



# 枚方寝屋川消防組合 人材育成基本方針

*Grow*



*Together*

令和6年3月

枚方寝屋川消防組合

# 《 目 次 》

■ 第1章	<u>はじめに</u>	
	1 人材育成の目的と必要性	.....P1
	2 人材育成基本方針策定の背景	.....P1
	3 人材育成基本方針の位置づけ	.....P1
■ 第2章	<u>理念、めざすべき職員像、求められる能力・意識</u>	
	1 理念	.....P2
	2 めざすべき職員像	.....P2
	3 求められる能力・意識	.....P3
■ 第3章	<u>人材育成の基本的な考え方</u>	
	1 人材育成に係る課題の整理	.....P4
	2 めざすべき職員像を達成するための人材育成の基本的な考え方 (3つの柱「研修」「人事」「環境」)	.....P4
	3 人材育成における責務と役割	.....P5
■ 第4章	<u>人材育成のための具体的な取組み</u>	
	1 多様な研修	.....P6
	2 人事制度の整備	.....P7
	3 働きやすい職場環境の整備	.....P8
■ 第5章	<u>おわりに</u>	
	1 総括	.....P10
	2 資料	.....P11

# 第1章 はじめに

## 1 人材育成の目的と必要性

本消防組合では、本消防組合の最上位計画である第5次将来構想計画において「めざすまちの姿」を「安全・安心を実感できるまち ～とものつくる～」と定め、さまざまな事業・施策に取り組んでいるところです。「めざすまちの姿」を実現するとともに、消防組織法第1条（消防の任務）をより高いレベルで遂行するためには、職員一人ひとりの可能性や能力を最大限に引き出し、組織力を向上させる「人材育成」が必要不可欠です。

すべての職員がこの基本方針に掲げる“理念”と“めざすべき職員像”を認識し、それぞれの役職や立場で積極的に能力向上に努めていく必要があります。

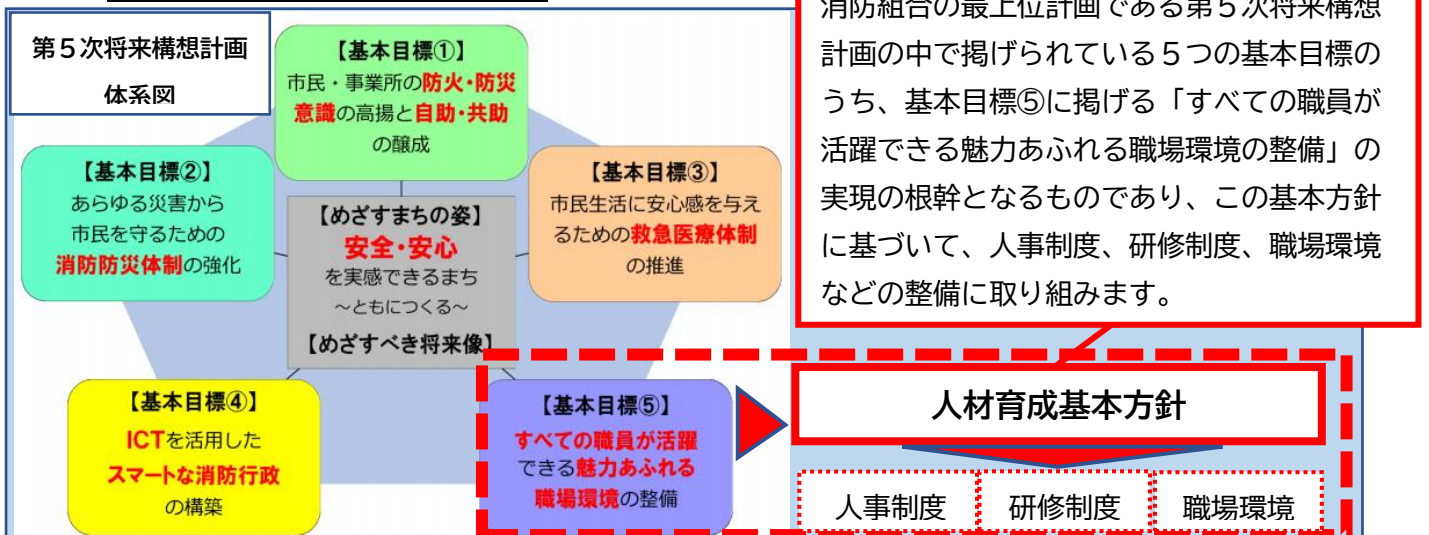
## 2 人材育成基本方針策定の背景

本消防組合では、職員の人材育成と組織の活性化を図り、職員の意欲や能力を最大限に引き出してその業績を公正に評価し、頑張った職員が報われる能力・実績重視の人事・給与制度の確立をめざした「能力開発型の人事計画」を平成18年3月に策定し、平成24年4月には、第3次将来構想計画を踏まえ、次代を担う職員を育成していくため、限られた職員数で最大の効果を上げることが基本方針とする「新人材育成計画～人事制度改革の基本方針～」を策定しました。

その後、令和3年10月に立ち上げられた消防組合の組織体制の在り方検討委員会において、「新人材育成計画」の検証結果や今後の取組みの方向性や検討の進め方についてまとめられた「新 人材育成計画検証結果報告書」が作成され、令和5年4月からは新たな人材育成に係る基本方針の策定に特化した体制に改め、検討を進めてきました。

「新人材育成計画」の策定から10年が経過し、この間、人口減少・少子高齢化の進展・自然災害の激甚化、新型コロナウイルス感染症などの新たな脅威、行政の急速なデジタル化など、社会情勢は大きく変化してきました。このような背景を踏まえ、新たな時代に対応するための今後の人材育成の方向性を示すものとして「枚方寝屋川消防組合 人材育成基本方針」を策定し、更なる人材育成の充実、強化を図るものです。

## 3 人材育成基本方針の位置づけ



## 第2章 理念、めざすべき職員像、求められる能力・意識

### 1 理念

人材育成の目的と必要性については、第1章で述べたとおりですが、その達成に向けては、すべての職員が共通の認識を持って、人材育成に取り組むことが重要です。

すべての職員が意識や方向性を共有して、より効果的に人材育成に向けた取組みを進めていくことができるよう、次のとおり“理念”を掲げ、人材育成に取り組んでいきます。

## Grow Together

### 共育 ～ ともに学び成長する ～

人材育成は、新人職員や若手職員に限ったものではなく、すべての職員にとってそれぞれの部署や役職において必要となるものです。また、指導を受ける側だけでなく、指導する側にも学びや気付きがあり、双方の成長に繋がるものであることから、ともに学び成長する“共育”の意識が必要であると考えます。お互いの成長に繋がるものという共通の意識を持って人材育成に取り組むことで、能力の向上だけでなく、職員相互の思いやりや人格の尊重にも繋がり、組織全体の成長に大きく寄与するものと考えます。

### 2 めざすべき職員像

「めざすべき職員像」とは、本消防組合のすべての職員が共通して目指していく姿です。職員一人ひとりが、以下に掲げる職員像を目指し、日々研鑽を積み重ねることで、個人の成長、組織の発展に繋げ「安全・安心を実感できるまち～ともにつくる～」を実現します。

