

学び合いを通じた職員研修の在り方

～研修・職場・地域による学びの連環を目指して～

広島県立生涯学習センター

社会教育主事 松田愛子

1 研究課題の設定

(1) 研究の目的

参加者の主体的な学びを促進し、参加者同士のネットワークを構築する「参加型学習」の手法は、近年、様々な分野において活用されており、新しい学びのスタイルとして注目されている。特に、生涯学習・社会教育の領域では、人々が自発的・主体的に学習活動へ参加し、課題解決力を高める学習方法として、参加型学習への期待や需要は非常に高い。筆者の勤務する広島県立生涯学習センター（以下、センターという。）においても、参加型学習の手法を高頻度で職員研修等の事業に活用しており、その活用の仕方や理論について研修したいという、市町からの要請も増加傾向にある。

しかし、現状を振り返ると、研修等の企画・立案を担当者として行う筆者自身、その新しい学びのスタイルの斬新さに目が奪われ、参加型学習を上手く使いこなし、雰囲気盛り上げるための技法ばかりに注意が向かい、なぜ、何のための、参加型学習なのかという、本来の意義や目的を見失いがちであることは否めない。また、自らの反省も合わせて、生涯学習・社会教育の領域とその周辺では、参加型学習を活用して「参加者同士で情報交流したからいいだろう」とか「意見を聞きおいたからいいだろう」という証拠作り、アリバイ作りのためのワークショップの実施等、その学習形態や手法を用いることそのものが目的となっているケースがまま見受けられることにも問題意識を持つべきだろう。

「手法ありき」の発想から脱却し、参加型学習の手法を効果的に用いながら、学習目的そのものの達成につなげ、真の意味での学び合いによる連携・協働の促進を可能とするにはどのような学習支援が有効であろうか、改めて考察・検討してみる必要があると考える。

こうした問題意識のもと、本研究では、筆者の担当業務である「生涯学習振興・社会教育関係職員等研修事業」を題材とし、ここでは「学び合い」という言葉でも表現している「参加型学習」を通じた成果のある研修の在り方について考察していくこととする。また、近年、チームメンバーとしての学び合いを通じた目的を達成するための組織づくりの研究として注目されているP. センゲの「学習する組織論」を手掛かりに、生涯学習振興・社会教育関係職員の更なる専門性の向上に向けて、研修事業への新しい視点を導出することを試みたい。

(2) 生涯学習振興・社会教育関係職員研修事業の概要

今回の研究の題材である「生涯学習振興・社会教育関係職員等研修事業」は、センターが、生涯学習振興・社会教育関係職員の専門性の向上や地域づくりを担う人材の育成を目指し取り組む事業である。近年、厳しい財政状況や勤務体制等の事情により、県主催の研修への参加が難しくなっていることから、職員の研修機会をできるだけ多く確保するために、市町の関係職員を対象とした県主催の研修を参加者等のニーズも踏まえて改善・充実するとともに、各市町が主催する職員研修を実施するに当たり、企画段階から相談に応じ、総合的な支援を行っている。

①生涯学習振興・社会教育関係職員等研修

市町の関係職員を対象とした「生涯学習振興・社会教育関係職員等研修」は、高等教育関係者と連携し、研修体系改善に向けた検討を積み重ねている。こうした中で、市町からの要望や研修参加者のニーズに一層応えるよう、平成25年度から、「基礎研修」「学習プログラム研修」「施策立案研修」の3つの研修体系にリニューアルし、職務経験年数等を問わず希望する内容を選んで参加することができるようになった。

「基礎研修」は、初めて社会教育行政に就かれた方、もう一度基本から学びたい方を対象として、関係法令など、生涯学習・社会教育の基本事項を学ぶことができるものであり、一日研修を県内4会場で実施している。この研修では、大学の教員等による専門的な講義・指導と合わせ、センターの社会教育主事等がファシリテーターとなり、ペアインタビューによる自己紹介、アサーティブ・コミュニケーション等の人間関係づくり、関係職員に求められる役割をテーマに「ランキング」の手法で演習を行う等、参加型学習の要素を積極的に導入している。

「学習プログラム研修」は、「個人の要望（要求課題）」と「社会の要請（必要課題）」から「地域課題」を導き出し、学習プログラムの作成、評価、改善等を行っていく内容であり、3日間の連続講座を県内2会場で実施している。実務に即した、非常に実践的な研修であるため、実際に事業や講座の企画を担う公民館等職員等が多く参加している。この研修では、これまでの研修修了者が、グループ演習を支援（写真1）するなどして、学習成果の還元や市町を越えたネットワークづくりが図れるような工夫を行っている。また、開発した学習プログラムのリデザインを「ワールドカフェ」の手法で実施（写真2）するなど、新しい学習手法を取り入れることも試みている。



写真1 研修修了者がグループ演習を支援



写真2 「ワールドカフェ」による演習

「施策立案研修」は、生涯学習振興・社会教育行政の施策を推進していくリーダーとしての資質・能力を持つ人材の育成を目指す内容である。現場での仕事と研修とが、表裏一体の関係で好循環を生み出す「アクション・ラーニング」の考え方にに基づき、個人演習では、日々の業務における課題解決に向けた調査研究を行っている。通常は、主催者が用意した研修プログラムが終了すれば、研修も終了することが一般的であるが、本研修では、研修終了後も、各自が担当している業務に関わる課題解決についての研究活動をOJTとして継続しており、「広島県生涯学習研究実践交流会」（写真3）は、その研究成果の発表の場の一つとなっている。なお、この交流会は、日本生涯教育学会瀬戸内支部と広島県教育委員会が共催し、生涯学習・社会教育関係者が一堂に会して研究や実践を交流する事業であり、こうした取組を通じて、センターが、連携・協働のプラットフォーム（幅広い機関・組織・団体などの乗り入れの場）としての機能を発揮し、生涯学習・社会教育関係者の広範なネットワーク化が進展しているところである。



写真3 広島県生涯学習研究実践交流会

②地域課題対応研修支援

「地域課題対応研修支援」の事業は、市町が実施する研修がより効果的な内容となるよう、求めに応じ、企画段階から総合的な支援を行う取組である。平成22年度から本格的に当センターの事業として打ち出し、これまで、県内23市町のうちの約6割に当たる14市町がこの事業を活用している。

本事業は、県職員が市町に赴き研修を実施するものではなく、市町主催の職員研修や指導者養成講座を企画・運営する市町職員を支援する事業である。こうした支援を行うことで、県主催の研修に参加することが難しい市町職員の研修機会を拡充することを企図している。また、よりよい研修プログラムをつくるために、県職員と市町職員が共に地域課題・学習課題の把握や研修ニーズの掘り起こしを行うことで、市町の研修担当職員の更なるスキルアップにもつながっている。市町職員にとって、研修を企画立案し、実施していくことは、自らの技能の熟練を図る絶好の機会ともなる。県の研修が提供する学習プログラム開発のノウハウを応用し、自らの自治体が抱える課題に応じた研修を、県職員と共に作り上げていく中で、課題分析や企画立案の技能を磨くことができる。県主催の研修で学んだ市町職員の学習成果を、市町での研修の充実に活用・還元することを重視しているため、支援の場面では市町職員自身が主体的に企画・運営したり、指導したりする場

