



HOKKAIDO UNIVERSITY

| | |
|------------------|---|
| Title | 札幌市における生涯学習専門職員研修の課題と展望：区民センター等職員の専門的力量形成のために |
| Author(s) | 大瀬, 秀樹; Hideki OHSE |
| Citation | 社会教育研究, 18, 73-86 |
| Issue Date | 1999-03 |
| Doc URL | https://hdl.handle.net/2115/28526 |
| Type | departmental bulletin paper |
| File Information | 18_P73-86.pdf |



札幌市における生涯学習専門職員研修の課題と展望

— 区民センター等職員の専門的力量形成のために —

大 瀬 秀 樹

1 はじめに

現在、札幌市は、社会教育法にいう公民館が1館しか有せず、大部分の他自治体のように、公民館を中心とした社会教育行政の展開とは様相を異にしている。

しかし、つぶさにその実態を見れば、名前は公民館を冠していなくとも、実質的に公民館的機能を有している施設として「区民センター」、「コミュニティセンター」、「地区センター」（以上を総称して、「区民センター等」と呼ぶ。）が存在している。これらは、1974年に主にコミュニティ活動の助長のために設置が進められたものであり、ここを拠点とした住民の学習活動が現在に至るまで活発に行われてきた。

ところが、行政改革の潮流の下、行政機構の縮減化が推進されるなか、1997年（平成9年）4月に、区民センターは行政直轄から住民の運営委員会へと委託され、以来、既に運営委員会方式が運用されているコミュニティセンターと地区センターと同様に、地域住民の代表者から成る運営委員会による管理・運営が行われるに至った。丁度、このとき、札幌市教育委員会は、2000年完成予定の「(仮称)札幌市生涯学習総合センター」を中心とした全市的な生涯学習関係施設の体系化を検討しており、区民センター等を地域生涯学習センターとして位置付けることで、これら職員との連携を視野に入れた地域住民への学習支援体制の構築を考えているところであった。

そこで、区民センターが運営委員会方式に移行したのをきっかけとして、教育委員会社会教育部（現在、生涯学習部）が主催して、区民センター等（運営委員会）事務局職員向けに、1997年度、「生涯学習関連施設職員研修」を行った。そして、これを受けて、翌年1998年度には、「生涯学習関連職員基礎研修」を実施したのである。

本論文では、これら研修の結果を題材にして、そのほとんどが生涯学習事業に初めて関わることとなった区民センター等事務局職員が、生涯学習専門職員⁽¹⁾としての力量形成を図っていくに当たっての課題及び今後の展望について、研修のあり方との関わりから述べていきたい。

全体の構成は次のとおりである。まず、区民センター及びその職員について概観した後、実施した研修の目的と内容について振り返ってみたい。そして、次に、研修の結果を分析した上で、区民センター等事務局職員の専門的力量形成へ向けての若干の考察を行いたい。

2 区民センター等の概観

(1) 区民センター等の定義

札幌市区民センター条例第1条によると、区民センターは、「地域住民の生活文化、教養の向上とコミュニティ活動の助長を図り、もって地域住民の福祉の増進に寄与するため」、1974年から設置された施設である。また、コミュニティセンター及び地区センターは、「区民センターの機能を補完し、地域における住民の自主的な活動を促進するため」、前者については、1982年、後者については、1986年から設置されたものである。次表「区民センター等の分類」からもわかるように、区民センター等は、対象地域の範囲の広狭が異なるだけで、施設の目的及び事業内容はほぼ同じと見てよい。

表のとおり、現在、区民センターは、10区に1館づつ、計10館あり、コミュニティセンターは2館、地区センターは、16館ある。

(2) 区民センター等の事業

区民センター条例第3条によれば、区民センターが行う事業として、「各種講習会、講演会等の開催、体育、各種野外活動等のレクリエーション活動の推進その他必要な事業」及び「一般の使用に供すること」と規定されている。具体的には、①区民講座等の開催、②グループ・サークルづくり支援、③スポーツ・文化活動の普及、④青少年健全育成、⑤図書室の運営、⑥貸し室事業、に分類することができる。このなかでとりわけ大きな比重を占めているのが①及び⑥となろう。

①の区民講座の内容は、例えば、テニス入門、パソコン入門、旅行英会話、男性料理教室、しめ縄づくりなど、入門・初心者向けで、趣味・教養に関する内容で占められる。これに関しては、コミュニティセンターや地区センターでも同様の内容である。

