

厚生労働省 平成28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の促進に関する調査研究事業 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

平成29年3月

みずほ情報総研株式会社

はじめに

平成 27 年度より本格施行された生活困窮者自立支援制度は、全国 901 の自治体で、その取り組みが始められて丸 2 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確保」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り組みは、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あたっての重要な課題となっています。

本調査研究では、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）をふまえて、今後、都道府県における人材養成がいかに実施できるかを検討しました。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、事務局と力をあわせて検討してきた成果が「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」です。これらを活用しながら、全国で、人材養成の取り組みが一層充実していくことを期待したいと思います。

なお、本調査研究の検討会座長、作業部会委員を担っておられた、大阪市立大学大学院生活科学研究科教授 岩間伸之先生が、本報告書の完成を見ることなく、平成 29 年 3 月 2 日に急逝されたことは、大変悲しいことであり、無念であると言わざるを得ません。岩間先生は、日本の社会福祉学、ソーシャルワークの発展に大きく貢献されてきた第一人者ですが、生活困窮者自立支援制度における自立相談支援の仕組みづくり、人材養成のあり方の検討にも深くかかわられました。本調査研究についても、2 月末の最終の検討会まで、座長として取り組みを支えてくださいました。岩間先生への感謝の念は尽きることがありません。

岩間先生は、常々「本制度の取り組みを担う支援員には、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」とおっしゃっていました。岩間先生の「志」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。

平成 29 年 3 月

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検討会委員・作業部会座長

新保 美香

（明治学院大学社会学部社会福祉学科 教授）

目 次

序章 本調査研究の概要	1
--------------------------	---

第1章 生活困窮者支援における人材養成	5
第1節 生活困窮者自立支援制度の特徴と意義	5
第2節 生活困窮者支援における人材養成の重要性	6
第3節 都道府県における研修の目的と進め方	7
第4節 都道府県研修における人材養成の目標	9
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について	11

第2章 研修企画の立案	13
第1節 研修に求められる新たな意味	13
第2節 研修カリキュラムの企画のポイント	21
第3節 研修カリキュラム作成のステップ	26

第3章 参加型研修の進め方	29
第1節 基本的な考え方と視点ー参加を支えるカリキュラムづくりへー	29
第2節 研修における「場づくり」のコツー参加の促進を目指してー	34
第3節 進行するコツー双方向性を持たせるためにー	41
第4節 研修用配布資料の作成方法	50

参考文献	55
-------------------	----

執筆者一覧	56
--------------------	----

序章 本調査研究の概要

1. 調査研究の目的

平成27年4月より、生活困窮者自立支援制度が開始され、全国自治体の自立相談支援機関において、地域における多様な主体や地域住民等と協働・連携しながら、生活困窮者の相談支援が行われています。

自立相談支援事業の担い手である自立相談支援機関の相談支援員等は、多様で複合的な課題を有する生活困窮者に対して、包括的かつ継続的な支援を適切に行えるよう、十分な専門性を有していることが必要とされます。

支援の担い手の養成は質の高い支援を行うためにも重要であり、平成26年度から当面の間は国において、計画的に支援員の養成を行うこととされているものの、将来的には都道府県において自立相談支援事業を担う人材の養成を図っていくこととなっています。

しかし、現状では、制度施行からの日が浅く、都道府県が単独で、自立相談支援機関の支援員を養成するための研修カリキュラムを独自に開発し、研修を行っていただくだけの十分な経験やノウハウ等を蓄積するには至っていない地域が多い状況です。また、そもそも研修をどのように企画し、研修開催時にどのように運営していくのかも含めて、そのノウハウを有している自治体はそれほど多くないと考えられます。

そこで、本事業においては、都道府県等において研修を企画・立案する際に参考となる研修の手引のほか、研修実施時に活用可能な標準的な研修カリキュラム・教材を開発しました。これらの研究成果を都道府県等において活用いただくことで、地域に偏りなく全国的に質の高い人材が養成できる環境の整備に役立てていただければ幸いです。

2. 調査研究の実施体制

効果的な研修の実施方法や教材の作成方法等に関する研修の手引、並びに研修の標準的なカリキュラムについて方針を検討し、取りまとめるため、有識者からなる検討会を組織して実施しました。

さらに、検討会で示された方針に従って、研修の手引、並びに標準的な研修カリキュラムを開発するため、有識者及び実務家からなる作業部会を組織して、実施しました。

【委員】（敬称略・五十音順）

■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・五十音順）

氏名	所属等
鎢木 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 健一朗	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】

氏名	所属等
野中 美希	みずほ情報総研株式会社 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	みずほ情報総研株式会社 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	みずほ情報総研株式会社 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

3. 検討の経緯

(1) 検討会開催状況

回	日時	主な議事
1	平成28年9月5日 13:00～15:00	◇都道府県研修手引及び共通カリキュラム開発状況と今後の方針 ◇埼玉県における研修取組事例発表（自治体ヒアリング調査を兼ねる）
2	平成29年2月28日 10:30～14:00	◇報告書の取りまとめ

(2) 作業部会開催状況

部会種類	日時	主な議事
第1回 手引・共通	平成28年6月15日 17:00～20:00	◇都道府県研修手引及び共通カリキュラム開発状況と今後の方針 ◇埼玉県における研修取組事例発表
第1回主任 相談支援員	平成28年9月5日 15:30～17:30	◇都道府県研修手引の構成及び研修カリキュラム（案） ◇平成26年度及び27年度の国研修の分析結果の報告 ◇主任相談支援員の研修カリキュラム（演習中心）
第1回 就労支援員	平成28年9月28日 17:00～20:00	◇都道府県研修手引の構成及び研修カリキュラム（案） ◇埼玉県における研修取組事例発表概要の報告 ◇国研修「前期共通及び就労支援員研修カリキュラム（山本委員担当プログラム）」の概要 ◇就労支援員の研修カリキュラム（演習中心） ◇都道府県研修手引等の開発状況
第1回 相談支援員	平成28年10月13日 13:00～15:00	◇都道府県研修手引の構成及び研修カリキュラム（案） ◇埼玉県における研修取組事例発表概要の報告 ◇相談支援員の研修カリキュラム（演習中心）
第2回 相談支援員	平成28年11月13日 9:30～14:00	◇国研修「相談支援の展開」の講義の進め方
第2回 手引	平成28年11月25日 13:00～15:00	◇本事業の概要説明 ◇手引・研修教材等に関する意見聴取（自治体ヒアリング調査を兼ねる）
第2回 就労支援員	平成28年12月8日 16:00～19:00	◇研修教材等一式について
第3回 相談支援員	平成28年12月11日 9:30～13:00	◇相談支援員の研修カリキュラムについて ～「【相談】D. 相談支援の展開」演習の進め方
第4回 相談支援員	平成28年12月15日 18:30～21:00	◇相談支援員の研修カリキュラムについて ～「【相談】D. 相談支援の展開」演習の進め方
第5回 相談支援員	平成29年1月17日 10:30～16:00	◇相談支援員の研修カリキュラムについて