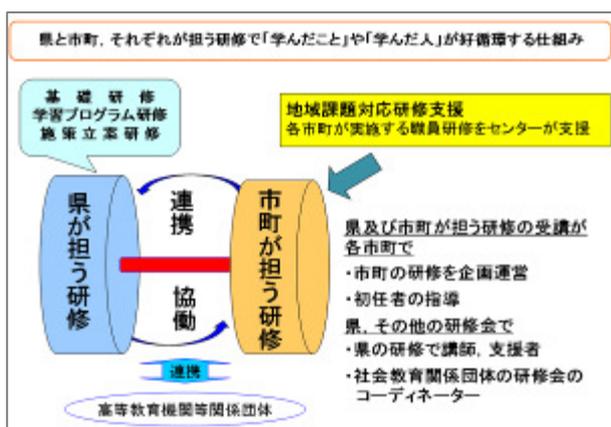


地域課題対応研修支援のリーフレット

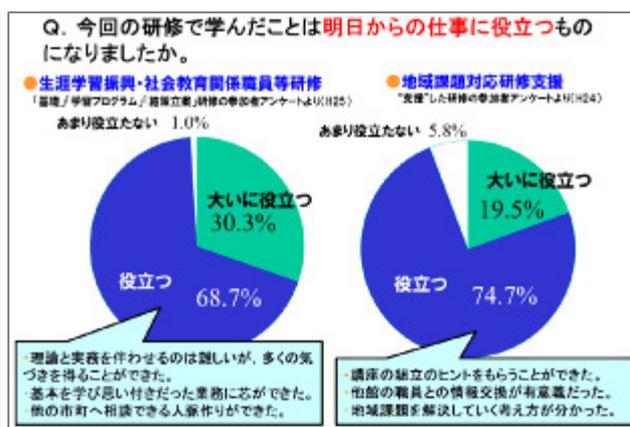
面を増やすよう心掛けている。さらに、この事業は、県職員にとっても、社会教育主事として必要な地域課題を分析・把握する能力、人や情報をコーディネートする能力等を維持・向上させていくことに役立っている。当センターに在籍する社会教育主事等の専門的職員全員が、担当市町を持つことで、センターの専門性の更なる向上が図られている。

③「生涯学習振興・社会教育関係職員研修事業」のアンケート結果

以上のように、「生涯学習振興・社会教育関係職員研修事業」では、県主催及び市町主催の研修を共に充実させることにより、その修了者が市町の研修を企画立案・実施したり、様々な研修の場において講師や支援者として活躍したりするなど「学んだこと」や「学んだ人」が好循環することを目指しており、これまで述べた取組を通して、県と市町それぞれが担う研修が相互に連携・協働し、市町職員の人材育成が図られていくという仕組みができつつあるところである（図表1）。振り返りアンケート結果（図表2）によると、研修参加者の90%以上が、今回の研修で学んだことは、明日からの業務に役立つと感じている。本事業は、生涯学習振興・社会教育関係職員の専門性の向上に、一定の成果を上げていると評価してよいだろう。



図表1 広島県の研修と市町の研修の連携・協働の仕組みづくり
出典『生涯学習』第6巻第11号、国政情報センター、2013.11、p.35



図表2 研修参加者の振り返りアンケート結果

(3)「生涯学習振興・社会教育関係職員研修事業」をめぐる課題の分析

このように、一定の成果を上げている「生涯学習振興・社会教育関係職員等研修事業」であるが、いくつかの問題点も見えてきている。こうした点は、批判的な意見が書きにくいアンケート等から導き出すことがなかなか困難ではあるが、アンケートに記載された改善に参考となる貴重な意見、研修内外で漏れ聞こえるつぶやき、担当者・支援者の観察や振り返り等を通して、参加型学習という新しい学習の形態に、必ずしも賛同する者ばかりではない事実を垣間見ることがができる。多様な参加者に適切に対応していくためにも、学び合いを困難にしている状況を明らかにし、どういう状況が起きているのか、改めて現状を整理しておくことが有効だろう。ここでは、センターの研修事業において、学び合いを困難にしているいくつかの状況を次の3つの視点でまとめることとした。

①視点1 なじみがない・一人でやりたい

まず1点目、グループワークに“なじみがない”参加者の存在である。

“なじみがない”という言葉は、ある市の公民館職員研修に参加した新任公民館長が連続4回の研修のアンケートに残し続けた印象的なメッセージでもあった。

今、地域には、激しい競争社会の中で闘ってきた「団塊の世代」の人々が、地域に戻り、活躍しようとしている場面が増えてきている。公民館やコミュニティセンターの指定管理化等により、地域住民が施設の運営に関わるようになり、元企業戦士や元役所の職員といった方が、センターの研修に参加する機会も多い。そのような中で、研修の場面を通じて“気になる”のが、こういった学習形態への“なじみがない”がゆえに、これまでの自分のやり方や価値観を崩すことなく、声高に自らの意見のみを主張したり、逆に居心地の悪さや恥ずかしさを感じて、協議のテーブルから半ば離れて体を背けたり、腕組みをしたりしている様子である。時には、照れ隠しのためなのか、やじを飛ばしたり、「なぜこんなことをさせられるのか」という怒りの感情を表したりする方さえいる。確かに、団塊世代特有の激しい競争社会で戦い続けてきた彼らにとっては、「みんなで一緒に考えよう」、「学び合っていこう」、「自分とは違う考えを受け止めてみよう」という考え方ややり方には、“なじみがない”かもしれない。また、これまでの経験を振り返り、時には自らの価値観を揺るがすことにもなっていく参加型学習という学びのスタイルに不安や不快な感情を持つ方もいるだろう。しかし、そういった参加者を、果たして、参加型学習を進めていくうえでの“困った人”で片づけてよいのだろうか。“なじみがない”参加者のプライドを傷つけたり、恥をかかせたりすることなく、どうすれば、納得して学びの場に参加してもらい、彼らの培ってきた豊富な経験やノウハウを共有の知恵にしていくことが可能となるのかを考えてみる必要がある。

また、アンケート記述にもある「職場ではどうせ一人でやらなくてはいけないのだから一人でやりたい」、「グループワークは苦手だから一人でやりたい」というニーズへの対応も課題である。こうしたニーズを受けて、センターでも、これまでグループワークをメインに行っていた研修プログラムを、グループでの時間を減らし、個人ワークをメインとした研修を提供するプログラムに変更することも増えている。確かに、グループワークに拒否反応の高い参加者も、個人ワークには、「我が事」として真剣に取り組まれることが多いのは事実である。しかし、「一人でやりたいから一人でやる」という対応法では、そこに内在する本質的な課題や問題を解決することに結びつかないのではないかというジレンマを抱えていることも忘れてはならない。

