

「習志野の社会教育行政」に関わって

こんにちは、この3月、習志野市役所を定年退職、卒業いたしました。

なにか、私の公務員生活、37年間を俯瞰し、総括する良い機会を与えてくださった感じです。あまり大上段に構えず、楽しかったできごととして、つれづれと思い出すままに語って行きたいと思います。よろしくお願いします。

「昭和46年4月1日、習志野市職員に任命する。習志野市教育委員会に出向を命ず。習志野市教育委員会、社会教育課勤務を命ず。」という辞令が、吾我が公務員人生のスタートだったと思います。

習志野市教育委員会に入った理由は、

実をいうと私は教員の登録試験を受け、さらに習志野市教育委員会を受験しており、県の名簿登載は失敗（中社でなく小助教諭扱い）したが教育委員会にはなんとかもぐりこむことができました。教員希望で習志野市を受けた受験者は、ほかにも数人いました。

私は、教員になる路線は、踏み外すことになりましたが、ある意味では幸運でした。行政マンとしての路線で、しかも、「社会教育」というこれからの教育活動にかかわることができました。

なぜ教育委員会でなければならなかったかは、学生時代から郷土史への関心、興味を抱いていた「習志野市の歴史」を紐解いて見たい、ということが第一でした。素朴に、歴史資料に対する興味からだったと思います。郷土の市史編纂にかかわりたかったのかも知れませんが、そんな仕事が行政にはあることを知っていました。

また、郷土史解題を含む「社会教育」について興味があったのも事実で、昭和45年10月、市の広報に、「習志野で最初の公民館が来年開館」という記事を見て、教育委員会にもぐりこめば、社会教育の仕事に関われると思い、相談に行ったら、市役所の試験を受けてください。ということでした。

しかし、市役所の一般行政への関心としては、従来の役場をイメージするところの窓口事務や土木行政に象徴されるいわゆる「役場事務」のイメージが強く、教育行政、特に社会教育行政の役割を通じて、「住民自身が自ら築くまちづくり」でありまして、そのための新しい「ものの見方や考え方」、職員自身の意識陶冶（リテラシー）が重要ではないかとも思っておりました。

採用を決定する幹部面接では、

当時の吉野市長は、これからの行政課題は、「住民参加による計画的なまちづくり」が、最も重要である。

また、教育行政においても宮原教育長、三上教育次長（後の市長）等も、これからは新たな教育思想、社会教育（三上先生は教育社会学のイメージ）は大変重要な課題になる、、、と、おっしゃっておられましたことが、いまでも鮮明な記憶にございます。

この面接試験の時も、教育行政を希望した理由を問われましたが、その時は、臆せずに「公民館を作るだけでなく、そこで展開される住民の学習活動をどう醸成するか、すなわち、新しいこれからの社会教育、教育行政の樹立に貢献したい」と応えた覚えがあります。当時としては、とても大胆な意見でした。

当時、習志野市は、新住民の流入が多く、新たなコミュニティの形成、住民交流の機会として、新しい「公共施設」の役割、社会教育施設の整備を、新旧住民の交流、コミュニケーションの醸成を図る場として、菊田公民館の設置準備が進められており、そこでの住民活動についてのさまざまな活動デザインが必要であり、そういう点ではこれから活況する時代を迎える時期であり、

後に、市役所に入ってわかったことですが、自身の関心以上に、習志野市は、一般行政の次元でも、従来の土木行政や住民・戸籍等窓口、税務等の仕事に象徴される役場業務のイメージを払拭すべく、これからの行政の推進原理として、明確な目標・理念、計画技法、住民参加推進など、新しい型の行政運営がこれからの「まちづくり」になると、行政トップ（市長）は、明確におっしゃり、提案され、語っておりました。（文教住宅都市憲章、昭和45年制定）

具体的には、昭和45年、「文教住宅都市憲章」を市民のまちづくりの合意形成、市民意識の象徴として明文化し、習志野の「まちづくり」の普遍理念を定め、行政推進の先頭に立つ「市役所づくり」をすすめ、

組織体制も、以前の事務の縦割りを改善し、組織の横断的な体制づくりを志向しながら、職員のまちづくりへの研修を兼ねたユニークな「地域担当制度」体勢へのシフトを図っておりました。

その時点では、まずもって職員の意識改革や、行政の新たな手法・改革を全住民に知らせ、理解してもらう、すなわち、「広報紙」を主軸とした行政活動のPR（行政の考えや施策情報を開示すること）が最も優先的になされておりました。

広報紙は、単なる「行政からのお知らせ版」ではなく、「まちづくり」についての問題提起、政策レベルでの住民と行政との改革手法の提案、住民参加での

協議を通じての合意をつくりだす情報を盛り込んだ、いわゆる「計画書紙、アジェンタ」としての機能、役割、そして期待感がありました。(全国市長会にレポート提出)

もちろん当時の管理職や職員は、従来とはかなり違う違和を感じ、若い職員や時代の流れに敏感な職員は、猛烈に自己研鑽をはかり、新しい行政の研究や、先進の東京都や横浜市、三多摩のいわゆる革新都市の事例を学習しました。

職員のよいところは、トップ指導者が代わると、すぐにそれ(哲学?)を受け入れる柔軟な性格です。特に若い職員は、時代の潮流を察知し、すでにある程度のスキル(大学である程度勉強していた)、思想は身に付けてきており、積極的な「職員提案制度」を介し、いろいろな提案をしました。

しかしながら、その時点では、従来型の職員では埒もあかない時代状況の変化に、主体的な学習意欲、能力を発揮できる職員が頭角を現し、選抜されていた感じでした。当時としては果敢な「人事システム」が強行され、「行政業務のサービス業化へ」の大胆な意識転換でありました。

吉野孝市長の都市経営を受けて、昭和時代から平成時代へ

当初の体制は、まさに革新・改革・成長へと、大変な勢いで都市行政が推進され、習志野の都市基盤、骨格は形成され、20年経過しました。そんな都市形成の手法も一段落、一般化するにつれ、新たな情勢、転機が時代の風として吹き始めてまいりました。

すなわち、時代は、昭和から平成へ入っての低成長、財政逼迫時代の到来であります。市政は、吉野市政から三上市政へ、さらに荒木市政へかわり、行政運営も形は継承されましたが、根本の行政哲学、基本的な考え方が保守化(政策から実務型へ)し、行政業務、事務は、「事務改善化」へ大きく転換されました。政策的には、体制保持(低成長化での財政保持)、自治体の行政改革体制へと、いつしか「政策論議」は収縮し、緊縮財政、行革体制が主流を占めるようになりました。

行政事務の流れが「サービス推進・向上からサービス保持、クレーム対応」に変わっていきました。政策・サービスの先端にいた事業部局は、組織体制の合理化のために、本来的には、最も重要視されなければならない「政策や課題の抽出、推進、問題解決」の手法から、課題解決は重要だが、予算の保障のない、いわゆる「無い袖は触れぬ」とばかりの財務実務化し、事業活動も段々に縮小、後退、それに伴うクレーム処理化を断行していきました。

ただそれが、時代の流れとは言え、本来、十分に熟慮すべき政策をも淘汰し

てってしまったのは大変残念なことであり、本来、そういう時代だからこそ、考えねばならない「政策論的」なこと、すなわち何が大事（課題の抽出）で、必要なこと（選択）なのかを、そして、それをどうやって実現、具体化するか（計画・実行）を志向し、判断し、指導し、推進することが重要だったのです。

その後の行政改革が、NPM（ニュー・パブリック・マネジメント）やPPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ）という、新たな形で行政活動が理論化、推進され、その手法も近年では、数次の「行財政改革プラン」により、執行組織も新たな経営手法や財務センスが問われる状況になり、時代の流れである「地方分権推進」とともに住民の福祉、教育、生活、安全とは何なのか、を問い、時代に対峙、対応する行政とは何なのか、それを「自立し、責任ある自治体」をどう築いていくのか、まさに今、改めて「行政の本質」が問われだしてきました。

最近、ちらっと見えてきたのがタ張市の財政破綻を反省する中で制定された「財政健全化法」に基づく「新しい公会計改革」です。「公会計」のディスクリージャーです。今、行政は、その改革の落としどころを求めて、プロジェクト作業（行政改革推進室）が推進されております。

基本的な目標は、本市の財政状態のディスクリージャー（公表）で、単年度フローでのみ評価されていた従来財務（決算）を、あらたに発生主義、資産等ストック（BS）、損益計算（PL）、収支経営（CF）など、いわゆる民間の財務手法、運営指標に準じた「財務諸表化」を行い、そして納税者である住民（ステイクホルダー）へのディスクリージャー（公開作業）が注目を浴びて参りました。

これにより、**行政の真の目標や、資産、負債、純資産の状況**が明白になり、これからの財政運営を戦略的（経営化）に考えていけるようになります。

実務的には総務省の資産評価をきちんとした「基準モデル」をフューチャーし、既に稼働している「財務システム」に付加した「PPP2.0システム」を導入し、発生主義に基づく仕分け、試算を図り、平成20年度の決算を財務4表に取りまとめる作業を進めております。

職員は、相変わらずの勤勉、実直さで、この課題を克服していくことでしょう。と同時に、行政の新たな目標、手法を研究、研修、展開されていくことが期待されてまいります。

こういった大きな行政のうねり、カレントの中、私は
平成20年3月、習志野市役所を卒業しました。

公務員生活を続ける中、「学習」行動が、私の「行政マン」だったことをきちんと総括するのに大変よいキーワード、方法原理であります。

そこで、いつまでも「公務員、行政マン」をずるずると、引っ張ってもあまりよくないし、早急に仕事を総括し、まとめを果たし、つぎへの「人生の展望」を開拓したい、もっと自由に飛躍したいと考えていました。

前ふりが少し長くなりました。

懐かしい袖ヶ浦公民館でのおはなしですので、ここから話をスタートさせます。

昭和56年、再び教育委員会へ異動したとき、私の仕事には第2の転機が訪れていました。

私の行政のスタートは、昭和46年度の菊田公民館の立ち上げ、習志野の本格的な社会教育の樹立に向けての活動でした。しかし、

その後、一般行政（企画室広報課）に移り、行政活動の公開（広報活動の重要性、それによる住民参加の意義、システム化）から、まちづくりの理念に依拠した計画、実行プラン、住民参加の推進・提案（コミュニティプラン）、それに基づく調整、説明責任などが、仕事の主要要素、効果的なパフォーマンス、効果への期待となりました。

自分の業務推進行動を必然的な行動として説明できないと、トップや周りとの合意、協調は得られませんでしたし、前向きで、積極的な志向性が業務遂行のモチベーションをあげるインセンティブでありました。

第二次埋め立て、文化ホール建設、福祉総合プランなど、行政の重大プロジェクト事業についても、広報課の取材業務ということで、先端の情報に接することができ、広報記事としてまとめることができました。

さらに、その後（福祉部保育課）は、昭和53年、530ヘクタールに及ぶ第2次埋立地が完成し、「新しい街をつくる」、その具体的な都市計画が始まったころ、その先頭となったのが「総合福祉センター構想」の推進プロジェクトに加わったことで、行政の実践の力がつきました。

この時は、保育行政に席を置いておりましたが、習志野のまちづくりの根幹であった教育行政の重要課題であった習志野の教育の樹立、「ヘッドスタートプ

ラン」、「幼保関連」「幼少関連」「子育て支援」等の「習志野の幼児教育の樹立策」（当時は習志野文教センター構想といい、教育研究所が指導推進し、幼稚園から小学校、中学校、そして高等学校への教育の流れを充実させる構想が進められていた）に関わり、幼稚園、保育所の幼児の体験格差をなくし、小学校へのヘッドスタートをスムーズにするプランでもある「保育所における新たな幼児教育構想」を習志野の保育行政に取り込む課題（保育の幼児教育化、すでに本大久保第2保育所、藤崎保育所で実践、他の保育所も）、使命が課せられました。

さらにその象徴として構想したのが、「秋津保育所設置事業」でありました。この時期は、第二次埋立地には、新たな要措置児童数の発生から、「2箇所の保育所の設置（秋津、香澄）」構想が予定され、県企業庁との協議、交渉で、その用地を確保したことは言うまでもありません。さらに建設費についても、国の補助金、都市整備公団（住宅公団）からの負担金、各関連省庁からの支援補助金、負担金（五省協定）は言うまでもなく、第一次埋め立ての時の反省（袖ヶ浦団地進出に対する公共負担増）から、市としては、急激な公共投資には、「できるだけ一般財源の投資を控え、財政の硬直化を避けたい」、というのが財務当局の「埋立地の開発方針」でした。

この保育構想が秋津保育所として具体化するころ、今度（都市部用地課、教育委員会施設課）は、教育委員会から、「後期中等教育を樹立する」（習志野市は、独自の構想として習志野高等学校を要していた）ため市内の私立高校を含め、新たに2つの公立高校の誘致をはかろうとするもので、すでに西部地区に津田沼高校の誘致が固まり、東部地区に1校、「実籾高校」を誘致する構想が日程にあがってきておりました。

突然に、県の高等学校建設課とのプロジェクトを組むべく、当時、県議会議員の飯生事務所へ、もちろん市長、教育長との同席でしたが、「実籾高等学校を誘致する、向こう一年間で実籾本郷に40000平米に及ぶ用地買収を図り、施設建設へつなげ、高等学校誘致を貫徹してほしい」というものでした。

イニシアチブは、県の高等学校建設課ですが、地元協力スタッフとして実籾の地権者、地主との折衝、調整、協力、同意を取り付けるというものでした。今までの行政経験ではほとんど体験したことのない、まったく初めての業務であり、何をどうするのかすら、まったくのわからないまま、勢いだけで業務推進をはかることになってしまいました。「県事業への協力」という特命なので、市組織の協力、対応は十分得られるものではありませんでした。しかし、案ずるより生むがやすし、不動産取引に長けた専門の上司、そして2名（用地課）

の同僚、教育委員会の企画の職員、計4名のチームをつくり、地元での用地買収交渉の駆け引きに揺れる中、実籾の地権者、地主等の協力が果たされ、一年少々でほぼ契約を決着させることができました。その後は、用地処分の手続きや、それに絡む農地転用手続きや、土着信仰の馬頭観音等の移設、工業用送電線の移設、そして代替地の確保、移転保証などの事務処理、残務処理等を行いました。

そしてそのあと この「袖ヶ浦公民館の立ち上げ」に加えていただいたのです。10年目にしてやっと古巣の教育委員会に戻された。

この10年間は、何度か学校現場への出向、誘い（教育委員会の推薦）がありましたが、当時の任命権者である市長の承認、同意が得られず、また、学校長をしていた叔父の助言、説得（28歳にもなって初任教員）もあり、現場への復帰は、封印されてしまいました。私自身も、教育現場では、経験できなかった行政活動の魅力、人間関係に満足しており、新たなというより、地元密着型のコミュニティ構想に基づく新しい社会教育活動を選択しました。

当時は、「46答申」から10年、「56答申」（生涯教育について）が出され、生涯教育時代へのスタートが切られたところでした。

具体的には、46年、菊田公民館立ち上げのころは、地域にさまざまな学習集団を組織し、新たなコミュニティの文化活動の形成を目論んだものから、地域に形成された学習集団の第2弾になる目的、課題解決型の学習集団の組織化を図る「団体指導の樹立」が課題になっていた。当時の社会教育の論調は指導・教育、支援という概念が十分把握されておらず、住民の主体性、生涯教育という概念だけで、社会教育をリードしておりました。