部会種類	日時	主な議事
第6回 相談支援員	平成29年2月17日 9:00～10:30	✧相談支援員の研修カリキュラムについて

(3) 自治体ヒアリング調査の実施

日時	主な議事
平成28年9月5日 15:30～17:30	✧埼玉県における研修取組事例発表（第1回検討会において実施）
平成28年11月25日 13:00～15:00	✧手引・研修教材等に関する意見聴取 （第2回手引作業部会を兼ねる。茨城県、埼玉県が参加）

4. 本調査研究で開発した成果物

本調査研究においては、都道府県等において研修を企画・立案したり、研修の実施に当たって参考となるような研修の進め方等をまとめた「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（以下、「手引」という。）」、並びに自立相談支援機関の従事者養成のための「職種別研修カリキュラム並びに教材一式」を開発しました。

「職種別研修カリキュラム並びに教材一式」は、別冊「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」で取りまとめています。

なお、手引や研修教材は、検討会並びに作業部会の委員、事務局を中心に執筆を分担して開発したものです。それぞれの巻末に執筆者一覧を掲載しています。

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、都道府県研修の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。制度の目指す目標は「生活困窮者の自立と尊厳の確保」と「生活困窮者支援を通じた地域づくり」の2つです。

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

また、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り組みとなります。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. 「尊厳の確保」に向けて

また、制度の目的として「尊厳の確保」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、そのための人材養成が不可欠なのです。

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、及び人材養成の目標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

平成26年度より、厚生労働省（国）は「自立相談支援事業従事者研修会」を実施し、主任相談支援員、相談支援員、就労支援員の3職種それぞれに必要な知識、技術を習得できる機会をつくってきました。国研修を受講できる人数には限りがあるため、これまでは、地元に戻った国研修の受講者が、「伝達研修」というかたちで、国研修で学んだ内容を伝える役割を担ってきました。

各自治体における取り組みが充実し、従事者の数も増える中で、今後は、都道府県単位で、生活困窮者支援に当たる支援員の研修を行っていく必要があります。

2. 都道府県における研修の目的と意義

厚生労働省が示す、都道府県における研修の意義と目的は、次の通りです（図表1－1）。

図表1－1 都道府県における研修の意義と目的

①都道府県内の自立相談支援事業の支援水準の担保

- ・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。
- ・都道府県においては、管内市町村で支援水準に格差が生じることがないように、一定程度の質が担保された人的支援を提供する必要がある。

②研修開催に向けたノウハウの蓄積

- ・制度が施行されたばかりの立ち上げ時期であることから、国において研修を実施しているところ。
- ・一定期間が経過した後は、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、専門性の担保された研修の実施に向けて、現段階から積極的にノウハウを蓄積していくことが望ましい。

③生活困窮者支援において求められる高度な支援技術の習熟

- ・地域の実情に応じた研修を開催することが望ましいが、そもそも困窮者支援は、個別支援の技術や地域づくりといった難易度の高い知識や技術を習熟する事が求められており、市町村単独での開催が困難である場合も考えられる。このことから、広域自治体である都道府県が人材養成を行うことが期待される。

（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.4.より）

3. 都道府県研修の考え方・進め方

厚生労働省の示す、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 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）

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必要があります。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必要があります（図表1－3）。

図表1－3 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確保」「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尊厳の確保、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、これらの内容をふまえて、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ふまえた職員の養成 ～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1-4）。

図表1-4 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つの特性をふ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。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について

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研修担当者（都道府県研修担当者）
- 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都道府県研修担当者

都道府県研修担当者は、研修の企画・立案、実施の中核を担う存在です。②の国研修受講者、必要に応じて③の企画・立案、実施担当者と協働して、研修の企画・立案、実施、評価を行っていきます。都道府県研修担当者は、国の制度の動向や、自治体管内の取り組みの状況や課題、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、その時々が必要とされる研修内容を取り入れながら企画・立案していく必要があります。

また、都道府県や市区町村では、「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、都道府県研修担当者の役割です。このような取り組みは、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、講師として都道府県研修に協力することが期待されています。

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す。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ふまえて、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、実施に向けて

よりよい研修の企画・立案、実施に向けて重要なのは、都道府県研修担当者が、都道府県の責務として責任をもっ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、都道府県研修担当者のみ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、第2章第3節「研修カリキュラム作成のステップ(p.27)」に紹介されているような「研修企画チーム」を結成するのも有効です。研修は、都道府県研修担当者を中心に、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ておいてください。

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し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り組みの現状をふまえて、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。

第2章 研修企画の立案

第1節 研修に求められる新たな意味

これまでよりもより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、日々変わりゆく自立相談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。