区民センター等の分類

| 区分 | 区民センター | コミュニティセンター | 地区センター |
|------|----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 対象地域 | 区全域 | 区民センターから遠隔の地域 | 2・3連合町内会単位 |
| 対象人口 | 20万人 | 5～10万人 | 4～6万人 |
| 延床面積 | 2,800～3,500 m ² | 2,000 m ² | 1,220 m ² |
| 施設構成 | 事務室、ホール、会議室・集会室、図書室ほか | 事務室、体育室、会議室・集会室、図書室ほか | 事務室、体育室、会議室・集会室、図書室ほか |
| 設置数 | 10 | 2 | 16 |

(3) 区民センターの運営体制の改革

区民センターは地域住民の文化・学習活動の活発化を通じてコミュニティを活性化することを目的に設置された施設であることは既述した。ここでは、区民センターの歴史的経緯を振り返りながら、その運営体制の改革について概観したい。

設置当初の時代は、市民会館や中央図書館、中央体育館といった全市的施設は存在していたものの、区や地域を拠点とした施設はまだ整備されていなかった。また、民間カルチャーセンターをはじめとする民間教育事業者もそれ程進出していなかった頃であった。このことから、地域住民の諸活動を支える区民センターの存在意義は当初、十分あったものと考えることができよう。

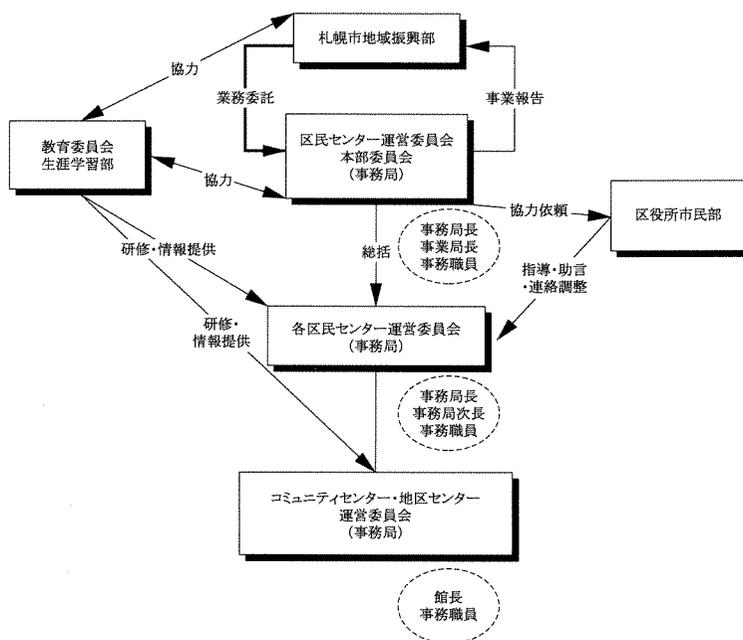
しかしながら、やがて、住民の学習要求の高度化及び多様化、民間教育事業者の隆盛、各区における図書館・体育館の整備、地区レベルを見据えたコミュニティセンター及び地区センターの整備など、区民センターが担っていた機能がよりきめ細かく他の施設に担われていった。それと同時に、昨今の行政のスリム化をスローガンとした民間の活力導入及び行政機能の焦点化という全国的趨勢が立ち現れた。さらに、1990年代の後半以降、住民参加の導入が行政運営の正義と善を担保するが如き風潮が大きくなうねりとなって起ってきたのである。これらが区民センターを取り巻く以降の動勢に荷担したことは否めまい。

こうした潮流のなかで、区民センターは、既に地域住民による運営委員会方式を導入していたコミュニティセンターと地区センターの例に倣って、同様の運営委員会方式を導入することになったのである。この運営委員会方式とはどのようなものなのか、次に説明することにした。

従前、区民センターは区役所の市民部の1プランチであった。そして、現在、区民センターは、行政直営から、地域住民の代表者から成る「区民センター運営委員会」及びそれらを総括する「本部委員会」への委託運営へと変わったのである。区民センター運営委員会は、区内の町内会役員、青少年の育成団体・女性団体・老人団体の代表者、文化・体育団体の代表者、区民センター利用団体(サークル等)のリーダー、PTA、学識経験者といった20名以内のメンバーから構成される。運営委員会は毎年1回以上開く総会などの会議において、必要事項を決定する。

