

## 社会教育施設経営に関する研究 ——地域公民館経営を中心として——

猪山 勝利\*  
田 中 弘\*\*  
富 永 耕 造\*\*\*

### 1. 公民館経営研究の基本的課題（猪山）

#### 1. 公民館経営研究の研究視角

本稿は、地域公民館経営を中心とする社会教育施設経営に関する基本的課題を明らかにすることを目的としている。

われわれは、地域公民館に関する研究を蓄積してきたが<sup>1)</sup>、今回当研究センターの発足に当り、地域公民館を中心とする「社会教育施設経営に関する研究」プロジェクトを組織化したのは、つぎのような問題意識によっている。

その1は、社会教育の基幹的施設である公民館の研究については、法制研究については相当の蓄積がなされているが、法制研究と公民館実践を連関させる「経営」論的研究が皆無に近く、この分野の研究を進める必要性があると思われるからである。

その2は、現代公民館は地域社会形成機能を内包しはじめているが、地域公民館がその機能に対応するにはどのような公民館の経営システムを確立していくかが問われていることである。戦後初期公民館は地域施設と言ってよいほど農村の村落共同体の維持・発展機能を果してきたが、1960年代に入って都市化を基本要因とする地域社会構造の変化と公立公民館制度の確立は公民館を教育施設に転換させてきた。その結果、地域公民館はいわゆる「学級・講座」事業と文化サークル・グループ育成を主体とする教育施設に妥容し、地域社会形成の機能を弱体化している。そのため、現代地域社会の形成に公民館が部分的事業ではなく、本格的な地域社会形成の機能を果していく現代的公民館経

営の研究が重要な課題となっていると言える。

その3は、他行政の地域施設である「コミュニティセンター」の胎頭により、地域公民館無用論さえでているが、地域社会の主体的、自治的形成にとって地域公民館の総合的役割が不可欠であり、この役割を現実化する公民館経営研究が早急な課題となっている。

その4は、財政危機を基本要因として、いわゆる地方行政の「行革」政策は、地域公民館の合理化施策を導入する動向を示しているが、現代の地方自治体において地域社会の活性化や主体的形成こそ基本的政策課題であるといえる。この課題に応える地域公民館経営を確立することが早急な課題となっている。

以上の問題意識にもとずいて、われわれは地域公民館経営研究を組織化したのであるが、われわれの研究はつぎのような研究視角を設定している。

その1は地域公民館を基本的には「地域社会における『基幹的な社会教育機関』であり、地域社会における『基幹的学習組織体』である」と規定する。すなわち、地域公民館をいわゆる「コミュニティセンター」のような単なる地域一般施設であるにとらえず、独自の主体性をもつ教育機関であるとする研究視角の設定である。

その2は、地域公民館は独自の主体性をもちつつも、地域社会形成に参与する地域集団や地域組織あるいは地域社会行政と連関し、地域社会における総合ネットワークの基幹的組織として位置づけるといふ研究視角の設定である。

その3は、地域公民館は社会教育行政とは相対的に独立した地域性を基底とした教育機関であり、住民参画を基盤にした「地域教育機関」であるとする研究視

\* 長崎大学教育学部

\*\* 佐世保市大野地区公民館主事

\*\*\* 大村市中地区公民館主事

角の設定である。

その4は、以上の3つの組織体性を単なるステティックな構造性においてのみ把握するのではなく、公民館事業とのかわり方でダイナミックな過程性において把握する視角、すなわち「構造・過程」分析、換言すれば経営分析の研究視角の設定である。

## 2. 公民館経営論の類型と視点

一般に、教育経営とは「諸種の教育組織体とその教育目的達成のために行なう人的・物的・財的諸条件および教育内容・方法的条件を整備する活動のことである」といわれ、「教育組織体を大きく分ければ、学校組織体と社会教育組織体の二つが考えられるから、教育経営も同様に学校教育経営と社会教育経営に分けることができる」と把握されている<sup>(2)</sup>。しかし、学校に比して組織性の低い社会教育分野においては、「『社会教育経営』という概念は、今日の段階においてもまだ確定していない<sup>(3)</sup>」段階であり、独自の経営視点や対象設定についても研究が未確立である。

このような研究状況においては、先行する学校経営論を批判的に継承し、先行する類似研究の批判的検討を通して、研究視点を形成することが求められる。ところで、今日においてもトータルな社会教育経営研究は設定されていないとは言え、その各論に当たる公民館研究においては、若干の先行研究がなされている。ここでは、それらを類型化し、われわれの研究視点を形成する作業を行いたい。なお、公民館経営論の研究史を本格的に行い、時代区分史論をふまえた研究系譜と現代的課題の本格的研究の作業が求められているが、別の機会に試みたい。

### (1) 民主的運営論の視点

この視点は、戦後初期文部省社会教育行政担当者によって提唱され、現代では社会教育学会の公民館研究者によって発展的に継承されている視点である。

その初期の代表的論稿は、公民館構想の提起者であった寺中作雄の「公民館の建設」(公民館叢書1, 1946年)であり、公民館設置の主導者であった鈴木健次郎の「公民館運営の理論と実際」(公民館運営双書2, 1951年)である。彼らは戦後初期社会教育理念の体現者として、国民の自己教育の形成を基本理念として、公民館の「民主的運営」(寺中作雄)、「市町民自身の民主的運営」(鈴木健次郎)を提起したのである。彼らの理念は、1959年の社会教育法大改正およびそれともなう

「公民館の設置及び運営に関する基準」の告示を契機に文部行政の理念から放逐されることになり、社会教育研究者と公民関係職員によって発展的に継承されている。

その代表的例は、東京都公民館資料作成委員会「新しい公民館像をめざして」(1974年)であり、その理論の根拠を発展させた論稿が小林文人「社会教育施設の諸原則」(講座現代社会教育VI, 1977年)である。「新しい公民館像」は、公民館発展期を基盤にして、7つの「運営」原則を設定している。①自由と均等の原則、②無料の原則、③学習文化機関としての独自性の原則、④職員必置の原則、⑤地域配置の原則、⑥豊かな施設整備の原則、⑦住民参加の原則がそこで設定された原則であるが、これらは制度・運営論が混在しており、あえて言えば①②⑦が運営原則といえる。⑦は寺中・鈴木理論を継承したものであるが、①②は教育権保障論をふまえて寺中・鈴木理論を発展的に継承したものとと言える。

この7原則形成に主導的役割を果たした小林文人は、その後の「施設の諸原則」において上記7原則を発展させて、つぎのような「組織・運営」原則を設定している。①「国民の学習権」保障、②地域施設としての性格、③機会均等の原則、④無料化の原則、⑤施設職員の専門職化、⑥施設運営における住民自治、⑦施設の「自由」、がそれである。このうち、③④⑥⑦が運営原則であろう。この運営原則は、「公民館像」の①が③と⑦に発展的に分化したに止まらず、⑤の職員の「専門職化」規定とともに、⑥は前者が「住民参加」論であったのに対して、「住民自治」として住民参加論を「参画」論に発展させているものとして、新しい地平を拓いたものである。

