

求められる市民センター館長像、及びその館長研修とは？

岩丸明江

【要約】北九州市の市民センター館長研修について、期待される館長像と研修内容について関係者にインタビューを行った。館長の力量については、コーディネート力や支援力など、関係者の視点として共通項は多かったが、どのように地域をオーガナイズするかは、地域ガバナンスとの整合性への配慮など、より詳細な検討が必要であると思われた。研修形式は、より課題解決的研修を志向している回答者が多いが、現状にいくつかの工夫で加味するだけでも、より実践的な研修になるように思われた。担当課は、今後、研修の体系的な整備を検討しているとのことである。

北九州市では全市－区－小学校区の市民センター、という三層構造を意識した地域づくりが行われている。その第3層である市民センターは、様々な地域課題解決のための拠点と位置づけられており、それぞれのセンターの館長には、ある種のリーダーシップを含め、多くの期待が寄せられている。

今回、この館長に対する研修について、その期待される資質、力量などの館長像と研修内容とのマッチングについて検討した。まず、館長経験者が抱く現場での実感をベースに、求められるリーダーシップのあり様を考え、既存の研修内容を検討する。

I 館長経験者へのインタビュー

1. インタビュー対象と聞き取り項目

今回のテーマのために4人の館長経験者、A～Dさん（現役・前職）にインタビューした（平成18年10～11月）。あらかじめ、「(1)館長の資質及び望ましい館長像、(2)必要な研修内容、(3)研修のシステム」について聞き取りをさせていただくことを伝え、表1～2の館長研修の実績（平成17、18年度）の資料をお渡しして、各1時間程度話していただいた。4人の方は、日頃の活動から、非常に問題意識が高く、意欲的に事業に取り組まれている方で、筆者の諸活動で関わりのある方である。以下、3点についての意見の要旨である。

2. インタビュー結果の概容

(1)館長の資質及び望ましい館長像

①Aさん（前職 社会教育関係者）

館長にはカリスマ性が必要だと思う。裏打ちされたビジョンがしっかりとあって、TPOがわかる人。自分が先頭にたって汗を流すべき時にはふさわしい姿勢で汗を流す。活動内容をしっかり把握し、共感力が高く、支援する力があること。ネットワーク力、コーディネート力があり、育てる力があること。また、職員を研修する力も必要。館長は先進事例を知っていて、新しい風を地域に入れていく。そして、孤立しない事が大事。

②Bさん（前職 企業関係者）

館長は地域づくりのコーディネーター。親しみやすい人。とにかく現場にいること。そして、役所とのパイプ役。なにかしようと思ったら、どうすれば人が喜んで参加するか、よく観察し、広報する。地域の現状をよく把握した企画力が必要になってくる。その企画は、そのときだけに終わってはダメ。定例行事に流されるのではなく、次につながる交流になるものにしていく。そして、人に伝える

