

**第3回（通算第5回）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) 議事概要**

1. 日 時：令和4年12月12日（月）15:00～17:00

2. 場 所：消防庁 第一会議室（ハイブリッド形式）

3. 出席者（敬称略）

【委員】

小林恭一、小松原明哲、中西美和、山崎洋史、池内裕司、石原徹也、蟹博文、菊地正造、早坂誠、平口隆志

【関係機関】

警察庁

防衛省

【消防庁オブザーバー】

消防大学校 教務部

消防・救急課

広域応援室

4. 議事内容

(1) あいさつ（消防庁国民保護・防災部 村川参事官）

- ・今回、はじめて対面という形で開催できたため、密度の濃いコミュニケーションができればと考えている。本検討会は、今回及び次回が要となっており、中核人材ガイドライン、訓練指導マニュアルの成果物をまとめていく段階に入った。
- ・中核人材ガイドラインについては、メール等で何度かやり取りをさせていただいたが、さらに皆様にコメントをいただきながら充実していきたいと考えている。また、訓練指導マニュアルについては、案を作成したばかりで皆様からの御意見をいただける時間がなかったので、今回、フランクに様々な御意見をいただきたい。
- ・今回の検討が、とにかく現場の隊長や隊員の方々に役立つものであり、彼らが見て理解できる、現場で使えるものにしていきたいと考えているので、委員の皆様には、引き続き積極的に自由かつ忌憚のない御意見をお願いしたい。この場を通じてうまく成果物をまとめていけるように、我々事務局も臨んでいくため、引き続き御指導御鞭撻のほどお願いしたい。

(2) 議題

① 実態調査・視察結果報告

- ・10月から11月にかけて事務局で各方面に赴いた調査結果、視察結果を報告させていただく。大きく分けて、4つの消防本部（宇城広域連合消防本部、恵那市消防本部、笠間市消防本部、渋川

広域消防本部) への実態調査及び民間企業である日本航空株式会社様の視察、さらに、東京消防庁様の視察結果について取りまとめているため、ポイントを示しながら御説明させていただく。

- ・消防本部の実態調査は、「救助隊長及び隊員の育成における課題」、「救助隊長向けの研修・教養等、本部側からの支援や体制の有無」、「部下の育成指導における工夫、悩み」、「部下とのコミュニケーション」、「新隊員の意識や体力の変化」、「不足している訓練及び訓練環境」、「災害事例の共有」、「若手救助隊員からの意見」、「ガイドラインやマニュアルについての意見」などの聞き取り、意見交換を行い、資料のとおり、たくさんのコメントが寄せられたほか、消防本部によって様々な工夫がなされていることが垣間見えた。「部下とのコミュニケーション」における良い取り組みについては、ガイドラインに事例紹介として一部引用している。
- ・次に民間企業である日本航空株式会社様の視察については、「機長と操縦士がチームを組んで実施する訓練内容」、「教官（教える側）の役割」を中心に聞き取りを行った。日本航空株式会社様の歴史的な背景も踏まえて、訓練を科目ベースからシナリオベースに変遷された中で、重視されているポイントとしては、「できた部分にしっかりと焦点を当てて、その理由を考えさせて理解すること。」や「できた部分に焦点を当てて、できた理由を考えることで、モチベーション向上と好奇心が高まる。」ということを中心に据えられていた。さらに、「レジリエンス（柔軟な対応力や回復力）」をいかに高めるかということに取り組んでおられた。これは、我々の消防の世界では、臨機応変な対応というものが同義の言葉になると思われる。また、教官の役割については、「教育指導のサイクル」を意識して指導にあたっているということであった。
- ・最後に東京消防庁様の視察についてであるが、災害事例の共有方法や安全管理の重要性についての観点から「災害史安全教育室」の視察のほか、これから救助隊員を目指す隊員の研修とされている「特別救助技術研修」を視察させていただいた。特別救助技術研修では、指導方法の統一化や非常に丁寧な説明をされており、受講する隊員の意識も「自分が救助隊員になるために1つでも吸収する。」という根拠を持ち、自分の行動に意識を持ったうえで、研修に望まれている様子を窺うことができた。

(座長) ただいまの御説明について、委員の皆様から感想や質問をお願いしたい。

(委員) 「県の消防学校で、指導者養成研修みたいなものがあつたらいいのではないか。」という御意見があつたが、消防大学校だと枠に限りがあつて難しいこともあるので、このようなことに対しても、今回の検討の結果を御利用いただくと良いと思われる。

(委員) 只今の実態調査・視察結果報告の御説明をいただいて、中核人材ガイドライン及び訓練指導マニュアルが必要とされる根拠が、フィールドワークリサーチにより補強されたものとなっていることが示された。具体的運用モデルと事例がわかりやすくまとめられており、素晴らしい。

隊長や隊員の方々に役立つ、現場で見て、理解して、使える、全国で初めて示される統一された訓練指導マニュアルの初版マニュアルとして、モチベーションの高い若い隊員等が手に取って活用し続けたいと思う内容レベルを示すことが肝要である。ある程度の努力が求められる厳しさや難易度を含み、達成感を共有できる内容がふさわしい。