筆者も長崎県社会教育研究会編「学習社会時代の公民館」(1983年)において、従来の制度(組織)原則と運営原則を分化させ、運営原則として、7つの原則を提起した。①公設公営の原則、②住民参画の原則、③自由性の原則、④機会均等の原則、⑤無料の原則、⑥自主学习援助の原則、⑦施設共同性の原則がそれであるが、これらの原則は小林文人の論を継承するとともに、現代の合理化状況に対応すること①、住民の学習活動の発展に対応すること⑥、さらに社会教育諸施設の拡充に対応すること⑦、を企図したものであった。

これらの論は筆者も含め、基本理念を基底とした運営原則を提起しているが、それが現実の展開にいたる「過程」論を提起したものとなっていない、今日の厳し

い行政状況の中で、いわゆる運営委託論との異同も理念は別としても、現実の運営や事業評価や効果を具体的に明確化する論を十分に提起しえない弱さをもっていると言えよう。

## (2) 管理・運営論の視点

前述したように、1959年の社会教育法大改正にともなう、文部行政サイドの公民館運営は大きな転換期を迎えた。その理論が、管理・運営論といわれるものであり、行政管理主体論とも言うべきものである。

その初期の代表的論稿は、文部省社会教育局職員によって組織された公民館研究会の「公民館の経営—その施設と管理・運営の方法」(1963年)およびその理論を継承した現代公民館研究会の「公民館経営ハンドブック」(1977年)である。前書は戦後ではじめて「経営」概念を導入した論であるが、サブタイトルに示されているように、管理主体の論理構成を設定している。

前書は、公民館を一定の行政目的に供せられる「営造物」と規定し、人的施設及び物的施設を維持、保全、改良し、その作用を発揮せしめることが公民館の管理であると論を設定している。それまでのキーワードであった「運営」概念は、「管理のうち作用を発揮させる分野に視点を置いたものであって、管理行為の一態容にしか過ぎない」とし、運営概念を管理概念の下位概念に位置づけたのである。その管理の内容要素としては、人事管理、施設管理、事業管理(運営管理)、財務管理を設定している。

一方、後者の「公民館ハンドブック」は、その2部に「公民館の経営と管理」が設定されていることに見られるように、前書を継承する視点を設定しており、前書と同様、「運営は教育機関が自ら行う文化作用や教育作用に関する管理作用にアクセントが置かれている」と述べている。その管理内容は、前者の財務管理を省いた、物的管理、人的管理、運営管理を要素としている。

両書とも、それまでの運営概念を転換し、管理概念を設定した根拠には、公民館を独自の教育権限を保持しない施設であると把握し、教育行政作用の一形態ととらえ論理がある。したがって、公民館の独自の運営概念は否定され、運営は行政の管理作用の一態容と位置づけられるものとなっている。

ただし、後者の「公民館ハンドブック」では、後述する「経営」論の影響を受け、公民館活動の「企画」「運営」「評価」などが設定され、公民館経営論への転換を内包している点において、単なる行政管理論に止

まらない視点を提示していると言える。なお、書名としては、経営論を本格的に掲示した石堂豊編「現代公民館経営論」(1967年)があるが、これは前書の応用編とも言えるもので、新しい視点は設定しえていない。

## (3) 経営「近代化」論の視点

前述したように、(2)の管理論に台頭していた「経営論」は、「公民館経営ハンドブック」に参加していた人々によって、1970年代半ばから1980年代の冒頭にかけて、本格的に形成されはじめている。

その代表的論稿は、岡本包治・朝比奈博「公民館の経営評価」(1979年)および西ヶ谷悟「実践的公民館経営術」(1981年)である。岡本包治は、1970年代半ば以降「社会教育における学習プログラムの研究」「社会教育計画」「社会教育評価」などにより、社会教育研究に本格的な経営学的方法論を導入しているが、朝比奈との共著はその一連の研究の公民館版と言える。

岡本らは、従来の「公民館関係者の『管理、運営』という視座や発想から一步すすめて、『経営的視点と発想』への転換が求められてきている」とし、公民館の性格づけを「経営組織体としてとらえ直し、企画から評価までの過程をどのような体系によってすすめていくかが、これからの公民館の重要な課題」であると促している。このような視点は、従来の理念・原則主義的な運営論や行政統制的管理論の発想を超える視点として、現代公民館研究に新しい視点を提起したのとして評価できよう。しかも、その研究方法が「計画」「展開」「評価」という経営過程論の視座から設定されている点でも、ともすればこれまでの多くの社会教育実践研究がケース・スタディに止まっていたことに比して、体系的であると言える。すなわち、公民館を経営組織体ととらえ、その経営を経営過程論の視座から把握しようとする点において、本格的な教育経営学的方法論を公民館研究に導入したのとして、岡本らの研究は公民館研究に一つの画期をつくったと言える。

しかし、その方法論の理念的根拠をみると、「管理や運営の近代化、合理化、効率化など現代に即して吟味や検証の必要」があるとする立場、つまり学校経営論における合理化を主体とした「近代化」論と同様な視角に立つ理論的視点を設定しており、従来の管理論の合理化論とも言える視点を保持していることは否めない。事実、教育経営学論争において重要な争点になっている「主体」論については、行政と公民館、館長と職員の関係論については、きわめて牧歌的予定調査的視座から分析されるに止まり、本格的な分析はなされ

ていない。

#### (4) 経営「現代化」論の視点

この視点に立つ公民館の経営論は今日においては皆無である。われわれの研究は、方法論的視点として、この視点に立つ公民館研究の方法論の構築とそれにもとづく分析を企図している。実際の研究は、本報告以降に構築していくのであるが、ここでは基本的視点について述べておきたい。

先に述べたように、われわれの研究は(1)の視点、つまり民主化を基底に、(3)の教育経営学的方法論を総合化しようとする視点を設定する。先行研究で言えば、学校経営学における「民主化と合理化を総合化する『現代化』論」を構築しつつある高野学派<sup>(4)</sup>の方法論的視点から、現代公民館の経営研究を構築することを企図している。

### 3. 公民館経営の領域構造

公民館経営の領域設定については、学校経営論のような体系論は今日においても構築されていない。したがって、本稿では先行の二著の領域構成をあげ、ついでわれわれの仮設構造を提示する。

前節2の(2)管理・運営論の代表的論稿である「公民館経営ハンドブック」は、経営領域をつぎのように構成している。

- 主体づくり(職員の職務, 公民館運営審議会の運営)
- 条件づくり(設置・管理, 施設, 予算・経理, 経営診断, 他施設との連携)
- 活動づくり(企画, 展開)