②視点2 マンネリ化・やらされ感

2点目として、もれ聞こえる「またグループ演習か。」「またラベルワークか。」というつぶやきに代表されるマンネリ化の問題がある。アンケートにも、「最近どこの研修にいつ

ても、班を作って何かをするというものが多いのでしんどいです。」といった記述が残されている。「行けといわれたから来たけれど。」という“やらされ感”や「どうせこんなもんだから、さっさと終わらせよう。」といった“馴れ合い感”満載の態度をとる様子が見られることもある。そういった否定的な雰囲気がグループ内に醸成される場合、ファシリテーターの提示した話し合いのテーマから話題が逸れ、愚痴のこぼし合いに終始したり、一人の人がグループワークの全体を仕切ることになって、スムーズな話し合いにならなかつたりすることが多いようだ。さらには、アンケートの記述に多い「いろいろな人と知り合えてよかった。」、「楽しかったからよかった。」という感想もそのまま楽観的に、肯定的な評価として受け取ってよいとはいえないだろう。

研修は、楽しければよいのだろうか。また、参加者の満足を得られればそれでよいのだろうか。マンネリ感を打破するために、新しい手法を導入したり、その技法を磨いたり、試行錯誤を繰り返してはみても、多様なニーズや状況に、斬新なアクティビティを提供することで対応していくという手法論では限界がある。果たして、研修は、職場を離れて、新しい体験や出会いを楽しみ、リフレッシュして職場に帰ることのできる、一時の息抜き場として設定されてよいのだろうか。ましてや、愚痴を聞きあってお互いのなぐさめとする場であってよいはずはないだろう。集団学習としての職員研修では、書籍やビデオ、インターネット等で個人学習することでは得られない学びを提供できなければならない。そのためにも、なぜわざわざ集まって研修に参加する（参加してもらう）必要があるのか、ねらいや意図とその背景を明確に整理し、参加者とともに共有していくという観点が必要となってくるのではないだろうか。

③視点3 成果が見えない・もやもや感

最後に、3点目として、「成果が見えない。」、「答えが出ずにもやもやした。」という声について考えたい。確かに、せつかく忙しい時間をやりくりして研修に参加しても、退屈な講義やゴールの見えないグループワークでは消化不良を起こして、何かが身に付いた気は起こらないし、何をやったのかさえ「忘れてしまう」といったこともあるかもしれない。研修成果は、職場に持ち帰り、実際の業務に役立ってこそ意味がある。

しかし、研修の成果は、本当に“なかった”のか、まずは考えてみなければならない。“見えにくかった”り、“気が付かなかった”だけなのかもしれない。

そもそも、研修の“成果”とはいったい何なのだろう。研修参加者は、すぐに役立って目に見えやすい、持って帰りやすい“成果”を求めやすいものであるが、人材育成に関わる研修の成果はすぐに表れてくるものばかりではない。新しいアイデアや気付きの創出、悩みの解決といった研修の見えやすい“成果”と、職員の育成（成長・変容）とは別々のものではなく、大きな同じ目的のもとに位置づけられる必要がある。短期的な成果だけではなく、持続可能性のある成果を出していくためにも、職員の育成が、研修でのいわゆる

“成果”の創出と切り離され、単独の目的として位置付けられることはありえない。本来重視しなければならないのは、アウトカムとしての成果であり、学習課題の解決がなされたか、学習過程における学習者の成長があったか、学習終了後にも、学習活動の意味が継続して残るかに留意しなければならない。そのためにも、研修を企画・運営する側はどんな職員像を描いて人材を育成しようとしていくのか、ねらいの明確化と合わせて、改めて整理しておくことが必要となるはずだ。

2 「生涯学習振興・社会教育関係職員研修事業」の改善にむけた考察

前章で整理した、3つの視点に分類した課題、参加型学習に対する疑義の声に対応していくためには、なぜわざわざ集まって研修するのか、まずは参加者に納得してもらい、次にそのよさを実感してもらい、更に今後の仕事に役立てていってもらえるような仕組みづくりや仕掛けが必要でははいだろうか。そこで、この章では、「参加する意義を納得するには」、「参加したよさを実感するには」、「今後の仕事に役立てるには」という視点から、それぞれに課題解決の在り方を探ってみることとしたい。

(1) 「参加する意義を納得する」研修となるために

ここでは、生涯学習振興・社会教育関係職員に求められる今日的な役割と照らし合わせながら、なぜ、生涯学習振興・社会教育関係職員が、参加型学習の手法を学ばなければならないのか考察することにより、参加者が研修に納得して参加できる“意義”を浮かび上がらせることとする。

①今後の生涯学習振興・社会教育行政の方向性への理解

平成25年に中央教育審議会生涯学習分科会から出された「議論の整理」では、「各地で地域住民の協働による地域課題の解決や地域の活性化などの地域づくりの取組を促進するためには、実践的な学習機会の提供が重要」であり、「『絆・ネットワーク』、『互酬性の規範』、『信頼』といった、社会・個人にとって重要な『社会関係資本』(ソーシャルキャピタル)が構築されることが期待」されること、また、「社会関係資本の構築を円滑に進めるためには、各地域において、多様な考え方を有する地域住民・関係団体等の調整役となるコーディネーターや地域住民等の意欲・力を引き出すファシリテーターといった人材の育成・確保、地域住民や関係団体等が集う場の確保、地域住民同士や関係団体等をつなぐネットワークの構築といった体制づくりが求められ」、「今後、社会教育行政は、地域住民同士が学びあい、教えあう相互学習等が活発に行われるよう環境を醸成する役割を一層果たしていくことが必要」であり、「このため、今こそ、従来の『自前主義』から脱却し、社会教育施設間の連携の強化のみならず、首長部局・大学等・民間団体等と連携して、地域住民も一体となって協働して、『ひらく・つながる・むすぶ・つくりだす』といった機

能を様々な領域で発揮する、『社会教育行政の再構築』（ネットワーク型行政の推進）を実施していくことが必要」であることが指摘されている。（引用文献①）

さらに、平成25年6月14日に閣議決定された国の「第2期教育振興基本計画」では、教育行政の基本的方向性として、①社会を生き抜く力の養成、②未来への飛躍を実現する人材の養成、③学びのセーフティネットの構築、④絆づくりと活力あるコミュニティの形成の4つの視点が示されており、そのうちの①社会を生き抜く力の養成では、社会を生き抜くための力（自立・協働・創造に向けた力）を生涯を通じて身に付けられるようにする必要性が述べられ、④絆づくりと活力あるコミュニティの形成では、「学習を通じて多様な人が集い協働するための体制・ネットワークの形成など社会全体の教育力の強化や、人々が主体的に社会参画し相互に支えあうための環境整備、世代や立場などが異なる様々な人が集まる地域コミュニティが教育の基盤であることはもとより、教育の営み自体が地域コミュニティを形成・活性化し、各地域の抱える課題を適切な形で解決する基盤となる」こと、「その拠点として学校や公民館等の教育施設がより重要な役割を果たしていくべき」こと等が指摘されている。（引用文献②）