そして、運営委員会には事務局(常設)が置かれ、区民センター運営委員会においては、事務局長(1名)・事務局次長(1名)・事務職員(概ね3名)(以上、プロパー職員)がそれぞれ配置され、本部委員会においては、事務局長(地域振興部長兼務)と事業局長(1名)・事務職員(1名)(以上、プロパー職員)が配置されている。なお、コミュニティセンター・地区センター運営委員会事務局職員は、館長(1名)及び事務職員(1・2名)から成っている。「区民センター等運営委員会関係組織図」を参照)。したがって、区民センター等事務局職員数は全体で約90名になる。これら職員の任用年限は最大5年である。

なお、唯一の公民館である月寒公民館も区民センターと同じく運営委員会方式に変更されたことを付言しておく⁽²⁾。



区民センター等運営委員会関係組織図

(4) 区民センター等職員の業務

区民センター等における事務局職員（以下、「区民センター等職員」と呼ぶ。）である事務局長・事務局次長あるいは館長及び事務職員が、区民センター等の事業を企画・実施し、貸し室の受付業務をはじめとする館の運営管理業務を行っている。貸し室の受付業務は、部屋の予約受付、鍵や備品の受け渡し、使用料の收受などをその内容としており、定型的な業務である。一方、各種事業の企画・実施、例えば、区民センター祭や区民講座の企画・実施は、本来的には非定型的な業務に属するといえる。

しかし、実態はというと、とくに講座の企画に関しては、従来の講座をそのまま引き継いで実施しているのが現状であり、職員の専門性や創意工夫が生かされているとはいえない状況がある。その大きな理由としては、個別的には、これら職員が必ずしもかれらが持つ専門的能力や実績が客観的に評価されて登用されたとはいえず、プロパー職員となる以前に区民センター等に関わりを持ち、ある程度業務内容を知っていたか、あるいは、（元市の役職者であったということも含めて）予定される業務に適応可能かといった評価基準で任用された実状があるからにほかならない。

いまひとつ歴史的・制度的な理由として、次の事が考えられる。区民センター等はずもも 1970 年代のコミュニティ政策のブームを受けて設置された経緯があり、当時、札幌市は、学習や文化・スポーツを通じての地域住民同士の触れ合いから、新しいコミュニケーションが生まれ、そこからコミュニティの再編が可能になると考えていた。ただ、その際、地域住民の学習・文化活動を総

体的かつ状況的な面からのみ捉え、そこに内在する学習の契機や個々の学習活動の展開という動的な面から捉えることをせずに、地域住民の自己変革の契機や時代の変化を看過してきたと見受けられる。言い換えれば、地域住民の諸活動に含まれる学習を支援することが区民センター等職員の重要な役割となり、学習を媒介として地域づくりを促進していくことが、コミュニティ再編に繋がっていくという認識が必要であった。そうなれば、区民センター等の職員が制度的に生涯学習専門職員として位置付けられ、彼らは地域課題や地域の特色・個性に応じた事業を地域住民に即して展開していたことであろう。そして、必然的に、生涯学習施設として位置付けられ、機構上、市長部局である市民局地域振興部の所管から区民センター等を切り離し、教育委員会所管として移行させる必要があったであろう。

しかし、実際には、為すべき制度的な変革は行われなかった。その結果、時代状況が変化したのにも関わらず、70年代と現在の区民センターの事業内容がほとんど変わりばえしないという事態が生じているのである。

1997年度と98年度の研修は、以上述べてきた区民センター等職員を取り巻く現状を踏まえ、いわば職員の意識の面から現状を変革させていくための外在的な契機として実施されたものである。

3 区民センター等職員研修の目的と内容

(1) 区民センター等職員研修の目的

区民センター等職員研修は、教育委員会が97年度から始めたものである。平成7年4月に策定された「札幌市生涯学習推進構想」は、生涯学習の全市的拠点として「(仮称)札幌市生涯学習総合センター」を建設することを謳っており、同センターと関わって、区民センターを区生涯学習センターとして、コミュニティセンター及び地区センターを地区生涯学習センターとして階層的に位置付けている。これを受けて、教育委員会生涯学習部(元社会教育部)が中心となり、市民の生涯学習を総体的・総合的に支援するために、区民センター等の地域を拠点とする施設と連携しながら、市全体としての生涯学習を推進する方針を打ち出したのである。

このことは、市民の様々な学習活動を支援することが、コミュニティの活性化だけでなく、ボランティア活動の促進やまちづくり活動の推進、そして、産業振興のための人材養成及び新産業発展にも繋がっていくことを市行政及び教育委員会が認識していったということを示すのである。そのようないわば総合的まちづくりを推進していくには、区民センター等職員の地域生涯学習専門職員としての養成が必要であり、彼らがそのための入門・基礎から段階的に学ぶことにより、地域住民の学習活動を多角的に支援する公共的役割を担っている専門職員であることを自覚し、力量向上を図っていくことが不可欠となるのである。

