

厚生労働省 令和元年度生活困窮者就労準備支援事業費等補助金 社会福祉推進事業
生活困窮者自立支援制度における県域研修実施の普及・促進に向けた調査研究事業 報告書

生活困窮者自立相談支援事業における

都道府県研修実施のための 手 引

2020年版

2020(令和2)年3月

みずほ情報総研株式会社

はじめに

2015年度より本格施行された生活困窮者自立支援制度は、その取組が始められて丸5年が経過しようとしています。生活保護に至っていない生活困窮者に対する「第2のセーフティネット」を全国的に拡充し、包括的な支援体系を包摂することを意義とした本制度は、「生活困窮者の自立と尊厳の保持」と「生活困窮者支援を通じた地域づくり」を目標として、「包括的」「個別的」「早期的」「継続的」「分権的・創造的」という5つの支援のかたちで支援を行っていくことを理念としています。

どのような相談も断らずに受け止め、「個」の支援から「地域づくり」までを包括的に、地域の関係者や市民とともに創造していく本制度における取組は、経済的困窮のみならず社会的孤立におかれている住民が増加する社会にあって、不可欠なものです。一方で、支援を担う支援員には、高い倫理観と専門性が必要とされており、いかに人材育成を行うかは、制度をよりよいかたちで維持するに当たっての重要な課題となっています。

このような課題意識から、これまで国（厚生労働省）で実施してきた人材養成研修（国研修）を踏まえて、2016年度に都道府県における人材養成をどのように実施するかを検討し、国研修の企画、立案、実施に尽力してきた検討会委員、作業部会委員、厚生労働省が、国研修の運営実施を担ってきた全国社会福祉協議会、都道府県の研修担当者の協力を得ながら、事務局と力を合わせて検討した成果として「生活困窮者自立相談支援事業における都道府県研修実施のための手引」と「生活困窮者自立相談支援事業における都道府県研修実施のための標準カリキュラム」を刊行しました。おかげさまで研修現場において相当の活用をいただき、2018年の法改正に伴って2020年度より、人材養成研修の実施主体が都道府県に移管されることになりました。そして都道府県研修の実施方法の3要件が明記され、移管に向けた都道府県における研修実施の実績が積みあがってきました。

そこで本調査研究では、その後の状況を改めて調査し、現場のニーズに耳を傾けながら「手引」と「標準カリキュラム」の改訂版を作成しました。これらをさらに活用していただきながら、全国での人材養成の取組が一層充実していくことを期待しています。

最後に、本調査研究の礎を築いていただいた初代検討会座長を担っておられた、大阪市立大学大学院生活科学研究科教授 岩間伸之先生の遺志を引き継ぎながら、本制度の理念とともに「本制度の取組を担う支援員には、高度な専門性が求められる。人材養成研修についても、質の高さを維持しなければならない」という岩間先生の志ある言葉を忘れることなく関係者間で共有・継承し、今後の支援の充実、ひいては住民一人ひとりの幸福につながる支援の実現につなげていけることを心より願っています。

2020（令和2）年3月

生活困窮者自立支援制度における県域研修実施の普及・促進に向けた検討会座長

加留部貴行

（九州大学大学院 統合新領域学府 客員准教授）

目 次

■ 第1章 生活困窮者支援における人材養成	1
第1節 生活困窮者自立支援制度の特徴と意義.....	1
1. 生活困窮者自立支援制度の目標～「制度の狭間」をつくらない支援.....	1
2. 求められる地域へのアプローチ.....	1
第2節 生活困窮者支援における人材養成の重要性.....	2
1. 「人が人を支援する制度」に求められる専門性.....	2
2. 「尊厳の保持」に向けて.....	2
3. 求められる人権感覚と高い倫理観.....	2
4. 都道府県に求められる役割.....	2
第3節 都道府県における研修の目的と進め方.....	3
1. 国研修から都道府県研修へ～2020年度以降の従事者養成研修.....	3
2. 都道府県研修の目的と意義.....	4
3. 都道府県研修のこれまでと今後.....	5
第4節 都道府県研修における人材養成の目標.....	7
1. 都道府県研修における人材養成の目標.....	7
2. 理念を具現化できる職員の養成を目指して.....	7
3. 組織的な人材養成.....	8
4. 自立相談支援事業の特性を踏まえた職員の養成 ～自立相談支援事業の4つの特性とは.....	8
第5節 都道府県研修の企画・立案、実施に携わる担当者の役割と体制づくり.....	9
1. 都道府県研修の企画・立案、実施を担う担当者について.....	9
2. 各担当者の役割について.....	9
3. よりよい企画・立案、実施に向けた都道府県の体制づくり.....	11
■ 第2章 研修企画の立案	13
第1節 都道府県研修の目的と意義の確認.....	13
第2節 研修に求められる新たな意味.....	13
1. 現場を起点として研修計画を立案する.....	13
2. 研修の位置づけを明確化する.....	18
第3節 研修カリキュラムの企画のポイント.....	22
1. 「なぜ、研修をするのか」～研修の目的やねらいは何か.....	22
2. 「誰に対して研修を行うのか」～研修対象者は誰か.....	22
3. 「研修で対象者にどういう状態になってほしいのか」 ～研修の到達目標はどの程度か.....	22
4. 「誰がそのねらいを実現するのか」～講師の選定は何を基準に考えるのか.....	24
5. 「研修はいつやるのか」～開催時期はいつが適切か.....	25
6. 「研修はどこでやるのか」～開催形式や人数に合った会場はどこか.....	26

■	第3章 研修カリキュラム作成のステップ	31
	第1節 研修企画チームをつくる.....	31
	1. 研修企画チームの「前提」と「目指すべき到達点」を共有する.....	31
	2. 研修企画チームのメンバーを集める.....	32
	3. 研修企画チームの情報交換の場をつくる.....	33
	第2節 研修企画チームを継続させる.....	33
	1. メンバーが活動しやすい位置づけをつくる.....	33
	2. 人事異動を意識した体制をつくる.....	35
	3. 研修後に研修企画チーム内の「振り返り」の場をつくる.....	37
	第3節 研修企画チームの協力者の輪を広げる.....	37
■	第4章 参加型研修の進め方	39
	第1節 基本的な考え方と視点～参加を支えるカリキュラムづくりへ.....	39
	1. 受講者を参加者にする場づくりをめざす.....	39
	2. 参加者同士の学び合いの場を支援する.....	40
	3. 対話を通じて参加者同士の関係構築と相互理解を図る.....	40
	4. マルチスタイルメソッドで多様なプログラムをつくる.....	42
	第2節 研修における「場づくり」のコツ～参加の促進を目指して.....	45
	1. 展開しやすい空間づくりのコツ.....	45
	2. 効果的なグループサイズ選択のコツ.....	47
	3. 機動的な時間配分のコツ.....	49
	第3節 進行するコツ～双方向性を持たせるために.....	52
	1. 講義で伝えていくコツ.....	52
	2. 問いかけ・投げかけを使った進め方のコツ.....	54
	第4節 研修用配布資料の作成方法.....	67
	1. 研修で用いる配布資料の種類.....	67
	2. レジユメの作成・活用方法.....	67
	3. パワーポイントで作成する資料の活用方法.....	69
	4. 演習用シートについて.....	71
	第5節 多様な研修教材の活用.....	72
■	参考文献	73
■	《参考》県域研修の普及・促進に向けた方策	74
■	執筆者一覧	75
■	生活困窮者自立支援制度における県域研修実施の普及・促進に向けた調査研究事業実施体制	76
■	報告書等の公表方法	78

Q & A コラム等参考資料一覧

～Q & A～

- Q. 研修の必要性を感じてくれない人にはどのように説明すればよいでしょうか。... 21
- Q. アンケートを取る際に気を付けておいたほうがよいポイントは何ですか。..... 29
- Q. 参加者に効果的だった研修カリキュラムづくりへの工夫の視点は何か。..... 41
- Q. 参加者の多様性を担保するためにどのようなことに気をつければよいでしょうか。48
- Q. 個人ワークやグループでのワークにはどのくらいの時間を取ればよいでしょうか。51
- Q. 参加者の質問に答えられない時はどのようにすればよいでしょうか。..... 53
- Q. 参加者に投げかけても沈黙になってしまうのはどうすればよいでしょうか。..... 56
- Q. 研修中での「答え」の持ち帰り方にはどのようなものがあるでしょうか。いつも研修のクロージング（まとめ）のやり方に困っています。..... 66

～コラム～

- COLUMN 1. 「たまたま」の出会いや出来事を大切に..... 17
- COLUMN 2. 「アクティブラーニング」の時代へ..... 56

～参加型の手法～

- 【参加型の手法①】「バズセッション」..... 55
- 【参加型の手法②】「ワールド・カフェ」..... 59
- 【参加型の手法③】「KPT分析」..... 65

～研修実施における参考資料～

- 研修講師を依頼する際の作業フロー..... 27
- 研修講師を依頼する際に講師と共有すべき30のポイントチェックシート..... 28
- 【ご参考】時間の使い方のパターンの例..... 50

第1章 生活困窮者支援における人材養成

自立相談支援事業では、生活困窮者への包括的な支援という、これまでになかった新しい支援を創造的に行っていくことが求められています。そのため、それを担う職員には、新しい支援の担い手として、現在もっている知識や経験等を存分に活かすとともに、必要な知識や技術の習得を重ねながら、生活困窮者自立支援制度の理念を踏まえた質の高い支援を行っていくことが期待されています。

ここでは、自立相談支援事業の担い手の特徴と支援の担い手となる人材養成の重要性や、都道府県研修の考え方と目標、都道府県所管課担当者に求められること等についてポイントを整理します。

第1節 生活困窮者自立支援制度の特徴と意義

1. 生活困窮者自立支援制度の目標～「制度の狭間」をつくらない支援

生活困窮者自立支援制度は、生活保護に至っていない生活困窮者に対する重層的かつ包括的なセーフティネットを構築することを目的に制定されました。2018年の法改正では、制度の基本理念として、「生活困窮者の尊厳の保持」、「就労の状況、心身の状況、地域社会からの孤立といった生活困窮者の状況に応じた、包括的・早期的な支援」、「地域における関係機関、民間団体との緊密な連携等支援体制の整備」の3つが明確化されました。

従来の福祉制度は、分野別、領域別に展開されていました。こうした中で、ともすると、それぞれの制度が利用できなかった人々は「制度の狭間」に陥り、サービスや支援が受けられない状況に置かれてしまいがちでした。生活困窮者自立支援制度は、これ以上「制度の狭間」をつくらず、どのような相談も柔軟に受けとめていこうとしています。経済的困窮状態にある人のみならず、社会的孤立状態にある人も対象としながら、相談に訪れることのできない人へのアウトリーチも含めて、誰も排除せず、包括的に支援していこうとする点が大きな特徴です。

2. 求められる地域へのアプローチ

生活困窮者への自立支援を進めるに当たっては、個人にアプローチするばかりでなく、多様な人々を受け入れる居場所、社会参加、就労の場を開拓するなど、地域へのアプローチが必要不可欠です。こうした地域へのアプローチは、単に、生活困窮者のために行われるものではありません。例えば、仕事や社会参加を求めている生活困窮者と、地域で人材を必要としている企業や団体とが結びついていくことで、それぞれの持つニーズが満たされ、地域が活性化することにもつながる取組となります。地域で暮らす一人の困りごとを解決することは、地域に新たな支援のネットワークや社会参加の場を生み出していくことにつながっていくのです。こうした「地域づくり」を積極的に行っていくことも、制度の特徴です。

第2節 生活困窮者支援における人材養成の重要性

1. 「人が人を支援する制度」に求められる専門性

生活困窮者自立支援制度は、「人が人を支援する制度」であるとも言われています。自立相談支援事業の相談窓口においては、制度上、すぐに給付できる金品はありません。支援員にできることは、生活困窮者本人や家族との信頼関係を構築し、ニーズを的確に把握したうえで、本人自身が課題解決に当たることができるように、必要な支援のコーディネートをしたり、地域住民を含めた様々な人々との協働のもと、新たな社会資源を開発したりすることです。つまり、支援員が、相談につながった方々に信頼していただければ、成立しない支援なのです。信頼関係に基づく援助関係を構築するためには、一定の専門性が必要です。

2. 「尊厳の保持」に向けて

また、制度の基本理念として「尊厳の保持」が掲げられていることは、重く受け止めなければならないことです。生活困窮状態にある方々は、ともすると「自己責任」と捉えられ、差別や偏見にさらされたり、不平等な扱いを受けたり、人権が損なわれるような状況に置かれ、自信を失い、自尊感情を損なっている方々も少なくありません。生活困窮状態に陥ることは、決して特別なことではありませんが、地域社会における生活困窮者に対する理解は、まだ十分とは言えない状況にあります。支援員には、支援対象者とのかかわりを通じて、地域の人々の差別や偏見の念を解消し、理解者を増やしていけるような態度や姿勢で実践を行っていく必要があります。

3. 求められる人権感覚と高い倫理観

生活困窮者支援に当たる支援員には、制度利用者に「生活困窮者」というラベルを付与せず、「地域で生活している一人のかけがえのない存在」として受けとめ、当事者を中心に、地域でよりよい生活ができるような支援やその仕組みを、地域住民を含めた官民のあらゆる団体・人々との協働により、共に創造していくことが期待されています。このような、高度な相談支援を担う支援員は、相談支援の知識・技術のみならず、人権感覚や高い倫理観を備えている必要があります、そのための人材養成が不可欠なのです。

4. 都道府県に求められる役割

生活困窮者自立支援法第10条第1項には、「この法律の実施に関する事務に従事する市等の職員の資質を向上させるための研修の事業」を都道府県が実施する努力義務が規定されています。都道府県のリーダーシップにより、自治体担当者、および、生活困窮者自立支援制度にかかわる各事業の支援員に対する人材養成を、着実に実施していくことが期待されています。

第3節 都道府県における研修の目的と進め方

ここでは、現在まで厚生労働省において中心的に担ってきた人材養成研修を都道府県において実施する目的と意義、研修の進め方についてポイントを整理します。

1. 国研修から都道府県研修へ～2020年度以降の従事者養成研修

法施行以来、厚生労働省（国）が「生活困窮者自立支援制度人材養成研修」（以下、「国研修」という。）を実施し、支援に携わる人材の養成を担ってきました。しかし、2018年に生活困窮者自立支援法が改正され、「市等の職員の資質を向上させるための研修の事業」が都道府県の努力義務と位置づけられたこと、地域の実情やニーズに応じた研修が求められるようになってきていること等を踏まえて、2020年度より、人材養成研修の実施主体が都道府県に移管されます。

2020年度以降当面の間は、国研修の一部継続、地域ブロック別研修の実施等は予定されているものの、都道府県も修了証発行要件を満たす研修を実施し、修了証を発行することになります。これまでも地域課題に応じた研修等、任意の都道府県研修を実施している自治体は多いですが、位置づけが異なります。今後は、①修了証発行要件を満たす研修とともに、②新任者等を対象とした基礎研修や、地域課題に応じた研修等、国研修に参加できない自治体担当者、任意事業を含む生活困窮者自立支援制度の各種事業の支援員に対する人材養成研修を、都道府県が実施していく必要があります。

①の修了証発行要件を満たす研修を受講した支援員には、個々に理念を踏まえた支援を実施するばかりでなく、職場や所属自治体において学んだことを伝達したり、都道府県研修の「研修企画チーム」のメンバーとなり、研修の企画・実施にかかわることが期待されています。

修了証発行要件を満たす研修に参加できる支援員は限られています。このため、②のように、全ての新任自治体職員、支援員が、着任後できるだけ早期に、制度や支援の基礎を学べるような基礎研修を、都道府県が実施することが極めて重要です。

都道府県で研修を実施することにより、地域づくりや管内市町村の横のつながりができ、支援員のバーンアウトを防ぐことにも役立ちます。長期的には都道府県の市町村支援や担当者負担の軽減につながるものですので、積極的に取り組むことが期待されます。

2. 都道府県研修の目的と意義

都道府県研修の目的と意義は、次の通りです（図表1-1）。

図表1-1 都道府県研修の目的と意義

1. 都道府県が修了証発行要件を満たす研修を実施し、人材養成を担う

- ・複合的な課題を抱える生活困窮者に支援を行うためには、支援技術や知識の習得が重要であり人材の養成は本制度の要といえる。
- ・今後は、都道府県が修了証を発行する研修を実施していくことから、今まで任意の都道府県研修を通じて培ってきたノウハウを活かし、専門性の担保された研修を実施する。

2. 自治体職員・支援員に対する基礎研修、地域課題に応じた研修を実施する

- ・制度にかかわる全ての自治体職員、支援員が、制度の理念を踏まえた実践を実現できるように、都道府県が基礎研修、地域課題に応じた研修を実施することが重要である。
- ・特に新任者は、できるだけ早期に基礎研修が受講できるよう、配慮、工夫することが求められる。

3. 本人主体の支援のあり方を考えるきっかけとなる研修とする

- ・生活困窮者支援においては、生活困窮者の抱える複雑かつ複合的な課題に対応していくことが求められ、支援のあり方に一つの答えがあるものではない。
- ・本制度の理念と基本姿勢を理解し、日々実践し、自己研鑽していくことが必要であること、常に本人主体の支援のあり方を考え続けることに意味があることを、研修を通じて伝えていくことが必要である。

4. 支援員の顔の見える関係性をつくり、互いに支え合うネットワークを構築する

- ・生活困窮者支援において現場の支援員の負担は大きく、支援員のバーンアウトを防ぐ取組の必要性が指摘されている。
- ・都道府県研修を通じて、県内支援員同士が顔の見える関係性をつくり、互いに支え合うネットワーク構築の機会、地域づくりのきっかけとしての役割も期待される。

3. 都道府県研修のこれまでと今後

これまで任意で行われてきた都道府県研修の考え方・進め方は、以下の通りです（図表 1-2）。

図表 1-2 2019 年度までの都道府県研修の考え方・進め方

1. 国研修のエッセンスの反映

- ・ 都道府県研修では国研修の内容を全て踏まえる必要はないが、国研修のエッセンスを反映した内容であることが重要である。

2. 国研修の修了者が企画・立案・講師に

- ・ 国研修の修了者が都道府県研修の企画・立案の段階から参画するとともに、都道府県研修の講師を務めることが望ましい。

3. ノウハウの蓄積

- ・ 一定期間経過後は、県に研修実施主体が移行する方針であることから、積極的に研修開催に向けたノウハウを蓄積することが重要である。

（出所：厚生労働省（2016）「平成 28 年度の人材養成研修と都道府県研修の考え方」, p. 7. より）

2020年度以降に都道府県で実施する修了証発行要件を満たす研修は、生活困窮者支援に従事する支援員が受講しなければならない研修という位置づけになります。これを踏まえ、国は、2020年度以降の修了証発行要件を満たす都道府県研修の要件を、次の通り示しています（図表1-3）。

図表1-3 2020年度以降の修了証発行要件を満たす都道府県研修の要件

1. 研修の実施方法の要件

①参加型研修の形式を取り入れること

⇒座学中心の研修ではなく、事例検討やグループワーク、意見交換会等、受講者同士の交流を図ることができる参加型研修を導入することで、支援員同士の横のつながりを生み、「困った時に相談し合える」関係性を構築することが望まれる。

②研修企画チームをつくり企画・立案すること

⇒現場の支援員とともに検討することによって、現場の実情に沿ったテーマが提案されたり、参加型研修が円滑に進むことが期待できる。また、研修企画チームを中心に、研修実施協力者を募っていくプロセスそのものが、「地域づくり」につながっていく。

③制度の理念と基本姿勢を伝えること

⇒研修を通して、支援員が制度の理念や基本姿勢を再確認できる機会を提供する。

2. 開催時間の要件

○開催時間は、計10.5時間以上とする。

○複数回に分けて開催することも可。

⇒複数回に分けて開催することで、受講者同士の継続的な交流を図り、ネットワーク構築を円滑にする効果も期待される。

（出所：厚生労働省（2019）「2020年度以降の生活困窮者自立支援制度支援員養成研修について」, p. 2. より）

第4節 都道府県研修における人材養成の目標

1. 都道府県研修における人材養成の目標

都道府県研修における人材養成の目標は、国が実施している研修と同様であり、その内容は『生活困窮者自立支援法 自立相談支援事業従事者養成研修テキスト』（自立相談支援事業従事者養成研修テキスト編集委員会編、中央法規出版、2014年。以下、「テキスト」という。）の「第7章 職員の資質向上と職場づくり」に示されている通りです。人材養成に当たっては、国研修と同様に、本テキストを参照していただくことが必要です。ここでは、その概要をご紹介します。

2. 理念を具現化できる職員の養成を目指して

職員を養成することの目的は、「生活困窮者自立支援制度の理念を踏まえた質の高い支援を行うため、これを担う職員が高い倫理と正しい姿勢を身につけ、さまざまな状況に対応できる実践力を磨くこと（テキスト p.270）」であるとされています。

生活困窮者自立支援制度の理念をなす、2つの目標、5つのかたちと支援員に求められる3つの基本倫理、8つの基本姿勢については、職員が理解し、支援に活かせるようにしておくことが必要です（図表1-4）。

図表1-4 生活困窮者自立支援制度の理念

<2つの目標>

「生活困窮者の自立と尊厳の保持」「生活困窮者支援を通じた地域づくり」

<5つのかたち>

「包括的な支援」「個別的な支援」「早期的な支援」「継続的な支援」
「分権的・創造的な支援」

<3つの基本倫理>

「権利擁護（①尊厳の保持、②本人の主体性の確保）」「中立性・公平性」「秘密保持」

<8つの基本姿勢>

「信頼関係の構築」「ニーズの的確な把握」「自己決定の支援」「家族を含めた支援」
「社会とのつながりの構築」「チームアプローチ」「さまざまな支援のコーディネート」
「社会資源の開発」

（出所：自立相談支援事業従事者養成研修テキスト編集委員会編（2014）

『生活困窮者自立支援法 自立相談支援事業従事者養成研修テキスト』，中央法規出版，pp.9-14, 35-44. より）

3. 組織的な人材養成

テキストには「大切なのは、こうした理念、基本倫理等を個々の職員が『知っている』だけでなく、『具体的に実現できる』ことです。そのためには、職員個々が、自分自身に人権感覚や倫理観が備わっているものと過信せず、常に謙虚に、自分自身の価値観、倫理観を見直していくことに躊躇しないことが大事です（テキスト p. 271）」と記されています。

また、「職員の育成においては、理念等を具現化できる方法を、職員一人ひとりが実践に照らして考え、明らかにして、組織で共有できる力を育む必要があります（テキスト p. 271）」と書かれており、これらの内容を踏まえて、人材養成に当たることが大切です。

時間の経過とともに、理念や基本倫理は、「既に知っているもの」「理解しているもの」と考えられ、改めてそれを学ぶ機会をつくらなくなりがちです。本制度の人材養成については、支援にかかわる者全てが、常にこのことを確認し、意識できるよう、積極的に研修やOJTの中で実践していくことが求められています。

4. 自立相談支援事業の特性を踏まえた職員の養成～自立相談支援事業の4つの特性とは

自立相談支援事業については、次のような4つの特性があります（テキスト p. 271）。ここで、改めてその内容を確認してみましょう（図表1-5）。

図表1-5 自立相談支援事業の4つの特性

「支援の創造性」

「職場の多様性」

「対象者の多様性」

「連携・協働の柔軟性」

（出所：自立相談支援事業従事者養成研修テキスト編集委員会編（2014）

『生活困窮者自立支援法 自立相談支援事業従事者養成研修テキスト』、中央法規出版、p. 271. より）

職員の養成に当たっては、これらの4つの特性を踏まえておく必要があります。自立相談支援事業のような「これまでになかった支援」を実現させていくことは、簡単なことではないかもしれませんが、しかし、このことこそ、自立相談支援事業の意義、醍醐味なのです。

4つの特性を「強み」として、職員が意欲とやりがいをもって業務にのぞめるよう、様々な点において、工夫していくことが求められると言えるでしょう。

第5節 都道府県研修の企画・立案、実施に携わる担当者の役割と体制づくり

1. 都道府県研修の企画・立案、実施を担う担当者について

都道府県研修の企画・立案、実施を担う担当者としては、以下のようなメンバーが挙げられます。

- ①都道府県の生活困窮者自立支援制度の所管課に所属する担当者（都道府県所管課担当者）
- ②国が実施する研修の修了者（国研修受講者）
- ③その他、都道府県研修の企画・立案や実施にかかわる者（企画・立案、実施担当者）