このように、地域づくりの当事者として、地域住民が地域課題を解決し、自立した地域コミュニティを形成していくことが強く期待されているところである。地域を豊かにする“公共”は、もはや行政のみが担うものではなく、地域住民自らの知恵と行動により担われるべきものであり、そのための住民力・市民性をいかに育成するかが、生涯学習振興・社会教育行政に問われている。生涯学習振興・社会教育関係職員も、「ひらく・つながる・むすぶ・つくりだす」といった言葉に表されるように、地域住民の当事者性を喚起し、多様な主体との連携・協働を生み出す力を持つことが、ますます求められてきている。

②生涯学習振興・社会教育関係職員に求められる役割の理解

それでは、このように、地域住民が主体的地域づくりを担うことを可能とする力を身に付けるために、生涯学習振興・社会教育行政は、具体的にどのような学習支援を行っていくことができるだろうか。学習者を教えられる側に固定する学習支援のみでは、学習者が当事者意識を持ち、主体的に行動するようになることは困難である。そこで有効となるのが、参加型学習の手法である。

参加型学習とは、従来の講演や講義によくみられる“承り型”の学びに対して、「学習者がその学習過程に主体的に参加することを学習方法・手法」として位置付けられており、学習方法や手法として学習者の学習過程への参加を促すだけに留まらず、「人間と社会との関係性にもみる『参加』という基本原理の実現をめざす学習」であり、「『社会参加』を軸に据えた学習である」とされている（引用文献③）。教える側からの一方的な知識伝達型の学習と違い、学ぶ側が参加し、体験を通して学ぶ参加型学習では、教える側と学ぶ側が一体となって特定のテーマや課題を主体的に考え、話し合い、関わっていく。課題解決

の道筋も一つではなく、すぐに答えを導きだしていく現代的課題・地域課題を学習していくには、「当事者意識を持ってテーマに関わり、社会への認識を新たにしたり、行動への誘発を可能にしたりする参加型学習の手法が特に効果を発揮する」（引用文献④）ものである。

参加型学習は、住民の社会参加を促し、自らの力で社会や地域の課題を解決していくことを促していく学習手法である。こうした社会参加型の学びを活性化していくためには、生涯学習振興・社会教育関係職員による効果的な住民への学習支援が不可欠であり、職員自身が、学習者の自発的・主体的な学習参加を促す参加型学習をスムーズに運営するための資質・能力を向上させていくことが必要である。図表3は、参加型学習の機会を提供する担当者の役割を示したものである。企画を立案する「プランナー」、参加者の主体的な学びを支援・促進する「ファシリテーター」、人と人、人と資源を適切に結びつける調整役である「コーディネーター」等が、いわゆる参加型学習の機会を提供する担当者が担うべき役割である。



図3 「参加体験型学習における担当者の3つの役割」
出典 国立教育政策研究所社会教育実践研究センター
『参加体験型学習ハンドブック』2009.3. p.61

このような、プランナー、ファシリテーター、コーディネーター等と言われる役割を担うために必要な資質・力量を身に付けるには、参加型学習の手法で体験的に理解を深めていくことが最も有効である。ただし、こうした資質・能力は、例えば、「ファシリテーション講座」等といった短期間での研修や学習ですぐに身に付き、成果を上げられるようになるものではない。業務の中で、実践と省察を絶えず繰り返しながら、少しずつ向上させていくものであろう。そのため、センターが提供・支援する職員研修では、「基礎研修」における生涯学習・社会教育の基礎知識の習得、「学習プログラム研修」における学習プログラムの企画立案に関する知識・技術の習得といった、各研修の個別の「ねらい」の達成（新しい知識や技術の習得）を図るだけでなく、それに加えて、参加型学習における他者との連携・協働による学び合いの過程を通じて、参加型学習の機会を担当者として提供できるようになる力（プランニング力、ファシリテーション力、コーディネート力等）の習得や、チーム（組織）の中で自らを成長させていく力、つまり他者と連携・協働しながら業務を遂行し、学び合い、育ち合っていく力を向上させていくことを意図していくこととしたい。

今、もう参加型の学習に“なじみがない”とか“一人でやれるから必要ない”などと、生涯学習振興・社会教育関係職員が言えるような時代ではない。職員自身が、まずは、学び合いにより同じ志を持つ仲間とつながっていくことができるようになり、そのつながる

力を業務に効果的に生かし、実践していく必要があるのだということを理解し、納得してもらうことから研修をスタートしていきたいと考える。

（２）「参加したよさを実感する」研修に向けて

続いて、「マンネリ感」や「やらされ感」を乗り越え、チームで学び合うことの「よさ」を参加者自身が実感するために何ができるのか、ここでは、先述したP・センゲの「学習する組織論」を手掛かりに考察を進めていきたい。

「学習する組織論」は、アメリカの経営学者であるP・センゲ（Peter M. Senge）によって提唱されている組織改革論である。彼によれば、学習する組織とは、「そこに所属する人が学習に心から取り組んで望む結果を目指し、革新的で発展的な思考の枠組みと共通の目標を持ち、協働して学ぶ方法を学び続ける組織」とされている。（引用文献⑤）

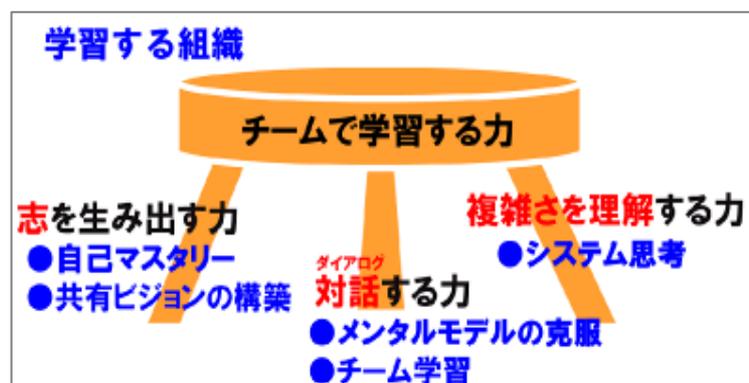
センゲの学習する組織論は、従来のトップダウンにより、企業が望む姿や価値に社員を教育しようという企業教育の発想を、社員一人一人の多様な力を最大限に生かすことを「組織全体のマネジメント」として捉えていこうという考え方へ発展させることとなった。

こうした「人材開発」と「組織開発」を同時に行っていこうとする新しいアイディアの転換は、自治体職員の研修にも大いにあてはまる場所であり、日本国内でも、いくつかの自治体や研修組織でその考え方を応用した取組が始まっている。

一般に「組織」といえば、意思決定を効率的に行う管理型の組織を想起しやすいが、この「学習する組織論」は問題を発見し、その課題解決に向けた方策を学びあうチームのことを指すという意味で、組織論の新たな機軸をもたらしている。