<b>Challenge</b> (挑戦)	<b>常に改善や革新を目指し、主体的に物事を捉え、さまざまな課題に意欲的に挑戦する職員</b> 現状に満足することなく、常に問題意識や課題意識を持って業務に取り組み、主体的な視点でその改善策を考え、実際に行動に移し、当事者意識を持って問題や課題の解決に取り組むことが大切です。
<b>Professional</b> (プロ意識)	<b>消防職員として高いプロ意識を持ち、使命感や向上心を持って職務に取り組む職員</b> 消防職員として技術や知識の習熟はもとより、業務遂行能力、対人関係能力など総合的な能力を身につけることが求められます。また、不祥事は絶対に起こさない(起こさせない)という意識や常に市民からは見られる立場にあるというプロとしての自覚を持った言動や立ち振る舞いも必要です。
<b>Respect</b> (尊敬)	<b>互いの人格と尊厳を尊重し、仲間とともに成長できる職員</b> 立場や役職の違いに関わらず、一人の消防職員、一人の人間としてお互いを尊重し、良好な人間関係を構築することで、成長に繋がる土壌が形成され、ハラスメントのない職場環境にも繋がります。

### 3 求められる能力・意識

	求められる能力	求められる意識
消防長	概念化能力 ●組織運営力 ●政策形成力 ●課題発見力 ●論理的解決力	三訓 「使命」 「服務」 「修養」
部署長		
課長	対人関係能力 ●対人調整力	
課長補佐	業務遂行能力 ●現場対応力 ●事務処理力 ●理解力 ●法令・内規に関する知識	
係長	●規律力 ●主体性 ●協調性	
主任		
係員		

ロバートカッツが提唱した「カッツ・モデル」を基に作成

#### (1) 求められる能力

##### ① 概念化能力

概念化能力とは、知識や情報などを体系的に組み合わせ、複雑な事象を概念化し、物事の本質を把握する能力を意味し、職階が上位になる程、俯瞰的な視野と中長期的な視点で物事を捉えることが必要となり、具体的には、各種政策の企画立案、組織・部署の運営、総合的な情勢判断などが例として挙げられます。

##### ② 対人関係能力

対人関係能力とは、職場内外を問わず相手をよく理解し、関係性を構築し、それを保つことができる能力を意味し、業務の円滑化や生産性・チーム力の向上に必要な能力です。役職や所属する部署によって、主として対応・調整する相手方や内容も変わりますが、主体性と協調性を持って業務に取り組むことは、すべての職員に共通して求められる能力です。

##### ③ 業務遂行能力

業務遂行能力とは、文字通り業務を進める上で必要とされる知識や技術を意味し、特に入職初期の段階から優先して高めておくべき能力です。警防業務に従事する交替制勤務職員であれば、基本的な資機材等の性能の把握や取扱いの習熟、届出の受付や立入検査への対応などが例として挙げられ、毎日勤務職員であれば、担当する業務に関連する法律や例規の理解、正確な文書作成や事務処理などが例として挙げられます。

#### (2) 求められる意識

三訓には、役職や部署に関係なく、本消防組合の職員として備えるべき心構えが規定されています。人材育成の観点からも、すべての職員が同じ意識と姿勢を共有し、職務にあたるのが重要であるため、三訓を「求められる意識」として位置づけます。

枚方寝屋川消防組合三訓（昭和63年3月31日 訓令第1号）

（使命）

1 我々は、あらゆる消防事象に、勇気と誇りをもって対処し、消防使命の達成に全力を挙げます。

（服務）

1 我々は、規律を重んじ、指揮命令に従い、かつ、友愛をもって団結し、誠実に職務を遂行します。

（修養）

1 我々は、平素から、消防に関する卓越した知識、技術を修め、もって錬磨し、市民の信頼に応えます。

## 第3章 人材育成の基本的な考え方

### 1 人材育成に係る課題の整理

前身の組織体制の在り方検討委員会での検証結果、令和4年度から開始された職員満足度調査やこの人材育成基本方針の策定に伴い実施したアンケート結果等を通して、人材育成に係るさまざまな課題が明らかになりました。こうした課題を踏まえ、本消防組合のすべての職員が共通して目指していく姿として前章において掲げた「めざすべき職員像」を達成するため、限られた職員数の中で最大限の力を発揮する能力開発のための「研修制度」、人材確保のための採用、職員の能力を引き出すための人事評価・人事配置などの「人事制度」、心身ともに良好な状態で職員の持つ能力を最大限発揮するための「職場環境整備」の3つを柱とした“人材育成の基本的な考え方”を以下のとおり示します。

### 2 めざすべき職員像を達成するための人材育成の基本的な考え方（3つの柱）

#### ① 研修

採用における社会人区分の創設に伴う採用年齢の多様化、定年延長による高齢期職員の増加など職員構成も大きく変わる中、若手・中堅・高齢期職員、管理職員・非管理職員など、さまざまな階層に応じた能力開発が必要です。

役職や年齢等に応じた研修、職場内・外での業務や研修の実施、職員の意欲やニーズに応じて自発的に能力開発や自己啓発に取り組むことができる環境整備など、多様な研修体系の構築や機会の提供を行います。

#### ② 人事

人事評価制度、昇任試験制度、定年引上げに伴う60歳以降の働き方や人事配置など、現行の人事制度について、公正性、透明性、妥当性を高めることにより職員の意欲向上や能力開発に繋げていくことが必要です。また、社会的にも転職者の数が増え、人材の流動性が高まっている情勢を受け、今後更なる人材獲得競争の激化が予想されることから、これまで以上に人材確保の重要性が高まっています。

職員のエンゲージメント（愛着心・満足度）を高め、意欲やパフォーマンスの向上に繋がる人事制度の構築、人材確保のための採用広報や魅力の発信など、在職している職員と今後入職する職員、双方の観点から人事制度の整備を進めます。

#### ③ 環境

職員一人ひとりが自身の能力を最大限発揮するためには、良好な人間関係が構築できる組織風土や必要な休暇等が取得できる環境が必要です。

心身共に良好な状態で安心して全力で仕事に取り組むことができるよう、ハラスメントのない職場づくり、メンタルヘルスケア、ワークライフバランスの充実など、さまざまな観点から職員を取り巻く環境を整備します。

### 3 人材育成における責務と役割

#### 《責 務》

##### 全職員（共通）

自分自身の能力向上はもとより、他の職員の能力向上にも積極的に取り組んでいくことは、枚方寝屋川消防組合の組織力の向上には必要不可欠です。組織力の向上は、消防の使命である「市民の生命・身体・財産を守ること」に繋がります。このことから、「共育」の理念を理解し、自他の能力向上及び人材育成に取り組むことは、消防の使命を果たすためにすべての職員に求められる責務です。

##### 管理職員

人材育成を進める上で良好な職場環境を形成することや部下職員が失敗を恐れず積極的にチャレンジできるよう心理的安全性を確保することは、管理職員に求められる責務です。また、研修や派遣に参加することは職員の能力向上、組織力の向上、消防の使命達成に繋がることを深く理解し、所属する職員への研修参加の機会提供や参加しやすい環境・雰囲気を率先して作っていくことも求められます。