2. 各担当者の役割について

「1.」で挙げた①～③の各メンバーの主な役割は以下の通りです。

① 都道府県所管課担当者

都道府県所管課担当者には、主に次の3つの役割が期待されています。

図表1-6 都道府県所管課担当者の役割

1. 生活困窮者自立支援制度の理念と基本姿勢を理解して、法に基づく各種事業を都道府県内で推進していくこと
2. 研修の企画・立案を計画的に行うこと
3. 市町村所管課、本制度における各種事業に携わる全ての機関・支援員等が研修に参加しやすい環境を整備するとともに、研修への参加を促すこと

都道府県所管課担当者は、研修の企画・立案、実施の中核を担う存在です。生活困窮者自立支援制度の理念と基本姿勢を理解して、②の国研修受講者、必要に応じて③の企画・立案、実施担当者等と協働して「研修企画チーム」を立ち上げ、メンバーの協力を得て、都道府県の実情に応じた研修の企画・立案、実施、評価を行っていきます。

都道府県所管課担当者は、国の制度の動向や、自治体管内の取組の状況や課題、各事業の実施体制等を把握できる立場にあります。それらを②③の担当者と共有し、その時々必要とされる研修内容を取り入れながら企画・立案していきましょう。さらに、研修を実施するための準備は計画的に行っていくことが必要です。例えば、あらかじめ研修の目的やテーマを設定したうえで、早めに講師に依頼して、日程調整とともに研修内容のすり合わせをする、都道府県内であらかじめ研修日程等を周知することで、研修に参加できるように業務日程を組みやすくするなどの工夫により、より実りのある研修とし

ていくことを心がけましょう。

そして、研修を企画・実施することにとどまらず、研修に参加しやすい職場づくりや研修への参加を促すことも都道府県所管課担当者の役割です。様々な福祉分野での実務経験を積んできた職員であっても、本制度の理念と基本姿勢を理解した相談支援を行えるよう、研修に参加して、必要な知識や技術を学び、相談し合える仲間を作ることが重要であることを伝え、研修への参加が推奨されるような職場づくりを推進してください。また、自立相談支援事業に限らず、全ての支援員等は、多様で複合的な課題を有する生活困窮者に対して、包括的かつ適切な支援を行うために十分な専門性を有することが求められます。任意事業を含めた本制度にかかわる全ての支援員等に研修の参加を促してください。

なお、都道府県や市町村では、「社会福祉行政職員研修」等の研修会を実施しています。こうした研修会に支援員が参加できるように調整したり、企画する都道府県研修の一部をオープンにして、関係者に受講してもらえるようにするなどの働きかけも、都道府県所管課担当者の役割です。このような取組は、都道府県内の様々な部署や関係機関とのネットワーク形成にもつながっていきます。

② 国研修受講者

国研修受講者は、都道府県研修の企画・立案に携わるとともに、国研修で受講した研修内容や、受講者同士の情報交換等で知り得た全国各地の実践内容等を様々な場面で伝達し、可能な限り、研修企画チームメンバーや研修の講師、グループワークのファシリテーター等として都道府県研修に協力することが求められます。これまでも同様の役割が期待されていましたが、2020年度以降は、研修実施主体が都道府県に移管され、今まで以上に国研修受講者の役割が大きくなります。

国研修の受講者は、実際に生活困窮者自立支援制度の実務に携わる支援員でもありません。国研修で学んだ内容のみならず、自らが所属する地域状況を踏まえて、必要となる研修の内容を提案するなど、積極的なかかわりをすることが求められています。

③ 企画・立案、実施担当者

企画・立案、実施担当者として都道府県研修の企画・立案を担う人材としては、行政や社会福祉協議会等が設置する研修センター、社会福祉協議会の生活困窮者自立支援制度の担当課、生活困窮者自立支援制度の事業に携わる民間団体等に所属する職員が想定されます。これらの担当者は、生活困窮者自立支援制度の理念や研修の目的を十分に理解して、「これまでになかった新しい支援」を担う支援員の養成に、それぞれが持つ資源、知識、経験を活かしていくことが求められています。

3. よりよい企画・立案、実施に向けた都道府県の体制づくり

よりよい研修の企画・立案、実施に向けて重要なのは、都道府県所管課担当者が、都道府県の責務として人材養成を行っていくことです。都道府県研修の運営を委託する場合であっても、企画・立案、実施の全てを委託先に任せきりにするようなことは絶対にあってはなりません。

人材養成研修は、単に人材を養成する場ではなく、支援現場における課題を改めて見つめ直し、それに対して何ができるかを共有していく場にもなっています。都道府県所管課は、担当者だけに研修の業務を委ねることなく組織的に対応するとともに、都道府県内の支援員以外の自治体担当者も、研修の企画・実施・運営に参画し、研修を受講できるように働きかけていくことが大切です。

研修の企画・立案、実施に際しては、都道府県所管課担当者を中心に、国研修受講者、企画・立案、実施担当者との協働により実施するものであることを心得るとともに、研修企画・実施の体制づくりをしていくことが重要です。このためにも、「研修企画チーム」を結成することが、都道府県研修の要件となっています。「研修企画チーム」の活動が充実することにより、人事異動等があっても過去の研修から得られた課題やノウハウ等を円滑に引き継ぐことができます。また、「研修企画チーム」に、多様な組織、多様な経験を持つ人材が加わることで、都道府県の実情に応じた県域研修の企画がしやすくなるほか、地域づくり、県内での講師の育成、都道府県所管課担当者の負担の軽減等、あらゆる面で効果が期待されます。第3章第1節「研修企画チームをつくる (p.31)」に研修企画チームを機能させるための様々な工夫等を紹介していますので、参考にしてください。

都道府県研修は、高度な相談支援を担う人材養成の場であるとともに、都道府県内における生活困窮者支援を充実させていく貴重な機会でもあります。制度の動向や、変化する都道府県内における取組の現状を踏まえて、基本事項とともに「その時に必要なこと」が学べるよう、研修内容を常に見直し、ブラッシュアップさせていくことを忘れずにいてください。

本手引では、都道府県が実施する修了証発行要件を満たす研修とともに、自治体職員・支援員に対して実施する基礎研修、地域課題に応じた研修を実施する際にも役立つ、知識や技術のポイントを紹介していきます。

memo



第2章 研修企画の立案

第1節 都道府県研修の目的と意義の確認

研修の企画・実施にむけて、まずは研修を行うことそのものの目的と意義を確認します。

まず押えておきたいことは、「**研修を実施することが目的ではない**」ということです。**研修はあくまでも「手段」**です。主催者として研修という手段を通じて、組織として何をめざすのかをしっかりと考えることが肝要です。これをキチンと押さえておかなければ、研修参加者にその趣旨が伝わりません。そして担当者自身が目的をしっかりと理解しなければ「やらされ感」ばかりが出てしまいます。まずは**手段が目的化しないように十分に注意しましょう**。

そのために、改めて研修の目的をしっかりと確認し、必要に応じて目的を再設定することも考えておきましょう。そして研修終了時に参加者がどのような状態になることをめざすのかをイメージして、職場に戻った後のフォローも考えることを念頭に置いておきましょう。

ですから**研修は単なる事務仕事でもありません**。都道府県所管課担当者の仕事は日程調整や講師の手配、会場や資料の準備等の単なる事務作業をすることに留まるものではなく、**人と組織を成長に導く大切な存在であることを十分に理解することが必要です**。

このようなことも踏まえたうえで、**主催者としての「事前準備」はとても大切なことです**。前年度の内容を何も考えずにそのまま事務的・機械的に踏襲することや、講師に研修内容を「丸投げ」するようなことは基本的に避けなければなりません。少なからず主催者としての自覚を持たなければ、研修参加者には意図が伝わらず、講師も何を繰り出して研修に臨んでよいか分かりません。都道府県所管課担当者には研修の主軸を創りあげる責務があります。

担当者が創意工夫を重ねながら、研修を行う意味と価値を見出しながら、それを少しでも高めていけるように心がけていきましょう。

第2節 研修に求められる新たな意味

これまで以上に多様性や複合性を帯びていく相談内容に対して、現場における創造性と柔軟性を求められる「これまでになかった支援」を実現させ、職員が誇りをもって事業を進めていくためには、これまでの研修に求められていたものに新たな意味や価値を加えていく必要があります。

ここでは、日々変わりゆく支援の現場を支える人材養成のための研修計画をさらに充実させていくためのポイントを整理します。

1. 現場を起点として研修計画を立案する

まずは、**研修を行う「ねらい」に改めて着目**します。

研修を通じて知識を取得し、技術を向上させていくことに加えて、時間や予算が限られて

いる中においても**研修という場に「わざわざ集まる意味」をしっかりと理解しておく**ことが大切です。そして、現場が必要としている研修に向けた計画づくりを心がけるようにし、研修参加者が研修後にどのような状態になってほしいのかをイメージして具体的にカリキュラムを考える必要があります。

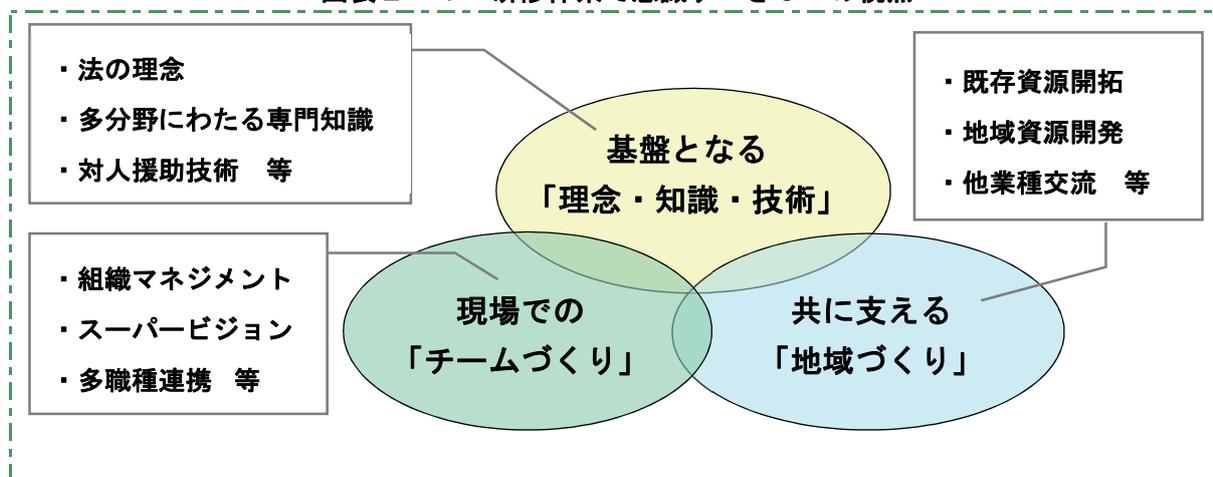
併せて、組織内では人事異動が頻繁に行われ、担当職員の雇用形態の流動性に伴って現場ノウハウの蓄積が難しい実態があります。そのような中で、組織やチームとしてどのようにして具体的に引き継いで蓄積していくのかを研修を通じて考える必要性も高まっています。

さらに、研修で学んだ考え方や支援のあり方の基本を踏まえつつ、日々進んでいくニーズの多様化に向き合うに当たっては、**現場での実践を踏みながら「考え続けること」「探究し続けること」「改善し続けること」を念頭に置いておくことが肝要**です。生活困窮者自立支援制度にはいわゆる「定型パターン」があるものではないため、教科書的な正解や答えを求めるよりは各々の現場で多様な人たちによる対話から**「納得解」（個々の支援対象者に対して最良と思われる精度の高い仮説）を創り上げる**ことが期待されています。

そこで、改めて研修を行う「必要性」、研修を通じた現場の「継続性」、さらにはこれからの研修の新たな「意味や価値」を考えていきます。

（1）現場における**研修の必要性**を確認する

図表2-1 研修体系で意識すべき3つの視点



自立相談支援機関の職員を支えるために必要とされる研修ニーズは実に多様多彩です。これらを幅広くかつ効率的に習得するためには、まずは制度を動かしていく現場において**研修が必要とされている理由と背景を都道府県所管課担当者自身が深く理解し、現場ニーズの全体像を俯瞰して整理しながら、参加者が体系的に学ぶ必要があることを担当者が心に強く留めておくことが肝要**です。この基本は都道府県研修だけでなく、全ての研修に該当します。

自立相談支援事業に必要な研修体系で意識すべき3つの視点を、図表2-1で表すとともに、その内容を以下に示します。

① 基盤となる「理念・知識・技術」を習得するために

まずは、生活困窮者自立支援の「理念」を理解し、これまでの歴史的経緯や法制度にある背景や意義、現在動いている施策や他分野の制度の動向等の知っておくべき制度の「あり方」を幅広い「知識」として習得します。そして、相談等の対人援助や支援プログラムの企画・立案、アセスメント、会議運営、正確でわかりやすい記録等ができるようになるための「やり方」を「技術」として習得し、個人の能力を高めていきます。

その際、現場でやろうとすると技術である「やり方」に目がいきがちです。しかしながら、**めざす「理念」と何のためにやるのかという「あり方」の基本がしっかり定まらないと実行する手段が選べず、「やり方」にもブレが出ます。**現場でモヤモヤしないためにも支援員として共通に大切にすべきことをまずはしっかりと押さえておきましょう。

② 現場での「チームづくり」に寄与するために

一人ではできないことを組織やチームとして複数の多様なメンバーで取り組む際に必要となる対人コミュニケーションの取り方、職場内の多職種連携の視点やその方法、職場をチームとして活性化するための職場づくりのポイントやマネジメント手法、人材養成につなげていくスーパービジョン等、**職員同士の関係性を高めていくことで組織としての能力を充実させていきます。**

例えどんなに物事に長けた個人であったとしても、やはり個人には限界があります。一人では大きなものが運べないといった「物理的限界」、一人では知識や経験が限られてしまう「質的限界」、そして何よりも一人ぼっちでは寂しく不安を抱く「精神的限界」の3つをクリアするためにも仲間の力が必要であることへの理解を深めます。

③ 共に支える「地域づくり」を具現化するために

さらに、複雑化・複合化する事案への相談援助の成果の質を高めていくためには、個人や所属組織では不足している知識や経験、今の立ち位置では対応できないことや手の届かない専門性を埋めていく必要があります。そのために地域社会の中にあるヒト・モノ・コトの既存資源の開拓や、無い場合には新たに生み出していく社会資源開発の手法や心得等、進める際に必要なことを事例や現地視察等で多角的に学んでいきます。

全てに対応するのが難しいからこそ、研修の場を通じてそのことに精通している人を知り、動くことができる人と出会い、共に相談できる仲間を組織外に求めていくのです。そして、**知っている領域（分野、地域、世代等の「知域」）を広げることを通じてネットワーク（面識）を創り続けることが「地域づくり」につながるものと心得ましょう。**

（2）研修を通じて現場での動きの継続性を支える

研修には、これまでのことを知り、今起きていることに立ち向かうと同時に、これからの現場に引き継いでいくことも大切なねらいとして存在します。特に、参加者同士が直接話をするをを通じて得られることは、時に万巻の書に匹敵するくらいの価値と書物からは感

じられない現場感をもたらし、未来を予測する礎となります。

研修の場を通じて未来に対して引き継いでいく際の視点を3点紹介します。

①あり方としての「制度の理念」を引き継いでいく

あたりまえと頭の中では既にわかっているつもりのことでも、人はそれを忘れてしまいがちです。そして忘れた瞬間に具体的な行動にはつながりにくいものです。特に選択に迷うような局面でこそ、その判断の基軸となる制度の理念を「あり方」としてしっかりと持つことは、自分自身の判断への自信の第一歩につながるものでもあります。

そのためには、**制度の理念をしっかりと理解すること、それを忘れないように常に振り返って思い起こすこと、そして研修の場を通じてお互いに語り継いでいくことを愚直に続けていくことで、身体の中にじわりと染み込ませていくのです。**「同じことをまたか…」と思うのではなく、年1回の健康診断のように定期的に立ち位置の確認をし続けることで、制度への理解はより深まって実効性はより高まるようになります。

②やり方としての「現場ノウハウ」を引き継いでいく

現場で紡ぎ出された「やり方」である様々なノウハウは何ものにも代えがたい現場の宝物です。そのノウハウを個人の内側に留めることなく、多くの方と分かち合うことで、その活かされ方には大きな可能性が出てきます。さらには、他の人のアイデアも組み合わせさせて、さらなる進化を遂げるチャンスも広がるかもしれません。

そのような現場での秘めたる具体的なノウハウをお互いに紹介し合うことを通じて共有することが大きなパワーを生み出します。特に、**やり方がわからない初心者にとっては、ベテランの着眼点や進め方、経験に培われた動き方や判断基準等が最初の第一歩を踏み出すよい道標となります。**「学ぶは真似ぶ」の通り、見様見真似から始めて、研修の場での情報交換でお互いの宝探しをしながら、それらを引き継いでいきます。

③エピソードを通じて「多様な現場感」を引き継いでいく

このような「あり方」や「やり方」は、教科書的な伝え方だけではあまりにも一般的過ぎて具体的なイメージが湧かず、なかなか身に付きません。またこれらを覚えていくにも、かつての受験勉強のような気持ちになってちょっと気乗りもしません。そこで効果的なのが具体的なエピソードを通じて物事を伝えて引き継いでいく方法です。

ストーリーとして話を聴くと、その場の情景や雰囲気、登場人物の表情や言葉、そして取り巻く環境や周囲との関係性等が具体的に立ち上がってきます。知らない世界の話でもそれなりに想像することができ、他分野の多様な現場感までが感じられるようになります。特に、ベテランから若手への引継ぎにはこのようなエピソードを昔話のように語ることで、動画モードでイキイキと記憶に残って次の行動への誘いにつながります。

(3) 研修のねらいに新たな意味や価値を付加する

さらに研修には、知識や技術の習得だけではなく、併せて仲間と現場の悩みを分かち合う場としても大切な役割があります。**研修参加者が今置かれている状況や抱える気持ちに寄り添った場づくりを心がけていくことも、研修にとって大切な「あり方」の一つです。**

研修という時間と空間にさらなる息吹を吹き込んでいく視点を3点紹介します。

① 仲間の存在を実感させる

現場で起こる多様な価値や背景を受け止めて認め合うことができる人材を育てるには、まずは気持ちのうえで人としての安心感や存在感を確認することが必要となります。研修の場で参加者同士が気楽に対話をしていくことで、「こういう共通の悩みがあった」という共感を通じた仲間の発見からその存在を実感し、お互いに認め合って相談できる関係をつくっていくことが組織や職場のつながりを強めます。

② 意識改革の源泉とする

研修を通じて共通体験をすることで仲間を増やし、多様な出会いの中から得た気づきや発見がやる気を起こす自発性を誘発して業務改善につながるヒントをもたらします。また、組織の規模や運営形態には違いはあれども、お互いが交流することによってそのギャップを小さくし、選択肢が多様にあることを認識することによって組織や職場の意識を変えていくきっかけを掴む可能性を広げます。

③ 気持ちを元気にさせる

研修は人間ドックのようなもので、定期的に参加することによって、自分に欠けていることや忘れてしまっていることを思い起こすことで本人の質を担保することができます。また、少し息を抜くような時間をつくって心身ともに整えることにも配慮し、仲間づくりによってお互いが関心を持ち合って孤軍奮闘・孤立無援の状況を打破し、これからは頑張ろうという気持ちになって笑顔で帰すように心がけます。

COLUMN 1. 「たまたま」の出会いや出来事を大切に

みなさんは「計画された偶発性理論」をご存じでしょうか。

「個人のキャリアの8割は予想しない偶発的なことによって決定される」。

これはジョン・D・クランボルツ教授（スタンフォード大学）が提唱したものです。

私たちのキャリアは意外と「たまたま」の出会いや出来事によって導かれているものが多いです。たまたまある人から声がかかってここにいる、たまたまの異動で職場が変わって新しいことを覚えた、たまたま目にした書物に影響を受けた、などなど。

さらにクランボルツ教授は、「その偶発的なことを計画的に設計して自分のキャリアアップに繋げる」ことを勧めています。その予想しない出来事をただ待つだけではなく、自ら創り出せるように積極的に行動したり、周囲の出来事に常に神経を研ぎ澄ませたりして、偶発を意図的・計画的にステップアップの機会へと変えていくべきだと述べています。

研修の場も「たまたま」のひとつかもしれません。その機会を大切にして、想定外の「出会い」や「出来事」を自分のチャンスにつなげていきたいものです

2. 研修の位置づけを明確化する

このようなねらいを持った研修を実施するに当たっては、継続的かつタイムリーに取り組んでいく必要があります。そして職員個人は、自分が歩む姿の今後の道筋が見えることによって安心して研修に向き合うことができます。そのためにも、研修の全体像となる研修体系と具体的な研修計画をしっかりと定めておくことが求められます。

また、個別の研修プログラムは単にバラバラに存在するものではなく、各々が絡み合っ一つの大きな流れ（プロセス）を創ります。個別の研修プログラムの目的はもちろんのこと、その個別プログラムが全体のプロセスに対してどのような目的の下に存在するかを明らかにしておくことが参加者の納得につながることを認識しておきましょう。

（1）計画的・体系的に研修を行う

研修は年間スケジュールをあらかじめ定めておいて職員が日頃の業務と調整しながら取り組めるようにします。また、複数年かけて徐々に積み上げてキャリアパスを得る中長期的なものから制度改定等に伴う外部環境の変化に応じて臨機応変に実施する臨時的なものまで幅広く視野に入れながら全体の研修体系を組みます。

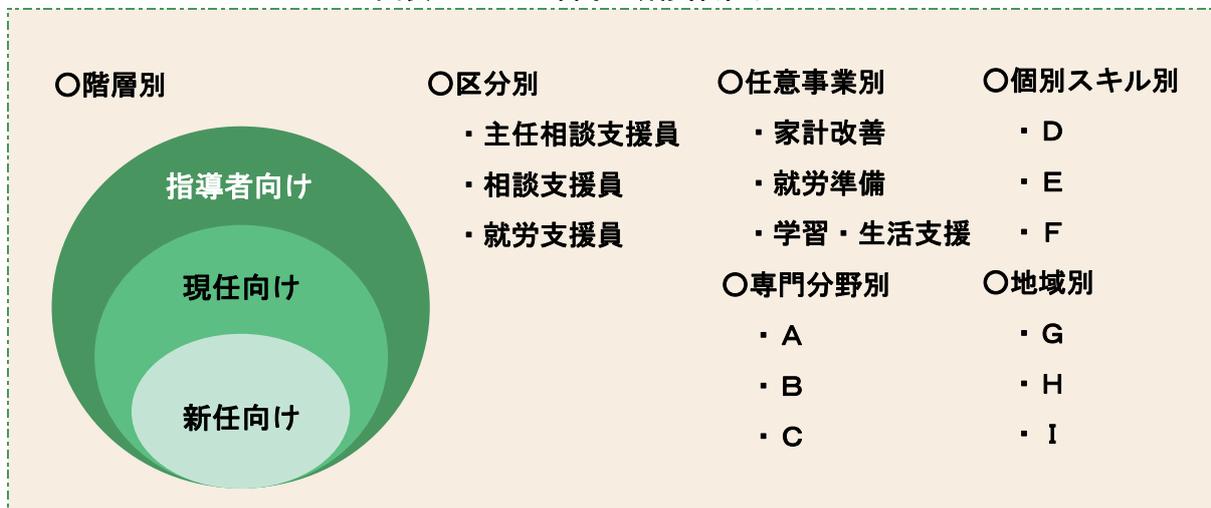
① 組織としての研修とその体系をつくる

まず、自治体・支援機関ともに研修担当者を明確に定めます。一人での実施が困難な際には、組織内に研修企画チームや研修委員会等を構成して対応することも考えます。

そして、制度全体を押えるためにどのような内容のものを、誰を対象に、いつのタイミングで行うと効果的かを整理し、その全体像を年間の研修イメージの形で職員に示しておくことで研修の位置づけへの理解を進め、相互の相乗効果をねらいます。

