

救助人材育成ガイドブック（案） 目次

第一稿（11月14日）
 第二稿（11月24日）
 第三稿（12月8日）
 第四稿（1月6日）
 最終稿（1月30日）

第1章	ねらい	2
第2章	構成・用語	6
第3章	救助人材育成ガイドブックの活用方法	8
第4章	理想的な救助隊長像	11
第5章	理想的な救助隊長像総括表	14
	第1節 理想的な救助隊長像総括表とは	14
	第2節 理想的な救助隊長像に近づくための4つの要素	14
	理解度確認表	16
第6章	理想的な救助隊長としてのマインド（意識）の解説	17
	第1節 理想的な救助隊長としてのマインド（意識）	17
	第2節 理想的な救助隊長としてのマインド（意識）を構成する要素	18
	第3節 心がけていきたい態度・認知	28
	第4節 高めていきたいノンテクニカルスキル	30
	理解度確認表	37
第7章	現場における理想的な救助隊長像の解説	38
	第1節 理想的な救助隊長像を実現するための到達目標	38
	第2節 有すべき専門的知識	43
	第3節 有すべき専門的スキル	43
	第4節 心がけていきたい態度・認知	44
	第5節 高めていきたいノンテクニカルスキル	47
	理解度確認表	50
第8章	訓練指導における理想的な救助隊長像の解説	51
	第1節 理想的な救助隊長像を実現するための到達目標	51
	第2節 有すべき専門的知識	54
	第3節 有すべき専門的スキル	55
	第4節 心がけていきたい態度・認知	55
	第5節 高めていきたいノンテクニカルスキル	56
	理解度確認表	58
第9章	実態調査結果（消防本部の事例／他業種の参考事例）	59

第1節	消防本部への実態調査	59
第2節	日本航空株式会社の取り組み（聞き取り結果）	62

- 参考資料1** 有識者委員資料（救助技術の高度化等検討会プレゼン資料）
- ①早稲田大学理工学術院創造理工学部経営システム工学科 教授
小松原明哲委員
 - ②仙台白百合女子大学人間学部心理福祉学科 教授 博士
山崎洋史委員

参考資料2 救助隊員の教育訓練の実施状況について（令和2年中）

- 付属資料1** 理想的な救助隊長像総括表
- ・理想的な救助隊長としてのマインド（意識）
 - ・現場における理想的な救助隊長像
 - ・訓練指導における理想的な救助隊長像

- 付属資料2** セルフチェックシート
- ・理想的な救助隊長としてのマインド（意識）
 - ・現場における理想的な救助隊長像
 - ・訓練指導における理想的な救助隊長像

第1章 ねらい

【救助を取り巻く状況】

団塊の世代の大量退職から15年以上が経過し、経験豊かなベテラン職員の退職と職員の若返りが進む中で、当時採用された職員が各消防本部の中心的な役割を担う立場となっている。

この間、各消防本部の救助隊は、過去の教訓や事例から多くのマニュアルや新たな車両・資機材等を整備し、知識・技術の向上を図ってきた。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なかで、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る。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てきている。さらにはICTやDX等最新技術の進化に伴い、消防科学技術の開発や導入も進んでいる。

【救助の人材に関する課題とニーズ】

このような著しい状況変化のなか、救助活動を担う人材の育成について以下のような課題やニーズが増加している。（消防本部からのヒアリング、全国消防救助シンポジウム記録集等のまとめ。）

<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。
- ・火災件数も減少傾向にあり、災害現場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。
- ・指導者によって指導方法が違うこと。

<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。
- ・初動対応、戦術等を自ら考える機会を作りたい。
- ・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である。また、消防本部によっては、本部内で救助隊長研修を実施するなど独自の取り組みを確立しているところもあるが、政令市などの規模の大きい消防本部や中核市の一部に限られており、全国的にみると、業務の多様化や新型コロナウイルス感染症等による人員と出動態勢の確保が

優先とならざるを得ず、「人づくり」に関する組織的かつ具体的な支援策の推進や体制構築自体に苦慮している消防本部が多いのが現状である。

【人への着目】

一般的に人材育成は、古今東西で数々の検討がなされているものの、特効薬のような改善策や明確な正解はない、と言われている。

一方、「国民の生命、身体、財産を守る」消防職員として、とりわけ最も厳しい局面での活動が求められる救助隊員は、救助現場の最前線において常に生身の人間がいる状況に直面する。すなわちテクノロジーの進化やその恩恵による最新技術を活用し、様々な高度資機材を導入・駆使しながら「それでも最後は、人の手で人を助ける。」このことはいつの時代も変わらない。

これまで消防庁では、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あるが、こうした状況の変化や人材に関する課題・ニーズに対応するため、このたびは救助活動の根幹・要である「人」に焦点をあてて検討を行うこととした。

【検討の経緯・アプローチ】

「人」に焦点をあてて検討を進めるにあたっては、救助人材に求められる高い専門性（知識・技術）について整理するほか、人材育成や教育訓練においてこれまで暗黙知とされてきた能力・スキルを「言語化・見える化」（形式知化）することが必須であると考えた。また、救助活動に必要な専門性（知識・技術）と救助人材に求められる能力・スキルを科学的かつ心理的アプローチにより明らかにしてそれらを整理する方法、さらには、これらを獲得し、あるいは伸ばしていくための具体的手法について検討することが必要であると考えた。そのため、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、消防大学校、さらにはオブザーバーとして実動部隊を保有する警察庁、防衛省を構成員とする「救助技術の高度化等検討会」（以下、「検討会」という。）を開催した（全6回）。

検討会の開催と並行して、前述の【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実施した（第9章）。また、令和2年中の救助隊員の教育訓練の実施状況について統計データを基に分析した（参考資料2）。

さらに、人材育成や教育訓練に求められる能力や具体的なスキルを言語化・見える化する方法として、航空業界におけるCRM（Crew Resource Managementの略。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。）を参考にすることとし、そ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た（第9章）。

【検討の対象 ～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。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・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たためである。

そして、消防本部委員に対してアンケートを実施し、理想的な救助隊長像及び救助隊長に求められる到達目標を整理し、身につけるべき意識や行動を細分化・構造化することとした。

【検討成果】

検討や実態調査等を通じて、「理想的な救助隊長像」を明示するとともに、この理想像を実現するために必要なマインド（心構え）、現場及び訓練指導の各場面で求められる要素や行動、具体的なスキル等を細分化・整理して見える化した「救助人材育成ガイドブック」を作成した。

また、検討会では、救助隊長がより能力の高い救助隊員を育成指導する際に必要なスキルや、内発的動機付け等の要素を取り入れた訓練手法についても検討した。こちらについては、「訓練効果を高めるための救助訓練指導マニュアル」及び動画を別途作成した。

【人材育成に対する組織の関与】

これまでの救助隊長の育成は、本人の経験や責任感、自助努力に頼る傾向が強く、属人的であった。しかし、これからは各消防本部が主体的かつ積極的に救助隊長を育成していく必要があり、組織による育成体制の構築や育成環境の整備、具体的支援策が必要条件である。そのうえで、救助隊長本人の自覚と組織の取り組みの両輪で持続的に育成していくものであるとの認識に立ち、以下に留意しながら本ガイドブックを活用していただくことを願います。

(1) 隊員の育成には救助隊長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への支援が必要である。

(2) 救助隊長の主体性が組織によって支えられていなければ、救助隊長による隊員への支援も乏しくなり、結果として隊員の主体性が支えられることも困難となる。

(3) この点は、見過ごされる傾向が強いため、組織が意識的に支援に取り組むこと
必要がある。例えば、

①「訓練効果を高めるための救助訓練指導マニュアル」や動画を活用して、救

助訓練指導方針や救助隊長の訓練指導能力向上策を示す。

②救助隊長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をつくる

③組織による救助隊長向けの教育・研修を実施する。

④救助隊長同士の意見交換・情報共有の場を設定する。

など、救助隊長への具体的な支援策を講じていく必要がある。

(4) 救助隊長は孤独になりがちである。救助隊長は、上司からのリーダーとしての指導や隊員からの直接的な評価を得ることは難しい。上司の所作、隊員の目の輝きや態度などの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）から感じ取り、自問自答を繰り返しながら役割と責任を果たしていくことが多い。

(5) したがって、救助隊長が上司から支配的で厳しい接し方をされ、主体性が支援されていないと、そのような救助隊長は隊員に対しても支配的で厳しい接し方になるおそれがある。このような状態になることを防ぐためには、組織全体が救助隊長の主体性を支えることを指向した理念と方針を持ち、幹部を含めた全員が支援の重要性を正しく理解し、実践することが必要である。

(6) 一方で救助隊長は、組織や上司からの支援やフィードバックに依存することなく、自ら考え、行動することが重要である。時には上司に建設的に助言・進言することが必要である。（この場合、上司はこうした助言・進言を歓迎し、救助隊長と積極的に議論する姿勢を示すべきである。）現場では、現場指揮者に適時適切に報告・連絡・相談して現場指揮者を補佐し、その決断と責任を支援する救助隊長のフォロワーシップを発揮していく必要がある。

(7) また、隊員に対しては丁寧かつ積極的な関与（コミュニケーション）を通じて、隊員のフォロワーシップ（隊員が救助隊長を補佐し、支援していく姿勢）を作り出していくことも、救助隊長の孤立を防ぐとともに、隊員が自らの役割と責任を果たし、隊員自身の主体性向上にもつながっていく。

(8) 救助隊長と上司、救助隊長と隊員の間に良好な関係が構築されることによって、救助隊長は自身の役割と責任を十二分に果たすことが可能となり、また、自らの負担を適切に軽減・コントロールすることができる。

(9) 以上のように、組織による救助隊長への支援は必要不可欠である。このことを幹部が改めて理解し、救助隊長の育成について、組織と救助隊長とが協同して取り組んでいくことが極めて重要である。

第2章 構成・用語

【構成】

本ガイドブックは、以下とおり構成している。

1 救助人材育成ガイドブックの活用方法（第3章）

本ガイドブックの具体的な活用方法とガイドブックを有効に活用するためのポイントについて示している。

2 理想的な救助隊長像（第4章）

理想的な救助隊長としてのマインド（意識）、現場における理想的な救助隊長像、訓練指導における理想的な救助隊長像の具体を示している。

3 理想的な救助隊長像総括表（第5章）

理想的な救助隊長像を細分化して総括的に整理した一覧表について記載している。

4 理想的な救助隊長像の解説（第6章、第7章、第8章）

理想的な救助隊長としてのマインド（意識）の解説、現場における理想的な救助隊長像の解説、訓練指導における理想的な救助隊長像の解説をまとめている。

5 実態調査結果（消防本部の事例／他業種の参考事例）（第9章）

消防本部への実態調査結果及び他業種の参考となる人材育成の取組みをまとめている。

6 参考資料

参考資料1：検討会において、有識者から講義いただいたプレゼン資料を掲載している。

参考資料2：令和2年中の救助隊員の教育訓練の実施状況をまとめている。

7 付属資料

付属資料1：理想的な救助隊長像総括表（理想的な救助隊長像の一覧表）

付属資料2：セルフチェックシート（個人で理解度を確認する）

【用語】

本ガイドブックで使用される主な用語について下記のとおり解説・定義する。

	用 語	解説・定義
1	ノンテクニカルスキル	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、安全管理などのスキルのことであり、専門的スキル（テクニカルスキル）を支え、組織目標の達成や円滑な組織運営に必要なスキルのことをいう。なお、航空ではこれらのスキルを、CRM（Crew Resource Management）スキルと呼んでいる。
2	マインド（意識）	意識、精神、心がけ等と同義であるが、本ガイドブックでは「救助隊長として救助業務を遂行していく意向と心構え」をいう。
3	内発的動機付け	報酬や罰に基づく動機付けではなく、活動そのものが目的となる動機付けのこと。
4	Know-Why	「なぜこうなっているのか」「なぜそうするのか」など、そうすることの背景や根拠のこと。
5	認知、メタ認知	認知とは、心理学的には、知覚する、想像する、情報収集する、解釈する、判断する、決定する、行動する、学習する、記憶するなど、何かを認識・理解・思考する心の働きや結果などのことを表す。本ガイドブックでは、理想的な救助隊長としての望ましい心の働きや理解のフレームのことという。 メタ認知とは、自分自身と状況を客観的に観察し、自分の認知（理想的な救助隊長としての望ましい心の働き）を認識・把握して、それを状況に合わせてコントロールできることを指す。
6	現場指揮者	現場活動において、部隊を指揮し、活動の決定権を有する者をさす。指揮本部長、指揮官、指揮隊長、大隊長等、各消防本部で用いられる表現は異なるが、本ガイドブックでは、現場指揮者とする。

第3章 本ガイドブックの活用方法

本ガイドブックの活用にあたっては、以下の活用方法をベースとする。

- ①本ガイドブック本文を一読する（ざっと目を通す、関心事項の拾い読みでも可）。
- ②「理想的な救助隊長像総括表（附属資料1）」及び「セルフチェックシート（附属資料2）」により、日頃からセルフチェック行う。
- ③理解不足な点や改善を図りたい点などについて本文中の解説や事例を確認する。

さらに、想定される活用方法やポイントとして以下の1～3が考えられる。

1 個人による活用

(1) セルフチェック（対象：既に救助隊長である者）

- ア セルフチェックシート（附属資料2）を活用し、現時点で自分に身に付いているスキルや自分が持っている能力を客観的に把握する。
- イ 把握した自分のスキルや能力を、さらに伸ばすための具体的な行動を起こすために活用する。
- ウ 今後、身に付けたいスキルや獲得したい能力を考え、主体的かつ具体的な行動を起こすために活用する。

(2) キャリア形成の動機付け（対象：これから救助隊長を目指す者）

- ア 救助隊長を目指すにあたって、セルフチェックシート（附属資料2）を活用し、現時点で自分自身に身に付いているスキルや自分が持っている能力を客観的に把握する。
- イ 今後、救助隊長を目指すにあたって、把握した自分のスキルや能力を、さらに伸ばすための具体的な行動を起こすために活用する。
- ウ 今後、救助隊長を目指すにあたって、身に付けたいスキルや獲得したい能力を考え、主体的かつ具体的な行動を起こすために活用する。

2 組織（消防本部）による活用

(1) 助言・指導

- ア 直属の上司（中隊長・大隊長等）から新任救助隊長に対して、助言・指導する際に活用する。
- イ 組織が、現在救助隊長である者やこれから救助隊長を目指す隊員に対して、例えば救助隊長向けのリーダー研修や階級昇進研修等での活用がある。他にも教養等の支援策を検討、実施する際に活用する。（救助隊長を評価する際、単なる「できている」「できていない」の項目チェックではなく、できていることに着目して評価することからはじめ、本人が自ら考え、良いところはさらに伸ばし、現時点で課題とされた項目については、今後望ましい行動に変容するような支援・助言を与えるために活用する。）

(2) 救助隊長育成方法の改善・検討のための参考

- ア 既に救助隊長の育成に取り組んでいる消防本部においては、既存の育成プロ

グラムと本ガイドブックを照らし合わせて、さらなる改善や新たな取り組みの参考として活用する。

イ 現時点で救助隊長の育成プログラムがなく、今後、育成の取組みを進めていく消防本部においては、実状に応じた育成プログラムを作成する際の参考として活用する。

(3) プラットフォーム（救助隊長の育成を検討するためのツール）

各消防本部、各救助隊の地域事情や災害形態等を踏まえて、本ガイドブックにさらに付加すべき専門的知識、専門的スキル、態度、ノンテクニカルスキルなど、自組織に見合った救助隊長（中核人材）育成について話し合い・検討するための「プラットフォーム」（場・議論の素材）として活用する。

3 本ガイドブックを有効に活用するためのポイント

- (1) 記載されている各項目は、救助隊長自身に欠落していることを問題視するものではなく、既に身につけている能力を再認識・再確認し、いっそう高めていく前進型の扱いをする。さらには、救助隊長として今後身に付けていきたい能力やその具体的方法について理解を深める。
- (2) 組織（消防本部）は、本ガイドブックを参考にして、実状に即しながら理想的な救助隊長像を主体的に考え、育成及び支援していく。
- (3) 個人による活用として、上記（1）以外に階級昇進や人事異動等のタイミングなどの節目となる機会に読み返したり、あるいは年齢や経験、階級や立場、役割が変われば、視点や受け止め方も自ずと変化するため、折に触れ、繰り返し読むなど、あらゆるシーンで活用する。
- (4) 本ガイドブックは、各個人が自身の現状・課題を確認し、不足している能力を高めるため、具体的な行動につなげてもらうことを目的としている。そのため、本ガイドブックの読み方は自由であり、どのページから読んでも良く、読み手のニーズや興味により、必要な時に必要な部分を確認すれば良い。
- (5) 本ガイドブックの理解度を確認するための「理想的な救助隊長としてのマインド（意識）セルフチェックシート」、「現場における理想的な救助隊長像セルフチェックシート」、「訓練指導における理想的な救助隊長像セルフチェックシート」を添付している（付属資料2）。このセルフチェックシートは、ルーブリック（学習の達成度について表を用いて評価する方法）を参考として作成しており、読者自身が各項目の理解度を確認し、その理解度に応じて、主体的かつ能動的に学習し、必要なスキルや能力の獲得につなげる一助にしてほしい。

なお、各セルフチェックシートのチェック項目については、「心がけていきたい態度・認知」と「高めていきたいノンテクニカルスキル」に特化している。その理由としては、専門的知識や専門的スキルは、時代や技術に伴う進歩や更新があるため、その都度その内容に応じた勉強が求められることから、これらについてはセルフチェックの項目として記載することは難しいと考えた。一方、「心がけていきたい態度・認知」と「高めていきたいノンテク

ニカルスキル」は、一度身に付ければ、自分自身と向き合いながら都度確認でき、さらなる向上を目指すことができるため、救助隊長としてのみならず、生涯の勉強ともなることから、セルフチェックの項目とした。

【「理想的な救助隊長像」を示す趣旨・理由】

救助操法等の具体的な救助技術や資機材の使用方法は、消防庁や各消防本部において各種の通知やマニュアルが整備され、見える化されている。その一方で、「救助隊長」として何ができればよいのか、どのような態度で隊員に接するか等の救助隊長が担う役割や責任等は、現場の先輩の姿や自らの経験を参考にして、隊長となった個人の受け止めに委ねられる傾向にある。

