

令和6年度子ども・子育て支援等推進調査研究事業「児童福祉司の階層別研修に関する調査研究」

地方自治体における児童福祉司階層別研修等の
取組事例集
～人を育てるヒント集～

令和7(2025)年3月

有限責任監査法人トーマツ

はじめに

全国の児童相談所においては、これまで新たな児童虐待防止対策体制総合強化プラン等に基づき児童福祉司等の増員が図られていますが、急速に人材確保を進めてきたことから、経験の浅い児童福祉司等が占める割合が高い状況にあり、中には、心身の不調や業務に対する悩みから、休職や離職をしてしまうというケースも散見されます。

こうした中、現行の児童福祉司の法定研修は、児童福祉司の任用前講習会・任用後研修、スーパーバイザー研修のみであり、任用後研修修了からスーパーバイザー研修を受講するまで（児童福祉司としての勤務が概ね5年程度）の間の義務研修はないのが現状です。また、座学形式の研修の場合、学んだことを支援の現場ですぐに活かすことが難しく、日々の業務に直結するような演習形式の研修の充実を求める声もあります。

児童福祉司の休職や離職の問題に対応するには、研修のみならず、離職防止や定着支援をめざした取組が求められます。そこで、この事例集では、「児童福祉司任用後研修受講後から勤務年数5年未満」の児童福祉司に焦点をあて、各地で行われている人材育成や離職防止、定着支援にかかる取組について紹介しています。

なお、この階層の児童福祉司は、個人差もありますが、採用されて1～2年で、業務内容にも職場にもまだ慣れていない方もいれば、経験年数が3～4年で、仕事の責任も増える中、後輩のサポートが求められるような方も含まれます。このように複数の属性を有する対象にあった方策とはどのようなものか、地方自治体において実施されている先進的な取組を参考にして探っていきます。

本事例集が児童相談所における人材の定着・育成の取組を行う際の参考となれば幸いです。

階層別研修・人材育成の状況

- 「児童福祉司の階層別研修に関する調査研究」（以下、「本事業」という。）において、児童相談所設置自治体を対象として実施したアンケート調査で、児童福祉司任用後研修受講後から、勤務年数5年未満の児童福祉司が受講可能な研修について尋ねたところ、63の自治体から149件の研修についての回答がありました。
- このうち、本庁・中央児童相談所が独自に企画・実施している研修が6割以上を占めています。
- 研修の形式として多いのが、「講義」形式（95.3%）と「演習」形式（76.5%）であり、中には、人事交流やネットワーキングの形で実施する研修も行われている（10.7%）ことが分かりました。
- 研修について、参加者から好評を得ている点を尋ねたところ、「実践的である・応用できる」という趣旨の回答が最も多く集まりました。
- 他方、児童福祉司任用後研修受講後から勤務年数5年未満の児童福祉司に研修を提供する上で課題と考えることについては、「通常業務の多忙さ」が挙げられました。

児童福祉司任用後研修受講後から勤務年数5年未満の児童福祉司に対しては、実践的であり、業務に応用可能な研修が求められている一方で、多忙を極める中で研修に参加してもらうことの難しさがあることが浮き彫りになりました。

児童福祉司任用後研修受講後から勤務年数5年未満の児童福祉司をとりまく課題

本事業で実施したアンケート調査やヒアリング調査の結果から、本事例集で取り上げる階層（児童福祉司任用後研修受講後から勤務年数5年未満）にある児童福祉司をとりまく背景として、次のような課題があることが考えられます。

【児童福祉司をとりまく課題】

- 着任して1～2年目の児童福祉司は、児童福祉司任用前講習会や任用後研修により、児童福祉司にとって必要な知識を学ぶが、現場での実務経験が少なく、知識を活かした実践まで結びつきづらい。また、所内や関係機関との人的ネットワークがまだ広がっておらず、悩みがあっても相談しづらく、問題をひとりで抱え込んだり、孤立する可能性がある。
- 児童福祉司任用後研修受講後から数年経過した経験年数3年～4年目の児童福祉司は、現場での実務経験も増え、担当する業務の幅や量が広がり、業務が多忙になりやすい。また、自身の業務に加え、後輩職員へのサポートなど、指導的役割が求められる。さらに、自身は新人職員という位置づけでなくなるため、上司等に相談しづらく、問題をひとりで抱え込んだり、孤立する可能性がある。
- 上記の状況などにより、職員のバーンアウト、心身の不調、休職・離職につながる考えられる。

【体制に関する課題】

- 各地の児童相談所において児童福祉司の増員が進む中で、経験年数の浅い児童福祉司の人数が増えている一方、ベースとなる人材育成のための体制が十分に整備されていない。
- 提供される研修は座学形式の知識学習が多く、経験の浅い児童福祉司にとって、学んだ知識を現場の実践にどう活かせばよいのかわかりにくい。
- 児童福祉司は日々のケース対応に追われ研修参加の時間を確保できない。また、研修の必要性が十分に周知されておらず、研修参加の時間を確保するための組織的なバックアップ体制が弱い。

これらの課題を解消するためには、児童福祉司が知識を実践に活かす方法を体得するような、また、仲間とつながり互いに認め合い、助け合うような、「参加型の研修」を行うことが重要になります。参加型の研修は、事例検討を通じた実践の振り返りの場であることや、ロールプレイによる実践の練習の場であること、職員自身がケアされる場であること、情報交換・ネットワーキングの場であることが特徴です。

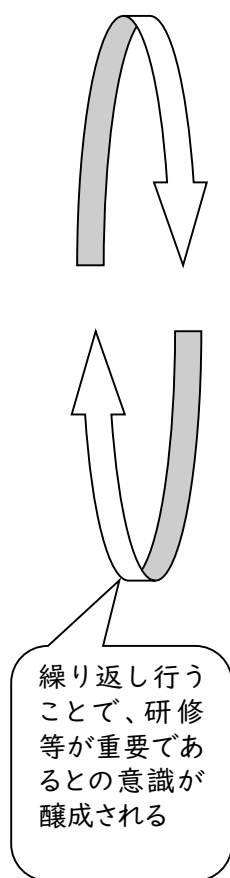
また、問題をひとりで抱え込んだり、孤立したりすることのないよう、研修を含めた人材育成のための体制を整えることが大切です。