月日	時間	研修内容	講師
平成17年度 5月12日 (火)	9:15～9:30	開講式及びオリエンテーション	
	9:30～10:40	北九州市のコミュニティ施策とセンターにおけるコミュニティ活動	総務市民局市民センター室長 大庭茂義
	10:50～12:00	北九州市の生涯学習施策とセンターにおける生涯学習活動	教育委員会生涯学習部長 丸田圭一 教育委員会生涯学習部主幹 吉川豊
	13:00～14:10	北九州市の保健福祉施策とセンターにおける保健福祉活動	保健福祉計画課長 倉富正明
	14:20～15:30	地域づくりを考える ～地域での実践を通して①～	八兄まちづくり協議会事務局長 周崎稔
	15:40～16:50	地域づくりを考える ～地域での実践を通して②～	枝光北市民センター館長 大河内哲子
5月13日 (金)	9:00～12:00	館長に求められるリーダーシップとコミュニケーション能力	北九州市社会福祉ボランティア 大学校 亀津正武
	13:00～17:00	住民主体の地域づくりについて	(株)アーバンデザインコンサル タント取締役技術営業部長 十時裕
月日	時間	研修内容	講師
平成18年度 5月11日 (木)	9:30～10:00	開講式及びオリエンテーション	
	10:00～12:00	北九州市のコミュニティ施策とセンターにおけるコミュニティ活動	総務市民局市民センター室長 大庭茂義
	13:00～14:20	本市の生涯学習施策とセンターにおける生涯学習活動	教育委員会生涯学習部長 丸田圭一 教育委員会生涯学習部主幹 吉川豊
	14:30～15:50	本市の保健福祉施策とセンターにおける保健福祉活動	保健福祉計画課長 倉富正明
	16:00～17:00	本市の環境施策とセンターにおける環境活動	環境局計画課資源化推進係長 中村英治
5月12日 (金)	9:00～12:00	館長に求められるリーダーシップとコミュニケーション能力	北九州市社会福祉ボランティア 大学校 亀津正武
	13:00～14:00	館長の服務と倫理	総務市民局市民センター主査 横山久
	14:15～15:15	館長のあり方 ～現場の実践を通して～	元大原市民センター館長 前地域活動推進員 鶴原靖伸
	15:30～16:30	館長業務及び新任館長研修全般についての質疑応答	総務市民局市民センター室長 大庭茂義 元大原市民センター館長 前地域活動推進員 鶴原靖伸

表1 H17,18年度 新任館長研修内容

月日	時間	研修内容	講師
平成17年度 ※7月12日 (火)	9:15～9:35	開講式及びオリエンテーション	
	9:35～10:00	館報コンクール表彰式	教育委員会生涯学習課
	10:00～12:00	人権研修	人権啓発センター人権啓発指導員 清原堅
	13:00～14:45	「まちづくり」は「ひとづくり」 ～人づくりは学習活動から～	九州共立大学・九州女子大学・九州女子短期大学生涯学習研究センター所長・教授 古市勝也
	15:00～17:00	コミュニティ論 ～これからの地域コミュニティのあり方～	法政大学法学部教授 名和田是彦
15日 (金)	9:00～17:00	ファシリテーター入門研修	NPO法人 GGPジェンダー・地球市民企画 岩丸明江
22日 (金)	9:30～12:00	地域の底力をつけよう ～市民センターと地域の連携のありかた～	島根県益田市教育委員会生涯学習課 地域教育コーディネーター大畑仲幸
26日 (火)	13:00～15:00	市民が親しみやすい市民センター作りと職員のOJT	秋月オフィス教育コンサルタント 秋月枝利子
	15:00～17:00	地域の人材養成、館長(地域のリーダー)の果たす役割、市民が主役で住民を本気にさせる地域づくり	北九州市社会福祉ボランティア大学学校校長 亀津正武
時間	研修内容	講師	9:15～9:35
平成18年度 ※7月6日 (木)	9:00～9:45	開講式及びオリエンテーション	
	9:45～10:00	人権研修	教育委員会生涯学習課主幹 吉川豊
	10:00～11:40	人権研修(講義と人権映画)	人権啓発センター人権啓発指導員 吉永史郎
	11:45～12:00	市民センターを拠点とした健康づくり	保健福祉局健康推進課長 伊藤真由美
	13:00～14:45	まちづくりに果たす市民センターの役割	聖徳大学人文学部教授 福留強
	15:00～17:00	地域づくり	西日本工業大学デザイン学部教授 北村速雄
10日 (月)	13:00～17:00	ファシリテーター入門	NPO法人 日本ファシリテーション協会 田坂逸朗
11日 (火)	13:00～17:00	生涯学習と市民センターの関わり ～ワークショップ～	福岡教育大学教育学部教授 井上豊久
13日 (木)	13:00～17:00	市民センターの役割と運営の工夫	北九州市立大学非常勤講師 山下厚生
		なせば成る・理想のリーダー像 ～上杉鷹山に学ぶ～	北九州市社会福祉ボランティア大学校長 亀津正武