ところで、センターの研修では、参加型学習の手法を用いる多くの場合、グループやチームを組んで学習する。このチームを「学習する組織」となるよう支援することが、センターの研修担当者の役割となる。センゲが提唱する「学習する組織」では、「個別の知識や技術」を身に付けるよりも、「チームで学習する力」を育てることを重視している。

図表4は、「チームで学習する力」をテーブルに例え、それを支える3本の脚として、「志」「対話」「複雑さの理解」を位置付けたものである。今回は、この3つの力を育成する機会が、センターの研修事業の場面にどうあてはまるのか、「学習する組織論」を援用しながら考察し、チームで学んでいくことの“よさ”を浮かび上がらせることを試みたい。



図表4 学習する組織 チームで学習する力

出典 中村香『学習する組織とは何か—ピーター・センゲの学習論』鳳書房、2009、p.143
「チームのコアとなる学習力」より筆者作成

①「志を生み出す力」の育成

「志を生み出す力」とは、一人一人が「こうありたい」という志の実現に向けて学び続け、自己実現していこうという思いと合わせて、それらチーム一人一人の志を重ね合わせて共有のビジョンを構築し、組織としての“志”を生み出していこうとする力である。

自分がどのようにありたいのか、何を生み出していきたいのかについて明確なビジョンを持ちながら、そのビジョンと現実との折り合いの中で、内発的に成長していこうという動機を築くプロセスが、「自己マスタリー」であり、組織のトップとその構成員のそれぞれのビジョンを重ね合わせて、組織として共有・浸透するビジョンを生み出そうとするプロセスが、「共有ビジョンの構築」である。

これらを研修の場面にあてはめると、まず、参加者一人一人が、自分は、社会教育に関わる職員としてどうありたいのか、どちらの方向に成長していきたいのかということを確認に持ち、更に、それらの思いを重ね合わせて、これから社会教育行政は、何を目指すのか、我々、関係職員はどういった役割を担っていけるのかというビジョンをチームで共有化することといえるのではないだろうか。お互いの仕事への思いやこれまでの経験から生み出された価値観や課題意識等についてチームの仲間と語り合い、想いを摺り合わせる中で、目指す姿が共有され、ゆるぎのない共有の価値観、新しい生涯学習振興・社会教育行政の方向性が生まれることとなると考える。

②「対話を生み出す力」の育成

「対話する力」とは、チームでの対話を通し、個人がこれまで培ってきた価値観や思い込みを振り返り、保留しながら、学び合うことができる力である。

それぞれの人が持つ、世の中の人や物事に関する前提が「メンタルモデル」であり、このメンタルモデルの在りように自らが気付き、物事がうまく行かないときには、自らを取り巻く“外”の世界ではなく、自分自身の“内面”を見つめ直して見るができるようになる能力が求められる。また、自らが所属するチームや組織を取り巻く人たちとの対話を通じて、“組織自体のメンタルモデル”や問題の全体像を探究し、関係者間の意図合わせを行うプロセスがチーム学習であり、本音で腹を割って語り合い、チームや組織としての気付きを探究していく手法が対話（ダイアログ）である。この対話（ダイアログ）は、勝ち負けを争う議論（ディスカッション）とは区別して捉えるものであることを理解しておかねばならない。

これらを研修の場面にあてはめると、グループでの話し合いを通じて、自分が大切だと思っていること、例えば“社会教育はこうあるべきだ”とか“これが一番うまくいくやり方だ”といった価値観や考えが、「他の人にとってはそう大事ではなさそうだけれど、どうなのだろうか。」と一旦判断を保留したり、逆に、対立を恐れずに「ではこういう考え方についてはどう思うか。」と新たな考えを提案したりする中で、考えや意見の対立を乗

り越えて、そこに生まれる共感をベースに、チームで学び合っていこうとすることである。お互いの実践や課題意識を語り合う中で、これまでの凝り固まった考え方を見つめ直すとともに、同じ社会教育という仕事に携わる仲間と、考えを受け入れ合い、ともにこれから何ができるのかを洗い出していく場に研修をしていくことができればと考える。対話を通じて一緒に発見した新たな価値観は、これからの仕事の拠り所となっていくであろう。また、研修の場では、往々にして、これまでの思考の癖から、議論（ディスカッション）の方に引っ張られ、対話（ダイアログ）から離れてしまいがちである。このことに参加者自らが気付き、豊かな対話を促進していくための支援が、研修におけるファシリテーターの役割の一つとして重要になるものとする。

③「複雑さを理解する力」の育成

「複雑さを理解する力」とは、複雑・多様化する社会・組織と「自分」との関係性をとらえ、システムの全体像をとらえていく力である。ものごとを一連の要素のつながりとして捉え、そのつながりの質や相互作用に着目していく物の見方が、システム思考である。

これは、社会教育行政の世界に照らすと、「連携・協働」や「ネットワーク型行政の推進」というキーワードと考え方が似通うものであろう。自分の目の前の仕事さえ遂行しておけばよい、部署の所管する従来の業務さえしっかり全うしておけばそれでよいという考え方では、これからの社会教育行政は立ち行かない。例えば、福祉部局の所管する子育て支援と社会教育行政が所管する家庭教育支援の施策の関係性を俯瞰して社会全体での子育てや家庭教育支援の新たな施策について検討していく必要性や、放課後児童対策や学校支援地域本部事業等の関連する様々な施策を有機的に連携させてより効果的に展開させていく必要性等のように、行政と住民の垣根、また、関係する担当者間・部署間の垣根を取り払い、新しい価値を創造していくことが、社会教育行政にとって喫緊の課題となっている。

これからの社会教育行政職員には、同じ自治体の他部局や様々な主体が担う役割と社会教育行政の担う役割とを照らし合わせて俯瞰し、広い視野で自らの業務をとらえ、お互いの中にある壁を取り払いながら円滑に業務を推し進めていく力が求められる。これらは、「それは自分には関係ない」という「他人事意識」を脱却し、当事者意識を喚起していくことにもつながるだろう。チーム学習の中で起こる様々な混沌を乗り越えていく作業を通じて、職場や組織内での混沌を乗り越える知恵をつかむとともに、社会や地域の様々な問題を、自らの果たすべき役割と照らし合わせ、自らが課題の解決にどう役立っていけるのかを考えていく力を研修の中で身に付けられるのではないかと考える。

(3) 「今後の仕事に役立てる」研修に向けて

学んだことを仕事に役立てる研修にするためには、研修を提供する側がねらう「研修成果」を明確に伝え、参加者にもその点を自覚しながら研修に参加してもらう必要がある。

そのためには、自らの学習の成果を振り返るとともに、他のメンバーがどんな成果を見出すことができたのかを分かち合う機会を設けることが有効である。

その際、研修を提供する側が研修計画立案時に想定した研修成果を一方的に説明するよりは、これまでの研修参加者の声から研修効果について伝える方法が効果的であろう。そこで、これまでのセンターの研修事業の参加者がアンケートに記した、自らに起きた「意識や行動の変容」に関する記述を抜粋し、研修の成果が仕事に役立つ場面について、前述の「学習する組織」の考えと関連付けながら大きく5つに整理してみた。それらを提示することで、参加者の意識や行動の変容をより促すことができるものとする。