その際には、支援員の立ち位置やスキルの習熟度に応じた研修を開催していくことが肝要です。例えば、新任向け、現任向け、指導者向け等といった階層別や区分別を基軸とした縦体系や、任意事業別、専門分野別、個別スキル別、地域別等の自身の知識や技術の幅を広げていく横体系等の区分を設けて全体像を整理しておきます（図表2-2）。

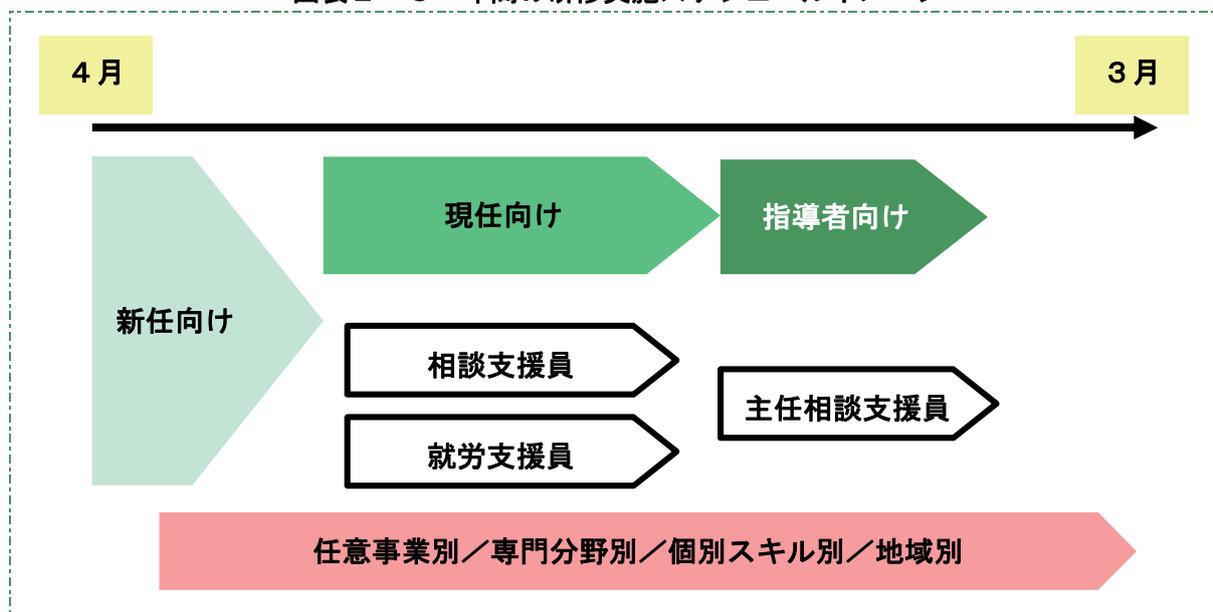
図表2-2 年間の研修体系イメージ



また、これらを年間スケジュールに落とし込み、職員が日程調整しやすい配慮をし、テーマによっては現場の動きと連動させる工夫も考えてみましょう（図表2-3）。

さらに、研修前後にアンケート等を実施して参加者からのニーズを汲み取ることで研修テーマや内容を改善してその充実を図り、必要に応じて体系を見直します。

図表2-3 年間の研修実施スケジュールイメージ



② 自立相談支援機関内の職員ごとの研修計画をつくる

組織として提供できる研修カリキュラムは全ての職員個々人のニーズに直結できるものばかりではありません。個別に対応していかなければならない状況が多々あります。

そこで、自らが必要とする知識や技術、テーマ等が何かを具体的に把握し、計画的に身につけていくための職員個人の研修計画、いわば「自分育成計画」のようなものをつくることも必要です。職員個々人が自分自身のありたい姿や目標等を意識しながら、現状の強みや弱みを掴み、自らの課題を設定して、それに向かって学び続けていくことを言語化します。

職員個人の計画をつくる際には、まず本人自身が自らを振り返り、不足していることやさらに身につけたいこと等を考えてその計画をつくり、上司や先輩・同僚とも内容やスケジュール等を相談しながら周囲の理解も踏まえて実行していきます。そして多様な研修カリキュラムや学び方を組み合わせながらその能力を高めます。

そして、その想いを組織として後押しし、本人の成長につなげていくようにフォローしていくことも意識します。上司や先輩は本人の健康状態や職場での勤務状態等を見ながら、心身ともに無理のない計画と実行ができるように心がけていきましょう。

(2) 職員研修を人材養成につなげる

職員を養成していく方法としては、職場や現場で直接学ぶ職務内教育である①「OJT (on the job training/オン・ザ・ジョブ・トレーニング)」、業務を離れて職場内外で行われる教育・研修である②「OFF-JT (off the job training/オフ・ザ・ジョブ・トレーニング)」、そして③自己研鑽、自己啓発の機会として自らが学ぶ「自己研修」があります(図表2-4)。

OJTは長期的に、OFF-JTは短期的に行いますが、組織全体の底上げを図っていくことが共通の特長です。自己研修は組織的にはなかなか手の届かないテーマやタイミングを補うのに最適です。これらの長所を組み合わせながら養成していくことが大切です。

図表2-4 職員の育成と研修の方法

形態	①OJT (職務内教育)	②OFF-JT (職務外教育・研修)	③自己研修
内容	職場内で行われる、職務を通じた職員への教育。 管理的な立場の職員や経験の長い職員が、部下、新任職員、経験の浅い職員に対して行う。このほか、知識や情報を持っている職員が、それを持たない職員に対して行うことも望まれる。	職場の内外で行われる、職務を離れた研修。 自立相談支援事業従事者養成研修のほか、外部の様々な研修、職場として行われる研修会、先進的な取組を行う機関で実施する体験・交流型研修もここに含まれる。	職員が、業務外に自主的に自己研鑽、自己啓発の機会として参加する研修。 ①②によらず、職員が自分で必要と考える研修を受講することを推奨し、自己研修への参加も研修履歴に加える。

出所：自立相談支援事業従事者養成研修テキスト編集委員会 編 (2014)

『生活困窮者自立支援法 自立相談支援事業従事者養成研修テキスト』, 中央法規出版, p. 272. より

(3) 支援員の状態を見て多様な視点からのアプローチを試みる

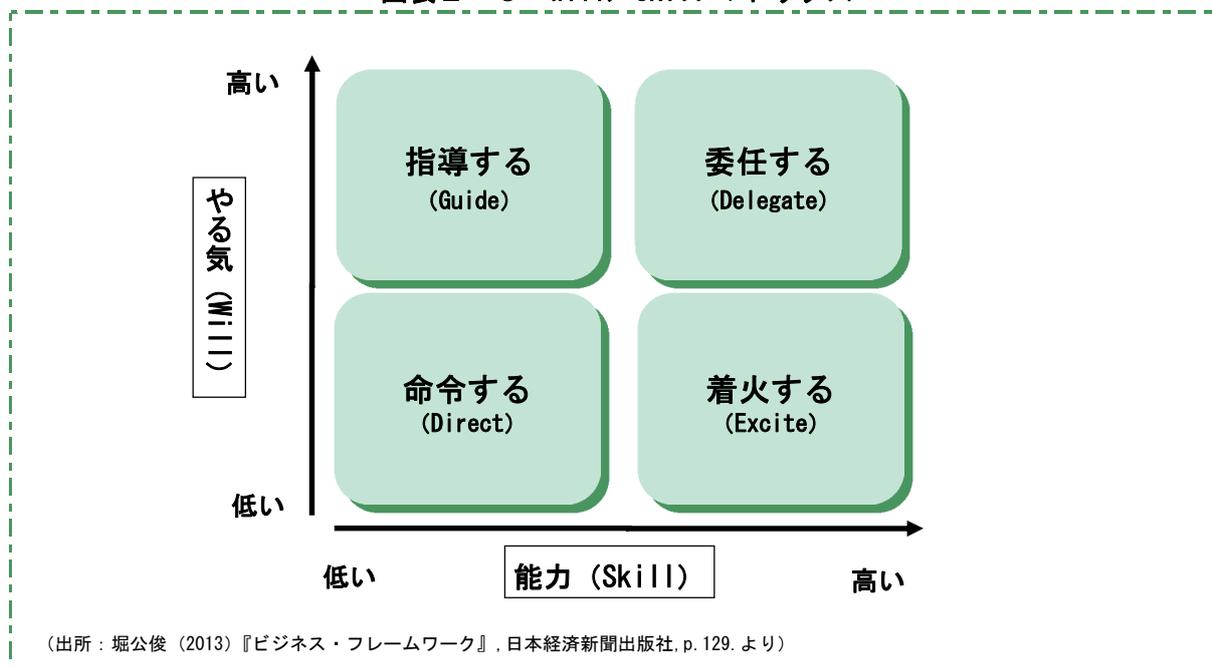
さらに、支援員の「能力(スキル)」のみならず、「やる気(モチベーション)」にも十分に配慮していきましょう。先述した通り、研修の場では知識や技術の習得も重要ですが、自己受容を通じて仲間づくりやホッとする瞬間をつくることは生身の人間をイキイキさせるためにとても大切なことです。

あるところで「**仕事の成果(パフォーマンス) = 能力 × やる気**」という話を伺いました。能力は一定を積み上げていけばいきなりゼロになることはありませんが、やる気は本人の健康状態や周囲との人間関係等によって上がったたり下がったりすることがあります。どんなに能力があってもやる気がゼロになってしまえば成果も出ません。しかしながら、多少能力は劣っていてもやる気が高まればそれ相応に対処もできるという考え方です。

この話をもっと法則的にしたのが「Will/Skillマトリクス」です(図表2-5)。これは、能力もやる気も高ければ本人に「委任(Delegate)」し、やる気は高いけれども能力が劣る場合は「指導(Guide)」を行い、能力が高くてやる気が起こらない人にはやる気に「着火(Excite)」

するために手を尽くし、能力もやる気も劣る際にはとりあえず「命令 (Direct)」していく中から経験値を積み上げていくとよいという人材養成のアプローチ手法の考え方です。

図表 2-5 Will/Skill マトリクス



特に、能力が高くてやる気が劣っている人たちの心に火をつけていくことは、組織の眠っている力を発揮することにつながります。この「やる気」の向上や維持を図ることも組織の中における研修の位置づけを考える際に大切にしておきたいことです。

さらに、日本の実業家として知られる稲森和夫氏は「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」と語っています。「能力 (スキル)」、「熱意 (モチベーション)」に「考え方」が加わっています。考え方がマイナス思考になると能力や熱意があればあるほど全体がマイナスに、プラス思考でいくとその分だけプラスに働きます。

この「考え方」をしっかり持つことで仕事の質を高めていくために、時折、自分の中にある「考え方」を思い起こして、他者と交流することでその立ち位置を確認し、必要に応じて時に見直し、新たな情報や視点を取り入れて自分の「考え方」をメンテナンスしていく場として研修があるのです。冒頭から触れていますように、能力やスキルといった「やり方」のみならず、熱意や考え方といった「あり方」もバランスよく身につける場としての研修の必要性と位置づけを担当者として常に胸に刻んでおきたいものです。

Q. 研修の必要性を感じてくれない人にはどのように説明すればよいでしょうか。

A. まずは、研修の参加に消極的な人の状況や想いの理解に努めてみてください。本制度に携わるに当たっては、健康診断のように、研修を通じて定期的に自分自身の支援者としての現状を振り返る必要があることを伝えるとともに、研修への参加については組織内で調整して、全ての職員・支援員が必要な研修に参加できるように、組織的に計画したり、配慮したりすることも大切です。

第3節 研修カリキュラムの企画のポイント

それでは、具体的に研修カリキュラムを企画していく際に、気をつけておきたいポイントや着眼点について解説します。

研修はいきなり始まるものではなく、その事前準備がとても重要です。「段取り八分」という言葉があるように、研修カリキュラムを具体的に組み立てていくことを通じて十分なる事前準備につなげていきます。研修カリキュラムの企画の基本ポイントを問いの形で以下に示します。

1. 「なぜ、研修をするのか」～研修の目的やねらいは何か

何よりも大切なのが、この研修の目的やねらいです。

第1節で様々な角度から触れてきたように、**現場を起点とした必要性を確認し、継続性やそこに込めたい意味や価値を見出しながら、常に目的とねらいを確認します。**そして、それらを都道府県所管課担当者、講師、スタッフ、研修参加者がしっかりと共有して理解できるように明確に言語化して、迷った時には立ち戻れるようにしておくことが肝要です。この研修目的は研修主催者の生命線となるため、いきなり他者に全て委ねるのではなく、まずは自らが考えていくことが担当者自身の成長にもつながります。

2. 「誰に対して研修を行うのか」～研修対象者は誰か

新人／ベテラン、単職種／多職種、近隣／広域、これらの混在等、研修の場集まる・集めたいターゲットを明確にしておきましょう。

また、集め方も様々ですので、目的に合った方法を選びます。例えば、組織全体の底上げをねらいたいのであれば全体研修や階層別研修のように既に絞られたターゲットに対して指名で集めることもあります。やらされ感に陥らないように趣旨や目的をしっかりと伝えていく必要があります。また、選択型（手あげ式、公募式）のように特定のテーマに対して対象者が自ら意欲を示せる場合には、参加者のレベルが揃いやすくなる反面、参加してほしい本来のターゲットには直接届かないもどかしさもあります。

集める際には、その対象となる人数も把握しておきます。人数によって研修回数の決定や会場の確保、研修カリキュラムの進め方の検討に大変大きな影響が出てきます。なるべく早い段階でおおよその枠組みを定めて人数を見積もっておきましょう。

3. 「研修で対象者にどういう状態になってほしいのか」～研修の到達目標はどの程度か

研修を実施するからには、参加者に何かを持ち帰っていただく必要があります。

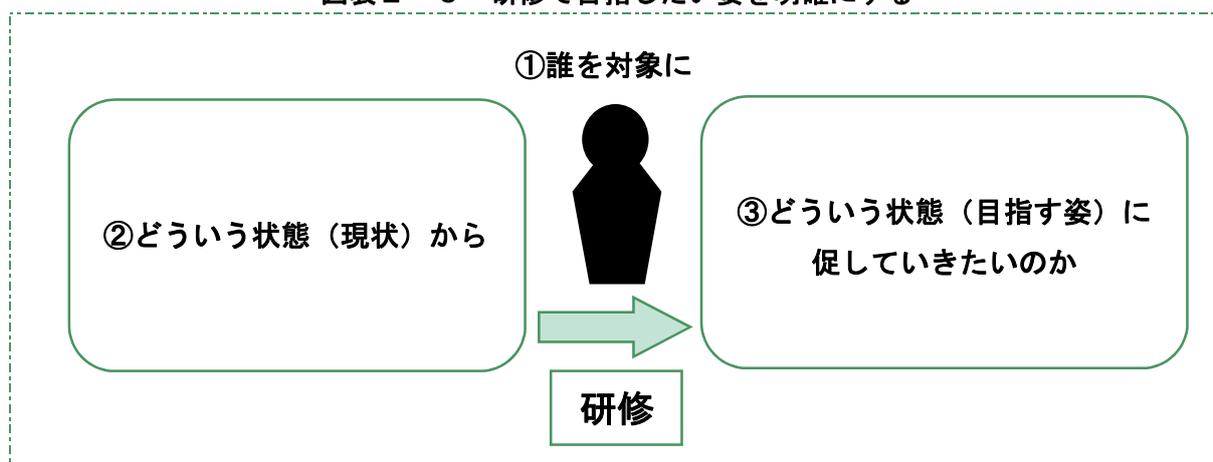
例えば、初任者対象であれば基礎的な知識（制度・仕組み）や簡単な技術は身につけてもらいたい、現任者対象であれば現場（実務・実践）レベルでの情報交換をしっかりと行いたい、

指導者対象であれば、スーパーバイズしていくに当たっての考え方の足並みを揃えたいなどといった研修後の到達イメージを具体的に持つておきましょう。

そこで、都道府県所管課担当者は「誰を対象に、どういう状態（現状）からどういう状態（目指す姿）に促したいのか」というイメージを言語化して明確にします（図表2-6）。

例えば、「初任者を対象に、自立相談支援事業のことを全く知らない状態から、窓口で相談者に対して制度の概要を説明できる状態にしたい」「入職して3か月になった新任者を対象に、現場で不安を感じている状態から、これなら少しはいけるかも…という気になる状態にしたい」といった具合に、現場にあってほしいイメージを都道府県所管課担当者自らが描けるようにするのです。このイメージがないと、研修参加者のみならず講師を務める側も何を具体的に繰り返し出せばよいのかが皆目見当がつかなくなり、どのような講義や演習、振り返り等をすれば相手に効果的かといった研修内容の選択ができなくなってしまいます。すぐにイメージが湧かないようなときは、まずは現場に足を運び、自分ならどう思うだろうかと想像し、必要に応じて上司や同僚、講師とも相談しながら、この研修の概念・構想（コンセプト）を固めていきます。

図表2-6 研修で目指したい姿を明確にする



また、コンセプトの記述表現は少し長くなってよいので、より具体的に明快にしておきます。そして、常に立ち戻ってチェックし、手段や進め方の選択に迷ったら、これらのコンセプトの原点に帰るようにします。特に、研修参加者がどのような状態になっているかを具体的にイメージする際には、研修で獲得する「成果のねらい」と参加者同士の中で起こる「関係性のねらい」をチェックします（図表2-7）。

また、いきなり初任者全員を一日でプロにしてくれ、と言われてもすぐにはなかなか難しい面もありますので、その到達点を徐々に上げていくスモールステップで進めていくことも考える必要があります。

図表2-7 研修カリキュラム企画のねらいづくりのポイント

■コンセプトの記述はより明快にしておき、常に立ち戻ってチェックする

- ・コンセプトの表現は長くなってもよいので具体的にする

【具体化への表現の例】

- 何のために、誰のために、何を生み出し、どんなことが起こって、何を伝えて、何をもち帰って、何を實現し、どんな行動を起こすのか…
- ・手段や進め方の選択に迷ったら、これらのコンセプトの原点に戻る

■「成果のねらい」と「関係性のねらい」をチェックする

- ・参加者がどのような状態になっているかを具体的にイメージする

【成果のねらいの例】

- 意識を合わせる、問題を提起する、情報を共有する、課題を把握する、経緯を知る、想いを表出する、考え方を理解する、可能性を洗い出す、アイデアを出す、原因を追究する、重要なものに絞る、意思決定する、役割分担を決める、成果を確認する、共通体験をする…

【関係性のねらいの例】

- お互いを知る、考え方を知りあう、相違点を発見する、性格を把握する、ホンネを出させる、気持ちを分かち合う、誤解を解く、関係性を高める、危機感を共有する、対立に向き合う、一体感を高める…

(出所：堀公俊・加藤彰(2008)『ワークショップ・デザイン - 知をつむぐ対話の場づくり (ファシリテーション・スキルズ)』, 日本経済新聞出版社, p. 57. に一部加筆)

4. 「誰がそのねらいを実現するのか」～講師の選定は何を基準に考えるのか

目的やねらい、対象者、そして目指したい姿が見えてくると、その実現に近づけるために必要な専門性やスキルを持ち、研修目的に合った講師の選定がしやすくなります。

まずは、組織内部や地域の身近なメンバーで講師ができる人を見つけていきましょう。

この時に頼りになるのが後述の「研修企画チーム」のメンバーです。特にその中核となる国が実施する従事者養成研修受講者（国研修受講者）は都道府県において研修講師の貴重な担い手となっています。身近な地域で自立相談支援事業に従事しているメンバーであるからこそ、地域の課題等を踏まえた研修が可能となります。**まずは国研修受講者との協力体制を構築することが地域における安定的な講師の確保・育成にとって重要です。そして国研修受講者のみなさんは次につなげて地域に広げていく責務として積極的にかかわることを必然と捉えましょう。**

ただし、国研修受講者であっても、通常業務と並行して講師を務めることに負担感を持つ方もいます。少しでもその負担感を減らせるように、内部だからといって曖昧にならないように、キチンとした説明と手順を踏んで依頼をします。

一方で、各種専門的な内容を扱うテーマ別の研修や任意事業に関する研修、先進的な取組

をしている実践者の講義等については、組織や地域内には適切な講師が必ずしも見当たらない場合も想定されますので、外部の方に講師を依頼して質の担保を図ります。

参考までに、講師候補のリスト掲載ページがありますのでご参照ください。

■厚生労働省ポータルサイト 困窮者支援情報共有サイト～みんなつながるネットワーク～

URL: <https://minna-tunagaru.jp/>

外部から講師を招く際の手順には注意が必要です。時折、講師の名前だけが先行して、その人が何をどこまでできるのかも知らないままに都道府県所管課担当者が講師に研修内容を丸投げするケースがあります。事前に講師の情報をリサーチして、目指す姿と講師の力があまりにもかけ離れないように実現性を高めていくようにしましょう。

他に物理的に講師と日程が合うかどうか、交通宿泊費や謝金等が予算と合致できるかといった条件面も早めに打診や打ち合わせをしておきます。日程は可能な限り決め打ちにせず幅を持って調整するようにし、予算は研修本番のみならずその事前準備で費やしている時間にも配慮しながら、可能な限り確保に努めるようにします。

併せて、研修実施に向けた組織や現場の理解を高め、必要に応じて客観的なデータや現場の状況等を事前に講師に伝えておくと、講師側のイメージも膨らみやすくなります。外部講師と良好な関係ができると、時に客観的なアドバイスを伺うことや次の研修へのアイデア等を相談しやすくなる場合も出てきます。あくまでも研修枠外のことですからそれが主ではないことを理解しつつ、よい関係づくりをしていきましょう。

内外問わず講師依頼する際の具体的なポイントは p. 28 にまとめていますので参照ください。

5. 「研修はいつやるのか」～開催時期はいつが適当か

研修の開催のタイミングはとても重要です。せっかくの企画した研修も対象者が参加しにくい時期・時間だともったいないことになりかねません。

まず、**年間の動向の全体像を把握し、その中で研修開催時期は研修対象者の日常の動向や季節の行事等のスケジュールを事前にリサーチしておく**ことをお勧めします。例えば、曜日によって定例会議がある、毎月5日は保護費支給で福祉事務所が忙しい、25日は給料日の場合が多く家計支援の相談が発生する、予算編成時期やイベントが多い時期等は業務が集中するなどの理由により研修に時間を割きにくい状況が現れます。逆に、自治体では議会の狭間には職員研修が集中しやすいという傾向もあります。定休日も含めて、このような時期に応じた業務サイクル等の特徴を掴んで年間スケジュールを立てるようにします。

また、**時期に合わせた研修内容を考える**ことも大切なポイントです。例えば、年度初めの4～6月は人事異動後に新メンバーが顔合わせをし、年度の動きの共有や新任者への引継ぎも兼ねた内容、7～9月は初期の実務的な悩みを解消し、動き出しやすくなるような内容、10～12月は中間振り返りを行いつつ、実務力を上げていく内容、年度納めの1～3月は年間を振り返りながら次年度につながるような内容という具合に、支援員の動向と成長に照らし合わせながら考えます。

さらに、同じ時期に同じような内容・対象の研修が重なる場合には、担当者同士で調整し、時には合同開催の道も模索するような工夫も検討してみる価値はあります。

そして研修の時間帯にも配慮します。勤務時間内がよい場合と時間外がやりやすい場合があります。また、終日行うものから短時間のものまで、その長さも千差万別です。これは過去の実績や経験から判断するしかありません。また、参加者への時間的負担、予算、会場確保や講師の都合等の制約要件による決め方もあります。

ただ、この研修時期と時間帯は全ての対象者に調整できるものでもありませんので、現場への最大限の配慮を行いながらも、最終的には都道府県所管課担当者のねらいやタイミングに合った開催時期・時間帯を選択するようにします。

これらを年間計画として立てる際には、早めに情報収集を行ってまずはザックリと一覧にして考えてみることをお勧めします。特に、予算編成が絡む、多忙な講師に依頼をする、いつもと違う会場を確保するといったケースの場合には、相手側のスケジュールに則って進めることが肝要です。そのタイミングを見失わないようにするために、年度途中で研修の「中間振り返り」の場をスケジュール化し、早めに次年度を考える時間を確保しておきましょう。

