

平成25・26年度 社会教育事業の開発・展開に関する調査研究事業

Research Report 2013-2014

「社会教育施設における職員養成の在り方」

～指定管理者制度を通して見た社会教育施設における
職員養成に関する調査研究報告書～



文部科学省

国立教育政策研究所 社会教育実践研究センター

はじめに

近年、我が国では、グローバル化の進展や都市化・過疎化の進行等の社会の急激な変化により、地域社会の抱えている課題が多様さと複雑さを増してきています。このため、これらの課題に対して、平成 25 年 1 月の「第 6 期中央教育審議会生涯学習分科会における議論の整理」において、公民館等の社会教育施設が中心となり、学習活動を地域の課題解決につなげていくような取組を支援するなど「学びの場」を核とした地域コミュニティの形成を進めることが大切であると述べられており、社会教育施設には大きな期待が寄せられています。

さらに、平成 25 年 6 月に策定された教育振興基本計画においては、「^{きずな}絆づくりと活力あるコミュニティの形成」を基本方針の一つとして掲げ、学校や公民館等が各地域の抱える課題を適切な形で解決する拠点としてより重要な役割を果たしていくべきと、公民館等の社会教育施設の重要性を述べています。

一方、平成 15 年の地方自治法の一部改正により、指定管理者制度が導入されて 11 年が経過しました。この間の社会教育施設における指定管理者制度の導入数は、社会教育調査によると、平成 17 年度の調査で、指定管理者制度を導入している施設が、全国の公立の社会教育施設 56,111 施設のうち、8,005 施設（14.3%）であったものが、平成 23 年度の調査で、53,804 施設のうち、14,098 施設（26.2%）となっており、8 年間に 11.9 ポイント上昇しています。

こうした状況を踏まえ、国立教育政策研究所社会教育実践研究センターでは、地域の課題を解決する重要な拠点としての社会教育施設で「職員研修が指定管理者制度下において、どのように行われているか」に注目しました。職員研修については、一義的には任命権者が行うものでありますが、指定管理者の職員には、指定管理者の会社や団体の職員である側面と同時に公の施設の職員としての側面があります。指定管理者制度導入の趣旨である「民間事業者等が有するノウハウを活用することにより、住民サービスの向上を図っていくことで、施設の設置の目的を効果的に達成すること」を踏まえ、平成 25 年度に「社会教育施設における指定管理者制度に関する調査研究」に取り組み、指定管理者の公募や指定管理者による研修などに関わる視点や課題等を明らかにしました。

本報告書が、今後、地方公共団体や指定管理を受託する企業・団体において活用され、社会教育施設のより良い管理・運営の一助になれば幸いです。

終わりに、本調査研究の実施に当たり御指導を頂きました鈴木眞理委員長はじめ、委員各位に感謝申し上げますとともに、調査に御協力いただきました関係者の皆様方に厚く御礼申し上げます。

平成27年 5 月

国立教育政策研究所
社会教育実践研究センター長 渡 部 徹

目 次

はじめに	i
第1章 調査研究の概要	
1 調査研究の目的	1
2 調査の対象	1
3 調査研究の方法等	1
4 調査研究の主体	3
第2章 調査票調査の結果	5
1 調査結果概要	5
2 都道府県教育委員会及び市・特別区教育委員会の調査結果	7
3 都道府県立施設及び市・特別区立施設の調査結果	18
第3章 ヒアリング調査の結果	
1 指定管理者「株式会社オーエンス」における研修の実際及び考察	37
2 指定管理者「株式会社図書館流通センター」における研修の実際	41
3 指定管理者「株式会社乃村工藝社」における研修の実際	45
4 指定管理者「ひとづくりくまもとネット・三勢共同体」における研修の実際及び考察	48
5 指定管理者「特定非営利活動法人まなびの広場」における研修の実際及び考察	52
第4章 社会教育施設における今後の職員養成の在り方	
1 行政から見た指定管理者における研修について	57
2 NPO法人なはまちづくりネット（那覇市繁多川公民館受託）における公民館を核とした 他団体・組織等と連携した研修の取組について	61
3 指定管理者が運営している図書館を含む図書館における研修等の実態について	66
4 博物館における指定管理者の研修課題について	71
5 指定管理者制度を導入した青少年教育施設における安全管理と職員研修の在り方	75
6 指定管理者における職員の人材育成の基本的な考え方について ～三重県生涯学習センターにおける研修制度を中心に～	79
第5章 指定管理者を導入する施設を含めた公立社会教育施設における職員研修の在り方	
1 はじめに	83
2 「指定管理者の職員」か「施設の職員」か	83
3 「大きい」指定管理者と「小さい」指定管理者	84
4 指定管理者が運営する社会教育施設の職員の研修に関する論点	85
5 調査データから考える指定管理者の運営する社会教育施設職員の研修の在り方	86
6 国立教育政策研究所社会教育実践研究センターが研修機会を提供することの意味	87
7 国立社会教育政策研究所社会教育実践研究センターの研修支援形態	88
8 おわりに	88
参 考	
1 都道府県及び市・特別区教育委員会調査票による調査票調査集計表	91
2 都道府県及び市・特別区立社会教育施設調査票による調査票調査集計表	100

3	調査票	131
4	平成 23 年度社会教育調査報告書（抜粋）	148
	おわりに	149

第1章

調査研究の概要

第1章 調査研究の概要

1 調査研究の目的

公立の社会教育施設（公民館、図書館、博物館、青少年教育施設、生涯学習センター）における指定管理者制度の導入状況や課題，特色ある取組事例等の実態を把握・分析し，今後の公立の社会教育施設の運営に関わる施設職員の資質向上のための研修の在り方について明らかにする。

2 調査の対象

(1) 調査票による調査

ア 教育委員会調査

都道府県，人口20万人以上の市，県庁の所在する市，特別区の各教育委員会

イ 教育委員会所管社会教育施設調査

上記自治体の教育委員会が所管しており，指定管理者制度を導入している公立の社会教育施設（公民館、図書館、博物館、青少年教育施設、生涯学習センター）

(2) 聞き取りによる調査

- 狭山市公民館(株式会社オーエンス)
- 株式会社図書館流通センター
- 株式会社乃村工藝社
- 熊本県立青少年の家（ひとづくりくまもとネット・三勢共同体）
- 伊勢市生涯学習センター（NPO法人まなびの広場）

3 調査研究の方法等

(1) 調査票による調査

ア 調査票の配布

(ア) 「都道府県教育委員会用」「市・特別区教育委員会用」

各教育委員会社会教育主管部課宛てに，直接電子メールで配付した。

(イ) 「都道府県立社会教育施設用」「市・特別区立社会教育施設用」

指定管理者制度を導入している各都道府県立及び各市・特別区立社会教育施設に，所管の教育委員会を通じて，電子メールで配付した。

イ 調査票の回収

教育委員会用，社会教育施設用ともに配付した調査票に記入の上，電子メールに添付して社会教育実践研究センター宛てに返信を依頼した。また，各教育委員会には，所管の指定管理者制度を導入している社会教育施設の一覧の提出も依頼した。なお，電子メール環境にない施設には，郵送での返信も可とした。

(ア) 「都道府県教育委員会用」「市・特別区教育委員会用」

各教育委員会から直接，社会教育実践研究センター宛てに返信。

(イ) 「都道府県立社会教育施設用」「市・特別区立社会教育施設用」

各教育委員会から指定を受けた管理者が管理する社会教育施設から直接，社会教育実践研究センター宛てに返信。

ウ 調査の期間

平成 26 年 5 月 23 日～平成 26 年 6 月 25 日

エ 調査の回収状況

(ア) 「都道府県教育委員会用」「市・特別区教育委員会用」

	対象数	回収数	回収率
都道府県	47	47	100.0%
市・特別区	140	96	68.6%
計	186	142	76.3%

(イ) 「都道府県立社会教育施設用」「市・特別区立社会教育施設用」

施設種別	設置主体	対象数	回収数	回収率
公民館	都道府県	-	-	-
	市・特別区	230	155	67.4%
	全体	230	155	67.4%
図書館	都道府県	3	2	66.7%
	市・特別区	88	88	100.0%
	全体	91	90	98.9%
博物館	都道府県	27	22	81.5%
	市・特別区	29	24	82.8%
	全体	56	46	82.1%
青少年 教育施設	都道府県	93	65	69.9%
	市・特別区	59	42	71.2%
	全体	152	107	70.4%
生涯学習 センター	都道府県	13	12	92.3%
	市・特別区	-	-	-
	全体	13	12	92.3%

※今回の回収できた調査票では、市・特別区の図書館の指定管理者として指定されている団体は 17 社である。しかし、回収できた 88 施設のうち 58 施設を 2 社もしくはその 2 社のうち 1 社と他社との共同体で指定管理を請け負っている状況である。さらに、その 2 社は団体の構成員が 1,000 人を超える規模の会社であることから、特に研修体制の質問項目については、他の指定管理者と管理の状況が違ふことが考えられ、結果の偏りが出ている可能性がある。

(2) 聞き取りによる調査

調査票による調査対象であるか否かを問わず、特徴的な管理・運営を行っている指定管理者として選定を受けた企業等に対して聞き取りを行った。

4 調査研究の主体

国立教育政策研究所社会教育実践研究センターに設置された、学識経験者等により構成する「社会教育施設における指定管理者制度に関する調査研究委員会」が調査研究を実施した。その委員は、次のとおりである。

青 木 康太郎	北翔大学スポーツ学部准教授
有 元 修 一	目白大学社会学部教授
生 田 隆 明	三重県生涯学習センター生涯学習グループリーダー
大 城 喜江子	浦添市立森の子児童センター館長
○鈴木 眞 理	青山学院大学教育人間科学部学部長・教授
橋 本 修 一	足利市教育委員会生涯学習課参事
平 賀 研 也	長野県伊那市立伊那図書館長

(以上、五十音順、○は委員長)

事務局

(平成 25 年度)

山 本 裕 一	国立教育政策研究所社会教育実践研究センター長
波 塚 章 生	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調査官
濱 中 昌 志	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調査官
糸 賀 眞 也	国立教育政策研究所社会教育実践研究センター専門調査員
松 橋 義 樹	国立教育政策研究所社会教育実践研究センター研究補助者

なお、佐藤猛（国立教育政策研究所社会教育実践研究センター普及調査係長）が庶務を担当した。

(平成 26 年度)

山 本 裕 一	国立教育政策研究所社会教育実践研究センター長 [平成 26 年 12 月 31 日まで]
渡 部 徹	国立教育政策研究所社会教育実践研究センター長 [平成 27 年 1 月 1 日から]
波 塚 章 生	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調査官
井 上 昌 幸	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調査官
尾 山 清 龍	国立教育政策研究所社会教育実践研究センター専門調査員
仲 村 拓 真	国立教育政策研究所社会教育実践研究センター研究補助者

なお、山名聡子（国立教育政策研究所社会教育実践研究センター普及調査係長）が庶務を担当した。

(委員の職は平成 27 年 3 月現在)

第2章

調査票調査の結果

第2章 調査票調査の結果

1 調査結果概要

(1) 都道府県教育委員会及び市・特別区教育委員会の調査結果

① 社会教育施設における指定管理者制度の導入状況 (p. 7)

◆指定管理者制度の導入は市・特別区より都道府県の方が進んでいる。

社会教育施設への指定管理者制度の導入状況は、都道府県では 37 都道府県 (78.7%)、市・特別区では 55 市区 (57.3%) であった。

◆指定管理者制度の導入が最も進んでいる社会教育施設は「青少年教育施設」である。

指定管理者制度の導入状況を施設種別ごとに見ると、指定管理者制度の導入率が最も高かった社会教育施設は「青少年教育施設」で、都道府県では 62.8%、市・特別区では 44.4% であった。

② 指定管理者の選定方法 (p. 8)

◆生涯学習センターと図書館では 9 割以上が「公募」、公民館では 7 割強が「非公募」で指定管理者の選定を行っている。

指定管理者の選定方法については、生涯学習センターでは 10 割、図書館では 9 割以上が「公募のみ」であったのに対し、公民館では 73.3% が「非公募のみ」であり、施設種別によって指定管理者の選定方法に違いがあることが分かった。

③ 特定の資格保有者の配置に関する明文化 (p. 8)

◆図書館では 9 割弱の教育委員会で「司書」、博物館では 4 割強の教育委員会で「学芸員」の資格保有者の配置を義務付けている。

指定管理者の選定に当たり、図書館では 88.2% の教育委員会が司書資格を有する者の配置を義務付けており、博物館では 41.9% の教育委員会が学芸員資格を有する者の配置を義務付けていた。

④ 指定管理者が実施する研修に関する明文化 (p. 10)

◆指定管理者の選定に当たり、公民館、図書館、博物館については、半数の教育委員会が協定書や仕様書等に職員研修の実施を義務付けているが、青少年教育施設では職員研修の実施を明文化していない割合が 4 割強と最も多かった。

⑤ 指定管理者職員を対象にした研修の実施状況 (p. 10)

◆指定管理者を対象に教育委員会が実施した研修内容は「施設の管理・運営に関する基礎事項」や「生涯学習・社会教育に関する基礎事項」などが多くなっている。

実施した研修内容については「施設の管理・運営に関する基礎事項」(61.5%) が最も多く、次いで「生涯学習・社会教育に関する基礎事項」(53.8%)、「特定の指導・支援のための知識・技能に関する内容」(46.2%) などが挙げられていた。

⑥ 指定管理者制度の導入予定 (p. 16)

◆指定管理者制度を導入する予定がない主な理由は、「指定管理者制度は馴染まない」、「指定管理者制度を導入するメリットがない」、「まだ十分検討されていない」などである。

(2) 都道府県立施設及び市・特別区立施設の調査結果

① 指定期間の平均年数 (p. 18)

◆社会教育施設における指定期間の平均年数は1期目より2期目の平均年数のほうが長く、2期目より3期目の平均年数のほうが若干短くなる傾向がみられる。

② 指定管理の受託形態 (p. 19)

◆図書館は、他の施設に比べ、複数の団体で受託するケースが多い。

③ 指定管理者の団体種別 (p. 20)

◆博物館、青少年教育施設、生涯学習センターは「一般／公益社団法人、一般／公益財団法人」、図書館は「会社」、公民館は地元の自治会や社会教育団体など地縁団体が多くなっている。

④ 他の社会教育施設の指定管理の受託の有無 (p. 22)

◆図書館と青少年教育施設の指定管理では1団体が複数の施設を受託する傾向にある。

⑤ 雇用における特定の資格の保有条件 (p. 23)

◆図書館では全ての指定管理者が「司書」を雇用条件としており、博物館では7割弱の指定管理者が「学芸員」を雇用条件としている。

⑥ 職員研修の内容 (p. 27)

◆指定管理施設で行われている職員研修の主な内容は「安全管理・災害対策に関する内容」や「接遇に関する内容」などが多くなっている。

⑦ 研修の企画・運営における課題 (p.30)

◆職員研修の企画・運営で最も多い課題は「研修以外の業務に支障が出てしまう」ことである。

⑧ 外部研修への参加状況 (p. 31)

◆都道府県・市区教育委員会が主催する外部研修への参加が多く、研修内容は「生涯学習・社会教育に関する基礎事項」や「施設の管理・運営に関する基礎事項」などが多くなっている。

⑨ 外部研修に参加させなかった理由 (p. 33)

◆外部研修に参加させなかった理由は「外部の研修へ参加させるための職員体制が整わなかったから」、「外部の研修へ参加させるための予算がなかったから」などである。

⑩ 参加させたい外部研修 (p. 33)

◆参加させたい外部研修は「主に指導系(事務系)の職員を対象としたもの」が最も多く、参加させたい研修内容は「生涯学習・社会教育に関する基礎事項」や「接遇に関する内容」、「施設の管理・運営に関する基礎事項」などが多くなっている。

⑪ 職員の雇用・育成全般に関する課題 (p. 35)

◆職員の雇用・育成全般に関する主な課題は、「指定期間の短さや低い人件費によって安定した雇用や人材確保が困難なこと」、「研修を行う機会や外部研修に出す余裕がない状況にあること」などである。

(波塚 章生, 尾山 清龍)

2 都道府県教育委員会及び市・特別区教育委員会の調査結果

(1) 社会教育施設における指定管理者制度の導入状況

都道府県及び市・特別区教育委員会に社会教育施設への指定管理者制度の導入状況を尋ねたところ、都道府県では37都道府県(78.7%)、市・特別区では55市区(57.3%)となっており、都道府県教育委員会の方が市・特別区教育委員会より指定管理者制度の導入が進んでいる状況にあることが分かった(表1-1)。

表1-1 指定管理者制度を導入している教育委員会の数と割合 上段：実数 下段：%

設置主体	有	(内訳)					無
		公民館	図書館	博物館	青少年教育施設	生涯学習センター	
都道府県 (N=47)	37 (78.7)	—	3 (6.4)	17 (36.2)	32 (68.1)	9 (19.1)	10 (21.3)
市・特別区 (N=96)	55 (57.3)	15 (15.6)	16 (16.7)	15 (15.6)	35 (36.5)	—	41 (42.7)
計 (N=143)	92 (64.3)	15 (10.5)	19 (13.3)	32 (22.4)	67 (46.9)	9 (6.3)	51 (35.7)

そこで、指定管理者制度の導入状況を施設種別ごとに見ると、指定管理者制度の導入率が最も高かった社会教育施設は「青少年教育施設」となっており、都道府県では62.8%、市・特別区では44.4%の青少年教育施設で指定管理者制度が導入されていることが分かった(図1-1)。