袖ヶ浦公民館立ち上げの話しにもどります。

袖ヶ浦公民館の施設整備は、社会教育課が担当でしておりました。

もちろん、公民館の施設整備については、社会教育課の上司、学芸員であった堀部さんの指導下に置かれ、公民館については「設置及び運営基準」という政令があり、県との事前協議によって仕事が進められる。関係書類（設計図や運営計画、会議の記録等）を用意して、県社会教育課と協議することを教わっており、袖ヶ浦公民館も、このような協議過程を経過して、開館に結び付けました。

当初は、袖ヶ浦の文庫活動、自治会・町会からの意見発信が契機で、その後、市の図書館構想、さらに公民館の施設補助金の獲得が認められてから、計画は

一気に「公民館構想」へ、そして場所は京葉道路沿いから、現在の近隣公園敷地内へ、構想のきっかけとなった図書館は、公民館に組み込むことで地元と合意、大久保図書館分室として公民館の中に図書コーナーが設置され、公民館の幼児室には、読み聞かせを主とした「お話し会活動」を招聘しました。

様々なこと、計画・設計で地域との話し合い、事業計画、活動についても地元と合意を取り付けていく作業は、自然に新しい公民館活動をつくり上げていくプロセスでもありました。

当初は、公民館設置準備室が館オープンまでの準備を行い、本格的な事業活動へのバトンタッチとして、私が公民館の事業担当として着任しました。

菊田公民館設置以来、今まで10年かけて培われた公民館活動を、さらに充実、発展させるのが袖ヶ浦公民館の使命であると認識しておりました。特に従来の文化活動、サークル活動を主とした活動から、地域、コミュニティの新たな形成、活動がこれからの公民館活動のキーワードでした。「56年の答申」は、「生涯教育について」として、46答申の考え（急激な社会状況の変化に対応する）、その後の「生涯教育」の考えを、射程に入れた学習計画を、学校現場のような活動のプログラム化、いわゆる「カリキュラム」として編成し、いわゆる「教育原理」に準じた手法、やり方を提案していきました。（職員研修、県公連、国社研）

公民館は、学校教育とはちがう、ということから、反対の意見もあったが、公民館の社会教育的な資質・機能、本質から、その方法としては十分とはいえないが試行錯誤の教育方法（いわゆる指導・支援の研究）を通して、住民の意識、発達、成長への支援、陶冶であることには、変わりはないと、判断したものです。（小学校4年、町探検、市役所を訪ねるなど、学校現場との協議など）

独自の方法が確立されていない以上、学校教育の指導、支援・手法を活用するのは当然のことであり、ただ教育の主体が、生徒ではなく、学習者である住民自身（子どもからお年寄り）であるということだけの違い、という認識でした。

まずは、「**高齢者学級**」の改革から着手しました。

菊田公民館からスタートした高齢者学級（寿学級）も大久保公民館から波及、発展し、そして屋敷公民館、実花公民館、さらに袖ヶ浦公民館へとつながり、ここに新たな発展の機会となっていきました。

高齢者教育については、昭和46年君津で行われた研究大会で「これからの高齢者活動（社会教育）を模索する」の研究発表を行っています。（県公連の紀

要に記録がある)

袖ヶ浦では、まず学級生自身による「運営委員会」を組織し、活動の計画づくり、活動を担うようにし、職員は、活動の相談相手、プログラムづくり、活動の支援・コーディネータ、等の役割をになう実践業務とした。

菊田寿学級から分離し、新たに加わった20人前後のメンバーからスタートした学級組織も、昭和58年ころには、150名近くまで膨れ上がり、教室収容の限界になってしまいました。

活動も他の公民館では真似のできないような独自、バラエティな活動や学習計画が展開されました。私も、県や国で開催される「研究大会で事例発表」をするなど、大変楽しく、やり甲斐、誇りのもてる活動ができたと自負しております。

まず、**高齢者学級の運営の仕方についての改善**ですが、

- 1、年間の季節ごとのプログラムを編成。
- 2、活動の目的、趣旨を明確化、親睦、生きがいづくりから、具体的な課題学習、活動へ
- 3、学習の仕方、運営は、地区からの役員を選出してもらい、月初めには当月の学習計画、運営、役割分担を確認、運営上の課題を点検、月初めの話し合いをする「運営委員会」を設置。従来の親睦、慶弔会議から、組織運営の「役員会」としました。

ここでも公民館は、活動支援、コーディネータとして、講師や、学習指導者、学習活動に対し、事務的なサポートを行ったのみで、講師からの講義レポートや、教材作り、自主活動の準備、手伝いなどで、また、年間の活動の記録・文集などは、役員会の活動としました。年2回のバス見学や、暑気払い、年末忘年会、年度末進級会も運営委員会の企画、運営に委ねました。

特に、最高に盛り上がった活動は、寿まつりで披露する「寸劇」で、演目、シナリオづくり、演技指導、舞台づくりは、夏季期間中の一大イベントとして取り組み、毎回の寿祭りでは、一介の演出家、舞台監督等の気分を味合わせていただきました。高齢者も演じる喜び、パフォーマンスを楽しんだようです。

高齢者の人生をより豊かなものにし、生きがいを持てるように、

いろいろな趣味を広げようという課題については、日本の伝統工芸に触れるということテーマに、陶芸から始まって染物、彫り物、版画、織物、塗り物、日本画、絵手紙、短歌・俳句会、とメンバーの中からの指導者による運営、協力体制が徐々に育まれ、本体活動のほかに、自分たちの自主活動、グルー

ブ活動へ発展していったことは、言うまでもありません。

主なものとしては、コーラス（新しい歌曲や丁寧な歌唱指導をしてくれる若い熱心な指導者に恵まれました。）、フォークダンス、陶芸（プロ級の技）、染色（元家庭科の先生）、きりえ、絵画（油絵、日本画）、俳句・短歌、版画（菊版会）、歴史（市史編纂室）・文学鑑賞等の学習会、、、。

実に様々。それから、公民館での様々なイベントには、役員代表が積極的に参加し、高齢者学級の特設コーナーを設け、年間の活動の成果を披露しました。この他、「憩いの部屋」には、常時さまざまな高齢者のサークル活動の拠点となるよう、毎日のように自由な集まりを運営しました。「憩いの部屋」の前庭の花壇作りや、常時作品展示、バザーなど、場合によっては読書会、短歌・俳句会の開催、他のサークルとの交流会なども開かれるようになりました。

これほどまでに活発になれたのは、メンバーひとりひとりの自覚、自主性もさることながら現役を引退した元会社役員や官僚、役人、ベテラン指導者、経験者等などが、かつての経験や地位、名誉などをひけらかすのでなく、みずから戒め、自分ができる部分に主体的、積極的にかかわり、新たな高齢者の自戒・努力の生き様を自ら実践したことでした。

確かに当初は、菊田のように職員が面倒味よくしてくれない、との不評でしたが、逆に積極的なメンバーには、自分のやりたいことに面倒味よくしてくれるし、アドバイスも、場合によっては、さまざまな支援、協力が得られる、活動を支援してくれると、評価されるようになりました。

一番すごいと思ったのは校長先生上がりの相談員さん等が学習は目的でなく、方法で、自らの思いを実現するための「学習づくり」をしようと励ましてくれたことです。

私も何代かの相談員の先生（大木、手塚、磯部、宮村先生）と一緒に仕事をさせていただきましたが、どの相談員さんからも、「普遍的な教育活動の本質を見極められ、経験豊かなアドバイス、方法、支援」が謙虚に提供されるなど、身近に得られたからだ、と思う次第であります。

高齢者学級については、社会教育課に入ったときから、21世紀の高齢社会を射程に入れた、自らがそのメンバーになったときの状況を思い、想定して、高齢者としてどんな活動が、自らの生きがいに繋がるのか、漠然とは意識が芽生えており、当時、君津市で「公民館の研究大会」が開かれたとき、先輩方が築かれた「寿学級の原型」を、「高齢者教育の改革案」として発表し、「社会教育における高齢者教育、学習活動を通じての生きがいづくり」、として発表、レポートを提案し、従来の単なる活動報告に一石を投げえたこと、高齢者活動を単なる親睦、生きがい論ではない、自らの教育、学習活動であるというテーゼ

を、これからどう樹立していくか、との発表でした。原本は、どこかに行ってしまったけれど、研究大会のレジメにはその記録が残っていると思います。

以下資料は、袖ヶ浦公民館での晩年の活動について報告しました。

〈資料〉高齢者学級のマンネリ化に際して
高齢者の学習活動の充実・変革を目指して

平成10年、習志野市に居住する65才以上の高齢者の割合は10・79%になっている。この10年加速度的に高齢化が進み、2010年には5人に1人といつてよいほど高齢化率がピーク（17・78% H9予測）に達する。

一方、人生80年時代が到来した。退職後の人生をどう築くか、いやどのようにソフトランディングさせたらよいのか、高齢者の生涯学習は重要な岐路にある。

このような高齢社会における高齢者の生涯学習をどうデザインしたらよいのだろうか。本市における高齢者の生涯学習は、昭和45年、当時の市民会館を活用し、周辺の60才以上の方々が年を重ねても勉強は大事なこと、社会や時代に取り残されないよう教養豊かな老後を過ごそうと、寿学級が組織化されました。活動は教養番組（つどい活動）が中心で、勉強熱心な方が多く集まりました。

昭和46年、菊田公民館が設置され、先の大久保の活動に習い公民館活動として寿学級が組織されました。趣旨は、生き甲斐をもった老後を過ごすため、様々な学習に挑戦しようとするものでした。活動は、毎週水曜日、午後1時30分～3時30分、年間計画に基づいたプログラムによる学習活動である。ほとんどが講座の形で、その道のエキスパートによる話は大変興味深く、楽しく、物事に対する新たな理解や認識を深めました。しかしながら2時間の講義は、高齢者にはつらく感じ、たまには見学、レク、実習など主体的な活動はできないか、自分たちの趣味のグループ活動を始めよう。それから、学習の発表会をやろう、といろいろな議論が生まれました。今思えば、この時ほぼ寿学級の原型が形成されたようです。活動は、自分たち学級生の意志で、学級生で協議したプログラム、勿論、運営も学級生が自主的に、公民館は、学級が上手に運営、発展するようなサポートが期待されたのである。

昭和48年、市民会館が公民館に用途変更され、西の菊田寿学級に対応し東の大久保寿学級がスタートしました。以後習志野の寿学級は、公民館設置ごとに地域の高齢者により新しい寿学級として編成されていきました。そして、昭和56年、寿学級は地域の高齢者のコミュニティ活動として定着するようになってきました。

現在、7公民館、7つの寿学級がそれぞれの地域で活動しています。会員は、350名。平成10年、寿学級活動は、28年目を迎えました。習志野の社会教育活動における主軸といつてよいかもしれない。

近年、この寿学級の活動に対し、様々な論議が為されている。

その1つ、市民カレッジが設置され、少々寿学級活動のアイデンティティを喪失してしまっただのではないかといわれます。すなわち、メンバーが固定化し、高齢化が進行した。活動がマンネリ化した。活力がなくなった。Etc
活動の主体性が強調され、公民館の発展的な指導がされていない

目的、意義を検証する時期ではないか。新しい課題を持った活動を築こう。

いままでも何度か、寿学級の在り方については議論されました。なかでも、高齢者教育促進会議は、昭和56年、迫り来る高齢化社会に対応する高齢者教育をテーマに発足したものである。論議は、高齢者の学習課題は何か。高齢者の生きがい論を主として議論されました。そして現在、激しく高齢化へと社会状況が変わって行く中で再び上記のような議論がはじまったのである。

そして、現在、暗中模索の中、介護保険の制度導入（H12・4）に余年のない行政の作業の協力を得て「高齢者の学習意識のアンケート調査」を実施することになった。

現在状況、そして超高齢化社会の到来の中、これからどのような議論をしなければならないか、十分検討する必要があるのではないだろうか。

アンケート調査概要（単純集計）

高齢社会の中でのこれからの高齢者の生涯学習は、どのような形態がのぞましいのか。まずは、このような視点が重要と思われる。

従来の学習需要に如何に応えるかばかりでは、今後の問題解決の十分な答えにはならないであろう。

すなわち、高齢者は、これからの世の中をどのように生きていこうとしているのだろうか。

これが少しでも見えてくれば幸いである。これが今後の対応のヒントになるであろう。

今回の調査では、市の介護保険調査と平行して実施したので、ほぼ全市域からサンプルが得られた。

調査方法は、民生委員等による聞き取り（面接）方法を主とし、担当エリアの任意の高齢者を対象とした。

平均余命伸張の形態上からか、女性の回答が比較的多く、

女 54・88%、 男 42・07%。であった。

		男	女	無
年齢的には、65才～70才	46・95%	45%	53%	2%
71才～75才	29・02%	42%	55%	3%
76才～80才	12・80%	41%	59%	0%
80才以上	10・24%	37%	57%	6%

一般的に高齢者といわれる中でも比較的 前期高齢者、若年高齢者といわれる方々の回答が多いようである。

生活形態は、夫婦のみ	46・46%
親子同居	28・90%
一人暮らし	22・44%

今後とも予測される高齢者の暮らし方の傾向が予想されます。
年齢区分ではどのような傾向があらうか

	70 まで	75 まで	80 まで	81 以上	無答
夫婦のみ	56%	29%	10%	4%	1%
親子同居	45%	26%	12%	16%	1%
一人暮らし	32%	35%	17%	16%	1%

夫婦のみから一人暮らしに進展する傾向が予想される。女性の一人暮らしが高齢とともに増えています

では今の高齢者は、一体どのようなことに関心を示しているのか（問2）
おおざっぱな区分けで回答を期待しましたので次のようになりました

芸術・文化活動等	36・83%
運動・スポーツ等	19・51%
社会奉仕等	9・39%
その他	12・5%は、何らかの意思は示しています。

年齢区分で見るとつぎのとおりです。

	70 まで	75 まで	80 まで	81 以上	無答
芸術・文化活動等	47%	30%	11%	7%	5%
運動・スポーツ等	52%	28%	9%	6%	5%
社会奉仕等	54%	29%	8%	8%	1%

若年高齢者のほうがいろいろな分野で意欲的です。

いま、高齢者はどのような生涯学習的意識状態なのか。なにを指向しているか。(問4)

何か、活躍中	31・34%
何かやってみたい	18・66%
何もやっていない	36・95%

主体的な意思で活動していると答えたのが50%、目的を喪失してしまっているような人が50%である。年齢別にみると、

	70まで	75まで	80まで	81以上	無答
何か、活躍中	49%	26%	13%	12%	0%
何かやってみたい	58%	28%	8%	5%	1%
何もやっていない	42%	33%	13%	11%	1%

傾向はやはり若年に偏っている。加齢とともに意欲はうすれてしまうのか。

それでは、今まで培った能力を生かすとしたらどこで生かしたいか(問3)