しかし、職員の大量退職に伴って技術や知識の伝承が滞り、また、災害経験が少ない隊員が増えている。さらに、救助技術の基礎となる火災も減少傾向にあり、救助経験を蓄積することが難しい地域の消防本部もある。そして、隊員に対する指導に必要な能力も変化している。従来のような経験則に頼るやり方では通用しにくい状況が生じていると考えられる。

このような状況をふまえて、救助隊長に求められる役割・責任・能力などをコンパクトにまとめた「理想的な救助隊長像」を示すことにした。救助隊長や救助隊長を目指す者が、自らを振り返り、どうあるべきかを考え、自分に足りない点などを把握し、自発的に成長を求めていくための「道標」となることを期待している。

また、単に理想的な姿を示すだけでは、具体的な改善や成長につなげることは難しい。そのため、『どのようなこと』を『どのようにできてほしいのか』を具体的に示した「到達目標」や「構成要素」も記載することとした。

【検討過程、3つの理想像】

検討にあたっては、消防本部委員の経験や考え、意見を中心にしつつ、有識者委員の研究分野の用語や概念、知見を付加し、各委員が持ち寄った要素を融合しながら取り組んだ。その結果として、

「理想的な救助隊長としてのマインド（意識）」

「現場における理想的な救助隊長像」

「訓練指導における理想的な救助隊長像」

の3つの観点でまとめ、さらにこれらを構成する具体的な要素や到達目標も追記した。

理想像を3つの観点で示した理由は、救助隊長の役割と責任として災害時における救助の「現場」と平時における「訓練指導」の2つがあることから、この2つに直面したときの道標となる理想像が必要と考えた。また、この2つの役割と責任を果たす上での基盤となる「マインド（意識）」についての理想像も示すこととした。

救助隊長は3つの観点で、既に身に付けていること、あるいはこれから身に付けていきたいことを明確に把握することができる。そのうえでさらに、自分自身に何を課して、それをどのように獲得して、高めていくのかを認識できる。そうなればあとは、具体的に行動していくのみであり、行動を通して救助隊長の役割と責任を果たしていく良好な効果が生まれる。

以上のような問題意識、検討等を踏まえて、次のように「マインド（意識）」「現

場」 「訓練指導」 の3つの理想像をまとめた。

なお、ここでは理想的な救助隊長像を示すことにとどめ、具体的な活用方法や解説は次章以降で示す。

1 理想的な救助隊長としてのマインド（意識）

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尽力し、
- ・ 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、
※) 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

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。

理想的な救助隊長としてのマインド（意識）を構成する要素

- 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、規律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。
- ③隊員に、心理的に安全な場所を提供できる。
- ④隊員に、良い学習機会を提供できる。
- ⑤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。
- ⑥隊員の、自信（自己効力感）を高めることができる。
- ⑦隊員の、自律性を高めることができる。
- ⑧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。）
- ⑨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。

2 現場における理想的な救助隊長像

救助活動現場において、隊員からの情報をしっかり聴き取り、いざという時は断固とした態度で臨みながら、

- ・ 災害現場の状況を分析し、
- ・ 救助資機材及び救助方法を適切に選択・決定し、
- ・ 現場指揮者による救助活動方針の決定を支援し、
- ・ 隊員に具体的に指示下命し、
- ・ 活動中の隊員及び要救助者の安全を常に評価、確保※し、
※) 確保には、指示の追加、方針や救助方法の変更などを含む

安全・確実・迅速に要救助者を救出することができる。

理想的な救助隊長像を実現するための到達目標

- ①災害現場の状況を的確に分析できる。
- ②災害状況に応じた適切な救助資機材の選択ができる。
- ③要救助者への負担が最小限となる救助方法を選択・決定し、現場指揮者による救助活動方針の決定を支援することができる。
- ④現場指揮者による救助活動方針と決定した救助方法に基づき、隊員の技量や能力に応じた指示下命ができる。
- ⑤要救助者に配慮し、かつ、活動を分析・評価し、隊員の安全管理ができる。
- ⑥現場指揮者に活動状況を適時適切に報告できる。
- ⑦必要に応じ、関係機関等と適切に連携できる。
- ⑧事案後、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。

3 訓練指導における理想的な救助隊長像

訓練指導では、隊員が高いモチベーションと主体性を持って訓練ができる環境を整えながら、

- ・ 隊員に適した訓練を企画立案し、
- ・ 隊員に明確な実施理由や到達目標を示し、
- ・ 訓練中の隊員の安全を常に確保※し、
※) 確保には、指示の追加、訓練内容や方法の変更、中止などを含む

救助活動現場において、隊長の指示下命のもと、安全・確実・迅速に行動できる隊員を育成できる。

理想的な救助隊長像を実現するための到達目標

- ①救助活動に関する法的な知識を隊員に説明することができる。
- ②訓練計画に基づき、隊員に適した訓練を企画立案できる。
- ③各隊員の技量、体力、性格に応じた明確な到達目標を設定できる。
- ④災害状況に応じた救助方法（資機材や各種救助法の組み合わせ）について指導できる。
- ⑤訓練時の安全管理や危険予測、危険排除について、具体的な指示、準備を行うことができる。
- ⑥訓練実施後は、必ず評価、講評（褒める、認める、課題の提示等）を行い、技術の定着と練度を向上させることができる。

第5章 理想的な救助隊長像総括表

第1節 理想的な救助隊長像総括表とは

第3章では理想的な救助隊長と構成する要素や到達目標を示したが、理想的な救助隊長像を目指して各到達目標を達成していくためには、目標達成に資する具体的な取組みを「見える化」する必要がある。そのため、前述した3つの「理想的な救助隊長像」ごとに、構成要素、到達目標とそれらの達成や改善につながる専門的知識や技術、態度等をまとめたのが「理想的な救助隊長像総括表」である。

3つの「理想的な救助隊長像」ごとに、構成要素（マインド編）、到達目標（現場・訓練指導編）とそれらに対応する専門的知識、専門的スキル、態度・認知、ノンテクニカルスキルをまとめている。

第2節 理想的な救助隊長像に近づくための4つの要素

理想的な救助隊長像を目指す、到達目標の達成に向けては「有すべき専門的知識」、「有すべき専門的スキル」、「心がけていきたい態度・認知」、「高めていきたいノンテクニカルスキル」という以下の4つの要素を身に付ける・改善していくことがその助けとなると考えた。

1 有すべき専門的知識

救助活動、訓練指導で必要不可欠なものであり、救助隊長として「有すべき」知識である。

現場においては、状況分析、救助資機材、活動方針、指示下命、安全管理、報告、関係機関連携、活動後の振り返り等を挙げている。

訓練指導においては、関係法令等、訓練の企画立案、訓練指導、救助資機材、安全管理、訓練後の振り返り等を挙げている。

2 有すべき専門的スキル

救助活動、訓練指導で必要不可欠なものであり、救助隊長として「有すべき」スキルである。

現場においては、情報収集、実態把握、状況に応じた救助資機材の選択、要救助者の把握、救助方法の選択・決定、隊員の役割分担、要救助者の負担軽減、安全管理、現場指揮者への報告、関係機関との連携、活動後のふりかえり等を挙げている。

訓練指導においては、隊員の適性把握、救助資機材・各種救助法、安全管理、訓練後の振り返り等について挙げている。

3 心がけていきたい態度・認知

救助隊長として心がけていきたい態度・認知である。ここで言う「認知」とは、理想的な救助隊長としての望ましい心の働きや理解のことをいう。

「理想的な救助隊長像総括表」で示されているもののうち、既に身に付けているものはそれらをさらに伸ばしていくよう心がけ、未だ身についていない

(自信がない)、あるいはこれから身に付けていく(高めていく)途上にあるものについては、一度に実現することは不可能であるため、自分自身を内省し、少しずつ着実に取組み、実現していくこと。

マインド(意識)においては、自分の内面に向けた自律や自らの成長、前向きで明るい姿勢と仲間に向けた信頼関係、育てる意識、Know-Whyなどの観点で意思決定する態度、パワーハラスメントを避ける態度、などをあげている。

現場においては、状況分析のための冷静・平常心、資機材使用の学習意欲・研究・探究心、指示下命や隊員の技量や能力を把握するための信頼、要救助者への思いやりや礼節、安全意識などをあげている。

訓練指導においては、法令・基準に関する学習意欲、隊員が自ら考えることについての信頼・相手へのリスペクト、隊員の成長を期待した熱意と冷静さ(感情のコントロール)、訓練目的・到達目標を達成するための中長期的思考、「訓練の計画→実施→振り返り→改善・向上」のサイクルを回すPDCAの意識などをあげている。

4 高めていきたいノンテクニカルスキル

救助隊長が身に付け、発揮し、高めていきたいノンテクニカルスキルである。上記3と同様に、既に身に付けているものはそれらをさらに高めていくよう心がけ、未だ身についていない、あるいはこれから身に付けていく途上にあるものについては、自分自身を内省し、少しずつ着実に取組み、実現していくこと。

ノンテクニカルスキルについては、「ノンテクニカルスキルは“テクニカルスキルを補って完全なものとする、認知的、社会的、そして個人的なリソースのスキルであり、安全かつ効率的なタスク遂行に寄与するもの”と定義されている。いわば、テクニカルスキルがステーキの肉ならば、ノンテクニカルスキルは塩胡椒のようなものである。テクニカルスキルあつてのノンテクニカルスキルであることは留意すべきである。技術は進歩するからテクニカルスキルは技術の進歩に伴う生涯勉強だが、ノンテクニカルスキルは、一度身に付ければ、それほど大きな進歩があるというものではなく、生涯有効であり、あとは実践あるのみである。」(小松原明哲「安全人間工学の理論と技術 ヒューマンエラーの防止と現場力の向上」丸善出版より一部改変引用)と述べられており、この考え方に基づき有識者委員からの助言を得て整理している。

マインド(意識)においては、現場や訓練に求められるようなテクニカルスキルはないが、マインド(意識)を高めたり、維持する要素としてのノンテクニカルスキルを挙げている。「学習と成長を促す自己啓発力・自己探究力・内発的動機付け」、「コミュニケーションとリーダーシップ・チーム作り」、「客観的な態度の育成のためのメタ認知」などである。

現場においては、「現場管理能力としてのリーダーシップ」、「現場指揮者の救助活動方針決定の支援に関するコミュニケーション能力(わかりやすい説明)」、「要救助者の負担を軽減するための接遇(声かけ・励まし)」、「隊員の安全管理

のための観察力」、「事案後の建設的なふりかえりのための心理的安全性・傾聴力」などをあげている。

訓練指導においては、「企画立案に関する企画力・計画力」、「隊員の業務適性を把握する観察力・洞察力」、「指導において必要な表現力」、「隊員の技術の練度を向上させるために必要な分析・評価力」などをあげている。

なお、ノンテクニカルスキルが身に付いているかの評価を行う場合は一般に、
 ①自己評価（自身で振り返る）
 ②行動の振り返り（自身の言動の動画撮影等）
 ③第三者（オブザーバーや同僚、部下など）によるヒアリング、評点づけなどを組み合わせて評価する。

※ ここに3つの総括表（A4版）を挿入 ※

第5章の理解度確認表

項目	理解度の確認（○をつける）			
	4	3	2	1
第1節 理想的な救助隊長像総括表（P●）	十分理解できた	概ね理解できた	所々理解できた	少々理解できた
第2節 理想的な救助隊長像に近づくための4つの要素（P●）	十分理解できた	概ね理解できた	所々理解できた	少々理解できた

※ 本確認表は、ルーブリック（学習の達成度について表を用いて評価する方法）を参考として作成したものであり、項目の理解度について自ら確認する際に活用する。

※ 本確認表で確認した理解度に応じて、読み手が主体的かつ能動的に学習し、必要なスキルや能力を獲得することを目的としている。

第6章 理想的な救助隊長としてのマインド（意識）の解説

本章では、理想的な救助隊長像としてのマインド（意識）について解説する。具体的には、「理想的な救助隊長としてのマインド（意識）を構成する要素」についてまとめるとともに、「心がけていきたい態度・認知」及び「高めていきたいノンテクニカルスキル」は特に重要な項目についてピックアップしている。

第1節 理想的な救助隊長としてのマインド（意識）

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尽力し、
- ・ 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、
※) 現場活動における現場指揮者への報告・連絡・相談を含む

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。

【趣旨・ポイント】（※網掛け項目は解説のため「ですます」表現。以下同様。）

「救助隊長」は一つの「役割」であり、階級に伴う職責です。救助隊長は、救助技術・知識を身に付け、隊員の育成をリードする役割を担う立場です。つまり、隊員を一つの目標に向けて統率、鼓舞し、チーム力を発揮させる役割を担っていると考えるべきです。具体的にいえば、救助隊長は、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のできる救助隊を、

① 平時の教育訓練を通して育てる。

② 災害時には現場で統率を執る。

という役割と責任を果たす者です。

こうした役割と責任を果たしていくためには、現場活動・教育訓練という実践の場に臨む前に、救助隊長という役割と責任に真摯に向き合う「マインド（意識）」がすべてのベースになります。

救助隊長には、救助業務の経歴が長く経験豊富な者、すべての面において隊員より優れている者、カリスマ性がある者などがあり、こうした救助隊長は自らの能力を積極的に高めることとあわせて隊員を育成しているでしょう。一方、課題解決力に優れている者、調整力に長けている者、救助経験は少ないが職責として任された者などもあり、こうした救助隊長は、自らの能力向上と隊員の能力向上の双方への取り組みが求められ、日々地道な努力と勉強を積み重ねながら自身の育成と隊員の育成を進めているところでしょう。このように、消防本部の組織力や実状により救助隊長を任されている者は様々です。

それぞれの救助隊長が上記のような「救助隊長としての役割と責任を果たす」ことが求められており、この前提として、いかなるタイプの救助隊長であっても「隊員とともに自分も成長しようとするマインド（意識）」を持ち合わせること、

また、上司の意向を理解し、救助隊に求められていることを実行することで上司を補佐し、現場では現場指揮者に適時適切な報告・連絡を行い、必要な支援を相談することが重要です。

救助隊長であることのやりがいの一つに、隊員とともに誰からも頼りにされる救助隊を作り上げていくことがあります。互いを認めて高め合い、また互いの弱点を補い合いながら、「人を救い、助け、守る」ために最善を尽くす救助隊へと成長していく過程のなかに、救助隊長の役割を果たすことに喜びや誇りを感じることが出来ます。

あなた自身を過信することなく、また過小評価することなく、自然体であるがままに、堂々とかつ肅々と救助隊長として成長していけば良く、そのような姿勢に対して隊員や上司は、信頼を寄せるようになります。救助隊長としてどのような意識・姿勢・心構えを持つかをまとめたのが上記の理想像となります。

【留意事項】

前提として「具体的な救助技術、知識、人材育成の手法を身に付けていること」と記載していますが、全国的には救助経験の少ない救助隊長も多く、特に人員の限られている消防本部ではそのような傾向があります。

誰もが認める高い技術、知識を持って最前線でリードする救助隊長もあれば、隊員とともに学習・経験しながら成長していく救助隊長も、あるべき姿の一つであると考えます。救助隊を育て、災害時に統率・運用する能力は、自らが高度な救助技術を持つこととは別の能力です。自分より優れた技術を持つ部下がいてもおかしくはなく、そうであれば、その部下が輝けるよう、現場では隊長は支援役に回ればよいだけです。何よりも大事なものは、上記のマインド（意識）を持って救助隊長という職務に臨む姿勢であると考えます。

第2節 理想的な救助隊長としてのマインド（意識）を構成する要素

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。

【趣旨・ポイント】

救助隊長は、救助隊を率いるリーダーであるがゆえに、隊員から見られる立場、参考にされる立場にあります。隊員は、救助隊長の姿勢と言動が一致しているか、ウソ偽りはないか、自分たちを大事に思ってくれているか、などを感じ取っており、救助隊長の振る舞いから、信頼できる救助隊長か否か、を見極めようとしています（このことは、自身が隊員であったときのことを考えれば、容易に理解が出来ると思います）。隊員は、救助隊長の言動や振る舞いを基準に自身の言動の善し悪しを判断したり、自身の行動の許容範囲を設定することもあるため、救助隊長は大きな影響力があります。よって、救助隊長は自らの姿勢、言葉、行動が一貫していることが隊員からの信頼に直結することを認識する必要があります。

救助隊長の姿勢や言動の善し悪しについて、隊員が直接指摘することはなかなかできません（このことも、自身が隊員であったときのことを考えれば、容易に理解が出来ると思います）。よって、自分の言動が一致しているかを確認し、自

らを律していく必要があります。この前提に立ってこそその現場活動、訓練指導であり、自らの救助技術、知識について維持向上に努めることはもちろんのこと、本ガイドブックにも記載しているような様々な人材育成を支援する具体的手法について学ぶ姿勢を持ち続けることが重要です。

「自らの役割と責任を果たす姿勢」と「理想的な救助隊長を探求する姿勢」を体現し、前向きな努力を続けることによって、救助隊長としての能力は高まり、自ずと周囲からの信頼と支援が得られるようになります。

【身につける・改善するためのヒントや参考事例】

階級昇進時に受けた教育や研修資料を再確認し、気持ちを新たにするとともに、上位階級者として後輩の手本となり、安心感を与える言動を具体的に考え、自然な形、自然なタイミングで試してみるなど、学び続けることが大切です。

また、自身が尊敬する人物（両親、先輩、偉人等）が使っている言葉や意識している行動を真似てみることも有効です。

【留意事項】

上記の趣旨・ポイントのなかで「救助隊長の姿勢や言動の善し悪しについて隊員が直接指導することはなかなかできません」と記載していますが、心理的安全性（後述）が確保され、コミュニケーションが豊富な救助隊・職場であれば、隊員から救助隊長への指摘や助言も期待できます。救助隊長・隊員という立場や上下関係に囚われ過ぎずに、隊員から指摘や助言をもらうことは、自ら学び、知識・技術を高めるチャンスでもあります。平時や教育訓練時に、あえて自らそのような場面を作ってみるのも有効です。

2 自らが、規律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。

【趣旨・ポイント】

救助隊は、人命救助という崇高な使命を果たすため、業務の中に規律や厳しさを求める場合があります。規律は、明確な指揮命令や安全・確実・迅速な救助活動を実現するために必要なものです。しかし、一方で行き過ぎた指導（時にパワーハラスメント）につながってしまうおそれもあります。

不安定な活動環境下で、隊員に不安全な行動が見られる場合、救助隊長は緊急的に危険を回避し、制止や再発防止を目的として、その行動に対して厳しい指摘や指導を行い、隊員に規律を求めることがあります。このような規律や厳しい指摘、指導は、「放置すれば危険な状況となる行動」や「避けるべき行動」に対して、救助隊長が意図や目的を持って限定的に行うからこそ効果があるものです。