①研修が仕事に役立つ場面1「主体性や目的意識を持てるようになる」

「何を学び、どう生かしていけるかが明確になった。」、「自分の中に明確な目標がないとずれていくと感じた。」、「前向きな姿勢が身に付いた。」等の記述が見られた。昨今、厳しい財政事情や勤務体制、複雑な人事体制や頻繁な異動等の様々な背景のもと、社会教育行政関係職員の専門性は育ちにくく、目の前の仕事に追われ、場当たりの仕事の仕方をしがちな現状がある。これらアンケートの記述からは、これまでの自らの仕事の在り様を改め、何のために、誰のために仕事をしていくのか目的意識をはっきり持ち、主体的に仕事をする事の大切さに気が付けるようになっていないか、ということが読みとれる。

②研修が仕事に役立つ場面2「ビジョンを共有できるようになる」

「目的や目標がはっきりすると、自分の意見が述べやすくなった。」、「行き詰まったとき、みんなでもう一度整理をすると、各自の認識を確認し、修正することができた。」、「共通の課題を認識してコミュニケーションをとることで、人や地域のつながりが生まれることに気が付いた。」等の記述が見られた。グループワークを通じて、お互いのビジョンをすりあわせていくことの大切さやそのための知恵が生まれていることが見て取れる。共有する課題や目的がはっきりするとグループでの作業が進みやすいということを研修の場で実際に体験することにより、組織でビジョンを共有していく意味を実感することが可能となることも説明できる。

③研修が仕事に役立つ場面3「仲間と協働できるようになる」

「一人では考えつかないような視点を提供してもらい、どんどんアイデアが膨らむことに気が付いた。館内でもこれまで以上に相談しながら意見を取り入れ、事業企画していきたい。」、「思いつきで言った意見も、話し合いの中で一つの立派な意見となる。」、「プログラム開発は、同じ職場の方との共同作業なのだ改めて思った。」、「グループワ

ークを通して、仕事をしていく上での基本的なことを考えさせられた。」等の記述が見られた。

ここでも、グループワークを職場での共同作業や組織で仕事をしていくことに置き換えて捉える参加者が多くいることが分かる。一人で仕事を抱え込み、誰にも相談できず、悶々と悩むことも多い現状の中で、研修でのグループワークが、みんなで意見を出し合い、新しいアイデアを膨らませることの良さや、周りとの協力が個人の成長にもつながることの可能性に気が付く契機となっている。また、「もしかしたら、みんな大切にしたいことは同じなのかもしれないと思った。」という記述からは、仲間と共に共通の体験と対話を重ねる活動が、職場での孤独感の解消につながる可能性も読み取れる。

④研修が仕事に役立つ場面4「気持ち良いコミュニケーションが取れるようになる」

「みんなの意見を引き出したり、まとめたりするのは大変だったが勉強になった。悔しさやもどかしさを感じる事も大切だと思った。」、「素直な気持ちでいろんな人の意見を吸収する素晴らしさを学んだ。」、「地域の人ともっとコミュニケーションを図り、地域課題や情報を会話の中で見つけ出せるようになっていきたい。」、「みんなで意見を出し合うことのよさを実感したので、今後職場に帰ってもコミュニケーションを大事にしていきたい。」等の記述が見られた。

意見の対立を乗り越え、心地よいコミュニケーションを取りながら、主体的に相手との対話を行っていかうとする様子が伺える。地域住民と円滑にコミュニケーションを取り、住民のニーズを引き出したり、地域の課題を読み取ったりする力は、社会教育行政職員にとって必要不可欠なものである。グループワークの作業は、周りや打ち解けにくい内気な性格の参加者や、反対に、自らの意見を主張して“声が大きく”なりがちな参加者にとっても、素直な気持ちでコミュニケーションを取り、相手の考えをまずは聞いてみよう、こちらの思いを気持ちよく伝えてみようという意欲を喚起することにつながることも期待できる。

⑤研修が仕事に役立つ場面5「多様な視点から物事を捉えることができるようになる」

「様々な角度や視点から考え、見直しをすることで新しい発見や気づきが出てくるのが分かった。」、「一人一人の意見を聞くことで、多様な視点からの問題点や解決方法などを知ることができ、”和の力”の大きさを感じた。」、「いろいろな視点、角度からの意見が出たので自分だけでは見落としていたことを改めて認識することができた。」等の記述が見られた。

これらからは、様々な意見を出し合い、様々な角度から課題を捉え直してみることで、自分の狭い価値観や思い込みに気が付き、多様な視点から物事を見られるようになっていく様子が伺える。また、凝り固まった固定観念を乗り越えて、自らの果たすべき役割を広い

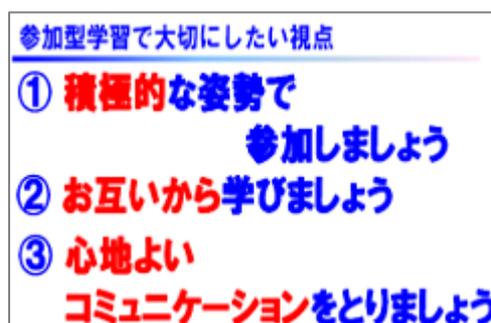
視点から捉え直し、新しい仕事や役割を創造していくことにつながることも期待できると言えるのではないだろうか。

以上のように、これまでの研修を通じて参加者の様々な「変容」や「気付き」が生み出されていることが分かった。これらのこれまでに培われた多くの成果を、これから研修に参加する新しい参加者と一緒に共有することにより、こうした成果を更に促し、研修を仕事に生かす、役立てる視点を生み出す契機としていければと考える。

(4) 研修オリエンテーションの改善案

ここまで、参加者が研修に参加する意義を納得し、よさを実感し、仕事に役立てるという3つの視点で課題解決の方向性について考察してきた。今後の業務改善に向けて、これまでの考察を踏まえ、ここでは、「研修オリエンテーション」の改善について具体的に提案してみたい。

図表5は、現在、研修のオリエンテーションの際に参加者に提示し、共有している「3つのルール」である。①積極的な姿勢、②お互いから学ぶ、③心地よいコミュニケーションの3つの視点のもと、参加型学習を気持ちよく進めていくうえでの



図表5 3つのルール
(参加型学習で大切にしたい視点)

「グラウンドルール」として、センターの関係事業の多くの場面で活用している。しかし、これは、地域住民参加のワークショップ・学習会等で提示する「ルール」としては、比較的オールマイティに活用できるものではあるが、職務として実施・参加することが前提であり、また、地域住民の主体的な学習を指導・支援する社会教育関係職員を対象とした研修であるという意味では、センターの研修の趣旨や意図を参加者と共有しきれない場面があることが多かったのも事実である。さらに研修の趣旨を明確にしたビジョンを示し、共有化していくことが有効なのではないかと考える。