今後とも自己の能力を高めたい。	30・85%
社会に還元したい	13・54%
もっと働きたい	12・07%

何らかの意思表示が、12・44%です。

31・10%の人が答えていません。これをどう分析したらよいのか。

年齢区分で見ると

	70まで	75まで	80まで	81以上	無答	平均
今後とも自己の能力を高めたい	54%	32%	10%	4%	0%	30.85%
社会に還元したい	58%	22%	10%	7%	3%	13.54%
もっと働きたい	65%	25%	2%	6%	2%	12.07%
その他	24%	31%	19%	20%	6%	12.44%
無答	35%	29%	17%	15%	4%	31.10%

70までは、自己を伸ばす 36%、無答 23%、働く、社会還元が 17%、その他 6%

75までは、自己を伸ばす 34%、無答 31%、その他 13%、働く、社会還元が 10%

80までは、無答 43%、自己を伸ばす 24%、その他 19%、社会還元 11% 働く 2%

80 以上は、無答 47%、その他 24%、自己を伸ばす 12%、社会還元 9%、働く 7%

学習指向については、(問 1)

地域で学びたい	34.88%
学習したくない	15.73%
個人で学ぶ	12.32%
学ぶ意志はある	21.23%

(理由：情報が無い、若いので、そのうち等)

年齢区分でみると

	70 まで	75 まで	80 まで	81 以上	無答	平均
地域で学びたい	45%	31%	14%	9%	1%	34.88%
学習したくない	28%	30%	21%	21%	0%	15.73%
個人で学ぶ	47%	33%	8%	12%	0%	12.32%
学ぶ意思はある	21.23%					
情報が無い	63%	24%	11%	2%	0%	5.61%
まだ若い	80%	14%	2%	4%	0%	6.10%
そのうちに	58%	27%	9%	4%	2%	9.63%
無答	35%	26%	13%	9%	17%	9.39%

総体的には、現在の高齢者は生涯学習的である。

しかしながら、具体的な活動については、いろいろと考えているが、主体的な行動に発展してない

具体的な学習希望(問 自由記述)については、ほとんどのジャンルにわたり記述がなされている。特に語学、パソコン技術など時代的な課題対応への要望がめだつ。

しかしながら、550 件のうち学習意思を示した 130 件(23.63%) 以外は、「公民館の企画事業に期待を示している」と解釈して良いのだろうか。

現在どんな施設を活用しているか(問 5)

社会教育施設	38.90%
体育施設	3.78%
保健福祉施設	12.32%
市民施設	4.51%
利用しない	32.44%

利用しない理由（問5-2）

利用の仕方がわから無い

18・80%

施設を知らない

10・15%

不便である

10・15%

以上 大まかな分析概要である。この結果をどう考察するか十分に協議いただきたい。

まとめ

人生の長寿化、社会の激変、科学技術の進展など、生活様式を余儀なく変化させ、これらにより、ますます向上心が求められる生き方がいまの高齢者には要求されています。しかも、こういった志向の高齢者が増加していることも自明の事実であります。

近年の社会教育の課題は、ここら辺にあるのではないかと。すなわち、多様化、高度化する高齢者の関心にいかに応えるか。高齢者の学習プログラム化、内容、展開方法が今後とも大変に重要ではないかということである。

先の調査は簡単なアンケートではあったが、高齢者の学習志向や課題についてある程度の傾向性がうかびあがったのではないかと思われる。

① 生涯学習へのかかわりについては、女性に比べ男性は希薄である。しかし、内容的に無関心ということではない。機会があれば、消極的ながらも参加の意思は示している。関心はむしろ高い。いろいろと解釈は可能であるが、一般男性の意識傾向として定年まで仕事一筋の組織人間として生き、その前段階の熟年期にセカンドライフに対する自立準備が十分ではなかったのではないかと推察される。特に地域関係についても妻に一任し、関係性の準備を怠っていたようでもあるのではないかと。老後への関心は非常に高い。

② 女性はこの点、子育て終了後は、比較的積極的な形で生涯学習にかかわり、地域関係においてもしっかりとアイデンティティを確立しているようである。女性は、生涯学習に対してレディネスの状態にある。あえて高齢期における学習課題としては、新たな人間関係、趣味の拡大、ボランティアなどが主要な関心部分を占めている。みずからの老後については、判明しない。

③ 以上のことから、男性は、寿学級への期待としては、第二の自己実現のチャンスとして機会を模索し、女性は豊かな人間関係の拡大、そして人生へのインタレスト、アミューズ性を期待しているのではないかと読み取れる。

④ そこで、男性・女性とも学習志向については高い関心を示しているのではあるが、学習内容の高度化に加え、今までに培った情報や能力を、いわゆる社会還元できるチャンスとして、できるだけ多く、また、こういった機会を前提とした学習をもっと重点化した学習計画を築くべきではないかと思われる。それは、具体的に何なのかである。今後、研究する価値は、十分に認めたい。

⑤ したがって、以上のようなことから今後の学習課題、すなわち生涯学習を推察するに、

- 1、 時代に対応する知識・技術・情報学習
- 2、 既得能力の還元機会の確保、開発学習
- 3、 地域リーダー（ボランティア）としての役割、分担等の学習

などが考えられる。

以上の視点をキーとした寿学級の再生としての高齢者の学習の組織化を検討すべきではないかと思慮する。雑駁なまとめで申し訳ない。検討ください。

ここで高齢者教育以外の活動について

青年教育については、社会教育一年生の時の議論です。

話が代わりますが、青年教育についても集団就職で都会にやってきた若者の活動というイメージが強かった青年学級についても、「教養としての学習」の意義を提案し、このときは、何でいまさら勉強なの？、都会で孤立化する青年の仲間作りができればいいという、考え方が中心課題でした。

成人式を担当しなさいいわれたときは、何にかファイトが沸いてきて、これからの若者に期待することを考えてください、と当時の宮原教育長から青年の学習活動の意義・意味について示唆を受けました。

私の発想としては、何の躊躇もなくこれからの「まちづくりの主体は青年、成人、若者、主婦、高齢者だ」市民という認識で、突っ走っていったようです。

大人の仲間入りする成人式の記念品は、習志野市の将来を展望する「市勢要覧」、今までの行政記録としての要覧ではなく、成人になるということは、郷土、街づくりの主体、責任を担うこと、活動、活躍、貢献を期待される、するというメッセージを編集し、発信したい。と提案したら、市長から広報課のスタッフに協力させるから新しい「市勢要覧」の編集をなささいという、話になりました。

そんなわけで、秋からの編集作業から3ヶ月で新しい要覧を編集すると同時

に、袖ヶ浦体育館の落成が成人式に間に合わない、君の考える成人式なら別に1月15日に式をやる理由はない、3月の弥生の啓蟄ごろにやれ、という市長の突飛な考えにビックリ超えたのは、私ばかりでなく、教育委員会でも、そんな成人式なんかやったことないという始末。まったく度肝を抜かれましたが、市民会館すらいっばいにできない当時の成人式は、350人ぐらいの動員が精一杯だったと思うが、新設の袖ヶ浦体育館なら1500名の成人を集合、確保しろ、という。別に晴れ着やスーツを着なくていいわけだから3月弥生の暖かい、春がうららになる時期だし、何とか理屈を考えて、実行しなさいと、なんとまあ、あいた口がふさがらない話になりました。まだ公務員1年生の新人ですから、トップに直接言われたものですから、ビビル以前に、「スゲーこと言うものだ市長は、」と感心してしまいました。

当時の手法としては、式典と、イベントでしたが、イベントには市民演奏団として、やっと50人程度が集められた習志野フィルハーモニーのアマチュアオーケストラにウィーンナワルツを演奏してもらったことが、青年の門出、成人式にふさわしいと受けたのではと、勝手に賞賛、想像していますが、やはり、同世代の若者たちの積極的な活動に、アマチュアながらも仕事以外に何等か期待させるものがあつたのかもしれませんが。その後、習フィルのメンバーとは、いろいろな場面で交流させていただき、新たな市民音楽活動として習志野に音楽を定着させる礎、始めるきっかけ作りに役に立っていきました。

記念品に出した「市勢要覧」も、ただ単におめでとう、とうメッセージではなく、これからの習志野の街づくりは青年の皆さんに期待している、とのメッセージが伝わったように思いました。

当時としては、大判の要覧で、内容的にも街づくりの現状と展望など政策メッセージが盛り込まれ、編集や記述も広報課の若い職員の手でおこなわれ、全国の市長会にも発送され、全国市長会広報部会からもユニークな企画、編集、評価として注目を得ました。その後の「市勢要覧」の基本形、一般化に寄与、広報活動のメッセージ性の役割、情報発信の意義が高く評価されました。

結果は、何とかかなり、当時としては大変珍しく 弥生3月、習志野成人式、若人の集いを挙行、1500名を超える成人が参集、という新聞記事になりました。行事挙行の間際になり、突然、市長は、当日は所要で出席できない、教育長に一任してあるからよろしくたのみます。という、「まったく」と思ったことを思い出しました。当日の進行は、私自身の役目でした。「新米1年生でも、係りなのだからやりなさい」、というのが先輩上司の命令でしたし、当然「そういうものなのかな」、という認識でした。

その後、数年して成人式の日程は1月に戻りましたが、袖ヶ浦体育館での成人式は好例となり、成人の集まりは1300ぐらいを維持し、習志野文化ホー

ルができるまで行われたと思います。その後は晴れ着成人式へです。市内総合窓会になりました。

いろいろと思い出すものですね。話がずれてきましたけど。

実は、袖ヶ浦公民館での活動が上手にインキュベートできたのは、行政でのさまざまな経験だったのかなと思います。そのスタートは、僅か 1 年間の教育委員会から突然、昭和 47 年 4 月 1 日、企画室広報課の「広報編集スタッフ」への辞令を受けることになりました。

戦略的な情報活動について

毎月 2 回の御前会議（広報編集会議＝市長が編集長、市長の政策、政策インキュベートに寄与）、取材、原稿執筆、編集から校正まで、一字一句までトップのチェック、リライト指導、あるいは十分な情報化にいたらず編集ボツにされたこと、文章指導にいたるまで厳しい指導を受けました。24 時間フリーで市長への面接（取材）が許された。原稿入稿は、明け方の 4 時までとされており、そのため、時には徹夜になることも、翌朝 8 時に市長前室に召集され、原稿は真っ赤に訂正が施され、しかし、まだこれは良いほうで、白紙で返されたときは、最初の取材からやり直し、さらに徹夜のはめ、広報課のスタッフではだめだと思われたときは、市長自身が全部書き直してしまう。赤字の部分は、言ってみれば担当課との政策情報のメイク、発信の協議で、突飛な情報発信が担当課の叱責、顰蹙を買ったものです。

原稿づくり、編集作業は、情報・政策調整みたいなもので、担当課で情報公開を拒否しようものなら、さらに徹底的に議論をし、それ以上の政策立案をしないとトップの決済が通りませんでした。われわれは獅子の意を仮るキツネ見たいなもので、トップの哲学、考えは、計画情報の開示が大原則という信念に裏打ちされていました。

古巣だった「社会教育活動の広報の特集」を編集したとき、所管課の原稿であった市外地施設計画については、ほとんどが教育研究所、施設課、社会教育課とでリライト、作成した原稿を掲載し、所管課の社会教育課の政策に寄与することになった。

社会教育課は、今もそうなのかも知れませんが、社会教育活動に対しての展望、論調が十分に表現されない、すなわち、政策、展望の解説の説明が十分にできないという、変な伝統ができてしまったのです。（専門の事務官）が配属されない所為なのかもしれない。平成 10 年代以降、行政改革とやらで、必要以上の人件費削減が要求され、専門職員の雇用がストップしてしまった

ために起こった社会教育の停滞です。。

お知らせ、PR広報紙から政策広報へという流れ、手法が広報の本質を変えていきました。

さて、広報課ではいろいろな勉強をさせられました。特に圧巻だったのは「第2次埋め立て京葉港対策」の特集で、埋立地の土地利用、公共施設用地の確保、公共施設整備に伴う市の財源の持ち出し、その軽減策等の政策記事を編集しました。

広報課に着任するなり、前代未聞の広報4月17日発行という始末に遭遇しました。トップの政策意図を十分理解しないで編集した結果、当時、公害発生の恐れのある製造業を誘致しないと言う市行政の方針・プランに、当該郊外の発生の恐れのある製造業の表示を計画図に表記してしまったもので、4月14日に各新聞販売所に配布依頼した後、ミスが発見され、急遽、回収、編集し直しての再印刷、再配布となった仕儀であります。45000部の印刷には2日を要するため、17日となったものです。

次期議会では、市長自ら広報紙遅延発行の陳謝を行いました。担当の広報課には、何の処分もなく、情報発信のいっそうの責任、自覚を促されました。その後、第2次埋め立て事業について、広報課の職員は、市幹部のトップ会議や担当課の重要会議にも取材、記録の命で、取材参加させられたり、かなりの情報通にされました。編集スタッフも同年代で、若く、結構生意気で、挑戦的、無鉄砲だったことから、熱い思いだけでうまく対応できたのかもしれませんが。しかし、同年9月15日、またもやチョンボミスをしてしまいました。マジック訂正ですみましたが、今度は、2度目ということで、課長が責任を負うことになりました。

もうひとつ、「すごいなあ」、と思ったのは、福祉から提案された老人憩いの家・内職、就労センター構想に対して、広報課では、「習志野の老人就労センター、憩いの家」としてどんな提案ができるかまとめてみなさいというトップの指示でした。以前にも話したかもしれませんが、「高齢者に生きがいの機会を提供するばかりでなく、それが技となり、文化になるまでの面倒が見られなかったら、本当の老人の就労政策にはならない」、というようなことを言ったことがあります。それを可能にするのは何かを調べて報告しなさい、というものでした。陶芸、彫刻、塗り物、染物など全国各地の伝統工芸のなかで、習志野で真似ができそうなところを探しなさい、というものでした。

結果は、ご存知のとおり、陶芸活動ですが、単なる陶芸ではない、本場の技術、伝統を模倣する益子焼きを模範とする窯業を提案しました。この考えが取

り入れられていったのは大変面白く思い、自分の趣味やその後に復帰する社会教育活動、高齢者教育に少なからず影響をうけました。

やっと話が公民館の「高齢者教育」に戻ってきましたが、とくに高齢者に限らず、社会教育活動の方法や手法を考える基礎が、広報課時代から福祉事業実践で培われ、後の教育行政への期待感、かかわりへとつながったのかもしれない。

社会教育の拡大について、公民館活動の樹立へ

また、大変大事なエピソードを忘れていました。

教育委員会社会教育課へ配属を承諾してくれた岡野先生は、初代菊田公民館長で、昼間は、社会教育課で事務を執り、夜は公民館で仕事をしなさい、というものでした。社会教育は、現場の方が楽しいし、教育委員会の事務は、あまり面白くないということで、いまのところ、公民館のノウハウを持っているのは誰もいないし、好きに自由にできるから、大変だろうけど公民館活動を確立するまで、手伝ってほしいというもの、事業活動を手伝ってほしいと、先輩の三浦さん山本さんと交代で夜間事業をやることになりました。さっそく私は「郷土史講座」を企画、運営することになりました。郷土の考古資料、民芸、風土記、伝聞資料など、さまざまな歴史資料を探訪し、採集する、というものでした。

