

訓練指導マニュアル（案） 目次

1	本マニュアルの位置づけ	1
2	ねらい	2
3	活用方法	3
4	高い効果が得られる訓練の流れ	4
5	隊員の自主性を高める訓練指導のポイント	9
6	効果的な振り返り手法（定着のための振り返り）	11
7	組織による救助隊長（指導者）への支援	14

訓練指導マニュアル（案）

1 本マニュアルの位置づけ

令和4年度救助技術の高度化等検討会（以下、「検討会」という。）では、「人」に焦点をあて、特にこれからの時代に求められる救助を担う中核人材について、人間工学、ヒューマンファクター及び心理学の有識者委員と消防本部委員により、消防本部への実態調査や民間企業の人材育成の取組み、CRM（Crew Resource Management）の考え方などを参考にしながら、さまざまな角度から検討を重ねた。

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るが、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た。救助隊長は、災害時は、現場で活動方針の選択・決定や隊員への指示を行うとともに、平時は、現場活動のための訓練の企画・指導を行う役割を果たし、救助活動・救助隊員育成への影響力・波及効果が大きい。しかし、救助隊の訓練については、下記のような課題・ニーズが増加している。

（課題の例）

- ・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。
- ・指導者によって指導方法が違う。

（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させる訓練、研修の充実化。
- ・限られた時間の中で効率的な訓練手法を取り入れたい。

検討会では、以上のような課題・ニーズを踏まえて、「中核人材の育成」と並行して「効果的な教育体制の推進」について検討した。具体的には、救助隊長が隊員を訓練する際の効果的な教え方や進め方、必要なスキルを明確にし、内発的動機付け等の要素を取り入れた訓練手法による、高い効果が期待できる「訓練指導マニュアル」を作成することとした。

「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」「**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るとともに、「高い効果が得られる訓練の流れ」に沿った訓練モデルのイメージ動画も作成した。

2 ねらい

限られた時間、場所、人員等により、最大の効果が得られる訓練が求められるなかで、本マニュアルは、救助隊長が自らの隊の訓練について、計画・企画段階から実施終了後の振り返りまで効果的に実施できるようにまとめている。また、「中核人材ガイドライン」において「訓練指導における理想的な救助隊長像」を示しているところ、その具体的な実践方法も取り入れている。

本マニュアルの主なねらいは以下のとおりである。

- (1) 隊員の技量に応じた訓練企画立案ができる。
- (2) 明確な訓練目的、明確な到達目標を示すことができる。
- (3) 安全な訓練実施ができる。
- (4) 確実な振り返りによる専門的スキルの定着ができる。(応用への礎づくり)

3 活用方法

本マニュアルの活用方法としては、以下の3つがある。

(1) 救助隊長（指導者）が指導用として活用

日常的な訓練においてはその種別を問わず、常に高い効果が得られるよう実施する必要がある。そのためには、訓練指導者である救助隊長は、高い効果が得られる訓練に共通する要素について、本マニュアルを参考に身に付けるとともに、実際に活用する。

(2) 新たに救助隊長となる救助隊員の指導力養成として活用

学校教育や各消防本部内の研修・教養において、昇任や人事異動等により新たに救助隊長となる者が、身に付けておくべき指導力を養成する際の教材や実技において活用する。

(3) 組織による活用（救助隊長（指導者）の支援としての活用）

救助隊長からの上司・先輩に対して支援を求められた場合に活用するほか、消防本部における現任教育研修、さらにはパワーハラスメント研修や安全管理研修等の資料の一部とすることも考慮し、組織が救助隊長（指導者）を支援する際に幅広く活用する。

4 高い効果が得られる訓練の流れ

救助隊は、災害出場において人命救助の中核を担う部隊であり、いつ何時発生するか分からない災害に対して、常に準備をしておくことが求められ、多種多様化する災害に備えて様々な訓練を計画・企画し、1回限りの訓練ではなく何度も繰り返し反復し、

