

共同体感覚を備えた人の特徴



目隠しをした研修生が、体育館などの舞台や少し高いマットの上から後ろ向きに身体を投げ出し、他のメンバーが受け止めるという、身体を張った安全な場づくりが鎌田。初任教育では難しいが、ある程度経験のある救助隊、警防科の研修などで希望する場合は取り入れている。「鎌田倒れまーす」「鎌田支えまーす」と声を掛け合って飛び込む。そこには、他のメンバーが自分の背中から目を離さず、さらに名前が呼ばれるという安心感が生まれ、さらに他人の横に飛び込むというレアな経験で、人の温かさとともに、自分をさらけ出す心地よさを感じられる。支える際に留意する「ヒューマンチェン」という手の組み方には、相互理解（お互いさま）という意味も込められている。互いのリスペクトを形にしているのである。

私が消防組織から独立し、フリーランスとして日本の備えに貢献したいと考えた時に掲げていたテーマは、フィジカル・メンタル、人間関係の3本柱で消防人を下支えするということだった。当初はフィジカルを主とした講義のオフアが多かったが、最近は技術や体力以上にメンタルケア、人間関係に関する講義のオフアが増えている。それだけ、個人も組織も人間関係に悩んでいるのである。

消防は全国的に広域化が進んでいるとはいえ、まだまだ市町村単位の小規模本部が多く、消防署の配置職員数はさらに少ない。そのような中で誰にも相談することができず人間関係の悩みに限界を感じ、内部告発に至る事態も起こっている。若手職員の途中退職も決して珍しくなく、職場の人間関係に危機感をもつて取り組まなければならぬ時期にきていると感じる。「消防」という仕事に夢と憧れをもつ消防組織に入ってきた若い職員が脱落することなく、辞めることなく誇りを持って業務に集中できるようにするためには、組織のトップや幹部が率先して意識を変え、組織として職場の問題を見逃さず、良いチーム、良い組織づくりを意図的に進めていく必要があるのだ。

図2 共同体感覚のメリット

「心理的安全性」で教育の質が劇的に向上する

消防学校の研修では、初任科に限らず救助科、警防科などの課程で「消防体育」の講義がカリキュラムに組み込まれている。多くの学校はこの体育を単なる体力錬成と捉え、それ自体に重きを置いていないので、調整可能なコマと位置付けている。しかし、この体育も目的と工夫によっては体力錬成とはまったく異なる効果をもたらす。

私が消防学校で「消防体育」の講師を依頼された場合、研修期間の前半、しかも2〜3日目に設定してもらえよう。学校側に調整をお願いしている。そして講義では、2人1組のバディを組んだり、4〜5人のグループで何かを競わせ、メンバー間で密に意見交換を行わせるようにしている。すると、その講義以降の教室の空気がガラリと変わり、研修生はその後に続くさまざまな講義を、過度に緊張することなく、自然体で集中して受けるようになるという。

その理由は、体育の講義を通じて、研修で集まった初対面同士のメンバーが互いを知り、打ち解けたことで、「この空間に敵はいない」「研修で集まったメンバーは皆、味方である。互いをけん制することがなければ、授業に集中でき、わからないことも躊躇なく質問できるという訳である。これを心理学では「心理的安全性」という。これは米グーグル社でも、チーム生産性を高める方法として取り入れていると発表されたもので、さまざまな企業でも注目されている手法だ。体育とはそのやり方によって、肉体的に

研修前半の交流会も効果的

「アイスブレイク」という、ミーティング等の最初に10分程度の自己紹介や簡単なゲームを行い、初対面同士の緊張を解きほぐす手法も一般的になってきている。一方、ある消防学校では、研修がスタートする初日や2日目に懇親会や交流会を設定して、アイスブレイク以上の効果を生み出している。「心理的安全性」の実践には、タイミングが大きく影響するといえる。

消防組織は転換期にきている

TEAMの本当の意味を知る

T=Together (一緒に)
E=Everyone (みんなで)
A=Achieves (成し遂げる)
M=Miracle (奇跡を起こす)

ラグビーにみるコミュニケーション・マッスルの鍛え方

この秋、日本はラグビーワールドカップで盛り上がったが、その一因は日本チームの躍進にあった。と同時に、日本代表のジェイミー・ジョセフHC(ヘッドコーチ)のチームビルディングの手腕にも注目が集まっている。4年間で、世界で戦える日本チームを作り上げたHCは、今大会優勝候補の筆頭であった強豪ニュージーランド・オールブラックスのメンバーだったこともある方。オールブラックスの強さの要因の一つは、世界一とも言われるコミュニケーション力にもある。あのスピーディなパス回しによる攻撃的なラグビーは、選手たちのあうんの呼吸なしには成し