後に、やっとスタートした習志野市史編纂事業の応援を兼ねて、袖ヶ浦公民館では、原典資料を活用した「古文書講座」を開催し、市民の皆さんと資料の解読、解題を行い、習志野の市史編纂作業にわずかですがお手伝いができましたことを思い出しました。

また、「習志野の今、昔」小学校生活科副読本の編集に参加したことも楽しい思い出になっています。近々、10年目の改訂版が出るそうですね。日露戦争時、騎兵連隊を組織し活躍した秋山吉古、ドイツ捕虜収容所でのドイツ人捕虜と地域住民の交流、幻のオーケストラなど、とても楽しみです。

そして、菊田公民館の夜間講座の手伝いははじめてからまもなく、岡野先生からは、

「教育行政の仕事として、これから「習志野は市外地施設」を設けていくことになっている。どういう活用がよいのか研究してほしい。辞令を受けて1か月もたたないうちに、明日6時、市の企業課の職員と一緒に房総丸山に「国民宿舎予定地」を見に行く、そして帰りには、君津の鹿野山に「少年自然の家設置予定地」を見に行く、というものでした。

分けもわからず、「国民宿舎」についてはなんとなく理解できたが、「少年自然の家」はまったく？でした。当時は、国の補助金制度や国民年金融資資金が潤沢だったせいか、全国的に少年自然の家や青年の家構想が推進された。当時はその程度の構想で事業が進められたのですが、帰ってから岡野先生に報告した際、施設を設置することばかりでなく、「どう活用」していくか、社会教育課職員としての「方法の提案」をしてください、そして子ども会のサマーキャンプで活用する山中湖の山の家を処分して、富士吉田には、「青年の家」を構想してみてください、当然ながら「どう活用」するかも提案してください、ということでした。社会教育の何たるかも理解していないのに、とんでもない課題が託されてしまいました。（社会教育の方法）

庁舎5階教育委員会の事務室の西側に教育研究所が事務を執っており、三上先生（後の市長）や佐藤先生（後社会教育部長）や天野先生（保育所長）、横山先生（校長）との雑談のなか、習志野の環境教育の拠点（当時は自然教育が主）にできたら、そして習志野の小学校に通う子どもたちは「共通カリキュラム」に基づく自然体験、宿泊体験ができるといいね。という話になり、少年自然の家設置要綱の趣旨にも準ずるし、「学校教育のセカンドスクール」として運営できれば、という計画構想になりました。教育次長を通じトップに報告したところ、構想としての了解がえられ、その後、運営マニュアル、学習カリキュラムづくりなど施設活用、運営、指導について、教育研究所の研究課題とされました。

この延長で発想したのが「青年の家」で、こちらは当面は、青年の家として対応するが、将来中・高校生の部活や、地域団体、サークルの合宿所として機能、利用できるように、ということで、社会教育課での推進プロジェクトが動き出し、施設設計がなされました。昭和49年、青年の家が設置されました。最近になって、要約、「構想の青年の家」が十分に機能するようになりましたが、そうなったのも今では、手のかかる市外地施設を富士吉田市に管理委託したら、という財務当局の「青年の家」運営の認識（法律は、すでに廃止）に対抗するため、独自の事業プランを構想（樋口さんの提唱した自然環境教育の拠点化）だったのです。行政マンって、法律解釈には長けているが、施設をどう活用するか、どう活用したほうが合理的かという判断は、相変わらず疎いです。行政改革が新しい活動を淘汰、導入する諸刃の剣にならなければよいです。

先に「社会教育施設の特集」を広報課において編集した際、岡野先生に動機付けられた市街地施設構想でのエピソードでありました。

さーて、どこまではなしましたっけ？

まあ何だかんだで昭和晩年までの活動エピソードをダイジェストし、平成時代になりました。トップが荒木市長に替わってから、行政は、前例を踏襲するとはいえ、根本的な哲学が今一見えない、実利的な体制へ移行していきました。市民の期待というより、体制、組織の保守、堅実な発展ということでは、まったく面白くはないけど、何とか、馴染むようになったようです。トップの考え、意志、政策である以上仕方ありませんでした。

話は、再々、教育委員会での公民館活動へ続きます。

きっかけは平成4年の「生涯学習振興法」ですね。ここでの構想はすでに袖ヶ浦公民館の立ち上げのころから意識、認識はあったものですが、秋津（新習志野）公民館構想で生涯学習推進を具体化させたものです。

しかし、それは施設整備という点でのことで、**もっとも大事な活動づくり、活動のシステム化、開発にはまだ時間が必要でした。**

荒木市長が就任したとき、私は、契約・管財課において、契約業務と、市有財産（公共用地、建物）の財産管理を担当していました。ほとんどが旧問題と言われ、都市計画や区画整理事業等の用地買収で生じたトラブルの解決で、このころは市有財産管理といっても公共用地の買収でもなければ、公有財産という資産価値の認識ではなく、課税客体としての土地、固定資産である民間の土地、財産の管理の方に注目が行っていました。

相続に係る土地問題、宅地開発でもおきない限り財産管理という認識は注目されませんでした。また、施設、物品や動産、什器等も管理の対象であり、今でいう「資産という認識」はあまりなかったような気がします。

新市長との初面談のとき、すでに、公有財産の管理について「財務会計の改正」「公有財産台帳のシステム化」を提案したが、あまり話題にもならず、「君はこれからどのような仕事がしたいのか」という希望面接がなされました。当時課長だった西原さんが、広報課時代の経歴や教育委員会、**公民館活動の専門性を披露、紹介**してくれて、公民館への異動への確約を取り付けてくれました。しばらく時期をおかれたが、平成6年だったか「生涯学習振興法」が施行、定着し、「生涯学習」が脚光を浴び始めたころ、大久保公民館への異動となりました。課題として、「生涯学習のまちづくり」、学習活動（戦略）に基づく、**新しい街づくりにつながる市民活動づくり（インキュベータ）**を担うことになりました。

大久保公民館は、昭和42年市民会館として設置されましたが、昭和48年、

社会教育施設としての機能を果たすべく、県との「施設運営の事前協議の末、「大久保公民館として運営認可」を得ています。

事前協議内容は、公民館施設としての整備（社会教育委員会議録、
専門職員の配備、事業計画（公民館審議会議録）等
同時に、「大久保図書館」の設置認可を得ています。（教育委員会）

その後の仕事は、ご存知のとおり、生涯学習のまちづくり、具体的には「地区学習圏会議活動」を通しての「社会教育の樹立」をはかることでした。地区学習圏会議については、「公民館研究大会」での発表の記録（別添）がありますので、そちらをよんでください。当時のホームページ

[\(http://www.seaple.ne.jp/~s-kawano/\)](http://www.seaple.ne.jp/~s-kawano/)（すでに閉鎖されている）

ブログにも掲載しておりますので、アクセスしてみてください。

平成4年「生涯学習振興法」の施行にともない、公民館活動の新しい役割を模索、創造、いわゆる「生涯学習のまちづくり」にむけてのスタートでもありました。

早速、時代の要請・課題でもありました「生涯学習のまちづくり」を推進する手法として伝統的に培われた本市の「地域会議」活動(町会等の団体)からのヒントで、地域住民（任意）による「地区学習圏会議活動」（当時は大久保ネットワークと呼称しました）の設置、推進、発展へ、そして活動のルール化、会議団体の組織化、組織自らの運営を支援・展開など主体的なコミュニティ活動をインキュベートする観点から支援させていただきました。

この「会議」からは、マラソン道路（市を縦断する遊歩道）を活用した、今や地域に定着した「大久保地区のさくらまつり」や、コンピュータネットワークの普及など情報化への対応として「図書館の情報化、市内大学図書館との連携の提案」、「市民カレッジの設置」、高齢化社会への対応を図る「介護保険制度の学習、理解」、「屋敷に介護・福祉施設の誘致」などを学習圏会議からの「提案書」としてまとめ、発表、プレゼンしました。

この地区学習圏会議活動は、公民館ごとに次々に設置され、その活動は県下をはじめ、全国的にも習志野の社会教育(生涯学習のまちづくり)をアピールしました。国立社会教育研修所、全国公民館連合会、県公民館研究大会での活動事例報告では、「教育的な配慮に基づいた住民参加のまちづくり」の先進事例として高い評価を受けております。

このほか、各公民館の会議活動からの主な「住民提案・報告」としては、「袖ヶ浦の30年随想集づくり」、「実花の開拓記録」・「ロシア捕虜収容所研究」、「菊

田の地域音楽祭の開催」、「谷津の谷津干潟の環境保全学習」、「新習の生涯学習フェスティバルの開催」など、顕著な活動記録が残されております。(活動報告集参照してください)

ここに菊田公民館が公民館活動25年を記念して発行した記録に投稿したレポートがあります。参考に掲載しておきます。

習志野市の公民館活動は、昭和46年、菊田公民館を設置してからである。25年が経過しました。

公民館施設の設置は、昭和21年、戦後の荒廃した郷土の復興や、祖国再建を明日への希望と住民の豊かなコミュニケーション、様々な活動、そして新たな地域連帯等、それらを教育の原理によって果たそうとした寺中作雄文部次官が、「公民館の設置運営について」において提案し、「公民館活動をはぐくむ施設運営が新たな文化創造、福祉増進に発展する」と述べた。

その後、昭和24年、「社会教育法」が制定され、公民館は、地方公共団体の設置責任と運営が法的に制定されました。公民館は、先の法20条の目的、22条の事業設定・展開に基づき、地域の教育・福祉の増進に寄与する運営がなされる「教育機関」とされました。

習志野市は、昭和46年、国の高度経済成長下、首都圏人口のスプロール化の中で、教育行政の樹立政策として、「習志野の教育」の原点とされる菊田校（菊田小の前身?）、菊田集会所の地に文教住宅都市を標榜する本格的な社会教育施設として、菊田公民館をはじめ設置しました。

新しい住民が増え、住民関係が希薄化する中、住民の学習活動を大切にし、生き甲斐や教養向上を目指した公民館活動が展開される一方、住民の文化活動を中心に様々なサークル活動が一気に芽を吹きました。翌々年の昭和48年には、本市東地域の文化拠点の形成を図るため、従来の市民会館を大久保公民館として用途変更をしました。

その後、「習志野の社会教育」は、中学校区ごとの公民館設置計画（市長期計画）を企て、昭和52年、屋敷公民館（清掃工場設置・移転、浸水対策、集会所設置）、54年、実花公民館（学校施設の地域開放）を設置しました。

このころから新たな教育政策として「生涯教育」がいわれだし、習志野市は急増する児童生徒への対応策として、義務教育施設不足解消を第一義に、市総予算の3割以上を投入し、教育環境整備に全力を果たしました。この間、「生涯教育」は、「家庭教育、学校教育、社会教育を統合する」教育行政推進の基本的な考え方になっていきました。

昭和45年の「文教住宅都市憲章」制定以来、行政の「まちづくり化」により推進された「地域会議」や「地域担当制」に裏打ちされた「コミュニティプラン」が徐々に具現化し、その結果、“まち”には新たな課題が生れてまいりました。特に、都市基盤整備において、ほぼ100パーセントの達成率を誇る袖ヶ浦地区では、住民の新しい価値の指向（子

どもの健全育成、地区コミュニケーション、文化性、まちづくりなど)の要求が高まり、その住民の活動拠点として公民館の設置が強く要望されました。具体的な設置場所がない事情にもかかわらず昭和56年、地域住民との協議のなかで袖西近隣公園内に袖ヶ浦公民館(地域図書活動、地域活動の拠点)を設置することができました。また翌年には、谷津ソフトタウンの中に谷津公民館(谷津遊園閉園に伴う高層住宅化、商店街活性化、干潟の保存)を設置しました。

公民館の「事業」も従来の学級・講座に加えて、地区活動を振興するイベントや集会活動、町会・団体活動が俄然活発化し、公民館は、様々なコミュニティ活動の拠点へと様相を変えていきました。

一方、地区活動が活発になってきた東部の東習志野地区においては、その活動の拠点として東習志野コミュニティセンターが設置されました。コミュニティセンターは、施設提供サービス等を主目的とし、しばらくの間、公民館専任職員を置き、運営体制の樹立が図られました。その後、教育サービス部門を除き、施設管理・提供を主に地域団体の管理としました。

時代は平成に変わり、「教育」は受験競争等の過熱化等で形骸化が余儀なくされ、社会発展の疎外要因になる恐れが目立ち始めたことから「教育の改革」(臨時教育審議会 1987年)が言われるようになり、新しい教育の改革コンセプトとして「生涯学習」が文部省によって推進されるようになりました。

本市も早速ながら、教育行政の「生涯学習化」への移行をはかるべく、平成元年、千葉工業大学教授 石川 隆三郎氏等を中心に提案された「生涯学習のまちづくり」の建議を受け、「生涯学習推進市民会議」の設置、「生涯学習推進本部」を行政の執行部長の参加を得て設置し、生涯学習推進計画(生涯学習のまちづくり)の推進態勢を確立いたしました。

平成4年、こうしたなか、第2次埋め立て地に新習志野公民館(埋地地公共施設整備策)を設置し、秋津地区が生涯学習推進のモデル地区に指定されたのを契機に、地域と学校が一体となった“生涯学習のつどい”を開催し、「学社融合」を主とする生涯学習社会における教育の方向性を示すことができました。

現代的な課題となってきた「地区生涯学習の推進」については、大久保公民館で推進されるネットワーク活動を契機に、各公民館を拠点に「生涯学習地区会議」(学習圏会議)を設置し、地区独自の生涯学習の推進(まちづくり)を図るようになりました。

平成8年度、袖ヶ浦公民館では、まちづくりを模索する中、入居30年を記念した記録集の編集活動が展開され、住民の明日への希望を育みました。大久保公民館は、商店街やハミングロード(マラソン道路)についての学習をとおり、大久保のまちづくりの中に“さくらまつり”を計画し、多くの市民がふれあいました。菊田公民館は、津田沼、鷺沼、藤崎の歴史マップづくりを通しまちづくりを学習。実花公民館は、先陣の開拓の知恵を学び、学習を通しての地域開拓を。屋敷公民館は、新旧住民のふれあいをスポーツ行事の開催によって。谷津公民館、新習志野公民館は、まちのアイデンティティを模索する学習、会議、

イベントを実施しています。

一方、習志野の公民館活動の25年を記念し菊田公民館で開館25周年の集会在催され、地域社会の生涯学習化への移行と逼迫する財政状況を打開する行政改革推進策の中で、住民と共に4半世紀の歴史を築き、公民館の活動の成果を確認し合い、今後の新たな発展と、そしてまちづくりへの展開・発展に期待をつなぎました。

日本国憲法が制定され、平和な地域社会の実現をめざした地方自治法、教育基本法が制定・施行されてから50年が過ぎました。習志野市は、昭和45年「文教住宅都市憲章」を制定し、まちづくりの理念と原理を宣言し、以来、着実に「住民参加のまちづくり」の具現化を図ってまいりました。

まちづくりへの主体的な市民の活動の支援を使命とした公民館は、21世紀を迎えるにいたり、新しい時代に対応する公民館の役割とは何か、そしてこの新しい公民館像をどう描くか、大変な時代の岐路におかれております。いま将来展望について語る重要な時期にあります。

習志野の社会教育を語るには十分な情報を擁しております。住民の学習活動へのきっかけづくりです。いまは、せっかく築いた手法が、停滞していること、大変に残念に思います。