この領域構成は、先に述べたようにこの論が行政管理論の視点から構成されているために、行政の公民館管理と公民館自体の経営領域の区別がない点で基本的問題を孕んでいる。しかし、1977年に経営過程論的視点から一定の領域設定を提示した点では評価できよう。

前節2の(3)経営「近代化」論の代表的論稿である西ヶ谷悟「実践的公民館経営術」は、西ヶ谷も執筆参加した前書を継承しつつも、より公民館内部経営領域を構成しているといえる。筆者なりに、西ヶ谷論をまとめるとつぎのように構成されている。

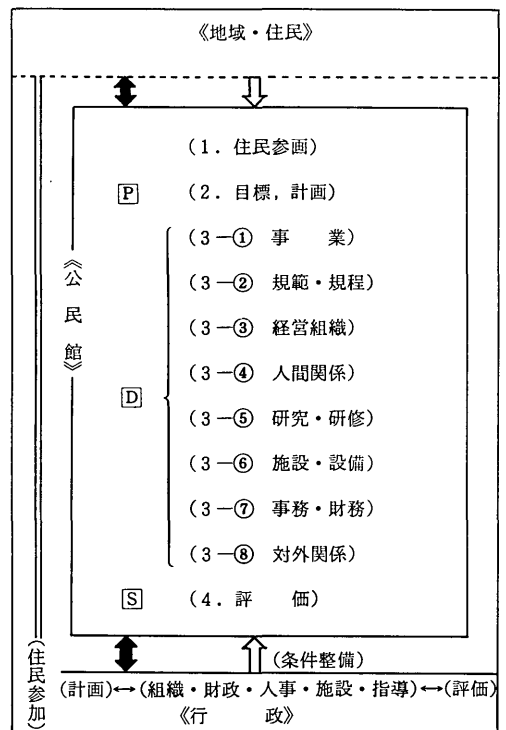
- P (目標管理)
  - D (活動の企画と展開, 職員の職務と研修, 施設・設備の管理と提供, 予算編成と経理)
  - S (経営の診断)
- 公民館運営審議会の運営, 関係機関・団体

西ヶ谷論は、前「経営ハンドブック」に比して、より公民館内部経営領域を設定していること、経営サイクルを基本的にふまえた視座にたっていること。しかも書名が示しているようにきわめてアクチャリティのあること、など現代の公民館経営論の基礎形成をなしたものとして評価できる。しかし、公民館の主体性把握の弱体さと相俟って行政管理論との融合を残存させていること、住民参加の位置づけの弱体性、などの問題性を孕んでいると言えよう。

われわれは、前二書を批判的に継承して、前節2の(4)の経営「現代化」論の視点から、一定の議案を提示したい。われわれの公民館の領域設定は、現実の公民館実践が形成しつつある領域の分析と学校の主体性をふまえた学校経営論が形成しつつある領域論からの論理継承によって構築しようとするものである。図I-1は、その仮説的議案であるが、次年度以降の実践分析をふまえて、本格的な領域論を形成していきたいと考えている。

図が示しているように、われわれの公民館経営領域の構造は4領域から構成されている。

第1領域は、「住民参画」領域であるが、この経営領



図I-1 公民館経営の構造

域は公民館運営審議会を中心としつつも、もっと多面的でかつ主体的な経営領域として設定したい。と言うのも、公民館は住民の主体的な教育意思によって成立するとともに、学習とその成果の実践化が可能になるためには主体的な住民参画が不可欠であるからである。このことの詳細については、次節で詳しく述べることにする。

第2領域は、公民館の「計画」領域である。従来公民館の目標は社会教育行政方針をストレートに導入したものと積年の公民館実践を列記するものがほとんどであった。しかし、近年地域調査や学習評価を行う公民館も台頭しはじめ、それにつれて独自の公民館の目標や計画が形成されはじめている。この領域については、公民館の現代的性格や役割をふまえ、当該公民館の実践の蓄積の上に立って、社会教育行政目標とも関連しながら、独自の目標・計画の設定がなされることが不可欠である。

第3領域は、「実施」領域である。この領域は、図が示しているような8つの分野から構成されている。その①は、学校の教育課程に当たる「事業」であるが、教育事業の編成を主体としたものであるとともに、基礎的事業や住民の自己学習への公民館内外の条件づくりも含まれる。今日学校のカリキュラム論も従来の授業を中心とする教育課程から生徒の自己学習を含む領域へと拡大されつつあるが、公民館はさらに地域社会活動とも外的・内在的関連性を内包する事業領域や形態を構成していく必要がある。(この分野については、後のII章でわれわれの試案を提示する。)

その②は、学校の規程などに対応する公民館の「規範・規程」であるが、それには職員の勤務関係、事業関係、住民の利用関係、対地域関係などの「公民館規則・申合わせ」などから構成されている。これら公民館の「規範・規程」を独自に設定するのは、公民館の経営規程は行政の管理規則や規程の単なる遂行ではなく、主体的な事業編成や展開の視座から公民館が独自に内部的に形成するものであると考えるからである。

その③は、公民館の「経営組織」分野である。この分野は、館長・公民館主事・事務職などの職員体制、各職務システム、運営組織などのシステム化であるが、公民館主事の専門職としての位置づけを主体にシステム化することが不可欠である。多くの町村では社会教育行政組織と公民館経営組織が未分化なため、行政組織主導の公民館経営組織が残存しているが、早急な分化と独自の公民館経営組織の確立が今日的課題となっ

ている。

その④は、公民館の「人間関係」分野である。この分野は、公民館が教育組織体として規模が小さいため、本格的な検討課題にならないで放置されてきた。しかし、公民館経営にとって重要なファクターであり、従来は職員個々の人格やモラルの問題に解消されていた。しかし、公民館経営が人間的主体性によってになわれていく以上、職員内のモラル形成や対住民間の人間関係のあり方は公民館事業の可否を左右する重要なファクターと言わねばならない。

その⑤は、「研究・研修」分野である。従来、公民館職員の研修は都道府県の主催する「公民館職員研修会」などが主体となった行政研修が中心であった。しかし、学校教員の研修がそうであるように、自主研修制度が公民館内部に組織化されるべきであり、公民館間あるいは他市町公民館間の職員の研修体制づくりもこれからの課題である。さらに、ここで「研究・研修」と規定したのは、従来の受け身的研修ではなく、主体的な地域や事業研究が中心になる必要があるということである。

その⑥は、公民館の「施設・設備」の分野である。この分野には、施設・設置の「設置」にかかわる研究・要請の側面とともに、公民館内部の整備、活用の側面がある。とくに、設備の整備は住民の自己学習にとって重要なファクターとなるものであり、近年この側面での新しい工夫が公民館でなされはじめている。なお、この分野のこれからの課題として、教材・教具の整備や活用も重要な課題である。

