

生涯学習施設の経営診断技法の研究

—公民館を中心として—

筑波大学

図書館情報メディア研究科

2014年3月

原 義 彦

## 論文概要

### 題目

生涯学習施設の経営診断技法の研究 ―公民館を中心として―

### 要旨

#### 1.本論文の目的

本論文は、地域における生涯学習施設の中心的な施設のうち主として公民館を取り上げ、公民館利用の向上とともに地域の課題解決を意図する公民館経営診断技法の開発とその体系化を図ることを目的とするものである。また、公民館経営診断技法の開発の成果に基づいて、図書館および博物館等の生涯学習経営診断技法の研究開発に有効な視点を提示することも本論文の二次的な目的である。

公民館は地域における総合的な社会教育施設であり、各種の学習支援に関わる事業や地域づくり支援に関わる事業を通じて、住民の生活課題、地域課題の解決等に寄与することを目的として、全国に設置されている。

本研究で公民館を中心に分析を進める理由は、第一に、公民館が地域の総合的な施設であるがゆえに、地域づくりやコミュニティ形成に貢献することへの必要性が社会教育施設の中でも高いことがある。第二に、社会体育施設を除けば、全国の社会教育施設では公民館が最も多く、人々にとってはより身近な地域の生涯学習施設であり、全国各地の公民館が経営診断の結果に基づいて改善がなされることになれば、地域の生涯学習推進を効率的に進めることが可能となること、第三に、公民館についてはこれまでにわずかではあるが経営診断の検討が行われており、それらの成果を生かした研究が可能であり、またそれを早急に発展させていくことが必要と考えるからである。

現在、公民館をはじめとする生涯学習施設には、地域づくりやコミュニティ形成に寄与する機能がこれまで以上に求められようになっている。最も新しい国の答申である中央教育審議会答申「新しい時代を切り拓く生涯学習の振興方策について」（2008（平成20）年2月）では、生涯学習施設には、住民の地域社会への貢献やコミュニティづくりへの意識を高め、地域独自の課題や公共の課題に対応するような学習支援機能を強化することとともに、地域の社会教育推進の拠点となることが期待されている。さらに、この中で、公民館には地域の課題解決に向けた支援を行い、地域における「公共」を形成する拠点となることが期待されている。

公民館が周囲の期待に応えその機能を十分に果たしていくには、少なくともその経営が適切に行われることが必要である。公民館の経営とは、公民館が目標を設定し、その目標を達成するために、計画を立てて、達成手段を組み立てて、事業を展開し、その成果を評価し改善する過程ということができる。さらに、現在は、これまで以上に公民館がその期待にどれ

だけ応えているか、あるいは、施設経営が適切に行われているかが問われており、経営上の問題があるときは、その問題点を明らかにし、経営改善や施設の整備・充実を図ることが必要となる。そのようなときに有効な方法が経営診断である。経営診断とは、「経営および経営活動を定量的・定性的に分析し、総合的に経営の評価を行うとともに、経営上の欠陥についての改善勧告を行い、同時に将来に向けての戦略的路線の提言を行う一連のシステム」のことであり、そのための技法が経営診断技法である。本論文では、公民館における経営診断技法の開発とその体系化を図ることが主要な目的である。

## 2. 公民館経営診断技法開発の方法と枠組

本研究の研究方法論として、経営診断学を用いた。経営診断学の対象とする領域は経営診断で、依拠する方法は診断学、または診断の論理であるとする捉え方が有力である。本研究で扱う公民館経営診断技法の開発では、少なくとも診断の論理がその方法的支柱となる。本研究における経営診断学の研究方法論としての妥当性を示す理由には、1) 公民館を含む非営利組織においても経営および経営診断が必要かつ適用できる概念であること、2) 日本における経営診断は中小企業診断の領域にその蓄積があり、公民館のような外部環境の諸条件の影響を受けやすい小規模経営の経営診断では中小企業診断の視点と方法が有効であること、3) 公民館を含む公的施設には経営診断学が蓄積してきた民間企業の経営診断の視点が必要とされていること、などがある。

一般に経営診断のプロセスには、①診断対象の把握（情報の収集）、②経営上の問題点の同定（標本照合）、③経営上の問題点の決定（標本照合の妥当性の検討）、④改善案の提示、があり、それぞれの内容を可能とする経営診断技法が必要である。また、公民館の機能には人々の学習支援（公民館利用の充実）と地域づくり支援があることから、それぞれの目的に応じ、各診断のプロセスに対応させた公民館経営診断技法の開発を行った。

さらに、本研究では、経営診断学の各種手法（アプローチ）のうち、客観性と科学性をもつ経営診断技法の構築に有効な徴候的アプローチと因果的アプローチを採用した。徴候的アプローチとは、経営上の問題に対してその前に表れる徴候を重視する方法で、徴候を蓄積し、問題の予測、あるいは問題の未然防止のための経営診断に活用する。また、因果的アプローチとは、どのような原因がどのような結果をもたらすかという視点によるもので、事象と事象の因果関係が見られる事例の蓄積と体系化を図るという手法である。

これらの分析のため、関連する文献の調査とともに、関東甲信越の公民館調査（1991、郵送法）、宮崎市立公民館の利用者（2003、配布回収法）及び管内住民調査（2003、郵送法）、宮崎県及び佐賀県の公民館職員調査（2004、郵送法）、秋田県及び新潟県の公民館職員調査（2012、聞き取り調査）を行った。（以上、第1章、及び第3章）

### 3. 公民館経営診断技法の開発

経営診断では、第一のプロセスである診断対象の把握（情報の収集）のための技法が必要であるが、第二のプロセスとなる経営上の問題点の同定（標本照合）に有効な項目が情報の収集のための項目の一部となることから、問題点を同定する経営診断技法の開発から行うこととした。まず始めに、公民館の利用促進を目的としたときの経営診断技法を開発した。ここでは、公民館の経営上の問題状況を表す7つの診断名（「条件整備の不良」「資源の活用不足」「事業の活用不足」、及びこれらの複合的な問題状況）を設定し、関東甲信越の公民館調査の結果から、公民館が個々の診断名が示す問題状況に該当するかどうかを明らかにする経営診断技法を、数量化Ⅱ類、及び判別分析を用いて開発した。この診断技法では、診断対象の90%以上の確率をもって、正しく診断できる精度をもっている。また、7つの診断名の中から問題状況として最もあてはまりの度合い（尤度）の大きい診断名を推定する経営診断技法を、最尤法を用いて開発し、これらの経営診断技法を複合的に活用することの意義を示した。（以上、第4章）。

続いて、同様に、経営上の問題点を同定する技法として、公民館利用の定性的側面である利用形態に焦点を当て、利用形態の推移に基づく経営診断技法の開発を行った。ここでは、宮崎市立公民館の1972（昭和47）年から1998（平成10）年までの利用状況に関わる資料を用いて、公民館の主催事業参加者とグループ・団体等での利用者の相対比を表す「主催事業参加者・グループ利用者比率」を用いて、その時間的な推移の4つ類型を示すとともに、その推移に対する主催事業（内容、対象）、公民館の地理的要因、地域の他の生涯学習施設、及び他の生涯学習施設との連携の影響を明らかにした。これらをもとに、利用形態の類型ごとに利用形態の推移を予測した公民館経営の具体的事項を提示する経営診断の方法を提示した。（以上、第5章）

また、公民館の地域づくり支援の観点からみたときの経営上の問題点を同定する経営診断技法として、顧客満足度分析の方法を用いた経営診断技法を宮崎市立公民館の利用者、住民、職員等の調査結果に基づいて開発した。この経営診断技法では、公民館利用者、公民館管内の住民、および公民館職員の三者が共通して重要性の高い公民館の地域づくり支援の具体的項目を用いて、三者それぞれの重要性と満足度の意識、並びにその差を比較することによって問題の同定を行うことが可能となった。（以上、第6章）

さらに、これまでの公民館経営診断技法を包括し、かつ改善案の提示を可能とするのが「診断名-改善による成果名-改善・整備名の連関に基づく経営診断技法」である。この診断技法の開発は、公民館経営の問題状況をより具体的に示す診断名（診断ラベル）と、その問題状況が改善・解決された状態を示す改善・整備による成果の分類（成果ラベル）、及び公民館の改善・整備の内容を示す分類（改善・整備ラベル）のリンケージを作成することにより可能となる。つまり、そのリンケージに基づけば、公民館の経営上の問題点が明らかになった時点で、有効な改善・整備の方法を提示することができることになる。このようなリンケージ作成の意義、有効性、及び3つの各ラベルの作業仮説を示し、これらと公民館の運営と事業

の改善・充実についての事例調査の結果を照らし合わせて、公民館経営におけるリンケージの検討とリンケージの事例の提示を行った。(以上、第7章)

#### 4.結論

本研究の成果には、第一に、公民館経営診断技法の体系化の枠組を提示し、本体系の一部となる経営診断技法を開発したことがある。第二は、公民館経営診断の目的（利用促進、利用形態のバランス、地域づくり支援）に対応した個々の経営診断技法によって、経営上の問題点を同定し、決定することが高い確率をもって可能となったことがある。第三の成果には、個々の経営診断技法の複合的活用により、個々の経営診断技法の限界を補完できることを提示できたことがある。第四に、公民館経営診断における経営改善の技法の開発に初めて着手し、その一端を明らかにできたことがある。第五は、公民館経営診断技法の開発方法の応用に関する事で、ここでの開発方法は、他の生涯学習施設にも十分活用できることである。図書館も博物館もそれぞれの評価方法開発の中で、さまざまな指標が作成され、それに基づいて経営実態の把握は可能となっている。しかし、評価（C）と改善（A）の関連性の分析が乏しいため、十分な経営改善に結びつけられていない。このような状況に対して、本研究における経営改善を企図した公民館経営診断技法の開発の方法は、各施設の経営診断はもちろんのこと、評価においても有効な視点となると考えられる。(以上、第8章)

## English Summary

### Title

A Study on the Technique of Management Diagnosis for Lifelong Learning Facilities: Focusing on the Japanese Community Learning Center , 'Kominkan'

### Abstract

#### 1. Purpose of this paper

The purpose of this paper is to develop and systematize techniques of management diagnosis for lifelong learning facilities by studying Japanese community learning centers, called 'Kominkans'. Management diagnosis is a means of identifying managerial problems of organizations or facilities and presenting effective ways to solve the problems. Management diagnosis techniques were developed to promote the use of Kominkans and support their communities. A Kominkan must be properly managed in order to fulfill its function and meet the expectations from the surrounding community. Furthermore, if there seems to be problems with the management of a Kominkan, it is necessary to clarify what those are in order to make improvements. Management diagnosis is an effective way of doing so.

#### 2. Method and framework of this study

Generally, there are four activities in management diagnosis: 1) gaining an understanding of the diagnostic object by collecting information on it, 2) identifying potential managerial problems affecting the diagnostic object (specimen collation), 3) determining the actual managerial problems (examination of the specimen collation), and 4) developing plans to make improvements. The management diagnosis techniques developed are for each of these activities. The management diagnostics included symptom and causality approaches. The framework of the developed technique is composed of the process and purpose of the management diagnosis. In addition, since the functions of Kominkans are to support the education and learning of people in the community and support community development, the technique of management diagnosis, depending on the purpose of each, is made to correspond to the each activity of the diagnosis.

The following surveys were used in the analysis: a survey of Kominkans in the Kanto-Koshinetsu area conducted by mail in 1991, a survey of users of Kominkans in Miyazaki city conducted by using the distribution and recovery method in 2003, a survey of Kominkan staffs in Miyazaki and Saga prefectures by mail in 2004, and interview surveys of Kominkan staffs in Akita and Niigata prefectures conducted in 2012).

### 3. Development of management diagnosis techniques for Kominkans

Gaining an understanding of the diagnostic object is the first activity of management diagnosis. But since the diagnostic items used to identify managerial problems in the second activity become the items for collecting information, the development was started from techniques to identify potential managerial problems. First, the technique of management diagnosis was developed for the purpose of promoting the use of Kominkan.

Seven diagnostic labels were chosen to represent different problematic managerial situations of Kominkans. They were “poor facility maintenance”, “lack of use of resources”, “lack of taking learning opportunities”, and four complex situations identified by two or three of these labels together. The survey of Kominkans in the Kanto-Koshinetsu area was used to develop the management diagnosis technique whereby type-II quantification theory and discriminant analysis clarified whether a diagnostic label was appropriate or not for the Kominkan in question. All techniques developed here have a precision with a probability of more than 90%. This means the diagnosis can be done correctly with a probability of more than 90%. Another technique was developed by using the maximum likelihood method. The most problematic diagnostic label can be estimated from the seven labels by computing the degree of likelihood. In addition, combining these management diagnosis techniques was shown to be significant.

Next, a technique to identify managerial problems was developed on the basis of changes in the pattern of use of Kominkans; it focuses on the forms of use as a qualitative aspect of use of Kominkan. Here, four use patterns were revealed by examining materials related to the use of Kominkans in Miyazaki city from 1972 to 1998 and computing the ratio of the number of individual participants to the number of users belonging to groups. Moreover, the factors influencing the form of use, including opportunity for learning (content and subject), geographical placement of the Kominkan, presence of other lifelong learning facilities, and cooperation with those facilities, were clarified. Based on these findings, a method of management diagnosis was developed that presents the specifics of Kominkan management while predicting changes in each pattern of use.

Furthermore, to identify managerial problems from the viewpoint of supporting the community, a technique derived from customer satisfaction analysis was applied to the findings of surveys of users, residents, and Kominkan staffs in Miyazaki city. This showed that it is possible to identify managerial problems with specific items affecting the support provided to the community that are of common importance to users, residents, and staffs.

Moreover, a technique of linking diagnostic labels to outcome labels assigned after improvements were made, and to improvement/maintenance labels enables plans for improvement to be drawn up. This technique of linking those three labels encompasses the techniques of management diagnosis described so far. The development of this technique is made possible by creating certain linkages between diagnostic labels specifically showing problematic situations of the Kominkan and outcome labels showing the

situation in which the problem was solved by making improvements, and improvement/maintenance labels showing the details of the improvement and maintenance. That is, when managerial problems appear, it is possible to make improvements and perform maintenance on the basis of these linkages. Showing the significance of creating such linkages, its effectiveness, and a working hypothesis of the labels, some of the linkages in Kominkan management were analyzed in light of the results of the interview survey and the working hypothesis.

#### 4. Conclusion

The results of this study are as follows. First, a management diagnosis system for Kominkans was presented, and some parts of the system were developed. Second, it is possible to identify managerial problems with high probability by using techniques that reflect the purpose of the management diagnosis (to promote the use of the Kominkan, to take stock of the forms of use, and to support the community). Third, the combined utilization of the management diagnosis techniques can complement the limits of each technique. Fourth, this is the first time in which techniques were developed to improve the management of Kominkans. Fifth is that the management diagnosis techniques for Kominkans can be utilized at other lifelong learning facilities. In particular, various indices have been created in order to gain an understanding of the management conditions at libraries and museums. However, the relevance of these evaluations and the improvements engendered by them is poor, because the results of the evaluation are not tied to the task of making adequate management improvements. We believe that the process of developing management diagnosis techniques of Kominkans presented in this study would be useful for both management diagnosis and evaluation of various facilities.



## 目 次

第1章 序論	1
1.1 本研究の目的と意義	1
1.1.1 研究の背景	1
1.1.1.1 生涯学習推進施策としての生涯学習施設の整備・充実の動向	1
1.1.1.2 公民館とその動向	2
1.1.2 本研究の目的	4
1.1.3 本研究の目的に関する前提と補足	5
1.1.3.1 経営診断と評価	5
1.1.3.2 外国の生涯学習施設	7
1.1.4 本研究の意義	7
1.2 本研究における用語の定義	7
1.2.1 公民館	7
1.2.2 経営	8
1.2.3 経営診断	8
1.2.4 経営診断における標本	8
1.3 先行研究の検討	9
1.4 研究方法	12
1.4.1 経営診断学とその方法的基盤	12
1.4.2 経営診断学とその方法論としての妥当性	14
1.4.3 経営診断学に基づく公民館経営診断技法開発の枠組	15
1.4.4 公民館経営診断技法開発における分析方法	17
1.4.4.1 文献調査	17
1.4.4.2 質問紙及び聞き取り調査	18
1.4.4.3 統計的方法と多変量解析等	18
1.5 本論文の構成	18
第2章 生涯学習施設をめぐる経営診断と評価の今日的状況	22
2.1 生涯学習施設の経営診断と評価の現状	22
2.1.1 公民館の経営診断と評価の現状	22
2.1.1.1 経営診断及び評価の法制度と実施状況	22
2.1.1.2 公民館事業の評価の視点と方法	23
2.1.2 図書館評価の現状	24
2.1.2.1 図書館評価の法制度と実施状況	24



4.2 経営上の問題の有無を判別する公民館経営診断技法の開発	
—数量化Ⅱ類を用いて—	60
4.2.1 数量化Ⅱ類による公民館経営診断技法の開発	60
4.2.2 診断名ごとにみた公民館に見られる経営上の特徴	64
4.3 経営上の問題の有無を判別する公民館経営診断技法の開発	
—判別分析を用いて—	77
4.3.1 判別分析を用いた公民館経営診断技法の開発とその方法	77
4.3.2 公民館経営診断のための判別関数式の作成	77
4.3.3 各診断名別にみた公民館の経営上の特徴	81
4.3.4 考察	83
4.4 経営上の問題を特定する公民館経営診断技法の開発	
—最尤法を用いて—	84
4.4.1 最尤法による公民館経営診断技法とその意義	84
4.4.2 経営診断技法開発の方法	85
4.4.3 最尤法を導入した経営診断技法の開発	86
4.4.3.1 経営診断技法の開発に用いた公民館とその状況	86
4.4.3.2 診断に有効な項目と徴候の出現率の解明	87
4.4.4 考察 —最尤法による経営診断技法の信頼性の検討—	93
4.5 経営上の問題を同定する公民館経営診断技法の複合的活用法	95
4.5.1 これまでの公民館経営診断技法の活用可能性と限界	95
4.5.1.1 数量化Ⅱ類及び判別分析による経営診断技法の検討	96
4.5.1.2 最尤法による経営診断技法の検討	97
4.5.2 公民館経営診断技法の複合的活用法	98
第5章 公民館の利用形態の推移に基づく公民館経営診断技法の開発	106
5.1 公民館経営診断のための利用構造の検討	106
5.1.1 本章の目的と利用の推移を考慮した公民館経営診断の必要性	106
5.1.2 研究方法	107
5.1.3 公民館の利用形態の推移とその類型	108
5.1.4 利用形態の推移の類型化と公民館経営診断	111
5.2 公民館の利用形態の推移と経営診断—公民館主催講座との関わりから—	113
5.2.1 本節の目的と研究方法	113
5.2.2 分析対象の公民館の状況	114
5.2.2.1 利用形態の状況	114
5.2.2.2 公民館の主催講座の状況	115

5.2.3 公民館の利用形態に影響を与える要因の分析	116
5.2.4 分析結果の考察と課題	122
5.3 公民館の利用形態の推移と経営診断	
—地域の生涯学習施設による影響に着目して—	123
5.3.1 本節の目的と分析の方法	123
5.3.2 地域の生涯学習施設が公民館の利用形態の推移に及ぼす影響	126
5.3.3 公民館経営診断との関わりと課題	130
5.4 公民館の利用形態と経営診断	
—地域の生涯学習施設との連携に着目して—	131
5.4.1 本節の目的と分析の方法	131
5.4.2 宮崎市立公民館の利用形態、及び公民館と学校の連携協力の状況	132
5.4.3 公民館と学校との連携協力による公民館の利用形態への影響	133
5.4.4 公民館と学校との連携協力の違いで見た公民館の利用形態への影響	136
5.4.5 公民館経営診断における活用の視点	139
第6章 公民館の地域づくり支援に着目した公民館経営診断技法	143
6.1 本章の目的と研究方法	143
6.1.1 本章の目的	143
6.1.2 研究方法	144
6.1.2.1 分析の枠組	144
6.1.2.2 分析の方法	145
6.2 公民館機能の地域づくり支援への影響についての予備的検討	146
6.2.1 予備的検討の概要	146
6.2.2 分析対象地区とセンターの状況	146
6.2.3 公民館機能の地域づくりに対する影響の事例分析	147
6.3 公民館機能の地域づくり支援への有効性を示す項目の検討	153
6.3.1 本節の検討課題と研究方法	153
6.3.2 利用者から見た地域づくりに関わる公民館機能の重要度と満足度	153
6.3.2.1 公民館機能の具体的項目についての重要度と満足度	153
6.3.2.2 重要度と満足度の分布から見た具体的項目の特徴	157
6.3.3 住民から見た地域づくりに関わる公民館機能の重要度と満足度	162
6.3.3.1 公民館機能の重要度と満足度の分析	162
6.3.3.2 重要度と満足度の分布による検討	165
6.3.4 考察—公民館機能の有効性を検討する方法の開発における意味—	169
6.4 公民館の地域づくり支援のための公民館経営診断指標の検討	169

6.4.1 本節の目的と分析の方法	169
6.4.2 地域づくりに関わる公民館機能の具体的項目に対する重要性の意識	171
6.4.3 公民館機能と地域づくりの内容の分類でみた重要度	173
6.4.4 考察	175
6.4.5 まとめ	177
6.5 顧客満足度分析の手法による公民館経営診断技法	178
6.5.1 本節の目的と研究方法	178
6.5.2 経営診断に用いる項目の設定	178
6.5.3 重要度が共通に高い項目を活用した経営診断	181
6.5.4 考察	184
第7章 公民館の経営改善を企図する公民館経営診断技法	188
7.1 本章の目的	188
7.2 公民館経営診断における「診断名」「改善・整備による成果」「改善・整備」 の分類	189
7.2.1 診断ラベルの検討	189
7.2.1.1 診断名の構造	189
7.2.1.2 診断ラベルの作成	192
7.2.1.3 診断名の決定方法	193
7.2.2 改善・整備による成果ラベルの検討	194
7.2.3 改善・整備ラベルの検討	197
7.2.4 「診断名」「改善・整備による成果」「改善・整備」の連関	198
7.3 公民館の改善に関わる事例分析	199
7.3.1 公民館改善事例の分析の目的と方法	199
7.3.2 事例分析	201
7.3.2.1 小坂町立小坂町中央公民館(秋田県鹿角郡)の場合	201
7.3.2.2 仙北市立角館公民館(秋田県仙北市)の場合	203
7.3.2.3 三種町立山本公民館(秋田県山本郡)の場合	205
7.3.2.4 新潟市立北地区公民館(新潟県新潟市)の場合	208
7.3.3 結果と課題	212
第8章 結論	215
8.1 公民館経営診断技法の可能性と限界	215
8.1.1 公民館経営診断技法の開発による成果	215
8.1.2 公民館経営診断技法の開発における課題	217

8.2 図書館等の生涯学習施設経営診断技法への視点 .....	217
謝辞 .....	219
引用・参考文献一覧 .....	220
全研究業績一覧 .....	226

## 第 1 章 序論

### 1.1 本研究の目的と意義

#### 1.1.1 研究の背景

##### 1.1.1.1 生涯学習推進施策としての生涯学習施設の整備・充実の動向

現在、わが国では生涯学習社会の構築に向けて生涯学習推進が重要な施策の一つとなっている。生涯学習推進のためには、関連する法制度の整備、生涯学習情報提供とそのシステム開発、学習機会の充実や学習コンテンツの開発、学習成果の評価の仕組みの構築など、数多くの課題が山積している。このような生涯学習推進における課題の一つに生涯学習施設の整備・充実がある。本研究は、地域における生涯学習施設の整備・充実のための有効な方策を提示することが可能な経営診断技法の開発を、主として公民館を取り上げて試みるものである。

公民館をはじめとする生涯学習施設には、今日、地域づくりやコミュニティ形成に寄与する機能がこれまで以上に求められようになっている。生涯学習推進に関わる最も新しい国の答申である中央教育審議会答申「新しい時代を切り拓く生涯学習の振興方策について」（2008（平成 20）年 2 月）では、生涯学習施設には、住民の地域社会への貢献やコミュニティづくりへの意識を高め、地域独自の課題や公共の課題に対応するような学習支援機能を強化することとともに、地域の社会教育推進の拠点となることへの期待が示されている。さらに、各施設について、公民館には地域の課題解決に向けた支援を行い、地域における「公共」を形成する拠点となること、図書館には地域における「知の拠点」としての機能、また、博物館にあっては地域文化の中核的拠点としての機能を発揮することが求められている。

国のこれまでの生涯学習推進の施策をみると、生涯学習の基盤整備が進められた平成初期のころは、どちらかといえば新しい構想に基づいた内容が中心で、従来の施設や事業の改善策についてはあまり触れられることがなかった。これは、特に公民館については顕著であった。生涯学習推進センターのような新たな施設の構想や教育・学習施設のインテリジェント化、情報提供ネットワークの構築など新しい施策が検討されることが多く、一部には、公民館の体質の古さを指摘し公民館を無用とする声さえもあった<sup>1</sup>。しかし、実際に地域における生涯学習推進体制を構築するには、新たな施策のみならず既存の施設や事業などを改善していくことが有効なことは言うまでもない。公民館に注目するのは、まさにその一つと言えるであろう。文部科学省の「社会教育調査」（2011（平成 23）年度）によれば<sup>2</sup>、現在、わが国には本館、分館を合わせて 14,681 の公民館がある。実際には、一口に公民館と言っても頻繁に利用されている公民館から、名ばかりと言ってよいものまでさまざまである。また、行財政改革のもとで、公民館の統廃合、首長部局への移管などにより施設数は微減傾向にあり、現実的には公民館は多くの課題に直面している。しかし、既存の施設を廃止して新たな施設を整備するには多額の経費が必要で、現在の財政状況を考えれば施設の新設は相当困難なこ

とは明らかである。むしろ、公民館のような各地域にある既存施設の改善を考えた方がよいはずである。先述したように、現在、公民館には地域課題の解決への期待が高まっていることを考えれば、公民館にはその期待に応えるための活動の実施、展開を図れるような整備・充実が求められる。

最近では、このような期待に呼応する形で、国の施策が次のように具体化されている。文部科学省は、2010（平成 22）年度から 3 年間、「社会教育による地域の教育力強化プロジェクト」事業を実施し、公民館など地域の社会教育施設、行政、学校、NPO 等が連携した社会教育による地域協働の仕組みづくりの共同研究を全国に募集して行った。また、2013（平成 25）年度からは 3 年間の予定で、公民館に特化した「公民館等を中心とした社会教育活性化支援プログラム」が新規事業として展開されている。この事業は、地域の若者支援、家庭支援、地域防災等の地域課題の解決を支援する公民館等を全国から公募し、その支援を行うものである。これらは、各地域の地域活性化に向けて、全国各地に数多く設置されている公民館に対する具体的な期待の現れと捉えることができる。

#### 1.1.1.2 公民館とその動向

ここで、本研究での検討対象の中心である公民館の概況を、その基本的事項とともに示すことにする。公民館は地域における総合的な社会教育施設であり、各種の学習支援に関わる事業や地域づくり支援に関わる事業を通じて、住民の生活課題、地域課題の解決等に寄与することを目的として、一部の都市を除いて全国に設置されている。図書館や博物館が専門的な社会教育施設であるのに対して、公民館が総合的な社会教育施設とされる理由は、公民館の設立の背景に由来する。公民館の始まりは 1946（昭和 21）年で、第二次大戦後、平和的で民主的な国家を形成するための地域における市民育成の施設として、また、人々の集いや交流の施設として、さらには、自治振興、産業振興等の機能を兼ね備えた総合的な施設として、文部省の奨励により設置が進められた。そして、1949（昭和 24）年の社会教育法の制定によって公民館が法的に位置づけられることとなった。社会教育法第 20 条では、「公民館は、市町村その他一定区域内の住民のために、実際生活に即する教育、学術及び文化に関する各種の事業を行い、もつて住民の教養の向上、健康の増進、情操の純化を図り、生活文化の振興、社会福祉の増進に寄与することを目的とする。」とされている。ここに、公民館が地域において住民の教育・学習を支援し、それを通じて住民の向上、地域社会の振興を図ることを目指した施設であることがわかる。

このような背景のもとで公民館は全国で設置が進められ、2000 年代に入る直前まで増加傾向にあった。文部科学省（2001（平成 13）年以前は文部省）が定期的に行っている「社会教育調査」によると、1999（平成 11）年度の 18,257 館がピークとなり、それ以降、減少傾向にある。2011（平成 23）年度に行われた最も新しい「社会教育調査」によれば、2011（平成 23）年 10 月現在、全国に 14,681 館が設置されている。近年の公民館は減少傾向にあるもの



の、同調査において、図書館が 3,274、博物館（登録博物館、及び博物館相当施設）が 1,262 であることと比較すると、その数はいまだほかを圧倒している。

公民館の事業には、主に学級・講座、諸集会（主催または共催）と施設の提供を主とした利用事業がある。学級・講座では、趣味や教養に関わる内容のほか、体育・レクリエーション、家庭教育、職業上の知識・技術、市民意識・社会連帯意識の向上に関わるものがあり、2010（平成 22）年度に約 33 万の学級・講座が実施され、受講生は約 1,040 万人であった。また、諸集会には講演会・講習会、体育事業、文化事業などがあり、2010（平成 22）年度の実施件数は主催と共催を合わせて約 19 万件、参加者は約 2,046 万人となっている。そして、学習グループ等の団体利用や個人利用などの利用事業による利用者は、同年度で 2 億 451 万人であった。これらの公民館の主催あるいは共催事業等の参加者と施設の利用者を合わせると、1 年間にのべ約 2 億 3500 万人が公民館を活用したことになる。この数も長年増加傾向にあったが、前回調査の 2007（平成 19）年度に比べると減少している。これは施設数が減少したこともその一因と考えられる。

公民館はこれまで地域の生涯学習施設として、その施設、事業、利用の面では増加、拡大の方向で推移してきたが、2000 年ごろを境にして、その傾向に変化が見られるようになっていく。これには市町村合併など地域における行政組織の変化、経済や財政の悪化による財源の不足や職員の削減等、公民館を取り巻く社会全体の変化に起因していると考えられる。人口減少期に入ったわが国においては、今後、これまでのような増加、拡大の傾向を継続することは難しい。これは社会全体に言えることであるが、今後は、これまでとは異なったあり方が求められていると言える。

その一方で、公民館が社会の変化に対応するということは現在に限ったことではなく、公民館が 1946（昭和 21）年に設置されて以降、常に時代に対応した公民館のあり方が問われてもきた。第二次大戦後からこれまでは、戦後復興の時代、都市化や工業化、産業の高度化や専門化が進んだ高度経済成長の時代、人間性の回復が求められた時代、バブル経済崩壊後の「失われた 20 年」と言われる景気低迷の時代などと表現できるが、その時々、国の審議会や全国公民館連合会などの民間の関連団体によって公民館の在り方や公民館への期待が示されてきた<sup>3</sup>。

このような社会の動きに合わせて公民館の機能を捉えようと、地域や社会の変化に伴って公民館の機能も変容してきた。当初、公民館が期待されていた地域の産業振興等は、産業構造の変化によって、現在ではその機能は縮小している。また、公民館は地域の総合的な社会教育施設としての機能を維持しつつも、社会の進展に伴う機能の専門化、細分化によって、図書館が読書支援や情報支援の機能を担い、博物館が地域文化の振興を担うようになり、公民館の機能は設立当初と比較すると変容している。しかし、時代や社会が変わっても、人々の教育や学習を支援する機能と、地域課題の解決など地域づくり支援や地域振興の機能は、それぞれの時代と社会の要請に対応していく必要な機能として公民館に保持され、現在に至っ

ていると言うことができる。

### 1.1.2 本研究の目的

このような生涯学習施設の現状における課題から、本研究での課題設定を行うことにする。公民館が周囲からの期待に応えその機能を十分に果たしていくには、その経営が適切に行われることが必要である。経営は、営利目的の有無を問わず適用できる概念であり、公民館においても経営の捉え方が成り立つ。ここで公民館の経営とは、公民館が目標を設定し、その目標を達成するために、計画を立て、達成手段を組み立て、事業を展開し、その成果を評価し改善する過程と言うことができる<sup>4</sup>。公民館経営では、人的、物的、及び予算的な状況をもとに公民館の目標が設定され、どのような手段をどのように組み合わせることが目標達成に有効かの検討が行われ、事業の計画、実施、評価、改善が行われる。このような公民館経営が適切に行われることで公民館の目標達成が可能となり、それによって地域社会や人々からの公民館への期待に応えることに結びつくと考えられる。

しかし、実際の公民館経営は、必ずしもすべてがそのように行われているとは限らない。その要因には、例えば、公民館経営における意志決定に関することがある。一般に意思決定とは、経営者が経営事項について判断を下す行為をいう。公民館経営の場合の意思決定は最終的には館長による公民館の経営上の事項についての判断と言えるが、ここでは広義にとらえて、公民館職員を含めての意思決定を想定している<sup>5</sup>。公民館には、目標(例えば、公民館をより多くの人々の利用に供する、地域の人々の学習要求に対応した事業を実施する、など)を達成するためにさまざまな意思決定が要求されるが、それらは与えられた条件の下で最大限の効果が生まれるように適切に行われる必要がある。具体的な意思決定の内容には、予算の編成や事業の企画立案に関わることなどがあるが、この意思決定は、公民館の目標、予算、職員、施設・設備の状況などの内部情報と、地域の人々の学習要求、地域の必要課題、講師・指導者の状況、地域の学習施設の状況などに関わる情報、教育委員会の意向などの外部情報を考慮して行われる。しかし、これらの情報を判断材料として行われる意思決定の有効な方法は確立されていない。もとより、公民館にはそのような意思決定を行うための判断材料となる情報の蓄積も十分ではない。従来の意思決定は職員の経験的知識や勘などによって行われてきた嫌いがあり、客観的な根拠が乏しいため不確実性が伴う<sup>6</sup>。つまり、これまでの意思決定は限られた過去のデータをもとにしての判断であるため、経験の少ない職員は的確な判断ができず、さらにはこれまでに経験したことのないような来知の状況に対しては、判断基準としての過去の経験は役に立たないことが多い。

このことから、公民館経営の向上を図るには、公民館経営そのものの理論的な検討と実践の蓄積が必要である。その中でも、公民館経営にとって不可欠なことは、公民館の現在の経営状態と外部環境の状況を的確に把握し、それをもって将来の公民館経営やそのための意思決定に有効な方法を確立することである。

その一方で、現在は、公民館をはじめとした生涯学習施設への期待に各施設がどれだけ応えているか、あるいは、事業の実施を含めた施設経営が適切に行われているかがこれまで以上に問われている状況である。これらを明らかにするためには、施設の経営がいかなる状態にあるかが明確でなければならず、その状態によっては経営改善や施設の整備・充実を図ることが必要となる。そのときに有効な方法が経営診断である。経営診断とは、「経営及び経営活動を定量的・定性的に分析し、総合的に経営の評価を行うとともに、経営上の欠陥についての改善勧告を行い、同時に将来に向けての戦略的路線の提言を行う一連のシステム」<sup>7</sup>のことであり、そのための技法が経営診断技法である。施設の経営で実際に必要なのは、経営上の問題点が何であるかを明らかにすることと、その問題点に対応した解決策や改善策を明らかにすることである。それを可能にするのが経営診断である。

そこで、本研究の目的を示すと次のようになる。本研究は、地域における生涯学習施設の中心的な施設のうち主として公民館を取り上げ、公民館利用の向上と地域の課題解決を意図する公民館経営診断技法の開発とその体系化を図ることを目的とするものである。また、公民館経営診断技法の開発の成果に基づいて、図書館及び博物館等の生涯学習経営診断技法の研究開発に有効な視点を提示することも本研究の二次的な目的である。

なお、ここで公民館を中心に分析を進める理由は、第一に、これまでも示してきたように、公民館が地域の総合的な施設であるがゆえに、地域づくりやコミュニティ形成に貢献することへの必要性が生涯学習施設の中でも高いことがある。第二は、図書館及び博物館と比較するとその数は公民館が圧倒的に多く、人々にとってはより身近な地域の生涯学習施設であることがある。全国各地の公民館が経営診断の結果に基づいて改善されることになれば、地域の生涯学習推進が効率的に行われることとなる。第三に、公民館についてはこれまでにわずかではあるが経営診断の検討が行われており、それらの成果を生かした研究が可能であり、またこれを早急に発展させていくことが必要と考えられるからである。

### 1.1.3 本研究の目的に関する前提と補足

#### 1.1.3.1 経営診断と評価

ここで経営診断と密接に関連する評価との関係を簡潔に述べ、本研究での生涯学習施設の経営診断技法の開発における生涯学習施設の評価の捉え方について提示しておきたい。

現在、評価が行われる領域は教育、医療、福祉、環境、経営、政策や行政など多岐に及んでいる。また、それらは評価の目的、主体、時期、対象などによって分類される。例えば、達成度評価のような活動後の状態が目標として設定した状態にどれだけ到達できたかを明らかにする評価、大学の認証評価のような大学の在り方としての基準に適合しているかどうかを確認することを目的とする評価、環境影響評価のように開発事業が環境にどのような影響を与えるかを事前に予測し、環境への負荷の少ないよりよい事業計画を立案することを目的とする評価などがある。一方、これらの評価手法は開発途上にあるものが多い。領域を越えた

評価に共通する内容を前提としつつも、各領域の独自性を考慮した手法の開発が進められていると言ってよい。

このように評価とその手法は多様であるが、評価の基本的な内容を示している定義の一つに、「目標から導かれる評価基準（スタンダード）あるいは規準（ノルム）に照らして現実の業績や傾向を判断すること」<sup>8</sup>がある。これがすべての領域のすべての評価に適したものかどうかは断定できないが、評価にとって必要不可欠なことは、それが目標に価値を置いたときの各状況についての価値判断であるということである。また、評価はこの価値判断を行うための情報収集と分析を含めたものと言うことができる。

このうち、事業や活動の終了時、あるいは終了後に、目標の到達度やどの程度の成果があったかなどの評価を行うのが事後評価や総括的評価と呼ばれ、事業や活動の意義や成果が問われる現在にあっては、最も注目され、かつ必要とされている評価の1つである。

生涯学習事業や生涯学習施設の事業の終了段階で行われる事業評価はこれに属するもので、「事業活動の実態や成果を分析・測定し、実施機関・施設・団体等の目的や当該事業の目的に照らして解釈・価値判断すること」<sup>9</sup>とされている。活動の実態や成果を目的や目標に照らして解釈・価値判断するという部分は施設の評価も同じであり、これは1.1.2で示した経営診断の定義の中にある「評価」に近いものと言える。このような評価に限定して考えれば、評価は経営診断の一過程であり、先の定義によれば、「経営活動を定量的・定性的に分析する」情報収集活動であり、評価の結果は分析のための情報として位置づけることができる。したがって、生涯学習施設の経営診断を検討するにあたっては、生涯学習施設の評価を検討することも必要不可欠となる。

そこで、現在、わが国の生涯学習施設の評価の現状を見ると、公民館、図書館、博物館の評価については、その運営に関して自己点検・自己評価を行うことが2000年代に入って文部科学省告示において努力義務とされている。詳細は2.1で論じるが、その根拠規程は、年代順にみると、文部科学省告示「図書館の設置及び運営上の望ましい基準」（2001）、同「公民館の設置及び運営に関する基準」（2003）、「公立博物館の設置及び運営に関する望ましい基準」（2003）である。また、施設の運営状況の評価の努力義務は、社会教育法（2008）、図書館法（2008）、博物館法（2008）において規程されている。また、博物館と図書館については第三者による点検・評価に努めることが、それぞれ「博物館の設置及び運営上の望ましい基準」（2011）、「図書館の設置及び望ましい基準」（2012）で示されている。このような点検・評価、または評価の規程の流れを受けて、生涯学習施設の評価方法の開発はその端緒についたか、あるいは開発途上の段階にあると言える。しかし、それらの評価方法の開発や実際の評価は、公民館、図書館、博物館のそれぞれで異なっている。本研究では、公民館の経営診断技法を開発し、その体系化を図るために、施設間の評価方法に見られるそれぞれの特徴や共通性を検討することも考えている。

### 1.1.3.2 外国の生涯学習施設

ここで、外国における同種の生涯学習施設について述べておきたい。図書館及び博物館は外国にもあり、その歴史は古い。それに対して、公民館はわが国固有の施設であり、外国に公民館はない。公民館は子どもから高齢者までを対象にしており、人々の学習支援とともに地域づくり支援を行う総合的な施設であるが、外国においては利用対象を絞った施設やその機能が一部に限定された施設は見られ、さまざまな機関や団体が人々の生涯学習に関わっている。公民館に類似した外国の施設を挙げれば、例えば、アメリカには、市民の生涯学習を担う一つに各市の公園・レクリエーション課が所管するレクリエーションセンターがある。レクリエーションセンターは市内各地に設置され、各世代向けにスポーツや余暇の講座を提供している。また、フランスの青少年文化会館は青少年を対象としており、日本の公民館、文化センター、スポーツセンターなどの機能を合わせ持つ市町村の施設である<sup>10</sup>。さらに、ドイツについては、2.2.2 で述べるが、成人教育施設の Volkshochschule（フォルクスホッホシューレ）がある。フォルクスホッホシューレはドイツの各地に設置されており、そこでは趣味、教養、スポーツ等の各種の講座が提供されている。また、ドイツにはトルコ等からの移民、及び移民二世が多く在住していることから、外国人のためのドイツ語講座などもフォルクスホッホシューレで実施されている。このように、社会的な必要課題に対応しているのは日本の公民館に通じるところがある。しかし、いずれの国々の施設でも、公民館のような多様な年代を対象に、また、学習支援とともに地域づくり支援の機能を有する施設は見当たらない。

### 1.1.4 本研究の意義

本研究の意義には次の点がある。第一は公民館経営の実践に対する意義である。ここで開発する公民館経営診断技法は平易に活用することが可能であり、公民館経営の改善を図ることにつながるができる。第二に、公民館経営診断技法とその開発方法が、広く生涯学習施設の経営診断に応用できることがある。本研究での成果を活用することで、図書館経営診断、博物館経営診断などが可能となると考えられる。第三は、経営診断学の方法論への貢献である。本研究で進める経営診断技法の開発や診断名、経営診断指標等の診断用具の作成等により、経営診断学の手法が生涯学習領域においても応用できることを示すとともに、それによって経営診断学の発展に寄与することが期待できる。

## 1.2 本研究における用語の定義

本研究で用いる以下の用語を、次のように定義する。

### 1.2.1 公民館

一般に公民館と呼ばれているものには、①社会教育法の規定に該当する公民館、②社会教

育センターなどを含む公民館類似施設、③地域住民によって設置、運営されている自治公民館（地域公民館など、呼称は地域によって異なる）などがあるが、本研究で対象とする公民館は、社会教育法に規定される公民館である。

社会教育法第 21 条（目的）では、「公民館は、市町村その他一定区域内の住民のために、実際生活に即する教育、学術及び文化に関する各種の事業を行い、もつて住民の教養の向上、健康の増進、情操の純化を図り、生活文化の振興、社会福祉の増進に寄与することを目的とする。」とされている。さらに、公民館の設置者について、同法第 21 条では「公民館は市町村が設置する」とあり、また、同 21 条 2 で「前項の場合を除くほか、公民館は、公民館の設置を目的とする一般社団法人又は一般財団法人（以下この章において「法人」という。）でなければ設置することができない。」と定められている。文部科学省「社会教育調査」によると、2011（平成 23）年 10 月現在、全国の 14,681 館のうち、ほとんどが市町村による設置であり、法人による設置は 7 館のみである。

また、法令や自治体の条例上の公民館であっても公民館という名称を使わず、市民センター、交流センター等の名称を用いている施設がある。この場合でも、本研究では公民館として扱う。

### 1.2.2 経営

元々は経営学の基本概念である経営は、その汎用性から多くの領域で用いられている。ここでは湯上が経営の基本的な考え方を保持して社会教育施設の経営にも適用できるようにとらえた次の定義を用いる<sup>11</sup>。

「組織体が一定の目標を設定し、その目標を達成するために、計画を立て、達成手段を組み立て、活動し、その成果を評価して新しい状況に応じて計画を組み直し、活動し、目標に近づけようとする一連の手続きであり、過程である。」

### 1.2.3 経営診断

本研究における経営診断は、日本経営診断学会編『現代経営診断事典』（同友館、1994、p. 4）において三上が示している次の定義を用いる。

「経営および経営活動を定量的・定性的に分析し、総合的に経営の評価を行うとともに、経営上の欠陥についての改善勧告を行い、同時に将来に向けての戦略的路線の提言を行う一連のシステム」

### 1.2.4 経営診断における標本

経営診断の中で、診断対象の経営上の欠陥を指摘するときには、欠陥や問題点の分類が行われる。その分類を行うときに必要となるのが標本（specimen）である。経営診断では、この標本と診断対象の公民館の経営状況が合致するかどうかの検討が行われる。そこで、公民

館経営診断における標本を次のように定義する。

「ある特定の経営状態において現れる特有な状況を有している典型となる公民館，またはその群のこと」

### 1.3 先行研究の検討

生涯学習施設について経営診断という観点から行われている研究は，社会教育の施設に限れば公民館のみである。公民館の施設，職員，予算，事業などの経営内容全般を視野に入れた経営診断技法の開発に初めて取り組まれたのは，静岡県公民館連絡協議会『公民館経営診断』（同協議会，1972，191p）である。ここでは，公民館経営の側面を配置，施設，設備，事業活動，職員，職務，行財政に分類し，それらの中に対象区域，位置，学習の施設，主催事業，事業の企画の立て方，住民1人当たりの公民館費，等の31の診断項目が設定されている。そして，これらのそれぞれについて1～5点で自己採点する形式がとられている。これが検討された当時，公民館を評価し，診断するという発想はあっても，そのための具体的な項目が施設面に限られていた中で，この研究は事業の企画や内容等の経営全般に関わる項目を取り上げ，それをを用いて経営上の問題点を明らかにしようとした画期的な実践的研究であったと言える。一方，ここでは，診断項目が網羅的に取り上げられてはいるものの，それが公民館経営の目標とどのような関係にあるかについての検討には踏み込んでいない。そのため，それぞれの診断項目の設定の妥当性に関わる課題，及び診断項目の基準，尺度，採点法などの客観性に関わる課題は検討されないままであった。また，経営上の問題点を特定した後の改善方法までは検討が及んでいない。

これに続いて，北海道立教育研究所社会教育研究部が1977（昭和52）年から3年間にわたって行った研究がある。この研究成果は次の3点にまとめられている。

1. 北海道立教育研究所社会教育研究部「社会教育における行政評価に関する研究（その1）-市町村社会教育行政評価の理論と実際-」（北海道立教育研究所『研究紀要』84，1978，39p），pp. 1-35
2. 同「社会教育における行政評価に関する研究（その2）-公民館経営評価の理論とその方法-」（北海道立教育研究所『研究紀要』87，1979，57p），pp. 1-57
3. 同「社会教育における行政評価に関する研究（その3）-公民館経営評価の理論とその方法-」（北海道立教育研究所『研究紀要』91，1980，65p），pp. 1-65

ここでは，社会教育行政評価のうち専ら公民館経営評価に限定し，科学性，妥当性，客観性のある公民館経営の診断的評価方法の構築が試みられている。具体的には，診断的評価のための視点として経営目的との関連を明確にする「経営論的視点」と，的確な治療（改善）のための情報を得られるようにする「診断論的視点」の必要性が示されている（北海道立教

育研究所社会教育研究部 1978)。その上で、公民館経営の目標の達成状況を示す指標として事業参加率、学習者の欲求充足率、事業費効率を設定し、その妥当性の検討が行われている(同 1979)。さらに、研究の最終年度には、それまでの内容を修正しながら、経営目標の達成状況の評価方法と経営過程(事業の計画・実施など)の妥当性の評価方法が提示されている(同 1980)。

これらを見ると、北海道立教育研究所社会教育研究部の研究が、公民館経営診断技法の開発に果たした役割は大きいと言える。しかし、経営目標の達成状況を表す指標に対する診断項目の関連性(有効性)が明らかになっていないこと、総合的な経営診断が難しいこと、経営改善の内容が診断項目にのみ依拠しており適切な改善方法の提示が困難なこと等、多くの研究課題が残されている。

その後、定量的な方法を用いて公民館経営を総合的に評価する方法の開発が試みられた(埼玉県教育委員会『埼玉県社会教育行政指標試案(埼玉県社会教育行政指標の設定に関する研究委員会報告)』, 1983. 3)。これ以降、2000年代に入ってから今日まで、公民館の事業評価に関して以下の研究や概説的な報告が散見されるが、公民館経営診断に関する研究は筆者の研究報告を除けば見られない。

1. 山本恒夫, 浅井経子, 椎廣行編『生涯学習[自己点検・評価]ハンドブック』, 文憲堂, 2004
2. 国立教育政策研究所社会教育実践研究センター『社会教育事業の評価指標の開発に関する調査研究報告書』, 2005
3. 茂木勇「公民館事業を伸ばす事業評価のあり方に関する研究」『地域政策研究』(8), 2010, pp. 309-316
4. 佐々木孝保「公民館の評価をめぐる理論的論点」『天理大学生涯教育研究』(15), 2011, pp. 17-13

わが国の図書館と博物館の場合は、経営診断としての研究は全く見られず、図書館評価ならびに博物館評価の研究が進められてきた。図書館評価に関する近年の研究には以下のようなものがある。

1. 日本図書館情報学会研究委員会編『図書館の経営評価』, 勉誠出版, 2003
2. 佐藤飛鳥, 永田治樹「公共図書館の成果(アウトカム)指標に関する研究」, 『図書館情報メディア研究』2 (2), pp. 61-78 (2004)
3. 徳原直子「図書館評価-パフォーマンス指標と統計」, 『情報の科学と技術』56 (7), pp. 323-330 (2006)
4. 桑原芳哉「公共図書館評価におけるアウトカム指標の事例研究」, 『現代の図書館』45



- (2), pp. 87-98 (2007)
5. 同「公共図書館評価におけるアウトカム指標」, "Library and Information Science" 60, pp. 61-86 (三田図書館・情報学会) (2008)
  6. 佐藤義則「図書館サービスにおける利用者調査の意義と方法」, 『情報の科学と技術』 58 (6), pp. 272-277 (2008)
  7. 原田安啓「図書館のサービス評価法—説明責任を果たす評価法の確立 (1) —」, 『奈良大学紀要』 (2010), pp. 23-37

図書館の評価では、2000年代は、図書館経営によるアウトカムの指標を導き出す作業（佐藤他 2004, 桑原 2007, 同 2008）, 1990年代後半以降に示された ISO による図書館パフォーマンス指標の開発とその後の展開に関するレビュー（徳原 2006）, パフォーマンス指標とともに図書館サービスの品質を測定する指標の図書館評価における有効性等の検討（日本図書館情報学会研究委員会 2003）などが行われてきている。これらを見るとわかるように、図書館評価のための指標を個別具体的に検討する研究, あるいは, その標準化に関する研究が多い。その中で共通するのは, 図書館のアウトカムとその指標についてほとんどの文献において検討されているものの, 有効かつ適切なアウトカムの指標の開発の必要性が課題として指摘されている。

さらに, 博物館の評価に関する近年の主な先行研究には次のものがある。

1. 村井良子編『ミュージアムの評価と改善』, アムプロモーション, 2002
2. 日本博物館協会（文部科学省委託）『博物館の経営・運営指標（ベンチマーク）報告書—評価システム導入版・詳細版の開発—』, 2007
3. 同（文部科学省委託）『博物館の評価基準に関する調査研究』, 2008a
4. 同（文部科学省委託）『博物館評価制度等の構築に関する調査研究報告書』, 2008b
5. 李重燁, 金大雄, 富松潔, 赤司善彦「展示施設における来館者行動評価システムの開発と評価」, 『デザイン学研究』 Vol. 55 No. 4, pp. 77-86 (2008)
6. 野村恒司, 三輪康一, 末包伸吾, 栗山尚子「美術館のアプローチ空間の構成とその評価に関する研究—1990年以降の美術館建築の事例分析を通して—」, 『平成21年度日本建築学会近畿支部研究報告集』, 2009, pp. 101-104

博物館の評価に関する研究では, 博物館の経営評価に関する研究と, 来館者及び来館者行動の調査に基づく評価研究があるのが特徴的である。本論に係る博物館経営の評価の方法等を検討しているのは, 村井 (2002), 日本博物館協会 (2007, 2008a, 2008b) などである。日本博物館協会 (2007, 2008a) は, 「館長・館の経営責任」「利用者・市民・地域との

関係」「展示」などの博物館経営に関わる 8 領域を設定し、自己点検・評価のための指標（ベンチマーク）の作成と検討を行い、最終的には合計 110 項目までに絞っている。さらに、ここでは各領域ごとの該当項目数に基づいた点数化の方法が示されている。

このように、図書館の評価にしても、博物館の評価にしても、これらのほとんどにおいて具体的な館の経営や運営に関わる指標が作成され、その目的や目標の達成状況を測定しようとする点に共通性があるが、その手法や開発の手だてには独自性が見られる。現在、公民館の場合も事業評価の手法が検討されているが、図書館、博物館、公民館の評価に共通することは、指標によって活動状況（アウトプット）を測定できているが、成果（アウトカム）についてはその一部が取り上げられているにすぎず、さらには、それを PDCA サイクルの改善(A)につなげる道筋は描けていないことがある。つまり、経営の現状の把握は可能であるが、それを改善に結びつけることを意図した方法の研究はほとんど行われていない。

## 1.4 研究方法

### 1.4.1 経営診断学とその方法的基盤

本研究では、経営診断学の方法に基づいて、公民館を中心とした生涯学習施設の経営診断技法の開発と体系化を行う。そこで、経営診断学の学問的位置づけを概観する。

経営診断学は、第二次大戦後の経営診断や中小企業を対象とする企業診断の発展に伴い、その理論的裏付けともなるべき学問的研究として発達してきた。我が国では平井泰太郎が初めて経営診断学を提唱し、1968（昭和 43）年に日本経営診断学会が創設されている<sup>12</sup>。経営診断学会は、経営学、経営分析、経営診断等の分野の研究者、経営士、コンサルタント、中企業診断士等の経営診断の実務者などで構成され、日本の経営診断学の理論的枠組の構築と経営診断の理論と技法の発展に貢献している。学会の編纂による刊行物に、『日本経営診断学会年報』とその後継誌である『日本経営診断学会論集』（年刊）、及び『現代経営診断事典』（同友館、1994）がある。

日本における経営診断と経営診断学の発展は、上述のように第二次大戦後の経済の再建とその後の発展に果たした中小企業とその制度の役割が大きい。戦後復興において中小企業の果たす役割の重要性から、1948（昭和 23）年に中小企業庁が発足し、同時に、中小企業対策の施策として中小企業診断制度が実施された。この制度は、中小企業の依頼に基づいて国や地方公共団体が診断機関となって診断を行うものである。また、その診断を行う専門家の資格として、1952（昭和 27）年に通商産業大臣登録の「中小企業診断士」の制度が発足している。このような施策が全国的に進められることで中小企業診断ならびに経営診断の理論と方法の発展が見られた。ここで特筆すべきことは、わが国で発展した経営診断の特徴の 1 つが中小零細企業の経営診断であり、これに関わって長年にわたる研究と実践の蓄積がなされていることである。

なお、外国においては、経営診断という用語はあまり見られないが、日本の経営診断と近

接する領域に経営コンサルティング（management consulting）がある。第二次大戦後の日本における経営診断及び経営診断学の研究の発展は、アメリカにおける経営コンサルティングの影響が大きい。「科学的管理法」を主体として発展してきたアメリカの経営コンサルティングでは、コンサルタントの主要業務が第二次大戦以前は工場管理を主とした工業経営であったが、戦後、アメリカが経済発展をリードすることにより、その業務も経営戦略や問題解決を図ることが主体となった<sup>13</sup>。日本の戦後の経営診断とその研究は、このような経緯からアメリカのコンサルティングの影響を受ける形で発展してきた。

経営診断学が対象とする領域は経営診断で、依拠する方法は診断学、または診断の論理であるとする捉え方が有力である。それは、経営診断概念の本質的属性を「診断」として考えることに根拠がある<sup>14</sup>。つまり、本質的属性としての「診断」と偶有的属性である経営、医学、公害などを結合させることによって、経営診断、医学的診断、公害診断の概念が形成されると考えられている。また、このことは、経営診断学の方法論が経営学のそれとは異なることを意味している。なぜなら、経営学における認識対象である経営の概念の本質的属性は「経営」であり、これに偶有的属性を結合することによって工業経営、商業経営などを考えることができる。しかし、「診断」を本質的属性とする経営診断は、「経営」を本質的属性とする概念には含まれないからである。その点において経営の論理に基づく経営学とは別個のものと考えられている<sup>15</sup>。加えて、経営診断が対象とするのは経営（活動）であり、企業が行うような営利を目的とした経営だけでなく、公益的内容を主たる目的とする経営もその対象範囲となる。

そこで、経営診断学的方法的な基礎となっている診断学について若干の説明をしておきたい。上述のように現在の診断学は医学、経営、公害など多岐にわたる分野の本質的属性としてとらえることができるが、長年、医学を中心に扱われてきた。医学における診断は、「医師の接する患者について、その患者の持っている異常状態を正確に把握し、これによって適切な処置を下すための根拠を得るプロセス」<sup>16</sup>であり、これに「経験的な知識と理論的基礎づけを総合して体系化したもの」が診断学とされている<sup>17</sup>。医学における診断や診断の方法は、ここでいう診断学の論理に基づいている。したがって、この診断学の論理が明らかになれば、それらをより一般に応用できるように整えることで、経営診断や地域診断などにも活用できることになる。

では、診断学の論理とはどのように考えられているのだろうか。医学における診断学の論理では、枝分かれ論理、マトリクス型診断論理、消去的診断論理などが示されているが、これがすべてに適応できるものでなく、また、これによる方法が現実的には非能率的な方法であるという指摘がある<sup>18</sup>。しかし、現実には診断が行われていることから、診断の論理を明らかにしようという研究が計量診断の分野で進められてきた<sup>19</sup>。診断学に独自の論理ではないが、これまでにブール代数やベイズの定理などを診断の論理に用いること、ならびに多変量解析を応用することなどが示されてきた<sup>20</sup>。

経営診断学は、このような診断と診断学の考え方を参考としている。先に引用した医学の診断の定義から類推すると、経営診断とは「経営診断を行おうとする組織や機関、施設等の問題状況を正確に把握し、適切な改善方策を示すための根拠を得ること」と言うことができる。これは、現在、経営診断学会で考えられている経営診断の定義<sup>21</sup>とほぼ一致するものであり、経営診断をその本質的属性を診断としてとらえる視点が採用されている。

一方、経営診断学が診断学に依拠するものとするとならえ方が有力ではあるものの、経営診断学の本質や方法論については議論が終わっているわけではない。これらは、1970年代後半から1990年代にかけて日本経営診断学会などにおいて活発に議論された。三上富三郎<sup>22</sup>、合力栄<sup>23</sup>、原修太郎<sup>24</sup>、高野太門<sup>25</sup>らが精力的に経営診断学の学として存立に関する研究やその本質に関わる研究、あるいは経営診断学の体系化に関わる研究を行ってきた。このうち、経営診断学を構築するうえで、医学における診断や診断学のアナロジーから行うのが有効であるとするのが三上、合力の主張である。合力は<sup>26</sup>、経営診断学を科学として確立させるためには、経営診断学の認識の仕方が客観的であり、その成果が真理にかなうものでなければならず、それを備えた理論の構成が必要であるとする。さらに、そのための仮説の組み立てには何らかの類比が利用されるもので、「経営診断学の理論の組み立てに、医学における診断学をアナロジーとして利用（思考的、実験操作的、検証）」するという考え方である。したがって、合力が言うように、この見解は、「自然科学的方法や医学体系を経営診断学にそのまま適用する」というものではない。

これに対しては、批判的な見解もある。鈴木喬は<sup>27</sup>、経営診断学は社会科学に属するものであり、医学のような自然科学的研究方法を適用することはできないとし、渡辺隆夫は<sup>28</sup>、経営診断における診断論理には、医学のような体系的知識が整理されてはいないとしている。

これとは別に、経営診断学を経営学の1つの領域として位置づける考え方も古くからある<sup>29</sup>。最近では、岸川は<sup>30</sup>、経営診断論は経営学とは目的、対象、方法論などに相違はあるが、経営学の範疇に含まれる重要な領域としつつ、経営の論理と診断の論理の接合を図ることの重要性を指摘している。

以上のように、経営診断学の体系化についての検討は継続しているが、三上、合力らの提示した経営診断学が診断学あるいは診断の論理に基づくものであること、あるいはそれを含んだものであるという認識が概ねなされていると考えられる。診断学という独自の学問の構築はこれからの課題と言えるが、本研究で扱う生涯学習施設の経営診断は生涯学習施設の経営を診断することであり、そのための経営診断技法の開発では少なくとも診断の論理がその方法的支柱となる。そこで、本研究はこの立場の経営診断学に基づき、これまでの経営診断の研究や実践に見られる診断の論理を援用し、生涯学習施設の経営診断技法の開発と研究を行う。

#### 1.4.2 経営診断学の方法論としての妥当性

さらに、経営診断学の研究方法論としての妥当性を、公民館をはじめとする生涯学習施設の研究への適用可能性と必要性の点から検討する。経営診断学を公民館研究の方法として適用する可能性を示す点の第一は、言うまでもなく、経営は公民館のような公の施設においても必要かつ適用できる概念であり、同様に経営状態を把握し、目標の達成に向けて経営を改善していく経営診断も公民館に必要な概念であることである。公民館経営診断の研究において経営診断学を用いる理由の1つはここにある。このように営利を主たる目的としない経営が経営診断の対象となり得ることは、すでに経営学、特にマーケティングの対象として非営利組織を取り入れる必要性が古くから指摘されていること<sup>31</sup>、また、行政組織の経営が実際に経営診断で取り上げられていること<sup>32</sup>からも認めることができる。

第二に、経営診断の主要な対象である中小企業と公民館のような生涯学習施設には類似した性格があるということである。それは、中小企業も生涯学習施設も小規模経営であるということである。ここでいう規模とは、従業員数(生涯学習施設で言えば職員数)だけでなく、その施設・設備、生産高(生涯学習施設で言えば実施事業等)など経営における全般を指している。このような小規模経営は、大規模経営に比べて外部環境の諸条件によって大きく影響されやすい。経営診断技法は、このような中小企業の診断に適した形で開発されてきている。したがって、中小企業と規模の面で類似した生涯学習施設に経営診断を適用することが可能であり、かつ有効であると考えられる。

第三の点は、第一の点と反対の意味での経営診断の必要性に関わることである。現在は、営利組織の経営に社会貢献や社会的責任が求められている。翻って、公民館や図書館、それに公立の博物館のような公的機関・組織には、経営的発想といわれるような民間企業等が有する有効性や効率性の向上、サービスの質的向上のための管理の視点と手法が必要となっている。現在、公の施設では人員の削減、運営費の削減等が行われる厳しい財政状況の中、少ない予算を効率的に運用することが求められるようになってきている。経営診断学やそれに基づく経営診断がこれまでに蓄積してきた知見と方法は、公民館をはじめとする現在の生涯学習施設の経営診断研究には有効であり、また、不可欠な研究方法ということが出来る。

#### 1.4.3 経営診断学に基づく公民館経営診断技法開発の枠組

経営診断にはいくつかの局面があり、それぞれの局面で有効な経営診断技法が必要となる。経営診断のプロセスを示すと次のように分けることができる<sup>33</sup>。

- ① 診断対象の把握 (情報の収集)
- ② 経営上の問題点の同定 (標本照合)
- ③ 経営上の問題点の決定 (標本照合の妥当性の検討)
- ④ 改善案の提示

経営診断では、その第一のプロセスで経営診断の対象となる施設、機関、団体等の状況の把握を行う。これは、主として問題があるかどうかを明らかにするために、診断対象のさま

ざまな情報を収集する段階である。経営診断の作業は、具体的には、指標を用いて測定をする方法、経営に関する資料の分析、組織のトップや構成員との面談などによって行われる。

第二のプロセスは、得られた情報をもとにして、経営診断の対象が問題状況にあるのか、あるいはそうでないかを判定する段階である。これは標本照合と言われる。ここで言う標本(specimen)とは、先に定義を示した通り、ある特定の経営状態(例えば問題状況)において現われる特有な状況を有している典型のことを言い、問題状況(問題の種類、内容、程度等)が不明の対象の経営診断を行う場合、それがその標本と合致するか否かによって、問題状況にあるかどうかを判断する過程である。ただし、この段階の判断は仮の判定で、確定する段階ではない。

第三のプロセスは、第二のプロセスで仮に判定された問題状況が本当に正しいかどうかについて、時間を置いて確かめる過程である。つまりは、判定内容の妥当性を検討する段階で、この段階で概ね問題状況にあるかどうか確定する。

第四のプロセスは、確定した問題状況に対応して、それをどのように改善していくのがよいか、その改善策を提示する段階である。

このようなことから、経営診断技法を細分化すると、情報収集の技法、標本照合の技法、標本照合の妥当性の検討技法、改善案提示の技法が必要であることがわかる。もちろん、経営診断技法が、診断のプロセスに個別に対応した技法で成り立つのか、あるいはこれらを合わせ持つ複合的な技法で成り立つのかなど、その体系化のための検討が必要であるが、経営診断技法を開発するとなれば、少なくともこれらのプロセスの診断作業を可能とする診断技法を開発していくことが求められる。

さらに、これらの経営診断技法を開発するための経営診断学及びそれが依拠する診断学の手法(アプローチ)には、学際的アプローチ、システムズアプローチ、徴候的アプローチ、因果的アプローチ、状況的アプローチ、社会・生態的アプローチがある<sup>34</sup>。これらは、それぞれ経営診断の対象や問題に応じた特長を持つものであるが、本研究では、客観性と科学性をもつ経営診断技法の構築に有効な徴候的アプローチと因果的アプローチを採用する。

徴候的アプローチとは、例えば、企業の倒産のような経営上の問題に対して、倒産の前に表れる徴候を重視する方法で、そのような徴候を蓄積し、倒産の予測、あるいは倒産の未然防止のための経営診断に活用する。経営診断学において徴候に関する研究的な蓄積は多くないが、このようなアプローチによって各種の問題に対応する徴候群を明らかにする方法は、経営診断技法の構築にとっては必要不可欠である。

また、因果的アプローチとは、どのような原因がどのような結果をもたらすかという視点によるもので、事象と事象の間に因果関係の見られる事例の蓄積と体系化を図る手法である。三上も指摘しているように<sup>35</sup>、このアプローチは徴候的アプローチとも関係があるので、因果・徴候的アプローチとも言える。本研究においては、これらのアプローチが経営診断技法の開発の基本的な方法的視座となる。

#### 1.4.4 公民館経営診断技法開発における分析方法

本研究では、上述の枠組に基づいた公民館経営診断技法開発のため、主に次の3つの方法を採用した。それらは、①公民館の目的、機能、及び経営診断と技法開発についての文献調査、②経営診断技法開発に用いるデータ収集のための質問紙及び聞き取り調査、③データ分析のための統計的方法及び多変量解析の方法、である。

##### 1.4.4.1 文献調査

公民館経営診断技法を開発する前提として、公民館の目的、機能がどのように提示されているかを検討する必要がある。本研究では、国の告示、答申類を中心に基づいて検討することとした。主な文献には次のものがある。

生涯学習審議会社会教育分科審議会施設部会報告「公民館の整備・運営の在り方について」

1991.6

生涯学習審議会答申「今後の社会の動向に対応した生涯学習の振興方策について」1992.7

同「学習機会提供を中心とする広域的な学習サービス網の充実について—新たな連携・協力システムの構築を目指して—」1994.9

同「地域における生涯学習機会の充実方策について」1996.4

中央教育審議会答申「21世紀を展望した我が国の教育の在り方について」1996.7

生涯学習審議会答申「社会の変化に対応した今後の社会教育行政の在り方について」1998.9

同「学習の成果を幅広く生かす—生涯学習の成果を生かすための方策について—」1999.6

同「新しい情報通信技術を活用した生涯学習の推進方策について」2000.11

文部科学省告示「公民館の設置及び運営に関する基準」2003.6

中央教育審議会生涯学習分科会「今後の生涯学習の振興方策について」（審議経過の報告）

2004.3

同「新しい時代を切り拓く生涯学習の振興方策について」（中間報告）2007.1

中央教育審議会答申「新しい時代を切り拓く生涯学習の振興方策について～知の循環型社会の構築を目指して～」，2008.2

また、公民館経営診断の視点と方法、及び経営診断指標の作成では、主に下記の文献を用いた。

竹島重男『診断実務の基礎 改訂版』，税務経理協会，1974

中小企業事業団『経営指標活用マニュアル』，中小企業診断協会，1982

三上富三郎『現代経営診断論』，同友館，1986

岸川善光『経営診断要論』，同文館出版，2007

#### 1.4.4.2 質問紙及び聞き取り調査

公民館経営診断技法開発のための具体的なデータを収集するため、質問紙調査と聞き取り調査を行った。質問紙調査では、長野市の公民館調査、関東甲信越の公民館調査、宮崎市長公民館及びその利用者と管内住民を対象とした調査、宮崎県と佐賀県の公民館を対象とした調査を、また、聞き取り調査では秋田県、新潟県の公民館の調査を実施した。なお、調査の詳細は3章で述べる。

ここで行った調査は、いずれも社会調査、教育調査に含まれるものであり、調査の設計、実施、分析等については、以下の文献等に基づいて行った。

辻功『教育調査法』、誠文堂新光社、1969

渡辺博史『社会教育調査法』、全日本社会教育連合会、1984

飽戸弘『社会調査ハンドブック』、日本経済新聞社、1987

#### 1.4.4.3 統計的方法と多変量解析等

質問紙調査の分析では、基本的に統計的方法を用いたデータの集計分析と統計的検定の方法に基づいて有意検定等を行った。さらに、1.2.3で示したように、経営診断では経営上の問題があるかどうかを判断し、問題点がある場合はそれがどのような問題かを決定することが必要である。この診断の作業は、問題の有無の判別や推定として捉えることができることから、判別においては、多変量解析の方法のうちの数量化Ⅱ類、判別分析等を用い、また、問題を推定する技法の開発では統計的推定の方法の一つである最尤法を用いた。このほか、経営診断技法の開発過程において、項目間の影響関係の分析では、相関分析のほか、重回帰分析、実験計画法などを用いた。

なお、ここでは、主に下記の文献に基づいて分析を行った。

安田三郎『社会統計学』、丸善、1969

林周二『統計学講義』、丸善、1973

藤沢偉作『実験計画法』、現代数学社、1978

駒澤勉『数量化理論とデータ処理』、朝倉書店、1982

森村英典、牧野都治、真壁肇、杉山高一編『統計・OR活用事典』、東京書籍、1984

#### 1.5 本論文の構成

本論文は第1章から第8章までの全8章で構成されている。ここでは、簡単に各章の内容を提示しておきたい。

1章では、本論の序論として、本研究の目的と意義、研究方法等を述べている。2章では、生涯学習施設における経営診断、評価の現状について、公民館、図書館、博物館の状況と外



国の成人教育施設の事例を示し、それぞれの特徴と関連性を述べる。3 章では、本論文の中心的な分析となる公民館経営診断技法の体系化の枠組を提示する。ここでは、公民館経営診断の目的として、人々の学習の支援と地域づくり支援の 2 つを挙げ、それらと経営診断のプロセスを対応させることで体系化の枠組を示し、4 章以降で開発する具体的な経営診断技法を体系の中に位置づける。

4 章から 7 章では、具体的な公民館経営診断技法の開発を行う。4 章では、公民館の利用促進という点から一時点の経営状態に基づく経営診断技法の開発を行う。経営診断指標の作成、数量化Ⅱ類、判別分析、最尤法等による経営診断技法の開発とその過程を示す。5 章では、公民館の利用形態に着目し、その時間的推移を考慮した経営診断技法の開発を行う。6 章では、公民館の地域づくり支援に着目して、地域づくり支援に影響のある公民館の具体的機能についての利用者、住民、公民館職員の充足度分析に基づく経営診断技法を提示する。7 章では、6 章までの経営診断技法が主に経営上の問題点の決定のための技法であるのに対して、経営改善までを含めた経営診断技法を示す。

8 章では、それまでの分析結果に基づく結論と、図書館、博物館などの生涯学習施設の経営診断への活用方法について述べる。

## 注

- 1 松下圭一『社会教育の終焉』（筑摩書房，1986），pp.54-64.
- 2 文部科学省『平成 23 年度 社会教育調査報告書』，2013 を用いた。
- 3 国の審議会等では、多数の答申、報告などで公民館のあり方が示されてきた。主なものとしては、例えば、社会教育審議会答申「公民館の充実振興方策について」（1957（昭和 32 年））、同答申「急激な社会構造の変化に対処する社会教育のあり方について」（1971（昭和 46 年））、生涯学習審議会社会教育分科審議会施設部会報告「公民館の整備・運営の在り方について」（1991（平成 3）年））、中央教育審議会生涯学習分科会「今後の生涯学習の振興方策について（審議の経過）」（2004（平成 16）年））、中央教育審議会「新しい時代を切り拓く生涯学習の振興方策について～知の循環型社会の構築を目指して～」（2008（平成 20）年）等がある。全国公民館連合会からは、全国公民館連合会『公民館のあるべき姿と今日的指標』（1967（昭和 42）年））、同第二次専門委員会『都市化に対応する公民館のあり方』（1970（昭和 45）年））、同連合会第五次専門委員会答申『生涯教育時代に即応した公民館のあり方』（1984（昭和 59）年））等がある。
- 4 湯上二郎「公民館の社会的性格とその経営」（河野重夫、伊藤俊夫編『社会教育の施設』第一法規，1979），p. 153 の「経営」の内容を基にした。
- 5 公民館経営における意思決定は公民館長や職員によって行われることが基本であるが、公民館の判断のみでは決定が困難な事項や権限の及ばない事項もある。本研究では、館長や職員による意思決定とともに、公民館の外部組織等との調整や交渉等を通じて行える意思決定を想定している。

- 6 山崎和彦「診断型エキスパートシステム」(石塚満, 小林重信編『エキスパートシステム』, 丸善, 1991) pp. 95-96.
- 7 日本経営診断学会編『現代経営診断事典』, 同友館, 1994, p.4.
- 8 本明寛監修『評価・診断心理学辞典』, 1989, p.193.
- 9 山本恒夫, 浅井経子, 椎廣行編『生涯学習[自己点検・評価]ハンドブック』, 文憲堂, 2004, p.10.
- 10 桑原敏明「フランスの生涯教育」, 日本生涯教育学会『生涯学習事典』, 東京書籍, 1990, p.489.
- 11 注 4 を参照。
- 12 経営診断学に関する基本的な文献には以下のものがある。
1. 岸川善光『経営診断要論』, 同文館出版, 2007, 350p
  2. 合力栄「経営診断学の本質と課題」『八幡大学論集』28(4), 1978, pp.23-39
  3. 合力栄「経営診断技法の体系化に関わる基本的課題—診断の科学性と社会性—」, 日本経営診断学会編『経営診断の技法の体系化』, 同友館, 1992, pp.41-51
  4. 日本経営診断学会編『現代経営診断事典』, 同友館, 1994, 831p
  5. 三上富三郎『現代経営診断論』, 同友館, 1986, 321p
  6. 渡辺隆夫「経営診断と技法の体系」日本経営診断学会編『経営診断の技法の体系化(日本経営診断学会年報第 24 集)』, 同友館, 1992, pp.17-27
  7. 渡辺隆夫「経営診断学における診断論理説批判」, 日本経営診断学会編『経営診断の新理論・新技法(日本経営診断学会年報第 27 集)』, 同友館, 1995, pp.140-147
- 13 日本経営診断学会編『現代経営診断事典』, 同友館, 1994, p.773.
- 14 三上富三郎, 前掲書, pp.4-6.
- 15 経営診断学は経営学とは別個の方法論に基づくものではあるが, 経営学と全く無縁であるということではない。診断学, 経営診断学, 経営学の関連については合力栄(1978)を参照。また, 経営学, 経営診断学, 経営診断の対象とそのものに基づく方法を整理すると付表のようになると考えられる。

付表 経営学, 経営診断学, 経営診断の区別

	経営学	経営診断学	経営診断
対 象	経営(活動)	経営診断	経営(活動)
基づく方法	経営の論理	診断学	診断

- 16 吉利和, 鈴木秀郎, 宮下英夫, 山根至二編『内科診断学 改訂第 6 版』, 金芳堂, 1990, p.16.
- 17 同上。
- 18 木村栄一「診断の論理」, 『日本内科学会雑誌』69(9)(1977), pp.1162-1163.
- 19 診断論理についてのこれまでの研究では数学的手法を用いたものが多い。古川俊之「診断

- 論理の情報科学的解析」『日本内科学会雑誌』62 (11) (1973), pp.10-14, 同「診断ロジックとは」『臨床検査』26 (11), pp.1384-1389.
- 20 古川俊之『コンピュータ診断』, 共立出版, 1982, pp.44-51.
- 21 1.2.3 を参照。
- 22 注 12 を参照。
- 23 注 12 を参照。このほかに, 合力栄「経営診断学方法論に関する一考察—経営診断学の対象について—」『八幡大学論集』27 (1) (1976), pp.55-77, 同「経営診断学方法論」『八幡大学論集』27 (2) (1977), pp.125-144 など。
- 24 例えば次の文献がある。原修太郎「経営診断学試論」『大東文化大学経済論集』, 30 (1980年 2 月), pp.31-50, 同「経営診断学の体系化に関する考察」『大東文化大学経済論集』36 (1983), pp.245-257.
- 25 例えば次の文献がある。高野太門「経営診断システムの研究」『近畿大学商経学叢』28 (3) (1982), pp.409-440, 同「経営診断モデルの研究」『近畿大学商経学叢』37 (1,2,3), pp.463-476, 同「経営診断の理論とモデル—ドイツにおける現状をめぐり—」『近畿大学商経学叢』39 (2), pp.159-169 など。
- 26 合力栄「経営診断技法の体系化に関わる基本的課題—診断の科学性と社会性—」, 前掲, pp. 45-46.
- 27 鈴木喬「経営診断学の体系化に関する一考察」『日本経営診断学会年報』15, (同友館, 1983年), pp.79-80 など。
- 28 注 12 を参照。
- 29 三上, 前掲書, p.4.
- 30 岸川善光『経営診断要論』(前掲), pp.21-23.
- 31 Philip Kotler, *Marketing Management, Analysis, Planning, Implimentation and Control*, 6<sup>th</sup> ed. (Prentice-Hall International Editions 1988), pp.722-724.
- 32 非営利組織体の診断事例として, 古くは三上富三郎「非営利組織のマーケティングと行政体の診断」(『企業診断』35 (10), 1988) pp.36-42 がある。
- 33 診断のプロセスの①～③については, 古川俊之『コンピュータ診断』(前掲), p.47.
- 34 三上富三郎『現代経営診断論』, 前掲書, pp.11-18.
- 35 同, p.16.