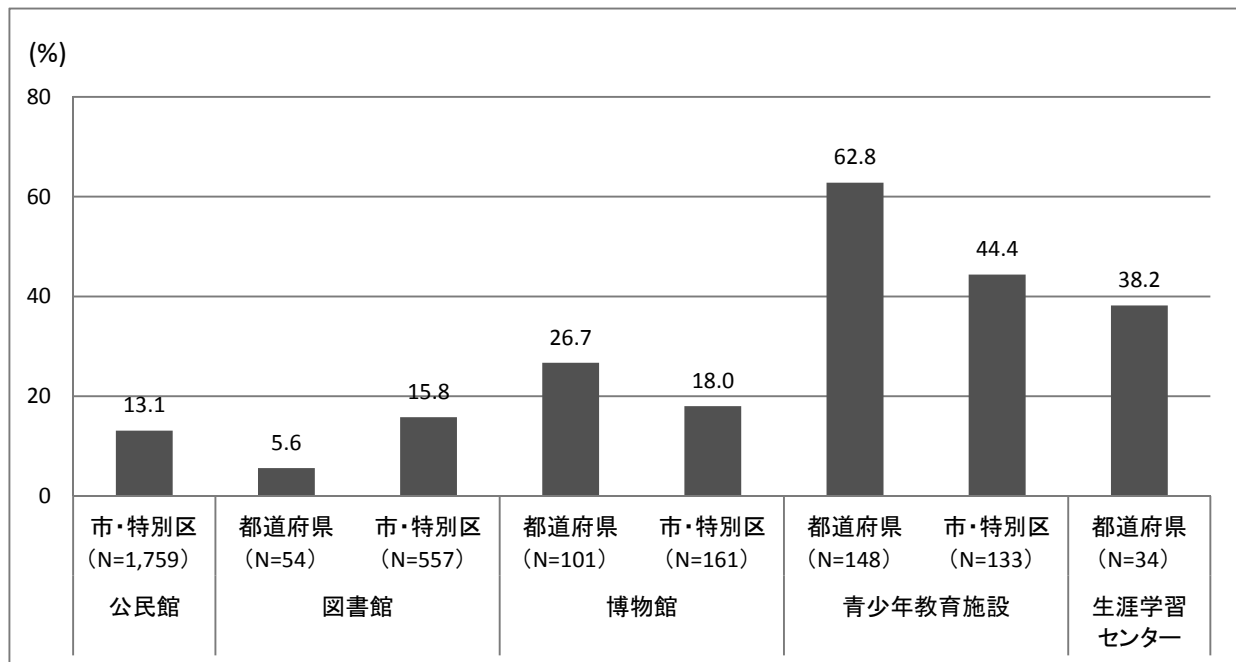


図1-1 社会教育施設における指定管理者制度の導入状況

(2) 指定管理者の選定方法

指定管理者の選定方法を尋ねたところ、生涯学習センターでは10割、図書館では9割以上の教育委員会が「公募のみ」と回答したのに対し、公民館では73.3%の教育委員会が「非公募のみ」と回答した。また、青少年教育施設や博物館においても3割強から4割強の教育委員会が「公募・非公募両方を含む」又は「非公募のみ」と回答していたことから、施設種別によって指定管理者の選定方法に違いがあることが分かった（図1-2）。

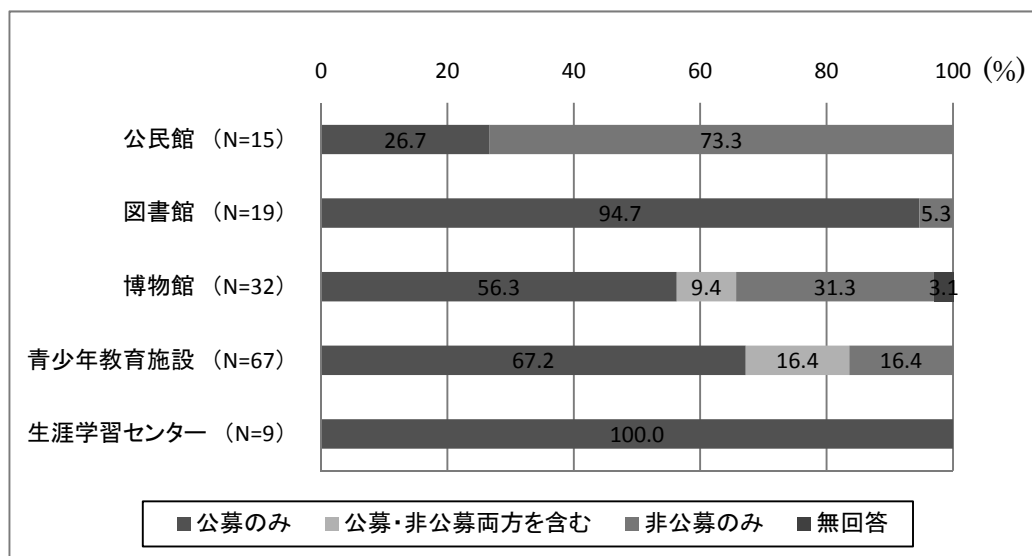


図1-2 指定管理者の選定方法

(3) 特定の資格保有者の配置に関する明文化

指定管理者の選定に当たり、特定の資格保有者の配置について協定書や仕様書等で明文化しているか尋ねたところ、図書館では88.2%の教育委員会が「司書の資格を有する者の配置を義務付けている」と回答し、博物館では41.9%の教育委員会が「学芸員の資格を有する者の配置を義務付けている」と回答した（表1-2）。

一方、青少年教育施設、生涯学習センターについては半数以上の教育委員会が資格保有者の配置について「明文化していない」と回答していたが、青少年教育施設の「その他」(35.8%)の自由記述をみると（p. 93 参照）、一部の教育委員会では、施設管理に係わる特殊な資格（危険物取扱者、ボイラー取扱免許、看護師等）の保有者の配置を義務付けていることが分かった。

表 1-2 特定の資格保有者の配置に関する明文化（複数回答）

上段：実数 下段：%

施設種別	資格保有者について									
	社会教育主事の資格を有する者の配置を義務付けている	社会教育主事の資格を有する者の配置をすすめている	司書の資格を有する者の配置を義務付けている	司書の資格を有する者の配置をすすめている	学芸員の資格を有する者の配置を義務付けている	学芸員の資格を有する者の配置をすすめている	教育職員の資格（教員免許）を有する者の配置を義務付けている	教育職員の資格（教員免許）を有する者の配置をすすめている	その他	明文化していない
公民館（N=15）	1 (6.7)	3 (20.0)	—	—	—	—	—	—	4 (26.7)	7 (46.7)
図書館（N=17）	—	—	15 (88.2)	0 (0.0)	—	—	—	—	1 (5.9)	1 (5.9)
博物館（N=31）	—	—	—	—	13 (41.9)	3 (9.7)	—	—	8 (25.8)	14 (45.2)
青少年教育施設（N=67）	6 (9.0)	6 (9.0)	—	—	—	—	6 (9.0)	7 (10.4)	24 (35.8)	36 (53.7)
生涯学習センター（N=9）	0 (0.0)	1 (11.1)	—	—	—	—	—	—	4 (44.4)	5 (55.6)

（4） 教育委員会が実施する研修への参加に関する明文化

指定管理者の選定に当たり、教育委員会が指定管理者職員を対象に実施する研修に参加するよう協定書や仕様書等に明文化しているか尋ねたところ、公民館については20.0%の教育委員会が「教育委員会による研修会への参加をすすめている」と回答していたものの、全体的にみると6割以上の教育委員会が研修への参加について「明文化していない」ことが分かった。他の図書館、博物館、青少年教育施設及び生涯学習センターでは8割～10割が「明文化していない」ことが分かった（表1-3）。

表 1-3 教育委員会が実施する研修への参加に関する明文化（複数回答） 上段：実数 下段：%

施設種別	研修への参加			
	研修への参加を義務付けている	教育委員会による研修への参加をすすめている	その他	明文化していない
公民館（N=15）	1 (6.7)	3 (20.0)	2 (13.3)	10 (66.7)
図書館（N=17）	1 (5.9)	0 (0.0)	2 (11.8)	14 (82.4)
博物館（N=31）	1 (3.2)	1 (3.2)	0 (0.0)	30 (96.8)
青少年教育施設（N=66）	0 (0.0)	3 (4.5)	2 (3.0)	62 (93.9)
生涯学習センター（N=9）	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	9 (100.0)

(5) 指定管理者が実施する研修に関する明文化

指定管理者の選定に当たり、指定管理者に職員研修を実施するよう協定書や仕様書等に明文化しているか尋ねたところ、公民館、図書館、博物館については半数近くの教育委員会が「職員研修の実施を義務付けている」と回答していた。それに対し、青少年教育施設では「職員研修の実施を義務付けている」もしくは「明文化していない」と回答した割合が4割強となっており、教育委員会によって職員研修の実施に対する考え方が二分する傾向にあることがうかがえた。また、「その他」の自由記述を見ると（p. 95 参照）、選定基準の審査ポイントとして研修体制を挙げ、事業計画に明記させているといった教育委員会もあった（表1-4）。

表1-4 指定管理者が実施する研修に関する明文化（複数回答） 上段：実数 下段：%

施設種別	研修について					
	職員研修の実施を義務付けている	職員研修の実施をすすめている	職員の目安を示している	職員研修の実施内容を例示している	その他	明文化していない
公民館 (N=15)	8 (53.3)	2 (13.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (20.0)	2 (13.3)
図書館 (N=17)	10 (58.8)	1 (5.9)	2 (11.8)	2 (11.8)	2 (11.8)	3 (17.6)
博物館 (N=31)	15 (48.4)	7 (22.6)	1 (3.2)	3 (9.7)	1 (3.2)	12 (38.7)
青少年教育施設 (N=66)	28 (42.4)	6 (9.1)	2 (3.0)	5 (7.6)	8 (12.1)	29 (43.9)
生涯学習センター (N=9)	2 (22.2)	2 (22.2)	0 (0.0)	1 (11.1)	1 (11.1)	3 (33.3)

(6) 指定管理者職員を対象にした研修の実施状況

平成25年度に指定管理者職員を対象に研修を実施したか尋ねたところ、「実施した」と回答した教育委員会は13教育委員会（14.1%）で、内訳を見ると、都道府県が5教育委員会（13.5%）、市・特別区が8教育委員会（14.5%）となっていた（p. 96, 表8-1）。

研修を実施した理由を尋ねたところ、最も多かった理由は「主に指定管理者を対象とする研修のうち、教育委員会でなければ実施できない研修があるから」（54.5%）が挙げられており、次いで「教育委員会には、主に指定管理者を対象とする研修を実施する責任があるから」（45.5%）となっていた（図1-3）。

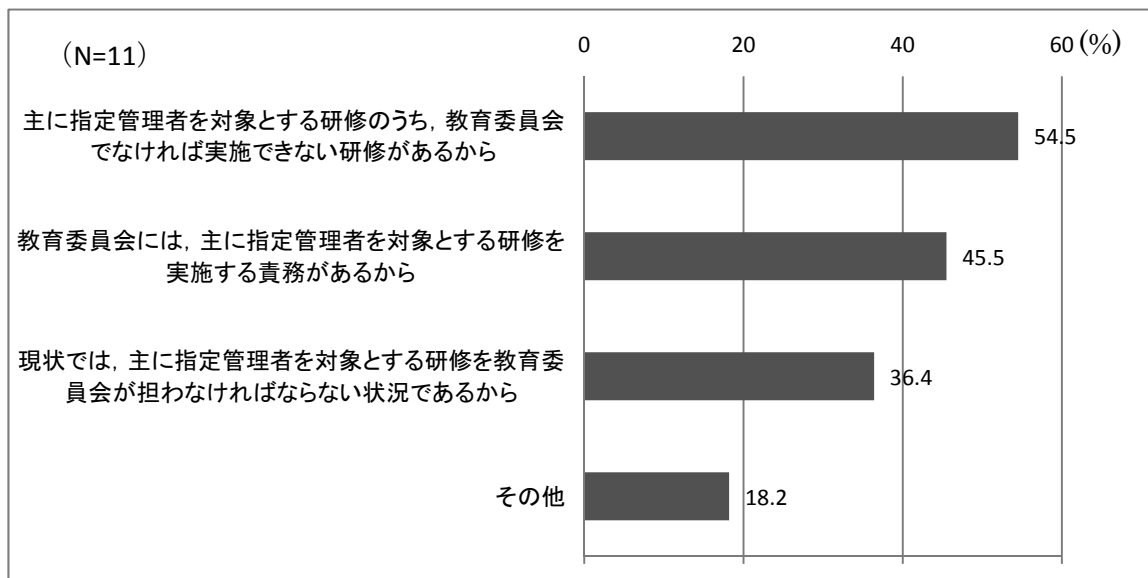


図1-3 研修を実施した理由（複数回答）

実施した研修内容について尋ねたところ、最も多かった内容は「施設の管理・運営に関する基礎事項」（61.5%）で、次いで「生涯学習・社会教育に関する基礎事項」（53.8%）、「特定の指導・支援のための知識・技能に関する内容」（46.2%）などが挙げられていた（図1-4）。

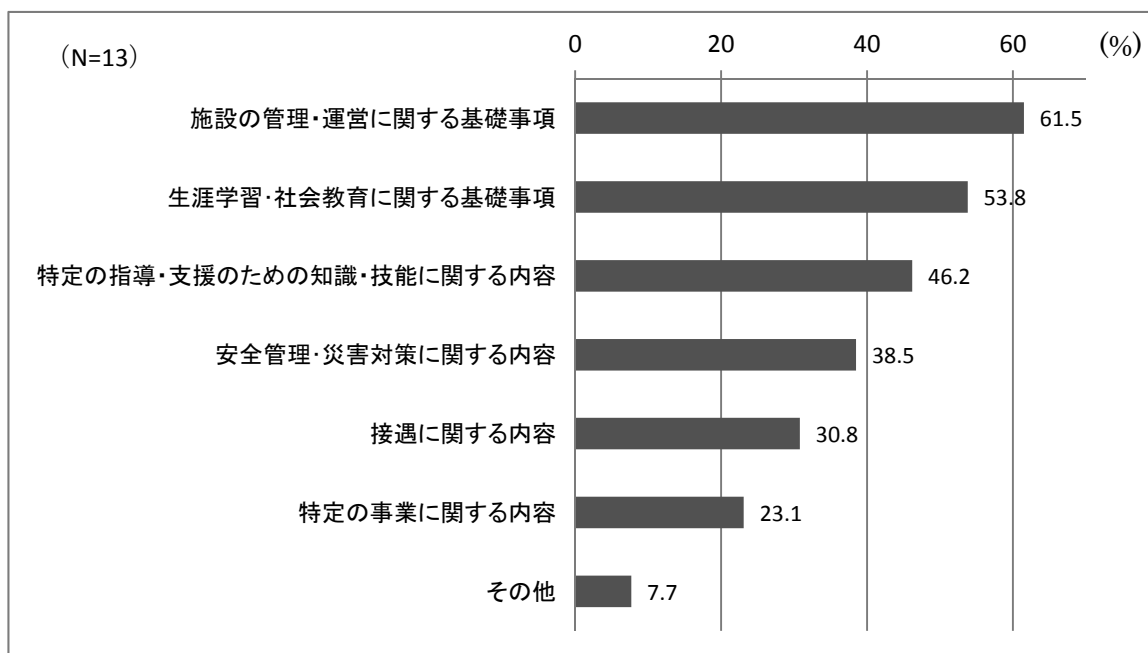


図1-4 実施した研修内容（複数回答）

次に、実施した研修内容のうち「特定の事業に関する内容」、「特定の指導・支援のための知識・技能に関する内容」、「その他」のいずれかに該当する研修がある場合、その研修の名称や具体的な内容、対象、期間等について加えて尋ねたところ、都道府県からは6本、市・特別区からは8本の研修について回答があった（p. 96, 表9-1）。

対象とした施設職員を見ると「主に青少年教育施設職員」（42.9%）が最も多くなっていた（図1-5）。また、職種や勤務年数については「職種を問わない」（50.0%）、「勤務年数を問わない」（78.6%）が最も多くなっていた（図1-6, 図1-7）。研修の実施回数では「1回」（50.0%）が半数を占めており、期間についても「半日（午前のみまたは午後のみ）」（50.0%）又は「1日（午

前と午後にまたがる)」(28.6%)となっていた(図1-8, 図1-9)。また, 研修を企画・運営する上で連携・協力した機関等について尋ねたところ, 最も多かった回答は「知事/市区長部局(所管施設を含む)」(35.7%)及び「特になし」(35.7%)であった(図1-10)。