(委員) 補足的なことにはなるが、日本航空へのヒアリングで、「シナリオ訓練がメインになって

いる。」ということであったが、従来は過酷なシナリオを与えて、それがこなされれば問題なく能力があるという見方をされていたが、現在は、シナリオを通じてコンピテンシーを強化する方法に変わってきているというニュアンスではないかと思われる。航空局が運航乗務員の訓練のやり方としてCBTA（Competency Based Training and Assessment）プログラムという審査要領を出しており、日本航空は、これに従ってコンピテンシーを評価する方向に変わってきているということである。この「コンピテンシー」とは何かと言うと、まさに今回、ガイドラインでまとめられている中核人材が持つべき能力や資質、知識、スキル、態度などであり、それらを評価する方向に変わってきているということである。おそらく今までの消防は、基礎技術を訓練し、災害のシナリオを作って訓練をしていたと思われるが、これからはどのような災害が生じるか分からないということで、消防隊の中核人材のコンピテンシーを伸ばす方向に変わっていかざるを得なくなると考える。今回のガイドラインは、非常によく、その流れに従ったものだと思う。しかし、「ガイドライン」という呼び方に関しては、消防本部からの印象を考慮すると、「ガイド」でも良いか考える。「守るべき」というよりも、「1つの道しるべ」という位置づけだと思うため、「ガイドライン」という呼び方に抵抗を感じられる場合は、「ガイド」に変えた方が現場には受け入れやすいかと思われる。

(座 長) 名称については、事務局の方で検討していただきたい。日本航空の視察についても御説明があったため、委員の中で感じたことがあればお願いしたい。

(委 員) 以前、ANAのキャビンアテンダントの研修へ視察に行った経験がある。キャビンアテンダントの若い方からベテランの方まで、一生懸命研修に取り組まれていた。例えば、床材が燃えたら大きな声で、「ファイヤー、ファイヤー、姿勢を低くして逃げてください。」など、皆さん姿勢を低くして真剣にやっておられたので、なぜ、そのように一生懸命取り組まれているのか御質問したところ、「確立された研修をしっかりと受けて終わらないと、国際条約でキャビンアテンダントとしての搭乗ができないんです。」という回答であった。話が少し逸れてしまうかもしれないが、救助の訓練や指導というのは、公務員試験に受かって各消防本部で救助研修を終えて、それ以後は、隊員の使命感や創意工夫に頼らざるを得ないこともあり、個々に色々な思いが溢れてくることで、その人の考えに沿った形で指導しまうことも逆にはらんでいると思われる。このような懸念から、前回の検討会でも議論した「原点に立ち返る」という意味で、ガイドラインがあると各本部の隊長も定期的に見直すことができるため、それを基に「確立された指導のやり方」が実績できるのではないかと考える。

(座 長) 他に日本航空の視察の件に限らず意見があれば、お願いしたい。意見がなければ、次に進ませていただく。議題3、4、5は関係性が強いので、一緒に御説明いただきたい。

② 理想的な救助隊長像（確定案）、理想的な救助隊長像総括表（確定案）、中核人材の育成

- ・資料3から5まで、まとめて御説明させていただく。少し順番が前後するが、資料5-1の「ガイドライン案（第二稿）確認後の意見等」は、事前に御確認いただいた際の皆様の御意見をまとめたものである。事前に御確認いただいていることを前提として、ポイントだけお伝えさせていただく。「望ましい態度」、「望ましいテクニカルスキル」という表現は、「心がけていきたい態

度」、「高めていきたいノンテクニカルスキル」に修正させていただいた。ガイドラインのボリュームがあり、数日をかけないと読めないため、各事項の解説の最後に振り返りがあった方が良いという御意見があったため、ガイドラインの第4章から第7章については、章末にチェックリストを作成している。後ほどチェックリストについて御意見、アドバイスをいただきたい。

- ・「ガイドライン活用にあたっての注意事項」については、先ほどの意見紹介の結果も踏まえて、この記載自体をガイドライン内に記載するべきか、または通知文の方で別途打ち出すか、検討している。項目で確認すると、「③人事施策(承認、異動等に活用されることは想定されるが)」という一文は必要かどうかという御意見もあったので、後ほど議論の中で触れていただきたい。
- ・次に第3章マインドについて、「内容が自分のこと、部下のことのみであったため、上司のことにも触れたほうがいいのか。」という御意見をいただいたため、上司に対する記載も修正案として理想像を加えている。これに伴い、資料3のマインドについても、「上司に関する記載」を追記している。
- ・各ページの細かい修正、反映した部分は黄色マーカーと赤字で示しているため、後ほど御確認いただき、改めて御指摘があれば御意見ををお願いしたい。今後の活用方法については、参考ということで示しているため、第4回に議論したいと考えている。
- ・続いて、資料4の総括表の3枚については、加筆修正したところを赤字で示し、記載順を入れ替えたところは青文字で示している。
- ・マインドの理想像については、全体的な内容として、消防本部の委員の皆様へ御確認いただきたいが、「この文章自体、共感が得られるのか。」という御意見のほか、内容としてやや自己犠牲的な印象も強いと、救助隊長がたのしむことができる、やりがいを持って積極的にできる要素も必要ではないかという御意見もいただいている。
- ・現場の理想像については、標準的な内容の記載にとどまっていることに加えて、理想的ということであれば、「現場であっても隊員の話をよく聞く。」「そうは言いながらも、いざという時は断固とした対応をとれる。」といった内容も加味されると、より理想として掲げられるのではないかと御提案である。
- ・訓練・指導については、これも理想というよりも標準的な内容であるため、「隊員が高いモチベーションを保った訓練ができる環境を整える。」という理想があったうえで、「企画・立案・目標設定・訓練・振り返り」があっても良いのではないかと御意見もいただいた。
- ・ひとまずポイントを御説明させていただいたため、皆様からいただいた御意見について、想いや意図について補足があれば、お願いしたい。