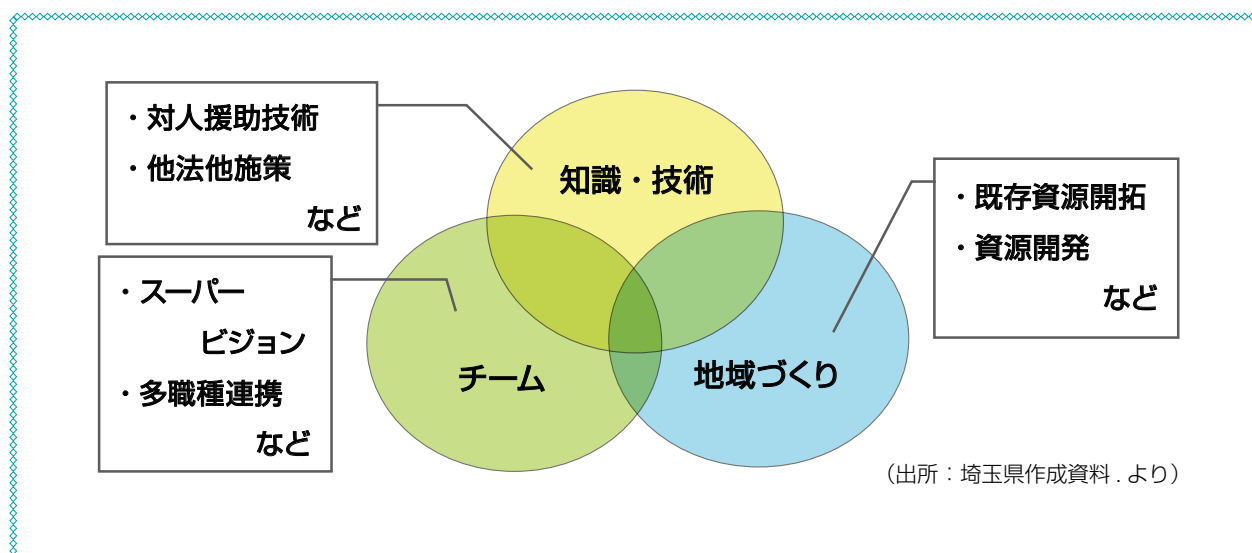
研修を通じて知識を取得し、技術を向上させていくことに加えて、時間や予算が限られている中においても研修という場に「わざわざ集まる意味」をしっかりと理解しておくことが大切です。そして、現場が必要としている研修に向けた計画づくりを心がけるようにし、研修参加者が研修後にどのような状態になってほしいのかをイメージして具体的にカリキュラムを考える必要があります。

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。

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 研修の必要性



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研修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研修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目的をもって「知識・技術」を習得するために

まずは、生活困窮者自立支援に関する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、何のためにやっているのかの目的である「あり方」の基本がしっかり定まらないと、それを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。

たと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、今起こっていることに立ち向かうのと同時に、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こと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をもたらします。

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、多くのみなさん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、更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、最初は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良い道標となります。「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、これからも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。

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、各々が絡み合って一つの大きな流れ（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。

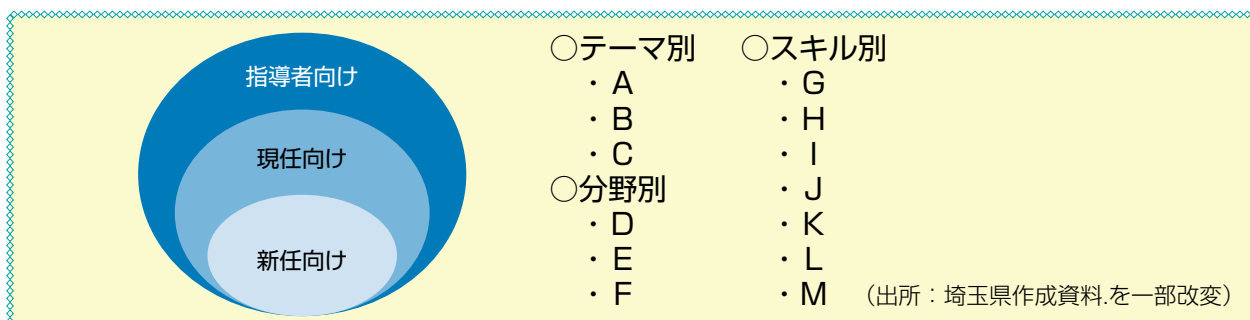
①組織としての研修とその体系をつくる

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年数や職務階層を基軸とした縦体系や、テーマ別、分野別、スキル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）。

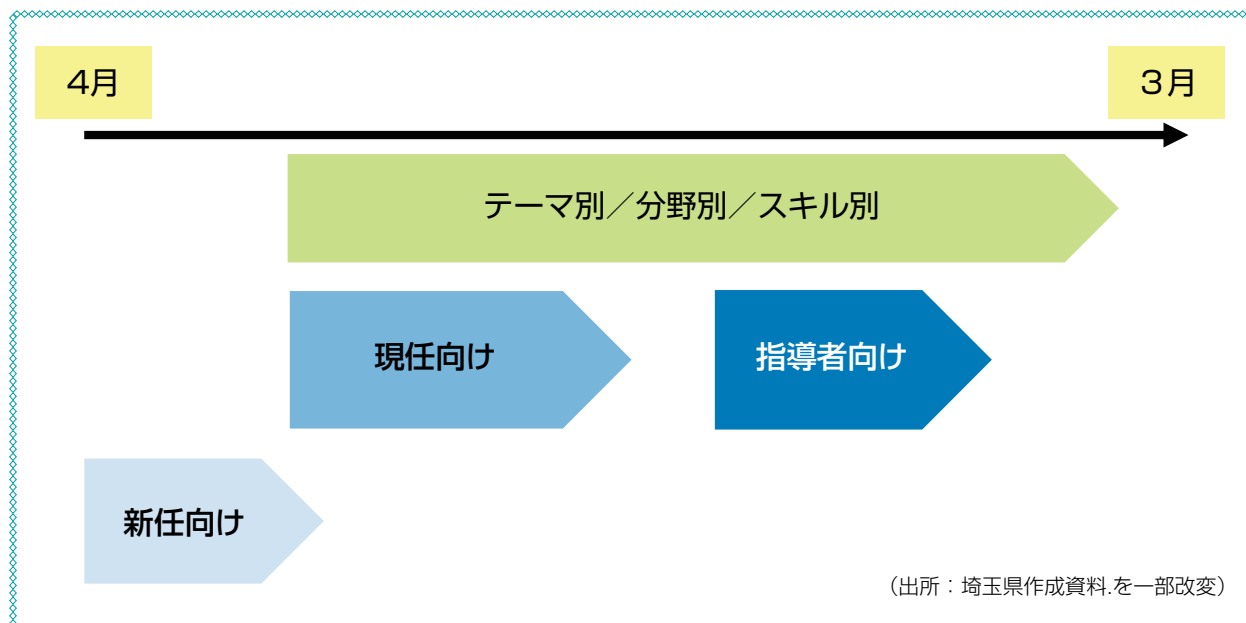
図表2-2 年間の研修イメージ①・習熟度別



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 年間の研修イメージ②・年間の研修実施スケジュール



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をつくることも必要です。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が求められています。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。