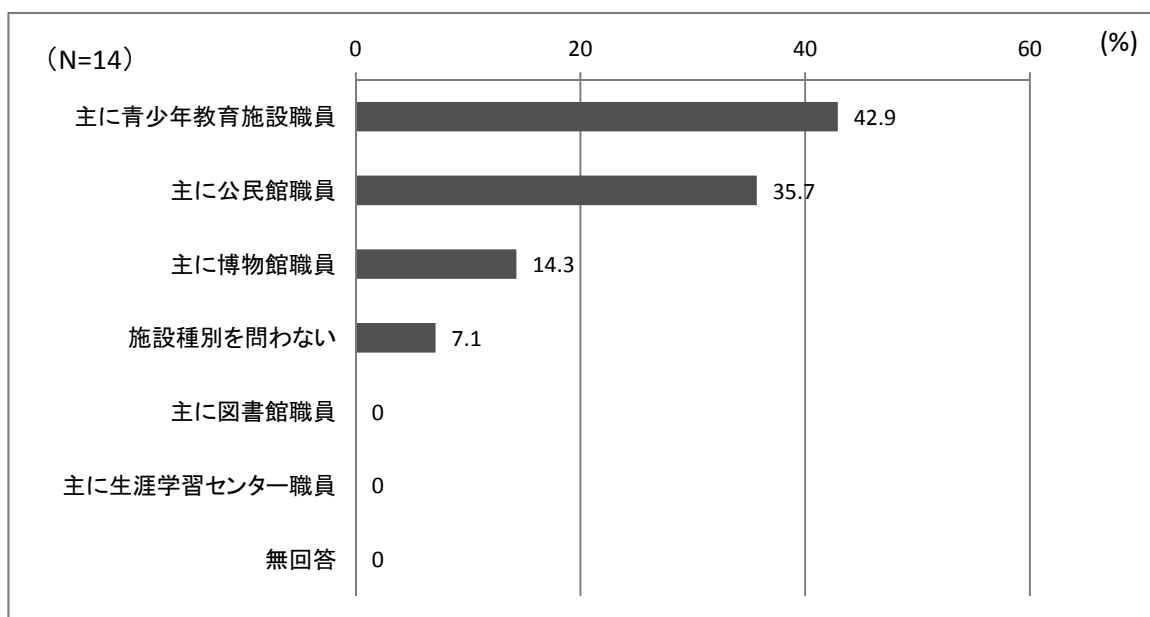


図1-5 対象とした施設職員 ※Nは対象となる研修の実施数

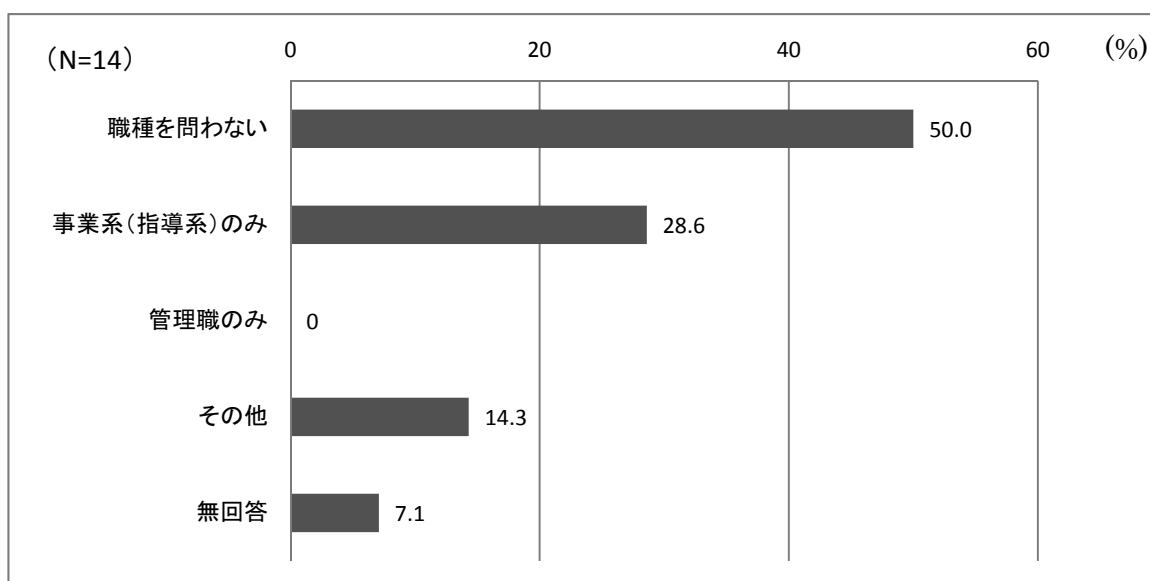


図1-6 対象とした職種 ※Nは対象となる研修の実施数

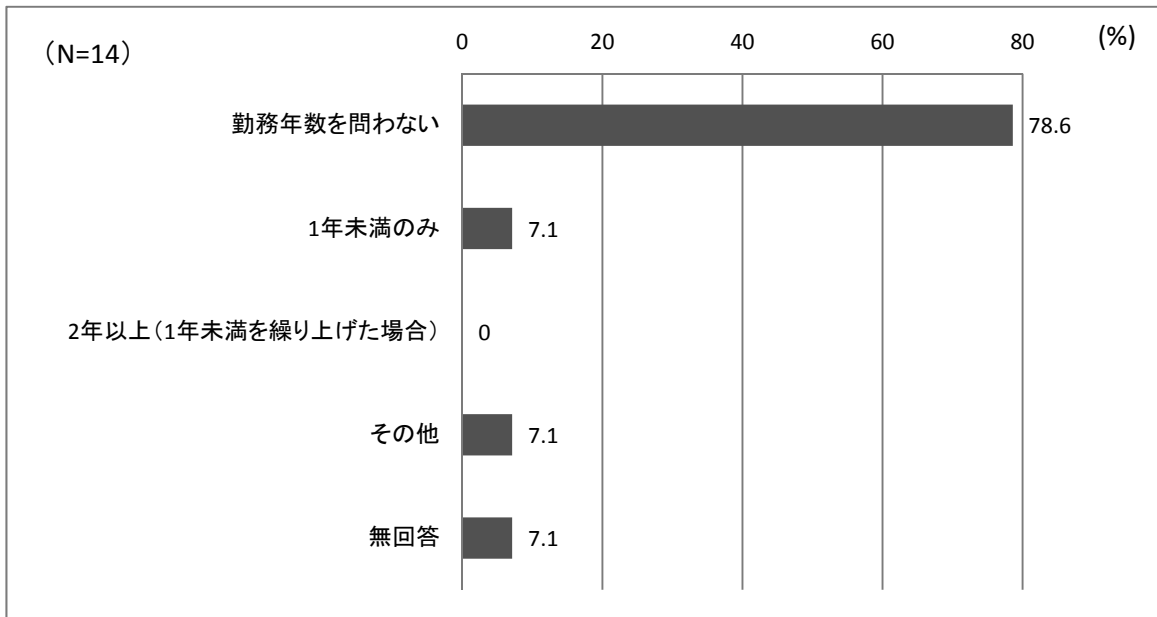


図 1 - 7 対象とした勤務年数 ※Nは対象となる研修の実施数

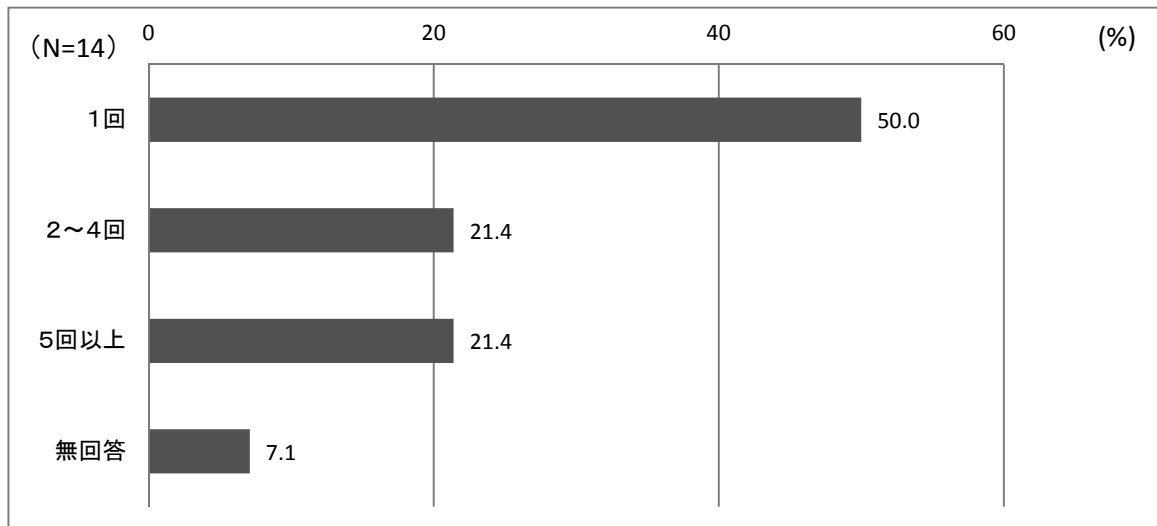


図 1 - 8 研修の実施回数 ※Nは対象となる研修の実施数

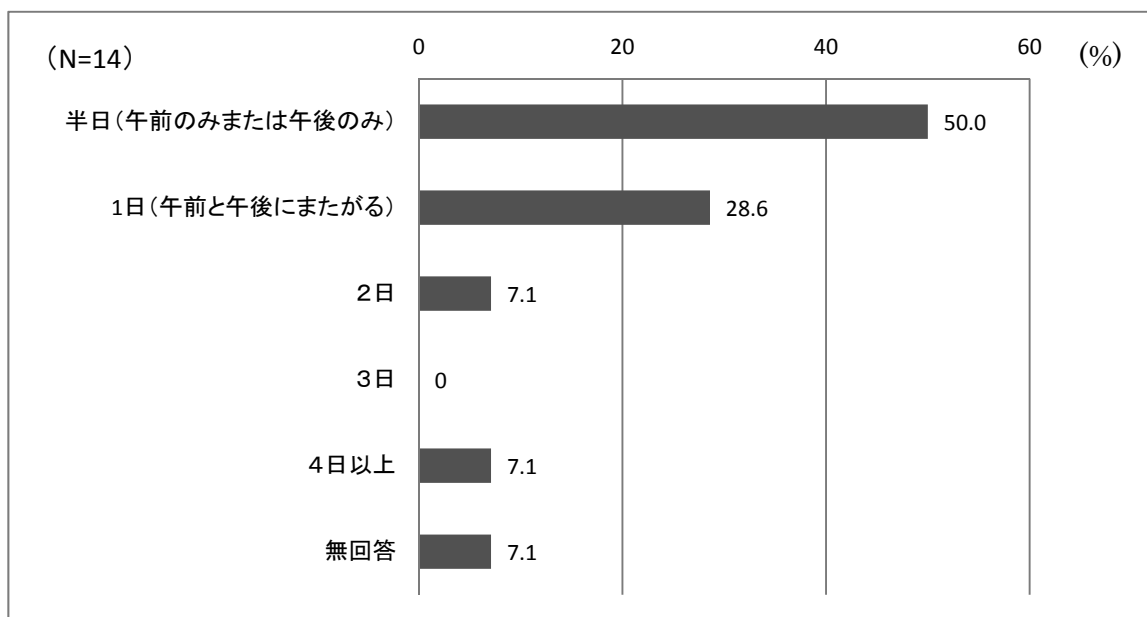


図 1 - 9 研修の実施期間 ※N は対象となる研修の実施数

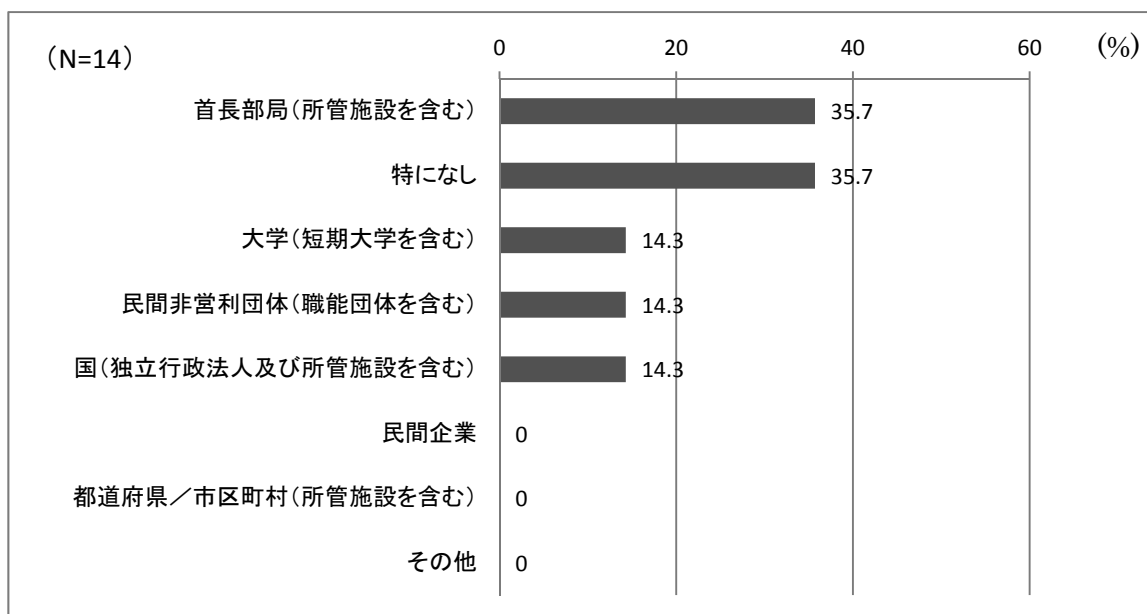


図 1 - 10 研修の企画・運営における連携・協力先 (複数回答) ※N は対象となる研修の実施数

(7) 指定管理者職員の参加に配慮・工夫した研修の実施状況

平成 25 年度に実施した社会教育関係職員を対象とした研修のうち、指定管理者の参加について (参加対象、実施期間、内容等で) 配慮・工夫した研修を実施したか尋ねたところ、「実施した」と回答した教育委員会は 17 教育委員会 (18.5%) で、内訳をみると、都道府県が 6 教育委員会 (16.2%)、市・特別区が 11 教育委員会 (20.0%) となっていた (p. 97, 表 11)。

研修を実施した理由を尋ねたところ、最も多かった理由は「指定管理者の参加に配慮・工夫した研修のうち、教育委員会でなければ実施できない研修があるから」(41.2%) であった (図 1 - 11)。

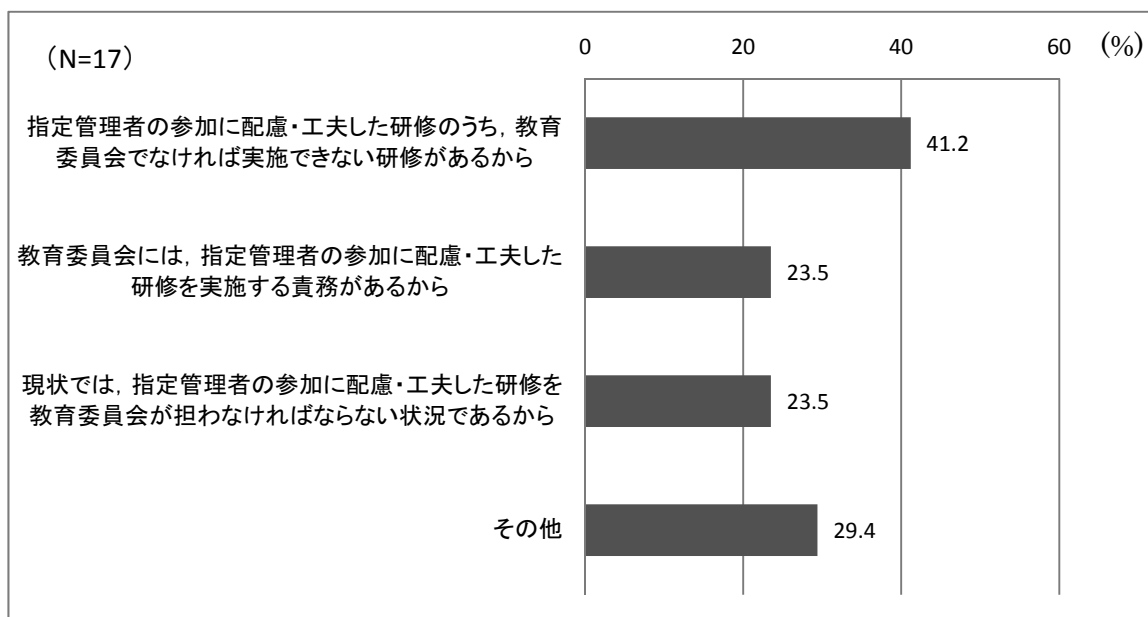


図1-11 指定管理者の参加に配慮・工夫した研修を実施した理由（複数回答）

そこで、配慮・工夫した内容について尋ねたところ、最も多かった回答は「指定管理者職員の参加を想定し、研修内容として特定の事業の企画・実施に関するテーマを取り上げた」（41.2%）となっており、次いで「指定管理者職員の参加を想定し、研修内容として貴自治体の行政課題に関するテーマを取り上げた」（29.4%）や「貴自治体直営施設の職員と指定管理者職員の交流等によるネットワークづくりを促すプログラムを組み込んだ」（29.4%）が挙げられていた（図1-12）。

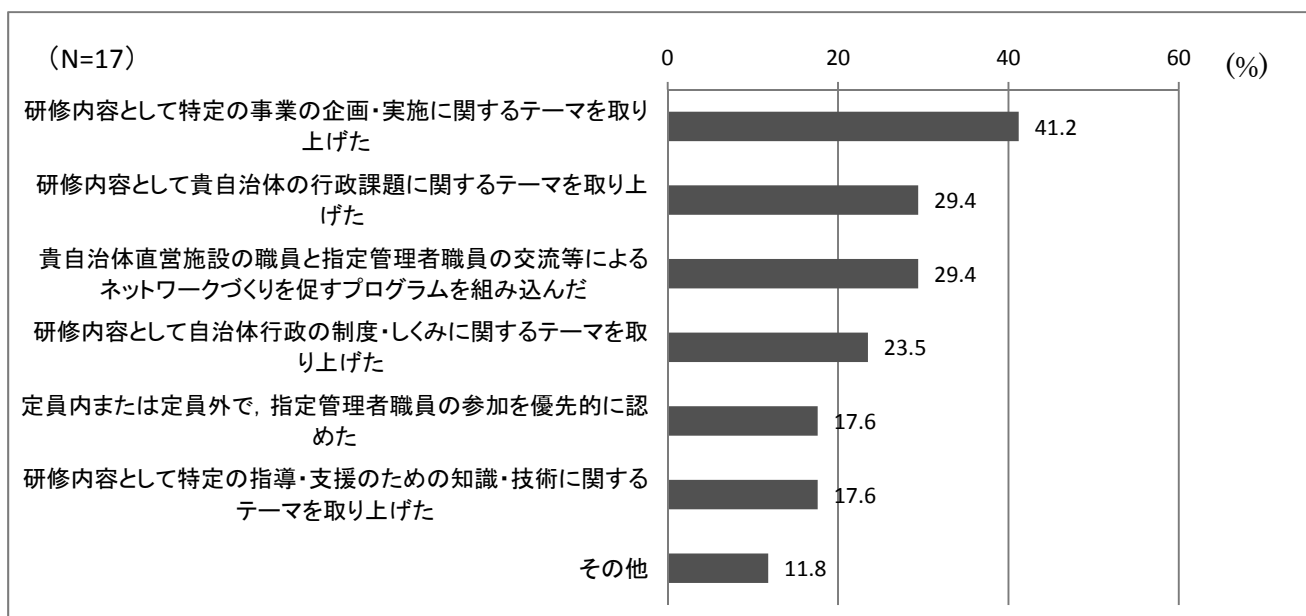


図1-12 指定管理者の参加に配慮・工夫した内容（複数回答）

（8） 指定管理者職員の研修を実施する上での課題

平成25年度に、「指定管理者職員を対象にした研修」又は「指定管理者職員の参加について配慮・工夫した研修」を実施した教育委員会（無回答を含む20教育委員会）に研修を実施する上での課題について尋ねたところ、最も多く挙げられていた課題は「研修の成果を明らかにすることが難し

い」(38.9%)となっており、次いで「指定管理者職員の研修ニーズを把握することが難しい」(27.8%)、「他機関・団体が実施する研修との兼ね合いが難しい」(22.2%)となっていた(図1-13)。

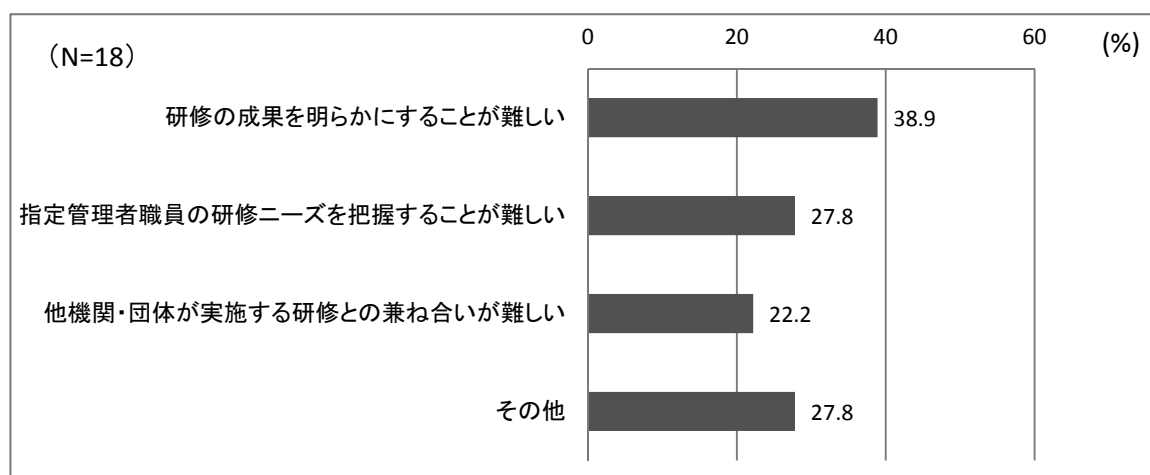


図1-13 指定管理者職員の研修を実施する上での課題(複数回答)