## 第 2 章 生涯学習施設をめぐる経営診断と評価の今日的状況

本章では、生涯学習施設（公民館、図書館、博物館）における経営診断及び評価の現状を概観する。また、外国の成人教育施設における評価の事例を加え、生涯学習施設における経営診断及び評価の比較分析を行う。

### 2.1 生涯学習施設の経営診断と評価の現状

#### 2.1.1 公民館の経営診断と評価の現状

##### 2.1.1.1 経営診断及び評価の法制度と実施状況

まず、わが国の公民館における経営診断に関する法制度は、現在のところはない。経営診断の実践は、1970年代に静岡県公民館連絡協議会が行ったもののほか<sup>1</sup>、筆者が作成した経営診断技法を活用して行ったもの<sup>2</sup>以外には見られない。

一方、公民館の評価については2000年代に入って、その法制化がなされている。まず、法制度での最初の明文化は、文部科学省告示「公民館の設置及び運営に関する基準」（2003）の第10条（事業の自己評価等）において、「公民館は、事業の水準の向上を図り、当該公民館の目的を達成するため、各年度の事業の状況について、公民館運営審議会等の協力を得つつ、自ら点検及び評価を行い、その結果を地域住民に対して公表するよう努めるものとする。」として、事業の自己点検及び評価が努力義務として規定されたことである。さらに、その後、2008（平成20）年の社会教育法の改正により、第32条（運営の状況に関する評価等）に「公民館は、当該公民館の運営の状況について評価を行うとともに、その結果に基づき公民館の運営の改善を図るため必要な措置を講ずるよう努めなければならない。」が新設された。社会教育法では公民館の事業のみではなく運営状況の評価を努力義務とされた点が2003（平成15）年の告示と異なる点である。ここでは、公民館の評価が法律において明文化されたことの意味は大きい。

このように、事業の自己点検及び評価、ならびに運営に関する評価が規定されてから、公民館の評価はどのように行われているのだろうか。国立教育政策研究所社会教育実践研究センターが2010（平成22）年度に行った調査<sup>3</sup>によると、2009（平成21）年時点で事業の自己点検及び評価を実施している公民館は全体の59.8%となっている。また、同センターが2006（平成18）年度に行った調査<sup>4</sup>では、2005（平成17）年に事業の自己点検及び評価を行った公民館が44.0%であったことからすると、4年の間に約15%の増加となっている。しかし、このことは裏を返せば、2009（平成21）年には全体の約40%の公民館では自己点検及び評価が行われていないということでもある。この調査によれば、事業の自己点検及び評価を行わなかった理由では、「自己点検及び評価以外の業務が多忙なため」（52.5%）、「自己点検及び評価の方法がわからない」（42.8%）、「自己点検及び評価をするための作業に手間がかかるから」（33.7%）が上位3位までの項目となっている（いずれも複数回答）。一般に少ない職員

で公民館が運営されているのが常態であることからすると、公民館職員の多忙さに関わる要因は、評価が行われないことの要因に限ったことではない。自己点検及び評価の方法がわからないこと、及び作業に手間がかかることがあげられていることからすると、自己点検及び評価に固有の課題となるのは、効率的に行える自己点検及び評価の方法の開発とその普及であると言える。

#### 2.1.1.2 公民館事業の評価の視点と方法

公民館事業の評価の実施状況は先の調査結果では約 6 割であったが、一方で、評価を行わない理由には、評価の方法がわからない、評価に手間がかかる、などがあり、その理由は事業評価の方法そのものに関わることに起因している面がある。つまりは評価方法が十分開発されておらず、その途上にあるということである。しかし、事業目標や事業計画と対応させた社会教育事業の評価の方法を公民館事業を例にして、提示されているので、それを簡単に示したい<sup>5</sup>。

事業評価のうちでも主に事後評価として行われる総括的評価とは、「事業活動の実態や成果を分析・測定し、実施機関・施設・団体等の目標や事業目標に照らして解釈・価値判断を加えること」<sup>6</sup>である。換言すると、事業評価は事業目標の達成状況（達成度）について価値判断するということである。そこでは、事業評価の手順が次のように示されている。

- 手順 1 評価項目の抽出
- 手順 2 評価指標の開発・作成
- 手順 3 観点の作成（文章化）
- 手順 4 目標値の設定
- 手順 5 分析，測定，価値判断
- 手順 6 判定（総合判定）

手順 1 では、事業目標の記述や内容の中から評価を行う具体的内容を項目として抽出する。手順 2 では、抽出した項目を測定するための評価指標を作成する。手順 3 では、この評価指標で分析・測定することによって評価項目をどのような観点で評価しようとするのかを文章化する。手順 4 は、評価指標の目標値を設定する段階となる。ここまでは、事業の実施前に、つまりは計画段階に設定される。それに対して、手順 5、手順 6 は、事業の実施後の内容である。

このような手順を踏むとき、適切な事業評価を行うにはいくつかの留意点があるが、その中でも重要なことのひとつが、事業評価を意識して事業目標を設定するということである。つまり、評価項目を抽出（手順 1）できるように事業目標を設定しておくということがある。そこで、そのために有効な方法として、アウトカム連鎖図の作成が示されている。そこでは、

事業の計画段階に、まず事業の仮目標を作成し、それに沿った事業の実施後に期待される参加者や地域の変化とそれに至る何段階かの流れ（アウトカム連鎖）をあらかじめ予想する<sup>7</sup>。そして、アウトカム連鎖に見られる内容の一部を仮目標の中に追加し、事業目標を確定させるという過程をとる。このようにすると、事業目標の中には事業評価において評価項目となり得る内容が含まれ、それを評価項目として抽出することで事業目標に照らした評価が行えるようになる。これが現在、示されている公民館の事業評価の方法の1つである。

## 2.1.2 図書館評価の現状

### 2.1.2.1 図書館評価の法制度と実施状況

次に図書館の評価の現状を見ておきたい。図書館の評価が明文化された最初は2001（平成13）年の文部科学省告示「図書館の設置及び運営上の望ましい基準」で、ここでは次のように規定された。

#### 1（3）図書館サービスの計画的実施及び自己評価等

- ①公立図書館は、そのサービスの水準の向上を図り、当該図書館の目的及び社会的使命を達成するため、そのサービスについて、各々適切な「指標」を選定するとともに、これらに係る「数値目標」を設定し、その達成に向けて計画的にこれを行うよう努めなければならない。
- ②公立図書館は、各年度の図書館サービスの状況について、図書館協議会の協力を得つつ、前項の「数値目標」の達成状況等に関し自ら点検及び評価を行うとともに、その結果を住民に公表するよう努めなければならない。

ここでは、図書館サービスの計画と一体的に自己点検及び評価が努力義務として規定されている。また、サービスのそれぞれについて指標とその数値目標を設定し、その達成状況等の点検及び評価を行うとされており、公民館の場合よりも踏み込んだ内容となっている。さらに、2008年の図書館法改正により、第7条の3（運営の状況に関する評価等）において、「図書館は、当該図書館の運営の状況について評価を行うとともに、その結果に基づき図書館の運営の改善を図るため必要な措置を講ずるよう努めなければならない。」とされ、法律において評価が初めて明記されることになった。

さらに、この法改正を受ける形で、上記の文部科学省告示が改訂され、2012（平成24）年に新しい「図書館の設置及び運営上の望ましい基準」が告示された。この中では、市町村立図書館と私立図書館の項の中で、運営の状況に関する点検及び評価の努力義務が従前の基準よりも詳細に明示された。このうち、市町村立図書館の点検及び評価については、次のように示されている。

（「第二 公立図書館」の「一 市町村立図書館」の「1 管理運営」において）

（二）運営の状況に関する点検及び評価等

- 1 市町村立図書館は、基本的運営方針に基づいた運営がなされることを確保し、その事業の水準の向上を図るため、各年度の図書館サービスその他図書館の運営の状況について、（一）の2の目標及び事業計画の達成状況等に関し自ら点検及び評価を行うよう努めなければならない。
- 2 市町村立図書館は、前項の点検及び評価のほか、当該図書館の運営体制の整備の状況に応じ、図書館協議会の活用その他の方法により、学校教育又は社会教育の関係者、家庭教育の向上に資する活動を行う者、図書館の事業に関して学識経験のある者、図書館の利用者、住民その他の関係者・第三者による評価を行うよう努めるものとする。
- 3 市町村立図書館は、前二項の点検及び評価の結果に基づき、当該図書館の運営の改善を図るため必要な措置を講ずるよう努めなければならない。
- 4 市町村立図書館は、第一項及び第二項の点検及び評価の結果並びに前項の措置の内容について、インターネットその他の高度情報通信ネットワーク（以下「インターネット等」という。）をはじめとした多様な媒体を活用すること等により、積極的に公表するよう努めなければならない。

では、図書館においては、どの程度、評価が行われているのだろうか。文部科学省の調査<sup>8</sup>によると、図書館の独自の取組みとして自己評価、または外部評価を行っている図書館は全体の21.0%である。また、どのような点を評価しているかについて、同調査によると、「利用者数、貸出件数などの利用状況」(83.7%)、「資料及び情報の収集、提供」(78.1%)、「レファレンスサービス等の充実」(55.1%)、「利用者に応じた図書館サービスの充実」(55.1%)などが上位にある（複数回答）。また、評価の課題としては、評価を実施している図書館も、実施していない図書館も「適切な評価基準の策定」を挙げている（各76.5%、77.5%）。

#### 2.1.2.2 図書館評価の視点と方法

図書館評価にはパフォーマンス評価とプログラム評価があるが<sup>9</sup>、近年主流となっているのはパフォーマンス評価である。そこで、ここでは図書館のパフォーマンス評価がどのように行われているかを見ておきたい。現在、標準的なパフォーマンス指標には、国際標準化機構（ISO）による図書館パフォーマンス指標（ISO11620）と、これに技術的内容的な変更を加えずに作成されたのが日本工業規格による図書館パフォーマンス指標（JISX 0812）である。ISO11620に見られる評価の視点と方法はおおよそ次のようになる。

ISO11620は1998（平成10）年に初版が出され、2003（平成15）年の修正版を経て、現在は2008（平成20）年の改訂版（第2版）が刊行されている。ここでは、図書館が提供するサービスや活動の品質、有効性、効率性を評価するためのパフォーマンス指標が示されており、5年ごとの改訂に合わせて、指標の見直し、追加等が行われている。ここでは当初か

らバランススコアカードの視点を用いて「情報資源・アクセス・基盤」「利用」「効率性」「発展可能性」の4領域を設定して、それぞれに指標を設定している。2008年刊行の第2版には45の指標とその定義、測定の方法等が示されている。例えば、「情報資源・アクセス・基盤」では「要求タイトル所蔵率」「閉架書庫からの資料出納所要時間（中央値）」「人口当たり利用者用領域の面積」等がある。「利用」では、「蔵書回転率」「人口当たり来館回数」「利用者満足度」等、「効率性」では、「貸出当たり費用」「整理に要する期間（中央値）」「正答率」等がある。さらに、「発展可能性」には、「電子的コレクション提供にかかる経費の割合」「職員当たり公式研修参加時間数」等があげられている。これらの指標が活用されて、それぞれの方法によって測定（パフォーマンス測定）が行われる。

なお、このようなパフォーマンス指標の活用方法には、他の優良事例や同一規模の図書館における平均値や最高値などを参考にして目標値を設定するベンチマークの方法なども取り入れられている。さらに、このような指標設定の方法を利用して、図書館独自のパフォーマンス指標を作成する取り組みも見られ<sup>10</sup>、これらを標準化した指標の設定による図書館評価の広がりが見て取れる。

### 2.1.3 博物館評価の現状

#### 2.1.3.1 博物館評価の法制度と実施状況

博物館の評価が法制度の面で明文化された最初は、文部科学省告示「公立博物館の設置及び運営上の望ましい基準」（2003）の次の条文である。ここでは、博物館事業の自己点検及び評価が努力義務の対象となった。

（事業の自己評価）

第12条 博物館は、事業の水準の向上を図り、当該博物館の目的を達成するため、各年度の事業の状況について、博物館協議会等の協力を得つつ、自ら点検及び評価を行い、その結果を公表するよう努めるものとする。

そして、その後の博物館法の改正によって、次の博物館運営に関する評価が規定された。

（運営の状況に関する評価等）

第9条 博物館は、当該博物館の運営の状況について評価を行うとともに、その結果に基づき博物館の運営の改善を図るため必要な措置を講ずるよう努めなければならない。

さらに、博物館法の改正（2008）を受けて、2011（平成23）年に新たな文部科学省告示「博物館の設置及び運営上の望ましい基準」が出されることになった。これは、2003（平成13）年の「公立博物館の設置及び運営上の望ましい基準」が全面的に改正されたものである。この中では、次のような評価に関する内容が示された。



(運営の状況に関する点検及び評価等)

第 4 条 博物館は、基本的運営方針に基づいた運営がなされることを確保し、その事業の水準の向上を図るため、各年度の事業計画の達成状況その他の運営の状況について、自ら点検及び評価を行うよう努めるものとする。

2 博物館は、前項の点検及び評価のほか、当該博物館の運営体制の整備の状況に応じ、博物館協議会の活用その他の方法により、学校教育又は社会教育の関係者、家庭教育の向上に資する活動を行う者、当該博物館の事業に関して学識経験のある者、当該博物館の利用者、地域住民その他の者による評価を行うよう努めるものとする。

3 博物館は、前二項の点検及び評価の結果に基づき、当該博物館の運営の改善を図るため必要な措置を講ずるよう努めるものとする。

4 博物館は、第一項及び第二項の点検及び評価の結果並びに前項の措置の内容について、インターネットその他の高度情報通信ネットワーク（以下「インターネット等」という。）を活用すること等により、積極的に公表するよう努めるものとする。

これを 2003（平成 15）年の告示の内容に比べると、評価の対象が法律の内容に合わせて運営全般に広がるとともに、外部評価にも言及し、また、評価結果の活用ならびに公表についても示されている。

博物館評価の実施状況は、文部科学省の調査<sup>11</sup>によると、2008（平成 20）年時点で評価を行っている博物館は全体の 70.0%である。ここでの評価は、博物館主体で行う評価と設置者による評価であるが、公民館と図書館における評価の実施状況と比べると最も高くなっている。

### 2.1.3.2 博物館評価の視点と方法

博物館評価の方法を開発する取組みでは、独自に取り組んできた博物館を除けば、日本博物館協会による自己点検・評価を支援するための評価方法の開発がある。開発された順に、「博物館評価システム・導入版」（以下、「導入版」とする）、「博物館評価システム・詳細版」（以下、「詳細版」とする）、「博物館評価システム・標準版」（以下、「標準版」とする）がある<sup>12</sup>。さらに、これらの博物館評価をより活用しやすくすることをねらいとして、「導入版」を改訂した「博物館自己点検システム Web 版」（以下、「Web 版」とする）が開発されている<sup>13</sup>。

「導入版」は、評価に関心をもつことと、博物館が自らの館の特徴を把握することをねらいとして開発され、「経営責任・館長」「市民参加・オーディエンス」「展示」「教育普及」「学芸員」「調査研究」「資料・コレクション」「管理・財政・マネジメント」の 8 領域に、「設置者との間に、定期的な連絡・協議の機会をもっている」「市民と協同で事業を企画・実施している」「常設展示を定期的に更新している」等の合わせて 75 項目が設定されている。これを経営・運営指標（ベンチマーク）と呼んでいる。これらの項目を領域ごとに、当てはまる項目数をもとに得点化して、博物館の評価得点を算出できるようになっている。

「詳細版」は、博物館として点検・評価が必要な項目を自らが選び出せるようにするため、

項目を網羅的に取り上げ、「導入版」と同じ 8 領域に 302 項目を設定している。さらに、「標準版」は、「詳細版」の項目を精選して同じ 8 領域(名称は一部に変更がある)で 152 項目とするとともに、点検・評価の結果を判断する参考値(全体、館種、設置者、法区分、規模の違いでみた項目内容の達成状況)を示し、他の博物館の状況を参照して自館の現状を位置づけることを可能にしている。「Web 版」は「導入版」を基礎にしたもので、Web 上での点検・評価及び記録の蓄積が行えるようになった。

このように、個々の博物館が自館に適した自己点検・評価を行う基盤が徐々に整えられてきている。

## 2.2 外国の成人教育施設の評価の取組事例

さらに、本節では、外国における生涯学習施設の評価と経営診断の取組みを見ておきたい。外国の生涯学習施設において、経営診断という視点での取組みは見られない。それに対して、評価の点からは、アメリカにおいては図書館評価が図書館経営論を構成する一部として 1960 年代から検討されてきた経緯があり<sup>14</sup>、それがパフォーマンス指標などの開発につながっている。また、博物館については、アメリカやイギリスなどの評価制度が知られている<sup>15</sup>。一方で、図書館や博物館以外の生涯学習施設についての評価は、少なくとも日本において紹介されている事例はないと思われる。

そのような中、デンマークとドイツの成人教育施設において、2000 年代に入って進められている評価の取組みがあるので、それらを簡単に紹介しておきたい<sup>16</sup>。

### 2.2.1 Folkehøjskole (デンマーク) における評価の取組み

#### 2.2.1.1 Folkehøjskole の概要

Folkehøjskole (以下、「フォルケホイスコーレ」とする)はデンマーク発祥の成人教育の施設で、その始まりは、1844 年、敗戦によって荒廃した国土の復興と郷土愛の向上などのため、農村青年の教育を目的に N.F.S Grundtvig (グルントヴィ) の提唱によって設立された私立による教育施設である。フォルケホイスコーレとその設立の動きは、その後、他の北欧諸国、ドイツ等にも広がり、また、日本では「国民高等学校」と訳され、大正時代の初期には何カ所かに設立されていることなどから、世界的にその意義が認知されている施設でもある。2000 年代はじめには、デンマーク国内には、90 以上のフォルケホイスコーレがあったが、2012 年には 78 となっている。現在もすべて民間により設置、運営されているが、一定の条件を満たし国の認可を受けているフォルケホイスコーレは、国から全体経費の 85% の補助を受けて運営されている。

この施設の第一の特徴は、原則として 18 歳以上であれば性別、年齢、職業、国籍等を問わず、無試験で入学できることである。プログラムは、二週間程度の短期コースと、約一年間在籍して学習を行う長期コースがある。学習内容は多彩で、デンマークの文学、歴史、自然、

語学等の伝統的な科目に加えて、環境問題、心理学、絵画、陶芸、写真、ビデオ制作、音楽、各種スポーツ、ダイエット、ソーイング等がある。また、寄宿制であるのも特筆すべき特徴で、学生は昼間は学校で、夜は施設の宿舎で生活をしている。

フォルケホイスコーレの学生は、義務教育や高校を終えた人、就職を前にした人、仕事を中断してきた人などさまざまで、年齢は 19～22 歳が圧倒的に多いが、16 歳から受け入れる青少年ホイスコーレ、65 歳以上が対象の高齢者ホイスコーレなどもあり、在籍者全体の年齢にはかなりの幅がある。毎年、全体では短期コースには約 4 万 5 千人、長期コースには約 8 千人程度が在籍している。

ここで学ぶ理由には、1) 自分自身を試すため、2) これからの生活や仕事への準備のため、3) 成人（社会人）になるための準備として、4) 大学進学への準備のため、などがある。ここで共通しているのは、フォルケホイスコーレでの学習期間が準備期間であり、ここでの学習や集団での生活を通じて将来進むべき道を考えたり、成人としての社会性を身に付けることがフォルケホイスコーレで学ぶ大きな意義になっている。

このようなフォルケホイスコーレに関して、2003 年の法律改正によって、それぞれのフォルケホイスコーレが目指す価値観 (værdi) を自身のウェブサイトで公開することと、その価値観の実現性に関して少なくとも 2 年に一度、評価を行うことが義務づけられた<sup>17</sup>。

### 2.2.1.2 Egmont Højskolen における Etisk regnskab（倫理会計）による評価

Egmont Højskolen（エグモントホイスコーレン）は、ユトランド半島東海岸のオザー市（Odder）にあるフォルケホイスコーレで、長期コース在籍の約 100 名のうち障害をもつ学生が半数を占めているのが特徴である。ここで行われているのが Etisk regnskab（倫理会計）、あるいは Etiske proces（倫理プロセス）と言われる方法である<sup>18</sup>。

倫理会計は 1990 年代にデンマークで開発された手法で、組織の意思決定やその活動状況の評価し業務改善に活用する方法で、銀行、自治体、公共施設、図書館等の評価の方法として広く普及している。ここでは、組織のすべての利害関係者が対話を通じて組織における共通の価値 (fællesværdi) を設定して、価値の実現に向けた組織の実行過程を利害関係者全員が評価する。この一連の過程が倫理プロセスであり、これは、組織における価値とその優先順位の設定に関わる部分の Etisk budget（倫理予算）、アンケート調査による利害関係者からみた価値実現の実行過程の評価の Etisk regnskab（倫理会計）などで構成される<sup>19</sup>。

エグモントホイスコーレンの基本的な価値は「尊厳」「自己決定権」「連帯」の 3 つで<sup>20</sup>、それぞれについて具体的な質問項目が作成される。これも教員と学生の共同で作成されるという。2007 年度の評価を見ると、「尊厳」では「教員は積極的で、授業の準備もよい」「私の寮の部屋は快適性について期待を満たしている」、「自己決定権」では「私は学校での共同生活に積極的に関わっている」「私は誰かがよくないことをしているときに、それを制止することができる」、「連帯」では「教室では、学生間の協力がうまくできている」「私には障害を持

つ学生が学校に参画するための責任がある」等の合計で 67 の質問項目が作成されている<sup>21</sup>。これについて学生が 5 段階での評価を行っている。これらの結果をもとにして、学校運営の評価と改善が行われている。

### 2.2.2 Volkshochschule（ドイツ）における評価の取組み

ドイツの代表的な成人教育施設である Volkshochschule（フォルクスホッホシューレ）において行われている評価の一つに Lernerorientierte Qualitätstetierung in der Weiterbildung (LQW)（継続教育における学習者志向の質評価）があり、これはフォルクスホッホシューレを含む継続教育機関の認証評価の取組みの一つである。LQW は、もともと、ドイツとオーストリアにおける継続教育の品質マネジメントシステムであったが、2000 年から 2005 年までは連邦教育省のプロジェクトの中にも位置づけられていた。現在、このシステムはドイツ以外の他の国々でも認められるようになっている。このプロジェクトを推進しているのが、認証評価機関でもある ArtSet（アルツセット）である。ここではどのような評価が行われているかを簡単にみておくことにする。

LQW における質とは、学習によってどれくらいの知識を得たか、どのように人々に対処したか、どのような学習の方法が適切かなど、客観的な要因、間主観的な賛意、主観的な好みなどで成り立つ。学習プロセスの究極的な質とは、価値、便利さ、意義、能力という点で学習者によって測定される生活の中に見られる成果である<sup>22</sup>。継続教育機関には、このような学習主体の学習の質を維持、向上することが求められている。

そのため、各機関の評価には、質の向上と認証の段階として、自己評価書作成、報告書の外部評価と訪問調査、最終協議の三段階があり、自己評価書作成と最終協議のときに求められる 11 の具体的な質の領域が示されている<sup>23</sup>。それらは、自己評価書作成では、1) 使命の記述と成功した学習の定義、2) ニーズ調査、3) キープロセス、4) 指導者-学習者のプロセス、5) 指導プロセスの評価、6) 環境整備、7) マネジメント、8) 人的資源、9) コントロール、10) 顧客関係、である。また、最終協議には、11) 戦略的な発展目標、がある。1 から 10 の視点ごとにまとめられた自己評価書をもとに、評価書のチェックや必要に応じた修正、訪問調査、評価内容の協議などが行われ、最終的に認証されることになる。これらの一連の評価作業は、最も長い場合で 13 ヶ月を要する。また、この認証評価の有効期間は 4 年間となっている。

### 2.2.3 外国の成人教育施設に見られる評価

限られた事例であるので全体的なことを言うことはできないが、ここで示した二つの事例を見ると、いずれも施設における学習計画や学習活動のプロセスを評価するものである。デンマークの各フォルケホイスコーレでどのような評価が行われているかは調査できていないが、エグモントホイスコーレンにおける倫理会計の手法がデンマークで開発され、かつ、銀

行、自治体、図書館等でも広く活用されていることから、デンマークにおける施設評価の一つの方法として認知されているものと考えられる。この手法の要点は、施設の目標や計画がすべての利害関係者による協議を通じて決定され、また、その評価が行われることにある。倫理会計による評価は、学習計画や活動のプロセスを評価することに加えて、関係者の評価への参画やそのプロセスに特徴がある。

一方、ドイツのLQWは、学習の質の向上を目的に、学習の計画、運営、展開等のプロセスにおける評価の視点が設定されている。これらの評価の視点に基づいたそれぞれの段階の必要事項を実施、または整備することなどが評価の具体的な対象となっている。デンマークの場合と異なるのは、このような評価の視点が第三者の評価機関により示されているため、フォルクスホッホシューレ間では、具体的な目標や内容には違いがあっても、共通した評価の視点に基づいた評価が行われると言ってよい。欧州では、国際標準化機構（ISO）による学習サービスの質の評価が行われるようになっており、この方法とLQWはいずれも質の保証という点で共通しているが、LQWはドイツを含む欧州における標準化推進の流れにあるものと言える。

### 2.3 生涯学習施設の経営診断と評価に見られる特徴

これまでの事例等の分析を通じて、生涯学習施設の評価及び経営診断に見られる特徴をまとめてみたい。第一の点は、まず、国内の生涯学習施設の公民館、図書館、博物館の検討を通じて見られることとして、経営診断という視点を示しているのは公民館のみであることである。過去に遡っても経営診断は公民館にしか見られない。これまで経営診断と評価の関係が厳密に論じられてきたことがほとんどないこともあるが、図書館と博物館に経営診断の視点がみられない理由は明らかでない。経営診断はすべての経営が対象となるので、今後、図書館、博物館においても経営診断の意義が理解できれば、そのようなアプローチも広がるものと考えられる。

第二に、公民館の経営診断及び評価、ならびに図書館、博物館の評価に見られる共通点として、指標の開発とその検討が行われていることが挙げられる。これは、経営診断においても評価においても、指標は活動の内容や成果を測定するための用具として不可欠なので、それぞれの方法を開発する上では重要な部分と言える。

しかし、評価あるいは自己点検・評価における指標の開発や検討の進め方には違いが見られる。それは、図書館であればパフォーマンス指標に代表されるように、その活動の内容、量、サービスの質などを測定するための図書館共通の指標の開発が優先して行われてきている。これは博物館における指標（ベンチマーク）の開発にも同様なことが言える。博物館の場合は、日本博物館協会による「詳細版」が博物館評価の指標を網羅的に示し、その中から各博物館が自館に必要な自己点検・評価の指標を選択できるようにしているものの、指標の開発を優先してきたことには代わりはない。それに対して、公民館の場合は、指標の重要性

を意識しつつも、指標を開発し、作成する方法の検討が優先されてきたと言えるのではないだろうか。公民館の事業評価は、事業目標に示された内容がどれだけ達成できたかという点に基づいて行われるものと捉えられており、事業評価方法の開発では、事業目標に対応させた評価の方法や評価指標の作成の方法が示されてきた。なぜなら、事業目標によって評価指標は異なるのが普通であり、共通する指標の作成というよりも、各公民館が自己点検・評価を行えるように各事業の事業目標に沿った評価指標の作成方法の検討や、さらには事業評価を前提とした事業計画（目標を含む）の作成方法<sup>24</sup>が検討されてきていると言える。

このようなこと背景には、公民館と図書館及び博物館の違いがあると考えられる。図書館と博物館にも違いがあるが、図書館の場合は国内、国外を問わず図書館があり、図書館資料を活用したサービスという点で、それがもつ具体的な機能の共通性の度合いが高く、共通の基盤のもとで評価指標の作成が行われている。また、博物館も博物館資料を活用した運営という点で共通項が見出しやすい。それに対して、公民館の場合は、それぞれの地域の人々の課題や地域課題に基づいた運営が行われるので、それぞれに共通する指標が作成しにくいということが考えられる。しかし、公民館は公民館として共有できる点はあるので、図書館や博物館における評価方法の開発方法を取り入れる必要があるであろうし、一方では、図書館や博物館においては、その個々の館に合わせた評価を行おうとすれば、公民館の評価に見られる開発方法を取り入れることも必要になると考えられる。

また、第三は、デンマークとドイツの事例と日本における評価に関わることである。デンマークとドイツに見られる評価は、先に見たように、日本のような活動の実績や成果を評価するというよりも、その計画や活動のプロセスを評価するものである。日本の図書館パフォーマンス評価の指標や博物館の評価指標（ベンチマーク）の中にも、活動の企画や運営のプロセスに関する内容を示す指標もあるが、あくまでその一部と言える。この種の評価では、国際標準化機構による ISO29990（非公式教育・訓練のための学習サービス—サービス事業者を対象とした基本的要求事項）が 2010 年 9 月に発効しており、国際的な評価の流れにもなりつつある。しかし、活動の実績や成果を対象とする評価も必要であり、評価そのものが多様化しているというのが現在の状況と捉えることができる。

このように評価と言った場合、その捉え方は多岐に渡っていることがわかる。しかし、それぞれの評価、あるいは経営診断の視点と方法を相互に関連させ、活用することは十分可能であり、本研究では、公民館の経営診断技法を開発することを通じて、他の生涯学習施設の経営診断や評価に有効な方法的知見を得たいと考えている。

注

1 静岡県公民館連絡協議会『公民館経営診断』、同協議会、1972。

2 これまでに、宮崎県内公民館（1995年）、広島市立公民館（1998年）、八幡平市立公民館

- (2004 年), 山形県置賜地区管内の公民館 (2006 年) 等で行っている。
- 3 国立教育政策研究所社会教育実践研究センター『公民館の事業及び運営に関する調査報告書』, 2011, pp.32-33.
  - 4 同『公民館における学級・講座等の実態に関する調査研究報告書』, 2007, pp.60-74.
  - 5 拙稿「公民館事業評価の手順と方法」, 山本恒夫他編『生涯学習[自己点検・評価]ハンドブック —行政機関・施設における評価技法の開発と展開—』, 文憲堂, 2004, pp.16-22。同「生涯学習支援事業の評価の技術」, 山本恒夫編『事業の設計とマネジメントにおけるコーディネート』, 社会通信教育協会, 2009, pp.41-62.
  - 6 山本恒夫他, 前掲書, p.10.
  - 7 ハリー・P・ハトリ『政策評価入門』, 東洋経済新報社, 2004, pp.72-75 などを参照。一般的にはロジック・モデルといわれる。
  - 8 みずほ情報総研 (文部科学省委託調査)『図書館の自己評価・外部評価及び運営の状況に関する情報提供の調査』, 2009, pp.20-46.
  - 9 永田治樹「図書館評価の枠組みと課題」, 『図書館界』60 (4), 2008, p.269.
  - 10 徳原直子「ISO/TR2811『国立図書館のためのパフォーマンス指標』制定の動き」, カレントアウェアネス, 295 (2008.3), pp.9-12.
  - 11 日本博物館協会 (文部科学省委託調査)『博物館評価制度等の構築に関する調査研究報告書』, 2009, pp.2-6.
  - 12 「導入版」及び「詳細版」は, 日本博物館協会 (文部科学省委託調査)『博物館経営・運営指標 (ベンチマーク) 報告書—評価システム導入版・詳細版の開発—』, 2007 に, また, 「標準版」は, 同 (文部科学省委託調査)『博物館の評価基準に関する研究』, 2008 に開発過程とともに示されている。
  - 13 12 に同じ。pp.190-206 に詳しい。
  - 14 小泉公之「アメリカの図書館経営における経営戦略論:1960年代から2000年代」, "Library and Information Science" No.35, 2011, pp.46-47.
  - 15 日本博物館協会 (文部科学省委託調査)『博物館評価制度等の構築に関する調査研究報告書』, 2008, pp.181-189 に詳しい。
  - 16 2004 年 1 月及び 12 月の現地訪問とその後の関連資料の分析などをもとにした。
  - 17 「フォルケホイスコーレ, エフターズコーレ, 家庭学校, 職業学校 (私立寄宿学校) に関する法律 (Lov om folkehøjskoler, efterskoler, husholdningsskoler og håndarbejdsskoler (frie kostskoler))」第 17 条。https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=137843 (2013 年 6 月 13 日参照)
  - 18 Etisk regnskab, Etiske proces に関して, 日本で公開されている文献は見当たらない。
  - 19 Michael Levisen Nielsen, Anette Christiansen, *Den Etiske Proces* (Sejflod Kommune og Dafolo Forlag, 1998), p.130
  - 20 朝日新聞, 2013 年 2 月 7 日, 同, 2013 年 2 月 8 日。
  - 21 <http://www.egmont-hs.dk/om-skolen/vaerdier/vaerdievaluering> 2012 年 8 月 20 日参照。
  - 22 ArtSet, "Learner-Oriented Quality Certification for Further Education Organisations

*Guidelines*”,2007,p.8.

<sup>23</sup> ArtSet, *Lernenorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung Das Handbuch*,2003,pp.8-9,20-22.

<sup>24</sup> これには，国立教育政策研究所社会教育実践研究センター『社会教育計画策定ハンドブック 計画と評価の実際』，2012 などがある。



### 第 3 章 公民館経営診断技法の体系化の構想

本章では、本研究の分析の中心となる公民館の基本的な機能について整理するとともに、ここで開発しようとしている公民館経営診断技法をどのように体系化できるかについて提示し、第 4 章以降での具体的な分析作業につなげることとしたい。

#### 3.1 公民館の機能

##### 3.1.1 答申類に見られる公民館の機能

まず、ここでは、現在、公民館にはどのような機能があり、どのようなことが求められているのかを明らかにしたい。これまで、公民館の在り方や方向は、国、都道府県、市町村、民間団体などからの各種の答申、報告、提言等で示されているが、ここでは 1990 年以降に国及び国の審議会等から示されている告示、答申、報告に限定し、公民館の機能や在り方に関する内容を検討し、公民館の機能の捉え方を提示する。

##### 3.1.1.1 生涯学習審議会社会教育分科審議会施設部会報告「公民館の整備・運営の在り方について」（1991（平成 4）年 6 月）

1990 年代以降で公民館の在り方に多少とも言及している国の審議会等の答申類はあるものの、公民館の機能を網羅的に示している国レベルの資料は、およそこの 20 年のうちでは見当たらない。このような中で、1991（平成 4）年 6 月に出された生涯学習審議会社会教育分科審議会施設部会報告「公民館の整備・運営の在り方について」（以下、「施設部会報告」とする）では、公民館の機能の全体が網羅され、示されている。

ここでは、「3 生涯学習時代における公民館活動の在り方」で公民館に期待されることとして次の項目が立てられている（本文は省略）。

- (1) 公民館活動の多様化・活発化
  - ①多様な学習機会の提供
  - ②自発的な学習活動の援助
  - ③学習成果活用場の配慮
- (2) 学習情報提供・相談機能の充実
  - ①学習情報の提供
  - ②相談機能の充実
- (3) 地域活動の拠点としての役割
- (4) 生涯学習関連施設等との連携

(1) は学習活動に関わる内容で、①はこれまでも述べてきた学習機会の提供である。②は

主に自主的、自発的に活動するグループ・サークルの支援であり、場所の提供だけでなく学習相談の対応、講師の斡旋など広く活動を支援することが含まれている。③は、学習成果を発表する機会を設けることと、学習した成果をボランティア活動や講師、指導者などとして活用できるような支援を意味している。

(2) ①の学習情報提供では、学習に関する情報を計画的、組織的に収集し、迅速、的確に提供することが求められている。これは、インターネット等の情報ネットワークが整備されている現在であっても通じる内容である。学習相談は、学習内容、学習計画、学習方法等について個人やグループの学習者の相談に応じ、学習活動の支援を行うものである。

さらに、(3)地域活動の拠点としての役割とは、学習の場の提供だけでなく、例えば、地域連帯意識の形成に資すること、地域の伝統文化の保存継承、環境美化、世代間交流、青少年活動の支援、異文化交流、まちづくり等の実践の場、あるいは地域の拠点となることである。最後に、(4)生涯学習関連施設等との連携では、公民館はもとより図書館等の他の社会教育施設、大学、職業訓練施設、福祉施設、民間施設等との連携協力が求められている。

このように見てみると、公民館の運営の方法的内容を示している(4)を除いて、(1)から(3)の内容を公民館の機能として捉えることができる。ここで重要なことは、公民館の機能には、人々の学習に関わることの支援とともに、必ずしも学習の支援に限らない地域活動や地域づくりを支援する働きがあるということである。すなわち、(1)及び(2)は、学習活動の支援、学習成果の活用支援、学習情報提供・相談というようにいずれも学習に関わることの支援であるのに対して、(3)は各種の地域活動の拠点としてその活動を支援すること、つまりは地域づくりやまちづくりを支援する内容になっている。

### 3.1.1.2 文部科学省告示「公民館の設置及び運営に関する基準」(2003(平成15)年6月)

1.4.4.1で示したように1990年代から2000年代の始めまでに6つの生涯学習審議会答申が出されている。それぞれ、学習機会やその提供の在り方、社会教育行政の在り方、学習成果の活用方策などを中心的なテーマとして、その中で公民館の在り方が示されているが、そこから公民館の機能の全体を読み取ることは難しい。この時期に、公民館の機能を示すことになったのが文部科学省告示「公民館の設置及び運営に関する基準」である。

この告示は、公民館の設置運営上で必要な基準を定めたもので、1959(昭和34)年制定の同名の基準が全面的に改定されて、2003(平成15)年6月に新たに示された。この中に示される公民館の機能とそれに類する内容は次の第3条から第6条である。

(地域の学習拠点としての機能の発揮)

第3条 公民館は、講座の開設、講習会の開催等を自ら行うとともに、必要に応じて学校、社会教育施設、社会教育関係団体、NPO(特定非営利活動促進法(平成10年法律第7号)第2条第2項に規定する特定非営利活動法人をいう。)その他の民間団体、関係行政機関等と共同して

これらを行う等の方法により、多様な学習機会の提供に努めるものとする。

- 2 公民館は、地域住民の学習活動に資するよう、インターネットその他の高度情報通信ネットワークの活用等の方法により、学習情報の提供の充実に努めるものとする。

(地域の家庭教育支援拠点としての機能の発揮)

第4条 公民館は、家庭教育に関する学習機会及び学習情報の提供、相談及び助言の実施、交流機会の提供等の方法により、家庭教育への支援の充実に努めるものとする。

(奉仕活動・体験活動の推進)

第5条 公民館は、ボランティアの養成のための研修会を開催する等の方法により、奉仕活動・体験活動に関する学習機会及び学習情報の提供の充実に努めるものとする。

(学校、家庭及び地域社会との連携等)

第6条 公民館は、事業を実施するに当たっては、関係機関及び関係団体との緊密な連絡、協力等の方法により、学校、家庭及び地域社会との連携の推進に努めるものとする。

- 2 公民館は、対象区域内に公民館に類似する施設がある場合には、必要な協力及び支援に努めるものとする。
- 3 公民館は、その実施する事業への青少年、高齢者、障害者、乳幼児の保護者等の参加を促進するよう努めるものとする。
- 4 公民館は、その実施する事業において、地域住民等の学習の成果並びに知識及び技能を生かすことができるよう努めるものとする。

まず、第3条では、公民館において必要とされる学習機会の提供が示され、また、2において学習情報提供の充実が示されている。いずれも、公民館の機能として欠かすことができない重要な内容である。

さらに、第4条は地域の家庭教育支援拠点としての機能について、第5条は奉仕活動・体験活動の推進について示されている。この2か条は、第3条の内容に比べて具体的な内容が示されている。これは、この告示が制定される2年前の2001（平成13）年に社会教育法が改正された中で、第5条の市町村の教育委員会の事務に「家庭教育に関する学習の機会を提供するための講座の開設及び集会の開催並びにこれらの奨励に関すること」、及び「青少年に対しボランティア活動など社会奉仕体験活動、自然体験活動その他の体験活動の機会を提供する事業の実施及びその奨励に関すること」が追加されたことが関係している。つまり、告示の第4条で言えば家庭教育支援が行政の喫緊の課題となったこと、また、第5条で言えば青少年の社会性や人間性を育てることに寄与する必要性から、改訂に合わせて新たな告示の中に明文化されたものである。

第 6 条は、学校、家庭、地域社会との連携等に関するものである。6 条 4 に学習成果の活用への支援があるが、6 条 4 以外の内容は、公民館の機能というよりも、公民館の活動を進める上での手段や方法の在り方を表している。

このように見えてみると、この告示に示されている内容は、公民館が本来的に持つ機能としての学習機会の提供、学習情報提供とともに、その時代時代に社会で必要とされる内容を具体的に明記したものであるとすることができる。しかし、この告示にある内容をもって公民館の機能の全体が示されていると捉えるのは難しい。

### 3.1.1.3 中央教育審議会答申「新しい時代を切り拓く生涯学習の振興方策について～知の循環型社会の構築を目指して～」(2008(平成 20)年 2 月)

公民館はわが国の地域における生涯学習推進に重要な役割を果たしていることから、生涯学習や社会教育に関する国の答申や報告等で公民館について言及されることは多い。公民館を中心的なテーマとしたものではないが、生涯学習推進に関わる最も新しい中央教育審議会答申である「新しい時代を切り拓く生涯学習の振興方策について～知の循環型社会の構築を目指して～」(2008(平成 20)年 2 月)では公民館にどのような機能が求められているかを見ておきたい。ここでは、公民館が次のように示されている。

#### (第1部 4 具体的方策の(1)の「社会教育施設等を活用した多様な学習の場の充実」の中)

住民の地域社会への貢献やコミュニティづくりへの意識を高め、地域独自の課題や公共の課題に対応するなど、民間事業者等によっては提供されにくい分野の学習を支援するため、公民館、図書館、博物館、青少年教育施設、女性教育施設等の社会教育施設の機能強化が望まれる。各施設の具体的な役割等については後述するが、例えば、住民の主体的な地域課題への取組や、社会の要請が高い分野の学習、家庭教育に関する学習等を行う学習拠点として位置付け、またその際には情報通信技術を活用するなどし、地域社会における課題解決の機能を総合的に確保することが重要である。

ここでは、公民館を含む社会教育施設に共通して期待されていることとして、地域課題や公共の課題に対応することが挙げられている。そして、このあとに、地域の教育力向上のための公民館のあり方について次の記述がある。

#### (同 4 具体的方策の(2)の「地域の教育力向上のための社会教育施設の活用」の中)

具体的には、例えば公民館においては、高齢者を交えた三世代交流等の実施や、各地域において受け継がれている子どもの遊び文化の伝承等を通じて、世代を超えた交流の場として活性化を図ることが必要である。また、地域が抱える課題への対応として、大学・高等専門学校・高等学校との連携講座等、学校と連携した教育活動の実施、高齢者、障害者、外国人等地域において支援を必要としてい

る者への対応、裁判員制度、地域防犯、消費者教育等の社会の要請が高いと考えられる事柄についての学習機会の提供が望まれる。

この中では、公民館が世代を越えた交流の場となる必要性が示されるとともに、また、高齢者や障害者等の支援や地域防犯等の社会的要請に関わる学習機会の提供という点に、公民館への期待が読み取れる。

さらに、この答申の第 2 部「施策を推進するに当たっての行政の在り方」の中で次のような記述が見られる

(第 2 部 2 (2) の「社会教育を推進する地域の拠点施設の在り方」の中)

例えば、公民館においては、各地域の実情やニーズに応じて、民間等では提供されにくい分野の講座開設や子育ての拠点となる活動を積極的に行うなど、「社会の要請」に応じた学習活動の機会の量的・質的な充実に努め、その成果を地域の教育力の向上に生かすことが求められる。また、関係機関・団体と連携・協力しつつ、地域の課題解決に向けた支援を行い、地域における「公共」を形成するための拠点となることが求められる。

ここでは、これまでも示されている社会の要請に基づく学習機会の充実が示され、さらに、地域における「公共」を形成する拠点施設となる必要性が指摘されている。

このように、この答申においては、これからのわが国の生涯学習推進の基本的な考え方の一つである「個人の要望」と「社会の要請」に対応することに関わらせて、また、それに関わる地域における公共の形成という方向において、公民館に求められることや期待できることが述べられていると言える。ここから、今日、公民館が求められている具体的な内容を読み取ることができるが、公民館の機能の全体像を描くことは難しい。

そこで、これまでに見てきた 3 点の資料を比較すると、文部科学省告示及び中教審答申で示されている公民館の機能は、いずれも施設部会報告の学習を支援する機能と地域づくり支援の捉え方に含めることができる。例えば、「社会の要請」に基づく学習機会の充実は施設部会報告の (1) ①の学習機会の提供に関わる内容であり、地域課題の解決や地域における「公共」の形成の拠点は同様に (3) の内容である。また、家庭教育支援拠点については、その具体的な内容は学習支援の内容と地域づくり支援に分けて捉えることが可能である。

このことから、生涯学習審議会社会教育分科審議会施設部会による公民館の機能に関わる内容は、示されてからは 20 年以上が過ぎているが、公民館の機能を網羅し、的確に表していると言うことができる。このことから、現在、公民館の機能を検討しようとするれば、この報告に依拠することが適切である。

### 3.1.2 公民館の学習支援機能と地域づくり支援機能

公民館には人々の学習を支援する機能と地域づくり支援の機能があることが明らかになった。生涯学習審議会社会教育分科審議会施設部会（1991（平成4））による公民館の機能を参考にして、さらにそれらの関係を検討しておきたい。

図 3-1-2 は、公民館の機能がどのような関係で結びついているかについての捉え方の一つを示したものである。公民館は教育施設であるとともに公共施設であるため、公共施設として目指す地域課題の解決や地域づくりを通じて人々が安心して、心豊かな生活を送ることができるようにしていくことが前提となっている。この図は、公共施設としてのねらいの達成に向けて、公民館の機能がどのように関わっているかを示している。

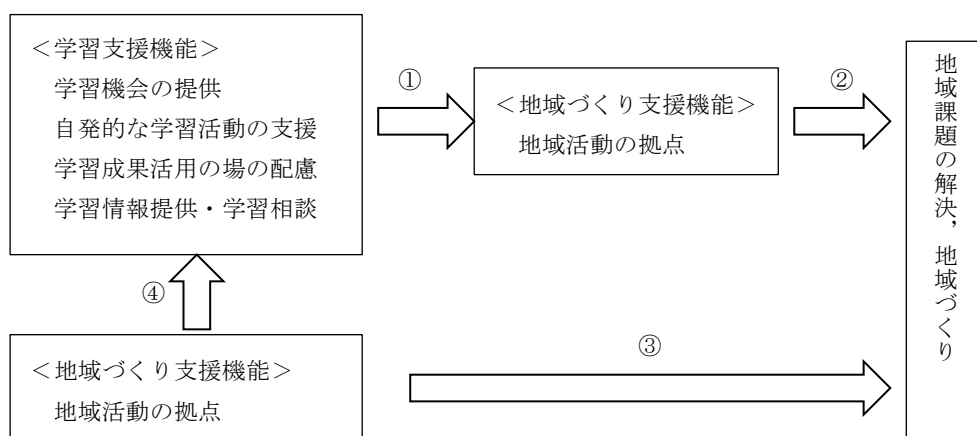


図 3-1-2 公民館の機能の関係性

公民館の機能は、まず図の左側に学習支援機能と地域づくり支援機能が位置づけられている。公民館の学習支援機能は人々が学習を進められるよう支援するが、それだけでは地域課題の解決や地域づくりには直結しないので、学習支援を行いつつ、あるいは学習支援に引き続いて地域づくり支援を行う（①）。例えば、公民館の学級・講座での学習成果を地域で生かせるようアドバイスをすることなどがある。これを通じて、地域課題の解決や地域づくりにつなげる流れである（②）。

一方、地域活動の拠点として地域づくり支援を行うことは、地域課題の解決や地域づくりに直結することである（③）。環境美化活動を通じて、地域の人々の連帯意識の向上につなげることがあれば、それはこの一例である。また、環境美化活動をきっかけにゴミの処理、減量化等の学習機会を提供することにつながっていくケース（④）も考えられる。さらに、それがゴミ減量化活動の支援へと進み（①）、地域のゴミ問題の解決へと展開する（②）ことも考えられる。

実際には、このように単純に支援が進むわけではないが、公民館に求められることは、公民館がもつ機能を個別に捉えることではなく、それらを学習活動に合わせて連続させていくことであると考えられる。つまり、学習支援から地域づくり支援への展開（①）と、地域づ

くり支援から学習支援に進み(④)、それが新たな地域づくり支援へと展開する(①)流れである。

さらに付け加えるとすれば、このような公民館の機能を連続的に展開することこそが公民館の独自性と言えるものである。例えば、学習支援機能のうち、学習機会の提供であれば公民館以外にも学習機会を提供している施設はたくさんある。また、地域には公民館以外にも自発的な学習活動を行える場所として、コミュニティセンター、体育施設、集会所等の学習施設は数多くある。そうであるとする、学習機会の提供や場所の提供だけを行うような状況であれば、それは公民館でなくても事が足りるということが起きてくる。

このことは地域づくり支援についても言えることで、地域活動の拠点としての機能は地域づくりに直結するものであり、公民館の利用の有無にかかわらず、地域の人々へのサービスにつながることもあり、公民館の意義を考える上でも欠かせない機能である。しかし、地域づくり支援に関して言えば、地域づくり支援は公民館だけが行っているのではなく、ボランティア活動支援であれば首長部局の福祉行政において、地域の環境美化や緑化推進であれば環境行政において、世代間交流の支援についても他の行政部局でも行われている。このように考えると、公民館が行う地域づくり支援の意義が問われかねない。

ここで注目されるのは、公民館の行う学習支援と地域づくり支援では、両者が連続的に展開されていることである。ここに、ほかで行われている学習支援と地域づくり支援とは異なる公民館の独自性を出すことができると考えられる。つまり、学習支援だけを目的として提供された学習機会での学習と、地域づくり支援に展開することを意識した学習支援(①)のもとでの学習には違いがある。例えば、学習支援だけをねらいとするのであれば、学習したことを地域で生かすことを積極的に勧めることはしないので、そのようなことを意識した学習にはなりにくい。また、公民館では、学級・講座の終了後に受講者で学習グループを作ることを勧める場合があるが、そのような働きかけがなければ、自然発生的に学習グループ化する場合を除けば、グループ化を意識した学習になることは少ない。

また、地域づくり支援とは関わりのない学習支援における学習と、地域づくり支援から展開した学習支援(④)に見られる学習にも違いがある。後者では、地域づくり支援を通じて明らかになった地域課題や、学習が必要な課題を学習支援の学習内容に取り入れることができるので、地域の状況や実態を見据えた学習となるのは明らかである。他の学習支援活動との違いを出してこそ、公民館の存在意義を示すことになると考えられる。

## 3.2 公民館の経営診断と経営診断技法の体系

### 3.2.1 公民館の機能と経営診断

公民館の経営診断は、経営診断の定義に基づくと、公民館の経営及び経営活動を定量的・定性的に分析し、総合的に経営の評価を行うとともに、経営上の欠陥についての改善勧告を行うものである。また、経営診断は、言うまでもなく、対象となる公民館の理念や目的、目

標に照らし合わせて行われる。公民館の理念や目的、目標は、個々の公民館によって異なるので、実際に経営診断を行うときにはそれぞれの公民館の個別的状況を加味する必要がある。しかし、公民館の経営診断技法が未開発の現状にあつては、いずれの公民館にも基本的に共有できる目的や目標を設定して、検討作業を進めなければならない。

現在の公民館においてその経営が目指すものとして概ね共有できるのは、前節で検討した公民館の機能とその遂行である。つまり、それは人々の学習を支援すること、及び地域づくりに寄与することであり、これを現在の公民館に共通した目的あるいは目標として設定することは可能である。そこで、まずは本研究では、公民館の目的あるいは目標を人々の学習の充実と地域づくり支援と位置づけ、それを前提とした公民館経営診断技法の開発を行う。

### 3.2.2 公民館経営診断技法の体系化の枠組

#### 3.2.2.1 公民館経営診断の目的

さらに、公民館経営診断技法の体系化をどのような枠組で行うことが可能であるかを示したい。公民館経営診断技法の体系化を図るには、その体系を構成する個々の経営診断技法に最低限必要なこととして、第一に、公民館の目的あるいは目標の達成に向けた経営活動に関わる経営診断が可能であることと、第二に、経営診断の各プロセスで求められる診断作業が可能であることがある。このことは、言い換えれば、公民館経営診断技法の体系化の枠組は、少なくとも上記の第一と第二の条件を共に満たすような枠組を設定することで可能であると考えられることができる。

まず、それぞれの条件に関わる内容を検討しておきたい。まず、第一の条件である公民館の目的あるいは目標は、人々の学習の充実と地域づくり支援であった。公民館経営診断では、まず、公民館が人々の学習の充実と地域づくり支援への寄与や、その成果を出しているかということが重要な点となる。人々の学習の充実への寄与には、例えば、公民館が地域住民の学習人口の増加や学習率の向上に役立つこと、住民の学習内容の幅を広げること、学習方法・形態の多様化に対応すること、学習成果の活用支援を図るなど、多くの内容が挙げられる。地域づくりに支援についても同様で、地域で活動する人材の育成、地域住民の交流支援、地域課題解決支援等、多岐に渡る。公民館経営診断技法の体系化を完成させるとすれば、これらの内容をすべて網羅した枠組が必要となる。しかし、そのようなことは現段階では難しいため、本研究での分析で検討する体系化は、人々の学習の充実と地域づくり支援については、その内容を限定して考えていくことになる。

そこで、ここでは、公民館が果たす人々の学習の充実を「公民館利用の充実」に限定することで、公民館の経営活動が住民の公民館を利用した学習に及ぼす射程を明確にすることにした。しかし、公民館利用の充実にしても、それを捉える側面は多様であるが、本研究では公民館の利用促進、公民館の利用形態の二つの側面を設定することとした。公民館の利用促進とは、公民館の利用者数あるいは利用率を向上させることで、それを目的とした経営診断



技法を開発するというのが本研究の作業となる。また、利用形態とは、公民館の利用を利用者総数で捉えるのとは異なり、公民館利用の定性的な側面の一つとなる主催事業に参加しての利用とグループ・サークルでの利用者数のバランスに着目し、それに基づく経営診断技法を検討したいと考えている。

また、地域づくり支援については、地域づくり支援に果たす公民館の具体的な活動の充足に限定した。ここでは、地域づくり支援に関係する公民館の活動に対する利用者、住民、公民館職員の三者の充足度を高めることに主眼をおいた経営診断技法を検討することとする。

### 3.2.2.2 公民館経営診断の枠組

公民館の経営状態を把握し問題点とその改善方法を明示する公民館経営診断は、具体的などのような内容が必要かを検討しなければならない。これは、公民館経営診断の枠組と言えるものである。図 3-2-1 は、本研究における公民館経営診断の枠組を示したものである。公民館経営診断では、経営上の問題点等の指摘を可能にするために問題状況を表す診断名が必要である。次に、問題が解決された状況や問題が減少した状況を示す改善・整備の成果を明示することが必要である。さらに、そのためには、期待する成果が得られるような公民館経営の改善・整備が必要となる。図 3-2-1 はそれらの関係を示している。経営診断を可能とするには、診断名、改善・整備に基づく成果、改善・整備のそれぞれの内容の分類（カテゴリー）が設定されており、また、それぞれの分類相互の対応関係が取れていて一つの組合せとしてあらかじめ設定されていることが求められる。この対応関係をリンクージ<sup>1</sup>という。問題状況を表す診断名が決定したとき、それをどのような状態に改善したいかという目指す状態（改善・整備による成果）を描き、それに必要かつ適切な改善・整備の方法を提示するためには、個々の診断名に「改善・整備による成果」と「改善・整備」の分類のリンクージが明らかにされていけばよいことになる。

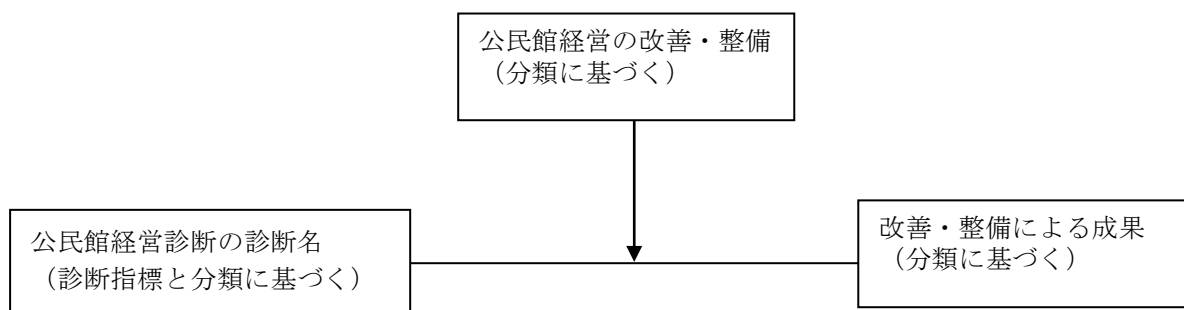


図 3-2-1 公民館経営診断の枠組

ここでいうリンケージとは、主に問題状況を示す個々の診断名に、その問題を解決することに、あるいは問題を減少させる、あるいは除去するのに効果的であると考えられる改善・整備の方策にかかる分類項目を1つ、または複数に対応させ、かつ、そのような改善・整備によって期待される成果の項目が、あらかじめ組合せとして明示されているということである。これらが一覧表のような形式で表現されているとすれば、公民館経営上の問題が診断名として示されたとき、あるいは明らかになったときに、その改善・整備の方法を容易に選択、あるいは決定できるようになる。また、それにしたがって改善・整備を行った場合、その後、変化した経営状態とあらかじめ設定した成果の分類の内容とを比較することで、改善・整備の評価を行うことも可能となる。

公民館経営診断技法を開発するというのは、診断名、改善・整備による成果、改善・整備のそれぞれの分類の開発とともに、分類の基準と方法を開発し、そして三者の分類項目の対応関係であるリンケージを確立するということになる。

### 3.2.2.3 公民館経営診断のプロセスに見られる診断作業

経営診断技法の体系化の第二の条件に関わる経営診断のプロセスについては、その概略を1章で述べた。ここでは、それらの診断作業の具体的な内容、必要な経営診断用具、具備すべき要件等について検討する。

経営診断の第一のプロセスは、診断対象の把握である。これは診断の対象となる公民館の経営に関する情報を収集し、公民館を理解する段階である。この段階では、経営診断用具の一つである経営診断指標が必要である。指標とは「事象、事物の有様を具体的に示す尺度」<sup>2</sup>であり、経営の全体、あるいは一側面を定量的または定性的に表現する用具である。経営診断指標は可能な限り客観的に測定できること、あるいは判断できることが必要である。また、診断対象の把握の段階での経営診断指標に求められることは、診断に有効な指標でなければならないということである。ここでいう診断とは、例えば、利用促進のための診断にとって有効であること、地域づくり支援の充足を測定するのに有効な指標であるということ、言い換えると、経営診断の第二、第三のプロセスの診断作業である問題点の同定や決定に有効な指標であるということである。したがって、このプロセスの経営診断指標の開発では、公民館の経営状況を表す一般的な指標ではなく、経営診断の目的に適した指標を作成するか、そのような指標を抽出、あるいは選択することが必要となる。

経営診断の第二のプロセスは、経営上の問題点の同定である。この段階は、問題点を決定する前の仮定の段階にあたる。1章で示したように、ここでの作業は標本照合と言われ、特定の問題状況に現れる特有の徴候を有する典型となる標本と診断対象の公民館経営との照合によって行われる。この場合、この標本が必要となるが、これは経営診断用具である診断名の開発によって可能となる。診断名とは、経営上の問題点を示すときに必要となる問題状況

を表すカテゴリーのことであり、診断カテゴリーとも言われる。診断名は分類項目として設定されていることが必要である。

さらに、問題点を同定すること、つまり、診断対象の公民館の経営が設定された診断名に当てはまるかどうか（問題状況にあるかどうか）の診断作業は、経営上の問題点があるかどうかという、問題点の有無の判別と捉えることができる。この判別の作業が診断名を一つ一つ確認する作業であるのに対して、2 つ以上の診断名の中から最も当てはまる診断名を特定しなければならない状況がある。この場合は、複数の診断名のうちで公民館の問題状況に最もあてはまる（近い）診断名を推定する作業となる。この段階では、このような診断作業を行える経営診断技法の開発が必要となる。

経営診断の第三のプロセスは、問題点の決定である。この段階は、第二のプロセスで仮定した診断名が正しいかどうかを判断し、確定する段階である。言うまでもなく、ここで必要な診断名、経営診断用具、診断作業は第二のプロセスと同様と考えられる。第二のプロセスのときと結果が異なるときは、第二のプロセスに戻ることもありうる。

第四のプロセスは、問題点の決定に基づいて、必要かつ適切な改善案を提示する段階である。この段階では、改善案の提示が重要事項である。そのためには、改善・整備による成果名（成果ラベル）、改善・整備名（改善・整備ラベル）が必要である。改善・整備による成果名は、診断名が決定したときに、その後の改善・整備によってどのような状態になることが期待されるかを表すカテゴリーである。改善・整備による成果名は、診断名が表している問題状況が解決された状態を示すものである。これも分類項目として設定されるとよい。改善・整備名は、診断名が決定したときに、その問題状況を減少させたり、解決するのに有効な改善・整備の内容を示すカテゴリーである。この段階の経営診断技法に必要なことは、診断名、成果名、改善・整備名の三者が問題点の解決という点で関連していることと言える。

### 3.2.3 公民館経営診断技法の体系化構想

先に、公民館経営診断の目的と経営診断のプロセスについての二つの条件を満たす経営診断技法を開発することで、経営診断技法の体系化が可能であると述べた。そこで、これまでに述べてきた二つの条件をマトリクスで表すことにする。それが表 3-2-1 である。公民館経営診断技法とは、この表の全体のことであって、個別の経営診断技法は目的ごとに、そしてプロセスごとに、表のそれぞれのセル内に配置される。

ここでは、本論文の 4 章以降で開発、検討を行う経営診断技法を、それぞれの該当するセルに示している。ここでは、それらを簡単に説明する。

「A 人々の学習の充実」のうちで「利用促進」を目的とした経営診断を見てみると、まず「①診断対象の把握」のプロセスの診断技法としては、問題の同定に有効な項目とした。このプロセスに必要な経営診断技法は、対象となる公民館を把握するための項目や指標となる。このように考えると数多くの項目や指標が想定される。しかし、ここでは、経営診断で重要

表 3-2-1 公民館経営診断技法の体系

経営診断のプロセス		①診断対象の把握 (情報の収集)	②問題点の同定 (標本照合)	③問題点の決定 (標本照合の妥当性の検討)	④改善案の提示
A 人々の学習支援 (公民館利用の充実)	利用促進	○ 問題点の同定に有効な項目 (4章)	○ 数量化Ⅱ類による経営診断技法 ○ 判別分析による経営診断技法 ○ 最尤法による経営診断技法 (4章)	○ 問題点の同定の技法と同じ(時間を追って作業を繰り返す。あるいは異なる問題点の同定の技法を用いて結果を比較検討する。) (4章)	○ 診断名-改善による成果名-改善・整備名の連関に基づく経営診断技法 (7章)
	利用形態	○ 主催事業参加者・グループ利用者比率 (5章)	○ 利用形態の推移に基づく経営診断技法 (5章)	○ 問題点の同定の技法と同じ(時間を追って作業を繰り返す。)	
B 地域づくり支援の充実)		○ 公民館経営診断指標 (6章)	○ 顧客満足度分析による経営診断技法 (6章)	○ 問題点の同定の技法と同じ(時間を追って作業を繰り返す。)	

な作業の1つが経営上の問題点を同定し、決定することであるため、このプロセスで必要される経営診断技法(指標, 項目)を②のプロセスである問題の同定に有効な項目や指標に限定することにした。これらは、問題を同定する経営診断技法開発の作業と同時に作成される。

「②問題点の同定」のプロセスでは、数量化Ⅱ類、判別分析、最尤法の各手法による経営診断技法を示している。数量化Ⅱ類と判別分析はいずれも多変量解析の方法で、どちらも数量的な分析によって事象の判別を行うことが可能である。本研究では、これらの手法を用いて経営診断技法を開発する。数量化Ⅱ類と判別分析による経営診断が一つ一つの診断名ごとに判別を行うのに対して、最尤法による経営診断技法は、2つ以上の診断名の中から当てはまりのよさの度合いに基づいて、診断名を推定する方法である。「③問題点の決定」のプロセスでは、この段階での独自の技法は現在のところはなく、問題点の同定の段階での経営診断技法や、それを組み合わせて活用する方法を示す。これらは、いずれも4章で検討する。

次に「利用形態」に着目した経営診断技法では、「①診断対象の把握」のための技法として、

主催事業参加者とグループ利用者の構成比を示す「主催事業参加者・グループ利用者数比率」を作成した。「②問題点の同定」のプロセスでは、「主催事業参加者・グループ利用者数比率」の長期的な推移のモデル式を求め、推移の類型化に基づいて事業展開の方向を検討する経営診断技法を検討する。これらは5章で扱う。「③問題点の決定」のプロセスでは、公民館利用の充実の場合と同様に固有の経営診断技法は設定されていない。

一方、公民館の「地域づくり支援」に視点を置いた経営診断技法では、地域づくり支援の観点から地域づくり支援に有効な公民館の具体的な活動を示した公民館経営診断指標と、それを用いた顧客満足度分析による経営診断技法の検討を行う。これは6章で扱う。

最後に、「④改善案の提示」のための経営診断技法として、診断名、改善による成果名、改善・整備名の連関に基づいて、診断名が明らかになったときに改善案を提示できる経営診断技法の検討を行う。これは、これまでの流れからすると、「公民館利用の充実」と「地域づくり支援」の①から③までの経営診断技法のそれぞれに連続する方がわかりやすいが、診断名を詳細に設定することで、結果として、双方の視点を包含する経営診断技法となるものとして位置づけている。また、この経営診断技法は改善案の提示のセルに示されているが、将来的には、これは①から④の全体を包摂する経営診断技法となると考えられる。これは7章にて検討する。

### 3.3 経営診断技法開発のために本研究で行った調査の概要

本研究では、これらの経営診断技法を開発するためのデータを収集する目的から、公民館及び公民館の利用者、職員等を対象にした調査（表 3-3-1）を行った<sup>3</sup>。これらを表 3-2-1 の経営診断技法と関わらせて説明する。

表 3-3-1 の調査 A-1, A-2 は、利用促進を目的とした公民館経営診断技法、数量化Ⅱ類、判別分析、及び最尤法による経営診断技法の開発のために行ったものである。調査 A-1 は、長野市立公民館の調査を行っている。この調査をパイロット・サーベイとして、調査対象を関東甲信越の公民館に拡大して行った調査が A-2 である。

調査 B は、表 3-2-1 の「利用形態」に着目した経営診断技法の開発のため、宮崎市立公民館の25年間の利用者数を、行政資料を基にして行ったものである。

調査 C-1 から C-4 は、表 3-2-1 の「地域づくり支援の充実」に関わる経営診断技法の開発のために、地区の協議会委員、宮崎市立公民館の利用者、管内住民、職員、及び宮崎県と佐賀県の公民館職員を対象として行った調査である。C-1 を一次調査として、段階的に調査対象の範囲と地域を拡大した調査である。

最後に調査 D は、表 3-2-1 の「④改善案の提示」にある、診断名-改善による成果名-改善・整備名の連関に基づく経営診断技法の検討のために行った聞き取り調査である。

以上の調査結果に基づいて、4章以降での検討を行った。

表 3-3-1 調査の概要

調査 A-1	<p>対象：長野市立公民館 抽出方法及びサンプル数：公民館全館，うち 1 館は調査不能のため調査実施は 17 館。 方法：配付回収法 時期：1991(平成 3)年 2 月 10 日～3 月 31 日 回収数（有効回収数）：17 館（17 館） 回収率（有効回収率）：100.0%（100.0%） 主な内容：公民館の利用者数，職員数，社会教育主事資格保有者数，事業数，公民館費，事業費，施設・設備の状況等</p>
調査 A-2	<p>対象：関東甲信越の公民館（中央館，地区館） 抽出方法及びサンプル数：『全国公民館名鑑』（第一法規，1985）より関東甲信越の公民館 1990 館の中から市町村の人口規模による層化抽出の結果 450 館を抽出 方法：郵送法 時期：1991（平成 3）年 7 月 10 日～8 月 31 日 回収数（有効回収数）及び回収率（有効回収率）：252 館（219 館），56.0%（48.7%） 主な内容：調査 A-1 の公民館調査の項目とほぼ同じ</p>
調査 B	<p>対象：宮崎市立公民館（15 館） 方法：行政資料（宮崎市教育委員会『宮崎市の社会教育』，昭和 47 年～平成 14 年）に基づいたデータ収集 時期：1998（平成 10）年 6 月～2002 年 6 月 主な調査内容：公民館の利用者数，主催事業参加者数，その他の利用者数</p>
調査 C-1	<p>対象：宮崎市 I 地区の生涯学習推進協議会委員 10 名への全数調査 方法：個別での聞き取り調査 時期：2001（平成 13）年 9 月～10 月 回答数（聞き取り人数）：10 名 主な内容：I 地区交流センター設置前後の変化について等</p>
調査 C-2	<p>対象：宮崎市立公民館（2 館）及び地区交流センター（1 館）の利用者 抽出方法及びサンプル数：抽出は各館・センターに依頼，3 館合計で 300 人 方法：配付回収法 時期：2003（平成 15）年 1 月 14 日～2 月 14 日 回収数（有効回収数）及び回収率（有効回収率）：227 人（222 人），75.7%（74.0%） 主な内容：地域づくりに関わる公民館機能の具体的項目についての重要性の意識とその内容の充足状況等</p>
調査 C-3	<p>対象：調査 C-2 で行った 3 館の管内の 16～79 才の住民 抽出方法及びサンプル数：系統抽出法により 1100 人を抽出 方法：郵送法 時期：2003（平成 15）年 1 月 10 日～2 月 12 日 回収数（有効回収数）及び回収率（有効回収率）：285 人（265 人），25.9%（24.1%） 主な内容：調査 C-2 と同じ</p>
調査 C-4	<p>対象：宮崎県及び佐賀県の公民館職員 抽出方法及びサンプル数：全公民館（249 館）1 館につき 1 名，合計 249 人 方法：郵送法 時期：2004（平成 16）年 1 月 23 日～2 月 20 日 回収数（有効回収数）及び回収率（有効回収率）：173 人（171 人），69.5%（68.7%）</p>

	主な内容：調査 C-2 と同じ
調査 D	対象：秋田県小坂町立小坂町中央公民館，同大仙市立角館公民館，同三種町立山本公民館，新潟市立北地区公民館の職員 方法：個別での聞き取り調査 時期：2012（平成 24）年 6 月 29 日～7 月 13 日 回答数（聞き取り人数）：5 名（各館 1 ないし 2 名） 主な内容：2005 年ころから 2012 年までの公民館運営及び事業展開，経営改善内容等

## 注

- 1 リンケージとは，概念と概念の関係あるいは結びつきを示す。（マリオン・ジョンソン他編『看護診断・成果・介入 NANDA,NOC,NIC のリンケージ 第 2 版』，医学書院，2006，p.16）
- 2 小野達也，田淵雪子『行政評価ハンドブック』，東洋経済新報社，2001，p.87.
- 3 これらの調査には，本論文執筆以前に行った調査で，その結果を活用したものも含まれている。

## 第4章 公民館の利用促進を目的とした公民館経営診断技法の開発

### 4.1 本章の目的と方法

#### 4.1.1 経営上の問題を同定する公民館経営診断技法

本章では、公民館利用の充実を図ることをねらいとした公民館経営診断技法とその開発手順について検討する。公民館利用の充実には、利用者の量的拡大、学習及び学習成果の質的向上などがあるが、まずここでは公民館利用を促進することを意図した公民館経営診断技法に焦点化し、その開発、信頼性、及び活用可能性の検討を行う。

具体的には、公民館の経営上のどの部分に問題があるかを明らかにする公民館経営診断技法を開発する。本章で検討しようとしている公民館経営診断技法は、経営診断のプロセスとして一般に考えられている①診断対象の把握（情報の抽出）、②問題点の同定（標本照合）、③問題点の決定（標本照合の妥当性の検討）、及び④経営改善方法の提示、のうちの標本照合の技法である。経営診断技法の開発では情報の抽出のための技法が必要である。ここで最初から標本照合の技法開発を試みるのは、情報の抽出のための技法とは標本照合において必要または有効な項目や指標を含むものであり、これらは標本照合の技法の開発過程で明らかにできるからである。

標本照合の技法を含めて公民館の経営診断技法に必要とされることは、第一に正確な経営診断が行える技法でなければならぬということである。つまり、求められているのは精度の高い経営診断技法である。これは言うまでもないことであって、適切な改善方法や整備の方法を提示するという経営診断の定義から言っても明白である。第二に、経営診断を行う人の過去の経験や知識、勘などに依拠する主観的な診断技法ではなく、経験や知識の量などには関係なく誰もが用いることができ、また、ある一定の地域<sup>1</sup>の公民館にはすべてに適用できる客観的な経営診断技法が求められる。これは、経営診断を行う人によって診断の結果が異なるのは問題であり、また、少なくともある一定の地域ではどの公民館にも適用できる技法でなければ、公民館の整備・充実という課題に広く対応できないからである。第三に、経営診断が効率的に行えるような技法であることが必要とされる<sup>2</sup>。これは第一、第二の条件を満たした上でのことであるが、経営診断は可能な限り効率的に行える方が利用に適しているからである。

以上のような要請を満たす経営診断技法を開発するために、次のような段階的な研究問題を提起することができる。それは、第一に、経営診断技法は1つだけであるとは限らないため、考えられ得るすべての経営診断技法の開発を試みることであり、第二は、そこで開発した経営診断技法のうちでどの技法が最も精度が高く、正確な診断を行えるかを明らかにすることである<sup>3</sup>。さらに第三の問題は、公民館経営がどのような状況のときにどのような経営診断技法が有効であるかを検討することである。これは、ある1つの経営診断技法ですべての場合の経営診断を高い精度をもって効率的に行えるとは限らないからであり、言い換えると、



第一段階で開発された個々の経営診断技法がどのような公民館経営を診断するときには有効なのかを明確にすることである<sup>4</sup>。本章では、このような研究の第一段階として1つの経営診断技法の開発を試みるものである。具体的には、4.1では公民館の利用促進を目的とした経営診断技法を開発する際の方法的枠組、及び公民館経営診断における診断名の設定と分析サンプルの分類等の準備作業を行う。続いて4.2以降において、これらの枠組と設定に基づいて公民館経営診断技法の開発を行い、その活用方法を提示する。

#### 4.1.2 経営診断技法開発の方法的枠組と診断名

経営診断技法の開発は診断学の方法によって行われるべきであるが、現在のところ診断学の固有の方法論は確立されていない。診断の論理<sup>5</sup>についても経験的なものが多く、客観的な診断を行う固有の論理はない。しかし、経験や直観によらない客観的な診断の論理として、多変量解析や最尤法<sup>6</sup>などの考え方が、診断や診断研究では最も進んでいる医学の分野で用いられるようになった。標本照合の技法の開発には、多変量解析では数量化Ⅱ類と判別分析が、それに前述の最尤法などが有効であると考えられる<sup>7</sup>。4.2の数量化Ⅱ類による検討では公民館の経営状態を表す項目(カテゴリーデータ)を用いた判別が可能であり、また、4.3で検討する判別分析による検討では、公民館経営指標などの数量で表される項目(数量データ)を用いての判別が可能である。さらに4.4の最尤法を用いた経営診断では、カテゴリーデータ、数量データを用いて尤度(likelihood)を計算し推定を行う。これらの方法を経営診断技法の開発に応用するのは、このような判別や推定によって、より客観的な標本照合が可能となるからである。

しかし、これらの経営診断技法の開発では、その前提として公民館経営診断における経営上の問題点を設定する枠組みが必要である。そこで、ここではその方法的枠組を提示する。

公民館には達成すべき目標がある。そして、この目標を達成するための機能がある。さらに、この機能が遂行されるためには、遂行されていなければならない機能要件<sup>8</sup>を考えることができる。このような公民館の目標、機能、機能要件はどの公民館においてもほぼ共通したものである。例えば、公民館の目標をここでの経営診断技法で前提としている「公民館の施設をより多くの人々の利用に供すること」として考えてみると、この目標を達成するための機能としては、学習機会の提供、学習情報の提供、学習相談の実施などが挙げられる。このような機能の遂行のための機能要件としては、学級・講座の企画や実施数、予算額やその計上作業、学習室の数や面積、職員数や職員のまとまりなどを想起することができる。

しかし、実際には、公民館によって目標の達成度は異なる。その理由は、公民館側の活動について言えば、目標を達成するための機能の遂行状況の相違であると言える。また、機能の遂行は機能要件が先行して遂行されていることが条件であることから、目標の達成度が異なるのは、機能要件の遂行状況の相違に起因すると言える。したがって、公民館の目標達成は各公民館の機能要件の遂行状況によって規定されていることになる。

公民館の機能要件は、最終的には公民館の目標を達成するために遂行されるが、必ずしもすべての機能要件の遂行状況が公民館利用を規定しているとは言えない。つまり、公民館の機能要件には公民館利用と直接関係があるものとないものがあるということである。なぜなら、公民館の機能要件には公民館利用者に直接関わりをもたないものがあるからである。そこで、公民館の機能要件の中から、公民館利用に関係すると考えられるものを選び出すために、利用者へのサービスという観点を導入することにした。なぜなら、人々が公民館を利用するのは、公民館には利用者に対する何らかのサービスがあると考えられるからであり、公民館の機能要件のうちのサービスとしての機能要件<sup>9</sup>が公民館利用を規定している要因となり得るからである。

また、このような機能要件の捉え方は利用者側の意識、活動などにも当てはめて考えることができる。公民館の施設・設備等の満足度、学級・講座での学習の充実度、利用者相互の交流などが機能要件の一例であり、これらが達成（遂行）されることで公民館の機能が遂行され、目標の達成に至ると言える。

そこで、公民館の機能要件をParsons, T のAGIL 図式<sup>10</sup>の枠組を用いて次のように分類した。

- 1 学習のための条件整備を中心とした間接的援助活動（A:適応）
- 2 学習機会の提供を中心とした援助活動（G:目標達成）
- 3 公民館利用者や職員等の相互の連携協力を中心とした活動（I:統合）
- 4 公民館利用者や職員等の交流を中心とした活動（L:潜在的パターン維持）

先にも述べたように、これらは公民館側の活動だけでなく利用者の活動として捉えることができるが、ここでは公民館側の活動に限定し、機能要件の遂行状況と言える公民館の具体的な経営状況を捉える分類を次のように設定した<sup>11</sup>。

- 1 予算・職員・施設（Aa）
- 2 予算・職員・施設の運用（Ga）
- 3 事業の活用（Gg）

さらに、これをもとに公民館経営診断における経営上の問題点を設定する枠組を設定することが可能である。なぜなら、これらの機能要件が公民館の目的や機能の達成に貢献するように遂行されていない状況が経営上の問題であるからであり、少なくとも上記の3分類を経営上の問題の部分として活用できると考えられる。

ここで言う経営上の問題とは、標本照合の技法においては標本（specimen）に相当するものである。公民館経営診断で言う標本とは、ある特定の経営状態において現われる特有な状況を有している典型となる公民館、またはその群のことを言い、問題が未知である公民館の経営診断を行う場合、その標本と合致するか否かによって、その公民館がこの典型となる群に属するか否かを判断することになる。公民館の経営診断研究においては、これまでのとこ

このような標本に関する検討がなされていないため、その点に関しての準備作業が必要である。ここでは、診断カテゴリー<sup>12</sup>の概念を用いて標本の「特定の経営状態」を理論的に設定することにした。診断カテゴリーとは、多くの場合、欠陥の部位と原因を組み合わせた概念のことである。なお、診断カテゴリーは一般には診断名と言われることが多いので、以下では「診断名」と呼ぶことにする。表4-1-1は、公民館の機能要件の分類に基づいて本章で開発しようとする公民館経営診断技法における診断名として設定したものである。

表4-1-1 公民館経営診断における診断名

- |  |
|--|
| ①条件整備の不良 (Aaの不良)   |
| ②資源の活用不足 (Gaの不足)   |
| ③事業の活用不足 (Ggの不足)   |
| ④ Aaの不良，及びGaの不足の合併的症状（合併的症状を生起させる問題状況，及び合併的症状に起因する特異的問題状況） |
| ⑤ Aaの不良，及びGgの不足の合併的症状（同）                                   |
| ⑥ Gaの不足，及びGgの不足の合併的症状（同）                                   |
| ⑦ Aaの不良，Gaの不足，及びGgの不足の合併的症状（同）                             |

ここでは、診断カテゴリーの概念設定の方法を参考にして、公民館経営の欠陥の部位を公民館の機能要件として捉えた、Aa(予算・職員・施設)、Ga(予算・職員・施設の運用)、Gg(事業の活用)とし、原因を不良または不足として①、②、③の診断名を作成した。①、②、③の診断名は、公民館経営の各内容のありのままの状況から判断できる問題状況である。例えば、①条件整備の不良は、予算、職員が少ない状況、施設・設備が老朽化しているといった状況などがある。②は公民館の施設、設備が公民館事業や学習者によってあまり活用されていない状況、予算がありながら実施する事業が少ない状況、利用者の獲得に結びついていない状況等が考えられる。③は公民館が実施している事業への参加者が少ない状況や、公民館が発行する広報紙があまり読まれていない状況などがある。

一方、④から⑦は、①から③の相互の関連に関わる診断名で、2つ以上の問題状況を生起させる原因となる問題状況、または合併的症状によって特異的に生起する問題状況を想定した診断名である。これは、2つまたは3つの診断名が同時に成り立つ状況がすべてあてはまるのではなく、その中でも、それぞれの問題状況が共により深刻であるような場合を仮定している。例えば、④の場合は、単に①条件整備の不良 (Aaの不良) と②資源の活用不足 (Gaの不足) が同時に成り立つということではなく、条件整備の不良と資源の活用不足の程度が相対的に大きいときに、それを同時に生起させるような問題状況（原因となる問題状況）と、それらの複合的な状況によって生じる特異的な問題状況を仮定した診断名である。このように複合的な視点から診断名を設定することには、①、②、③が表層的な問題状況であるとすれば、

④、⑤、⑥、⑦は経営上の問題を惹起していると考えられる深層的な問題状況を推測するねらいがある。

そこで、複合的な診断名がどのような内容を意味しているかを例示的に示しておこう。④の診断名は、例えば、公民館の予算が少なく、また、事業での施設・設備の活用頻度が少ない状況では、経費のかからない事業を企画実施しようとする意欲が低いなど、限られた条件の中で工夫した事業展開を図ろうとする意向が見えにくい公民館が想定される。

⑤の場合は、例えば、公民館の予算が少なく、また、実施した事業への参加者や利用者が少ない状況があるが、その要因としては、予算が少ないとは言え、限られた予算が住民や学習者のニーズや期待に適した事業として企画できていないことなどが考えられる。

⑥の場合は、予算や施設は充実していてもそれが十分活用されておらず、その状況で実施されている事業の参加者や利用者が少ないことを生起させているような問題状況である。この診断名はいずれも学習機会提供等（G）に関わる内容（Gaの不足、Ggの不足）であり、公民館事業での予算、施設・設備等の効率的活用や、利用促進における公民館事業の効果や有効性といういずれも効率的とは言えない事業運営に原因としての問題状況があると考えられる。

最後に、⑦は3つ問題状況の合併的症状を生起させる問題状況としての診断名である。この場合は、公民館の条件整備、事業での予算や施設・設備の効率的な活用、利用者への効果的な事業提供のいずれの面でも低調な公民館の問題状況である。これは、公民館の経営状態としては最低の状態、条件整備の悪さが施設・設備の活用と新規事業の展開を阻み、さらには事業展開が低調であるために施設・設備が活用されないなどの状況が想定される。つまりは、それぞれが問題を引き起こす原因でもあり、同時にその結果ともなっていて、原因が複合的に絡み合っている問題状況が考えられる。

#### 4.1.3 公民館経営診断の診断名に該当する公民館の仮定

さらに、ここでは、4.2以降の公民館経営診断技法の開発のための準備作業として、経営状態が前述の診断名にあてはまると考えられる公民館を分析用に仮定して抽出する。具体的には、表3-3-1に示した1991（平成3）年2月にパイロットサーベイとして行った長野市立公民館の調査（調査A-1）を受けて1991（平成3）年7～8月に実施した関東甲信越の公民館調査（表3-3-1、調査A-2）で回答のあった公民館の中から、得られた結果を用いて診断名にあてはまると考えられる公民館を抽出する。これは、本章で開発する公民館経営診断技法は経営上の問題を同定する技法であり、経営上の問題を示す診断名に該当する公民館を仮定することで、診断名に該当しない公民館と区別するための技法を導き出せるからである。

このような作業を行うにあたり、その手順として、①公民館の機能要件に基づいて公民館経営状態を示す経営指標を設定し、公民館利用と関連のある指標を選択、②機能要件ごとに公民館利用と関連のある指標をまとめたものを機能要件の遂行状況を示すものにとらえ、③機能要件の遂行状況をもとに診断名に該当する公民館を抽出する、こととした。

まず、手順①では、公民館の機能要件ごとに公民館経営の状態を示す公民館の経営指標を作成した(表4-1-2)。例えば、「1.人口1人当たり公民館費」は、予算である公民館費の状況を人口1人当たりでみたものであり、Aaの指標となる。また、「9.公民館費対のべ利用者数」

表4-1-2 公民館経営指標

	経営指標	経営比率算出式	関東甲信越での調査による平均値(長野市での調査による平均値)	関東甲信越での調査による公民館利用率との相関係数
Aa (予算・職員・施設)	1. 人口1人当たり公民館費	$\frac{\text{当該公民館の公民館費}}{\text{当該公民館の管内人口}}$	1762.4 (444.8)	0.26105***
	2. 人口1人当たり事業費	$\frac{\text{当該公民館の事業費}}{\text{当該公民館の管内人口}}$	644.4 (171.3)	0.07392
	3. 人口1人当たり広報・情報提供費	$\frac{\text{当該公民館の広報・情報提供費}}{\text{当該公民館の管内人口}}$	59.0 (24.2)	-0.00531
	4. 広報・情報提供費比率	$\frac{\text{当該公民館の広報・情報提供費}}{\text{当該公民館の事業費}} \times 100$	2.12 (1.81)	-0.11451
	5. 施設償還比率	$\frac{\text{施設耐用年数}}{\text{施設建築経過年数}}$	6.43 (12.45)	0.19078***
	6. 開館日数比率	$\frac{\text{年間開館日数}}{365} \times 100$	87.2 (95.7)	0.15008**
	7. 職員1人当たり部屋数	$\frac{\text{職員数}}{\text{部屋数}}$	2.5 (1.8)	0.05101
	8. 職員1人当たりのべ床面積	$\frac{\text{のべ床面積}}{\text{職員数}}$	274.5 (202.8)	0.12253*
Ga (予算・職員・施設の運用)	9. 公民館費対のべ利用者数	$\frac{\text{のべ利用者数}}{\text{当該公民館の公民館費}}$	0.0040 (0.0050)	0.04280
	10. 事業費対のべ利用者数	$\frac{\text{のべ利用者数}}{\text{当該公民館の事業費}}$	0.0170 (0.0122)	0.16091**
	11. 広報・情報提供費対のべ利用者数	$\frac{\text{のべ利用者数}}{\text{当該公民館の広報・情報提供費}}$	0.330 (0.0729)	0.17196**
	12. 職員1人当たり利用率	$\frac{\text{公民館利用率}}{\text{職員数}}$	0.59 (0.37)	0.82388***
	13. 館長・公民館主事1人当たり利用率	$\frac{\text{公民館利用率}}{\text{館長と公民館主事の合計}}$	1.32 (0.65)	0.71517***
	14. 専任職員1人当たり利用率	$\frac{\text{公民館利用率}}{\text{専任職員数}}$	1.04 (0.56)	0.76597***
	15. 職員1人当たりのべ利用者数	$\frac{\text{のべ利用者数}}{\text{職員数}}$	6259.3 (7184.4)	0.14600**
	16. 館長・公民館主事1人当たりのべ利用者数	$\frac{\text{のべ利用者数}}{\text{館長と公民館主事の合計}}$	17235.1 (13378.0)	0.12102*
	17. 専任職員1人当たりのべ利用者数	$\frac{\text{のべ利用者数}}{\text{専任職員数}}$	11540.1 (10873.6)	0.02162
	18. 施設(部屋)回転率	$\frac{\text{のべ利用者数}}{\text{部屋数} \times \text{開館日数}}$	10.71 (12.95)	0.02647
	19. 備品回転率	$\frac{\text{のべ利用者数}}{\text{備品数} \times \text{開館日数}}$	14.10 (14.06)	0.01778

	20. 駐車場回転率	$\frac{\text{のべ利用者数}}{\text{駐車可能台数} \times \text{開館日数}}$	3.24 (4.75)	0.07670
	21. 1㎡当たり利用者数	$\frac{\text{のべ利用者数}}{\text{のべ床面積}}$	29.27 (35.2)	0.10375
	22. 開館1日当たり利用率	$\frac{\text{公民館利用率}}{\text{年間開館日数}}$	0.00729 (0.00436)	0.98535***
	23. 平日17時以降開館時間対利用率	$\frac{\text{公民館利用率}}{\text{平日17時以降の開館時間}}$	0.333 (0.340)	0.25339***
	24. 日曜日開館時間帯利用率	$\frac{\text{公民館利用率}}{\text{日曜日開館時間}}$	0.213 (0.11895)	0.91088***
	25. 1部屋当たり事業数	$\frac{\text{全事業数}}{\text{部屋数}}$	3.6 (2.8)	-0.08697
Gg (事業の活用)	26. 1事業当たり参加者数	$\frac{\text{事業参加者のべ人数}}{\text{全事業数}}$	275.7 (506.5)	0.12071*
	27. 1主催事業当たり参加者数	$\frac{\text{事業参加者のべ人数}}{\text{主催事業数}}$	375.4 (671.6)	0.06446
	28. 広報紙発行1回当たり利用率	$\frac{\text{公民館利用率}}{\text{広報紙年間発行回数}}$	0.574 (0.326)	0.39834***
	29. 学習成果発表事業1回当たり利用率	$\frac{\text{公民館利用率}}{\text{学習成果発表の事業数}}$	1.34 (0.982)	0.75094***
	30. 主催事業比率	$\frac{\text{主催事業数}}{\text{全事業数}} \times 100$	79.3 (71.9)	0.06058
	31. 教育委員会との共催事業比率	$\frac{\text{教育委員会との共催事業数}}{\text{全事業数}} \times 100$	20.6 (—)	-0.06122
	32. 他施設、諸団体との共催事業比率	$\frac{\text{他施設、諸団体との共催事業数}}{\text{全事業数}} \times 100$	11.4 (22.7)	0.04824
	33. 学習成果発表事業比率	$\frac{\text{学習成果発表の事業数}}{\text{全事業数}} \times 100$	23.0 (33.3)	0.00439
	34. 青少年対象事業比率	$\frac{\text{青少年対象事業数}}{\text{主催事業数}} \times 100$	15.6 (7.5)	0.01400
	35. 成人一般対象事業比率	$\frac{\text{成人一般対象事業数}}{\text{主催事業数}} \times 100$	44.3 (61.1)	-0.03855
	36. 婦人のみ対象事業比率	$\frac{\text{婦人のみ対象事業数}}{\text{主催事業数}} \times 100$	13.2 (12.4)	-0.14449
	37. 高齢者のみ対象事業比率	$\frac{\text{高齢者のみ対象事業数}}{\text{主催事業数}} \times 100$	10.0 (10.9)	-0.08765
	38. のべ利用者数対事業参加者のべ人数	$\frac{\text{事業参加者のべ人数}}{\text{のべ利用者数}} \times 100$	27.8 (31.1)	-0.12716

注1) \*\*\*, \*\*, \*は、それぞれ右片側検定で0.5%, 2.5%, 5%で有意差がある。

注2) 31の指標では、長野市での調査で該当する館が15館中2館のみであったため、比率は算出しなかった。

は、公民館費の運用を表しておりGaの指標となる。さらに、「26.1事業当たり参加者数」は、事業の活用状況を示していることからGgの指標に入る。

次に手順②では、これらの経営指標の算出式に基づいて回答のあった公民館の経営比率を求めた。表4-1-2にはその平均値を示している。また、このうち、公民館利用と関連のある

経営指標を明らかにするため、各公民館の経営比率と公民館利用率（式 4-1-1）との相関分析を行った。その結果もそれぞれ表中に示している<sup>13</sup>。

$$(式4-1-1) \quad \text{公民館利用率} = \frac{\text{1年度間の当該公民館主催事業参加者のべ人数} + \text{館利用者のべ人数}}{\text{当該公民館の管内人口}}$$

この中から、相関の高い指標として選択したのは、関東甲信越の公民館調査の結果で、公民館利用率との相関係数が右片側検定で危険率0.5，2.5，5% で有意差が見られた指標である。ただし、指標間で相関が高かった場合は、一方の指標を除外したのち<sup>14</sup>、最終的に表4-1-3の指標を公民館利用と関連のある経営指標とすることとした。

表 4-1-3 公民館利用と関連のある経営指標

Aa	1 人口1人当たり公民館費
	5 施設償還比率
	6 開館日数比率
	8 職員1人当たりのべ床面積
Ga	10 事業費対のべ利用者数
	11 広報・情報提供費対のべ利用者数
	12 職員1人当たり利用率
	15 職員1人当たりのべ利用者数
	22 開館1日当たり利用率
Gg	23 平日17時以降開館時間対利用率
	25 日曜日開館時間帯利用率
	27 1事業当たり参加者数
	29 広報紙発行1回当たり利用率
	30 学習成果発表事業1回当たり利用率

さらに、手順③では、3つの機能要件のそれぞれの遂行状況を把握できるようにするために、それぞれの機能要件ごとに各公民館の診断指標の数値をまとめる作業を行った。それぞれの経営診断指標は単位も比率も異なることから、単純に合計することはできない。ここでは、それぞれのばらつきをなくしてまとめることが可能となるように、各公民館の経営診断指標の経営比率を平均値を基準とした数値に加工し、それをまとめていくこととした。まず、各経営診断指標の平均値に基づく加工後の数値は、式4-1-2から求めることができる。ここで経営比率の平均値は、関東甲信越での調査の平均値を（表4-1-2）とした。

$$(式4-1-2) \quad \text{経営診断指標（経営比率）の平均値に基づく数値} = \frac{\text{経営比率}}{\text{経営比率の平均値}}$$