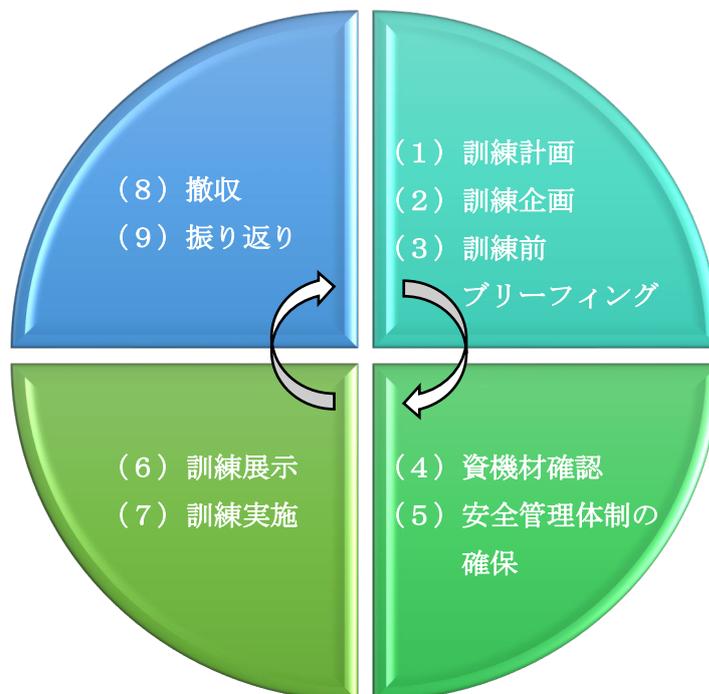
- ・個人の救助技術の練度
- ・隊のチームワーク

を高めていくことが必要不可欠である。

訓練の実施にあたっては、到達目標を設定し、訓練中も目標を意識し、訓練終了後に適切に振り返る。そして、その振り返りの結果を次の訓練内容、さらに目標に反映することが大切である。

以下に、効果的な訓練の流れ（サイクル）及びその説明を記載する。

【訓練サイクル】



【各事項の説明】

(1) 訓練計画

消防本部の業務は、災害対応（消火、救助、救急）、通常業務（予防受付業務、防災業務）など多岐にわたるなかで、訓練の時間を確保しなければならない。そのため、「救助活動に関する基準」第13条から第15条に基づいた、隊員の教育訓練、教育訓練基本計画や教育訓練実施計画等により、まずは、消防本部、消防署の訓練年間計画を作成又は確認し、計画的に訓練を実施する。計画的に実施する方法として、救助隊員が入れ替わる4月期などは、基本訓練、応用訓練、そして消防隊と連携した総合訓練など、段階的な訓練に留意する。

また、毎朝の通常点検に資機材取扱訓練などを取り入れるなど、短い時間で点検と合わせて効率的に訓練を実施する。

また、国、都道府県が企画する大規模な訓練は警察、自衛隊等の連携を確認する貴重な時間であり、そのような訓練の機会は積極的に活用すべきである。

各地域・本部で呼び方は様々であるが、訓練は概ね以下のように分類される。

- ・ 体力錬成訓練（例：ランニング、サーキットトレーニングなど）
- ・ 基本訓練（例：資機材取扱訓練、ロープ基本・応用訓練）
- ・ 応用訓練（例：各種救助事象想定訓練）
- ・ 総合訓練（例：消防隊との総合訓練、警察等の他機関との総合訓練）

このうち、救助隊長が計画する訓練は、基本訓練、単独の応用訓練、体力錬成であると想定されるが、訓練の計画にあたっては、隊員の能力、隊全体の能力等を勘案しながら、多様な訓練をバランス良く計画すること。

※「令和3年度版救急・救助の現況 第4章 救助隊員の教育訓練の実施状況及び第27表『消防本部人口段階別救助隊員の訓練実施状況』」によると体力錬成に偏りがちな本部があるが、個人の技術力、実際の事案への対応力や隊のチームワークを高めるためにも、多様な訓練を行うべきである。

（2）訓練企画

訓練を企画するときは、次の事項に留意すべきである。

- ・ 隊員の意見も聴取、勘案しながら訓練内容を検討すること。
- ・ 救助隊長（指導者）は、過度な上下関係ではなく、明瞭な指示・指揮のもと、なおかつ隊員が遠慮なく意見具申ができる環境づくりに努める。
- ・ 当該訓練を企画した目的や意図、到達目標を明確にすること。

