特報2

救助人材育成ガイドライン、訓練効果を高めるための救助訓練指導マニュアルの策定

～多様化する救助事象に対応する救助体制のあり方に関する高度化検討会（救助人材育成）～

参事官

1 検討の目的　～救助技術の継承、効果的な訓練方法を求める声

団塊の世代の大量退職により経験豊かなベテラン職員の退職と職員の若返りが進み、救助技術と知識の継承が課題になっています。しかし、救助活動のベースとなる火災件数が減少傾向にある中で救助件数は増加傾向にあり、活動内容も多様化し、状況に応じた適切な救助手法の選択･判断がより一層求められる状況となっています。また、近年は、消防本部単独の対応力を超える大規模な災害が頻発化・激甚化し、消防の広域応援や関係機関等との連携が求められる場面が増えるなど、著しい状況変化の中で、救助活動を担う人材の育成について課題やニーズが増加しています。

＜課題の例＞
- 職員の大量退職に伴い、技術や知識の伝承が滞る懸念。
- 火災件数が減少傾向にあり、災害経験の少ない若手職員が増加。
- 多岐にわたる業務による訓練時間の減少。
- 自発的でなく、指示待ちの隊員がいること。

＜ニーズの例＞
- 若手隊員への知識・技術の伝承を見える化したい。
- 経験値に頼ることなく災害活動能力を向上する訓練、研修を充実させたい。
- 限られた時間の中で効率的な訓練手法を取り入れたい。

こうした課題やニーズは、全国の消防本部の救助隊及び救助隊員に共通しており、個々が悩みながら様々な検討を試みているものの、効果的な手法や適切な改善策を見出すことは難しい状況にあります。これまで消防庁では、検討会を開催して様々な災害に対応するためのマニュアル作成、資機材・車両などの整備を行ってきたところですが、こうした人材に関する課題・ニーズに対応するため、令和４年度は救助活動の根幹･要である「人」に焦点をあてて検討を行いました。

2 検討体制　～救助の現場、人材育成の専門家、他機関から参加

「人」に焦点をあてて検討を進めるにあたり、人間工学、ヒューマンファクターズ及び心理学の各専門分野における有識者委員、消防本部委員、さらにはオブザーバーとして、消防大学校、実動部隊を保有する警察庁、防衛省に御参画いただきました。

＜検討会の構成＞

有識者		消防機関	関係機関
小林恭一	東京理科大学教授	札幌市消防局	警察庁
小松原明哲	早稲田大学教授	弘前地区消防事務組合	防衛省
中西美和	慶應義塾大学教授	消防本部	
山﨑洋史	仙台白百合女子大学教授	東京消防庁	
		浜松市消防局	
		豊田市消防本部	
		尼崎市消防局	

（第４回検討会開催の様子（ハイブリッド形式））

（有識者委員による東京消防庁即応対処部隊の視察状況）

検討会の開催と並行して、救助の人材に関するニーズと課題のほか、現場の実態や課題を丁寧に把握するため、複数の消防本部における現状や抱えている課題、改善方法・工夫などについて実態調査を行いました。また、他分野の先進事例からもヒントを得ようと、航空業界の人材育成手法であるＣＲＭ（※）の実状や奏功事例について民間航空会社に聞き取りを実施しました。

（熊本県宇城広域消防本部の実態調査の様子）

（岐阜県恵那市消防本部の訓練の様子）

※CRMとは、Crew Resource Managementの略であり、コミュニケーション能力、リーダーシップ、チームワーク、状況認識力、観察力、安全管理などのノンテクニカルスキルを高め、安全な運航のために利用可能な人的資源や情報を有効活用する考え方のこと。

3 検討内容　～救助隊長に焦点

救助活動を担う人材には、救助隊員、救助隊長、中隊長、大隊長など様々な立場の者がいますが、検討会ではその中核人材である「救助隊長」に焦点を当てることとしました。その理由として、「救助隊長」は、

①災害時：現場で活動方針の選択・決定や隊員への指示を行う。

②平時：訓練の企画・指導を行う。

という役割を担っており、救助活動や救助隊員育成への影響力、ひいては現場活動での波及効果が大きく、こうした「救助隊長」の助けとなる検討成果を示すことができれば、現場にとっても大きなサポートになると考えました。