このように各公民館の経営指標の値を加工し、機能要件ごとにまとめることで各館の「機能要件の数値」を求めることにした。これを用いると、Aa, Ga, Ggでまとめられた数値は、具体的には次のように算出した。（各式の中の[ ]は表4-1-2の指標の番号を表す）

$$\text{機能要件 (Aa) の数値} = \frac{[1]\text{の経営比率}}{[1]\text{の平均値}} + \frac{[5]\text{の経営比率}}{[5]\text{の平均値}} + \frac{[6]\text{の経営比率}}{[6]\text{の平均値}} + \frac{[8]\text{の経営比率}}{[8]\text{の平均値}}$$

$$\begin{aligned} \text{機能要件 (Ga) の数値} = & \frac{[10]\text{の経営比率}}{[10]\text{の平均値}} + \frac{[11]\text{の経営比率}}{[11]\text{の平均値}} + \frac{[12]\text{の経営比率}}{[12]\text{の平均値}} + \frac{[15]\text{の経営比率}}{[15]\text{の平均値}} \\ & + \frac{[22]\text{の経営比率}}{[22]\text{の平均値}} + \frac{[23]\text{の経営比率}}{[23]\text{の平均値}} + \frac{[25]\text{の経営比率}}{[25]\text{の平均値}} \end{aligned}$$

$$\text{機能要件 (Gg) の数値} = \frac{[26]\text{の経営比率}}{[26]\text{の平均値}} + \frac{[28]\text{の経営比率}}{[28]\text{の平均値}} + \frac{[29]\text{の経営比率}}{[29]\text{の平均値}}$$

さらに、経営診断のうちで問題点を同定する標本照合では、表4-1-1で示した診断名にあてはまる典型となる公民館またはその群を、言い換えると、診断名が示す状況に属するか否かの基準(外的基準)を設定しなければならない。ここでは、診断名作成の基本となっている公民館の機能要件の遂行状況を表す「機能要件の数値」を用いて、各々の診断名ごとに第Ⅰ群から第Ⅲ群の3つの群を設定し、調査で得られたサンプル(サンプル数219)の分類を行なった。3群のそれぞれは、診断名の示す問題状況の内容に関して、第Ⅰ群は「問題のない群」、第Ⅲ群は「問題状況にある群」、第Ⅱ群は他の2群の中間にある「やや問題状況にある群」である。

ここでの3群へのサンプルの分類では、第Ⅱ群と第Ⅲ群を合わせた少なくとも問題状況にあると言える公民館を全サンプルのうちの概ね1/3とすることとし<sup>15</sup>、さらにそれを問題状況の程度の違いからおおよそ半数ずつの2つの群に分類した。サンプルの分類作業は、例えば「条件整備の不良」では、「機能要件 (Aa) の数値」を変数としてサンプルのクラスター分析を行い、第Ⅱ群または第Ⅲ群となるサンプルの集まりとして、この値の小さいサンプルで作られるクラスターでサンプル数が全体の1/3に最も近くなるサンプルをクラスター単位で抽出した。さらに、同じクラスター分析の結果をもとに、抽出されたサンプルを「機能要件の数値 (Aa)」に基づいてできるだけ同数になるように2つのクラスターを区切り、それぞれ数値の大きい方を第Ⅱ群、小さい方を第Ⅲ群とした。その結果、表4-1-4にあるようにサンプルを分類した。「資源の活用不足」、及び「事業の活用不足」についても同様の方法で分類を行った。

また、「Aaの不良とGaの不足の合併的症状」では、これが2つの問題状況を生起させている問題状況、あるいは2つの問題状況によって特異的に生じる問題状況としていることから、「機能要件 (Aa) の数値」と「機能要件 (Ga) の数値」を変数としてサンプルのクラスター分析



を行った。その結果をもとに、「機能要件 (Aa) の数値」と「機能要件 (Ga) の数値」が共通してより小さい傾向を示すサンプルを、全体の約1/3となるようにクラスター単位で抽出した。これを前と同様に2つの群に分類して、「Aaの不良、及びGaの不足の合併的症状」の第Ⅱ群と第Ⅲ群に分類するサンプルを抽出した。「Aaの不良とGgの不足の合併的症状」、「Gaの不足とGgの不足の合併的症状」も同様である。さらに、「Aaの不良、Gaの不足、及びGgの不足の合併的症状」についても、「機能要件 (Aa) の数値」「機能要件 (Ga) の数値」「機能要件 (Gg) の数値」を変数としたクラスター分析を行った。それ以降の手順は上記と同じである。このようにして、問題状況にある公民館の仮定を行った<sup>16</sup>。

表4-1-4 診断名別にみた第Ⅰ群、第Ⅱ群、第Ⅲ群のサンプル数

	第Ⅰ群	第Ⅱ群	第Ⅲ群	全体
条件整備の不良 (Aa の不良)	135 (61.6)	42 (19.2)	42 (19.2)	219 (100.0)
資源の活用不足 (Ga の不足)	150 (68.5)	54 (24.7)	15 ( 6.8)	219 (100.0)
事業の活用不足 (Gg の不足)	143 (65.3)	48 (21.9)	28 (12.8)	219 (100.0)
Aa の不良、及び Ga の不足の合併的症状	138 (63.0)	40 (18.3)	41 (18.7)	219 (100.0)
Aa の不良、及び Gg の不足の合併的症状	153 (69.9)	24 (11.0)	42 (19.2)	219 (100.0)
Ga の不足、及び Gg の不足の合併的症状	141 (64.4)	34 (15.5)	44 (20.1)	219 (100.0)
Aa の不良、Ga の不足、及び Gg の不足の合併的症状	147 (67.1)	45 (20.5)	27 (12.3)	219 (100.0)

注) ( ) 内は全体に占める比率 (%)

そこで、4.2 以降では、この分類を基準として、公民館の問題状況を明示する経営診断技法の検討を行う。

なお、これまでの準備作業に基づけば、「条件整備の不良 (Aa の不良)」、「資源の活用不足 (Ga の不足)」「事業の活用不足 (Gg の不足)」の少なくとも単独の問題状況に関わる診断名においては、「公民館利用と関連のある経営指標」(表 4-1-3)を用いて、それぞれ Aa, Ga, Gg の「機能要件の数値」を求めることで、公民館経営の問題状況を推定することは可能である。したがって、少なくとも上記 3 つの診断名について、単純にその問題状況を確認することをねらいとするのであれば、ここで示した経営指標を活用すれば済むことになる。しかし、合併的症状を示す診断名になると、それらを引き起こしている問題状況を経営指標のみで容易に推定することは難しい。

本論で扱おうとしている公民館経営診断は、問題状況を明らかにするというだけでなく、その改善のための方策を提示することを含んでいる。そのためには、公民館の問題状況と公民館経営の諸事項の関連性と諸事項間の解明が必要不可欠である。4.1 での検討は、このような考えに基づく経営診断技法を開発するための準備作業であり、4.2 以降における公民館

経営診断技法の開発が本章の主要な分析となる。

## 4.2 経営上の問題の有無を判別する公民館経営診断技法の開発—数量化Ⅱ類を用いて—

### 4.2.1 数量化Ⅱ類による公民館経営診断技法の開発

本節では、これまでに設定した各診断名について、経営上の問題状況が未知である公民館をⅠ群、Ⅱ群、Ⅲ群のいずれかの群に判別する経営診断技法の開発を数量化Ⅱ類による分析によって行う。ここでの分析で用いたのは、4.1で述べた関東甲信越での公民館調査による219の公民館であり、それぞれが表4-1-4に示した通り、各診断名ごとに公民館は3群に分類されている。なお、最終的にⅠ群、Ⅱ群、Ⅲ群のいずれかへの判別を可能とする経営診断技法の開発にあたって、その作業手順として、外的基準を1)「Ⅰ群」と「Ⅰ群以外(Ⅱ群またはⅢ群)」とした分析と、2)「Ⅱ群」と「Ⅲ群」とした場合<sup>17)</sup>のそれぞれについて分析を行った。また、この分析では、表4-2-1のとおり、アイテムとして公民館経営に関わる項目(合計37項目)を取り上げた<sup>18)</sup>。

表4-2-1 数量化Ⅱ類の分析で取り上げたアイテム

	アイテム
Aaに関する項目 (環境要因項目を除く)	中央館・地区館の別、公民館のサーピスエリアと小学校または中学校の学区との相違、裁員数、専任職員の有無、社会教育主事資格保有者の有無、施設建築経過年数、建物の構造、施設の単独・複合の別、のべ床面積、学習目的の部屋数、ホールまたは体育館の有無、談話室またはロビーの有無、冷房設備の有無、ホール、視聴覚室等の防音設備の有無(冷房設備、防音設備はともに1ヶ所にでもあれば「あり」)、年間開館日数、平日17時以降の開館の有無、日祝日開館の有無、人口1人当たり公民館費、人口1人当たり事業費、人口1人当たり広報・情報提供費
Aaに関する項目のうち環境要因項目	公民館の管内人口、当該市区町村人口、最寄りの駅バス停までの時間(徒歩)、年間降水量、年間降雪量、平均気温、年間日照時間、日照率(以上環境要因項目)、
Ggに関する項目	公民館主催事業数、共催事業の有無、学習成果発表等の事業の有無、広報紙の年発行回数、公民館要覧等の発行の有無、指導者名簿の作成の有無、学習相談の実施状況、託児事業の実施状況、公民館利用率

さらに、ここでは、経営診断技法の精度を高めるため、数量化Ⅱ類による判別の精度を表す的中率(成功率)が90.0%以上になるようにアイテムの選択を行い、これを条件としてアイテムの数を可能な限り少なくなるようにした。以上の考えによって数量化Ⅱ類の分析を行っ

た結果が表4-2-2-1 から表4-2-8-2 である。これらの経営診断技法としての意味を、「条件整備の不良(Aaの不良)」を例として詳細に検討することにする(表4-2-2-1, 及び表4-2-2-2)。

表4-2-2-1は、「条件整備の不良(Aaの不良)」に関してI群かI群以外かの判別を行うときの項目を表している。ここにはアイテムとして取り上げた37項目のうち「公民館の管内区域と小学校または中学校の学区との相違」「社会教育主事資格保有者の有無」「施設建築経過年数」「公民館の管内人口」「公民館主催事業数」など19項目のみが示されている。ここに挙げられた項目が、経営診断の第一のプロセスである「診断対象の把握(情報の収集)」のための項目となる。また、表の下に的中率90.7%とあるように、これらの19項目を用いて正しい判別が行われる確率が90.7%であることを意味している。

さらに、この表を用いた経営診断の方法を述べることにする。まず、表中のアイテムに関して、経営診断の対象とする公民館の該当するカテゴリーのカテゴリースコアを合計する。この値がサンプルスコアと言われるもので、このサンプルスコア(Y)が判別区分点である $-0.1472$ と比較したとき、 $Y > -0.1472$ のときにはこの公民館はI群に、 $Y < -0.1472$ のときにはI群以外に判別される。この段階でI群に判別された場合は、その公民館はI群に属していると同定されて判別作業が終了するが、I群以外に判別された場合は、さらにII群かIII群かの判別を行わなければならない。「Aaの不良」に関してII群かIII群かの判別に用いる項目を示しているのが表4-2-2-2である。ここでも同様に、表にあるアイテムに関して経営診断を行う公民館において該当するカテゴリーのカテゴリースコアを合計し、サンプルスコア(Y)が判別区分点より大きいとき、すなわち $Y > -0.0076$ であればII群に、 $Y < -0.0076$ であればIII群に判別される。この段階でII群に判別されたときにはII群に、III群に判別されたときには最終的にIII群に判別される。「Gaの不足」、「Ggの不足」そのほかこれらの合併的症状の診断名についても同様にして判別を行うことになる。

なお、ここでI群、II群、III群に判別されることの経営診断上の意味について若干述べておきたい。I群、II群、III群の違いは、例えば、Aaであれば条件整備がなされているかどうかの程度の差による違いである。そのうちのIII群は「問題状況にある群」であるため、III群に判別された場合は問題やその原因となる経営上の項目を早急に改善していくことが必要である。またI群は「問題のない群」ではあるが、I群に判別されたといっても必ずしも経営状態が優良であるとは言えない。I群に判別された場合、その公民館のサンプルスコアが判別区分点よりもかなり大きい値をとっていれば問題はないが、判別区分点に近いものであったとすれば、この公民館はI群に判別されたとは言え、II群に近い状況にあるということになり、問題となる項目が含まれていることも推測される。したがって、もし問題となる項目があれば、その点の改善を図るための経営努力をしていく必要があるということになる。最後に、II群はI群とIII群の中間的な性格を持つものであるが、II群の公民館は全体からみれば下位の約3割に含まれており、III群ほどではないが問題となる項目があると考えられるので、今後、I群に移行すべく経営を行っていかねばならないということになる。

表 4-2-2-1 「条件整備の不良 (Aa の不良)」 を判別する項目- I 群か I 群以外かの判別-

アイテム	カテゴリー	カテゴリー スコア	アイテム レンジ (順位)
平日 17 時以降の開館の有無	開館する 開館しない	-0.0150 0.3089	0.3239 (1)
社会教育主事資格保有者の有無	いる いない	0.0985 -0.2238	0.3223 (2)
人口 1 人当たり事業費	150 円未満 150 円以上	-0.2158 0.0792	0.2950 (3)
施設建築経過年数	12 年未満 12 年以上	0.1853 -0.1090	0.2943 (4)
日祝日の開館の有無	開館する 開館しない	0.0154 -0.2615	0.2769 (5)
公民館主催事業数	0~10 11~20 21 以上	0.0988 0.0836 -0.1482	0.2470 (6)
年間降雪量 (環境)	10 cm 未満 10 cm 以上 100 cm 未満 100 cm 以上	-0.1619 -0.0105 0.0553	0.2172 (7)
建物の構造	鉄骨鉄筋または鉄筋コンクリート 鉄骨鉄筋または鉄筋コンクリート以外	0.0096 -0.1633	0.1729 (8)
共催事業の有無	あり なし	-0.0200 0.1147	0.1347 (9)
ホールまたは体育館の有無	あり なし	0.0443 -0.0815	0.1258 (10)
学習成果発表等の事業の有無	あり なし	0.0213 -0.0996	0.1209 (11)
人口 1 人当たり広報・情報提供費	10 円未満 10 円以上	0.0713 -0.0403	0.1116 (12)
施設の単独、複合の別	単独 他の施設との複合	0.0487 -0.0609	0.1096 (13)
公民館の管内人口 (環境)	15000 人未満 15000 人以上	0.0395 -0.0672	0.1067 (14)
学習目的の部屋数	6 以下 7 以上	0.0721 -0.0185	0.0906 (15)
年間開館日数	300 日未満 300 日以上	-0.0605 0.0222	0.0827 (16)
ホール、音楽室、視聴覚室等の防音設備の有無	あり なし	0.0423 -0.0269	0.0692 (17)
公民館要覧等の発行の有無	発行している 発行していない	0.0465 -0.0196	0.0661 (18)
公民館の管内区域と小学校または中学校の学区との相違	学区とはすべて重なっている 学区とは重ならない地域がある	-0.0021 0.0187	0.0208 (19)

判別区分点-0.1472

判別的中率 90.7

表 4-2-2-2 「条件整備の不良 (Aa の不良)」を判別する項目-Ⅱ群かⅢ群かの判別-

アイテム	カテゴリー	カテゴリー スコア	アイテム レンジ (順位)
建物の構造	鉄骨鉄筋または鉄筋コンクリート 鉄骨鉄筋または鉄筋コンクリート以外	0.0676 -0.3514	0.4190 (1)
社会教育主事資格保有者の有無	いる いない	0.3345 -0.0721	0.4066 (2)
公民館の管内人口 (環境)	15000 人未満 15000 人以上	-0.1920 0.1920	0.3840 (3)
共催事業の有無	あり なし	0.0984 -0.2828	0.3812 (4)
公民館主催事業数	0~10 11~20 21 以上	0.0254 -0.2411 0.1273	0.3684 (5)
人口 1 人当たり公民館費	600 円未満 600 円以上	-0.1523 0.1849	0.3372 (6)
ホール、音楽室、視聴覚室等の防音 設備の有無	あり なし	-0.2447 0.0851	0.3298 (7)
人口 1 人当たり事業費	150 円未満 150 円以上	0.1423 -0.1517	0.2940 (8)
学習相談の実施状況	曜日、時間を設定して行っている 適宜行っている まったく行っていない	-0.1141 -0.1937 0.0866	0.2803 (6)
最寄りの駅・バス停までの距離	5 分未満 5 分以上	0.1483 -0.1144	0.2627 (7)
広報紙の年間発行回数	発行していない 1~4 回 5 回以上	0.0114 -0.1337 0.0898	0.2235 (8)
公民館要覧等の発行の有無	発行している 発行していない	-0.1588 0.0463	0.2051 (9)
談話室またはロビーの有無	あり なし	0.0543 -0.0987	0.1530 (10)
日祝日の開館の有無	開館する 開館しない	-0.0128 0.1192	0.1320 (11)
公民館利用率	1.5 未満 1.5 以上 3.0 未満 3.0 以上	-0.0625 0.0634 0.0170	0.1259 (12)
職員数	3 人以下 4 人以上	-0.0717 0.0293	0.1010 (13)
ホールまたは体育館の有無	あり なし	-0.0485 0.0485	0.0970 (14)
のべ床面積	700 m <sup>2</sup> 未満 700 m <sup>2</sup> 以上	0.0512 -0.0370	0.0882 (15)
学習目的の部屋数	6 以下 7 以上	-0.0279 0.0123	0.0402 (16)

判別区分点-0.0076

判別の中率 90.3

#### 4.2.2 診断名ごとにみた公民館に見られる経営上の特徴

さらに、数量化Ⅱ類による経営診断技法によって判別される各群の公民館の具体的状況を明らかにすることにする。これによって、各診断名に該当する公民館に見られる特徴を明確にすることができ、また、診断名に該当する公民館について、今後の整備・充実のための具体的な方法を示す上で有益な情報となる。ここでは、Ⅰ群かⅠ群以外かの判別とⅡ群かⅢ群かの判別において共通に用いられている項目、及びそれらのアイテムレンジ<sup>19</sup>に着目して各群の状況を明らかにしていく。なぜなら、共通に用いられている項目はそれぞれの診断名の特徴を表すものと考えられ、また、アイテムレンジが大きいほどそのアイテムが群の判別を大きく規定しているからである。

まず、「条件整備の不良 (Aaの不良)」の特徴から検討する(表4-2-2-1, 及び表4-2-2-2)。「Aaの不良」に関してⅠ群かⅠ群以外かの判別と、Ⅱ群かⅢ群かの判別において共通に用いられているアイテムは、「社会教育主事資格保有者の有無(以下、「社教主事の有無」)」「建物の構造」「学習目的の部屋数(同「部屋数」)」「ホールまたは体育館の有無(同「ホールの有無」)」「ホール」「音楽室」「視聴覚室等の防音設備の有無(同「防音設備の有無」)」「日祝日の開館の有無」「人口1人当たり事業費(同「事業費」)」「人口1人当たり広報・情報提供費(同「広報・情報提供費」)」「サービスエリア人口」「公民館主催事業数」「共催事業の有無」の10項目である。このうち、それぞれの判別でカテゴリーのカテゴリースコアの大小の関係が一致している項目<sup>20</sup>は「社教主事の有無」「建物の構造」の2つである。カテゴリースコアを見ると、「社教主事の有無」では「いない」より「いる」の方が、建物の構造では「鉄骨鉄筋または鉄筋コンクリート以外」より「鉄骨鉄筋または鉄筋コンクリート」(同「鉄骨鉄筋」)の方が大きい。このことから、社会教育主事資格保有者がいる方がいないよりも、また建物の構造は鉄骨鉄筋である方がそれ以外よりもⅠ群かⅠ群以外かであればⅠ群に、Ⅱ群かⅢ群かであればⅡ群になる傾向が強いとすることができる。さらに、「社教主事の有無」は、アイテムレンジの順位がⅠ群かⅠ群以外かの判別、Ⅱ群かⅢ群かの判別においてともに第2位であり、「建物の構造」のアイテムレンジの順位は前者の判別では第8位、後者では第1位であり、この2項目は「Aaの不良」の判別に重要な項目であると言える。このほか、カテゴリースコアの大小関係はそれぞれの判別において一致はしていないが、いずれの判別においてもアイテムレンジの順位が上位のものには「事業費」、「公民館主催事業数」「共催事業の有無」があり、これらは「Aaの不良」の特徴を示す項目と考えられる。

次に、「資源の活用不足 (Gaの不足)」の特徴を見ていくことにする(表4-2-3-1, 及び表4-2-3-2)。Ⅰ群かⅠ群以外かの判別、Ⅱ群かⅢ群か判別で共通して取り上げられている項目は、「中央館または地区館の別」「施設建築経過年数」「建物の構造」「部屋数」「防音設備の有無」「年間開館日数」「広報・情報提供費」「広報紙の年発行回数(同「広報紙発行回数」)」「託児事業の実施状況(同「託児事業」)」である。この中では、アイテムレンジの大小関係は一致してはいないが、「託児事業」の順位がそれぞれの判別で上位になってい

る。託児事業の形態も多様であるが、この実施の有無は本診断名の特徴と考えられる。このほか、「建物の構造」「広報紙発行回数」「広報・情報提供費」「中央館または地区館の別」がアイテムレンジの順位では上位に位置している。

表4-2-3-1「資源の活用不足（Gaの不足）」を判別する項目-I 群か I 群以外かの判別-

アイテム	カテゴリー	カテゴリースコア	アイテムレンジ(順位)
公民館利用率	1.5未満	-0.3826	0.7123 (1)
	1.5以上3.0未満	0.0592	
	3.0以上	0.3297	
学習相談の実施状況	曜日、時間を設定して行っている	0.1960	0.2396 (2)
	適宜行っている	-0.0436	
	まったく行っていない	0.0030	
のべ床面積	700㎡未満	-0.1690	0.2372 (3)
	700㎡以上	0.0682	
託児事業の実施状況	曜日、時間を設定して行っている	-0.1045	0.1999 (4)
	適宜行っている	0.0954	
	まったく行っていない	-0.0084	
建物の構造	鉄骨鉄筋または鉄筋コンクリート	-0.0132	0.1443 (5)
鉄骨鉄筋または鉄筋コンクリート以外	0.1311		
広報紙の年間発行回数	発行していない	0.0964	0.1433 (6)
	1～4回	0.0048	
	5回以上	-0.0469	
公民館の管内人口（環境）	15000人未満	-0.0501	0.1395 (7)
	15000人以上	0.0894	
中央館または地区館の別	中央館	-0.0335	0.1024 (8)
	地区館	0.0689	
人口1人当たり広報・情報提供費	10円未満	0.0605	0.0985 (9)
	10円以上	-0.0380	
人口1人当たり事業費	150円未満	0.0612	0.0900 (10)
	150円以上	-0.0288	
人口1人当たり公民館費	600円未満	-0.0583	0.0850 (11)
	600円以上	0.0267	
社会教育主事資格保有者の有無	いる	-0.0281	0.0633 (12)
	いない	0.0352	
ホールまたは体育館の有無	あり	0.0163	0.0454 (13)
	なし	-0.0291	
施設建築経過年数	12年未満	-0.0275	0.0404 (14)
	12年以上	0.0129	
学習目的の部屋数	6以下	-0.0301	0.0397 (15)
	7以上	0.0096	
年間開館日数	300日未満	0.0029	0.0042 (16)
	300日以上	-0.0013	
ホール、音楽室、視聴覚室等の防音設備の有無	あり	0.0025	0.0039 (17)
	なし	-0.0014	

判別区分点-0.1090

判別的中率 90.8

表4-2-3-2 「資源の活用不足 (Gaの不足)」を判別する項目-Ⅱ群かⅢ群かの判別-

アイテム	カテゴリー	カテゴリー スコア	アイテム レンジ (順位)
中央館または地区館の別	中央館 地区館	-0.0732 0.3660	0.4392 (1)
託児事業の実施状況	曜日, 時間を設定して行っている 適宜行っている まったく行っていない	0.1702 -0.2174 0.0189	0.3876 (2)
日祝日の開館の有無	開館する 開館しない	0.0646 -0.3228	0.3874 (3)
人口1人当たり広報・情報提供費	10円未満 10円以上	-0.2647 0.0939	0.3586 (4)
広報紙の年間発行回数	発行していない 1~4回 5回以上	-0.2215 -0.0050 0.1030	0.3245 (5)
ホール, 音楽室, 視聴覚室等の防音 設備の有無	あり なし	0.2000 -0.0625	0.2625 (6)
学習目的の部屋数	6以下 7以上	0.1370 -0.0685	0.2055 (7)
建物の構造	鉄骨鉄筋または鉄筋コンクリート 鉄骨鉄筋または鉄筋コンクリート以外	0.0282 -0.1690	0.1972 (8)
公民館の管内人口 (環境)	15000人未満 15000人以上	0.0597 -0.1332	0.1929 (9)
年間開館日数	300日未満 300日以上	0.1048 -0.0713	0.1761 (10)
公民館主催事業数	0~10 11~20 21以上	0.0909 -0.0611 -0.0041	0.1520 (11)
職員数	3人以下 4人以上	-0.1032 0.0322	0.1354 (12)
施設建築経過年数	12年未満 12年以上	-0.0814 0.0222	0.1036 (13)
公民館の管内区域と小学校または中 学校の学区との相違	学区とはすべて重なっている 学区とは重ならない地域がある	-0.0029 0.0213	0.0242 (14)

判別区分点-0.1999

判別率92.9

さらに、「事業の活用不足 (Ggの不足)」の場合はどうだろうか。表4-2-4-1, 及び表4-2-4-2を見ると, 双方の判別で共通している項目は, 「社教主事の有無」「建物の構造, 広報・情報提供費」「公民館主催事業数」「広報紙発行回数」「指導者名簿の作成の有無(同「指導者名簿の有無」)」「学習相談の実施状況(同「学習相談」)」「公民館利用率」である。このうち, いずれにおいても順位が高いのは, 「広報紙発行回数」(Ⅰ群かⅠ群以外かの判別で第2位, Ⅱ群かⅢ群かの判別で第1位)と「公民館利用率」(前者で第1位, 後方で第3位)である。公民館利用率が上位にあるのは当然であるが, 広報紙発行回数は「Ggの不足」に関わる重要な項目であることがわかる。



表4-2-4-1 「事業の活用不足（Ggの不足）」を判別する項目-I 群か I 群以外かの判別-

アイテム	カテゴリー	カテゴリー スコア	アイテム レンジ (順位)
公民館利用率	1.5 未満 1.5 以上 3.0 未満 3.0 以上	-0.2667 0.0568 0.1910	0.4577 (1)
広報紙の年間発行回数	発行していない 1~4 回 5 回以上	-0.1537 0.1087 -0.0020	0.2624 (2)
ホールまたは体育館の有無	あり なし	0.0866 -0.1525	0.2391 (3)
託児事業の実施状況	曜日、時間を設定して行っている 適宜行っている まったく行っていない	-0.2233 -0.0646 0.0150	0.2383 (4)
年間降雪量（環境）	10 cm未満 10 cm以上 100 cm未満 100 cm以上	0.1301 -0.0901 0.1421	0.2322 (5)
専任職員の有無	いる いない	-0.0248 0.1849	0.2097 (6)
建物の構造	鉄骨鉄筋または鉄筋コンクリート 鉄骨鉄筋または鉄筋コンクリート以外	0.0146 -0.1913	0.2059 (7)
日祝日の開館の有無	開館する 開館しない	0.0101 -0.1509	0.1610 (8)
のべ床面積	700 m <sup>2</sup> 未満 700 m <sup>2</sup> 以上	0.1142 -0.0353	0.1495 (9)
公民館の管内区域と小学校または中学校の学区との相違	学区とはすべて重なっている 学区とは重ならない地域がある	-0.0170 0.1269	0.1439 (10)
公民館主催事業数	0~10 11~20 21 以上	0.0616 0.0231 -0.0755	0.1371 (11)
社会教育主事資格保有者の有無	いる いない	-0.0461 0.0624	0.1085 (12)
年間降水量（環境）	1500 mm未満 1500 mm以上	0.0357 -0.0607	0.0964 (13)
最寄りの駅・バス停までの距離	5 分未満 5 分以上	0.0498 -0.0432	0.0930 (14)
指導者名簿の作成の有無	作成している 作成していない	-0.0660 0.0251	0.0911 (15)
学習相談の実施状況	曜日、時間を設定して行っている 適宜行っている まったく行っていない	-0.0147 0.0612 -0.0283	0.0895 (16)
施設の単独、複合の別	単独 他の施設との複合	0.0331 -0.0419	0.0750 (17)
ホール、音楽室、視聴覚室等の防音設備の有無	あり なし	0.0367 -0.0254	0.0621 (18)
施設建築経過年数	12 年未満 12 年以上	0.0321 -0.0142	0.0463 (19)
人口 1 人当たり広報・情報提供費	10 円未満 10 円以上	0.0061 -0.0038	0.0099 (20)

判別区分点-0.1960

判別的中率 90.6

表 4-2-4-1 「事業の活用不足 (Gg の不足)」を判別する項目-Ⅱ群かⅢ群かの判別-

アイテム	カテゴリー	カテゴリー スコア	アイテム レンジ (順位)
広報紙の年間発行回数	発行していない 1～4回 5回以上	-0.2587 0.4971 0.0874	0.7558 (1)
公民館の管内人口 (環境)	15000 人未満 15000 人以上	-0.2459 0.3586	0.6045 (2)
公民館利用率	1.5 未満 1.5 以上 3.0 未満 3.0 以上	-0.1421 0.3656 -0.0105	0.5077 (3)
公民館主催事業数	0～10 11～20 21 以上	0.2845 -0.0003 -0.1538	0.4383 (4)
談話室またはロビーの有無	あり なし	0.1078 -0.1368	0.2446 (5)
学習成果発表等の事業の有無	あり なし	0.0813 -0.1272	0.2085 (6)
人口 1 人当たり事業費	150 円未満 150 円以上	0.1266 -0.0649	0.1915 (7)
学習相談の実施状況	曜日、時間を設定して行っている 適宜行っている まったく行っていない	-0.0792 0.0884 -0.0163	0.1676 (8)
学習目的の部屋数	6 以下 7 以上	0.1086 -0.0439	0.1525 (9)
社会教育主事資格保有者の有無	いる いない	0.0582 -0.0739	0.1321 (10)
建物の構造	鉄骨鉄筋または鉄筋コンクリート 鉄骨鉄筋または鉄筋コンクリート以外	0.0244 -0.0956	0.1200 (11)
指導者名簿の作成の有無	作成している 作成していない	-0.0895 0.0253	0.1148 (12)
のべ床面積	700 ㎡未満 700 ㎡以上	-0.0098 0.0058	0.0156 (13)
人口 1 人当たり広報・情報提供費	10 円未満 10 円以上	-0.0063 0.0050	0.0113 (14)
職員数	3 人以下 4 人以上	0.0029 -0.0013	0.0042 (15)

判別区分点-0.0848

判別の中率 91.5

続いて、合併的症候の診断名の特徴を検討する。「Aaの不良とGaの不足の合併的症候」の判別(表4-2-5-1, 及び表4-2-5-2)では、共通に見られる項目を挙げると、「建築経過年数」「談話室またはロビーの有無」「人口1人当たり公民館費(同「公民館費」)」「事業費」「広報・情報提供費」「公民館主催事業数」「共催事業の有無」「広報紙発行回数」「学習相談」「託児事業」「公民館利用率」である。Ⅰ群かⅠ群以外かの判別、Ⅱ群かⅢ群かの判別とともに上位5位以内にある項目はない。カテゴリースコアの大小関係がほぼ一致しているものには、「公民館費」「事業費」「公民館主催事業数」がある。公民館費に関しては、カテゴリースコアから判断して人口1人当たり600円以上であればⅠ群の方向に、600円未満であればⅢ群の方向に影響がある。しかし、それ以外の2項目については、事業費、及び主催事業数が

表4-2-5-1 「Aaの不良, 及びGaの不足の合併的症状」を判別する項目

## - I 群か I 群以外かの判別-

アイテム	カテゴリー	カテゴリー スコア	アイテム レンジ (順位)
施設建築経過年数	12年未満 12年以上	0.1892 -0.1027	0.2919 (1)
のべ床面積	700㎡未満 700㎡以上	0.2166 -0.0687	0.2853 (2)
人口1人当たり公民館費	600円未満 600円以上	-0.1963 0.0790	0.2753 (3)
指導者名簿の作成の有無	作成している 作成していない	0.1603 -0.0645	0.2248 (4)
人口1人当たり事業費	150円未満 150円以上	0.1310 -0.0576	0.1886 (5)
中央館または地区館の別	中央館 地区館	-0.0549 0.1304	0.1853 (6)
施設の単独, 複合の別	単独 他の施設との複合	-0.0879 0.0912	0.1791 (7)
最寄りの駅・バス停までの距離	5分未満 5分以上	0.0990 -0.0792	0.1782 (8)
公民館利用率	1.5未満 1.5以上3.0未満 3.0以上	-0.0429 -0.0524 0.1213	0.1737 (9)
年間降雪量(環境)	10cm未満 10cm以上100cm未満 100cm以上	0.0737 0.0233 -0.0790	0.1527 (10)
共催事業の有無	あり なし	-0.0266 0.1247	0.1513 (11)
託児事業の実施状況	曜日, 時間を設定して行っている 適宜行っている まったく行っていない	0.1451 0.0052 -0.0042	0.1493 (12)
建物の構造	鉄骨鉄筋または鉄筋コンクリート 鉄骨鉄筋または鉄筋コンクリート以外	-0.0084 0.1214	0.1298 (13)
談話室またはロビーの有無	あり なし	0.0379 -0.0860	0.1239 (14)
広報紙の年間発行回数	発行していない 1~4回 5回以上	-0.0036 -0.0813 0.0359	0.1172 (15)
学習相談の実施状況	曜日, 時間を設定して行っている 適宜行っている まったく行っていない	-0.0728 -0.0679 0.0437	0.1165 (16)
公民館主催事業数	0~10 11~20 21以上	0.0140 0.0476 -0.0540	0.1016 (17)
社会教育主事資格保有者の有無	いる いない	0.0266 -0.0372	0.0638 (18)
人口1人当たり広報・情報提供費	10円未満 10円以上	-0.0389 0.0247	0.0636 (19)
公民館の管内区域と小学校または中学校の学区との相違	学区とはすべて重なっている 学区とは重ならない地域がある	-0.0086 0.0530	0.0616 (20)
学習成果発表等の事業の有無	あり なし	-0.0007 0.0026	0.0033 (21)

判別区分点-0.1832

判別の中率 90.7

表 4-2-5-2 「Aa の不良，及び Ga の不足の合併的症状」を判別する項目

## -Ⅱ群かⅢ群かの判別-

アイテム	カテゴリー	カテゴリー スコア	アイテム レンジ (順位)
学習相談の実施状況	曜日，時間を設定して行っている 適宜行っている まったく行っていない	0.6653 -0.2708 0.0644	0.9361 (1)
託児事業の実施状況	曜日，時間を設定して行っている 適宜行っている まったく行っていない	-0.7067 0.1469 -0.0007	0.8536 (2)
公民館利用率	1.5未満 1.5以上3.0未満 3.0以上	-0.3307 0.4844 0.3874	0.8151 (3)
年間開館日数	300日未満 300日以上	0.5033 -0.2207	0.7240 (4)
平日17時以降の開館の有無	開館する 開館しない	0.0984 -0.5905	0.6889 (5)
公民館の管内人口（環境）	15000人未満 15000人以上	-0.1628 0.3358	0.4986 (6)
公民館要覧等の発行の有無	発行している 発行していない	-0.4117 0.0803	0.4920 (7)
広報紙の年間発行回数	発行していない 1～4回 5回以上	-0.2999 0.1568 0.1370	0.4567 (8)
施設建築経過年数	12年未満 12年以上	-0.3698 0.0616	0.4314 (9)
人口1人当たり事業費	150円未満 150円以上	0.2609 -0.1386	0.3995 (10)
人口1人当たり公民館費	600円未満 600円以上	-0.2176 0.1501	0.3677 (11)
ホール，音楽室，視聴覚室等の防音設備の有無	あり なし	-0.2827 0.0552	0.3379 (12)
ホールまたは体育館の有無	あり なし	0.1632 -0.1567	0.3199 (13)
談話室またはロビーの有無	あり なし	-0.0910 0.1712	0.2622 (14)
共催事業の有無	あり なし	0.0575 -0.1986	0.2561 (15)
公民館主催事業数	0～10 11～20 21以上	0.1245 0.0269 -0.0990	0.2235 (16)
人口1人当たり広報・情報提供費	10円未満 10円以上	0.0752 -0.0519	0.1271 (17)

判別区分点 0.0839

判別の中率 93.9

多いほどⅢ群への傾向が強いということになる。常識的にはこのようなことは不自然であるが，このような結果になるのは，事業費や主催事業数は多いけれども，それらが効率的に活用されていないことが推測され，重要なことはそれらをいかに活用していくかということではないかと考えられる。

「Aaの不良とGgの不足の合併的症状」の場合(表4-2-6-1, 及び表4-2-6-2)は, 他の場合に比べてかなり少ないアイテムで判別が行われ得る。ここでは順位のみに着目してみると, 「広報紙発行回数」「公民館利用率」「学習相談」が上位に見られる。これらの項目のカテゴリースコアの大小は双方の判別で一致していないため, 診断名の特徴として各群の状況を一意的には断定することはできない。しかし, この合併的症状の判別にこれらが強く関わっているということは確かである。なお, カテゴリースコアの大小が一致しているものには「社教主事の有無」があり, これについては「Aaの不良」の検討で触れたのでここで詳しい説明は省略する。

表4-2-6-1 「Aaの不良, 及びGgの不足の合併的症状」を判別する項目

- I 群か I 群以外かの判別-

アイテム	カテゴリー	カテゴリースコア	アイテムレンジ(順位)
広報紙の年間発行回数	発行していない	-0.2680	0.4211 (1)
	1~4回	0.1531	
	5回以上	0.0454	
公民館利用率	1.5未満	-0.1245	0.2522 (2)
	1.5以上3.0未満	0.0285	
	3.0以上	0.1007	
学習目的の部屋数	6以上	0.1616	0.2057 (3)
	7以下	-0.0441	
学習相談の実施状況	曜日, 時間を設定して行っている	0.1477	0.1589 (4)
	適宜行っている	0.0059	
	まったく行っていない	-0.0112	
建物の構造	鉄骨鉄筋または鉄筋コンクリート	0.0124	0.1333 (5)
	鉄骨鉄筋または鉄筋コンクリート以外	-0.1209	
公民館主催事業数	0~10	0.0727	0.1042 (6)
	11~20	-0.0315	
	21以上	-0.0308	
社会教育主事資格保有者の有無	いる	0.0326	0.0932 (7)
	いない	-0.0606	
のべ床面積	700㎡未満	-0.0369	0.0492 (8)
	700㎡以上	0.0123	
人口1人当たり広報・情報提供費	10円未満	0.0262	0.0399 (9)
	10円以上	-0.0137	
人口1人当たり事業費	150円未満	0.0243	0.0337 (10)
	150円以上	-0.0094	

判別区分点-0.1946

判別の中率 92.1

表4-2-6-2 「Aaの不良，及びGgの不足の合併的症狀」を判別する項目

## -Ⅱ群かⅢ群かの判別-

アイテム	カテゴリー	カテゴリー スコア	アイテム レンジ (順位)
広報紙の年間発行回数	発行していない 1～4回 5回以上	0.2146 -0.3852 -0.0713	0.5998 (1)
公民館利用率	1.5未満 1.5以上3.0未満 3.0以上	0.1227 -0.1704 -0.2864	0.4091 (2)
人口1人当たり公民館費	600円未満 600円以上	-0.1816 0.1886	0.3702 (3)
託児事業の実施状況	曜日，時間を設定して行っている 適宜行っている まったく行っていない	-0.3405 -0.0550 0.0242	0.3647 (4)
のべ床面積	700㎡未満 700㎡以上	0.1407 -0.0998	0.2405 (5)
学習相談の実施状況	曜日，時間を設定して行っている 適宜行っている まったく行っていない	-0.1748 0.0632 -0.0086	0.2380 (6)
学習目的の部屋数	6以下 7以上	-0.1509 0.0653	0.2162 (7)
ホール，音楽室，視聴覚室等の防音設備の有無	あり なし	0.1529 -0.0355	0.1884 (8)
社会教育主事資格保有者の有無	いる いない	0.1309 -0.0566	0.1875 (9)
公民館の管内人口（環境）	15000人未満 15000人以上	0.0784 -0.0878	0.1662 (10)
人口1人当たり広報・情報提供費	10円未満 10円以上	-0.0710 0.0795	0.1505 (11)
人口1人当たり事業費	150円未満 150円以上	-0.0485 0.0401	0.0866 (12)

判別区分点 0.2641

判別の中率 92.5

さらに、「Gaの不足とGgの不足の合併的症狀」の特徴はどうだろうか。表4-2-7-1，及び表4-2-7-2をみると，Ⅰ群かⅠ群以外かの判別，Ⅱ群かⅢ群かの判別で共通して用いられている項目のうち，ともに比較的上位に順位づけられているのは，「公民館利用率」「学習相談」「公民館主催事業数」である。このうち，「学習相談」はカテゴリースコアの大小関係はそれぞれで一致していないものの，いずれにおいても「曜日，時間を設定して行っている」のカテゴリースコアが最も大きい。「Gaの不足とGgの不足の合併的症狀」には，学習相談の日時を決めて行うことが何らかの意味を持っていることが考えられる。また，「公民館主催事業数」については，どちらの判別においても事業数が「11～20」のカテゴリースコアが最も大きくなっている。したがって，事業数がこの範囲にあればⅠ群の方向に，これ以外であればⅢ群の方向に影響があると言えるが，事業数が中間的な場合に問題のない方向に影響されること理由は検討が必要である。

表4-2-7-1 「Gaの不足, 及びGgの不足の合併的症状」を判別する項目-I 群か I 群以外かの判別-

アイテム	カテゴリー	カテゴリー スコア	アイテム レンジ (順位)
公民館利用率	1.5未満 1.5以上3.0未満 3.0以上	-0.1048 -0.0691 0.1948	0.2996 (1)
学習相談の実施状況	曜日, 時間を設定して行っている 適宜行っている まったく行っていない	0.2228 -0.0315 -0.0117	0.2543 (2)
託児事業の実施状況	曜日, 時間を設定して行っている 適宜行っている まったく行っていない	0.1915 0.0988 -0.0248	0.2163 (3)
広報紙の年間発行回数	発行していない 1~4回 5回以上	-0.1088 0.1059 0.0033	0.2147 (4)
人口1人当たり公民館費	600円未満 600円以上	-0.1241 0.0586	0.1827 (5)
社会教育主事資格保有者の有無	いる いない	-0.0717 0.0900	0.1617 (6)
公民館主催事業数	0~10 11~20 21以上	-0.0237 0.0911 -0.0604	0.1514 (7)
学習目的の部屋数	6以下 7以上	0.1178 -0.0308	0.1486 (8)
人口1人当たり事業費	150円未満 150円以上	0.0855 -0.0455	0.1310 (9)
人口1人当たり広報・情報提供費	10円未満 10円以上	0.0657 -0.0504	0.1161 (10)
ホールまたは体育館の有無	あり なし	0.0349 -0.0806	0.1155 (11)
学習成果発表等の事業の有無	あり なし	0.0236 -0.0899	0.1135 (12)
施設の単独, 複合の別	単独 他の施設との複合	-0.0487 0.0611	0.1098 (13)
のべ床面積	700㎡未満 700㎡以上	0.0840 -0.0246	0.1086 (14)
公民館要覧等の発行の有無	発行している 発行していない	0.0724 -0.0286	0.1010 (15)
施設建築経過年数	12年未満 12年以上	0.0562 -0.0265	0.0827 (16)
中央館または地区館の別	中央館 地区館	0.0267 -0.0541	0.0808 (17)
指導者名簿の作成の有無	作成している 作成していない	-0.0502 0.0217	0.0719 (18)
日照率(環境)	45%未満 45%以上	0.0493 -0.0195	0.0688 (19)
平日17時以降の開館の有無	開館する 開館しない	0.0047 -0.0581	0.0628 (20)
公民館の管内区域と小学校または中学校の学区との相違	学区とはすべて重なっている 学区とは重ならない地域がある	0.0071 -0.0467	0.0538 (21)
談話室またはロビーの有無	あり なし	0.0067 -0.0171	0.0238 (22)
ホール, 音楽室, 視聴覚室等の防音設備の有無	あり なし	0.0067 -0.0047	0.0114 (23)

判別区分点-0.2118

判別的中率 90.6

表4-2-7-2 「Gaの不足，及びGgの不足の合併的症狀」を判別する項目-Ⅱ群かⅢ群かの判別-

アイテム	カテゴリー	カテゴリースコア	アイテムレンジ(順位)
公民館利用率	1.5未満 1.5以上3.0未満 3.0以上	-0.2933 0.3964 1.4740	1.7673 (1)
学習相談の実施状況	曜日，時間を設定して行っている 適宜行っている まったく行っていない	0.9548 -0.1960 0.0353	1.1508 (2)
日祝日の開館の有無	開館する 開館しない	0.0552 -0.4524	0.5076 (3)
職員数	3人以下 4人以上	0.3362 -0.1057	0.4419 (4)
公民館主催事業数	0～10 11～20 21以上	-0.2589 0.0740 0.1202	0.3791 (5)
共催事業の有無	あり なし	0.0861 -0.2741	0.3602 (6)
建物の構造	鉄骨鉄筋または鉄筋コンクリート 鉄骨鉄筋または鉄筋コンクリート以外	0.0338 -0.2256	0.2594 (7)
公民館の管内人口(環境)	15000人未満 15000人以上	-0.0765 0.1582	0.2347 (8)
施設の単独，複合の別	単独 他の施設との複合	0.0842 -0.1437	0.2279 (9)
公民館の管内区域と小学校または中学校の学区との相違	学区とはすべて重なっている 学区とは重ならない地域がある	-0.0361 0.1747	0.2108 (10)
施設建築経過年数	12年未満 12年以上	0.0892 -0.0280	0.1172 (11)
人口1人当たり広報・情報提供費	10円未満 10円以上	0.0602 -0.0264	0.0866 (12)
ホール，音楽室，視聴覚室等の防音設備の有無	あり なし	-0.0009 0.0004	0.0013 (13)

判別区分点 0.0327

判別的中率 93.5

最後に「Aaの不良，Gaの不足，及びGgの不足の合併的症狀」について見ると(表4-2-8-1，及び表4-2-8-2)，「談話室またはロビーの有無」「公民館主催事業数」「学習成果発表等の事業の有無」「広報紙発行回数」「学習相談」「託児事業」「公民館利用率」が共通に挙げられている項目である。このうち，比較的上位にあるのは「託児事業」と「公民館主催事業数」である。ただし，この2項目ともカテゴリースコアの大小関係は一致していない。なお，これまでに取り上げられておらず，この診断名に特有の項目として，順位は低い「談話室またはロビーの有無」がある。カテゴリースコアから判断すると，談話室やロビーなど気軽に話のできるスペースがあるとⅠ群の方向に，そのようなスペースがなければⅢ群の方向に影響があることになる。



表4-2-8-1 Aaの不良, Gaの不足, 及びGgの不足の合併症を判別する項目

- I 群か I 群以外かの判別 -

アイテム	カテゴリー	カテゴリー スコア	アイテム レンジ (順位)
公民館利用率	1.5未満 1.5以上3.0未満 3.0以上	-0.1517 -0.0644 0.2694	0.4211 (1)
年間降雪量 (環境)	10cm未満 10cm以上100cm未満 100cm以上	0.2028 0.0033 -0.0887	0.2915 (2)
公民館主催事業数	0~10 11~20 21以上	0.1046 0.1022 -0.1765	0.2811 (3)
日祝日の開館の有無	開館する 開館しない	-0.0150 0.2624	0.2774 (4)
託児事業の実施状況	曜日, 時間を設定して行っている 適宜行っている まったく行っていない	0.2238 -0.0476 0.0034	0.2714 (5)
公民館の管内人口 (環境)	15000人未満 15000人以上	-0.0921 0.1572	0.2493 (6)
施設の単独, 複合の別	単独 他の施設との複合	-0.1075 0.1312	0.2387 (7)
広報紙の年間発行回数	発行していない 1~4回 5回以上	-0.1456 0.0902 0.0233	0.2358 (8)
年間降水量 (環境)	1500mm未満 1500mm以上	0.0616 -0.1138	0.1754 (9)
学習目的の部屋数	6以下 7以上	0.1353 -0.0373	0.1726 (10)
ホールまたは体育館の有無	あり なし	0.0491 -0.1022	0.1513 (11)
人口1人当たり公民館費	600円未満 600円以上	-0.1001 0.0371	0.1372 (12)
学習相談の実施状況	曜日, 時間を設定して行っている 適宜行っている まったく行っていない	0.0687 -0.0627 0.0242	0.1314 (13)
年間日照時間 (環境)	2000時間未満 2000時間以上	0.0602 -0.0709	0.1311 (14)
学習成果発表等の事業の有無	あり なし	-0.0227 0.0975	0.1202 (15)
人口1人当たり広報・情報提供費	10円未満 10円以上	-0.0715 0.0403	0.1118 (16)
公民館の管内区域と小学校または中学校の学区との相違	学区とはすべて重なっている 学区とは重ならない地域がある	0.0109 -0.0823	0.0932 (17)
公民館要覧等の発行の有無	発行している 発行していない	0.0662 -0.0268	0.0930 (18)
中央館または地区館の別	中央館 地区館	-0.0178 0.0482	0.0660 (19)
共催事業の有無	あり なし	0.0103 -0.0531	0.0634 (20)
談話室またはロビーの有無	あり なし	0.0182 -0.0449	0.0631 (21)

判別区分点-0.2122

判別的中率 91.0

表4-2-8-2 「Aaの不良，Gaの不足，及びGgの不足の合併的症狀」を判別する項目

## -Ⅱ群かⅢ群かの判別-

アイテム	カテゴリー	カテゴリー スコア	アイテム レンジ (順位)
託児事業の実施状況	曜日，時間を設定して行っている 適宜行っている まったく行っていない	-0.7572 0.2834 -0.0129	1.0406 (1)
施設建築経過年数	12年未満 12年以上	0.3823 -0.0535	0.4358 (2)
ホール，音楽室，視聴覚室等の防音 設備の有無	あり なし	0.3114 -0.0830	0.3944 (3)
学習成果発表等の事業の有無	あり なし	0.0926 -0.2845	0.3771 (4)
建物の構造	鉄骨鉄筋または鉄筋コンクリート 鉄骨鉄筋または鉄筋コンクリート以外	0.0709 -0.2964	0.3673 (5)
公民館主催事業数	0～10 11～20 21以上	0.1582 -0.1331 0.0278	0.2913 (6)
公民館利用率	1.5未満 1.5以上3.0未満 3.0以上	-0.0991 0.1523 0.0866	0.2514 (7)
学習相談の実施状況	曜日，時間を設定して行っている 適宜行っている まったく行っていない	0.1537 0.1811 -0.0523	0.2333 (8)
談話室またはロビーの有無	あり なし	0.0334 -0.0573	0.0907 (9)
広報紙の年間発行回数	発行していない 1～4回 5回以上	0.0217 -0.0094 -0.0156	0.0373 (10)

判別区分点-0.0557

判別の中率 93.0

さて，以上のように各診断名の特徴を整理したが，それぞれの診断名に固有の特徴はほとんど示されてこなかった。診断名がそれぞれ独立したものであると考えるならば，それぞれに固有の特徴を明らかにしなければならないだろう。そのための手がかりは，どの項目が判別に有効かということよりも，判別に用いられている項目の組み合わせにあるとも考えられる。この点は今後，検討を加えていく必要がある。

最後に，本節での分析に関わる課題を述べておきたい。それは，判別を行うときの項目の問題で，ここでは判別の精度を高めることを第一の目的としたため，判別に用いる項目数が多くなっている。しかし，実際に判別を行うときには項目は少ない方が効率的である。今後は，より経営診断により有効な項目の作成と，その精選に関する検討を行わなければならない。

### 4.3 経営上の問題の有無を判別する公民館経営診断技法の開発—判別分析を用いて—

#### 4.3.1 判別分析を用いた公民館経営診断技法の開発とその方法

本節では、4.2と同様に公民館経営診断技法のうち、経営上の問題の有無を判別する標本照合の技法を判別分析を用いて開発する。4.2では、数量化Ⅱ類を用いて7つの診断名のそれぞれについて、公民館経営に関わる項目（アイテム）をもとにして、公民館経営の状況について、「問題がない群（第Ⅰ群）」「やや問題がある群（第Ⅱ群）」「問題がある群（第Ⅲ群）」のいずれかへの判別を可能とする経営診断技法を提示した。数量化Ⅱ類による経営診断技法の特徴は、まずは、「建物の構造」「社会教育主事有資格者の有無」「ホール、音楽室、視聴覚室等の防音設備の有無」「学習相談の実施状況」「公民館の管内区域と小学校または中学校の学区との相違」等の定性的項目を説明変数として取り入れていることである。また、「職員数」「のべ床面積」「人口1人当たり事業費」など、もともと定量的項目を段階的にカテゴリー化することで、それぞれのカテゴリー間での相違を明確にできるという利点があった。

一方、本節で行う判別分析を用いた経営診断技法の開発では、説明変数は定量的項目のみを取り上げ、それをカテゴリー化せずに数量データのまま分析に用いる。数量化Ⅱ類では項目のカテゴリー間の比較が分析の視点として重要であるのに対して、判別分析では項目の量的変化が全体にどのように影響するかを分析することが可能である。例えば、「人口1人当たり事業費」を取り入れた分析を行うと、「人口1人当たり事業費」が増加するほど（あるいは減少するほど）「問題がない群」への判別に影響があるといった解釈ができるようになる。公民館経営に関わる項目には定量的な項目が多数あるので、それらの量的なちがいに基づいて問題の有無を判別する経営診断が必要であり、また有用であると考えられる。

ここでの経営診断技法の開発に用いたサンプルは、4.2のときと同じく関東甲信越における公民館調査で得られたサンプル（サンプル数219）のデータである。

#### 4.3.2 公民館経営診断のための判別関数式の作成

そこで、各診断名ごとに、経営状態がⅠ群、Ⅱ群、Ⅲ群のいずれに属するかが不明の公民館の判別を行うときに必要な判別関数を、判別分析によって作成することにする。ここでの分析では、説明変数（X）として公民館経営指標を含む計54の項目を取り上げ<sup>21</sup>、Ⅰ群かⅠ群以外か、及びⅡ群かⅢ群かのそれぞれを判別するための判別関数を求めることにした<sup>22</sup>。なお、ここでは、次の点に留意して分析を行った。第一に、今回はサンプルを正しい群に判別する確率（正診率）が90.0%以上になるような判別関数式を求めることを試みた。第二は、これは第一の条件を満たした上で、説明変数の項目数をなるべく少なくすることである。これは、言うまでもなく、変数が少ないほど判別が効率的に行われるからである。

表4-3-1は、このような考え方に基づいて判別分析によって作成された各診断名についての判別関数式である。具体的に「条件整備の不良（Aaの不良）」の場合について説明する。まず、Ⅰ群かⅠ群以外かを判別するための判別関数式について見ると（表4-3-1の(1)）、最も

表4-3-1 公民館経営診断のための判別関数式(Y:判別関数値 X:説明変数)

条件整備の不良 (Aa の不良)	(1)	$Y=0.0004323X_5-0.00050X_6-0.636X_7+10.170X_8-1.050X_9+0.124X_{10}-0.061X_{20}+0.036X_{26}-0.015X_{27}+1.093X_{32}-0.792X_{34}+0.0034X_{45}-7.195X_{50}-5.179X_{52}+8.352$ —① (正診率 87.8%) (①式において, $-2.040 \leq Y < 1.785$ の場合) $Y=0.0018X_5+16.586X_8+0.717X_{10}-0.000014X_{13}-0.040X_{38}+0.128X_{39}+6.065X_{48}+11.508X_{51}-8.552$ —② (正診率 90.7%)
	(2)	$Y=0.071X_4+0.012X_5+70.222X_8+2.617X_{10}+0.365X_{40}-43.949$ —③ (正診率 97.0%)
資源の活用不足 (Ga の不足)	(1)	$Y=-0.000042X_{11}+0.0010X_{28}+0.00022X_{30}+0.768X_{32}+0.080X_{37}+0.817X_{42}+0.510X_{47}+3.282X_{49}-4.234$ —① (正診率 81.1%) (①式において, $-2.188 \leq Y < 1.200$ の場合) $Y=0.0060X_1-0.480X_2+0.307X_3-1.318X_7-1.327X_9-0.00028X_{11}-0.407X_{14}+0.902X_{15}+1.550X_{16}+1.311X_{17}-0.721X_{22}+0.0072X_{24}-0.072X_{26}+0.0068X_{28}+0.200X_{31}+551.768X_{32}-3.915X_{43}+2.834X_{46}-7.353X_{50}-81.165$ —② (正診率 90.7%)
	(2)	$Y=0.592X_3-0.725X_7+0.565X_{14}+0.075X_{31}+817.764X_{35}-20.901$ —③ (正診率 93.3%)
事業の活用不足 (Gg の不足)	(1)	$Y=0.084X_{10}-0.000084X_{11}+0.267X_{15}+0.430X_{16}+0.637X_{17}+0.0038X_{27}+0.00025X_{30}+1.442X_{32}-0.206X_{33}+0.710X_{43}+0.938X_{44}+0.0056X_{45}-3.633X_{49}-30.317$ —① (正診率 87.4%) (①式において, $-2.725 \leq Y < 1.305$ の場合) $Y=-0.502X_5+0.259X_{21}+0.729X_{37}+0.199X_{41}+17.878X_{43}+5.460X_{44}+0.023X_{45}-15.407$ —② (正診率 96.3%)
	(2)	$Y=-0.00035X_5-0.154X_{22}-0.160X_{33}+29.008X_{43}+14.809X_{44}+0.081X_{45}-13.308X_{51}-7.288$ —③ (正診率 96.9%)
Aa の不良と Ga の不足の併発的症狀	(1)	$Y=0.00033X_5+2.564X_8+0.063X_{10}-0.00071X_{23}+0.167X_{33}+5.335X_{36}-0.040X_{38}-1.014X_{47}-3.032X_{52}-0.309$ —① (正診率 79.3%) (①式において, $-1.675 \leq Y < 0.729$ の場合) $Y=0.0045X_1+0.0064X_6+1.400X_{10}-0.00042X_{11}+0.000017X_{13}-1.092X_{15}+0.854X_{16}+0.087X_{19}+0.0020X_{23}+0.0026X_{27}+0.0041X_{28}+0.534X_{31}-51.262X_{36}+0.267X_{41}-6.249X_{44}-19.168X_{48}-12.310$ —② (正診率 95.9%)
	(2)	$Y=0.903X_2+0.00089X_{30}+0.256X_{33}+1.439X_{34}-0.181X_{39}+3.581X_{42}+3.566X_{43}+6.023X_{52}-14.357$ —③ (正診率 93.3%)
Aa の不良と Gg の不足の併発的症狀	(1)	$Y=0.00024X_5+0.406X_{15}+0.465X_{17}+0.280X_{25}-0.143X_{26}+0.00028X_{30}+0.087X_{31}+1.550X_{32}+0.203X_{33}-1.272X_{36}-0.069X_{38}+0.317X_{41}+1.639X_{43}+0.482X_{44}-34.518$ —① (正診率 90.8%)
	(2)	$Y=0.0058X_5-0.0026X_6+29.307X_8+1.400X_{10}+0.302X_{40}-25.306X_{43}-5.417X_{44}-$

		$0.046X_{45}-5.547$ —③ (正診率 97.2%)
Ga の不足と Gg の不足の合 併的症状	(1)	$Y=-0.265X_2-0.114X_3+0.00022X_5-0.000052X_{11}+0.0034X_{18}-0.0014X_{24}+0.002$ $1X_{28}+0.170X_{33}-0.038X_{38}-0.132X_{41}+0.792X_{42}+0.0041X_{45}-2.668X_{48}+3.594$ —① (正診率 84.5%) (①式において, $-2.964 \leq Y < 1.870$ の場合) $Y=0.0019X_6+1.375X_7-4.744X_8-0.00040X_{11}+1.654X_{16}+1.627X_{17}+0.011X_{28}+0.$ $0012X_{30}-0.172X_{31}-5.621X_{32}+1.280X_{33}+50.669X_{36}-0.120X_{38}-0.161X_{39}-2.780$ $X_{42}-1.805X_{43}+1.812X_{44}+0.013X_{45}-4.842X_{48}-86.541$ —② (正診率 90.6%)
	(2)	$Y=-0.0018X_5+0.0053X_6-9.039X_8-0.018X_{12}+0.488X_{15}-0.0057X_{24}+7.344X_{29}+$ $0.00093X_{30}-0.419X_{33}+15.004X_{34}+0.073X_{38}+3.294X_{44}-9.563X_{47}+6.024X_{52}-6.$ $991$ —③ (正診率 95.7%)
Aa の不良, Ga の不足と Gg の不足の合併 的症状	(1)	$Y=0.00057X_1+0.00027X_5+4.518X_8+0.0046X_{12}+0.0000077X_{13}+0.154X_{16}+0.$ $0048X_{18}+0.219X_{33}-0.051X_{38}+0.380X_{42}+0.841X_{43}+0.0027X_{45}+2.106X_{49}-8.10$ $1X_{50}+6.724X_{51}-7.995$ —① (正診率 82.3%) (①式において, $-3.007 \leq Y < 1.098$ の場合) $Y=0.0019X_5+8.603X_8+0.498X_{10}-0.000079X_{11}+0.165X_{22}+0.0049X_{23}-0.0038$ $X_{24}+0.358X_{25}+0.0037X_{27}+0.0020X_{28}+4.713X_{29}+0.206X_{31}+8.666X_{32}-1.022X$ $_{36}+3.683X_{45}+8.526X_{52}-25.121$ —② (正診率 91.6%)
	(2)	$Y=1.428X_5+7.620X_8-0.0096X_{23}+0.502X_{25}+0.00074X_{30}+7.492X_{42}-8.394X_{46}+$ $7.108X_{49}-18.569X_{51}-34.903$ —③ (正診率 96.3%)

注 1) (1)は I 群が I 群以外かを判別するための判別関数式, (2)は II 群か III 群かを判別するための判別関数式である。また, X の具体的項目は表 4-2-2 を参照のこと。

2) I 群が I 群以外かを判別の場合は  $Y > 0$  であれば I 群に,  $Y < 0$  であれば I 群以外に判別する。II 群か III 群かの判別では,  $Y > 0$  のときは II 群,  $Y < 0$  のときは III 群に判別する。

表 4-3-2 判別分析に用いる項目(説明変数)

Aa に関 する項 目	$X_1$ : のべ床面積 $X_2$ : 講義・学習室 $X_3$ : 日祝日開館時間 $X_4$ : 年間開館日数 $X_5$ : 人 口 1 人当たり公民館費 $X_6$ : 人口 1 人当たり事業費 $X_7$ : 職員数合計 $X_8$ : 社会教育主 事資格保有者率 ( $\frac{\text{社会教育主事資格保有者数}}{\text{職員数}}$ ) $X_9$ : 職員 1 人当たり部屋数 $X_{10}$ : 施設償還比率 ( $\frac{\text{施設耐用年数}}{\text{施設建築経過年数}}$ )
環 境 要 因項目	$X_{11}$ : 公民館の対象管内人口 $X_{12}$ : 公民館の対象管内面積 $X_{13}$ : 市区町村人口 $X_{14}$ : 15 歳未満人口構成比率 (%) $X_{15}$ : 15~29 歳人口構成比率 $X_{16}$ : 30~44 歳人口構成比率 (%) $X_{17}$ : 45~64 歳人口構成比率 (%) $X_{18}$ : 65 歳以上人口構成比率 (%) $X_{19}$ : 第 1 次産業人口比率 (%) $X_{20}$ : 第 2 次産業人口比率 (%) $X_{21}$ : 第 3 次産業人口比 率 (%) $X_{22}$ : 年間降雪量 $X_{23}$ : 平均気温 $X_{24}$ : 年間日照時間 $X_{25}$ : 日照率 ( $\frac{\text{日照時間}}{\text{可視時間}} \times 100$ )

	X <sub>26</sub> : 年間日照時間
Ga に関する項目	$X_{27}$ : 人口 1 人当たり公民館費対利用者数 $\left(\frac{\text{のべ利用者数}}{\text{人口 1 人当たり公民館費}}\right)$ $X_{28}$ : 人口 1 人当たり事業費対利用者数 $\left(\frac{\text{のべ利用者数}}{\text{人口 1 人当たり事業費}}\right)$ $X_{29}$ : 職員 1 人当たり利用率 $\left(\frac{\text{公民館利用率}}{\text{職員数}}\right)$ $X_{30}$ : 職員 1 人当たり利用者数 $\left(\frac{\text{のべ利用者数}}{\text{職員数}}\right)$ $X_{31}$ : 1m <sup>2</sup> 当たり利用者数 $\left(\frac{\text{のべ利用者数}}{\text{のべ床面積}}\right)$ $X_{32}$ : 開館 1 日当たり利用率 $\left(\frac{\text{公民館利用率}}{\text{年間開館日数}}\right)$ $X_{33}$ : 学習目的の部屋数対全事業数 $\left(\frac{\text{全事業数}}{\text{学習目的の部屋数}}\right)$ $X_{34}$ : 平日 17 時以降開館時間対利用率 $\left(\frac{\text{公民館利用率}}{\text{平日 17 時以降開館時間}}\right)$ $X_{35}$ : 土曜日 12 時 30 分以降開館時間対利用率 $\left(\frac{\text{公民館利用率}}{\text{土曜日 12 時 30 分以降開館時間}}\right)$ $X_{36}$ : 日曜日開館時間対利用率 $\left(\frac{\text{公民館利用率}}{\text{日曜日開館時間}}\right)$
Gg に関する項目	$X_{37}$ : 青少年対象主催事業数 (教育委員会との共催事業を含む) $X_{38}$ : 公民館主催事業数 $X_{39}$ : 教育委員会との共催事業数 $X_{40}$ : 学習成果発表等の事業数 $X_{41}$ : 広報紙年間発行回数 $X_{42}$ : 公民館利用率 $X_{43}$ : 広報紙発行 1 回当たり利用率 $\left(\frac{\text{公民館利用率}}{\text{広報紙年間発行回数}}\right)$ $X_{44}$ : 学習成果発表事業 1 回当たり利用率 $\left(\frac{\text{公民館利用率}}{\text{学習成果発表等の事業}}\right)$ $X_{45}$ : 1 事業当たり参加者数 $\left(\frac{\text{事業参加者のべ人数}}{\text{全事業数}}\right)$ $X_{46}$ : 主催事業数比率 $\left(\frac{\text{主催事業数}}{\text{全事業数}} \times 100\right)$ $X_{47}$ : 学習成果発表事業比率 $\left(\frac{\text{学習成果発表事業数}}{\text{全事業数}} \times 100\right)$ $X_{48}$ : 青少年対象事業数比率 $\left(\frac{\text{青少年対象事業数}}{\text{主催事業数}} \times 100\right)$ $X_{49}$ : 青少年対象事業数比率 $\left(\frac{\text{青少年対象事業数}}{\text{主催事業数}} \times 100\right)$ $X_{50}$ : 婦人のみ対象事業数比率 $\left(\frac{\text{婦人のみ対象事業数}}{\text{主催事業数}} \times 100\right)$ $X_{51}$ : 高齢者のみ対象事業数比率 $\left(\frac{\text{高齢者のみ対象事業数}}{\text{主催事業数}} \times 100\right)$ $X_{52}$ : のべ利用者数対事業参加者のべ人数 $\left(\frac{\text{事業参加者のべ人数}}{\text{のべ利用者数}} \times 100\right)$

注) 予算, 職員, 事業, 利用者数等は 1 年間のものとする。

正診率が高くなるような変数を選択した結果, 「人口1人当たり公民館費(X<sub>5</sub>)」「人口1人当たり事業費(X<sub>6</sub>)」「職員数合計(X<sub>7</sub>)」「社会教育主事資格保有者率(X<sub>8</sub>)」などの14項目による(Xの具体的項目は表4-3-2), 正診率87.8%の①式を作成した。この式のXにそれぞれの公民館の具体的な数値を代入して得られる各公民館の判別関数値Y(判別関数式から求められる公民館ごとの得点)が, 0<Yであればその公民館はI群に, Y<0であればI群以外に判別される。

①式の正診率は87.8%であったが, 調査で得られたサンプルの判別関数値がY<-2.040, 1.785≤Yの範囲にあるサンプルはすべて正しい群に判別されている。これは, 言い換えると, Yが-2.040≤Y<1.785の範囲である場合は②式での正確な判別は難しいということでもある。そのため, Yが-2.040≤Y<1.785であるサンプルのみを取り出して, 再度判別関数式を求めた結果が②式である。この式は正診率が90.7%であるので先に示した条件を満たすことになる。ここでの判別は先と同様に0<Yであればその公民館はI群に, Y<0であればI群以外に判別される。このように, 正診率が90.0%以上の式が得られた場合は, 誤判別の可能性のある判別関数値をとるサンプルを取り出し, 改めて判別関数式を作成することにした。したがって, この段階でI群かI群以外かの判別を行うときは2回の手続きを必要とする場合があるということである。

なお、この段階でⅠ群以外に判別された場合は、さらにⅡ群かⅢ群かの判別が必要となる。そのための判別関数式が③式である(表4-3-1の(2))。この場合は、判別関数数値が $0 < Y$ のとき、その公民館はⅡ群に、 $Y < 0$ であればⅢ群に判別される(正診率97.0%)。他の診断名についても同様にして判別関数式を作成した。

#### 4.3.3 各診断名別にみた公民館の経営上の特徴

次に、このような判別関数式によって判別されるⅠ群、Ⅱ群、Ⅲ群の公民館の具体的状況を各診断名ごとに明らかにする。ここでは主として、Ⅰ群、Ⅱ群、Ⅲ群を判別する判別関数式に共通して用いられている項目を取り上げることにする。なぜなら、3つの判別関数式において、または③式と他の①式あるいは②式のいずれかの式などで共通した項目は、それぞれの診断名の特徴と考えることができるからである。

まず、「条件整備の不良(Aaの不良)」の特徴から検討してみることにする。「Aaの不良」に関して3群への判別を行う3つの判別関数式に共通して用いられている項目は、「人口1人当たり公民館費( $X_5$ )」「社会教育主事資格保有者率( $X_8$ )」「施設償還率( $X_{10}$ )」である<sup>23</sup>。 $X_5$ は公民館の予算の状況、 $X_8$ は職員の資格保有の状況、 $X_{10}$ は施設の建築年数に関する状況を表している。これらの3項目は表4-3-2からもわかるようにすべてAaに関する状況を表す項目であり、Aaの不良の特徴として考えることは妥当であろう。さらに、この場合のⅠ群、Ⅱ群、Ⅲ群の具体的状況はどのように考えたらよいだろうか。判別関数式の中でこの3項目の係数は正の値であるので、これらの項目の値が大きいほどYの値が大きくなる。したがって、Ⅰ群かⅠ群以外かの判別の場合では、3項目の値が大きいほどⅠ群の方向に、Ⅱ群かⅢ群の判別ではそれが大きいほどⅡ群の方向に影響があることになる。このように見ると、「Aaの不良」は、具体的には公民館の管内人口1人当たりでみた場合の公民館費の不足、社会教育主事資格保有者の不足、施設の老朽化が主要な内容であると言える。

次に、「資源の活用不足(Gaの不足)」の特徴を見る。この場合は、3式に共通して使われている項目がないため2式に共通している項目から検討してみることにする。Ⅰ群かⅠ群以外かの判別を行う①式と②式に共通するのは、「人口1人当たり事業費対利用者数( $X_{28}$ )」と「開館1日当たり利用率( $X_{32}$ )」である。また、③式と②式に共通する項目に「日祝日開館時間( $X_9$ )」「職員数合計( $X_1$ )」「1m<sup>2</sup>当たり利用者数( $X_{31}$ )」がある<sup>24</sup>。これらの項目には、Gaに関する項目だけでなくAaに関する項目が含まれている。これは、Gaには学習機会の提供やその利用に関わる機能要件(G)の内容と、資源そのものに関わる機能要件(A)の内容が絡んでいることが考えられる。したがって、「Gaの不足」の特徴を表す項目として、以上のような項目が必要となるのは当然である。では、ここでのⅠ群、Ⅱ群、Ⅲ群をいかに考えたらよいだろうか。Ⅰ群は①式と②式に共通する項目から考えると、利用者数でみた事業費効率がよく、また、公民館が利用しやすいように館の開館を適切に行っている群であると言える。Ⅱ群またはⅢ群はこの点においては公民館全体のうちでは下位の状況にあることになる。さらに、

このうちⅢ群は、③式と②式に共通する項目から日祝日の開館時間不足、職員不足、及び面積当たりの利用者数が不足している状況となる。

さらに「事業の活用不足 (Ggの不足)」では、①、②、③の3式に共通している項目には、広報紙発行1回当たり利用率( $X_{43}$ )、学習成果発表事業1回当たり対利用率( $X_{44}$ )、1事業当たり参加者数( $X_{45}$ )が挙げられる。また、③式と①式では学習目的の部屋数対全事業数( $X_{33}$ )が共通する項目である<sup>25</sup>。ここではGgに関する項目のほかにGaに関する項目( $X_{33}$ )が挙げられている。これは先の場合と同様に、GaにはGの要素が絡んでいるため「Ggの不足」の特徴としての項目になっても不自然ではない。ここでは、Ⅰ群は利用率という点から見た場合、広報紙の発行や学習成果発表の事業が効率的に行われている公民館であると言える。Ⅱ群やⅢ群はこのような点で全体から見て低い状況にある。また、③式と②式で共通する項目から、Ⅲ群は1事業当たりの参加者数不足の状況にあると言える。なお、 $X_{33}$ の判別関数式における係数が負の値になっている。これは、学習目的の部屋1部屋当たりでみた事業数が少ないことが「Ggの不足」を意味するものではなく、1部屋当たりの事業数が少ない場合の方が反対に事業が活用されていることを表している。

ここまでは「Aaの不良」「Gaの不足」「Ggの不足」が単独で生じる場合の特徴を見てきた。続いて、これら2者または3者の合併的な状況を示す診断名の特徴を明らかにしていくことにする。「Aaの不良、及びGaの不足の合併的症狀」では、①式と②式で共通して見られる項目には「施設償還率( $X_{10}$ )」「日曜日開館時間対利用率( $X_{36}$ )」、同様に③式と①式においては、「学習目的の部屋数対全事業数( $X_{33}$ )」「のべ利用者数対事業参加者のべ人数( $X_{52}$ )」が挙げられる<sup>26</sup>。これらの項目から考えると施設の老朽化、日曜日開館時間当たりでみた利用率が低いこと、学習目的の部屋1部屋当たりでみた事業数が少ないことがⅠ群よりもⅡ群、Ⅱ群よりもⅢ群の性格として強くなると言える。ただ $X_{52}$ に関しては、その係数が①式では負に、③式では正になっている。このことから、 $X_{52}$ が表す全利用者に占める事業参加者数の比率がⅠ群とⅢ群で高く、Ⅱ群で低くなっていると考えられることができる。なお、ここで挙げた項目のうち $X_{10}$ 以外の項目は、「Aaの不良」あるいは「Gaの不足」が単独の場合の特徴として挙げられていないことから、この合併的症狀に特異的な状況と言えるだろう。

次に、「Aaの不良、及びGgの不足の合併的症狀」の特徴はどうだろうか。ここでは、判別関数式が2つであるので、そこで共通の項目をみると、それらは「人口1人当たり公民館費( $X_5$ )」「広報紙発行1回当たり利用率( $X_{43}$ )」「学習成果発表事業1回当たり対利用率( $X_{44}$ )」である。これらの項目は、「Aaの不良」と「Ggの不足」が単独で生じているときの特徴と重なっている。したがって、この場合はAaの不良の状況とGgの不足の状況と酷似した状況であることになる。この3項目以外でここでの判別関数式に用いられている項目には、「Aaの不良」と「Ggの不良」の判別に用いられている項目とは異なるものもあるが、合併的症狀に特異な状況がなければ、この診断名を設定することの意義について、今後検討する必要があるだろう。



さらに、「Gaの不足，及びGgの不足の合併的症状」を見てみよう。①，②，③式に見られる項目には、「学習目的の部屋数対全事業数( $X_{33}$ )」「公民館主催事業数( $X_{38}$ )」が，①，②式では、「人口1人当たり事業費対利用者数( $X_{28}$ )」「1事業当たり参加者数( $X_{45}$ )」「青少年対象事業数比率( $X_{48}$ )」がある。また，③式と①式では、「人口1人当たり公民館費( $X_5$ )」「日照時間( $X_{24}$ )」，③式と②式には、「人口1人当たり事業費( $X_6$ )」「社会教育主事資格保有者率( $X_8$ )」「職員1人当たり利用者数( $X_{30}$ )」「学習成果発表事業1回当たり対利用率( $X_{44}$ )」が共通した項目である。このうち，Ga，及びGgがそれぞれ単独で不足のときの状況を表す項目ではないもの，言い換えればこの合併的症状に特徴的な項目は， $X_{33}$ ， $X_{38}$ ， $X_{48}$ ， $X_{24}$ ， $X_6$ ， $X_{30}$ である<sup>27</sup>。 $X_{33}$ は「Ggの不足」の特徴として挙げられていたが，今回は①，②，③式におけるこの項目の係数の符号が異なっている。このことは， $X_{38}$ についても同様である。項目の係数から推察すると， $X_{33}$ については，1部屋当たりの事業数がⅠ群，Ⅲ群で多く，Ⅱ群で少なくなっていると言える。また， $X_{38}$ について見ると，公民館主催事業数はⅠ群，Ⅲ群で少なく，Ⅱ群で多くなっていると考えられる。このほか， $X_6$ ， $X_{30}$ に関していうと，公民館の管内人口1人当たりの事業費や職員1人当たりでみた利用者数が多いほどⅠ群への傾向が強くなり，また，反対に $X_{48}$ について言えば，主催事業に占める青少年対象事業の比率が低いとⅠ群となる方向に影響があると言える。なお，ここでは「日照時間」が取り上げられており，日照時間が短いほどⅠ群の性格が強いようである<sup>28</sup>。

最後に「Aaの不良，Gaの不足，及びGgの不足の合併的症状」の特徴をみる。3つの式で共通に用いられているのは人口1人当たり公民館費( $X_5$ )と社会教育主事資格保有者率( $X_8$ )であり，Aaの不良が単独の場合と同様なことが言える。このほか，①式と②式で共通な項目は「広報紙発行1回当たり利用率( $X_{43}$ )」，③式と①式では，「公民館利用率( $X_{42}$ )」「高齢者のみ対象事業数比率( $X_{51}$ )」，③式と②式では，「社会教育主事資格保有者率( $X_8$ )」「日照率( $X_{25}$ )」である。このうち，ここでの特徴と言える項目は， $X_{42}$ ， $X_{51}$ ， $X_{25}$ である<sup>29</sup>。この中で，高齢者のみ対象の事業数の比率は判別関数式の $X_{51}$ の係数から見てⅠ群とⅢ群で大きく，Ⅱ群で小さくなると言える。さらに付け加えるとⅠ群ほど日照率が高く，Ⅱ群，Ⅲ群になるほど低くなっていると考えられる。

#### 4.3.4 考察

本節でこれまでに示した公民館の経営診断のための判別関数式はどのような意義をもっているのだろうか。このことについて，判別関数による経営診断の意味から考えてみることにする。

ある未知の公民館を取り上げて表4-3-1にある判別関数式で判別を試みると，その公民館はⅠ群，Ⅱ群，Ⅲ群のいずれかに判別される。まず，この公民館がⅠ群に判別されたとすると，この公民館は当該の診断名の内容に関して公民館全体の上位の約2/3に含まれることになる。上位2/3と言ってもこの範囲内には差はあるが，概してこのⅠ群に属する公民館は平均前後か

あるいはそれ以上であることから考えて、問題点を指摘するには及ばないであろう。それに対して公民館がⅢ群に判別された場合はどうだろうか。Ⅲ群は公民館全体で見たときの下位約1/3にあたる部分であり、平均的なレベルを基準とすると、この場合の公民館は問題状況(例えばAaについての診断名であれば条件整備が不良な状況)にあると言える。このように条件整備に問題があると診断された公民館は、具体的内容から公民館の抱える問題を明確にすることができる。さらにⅠ群とⅢ群の中間に位置するⅡ群への判別はどのように考えたらよいだろうか。Ⅱ群はⅢ群ほど問題状況ではないがやや問題を抱えている状況にあるが<sup>30</sup>、改善によって問題のない状況に、つまりⅠ群への移行がしやすいと言える。

最後に、ここでの課題について述べることにする。第一に、経営診断のプロセスの第一段階である情報の抽出が十分でないということである。このことは、Ⅰ群かⅠ群以外かの判別において2段階の判別を必要としている診断名があることと、判別関数式の説明変数が多いことから指摘できる。今後、公民館経営指標などの説明変数になり得る項目の検討をしていかなければならない。第二は、診断名に関する問題である。それは、個々の診断名が独立したものか否かということである。合併的な症状に特有な特徴と考えられる項目については、先にも若干述べたが、そのような特徴が存在するとすれば各診断名の間の相違が明確になる。しかし、例えば「Aaの不良とGaの不足の合併的症状」では、今回の分析においてはそれに特異的な項目を抽出するには至らなかったため、合併的症状としての診断名を設定することには十分な検討が必要である。もう1つ例を挙げると、例えば「Gaの不足」に関してⅢ群に判別された公民館は、一定の時間が経過すると「Ggの不足」においてもⅡ群あるいはⅢ群に判別されるようになるというように、診断名の間に時間的な関係があることなども考えられる<sup>31</sup>。診断名は経営診断において重要な概念であるので、今後これらの関係の検討が必要であろう。

さらに、ここで示した判別関数による経営診断技法や数量化理論を用いた経営診断技法など経営診断技法相互の検討が必要である。経営診断技法としてより有効なものはその技法であるかという点や、公民館の状況や経営診断の目的などに応じて、どの技法を選択したらよいかなどについて検討していかなければならないだろう。

#### 4.4 経営上の問題を特定する公民館経営診断技法の開発—最尤法を用いて—

##### 4.4.1 最尤法による公民館経営診断技法とその意義

本節では、経営上の問題を特定する公民館経営診断技法を最尤法を用いて開発する。4.2、及び4.3では、公民館の経営上の問題の有無を判別するための経営診断技法として、公民館経営の問題状況を示す7つの診断名を設定し、診断対象の公民館がそれぞれの診断名の示す問題状況にあてはまるかどうかを判別する技法を開発した。数量化Ⅱ類による経営診断技法、及び判別分析による経営診断技法によって、いずれも一つ一つの診断名ごとに公民館に問題があるかどうかについて経営診断を行うことが可能となった。しかし、経営診断における問

題点の同定（標本照合）の段階では、単にある特定の診断名にあてはまるかどうかを診断することのほかに、2 つ以上の診断名にあてはまっている、あるいは、あてはまっていると考えられる公民館や、経営診断の時点ではいずれの診断名にあてはまるかを特定できないような公民館の経営診断では、その時点で最も可能性の高い診断名を明らかにすることも必要である。

確率論的な考え方による経営診断技法は未開発の状況であるが、このような公民館経営診断技法の課題を解決する方法として、最尤法<sup>32</sup>を導入することが有効であると考えられる。最尤法を導入した公民館の経営診断技法には次のような意義がある。第一に、問題がありそうだが明確には何が問題であるかが不明な公民館の場合、つまり、該当すると思われる診断名が予測できないような公民館の経営診断では、すべての診断名で「問題状況にある」となる可能性を持たせて診断することが可能となり、その結果、そのうちで最も尤度の大きい診断名を標本照合の結果とすることになる。これまでに検討した問題の有無を判別する経営診断技法では、診断対象の公民館が一つ一つの診断名にあてはまるかどうかということを逐一判別することしかできなかった。

第二は、すでに複数の問題があることが明らかになっている公民館、つまり、2 つ以上の診断名に該当している公民館の場合、それらの診断名の尤度を比較することにより診断名が表す問題の程度を明らかにすることができるようになることがある。これによって診断名を問題の程度によって順位づけることができ、公民館の経営改善を行う際に、どの点から着手したらよいかを明確にすることが可能となるのである。

公民館の経営診断技法の研究では、このように最尤法を導入した具体的な経営診断技法の開発が求められている。本節では、最尤法を導入した経営診断技法の開発を試み、その検討を行うことにする。

#### 4.4.2 経営診断技法開発の方法

ここでの経営診断技法開発においても、4.2、及び4.3での分析で用いた関東甲信越における公民館調査の結果を用いた。さらに、診断名の設定、及び調査で得られたサンプルを経営上の問題の程度で分類した第Ⅰ群からⅢ群の設定もこれまでと同じである。

さらに、簡潔に最尤法を導入した経営診断技法開発の手順について述べておくことにする。最尤法を導入した経営診断は、公民館に見られる徴候の出現率から尤度を求め、最も尤度の大きい診断名を標本照合の結果とするものである。したがって、経営診断技法の開発では、徴候の出現率を解明することが主要な作業になる。ただし、第一に、その徴候の出現率は問題状況にある公民館での出現率であること、第二に、その徴候は診断名を特定するのに有効なものであることが必要である。そのため、まず、はじめに、7つの診断名ごとに調査で得られたサンプルのうち問題状況にあるⅡ群とⅢ群の公民館を選び出し、それらの公民館に見られる徴候のうち経営診断に有効なものについての出現率を明らかにすることにする。

## 4.4.3 最尤法を導入した経営診断技法の開発

## 4.4.3.1 経営診断技法の開発に用いた公民館とその状況

まず、調査で得られたサンプルの中から問題状況にあると仮定した公民館を選択することにする。4.3 までの分析では、表 4-4-1 のように各診断名ごとに全サンプルを問題状況の程度から、第Ⅰ群（問題のない群）、第Ⅱ群（やや問題状況にある群）、第Ⅲ群（問題状況にある群）に分類したが、本節での分析では、「やや問題状況にある群」を含めて、第Ⅱ群、及び第Ⅲ群に分類された公民館を一括して問題状況にある公民館として選択した。