これらを実践するためには、普段からのコミュニケーション、雰囲気づくり、そして、教える側、教わる側の心構えが必要となる。時には、指導者や訓練企画者を隊員にやらせることも大切であり、部下や隊員を育てる貴重な時間であることを認識する。

さらに、普段から隊員の技量を確認し、技能に合わせた、また、技能の向上を目的とした訓練を行うことにも配慮する。

（3）訓練前ブリーフィング

訓練前ブリーフィングは、訓練の方針や説明、安全管理等に関する情報交換と確認を行い、共通認識を形成するために隊長が中心となって設定する場である。これにより情報交換が促進されるだけでなく、円滑な訓練進行にも繋がる。隊員がブリーフィングに参加しやすい雰囲気を作ることを意識しつつ、以下のポイントを踏まえてブリーフィングを行う。

ア ブリーフィングの場を設定する。

イ 十分な時間を確保する。

- ウ 訓練の到達目標を共有する。
- エ 質問や情報提供の重要性を強調する。
- オ 基本にない応用的な行動や特別な操作をする場合は、丁寧に説明する。
- カ 隊員の技能、知識を考慮して説明する。
- キ 危険予知、安全管理体制の確保（後述）についての共通認識を共有する。
特に、訓練に臨む前には、各消防本部で定められている活動マニュアル等、また資機材の名称等を確認するとともに、活動における共通認識（目標、資機材名称、救助方法等）を共有することも忘れない。

（４）資機材確認

資機材の点検不足による事故は、絶対に避けなければならない。以下の事項を実践して、不具合の発見や違和感の感知に努めること。

- ・ 訓練で使用する資機材は日常点検により習慣的に点検すること。
- ・ 訓練直前の最新時点での状態を点検すること。

（５）安全管理体制の確保

ア 訓練を実施するうえでの危険箇所、危険行為等について事前の注意点として抽出しておくこと。抽出した注意点を具体的な形（危険箇所のマーキングや注意表示、安全監視員の配置や危険行為があった場合は、直ちに訓練を中断する等のルール決め）で周知徹底する。

イ 安全監視員は確実に配置し、また明示（例えば、蛍光色のビブスの着用、ヘルメットカバーの装着等）すること。なお、安全監視員に求められる行動については以下のとおり。

- ① 訓練中は、危険箇所の監視や隊員の危険行為の監視に集中し、訓練隊員の補助やサポートには入らない。ただし、危険行為の場合は躊躇せず必要な対応をとる。
- ② 訓練終了後は、撤収作業に参加せず、撤収作業中の事故防止に徹する。

（６）訓練展示

ア 仙台白百合女子大学（消防大学校講師）山崎教授によると、心理学においては、ゴールセッティングした後のモデル提示（これを「視覚優位」という。）は、学習意欲が高まり、理解度が向上することが明らかとなっている。つまり訓練において、明確な目標設定後の訓練展示は、隊員の訓練意欲と理解度の向上に極めて有効であるため、救助隊長（指導者）は積極的に「見せる」ように努める。この際、自ら見せることの他にも、写真や映像を活用することも効果が高いため、さまざまなツールを用いて「訓練の見える化」を図っていくこと。

イ 必要に応じ、指導者等は、訓練の到達目標として掲げた手技、技術、資機材活用の手順や内容について、分解し、あるいは区切り、ポイントとあわせ

て具体的に見せることにも配慮する。また必要に応じて、全体を通して一連の流れとして見せることも忘れない。

(7) 訓練実施

ア 救助隊長（指導者）は、訓練実施隊員が、説明・展示したポイントを理解し、目的、到達目標を理解した訓練が実施できているかを確認する。実施できていない又は誤った操作をしているなども確認する。

訓練終了後の振り返りで活用するために、カメラ等に動画として録画しておくことも有効な方法である。

イ 訓練中に、叱責や上手くできない理由を指摘することは、隊員の集中力の断絶やモチベーションの低下につながる可能性があり、そのことで注意力が散漫になり、訓練中の事故につながりかねないため、厳に慎むべきである。（できた理由、上手くできていない理由を分析し、振り返り時に共有することは必要である。）