(座 長) 今の説明について、消防本部の方からは色々と御意見をいただいているが、補足等含めてお気づきの点があればお願いしたい。

(委 員) 各消防本部の実態調査と日本航空の視察も含めて、ガイドラインについては素晴らしいものができているというのが率直な感想である。細かく具体的にポイントを絞って掲載されているので、救助隊長としては、これを見ることによって隊員のモチベーション、マインド、あるいは現場での指示、訓練での行動についても適格に対応できると考える。そのような中で、我々としても気になって意見を出させていただいたところがあったので、何点か

御説明させていただく。まず、大きくは救助隊長としてのガイドラインということで作成されているが、消防の分野又は救急隊の分野、それぞれにおいても有効に活用できるという印象を受けたので、救助隊のみならず消防隊、救急隊にも活用できるような対応をいただけると大変ありがたいと考える。ガイドラインの中身に関してだが、セルフチェックのところは、例えば、現場活動後の振り返りや訓練後のチェックとして、このガイドラインを活用すれば、さらに次のステップアップに繋がると考えられるので、セルフチェックのポイントをお示ししていただきたい。また、「カリスマの必要性」についての表現を修正していただいたことで、修正前のガイドラインの内容と比較すると、幅が広がった印象である。最後に、救助隊長のガイドラインとして示されているが、状況によっては隊員が隊長を育てるということも考えられるので、隊員がガイドラインを見て、隊長像をイメージできるほか、自身が隊長になった時にどうすれば良いかを考えるためのツールとしても非常に有効だと感じている。

(委員) 当市において、救助隊長、隊員を中心にこのガイドライン案を拝見した中で、「目指すべきという、どうしても救助隊長としてそういった指導をしないといけないのではないかと感じてしまう。」という意見があった。しかし、そのような点に対しても、工夫された表現に修正されているため、救助隊長の方も受け入れやすくなったのではないかと考える。本ガイドラインは、救助隊長の各隊員の指導計画や指導要領などに活用したり、各個人がエッセンスを加えて職員を育成していくことにも活用できると思われる。

(委員) 第2回の検討会の中でも議論したパワーハラスメントについても追記していただき、感謝申し上げます。資料5-2の現場における理想的な救助隊長像の、「事案後の救助活動を振り返り、今後の実災害や訓練に活かすことができる。」という内容についてであるが、救助現場は非常に凄惨な現場もあるため、活動のことだけではなく、メンタル面のサポートやストレスケアなどについても追記されてはどうか。また、ガイドラインの目次のタイトルに「救助」という文言を入れた方が良いかと思われるため、検討をお願いします。最後に構成として、第1～4章までと第5～7章がそれぞれの解説になっているかと思われるが、分量が多いという御意見もあるため、第5～7章を「資料編又は別冊」にするという考え方もあるかと思われる。

(委員) まず率直な御意見として、前回、ボリュームがあるという御意見が出ていたが、よくまとめられており、これを今後どのように活用していくか思案している。各消防本部の実態調査において、隊員が隊長に「待て」と言えるような環境も必要であるという意見も出ていたとおり、隊長もミスをするわけで、隊長がヒューマンエラーを起こした時に組織的に対応することが必要だと思われる。そこで、組織的な取組みについても、ある程度網羅しておくことが必要と考える。また、隊長は、訓練企画をして訓練後に評価するなど、孤立気味になりがちであり、隊の中でも一番上で孤独感を感じることもあるかと思われる。その際に、今回のガイドラインやマニュアルが指標という意味でも活用できると考える。隊長が「自分がやっていることは間違っていない。」と感じられる部分もあると思われ、多少、飲み込みやすい文言も必要と考えるが、ある程度ボリュームがあったとしても、自分が必要と感じた部分を拾い読みする形で活用できるため、ボリューム感も大事と思われる。

(委員) 「カリスマの必要性」について、私も現場経験のない隊長をやっていた時に、救助隊上がりの隊員ばかりでカリスマ性が少なかった私も、どのように隊員から信頼を得られるようにすべきかということで、非常に腐心した思いがある。この文面は、以前の私のような者にとっては、非常に良い言葉だと考える。このガイドラインを見て、理想的な救助隊長になりたいと思う隊長もいると思われ、「ガイドライン活用にあたっての注意事項」の中で、「これはあまり気にしないでください。」のような表現があると、「この先も読み進めて良いのか。」という疑念を抱きかねないと思われるので、読み手の読む気を維持するためにも、別途記載する方が良いのではないかと考える。一方で、色々な御意見もあると思うので、記載箇所について、皆様でも議論していただきたい。

(オブザーバー) 消防大学校としても、隊長として、隊員に対する指導方法や隊員の育成方法などについて、多くの時間数を費やしている。有識者委員の皆様の講義等でヒントや気づきになる材料をたくさん与えていただいているが、理想の形は、最終的に各々に任せていた部分もある。今回、小松原委員からの御意見にもあったように、ガイドラインのようなものができることで、より現実的に目標を掲げながら講義を受けていただくと、さらに違った形や成果が得られると考える。救助隊長は自己隊にのみ目を向けがちになるところもあり、もう少し広い視野で、組織全体を引っ張り上げるという意味でも、自分の隊だけではなく、自分の隊が経験したことを他隊や組織の中で共有するということがガイドラインの中に盛り込むことで、全体としてもっと良い部隊ができると思われる。今後、消防大学校としてもガイドラインをベースに様々な取組みに活用していきたい。