教育訓練時に指摘や指導を行う際は、理由やねらいを隊員に伝え、隊員が理解して改善につなげていくことが必要です。また、活動後や訓練の振り返りの際に、なぜこのような規律、指摘や指導をしたのかを説明し、隊員と救助隊全体の成長につなげていくようにすべきです。

一方で、こうした意図や目的が曖昧で、四六時中、厳しい規律や指摘、指導が常態化している職場は、一部の職員による優位性の誇示や無用の圧力、競争心を

煽る雰囲気や過剰な承認欲求などの影響を受け、職場全体に心理的安全性(後述)がなく、不安感や恐怖心が蔓延していくおそれがあります。さらには隊員の不安全な行動や危険回避等に対してではなく、自身の威厳や立場を保つことを主眼として、隊員の人格や内面に対して厳しい態度や過度な要求が呈されれば、パワーハラメントに当たります。

救助隊長はこの違いを理解して、適切な規律の保持や厳しい指摘、指導をすることが求められており、隊員への育成指導はこの前提に立つて行う必要があります。

【身につける・改善するためのヒントや参考事例】

上記の趣旨・ポイントをふまえたうえで、平成30年に総務省消防庁が作成し、ホームページにも掲載してある「ハラメントのない職場の実現をめざして(管理監督者のためのテキスト・職員のためのテキスト)」や自身が受講したパワーハラメント研修資料を見直すなど、パワーハラメントの本質的な理解を深めるとともに、消防の職場に発生しがちな事例や注意すべき点について、隊員とともに共有しましょう。

○消防庁ハラメント等対応策(消防庁HP)

<https://www.fdma.go.jp/mission/enrichment/harassment/harassment001.html>

【留意事項】

規律を保持するための指導とパワーハラメントの違いについて上司や隊員との認識を合わせる際、個々の職員により認識や理解の程度に差があることから、職場内研修やパワーハラメント防止期間などの機会や環境にあわせて、共通認識を形成するようにしてください。また、指導育成について悩んだり困った時には、組織の相談窓口などに相談・支援を求めることも重要です。

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。

【趣旨・ポイント】

救助隊長のやりがいは、救助隊のリーダーとして隊員とともに成長しながら、誰からも頼りにされる救助隊を作り上げることにあります。救助隊長として、こうした救助隊を作り上げている貢献度を実感するのは、例えば、隊員が生き生きと勤務している姿や訓練で隊員の能力の向上が見られたとき、あるいは、現場で自らの指揮の下で隊員が一丸となって能力を発揮して要救助者を救出できたときなど、様々な場面があり、こうした場面に遭遇することは救助隊長としてのやりがいと誇りが高まります。

これらは、些細な気配りや地道な努力、万全の準備などの日々の積み重ねによって結実するものであり、一朝一夕になし得るものではありません。しかし、このような日々の苦楽も救助隊長にしか味わうことができない醍醐味です。

救助隊長の役割と責任を果たすことは簡単ではありませんが、日々の積み重ねのなかでやりがいと誇りを感じながら愉しむ姿は、若い隊員のよき手本となり、上司や先輩からも信頼と支援が得られます。そうなれば住民にとっては頼もしく、

安心感を与えることのできる救助隊になります。救助隊長を任されたことの希望と期待はこうしたところにあります。

【身につける・改善するためのヒントや参考事例】

最初から自分自身のスタイルで救助隊長を愉しむことは難しいですが、自分があこがれる先輩や尊敬できる上司の愉しむ姿勢を真似ることは、一つのきっかけとなります。同じ立場にある救助隊長、他都市消防本部の職員や消防庁、外部機関が実施する訓練・研修において出会った他職種の職員などと積極的に交流することもやりがいや誇りを再確認することにつながります。消防以外の世界でプロフェッショナルとして活躍している人の姿勢からもヒントが得られる場合があります。

【留意事項】

やりがいや誇りを持つことを焦ったり、過度に意識すること、あるいは無理して愉しもうとしないように注意してください。また、救助隊長としての役割や責任を一人で抱え込んだり、自分を追い込むようなことは避け、積極的に周囲の人と関わりながら、意思において楽観的に自分と向き合えば、やりがいや誇りは少しずつ獲得することができます。

4 隊員に、心理的に安全な場所を提供できる。

【趣旨・ポイント】

「心理的安全性」という言葉があります。これはハーバード大学で組織行動学を研究しているエイミー・C・エドモンドソン教授が論文で発表したものであり、「チームの他のメンバーが自分の発言を拒絶したり、罰したりしないと確信できる状態」と定義されています。(リクルートマネジメントソリューションズHPから一部引用) 心理的安全性が高いチームでは、個人が安心して仕事に集中できる、お互いの意見やアイデアを出し合って組織に建設的な取組みや改善が生まれる、その結果メンバーのポテンシャルが最大化できる、チームの目指すビジョンが明確になる、生産性が向上するといった良い効果が生まれます。

この定義に基づいて救助隊における心理的安全性を考えると、「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」と考えられます。

訓練では上手くできるのに現場で失敗してしまう、個人訓練ではできることが救助隊長や先輩の前ではできない、振り返りの時に緊張・萎縮して自分の考えや思っていることが言えないなど、隊員一人ひとりが持っている能力や実力が発揮できない要因の一つに心理的安全性が不足した環境が考えられます。こうした環境では、一部の隊員の言動や主張が場を支配してしまい、建設的な議論や意見交換は困難になります。これが常態化すると、高い能力を持っている他の隊員のモチベーションは徐々に低下し、最悪の場合は離脱してしまうこともあります。

救助隊は、消防業務のなかでも過酷な局面での活動が求められることから、厳しい規律や階級、年齢、経歴、経験年数等による序列、目に見えないプレッシャ

一が存在します。その一方で、限られた隊員の全員が持っている能力を十二分に発揮して、安全を確保しながら、要救助者の救出のために最善を尽くすことが求められています。救助隊長は率先して、隊員が安心して発言し、意思表示できる環境を提供することが重要です。

これを実現するためには、隊員一人ひとりの特性を把握するとともにそれぞれが持ち合わせている長所や能力を救助隊内で認め合う雰囲気と環境を作っていく必要があります。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す。

【身につける・改善するためのヒントや参考事例】

心理的安全性については、多数の書籍や人材育成に関する各種研修で紹介されているほか、民間企業では心理的安全性の考えを具体的な形にして導入されている。消防本部においても、下記のような取り組みを行っています。

- A消防本部における訓練の振り返りでは、まず隊員から話をさせたり、意見を述べさせたりした後に訓練指導者が助言や評価をしています。
- B消防本部における訓練では、押しつけや威圧的にならないよう注意し、隊員の意向や考えを確認しつつ、相手に問いかけるようにし、ブリーフィングを行い、訓練を進めています。
- C消防本部では、週に2回21時以降に15分～30分の「教養時間」を設けて、コミュニケーションを図っています。テーマに制限を設けず、発表者が任意にテーマを決めて、参加者にプレゼンするといった内容です。「教養時間」は、否定や遮るようなことをせず、傾聴し、良い雰囲気の中で意見交換ができるように努めています。
- ある大手民間航空会社では、操縦士の養成において、楽しくフライトしてもらうことと同時に、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を持って業務に従事しています。また、フライト前のブリーフィングでは、機長もエラーを起こす人間だから「何かおかしいことがあったら、遠慮なく意見を言ってね。」というように、個々が意見を出しやすい雰囲気作りをしています。

【留意事項】

心理的安全性は、あたたかい職場のことではありません。この点を誤解すると、本来尊重すべき健全な人間関係や上下関係などの境界が曖昧になり、そのことで新たな不安や恐れを引き起こす可能性があります。救助隊の任務を遂行するためには、一定の上下関係や規律は必要ですし、相手を尊重したり、認めながらも毅然とした態度で言うべきことを言い、守るべきルールは守るなど、職場における基本的な人間関係や職場環境は確保されなければなりません。

心理的安全性は、規律や基本的な上下関係、人間関係を軽視して良い、というものではなく、「要救助者の救助」という使命を達成するために、救助隊長を含む隊員全員が建設的に発言できる職場環境をつくるために必要なものである、ということを理解してください。

5 隊員に、良い学習機会を提供できる。

【趣旨・ポイント】

ここで言う良い学習機会とは、隊員の有している個々の能力を発見・整理して、その能力を高めるための機会を与えることです。例えば、以下のような機会を提供することが考えられます。

- ・訓練において救助隊長役を任せてみる。
- ・当該訓練の企画立案、目的、到達目標、訓練準備、訓練進行（救助隊長役）、訓練後の振り返り、といった一連の流れを任せる。
- ・他隊や関係機関との訓練調整を担当させる。
- ・消防学校や所属内研修時の指導役を任せる。
- ・外部の研修の受講の機会を与える。

学習機会を提供する際に重要なことは、提供する意図や目的、期待することを明確に隊員に伝えることです。提供された学習機会を通して自身の能力を高め、救助隊への高い貢献度を得られるような動機付けをすることができます。

【身につける・改善するためのヒントや参考事例】

○D消防本部では、市が主催するKnow-Why教育の研修を受講させ、それに基づいた指導を実施したり、消防大学校や県消防学校への入校機会を設け、そこで得た知識や経験を指導体制に役立てています。

【留意事項】

上記に「個々の能力を発見・整理」とありますが、救助隊長が隊員に学習機会を提供する際、闇雲に提供するのではなく、訓練等を通じて把握した隊員の能力や成長させたい点や隊員からの声をよく聞くなどして把握した学習意欲をふまえて、適合する学習機会を提供するようにしましょう。

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。

【趣旨・ポイント】

「内発的動機付け」とは、報酬や罰に基づく動機付けではなく、活動そのものが目的となる動機付けのことです。外的要因による動機付けよりも自らの内側からの内発的動機付けのほうが、責任感や持続性、健全性、創造性が高いと言われています。内発的動機付けは受動的な状態では促進されず、救助隊長による隊員への自発性の支援が、隊員の内発的動機付けを高めることとなります。具体的には、救助隊長は、次のような取り組みを通じて隊員の内発的動機付けを高める支援を行うことができます。

- ①可能な範囲で裁量を与えること（自律性）。
- ②意味のある挑戦機会を与え、それを自分でやり遂げた達成感とそれに対するフィードバックを与えること（有能感）。
- ③隊員が今いる段階、隊員に何を求めているのか、Know-Why（なぜそうするのか、なぜそうするといいのか）を伝え、そして丁寧に話を聞き、考える時間を与えること（関係性）。

隊員が自ら行動することで、救助隊全体に良い雰囲気が生まれ、成果も上がり、あるいは問題解決に繋がり、隊員自身も職務に対する高い満足感を得ることが

できます。

【身につける・改善するためのヒントや参考事例】

上記のような内発的動機付けを高める支援をさらに具体的に進めるためには、救助隊長は、普段のコミュニケーションや訓練、現場活動を通して把握した能力、隊員の勤務態度、姿勢、性格や長所を踏まえて、次の取り組みをするとよいでしょう。

- ・上記①の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ことで、積極性や探究心を通じた自発性を促すこと。
- ・上記②の有能感を高めるために、隊員の能力よりも少しだけ高い難易度の目標を設定して（スモールステップ）挑戦機会（時間、場所、資機材、人員）を与え、その達成度合いについて建設的にフィードバックすること。
- ・上記③の関係性を高めるために、コミュニケーション、特に穏やかな伝達と丁寧な傾聴で臨むとともに、場所や時間、タイミングにも配慮すること。また①と②を踏まえて段階的に実施しても良い。

【留意事項】

隊員の技量向上と内発的動機付けを高めるためには、訓練において隊員の能力を多少超える裁量や挑戦機会を与えることは有益ですが、危険領域に踏み込む挑戦や、過剰に結果を求めることは事故につながり、本人の自信を喪失させるため、避けなくてはなりません。さらに丸投げ、本人任せといった無責任な支援とならないように注意しましょう。

7 隊員の、自信（自己効力感）を高めることができる。

【趣旨・ポイント】

ここでいう自信（自己効力感）とは、「自分に必要な目標を達成する能力がある、と自分の可能性を認知していることであり、成功・失敗を経験しながら、最も適切な行動を選択し、それを遂行することができる」と認識していること」をいいます。自己効力感が高いほど、困難な作業であってもそれに積極的に取り組もうとして、結果的に成功をもたらすことが多いのです。

現場活動も訓練も大小の成功と失敗が混在しています。救助隊長は、単なる「できた、できなかった」という結果で評価するのではなく、隊員とともに、客観的かつできる限り詳細に活動内容を振り返ることで今後のより望ましい方策を見出すことが重要です。

具体的には、

- ①成功も失敗も「なぜその結果になったのか」という視点で分析して改めて評価すること。
- ②その際、忌憚のない意見を交わしながら検討し、「今後、さらに良くするためにどうしていくか」を明らかにすること。
- ③それらをさらに具体的な行動やスキルレベルまで細分化し、訓練や現場活動で実践していくこと。
- ④実践した結果、効果が得られれば隊員にそのフィードバックを行い、隊で成

果を共有することで、隊員の自信（自己効力感）を高めること。

といったことを通して、隊員は問題解決能力に関する自信を高め、成長していきます。こうした姿を目の当たりにすることで、救助隊長自身の自信（自己効力感）も高まります。

【身につける・改善するためのヒントや参考事例】

救助隊長は、現場活動でも訓練でも必ず「振り返り」を行う習慣をつけてください。その振り返りでは心理的安全性を確保し、自信（自己効力感）を高めやすい環境、雰囲気をつくることが重要です。

【留意事項】

隊員の自信（自己効力感）を高めるだけでなく、救助隊長自身の自信（自己効力感）を高めることも重要ですので、救助隊長の任務についての自身の成功も失敗も積極的に隊員と共有するようにして、隊としての成長につなげる姿勢を持ちましょう。

8 隊員の、自律性を高めることができる。

【趣旨・ポイント】

自律性とは、自分の意思で行動を持続させることであり、救助隊においては、隊員が自ら仕事の目標を設定でき、仕事への価値や意義を見いだすことができることをいいます。隊員の自律性を高めるためには、可能な範囲で裁量を与えることが有効です。例えば、訓練の企画立案、外部機関との連絡調整、資機材や消耗品の維持管理などにおいて、裁量を持たせて業務を任せるなどです。あるいは、救助隊長が一定の知識や技量を見極めた上で、現場で新たな役割（救助活動の前線隊員である1番員や2番員）を任せ、現場の局所的情報収集や評価、救助方法を進言させることも良いかもしれません。

こうした裁量を与えられた隊員は、自分が信頼されていると感じ、自覚とモチベーションが高まります。さらなる信頼獲得への意欲が高まり、自ら考え、工夫するようになります。

反対に、隊員に裁量を与えたものの、迷いや消極的な言動が見られる場合は、救助隊長はそれを放置することなく、また、上から目線で接するのではなく、その隊員のところに自分が下りていき、その隊員とともに前を向いて進む姿勢が必要です。具体的には、

- ①隊員にしっかり耳を傾けて、何が不安なのか、迷いなのか、話を聴くこと。
- ②隊員の顔色や体調など、状態をきちんと把握すること。
- ③隊員の言葉に同意を示し、圧力のない言葉を使って指導を伝えること。

こうした姿勢で隊員と接し、その隊員が任された業務（与えられた裁量）を安心して進められるよう支援することが重要です。

【身につける・改善するためのヒントや参考事例】

ある程度の自由な裁量が許されると、一つ一つの行動について「なぜそうするのか」考える機会が与えられ、結果としてその活動により熱心に取り組み、より楽しむことができるようになります。また、誰でも生まれつき「自分自身を試し

たい、より上手になりたい」という欲求を持っています。この欲求を満たすのは、自分にとって意味のある挑戦をし、ベストを尽くすことです。そのためには自発的なモチベーションが高まる挑戦が必要であり、その最適な目標レベルとして、本人が限界と感じる難易度よりも 10%程度高い水準に設定することが効果的である、という研究結果もあります。救助隊長は、隊員に裁量を持たせる際には、こうした科学的な根拠を参考にしても良いでしょう。

【留意事項】

隊員の自律性を高めるために与える裁量は、業務や任務の適性範囲から与えることとし、かつ隊員の能力（知識、技量）を大きく超える裁量を与えることのないよう注意してください。大きく超えると失敗し、挫折につながります。また自分で対処できない危険領域に踏み込むことにもなります。

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。）

【趣旨・ポイント】

救助隊長は、隊員の育成だけでなく、上司の補佐も重要です。上司との積極的なコミュニケーションを通して、救助隊に対する上司の考え方や課題等について、把握し、双方で共通認識を形成してそれを実行しましょう。具体的には、救助隊長は組織活動における救助の専門家としての側面から、以下のようなものがあります。

平時においては、

- ①現場指揮者の救助活動方針に沿った、忠実な救助活動能力を高めるための訓練を要望すること。
- ②災害事例（他都市の事例を含む）における奏功事例及び課題を共有すること。
- ③自身や隊員の能力、救助隊のチーム力についての状況や変化について報告すること。

災害現場においては、

- ①現場指揮者が指揮を執る上で必要な、救助活動の知識や判断・決断に有効な情報を提供すること。
- ②現場指揮者に対して、適時適切な報告・連絡をすること。また、必要な支援について相談すること。
- ③現場指揮者に対して、当該救助活動に使用する資機材や救助方法について説明すること。

【身につける・改善するためのヒントや参考事例】

上司の補佐において重要となるのは、コミュニケーション能力（後述）を高めることです。上司と救助隊長の双方で共通認識を形成することが重要です。また、上司も様々な経歴の者がおり、救助業務に関する知識や判断力・決断力等のレベルも様々であり、上司のレベルに合わせた情報を提供することは、上司の救助業務への関心や理解、課題解決力を促進することにもつながり、とても有益です。そのためには、救助隊長自身も常にアンテナを高くして、情報を収集し、学び、

伝える姿勢を持ちましょう。

【留意事項】

まずは組織人として上司に向き合しましょう。上司との関係性を築く上で注意すべき点は、自身の年齢や経験、救助業務歴の多少により、自分を過信する、あるいは過小評価してしまい、上司との関係構築が上手くいかず、独りよがりになってしまうことです。まずは上司の考えや意向を理解し、方針の実現に注力することを最優先とし、そのうえで自身の立場をわきまえ、自分の考えや想いを反映できる救助隊を作っていくようにしてください。