えない。そして、それを可能にしているのが、次の3つの要素をオールブラックスが持っているからである。

- 1 選手同士のリスペクト
- 2 共通した目標の共有
- 3 共同体感覚(家族感覚)

ラグビーは飛びぬけて上手い選手が一人、二人いたら勝てるという競技ではない。また一度試合が始まってしまうと、HCの指示など届かないから、チーム内でのコミュニケーションがとれないければ攻めも守りも上手いれない。とりわけラグビーは多国籍なスポーツで、一つのチームに様々な国の出身者が集まっている。そんななかでコミュニケーションのレベルアップを図ろうとするなら、互いに異なる価値感を認め合い、敬意を払わなければ人として深くかかわることは難しい。日本チームも今回は様々な国出身の選手を起用したので、各選手の価値観や育った文化を認め合うことはチームビルディングにおけるキーワードの一つになっていくはずだ。そのために日本チームは240日間もの長期合宿を敢行し、フィジカルトレーニングだけでなく会議室での話し合いに多くの時間を割いたという。オールブラックス出身のジョセフHC率いる日本チームは、この強豪チームの手法を取り入れることで、意図的にチームを進化させ、結果として世界のベスト8まで押し上げることができたのだ。

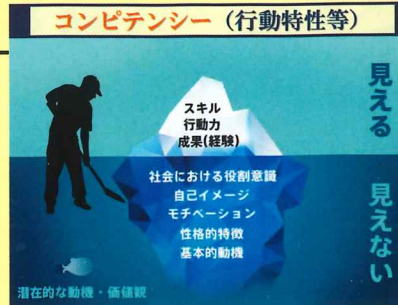
実は、消防の古い体育の教科書に、「消防活動はスポーツのラグビーに似ている」と記されている。共通点があるのかと聞いた詳しい記述はないが、チーム全員の役割が機能しなければ、消火・救命・救助といった目標に達しないという部分はラグビーも消防も同じだ。

消防では最近、全国的に3部交替制が進んでいる。3部制は2部制以上に当務のメンバーが固定化されるので、良い(心理的安全性が高い)チームに配属されれば問題ないが、そうでないチームに配属されると毎当務の出動が憂鬱になるだろう。そんな時、「チームはやり方次第で良くなる」と言える。その手法がある」ということを知っているだけでも救われるのではないだろうか。

ただし、どんなチームでも自分たちで変えられるというのはやや理想論で、隊長一人頑張ったとしても、あるいは隊員3人が頑張ったとしても、全員一致でなければチームを変えることは難しく、現実的にはなかなか変えられず、現状に甘んじている職員も多い。だからこそ私のような第三者が介入して働きかけることに意味があるのだ。そのため最近では、消防学校で受講した職員だけが変化の必要性を感じていても組織は変えられないとして、消防本部全体で受講するという動きも出てきている。全職員が共通認識を持つことの重要性を、消防長や幹部職員が理解しはじめているのだ。

外資系企業などでは、コーチングという手法を用いて本人から本質的な部分を開示させるようにしている。もし消防の世界でコーチングを行うとすれば、なぜ消防という職業を選んだのか、何のために訓練や勉強会に取り組んでいるのか等を本人から開示させ、周囲に知ってもらいたいことだ。個人の本来の部分を周囲が相互理解すると、よりお互いの心理的距離が近くなり、結果としてストレスなく業務に向き合えるというメリットがある。

図1 コンピテンシー氷山モデル(行動特性等)



人間の本質を知るには見えない部分を見よ

鎌田修広氏に訊く『チームビルディング』の手法

消防大学校をはじめ、全国各地の消防学校でチームビルディング、メンタルケアについての授業を担当している鎌田教官。日頃から様々な消防職員と接する教官の視点による、チーム作りの重要性と、そのノウハウの一部を紹介していただいた。

鎌田修広氏(かまた・のぶひろ) 全国の消防学校、消防大学校の講師として活躍中。カリスマ(刈り上げ&スマイル)がトレードマークの熱い理論派。株式会社タフジャパン代表。著書に「消防筋肉」「消防メンタル」(イカロス出版)がある。info@tough-japan.com