このような認識の下、教育委員会生涯学習部社会教育主事が中心となって、区民センター等職員

向けに生涯学習専門職員としての基礎・入門研修を企画していったのである⁽³⁾。

(2) 1997年度「生涯学習関連施設職員研修」の概要

本研修は、1998年2月24日及び26日の2日間行われた。実施主体は、教育委員会社会教育部と市民局地域振興部の共催であるが、実質的には、教育委員会が企画・実施したものである。2日間とも2時間ずつの講義であった。研修の企画書によると、「生涯学習の推進に際しての施設の果たす役割や市民向け講座企画に関わる基礎的知識・技術についての研修を深め、関係職員の資質の向上を図る。」というねらいの下、区民センター等職員を対象に開催された。以下がプログラムの概略である。

○研修第1回目（2月24日 火 18:15～20:15）

テーマ 生涯学習推進と施設の果たす役割について

講師 北海道大学高等教育機能開発総合センター助教授 笹井 宏益

○研修第2回目（2月26日 木 15:00～17:00）

テーマ 講座の企画・運営の視点（最初の1年を振り返って）

講師 教育委員会社会教育部社会教育主事2名

第1回目は、社会教育法が定める社会教育施設の分類、生涯学習の意味について、具体的な生涯学習支援方策（市民との接点・他機関との連携）などが講義された。第2回目は、質疑応答の形を基調としながら、講座企画に当たった学習ニーズの把握について、区民センター等と民間カルチャーセンターとの比較、講座の受講料・講師謝金の基準、講師の発掘及び依頼方法について、といった内容で講義が進められた。

このように、第1回目が生涯学習に関する総論・概論で、第2回目が講座企画業務に関する実務的な内容であったといえる。参加者は24日は13名、26日は29名であった。

(3) 1998年度「生涯学習関連職員基礎研修」の概要

本研修は、1998年9月7日・8日の2日間行われた。実施主体は、昨年度と同様であり、実質的には、教育委員会生涯学習部が企画・実施した。研修企画書によると、「生涯学習関連事業を進めるに当たり、職員として理解しておくべき基本的な心構えや知識についての研修を行い、生涯学習事業の意義や自らの役割を認識させることを目的とする。」とあり、実務的な知識や能力向上というよりは、意識の向上や役割の自覚という専門職員としての前提となる資質形成に重きが置かれているといえる。

このような研修目的となっているのは、このとき区民センター等職員研修が3段階構成として考

えられており、総論・概論的な基礎研修、実務に即した応用研修、より高度な専門研修というように系統的に整序付けられていたという背景があるからである。以下は基礎研修のカリキュラムの概略である。

○研修第1日目（9月7日 月 14：00～17：00）

第1回 テーマ 生涯学習の基本的理解

講師 札幌市教育委員会生涯学習部社会教育主事

第2回 テーマ 生涯学習関連施設の役割と職員の専門性

講師 札幌市青少年センター館長 大築 覚

○研修第2日目（9月8日 火 13：30～17：00）

① テーマ 生涯学習関連施設における職員と住民の関わり方

講師 北星学園女子短期大学専任講師 内田 和浩

② テーマ 生涯学習事業の企画立案

講師 北星学園女子短期大学専任講師 内田 和浩

第1日目の第1回の内容は、生涯学習の歴史的変遷、生涯学習の実態・概念規定などが講義された。第2回は、青少年センター館長の社会教育専門職員としてのこれまでの実践経験を踏まえながら、住民の学習支援のための専門職員のあり方について講義が行われた。

第2日目の内田講師は、元相模原市公民館主事の経験を持つことから、その実践をベースにして、実務に関連する話がされた。具体的には、住民の学習プロセスを支援するとともに、学びの組織化を行う職員の役割の重要性や、生涯学習事業の企画に際しての住民的観点に立脚することに関する話、そして、相模原市を例にとつての事業の系統的分類に関する解説などが行われ、最後に質疑応答が行われて締め括られた。

この講座は全体的に概論的な位置付けもあって、聴講型の研修になっており、第1日目第1回目は教養的な講義であり、第2回目は心構えを促す啓発的な内容であり、第2日目は教養的な内容であり、かつ、若干実務的な内容も含まれていたといえる。受講者は、第1日目が36名、第2日目が31名であった。