21世紀は新しい社会教育活動を提案する時代になりましょう。

公民館の30年の歴史を振り返り、まちづくりに果たす公民館の役割を真摯に検証する中に、新しいミッションが見えてくるのかも知れません。

時代は不景気、財政逼迫、けして耀く時代ではなさそうです。

しかし、それを乗り越えるのが私たち市民、住民の知恵、組織力です。

社会教育の果たす役割は、今後も重要なミッションになります。

住民活動も個人のボランティア活動から組織的な活動へ、新しい公共活動の担い手になる役割がみえてくるでしょう。

さらに、行政との新しいパートナーとして、社会発展、地域発展に寄与していただきたいと思います。

時代は、参加から協働へ、動いています。

最後は環境教育、図書館活動を含めた習志野の社会教育の方向性と、新たな社会教育施設の運営についてのお話です。(平成14年度～平成15年年度)

谷津干潟自然観察センターでの「環境教育について」の提案(時間の関係で

削除)

谷津干潟自然観察センター運営方針について

観察センターは、平成6年、谷津干潟の観察と学習の拠点として設置されたもので、これまで観察・学習・指導事業を中心に特色ある施設づくり、様々な事業展開を図ってきました。

平成13年度、持続可能な社会の構築にむけた環境政策を樹立するため自然保護行政と自然観察・学習事業の分離（機構改革）がなされた。

観察センターは、干潟の保全・啓発から有効活用にいたるまで、市民参加及び協働、実践の場（活動）であることから、これらの過程から導かれる具体的な環境保全行動や、その結果の環境改善など、環境学習の効果・評価を十分に行い、次の施策へ発展させていかなければならない。

そのためには、活動を継続的にモニターすることや、学習効果を的確に把握できる適切な評価システムを開発する必要がある。

すでに、平成14年、企画政策部では評価指標に基づく事業評価システムを導入し、センターが所管する小学生の観察指導事業、ボランティア事業の2つの事業について、コスト指標、費用対効果などから評価が行われた。（別紙）

今後は、事業本来の目的効果や保全・活用の中長期的なビジョンに基づく環境政策の戦略的な事業づくりが重要課題であると指摘している。

総合的な学習・環境教育事業を主軸とする観察センターは、今後とも対市民との情報収集（環境情報等のデータベース）及び情報発信の場として、また環境学習の機会の提供を事業推進のテーマとして対応する。

- ①学習拠点の整備
- ②学習機会の提供
- ③人材の育成・確保
- ④教材・手法の提供
- ⑤情報提供、発信

したがって、観察センターは、現在の指導運営体制を干潟の保全・活用に帰着する環境教育の場として将来ともに維持し、時代に対応する事業分野・体系化、そして展開を図っていくこととする。

観察学習・指導事業の充実を図る

15年度は、観察補助機器について、年次計画的な更新を図ると共に、「野鳥の会」への指導業務の委託を市民の学習活動支援、及び職員をはじめボランティア、学習指導者の資質の向上（学習・指導技術の向上）、指導のソフトづく

り（指導プログラム開発）、実践（プログラム展開）などを重点化して対応する。
（別紙事業）

事業の実施については、

- ①総合的であること
- ②目的が明確であること
- ③体験を重視すること
- ④地域に根ざし、地域から広がるものであること
- ⑤活動が地域還元されること

の観点にたち、

関心の喚起→理解の深化→参加する態度→問題解決能力の育成

を通じ、具体的な行動を促すよう、また効果的な事業になるよう十分に配慮する。

これらにより、一般来館者をはじめ、3割を占めるリピーター、学校の児童、生徒への対応を図るとともに、学校教育での活用、社会教育での活用、住民との協働・参加の場づくり等の振興、地盤づくりとする。

中でも、平成14年度から小・中学校では「総合的な学習」がスタートし、このテーマの一つとして「環境教育」があり、観察センターの活用が従来にまして期待される場所である。前述したプログラム作成とあわせ、総合的な学習を推進する谷津南小学校との協力や、環境省によるシギ・チドリ学習プログラムの開発・普及等への協力等をはじめ、教育指導者への啓発、スキルアップを進めてまいります。全体的な来館者の低迷に対し、学校教育など子どもたちの来館増が期待できる場所でもある

委託事業の点検を図る

観察学習・指導事業（解説業務）については、現在、委託事業と職員の併用であるが、学習の内容、方法がより専門的な知識を要するところから臨時職員の確保がきわめて難しいこと、及び民間 NGO の高い専門性を活用できることなどから、全面的に委託事業化することが望ましいが、財政的な観点からも十分見直し、調整、新たな方法を探る必要がある。

従来事業のスクラップ・アンド・ビルドを再度検討し、事業活動の深化はもとより、職員やボランティアの指導技術等のスキルアップと共に業務内容の高度化（指導職員の育成に業務対応をシフトさせる）を図り、専門性の高い委託事業の合理性を活用したい。

委託すべき事業（自然解説業務）については、総経費で1,566万円と積算されている。その内訳は、来館者対応であるカウンター業務については、年間307日の開館に対し、2名の専門職員で、延べ614日間の対応である。

このうち臨時職員が延べ日数440日を担い、残りの174日分について委託する。その他の、学習・指導業務の内容、およびスクラップ アンド ビルドは以下の通りである。

項 目	変 更 点
② 察指導	日数増 164 日→174 日
②セルフガイド	変更なし
③展示	夏休み企画展示→常設ハンズオン展示
④講演会・講座の実施	変更なし 5 回
⑤鳥相調査と鳥情報の作成	変更なし 通年
⑥自然案内人入門講座	変更なし 6 回
⑦ボランティア研修講座	変更なし 3 回
⑧ボランティア育成事業	変更なし 通年

また、一部の事業については臨時職員への専任化、ボランティアへのシフトをすすめているが、委託事業としての費用対効果、あるいは積算等の観点から再度検討し、あるいは、事業効率性、効果等、今後の対応を調整、検討する必要がある。

新規対応事業としては、ジュニアレンジャーの育成（一般子ども向け観察指導等）や教員向け教材講習会（シギ・チドリ学習プログラムの開発・普及等）、干潟北西部の干潟観察園（仮称）の学習・指導ソフトの開発、指導案づくりの研究などをはかってまいりたい。

さらに、一般来館者をはじめ、学校等及び団体の利用の受け入れについては、プログラムの充実とあわせ、定時レクチャー以外の任意の対応や、100名程度の（学年単位）が、休憩・昼食が取れるよう、館西側コーナーに休憩施設等の整備を図ってまいります。

市民の協働・参加事業の充実にむけて

観察センターの施設ボランティア事業を、市民との協働作業と位置づけ、市民の参加システムとして樹立、推進していく。

また、ボランティアによるプロジェクト・グループ活動についても、自立した活動として運営できるようコーディネートしていく。

従来、施設支援ボランティアとしての登録・育成を図ってきたボランティア活動を地域還元、拡大を図る意味から、外部からの要請に応えられる体制づくりを検討したい。登録制や活動のルール化を図り、活動要請の案内・紹介をはじめ、活動の事前通告制、ボランティア事務局の設置、運営、通信連絡費の自己負担などについて検討する。

ボランティアの育成プログラムを検討したい。

- ①自然・環境等の解説（インタプリター）
- ②様々な人、組織やネットワークづくりを調整する人（コーディネーター）
- ③活動の場で参加者の自発的行動を上手に引き出したり役割を担う人（ファシリテーター）

情報発信・情報集積の場としての事業の充実

インタラクティブな情報機能の積極的な活用をはかる

市の広報、干潟便り、助っ人通信をはじめ、ホームページなどにより行事や干潟の情報を発信しているが、住民との相互の情報基地としての役割をより積極的に推進していきたい。情報機能として付与されているインターネットをもっと積極的に活用することを検討したい。

事業担当職員の欠員補充をふくめ、谷津干潟の日イベントや、湿地交流事業の支援、団体指導、視察対応など、観察センターとしての積極的な役割を果たしていきたい。

NGO、民間事業者、行政との連携、パートナーシップの推進

NGO、民間事業者、行政は、環境教育・学習を担う主体者として重要な役割を果たしている。それぞれの施設やノウハウを活用した環境教育や、相互の連携、協力は、総合的な環境対策、干潟保全、活用にも欠かすことはできない。併せて、国際協力についても湿地保全や、シギ・チドリのフライウエイルトの保護の上にも重要である。関係機関との積極的な情報交換、パートナーシップを推進する。

センターの管理運営、事業展開の充実を図る

平成14年、機構改革の円滑な推進を図るためグループ制が導入された（所長→主査2グループ）。観察センターは、管理運営グループと学習・指導事業グループとしての体制が整備されたが、途中の職員の欠員によりグループ制の維持が困難になってしまった。計画に基づいた効率的な運営を推進する上では

職員の3人機構は必須の条件である。職員の休日執行、勤務割振りなどが2人ではスムーズに行かず、グループ制の十分な機能であるプロジェクトが組めない障害が発生した。平成6年以来盛りたててきた環境教育や住民活動を停滞させることはできない。十分に住民活動の支援を図っていくべきである。

職員の施策的コーディネイト対応が十分発揮できるよう職員の欠員補充に十分配慮をお願いしたい。

新しい形の生涯学習について

わが国の生涯学習を取り巻く状況は、バブル経済の崩壊後、大きく変化してきた。

特に、平成16年9月の「自治法改正」を契機に欧米の高等教育機関を中心とする諸改革とは異なり、国、県、自治体という行政の縦割り指導による改革が進められている。

したがって、バブル崩壊後は、運営主体である自治体の財政逼迫により、行政課題は、行財政改革を基盤に年金、老人対策、医療、環境問題などの優先課題が急速に高まり、生涯学習は、不要不急は無いにしても、その優先順位はかなり低下してきた。

いずれの自治体でもよって立つ財政基盤の回復が最優先され、組織、体制の改革、スリム化、公務員の削減等の対策に奔走しているのが現状である。

特に出先公共施設、教育機関等の合理化には、著しく厳しいものがある。

一方、住民主導の学習活動も、各地で台頭してきた「市民カレッジ」をはじめ、地域住民、ボランティアを中心とする地域「会議・集会」等やイベント企画、実行など、生涯学習の需要、関心は着実に増加、成長している。

さらに、近年の情報化の状況が、さらなる生涯学習の進展に拍車をかけている現実がある。

私は、長いこと、生涯学習について、現実を記録し、考察し、分析する中で、多様な学習機関の現場をいかに改善し、改革するかを仕事の課題としてきた。

また、需要者としての住民の学習意欲の高まりと学習行動への導きについても様々な試行錯誤を繰り返す中での実践を積み上げてきた。

整理してみると

- ① 公民館や図書館等の生涯学習施設活性化のために住民の学習ニーズの把握から始まって、人を集めるプログラムづくり、グループ・サークルの支援策、学習情報の収集と提供、イベント・事業等の企画、運営等

- ② 活発に活動を展開する谷津自然観察センターにおいては、「環境の保全とその活用」をキーワードに「施設」の運営、地域住民、ボランティア団体との協働化など、活動の分析と将来に向けての展望や改善策を研究、推進。
1. 干潟環境の保全プログラム（環境省、県、市、関係研究機関）
 2. 環境教育の場としての活用
 - 干潟環境の教材化研究（教育センター）
 - 谷津干潟環境教育プログラムづくり（WWF）
 - 海外湿地交流プログラム（谷津南小とオーストラリア・ブリスベンナッジ小との協同）
 3. 住民参加と協働化プログラム（まちづくり行政）
 4. 関係機関とのネットワーク化（環境省、県、環境保全機関）
 5. 戦略情報プログラム（WEB戦略）
- ③ 様々に活躍する市民学習団体の活動の社会化、社会還元、ネットワーク化、協働化（教育委員会、行政）。
- ④ 市民が主導する新しい生涯学習活動の方向、方策として
従来行政主導に替わって、確実に力をつけてきた住民主導の動向、NPO活動、行政の新しい支援策、住民団体との連携・連帯⇒ネットワーク化⇒協働化への研究、パートナーシップ事業推進へ。
- ⑤ 生涯学習関係に見る新しいトレンドの追求など
情報リテラシープログラム
- ⑥ イベントの効果的な企画・運営
事業計画

以上の観点から、以下、社会教育施設の民間委託についてレポートするものです。

コミュニティーセンターが指定管理者に委託されましたが、地域活動の本質はやはりきちんとした事業計画、専門のスタッフによる指導・サポートが大変、重要であります。

今後、地域としてコミュニティセンターの運営をどう担っていくか、事業活動を提案したものです。

これからのコミュニティセンターの運営について

- ① 宝塚市コミュニティ政策レポート（先進市の事例）

② [シニアコンテンツ、地域コミュニティづくり](#)

③ [コミュニティ活動の活性化](#)

④ [事業力強化、5つの戦略](#)

⑤ [人材育成の危機](#)

(報告省略)

結果として、指定管理制度は、人件費削減策に寄与するだけで、即ち施設の管理・運営だけで、施設の貸出業務や、多少のイベントで、施設の目的達成の業務は、指定管理制度の枠外でありました。

公立図書館の今日的な課題について（平成16年度～平成19年度）

公立図書館にとって今日最大の課題は、他の多くの公共施設と同様に、「指定管理者制度」の導入に、いかに対応、対処すべきか、であります。

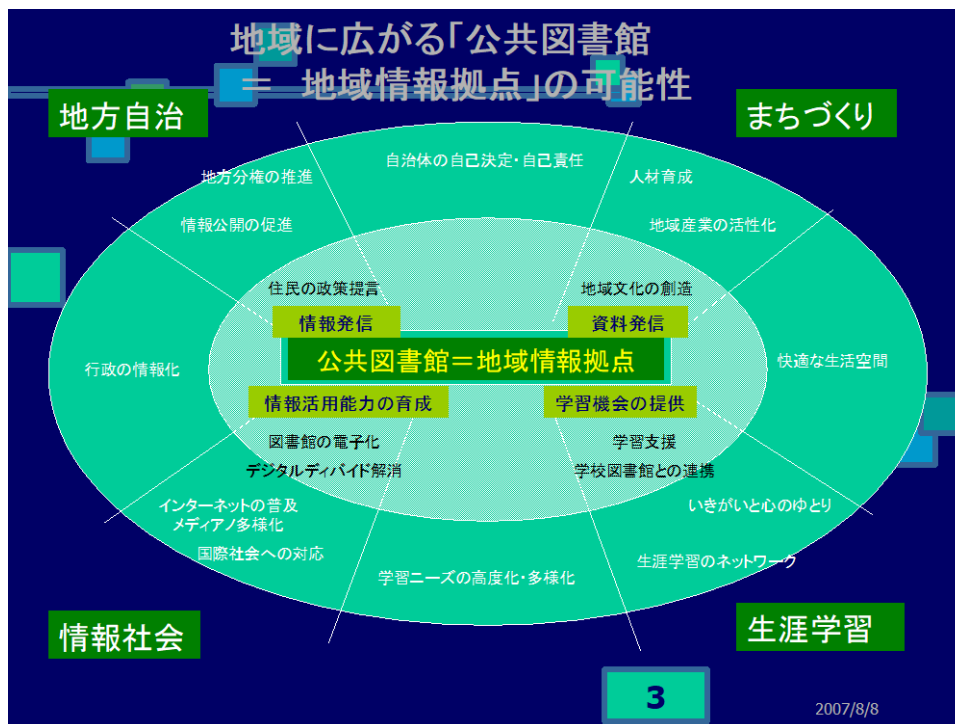
この制度によって、公立図書館は、館長業務を含めて外部の事業者へ管理委託できることになったのだが、これは「官から民へ」の流れに即したものであり、大きくNPMの潮流に、図書館も飲み込まれようとしている状況であります。

