とする。」とあります。

年齢に関係なく制服を着て仕事を始めれば一般市民から見れば全員がプロです。我々は消防職員であり消防法第一条を遵守する為、組織・資機材・マンパワーを駆使し対応しなければなりません。

しかし、採用直後から1年目、5年目、10年目の者では経験値、対応速度が異なるので、組織的な活動は十分に行えません。そのため各マニュアルを熟読・訓練して対応している部分が多くあります。ただ、マニュアルに記載されている事は全ての隊員との共通認識の為であり、できる・理解しているからと言ってそれで完成ではありません。隊員・役割・人数が変わっても、目的としたことができるように日々訓練され直面する前に色々なことを考え準備するべきだと考えます。起こるかも知れない想定外の事を隊として考え活動方針、対応方法を常日頃から検討しておく必要があります。

絶対に来ないといわれた高さを超えた津波が絶対に越えない堤防を越えていくように・・・。

## 受け継がれる精神と技術

消防における人材育成、職員教育の場面として、消防救助技術大会の訓練が思い浮かびます。消防救助技術大会は、隊員の知識や技術を相互交換することにより、更なる高度な救助技術の錬磨、強靱な体力と精神力を養成することなどを目的に、昭和47年に東京で開催されたのが始まりです。「訓練は実戦のごとく、実戦は訓練のごとく。」全国の先人達はそこを目指して、それこそ死にもものぐるいで訓練をされてきたのだと思います。昔は理論的な練習や確立された技術論はなく、どちらかという精神的な教えにより導かれました。私も先輩方にぼろぼろにされながらもくらいついていったものです。全ては全国大会に出場するため。そして念願の全国大会出場を果たしたとき、今まで教えてもらってきたことの本当の意味が初めて分かりました。先輩達も全国大会出場という経験をした上で、さらに後輩たちを同じステージへ導いたことは本当に素晴らしいことだと思います。



現在において理論に基づかない精神論は敬遠されがちです。精神論が合う人、合わない

人、様々だと思いますが、チームとして同じ精神論で訓練していくこと、苦しさを共有していくことにより、本当のチームが形成されていくのではないかと私は思います。

また、競争心を活用し他の者と競わせる方法も人によっては効果が大きいと思います。勝とうとするのは、人間の自然な欲求であって、同僚に勝とうとする競争心の活用を図ることもまた必要です。

苦しい訓練をする中においても、肉体、精神を鍛えて限界値を上げていきますが、日々の体調には他人に判らない部分が潜んでいます。どうしても我慢できないことは正直に申請できる上司と部下、同僚間の関係ができれば良いと思います。私は、日頃からそういう職場環境にする様努力しています。



私達が日々行う訓練終了後に毎回反省会を行い、良かった点、悪かった点をお互いに言葉にして発し記録していますので紹介します。

訓練実施中、どうしても途中で止めて注意したくなるのですが、危険でない限りできるだけ止めずにそのまま訓練を最後までさせてみて、反省会をしています。そして反省会を行う際、進行役及び記録役を決め経験年数の少ない順に、意見を出し合う様に工夫しています。経験が多い者から意見を言ってしまうと経験の少ない若い隊員が自分の意見が言えず、分からない事の質問や良い・悪いと思っていた事が言い出せなくなってしまいます。意識・言葉の統一を隊員同士が意見を言い合い確立、意識統一される事が、隊員間の見えない絆となっていく事と考えます。



## 「目配り・気配り・思いやり」

読者の皆様の所属でも若い職員に雑用をさせてますか？

消防学校の初任教育を修了し、いよいよ現場での活動と胸躍らせた事を、私は今も覚えています。それと同時に今まであまりやったことがなかったことを経験したのも覚えています。それが「雑用」です。コピーを取ったり、休憩時間や来客があった時にお茶を入れたりしますよね。消防は365日24時間無休ですので、食事を作ったりすることもあるでしょうから、それに関連した食材の注文や調味料の残りの確認といった雑用も発生します。