#### 《役 割》

##### 全職員（共通）

第2章で述べたように、人材育成は、新人職員や若手職員に限ったものではなく、すべての職員が対象となるものであり、人材育成に関係のない職員など一人もいません。自ら積極的に学ぶ姿勢を持つこと、研鑽を重ね自身の能力向上に繋げること、相手の能力や特性に応じて適切な指導や助言を行うことなど、それぞれの立場に応じた役割を果たすことは、すべての職員に求められる役割です。

##### 人材マネジメント課

必要な人材を確保し、職員の能力向上や意識改革に繋げていくための機会を提供することや職員の意欲・能力向上に繋がる人事評価制度の構築、適切な人員配置や昇任・昇格制度の構築・運用など、さまざまな観点から人材育成を推進することは人材育成の主管課である人材マネジメント課の果たすべき役割です。

## 第4章 人材育成のための具体的な取組み

### 1 多様な研修

#### (1) 各階層別研修の充実

##### ① 管理職員に対する研修

価値観の多様化や社会情勢等の変化に伴い、管理職に求められる知識や資質も変化してきていることから、役職・階級に応じた内容の研修を階層別を実施することで、より効果的に管理職員の資質向上を図ります。

##### ② 中堅（ミドル層）職員に対する研修

中堅（ミドル層）の職員に対してこれまでのキャリアの振り返りや今後のキャリアについての考え方の整理等を行うことで、キャリア形成の支援と目標の明確化を目的とした研修を実施します。

##### ③ 高齢期職員に対する研修

定年延長に伴い、高齢期職員としての役割の認識、役職や立場の移行に伴う心構えの醸成等を行うことで、モチベーションを高め、技術や経験の伝承とともに組織の活性化に繋げることを目的とした研修を実施します。

##### ④ 新人、若手職員の育成（新人職員育成マニュアル、基礎研修期間の見直し）

採用年齢の多様化や個人のキャリア形成の重要性の高まりなどの情勢を受け、キャリア形成と各担当の活性化を目的として、基礎研修期間の短縮とそれに伴う履修項目の見直しを中心とした新人職員育成マニュアルの見直しを行います。

#### (2) 職場外研修（OFF-JT）の充実

##### ① 教育機関等への派遣研修

より高い知識、技術を習得するために、専門の教育機関（消防大学校、大阪府立消防学校、構成市や他の地方公共団体等）が実施する研修への派遣を継続し、必要に応じて見直しを行うことで、効果的かつ効率的に人材育成を進めます。

##### ② 他機関への長期派遣研修

派遣機関（国、大阪府、構成市等）において、専門的な知識、技術等を習得し、その成果を消防行政運営の推進に資することを目的として、継続的に職員を派遣します。



### (3) 職場研修（OJT）の強化

#### ① 職場研修の重要性

日常の業務や訓練を通じた知識・技術の継承は、人材育成の中でも非常に大きなウエイトを占めるものであり、個々の職員に応じた適切な業務や課題を与え、その成果や結果に対して適切な評価や指導を行うことで人材育成に繋げていくものです。そのためには、日常の業務等、あらゆる機会を通して人材育成に繋げるという視点を持って、部下職員の指導を行うことが必要です。

#### ② 実務研修の拡充

職員が職務の幅を広げ、より広い視野と多様な知識、技術を習得することにより、職務遂行能力の向上を図るとともに実際の職場環境に触れながら研修を行うことで、職員のキャリア選択の拡大にも繋がるものでもあるため、適宜研修内容の見直しや拡充を行います。

### (4) 多様な研修スタイルの構築

これまでの対面型・派遣型の研修だけでなく、内容や対象者等に応じて、オンラインや動画配信等による研修を充実させ、より多くの職員がニーズに応じた研修を受講できる環境や体制を整備することで、職員の意欲や能力の向上に繋がるよう、多様な研修スタイルを構築します。

### (5) 自己啓発に係る支援

職員一人ひとりが、組織の目標や方向性を踏まえ、自らの職務や果たすべき役割を認識し、自身に必要な知識の習得やスキルアップを目指すことは組織力を向上させる上で重要な要素であるため、職員の自己啓発をサポートする環境の整備や令和5年度から実施している公募制研修を充実させることで職員の能力開発と意欲向上を図ります。

## 2 人事制度の整備

### (1) 人材の確保

#### ① 採用広報の強化

職員の採用は、人材育成のスタートとも言えるものであり、より多くの受験者を確保し、採用に繋げることが重要であるため、SNSによる採用広報を強化するほか、プロジェクトチームによる採用広報やインターンシップを強化することで、より効果的な採用広報や組織の魅力発信を行い、必要な人材の確保に繋がります。

## ② 採用試験実施方法の検討

より幅広い受験体制の構築や受験者の利便性の向上等を図ることで、受験者数を増加させ、必要な人材の確保に繋げていくことを目的として、時代や社会情勢に応じた採用試験実施方法の検討（例：試験内容の見直し・テストセンター方式の導入等）を進めていきます。

## (2) 適正な配置

職員の能力開発や職場環境活性化のため、定期的なジョブローテーションは必要不可欠ですが、職種上、画一的なジョブローテーションが困難な部分もあることから、職員の能力・特性及び希望に応じた最適な人事配置を実施していきます。また、キャリア形成支援プログラムの拡充やキャリア醸成を目的とした研修等を行うことで、職員が自身のキャリアを意識しつつ目標を設定し、積極的に自らの能力を高めることができる環境づくりを進めます。

## (3) 総合評価制度

総合評価制度については、職員のモチベーションや能力の向上に大きく影響するもので、人材育成の観点において極めて重要な制度です。制度の透明性と納得性をより高めることを目的として、絶対評価や部下など複数の職員から評価を受ける多面評価の導入を含めた総合評価制度の見直しを行います。また、制度の実効性を高めるには、職員に応じた目標設定、実績や成果に対する適切な評価と被評価者へのフィードバックが極めて重要であるため、評価者を対象とした継続的な研修を実施します。

## (4) 昇任試験制度

昇任試験の成績だけでなく、より透明性と納得性を高めた制度として総合評価制度の見直しを行った上で、総合評価の成績をより一層選考に反映させることで、職員の能力や資質をより総合的に試験結果に反映できる制度にするとともに試験内容や選考方法も必要に応じ適宜見直しを図っていきます。

## 3 働きやすい職場環境の整備

### (1) ワークライフバランスの充実

職員一人ひとりがいきいきと安心して働くことができる職場環境を整備することは、人材育成の観点からも非常に重要です。職員の生活や健康を守ることで、意欲や生産性の向上など、さまざまな効果が期待できます。

各職員の家庭環境や生活に必要な休暇・休業制度の周知や仕事と子育てが両立できる職場環境の整備など、「枚方寝屋川消防組合特定事業主行動計画」に掲げる内容を中心とした取組みを通して、職員のワークライフバランスの充実を図ります。