表4-4-1 診断名別にみた第Ⅰ群、第Ⅱ群、第Ⅲ群のサンプル数（表4-1-4と同じ）

	第Ⅰ群	第Ⅱ群	第Ⅲ群	全体
条件整備の不良（Aa の不良）	135(61.6)	42(19.2)	42(19.2)	219(100.0)
資源の活用不足（Ga の不足）	150(68.5)	54(24.7)	15( 6.8)	219(100.0)
事業の活用不足（Gg の不足）	143(65.3)	48(21.9)	28(12.8)	219(100.0)
Aa の不良、及び Ga の不足の合併的症状	138(63.0)	40(18.3)	41(18.7)	219(100.0)
Aa の不良、及び Gg の不足の合併的症状	153(69.9)	24(11.0)	42(19.2)	219(100.0)
Ga の不足、及び Gg の不足の合併的症状	141(64.4)	34(15.5)	44(20.1)	219(100.0)
Aa の不良、Ga の不足、及び Gg の不足の合併的症状	147(67.1)	45(20.5)	27(12.3)	219(100.0)

注) ( ) 内は全体に占める比率 (%)

さらに、表 4-4-2 は、調査で得られたサンプルを該当する診断名の数別に表したものである。「診断名に該当する」とは、ここではサンプルの公民館が表 4-4-1 にあるそれぞれの診断名において第Ⅱ群または第Ⅲ群のいずれかに属することを言う。したがって、表 4-4-2 の「どの診断名にも該当しない」とは、7つの診断名のすべてにおいて第Ⅰ群に属していることを意味している。どの診断名にも該当しないのは 61 館であるので、それ以外の公民館は少なくとも 1 つ以上の診断名に該当しているということになる。ここでの分析では、7つの診断名のうち少なくとも 1 つ以上の診断名に該当するサンプル、つまり 219 の全サンプルからどの診断名にも該当しない 61 のサンプルを除いた 158 の公民館を選択したことになる。

表 4-4-2 該当する診断名の数別にみたサンプル数

どの診断名にも該当しない	61
1 つだけの診断名に該当する	38
2 つの診断名に該当する	30
3 つの診断名に該当する	29
4 つの診断名に該当する	16
5 つの診断名に該当する	11
6 つの診断名に該当する	18
7 つの診断名に該当する	16
合 計	219

#### 4.4.3.2 経営診断に有効な項目と徴候の出現率の解明

次に、各診断名に該当する公民館に現われる徴候の出現率を明らかにしなければならない。この分析では表 4-4-3 に示した合計 37 項目を取り上げ、それぞれの徴候<sup>33</sup>を設定した。経営診断を行うときには、この中から経営診断に有効な項目<sup>34</sup>を選択して用いることが必要である。なぜなら、それは、取り上げた項目の中には 1 つの診断名を他の診断名から区別することには意味を持たない項目もあると考えられるからであり、診断名の区別に有効な項目を用いて効率的に経営診断が行える技法が望まれるのである。

そこで、経営診断に有効な項目を選択するため、まず 37 項目のすべてにおいて表 4-4-3 のような診断名と徴候とのクロス表（度数集計表）を作成した。例えば、「条件整備の不良（Aa の不良）」について「中央館と地区館の別」の場合を見ると、「条件整備の不良」に該当する 84 の公民館（表 4-4-1 より）のうち、中央館は 36 館、地区館は 48 館であったことを意味している。さらに、徴候と診断名の間の関連の有無から経営診断に有効な項目を選択するため、それぞれの項目ごとに診断名との関連性について  $\chi^2$  検定を行った<sup>35</sup>。具体的には、「中央館と地区館の別」と診断名（7 つ）との関連性の分析であり、これを合計 37 項目について行った。表 4-4-4 はその結果である。これによると、危険率 1% で有意差があるのは「中央館と地区館の別」「社会教育主事資格保有者の有無」「人口 1 人当たり広報・情報提供費」「市町村人口」「学習相談の実施状況」「公民館利用率」の 6 項目、危険率 5% で有意差があったのは「施設建築経過年数」「人口 1 人当たり事業費」「広報紙年間発行回数」の 3 項目であり、これらあわせて 9 項目を経営診断に有効な項目として選択した<sup>36</sup>。

表 4-4-3 経営診断に有効な項目の選択のための検討（診断名と徴候間のクロス集計）

項目	診断名 徴候	条件整備の不良 (Aaの不良)	資源の活用不足 (Gaの不足)	事業の活用不足 (Ggの不足)	Aaの不良,及びGaの不足の合併的症狀	Aaの不良,及びGgの不足の合併的症狀	Gaの不良,及びGgの不足の合併的症狀	Aaの不良, Gaの不足, 及びGgの不足の合併的症狀
中央館と地区館の別	中央館	36	50	47	51	32	54	45
	地区館	48	19	29	29	34	23	26
公民館の管内区域と学区の重なり	すべて重なっている	61	49	56	60	45	53	51
	重ならない地域がある	11	9	11	11	10	12	10
職員数	3人以下	29	20	25	25	23	23	23
	4人以上	55	49	51	56	43	55	49
専任職員の有無	いる	73	56	64	67	58	67	62
	いない	11	13	12	14	8	11	10
社会教育主事資格保有者の有無	いる	16	38	40	31	21	46	29
	いない	68	31	36	50	45	32	43
施設建築経過年数	2年未満	11	20	22	11	11	22	11
	2年以上	69	45	50	65	50	52	57
建物の構造	鉄骨鉄筋または鉄筋コンクリート	70	58	62	68	54	67	61
	上記以外	14	11	14	13	12	11	11
施設の単独, 複合の別	単独	53	40	44	53	40	49	50
	複合	30	28	31	27	25	28	21
のべ床面積	700m <sup>2</sup> 未満	37	32	33	31	31	30	29
	700m <sup>2</sup> 以上	47	37	43	50	35	48	43
部屋数	6以下	27	27	25	26	23	26	23
	7以上	57	42	51	55	43	52	49
ホール, 体育館の有無	あり	42	30	36	34	31	40	31
	なし	42	39	40	46	34	38	40
談話室, ロビーの有無	あり	54	41	42	49	38	48	44
	なし	28	25	33	29	27	29	25
冷房設備の有無	あり	69	53	60	62	51	65	55
	なし	15	15	15	17	13	11	15
防音設備の有無	あり	20	15	20	15	14	22	15
	なし	60	51	53	61	49	53	54
年間開館日数	300日未満	30	25	26	25	22	26	23
	300日以上	53	43	49	55	42	51	48
平日17時以降の開館の有無	開館する	62	51	60	61	48	62	55
	開館しない	15	11	10	13	12	10	11
日祝日開館の有無	開館する	70	52	59	66	51	63	58
	開館しない	7	10	7	9	7	7	8
人口1人当たり公民館費	600円未満	45	25	30	36	33	27	31
	600円以上	36	41	40	42	31	48	39
人口1人当たり事業費	50円未満	41	17	27	31	30	21	25
	50円以上	40	49	46	47	34	54	45
人口1人当たり広報・情報提供費	10円未満	40	18	32	28	31	21	27
	10円以上	36	46	36	42	27	51	39
公民館の管内人口	15000人未満	44	46	48	50	36	49	45
	15000人以上	40	22	28	31	30	29	27

	上							
市町村人口	1 万人未満	6	25	19	19	7	22	16
	1 万以上 5 万人未満	43	35	37	45	36	41	41
	5 万人以上	35	9	20	17	23	15	15
駅・バス停までの時間（徒歩）	5 分未満	34	36	33	36	26	38	32
	5 分以上	50	33	42	45	40	40	40
年間降水量	1500 mm 未満	57	40	49	50	45	47	44
	1500 mm 以上	27	29	27	31	21	31	28
年間降雪量	10 cm 未満	12	4	7	10	8	7	9
	10 cm 以上 100 cm 未満	56	35	44	43	40	41	36
	100 cm 以上	15	29	25	26	18	30	26
年間平均気温	13℃ 未満	19	21	21	21	16	20	19
	13℃ 以上	65	47	54	60	50	57	53
年間日照時間	2000 時間 未満	43	40	43	47	38	45	40
	2000 時間 以上	40	28	33	33	27	32	31
年間日照率	45% 未満	28	27	28	31	23	29	26
	45% 以上	55	41	48	49	42	48	45
公民館主催事業数	0～10	21	22	20	22	17	22	19
	11～20	26	26	26	32	24	27	27
	21 以上	36	21	30	27	25	29	26
共催事業の有無	あり	58	55	60	60	47	58	54
	なし	19	11	14	16	16	16	14
学習成果発表等の事業の有無	あり	62	53	47	64	44	55	54
	なし	18	14	26	13	18	20	14
広報紙年間発行回数	発行しない	22	17	28	24	28	23	25
	1～4 回	26	15	7	24	8	13	14
	5 回以上	34	32	37	29	26	37	28
要覧の発行の有無	発行している	20	18	12	17	10	15	10
	発行していない	63	50	63	63	55	61	60
指導者名簿作成の有無	作成している	15	16	17	11	13	16	13
	作成していない	68	53	58	69	52	61	58
学習相談の実施状況	曜日、時間を設定して行っている	4	2	4	3	3	1	3
	適宜行っている	20	15	16	16	12	15	13
	全く行っていない	60	51	56	61	50	61	55
託児事業の実施状況	曜日、時間を設定して行っている	5	1	1	1	2	0	1
	適宜行っている	11	4	7	7	8	5	6
	全く行っていない	68	63	68	72	55	72	64
公民館利用率	1.5 未満	37	52	48	47	40	51	42
	1.5 以上 3.0 未満	37	17	23	32	21	25	28
	3.0 以上	10	0	5	2	5	2	2

注) 診断名ごとの度数の合計が一致していないのは、項目が不明（無回答）のサンプルを除いたため。

表 4-4-4 項目選択の検討結果 ( $\chi^2$ 検定の結果)

項 目	$\chi^2$ 値
中央館と地区館の別	22.64**
サービスエリアと学区との重なり	0.47
職員数	1.08
専任職員の有無	1.95
社会教育主事資格保有者の有無	39.11**
施設建築経過年数	16.25*
建物の構造	0.77
施設の単独, 複合の別	3.23
のべ床面積	2.33
部屋数	1.26
ホール, 体育館の有無	2.18
談話室, ロビーの有無	2.10
冷房設備の有無	2.05
防音設備の有無	2.78
年間開館日数	3.60
平日 17時以降開館の有無	1.62
日祝日開館の有無	1.99
人口 1人当たり公民館費	8.75
人口 1人当たり事業費	15.30*
人口 1人当たり広報・情報提供費	17.45**
公民館の管内人口	5.32
市町村人口	39.01**
駅・バス停までの時間 (徒歩)	3.44
年間降水量	2.84
年間降雪量	15.76
年間平均気温	1.59
年間日照時間	1.24
年間日照率	0.79
公民館主催事業数	20.34
共催事業の有無	2.28
学習成果発表等の事業の有無	9.38
広報紙年間発行回数	23.26*
要覧の発行の有無	5.81
指導者名簿作成の有無	3.03
学習相談の実施状況	30.30**
託児事業の実施状況	13.19
公民館利用率	28.15**

注) \*\*は $\chi^2$ 検定の結果, 危険率1%で有意差あり。

同様に\*は危険率5%で有意差あり。

さらに, この9項目について各徴候がどれくらいの頻度で出現するかという出現率を診断名ごとに表わしたのが表4-4-5である<sup>37</sup>。例えば, 「Aaの不良」と「社会教育主事資格保有者の有無」を見ると, 「Aaの不良」に該当する公民館のうち社会教育主事資格保有者が「いる」という公民館が19.0%で, 「いない」という公民館が81.0%であったことを表している。このことは, 「Aaの不良」に該当する公民館の場合, 社会教育主事資格保有者が「いる」という徴候は0.190の確率で出現し, 「いない」という徴候は0.810の確率で出現することを意味



している<sup>38</sup>。

表 4-4-5 各診断名における徴候の出現率 (%)

項目	診断名 徴候	条件整備の不良 (Aaの不良)	資源の活用不足 (Gaの不足)	事業の活用不足 (Ggの不足)	Aaの不良, 及び Gaの不足の合併的 症状	Aaの不良, 及び Ggの不足の合併的 症状	Gaの不良, 及び Ggの不足の合併的 症状	Aaの不良, Gaの不足, 及び Ggの不足の合併的 症状
					38.3	31.8	59.0	40.3
社会教育主事 資格保有者の 有無	いる	19.0	55.1	52.6	38.3	31.8	59.0	40.3
	いない	81.0	44.9	47.4	61.7	68.2	41.0	59.7
市町村人口	1万未満	7.1	36.2	25.0	23.5	10.6	28.2	22.2
	1万以上5万未満	51.2	50.7	48.7	55.6	54.5	52.6	56.9
	5万以上	41.7	13.0	26.3	21.0	34.8	19.2	20.8
中央館と地区 館の別	中央館	42.9	72.5	61.8	63.0	48.5	69.2	62.5
	地区館	57.1	27.5	38.2	35.8	51.5	29.5	36.1
学習相談の実 施状況	曜日, 時間を設定 して行っている	4.8	2.9	5.3	3.7	4.5	1.3	4.2
	適宜行っている	23.8	21.7	21.1	19.8	18.2	19.2	18.1
	全く行っていない	71.4	73.9	73.7	75.3	75.8	78.2	76.4
公民館利用率	1.5 未満	44.0	75.4	63.2	58.0	60.6	65.4	58.3
	1.5 以上 3.0 未満	44.0	24.6	30.3	39.5	31.8	32.1	38.9
	3.0 以上	11.9	0	6.6	2.5	7.6	2.6	2.8
人口 1 人当 たり広報・情報提 供費	10 円未満	47.6	26.1	42.1	34.6	47.0	26.9	37.5
	10 円以上	42.9	66.7	47.4	51.9	40.9	65.4	54.2
施設建築経過 年数	2 年未満	13.1	29.0	28.9	13.6	16.7	28.2	15.3
	2 年以上	82.1	65.2	65.8	80.2	75.8	66.7	79.2
人口 1 人当 たり事業費	150 円未満	48.8	24.6	35.5	38.3	45.5	26.9	34.7
	150 円以上	47.6	71.0	60.5	58.0	51.5	69.2	62.5
広報紙年間発 行回数	発行していない	26.2	24.6	36.8	29.6	42.4	29.5	34.7
	1 回～4 回	31.0	21.7	9.2	29.6	12.1	16.7	19.4
	5 回以上	40.5	46.4	48.7	35.8	39.4	47.4	38.9

なお、最尤法を導入した経営診断は、表 4-4-5 にある 9 項目について、診断対象の公民館に見られる徴候に対応した 9 つの徴候の出現率を乗じて求められる尤度を比較することによって行われる。仮に、表 4-4-6 のような公民館の状況の場合で、最尤法による公民館経営診断の手順を説明する。

経営診断を行う公民館に見られる診断項目の徴候が表 4-4-6 のようであるとすれば、まずは各診断名の尤度を表 4-4-5 にある徴候の出現率を乗じて求めると表 4-4-7 のようになる<sup>39</sup>。

表 4-4-6 最尤法を用いた公民館の経営診断（その 1）

—経営診断の対象とする公民館に見られる徴候—

社会教育主事資格保有者：「いる」
市町村人口：7630 人（徴候は「1 万未満」）
中央館と地区館の別：「中央館」
学習相談の実施状況：「全く行っていない」
公民館利用率：1.2（徴候は「1.5 未満」）
人口 1 人当たり広報・情報提供費：75 円（徴候は「10 円以上」）
施設建築経過年数：1 年 6 ヶ月（徴候は「2 年未満」）
人口 1 人当たり事業費：230 円（徴候は「150 円以上」）
広報紙年間発行回数：12 回（徴候は「5 回以上」）

表 4-4-7 最尤法を用いた公民館の経営診断（その 2）—各診断名の尤度—

条件整備の不良（Aa の不良）の尤度
$=0.190 \times 0.071 \times 0.429 \times 0.714 \times 0.440 \times 0.429 \times 0.131 \times 0.476 \times 0.405 = 1.9697 \times 10^{-5}$ （7 位）
資源の活用不足（Ga の不足）の尤度
$=0.551 \times 0.362 \times 0.725 \times 0.739 \times 0.754 \times 0.667 \times 0.290 \times 0.710 \times 0.464 = 5.1347 \times 10^{-3}$ （1 位）
事業の活用不足（Gg の不足）の尤度
$=0.526 \times 0.250 \times 0.618 \times 0.737 \times 0.632 \times 0.474 \times 0.289 \times 0.605 \times 0.487 = 1.5278 \times 10^{-3}$ （3 位）
Aa の不良，及び Ga の不足の合併的症状の尤度
$=0.383 \times 0.235 \times 0.630 \times 0.753 \times 0.580 \times 0.519 \times 0.136 \times 0.580 \times 0.358 = 3.6295 \times 10^{-4}$ （5 位）
Aa の不良，及び Gg の不足の合併的症状の尤度
$=0.318 \times 0.106 \times 0.485 \times 0.758 \times 0.606 \times 0.409 \times 0.167 \times 0.515 \times 0.394 = 1.0408 \times 10^{-4}$ （6 位）
Ga の不足，及び Gg の不足の合併的症状の尤度
$=0.590 \times 0.282 \times 0.692 \times 0.782 \times 0.654 \times 0.654 \times 0.282 \times 0.692 \times 0.474 = 3.5621 \times 10^{-3}$ （2 位）
Aa の不良，Ga の不足，及び Gg の不足の合併的症状の尤度
$=0.403 \times 0.222 \times 0.625 \times 0.764 \times 0.583 \times 0.542 \times 0.153 \times 0.625 \times 0.389 = 5.0213 \times 10^{-4}$ （4 位）
（注）（ ）内の順位は尤度の大きい方からの順位

尤度とはあてはまりのよさを表す数値であるので、尤度が大きいほど診断名にあてはまる可能性が高いということになる。経営上の問題が不明な公民館の問題点を指摘するために行う経営診断であれば、この公民館の場合、尤度の大きさが第 1 位である「Ga の不足」が問題状況を示す最も可能性の高い診断名となる。さらに、それに次いで可能性の高い診断名では、

第2位が「Gaの不足、及びGgの不足の合併的症状」、第3位が「Ggの不足」であると言うことができる。また、最尤法による経営診断ではこのような目的での活用に加え、すでに2つ以上の診断名に該当することがわかっているが、どの問題点から先に改善に着手していくべきかがわからない場合に、それぞれの尤度を比較して、それがより大きい診断名ほど問題の程度が大きいということを推定できる。例えば、すでに「Gaの不足」と「Ggの不足」に該当しているのはわかっているとすれば、「Gaの不足」と「Ggの不足」の尤度を比較することになる。表4-4-7の場合で言えば、「Gaの不足」の方の尤度が大きいことから「Gaの不足」が「Ggの不足」に比べて問題の程度が大きいということになり、前者から改善を始めるべきであるという改善案を提示するときの判断材料とすることができる。

#### 4.4.4 考察 一最尤法による経営診断技法の信頼性の検討一

さらに、最尤法を導入した経営診断技法によって、どれだけ正確な経営診断が行えるかについて検討する。正確に経営診断ができるかどうかを検討するには、この経営診断技法を用いた場合に得られる診断名と実際に該当している診断名が一致しているかどうかを見てみなければならない。そこで、経営診断技法の開発に用いた公民館、つまり、少なくとも1つの診断名に該当している158館について尤度計算を行い、最尤法を導入した経営診断を行った。表4-4-8は、その経営診断により得られた結果と実際との一致の状況を示したもので、点推定<sup>40</sup>で行った経営診断が正しく行われたかどうかを該当する診断名の数別に表している。

表4-4-8 最尤法を導入した経営診断技法の検討 一点推定の場合

	実際のサンプル数	正しく診断されたサンプル数	正診率* (%)
1つだけの診断名に該当する公民館	38	29	76.3
2つの診断名に該当する公民館	30	11	36.7
3つの診断名に該当する公民館	29	18	62.1
4つの診断名に該当する公民館	16	1	6.3
5つの診断名に該当する公民館	11	4	36.4
6つの診断名に該当する公民館	18	9	50.0

\* 正診率は  $\frac{\text{正しく診断されたサンプル数}}{\text{実際のサンプル数}} \times 100$  で求める。

その結果、1つだけの診断名に該当する38館では29館が正しく診断され<sup>41</sup>、その場合の正診率は76.3%である。しかし、2つの診断名に該当する公民館の場合は、30の公民館のうち11館しか正しく診断されず、正診率は36.7%となり、1つの診断名のときに比べて1/2以下になっている。3つの診断名に該当する公民館の場合は、29の公民館うち18であり正診率は再び上昇し62.1%である。4つ以上の診断名に該当する公民館の経営診断では、それぞれの

サンプル数が若干少ないので断定はできないが、総じて正診率が低くなっている。このことから、最尤法を用いた経営診断技法は、3 つ以下の診断名に該当する公民館の経営診断では有効であるが、4 つ以上の診断名に該当するような公民館の診断には有効ではないのではないかと考えられる<sup>42</sup>。

そこで、さらに別の方法でその点を探ってみることにする。表 4-4-9 は、区間推定<sup>43</sup>の方法をとった場合<sup>44</sup>の検討結果である。ここでは、最大尤度の 1/3 以上の尤度を示した場合に診断名を決定する区間推定法を採用した<sup>45</sup>。これによると、表にあるように1つだけの診断名に該当する公民館では、38 館のうち 35 館が正しく診断され、その場合の正診率は 92.1%となり 9 割を越えている。しかし、この場合は、該当する診断名が1つであるにも関わらず、平均 3.9 の診断名が与えられている。これは、診断対象の公民館が該当している診断名は、診断の結果に与えられた約 4 つの診断名のうちのいずれかの可能性が高いことを示している。2 つの診断名に該当している場合は、ここでも正診率が低い値になっているが (66.6%)、点推定の場合と比べると 2 倍近くまで上昇している。

さらに、3 つの診断名に該当する公民館では、29 のうち 24 の公民館が正しく診断され、正診率は 82.8%である。ここで注目されるのは、この場合は 3 つの診断名に該当するので 3 つの診断名が与えられるべきところ、区間推定による診断でも平均 3.8 の診断名しか与えられていないことである。点推定の場合は当然 3 つの診断名が与えられるが、そのときの正診率が 62.1%であったことを考えると、この場合については区間推定による診断法を採用した方が有効であると言えることができる。

表 4-4-9 最尤法を導入した経営診断技法の検討 -区間推定の場合-

	実際のサンプル数	正しく診断されたサンプル数	正診率(累積した正診率*) (%)	与えられた診断名の平均数
1 つだけの診断名に該当する公民館	38	35	92.1 (92.1)	3.9
2 つの診断名に該当する公民館	30	20	66.7 (80.1)	3.6
3 つの診断名に該当する公民館	29	24	82.8 (81.4)	3.3
4 つの診断名に該当する公民館	16	5	31.3 (74.3)	4.4
5 つの診断名に該当する公民館	11	4	36.4 (70.1)	3.7
6 つの診断名に該当する公民館	18	11	61.1 (69.7)	4.9
全 体	142	99	69.7	-

\*累積した正診率とは、表中の当該の欄より上位のサンプル数、及び正しく診断されたサンプル数のそれぞれを合計して求めた正診率のこと。

4 つ以上の診断名に該当する公民館では、点推定の場合と同じく正診率は低くなっている。また、5 つ、及び 6 つの診断名に該当する公民館の経営診断では、本来 5 つまたは 6 つの診断名が与えられるべきであるが、与えられた診断名の平均はそれぞれ 3.7、4.9 であり、実際より少なくなっている。このようになるのは、公民館の経営上の問題は複雑であり、必ずし

も今回設定したような診断名だけでは診断ができないことが考えられ、今後このような点についても検討が必要である。累積した正診率を見てもわかるように、該当する診断名が3つまでの場合は81.4%であり、最尤法を導入した経営診断技法が有効なのは点推定の場合と同様に該当する診断名が3つまでの範囲と考えられる。

最後に、最尤法による経営診断技法のもつ限界を指摘しておきたい。ここまでの分析によって、最尤法による経営診断技法が公民館の問題状況がどのような場合に有効であるかが明らかになってきた。しかし、前述したように、経営診断の時点で公民館がいくつの診断名に該当しているかなどの問題状況は不明なことの方が多い。したがって、結果として診断名は3つまでの場合が比較的確からしいということは、実際に経営診断を行うにあたってはほとんど意味がないことでもある。

また、最尤法という方法に伴う根本的な課題を指摘しておかなければならない。最尤法による経営診断は、考えられるすべての診断名をその尤度の大きさに順位をつけて、最も順位の高い診断名を問題としての最も可能性の高い診断名とする方法をとる。これは、問題が不明の状況で問題を特定するための手がかりを得られる点で有効なことはまちがいないが、方法的な面で留意すべきことは、公民館経営に何ら問題がない場合でも取り上げた診断名には必ず尤度が算出され、順位がついてしまうことである。つまり、どの診断名にも該当しない公民館について7つの診断名で最尤法を用いた経営診断を行うと、診断名には1位から7位までの順位がつく。だからといって、尤度が第1位であることを理由に第1位の診断名を診断の結果とするとしたら、全くの誤診となってしまう。これは最尤法による経営診断技法に内在する課題であり、最尤法の経営診断技法を検討しただけでは解決できない問題である。これについては、ほかの経営診断技法と併用することによって克服できると考えている。これは4.5で検討する。

このほか、経営診断の精度を高めること、また、設定している診断名の妥当性など、数量化Ⅱ類、及び判別分析による経営診断技法の課題と共通する点は、今後、検討していかねばならない。

#### 4.5 経営上の問題を同定する公民館経営診断技法の複合的活用法

##### 4.5.1 これまでの公民館経営診断技法の活用可能性と限界

第4章の最後にあたり、本節では、ここまでに開発、検討を行ってきた公民館経営診断技法が実際の経営診断でどのような活用が可能なのか、また、それにはどのような限界があるのかを考察する。また、そこで示す経営診断技法の限界を克服するための経営診断技法の複合的な活用方法の枠組を提示する。

これまでに開発、及び検討を行ってきた公民館経営診断技法は、数量化Ⅱ類による経営診断技法、判別分析による経営診断技法、最尤法による経営診断技法である。そこで、まず、はじめに、公民館経営、及び公民館経営診断の課題に関わらせて、これらが何をどこまで可

能とするのかを検討する。

#### 4.5.1.1 数量化Ⅱ類、及び判別分析による経営診断技法の検討

本章での検討は、公民館の利用促進を目的として経営診断技法の開発作業を行ってきた。言うまでもなく、公民館経営診断のねらいは公民館の経営上の問題点を明らかにするとともに、その後の改善・整備の方策を示すことである。そのように考えれば、これまでの経営診断技法によって、公民館経営に公民館の利用促進を図る上でどのような問題点があるかを明らかにできるか、そして、その改善・整備の方策を提示することに対してどのような貢献ができるかということを考える必要がある。

数量化Ⅱ類と判別分析による経営診断技法は、経営上の問題点の有無を判別するための経営診断技法として開発を行った。これらの経営診断技法は、公民館の課題をどの点まで解決することが可能なのであろうか。公民館の経営診断技法は今後の整備・充実のための指針を得るためのものであるため、その点に関わらせて検討を行う。

公民館の経営診断で重要なのは、公民館経営の個々の項目や状況を総合的にとらえて経営上の問題点が何かを明らかにすることである。この点に関しては、数量化Ⅱ類と判別分析による経営診断技法は標本照合の技法として開発を行い、「Aaの不良」「Gaの不足」「Ggの不足」という3つの基本的な問題状況を設定し、これらの単独の場合とこれらの合併的な状況を生起させる問題状況の計7つの診断名を設定した。このことによって、公民館が抱えている非可視的な問題状況を捉えることができる。

このような問題状況が把握できるようになると、次にこれらの問題状況がどの程度深刻であるか、あるいはその解決への着手が急務であるかということを確認することが整備・充実を図る上で重要となる。つまり、それは、公民館の整備・充実のためにどの課題解決を優先的に実行していくかというときの課題の順位づけの問題である。この点に関しては、部分的ではあるがこれまでの経営診断技法で扱うことが可能である。例えば、「Aaの不良」と「Gaの不足」という2つの診断名に該当している公民館において、どちらがより問題であるかを明らかにすることを考えてみよう。数量化Ⅱ類または判別分析による経営診断技法によって「Aaの不良」ではⅡ群に、「Gaの不良」ではⅢ群に判別されたとすれば、「Aaの不良」の方がより問題状況にあることは明らかである。このように該当する診断名が2つのときで、また、それぞれで判別される群が異なるような場合には、公民館の改善・整備のための課題の順位づけが可能である。

ここまででは、これら2つの経営診断技法の適用可能な範囲を検討してきたが、その限界についても考えてみることにする。第一に7つの診断名を設定したことにより、公民館経営のどの部分に問題があるかを明らかにすることは可能となったが、この経営診断技法では、該当すると考えられる診断名すべてについてそれぞれ診断作業を行わなければならない。仮に、どこかに問題がありそうだが何が問題であるかの見当がつかない公民館の経営診断では、7つの

診断名それぞれについて診断作業を行う必要があり、極めて非効率的な手続きをとることになる。したがって、この2つの経営診断技法は、全く問題状況の予測のつかない公民館の経営診断には適用が困難であると言えることができる。

第二は、整備・充実を図るため課題の順位づけに関してである。先に挙げた2つの診断名に該当する公民館で、判別される2つの群が相異なるような場合は例外的であり、2つの診断名でともにⅡ群、あるいはともにⅢ群というように同一の群に判別されることもある。そのような場合には、どちらがより問題状況であるかを判断することは不可能で、結果として課題の順位づけはできないことになる。また、3つ以上の診断名に該当するような場合は、群の判別は可能であるが、それから順位づけを行うことは診断名が2つのとき以上に困難であることは言うまでもない。

第三は、診断名の設定に関わることである。これは本章全体に関わる検討課題であるが、当初、設定した7つの診断名の妥当性に関することである。4.3でも触れたように、合併的症状としての診断名について、一部には単独の診断名のときとは異なる診断に用いる項目がみられ、合併的症状としての問題状況の固有性が認められた診断名もあった。一方で、「Aaの不良、及びGaの不足の合併的症状」のように、その特異性が現れていない診断名もみられた。診断名は経営診断においては最も重要な概念でもあるので、これらの固有性についての検討は続けていく必要がある。なお、特異性を見出せなかった「Aaの不良とGaの不足の合併的症状」については、現時点では単独の診断名である「Aaの不良」と「Gaの不足」の経営診断を補強する診断名として活用することが考えられる。

#### 4.5.1.2 最尤法による経営診断技法の検討

さらに、最尤法による経営診断技法の可能性と限界を検討する。最尤法による経営診断技法は、公民館の経営上の問題を特定する技法として開発を行った。この経営診断技法がこれまでの技法の課題を克服できるかどうかを考えてみたい。

最尤法を用いた経営診断技法は、考えられるすべての診断名に診断結果となる可能性をもたせて経営診断を行う方法である。したがって、最尤法による経営診断では従来の経営診断技法のようにある特定の診断名を前提にしてその問題の程度を群の判別によって診断するのとは異なり、経営診断の結果、7つの診断名のすべてが診断結果の候補となり得る。このことは最尤法による経営診断技法は問題が明確になっていない公民館の経営診断に利用できることを示している。つまり、問題があると思われるがどの診断名に該当するかの予測ができない公民館の経営診断においては、最尤法を用いた経営診断技法で診断を行うとすべての診断名についてその尤度が得られ、そのうち最も尤度の大きい診断名を第1位の診断名とすることができる。言い換えると、明確にできなかった公民館の問題が最尤法による経営診断技法で明らかにできるということである。

また、複数の問題を有している公民館の経営診断に、最尤法による経営診断技法はいかに対処できるのだろうか。すでに複数の問題があることが明らかになっている公民館、つまり、複数の診断名に該当する公民館の経営診断では、さらにそれらの診断名がどの程度の問題であるかを明確にすることが期待される。それは、該当している診断名の問題の程度が明らかになればそれらの診断名を問題の程度によって順位づけることができ、公民館の改善・整備を行ううえで何から着手したらよいか明確になるからである。

ところで、尤度とは本来推定された母集団のもっともらしさを表す数値である。これは、公民館の経営診断で言えば、いくつかの徴候をもとに尤度計算から推定される診断名のもっともらしさを表すものである。しかし、すでに経営診断対象の公民館が複数の診断名に該当していることがわかっている場合の経営診断では、尤度の「該当する診断名としてのもっともらしさ」という本来の意味は適合しない。すでに該当している診断名が明らかであるのに尤度がそのもっともらしさを表すと考えるのは全く無意味であることは言うまでもないだろう。それでは、このような場合の尤度は何を意味しているのだろうか。複数の診断名に該当している公民館における徴候の出現状況から各診断名の尤度を求めるということは、この公民館の徴候の出現状況が診断名に特有の徴候、あるいは典型となる特徴にどれだけ合致しているかを測定するということであり、尤度が大きいほど診断名の典型となる標本に類似していることを表していると言える。典型となる標本に類似していればしているほど問題としての程度が大きいと言え、つまるところ、この場合の尤度とはどの程度の問題かを表していると言することができる。したがって、そのような問題の程度を示す指標として、最尤法で用いられている尤度を利用することができる。これにより、複数の診断名に該当する公民館において該当する診断名の尤度を比較することで診断名の順位づけを行うことができ、改善・整備のための課題の優先性の順位づけが可能になる。

他方、最尤法による経営診断技法には、前節で触れたように、最尤法という方法に内在している課題として、公民館の経営上の問題の有無に関わらず、取り上げた診断名には必ず順位がついてしまうということがある。尤度の順位で第1位の診断名であっても、それが必ず問題のある診断名とは言えないことを留意しておかなければならない。

#### 4.5.2 公民館経営診断技法の複合的活用法

公民館経営診断を正確に行うためには、有効な経営診断指標を作成すること、また、個々の経営診断技法の精度を向上させる必要があることは言うまでもないことであり、それらの更なる検討は継続的な研究課題である。また、公民館経営診断をより正確に行うためには、これまでの経営診断技法を重層的に活用することで、その精度を高めることが可能である。例えば、ある公民館の経営診断を数量化Ⅱ類による経営診断技法と判別分析による経営診断技法を用いて二重のチェックを行うことで、診断結果が同じであれば、その結果は1つの経営診断技法での結果よりも確からしいということになる。



さらに、これらの経営診断技法を経営診断の具体的な用途に合わせて複合的に活用することで、本節で述べてきた個々の経営診断技法の課題の一端を解決できることを示したい。図 4-5-1は、前述した公民館経営診断技法がどのような用途のときに活用できるかを示したものである。①-1では、まず、公民館の有する問題が明確でなく、どの部分に問題があるのかを特定したい場合に最尤法による経営診断技法を利用することになる。ここでおよそ診断名の候補が特定できれば、数量化Ⅱ類、あるいは判別分析による経営診断技法によって候補として挙げられた診断名について、実際に問題があるかどうか、そして、問題があるとすればそれがどの程度の問題なのかどうかをⅠ群、Ⅱ群、あるいはⅢ群かを判別して明らかにする（①-2）。また、最初から特定の診断名について問題状況にあるかどうかを明らかにしたいときは（②-1）、まず、第一段階で数量化Ⅱ類、または判別分析による経営診断技法を用いる。そこで2つ以上の診断名で問題状況であるとなった場合で、いずれもⅡ群、あるいはいずれもⅢ群と判別されたとすると、どちらの問題がより深刻な状況であるかの判定はできずどちらを優先させて改善・整備を行っていけばよいかかわからない。そのような段階で最尤法による経営診断技法を用いることによって、それまで順位がつけられなかった診断名に順位をつけることが可能となる（②-2）。このように複数の経営診断技法と経営診断用具を用途に応じて組み合わせながら活用することで、経営診断技法の有効性が高まっていくものと考えられる。

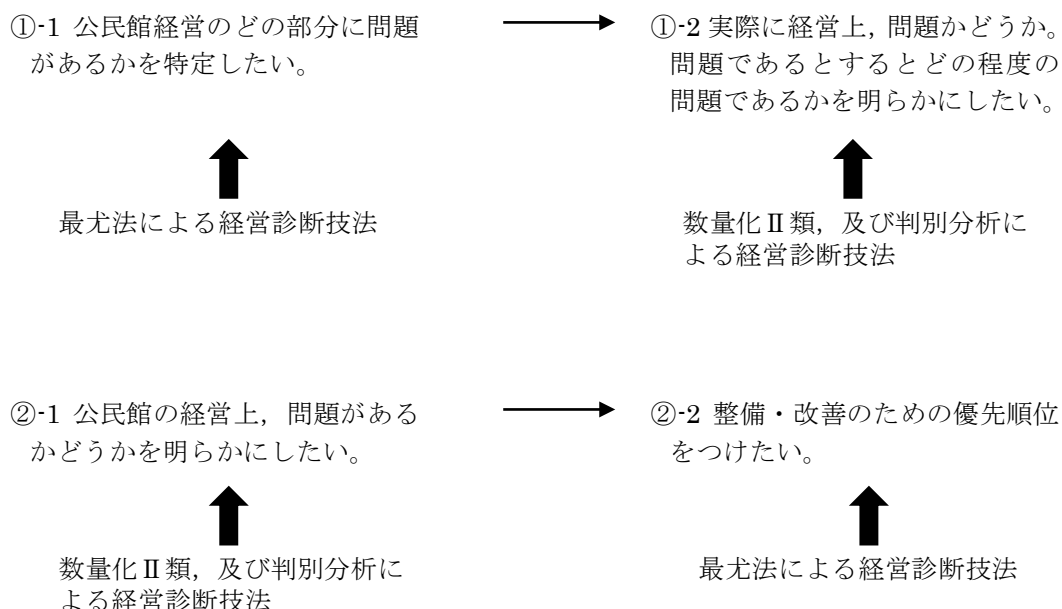


図 4-5-1 公民館経営診断の用途に応じた経営診断技法の複合的活用

## 注

- 1 公民館は地域の実情に合わせてその経営が行われるため、経営診断技法も地域の実情を考慮して行う必要がある。したがって、全国共通の公民館の経営診断技法よりも地域ごと(例えば、北海道、東北、関東甲信越などや各都道府県)の経営診断技法の方が実情に合った診断が行える。一定の地域というのは以上のような理由からである。
- 2 ここで言う効率とは、診断の第一のプロセスである情報の抽出の段階で、情報量がより少ないことを意味している。
- 3 複数の経営診断技法を開発することは、それ自体、経営診断の精度を高めることにつながることになる。なぜなら、例えば、異なった2つの診断技法によって診断された2つの結果が同一であったとすれば、その結果はかなり確からしいということになるからである。
- 4 この研究問題は経営診断学の分野でいう状況的アプローチ(contingency approach)によって明らかにされるものである。状況的アプローチについては三上富三郎『現代経営診断論』(同友館, 1986), pp. 18-19を参照。
- 5 標本照合における診断の論理とは、標本照合の推論のための普遍妥当な思考の筋道のことである。
- 6 最尤法については、芝祐順『統計的方法Ⅱ推測』(新曜社, 1976), 林周二『統計学講義』(丸善, 1973)などを参照。
- 7 公民館の経営診断技法を開発するにあたって、自然科学である医学の診断法をそのまま適用することにはそもそも無理があり、ここではそのようなことを試みているわけではない。ここでは、医学における診断の考え方を参考にしている。医学診断から抽出できる診断の概念とは、ある徴候の出現とその後の状態の生起の間に何らかの関連(必ずしも因果関係ではない)があることが認知されているとき、ある徴候の有無によって事後の状態を予測するものであると言える。このような診断が可能な方法として多変量解析や最尤法などを取り上げている。なお、後述する診断力カテゴリーも医学診断の考え方を参考にしたものであるが、この診断カテゴリーの概念そのものは診断には不可欠なものなので、公民館の経営診断の場合でも必要である。ただし本論文で理論的に設定している7つの診断名は今後さらに検討を加えていきたいと考えている。なお、本論文の7章では、より詳細な診断名を検討する。
- 8 機能要件とは、システムの存続、維持のために、システムの構成要素あるいは構造が果たさなければならない不可欠かつ代替不可欠な先行機能及び不可欠な要素(資源)である。
- 9 サービスとしての機能要件は、事業の実施や施設提供などに直接関わるもので、その遂行または遂行状況を公民館利用者が目にする、あるいは感じることで、利用者に非可視的価値物(快適さ、利便、満足など)を与えるものとした。
- 10 AGIL 図式は Parsons, T が示した社会システムの一般分析枠組である。この分析枠組は、社会システムが存続するために必要な機能(機能要件)を検討するとき有効なことから、公民館を1つの社会システムとして捉えて、公民館が社会で存続するために必要な活動と要素(資源)を明らかにするための分析枠組として用いている。社会システムには、それが維持、存続を保障されるためには充足していなければならない先行要件があり、それを機能要

件としている。機能要件は4つに分けられ、社会システムの適応 (Adaptation) にあたる A 機能要件, 目標達成 (Goal Attainment) の G 機能要件, 統合 (Integration) の I 機能要件, 潜在的パターン維持 (Latent Pattern Maintenance) の L 機能要件がある。システムの維持・存続のためには、これら4つの機能要件が不可欠となる。この分析枠組は社会システムの一般分析枠組であり、社会や国家という大規模な社会システムの分析だけでなく、小集団や施設、機関などの規模の小さい社会システムの分析も可能である。例えば、高城和義 (『パーソンズの理論体系』日本評論社、1986、p.180) は、大学のゼミナールの例をあげて説明している。ただし、Parsons の AGIL 図式には批判もある。その主なものは (1) この分析法は静学理論であって社会変動を分析できない、(2) 調和の理論であって機能コンフリクトを分析できない、である。本論文の公民館の分析では公民館の動学的分析を行うものでなく、また、公民館の機能間のコンフリクトを分析するものでもないので、この分析枠組を用いることに問題はない。

- <sup>11</sup> Aa は機能要件 A よりも下位の機能要件で、機能要件 A が遂行されるためには必要な機能要件のこと。Aa, Ag, Ai, Al の1つであり、Aa は予算、職員、施設のそのものに関わる機能要件である。同様に、Ga、及び Gg は機能要件 G の下位機能要件のことで、Ga は学習支援活動の中でも予算、職員、施設との関わりが大きい内容の機能要件、Gg は学習支援そのものに関わる内容の機能要件である。また、公民館側の分類に I, L の機能要件がないのは、公民館側の I, 及び L の機能要件は利用者へのサービスには直接かかわらないことが多いため省いた。
- <sup>12</sup> 医学で言うと病名に相当する。例えば、肺(部位) と結核菌(原因) からなる「肺結核」がこれにあたる。
- <sup>13</sup> 表 4-1-2 に示した経営指標には、経営比率算出式に「公民館利用率」を含む指標 (12, 13, 22, 23, 24, 28, 29) と「のべ利用者数」を含む指標 (9, 10, 11, ほか) がある。これらの指標は、Ga の経営指標は予算・職員・施設の利用効率を表すものとして、また、Gg の場合は実施事業の利用効率を表すものとして設定している。これらの経営比率と公民館利用率との相関分析では相関係数が高い指標があるが、ここでの分析はそれぞれの公民館利用における効率性との関係を重視して行った。
- <sup>14</sup> 除外した指標は、公民館側では表 4-1-2 の 13, 14, 16, 17 の指標。
- <sup>15</sup> 少なくとも問題状況にあるサンプルの割合を全体の約 1/3 としたことは、実際にそれぞれの問題を有する公民館が公民館全体の 1/3 程度であると仮定してのことである。ただし、それには明確な根拠があるわけではない。ここでは、経営診断技法の開発が可能となるようにサンプル数を確保することも考慮して設定したもので、1/3 よりも大きくすることも、あるいは小さくした設定もあり得る。
- <sup>16</sup> サンプルの分類ではクラスター分析の結果にみられたクラスターに基づいたため、各診断名のⅡ群、及びⅢ群の合計のサンプル数が厳密には全体の1/3になっておらず、また、それぞれのサンプル数が必ずしも同数にはなっていない。これは、問題を有すると考えられる公民館を一律に全体の1/3とするのではなく、その問題状況やそれらを生起する原因としての

問題状況の類似性、関連性を重視して概ね全サンプルの1/3となるように分類を行ったためである。

- 17 外的基準の分類項目の区分数が3以上の場合は一度に全グループを判別・予測するのではなく、2つのグループに併合して判別分析した方が効率のよい場合が多い(駒沢, 前掲書, pp. 74-76)とされている。ここでは、I群, II群, III群を一度に判別するのではなく、2つの群の判別を繰り返し、最終的に3群のいずれかに判別する方法を採用した。この方法では、厳密にはI群とII群, II群とIII群, I群とIII群の判別を行い、いずれかの群に決定することが必要である。しかし、I, II, III群の設定は、機能要件の数値を用いて行っており、I群, II群, III群の順に分布していると仮定される。したがって、I群とIII群は隣接していないためI群とIII群の判別を行わなくても、I群かI群以外か、及びII群かIII群かの判別でサンプルの判別は可能と判断した。なお、ここではI群かII群かの判別をI群かI群以外かの判別としている。それは、I群かII群かの判別によってII群に判別されたとしても、II群かIII群かの判別を行わないと最終的にII群であるとは言えないため、誤解を避ける目的でI群以外という表現を用いている。したがって、I群かI群以外かについての数量化II類による分析では、調査で得られたサンプルのうちI群, 及びII群に分類したサンプルのみを用いている。
- 18 環境要因項目は機能要件ではA(適応)に関わる項目とされるので、ここではAaに含めた。また、自然環境要因を表す項目については、本調査時に公表されていた『日本気候表』(気象庁, 1981)にある関東甲信越内の25の観測地点のうち、公民館の所在地に最も近い地点のデータを利用した。また、公民館利用率をアイテムの1つとしたのは、診断名を特定しようとする本章での公民館経営診断に重要な要因となり得ること、診断名に対する公民館利用率のアイテム全体の中での影響を把握すること、将来的な公民館経営の改善において診断時点(あるいは過去)の公民館利用率は重要な指標であること等がある。
- 19 アイテムレンジは各アイテムのカテゴリースコアのうち最大のものとの最小のものとの差から求められる。表中の順位とは、アイテムレンジを大きい方から順位づけた数値。
- 20 例えば、「社教主事の有無」について見ると、I群かI群以外かの判別でのカテゴリースコアは「いる」の場合(0.0985)の方が「いない」の場合(-0.2238)よりも大きい。またII群かIII群かの判別においても、「社教主事の有無」のカテゴリースコアは「いる」の場合の方が大きくなっている。カテゴリースコアの大小の関係が一致しているということはこのようなことを意味している。
- 21 表4-2-2にある52項目のほかに、全事業数、開館日数比率がある。ただし、全事業数、開館日数比率は、判別分析の項目選択の結果、選択されなかった。
- 22 判別分析で判別されるべき群が3つ以上ある場合には、多重判別関数法(正準分析)と多段判別関数法が用いられる。前者は多数群を効率よく判別する方法であるが、必ずしもすべての場合に最適判別を行うとは限らないと言われている(宮原英夫他編『臨床診断とコンピューター』産業図書, 1972, p.59)。後者は2群ずつに判別関数を求めて、逐一判別を行って最終的に最適な群を決定する方法である。ここでは後者を採用した。また、診断名ごとに2つの判別分析で用いた分析は、注17と同様に行った。

- 23 ここで用いた調査におけるこれらの項目の平均値は、 $X_5$ が1762.4、 $X_8$ が0.162、 $X_{10}$ が6.43であった。
- 24 ここで取り上げた項目の平均値は、 $X_{28}$ が485.9、 $X_{32}$ は0.00729、 $X_3$ は10.8、 $X_7$ は2.60、 $X_{31}$ は29.3。
- 25  $X_{43}$ 、 $X_{44}$ 、 $X_{45}$ 、 $X_{33}$ の平均値は、それぞれ0.574、1.34、275.7、3.64である。
- 26  $X_{36}$ 、 $X_{52}$ の平均値は0.213、27.8。
- 27  $X_{38}$ 、 $X_{48}$ 、 $X_{24}$ 、 $X_6$ 、 $X_{30}$ の平均値は19.4、15.6、1960.6、644.4、6259.3。
- 28 I群、III群は主催事業も多く1部屋当たりの事業数も多いが、I群はその中で「問題のない」公民館で、III群は「問題状況にある」公民館である。II群は主催事業も少なく1部屋当たりの事業数も少ない「やや問題状況にある」公民館と言えるであろう。また、青少年対象事業、特に青年対象事業は参加者も少ない場合が多く難しいと言われる。そのことを反映してか、青少年対象事業の比率が小さい方が経営状態がよくなっている。日照時間については、日照時間の短い地域ほど自然条件には恵まれていないと考えてよいと思うが、それが却って公民館経営が「問題のない」方向に影響している点は今後検討を加える必要がある。
- 29  $X_{42}$ 、 $X_{51}$ 、 $X_{25}$ の平均値は2.31、10.0、51.9。
- 30 この差が程度の問題であることは群の設定の仕方からも明らかである。
- 31 これは診断プロセスの第三段階の標本照合の妥当性の検討の技法とも関わってくる。
- 32 最尤法とは、統計的推定の方法であり、得られたサンプルが、それが属すると考えられるすべての母集団のもとで出現する確率（出現率）をそれぞれ求め、その出現率から尤度（もつともらしさ、likelihood）を計算することにより、最も尤度の大きい母集団をそのサンプルの母集団として推定する方法である。芝祐順『統計的方法Ⅱ推測』（新曜社、1976）、p.74などを参照。具体的には、ある患者の症状から、その病名が風邪、インフルエンザ、肺炎のいずれかに限定されたとする。このときすでに、風邪、インフルエンザ、肺炎のそれぞれの場合で、せき、頭痛、発熱（38度以上）がどれくらいの頻度で現われるか（出現率）がわかっている場合に、患者のせき、頭痛、発熱の状況からそれぞれの出現率を掛け合わせることで求められた各病名の数値（尤度）を用いて、最も確かであると考えられる病名を与える。このような方法が最尤法である。
- 33 項目に対して、それが具体的にどのように現れるかを示したものが徴候である。「中央館と地区館の別」という項目であれば、「中央館」、「地区館」が、「専任職員の有無」の項目であれば「いる」、「いない」が徴候になる。
- 34 ここでいう経営診断に有効な項目とは、最尤法による経営診断の目的が診断名を特定することであるので、ある診断名を他の6つの診断名と区別するのに有効な項目のことをいう。
- 35 宮原英夫他編、前掲書、pp.20-31には、診断に有効な項目の選択方法として $\chi^2$ 検定を利用する方法のほか、多変量解析を利用する方法等が示されている。
- 36 「公民館主催事業数」のように $\chi^2$ 値が20.34でも有意差がみられないケース、「広報紙年間発行回数」の $\chi^2$ 値が23.26でも危険率5%でしか有意差がみられないケースなどがある。これは、取り上げた37項目のうち「中央館と地区館の別」のように徴候が2つの項目と、「市町村人口」のように徴候が3つ（1万未満、1万以上5万人未満、5万人以上）の項目

があり、それぞれで自由度が異なるからである。

- 37 自由度が異なる  $\chi^2$  値の大きさを比較するには、それぞれの  $\chi^2$  値から確率密度を求め、その大きさを比較する。表 4-4-5 の項目は、確率密度の大きい順に示している。
- 38 表 4-4-5 に示されている項目、及び徴候は、ある公民館が 7 つの診断名のうちのいずれに該当するかを特定（推定）するためのものであるに過ぎず、診断名に該当することとの因果関係やその規定力等を表わしているわけではない。
- 39 ここでは各項目どうしが独立したものであると仮定したときの尤度計算の方法を示している。
- 40 統計的推定の方法には点推定と区間推定の 2 つがある。区間推定とは、得られたサンプルに基づいて母数が存在する範囲を一定の区間によって推定する方法であるのに対して、点推定は母数を 1 つの点として推定しようとする方法である（林周二『統計学講義』、丸善、1973、pp. 188-202）。したがって、ここで言う点推定は、尤度の順位のみに着目した診断法で、該当する診断名の数だけ診断名を与えるものである。他方、区間推定による診断とは、尤度が一定の範囲内にある診断名をすべて診断名として与える方法である。実際の経営診断では、該当している診断名の数は不明な場合が多いので、問題点を明らかにするための経営診断では区間推定による診断が多くなることが予想される。
- 41 正しく診断されるというのは、実際の診断名と最尤法を導入した経営診断の結果が一致した場合を言い、2 つ以上の診断名に該当する公民館の経営診断では、該当するすべての診断名の尤度が該当しない他のすべての診断名の尤度より大きい場合を言う。
- 42 2 つの診断名に該当する公民館の正診率が低いことについて触れておくことにする。前述のとおり診断名に該当するとは、表 4-4-1 の第Ⅱ群、第Ⅲ群に属することを意味している。したがって、2 つの診断名に該当する公民館では、①その診断名がともに第Ⅱ群、②一方が第Ⅱ群で他方が第Ⅲ群、③2 つとも第Ⅲ群、の 3 通りがある。今回の場合、2 つの診断名に該当する 30 の公民館のうち、①のサンプル数が 15、②が 11、③が 4 であり、そのそれぞれの場合の正しく診断されたサンプル数は①が 3（正診率 20.3%）、②では 5（同 45.5%）、③では 3（同 75.0%）であった。このことから、全体の正診率が低いのは特に①の場合の正診率の低さが影響していると言える。これは、第Ⅲ群が問題状況にある公民館であるのに対して、第Ⅱ群がやや問題のある公民館であるということに起因すると考えられる。つまり、①の公民館はともに第Ⅱ群であり、②、③の公民館に比べて問題状況が軽度であるため、正しく診断することが困難で正診率が下がったと考えられる。
- 43 注 40 を参照。
- 44 区間推定による経営診断を行うことには次のような意義がある。何が問題であるかを明らかにしたいという公民館の経営診断において、経営診断を行う時点で常に診断名を確定できるとは限らない。なぜなら、問題状況が発生し、またそれが進みつつある公民館などでは、明確な徴候が出現していない場合があるからである。そのような時点で診断名を確定してしまうと実際とは異なった診断（誤診）を行う可能性が高くなる。区間推定による経営診断は、このような誤診を回避するため、診断名の確定を留保し、その時点で可能性の高い診断名を、換言すると、尤度が一定の範囲内にある診断名を与える。

45 つまり，第1位の尤度の大きさからその1/3の大きさの範囲内の尤度を持つ診断名を採用するということ。

## 第 5 章 公民館の利用形態の推移に基づく公民館経営診断技法の開発

### 5.1 公民館経営診断のための利用構造の検討

#### 5.1.1 本章の目的と利用の推移を考慮した公民館経営診断の必要性

本章では、公民館利用の充実を図るための公民館経営診断技法の研究の一環として、公民館の利用形態の時間的推移を考慮した公民館経営診断技法の開発を行う。公民館の経営診断は、公民館の過去の状態、現在の状態、予測される未来の状態を考慮して行われるものである。したがって、公民館の経営診断技法では、公民館利用率のような一時点の経営状況のみに基づいて行う経営診断の技法では十分ではなく、時間の推移を考慮した経営診断技法が必要である。そのため、公民館経営診断の研究では、公民館の一時点の経営状態に基づいて行う経営診断技法の検討から、時間の推移を考慮した経営診断技法を検討する必要がある。

これまでに第 4 章において、公民館利用の充実を図る視点から、一時点の公民館利用率に基づく経営診断技法として、公民館が特定の問題状況にあるかどうかを判別する数量化Ⅱ類及び判別分析を用いた経営診断技法、公民館が抱える問題として最も可能性の高い問題を特定する最尤法を用いた経営診断技法の開発を行った。しかし、公民館が経営上いくつかの問題を抱え、それらが錯綜している場合は経営診断の精度が低下することなどから、これまでの経営診断技法の限界を指摘してきた。そこで、このような課題を克服するための経営診断技法を確立すべく、時間の推移を考慮した公民館の経営診断技法の検討を行う。

このような観点で経営診断を行うには、公民館の経営状態がどのように推移していくかを推測できる類型（タイプ）があるとよい。経営状態の推移のタイプのうち、公民館の利用という側面から捉えたものが公民館の利用構造のタイプである。公民館の利用構造とは公民館利用を構成する要素と要素間の関係のことで、その要素には、利用者、利用者数、利用率、利用形態（主催事業に参加しての利用、グループ・サークルでの利用、個人利用等）、公民館を利用する学習の目的、内容、及び形態・方法、公民館を利用した学習の成果等があり、また、それらの相互の関係を含めたものが利用構造である。

このように公民館の利用構造として捉えるのは、公民館経営が目指すことには、利用者（学習者）の学習の充実、学習成果の向上、利用者の交流促進、利用者や住民の地域活動への参加促進、さらには地域課題の解決などがある。そこで、公民館経営診断においても利用促進だけでなく、学習の充実、学習成果の向上等のねらいを達成していくことを意図して行われる必要がある。第 4 章で検討した公民館の利用促進を目的とした経営診断は、利用者の学習が充実したものとなるための前提としての経営状態を診断するものであり、それは、学習の充実を図るためにまずは公民館の利用率を向上させることが先決であるという考えによるものであった。

本章では、このように捉えた公民館の利用構造のうち、公民館の利用形態に焦点を当てた経営診断の検討を行う<sup>1</sup>。本章での検討は、第 4 章の検討が利用促進という公民館の利用構造



の定量的側面に着目してきたものであるの対して、利用構造の定性的側面に着目したものと  
 言える。公民館の利用者数を増やし、利用率を高めることは公民館経営が目指すことの一つ  
 ではあるが、それだけでは利用の一面に過ぎない。公民館の利用形態は、単に公民館の利用  
 者数とそれに基づく公民館利用率だけでは見えない公民館利用の質的側面であり、この点に  
 ついて時間の推移を取り入れた公民館経営診断の方法とその可能性を検討するのが本章の目  
 的である。具体的には、公民館の利用形態の推移を分析し、公民館の利用形態の推移の類型  
 化を試みる。さらに、この利用形態の推移に影響を及ぼしている要因を明らかにし、それら  
 を考慮した公民館の経営診断の方法を提示する。

公民館経営診断において、このような利用形態の推移の類型化を行うことには次のような  
 意義がある。第一に、利用形態の長期的な推移が明らかになることにより、将来的な見通し  
 を加えた経営診断が可能になる。従来は、経営診断を行う時点の経営状態のみの分析によっ  
 て診断を行っていたため、例えば、利用形態を表わすある比率が経営診断の時点では参照基  
 準と比較して低い場合、それがそのうち下降していくのか、または上昇していくのかを予測  
 しての経営診断は不可能であった。しかし、長期的にその推移が明らかになるとすれば、過  
 去と未来の経営状態を考慮した経営診断が行えることになる。第二に、利用形態についての  
 質的な経営診断が可能になることである。これまでの経営診断は、公民館利用の促進という  
 観点から公民館利用率を高めることを目的にして行われてきた。しかし、公民館の経営診断  
 では、単に公民館利用率を高めるというだけでは不十分であり、どのような形態による利用  
 を促進していくか、あるいは、どのような形態での利用がどの程度必要であるかというよう  
 な利用構造まで考慮していくことが必要である。さらに、このような経営診断技法の検討は、  
 利用形態の経営診断から、公民館での学習内容や形態・方法など<sup>2</sup>質的な側面の経営診断につ  
 ながっていくものと考えている。

### 5.1.2 研究方法

公民館の利用形態には、公民館の主催事業に参加しての利用、自主的なグループ・サーク  
 ル等での利用、個人による利用がある。このような公民館の利用形態の推移を明らかにする  
 方法の1つとして、式 5-1-1 にある「主催事業参加者・グループ利用者比率」という指標を  
 作成した。

式 5-1-1

$$\text{主催事業参加者・グループ利用者比率} = \frac{\text{1年度間の主催事業参加者のべ人数}}{\text{1年度間のグループ・サークルでの利用者のべ人数}}$$

これは、1年度間の公民館の主催事業参加者のべ人数とグループ・サークルでの利用者の  
 べ人数によって求められる比率で、この比率が高いほど主催事業での利用者数の比率が高く、

反対にこの比率が低いほどグループ・サークルでの利用者数の比率が高いことになる。例えば、この比率が 0.1 というときは、グループ・サークルでの利用者数が 1 万人で、主催事業への参加者は 1 千人というような場合が考えられる。ここでは、この指標を用いて、公民館の施設が建築されて以降の公民館の利用形態の推移の類型化を行う<sup>3</sup>。また、その推移に公民館主催事業、地域の生涯学習施設、及び生涯学習施設との連携による影響を明らかにする。

また、本章における利用形態の推移モデルの作成と影響関係の分析では、宮崎市内の公立公民館（1998（平成 10）年 4 月当時）を事例として取り上げた<sup>4</sup>。本章の分析で取り上げたのは表 5-1-1 にある A～O の 15 の公民館である。宮崎市は昭和 50 年代後半から、19 の市立中学校の校区に 1 館の公民館の配置を進め、1997（平成 9）年 10 月にその最後の公民館が開館し、合計で 19 の公民館が設置されている。その結果、この時点において、宮崎市ではすべての中学校区に 1 館ずつ公民館が配置されたことになる。しかし、これらの 19 の公民館と呼ばれる施設には、教育集会所が 2 館、児童館等の機能を併設した地区交流センターが 2 館含まれている。これらは設置の目的や事業の種類が異なるため今回の分析からは除き、表に挙げた公民館（15 館）を分析対象として取り上げた<sup>5</sup>。

表 5-1-1 第 5 章の分析で取り上げた宮崎市内の公民館

	施設建築年度	建築経過 年数（年）		施設建築年度	建築経過 年数（年）
A	1972（昭和 47）年	25	I	1981（昭和 56）年	16
B	1973（昭和 48）年	24	J	1982（昭和 57）年	15
C	1975（昭和 50）年	22	K	1982（昭和 57）年	15
D	1976（昭和 51）年	21	L	1982（昭和 57）年	15
E	1977（昭和 52）年	20	M	1983（昭和 58）年	14
F	1978（昭和 53）年	19	N	1985（昭和 60）年	12
G	1978（昭和 53）年	19	O	1992（平成 4）年	6
H	1980（昭和 55）年	17			

注）施設建築経過年数は、1998（平成 10）年 3 月末の年数。

### 5.1.3 公民館の利用形態の推移とその類型

そこで、具体的に、1998（平成 10）年 3 月末時点で公民館の利用者数のデータが判明していた 1977（昭和 52）年度から 1996（平成 8）年度までの各公民館の利用形態の推移をみていくことにする。なお、表 5-1-1 で挙げた公民館のうち、O は 1992（平成 4）年度から 1997（平成 8）年度までの 5 年分のデータのみで、比率の推移（変化は 4 年分）を推定するには少ないことから、類型化の分析では O を除く A から N の公民館とした。

「主催事業参加者・グループ利用者比率」の推移の分析では、例えば、図 5-1-1 は、E 公民館について、施設が建築された 1977（昭和 52）年度から 1996（平成 8）年度までの 20 年間の主催事業参加者・グループ利用者比率の推移を表わしたものである。これを見ると、全体的な傾向として主催事業参加者・グループ利用者比率は年度が進むごとに減少しているのがわかる。なお、施設建築以降の年数が 18 年、19 年については主催事業参加者・グループ利用者比率が急激に上昇し、17 年までの比率の 2～3 倍になっているが、これには、この 2 年間に E 公民館が行った児童対象の学級が、市の研究指定を受けていたことが影響していたと考えられるため、この変動は一時的なものとして捉えることにした。

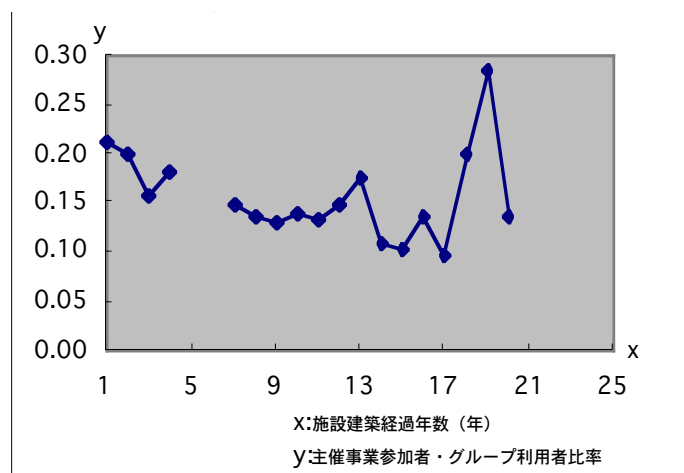


図 5-1-1 主催事業参加者・グループ利用者比率 -E 公民館の場合-

この比率と施設建築以降の年数の関係を示したものが表 5-1-2（E の欄）である。これは、主催事業参加者・グループ利用者比率を  $y$ 、施設建築経過年数を  $x$  として、 $x$  と  $y$  の関係を回帰式で表わしたものである。表には、回帰式の種類、及び期間の区切り方の違いによる複数の回帰分析の結果、最も決定係数の大きかった回帰式を示している。

E 公民館の場合は、1～17 年までの変化では、最も決定係数が大きかった回帰式が対数関数で示される式であり、この場合の決定係数は 0.6949 になっている。この式から判断すると、主催事業参加者・グループ利用者比率は年数が経つごとに対数関数的に減少することがわかる。

また、もう 1 つ別の公民館を見ておくことにしよう。図 5-1-2 は、D 公民館の主催事業参加者・グループ利用者比率の変化を表わしたものである。途中、6～7 年のデータが欠けているが、この比率は施設建築後 11 年まで減少し、それ以降 19 年までは上昇しているのがわかる。なお、20 年、21 年の比率が激減しているのは、この公民館の管内地域に新しい住宅団地ができたことなどによりグループによる利用者が増えたこともあるが、この 2 年間に行われた選挙が影響している。これは D 公民館がこの 2 年の間に実施された選挙の投票所として使われ、その利用者が統計上、グループでの利用者に含まれたためである。この変化も一時的

表 5-1-2 主催事業参加者数・グループ利用者数比率（y）と施設建築経過年数（x）の回帰式

公民館	回 帰 式	決定係数	比率の変化
A	$y = 0.0155 \log x + 0.0950$	0.0350	対数関数で増加
B	(1～13年) $y = -0.0023 x + 0.1289$ (13～20年) $y = -0.0095 x + 0.2580$ (20～24年) $y = 0.8490 \log x - 2.4451$	0.0363 0.6447 0.8120	1次関数で減少 1次関数で減少 対数関数で増加
C	$y = -0.0042 x + 0.2432$	0.2614	1次関数で減少
D	(1～11年) $y = -0.0066 x + 0.1359$ (11～19年) $y = 0.3393 \log x - 0.7330$	0.5936 0.9293	1次関数で減少 対数関数で増加
E	(1～17年) $y = -0.0333 \log x + 0.2150$ (17～20年) $y = 0.3946 \log x - 0.9698$	0.6949 0.1145	対数関数で減少 対数関数で増加
F	(1～10年) $y = -0.0072 x + 0.1443$ (10～19年) $y = 0.1255 \log x - 0.2075$	0.5315 0.3224	1次関数で減少 対数関数で増加
G	(1～6年) $y = -0.0183 x + 0.2130$ (6～19年) $y = 0.1128 \log x - 0.0632$	0.9452 0.6098	1次関数で減少 対数関数で増加
H	(1～8年) $y = -0.0110 x + 0.1524$ (8～17年) $y = 0.1162 \log x - 0.1236$	0.5564 0.3044	1次関数で減少 対数関数で増加
I	$y = 0.0494 \log x + 0.1178$	0.1796	対数関数で増加
J	$y = 0.1823 \times 0.9034^x$	0.7977	指数関数で減少
K	$y = -0.0022 x + 0.1610$	0.1101	1次関数で減少
L	$y = -0.0069 \log x + 0.1445$	0.0193	対数関数で減少
M	$y = 0.2785 x^{-0.2894}$	0.7546	べき乗関数で減少
N	$y = -0.0254 x + 0.2923$	0.3456	1次関数で減少

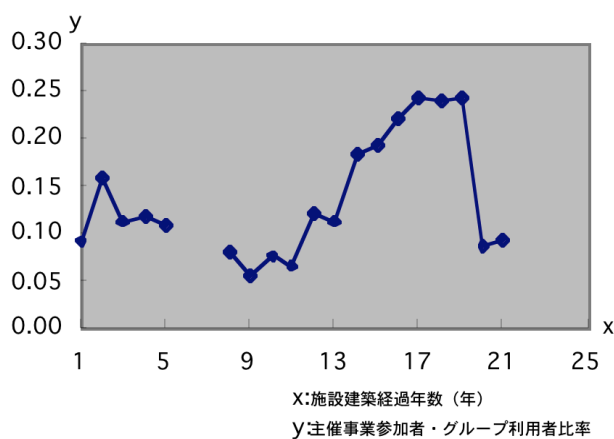


図 5-1-2 主催事業参加者・グループ利用者比率 -D 公民館の場合-

なものと考えられる。

D 公民館について、主催事業参加者・グループ利用者比率と建築経過年数との関係を前と同様に回帰式に表わすと、図 5-1-2 で見たように、比率の変化の傾向が 2 つにわかれていた

ので、この回帰式も1～11年と12年以降の2つにわけて考える必要がある。まず、1年から11年までの推移を表わす回帰式として最も決定係数が大きかったのは1次関数の式である(表5-1-2, Dの欄)。さらに、11年～19年までの推移を表わす式を求めたところ、最も決定係数が大きい回帰式は対数関数の回帰式であった。このことから、Dの公民館においては、主催事業参加者・グループ利用者比率は、施設の建築から11年までは直線的に減少し、11年を過ぎると対数関数的に増加しているということになる。

ほかの公民館についても同様な分析を行い、各公民館ごとに表5-1-2に示した回帰式を求めた。

さらに、表5-1-2で得られた結果をもとに、利用形態の推移を類型化すると、そのタイプは4つに分類できると考えられる(表5-1-3)。

表5-1-3 利用形態の推移のタイプ

タイプ	変化の特徴	該当する公民館
①	主催事業参加者数・グループ利用者数比率が増加する	なし
②	主催事業参加者数・グループ利用者数比率が減少する	C E J M N
③	主催事業参加者数・グループ利用者数比率が減少したのち、再び増加する	B D F G H
④	主催事業参加者数・グループ利用者数比率が不規則に変化する、またはほとんど変化しない	A I K L

まず、タイプ①は、施設建築以降、主催事業参加者・グループ利用者比率が増加していくタイプである。このタイプの公民館は、年々、主催事業に力を入れている公民館と言える。これについては、今回取り上げた公民館では該当するところはない。

第2のタイプは、①の場合とは反対で、主催事業参加者・グループ利用者比率が減少していくタイプである。このタイプには、先に説明したEの公民館のほかに、C, J, M, Nの公民館が含まれる<sup>6</sup>。

さらに、第3のタイプは、ある年度までは比率が減少し、その後は増加するというものである。年を追うごとに主催事業参加者の比率が減少しグループ利用者の比率が増加するものの、それがある程度まで到達すると再び主催事業参加者の比率が増加する公民館ということになる。このタイプに該当するのは、今回の事例ではB, D, F, G, Hの公民館である。

最後に第4のタイプは、これまでにみてきた第1から第3のタイプに該当しない公民館で、これは、比率の変化が不規則であるか、あるいはほとんど変化しない公民館である。

#### 5.1.4 利用形態の推移の類型化と公民館経営診断

ここで試みた利用形態の推移の類型化が、公民館の経営診断にどのように活用されるかに

ついて考える。

実際の経営診断では、まず診断対象の公民館の利用形態の推移が①～④のどのタイプにあてはまるかを検討する。①～④のそれぞれのタイプで経営診断の内容が変わるので、それぞれについて考えることにする。

まず、タイプ①では、主催事業参加者・グループ利用者比率が年々増加していく。つまり、このタイプでは主催事業参加者の比率が増加していくが、この比率は限りなく増加していくという場合は少なく、多くの場合、増加の程度は緩やかになり、次第に一定になっていくと考えられる。なぜなら、主催事業参加者の比率は学級・講座などの主催事業の数やその回数を増やすことによって高くなるが、主催事業の数や回数を増やすことには予算や施設等の状況を考えると限界があるからである。したがって、主催事業を充実させて主催事業参加者の比率をさらに高くしていこうとする公民館の場合には、その限界を探る作業をしなければならない。

タイプ②は、タイプ①と反対で、主催事業参加者・グループ利用者比率が減少していくタイプで、主催事業参加者数が減少しているか、グループ・サークルでの利用者数が増加しているかのどちらかである。例えば、設立当初は主催事業に力を入れ、その後、主催した学級・講座の修了者が自主グループを結成し、グループ・サークルでの利用が増加してきた場合などはこのタイプになる。

さらに、タイプ③は、主催事業参加者・グループ利用者比率がある年度まで減少し、その後は増加していくタイプである。このタイプに該当する公民館では、例えばグループ利用者が一定の場合には、主催事業参加者の比率がある年度までは減少していくものの、その後、それが増加に転じていく。このタイプは、①と②のタイプの傾向を併せ持っている。これを実際に活用しようとしても、いつの時点で比率が減少から上昇に転じるかはわからない。例えば、ある公民館は施設建設後 3 年目から上昇するという場合がある。また、別の公民館では 10 年目からということもある。さらに言えば、その公民館が比率の推移が減少から上昇に転換するタイプであるのかどうかは、少なくとも 3～5 年くらいの期間の比率の推移を見なければわからない。このように考えたとき、このモデルの活用の意義を示すとすれば、3～5 年以上の中長期的な比率の推移を分析し、比率の転換点と考えられる時点を見極めることで、その後の比率の上昇を予測した事業展開を図ることへの一つの指針となる。つまり、このことによって、その後、主催事業参加者の比率が上昇していくことを見越した公民館経営や事業展開が行いやすくなると考えられる。

タイプ④は、比率の推移がそれぞれで異なるので、経営診断の内容もそれぞれで異なってくる。実際には、それぞれの公民館の比率の推移を見て対応していくことが必要である。

このように、それぞれのタイプに分類しながら、そのタイプの特徴、その背景にある要因、それに公民館側の意向をも考慮して経営診断を行うことになる。しかし、事例として分析できたのは数少ない公民館でしかいないため、この推移のタイプの妥当性やその他のタイプの存

在などを検討しなければならない。これに関して言えば、④のタイプは、共通する特徴を導けなかったタイプであるので、例えば、これを類型化できるタイプとして設定することの妥当性についての検討や、タイプの細分化を行うことなども考えられる。

このように、利用形態の推移の類型化は、公民館利用の質的内容に着目し、中長期的な視点に基づいて経営診断を行うことには一定の意義を認めることができる。しかし、利用形態の推移には施設建築経過年数のほかにも要因が関係している。次節以降では、公民館主催事業、地域の生涯学習施設に関わる項目の影響を分析し、公民館経営診断への活用を検討する。

## 5.2 公民館の利用形態の推移と経営診断—公民館主催講座との関わりから—

### 5.2.1 本節の目的と研究方法

本節では、公民館の利用形態の変化に対する公民館主催の学級・講座の内容、及び対象者の影響とその影響力を明らかにし、その知見を活用した公民館経営診断の方法を検討する。

公民館の利用形態の推移を規定している要因には、施設建築経過年数や学級・講座数、集会・行事数、管内人口などが挙げられる。しかし、施設建築経過年数は増加するのみであり、また、主催事業数を増加することは容易ではなく、実際にこれらを経営診断に活用するためには依然として課題がある。

仮に、公民館の利用者全体に占める主催事業での利用者の比率を高めようとするれば、主催事業を増やすことが考えられる。これは、公民館の整備・充実など生涯学習推進のための財政基盤が充実している時期であれば容易であり、かつ実効性のある方法である。しかし、今日のように自治体財政が逼迫している状況下で、主催事業を増やすことは簡単なことではない。そのため、主催事業の増加が難しいとすれば、事業数は維持しながらその内容や対象、形態等の面での改善・整備を図ること、つまり、既存の主催事業内容等の修正や変更、ならびに既存事業の終了を伴った新規事業の実施を図っていくことが現実的な方法となる。

このようなことから、本節では、公民館の利用形態に対して公民館が主催する学級・講座のプログラムに着目し、それが及ぼしている影響とその影響力を明らかにし、公民館の経営診断にどのように活用が可能であることを示したいと考えている。その際、公民館の地理的要因も含めて主催講座の影響を分析する。

次に、ここでの分析方法を示しておきたい。ここでは、公民館主催事業にかかわる要因を次のように設定した。

- ①主催する学級・講座の内容
- ②主催する学級・講座の対象者
- ③公民館の地理的な要因

①については、具体的には外国語など国際理解に関わるもの、地域や郷土に関わる内容を取り上げた。これは、英会話を中心に外国語に関わる内容は比較的どの地域でも学習ニーズ

が高い傾向があること、地域や郷土に関する内容は地域の特色を取り入れた事業であり公民館に求められる内容の一つであるという理由からである。

②では、親子、または高齢者と青少年など世代を越えた年代を対象とした学級・講座、男性を対象とした学級・講座について取り上げることにした。これについても、従来の公民館の学級・講座は対象が成人や女性、高齢者などのように個々の世代や性別に限定されるものが多かったのに対して、現在では世代間交流の必要性が言われ、また男性を対象とした講座が実施されるようになるなど、公民館の学級・講座の対象も多様化しつつある。ここでは、実施する学級・講座の対象の違いが利用形態に影響を与えているのではないかと考えている。

さらに③については、民間カルチャーセンターと公民館の地理的な位置関係、つまり民間のカルチャーセンターと公民館の距離の違いが公民館の利用形態に影響を与えていると予測し、この項目を取り上げた。

分析に用いたのは、1989(平成元)年度から1998(平成10)年度までの10年間の宮崎市長公民館のデータである<sup>7</sup>。1998(平成10)年度までの10年間に限定したのは、この時期には第一に人々の学習内容は時代とともに変化し、かつ学習内容の多様化の傾向は一段と進み、これに対応する形で公民館の学級・講座の内容も変化し、その内容も多岐にわたっている。ここで分析対象の期間を可能な限り限定することにより、学級・講座の内容の影響がより明確に現れると考えたためである。さらに、第二に、公民館の経営診断は現在や過去の経営状態等からこれから先の公民館経営についての指針を与えるものだからである。そのためには、過去の一定期間の推移を見る必要があるが、さしあたってここではその期間を10年とした。

また、対象としたのは1999(平成11)年当時の宮崎市長公民館15館<sup>8</sup>であり、各公民館の1989(平成元)年度から1998(平成10)年度までの各年度のデータを1サンプルとし、合計147のサンプルを分析対象とした<sup>9</sup>。なお、サンプルの中から要因分析の条件に適するサンプルを選択するために実験計画法<sup>10</sup>を用いた。

## 5.2.2 分析対象の公民館の状況

具体的な分析に先立って、ここで分析を行った宮崎市長公民館の1989(平成元)年度から10年間の利用形態、及び主催講座の状況を概観しておきたい。

### 5.2.2.1 利用形態の状況

宮崎市長公民館全体での1989(平成元)年度から1998(平成10)年度までの主催事業参加者・グループ利用者比率は、図5-3-1のようになっている。1989(平成元)年度以降は1991(平成3年)度に0.131に落ち込んでいるが、それ以降は1996(平成8)年度まで0.150前後で推移し、1997(平成9)年度には0.132、1998(平成10)年度で0.117にまで減少している。なお、この10年間の平均は0.145である。このことから、主催事業への参加による公民館の利用は、10年間の平均でグループや団体での利用の約14.5%と言うことになる。



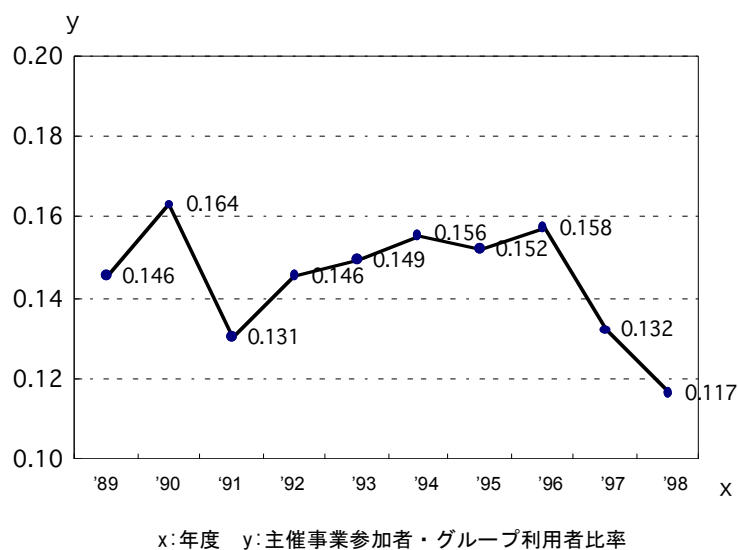


図 5-2-1 宮崎市立公民館の全体でみた主催事業参加者・グループ利用者比率の変化

しかし、これは宮崎市立公民館全体での比率であり、これを各公民館の各年度ごとに見てみるとかなりの開きがあることがわかる。個々の公民館のデータは省略するが、比率の高い公民館では、1992（平成 4）年に設置された公民館の 1992（平成 4）年度の比率が 0.482、同じ公民館で 1998（平成 10）年度が 0.323 などがある。一方、比率の低い公民館では、1998（平成 10）年度に 0.035 という場合がある。このように、公民館によって、また、年度によってもかなりの違いが見られる。

#### 5.2.2.2 公民館の主催講座の状況

次に、主催講座の内容、対象の状況を示しておく。宮崎市立公民館では、1989（平成元）年度以前からほとんどの公民館で行われてきた内容として、「教養セミナー」「教養講座」等の名称でテーマを限定せずにさまざまな分野の内容の学習を行う講座、料理や調理などの講座、手芸やパッチワークなど創作的な講座、運動・スポーツ関係の講座などがある。これは 1989（平成元）年度以降も同じで、スポーツや調理の講座などは、種目やメニューに変化があるが、この種の講座を継続している公民館が多い。

1989（平成元）年度以降の新しい傾向としては、ワープロやパソコンの講座を実施する公民館が出始め、英会話を中心とした語学の講座を実施する公民館も増えた。ここでの分析で取り上げた国際理解に関わる講座には、英会話を中心とした語学の講座などがある。語学の講座は平成に入ってから実施する公民館が多くなった。国際理解に関わる講座は語学に限らず、ユニークなものとして海外の国々の料理づくりを内容とした講座などを実施する公民館も見られた。このような国際理解に関わる講座の実施状況は、1989（平成元）年度では 14 の公民館のうち 4 館であったのが、1998（平成 10）年度には 15 館の公民館すべてで実施され

るようになった。

また、これに対して、地域の文化や歴史など郷土の内容を取り上げた講座の実施状況は異なっている。具体的には、郷土料理を作る講座や地域の民謡や舞踊の講座、地域の歴史を学習する講座などである。

郷土の内容を取り上げた講座は1989（平成元）年以前も見受けられ、1989（平成元）年度には14の公民館のうち8館、1993（平成5）年度は15館中9館で実施されていたものが、1995（平成7）から1996（平成8）年度に実施されなくなった公民館があり、1997（平成9）年度は15館のうち4館にまで減少している。1998（平成10）年度には、その数はやや増加し、15館中6館となった。

次に、公民館の学級・講座が対象とする対象者の状況を述べておきたい。公民館の学級・講座では、宮崎市に限らず全般的に成人一般、女性、高齢者を対象とするものが多かった。成人一般を対象とした講座は多種多様であるが、女性を対象とした「婦人学級」や「女性セミナー」、高齢者を対象とした「高齢者学級」や「高齢者大学」などという名称をもつ講座は1975年ころ以降から多くの公民館で実施されてきた。このような傾向はそれ以降も続いている。

しかし、量的には少ないものの、昭和60年代には子どもを対象とした講座が行われるようになり、また親と子、高齢者と子どもなど世代を超えた人々を対象にした講座、その後は「男性料理教室」など男性を対象にした講座も実施されるようになった。

異世代を対象にした講座と男性を対象にした講座について、宮崎市立公民館の状況をみると、異世代を対象にした講座では、1989（平成元）年度には14館中2館しかなかったものが、1993（平成5）年度には15館中7館、1997（平成9）年度には9館で実施されるようになっていく。また、男性を対象にした講座を行った公民館は、1989（平成元）年度には3館（14館中）であったものが、1998（平成10）年度には5館（15館中）になり、わずかではあるが増加している。

### 5.2.3 公民館の利用形態に影響を与える要因の分析

ここからは、具体的な分析結果について順を追って説明することにする。前に述べたように、ここでの利用形態に及ぼす公民館主催講座の要因の分析は、宮崎市立公民館15館の各年度のデータ（計147サンプル）の中から、2水準直行表（ $L_8$ ）に基づいて主効果として取り上げた要因の水準の組合わせに適合するサンプルを選択し、分散分析を行った。

具体的には、この分析で取り上げた要因は、表5-2-2及び表の下に示した11要因である。前述した通り、ここで取り上げた要因は、平成初期の10年間で公民館の講座に多く取り上げられるようになった内容と、講座の対象者として見受けられるようになった項目である。主効果<sup>11</sup>の要因は5項目あり、学級・講座の内容に関わる要因として「国際理解に関わる講座」<sup>12</sup>、「地域の内容を取り上げた講座」<sup>13</sup>、学級・講座の対象者に関わる要因として「異世代を対

象とした講座」<sup>14</sup>、「男性を対象とした講座」<sup>15</sup>、環境的な要因として「最寄りのカルチャーセンターまでの距離」を取り上げた。また、これらの主効果の要因の水準は2水準とし、表 5-2-2 の通りとした。

また、主効果の要因のほかに交互作用<sup>16</sup>の要因を6項目取り上げている。交互作用の要因は項目の組合せによって多くが考えられるが、講座の内容と対象の組合せ、講座の内容と環境要因の組合せ、講座の対象と環境要因の組合せを中心に、分析が可能な組合せを取り上げた。それらは「国際理解に関わる講座×異世代を対象とした講座」「国際理解に関わる講座×男性を対象とした講座」「国際理解に関わる講座×最寄りのカルチャーセンターまでの距離」などの項目であり、表 5-2-2 の枠外に示した通りである。

表 5-2-2 分析で取り上げた要因

要 因 (主効果)	水準 1	水準 2
国際理解に関わる講座	あり	なし
地域の内容を取り上げた講座	あり	なし
異世代を対象とした講座	あり	なし
男性を対象とした講座	あり	なし
最寄りのカルチャーセンターまでの距離	3 km未満	3 km以上

<交互作用の要因>

「国際理解に関わる講座×異世代を対象とした講座」「国際理解に関わる講座×男性を対象とした講座」「国際理解に関わる講座×最寄りのカルチャーセンターまでの距離」「地域の内容を取り上げた講座×最寄りのカルチャーセンターまでの距離」「異世代を対象とした講座×男性を対象とした講座」「異世代を対象とした講座×最寄りのカルチャーセンターまでの距離」

これらの11項目を取り上げて分散分析を行った。表 5-2-3 がその結果である。F検定によって危険率1%または5%水準で有意差のあった要因は、分散比の大きい順に、「国際理解に関わる講座」「異世代を対象とした講座×最寄りのカルチャーセンターまでの距離」「地域の内容を取り上げた講座×最寄りのカルチャーセンターまでの距離」「異世代を対象とした講座×男性を対象とした講座」「国際理解に関わる講座×異世代を対象とした講座」「国際理解に関わる講座×男性を対象とした講座」「地域の内容を取り上げた講座」の7要因であった。