それはあらゆるところまでに気を配って、量が無くなりそうなら補充したり、購入したりします。先輩に気づかれる前に気づく。これが大事で、私も後輩への指導で口を酸っぱくして言い続けました。

何故、雑用を若い人にさせるのか？それは気づくことを気づかせる訓練になるからです。消防の基本は気配りです。現場ではこの気配りこそが隊を円滑に動かすための秘訣であり、肝だと言えます。知らず知らずに消防という環境で時間を過ごしてきた人はこれが備わっており、これが現場で発揮され、活動が安全に手際良く、そして上手く収まるのです。やはり入って間もない職員はこのあたりの感覚に欠けていることが感じられ、年々、入ってくる職員はその感性が鈍くなっているように感じるのは私だけでしょうか。

雑用は若い職員にとっては大切な責任ある任務です。責任を持って与えられた仕事をこなせるかどうか。食事等の調味料を無くなる前に補給できるか。全員で使用する物なので補給できなければみんなが困ってしまいます。その前に手を打たねばならない。その気配りが大切ですし、それが現場に繋がっていきます。責任を与えられれば若い職員は喜ぶ、そして頑張ってくれる事でしょう。それを繰り返すことで自覚が生まれます。使った物はあったところに返す。当たり前前を当たり前前にする。それが共通認識。それらが繋がって何事にも動じず、臨機な対応ができる強固な隊が作られていきます。

私が消防に入った頃は先輩がたくさんいて、先輩に見守られながら3年くらいのスパンで育成してもらっていた時代でしたが、近年は団塊の世代の退職により職員の新陳代謝が激しく、そういった下積み生活をしっかりと経験できないまま自らが先輩となってしまう場合が多くなっています。そのため、また与えられた課題をクリアできずに次のステージへ進んでしまっているのではないのでしょうか。そうすると、真の目的を理解してない者が次の世代の教育することになってしまい、技術や精神は本当の意味で伝承されずに、今まで培われてきた、消防力の維持は困難になっていきます。

私が消防に入った時代は先輩方の活動、仕事をされる姿を見て真似しながら、分からない事を聞き、目で盗みながら育ってきました。消防学校での初任教育を修了し現場に戻ってみると、先輩方の活動には自分達には無いオーラが出ている様な感じを受けた事を



思い出します。訓練で習得した技術は、頭の中ではなく身体に刻まれ淡々と動ける様になっていく事を知りました。私は先輩の教えで「同じ人間がやってできない事はない」という言葉が特に印象に残っています。当たり前のように当たり前でない言葉ですが、組織力は職場によって異なるかも知れませんが、個々の能力は負けてはならないと考えています。

団塊の世代の先輩方が多数退職され、若い世代が職員の多くを占める現在、訓練内容も若い世代を育てる事に重点を置き繰り返されているのが現状です。退職や異動によるメンバーの入れ替えも多くメンバーが入れ替わる度に訓練も繰り返されます。しかし、最低水準の技術、知識を超えるまでは、基礎的な訓練が多く、数年同様の訓練を経験した者には多少退屈な訓練等も本音のところはあると思われます。そういった隊員は、有志による勉強会、民間の団体からの講習等に参加し、新たな方法論を吸収していき、更にその上を目指して欲しいと思います。



そうすることで、今まで先輩が培ってきた技術を伝承しつつ、組織的な活動ができるのではないのでしょうか。

「誰がするか」ではなく、「何をしなければならないか」。そのことを考えて下さい。先輩達も初めから何でも上手にできたわけではなく、上がったたり下がったり、落ち込んだり悩んだりを繰り返しながら今の立場にいるのです。