## (2) ハラスメントのない職場づくり

消防力の向上と消防使命の達成には、一定程度、厳しい指導が必要であるとの認識は理解できますが、指導とハラスメントは別物であり、個人の尊厳を傷つけ、士気の低下を招くハラスメントは絶対に許されません。階級制度に基づく指揮命令系統と業務外における一方的なコミュニケーションは切り離して考える必要があり、相手の立場に立って多様な考え方があることを理解して対話することが求められます。

ハラスメントのない良好な職場環境の構築は、人材育成に不可欠な要素であるため、組織として「枚方寝屋川消防組合ハラスメント防止指針」に基づく取組みを推進していくことはもちろん、研修や広報媒体等のあらゆる機会等を通じて、ハラスメントに対する理解を促進するとともに職員間においてもハラスメントを許さない組織風土を醸成します。

## (3) メンタルヘルスケア

職員の持つ能力を最大限発揮するには、心身ともに良好な状態であることが不可欠です。そのためには、研修や啓発活動を通して全ての職員がメンタルヘルスや惨事ストレスに関する基本的な知識を身につけ、メンタルヘルスの土台を築くことが必要です。知識を持つことで、自分自身だけでなく他の職員の不調にも気付きやすくなり、気付くことが出来れば適切な対処を取ることができるようになります。

また、ストレスチェックの集団分析結果等を活用し、毎年組織としての改善点を見出し、職場環境の改善に繋げていくことで、職員が働きやすくコミュニケーションを築きやすい環境を整備し、メンタルヘルス不調が発生しにくい・発生しても職場が回復の場となれるような組織を目指します。

### 1 総括

今回策定した人材育成基本方針の目的は、冒頭にも述べたように「安全・安心を実感できるまち ～ともにつくる～」の実現と消防の任務をより高いレベルで遂行するために、すべての職員が共通の“理念”と“めざすべき職員像”を認識して人材育成に取り組むことです。

そのためには、研修制度や人事制度といった制度面の整備だけでなく、ワークライフバランスの充実、ハラスメントのない職場づくり、メンタルヘルスケアなど、職員を取り巻く環境面の整備も行い、心身ともに充実した状態で職務に取り組むことで、より効果的な人材育成に繋がります。組織風土については、何か1つの取組みによって一朝一夕で変化や効果が表れるものではなく、すべての職員が働きやすい職場づくりを意識して取組みを継続することで徐々に醸成されていくものであるため、長期的な視点を持つことが大切です。

この人材育成基本方針の実効性を高め、実際に個人の成長・組織力の向上に繋げていけるかどうかは、職員一人ひとりの意識や取組みにかかっています。「人材育成に関係のない職員は一人もいないこと」、「立場や役職に応じて人材育成に取り組むこと」は、すべての職員に求められる責務であり、果たすべき役割です。

限られた人員と予算の中で最大限の力を発揮できるよう、すべての職員が当事者意識を持ち、枚方寝屋川消防組合全体が組織一丸となって人材育成に向けた取組みを進めていきます。

## 2 資料

### (1) 検討状況

#### ① 委員会・幹事会の開催状況

(令和3年度～令和4年度)

令和3年度から令和4年度にかけて開催された「消防組合の組織体制の在り方検討委員会・幹事会（前身）」での検討を踏まえ、令和5年3月31日に「新 人材育成計画検証結果報告書」がまとめられ、令和5年度から新体制に引継ぎ検討を進める



(令和5年度)

消防組合の組織体制の在り方検討委員会・幹事会の開催状況

委員会		
回	開催日	議題
1	令和5年 6月12日(月)	「新 人材育成計画検証結果報告書」について 今後の進め方
2	令和5年 9月14日(木)	人材育成計画に関するアンケート調査の結果 枚方寝屋川消防組合人材育成基本方針の構成 理念・めざすべき職員像
3	令和6年 3月13日(水)	人材育成基本方針（案） ※ 承認
幹事会		
回	開催日	議題
1	令和5年 6月12日(月)	第1回委員会と同じ内容（合同開催）
2	令和5年 9月 1日(金)	人材育成計画に関するアンケート調査の結果 枚方寝屋川消防組合人材育成基本方針の構成 理念・めざすべき職員像
3	令和5年12月25日(月)	基本方針 第4章 人材育成のための具体的な取組み 新人職員育成マニュアル（基礎研修期間）の見直し 今後のスケジュール
4	令和6年 3月 5日(火)	人材育成基本方針（案）

② 委員会・幹事会の構成

(令和5年度)

委員会		
構成	所属	氏名
委員長	消防次長兼総務部長	伊藤 高博
委員	消防次長兼予防部長	島村 忠
	警防部長	眞先 良次
	枚方消防署長	南 充彦
	枚方東消防署長	中井 義弘
	寝屋川消防署長	小嶋 悦喜
幹事会		
構成	所属	氏名
幹事長	総務部次長兼総務管理課長	太田 健児
幹事	総務部次長兼企画戦略課長	吉岡 良和
	警防部次長兼警防課長	高橋 利昌
	警防部次長兼救急課長	大畑 隆生
	予防部予防指導課長	以倉 広一
	予防部保安対策課長	坂本 茂臣
	枚方消防署副署長兼警備総括課長	清水 忍
	枚方東消防署副署長兼警備総括課長	山内 崇
寝屋川消防署予防課長	三橋 慶一	