6. 「研修はどこでやるのか」～開催形式や人数に合った会場はどこか

さて、このような研修を実際にどこで行うのかを考えるのが会場選定です。

まずは、研修参加者定員を決めます。定員が大人数だと一気にたくさんの方が参加できますが演習等が散漫になりがちで講師からは目が届きにくくなります。一方で少人数だと個別対応までできるほどの濃いやり取りが可能ですが、対象者が多い場合は何度もやらなくてはなりません。最終的には研修効果を考えて、目的やありたい姿に合わせて定員を考えます。

そして参加定員が定まったら、会場定員を確認のうえで予約を入れるようにします。ただし、講義中心プログラムの場合はその定員でまず収まりますが、演習中心の場合は机・椅子を島型にするケースが多いため会場定員よりも少なめにしか入れることができません。研修内容によっては会場変更を行う必要も出てきますので、やはり、**早めに内容のコンセプトや研修手法を押さえたうえで会場も考えるようにします。**ただ現実的には会場が先に決まって、後で内容を詰めることもままありますので、その際には、講師も含めてそのような条件下で目的に合致したプログラムはどのようなものかを一緒に検討します。

また、会場へのアクセスの案内や会場使用上の諸注意、昼食の場所、使用機器の有無等、研修中から前後まで含めた必要な情報を収集しておきます。

以上の6項目を一つひとつ確認して間違いなく押さえ、企画書の形で一つにまとめ、事前に講師となる方にも依頼する際や外部に出す前にキチンと共有しておきましょう。

それを基に参加者募集の広報（ネット配信、チラシ配布等）に取り掛かります。研修カリキュラムの企画にはいろいろと考えて調整し、決めなければならないことがたくさんありますので、早めに準備に着手して慌てないようにしておきましょう。

図表 2-8 研修講師を依頼する際の作業フロー

研修の目的やおおむねの内容が明確になったら具体的な講師の依頼を行います。

特に、外部講師にお願いする際には、できるだけ早め早めに本人に直接問い合わせ、打診、依頼をしましょう。特に人気のある多忙な講師は日程を確保するだけでもとても難しいです。

このような講師への研修打診・依頼は、早いものでは実施時期の1年以上前から入っていることもあります。また、遠方の際にはその前後の移動も含めて行程を組まれていることもあります。特に主催者の日時決め打ちでの直前になっての相談や依頼は実現困難です。

また、内容や程度によっては事前打ち合わせの時間も必要になる場合がありますので、できるだけ早く主催者としてアウトラインや条件等の方向を決めて講師に相談するのが望ましいです。ましてやわからないことや相手次第のことは次回しにしないようにしましょう。

以下に、講師依頼の問い合わせ・相談・打診段階で伝えるべきポイントを示します。

【打診段階で伝えるべきこと】

1. 研修内容（目的／テーマ／対象者／人数／回数等）

例：来年度の職員研修計画で「〇〇制度を理解する」というテーマで
新任者30人程度を対象に3時間の研修を2回実施することを検討している

2. 希望研修実施時期（希望月／曜日／時間帯／時間数等）

例：実施予定時期は5月、6月の2回で、第3土曜日の午前中を希望している
それ以外の月ならば上半期で、曜日は週末ならありがたい

3. 開催場所へのアクセス（会場名／住所／交通手段の可否等）

例：会場は都内の△△センターで最寄り駅はJR△△駅
講師居住地からは飛行機・新幹線ともに使用可

4. 費用等条件提示（金額／交通宿泊／前後の予定等）

例：研修講師料（謝金）は〇〇円程度の予算、交通宿泊費は実費全額主催者負担

5. その他

- ・複数講師に依頼の場合は他の講師都合で日程調整の可能性があることを伝える
- ・事前に必要な書類の提出やその期限等準備の段取りやスケジュールを伝える

おおむねの了解と日程確保の見通しが立ったならば、研修会場の確保、主催事務局内での調整、今後のやり取りの方法の確認（電話、メール等）、研修内容等の調整や具体的相談、講師との直接打ち合わせ、正式な研修依頼の送付（開催日、開催場所、実施日数、研修講師料と支払方法を明記）、準備物の確認等を行います。

次ページに研修講師を依頼する際に講師と共有すべき30のポイントを具体的に示します。

図表2-9 研修講師を依頼する際に講師と共有すべき30のポイントチェックシート

【研修概要】

- 1 研修全体の正式名称と全体のテーマは何か
- 2 何のために研修を開催するのか（目的、趣旨）
- 3 主催者は誰か
- 4 どこで（会場）、いつ（日時）、何時から何時まで（時間帯）開催されるのか
- 5 当日の講師の入り時間と出る時間はいつか（前後の宿泊の必要の有無含む）

【研修の位置づけ】

- 6 これまでどのような研修を行ってきたのか（経緯や背景等）
- 7 全体の中での今回の位置づけはどうか（初回、中間、最終回（まとめ）等）
- 8 研修では他にどのような講師が担当し、自分の前後は誰が担当するのか
- 9 どんな「テーマ」と「切り口」を求めているのか
（基本知識、実践スキル、事例紹介、最新情報、振り返り、まとめ等）
- 10 今回はどこまで到達すればよいのか（ゴールの状態、レベル感）

【参加者の状況】

- 11 全体で何人ぐらいか（規模感）
- 12 特定職種（階層）対象か、一般対象、その混成か（焦点のあて具合）
- 13 スキルレベル、経験年数、年齢層等はどうか
- 14 どのようなモチベーションで参加するのか（参加者の雰囲気）
- 15 これまでの参加傾向に特徴はあるか（積極的に質問する、受け身的に聞く等）

【講師への条件等確認】

- 16 講師料、交通宿泊費はどのようになるのか（金額、支払方法、手配等）
- 17 天候不順や事故等でのアクシデント対応はどのようにするのか
- 18 通常の連絡と緊急連絡の方法は何か（携帯番号、コミュニケーションツール等）
- 19 録音や録画はするのか、するならばどのように公開する予定なのか
- 20 ワーク等で必要なサポートはあるか（人数合わせ、役割分担等）

【事前準備の段取り】

- 21 事前に打ち合わせの場の必要性はあるのか
- 22 事前に手続きを終わらせておいたほうがよいものはあるか
（講師依頼、承諾書、振込口座登録、マイナンバー、契約手続き等）
- 23 研修の参加者募集開始予定日はいつか
- 24 研修概要やチラシに出す紹介文、写真等はいつまでにどのように渡すのか
（文字数やフォーマット等）
- 25 研修資料はいつまでに完成させ、どのように渡すのか

【必要備品等の確認】

- 26 会場の机・イスの配置はどのようにするのか（レイアウトの共有）
- 27 レジュメや配付資料は誰がどのように印刷して準備するのか
- 28 ワーク等で必要となる消耗品や備品等は何か（数量、指定条件等含む）
- 29 パソコン使用の際の環境はどうか（接続方法、ソフト名、バージョン等）
- 30 マイクはスタンド、手持ち、ピンマイクのどれなのか

【再掲】講師候補のリスト掲載ページは下記をご参照ください。

■厚生労働省ポータルサイト 困窮者支援情報共有サイト～みんなつながるネットワーク～

URL: <https://minna-tunagaru.jp/>

Q. アンケートを取る際に気を付けておいたほうがよいポイントは何ですか。

A. 研修アンケートを作成するには以下の3点を意識しましょう。

①「何のためにアンケートを取るのか」という目的を押さえる

アンケートにも目的が必要です。せっかくいただいた参加者の声を無為に“お蔵入り”することがないように気を付けましょう。

例えば、今回の研修への評価を図る、研修の運営方法を改善する、次回の研修ニーズを把握するなど、アンケートを取った後の集計の際に担当者がワクワク・ドキドキするような関心を持てる要素があるかがポイントです。特に何か検証したい明確なテーマがあるのであれば、その趣旨と活かし方を参加者にキチンと伝えることで協力を得やすくなります。

②「何を問うのか」という項目を考える

一般的に研修アンケートでの質問項目は以下の3点があります。

- ・「満足度」…研修に参加してよかったと感じたか
- ・「理解度」…内容は伝わって理解してもらえたか
- ・「活用度」…現場でやろうという気が起こったか

この3つの中でこれから気にしていただきたいのは「活用度」です。参加者の「満足度」は研修終了時の気持ちを測るのに大切ですし、「理解度」は研修の中核的な要素が持ち帰られたかを確認するために必須のものですが、そもそも研修を行う大きな目的の一つに「研修を行うことで参加者がどのように変化・成長したか」があります。つまり、研修後の「参加者の行動変容」が起こることが本人と現場にインパクトを与えることになるのです。そういう意味で「活用度」は研修後のやる気と現場での実践への可能性とその持続性を図る大切な項目です。

③「どのような形式で答えてもらうのか」という回答方法を選択する

回答方法の代表格は「選択式」と「記述式」の2つです。

選択式は、いくつかの項目の中から該当するものを選べばよいので、簡単に記入でき、その後の集計も簡単に済ませることができます。ただし、その選択に潜む背景や理由、選択肢や数字では表せない“心の声”を引き出すのは難しいものです。一方、記述式は多くの情報は引き出せますが、集計が難しく取りまとめが煩雑になる傾向があります。

また、主催者の立場からすれば、多くのことを細やかに聞きたいのは人情ですが、答える側からすれば多くの時間が割かれて疲れて面倒くさくなるのもホンネです。そこで、改めてアンケートの目的とその後の使い方を確認したうえで、後工程（集計作業）も含めて、お互いの思惑のバランスがとれる回答方法を選択することが賢明です。

アンケート一つにも主催者側の意向が反映されます。十分に考えて準備するように心がけていきましょう。

memo



第3章 研修カリキュラム作成のステップ

このような企画を一人でやるとなるとなかなか大変です。ましてや初めて研修を担当する方にとっては気の遠くなるような話かもしれません。そんな時に気軽に相談できる相手や場があるととても助かります。

また、自治体職員、特に一般行政職のみなさんは2～3年ごとに人事異動が行われます。全く知識や経験のない分野への異動だけでも大変なうえに、経験豊かな現場を対象に研修を行う立場に立つのは、なお一層の不安を抱えるものです。他の職場で研修担当や講師を務めた経験がないと、何から着手して準備や運営を進めてよいかも見当が付きません。

そこで、**これまでの研修担当経験者と一緒に研修カリキュラムを企画して運営まで行える「研修企画チーム」を立ち上げましょう。**例えば、地域の現場ニーズをより深く広く把握している都道府県や市町村の社会福祉協議会の職員、他の自治体職員、さらには国研修受講者等と一緒に考えて考えるコアメンバーで企画し、研修を主催する実施主体をつくります。

多様な人たちと一緒に研修カリキュラムをつくるプロセスをどのように進めればよいかをここでは考えてみます。

第1節 研修企画チームをつくる

一般的に「チーム」をつくるには、「共通の枠組み（目的の共有）」「協働する意欲（チームへの貢献意欲）」「意思や行動の調整（コミュニケーション）」の3つの要素が必要とされます。

研修企画チームを組成する際にもこの3点は重要です。各々の要素を具現化するポイントと既に取り組んでいる自治体の創意工夫を事例等も交えてご紹介します。

1. 研修企画チームの「前提」と「目指すべき到達点」を共有する

研修企画チーム立ち上げ時には、まず、都道府県内の自立相談支援事業への取組状況や地域が抱える課題等を整理し、目指す方向性を整理・共有したうえで活動を開始することが肝要です。同じ都道府県内であっても他の市町村の状況はわからないことも多く、その前提や背景にも違いがあります。そのような多様な自治体・人材が参画する研修企画チームであるからこそ、**まずは現状を認識するとともに目指す方向についての意識の共有を図ってから活動をスタートするという視点は重要なのです。**

例えば、山口県では県研修企画担当者が県内15自治体を個別訪問してヒアリングを行い、研修内容の要望等の聞き取りを実施しています。もし、何もわからない、具体的に見えない手探りの状態であれば、まずは現場に出向いて聴いてみることはおススメです。実際に自ら動いてみて初めて見える風景があります。臆することなく訪ねてみましょう。

また、島根県では研修企画チームの活動を開始するに当たり、最初にその「前提」と前提に基づいた「目指すべき到達点」を整理しています。

まず、2015年時点の前提としては、①福祉や相談支援の専門職ばかりではない、②研修には行政職員と社協職員が混在している、③研修の企画・実施は将来的に県の業務になる予定である、の3点が挙げられていました。

以上の前提を踏まえて、研修の「目指すべき到達点」として、①自立相談支援機関が「やりたい」研修ができるような仕組みづくりを行う、②各機関が孤立せず、横のつながりを作れるような研修にする、③研修を通して「中核的人材」を育成する、の3点で整理しています。

図表3-1 研修企画チームの活動に際して整理したポイント（出典：島根県提供資料より作成）

■「前提」として整理した点

- ① 福祉や相談支援の専門職ばかりではない
- ② 行政職員と社協職員の双方が混在している
- ③ 研修の企画・実施は将来的に県の業務になる



■「目指すべき到達点」として整理した点

- ① 自立相談支援機関が「やりたい」研修ができるような仕組みづくりを行う
- ② 各機関が孤立せず、横のつながりを作れるような研修にする
- ③ 研修を通して、「中核的人材」を育成する

このように最初に認識を合わせてスタートラインの足並みを揃えることは、後々にチームの進め方や判断に迷った際に立ち返る場所にもなります。また、時間の経過に伴ってこれらの前提や目指すべき到達点は変化していくので、毎年その達成度合いを振り返りながら必要に応じて軌道修正していくこともあります。そして、常に「何のためにチームをつくるのか」を意識して運営するための基盤となるものですので、しっかりと共有しておきましょう。

2. 研修企画チームのメンバーを集める

研修企画チームの「初期メンバー選定」の際には、都道府県研修の目的と意義を特に意識・理解して協力が得られそうな対象者の中から、以下のようなポイントを意識してメンバーを集めてみましょう。

- ◆「多様性」…自治体規模や実施主体、勤務年数等が異なる多様な属性
- ◆「積極性」…不満や要望ではなく研修に向けて前向きな議論が闊達にできるメンバー
- ◆「実績」…相談件数の実績が多い、任意事業を多く実施している
- ◆「関係性」…研修の際、快く講師を引き受けてくれそう
- ◆「利便性」…集まりやすさを考慮して県庁所在地に近い

中には、現場訪問ヒアリングの結果から事業に熱心に取り組んでいると思われるメンバーに直接声をかけて集めた例もあり、メンバー集めのチャンスはどこにでもありそうです。

さらに、「交代・追加メンバー選定」の際には、さらに「多様性」と「継続性」を重視した構成を意識して、その充実を図ります。

- ◆市職員や県庁職員だけにならないよう、委託先の職員を必ず入れる（できれば複数名）
- ◆県庁職員以外は、国研修受講者もしくは受講予定者をメンバーの条件とする
- ◆生活困窮者自立支援制度に限らず、他分野との合同開催や情報共有のために、生活保護ケースワーカー経験者である相談支援包括化推進員をメンバーに加える
- ◆在籍年数をバランスよく構成することで、ノウハウの蓄積が可能となり、定点観測者が常にいるようにする

このようなメンバーの多様性により、県内の様々な地域の実態把握や研修に対するニーズの把握が可能となるほか、研修講師の担い手の育成・拡大、外部講師のネットワークの拡大に寄与します。特に、都道府県所管課担当者にとって、1人で抱えることなく県内の様々な自治体や相談支援員の力を借りて研修の企画・立案や実施ができるようになり、担当者自身の負担軽減にもつながります。何よりも研修企画チームで県内の自治体職員や自立相談支援機関職員等とのネットワークが構築されることが「地域づくり」の第一歩になるのです。

3. 研修企画チームの情報交換の場をつくる

研修実施主体のコアメンバーである「研修企画チーム」のメンバーとは、短時間で少人数かつ不定期でよいので、機会があるたびに情報交換する場をつくっておきます。例えば、他の研修に参加した内容の報告や自分の所属機関の担当研修を企画するに当たっての相談といったことをきっかけにしてお互いの情報交換の場をつくります。このようなことを日頃からやっておくと、いざという時のスタートが違います。

さらに、定期的な打ち合わせの場を年に数回つくり、研修内容の検討や研修運営の詳細確認、当年度の振り返りや次年度への引継ぎ等を行っていきましょう。

第2節 研修企画チームを継続させる

研修企画チームを立ち上げた後は、その機能を継続させていくために、さらに知恵を絞った工夫が必要となります。地域の中に継続的かつ安定的な研修企画チームの活動の場をつくり、その質を担保するためのポイントを示します。

1. メンバーが活動しやすい位置づけをつくる

研修企画チームのメンバーが活動しやすくするための土台づくりとして、「設置要綱」の作成や「委嘱」の手続きがあります。メンバーが所属元の組織や団体で正式な業務として認められ、会議や各種作業等を行いやすい環境をつくるのに役立ちます。中にはメンバーの謝金を予算化している都道府県もありますので工夫の視点として参考にしてください。

図表3-2 研修企画チームの設置要綱（出典：山口県提供資料）

生活困窮者自立相談支援事業従事者研修企画チーム設置要綱

（設置）

第1条 生活困窮者自立相談支援事業に従事する者等に対し、県が独自性を持ち、地域における支援ニーズを加味して行う研修（以下、「県研修」という。）の内容の充実を図るため、研修企画チームを設置する。

（所掌事務）

第2条 研修企画チームは、次に掲げる事項を所掌する。

- (1) 生活困窮者支援に従事する者等を対象にした研修内容の企画・立案の検討
- (2) その他、研修企画チームの設置目的を達成するために必要と認められる事項

（組織）

第3条 研修企画チームは、関係機関に属する者、その他県研修の企画立案や実施に関わる者（以下「構成員」という。）をもって構成する。

（任期）

第4条 構成員の任期は1年間とし、再任を妨げない。ただし、研修企画チームを設置した年度については、当該年度の3月31日までとする。

（研修企画会議の開催）

第5条 第2条の事務を行うため、県厚政課が構成員を招集し、研修企画会議を実施する。

（庶務）

第6条 研修企画チームの庶務は、県厚政課が処理する。

（雑則）

第7条 この要綱に定めるもののほか、研修企画チームの組織及び運営に関し必要な事項は、県厚政課が研修企画会議に諮って定める。

附則

この要綱は、令和元年5月9日から施行する。

2. 人事異動を意識した体制をつくる

研修企画チームの継続に対する最大の壁は「メンバーが入れ替わる」ことへの対応です。

行政職員であれば定期的な人事異動があるのはもちろん、委託事業者でも突発的な人事異動や委託事業者自体が変更になることもあります。人事異動に伴うメンバーチェンジはいつどのタイミングでどの程度行われるかが予測不能なので、現場としては常に継続性に対して不安を抱えた状態が起こります。

そこで、人事異動があっても活動の継続性が担保されるようにするために、まずは現在のメンバーの現況から掴んでおきましょう。

例えば、福井県では下記のような構成メンバーの変遷を追い人事異動の可能性のタイミングを探りながら、次への備えを考えています。

図表 3-3 研修企画チーム構成メンバーの変遷（福井県提供資料より作成）

自治体	実施形態	現メンバーの職名	現メンバー企画チーム在籍年数	2017.6	2018.4	2019.4	2019.6
A市	直営	相談支援員 /行政担当	2年以上	→			
B市	直営型委託 (市に社協が常駐)	相談支援包括化 推進員 (CW歴5年)	1年未満	→	→		
B市	直営型委託 (市に社協が常駐)	相談・就労支援員 (市社協職員)	1～2年		→		
C市	委託(社協)	—	—	→			
D市	委託(社福法人)	行政担当	1～2年		→		
直営	—	行政担当	1～2年	→	→		
直営	—	行政担当	1年未満	→			→

→ 初期メンバー企画チーム在籍期間 → 現メンバー企画チーム在籍期間

さらに沖縄県では研修企画チームを効果的に運用するための工夫として、研修企画チームが担当する年度の前年度下半期(10月)より活動を開始し、「1年半」を活動期間(任期)としています。これにより毎年10月～翌年3月が、当該年度メンバーと翌年度メンバーが重複する期間となり、当該年度の反省点を踏まえた次年度計画の策定や円滑な次年度研修開催に向けた引継ぎが可能となりました。

そして、研修企画チームの「主メンバー」として沖縄県行政担当者と県の委託事業者(自

立相談支援事業の統括責任者及び県域研修企画担当者）、それに準ずる立場である「準メンバー」として県内唯一の中核市である那覇市（行政担当者、市事業委託事業者の主任相談支援員）と沖縄県社会福祉協議会（地域福祉部担当者）を置き、毎年度継続して研修企画チームに携わります。そして、新たに「年度毎メンバー」として中核市以外の県内10市のほか、必要に応じてその他の生活困窮者分野の関係者の中から加わってもらうようにしました。

県内一般市10市の中から毎年3市程度が入れ替わりでチームメンバーとして活動することで、離島を含む遠隔地自治体も会議には参加できなくても、講師として参画するなど負担が生じないよう工夫し、全実施機関の自治体が研修企画チームに参画する体制ができました。

図表3-4 研修企画チームの活動周期イメージ（沖縄県提供資料より作成）

			2019		2020		2021		2022		・・・
			上半期	下半期	上半期	下半期	上半期	下半期	上半期	下半期	
沖縄県											
沖縄県社会福祉協議会											
那覇市											
一般市	北部	A市		2020							
		B市				2021					
		C市						2022			
	中部	D市		2020							
		E市				2021					
		F市						2022			
	南部	G市		2020							
	・・・	・・・				2021					
				2020							
						2021					

このような地域事情も考慮した体制づくりは各圏域の事情が異なりますので、各々の状況に応じた創意工夫が求められます。体制づくりには何かと困難が伴いますが、その分だけ多くのみなさんの協力を取り付けることで、安定性と継続性が保たれるのです。

3. 研修後に研修企画チーム内の「振り返り」の場をつくる

ハード面の体制づくりと同時に、ソフト面での継続性も忘れないようにしましょう。

研修企画チーム内のノウハウを共有していくために、企画段階だけではなくその検証・評価を行う「振り返り」の場を大切にしましょう。

研修プログラムだけを見ても読み取れない行間に込められた背景や根拠は、この振り返りを通じて引き継いでいきます。先述の沖縄県の例のように、メンバーの重複期間を設けることができると、さらに振り返りの場の安定性が高まります。

振り返りの手法としては「KPT分析」(p. 65 参照)等簡便なフレームを用いるものから、アンケート結果等をしっかり分析してフィードバックし合うなど、いずれも「言語化」「可視化」して、形あるものにして残すことが肝要です。記録が記憶を補ってくれますので引継ぎを意識して議事録等も保管しておきましょう。

第3節 研修企画チームの協力者の輪を広げる

実際の研修内容に踏み込み始めると、その専門性や実務経験に裏打ちされた実践者に登壇してもらう必要性が出てきます。もちろん都道府県所管課担当者ができるに越したことはありませんが、「餅は餅屋」の気持ちで研修実施の協力者を募って探し出していきます。例えば、現場で実際に事業を行っている企業やNPO等の民間事業者、専門分野に精通している大学教員、弁護士や社会保険労務士といった専門職、労働局やハローワーク等の専門機関の職員等、「誰と一緒に企画したらよりよくなるのか」「そのテーマについて詳しくわかりやすく伝えることができる人は誰か」等を考えて、知人から紹介してもらったり、自分から当たってみることで面識(ネットワーク)を広げていきます。

新たなメンバーを呼び込む働きかけ方としては、こちらの都合を優先させてお願いばかりするのではなく、相手に何を期待しているのかを明確にして相手が持つ力を「引き出す」気持ちで臨みましょう。また、その対象となる方はいつ、どこで出会うかはわかりません。日ごろから外にも出かけていき、私たちの取組を知ってもらい、どこかに接点がないかを探っていきます。そのうえで、相手の貢献意欲を引き出す提案をしてみてください。