これまでの考察を踏まえながら、職員研修の「5つのビジョン」として、次のように提案してみたい。

①自分を見つめ直し、振り返る

これまでの自らの仕事の在り方や価値観を見つめ直し、これから何ができるのか、どういう姿勢で仕事に向かっていくのかを洗い出し、気が付いていく場にしていきたい。

②相手から聞き出す力を育て合う

一方通行の会話ではなく、お互いの持つよさを引き出し合い、本当の意味での対話ができるようになることを目指したい。対話を通じて仲間と一緒に発見したことが、研修の成果を生み出すことになるものとする。

③広い視野と当事者意識を持つ

「これは私の仕事ではない」とか「うちの部署の担当ではない」ではこれからの仕事は立ち行かない。自らの担う役割を多様な視点から捉えてみる必要がある。

④意見や考えの違いを乗り越え、仲間と協働する

一人では何事も成し遂げることはできない。意見や考えの違いを乗り越えて、目的や課題意識を共有し、ともに解決策を探っていく場としていきたい。対立を超えた協働は、互いをよく知り、理解を深め、関係性を築くことから始まるものとする。

⑤学んだことを仕事に生かす意識を持って参加する

仕事と研修を一体化して捉える必要がある。毎日の仕事の場面を想定しながら学んでいく場としていきたい。また、学んだことは、小さなことからでもいいので職場で実践していくことを推進していきたい。

具体的には、研修のオリエンテーションの際に、このようなビジョンを「図表6」の形で提示してみてもどうかと考える。

● “職員研修” のビジョン（提案）

①自分を見つめ直し、振り返りましょう。
これまでの自らの仕事の在り方や価値観を見つめ直し、これから何ができるのか、どういう姿勢で仕事に向かっていけばよいのかを洗い出し、気が付いていく場にしていきましょう。

②相手から聞き出す力を育て合いましょう。
一方通行の会話ではなく、お互いの持つよさを引き出し合い、本当の意味での対話ができるようになりましょう。

③広い視野と当事者意識を持ちましょう。
「これは私の仕事ではない」とか「うちの部署の担当ではない」ではこれからの仕事は立ち行きません。自らの担う役割を多様な視点から捉えてみましょう。

④意見や考えの違いを乗り越え、仲間と協働しましょう。
一人では何事もなしとげることができません。意見や考えの違いを乗り越えて、目的や課題意識を共有化し、ともに解決策を探っていきましょう。

⑤学んだことを仕事に生かす意識を持って参加しましょう。
仕事と研修は一体化しています。毎日の仕事の場面を想定しながら学びましょう。学んだことは、小さなことからでもいいので職場で実践してみましょう。

図表6 “職員研修” の5つのビジョン（提案）

3 まとめ

最後に、まとめとして、生涯学習振興・社会教育関係職員を対象とした研修、すなわち、連携・協働の地域づくりに関わる職員たちの「学習する組織」をどのように設定し、研修に参加する職員をどう支援していくかという問題意識のもと、P. センゲの「学習する組織」論を踏まえながら、そうした研修の場での「組織づくり」の在り方や新しい視点について考察していくこととしたい。

図表7は、学習する組織を志向する生涯学習振興・社会教育関係職員研修の仕組みづくりを目指し、研修・職場・地域による学びの連環の流れをイメージ化したものである。

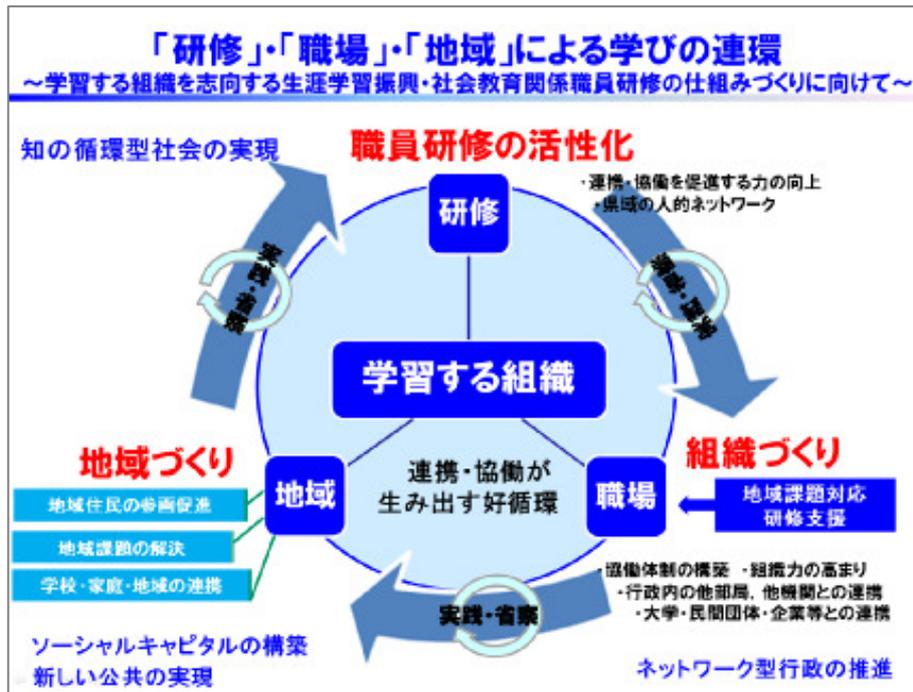
多様化する課題の解決に向け、地域住民や様々な主体と連携・協働しながら取組を進めていくためには、常に職員同士が学び合い高め合いながら成長し、個人と組織が変化する力を伸ばし続けていくことが求められる。これまでに述べてきたとおり、連携・協働を促進する力は、今、社会教育関係職員が最も身に付けていかなければならない力である。しかし、これは研修での短期的な学習では養い難い部分があることも事実である。学んだことを実践・評価・改善して、次の成長へと結びつけるPDCAのサイクルを、職員一人一人が、様々な場面で自らの中で回し続けていこうとする意識を持つことが最も重要である。

具体的には、第1のステップとして、研修参加者が研修で身に付けた連携・協働の促進力を、それぞれの職場に戻り、職場内での組織づくりや職員同士のネットワーク作りにまずは生かしてみる。さらに、行政内の他部局ほか、多様な主体との連携を図ってみる。そのことにより、職員一人一人の力が更に向上するだけでなく、職員集団としての力や協働体制が構築され、職場や自治体全体の組織力が高まっていくと考える。職場でのチームづくり、組織づくりの活動を通じて、ネットワーク型行政の推進や、更には、違う観点からすれば、多様性を認め合うダイバーシティマネジメントの実現といったものも生まれてくることも期待できる。これらには、第一章で述べた、センターの「地域課題対応研修支援」を効果的に活用できる部分もあるだろう。

第2のステップとして、育まれてきた連携・協働が生み出す「組織の力」を、今度は、地域住民や様々な主体との連携・協働による「地域づくり」に生かしてみる。地域には様々な課題が存在している。それらの解決に向けて、多様な主体と連携・協働していく必要性については先述した通りである。