(2) 基本方針策定にあたる職員アンケート調査の結果概要

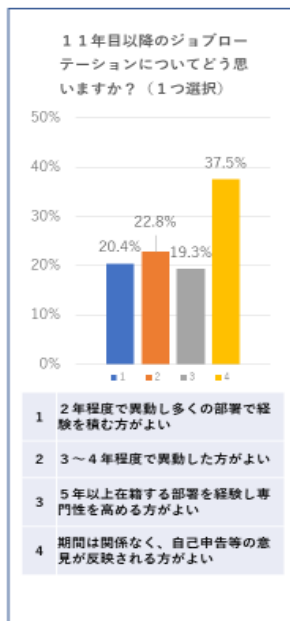
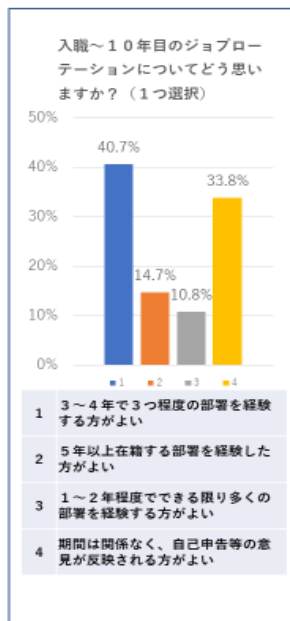
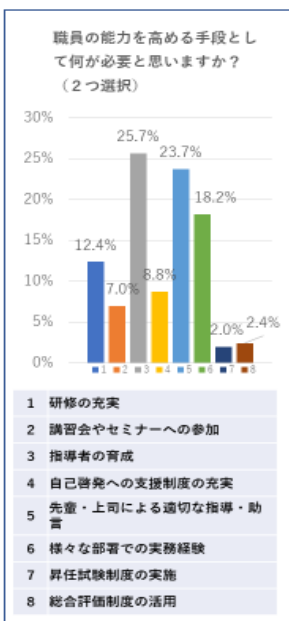
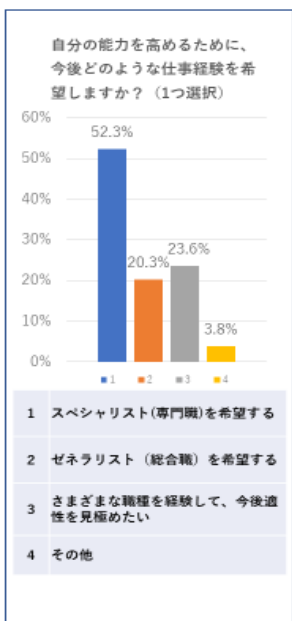
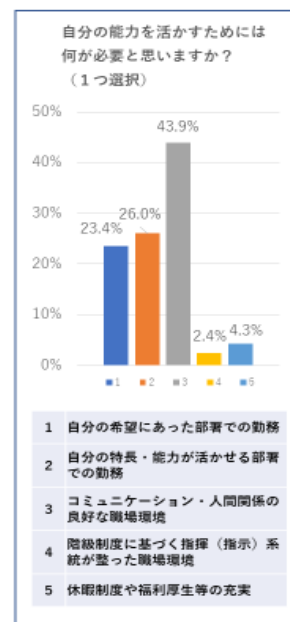
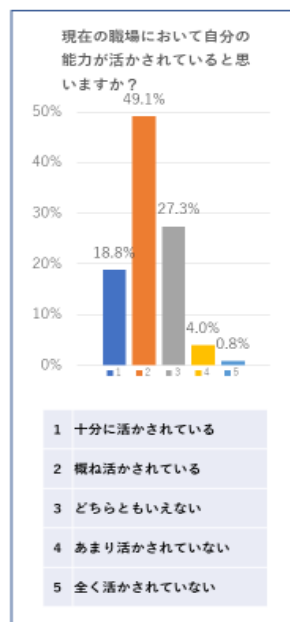
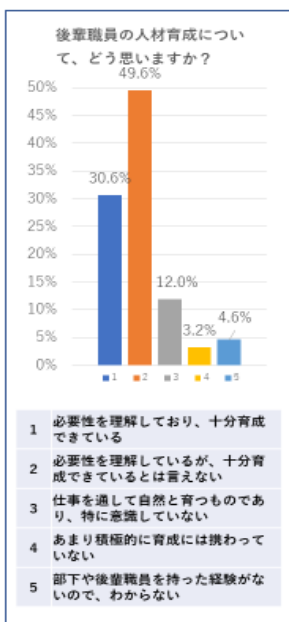
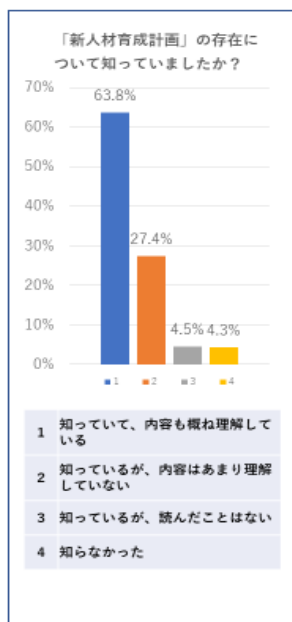
## 人材育成計画に関するアンケート調査 実施結果