階層別研修・人材育成の手順

想定される課題に対応していくには、一つの取組によって完結するということは考えづらく、人材育成方針の策定や人材育成を支える組織体制の整備等の組織的なレベルで対応が必要な取組から、演習形式をとり入れる等の研修内容の工夫、職員同士のネットワーキングやピアサポートとして場づくりを行う等、さまざまな取組が組み合わさって実施されることが重要です。

- 本事業で実施したアンケート調査やヒアリング調査で得られた事例を参照すると、階層別研修や人材育成、離職防止にかかる取組を行う手順としては、次のような流れが考えられます。

人材育成方針 の策定	➤ 自機関で児童福祉司を育て、長く活躍してもらうための人材育成方針を立てる ➤ 人材育成方針は、組織づくりの「幹」となる重要なものである ● 研修等の企画をする際、目指すべき方向が揺らいでしまうことのないように必ず人材育成方針を確認することが大切である
---------------	---



	● 研修等の企画者のみならず、対象となる職員誰もが方針を理解できるよう明確に示されていることが大切である ➤ キャリアラダーを作成するなどして、児童福祉司が自身のこれからのキャリアを描きやすくする工夫も考えられる ➤ 人材育成方針の検討に際しては、若手職員から中堅職員、管理職層にいたるまで、様々なメンバーを巻き込んで実施することも有意義である ➤ 人材育成専任の部署をつくったり、ワーキンググループを組成したりして検討することが考えられる ➤ 年間の育成・研修計画が示されると、スケジュール調整がしやすくなる
▼	
研修等の企画	➤ 人材育成方針を念頭に置きながら、現場のニーズを把握し、それを満たすことのできる方法を考える ➤ 研修担当者を任命したり、ワーキンググループを組成したりして検討することが考えられる ➤ 受講者が参加しやすく、研修等の効果も最大限出すことのできる方法で実施することを検討する
▼	
研修等の実施	➤ 講義形式の研修だけではなく、「参加型の研修」を実施する ● ロールプレイや事例検討などの演習形式の研修を実施するとよい ● 参加者同士が語り合い、共感しあう場づくりも有意義である ● 研修等における心理的安全性にも配慮するとよい ● 参加者同士のネットワーキングの場になるような仕掛けがあるとよい
▼	
研修等の実施内容の評価・改善	➤ 研修等の参加者を対象として、満足度や理解度・要望を尋ねるアンケートを実施し、実施内容の評価を行うとよい ➤ 参加者の声から今後の改善点やさらなるニーズを把握することができる ➤ 研修等がよりよいものになるよう、見直したり改善したりすることが大切。その際は、かならず人材育成方針に立ち返り、方向性の再確認を行うことが効果的である

階層別研修・人材育成を効果的に行うためのポイント

- 人材育成を組織的な課題と捉え、組織としての人材育成方針を示すことや、人材育成を支える組織体制を整備することが重要です。職員が一人で悩みを抱えることがないように、職員同士が助け合い、高め合う組織をめざすことが有効です。
- 研修の実施に当たっては、対象とする職員のニーズを把握し、ニーズに合った研修内容とすることが重要です。研修の企画段階に、研修担当者だけでなく、現場の職員が参加するワーキンググループ等を設置して、研修実施方法や内容を検討するという方法が考えられます。研修等の取組に、積極的に参加し、仲間を巻き込むことや、職場の有志がボトムアップで行う取組も有意義です。
- 研修に演習形式を取り入れながら実施することや、職員同士が対話し共感を得られる場、職員同士がネットワーキングできる場を設計することが重要です。研修に参加した職員が、研修の内容を実践に活かせると感じることや、同じ悩みを持つ職員との語り合いによって支え合えと感じること、なにか困ったことがあったときに相談できる相手に出会うこと等によって、研修の意義・必要性を感じてもらいやすくなります。
- 研修は、参加者だけではなく、実施者にとっても成長の機会であると捉えられます。必要に応じて、実施者にもサポーターを付けると効果的に研修を進められることがあります。
- あなたが研修等の企画者や実施者である場合、日ごろから研修について積極的に周知することも有効です。職場のバックアップがあつてこそ、心置きなく参加できるようになります。

CASE I：福井県の実例

福井県では、令和元年～3年にかけて、県における児童福祉司が増加しました。このことを受け、児童福祉司の指導においても統一的なものが必要と考え、令和3年度から「アドバイザー制度」を導入しました。このアドバイザーが中心となり、児童福祉司任用後研修受講後から採用5年目までの福祉・心理職員を対象として、「児童相談所中期研修」を行っています――

児童相談所中期研修

- 中堅職員が企画・運営を担当して児童相談所中期研修を行っています。
- 研修の主な対象者は、採用5年目までの児童相談所職員です。
- 研修の中に、事例検討やロールプレイを行う時間を含めています。
- 研修内容は、ワーキングチームにおいて検討します。

「児童相談所中期研修」は、中堅職員（30歳代後半から40歳代前半の、経験年数10年程度のリーダー級の職員）が企画・運営を担当する研修で、採用5年目までの職員を主な対象としています。

この研修は、児童福祉司任用後研修を受講した後の研修が不足していることに対応するため始めたものです。加えて、中堅職員自身の資質を高めていくという目的もあります。

研修では、各課の中堅職員が担当するコマを持ちます。中堅職員が事例を持ち寄り、特定のテーマ（例：一時保護の告知の仕方、泣き声通告の対応など）に関して事例検討やロールプレイを行いながら学びます。

ロールプレイの例

「一時保護を告知する場面」や「泣き声通告を受けた場面」を想定し、中堅職員が親の役割を演じる中、受講者である新任職員が児童相談所職員としての現場対応に挑戦します。

通常は児童相談所の緊急対応課が対応に当たる場面ですが、夜間や休日に事案が発生した場合は、当該部門に所属する者以外でも対応が必要になります。その時に備えて、ロールプレイでは本番さながらの対応を経験してもらうことにしています。

研修内容は、ワーキングチームにおいて検討しています。かつて、ワーキングチームは、人材育成協議会¹の活動の一つとしてスタートしたものでしたが、活動が発展したことで現在は業務内の活動として位置づけられています。