(オブザーバー) 第一印象として、救助隊長として必要なポイントが非常によくまとまっている。救助隊長は、自組織に置き換えて言えば、現場の小隊長にあたり、私自身がそのような立場だった時のことを思い返すとこのようなガイドラインがあれば非常に参考になると考える。自組織とも共有できるところが多く、同じような悩みもあるほか、特にパワハラは社会問題化しており、今の若者の特性というのも以前と比較して変化しているところで、どのように対応するのか悩みながら指導してきた。ポイントとなる「内発的動機づけ、know-why、傾聴」などのキーワードも散りばめられているため、現場の小隊長の気づきにつながり、読み返すことにもなると考える。「ガイドライン活用にあたっての注意事項」については、ヘッジをかける表現になっていると感じるため、少し表現を変えるともっと読みやすくなるのではないかとと思われる。一方で、実情に即してガイドラインを活用するという表現に対しては正しくそのとおりで、逆にガイドライン自体がそのまま走っていくと、陳腐化してしまうおそれもあるので、「しっかり現場に合わせてこのガイドラインを使っていくんだよ。」という表現であれば、積極的に活用されていくと思われる。

(オブザーバー) このガイドラインに示されている理想の救助隊長が全国各地に多数おられると考えた時に、自組織としても身が引き締まる思いであり、我々も改めて人材育成に取り組んでいかなければならないと考えさせられた。事前の御意見にあったとおり、理解度チェック表を追記されているが、「◎、○、△、×」の評価方法が少しプレッシャーになると考えられるほか、線引きの判断が難しいのではないかとと思われる。認識できたか否か、自分の考えを持てたのかなどのチェックは必要になってくるとと思われるが、評価方法について、若干の戸

惑いを感じるため、検討が必要と思われる。

(座 長) 有識者委員からほかに意見等があればお願いしたい。

(委 員) 1点目として、「ガイドライン活用にあたっての注意事項」の中の「③人事施策に活用されることが想定されるが」の文言は必要ないのではないかという意見を出ささせていただいた。ここに書いてある注意事項の内容は、基本的には「これが達成できないからといって、ダメな救助隊長ではない。」「あくまでここは理想として目指していきましょう。」ということだと思うので、「人事施策に影響する可能性がある。」ということを書くと、少しギラつきも出てくるため、そのような趣旨のものではなく、あくまでガイドという形の表現に留めておく方が良いのではないと思われる。2点目として、「理想的な救助隊長としてのマインド」の項目について、先ほども御説明いただいたとおり、やや内容が自己犠牲的な印象を持ち、「周りから信頼されて、自分を律して」という、本来であればもっと若い人たちが憧れて成長に繋がるような要素も必要と思われるため、自分自身がその仕事を満足して、日々、自分を成長させることを楽しめるような要素も取り入れても良いと考える。

現場と訓練指導における救助隊長像について、「理想」というよりは、標準的な隊長像という印象も受け、既に認識されている救助隊長もいるのではないと思われるため、もう一段上の内容も加えてみてはどうか。また、端的に読む場合は、特に最初の5ページまでを注目すると思われるので、この部分(枠に示された項目)に要素を加えた方が良いと思われる。

なお、今後の展開の方法として、これはあくまでガイドラインであるため、各消防本部などが自分たちで加筆して、カスタマイズして使われると思うが、それがどのようにカスタマイズされているかについて、フォローアップできるようになれば良いと考える。例えば、様々な規模の消防本部が全国に数百ある中で、見本となる参考事例もある一方で、規模の違いから取り入れにくいものもあり、消防本部自体の類似性、相違性を含めて、実際にどのような取組みをされているのかを関連付けると、情報共有をしやすくなるのではないと思われるので、今後のフォローアップの仕方についても検討していただきたい

(委 員) 理解度のチェックリストについてであるが、理解度チェックの「×」というのは、せっかくやる気を持って訓練に取り組んだ隊員に対して、チェック的にネガティブな印象を与えてしまい、モチベーションを削いでしまう恐れもある。そこで、新しい教育自己評価法として「ループリック」というものが全国的に導入され始めている。それに倣い「×」というネガティブ表現を使わずに、段階で表示する「◎、○、△、×」を「4、3、2、1」などにすると、努力した人がネガティブな感情を想起しないで、自分の今のレベルを認識し、次のレベルに向けてのモチベーションを上げることが出来る。評価の記述を他の形式に変えるべきである。

次に議論にあったとおり、隊長のリーダーシップ及びチーム作りの視点が非常に大事である。すなわち、まさにリーダーシップやチーム作りのためにリーダーがすべきことは、フォロワーシップを育てることであり、このフォロワーシップについて、もう少し追記しても良いと考える。組織のパフォーマンスは、リーダーが2割、フォロワーが8割の構成であることが実証されている。フォロワーは単なる「あとから付いてくる金魚のフン」ではな

く、全体的に「メタ認知」を行い、自分の役割を確認し、達成しながらも、リーダーのヒューマンエラーが起きた時には、その支援を行い、代行することが出来る存在であるべきである。

その点について、先の東京消防庁即応処部隊様の視察で学ばせていただくこととなった。隊長は訓練活動に直接参加せず、全体を俯瞰的に見ているだけであり、実際の訓練指揮を執られていたのは副隊長であった。そこでブリーフィング時に「隊長が訓練に参加していなかった」理由について質問したところ、「私が現場にいない場合もある。そのいない時に、代替りの隊員が隊長の代行となってチームが通常通り機能できるようにすることも訓練内容に含まれているため。」という回答であった。これは「メタ認知」であり、全員が全体を俯瞰しつつ、自分のすべき部分を理解し、自分の担当部署をしつつ、ある部署に欠員が出た場合、それを補うことが機能的にできるというチーム運営の理想的在り方である。これは、まさにフォロワー育成で実践好事例であると、いささかの感動さえも覚えることとなった。このようなフォロワーシップ育成視察事例もあるため、半ページ程度の「フォロワーシップ」に関する記述を追記されても良いのではないかと考える。