さらに、これら7要因の利用形態への影響の大きさを見てみたい。表 5-2-3 の寄与率<sup>17</sup>を見ると、「国際理解に関わる講座」が54.4%であり、この要因1つだけで全体の1/2以上に影響を与えていることがわかる。これに次いで「異世代を対象とした講座×最寄りのカルチャーセンターまでの距離」の寄与率が10.9%、「地域の内容を取り上げた講座×最寄りのカルチャーセンターまでの距離」が8.8%、「異世代を対象とした講座×男性を対象とした講座」が8.2%になっている。

このうち、公民館が主催する学級・講座の内容に関わる要因（「国際理解に関わる講座」「地

域の内容を取り上げた講座)の寄与率の合計は57.8%であり、学級・講座の内容が与える影響は全体の6割近くであることを示している。さらに、学級・講座の対象者に関わる要因(「異世代を対象とした講座×男性を対象とした講座」)は、全体のうちの8.2%の影響を与えている。また、学級・講座の内容と対象者の交互作用の要因(「国際理解に関わる講座×異世代を対象とした講座」「国際理解に関わる講座×男性を対象とした講座」)の寄与率の合計は9.5%になる。これらをまとめた要因、つまり公民館の主催講座の影響は75.5%となっている。

それに対して、公民館の地理的要因として取り上げた「最寄りのカルチャーセンターまでの距離」については、主効果の要因としては分散比が小さく誤差に含められた。しかし、「最寄りのカルチャーセンターまでの距離」と公民館の主催講座に関わる要因との交互作用の要因(「異世代を対象とした講座×最寄りのカルチャーセンターまでの距離」「地域の内容を取り上げた講座×最寄りのカルチャーセンターまでの距離」)の寄与率を合計すると19.7%となり、これは全体の約2割に公民館の地理的な要因が関わっていることを示している。

表 5-2-3 公民館の利用形態に影響を及ぼす要因 (分散分析表)

要 因	平方和	自由度	不偏分散	分散比	寄与率(%)
国際理解に関わる講座	0.0081	1	0.0081	88.86**	54.4
異世代を対象とした講座×最寄りのカルチャーセンターまでの距離	0.0017	1	0.0017	18.81**	10.9
地域の内容を取り上げた講座×最寄りのカルチャーセンターまでの距離	0.0014	1	0.0014	14.98**	8.8
異世代を対象とした講座×男性を対象とした講座	0.0013	1	0.0013	14.70**	8.2
国際理解に関わる講座×異世代を対象とした講座	0.0009	1	0.0009	9.54*	5.4
国際理解に関わる講座×男性を対象とした講座	0.0007	1	0.0007	8.07*	4.1
地域の内容を取り上げた講座	0.0006	1	0.0006	6.34*	3.4
誤 差	0.0007	8	0.0001	-	4.8

注

- 1) \*\*は危険率1%で有意差あり。\*は同5%で有意差があったことを示している。
- 2) 分散比の小さかった、異世代を対象とした講座、男性を対象とした講座、最寄りのカルチャーセンターまでの距離、「国際理解に関わる講座×最寄りのカルチャーセンターまでの距離」の要因は誤差に含めた。

さらに、ここで有意差のあった7要因のそれぞれについて、水準の違いによって主催事業参加者・グループ利用者比率がどのように変化するかを見てみることにしたい。

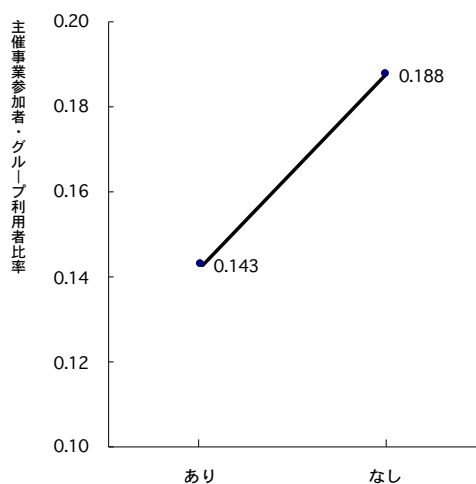


図 5-2-2 国際理解に関わる講座の有無でみた主催事業参加者・グループ利用者比率

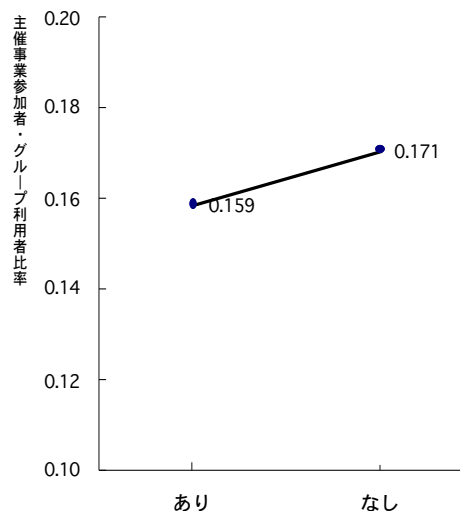


図 5-2-3 国際理解に関わる講座の有無でみた主催事業参加者・グループ利用者比率

図 5-2-2 によると、国際理解に関わる講座が「あり」の場合の比率が 0.143 であるのに対して、「なし」では 0.188 となっている。これは国際理解に関わる講座があるときよりないときの方がグループでの利用者に対する主催事業参加者の比率が 0.045 高いことを意味している。

これは若干不自然な結果であり、その原因を探る必要がある。詳しい分析をしないとはっきりしたことは言えないが、先に公民館の状況で述べたように、宮崎市立公民館における国際理解に関わる講座の実施状況は、1989（平成元）年度当時は 14 館中 4 館のみでの実施であったが 1998（平成 10）年度には 15 館すべてで実施されるようになっている。このことから、平成元年度から数年の間は国際理解に関わる講座を実施する公民館と実施しない公民館があり、受講希望者は自分の住む公民館で講座がなくても公民館の管内地域を越えて希望する講座を実施している公民館に出かけていっていたとすると、その頃は講座を実施する場合としない場合との差は図 5-2-2 に示したものよりも比率の差がさらに小さいか、あるいは講座を実施している場合の方が比率が高くなっていたかもしれない。そして、すべての公民館で国際理解に関わる講座が実施されるようになると、それがかえって各公民館の間で受講希望者が各公民館に分散する結果となり、相対的に主催事業への参加者の比率の低下をもたらしたということも考えられるが、これについては、今後、さらに詳しい分析を行っていきたい。

その他、この要因については、このあとに述べる交互作用の要因とも関連するが、国際理解に関する講座を実施することは、他の要因の水準によっては主催事業参加者・グループ利用者比率を高めることにつながる場合もあることを触れておきたい。

次に、図 5-2-3 は地域の内容を取り上げた講座の有無による比率の違いを示したものである。この場合も、地域の内容を取り上げた講座がある場合が 0.159 であるのに対して、ない場合の方が 0.171 でわずかであるが主催事業参加者・グループ利用者比率が高くなっている。

続いて、主催する学級・講座の対象についての要因ではどのようになっているかをみてみたい。ここでは主効果の要因に有意差は見られず、交互作用の要因「異世代を対象とした講座×男性を対象とした講座」に有意差が見られている。その水準の違いによる主催事業参加者・グループ利用者比率を表したものが図 5-2-4 である。この交互作用の要因は、異世代を対象とした講座の有無による影響が男性対象の講座の有無によって異なることを意味している。図 5-2-4 によれば、男性対象の講座があり、かつ異世代を対象とした講座があるときには比率が 0.162 であり、この組合せの中では最も低い比率となる。これに対して、男性対象の講座があり、異世代を対象とした講座がないときには 0.168 で、わずかではあるが、この場合の比率が最も高くなっている。

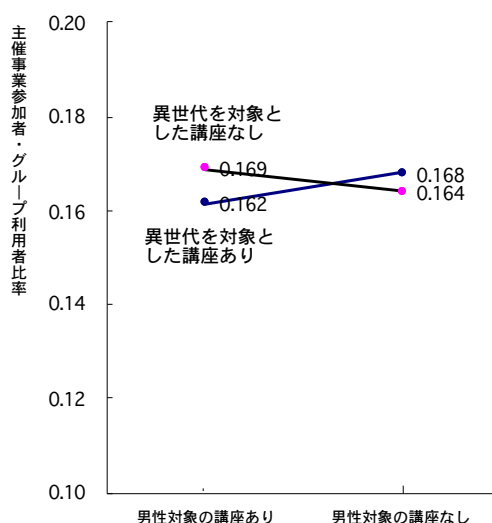


図 5-2-4 「異世代を対象とした事業×男性対象の講座」の違いでみた主催事業参加者・グループ利用者比率

さらに、主催講座の内容と対象の交互作用の要因の結果を見てみよう。図 5-2-5、図 5-2-6 は「国際理解に関わる講座×異世代を対象とした講座」、「国際理解に関わる講座×男性を対象とした講座」の水準の違いによる主催事業参加者・グループ利用者比率を表している。「国際理解に関わる講座×異世代を対象とした講座」の場合は、最も比率の高い場合は「異世代を対象とした講座あり、国際理解に関わる講座なし」の組合せで、そのときの比率は 0.195 である。それに対して、比率が最も低いのは「異世代を対象とした講座なし、国際理解に関わる講座なし」のときで 0.118 であり、最も高いときとの差は 0.077 である。

「国際理解に関わる講座×男性を対象とした講座」については（図 5-2-6）、「国際理解に関わる講座あり，男性対象の講座あり」の組合せのときの比率が 0.137 で最も低く，この組合せが「国際理解に関わる講座あり，男性対象の講座なし」では 0.181 になり，4つの組合せの中で最も高い組合せになる。この要因についても，図 5-2-5 のときと同様に国際理解に関わる講座がない方が比率は高くなる傾向が見られる。

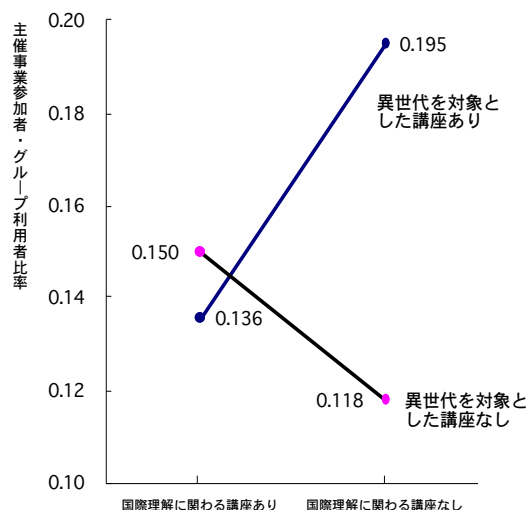


図 5-2-5 「国際理解に関わる講座×異世代を対象とした講座」の違いでみた主催事業参加者・グループ利用者比率

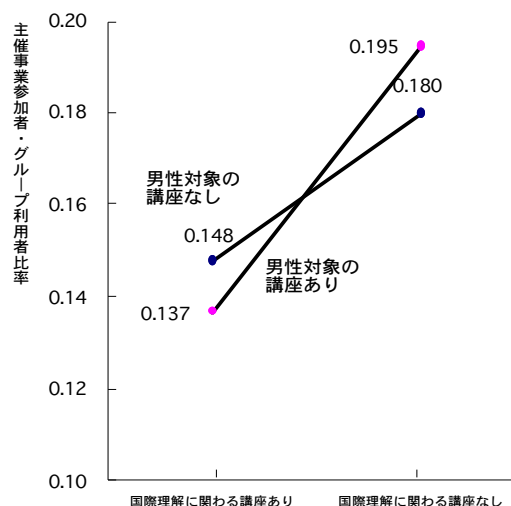


図 5-2-6 「国際理解に関わる講座×男性対象の講座」の違いでみた主催事業参加者・グループ利用者比率

引き続き，ここからは公民館の地理的な要因が絡んでいる交互作用の要因について見てみよう。「異世代を対象とした講座×最寄りのカルチャーセンターまでの距離」の水準の違いによる比率を表したものが図 5-2-7，「地域の内容を取り上げた講座×最寄りのカルチャーセンターまでの距離」の違いによるものが図 5-2-8 である。

図 5-2-7 を見ると，最寄りのカルチャーセンターまで 3 km 未満の場合は異世代を対象とした講座のある方 (0.172) がいない場合 (0.139) に比べて比率が高く，その差は 0.032 である。一方，カルチャーセンターまで 3 km 以上の場合はその反対で，異世代を対象とした講座がある場合 (0.156) よりない場合 (0.181) の比率が 0.025 高くなっている。このような結果から，カルチャーセンターが集中する市街地の公民館と，市街地から若干離れた市の郊外にある公民館とでは傾向が異なると言える。

同様の傾向は「地域の内容を取り上げた講座×最寄りのカルチャーセンターまでの距離」の場合に見られ (図 5-2-8)，最寄りのカルチャーセンターまで 3 km 未満であれば地域の内容を取り上げた講座がある場合よりもない場合の方が比率は高くなっている。それに対して，カルチャーセンターまで 3 km 以上の場合では，地域の内容を取り上げた講座がある場合の方がいない場合よりも若干ではあるが比率は高くなっている。これは，地域の内容を取り上げた

講座の利用形態への影響の仕方が、カルチャーセンターが多い市街地にある公民館の場合と市の郊外にある公民館の場合とは異なり、郊外にある公民館では地域の内容を取り上げた講座を実施していると主催事業へ参加者の比率が高い傾向があることを示している。

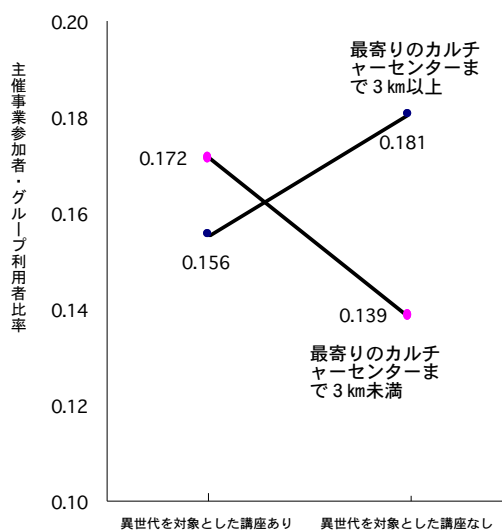


図 5-2-7 「異世代を対象とした講座×最寄りのカルチャーセンターまでの距離」の違いでみた主催事業参加者・グループ利用者比率

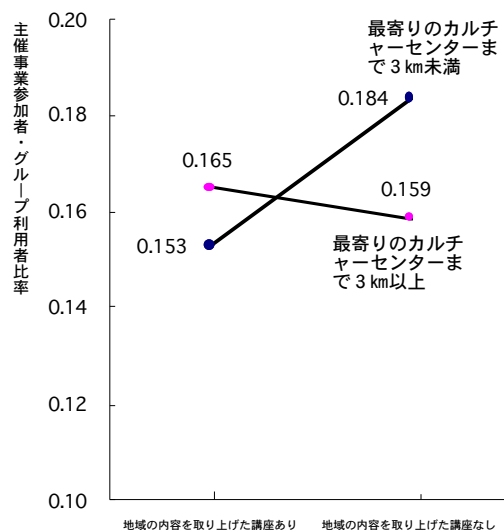


図 5-2-8 「地域の内容を取り上げた講座×最寄りのカルチャーセンターまでの距離」の違いでみた主催事業参加者・グループ利用者比率

#### 5.2.4 分析結果の考察と課題

さて、これまでの分析結果は、公民館経営診断においてどのような意味をもっているかを考えてみたい。

公民館の利用形態に影響を与えている公民館主催講座の要因の分析によって明らかになったことは、まず、第一に、少なくとも取り上げた要因のうちでは全体の 60% 近くが主催講座の内容に関わるものであり、交互作用も含めればその寄与率は全体の 4 分の 3 を越えている。これは、言うまでもなく、公民館の利用形態に大きく影響を与えているのは主催講座の内容であるということを意味している。ここでの分析では、国際理解に関わる講座と地域や郷土の内容を取り上げた講座を取り出したが、主催事業参加者の比率を高めようとするれば、経営診断での改善・整備の項目の一つとして、これらの内容を取り上げることが考えられるだろう。しかし、ここではこの 10 年間で変化が見られる上記の 2 つの内容を取り上げたが、より長期的に見たときの学習内容でも利用形態に影響を与えている場合も考えられる。その点は、今後さらに検討していきたいと考えている。

第二点目として、利用形態に対する交互作用の要因の影響が明らかになったことで、経営診断において考慮する点の一端を探ることができた。それは、交互作用の要因による寄与率



の合計が 37.4%であり、全体の 4 割弱もあることが明らかになったことによる。

公民館の利用形態には、単独の要因が影響を与えている（主効果）のは事実であるが、公民館のように職員や施設などが小規模な組織体の場合は、2 つ以上の要因が絡み合って与える影響は無視できないものがある。例えば、ここでの分析で示した中では、「男性を対象の講座」は主効果の要因としては有意差はないものの、交互作用の要因には含まれていることから明らかである。さらに、公民館はそれぞれの地域の実態に合った経営が求められる。そのため、公民館の経営診断にあつては、それぞれの公民館の地理的条件などを考慮した診断が求められ、具体的には主催講座の現状分析を行い、その改善策を検討することが必要になる。その点からすると、ここでの分析結果から、主催講座の内容、対象の診断視点として地理的条件を考慮すること、主催講座に着目した経営診断で考慮すべき具体的な学習の内容と対象者の傾向を把握することができたとと言える。

本節の最後に、今後の研究課題を整理しておくことにする。ここでの分析対象が宮崎市の公民館であるため、ここでの結果を他の地域の公民館にそのまま適用するのは難しい。この分析結果を活用してより広範な対象での分析を進めていきたい。

具体的には、先にも触れたが、主催講座の内容についてはここでは 2 項目しか取り上げられていない。その他の内容についても含めた検討を行っていくつもりである。そのような分析を通して、公民館の講座内容に関わる経営診断の項目を明らかにしておくことが必要である。さらに、ここでの分析では公民館の主催講座の内容と対象の一部を取り上げただけであるが、このほかにも方法・形態、講師、プログラムの立案方法など主催講座に関係する要因は数多くある。それらの要因を取り入れながら分析を深めていかなければならない。

### 5.3 公民館の利用形態の推移と経営診断 ―地域の生涯学習施設による影響に着目して―

#### 5.3.1 本節の目的と分析の方法

本節では、公民館の利用形態の推移に地域の生涯学習施設が及ぼしている影響を明らかにし、その成果を生かした公民館経営診断の方法を検討する。

公民館をはじめとする生涯学習施設では、従来から相互に連携協力を図った事業展開による生涯学習の支援が求められてきた。これに関しては、1998（平成 10）年の生涯学習審議会答申「今後の社会の変化に対応した社会教育行政の在り方について」等においてネットワーク型行政の必要性が指摘されていることからわかるように、社会教育行政や総合行政などの行政相互の連携、市町村や関係機関等との連携などとあいまって、生涯学習施設についても相互の連携のみならずさまざまな機関・団体との連携の推進が急務となっている。

今後、地域の生涯学習施設と協力しながら地域の生涯学習を推進していく上では、公民館の経営診断の視点として、これまでに取り上げられている公民館側の要因や地域の人口に関わる要因のほかに、地域の生涯学習施設との連携の視点を取り入れた診断も必要となるため、

公民館利用と地域の他施設との関係を明らかにすることが必要である。そこで、本節は、これまでの分析に引き続いて、公民館の利用形態に地域の生涯学習施設やその事業等が及ぼしている影響を明らかにすることを目的としている。これによって、今後の利用形態の推移を予測しながら、地域の生涯学習施設との連携・協力、相互の情報提供等に関する改善・整備の手がかりが得られると考えている。

本節の分析では、これまでと同様に宮崎市立公民館を事例として、利用形態を表す「主催事業参加者・グループ利用者比率」の推移に影響を与えている地域の生涯学習施設とその事業について、利用形態の推移のタイプ別（表 5-1-3）に、重回帰分析によって明らかにした。

なお、ここで改めて分析で取り上げた公民館と地域のその他の生涯学習施設について示しておきたい。本節の分析で取り上げた公民館は 1999（平成 11）年 4 月における宮崎市立公民館で、表 5-3-1 に示したうちの A から N の 14 館である。これらは、表 5-3-1 にある通り、それぞれの公民館の利用形態の推移は①以外のいずれかのタイプに該当している。

表 5-3-1 取り上げた宮崎市内の公民館

	施設建築年度	利用形態の推移のタイプ		施設建築年度	利用形態の推移のタイプ
A	1972（昭和 47）年	④	H	1980（昭和 55）年	③
B	1973（昭和 48）年	③	I	1981（昭和 56）年	④
C	1975（昭和 50）年	②	J	1982（昭和 57）年	②
D	1976（昭和 51）年	③	K	1982（昭和 57）年	④
E	1977（昭和 52）年	②	L	1982（昭和 57）年	④
F	1978（昭和 53）年	③	M	1983（昭和 58）年	②
G	1978（昭和 53）年	③	N	1985（昭和 60）年	②

さらに、分析の対象とした地域の生涯学習施設についても触れておきたい。地域という用語はその範囲が明確に規定されたものはない。公民館は地域の人々が利用する施設であり、取り上げているのが宮崎市立公民館であることから、ここでいう地域は宮崎市内とした。

また、生涯学習施設にもさまざまな施設があるが、ここでは宮崎市内の生涯学習施設のうち、宮崎市の市民、在勤・在学者が生涯学習に利用できるものとして、表 5-3-2 の施設を取り上げた。

表 5-3-2 分析で取り上げた宮崎市内の生涯学習施設

施 設	具 体 的 な 内 容
公民館等	表 5-3-1 の公民館のほか，教育集会所，地区交流センターも含む
図書館	県立，及び市立の図書館
博物館等	県立の博物館（美術館を含む），市立の歴史，自然，科学技術系の専門的学習施設を含む
体育館等	県立，及び市立の社会体育館，武道館
小中学校の体育施設	公立小中学校の体育施設（ただし社会体育等に開放している体育施設）
民間の教育・学習施設	百貨店・デパート，放送局系列の民間カルチャーセンター，講座等を行っている社会保険関連の財団による学習施設

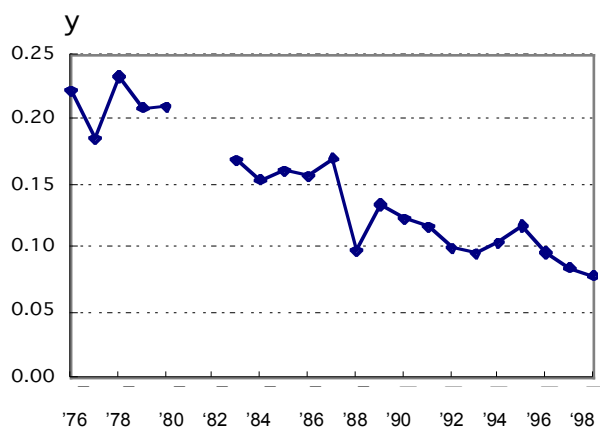
表 5-3-3 分析で取り上げた宮崎市内の生涯学習施設の経過と現状

公民館等	宮崎市では，中央公民館と中学校の学区に 1 館ずつの配置が計画され，1972（昭和 47）年から順次設置が始まった（表 5-3-1 参照）。1997（平成 9）年度までですべての中学校区に設置され，1998（平成 10）年度末では，公民館と児童センターの機能を備えた地区交流センター等を含めると 19 施設がある。
図書館	県立図書館は 1960（昭和 35）年に設立されたが，1988（昭和 63）年に移転，新築された。市立図書館は 1994（平成 6）年に新設された。1998（平成 10）年度末で 2 館ある。
博物館等	県立博物館は 1981（昭和 56）年に設立，1996（平成 8）年より全面的に改築され 1998（平成 10）年に現施設が開館した。県立美術館は 1995（平成 7）年に新設された。市立の博物館はないが，それに相当する施設として 1987（昭和 62）年に科学技術館，1992（平成 4）年に歴史文化館，1995（平成 7）年に大淀川学習館が設置された。1998（平成 10）年度末で 5 館。
体育館等	県立の施設としては 1968（昭和 43）年に体育館，1998（平成 10）年に武道館が設置された。市立の体育館は，1977（昭和 52）年に 2 館，1979（昭和 54）年に 1 館，1982（昭和 57）年に 2 館，1986（昭和 61）年に 1 館が設置されている。1998（平成 10）年度末で 8 館。
小中学校の体育施設	小中学校の主に体育館が社会体育の活動に開放されている。施設を開放する学校は，1977（昭和 52）年度には 20 校（小学校 16，中学校 4）であったが，順次開放が進み，1982（昭和 57）年度には 42 校，1996（平成 8）年度には 53 校（小学校 35，中学校 18）すべてで開放されており，現在に至る。
民間の教育・学習施設	1983（昭和 58）年に市内で最初のカルチャーセンター（百貨店系列）が開設された（詳細な資料はなし）。1987（昭和 62）年に社会保険関連の財団によるセンターが開館された。1988（昭和 63）年には別の百貨店系列のカルチャー講座，1992（平成 4）年に放送局系のカルチャーセンターがスタートした。年間の講座に換算すると，1987（昭和 62）年度には教養・文化・おけいごと等の講座が 42，健康づくりや運動関係の講座が 15 であったが，1998（平成 10）年度には前者が 265，後者が 93 になっている。

加えて、表 5-3-3 は、表 5-3-2 で示した生涯学習施設の設立から本調査時までの経過を示したものである<sup>18</sup>。これを見ると、ここで取り上げた市内の生涯学習施設は、1976（昭和 51）年から 1986（昭和 61）年までは、公民館と体育館の数、体育施設を開放している学校数だけに増加が見られるだけで、図書館、博物館には変化がないことがわかる。一方、1987（昭和 62）年以降になると、公民館の新設に加えて図書館の新築や博物館等の数も増加するなどの施設面の整備が進んでいる。また、民間の教育・学習施設における講座も 1987（昭和 62）年以降に増加が見られる。

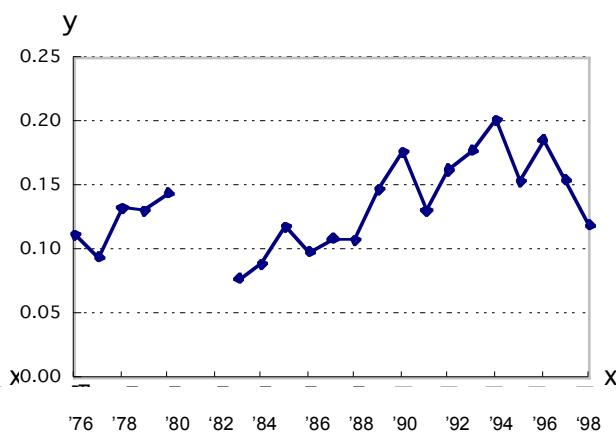
### 5.3.2 地域の生涯学習施設が公民館の利用形態の推移に及ぼす影響

まず、宮崎市の公民館の利用形態がどのように推移しているかを示しておきたい。ここでは、利用形態の推移のタイプ別に分析を行うため、表 5-3-1 の A から N の公民館の利用者数



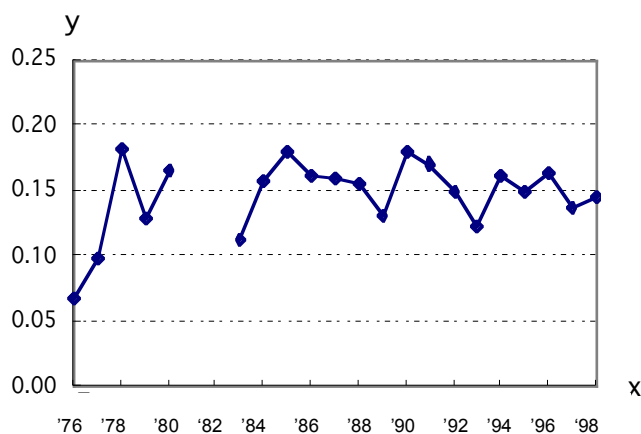
x : 年度 y : 主催事業参加者・グループ利用者数比率

図 5-3-1 公民館の利用形態の推移 (タイプ②)



x : 年度 y : 主催事業参加者・グループ利用者数比率

図 5-3-2 公民館の利用形態の推移 (タイプ③)



x : 年度 y : 主催事業参加者・グループ利用者数比率

図 5-3-3 公民館の利用形態の推移 (タイプ④)

をタイプ別に同一年度ごとにまとめて、タイプ②、タイプ③、タイプ④の公民館全体での「主催事業参加者・グループ利用者比率」を算出した。図 5-3-1、図 5-3-2、図 5-3-3 は、それぞれタイプ②、タイプ③、タイプ④の 1976（昭和 51）年度から 1998（平成 10）年度までの利用形態の推移を表したものである<sup>19</sup>。

タイプ②の公民館の場合（図 5-3-1）、1976（昭和 51）年度には比率がおよそ 0.22 であったのが、若干の増減はあるものの全体としては減少している。1996（平成 8 年）度には 0.1 未満となり、1998（平成 10）年度ではおよそ 0.08 まで下がっている。主催事業参加者・グループ利用者比率が減少したのち再び増加するタイプ③の場合は（図 5-4-2）、タイプ③に該当するそれぞれの公民館の主催事業参加者・グループ利用者比率が減少から増加に転じる時期が 1986（昭和 61）年度から 1991（平成 3）年度までと幅があるため<sup>20</sup>、この比率をタイプでまとめて算出する。この推移はわかりにくくはなるが、図 5-4-2 を見ると、比率は 1986（昭和 61）年度ころまで緩やかに下降し、それ以降は、若干減少する年もあるが、全体として上昇の傾向があるのがわかる。さらに、図 5-3-3 はタイプ④の場合であり、初めのうちは比率が急激に上昇しているが、その後は 0.15 の上下を推移している。

そこで、これらのタイプごとに、利用形態への地域の生涯学習施設の影響について、従属変数（y）を主催事業参加者・グループ利用者比率として、独立変数（x）を地域の生涯学習施設の施設数と講座・教室数として重回帰分析を行った。独立変数の具体的な項目は、公民館等、図書館、博物館等、体育館等についてはその施設の数、小中学校の体育施設については体育施設を開放している学校数、民間の教育・学習施設についてはカルチャーセンター等の教養・文化・おけいごと等の講座・教室の数と健康づくり・運動関連の講座・教室数とした（表 5-3-4）。

なお、表 5-3-3 で見たように、宮崎市内の生涯学習施設の整備の進み方が少なくとも 1986（昭和 61）年と 1987（昭和 62）年を境として変わっていると考えられるため、重回帰分析を 1976（昭和 51）年度から 1986（昭和 61 年）度までと、1987（昭和 62）年度から 1998（平成 10 年）度までの 2 つの期間にわけて行った。

表 5-3-4 分析で取り上げた項目

公民館等の数
公立図書館の数
公立の博物館等の数
公立の体育館及び武道館の数
体育施設を開放している公立小中学校の数
カルチャーセンター等の講座・教室の数 （教養・文化・おけいごと等）
カルチャーセンター等の学級・講座の数 （健康づくり、運動関連等）

表 5-3-5 は重回帰分析の結果を示したものである。まず、タイプ②の結果を見ると 1976 (昭和 51) 年度から 1986 (昭和 61) 年度までは、重回帰式の変数として「公民館等の数 ( $x_1$ )」「体育館等の数 ( $x_3$ )」「体育施設を開放する公立小中学校の数 ( $x_4$ )」が選択されている。これらの項目がどのように利用形態に影響を与えているかと言えば、 $x$  の係数の符号から、公民館や体育館の数が増加すると主催事業参加者・グループ利用者比率が減少し、体育施設を開放する小中学校が増加すると比率も増加することがわかる。公民館が増加すると比率が低下するのは、公民館が増加すれば主催する講座や教室が市全体では増加するため、既存の公民館の主催事業への参加者が減少するためであると考えられる。体育館の増加とこの比率の減少については、この時期の市内の体育館は 7 つしかなく、公民館利用者にとって体育館までの距離が遠いというような地理的な条件もあり、公民館利用者のうちでこの体育館を使える人はそれほど多くなかったと考えられる。しかし、スポーツや運動、体力づくりに関する学習ニーズは高くなる傾向にあって、公民館の体育施設をスポーツ系のグループ・サークルで利用者する人が増えた結果、比率が低下したのではないかと考えられる。その一方で、学校の体育施設は人々にとって身近な場所にあり、体育施設を開放する学校が増加すると、公民館をグループ・サークルで利用する人が少なくなることが推測される。

表 5-3-5 利用形態の推移のタイプ別の分析結果

	年 度	重回帰式	重相関係数	寄与率
②	1976 (昭和 51) ~ 1986 (昭和 61) 年度	$y = -0.0036x_1 - 0.028x_3 + 0.0031x_4 + 0.251$	0.870	0.757
	1987 (昭和 62) ~ 1998 (平成 10) 年度	$y = -0.017x_1 - 0.052x_{21} - 0.067x_{22} + 0.020x_4 - 0.00027x_5 - 0.00012x_6 - 0.497$	0.972	0.945
③	1976 (昭和 51) ~ 1986 (昭和 61) 年度	$y = -0.016x_1 - 0.033x_3 + 0.0095x_4 + 0.101$	0.767	0.588
	1987 (昭和 62) ~ 1998 (平成 10) 年度	$y = -0.013x_1 + 0.017x_{21} + 0.015x_{22} - 0.038x_3 + 0.00033x_5 + 0.569$	0.794	0.630
④	1976 (昭和 51) ~ 1986 (昭和 61) 年度	$y = -0.0090x_1 - 0.048x_3 + 0.0047x_4 + 0.126$	0.635	0.403
	1987 (昭和 62) ~ 1998 (平成 10) 年度	$y = -0.022x_1 - 0.044x_{21} + 0.00051x_{22} - 0.0090x_3 - 0.012x_4 - 0.00051x_5 + 0.0030x_6 + 1.142$	0.778	0.606

$y$  : 主催事業参加者・グループ利用者比率

$x_1$  : 公民館等の数  $x_{21}$  : 図書館 1 館 (現施設の県立図書館 1 館)  $x_{22}$  : 図書館 2 館 (現施設の県立図書館 1 館及び市立 1 館)  $x_3$  : 体育館等の数  $x_4$  : 体育施設を開放する公立小中学校の数  $x_5$  : カルチャーセンター等の講座・教室の数 (教養・文化・おけいこごと等)  $x_6$  : カルチャーセンター等の学級・講座の数 (健康づくり, 運動関連等)

\* 図書館は数が少ないためダミー変数を用いている。それらは、建て替え前の県立図書館 1 館, 建て替え後の県立図書館 1 館, 図書館 2 館 (立て替え後の県立図書館 1, 新設の市立図書館 1) の 3 つである。したがって、図書館が旧施設の県立図書館 1 館のときは  $x_{21}, x_{22} = 0$ , 現施設の県立図書館 1 館のときは  $x_{21} = 1, x_{22} = 0$ , 現施設の県立図書館 1 館及び市立 1 館のときは  $x_{21} = 0, x_{22} = 1$  である。

1987（昭和 62）年度以降になると、「公民館（ $x_1$ ）」「体育施設を開放する学校数（ $x_4$ ）」のほか、「図書館数（ $x_{21}$ ,  $x_{22}$ ）」「カルチャーセンター等の教養・文化・おけいごと等の講座数（ $x_5$ ）」と「健康づくり・運動関連等の講座数（ $x_6$ ）」が比率の推移に関係している。公民館、体育施設を開放する学校数の影響の仕方は 1986（昭和 61）年度までと変わらないが、図書館が新築され、またカルチャーセンターの講座が増加すると主催事業参加者・グループ利用者比率が減少する傾向がある。これは、公民館の主催事業への参加者が図書館やカルチャーセンターの講座に移り減少していったことが考えられる。

タイプ③の結果を見ると、1976（昭和 51）年度から 1986（昭和 61）年度まではタイプ②の場合と同じで、「公民館数（ $x_1$ ）」「体育館等の数（ $x_3$ ）」「体育施設を開放する小中学校の数（ $x_4$ ）」が変数として選択されており、係数の符号を見てもわかるように主催事業参加者・グループ利用者比率に対してはタイプ②と同じ形で影響を与えている。このことは、タイプ③のこの時期は、比率が減少している時期であり、タイプ②と同様の傾向になると考えられる。

タイプ③の 1987（昭和 62 年）年度以降を見ると、重回帰式では、「公民館数（ $x_1$ ）」「体育館数（ $x_3$ ）」のほか、「図書館数（ $x_{21}$ ,  $x_{22}$ ）」「カルチャーセンター等の教養・文化・おけいごと等の講座・教室数（ $x_5$ ）」が挙げられている。公民館や体育館は、それまでと同様に施設の数が増えると主催事業参加者・グループ利用者比率が減少する方向に影響している。しかし、図書館とカルチャーセンターの講座・教室数については係数の符号が正であることから、それらが新設される、あるいは増加すると、主催事業参加者・グループ利用者比率も増加する傾向があるということであり、タイプ②のときは反対の傾向になる。これについてはあとで検討を行う。

さらにタイプ④の分析結果では、1976（昭和 51）年度から 1986（昭和 61）年度の間は、「公民館数（ $x_1$ ）」「体育館数（ $x_3$ ）」「体育施設を開放する学校数（ $x_4$ ）」の影響は、これまで見てきたタイプと同じ傾向を示している。ただし、重回帰分析の寄与率は 0.403 と低いため、これらの項目では利用形態の推移について全体の約 40%ほどしか説明できていない。これについては、今後、他の項目を取り上げるなどして検討していく必要がある。さらに、1987（昭和 62）年度から 1998（平成 10）年度までについては、「公民館（ $x_1$ ）」「体育館（ $x_3$ ）」「体育施設を開放する学校数（ $x_4$ ）」については同じであるが、「カルチャーセンターの教養・文化・おけいごと等の講座（ $x_5$ ）」が増加すると比率は減少していくが、「健康づくり・運動関連の講座（ $x_6$ ）」が増加すると比率も増加する傾向がある。

さて、ここで、タイプ③のように、図書館やカルチャーセンターの講座数が増えると、公民館の主催事業参加者・グループ利用者比率も増加する傾向があることの原因について考えてみたい。これについては次の二点が考えられる。第一はタイプ③の公民館の「主催事業参加者・グループ利用者比率」が増加に転じる 1986（昭和 61）年度ころから主催事業の講座内容に変化が見られることが挙げられる。例えば、それまではあまり見られなかった英会話を中心とした語学の講座、郷土の自然、歴史、芸能などを題材とした講座が新たに実施される

などの傾向が見られる。カルチャーセンターの講座の増加が要因かどうかはわからないが、この時期の公民館の講座内容の変化によってこのような結果が得られたことが考えられる。

第二は、公民館の地理的な要因に関することである。図 5-3-4 は、分析で取り上げた公民館の市内における位置を表したものである。宮崎市の中心部は JR 宮崎駅の西側周辺で、カルチャーセンターの 1 つが JR 南宮崎駅近くにあるが、その他のカルチャーセンターは宮崎駅周辺の市の中心部にある。タイプ③にあてはまる B, D, G, H の公民館は、図 5-3-4 を見ると市の中心部から離れた場所にあるのがわかる。このことは、これらの公民館は市の中心部にあるカルチャーセンターの講座の増加によって主催事業参加者を奪われるというような直接的な影響を受けずに、かえって事業内容の充実などを図って主催事業参加者を増加させているのではないかと考えられる。

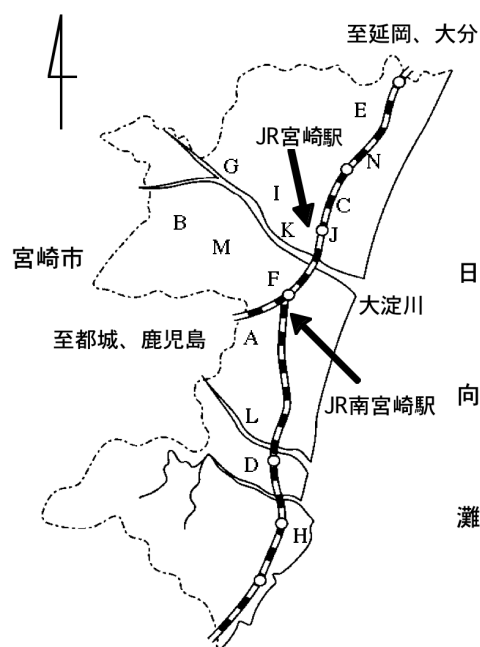


図 5-3-4 分析で取り上げた宮崎市内の公民館の位置  
(1999 (平成 11) 年当時の宮崎市)

### 5.3.3 公民館経営診断との関わりと課題

さらに、これらの結果がどのように公民館の経営診断に活用できるかについて検討したい。まず、タイプ②のように主催事業参加者・グループ利用者比率が減少する傾向のある公民館については、比率の減少に地域のほかの公民館が影響していることから、近隣の公民館と主催事業の内容や開催時期等についての調整、共同あるいは連携による事業の実施などを改善・整備の視点として導入することが考えられる。また、学校の体育施設を利用する人も多いことから、公民館が周辺の小中学校と緊密な連絡をとることによって、公民館利用者等に



小中学校の体育施設の情報を提供する必要が生じることが予測される。このような観点からの経営診断も必要になってくるだろう。

次にタイプ③の公民館については、比率が減少する時期の公民館では、タイプ②の場合と同じ視点を考えることができる。また、比率が上昇している公民館の場合は、図書館やカルチャーセンターが主催事業参加者・グループ利用者比率の増加に影響があることから、これらの施設との関係を考える必要がある。

カルチャーセンターとの関係については、公民館の地理的な条件を考慮する必要があるが、カルチャーセンターの講座内容を把握しながら、常に公民館講座の内容の検討を行っていく必要があるだろう。

タイプ④については、公民館が将来的に主催事業に力を入れようとするか、グループ利用をさらに進めていくかのいずれかによって他施設との連携の仕方が変わってくると考えられる。主催事業に力を入れようとするれば、タイプ③の上昇期にあるような公民館と同じ視点を、また、グループ利用を進めていこうとするれば、タイプ②で見たような経営診断の視点を導入することが考えられる。

今後は、他の地域の公民館と生涯学習施設の分析を行うとともに、事業の内容、学習の形態・方法面などについても分析を深めながら、生涯学習施設間の連携を視野に入れた公民館経営診断の方法を検討していきたい。

#### 5.4 公民館の利用形態と経営診断 ―地域の生涯学習施設との連携に着目して―

##### 5.4.1 本節の目的と分析の方法

本節では、公民館の利用形態に地域の生涯学習施設との連携が及ぼす影響のうち、特に学校との連携に絞って明らかにする。これは、今後、公民館が地域の他の生涯学習施設と連携して人々の生涯学習支援を行っていく上で、公民館のどのような利用形態を促進していけばよいかに関する手がかりを得ようとするものであり、その成果を公民館の経営診断にどのように活用できるかを検討する。

これまで、公民館と学校との連携は、社会教育と学校教育の連携の代表的な形態の一つとして、その必要性が指摘されてきた。1989（平成10）年の生涯学習審議会答申「今後の社会の変化に対応した社会教育行政の在り方について」では、学社融合の観点から公民館をはじめとする社会教育施設と学校の連携協力が求められたが、それ以降、学校と公民館をはじめとした地域社会との連携はわが国の重要な施策の一つとなっている。

そこで、本節では公民館と地域の生涯学習施設との連携を検討する端緒として学校を取り上げて、公民館と学校の連携協力が公民館の利用形態に及ぼしている影響を明らかにし、経営診断への活用の視点を探る。

本節の分析では、これまでと同様に公民館の利用形態を表す指標として主催事業参加者・グループ利用者比率を用いることにする。

さらに、公民館の利用形態に影響を与えていると予測される公民館と学校との連携協力の捉え方について説明しておきたい。施設相互の連携協力の捉え方にはさまざまな形態が考えられるが、ここでは公民館と学校の連携協力のタイプをその形態から次の A～C の 3 者に分類した。

A：公民館と学校が共同で事業を実施する

B：公民館の事業に学校が協力する

C：学校の教育活動に公民館が協力する

A の形態は公民館と学校が共同して事業を行うもので、どちらかが一方的に他方に協力するという関係ではなく、公民館と学校の両者が事業主体である連携協力の形態である。これには、学社融合による事業等が該当する。なお、ここには公民館と学校が相互の情報を共有することも含めて考えている。

これに対して、B と C は公民館、または学校がほとんど一方向的に相手に対して協力をする場合で、B は学校が公民館に協力する連携協力の形態、C は公民館が学校に連携協力する形態である。B の連携協力の具体例としては、公民館主催の学級や講座の指導者として学校の教職員の協力を得る場合や、公民館の主催事業で学校の体育施設、特別教室、機材等を借り受ける場合等が考えられる。また、C のタイプでは、学校の授業に公民館の施設・設備等を提供する場合や、学校の授業の中で地域の人々の協力を得るようなときに公民館がもつ地域の指導者情報を学校に提供することなどが考えられる。

さらに、本節の分析では、表 5-1-1 の宮崎市立公民館（15 館）を取り上げて、1995（平成 7）年度から 1999（平成 11）年度までの 5 年間の各年度の学校との連携協力の状況について調査を行うとともに、公民館利用の実態については関係する資料<sup>21</sup>を利用した。また、公民館の利用形態に対する学校との連携協力の影響の分析には数量化 I 類を用いた。

#### 5.4.2 宮崎市立公民館の利用形態、及び公民館と学校の連携協力の状況

具体的な分析に入る前に、調査結果に見られる宮崎市立公民館の利用形態の状況と宮崎市における公民館と学校の連携協力の状況を示すことにする。

まず、1995（平成 7）年度から 1999（平成 11）年度までの宮崎市立公民館の利用形態を概観しておきたい。分析を行った公民館の主催事業参加者・グループ利用者比率は 1995（平成 7）年度から 1999（平成 11）年度までの平均が 0.14554 であった。これは、グループ利用者数に対する主催事業の参加者数の比率の平均が約 15%であることを示している。しかし、この比率は公民館によっても、また年度によってもばらつきが見られ、最も高い公民館で 0.28527、最低では 0.03462 であった。

次に、この間の宮崎市立公民館と学校との連携協力の状況について述べておきたい。宮崎市立公民館と学校の連携協力の特徴と言えるものには次のものがある。

まず、その 1 つは「『学社融合生涯学習』の研究指定校の指定」である。宮崎市では、市教

育委員会が1991（平成3）年度より毎年度1校ないし2校の小学校を2年間の学社連携生涯学習研究校として研究指定を行っていた<sup>22</sup>。同時に、研究指定のあった小学校の学区にある市立公民館の主催講座が公民館モデル学級として研究指定を受けてきた。指定を受けた公民館モデル学級は、指定を受けている小学校との連携により実施された。また、指定を受けた小学校と公民館では、モデル学級に限らず、相互の情報提供などが他の地区に比べて行われている状況があった。この研究指定が始まってから、市内の各地で公民館と学校の連携協力が行われ、またその方法やあり方の検討が行われるようになった。

このほか「地区総合文化祭」における連携や小学校社会科の「公民館の役割」の学習の中で、公民館の施設、講座の見学などがいくつかの学校、公民館で行われていた。

#### 5.4.3 公民館と学校との連携協力による公民館の利用形態への影響

それでは、ここからは、公民館の利用形態に学校との連携協力がどのように影響しているかについて具体的な分析を行う。

本節では、前述したように数量化Ⅰ類によって分析を行った。ここでは、外的基準（被説明変数）を公民館の利用形態を表す主催事業参加者・グループ利用者比率とした。また、アイテム（説明変数）には、表5-4-1に示した公民館と学校の連携の内容の10項目を取り上げた。表5-4-1の内容は、連携協力のタイプであるA、B、Cの3つの形態ごとに、公民館と学校の連携協力の具体的な内容を設定している。具体的には、「公民館と学校が共同で事業を実

表 5-4-1 分析で取り上げた連携協力の項目（アイテム）

公民館と学校が共同で事業を実施することについての項目（A）	A1:学校との共同（主催、共催を含む）による公民館事業の実施
	A2:公民館利用者に対する学校の施設やその活用方法等についての情報提供
公民館の事業に学校が協力することについての項目（B）	B1:学校の施設（教室、グラウンド、体育施設等）を利用した公民館事業の実施
	B2:学校の教材、資料等を借りた公民館の事業の実施
	B3:学校の教職員の協力を得た公民館事業の実施
	B4:青少年を対象とした公民館事業の参加者の募集を学校を通じて実施
	B5:公民館事業（青少年対象を除く）の参加者の募集を学校を通じて実施
学校の教育活動に公民館が協力することについての項目（C）	C1:学校の教育活動への公民館の施設、設備の提供
	C2:公民館がもつ地域情報（指導者、ボランティア、グループ、催しもの等）の学校への提供
	C3:公民館職員の学校の教育活動への協力

施することについての項目（A）」としては「A1:学校との共同による公民館事業の実施」と「A2:

公民館利用者に対する学校の施設やその活用方法等についての情報提供」の2項目をあげている。また、「公民館の事業に学校が協力することについての項目(B)」には、「B1:学校の施設を利用した公民館事業の実施」「B2:学校の教材、資料等を借りた公民館の事業の実施」等の5項目を取り上げた。さらに、「学校の教育活動に公民館が協力することについての項目(C)」は、「C1:学校の教育活動への公民館の施設、設備の提供」「C2:公民館がもつ地域情報の学校への提供」等の3項目である。

表 5-4-2 は、このような設定で行った数量化 I 類による分析結果を示したものである。この表のアイテムは、アイテムレンジの大きい順に示してあるので、上位にあるアイテムほど公民館の利用形態への影響力が大きいことを表している。具体的にどのような項目の影響が大きいかを見ることにする。

表 5-4-2 公民館の利用形態に影響を及ぼす学校との連携協力の内容

アイテム	カテゴリー	カテゴリースコア	アイテムレンジ(順位)
公民館利用者に対する学校の施設やその活用方法等についての情報提供 (A2)	あり なし	-0.05601 0.01816	0.07417 (1)
学校との共同(主催, 共催を含む)による公民館事業の実施 (A1)	あり なし	0.04303 -0.02967	0.07270 (2)
公民館がもつ地域情報(指導者, ボランティア, グループ, 催しもの等)の学校への提供 (C2)	あり なし	0.02508 -0.03078	0.05586 (3)
学校の教育活動への公民館の施設, 設備の提供 (C1)	あり なし	-0.01664 0.03771	0.05435 (4)
青少年を対象とした公民館事業の参加者の募集を学校を通じて実施 (B4)	あり なし	-0.01374 0.02170	0.03544 (5)
学校の教職員の協力を得た公民館事業の実施 (B3)	あり なし	0.01125 -0.02118	0.03243 (6)
学校の施設(教室, グラウンド, 体育施設等)を利用した公民館事業の実施 (B1)	あり なし	-0.02223 0.00434	0.02657 (7)
学校の教材, 資料等を借りた公民館の事業の実施 (B2)	あり なし	0.01533 -0.00497	0.02030 (8)
公民館職員の学校の教育活動への協力 (C3)	あり なし	0.00832 -0.01109	0.01941 (9)
公民館事業(青少年対象を除く)の参加者の募集を学校を通じて実施 (B5)	あり なし	0.00973 -0.00316	0.01289 (10)

重相関係数  $R = 0.7929$ , 寄与率  $R^2 = 0.6271$

最もアイテムレンジの大きい第1位のアイテムは「公民館利用者に対する学校の施設やその活用方法等についての情報提供(A2)」であり、アイテムレンジは0.07417になっている。情報提供をする場合としない場合で主催事業参加者・グループ利用者比率への影響の仕方がどのように違うかはカテゴリースコアの大きさでみることができる。このアイテムのカテゴリースコアは、情報提供が「あり」の方が「なし」のときより小さい値となっているので、情報提供をする場合の方がしない場合よりも主催事業参加者・グループ利用者比率が低い方向に影響があることを表している。つまり、公民館が学校の施設についての情報提供を行うことはグループによる利用者の比率が高くなる方向に作用することを意味しており、ここで取り上げた項目の中では、この項目が公民館の利用形態に最も大きく影響を及ぼしていると言えることができる。このことがどのようなことを意味しているかは後に検討を加えたい。

次に、これとアイテムレンジがとほとんど変わらないのが、第1位の「学校との共同による公民館事業の実施(A1)」である。このアイテムのアイテムレンジも0.07270となっている。この場合は、カテゴリースコアを見るとわかるが、学校との共同による事業の実施が「あり」の方が「なし」よりも大きいことから、学校との共同による事業を実施することが、公民館の利用形態として主催事業による利用者の比率が高くなる方向に影響を及ぼしていることがわかる。これらを見るとわかるのは、第1位、第2位の項目がともに「公民館と学校との共同で事業を実施する項目(A)」であることである。

さらに、第3位以降の項目を見ると、第3位の項目は「公民館がもつ地域情報の学校への提供(C2)」である。アイテムレンジは0.05586であり、公民館のもつ地域情報を学校に提供の方がしない場合よりも「主催事業参加者・グループ利用者比率」が高い傾向があることがわかる。

第4位は「学校の教育活動への公民館の施設、設備の提供(C1)」で、アイテムレンジは0.05435で、第3位の項目のアイテムレンジよりわずかに小さい程度である。カテゴリースコアから判断すると、学校の教育活動に公民館の施設・設備を提供する場合は提供しない場合よりも「主催事業参加者・グループ利用者比率」は低い傾向があると言える。これらを見ると、第3位、第4位の項目はいずれも「公民館の事業に学校が協力することについての項目(C)」になっている。

第5位以降の項目は、アイテムレンジは小さいが、第5位が「青少年を対象とした公民館事業の参加者の募集を学校を通じて実施(B4)」、第6位が「学校の教職員の協力を得た公民館事業の実施(B3)」、第7位が「学校の施設(教室、グラウンド、体育施設等)を利用した公民館事業の実施(B1)」、第8位が「学校の教材、資料等を借りた公民館の事業の実施(B2)」の順になっている。これらの項目を見ると、第5位から第8位までの項目はすべて「学校の教育活動に公民館が協力することについての項目(B)」となっている。

このように分析結果を見ると、宮崎市の場合は、公民館と学校の連携協力の形態のうちで公民館の利用形態に最も影響を及ぼすのは「公民館と学校との共同による事業の実施(A)」で

あることがわかる。それに次いで影響が大きいのは、「公民館が学校の教育活動に協力する(C)」形態であり、それに次ぐのが「公民館の事業に学校が協力する(B)」形態であると言える。

#### 5.4.4 公民館と学校との連携協力の違いで見た公民館の利用形態への影響

さらに、これまでみてきた分析の結果が意味することを、連携協力の各項目のカテゴリの組合せの違いから考えてみたいと思う。表 5-4-3, 表 5-4-4, 表 5-4-5 は表 5-4-2 に示した分析結果のうち、連携協力の形態の A, B, C のそれぞれの形態で上位第 2 位までの項目を取り上げ、それぞれのカテゴリの組合せの違いによって公民館の利用形態にどのような違いが見られるかを示したものである。

表 5-4-3 は、項目全体の中でも 1 位と 2 位であった「公民館と学校が共同で事業を実施することについて項目(A)」の「公民館利用者に対する学校の施設やその活用方法等についての情報提供(A2)」と「学校との共同による公民館事業の実施(A1)」のカテゴリの組合せによって公民館の利用形態への影響がどのように変化するかを示している。カテゴリースコアの合計とは表 5-4-2 に示した各カテゴリーのカテゴリースコアを加えたものである。

表 5-4-3 連携協力の内容のカテゴリの組合せの違いによる公民館の利用形態への影響  
-公民館と学校が共同で事業を実施することについての項目(A)-

	公民館利用者に対する学校の施設やその活用方法等についての情報提供	学校との共同（主催，共催を含む）による公民館事業の実施	カテゴリースコアの合計（順位）
①	あり (-0.05601)	あり ( 0.04303)	-0.01298 (3)
②	あり (-0.05601)	なし (-0.02967)	-0.08568 (4)
③	なし ( 0.01816)	あり ( 0.04303)	0.06119 (1)
④	なし ( 0.01816)	なし (-0.02967)	-0.01151 (2)

注)「あり」「なし」の欄の( )の数値は、表 5-6-2 のカテゴリースコアを示す。

これを見るとわかるように、公民館利用者に対する学校の施設やその活用方法等についての情報提供が「なし」、学校との共同による事業の実施が「あり」のとき、つまり③の組合せのときにスコアの合計が最大になる。言い換えると、このような組合せのときに公民館の利用形態として主催事業参加者の比率が増加する方向への作用が最も大きいことになる。一方、情報提供が「あり」と共同による事業の実施が「なし」である④の組合せのときにスコアの合計は最小になっている。つまり、この組合せのときに最もグループ利用の比率を増加する方向に作用することになる。

このように、学校の施設やその活用方法に関する情報を公民館利用者に提供することで「主催事業参加者・グループ利用者比率」が減少する傾向になる、言い換えれば、主催事業の参加者の比率が減少しグループ利用の比率が増加する傾向になるのは、公民館が学校の施設に

ついでの情報を知り、それを提供すること自体、公民館がグループ・サークルの学習活動を積極的に支援しているものと受け止められ、その結果として、グループによる利用の比率が増加する方向に影響を与えるのではないだろうか。また、学校との共同事業を実施することが主催事業参加者・グループ利用者比率の増加の方向に影響があること、つまり、主催事業参加者の比率の増加の方向に作用するのは、児童・生徒を対象にしたそれまでにはない新たな主催事業が行われることが考えられること、また、この場合は、公民館の事業が学校の教育活動でもあるので、一定の数の児童・生徒が参加することなどによるのではないかと考えられる。

表 5-4-4 は「公民館の事業に学校が協力することについての項目(B)」の中でアイテムレンジが最大の「青少年を対象とした公民館事業の参加者の募集を学校を通じて実施 (B4)」と「学校の教職員の協力を得た公民館事業の実施 (B3)」の 2 項目について見たものである。これを見ると、青少年を対象とした公民館事業の参加者の募集を学校を通じての実施が「なし」と、学校の教職員の協力を得た公民館事業の実施が「あり」の③の組合せのときに、主催事業の参加者の比率が増加する方向に最も大きく作用し、参加者の募集を学校を通じて実施する「あり」と、学校の教職員の協力を得た公民館事業の実施が「なし」の②のときにグループによる利用の比率が増加する方向に最も大きく作用すると言することができる。この場合のカテゴリースコアの合計の最大のときと最小のときの差は 0.06787 である。

このような傾向が見られる理由の一つとして、公民館の主催事業の指導者などに学校の教職員の協力が得られるとすれば、主催講座等の充実が図られ、それが主催事業参加者の比率の増加に影響していることが考えられる。なお、青少年を対象とした事業の募集を学校を通じて行うことでグループによる利用の増加の方向に作用するかは不明であり、これについてはさらに分析を加えていかなければならない。

表 5-4-4 連携協力の内容のカテゴリーの組合せの違いによる公民館の利用形態への影響  
-公民館の事業に学校が協力することについての項目 (B) -

	青少年を対象とした公民館事業の参加者の募集を学校を通じて実施	学校の教職員の協力を得た公民館事業の実施	カテゴリースコアの合計 (順位)
①	あり (-0.01374)	あり (0.01125)	-0.00249 (3)
②	あり (-0.01374)	なし (-0.02118)	-0.03492 (4)
③	なし (0.02170)	あり (0.01125)	0.03295 (1)
④	なし (0.02170)	なし (-0.02118)	0.00052 (2)

次に、「学校の教育活動に公民館が協力することについての項目(C)」の中での上位 2 つのアイテムであり、また全体でも第 3 位と 4 位であった「公民館がもつ地域情報の学校への提供 (C2)」と「学校の教育活動への公民館の施設、設備の提供 (C1)」について示したものが

表 5-4-5 である。これを見ると、公民館がもつ地域情報の学校への提供が「あり」、学校の教育活動への公民館の施設、設備の提供が「なし」の②の組合せのときに主催事業の参加者の比率が増加する方向に最も大きく作用し、地域情報の学校への提供が「なし」、学校の教育活動への公民館の施設、設備の提供が「あり」の③のときにグループによる利用者の比率が増加する方向に最も大きく作用している傾向がある。この場合のカテゴリースコアの合計の差の最大値は 0.11021 である。

このような傾向は、学校へ地域情報の提供を行う場合は公民館の主催事業についても情報提供が行われ、結果的に公民館の主催事業参加者の比率の増加にも影響すること、また、学校の教育活動に公民館の施設、設備を提供することは主催事業以外での施設、設備の利用を進めていることであり、それによってグループによる利用者の比率の増加に影響することが考えられる。

表 5-4-5 連携協力の内容のカテゴリーの組合せの違いによる公民館の利用形態への影響  
-学校の教育活動に公民館が協力することについての項目(C)-

	公民館がもつ地域情報(指導者, ボランティア, グループ, 催しもの等)の学校への提供	学校の教育活動への公民館の施設, 設備の提供	カテゴリースコアの合計(順位)
①	あり ( 0.02508)	あり (-0.01664)	0.00844 (2)
②	あり ( 0.02508)	なし ( 0.03771)	0.06279 (1)
③	なし (-0.03078)	あり (-0.01664)	-0.04742 (4)
④	なし (-0.03078)	なし ( 0.03771)	0.00693 (3)

さらに、表 5-4-6 は、以上 3 つの分析のうち、主催事業の参加者の比率、及びグループによる利用の比率のそれぞれが増加する方向に最も作用すると考えられる公民館と学校との連携協力の有無の組合せを取り出してまとめたものである。この表から、主催事業の参加者の比率が増加する方向に作用していると考えられる組合せは、学校と共同事業を実施し、また主催事業に学校からの協力を得ている状況にある公民館である。それに対して、グループによる利用の比率が増加する方向に作用する組合せは、利用者に学校の施設情報の提供を行い、また公民館の施設を学校の教育活動に提供している公民館である。カテゴリースコアの合計を比較すると、この組合せの違いによって、最大でおよそ 0.32495 の差が生じることがわかる。



表 5-4-6 主催事業の参加者の比率が増加する方向、及びグループによる利用の比率が増加する方向に最も大きく作用すると考えられる公民館と学校との連携協力の有無の組合せ

	A		B		C		カテゴリースコアの合計
	公民館利用者に対する学校の施設やその活用方法等についての情報提供	学校との共同（主催、共催を含む）による公民館事業の実施	青少年を対象とした公民館事業の参加者の募集を学校を通じて実施	学校の教職員の協力を得た公民館事業の実施	公民館がもつ地域情報の学校への提供	学校の教育活動への公民館の施設、設備の提供	
主催事業の参加者の比率が増加する方向に最も大きく作用する組合せ	なし	あり	なし	あり	あり	なし	0.15693
グループによる利用の比率が増加する方向に最も大きく作用する組合せ	あり	なし	あり	なし	なし	あり	-0.16802

\*カテゴリースコアの合計の差 0.32495

#### 5.4.5 公民館経営診断における活用の視点

では、これまでの分析結果をどのように経営診断に生かすことができるかを考えてみる。まず、公民館が学校と連携することが公民館の利用形態に与える影響は一様ではないことが明らかになった。つまり、公民館が学校と連携することは、これからの在り方として必要なことで、推進されて行くことは間違いない。一方で、公民館が全体の利用者に占める主催事業参加者の比率を高めていこうとするのか、それともグループ利用をより増やしていこうとするのかによって、学校との連携形態を考慮していく必要があるということである。

例えば、表 5-4-3 で公民館と学校が共同で事業を実施する 4 つのタイプの中では、利用者に対する学校の施設の情報提供が「なし」のときの③のタイプがカテゴリースコアの合計のみが正の値となっており、主催事業参加者の比率が高くなる方向に作用している。公民館が利用形態についてどのような方向性を持つかによって、③のタイプをとるか、それとも主催事業参加者の比率の減少に作用する①、②、④のタイプを選ぶかを検討することになる。表 5-4-4 の場合も基本的には同じであるが、ここでは学校を通じて公民館事業の参加者の募集をしない（「なし」）③と④のタイプであれば、教職員の協力を得た公民館事業の実施の有無に関わらず、取り上げた項目の範囲の中では、いずれも主催事業参加者が増加する方向に働いているので、この点を含めた利用促進方法の検討が求められる。表 5-6-5 の場合は③のタイプのみがカテゴリースコアの合計が負なので、この点の考慮が必要となる。

最後に表 5-4-6 を見ると、カテゴリースコアが最も高くなる組合せには、A には共同による事業の実施、B には教職員の協力を得た公民館事業の実施があることから、事業として目に見える形として連携があることが、公民館の主催事業参加者の比率を高めていくことに関連があると読み取ることができる。

## 注

- 1 利用構造のうち利用者数に着目した公民館経営診断の研究として、拙稿「公民館の経営診断技法における経営遂行指標とその意義」（宮崎大学生涯学習教育研究センター『生涯学習研究』第 1 号，1996）pp. 1-12，がある。ここでは、利用者数の年度内の推移，年度間の推移の状況を分析し，その推移には 4 つのパターンがあることを示している。
- 2 公民館を利用しての学習の内容や方法・形態についての経営診断では，例えば，公民館における学級・講座等の学習プログラムなどを取り上げて，その分析をしていく必要がある。これは今後の研究課題である。
- 3 ここでは，まず，主催事業に参加しての利用者数とグループ等による利用者数の比から利用形態を表わす指標を作成したが，このほか，全利用者に占めるそれぞれの利用者の比率なども指標として検討しなければならない。さらに，当然のことながら，今後は個人による利用に関わる指標を作成して，その検討をしていかねばならないことは言うまでもない。
- 4 宮崎市は，2006（平成 18）年 1 月に近隣の 3 町と，また，2010（平成 22）年 3 月に同じく隣接する 1 町と合併している。第 5 章での分析では，1998（平成 10）年 4 月現在の宮崎市の公民館を取り上げている。また，本文で示す宮崎市の状況も 1998（平成 10）年 4 月当時，あるいはそれまでの状況である。
- 5 ここで分析しようとしている公民館の利用状況は，市町村によってその統計の取り方が異なっている。主催する学級・講座参加者，主催する集会行事参加者，グループ利用，個人利用という分け方で集計している市町村や，主催事業参加者とそれ以外の利用という分け方によって集計している市町村などさまざまである。宮崎市では，①主催する学級・講座参加者（集会行事は除く），②社会教育関係団体による利用，③それ以外の団体等による利用（ただし個人利用は除く）という分類である。なお，③には社会教育関係団体以外の団体による利用のほかに，選挙の投票など全市あるいは全地域住民による臨時的な利用があった場合にはその利用者も含まれている。ここでの分析では，主催事業参加者・グループ利用者比率の算出式に対応させると，1 年度間の主催事業参加者のべ人数としては①を，1 年度間のグループ・サークルでの利用者のべ人数は②と③の合計を利用した。
- 6 E の比率は 17～20 年では増加する回帰式が得られたが，本文で述べた通り，18 年と 19 年には一時的な理由により増加していると考えられることから，全体としては減少するタイプと捉えた。
- 7 宮崎市立公民館の利用者数，主催講座の内容，対象に関する資料は，主に宮崎市教育委員会『宮崎市の社会教育』（1989（平成元）年度～1999（平成 10）年度）である。
- 8 1999（平成 11）年度当時の宮崎市立公民館と言われているものには 19 施設ある。そのうち，

児童センターの機能を併せもつ交流センターが2館、設立の経緯が異なる教育集会所が2館あり、これらは分析から除いている。なお、分析を行った15館には農村環境改善センター、コミュニティセンターが各1館含まれている。これらは、名称は異なるが実質的には公民館として機能しているため分析対象に含めた。

- <sup>9</sup> 10年度分のデータとなるので、1989（平成元）年より前に設置された公民館1館当たり10サンプルの分析データがある。ただし、分析を行った公民館15館のうち1館は1992（平成4）年度に設置されているため、この館のデータは1992（平成4）年度から1998（平成10）年度までのもので7サンプルであったため、要因分析の対象としたのは合計で147サンプルとなった。
- <sup>10</sup> 実験計画法とは、ある事象の変化を規定する複数の要因の重みをなるべく少ない実験で測定する方法である。実験計画法については田口玄一『実験計画法 上・下』（丸善、1958年）、磯辺邦夫『実験計画法入門 条件の決め方』（日刊工業新聞社、昭和37年）、同『実験計画法入門 解析の手順』（日刊工業新聞社、1963年）などを参照。なお、実験計画法は実験を行う際に用いられる方法であるが、人間や社会などの事象に関して実験を行うのは困難なので、実施した調査や得られたデータの中から実験条件を満たすサンプルを取り出して実験計画法を適用する断面実験の考え方が採用できる（安田三郎『社会統計学』（丸善、1969年）、pp.116-117）。本分析は、147のサンプルの中から条件に適合するサンプルを取り出して行った。
- <sup>11</sup> 要因Aの主効果とは、他の要因の各水準における要因Aの及ぼす効果の平均で、他の要因の水準が異なっても効果に変化がないものを言う。それに対して、要因Aの効果が要因Bの水準によって異なる場合、または要因Bの効果がAの水準によって異なる場合を交互作用と言う。（田口、前掲書（上）、pp.55-56など）
- <sup>12</sup> 具体的には英会話教室を中心とした外国語の会話を内容とした講座、外国のマナー、料理などを学ぶ講座などがある。
- <sup>13</sup> 「ふるさと歴史教室」「郷土料理教室」や、郷土の民謡、舞踊等をテーマにした講座等がある。
- <sup>14</sup> 「親子パソコン教室」「ふれあい親子教室」等がある。
- <sup>15</sup> 「男の料理教室」などがある。
- <sup>16</sup> 注11を参照。
- <sup>17</sup> 寄与率とは、すべての主効果、交互作用、誤差が生み出す前変動に対する1つの要因のもつ純効果の比率のこと。
- <sup>18</sup> 宮崎市内の公民館以外の公立の生涯学習施設についての資料として利用したのは、宮崎市教育委員会『教育要覧』（1975(昭和50)年度～1999(平成11)年度）、宮崎県教育委員会『宮崎県の生涯学習・社会教育』（1995(平成7)年度～1999(平成11)年度、1997(平成9)年度までは『宮崎県の社会教育』）などである。また、民間カルチャーセンターの事業内容等についての資料は、みやざき社会保険センター『ありがとう みやざき社会保険センター開設10年』（1997）、各カルチャーセンター発行の募集案内等を利用した。
- <sup>19</sup> 図5-3-1から図5-3-3のグラフで、1981（昭和56）年度、及び1982（昭和57）年度のデ

一タが抜けているのは公民館利用者数に関する資料が残っていないためである。

<sup>20</sup> それぞれ比率が減少するのは、Bは1991（平成3）年度まで、Dは1986（昭和61）年度まで、Fが1982（昭和62）年度まで、Gが1989（平成元）年度まで、Hが1990（平成2）年度までであり、それ以降はそれぞれ上昇している。

<sup>21</sup> 宮崎市教育委員会『宮崎市の生涯学習・社会教育』の平成8～12年度版。

<sup>22</sup> 1991（平成3）年度から1999（平成11）年度までは「学社連携生涯学習」という名称での研究指定であったが、2000（平成12）年度より「学社融合生涯学習」に名称が変更された。

## 第6章 公民館の地域づくり支援に着目した公民館経営診断技法

### 6.1 本章の目的と研究方法

#### 6.1.1 本章の目的

本章では、公民館経営診断技法の研究の一環として、公民館機能が地域づくりに対して有効に作用しているかを診断する経営診断技法の開発、及びその検討を行う。

公民館の機能については、これまでも学習機会の提供、自発的な学習活動の支援、情報提供、学習相談などのほかに、地域活動の拠点としての働きが求められてきた。3章でも述べたが、中央教育審議会答申「新しい時代を切り拓く生涯学習の振興方策について」（2008（平成20）年2月）では、住民の地域社会への貢献やコミュニティづくりへの意識を高め、地域独自の課題や公共の課題に対応するような学習支援機能を強化することともに、地域の社会教育推進の拠点となることが期待されている。このうち公民館にあつては、地域の課題解決に向けた支援を行い、地域における「公共」を形成する拠点となることなどが求められている。このように、公民館には現代の地域がかかえる諸課題に対応し、地域づくりに寄与していくことへの期待があるといつてよい。

前章までの公民館の経営診断技法の研究は、公民館利用率や利用形態に着目したものであった。これは公民館の機能に関連させて言えば、主に学習機会の提供や自発的な学習活動の支援の一側面の状況把握に基づく経営診断であり、言い換えれば、そのような公民館の機能によってどれくらいの公民館利用者があり、それがどのような利用形態であったかの分析を通じた経営診断技法の研究であった。

公民館の経営診断を行うにあつては、これまでのような公民館利用という側面からの分析は不可欠であるが、公民館の利用者数や利用形態の状況は公民館機能の遂行によつてもたらされる結果の一部にすぎない。公民館の経営診断は公民館利用の側面からだけでなく、それによる利用者や学習者の変容など多角的な視点から行うことが必要である。本章では、そのような視点の1つとして公民館機能の地域に及ぼす影響に着目し、最終的には、公民館が地域に及ぼす影響に基づいた公民館の経営診断技法を開発したいと考えている。

このような課題に接近する背景の一つに、昨今の事業評価において、事業の実施によつてどれだけの成果があつたかが重視される傾向が一層強まっていることがある<sup>1</sup>。一般に、事業はインプットと言われる予算や労働力等の投入によつて計画、かつ実行され、評価が行われる。これまでの事業評価では、このような予算や労働力によつて、どれだけのアウトプットが生じたかが重視されてきた。しかし、これからの評価では、そのようなアウトプットを経て生じるアウトカムと言われる人々や地域に見られる変容の測定が必要である。本章は、このような評価の視点を公民館の経営診断に導入するものであり、公民館経営が地域の人々に果たす成果の診断に結びつく経営診断技法の開発を目的としている。

そこで、本節以降、6.2 では公民館機能の地域づくりへの影響についての予備的検討を行

い、地域づくり支援につながる公民館の具体的な目標の例示を行う。6.3 では、地域づくり支援に関わっていると考えられる公民館の具体的な活動内容の項目について、公民館利用者、及び公民館の管内住民（以下、「住民」とする。）を対象とした調査によって、それぞれから見た重要性の意識及び満足度に基づいて分析する。6.4 では、これに公民館職員を対象とした重要性の調査を加えて、利用者、住民、公民館職員に共通して地域づくり支援での重要性の意識が高い活動内容項目を明らかにし、地域づくり支援に関わる公民館経営診断指標の作成とその検討を行う。さらに、6.5 ではこの経営診断指標を用いた公民館経営診断の方法を提示する。

## 6.1.2 研究方法

### 6.1.2.1 分析の枠組

まず、本章での分析の枠組を説明する。表 6-1-1 は、公民館経営に関わるインプット、アウトプット、アウトカムを示している<sup>2</sup>。公民館経営におけるインプットとは、経営を進めていくにあたって投入される資源であり、具体的には予算、職員、施設などがある。アウトプットは、主として投入されたインプットを組み合わせることによって提供される教育・学習サービスと言えるもので、学級・講座等の実施、自主学習グループの支援、情報提供、学習相談等が挙げられる。また、これらの利用もアウトプットに含めて考えている。

さらに、アウトカムはそのようなアウトプットによって地域や人々にもたらされる変容のことである。例えば、人々の学習意欲の向上など地域の状態に与える変化や、公民館利用者や地域の人々の満足度といった人々の主観的な意識の変容もアウトカムになると考えられる<sup>3</sup>。

公民館の経営診断では、これまで、アウトプットの一つである公民館利用率を主な分析の対象としていた。事業数やそれへの参加者数に基づく経営診断は必要であるが、現在は、そのようなアウトプットが地域の人々に何をもたらしたかに基づいた経営診断がより重要になっている。公民館が地域にどのような影響を及ぼしているかをもとにした経営診断では、このようなアウトカムの設定が必要と考えられる。

表 6-1-1 公民館の経営診断の視点

インプット	アウトプット	アウトカム
職員、予算、施設・設備	教育・学習サービス（学級、講座等の実施、自主学習グループの支援、情報提供、学習相談等）、及びその利用	地域の状態に与える変化（学習意欲の向上等）、公民館利用者、地域の人々の主観的な評価（学習の満足度等）

そこで、まず、本章では表 6-1-1 に示したアウトプットである公民館の教育・学習サービスを、これまでのように①学習機会の提供、②自発的な学習活動の支援、③情報提供、学習相談、④地域活動の拠点としての働き、という公民館の 4 つの機能として捉えることにした。

さらに、ここでは公民館の教育・学習サービスのアウトカムを広く地域づくりとして取り上げることとした<sup>4</sup>。地域づくりといった場合も、さまざまな捉え方がある。例えば、市町村のまちづくりで言えば、古くは市町村における地域対策という点からの捉え方がある。ここでは市町村のまちづくりは、社会福祉の充実向上、生活環境の整備、地域産業の振興、教育・文化の振興という具体的な 4 項目に整理されている<sup>5</sup>。しかし、このような見方は、主に自治体が主導で行う地域づくりの捉え方であり、地域づくりによって個人のレベルにどのような影響があるかを分析することは難しい。

そこで、ここでは、都市の機能として、人々には「働く」、「住む」、「育てる、育つ」「楽しむ」ことができることが必要で、これらを可能とすることが地域づくりにつながるという捉え方<sup>6</sup>から、公民館経営のアウトカムを表 6-1-2 のように設定した。それらは、A 教育・学習、文化、芸術活動の促進、B 働くことの充実、C 居留意識、地区の連帯感の向上、D 交流の促進、家庭生活の充実の 4 項目である。さらに、このうち、A 教育・学習、文化、芸術活動の促進については、A1 地区の指導者・ボランティアの養成・活用、A2 地域での学習の充実、A3 地区の文化、芸術、特色の創出・向上の 3 つの具体的項目を取り上げた。

表 6-1-2 地域づくりに関わる内容（本章における公民館のアウトカム）

A 教育・学習、文化、 芸術活動の促進	A1 地区の指導者・ボランティアの養成・活用
	A2 地域での学習の充実
	A3 地区の文化、芸術、特色の創出・向上
B 働くことの充実	
C 居留意識、地区の連帯感の向上	
D 交流の促進、家庭生活の充実	

#### 6.1.2.2 分析の方法

公民館機能の地域づくりに対する有効性についての検討では、調査対象として宮崎市立公民館（地区交流センターを含む）を取り上げた。公民館機能の地域づくりへの影響についての予備調査として、宮崎市内の地区交流センター（1 館）を事例として取り上げ、センター関係者への聞き取り調査を行った（表 3-3-1、調査 C-1）。その結果をもとに公民館機能の具体的項目を設定して、この項目の重要度と満足度について、公民館利用者と住民のそれぞれの調査（同、調査 C-2、及び調査 C-3）を行い、これらの具体的項目を重要度と満足度の観点から充足状況の分析を行った。また、これらの公民館機能の具体的項目の重要度とそれらの

実施状況についての満足度について、宮崎県及び佐賀県の公民館職員を対象として調査を行い（同、調査 C-4）、公民館利用者、住民、公民館職員で共通して重要度の高い公民館機能の具体的項目の洗い出しを行った。

## 6.2 公民館機能の地域づくり支援への影響についての予備的検討

### 6.2.1 予備的検討の概要

公民館機能が地域づくりにおいて有効であるかどうかの検討を行うため、まず、ここでは宮崎市内の I 地区交流センター（以下、「センター」とする。）を事例として、公民館機能が地域づくりに影響を及ぼしているかについての予備的検討を行う。

I 地区交流センターは公民館としての活動のほかに、児童センターと高齢者ふれあいの機能が複合した施設である。このセンターを取り上げた理由は、このセンターは 1997（平成 9）年に設置され、調査を行った 2001（平成 13）年当時、宮崎市内では公民館機能をもつ最も新しい施設であり、センターの地域に及ぼす影響を設置される前と設置された後との比較で捉えやすいと考えたからである<sup>7</sup>。具体的には、この地区の生涯学習推進に関わる生涯学習推進協議会の委員 10 名に対する聞き取り調査（第一次調査、第二次調査）を通じて検討を行った<sup>8</sup>。

また、二回の調査の内容は次のとおりである。一次調査は、センターが設置されてからの I 地区及び I 地区住民の変化について、二次調査は一次調査の内容を整理した上で、それらが公民館のどのような機能に起因すると考えているかについてである。なお、聞き取り調査という形態をとったのは、本調査がこの研究のための予備的調査の段階であり、公民館機能による影響の具体的な内容を聞き出すことに主眼を置いたためである。

### 6.2.2 分析対象地区とセンターの状況

具体的な分析に入る前に、ここで取り上げた I 地区及び I 地区交流センターの調査時点の状況について簡単に説明しておきたい。

I 地区は宮崎市の南西部に位置する新興の住宅地を中心とした地域で、その中は東地区と西地区の 2 つに分けられている。I 地区では昭和 50 年代の中ごろより東地区から都市計画整備と住宅団地の整備が始まり、調査時において徐々に人口が増加していた。2001（平成 13）年 5 月当時では世帯数が約 3100、人口が約 1 万人であった。住宅団地の整備とともに教育施設も整備され、1987（昭和 62）年に小学校と中学校が各 1 校設置され、さらに 1992（平成 4）年には新たに小学校が 1 校設置された。

この I 地区を管内地域としているのが I 地区交流センターである。I 地区交流センターは 1997（平成 9）年 10 月に設置されていたが、宮崎市では 18 の中学校区に 1 館ずつの公民館または地区交流センターの設置が進められてきており、I 地区交流センターは、本分析を行った当時、その中で最も最後に設置された施設であった。I 地区交流センターでは 1997（平



成 9) 年度に設置されてから本調査時まで、成人や高齢者、子どもを対象とした講座が年間平均 20 講座程度開催されているほか、地区の学習グループの支援などを行っていた。また、2000（平成 12）年度、2001（平成 13）年度の 2 年間は市教育委員会より隣接する小学校との学社融合研究の指定を受け、その研究、実践に取り組んだ。

2000（平成 12）年度の公民館利用者数は市内 18 の地区公民館の中で最も多く、およそ 7 万 5 千人にも及び、人口 1 人当たりの 1 年間の平均利用回数も 7.4 回になり、これも市内の地区公民館の中では最も高い数字であった。

### 6.2.3 公民館機能の地域づくりに対する影響の事例分析

ここからは事例分析の具体的結果について検討する。まず、聞き取り調査で取り上げた調査項目について説明しておきたい。表 6-2-1 は、公民館機能の具体的な項目として①～④のそれぞれの機能ごとに設定したもので<sup>9</sup>、合わせて 9 項目である。また、表 6-2-2 には、地域づくりに関わる具体的な項目を地域づくりに関わる内容の A, B, C, D のそれぞれで設定したもので<sup>10</sup>、合わせて 15 項目である。

表 6-2-1 公民館機能の具体的な項目

公民館の機能	具体的項目
①学習機会の提供	(1)講座，教室の実施（成人，高齢者対象） (2)講座，教室の実施（子ども，親子対象） (3)隣接する小学校と学社連携・融合事業の実施 (4)地区総合文化祭の実施 (5)ボランティアの活用
②自発的な学習活動の支援	(6)自主学習グループの支援（施設の提供）
③情報提供，学習相談	(7)センターだよりの発行
④地域活動の拠点としての働き	(8)地区生涯学習推進協議会の事務局運営 (9)地域の各種会議，委員会等の支援（施設の提供）

表 6-2-2 地域づくりに関わる具体的な項目

具体的項目	具体的項目
A 教育・学習，文化，芸術活動の促進	< A1 地区の指導者・ボランティアの養成・活用 > (1)地区の指導者，ボランティアの養成 (2)地区の人々がもつ専門的知識，技術，技能を発揮する場の確保，増加
	< A2 地域での学習の充実 > (3)青少年の地域での学習の場の充実 (4)学習意欲の向上 (5)学習活動の増加

	< A3 地区の文化, 芸術, 特色の創出・向上 > (6)地区の伝統, 文化, 芸術の創造 (7)地区の伝統, 文化, 芸術の継承 (8)地区の特色の創出
B 働くことの充実	(9)仕事の充実
C 居住意識, 地区の連帯感の向上	(10)地区住民の連帯感の向上 (11)地区の連絡事項の周知, 連絡 (12)地区への居住希望の向上
D 交流の促進, 家庭生活の充実	(13)地区の人々の交流 (14)地区以外の人々との交流 (15)家庭生活の充実

聞き取り調査の二次調査では、I 地区と I 地区交流センターの現状を例にして、公民館機能の具体的な項目ごとに、それらが地域づくりのどのような項目に影響していると感じられるかを調査した。表 6-2-3 はその結果を示したものである。これは、表側のそれぞれの公民館機能の具体的な項目が影響を与えていると考えられる地域づくりの項目を表しており、表の数字は、各公民館機能が地域づくりに影響を与えていると回答した人数を表している。例えば、「(1)成人や高齢者対象の講座, 教室の実施」という機能が「(1)地区の指導者, ボランティアの養成」という地域づくりの項目に影響があると回答した人が 10 名中 3 名であったことを意味している。

10 名の聞き取り調査であるので、この結果から数量的な比較はできないが、10 名のうち 9 名が影響があると回答している項目が 4 項目ある。そのうち 2 項目は、公民館機能の具体的な項目の「(1)講座, 教室の実施 (成人, 高齢者対象)」が地域づくりの項目の「(4)学習意欲の向上」及び「(13)地区の人々の交流」に影響があるとする場合である。その他の 2 項目は、公民館機能の「(3)隣接する小学校と学社連携・融合事業の実施」が地域づくりの項目の「(13)地区の人々の交流」に影響があるとする場合と、公民館の機能の「(6)自主学習グループの支援 (施設の提供)」が地域づくりの項目の「(1)地区の指導者, ボランティアの養成」に影響しているという場合である。

さらに、回答の合計が多い項目を見ておきたい。まず、表右側の合計欄の数値は、公民館の機能が影響を及ぼしていると感じられる地域づくりの項目数が多いことを意味している。つまり、これは地域づくりへの影響があると感じる人が多い公民館機能の具体的な項目ということになる。ここでは「(3)隣接する小学校と学社連携・融合事業の実施」が最も多くなっており、それに次ぐのが「(4)地区総合文化祭の実施」である。

また、表の最下部の合計欄は、この欄の数値が大きいほど、1つの地域づくりの項目に複数の公民館機能の具体的な項目が影響を及ぼしていると感じている人が多いことを表している。具体的には、ここでは「(13)地区の人々の交流」が最も多くなっているが、これには公民館