表2 H17,18年度 館長研修内容

力。たくさんの説明はいらないが情報共有は大切。地域によっては、いろいろな事情があるので、「自分が、自分が」ではダメ。地域に育ててもらえるように柔軟でないといけない。

③Cさん（前職 社会教育関係者）

館によって格差がついてきた感がある。同じところで5、6年やっていると、館長がするのではなく、（地域の力を）「引き出す」ということがわかってくる。こういう問題に対して、こういう学習を起こしていく、ということができないといけない。なにかのイベントでも、「何人、来たか」ではない。その行事によって、よい環境になったとか、人のつながりが増した、とか、そこをわかっていないと、「やった」で終わってしまう。

資質…というのはあるだろうけれども、難しい。熱意と愛があって、見栄えだけでなく、過程も大事にしないと…。成功しているところの尺度は何だろう？

④Dさん（前職 ボランティア活動経験者）

職員の指導力がある。コーディネーションの技術がないと、「できる」と思って職員が来ても、イロハから教えるときもある。また、行事の時に、地域の人同士で葛藤が起こった時こそ、コーディネーターが必要。それから地域を経営していく、という視点も大事。地域の人はどうしたら、元気でいられるかを考えて、どんなことが将来的に考えられるか、館長は去るのでその点をリレーで考えていかないと。そうした話をさりげなくしたり…。地域の良さを知って、情報もいっぱい知っていることが大事。

(2)必要な研修内容

①Aさん（前職 社会教育関係者）

- ・情報収集、情報提供のノウハウを入れてほしい。館にいと孤立した感じがする。
- ・市が各種推進員やサポーターを養成し、地域における活動を市民センターを拠点に行おうとしているが、館長は自分が関わらないとわからないと思う。

②Bさん（前職 企業関係者）

- ・ファシリテーションスキルは必要だと思う。
- ・地域の現状を聞き出すような実践的な研修。質問の仕方によって、相手の答えは変わってくるので。

③Cさん（前職 社会教育関係者）

- ・今までの歴史を知ること、そして課題に対していかに学びをつくっていくという力がつく講座。

④Dさん（前職 ボランティア活動経験者）

- ・地域の人が情熱を持って、具体的にやっている話を聞いたのはよかった。
- ・新任研修では、難しい話はわからない。
- ・総括補助金だけではやれないので、それぞれが事業体になるような、地域マネジメントの能力をアップする講座

(3)研修のシステム

①Aさん（前職 社会教育関係者）

- ・館長が育つには館長に研修するだけではダメ。地域の人にも育てないと。地域課題を見つけなさい、と館長に言うのではなく、地域に出て行って、館長+地域の人たちで研修が必要。
- ・新任館長には1対1でOJT的にしてはどうか。新任研修のフォローアップで、チェックするのはなく、わからないときに、情報をあげられるように。

- ・館長のネットワークがあれば、自分の館でとっていない事業のことも情報交換できる。そんな孤立しないシステムが必要ではないか。
- ・館長のネットワークで企画会議をして研修をしてはどうか。
- ・これが苦手というところは得意な館と連携して一緒にやれるとOJT的にいろいろなことがわかってくる。

②Bさん（前職 企業関係者）

- ・ファシリテーションスキルは必要。
- ・ワークショップ形式がいい。実践力がつくような講座。ほとんど座学が多い。

③Cさん（前職 社会教育関係者）

- ・研修時間が少ないので、新任館長研修は、前任者を1ヶ月そのまま残してわざと重らせて、新しい館長は研修に心おきなく参加して、プログラム化された研修を受けたらどうだろうか？新任の職員もセンターの事業には素人だし、入れ替わりもあるので、館長は研修に出にくい。
- ・毎月の館長研修をやっている区はあるが、情報をもらうだけで一方的になっている。
- ・研修は大事。いくらでも研修に行ってい、と職員には言っていた。研修に行くことで、やる気が出る。交通費くらいは保証してあげられるシステムができればいい。