4 区民センター等職員研修の結果と課題 —アンケート調査より—

(1) 研修のアンケート調査結果に見る職員の意識

1997年度及び98年度の両研修とも、最後にアンケート調査が行われ、職員の研修に対する理解度

や習熟度を測定するとともに、その結果を今後の研修計画に反映させることが企図された。このアンケート調査により、奇しくも最も浮き彫りにされたのは、生涯学習専門職員としての力量向上という研修の意図に対して、職員が求めるのは日々の実務上のノウハウの習得であるという現実であった。

ここでは、とくに重要であると考えられるアンケートの質問だけに絞って取り上げた。なお、アンケートの結果は2カ年分を集計したものであり、有効回答は29件であった。

まず、1つ目の質問は、「今後、研修で取り上げて欲しいテーマについて」というものであった。その回答結果については、次の表1を見て欲しい。

表を見てわかるように、講座の企画と情報に関するニーズが高いことが明らかになっている。講師や指導者に関する情報を得て、講座の企画に活用することを考えると、両者は相互に深く関わっており、要は、事業の企画・実施に関わる研修を職員が最も求めていると理解できよう。

次の質問は、今後の職員研修に対する要望・意見と普段の業務遂行で感じていることを自由に記述してもらおうというものである。これらをカテゴライズして、整理したのが次の表2である。

表2からは、表1と同様に、(1)の実務・日常業務に関するニーズが極めて高いことが見て取れる。そのなかでも、②と⑥は表1の(b)・(c)と重なる内容であり、ここでも事業の企画・実施に関わるニーズが高いことが窺われる。(1)のその他の項目も事業の企画・実施に直結した内容を含んでいるので、職員が最も関心を持ち、かつ課題視している事柄は事業の遂行に関わる知識の習得であるといえよう。

そのことが如実に現れているのが、(5)の内容であるといえる。この部分は職員の心情が直截的に吐露されているので、アンケートの記述を原型のまま掲載した。①に見られるように、「ただがむしゃらに事業を企画し」ているというのが職員の現状であり、本音であるといえよう。また、③が言うように、「苦労しています」というのが職員の実態を言い表している。

ただ、これらの言葉をして、ただ単に受講料や講師等に関する知識や情報を知らなくて困ってい

表1 質問「今後、研修で取り上げて欲しいテーマについて」
(複数回答可)

| 問いの内容 | 回答数 |
|------------------------|-----|
| (a) 生涯学習とは何かといった基礎的なもの | 4 |
| (b) 講座を実際に企画するもの | 17 |
| (c) 学習情報収集・提供に関するもの | 15 |
| (d) 生涯学習とまちづくりに関するもの | 5 |
| (e) その他 | |
| ・条例に関すること | 1 |
| ・他区の事例紹介 | 1 |
| ・その他 | 2 |

表2 区民センター等職員研修 自由記載アンケート結果 (1997・98年度分)

| 回答項目 | 回答の内容 |
|--------------------------|--|
| (1) 実務・日常業務に関する事柄 | ① 生涯学習専門職員としてのマニュアル書が欲しい (3名) ② 講師謝金・受講料の考え方を教えて欲しい (5名) ③ 条例・規則について解説して欲しい (2名) ④ 事務処理全般に関する研修を求める (3名) ⑤ 効果的なPR方法に関する事を教えて欲しい (3名) ⑥ 講師の一覧等、講座に関わる情報提供をして欲しい (3名) ⑦ 実務に直結する研修を望む (6名) ⑧ 接客に関する研修をして欲しい (1名) ⑨ 札幌市の現状に即した内容の研修をして欲しい (1名) |
| (2) 他センターとの連携に関する事柄 | ① 区民センター等の全職員が会する連絡調整会議を望む (1名) ② 事務局としての運営委員会との関わり方に関する内容を望む (1名) ③ 他のセンターの情報が欲しい (2名) ④ 各センターの役割分担や連携について取り上げた講座を望む (2名) |
| (3) 全市を視野に置いた総合的観点に関する事柄 | ① 本市が目指している方向や本市の生涯学習施策の方針について理解を深めた い (2名) ② 生涯学習の視点以外の幅広い視野から学ぶ研修も望む (1名) |
| (4) 組織・体制的な問題に関わる事柄 | ① 事務局長や館長の意識変化を促す研修をして欲しい (3名) ② 区民センターで生涯学習事業全般を自律的に実施できる体制にしてほしい (1名) ③ 生涯学習部ができて区が旧態依然とした事業を行っているのが残念だ (1 名) ④ 現状は従来からの講座を引き継いで実施しているだけである (1名) ⑤ 市民の要求を吸い上げ、事業に反映させる場が欲しい (1名) |
| (5) 職員としての専門性や自己形成に関する事柄 | ① 「今はただがむしゃらに事業を企画し、実施している。これでいいのか反芻しながら、不安にかられる日々を過ごしている。」 ② 「自分達が未だ果たす役割に無知であり、今後もこのような講座学習が必要であり、……プロフェッショナルな人材養成のためにも意義があります。」 ③ 「講座を企画しても、受講生が集まらなかったり、……苦勞しています。」 ④ これを機に年に数回は職員研修を設けて欲しい ⑤ 「まだ経験が浅いので、日々の疑問点も多い……このような生涯学習という専門性のある職場に自分も含め何の知識も持っていない者が勤務していること自体良いのかと思う。」 ⑥ 「当初、生涯学習とは何という感覚でした。」 ⑦ 「自分の意識を変えなければと常に思っていたが、実際今日のような講義を受けてさらに実感しました。」 ⑧ 「職員達のやる気があまり見られない。」 ⑨ 「地域の住民と……誠意を持って明るく前向きにお互いが成長していきたいと思っています。」 (以上各1名) |