表 6-2-3 公民館の機能（具体的項目）が影響を与えていると回答のあった地域づくりに関わる具体的

項目	(1) 地区の指導者、ボランティアの養成	(2) 地区の人々もつ専門的知識、技術、技能を發揮する場の確保、増加	(3) 青少年の地域での学習の場の充実	(4) 学習意欲の向上	(5) 学習活動の増加	(6) 地区の伝統、文化、芸術の創造	(7) 地区の伝統、文化、芸術の継承	(8) 地区の特色の創出	(9) 仕事の充実	(10) 地区住民の連帯感の向上	(11) 地区の連絡事項の周知、連絡	(12) 地区への居住希望の向上	(13) 地区の人々の交流	(14) 地区以外の人々との交流	(15) 家庭生活の充実	計
地域づくりに関わる内容 (具体的項目)																
公民館機能 (具体的項目)																
(1) 講座，教室の実施（成人，高齢者対象）	3	1	1	9	8	3	0	0	2	3	2	3	9	4	5	53
(2) 講座，教室の実施（子ども，親子対象）	2	2	7	5	3	2	1	1	0	3	0	3	8	0	1	38
(3) 隣接する小学校と学社連携・融合事業の実施	1	6	2	6	5	4	2	7	2	8	3	5	9	3	3	66
(4) 地区総合文化祭の実施	5	5	2	7	8	4	0	7	2	4	0	4	7	4	5	64
(5) ボランティアの活用	2	3	3	5	5	3	2	2	1	6	4	4	5	2	2	49
(6) 自主学习グループの支援（施設の提供）	9	4	3	2	1	2	1	3	2	5	1	3	4	3	2	45
(7) センターだよりの発行	3	3	4	5	5	2	2	5	1	5	7	1	5	0	4	52
(8) 地区生涯学習推進協議会の事務局運営	5	6	5	5	3	4	2	3	0	3	1	2	5	4	1	49
(9) 地区の各種会議，委員会の支援（施設の提供）	5	4	2	3	4	2	2	7	1	7	6	3	6	1	4	57
計	35	34	29	47	42	26	12	35	11	44	24	28	58	21	27	473

機能の具体的な項目として(1)から(9)までのそれぞれが関わっていると感じる人の合計が最も多いということになる。

確かにこの点については、第一次の聞き取り調査においても聞くことができた。I 地区交流センターが設置されるまでは I 地区の住民が集まり活動する拠点がなかったのに対して、設置後はさまざまな点での交流が行えるようになったという回答である。例えば、それは、I 地区には東地区と西地区があるが、まずは東地区から住宅整備が始まったことなどにより、

学校設置への取組みを行ってきた東地区と学校が整備されてからの居住者の多い西地区とでは住民の意識にも若干違いが見られたようである。その後も、東西各地区の住民の意識には違いがあるという。そのような状況でのセンターの設置は、東西の地区住民の交流の拠点としての意義があり、このような交流はセンターのさまざまな活動の結果であるというものである。

また、この交流には東と西という地区の交流だけでなく、高齢者と子ども、高齢者と成人など世代間の交流の場であることも含まれている。

さらに、この表 6-2-3 の結果を地域づくりの内容別（表 6-1-2）にまとめたものが表 6-2-4 である。まとめ方を簡単に説明すると、例えば A 1 について言えば、「地区の指導者・ボランティアの養成・活用」については具体的項目として「(1)地区の指導者、ボランティアの養成」「(2)地区の人々がもつ専門的知識、技術、技能を発揮する場の確保、増加」の 2 項目があったが、表 6-2-3 のそれに該当する数値を公民館の機能の具体的な項目ごとに合計し、その平均値を求めた。表 6-2-4 の数値はそれぞれの合計の平均値である。

表 6-2-4 公民館の機能（具体的項目）が影響を与えていると考えられる地域づくりに関わる内容

地域づくりに 関わる内容 公民館機能 (具体的項目)	A 1 地区の指導者・ボランティアの養成・活用	A 2 地域での学習の充実	A 3 地区の文化、芸術、特色の創出・向上	B 仕事の充実	C 居住意識、地区の連帯感の向上	D 交流の促進、家庭生活の充実
(1)講座, 教室の実施(成人, 高齢者対象)	2.0	6.0	1.0	2.0	2.7	6.0
(2)講座, 教室の実施(子ども, 親子対象)	2.0	5.0	1.3	0.0	2.0	3.0
(3)隣接する小学校と学社連携・融合事業の実施	3.5	4.3	4.3	2.0	5.3	5.0
(4)地区総合文化祭の実施	5.0	5.7	3.7	2.0	2.7	5.3
(5)ボランティアの活用	2.5	4.3	2.3	1.0	4.7	3.0
(6)自主学習グループの支援(施設の提供)	6.5	2.0	2.0	2.0	3.0	3.0
(7)センターだよりの発行	3.0	4.7	3.0	1.0	4.3	3.0
(8)地区生涯学習推進協議会の事務局運営	5.5	4.3	3.0	0.0	2.0	3.3
(9)地区の各種会議, 委員会の支援(施設の提供)	4.5	3.0	3.7	1.0	5.3	3.7

この平均値の意味するところは、例えば、表の左上の 2.0 というのは、表側の「(1)講座, 教室の実施(成人, 高齢者対象)」という機能が表頭の「A1 地区の指導者・ボランティアの

養成・活用」という地域づくりの項目に影響を与えていると感じている人が平均すると 10 名中 2 名いるということである。ここでは、公民館機能の具体的項目の「(6)自主学習グループの支援（施設の提供）」が「A1 地区の指導者・ボランティアの養成・活用」に影響を与えているという数値が 6.5 で、最も多くなっている。

さらに、この表 6-2-4 をこれと同じ方法で各公民館機能でまとめてみたものが表 6-2-5 である。これを見ると、公民館機能ごとに、かつ、地域づくりの視点ごとにまとめてみると、公民館の 4 つのいずれの機能も、数値の大小はあるが地域づくりに影響があると感じている人がいるということになる。その中でも最も多いのは、公民館機能の「②自発的な学習活動の支援」が地域づくりの内容の「A1 地区の指導者・ボランティアの養成・活用」に影響を及ぼしていると感じている場合で、平均すると 10 名中 6.5 人となっている。次に多いのは「①学習機会の提供」が「A2 地域での学習の充実」に影響を与えていると感じている 5.1 の場合である。

ここで取り上げた事例は単なる一事例にすぎないが、この予備的検討から、公民館経営のアウトプットとアウトカムの関係を公民館機能による地域づくりへの影響という枠組で捉えることに可能性があり、また、公民館のそれぞれの機能が地域づくりの特定の項目だけに影響があるのではなく、地域づくりのそれぞれに何らかの影響を及ぼしているのではないかと考えるに至った。

表 6-2-5 公民館の機能が影響を与えていると思われる地域づくりに関わる内容

地域づくりに 関わる内容 公民館機能	A1 地区の指導者・ボランティアの養成・活用	A2 地域での学習の充実	A3 地区の文化、芸術、特色の創出・向上	B 仕事の充実	C 居留意識、地区の連帯感の向上	D 交流の促進、家庭生活の充実
①学習機会の提供	3.0	5.1	2.5	1.4	3.5	4.5
②自発的な学習活動の支援	6.5	2.0	2.0	2.0	3.0	3.0
③情報提供、学習相談	3.0	4.7	3.0	1.0	4.3	3.0
④地域活動の拠点としての働き	4.5	3.7	3.3	0.5	3.7	3.5

この枠組に基づいた公民館の地域づくりに向けた公民館、利用者、及び住民の具体的な目標の例を表 6-2-6 に示した。例えば、「①学習機会の提供」の機能の「A1 地区の指導者・ボランティアの養成・活用」という地域づくりの側面での目標として、「学級、講座等の事業で指導者、ボランティアとしての資質、能力の向上を図ることができる」「主催の講座、学級等で指導者、ボランティアとして活動できる」を挙げている。

表 6-2-6 公民館の機能別にみた地域づくりに関わる公民館、利用者、住民の具体的目標（例）

地域づくりに 関わる視点 公民館の機能	A1 地区の指導者・ボランティアの養成・活用	A2 地域での学習の充実	A3 地区の文化、芸術、特色の創出・向上	B 働くことの充実	C 居住意識、地区の連帯感の向上	D 交流の促進、家庭生活の充実
①学習機会の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 学級、講座等の事業で指導者、ボランティアとしての資質、能力の向上を図ることができる</li> <li>・ 学級、講座等で指導者、ボランティアとして活動できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 青少年、成人、高齢者の各年代の学習機会がある</li> <li>・ 学校などの地域他施設と連携協力している</li> <li>・ 学習成果の向上</li> <li>・ 学習意欲の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 創作的な学習の機会が学習できる</li> <li>・ 主催の講座、学級等での学習成果を発表できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 学級、講座等の事業で仕事に関わる知識、技術を身に付けることができる</li> <li>・ 仕事への意欲を高める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地区や地元のことについて学習できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 世代間、家族間、居住地区間、業種間等で交流できる学習機会がある</li> <li>・ 学習したことが家庭生活で生かせる</li> </ul>
②自発的な学習活動の支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自主学習グループの活動で指導者、ボランティアの資質、能力の向上を図ることができる</li> <li>・ 自主学習グループの活動の中で、指導者、ボランティアとして活動できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自主学習グループの学習の場の確保</li> <li>・ 自主的な学習のための利用の向上</li> <li>・ 学習成果の向上</li> <li>・ 学習意欲の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自主的な学習活動の成果を発表することができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 仕事への意欲を高める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 学習グループとして地域の活動に参加できる</li> <li>・ 地区の活動で自主学習グループの協力が得られる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 世代間、家族間、居住地区間、業種間等で交流できる</li> <li>・ 自主学習グループ相互の交流ができる</li> </ul>
③情報提供、学習相談	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地区の指導者、ボランティアがわかる</li> <li>・ 指導者、ボランティアの活動の状況がわかる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公民館の事業計画を知ることができる</li> <li>・ 地区やそれ以外での学習機会がわかる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地区や地元のことについての学習機会がわかる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職業に関わる知識、技術等の学習機会がわかる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公民館の活動を知ることができる</li> <li>・ 公民館からのお知らせ、連絡事項を知ることができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 交流を目的とした地域の事業を知ることができる</li> </ul>
④地域活動の拠点としての働き	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ボランティア活動への参加および参加意欲の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地区が抱える課題についての学習や学習意欲の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地区の文化祭、芸術祭への参加および参加意欲の向上</li> <li>・ 地区の伝統、文化の継承への取り組み増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 働くことへの関心、働く人への感謝の気持ちを高めることができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域における助け合い、協力の意識の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公民館を自由な交流の場として利用できる</li> </ul>

これらの目標はあくまでも例示に過ぎないので、調査対象を広げてこれらの目標の妥当性の検討が必要である。次節では、このようにして設定した具体的な活動項目を用いて、地域づくり支援のための公民館経営診断指標の検討を進める。

### 6.3 公民館機能の地域づくり支援への有効性を示す項目の検討

#### 6.3.1 本節の検討課題と研究方法

本節では、公民館機能が地域づくりに対して有効に作用しているかどうかをみる具体的な項目を明らかにする段階的作業のうち、公民館利用者側の項目、及び住民側の項目を明らかにする。

地域づくりに対する公民館機能の有効性を検討するためには、公民館機能が、第一に公民館利用者に対してどのような影響を及ぼしているかという視点と、第二に地域住民に対してどのような影響を及ぼしているかという視点が必要で、それぞれでどのような項目が必要であり、また求められているかを明らかにする必要がある。そのため、6.2 で示した公民館機能の地域づくりに対する有効性を検討する枠組みに基づいて、公民館利用者、及び地域住民が公民館機能のどのような具体的項目を重要であると考えているか、また、それらの項目の内容についてどの程度満足したものとなっているかを調査によって明らかにし、それらの項目の経営診断における意義を検討する。

本節では、前節の表 6-2-5 をもとに、公民館機能（①～④）と地域づくりの具体的内容の項目（A1, A2, A3, B, C, D の 6 分類）によるマトリクスを作成し、それぞれのセルごとに地域づくりに果たすと考えられる公民館機能の具体的な調査項目を設定した（表 6-3-1）。

また、分析の方法は、取り上げた公民館機能の具体的項目をどれくらい重要であると感じているかについて 5 段階の選択肢を設定した。さらに、これらの項目のそれぞれにどれくらい満足しているかという満足度についても 5 段階の選択肢を設定し、同一の項目についてこれらの視点から見た結果を合わせて分析することにした。

なお、このような分析を行うにあたり、2003（平成 15）年 1～2 月にかけて、宮崎市内の市立公民館及び市立地区交流センターの 3 館の利用者を対象とした調査と、それら 3 館の管内の住民を対象とした調査を行った（表 3-3-1, 調査 C-2, 及び調査 C-3）。公民館等の利用者の調査では 3 館合計で 300 名の利用者を対象として、地域づくりに関わる公民館の具体的な活動の重要性等について質問紙調査を行った。また、住民を対象にした調査では、3 地区合計で 1100 名に対して、利用者調査と同様の内容について郵送による調査を行った。

#### 6.3.2 利用者から見た地域づくりに関わる公民館機能の重要度と満足度

##### 6.3.2.1 公民館機能の具体的項目についての重要度と満足度

前述したように、公民館機能の具体的項目として、表 6-3-1 に示した項目を設定した。これらの項目の重要度、及び満足度の意識についての調査では、それぞれ 5 段階の回答形式を

表 6-3-1 公民館機能の具体的項目についての重要度と満足度（利用者側）

		公民館機能に関する具体的項目	重要度 (A)	満足度 (B)	差 (A-B)
①学習機会の提供	A1	1 ボランティア活動に関わる講座，教室，講演会等の実施	3.60	1.72	1.88
		2 指導者やボランティアを育成する講座・教室等の実施	3.58	1.57	2.01
		3 公民館の講座・教室等で地区の指導者，人材，ボランティアが活動できる	3.43	1.85	1.58
	A2	4 青少年向けの講座，教室等の実施	3.60	1.71	1.89
		5 成人向けの講座，教室等の実施	3.72	2.57	1.15
		6 女性向けの講座，教室等の実施	3.66	2.43	1.23
		7 高齢者向けの講座，教室等の実施	3.87	2.60	1.27
		8 さまざまな催し，イベントの実施	3.46	2.77	0.69
		9 公民館と地区の小中学校が連携協力した事業の実施	3.47	2.07	1.40
		10 公民館での学習や活動の成果を高められるような配慮	3.56	2.40	1.16
	A3	11 美術，工芸等の作品の創作を伴う講座，教室等の実施	3.54	2.20	1.34
		12 詩歌，俳句，短歌等の創作を伴う講座，教室等の実施	3.37	1.92	1.45
		13 地区の踊り，歌等の芸能の保存，継承に関わる催し，行事の実施	3.50	2.04	1.46
		14 創作作品の展示会，発表会等の実施	3.46	2.88	0.58
	B	15 職業に関わる知識，技術等に関する講座・教室の実施	2.99	1.44	1.55
		16 起業のための知識，方法等に関わる講座・教室の実施	2.76	1.12	1.64
		17 勤労意欲の向上に向けた事業の実施	2.89	1.26	1.63
		18 勤労への感謝を目的とした事業の実施	2.80	1.26	1.54
	C	19 地区や地元のことについて学習する講座等の実施	3.31	2.05	1.26
	D	20 世代間交流をねらいとした講座，教室，行事等の実施	3.56	2.29	1.27
		21 家族間の交流をねらいとした講座，教室，行事等の実施	3.13	1.94	1.19
		22 居住地区内の住民の交流をねらいとした講座，教室，行事等の実施	3.57	2.43	1.14
		23 異業種の交流をねらいとした講座，教室，行事等の実施	2.92	1.77	1.15
		24 学習したことを家庭生活で生かせるような講座，教室等の実施	3.63	2.40	1.23
②自発的な学習活動の支援	A1	25 公民館の自主学習グループが地域の指導者やボランティアを育成する	3.30	1.74	1.56
		26 公民館の自主学習グループで地区の指導者，人材，ボランティアが活動できる	3.41	1.95	1.46
	A2	27 公民館が住民の学習意欲を高める	3.39	2.67	0.72
		28 公民館が住民の自発的な学習活動を盛んにする	3.52	2.79	0.73
		29 自主学習グループが公民館で活動しやすいようにする	4.03	3.00	1.03
		30 公民館で市立図書館の蔵書の貸出ができる	3.51	2.46	1.05
	A3	31 自主学習グループの学習の成果を発表できる機会を設ける	3.58	2.91	0.67



		32 地区で行われているさまざまな学習活動の成果を発表する機会を設ける	3.38	2.44	0.94
	B	33 職業に関わる知識・技術等を学習する自主学習グループの育成	3.15	1.44	1.71
	C	34 自主学習グループが地区の活動にかかわれるよう公民館が支援する	3.64	2.36	1.28
	D	35 世代間交流のできる自主学習グループの育成	3.36	2.28	1.08
		36 家族間の交流のできる自主学習グループの育成	3.15	1.83	1.32
		37 居住地区内の住民の交流のできる自主学習グループの育成	3.46	2.22	1.24
		38 異業種の交流のできる自主学習グループの育成	2.96	1.81	1.15
		39 公民館の自主学習グループ相互の交流ができるようにする	3.34	2.33	1.01
③ 情報提供・学習相談	A1	40 公民館が地区にいる指導者、ボランティアの情報提供をする	3.57	1.75	1.82
		41 公民館が地区の指導者、ボランティアの活動状況について情報提供をする	3.54	1.74	1.80
	A2	42 公民館が行う講座、教室、行事等について住民に情報提供をする	3.97	2.87	1.10
		43 公民館が地区以外での学習機会についての情報提供をする	3.56	2.25	1.31
		44 公民館で市立図書館の蔵書検索ができる	3.41	2.37	1.04
	A3	45 地区や地元のことをテーマにした学習機会についての情報提供を行う	3.31	2.05	1.26
		46 地区や地元のことをテーマにした学習についての相談等に対応する	3.32	1.85	1.47
	B	47 職業に関わる知識、技術等に関する学習機会の情報提供をする	3.09	1.30	1.79
	C	48 公民館がどのような活動をする施設かについて情報提供する	3.77	2.46	1.31
		49 公民館の活動や事業の成果を報告する	3.62	2.52	1.10
		50 公民館で地区のお知らせ、連絡事項を知ることができる	3.74	2.69	1.05
	D	51 公民館が地区で行われる住民の交流行事について情報提供する	3.56	2.32	1.24
	A1	52 公民館が住民に地域でのボランティア活動への参加を呼びかける	3.57	1.91	1.66
			53 公民館が地区のボランティア活動団体を支援する	3.69	1.94
		A2	54 公民館が、地区が抱える課題、問題についての学習の必要性を知らせる	3.38	2.04
A3		55 地区総合文化祭や芸術祭などへの参加を促す	3.60	2.89	0.71
		56 地区の新しい文化、芸術、特色等の創出に取り組む	3.31	2.11	1.20
		57 地区の伝統、文化等の保存・継承に取り組む	3.52	1.88	1.64
B		58 公民館が住民の勤労の意欲、勤労への感謝の気持ちを高めるようにする	3.01	1.37	1.64
C	59 公民館が地区における助け合い、協力の意識を高める	3.67	2.36	1.31	
	60 公民館で住民票等の証明書の発行手続きができる	3.27	1.82	1.45	
D	61 公民館を自由な交流の場として利用できる	4.02	2.80	1.22	
全 体 (平均)			3.44	2.13	1.31

とった。その回答をもとにして回答者個人の重要度と満足度の点数化を行った。すなわち、重要度については「とても重要である」「やや重要である」「どちらともいえない」「あまり重

要ではない」「重要ではない」及び「わからない」という回答を、それぞれ 5 点、4 点、3 点、2 点、1 点、0 点とした。満足度についても、「とても満足」「やや満足」「どちらともいえない」「やや不満」「不満」及び「わからない」の回答をそれぞれ 5 点、4 点、3 点、2 点、1 点、0 点とした<sup>11</sup>。表 6-3-1 の「重要度」「満足度」の数値は、このようにして算出した各項目の個人の重要度と満足度の点数の平均値である。また、項目全体の平均は表の最下部にある通り、重要度の場合が 3.44、満足度の場合が 2.13 となっている。

まず、公民館利用者が公民館機能の具体的項目のどのような内容を重要であると考えているかを見てみたい。重要度の点数が最も高いのは「29 自主学習グループが公民館で活動しやすいようにする」(4.03) である。公民館利用者からすると、自主学習グループが活動しやすいような公民館の配慮などが重要であると考えていることがわかる<sup>12</sup>。それに次いで高いのは「61 公民館を自由な交流の場として利用できる」(4.02) である。その次に高い項目として、「41 公民館が地区の指導者、ボランティアの活動状況について情報提供をする」(3.97)、「7 高齢者向けの講座、教室等の実施」(3.87)、「48 公民館がどのような活動をする施設かについて情報提供する」(3.77) などが続いている。このほか、それ以降で高い「5 成人向けの講座、教室等の実施」、「53 公民館が地区のボランティア活動団体を支援する」、「59 公民館が地区における助け合い、協力の意識を高める」、「34 自主学習グループが地区の活動にかかわれるよう公民館が支援する」、「24 学習したことを家庭生活中で生かせるような講座、教室等の実施」の項目を含め上位にある 10 項目を見ると、①～④の公民館機能ごとに、それぞれ 2 ないし 3 項目が挙げられており、特に公民館機能の間での片寄りは見られない。

では、一方で、公民館利用者はどのような項目に満足している度合いが高いのだろうか。満足度の数値が最も高いのは「29 自主学習グループが公民館で活動しやすいようにする」であり、その値は 3.00 である。この項目は重要度でも最も高い項目であったので、この項目は重要であると考えている利用者は比較的が多いが、満足度の高さも高いと言えることができる。この次に満足度が高い項目は、「31 自主学習グループの学習の成果を発表できる機会を設ける」(2.91) である。これは、公民館利用者は自主学習グループの学習成果の発表機会については他の項目に比べると比較的満足度が高いことを意味している。さらに、この項目に続いて満足度の高い項目には、「55 地区総合文化祭や芸術祭などへの参加を促す」(2.89)、「14 創作作品の展示会、発表会等の実施」(2.88)、「42 公民館が行う講座、教室、行事等について住民に情報提供をする」(2.87)、「28 公民館が住民の自発的な学習活動を盛んにする」(2.79) などがある。このほか、「61 公民館を自由な交流の場として利用できる」、「8 さまざまな催し、イベントの実施」、「27 公民館が住民の学習意欲を高める」、「50 公民館で地区のお知らせ、連絡事項を知ることができる」の項目が上位 10 項目である。満足度の高い項目の上位 10 項目の公民館機能ごとのばらつきをみると、②自発的な学習活動の支援の項目が 4 項目で最も多く、それ以外の①、③、④の機能についてはそれぞれ 2 項目が挙げられている。

このように見ると、重要度の高い項目と満足度の高い項目は、「29 自主学習グループが公

民館で活動しやすいようにする」「42 公民館が行う講座，教室，行事等について住民に情報提供をする」「61 公民館を自由な交流の場として利用できる」の 3 項目であり，それ以外は重要度の高さと満足度の高さは必ずしも一致していない。そこで，ここでの調査で取り上げた項目について，重要であると考えられていることがどれだけ充足されているかを，重要度と満足度の差から見ておこう。表 6-3-1 にある「差」は重要度と満足度の差の値であり，この数値が大きいほど充足度が低いことを意味している。この差が最も大きい項目は「2 指導者やボランティアを育成する講座・教室等の実施」であり，その値は 2.01 である。全項目の中でこの項目が公民館利用者にとって充足の度合いが低い項目と言える。この差が次に大きいのは「4 青少年向けの講座，教室等の実施」(1.89) であり，これについても充足度が低い。さらに，このあとに続くのは，「1 ボランティア活動に関わる講座，教室，講演会等の実施」(1.88)，「40 公民館が地区にいる指導者，ボランティアの情報提供をする」(1.82)，「41 公民館が地区の指導者，ボランティアの活動状況について情報提供をする」(1.80) であり，学習機会の提供やボランティア活動に関わる項目の充足度が低いことがわかる。

#### 6.3.2.2 重要度と満足度の分布から見た具体的項目の特徴

さらに，ここでは各項目の重要度と満足度による分布から，公民館機能ごとにどのような特徴があるかを見てみたい。図 6-3-1 から図 6-3-4 は，重要度と満足度でみた①から④の公民館機能ごとの具体的項目の分布状況を示したものである。いずれも x 軸が重要度，y 軸が満足度を示し，両軸の交点はそれぞれ重要度と満足度の平均である 3.4 と 2.2 である<sup>13</sup>。全体は両軸によって 4 つの領域に区切られている。一般的に，重要度が高く満足度が低い領域（第 4 象限）は，充足度が低く最も必要性の度合いが高い領域であり，この領域にある項目は満足度を向上させるべく注力して取り組むべき項目である。また，重要度も満足度も高い領域（第 1 象限）では必要性の度合いは中程度，重要度が低く満足度の高い領域（第 2 象限）では，必要性の度合いは低く，重要度も満足度も低い領域（第 3 象限）では必要性の度合いは中程度と言われている<sup>14</sup>。

図 6-3-1 は，「学習機会の提供」に関わる具体的項目の分布を示したものである。必要性の度合いが最も高い第 4 象限には，「1 ボランティア活動に関わる講座，教室，講演会等の実施」「2 指導者やボランティアを育成する講座・教室等の実施」「3 公民館の講座・教室等で地区の指導者，人材，ボランティアが活動できる」といった「地区の指導者・ボランティアの養成・活用」に関わる項目がすべて分布している。また，「4 青少年向けの講座，教室等の実施」「9 公民館と地区の小中学校が連携協力した事業の実施」のような「地域での学習の充実」のうちでも青少年に関わる項目も見られる。そのほか「13 地区の踊り，歌等の芸能の保存，継承に関わる催し，行事の実施」もこの領域にあり，これらはいずれも取り組みへの必要性が高い項目とすることができる。

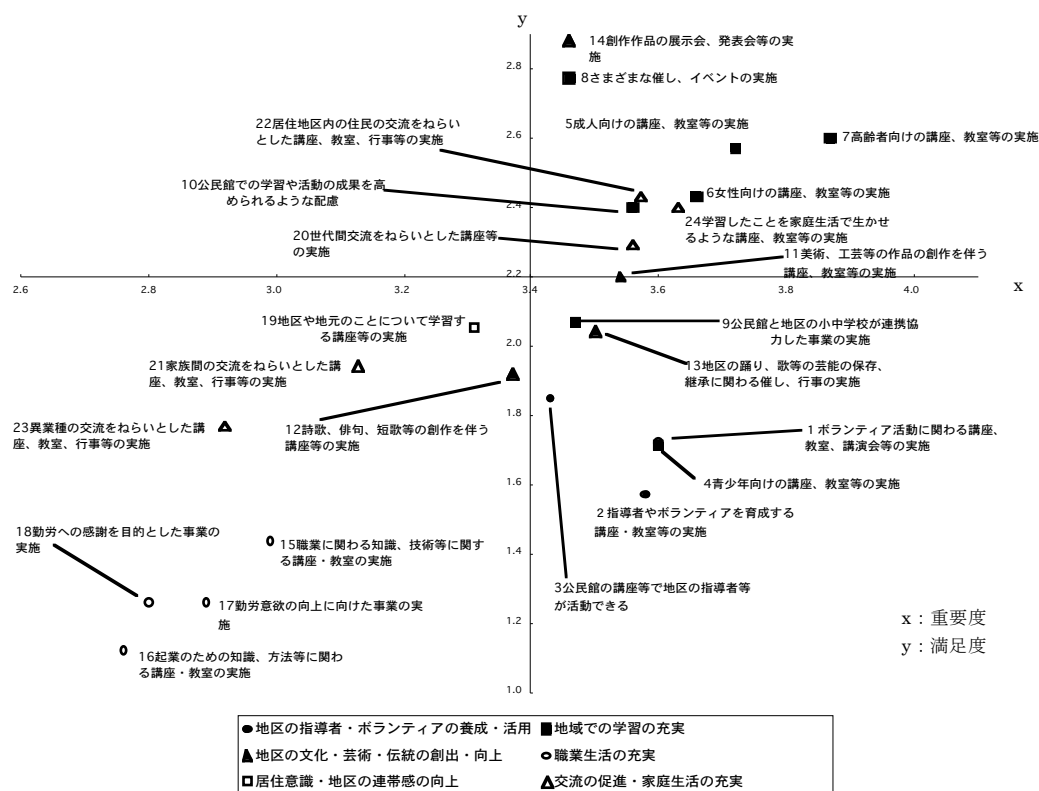


図 6-3-1 重要度と満足度でみた「学習機会の提供」に関わる具体的項目の分布（利用者）

これに対して重要度も満足度も高い領域（第1象限）には、「地域での学習の充実」に関わる項目（「5 成人向けの講座，教室等の実施」「6 女性向けの講座，教室等の実施」「7 高齢者向けの講座，教室等の実施」「8 さまざまな催し，イベントの実施」），「交流の促進，家庭生活の充実」に関わる項目の一部（「20 世代間交流をねらいとした講座，教室，行事等の実施」「22 居住地区内の住民の交流をねらいとした講座，教室，行事等の実施」「24 学習したことを家庭生活で生かせるような講座，教室等の実施」など）などが見られる。これらは充足度が高い項目であるが，今後も満足度が低下しないように取り組んでいくことが必要な内容であると言える。

さらに，重要度も満足度も低い領域（第3象限）には，「15 職業に関わる知識，技術等に関する講座・教室の実施」「16 起業のための知識，方法等に関する講座・教室の実施」「17 勤労意欲の向上に向けた事業の実施」「18 勤労への感謝を目的とした事業の実施」の「職業生活の充実」に関わる項目，「19 地区や地元のことについて学習する講座等の実施」の「居留意識・地区の連帯感の向上」に関わる項目などが見られる。これらは，より満足度を高められるように取り組んでいく必要のある項目と言える。

なお，重要度が平均以下の項目は第3象限に集中しているが，これらの項目の重要度が低い状況には，公民館に対して仕事に関する学習や職業知識・技術の向上などへの期待が小さ

いことが背景にあると考えられる。この分析結果のもとになっている調査を実施したのは2003（平成15）年であるが、このような状況は現在でもあまり変わらないと推察される。なぜなら、実際に、仕事や職業に関わる専門的な内容の学習であれば、それぞれの専門の教育・学習施設で行うのが一般的だからである。公民館では、そのような専門的な内容の学習機会提供というよりも、広く仕事や働くことへの関心、幅広い職種についての知識や仕事の体験、働くことへの理解や感謝などにつながるような事業を展開することが有効であると考えられる。

次に、「自発的な学習活動の支援」の項目の分布を見てみよう（図6-3-2）。「自発的な学習活動の支援」の項目は、比較的満足度が高い項目が多く、重要度が高く満足度の低い第4象限の領域には「26 公民館の自主学習グループで地区の指導者、人材、ボランティアが活動できる」の項目のみが見られる。領域は異なるが、同じ「地区の指導者・ボランティアの養成・活用」に関わる「25 公民館の自主学習グループが地域の指導者やボランティアを育成する」も満足度の低い近い位置に分布しており、これらの項目の満足度の向上が求められると言える。重要度も満足度も高い項目には、「28 公民館が住民の自発的な学習活動を盛んにする」「29 自主学習グループが公民館で活動しやすいようにする」「30 公民館で市立図書館の蔵書の貸出ができる」といった「地域での学習の充実」に関する項目や、「34 自主学習グループが地区の活動にかかわれるよう公民館が支援する」という「居留意識・地区の連帯感の向上」に

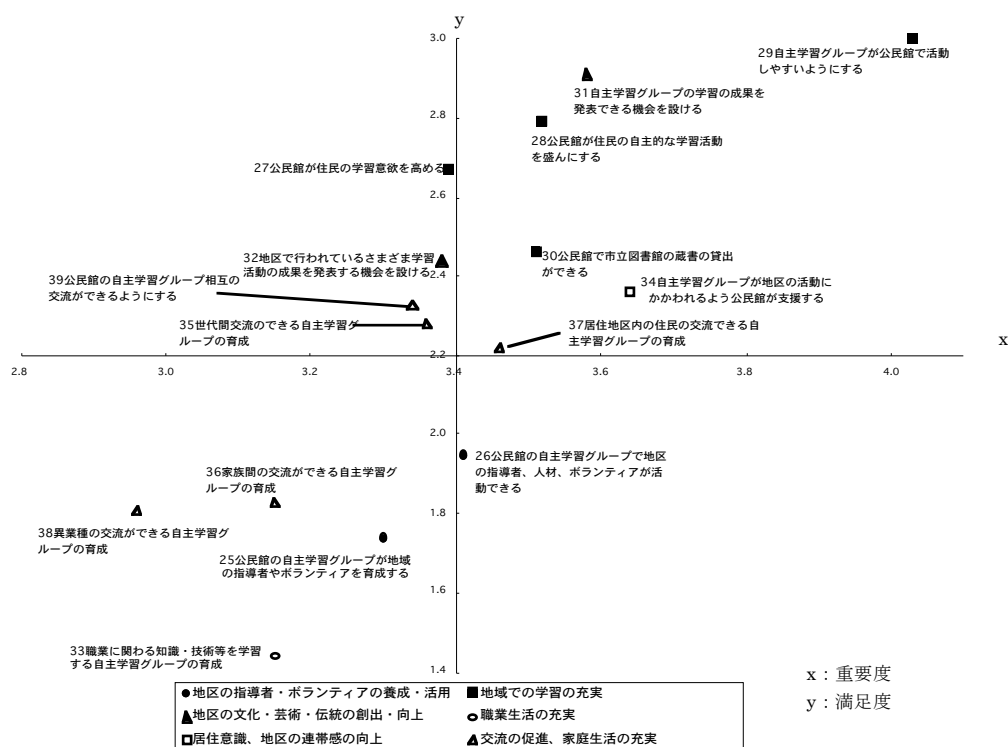


図 6-3-2 重要度と満足度でみた「自発的な学習活動の支援」に関わる具体的項目の分布（利用者）

関わる項目などがある。

さらに、「情報提供, 学習相談」の項目では、「地区の指導者・ボランティアの養成・活用」に関わる項目（「40 公民館が地区にいる指導者, ボランティアの情報提供をする」「41 公民館が地区の指導者, ボランティアの活動状況について情報提供をする」）が、重要度が高く満足度が低い領域に分布している（図 6-3-3）。一方、重要度も満足度も高い第 1 象限には、「地域での学習の充実」に関わる項目（「42 公民館が行う講座, 教室, 行事等について住民に情報提供をする」「43 公民館が地区以外での学習機会についての情報提供をする」「44 公民館で市立図書館の蔵書検索ができる」）, 「居留意識・地区の連帯感の向上」に関わる項目（「48 公民館がどのような活動をする施設かについて情報提供する」「49 公民館の活動や事業の成果を報告する」「50 公民館で地区のお知らせ, 連絡事項を知ることができる」）, 及び「交流の促進, 家庭生活の充実」に関わる項目（「51 公民館が地区で行われる住民の交流行事について情報提供する」）が分布している。重要度も満足度も低い第 3 象限には、「地区の文化・芸術・伝統の創出・向上」に関わる項目（「45 地区や地元のことをテーマにした学習機会についての情報提供を行う」「46 地区や地元のことをテーマにした学習についての相談等に対応する」）, 及び「職業生活の充実」に関わる項目（「47 職業に関わる知識, 技術等に関わる学習機会の情報提供をする」）がある。ここでは、地域づくりに関わる分類が同じである項目は、すべて同じ領域に分布しているのが特徴である。

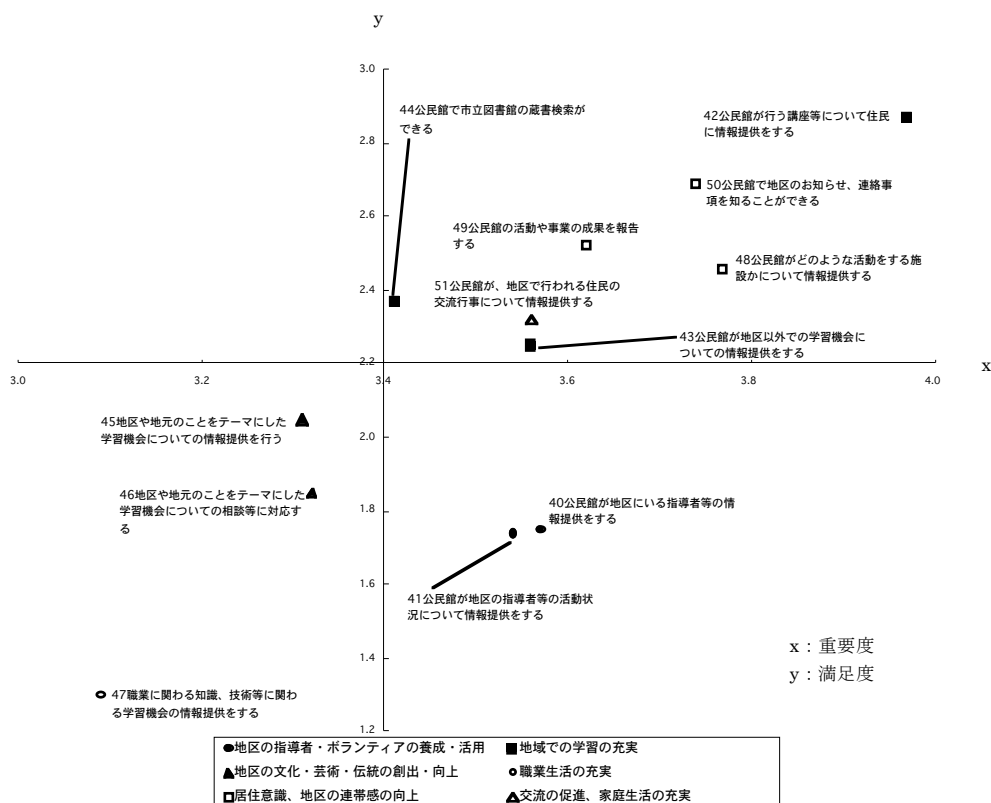


図 6-3-3 重要度と満足度でみた「情報提供, 学習相談」に関わる具体的項目の分布 (利用者)

最後に、「地域活動の拠点としての働き」に関わる項目の分布を見てみたい（図 6-3-4）。重要度が高く満足度の低い第 4 象限には、「地区の指導者・ボランティアの養成・活用」に関わる項目（「52 公民館が住民に地域でのボランティア活動への参加を呼びかける」「53 公民館が地区のボランティア活動団体を支援する」）が見られる。また、「地区の文化・芸術・伝統の創出・向上」に関わる項目の 1 つである「57 地区の伝統、文化等の保存・継承に取り組む」もこの領域にある。これらはいずれも取り組みの必要性が高い項目である。このほかの項目は第 1 象限と第 3 象限のいずれかに分布しており、「55 地区総合文化祭や芸術祭などへの参加を促す」「59 公民館が地区における助け合い、協力の意識を高める」「61 公民館を自由な交流の場として利用できる」は重要度、満足度が高い領域にある。

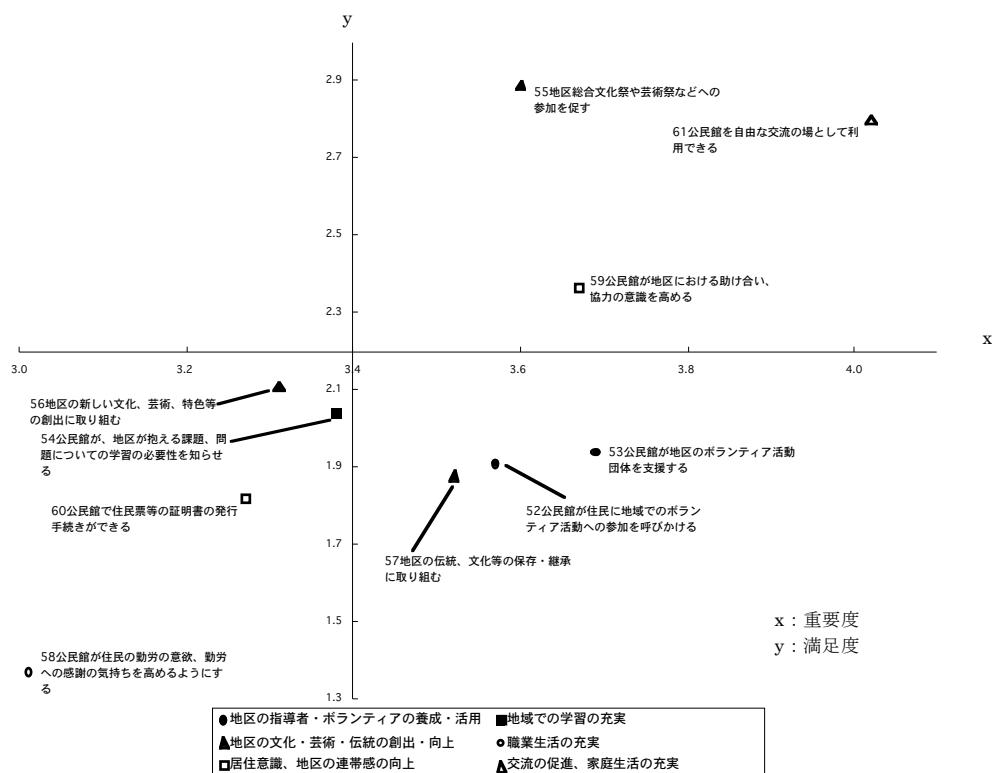


図 6-3-4 重要度と満足度でみた「地域活動の拠点としての働き」に関わる具体的項目の分布  
(利用者)

以上の分析を通じて得られたことを整理してみたい。これまでの分析を通して、宮崎市における 3 館のみの事例であるが、利用者の視点に立って公民館機能の有効性を検討する際に必要な項目の一端を明らかにするとともに、どのような点を考慮してそれらの指標化していくかについての手がかりを得ることができた。有効性の検討に必要な項目は、重要度が高い項目として示したもののほかに、満足度との比較で充足度が低い項目として示したのもあ

る。それらはいずれも利用者にとって重要な項目であり、また重要であると感じながら充足できていない項目であるので、これらについての取り組みを測定できるような指標を作成していくことが必要である。

さらには、重要度と満足度でみた項目の分布を見ることで、取り組みへの必要性の度合いの違いが明らかになったので、例えば、満足度が高くなるような取り組みを必要としている項目であれば、それに対応した指標を作成していくことになる。また、満足度を維持していくことが必要な項目であれば、それに適した指標を考えていく必要がある。以上のように、ここでの検討によって今後の公民館機能の有効性を検討するための指標の作成に向けた手がかりを得ることができた。

### 6.3.3 住民から見た地域づくりに関わる公民館機能の重要度と満足度

#### 6.3.3.1 公民館機能の重要度と満足度の分析

ここでは、公民館の管内住民から見た地域づくりに関わる公民館機能の重要度、満足度についての調査、及び分析の結果を検討する。利用者から見た公民館機能の重要度、満足度の分析のときと同じ具体的項目を取り上げ、同様の点数化を行った。表 6-3-2 はその結果である。

例えば、「1 ボランティア活動に関わる講座、教室、講演会等の実施」では、重要度が 3.24、満足度が 1.25 である。項目全体の平均（表の最下部）は重要度が 3.17、満足度が 1.38 であるので、この項目は全体の中では重要度は若干高く、満足度は低い項目ということになる。

まず、重要度で最も高い項目は「61 公民館を自由な交流の場として利用できる」であり、その値は 3.75 である。これは、公民館利用者から見た重要度の結果でも第 1 位であり、利用者と住民に共通して最も重要度の意識が高い項目と言える。第 2 位は「42 公民館が行う講座、教室、行事等について住民に情報提供をする」(3.67)、第 3 位は「48 公民館がどのような活動をする施設かについて情報提供する」(3.56)である。さらに、これらのあとには「7 高齢者向けの講座、教室等の実施」、「29 自主学习グループが公民館で活動しやすいようにする」、「40 公民館が地区にいる指導者、ボランティアの情報提供をする」、「51 公民館が地区で行われる住民の交流行事について情報提供する」などの項目が続いている。重要度の上位 10 項目には「情報提供、学習相談」の項目の中の 5 項目が上がっており、ほかに比べて情報提供や学習相談を重要であると考えている住民が多いことがわかる。

次に、満足度では、全体的にその値はほとんどが 1 点台である。その中でも最も満足度が高いのは「61 公民館を自由な交流の場として利用できる」(1.77)である。その次は、「8 さまざまな催し、イベントの実施」(1.71)、「42 公民館が行う講座、教室、行事等について住民に情報提供をする」(1.70)、「55 地区総合文化祭や芸術祭などへの参加を促す」(1.70)等となっている。

さらに、それぞれの項目がどの程度必要とされているかを重要度と満足度の差から見てみ



表 6-3-2 公民館機能の具体的項目についての重要度と満足度（住民側）

		公民館機能に関する具体的項目	重要度 (A)	満足度 (B)	差 (A-B)
①学習機会の提供	A1	1 ボランティア活動に関わる講座, 教室, 講演会等の実施	3.24	1.25	1.99
		2 指導者やボランティアを育成する講座・教室等の実施	3.20	1.20	2.00
		3 公民館の講座・教室等で地区の指導者, 人材, ボランティアが活動できる	3.11	1.23	1.88
	A2	4 青少年向けの講座, 教室等の実施	3.20	1.30	1.90
		5 成人向けの講座, 教室等の実施	3.15	1.49	1.66
		6 女性向けの講座, 教室等の実施	3.07	1.51	1.56
		7 高齢者向けの講座, 教室等の実施	3.53	1.54	1.99
		8 さまざまな催し, イベントの実施	3.13	1.71	1.42
		9 公民館と地区の小中学校が連携協力した事業の実施	3.28	1.45	1.83
		10 公民館での学習や活動の成果を高められるような配慮	3.14	1.51	1.63
	A3	11 美術, 工芸等の作品の創作を伴う講座, 教室等の実施	3.14	1.30	1.84
		12 詩歌, 俳句, 短歌等の創作を伴う講座, 教室等の実施	2.94	1.35	1.59
		13 地区の踊り, 歌等の芸能の保存, 継承に関わる催し, 行事の実施	3.20	1.27	1.93
		14 創作作品の展示会, 発表会等の実施	3.16	1.65	1.51
	B	15 職業に関わる知識, 技術等に関する講座・教室の実施	3.22	1.24	1.98
		16 起業のための知識, 方法等に関する講座・教室の実施	3.02	0.99	2.03
		17 勤労意欲の向上に向けた事業の実施	3.10	1.10	2.00
		18 勤労への感謝を目的とした事業の実施	2.89	1.09	1.80
	C	19 地区や地元のことについて学習する講座等の実施	2.98	1.30	1.68
	D	20 世代間交流をねらいとした講座, 教室, 行事等の実施	3.22	1.39	1.83
21 家族間の交流をねらいとした講座, 教室, 行事等の実施		2.92	1.33	1.59	
22 居住地区内の住民の交流をねらいとした講座, 教室, 行事等の実施		3.27	1.55	1.72	
23 異業種の交流をねらいとした講座, 教室, 行事等の実施		2.69	1.17	1.52	
24 学習したことを家庭生活で生かせるような講座, 教室等の実施		3.34	1.56	1.78	
②自発的な学習活動の支援	A1	25 公民館の自主学習グループが地域の指導者やボランティアを育成する	2.95	1.16	1.79
		26 公民館の自主学習グループで地区の指導者, 人材, ボランティアが活動できる	3.11	1.18	1.93
	A2	27 公民館が住民の学習意欲を高める	3.04	1.53	1.51
		28 公民館が住民の自主的な学習活動を盛んにする	3.10	1.50	1.60
		29 自主学習グループが公民館で活動しやすいようにする	3.43	1.53	1.90
		30 公民館で市立図書館の蔵書の貸出ができる	3.21	1.50	1.71
A3	31 自主学習グループの学習の成果を発表できる機会を設ける	3.18	1.52	1.66	

		32 地区で行われているさまざまな学習活動の成果を発表する機会を設ける	3.09	1.55	1.54	
	B	33 職業に関わる知識・技術等を学習する自主学習グループの育成	3.09	1.13	1.96	
	C	34 自主学習グループが地区の活動にかかわれるよう公民館が支援する	3.23	1.27	1.96	
	D	35 世代間交流のできる自主学習グループの育成	3.00	1.32	1.68	
		36 家族間の交流ができる自主学習グループの育成	2.76	1.24	1.52	
		37 居住地区内の住民の交流できる自主学習グループの育成	2.98	1.38	1.60	
		38 異業種の交流ができる自主学習グループの育成	2.62	1.19	1.43	
		39 公民館の自主学習グループ相互の交流ができるようにする	2.92	1.38	1.54	
	③ 情報提供・学習相談	A1	40 公民館が地区にいる指導者、ボランティアの情報提供をする	3.41	1.28	2.13
41 公民館が地区の指導者、ボランティアの活動状況について情報提供をする			3.30	1.33	1.97	
A2		42 公民館が行う講座、教室、行事等について住民に情報提供をする	3.67	1.70	1.97	
		43 公民館が地区以外での学習機会についての情報提供をする	3.38	1.41	1.97	
		44 公民館で市立図書館の蔵書検索ができる	3.12	1.38	1.74	
A3		45 地区や地元のことをテーマにした学習機会についての情報提供を行う	3.20	1.30	1.90	
		46 地区や地元のことをテーマにした学習についての相談等に対応する	3.21	1.19	2.02	
B		47 職業に関わる知識、技術等に関する学習機会の情報提供をする	3.30	1.15	2.15	
C		48 公民館がどのような活動をする施設かについて情報提供する	3.56	1.51	2.05	
		49 公民館の活動や事業の成果を報告する	3.36	1.59	1.77	
		50 公民館で地区のお知らせ、連絡事項を知ることができる	3.40	1.66	1.74	
D		51 公民館が地区で行われる住民の交流行事について情報提供する	3.41	1.58	1.83	
④ 地域活動の拠点としての働き		A1	52 公民館が住民に地域でのボランティア活動への参加を呼びかける	3.25	1.30	1.95
			53 公民館が地区のボランティア活動団体を支援する	3.28	1.30	1.98
		A2	54 公民館が、地区が抱える課題、問題についての学習の必要性を知らせる	3.07	1.32	1.75
	A3	55 地区総合文化祭や芸術祭などへの参加を促す	3.14	1.70	1.44	
		56 地区の新しい文化、芸術、特色等の創出に取り組む	3.21	1.31	1.90	
		57 地区の伝統、文化等の保存・継承に取り組む	3.38	1.26	2.12	
	B	58 公民館が住民の勤労の意欲、勤労への感謝の気持ちを高めるようにする	2.88	1.10	1.78	
	C	59 公民館が地区における助け合い、協力の意識を高める	3.34	1.45	1.89	
		60 公民館で住民票等の証明書の発行手続きができる	3.04	1.44	1.60	
D	61 公民館を自由な交流の場として利用できる	3.75	1.77	1.98		
全 体 (平均)			3.17	1.38	1.79	

たい。その差が最も大きいのは「47 職業に関わる知識、技術等に関する学習機会の情報提供をする」で、その値は 2.15 である。第 2 位は「40 公民館が地区にいる指導者、ボランティア

アの情報提供をする」(2.13)、第3位は「57 地区の伝統、文化等の保存・継承に取り組む」(2.12)である。このほか「48 公民館がどのような活動をする施設かについて情報提供する」、 「16 起業のための知識、方法等に関わる講座・教室の実施」の項目などが上位に位置している。このような項目が充足を必要とする度合いの高い項目と言える。重要度の高い項目が必要性の度合いが高くなる傾向があるが、「16 起業のための知識、方法等に関わる講座・教室の実施」のように重要度では平均未満であっても、必要とする度合いが高くなる項目も見られる。この項目は、利用者での分析でも重要度と満足度は低かったが、その差を住民の場合と利用者の場合とで比べると、それぞれ 2.03, 1.64 である。ここから、それぞれの立場から見た必要性の違いが読み取れる。このような点についても配慮した公民館の経営も求められる。

### 6.3.3.2 重要度と満足度の分布による検討

さらに、ここでは利用者から見た重要度、満足度の分析と同じように、表 6-3-2 に示した各項目の重要度と満足度の分布の状況から公民館機能ごとにどのような特徴があるかを明らかにする。図 6-3-5 から図 6-3-8 は、①から④の公民館機能ごとに各項目の重要度を x、満足度を y として、その分布を示したものである。x 軸と y 軸は、本調査における項目全体の重要度の平均 3.17 と満足度の平均値 1.38 で交差している。

では、具体的にそれらの項目がどのように分布しているかを見ていくことにしよう。図 6-3-5 は、公民館機能のうちの「学習機会の提供」に関わる項目の分布である。この分布を見

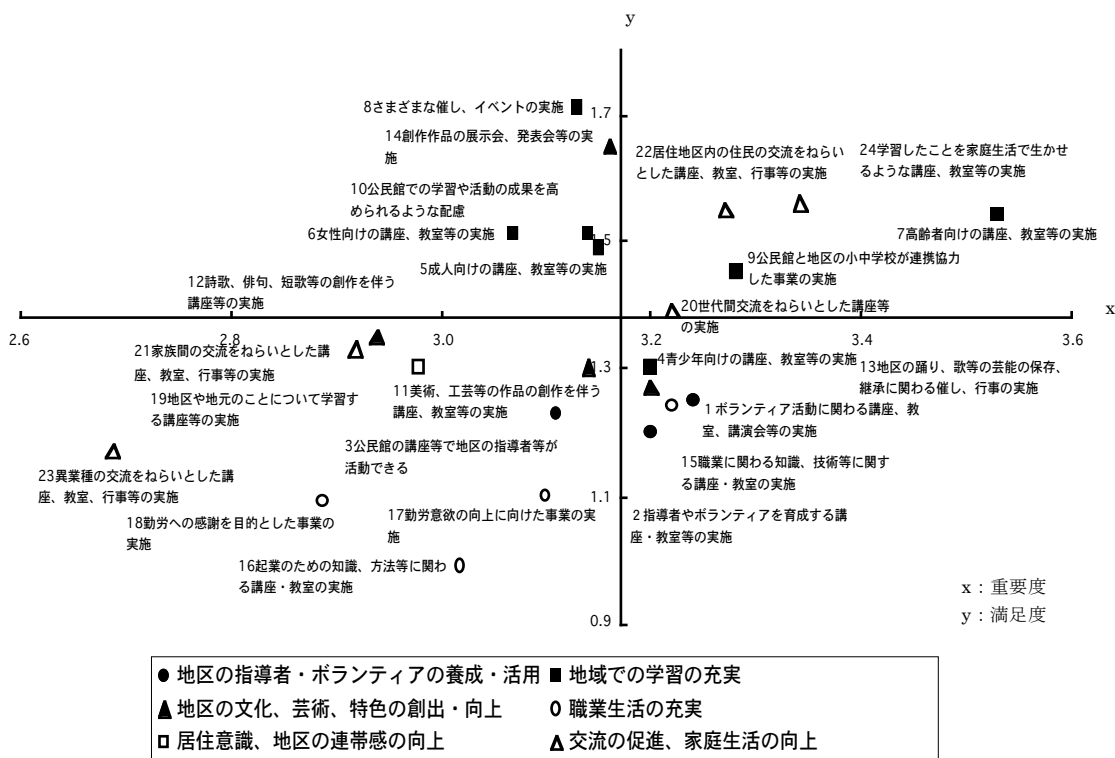


図 6-3-5 重要度と満足度でみた「学習機会の提供」に関わる具体的項目の分布（住民）

ると、第 4 象限の項目が軸の交点付近に集中しているが、項目全体は 4 つの全領域に分布している。必要性の度合いが高い傾向にある第 4 象限を見ると、「1 ボランティア活動に関わる講座、教室、講演会等の実施」「2 指導者やボランティアを育成する講座・教室等の実施」があり、「3 公民館の講座・教室等で地区の指導者、人材、ボランティアが活動できる」も第 3 象限ではあるがこれらに近い位置に分布している。これらはいずれも「地区の指導者・ボランティアの養成・活用」に関わる項目であり、これらを必要性の高い内容として指摘することができる。

また、第 1 象限では、「交流の促進、家庭生活の充実」に関わる項目である「20 世代間交流をねらいとした講座、教室、行事等の実施」、「22 居住地区内の住民の交流をねらいとした講座、教室、行事等の実施」、「24 学習したことを家庭生活中で生かせるような講座、教室等の実施」など、世代間の交流や住民の交流、家庭生活中で生かせる内容の講座の実施などの項目が見られる。このような内容は、重要性の意識が高く、かつ満足度も高いと言える。この領域は満足度が高いので必要性は中程度と言われるが、満足度を低下させないような取り組みが求められる。さらに、「職業生活の充実」に関わる「16 起業のための知識、方法等に関わる講座・教室の実施」、「17 勤労意欲の向上に向けた事業の実施」、「18 勤労への感謝を目的とした事業の実施」などの項目が第 3 象限に見られる。これらの必要性の度合いは他の領域に比べると相対的には低い、満足度を高めるような取り組みが求められる項目である。「地域での学習の充実」に関する項目は、「4 青少年向けの講座、教室等の実施」を除いて満足度は平均よりも上位に位置しているが、重要度に幅が見られるのが特徴である。

次に「自発的な学習活動の支援」に関わる項目では（図 6-3-6）、必要性の度合いが最も高い第 4 象限の領域にあるのは「34 自主学習グループが地区の活動にかかわれるよう公民館が支援する」のみである。このほかの項目はすべて第 1 から第 3 象限に分布している。「地域での学習の充実」に関わる「27 公民館が住民の学習意欲を高める」「28 公民館が住民の自主的な学習活動を盛んにする」「29 自主学習グループが公民館で活動しやすいようにする」「30 公民館で市立図書館の蔵書の貸出ができる」の項目は重要度では開きがあるが、満足度ではほぼ同じ水準にある。これは「学習機会の提供」の場合と同じである。

「地区の指導者・ボランティアの養成・活用」に関する「25 公民館の自主学習グループが地域の指導者やボランティアを育成する」「26 公民館の自主学習グループで地区の指導者、人材、ボランティアが活動できる」は第 3 象限に分布しており、これらは重要度と満足度がともに平均より低い項目であることがわかる。

また、「交流の促進、家庭生活の充実」に関わる項目も、すべて第 3 象限に分布している。家族間や異業種の交流ができる自主グループの育成に関わる「36 家族間の交流ができる自主学習グループの育成」「38 異業種の交流ができる自主学習グループの育成」の項目は、この領域中でも重要度、満足度がともに低い位置にあるが、地区住民の交流ができるグループの育成や、グループ相互の交流に関わる「37 居住地区内の住民の交流できる自主学習グループ

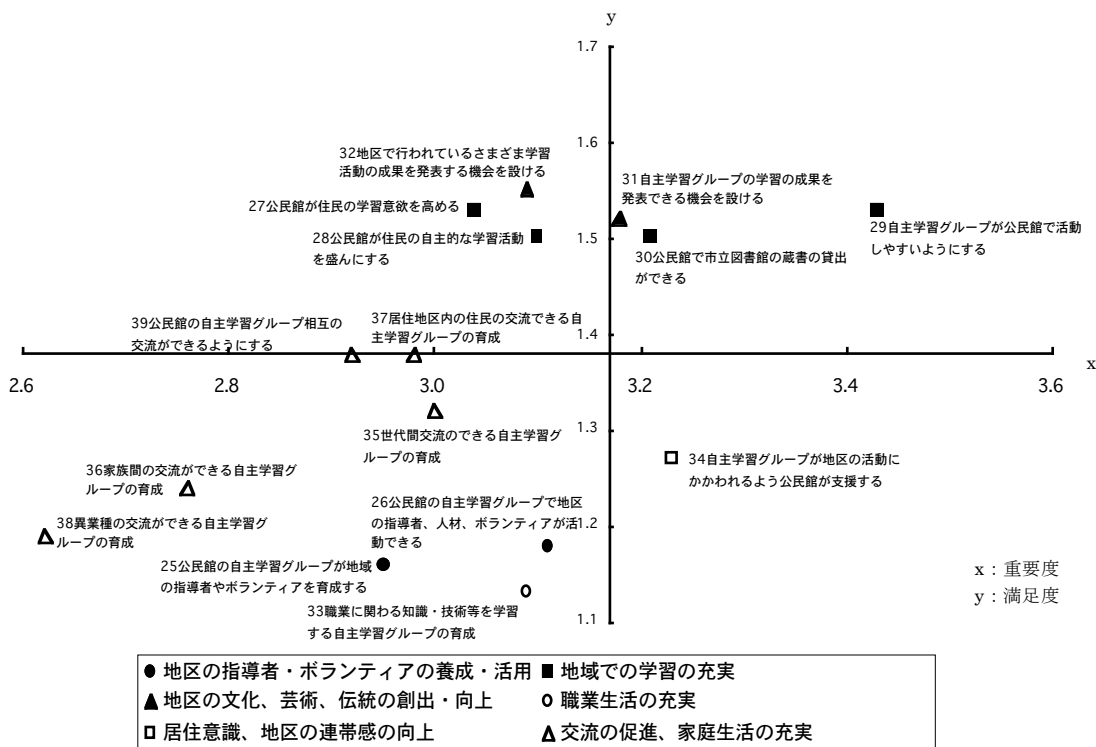


図 6-3-6 重要度と満足度でみた「自発的な学習活動の支援」に関わる具体的項目の分布（住民）

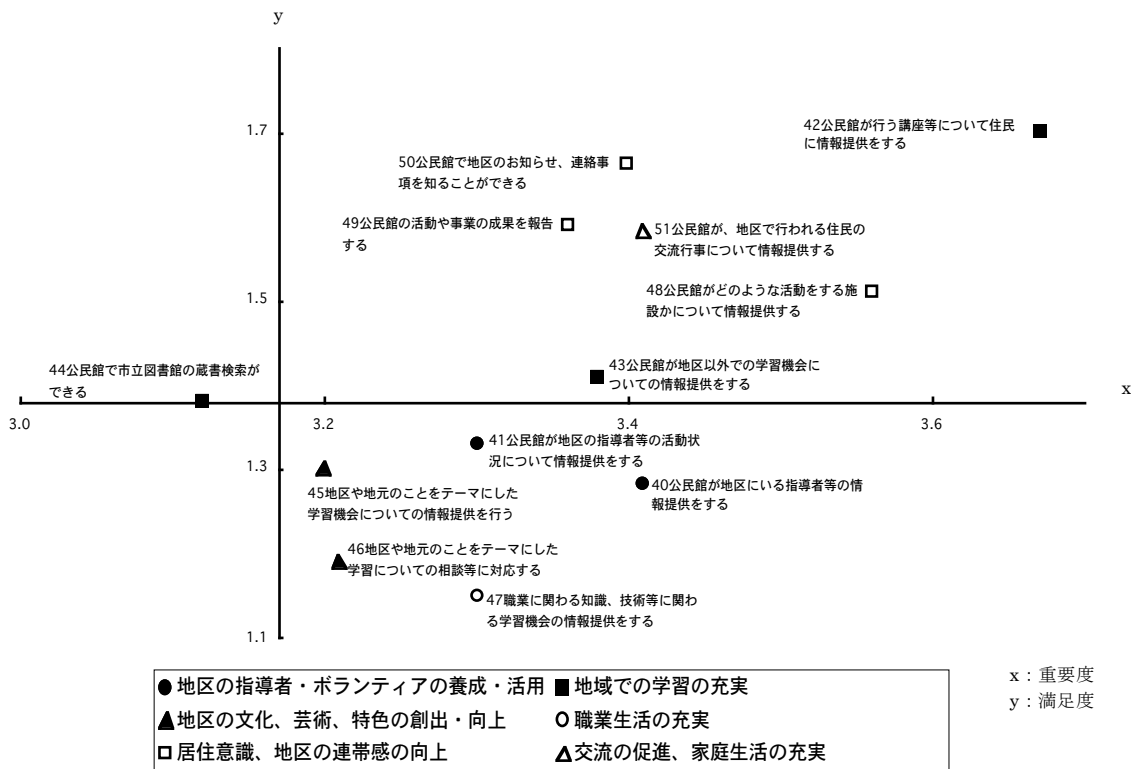


図 6-3-7 重要度と満足度でみた「情報提供，学習相談」に関わる具体的項目の分布（住民）

の育成」「39 公民館の自主学習グループ相互の交流ができるようにする」の満足度はほぼ平均と同じ状況にある。

さらに、「情報提供, 学習相談」に関わる項目の分布を見ると (図 6-3-7), 1 項目 (「44 図書館で市立図書館の図書検索ができる」) を除いてすべての項目で重要度が平均以上になっている。これは、「情報提供, 学習相談」に関わる内容を重要だと考えている住民が多いことを意味している。

このうち、満足度が高い傾向があるのは「居留意識, 地区の連帯感の向上」に関する項目では「48 公民館がどのような活動をする施設かについて情報提供する」「49 公民館の活動や事業の成果を報告する」「50 公民館で地区のお知らせ, 連絡事項を知ることができる」, 「地域での学習の充実」に関する項目では「42 公民館が行う講座, 教室, 行事等について住民に情報提供をする」「43 公民館が地区以外での学習機会についての情報提供をする」, 「交流の促進, 家庭生活の充実」に関わる項目では「51 公民館が地区で行われる住民の交流行事について情報提供する」である。それに対して、満足度が平均より低いのは「地区の指導者・ボランティアの養成・活用」「地区の文化, 芸術, 特色の創出・向上」「職業生活の充実」に関わる項目である。

最後に「地域活動の拠点としての働き」に関わる項目の分布を見よう (図 6-3-8)。ここでは、「交流の促進, 家庭生活の充実」に関わる項目である「61 公民館を自由な交流の場とし

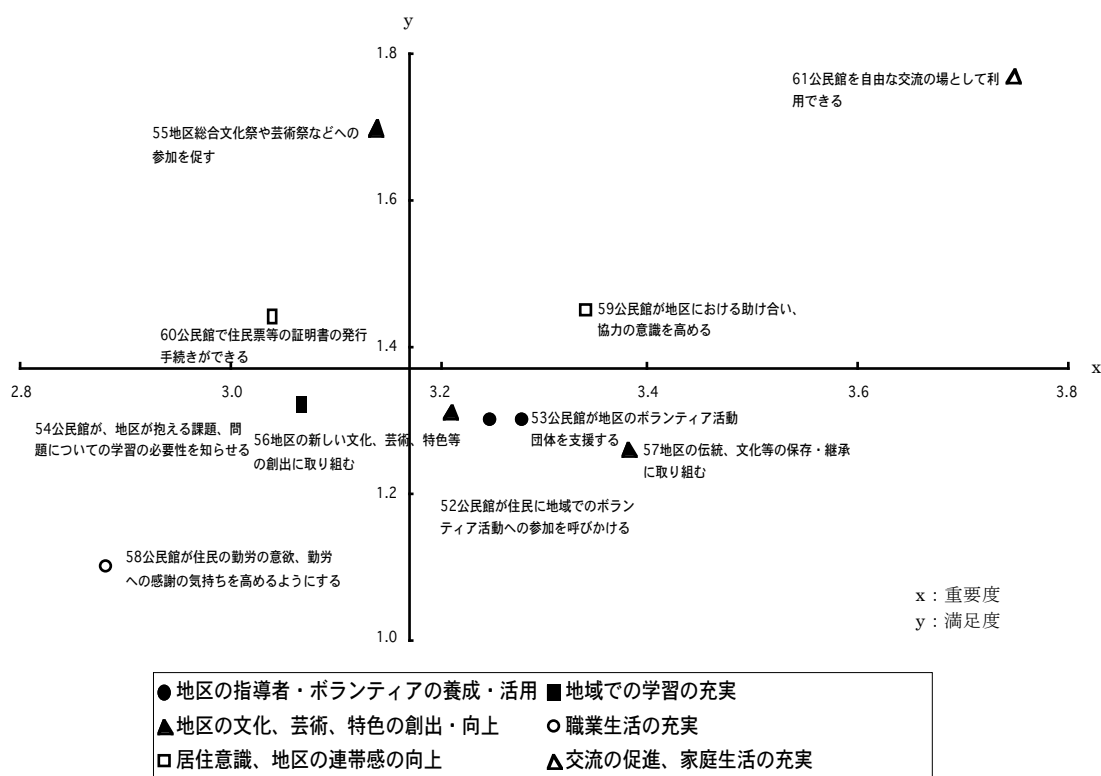


図 6-3-8 重要度と満足度でみた「地域活動の拠点としての働き」に関わる具体的項目の分布 (住民)

て利用できる」が重要度も満足度も高く突出している。重要度が高く満足度が低い領域には「地区の指導者・ボランティアの養成・活用」に関わる項目である「52 公民館が住民に地域でのボランティア活動への参加を呼びかける」「53 公民館が地区のボランティア活動団体を支援する」や、「地区の文化、芸術、特色の創出・向上」に関わる項目の「56 地区の新しい文化、芸術、特色等の創出に取り組む」「57 地区の伝統、文化等の保存・継承に取り組む」が見られる。このような項目については、必要性の度合いが高いことを読み取ることができる。

以上の分析を通じて、公民館機能の具体的項目の必要性の度合いは、同一の公民館機能の項目であってもばらつきがあることが示された。しかし、その中であって、「学習機会の提供」等のそれぞれの公民館機能の分析では、地域づくりの観点別にみた項目の分布に一部共通性が見られた。また、それぞれの公民館機能別にみた項目の分布の状況にも違いがみられ、それぞれの公民館機能別の特徴も明らかになってきた。なお、どのような理由からこうした分布の特徴が見られるかについての分析は今後の検討課題である。

#### 6.3.4 考察—公民館機能の有効性を検討する方法の開発における意味—

さらに、本節での分析が公民館機能の有効性を検討する方法を開発していく上で、どのような意味を持つかについて考えてみたい。

第一は、それぞれの公民館機能の具体的項目の中で、どのような項目が最も必要とされているかが明らかになったことで、公民館機能の有効性を診断する指標作成の手がかりとなることである。ここで示した項目の中には、従来からその必要性が指摘されている項目もあるが、それらの必要性を重要度と満足度の違いから、限られた事例ではあるが、実証的に分析したことには意義がある。この分析では、重要度が高く満足度が低い座標の第4象限は最も必要性の度合いが高い領域であった。この領域に分布する項目や重要度の高い項目などを中心にして、有効性を測る指標を作成することになる。

第二は、項目の分布の違いによって、有効性の検討の方法にも多様性が求められることである。すなわち、各象限の意味する内容に応じて公民館機能の有効性の検討も行われるべきであるということである。第4象限の場合は前述した通りである。第1象限と第3象限は、どちらも必要性の度合いから見れば中程度であるが、どのような手だてが必要かということになると違いが生じる。第1象限の項目であれば、満足度を維持するような取り組みが求められ、第3象限の項目であれば満足度を向上するような手だてが必要となる。有効性の診断のための指標を作成する場合も、これらを考慮していくことが必要である。

### 6.4 公民館の地域づくり支援のための公民館経営診断指標の検討

#### 6.4.1 本節の目的と分析の方法

本節は、これまでの公民館利用者、及び住民に公民館職員を加えた三者の公民館機能の重

要性についての意識調査に基づいて、地域づくりに対して公民館機能が有効に作用しているかを把握する経営診断指標の開発の視点の一端を提示するものである。本節の課題の研究上の位置づけと若干の前提を述べると、第一に、診断の捉え方にはさまざまな視点があるが、医学の診断に依拠した捉え方をすれば、診断の方法を構築するには、診断指標の開発とそれを用いて問題状況を確定して示すための診断名の設定が必要である。本節の検討課題はこれまでの分析の延長線上にあり、公民館の地域づくりへの有効性を診断するための診断指標の開発のための準備作業にあたるものである。第二に、公民館の経営診断を検討する視点として顧客満足度の考え方に基づいているが、これは前節の分析視点にも通じるものである。顧客満足度分析の視点は、生涯学習関連施設の事業評価においてアウトカムを評価することが求められていることもあり、これまで参加者や利用者の満足度の分析に取り入れられている。しかし、ここでは従来のような参加者や利用者の満足度に限定したものではなく、地域住民や公民館に関わるすべての人々、関係機関、団体等の満足をも視野に入れて考えている<sup>15</sup>。さらに、そこには、公民館の外部の人々、機関等だけでなく、公民館経営や公民館事業の運営に直接関わる公民館職員も含めて考えている。なぜなら、利用者や住民の学習ニーズに対応して彼らの満足度を高めることとともに、公民館職員が公民館の事業に重要性や必要性を感じながら日頃の業務を行うことが重要であるからであり<sup>16</sup>、公民館職員も含めた満足度の向上を目指した経営診断技法の開発を考えている。第三は、このような視点からの公民館経営診断の指標の開発を目的として、本節では、まず、公民館利用者、住民、公民館職員の三者を取り上げ、それぞれが地域づくりにおいて公民館機能のどのような内容を重要であると考えているかを明らかにするとともに、それらの差異の分析を行い、診断指標を開発するための視点を示すことをねらいとする。

なお、本節において、公民館利用者、住民、公民館職員を取り上げて、公民館機能の重要性の意識を分析する意義について簡単に述べておきたい。ここで言う公民館利用者とは、これまでと同様に公民館の主催事業（学級・講座や講演会、イベント等）への参加者、及び自主的な活動で公民館施設を利用する利用者のことである。また、住民とは、公民館の対象とする管内に居住する住民である。さらに、公民館職員とは、館長、及び公民館主事である。公民館には、もとより地域活動の推進に寄与する観点から地域へのサービスが求められてきたものの、これまで住民へのサービスという視点に立った研究がほとんどなされてこなかった。今後は利用者のニーズとともに住民のニーズにも対応したサービスの提供が必要であるが、それぞれの公民館に対する期待は同じとは限らない。本節で利用者と住民の重要性の意識を分析することには、これらの共通点と差異を明らかにするという意義がある。

それに対して、公民館が利用者と住民のニーズに対応していくためには、公民館の運営を担う公民館職員が利用者と住民のニーズを理解するとともに、職員自身が公民館機能の重要性を理解している必要がある。そして、職員から見た重要性の意識が利用者や住民の意識に近いほど、共通した認識のもとで公民館が運営されると考えられる。利用者、住民の意識に



加え、公民館職員の意識も同時に分析することの意義はこの点にある。

公民館機能と地域づくりの捉え方に関わる分析の枠組と設定した公民館機能の具体的項目は、前節までと同様である。また、利用者、住民、及び公民館職員の公民館機能の具体的項目に対する重要性の意識に関しては、利用者及び住民については前節までの分析結果（宮崎市内の市立公民館及び市立地区交流センターの3館の利用者と管内の住民を対象とした調査（表3-3-1、調査C-2、及び調査C-3）をそのまま利用することとした。また、公民館職員の重要性の意識は、宮崎県及び佐賀県の公民館職員を対象とした調査（同、調査C-4）により、利用者、及び住民の調査と同じ重要性についての5段階の意識を点数化して、三者の公民館機能の具体的項目に対する重要度の点数を求め、それぞれの比較を行った。

#### 6.4.2 地域づくりに関わる公民館機能の具体的項目に対する重要性の意識

まず、公民館機能の具体的項目の重要性について、公民館利用者、住民、公民館職員の三者がどの程度重要だと感じているかを見るが、公民館利用者及び住民の状況はすでに示している（表6-3-1、及び表6-3-2）ため、三者の比較以外の内容は最小限にとどめることにして、分析結果のみ再掲する。

表 6-4-1 公民館機能の具体的項目と利用者、住民、公民館職員から見た重要度

	公民館機能に関する具体的項目	利用者から見た重要度	管内住民から見た重要度	公民館職員から見た重要度
A1	1 ボランティア活動に関わる講座、教室、講演会等の実施	3.60(13)	3.24(18)	4.02
	2 指導者やボランティアを育成する講座・教室等の実施	3.68(16)	3.20	4.07
	3 公民館の講座・教室等で地区の指導者、人材、ボランティアが活動できる	3.43	3.11	4.25(13)
A2	4 青少年向けの講座、教室等の実施	3.60(13)	3.20	4.38(3)
	5 成人向けの講座、教室等の実施	3.72(7)	3.15	4.18(17)
	6 女性向けの講座、教室等の実施	3.66(10)	3.07	4.20(15)
	7 高齢者向けの講座、教室等の実施	3.87(4)	3.53(4)	4.32(7)
	8 さまざまな催し、イベントの実施	3.46	3.13	3.86
	9 公民館と地区の小中学校が連携協力した事業の実施	3.47	3.28(15)	4.36(5)
	10 公民館での学習や活動の成果を高められるような配慮	3.56	3.14	4.23(14)
A3	11 美術、工芸等の作品の創作を伴う講座、教室等の実施	3.54	3.14	3.66
	12 詩歌、俳句、短歌等の創作を伴う講座、教室等の実施	3.37	2.94	3.52
	13 地区の踊り、歌等の芸能の保存、継承に関わる催し、行事の実施	3.50	3.20	4.07
	14 創作作品の展示会、発表会等の実施	3.46	3.16	3.99
B	15 職業に関わる知識、技術等に関する講座・教室の実施	2.99	3.22(20)	2.96
	16 起業のための知識、方法等に関わる講座・教室の実施	2.76	3.02	2.61
	17 勤労意欲の向上に向けた事業の実施	2.89	3.10	2.72
	18 勤労への感謝を目的とした事業の実施	2.80	2.89	2.77
C	19 地区や地元のことについて学習する講座等の実施	3.31	2.98	4.29(9)
D	20 世代間交流をねらいとした講座、教室、行事等の実施	3.56	3.22(20)	4.27(12)
	21 家族間の交流をねらいとした講座、教室、行事等の実施	3.13	2.92	3.96

		22 居住地区内の住民の交流をねらいとした講座, 教室, 行事等の実施	3.57(18)	3.27	4.10
		23 異業種の交流をねらいとした講座, 教室, 行事等の実施	2.92	2.69	3.01
		24 学習したことを家庭生活で生かせるような講座, 教室等の実施	3.63(12)	3.34(11)	4.03
② 自発的な学習活動の支援	A1	25 公民館の自主学習グループが地域の指導者やボランティアを育成する	3.30	2.95	4.07
		26 公民館の自主学習グループで地区の指導者, 人材, ボランティアが活動できる	3.41	3.11	4.07
	A2	27 公民館が住民の学習意欲を高める	3.39	3.04	4.33(6)
		28 公民館が住民の自主的な学習活動を盛んにする	3.52	3.10	4.31(8)
		29 自主学習グループが公民館で活動しやすいようにする	4.03(1)	3.43(5)	4.46(2)
		30 公民館で市立図書館の蔵書の貸出ができる	3.51	3.21	3.92
	A3	31 自主学習グループの学習の成果を発表できる機会を設ける	3.58(16)	3.18	4.07
		32 地区で行われているさまざま学習活動の成果を発表する機会を設ける	3.38	3.09	3.92
	B	33 職業に関わる知識・技術等を学習する自主学習グループの育成	3.15	3.09	2.93
	C	34 自主学習グループが地区の活動にかかわれるよう公民館が支援する	3.64(11)	3.23(19)	3.73
	D	35 世代間交流のできる自主学習グループの育成	3.36	3.00	3.85
		36 家族間の交流ができる自主学習グループの育成	3.15	2.76	3.46
		37 居住地区内の住民の交流できる自主学習グループの育成	3.46	2.98	3.67
		38 異業種の交流ができる自主学習グループの育成	2.96	2.62	3.08
	39 公民館の自主学習グループ相互の交流ができるようにする	3.34	2.92	3.68	
③ 情報提供, 学習相談	A1	40 公民館が地区にいる指導者, ボランティアの情報提供をする	3.57(18)	3.41(6)	4.10(20)
		41 公民館が地区の指導者, ボランティアの活動状況について情報提供をする	3.54	3.30(13)	4.01
	A2	42 公民館が行う講座, 教室, 行事等について住民に情報提供をする	3.97(3)	3.67(2)	4.66(1)
		43 公民館が地区以外での学習機会についての情報提供をする	3.56	3.38(9)	3.94
		44 公民館で市立図書館の蔵書検索ができる	3.41	3.12	3.75
	A3	45 地区や地元のことをテーマにした学習機会についての情報提供を行う	3.31	3.20	4.07
		46 地区や地元のことをテーマにした学習についての相談等に対応する	3.32	3.21	3.90
	B	47 職業に関わる知識, 技術等に関わる学習機会の情報提供をする	3.09	3.30(13)	2.88
	C	48 公民館がどのような活動をする施設かについて情報提供する	3.77(5)	3.56(3)	4.28(11)
		49 公民館の活動や事業の成果を報告する	3.62(12)	3.36(10)	4.29(9)
	50 公民館で地区のお知らせ, 連絡事項を知ることができる	3.74(6)	3.40(8)	4.16(19)	
D	51 公民館が地区で行われる住民の交流行事について情報提供する	3.56	3.41(6)	4.05	
④ 地域活動の拠点としての働き	A1	52 公民館が住民に地域でのボランティア活動への参加を呼びかける	3.57(18)	3.25(17)	3.78
		53 公民館が地区のボランティア活動団体を支援する	3.69(8)	3.28(15)	3.85
	A2	54 公民館が, 地区が抱える課題, 問題についての学習の必要性を知らせる	3.38	3.07	3.81
	A3	55 地区総合文化祭や芸術祭などへの参加を促す	3.60(13)	3.14	4.17(18)
		56 地区の新しい文化, 芸術, 特色等の創出に取り組む	3.31	3.21	3.75
		57 地区の伝統, 文化等の保存・継承に取り組む	3.52	3.38(9)	4.19(16)
	B	58 公民館が住民の勤労の意欲, 勤労への感謝の気持ちを高めるようにする	3.01	2.88	3.08
	C	59 公民館が地区における助け合い, 協力の意識を高める	3.67(9)	3.34(11)	4.03
		60 公民館で住民票等の証明書の発行手続きができる	3.27	3.04	2.71
	D	61 公民館を自由な交流の場として利用できる	4.02(2)	3.75(1)	4.37(4)
全体(平均)			3.44	3.17	3.86

注) ( ) 内の数字は, 利用者, 住民, 公民館職員のそれぞれで重要度の点数の高い上位 20 位までの順位。

表 6-4-1 は、前述した公民館機能と地域づくりに関わる内容の枠組にそって取り上げた公民館機能の具体的項目に対する三者の重要性の意識を点数化した結果である。全体でみると、表の最下部にあるように、すべての項目の重要度の平均が、利用者では 3.44、住民では 3.17、公民館職員では 3.86 となっている。このことから言えるのは、ここに示した項目に関しては公民館職員の重要性の度合いが最も高いが、全体としては 4 点に達していないことから、重要性の認識が「やや重要である」よりも低いと言える。公民館職員に次いで全体の重要性の意識の度合いが高いのは利用者であり、三者のうちでは住民の意識の度合いが最も低い。

では、それぞれが具体的にどのような項目を重要と感じているかを見ていくことにする。利用者が最も重要と考えている項目は、「29 自主学习グループが公民館で活動しやすいようにする」(4.03) である。次に重要度の高いのは、「61 公民館を自由な交流の場として利用できる」(4.02) である。また、住民の場合、重要度の高い項目は、上から「61 公民館を自由な交流の場として利用できる」(3.75)、「42 公民館が行う講座、教室、行事等について住民に情報提供をする」(3.67)、「48 公民館がどのような活動をする施設かについて情報提供する」(3.56)、「7 高齢者向けの講座、教室」(3.53) 等である。上位の項目は、順位の差はあるものの、利用者が考える重要性の意識と共通しているところが見られる。

それに対して、公民館職員はどのような項目を重要と感じているのだろうか。公民館職員で最も重要度が高いのは「42 公民館が行う講座、教室、行事等について住民に情報提供をする」(4.66) である。これは、利用者にとっても、住民にとっても重要な項目の上位になっており、公民館職員で第 2 位の「29 自主学习グループが公民館で活動しやすいようにする」とともに三者が共通して重要であると考えている項目と言える。なお、第 2 位の項目とともに、「27 公民館が住民の学習意欲を高める」(4.33)、「28 公民館が住民の自主的な学習活動を盛んにする」(4.31) などの、「②自発的な学習活動の支援」の「A2 地域での学習の充実」に関する項目の重要度が高い。また、「61 公民館を自由な交流の場として利用できる」(4.37) も上位にあり、利用者及び住民の場合と同様の傾向が見られる。このほか、「4 青少年向けの講座、教室等の実施」(4.38)、「9 公民館と地区の小中学校が連携協力した事業の実施」(4.36)、「7 高齢者向けの講座、教室等の実施」(4.32) などの重要度が高く、利用者の重要性の意識と類似の傾向が見られる。

#### 6.4.3 公民館機能と地域づくりの内容の分類でみた重要度

ここまでは公民館機能の具体的項目別に、利用者、住民、公民館職員の重要性の意識についてみてきた。これによって、個別の項目に対する重要度の意識の共通点と相違点、及び三者それぞれでの重要度の意識の共通点と相違点などを明らかにすることができた。しかし、全体としてどのような公民館機能を重要だと考えているかがわかりにくいため、ここでは、表 6-4-1 で示した各項目の重要度を①～④の公民館機能のそれぞれで A1～D までの地域づくりの内容別にまとめてみる。表 6-4-2 は、表 6-4-1 にある利用者、住民、公民館職員の各項

目に対する重要度をそれぞれの内容別に合計し、その平均を示したものである<sup>17</sup>。言い換えると、表 6-4-2 で示している数値は、利用者、住民、公民館職員それぞれの公民館機能における地域づくりの具体的内容に対する重要度を意味している。

表 6-4-2 公民館機能ごとにみた地域づくりの具体的内容別の重要度

	地域づくりの具体的内容	利用者から見た重要度 (順位)	管内住民から見た重要度 (順位)	公民館職員から見た重要度 (順位)
①学習機会の提供	A1 地区の指導者・ボランティアの養成・活動支援	3.54(10)	3.18(14)	4.11(7)
	A2 地域での学習の充実	3.62(6)	3.21(10)	4.22(5)
	A3 地区の文化、芸術、特色の創出・向上	3.47(13)	3.11(16)	3.81(16)
	B 職業生活の充実	2.86(24)	3.06(20)	2.77(24)
	C 居留意識、地区の連帯感の向上	3.31(19)	2.98(22)	4.29(2)
②自発的な学習活動の支援	A1 地区の指導者・ボランティアの養成・活動支援	3.36(16)	3.03(21)	4.07(8)
	A2 地域での学習の充実	3.61(7)	3.20(12)	4.26(3)
	A3 地区の文化、芸術、特色の創出・向上	3.48(11)	3.14(15)	4.00(12)
	B 職業生活の充実	3.15(21)	3.09(17)	2.93(22)
	C 居留意識、地区の連帯感の向上	3.64(4)	3.23(9)	3.73(18)
③情報提供、学習相談	A1 地区の指導者・ボランティアの養成・活動支援	3.56(8)	3.36(5)	4.06(9)
	A2 地域での学習の充実	3.65(3)	3.39(4)	4.12(6)
	A3 地区の文化、芸術、特色の創出・向上	3.32(18)	3.21(10)	3.99(13)
	B 職業生活の充実	3.09(22)	3.30(6)	2.88(23)
	C 居留意識、地区の連帯感の向上	3.71(2)	3.44(2)	4.24(4)
④地域活動の拠点としての働き	A1 地区の指導者・ボランティアの養成・活動支援	3.63(5)	3.27(7)	3.82(15)
	A2 地域での学習の充実	3.38(15)	3.07(19)	3.81(16)
	A3 地区の文化、芸術、特色の創出・向上	3.48(11)	3.24(8)	4.04(11)
	B 職業生活の充実	3.01(23)	2.88(23)	3.08(21)
	C 居留意識、地区の連帯感の向上	3.47(13)	3.19(13)	3.37(20)
	D 交流の促進、家庭生活の充実	4.02(1)	3.75(1)	4.37(1)
	全体(平均)	3.44	3.17	3.86