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。

【趣旨・ポイント】

救助隊は、住民からの信頼を誇りとし、災害から住民の命と生活を守るため、24時間365日最高の準備とパフォーマンスで臨むことを基本とし、現場に応じて応用力を発揮しながら、安全・確実・迅速な活動に最善を尽くす存在です。また、常に探究心を持ち、時代の変化や未知の事象に対しても想像力と適応力を発揮して、住民に安心安全を提供し続ける存在でもあります。

救助隊長は、こうした救助隊の存在意義について改めて隊員とともに考え、言語化あるいは見える化して、心に刻み、自隊の拠りどころを共有することが求められます。

【身につける・改善するためのヒントや参考事例】

上記は、あえて高い理想を記述しています。「誰のために、何のために、どういう存在であるべきか」を考えることは非常に重要です。これは安全・確実・迅速な現場活動、高度かつ効果的な訓練、常に整備された救助車両・資機材、住民に安心感と信頼感を与える象徴としてのオレンジ色の救助服など、あらゆる場面で救助隊としてのアイデンティティを保ち、責任と誇りを自覚することにつながります。

救助隊は、厳しい現場活動では、自分たちの限界を突きつけられ、絶望感や無力感を味わうことがあります。最善を尽くしても助けることができなかったことに自責の念を抱くこともあります。しかし、次の現場は待つてはくれません。救助隊に終わりはありません。助けを求めている人のために、再び万全の準備を整え、最高のパフォーマンスを発揮しなければなりません。また、訓練や救助車両・資機材を見た子供たちから手を振られ、誇らしく感じることもあります。勤務日の朝、オレンジ色の救助服に袖を通し、気持ちが引き締まり、公私のスイッチを切り替えていることでしょう。

このように様々な場面で「誰のために、何のために、どういう存在であるべきか」という問いに対する答えを持ち合わせていれば、気持ちが沈みそうな時にリセットすることができ、また、住民からの期待に誇りを持つことができ、日々の業務に前向きに、責任をもって励むことができます。

救助隊長は、このことについて常に考え、誰よりも深く理解し、その意味を腹

に落とし、言葉で伝え、隊員とともに共有することが最も大きな役割の一つと言えます。

救助隊長としての経験が浅い場合や、何から初めていいか分からない等の不安や悩みがある場合は、上司や先輩に助言を求めたり、同じ救助隊長同士の意見交換の場を設けるなどの組織からの支援を積極的に求めるといいでしょう。隊員に対しても、救助隊長として自身が考えていることや想いを、自然体で伝えるとともに、隊員の考えや想いを聴き、全体で目指したい共通認識を作り上げ、共有していきましょう。

【留意事項】

こうした理想的な話は、特別な時間や場所を設定したり、飲み会の席などアルコールの力を借りてするものではありません。また、有名人やプロスポーツ選手が話すような洗練された言葉である必要もありません。あなたの人間性や仕事への向き合い方から生まれるあなた自身の言葉で、普段の勤務や何気ない会話のなかで、自然に話し合えるようにしましょう。

第3節 心がけていきたい態度・認知

「理想的な救助隊長としてのマインド（意識）」を身につけたり、高めたり、維持したりするには、自分の内面や仲間に向けて次のような態度・認知を心がけて、常日頃から行動することが望ましいと考えられます。

自分の内面に向けて

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

仲間に向けて

信頼関係／チームワーク／熱意／おもいやり／ユーモア／毅然とした態度／育てる意識／相手へのリスペクト／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）

上司に向けて（現場では現場指揮者）

信頼関係／相手へのリスペクト／報告・連絡・相談

1 自分の内面に向けた態度・認知

【趣旨・ポイント】

理想的な救助隊長としてのマインド（意識）を有するためには、救助隊長としてのプロ意識や自己成長について、消防のみならず広く社会に目を向けながら、さまざまな人との交流や書籍など、自らの内発的動機付けにより高めていくことを心がけてください。また、自らの役割や責任を果たし、周囲からの信頼を得るためには、自らに隊員よりも高い規律や振る舞いを課し、冷静さや平常心を保つことが必要となります。

これらを実践するには、感情をコントロールする難しさが伴います。この難しさを乗り越えるためには、前向きで明るい姿勢が原動力となり得ます。前向きで明るい姿勢は、自身の長所や能力を認め、自分の弱点も含めたありのままの自分自身を受け入れることで徐々に身につけていきます。自分に向き合うこ

とは勇気がいることですが、焦ることなく、意識的に明るい言葉（「ありがたい」「この失敗は貴重だ」等）を使うとともに、ポジティブな行動（目の前のゴミを拾う、笑顔で話す等）に少しずつ取り組みましょう。ネガティブな感情が出てきても無理に抑圧しようとせず、プライベートな時間や空間を確保して適切に発散するようにしましょう。

身近な人をはじめ、人への関心を持つことを心がけてください。住民の生命、身体、財産を守るために、我々は常に人と向き合いながら、仕事を進めていかなければなりません。時には、理屈や効率だけでは進めることが困難な仕事があります。そういった状況では、人に寄り添いながらも、丁寧に接遇、説示するとともに消防の役割と責任の範囲内で毅然と任務を果たしていくことが求められます。こうした場面に遭遇したときのために、日頃から人への関心を持ち、人への向き合い方の幅を広げておくことが大事です。また、人への関心を持つことは、要救助者、活動している隊員、あるいは訓練中の隊員などへの安全配慮や安全確保を実現するための安全意識の向上にも繋がります。

2 仲間に向けた態度・認知

【趣旨・ポイント】

精強な救助隊を作り上げるためには、信頼が不可欠です。信頼は説明しにくい概念ですが、救助隊にとっての信頼は、行動を予測できる、という安心感に根ざしていること、さらには「互いにわかり合っている」という心の結びつきである、と捉えることができます。

信頼される救助隊長とは、自分の考えや立場、責任を明確に伝えられる人です。そのうえで、隊員が、救助隊長の責任や行動を予測でき、救助隊長による実際の責任や行動について、最後までやり遂げる人だと認めてくれれば、その救助隊長は信頼されます。救助隊長が隊員を信頼する際も同様で、隊員の行動を予測でき、最後までやり遂げる又はやり遂げようという姿勢を持ち合わせている隊員に対して信頼感を抱くものです。信頼関係を築く上で大事なことは、相手に向き合う心のハードル（自意識、プライド、見栄など）を下げ、互いに安心感を持って理解し合うことです。この信頼関係のうえにチームワークが形成されます。チームワークは熱意と思いやり、時として毅然とした言動やユーモアによって固い結束となり、精強な救助隊となることができます。また、大規模災害時、緊急消防援助隊や都道府県内応援隊などとして長期の救助活動に当たった場合や凄惨な救助活動現場での活動後は、過酷な経験をした隊員への心のケアも重要となります。（第7章第1節8参照）

救助隊長として、隊員を育てる意識は必須です。隊員の性格や特性を見極め、隊員へのリスペクト（敬意）を前提に、短期的思考（成長を促す姿勢）と中長期的思考（成長を待つ姿勢）から育成に取り組みます。いずれにおいても重要となるのは、明確な到達目標を設定し、「Know-Why」を伝えることです。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、意欲的に好奇心を持って取り組むことができます。また、このときに注意すべき点として、パワー

ハラスメントを避ける態度が重要です。詳細は前述しましたが、隊員も一人の人間です。一人ひとりが人格を有しています。救助隊長は、パワーハラスメントに関する資料や事例を活用して理解を深めるとともに、行き過ぎた上下関係や指導に自らが注意するのは言うまでもなく、隊員間のパワーハラスメントについても注意を払いながら、万が一パワーハラスメントが発生した場合には、適切にかつ毅然と対処してください。

【身につける・改善するためのヒントや参考事例】

平成30年に総務省消防庁が作成し、ホームページにも掲載してある「ハラスメントのない職場の実現をめざして（管理監督者のためのテキスト・職員のためのテキスト）」

○消防庁ハラスメント等対応策（消防庁HP）

<https://www.fdma.go.jp/mission/enrichment/harassment/harassment001.html>

3 上司に向けた態度・認知

【趣旨・ポイント】

救助隊長と上司との間の信頼関係は、第2節9にあるように、日頃からのコミュニケーションと上司の補佐の実践によって、共通認識が形成されて、自ずと生まれていきます。また、上司に対してリスペクトをもって接することによって、信頼関係を強くするとともに、自分にはない経験や新たな知識を得ることにもつながります。さらに、救助隊長から上司への報告・連絡・相談においては、業務の進捗状況の報告や連絡のみならず、自分自身や隊員に関する相談をすることで、上司からの的確な助言や必要な支援が得られることにもなるため、幅広い内容について適時適切なタイミングで行うことが重要です。

報告・連絡・相談を受ける側の上司も、救助隊長へリスペクトと信頼を示しながら、どんな話でも聞くという姿勢で救助隊長と接するように日頃から心がけてもらいたいと思います。

第4節 高めていきたいノンテクニカルスキル

「理想的な救助隊長としてのマインド（意識）」を身につけたり、高めたり、維持したりするには、通常の消防の訓練などの専門的知識・スキルというよりも、自己啓発や経営マネジメントの分野にも共通するような、以下のノンテクニカルスキルを身につけることを意識することが求められます。

学習と成長を促す

自己啓発力／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・チーム作り

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／隊員の掌握／やりがいを持たせる役割分担／表現力

客観的な態度の育成

メタ認知／情報に基づく決断・行動

※「メタ認知」とは、自分自身を客観的に観察し、自分の認知（考える、感じる、判断する、行動するなど）を認識・把握して、それをコントロールできること。

上記のうち、特に現場の関心の高いと思われる「コミュニケーション能力／傾聴力」、「リーダーシップ・チーム作り」の2つについて詳しく解説します。

1 コミュニケーション能力／傾聴力

【スタートラインー相手への意識】

我々は、自分が上手く話したい、スマートに伝えたいと思うものです。しかし、そう思ってコミュニケーションに臨むと、相手が分かるように話そう、丁寧に伝えようという意識が希薄になりがちです。コミュニケーション能力を向上させるためには、この点に気付き、相手にわかりやすく、丁寧に伝えるという意識を持つことがスタートラインとなります。

【伝達力と傾聴力ー伝達も支える傾聴力】

コミュニケーション能力は、「伝達力」と「傾聴力」により磨かれます。

伝達力は、自分が伝えたい事柄の事実や意図、目的などについて、相手が理解できるような言葉や身振り、表情、絵図等で伝えることです。陥りがちな状況として、「何度も言っているのに理解してくれない」「何回言ったらわかるんだ」という言葉に象徴される、伝え側の自分が正しく、理解しない相手側が間違っている、と思い込んでしまう場面がありますが、このような一方的な雰囲気を作ってはいけません。

傾聴力とは、相手の話に耳を傾けることです。相手の目を見て相づちを打ち、相手の間合いで話を聴くことです。大事なことは、話している相手が自分の話を聴いてもらえているという安心感を与えることです。聴くことで相手を理解する姿勢を示すことを心がけてください。陥りがちな悪い例として、相手の話の腰を折る、遮るなどであり、「要するに～ということだね」などと話の最後まで行く前に要約することは慎むほうがよいでしょう。（ただし、発言者側も要点を要領よく述べることは必要であり、そういった伝えるスキルの指導、訓練は必要になります。）

情報は、相手が理解してはじめて伝わったこととなります。相手に理解してもらおうことなしに物事は進みません。相手の話に耳を傾けながら、相手の事を理解し、「伝える」のではなく「伝わる」ことを意識した話し方や伝え方を工夫しましょう。

【伝達と傾聴の基本事項】

ここでのコミュニケーションは、「平時のコミュニケーション」と「現場・訓練時のコミュニケーション」があります。

平時のコミュニケーションとは、訓練の企画や打ち合わせ、調査研究などの業務を計画的に遂行する場合など、目的や進捗状況の確認、建設的な意見交換や議論等を通じた丁寧で、双方向のやりとりです。一方、現場・訓練時のコミュニケーションとは、各種救助法や資機材を駆使し、安全・確実・迅速な活動が求められる場合で、人命に直結する場面や安全が厳しく求められる場面では、端的で一方向のやりとりとなることが多くなります。

普段から相互に理解しあえるコミュニケーションができている救助隊は、現場・訓練でもスムーズなコミュニケーションを取りながら、効果的なやりとりができます。救助隊長は、どのような場面でも良好なコミュニケーションができるよう、普段から以下の基本事項に注意しながら、自らの伝達力と傾聴力を磨き、コミュニケーション能力を高めていくよう努めてください。

(1) 情報は省略せず正確に伝えること（平時／現場・訓練時）

相手が理解しているだろうという思い込みや先入観があると情報を省略して曖昧に伝えてしまうことがあります。正確な情報伝達はお互いの認識を一致させることができるため、相手が理解していると思われる情報でも、できる限り省略せず伝える必要があります。

(2) 相手のレベルに応じた言葉を使い、情報が相手に正しく伝わっているか確認すること（平時／現場・訓練時）

正確なコミュニケーションを行うためには、送り手は受け手のレベル（知識、経験、実績等のレベル）に応じた言葉を使い、情報が正しく伝わったかどうかを確認する作業が必要となります。適宜確認を行うことで、受け手の思い込みや早合点を修正することができ、互いに共通の理解を持つことができます。

(3) 標準的な用語を用いること（平時／現場・訓練時）

不明確な用語、代名詞（あれ、これ、それ等）の使用や、省略語、また一般者に対する業界用語の使用は情報の誤解が生じることがあるため、できる限り標準的な用語を用いることに努めてください。

(4) おおきな声で、はっきりと、相手のレベルに合わせた適度な速さで伝えること（現場・訓練時）

情報を不適切な音量、口調、速さ等で伝えたがために、正確なコミュニケーションが行われない場合があります。騒然としている現場や訓練中は、意識して大きい声で明確に情報を伝える必要があります。また、大きい声で情報を伝えたとしても、相手によっては、立て続けに指示を与えたり、口調がはっきりしないと正確に伝わらないことがあるため、これらの点にも意識してください。

(5) タイミング良く伝えること（現場・訓練時）

情報を受け手に確実に伝えるためには、情報の送り手は、受け手の状況を見てタイミング良く情報を伝える必要があります。相手が手を離せない場合などは案件をメモや写真に記録し、時間をおいて伝える、至急情報や重要情報はその場で目に見える形で伝えるなど工夫すると良いです。

(6) ボディーランゲージは誤解されないように使うこと（現場・訓練時）

身振り、手振りなどのボディーランゲージのみで情報を伝えようとする、相手が勘違いしてしまうことや依頼したことと異なる行動をする場合があります。そのため情報伝達は基本的には口頭によるものが前提です。しかし、相手が業務に専念している場合には、相手が勘違いをする可能性があることを理解し、対象物を指で示すなど明確な動作と明確な指示等を行い、その後

に改めて相手に報告を求めたり、視認により相手の行動結果の確認を行う必要があります。

(7) 相手の話を積極的に聴き、聴いたことを整理・まとめて伝え、確認・共有すること（平時）

情報が受け手に確実に伝わり、さらにその情報が伝わっていることを送り手に対して示すためにも、必ず話している相手に身体を向けるなど相手の話を積極的に聴く必要があります。片手間に聴かず、相手の話を最後まで聴く必要があります。また相づちやその他の反応をしないと、送り手は情報が伝わっていないと誤解してコミュニケーションが上手く行われなことがあるため、送り手に対して相づち等の明確な反応をして情報を受け取っていることの意味を示す必要があります。

さらに、受け手は聴いたことを整理してまとめ、それを送り手に伝えることで、送り手が伝えたい目的や意図を確認・整合することができ、共通認識となり、情報が確実に伝わりかつ共有することができる。

(8) 情報の確認を行うこと（平時／現場・訓練時）

コミュニケーションは、送り手が出した情報を受け手が確実に受け取って初めて成立します。よって、受け手は、復唱、返事などをして情報を理解したことを意思表示する必要があります。また、受け取った情報が理解できない、不明確又は不十分なまま、多分こうであろうと思い込みそのままにしていたり、相手の心情を推し量って配慮するなどの忖度をしたがために、後に予期せぬ事態を招いてしまうことがあります。情報の確認の際には、質問し、理解した内容を伝える等の表現を変えて確認してください。または、必要により送り手が下した決定、指示等の理由を確認するとさらに有効です。

2 リーダーシップ・チーム作り

リーダーシップ・チーム作りは、災害現場において、機動力、行動力、臨機応変な対応力を発揮する救助隊に必要なノンテクニカルスキルです。救助隊長には、救助隊の活動に適した雰囲気や環境をつくり、チーム活動のために主体的に自己の役割を発揮し、意見の対立があればそれを客観的に解決する力が求められます。さらに、ここでいうリーダーシップは、救助隊長のみが発揮すべきものではなく、その「場」における役割であり、救助隊の全員が発揮する機会があるものです。リーダーシップとは一方向のものではなく、リーダーの行動に対してそれをサポートする行動(フォロワーシップ)が伴ってこそ、リーダーシップがあると言えます。

(1) 救助隊の活動に適した雰囲気・環境づくり

救助隊の活動に適した雰囲気・環境とは、安全・確実・迅速な救助活動を達成するために、互いの信頼関係をベースにスムーズな活動を行うことのできる雰囲気・環境のことです。雰囲気づくりのためには、救助隊長は、「全隊員は、安全・確実・迅速な救助活動に対しては対等である。役割（権限）と責任においてのみ差がある。」ことを示し、浸透させていくことが大切です。

す。意見や提案等があれば率直かつ自由に述べ、質問や意見が出された場合は、それが奨励され、チーム活動に自発的に参加しやすい雰囲気が作られることが重要です。環境づくりのためには、互いにモチベーションを高め合うとともに、役割分担や負荷（ストレス、疲労）の配分が適切にコントロールされる必要があります。具体的には、以下のことに留意すると良いと考えられます。

ア 自分の行動がチームに与える影響を意識して行動すること。

救助隊長も隊員も、自分の些細な行動、くせ及びモチベーション等がチームに影響を与えることを認識する必要があります。例えば、何でも一人でやろうとする、理由や情報を共有することなく突然、あるいは何となく訓練を始める、任せた業務に横やりを入れてしまうなどの行動は、相手に自分は信頼されていないと感じさせてしまいます。反対に、全員に情報を共有する、理由や根拠を示す、一度任せた仕事は見守り必要な時に支援する、といった行動は隊員間に良い影響を及ぼします。