中堅職員は、後述の「アドバイザー制度」でアドバイザーを担う職員に該当します。ワーキングチームの集まりはアドバイザーの集まりも兼ねており、月に一度は打ち合わせを行い、アドバ

¹ 任意団体であり、中央児童相談所長が会長を務めている。協議会では年間数千円の会費を集めており、会費を基に研修などの活動が補助されている。

イザー同士の交流や情報交換の場にもなっています。

アドバイザー制度

- 新任の福祉・心理職員一人ひとりに、1名のアドバイザーを付けています。
- アドバイザーは、採用5年目から15年目の福祉・心理職員が担当します。
- アドバイザーにはスーパーバイザーが付いており、このスーパーバイザーは主任級以上の職員が担当しています。

「アドバイザー制度」では、採用2年目までの新任職員一人に対して、1名のアドバイザーを付けています。なお、アドバイザーは、採用5年目から15年目の職員を任命します。

アドバイザーの設置要綱には「社会人としてのルール、行政能力の育成を担う、新任職員自身のキャリアに対して抱く悩みや疑問について、ともに考え支援することで定着を図る」と定めており、アドバイザーが受け持つ新任職員は一人とし、しっかりと伴走できるような体制にしています。

児童相談所には福祉・心理職である職員が多くいますが、本庁の場合には、福祉・心理職が1名しかいない部署もあります。その場合には、かつてその部署に在籍したことのある福祉・心理職員をアドバイザーもしくはスーパーバイザーに任命することにより、新任職員が孤立してしまわないよう工夫しています。

基本的にアドバイザーは1年かけて同じ新任職員を受け持ちます。ただし、1年目と2年目で、受け持つ新任職員を変更するようにしています。それは、教え方に偏りをなくす、より幅広い視点で話ができるようにするといった理由からです。

アドバイザーと新任職員とは、最低でも年に4回、話をする機会を設けることにしています。話す内容は、仕事の内容に限らず、先輩からアドバイスできることを色々と伝えてもらっています。また、全職員が集まる場で、アドバイザーが受け持つ新任職員のことを紹介するといった取組も行っています。さらに、アドバイザーと新任職員のペアが複数集まるような交流の場を設けたり、他の職場に見学に行き交流したりするなど、それぞれのアドバイザーが効果的であると思うことを独自に工夫して新任職員と関わっています。

なお、アドバイザーにはサポート役としてスーパーバイザーを付け、アドバイザーの取組を後方的に支援しています。また、アドバイザー同士の横のつながりが上手く機能しており、会議をしたりコミュニケーションツールを活用（Microsoft Teams を利用）したりして、日頃から活発にコミュニケーションをとっているようです。

CASEⅡ：京都府の取組事例

京都府では、平成29年頃から児童福祉司の数が急増し、経験年数が5年未満である児童福祉司の割合が6割以上を占めています。中でも、児童福祉司任用後研修を受講後に1～2年の現場経験をした児童福祉司は、仕事における責任も増え、後輩職員のサポートも求められ多忙を極めます。そのような経験年数3年～5年の職員を主な対象とする研修を検討するために、「研修ワーキンググループ」を立ち上げました――

児童福祉司ステップアップ研修

- 経験年数が3年～5年である中堅の児童福祉司を対象に、「お互いをたたえ合い、元気の出る研修」をテーマとして行っています。
- 研修は、年度の前半と後半に分け、計6回（6日間）実施しています。各回、10時30分から16時15分まで、ほぼ1日かけて行います。
- 研修で扱う内容には、組織全体を見るマネジメントの視点に関する内容や、自分自身の心のケアに関する内容が含まれます。少人数で行い、講師との対話や参加者同士の語り合いを大切にしています。

「児童福祉司ステップアップ研修」は、中堅の児童福祉司（経験年数3年～5年を想定）を対象とした研修で、「お互いをたたえ合い、元気の出る研修」を大テーマとして掲げています。

研修は、1年のうちに計6回²、それぞれ1日かけて行います。法定研修の実施時期とのバランスも考え、年度の前半（9月）と後半（12月）に分けて、3回ずつ実施しています。

中堅の児童福祉司を手厚くフォローするということに重きを置いているため、各回の受講者は10名程度にして、少人数で長時間にわたり講師と対話ができるようなプログラムにしています。また、児童福祉司のみを対象とした研修であるからこそ、同じ悩みを持つ職員同士が語り合う機会を多く設けています。

各回の講師は例年、外部の有識者に依頼しています。1回の研修のうちの1コマ（1.5時間）を講義にあて、それ以外の時間は、講師とのやり取りの中で自身の業務を振り返ったり、グループワークで受講者同士が話し合ったり、面接スキルを見直すためにロールプレイを行ったりして、参加型の内容になることを大切にしています。これらを通して、参加者が、自分や組織のストレングスや課題について気づきを得たり、トラウマ・インフォームドケアの考え方を習得したり、お互いが支え合いながら業務を行っているという感覚を持てるようにしています。

研修の効果をさらに高めるための工夫

研修実施後、研修参加者にレポートを提出してもらい、修了証を発行していま

² 各回の研修テーマ：「困難ケースにおける面接スキルトレーニング」、「トラウマ・インフォームドケア」、「子ども虐待対応等：多職種連携と保護者対応」、「法的対応の実際（行政権限の行使と司法手続き）」、「事例検討による自己覚知①（自分と組織の「強み（ストレングス）」に着目して振り返る）」、「事例検討による自己覚知②（自分と組織の「弱み（ニーズ）」を「強み（ストレングス）」に変える）」。

す。また、研修の効果測定という観点からも、受講後1年が経過したタイミングで、研修内容の定着具合（研修で習得したことを活用してケースを実践しているか、それが自分のものになっているかなど）について自己評価とSVからの他者評価を行い、レポート形式にまとめ提出してもらいます。なお、これらのレポートは、研修の振り返りと次回以降の研修実施の参考として研修講師とも報告して共有しています。