職員個人の計画をつくる際には、まず本人自身がその計画をつくり、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。

また、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にな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、先進的な取り組み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

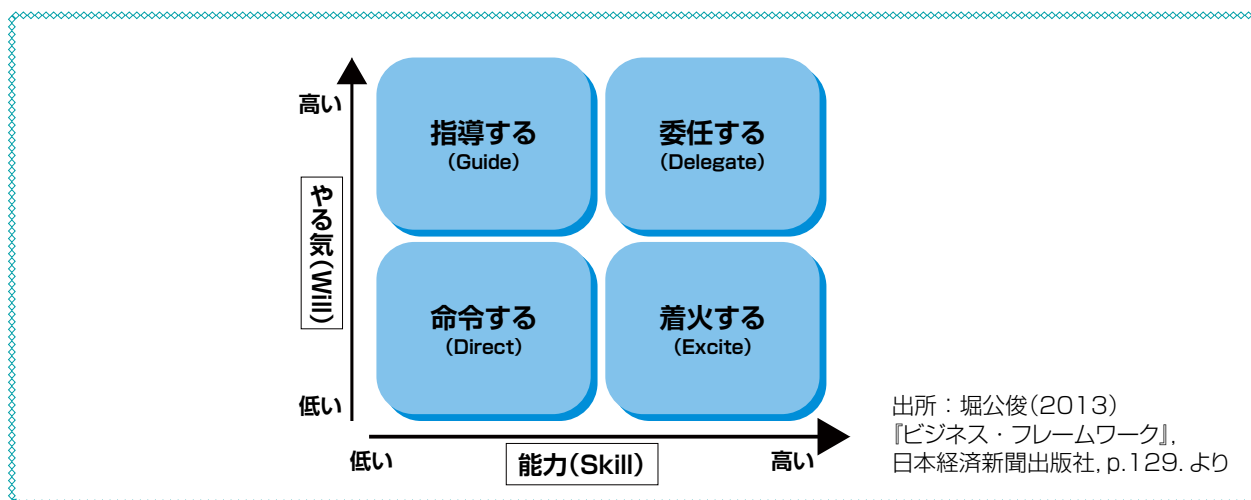
さらに、支援員の「能力(スキル)」のみならず、職員の「やる気(モチベーション)」にも十分に配慮していきましょう。先述した通り、研修の場では知識や技術の習得も重要ですが、自己受容を通じて仲間づくりやホッとする瞬間をつくることは生身の人間をイキイキさせるためにとても大切なことです。

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和位置づけを研修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いいでしょうか。

A. 日常の業務多忙の中でまとまった時間を使う研修に対しては、それに伴って時間外が発生する、研修で抜けている間のフォローが大変、といった声がよく聴かれます。しかしながら、その忙しさの中で失われているかもしれない、新たな考えや知識、発想の転換への切り口、周囲との人間関係といったことを非日常の時間だからこそ獲得できることとして具体的にアピールすることでアプローチしてみましょう。

第2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大事です。「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、それらを研修担当者、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、研修の場に来る・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。

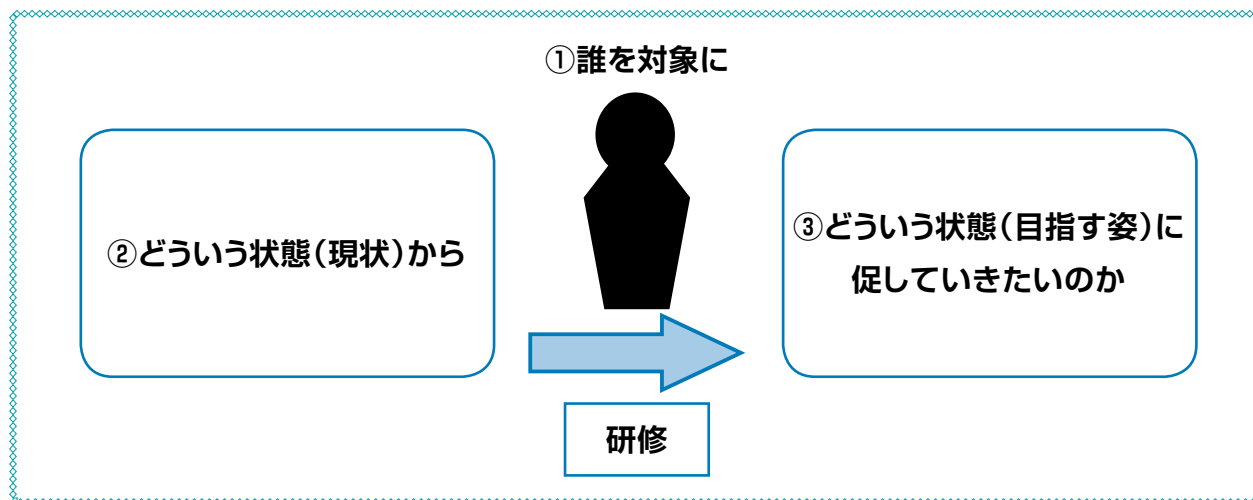
例えば、初任者対象であれば基礎的な知識（制度・仕組み）や簡単な技術は身につけても

raitai、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っておきましょう。

そこで、研修担当者は「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研修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もよいので、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良いので具体的に

【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、何を持ち帰って、何を実現し、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った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。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、外部から講師を招く際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研修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、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、良い関係づくりをしていきましょう。

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参加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、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、研修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、最終的には研修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。

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。対象者が大人数だと一気にたくさんの人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。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。

以上のような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、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。

第3節 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。そこで、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して描いていけばよいかをここでは考えてみます。

STEP1：研修企画チームをつくる

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ような「研修企画チーム」を立ち上げることをお勧めします。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、更には国の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。

STEP2：研修企画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。

STEP3：研修実施の協力者を募る

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。もちろん研修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うなり、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。

