

浦添市消防本部 コンプライアンス基本方針

令和3年3月

浦添市消防本部コンプライアンス推進委員会

- 目 次 -

【第 1 章 コンプライアンス編】

I はじめに

- 1 コンプライアンス基本方針策定に至る経緯……………1
- 2 コンプライアンス推進の目的

II 事案等の検証と対策

- 1 原因究明及び検証結果……………2
- 2 改革の視点……………3

III 具体的な取り組み

- 1 取り組みの体系……………4
- 2 計画期間……………5
- 3 実施計画
- 4 コンプライアンスの推進……………12
- 5 リスクの評価と対応
- 6 相談・通報制度……………13
- 7 モニタリングの実施……………14

IV 継続的な推進体制……………15

【第2章 資料編(調査報告書等)】

I 各事案の原因・分析及び検証……………16

- 消防職員による一連の不祥事・事故に関する検証結果の総括……………24

II 不祥事・事故等再発防止対策にむけた職員対象の「意識調査」……………25

III PM 理論に基づく組織(職場)風土調査……………44

IV 総括報告……………47

IV 浦添市消防本部コンプライアンス推進委員会設置要綱と開催状況

- (1) 浦添市消防本部コンプライアンス推進委員会設置要綱……………49
- (2) 浦添市消防本部コンプライアンス推進委員会開催状況……………51

【第 1 章 コンプライアンス編】

I はじめに

1 コンプライアンス基本方針策定に至る経緯

本市消防本部では、令和元年度末から約半年の間に災害活動中の事故や不祥事等の市民に対する信用失墜行為が連続して発生し、市民からの信頼が著しく低下しました。

このことを重く受け止め、これらの問題の抜本的な対策を講ずるため、消防本部では、「市民の生命・身体・財産を災害から保護する」という消防行政の使命に関する業務を適切かつ効率的に遂行することを優先に、この間の不祥事・事故等の原因を究明し、これを検証するとともに、職員の法令遵守及び服務規律の徹底を図り、不祥事・事故等の再発防止に向けた取り組みを継続的に行い、コンプライアンスの推進に取り組むことにより、消防行政に対する市民からの信頼回復を図るため、令和2年9月30日付けで消防本部のほか市長部局、外部の有識者を交えた「浦添市消防本部コンプライアンス推進委員会」を設置しました。

2 コンプライアンス推進の目的

本来「コンプライアンス」とは一般的に「法令遵守」という意味で使用されますが、浦添市消防本部コンプライアンス委員会では「法令遵守」の概念に加えて「公務員倫理」「服務規律の確保」「活動基準の徹底」のほか明示されていない「社会や市民からの信頼を得られるための考え方や行動」を含めた概念としています。

地方自治体の組織である消防本部にとってのコンプライアンスとは、市民の負託に応え、信頼される消防行政を確立し、市民の安心・安全な生活環境を確保することであり、市民との信頼関係を築いていくことともいえます。

消防職務において、職員が公務員としての立場を認識し、法令等に基づいて適正に職務を遂行するとともに高い公務員倫理観をもって行動することによって市民とのよりよい信頼関係が構築されます。また、一社会人として、社会規範やマナーを守ることは基本的な行動として認識しなければなりません。

「職員一丸となって不祥事・事故の再発防止に努め、市民に信頼される消防行政を回復する」ことを目指し、すべての消防職員にはコンプライアンス推進のための行動変容が、今求められています。

目指す思いはひとつ【Trust-regain(信頼回復)】

Ⅱ 事案等の検証と対策

1 原因究明及び検証結果

一連の不祥事・事故等に関する検証結果からは、基本的なルール、活動手順やマニュアルの遵守が不十分であったことに加え、事案発生後にチームや係内で迅速にバックアップできる連携体制が整っていなかったこと、更にはそれらを総合的にマネジメントする管理監督職の管理能力体制の不備等が原因、要因として確認され、今後の不祥事や重大事故の再発防止に向けた課題は、①基本的な活動手順やルールの徹底、②個人及びチーム内の連携を含めた事案の事後検証体制や教育訓練体制の強化が必要である、との結論に至りました。