この「研修企画チーム」を立ち上げて、情報交換の場をつくり、研修実施協力者を募っていくプロセスそのものが自立相談支援事業で大切に考えられている「地域づくり」につながっていきます。このような多様なニーズに応えられるような「研修企画チーム」の存在そのものが、まさにこの自立相談支援事業の従事者養成研修担当者を陰で支える「研修企画支援チーム」となり、研修を通じた「地域づくり」の土台となっていくのです。

memo



第4章 参加型研修の進め方

第1節 基本的な考え方と視点～参加を支えるカリキュラムづくりへ

支援員のみなさんに現場の臨場感を持ってもらいつつ、実践的な研修にしていくためには、受け身ではない主体的な学びの場を提供していく必要があります。

ここでは、一方的ではない参加型の研修を組み立て、その場を進めていく際に気をつけておきたい基本的な考え方の視点を整理します。

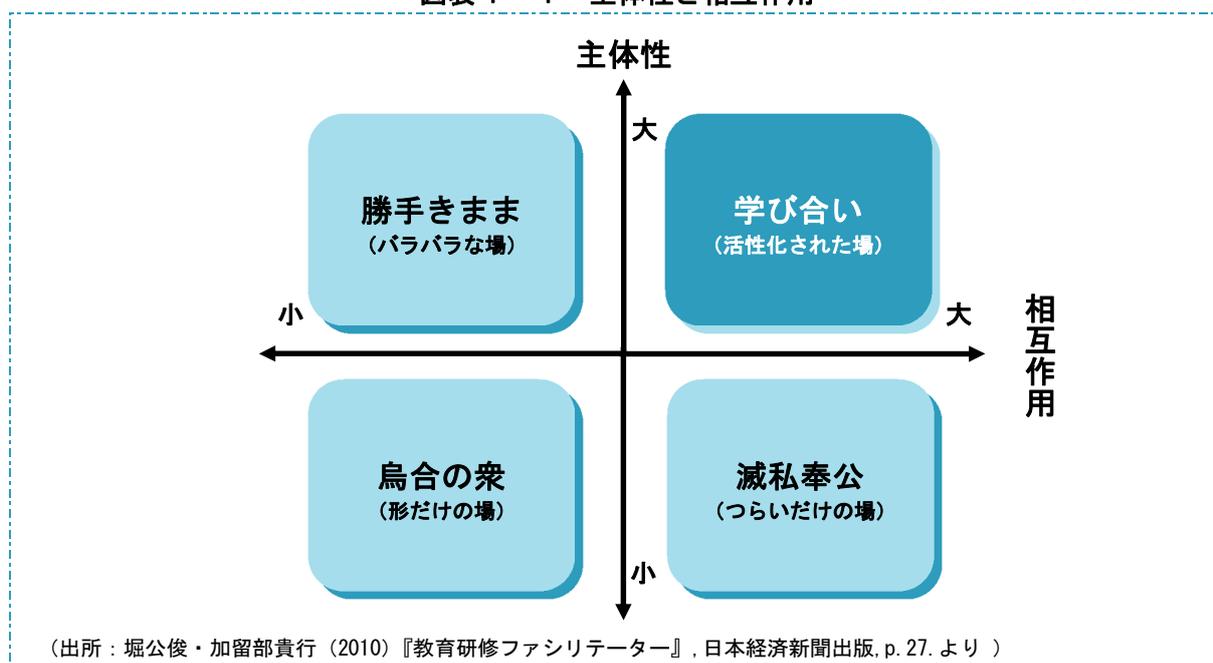
1. 受講者を参加者にする場づくりをめざす

どのような形であれ、**研修の役割は教える講師側ではなく学ぶ側にあります。**そのためこの章では、受講者を参加者と記述しています。自分が学びの当事者になってこそ、学ぶ実感（共有感、共感、納得感、発見等）が得られます。そして研修の場に「参加した」という意識は、内容にも満足感が高く、次の学びへの動機づけにもつながります。

そのためには、受身から主体的に、一方通行から相互作用へ、知識偏重から体験尊重へ、抽象的思考から具体的思考への方向性をカリキュラムの中に意識していかなければなりません。

また、研修も誰かに命令されて嫌々やらされているのでは身につけません。自発的に始めて達成感を味わいながら努力を惜しまずに学ぶには、参加者に動機づけと具体的な動きを加えながら、主体性（やる気）を引き出していくことが必要です。そして同時に、学ぶ場がバラバラにならないようにするために、協働作業等を通じて人と人がかかわり合うことで新しい関係性や相互作用（助け合い）が生まれるようにしていきます。（図表4-1）。

図表4-1 主体性と相互作用



2. 参加者同士の学び合いの場を支援する

参加者自らが育つためには主体的な参加者同士の学びの場を積極的に支援していくことが大切です。館岡康雄氏によれば、管理とは「自分から出発して相手を変える行動様式（『利他性の経済学—支援が必然となる時代へ』新曜社、以下同様）」、それに対して支援は「相手から出発して自分を変える行動様式」を指します。つまり、相手を起点として考えていくということです（図表4-2）。

研修という場が少なからず現場の支援員を支援するものであるならば、企画側の意図や想いのみで進めるのではなく、参加者側の意向やニーズを汲み取りながら研修カリキュラムを組み立てる必要があります。現場や支援員を起点として寄り添った組み立てを考えましょう。

図表4-2 管理と支援の本質的な違い

関係者	行動様式	管 理	支 援
行為者		自分のことを知らせて（計画） 相手を変えることによって、 自分の意図をはたす。	相手のことを知って、 自分を変えることによって、 相手の意図をはたす。
被行為者		相手のことを知らされて（計画） 自分を変わせられることによって、 相手の意図をはたさせられる。	自分のことを知って貰って、 相手に変わって貰い、 自分の意図がはたされる。

本質的な違いとは：管理は自分から出発して相手を変える行動様式
支援は相手から出発して自分を変える行動様式

（出所：館岡康雄氏（2006）『利他性の経済学—支援が必然となる時代へ』、新曜社、p. 85. より）

3. 対話を通じて参加者同士の関係構築と相互理解を図る

さらには、参加者同士が研修の場で演習や振り返り等で直接対話することを通じて、お互いの関係づくりを進めていくように促していきます。伊藤史紀氏によれば、一般的に「話し合い」と言われる場にはいくつかの段階や性格の違いがあります（図表4-3）。

まず、自分自身の内側にある思い等を自らが開示し、それを通じて相手との関係構築を図っていく「会話（conversation）」。雑談から始まって（研修では自己紹介でお互いが知り合ってから）、気軽な交流や共有から緊張感をほぐしていくための大切な入口です。次に、その関係構築を行いながら相手との相互理解を深めていく「対話（dialog）」。雑談から一歩超えて相談レベルに進み、研修の中でも特に結論はまとめずに探求や検証を通じてお互いの背景にも慮りながら、キチンと「考える」ことを主軸としたステージです。さらに対話の中に「決める」や「まとめる」という意思決定が加わると会談レベルの「議論（discussion）」です。それま

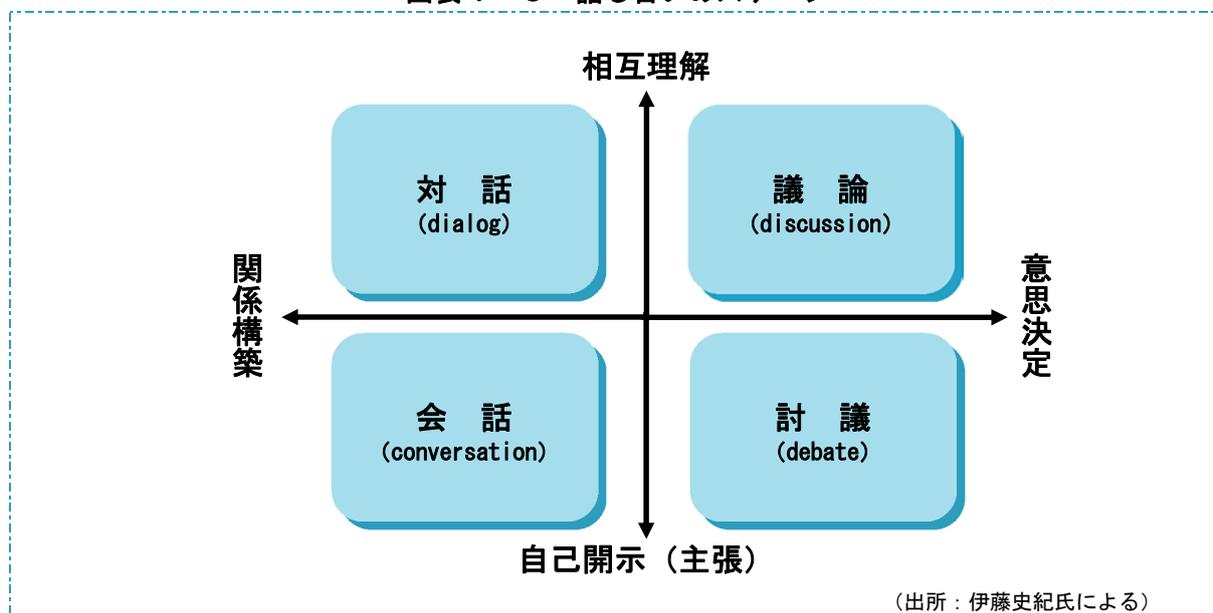
で積み上げた想いや関係や理解を統合して一つの合意を創りあげます。そして、自分の立場からの主張を行って意思決定に導くのが「討議 (debate)」。

論点を明らかにして意見をぶつけ合わせる中から相手を説得していきます。

研修ではまず、会話と対話を主たるベースとして参加者同士の関係づくりを進めていきます。そしてこの対話は「聴く」と「話す」の掛け算です。どちらかがゼロになると全てがゼロになってしまいます。お互いに少なからず出し合っていくことで、知らないことを知り、経験のないことも追体験ができ、気づかないことに気づくことも可能になっていくのです。

この「聴く」、「話す」の2つの行為を研修カリキュラムに入れていくことを強く意識することによって、参加者側に具体的な動きをつけていき、参加性をより一層高めていくように努めていきます。

図表 4-3 話し合いのステージ



Q. 参加者に効果的だった研修カリキュラムづくりへの工夫の視点は何ですか。

A. まず、一概には言えないことも多々ありますが、難易度としては中レベルがねらいどころです。易しすぎず難しすぎずのレベル感を保ちながら、やはり実務に活かしやすい内容が参加者には持ち帰りやすく評判がよいです。

また、最初は講義で事業の大まかな内容を理解してもらい、その後事業者からの実際の取組を紹介してもらい、研修を重ねるにつれて講義のボリュームを落として段階的に演習中心にしていったところ効果が高かった事例もあります。

さらには、伝える中身を口語体のわかりやすい文章で示したら、とても評価が高かった例もあり、いずれも参加者の理解度に沿ったものが効果的のようです。

4. マルチスタイルメソッドで多様なプログラムをつくる

このような参加と対話を導入した研修プログラムはどのような構成で成り立っているのでしょうか。研修プログラムを組み立てる際の基本構成とその素材を確認します。

(1) 研修プログラムの基本構成

まずは、研修プログラムの大まかな流れと組み立て素材を知っておきましょう（図表4-4）。

オープニングでは、研修のねらいやグラドルール、諸注意の伝達、講師の自己紹介等の研修への導入を行います。

プログラム本体にあるのは、参加者の知識を高めるための講義（レクチャー）、講義で習ったことを深めるための演習（ワークショップ）、そして、今までの研修を通じて感じたこと、思ったことの振り返り（リフレクション）です。

クロージングでは、研修の所感やまとめ、次へのフォローアップ等を行います。

図表4-4 研修の大まかな流れと主な組み立て素材

オープニング	<ul style="list-style-type: none"> ・研修のねらい、ゴール、基本スタンスの伝達 ・グラドルール、会場内の諸注意の伝達 ・講師の自己紹介
プログラム本体	<ul style="list-style-type: none"> ・講義（レクチャー / 知識伝達、情報提供） ・演習（ワークショップ / 協働作業、情報交換） ・振り返り（リフレクション / 反省、内省、観察）
クロージング	<ul style="list-style-type: none"> ・研修ゴールの達成の確認 ・講師や主催者の所感やまとめ ・次回以降のフォローアップに関する伝達

(2) プログラム本体の組み合わせを工夫する

この中で、プログラム本体の構成要素である講義、演習、振り返りを組み合わせていくことで多様なバリエーションを持たせた研修プログラムをつくることができます（図表4-5）。

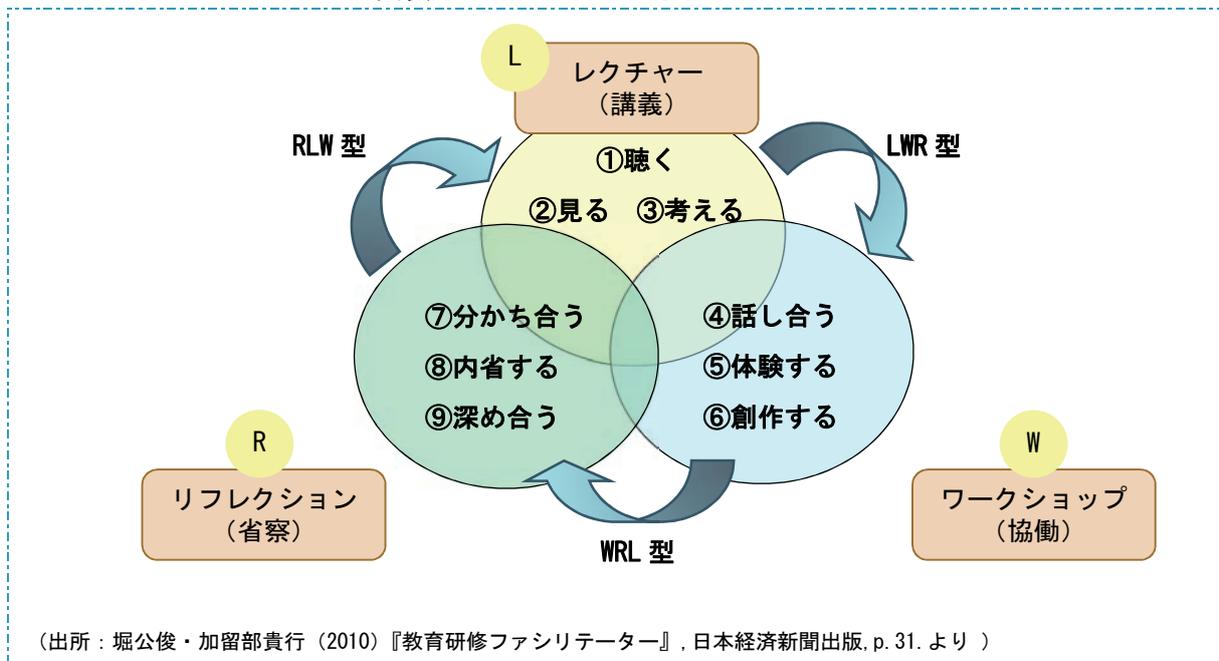
例えば、講義先行型は主に初心者を対象に、基本的な知識を学んで演習と振り返りを通じて定着を図ります。演習先行型は経験者を対象に、まず一度やってみて、その出来具合を講義と振り返りで補ってブラッシュアップすることができます。振り返り先行型は主にベテランを対象に、これまでの経験を今一度棚卸しをして、そこに講義と演習で学び直しを行うことをねらいます。このように組み合わせを変えるだけでもこれまでの研修プログラムを新たなスタイルで活用することも可能になるのです。

図表 4-5 多様に組み合わせてみる

①講義先行型	・ 講義 → 演習 → 振り返り
	得た知識を やってみて 自分に落とし込む
②演習先行型	・ 演習 → 振り返り → 講義
	やってみて 内省して 知識を得る
③振り返り先行型	・ 振り返り → 講義 → 演習
	思い出して 知識を確認し やってみる
④演習先行型	・ 演習 → 講義 → 振り返り
	やってみて 知識を確認し 自分に落とし込む
⑤振り返り先行型	・ 振り返り → 演習 → 講義
	思い出して やってみて 知識を得る

さらには、これら3つの研修スタイルを多様に組み合わせて使うマルチスタイルメソッドも使いながら、さらなる広がりと深まりを目指していきましょう（図表4-6）。

図表 4-6 マルチスタイルメソッド



■「講義先行型」の例／「生活困窮者自立相談支援制度の理念を理解する」

- 講義** 「生活困窮者自立相談支援に係る基本倫理や基本姿勢について」
 ↓ (40分) ・基本的な考え方について講師からのレクチャー
 ↓
- 振り返り** 「理念に向き合う日頃の姿勢を5点満点で評価して振り返る」
 ↓ (20分) ・付箋に点数を書き出して理由と共にグループ内で共有する
 ↓
- 演習** 「理念の実現に向けての具体的なアクションを考える」
 (30分) ・これからやってみたいことを付箋に書き出してグループ内で共有して、メンバー同士でアドバイスを行う

■「演習先行型」の例／「潜在的な地域資源の掘り起こしを考えてみよう」

- 演習** 「これまでのつながりとこれからのつながりを可視化する」
 ↓ (50分) ・これまでつながって一緒にやっている人、これからつながっていきたいと考えている人を付箋に色分けして書き出して共有する
 ↓
- 振り返り** 「お互いのつながり方を見て、これからの動き方を考える」
 ↓ (20分) ・自分自身の強みと弱みを振り返って、次への一步を考える
 ↓ (KPT分析／p. 65 参照)
- 講義** 「潜在的な地域資源の存在を意識化する」
 (20分) ・チームメンバー同士での情報共有がもたらす価値を伝える

■「振り返り先行型」の例／「相談者に寄り添う支援とは何かを考える」

- 振り返り** 「相談する側としてのこれまでの体験談をみんなで話す」
 ↓ (50分) ・これまでの相談する側の体験を分かち合い、その時に相談
 ↓ 相手が何を考え、してくれていたかを具体的に思い出す
 ↓ (ワールド・カフェ／p. 59 参照)
- 講義** 「支援の基本的な考え方について」
 ↓ (10分) ・支援をする際の心得を踏まえた相談援助のポイントを整理する
 ↓
- 演習** 「相談窓口のロールプレイ」
 (30分) ・ペアで相談のロールプレイを行って改善策を見出す

第2節 研修における「場づくり」のコツ～参加の促進を目指して

それでは、実際に研修の中で参加の場をつくる時に必要な「空間」、「人数」、「時間」に関する準備のポイントを整理します。これらを具体的に考えていくことによって、研修の内容やイメージもより具体的になっていき、プログラム上の抜け漏れをチェックすることにもつながりますので、早めに丁寧に行うように心がけておきましょう。

1. 展開しやすい空間づくりのコツ

研修の場には学ぶにふさわしい空間を創り出すことが大切です。研修中の参加者の動きを想定した空間選び、参加者が効率的かつ気持ちよく学ぶことができるレイアウト設定、そして必要に応じてのレイアウト調整や参加者を和ませる演出の具体的なポイントを紹介します。

(1) 動きが取れる空間を確保する

まずは会場となる部屋を選びます。目的や人数に応じて広すぎず、狭すぎない空間を確保します。例えば、ワークショップのような動きのあるプログラムの時は、人が動けるだけの空間が確保できるかは必須のポイントです。また、机やイスも可動式かどうか、模造紙を使うのであれば広げられるだけの大きさかどうかは確認しておきましょう。さらに紙を貼り出す壁の有無やテープで貼ることの可否も確認ポイントになります。

これらのチェックは可能な限り現場に向いて行い、困難な時は会場の配置図や図面、写真等を手に入れて確認します。他にも部屋の明るさ、窓の有無、備品の貸し出し範囲や空調の状況等、部屋の雰囲気を含んで与件を整理します。そして、どうしても目的に合わない場合は、部屋の変更や会場の条件に合わせた内容の変更も検討します。

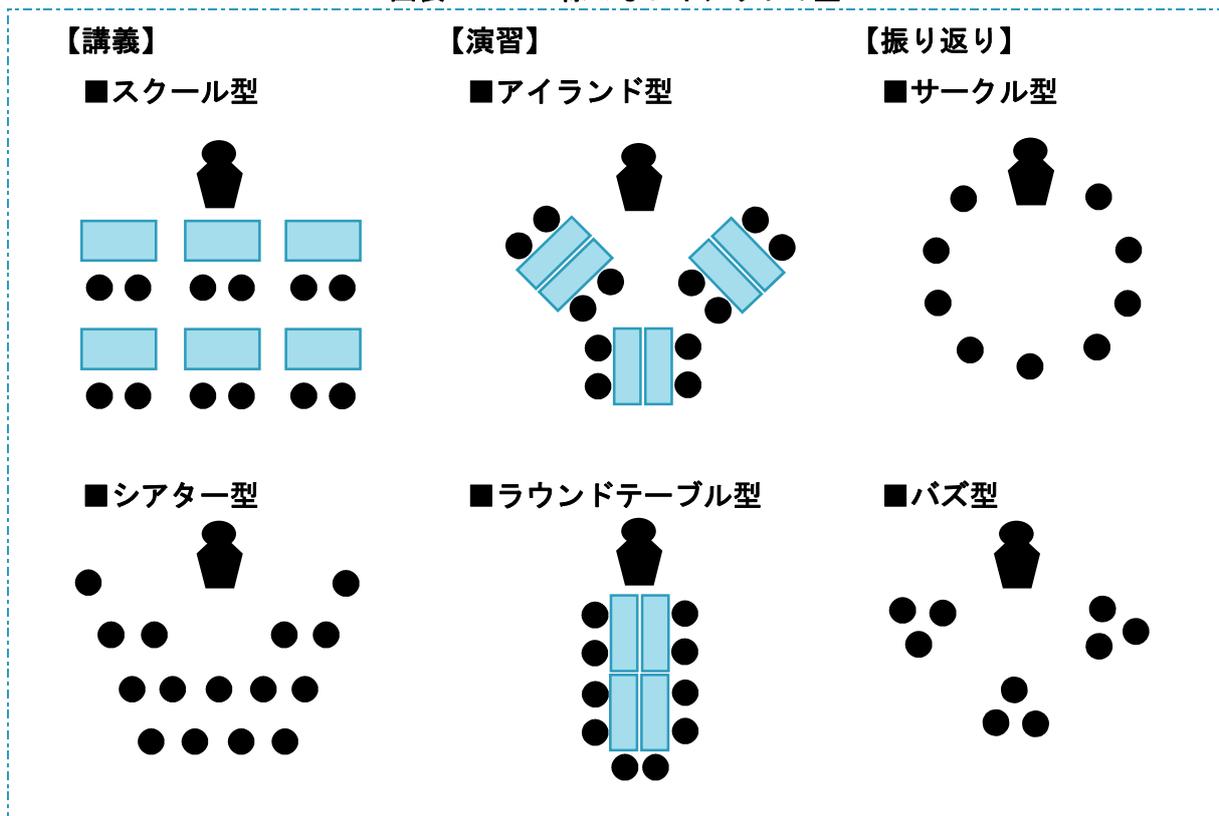
(2) レイアウトを設定する

部屋が決まったら、次はその部屋の使い方を考えます。特に机とイスのレイアウトには様々なものがありますので、目的に合わせて選びましょう。一般的には、講義にはスクール型やシアター型、演習ではアイランド型やラウンドテーブル型、振り返りではサークル型やバズ型が使われることが多いです（図表4-7）。

また、**研修を全て同じレイアウトで進めるとは限りません。プログラム内容や参加者の状況によって場を積極的に転換させることもあります。**例えば、講義をスクール型、グループでのワークはアイランド型、振り返りはサークル型とスタイルが変わるごとにレイアウトを変更します。その時、参加者に手伝ってもらおうと運営側が助かるのに加えて、単純な共同作業による仲間づくりに役立ちますので試してみてください。

ほかにも、縦長の部屋の場合には、先頭と最後尾では講師からの距離がとても離れてしまって顔も見えないことがあります。その時は部屋を横長に使う、一気にその距離を縮めるなどの思い切った使い方も考えてみましょう。

図表4-7 様々なレイアウトの型



(3) レイアウトを調整する

その部屋における正面は、必ずしも部屋の設え通りにしなければならないものではありません。ただ、可能ならば出入口のある面を正面とするのは避けましょう。

そして、**会場設営が一通りおさまったら、参加者の視点に立って講師や進行役の立ち位置や参加者の視野の感覚を確認しておきます。**意外なところに障害物等による死角がありますので、実際に会場内を歩き回り、いくつかの席に座ってチェックします。また、参加者と講師、そして参加者同士がお互いにアイコンタクトをとれる状態かを確認し、必要に応じて机やイス、備品等のレイアウトを調整します。

(4) 参加者を和ませる演出をする

また、**長時間の研修になると参加者も疲れてきますので、会場内の場の転換を通じて、参加者の気分転換を促してあげましょう。**例えば、照明や空調の調整やBGMといった音楽も活用できます。アメやチョコレート等のお菓子やお茶を気軽に手にできるセルフコーナーをつくっておくと、参加者を和ませることもできます。