従って、公立図書館も自治体直営を続けようとするならば、直営の優れた点を何よりも地域住民や世論に訴えなければなりません。図書館はその存在意義を、地域住民が納得できるような形で平易に表現し、説明する責任が求められます。

公立図書館が抱える課題の根底には、このような説明責任ないし、実践努力を図書館関係者が今日まで十分に果たしてこなかった点を深く反省する必要があります。

図書館は「生涯学習」ばかりでなく、「まちづくり」、「地方自治」、「情報社会」といった文脈（論理）においても、重要な役割を果たし得る、そうした視点から図書館の各種、様々なサービス、事業を捉えなおす試みは、いままで充分ではありませんでした。

そこで、改めて「公立図書館の今日的な課題とは何か」、を考えていこうということ、図書館の視点、考え方を体系だてることが重要であります。



図書館法第 18 条にもとづく「公立図書館の設置及び運営上の望ましい基準」が平成 13 年に告示されていますが、この基準が施行された後の図書館運営に必要な新たな視点や方策等について提言することが、「これからの図書館像、新しい図書館構想」ということにならなければなりません。

したがって、ここでは、図書館を「地域を支える情報拠点」として位置付け、「地域や住民に役立つ図書館」をめざすべきことが強調されるわけで、そのため、図書館の「存在意義」がわかりやすく表現、説明できなければなりません。

今日の地方自治にとって、地方分権の樹立、推進を志向する NPM の考え方は、避けてとおれないし、「小さな政府」がめざすところは、自立した個人や地域による「自己決定・自己責任の社会」でありますので、この原則に立てば、図書館も地域の課題解決を十分に支援する働きが強く求められてきます。

「これからの図書館像、新しい図書館構想」においては、「行政支援」や「学校教育支援」、「子育て支援」、「ビジネス支援」、「学習・文化の創造支援」、「情報リテラシー」といった各種の支援活動が、課題解決支援の事例として挙げられることは言うまでもありません。

こうした支援活動の普及とそのための具体的なサービスの展開方法は、今後の大きな研究・検討課題であります。

「公立図書館の事業」が行政サービスの一つである以上、行政評価は避けてとおれない。その際重要なことは、何を「アウトカム指標」とするか、であります。

従来の貸出数の多寡による図書館評価は、否めませんが、「課題解決型図書館」
(=役に立つ図書館)

をめざす場合、そのアウトカムは貸出し冊数に表れるとはかぎらないのです。

図書館の各種サービスの根底にあるのは、図書館資料の読み(閲覧)という行為であり、利用者は、「資料の読み」を通じて、教養を高めたり、余暇を過ごしたり、課題解決したりするのであります。

「貸出」は、図書館外で資料を読むためになされる手続きに過ぎず、本質的な人間の営為は、「資料の読み」であります。この「読み=閲覧」の量を図書館の内外を通じて測定し、その総量が地域にどのような効果をもたらすかをアウトカム指標により把握する工夫が必要です。

図書館の経営面と活動面からの課題を述べましたが、その課題克服を担う中心は、図書館法第4条に言うところの「専門的職員」としての司書集団であります。彼らの意識改革と能力向上を図らなければ「これからの図書館像、新しい図書館構想」は、実現しない。

これからの図書館像、新しい図書館構想」を前提に、この図書館像が指定管理者制度のもとで実現可能なかどうかの検討をすることが重要ではないか。と思います。

今の時代に対応する図書館のあり方について

今の市場化の時代、指定管理者制度の導入の是非ではなく、本来の図書館の目的、あり方から、その運営の手法としてNPMとしての意義について考えていこうというもの。図書館はこれからどう生き抜くか、ということです。

その生き抜く挑戦

- 1、地域経営、「まちづくり」の機関としての図書館のアイデンティティの確立
- 2、図書館を「学習する組織」に向けての変革

この2つの挑戦が図書館の経営戦略にどのように生かされるか、どの程度達成されるか、自治体、あるいは民間協働で確認し、図書館の評価を捉えなおすことが重要である。

市場化の時代に如何に生き抜くかというコメントを前提に、生き抜く挑戦1は、まちづくり、地域経営が重要というのは、今までに何度も議論してきた。また2の「学習の組織化」は、真新しい議論のようであるが、社会教育本来の議論であり、図書館が時代の変化の中で一番に取り残した部分である。とおも

う。

図書館を「学習する組織」に変革していくことが十分にできていなかったこと、すなわち、激しい環境変化にさらされている図書館組織は、不断の環境変化に自立的・創造的に適応できる組織、すなわち社会教育の課題である「学習する組織」への変革を見過ごし、現場からの改善と、戦略形成への参画が可能とならなければ、図書館組織の生き残りにはつながらない。

そして、この2つの挑戦が、図書館の経営戦略の中にどう生かされ、現実にとどの程度達成されたか、設置者、住民、現場がそれぞれに確認し合い、経営のフィードバックのツールとして、図書館の経営評価を図ることが重要である。

なぜ、経営評価ツールが必要なのか？

- 1、図書館経営計画の修正を図るツール
- 2、関係者の基礎的なコミュニケーションツールになる

図書館評価と職員のインセンティブ、
図書館改革のモチベーションをあげる前提ですね。

図書館経営の今後の課題

- 1、自治体の課題
- 2、図書館界の課題
- 3、経営体としての課題
- 4、職員個人の課題

それぞれの立場での課題認識、自立行動が協働のスキルアップにつながっていくことが期待されます。

住民みんな考えていく状況をつくる。社会教育活動としての図書館活動ですからね。みんなで図書館サービスとは何か考えましょう。

図書館の現実をどう実体化、客体化し、住民も行政も一緒にこれからはどんな図書館が望ましいのか、合理的なサービス論ばかりでなく、地域の重要な情報資源のストック、資産であるとの認識から図書館の生かし方、経営を考えていきたいです。

新しい図書館経営の一考察

(国会図書館で行われた「講演」を参考にまとめて見ました)

硬直的な予算管理から柔軟な財務運営への転換

公共図書館は、一般に地方公共団体の設立・運営によるため、公会計（官庁会計）の枠の中で、予算の獲得と執行が為されてきました。単年度予算や現金主義会計などの制約下、きめられた予算をほぼ毎年同じ様に決まった費目に対して支出するという、あまり創意工夫の余地のない予算管理をしてきました。民間企業のダイナミズムな財務運用とは対比的であります。

しかし、この分野こそ、民間で開発・運用された様々な財務手法を適用してみる価値があることを発見したのがNPMであります。その考えに即して、図書館財務を大きく以下三つの部門に分けて考察してみます。

- 1、 財務管理
- 2、 財務過程
- 3、 財務経営資源

財務管理という考え方

財務管理は、企業財務における資産・負債・資本の管理運営に相当する機能ですが、公共図書館はもとより、これまでの公会計の枠組みの中で、国や地方自治体でも論議されることはほとんどありませんでした。ようやく近年になって、国や都が貸借対照表の作成、試行したことを契機に、一般の自治体での取り組みが始まったところあります。

公共図書館への導入は、まだ課題としてすら認識されていないのが現状です。

しかし実は、本庁の組織よりも、組織としての独立性・自己完結性が高い公共図書館（＝公民館）こそ、企業財務に倣った新しい試みが可能なのです。

財務管理には、主に**資金調達**、**財産管理**、**法規管理**の三つの側面があります。

公共図書館は、その財源のほとんどを地方自治体の支出金（予算割当て）に頼っています。

したがって、その時々々の財政状況や全体の政策優先順位などに大きく図書館予算も左右されます。

近年の厳しい自治体財政の中で、多くの公共図書館が資料費をはじめとする予算削減化に直面しています。こうした負の連鎖を断ち切るには、基金・寄付金の獲得、広告収入、事業収益、施設運用など多方面にわたる図書館独自の資金調達の方策を今後考える必要があります。このようなことは、海外の公共図書館では当たり前に実施されています。

企業財務における有形・無形・投資その他の固定資産及び繰延資産と負債の管理にあたるのが財産管理の業務であります。

図書館の最大の財産である「蔵書」について、これまでの自治体での管財的観点からは、ほとんど財産評価の対象とはなってきませんでした。繰延資産という視点から蔵書をどのように資産計上するか、また、保全・管理の観点しかなかった図書館の敷地、施設、設備をどのように活用して、資産価値を高めるか、数年にわたる開発・改善を必要とする図書館システムを資産評価するなど、「貸借対照表」の作成を含めて、財産管理の視点を導入することは、図書館全体の価値を再評価するための重要な経営要因となります。

すでに多くの公共図書館で実際の問題として浮上しているながら、それを把握する理論的枠組みがないため、十分な対応ができていないのが、財務管理に関わる法規管理の側面であります。

業務委託、システム管理、PFI事業等にかかわる利用契約や債務負担、あるいは資料の電子化に関わる著作権管理など、財務管理のほとんどの業務に法規上の対応が必要であり、戦略法務的観点から積極的な取り組みが求められます。

財務過程の再構築

予算の編成から執行、その間のコスト管理、予算執行の結果の監査、さらにそれに基づく新たな予算編成、という一連のサイクルが財務過程ですが、公共図書館にとってこれは、初めての経験ではありません。自治体予算の枠の中で毎年度経験してきたことで、問題はその方法にあります。

図書館の年度予算は、その年度に図書館が行おうとする事業を経費面で表現したもので、図書館の業務・サービスで費用がかかっているものはひとつもありません。しかし、これまでの図書館界あるいは公共図書館の現場では、予算が問題になるのは、新しく図書館を開館した場合を除いて、ほとんどが資料費の増減についてでした。図書館活動にとってそれほど資料費が重要な要素だからというだけではない理由がそこに隠れています。

ひとつは、一般に公共図書館の予算項目が人件費、需用費、役務費、資料費、備品購入費、委託費など費目別構成になっていて、どの事業にどれだけの予算が割り当てられているか、ほとんど把握できていないことがあります。

従来公共図書館が中心に取り組んできた資料貸出業務でも、その費用算出は容易ではありません。これと同じような民間企業の業務、たとえば曜日別・時間別に時間当たりのコストが細かくはじきだされているファーストフード店でのカウンター業務と比較してみると、その違いは明らかになります。つまり、図書館では、業務ごとのコスト管理をきちんと行うことができないのです。そ

の背景としては、目標実現のための諸事業の総体として図書館経営を捉えるという基本的認識に欠けてしまい、前年度まで行われてきたとおりの事業を惰性的に続けていく傾向があったのではないだろうか。

もうひとつの大きな問題は、公共図書館の予算支出項目を占めるのが人件費です。実は人件費といいながら、ほとんどの公共図書館では、職員給与、超勤手当、共済費、研修費、厚生費、非常勤手当等に分散し、企業で言う人件費を総体的に把握できていないのです。当然ながら、事業ごとにどれだけの人件費がかかっているのかも知る由もないのです。公共図書館の現場では、日常的な業務は職員が従来からの設備や備品を使ってやっているから、ほとんど経費がかかっていないという程度の認識が一般的です。そこには最大の運営コストである人件費をいかに効果的・効率的に使っていくかという経営的視点はありません。職員給与に限ってみても、それだけの人件費を投入するだけの業務内容・サービス内容になっているのかの検証がまったく為されていません。そのような状況では、安上がりだけを目的にしたカウンター業務委託にたいして、有効な反論を行うことは不可能であります。

図書館予算の編成から執行、監査に至る過程の改革には、確かに公会計の制度的な制約がありますが、実は運用でかなりの程度は実質的に変更可能であり、企業的手法には、学ぶべき点は大変多いものです。

財務経営資源の整備

経営には、その分野と特性に応じた機能を発揮させるための資源が必要です。

従来の図書館情報学では、図書館サービスの実施にかかわる経営資源を論じることがあっても、人事や財務などの経営機能に必要な経営資源を問題にすることはありませんでした。実質的にもその確保は後回しになり、しかし人事と並んで財務機能の充実は、これからの図書館経営全般に大きな影響を及ぼします。

公会計の枠を超えた新たな取組みと、それを可能にする人材、情報システム、制度、評価基準等財務経営資源の整備が求められます。

その中でも、財務を担う人材の確保と養成は、地方公共団体の喫緊な課題であり、図書館単独ですべてを解決することはできないが、いくつかのことは可能であります。

<改善点>

- 1、 ただの会計処理担当者ではない財務担当者の設置である。館長の兼務というところだが図書館の財務過程を理解し、その観点から図書館業務とサー

ビスを把握するスタッフが図書館内にいるか、いないかであります。資金獲得ひとつをとっても、自治体の予算配分だけに頼らず寄付金、事業収入、料金などの付加的選択肢が、これからの公共図書館では考慮される必要があります。

- 2、 財務管理、予算編成、予算執行管理、財務監査、会計処理等財務を構成する下位業務プロセスの内容を明らかにし、その単位ごとの職務規定と職務権限を明示しておくことが必要です。

特に予算執行管理は、経営状況にあわせた柔軟な対応が求められる一方、担当者の恣意性が働きやすく、また入札等調達業務の中で事業者との関係も生じるため、注意が必要であります。

- 3、 図書館財務を担当者あるいは経営陣だけの問題とせず、図書館職員全員に基本的知識として共通化を図ることでもあります。その意味では、日常的会計処理や物品管理なども含めた図書館財務の標準事務マニュアルの存在が望まれます。

財務経営資源整備の理論的な課題としては、企業財務における財務評価基準や分析指標を参考にした図書館独自の財務指標の開発があります。

公会計については、企業の貸借対象表の導入する試みは必要ですが、今のところ十分な効果は発揮されていません。その一方、費用分析の方法などでは、公会計に応用可能な手法も少なくない。自治体における公会計制度の改革とも歩調をあわせ、公共図書館全体の財務指標の開発、標準化が、図書館財務の確立には不可欠であります。

図書館の長年の課題として忘れてならないのが、財務指標開発における蔵書の財産上の価値評価の問題があります。外部情報資源への依存度が高まったとはいえ、蔵書が図書館の重要な財産であることは変わりません。これを財産管理上きちんと処理できるようにすることは、図書館の経営全体にとって大きな意義を持っております。

図書館の指定管理者制度導入に際し、図書館の本来業務と貸出管理を区分し、委託かの検討の際、図書館業務が独立した事業団体として、運営できるような財務体制を樹立することを考え、以下の手法を検討したものです。

新しい公共活動を担うNPO等公益法人への支援

公共活動の下請け化を回避する

いま、新しい公共を育てるNPO政策が、NPOの量産志向から質の向上へ

と政策転換が求められている。

11年前NPO法ができたときは、市民社会の担い手として期待されていたが、現実はそうなりませんでした。

NPOの大原則である「市民参加」から程遠い実体は、今も同様であります。

NPO団体の約3割が自治体や企業によって設立されたものとの報告もあり、市民との隔たりは深刻だといわれます。

それは、団体数が増えすぎ、市民にすればどのように参加すればよいのがわからなくなっているという。NPOの評価データが足りないのではないか。

その判断基準として「認定NPO法人」制度があるが、補助金も寄付金とみなす基準緩和をして、行政の下請け化を容認してきた歴史、事実は否めません。行政は相変わらず基準緩和を議論している。