「ガイドラインの活用にあたっての注意事項」については、記載箇所に留意する必要があると思われる。ネガティブな注意事項（必要なことだが）が巻頭や冒頭にあることにより、学習モチベーションに水を差すことも考えられる。例えば「ガイドラインに書かれている記載内容は大事な点である。その点を十分に理解しつつ、訓練現場の実情に合わせて導入すること。」など、表現を柔らかくし、ポジティブな内容で示されると印象も変わってくる。記載位置も含めて検討していただきたい。

なお、教育において一番大事なのは、訓練や学ぶことの「意味の把握」である。「know-how」という言葉に代表されているように、ゴールセッティングやメタ認知もすべて同じで、「自分はなぜこの仕事をしているのか、この活動をするのか。また、この活動が世の中にどう役立っているのか、そのために今このようなトレーニングをしているんだ。」など、訓練や作業、学ぶ意味の把握を仕事全体に位置付けて理解することが重要である。マニュアルのキーワードのページにも記述されている通り、内発的動機づけやストレスに対する対応力も高まり、目的や根拠を学ぶことにも繋がる。

また、日本航空様の視察結果にも記載されていたが、今日の学力観は「知識絶対量」を得ることが目的ではなくなっている。かつては、「知識がある人は素晴らしい、頭が良い。」とされていたが、今は、「知識があるのは基本である。その知識を現場でどのように行動に結び付けていけるか。」が最重要課題に位置付けられるようになった。すなわち、チーム全体で最適解を導き出せることがもとめられているのである。これは「アクティブラーニング」と呼称され、理屈通りにいかない現場実態に応じた問題解決能力が求められるようになったということであり、主体的かつ対話的に解決できることが教育目標とされるようになった。このような最新の教育要素も今回のガイドラインに示されている。

最後に、動画作成についてであるが、消防は様々な現場があるうえに、本部の規模も様々であることから、具体的で視覚的なイメージがあることで教育が促進する。現在の学習は、御存じのように小中学校の教科書も QR コードで YouTube を活用して、画像を見せるという

視覚優位の時代になってきているため、是非、将来的にはガイドラインもQRコードを読み込むことで、タブレット等で具体的な画像が見れるようなツールとなり、日本のスタンダードになると素晴らしい。

(委員) 1点目として、本検討の経緯の部分についてであるが、もう少し詳細に記載するか、あるいは付録部分に、「今回の検討の経緯」やガイドラインの作り方などについて、追記した方が良いかと思われる。今回、何の前触れもなく急に検討を始めたものではなく、全国の消防本部にアンケートを取って、理想となる隊長や隊長としての持つべき条件・要件を調査した結果を集約し、このようにガイドラインになったということに記載すると、読み手の納得感が変わってくると思われる。「全国の消防の方たちからこのような意見があり、それをまとめた。」ということが分かると、受け止め方も変わると思われるので、経緯の記載も重要かと考える。同時に今後、ほかの人材育成のガイドを作られる場合においても、今回のようなアンケートを行い、エビデンスベースで対応し、データを基にして検討していくというプロセス自体が参考になると思われるので、そのプロセスについても明示されると良いかと思われる。

次に、「各章ごとの『○、△、×』の表を作ったらどうか。」という意見についてであるが、一般に人は「わかる、できる、推進する」ことで成長していくと言われている。そのため、まずは自己教育的な効果の期待も含めて、自己評価として理解できた否か、各章で振り返りを行えるように簡易的な理解度チェックリストを記載していただきたいと考える。一方で、活用ガイドの話になるが、自己評価をすると同時に、他者評価も重要で、それを突き合わせることで、より自分の成長につないでいくという活用方法もある。ただし、それを強制すると、隊長と部下のやりあいになってしまうという懸念もあるため、「そのような使い方もあります。」程度に留めるとよい。「できている自己評価」も1つの方法として提案できると思われる。

最後に、「ガイドラインの活用にあたっての注意事項」について、個人的な意見としては注意事項をこの部分に残しておいた方が良いと思われる。ただし、並び順を再考する必要があり、「④、①、②、③」という順番に並び変えていただくと良いのではないか。このガイドラインだけを与えられることで、「これをやらなければいけない。」というプレッシャーになることは避ける必要があるため、表現方法や記載順について再考したうえで、ガイドラインの冒頭で示しておく方が良いかと思われる。

(座長) 中身については非常に素晴らしいため、あとは表現の仕方や皆様からの新しい御意見も付け加えながら、調整していただければ良いかと思われる。皆様が申し上げているのは、「素晴らしいガイドラインができています、自信を持って進めてくれ。」というメッセージではないかと思われるので、事務局に関しては引き続き、ガイドラインの作成をお願いしたい。それでは、次の議題、「(4)②効果的な教育体制の推進」について事務局から御説明をお願いする。

③ 効果的な教育の推進

・今回の第3回に合わせて、事務局で訓練指導マニュアルを作成させていただいたが、委員の皆様

とはキャッチボールができない状況であったため、資料の一つとして多めに記載させていただいている。最初の印象や各消防本部の聞き取り調査等も踏まえて、ニーズや課題を押さえた流れになっているかという観点で拝見していただきたい。