その⑦は、「事務・財務」の分野である。公民館のこの分野の経営においては、教育職と事務職の未分化な職員配置状況の中で、独自の分野構成がなされず、総体的として「公民館事務」としてとらえられてきた。その為、教育職である公民館主事に過大な事務負担がかかっている状況が生まれている。そのことが、独自の予算編成などをなす余裕を失い、事業にとっても経理にとっても弱体な経営状態を生じていると言える。したがって、独自の職員体制とともに事務・経理システムの確立が今日の公民館経営に不可欠の課題であると言わねばならない。

その⑧は、「対外関係」の分野である。この分野には、大別して「対地域社会関係」「対教育機関・施設関係」「対行政関係」などが含まれる。現代の公民館の役割として、地域社会の学習化や地域社会形成が重要な課題となっている点において、「対地域社会関係」は公

民館経営の不可欠な課題である。さらに、学校教育、家庭教育、社会教育の新しい組織構造再編成が現代的課題となっている今日、公民館がその連関の基底的組織化の役割を果たすためにも「対教育機関・施設関係」は公民館経営の重要課題と言える。言うまでもなく、社会教育施設や関連施設・組織との連携の課題も重要である。加えるに、現代公民館が単なる「行政出先機関」ではなく、独自の「教育機関」であるためには、「対行政関係」も連絡・調整をはじめとして、『対等』な関係を形成する点で、多くの検討課題があると言える。

第4領域は、「評価」領域である。今日、公民館においても、学級・講座などの学習活動分野では「学習評価」がなされてきつつあり、その評価にもとづいて学習の企画がなされる公民館も増加しつつある。しかし、学級・講座以外の事業分野での評価はほとんど評価されていないし、さらに事業以外の経営領域や分野の評価は目的意識的に取組まれていないのが実情である。そのため、公民館経営をマンネリズムに陥らせているだけでなく、対行政における公民館の位置づけも弱体となり、いわゆる「合理化」動向に抗する内部資料提示の弱体化を生んでいる。この領域の経営は、今日の公民館経営にとっては、公民館そのものの存否を問う鍵となる重要な課題であると言えよう。

#### 4. 公民館の制度と経営主体性

##### (1) 公民館の制度的主体性

公民館の独自の経営論が成立してこなかったのは研究の弱体さも原因であるが、その根底には公民館の社会教育制度上の位置づけの弱体さがある。すなわち、公民館が現代においても法制上「任意」設置施設であること、その機能性において「行政機能と教育機能」の混在があること、行政関係において「行政管理」主体が見られること、職員制度の「専門職」性の未確立などによって、公民館は今日もなお社会教育制度化において、固有な経営権限を保持する社会教育機関の位置づけを確立していない。しかし、公民館は近年しだいに社会教育機関化の動向を示しつつあり、われわれも社会教育機関としての公民館の経営の主体性が確立されるためには、公民館の制度形成の視角を基底に設定する必要があると考える。この点にかかわって、かつて筆者は公民館の社会教育制度化の課題<sup>(4)</sup>および「制度原則」<sup>(5)</sup>について論及したことがある。

I-1表 公民館制度化の類型

制度化視角 制度的性格		機能性	行政関係性	職員制度	経営形態
1、社会教育施設	(1)未分化性	行政機能と教育機能の未分化	行政主体性	非専門性	行政主体
	(2)複合性	行政機能と教育機能の複合	行政主導性	非専門性	行政主導
	(3)教育性	教育機能が主体だが、行政機能を内包	施設の独自性	非専門性	教育行政主導
2、社会教育機関	(4)職員主体性	教育機能主体	施設の自主性	専門性	施設主体 住民参加
	(5)住民主体性	教育機能および地域社会形成機能	施設の主体性	専門職性	住民参画 専門職参与

それによれば、今日の公民館は制度的には多様な性格をもつ公民館制度が存在していると言える。I-1表は、現代の公民館の多様な制度的あり方を類型化したものである。

I-1表の詳細な検討は、注(5)の拙稿にゆずり、ここではとくに公民館経営論形成の視角から、とくに2の「社会教育機関」性をもつ公民館制度について述べていくことにする。I-1表が示すように、「社会教育機関」性をもつ公民館にも2つのタイプがある。(4)は今日の公民館がやっと到達しつつある公民館タイプであるが、機能性において教育機能主体に限定され、行政との関係では施設の自主的目標設定を可能にするような権限委譲がなされている。職員とくに公民館主事については社会教育主事資格の保持などその専門性が認められ、経営形態については住民「参加」が位置づけられている。

われわれは、(5)の公民館タイプこそ現代公民館制度のあり方であると位置づけるのであるが、機能性においては教育機能および地域社会機能を総合的に内包する機能性をもつと位置づける。もちろん、その中核は教育機能であるが、教育機能の発展として地域社会形成機能を内包する公民館である。行政との関係では目標設定の主体性、人事の「内中権」、予算の「編成権限」などを保持する教育機関であり、職員制度とくに公民

館主事は教育職としての「専門職」として、育成・採用・任用・研修が保障される。とくに、経営形態においては、住民「参画」が主体となり、内部的には専門職が主体的な参与をなす形態をとる制度である。以上のような(5)のタイプこそ、社会教育機関としての主体性をもつ公民館であり、このタイプの公民館こそ公民館経営を成立させ、公民館の経営主体性を不可欠とする公民館と言える。

## (2) 公民館の制度化と経営主体性

(1)で述べた公民館制度化と公民館の経営主体性について、ここでは詳しく述べていくことにする。まず、公民館制度化と広義の公民館経営がどのように対応しているかについて、つぎのⅡ-2表のように類型化できよう。

Ⅱ-2表 公民館の制度化と経営類型

制度化	「経営」概念	経営権限性
Ⅰ	(1) 管 理	行政管理権
	(2)	行政管理主体と運営の許容
	(3) 管 理 運 営	行政管理および独自運営の許容
Ⅱ	(4)	独自運営権限および行政管理
	(5) 経 営	主体的経営権限の保持

Ⅱ-2表の「制度化」は、Ⅱ-1表の制度化類型であるが、それに対応するものとして公民館の広義の「経営」概念および経営権限性について類型化したものである。

(1)の公民館制度においては、公民館の独自の運営性さえ許容されず、行政管理が公民館経営にストレートに及ぶタイプである。今日、さまざまな公民館類似の一般行政「センター」が設置されているが、これらの「センター」的施設は大半がその経営において行政管理的経営がなされている。

(2)から(4)の公民館制度においては、『管理運営』概念が適用されるが、公民館制度化の段階によって、管理と運営の関係性が相異している。(2)においては、行政管理が主体で、一定の公民館運営も許容されるが、それは「行政管理の作用態容」の範囲内に止まるものとされている。前掲した現代公民館研究会「公民館経営ハンドブック」はこの立場をとっている。(3)においては、行政管理を基底とした上で、独自運営を許容するものである。この立場は、一応公民館を「教育事業」体ととらえ、その範囲に属する公民館の経営事項に限