ウ 訓練中の危険要因の排除、不安全行動や危険行為の制止については、訓練前ブリーフィングで共有した認識に基づいて、毅然と行う。

(8) 撤収（出動態勢の整備）

ア 訓練終了後は、確実かつ迅速に撤収を行うこと。使用した資機材は放置することなく元の場所に戻し、出動態勢を速やかに整える。その際、資機材の破損や不具合を発見した場合は、それ以上の使用を控え、速やかに修理等の必要な対応をすること。

イ 訓練終了後は、疲労感等により注意が散漫になり、資機材に指を挟むなどけが等が発生する可能性がある。そのため、撤収時に危険を察知した場合は、すぐに作業を中止させる。

ウ 熱中症、疲労感等を考慮し、訓練を実施する隊員の顔色等を注意深く観察し、休憩、水分補給等を指示する。

(9) 振り返り

訓練の振り返りは、検討事項を洗い出し、修正をするための検証を実施することも大切だが、次回の訓練で、よりよい活動ができるような振り返りを行う。
“さらに”効果的に活動するには、どのような活動をしたほうが良いのかを考
え、共有することが重要である。具体的には以下の点を踏まえて振り返りを行う。

ア 救助隊長（指導者）は訓練中から振り返ること

本人は訓練に集中しているために気付かないことや客観的に振り返ることが難しいことがある。そのため、救助隊長（指導者）は隊員の行動をよく観察し続けながら、

- ・計画通り進んでいるか

- ・到達目標を達成できそうか、訓練効果が現れているか
- ・的確な判断や判断の遅れ、良い動きや改善すべき不自然な動きなど、把握・記録しておくこと。カメラ等で録画した動画を確認することも有効な手法である。

イ オープンな振り返りをすること

救助隊長（指導者）は、全隊員が客観的かつ感情的にならない振り返りを行うこと。例えば以下のような流れで行うことが考えられる。

- ・最初に全体的に評価できる点や能力の向上が見られた点を肯定的に伝えるなど、前向きな内容から始める。
- ・次に救助隊長（指導者）自身の過去の経験や自分が注意したり、改善すると皆の活動が良くなる点、あるいは今後の訓練や事例の勉強等で補っていく点などについて、まずは救助隊長（指導者）が素直でオープンに振り返る。そうすることで、隊員も安心して振り返りに参加することができる。
- ・その後、隊員の振り返りに移る前に、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になる必要はなく、むしろそれは伸びしろであり、成長するチャンスであるから積極的かつ建設的に受け入れて、今後のパフォーマンスに活かす振り返りにしよう」といった趣旨を伝え、隊員同士が指摘することを受け入れる雰囲気をつくる。

ウ 救助隊長（指導者）は、指導内容が適正だったかを振り返ること

指導者等は、以下点からの指導内容を振り返る。

- ・到達目標を明確に伝えることができていたか
- ・危険要因の共有等の安全管理体制に不備はなかったか
- ・到達目標の達成度合いを伝えることができたか
- ・訓練隊員の良い点を認めさらに伸ばす方法を示し、課題点を指摘して今後の改善について考えさせることができたか

5 隊員の自主性を高める訓練指導のポイント

現場からは、隊員の自発性を伸ばしたい、指示待ちの隊員を減らしたい、というような声が多く聞かれる。人材育成において内発的動機付けを高めるには、裁量の付与、明確な目標設定の2つが効果的であることから、それらを紹介する。

(1) 裁量の付与

ア 訓練において、隊員に普段持つ権限よりも拡大した裁量を与えることは、自発的な意思決定の能力を支援する上で、効果的である。

イ 自発的な意識（内発的動機付け）の源泉に、自律性（自己表出や自らの選択によって活動への主体性を感じる）があり、裁量を持たせて自分で意思決定する経験を得ることは、この理論にも一致する。

ウ 意思決定に裁量を与える場合に注意すべきことは、2点である。

第一に、隊員の知識・スキルを把握した上で、隊員自身が「困難だができそうだと」と思えるレベルの意思決定を任せること。（中核人材ガイドライン第5章（7）【身に付ける・改善するためのヒントや参考事例】参照）隊員に十分な知識・スキルがなければ、意思決定を求められても、主体性を感じることはできず、負担やストレスとなったり、不安な状態で誤った意思決定をすることになりかねない。