(9) 指定管理者職員の研修を実施しなかった理由

平成25年度に、「指定管理者職員を対象にした研修」又は「指定管理者職員の参加について配慮・工夫した研修」を実施しなかった教育委員会(70教育委員会)にその理由を尋ねたところ、最も多かった理由は「どちらの研修も、教育委員会でなければ実施できない研修ではないから」(42.9%)となっており、次いで「教育委員会は指定管理者に対し、研修に関する情報提供などの支援をしているから」(41.4%)となっていた。また、「その他」(20.0%)の内容(自由記述)を見たところ(p.98参照)、一部の教育委員会では「他機関・団体が実施する研修会に参加している」、「モニタリング調査を行ったり現場で直接指導している」、「指定管理者に研修を義務付けている」といった回答が挙げられていた(図1-14)。

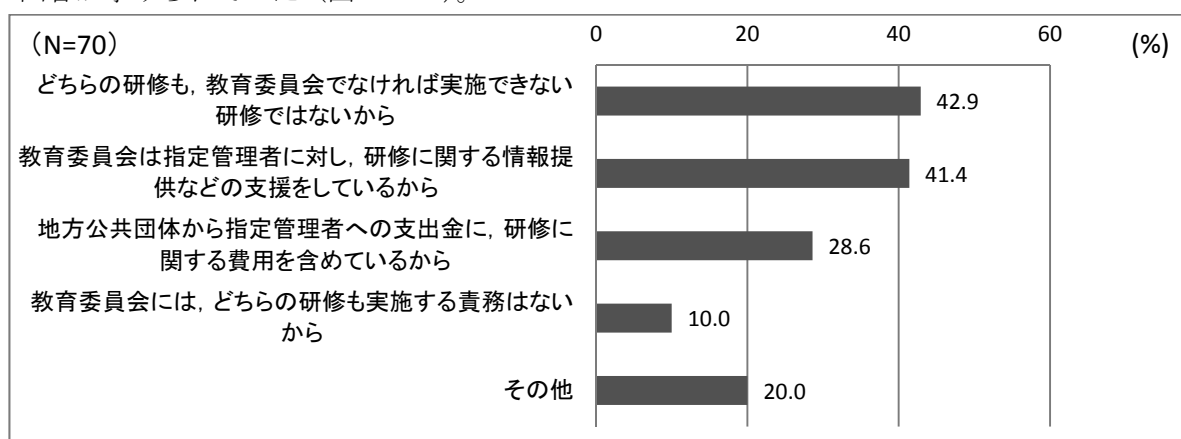


図1-14 指定管理者職員の研修を実施しなかった理由(複数回答)

(10) 指定管理者制度の導入予定

指定管理者制度を導入していない教育委員会(51教育委員会)に今後の指定管理者制度の導入予定について尋ねたところ、いずれの施設種別でも「導入する予定はない」と回答した割合が最も高くなっており、特に図書館については78.4%の教育委員会が「導入する予定はない」と回答した。

そこで、「導入する予定がない」とした理由（自由記述）を見てみると（p. 99 参照），社会教育施設としての公共性や公益性，管理運営の継続性，職員の専門性や質の確保といった観点から「指定管理者制度は馴染まない」といった回答が多く見られ，その他にも「指定管理者制度を導入するメリットがない」，「まだ十分検討されていない」といった理由が挙げられていた（図 1－15）。

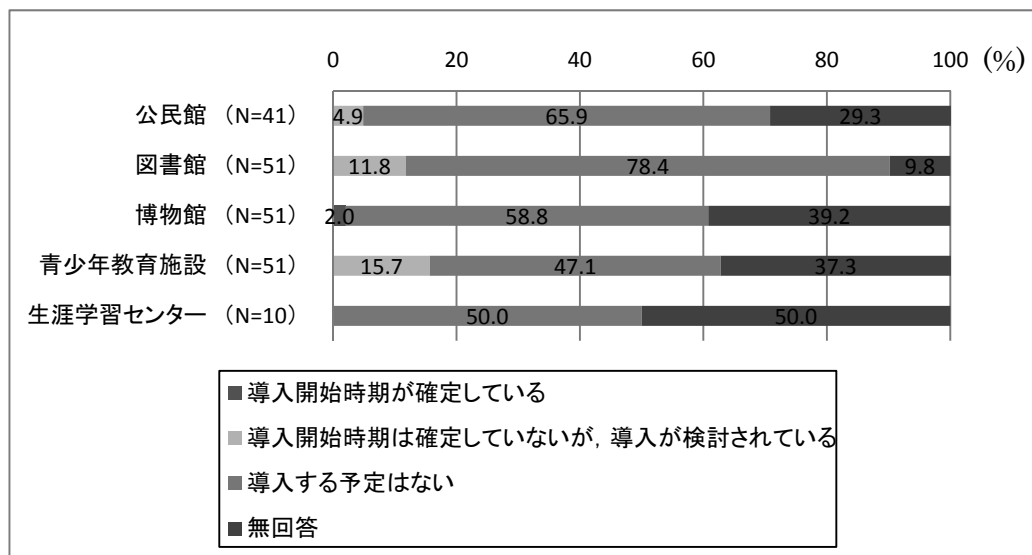


図 1－15 指定管理者の導入予定

（青木 康太郎）

3 都道府県立施設及び市・特別区立施設の調査結果（詳細）

(1) 指定管理者制度導入施設の概要

① 設置年

指定管理者制度導入施設（以下、「指定管理施設」という。）の設置年をみると、全体的に「1971～1990年」に設置された施設の割合が高くなっていったものの、生涯学習センターについては「1991～2013年」（58.3%）に設置された施設の割合が最も高くなっていった。また、「1971～1990年」以前の設置状況を見ると、公民館では「1951～1970年」（18.1%）、図書館では「1950年以前」（12.2%）に設置された施設の割合が他の施設に比べて高いことが分かった（図2-1）。

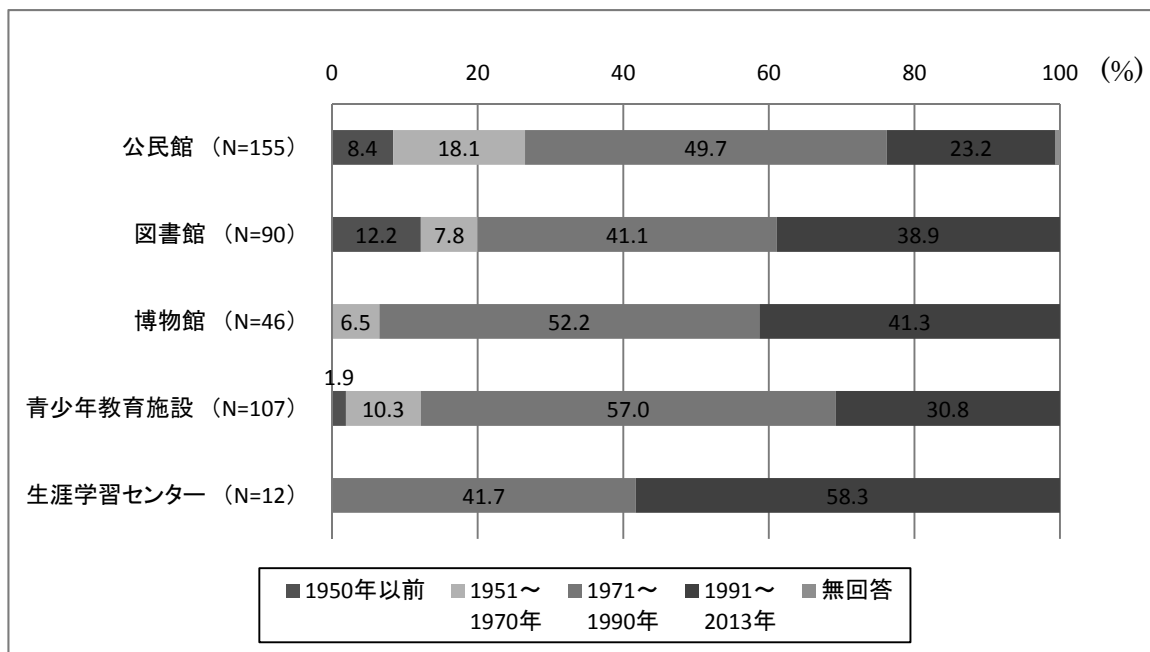


図2-1 指定管理者制度導入施設の設置年

② 指定期間の平均年数と現在の期数

指定期間の平均年数を見ると、全体的に4年程度となっていた。そこで、1期から3期、までの指定期間の平均年数を時系列で比較してみると、1期目より2期目の指定期間の方が長くなり、2期目より3期目の指定期間の方が若干短くなる傾向が見られた。また、施設種別ごとに見ると、全体的に大きな違いは見られないことが分かった（表2-1）。

表2-1 指定期間の平均年数 (年)

施設種別	指定期間		
	1期目	2期目	3期目
公民館 (N=155)	3.6	4.3	3.9
図書館 (N=90)	4.3	4.7	3.8
博物館 (N=46)	4.3	4.3	4.1
青少年教育施設 (N=107)	3.7	4.2	3.9
生涯学習センター (N=12)	4.2	4.1	3.8

指定管理者が現在の指定管理施設を受託した期数（調査日時点）を見ると、全体的な傾向として2期目に入っている指定管理者の割合が高くなってはいたが、図書館においては「1期目」が55.6%と半数以上の割合を占めていた（図2-2）。一方、公民館を見てみると、既に4期目以上となる指定管理者が18.7%も見られた。前述の指定期間の平均年数を踏まえると、公民館は指定期間が早くサイクルが早いものの、同じ指定管理者が継続して管理・運営を行っていることがうかがえる。

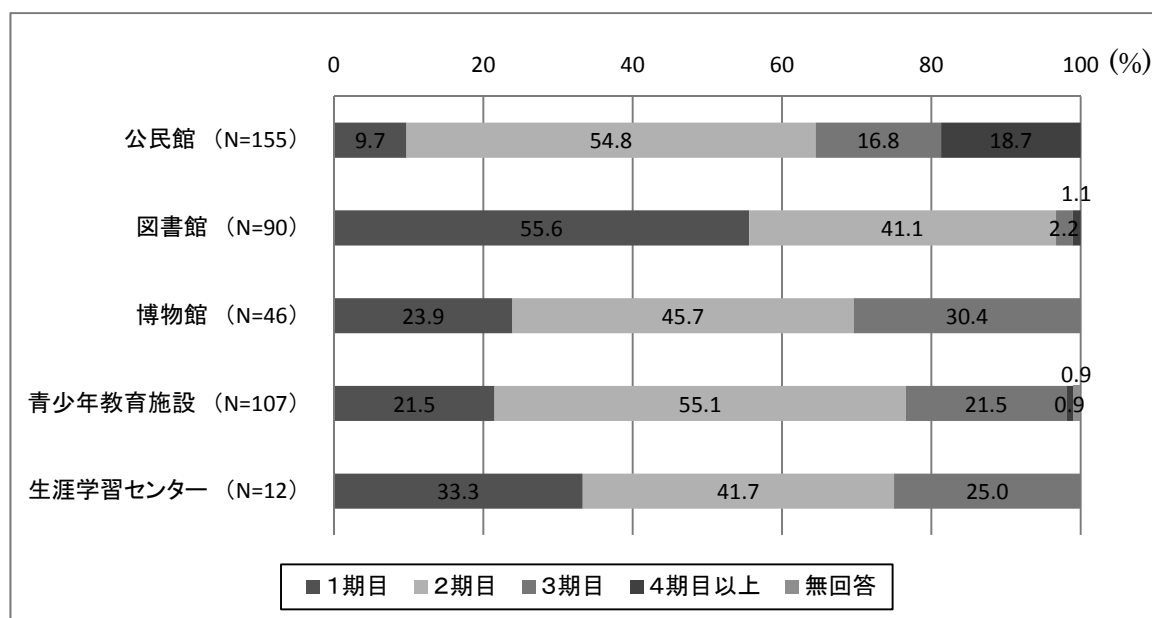


図2-2 現在の指定管理施設を受託した期数（調査日時点）

③ 指定管理の受託形態

指定管理を受託した形態を見ると、公民館、博物館、青少年教育施設及び生涯学習センターでは「単独で受託している」と回答した指定管理者が8割以上となっていた（図2-3）。それに対し、図書館では「複数の団体で受託している」と回答した指定管理者が31.1%となっていたことから、図書館は他の施設に比べて複数で受託するケースが多い傾向にあることが分かった。

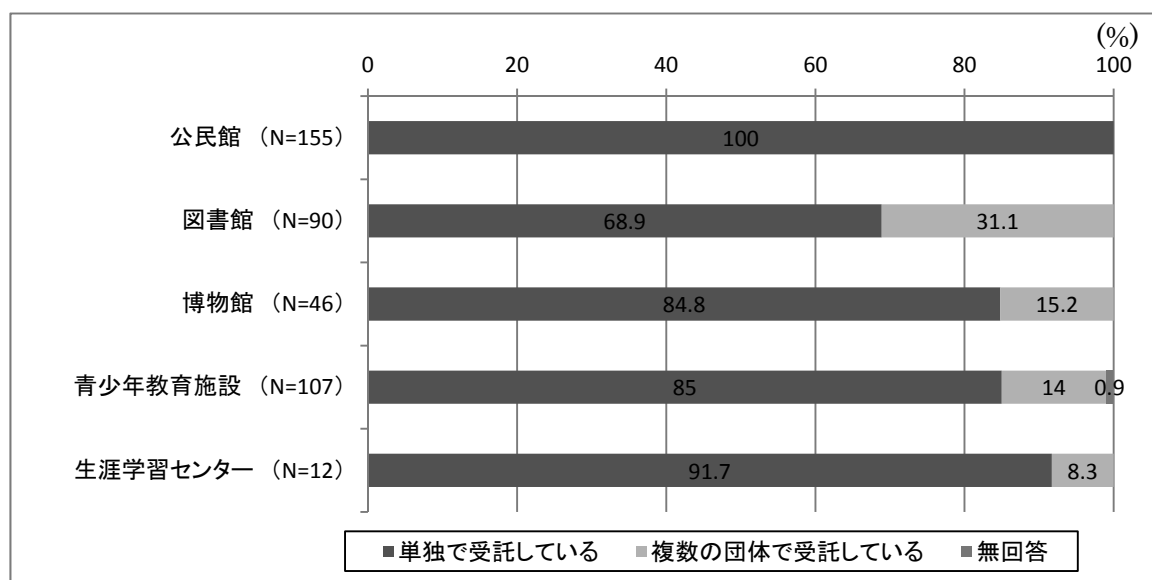


図2-3 指定管理の受託形態

④ 他の団体等による指定管理の受託歴の有無

過去に当該施設の指定管理を他の団体等が受託したことがあるかについて尋ねたところ、青少年教育施設や生涯学習センターでは「ある」と回答した割合は1割から2割弱あったものの、いずれの施設種別でも「ない」と回答した割合が最も高くなっていた（図2-4）。

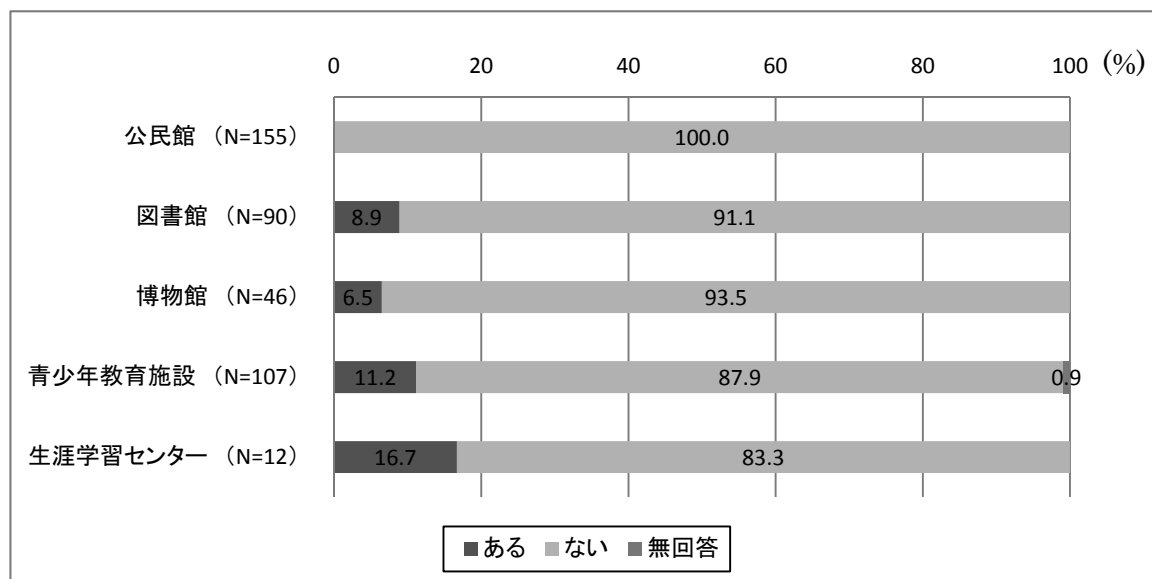


図2-4 他の団体等による指定管理の受託歴の有無

(2) 指定管理者の概要

① 指定管理者の団体種別

指定管理者に団体種別を尋ねたところ、博物館、青少年教育施設、生涯学習センターでは「一般／公益社団法人、一般／公益財団法人」の割合が最も高くなっており、図書館では「会社」が9割以上を占めていた（図2-5）。また、公民館では「その他」（59.4%）の割合が最も高くなっており、自由記述の内容（p. 104 参照）を見ると、地元の自治会など地縁団体が多いことが分かった。