定して独自の運営権限を許容するもので、前掲した西ヶ谷「実践的公民館経営術」がこの立場をとっている。(4)においては、公民館の教育機関的性格に関連して、独自運営権限の承認をする立場であるが、あわせて行政管理性も認めており、経営権限に関しては、「学習文化機関としての独自性」を強調するものである。この立場は、管理と運営の役割分化を前提としたものであり、(3)の教育事業体分業論よりさらに前進したものであるが、行政管理を許容したものとなっている。この立場は、前掲した東京都公民館資料作成委員会「新しい公民館像をめざして」が論理化している。

(5)の公民館制度化において、「経営」概念として主体的な『経営』が成立し、主体的な経営権限が保持されると言える。その前提には教育行政が教育条件整備のための行政経営体として変容し、教育文化機関として公民館を位置づける行政組織化が法定される必要がある。さらに、公民館長の職位と職務の行政権限の保持、予算編成・執行権限の確保、公民館主事などの職員の職位と職務の専門職的主体性の確保、経営における決定過程への住民参画などが形成されることによって、公民館の経営主体性が成立するのである。この立場の公民館経営論は皆無であり、われわれの研究はこの立場の公民館制度化と公民館経営の主体性論を構築していきたいと考えている。

## 〔注〕

- (1) 長崎県社会教育研究会「学習社会時代の公民館」長崎県公民館連絡協議会、1983年。  
猪山勝利「公民館行事の基礎的研究」長崎大学教育学部教育科学研究報告31号、1984年。  
猪山勝利・田中弘「地域形成と公民館—公民館行事を中心として—」日本社会教育学会九州6月集会(鹿児島大学) 発表草稿、1986年。  
田中弘「地域づくりと公民館まつり」月刊社会教育312号、国土社、1983年。  
富永耕造「学級・講座——大村市婦人セミナー『女性の生き方』」月刊社会教育342号、国土社、1985年。
- (2) 高野桂一「学校経営」協同出版、1983年、10頁。
- (3) 日本教育経営学会「教育経営研究の軌跡と展望」(講座日本の教育経営9)ぎょうせい、1986年、50頁。
- (4) 高野桂一、前掲書、24頁～30頁。
- (5) 猪山勝利「社会教育制度の現代的課題」(熊谷忠泰編『転換期の教育』)協同出版、1981年、183頁～188頁。

- (6) 猪山勝利「公民館の制度と運営」(長崎県社会教育研究会『学習社会時代の公民館』)長崎県公民館連絡協議会, 1983年, 14頁～17頁。



## II. 公民館事業と公民館経営

### 1. 公民館事業の構造と公民館経営（田中）

#### (1) 公民館事業の現代的視点

敗戦直後の公民館は、日本の復興を「村づくり」「町づくり」に賭け、そのための「人づくり」にエネルギーを費やしてきた。そこには豊かな個性や私性はあまり重要視されず、ただひたすらに「村づくり」「町づくり」が進行していった。

その後、経済大国日本と言われるにいたり、公民館の事業も今日隆盛を極めていく「カルチャーセンター」

的な色彩を強めていった。それは全体主義からの開放であり、個人主義への飽くなき追及であった。しかし主体性なきところに、完全な個の確立はできなかった。今日「地域づくり」が強く叫ばれるのは、敗戦直後の時期への回帰ではない。個人の主体性確立は、まわりとの係わり無くしては不可能であるという反省と諸社会病的現象解決の方途として「新しい地域づくり」を住民が選択したのである。個人性や私性を含んだ地域性の追及が今日進行しつつある。このような視点から、われわれは「事業形態」「事業領域」を総合化したII-1表のような公民館事業構造を提示する。

II-1表 公民館経営における事業形態・事業領域の構造

事業領域		事業形態	主催・共催事業の実施		地域集団への対応			機関との対応
			学級・講座	行事	公民館グループ・サークル	地域グループ・サークル	地域団体	
		a	b	c	d	e	f	g
基礎的 事業	課題の把握	1						
	地域情報づくり・地域情報提供	2						
	先導的リーダーの組織化や育成	3						
	集団・組織の組織化や育成	4						
	相談（学習相談・地域づくり相談）	5						
地域環境づくり事業 （保存・改善・創造）	自然環境	6						
	歴史環境	7						
	生活環境	8						
	社会環境	9						
	文化環境	10						
	生産環境	11						
	情報環境	12						
活動的 事業	地域健康づくり	13						
	地域レクリエーション・スポーツづくり	14						
	地域生活づくり	15						
	地域福祉づくり	16						
	地域教育づくり	17						
	地域文化づくり	18						
	地域産業づくり	19						
	平和づくり	20						
	人権づくり	21						
	地域総合活動づくり	22						

(2) 事業形態

事業形態のうち、「主催・共催事業」については、次節3、4で述べ、ここではcの公民館グループ・サークルからgの機関との対応までを考えてみたい。

II-2表 グループ・団体の問題性と方向性

形態 \ 関係	グループ・団体そのもの自体に対して	公民館(地域)に対して	他グループ・他団体に対して
公民館グループ・サークル (c) (問題性) (方向性)	脱塾化	開放化	連帯化
	活性化	地域化	共働化
地域グループ・サークル (d) (問題性) (方向性)	脱孤立化	開放化	連帯化
	活性化	地域化	共働化
地域団体 (e) (問題性) (方向性)	民主化	自立化	開放化
	活性化	共働化	連帯化
地域組織 (f) (問題性) (方向性)	活性化	自立化	連帯化
	総合化	共働化	組織化
機関 (g) (問題性) (方向性)	開放化	問題提起化	連帯化
	活性化	共働化	活用化

このII-2表では、“そのもの自体が現在ではらんでいる問題性に対して特にどのような視点を持ってほしいか”と“そのもの自体が本来あるべき姿を想定した場合特にどのような視点を持ってほしいか”を、そのもの自体との関係と公民館との関係、つぎに他グループ団体との関係において明らかにしたものである。たとえば、地域づくりをすすめるうえで、公民館グループ・サークルは現在そのもの自体として塾化傾向、地域に対しては閉鎖傾向、他グループ団体に対しては無関心傾向を問題性として持っている。そこでこの問題性に対してそれぞれ脱塾化、開放化、連帯化の視点を持たなければならない。さらに公民館グループ・サークルのあるべき姿を想定した場合の視点として、そのもの自体の活性化、地域に対しては地域化、他グループ団体に対しては共働化を視点として持たなければならない。以下、d e f gと記している。

(3) 事業領域

① 基礎的事業

「課題の把握」には、生活者である個人のレベルでの生活課題の把握と地域レベルでの地域課題の把握とがある。II-1表aからgそれぞれの段階で把握した課題を、公民館がどのように総合調整できるかが重要である。

第2に「地域情報づくり・地域情報提供」がある。地域情報の必要性、情報づくりの主体と客体、情報づくり並びに情報伝達やフィードバックの技術について整理確認し、さらに「お知らせの情報」「事実や知識技能伝達の情報」から「地域づくりのノウハウの情報」や「問題提起型情報」への発展をめざさなければならない。