検討会では、事態調査もふまえつつ、救助人材の育成においてこれまで暗黙知とされてきた能力・スキルを見える化・言語化しながら、４回にわたる検討の結果、救助隊長の道標となる「**救助人材育成ガイドライン**」と救助隊長が隊員を訓練指導するときに活用できる「**訓練効果を高めるための救助訓練指導マニュアル**」を作成しました。

4 「救助人材育成ガイドライン」のポイント

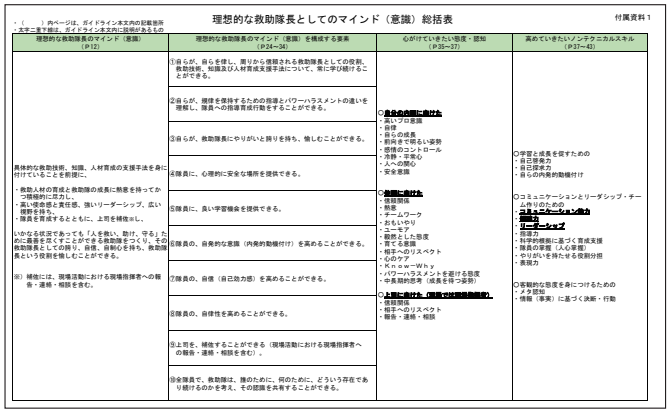
（1）理想的な救助隊長像

「救助隊長として何ができれば良いのか？」、「どのような態度で隊員に接すれば良いのか？」など、救助隊長が身につけることが望ましい役割・責任・能力を「理想的な救助隊長像」としてコンパクトにまとめています。救助隊長や救助隊長を目指す方が、自分を振り返り、どうあるべきかを考え、自分に足りない点などを把握し、自発的に成長するための「道標」のようなものです。

また、この理想像を実現するために必要な、現場や訓練指導の各場面で求められる行動、具体的なスキル等について、解説や身につけるためのヒント・参考事例なども紹介しています。

（2）理想的な救助隊長像総括表

理想的な救助隊長像に近づくために必要な要素や具体的な取り組みについて、①有すべき専門的知識、②有すべき専門的技術、③心がけていきたい態度・認知（例：安全意識、平常心、探究心）、④高めていきたいノンテクニカルスキル（例：傾聴力、観察力、リーダーシップ）に見える化して、一覧表にまとめました。特に③と④は、これまで暗黙知とされてきたものを「見える化」「形式知化」して分類・整理しました。



理想的な救助隊長としてのマインド（意識）総括表　　付属資料１

・（　　）内ページは、ガイドライン本文内の記載箇所
・大字二重下線は、ガイドライン本文内に説明があるもの

理想的な救助隊長のマインド（意識）（P12）	理想的な救助隊長のマインド（意識）を構成する要素（P24～34）	心がけていきたい態度・認知（P35～37）	高めていきたいノンテクニカルスキル（P37～43）
具体的な救助技術、知識、人材育成の支援手法を身に付けていることを前提に、 ・救助人材の育成と救助隊の成長に熱意を持ってかつ積極的に応力し、 ・高い使命感と責任感、強いリーダーシップ、広い視野を持ち、 ・隊員を育成するとともに、上司を補佐し、 いかなる状況であっても「人を救い、助け、守る」ために最善を尽くすことができる救助隊をつくり、その救助隊長としての誇り、自信、自制心を持ち、救助隊長という役割を愉しむことができる。 ※）補佐には、現場活動における現場指揮者への報告・連絡・相談を含む。	①自らが、自らを律し、周りから信頼される救助隊長としての役割、救助技術、知識及び人材育成支援手法について、常に学び続けることができる。 ②自らが、現状を保持するための指導とパワーハラスメントの違いを理解し、隊員への指導育成行動をすることができる。 ③自らが、救助隊長にやりがいと誇りを持ち、愉しむことができる。 ④隊員に、心理的に安全な場所を提供できる。 ⑤隊員に、良い学習機会を提供できる。 ⑥隊員の、自発的な意識（内発的動機付け）を高めることができる。 ⑦隊員の、自信（自己効力感）を高めることができる。 ⑧隊員の、自律性を高めることができる。 ⑨上司を、補佐することができる（現場活動における現場指揮者への報告・連絡・相談を含む）。 ⑩全隊員で、救助隊は、誰のために、何のために、どういう存在であり続けるのかを考え、その認識を共有することができる。	○**自分の内面に向けた** ・高いプロ意識 ・自律 ・自らの成長 ・前向きで明るい姿勢 ・感情のコントロール ・冷静・平常心 ・人への関心 ・安全意識 ○**他人に向けた** ・信頼関係 ・熱意 ・チームワーク ・おもいやり ・ユーモア ・穏然とした態度 ・寛ぐ雰囲 ・相手へのリスペクト ・心のケア ・Ｋｎｏｗ－Ｗｈｙ ・パワーハラスメントを避ける態度 ・中長期的思考（成長を待つ姿勢） ○**上司に向けた（現場ではリーダー）** ・信頼関係 ・相手へのリスペクト ・報告・連絡・相談	○学習と成長を促すための ・自己感覚力 ・自己探求力 ・自らの内発的動機付け ○コミュニケーションとリーダーシップ・チームやりがたの中の ・**コミュニケーション能力** ・**傾聴力** ・**リーダーシップ** ・指導力 ・科学的根拠に基づく育成支援 ・隊員の家庭（人心掌握） ・やりがいを得たいる役割分担 ・表現力 ○客観的な態度を身につけるための ・メタ認知 ・情報（事実）に基づく決断・行動