中堅の児童福祉司が日常業務を行いながら数日間研修に参加するのは容易なことではないですが、京都府においては、日ごろから研修について積極的に周知しており、各職場で研修に送り出すことができるようなバックアップ体制がとられています。研修の年間スケジュールは前もってしっかりと決めており、新任児童福祉司を対象とした研修や法定研修において、児童福祉司の研修体系を示して説明するようにしています。

なお、児童福祉司の階層別の研修の他にも、安全パートナー研修や性的虐待ガイドライン研修といった様々な課題別の研修も実施しています。研修ではロールプレイを実施するなどして、現場での実践に活かせるような内容にしています。

研修ワーキンググループ

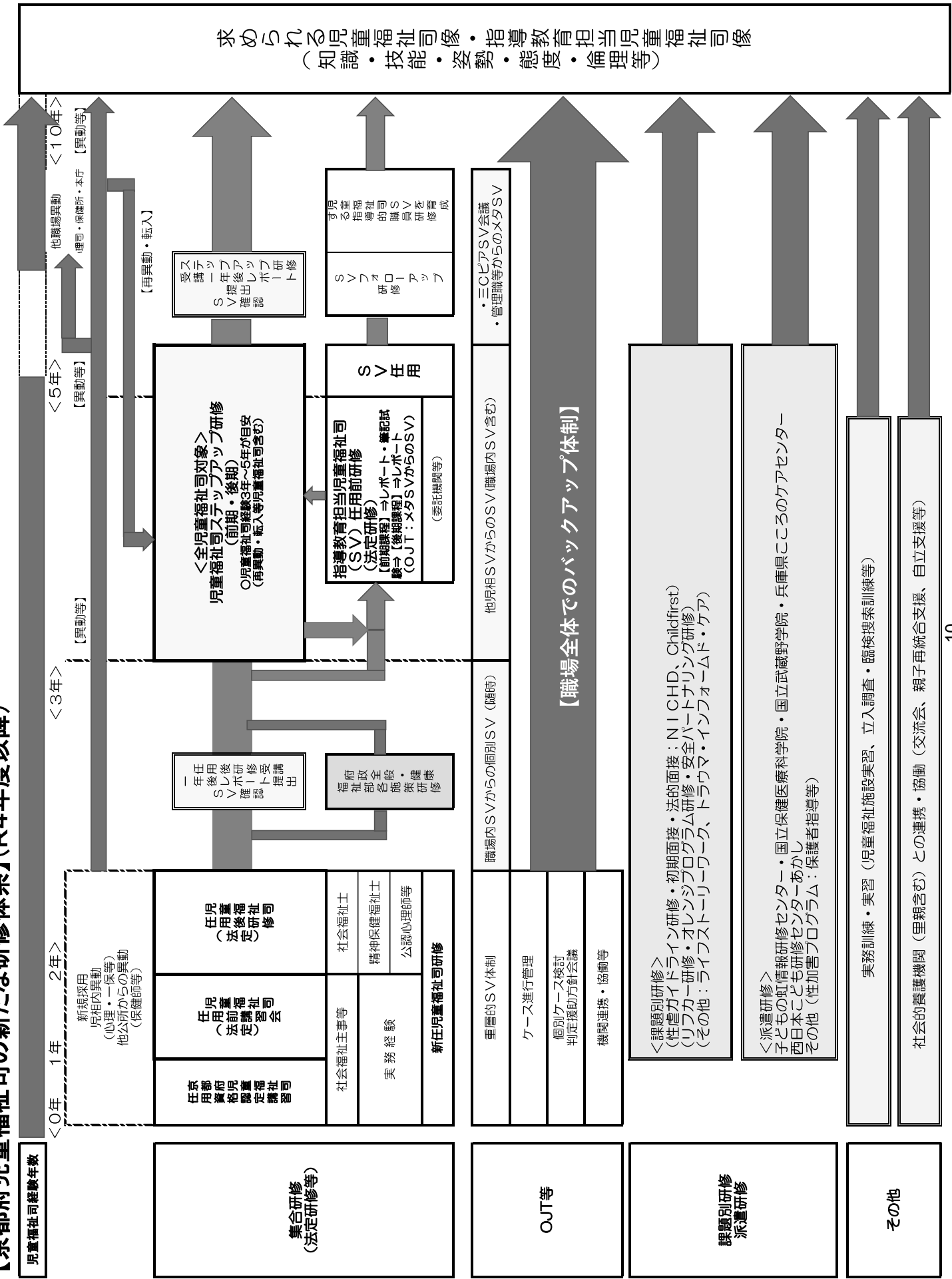
- 経験年数が3年～5年程度の職員を対象とした研修のためのワーキンググループを立ち上げました。
- ワーキンググループは、府内3か所の児童相談所からSV級の職員が参加しました。
- ワーキンググループでは、研修を通して自身の業務を振り返ることのできる機会となるような研修内容を検討しました。

「研修ワーキンググループ」は、経験年数が3年～5年になる頃の児童福祉司に着目し、研修内容を検討するために令和2年度に立ち上げました。背景には、平成29年頃から児童福祉司が急増し、経験年数が5年未満の児童福祉司が多く活躍している現状があります。中でも、経験年数が3年～5年になる頃の児童福祉司は、仕事における責任が増え、後輩職員をサポートする必要も出てくるため多忙を極めます。バーンアウトをしてしまうことが懸念される頃であり、それを防ぐための方策の一つになるような研修を検討しました。

ワーキンググループで検討する際に大切にしたのは、「研修を通じて自身の業務を振り返る」という考え方です。SVになる手前、いわゆる中間層の児童福祉司については、独力でこなせる業務も増える一方でなかなか目が行き届かない部分も増えていきます。そのような層の児童福祉司を手厚くフォローできるよう、集合型の研修で、演習も含めながら講師と対話を深める機会を作り、自身のこれまでの業務を振り返って強みをさらに伸ばしていくための研修を考えました。それが「児童福祉司ステップアップ研修」です。

令和2年度に発足したワーキンググループには、府内3か所の児童相談所からSV級の職員が参加して検討を重ね、研修を作り上げました。ワーキンググループは解散しましたが、令和4年度に「児童福祉司ステップアップ研修」がスタートしてから同じテーマで研修を続けており、現場の職員から好評を得ています。

【京都府児童福祉司の新たな研修体系】(R4年度以降)