従来のNPO政策の基本理念であった量を増やす発想をやめ、NPOの向上を目指す政策転換を図るべきです。

そのためには、ボランティアの無償役務を金銭化して寄付に参入したり、交通費、食費、保険料などを現物寄付とみなすボランティア控除の導入が欠かせない。算定は難しいが、実体としては、寄付よりボランティアが主流だからその効果は大きいのではないか。

近年、市民の社会参加が増え、世の中が変化し始めた実感があるが、なのに政治は利害関係で動き、その構造を変える決断をしてこなかった。

打破するには、市民が判断し、参加して社会を変える「新しい市民社会」を作るしかありません。それを担うのがNPOである。市民社会そのものに変化を起こす仕組みが要するという考えです。市民はもっと本質的に政治や社会を変えたがっている。

具体的には、まず望ましいNPOの姿を提示し、

そして、それを目指して切磋琢磨する環境を非営利の世界に作り、NPO全体の質の底上げをはかる。

そのは、

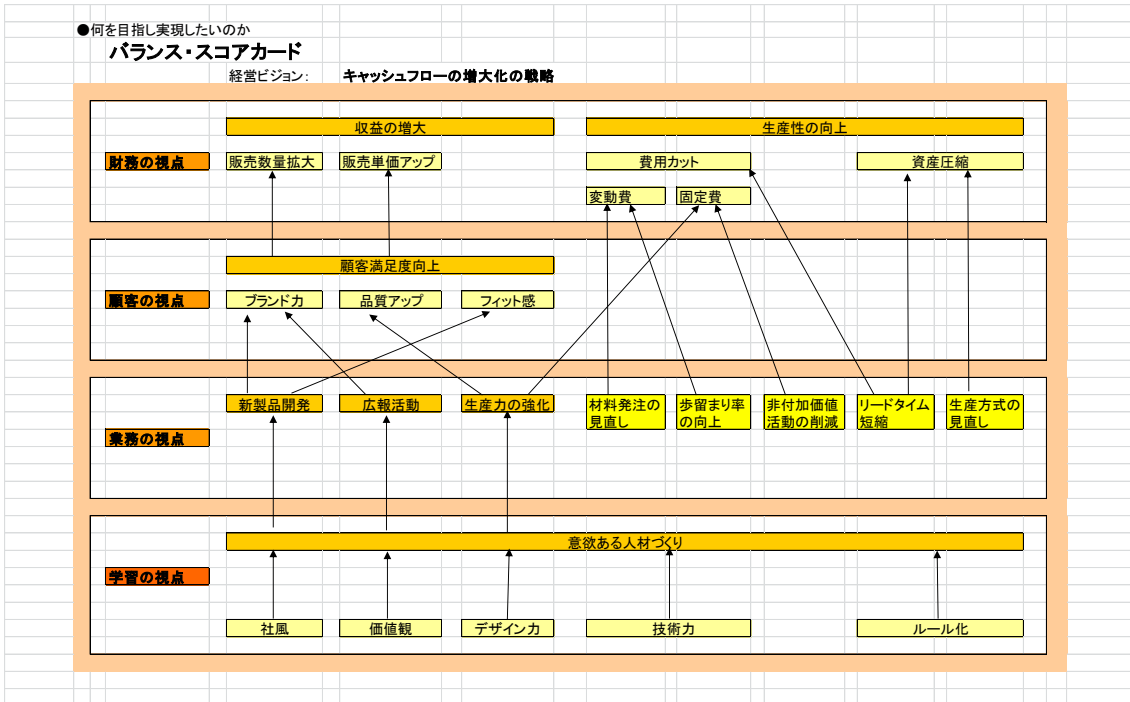
- ・ 「自らの使命で社会的な課題に取り組む「社会変革」、
- ・ 寄付とボランティアに支えられる「市民性」、
- ・ 活動を維持する経営努力など「組織の安定性」

が基本条件である。

こういった評価基準のもとに資金調達しやすい環境をつくり、市民社会の確かな担い手としてのNPO等公益法人を増やす努力が必要ではないか。

これからの社会政策、社会教育振興策として対応していく重要な課題になるのではないだろうか。

最後に、某研究会に参加した際に得た情報です。時代に対応した民間の事業マネジメントシステムとして脚光を浴びているバランス・スコア・カード作成について、概略紹介する。大変突飛に思えるかもしれないが、参考にするだけの価値はあると思います。



バランス・スコアカードの活用

現代の組織経営は、多くのマネジャーによって分担されている。

このマネジメント活動が、いまや全体目標ないしビジョン戦略の達成にうまくむすびついていない。

ここに新たなマネジメント・コントロール・システム（経営管理）が必要になる。

概念化の変遷

第1世代 業績評価システム

第2世代 戦略的マネジメント・システム

第3世代 組織を戦略志向に変えるマネジメント・システム

(第一世代)

伝統のマネジメント・コントロール・システム（ロバート・N・アンソニ、）

次の3つから構成

1、経営 戦略の立案 strategic planning

ビジョンと戦略を明確にする

2、マネジメント・コントロール management control 後、タスクコントロール

- ① 経営計画の策定 programming 数年間の将来を見据えた経営計画
- ② 予算の編成 budgeting 人、物、金等による短年の具体的な経営計画
- ③ 予算の執行と会計 operating and accounting 月次実施、月末実績測定・評価
- ④ 分析の報告 analysis and reporting 実績評価を受けて対策、アクションプラン、周知徹底

3、オペレーショナル・コントロール

分析・報告を受けて実際のマネジメント

(第二世代)

1980年代 工業化、情報化など、環境の変化の中で、経営を成功に導くために経営戦略の策定と実現が重要課題となった。(ジョン・F・ロックハート 重要成功要因分析) 重要成功要因分析とは、

- ① 戦略を通してビジョンないし目標の実現するために何が重要なパフォーマンス・ドライバー（業績向上要因）を具体的に洗い出し、
- ② その達成度計量的に表した業績評価指標を設定し
- ③ 設定した業績評価指標に基づく組織の行動結果を分析し、ビジョンないし目標と戦略の達成度合いを確認する。
- ④ その結果、マネジメント・コントロールの精度をあげることができた。

主に財務的な視点を中心に重要成功業績分析を通じたマネジメント・コントロールがなされた。

(第3世代)

1990年代 IT革命による情報化、産業のグローバル化、連結経営、キャッシュフロー経営、EVA経営など急激な環境変化に対応したのが、高度なマネジメント・システムがバランス・スコアカード（ロバート・キャプラン、デビット・ノートン）で、戦略経営時代における戦略志向のナビゲーション経営システム化が期待されたのである。

(前提条件)

- ① 供給が需要を上回り、大量生産により、スケールメリットが活かせない
- ② したがって、品質と価格だけでは競争優位を獲得できない
- ③ 部門固有の技術を特化させることなく、部門横断し、統合化したビジネス・プロセス全体で組織経営をしなければならない
- ④ 顧客層が変化し、他とは違ったものを求めるようになった

- ⑤ 国境はもはや参入障壁ではなく、グローバル経営が要求される
- ⑥ イノベーションが成功の決め手となる
- ⑦ 将来は必ずしも過去の延長線上にあるとは限らず、確信を持って将来を予測することができない

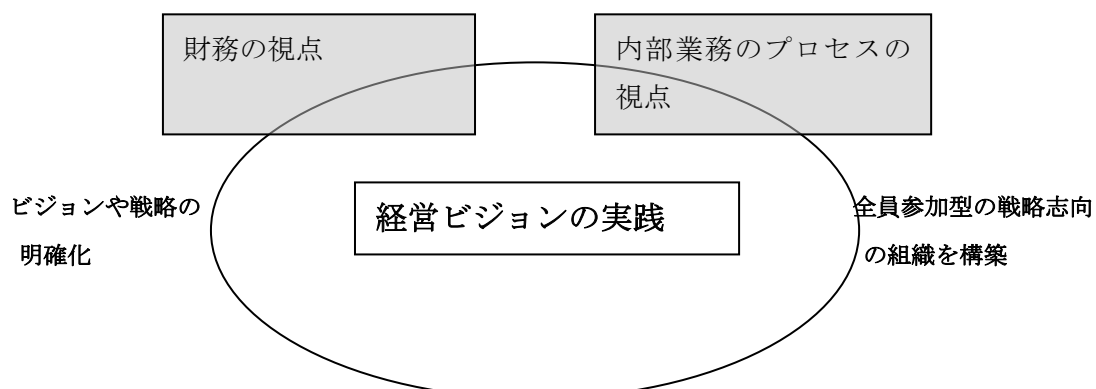
時代変化の中で、戦略の実行を確実にする、前提条件をクリアするのがバランス・スコアカードであった。

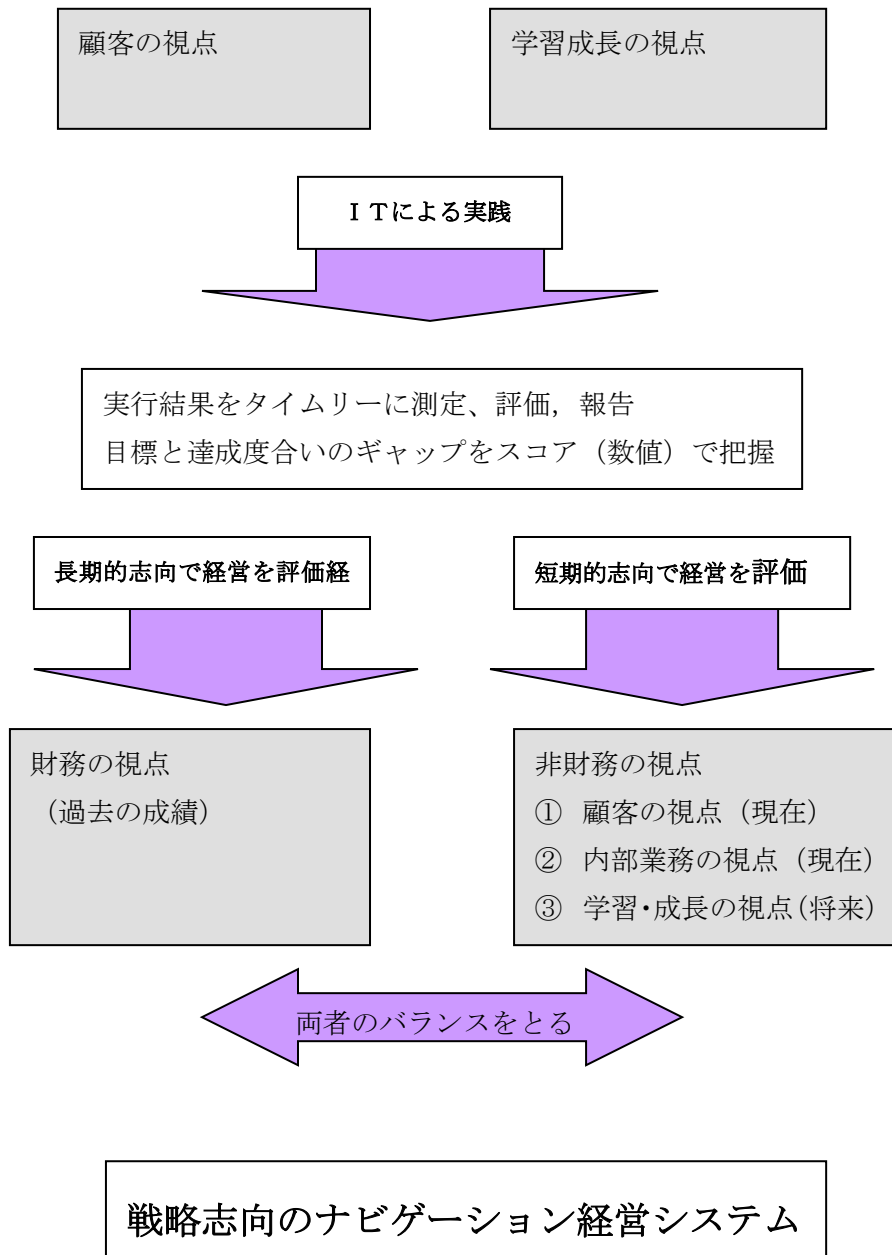
最近の企業組織に対する評価は、財務的データのみならず非財務的データも重要視されるようになった。

- ① 戦略の実行
- ② 経営に対する信頼性
- ③ 戦略の質
- ④ イノベーション
- ⑤ 才能ある魅力的な人材

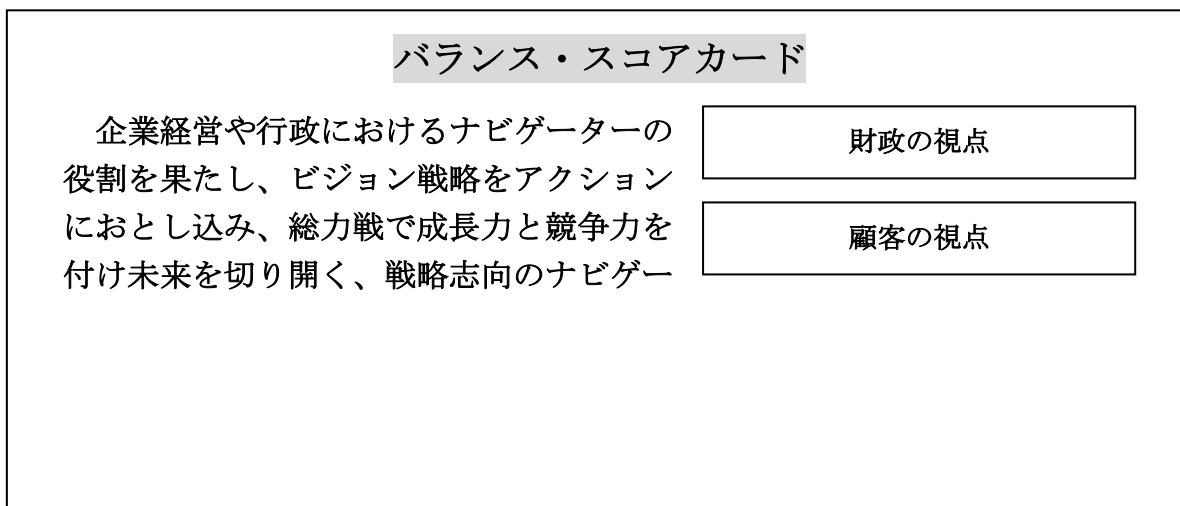
バランス・スコアカード経営は、「勘と度胸でがんばろう」の精神論敵経営ではなく、有視界経営でもない。「暗黙知」を「可視化」し、戦略を通してビジョンを確実に実現するための戦略経営時代の戦略志向ナビゲーション経営である。