実は、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

図表2-8 研修企画チームをつくる（埼玉県の例）



memo

第3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。

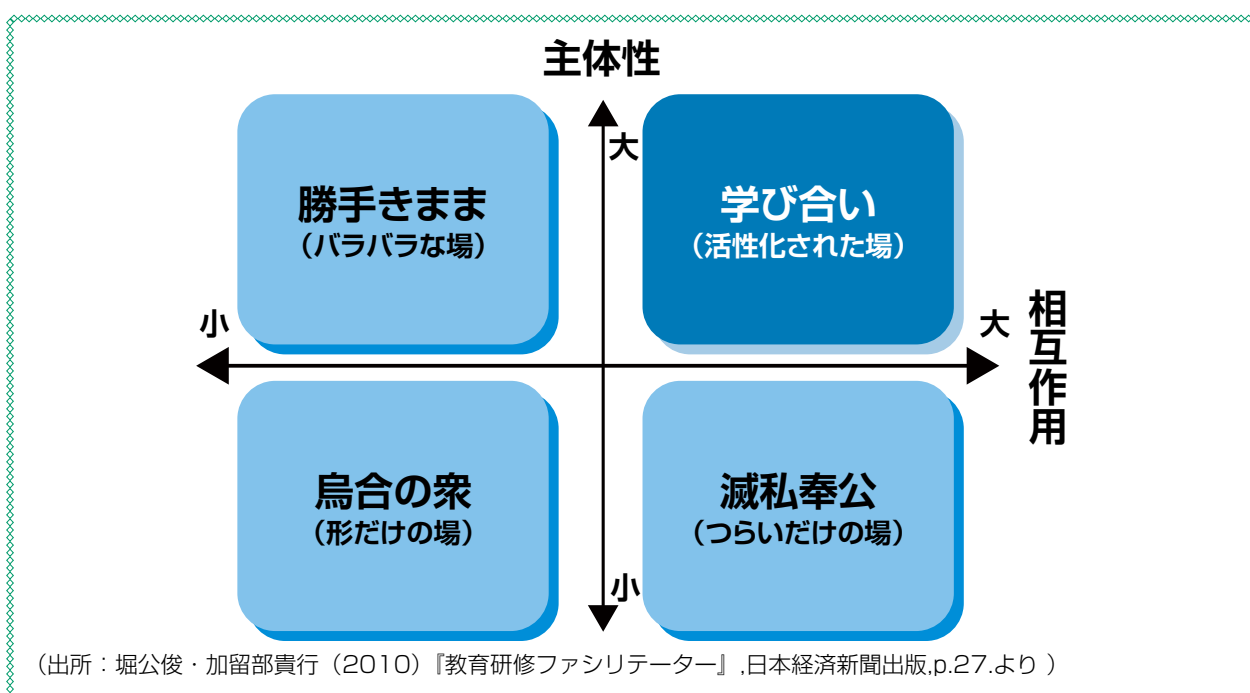
1. 受講者を参加者にする場づくりをめざす

どのような形であれ、研修の主役は教える講師側ではなく学ぶ側にあります。そのためこの手引では、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くものでもありません。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3－1）。

図表3－1 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

そして、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3－2）。

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3－2 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） 自分を変わら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3－3）。

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、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）」。雑談から一步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、きちんと「考える」ことを主軸としたステージです。更に対話の中に「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

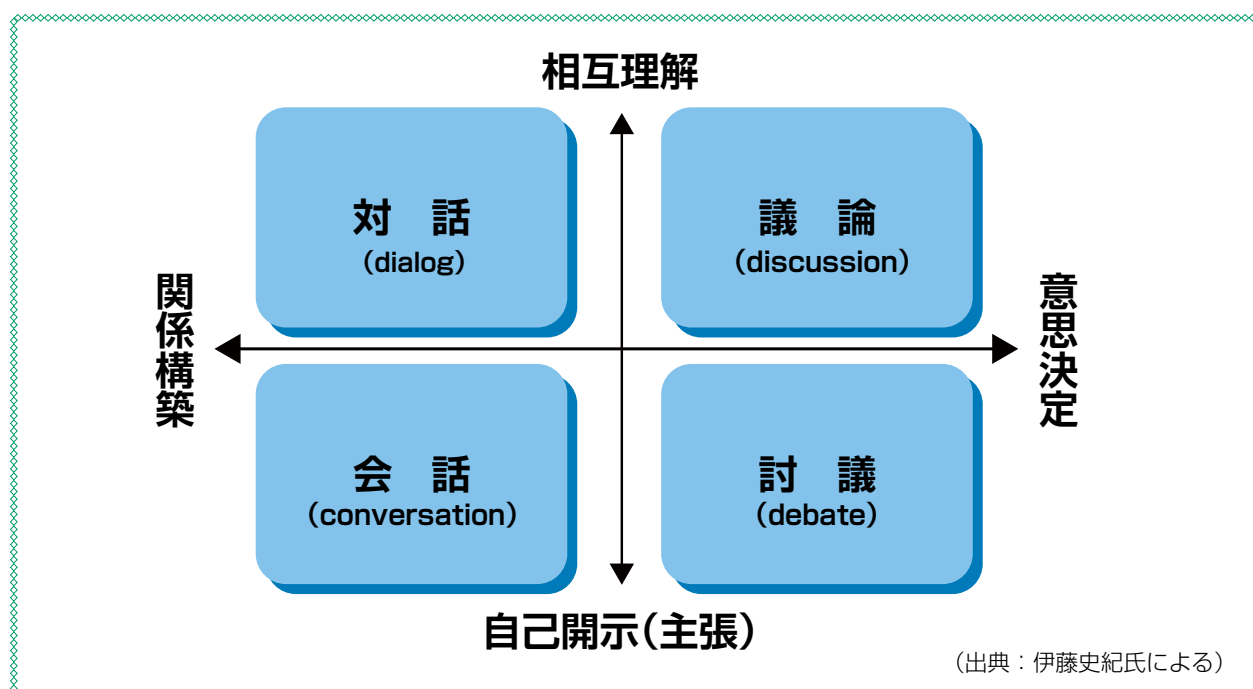
げた想いや関係や理解を統合して一つの合意を創りあげます。そして、自分の立場からの主張を行って意思決定に導くのが「討議（debate）」。

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3-3 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り組みを紹介してもらい、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3-4)。

オープニングでは、研修のねらいやグランドルール、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3-4 研修の大まかな流れと主な組み立て素材

オープニング	・研修のねらい、ゴール、基本スタンスの伝達 ・グランドルール、会場内の諸注意の伝達 ・講師の自己紹介
プログラム本体	・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	・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3-5)。