イ チームパフォーマンスを観察し、望ましい環境を維持すること。

安全・確実・迅速な救助活動のためには、各隊員の役割分担や負荷（ストレス、疲労）の配分が適切に分散され、互いのモチベーションを高め合うようにコントロールする必要があります。例えば、自分に過重な負荷がかかっている（オーバーワーク）状態であると認識した場合は、他の隊員からのサポートを求めることが必要です。また、隊員はそのような意思表示をしていないが、パフォーマンスが低下していることに気付いた場合は、適切なタイミングでローテーションをかける必要があります。

ウ 疑問に思ったことは口に出すよう推奨すること。

救助隊長と隊員の関係は、階級や役割、責任、経験等において高低差が生じています。これを「権威勾配」といい、この権威勾配は、隊員が救助隊長に意見や疑問を呈することをためらわせる要因となります。救助隊長は、救助隊の責任者であり権限や経験もあるため、隊員が意見や疑問を呈することを躊躇するのは自然なことです。しかし、隊員が疑問を持っているにもかかわらず、それを積極的に主張しなかったことで非合理的・非効率的な活動となったり、事故が発生するおそれがあります。よって、救助隊長は、普段から傾聴する姿勢や「自分にも見落としや勘違いがあるので、気付いたことがあれば遠慮なく伝えて欲しい」などの謙虚な姿勢を示しながら、権威勾配を緩やかにして隊員に積極的に意見や疑問点を口に出すことを勧めるようにしてください。またそのような雰囲気づくりに努めてください。

エ 隊員を信頼していることを示し、信頼を得るようにすること。

性格や個性の違いがあっても互いに協力し合い、他人の持つバックグラウンド、価値観の違い（例えば、効率を優先する者、安全・確実を優先する者、想いを大切にしている者等）を認め合う必要があります。救助隊長は、例えば、自らがミスをしたら素直に認める、指示だけでなく理由も説明す

る、意見や提案を求めるなどを通して、各隊員を信頼していることを示し、信頼を得るように努めてください。

(2) チーム活動のための主体的な行動

リーダーシップとは、そのときの状況で自分のなすべき役割を認識して、主体的に自己の役割を発揮するノンテクニカルスキルです。リーダーシップとは救助隊長のみが発揮し、隊員はそれに従うものと考えがちですが、リーダーシップは状況に応じて全隊員が発揮すべきものです。また、リーダーシップは一方的な行為によって発揮されるものではなく、相手に受け入れられ、リーダーの行動に対してそれを確実に遂行するためのフォローアップする行動（フォロワーシップ）を引き出して初めて発揮されたこととなります。具体的には以下のことに留意することが良いと考えられます。

なお、救助活動時のような、瞬時に判断しなければならないときは、救助隊長は意思決定（決断）に責任を持ち、安全を第一に断固とした行動を取る必要があります。そのような救助隊長の行動は尊重されるべきであり、この点においては、隊員との間に一定の権威勾配が生じることは必要です。

ア 自分の意図やねらいを明確に示すこと

救助隊長は、隊員のパフォーマンスを上げるために自分自身の意図やねらいを明確に示す必要があります。その際、タイミング良く具体例（経験や知識、根拠、理由）を付加するようにしてください。

イ 隊員からのサポートを受けること

救助隊長は、隊員からのサポートを受けるために、隊員が、救助隊長の指示に従うだけでなく、自分が今何をしなければならないかを先取りし、救助隊長をサポートしていくように考えさせる必要があります。また、救助隊長の経験が浅い、あるいは、負荷が高い状態（オーバーワーク）にある救助隊長は、事柄に気付かない、または、必要な指示が欠落することがあることを予め伝え、そのような状況が見受けられた時は、躊躇なく進言やアドバイスをするよう依頼し、あわせて進言やアドバイスがしやすい環境づくりに努めてください。

ウ フォロワーシップを発揮する隊員を育てること

フォロワーシップとは、主体的・自律的にリーダーや組織メンバーに働きかけ、チームの成果を最大化することです。フォロワーシップはすべての隊員に発揮してもらいものであり、フォロワーシップが発揮されるチームは、チームが活性化し、信頼関係が構築され、全体のモチベーションも上がり、いざというときに主体的・自律的に行動できます。

救助隊長が救助隊のリーダーとして隊員を率いることに対して、隊員は救助隊のメンバーとして与えられた役割を果たすことが求められています。隊員がフォロワーシップを発揮することにより、救助隊としての能力や成果が最大化され、さらには、時として隊員を率いる役割と責任から孤立しがちな救助隊長を支え、孤立を防ぐことにも繋がります。

フォロワーシップを発揮する隊員を育てるためには、互いに何でも言え

る心理的安全性のある環境（自分の意見や考えが否定されない、前向きで建設的な議論ができる等）、日頃の自主性を育てそれを発揮させる訓練（考えさせる訓練、リーダー役を任せる訓練等）の実施などが大切となります。

ただし、フォロワーシップだけでは救助隊を動かすことはできないため、まずは方向性を示す救助隊長のリーダーシップが発揮されてこそそのフォロワーシップであることに注意してください。

救助隊長（リーダー）の示す方針が、隊員（フォロワー）によって具体化されることでチームは活性化します。

（3）意見相違の解決

「意見相違の解決」とは、救助隊内で意見の相違が生じたとき、その理由をはっきりさせ、要救助者の救助という共通の目的のために、よりよい解決策を建設的に得ていくためのノンテクニカルスキルです。意見の対立や衝突が生じやすいのは、時間的余裕がない場合、プレッシャーがある場合、仕事に対する意欲や関心が低下している場合などです。追い込まれた状況においても、常に開放的なコミュニケーションを保ち、「誰が正しいかではなく、何が正しいか」に焦点をあてて以下の点に留意して解決策を導き出す必要があります。

ア 意見の相違を感情の対立に発展させないこと

意見の対立や衝突が、感情の対立にまで発展することは、安全・確実・迅速な救助活動には大きな支障となります。救助隊としての目的を見失わず、何が正しいかに焦点をあて、感情的な対立に発展しないようにすれば、意見相違を建設的対立とすることが可能となります。相手が他の意見を提案し、自分の意見が正しいと思われる時でも、即座に否定せず「あなたの意見はもっともだと思うが、この場合はこうした方が最良だと思う」などと余裕を持って理由を丁寧に説明することが必要です。

イ 「誰が正しいか」ではなく「何が正しいか」を念頭に情報を分析すること

意見の相違が生じた時、その理由をはっきりさせ、関係する者と一緒に真の原因を見つけ出し、解決策を導き出し、共有するように努めてください。そこで得られた解決策は最良のものとなります。誰が正しいかではなく、何が正しいかを念頭に置き、集めた情報を分析し、解決を図ることが必要です。

ウ 自分の主張を変えるときは、客観的に分析した上で行うこと

意見の相違が生じた時、自分の意見に固執せず、客観的に分析して見る必要があります。意見を呈した隊員が自分より経験が浅かったとしても、何が正しいかに焦点をあて、客観的に分析した結果、それが正しいければ自分の主張を変える必要があります。それは恥ずかしいことではありません。恥ずかしいのは、自分の感情やプライドに流されることや意見の相違を解決することを放棄することや、そのことから逃げることです。

第6章の理解度確認表

項目	理解度の確認（○をつける）			
	4	3	2	1
第1節 理想的な救助隊長としてのマインド（意識）（P●）	十分理解できた	概ね理解できた	所々理解できた	少々理解できた
第2節 理想的な救助隊長としてのマインド（意識）を構成する要素（P●～P●）	十分理解できた	概ね理解できた	所々理解できた	少々理解できた
第3節 心がけていきたい態度・認知（P●～P●）	十分理解できた	概ね理解できた	所々理解できた	少々理解できた
第4節 高めていきたいノンテクニカルスキル（P●～P●）	十分理解できた	概ね理解できた	所々理解できた	少々理解できた

※ 本確認表は、ルーブリック（学習の達成度について表を用いて評価する方法）を参考として作成したものであり、項目の理解度について自ら確認する際に活用する。

※ 本確認表で確認した理解度に応じて、読み手が主体的かつ能動的に学習し、必要なスキルや能力を獲得することを目的としている。

第7章 現場における理想的な救助隊長像の解説

この章では、現場における理想的な救助隊長像について解説する。具体的には、「理想的な救助隊長を実現するための到達目標」、「有すべき専門的知識」、「有すべき専門的スキル」についてまとめるとともに、「心がけていきたい態度・認知」及び「高めていきたいノンテクニカルスキル」は特に重要な項目についてピックアップしている。

第1節 理想的な救助隊長像を実現するための到達目標

1 災害現場の状況を的確に分析できる。

- (1) 災害規模、要救助者数・状況、活動環境、活動スペース、消防力、危険要因等必要な情報を収集できる。
- (2) 収集した情報から、確度の高い情報を選択することにより災害実態を的確に把握できる。
- (3) 当該災害の特異性、適正な活動、活動危険について、冷静かつ迅速に分析・評価できる。

【趣旨・ポイント】

状況分析の第1歩は、救助隊長自身の冷静さを保つこと、感情を先走らせないことです。現場到着後は、現場全体を観察することに集中するようにし、「要救助者の状況」「活動危険の状況」「安全度合いの状況」「情報収集可能な人物の状況」など重要状況の優先順位を見極めながら、同時にできるだけ多くの信頼できる情報を集める意識で状況を確認することが重要です。

2 災害状況に応じた適切な救助資機材の選択ができる。

- (1) 救助資機材の仕様、性能を説明できる。
- (2) 災害状況に応じた適時・適切で安全かつ効果的な救助資機材を選択し、隊員に使用させることができる。
- (3) 選択理由を隊員に理解させることができる（選択した救助資機材がなぜ最適であるか説明することができる）。

【趣旨・ポイント】

災害現場では、救助資機材の仕様や性能を懇切丁寧に説明する暇はないが、どのような状況でも必要な資機材を選択でき、その能力を十二分に発揮できるよう日頃から頭に整理してイメージしておくことが重要です。

また、選択した救助資機材が最適である理由を隊員に説明することは、この先の救助活動について同じイメージを共有することにつながり、さらには安全で効率的・効果的な活動を実施することにつながります。

3 要救助者への負担が最小限となる救助方法を選択・決定し、現場指揮者による救助活動方針の決定を支援することができる。

- (1) 状況分析に基づき、要救助者の置かれた状況に応じて、要救助者の負担が最小限となる救助方法を選択・決定することができる。(各種救助法や救助資機材の組み合わせ、これまでの経験や災害事例を基に安全で効果的な救助方法を選択・決定する)
- (2) 救助完了までの方針を立て、現場指揮者が安全で効果的な救助活動方針を決定できるよう、必要な進言・具申を行い、決心を支援することができる。
- (3) 現場指揮者が決定した方針を隊員に周知徹底するとともに、他隊と共有することができる。

【趣旨・ポイント】

最終的な救助活動方針を決定するのは現場指揮者ですが、その現場指揮者の救助活動方針決定のために、状況に応じた最適かつ効率的な救助プランを考え、組み立て、それを進言・具申することが重要です。

4 現場指揮者による救助活動方針と決定した救助方法に基づき、隊員の技量や能力に応じた指示下命ができる。

- (1) 最も重要な局面には操作熟達で、確実に任務を遂行できる隊員を充てるなど、最適な技量や能力を有した隊員を適材適所に配置することができる。
- (2) 隊員の役割分担を明確にして、確立された指揮命令系統下で指示下命できる。その際、救助方法の理由や特性・留意点を隊員と共有できている。

【趣旨・ポイント】

現場指揮者が決定した救助活動方針に基づく救助プランを、実際に隊員に実行させるためには、隊員の技量や能力に応じて明確に役割を分担し、最も適任な者を各方面に配置するとともに、最大限の活動ができるよう指示下命して、要救助者に負担のない最適な活動を徹底してください。

5 要救助者に配慮し、かつ、活動を分析・評価し、隊員の安全管理ができる。

- (1) 要救助者に寄り添った活動(緊急度・重症度等の容態把握、安心や励ましの声かけ、救出方法の説明、プライバシー保護等を含む。)を行うことができる。
- (2) 活動の進捗状況や活動環境の変化などを絶えず確認し、隊員の不安全状態や不安全行動に対して、適切な指摘・改善を行い、危険予測、危険排除、危険回避ができる。

【趣旨・ポイント】

要救助者の様子を常に観察し、容態変化、特にバイタルサインの低下が見られた場合は医師を要救助者近くに要請し、応急処置等を依頼する。この場合、医師の処置と救助活動が相反したり、双方が停滞することがないようにしっかりとコミュニケーションを図るようにしてください。

また、隊員の活動もよく観察し、士気の高さや疲労度を把握することに努め過度の疲労が見られたり、パフォーマンスが低下した場合はローテーションをするなど適切な対応をしてください。

6 現場指揮者に活動状況を適時適切に報告できる。

- (1) 現場指揮者に活動環境、活動危険、救助方法、救出の見通し、救出状況について随時報告できる。
- (2) 要救助者の状態や活動状況に応じた必要な支援（資機材、部隊増強や現場医師（DMAT等））の要請を現場指揮者に具申できる。

【趣旨・ポイント】

目の前の救助活動に集中しすぎるあまり、報告を失念し、現場指揮者に情報が集まらず、必要な判断が遅れ、結果的に現場指揮者が適切な決断ができない又はタイミングを逸することなどが無いよう、救助隊長は活動状況を適時適切に報告し、必要な支援要請を具申するよう意識してください。

7 必要に応じ、関係機関等と適切に連携できる。

- (1) 現場関係者（責任者、施設管理者等）から活動環境や活動危険などの情報を的確に聴取し、現場医師（DMAT等）、消防団、警察等関係機関の特性（組織、役割、保有資機材等リソース）を踏まえ、全体統制のなかで活動できる。
- (2) 関係機関等との役割分担を明確にし、積極的に情報を共有することができる。

【趣旨・ポイント】

救助隊のみならず、消防の全出動隊で救助活動を最優先で進めて行くにあたっては、組織の任務や目標が異なる関係機関であっても適切に連携することが必要です。救出に時間を要する要救助者の観察及び応急処置におけるDMAT等との連携、道路封鎖や車両通行止めなどにおける警察との連携、活動スペースの確保、消防警戒区域の設定（見物人の移動や整理等を含む）における警察や消防団との連携、事故機械や車両の解体・切断等における施設管理者や民間事業者との連携、その他交通機関や道路管理者、環境部局や上下水道部局等との個別具体的な連携について、現場指揮者に進言又は派遣を要請し、適切な役割分担や連携活動環境を整備することが重要です。

普段からの「顔の見える関係づくり」が重要です。合同訓練の実施や大規模災害等の備えのための会合等の機会を捉えて、関係機関の組織や保有資機材についての相互理解を促進してください。

【身につける・改善するためのヒントや参考事例】

これまで経験したことのない事案や活動環境が極めて困難な事案では、関係機関や民間業者に支援を求め、こまめにコミュニケーションを図って認識を共有しながら救助活動を展開することが重要です。状況によっては、隊員の活動環境の整備や安全管理策の徹底を優先する決断も必要です。

また、活動後の関係機関との連携も重要です。振り返りの結果、得られた課題の解決や教訓の活用において、普段から指導を受けている医療機関や地元の大学や研究機関、あるいは民間企業団体などに積極的に働きかけ、共同して必要な検証を行う、あるいは科学的根拠（エビデンス）を提供してもらうなどの取り組みを行い、より良い救助活動について改善や不断の努力をしていくことが重要です。

- 「大規模災害時の救助・捜索活動における関係機関連携要領」の策定及び積極的な活用について（通知）消防参第 128 号令和 4 年 6 月 3 日（消防庁HP）

<https://www.fdma.go.jp/laws/tutatsu/items/81a4cdd259925e3bcc46ad224ac92d9797fabb4.pdf>

- 全国消防救助シンポジウム記録集（消防庁HP）

<https://www.fdma.go.jp/mission/enrichment/symposium/enrichment001.html>（特に第 20 回、第 25 回が参考になります。）

- E 消防本部では、地下約 30m のトンネルシールド工事現場で坑口から約 958 m 地点に取り残された作業員の救助活動において、近隣医療機関の医師及び看護師、警察、公的水道事業所及び工事関係者と連携した活動を展開して、47 時間後に要救助者を生存救出できました。
- F 消防本部では、大規模貯油施設工事作業員の転落救助活動現場において隊員の転落防止措置や進入統制を優先し、その後排水業者を要請して水位を下げた後から救助活動を実施しました。
- G 消防本部では、地元の大学と共同して土砂災害埋没現場における土圧が要救助者に与える影響について検証し、要救助者に負担を与える数値的な結果を得るとともに、その結果をふまえた効果的な対処方法を導き出しました。

8 事案後、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。

- (1) 互いを尊重し、心理的安全性がある雰囲気の中で振り返りを行うことができる。
- (2) 検討課題を見極め、隊員とともに改善策・解決策を導き出すことができる。
- (3) 推奨事項について研究し、隊員や他隊と共有できる。
- (4) 活動記録を事例研究資料として活用し、意見交換や導き出した答えに基づき、実効性ある訓練の企画立案・実施につなげることができる。
- (5) 活動記録を事例研究資料として、他隊と共有することができる
- (6) 惨事ストレス対策について、正しい知識をもち、適切な対応ができる。

【趣旨・ポイント】

活動後の振り返りは極めて重要です。現場から職場に戻った後、できるだけ早いタイミングで行うようにしてください。救助隊長は、良かった点と今後改善すべき点を区別して、互いを尊重しながら冷静な振り返りができる雰囲気作りに努めましょう。

現場で記録したメモを活用して振り返るほか、状況判断、救助活動方針の決定

や救助法・資機材の選択、要救助者の救出までに要した時間や負担軽減策などの重要ポイントを優先的に振り返りましょう。また、救助隊長自身の指示や判断のタイミング、安全管理面についても振り返り、隊員からも意見をもらうようにしてください。

振り返りの時間は長くても 30 分程度とし、それ以上長くなるようであれば、一旦区切りをつけて振り返るポイントを明示し、それについて各隊員にまとめるよう伝え、後日改めて続きを行うようにしましょう。振り返りの結果、推奨できる事項についてはさらに改良するように訓練等で試すことで新たな発見やより良い方法につなげてください。

抽出された課題については、全員でしっかり検討して、具体的な改善策や解決策として整理・共有し、訓練で試すほか、本部の警防課や前述のような関係機関との共同研究や検証に取り組むことも考えてください。

惨事ストレス対策については、まずは、惨事ストレスの存在を認め、それに伴う心身の反応について理解し、対策を立てることが重要です。惨事ストレスは誰もが影響をうける可能性があり、その影響による反応は特別な者や異常なものではなく、「心の正常な反応」です。この反応が日常生活に支障を来す場合は、家族や組織による支援や専門家に繋ぐようにします。