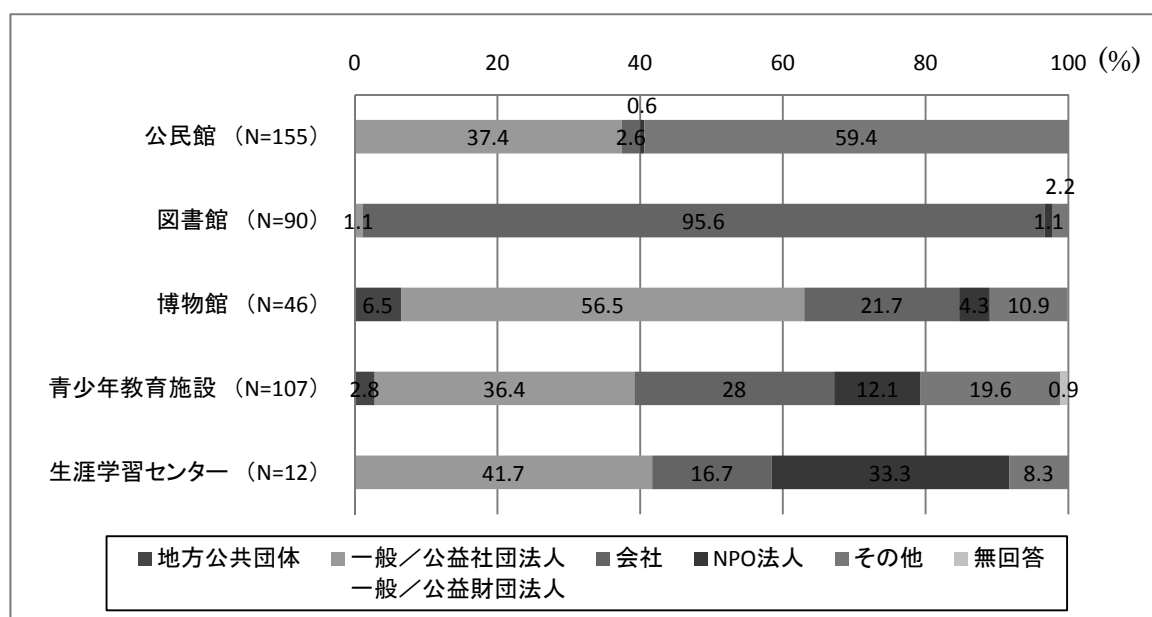


図2-5 指定管理者の団体種別

② 指定管理者の団体規模

指定管理者に当該施設職員以外も含む団体の構成員数を尋ねたところ、図書館、博物館、青少年教育施設においては「101人以上」と回答した指定管理者の割合が最も高くなっており、公民館では「11～50人」の割合が高くなっていった。公民館や生涯学習センターと比べると、図書館や博物館、青少年教育施設では、比較的規模の大きい団体等が指定管理を受託している傾向にあることがうかがえる（図2-6）。

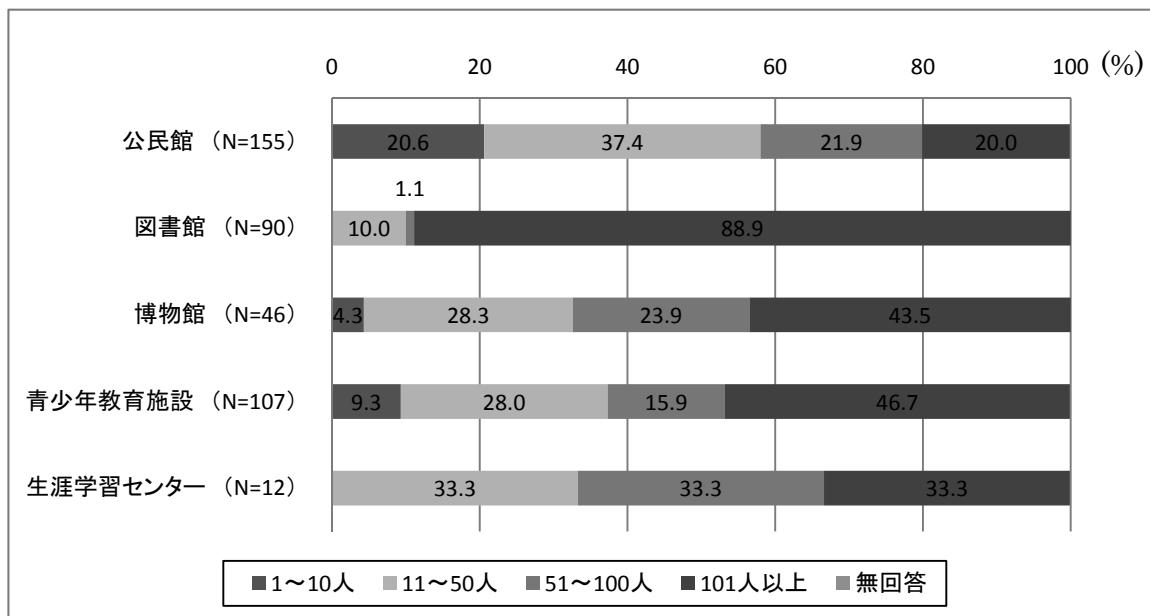


図2-6 指定管理者の団体規模

③ 指定管理者制度導入以前の管理委託の有無

指定管理者制度を導入する以前に当該施設の管理委託を受託したことがあるかについて尋ねたところ、公民館と博物館では「ある」と回答した指定管理者の割合の方が高くなっており、図書館と青少年教育施設では「ない」と回答した指定管理者の割合の方が高くなっていった。このことから、公民館と博物館は、他の施設に比べ、管理委託を受けていた団体が継続的（もしくは断続的）に指定管理を受託しているケースが多いことがうかがえる（図2-7）。

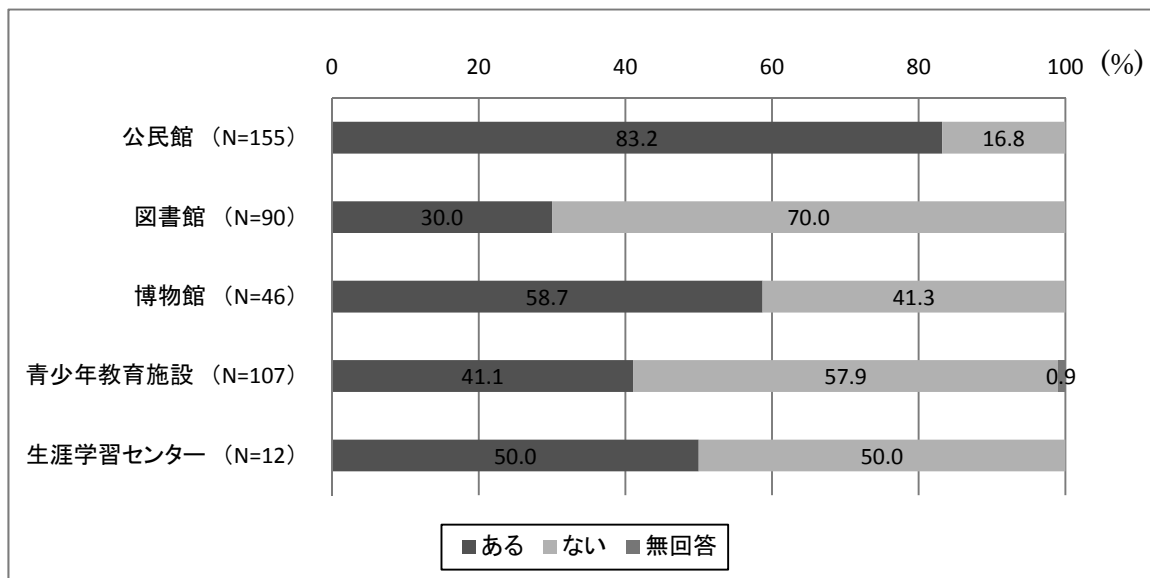


図 2 - 7 指定管理者制度導入以前の管理委託の有無

④ 他の社会教育施設の指定管理の受託の有無

現在、指定管理を受託している施設以外に他の社会教育施設の指定管理を受託しているかについて尋ねたところ、同じ施設種別の社会教育施設を「現在受託している」と回答した割合が高かったのは、図書館（94.4%）と青少年教育施設（54.2%）であった。このことから、図書館と青少年教育施設の指定管理については、1 団体が複数の施設を受託する傾向にあることがうかがえる（図 2 - 8）。

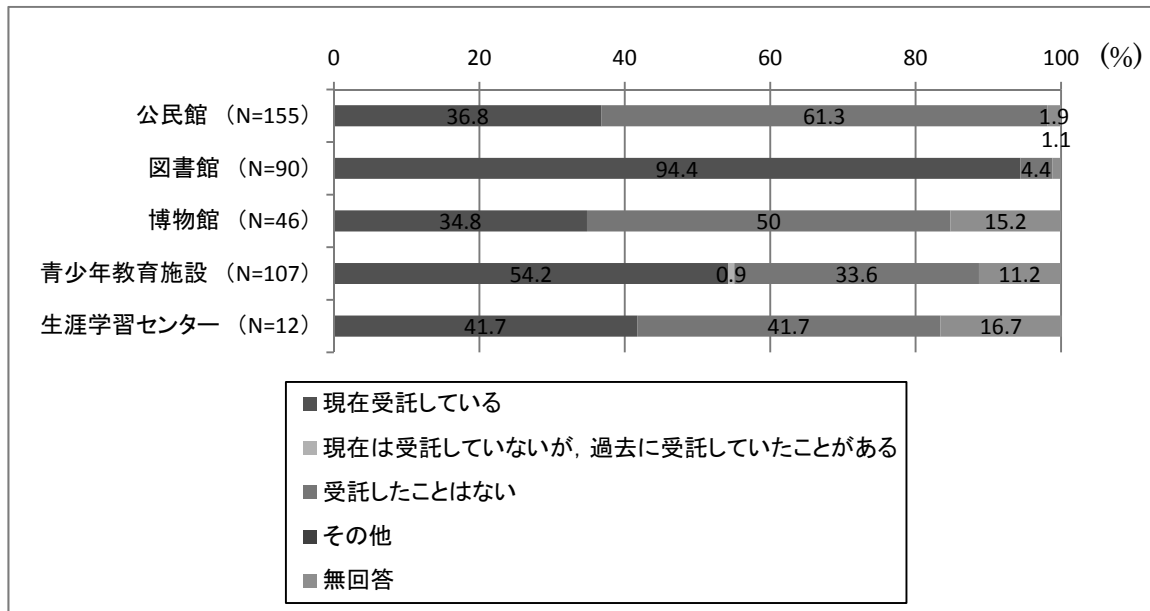


図 2 - 8 他の社会教育施設の指定管理の受託の有無（同じ施設種別）

(3) 施設職員の状況

① 施設の総職員数

施設種別ごとに施設の総職員数（平均）を見ると、最も職員数が多かった施設は図書館（25.9人）で、次いで博物館（24.8人）、生涯学習センター（19.0人）及び青少年教育施設（18.0人）の順となっていた。そこで、職員数の内訳を見ると、博物館と生涯学習センターでは、指定管理者が

雇用する職員の他に行政からの職員が2割前後を占めていることが分かった（表2-2）。

表2-2 施設の総職員数（平均） (人)

施設種別	総職員数 (ア+イ+ウ)	(内訳) 職員数		
		ア. 指定管理者 雇用職員数	イ. 行政からの 職員数	ウ. その他
公民館 (N=155)	7.8	6.9	0.9	1.8
図書館 (N=90)	25.9	24.5	1.3	0.0
博物館 (N=46)	24.8	18.2	4.2	4.7
青少年教育施設 (N=107)	18.0	15.1	1.0	2.5
生涯学習センター (N=12)	19.0	13.6	5.1	2.7

② 指定管理者の雇用職員数

施設種別ごとに指定管理者の雇用職員数（平均）を見ると、常勤の指導系職員が最も多かった施設は図書館（4.6人）であった。公民館と博物館を見ると、非常勤の指導系職員が常勤の指導系職員を上回っている状況にあることが分かった。また、平成25年度の新任職員数を見てみると、常勤・非常勤ともに図書館が最も多く採用しており、常勤職員では「7.1人」、非常勤職員では「2.7人」となっていた（表2-3）。

表2-3 指定管理者の雇用職員数（平均） (人)

施設種別	雇用形態	職員数			
		ア.指導系 職員数	イ.事務系 職員数	ウ.その他 職員数	平成25年度の 新任職員数*
公民館 (N=155)	常勤職員	1.8	3.2	1.5	1.6
	非常勤職員	2.3	2.6	2.1	1.6
図書館 (N=90)	常勤職員	4.6	4.8	11.1	7.1
	非常勤職員	0.5	6.0	8.6	2.7
博物館 (N=46)	常勤職員	3.5	3.9	4.6	1.2
	非常勤職員	5.3	3.5	9.0	1.4
青少年教育施設 (N=107)	常勤職員	4.4	3.0	2.9	1.3
	非常勤職員	2.8	2.8	4.4	1.8
生涯学習センター (N=12)	常勤職員	3.9	3.8	2.3	1.1
	非常勤職員	3.8	1.7	2.0	2.3

※（ア、イ、ウに含まれている）

③ 雇用における特定の資格の保有条件

特定の資格の保有を前提に雇用している職員がいるかについて尋ねたところ、図書館では100%の指定管理者が「司書」、博物館では67.4%の指定管理者が「学芸員」と回答した。公民館、青少年教育施設、生涯学習センターでは「特定の資格の保有を前提として雇用されている職員はいない」と回答した割合が最も高くなっていたが、公民館と生涯学習センターでは「社会教育主事」、青少年教育施設では「教職員」と回答した割合が他の施設よりも高くなっていた（表2-4）。また、青少年教育施設や生涯学習センターでは「その他」の割合も高くなっており、自由記述を見ると（p.118参照）、施設管理に関わる資格（防火管理者、危険物取扱者、ボイラー技士、料理師等）の

保有を前提に雇用している指定管理者が多いことが分かった。

表 2-4 雇用における特定の資格の保有条件（複数回答） 上段：実数 下段：%

施設種別	保有条件					
	司書	学芸員	社会教育主事	教育職員	その他	特定の資格の保有を前提として雇用されている職員はいない
公民館 (N=150)	11 (7.3)	5 (3.3)	42 (28.0)	10 (6.7)	3 (2.0)	107 (71.3)
図書館 (N=89)	89 (100.0)	3 (3.4)	1 (1.1)	3 (3.4)	4 (4.5)	0 (0.0)
博物館 (N=46)	7 (15.2)	31 (67.4)	4 (8.7)	6 (13.0)	1 (2.2)	11 (26.1)
青少年教育施設 (N=104)	2 (1.9)	3 (2.9)	26 (25.0)	29 (27.9)	18 (17.3)	58 (55.8)
生涯学習センター (N=12)	0 (0.0)	1 (8.3)	4 (33.3)	1 (8.3)	3 (25.0)	6 (50.0)

(4) 特定の資格保有者の配置に関する明文化

特定の資格保有者の配置について協定書や仕様書等で明文化されていたか尋ねたところ、図書館では「司書の資格を有する者の配置が義務付けられている」(74.4%)が最も多く挙げられており、博物館でも3割強の指定管理者が「学芸員の資格を有する者の配置が義務付けられている」と回答した。公民館、博物館、青少年教育施設では「明文化されていない」との回答が最も多くなっていたが、青少年教育施設の「その他」(28.0%)の自由記述を見ると(p. 111 参照)、野外教育、レクリエーション、自然体験活動等に係わる指導経験や専門的な資格の保有等を受託の条件にしている施設も見受けられた。また、いずれの施設種別においても、「その他」として「防火管理者」の配置が明文化されていることがわかった(表2-5)。

表 2-5 特定の資格保有者の配置に関する明文化（複数回答）

上段：実数 下段：%

施設種別	資格保有者の配置									
	司書の資格を有する者の配置が義務付けられている	司書の資格を有する者の配置がすすめられている	学芸員の資格を有する者の配置が義務付けられている	学芸員の資格を有する者の配置がすすめられている	社会教育主事の資格を有する者の配置が義務付けられている	社会教育主事の資格を有する者の配置がすすめられている	有する者の配置が義務付けられている	教員職員の資格（教員免許）を有する者の配置がすすめられている	その他	明文化されていない
公民館（N=155）	2 (1.3)	7 (4.5)	1 (0.6)	3 (1.9)	5 (3.2)	31 (20.0)	2 (1.3)	5 (3.2)	6 (3.9)	113 (72.9)
図書館（N=89）	67 (74.4)	17 (18.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (3.3)	11 (12.2)
博物館（N=46）	1 (2.2)	1 (2.2)	15 (32.6)	3 (6.5)	0 (0.0)	1 (2.2)	1 (2.2)	0 (0.0)	6 (13.0)	20 (43.5)
青少年教育施設（N=107）	1 (0.9)	1 (0.9)	1 (0.9)	1 (0.9)	11 (10.3)	12 (11.2)	16 (15.0)	12 (11.2)	30 (28.0)	53 (49.5)
生涯学習センター（N=12）	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	4 (33.3)	0 (0.0)	4 (33.3)	6 (50.0)	6 (50.0)

（5） 教育委員会が実施する研修への参加に関する明文化

教育委員会が指定管理者職員を対象に実施する研修への参加について協定書・仕様書等で明文化されているか尋ねたところ、公民館、博物館、生涯学習センターでは「明文化されていない」が9割を超えている状況にあった（表2-6）。また、図書館でも「明文化されていない」が7割を超えていたが、他の施設に比べ、「教育委員会による研修への参加頻度（年間回数など）の目安が示されている」の割合が高くなっていた。

表 2-6 教育委員会が実施する研修への参加に関する明文化（複数回答） 上段：実数 下段：%

施設種別	研修への参加				
	教育委員会による研修への参加が義務付けられている	教育委員会による研修への参加頻度（年間回数など）の目安が示されている	教育委員会による研修の実施内容（テーマなど）が例示されている	その他	明文化されていない
公民館（N=155）	2 (1.3)	0 (0.0)	1 (0.6)	7 (4.5)	145 (93.5)
図書館（N=87）	4 (4.6)	8 (9.2)	3 (3.4)	5 (5.7)	68 (78.2)
博物館（N=46）	1 (2.2)	0 (0.0)	1 (2.2)	0 (0.0)	44 (95.7)
青少年教育施設（N=107）	4 (3.6)	3 (2.7)	2 (1.8)	8 (7.3)	97 (88.2)
生涯学習センター（N=12）	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (8.3)	0 (0.0)	11 (91.7)

（6） 施設が実施する職員研修に関する明文化

施設が実施する職員研修について協定書・仕様書等で明文化されているか尋ねたところ、公民館、

図書館、生涯学習センターでは、約 5 割の指定管理者が「職員研修の実施が義務付けられている」と回答した（表 2-7）。一方、公民館、博物館及び青少年教育施設では 4 割強の指定管理者が「明文化されていない」と回答しており、博物館においては「職員研修の実施が義務付けられている」を上回っている状況であった。

表 2-7 施設が実施する職員研修に関する明文化（複数回答） 上段：実数 下段：%

施設種別	職員研修					
	職員研修の実施が義務付けられている	職員研修の実施がすすめられている	目安が示されている（年間回数など）	職員研修の実施頻度が示されている（テーマなど）が例	その他	明文化されていない
公民館 (N=155)	79 (51.0)	4 (2.6)	0 (0.0)	3 (1.9)	5 (3.2)	66 (42.6)
図書館 (N=90)	46 (51.1)	15 (16.7)	17 (18.9)	11 (12.2)	7 (7.8)	13 (14.4)
博物館 (N=46)	13 (28.3)	13 (28.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (4.3)	19 (41.3)
青少年教育施設 (N=105)	45 (42.9)	16 (15.2)	7 (6.7)	16 (15.2)	5 (4.8)	42 (40.0)
生涯学習センター (N=12)	6 (50.0)	2 (16.7)	0 (0.0)	1 (8.3)	0 (0.0)	3 (25.0)