CASEⅢ：岡山県の取組事例

岡山県では、児童福祉司任用前講習会・任用後研修が法定化される以前の平成24年度に策定した「岡山県児童相談所職員人材育成基本方針」（以下「基本方針」）に基づき、体系立てた研修として実施しています。子ども中心の理念と知識、の効果的な融合を目指して、体系的な研修を構築した初期の頃から、演習や事例検討等を取り入れています――

児童相談所職員人材育成研修(ステージ研修・専門研修)

- 「児童相談所職員人材育成研修」は、平成24年度に策定した基本方針に基づいて行う研修です。
- ステージ研修と専門研修、OJT 研修があり、階層別に行うステージ研修では、新任者、ステージⅠ～ステージⅢ、および管理職といった形で経験年数別に5つのステージに分けて研修を行っています。
- 研修内容を実践に活かせるように、事例検討を軸に、グループディスカッション、ロールプレイ、講義、振り返りといった順番で実施しながら、子ども中心の理念と知識、実践が効果的に融合できるような構成にしています。

「児童相談所職員人材育成研修」は、児童福祉司任用前講習会・任用後研修が法定化される以前の平成24年度に策定した基本方針に基づいて行う研修で、体系立てた研修として実施しています。

基本方針を策定した背景には、二つの大きな流れがありました。一つ目は、県内発生した虐待死亡事故の検証結果を通じて、「子どもを中心とした支援の実現」を目指すことが必要であり、そのためには「児童相談所職員の人材育成」は一体的に行われることの必要性が明らかにされたことです。二つ目は、大量に採用されていた団塊世代のベテラン職員の一斉退職の時期が差し迫っていたことがありました。

研修の大きな枠組みとして、ステージ研修と専門研修、OJT 研修があり、階層別に行うステージ研修は、新任者、ステージⅠ（5年未満）、ステージⅡ（11年未満）、ステージⅢ（11年以上）、管理職、といった形で経験年数別に分けて行っています。他方、専門研修は、児童心理司、一時保護を担当する職員、社会的養護を担当する職員、保健師といった職種を対象に、専門領域に関する研修を実施しています。

ステージ研修は、基本的に自身の経験年数が該当するステージの研修に参加してもらうことにしていますが、他の年次の職員も受講してよいことになっています。これは専門研修についても同様で、自身の専門とする分野以外の研修に参加することも可能です。

ステージ研修はすべての職員が対象となりますので、職員は必ずどこかのステージに位置付けられます。よって、ステージ研修の受講をベースとしながら、その他の研修も受講できるような設定としています。

研修テーマは毎年検討しており、基本的には、ステージ毎に対象となる職員のニーズと課題も検討しながら、テーマを決定しています。基本方針で示されている方向性を実現するために必要なことは何かといった視点から検討し、研修の内容を決めることになります。中央児童相

談所にメインで研修を担当する班があり、各児童相談所の各課に研修担当者がいるため、研修担当者会議で、前年度の内容や成果を踏まえて次年度のテーマや内容に反映させています。また、研修テーマは研修担当者だけで決定するのではなく、課長会議を経て所長会議にも諮って、管理職の意見もふまえて設定しているところです。

研修は基本的に、1コマあたり90分の所要時間としています。1つのテーマについて2コマ程度を使い、講義と演習とを組み合わせながら実施することが多いです。ステージごとに様々ではありますが、5～10種類のテーマを設定しています。

演習の組み込み方

研修を実践に活かせるように、事例検討を軸に、グループディスカッション、ロールプレイ、講義、振り返りといった順番で実施しながら、子ども中心の理念と知識、実践が効果的に融合できるような構成にしています。時間をはっきり分けるということではなく、研修の途中に演習形式を組み込みながら進めていく場合が多いです。

子ども中心の理念と知識、実践の効果的な融合を目指して、平成24年度に研修体系を構築して以降、初期の頃から演習や事例検討等を取り入れています。児童福祉司自身が抱えている実践の課題を研修担当職員が聴取して、持ち寄りながら、研修内容を検討するプロセスで、事例検討を軸にグループディスカッションなどを通して振り返りながら考えていく方が、実践に活かしやすいということがわかってきました。

研修の実施を通じて実践の中で大切なことを共有することや、実践の振り返りをする機会が増えたことで、メンタル不調による若手職員の離職はなくなっています。若手職員は、新任時代から体系的で手厚い人材育成を体感しながら経験年数を重ねているので、研修の重要性・必要性を実感しながら育っています。また、研修の必要性を感じて研修を作ってきた職員が管理職に配置されつつあります。研修が重要であるという意識を醸成するまでには時間がかかりますが、研修を開始してから3～5年経ったところから、職員の研修への認識がはっきりと変わり始めたように思います。ここまで取組を積み重ねてきたものが、子どもへの支援の質の向上という結果として、その効果が確実に還元される循環サイクルを生み出すようになってきていると感じています。

人材育成を担当する班の設置

- 「人材育成を担当する班」を中央児童相談所に設置しています。
- 課ごとに育成担当者を配置し、研修の検討・実施にあたっての組織体系を整備しています。

児童相談所では、班をベースとしてスーパーバイザーを配置する体制を作っており、「人材育成を担当する班」を中央児童相談所に設置しています。

この班が研修の企画運営を担っており、研修の日程調整、講師のコーディネートなど、全体の枠組みの調整を行っています。また、各児童相談所の課ごとに研修担当者を配置し、担当者

と詳細な研修内容について話し合い、調整しています。

その他、班ごとに毎週グループスーパービジョンや勉強会、児童相談所内での研修活動に取り組んでおり、そこで汲み取ったニーズや課題を、研修担当者を通じて研修内容に反映するなど、研修の検討・実施にあたっての組織体系を整備しています。

岡山県児童相談所職員人材育成基本方針

1 人材育成の目的

常に“子どもの最善の利益”を考慮するという子ども福祉の理念と子ども育成の責任の原理に基づき、すべての子どもが心身ともに健やかに育ち、その持てる力を最大限に発揮することを目指した支援を実践できる職員を育成します。