【身につける・改善するためのヒントや参考事例】

事案後は、現場活動の高揚感や感情の起伏の余韻が残っているため、振り返りの際は意識して冷静さを保つように心がけてください。前述の心理的安全性（第 6 章第 2 節 4）も参照してください。

同じ救助隊長同士で、活動後の効果的な振り返りの方法や留意点について意見交換してみることも有効です。

○H 消防本部では、多数の逃げ遅れが発生した火災救助現場において、狭隘な階段における救助活動及び搬送に苦慮した経験から、救助隊と組織が一体となって、迅速かつ隊員への負担が少ない搬送法を考案し、訓練で検証したところ、搬送時間が大幅に短縮でき、また隊員への負担軽減がみられた等、大きな改善がみられました。今後もさらなる訓練を重ねて、同じような事案に備えています。

○I 消防本部では、交通救助事案において生存救出できなかった教訓を元に、地元医療機関との合同事例検討会を開催し、救助隊の技術と医師の専門知識の相互理解を図り今後の連携強化を確認するとともに、レッカー業者とも合同訓練を実施して車両構造の知識や緊急対応要領を習得しました。

○惨事ストレスについては、研修の受講や関係資料を活用するほか、下記も参考してください。

- ・「消防職員のための惨事ストレス対策」（消防庁HP）

<https://www.fdma.go.jp/laws/tutatsu/items/tuchi2501/pdf/250131-1.pdf>

- ・「ご家族の皆さんにも知ってほしい、消防職員の惨事ストレス」（消防庁HP）

<https://www.fdma.go.jp/laws/tutatsu/items/tuchi2603/pdf/260307->

[pamphlet.pdf](#)

- ・「大規模災害時等に係る惨事ストレス対策研究会報告書」（消防庁HP）
https://www.fdma.go.jp/singi_kento/kento/items/kento098_01_houkokusho.pdf

【留意事項】

全隊員が客観的かつ感情的にならない振り返りを行いましょう。例えば、最初に評価できる点や推奨点について肯定的に伝えるなど、前向きな内容から始め、隊員同士で指摘することを受け入れる雰囲気をつくりましょう。また、自分のパフォーマンスについて指摘された隊員は、自己防衛的になることなく、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フィードバックしたり、訓練によって定着するように伝え、素直な振り返りとなるように促してください。

最後は救助隊長が、全員がこの振り返りに参加したことへの謝意とこの振り返りは重要な意味があったこと、今後の具体的な取り組み方針等を伝え、前向きで明るい言葉や表現で締めくくり、次の業務へ雰囲気を切り替えることが重要です。

第2節 有すべき専門的知識

【趣旨・ポイント】

有すべき専門知識としては、消防学校等の専科教育救助課程を修了又は同等以上の指導で得られる、関係法令や救助資機材の諸元性能、各種救助法があります。そのほか、各本部で策定している活動基準、活動マニュアル、安全管理マニュアルがあります。さらには、過去の経験で得られた奏功事例や教訓事例、検証訓練の結果も専門的知識として含まれます。

専門的知識を向上させるためには、救助資機材の諸元性能の再確認や新たな資機材の知識、消防庁が主催する全国消防救助シンポジウムのような活動事例研究の蓄積や訓練経験、災害事例の共有（令和5年度の運用開始を予定している「消防共有サイト」）などが挙げられます。

第3節 有すべき専門的スキル

【趣旨・ポイント】

有すべき専門的スキルとしては、消防学校等の専科教育救助課程を修了又は同等以上の指導で得られる、救助資機材の正しい取扱い及び応用的活用、各種救助法の技術があります。

そのほか、「災害実態の把握」→「状況の分析」→「要救助者の数・所在・状態の把握」→「現場指揮本部への重要情報の伝達」→「救助方法と使用する救助資機材の決定」→「隊員の選任と役割分担→要救助者の救出と負担軽減措置」→「要救助者と隊員の安全管理」→「関係機関との調整→災害後の事案の振り返り（評価と課題抽出、改善策の検討）」といった、一連の現場活動の流れや場面に応じたスキルが必要です。

専門的スキルを向上するためには、事案の振り返りやディスカッション、それ

を踏まえた想定訓練やブラインド訓練の実施、消防庁が主催する全国消防救助シンポジウムで発表された事例や記録集を参考にした訓練、要救助者が多数発生した事案や特異事案についての組織的な検討会や検証の実施などが挙げられます。

第4節 心がけていきたい態度・認知

安全・確実・迅速な活動が求められる現場活動において、救助隊長が特に持ち合わせておきたい態度・認知として、安全意識、冷静・平常心、現場指揮者への報告・連絡・相談があります。要救助者の安全な救出と救助隊員の安全な活動は最優先事項です。そのため、救助隊長が冷静で平常心でいることが、適切な状況分析、判断、選択、必要な指示につながり、活動を正しい方向に導くこととなります。活動を正しい方向に導くためには、現場指揮者に活動全体についての正しい方針を示してもらうことが必要であり、その決断を支えるのは救助隊長による報告・連絡・相談です。

1 安全意識

【趣旨・ポイント】

救助隊長は、安全に関する知識や過去の事故事例・教訓の蓄積を土台として、俯瞰的かつ客観的な視点で現場全体を観察し、危険要因を予見・把握して、隊員と相互に安全を確認しながら、具体的で適切な事前の危険排除策を講じて、無事故の活動へと導かなければなりません。

現場活動において、危険要因をゼロにすることはできません。まして、不安定で不安全な周辺環境下での活動を強いられます。しかし、このような状況下にあっても、救助隊長は危険要因を把握・予見し、事故発生の確率を減じる策を打ち出していかなければなりません。例えば、活動スペースの確保と見物人等の移動や整理（消防警戒区域の設定）、環境測定と防護措置の徹底、事故対象物の動力源遮断、引火危険の排除、不安定物の固定などがあげられます。現場活動の初期、中期、後期の各フェーズにおける危険要因は異なり、局面も様々です。こうした変化する状況に内在する危険を発生させないための適時適切な対応が必要となります。

現場活動の安全性について、隊員の行動に対して疑問を持ったら、それを躊躇せず口に出し、正しいと思われることを主張し、正しいと思われる行動を維持する必要があります。救助隊長は隊員の行動が安全性に重大な影響を与えるおそれがあると感じたときに黙って見過ごしたり、そのことを曖昧にほのめかすだけでなく、たとえ意見の対立があっても感情に走らず、納得いくまで正しいと思われることを主張すべきです。これは隊員から隊長に対しても同様です。ただし、相手の意見に合理性がある場合には、自分の意見に必要以上に固執せず、相手に従う潔さも重要です。また、救助隊長は、質問を奨励したり、必要なら隊員の情報や意見を求めたりするなどして、隊員の主張に積極的に応える必要があります。

(1) 安全性に対して疑問に思ったことは、躊躇せず言葉で表明する

救助活動では、疑問に思ったことをはっきり言わなかったために、予期せ

ぬ事態となる場合があります。疑問に思った場合は、たとえばはっきりとした確信がなくとも「ちょっと待て、一度、確認しよう」など躊躇せず言葉で出す必要があります。言葉で出すことにより隊員も問題意識を持つことが可能となります。また、救助隊長が気付いていないことを、隊員が疑問に思う場合もあることから、隊員が「待ってください、確認させてください。」などと主張できるように、またその主張に応えるように備えておくことも求められます。

(2) 自分の考え、意見を率直に伝える

活動中の事故では、救助隊長や周囲の隊員が注意喚起したものの、指示や方法が適切でなかったために隊員が危険に気付かなかいことがあります。自分の考え、意見、アドバイスを率直に伝えるべきであり、特に隊員が間違っただけをしようとしている場面を発見したときは、黙って見過ごしたりほめかしたりせず、「待て。」「その方法は違う。」「それ以上進むな。」など間違いを率直、明確に伝える必要があります。

(3) 危険であると感じたときは、主張の程度を強める

過去の事故では、事故を避けられるような重要情報や状況を認識していたにも関わらず、それが適時適切に伝達・共有されなかったことが少なくありません。疑問に思ったことや危険が迫っていると感じたときは、「待て!」「足下注意!」「段差注意!」「ロープ踏むな!」など端的な言葉で相手の注意を惹き、相手から見えるように指し示したり、顔をのぞき込んだりして視覚に訴えながら話しかけるなど、主張の程度を強めることが重要です。

(4) 意見の表明を受けた場合は、その隊員からの疑問、意見、アドバイス、質問は可能な限り積極的に応えること

救助隊長は、現場活動においても、できる限り開放的なコミュニケーションを維持し、隊員からの安全に関する主張には、積極的に応える必要があります。疑問や意見に傾聴し、なぜそう考えたのか理由や根拠を質問するなど、可能な限り隊員の疑問に応えることで、隊員は安全に関して積極的に意見等を伝えやすくなります。現場における隊員からの意見や主張は、日頃からの心理的安全性に裏付けられたものであるとの認識のもと、積極的に応えていくよう心がけてください。ただし、すぐに応答できない場合は「あとで詳しく説明する」等一言添えるようにしてください。

【身につける・改善するためのヒントや参考事例】

○二つの安全観（セーフティ1とセーフティ2）

失敗に着目して同じ失敗を減らすことを主眼とする安全観はセーフティ1と呼ばれます。この安全観は非常に大事な安全観であり、資器材の正しい操作法などは、この立場に立って考える必要があります。

一方で、災害現場など状況に応じた臨機応変の行動をとる必要がある場合には、失敗を振り返るだけでなく、むしろ、「うまくいったこと、いつていること（成功していること）に着目して、それ（成功）を増やしていく」という安全観が求められます。つまり、もっと良いやり方はないだろうか、と考えてい

くのです。こうした安全観をセーフティ2といいます。スポーツを考えればわかりやすく、競技ルールは守らなくてはならないが（セーフティ1）、勝つためにはプロの技に学ぶことや、よりよいやり方を考える、ということをしていると思います（セーフティ2）。

状況に応じた行動がうまくいくのは、人が状況に応じてパフォーマンスを調整することであり、これをレジリエンス（現場での変化への対応力）といいます。現場によって異なる状況下で安全を確保して活動するためにはこのレジリエンスの力が必要です。そのためには成功例に着目する、成功例から学ぶ、成功例を活かすことが大事になります。

「失敗を減らす従来の安全観」と「成功を増やしていくためのレジリエンスを高める新しい安全観」を併せて考え、具体的策を講じていくことがより高い安全の向上につながります。

○ポイント

救助活動の振り返りの際は、安全管理を含めた活動全体について、失敗について振り返る「セーフティ1の振り返り」と成功について振り返る「セーフティ2」の振り返りを併せて行うことも一つの手法かもしれません。

ただし、この場合も、肯定的なセーフティ2から始め、心理的安全性を確保した上で行うようにするとよいでしょう。

2 冷静・平常心

【趣旨・ポイント】

冷静・平常心は、日頃からの準備に裏付けられる感情のコントロールによって獲得できるものです。日頃からの準備とは、現場に臨むにあたっての知識・技術の定着、訓練や災害経験の蓄積です。感情のコントロールとは、規律や客観性などとも関連づけられ、自制心とも表現されます。周囲からの視線や期待を意識し、自らが担う責任、役割及び立場に相応しい言動、立ち居振る舞いを意識的に継続することによって養われ、獲得できるものです。

冷静・平常心は、限られた時間、限られた条件で下す様々な判断・決断（現場の状況分析、救助資機材及び救助方法の選択、隊員への指示下命及び安全管理など）を正しい方向に導いてくれます。冷静・平常心の第一歩は、自分の感情を先走らせないことです。

現場で焦り、緊張、不安などを感じたら、深呼吸する、ワンテンポ置いてから話す、駆け足ではなく意識して早足で移動するなど、自分に合ったりカバリ一法を見つけるようにしてください。

3 現場指揮者への報告・連絡・相談

【趣旨・ポイント】

活動状況、危険要因、隊員の能力や消耗度合いなどを現場指揮者へ報告・連絡・相談することは基本であり、重要な救助隊長の任務です。時には、現場指揮者の意図を汲んだ、報告・連絡・相談も必要です。

救助隊長は現場指揮者から頼られたり任されたりする場面がありますが、報告・連絡・相談をしなくて良いということではありません。現場指揮者は現場の最高決定者であり最終責任者です。報告・連絡・相談があってはじめて現場指揮

者は判断や決断ができます。現場指揮者が示す活動方針や決断なくして、現場は進みません。焦り、緊張、不安、思い込み、独りよがりなどによって報告・連絡・相談が不十分となり、現場指揮者の活動方針の決断や隊員への安全対策の徹底等に遅れや漏れが生じるおそれがあります。そうならないために救助隊長は、平素から、上司の意図を汲み、判断や決断に必要な情報を伝えるよう心がけ、訓練では、報告・連絡・相談の動きを入れる等、現場指揮者への適切な報告・連絡・相談を行うことができるよう、日頃から意識してください。

また、活動中の事故を防止するためには、現場指揮者による現場全体のリスクマネジメントと隊員への安全配慮が不可欠です。こうしたことから救助隊長は、あらゆる情報を現場指揮者に報告・連絡・相談して、現場指揮者を補佐してフォローシップを発揮し、その決断や責任を支援する役割があります。

第5節 高めていきたいノンテクニカルスキル

救助隊長は安全・確実・迅速な救助活動を実現するために、「災害実態の把握」→「状況の分析」→「要救助者の数・所在・状態の把握」→「現場指揮本部への重要情報の伝達」→「救助方法と使用する救助資機材の決定」→「隊員の選任と役割分担」→「要救助者の救出と負担軽減措置」→「要救助者と隊員の安全管理」→「関係機関との調整」→「災害後の事案の振り返り（評価と課題抽出、改善策の検討）」といった、一連の現場活動の流れや場面に応じて様々な専門的スキルを発揮していく必要があります。この一連の流れに共通し、特に優先度が高いと考えられるノンテクニカルスキルとして、「観察力」、「リーダーシップ」、「リスクマネジメント」があげられます。

1 観察力

【趣旨・ポイント】

現場の観察力は、要救助者の安全・確実・迅速な救助のために必要不可欠な力です。

観察力とは、「身の回りの状況や事象を注意深く観察することで、様々な気づきを獲得する力です。物事を注意深く観察し、違いや変化に気付くことのできる力」をいいます。観察力を鍛えるには、日頃から周囲をよく眺めることや様々な物事に興味や関心を持つなど自身の持つアンテナを高く張っておくことが重要です。気づきを得るためには、「なぜ、そうなっているのか」「何か自分に活かせることはないか」など、目にしたものを先入観や固定観念にとらわれることなく、シンプルに捉えて思考するようにしましょう。

また、変化に気付くためには、日常的に人や周囲をよく観察し、変化する前の状態をよく覚えておくことで、何かしらの変化を察知することができます。さらに、気づきや変化などの情報を集めるだけでなく、疑問点をそのままにせず詳しく調べることで、その調査の過程で新たな事実や知見が得られます。思考の引き出しが増えることにもなり、さらに柔軟に物事を思考することができるようになり、視野も広がり、観察力がいっそう磨かれます。

救助隊長に必要な観察力は、要救助者や隊員への「人」に対する観察力と現場状況や活動状況、安全管理、関係機関の動きといった「事象」に対する観察力があります。いずれの観察力においても「変化に気付く」ことが最重要であり、そ

の変化の中で最も重要視すべきは「要救助者の変化」と「安全状態の変化」です。常に要救助者を観察し、状態を悪化させることなく、安全・確実・迅速な救助を実現しなければなりません。要救助者の変化に気付いた時は、直ちに隊員との情報共有や医師などの必要な支援を要請するなど迅速かつ適切な対応をとってください。また、現場の危険要因を把握・予見し、事故の未然防止策を講ずる必要があるため、現場の安全状態の変化に敏感でなければなりません。救助隊長はこうした「重要な変化に気付く」観察力を磨いておく必要があります。

2 リーダーシップ

【趣旨・ポイント】

ここでいうリーダーシップは、前述したリーダーシップのうち、現場活動における狭義のリーダーシップです。救助活動の原理原則である「災害により生命又は身体に危険が及んでおり、かつ、自らその危険を排除することができない者について、その危険を排除し、又は安全な状態に救出することにより消防法の規定による人命の救助を行う」（救助活動に関する基準第2条）ために、救助隊長に期待されている現場での状況分析、選択、判断、決断、指示などといったリーダーシップです。

このリーダーシップを発揮するために救助隊長が持ち合わせるべきものは、覚悟と経験です。救助隊長としての覚悟とは「躊躇なく決心すること」と「断固として実行すること」です。最適な活動方針を決心し、それを隊員に示すとともに的確に指示を出し、実行することです。救助隊長は、隊員が決められないことを決める責任と決めたことを実行する責任があります。これに向き合う内面の強さが必要です。

災害経験の多さや特異事案の経験は、救助隊長としての助けにはなりますが、優秀な救助隊長の要件ではありません。災害経験は、ないよりはあった方が良いでしょうが、その種別や内容、多少は偶然であり、自らコントロールできるものではないため、人によって千差万別です。

重要なのは、自分の災害経験のみに頼らずとも、他人の災害経験を活用することです。これは自分の経験不足を補うことができ、あるいは補う以上の効果を得ることが可能です。具体的には、先輩同僚の経験談や他都市の活動事例を通して疑似経験をすることです。写真や映像があればそれらを活用し、活動内容のみならず、日時、天候、方位などの環境、車両や装備に至るまで、あたかも自分がその場の救助隊長であるかの目線でイメージするほか、可能であれば実際のその現場に出向くなどしながら、当現場の救助隊長の目線で自分ならどう判断・決断したのだろうかといったイメージを膨らませながら、可能な限りリアルな疑似経験に努めましょう。

さらに重要なことは、この作業を一人で行うのではなく、先輩や同僚、隊員などできるだけ多くの人と様々なイメージや場面を共有して話し合い、できそうなことや検証してみたいことを実動訓練や図上訓練をし、最終的に分類したりまとめたりすることも有効です。他人の経験を自分の経験にすることで蓄積した

イメージは、「躊躇なく決心すること」と「断固として実行すること」を支え、自身のリーダーシップ能力を高めてくれます。

3 リスクマネジメント

【趣旨・ポイント】

リスクとは、危機が発生する可能性と発生した場合の影響度(危険源の危なさ)の掛け合わせの概念であり、リスクマネジメントは、リスクを許容以下にするよう管理することです。