事案毎の検証と併せて、一連の不祥事・事故が続いていることに対する問題の根本がどこにあるのか、またその問題解決に向けどのような対策が必要かを検討するために実施した職員の「意識調査」からは、個々の職員が公務員・消防職員としての職務に対する責任感や公務員倫理、当事者意識の欠如、市民感覚とのズレ等によるものも要因の一つであり、意識改革をもってこれらの改善に取り組むこと、組織としては管理監督者あるいは上位階級者が役職、階級、立場に応じた役割が果たせておらず、組織全体のコミュニケーションや信頼関係、協力体制が欠如しているなど、これらの課題を早急に改善していくことの必要性が確認されました。

また、組織風土を含めた包括な視野から問題点を明確にするため、「PM 理論に基づく組織（職場）風土調査」を実施し、その後の対策に活用する資料として整えました。

結果は、「効果性の高い組織（PM 風土）」となっており、基本的には健全な組織としてみることができます。一方、大半を占めた「効果性の高い組織（PM風土）」を細分化した検証からは、良好な組織風土ではあるものの「外部環境や内部環境の変化に弱い組織」という側面を持ち合わせている可能性が示唆されています。このことから、現在の組織風土においても今以上に効果性の高い組織となるよう「外部及び内部環境の変化に適応できる組織づくり」を検討し、現状のみならず将来的な環境変化にも対応できる改革・改善が求められます。

2 改革の視点

本市消防組織の抜本的な改革・改善にむけては、改革の視点として「消防力の充実強化」「組織力の強化」「職員力・人材育成の充実」の3つを掲げます。また、これらの視点に基づいた取り組みが三位一体となって進められ、継続的にコンプライアンス推進に努めることが重要です。

(1) 消防力の充実強化

不祥事・事故防止対策のみならず、災害や事故が発生した際には、市民の生命、身体、財産の保護を迅速かつ的確に行う必要があることから、継続的な消防・救急体制の充実や救急対応能力の向上などが求められます。複雑多様化・大規模化する各種災害に対応するための総合的な消防力強化や救急救命士による新たな処置拡大にも対応するため、職員のキャリアアップの促進を図ります。また、事故発生ゼロを目指して、ヒヤリハットやインシデント事案対応の充実などに取り組みリスク管理の徹底に努めます。

(2) 組織力の強化

消防行政の効率性・有効性の一層の向上を図るためには、リスクマネジメントの一環としてコンプライアンスの視点が重要となります。その対象は、法令だけにとどまらず、公務員倫理、行動規範、活動手順や業務マニュアル等が含まれ、内部統制を行う場合、重要な要素となります。個々の職員の自主的・主体的な努力が求められるほか、管理監督者の日常的な業務管理や業務マネジメント能力の習得も必要不可欠となります。また、管理監督者が指示・報告・相談等のコミュニケーションの結節点として、その役割を果たすことも必要です。業績目標に限らず、改革改善の取り組みにおいても「目的指向型行政運営」が日常の業務管理に欠かせないものであり、全ての取り組みについて PDCA サイクルを着実に繰り返す必要があります。管理監督者が職員とともに全体評価を行ったうえで、その結果を改善策として現場や管理部門にフィードバックさせるなど、組織力の強化に努めます。

(3) 職員力・人材育成の充実

階級制の消防組織においては、役職のほか各階級に応じたコーチングが人材育成に効果的に機能します。職員の自己啓発や知識技術の習得をはじめとする各種研修や効果的な人事配置、良好な職場環境を整えることで、職員のやる気や能力を十分に発揮することが期待され、市民の安心・安全が確保されることにより市民サービスの向上に寄与することにつながります。関係部署との連携を図りながら、働き方改革や人事制度の積極的活用などに取り組みます。

Ⅲ 具体的な取り組み

1 取り組みの体系

改革の視点/推進項目

取組項目

1 消防力の充実強化

(1)業務の見直し

- ① 活動手順・マニュアル等服務規律の徹底
- ② 事後検証体制の強化
- ③ 教育・訓練の推進
- ④ インシデント対策の推進

(2)資質の向上

2 組織力の強化

(1)組織・業務マネジメント
の向上

- ⑤ 管理監督者のマネジメント能力の向上
- ⑥ 組織目標シートを活用
- ⑦ 連絡調整(報告・連絡・相談)の徹底

3 職員力・人材育成の充実

(1)人事・研修の充実

- ⑧ 人事評価制度(面談含む)の活用
- ⑨ 職員研修の充実
- ⑩ 働き方改革の推進
- ⑪ ハラスメント防止対策の推進
- ⑫ 人事制度(異動・配置)の活用