バランス・スコアカードの概念





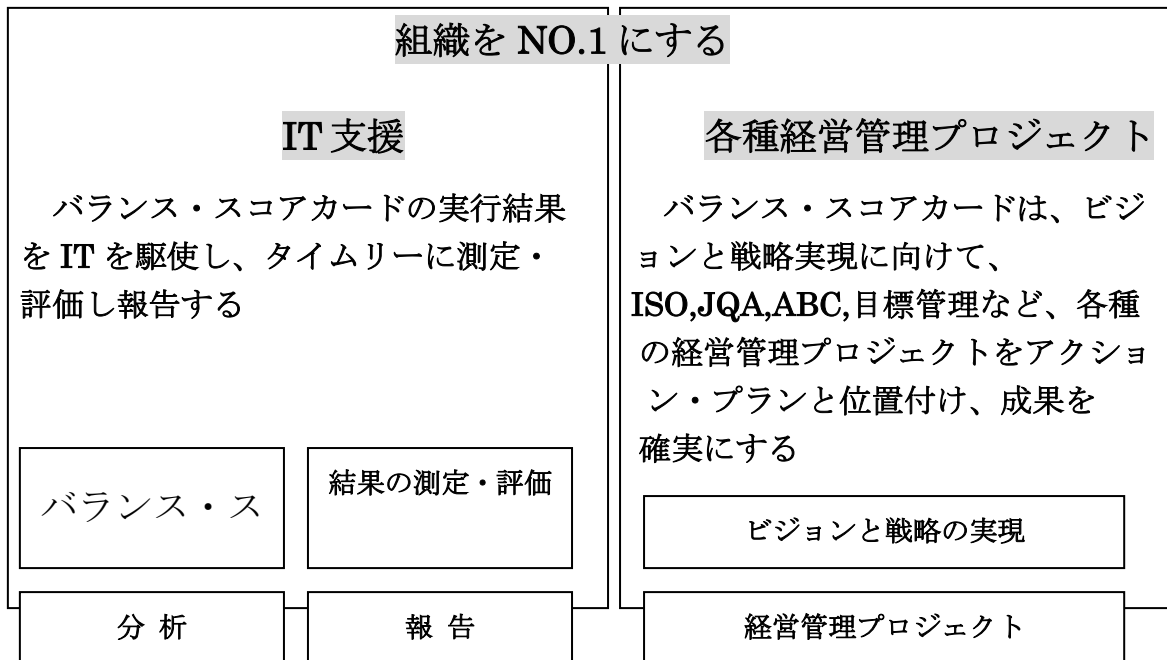
バランス・スコアカードによる戦略志向のナビゲーション経営



ビジョン経営システムないし行政システム

業務プロセスの視点

人材と変革の視点



バランス・スコアカードの基本モデル

戦略をとおしてビジョンを実現する。

バランス・スコアカード **4つの視点**

① 財務の視点

ステークホルダーの期待に報いるため、十分な利益ないし財政的安定を確保しなければならない。経営目標達成指標の設定：事業の成長性、利益率、キャッシュフローの向上を狙った情報システムの構築

② 顧客の視点

財務的戦略目標を実現するため、市場セグメントを十分に理解する必要がある。新規顧客の獲得、市場占有率の拡大への様々なアクションをする。顧客満足度、新規顧客獲得率、定着、市場占有率の向上を図る顧客の視点が重要である。業務評価指標：製品・サービスの市場占有率、顧客定着率、新規顧客獲得率、製品別顧客別利益率の向上

③ 業務プロセスの視点

財務的目標の達成や顧客の満足を充足させるために、他の組織より秀でた業務プロセスの構築が重要。サービスは、他の組織より高機能、高品質かつ低価格（低コスト）、タイムリーな供給、スピーディな対応。

顧客ニーズを察知し、新製品や優れたサービスを提供する積極性が必要。

生産力が優れていても営業力が秀でて競争優位にはならない。製品やサービスの開発から始まり、設計、生産、販売、そして製品販売ないしサービスのアフター・サービスにいたるバリュー。チェーン全体で競争する。業務プロセスをスコアで評価：品質、コスト、納期、新製品導入率（つぎ込んだ経営資源に対するそれに見合うアウトプット）など。

④ 学習・成果の視点

優れた業務プロセスと顧客への対応能力を備え、顧客の満足を図り、財務目標を達成する基盤の確保、確立として従業員、社員・職員一人一人の能力開発や人材育成を図り、学習能力を高め、将来に向けての変革能力の向上、および情報システムや事務・機構のインフラ整備が必要。企業風土の醸成：モチベーションの涵養、組織活性化のリーダーシップ、権限委譲のエンパワメント、若手登用の潜在能力の発揮など

バランス・スコアカードは、財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点における各種の戦略目標やターゲット（数値目標）を長期的視点に立って実現すべく。人材と変革の視点を設けた。

こうした4つの視点の他に

- ① 環境の視点
- ② 従業員満足の視点
- ③ 住民の視点
- ④ 人的資源の視点
- ⑤ プロセスとサプライヤーの視点
- ⑥ 再生ないしイノベーションと開発の視点
- ⑦ 学習と成長の視点
- ⑧ クライアントの視点
- ⑨ 公共性の視点
- ⑩ 財政の視点

を考慮するとよい。

IT 支援

IT 技術を駆使した4つの視点を通し、

- ① 内部情報と外部情報をタイムリーに
- ② 財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、現在さらに人材と変革の視点に代表される将来の視点を見据え
- ③ 財務の視点のような短期的な視点、実際と変革の長期的な視点に立ち
- ④ 業務視点に代表される組織内部、顧客の視点に代表される外部も上手にバランスさせ、
- ⑤ 財務的業績評価指標と非財務的業績評価指標を十分に活用し、

各種経営管理プロジェクト

4つの視点をベースに

- ① 戦略目標：各視点の根本目標
- ② 重要成功要因：戦略目標を達成するパフォーマンス・ドライバー
- ③ 業務評価指標：とったアクションの成果とプロセスを継続的に評価する指標
- ④ ターゲット【数値目標】：具体的数値目標
- ⑤ 戦略プログラムないしアクションプラン：構築したバランス・スコアカードを組織全員に周知、戦略目標やターゲットを達成するための対策実行計画

組織を NO.1 にする

バランス・スコアカード構築の7つのステップ

- 1、ビジョンと戦略の策定
- 2、戦略を通してビジョンを実現するための視点を洗いなおす
- 3、戦略をとおしてビジョンを実現するための戦略マップを描き書く視点ごとに戦略目標を設定する
- 4、それぞれの戦略目標を実現するため、何がクリティカルかを分析し、重要成功要因を洗いなおす
- 5、これら重要成功要因を絵に描いた餅にしないように業績評価指標を設定し、業績指標評価に対し、責任者（ドライバー）を任命する
- 6、それぞれの業績評価指標に対し、具体的ターゲット（数値目標）を設定し、責任者を任命する
- 7、目的と手段でシナリオを描いた上でこのターゲットを実現するためには、何をすべきか熟慮し、具体的アクションプラン（実行計画）を設

定し責任者を任命する。

バランス・スコアカードは、

- ①バランス・スコアカードは、業績評価システム
- ②バランス・スコアカードは、戦略的マネジメント・システム
- ③バランス・スコアカードは、組織を戦略志向にする

導入のステップ

目標と戦略の設定

SWOT分析

	機会	脅威
強み		
弱み		

戦略マップのつり方

戦略マップ・効率的経営	戦略目標	重要成功要因	業績評価指標	ターゲット	アクションプラン
財務の視点 利益性 ↑ 低コスト・売上拡大 ↑ 顧客の視点 定刻・低価格 ↑ 業務プロセスの視点	利益性 低コスト 売上拡大	市場の評価 顧客の拡大	株価 コスト 売上高	30%アップ 20%ダウン 10%アップ	低コストで売上増強 人材投入 新情報システム導入
	定刻遵守 低価格	スケジュール遵守 固定客の確保	定刻遵守 顧客定着率 案件成約率	30分以内 90%以上	業務の品質管理と顧客定着率アップのプログラム開発 コンサルティングしゅうだんとしての強化
	実稼動時間のアップ	時間の厳守	定刻確保率 組織グループ化	90%以上	サイクルタイムの最適化 グループウエ

実稼働時間のアップ↑	組織改革 PM導入				アの導入
人材・変革の視点 ↑ チームワーク	チームワーク 人材の能力向上	従業員のモチベーション 情報の共有 教育	クルーの持ち株比率 クルーの教育 訓練度 パソコン導入	1年目 70% 3年目 90% 5年目 100% 年4回 パソコン	ストックオプション クルーの教育 訓練 経営・技術支援 グループウェアの導入

戦略マップスキーム

縦に4つの視点を並べ、矢印でストーリーを作る

- 1、ビジョンと戦略策定
- 2、4つの視点+アルファの視点の洗い出し
- 3、戦略マップ作成

横軸には、

戦略目標 (KGI)

重要成功要因 (CSF)

重要評価指標 (KPI)

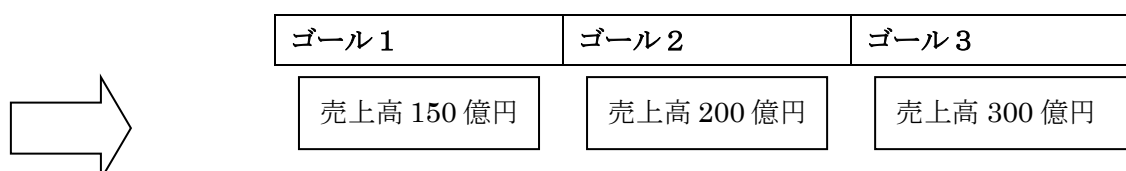
財務の視点 <ul style="list-style-type: none"> ・ ROA、ROI、ROE、EVA ・ キャッシュフロー ・ 労働生産性 ・ 労働分配率 ・ 売上高利益率 ・ 仕様総資本利益率 ・ 利益伸び率 ・ 売上高伸び率 	顧客の視点 <ul style="list-style-type: none"> ・ 市場占有率 ・ 新製品売上高寄与度 ・ 納期限遵守率 ・ 新規顧客獲得率 ・ 顧客定着率 ・ コールセンター問い合わせ率 ・ 顧客満足度 ・ クレーム件数 ・ リコール件数
内部業務プロセスの視点 <ul style="list-style-type: none"> ・ 省人化人数 ・ 業務スピード ・ リードタイム短縮時間・日数 	学習・成長の視点 <ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員定着率 ・ 従業員離職率 ・ 提案件数

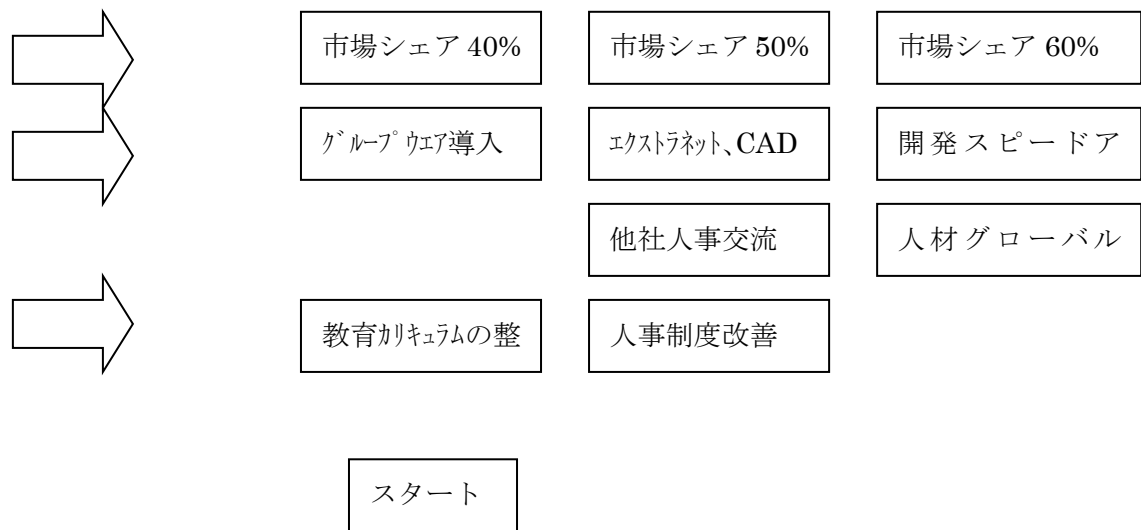
<ul style="list-style-type: none"> ・ 在庫削減金額 ・ 原価低減率 ・ 工数低減率 ・ 自動化・無人化率 	<ul style="list-style-type: none"> ・ IT化装備率 ・ 従業員満足度 ・ 資格取得率
--	---

ターゲット（KPI目標数値）評価責任者を明確にするのがポイント
 アクションプラン（実行具体策）
 を構成する。

バランス・スコアカード実践

タイムスケジュール	1年後	3年後	5年後
目標テーマ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 情報の共有化の仕組みづくり ・ IT活用の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 他社との開発連携体制の確立 ・ IT活用の推進 	グローバル企業としてのNO1を目指す
財務の視点によるアクションプラン（KPI）	新製品の売上寄与率 30% 売上高 150 億円	新製品の売上寄与率 50% 売上高 200 億円	新製品の売上寄与率 80% 売上高 300 億円
顧客の視点によるアクションプラン（KPI）	市場シェア 40% 製品リードタイム 10 日 IT活用による開発プロセスの改革	市場シェア 40% 製品リードタイム 4 日 IT活用による生産・物流プロセスの改革	市場シェア 40% 製品リードタイム 3 日 IT活用による全社的業務プロセスの改革
業務の視点によるアクションプラン（KPI）	IT活用により、グループウェアのシステム化を図る 開発スピードを 2 倍にアップ	エクストラネットの導入 3次元 CAD システムの導入 開発スピードを 3 倍にアップ	開発スピードを 5 倍にアップし、強豪他社を引き離す
学習・成長の視点によるアクションプラン（KPI）	人材の育成強化を目指した教育カリキュラムの整備	人事制度の改革 競合他社との人材交流	人材のグローバル化





大分、長いお話になりました。後は、後任の皆さんに担っていただき、ここに卒業ということにしましょう。

今、習志野の社会教育の展望を語れる人がだんだん少なくなってきています。40年も続いた社会教育の歴史を、夢ある将来に発展、つないでほしいと、ただただ願うばかりです。

まだまだ語らねばならないことがたくさんあるかもしれませんが、とりあえず、こんな思いをもって仕事をしていた職員がいたことだけが在れば、いいか

なと思う次第です。

いま、袖ヶ浦地区では「街づくり50年の記録？」作りをしようとしていますね。

あまり大上段に構えず、30年、その後20年程度の、さまざまな分野で活動してきた住民の、「随想集」作りで十分だ、と思います。

ぜひ実現されるよう、多くの住民の皆さんが協力してやってほしいと思います。

編集の手伝いぐらいは、お手伝いしたいと思いますが、活動の主体にはなれません。

公民館活動の主体は、みなさん住民自身だからです。公的な社会教育の主体は、住民の皆さんです。

新たな手法を、公民館を担う人たちと相談し、確立し、実践して行ってほしいと思います。

とりあえず、終了しましょう。

本日は、こういう機会を作っていただき、頭川さん、佐藤さん、そして関係者の皆さん、本当にありがとうございました。

私自身も30年に及ぶ社会教育に対しての思いを吐露できて、とてもうれしく思います。本当にありがとうございました。

平成20年4月 袖ヶ浦公民館集会室にて

*お話のメモを終了後、再構成したもので、一部、語れなかったエピソードを追加しております。