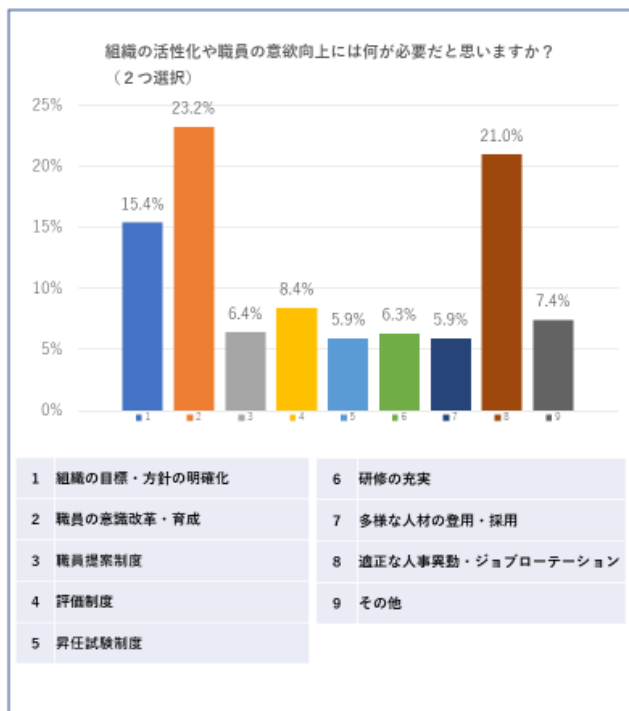
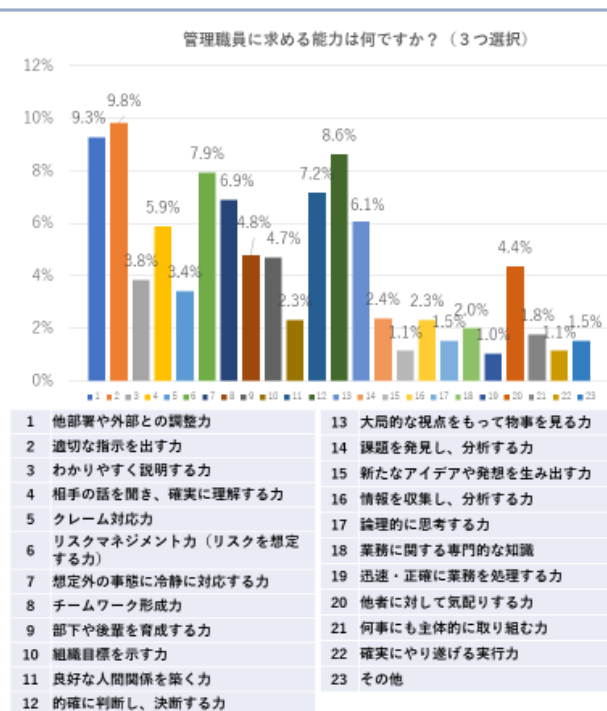
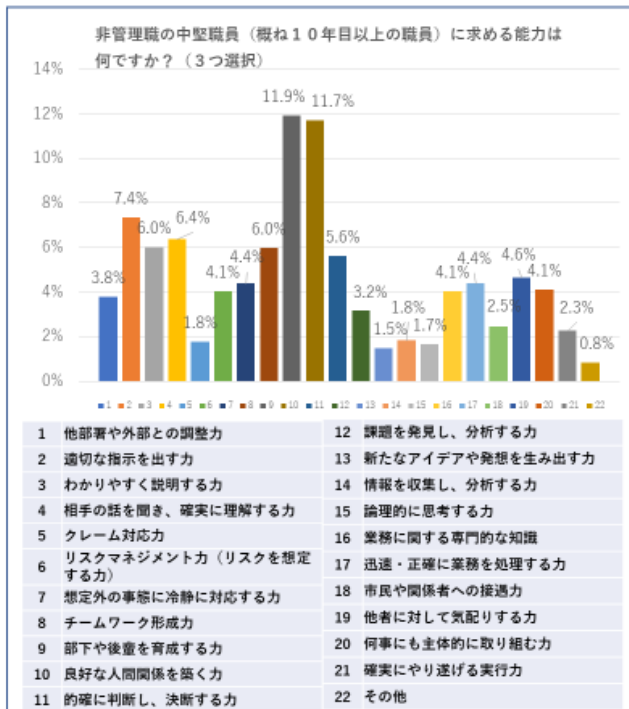
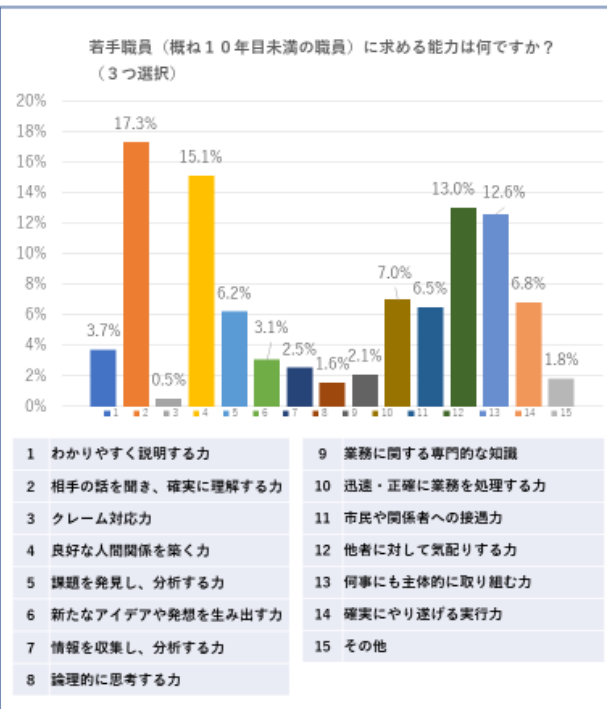
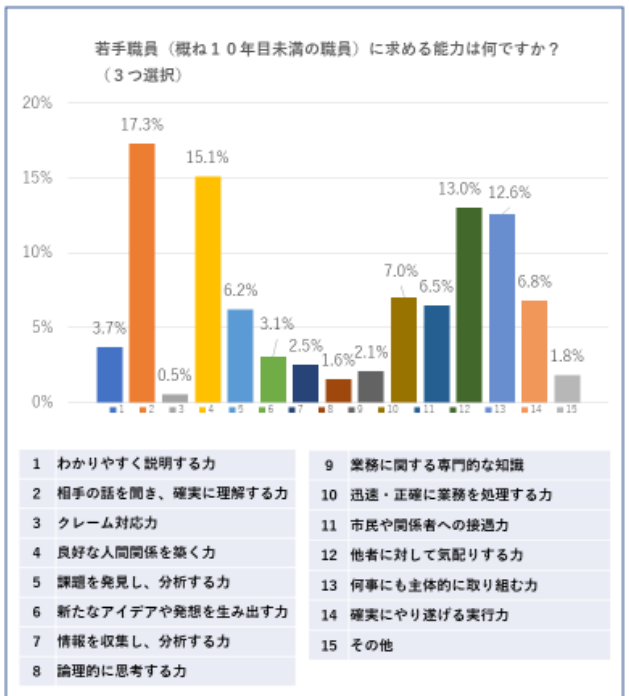
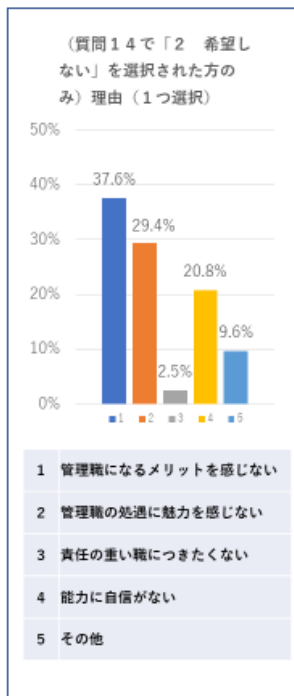
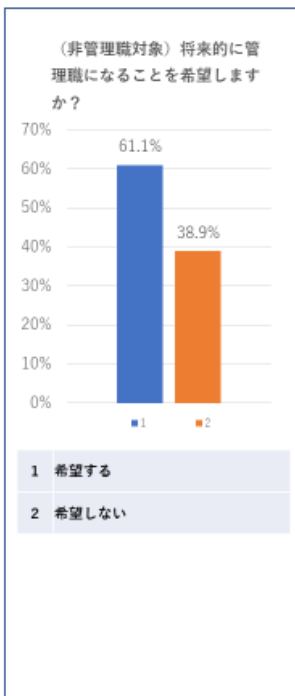
### 【アンケート調査概要】