④Dさん（前職 ボランティア活動経験者）

- ・区ごとに集まっても連絡事項が多い。研修ができない。同じ区でも話したことのない館長が多い。
- ・地域振興課とつながらない。区の会議にきてはいるが、直接意見を伝えるシステムがない。
- ・前年度に1回館長さんに集まってもらって研修のニーズを聞いたらどうか。
- ・各区に嘱託でいいので、館長経験者のコーディネーターをおいて、常に（センターの課題や館長のニーズを）聞いてまわったらどうか。その各区7人の人が話し合って、必要な研修を組んではどうか。何がまちづくりなのか、悩みを聞いてほしい。

3. インタビューに見える研修方法への総合的意見

インタビュー内容を総合的にまとめると、館長が身につけたい力や資質として

- ・人やグループ、地域の人、職員、行政―地域などのつなぎ役…コーディネート能力
- ・情報を多く持ち、点を線、面につなげていく…支援力、ネットワーク力
- ・現場にいて、話を多く聴き、まわりに伝える、説明する…コミュニケーション力
- ・これまでの事例から学び、その場限りの事業に終わらず、日常につなげる力、そうした見通しを持って企画する力…企画力
- ・共感性、信頼性が高く、親しみやすい、柔軟性もある。
- ・職員を育てることができる…研修する力
- ・地域の良さを知り、地域経営の視点を持ったビジョンを持つ…地域マネジメント力

などがうかがえる。

こうしたスキルを養成する観点からはいつて研修プログラムを組むことも、必要ではあるが、そもそも、研修とはなにか、という観点から考慮すべきことも多い。

インタビューでは、

- ・館長同士がつながっていない。他の館の取組みを知るのが難しい。孤立している。
- ・研修の機会が少ない。研修は次へのやる気を育むものである。しかし、新任の際には、職員も新人

だったりして（待ったなしで）はじまるので、落ち着いて研修できない。

- ・区での会議は連絡事項が多く、双方向ではない。研修の時間もとれない。
- ・ニーズにもとづいた研修なのか？館長のネットワークで企画してはどうか。

などの意見がある。

研修の機会を、スキルの陶冶のみならず、情報共有、ネットワークの育成、現実の課題解決、モチベーションの再構築、リフレッシュなど様々な機会ととらえると、よりよい工夫の余地も多いに考えられる。それでは、研修プログラムを立案している担当課はどのようにとらえているのだろうか。

Ⅱ 行政担当課へのインタビュー

館長研修を担当する北九州市総務市民局地域振興課市民センター室へヒアリングを行った。

Q.館長の採用について

学校、行政関係者、そして公募を中心とした民間の方を採用しています。割合は2対3対5くらいです。公募については年齢などを除き資格等の制限はありません。館長は、市が委嘱する非常勤嘱託員となります。

Q.館長研修の企画について

市民センター室が、「新任館長研修」を4・5月に、「全体研修」を7・8月に実施しています。そのほか、各区まちづくり推進課が、実務研修やセンターが抱えている課題などに関して、より実践的な研修を実施しています。また、ボランティア大学校が実施する地域福祉に関する研修や生涯学習総合センターの実施する研修についても、必要に応じて参加しています。義務的研修ではありませんが。

Q.館長の資質や能力について期待していること

まず、①市民センターという施設の管理運営の総括的立場、監督者という立場 ②まちづくり協議会との連絡調整 ③ここが一番メインですが、特色ある地域づくりを影からサポートしていくという役割が大きいですね。このような能力・資質の向上のために研修を行っています。館長は、この業務だけをやればいいという話でもなく、各地域で違いがあるので求められる能力も様々です。また、行政の地域施策との調整役、パイプ役としての役割も担っています。さらに、市民センターを総合的に運営していくわけですから、マネジメント能力も必要です。企画力、発想力、創造力は大切ですが、館をどう運営していくか、おのおの勝手にするのではなく、組織体としてのとりまとめが館長としての責務です。ハード面でしっかり管理、ソフト面では、地域をぐいぐいひっぱりというより、黒子としてサポートし、時には必要に応じて助言する、ということです。