第3に「先導的リーダーの組織化や育成」がある。地域づくりについて、公民館主事はそのノウハウや他地区情報に精通しており、先導的リーダーは、その地域の課題を把握しており方向性を持っている。先導的リーダーは最初から先導的リーダーとして存在したのではなく、グループリーダーや地域団体組織リーダー等の中から、幾多の活動を通じ出現してくるものである。

第4に「集団・組織の組織化や育成」がある。公民館グループ・サークル、地域団体、地域組織どれを見ても幾多の問題が内在している。その問題の解決のためだけではなく、閉鎖性や独善性から脱皮し、地域づくりのための豊かな活動を求めて組織化を図らねばならない。組織化の活動構造として、II-1表13から22までの事業ごとに組織してみようかと考える。

第5に「相談(学習相談・地域づくり相談)」がある。公民館が相談の窓口となり、相談の内容に応じて専門機関や専門家に繋いでいく、このようなネットワークを確立していなければならない。

② 地域環境づくり事業

この事業は、次の「活動的事業」との関係も深く、地域づくりにとっても、なくてはならない事業領域である。そして特にこの事業については、公民館グループ・サークル、地域グループ・サークル、地域団体、地域組織機関までも包含した「地域づくり協議会」(仮称)が必要となってくる。

③ 活動的事業

第1に、「地域健康づくり」については、複雑になる一方の管理社会の中でのストレスの問題を始め、社会病理諸現象、そして特に食品添加物・農薬・化学肥料等を中心とした“食”の問題がある。今、我々の健康が危いと言っても過言ではない。

第2に「地域レクリエーション・スポーツづくり」がある。選手養成のためではなく、健康維持・増進、仲間づくり、そして世代間交流のために必要な領域である。

第3に「地域生活づくり」がある。溢れるほどの大

衆消費材、企業戦略に振り回される毎日、生活者であることより消費者であることのほうが完全に比重が大である。生活者として自分たちの知恵を生かすことが必要ではないのか。郷土料理の発掘や創造、リサイクルやリフォーム、おばあちゃんの知恵の見直し、手作り市の実施など活動の中味は多彩である。

第4に「地域福祉づくり」がある。地域づくりにおいて求めていく地域は、ひとつには共生社会である。高齢者や障害者、母子家庭や父子家庭など、地域で共に手を結びあっていく必要がある。単に社会福祉行政に頼ることの出来ない状況が地域にはあるし、このような消極的視点からではなく、積極的に“共生社会”づくりという視点からこのことは考えるべきである。

第5に「地域教育づくり」がある。“地域の教育力”を高めるといふ視点に立ち、この領域はすすめられなければならない。これまで家庭教育に力が注がれてきたものの、「地域での教育」が試行錯誤される必要がある。

第6に「地域文化づくり」がある。伝統的・伝承的文化を保存・改善・伝達していくことは、かなり実施されている。しかし新しい地域の文化を創造していくことは、まだ少ない。公民館グループ・サークルから、家元制度や塾化傾向を脱皮し、学習の主体形成をねらいつつ、文化創造に向っていかなければならない。

第7に「地域産業づくり」がある。企業や工場の誘置・設置をいうのではない。住民で出来ることを指すのである。例えば、焼き物であったり工産物であったり竹細工・木細工・薬細工・木工品等の手作りのものであったりする。

勿論、既存の地場産業があれば、その援助を「地域づくり」の視点から行うことも必要である。地域の商店街活性化のために何かの活動づくりを起すことも大切である。

第8に「平和づくり」がある。核廃絶や戦争反対の問題が、政党の絡み合いだけで進められているきらいがあり、地域とは無縁になっている。どのように取り組むか難しいが、各地の実践例を参考に前向きに考える必要がある。

第9に「人権づくり」がある。同和問題、外国人差別、婦人差別など重要なものが多い。「地域づくり」のひとつとして捉えたい。

最後に、「地域総合活動づくり」がある。II-1表13から21までの事業領域を総合した活動である。それまでの活動を集約・統一し、これからの活動を発展・強

化させる活動として考えられる。今日各地で行なわれている“公民館まつり”もこの活動のひとつである。

以上、述べてきたことはII-1表の横軸と縦軸の説明に過ぎず、それぞれの罫目にあたる部分を埋めていく作業はこれからの実践と研究に委ねたい。

## 2. 学級・講座づくりと公民館経営（富永）

### (1) 学級講座の現代的視点

公民館事業の中心となるものが、学級・講座である。そこでは住民の主体的な学習が展開され、学習要求が生活課題や地域課題を基本においた身近なテーマからの学習がおこなわれている。入門から高度な学習へと系統的な学習の方式が住民の参加によって企画され個人的でなく地域活動や、グループ・サークルに発展できる内容が中心となっている。

民間での生涯教育事業としてカルチャーセンターでの各種教室や講座が実施されているが、営利的であり個人を中心とした内容で、公民館がおこなう学級・講座とは性格が違ったものになっている。しかし、事業のテーマ等によっては同一視される傾向があり、教育機関としての公民館事業を体系化し学級・講座を展開しなければならない。

### (2) 学級・講座の企画

公民館における学級・講座の企画については、各公民館の特色があり、様々な方法で企画され運営されている。しかし、この企画は住民の学習要求をいかに取り入れ具体化し学習の機会を提供できるかが問題となる。1970年代から住民の参加による様々な実践から「市民主体の学級・講座づくり」がづくりあげられてきた<sup>(1)</sup>。

住民が企画に参加し学級・講座を運営していく方法として次の方式がある。

#### ① 準備会方式

テーマの案をもとにして、学級・講座の内容、方法、展開を住民が参加した準備会で検討実施していく。

#### ② 企画（実行）委員会方式

実施計画の段階から、住民の運営参加がなされ全ての企画運営について協議し実施していく。

これらの方式は、住民（一般公募や団体等からの推薦）と職員（社会教育主事、公民館主事、その他施設職員）、講師（助言者）の参加で構成され、三者の協議により企画立案がなされ運営されることが前提となる。

また、公民館事業から住民との連携で企画ができる

場の設定をできるものとして次の会がある。

① 公民館利用者（利用団体）懇談会

公民館を定例的に利用し学習を続けている人(団体)と公民館が、年間の計画、方針、問題点等について話し合い、お互いの連携をはかり公民館活動を活性化していく。

② 各学級・講座の反省及び次回準備会

学級・講座の参加者による反省や問題を検討し、次回取組について意見を出し合い計画づくりの問題や課題を検討する。

③ 講師懇談会

学級・講座の講師及び各利用団体、グループ・サークルの講師や助言者により、現状分析や方向づけ、学習内容について協議し社会教育活動についての理解と方針について確認しあう。