実施期間：令和5年7月7日（金）～7月18日（火）

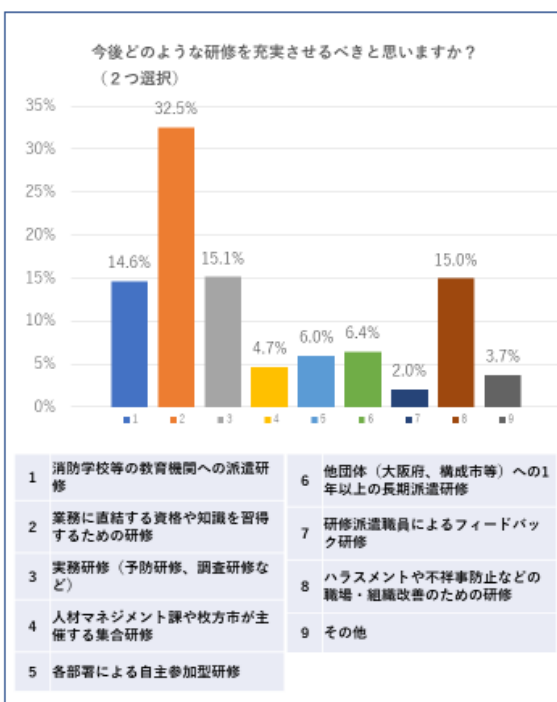
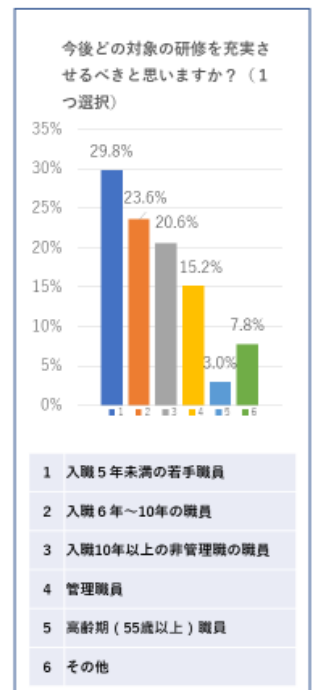
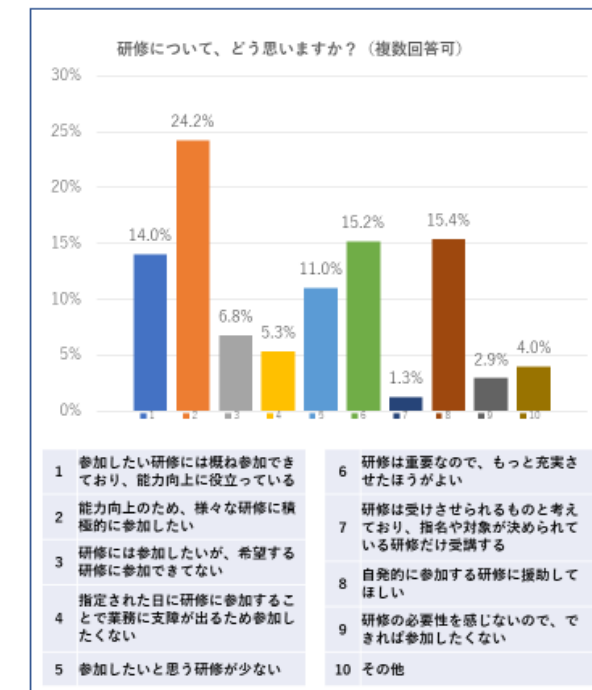
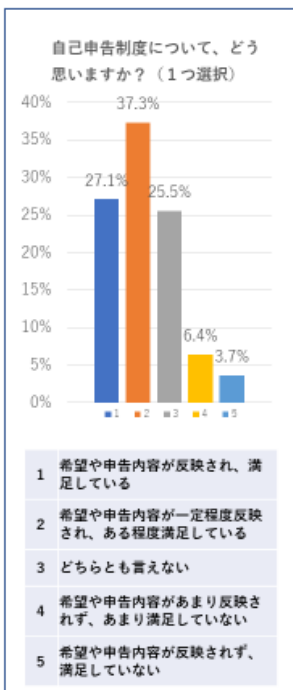
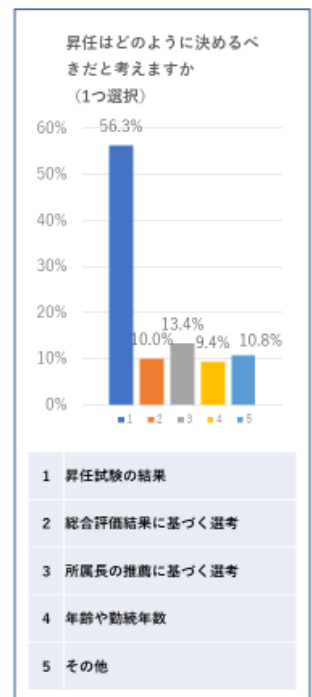
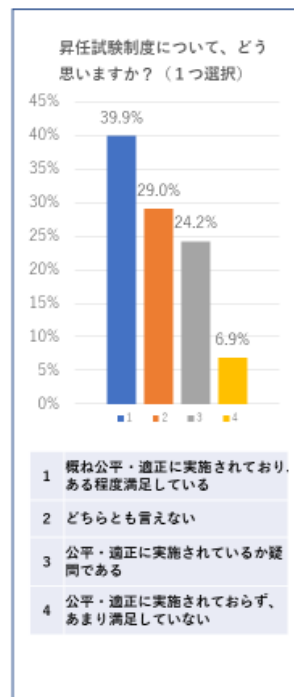
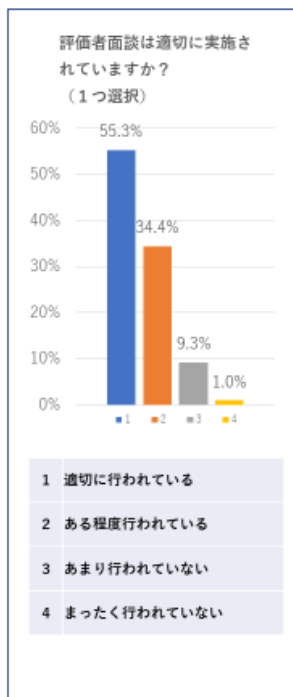
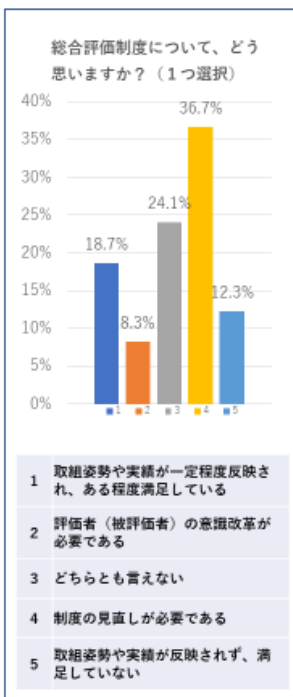
対象者：全職員（専門員及び事務補助員を除く）

回答率：94.7%（回答者：627人/対象者：662人）









## 基礎研修期間・履修項目について（一部抜粋）

- 履修項目の見直しや社会にあわせた柔軟な思考や継続的なハラスメント教育が必要。（46歳～55歳：消防司令）
- 2年間の消防隊勤務の縛りは撤廃すべき。配置された部署で履修項目を進めることも可能であるため、その人に合った配置をすべきだと思う。（36歳～45歳：消防司令補）
- 新人育成の履修項目について、消防担当だけでなく、救急・救助・予防等でも履修項目を作れば、レベルアップにつながると思います。（36歳～45歳：消防司令補）
- 基礎研修期間の指導項目が多く、詰め込み形となり、負担が大きい。もう少し項目を絞るなど、余裕を持てる内容にしてもいいのではないかと。（46歳～55歳：消防司令）
- 基礎研修の履修項目は必要だと思うが、内容は精査し項目を減らすことが望ましく、PTを立ち上げるなどして検討すればよいと思います。（46歳～55歳：消防司令長以上）
- 人材育成を大義にして、研修の数や履修項目のボリュームが大きすぎて、あまり効果が出ていないと思う。上司として知っておくべき内容ではあるが、何でも履修項目として指導するのは厳しい。（46歳～55歳：消防司令）
- 基礎研修期間の内容の変革が必要な時期だと思う。項目が多すぎて2年間で求めるにはレベルが高く、履修しきれない項目もある。（36歳～45歳：消防司令補）
- 履修項目の内容が多く表面的な指導しかできていない。（46歳～55歳：消防司令）
- 履修項目については変えていく必要があると思う。社会人枠で、33歳で入職し、2年間の消防担当での縛りがあると、その後のキャリアにも限界を感じる職員もいると思う。（26歳～35歳：消防士、消防副士長）
- 初任教育終了後の2年間の消防隊勤務を解除して頂きたい（46歳～55歳：消防司令）
- 2年間の履修項目は簡単そうに見えるが、教えてもらう側も教える側も非常に難しい（26歳～35歳：消防士長）
- 履修項目は、2年間で覚えきれないので半分程度の項目でよい（46歳～55歳：消防司令補）
- 新人職員の履修項目と救急担当への廻り勤務が多すぎる。（46歳～55歳：消防士長）
- 基礎研修期間の履修項目について、数年に1度内容の検討をしてみてもどうでしょうか。（36歳～45歳：消防士長）
- 履修項目について、ほとんどの者が2年間で完了と報告しているが、そうとは思えない。あの内容を本当にクリアできるのであれば、育成する必要はないと思う。（46歳～55歳：消防士長）
- 基礎研修期間は2年間であるが、2年以降に知識と経験が習熟され、部下指導にも反映されてくると思慮しますので、すぐに他部署に異動してしまうよりも3年～4年は消防担当を経験した方がよいと思います。（26歳～35歳：消防士長）
- 2年間の基礎研修期間を半年や1年に短縮し、消防担当以外早期に配属できるように適材適所に人事配置して育成する方がよいと思う。（46歳～55歳：消防司令長以上）