第二に、隊員の受動性が強い場合（いわゆる指示待ちタイプ）は、裁量を与えて主体的な意思決定ができるようになるまでには、時間を要するということを認識しないといけない。このようなタイプ隊員は、これまで育ってきた環境から、自分が主体的な意思決定をすること、またそれが上手くいった時の喜びよりも、誤った意思決定をした時の批判や叱責をおそれて、主体的な意思決定を躊躇しがちになる。

エ しかし、時間は要するが、このタイプを主体的に変化させていくことこそ、人事育成の目的であることから「あいつはダメだ」と諦めず、裁量を与えながら主体的に意思決定する経験を繰り返し、ポジティブなフィードバックをしていくことが重要である。

(2) 訓練時には明確な目標設定を行う

ア 目標設定時に、「不足している能力」に目を向けることは必ずしも必要ない。

イ 「今の自分は何ができて、何ができないのか」「自分が到達したい課題は何なのか」の視点で、自分を評価することが自発的な達成意欲に繋がる。

また、「自分が今どのあたりで、次にどのあたりに到達したいのか」「どんな障害があり、どうやって乗り越えるか」といった形で隊員本人が関与することで、新たに挑戦する気持ちを起こさせ、達成したいという気持ちを高めることに繋がる。

ウ 必ずしも本人が目標設定そのものをする必要はないが、少なくとも本人が目標設定に「関与すること」が大切である。本人が設定すると、達成に対す

る不安から低すぎる目標を設定したり、反対に達成可能性を見誤って、高すぎる目標を設定することがあるため注意し、あくまで救助隊長（指導者側）とともに達成すべき目標を見出すということが大切である。

エ 人材育成において重要なことは、「人事育成の基本的なゴールは、自分がいなくなっても隊員が自発的に望まれる行動をするようになることであり、自分より能力の高い隊員を育成することが、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。

オ 隊員は、求められる行動について、救助隊長から言われてそうするのではなく、自分の意思でそうすることで初めて意味がある、という理解に立てば、一方的で圧力的な訓練方法は無意味だと理解できるはずである。

カ ただし、迅速性が求められたり、致命性が高い内容を含む現場活動では、強く行動を制限することは当然に必要で、そういった場合は、現場活動後の振り返りにおいて、十分なフィードバックを行うことが重要である。

6 効果的な振り返り手法（定着のための振り返り）

訓練では、具体的な活動や作業の手順を重視し、時として振り返りを省略したり、簡素にしたりすることがある。しかし、振り返りは、よいコミュニケーションを通じて、課題をみつけ、改善策を考え、向上した技術やチームワークを定着させるために、非常に重要な取り組みである。隊の成長を大きく左右するものであり、救助隊長の手腕を発揮する重要な場面である。ここでは、4（9）で説明した振り返り方法に加えて、振り返りの効果を更に高めるための手法を紹介する。

（1）心理的安全性の確保

ア 救助活動や訓練の実施、あるいはこれらの振り返り、専門知識や専門技術についての検討等を行う際に、隊員達が不安やおそれを感じることなく、安心して意見や疑問点を発言できる状態をつくることを心がける。

イ そのためには、まずは救助隊長が率先して、隊員を肯定する言動（褒める、称える、認める）を示していくことが重要かつ最良の方法である。特に普段の行動をよく観察し、正しい言動は認めることに留意すること。

ウ また、相手が増長するような過度な心理的安全性は、逆に心理的安全性を不安定にしてしまう可能性があるため、注意すること。

エ 「中核人材ガイドライン第5章5-1（3）隊員に、心理的に安全な場所を提供できる」も参考にすること。

【事例】

A消防本部では、訓練終了後、輪になり、地べたに座り、救助隊長、隊員とともに視線を同じ高さにして、振り返りをを行っている。また訓練時の規律ある指示ではなく、穏やかに、若年層職員を指名し、発言を促すように実施している。

（2）傾聴

ア 隊員からの意見はしっかり耳を傾け、話を聴くこと。隊員からの意見は非常に貴重であり、否定するようなことはしない。隊員が振り返る時間や考える時間を与え、発言の主旨を理解することに努め、同意し、相手を尊重することを心がける。