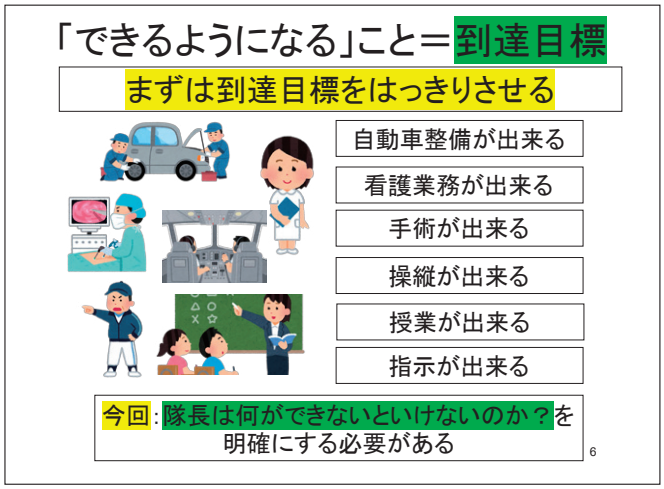
（【付属資料1】理想的な救助隊長像総括表（マインド（意識）編）

（3）実態調査、救助人材育成支援資料

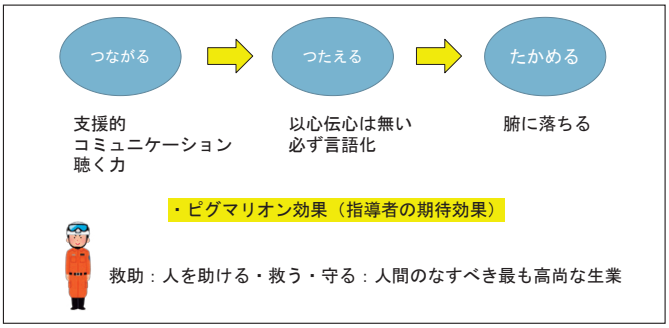
いくつかの消防本部等にヒアリングを行い、救助人材の育成･訓練指導に関する好事例などをまとめています。（例）

・時代にあった教育方法（Know-Why教育）で育成している。
・部下とコミュニケーションするときは、一方通行にならないように、傾聴することや雰囲気作りを大切にしている。
・若手の隊員が企画・立案して、教養・訓練できるような体制作りを心がけている。若手に任せることで探究心や向上心を養わせるほか、達成感を味わってもらえるようにしている。
・〔航空業界〕（訓練などで）成功した部分・上手にできた部分に焦点を当てて、何故できたのか、その理由を考えさせ、理解させることが重要。高いモチベーションと好奇心を持って訓練に臨むことにより、レジリエンス（柔軟な対応力や回復力）が高まる。

また、人材育成について広い知識・知見を学ぶのに役立つ、人間工学、心理学の有識者委員から提供いただいた参考資料も掲載しています。



（人材育成プログラム構築の考え方）
【資料提供：小松原委員】



（救助人材育成～教育心理学・臨床心理学の視点から～）
【資料提供：山﨑委員】

（4）活用方法

救助隊長である方が熟読し、セルフチェックして、現時点で自分に身についている・身についていないスキル等を確認して、スキルや能力を伸ばしたり、獲得するために活用することが期待されます。そのため、ニーズや興味に応じて必要な時に必要な部分を読むなど、どのページから読んでも良く、読み方は自由です。また、これから救助隊長を目指す方も同様な活用が期待されます。