## 総合評価について（一部抜粋）

- 個人の目標は個人で決めるべき。強制で掲げる目標を決められるなら、総合評価は必要ない。S・A評価の振分けも各部で人数を決められるので、等しく評価されていないと感じる。また、昇任試験を控えた職員が良い評価をされるのはおかしい。（26歳～35歳：消防士長）
- 相対評価では適正に評価されないで、絶対評価で評価メリットを按分するなど抜本的な見直しが必要（56歳以上：消防司令長以上）
- しっかりと評価してくれている管理職がいる一方、いまだに昇任試験は次だからという理由で評価を決定する管理職員もいる。（36歳～45歳：消防司令補）
- 最終評価者から評価の説明がされない事が多々あり、評価へのフィードバックがされない、次へ向けてどうすればいいのかわからない。（36歳～45歳：消防士長）
- 決められた面談を実施しない課長職が多い。いまだ「順番に」といったような風潮もある中で、A評価を受ける職員は総じてモチベーションが下がるため、給与反映の幅を見直し、相対評価から絶対評価への移行も検討すべき。（36歳～45歳：消防司令）
- 部下が上司を評価することも必要。消防司令以上になると昇任試験もないため、昇格には部下からの評価を考慮する必要があると考えます。（46歳～55歳：消防司令）
- 評価結果の説明が不足している。一次評価と最終評価に相違が生じた際の説明も不足しているため、部下に対して正当な説明ができない。（46歳～55歳：消防司令長以上）
- 絶対評価で個人の能力が浮き彫りにしてほしい。（26歳～35歳：消防士長）
- 総合評価制度について不信感を抱いている職員が一定数いると感じる。職員の満足感を高める方針ならば、制度の見直しは必要と感じる。（36歳～45歳：消防司令）
- 上司に目標を決められることは一定理解できるが、著の重点項目として3つの必須は多く、個人の主体性が失われ、やる気の低下に繋がる。（36歳～45歳：消防司令補）
- 絶対評価を望む声があるが、給与への反映も原資に限りがある以上、一定の評価の選別は生じるため、単に絶対評価を導入するだけでは現状と何も変わらない。問題の本質は、被評価者の適切な目標設定、過去の評価や順番などの要素を排除した適切な評価と適切なフィードバックにあると思う。（36歳～45歳：消防司令）
- 評価に対するフィードバックが少なく、理由を明確にしてほしい。次回以降改善に努めたくてもあやふやなフィードバックでごまかされる。（26歳～35歳：消防士長）
- 評価制度は職員にとって最重要制度であるといっても過言ではない。多くの職員が公平公正だと思える制度作りが重要と考える。700人弱の職員を評価するのだから、現行のS、Aのみでの評価では少なすぎる。（36歳～45歳：消防司令）
- 昇任試験受験者に高評価をする管理職もいるようで、評価する側の研修が必要だと思う。（36歳～45歳：消防司令補）
- 大事な制度だが評価者が部下を見ていないと感じ、評価に納得できないことがある。評価者は部下の将来を決める位の気持ちで評価してほしい（36歳～45歳：消防士長）

## 人材育成に関する意見・提案について（一部抜粋）

- 人材育成とは若手職員のみを対象とするものではなく、全職員が対象であることを自覚することから始まる。（36歳～45歳：消防司令）
- 人材育成は急務の課題だが、基本的にある程度時間が必要で、過密な育成計画等は必要ない。（46歳～55歳：消防司令）
- 離職防止のために、理想と現実のギャップを埋めながら、キャリアアップモデルを具体的に早い段階で意識させていく必要がある。（36歳～45歳：消防司令補）
- 「三訓」は組織として素晴らしい標語で、これに尽きる（36歳～45歳：消防司令）
- 人材育成の方向性だけを決めて、ある程度自由に人材育成できる環境が必要だと思う。（36歳～45歳：消防司令補）
- 人材育成も大事だが、採用試験での優秀な人材確保も極めて重要なので、採用の専門家の外部登用も一つの方法（36歳～45歳：消防司令補）
- 新人職員の育成にばかり意識が集中しがちですが、育成する側の中堅以上の職員の育成、指導者や責任者の育成の方が急務であると考えます。（36歳～45歳：消防士長）
- 職務に関係する資格取得への支援や自主参加研修サポートの充実、自己啓発のための制度等、職員の意欲等を支援することも必要だと思う。（26歳～35歳：消防司令補）
- 自ら考え成長していける組織体制・風土作りや消防に求められる一定の厳しい指導という考え方をクリアにし、整理する必要があると思う。（36歳～45歳：消防司令）
- キャリア形成支援プログラムはとても良い。このアンケートも職員の意見を取り入れようと感じる。（25歳以下：消防士、消防副士長）
- 指導にあたり、人との比較ではなく、成長スピードは人それぞれなので、個人をよく見ることが大切。（26歳～35歳：消防士、消防副士長）
- 私見ですが、人材育成といえば「若手の育成」と考えがちですが、中堅以上の人材育成にも重きを置いて見直しを図ってほしい。（36歳～45歳：消防司令補）
- 今の時代は、以心伝心は困難で指導者がしっかりと言葉で伝えることが必要な時代である。若手職員に目線が向けられることが多いが、指導者側の意見も若手職員同様に吸い上げてほしい。（36歳～45歳：消防司令補）
- 救助隊の高度救助隊、救急隊の指導救命士のように、消防隊にも特別消防隊のような目指す目標があれば良いと感じる。また、梯子車機関員の育成が進んでいないと感じるため、指導者育成を進める必要があると思う。（46歳～55歳：消防司令長以上）
- 有望な人材獲得のため採用PTを作ってみてはどうか。（26歳～35歳：消防司令補）
- 人材育成は若手職員に限ったことではなく、階級や立場ごとに求められることがあるため、全ての職員が学び、育てる姿勢を持つことが大切。（36歳～45歳：消防司令）
- 人材育成は組織全体で取り組む課題で、関係のない職員はいない。全ての職員が当事者意識を持って積極的に関わっていくべきだと思います。（36歳～45歳：消防司令補）
- このアンケートからも組織として変革の意識を感じ、自分の視野を広げることも繋がる。今後も良い組織を作るための取組を継続してほしい（26歳～35歳：消防士長）