イ 「中核人材ガイドライン第5章5-3（1）コミュニケーション能力／傾聴力」も参考にすること。

【事例】

B消防本部では、訓練終了後に隊員の意見に対し、指導者が隊員の主旨を理解するために、質問もしながら適切に意見を引き出し、素直に聴くことを心がけている。また、指導者の指導方法についても意見を聞くなどし、自分の振り返りをするとともに、相番の救助隊長や警防課の上司（元 救助隊長）と意見交換を実施し、自身の訓練方法について振り返りを実施している。

（3）目標の確認とKnow-Why

ア 訓練において設定した明確な到達目標を確認することは、訓練後の高揚感

のある隊員を冷静にさせるとともに、振り返りのポイントを提示することになり、効果的な振り返りにつながる。

イ また、なぜこの訓練を実施したのか、この訓練で何を達成したいのかについての「Know-Why」を伝えることで、隊員の振り返り時のブレを防ぎ、改めて整理して振り返りに臨むことにつながる。（単なる感想や支離滅裂で整理できない反省となることを防ぐ）

ウ 隊員は、「なぜそれをやるのか」「何を根拠にしているのか」「それをするとどうなるのか」といった意味や根拠、見通しを理解することで、仕事に対して意欲的に好奇心を持って取組むことができる。普段から隊員の言動を観察し、隊員に適した目標設定や「Know-Why」の伝え方やタイミングを考えておくことも大事である。

【事例】

C消防本部では、大・中・小の目標を立てた上で救助訓練を実施している。例えば、交通事故救助における閉じ込めを想定した訓練において、

- ・大目標として、漏油やバッテリーによる感電等の危険要因を把握した安全な救助活動を設定。

- ・中目標として、正しい車両構造の知識、危険要因の把握と情報共有要領。

- ・小目標として、危険要因を把握した場合の対応とそれに適した救助資機材の選択・取扱要領、迅速な救助活動

という3種類の具体的かつ明瞭な目標を立てている。

また、目標設定とともに、「この訓練でなぜ、その目標を設定したのか」「その救助方法、救助資機材の選択により、要救助者のために何ができようになるのか」「何に注意するのか」などを伝えるようにしている。

(4) 言語化する（以心伝心はない）

ア 隊員が理解しているだろうという思い込みや、こんなことまで話さなくても分かるだろうという先入観があると、情報を省略して曖昧に伝えてしまい、勘違いや互いに期待することへのすれ違いが生じることがある。この状態が継続すると、相手の言動をネガティブに受け止めるようになり、信頼関係に悪い影響を及ぼすことにもなる。

イ 今は言語化の時代であり、救助隊長（指導者）の意図や想いは、隊員に言葉で伝える必要がある。隊員は言葉で伝えてもらわないと理解できないし、腑に落ちない（納得に至らない）。

ウ 振り返りにおいては、互いの認識や理解を伝え合い、腑に落ちることが重要であるため、相手が理解していると思われる内容でも、できる限り省略せず言葉や文字で表現して伝え、認識度合いや理解度を確認する必要がある。

エ そのためには、日頃から周囲の隊員との会話を大事にし、お互いに何を考えているのかを、訓練や訓練前のブリーフィング、普段の生活から読み取り、またお互いに歩みよることが大切である。振り返りの際は、テクニカルなことだけでなく、チームワークや声かけ、指示の出し方などについても取り上

げて言語化することで、態度やノンテクニカルスキルが高まる効果もある。
オ 「中核人材ガイドライン第5章5-3(1)コミュニケーション能力/傾聴力」も参考にすること。

(5) 姿勢・実施のタイミング

救助隊長(指導者)は、全隊員が客観的かつ感情的にならない振り返りを行うこと。例えば、最初に全体的に評価できる点や能力の向上が見られた点を肯定的に伝えるなど、前向きな内容から始める。

ア 訓練前に設定した目標の到達度について、振り返りを行う。振り返りは、訓練を通して明らかになった隊員の判断、技術等の救助能力を把握・共有して、定着することで、さらに救助能力を向上させることにある。