Q.ファシリテーター的に、と聞いたこともあります、地域がうまくいくように、オーガナイザーになるということですか？

そうですね。館長には任期があるので、交替しても地域が戸惑わない様に黒子であった方がいいと思います。館長の任期は基本的には3－5年です。仕事はだいたい1－2年あれば覚えられますので、それからが館長としての円熟期になるのでしょう。

Q.形式については、時間数についてや座学が多いなど色々な意見があるようですが。

アンケートをだしてもらって色々なご意見があります。多様なので難しいですね。より専門的な研修がいいという人もいますが、そうでない意見もあります。ファシリテーション研修など、参加型の研修は人数が限られますし。そこで、これは必ず受けてほしいという必修科目と、本人が希望して受講できる選択科目を設けています。また、18年度は、なるべく地元の講師に指導をお願いしまし

た。研修のあとでもつながりができるからです。現在は、コミュニティ、保健福祉、生涯学習などそれぞれの分野の研修を実施していますが、各論とは別に、館長として必要なマインド的な研修も必要ですし、当然スキルアップを図る研修も必要です。地域が抱えている課題は様々なので、全てをフォローするカリキュラムを作るのは難しいですが…。今後、コアな部分の研修については市民センターが実施して、各区の実情に応じたきめ細かい内容の研修は区のまちづくり推進課が受け持つなど、研修体系の見直しも含めて、検討していきたいと思っています。

Ⅲ 新しいリーダーシップとは？

IのインタビューやIIの担当課へのヒアリングでは、黒子としての「ファシリテーター」、組織体としてのとりまとめの「オーガナイザー」などのキーワードが浮かび上がる。しかし、そうした新しい用語にこめられた役割は必ずしも共通認識があるわけではない。昨今のリーダーシップ論では、まさに、こうした概念が言及されているので、文献から関連事項を抽出してみよう。

まず、リーダーシップ論のさきがけ、三隅二不二（1978）の提起したPM理論に関して、金井は、リーダーシップのような複雑な現象がP（課題の達成）とM（集団の維持）というふたつの軸で整理されていくことに感嘆の声をあげる。「最新の変革型リーダーシップの理論においてさえ、その基盤に見え隠れするのはこの二次元」〔金井2005：220〕なのである。

また、中野は、いわゆるトップダウン型のリーダーシップ論ではない、新しいリーダーシップ像に関して、「成長の限界が様々な面で明らかになり、また一方でグローバル化や情報化の進展する今、『ピラミッド型の社会』、つまり、一部の特権的な人々が権力や情報を占有し下位の者を抑圧したり支配したりする上下型の社会から、『ウェブ型の社会』つまりクモの巣や織物のような平たいネットワークでつながり合い、お互いに良い面でも悪い面でも相互に依存し影響しあう社会へと移り変わってきている。この変化の中で、上に立って教えたり命令したりするだけの従来型の大きくて強いリーダーは、もはや時代遅れになりつつある。命令したり引っ張ったりの『指導』だけでは、一人ひとりの主体性も育まれず、人も組織もなかなか活性化しないことがわかってきた。個性を育み、多様な個性を尊重しながら、チームとしての力を発揮するような、引き出し、促進し、まとめていく『支援』型のリーダーシップが必要になっている。」〔中野2003：はじめに〕と指摘している（図1）。

また、森田ゆりは、集団において、リーダーは一人に限らないことを示唆する。「多様性社会におけるリーダーは交代することができる。それは渡り鳥の雁行に喩える事ができるかもしれない。渡り鳥が飛ぶときに雁行と呼ばれる列を組む。この雁行の真ん中を先頭になって飛ぶ鳥がリーダーである。このリーダーは飛行の目的地を知っている。つまりビジョンを持っているのだ。そして仲間の隊列の先頭を飛ぶことで、他の鳥の何倍ものエネルギーを費やす。その行動力は大きい。つまりアクションも持っている。そして、渡り鳥の生態研究者たちが明らかにしているのだが、この位置の鳥は交代する。リーダーは交代する。多様性社会におけるリーダーシップを雁行型リーダーシップと読んではどうだろうか。」〔森田2000：261〕この観点は、誰に向けての研修か、研修対象者の問題と関連してくる。