(7) 施設が実施する研修の状況

① 職員研修の実施状況

平成 25 年度に指定管理施設で行われた職員研修の実施状況を見ると、「実施した」と回答した割合が最も高かったのは図書館（94.4%）で、次いで生涯学習センター（91.7%）、青少年教育施設（84.1%）となっていた（図 2-9）。一方、「実施しなかった」と回答した割合が最も高かったのは公民館で 45.8%となっていた。

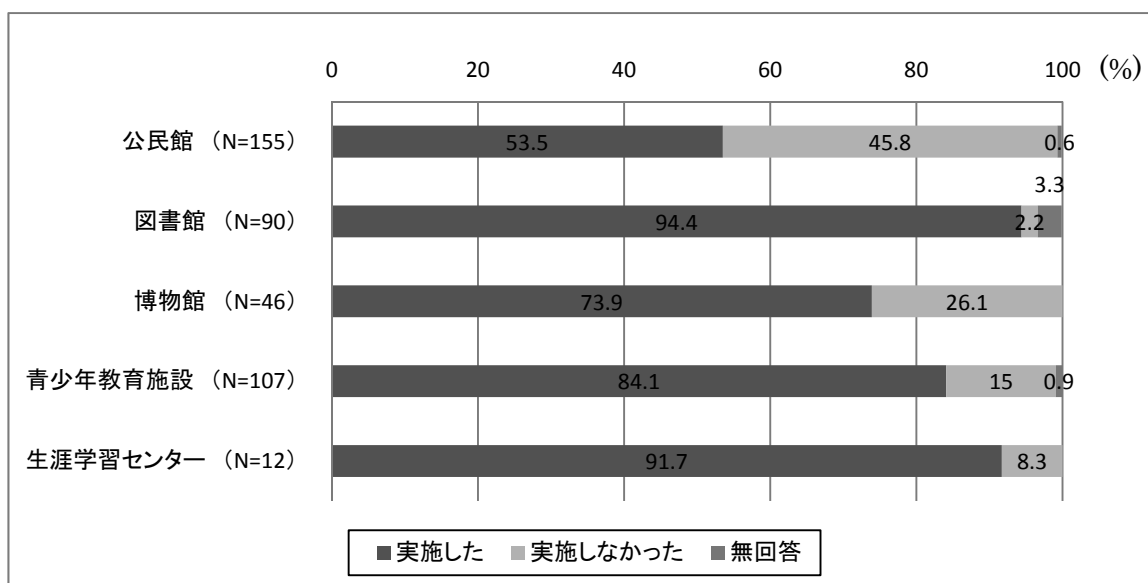


図 2-9 職員研修の実施状況

② 職員研修の内容

実施した研修内容について尋ねたところ、いずれの施設種別においても「安全管理・災害対策に関する内容」と回答した割合が最も高くなっていた（表2-8）。次いで多かった研修内容は「接遇に関する内容」で、図書館で77.6%、博物館で61.8%、生涯学習センターで72.7%となっていた。また、青少年教育施設では「施設の管理・運営に関する基礎事項」（65.2%）及び「接遇に関する内容」（65.2%）が多く、公民館では「生涯学習・社会教育に関する基礎事項」（62.7%）と回答した割合が高くなっていた。

表2-8 実施した研修内容（複数回答）

上段：実数 下段：%

施設種別	研修内容						
	生涯学習・社会教育に関する基礎事項	施設の管理・運営に関する基礎事項	安全管理・災害対策に関する内容	接遇に関する内容	特定の事業に関する内容	特定の指導・支援のための知識・技能に関する内容	その他
公民館 (N=83)	52 (62.7)	51 (61.4)	57 (68.7)	42 (50.6)	16 (19.3)	4 (4.8)	6 (7.2)
図書館 (N=85)	35 (41.2)	54 (63.5)	77 (90.6)	66 (77.6)	30 (35.3)	30 (35.3)	10 (11.8)
博物館 (N=34)	10 (29.4)	17 (50.0)	26 (76.5)	21 (61.8)	8 (23.5)	8 (23.5)	2 (5.9)
青少年教育施設 (N=89)	33 (37.1)	58 (65.2)	78 (87.6)	58 (65.2)	19 (21.3)	30 (33.7)	10 (11.2)
生涯学習センター (N=11)	3 (27.3)	5 (45.5)	10 (90.9)	8 (72.7)	1 (9.1)	2 (18.2)	0 (0.0)

次に、実施した研修内容のうち「特定の事業に関する内容」、「特定の指導・支援のための知識・技能に関する内容」、「その他」のいずれかに該当する研修がある場合、その職員研修の名称や具体的な内容、対象、期間等について加えて尋ねたところ、各施設の指定管理者から計456本（公民館32本、図書館233本、博物館38本、青少年教育施設153本、生涯学習センター2本）の研修について回答があった（p. 117, 表21-4）。

職員研修の対象者の所属を見ると、全体的に「貴施設職員のみ」と回答した割合が高くなっており、図書館で55.4%、博物館で71.1%、青少年教育施設で49.7%、生涯学習センターで100%となっていた。その一方で、公民館においては、「貴施設以外の職員を含む」と回答した割合が75.0%と最も高くなっていた（図2-10）。

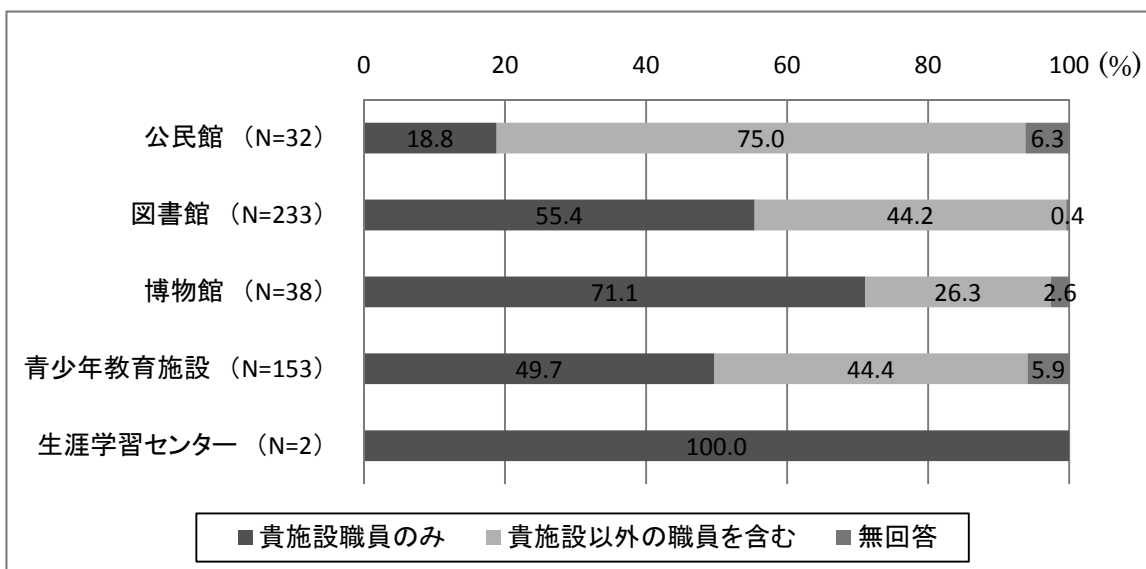


図 2-10 対象者の所属機関 ※Nは対象となる研修の実施数

対象者の職種や勤務年数を見ると、いずれの施設種別でも「職種を問わない」、「勤務年数を問わない」と回答した割合が最も高くなっていた。しかし、職種を見ると、博物館で 26.3%、青少年教育施設では 15.0%の指定管理施設が「指導系（事業系）のみ」と回答した（図 2-11、図 2-12）。

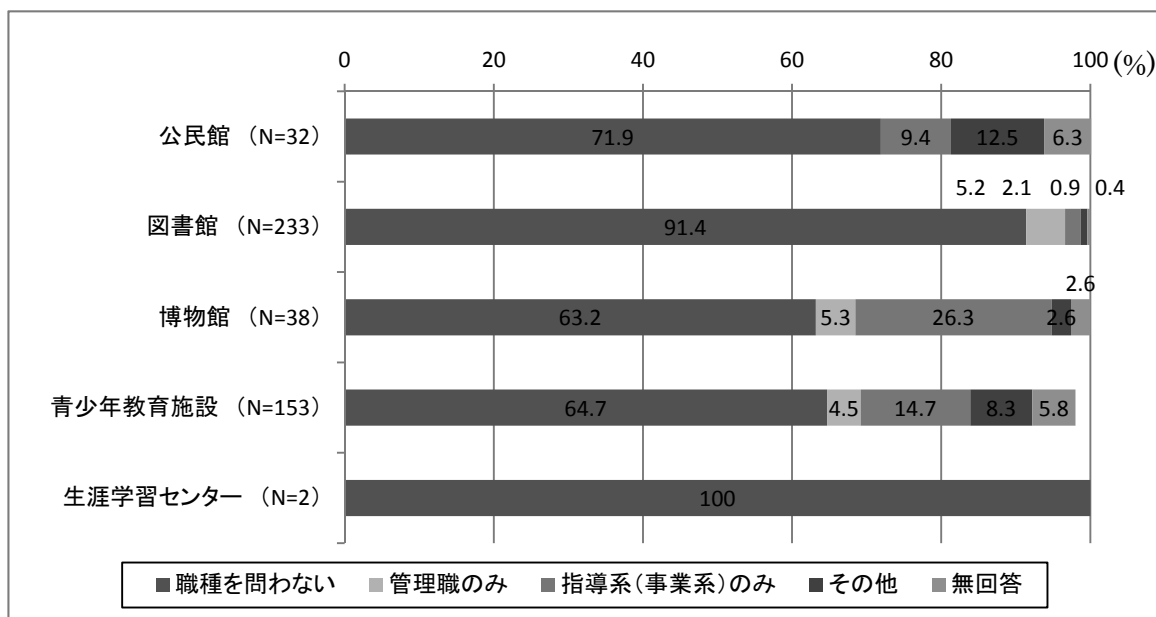


図 2-11 対象者の職種 ※Nは対象となる研修の実施数

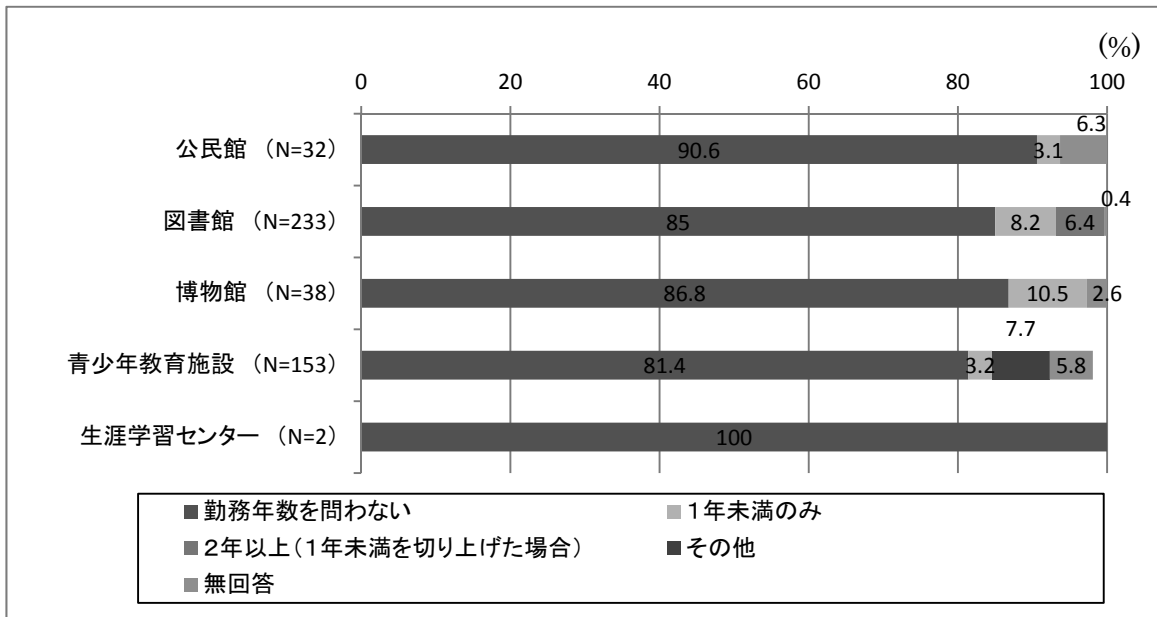


図 2-12 対象者の勤務年数 ※Nは対象となる研修の実施数

研修の実施回数を見ると、いずれの施設種別も「1回」が最も多くなっていたが、公民館を見ると「2～4回」の割合が43.8%と他の施設種別に比べて高くなっていた(図2-13)。実施期間においても、いずれの施設種別で「半日(午前のみまたは午後のみ)」が最も多くなっていたが、青少年教育施設では、他の施設に比べて「1日(午前と午後にまたがる)」(14.4%)や「2日」(11.8%)の割合が高くなっていた。(図2-14)

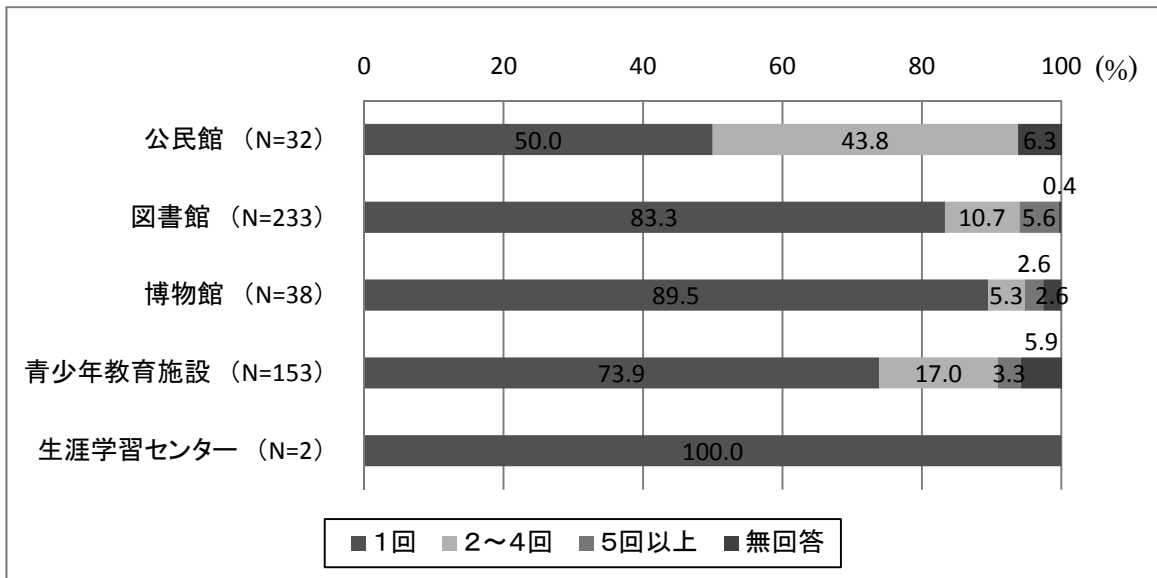


図 2-13 研修の実施回数 ※Nは対象となる研修の実施数

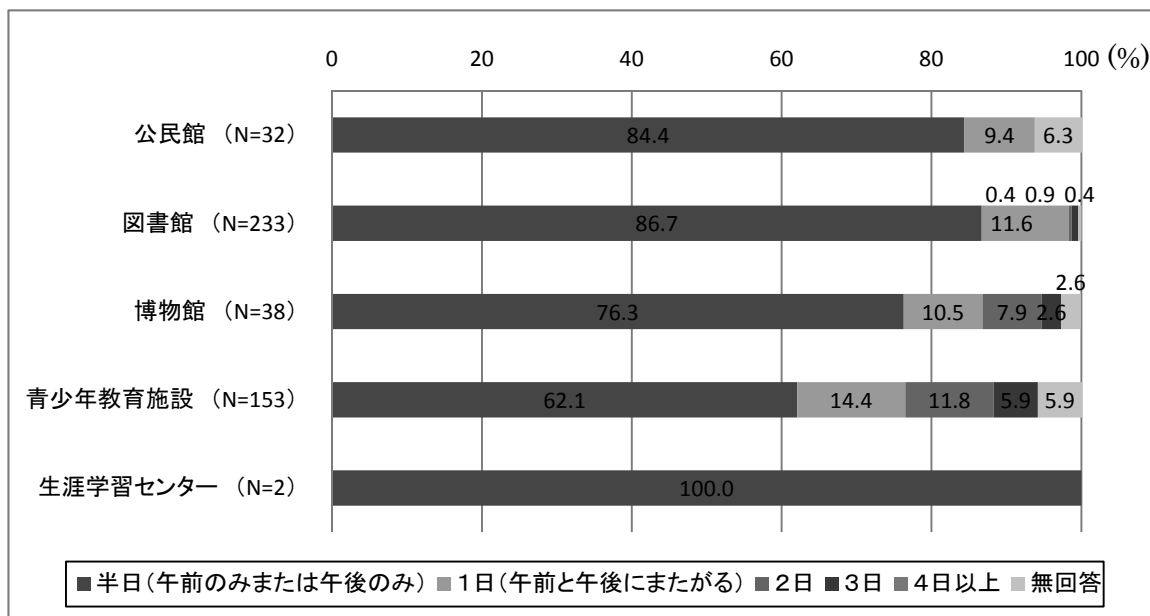


図 2-14 研修の実施期間

※Nは対象となる研修の実施数

③ 研修の企画・運営における課題

職員研修の企画・運営における課題について尋ねたところ、博物館、青少年教育施設、生涯学習センターでは「研修以外の業務に支障が出てしまう」が最も多く挙げられており、図書館でも「研修の企画・運営を担当することのできる職員が不足している」(56.3%)が最も多く挙げられていたことから、職員の人手不足や人材不足が職員研修の実施に影響を及ぼしていることがうかがえる(表 2-9)。

表 2-9 研修の企画・運営における課題 (複数回答) 上段：実数 下段：%

施設種別	課題				
	研修を企画・運営するために必要な情報が不足している	研修の企画・運営を担当することのできる職員が不足している	研修以外の業務に支障が出てしまう	研修の成果がどのような形で現れているのかわからない	その他
公民館 (N=70)	20 (28.6)	20 (28.6)	28 (40.0)	31 (44.3)	8 (11.4)
図書館 (N=71)	9 (12.7)	40 (56.3)	19 (26.8)	22 (31.0)	15 (21.1)
博物館 (N=31)	6 (19.4)	6 (19.4)	12 (38.7)	3 (9.7)	11 (35.5)
青少年教育施設 (N=81)	23 (28.4)	20 (24.7)	36 (44.4)	18 (22.2)	21 (25.9)
生涯学習センター (N=11)	2 (18.2)	3 (27.3)	7 (63.6)	1 (9.1)	1 (9.1)