(2)職場環境の改善

2 計画期間

コンプライアンス推進の計画期間については、令和3(2021)年度を初年度とし、令和7(2025)年度を目標年度とする5年間の計画です。なお、計画期間は5年間ですが、中長期的なコンプライアンスの定着を見据え、本計画を推進しながら、新たな取り組みも含めた次期計画の検討も行います。

3 実施計画

項目番号	取組項目	活動手順・マニュアル等の遵守による服務規律の徹底			
1	担当課	情報指令課・消防署（所）			
現状と課題	今回の不祥事・事故等の要因の一つとして、マニュアルや手順の遵守が十分ではなかったことが確認された。適切な活動を確保するためには、活動手順やマニュアル等のルールを遵守するなど、服務規律の徹底を図る必要がある。				
取組内容	全ての災害対応において、活動手順・マニュアル・ルール等の目的・内容を読み合わせ、勉強会及び訓練等を通して理解を深め市民に対する災害対応の標準化及び指揮命令系統に沿った組織的な職務遂行により服務規律の徹底を図る。				
年度	令和３年度	令和４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度
実施内容	実施	実施	実施	実施	実施

項目番号	取組項目	事後検証体制の強化			
2	担当課	情報指令課・消防署（所）			
現状と課題	これまでの情報指令課における 119 番受理と口頭指導対応の事後検証及び消防署所の活動後における事後検証では、事故の再発防止対策としてはその対象事案、内容、フィードバック等について不十分であった。新たな検証体制等について検討する必要がある。				
取組内容	事故等の再発防止に向け、これまでの事後検証体制を他消防や他機関の要領も参考に改善するとともに、新たに、インシデント事例の拾い上げと検証を行い事故等の未然防止のための対応・回避方法の整理と共有化を図る。				
年度	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度
実施内容	検討・実施	検討・実施	検討・実施	検討・実施	検討・実施

項目番号	取組項目	教育・訓練の推進			
3	担当課	情報指令課・消防署（所）			
現状と課題	複雑・多様化する消防業務において、災害の覚知から現場活動を担う情報指令課と消防署所のこれまでの教育・訓練への取り組みでは、事故等を防ぐには十分とは言えず、新たな教育・訓練体制の構築が必要である。				
取組内容	情報指令課では、災害覚知方法及び通報形態の多様化、機器の取り扱いの複雑化等により専門性が増しているため、就業前研修における基本事項習得の強化と、各種訓練を通じた事故を未然に防ぐチームとしての指令員相互の連携・コミュニケーション能力及び電話等を通じた見えない通報者とのコミュニケーション能力の向上を図る。 消防署所では、複雑・多様化する消防業務及びニーズに対応するための知識・技術・戦術も多様で専門性が増しており、各種訓練を通じた的確な現場対応力と事故を未然に防ぐための隊員相互の連携・コミュニケーション能力の向上を図る。				
年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
実施内容	検討・実施	検討・実施	検討・実施	検討・実施	検討・実施

項目番号	取組項目	インシデント対策の推進			
4	担当課	情報指令課・消防署（所）・消防総務課・予防課			
現状と課題	重大事故・災害の底辺には無数の不安定状態が潜んでいる。重大事故への検証や対策のみではなく、事故や不祥事への潜在的危険（不安定状態）を含めて対策を検討する必要がある。				
取組内容	情報指令課において「ヒヤリハット報告書」を作成し、検証作業を行っている。これを組織全体でコンプライアンスの取り組みとして広げていくことで不祥事や重大事故防止を含め、消防行政全体に対する質の向上を図るための仕組みを構築する。				
年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
実施内容	検討・実施	検討・実施	検討・実施	検討・実施	検討・実施

項目番号	取組項目	管理監督者のマネジメント向上			
5	担当課	消防総務課・予防課・情報指令課・消防署（所）			
現状と課題	一連の不祥事が発生した要因としてチーム内の連携体制やコミュニケーション不足など人的・質的要因が指摘された。特に管理職に対する組織マネジメント能力向上の重要性が確認されたため、早急に対策を講ずる必要がある。				
取組内容	管理監督者に対するマネジメント関連研修について関係部署との連携も含め、研修会実施を検討する。また、各種面談等の機会を活用して、役職、階級に応じた役割認識の醸成と業務・責任（職責）の明確化を図る。				
年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
実施内容	検討・実施	実施	実施	実施	実施