2 人材育成の方向性

人材育成にあたっては、次の視点で取り組んでいきます。

(1) 子どもを中心とした支援

“子どもの最善の利益”を確保するために、子どもを中心とした支援を実践します。

その場合“子どもの育ちのニーズ”“親の養育力”“家族と環境要因”の3つの側面を、困難性やリスクの視点だけではなく、その側面における強さの視点にも焦点を当てて、適切にアセスメントを行い、効果的な援助計画を作成することが重要です。

また、アセスメントや援助計画は、市町村を始めとする多くの支援者の協力を得る必要があることから客観的でわかりやすい表現を用いて作成する技術が欠かせません。

(2) 子どもの意見を活かした支援の実施

相談に訪れる親や関係者だけではなく、子ども自身がどのように考えていて、何を希望しているのかをよく聴き取り、その意見を活かした支援を行います。

また、言葉で意見を表明しにくい幼い子どもや障害を持つ子どもなどからも、意見を聴き取る技術を身に付けるようにします。

(3) 子どもと親の支援への参加

児童相談所が行う支援は、「子どもにとって大切な家族との暮らしが地域で継続できるように支援すること」を目的としています。

子どもと親やその家族が、アセスメントや援助計画を作成する過程に参加することは、「自ら支援を利用する力」を引き出すことにつながっています。

そのためには、高い人権意識を持つことが重要です。

(4) 関係機関との協働

県内のすべての市町村に設置されている要保護児童対策地域協議会(子どもを守る地域ネットワーク)は、子どもについての情報交換や支援内容の協議を行う要となる制度であることから、制度を理解することはもとより、その運営の支援に努める必要があります。

さらに、現在、あまり参画が進んでいない民間団体や子どもたちの暮らしに身近な支援者の参画を促し、子どもにとってよい結果をもたらす関係機関との協働を実践するようにします。

(5) 子どもたちの安全確保

児童相談所が支援を行う子どもたちの中には、残念ながら現実には家族のもとで“子どもの育ちのニーズ”が適切に満たされない状態が続き、安全の確保が困難で福祉が守れないと判断せざるを得ない子どもたちもいます。

そのような場合、子どもが家族と離れて暮らすかどうかを速やかに、かつ的確に判断することができるようになります。

子どもと家族が離れて暮らすことになった場合でも、子どもの情緒的・身体的な幸福と利益が保障されるような支援を継続する視点と技術も併せて身に付けるようにします。

(6) 実践研究を通じた企画・提言機能の強化

児童相談所には、子どもと親やその家族が抱えている課題を個人や家族内の特定の領域の課題として主観的に捉えるだけでなく、社会的な背景を持った課題として幅広い視点で客観的に捉え、結果をまとめて提案していく機能を強化していく必要があります。

3 具体的な取り組み

(別添「児童相談所職員の人材育成研修計画」参照)

(1) 経験年数別にステージを設定

児童相談所に配置されている福祉専門職[※]を、経験年数別に、新任者・Ⅰ・Ⅱ・Ⅲ・管理職と大きく5つのステージに分類します。

[※]福祉専門職：児童相談所に配置されている児童福祉司、心理判定員(児童心理司)、指導員、保育士、保健師等の専門職を総称

(2) 職種別の専門研修

福祉専門職の職種別に研修を実施し、専門性の強化を図ります。

(3) OJTによる研修

所属や上司によって内容が異なりやすいOJTを意図的、計画的、組織的にを行います。

なかでも新規採用職員等の研修のステージに該当する職員については、重点的に取り組むようにします。

(4) 県内研修

① ステージ研修

新任者ステージ及びIステージに該当する職員について、重点的に研修を実施します。

新任者研修は、児童相談所運営指針と子ども虐待対応の手引に沿った内容に実務的なポイントを加えた内容を設定します。

また、講師については原則として職員が務めることとし、相互に自己研鑽するように努めます。

そのほかの研修については、経験年数のステージに求められている役割に応じた内容で、外部から専門の講師を招いて開催する研修を設定します。

受講後は、所定の様式を用いて研修の内容を振り返ります。

② 児童福祉司任用後研修

児童福祉司に任用された全職員について、平成28年の児童福祉法改正(法第13条第9項)によって義務付けられた研修を実施します。

研修は、岡山県の児童福祉司として必要な知識や技能を講義や演習を通して体系的に習得する内容を設定します。

(5) 県外研修

① 各種研修

Iステージ以上に該当する職員について、研修を実施します。

受講する研修及び受講者については、所長会議で決定し、本人に通知します。そして、受講する前には所定の様式を用いて目標を設定し、受講後は報告書を作成します。

また、今後の業務の改善・向上に活かすことを目的として、援助方針会議等の機会を捉えての報告や合同で伝達研修会を開催します。

② 児童相談所長研修

新任の所長について、平成16年の児童福祉法改正(法第12条の3第3項)によって義務付けられた研修を実施します。

研修は、子どもの虹情報研修センターで開催されている研修を受講します。

③ 指導教育担当児童福祉司任用前研修

指導教育担当児童福祉司(児童福祉司スーパーバイザー)の任用前に、令和元年改正児童福祉法(法第13条の第6項)によって義務付けられた研修を実施します。

研修は、子どもの虹情報研修センター等で開催されている研修を受講します。

附 則

この基本方針は、平成24年4月1日から施行する。

附 則

この基本方針は、令和5年4月1日から施行する。

※人材育成の経緯：児童相談所職員の資質の向上と高度な専門性の確保のため、岡山県では、平成24年度から岡山県児童相談所職員人材育成基本方針のもと体系的な人材育成研修を実施しています。

CASEⅣ：香川県の取組事例

香川県では、児童福祉法改正に伴う児童相談所の体制強化に加え、虐待死亡事例の発生を受けて児童相談所の職員を大幅に増加するなど体制整備に取り組んできました。経験年数の浅い職員が増えたことで、職員の階層にあわせた研修を毎年展開し、体系的に児童福祉司等の質の向上を図っていくことになりました。また、職員が一人で抱え込むことなく、組織的に支え合う体制づくりをめざした取組もはじめました――