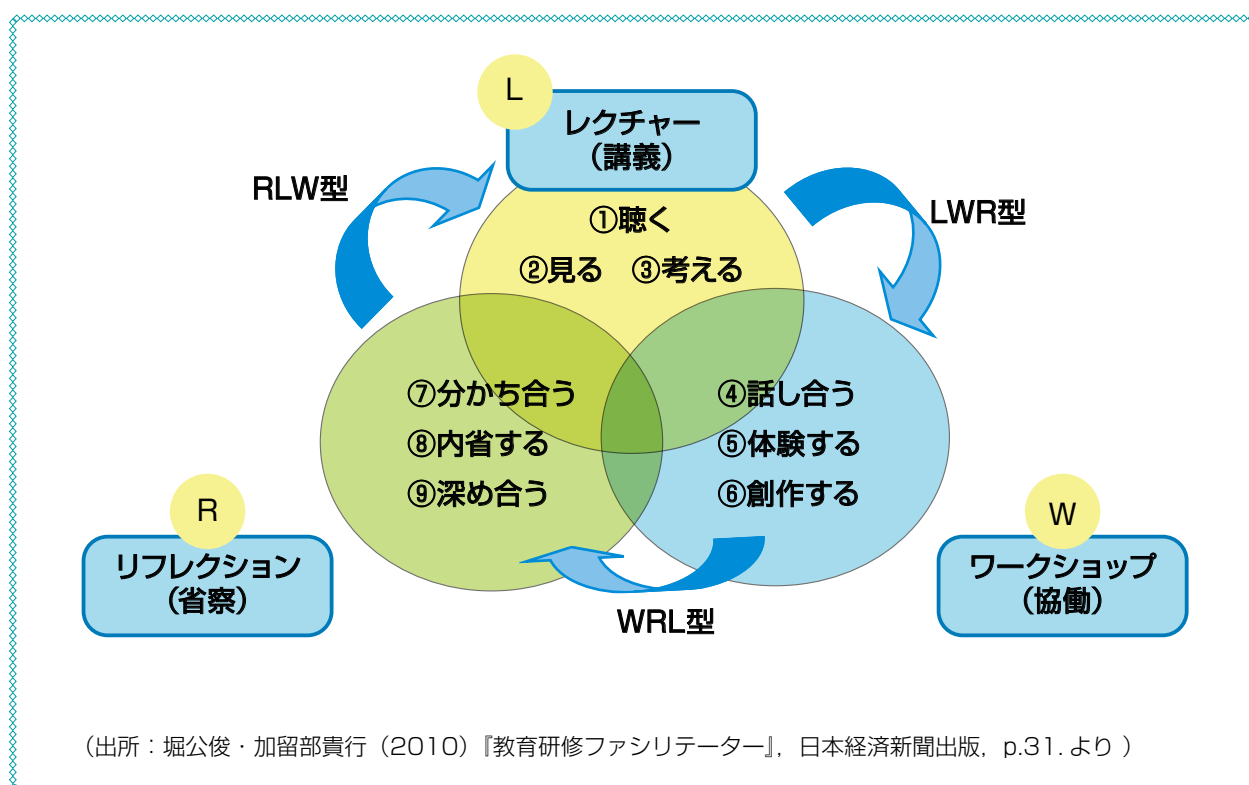
例えば、講義先行型は主に初心者を対象に、基本的な知識を学んで演習と振り返りを通じて定着を図ります。演習先行型は経験者を対象に、まず一度やってみて、その出来具合を講義と振り返りで補ってブラッシュアップすることができます。振り返り先行型は主にベテランを対象に、これまでの経験を今一度棚卸しをして、そこに講義と演習で学び直しを行うことをねらいます。このように組み合わせを変えるだけでもこれまでの研修プログラムを新たなスタイルで活用することも可能になるのです。

図表3-5 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
	・	講義	→	振り返り	→	演習
		得た知識を		内省して		やってみる
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
	・	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
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
	・	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、更なる広がりと深まりを目指していきましょう（図表3-6）。

図表3-6 マルチスタイルメソッド



第2節 研修における「場づくり」のコツー参加の促進を目指してー

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。更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出向いて行い、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、部屋の雰囲気を含めて与件を整理します。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。