とだけ受け取るのはあまりにも表面的な見方であるといえる。というのは、単に業務上の知識の受容に止まらず、専門職員としての意識化や知識の実践的応用力の修得といった専門的力量を形成することの必要性を自覚し始めている職員も(5)のなかに見られるからである。

このことは、②において、職員としての自分が持つ「役割」に関する疑問が表出され、「プロフェッショナルな人材」=「専門職員」としての成長が必要であると受け止められていることからわかる。さらに、⑦が言うように、地域の生涯学習推進を担うという公共的な意識が、研修を通じて強められるまでに至った職員もいるということに注目しなければならない。⑦が意味するところを翻って表現しているのが⑧の言葉であるとも解釈できる。これらは、専門職員として「意識変化」をする必要性について述べている内容である。また、⑥のように、当初は生涯学習と自分との関わりさえ自覚されていなかったのが、研修を通して、生涯学習の意味を理解するまでになった職員もいた。このことは、業務遂行に当たって、生涯学習の理解に立った上で、住民の学習支援を行わなければならないということの気づきを同時に意味している。

また、②、④及び⑤において、職員が生涯学習に仕事として関わり、住民の学習を支援していくには、高度な専門性が必要であり、そのための継続的で系統的な学習が個人としてだけでなく、組織的・集団的になされなければならないという意識がここから読み取れる。

このように、アンケート結果の分析から見た区民センター等職員の意識段階は、生涯学習専門職員としての意識化及び自覚の芽生えの段階であるということが出来る。

(2) 専門職員としての意識化の促進

以上、表2の(5)の内容に見てきたように、何のために事業を行うのかという疑問に直面している職員がいつかは学習の必要性を自覚していき、やがて、学習をプロデュースし、コーディネートするための専門性を具備しなければならない必要性に気付いていくという、生涯学習専門職員としての意識化へ向けたプロセスを、職員を総体的に捉えたとき見て取ることができる。

ここで見られた専門職員としての意識化の萌芽を契機として、より一層意識化を促していくためには、職員に対する何らかの働きかけが大切なのは言うまでもない。このことに関して、アンケートのなかから回答の糸口を探してみると、表2の(2)において、他の区民センター等との結びつきと連携が必要であると受け止められていることに着目する必要がある。すなわち、他の区民センター等との情報交換を通じて業務の円滑化が考えられているとともに、それだけに止まらず、ネットワークを通じての相互学習により、お互いが高まっていくことを意識していると見ることができる。このことは、言い換えれば、職員個々人がそれ自体として力量形成を果たしていくためには、職員集団としての組織的な力量形成⁽⁴⁾を考えなければならないということを含意している。

また、表2の(4)の内容からは、生涯学習という横の広がり推進していこうとする教育委員会等と区民センター等とが結びつくことによって、区民センター等自体の体制的固着を打破し、柔軟な

組織体制及び全方位的事業を実現していくことが可能となると受け止められていると解釈できる。

さらに、表2のなかの(4)の⑤及び(5)の⑨にあるように、専門性の獲得のためには、住民と結びつき、住民との相互学習を通じて、お互いが学び合い成長していくことが重要な点として理解されている。