第3のステップは、更に、職場や地域での実践と振り返りで生まれた気づきを、また「研修」の場に持ち寄り、ともに学び合っていくことを期待したい。それぞれの市町、現場での気づきや悩みを、県の研修に持ち寄り、ともに学び合うことにより、県域での人的ネットワークが更に強固なものとなり、研修の活性化も促進されていくであろう。

以上のように、こうした学びと実践の循環を通じて、研修・職場・地域それぞれが学習する組織に変容し、社会全体の連携・協働の好循環の構築を生み出すものとする。



図表7 「研修」・「職場」・「地域」による学びの連環のイメージ
 ～学習する組織を志向する生涯学習振興・社会教育関係職員等研修の仕組みづくりに向けて～

概して、我々社会教育行政の現場は、本来なら、地域住民の元気を最も喚起していくべき領域であるはずが、現実には、予算や職員の削減等の厳しい現状を受けて、元気の出にくい職場環境となっている状況であることは否めない。従来の上意下達の行政の在り方から脱却できず、あるいは一人よがりの仕事の進め方により、新しい提案や創造の生まれにくい組織の様子というものも自省を含めてよく見受けられる。しかし、現状に甘んじ、嘆いては何も変わらないし、解決しない。閉塞感を打破し、職場や地域の元気をとり戻すために何ができるだろうか。組織における仕事や取組は決して一人で完結できるものではない。どんなに優秀な人たちが集まっても、それぞれが自分の果たすべき役割を認識したうえで、周りとの連携・協働できなければ、本当の意味でその役割を果たしたことにはなりえない。

まずは、できることを、できる時に、できるところからスタートすることが現実的ではないだろうか。経験の積み重ねのないところに、最初から、“社会教育関係職員は、課題解決に向けて地域でワークショップを開くべき”、“地域のファシリテーターを務めるべき”という“べき論”で、専門性の向上を求めても、個人の力量次第ではあるが、ハードルが高いこともあるだろう。まずは、「一人で抱え込まずに、周りの人と相談しながらやってみよう。」、「隣の課や関係施設・団体の人ともっとよく話をしてみよう。」、「今度の会議には、あれが得意なあの人が参加してもらうことを提案してみようか。」といったスモールステップから始めてみてはどうだろうか。

「地域づくり」は「人づくり」であると言われて久しい。連携・協働による「地域づくり」を進めていくためには、生涯学習・社会教育による人材育成力が必要不可欠であることは間違いない。我々の持つ、これらの力をもっとアピールできないだろうか。

ところで、広島県では、観光振興の一環として、「おいしい！広島県」をキャッチフレーズに観光プロモーションを展開している。豊富な観光資源があるものの、全国にあまり知られていないという「おいしい！」状況を打破し、広島の魅力をもっとアピールしていこうという趣旨により行われている取組である。この考え方は、生涯学習や社会教育の領域にもあてはまるものではないかと考える。今日の社会の現代的課題を解決する行政施策の鍵は、社会教育活動にこそあるはずだ。しかし、その魅力があまりアピールできていない現状にあることは否定できない。「おいしい！生涯学習」「おいしい！社会教育」からどう脱却し、どう転換していくことが可能だろうか。大きな目標を目指すには、小さな一步一步を積み重ねていくことが大切である。今いるステージの一步先を展望し、少しずつ前に進むことにより、研修、職場（行政）、地域（住民）がつながり、好循環を生み出して、全ての場や人がどんどん元気になっていく、笑顔が増えていく「三方よし」の状態の実現を目指したい。このような研修・職場・地域の学びの連環の仕組みを構築することにより、それぞれの場で教えあい、学び合う「学習する組織」を形成することが可能となれば、持続可能な循環型の人材育成の仕組みが生まれ、様々な現代的課題を乗り越えるための大きな財産を生み出すことも可能となっていくだろう。

【参考・引用文献】

- ①中央教育審議会生涯学習分科会「第6期中央教育審議会生涯学習分科会における議論の整理」2013年1月
- ②文部科学省「第2期教育振興基本計画」平成25年6月14日閣議決定
- ③山川優二「教育方法の基本原則と参加型学習～新しい教育創造に向けての試論」『開発教育』No.42, 開発教育協議会, p.10, 2000年
- ④熊谷愼之輔「参加型学習の意義と効果」『生涯学習支援実践講座 生涯学習コーディネーター新支援技法研修テキストⅢ』社会教育通信教育協会, p.11-18, 2014年
- ⑤ピーター・M・センゲ, 枝廣淳子ほか訳『学習する組織: システム思考で未来を創造する』英治出版, 2011年
- ⑥国立教育政策研究所社会教育実践研究センター『参加体験型学習ハンドブック』2009年
- ⑦国立教育政策研究所社会教育実践研究センター『参加体験型学習に関する調査研究報告書』(平成18年度社会教育指導者の育成・資質向上のための調査研究事業)2006年
- ⑧中村香「成人の学習を組織化する省察的实践—学習する組織論に基づく一考察—」『教育學研究』日本教育学会, 78巻2号, p.138-149, 2011年6月
- ⑨中村香『学習する組織とは何か—ピーター・センゲの学習論』鳳書房, 2009年
- ⑩三輪健二「学習する組織」『放送大学大学院教材 生涯学習の理論と実際』放送大学教育振興会, p.104-119, 2010年3月
- ⑪立田慶裕「学習する組織」『生涯学習研究 e 事典』日本生涯教育学会
(<http://ejiten.javea.or.jp/>: 2014年2月8日参照)
- ⑫清國祐二「生涯学習の推進を図るための参加型学習の方法論(1)」『香川大学生涯学習教育研究センター研究報告』第11号, 2006年
- ⑬清國祐二「生涯学習の推進を図るための参加型学習の方法論(2)」『香川大学生涯学習教育研究センター研究報告』第12号, 2007年
- ⑭熊谷愼之輔ほか「学校支援地域本部事業の展開と課題: 『学習する組織』としての学校支援地域本部をめざして」『日本生涯教育学会年報』第32号, p.167-182, 2011年
- ⑮山川肖美「まちづくりとファシリテーション」『生涯学習支援実践講座 生涯学習コーディネーター新支援技法研修テキストⅢ』社会教育通信教育協会, p.83-91, 2014年
- ⑯堀公俊ほか『教育研修ファシリテーター』日本経済新聞出版社, 2010年
- ⑰広島県教育委員会「生涯学習振興・社会教育関係職員等研修事業について～学びの好循環による市町職員の資質・能力の向上を目指して～」『生涯学習』第6巻第11号, 国政情報センター, p.34-35, 2013年11月
- ⑱(財)クマヒラセキュリティ財団「初等・中等教育における「学習する組織」の実践について」2009年1月
(<http://www.a-kumahira.co.jp/fifth/img/schoolsthatlearn.pdf>: 2014年2月8日参照)