児童福祉施設等階層別研修

- 初任者研修、若手研修、中堅職員の大きく 3 つに対象を分けて、階層別の研修を行っています。
- 研修は、児童相談所の職員だけではなく、児童自立支援施設や児童心理治療施設等の関係施設に所属する職員や、里親なども参加できるようにしています。
- 参加者に主体的に取り組んでもらうために、毎回、グループワークを取り入れています。

「児童福祉施設等階層別研修」は、令和元年頃から、初任者研修（児童相談所等に配属されて1年目の職員を対象）、若手研修（配属年数1～2年目の職員を対象）、中堅職員（配属後5年程度～ベテラン職員も対象）の大きく3つに対象を分けて実施している研修です。

かつて、虐待死亡事例の発生を機に、児童相談所の体制強化に取り組み始めたことで、児童相談所の職員数が大幅に増加しました。その結果、経験年数の浅い職員が増え、組織としてスーパービジョンをしっかりと行えるような体制を作る必要性を感じていました。そこで、職員の階層に応じた研修を毎年展開することにより、体系的に児童福祉司の質の向上を図っていくことになりました。

研修は、テーマによって、児童相談所の職員だけではなく、児童自立支援施設や児童心理治療施設等の関係施設に所属する職員や、里親なども参加できるようにしています。

なお、研修を企画するにあたっては、前年度の研修時に行ったアンケートの結果を参照したり児童相談所と協議したりする中で、テーマ決めや講師の選定を行っています。

初任者研修は1日（5時間）かけて行います。また、若手研修は1回あたり半日をかけて、年に2回行っています。

参加者に主体的に取り組んでもらうために、毎回グループワークを取り入れた内容にしています。例えば、研修の最後に、講義内容を受けて意見交換を行ったり、研修テーマに関するディスカッションを行ったりしています。また、様々な施設からの参加者がいる場合には、施設間のネットワーキングを行う時間を設けたりもしています。

グループワークの効果的な取り入れ方

グループワークは、研修の一部として 20～30 分のグループワークを持つこともあれば、2時間の研修に加えて1時間の意見交換会を設定することもあります。講義の内容を受けてグループワークを実施する際は、講師にグループワークに参加してもらうこともありますし、講義とは別のテーマで意見交換会を設定する場合

は、本庁職員がファシリテーター役を務めることもあります。

1回あたりの研修には 30～50人程度が参加しますので、4、5人が一つのグループになるよう分かれてグループワークを行います。グループを決める際は、グループ内にさまざまな属性の参加者が入るように考慮してグループ分けをしています。

研修で知識やスキルを習得することはもちろん大事ですが、意見交換の場を設けることも非常に有意義であると感じています。同じ悩みを持つ職員同士で話し合うことで、業務で感じている大変を共有したり、関係機関の職員と交流して人脈を作ったりすることに役立っているようです。

CASE V: 堺市の取組事例

堺市では、過去の虐待死亡事例について、当該事案を経験した職員が少なくなる中で、経験の浅い児童福祉司にどのように引き継いでいくかを考え、「虐待死亡事例を振り返る研修」を企画しました。この研修は、必要性を感じた有志の職員によるワーキンググループが企画し、実施しています――

虐待死亡事例を振り返る研修

- 令和2年度からスタートした研修で、年に3回、3年間をかけて丁寧に実施しています。
- 研修は所内全体に周知をしており、経験の浅い職員から管理職まで、どの職層の職員でも参加できるようにしています。
- この研修が、組織の心理的安全性やその重要性を参加者全体で考える機会になっています。

「虐待死亡事例を振り返る研修」は、令和2年度からスタートし、令和6年度までの3年間、年3回のシリーズで実施してきました。

この研修は、過去の虐待死亡事例について、その事件を経験した職員が少なくなる中で、経験の浅い職員にどのように引き継いでいくかを考え、有志の職員によるワーキンググループがボトムアップで企画し運営してきたものです。

3回シリーズのうちの1回目は、当該事件がどのような内容であったのかを知るために、事件が起こるまでの児童相談所の関わりについて確認します。2回目は、事件発生の直前・直後の様子について確認し、模擬対応会議を行いながら、安全な場で議論をすると、こどもの安全を第一にした結論が出せるということを経験してもらいます。3回目は、亡くなったこどものきょうだいへの支援について考えます。

本研修は、3回とも受講する職員もいれば、いずれかの回のみ受講する職員もいます。グループワークの内容がマンネリ化しないよう毎年見直しを行っているので、3年連続で受講しても新しい学びがあるように工夫しています。

研修はチームのあり方を話し合う場としており、組織の心理的安全性やその重要性を参加者全員で考える有意義な機会となっています。研修は所内全体に周知をして、経験の浅い職員から管理職まで、どの職層の職員でも参加できるようにしています。経験の浅い職員にとっては、管理職が日頃どのようなことを考え、組織の安全性をどう捉えているのかについて知ることのできる機会になりますし、管理職にとっては、危機的状態に陥った時の担当者の感じ方を聞くことで、その内容を踏まえてスーパービジョンのポイントを学ぶ機会になっています。

実際に自治体内で起きた事件をケースとして扱う場合は、当時の事件を経験した職員へのケアが必要となります。研修の企画・実施に当たって、当時の事件を経験した職員にも研修のワーキンググループに参加してもらうことで、職員の心理的安全性の確保や心理的負担のケアを行っています。

ワーキンググループの多様な機能

有志の職員によるワーキンググループは、研修の企画運営を行うだけではなく、当時の事件を実際に経験した職員の心理的負担をケアする機能も担っています。ワーキンググループは、どのような感情が出ても、どのような意見を話してもよいといった安全性の高い場となっており、当該職員への負担をグループとして考え、研修内容を改善していく中で、職員がケアされていくものと考えられます。

なお、グループワークを行う際は、ファシリテーターを配置して行います。そうすることで、参加者全員が発言でき、活発な意見交換を行うことができるようにしています。

若手・中堅職員研修

- 中堅職員が中心となり、若手職員や中堅職員が互いに学ぶことのできる場を企画しています。
- ピアサポートやピアスーパービジョンの場として機能しており、相互に成長し、サポートしあう関係づくりに寄与しています。