さらに、掲示物や参考書籍等の日頃触れることのない情報や資料を情報コーナーとして配置し、休憩時間等に手にとって見ることができるようにしておくことも、参加者同士のちょっとした会話のきっかけになりますのでお勧めです。

2. 効果的なグループサイズ選択のコツ

参加型研修を目指す際に大きな影響を与えるのが参加人数（グループサイズ）です。その大小によって一人ひとりの参加度合いには大きな変化が出てきます。参加性を損なわないようにするために、人数に対して工夫を施すポイントを紹介していきます。

（1）研修プログラムに応じた定員を設定する

まず、研修全体の定員を設定します。特に、物理的な会場の大きさや目的に則った研修対象人数の大小は定員の大きな決め手となります。さらには、グループでのワーク等を行う際のオペレーション、道具の調達等の与件にも左右されることがあります。また、講師一人の目の届く範囲はせいぜい20～30人までです。参加者と講師の関係を深めたいのであれば少人数、一気に伝えていきたいのであれば大人数で設定します。

（2）参加性と多様性のバランスを取りながらワークの規模（グループサイズ）を決める

人数によって参加性と多様性には差異が出てきます。大人数の場合は、多種多様な情報を交換することが可能で多様性は担保されやすいですが、多数の中で一言も発言できなくて参加性が薄くなるケースもでてきます。一方で少人数になると一人ひとりの存在感が高まって参加性は強くなりますが、多様性はその人数の中までしか求めることができません。これらは研修の目的に合わせて選択をする必要があります。

そこで、人数別にワークを行う際の特徴を整理しておきましょう。

①個人ワーク（1人）

自分自身の課題を自らが整理し、自分の心の中に起こる感情や想いと向き合い、熟考や内省するのに適したものです。ただ、自分の考え等の善し悪しの判断がしにくく、思い込みや思い上がり、独りよがりを生み出しやすいものでもあります。

②ペアワーク（2人）

対話の基本となるグループの最小単位です。意見交換やフィードバック、簡単なロールプレイが可能になります。意見交換の中から相手に自分が投影されて、1人よりも気づきの幅と深みが増し、客観性が担保されることが特徴です。

③グループでのワーク（4～6人）

参加性と多様性がバランスよく担保できるサイズです。複数の人と絡むことによるダイナミックな相互作用が感じられます。参加性は抜群で一体感がつくりやすく、顔が見える関係の中で遠慮することなく本音ベースで話がしやすいスケールでもあります。

④全体ワーク（全員）

参加者の多様性を最も大きく体感することができます。大人数によるマンパワーも発揮しやすいスケールです。ただ、人数が多すぎると、何かを決めることや分かち合いをするには時間がかかり、なかなかまとまりにくいのが欠点でもあります。

また、これらの人数に変化をつけることによって、さらに場をダイナミックに展開することができます。代表的な展開パターンを紹介します。

①拡大型 ～少人数から大人数へ（個人→グループ→全体）

まず個人で考えを整理して、グループでのワークで確認やチェック、統合して最後には全体で共有します。川の支流が大きな大河になるようなアイデア統合に合います。

②縮小型 ～大人数から少人数へ（全体→グループ→個人）

拡大型とは逆に、最初に全体像を共有してグループ内で叩いた後に、自分自身に落とし込んでいきます。外の関心事を「自分ごと」にブレイクダウンする時に適しています。

③内省型 ～個人内省重視（個人→グループまたは全体→個人）

自分のこれまでをまず内省し、他者との意見交換から自身の内面と対話し、最後には自分の中に収めていく流れです。個人の想いをブラッシュアップするにも適します。

④共有型 ～全体共有重視（全体→グループまたは個人→全体）

全体でテーマ説明を受けた後、グループで議論を重ねて再び全体で共有を図ります。全体では話しにくいテーマを一旦少人数にして参加性と内容を深めたい時に使います。

⑤創発型 ～チームワーク重視（グループ→全体または個人→グループ）

一つのテーマでグループでのワークを行い、その結果を全体で競うか個人作業に落とし込み、再びグループで集約します。アイデアをブラッシュアップする時に向きます。

Q. 参加者の多様性を担保するためにどのようなことに気をつければよいでしょうか。

A. 研修の中で多様な切り口や価値から学べるようにするために、次のような視点でメンバーの属性が偏っていないかをチェックしてみてください。特に、「話をしていそうで、話をしていない者同士で、話をする」ことを意識して参加者の組み合わせを考えて、学びの場に多様な人たちを「混ぜる」発想は大切です。

-
- 「男女」の比率はどうか …複眼的に考えられるかどうかなど
 - 「世代」の分布はどうか …新たな感覚が入ってくる余地はあるかなど
 - 「分野」の幅広さはどうか …知らないことを知っている人はいるかなど
 - 「専門」の多様性はどうか …支援員の職種はどうかなど
 - 「階層」の重層さはどうか …参加者の役職はどうかなど
 - 「地域」の広域性はどうか …居住エリアが偏っていないかなど
-

また、このように多様なメンバー同士で研修を行う際には、使用する言葉や事例、テーマ設定の共通性やギャップにも配慮しながら準備を進めていきましょう。

3. 機動的な時間配分のコツ

研修プログラムを組み立て、現場で実際に実施するに当たって悩ましいのが時間配分です。限られた時間を有効に使い、現場で慌てることなく運営できる効果的なプログラムにするには、機動的な時間配分を考える必要があります。そのポイントを解説します。

(1) 優先順位に基づく時間配分を考える

まずは、研修目的に沿って最も大切でやらなければならない**優先順位の高いところに確実に時間を配分する必要があります**。折角だからあれもこれもとつい欲張ってしまうと、様々なことを盛り込みたくなって総花的かつ羅列的なプログラムになりがちです。今一度、研修目的とゴールに照らし合わせて「やらねばならぬこと」や「やっておくべきこと」をまずは優先させて盛り込み、「やってみたいこと」や「やってもよいこと」、「あればよいこと」等はその必要性を十分に吟味して取捨選択するようにします。

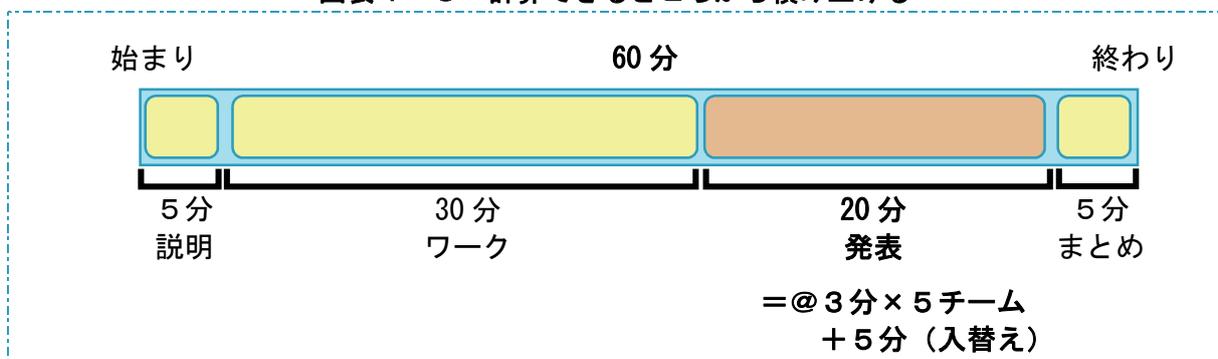
(2) 計算できるところから積み上げる

次に、**演習のような動きのあるプログラムには、その動きの中で計算できるところから積み上げてみて、その場で確実に必要な時間から全体を考えていきます**。

例えば、60分（1時間）の中で5チームによるグループでのワークを行って、その成果を発表するところまで行い、発表に重点を置くプログラムを組むとします。

まず、発表が大切な部分ですので、発表時間を1チーム当たり3分とすると、3分×5チームで15分、発表の入れ替わり時間を考慮して5分加えた20分を発表時間として組み立てます。次に、最初の進め方の説明（5分）や最後のまとめ時間（5分）を確保して全体から差し引くと、30分がグループでのワークの時間として算出されます。そして、ゴールレベルを見越して、その時間がそこまで行き着くに十分か否か、また参加人数によって動きが取れるかどうかなどを判断して全体の調整を図ります（図表4-8）。このように、時間の切り口から参加者の動きを具体化することで研修プログラムの実現性を探っていくのです。

図表4-8 計算できるところから積み上げる



【ご参考】時間の使い方のパターンの例

■60分（1.0時間）「今期の振り返りを行う」

時刻	時間	プログラム内容
10:00～10:05	5分	導入（ご挨拶等）
10:05～10:50	45分	ワールド・カフェ「今期で一番良かったこと」
10:50～10:55	5分	グループ内で振り返り
10:55～11:00	5分	クロージング

※メインワークを1つ定めて集中的に行うことが適しています。

■90分（1.5時間）「法改正のポイントを押さえる」

時刻	時間	プログラム内容
10:30～10:35	5分	導入（ご挨拶等）
10:35～11:00	25分	講義「法改正のポイント」
11:00～11:45	45分	演習「法改正に伴って気を付けるべきことは何か」
11:45～12:00	15分	質疑応答～振り返り～クロージング

※講義、演習、振り返りの組み合わせがやりやすくなります。

■120分（2.0時間）「家計改善支援の事例検討」

時刻	時間	プログラム内容
10:00～10:05	5分	導入（ご挨拶等）
10:05～10:40	35分	講義「家計改善支援について」
10:40～11:30	50分	演習「事例検討」
11:30～11:40	10分	講義「事例の解説」
11:40～12:00	20分	振り返り～クロージング

※演習と振り返りにじっくり時間をかけることができます。

■180分（3.0時間）「窓口対応力の強化」

時刻	時間	プログラム内容
13:00～13:10	10分	導入（ご挨拶等）～進め方説明
13:10～14:10	60分	ロールプレイ①「通常窓口対応」（40分）＋振り返り（20分）
14:10～14:20	10分	休憩
14:20～15:40	80分	ロールプレイ②「困難窓口対応」（60分）＋振り返り（20分）
15:40～16:00	20分	全体振り返り～クロージング

※かなりダイナミックに多様な手法を組み合わせることができます。

(3) クッションタイムを活用する

とかく研修にかかる時間は余ることよりも足りなくなることのほうがしばしばです。「時間があればやろう」と思っている、思うように時間は余ってくれません。また、開始時間が遅れる、主催者挨拶や講師の話が長くなる、ワークの作業が長引く、物の出し入れや参加者の動きに時間がかかる、質問が予想以上に出るなどの不測の事態が起こって、時間内に収まらず最後に慌ててしまうことも多々あります。

そこで、慌てないような機動的なプログラムにするために、**何にでも使うことができる「クッションタイム」を事前に確保しておく**ことをお勧めします。与えられた研修時間を全て使って設計するのではなく、何かあった際のゆとりを事前に取っておくのです。

例えば、120分（2時間）の研修時間があったとします。その中で最初の挨拶（5分）や最後の事務連絡（5分）等の必須の時間を差し引きます。仮に休憩を取らずに実施するとすれば、残り110分が研修に使うことのできる対象時間です。これをそのまま使って設計せずに、研修対象時間の10%程度（10分）を「クッションタイム」として先に控除しておき、控除後の時間（100分）でプログラムの組み立てをするのです。そして控除したクッションタイムをプログラムの最後に残しておいて全体に余裕を持たせるのです。

すると、仮に研修が途中で長引いて時間が押したとしても、この差し引いた時間がまさにクッションとなってその時間を吸収して全体を均していく効果が出ます。また、クッションタイムが結果的に余れば、質疑応答、振り返り、アンケート記入等の時間に充てられますし、時には少し早めに終了して職場に帰すこともできます。また、このクッションタイムを意識して設計することは、物理的な効果のみならず、限られた時間内での研修内容の優先順位を考えるきっかけにもなりますので、是非試してみてください。

Q. 個人ワークやグループでのワークにはどのくらいの時間を取ればよいでしょうか。

A. ワークにかかる時間は個人の力量の差やメンバーの構成・人数等にも左右されますが、概ね次のような時間を目安に全体のバランスで調整してみてください。

【個人ワーク】

- ・ 1～3分 …自己紹介、量を求めない書き出し、プレゼンのメモづくり等
- ・ 5～7分 …量を求める書き出し、演習事例の読み込み、振り返り等
- ・ 10分程度 …ワークシート等への記入、アンケート記入等

【グループでのワーク】

- ・ 1～3分 …自己紹介、感想の交換（バズセッション）、簡単な発表等
- ・ 5～10分 …個人ワークの内容の共有、研修全体の振り返り等
- ・ 10～15分 …簡単な共同作業、1つのテーマに基づく対話等

第3節 進行するコツ～双方向性を持たせるために

ここでは、研修で参加の場をつくる講師側に立った際に、双方向性を持たせながら進めていく進行のポイントを整理します。伝え方を工夫することによって研修の内容やイメージを変えていき、研修参加への意欲を高めていく後押しをしていきましょう。

1. 講義で伝えていくコツ

講師の立場でわかりやすく多様な研修内容を伝えていくには、その内容の整理と事前準備が大切です。また、参加者側に立った伝え方にも心配りが必要です。実際に進めていく際の進行側のポイントを解説します。

(1) 講義内容を組み立てるポイント

多様な講義内容を網羅的に準備しても、伝える側からすれば限られた時間の中で何に力点を置けばよいのかわからず、その取舍選択も難しくなります。

まずは、「Need（参加者の知りたいこと）」を優先して組み立てに入ります。できれば参加者に事前アンケート等をお願いして「何に困っているのか」「何を学びたいのか」「何に活かしたいのか」といったことをお尋ねして事前に把握しておくことで安心で効果的です。また過去のアンケート結果もその参考になりますので活かしていきましょう。

次に、「Want（自分が伝えたいこと）」を押さえます。特に研修目的に沿ったメッセージ性の高い内容はしっかりと伝えていきましょう。事例や例示等を加えると具体的になって参加者の理解も高まります。さらに、「Must（組織として伝えねばならないこと）」も整理しておきます。この2つはどうしても都道府県所管課担当者の想いとしてつついボリュームが大きくなりがちです。参加者ニーズとのバランスを取っていくことをお勧めします。

そして、これらの内容を簡単なメモにしておき、流れや時間配分、強調すべきところ、挿し込む事例等を事前に整理しておきます。ぶっつけ本番でその場で考えながら話を始めると、話があちらこちらに飛びがちになります。話す側が迷走し始めると、聴く側も確実に迷走し始めます。まずは自分が伝える内容をしっかり整理しておきましょう。

(2) 聴きやすい講義・説明のポイント

内容の整理が済んだら、次は伝え方です。相手が聴きやすい話し方を心がけます。

まず、話す言葉の息を短くします。冗長な話し方には「～で、～なんですが、～ですけれども」といった具合に読点（、）が多く、なかなか句点（。）までたどり着いてくれません。まずは言い切りでもよいので句点（。）を増やしていきましょう。そして句点と句点の間を短めにします。これが息を短くするという意味です。文章も長めになると区切っていくのと同じ要領で、相手の耳に入りやすくしてあげます。

次に、耳で聴いてわかる言葉を使いましょう。これは逆に、耳で聴いてわかりにくい3つ

の言葉の紹介から考えていきます。一つ目は、専門用語、業界用語、略語のように限られた範囲でしか使われていない言葉です。世代間で言えば若者言葉や、地域間では方言もその中に入ります。特定の相手にしか通じない言葉はなるべく避けるようにします。二つ目はカタカナ用語や横文字のような最近特に増えてきている新しい言葉です。耳慣れない分、相手は理解に苦しみますので解説を入れながら伝えます。三つ目は書き言葉の棒読みです。話し言葉に慣れている耳には負担が大きいので、可能な限り書き下した平易な口語体を選んで話すようにしていきましょう。

そして、**話の最初と最後をハッキリさせることも心がけましょう。**出だしの一言と最後の抑えがハッキリしないと勢いも出ませんし、モヤモヤ感が残ります。また、最初と最後で同じことを繰り返してあげることによって強調することや確認することもできますので、話の組み立てを考える際には最初と最後は大切に扱っていきましょう。

(3) 今一度見直したいプレゼンテーション用の道具

最近では講義の際に研修資料も含めてパワーポイントを使用する機会が増えてきています。もちろん便利な道具ではありますが、これまで使い慣れたものも併せて使用することで伝わり方も幅ができます。

例えば、**レジュメや資料も全てのことを記載するのではなく、最低限を記述し、参加者がメモを取ると話に集中してもらう工夫ができます。**ホワイトボードもレジュメの内容の意味とストーリーをその場で書き出すことによって再現することができ、流れや順番等を頭に入れるのは効果的です。そして、伝える側からのアイコンタクトも大切です。「目は口ほどにものを言う」ということわざもあるように、言葉だけではないプレゼンスタイルを活かすことも考えてみましょう。

Q. 参加者の質問に答えられない時はどのようにすればよいでしょうか。

- A. どのように準備を重ねていても、思わぬ質問が出てきて慌てることはよくあります。また、そもそも答えがないようなことを尋ねられることもあります。質疑応答にはまず、誠実に答えることが肝要です。質問をはぐらかす、ほかの話題に切り替えるといったことは避けなければなりません。どうしてもわからないことが質問に出た時は「わからない」と素直に答えるほうがよいです。また、その場にいる参加者の中で答えを知っている人を募って答えてもらうことも一つの方法ですし、後で調べて返してあげることもよいです。質疑応答はとても緊張する時間ではありますが、参加者が今何を知りたくて、どのくらい理解しているかを掴む場にもなりますので臆せずにやりましょう。

2. 問いかけ・投げかけを使った進め方のコツ

さらに、講師から参加者に問いかけや投げかけをすることによって参加者に考えてもらうきっかけをつくります。また、ちょっとした声かけが演習をスムーズに進め、振り返りを深めることにもつながりますので、問いかけのフレーズをいくつか知っておきましょう。

(1) 講義に双方向性や参加性を生み出す

講師側から一方的にかつ単調に話をする、参加者側は一生懸命話を聴こうとしても退屈になってきて、時間帯によっては眠気を誘うこともあります。そこで、**話の中に少し変化をつけて、目的を持った問いかけや投げかけによって参加者側にささやかな動きをつけて、段階を追って話の流れをつくる工夫をしてみましょう。**

①講義冒頭

研修の冒頭では、講師も落ち着いて研修を始められるように場や参加者の状況を掴んで確認を取っていく投げかけが有効です。

- ・開始タイミングを計る…「お話を始めても大丈夫ですか？」
- ・手元の状況を確認する…「配布資料は揃っていますか？」
- ・参加者の状況を調べる…「この研修に初参加の方はいらっしゃいますか？」

②講義途中

研修が始まるとその内容への理解度や足並みが揃っているかを確認する投げかけが登場します。そして参加者の状況に気を配る一言も欲しいところです。

- ・テーマへの関心を図る…「〇〇について知っていた人はいますか？」
- ・参加者の理解度を知る…「ここまでは理解できましたか？大丈夫ですか？」
- ・参加者に一息つかせる…「少し長い話になりましたが、疲れていませんか？」

③講義終盤

研修のゴールが近づいてきたら、参加者側の積み残しはないかを質疑応答や振り返りを促す形で確認し、終了のタイミングを見定めます。

- ・相手からの問いを促す…「ここままで何か確認したいことはありませんか？」
- ・簡単な振り返りをする…「ここまでの感想を聴かせてくれませんか？」
- ・終了タイミングを計る…「以上で終了してもよいでしょうか？」

また、研修の場によっては双方向性や参加性を持たせるために、講義の途中で参加者側に動きをつける投げかけの方法も知っておきましょう。

例えば、講師からの投げかけに対して「〇〇について当てはまる方がいらっしゃいましたら手を挙げてみてください」と参加者に手を挙げてもらうように促す、話の区切りのよいところを見計らって「ここまでの話の感想を隣の人と話してみましようか」と2～3分程度の時間を取って促すなどの方法は、場所を選ばずに手軽に使うことができます。時には参加者の眠気覚ましにもなりますので、積極的に活用してみましよう。

【参加型の手法①】「バズセッション」

いかなる場面においても最も手軽に使えるのが「バズセッション」です。

「バズ」とは、ハチがブンブンいっている状態から取られた表現で、参加者がワイワイ話している状況を生み出すイメージで、その場に居合わせた2～4人ぐらいでお話をするものです。席の隣同士や前後の人でちょっとした意見交換や感想を述べ合います。その場の即興で時間も30秒くらいから長くても10分程度まで短時間で無理なく展開できるのが特徴です。また、少人数で話すため、気兼ねなくおしゃべりできるのも強みです。

特に、イスや机が動かせない固定席や学校形式の会場でグループワークがしづらい場合や限られた時間の中で大がかりなワークはできない条件下で参加性を持たせるのには重宝です。

また、長めの講義を行う際に眠気覚ましに行うにも効果的です。人の集中力は概ね15分程度と言われているので、適度なタイミングを狙ってバズセッションを入れてみましよう。

さらに、講師がちょっと自分の時間を生み出したい時にバズセッションに持ち込んで、そのインターバルを利用して次の準備や様々な対応に活かす裏ワザもあります。ただ、多用すると場が締まりませぬので、頼りすぎると危険です。目的を持って効果的に使いましよう。

■プログラム例①／講義の冒頭と最後に入れる

時刻	時間	プログラム内容
10:00～10:05	5分	導入（ご挨拶等）
10:05～10:10	5分	バズセッション①「講義テーマに関して日頃思っていること」
10:10～10:55	45分	講義
10:55～11:00	5分	バズセッション②「講義を聞いた感想を話す」

■プログラム例②／講義の途中で入れる

時刻	時間	プログラム内容
10:00～10:05	5分	導入（ご挨拶等）
10:05～10:30	25分	講義【前半】
10:30～10:35	5分	バズセッション「前半を聞いての感想」
10:35～11:00	25分	講義【後半】

Q. 参加者に投げかけても沈黙になってしまうのはどうすればよいでしょうか。

A. 沈黙になるのには理由や背景がありますので、知っておくとそれほど怖くはありません。代表的な沈黙になる理由別の対処法を記しておきます。

①参加者が問いに対して考え中である。

→相手が考えていることが出てくるのをしばし待つことが肝要です。

そして「考えがまとまったらどうぞ出してください」と促します。

②参加者が全く考えていない。

→問いの内容が難しすぎるか、思いもよらないことを投げかけられた可能性がありますので、相手が考えやすい問いに変えるか、一旦問いを引っ込めて出すタイミングを計り直すことも考えましょう。

③問いの意味や意図が通じていない。

→これは明らかに問う側に何らかの誤りか無理がありますので、改めて問いの内容や表現を精査してやり直しをしましょう。

④みんなに遠慮をしている。

→大勢の前でいきなり声を出すのはやはり緊張しますし躊躇します。

周囲の少人数で軽く意見交換（バズセッション）をした後に出てきたことを紹介してもらい、付箋等へ書き出すことによって発言に切り替えるといった方法でハードルを低くしてあげます。

⑤声を出すことに恐怖心を抱く。

→うまくやろうとか、怒られたくないといった気持ちが働いているので、例えば「何でもよいですよ」「程度は問いません」「初めてですのでわからないことは当然です」といったフォローの言葉を挟みます。

COLUMN2. 「アクティブラーニング」の時代へ

昨今の学校教育では「アクティブラーニング」と呼ばれる参加者中心の双方向型・対話型・参加型の学びのスタイルが導入されています。特に「正解がない議論」を行うプログラムが最大の特徴としてあり、「考える」ことを主眼に置いたものです。

このような手法に慣れた世代が数年後には各職場に入ってくることを考えると、これからの研修スタイルが「アクティブラーニング」に対応できなければ、若い世代の離職の遠因にもなる可能性も危惧されます。学びのスタイルは既に多様化しているため、研修も常にアップデートし続けることを考える必要性が求められ始めています。

【参考】「アクティブラーニング（Active Learning）」

参加者を中心とした学修を指し、欧米では参加者中心型学習（Participant Centered Learning）等と呼ばれ、高校生、大学生、社会人等幅広い層を対象とした教育手法として確立されています。アクティブラーニングが目指すのは、正しい「知識」の修得ではなく、参加者個人としての「一般化」を実現することであり、こうした個人としての結論を議論の中から引き出す・導く能力が求められます。