④ 公民館運営協議会

運営審議会とは別の地域住民組織として公民館の運営や企画について、地域課題や地域の問題を参考に協議し、公民館活動の地域協力組織として問題提起をおこなう。

公民館を直接利用していない人や、いろいろな機会に出席出来ない人の意見や要望を聞き企画に取り入れるものとして次の方法がある。

① 公民館広報等を利用して、意見や要望等を募集して参考にする。

② 社会教育調査を実施し公民館事業や学級・講座についての意見や動向を調べる。

住民が主体的に学級・講座の企画に参加して公民館と共に作り出す企画運営が、教育機関としての公民館に課せられている。

(3) 公民館事業としての学級・講座

公民館がおこなう事業領域は前節のような①基礎的事業、②地域環境づくり事業（保存・改善・創造）、③活動的事業がある。

公民館の主催事業における事業形態は学級・講座に関するものと総合的な行事に関するものがある。ここでは特に「学級・講座」について考えてみたい。学級・講座の名称はその時の状況により自由であいまいに称され統一されていない場合が多い。そこでここでは名称を、学習者の主体形成と学習内容の深まりによって、講演会・集会方式、教室方式、学級方式、講座方式、セミナー（市民大学）方式の五つ方式に分けた<sup>(2)</sup>。

① 講演会方式

すべての事業領域の入門と課題提供の内容を持ち、講演会の名称で一度に多くの人へ学習課題を提起することが出来る。しかし、単発的であるため次の学習機会を準備しないかぎりその場限りになるおそれがある。

② 教室方式

公民館事業へ参加する入門であり、学習の関心から参加出席へと行動をおこす人のためにも必要な方式である。公民館での学習の喜びを知らせるため広い内容と単純なテーマが設定され、短期間で終了する。

③ 学級方式

人と人とのつながりを重視し、受講者が学級の各役割を分担し集団形成の中で共に学習を進めていく。学習目標、期間、対象、内容が計画的に組み立てられ、各事業領域を総合的に取り入れ展開される。

④ 講座方式

事業領域のそれぞれの課題に沿って、テーマと内容を重視し、各世代の差がなく参加でき、継続的に系統的な学習の展開ができる。終了後、自主活動へ発展する基盤が作られる場合も多くなる。

⑤ セミナー（市民大学）

より高度に専門化され、学習者自身が主体となり学習を進め、より系統的な学習が進んでいく。学習から地域社会への参加・実践への結びつき、地域及び団体のリーダーへの発展が要望される。

以上のような事業形態の方式において、事業領域の各項目に学級・講座で取り組む学習テーマをあてはめ、住民参加による企画を取り入れ総合的に公民館主催事業を実施しなければならない。

行事は、主催の学級・講座や公民館利用団体等との連携を持ち、日常活動を発展させた総合的事業である。

### 3. 集団づくりと公民館経営（富永）

#### (1) 集団づくりの現代的視点

公民館の利用をみると、公民館が直接主催しておこなう事業と自主的団体、グループ・サークルが自らの活動目的のために利用するケースがある。公民館は住民に広く開放される教育、文化施設であり、住民が自由に利用し学習や文化活動を学びあう場でもある。利用している自主的な団体は、子供会、青年団、地域婦人会等の地域団体の他に小集団で趣味や文化、学習活動をおこなうグループ・サークルがある。

グループ・サークルと公民館との関係ではすでに自主的に組織されたグループ・サークルが公民館を活動

の場として利用する場合と公民館の学級・講座終了後に学習を継続しておこなうために新しく結成されたグループ・サークルがある。

公民館はこれら全てのグループ・サークルと連携を持ち、おたがいが自主的な学習活動を継続的に進めることが出来るように場を保障し育成していかねばならない。

#### (2) 学級・講座からグループ・サークルへ

学級・講座は、住民の企画参加により主体形成がなされ、事業形態の方式により入門からより高度な学習への方向づけがなされてきた。しかし、公民館内での学習が主であり、地域社会へ参加し自らの学習の成果を実施していく機会、公民館の学習では多く持つことが出来ない。そこで、終了後自主グループ・サークルを結成によって、自らの学習の成果を地域での活動に発揮できるようになる。学級で仲間づくりと会の運営や役割を知り、講座で学習の深まりや学ぶ大切さを、セミナーでより深い学習と様々な課題や実践について学んできた。そこから、新しい活動として自ら学びあう自主的なグループ・サークルが結成されるのである。学級・講座終了からグループ・サークルが結成される条件として、①計画段階から結成を前提に進められたもの、②学習内容が複雑で学級・講座の実施期間中では取まらなく継続の形でつづくもの、③結成は予定していなかったが受講者の希望で新しい結成がなされるもの、がある。新しいグループ・サークルの結成については公民館の結成についての助言や指導が必要となり、目標を持ち自主性と社会性を持つ必要がある。

グループ・サークルの種類な活動内容からみると次のように分類できる<sup>(3)</sup>。

##### ① 趣味・文化活動

活動の主流となる趣味活動で、自ら学び仲間との交流を深めていく。生きがいや生産につながる場合もある。趣味の中から芸術文化活動が主になり、地域文化創造のための活動に発展する場合もでてくる。

##### ② 学習活動

話し合いや討議を中心におこなうもので、自らの向上のためにおこなう。学習の成果から地域や社会での活動にその実践をうつす場合もある。

##### ③ ボランティア活動

活動の主体を福祉や教育、社会活動に置き自らの活動を社会還元の方法で参加する。活動も主であるが、そのための学習も活動の基礎となる。

##### ④ スポーツ・レクリエーション活動

健康と親睦をもとめ自らの体を使って挑戦する。楽しみから社会参加への移行もある。

##### ⑤ 地域活動

地域集団を基盤とするもの、地域の総合性を高めるものがあり、広い活動分野をもつ。

公民館から結成したグループ・サークルは公民館での学習をより深く、長期にわたり学習でき自らを再生する活力を生むことが出来る。また、活動の活発化により地域を活性化させる大きな力を持つことが望まれる。

#### (3) グループ・サークルとのかかわり

自主的な活動をおこなうグループ・サークルは、目的を持ち独自の方法で自主的、自発的活動を進めている。グループ・サークルの場合、狭い活動におちいりやすく、自らの活動のみが中心となり孤立化する傾向が多い。また、指導者や講師の意図にそった活動が中心となり本来の自主的、自発的活動が失われる場合もでてくる。そこで、公民館はこれらの活動と協力し、より活動が発展できるよう援助と連携をもち続けなければならない。