- 本日、欠席されている杣委員からポイントの整理のみということで、事前にコメントをいただいている。1点目として、訓練指導マニュアルのタイトルについて、目次の「高い評価が得られる訓練の流れ」がマニュアルそのものであれば、マニュアル全体のタイトルのほかに、この部分がマニュアルの中心であることについても明記するべきという御意見をいただいている。2点目として、訓練サイクルのイメージ図があり、このイメージ図の詳細を4から8ページに記載しているが、読み手側が段階的に順序立てて、整理しやすいような表現に統一してはどうかという御意見であった。具体的には、(1)～(9)の表記の仕方を、「ア、イ、ウ、…」や「・」での表記に変えるという提案であったため、今後、整理して理解できる表現についても検討していきたいと考えている。
- 訓練指導マニュアルでは、「特に高い効果が得られる訓練の流れ」、それから「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」について、重点的にまとめている。マニュアルの「4」の項目を一番重要視しているが、「4」を支える「5及び6」があることを、読み手に印象付け、理解してもらえるように仕上げていきたいと考えている。
- 訓練動画の作成については、「見える化や分かりやすく解説をつけて、効果的な資料にする。」ことを目的としている。構成の案としては、動画のシナリオ案のとおりであり、訓練指導マニュアルの4の(1)から(9)をカット割りして、動画を作成していくというイメージ経過になる。撮影の協力消防本部としては、東京消防庁救助課の即応対処部隊様に協力依頼をさせていただいているため、引き続きお願い申し上げる。スケジュール等については、別紙に基づく詳細なシナリオ等を1月上旬に御説明させていただき、1月中旬に撮影に伺いたいと考えている。

(座長) それでは、訓練指導マニュアルについて、消防本部から御意見ををお願いしたい。

(委員) 「高い効果が得られる訓練の流れ」ということで、既にこの流れのとおり各本部で訓練を実施していると思われるが、マニュアルに示すことで改めて意識して、訓練に臨んでいただくことが理想だと考えている。特に、振り返りは非常に重要だと考えており、振り返りの方法についても、救助隊長の訓練中は不介入、又はオープン、若しくはその指導内容の適正化について示されているため、より効果があるのではないかと考える。

次に、先ほど山崎委員からのお話でもあったとおり、当市においても、安全管理の面や俯瞰的に全体をチェックするという立場から、救助隊長は訓練に参加せずに、副隊長以下が訓練を実施しており、振り返りも副隊長が中心となることもある。そもそも救助隊長は、隊員を経験し、当然そのような訓練も隊員時代から実施しており、訓練を積み重ねることによって隊長になるという状況でもあるため、ここは訓練の中で役割分担をしているという背景もある。このような中でも、「心理的安全性」と「傾聴」というのは、最初は訓練も去ることながら環境作りなど、例えば、普段からの勤務内容、あるいは発言しやすい雰囲気や隊長が作っていることが重要かと思われる。以前は、「厳しさを乗り越える、厳しさを耐えてこそ。」ということが当たり前で、思い込みも多い時代であったが、時代の変化により、

細かい説明や相手がどう考えているかなど、踏み込んだ対応が必要となっており、また、言語化することは非常に重要と考える。

最後に、救助隊長は、隊員とは相反する位置・立場にいるとも考えられ、孤独になりがちである。そのため、もっと背中にいる組織が、しっかりと隊長の意見をバックアップする態勢が必要であり、隊員の中の隊長の役割がありつつも、組織における各部隊のトップの1人としては、救助隊長という役割は非常に重要だと思われるので、組織の支援が不可欠であると考えます。

(委員) コミュニケーションが減ってきている時代でもあるため、訓練という環境でコミュニケーションを深めることも大事だと考える。その中で気になった点として、10ページの(エ)に記載された「人材育成の成功」の説明について、「自分より能力の高い隊員を育成することが」という書きぶりに少し違和感がある。今まで目標を立てさせ、それに向かって理解させて、行動を変えていくという中で、自分より能力の高い隊員を育成することも目標の一つとしてはあると思われるが、前面に出す必要はないと考えるため、委員の皆様にもコメントをお願いしたい。

(委員) 救助に特化したものであるため、「訓練指導マニュアル」のタイトルに「救助」の文言を追記してはどうか。また、「ねらい」に「中核人材ガイドライン」、「訓練指導マニュアル」が示されていると思われるが、もう少し詳細に記載しても良いかと思われる。また、ガイドラインとマニュアルの文言の整合もあると思われるが、ガイドラインの何ページに該当しているのかを、マニュアルの中に盛り込んでいただくと、読み手側としては、より読みやすくなると思う。なお、教育訓練の動画については、当市においても、システムにアップして、いつでも見れるような体制をようやく構築でき、活用しているところであるため、今後、モデル的な訓練動画を作成いただくということで、非常に期待している。

(委員) 「訓練指導マニュアル」となると、どうしても隊長から隊員に対する一方通行的なイメージが強くなるが、中身を見ると隊員の自主性にも触れているほか、組織的に隊長を支えるという使命になっているので、バランス良くまとめていると思われる。当消防本部は、平成25年に広域合併しており、合併前の各消防本部がそれぞれに違うマニュアル、違う方向性を示していたことで、合併直後のしばらくの間は、異動先の隊長に左右されるという事例が散見された。そこで、統一した訓練指導要領のようなものを作成し、同じ訓練、同じ現場活動となるように、方向性を示した経験がある。このような経験からも、訓練指導マニュアルは、非常に意味のあるものと思っており、今後、活用されていくことを期待している。中身については、ある程度柔軟に方向付けができれば良いと思われる。

(委員) 訓練指導要領を映像にすることで、おそらく隊長だけではなく、隊員も見ることになると思われ、特に経験が浅く、技術も十分ではない新人隊長のことなどを考えると、大変役立つものになると考える。振り返りについては、隊員目線からすると、できなかった時にそのまま後回しにしてしまうことで、悶々として非番を迎えてしまうこともある。また、訓練を実施して指導者が指導をした後に、もう1回同じ想定で訓練をやりと部隊の練度が上がるわけで、隊員としては言われっぱなしではなく、訓練をやっている側としても満足することができる。記載の内容については、検討が必要と思われるが、「実際に振り返りをやって、