このように、区民センター等職員が各々の課題に対応して、実践や研修・日々の自覚的あるいは非自覚的な学びから自ら浮き彫りにした解決への方策がアンケート結果のなかに提示されており、これらをまとめれば、専門職員としてのさらなる意識化を促すためには、意識化の契機を捉えた、様々な主体との多様な相互作用（働きかけ合い）が必要であると括ることができる。それは、すなわち、繰り返しを恐れずにいえば、ひとつには、他の区民センター等とのネットワーク形成であり、もうひとつは、教育委員会等との結び付きによる事業展開等であり、そして、いまひとつは、地域住民との接点を恒常的に持つていくことである。ここで着目すべきは、互いの相互作用のなかには、専門的力量形成へ向けての意識的・自覚的な学習が内包されなければならないということである。

5 区民センター等職員研修の今後と生涯学習専門職員としての力量形成

(1) 職員集団としての専門的力量形成へ向けて —研修のあり方との関わりで—

これまで、区民センター等の組織体制の変革を受けて、生涯学習専門職員の養成を目指した職員研修を実施した経緯について述べてきた。そして、アンケートの調査結果を通して、区民センター等職員が持っている意識と課題について分析してきた。

アンケートからは、研修に参加した多くの職員が自ら置かれている状況に問題意識を抱き、職員としての専門性の獲得や主体形成に関わる課題を意識し出している者もいることがわかった。また、このことに関わって、他の区民センター等とのネットワークや教育委員会との結び付きのほか、地域住民との関わりを求めるなど、自組織内に閉じた業務遂行や事業実施ではなく、他者との相互学習のなかで、新たなことを学び、ひいては生涯学習専門職員としての力量を身に付けていくということが意識されていた。

このように、職員総体としての意識は、現状では生涯学習専門職員としての意識化の芽生えの段階であるといえる。すなわち、これは、日常業務において疑問や不安を抱くなかで、それを解決するための学習の必要性について気付き、このままではだめだという意識が芽生え始めている段階である。この段階において、他者との関わりを通じての相互学習により、自ら生涯学習専門職員としての力量形成を目指そうと意識し始めていることが表2の(2)、(4)及び(5)の内容から浮き出されていた。

区民センター等職員の在職年限が最高で5年とされていることを考えると、職員個人としての持続的な専門的力量向上には個人差が生じると同時に、現実的に困難が多いといえる。したがって、

職員個人の力量に頼るといふ観点よりも、たとえ力量のある職員が退職したとしても、その職員の専門的蓄積やノウハウ等が引き継がれるとともに、職員が相互に学び、力量を集団的に高めていくことができる持続的なシステムをつくるのが今後の課題といえよう。そういう意味で、職員によって、他の区民センター等とのネットワークが意識されているというのは、重要な意味を帯びているといえる。

つまり、集団的・組織的力量形成は、区民センター等職員が一堂に会する場を制度化するということ以外に、それを単なる情報交換の場や形式的な場とすることなく、協同の勉強会や学習の場というように、相互学習が繰り広げられる実質的な場とすることが重要である。これがすなわち（自主的な内部研修としての）「集団的自己研修」のシステム化である。そのための契機として、（教育委員会による「外部研修」としての）区民センター等職員研修が位置付けられ、関連させられる必要があるだろう。

研修は業務から離れた非日常的な学びの場であるが、非日常を通じて自らを対象化し、客観的に見つめることを可能ならしめ、職員としての理想と現状での自分とを重ね合わせることを促す。そのことは、生涯学習専門職員としての自覚化及び意識化を惹起することに繋がる。このように、当該研修の役割を考えた場合、非日常的な研修の場が、日常的な研修の場である on-the-job training（職場内研修）に生かされたり、日常的な業務や事業に接続されたりすることにより、職員の専門的・力量を持続的に向上せしめる外在的な契機として機能すると理解することができる。「集団的自己研修」は、日常の業務と非日常的な区民センター等職員研修の中間的な性格を持つ。そう考えていけば、区民センター等職員研修は、「集団的自己研修」を醸成していくための役割及び機能も内包することが必要となる。

それには、まず、区民センター等職員研修の場は、日常の業務を通じて自らが持っている課題を出し合い、それらについて討論する過程で、お互いが共有していく課題としてまとめ上げていく場とする必要がある。そのためには、研修が一方の聴講型に終わるのではなく、職員が主体性を発揮できるような場とし、受講者が持つ課題や問題意識に基づいて、受講者の側から研修の内容を規定し方向付けできる余地を研修自体に持たせる必要があるだろう。