項目番号	取組項目	組織目標シートの活用			
6	担当課	消防総務課・予防課・情報指令課・消防署（所）			
現状と課題	マネジメント能力向上の必要性とともにコミュニケーション不足や役割認識等の欠如が課題となっている。組織力を高めるための取り組み強化が必要である。				
取組内容	組織の全体目標と個人の目標を関連付けた「目標管理制度」がすでに導入されている。組織目標シート及び個人目標シート、併せて実施される面談等を活用して、自らの目標と役割について、徹底的に考える責任を認識し、使命を果たすために最善を尽くすことの心構えを醸成する。また、目標管理のプロセスで行われる各種取り組みを通して管理監督者の組織マネジメント能力の向上を図るとともに職員とのコミュニケーション機会の創出を促進する。				
年度	令和３年度	令和４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度
実施内容	実施	実施	実施	実施	実施

項目番号	取組項目	連絡調整（報告・連絡・相談）の徹底			
7	担当課	消防総務課・予防課・情報指令課・消防署（所）			
現状と課題	組織の共通の目的・目標の達成に向けて行動の統一化や共通認識を高めるためには、連絡調整（報告・連絡・相談）の徹底により組織的取り組みの強化を図る必要がある。				
取組内容	組織内の連絡調整（報告・連絡・相談）の促進により情報の共有化を図る、特に悪い情報ほど早く報告を上げるよう努める。また、連絡調整の基礎となるコミュニケーションにおいては、各種会議等の機会を活用して、情報源（部下）から決定権者（上司・組織）への情報伝達と併せて決定権者（上司・組織）から実施者（部下）へ情報伝達の徹底を図る。				
年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
実施内容	実施	実施	実施	実施	実施

項目番号	取組項目	人事評価制度（面談含む）の活用			
8	担当課	消防総務課・予防課・情報指令課・消防署（所）			
現状と課題	総合的な組織力を向上するためには、役職階級に関わらず、個々の職員の能力向上や組織的な人材育成に取り組む必要がある。また、現在使用している評価シートの見直しを図り、消防独自のシート作成を検討する必要がある。				
取組内容	職員のモチベーションを高め、能力向上や人材育成の目的で実施されている人事評価制度を活用し、各役職（管理職・係長級・一般）に設定される評価項目（望ましい行動）を強力に進めることにより、「面談」によるコミュニケーション促進や「評価結果のフィードバック」により自己啓発を促します。併せて、消防組織（職員）にあった評価シートの作成を図り、より効果的な評価ができるよう努める。				
年度	令和３年度	令和４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度
実施内容	検討・実施	実施	実施	実施	実施

項目番号	取組項目	職員研修の充実			
9	担当課	消防総務課・予防課・情報指令課・消防署（所）			
現状と課題	これまででは、本庁での一般研修として該当する年数に応じた研修に職員を派遣してきた。今後は、組織の現状を踏まえた研修（管理職のマネジメント、リスク管理、ハラスメント、コミュニケーション等）を効果的に実施（受講含む）していく。あわせて研修へ派遣しやすい環境づくりにも取り組んでいく必要がある。				
取組内容	本庁での一般研修に加えて、他の機関における研修等についても、今の組織の課題を解消する内容の研修実施（受講含む）に組織内及び関係部署（職員課等）と検討して取り組んでいく。 主な研修 ・管理職のマネジメントに関する研修 ・リスク管理に関する研修 ・ハラスメントに関する研修 ・コミュニケーションに関する研修 ・公務員倫理に関する研修等				
年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
実施内容	検討・実施	検討・実施	検討・実施	検討・実施	検討・実施

項目番号	取組項目	働き方改革の推進			
10	担当課	消防総務課			
現状と課題	平成 30 年に働き方改革関連法※が成立し、長時間労働の是正や多様で柔軟な働き方の実現が社会全体で推進されている。ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）のとれた働き方を実現することは、労働生産性の向上や職員の士気向上につながるものである。また、職場環境を改善して魅力ある職場を作るとは、優秀な人材の確保・定着という観点からも重要である。				
取組内容	市長部局（職員課）において、仕事と家庭生活のどちらかを選択するのではなく、両方の選択を可能とする環境を整備する。職員個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を選択できるようにするため、フレックスタイム制・時差出勤制度・テレワーク・希望降任制度の導入について検討を行う。としていることから、市長部局との連携・情報共有を行いながら、消防組織持続性の維持を前提した働き方改革について継続的な検討を進めていく。				
年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
実施内容	検討・実施	検討・実施	検討・実施	検討・実施	検討・実施