役職のついていない中堅職員が中心となって、月に1回程度、若手職員や中堅職員が互いに学ぶことのできる場として「若手・中堅職員研修」を企画・運営しています。

この研修においては職員同士の情報交換や事例検討を行っており、ピアサポートやピアスーパービジョンの場となっています。こうした取組が相互成長につながり、職員におけるサポートイブな関係づくりに寄与しています。

福祉連携協議会の活動

- 様々な部門に配属された福祉職が集まり、福祉連携協議会の活動を行っています。
- 福祉連携協議会においては、今後の福祉行政や人材育成、人材定着などを本庁担当課と議論し、福祉職の人材育成方針の改定に取り組みました。

堺市では福祉職採用を行っており、福祉職の職員が様々な部門に配置されています。福祉職が配属された各部門から職員が集まり、「福祉連携協議会の活動」を行っています。

協議会においては、各所属の取組や問題・課題を共有し、解決に向けた協議や人材育成に資する取組を検討しています。

また、福祉職の人材育成を所管する本庁担当課と議論、連携し、人材育成方針の改定を行いました。また、その方針に付随するキャリアラダーも策定しました。

福祉連携協議会が中心になり、部局間においても継続的・横断的な関係を構築し、日頃の相談業務などにおいても良好な連携を図ることができるよう取り組んでいます。

CASEVI:福岡市の取組事例

福岡市では、児童福祉司の人材育成を重要なミッションであると位置づけ、児童相談所内の研修を担当する企画推進係を設置しました。当係の職員はケースを持たず、専任で効果的・効率的な組織運営を行っています。中でも、現場のニーズに対応することを目的として、人材育成チームを組織し、様々な研修の企画・運営を行っています――

児童福祉司研修(階層別ワーク)

- 職種ごとの専門研修として「児童福祉司研修」を行っており、その中に「階層別ワーク」が含まれます。
- 「階層別ワーク」では、年度当初に職員が立てた目標の振り返りを行います。
- 新任期(1年目)、研鑽期(2～3年目)、中堅・熟練期(4年目以上)、SV(係長級)の階層に分けて実施し、同じ階層の職員同士で話し合います。

職種ごとの専門研修として「児童福祉司研修」を行っており、その中に「階層別ワーク」が含まれます。人材育成方針の中で示したキャリアラダーを用いて、年度当初に職員が上司と一緒に目標を設定しており、その振り返りのために行うのが「階層別ワーク」です。

「階層別ワーク」は、新任期(1年目)、研鑽期(2～3年目)、中堅・熟練期(4年目以上)、SV(係長級)の階層に分けて実施しており、該当する階層の職員は参加必須としています。所要時間は1.5時間で、はじめにキャリアラダーを確認した上で、年度当初に立てた目標に対して自分自身がどれだけ到達しているかという点を同じ階層の職員同士で話し合い、振り返ります。自身の現状を見つめなおすこと、語り合うことを目的として、児童福祉司としての立ち位置や悩みを共有するようなワークを実施します。

また、課を超えてグループを編成することで、児童福祉司同士のつながりを強くすることも目的としています。

知識や技術の習得を目指すというよりは、自分自身を俯瞰する機会を年に1回設けることを重要視しています。

「雑談」の活用

ワークを行った後に発表の時間を設けると、緊張して他のグループの発表を聞くことができない場合があります。そのため、「階層別ワーク」では、「雑談」を効果的に取り入れて、参加者がリラックスしてワークに取り組むことができる工夫をしています。

「雑談」は、サイコロを振って出た目に応じてテーマを決定し、そのテーマについて協議をします。テーマは、参加者が同じグループの人に聞きたい事柄に応じて設定しており、これまでに、「仕事の優先順位の決め方」、「着任してから一番苦労したこと」、「セルフケアの方法」、「仕事でやりがいを感じた瞬間」、「仕事をする上で大切にしていること」といったテーマを設けたことがありました。

「階層別ワーク」は、広い部屋にグループごとの席を離して配置しており、別のグループの話は聞こえないよう配慮して行います。グループでの議論が活性化するように、人材育成チームでアイデアを出し合いながら、運営上の工夫をしています。

企画推進系の設置と人材育成チームの活動

- 「企画推進係」は、効果的・効率的な組織運営を行う部署です。配属された職員は、ケースを持たず、この部署の業務に専従しています。
- 企画推進系の職員が事務局を担い、児童福祉司・児童心理司の人材育成チームの運営に参加しています。
- チームメンバーは児童相談所においてケースを担当する課の職員により構成されています。チームで運営会議を開き、研修の内容や講師の招聘などを検討しています。
- 現場の職員の視点からボトムアップで研修を企画・運営することで、受講者側と企画・運営側の双方が成長できる機会になっています

令和4年度に児童相談所内に設置された「企画推進係」は、効果的・効率的な組織運営を行う部署です。児童福祉司3名と児童心理司1名で構成され、全員がケースを持たず、この部署の業務に専従しています。

以前は人材育成を含む組織運営を統括する部署がありませんでしたが、児童相談所が組織として大きくなっていく中、人材育成が重要なミッションとして位置づけられ、この部署が設置されました。

部署ができてはじめに着手したのが、児童福祉司の人材育成方針の策定でした。この人材育成方針の中で児童福祉司の人材育成チームをつくることが示されており、現場のニーズに対応することを目的としたチームを組織しています。

企画推進系の職員が事務局を担い、チームの運営に参加しています。チームメンバーは、児童相談所においてケースを担当する課（緊急対応課、地区担当課）から係長級を含む職員が1～2名ずつ参加し、構成されています。

チームは月に1回程度、運営会議を開き、研修の内容や講師の招聘などを検討しています。なお、運営会議にはオブザーバーとして課長も参加しています。

チームのメンバーごとに担当する研修を割り振っており、その職員が司会を行うなどして運営しています。

現場の職員の視点からボトムアップで研修を企画・運営することで、受講者側と企画・運営側の双方が成長できる機会にもなっています。チームに参加すること自体を人材育成の機会と捉えているので、チームメンバーは毎年度交代する形をとっています。

令和6年度子ども・子育て支援等推進調査研究事業
「児童福祉司の階層別研修に関する調査研究」

地方自治体における児童福祉司階層別研修等の
取組事例集
～人を育てるヒント集～

令和7(2025)年3月
編集・発行 有限責任監査法人トーマツ