そして、そのような多様性社会のリーダーについて、中野の指摘とも重なるが、フラン・リースは、「中立的な立場で、チームのプロセスを管理し、チームワークを引き出し、そのチームの成果が最大となるよう支援する」「このように考えるとファシリテーターが単なる会議の議事進行役とは大きく異なることが理解できるだろう。ファシリテーターは先に列挙したような、多くの組織が抱える

情報伝達やリーダーシップの変化

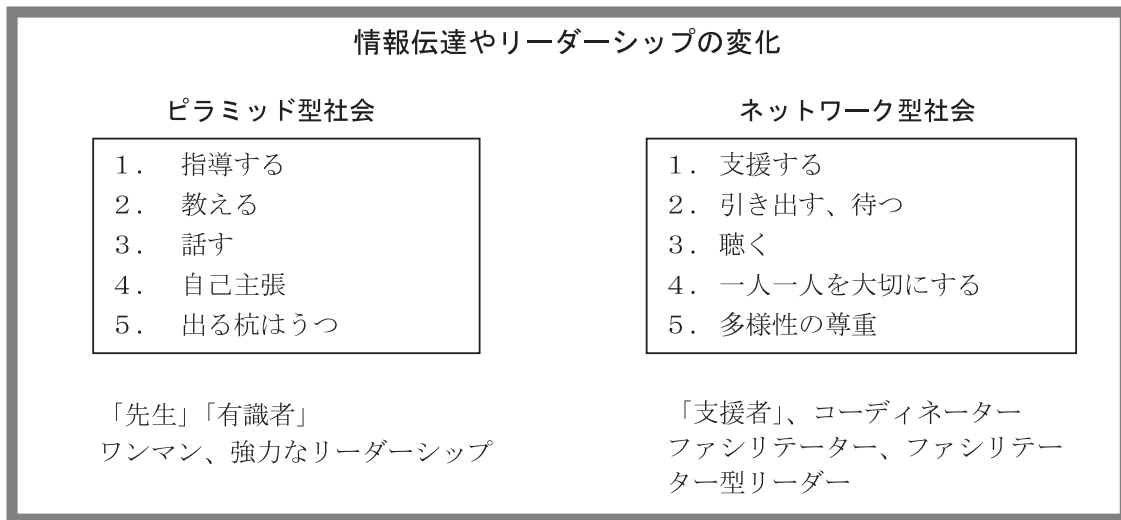


図1 ムーブフェスタ2004市民企画事業 中野民夫さん資料より

問題を打破する決め手になりうる存在」〔フラン・リース2005:2〕と言う。

ファシリテーターとリーダーの関係について、同様にフラン・リースは、こう整理している。「ファシリテーターとしても有能なリーダーとは、ビジョンと決断力があるリーダーと、人の話に耳を傾け、人に権限を持たせることのできるリーダーとの2種類のタイプをミックスしたタイプである。(中略)この意味でファシリテーションはリーダーシップのアプローチの一つとみなすこともできるだろう。」「フラン・リース2005:30」ファシリテーターは、その組織の状態、事業の進捗の過程で、局面によって、リーダーシップの取り方が変化していく。