さらに、消防本部も組織による救助人材育成の体制づくり、育成支援、新任救助隊長への助言・指導や、各種研修での活用なども期待されます。

5 「訓練効果を高めるための救助訓練指導マニュアル」のポイント

（1）マニュアルの構成

「指示待ちの隊員がいるので、自主性・自発性を高めたい」、「限られた時間の中で効果の得られる、効率的な訓練手法を取り入れたい」などのニーズに応えるため、実態調査、先進事例、専門家の知見等を取り入れながら、以下を主な内容とするマニュアルを作成しました。またあわせて動画も作成しました。

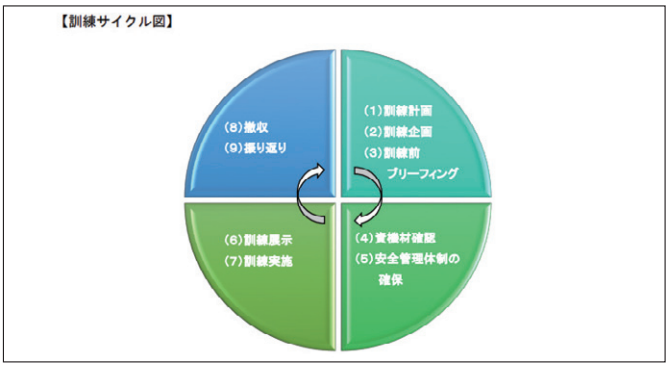
・訓練効果を高めるための救助訓練指導の流れ
・隊員の自主性を高める訓練指導のポイント
・効果的な振り返り手法

（2）マニュアルの特徴　～ブリーフィング・振り返り、裁量の付与等

これまで経験則に委ねられていたり、着目されてこなかった「訓練前ブリーフィング」と「振り返り」の効果的な手法を紹介しています。訓練前に「なぜその訓練をやるのか」、「今回の訓練で目標・身につけたいことは何か」を考え、頭にいれながら臨むことで訓練の効果が高まります。また、訓練結果を確認しつつ、改善点を探し、次の訓練に取り入れることで、隊員はもとより隊全体の成長につながります。

さらに、隊員の自主性を高めるため、「裁量の付与」、「明確な目標設定」を訓練に取り入れることも推奨しています。そして、効果的な振り返りを実践するために必要な次のような事項も紹介しています。

・冷静に振り返りを行う「タイミング」
・隊員からの振り返りや意見に対する「傾聴」
・隊員が不安や恐れなく発言できる「心理的安全性の確保」など



（【訓練サイクル図】訓練効果を高めるための救助訓練指導の流れ）

（救助訓練指導マニュアル動画撮影時の様子）
【撮影協力：東京消防庁 即応対処部隊】

6 おわりに

消防庁では、各消防本部に対し、救助人材育成ガイドライン、救助訓練指導マニュアルの積極的な活用、救助隊長の組織的な支援体制を整備・構築を依頼するとともに、各都道府県等消防学校においても、積極的な活用に努めるよう通知しました。

本ガイドラインとマニュアルが、例えばこんな救助隊長のニーズ・課題に対するヒントやソリューションにつながれば幸いです。

（ニーズ例１）指示待ち隊員が多い。自発的な隊員を育てたい。

⇒・自律性を高めるために、得意分野の訓練や現場活動を任せてみる。

・救助隊長が率先して、隊員を肯定する言動（褒める、たたえる、認める）を示していくことが心理的安全性を高める最良の方法。

[人材育成ガイドライン　第６章　理想的な救助隊長としてのマインド]

（ニーズ例２）訓練のための訓練になっていて、身についていない。

⇒・訓練前のブリーフィングで、明確な目標を設定し、訓練終了後の振り返りの冒頭で、訓練前に設定した明確な目標を改めて確認する。隊員になぜこの訓練を実施したのかなど「Know-Why」を伝える。

・今は言語化の時代。救助隊長の意図・想いは隊員に言葉で伝える必要がある。

[訓練指導マニュアル　６　効果的な振り返り手法等]

現場の救助隊長やそれを目指す隊員、救助隊員を育てる消防本部にとって、本ガイドラインとマニュアルが救助の現場活動、訓練・指導の一助となることを期待しています。

令和４年度救助技術の高度化等検討会報告書他（消防庁HP）
https://www.fdma.go.jp/singi_kento/kento/post-117.html

問合せ先
消防庁国民保護・防災部参事官付救助係
TEL: 03－5253－7507（直通）