公民館がグループ・サークルとのかかわりを深め共に企画実施できる事業は次のことがある。

##### ① グループ・サークル連絡会

公民館利用のグループ・サークルの連絡会で、合同の事業や研修、情報の交換をおこない、公民館利用の集団としての連携をもつ。

##### ② グループ・サークル発表会（展示会）

発表会や展示会をととして活動の成果を多くの人に紹介し、自らの活動の成長と次への目標設定の場とする。

##### ③ リーダー研修会

グループ・サークルの運営や活動の見直し再確認するために研修の場を持ち、地域活動や新しい活動の方向を考える。

##### ④ グループ・サークル交流会

2～3のグループ・サークルが合同で互いの親睦や活動の交流を持ち、活動の協力や理解を深め学習する仲間としての連携を持つ。

##### ⑤ 講師研修会

グループ・サークルの講師に、公民館活動を理解してもらい、塾や師弟の関係でない自主的、自発的な活動であるための研修をおこなう。

##### ⑥ 自主講座

共に学習できるテーマを設定し、グループ・サーク

ルが主催する講座で、企画から実施までをおこなう。

公民館は主催の学級・講座や事業のみを中心に考え、企画立案するのではなく、公民館全体像をとらえ利用者、各種団体グループ・サークルとの育成と協力を密にしていかなければならない。

#### (4) グループ・サークルの育成

グループ・サークルは公の支配に属さない趣味、文化、学習、ボランティア等共通の学習課題をそれぞれ持ち、主体的、自主的に運営されている小さな集団である。公民館がこれらのグループ・サークルに対して学習の場を保証し、活動を理解することにより公民館との連携が可能となり、公民館事業における理解者であり協力者になる。公民館を利用するのは、グループ・サークルと地域団体が主流であり活動が活発になると公民館が活動の拠点として地域のなかで重要な施設となりその役割が問われてくる。

グループ・サークルを育成するために次の施設・設備等を持つ公民館が必要となる<sup>(4)</sup>。

##### ① 施設

各種目的にあった部屋が確保でき、会議・集会の他に視聴覚、音楽、美術等の部屋や託児をおこなえるスペースが必要となる。

##### ② 設備

各種印刷設備、映写、音楽、美術等の設備が整備され自由に利用できる。

##### ③ 資料・図書

学習を深めるための様々な資料や図書があり利用できる。

##### ④ 職員の指導性

活動の悩み、学習の方法、内容等について気楽に相談できる専任の職員の指導性。

以上のような条件があり、活動を理解することによりグループ・サークルはより活動を活発にしていく。公民館を地域の学習施設として位置づけ住民と共に創造するためにグループ・サークルを育てていかなければならない。

## 4. 地域づくりと公民館経営（田中）

### (1) 地域づくりの現代的視点

少なくとも「高度経済成長期」以前の日本の地域社会は、家を中心とした没個性的な村落共同体として機能していた。それが「高度経済成長期」に突入すると、個人主義の台頭と共に地域社会の諸機能は薄れ、個人

対行政という図式に変化していった。そして今日、より豊かな個人主義の追及と行政需要の多様化とが新しい地域社会への変貌を余儀なくしつつある。

「新しい地域社会」とは、II-1表に掲げたような領域にしろ、その領域に係わっていく形態にしろ多様で広範囲で、複雑多岐である。これまで教育は教育、福祉は福祉と相互の関連が希薄であった状況から脱皮し、いかに係わりあうかがこれからは問われていく。もちろん教育と福祉だけではなく、文化、産業、健康等々いかにネットワークづくりを進めていくかが大きな視点となる。

### (2) 地域づくりの計画策定

#### ① 計画策定の主体

主体は住民である。住民の地域に対する意識の希薄化を理由に行政主導型や職員主導型を主張する傾向、また各種の市民文化活動の高まりを理由に公的社会教育無用論を主張する傾向もあるが、両者とも妥当でない。

今日迄の公的社会教育が「つどいあい、学びあう」に力を入れ、「実践しあう」という点をおろそかにしてきたことは否めない。勿論、職員が直接に実践するわけではないが、住民の実践を支えることは重要な視点になる。学習→実践→学習→実践の積み重ねが、住民の主体形成を確実なものにしていく。主体性の確立した住民による計画策定に専門の力量を持った職員の援助があつて、より強固なものになっていく。

#### ② 計画策定のための組織

全住民が策定に加わることは無理でもあり「組織」が必要になってくる。調査・広聴・広報・研究・対外交渉という機能も発揮しつつ作業が進められるし、計画推進の原動力としても機能する。

組織として「まちづくり協議会」なるものが出来ようが、ありとあらゆるグループ団体を網羅しているため、大規模なものになりかねない。そこで「調査情報部」「研究開発部」「渉外部」「財務部」等の専門部、「地域づくり計画策定委員会」の設置などが必要となる。また公民館が「事務局」づくりに助言や援助を行うこともありうる。

なお、地域づくりとなると堅いイメージを連想するが、楽しいもの夢あふれるものとして“遊び心”を発揮しながら進めるものであつて欲しい。

#### ③ 計画のなかみ

II-1表の枠目を埋めていくことである。「環境づくり事業」にしろ「活動的事業」にしろ自治体のあらゆる

るセクションとの連携が必要であり、逆に自治体にとっては、真の団体自治に近づくことができる。地域づくりとは行政を変革していく営みであると言ってもいい。

### (3) 公民館経営の目標設定と計画策定

#### ① 公民館の行政に対する独自性

上意下達の時代は終わった。教育委員会が示す「教育方針」「努力目標」の枠の中だけで公民館が事業の管理・運営を行うという時代でもない。

コミュニティの住民を支えるのが市町村であり、その土台にブロックがあり、その次に県がありそして国がある。前掲の地域づくり計画を策定していく中で公民館の経営目標がおのずと浮上してくるし、教育機関としての公民館の特に職員の専門性と住民の主体性に裏打ちされた、換言すると行政をはるかに超えたものとなる。行政に対する独自性は初めから内在したものとして機能する。

#### ② 目標設定と計画策定の手順

「公民館運営審議会」は「館長の諮問」があって初めて調査審議する程度だから実際的にはあまり機能しえない。前掲の「まちづくり協議会」の中に専門部を作るか、「公民館経営委員会」を組織して目標・計画を策定することが望ましい。II-1表の1の「課題の把握」をまず検討するところから「公民館経営の目標」が設定される。次の段階で計画、つまり長期計画・中期計画・短期計画が策定される。ただ計画の中味として事業計画だけでは、「経営」という観点から考えて弱すぎる。事業計画の中に「公民館職員の専門性の中味」や先導的リーダーの役割」「施設設備」「財政」「社会教育講師群の編成」「公民館とグループ団体との関係」「公民館と機関との関係」などダイナミックに展開する必要がある。

#### 〔注〕

- (1) 小林文人「学級講座づくりの現段階」月刊社会教育 No203国土社、1974年、12頁～19頁
- (2) 猪山勝利「これからの公民館事業」(長崎県社会教育研究会「学習社会時代の公民館」)長崎県公民館連絡協議会、1983年、25頁
- (3) 富永耕造「グループ・サークルの育成」(長崎県社会教育研究会「学習社会時代の公民館」)長崎県公民館連絡協議会、1983年、105頁～106頁
- (4) 富永耕造、前掲(3)、論文、112頁～113頁