課題が見つかった部分に関しては、その場で修正できるようにしましょう。」のような文言を加えると、隊員からの視線としては非常にありがたいと思われる。

(オブザーバー) 訓練指導マニュアルができ、かつ動画で視聴することができれば、総合的な形が見えるため、大変効果は大きいと考える。一方で、何か訓練をやると、途中で改善や修正の意見を発言して、訓練を中断することが良くないと考える方々がいる。特に安全監視員が、危険だと考えていても、なかなか指摘できないということがあるため、動画の中に、「危険行為があった時の指摘の仕方、どのように止めるのか。」などの例示も必要と考える。動画に取り入れるか否かは検討していただきたいが、消防大学校に限らず、派遣元本部においても、危ないと思ってもなかなか止められないような場面をよく見る。安全監視員が躊躇せずに発言できるような環境作りなどについても触れていただくことで、より安全に訓練することができ、より効果が出ると思われる。おそらく「成功例」のような流れで動画を作成されると思われるが、途中途中で色々な失敗が発生することが訓練でもあるため、失敗した際の修正の仕方なども取り入れていただくと良いと思われる。

(オブザーバー) 5ページ(2)の訓練企画について、自組織でも良くない例として、時間が限られているので訓練のための訓練になってしまい、訓練することが目的になってしまうことがよく見受けられる。そのため、訓練企画の項目のうち、「意図した目的や到達目標を明確にすること。」については、3つの項目の最初に記載した方が企画するプロセスとしては分かりやすいかと思われる。また、隊員の練度についても記載されているが、その他にも訓練をするうえで留意しておくべき点はないか、「訓練に使える時間はどれくらいで、どこの場所が使えて、どの資機材が使えて、どんな季節にできて、などという色々な要素を訓練企画の際には留意するんだよ。」という視点があると、さらに良くなると思われる。また、振り返りについて、「隊員の振り返りに移る前に」など色々な視点で示されているが、隊員の振り返りの時の隊長の態度についても触れていただくと良いかと思われる。振り返りにおいて、個人攻撃になってしまいがちでもあるため、うまく隊長が振り返りの場面をコントロールしながら、隊員自らが自分たちの教訓を引き出していけるような雰囲気を作るように、隊員の振り返りの際の救助隊長の態度についても言及があると非常に参考になるかと思われる。

(オブザーバー) 訓練指導マニュアルとガイドラインを見比べて、ガイドラインの中で使っている文言をそのままマニュアルに引用するような記載の方法も必要かと思われる。ガイドラインという位置づけであるため、おそらく幹部としては自分があるべき姿を学んで、実際に隊員に対して訓練指導マニュアルを活用して指導していくということになるため、関連する内容については文言をそのまま引用することで、ガイドラインとマニュアルの連続性を実感でき、更なる気づきに繋がるのではないかと思われる。

(委員) まず、危険な時にカットインすることは訓練上、非常に重要なことだと思われるので、訓練指導という意味では、「何をどこまで言うべきか事前に準備しておくことや、事前に訓練指導者がきちんと決めておく。」など、カットインするタイミングについても記載が必要と思われる。裁量を与えて、自分で経験をさせることに重点を置いた内容にはなっているが、危機に対して断固として行動を起こすための事前の準備も必要ではないか。2点目として、失敗の後の振り返りについて、個人の責任追及にしないで、チームでどのように採点でき

るかという部分についても触れていただくと良いと思われる。最後に、細かい点ではあるが、基本的にはこのマニュアルは、ブラインド訓練に対してはあまり想定されていないと思われるので、企画の意図を最初に説明するという内容となっている。しかし、訓練の内容によってはブラインドの訓練もあるかと思われるので、ブラインドの訓練をどのように企画すべきかなどについても検討していただきたい。

(委員) いくつかの御教示をいただきたいのだが、今回の訓練指導マニュアルは、今後、バージョンアップを実施し、様々なバリエーションや展開がなされていくことが前提の第一歩、最初のマニュアルという認識でよろしいですか。

(事務局) お見込みのとおりである。

(委員) 2点目として、10 ページ(エ)の「人材育成にとって重要なことは、人材育成の基本的なゴールは、自分がいなくなっても対応が自発的に臨まれること。」「自分より能力の高い人材を育成することが、人材育成の成功であるということ」を正しく理解することである。」といった記載があるが、「自分より高い」という表現は、自分を基準として、それより高いか低いかとする個人比較的なニュアンスが強くなる。消防における救助活動は、心ひとつにチームでパフォーマンスを高めていくことがゴールにあるとするならば、個人というよりも、「自分がそのポジションに居なくとも、チームにおける他の隊員が主体的に“チームや組織”を動かして現場に臨むことが出来る。」「自分がそのポジションあるいは現場に居なくとも、組織の力を高めていくことで、パフォーマンスを高めて行くことが出来ること」が、人材育成の成功目標である。」等の表現に変えると、組織・チームとしての全体的な変化も期待できる。その方が、今までの議論の中とも整合性がつくため、御検討いただきたい。

(事務局) 御指摘のとおりである。

(委員) 3点目として、訓練サイクルの振り返りについて、いわゆる訓練後のフィードバックやブリーフィング時の共有など、「隊員としてはその場で修正する方が良い」という御意見があった。これは、心理学でいうところの「学習の即時強化」という概念であり、訓練の実施直後に、即時に指導を与えた方が、時間を空けてから後に指導を加えるよりも数倍以上スキルアップに効果的であることが証明されている。よって、文言を追加されるのであれば、「即時に振り返りを行い、その評価をフィードバックすること。」と記載しても良いかと思われる。