ビル・リーは、『地域が変わる 社会が変わる 実践コミュニティワーク』の中で、コミュニティ開発の支援を「コミュニティワーク」と呼び、そこで起こる様々な課題への対応と工夫について言及している。コミュニティをやがて去って行くオーガナイザー（ある意味で任期のある館長を彷彿とさせる）は、「コミュニティワークの段階は、完全に独立ではなく重なり合うもの」として取り組むことが必要になってくる、という。「コミュニティ開発のために雇われた人はしばしば外部の人間、つまりコミュニティ外の人間である。」そうした孤独な実践を手がけるコミュニティワーカーが、バーンアウトすることを防ぐために、「お互いを刺激し、サポートしあい、コミュニティの組織化という仕事について批判的に考える作業を手伝いあえるように、ワーカー同士でつながりを持つよう努力する必要がある。コミュニティワークは、社会そのものと同じように、常に成長し、変化しているものである。わたしたち実践者は、それを希望に満ちたものであるととらえなければならない」。〔ビル・リー2003：299-306〕

行政から派遣されてくる館長が、この文献の言うコミュニティワーカーに完全に重なるかどうかは、より詳細な吟味が必要であるが、地域づくりがいかに専門職であるかを実感させる。

さて、有効な研修方法についても、中野は、「集いあい問いあうことが力」と強調する。中野にとってのワークショップの原点は(湾岸戦争の際に)「戦争を止めるためにどうしたらいいのか、何ができるのだろうか」という問うた時、「その問いこそが出発点です。孤立せずに、集いあい、問いあうことが力です」とジョアンナ・メイシーに返されたことが原点だ〔中野2001：208〕。＜平和を構築する＞、息長く＜地域づくり＞をすすめていく、というたくさんの人の思いとノウハウの蓄積が必要

な事業に対し、集いあい問いあう場を設けることで、つながりあいエンパワメントできる。そうした手法が非常に重要になってくるのではないか。

また、金井は「リーダーシップに限らず、スポーツのプレー、楽器の演奏など何事においても、なかなか上達せず堂々巡りを続けるひとは、そのような自分のあり方の暗黙の原理や仮定にきづかないとだめだ。やみくもに実践家であり続け、(内省よりは)行為のひとであることを気取っていると、活発なようでもその行為の連鎖は、同じことの繰り返しで足踏み状態に陥ってしまう。そのような悪循環に入ったまま行為を続けるよりは、意識的に立ち止まって自分が使用しているセオリー（＝実践家の持論）をチェックする必要がある。学者の理論を学ぶだけでなく、それを基に自分がつつい実際（に寄りかかっている（実際に信じている本音の）理論（自分の持論））を探る手間が、それに要する時間と労力に値する（後述するように、リーダーシップの研修のなかでも、そのことに時間をかけるのが肝要だ…）」〔金井2005:45〕と自分の実践と持論をふりかえるセッションの重要性を指摘する。もちろん座学は体系的な思想、理論を聞いたり、一連の情報提供を受けたりする際には、非常に有効であるが、それを自分の状況にひきよせ、結びつけて活かすための意識的にデザインされた時間が必要である。そうした講座の準備実施については、クラウス・マイセル（2000）の問題志向のプログラム立案が参考になる。

Ⅳ 今後期待される研修内容と研修スタイル

本稿、Ⅰ、Ⅱのインタビューにおける館長像には、多くの共通点がある。市とのパイプ役という視点も確かに必要な役割であるし、施設の管理運営の責任者という役割も公の財産なので当然であろう。ただ、地域のオーガナイザーを期待するのであれば、行政とのパイプ役としての役割と地域独自の視点、現状を統合することの課題、また、地域ガバナンス（統治）の在り様との整合性をより詳細に検討しなければいけない。NPO団体のガバナンスについては、一定整理されたものがあり、ニーズ、ミッションを根底に集まっている会員なので、ガバナンスのモデルを持ちやすい。しかし、地域においては、どうとらえたら一番現実的であり有効なのか、それについては論をあらためたい。館長は学校、行政、民間出身の割合は2対3対5だそうだが、それぞれの前歴での組織ガバナンスのあり方から脱却し、地域ガバナンスの要所をつかむための研修が必要である。

また、地域のコーディネーターとして必要とされた力量（前出：コーディネート力、支援力、ネットワーク力、コミュニケーション力、企画力、共感性、研修力、地域マネジメント力）は、担当課が指摘する地域オーガナイザーの力量にも充分重なる部分であると思われる。