イ 振り返りのタイミングは、訓練直後のほか、夕食後や夜間勤務前など訓練後の一定時間経過後の落ち着いたタイミングなどがある。訓練直後は、訓練内容に関する判断や技術の是非、隊員間の連携などの内容が中心となり、鮮度の高い振り返りが期待できる。その一方で気持ちも昂りやすいため、この点に注意すること。訓練後の一定時間経過後の落ち着いたタイミングでは、訓練のやり方や今回の訓練を踏まえた今後の訓練内容の意見交換、今回の訓練で得た成功や失敗を踏まえて全員が同じイメージを共有するなど、冷静で客観的、全体的な振り返りが行いやすい。

いずれのタイミングにおいても訓練の善し悪しではなく、訓練結果の「シェアリング」、分かち合う姿勢が重要である。

ウ 振り返りでは、「次どうするか」といった改善が重点的となるが、その前段階の「気づき」を得ることに注目できるとよい。隊員に目的、根拠などを理解させて徐々に訓練への取り組み方を変えさせる、隊員が率先して訓練できるようにすることである。人間はエラーをするものと認識したうえで、それをチームでカバーするという考えに基づく訓練のあり方や隊員のレベルの上げ方を全員で学ぶ機会と捉えることが大切である。

【事例】

D消防本部では、振り返り時は、会議室等に集まり、当初の目標について、振り返りをするとともに、白板を活用し、具体的な成果、推奨点と失敗を共有し、その後にその失敗をしないための方策を議論し、次の訓練に活かすようにしている。さらに失敗をポジティブに捉え、現場での失敗を防ぐための機会として訓練を捉えている。

7 組織による救助隊長（指導者）への支援

- (1) 効果的な訓練指導の前提として、救助隊長（指導者側）の自律性が組織によって支えられていなければ、隊員（教えられる側）の自律性が効果的に支えられることは困難である。
- (2) 隊員の育成には救助隊長（指導者側）の主体性が不可欠であり、その主体性を後押しするための組織による救助隊長（指導者側）への支援が必要である。
- (3) この点は、見過ごされる傾向が強いため、特に組織側が意識して取り組むことが必要となり、例えば、①救助隊長（指導者）が上司とともに隊員育成方針を考え、必要に応じて上司への相談や上司からの肯定的なフィードバックが受けられる仕組みづくりや②組織による救助隊長（指導者）向けの教育・研修の実施、あるいは③救助隊長（指導者）同士の意見交換・情報共有の場を設定するなど、救助隊長（指導者）への具体的な支援策を講じていく必要がある。
- (4) 救助隊長（指導者）はまた、上司からの指導や隊員からの評価を直接的に得られにくく、上司の表情や隊員の目の輝き、あるいは前向きな態度や姿勢など、わずかなノンバーバル・コミュニケーション（非言語コミュニケーション）からそれらを感じ取り、自問自答を繰り返しながら職責を果たしていく場面が多々ある。
- (5) したがって、救助隊長（指導者）が上司からの支配的な接し方により自律性が支えられていないと、隊員に対しても支配的な接し方になる。このような状態となることを防ぐためには、組織全体が自律性を支えることを指向した理念と方針を持ち、トップを含めた全構成員がこれを正しく理解して実践することが必要である。
- (6) 救助隊長（指導者側）は上司からの肯定的な支援やフィードバックを受けるのみならず、上司の指示を待つことなく、自ら考え、実践し、時には上司に建設的に助言・進言することも必要である。
- (7) 上司はそれらを歓迎し、議論する態度を示すことが求められる。また、救助隊長（指導者）が隊員に対して、丁寧かつ積極的に関与（コミュニケーション）することも、互いを必要とする関係を作り出し、結果として自ずと責任を促されることに繋がる。こうしたことは、救助隊長（指導者）自身を孤立的な存在にすることも防ぐことになり、自身の負担を正しく軽減し、人材育成への「(1)」効果的な訓練指導の前提として、救助隊長（指導者側）の自律性が組織によって支えられていることで、隊員（教えられる側）の自律性が効果的に支えられ、モチベーションを維持することの助けとなる。
- (8) 組織構成員の主体性が高い組織は生産性も安全性も高いということをトップや幹部が理解し、主体性の促進を軸に置いた人材育成や訓練価値を肯定することが不可欠である。組織と救助隊長（指導者）が協同してこうし

た組織環境を作り上げていく必要がある。