また、フィードバック時においては、隊員が理解できる具体的な言葉で指導を行うことが重要である。指導者が、ついつい「しっかりとやれ」「きちんとやれ」「気合い入れてやれ」などの抽象的な言葉を使って指導してしまうと、「どのようにしっかりとやっていたかわからず」混乱する原因となることも少なくない。隊員が理解できる言葉で具体的に指導することが求められる。

さらに、指導の際、隊員が「うまくできなかった点」「失敗した点」「欠点」などをあげつらうことも少なくない。しかし近年、特に若い隊員は小・中・高・大学生時代において学習指導の際に、教師より欠点を指摘されたり、叱られたりする経験が極めて少なくなっているのが現状である。よって指導の際は、欠点を指摘する前に、まずできている点を認めてあげ

ること。そして、その次に改善すべき点を指摘することが重要である。具体的には「この点はできている。しかし、次の点が十分でないから、次の課題はここだな。」等の良い点と悪い点を抱き合わせての指導が必要である。

4点目として、課題のレベルについて、8ページに「救助隊長（指導者）から自分のパフォーマンスについて指摘されたとしても、自己防衛的である必要はなく、むしろ伸びしろである。」と示されている。これは教育における「スモールステップ」という概念に関わっている。隊員がある程度努力すれば達成できるレベルのトレーニング課題を提示し、一段階一段階ずつ上っていくプロセスにあるという意識があると、隊員がその一段階を達成できるか否かという認知を持つこととなり、「叱られた」「ダメ出しをされた」等のネガティブなことを指摘されてしまったという気持ちに陥らない。モチベーションが継続されることとなる。また、「さらに、普段から隊員の技量を確認し、技量に合わせた。」と示されている点は非常に大事なことで、対象者の技量に合わせた課題をスモールステップとして1つ1つ確実に上っていくことによる「成功体験」を重ねさせていくことが非常に重要であり、課題を行わせる場合、10回のトライアンドエラーのうち、6回程度、過半数を成功体験できるような課題レベルとすることが重要である。

5点目として、先ほど御意見にもあったとおり、素晴らしい中核人材ガイドラインを作成されているので、訓練指導マニュアルとの関連付けや使用用語の統一などは行うべきである。

(委員長) このマニュアルは、隊長が隊員に対する日常的な訓練のために考えることや配慮すべきことをまとめたものという位置づけでよろしいか。

(事務局) お見込みのとおりである。

(委員長) 1点目として、「訓練指導マニュアル」の名称についてであるが、「訓練指導マニュアル」と打ち出してしまうより、もう少しこのマニュアルの色彩が明確になるような名称の方が良いかと思われる。やはり消防庁が発行するマニュアルとなると、「やらなくては行けない。」というプレッシャーに対する懸念がある。一方で、最近は、マニュアルが多いため、「これに従って訓練をすればいいんですよ。」「マニュアルに従って、訓練をしたのだけれども、良い結果が得られない。しかし、マニュアルに書いてあるとおり訓練を行いました。」というマニュアル頼りの弊害的な問題が発生しかねないと思う。非常にポイントを押さえた内容になっているのだが、消防本部や各隊の実情によっては、このとおりの運用が難しい、あるいはこれをもっと超えたことをできる隊もあるかもしれないので、「マニュアル」という名称については検討が必要かと思われる。

2点目として、「ねらい」について、主に隊員の専門的スキルの定着がねらいになっていると思われるが、隊員の態度やアティチュード、心構え、あるいはコミュニケーション能力や状況認識力という「ノンテクニカルな側面の定着・育成」についても含まれているので、「ねらい」の(4)の記載についても御検討いただきたい。

(座長) 「訓練指導マニュアル」については、今回、皆様から初めて御意見をいただき、これからさらに検討していく必要があるため、それぞれお気づきの点があれば、事務局に連絡いただきたい。また、事務局でも作業を進めていく中で提案も出てくると思われるので、そ

れぞれ委員の皆様と意見交換しながら、次回に向けて取り組んでいただきたい。それでは、議事については以上となるため、以降、進行を事務局にお返しする。

(3) その他

今回、議論いただいた「ガイドライン（案）」と訓練指導マニュアル（案）については、本日、検討した内容と表現を含めて、引き続き、意見交換しながら御指導いただきたい。第4回は、2月の上旬を予定している。状況が許せば今回同様、対面又はハイブリッドの形式で開催させていただく。

5 閉会（消防庁国民保護・防災部 村川参事官）

本日も長時間にわたり、御意見、御指導をいただき感謝申し上げます。様々な御指摘から、2つの成果物のブラッシュアップが大きく進むものと感じている。また、この成果物をまとめるにあたり、第4回に向けて準備を進めさせていただくが、このような訓練や指導関係は、新年度に入ると一気に動き始めるものと思われるため、我々はこの成果物を年度内の早い時期にとりまとめて、3月中には各消防本部に発出し、来年度の当初から活用していただけるように取り組んでいきたいと考えている。以後の進め方なども本部の委員の方々とコミュニケーションを取りながら、スケジュールを調整しつつ、マニュアル等を効果的に活用できるようにアレンジしていきたいと考えているので、引き続きよろしくお願い申し上げます。現場に届けるにあたって、マニュアルなのか、ガイドラインなのか、という部分も大事であるため、引き続き御指導をお願いしたい。