そうした力量の育成のための研修の形式には、現状の問題点を感じる。区の研修は連絡事項が多く、双方向でない、という指摘は複数意見があるが、担当課としてはこの研修を将来的には、区の実情にあった実践的なものに、という構想もある。しかし、前提となる時間を現状で確保できているのだろうか。また、より実践的なスキルの研修を、という意見もある。全部をワークショップ形式にする必要はないが、講演を聴いたあとに、自らの実践と結びつけ現状の自分のやり方、課題を見出し、改善点を見出すセッションを入れることで、かなり違ってくると思われる。よい事例発表についても、単発の企画事例のみでなく、息長い取組みに関する事例、また、あえて失敗から学ぶ失敗事例にふれることも必要で、さらに、そうした場でグループワークをとり入れ、悩みを共有し、多様な解決方法を皆で、討議してみてもどうか（一部には、既にとりいれられている）。常に、館長間の日常のつながりを展望して、その形成を目指して、研修の中に、全市的な単位でのグループ、近隣の館

でのグループを意識して入れるのである。

研修の対象についても、館長のみでなく、地域の人も一緒に、という意見がある。森田ゆりのリーダーシップ論でみたように、やがては去っていく館長を孤軍奮闘させないために、地域にたくさんのリーダーを育て、地域の将来展望を共有するような形で、地域経営についての分野において、共通の研修を組んではどうだろう。館長独自の（例えば、施設管理者としての）研修と、館長のみでなく地域の人にも受けてほしい共通の内容の研修はあるはずである。

また、研修の時間にも言及されている。かなり高度な専門性を必要とする館長職であるのに、研修時間は充分ではない。前出Cさんの提案のように前任者といくらかの日数を重ねることができれば、館長研修はもっと、十分な時間がとれるはずである。もちろん、その内容は、担当課も指摘するように、ニーズにもとづいた、体系的な内容であることが望ましい。

改めて研修とは何かと考えると、研修とは、

- ・まちづくりの全市的なビジョンの中で、各区、各地域のビジョンを育む場
- ・それを実現するスキル養成
- ・館長のネットワークをつくる場、相互のエンパワメントの場
- ・情報ステーションのような機会 ではないか。

館によって格差がついてきた、という言葉があった。地域差を後ろ向きにとらえるのではなく、前向きに考えて、地域の現状のアセスメントをし、適切な関わりをする。館長自身の任期中だけではない、息の長い地域経営の視点「地域のケアプラン」とでもいったものが必要なかもしれない。「仙台ケアーズ」という取組みがある。「ニューヨーク・ケアーズ」という取組みにならって、資源を一元化し、人や情報をつなげて、NPOも地縁団体も 主体的にまちを「世話」し、つくっていかうとする取組みである。地域ケアプランがあれば、その大きなビジョンの展望のもとに、中期、短期の目標を見出し、館長がリレーで関わっていくことが必要な時期にきているのではないだろうか。館長研修はそうした地域ケアプランをつくるための情報ステーション、リソースセンターのような機会になりうるのである。

（NPO法人 GGPジェンダー・地球市民企画）

【引用・参考文献】

- 三隅二不二（1978）『リーダーシップ行動の科学』有斐閣
- 金井壽宏（2005）『リーダーシップ入門』日本経済新聞社
- フラン・リース著 黒田由貴子他訳（2005）『ファシリテーター型リーダーの時代』プレジデント社
- 中野民夫（2001）『ワークショップ－新しい学びと創造の場－』岩波書店
- 中野民夫（2003）『ファシリテーション革命』岩波書店
- ビル・リー著 武田信子・五味幸子訳(2003)『地域が変わる 社会が変わる 実践コミュニティワーク』学文社
- 森田ゆり（2000）『多様性トレーニングガイド』部落解放・人権研究所
- クラウス・マイセル他著 三輪建二訳(2000)『おとなの学びを支援する～講座の準備・実施・評価のために』