注) ( ) 内の数値は、利用者、住民、公民館職員別の重要度の順位を示している。

具体的に見てみると、全体の中では「④地域活動の拠点としての働き」における「D 交流の促進、家庭生活の充実」が利用者(4.02)、住民(3.75)、公民館職員(4.37)のいずれにおいても最も高くなっている。このことから、公民館機能におけるこの内容が三者で共通して最も重視されている内容であるということが出来る。また、順位はそれぞれで異なるが、三者の重要度が共通して高いのは、「③情報提供、学習相談」における「C 居留意識、地区の連帯感の向上」と「A2 地域での学習の充実」である。具体的には、「C 居留意識、地区の連帯感の向上」の場合、利用者では 3.71(第 2 位)、住民では 3.44(第 2 位)、公民館職員では 4.24(第 4 位)となっており、また「A2 地域での学習の充実」では、利用者が 3.65(第 3 位)、

住民が 3.39（第 4 位）、公民館職員が 4.12（第 6 位）である。

さらに、利用者、住民、公民館職員のそれぞれの場合を見ると、公民館職員では、「①学習機会の提供」における「C 居留意識、地区の連帯感の向上」の重要度は 4.29（第 2 位）であり、公民館職員は利用者や住民よりも、公民館の機能として地域の住みやすさや快適さ、連帯感の向上などへの貢献を重視する傾向があるということになる。それに対して利用者の場合は、「②自発的な学習活動の支援」における「B 職業生活の充実」の重要度が 3.64 であり、全体の中でも第 4 位と高い。また、住民から見た重要度では、「③情報提供、学習相談」における「D 交流の促進、家庭生活の充実」が 3.41（第 3 位）と「A1 地区の指導者・ボランティアの養成・活動支援」が 3.36（第 5 位）になっている。住民の場合、全体の中で第 2 位から第 6 位までの内容が「③情報提供、学習相談」に含まれていることになり、住民にとっては公民館の情報提供や学習相談の利用という点を重視していることがわかる。

#### 6.4.4 考察

ここでは、これまでに示した公民館機能ごとに見たそれぞれの地域づくりの具体的内容の重要度について、利用者、住民、及び公民館職員の間での比較を通じた考察を試みたい。そこで、表 6-4-2 を用いて、利用者、住民、及び公民館職員のそれぞれの重要度の比較をしてみよう。先にも述べたように、全体（平均）では、利用者、住民、公民館職員から見た重要度はそれぞれ 3.44、3.17、3.86 である。ここで、利用者から見た重要度を「利用者」、管内住民から見た重要度を「住民」、公民館職員から見た重要度を「職員」としたとき、全体（平均）の重要度の順序を「>」（不等号）で表すと「職員」>「利用者」>「住民」と表すことができる。全体としてこのような傾向になるのは、公民館職員は公民館運営の当事者であり、公民館への関心やその理解が三者の中で最も高いと考えられるからである。公民館職員に次いで利用者の重要度が高いのは、公民館の利用者は公民館の活動を理解している人が多いので、公民館への関心や期待が住民よりも大きいと考えられる。住民の場合は、公民館を利用していない人が数多く含まれている。公民館を知っていても、具体的な活動内容を知らない人が多いのが一般的な傾向であり、そのような人々からすると、公民館への関心も期待も利用者に比べると低くなると考えられる。

さらに、それぞれの地域づくりの具体的内容の重要度を比較してみたい。全体の傾向が「職員」>「利用者」>「住民」であるので、表 6-4-2 にある 24 の地域づくりの具体的内容の重要度の多くが「職員」>「利用者」>「住民」となっている。では、これにあてはまらないタイプにはどのようなものがあるだろうか。ここにある 24 のケースのうちで、「職員」>「利用者」>「住民」でないタイプには 3 つある。これらを整理すると表 6-4-3 のようになる。

表 6-4-3 のうちの 2)、3)、4) のタイプが全体の傾向とは異なった重要度の順序になっているものである。2) 及び 3) のタイプでは利用者から見た重要度が最も大きく、次いで 2) では住民、職員の順であり、3) ではその逆になっている。4) のタイプは、住民から見た重

要度が最も大きく、その後、利用者、職員と続いている。なお、これらのタイプには、それぞれ表 6-4-3 にあるような具体的内容が該当している。

表 6-4-3 重要度の順序のタイプ

重要度の順序のタイプ	該当する地域づくりの具体的内容
1) 「職員」 > 「利用者」 > 「住民」	表 6-4-2 のうちの下記以外
2) 「利用者」 > 「住民」 > 「職員」	②自発的な学習活動の支援：B 職業生活の充実
3) 「利用者」 > 「職員」 > 「住民」	④地域活動の拠点としての働き：C 居住意識，地区の連帯感の向上
4) 「住民」 > 「利用者」 > 「職員」	①学習機会の提供：B 職業生活の充実 ③情報提供，学習相談：B 職業生活の充実

なぜ、このようなタイプが見られるのかについては検討する必要があるだろう。1) のタイプについては先に述べたので、2), 3), 4) について考えてみよう。この 3 つのタイプのうち、2) と 4) が重要度の順序と該当する具体的内容からみて類似性があり、これらと異なるのが 3) のタイプであると考えられる。2) と 4) が類似しているとする第一の理由は、重要度の順位で「職員」がいずれも最下位になっていること、第二の理由として、公民館機能は異なるがいずれも地域づくりの具体的内容が「B 職業生活の充実」となっていることである。このようなタイプが見られたのは、全般的な傾向として公民館職員が公民館機能として職業や勤労に関する内容を重要であるとする意識が低いことがあるだろう。現在、職業に関わる技術、資格等の取得・習得のための学習であれば他の専門的な機関・施設で行われるのが一般的であり、公民館でそのような事業を展開しているところは少ない。また、ここでの調査結果でもわかるように、利用者から見た重要度においても、住民から見た重要度においても、「B 職業生活の充実」に対しては全般的に重要度が高くはない。その中で、4) のタイプの「③情報提供，学習相談：B 職業生活の充実」においては、住民から見た重要度が 3.30 で全体の中でも第 6 位である。これは、公民館が職業に関わる技術、資格等に関する情報提供や学習相談を行うことが重要だとする地域の住民の意識が高いことを示していると言える。これらはいずれの場合も公民館職員が考えているよりも住民と利用者の意識が高いということになる。

なお、「職業生活の充実」に関して、利用者や住民の意識が公民館職員より高いことについては上述のような理由のほか、「職業生活の充実」が即ち職業技術の習得と捉えられがちなことがあることも一因ではないかと考えられる。公民館が職業技術の教育・訓練を行うことは難しいが、勤労意欲の向上や勤労への感謝の促進、起業支援などの側面的な職業支援などを行うことは可能である。公民館職員には公民館の機能を固定的に考えることなく、幅広い視野をもって事業の企画運営にあたることが期待される。

さらに、3) のタイプについてはどうだろうか。これは、もともと表 6-4-1 の項目のうちの

「59 公民館が地区における助け合い、協力の意識を高める」と「60 公民館で住民票等の証明書の発行手続きができる」の 2 項目をまとめたものである。前者の項目だけをみれば、その重要度の順位は「職員」>「利用者」>「住民」であり全般的な傾向と一致するが、後者の項目の重要度が「利用者」>「住民」>「職員」となっている。これが結果的に 3) のタイプの重要度の順序を生起させている。証明書等の発行は公民館の本来業務ではないので、公民館職員の重要度が低いのは首肯できる。その一方で、この結果は、利用者からすると公民館にそのような機能があると便利であるという意識が現れたものとも考えることもできる。

#### 6.4.5 まとめ

最後に、これまでの分析から考えられる公民館経営診断指標開発の視点を二点に整理して述べてみようと思う。まず、第一に、本節での分析の目的の 1 つは、顧客満足の考え方に基づいた経営診断を行うための段階的な作業として、公民館利用者、住民、公民館職員が公民館機能のどのような点を重視しているかを明らかにすることであった。これは、重要度の高い公民館機能の具体的項目に関して、利用者、住民、あるいは公民館職員の満足度の向上を図ることが求められ、また、そのようにすることで公民館事業のよりよい成果が期待できるからである。

この点について言えば、表 6-4-1、及び表 6-4-2 で示した重要度によって、利用者や住民が公民館の何をどの程度期待しているかが明らかになった。重要度が低い項目を診断指標開発の対象から除くかどうかは検討の余地があるが、まずは少なくとも重要度が高い項目については、その実施状況を測定できる診断指標を開発していくことになる。また、公民館職員から見た重要度については、公民館職員自身が公民館機能の重要性を認識して運営にあたる場合とそうでない場合とでは、職員の公民館事業に対する意欲に差が生じ、事業の成果や利用者、住民の満足度にも違いが見られるだろう。したがって、これについても同様の考え方により、診断指標の開発を行うことになる。

第二は、表 6-4-3 に示した重要度の順序に関わることである。公民館機能が具体的な事業として実施される時は、その機能が利用者から見ても、住民から見ても、また公民館職員から見ても重要であると認識されていることが、それぞれの満足度を高め、よりよい事業の成果を得ることにつながると考えられる。つまり、公民館機能は、利用者、住民、公民館職員の三者が共通した重要性の認識のもとで、事業として具現化されることが理想であり、また、そのようにあるべきものと考えられる。重要度の大きさの式で示せば、「利用者」=「住民」=「職員」である。表 6-4-1 の「61 公民館を自由な交流の場として利用できる」は、三者の重要度がともに第 1 位であり、この状況に近いものと言える。もちろん、重要度が三者で一致することはないにしても、それぞれが同程度であれば、共通した経営診断指標を開発し、経営診断を効率的に行うことも可能になる。

しかし、現実には表 6-4-3 にあるように、それぞれの重要度には差異があり、また、その順

序にもいくつかのタイプがあった。このような状況の場合、例えば個別に診断指標を検討しなければならないこと、また、公民館職員の重要度が最も低い2)と4)のタイプのような場合には、公民館職員は利用者や住民ほどの重要性を感じない状況で事業を展開するため、公民館職員の重要性の意識を高めるような工夫を図るとともに、そのような点を考慮した診断指標の開発を行っていく等の課題が挙げられる。

以上のような分析によって、公民館に対するそれぞれの重要性の意識や期待を明らかにすることができたが、公民館に関わりをもつ機関、組織、グループなどはまだ多数あり、それらの意識の分析を行うことなど、今後の課題は多数ある。経営診断指標の開発に向けてこれらの課題に取り組む必要がある。

## 6.5 顧客満足度分析の手法による公民館経営診断技法

### 6.5.1 本節の目的と研究方法

本節は、公民館機能が地域づくりに有効に作用しているかどうかを診断するための方法の検討を試みるものである。前節までで、公民館に関わりを持つ個人や機関、団体の中から公民館利用者、住民、公民館職員を取り上げ、それぞれが重要であるとする公民館の地域づくりに関わる具体的機能を明らかにし、それをもとにして地域づくり支援の観点で公民館の経営診断を行うときにどのような診断指標が必要かについて検討を行った。また、その中では、三者による公民館の具体的機能の重要性の捉え方の類似性と差異を示すとともに、経営診断指標開発の視点を提示した。そこで、本節では、これまでの三者を対象にした調査とその分析結果を活用し、公民館の地域づくりに関わる具体的機能に対する公民館利用者、管内住民、公民館職員の重要性の意識とその満足度（職員の場合は実施状況に対する満足度）の分析による充足度をもとにした公民館経営診断の方法とその可能性を検討する。

本節の分析では、地域づくりに関わる公民館機能の具体的項目のうちで、重要性の意識の度合いの高い項目の遂行状況に対する満足度が高いことを第一義とする経営診断技法の検討を行うため、公民館機能の具体的項目に対する重要性の意識が公民館利用者、住民、公民館職員の三者で共通に高い項目を診断に用いる項目として選択することにした。その上で、選択した項目に対する利用者、住民、公民館職員のそれぞれの重要性と満足度の差から得られる充足状況の度合い（充足度）を分析して行う経営診断の方法を検討した<sup>18</sup>。

なお、本分析に用いたデータは、前節まで用いた宮崎市内の公民館利用者及び公民館管内の住民、宮崎県及び佐賀県の公民館職員を対象として行った公民館機能の重要性と満足度の意識等について調査した結果である。

### 6.5.2 経営診断に用いる項目の設定

利用者、住民、公民館職員の重要性の意識の高い項目の充足度に基づいた経営診断を行うため、これまでの検討から得られている公民館機能の具体的項目に対する利用者、住民、公



民館職員の重要性の度合い（重要度）の結果を用いて、次の手順で経営診断に用いる項目を選択した。

まず、第一に、公民館に関わりをもつ利用者、住民、職員ができるだけ共通してその重要性を認識し活動や運営に関わっていくことが望まれる。この点を考慮して、利用者、住民、職員のそれぞれで公民館機能の具体的項目の重要度の順位づけを行なった。第二に、さしあたってここでは、全 61 項目のうちで、利用者、住民、職員のいずれにおいても上位 20 位以内に入る項目を選択した結果、9 項目を選択した。第三に、利用者、住民、職員の重要度がいずれか二者の間で共通して上位 20 位以内に入る項目を選択したところ、11 項目が選ばれた。このような手順によって、合わせて 20 項目を経営診断に用いる項目として選択した（表 6-5-1）。

表 6-5-1 経営診断に用いる項目

		公民館機能に関する具体的項目	選択の理由（全体 61 項目中でのそれぞれの順位）
①学習機 会の提供	A1	1) ボランティア活動に関わる講座、教室、講演会等の実施	利用者(14) 住民(20)
	A2	2) 青少年向けの講座、教室等の実施	利用者(14) 職員(3)
		3) 成人向けの講座、教室等の実施	利用者(7) 職員(17)
		4) 女性向けの講座、教室等の実施	利用者(10) 職員(15)
		5) 高齢者向けの講座、教室等の実施	利用者(4) 住民(4) 職員(7)
		6) 公民館と地区の小中学校が連携協力した事業の実施	住民(16) 職員(5)
	D	7) 居住地区内の住民の交流をねらいとした講座、教室、行事等の実施	利用者(19) 住民(18) 職員(20)
		8) 学習したことを家庭生活で生かせるような講座、教室等の実施	利用者(12) 住民(12)
②自発的な 学習活動 の支援	A2	9) 自主学習グループが公民館で活動しやすいようにする	利用者(1) 住民(5) 職員(2)
③情報提 供・学習 相談	A1	10) 公民館が地区にいる指導者、ボランティアの情報提供をする	利用者(19) 住民(6) 職員(20)
	A2	11) 公民館が行う講座、教室、行事等について住民に情報提供をする	利用者(3) 住民(2) 職員(1)
	C	12) 公民館がどのような活動をする施設かについて情報提供する	利用者(5) 住民(3) 職員(11)
		13) 公民館の活動や事業の成果を報告する	利用者(13) 住民(11) 職員(9)
		14) 公民館で地区のお知らせ、連絡事項を知ることができる	利用者(6) 住民(8) 職員(19)
④地域活 動の拠点 としての 働き	A1	15) 公民館が住民に地域でのボランティア活動への参加を呼びかける	利用者(19) 住民(19)
		16) 公民館が地区のボランティア活動団体を支援する	利用者(8) 住民(16)
	A3	17) 地区総合文化祭や芸術祭などへの参加を促す	利用者(14) 職員(18)
		18) 地区の伝統、文化等の保存・継承に取り組む	住民(9) 職員(16)
	C	19) 公民館が地区における助け合い、協力の意識を高める	利用者(9) 住民(12)
	D	20) 公民館を自由な交流の場として利用できる	利用者(2) 住民(1) 職員(4)

注) A1～Dについては本文注3)を参照。

そこで、このようにして選択された項目にどのような特徴が見られるかをまとめておくことにしよう。表 6-5-1 を見ると、公民館の 4 つの機能である「①学習機会の提供」「②自発的

な学習活動の支援」「③情報提供，学習相談」「④地域活動の拠点としての機能」のすべてにおいて具体的項目が選ばれている。このうち「①学習機会の提供」に関わる項目が合わせて 8 項目であり，4 つの分類の中では最も多い。これに次いで「④地域活動の拠点としての機能」では 6 項目，「③情報提供，学習相談」では 5 項目が選択された。「②自発的な学習活動の支援」については，「9 自主学习グループが公民館で活動しやすいようにする」の 1 項目だけが選ばれている。もともと，選択する前の項目数が公民館機能の 4 分類でばらつきがあったので，ここで選択された項目数をもって一概に 4 つの機能の経営診断における重みは比較できないが，選択された項目だけを見ると，公民館機能の 4 つの内容としては，学習機会の提供，地域活動の拠点としての働き，情報提供・学習相談，自発的な学習活動の支援，の順にそれへの意識が反映されているとすることができる。

また，地域づくりに必要な内容との関わりで見ると，①から④のいずれの機能においても「A 教育・学習，文化，芸術活動の促進」に関わる内容が選ばれている。このうち，「A1 地区の指導者・ボランティアの養成・活動支援」については，「②自発的な学習活動の支援」を除けば，①，③，④のいずれにおいても具体的項目が挙げられており，公民館機能の全般に渡ってこのような内容への重要性の意識が高いことがわかる。これに続いて，「A2 地域での学習の充実」は，①，②，③において共通して選ばれている内容で，学習支援に対する重要性の意識は利用者，住民，公民館職員のいずれにおいても高いと言える。このほか，「C 居留意識，地区の連帯感の向上」は「③情報提供・学習相談」と「④地域活動の拠点としての働き」の 2 つの公民館機能に共通して見られ，同じように「D 交流の促進，家庭生活の充実」は「①学習機会の提供」と「④地域活動の拠点としての働き」のそれぞれで挙げられている。これらを見ると，公民館機能の①から④の 4 つのすべてにおいて，利用者，住民，公民館職員から見た重要性の意識が共通して高い具体的項目があることがわかる。

さらに，これらは利用者，住民，職員のどのような意識が反映されているかという点から，項目の内容を検討してみよう。全体に占める利用者側から選ばれた項目は 20 項目中 18 項目，住民の場合が 16 項目，職員の場合が 16 項目である。三者を比べるとわずかであるが利用者の意識がほかよりも反映された項目の構成になっている。しかし，20 項目中 9 項目（全体の 45%）が利用者のみならず住民，職員の三者から共通に選択されている項目であること，住民側の項目も職員側の項目も全体の 4 分の 3 以上であることなどから，これらの項目群はほぼ三者の意識を反映した項目となっていると言ってよいだろう。

ここで，三者共通の項目を見ると，「①学習機会の提供」に含まれる全体の項目数は公民館機能の四分類の中では最も多いものの，三者共通の項目は「7 居住地区内の住民の交流をねらいとした講座，教室，行事等の実施」という住民の交流に関わる事業についての項目だけである。同様に，三者共通の項目は「②自発的な学習活動の支援」においては 1 項目中その 1 つが該当しており，また，その順位も高い。「④地域活動の拠点としての働き」では，三者共通の項目は「20 公民館を自由な交流の場として利用できる」の 1 項目である。

それに対して「③情報提供，学習相談」は他の3つとは異なり，選ばれている5項目がいずれも三者共通の項目になっている。これは，「情報提供・学習相談」が広く利用者，住民，職員が重要性を感じている機能であることを意味していると言える。

このほか，利用者と住民，利用者と職員，住民と職員のそれぞれで重要度の高い項目として選ばれている中にも特徴が見られる。利用者と職員で意識の高い項目が比較的多く見られるのは「①学習機会の提供」の項目で，青少年や成人，女性向けなど対象別の講座，教室等の実施である。これに対して，利用者と住民の意識が高い項目が見られるのは「④地域活動の拠点としての働き」で，ボランティア活動の支援や伝統文化の保存，地区の協力意識の向上への働きかけなどに高い重要性を感じていると言える。

### 6.5.3 重要度が共通に高い項目を活用した経営診断

そこで，表 6-5-1 で示した項目を用いてどのように公民館の経営診断が行えるのか，事例的に検討してみることにしよう。ここでは，本分析で用いた調査データのうち，利用者調査を行った宮崎市立公民館のうちの1つの公民館（以下，「A 公民館」とする。）を取り上げて，利用者調査，管内の住民調査，及び職員調査の分析に用いたデータの中から，A 公民館の利用者，A 公民館管内の住民，A 公民館の職員のデータのみを抽出し，表 6-5-1 で示した項目について A 公民館のデータの集計を行った。具体的な手順は次の通りである。

第一に，利用者調査及び住民調査においては，これまでと同様に表 6-5-1 に示した具体的項目に対する重要性の意識とそれについての満足度の程度から，重要度と満足度の点数を求めた。点数化の方法はこれまでと同様に，「とても重要である」「やや重要である」「どちらでもない」「あまり重要でない」「重要でない」のそれぞれに5点から1点を与えて点数化し，回答者の各項目の重要度の平均値を A 公民館の重要度の点数とした。満足度も5段階の選択肢をそれぞれ点数化して算出した。一方，職員調査については，具体的項目に対する重要度とそれらがどの程度実施できているか，あるいは実施しているかに基づく満足度の算出を行った。点数化の方法は利用者，住民の場合と同様である。

第二に，表 6-5-1 の20項目に対する利用者の重要度及び満足度のそれぞれについて，公民館機能の①～④ごとの平均値の算出を行った<sup>19</sup>。同様に，住民の重要度及び満足度，職員の重要度及び満足度についても①～④ごとに平均値を求めた<sup>20</sup>。その結果が表 6-5-2 である。

第三は，算出された重要度と満足度・実施度の差を見ることで，利用者，住民，職員の別でみた公民館機能ごとの充足度の分析を行った。この結果を配分円形線図表で視覚的に把握することで診断方法の検討を行なうことにした。図 6-5-1 から図 6-5-5 は，①～④の機能別に三者の重要度及び満足度・実施度を示している。

なお，表 6-5-2 の個々の平均値の差にはいずれにおいても統計的な有意差はみられなかったため，ここでデータの大小を検討するのはあまり意味がない。以下では，これらを活用することでどのような経営診断ができるかを中心に検討してみたい。

表 6-5-2 A 公民館の公民館機能に対する重要度と満足度

	重要度			満足度		
	利用者	住民	職員	利用者	住民	職員
①学習機会の提供	3.57	3.25	4.25	2.24	1.40	4.50
②自発的な学習活動の支援	4.06	3.39	5.00	3.03	1.61	5.00
③情報提供・学習相談	3.72	3.48	4.80	2.38	1.51	4.00
④地域活動の拠点としての働き	3.61	3.35	4.40	2.23	1.34	3.17
全体（平均）	3.74	3.37	4.61	2.47	1.46	4.17

まず、図 6-5-1 から詳しく見ていくことにしよう。図 6-5-1 は「学習機会の提供の充足状況」を示したものである。学習機会の提供については、職員では重要度と満足度がほぼ拮抗し充足度が高いのに対して、住民と利用者にはいずれも 1.0 以上の開きが見られ、住民の満足度は重要度の半分にも満たない。このような充足状況の傾向があるとすれば、職員の充足度は高いが、利用者や住民の充足度は相対的に低いタイプと言えるのではないだろうか。この場合は、学習機会の提供について学級・講座等へ参加者を中心に満足度の向上を図るとともに、住民には公民館を利用した学習が地域における学習活動の推進につながっていることなどの情報提供をより一層行うこと、公民館での学習の成果を地域で発表する機会を設け、また、その成果を地域で活用すること等を通じて、住民から学習機会提供の意義について理解を得られるような方策を講じることが考えられる。

次に、「自発的な学習活動の支援」について見てみよう。図 6-5-2 は「自発的な学習活動の支援」の充足状況を示したものである。三者の重要度と満足度の意識のタイプは図 6-5-1 の場合と類似している。つまり、職員の重要性の意識とその実施状況に対する満足度がいずれも高い点で一致しており、職員から見た「自発的な学習活動の支援」の充足度は高い状況にある。一方、利用者と住民の場合は、それぞれの重要度と満足度には開きが見られる。住民の場合では、満足度が低く、満足度は重要度の 1/2 以下である。図 6-5-2 の場合は、三者の満足度と重要度はすべて「学習機会の提供」の場合よりも高くなっているものの、これまで見てきたように、三者の充足状況には図 6-5-1 の場合との類似性を見ることができる。「自発的な学習活動の支援」の充足状況がこのような状況であるとすると、自主学習グループ等での利用者を中心とした公民館利用者がさらに満足感を得られるように配慮することや、住民には、公民館の自主学習グループ等の活動やその成果の活用などが地域における学習活動の推進に関わっていることの理解が得られるような方策を考えることができる。

さらに、「情報提供、学習相談」の充足状況はどのようになっているだろうか。図 6-5-3 を

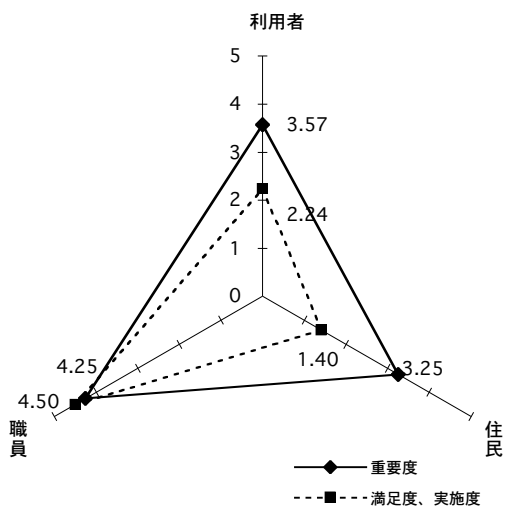


図 6-5-1 「学習機会の提供」の充足状況 (A 公民館)

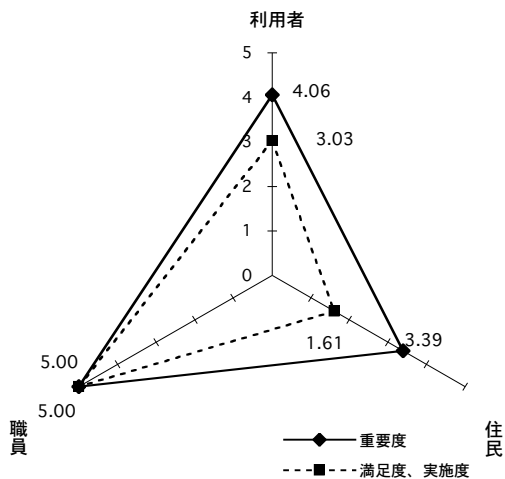


図 6-5-2 「自発的な学習活動の支援」の充足状況 (A 公民館)

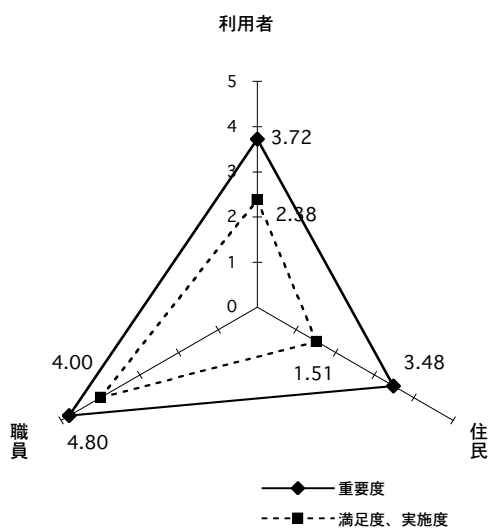


図 6-5-3 「情報提供, 学習相談」の充足状況 (A 公民館)

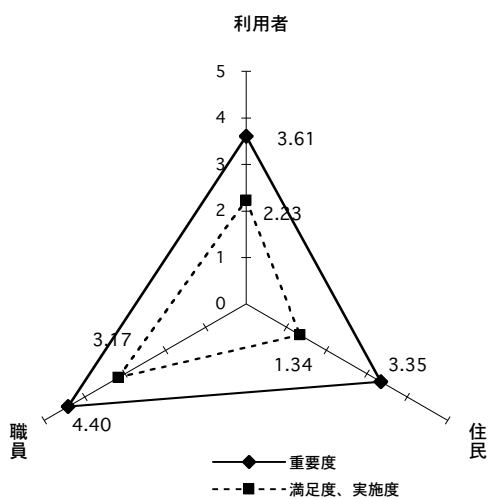


図 6-5-4 「地域活動の拠点としての働き」の充足状況 (A 公民館)

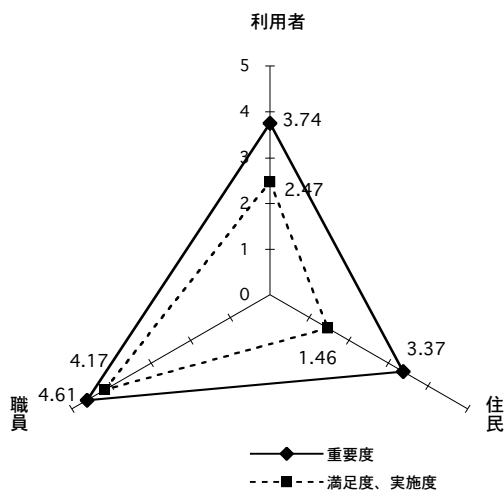


図 6-5-5 公民館機能全体の充足状況 (A 公民館)

見ると、三者の充足状況の傾向がこれまでとは異なり、いずれにおいても満足度が重要度を下回っている。「情報提供・学習相談」の機能については三者とも重要性の意識が高いので、このような状況の場合は、具体的項目の内容を参考にしながら情報提供・学習相談を行っていくことが必要だろう。その一方で、表 6-5-1 に示されている「情報提供・学習相談」における具体的項目には、公民館がどのような活動をする施設かについての情報提供といった公民館をあまり知らない人々のための情報から、学習機会の情報、指導者やボランティアの情報など比較的目的意識の高い人々のための情報についての内容が含まれている。人々の公民館への関心や学習への関心の程度には違いがあるので、「住民向け」の情報というようにひと括りにせず、住民の関心や要望の違いを考慮した情報提供も必要と考えられる。

続いて、「地域活動の拠点としての働き」の充足状況（図 6-5-4）についてである。この充足状況は「情報提供、学習相談」の場合と類似しているのがわかる。この機能は地域づくりに密接に関わる機能であり、地域の交流の場としての公民館の場づくり、ボランティア活動の支援、地域の伝統・文化・芸術の保存と継承、向上などに取り組むことが求められるのではないだろうか。なお、図 6-5-5 はこれまでの結果を利用者、住民、職員ごとにまとめたもので、公民館機能全体の充足状況を表している。

#### 6.5.4 考察

ここまで、調査の分析結果から導いた経営診断のための項目を用いて、公民館機能の充足度による経営診断の方法について、事例をもとに述べてきた。ここでは、図 6-5-1 から図 6-5-5 で示した充足状況のタイプと診断名の関係について考察してみたい。

経営診断を行うときに必要なことの 1 つに問題状況を表す診断名がある。医学における病名は診断名の一種で、診断の結果、病名を特定すること、あるいは病気でないことを示すことが必要である。充足度に基づいた公民館の経営診断で診断名となり得るのは、三者の公民館機能に対する充足状況から見た問題状況であると考えられる。充足状況の分析の中で、職員の充足度が高く、利用者及び住民の充足度が低いタイプと、三者の重要度と満足度に一定以上の差が見られるタイプが見られた。今後更なる分析が必要であるが、このようなそれぞれのタイプを診断名として設定できるのではないかと考えられる。

重要度と満足度にどれくらいの差があれば有意な差であると言えるかは検討する必要があるが、「差がある」（充足度が低い）場合と「差がない」（充足度が高い）という場合が、三者それぞれであるので、それらの状況を組合せると 8 つの組合せが考えられる。あくまでこれは組合せの上でのものであるが、ここでの分析でみた職員のみで充足度が高いタイプ、三者の充足度がいずれも低いタイプはこのうちの 2 つのタイプである。すべてが存在するタイプであるかは検討が必要であるが、充足度による経営診断の場合は、このようなタイプを診断名として設定していくことが考えられる。さらに、それぞれの診断名とその特徴との関連の分析によって、公民館機能の充足度に基づいた診断技法の開発につながっていくものと考え

られる。

最後に、これまでの分析から考えられる課題を二点だけ述べておきたい。まず第一に、ここで示した公民館の経営診断の方法によって、公民館に関わりをもつ人々、団体、機関等の視点からの充足度を一体的に捉えて診断することの道筋が得られた。ここでは利用者、住民、職員の三者を取り上げたが、今後は公民館の自主学習グループ、地域の学習グループ、教育委員会などの意識も含めた充足度に基づく診断も考えていく必要がある。

第二の課題は、経営診断の項目に関することである。本節では、重要性の意識が共通して高い項目を選択して、その項目をもとにした経営診断の手順と方法を示した。この点については、少なくとも調査方法に内在する制約と項目の選択方法の多様性を考える必要がある。

前者については、ここでは同一項目について利用者、住民、職員の意識を把握するという調査であったが、調査範囲、地域、時期、回収状況等がそれぞれで異なったものであった。また、職員の結果は各館1名の回答によるものであった。このような調査とその比較等に基づく結果には相応の制約があることは確かであり、これによって得られた経営診断の項目が妥当なものかどうかは十分検討することが必要だろう。

さらに、後者についても、項目選択の方法にはさまざまな方法が考えられるので、他の方法についても検討を要するであろう。例えば、項目を選択する過程においては、個々の公民館での調査をもとにして、それぞれの公民館の利用者、住民、職員が重要であると考えられる項目を選択していくという方法が考えられる。このような方法であれば、個々の公民館における状況を一層反映した項目を選ぶことができ、結果として、その公民館の状況に合わせた経営診断が可能となるだろう。また、経営診断に用いる指標を一般に重要度の高い項目を共通項目とし、それに公民館独自の項目を加えて診断を行うことも考えられる。

この点に関しては、本分析での地域づくりの考え方は従来より捉えられている地域づくりに最低限必要な内容に基づくものであるため、今後は新しい公共の形成など新たな地域づくりの内容を考慮して、公民館の経営診断技法の精緻化を図っていきたい。

注

<sup>1</sup> このような考え方による評価の中心である行政評価は、アメリカ、イギリス等で1960～70年代から始まっており、近年は日本でも多くの自治体で取り組まれるようになっている。

<sup>2</sup> インプット、アウトプット、アウトカムの捉え方については、小野達也、田淵雪子『行政評価ハンドブック』（東洋経済新報社、2001）、古川俊一、北大路信郷『公共部門評価の理論と実際』（日本加除出版、2001）等を参考にした。なお、アウトカムは事例によっては中間アウトカムと最終アウトカムがある。

<sup>3</sup> これは、以下を基にしている。小野、田淵、前掲書、p.94は、行政活動の評価におけるア

- ウトカムを効果と効用にわけ、効果を「施策や事業など行政活動が社会状態に与える変化」として、効用を「行政活動に対する顧客＝住民の主観的評価、満足・不満」としている。
- 4 公民館の具体的なアウトカムとして具体的なものとして、学習成果を向上、地域の学習活動や学習意欲の向上等が考えられる。ここではこのような個別の項目ではなく、それらの多くを含む概念として地域づくりを取り上げた。
- 5 自治省大臣官房地域政策課「市町村における地域政策の動向について」、1977。
- 6 蓮見音彦、山本英二、似田貝香門『地域形成の論理』、学陽書房、1981、pp.245-248。
- 7 公民館の経営診断の研究でこのような I 地区交流センターを取り上げたことの妥当性については以下のように考えている。I 地区交流センターは公民館、児童センター、高齢者ふれあいのための機能を持った複合的施設であるが、その機能の中心が公民館であること、また、今回の分析では公民館の機能の影響を分析するものであるから、その機能を中心的に果たしている I 地区交流センターは分析の対象となり得ると判断した。
- 8 I 地区生涯学習推進協議会とは、I 地区における生涯学習推進の全般に関わる協議や情報提供等を行う組織で、2001（平成 13）年度は各機関・団体等の代表 22 名から構成されていた。また、ヒアリング調査を依頼したのはこのうちの 10 名で、男性 7 名、女性 3 名である。年齢は 30 代が 1 名、50 代が 4 名、60 代以上が 5 名である。この 10 名の主な役職等は I 地区の老人クラブ会長、自治会連絡会長、青少年育成連絡協議会会長、小中学校の校長、それにセンターを利用する自主学習グループの代表等である。さらに、このような生涯学習推進協議会の委員を調査の対象としたのは、センターの I 地区に及ぼしている影響等を聞き取るうえでは、I 地区の生涯学習推進に関わっている方で、また、センターの実情を理解している方である必要があったためである。
- 9 I 地区交流センターでは学習相談はほとんど事例がなかったことから、学習相談に関わる具体的な項目は設定しなかった。
- 10 I 地区の生涯学習推進に関わる方々のヒアリング調査で、まず、I 地区交流センターが設置されたことによって I 地区及び I 地区の人々に具体的にどのような変化があったと感じているかについて事前に調査を行い、それをもとにしながら分析の枠組にしたがって調査内容項目を設定した。
- 11 「わからない」を 0 点としたのは、この質問内容とその回答そのものがわからないものと捉えたため。
- 12 調査の回答者に占める自主学習グループでの利用者の比率が 71.2%であることも、この項目が第 1 位となっていることに関係していると考えられる。
- 13 交点の設定は重要度、満足度の中間値である 3.0 とする方法などがあるが、ここでの分析は項目の検討の最初の段階であり、取り上げた項目全体の中での分布とその特徴をもとにして、今後の経営診断のための項目の検討を行うため、まずは今回の調査で得られた重要度と満足度の平均値を基準（交点）にした。
- 14 小池達也、田淵雪子『行政評価ハンドブック』、東洋経済新報社、2001、pp.163-164。
- 15 三宅隆之「社会性の経営診断に関する一考察 -顧客満足から社会満足への経営診断パラダイム-」、日本経営診断学会編『経営診断の社会性を考える』、同文館、2003、pp.67-75。



- 16 図書館の評価における職員の意識の重要性については Peter Herson, John R.Whitman 『図書館の評価を高める-顧客満足とサービス品質-』（永田治樹訳），丸善，2003，pp.46-49 を参照。
- 17 平均を算出する際に，項目が1つのみの場合はその項目の数値（重要度）を平均値とした。
- 18 利用者，住民の満足度と職員から見た満足度はその意味が異なるので，それを単純に比較することは難しい。ここでは利用者，住民，職員のそれぞれで重要度との比較を行う。
- 19 「②自発的な学習活動の支援」では項目が1つなので，それを平均値とした。
- 20 職員については回答者が1名なので，項目の平均値を算出した。

## 第7章 公民館の経営改善を企図する公民館経営診断技法

### 7.1 本章の目的

本章の目的は、公民館の経営診断で明らかになった経営上の問題点に対して、経営改善策を提示するための経営診断の視点を示すことである。これによって、公民館経営診断技法の構築への手がかりを得ることができる。具体的には、①公民館経営診断における診断名、②改善・整備によって期待される成果、③改善・整備の方法の三者の連関に着目する。これら三者の具体的内容を例示し、それぞれの対応関係を構築することが、経営改善を目指す公民館経営診断技法に有効であることを明らかにする。

まず、はじめに、本章で公民館の改善・整備の内容や方法等を取り上げるにあたり、前章までに開発、検討してきた公民館経営診断技法の課題を整理する。

これまで、4章では、公民館の利用促進を目的として数量化Ⅱ類、判別分析、及び最尤法を活用した経営診断技法、5章では公民館の利用形態の推移に着目した経営診断技法、6章では公民館事業に対する充足度の分析などによる公民館経営診断技法についての検討を行ってきた。これらには、公民館経営診断技法としての診断の精緻化に関する課題とともに、現在の公民館が抱える課題に対応した新たな経営診断技法開発の道筋に関わる課題など、多くの課題が残されている。ここでは、これまでの分析検討を通じて、今後の公民館経営診断技法の開発、及び活用に関する重要な課題を二点に絞って示したい。

第一は、診断名の具体化と細分化に関する課題である。数量化Ⅱ類、判別分析、及び最尤法を活用した公民館経営診断では、公民館の問題状況を示す診断名として、「条件整備の不良(Aaの不良)」「資源の活用不足(Gaの不足)」「事業の活用不足(Ggの不足)」、及びこれらの組合せによる合併的症状としての問題状況を設定した。これまでの公民館経営診断技法開発の初期の段階では、公民館経営上の大項目(大分類による項目)の診断を優先して開発、及び検討を行ってきた。この診断技法を用いた経営診断によって、例えば、大きな分類ではあるが「条件整備(予算、職員、施設)の不良」という点に「問題がある」と診断することが可能となった。これは、条件整備の面に何らかの問題があることが明確になるという点では意義がある。しかし、より具体的な問題状況についての経営診断を行うには、また、細部に渡る公民館の経営診断を行うには、従来の診断名では内容が広範囲すぎて捉えにくいため、より具体的な、あるいはより細分化された診断名が必要となる。

第二は、経営診断と改善点の関連性に関わる課題である。経営診断とは、本論文冒頭で示したように、「組織等の経営の現状を把握し、その問題点と欠陥を明確にするとともに、適切な改善方法や整備の方法を提示する行為」と言われる。公民館経営診断であれば、公民館の経営上の問題点を特定し、その改善・整備の方法を提示(あるいは明確化)することであり、経営診断には「問題点を特定する」とこと、「改善・整備の方法を提示する」ことが含まれている。これまでの公民館経営診断技法の検討では、まずは「問題点を特定する」ことに重点

を置いて、その技法の開発と検討を行ってきた。それは、経営診断のプロセスの中で「問題点を特定する」ことが経営診断では第一に必要なことであると考えきたためである。なぜなら、問題点を特定することで、初めてその問題の解決に適切な「改善・整備の方法を提示する」ことが可能となるからである。このようなことから、公民館経営診断における問題点を特定した後の「改善・整備の方法」の開発や分析は、それ以降の研究課題と位置づけてきた。

この他にも、公民館経営診断の全体像の明確化に関する課題などもあるが、まずはここでは上記の課題を優先的に取り上げ、その課題の克服につながる公民館経営診断技法を検討する。

本章では、3章で示した公民館経営診断の枠組に基づいて「診断名」「改善・整備による成果」「改善・整備」の分類の作業仮説を設定し、それらと公民館の具体的な改善事例を照らし合わせながら、各分類項目のリンケージの検討を行う。

## 7.2 公民館経営診断における「診断名」「改善・整備による成果」「改善・整備」の分類

### 7.2.1 診断ラベルの検討

#### 7.2.1.1 診断名の構造

本節では、経営改善を企図した公民館経営診断における診断名の作業仮説を設定する。経営診断において改善案の提示を可能にするためには、診断名、改善・整備による成果、及び改善・整備の各分類間でのリンケージがあらかじめ設定されていることが必要である。公民館経営診断では、診断名が決定したときにリンケージに基づいて改善・整備による成果の内容、及び改善・整備の内容を明らかにする必要がある。そのため、経営改善を企図した経営診断技法の開発では、経営診断の最初の段階の診断名と、その同定及び決定部分の構造が明らかになっていなければならない。診断名を決めるときに必要なものは、診断名及びその定義、診断指標、関連項目である。まず、この点について検討を行うことにする。

診断名は診断ラベル<sup>1</sup>とも言われ、問題状況のパターンを示すものである。作成の方法は後で詳しく述べることとする。診断ラベルの定義はその明確な説明であり、他の類似の診断ラベルと区別がつくものである必要がある。例えば、「職員利用者間コミュニケーション不足」という診断ラベルであれば、その定義は「職員と利用者が時間的に余裕をもってコミュニケーションをとる場が少ない状態」とすることができる。さらに、診断指標はこの診断名を決定（または判断）するときの証拠となる観察可能な、あるいは測定可能な項目である。「職員利用者間コミュニケーション不足」であれば、「1日あたりの利用者との会話の回数」「コミュニケーションのための伝言板（ノート）等の設置」「職員とのコミュニケーションについての利用者満足度」などの複数の診断指標を設定しておくことになる。また、関連項目は診断ラベルに関連する項目であって、診断ラベルが示す状況と時間的に相前後して生じていること、原因と考えられること、あるいは診断ラベルが示す状況が原因となって生じている

と考えられることなど、診断名の決定の補強材料となる内容を示すものである。「職員利用者間コミュニケーション不足」についての関連項目であれば、「利用者への必要事項の伝達がうまくいかなかったことがある」「職員に時間的余裕がない」などを設定する。

次に、公民館経営診断における診断ラベルの作成をどのように行うかを検討する。診断ラベルの作成にあたっては、診断ラベルの内容に基づく分類の設定と、診断ラベルの作成とその決定のための枠組の設定が必要となる。診断ラベルの内容に基づく分類は、公民館の経営、ならびに公民館の機能を網羅する内容的分類がなされればよい。ここではその領域の例として、「事業のPDCA」「交流、地域づくり」「施設運営、施設・設備等の管理」「役割意識と行動、役割理解」を設定し<sup>2</sup>、診断ラベルを検討することとした。なお、この領域は必要に応じて追加や統合、あるいはそれぞれの下位に小領域を設けて診断内容に漏れがないようにする。

さらに、診断名の作成の枠組は、網羅的に診断名を作成できるように、7つの診断名作成の視点を用いることとした。具体的には、診断概念(A)、診断対象(B)、判断(C)、部位(D)、施設経年(E)、時間(F)、診断状態(G)である<sup>3</sup>(表7-2-1)。

まず、ここでいう診断概念(A)とは、経営診断を行うときに中核となる要素であり、公民館の具体的な活動内容や運営の内容、あるいはそれに対する意識などである。表7-2-1にその具体的な内容を示しており、例えば、中期目標・中期計画策定(A<sub>1</sub>)、事業計画策定(A<sub>2</sub>)、事業内容(A<sub>3</sub>)、小中学校との連携事業の実施(A<sub>17</sub>)、学習室利用(A<sub>34</sub>)、コミュニケーション(A<sub>38</sub>)、学習充足(A<sub>43</sub>)、地域参加(A<sub>48</sub>)など、ここでは60項目を示している。これは、これまでの研究の中で検討してきた診断指標の内容や、利用者の重要度の意識が高かった内容、それに現在公民館に必要と考えられる内容などを仮説的に挙げたもので、今後の作業の中で追加や削除、項目内容そのものの細分化や統合などの検討が必要である。なお、これらの項目を見るとわかるように、診断概念そのものは中立的な内容であり、その良し悪しについてはこれ以降の視点に基づくことになる。

診断対象(B)の視点は、経営診断を行う対象のことである。ここでは主には公民館(B<sub>1</sub>)であるが、公民館の経営診断を行うにあたって周辺の他の公民館(B<sub>2</sub>)の経営診断や、さらにはここでは他施設(B<sub>3</sub>)としているが、学校やその他の教育・学習施設の経営診断が必要になることもある。

判断(C)の視点は、「診断概念の意味を限定、または特化するもの」<sup>4</sup>であり、診断概念について何らかの価値基準をもって判断するものである。例えば、不足(C<sub>1</sub>)や過剰(C<sub>2</sub>)であれば、何らかの基準をもとに不足しているか、あるいは過剰であるかを判断する。不均衡(C<sub>7</sub>)であれば、例えば、高齢者対象事業の内容に偏りあればそれを判断することなどがある。効果的(C<sub>10</sub>)と非効果的(C<sub>11</sub>)、効率的(C<sub>12</sub>)と非効率的(C<sub>13</sub>)は、事業実施が効果的、あるいは効率的に行われているかどうかなどを判断するような場合に活用される。

表 7-2-1 診断ラベル作成の視点と項目

診断ラベル 作成の視点	項 目
診断概念 (A)	中期目標・中期計画策定(A <sub>1</sub> ), 事業計画策定(A <sub>2</sub> ), 事業内容(A <sub>3</sub> ), 学級講座計画(A <sub>4</sub> ), 学級講座実施(A <sub>5</sub> ), 学級講座成果(A <sub>6</sub> ), 学級講座評価(A <sub>7</sub> ), 学級講座改善(A <sub>8</sub> ), 学習対象別事業計画(A <sub>9</sub> ), 学習対象別事業実施(A <sub>10</sub> ), 学習対象別事業成果(A <sub>11</sub> ), 学習対象別事業評価(A <sub>12</sub> ), 学習対象別事業改善(A <sub>13</sub> ), 住民交流事業計画(A <sub>14</sub> ), 小中学校との連携協力事業の計画(A <sub>15</sub> ), 小中学校との連携協力事業の実施(A <sub>16</sub> ), 小中学校との連携協力事業の評価(A <sub>17</sub> ), 小中学校との連携協力事業の改善(A <sub>18</sub> ), 地域の伝統・文化の保存・継承(A <sub>19</sub> ), 事業の自己点検・自己評価(A <sub>20</sub> ), 要求課題理解(A <sub>21</sub> ), 要求課題事業化(A <sub>22</sub> ), 必要課題理解(A <sub>23</sub> ), 必要課題事業化(A <sub>24</sub> ), 公民館情報の提供(A <sub>25</sub> ), 地域情報の提供(A <sub>26</sub> ), 学習情報提供(A <sub>27</sub> ), 学習情報提供利用(A <sub>28</sub> ), 学習グループ利用支援計画(A <sub>29</sub> ), 学習グループ利用成果(A <sub>30</sub> ), 主催事業利用(A <sub>31</sub> ), 学習グループ利用(A <sub>32</sub> ), 個人利用(A <sub>33</sub> ), 学習室利用(A <sub>34</sub> ), 体育施設利用(A <sub>35</sub> ), 主催事業・グループ利用形態(A <sub>36</sub> ), 職場での研修機会(A <sub>37</sub> ), コミュニケーション(A <sub>38</sub> ), 交流活動(A <sub>39</sub> ), 交流の場の提供(A <sub>40</sub> ), ボランティア活動支援(A <sub>41</sub> ), ボランティア活動団体支援(A <sub>42</sub> ), 学習充足(A <sub>43</sub> ), 学習成果(A <sub>43</sub> ), 学習成果報告(A <sub>44</sub> ), 学習成果活用(A <sub>45</sub> ), 学習活動(A <sub>46</sub> ), 学習意欲(A <sub>47</sub> ), 地域参加(A <sub>48</sub> ), 地域参加意欲(A <sub>49</sub> ), 助け合い・協力の意識(A <sub>50</sub> ), 指導者・ボランティア情報の収集(A <sub>51</sub> ), 指導者・ボランティア情報の提供(A <sub>52</sub> ), 自主学習グループ活動(A <sub>53</sub> ), 自主学習グループアドバイス(A <sub>54</sub> ), 施設利用規則運用(A <sub>55</sub> ), 施設維持管理(A <sub>56</sub> ), 自己役割意識(A <sub>57</sub> ), 自己役割遂行(A <sub>58</sub> ), 他施設との連携意識(A <sub>59</sub> ), 公民館の役割理解(A <sub>60</sub> ) 等
診断対象 (B)	公民館(B <sub>1</sub> ), 他の公民館(B <sub>2</sub> ), 他施設(B <sub>3</sub> ), 地域(B <sub>4</sub> )
判断 (C)	不足(C <sub>1</sub> ), 過剰(C <sub>2</sub> ), 低下/減少(C <sub>3</sub> ), 上昇/増加(C <sub>4</sub> ), 中断(C <sub>5</sub> ), 遅延(C <sub>6</sub> ), 不均衡(C <sub>7</sub> ), 促進(C <sub>8</sub> ), 準備状態(C <sub>9</sub> ), 効果的(C <sub>10</sub> ), 非効果的(C <sub>11</sub> ), 効率的(C <sub>12</sub> ), 非効率的(C <sub>13</sub> ) 等
部位 (D)	職員(D <sub>1</sub> ), 利用者(D <sub>2</sub> ), 学級講座参加者(D <sub>3</sub> ), 施設(D <sub>4</sub> ), 設備(D <sub>5</sub> ), 備品(D <sub>6</sub> ), 図書資料(D <sub>7</sub> ), 住民(D <sub>8</sub> ) 等
施設経年 (E)	新設期(E <sub>1</sub> ), リニューアル期(E <sub>2</sub> ), 通常期(E <sub>3</sub> ), 老朽期(E <sub>4</sub> ) 等
時間 (F)	突発的(F <sub>1</sub> ), 間欠的(F <sub>2</sub> ), 継続的(F <sub>3</sub> ) 等
診断状態 (G)	実在型(G <sub>1</sub> ), リスク型(G <sub>2</sub> ), 優良促進型(G <sub>3</sub> )

部位 (D) は、公民館を構成する要素を区別する視点のことで、人、施設、設備、利用者、及び利用対象となる住民などがあり、具体的問題の存在箇所を示すときに用いる。施設経年 (E) は、公民館施設の新しさを区別する視点である。ここでは、新設期(E<sub>1</sub>), リニューアル期(E<sub>2</sub>), 通常期(E<sub>3</sub>), 老朽期(E<sub>4</sub>)を示しているが、この区分を活用する場合は、何らかの基準の設定が必要となる。時間 (F) は、問題的な状況が突発的 (F<sub>1</sub>) に生じているのか、あるいは

は間欠的 (F<sub>2</sub>) または継続的 (F<sub>3</sub>) に生じているのかを区別する視点である。最後の視点は診断状態 (G) である。これは問題状況の程度の区分で、問題が明らかである場合の経営診断が実在型 (G<sub>1</sub>)、問題が明らかにはなっていないがその危険性があると判断したときの経営診断がリスク型 (F<sub>2</sub>)、問題状況はなく、いわゆる良好な状態やそれが進んでいる状態の経営診断が優良促進型 (F<sub>3</sub>) である。

また、以上の診断ラベル作成の視点の関係を示したものが図 7-2-1 である<sup>5</sup>。診断概念を中核として、部位と診断対象、施設経年の組合せから問題そのものの焦点化が可能で、それについて経営診断を行う者の分析、推論の中心となるのが判断 (C)、診断状態 (G)、時間 (F) である。

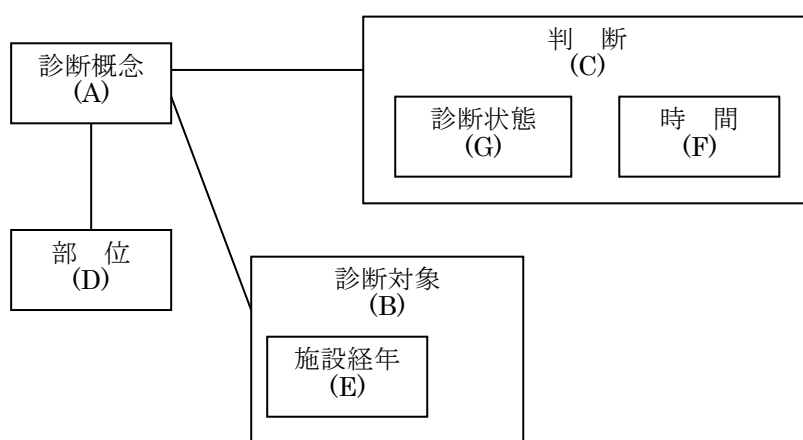


図 7-2-1 診断ラベル作成の視点とその関係

### 7.2.1.2 診断ラベルの作成

さらに、この視点を用いた診断ラベルの作成を試みる。具体的には表 7-2-1 にある (A) から (G) までの個々の項目を 1 つ 1 つ 組合せることで診断名の候補を作成していく。この場合、見落としがないように行おうとすればすべての組合せを考えていくことになるが、現実的に想定されにくい組合せなどは排除して行ってもよい。また、常に (A) から (G) の 7 つが選ばれるというものではなく、例えば、7 つのうち 2 つだけが選択されることもある。ただし、その場合でも、診断の中核である診断概念 (A) と、診断者の分析、推論が必須である判断 (C) などの視点は選択する必要があるだろう。

このような方法で、例えば、 $A_1 \times B_1 \times C_6$  であれば「中期目標・計画策定遅延」、 $A_1 \times B_1 \times C_5$  であれば「中期目標・計画策定準備状態」、 $A_5 \times B_1 \times C_{13} \times F_3 \times G_1$  では「非効率的な学級講座実施の継続状態」、 $A_{35} \times B_1 \times C_{16} \times D_1 \cdot D_2 \times G_3$  では「効果的な職員利用者間コミュニケーション促進状態」などを作成することができる。表 7-2-2 には、これらを含めて、この視点から作成した診断名の一部を領域別に示した。

このような方法で作成した診断名の中では、「交流、地域づくり」の領域にある「助け合

い・協力の意識向上の効率的な促進状態」は利用者の仲間意識が高まっている状況を示す診断名であり、「施設運営，施設・設備等の管理」の領域の「施設内危険箇所の認識不足」は施設の災害対策への注意不足を示す診断名である。また，これまでに見られなかった点として時間（F）や診断状態（G）の視点が組み込まれており，時間や状態の推移を考慮した公民館の実態に近い経営診断が行えることが指摘できる。その一方で，このような作成方法をとっても必ずしも内容的には目新しい診断名が得られるとは限らず，従来からも考えられてきた内容となることも多い。実際にこのような方法を用いることの難点として，作成する項目数が膨大になるという指摘もある。しかし，このような方法を用いるのは，重要な診断名の見落としがないようにするためであり，このような作業の中から，現実に妥当で，必要かつ意味のある診断名を選択していく。

表 7-2-2 作成可能な診断ラベル（一部）

領域	診断ラベル（作成過程）
事業の PDCA	非効率的な学級講座実施の継続状態（ $A_5 \times B_1 \times C_{13} \times F_3 \times G_1$ ） 学級講座成果の効率的促進状態（ $A_6 \times B_1 \times C_6 \times G_3$ ） 利用者の学習満足度向上（ $A_{39} \times B_1 \times C_4 \times D_2 \times G_1$ ） 地域情報の効果的提供促進状態（ $A_{24} \times B_1 \times C_{10} \times D_3 \times G_1$ ） 住民の要求課題事業化不足（ $A_{22} \times B_1 \times C_1 \times D_8 \times G_1$ ） 事業の自己点検・自己評価作業遅延（ $A_{20} \times B_1 \times C_6 \times D_1 \times G_1$ ）
交流，地域づくり	効果的な職員利用者間コミュニケーション促進状態（ $A_{38} \times B_1 \times C_{10} \times D_1 \cdot D_2 \times G_3$ ） 職員利用者間コミュニケーションの継続的な不足状態（ $A_{38} \times B_1 \times C_{11} \times D_1 \cdot D_2 \times G_1$ ） 自主学习グループの地域における活動促進準備状態（ $A_{53} \times B_4 \times C_9 \times G_3$ ） 住民の地域への参加意欲向上促進状態（ $A_{49} \times B_1 \times C_4 \times G_3$ ） 効果的な交流の場の提供状態（ $A_{40} \times B_1 \times C_4 \times D_2 \times G_1$ ） 地域の伝統・文化の保存・継承の中断（ $A_{19} \times B_1 \times C_5 \times G_1$ ） 助け合い・協力の意識向上の効率的な促進状態（ $A_{50} \times B_1 \times C_4 \times D_8 \times G_3$ ）
施設運営，施設・設備等の管理	中期目標・中期計画策定準備状態（ $A_1 \times B_1 \times C_5$ ） 施設内危険箇所の認識不足（ $A_{56} \times B_1 \times C_1 \times D_1 \times G_3$ ） 施設利用規則遵守（ $A_{55} \times B_1 \times C_8 \times D_2 \times G_3$ ）
役割意識と行動，役割理解	公民館職員としての役割理解不足（ $A_{57} \times B_1 \times C_1 \times D_1 \times G_3$ ） 住民の公民館理解度低下リスク状態（ $A_{60} \times B_1 \times C_3 \times F_3 \times G_2$ ）

### 7.2.1.3 診断名の決定方法

さらに，実際の経営診断でこの診断名をどのように決定するかを見ておきたい。表 7-2-2 にある「職員利用者間のコミュニケーションの継続的な不足状態」を例に考えてみよう。先にも類似した例で説明したが，あらかじめこの診断名の定義と診断指標，及びこれに関する

関連項目を設定しておく。仮にこの診断名の定義を「職員と利用者が時間的に余裕をもってコミュニケーションをとれない状況が1ヶ月以上続いている状態」とする。経営診断の第一段階では公民館の経営状態がこれに相当するかを判断するが、そのためにいくつかの診断指標を用いて判断を行うことになる。例えば、「利用者との1日あたりの会話の回数とその1ヶ月間の状況」「コミュニケーションのための伝言板（ノート）等の設置」「職員とのコミュニケーションについての利用者満足度」「職員の忙しさに対する意識」等の診断指標を分析して判断する。また、経験的に見出されている継続的なコミュニケーション不足に前後して生じる出来事があれば、それらも判断材料の1つとしていくことになる。診断名を決定するには、このような診断指標が必要である。そのためには、診断名の定義が示す内容との因果関係、あるいはそれらが生起する時間的な順序関係などを検討し、それを決定するに妥当な指標でなければならない。ただし、これについては現段階では検討できていない。

### 7.2.2 改善・整備による成果ラベルの検討

ここまでは診断ラベルの作成を行ったが、経営診断の過程で診断名が決まると、次にその状態（多くの場合は問題状況）がどのような状態に移行すればよいかを考えることになる。経営診断の次のプロセスとして検討されるのが、「改善・整備による成果」である。これは経営診断によって明らかにされた問題状況を何らかの手段によって変化させた、あるいは変化することを期待した状態を示すものである。言い換えれば、問題状況が解決された状態、あるいは問題の解決によって期待される変化後の状態である。このように考えると、診断ラベルが含意する内容と改善・整備の成果の内容は、問題状況とそれが解決した状態という対応関係にあると言える。経営診断では、改善・整備の成果にも診断名と同じように、改善・整備による成果名（成果ラベル）が必要である。

さらに、そのような成果を得るためには、問題状況の解決に効果的な「改善・整備」が求められる。期待される成果に対してどのような改善・整備が有効であるかを明示できれば、経営診断の最初で明らかになった問題に対して、解決のための具体的な方法を明示できるのではないかと考えている。なお、改善・整備による成果と同様に、改善・整備においても改善・整備ラベルの作成が必要である。

以上のように、診断、改善・整備による成果、改善・整備とそれぞれの対応関係からわかることは、公民館経営診断では、少なくとも、それぞれ個々のラベルごとに対応関係が示されていることが不可欠であるということである。

続いて、ここでは、改善・整備の成果ラベルについて検討する。改善・整備の成果は、主として公民館に対する改善・整備や職員に対する働きかけによって、公民館、職員、利用者、関係機関、地域住民、地域社会等の問題が解決すること、あるいは解決された状態のことである。

表 7-2-2 は、公民館経営診断において想定できる改善・整備の成果ラベルの例を示したも



のである。まず、成果ラベル作成の枠組を述べておきたい。成果の内容の大分類は、「条件整備、環境整備」「役割意識、役割理解、他施設との関わり」「公民館事業の実施とそれにかかわる知識」「職員、協力者・支援者の関係と充足」「利用者間の関係、利用者、関係機関の充足」「地域における学習の向上、地域活動の向上、発展」の6領域に区分している。そして、それぞれの領域ごとに具体的な成果ラベルを作成した。なお、ラベルの作成にあたっては、1) 成果ラベルは簡潔に述べる、2) 評価用語（増減、高低、良い悪いなど）を用いない、3) 改善・整備の内容としない、4) 診断としては述べない、5) 測定可能であること、6) 一定の抽象度を保つ、7) 広義のラベルを具体化するときは「:」で表記する、こととした<sup>6)</sup>。

表 7-2-2 公民館経営診断における改善・整備による成果の分類（具体例）

領域	成果ラベル
領域Ⅰ 条件整備、環境整備	人的体制：職員、人的体制：資格保有職員、人的体制：協力者・支援者、施設規模、施設立地環境、学習室環境、教育機器、施設利用規則、開館、運営経費：事業費
領域Ⅱ 役割意識、役割理解、他施設との関わり	＜役割意識、役割理解＞ 職員による公民館の役割理解、職員による自館の課題理解、職員の事業実施意欲、利用者による公民館の役割理解、住民による公民館の役割理解 ＜社会的相互作用＞ 役割遂行、対利用者活動、対団体活動、対学校活動、対施設活動：他の公民館、対施設活動：図書館、対施設活動：博物館
領域Ⅲ 公民館事業の実施とそれに関わる知識	＜知識、認識＞ 知識：生涯学習推進の動向把握、知識：中長期計画、知識：年間計画、知識：個別事業計画 認識：事業実施能力、認識：事業調整力、認識：事業継続力、認識：事業実施の阻害要因 ＜活動＞ 学級・講座：乳幼児対象、学級・講座：青少年対象、学級・講座：成人対象、学級・講座：高齢者対象、学級・講座：女性対象、学級・講座：世代間交流、学級・講座：地域リーダー育成、学習成果の活用支援、指導者情報の収集、情報提供：広報紙、情報提供：インターネット、学習相談、事業の自己点検・評価 ＜施設の安全管理、危機管理＞ 施設設備の安全管理、防犯活動、防災活動、災害対策 ＜職員の資質・能力＞ 外部研修、館内研修、自己研修
領域Ⅳ 職員、協力者・支援者の関係と充足	＜職員、関係者の結びつき＞ 職員の結束、職員間の協力、職員のレクリエーション、職員・協力者・支援者の共通理解 ＜職員、関係者の充足＞ 職員の満足：学級・講座企画、職員の満足：学級・講座実施、職員の満足：自主グループ・団体活動支援、職員の満足：情報提供、職員の満足：利用状況、協力

	者・支援者の満足：学級・講座企画，協力者・支援者の満足：学級・講座実施
領域Ⅴ 利用者間の関係， 利用者，関係機関 の充足	<利用者の結びつき> 利用者の結束，利用グループ・団体間の協力，仲間づくり <利用者・関係機関の充足> 利用者の満足：学級・講座，利用者の満足：自主グループ・団体活動，利用者の満足：施設・設備，利用者の満足：施設利用方法，利用者の満足：学習成果，利用者の満足：関係機関の満足：学校，関係機関の満足：他の公民館，関係機関の満足：図書館，関係機関の満足：博物館
領域Ⅵ 地域における学習 の向上，地域活動 の向上，発展	住民の学習活動，住民の学習成果の活用，避難場所，地域防災，地域の災害対策，公民館への期待，住民の地域行事参加，住民の協調・連帯

それぞれの領域と成果ラベルとして考えられる具体例を見ていくことにする。領域Ⅰ「条件整備，環境整備」は，公民館の人的，物的，予算的な側面における成果の領域である。この領域の成果ラベルには，「人的体制：職員」「施設規模」「学習室環境」等が挙げられている。ここでは，これらの内容に関わって成果を判断することになる。しかし，これらの成果ラベルそのものは状態（成果判断の対象）を示しているにすぎず，その良し悪し等の評価は別に作成する成果ラベルの指標を用いて行われることになる。

領域Ⅱ「役割意識，役割理解，他施設との関わり」は，公民館そのものにかかわる理解と利用者や他施設との関わりの側面における成果領域として設定している。それにより，成果ラベルは<役割意識，役割理解>と<社会的相互作用>に分かれている。<役割意識，役割理解>の成果ラベルには，「職員による公民館の役割理解」「事業実施意欲」「職員による公民館の役割理解」などの職員，及び利用者の意識に関わる内容を作成し，<社会的相互作用>では，対利用者活動，対学校活動など他者との関わりについてのラベルとなっている。

領域Ⅲは「公民館事業の実施とそれにかかわる知識」であり，この領域は公民館の目標達成に直接的につながる活動，及びその活動に関わる情報と知識の理解に関わる成果の領域である。具体的な成果ラベルは，<知識，認識><活動><施設の安全管理，危機管理><職員の資質・能力>に分類されており，「知識：生涯学習推進の動向把握」「学級・講座：乳幼児対象」「施設設備の安全管理」「外部研修」等が挙げられている。この領域のラベルは，他に比べて可視的な内容と言える。

領域Ⅳは「職員，協力者・支援者の関係と充足」の領域，領域Ⅴは「利用者間の関係，利用者，関係機関の充足」の領域で，それぞれ職員等の関係性と充足状況，及び利用者間の関係性と充足状況についての成果を示す領域である。最後に，領域Ⅵは「地域における学習の向上，地域活動の向上，発展」である。この領域の成果は地域づくり支援に直結する内容であり，公民館の学習活動によって地域での学習活動が充実するなど公民館活動による地域への影響と，公民館が地域住民や地域の活動などに関わることを通じての影響を考えている。

成果ラベルの中には、それだけでは内容がわかりにくいものもある。それは今後それぞれのラベルの定義を確定することにより、また、成果ラベルごとに指標を設定することによって明瞭になると考えられる。それとともに、ここで示した成果ラベルの具体案そのものが妥当かどうかについては、具体的な事例をもとにした検討が必要である。

### 7.2.3 改善・整備ラベルの検討

次に、公民館経営診断における改善・整備ラベルの作業仮設の作成を行う。改善・整備とは、公民館経営の問題を解決するための方策やその行動である。表 7-2-3 は、改善・整備ラベルの例を示したものである。

表 7-2-3 公民館経営診断における改善・整備の分類（具体例）

領域	改善・整備ラベル
領域Ⅰ 役割, 知識, 行動 の充実・向上	<p>&lt;役割意識の向上, 役割行動の促進&gt;</p> <p>リアリティオリエンテーション(現実問題としての意識づけ), 問題に対する自己責任意識の強化, 公民館の将来予測, 公民館活動の変容促進, 改善・整備の目標設定促進, 改善・整備の計画立案・実施・評価の促進, 利用者へのアプローチ, 住民へのアプローチ</p> <p>&lt;知識・理解・能力向上&gt;</p> <p>館長のマネジメント: 意欲と能力の開発・モニター, 館長のマネジメント: 職員への助言・指導, 学習促進(情報の処理・理解の能力の促進), 学習レディネス強化(情報収集の意欲・能力の向上), 学習: 予算の獲得方法, 学習: 事業計画策定方法, 学習: 学習プログラム開発方法, 学習: 事業評価, 学習: 学習要求調査, 学習: 地域課題調査, 学習: 地域リーダー養成, 学習: 団体・グループの育成支援, 学習: 個人学習支援, 学習: 学習情報提供, 学習: 学習相談, 学習: 利用者とのコミュニケーション, 学習: 学校との連携協力, 学習: 関係機関との協力体制づくり</p>
領域Ⅱ 職員, 協力者・支援者の関係促進	職員の協調性向上, 協力者・支援者の獲得, 職員・協力者・支援者の協調促進
領域Ⅲ 職員組織の向上	資源の効率的利用促進, 予算の獲得と有効利用の促進, 同僚評価, 研修参加促進, 館内研修促進, 研修の計画・実施・評価の促進, 職員組織評価, 他の職員のモニター, 職員の実践能力の開発・モニター, 利用者調査, 活動日誌作成, インシデント報告(改善過程の記録・報告), 学習: 他館の改善・整備事例, 必要事項の申し送り
領域Ⅳ 地域社会の発展, 向上	学習成果活用場の開拓, 地域課題対応, 地域課題解決促進, リスク確認(地域課題の要因分析と対策方法の確認), 地域調査

ここでは、改善・整備の領域として「役割, 知識, 行動の充実・向上」(領域Ⅰ), 「職員, 協力者・支援者の関係促進」(領域Ⅱ), 「職員組織の向上」(領域Ⅲ), 「地域社会の発展, 向

上」(領域Ⅳ)を設定した。改善・整備はそのねらいのとおり、問題の程度を低下させたり、良好な状況を維持、管理、向上させることを含意している。したがって、領域のタイトルにも、改善・整備ラベルにもその意図を含めた表現がなされている。そこで、具体的にどのようなラベルを作成したかを見ていきたい。

領域Ⅰ「役割、知識、行動の充実・向上」のラベルは、＜役割意識の向上、役割行動の促進＞と＜知識・理解・能力向上＞に分けられている。このうちの＜役割意識の向上、役割行動の促進＞における改善・整備のラベルに、「リアリティオリエンテーション」がある。これは、公民館経営の問題として指摘された内容について、公民館職員がそれを現実の問題として意識するようになるような働きかけを意味している。また、それを職員の責任において解決していくことを促すことを表しているのが「問題に対する自己責任意識の強化」のラベルである。また、＜知識・理解・能力向上＞では、公民館のマネジメント能力の向上を図ろうとする「館長のマネジメント：意欲と能力の開発・モニター」や、職員の資質・能力向上を図るために職員の学習を促す「学習：学習プログラム開発方法」「学習：地域課題調査」などを作成した。

領域Ⅱ「職員、協力者・支援者の関係促進」には、職員相互の協調性など良好な関係づくりを支援する「職員の協調性向上」、公民館への協力者・支援者を獲得・増員させようとすることを表すラベルがある。

領域Ⅲ「職員組織の向上」は、主に職員組織として問題解決に取り組んでいけるよう、組織のレベルアップを図るための改善・整備ラベルを示している。「予算の獲得と有効利用の促進」は、経常予算が限られている中で公募や委託などのさまざまな形で予算を獲得して有効に活用することを促す意味のラベルである。また、職員同士で評価しあうことでレベルアップを図ろうとする「同僚評価」、他の優良事例を学習して自館の参考にするを促す「学習：他館の改善・整備事例」などがある。

最後に領域Ⅳ「地域社会の発展、向上」は、公民館の地域づくりや地域との関わりを促進することを意図した領域である。改善・整備ラベルは「学習成果活用の場の開拓」のほかに「地域課題解決促進」「リスク確認」(地域課題の要因分析と対策方法の確認)などを作成した。

ここで具体例として作成した改善・整備ラベルは、成果ラベルと同様にその具体的な内容は明らかにできていない。改善・整備の場合はラベルとともに、定義とその定義に適合する具体的な「行動」の明示、あるいはそれを示す指標の設定が必要がある。実際の改善・整備では、示されている複数の「行動」のすべて、あるいはいくつかを選択して実行することになる。

#### 7.2.4 「診断名」「改善・整備による成果」「改善・整備」の連関

これまで、公民館経営診断における診断、改善・整備による成果、改善・整備について検

討を行ってきた。言うまでもなく、いまだそれぞれのラベルの具体例を示したにすぎず、その妥当性の検討や、さらにはそれぞれの定義、指標または行動内容の作成などの課題は多いが、ここでは、これまでの検討内容が、診断、改善・整備による成果、改善・整備のリンケージの構築にどのように関連するかを考えてみたい。

この三者間には二者同士のリンケージが 3 つある。第一に、診断分類と改善・整備による成果分類のリンケージとは、公民館の問題またはある時点の状態と、一つ以上の改善・整備によって解決が予測される問題または状態との関係である。第二は、改善・整備の成果分類と改善・整備の分類のリンケージで、問題の解決と整備・改善が影響を与えると期待される問題解決または成果の状態を目指す改善・整備との関係である。さらに、第三のリンケージは、問題とそれを解決するのに有効な改善・整備の関係である<sup>7</sup>。公民館の経営診断を行う場合は、診断ラベルの決定からスタートし、問題が解決された状態（成果）を予測した上で、どのような改善・整備が適切かを決定する。したがって、ここではまず、第一と第二のリンケージの構築が重要と言える。これまでの検討によって、三者のラベルの具体案が示されているので、それらを上記の関係によって関係づけることができればよいことになる。

しかし、このようなリンケージの構築は簡単ではないことが予想される。この検討を行うとすれば、公民館の経営改善事例について改善・整備の前後を含めた経営プロセスの分析や、公民館を対象にした大規模な調査が必要であろう。そこでは、いずれの場合も、特定の問題状況（診断ラベルと定義等）に対してどのような解決の状態を期待するか（成果ラベルと定義等）についての分析、さらにはその解決を期待する状態のためにどのような解決方法を選択するか（改善・整備ラベルと定義等）についての分析の結果を検討することになるだろう。

さらに、このような分析で予想されるのは、上述したように、診断ラベルと改善・整備による成果ラベルは必ずしも 1 対 1 の対応にはなるとは限らず、一つの診断ラベルには状況次第で異なる成果ラベルが対応することがあるということである。また、同様に、成果ラベルと改善・整備ラベルも 1 対 1 の対応というよりも、一つの成果ラベルに対して複数の改善・整備ラベルが対応することの方が自然である。つまり、期待する成果に対していくつかの解決手段があるということである。この場合、問題解決に関しての有効性、必要性などの度合いから改善・整備ラベルに段階を設けることを考えてもよい。

これまでに示してきた診断ラベル、改善・整備による成果ラベル、改善・整備ラベルは作業仮設として設定したものであり、その現実的な妥当性の検討はこれからの課題である。また、ここで示したものはその一例であるので、公民館の改善事例の分析を通じて、新たなラベルの設定を行っていかねばならない。このようにラベルの設定とそれらのリンケージを構築することで、公民館の経営診断技法の体系化が図られるものと考えている。

### 7.3 公民館の改善に関わる事例分析

#### 7.3.1 公民館改善事例の分析の目的と方法

ここでは、公民館経営診断のための診断ラベル、改善・整備による成果ラベル、改善・整備ラベルの作成とそれらのリンケージ構築に向けて、公民館の改善にかかわる事例をもとに分析を行う。

具体的には、図 7-3-1 にあるように、分析対象とする公民館の経営改善プロセスに見られる状況の中から、「公民館の運営上の課題、改善を要する事項 (P)」「課題 (問題) が解決された状況、改善された状態、または課題解決後に期待される状態 (Q)」「改善・整備の手だて (R)」にあたりと考えられる項目を抽出し、その関連性を検討する。

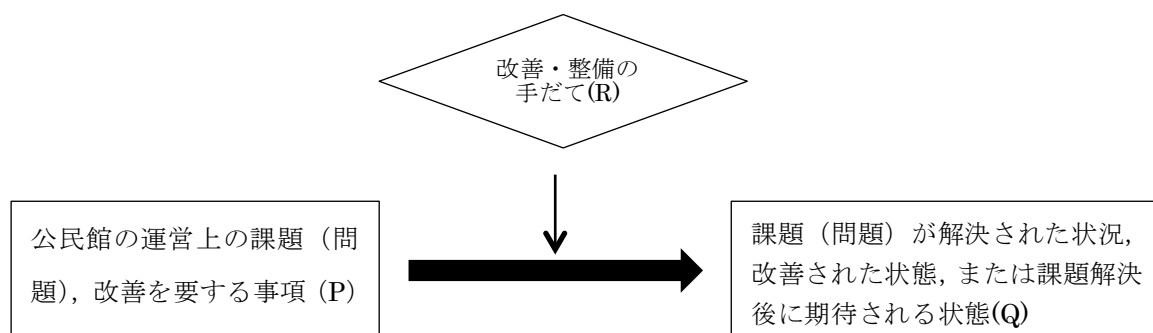


図 7-3-1 公民館の経営改善のプロセスと手だての関係

なお、この分析を行うにあたり、次の公民館 4 館を取り上げて、職員からの聞き取り調査を行った。

- ① 秋田県鹿角郡小坂町立小坂町中央公民館
- ② 秋田県仙北市立角館公民館
- ③ 秋田県山本郡三種町立山本公民館
- ④ 新潟県新潟市立北地区公民館

これらの公民館を分析対象として選んだ理由は次の通りである。秋田県内の 3 館については、2010 (平成 22) 年度から秋田県生涯学習センター (以下、「県生涯学習センター」とする) が中心となって進めている公民館支援事業の対象となった公民館でもあり<sup>8</sup>、この数年間のうちで経営改善の成果が顕著に見られることが期待されるからである。この事業は、学習の成果を生かした公民館の活性化を主なねらいとしたもので、公民館の活動を支援するサポーターやボランティアの育成とその活動支援が行われた。また、新潟市立北地区公民館では、年度ごとの基本方針が立てられ、個別事業の事業評価が目標志向で行われているとともに、地域課題を強く意識した経営、及び事業展開が行われており、地域の活性化などへの積極的な取り組みが事業として顕在化している。これらのいずれの公民館も調査時の 2012 (平成 24) 年を起点にして過去 2 年から数年の間に新たな事業展開がみられる公民館であり、その運営に見られる改善プロセスを抽出しやすいと考えたためである。

### 7.3.2 事例分析

#### 7.3.2.1 小坂町立小坂町中央公民館（秋田県鹿角郡）の場合

秋田県小坂町は秋田県の北東部に位置する町で、小坂鉱山の発展で明治末期には人口が 2 万数千人の時期もあったが、2012（平成 24）年 7 月現在は約 6 千人となっている。鉱山技術を生かしたりサイクル関連産業と十和田湖を生かした観光の町である。現在、小坂町には 3 つの公民館があり、地区公民館を兼ねた中央公民館と、2 つの地区公民館がある。分析を行った中央公民館は体育施設を併設し、交流センター「セパーム」という愛称で呼ばれている。館内には教育委員会事務局があり、公民館職員 5 名は教育委員会事務を兼務している。

小坂町中央公民館は 2010（平成 22）年度に県生涯学習センターによる公民館支援事業の対象となったが、館長（調査時）が主査として着任した 2006（平成 18）年度から 2012（平成 24）年 7 月までの間の公民館の運営とその経緯について聞き取り調査を行った。2006（平成 18）年度からの公民館の課題への対応の概略は次の通りである。

2005（平成 17）年度までの学習事業は女性対象の講座がわずかにあった程度で、その内容も趣味的な内容のものであった。2006（平成 18）年度に着任したときの印象は、人の利用が少ないこと、利用があっても高齢者がほとんどであったこと、だったという。そこで、何とか人が来るような公民館にしたいと思い、事業の内容や方法の変更に取りかかることになった。2008（平成 20）年度から、講座の内容を趣味的内容から学習要素の強い郷土史、健康、食品表示、裁判員制度、環境問題などに変更し、実施していった。職員によると、そのときの受講者たちが、これから何かの力になってくれる人ではないか、また、今後につながってくれる人たちではないかと感じられたという。同館では、2010（平成 22）年度には日中の女性教室を廃止し、2011（平成 23）年度には「大人の学び塾」という夜の講座を開始し、町の歴史、町の気象など地域を意識した内容を深く掘り下げる講座を企画し、地域への関心を高めるとともに、その後に地域で活動してもらえる人材の育成に取りかかった。この間、2006（平成 18）年度から 3 年間は文部科学省の「地域における家庭教育支援基盤形成事業」の委嘱を受けて子育てサポーターリーダー等の養成を行い、また、2010（平成 22）年度には秋田県生涯学習センターの支援を得ながら公民館ボランティアの養成を行ってきた。現在、ここで養成されたボランティアが活動を行っている。これらがあいまって、公民館による地域人材の育成が進められてきた。

そこで、これらの内容をもとに、「公民館の運営上の課題、改善を要する事項（P）」「課題（問題）が解決された状況、改善された状態、または課題解決後に期待される状態（Q）」「改善・整備の手だて（R）」にあたりと考えられる項目を抽出した（表 7-3-1）。

ここに示したそれぞれの事項は、各列ごとに抽出した項目を一覧にしたものである。そこで、これらと事例での取り組みをもとにして、考えられる診断ラベル、改善・整備の成果ラベル、改善・整備ラベルとそのリンケージの例を探ってみたい。

まず、表 7-3-2 は、「地域の活動を進めるためのあとに続く人がいない (P<sub>14</sub>)」という課題が「公民館の事業や公民館がかかわる地域活動の支援に来てくれるようになった (Q<sub>14</sub>)」という状態に改善されるときの手だてとして、「地域活動を行う人材を意図した講座の企画、実施 (R<sub>15</sub>)」「公民館や地域活動のボランティアの養成 (R<sub>17</sub>)」があることを示している。なお、表中、改善・整備の主要、次善、及びその他の三段階は相対的なもので、問題改善のための直接的な手だてであるほど、あるいは即効性のある手だてであるほど「改善・整備 (主要)」になり、順に「改善・整備 (次善)」、「改善・整備 (その他)」となる。

表 7-3-1 公民館運営上の課題 (P)、課題解決後の状態 (Q)、改善・整備の手だて (R)

## —小坂町中央公民館の場合—

公民館の運営上の課題 (問題)、改善を要する事項 (P)	課題 (問題) が解決された状況、改善された状態、または課題解決後に期待される状態 (Q)	改善・整備の手だて (R)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利用者が少ない (P<sub>11</sub>)</li> <li>・ 利用者がいても高齢者がほとんどである (P<sub>12</sub>)</li> <li>・ 公民館の事業のほとんどが地域の連絡協議会等の会議の企画運営であった (P<sub>13</sub>)</li> <li>・ 地域の活動を進めるためのあとに続く人がいない (P<sub>14</sub>)</li> <li>・ 女性の地域活動が少ない (P<sub>15</sub>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公民館に人が来るようになった (Q<sub>11</sub>)</li> <li>・ いろいろな年代の人の利用がみられる (Q<sub>12</sub>)</li> <li>・ 子育て事業に参加のお母さん世代が公民館に来るようになった (Q<sub>13</sub>)</li> <li>・ 公民館の事業や公民館がかかわる地域活動の支援に来てくれるようになった (Q<sub>14</sub>)</li> <li>・ 地域のことについて意見交換ができる人を増やす (Q<sub>15</sub>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 講座内容の変更 (趣味講座から学習講座へ) (R<sub>11</sub>)</li> <li>・ 講座実施形態の変更 (座学→現地実習) (R<sub>12</sub>)</li> <li>・ 子育て支援事業の実施 (R<sub>13</sub>)</li> <li>・ PR の強化 (個別事業のチラシ、全事業のチラシ) (R<sub>14</sub>)</li> <li>・ 地域活動を行う人材を意図した講座の企画、実施 (R<sub>15</sub>)</li> <li>・ 地域の人 (生涯学習奨励員) に協力を得て講座を企画 (R<sub>16</sub>)</li> <li>・ 公民館や地域活動のボランティアの養成 (R<sub>17</sub>)</li> </ul>

表 7-3-2 想定される診断、改善・整備の成果、改善・整備のリンケージ (その 1)

診断：地域の活動を進めるためのあとに続く人材不足		
改善・整備の成果：住民による公民館事業・地域活動の支援増加		
改善・整備 (主要)	改善・整備 (次善)	改善・整備 (その他)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域活動を行う人材を意図した講座の企画、実施</li> <li>・ 公民館や地域活動のボランティアの養成</li> </ul>		

次に、表 7-3-3 は「利用者がいても高齢者がほとんどである (P<sub>12</sub>)」という課題が「いろいろ



ろな年代の人の利用がみられる (Q<sub>12</sub>)」ように改善され、そのときの手だてとして「子育て支援事業の実施 (R<sub>13</sub>)」があることから考えられるリンケージである。ただし、このような場合の即効的な手だてとして「子育て支援事業の実施 (R<sub>13</sub>)」があるが、これだけが唯一の手だてではないので、「講座内容の変更 (趣味講座から学習講座へ) (R<sub>11</sub>)」「講座実施形態の変更 (座学→現地実習) (R<sub>12</sub>)」「PR の強化 (個別事業のチラシ, 全事業のチラシ) (R<sub>14</sub>)」などに基づく「改善・整備 (次善)」「改善・整備 (その他)」の項目をあげている。