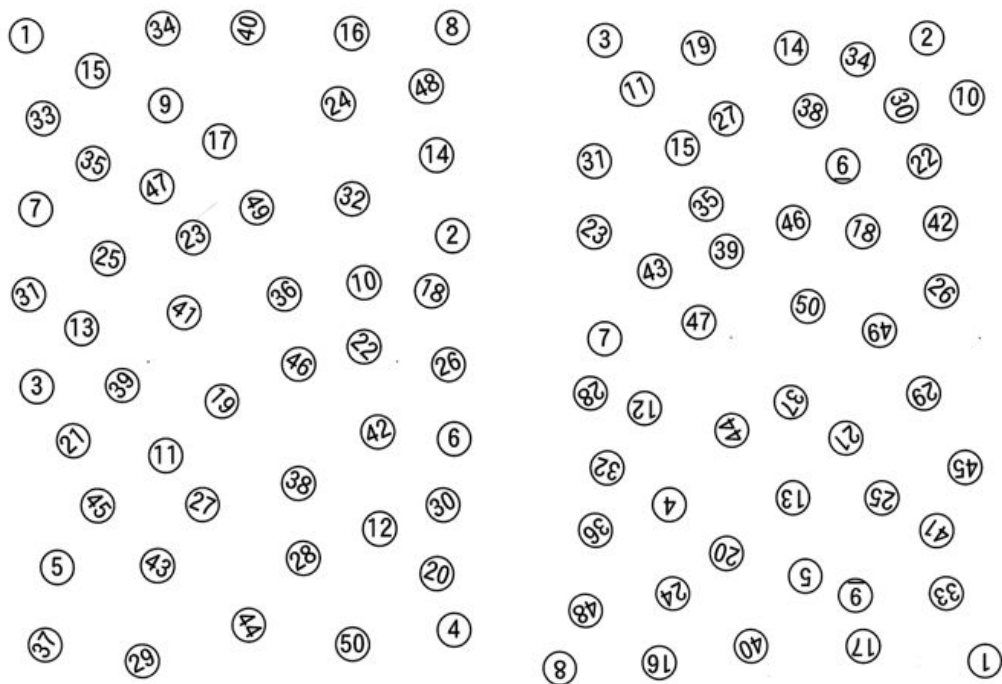
現在ではインターネットの普及で様々なところからあらゆる情報を入手する事ができる一方、情報過多のために情報を整理統一する事も困難になっていると思いますが、規模、資機材等が異なる他の消防本部の良い活動内容を自分の組織に当てはめ前向きに取り入れるべきと考えております。



## 察すること、気づきの重要性

先ほども述べた様に、消防の基本は気配りです。気配りは言い換えれば、気づくこと、察することになります。ここであるゲームをしてみましょう。

1から50までの数字が羅列された表（表1、表2）があります。1から50までを順に探して行って下さい。何秒かかりましたか？そして、気づきましたか？実は数字の並び方には一定の規則性があり、そのことに気づくか気づかないかでタイムが大幅に変わります。気づいていなければ何度繰り返してもタイムはほとんど上がりません。しかし規則性に気づいたとき、タイムは劇的に変わります。察すること、気づくことの重要性を認識させられます。



仕事でも同じです。もちろん規則性のある仕事ばかりではありませんが、あらかじめ先を見据えているかそうでないかで能率は大きく変わってきます。察しようとする、気づこうとする意欲があるかないかで随分と考え方、見方が変わります。そこから意識が変わり、行動も変わってきます。察すること、気づくことが仕事の能率を上げる。現場でも同じで、自分がすべき事や優先順位を察することが良い活動に繋がるのです。



「教育とは、経験をさせることによって人間の行動を変えていくことである」と考えます。要救助者をより安全に効率的に救出するために、災害現場を知り、変化や危険を予測できる対応力を身につけておかなければなりません。そのために必要なものが教育と訓練であるのは明白です。しかし、近年は職員の著しい新陳代謝と業務・事務の質と量が増加していることによってなかなか充実した訓練が実施しにくくなっていると感じます。しか