(8) 職員研修を実施しなかった理由

平成 25 年度に職員研修を実施しなかった施設 (98 施設) にその理由を尋ねたところ、いずれの施設種別においても「研修は他施設・機関・団体で実施するもので十分だから」、「研修を実施するための職員体制が整わなかったから」といった回答が多く挙げられていた (表 2-10)。特に公民館では「その他」(48.5%) が多く、自由記述の内容を見ると「職員数が少ない」ということが理由として挙げられている。

表 2-10 職員研修を実施しなかった理由 (複数回答) 上段:実数 下段:%

施設種別	理由				
	予算がなかったから 研修を実施するための	たから 職員体制が整わなかつた	なすどの なればよいのか かかわから	十分だから 研修は他施設・機関・	その他
公民館 (N=68)	1 (1.5)	10 (14.7)	2 (2.9)	29 (42.6)	33 (48.5)
図書館 (N=2)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (100.0)	0 (0.0)
博物館 (N=11)	3 (27.3)	6 (54.5)	0 (0.0)	6 (54.5)	2 (18.2)
青少年教育施設 (N=16)	3 (18.8)	5 (31.3)	3 (18.8)	6 (37.5)	4 (25.0)
生涯学習センター (N=1)	0 (0.0)	1 (100.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)

(9) 外部研修への参加状況

平成 25 年度に施設の職員を外部研修に参加させたかについて尋ねたところ、図書館、博物館、青少年教育施設及び生涯学習センターでは 8 割以上の指定管理施設が「参加させた」と回答したのに対し、公民館では「参加させた」と回答した施設は 7 割強に留まり、3 割弱の施設が「参加させなかった」と回答した (図 2-15)。

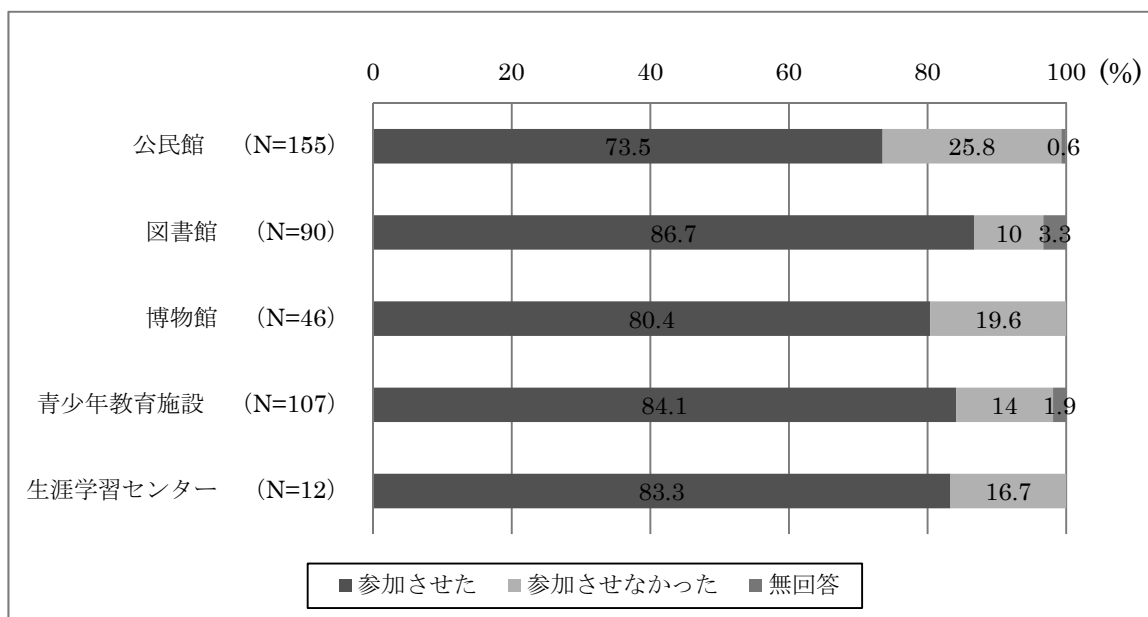


図 2-15 外部の研修への参加状況

外部研修に参加させた職員数を見ると、公民館では常勤・非常勤ともに「事務系職員」（常勤 3.9 人，非常勤 2.4 人）の参加が多くなっていたのに対し，青少年教育施設と生涯学習センターでは「指導系職員」の参加が多くなっていた。また，図書館と博物館をみると，常勤職員では「その他の職員」，非常勤職員では「事務系職員」の参加が多くなっていた（表 2-11）。

表 2-11 外部研修に参加させた職員数（平均） (人)

施設種別	雇用形態	職員数			平成 25 年度の 新任職員数※
		ア.指導系 職員数	イ.事務系 職員数	ウ.その他 職員数	
公民館 (N=155)	常勤職員	0.8	3.9	0.1	0.5
	非常勤職員	1.2	2.4	2.0	0.4
図書館 (N=90)	常勤職員	5.3	4.9	41.1	37.7
	非常勤職員	0.4	2.3	1.8	0.6
博物館 (N=46)	常勤職員	3.2	2.1	4.3	0.7
	非常勤職員	1.4	1.8	1.3	0.7
青少年教育施設 (N=107)	常勤職員	4.4	1.9	1.2	1.2
	非常勤職員	1.2	0.7	1.1	0.6
生涯学習センター (N=12)	常勤職員	4.1	2.2	0.4	1.0
	非常勤職員	2.3	0.6	0.3	1.2

※（ア，イ，ウに含まれている）

外部研修の主催者と内容をみると，「都道府県／市区教育委員会（教育事務所及び所管施設を含む）」が主催する研修に参加する割合が高くなっており，内容については「生涯学習・社会教育に関する基礎事項」（42.2%）や「施設の管理・運営に関する基礎事項」（29.9%），「接遇に関する内容」（21.1%）等が多く挙げられていた（表 2-12）。また，「特定の指導・支援のための知識・技術」については「国（独立行政法人及び所管施設を含む）」（23.9%）が主催する研修に参加させる割合が高い傾向がみられた。

表 2-12 外部研修の主催者と内容 (複数回答)

上段：実数 下段：%

主催者 (N=251)	研修内容						
	生涯学習・社会教育に関する基礎事項	施設の管理・運営に関する基礎事項	安全管理・災害対策に関する内容	接遇に関する内容	特定の事業に関する内容	特定の指導・支援のための知識・技術	その他
貴施設の指定管理者	69 (27.5)	65 (25.9)	54 (21.5)	63 (25.1)	53 (21.1)	43 (17.1)	14 (5.6)
都道府県/市区教育委員会 (教育事務所及び所管施設を含む)	106 (42.2)	75 (29.9)	31 (12.4)	53 (21.1)	37 (14.7)	48 (19.1)	47 (18.7)
都道府県 (知事部局所管施設を含む)	43 (17.1)	26 (10.4)	31 (12.4)	3 (1.2)	21 (8.4)	30 (12.0)	10 (4.0)
市区 (市区長部局所管施設を含む)	15 (6.0)	16 (6.4)	26 (10.4)	4 (1.6)	15 (6.0)	14 (5.6)	3 (1.2)
大学 (短期大学を含む)	6 (2.4)	2 (0.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (0.8)	4 (1.6)	3 (1.2)
民間非営利団体 (職能団体を含む)	28 (11.2)	19 (7.6)	22 (8.8)	16 (6.4)	39 (15.5)	37 (14.7)	4 (1.6)
民間企業	23 (9.2)	16 (6.4)	18 (7.2)	23 (9.2)	20 (8.0)	33 (13.1)	10 (4.0)
国 (独立行政法人及び所管施設を含む)	34 (13.5)	37 (14.7)	25 (10.0)	4 (1.6)	29 (11.6)	60 (23.9)	6 (2.4)

(10) 外部研修に参加させなかった理由

平成 25 年度に職員を外部研修に参加させなかった施設 (69 施設) にその理由を尋ねたところ、図書館では「外部の研修へ参加させるための予算がなかったから」(88.9%)、博物館では「外部の研修へ参加させるための職員体制が整わなかったから」(77.8%) が最も多く挙げられていた。また、公民館では「その他」(85.3%) が多く、理由としては、常駐職員を配置していないことによるものである。(表 2-13)

表 2-13 外部研修に参加させなかった理由 (複数回答) 上段：実数 下段：%

施設種別	理由				
	外部の研修へ参加させるための予算がなかったから	外部の研修へ参加させるための職員体制が整わなかったから	外部の研修へ参加させたい研修がなかったから	外部の研修の中に参加させたい研修がなかったから	外部の研修にどのようなものがあるかわからなかったから
公民館 (N=34)	1 (2.9)	3 (8.8)	2 (5.9)	0 (0.0)	29 (85.3)
図書館 (N=9)	8 (88.9)	2 (22.2)	7 (77.8)	0 (0.0)	0 (0.0)
博物館 (N=9)	4 (44.4)	7 (77.8)	3 (33.3)	0 (0.0)	0 (0.0)
青少年教育施設 (N=15)	2 (13.3)	5 (33.3)	1 (6.7)	3 (20.0)	5 (33.3)
生涯学習センター (N=2)	0 (0.0)	1 (50.0)	1 (50.0)	0 (0.0)	0 (0.0)

(11) 参加させたい外部研修

今後どのような外部研修に職員を参加させたいか尋ねたところ、対象及び方法では、公民館、博

物館，青少年教育施設では「主に指導系（事業系）の職員を対象としたもの」が最も多く挙げられており，図書館では「新任職員以外で特定の勤務年数の職員を対象としたもの」（80.0%），生涯学習センターでは「参加者同士の課題共有・交流等によるネットワークづくりの機会が意図的に設定されているもの」（81.8%）が最も多くなっていた（表2-14）。また，いずれの施設においても「新任職員を対象としたもの」も多く挙げられていた。

表2-14 参加させたい外部研修（対象，方法）（複数回答）

上段：実数 下段：%

施設種別	対象，方法						
	の 新任職員 を対象とし たもの	新任職員 以外で特定 の勤務年 数の職員 を対象とし たもの	主に管理職 を対象とし たもの	主に指導系 （事業系） の職員を 対象とした もの	研修の（主 ）会場で なくとも遠 隔で受講 できるもの	事前・事後 の研修が 組み込ま れているもの	参加者同 士の課題 共有・交 流等によ るネット ワークづ くりの機 会が意図 的に設定 されてい るもの
公民館（N=117）	33 (28.2)	47 (40.2)	27 (23.1)	56 (47.9)	14 (12.0)	12 (10.3)	46 (39.3)
図書館（N=90）	58 (64.4)	72 (80.0)	57 (63.3)	45 (50.0)	27 (30.0)	17 (18.9)	38 (42.2)
博物館（N=43）	20 (46.5)	15 (34.9)	8 (18.6)	27 (62.8)	4 (9.3)	4 (9.3)	15 (34.9)
青少年教育施設（N=100）	46 (46.0)	39 (39.0)	37 (37.0)	73 (73.0)	11 (11.0)	12 (12.0)	42 (42.0)
生涯学習センター（N=11）	8 (72.7)	4 (36.4)	5 (45.5)	8 (72.7)	1 (9.1)	2 (18.2)	9 (81.8)

参加させたい研修内容を見たところ，公民館と青少年教育施設では「生涯学習・社会教育に関する基礎事項」が最も多く挙げられており，図書館では「接遇に関する内容」（67.6%），博物館では「施設の管理・運営に関する基礎事項」（69.0%）が最も多くなっていた。（表2-15）

「特定の事業に関する内容」について回答の割合が多かった図書館の自由記述を見ると（p. 127 参照），「これからの地域の図書館に求められる住民参加型の企画や事業」や「児童分野におけるお話し会の運営法やブックトーク・レファレンスなどの知識を得られる研修」，「他の図書館での先進的な取組の事例など」といった内容が挙げられていた。また，「特定の事業に関する内容や指導・支援のための知識・技能に関する内容」の自由記述を見ると（p. 127 参照），青少年教育施設では「こども若者自立支援事業・居場所づくり事業」や「知的，または肢体的障害のある相手に対する指導や支援」，博物館では「展覧会等の企画運営及び作品等の調査・研究」，「文学館を運営するため学芸員及び司書として必要な知識，技能等」，生涯学習センターでは「ファシリテーション講座」といった内容が挙げられていた。

表2-15 参加させたい外部研修（内容）（複数回答）

上段：実数 下段：%

施設種別	研修内容						
	生涯学習・社会教育に関する基礎事項	施設の管理・運営に関する基礎事項	安全管理・災害対策に関する内容	接遇に関する内容	特定の事業に関する内容	特定の事業に関する内容や指導・支援のための知識・技能に関する内容	その他
公民館（N=94）	72 (76.6)	49 (52.1)	54 (57.4)	33 (35.1)	8 (8.5)	5 (5.3)	1 (1.1)
図書館（N=68）	42 (61.8)	40 (58.8)	38 (55.9)	46 (67.6)	29 (42.6)	20 (29.4)	7 (10.3)
博物館（N=29）	16 (55.2)	20 (69.0)	11 (37.9)	13 (44.8)	4 (13.8)	8 (27.6)	1 (3.4)
青少年教育施設（N=75）	43 (57.3)	41 (54.7)	28 (37.3)	35 (46.7)	7 (9.3)	21 (28.0)	7 (9.3)
生涯学習センター（N=10）	6 (60.0)	6 (60.0)	1 (10.0)	5 (50.0)	3 (30.0)	4 (40.0)	1 (10.0)

(12) 職員の雇用・育成全般に関する課題

最後に、職員の雇用や育成において全般的にどのような課題があるかを自由記述で尋ねたところ、いずれの施設にも共通する課題として「指定期間の短さや低い人件費によって安定した雇用や人材確保が困難」になっており、さらに限られた人員で施設を運営していることで「研修を行う機会や外部研修に出す余裕がない状況」にあることが分かった。

表2-16 職員の雇用・育成全般についての課題（自由記述）

<p>【指定期間の短さや低い人件費によって安定した雇用や人材確保が困難】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市の予算がひっ迫しているため安定した職員の雇用が図れない。（公民館） ・指定管理料が低いいため十分な人員確保が出来ない。（図書館） ・受託期限が決められており、職員の雇用契約が有期雇用に限定される。（博物館） ・十分な待遇が与えられないことが主な理由となって、職員の入れ替わりが頻繁に起こっている。（青少年教育施設） ・嘱託員等の雇用は、指定管理を受けている期間内のみであり、長期雇用を提示できないため、人材の確保が難しい。（生涯学習センター） <p>【研修を行う機会や外部研修に出す余裕がない状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員数が少ないため、研修機会があっても勤務体制確保等のために参加できないことが多く、研鑽を積むことができない（公民館） ・効率的な運営の中、人材育成研修実施の時間を確保することに様々な調整が必要なこと。（図書館） ・学芸員（指導系）を長期にわたって研修に出すと、他の学芸員にしわ寄せがくる。（博物館） ・職員数が限られているため、5～9月の繁忙期に開催される外部研修には参加できない。（青少年教育施設）
--

（青木 康太郎）

第3章

ヒアリング調査の結果

第3章 ヒアリング調査の結果

1 指定管理者「株式会社オーエンス」における研修の実際及び考察

(1) 指定管理団体の概要

ア 団体について

団体等の名称	株式会社オーエンス
連絡先	〒104-0045 東京都中央区築地 4-2-15 歌舞伎座タワー20F TEL03-3544-1551 (代) FAX03-3544-1560 http://www.o-ence.co.jp/

イ 管理している施設について

施設名称	管理形態	業務内容
狭山市立公民館3館 富士見公民館 広瀬公民館 水野公民館	共同事業	運営主体：株式会社オーエンス 講座企画運営・窓口業務等 維持管理：NTTファシリティーズグループ 施設維持管理

ウ 職員採用について

(ア) 採用時の基準

狭山市からの募集要項には「社会教育主事有資格者又は社会教育に関係のある事業の経験が通算3年以上ある者」を配置することと記載されていた。応募当時、社会教育主事有資格者の配置が難しく、文化施設管理・運営経験者等を有資格者に代わる者として採用し、狭山市にその職員でもって要項に適合する者として資格を承認してもらった経緯がある。受託した4年の間に、社会教育主事講習を受けて資格取得した常勤職員2名を配置することができた。非常勤職員は特に資格を必要とせず、地元住民が多く利用する公民館ということを考慮し、接遇の面においても好印象の地元の方を優先的に採用した。

(イ) 雇用形態

狭山市からの職員体制の制限はなく、市と公民館の規模から判断し3公民館の各館に館長1名、副館長1名の合計6名の常勤職員と、4名の非常勤職員の合計10名の職員を配置した。非常勤4名のうち1名は、富士見公民館と水野公民館を行き来する流動的な配置である。また、夜間、日曜日等は受託前から行われている業務委託を採用し、公民館が主催する館内外での事業等が月曜日から土曜日の日中にあるためのために、常時2名で運営できるようシフト勤務体制をとっている。

(ウ) 雇用期間

館長を始めとする全員が指定管理を受託するために採用した職員であり、常勤職員は受託期間の1年(更新可)を雇用期間とし、非常勤職員は1年を雇用期間としている。受託当初から勤務している職員は現在8名在職しているが、株式会社オーエンスとしては次期の指定管理委託に挑戦し、継続雇用をしたいと考えているとのことである。

(2) 職員研修の実際

ア 職員研修の概要

主催	対象	内容
指定管理者	全職員	指定管理者講習： 防犯・防災・救急救命・個人情報保護と情

		報公開公民館の機能等
狭山市・入間市等の自治体	常勤職員	マネジメント・人権教育等
国立教育政策研究所 社会教育実践研究センター	常勤職員	社会教育主事講習

職員研修については、指定管理者が主催する研修を行うとともに、自治体や公民館連絡協議会等が実施する研修に参加している状態である。指定管理者が主催する研修では、指定管理者として必要な管理・運営にかかわる研修を行っている。自治体や公民館連絡協議会等が実施する研修では、その時々テーマに応じた研修が用意されており、常勤の職員が参加している。

また、平成24年度と25年度については狭山市の推薦を得て社会教育主事講習に職員を参加させることができた。

イ 研修の内容・方法

(ア) 指定管理者が主催する研修の実際

防犯・防災・緊急時対応（救急救命）、接遇、個人情報保護及び情報公開の研修を行政に準じる形で行っている。AEDを操作する普通救急救命や利用者満足度向上のための接遇等を会社の研修担当職員2名で実施している。公民館の機能や位置づけ等々マネジメントも含めた研修は職員の採用時等に行っている。特に個人情報保護に関しては、株式会社オーエンスとしてプライバシーマークを取得しているため、そのマニュアルを活用した研修にも力を入れて全職員に実施している。