(2) 演習の進行を円滑に進める

演習の際には、参加者が何をどのように、どこまでやってよいのかをしっかりと理解しておかないとねらい通りの動きとその成果は生まれにくくなります。また、途中で段取りを見失うと全体の足並みが揃わずに参加者が置いてきぼりになってしまう危険性もあります。演習のインストラクション（進行説明）を円滑にするポイントを整理します。

①演習冒頭

まず、進め方を伝えるに当たって、何のために何をやろうとしているのかを参加者が聴いている状態になっているかを確認します。もしも、会場内がざわついているような時は、講師側があえて黙って、参加者が聴く姿勢になるまで待つ必要もあります。時間が押していてもここは焦らずに、初動はしっかり押さえておきましょう。

- ・ 開始タイミングを計る…「これから始めても大丈夫ですか？」
- ・ 相手の環境を確認する…「私の声は聴こえていますか？」
- ・ 手元の状況を確認する…「資料や道具は揃っていますか？」

②演習開始

演習の進め方の段取りを過不足なく丁寧にわかりやすく伝えていきます。参加者にどこまで伝わっているか随所で確認を入れていきます。進め方の説明の言葉は、作業の流れに沿って行います。一つひとつの動きは具体的かつなるべく短めに積み上げて説明していくことで、参加者の進め方への理解の足並みを揃えていきます。

例えば、「自立相談支援機関の窓口で一人では対応できなかったこと」を付箋に書き出す演習（5分）があった場合、p. 58のような流れで進め方の説明をします。

説明の途中で参加者の状況を観察しながら、必要に応じて参加者の理解がキチンと到達しているかの確認の問い（下線部）を入れていきます。

③演習途中～終盤

講師側が丁寧に説明したつもりでも、目先の演習に夢中になった参加者の中には次の段取りを忘れてしまうケースもあります。フォローの投げかけが大切です。

- ・ 迷ってないか確認する…「やり方がわからなくなった方はいませんか？」
- ・ 躊躇を解消してあげる…「何を書けばよいか悩んでいませんか？」
- ・ 時間ではっぱをかける…「時間は大丈夫でしょうか？あと1分くらいです。」

演習の時間は、参加者が一旦動き出すと途中からはなかなか軌道修正がしにくい時間でもあります。特に、動き出すまでの段取りの確認は十分に行うように心がけましょう。

【事例】「自立相談支援機関の窓口で一人では対応できなかったこと」を付箋に書き出す演習

① やることの趣旨と全体像、ゴールを示す

「これからお互いの経験の幅を広げるために、
あなたが自立相談支援機関の窓口で、一人では対応できなかったことを
実際の経験をもとに付箋に書き出させていただきます。」

② 何の道具を使うかを示す

「お手元にあります付箋をみなさんで分け合って使います。」
「色はいくつかありますが、使う色は問いませんので自由に使いましょう。」
「付箋がないところはありますか？大丈夫ですか？」

③ 書き出し方を流れに沿って説明する

「書き出し方を説明します。」
「付箋は1枚につき1件書き出してください。」
「一人何枚書いても構いません。ドンドン書き出してください。」
「念のため…、付箋はのりのついていないほうに書いてください。」
「内容はできるだけ具体的に書いてください。」
「書いた付箋はお手元に持っておいてください。」
「ここまでは大丈夫ですか？わからないことはありませんか？」

④ 演習時間を示す

「書き出す時間は5分間です。」

⑤ 書き出す程度を示す

「内容は思いつくままで大丈夫です。なるべく具体的に書いてください。」
「思い出せる範囲で大丈夫ですので、時間の許す限り出してください。」
「何をすればよいかのイメージは掴めましたか？」

⑥ 演習のスタートを告げる

「始めても大丈夫ですか？では、始めましょう。」
「5分経過するところで私から声をかけますのでよろしくお願いします。」

このような流れで演習がスタートしたら、今一度、上記内容のポイントだけでも小声
で繰り返してあげると、聞き漏らした人へのフォローにもつながります。参加者が演習
の流れに乗り遅れないように目配りをしておきましょう。

【参加型の手法②】「ワールド・カフェ」

対話の良さを活かした手法が「ワールド・カフェ」です。

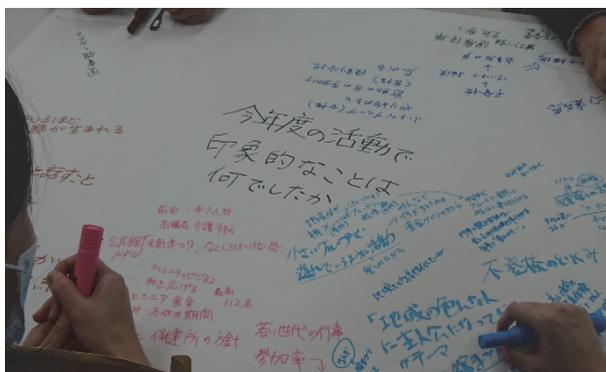
カフェで語り合うような雰囲気、参加者が席に固定されず動き回るところが特徴です。また、結論や答えを特に求めず、参加者同士がしっかりと意見や情報の交換を行うことができ、全体の共有度と参加者の場への参加度が高くなります。

ワールド・カフェの基本的な進め方は以下のような流れです。

- ① 1グループ4～6人ほどで構成されたテーブルを複数つくる。
- ② 進行役から提起される発問についてテーブルで話し合いを進め、そこで話されたこと、感じた・気づいたこと等を模造紙に落書きをする。
- ③ 20分置きくらいに、ホスト1名を残して、全員席替えをする。
- ④ 新しいメンバー同士で先程まで自分がいたテーブルで話し合われていた内容を披露し合う。
- ⑤ これを時に数回繰り返し、最後には元のテーブルに戻って話を共有する。

まずは、模造紙の真ん中にテーマを書いてもらいます。これは参加者がテーマを忘れないようにするためにも必ず書いておくようにします。話が始まったらテーマ周辺の余白に、相手が話したこと、自分が話したこと、話をしているうちに感じたことや気づいたこと、忘れたくないようなこと等をメモがわりに直接書き込んで落書きをしてもらいます。言葉だけではなく絵や図でも構いません。

席替えをして行った先でも同様に落書きをして話をつなげて膨らませていきます。字のうまい下手は関係ありませんのでのびのびやりましょう。また、書くことは必ずしも必須でもなく、無理に書かせることもありません。



むしろ対話をすることに夢中であれば大丈夫ですし、逆に話が盛り上がっていなければなりません。メンバーがしっかり考えながら進めていけば大丈夫です。

ワールド・カフェは、最小9～12人くらいから最大では会場の広さが許すかぎり何人でも行うことができます。特に、参加者の思いを「共有・発散」するためには汎用性の高い優れた手法です。旅先で聞いた話を持ってホームに帰ってきたときに不思議な一体感を感じるため「仲間づくり」「関係づくり」にも寄与します。また、話を持ち帰るためには参加者全員がお互いの話を伝え合うため、結果的に場で「発表」し合っている状態になります。

ただ、ワールド・カフェは「共有・発散」には適していますが、これだけで「収束・決定」は難しいので、ほかの手法と組み合わせてまとめ等につなげることが大切です。例えば、一

人ひとりにA4用紙を配って、そこに「これから踏み出したい第一歩」を書き出してもらい、各テーブルにA4用紙を3枚ずつ配布してテーマに関するポイントを3つ選んでもらい、それを前に張り出して整理することで集約の足掛かりをつくります。また、気になるキーワードを1つ選んでA4用紙に書き出して、お互いに見せあいながらなんとなく似ている者同士でチームをつくってさらに話を深掘りすることもよいでしょう。

注意点としては、**テーブルの人数は「4～6人」をできる限り堅持してください。**3人でもできないことはありませんが、7人以上になるとメンバーが2つに分かれて話し始めることが多くなりますので要注意です。参加人数とチーム数、それに見合う会場や準備物の手配をしっかりと行っておきましょう。



■プログラム例①／研修の冒頭に近況を共有し合う【60分】

時刻	時間	プログラム内容
10:00～10:05	5分	導入（ご挨拶等）
10:05～10:10	5分	ワールド・カフェの進め方、テーマの趣旨説明
10:10～10:55	45分	ワールド・カフェ「上半期で印象的なことは何でしたか」 第1ラウンド（自テーブルで）…15分 第2ラウンド（他テーブルで）…20分 第3ラウンド（自テーブルで）…10分
10:55～11:00	5分	振り返り（感想を一言ずつ）

■プログラム例②／研修の最後に振り返りを行って次につなげる【70分】

時刻	時間	プログラム内容
15:50～15:55	5分	ワールド・カフェの進め方、テーマの趣旨説明
15:55～16:40	45分	ワールド・カフェ「研修で印象に残ったことは何でしたか」 第1ラウンド（自テーブルで）…15分 第2ラウンド（他テーブルで）…20分 第3ラウンド（自テーブルで）…10分
16:40～16:45	5分	振り返り「あなたが踏み出してみたい第一歩は何ですか」 （A4用紙に個々人で書き出す）
16:45～16:55	10分	バズセッション「お互いの第一歩を紹介し合う」 （テーブル内で紹介し合ってお互いに拍手を送り合う）
16:55～17:00	5分	クロージング

【ご参考】「ワールド・カフェ」を進行する際の口上の例

■はじめに

それではこれからみなさんと一緒に対話の場をつくっていきます。
まず、各テーブルの真ん中にみなさんが共有できるように模造紙を置きましょう。
では、各テーブルにあります水性マーカーを、お一人一本ずつ、好きな色を選んでください。黄色だけは見えにくいので避けていただくとありがたいです。

■テーマ（問い）の書き写し

それでは、今から前のスクリーン（ホワイトボード）にテーマをお出しいたします。
各テーブルのどなたかがそのテーマを、前の模造紙の真ん中あたりに、大きすぎない程度に、自分の方向から結構ですから、書き写していただけますでしょうか。
ただ書き写すだけですから、字のうまい下手を競うものではありませんので、サクッと書き写してください。テーブルのどなたか映し出されているテーマを読み上げていただくと思える方は助かるかと思えます。

■テーマ（問い）の趣旨説明

書き写せましたでしょうか…それでは、テーマの趣旨と進め方の説明です。
テーマは「 _____ 」です。
（改めてテーマを読み上げ、狙いどころ等の趣旨を説明する）

■進め方の説明①（第1ラウンド）

お話を進める時には、目の前にある模造紙と持っているペンを使います。
今から話をしていく中で、例えば、相手が話したこと、自分が話したこと、話をしているうちに感じたことや気がついたこと、忘れたくないようなことなどは、その模造紙、どうぞメモがわりに落書きをしていってください。落書きです。
自分方向から結構です。きれいにまとめる必要はありません。正解なんて求めていません。発表もありませんから安心してやってください。発表はありません。
…で、まずは今のメンバーで _____ 分くらいお話をさせていただきます。その時に、自分が話したことを自分で書き留めるのはちょっと辛いでしょうから、相手の話をそこに書き留めてあげることから始めるとやりやすいかと思えます。

■進め方の説明②（第2ラウンド）

…で、 _____ 分くらい経過するところで私の方から声をかけますので、今度は各テーブル、お一人だけ残っていただいて、後のメンバーは一斉に席替えをします。
この「一斉に」が大事で、タイミングを失うと椅子取りゲームのように行き場所がなくなる方がいらっしやいますので、乗り遅れのないように一斉にお願いします。
そしてメンバーがうまくバラけるように、大人の判断で移動してください。
そうしますと、残られた方、みなさん別のテーブルからやって来られますので、そこに書かれているものを見せながら、「このテーブルではこんな話があった」ということを伝え、よそのテーブルから来た方は「元いたテーブルではこんな話もあった」ということを、その模造紙に書き加えていただきながら、話をつなげて、広げて、膨らませてあげてください。 _____ 分くらいお話をしたいと思えます。

■進め方の説明③（第3ラウンド）

すると、また私から声をかけますので、今度は元のテーブルに戻ってきていただきます。そうしたら残られた方、みなさん戻って来られますので留守の間にどんな話があったかを伝えてあげてください。で、戻られた方、旅先ではどんな話があったかの土産話を、憶えている範囲で結構ですから、持ち帰っていただき、それをお互いに軽く共有しましょう。 _____ 分ほどお時間を使いたいと思えます。

■おさらい&スタート

これからしばしのお時間を使って「(テーマ(問い))」について対話をします。どうぞお手元のお茶等飲みながら、出されているお菓子等つまみながら(隠し持っているアメちゃん等なめながら)、気楽にやってみましょう。…で、どうしても途中でトイレに行きたくなった方は、大人の判断で行って戻っていただければ大丈夫ですので、ここはじわっと、ゆるくやってみましょう。それでは、どなたか口火を切っていただければありがたいです。時間の経過とともに声をおかけします。それでは話を始めてみましょう。よろしくお願ひします。

※第1ラウンド終了1分半前くらいになったら…

■席替え①(第1ラウンド→第2ラウンド)

それではポチポチ、ここで席替えをしたいと思ひます。各テーブル、どなたかお一人残って、あとのメンバーは一斉に席替えします。ペンは行った先のペンを使わせていただきます。メモを取りたい方はメモを取れるように。大きな荷物は置いておいて構いません。また戻ってきますので。それでは一斉に動きましょう。各テーブル 人はいる状態をつくってください。(何となく落ち着いたら)それでは、残られた方、どのような話があったかを。来られた方は元のテーブルの話を書きながら話をつなげて、広げて、膨らませてあげてください。お時間は 分ほどまひります。よろしくお願ひします。

※第2ラウンド終了1分前くらいになったら…

■席替え②(第2ラウンド→第3ラウンド)

それではポチポチ、元の席に戻りたいと思ひます。最初にいた席にお戻りください。忘れ物のないようにお気をつけてください。戻られましたら、お互いにどのような話があったかを軽く交換しましょう。お時間は 分です。よろしくお願ひします。

※第3ラウンド終了30秒前くらいになったら…

■終了(そのまま終了の場合)

それではお時間となりましたので、ここで話を引き取りたいと思ひます。みなさんありがとうございました。いかがでしたでしょうか。

■終了(ハーベスト(収穫)を行う場合)

それではこのタイミングでみなさんにお尋ねしたいことがあります。各テーブルにA4用紙が 枚配られているかと思ひますので、それを取り出してください。水性マーカーもそのまま使ひます。さて、ここまで話をしてきていかがでしたでしょうか。ここまで話をしてきてあなたが気になったキーワードを1つ(各チームでキーワードを3つ、1枚につき1つ)、そのA4用紙に水性マーカーを使って大きく書き出してみてください。それでは、なんとなく書き出せたテーブルから、書いた内容をメンバーにそれを見せながらお互いに披露しあってください。お時間は 分です。よろしくお願ひします。

それではお時間となりましたので、ここで話を引き取りたいと思ひます。みなさんありがとうございました。いかがでしたでしょうか。

(3) 振り返りで気づきや共感を深める

講義や演習で得られたことをそのままにせず、今後の定着につなげてもらうには振り返りの時間が大切です。また、同じ場で同じことを聴き、同時に体験したとしても、人それぞれに受け止め方や解釈の違いもあります。その差異を分かち合うことによって気づきと共感が深まっていくのです。参加者に振り返りを行う際の投げかけ方を考えます。

①今起こったことを振り返る

研修の場では、講義や演習の余韻が冷めないうちに、そこで起こったことや感じたことの振り返りを行います。研修時間が短い場合は最後にまとめてやることが多いですが、時間が長い場合は節目、節目でこまめに行うことによって記憶を定着させ、物事が散漫にならないようにすることができます。

- ・ 感じたことを指摘する…「今、ここで何を感じましたか？」
- ・ 思った原因を分析する…「なぜ、そう思ったのですか？」
- ・ 内容を早めに咀嚼する…「ここまでの話で印象的なことは何でしたか？」

その際に、自分自身の内面に向き合って内省し、そこで気づいたこと等を言葉にして自ら語っていく「自己開示」と、相手を見て自分が感じ気づいたことを言葉にして相手に返して伝えていく「フィードバック」を組み合わせると効果的です。

自己開示が自分自身の鏡に映ったものを自らが公開するのに対し、フィードバックはこちらが相手の鏡となって相手の様子を伝えてあげるといった違いがあります。

②過去や現在を振り返る

振り返りを研修の冒頭に持ってくることもあります。例えば、これまでの経験や現状を分かち合うことで参加者相互の体験交流をする、何回かのシリーズで行っている研修の前回分を振り返って流れをつなげるといった、振り返りを通じて学ぶことによって組織全体の経験値を高めていく効果もあります。

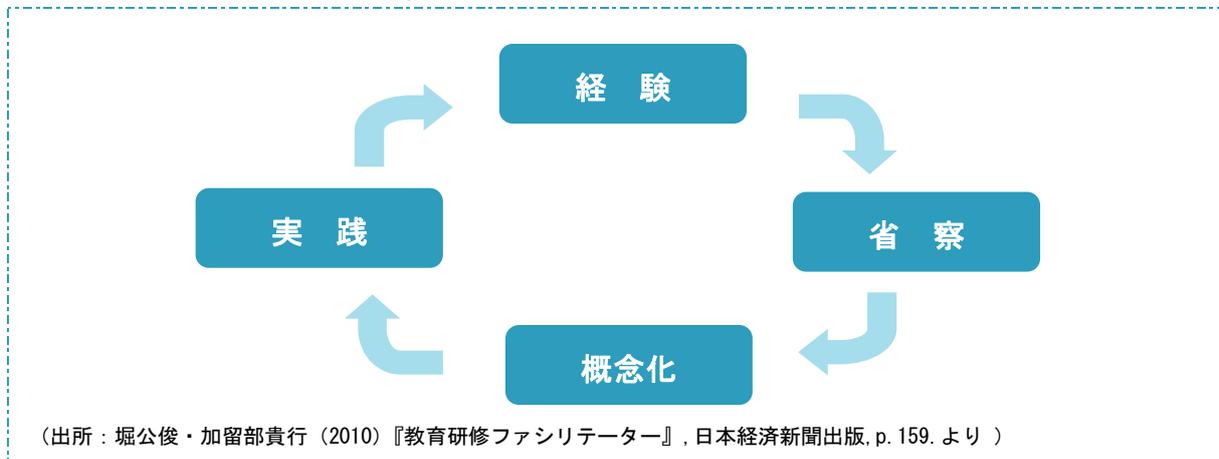
- ・ 過去の体験を出し合う…「これまでで一番嬉しかった相談は何ですか？」
- ・ 現在の状況を交換する…「今、現場で何が起こっていますか？」
- ・ 前回からの流れを追う…「前回の研修で印象に残っていることは何ですか？」

デービッド・コルブ (D. A. Kolb) の経験学習モデルでは、現場で実践して積み上げられた経験に省察と概念化による振り返りを行うことによって、そこで得られた知見をまた具体的な仕事に戻すサイクルが現場を活性化させて「大人の学び」へつなげていくことを伝えています (図表 4-9)。

特に自身や周辺を観察しながら省みる「省察」は大切なプロセスです。省みる方法には、表出している結果を省みる「反省」、そこに至ったプロセスで自身の内側で起こったことを省みる「内省」があります。研修では「何がよかったか」「何が悪かったか」という表面的な善し悪しを振り返る際には反省も大切ですが、どちらかというところ「なぜ、そうなったのか」といった内省を注視することによって、自分自身やその場に対する観察力や洞察力がさらに高まっていきます。

さらには、組織内メンバー同士での振り返りを通じた経験交流を重ねていくことで、現場での具体的な技術継承や暗黙知の引き継ぎ、職員同士の背景を知り合うことによる関係づくり等、テキストだけでは到底補うことができないオリジナルの内容を学び合うチャンスが広がっていきます。

図表4-9 コルブの経験学習モデル



③未来につなぐために振り返る

さらに、振り返りを通じて次のアクションにつなげていくことも考えます。省察で得られたことを通じて「では、どうすればよいか」といった行動レベルを言語化することによって概念化し、次に引き継いでいくこともできます。未来を展望しながら学びをより質の高いものにしていきたいものです。

- ・ 深掘りして概念化する…「それは何を意味し、どのように役立ちますか？」
- ・ 次の自身の行動につなぐ…「あなたが踏み出したい第一歩は何ですか？」
- ・ 他者に対し波及させる…「他の職員に伝えたいキーワードは何ですか？」

ここで出た言葉を次の行動変容につなげるべく、時には発表等を通じて参加者同士の決意表明の機会にしていく方法もあります。

【参加型の手法③】「KPT分析」

「KPT分析」は振り返りでよく使用される歯止めの手法です。

KPTとは、それぞれKeep、Problem、Tryの頭文字で、行ってきた活動を「よかったので次も続けてやりたいこと（K：Keep）」、「問題だったので次は改善が必要なこと、またはやめたいこと（P：Problem）」、「次にやってみたいこと（T：Try）」の3つに分類して整理して評価する方法です。まずは、自分自身の中に落とし込むために一人で考えます。

Keep （続けるべきよい点）	Try （これからやってみたい点）
Problem （今後改善が必要な問題点）	

KPTの特徴は、シンプルで分かりやすく、手軽で取り組みやすく、お互いによく見えて共有しやすいという点です。誰でもが大変気軽に効率的に使うことができます。また、最初に「Keep」から考え始めるため、自分自身を肯定するところから振り返りを始めることが前向きな感覚を持たせます。さらに、記録に残してプロセスを再度振り返る際の素材とすることができ、振り返りの結果の連続から自分の強みや弱みを見出すこともできます。

■プログラム例①／研修全体をグループ内で振り返る（所要時間：30分）

時刻	時間	プログラム内容
16:30～16:35	5分	導入（進め方の説明）
16:35～16:45	10分	個人振り返り（KPT分析シート記入）／5分でも可
16:45～16:55	10分	グループ内で紹介し合う
16:55～17:00	5分	まとめのコメント

■プログラム例②／研修全体を参加者全体で振り返る（所要時間：40分）

時刻	時間	プログラム内容
16:20～16:25	5分	導入（進め方の説明）
16:25～16:35	10分	個人振り返り（KPT分析シート記入）／5分でも可
16:35～16:45	10分	ペアもしくはトリオで紹介し合う【1回目】／5分でも可
16:45～16:55	10分	ペアもしくはトリオで紹介し合う【2回目】／5分でも可
16:55～17:00	5分	まとめのコメント

Q. 研修中での「答え」の持ち帰り方にはどのようなものがあるでしょうか。いつも研修のクロージング（まとめ）のやり方に困っています。

A. 研修カリキュラムには、参加者同士の情報交換といった答えを求めない目的のものもありますが、現場の職員は日々の業務に対する答えを求めて参加してきます。その際には例えば、研修の最後に講師や研修協力者から客観的に所感を述べる、演習の意図の解説をする、講師からアドバイスや意見を言う、改めてテキストに立ち返るといった形で参加者に「まとめ」をフィードバックすると効果的です。また、演習を行った後に「これで大丈夫だったのか」というモヤモヤ感を残しながら帰る研修にしないために、担当者として以下のようなことを事前に検討、準備しておくことをお勧めします。

① 答えとして提供できそうな情報を集めておく

特に最新情報は研修開催のタイミングによって提供できる時とそうでない時があります。出せるものはすぐ出せるように準備をしておきましょう。

また、よくある質問等に対しては可能な限りお答えできるような予備知識や現場事例等を事前に集めておき、今時な質問に対しては最新情報を一つでも掴んでおくことで安心です。

② 経験則の中からおおよその「答えのゾーン」を設定しておく

ケースバイケースでピンポイントの答えが提供できないような場合には、例えば「ここからは外れないように」「この範疇ならば大丈夫」といった解釈の効く「答えのゾーン」を設定しておき、考えの幅を示すことも考えられます。特に現場は常に動いていて変化も激しいので、ある程度のニュートラルさも必要なことと考えています。

③ 研修後の参加者の出口の状況や自分自身の中での修正を答えとする

研修効果の一つに、参加者自身の中に起こる変化や気づきがあります。研修前と後ではどのように気持ちや考え方が変化したか、これまでやってきたことへの誤りや誤解に気づいて修正する機会を得るようなシーンがあったか、職場の内外に多様な相談相手が増えるきっかけになったか、新たな知識や考え方に会えたかなど、本人の振り返りを通じて出されたことは一つの答えとして設定し、持ち帰りできる時間を確保しておきましょう。