さらに、今後の研修のあり方としては、日常的な業務や事業に関わるテーマや内容に即しながら、討論やワークショップなど、職員の主体性を発揮できるような形態とすること、職員同士の交流・相互学習の促進及び総合的な観点からの学習を重視すること、そして、日常業務を通じての課題を媒介として、住民の課題・地域の課題に迫っていくことが重要であり、そうすることで、地域に関わる総合的な学習と地域住民の視点の獲得が可能となっていくと考えられる⁽⁵⁾。そのようなあり方の研修が、日常業務や事業遂行にとって実際的に生かされていくものとなっていき、地域住民の視点に立った学習支援を可能とするのであろう。

また、研修での実践や学びが業務に戻っても継続するような働きかけや仕組みづくり（自主勉強

会や合同での学習会の開催など、「集団的自己研修」を研修のプログラムのなかで動機付けすることが重要な点であるといえよう。そのために考えられることは、①ワークショップのなかにグループワークの手法を採り入れながら、密なコミュニケーションを図れるようにすること、②実際の次年度事業計画を題材にして、それらの企画実習研修を行うことにより、日常の業務・事業を通じた相互学習の道筋をつけること、③段階的な研修を修了した職員に何らかの資格を市独自に付与することで、専門職員としてのアイデンティティ形成を図ること、などの方策がある。もちろん、研修後においても、教育委員会と市民局、そして区民センター運営委員会本部委員会事務局が中心となって、「集団的自己研修」を継続させるための呼びかけや仕組みづくり（学習支援助成金や学習グループ登録制度、講師の紹介・斡旋、各種情報提供など）を行う努力をしなければならない。

(2) 最後に —まとめとして—

これまで、97及び98年度の研修結果を元に、生涯学習専門職員としての力量形成を問題意識に置いて論じてきたが、2回の研修のみを材料としていることから、本論文中にまだ仮説を免れない部分があることは否めない。ただ、この研修はまだ緒に就いたばかりであり、今後さらなる研修の積み重ねのなかで、専門職員養成に関する考察を深めることが重要であると考え。また、区民センター運営委員会本部委員会事務局が中心となって、日常業務に直結する「接遇研修」や「パソコン研修」などが独自に行われており、それとの関わりのなかで、区民センター等職員研修全体を体系付けていくこともこれから必要になろう。

そして、何よりも、区民センター等職員がこれら研修を自らの学習の一環として、主体的に位置付け、編成していくことが求められる。

地域生涯学習が益々重要性を帯びている今日、地域住民の学習活動を支援することを通じて、地域づくりの展開に繋がっていくと理解することが重要である。区民センター等職員は、そのような学習活動を媒介し、促進するための要（かなめ）として存在する。表2のなかの(5)の⑨が言うように、地域づくりのなかで、区民センター等職員の力量形成と地域住民の地域づくり担い手形成とが連動しながら、互いに主体形成を遂げていくことが今後、生涯学習専門職員としての力量を豊醇化していくことに結び付くのであろう。

注

- (1) ここでは、生涯学習専門職員を、「地域住民の個人的・集団的な学習活動のプロセスから生起する学習課題や障害を捉え、それらの課題等の解決へ向けての様々な支援（助言・アドバイス、斡旋、コーディネート、プロデュース、企画、情報提供、助力など）を行うことによって、住民の生き甲斐づくり、自己実現、コミュニケーションの活発化をはじめ、地域文化創造・地域福祉増進・経済産業振興を含んだ地域づくり・まちづくりを展開させていく、学習支援専門者

である。」と定義する。

- (2) 月寒公民館については、豊平区民センター運営委員会事務局のランチとして、「月寒公民館事務局支局」が設置され、事務局には支局長・支局次長・事務職員が置かれた。
- (3) 企画に当たって、教育委員会社会教育主事は、区民センター運営委員会本部委員会事務局と協議しながら進めていった。その協議のなかで、区民センター等職員の現状、問題、課題が話されたが、とりわけ、生涯学習を支援することへの自覚を促すことが最大の課題とされた。
- (4) 職員集団の形成に関しては、地域住民の学習課題を有機的に関連付けるという作業を行うための社会教育専門職員の集団的組織化の必要性や、社会教育実践を通じての社会教育専門職員の集団的力量向上の重要性などが従来主張されてきた。
- (5) このことに関して、上田幸夫は、「社会教育職員の職務特性といえば、定形的ではなく、総合的なものといえることができる。……学習援助といえども、その対象が現在の学習者を越えて、地域の人々全体に向けられているところに職務の特色がある。」と説明している。(小林文人・末本 誠編著『社会教育基礎論』国土社、1995年79ページ)