表 7-3-3 想定される診断, 改善・整備の成果, 改善・整備のリンケージ (その 2)

診断：利用者が特定の年代（高齢者）に限定的		
改善・整備の成果：多様な世代による公民館利用		
改善・整備（主要）	改善・整備（次善）	改善・整備（その他）
・ 子育て支援事業の実施	・ 講座内容の変更 (趣味講座から学習講座へ) ・ 講座実施形態の変更	・ PR の強化 (個別事業のチラシ, 全事業のチラシ)

### 7.3.2.2 仙北市立角館公民館（秋田県仙北市）の場合

秋田県仙北市は 2005 (平成 17) 年 9 月に旧角館町など二町一村が合併してできた市で、2012 (平成 24) 年 8 月現在の人口は約 2 万 9 千人である。角館公民館のある仙北市角館地区は、古くは城下町として栄え、武家屋敷が立ち並ぶ観光地となっている。角館公民館は角館地区にはある 5 つの公民館のうちの 1 つで、武家屋敷がそのまま公民館施設として利用されている。職員は、館長を含めて 2 名体制となっている。

ここでの分析は、県生涯学習センターの支援事業が実施された 2010 (平成 22) 年度の前後の公民館の運営状況を中心に館長に聞き取り調査を行った。その概要は以下の通りである。

角館公民館では、2005 (平成 17) 年の合併前までは主催の学級や講座が行われていたが、それ以降は年々減少し、2009 (平成 21) 年度には公民館が主催する学級・講座はなく、公民館の事業は、角館公民大学<sup>9</sup>という受講者主体の学習講座の支援と、グループサークルの支援に限られていた。公民館の主催講座を実施したいという希望を持っていたところ、2010 (平成 22) 年度に県生涯学習センターの支援事業を受けて、公民館サポーターの育成に取り組んだ。その後、同年度にサポーターの会が発足するとともに、2011 (平成 23) 年 1 月にサポーターの会が主催し、角館チョコボラ・プロジェクト協議会 (角館公民館を母体とする県生涯学習センター支援事業の実施組織) との共催による自主講座が実施されるに至った。その後、2011 (平成 23) 年度に入るとサポーターの会のメンバーによって公民館に各種イベント、事業の案内を掲示したり、チラシを置けるコーナーを新設し、さらに、地域の学校での行事やその活動を伝える掲示コーナーが設けることとなった。さらに、同年 5 月から年 4 回、公民

館の広報紙「きずな」を発行することとなり、これが角館地区の全戸約 5100 戸に配布されるようになった。これによって、地域住民から「公民館、がんばっているな」といわれるなど、住民の公民館の認識や理解に変化が見られるようになったという。2012（平成 24）年度は、地元の特別支援学校の地域清掃と花壇整備の行事に公民大学園芸学科の受講者が参加して交流を深めることとなり、また、地域のコーラス団体主催の歌の催しを公民館が初めて後援事業として実施するようになった。

以上の内容から、「公民館の運営上の課題、改善を要する事項（P）」「課題（問題）が解決された状況、改善された状態、または課題解決後に期待される状態（Q）」「改善・整備の手だて（R）」と考えられる事項を取り出したものが表 7-3-4 である。

表 7-3-4 公民館運営上の課題（P）、課題解決後の状態（Q）、改善・整備の手だて（R）

一角館公民館の場合一

公民館の運営上の課題（問題）、改善を要する事項（P）	課題（問題）が解決された状況、改善された状態、または課題解決後に期待される状態（Q）	改善・整備の手だて（R）
<ul style="list-style-type: none"> <li>公民館に自主事業がない（P<sub>21</sub>）</li> <li>地域住民の公民館の認知度が低い（P<sub>22</sub>）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公民館サポーターの支援を受けて自主事業を実施（Q<sub>21</sub>）</li> <li>他団体との事業の実施（Q<sub>22</sub>）</li> <li>地域住民に公民館の活動の理解が広がる（Q<sub>23</sub>）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公民館サポーターの育成（R<sub>21</sub>）</li> <li>広報紙の発行（R<sub>22</sub>）</li> <li>行事案内の掲示コーナーの設置（R<sub>23</sub>）</li> <li>学校の行事や活動の情報コーナーの設置（R<sub>24</sub>）</li> </ul>

さらに、これらをもとに考えられるリンケージを提示してみたい。表 7-3-5 は、公民館に自主事業がないことに関するリンケージである。ここでの事例では、公民館サポーターによる事業の企画が挙げられているが、公民館サポーターの育成（R<sub>21</sub>）の内容として、養成講座などに公民館事業の企画実施のための内容を組み込む等のサポーター育成の内容・方法に関する条件が必要になるだろう。また、調査結果からは「改善・整備（主要）」以外の改善・

表 7-3-5 想定される診断、改善・整備の成果、改善・整備のリンケージ（その 3）

診断：公民館主催講座がない状態		
改善・整備の成果：サポーターの支援を得た主催講座の実施		
改善・整備（主要）	改善・整備（次善）	改善・整備（その他）
<ul style="list-style-type: none"> <li>公民館サポーターの育成</li> </ul>		

整備が見当たらないが、実際には「改善・整備（次善）」として、他の公民館における実践の調査（学習）などがあってもよい。

また、「地域住民の公民館の認知度が低い（P<sub>22</sub>）」に関しては（表 7-3-6），広報紙の発行（R<sub>22</sub>）が「整備・改善（主要）」になると考えられる。さらに「公民館サポーターの育成」（R<sub>21</sub>）が広報紙発行のきっかけになったことから、これを「改善・整備（次善）」の項目とした。また、表 7-3-4 では課題解決後の状態にある「他団体との事業の実施」（Q<sub>22</sub>）は、この場合は「改善・整備」の内容にもなり得ると判断して「改善・整備（次善）」の内容に含めた。

表 7-3-6 想定される診断，改善・整備の成果，改善・整備のリンケージ（その 4）

診断：住民による公民館の理解不足		
改善・整備の成果：住民の公民館理解促進		
改善・整備（主要）	改善・整備（次善）	改善・整備（その他）
・ 広報紙の発行	・ 公民館サポーターの育成 ・ 他団体との事業の実施	

### 7.3.2.3 三種町立山本公民館（秋田県山本郡）の場合

山本公民館の秋田県三種町は、2006（平成 18）年 3 月に琴丘，山本，八竜の三町が合併して誕生した。公民館は旧町ごとに 1 館ずつの 3 公民館と、それぞれの地区公民館が 5 館があり合わせて 8 館である。山本公民館は、旧町ごとにある 3 館のうちの一つである。職員は、館長（町生涯学習課長兼務）と正職員 1 名，臨時職員 1 名である。公民館主催の講座は通常、年に 3～4 講座を実施し、また、2012（平成 24）年度には 28 の学習サークルが、詩吟，コーラス，大正琴，水墨画等の活動を行っている。

ここでは、山本公民館が 2011（平成 23）年度に県生涯学習センターの支援事業の対象となった前後の運営状況について、館長に聞き取り調査を行った。その結果をまとめるとおおよそ以下の通りである。

山本公民館は、古くは 1972（昭和 47）年に生涯教育の推進で文部大臣表彰を受けるなど、秋田県内でも生涯教育には先進的に取り組んできた。1968（昭和 43）年に公民館施設が完成し、公民館文化祭も始まった。同館は、1977（昭和 52）年には旧山本町の山本町百歳大学を開講し、また、1986（昭和 61）年には山本町産業文化祭を開催、さらに、平成に入ると地元特産のじゅんさいにちなんだ歌と踊りの制作などを行い、町民の学習や地域活動の支援を行ってきた。合併当時は 5 人の職員がいたが、2005（平成 17）年の合併を契機に年々減少し、正職員は町生涯学習課長兼務の館長を除くと 1 名という状態となり、現在（調査時）に至っ

ている。そのような状況から、公民館の主催する講座は年に3~4講座となり、学習グループの活動支援が主体となっている。主催講座は少ないが学習サークルの組織化の契機になっているという意見や、公民館の利用者からはとても使いやすいという声も聞かれるが、平成初期のころまでのような公民館の賑わいは見られなくなっている。そこで日頃から、当時のような活気のある公民館を取り戻したいという希望を持っていたところに、県生涯学習センターの支援事業を受けることとなった。そこで、改めて公民館の課題を検討したところ、公民館に賑わいが見られないこと、学習サークル等の利用団体の横のつながりが薄いことが挙げられた。このようなことを本事業の山本公民館内の実行組織である山本公民館チョコボラ・プロジェクト協議会（利用団体代表、地元団体代表、小学校長、教育委員会生涯学習課長、公民館係長）で協議した結果、かつては菊の花が列のように飾られ、各種バザーやお店、講座の展示、ステージでの芸能、青年会のだらけ自慢などで活気にあふれた公民館文化祭のようなものやってみてはどうかということになった。この企画を公民館の学習サークルに相談したところ、サークルの代表やメンバーにはかつての公民館文化祭を経験した人もおり、多くのグループからの賛同が得られた。こうして「山本公民館まつり」の実施が決められた。そして、なるべく公民館の利用団体の方々が自分たちの手による開催を目指すことが確認された。このようにして、2011（平成23）年9月から企画が開始され、2013（平成24）年1月28日、29日に公民館まつりを実施することが決まった。当初は5つぐらいのサークルの発表があればとよいのではないかと考えていたが、せっかくの機会なので30近いサークルすべてに少しでもいいので発表してもらおうということになった。サークルのメンバーからは、「合併した三種町の町民文化祭のような大きなところでの発表は気が引けるが、地元の公民館での発表ならやってみよう」といった意見があったという。また、地域を巻き込んだ方が楽しいという意見から、地元小学校の3、4年生による大正琴の演奏と地元の森岳歌舞伎の参加依頼も行われた。その他、まつりの運営では発表部門、展示部門、調理部門などの役割分担を決めて公民館まつり当日を迎えることになった。まつり初日は展示のみで来館者は100名程度であったが、二日目は10~15分刻みで各団体等の演目が次々と披露され、500名以上の来館があった。地域住民の方々の公民館活動への関心が感じられるとともに、かつての公民館の賑わいが再現された事業でもあった。次年度もまたこのような公民館まつりを実施する意向があるということである。

以上の内容から先と同様に、「公民館の運営上の課題、改善を要する事項（P）」「課題（問題）が解決された状況、改善された状態、または課題解決後に期待される状態（Q）」「改善・整備の手だて（R）」を抽出すると表7-3-7のようになる。

ここでもこれまでと同じように想定されるリンケージを作成すると（表7-3-8）、公民館に賑わいがなく（P<sub>31</sub>）状況を「公民館の賑わい不足継続状態」として、公民館まつりの実施を「改善・整備（主要）」に挙げた。ここでの賑わいは常態化したものではなく、イベント時の賑わいのことである。この場合も公民館まつりをどのような内容とするか、別の条件設

定が必要である。「改善・整備（次善）」には、公民館以外での学習の成果も発表する場を設けることや、また、過去に賑わったことがあれば、そのときの状況をモデルとして可能なことを考えていくことが挙げられる。

表 7-3-7 公民館運営上の課題（P）、課題解決後の状態（Q）、改善・整備の手だて（R）

—山本公民館の場合—

公民館の運営上の課題（問題）、改善を要する事項（P）	課題（問題）が解決された状況、改善された状態、または課題解決後に期待される状態（Q）	改善・整備の手だて（R）
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公民館に賑わいが無い（P<sub>31</sub>）</li> <li>・ 利用団体間の連携やつながりが見られない（P<sub>32</sub>）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公民館が多くの人でにぎわう（Q<sub>31</sub>）</li> <li>・ 利用団体どうしの交流が進む（Q<sub>32</sub>）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利用団体の連携組織をつくる（R<sub>31</sub>）</li> <li>・ 利用団体の公民館活動への意向を理解する（R<sub>32</sub>）</li> <li>・ 公民館まつりの実施（R<sub>33</sub>）</li> <li>・ 利用団体以外にも学習成果の発表機会を設ける（R<sub>34</sub>）</li> <li>・ 公民館の過去の状況をモデルとする（R<sub>35</sub>）</li> </ul>

表 7-3-8 想定される診断、改善・整備の成果、改善・整備のリンケージ（その5）

診断：公民館の賑わい不足継続状態		
改善・整備の成果：行事による公民館の賑わい促進		
改善・整備（主要）	改善・整備（次善）	改善・整備（その他）
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公民館まつりの実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利用団体以外にも学習成果の発表機会を設ける</li> <li>・ 自館の過去の賑わっていた状況をモデルとする</li> </ul>	

表 7-3-9 想定される診断、改善・整備の成果、改善・整備のリンケージ（その6）

診断：利用団体間の連携不足		
改善・整備の成果：利用団体の連携・交流促進		
改善・整備（主要）	改善・整備（次善）	改善・整備（その他）
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利用団体の連携組織の設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利用団体が協同して行う事業（公民館まつり等）の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利用団体の公民館活動への意向を理解する</li> </ul>

また、「利用団体間の連携やつながりが見られない (P<sub>32</sub>)」に関しては (表 7-3-9), 診断名を「利用団体間の連携不足」とした。利用団体の連携組織を作ることが重要であるとの判断から、「改善・整備 (主要)」に「利用団体の連携組織の設置」をあげている。また、連携による具体的な活動があると交流が促進されることから、「改善・整備 (次善)」には、「利用団体が協同して行う事業の実施」を挙げることにした。さらに、利用団体の意向は日常的に把握することが求められることから「改善・整備 (その他)」の項目として、「利用団体の公民館活動への意向を理解する」を作成している。

#### 7.3.2.4 新潟市立北地区公民館 (新潟県新潟市) の場合

新潟市立北地区公民館は、新潟市の北東部、北区にある公民館で、松浜、濁川、南浜の三地域が管内地域となっている。北地区公民館は松浜に位置しており、松浜地域の事業にも関わっている。濁川、及び南浜にはそれぞれ分館がある。職員は館長含めて 5 名で、うち嘱託職員が 2 名の体制である。公民館の目標に「民主的な住民自治に満ちた地域社会の確立」が掲げられ、目指す市民像が、1) 時代の変化に対応し生きる力を学び生かす市民、2) 互いに認め合い助け合い地域を生かす市民、3) ふるさとの歴史・文化伝承を学び生かす市民、とされている。年間の事業 (分館事業も含む) は、講座が 10~15 程度のほかに、講演会、行事的事業、地域支援事業、震災復興支援事業など、多岐に渡っている。

なお、ここでの事例分析の前に、新潟市の地域づくり推進に関わる状況を述べておきたい。新潟市は「地域とともに育つ分権型協働都市」「地域力と市民力を生かす自立都市」を目指し、「地域のことは地域で考え、自ら行動する」という新たな地域コミュニティづくりを推進する組織として、2005 (平成 17) 年度から自治会、町内会、地域団体、企業などが参加した「地域コミュニティ協議会」 (以下、「コミ協」という) を小学校単位で結成することが提案された。地域コミュニティ協議会は、2007 (平成 19) 年 3 月末には市内全域の概ね小学校区に設置され、同年 4 月、新潟市は政令指定都市に移行している。

今回は、現在の館長が 2007 (平成 19) 年 4 月に着任してから 2012 (平成 24) 年 7 月までの北地区公民館の運営、事業の取り組みについて聞き取り調査を行った。以下はその概要である。

北地区公民館では、2007 (平成 19) 年度から地域づくり支援を前面に打ち出した事業展開が行われている。2007 (平成 19) 年度当初は、新潟市が推進しているコミ協が全市的に動き出した時期であり、公民館の地域づくり支援とコミ協の活動との違いがあいまいなままだったが、北地区公民館では、コミ協は地縁的なつながりが強いこともあり日常的に地域活動を行う組織として、他方、公民館には地域活動に関心のある人や希望する人が集まることから、公民館はそのような人々の活動を支援する施設と捉えることとした。そのような立場から、公民館の役割をコーディネートと考えるようになる。ここでのコーディネートとは、1) 個人がもっている能力、情報、個性を引き出してつなぐ、2) 多様な価値観を受入れ (聴く)、

その出会いやつながりの中から新しいものを生み出す(編集する), 3) 出会いの場をつくる, 4) 地域住民を生かし, 地域の特性をよく知る, ことであるという。このような視点を持ち, 2007(平成 19)年度には, コミ協の所管の北区政策企画課職員と公民館職員による北区 MISSION プロジェクトチームを立ち上げ, 行政間が連携したコミュニティ行政の推進のための課題, 視点, 方向性の調整, 検討が行われた。また, 商工振興会青年部の参画を得た地域づくり講座や行事(シンポジウム, 講演, 対談等)を企画したことにより, 公民館において地域への関わり方が模索されるとともに, 地域に貢献する商工振興会青年部という認識が地域に広まることにつながった。2007(平成 19)年度は, 全体としては地域の理解, 地域人材・団体の把握, 課題の把握の時期であったという。2008(平成 20)年度からは, 具体的な地域課題への取り組みが始められた。濁川地区のコミ協と連携した濁川コミュニティ ART 実行委員会を結成して特産の濁川トマトをテーマにしたイベントや, 南浜地区には在住外国人が多い地域であることから語学を通じた国際交流を意図した「虹の架け橋語学講座(ロシア語初級会話編)」, さらに商工振興会青年部との共催による地域づくり講座「これが北地区の地域づくりだ」等が実施され, 地域の交流, 地域課題への取り組みが始められることとなった。「虹の架け橋語学講座」は, その後, 自主学习サークルへと発展し, また, これらが翌年度以降の韓国語, 中国語の講座, 「虹の架け橋交流パーティ in みなみはま」の開催にもつながっていく。2009(平成 21)年度は, 松浜コミュニティ協議会との共催による地域学講座「松浜商店街を楽しむ」, 三地区のコミ協との共催で地域コミュニティについて学習するコミュニティ講座「コミュニティ・カレッジ」(調査時まで継続)を実施する。また, この年から, 「阿賀野 RIVER 龍神祭」が濁川コミュニティ協議会との共催で開始される。これは, 濁川地区の新興住宅団地と旧村地域の人々の交流と濁川地区のブランド形成, 及び地域づくりビジョンの構築を目指したもので, 地元の歴史, 伝統, 自然, 産業を生かすとともに, 特産のトマトをシンボルとして活用し, 音楽あり, アートあり, 龍神神輿ありの祭りとなった。龍神祈願祭のあとの雅楽奉納は圧巻であるという。祭りの実行委員会は, コミ協メンバーや地区住民だけでなく, 地区以外からの市民, 大学生, 外国人などで構成され, 地域文化を地域内にとどめるだけでなく, 地区以外からの関心を高めたり, 他地区への発信を意図した構成となるよう心がけているという。龍神祭のテーマは, 2009(平成 21)年度は「コミュニケーションから地域創造へ」, 2010(平成 22)年度は「地域の信頼から生まれる地域創造」(ただし, 雨天のため中止), 2011(平成 23)年度は「信頼と交流から生まれる地域創造」とされ, これはその後も続けられている。2009(平成 21)年度は, このほか, 北地区の 19 の地域づくりの団体・施設等の情報交換や課題解決能力の研修等を目的に「北地区ネットワーク会議」が設立されている。2010(平成 22)年度以降はほぼこれまでの事業が継続されているが, 2011(平成 23)年度の新規事業で震災復興支援「松浜心意気 ART フェスタ」を松浜コミュニティ協議会等の団体と共催で実施し, 松浜地区を挙げての復興イベントとなった。また, これらの地域づくり支援事業ができるだけ見える形になるよう, 地元の新聞, テレビ等で情

報発信を行っている。これらは公民館活動についての住民の理解，事業関係者が自信を持ち深めること，地域への自信を深めることや地域活動への波及効果があるという。

そこで，以上の取り組みの中から，公民館からの調査への回答としていただいた資料も参考にしながら「公民館の運営上の課題，改善を要する事項 (P)」「課題 (問題) が解決された状況，改善された状態，または課題解決後に期待される状態 (Q)」「改善・整備の手だて (R)」を抽出してみたものが表 7-3-10 である。

ここでも，上記から想定されるリンケージを探ってみたい。地域課題がわからない (P<sub>41</sub>) に対して，「地域の実情に応じた事業の企画」(Q<sub>41</sub>) を成果として，「整備・改善 (主要)」には地域課題の把握，学習要求調査を挙げている。また，まちづくり団体の連携会議 (R<sub>43</sub>) による地域課題の情報収集も有効なので，「まちづくり団体の連絡会議の設置」を「改善・整備 (次善)」の内容に含めている (表 7-3-11)。

表 7-3-10 公民館運営上の課題 (P)，課題解決後の状態 (Q)，改善・整備の手だて (R)

—北地区公民館の場合—

公民館の運営上の課題 (問題)，改善を要する事項 (P)	課題 (問題) が解決された状況，改善された状態，または課題解決後に期待される状態 (Q)	改善・整備の手だて (R)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域課題，地域資源がわからない (P<sub>41</sub>)</li> <li>・ 地域づくり支援の活動についてコミ協との関係がわからない (P<sub>42</sub>)</li> <li>・ 地区内の地域づくり活動の全体像がわからない (P<sub>43</sub>)</li> <li>・ 地域から公民館への信頼が薄井 (P<sub>44</sub>)</li> <li>・ 公民館が住民に理解されていない (P<sub>45</sub>)</li> <li>・ 市民企画による事業が少ない (P<sub>46</sub>)</li> <li>・ 職員が実施事業に対してもつ自信が小さい (P<sub>47</sub>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域の実態に応じた事業計画が立てやすくなる，住民参画がしやすくなった (Q<sub>41</sub>)</li> <li>・ 地域コミ協と連携した公民館事業が展開しやすくなった (Q<sub>42</sub>)</li> <li>・ 地区内の地域づくり団体等の活動の全体がわかるようになった (Q<sub>43</sub>)</li> <li>・ 共通する地域課題を発見しようという意欲や意識が生まれる (Q<sub>44</sub>)</li> <li>・ 公民館と住民，団体との信頼関係の構築 (Q<sub>45</sub>)</li> <li>・ 市民の声を反映した事業が展開できた (Q<sub>46</sub>)</li> <li>・ 公民館活動について住民の理解が広がる (Q<sub>47</sub>)</li> <li>・ 職員が実施事業に対して大きな自信をもつようになる (Q<sub>48</sub>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公民館による地域資源，課題の調査 (R<sub>41</sub>)</li> <li>・ 行政間での調整，理解を深める場の設定 (R<sub>42</sub>)</li> <li>・ コミ協との事業の共催</li> <li>・ まちづくり団体の連携会議の設置 (R<sub>43</sub>)</li> <li>・ 地域コミュニティに関する講座の実施 (R<sub>44</sub>)</li> <li>・ 市民参加の実行委員会，企画委員会による事業の企画 (R<sub>45</sub>)</li> <li>・ 地域づくり支援事業の可視化 (新聞，テレビ等の取材受入れ) (R<sub>46</sub>)</li> <li>・ 公民館の地域経営理念，目標等の明示 (R<sub>47</sub>)</li> </ul>



表 7-3-11 想定される診断, 改善・整備の成果, 改善・整備のリンケージ (その 7)

診断：地域課題の理解不足状態		
改善・整備の成果：地域の実態に応じた事業の企画		
改善・整備（主要）	改善・整備（次善）	改善・整備（その他）
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域課題の把握</li> <li>・ 学習要求調査</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ まちづくり団体の連携会議の設置</li> </ul>	

また、表 7-3-12 は、「地域での地域づくり活動の全体がわからない (P<sub>43</sub>)」 ことに関して想定されるリンケージで、これは改善・整備の成果を「公民館の地域づくり支援の役割分担の明確化」とした場合のものである。その一方、この成果を地域全体における成果へと結びつけるとすると、表 7-3-13 のように、改善・整備の成果を「地域づくり団体間での地域課題の共有化」としたリンケージも想定できる。

表 7-3-12 想定される診断, 改善・整備の成果, 改善・整備のリンケージ (その 8)

診断：地域における地域づくり活動の理解不足		
改善・整備の成果：公民館の地域づくり支援の役割分担の明確化		
改善・整備（主要）	改善・整備（次善）	改善・整備（その他）
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ まちづくり団体の連携会議の設置</li> <li>・ 行政の他部局との調整, 相互理解</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域課題の把握</li> </ul>	

表 7-3-13 想定される診断, 改善・整備の成果, 改善・整備のリンケージ (その 8)

診断：地域における地域づくり活動の理解不足		
改善・整備の成果：地域づくり団体間での地域課題の共有化		
改善・整備（主要）	改善・整備（次善）	改善・整備（その他）
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ まちづくり団体の連携会議の設置</li> <li>・ 地域課題の把握</li> <li>・ 行政の他部局との調整, 相互理解</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域コミュニティに関する講座の実施</li> </ul>	

また、表 7-3-14 は、公民館職員が事業に対する自信を持てるようにすることに関わるリンケージで (P<sub>47</sub>) で、実施事業ができるだけ新聞やテレビ等で取り上げられることによって、職員に一層の自信を持つようになることを示している。そのときに、公民館の地域経営理念

や目標等が明示され、職員に理解されていると、自信の持ち方も変わってくると考えられる。

表 7-3-14 想定される診断，改善・整備の成果，改善・整備のリンケージ（その9）

診断：職員の公民館事業に対する過小な自信		
改善・整備の成果：職員の公民館事業に対して適切な自信を持つ		
改善・整備（主要）	改善・整備（次善）	改善・整備（その他）
・ 実施した地域事業の可視化	・ 公民館の地域経営理念，目標等の明示	

### 7.3.3 結果と課題

最後に、7.1, 7.2 での検討を含めて、本章でのまとめと課題を整理してみたい。ここでは、公民館の経営改善を企図する経営診断技法を検討してきたが、診断名から経営改善の内容を示すための技法の開発までは至らなかった。しかし、診断ラベル、改善・整備による成果ラベル、改善・整備ラベルとそのリンケージについて、理論的な枠組からの検討と、具体的な事例分析との両面から検討し、その仮説と言えるリンケージの提出を行うことができた。

7.1, 及び7.2 での理論的な枠組に基づく検討は、診断ラベル、改善・整備による成果ラベル、改善・整備ラベルを網羅的に設定していることから、やや細分化された内容になっている。ここで示したものはラベルの例示であって、視点の組合せによっては例示の数十倍のラベルが作成されることになる。このようなアプローチに対して、実際の公民館経営の面から探ったものが本節での検討であった。それらから抽出された内容は、現実的、具体的な内容のものがほとんどであった。ラベルの体系的な組み立てを行うことを意図すれば、事例分析で得られた内容を理論的な枠組に基づく設定の中に組み込むことが考えられる。もちろん、場合によっては枠組の一部を修正することもある。ここでの分析の中で言えば、利用者間の連携不足、住民の公民館の理解不足、職員の自信に関わることなどは、理論的な枠組の中に関連するカテゴリーがあることから、検討作業はさほど難しくなく進めることができると考えられる。このようにすることによって、実態に適したラベルの体系化が可能となる。

しかし、このリンケージ作成にはまだ重要な課題が残っている。その第一は、それぞれのラベルの内容が未検討であることである。例えば、住民による公民館の理解不足という診断をあてはめるときの診断基準と言えるものである。これは改善・整備の成果ラベルでも同じで、どのような状態となったときに問題状況が解決したと言えるかということである。この検討作業は、診断ラベル、及び成果ラベルの内容が定量的に把握できるものであれば容易であるが、公民館の理解不足のようなラベルであると簡単ではない。このようなラベルについては、個々のラベルについてラベルの内容に関連する複数の関連指標を設定し、それをチェ

ックする形で行うというのが現時点での考えである。

第二は、ここで示したリンケージはあくまで想定される内容で、仮設的なリンケージである。おそらく、診断ラベルと成果ラベルの連関の検討は、診断ラベルが問題状況を示し、成果ラベルは問題が解決された状況であるので難しいことはないだろう。困難なのは診断ラベルと成果ラベルを結ぶときに、適切な改善・整備ラベルをいかに設定するかである。つまり、問題状況を解決するときに有効な改善・整備が何かを明らかにする必要がある。これは、改善・整備とそれによる成果の因果関係か、あるいは時間的な順序関係があるかどうかを検討しなければならないと考えている。また、ここでリンケージで示したように、その因果関係か、あるいは順序関係の強さによって、「改善・整備」を主要、次善、その他の三段階に区分した。現実的には、改善・整備ラベルが診断名と1対1で対応することは少なく、段階的にいくつかの改善・整備の方法が関係すると考えられる。そのような段階の検討も必要である。

また、このことと関連するのが第三の課題である。それは、経営上の問題点を解決したり、改善するための改善・整備の方法は、問題と1対1で対応するということは少ないと述べた。医学の診断であれば、病気に対して一つの有効な治療法や薬を処方することで快方に向かうことはあるが、公民館は地域社会との関わりや、設置者との関わりなど、それぞれに影響のある要因や関連する要因が複雑に絡んだ中で日々の経営が行われている。そうであるとする、一つの問題に対して複数の改善・整備の方法を対応させる方が現実的であり、かつ、意味があることである。また、改善・整備の方法どうしの組合せの如何によって、その成果に違いが生じることも十分ある。このように考えると、改善・整備間のリンケージの検討も必要であることがわかる。その他、三者のリンケージの妥当性の検討などはまだ遠い先の課題である。

このように、課題は山積してはいるものの、この経営改善を企図する経営診断技法は、第3章から検討してきたいくつかの経営診断技法を包摂する経営診断技法でもある。そのような意味で、本章で検討した内容はこれからの公民館経営診断技法に重要な意味を持っていると考えられる。

## 注

- 1 「関連のある手がかりのパターンを表現する簡潔な用語または語句」をいう。T.ヘザー・ハードマン編『NANDA-I看護診断 定義と分類 2009-2011』（医学書院、2009）p.492.
- 2 ここで示した領域は、公民館の経営及び機能の全般が含まれるように設定しているが、それとともに、現在の公民館及び公民館経営にとって必要不可欠な内容としても取り上げている。「事業のPDCA」は公民館事業に求められるマネジメントの視点と活動の領域とし

て、「交流・地域づくり」は公民館にはもともと求められている機能であるが、本文冒頭で述べたように現代的な視点から捉え直す必要のある公民館機能の領域である。「施設運営、施設・設備等の管理」は上記2つが公民館の事業や活動面に関わる内容であるのに対して経営全般、及びハード面に関わる領域として、さらに「役割意識と行動、役割理解」は公民館職員の役割意識や公民館の役割についての利用者や住民の意識等についての領域として設定したものである。

- 3 NANDA インターナショナル編，（日本看護診断学会監訳）『NANDA-I 看護診断 定義と分類 2007-2008』（医学書院，2007），pp.327-336 を参考にした。
- 4 同上，p.333.
- 5 同上，p.342 の図を引用。
- 6 以下を参考にした。マリオン・ジョンソン他編，『看護診断・成果・介入 NANDA,NOC,NIC のリンケージ 第2版』，医学書院，2006，p48.
- 7 それぞれのリンケージの記述は，同上，p.16 を参考にした。
- 8 2010（平成22）年度は文部科学省「社会教育による地域の教育力強化プロジェクト」の委託事業として秋田県社会教育による地域の教育力強化プロジェクト協議会（事務局：秋田県生涯学習センター）による事業の中で，小坂町中央公民館，角館公民館が公民館支援のモデル事業の対象となった。また，2011（平成23）年度は秋田県生涯学習センターによる公民館支援事業として継続し，山本公民館がモデル事業の対象となった。筆者は，2010（平成22）年度は協議会の助言者として，また，2011（平成23）年度は事業を運営した調査研究委員会副委員長として関わった。なお，各年度の事業は以下にまとめられている。
- 秋田県社会教育による地域の教育力強化プロジェクト協議会『平成22年度秋田県社会教育による地域の教育力強化プロジェクト事業実施報告書 地域の灯台を目指して！～公民館の底力～』，2011.3
- 秋田県生涯学習センター『平成23年度チョコボラ・プロジェクト～公民館の活性化による知の循環型社会の構築～調査研究報告書』，2012.3
- 9 「角館公民大学学則」によると，角館公民大学は満60才以上を対象とした学習講座で，園芸学科，書道学科，陶芸学科，社会学科がある。運営は仙北市長を理事長とする理事会で，事務局は角館公民館に置かれている。ただし，公民館が関わるのは講師の紹介と学習の場の提供くらいであり，実質的な運営作業は受講者が行っている。

## 第 8 章 結論

### 8.1 公民館経営診断技法への可能性と限界

#### 8.1.1 公民館経営診断技法の開発による成果

本研究では、これまでほとんど扱われてこなかった生涯学習施設の経営診断技法の研究に取り組み、わが国固有の施設で、地域における生涯学習を推進する公民館を対象に、経営診断技法の開発を行ってきた。本節では、これまでの検討内容を概説し、その成果と課題を示したい。

ここでは、経営診断プロセスの枠組に沿って、公民館の各種の経営診断技法の開発および検討を行ってきた。経営診断のプロセスとは、①診断対象の把握、②経営上の問題の同定、③経営上の問題の決定、④改善案の提示、である。経営診断技法は、この診断プロセスでの診断作業を可能にしなければならない。また、経営診断は公民館が有する施設としての目的に沿って行われる。公民館の目的は人々の学習支援と地域づくり支援であることから、これらに合わせた経営診断技法の開発検討を行った。

まず、第 4 章では、人々の学習支援の一側面として公民館の利用促進を図ることを前提として、経営診断に必要な（有効な）項目を用いて公民館経営の問題点を特定する数量化Ⅱ類による経営診断技法（経営上の問題の同定の技法）、及び判別分析による経営診断技法（同）を開発した。さらに、経営上の問題としての可能性がある 2 つ以上の問題点の中から、最も問題があると思われる点を明らかにする最尤法による経営診断技法（同）を開発した。また、第 5 章では、公民館の学習支援を利用形態の側面から捉え、そのうちの利用構造（主催事業とグループ・サークルでの利用比率）の時間的推移に着目した経営診断の方法（同）を示した。

第 6 章では、地域づくり支援を前提とした公民館経営診断技法を検討し、地域づくり支援に関わる経営診断指標（診断対象の把握の技法）の作成と、それを用いた顧客満足度分析の手法による経営診断技法（経営上の問題の同定の技法）を示した。そして、第 7 章では、改善案の提示の技法を含む経営診断の全プロセスに関わり、また、人々の学習支援と地域づくり支援の目的のいずれをも組み入れた診断、成果、整備・改善のリンケージに基づく経営診断技法の仮説を提示した。

これらの研究作業による成果にはどのようなことが挙げられるだろうか。まず、第一は、公民館経営診断技法の体系化への道筋が明らかになったことがある。公民館を始めとする生涯学習施設においては、自らの経営や運営の状況や問題状況を把握することが必要となっている現状において、体系的な経営診断技法はおろか、個別の診断技法が単発的に示されてきた程度であった。先に述べたような経営診断のプロセスと公民館の目的を対応させる枠組に基づいて、不十分ではあるものの、公民館経営診断技法の体系化の構想を示すことができ、さらにそれを構成する個々の経営診断技法を開発できたことは、経営診断技法の体系化の端

緒となった。このような体系が構築されると、公民館のさまざまな場面に対応した経営診断が可能となると考えられる。

第二は、個々の経営診断技法によって、それが主目的とする経営診断のプロセスの診断作業が可能になったことである。経営改善を企図する診断、成果、整備・改善のリンケージに基づく経営診断技法は、今後に大きな検討課題を残しているが、利用促進に関わる診断技法、利用構造に関わる診断技法、地域づくり支援に関わる診断技法は、いずれも診断対象の把握、経営上の問題点の同定、決定の作業において、それぞれ活用が可能である。とりわけ、利用促進に関わる数量化Ⅱ類、判別分析、ならびに最尤法による経営診断技法では、診断名を正しく判別する確率が90%以上となるように開発されている。また、公民館の利用促進という定量的な面だけでなく、公民館利用の利用構造という定性的な面での経営診断技法も公民館の実践において意味がある。それは、公民館の機能として、主催講座を実施することと、自主学习サークルの活動場所を提供する、いわゆる「貸し館」とのバランスを取ることが重要になっているためである。近年、自主学习サークルでの利用がますます増えてきており、そのこと自体は推奨されることである。他方で、公民館が主催する学習機会は公民館としての存在意義を示す上でも重要で、地域の課題や社会の動向に対応した学習機会の提供は欠かせない。公民館利用者の利用構造は、公民館がどのような利用方針を有しているかを映し出しているものとも言える。また、地域づくり支援を前提とした経営診断技法では、利用者だけでなく、地域住民の視点、さらには公民館の運営側である職員自身の視点を取り入れている点は本研究の特徴の一つである。利用者のみならず、地域の施設としての住民の充足と職員の事業に対する充足は公民館経営にとっては重要なことと考えられる。

本研究の第三の成果は、経営診断技法がそれぞれのプロセスで必要な役割を果たすことだけでなく、それらが複合的に活用されることによって、個々の役割以上のメリットをもたらすことを提示したことである。第4章で、数量化Ⅱ類による診断技法、判別関数による診断技法、最尤法による診断技法の複合的活用方法を示したのはこの一例である。一つの診断技法では経営診断の結果に不確かさが残ることは当然で、そのような個々の診断技法がもつ限界を補完することが可能である。

第四の成果は、経営改善の技法の開発に踏み込んだことである。これはこれからの技法開発にとって意義がある。なぜならば、いずれは診断、成果、及び改善・整備のリンケージに基づく経営診断技法が公民館経営診断技法体系の中核的な技法になっていくことは相違ないからである。

第五は、経営診断技法の開発方法の面における成果である。例えば、最尤法による経営診断技法の開発であれば、それを他の施設や組織の経営診断技法の開発にも応用することは十分可能である。そのような点で、ここでの個々の経営診断技法の開発や体系化の構想は、他の分野においても有効であると言える。

### 8.1.2 公民館経営診断技法の開発における課題

本研究の成果としては前述のことが挙げられるが、まだ多くの課題が山積している。このうち、経営診断技法の体系化に関わる課題を挙げると、第一に経営診断技法の体系化については、ここで検討してきた経営診断技法だけではまだ十分でないことがある。表 3-2-1 でその体系の構造を示しているが、表のそれぞれの枠内にある経営診断技法はその一部に過ぎない。特に、地域づくり支援の部分の経営診断技法はわずかしかない。診断、成果、改善・整備のリンケージに基づく経営診断技法が完成することは経営診断技法の体系化には必要不可欠である。

第二は、リンケージの構築に関わる課題である。本研究の診断、成果、改善・整備のリンケージに基づく経営診断技法の開発においては、枠組にそった診断ラベル、成果ラベル、改善・整備ラベルの検討と、事例分析からの抽出という 2 つの方法をとった。これは、見落としのないように網羅的にラベルを作成するというねらいとともに、実践の中から具体的な内容を取り出そうというねらいがあった。枠組をもとに作成すると作業が膨大になること、また、実践における調査には時間がかかることなど、公民館経営診断における診断ラベル、成果ラベル、改善・整備ラベルの作成は大きな課題である。しかし、これらは技法の体系化には欠かせない基本的な診断用具であるので、地道な作業を続けていかなければならない。

第三は、これまでに検討を行ってきた人々の学習支援（公民館利用の充実）、及び地域づくり支援のための各プロセス（診断対象の把握、問題点の同定、問題点の決定）の経営診断技法を、診断、成果、改善・整備のリンケージに基づく経営診断技法に包括していくことである。ここでの各プロセスの経営診断技法は、主に診断名（診断ラベル）の決定に関わる診断技法であるため、診断名を再検討するとともに、それに対応する成果ラベルと改善・整備ラベルのリンケージの構築が必要である。これによって、本研究で提示してきた公民館経営診断技法の体系化が図られると考えられる。

## 8.2 図書館等の生涯学習施設経営診断技法への視点

最後に、公民館経営診断技法の図書館等の生涯学習施設経営診断技法への活用について述べたい。

前節でも述べたとおり、公民館経営診断技法の開発方法は、生涯学習施設はもとより、他の施設、機関、組織、団体等の経営診断技法の開発に応用できる。その中でも、図書館や博物館にはどのような視点を提供できるであろうか。それには、次の三点がある。

第一は、図書館も博物館もその評価は進められているものの、それを改善に生かす手法が確立されていない。マネジメントサイクルである PDCA も、A（改善）があって成り立つものである。しかし、評価（C）と改善（A）が必ずしも結びついていないため、仮に評価が適切に行われても改善に結びつけられないということになる。図書館も博物館も評価方法の開発の中で、さまざまな指標が作成され、それに基づいて経営実態の把握は可能となっている。

このような状況に対して、公民館経営診断技法の開発において経営改善を企図した診断技法の枠組は、経営診断はもちろんのこと、評価においても有効な視点になる。

第二は、そのためには、評価や診断において問題点が明確になった時点で、どのような対策をとればよいか分かるようになっていることが必要である。そこに貢献できるのが診断、成果、及び改善・整備のリンケージである。つまり、問題や評価結果が示されたときに、その解決策や改善策がおおよそ関連づけられていればよい。そこでは、問題や評価結果、さらに解決策がカテゴリー化されていると関連づけがしやすい。そのような枠組ができていればよいであろう。このような考え方は、図書館や博物館にも役立つと考えられる。

第三は、生涯学習施設としての目的に関することである。図書館も博物館も人々の学習を支援することが目的であることには変わりはない。また、地域課題の解決や地域の活性化など、地域社会に果たす役割は学習支援とともに重要な機能であり、公民館と変わらない。これまで、図書館の評価も博物館の評価もそのオリジナルな機能に目が向けられ、それを評価する指標が開発されてきた。図書館では地域の課題解決支援が広く行われるようになっている。そのような活動の評価は、これまでの評価指標では対応しきれないところがあるのではないだろうか。地域の課題解決支援のような生涯学習施設の共通点に注目すれば、本研究で検討した公民館経営診断技法は、現在の、そしてこれからの図書館や博物館の評価にも大きく貢献できるものと考えている。



## 謝辞

本論文を作成にあたり、多くの先生方からご指導、ご助言を賜りました。ここに記して御礼申し上げます。

2010年4月より2013年3月まで、前筑波大学大学院図書館情報メディア研究科薬袋秀樹教授には、指導教員として、本研究の構想、計画の段階から、研究・分析作業を経て、論文の執筆までの全過程において、懇切丁寧なご指導を賜りました。また、2013年4月以降も論文のまとめについて、微細にわたりご指導をいただきました。本研究科において公民館を中心とした研究を進められましたのも、先生のご指導によるものであり、ここに心より感謝申し上げます。

2013年4月からは、平久江祐司教授より、指導教員として研究の総括について、逐次、的確なご指導を賜りました。平久江祐司教授には、かねてより副指導教員として研究発表会や中間発表会等におきましても、論文の全体から分析結果とその考察等まで、ご丁寧かつ多大なご指導をいただきまいました。このような形で論文をまとめることができましたのも、先生のご指導によるおかげであると深謝申し上げます。

また、松本浩一教授にも副指導教員として格別なご指導を賜りました。松本教授には、大学院ゼミなどにおいて研究の途中経過を報告した際にも、的確なご助言を賜りました。厚く感謝申し上げます。

さらに、逸村裕教授には論文作成の段階の研究発表会や中間発表会等において、また、2013年4月からは副指導教員として論文全体にわたってご指導を賜りました。心よりお礼申し上げます。

加えて、歳森敦教授には、特に統計分析の内容、方法について適切かつ極めて有効なご指導を賜り、大庭一郎講師には論文構想、分析内容等について、的確なご指導、ご助言を賜りました。厚くお礼申し上げます。

また、本研究を進めるにあたり、各地の公民館、教育委員会等のご協力をいただきました。具体的なデータがなければ、この論文は到底まとめられたはずはありません。ご協力くださった関係者、関係機関の皆様には、この場をお借りして心よりお礼申し上げます。

最後に、拙い研究ではありますが、このような形にまとめることができましたのは、平久江教授をはじめ、本研究科の先生方からいただきましたご指導、ご支援によるものです。先生方から頂戴した貴重なご指導を糧に、また、更なる努力を重ね、研究の充実、発展に微力を尽くして参りたいと考えています。今後ともご指導を賜りますよう、よろしく願い申し上げます。

2013年12月

原 義彦

## 引用・参考文献

本論文において引用ならびに参考にした文献に着いて、著者名順（アルファベット順）に一覧にする。

### a

- ・ 秋田県社会教育による地域の教育力強化プロジェクト協議会『平成 22 年度秋田県社会教育による地域の教育力強化プロジェクト事業実施報告書 地域の灯台を目指して！～公民館の底力～』, 2011.3
- ・ 秋田県生涯学習センター『平成 23 年度チョコボラ・プロジェクト～公民館の活性化による知の循環型社会の構築～調査研究報告書』, 2012.3
- ・ 飽戸弘『社会調査ハンドブック』, 日本経済新聞社, 1987
- ・ ArtSet, "Learner-Oriented Quality Certification for Further Education Organisations Guidelines", 2007, p.8
- ・ ArtSet, *Lernenorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung Das Handbuch*, 2003, pp.8-9, 20-22

### c

- ・ 中央教育審議会答申「21世紀を展望した我が国の教育の在り方について」1996.7
- ・ 中央教育審議会答申「新しい時代を切り拓く生涯学習の振興方策について～知の循環型社会の構築を目指して～」, 2008.2
- ・ 中央教育審議会生涯学習分科会「今後の生涯学習の振興方策について」(審議経過の報告) 2004.3
- ・ 中央教育審議会生涯学習分科会「新しい時代を切り拓く生涯学習の振興方策について」(中間報告) 2007.1
- ・ 中小企業事業団『経営指標活用マニュアル』, 中小企業診断協会, 1982

### f

- ・ 藤沢偉作『実験計画法』, 現代数学社, 1978
- ・ 古川俊之「診断論理の情報科学的解析」『日本内科学会雑誌』62(11)(1973.11), pp.10-14
- ・ 古川俊之「診断ロジックとは」『臨床検査』26(11), pp.1384-1389
- ・ 古川俊之『コンピュータ診断』, 共立出版, 1982, pp.44-51
- ・ 古川俊一, 北大路信郷『公共部門評価の理論と実際』, 日本加除出版, 2001

### g

- ・ 合力栄「経営診断学方法論に関する一考察—経営診断学の対象について—」『八幡大学論集』27 (1), 1976, pp.55-77
- ・ 合力栄「経営診断学方法論」『八幡大学論集』27 (2), 1977, pp.125-144
- ・ 合力栄「経営診断学の本質と課題」『八幡大学論集』28(4), 1978, pp.23-39
- ・ 合力栄「経営診断技法の体系化に関わる基本的課題—診断の科学性と社会性—」, 日本経営診断学会編『経営診断の技法の体系化』, 同友館, 1992, pp.41-51

## h

- ・ 原修太郎「経営診断学試論」『大東文化大学経済論集』, 30, 1980, pp.31-50,
- ・ 原修太郎「経営診断学の体系化に関する考察」『大東文化大学経済論集』36, 1983, pp.245-257
- ・ 原田安啓「図書館のサービス評価法—説明責任を果たす評価法の確立 (1) —」, 『奈良大学紀要』(2010), pp.23-37
- ・ ハリー・P・ハトリ『政策評価入門』, 東洋経済新報社, 2004, pp.72-75
- ・ 蓮見音彦, 山本英二, 似田貝香門『地域形成の論理』, 学陽書房, 1981
- ・ 林周二『統計学講義』, 丸善, 1973
- ・ 北海道立教育研究所社会教育研究部「社会教育における行政評価に関する研究(その1) —市町村社会教育行政評価の理論と実際—」(北海道立教育研究所『研究紀要』84, 1978, 39p), pp.1-35
- ・ 北海道立教育研究所社会教育研究部「社会教育における行政評価に関する研究(その2) —公民館経営評価の理論とその方法—」(北海道立教育研究所『研究紀要』87, 1979, 57p), pp.1-57
- ・ 北海道立教育研究所社会教育研究部「社会教育における行政評価に関する研究(その3) —公民館経営評価の理論とその方法—」(北海道立教育研究所『研究紀要』91, 1980, 65p), pp.1-65

## i

- ・ 磯辺邦夫『実験計画法入門 条件の決め方』, 日刊工業新聞社, 1962
- ・ 磯辺邦夫『実験計画法入門 解析の手順』, 日刊工業新聞社, 1963

## k

- ・ 木村栄一「診断の論理」, 『日本内科学会雑誌』69 (9) (1977.9), pp.1162-1163
- ・ 岸川善光『経営診断要論』, 同文館出版, 2007, pp.21-23
- ・ 気象庁『日本気候表』, 1981
- ・ 小泉公之「アメリカの図書館経営における経営戦略論：1960年代から2000年

代」, "Library and Information Science" No.35, 2011, pp.46-47

- ・ 国立教育政策研究所社会教育実践研究センター『社会教育事業の評価指標の開発に関する調査研究報告書』, 2005
- ・ 国立教育政策研究所社会教育実践研究センター『公民館の事業及び運営に関する調査報告書』, 2011, pp.32-33
- ・ 国立教育政策研究所社会教育実践研究センター『公民館における学級・講座等の実態に関する調査研究報告書』, 2007, pp.60-74
- ・ 国立教育政策研究所社会教育実践研究センター『社会教育計画策定ハンドブック 計画と評価の実際』, 2012
- ・ 駒澤勉『数量化理論とデータ処理』, 朝倉書店, 1982
- ・ 桑原敏明「フランスの生涯教育」, 日本生涯教育学会『生涯学習事典』, 東京書籍, 1990, p.489
- ・ 桑原芳哉「公共図書館評価におけるアウトカム指標の事例研究」, 『現代の図書館』45(2), pp.87-98 (2007)
- ・ 桑原芳哉「公共図書館評価におけるアウトカム指標」, "Library and Information Science"60, pp.61-86 (三田図書館・情報学会) (2008)

l

- ・ 李重燁, 金大雄, 富松潔, 赤司善彦「展示施設における来館者行動評価システムの開発と評価」, 『デザイン学研究』Vol.55 No.4, pp.77-86 (2008)

m

- ・ マリオン・ジョンソン他編『看護診断・成果・介入 NANDA,NOC,NIC のリンケージ 第2版』, 医学書院, 2006, p.16
- ・ 松下圭一『社会教育の終焉』(筑摩書房, 1986), pp.54-64。
- ・ Michael Levisen Nielsen, Anette Christiansen, *Den Etiske Proces*(Sejflod Kommune og Dafolo Forlag, 1998), p.130
- ・ 三上富三郎『現代経営診断論』, 同友館, 1986, pp.4-6, 11-18
- ・ 三上富三郎「非営利組織のマーケティングと行政体の診断」(『企業診断』35(10), 1988年10月) pp.36-42
- ・ 宮原英夫他編『臨床診断とコンピュータ』, 産業図書, 1972, pp.20-31
- ・ 三宅隆之「社会性の経営診断に関する一考察 -顧客満足から社会満足への経営診断パラダイム-」, 日本経営診断学会編『経営診断の社会性を考える』, 同文館, 2003, pp.67-75
- ・ 宮崎市『宮崎市統計書』(昭和50年度版～平成10年度版)
- ・ 宮崎県教育委員会『宮崎県の社会教育』(平成7年度～平成9年度)

- ・ 宮崎県教育委員会『宮崎県の生涯学習・社会教育』（平成10年度～平成11年度）
- ・ 宮崎市教育委員会『教育要覧』（昭和50年度～平成11年度）
- ・ 宮崎市教育委員会『宮崎市の社会教育』（昭和50年度～平成10年度）
- ・ みやざき社会保険センター『ありがとう みやざき社会保険センター開設10年』, 1997
- ・ みずほ情報総研（文部科学省委託調査）『図書館の自己評価・外部評価及び運営の状況に関する情報提供の調査』, 2009
- ・ 文部科学省告示「公民館の設置及び運営に関する基準」, 2003年6月
- ・ 文部科学省「平成23年度社会教育調査中間報告について」2012年10月31日, [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/toukei/chousa02/shakai/kekka/k\\_detail/1326752.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/chousa02/shakai/kekka/k_detail/1326752.htm)  
2012年11月14日
- ・ 森村英典, 牧野都治, 真壁肇, 杉山高一編『統計・OR活用事典』, 東京書籍, 1984
- ・ 茂木勇「公民館事業を伸ばす事業評価のあり方に関する研究」『地域政策研究』(8), 2010, pp.309-316
- ・ 本明寛監修『評価・診断心理学辞典』, 1989, p.193
- ・ 村井良子編『ミュージアムの評価と改善』, アムプロモーション, 2002

n

- ・ 永田治樹「図書館評価の枠組みと課題」, 『図書館界』60(4), 2008, p.269
- ・ NANDA インターナショナル編, (日本看護診断学会監訳)『NANDA-I看護診断 定義と分類2007-2008』, 医学書院, 2007, pp.327-336
- ・ 日本経営診断学会編『現代経営診断事典』, 同友館, 1994, p.4, p.773
- ・ 日本博物館協会（文部科学省委託）『博物館の経営・運営指標（ベンチマーク）報告書-評価システム導入版・詳細版の開発-』, 2007
- ・ 日本博物館協会（文部科学省委託）『博物館の評価基準に関する調査研究』, 2008
- ・ 日本博物館協会（文部科学省委託）『博物館評価制度等の構築に関する調査研究報告書』, 2008, pp.2-6
- ・ 日本図書館情報学会研究委員会編『図書館の経営評価』, 勉誠出版, 2003
- ・ 野村恒司, 三輪康一, 末包伸吾, 栗山尚子「美術館のアプローチ空間の構成とその評価に関する研究-1990年以降の美術館建築の事例分析を通して-」, 『平成21年度日本建築学会近畿支部研究報告集』, 2009, pp.101-104
- ・ 小野達也, 田淵雪子『行政評価ハンドブック』, 東洋経済新報社, 2001

p

- ・ Peter Herson, John R. Whitman『図書館の評価を高める-顧客満足とサービス品質-』（永田治樹訳）, 丸善, 2003, pp.46-49

- Philip Kotler, *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*, 6<sup>th</sup> ed. (Prentice-Hall International Editions 1988), pp.722-724

s

- 佐々木孝保「公民館の評価をめぐる理論的論点」『天理大学生涯教育研究』(15), 2011, pp.17-13
- 佐藤飛鳥, 永田治樹「公共図書館の成果(アウトカム)指標に関する研究」, 『図書館情報メディア研究』2(2), pp.61-78(2004)
- 佐藤義則「図書館サービスにおける利用者調査の意義と方法」, 『情報の科学と技術』58(6), pp.272-277(2008)
- 芝祐順『統計的方法 □ 推測』, 新曜社, 1976, p.74
- 社会教育審議会答申「公民館の充実振興方策について」1957.12
- 社会教育審議会答申「急激な社会構造の変化に対処する社会教育のあり方について」1971.4
- 生涯学習審議会答申「今後の社会の動向に対応した生涯学習の振興方策について」1992.7
- 生涯学習審議会答申「学習機会提供を中心とする広域的な学習サービス網の充実について—新たな連携・協力システムの構築を目指して—」1994.9
- 生涯学習審議会答申「地域における生涯学習機会の充実方策について」1996.4
- 生涯学習審議会答申「社会の変化に対応した今後の社会教育行政の在り方について」1998.9
- 生涯学習審議会答申「学習の成果を幅広く生かす—生涯学習の成果を生かすための方策について—」1999.6
- 生涯学習審議会答申「新しい情報通信技術を活用した生涯学習の推進方策について」2000.11
- 生涯学習審議会社会教育分科審議会施設部会報告「公民館の整備・運営の在り方について」, 1991
- 静岡県公民館連絡協議会『公民館経営診断』, 同協議会, 1972
- 鈴木喬「経営診断学の体系化に関する一考察」『日本経営診断学会年報』15, (同友館, 昭和58年), pp.79-80

t

- 高野太門「経営診断システムの研究」『近畿大学商経学叢』28(3), 1982, pp.409-440
- 高野太門「経営診断モデルの研究」『近畿大学商経学叢』37(1,2,3), pp.463-476

- ・ 高野太門「経営診断の理論とモデル—ドイツにおける現状をめぐり—」『近畿大学商経学叢』39(2), pp.159-169
- ・ T.ヘザー・ハードマン編『NANDA-I 看護診断 定義と分類 2009-2011』, 医学書院, 2009, p.492
- ・ 竹島重男『診断実務の基礎 改訂版』, 税務経理協会, 1974
- ・ 田口玄一『実験計画法 上・下』, 丸善, 1958
- ・ 徳原直子「図書館評価—パフォーマンス指標と統計」, 『情報の科学と技術』56(7), pp.323-330(2006)
- ・ 徳原直子「ISO/TR2811『国立図書館のためのパフォーマンス指標』制定の動き」, カレントアウェアネス, 295(2008.3), pp.9-12
- ・ 辻功『教育調査法』, 誠文堂新光社, 1969

#### w

- ・ 渡辺博史『社会教育調査法』, 全日本社会教育連合会, 1984
- ・ 渡辺隆夫「経営診断と技法の体系」日本経営診断学会編『経営診断の技法の体系化(日本経営診断学会年報第24集)』, 同友館, 1992, pp.17-27
- ・ 渡辺隆夫「経営診断学における診断論理説批判」, 日本経営診断学会編『経営診断の新理論・新技法(日本経営診断学会年報第27集)』, 同友館, 1995, pp.140-147

#### y

- ・ 山本恒夫, 浅井経子, 椎廣行編『生涯学習[自己点検・評価]ハンドブック』, 文憲堂, 2004, p.10
- ・ 山崎和彦「診断型エキスパートシステム」(石塚満, 小林重信編『エキスパートシステム』, 丸善, 1991) pp.95-96
- ・ 安田三郎『社会統計学』, 丸善, 1969, pp.116-117
- ・ 湯上二郎「公民館の社会的性格とその経営」(河野重夫, 伊藤俊夫編『社会教育の施設』第一法規, 1979), p.153
- ・ 吉利和, 鈴木秀郎, 宮下英夫, 山根至二編『内科診断学 改訂第6版』, 金芳堂, 1990, p.16

#### z

- ・ 全国公民館連合会『公民館のあるべき姿と今日的指標』1967.7
- ・ 全国公民館連合会第二次専門委員会『都市化に対応する公民館のあり方』1970.5
- ・ 全国公民館連合会第五次専門委員会答申『生涯教育時代に即応した公民館のあり方』1984.3

## 全研究業績一覧

### ①学術論文

- ・ 原義彦, 「公民館利用の経営診断学的研究の可能性」, 筑波大学社会教育学研究室編『生涯学習の研究』, 1991, pp. 137-167.
- ・ 原義彦, 「公民館利用の規定要因」, 日本生涯教育学会年報, Vol. 13, 1992, pp. 167-181.
- ・ 原義彦, 「経営診断的アプローチによる公民館研究の方法」, 筑波大学大学院教育学研究科教育学研究集録, Vol. 16, 1992, pp. 101-111.
- ・ 原義彦, 「公民館経営診断技法の検討 -利用率の観点から-」, 筑波大学教育学系論集, Vol. 19 No. 1, 1994, pp. 29-43.
- ・ 原義彦, 「公民館の経営診断技法の開発 -判別関数を用いた診断技法-」, 日本生涯教育学会年報, No. 15, 1994, pp. 167-178.
- ・ 原義彦, 「公民館の経営診断技法における最尤法の意義 -公民館の現状分析から-」, 教育学研究集録 (筑波大学大学院教育学研究科), Vol. 19, 1995, pp. 161-170.
- ・ 原義彦, 「公民館の経営診断技法における経営遂行指標とその意義」, 生涯学習研究(宮崎大学生涯学習教育研究センター), No. 1, 1996, pp. 1-12.
- ・ 原義彦, 「最尤法を導入した公民館経営診断技法」, 生涯学習研究(宮崎大学生涯学習教育研究センター), No. 2, 1997, pp. 11-21.
- ・ 原義彦, 「診断における標本照合の方法についての一考察」, 生涯学習研究(宮崎大学生涯学習教育研究センター), No. 2, 1997, pp. 23-31.
- ・ 岡田和幸, 草野勝彦, 上條秀元, 原義彦「ボランティア活動への参加意欲に関する研究 -受け入れ側の配慮が及ぼす影響に着目して-」, 生涯学習研究(宮崎大学生涯学習教育研究センター), No. 2, 1997, pp. 33-39.
- ・ 原義彦, 「公民館経営診断のための利用構造モデルの作成」, 日本生涯教育学会年報, No. 19, 1998, pp. 83-94.
- ・ 原義彦, 「公民館の利用形態の推移についての検討 -人口動態に着目して-」, 生涯学習研究(宮崎大学生涯学習教育研究センター), No. 4, 1999, pp. 13-24.
- ・ 原義彦, 「大学が行う生涯学習支援の要因分析 -大学教員の公開講座, 学外での講演への関わりを中心として-」, 生涯学習研究(宮崎大学生涯学習教育研究センター), No. 4, 1999, pp. 25-38.
- ・ 原義彦, 「公民館の利用形態の変化に対する公民館主催講座の影響分析」, 生涯学習研究(宮崎大学生涯学習教育研究センター), No. 5, 2000, pp. 15-27.
- ・ 原義彦, 「公民館の利用形態に地域の生涯学習関連施設が及ぼす影響について」, 日本生涯教育学会論集, 21, 2000, pp. 105-112.
- ・ 上條秀元, 仲野寛, 原義彦「衛星通信を利用した公開講座の可能性-大学間連携による講



座の実施を通じて-」, 日本生涯教育学会年報, Vol. 21, 2000, pp. 167-182.

- 原義彦, 「公民館の利用形態に対する生涯学習関連施設との連携の影響」, 日本生涯教育学会年報, Vol. 22, 2001, pp. 161-172.
- 原義彦, 「公民館機能の有効性の検討-事例研究を通じて-」, 生涯学習研究(宮崎大学生涯学習教育研究センター), No. 7, 2002, pp. 1-11.
- 原義彦, 「公民館機能の有効性を検討する項目についての一考察」, 日本生涯教育学会論集, 24, 2003, pp. 129-136.
- 原義彦, 「公民館利用の有効性を検討する公民館利用者側の項目についての考察」, 生涯学習研究(宮崎大学生涯学習教育研究センター), No. 9, 2004, pp. 11-20.
- 原義彦, 「地域づくり支援を目的とした公民館経営診断の診断指標についての一考察」, 日本経営診断学会論集, 5, 2005, pp. 200-211.
- 原義彦, 「地域の生涯学習推進に果たす大学の役割~大学と市町村の意識の比較を通じて~」, 教育実践研究紀要(秋田大学教育文化学部教育実践総合センター), Vol. 28, 2006, pp. 91-100.
- 原義彦, 「公民館経営診断の方法についての検討-利用者, 住民, 公民館職員の調査を手がかりに-」, 日本生涯教育学会論集, 28, 2007, pp. 61-69.
- 原義彦, 「大学公開講座に関する学長等の指示を規定する要因」, 教育実践研究紀要(秋田大学教育文化学部教育実践総合センター), No. 30, 2008, pp. 133-143.
- 原義彦, 「改正社会教育法にみられるコミュニティ形成の視点-生涯学習政策との関係から-」, 日本生涯教育学会年報, No. 29, 2008, pp. 3-19.
- 原義彦, 「公民館機能の有効性と診断についての予備的考察」, 日本生涯教育学会論集, 31, 2010, pp. 53-62.
- 原義彦, 「公民館の経営診断についての検討-診断, 成果, 改善・整備の連関に着目して-」, 日本生涯教育学会論集, 32, 2011, pp. 43-52.

## ②著書

- 原義彦, 「社会教育の施設」, pp. 107-124, 山本恒夫編, 生涯学習概論(新現代図書館学講座1), 東京書籍, 1998, 207p.
- 原義彦, 「Q6 まちづくり」「Q12 地域の特色を活用する」「Q17 現代的課題?」「Q24 事業を記録する」, pp. 56-63, pp. 104-109, pp. 148-155, pp. 206-213, 坂井知志, 山本慶裕編, 公民館事業Q&A, ぎょうせい, 2000, 242p.
- 原義彦, 「公民館と青少年の教育・学習施設との連携による青少年育成事業の展開について」, pp. 86-93, 今野雅裕編, 地域の子どもが健やかに育つ新しい公民館活動, 全国公民館連合会, 2001, 132p.
- 原義彦, 「現代的課題に対応する学習プログラム」, pp. 36-46, 白石克己, 金藤ふゆ子,

- 廣瀬隆人編，学習プログラムの革新-学習者がつくる学びの世界-（生涯学習の新しいステージを拓く4），ぎょうせい，2001，213p.
- ・ 原義彦，「社会教育施設の経営診断-公民館を中心として-」，pp.177-184，浅井経子編，生涯学習概論（新図書館情報学シリーズ1），理想社，2002，207p.
  - ・ 原義彦，「公民館と青少年の教育・学習施設との連携による青少年育成事業の展開について」，pp.83-90，今野雅裕編，地域の子どもが健やかに育つ公民館子育て支援活動，日常出版，2002，157p.
  - ・ 原義彦，「公民館事業評価の手順と方法」，pp.16-22，山本恒夫，浅井経子，椎廣行編，生涯学習[自己点検・評価]ハンドブック-行政機関・施設における評価技法の開発と展開-，文憲堂，2004，249p.
  - ・ 原義彦，「プログラム開発理論」，pp.191-202，立田慶裕編，教育研究ハンドブック，世界思想社，2005，278p.
  - ・ 原義彦，「社会教育施設の設置と運営」，pp.106-123，坂本登編，新社会教育委員手帳，日常出版，2005，290p.
  - ・ 原義彦，「社会教育行政」，pp.52-57，国立教育政策研究所社会教育実践研究センター編 生涯学習概論ハンドブック，国立教育政策研究所社会教育実践研究センター，2005，143p.
  - ・ 原義彦，「社会教育行政」，pp.54-59，伊藤俊夫編，生涯学習概論，文憲堂，2006，151p.
  - ・ 原義彦，「公民館と公民館主事」，pp.134-137，山本恒夫，浅井経子，渋谷英章編，生涯学習論，文憲堂，2007，169p.
  - ・ 原義彦，「学習プログラムの編成」，pp.96-107，山本恒夫，蛭田道春，浅井経子，山本和人編，社会教育計画，文憲堂，2007，179p.
  - ・ 原義彦，「社会教育の実際」，pp.46-49，国立教育政策研究所社会教育実践研究センター編，新訂生涯学習概論ハンドブック，国立教育政策研究所社会教育実践研究センター，2009，177p.
  - ・ 原義彦，「生涯学習支援事業の評価の技術」，pp.41-62，山本恒夫，浅井経子，伊藤康志，白木賢信編，事業の設計とマネジメントにおけるコーディネート（生涯学習支援実践講座第IV单元テキスト），社会通信教育協会，2009，143p.
  - ・ 原義彦，「社会教育事業の評価」，pp.2911-2919，今野雅裕他編，Q&A よくわかる社会教育行政の実務，ぎょうせい，2009，540p.
  - ・ 原義彦，「社会教育計画の構造」，pp.8-19，国立教育政策研究所社会教育実践研究センター編，社会教育計画ハンドブック，国立教育政策研究所社会教育実践研究センター，2009，138p.
  - ・ 原義彦，「社会教育の実際」，pp.46-49，伊藤俊夫編，新訂生涯学習概論，ぎょうせい，2010，172p.
  - ・ 原義彦，「社会教育事業の評価」，pp.169-178，浅井経子編，生涯学習概論-生涯学習社

会への道-, 理想社, 2010, 245p.

- ・ 原義彦, 「社会教育計画策定の手順 (第 II 章 1~5 節)」, pp. 29-82, 国立教育政策研究所社会教育実践研究センター編, 社会教育計画策定ハンドブック計画と評価の実際, 国立教育政策研究所社会教育実践研究センター, 2012, 132p.

### ③-1 その他 (調査報告)

- ・ 原義彦, 「学習成果の評価の意義」「学習成果を評価する仕組みのあり方と課題」, pp. 28-34, pp. 48-53, 生涯学習指導者養成研究会編, 生涯学習社会における指導者確保の展望 ~ 学習成果の評価に関する一考察, 1990, 157p.
- ・ 原義彦, 「学習成果の評価の意義」「学習成果を評価する仕組みのあり方と問題点」, pp. 7-13, 生涯学習成果の評価に関する研究会編, 学習成果の評価に関する調査報告書第 1 部, 1990, 157p.
- ・ 原義彦, 「公民館利用者の公民館改善に関する要求」, pp. 61-75, 筑波大学教育社会学研究室編, 公民館利用者の経験・志向実態調査, 1990, 98p.
- ・ 原義彦, 「市民の地域における学習活動参加」, pp. 78-87, 筑波大学教育社会学研究室編, 地域生活課題と学習ニーズに関する調査報告書, 1991, 180p.
- ・ 原義彦, 「生活関心の所在」「生涯学習推進への期待」「生涯学習推進の上で力を入れてほしい点」, pp. 39-42, pp. 103-111, 大田市教育委員会編, 市民の生活と学習・スポーツ・文化活動の調査報告書, 1992, 146p.
- ・ 原義彦, 「学習活動と学習機会の利用」「学習活動を規定する要因」, pp. 29-42, pp. 81-83, 総和町生涯学習のまちづくり推進本部編, 総和町民の生涯学習調査, 1992, 124p.
- ・ 原義彦, 緒方明夫, 草野勝彦, 橋迫和幸, 岡安孝弘「宮崎県民の生涯学習」, 生涯学習研究 (宮崎大学生涯学習教育研究センター), No. 1, 1996, pp. 39-57.
- ・ 草野勝彦, 緒方明夫, 橋迫和幸, 岡安孝弘, 原義彦「ボランティア活動に対する宮崎県民の意識」, 生涯学習研究 (宮崎大学生涯学習教育研究センター), No. 1, 1996, pp. 59-67.
- ・ 原義彦, 「公民館の災害対策の現状と課題」「避難場所としての可能性」「公民館の災害対策を規定する要因分析」, pp. 10-19, pp. 26-29, pp. 39-43, 全国公民館連合会編, 公民館の災害対策に関する調査研究報告書, 1997, 64p.
- ・ 上條秀元, 原義彦, 「宮崎大学教官の生涯学習支援に対する意識と実態」, 生涯学習研究 (宮崎大学生涯学習教育研究センター), No. 3, 1998, pp. 29-71.
- ・ 原義彦, 「本調査研究の目的と方法」「宮崎大学に対する市町村からの期待」「宮崎大学に対する市町村教育委員会からの期待」「宮崎大学に対する小中高等学校, 盲・聾・養護学校等からの期待」, pp. 6-39, 宮崎大学生涯学習教育研究センター編, 調査研究報告書宮崎大学への期待と今後の地域との連携方策について, 2000, 63p.
- ・ 原義彦, 「調査の概要」「学習活動の実態と希望」, pp. 1-7, pp. 19-57, 宮崎市教育委員会,

- 宮崎市民の生涯学習調査，2000，99p.
- ・ 原義彦，「現代的課題の学習希望の実態-現在の学習，知識・技術の理解及び習得の程度との関連において-」，pp. 63-72，国立教育政策研究所生涯学習政策研究部編，生涯学習の学習需要の変化に関する縦断的研究，2002，101p.
  - ・ 原義彦，「たのしく・パソコン・体験教室（秋田県雄勝町公民館）」，pp. 23-26，国立教育政策研究所社会教育実践研究センター編『公民館における学級・講座等に関する調査研究報告書』，2003，64p.
  - ・ 宇田津徹朗，新地辰朗，原義彦「宮崎県内の大学および博物館等と学校との教育連携・支援の現状と問題点について-『総合的な学習の時間』を中心として」，生涯学習研究（宮崎大学生涯学習教育研究センター），No. 8，2004，pp. 77-97.
  - ・ 原義彦，「調査の概要（2，3，4）」「情報機器活用実践事例（4）」，pp. 14-19，pp. 34-38，日本視聴覚教育協会編，情報化社会における学習資源提供の在り方に関する調査研究報告書（文部科学省委託事業），2004，76p.
  - ・ 原義彦，「市町村と大学との連携についての意識及び連携のための課題～市町村と大学の意識調査を通じて～」「地域と連携した大学の生涯学習センター事業の現状と課題-宮崎大学の場合-」，pp. 20-26，pp. 41-44，大学-地域連携による生涯学習研究会編，大学と地域の連携によるまちづくりのあり方に関する調査報告書（文部科学省委託調査研究／実践報告），2004，87p.
  - ・ 原義彦，「公民館事業の評価指標（例）の開発の経過」「公民館事業の評価指標（例）の活用方法」，pp. 13-15，pp. 30-32，国立教育政策研究所社会教育実践研究センター編，社会教育事業の評価指標の開発に関する調査研究報告書，2005，62p.
  - ・ 原義彦，「調査票調査の結果・はじめに」「同・1（1）回答市町村の概要」「同・1（2）まちづくり支援のための条件整備」「事例調査の結果・沖縄県那覇市」，p. 3-19，pp. 68-71，全国生涯学習市町村協議会第1分科会編『継続的な地域づくりの「仕組み」に関する調査研究報告書（文部科学省委託研究）』，2005，120p.
  - ・ 原義彦，「教員の自己学習力を規定する要因の考察～生涯学習社会および高度情報化社会への対応の観点から～」，pp. 161-181，新地辰朗編，高度情報通信網に構築する学習環境における協働型の情報・環境教育カリキュラムの開発，2005，200p.
  - ・ 原義彦，「生涯学習事業企画者のための生涯学習情報の内容と分類」，pp. 63-66，文部科学省生涯学習情報収集・提供検討会編，「生涯学習情報提供の在り方に関する調査研究」報告書，2006，104p.
  - ・ 原義彦，「公開講座の在り方についての課題と改善方策（2運営，3実施方法）」，pp. 21-30，放送大学編，平成17年度大学等開放推進事業報告書（文部科学省委託事業），2006，131p.
  - ・ 原義彦，「デンマークの学校教育で求められる児童生徒の資質・能力」「デンマークにおける新しい能力観の構想」，pp. 179-180，pp. 181-185，国立教育政策研究所編，諸外国に

における学校教育と児童生徒の資質・能力（「これからの学校教育に求められる児童生徒の資質・能力に関する研究」研究資料），2007，200p.

- ・ 原義彦，「質問項目ごとの回答分布」，pp. 20-38，放送大学編，平成 18 年度大学等開放推進事業報告書（文部科学省委託事業），2007，165p.
- ・ 原義彦，「特徴的，先駆的な学級・講座等を実施している公民館の事例（5 公民館事業の評価）」「学級・講座等への期待[提言]（3 学級・講座等の自己点検及び評価）」，pp. 146-151，pp. 175-176，国立教育政策研究所社会教育実践研究センター編，公民館における学級・講座等の実態に関する調査研究報告書，2007，281p.
- ・ 原義彦，「『秋田学』体系化への試み」，pp. 44-47，秋田大学教育文化学部「秋田学」の構築に関する研究会編，秋田学構築のための調査研究報告書，2008，69p.
- ・ 原義彦，「都道府県における社会教育計画に求められる策定方法」，pp. 11-13，国立教育政策研究所社会教育実践研究センター編，地方公共団体における社会教育計画等の策定及び評価に関する調査研究報告書，2008，33p.
- ・ 原義彦，「『学びあい，支えあい』地域活性化推進事業の実態調査 平成 19 年度の全国の委託事業の分析から」，「事例 8 地域の再発見，人々の関係性の構築が活性化につながる」，「提言 事業の推進には，企画力，実行力，持続力がカギ」，pp. 8-15，pp. 66-71，pp. 83-85，全日本社会教育連合会編，「学びあい，支えあい」地域活性化推進事業に関する調査研究報告書，2009，103p.
- ・ 原義彦，「評価を前提にした計画策定の手順」，pp. 21-29，pp. 40-49，国立教育政策研究所社会教育実践研究センター編，地方公共団体における社会教育計画等の策定及び評価に関する調査研究報告書，2009，58p.
- ・ 原義彦，「博物館経営診断技法の開発のための試論」，pp. 7-11，秋田大学教育文化学部体験学習に関する研究会編，体験学習に関する報告書，2009，56p.
- ・ 原義彦，「デンマークにおけるキャリア教育」，p. 8，pp. 91-98，国立教育政策研究所編，学校におけるキャリア教育に関する総合的研究-児童生徒の社会的自立に求められる資質・能力を育むカリキュラムの在り方について- 諸外国におけるキャリア教育，2010，184p.
- ・ 原義彦，「公民館職員の研修プログラムの課題」，pp. 68-70，国立教育政策研究所社会教育実践研究センター編，公民館の職員の研修に関する調査研究報告書，2010，92p.
- ・ 原義彦，「インターネットを活用した学習」，pp. 167-181，国立教育政策研究所編，生涯学習の学習需要の実態とその長期的変化に関する調査研究，2013，593p.

### ③-2 その他（雑誌論文）

- ・ 原義彦，「公民館経営診断指標とその利用」，社会教育，Vol. 48 No. 9，1993，pp. 52-55.
- ・ 原義彦，「総合指数による公民館の経営診断」，月刊公民館，No. 442，1994，pp. 22-26.

- ・ 原義彦, 「マーケティング発想からの公民館経営診断について-公民館の経営上の問題を特定する技法-」, 社会教育, Vol. 53 No. 2, 1998, pp. 18-21.
- ・ 原義彦, 「青年男女の共同参画セミナー『彼と彼女のエボリューション -男と女のカイゾウ計画-』の成果と課題」, 社会教育, Vol. 54 No. 9, 1999, pp. 18-21.
- ・ 原義彦, 「自治公民館とまちづくりの課題」, 月刊公民館, No. 537, 2002, pp. 4-8.
- ・ 原義彦, 「学習評価の視点・方法と学習成果の活用～学習活動の継続を促すために～」, 社会教育, Vol. 63 No. 5, 2008, pp. 18-22.
- ・ 原義彦, 「学校, 家庭, 地域の関係把握の試み～学校と地域の連携を推進するために～」, 信濃教育, Vol. 1480, 2010, pp. 9-18.
- ・ 原義彦, 「教育における学校, 家庭, 地域の関係把握の試み(続編)～学校, 家庭, 地域の水平的関係と垂直的關係から～」, 信濃教育, Vol. 1490, 2011, pp. 10-18.
- ・ 原義彦, 「公民館の機能充実のための連携方策を探る」, 社会教育, Vol. 67 No. 12, 2012, pp. 12-17.

### ③-3 その他(その他の論文等)

- ・ 原義彦, 「生涯学習関係事業の体系化」「生涯学習関係施設の現状と課題」, pp. 24-29, pp. 30-34, 総和町生涯学習のまちづくり推進本部編, いつでもどこでもだれもが学んでいるまち総和 総和町生涯学習推進基本構想, 1993, 63p.
- ・ 原義彦, 「学習機会提供の充実」, pp. 36-43, 総和町生涯学習のまちづくり推進本部編, いつでもどこでもだれもが学んでいるまち総和 総和町生涯学習推進基本計画, 1995, 82p.
- ・ 原義彦, 「公民館事業 Q&A まちづくり」, 月刊公民館, No. 472, 1996, pp. 27-34.
- ・ 原義彦, 「公民館事業 Q&A 地域の特色を活用する」, 月刊公民館, No. 478, 1997, pp. 30-33.
- ・ 原義彦, 「公民館事業 Q&A 現代的課題?」, 月刊公民館, No. 483, 1997, pp. 24-27.
- ・ 原義彦, 「村役場を巻き込んで地域課題に取り組む自治公民館の挑戦」, 月刊公民館, No. 485, 1997, pp. 37-39.
- ・ 原義彦, 「公民館事業 Q&A 事業を記録する」, 月刊公民館, No. 490, 1998, pp. 31-34.
- ・ 原義彦, 「マルチメディアと生涯学習」, 宮崎政策研究, No. 14, 1998, pp. 55-76.
- ・ 原義彦, 「地域の活動に奔走する女性館長さん」, 月刊公民館, No. 492, 1998, p. 21.
- ・ 原義彦, 「生涯学習とまちづくり」, 南方圏のひろば, No. 87, 1998, pp. 3-8.
- ・ 原義彦, 「公民館企画 Q&A 高齢化社会に生きる」, 月刊公民館, No. 503, 1999, pp. 28-30.
- ・ 原義彦, 「公民館企画 Q&A メンズリブ」, 月刊公民館, No. 508, 1999, pp. 28-31.
- ・ 原義彦, 「公民館企画 Q&A 情報化社会に生きる」, 月刊公民館, No. 513, 2000, pp. 20-22.
- ・ 原義彦, 「公民館企画 Q&A いろいろなリーダー」, 月刊公民館, No. 515, 2000, pp. 26-28.
- ・ 原義彦, 「公民館企画 Q&A 親と子のふれあい」, 月刊公民館, No. 516, 2000, pp. 27-29.

- ・ 原義彦,「公民館企画 Q&A 技術の高度化を図る」, 月刊公民館, No. 519, 2000, pp. 29-32.
- ・ 原義彦,「公民館企画 Q&A ジェンダー」, 月刊公民館, No. 526, 2001, pp. 26-29.
- ・ 原義彦,「公民館企画 Q&A セクハラを防ぐ」, 月刊公民館, No. 528, 2001, pp. 28-31.
- ・ 原義彦,「公民館企画 Q&A 農村に生きる」, 月刊公民館, No. 533, 2001, pp. 28-31.
- ・ 原義彦,「社会教育専門ゼミナール 『社会教育施設の経営 公民館』」, 社会教育, Vol. 53 No. 12, 2003, pp. 47-49.
- ・ 中山実, 原義彦,「社会教育における情報機器活用調査 1 調査の概要」, 原義彦,「同 2 情報機器活用事例(4) 地域活性化塾」, 視聴覚教育 Vol. 58 No. 5, 2004, pp. 17-21, pp. 26-27.
- ・ 原義彦,「青年による地域活性化活動のコンテンツをウェブで発信～宮崎県・地域活性化塾～」, マナビイ, Vol. 23 No. 5, 2004, p. 13.
- ・ 原義彦,「書評 宇野豪著『国民高等学校運動の研究-一つの近代日本農村青年教育運動史-』」, 日本歴史, No. 676, 2004, pp. 119-122.
- ・ 原義彦,「デンマーク」(抄訳), pp. 71-75, 国立教育政策研究所編, EU の普通義務教育におけるキー／キーコンピテンシー (抄訳)』, 2005, 75p.
- ・ 原義彦,「大学と地域の連携によるまちづくり調査研究報告～生涯学習支援における大学と市町村の連携の課題～」, 生涯学習教育研究 (静岡大学生涯学習教育研究センター), No. 8, 2005, pp. 130-135.
- ・ 原義彦,「公民館」「社会教育関係団体」「社会教育計画」「社会教育主事」「社会教育法」「成人学校」「成人期の教育」「成人教育」「成人式」「青年学級」「放送教育」, p. 92, pp. 117-118, pp. 146-148, p. 217, 岩内亮一, 本吉修二, 明石要一編『教育学用語辞典(第四版)』, 学文社, 2006, 304p.
- ・ 27 原義彦,「デンマークにおけるキー・コンピテンシーの定義と選択」(翻訳), pp. 51-87, 国立教育政策研究所編, 北欧地域における資質・能力関連資料, 2007, 126p.

### ③-4 その他 (学会等での発表)

- ・ 原義彦,「公民館利用の規定要因に関する研究 -公民館調査を手がかりに-」, 日本生涯教育学会第 12 回大会, 1991 年 11 月, 口頭発表。
- ・ 原義彦,「公民館の経営診断法の開発 -生涯学習施設経営診断の一環として-」, 日本生涯教育学会第 13 回大会, 1992 年 11 月, 口頭発表。
- ・ 山本恒夫, 手打明敏, 野村佐和子, 原義彦, 高橋利行,「市町村における生涯学習推進体制整備の方向と課題 -I 県 S 町の調査を手がかりとして-」, 日本生涯教育学会第 14 回大会, 1993 年 11 月, 口頭発表。
- ・ 原義彦,「公民館経営診断法の検討 -最尤法を用いて-」, 日本生涯教育学会第 15 回大会, 1994 年 11 月, 口頭発表。
- ・ 原義彦,「公民館の経営診断技法における経営遂行指標の作成」, 日本生涯教育学会第 16

- 回大会， 1995年11月，口頭発表。
- 原義彦，「診断技法の開発方法について -公民館経営診断技法を手がかりとして-」，日本経営診断学会第30回全国大会， 1997年11月，口頭発表。
  - 原義彦，「公民館経営診断のための利用構造モデルの作成」，日本生涯教育学会第18回大会， 1997年11月，口頭発表。
  - 原義彦，「公民館の利用形態の推移についての検討」，日本生涯教育学会第19回大会， 1998年10月，口頭発表。
  - 原義彦，「公民館の利用形態に地域の生涯学習関連施設が及ぼす影響について」，日本生涯教育学会第20回大会， 1999年10月，口頭発表。
  - 上條秀元，仲野寛，原義彦，「衛星通信を利用した大学間連携による公開講座の成果と課題」（との共同発表），日本生涯教育学会第20回大会， 1999年10月，口頭発表。
  - 原義彦，「公民館の利用形態に対する生涯学習関連施設との連携の影響について」，日本生涯教育学会第21回大会， 2000年11月，口頭発表。
  - 原義彦，「公民館機能の有効性の検討 -事例研究を通じて-」，日本生涯教育学会第22回大会， 2001年11月，口頭発表。
  - 原義彦，「公民館機能の有効性の診断方法 -公民館の調査を手がかりとして-」，日本生涯教育学会第24回大会， 2003年11月，口頭発表。
  - 原義彦，「公民館機能の有効性を検討する項目の基礎的考察」，2004年度秋田県教育学会大会，千秋会館， 2005年2月，口頭発表。
  - 原義彦，「公民館経営診断の診断指標の検討 -地域づくり支援の観点から-」，日本生涯教育学会第26回大会， 2005年10月，口頭発表。
  - 岩永雅也，原義彦「公開講座の現状及び担当教員への評価に関する調査 集計結果中間報告，公開講座の在り方に関する調査研究フォーラム， 2006年10月，口頭発表。
  - 原義彦，「公民館経営診断の方法についての検討」，日本生涯教育学会第27回大会，常磐大学， 2006年10月，口頭発表。
  - 原義彦，「生涯学習政策研究の研究課題」，日本生涯教育学会第28回大会生涯学習政策研究フォーラム， 2007年11月11日，口頭発表。
  - 阿部耕也，猿田真嗣，桑村佐和子，原義彦，白木賢信，「大学-地域連携に関わる諸要因の検討」，日本生涯教育学会第29回大会， 2008年11月，口頭発表。
  - 原義彦，「公民館機能の有効性と診断についての予備的考察」，日本生涯教育学会第30回大会， 2009年11月，口頭発表。
  - 原義彦，「公民館の経営診断についての検討 -診断名，改善，改善の成果の連関に着目して-」，日本生涯教育学会第31回大会，国立教育政策研究所社会教育実践研究センター， 2010年11月，口頭発表。
  - 仲野寛，諫山邦子，原義彦，「地域に伝わる生活の知恵や技術を再発見するためのWeb学



習教材開発」，日本生涯教育学会第 33 回大会，2012 年 11 月，展示発表。