要救助者の意識レベル低下や確認不足・基本の省略による隊員の不安全行動といった人的リスク、事故対象物の固定不良による移動や落下、資機材への過剰負荷や性能限界を超過した使用などに伴う物的リスクなど、救助活動に潜むリスクを予見・把握するためには、日頃からの準備・トレーニングが不可欠です。

具体的には、消防庁で開催した「消防活動における安全管理に係る検討会」(平成16年11月)の確認、令和5年度の運用開始を予定している「消防共有サイト」や既に開設されている「消防ヒヤリハットデータベース」などの活用、あるいは各消防本部で実施するKYT(危険予知トレーニング)などを通して、リスクマネジメント能力を高めることが重要です。リスクマネジメントは、救助隊長としての現場管理能力を支え、また、現場指揮者が救助活動方針を決定する際の支援(リスク要因の進言)として、救助隊長が身に付けるべき能力です。

【身につける・改善するためのヒントや参考事例】

リスクマネジメントは理論や理屈を学ぶだけではなく、下記のような事例を活用することが能力向上の近道です。

- 消防ヒヤリハットデータベース(消防庁HP)

<https://internal.fdma.go.jp/hiyarihatto/>

- 要救助者の救出までに時間を要すると見込まれ、観察の結果、意識レベルやバイタルサインが不安定な場合は、早めに現場への医師要請を行うとともに、それまでの間は救急救命士に容態観察と対応を依頼し、安全・確実・迅速な救助活動に集中するなど役割分担を明確にする事例もありました。
- 第25回全国消防救助シンポジウムの発表事例では、コンクリートに挟まれた作業員の救助活動の際、日本語の通じない責任者であったが、その者の名前を呼んだ時は「危険だ」というルールを決めて活動にあたった、という事例が紹介されました。
- 別の発表事案では、自己確保の支点がない大規模低所救助現場において、かねてから訓練で検証していた、単管を杭として地中深くに埋め込み、バックアップを含めて複数箇所に配列することで強固な自己確保支点及び資機材固定支点を形成し、これらを活用した隊員進入や資機材投入が可能となった事例も紹介されました。

第7章の理解度確認表

項目	理解度の確認（○をつける）			
	4	3	2	1
第1節 理想的な救助隊長像 を実現するための到達 目標（P●～P●）	十分理解できた	概ね理解できた	所々理解できた	少々理解できた
第2節 有すべき専門的知識 （P●）	十分理解できた	概ね理解できた	所々理解できた	少々理解できた
第3節 有すべき専門的スキ ル（P●）	十分理解できた	概ね理解できた	所々理解できた	少々理解できた
第4節 心がけていきたい態 度・認知（P●～P●）	十分理解できた	概ね理解できた	所々理解できた	少々理解できた
第5節 高めていきたいノン テクニカルスキル（P● ～P●）	十分理解できた	概ね理解できた	所々理解できた	少々理解できた

※ 本確認表は、ルーブリック（学習の達成度について表を用いて評価する方法）を参考として作成したものであり、項目の理解度について自ら確認する際に活用する。

※ 本確認表で確認した理解度に応じて、読み手が主体的かつ能動的に学習し、必要なスキルや能力を獲得することを目的としている。

第8章 訓練指導における理想的な救助隊長の解説

この章では、訓練指導における理想的な救助隊長像について解説する。具体的には、「理想的な救助隊長を実現するための到達目標」、「有すべき専門的知識」、「有すべき専門的スキル」についてまとめるとともに、「心がけていきたい態度・認知」及び「高めていきたいノンテクニカルスキル」は特に重要な項目についてピックアップしている。

また、別途作成した「訓練効果を高めるための救助訓練指導マニュアル」と動画も活用して、訓練指導能力の向上に努めること。

第1節 理想的な救助隊長像を実現するための到達目標

1 救助活動に関する法的な知識を隊員に説明することができる。

- (1) 「消防法」第36条の2に基づく「救助隊の編成、装備及び配置の基準を定める省令」に係る知識を説明することができる。
- (2) 「救助活動に関する基準」第6条による資格及び第7条による任務を有し、第19条から第23条に基づき、救助活動、連携、中断等について最善な措置を講ずることができる。

【留意事項】

まずは、救助隊長（指揮者）がしっかりと法的な根拠や知識を身につけることから始めてください。

関係法令や消防庁告示等も再度確認してください。

2 訓練計画に基づき、隊員に適した訓練を企画立案できる。

- (1) 「救助活動に関する基準」第13条から第15条による教育訓練基本計画や実施計画等に基づき、訓練を推進できる。
- (2) 実災害に活用できる効果的な救助訓練を企画立案し、隊員が、自ら考える力や責任感を持つとともに興味心や新しい試みなどを誘発する柔軟な訓練を実施することができる。

【留意事項】

消防本部、消防署の訓練年間計画を確認し、時間を作り、適時適切に行うことが大切です。毎日の始業前点検後や機械器具点検時に資機材取扱訓練を含めた小規模な訓練を実施、その後、救助隊のみの訓練、さらには消防隊や救急隊との連携を考慮した段階的な訓練をするなど、バリエーションを増やしてください。

また、国、都道府県が企画する大規模な訓練では警察、自衛隊等の連携を確認する貴重な時間として有効に活用してください。

3 各隊員の技量、体力、性格に応じた明確な到達目標を設定できる。

- (1) 隊員個々の能力・技量（習熟度や実践能力等）を把握し、段階的にステップアップできる救助訓練を企画できる。
- (2) その際、当該訓練を企画した目的・到達目標を明確にし、目標達成の必要

性及び達成後の理想を伝えることができる。

【留意事項】

権威勾配（階級や職制、責任、経験等において高低差が生じること）を緩やかにし、指導者の指示・指揮に従い、なおかつ躊躇なく意見具申ができる環境づくりに努めてください。そのためには、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です。

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配慮してください。

明確な目標設定のほか、隊員の自発的なモチベーションを高める手法については、第6章第2節6～8を参照してください。

4 災害状況に応じた救助方法（資機材や各種救助法の組み合わせ）について指導できる。

- (1) 救助資機材の諸元性能に精通し、説明し、基本に忠実な取扱いの手本を示すことができる。
- (2) 各種救助法の概念と特性を理解し、手本を示すことができる。

【留意事項】

まずは、消防救助操法の基準や各消防本部が策定しているマニュアルに基づく基本訓練や各種救助法を再確認し、徹底してください。手本を示す際も基本に忠実に実施してください。その後に、自らの経験（災害経験、訓練経験）にもとづく指導も考慮するようにしてください。

マニュアルは、訓練に臨む前の共通認識のほか、指導の道しるべともなります。その一方で、マニュアルばかりに頼っていると、応用が求められた時に臨機応変に対応できないおそれもあるため、地域の実情や最新の知見に応じて、リバイスしていくことも大切です。

5 訓練時の安全管理や危険予測、危険排除について、具体的な指示、準備を行うことができる。

- (1) 安全管理の基礎知識を備え、隊員に安全教育を実施し、安全意識を向上させることができる。
- (2) 訓練計画時から危険要因の排除に努め、訓練実施前に改めて危険を予測し、必要な安全資機材や装備を準備するなど事前の事故防止対策を徹底できる。
- (3) 安全管理者や安全監視員を適所に配置し警告合図や危険排除、訓練中止の指示ができる。

【留意事項】

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を抽出しておき、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）で周知徹底してください。

安全監視員の配置及び安全監視員を明示（ビブスの着用、ヘルメットカバーの

着等)してください。安全監視員に求められる行動については以下のとおりです。

- 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の監視に徹する。

6 訓練実施後は、必ず評価、講評（褒める、認める、課題の提示等）を行い、技術の定着と練度を向上させることができる。

- (1) 訓練時のポイントとなる場面を振り返りながら、その行動について根拠を持って評価し、設定した到達目標の達成度合い、推奨点及び反省点について示すことができる。
- (2) 個々の隊員の改善すべき点や強化すべき点を指摘し、具体的にどのようにすると良いか示すことができる。

【趣旨・ポイント】

訓練の振り返りは、検討事項を洗い出し、検証をすることも大切ですが、次回の訓練につながるような振り返りを行うことが重要です。“さらに”効果的に活動するには、どのような訓練をしたほうが良いのかを考え、共有することが重要です。

①救助隊長（指導者）は訓練中から振り返る

隊員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ため、救助隊長（指導者）は、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等、隊員の行動をよく観察し続け、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、救助隊長（指導者）が把握・記録してください。訓練をカメラ等に動画として録画しておくことも一つの方法です。

②救助隊長（指導者）自らがオープンな振り返りをする

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ようにしてください。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ます。

次に救助隊長（指導者）の過去の経験や反省事項、自身が注意したり、改善すれば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）が素直かつ自身の失敗についても隠すことなくオープンに振り返ることで、隊員も安心して振り返りに参加することができます。

その後、隊員の振り返りに移る前に、救助隊長（指導者）は、これから実施する振り返りが特定の隊員に偏ることや個人攻撃のようなことは避け、全体を均等にコントロールする態度で示してください。例えば、「この振り返りは、全員が参加して、できたことや課題について公平かつ客観的に行うことが大事です。」「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、隊員同士が認め合うこと、指摘することを受け入れる雰囲気をつくるのが大切です。

③救助隊長（指導者）は、指導内容が適正だったかを振り返る

救助隊長（指導者）は、以下点からの指導内容を振り返ってください。

- ・到達目標を明確に伝えることができていたか
- ・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
- ・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

【身につける・改善ためのヒントや参考事例】

「隊員は今何ができて、何ができないのか」「隊員が到達したい目標は何なのか」といった視点で、評価することが隊員の自発的な達成意欲に繋がります。また、「隊員が今どのあたりで、次にどのあたりに到達すべきか」「どんな障害があり、どうやって乗り越えるか」といった視点で隊員本人に気付かせ、救助隊長（指導者）もともに考える姿勢を示し、隊員に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ようにしましょう。

○J消防本部では、経験の浅い救助隊長であるため、隊員から教えてもらうこともあり、高圧的にならない、意見を出しやすい雰囲気作りに努め、自らも一緒に成長、レベルアップするようにしています。

【留意事項】

心理的安全性を確保してください。また、救助隊長（指導者）のネガティブで感情的な評価や講評は、隊員の内発的動機付けを阻害する要因となることから、たとえ到達目標に達しない訓練結果であっても、事実の評価と要因分析に努めるようにしてください。

隊員には、個々の能力に得意不得意があるため、訓練内容によっては習得や定着までに時間を要する場合もある、ということ認識してください。個人訓練であれば上手くできるのに、救助隊長（指導者）の前ではできない場合もあるかもしれません。ミスをした時の批判や叱責をおそれて本来の力が発揮できない場合もあるかもしれません。しかし、どのようなタイプの隊員も粘り強く成長させていくことが育成の目的でもあるため、時間は要しても「あいつはダメだ」と諦めず、ポジティブなフィードバックをしていくことが重要です。

第2節 有すべき専門的知識

【趣旨・ポイント】

有すべき専門的知識としては、救助関係法令や消防救助操法の基準、救助資機材の諸元性能、各種救助法があります。他にも、各消防本部で策定している救助マニュアル、訓練指導マニュアル、安全管理マニュアル、訓練時の公務災害事例があります。さらには、訓練に活かすことができる災害経験や訓練経験などもあ

ります。

専門的知識を向上するためには、救助関係法令の確認、救助資機材の諸元性能の再確認、消防救助操法の基準や各種救助方法の反復、消防庁が主催する全国消防救助シンポジウムのような活動事例研究の蓄積や訓練経験、災害事例の共有（令和5年度の運用開始を予定している「消防共有サイト」）などがあげられます。

第3節 有すべき専門的スキル

【趣旨・ポイント】

有すべき専門的スキルとしては、隊員の救助業務適性把握（体力把握、基礎体力トレーニングの実施、基礎訓練の反復、応用訓練への適応力や順応度合いの把握等）、救助資機材の正しい取扱い、各種救助法の正しい手順・活用方法・事前の安全対策、危険予知トレーニング（KYT）の実施方法、安全管理者及び安全監視員の適性配置と危険排除方法、訓練後の振り返りなどです。

専門的スキルを向上するためには、各消防本部で策定している訓練指導マニュアルに基づく指導方法の再確認、救助資機材の正しい取扱いと応用的活用法の再確認、他の消防本部の訓練方法の収集、訓練における安全管理対策の研究、訓練風景の動画撮影による指導方法や安全対策の振り返り、上司からの指摘・助言などが挙げられます。

第4節 心がけていきたい態度・認知

訓練指導における救助隊長（指導者）の態度・認知として、「探究心と学習意欲」、「安全意識」があります。探求心と学習意欲は、救助隊長（指導者）に特有なものではなく、消防官に採用された時点から持ち合わせているものですが、人に指導する立場から、現場に生きる訓練や資機材の活用方法について追求し、学び続けることは、自分のためだけではありません。自分のためでありながらも隊員の能力向上のため、ひいては住民の安心安全につながります。

また、その求め、学んだことが訓練において確実に形となり、成果に結びつくためには、安全な訓練の積み重ねが不可欠です。その礎として、ここでも安全意識を取り上げます。

1 探究心と学習意欲

【趣旨・ポイント】

訓練の目的は、救助活動現場において救助隊長の指示下命のもと、安全・確実・迅速に活動できる隊員を育成することです。

基本技術を組み合わせ、資機材の活用方法を身に付け、あらゆる事案に応用を利かすことができる隊員を育成するためには、救助隊長自身が救助業務を探求しつづける姿勢を持ち、隊員とともに法令基準や救助法の背景や資機材の性能諸元、安全管理について学んだり、応用技術を訓練で試したりしながら現場で活用できること、あるいは反対にやってはならないことを探求することが重要です。

学習意欲や探究心のベースとなるのは、「なぜ」を突き詰め、「わかった」や「できる」感触を獲得する成功体験の積み重ねです。救助業務の「なぜ」を一つひとつ解決することは、住民の命や生活を守るための礎であり、訓練はその手段の一つです。

【身につける・改善するためのヒントや参考事例】

救助活動事例や新しい資機材を学ぶことも重要です。全国消防救助シンポジウムへの参加又は過去のシンポジウムの記録集を活用した訓練実施、各種防災関係の展示会やイベントに参加し、そこで出品されている最新の技術が駆使された資機材に実際に触れたりして、後日デモンストレーションを依頼するなど、購入するしないに関わらず最新の情報に触れる機会や環境をつくることが重要です。

○全国消防救助シンポジウム記録集（消防庁HP）

<https://www.fdma.go.jp/mission/enrichment/symposium/enrichment001.html>

2 安全意識

【趣旨・ポイント】

第7章第4節1の記載と重なる部分は省略しますが、訓練においては、隊員に適した訓練を企画し、訓練前ブリーフィングにおいて、隊員の体調を確認・把握し、訓練の目的と到達目標を共有するとともに訓練中止基準等（警告合図等を含む）についても確認してください。その後、訓練で使用する資機材を点検し、安全用資機材の設定（転落防止、転倒防止等）や安全管理者・安全監視員を適所に配置するなど、事前の事故防止対策を徹底してください。

訓練中も現場と同様に、救助隊長は隊員の行動が安全性に重大な影響を与えるおそれがあると感じたときに黙って見過ごすことや、ほのめかすだけでなく、隊員の動きを止める又は訓練自体を中止するなど、安全を最優先してください。訓練中の事故は絶対に避けなければなりません。

第5節 高めていきたいノンテクニカルスキル

訓練指導における専門的スキルを発揮し、隊員の能力を高めるために有効なノンテクニカルスキルとして、「企画力」、「分析・評価力」、「表現力」が挙げられます。救助隊長（指導者）が訓練を企画し、その訓練の振り返りにおいて隊員の目標達成度合いや隊員の能力を分析・評価し、その裏付けや証拠を「見える化」して表現することは、一連の流れで是非とも獲得しておきたいノンテクニカルスキルです。

1 企画力

【趣旨・ポイント】

訓練を企画立案する際、隊員と相談しながら一緒に考えていくことが望ましいです。この際、隊員がどのような課題認識を持っており、それを訓練でどのように改善・レベルアップしていきたいかを、しっかり傾聴した上で訓練を企画する

ことが重要です。そのうえで、隊員に適した訓練（技術レベルや判断レベルが向上できる訓練）を考え、明確な到達目標を設定し、それを隊員と共通の認識のもとで訓練を企画できると良いです。隊員が主体的に、自ら考えて訓練に参加できるように、しっかり傾聴したうえで訓練を企画し、具体的な訓練内容を救助隊長（指導者）が計画するのみならず、隊員に自ら計画させるなどすることが重要です。

2 分析・評価力

【趣旨・ポイント】

訓練の振り返りの際、隊員への指摘や評価について、救助隊長（指導者）が一方的に話し、隊員がそれらを逐一受け止める場面があります。しかし、振り返りにおいても、隊員から、「訓練の各場面で、何を考え、どのような意図で行動したのか？」や、迷いや手順の違いなども話してもらい、救助隊長（指導者）はそれらをしっかり受け止め、分析することからはじめると良いです。

訓練の企画段階から隊員の課題や到達目標を共有できていれば、隊員の振り返りに対して、救助隊長（指導者）は目標の到達度合いの把握や訓練によって向上あるいは獲得した能力分析が可能となり、それを踏まえた客観的な評価や講評（褒める、認める、新たな課題の提示等）を的確に示すことができます。隊員は、それを通して自らの課題の達成度合いや隊内でのレベルや位置づけを把握でき、次の新たな課題を発見することができます。

3 表現力

【趣旨・ポイント】

現在は「見える化」が求められる時代です。訓練実施にあたり、隊員の理解を最も促進する表現力は「見せること」です。訓練前に映像、写真等を見せる、あるいは救助隊長自らが手本を見せるなど、視覚に訴えてイメージを定着させてから訓練を始めてください。訓練後の振り返りの際も、訓練中に記録した映像を活用して、個別具体的に振り返りながら、上手くいった場面や反対に上手くいかなかった理由について、詳細な追体験や客観的な振り返りを行うことで、訓練前に設定した到達目標の達成度合いが評価できます。

また、訓練中のミスや失敗を肯定的に評価する表現力も重要です。訓練は技術力や判断力の定着や向上を目指して実施することが主眼となりますが、ミスや失敗はつきものです。訓練におけるミスや失敗こそ貴重な産物ですし、訓練は失敗を経験するために行うものと言っても過言ではありません。