項目番号	取組項目	ハラスメント防止対策の推進			
1 1	担当課	消防総務課			
現状と課題	ハラスメントに関する研修、消防組織内での相談窓口の開設、定期的なアンケートを今後も継続していく。あわせて管理者のチェック体制も実施していく。				
取組内容	今後も、ハラスメントに関する研修、定期的なアンケート調査を実施していくことでハラスメント抑止に繋げていく。あわせて相談窓口についても、消防のみならず市長部局の相談員が存在していることや、沖縄県（人事委員会や防災危機管理課）や国（総務省消防庁）等の窓口の存在の周知を図ることで、職員が相談しやすい環境づくりに努める。				
年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
実施内容	検討・実施	検討・実施	検討・実施	検討・実施	検討・実施

項目番号	取組項目	人事制度（異動・配置）の活用			
1 2	担当課	消防総務課			
現状と課題	組織の活性化と人材育成の観点から、積極的な人事制度の活用が必要である。				
取組内容	定期人事異動の拡充や中堅・上級職員を含めた階級・役職に応じた適正配置などにより組織の機能強化と人材育成を図る。				
年度	令和３年度	令和４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度
実施内容	実施	実施	実施	実施	実施

4 コンプライアンスの推進

上記の取り組みを円滑に進めていくには、職員一人ひとりが公務員としての心構えをしっかりと持ち、高い倫理観の保持と能力の向上に努め、役職や階級それぞれの立場で果たすべき役割を遂行しながら組織的に取り組むことが大切です。職員一人ひとりの意識が変わることにより行うべき行動が促され、同時にチームワークを深め、育むことで、より良い「組織力」が創生されます。

管理監督者においては、組織の責任者として、職員一人ひとりの取り組みを支え、コンプライアンス意識の醸成に努めなければなりません。また、職場内での情報の共有（報告・連絡・相談）を強力に推し進め、適切な指導・助言を行い「風通しのよい職場環境」の構築に率先して取り組みます。

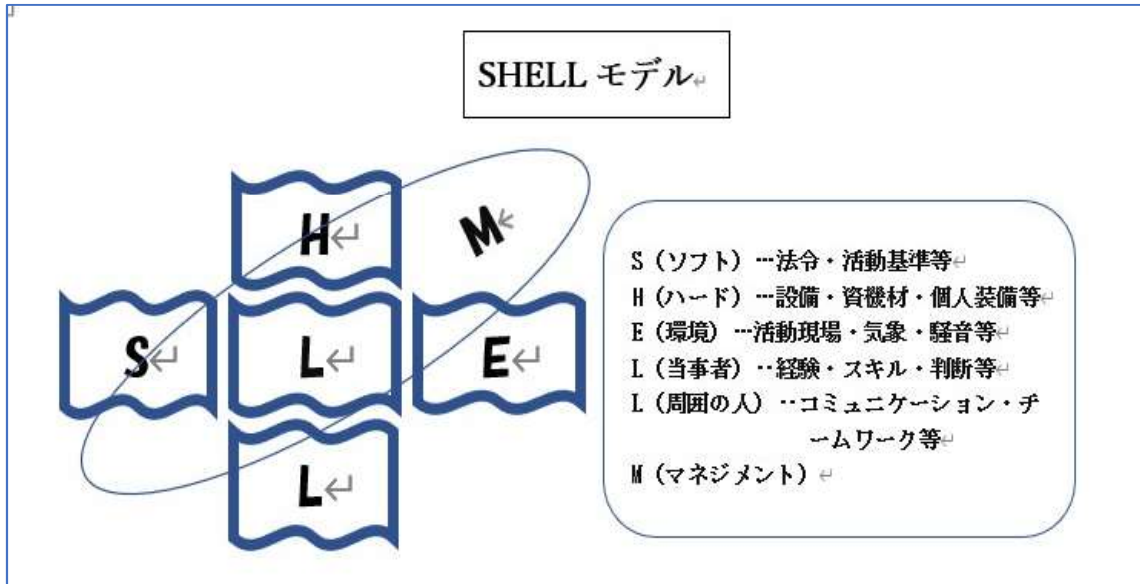
5 リスクの評価と対応

消防業務における事故を未然に防ぐためには、事故防止に必要なリスクマネジメントが必要です。想定されるリスクを日常的に管理し、事故を未然に防ぐとともに職員が安心して業務を遂行することにもつながります。