し、「業務が忙しいから訓練できない」では技術の向上はあり得えません。ならば思考の角度を変えて「どうすれば訓練時間を作れるのか」「短時間で出来る訓練はないか」を考えることが必要です。その中でマニュアルは職員間に定められた事象に対して一貫した行動、考えを共有できる面で非常に効率が高く習熟できるツールですので、活用しない手はないでしょう。しかしマニュアル依存になると、その範囲外の事態への対処が困難になる可能性もあります。どんな素晴らしいマニュアルも扱う人の理解度によって効力も半減します。マニュアルの芯の部分をしっかり理解し、訓練されればその想定範囲外の事態にも必ず適切に対応できるはずで

「想定外」とは、想定を定める人が設定した条件を上回ることであり、「想定外」の事が起こったときにはその条件設定の甘さが問題となることが多々あります。

近年頻発している自然災害において、被害の多くは災害の規模が「想定外」であったためです。我々消防職員は、「想定外」に対応できなければなりません。災害の規模が想定を越えるかもしれない、と先んじて考えておけば、それは我々にとっては「想定内」になるのです。



## 教育とは？

教わる側の立場に立って、力を伸ばしてやろうとする気持ちを込めみんな一生懸命になって指導に取り組んでおられると思います。しかし、どんなに優れた学習能力があっても、学ぼうという意欲、すなわち、やる気がなくては学ぶというプロセスは生じてきません。訓練の実施に際して、はじめから上手くできる人は少なく、訓練を繰り返すことによって、その先に成功があります。成功したときはその成功を正しく評価することが大切で、厳しく指導したならば、その分適正に評価することが大切です。

性善説と性悪説という古代中国で生まれた思想を皆様も聞いたことがあると思います。孟子は「あらゆる人間の本性は『善』である。子供が井戸に落ちそうになっているのを見

て放っておける人などいないのがその証拠である。よって子供の頃から世間の『悪』に染まらないよう注意を払いつつ、人間が生来持っている『善としての要素』を大切に育てて伸ばす教育をすれば、誰でも『完全無欠の善なる人格者』に育てることができる」と説きました。これが性善説です。

これに対して、荀子は「あらゆる人間の本性は、生まれた時にはまだ定まっていない。しかしこの赤子に教育を一切与えなければ、教養も倫理も規範意識もない『悪なる者』に育ってしまう。つまり、人は生まれた時のままだと野獣のように育ってしまい（人間社会における）『悪』になるしかないが、教育によって教養や倫理や規範意識を叩き込めば、誰でも『完全無欠の善なる人格者』に育てることができる」と説きました。これが性悪説です。

どちらの思想も的を射ており、どちらが正しいかを協議するのは困難です。しかし、隊員に指導する時にはどちらが良いのでしょうか。

『善と悪』を、『ミスをするか、しないか』に置き換えて考えてみましょう。あなたは隊員がミスする事も考えながら現場活動を行っていますか？それとも絶対成功すると思いつながら行っていますか？

現場における失敗の原因の多くは、機械的トラブルではなくヒューマンエラーです。人間はミスをすると考えておかなければなりません。つまり、性悪説です。そしてそれは隊長だけでなく、隊員間でも同様です。

「信頼するけど、信用するな」の考えが安全管理、また職員教育のベースにあるべきと私は考えます。

隊員教育は、隊員がミスをするを前提に考え、そのミスをいかに少なくするか、いかにミスによる損失を少なくするかを考える必要があるのです。ミスした隊員には感情で怒るのではなく、冷静に叱り、愛情を込め、叱る理由を懇切丁寧に説明し、正しく認識・納得させる。またミスそのものの要因を検証し、具体策を提示し、成功させ今後に繋げていけば良いのではないのでしょうか。

伝承されてきた技術と精神を後輩に伝えて行くために。



講師 野上礼司 (のがみれいじ)

nogami.jpg

所属 江津邑智消防組合(島根県)

出身 島根県邑智郡川本町

消防士拝命 平成元年

趣味 スポーツ観戦・野球

協力 (写真・編集) 田中淳弘・三上浩二・天野忠好