救助隊長は、そのミスや失敗をただ指摘するのではなく、「この訓練で失敗を経験できて良かった。失敗した要因を考えて、現場で同じミスを起こさないために何が必要か。あるいは万が一同じようなミスが現場で起こりそうになった場合に、周りでどのようなフォローができるか、皆で共通の認識を作って、次はその点も意識して訓練をやろうか。」「ミスや失敗を恐れず、おもいきり訓練して、上手くいったことはそのまま現場で活かせるようにしよう。ミスや失敗は伸び

しろだから、自信を持って現場活動できるように不安なところは、明確な目標を設定してもう一度同じ訓練してみよう」といった、肯定的で前向きな表現で振り返ることがとても重要です。

第8章の理解度確認表

項目	理解度の確認（○をつける）			
	4	3	2	1
第1節 理想的な救助隊長像を実現するための到達目標（P●～P●）	十分理解できた	概ね理解できた	所々理解できた	少々理解できた
第2節 有すべき専門的知識（P●）	十分理解できた	概ね理解できた	所々理解できた	少々理解できた
第3節 有すべき専門的スキル（P●）	十分理解できた	概ね理解できた	所々理解できた	少々理解できた
第4節 心がけていきたい態度・認知（P●～P●）	十分理解できた	概ね理解できた	所々理解できた	少々理解できた
第5節 高めていきたいノンテクニカルスキル（P●～P●）	十分理解できた	概ね理解できた	所々理解できた	少々理解できた

※ 本確認表は、ルーブリック（学習の達成度について表を用いて評価する方法）を参考として作成したものであり、項目の理解度について自ら確認する際に活用する。

※ 本確認表で確認した理解度に応じて、読み手が主体的かつ能動的に学習し、必要なスキルや能力を獲得することを目的としている。

第9章 実態調査結果（消防本部の事例／他業種の参考事例）

本章では、複数の中小規模消防本部における実態調査や他業種の参考事例について紹介する。実態調査の結果、具体的かつ実効性の高い事例については、本ガイドブック及び「訓練効果を高めるための救助訓練指導マニュアル」に反映している。

なお、消防本部については、宇城広域連合消防本部、恵那市消防本部、笠間市消防本部、渋川広域消防本部に聞き取り調査を実施した結果である。また、他業種については、日本航空株式会社に聞き取りを実施した。

第1節 消防本部への実態調査

1 救助隊長及び隊員の育成における主な課題

- 救助隊の人数が少なく、人事異動により半数以上が交代してしまうと、経験者と救助未経験者が混在してしまうため、どこから教育していくべきか、また、どこまで踏み込んだ教育が必要なのか判断が難しい。
- 隊員の入れ替わりが激しいため、これまで積み上げてきたものが隊員の入れ替わりにより、また0から積み上げていく必要がある、知識、技術の向上が見込めない。
- 特に30代が非常に少なく、中堅の隊員がいないため、危機感を感じている。
- 厳しい指導を受けてきた隊員が現在、救助隊長となっているが、パワハラが強く意識されている風潮のなかで、隊員をどう育成し、自身が学んできたことをどう伝承するかが課題である。以前は、厳しい指導もあったかもしれないが、そのような中でも信頼関係があり、十分にコミュニケーションは取れていた。
- 若ければ若いほど、知識や技術を吸収しようとする意欲が高いが、年を重ねていくほど意欲は低下していく傾向であり、モチベーションやアップデートされていない知識や技術にギャップが生じている。だからと言って、無理に押しつけはできないし、本人がどう受け止めているかは不明であるが、若手の隊員に対して教養（消防に関する内容であればテーマは自由）の時間を設けて、情報共有や認識合わせをしている。教養については、当消防本部の文化として定着している。
- 自発的かつ探究心がある隊員は、勝手に成長していくので基本的に放置しており、自主性が低い、発言や発信が少ない隊員に対して、目を向けるようにしている。内発的動機付けやどのように興味を持たせるかが、育成における課題の一つでもある。
- 個々が担う業務範囲が拡大してきていることで、オールマイティさが求められており、訓練時間が減少している。
- 救助隊員は、本部業務及び指令業務を担っているほか、予防業務（予防査察、自衛消防訓練の出向等）も抱えているため、訓練時間を確保することが難しい。業務の都合によっては、訓練時間を確保できないこともある。また、個々が担う業務範囲が拡大してきているため、以前と比較しても、

訓練時間が減少してきている印象である。

- SNS の普及により情報量が大変多く、コロナ禍による懇親会の機会も圧倒的に減っているため、コミュニケーションが取りにくい環境となっている。以前は、お互いなんとなくやれていた、分かり合えていたこともコミュニケーションを取る機会が減ったことで、意思の疎通ができなくなっている。
- 上司からマインド面に対して厳しい指導を受けてきて、当時、辛い思いをしたこともあったが、振り返ってみると以前の厳しさがあったからこそ、今の自分があると思われる。だからと言って、以前のような厳しさを隊員を育成するかと問われればそうではなく、時代にあった教育方法で育成していく必要があると感じている。また、「嫌ならやめてしまえばいい」という考えを持つ隊員もいるため、以前のような指導はできない。限られた人数で業務に就いているため、離職されると組織が成り立たなくなってしまう。

2 組織による救助隊長への支援体制

- 現救助隊長に対する研修を含め、隊長としての心得や指導要領などを教育するような取組みは行っていない。救助隊長（救助隊員含む。）の辞令を受けた直後から救助隊として業務に就いている。強いて言えば、任命前に1、2回、資機材の取扱い訓練を実施している程度である。
- 救助の経験がなく、初めて救助隊長になることもあり、隊員に教えてもらう立場になることもある。（救助隊長の役割とともに救助の専門知識、専門的スキルを、自らで同時に習得していかなければならない）
- 各消防本部の規模、救助体制に応じた活動マニュアル、訓練マニュアルの整備が必要と考える。マニュアルを通じて、共通認識を図ることができ、かつ、統一的な訓練、指導ができるほか、若手の隊員にとっては、教材の一つとしても活用できる。
- 教育体制が確立している消防本部は、大抵キーパーソンがおり、当人を中心に隊員の育成や訓練指導、研修等が実施されている。しかし、キーパーソンの存在のみならず、本部側の支援体制がないとアクションを起こしづらい、起こせないため、本部の理解は必要不可欠である。
- 救助隊で訓練を企画することが難しい特殊災害（NBC 災害、土砂災害等）や、他機関との連携訓練などは本部で企画・立案している。また、毎年、開催している警防救助部会で提案された内容の訓練を、年間で割り振って実施している。

3 部下指導に対する工夫・悩み

- 一方的に指導するのではなく、手技・手法、資機材選定の理由などについて隊員に問いかける方法なども取り入れている。
- Know-Why の教育を意識しながら指導にあたっている。契機としては、市主催の研修において、Know-Why 教育の必要性、重要性等に

ついて講義を受けたことや、消防大学校入校者が講義、実習の中で経験を積み、学び、言葉で伝達されたことなどから、その方法を中軸に据えて訓練指導を行っている。

- 小学校などの教育方法が変わってきているように、間違いを否定し、改善させるという指導ではなく、褒めて伸ばすといった教育方法を意識している。
- 隊員とコミュニケーションを図っていく中で、意識していることは、一方通行にならずに傾聴することや雰囲気作りなどである。また、週に2回、21時以降に15分～30分の教養の時間を設けて、コミュニケーションを図っている。テーマに制限はないため、発表者が任意にテーマを決めて、参加者に対してテーマに関してプレゼンするといった内容である。教養時間は、否定や遮るようなことをせずに、傾聴し、良い雰囲気の中で意見交換ができるように努めている。
- 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、成功体験を積んで、達成感などを味わってもらうようにしている。若手に任せる時は、基本的に口を出さないように気を付けているが、方向性が間違っている時などは軌道修正し、できるだけ若手に光を当てられるように意識している。
- 以前は、人前で怒鳴られながら指摘され、指導を受けることが当たり前であったため、恥をかかないように自分で学びながら、必死になって知識や技術の修得に努めた。しかし、今は時代が変わり、以前のような指導方法は通用せず、個性に応じて指導していく必要がある。もちろん、強く言うべきところははっきりと伝えている。
- 昨今は、ハラスメントに対する意識が高まっていることで、指導とハラスメントの境界線の判断が難しく、ハラスメントを気にしながら指導しているほか、指導側が変わらないといけないと言われているため、隊員の個性により、指導方法を使い分けている。
- 隊員の育成（指揮力の向上など）のため、隊員と隊長を入れ替えて、訓練を実施することもある。このような場合、隊員と隊長が逆の立場になるが、訓練中に隊長は、隊員に対して口出しすることはなく、訓練後にフィードバックするように意識している。
- 振り返りの際は、隊員から発言させ、最終的に全ての意見を隊長が集約してフィードバックしている。
- 失敗することで、改善策を模索し、原因究明のために自分で調べて、悩むことで成長し、結果的に自信につながることもあるため、ブラインド訓練を取り入れながら、失敗から気づき、学びを与えることもある。
- 反省とは、将来を良い方向に変えるために必要なことだが、訓練中の失敗や指摘に対して、反省にたどり着かずに「やってしまった」で終わる隊員や失敗を引きずって、すぐに切り替えることができない隊員がいる。そのような隊員に対して、どう意識を変えさせるか悩んでいる。
- 訓練中に出なかった意見が若手だけで話している時に意見が出ていることもあるため、その光景を見ると、振り返りの時に発言してほしいという思いがある。

4 消防本部による支援、訓練機会等創出、災害経験を補うための工夫

- 近隣5市（本市、A市、B市、D市、C市）が参加する想定付与型の救助技術発表会を実施している。当該発表会を通じて、自隊の位置（能力）が把握できるほか、大変良い刺激になっている。また、発表会後は、意見交換もしており、当機会を活用して、他消防本部との情報共有を図っている。
- ウェアラブルカメラを活用して、災害現場の活動を動画で残している。
- 本部警防課からメールで他都市等の災害事例や消防職員の事故（訓練中の転落事故等）について、概要が共有されている。当本部内での災害については、指揮隊及び小隊長が携行したウェアラブルカメラで、災害の動画を撮影し、検証会等で活用している。
- 特異な事案などは現場の写真を残しているほか、事案発生時は申し送りなどで共有している。
- 隣接する消防本部と解体建物を活用した破壊訓練（ブリーチング）や山岳訓練などを実施している。また、県下の消防本部の専門部会が開かれており、本機会を通じて、意見交換をしているほか、専門部会の警防班や救助班から提示された訓練内容に基づいて、県の消防学校で訓練を実施している。
- 政令市消防局と山を挟んで隣接しており、山岳救助が発生すると連携が必要となるため合同訓練を実施している。頻度としては、年に1回であるが、技術面に関する手技・手法を拝見でき、自隊に何が足りないのか確認する良い機会である。また、意見交換もでき、大変良い刺激となっている。

以上のように、救助隊長や救助隊の育成に関する様々な課題に対して、個々が悩みを抱えながらも解決策を試行錯誤しながら工夫している。特に、コミュニケーションにおいては、救助隊長から隊員に一方通行となることを避け、Know-Whyや傾聴など日頃から意識している。その一方で、組織による具体的支援が課題であることが窺える。

第2節 日本航空株式会社の取り組み（聞き取り結果）

理想的な救助隊長像の能力や具体的なスキルを言語化・見える化して整理する手法として、航空業界におけるCRM（Crew Resource Managementの略。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、などのノンテクニカルスキルや安全管理能力を高め、安全な運航のために利用可能な全ての人的資源や情報を有効活用する考え方。）を参考にした。

CRMについて理解を深めるとともに、実際の教育指導方法について日本航空株式会社安全推進部及び運航訓練審査部にヒアリングを実施したもの。

1 訓練内容の変化について（機長と副操縦士がチームで実施する訓練）

○以前は、科目ベースで教育、訓練を実施していた。科目ベースは、下記のような特徴を持っている。

- ア 訓練科目があらかじめ決められている。
- イ 判断基準が明確である。
- ウ できなかったことを指摘する。
- エ 本来あるべき姿との差異を指摘する。

科目ベースの訓練を実施した結果、下記のような傾向が顕著になった。

- ア 個人が与えられた科目を完璧にできるかを披露する場となった。
- イ 訓練生も周到的な準備が可能であった（訓練の準備ができてしまう）。
- ウ テクニカルスキル&Procedural（決められた手順）スキルが偏重された。

○こうした教育、訓練では、状況認識や判断などのノンテクニカルスキルは軽視されがちとなり、評価も評価者によって偏りが発生する属人的なものになってしまう。また、減点法消去法による評価が一般的であるため、単に「できた」「できない」ことをチェックリスト化することとなり、授訓者は「できていない自分はダメなパイロットではないか」「ここに示されているパイロットにならないといけない」と捉えられてしまい、うまくできないことで苦しんでしまう。

○現在は、シナリオベース（通常のフライトの中で様々な出来事や状況を設定する）で教育・訓練を実施しており、下記のような特徴がある。

- ア 何が起こるか分からないため、ありのままの能力を確認する場となる。
- イ 訓練生は特定の準備ができない。
- ウ チームとしてのパフォーマンスを重要視する。

シナリオベースでの教育・訓練では、

- ア 状況認識や評価などのノンテクニカルスキルを含めたコンピテンシー（優れた成果を生み出す個人の能力・行動特性のこと。理想像。）の向上が見込まれる。
- イ 標準化された評価方法（アセスメントメーカーと Mastery Behavioral Indicator（習熟行動目標））ができる。
- ウ 優れたパイロットの好ましい行動を見える化（列挙）できる。

といった、効果が得られるようになった。

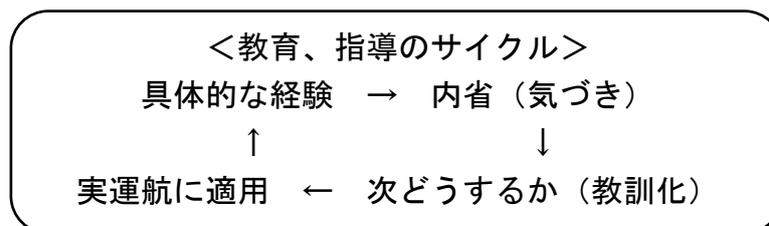
○また、評価には、形成的評価（どう伸ばすかといった、良くなるための評価。）と総括的評価（できているか否かの合否判定のような評価）の2種類がある。観察される行動をもとに、訓練生にその行動をとった根拠などを訓練で深く内省してもらい、出来ていることをさらに良くするという考えであり、できていないことを指摘するのではなく、できた部分に焦点を当てる形成的評価を行っている。

○できた部分に焦点をあて、その理由を考えさせ、理解することが重要である。なぜ上手くできたのか、もっと上手くなるためにはどうしたらいいのか、今

回できなかったところをできるようにするにはどうしたらいいのかを考え、自ら発見・理解することでそれによって好奇心が生まれモチベーションも高まる。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）も高まり、これをいかに高めるかに取り組んでいる。

- 機長もエラーを起こす人間だから「何かおかしいことがあったら、遠慮なく意見を言ってね。」というように、個々が意見を出しやすい雰囲気作りをしている（心理的安全性の確保）。消防の世界でも人ではなく「行動」を評価し、安全が脅かされる場合は、隊長に対しても隊員が躊躇なく意見を主張することができるようになることが重要と考える。
- 以前は上意下達当たり前であったが、今は現場での力を発揮するためにチーム理論を取り入れて、チーム全体で考えるようにしている。上意下達は、やるべきことに気づいていても出来なかった時に指示を待ってしまい、対応能力が欠如してしまう。
- 航空業界では「人材育成と安全をいかに高めるか」が業界共通の重要なテーマであり、2つは密接な関係にある。この両輪をシナリオベースの導入によってより具現化することができる。
- 訓練方法を変えたときは、コンピテンシーベースを取り入れる（機長に対して、「今までの信念を捨てろ」と同意）ということで、反発を受けた。やはり形を変える、周りの人間を変えようとする抵抗が発生するため、楽しくやっていることを見せることが大事である。それを続けることによって、結果的に周りにも気づきが生じ、良い影響をもたらしてくる。

2 教官の役割（教育、指導の考え方）



- 「内省（気づき）」を強化・洗練化させることが教官の役割であるが、以前は、「内省（気づき）」の部分訓練生自ら考えてもらうことなく、「次どうするか（教訓化）」を重点的に指導していた。重要なことは、訓練生に目的、根拠などを理解させて行動を変えさせる、訓練生が率先して行動を変えることができるようにすることである。教えてもらうという感覚をなくし、本人が学ぶ機会と捉えることが大切である。
- How-toを教え、学ばせることは簡単であるが、ルールが多すぎるとかえって訓練生が考えなくなってしまう。そのため、あえてメモを取らせずに、ある状況におかれたとき、何に気づき、どう考え、どう行動するのか、を自ら考えることに重きを置いている。
- 乗員部職制の役割も変化してきており、管理や指導が目的ではなく、自ら成

長できる人材を育成することを担っている。簡単に言えば、楽しくフライトをしてもらうことであり、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し、さらに運航品質を高めることに楽しみをもつことで、日々のフライトが学びの場になるという考えを持つ。

以上のように、日本航空株式会社においては、安全と人材育成を一体のものとして捉えており、シナリオベースの訓練を通じてコンピテンシー（優れた成果を生み出す個人の能力・行動特性のこと。）を強化している。そして、できた部分に焦点を当て、訓練生にその理由を考えさせることで、モチベーションと好奇心を高め、本人の内省（気づき）を促し、考えさせることによる経験から学ぶ力を育成し、結果としてレジリエンス（柔軟さと回復力）が高まることに取り組んでいる。

また、人間はエラーすることを前提にチーム力を高めることで、全体でカバーするという考えを重要視している。

参考資料 1 有識者委員資料（救助技術の高度化等検討会プレゼン資料）

有識者委員から人材育成に関する最新の研究や科学的根拠等についてご紹介いただき、救助人材の育成を検討するにあたっての方向性や整理事項を示していただいた資料である。

- 1 早稲田大学理工学術院創造理工学部経営システム工学科 教授
小松原明哲委員
- 2 仙台白百合女子大学人間学部心理福祉学科 教授 博士
山崎洋史委員

※ ここに有識者委員資料を挿入 ※

参考資料 2 救助隊員の教育訓練の実施状況について（令和2年中）

「令和3年版 救急・救助の現況 II 救助編 第4章 救助隊員の教育訓練の実施状況」（P157）の統計データを基に、令和2年中の救助隊員の教育訓練の実施状況について事務局がまとめ、分析した資料である。

※ ここに救助隊員の教育訓練の実施状況を挿入 ※