リスクマネジメントは、管理監督者や担当者のみで取り組むのではなく、全ての職員が階級や役職、経験の有無にかかわらず行うことが重要です。職員個人の思い込みや油断などによって事故が生じた場合、消防行政に対する市民の信頼を失い、不安を招くこととなります。あらゆるリスクに対して事前に対策を講じ、日常的に行動することが必要です。

今回の各事案の検証作業で活用した「SHELL モデル」は、事故を客観的に分析することで、事故の事後対応だけでなく、未然に防ぐことや潜在的な事故を引き起こさないことにもつなげる効果が期待できます。消防業務を取り巻く多種多様なリスクマネジメント環境を整え、インシデント事案等の背景をより効果的に分析し、適切な対応策を講ずるため、「SHELL モデル」によるインシデント対策を強力に進め、リスク管理とハザード除去等によりアクシデントやインシデントの再発防止に努めます。

「SHELL モデル」概念図



■ SHELL モデルとは

人によるミス(ヒューマンエラー)が発生する要因を 4 つ(周辺の人を加えて5つ)に分けて考える分析手法です。人間の能力や特性、その周辺の要素、環境をヒューマンエラーの概念として図示したもの。医療機関などでよく使われている手法で、製造業、運輸産業、航空会社など一般企業でも事故等の分析に使われている手法です。

6 相談・通報制度

相談・通報制度の創設については、法令違反や規定違反などを早期に発見し、未然防止することが期待されるだけでなく、組織風土や内部統制の改善に活用することも可能となります。通報者の不当な取り扱いや匿名性の確保など運用上注意すべきことがあります。本市消防に適応する相談・通報の制度設計について調査研究し、制度創設に向け取り組みます。

7 モニタリングの実施

【マネジメント計画】

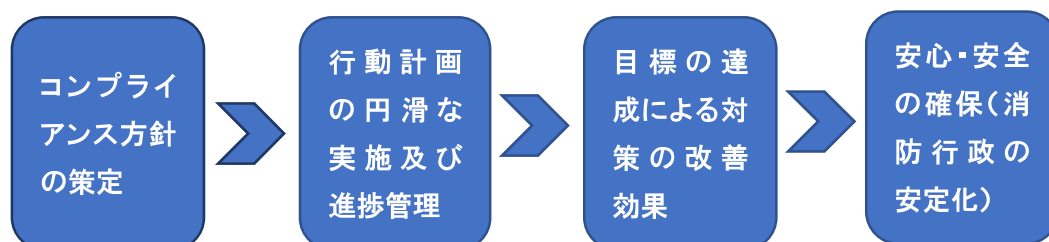
コンプライアンス推進の目的を達成するためには、本方針の策定後、定期的の実施状況を確認し、問題がある場合には必要に応じて見直しや変更を行うなど対応策を検討する「モニタリング」が重要となります。

本方針に基づき、各部署において、目標水準、責任者、実施スケジュール等を明確にした行動計画（目標設定シート等）を作成し、モニタリング実施に向けた仕組みを構築します。具体的には、目標の達成状況を確認するとともに実施計画の状況や新たな課題等を踏まえた今後の取り組みを検討するための「（仮称）コンプライアンスモニタリング会議」を開催し、各部署において実践される実施計画の進捗を管理していきます。また、モニタリング実施後は、検討結果を進捗状況報告書としてまとめて、関係部署等へ報告します。

【モニタリング会議の委員構成】 ＊推進委員会設置要綱第2条関係

（仮称）コンプライアンスモニタリング会議のメンバーは、浦添市消防本部コンプライアンス推進委員会においてモニタリングを実施するため、推進委員会の委員で構成します。

（モニタリングの期待される効果）



Ⅳ 継続的な推進体制

この基本方針は、重大事故や不祥事を防止しその再発防止と、消防行政に対する市民からの信頼を回復するため、消防本部の取り組む事項の方向性を示すために策定しました。

しかし、策定した方針はこれがベストではなく、その時々状況に応じ市民からの期待に応えられる最善の消防行政を提供する必要があります。この方針に基づいた行動が市民からの信頼を得ることになっているのか、推進委員会を中心に検証と方針の見直しを継続しながら推進体制の向上に向け取り組みます。