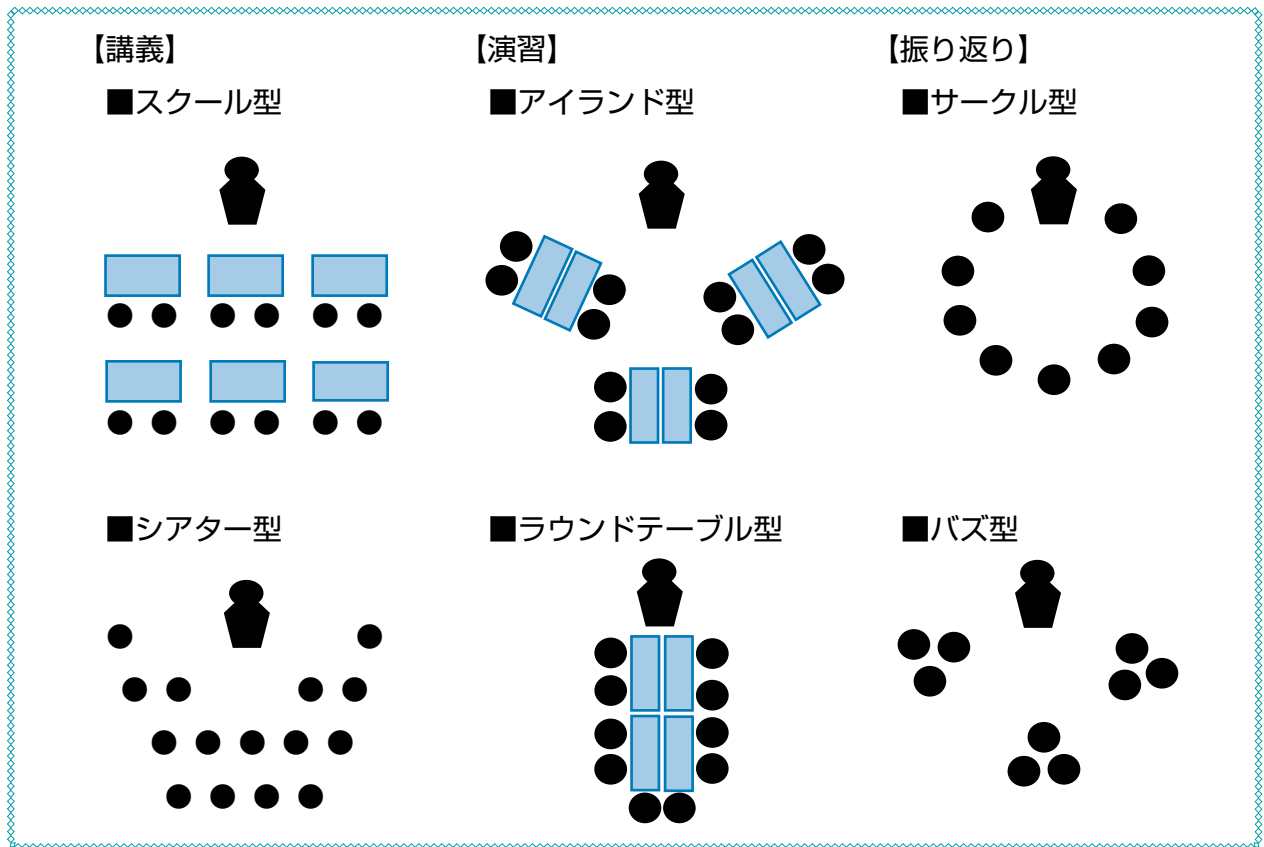
(2) レイアウトを設定する

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3-7）。

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。

他にも、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って、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3-7 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作りやすく、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、更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のにも適しています。

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させる時に向いています。

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、「話をしているようで、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「やってもいいこと」、「あればいいこと」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。

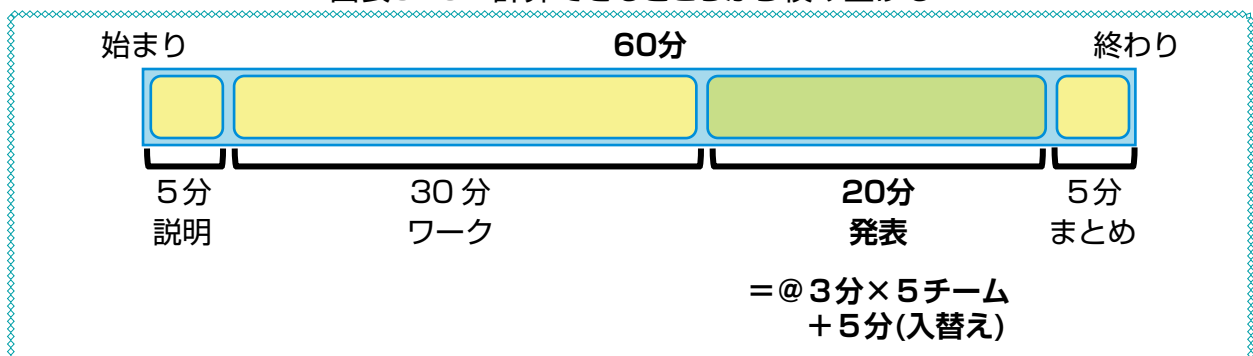
(2) 計算できるところから積み上げる

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3－8）。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3－8 計算できるところから積み上げる



(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等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）の研修時間があつたとします。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いいでしょうか。

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 進行するコツー双方向性を持たせるためにー

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、その取捨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して効果的です。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つはどうしても研修担当者の想いとしてつい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

内容の整理がついたら、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なります。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で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。「目は口ほどのものを言う」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いいでしょうか。

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良くあります。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、他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行きましょう。

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、ちょっとした声掛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 … 「配布資料はそろっていますか？」
- ・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そろ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 … 「ここまで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 … 「以上で終了してもいいでしょうか？」

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、話の区切りのい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せんか」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ょう。

（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、どこまでやってい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そろ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、講師側が敢えて黙って、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、次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。

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していただきます。」

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掛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。

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 … 「何を書けばい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。

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いいでしょうか。

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「何でもいいですよ」「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。

(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

研修の間では、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。

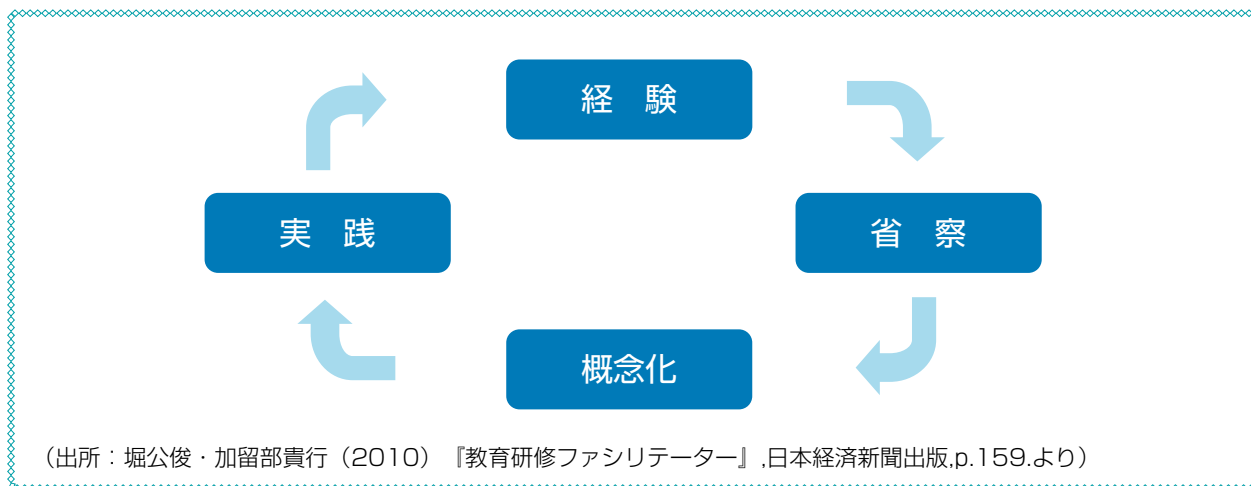
- ・ 過去の体験を出し合う … 「これまでで一番嬉しかった相談は何ですか？」
- ・ 現在の状況を交換する … 「今、現場で何が起こっていますか？」
- ・ 前回からの流れを追う … 「前回の研修で印象に残っていることは何ですか？」