これらは研修企画の際のゴール設定として整理しておくといよいでしょう。

第4節 研修用配布資料の作成方法

参加型研修を円滑に進めるためには、わかりやすく活用しやすい研修用配布資料（レジュメや演習用シート等）を準備しておくことが大切です。以下に、研修資料の種類とその作成方法、活用方法のポイントをご紹介します。

1. 研修で用いる配布資料の種類

研修で用いる配布資料には、次のようなものがあります。

- ① レジュメ
- ② パワーポイントで作成する資料
- ③ 演習用シート

それぞれ、研修の目的や形式に応じて、準備することが望まれます。

2. レジュメの作成・活用方法

レジュメは、一般的に、図表4-10のように、A4用紙に、講義・演習の概要やそこでのポイント等をまとめて配布するものです。レジュメをよりよいものにするポイントは、以下の通りです。なお、レジュメは、講義・演習に当たって、後述するパワーポイントで作成する資料と併用する場合があります。

(1) 読みやすいレジュメにするための工夫

全体に、あまり情報を詰め込みすぎず、読みやすいレイアウトで作成することが望まれます。文字が小さすぎると、参加者によっては、内容がよく読みとれない場合があります。10.5ポイントから11ポイント程度の文字の大きさがよいでしょう。メモをとることができるよう、適度な余白をつくることも大事です。

タイトルや内容に、1、(1)、①等の番号をつけると、話のポイントがわかりやすくなり、講義で説明をする際にも、どの部分の話をしているか、伝わりやすくなります。

(2) 参加者の「参加」を促す工夫

レジュメに空欄をつくり、参加者に記入してもらおうような工夫をすると、大事なポイントを一層理解し、記憶してもらえようになります。また、参加者が「聴きっぱなし」ではなく、主体的に講義・演習に参加できるようになります。

(3) 適切な情報提供

レジュメには、引用・参考文献を記載するなどして、参加者が後で文献を確認したり、復習したりできるように、適切に情報提供する必要があります。このように記載しておくことで、参加者がその場でメモしたり、後で確認したりするなどの負担をなくすこともできます。

図表4-10 レジユメの例

1. 職員の育成と職場づくり

(1) 職員の育成の目的 (テキスト270~271頁)

職員の育成の目的は、生活困窮者自立支援制度の理念を踏まえた質の高い支援を行うため、これを担う職員が高い倫理と正しい姿勢を身につけ、さまざまな状況に対応できる実践力を磨くことです。(270頁)

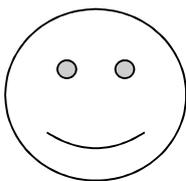
そのために…。

- ① 理念、基本倫理、基本姿勢を理解し、支援に活かせるようにすることが求められる。
- ② 「知っている」だけでなく「具体的に実現できる」ことが大切。
- ③ 人権感覚・倫理観は「備わっているもの」ではなく「謙虚に見直していくもの」。
- ④ 一般市民にも制度の理念等が伝わる態度、姿勢でかかわる必要がある。
- ⑤ 倫理・理念を実現できる職員に「育ち・育てあう」職場づくりが必要。

(2) 自立相談支援事業の特性をふまえた人材の育成 (テキスト271~272頁)

<自立相談支援事業の4つの特性> (271頁) ※空欄に記入してみましょう！

1. 支援の () 性	地域の実情に即した新しい支援を創造的に 行っていくこと。
2. 職場の () 性	さまざまな実施体制のもと、多様な経験をもつ職員が 職場をつくり、チームとなって支援を行っていくこと。
3. 対象者の () 性	多様な背景をもつさまざまな対象者とかわること。
4. 連携・協働の () 性	地域への働きかけを行うなかで、市民を含めさまざま な人や組織、関係機関と柔軟に連携・協働していくこと。



「これまでになかった支援」を実現させていくことが
自立相談支援事業の意義、醍醐味です！
4つの特性を「強み」とした人材育成を行っていきましょう。

<参考文献> 自立相談支援事業従事者養成研修テキスト編集委員会編『生活困窮者自立支援法
自立相談支援事業従事者養成研修テキスト』, pp. 270-272, 中央法規出版, 2014年。

3. パワーポイントで作成する資料の活用方法

パワーポイントは、視覚的に講義・演習のポイントを伝えたり、写真や映像を交えて、生き生きとしたプレゼンテーションを行うには、有効なツールです。一方で、会場を暗くするため、長時間スライドだけを見続けていると、眠気を誘い、かえって集中力を損なうこともあります。パワーポイントで作成したスライドは、それを印刷して研修資料にすることも少なくありません。次のようなポイントを押さえて、効果的に活用していきたいものです。

(1) スライドを作成するに当たっての工夫

図表4-11のように、あまり多くの情報を詰め込まず、ポイントを明示することが大切です。適度な余白をつくっておくと、それを配布資料にした場合に、参加者が、必要な情報をメモすることもできます。

図表4-11 スライドの例<例1>

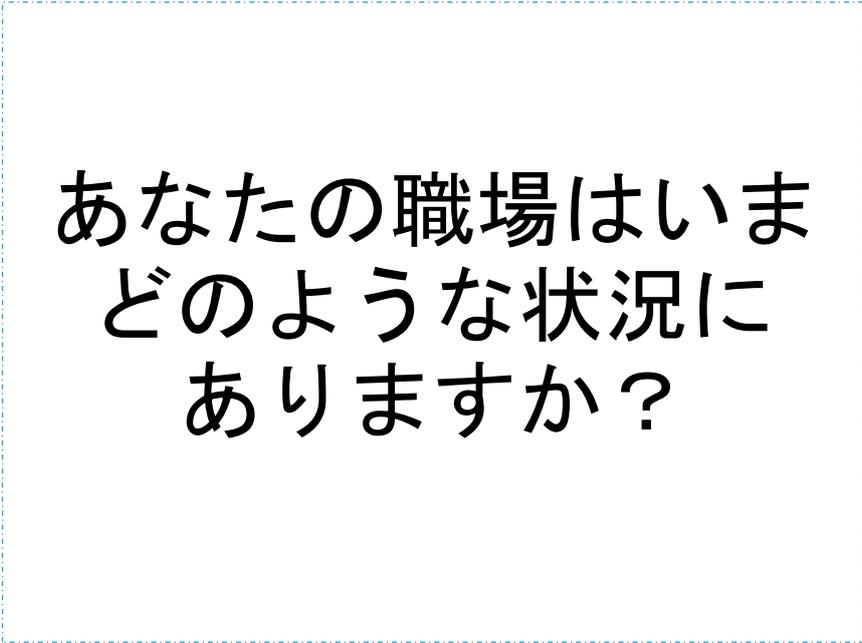
この講義（演習）の目的

- ① 職員の育成・教育に向けた方法を学ぶ。
- ② 自立相談支援機関の職場特性をふまえた職場づくりのあり方を学ぶ。
- ③ スーパービジョンの方法を学ぶ。

(2) 参加者の「参加」を促す工夫

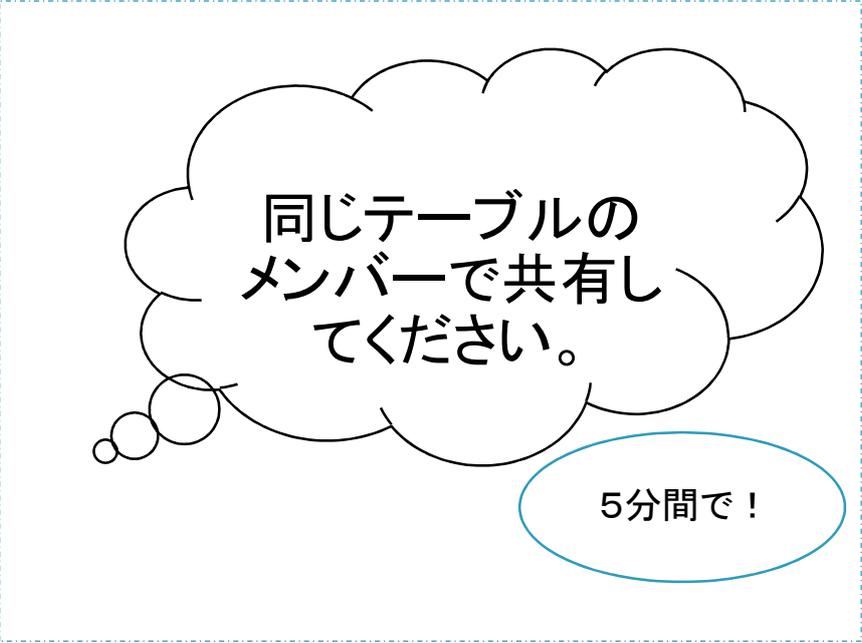
講義や解説の合間に、図表4-12、4-13のような「問い」を投げかけ、参加者自身で考える時間を取ったり、近くの席の参加者同士で話し合うなどの工夫をすると、講義で学んだ内容を、自分のこととして理解を深めることができるようになります。

図表4-12 スライドの例<例2>



あなたの職場はいま
どのような状況に
ありますか？

図表4-13 スライドの例<例3>



同じテーブルの
メンバーで共有し
てください。

5分間で！

4. 演習用シートについて

演習用シートは、演習を行うために、レジュメやパワーポイントを印刷した配布資料とは別に作成するものです。図表4-14は、その一例となります。このようなシートを使って演習をすることで、各講義・演習で習得すべき内容をよりよく具体的に学ぶことができるようになります。また、参加者同士での共有、協議等が促進されます。

図表4-14 演習用シートの例

生活困窮者支援における就労支援	
<p>生活困窮者の多くは、多様で複合的な課題を抱え、自尊心や自己有用感を喪失している。このため、本制度における就労支援は、</p> <p>①常に本人を起点とし、</p> <p>②就労の意義への理解の支援から、生活面や福祉面での支援までも含めた、包括的な支援の一環として展開する。</p> <p>③本人の状態に合わせ、必要に応じてステップアップも意識しながら支援する。</p> <p>→ 支援員自身も、自分の強みを理解し、弱みを補うためにノウハウを学び、考え、実践する。</p>	
<p><u>丁寧な相談支援</u></p> <p>“きちんと”</p>	<p>【 】① 包括的な相談受付、アセスメント、プラン作成</p> <p>【 】② 信頼関係の構築と自尊心、自己有用感の回復に向けた支援</p> <p>【 】③ ストレngthsに着目した支援</p> <p>【 】④ 就労意欲の喚起</p>
<p><u>チームによる支援</u></p> <p>“みんなで”</p>	<p>【 】⑤ 主任相談支援員・相談支援員・就労支援員の協働</p> <p>【 】⑥ 就労準備支援事業等との一体的支援</p> <p>【 】⑦ ハローワークその他の関係機関・者との協働</p>
<p><u>切れ目のない支援</u></p> <p>“ずっと”</p>	<p>【 】⑧ アウトリーチによる発見・支援</p> <p>【 】⑨ 多様なプログラムの用意</p> <p>【 】⑩ 個別のニーズに応じた職業紹介</p> <p>【 】⑪ 定着支援と企業支援</p>
<p><u>社会資源の活用と開発</u></p> <p>“つながる・つくる”</p>	<p>【 】⑫ 関係機関・者とのネットワークの構築</p> <p>【 】⑬ 企業との関係づくり</p> <p>【 】⑭ 中間的就労や実習場所等の開拓</p> <p>【 】⑮ 居場所づくり</p> <p>【 】⑯ 町おこし、地域づくり</p>
<p>取り組んでいる→ ○ これから取り組みたい→ △ 特に重点的に取り組みたい→ ☆</p>	

第5節 多様な研修教材の活用

都道府県単位での実施が困難な内容や全国共通で実施すべき講義等については、今後は e-learning や映像教材を開発・提供していくこと等を通じて、都道府県による研修の普及・促進を支援していくことも考えられます。さらに、研修講師を担う職員の負担軽減、少数の支援員で運営している自治体からも参加がしやすいようコンパクトな研修時間におさめるためにも e-learning や映像教材は効果的です。

e-learning や映像教材での提供を希望される内容としては、生活困窮者自立支援制度や他の福祉制度、任意事業に関する基本的な内容等、講義中心で進められる内容が多く、反対に、生活困窮者支援やその他の先駆的な支援に取り組む実践者の講義や地域づくり、就労支援における企業開拓や出口づくり等、実践例についての話を聞くことが中心で講師を見つけることが難しい内容については、集合型研修での実施が求められます。

e-learning や映像教材については、以下のようなメリットとデメリットが考えられます。

【メリット】

- ・場所と時間を選ばずに自分のペースで学ぶことができる
- ・繰り返し何度も視ることができるので、確認や学び直しに効果的
- ・講師養成や引継ぎ用の素材として講師が活用できる

【デメリット】

- ・ただ視聴するだけではなかなか身につかず、視聴後の振り返りやフォローのプログラムが必要
- ・グループワークのような場で起こるダイナミズムを体験することが困難
- ・教材制作に時間とコストがかかる

慣れない世代からすると最初は億劫な側面もあるでしょうが、若い世代には馴染む方法なので、新たな学び方を知る意味でもチャレンジしていく価値はあります。

また、パソコンやスマートフォンを使って、セミナーやミーティングをオンラインで開催する「オンライン研修」も今後の方法として急速に広がり定着していく可能性があります。

これからの研修のあり方ややり方にも一石を投じるテーマとなりますので、今後の動向には関心を持って注視していきましょう。

【ご参考】映像教材紹介

グリーンコープ生活協同組合連合会「家計改善支援普及のための映像教材製作に関する報告」
（厚生労働省 平成 30 年度生活困窮者就労準備支援事業費等補助金 社会福祉推進事業）, 2019 年.

URL: https://www.greencoop.or.jp/seikatsu_konkyusha_shien/

参考文献

◎生活困窮者自立支援法・制度等

自立相談支援事業従事者養成研修テキスト編集委員会編『生活困窮者自立支援法
自立相談支援事業従事者養成研修テキスト』, 中央法規出版, 2014 年.
厚生労働省「2020 年度以降の生活困窮者自立支援制度支援員養成研修について」, 2019 年.
厚生労働省「平成 28 年度の人材養成研修と都道府県研修の考え方」, 2016 年.
厚生労働省ポータルサイト 困窮者支援情報共有サイト～みんなつながるネットワーク～
URL: <https://minna-tunagaru.jp/>

◎研修の企画・立案・実施等

館岡康雄『利他性の経済学—支援が必然となる時代へ』, 新曜社, 2006 年.
堀公俊『ビジネス・フレームワーク (日経文庫ビジュアル)』, 日本経済新聞出版社, 2013 年.
堀公俊・加藤彰『ワークショップ・デザイナー—知をつむぐ対話の場づくり
(ファシリテーション・スキルズ)』, 日本経済新聞出版社, 2008 年.
堀公俊・加留部貴行『教育研修ファシリテーター』, 日本経済新聞出版社, 2010 年.
香取一昭・大川恒『ワールド・カフェをやろう 新版—会話がつながり、世界がつながる』,
日本経済新聞出版社, 2017 年.
みずほ情報総研株式会社「生活困窮者自立支援制度における県域研修実施の普及・促進に向
けた調査研究事業 報告書」(厚生労働省 令和元年度生活困窮者就労準備支援事
業費等補助金 社会福祉推進事業), 2020 年.
一般財団法人日本総合研究所「生活保護ケースワーカー等の研修のあり方に関する調査研究
事業 報告書」(厚生労働省 平成 30 年度生活困窮者就労準備支援事業費等補助金
社会福祉推進事業), 2019 年.
URL: <https://www.jri.or.jp/cwkenshu-kyouzai2018/>

◎研修教材

厚生労働省 人材養成研修 研修教材 (2014 (平成 26) 年度～)
URL: <https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000073227.html>
みずほ情報総研株式会社「生活困窮者自立相談支援事業における都道府県研修実施のための
標準カリキュラム—2020 年版—」(厚生労働省 令和元年度生活困窮者就労準備支
援事業費等補助金 社会福祉推進事業 生活困窮者自立支援制度における県域研修
実施の普及・促進に向けた調査研究事業 報告書), 2020 年.

《参考》県域研修の普及・促進に向けた方策

厚生労働省 令和元年度生活困窮者就労準備支援事業費等補助金 社会福祉推進事業「生活困窮者自立支援制度における県域研修実施の普及・促進に向けた調査研究事業」にて都道府県における県域研修普及・促進に向けた方策を次の通り提言しました。提言を踏まえて、本手引の見直しを行いましたので、ぜひご一読ください（提言の全文は、報告書「第1章 都道府県における県域研修の普及・促進に向けた方策」p. 9-12 参照）。

方策1

都道府県所管課担当者には、①生活困窮者自立支援制度の理念と基本姿勢を理解したうえで、法に基づく各種事業を都道府県内で推進すること、②研修の企画・立案を計画的に行うことの2つの役割がある。

方策2

研修の3要件として示されている「研修企画チームの組成」、「参加型研修の実施」、「生活困窮者自立支援制度の理念と基本姿勢を伝えること」が県域研修の促進に効果的であることが裏付けられ、現在充足していない都道府県においても、これら3要件を満たしていくことが、今後の県域研修の普及・促進に不可欠である。

方策3

研修企画チームを機能させるポイントとして、①設置要綱や委嘱等による、活動しやすくするための土台づくり、②多様な自治体・人材の参画、③人事異動を考慮したチーム編成、④目指す方向性の共有の4点が重要である。研修企画チームの活動が充実することにより、過去の研修から得られた課題やノウハウ等を引き継ぐとともに、都道府県の実情に応じた県域研修の開催につながるほか、地域づくり、県内での講師の育成、都道府県所管課担当者の負担の軽減等あらゆる面で大きな効果が期待される。

方策4

研修の内容や質を担保し、有意義な研修を実施するためには、国が実施する従事者養成研修受講者を講師やファシリテーターの担い手として育成するなど、長期的な視点で講師を確保・育成していくことが重要である。ただし、講師を担うことには相応の負担があることを考慮し、特に参加型研修のノウハウについては、本事業において作成する手引等で丁寧に説明をすることも重要である。一方で、専門的な内容や全国でも先駆的な取組をしている実践者等を都道府県において講師として招聘することは難しい場合もある。国において、適切な講師候補の紹介を行うなど、都道府県の支援を行うことも有益であると考えられる。

方策5

都道府県単位での実施が困難な内容や全国共通で実施すべき講義等については、次年度より開催予定の地域ブロック別研修等での開催テーマとしたり、国においてe-learningや映像教材を開発・提供していくこと等を通じて、都道府県による研修の普及・促進を支援していくことも1つの方策である。

執筆者一覧

(五十音順・敬称略)

加留部 貴行..... 第2章、第3章、第4章第1・2・3・5節

九州大学大学院統合新領域学府 客員准教授

新保 美香..... 第1章第1・2・4節、第4章第4節

明治学院大学社会学部社会福祉学科 教授

みずほ情報総研株式会社..... 第1章第3・5節

**生活困窮者自立支援制度における県域研修実施の普及・促進
に向けた調査研究事業実施体制**

●令和元年度 調査研究実施体制●

【検討会委員】（五十音順・敬称略）

氏名	所属等
加留部 貴行◎	九州大学大学院 統合新領域学府 客員准教授
近藤 勝彦	島根県 健康福祉部地域福祉課 調整監
新保 美香	明治学院大学 社会学部社会福祉学科 教授
野澤 晴彦	福井県 総合福祉相談所こども・女性支援課 企画主査
村島 克典	社会福祉法人福島県社会福祉協議会 人材研修課 課長

（注）◎印：座長

【厚生労働省】（敬称略）

氏名	所属等
高石 麗理湖	社会・援護局 地域福祉課 生活困窮者自立支援室 生活困窮者支援計画官
鍋木 奈津子	社会・援護局 地域福祉課 地域共生社会推進室 包括的支援体制整備推進官
平野 憲司	社会・援護局 地域福祉課 生活困窮者自立支援室 自立支援専門調査員
佐藤 圭司	社会・援護局 地域福祉課 生活困窮者自立支援室 就労支援専門官
玉置 隼人	社会・援護局 地域福祉課 地域福祉専門官
引間 愛	社会・援護局 地域福祉課 生活困窮者自立支援室 就労支援係長

【事務局】みずほ情報総研株式会社

氏名	所属等
野中 美希	社会政策コンサルティング部 チーフコンサルタント
田中 陽香	社会政策コンサルティング部 課長
金森 由晃	社会政策コンサルティング部 コンサルタント
井場 佳奈枝	社会政策コンサルティング部

本年度の調査研究事業は、2016（平成 28）年度の成果を基に法・制度改正、都道府県における実態やニーズ等を踏まえて新たな手引・標準カリキュラムの開発を行いました。2016（平成 28）年度の実施体制を参考として示します。

●平成 28 年度 調査研究実施体制（肩書等当時）●

生活困窮者自立支援制度における県域研修の促進に関する調査研究事業

【委員】（五十音順・敬称略）

■検討会委員

氏名	所属等
岩間 伸之◎	大阪市立大学大学院生活科学研究科 教授
加留部 貴行	九州大学大学院統合新領域学府 客員准教授
新保 美香	明治学院大学社会学部社会福祉学科 教授

■作業部会委員

氏名	所属等	担当部会
朝比奈 ミカ	中核地域生活支援センター がじゅまる センター長	相談支援員
岩間 伸之	大阪市立大学大学院生活科学研究科 教授	相談支援員
加留部 貴行	九州大学大学院統合新領域学府 客員准教授	手引／職種共通／主任相談支援員／就労支援員
新保 美香◎	明治学院大学社会学部社会福祉学科 教授	手引／職種共通／就労支援員
原田 正樹	日本福祉大学社会福祉学部 教授	主任相談支援員
山本 樹	社会福祉法人光明会 社会貢献部 社会貢献部長	就労支援員

（注）◎印：座長

【厚生労働省】（敬称略）

氏名	所属等
鍋木 奈津子	社会・援護局 地域福祉課 生活困窮者自立支援室 自立支援企画調整官
羽染 敬規	社会・援護局 地域福祉課 生活困窮者自立支援室 就労支援係 係長
下田 健一郎	社会・援護局 地域福祉課 生活困窮者自立支援室 就労支援係 主査

【事務局】みずほ情報総研株式会社

氏名	所属等
野中 美希	社会政策コンサルティング部 雇用政策チーム 福祉・労働課 コンサルタント
古川 みどり	社会政策コンサルティング部 雇用政策チーム 福祉・労働課 コンサルタント
杉田 裕子	社会政策コンサルティング部 雇用政策チーム 福祉・労働課

報告書等の公表方法

本調査研究事業では、都道府県における県域研修の実施状況等に関する調査の結果を踏まえ、2016（平成28）年度に作成した「生活困窮者自立相談支援事業における都道府県研修実施のための手引（本冊子）」、並びに「生活困窮者自立相談支援事業における都道府県研修実施のための標準カリキュラム」を改訂し、下記の通り報告書等一式を作成しました。

作成した報告書等本調査研究事業の成果は、みずほ情報総研株式会社ホームページ（<https://www.mizuho-ir.co.jp/index.html>）にて公開します。

さらに、全国の都道府県や生活困窮者支援に携わる方に1人でも多くご覧いただけるよう、厚生労働省が開設しているポータルサイトにおいても公開される予定です。

《厚生労働省ポータルサイト》

困窮者支援情報共有サイト～みんなつながるネットワーク～

<https://minna-tunagaru.jp/>

●成果物一覧●

「生活困窮者自立支援制度における県域研修実施の普及・促進に向けた調査研究事業 報告書」

「生活困窮者自立相談支援事業における都道府県研修実施のための手引－2020年版－」

「生活困窮者自立相談支援事業における都道府県研修実施のための標準カリキュラム

－2020年版－」

厚生労働省 令和元年度生活困窮者就労準備支援事業費等補助金 社会福祉推進事業
生活困窮者自立支援制度における県域研修実施の普及・促進に向けた調査研究事業 報告書
生活困窮者自立相談支援事業における都道府県研修実施のための手引 - 2020 年版 -

2020（令和2）年3月発行

発行・編集 **みずほ情報総研株式会社**
社会政策コンサルティング部
〒101-8443
東京都千代田区神田錦町2丁目3番地
TEL 03-5281-5404

生活困窮者自立相談支援事業における
都道府県研修実施のための手引 2020年版

2020(令和2)年3月

みずほ情報総研株式会社