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 3-9)。

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「何が良かったか」「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「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更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3-9 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に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。

Q. 研修の中での「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、研修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揃えて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出会えたかなど、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、準備することが望めます。

2. レジュメの作成・活用方法

レジュメは、一般的に、図表3-10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めます。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切です。

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3-10 レジューメの例

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)

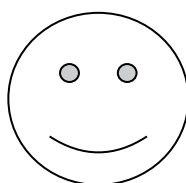
そのために…。

- 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あたっての工夫

図表3-11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3-11 スライドの例<例1>

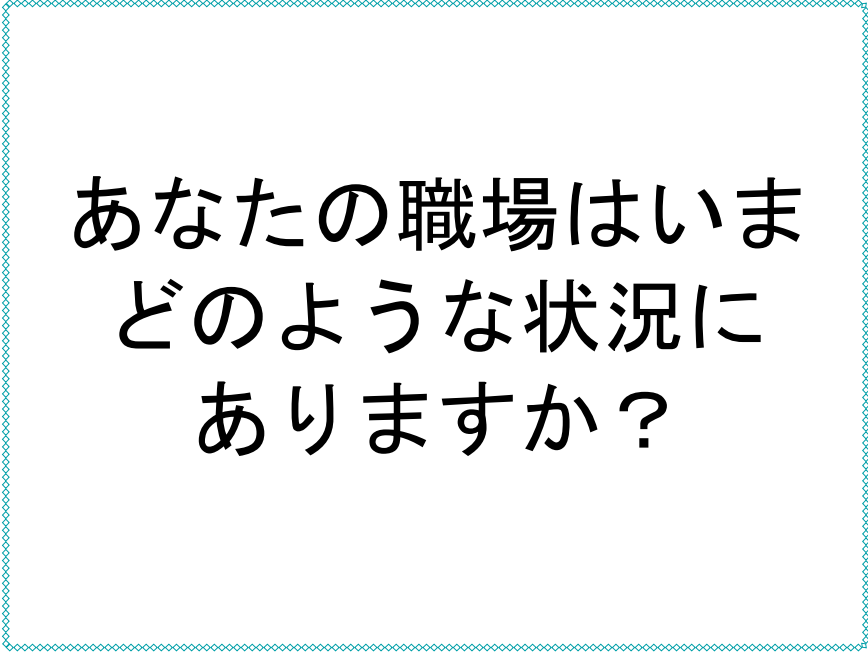
この講義(演習)の目的

- 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

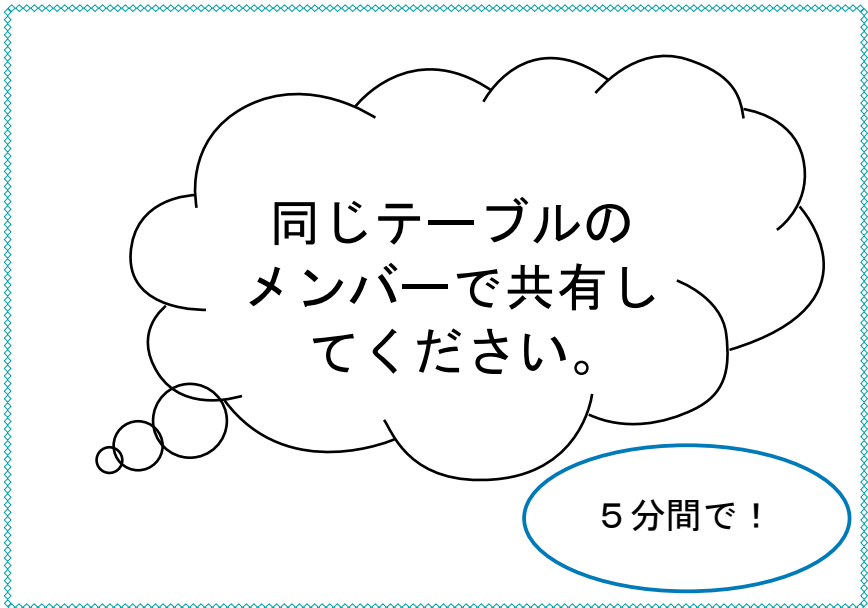
講義や解説の合間に、図表3-12、3-13のような「問い」を投げかけ、参加者自身で考える時間を取ったり、近くの席の参加者同士で話し合うなどの工夫をすると、講義で学んだ内容を、自分のこととして理解を深めることができるようになります。

図表3-12 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3-13 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3-14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3-14 演習用シートの例

生活困窮者支援における就労支援	
生活困窮者の多くは、多様な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、 ①常に本人を起点とし、 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。 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。 ⇒ 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。	
<u>丁寧な相談支援</u> “きちんと”	【 】 ① 包括的な相談受付、アセスメント、プラン作成 【 】 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 【 】 ③ ストレngthsに着目した支援 【 】 ④ 就労意欲の喚起
<u>チームによる支援</u> “みんなで”	【 】 ⑤ 主任相談支援員・相談支援員・就労支援員の協働 【 】 ⑥ 就労準備支援事業等との一体的支援 【 】 ⑦ ハローワークその他の関係機関・者との協働
<u>切れ目のない支援</u> “ずっと”	【 】 ⑧ アウトリーチによる発見・支援 【 】 ⑨ 多様なプログラムの用意 【 】 ⑩ 個別のニーズに応じた職業紹介 【 】 ⑪ 定着支援と企業支援
<u>社会資源の活用と開発</u> “つながる・つくる”	【 】 ⑫ 関係機関・者とのネットワークの構築 【 】 ⑬ 企業との関係づくり 【 】 ⑭ 中間的就労や実習場所等の開拓 【 】 ⑮ 居場所づくり 【 】 ⑯ 町おこし、地域づくり
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→ ☆	

- 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．
- 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．
- 舘岡康雄『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．

(敬称略、五十音順)

加留部 貴行 第2章、第3章第1・2・3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3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 序章

厚生労働省 平成28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の促進に関する調査研究事業報告書
ー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ー

平成29年3月

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2-3
電話：03-5281-5276

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

平成29年3月

みずほ情報総研株式会社