(イ) 自治体等が主催する研修の実際

近隣自治体と公民館連絡協議会等が主催する研修会表3-1が通年あり、平成25年度人権に関する研修や公民館運営等々に関する単発的な研修が開催され、直営公民館職員と一緒に指定管理者の職員も研修に参加している。

表3-1 主な参加研修機会の一覧

研修名	テーマ	出席者
入間地区公民館連絡協議会館長・公運審委員合同研修会	よい地域の条件とは 地元学という考え方	富士見公民館長
狭山市人権教育研修会	子どもの人権	水野副館長
入間地区公民館連絡協議会公民館職員研修会	地域情報の最先端を目差す 公民館を目指そう	水野副館長 広瀬副館長
入間地区公民館研究集会	まちづくりの拠点としての 公民館	水野公民館長 広瀬公民館長 富士見副館長

(ウ) 研修参加への実際

講座の企画・立案等公民館運営を直接行う常勤職員を研修参加対象とし、館長若しくは副館長が日程調整をしながら参加をしている。非常勤職員は貸館業務に必要とされる予約システムの操作方法を市職員から受託時に研修を受けた。

特別な研修としては受託した3館の職員のサポートを受けながら、狭山市から推薦をもらって約40日間の国立教育政策研究所社会教育実践研究センターで実施している社会教育主事講習を受講した。

(3) 研修の成果と課題

ア 成果

- 指定管理者の職員2名が社会教育主事となる資格を取得した。今後の2期目の指定管理の公募への強みになる。

- ・社会教育主事の資格を取得したことにより、職員の資質向上が図られ、これまでよりも事業が充実してきている。そのことが地域住民のためのサービス向上や公民館利用者との協力体制の強化にも生かされることとなり、第三者機関のモニタリング調査では、管理・運営を適切に行っているという高評価を受けた。
- ・色々な研修に参加することにより行政との交流が増え、地域の自治体とも繋がる^{つな}ことができた。
- ・職員に長期にわたる社会教育主事講習等を受講させる場合の講座や事業を軽減することや、他2館からのサポートを得る体制を作ることができたことで、狭山市から促されている有資格者増への対応が可能になった。
- ・会社が受託しているスポーツ施設等の指導者が、公民館講座の講師として派遣されたり等人事の交流を図ることができている。

イ 課題

- ・月1回各館長の報告会は開催しているが、非常勤職員も含めた職員同士の研修は実施できていない。
- ・近隣の自治体や公民館連絡協議会等の外部の研修に積極的に参加しているが、県、全国、国からの参加案内があっても、旅費等の予算的な制約があり参加ができない状況である。また、社会教育主事講習の受講費用についても会社が負担をしている状況である。
- ・社会教育主事有資格者を配置することはできたが、今後セカンドステージを運営していくうえでのトップの人材養成等の研修体系ができていない。

(4) 今後の方向性

- ・有資格者を増やしていきたい。また、地域自治体と繋がり^{つな}、利用者と協力しより一層の事業の充実を図り、2期目のチャレンジの強みにして業務の拡大につなげたい。
- ・来年度から受託施設の異なる館長や責任者のマネジメント等、色々な研修で交流を持ち地域自治体と繋がり^{つな}、利用者と協力体制を強化しながら事業の充実を図っていききたい。
- ・館の維持管理に関して、NTT ファシリティーズと共同して計画的に修繕等を行ってきたことを今後も続け、民間企業のノウハウを活かした運営を行いたい。

(5) 公的機関による研修への要望

- ・県や国等が企画する研修会の在り方として、単発的な内容の研修会だけでなく、数日かけてしっかり腰を据えて学べるような、しかも系統立てた内容の研修の開催を希望する。

(6) 考察

社会教育施設の一部業務委託という受託形態の若干の違いはあるが、公立公民館の事業委託を先に行っていたものとして考察する。

株式会社オーエンスは、1959年(昭和34年)に会社設立、これまで企業拡大を重ね、現在まで50余年の歴史をもち、ビルの総合管理事業を主体としてレストラン関連事業、医療関連サービス事業他の事業とPPP事業^(注1)と多種多様な151の施設管理業務を全国的に展開している会社である。(会社案内から抜粋)

公立公民館に限らず指定管理によるPPP事業の受託者として、運営と経営両面を考える必要がある。公立公民館を運営するには、第1に「社会教育という教育を担うということ」、第2に「行政の代行者であり、市民の税金で建立された館を運営すること」という認識が必要と考える。特に、経営するものとして、採用した職員の継続雇用を考え

る、企業の拡大を図るという認識が必要であろう。その運営、経営を最大限に生かすには、規約に記載されていなくとも、受託者独自の主催する職員研修は必須であり、外部研修への参加も重要である。

人口約 15 万人余の狭山市において、受託する 3 館で年間合計約 20 万人余の市民が利用し、700 回余表 3-2 の講座を 10 名（実質常勤 6 名であろう）で開講する公民館運営をする中で、日程、人的調整を行いながら外部研修、社会教育主事講習等々を受講することがいかに大変であるか推測される。

主観的であるかも知れないが、運営者である社会教育を担う公民館職員に必要とされるのは、研修によるさらなる資質向上であると考えられる。公民館は教育施設であり、社会教育という教育を担う責任は大きく、株式会社オーエンスはそこに社会教育主事有資格者を誕生させた。その学びによって指定管理者同士や直営館、また児童館等との事業の合同化や、さらに地域課題・社会問題等の視点に及んだ講座の組立て等、他に比類しない職員の専門性を高めた。それを生かして受託者は企業責任として、職員の継続雇用を図るために事業の存続を考え、次期受託への挑戦に向けた職員体制の強化を図っていくことは至極当然である。

株式会社オーエンスの企業の持つ多種多様な専門的な人材を、社内研修や公民館講座の講師等に有効に生かしたことや社会教育主事講習で身に付けた専門性

表 3-2 平成 25 年度狭山市立公民館要覧から

公民館名	利用者数	講座数
富士見公民館	96,524 人	220 回
広瀬公民館	55,948 人	172 回
水野公民館	52,044 人	322 回

で地域の特色を生かした質の高い講座運営を行うことによって育まれた地域の発展は、自治体にとって PPP 事業の意図する効果が発揮されたものであると思われる。多様化する市民ニーズにより効果的、効率的に対応するため、公の施設の管理に民間のノウハウを活用しながら、市民サービスの向上と経費の節減を図ることを目的とするという指定管理者制度である。収益性の乏しい社会教育施設の指定管理の受託は、委託金が確実に入る安心と公共サービスの担い手として、企業の信頼性が高まることに繋がるということで受託者も必至の努力をするが、財政が厳しくなっていく中で、教育が指定管理者制度の目的にある経費の節減にのみ特化することのないよう願うものである。

注 1) PPP 事業（パブリック プライベート パートナーシップ）地方自治法が一部改正された平成 15 年（2003 年）に施行された「公営組織の法人化、民営化」の一部改正から指定管理者制度が始まり、公共と民間とが共同して公共サービスを効率的かつ効果的に提供する事業

（大城 喜江子）

（聞き取り調査協力者）

所属	氏名
株式会社オーエンス 営業本部 営業部長	鈴木 朋子
狭山市立公民館 統括責任者 富士見公民館館長	別府 拓自

（調査日、調査担当者等） ○は、主担当者

調査日	平成 26 年 3 月 12 日（水）
調査会場	社会教育実践研究センター（東京都台東区上野公園 12-41）
調査担当者（委員）	鈴木委員長，○大城委員，橋本委員
調査担当者（事務局）	山本センター長，波塚社会教育調査官，糸賀専門調査員

2 指定管理者「株式会社図書館流通センター」における研修の実際

(1) 指定管理団体の概要

ア 株式会社図書館流通センター（TRC）について

団体等の名称	株式会社図書館流通センター（TRC）
連絡先	〒112-8632 東京都文京区大塚3丁目1番1号 TEL03-3943-2221（代） http://www.trc.co.jp/

(ア) 基幹事業：書籍取次販売及び書誌情報（MARC）供給

株式会社図書館流通センターは、昭和 54（1979）年に図書館向け書籍取次販売を主事業として、日本図書館協会、出版取次店 6 社、出版社 11 社の出資を得て設立された。昭和 57（1982）年には書籍の書誌情報（MARC: MACHine Readable Catalog）の発売を開始し、同社が作成、供給する TRC MARC は、公共図書館のみならず、検索サイトやインターネット書籍流通会社等にも利用されている。

同社は、平成 19（2007）年に大日本印刷株式会社と業務提携、資本提携を開始し、現在は大日本印刷株式会社の子会社である丸善 CHI ホールディングス株式会社の傘下に、丸善株式会社及びジュンク堂書店等 7 社とともに経営統合されている。

(イ) 指定管理及び運用業務受託事業

さらに、上記基幹事業に加え、平成 8（1996）年からは図書館業務の運營業務受託を開始。平成 15（2003）年の地方自治法の一部改正による指定管理者制度施行に伴い、平成 17（2005）年より公共図書館、学校図書館、専門図書館及び大学図書館などの指定管理者事業を展開している。

イ 管理している施設について

(ア) 指定管理及び運用業務受託事業の現況

平成 26（2014）年 9 月現在、同社は全国で公共図書館 220 館（再委託・PFI を含む）の指定管理者となっており、平成 20（2008）年以降、その数を年間 20-40 館のペースで急伸させている。これに業務受託による図書館業務受託 196 館を併せると、現在 416 館の公共図書館が同社によって運営されていることになる。

加えて、同社は全国 275 館の博物館、大学図書館、学校図書館の運營業務受託及び指定管理も行っている。

(イ) 指定管理及び運用業務受託事業のマネジメント方法等

同社は、全国を 6 つのエリアに分け、各エリアの事業を 6 つの「地域会社（支社もしくは子会社）」によってマネジメントしている。

地方自治体施設の指定管理及び業務運営受託は、各地域会社からの提案を伴った営業活動によって新規開拓され、プロポーザル（公募提案）方式で選択、指定されることが多い。大規模館については、施設管理、業務運営、事業企画などを複数企業が分担し協働する共同企業体方式もあり、その件数は増加しているという。

また、指定管理館及び業務運営受託館に関しては、各地域会社の「エリアマネージャー」が運営指導及び業務運営評価（毎月）を行う。

受託費用は1館当たり2億円～3千万円と受託形態、業務内容及び図書館の規模により多様である。

ウ 人材マネジメントについて

(ア) 職制・雇用契約

指定管理図書館の職制は、総括責任者としての「館長」、現場をマネジメントする責任者である「チーフ」（規模によっては加えて「サブ・チーフ」を置く）及び「スタッフ」からなる。

契約形態は、1年契約の有期契約社員を主とし、定型的業務についてはパート及びアルバイトを採用。契約社員については、基本的には契約の延長更新を前提としており、チーフさらには館長への登用、あるいは正社員への契約更改もありうる。

また、事案によっては館長及びチーフに正社員が就任することもある。

(イ) 職員採用

指定管理館の職員は現地採用を基本とし、ホームページ、ハローワーク及び新聞広告等を通じて募集告知する。面接及び採用は地域会社と各館責任者が実施する。

資格などの要件は、指定管理元の自治体の要件書、要求水準による。要件書で職員に占める司書資格保有者割合を求められているケースが多い。また、新規指定管理移行に当たっては、既存の非常勤職員を継続的に採用することも多い。

(2) 職員研修の実際

ア 職員研修の概要

(ア) 研修対象・目的・実施主体等

研修受講対象者は、指定管理館及び業務受託館等で働く約5,000名の職員である。ここ数年にわたり、同社の指定管理館は年40館程度の増加を続けており、研修を必要とする職員が毎年500名規模で増加している。

研修体系は全国的に共通に企画されているが、研修の実施主体は各地域会社である。各社が支出する研修経費は職員一人当たり年間1万円程度とのことである。

研修目的の基本は、図書館業務運営のための業務遂行技能及び知識の獲得である。図書館職員の共通技能や各自治体からの要求事項を満たす基本能力が求められる。また、指定管理者としては、直営館との差別性を追求する必要もあり、同社の場合、顧客マインドや効率・収支マインド涵養も研修の目的としている。さらに、指定管理事業の継続的拡大のために、責任者（チーフ及び館長）層職員を確保することが肝要であり、職員のキャリアパスを意識した人材育成の一環として研修運営している。

(イ) 研修体系の概要

同社の指定管理館職員にかかわる研修体系は、新人研修、レベルアップ研修、責任者研修の三つからなる層別研修体系となっている。

同社全体としてはスキル層別であるが、これに地域別・館別の軸を加えたマトリックス体系で研修が企画・実施されていることになる。

イ 研修の内容・方法

(ア) 新人研修

新規指定管理館では4日間程度の集合研修と運営館での実習研修を、継続運営館での新規採用者については地域会社若しくは各館での研修を採用の都度実施する。

公立直営館からの新規移行時には、同社の費用により移行日の1か月前から職員を雇用し、研修及び予定館での現場実習を実施する。

対象は新規採用者全員。研修講師は社員である。各館の責任者（チーフ、館長）に加え、地域会社や本社のマネジメント、サービスアドバイザー、物流センター職員などがこれを担う。地域会社エリアマネージャーや各館責任者が果たす割合が多い。

教材は同社作成の「ライブラリースタッフ就業規則」「TRCライブラリースタッフハンドブック」などの全国共通資料を用いる。

講座の内容は、「TRCが目指す図書館像」、「TRCの事業概要」、「町の歴史」などの当該図書館の“ミッション”に関わるもの、「接遇研修」、「図書目録と書誌情報

(MARC)」、「物流システム実習」など“基本技能”に関わるもの、「個人情報保護」

「著作権」の“法適合知識”に関わるものから構成される。

(イ) レベルアップ研修

同社契約社員として一定年限を経験し、勤務館及びエリアマネージャーから責任者（チーフ）昇格候補者とみなされた者を対象とした研修。現在約100名がこれらの研修の対象者となっている。a レベルアップ研修、b 個別テーマ研修、c 全国的会議、集会、講習会への参加の3種からなる。

a レベルアップ研修

休館日等に地域や各館に集まり、各館の日常業務から提起された「接遇」や「専門的スキル」に関する講義、発表、ロールプレイ、ディスカッション等を行う。

b テーマ別専門研修

「MARC」、「児童サービス」、「レファレンス」、「障がい者サービス」、「地域資料」、「学校連携」、「資料補修」などの専門分野について社内部門や外部専門講師により各地域若しくは各館にて講義を実施する。

c 全国的会議、集会、講習会への参加

図書館協会や国・県主催の専門講習等に参加。地域会社の費用支出。

(ウ) 責任者研修

各館で図書館運営を任されている責任者（チーフ、館長）層に対しては、a 初任者研修、b 館長養成研修、c 館長会の3つの研修機会がある。

a 初任者研修

同社契約社員として一定年限を経験し、勤務館及びエリアマネージャーから責任者（チーフ）昇格推薦を得た者が責任者に任用される。これを対象に集合研修が同社東京本社で実施される。

講座の内容は「TRCの歴史、企業理念、組織」、「出版流通とTRC物流、仕入」、「TRC MARC」、「TRCの戦略商材」など“同社の核となる能力や顧客・市場に訴求すべき強み”に関するもの、「地方自治体の制度、予算」、「指定管理者における事業計画」、「人事・労務管理」、「危機管理」、「収支管理」、「監査対応」などの“図書館経営者としての知識及び技能”基礎を学ぶものに分けられる。

前者の講師は社員、後者の講師は主に外部講師を招へいしている。

b 館長養成研修

平成25(2013)年より社内からの館長登用を目的に「ライブラリー・アカデミー」と称し、4か月間の館長養成講座を開始。平成27(2015)年には、東京及び大阪で40名を対象に

実施予定。初任者研修の講座内容をさらに細分化、専門化し、経営管理者の育成を目的とした内容の講座となっている。

c 館長会

地域においては2～3か月に一度、年1～2回は本社において館長が集合して議論するとともに会社からの指示を伝える機会としている。

(3) 研修の成果と課題

ア 成果

同社は、「顧客マインド」、「効率・収支への意識」、「職員の目的意識」の向上及びそれらの視点で自ら考える姿勢の涵養^{かんよう}に研修成果があると考えている。

この結果として住民サービスの観点が徹底され、顧客満足度が向上することを目指しており、^{なかんすく}就中、直営から指定管理への移行に際しては、移行日を境にこの差異を顧客（施設利用者）が明確に見、感じられることを重視しており、このための接遇基本動作の習得には自信を見せている。

イ 課題

同社の課題は、5,000人を数える職員に対する研修実施体制の維持とそれによる均質な人材の確保である。前述の通り、同社の指定管理館及び運用業務受託館は平成20（2008）年以降年間約40館のペースで急伸しており、新規採用者は多い時で年約500名を数える。

(4) 今後の方向性

今後さらに指定管理館及び運営業務受託館を増加させるために、研修の社内講師となりうる責任者層の育成を急いでいる。また、研修と人材育成を職員のキャリアパスと一体的に考えており、事業拡大にも充足できるだけの企業内の人的資源の創出を目指していると言えよう。

(5) 考察

「第Ⅱ部 指定管理者が運営している図書館を含む図書館における研修などの実体について」において細述する。

(平賀 研也)

(聞き取り調査協力者)

所属	氏名
株式会社図書館流通センター 専務取締役	木下 勝義
TRC ライブラリー・アカデミー 理事	木俵 康之

(調査日、調査担当者等) ○は、主担当者

調査日	平成26年3月7日（月）
調査会場	社会教育実践研究センター（東京都台東区上野公園12-41）
調査担当者（委員）	鈴木委員長、青木委員、○平賀委員
調査担当者（事務局）	山本センター長、波塚社会教育調査官、糸賀専門調査員

3 指定管理者「株式会社乃村工藝社」における研修の実際

(1) 指定管理団体の概要

ア 団体について

団体等の名称	株式会社乃村工藝社
連絡先	〒135-8622 東京都港区台場2-3-4 PPT事業部 TEL：03-5962-1171（代表） http://www.nomurakougei.co.jp/

乃村工藝社は、明治25年創業、商業施設、企業PR施設、また博覧会・見本市など、人の集まる空間のデザイン及び設計・施行を主体とする総合ディスプレイ業を展開している。そのような業態から、博物館展示の設計・施行も手掛けるようになり今日に至っている。指定管理者制度が導入されるとともに積極的に博物館施設の指定管理者となり、設計・施工主体から運営をも手掛けるようになった。

イ 管理している施設について

平成17（2005）年4月に長崎歴史文化博物館の指定管理者となって以来、現在では下表の11施設の指定管理者となっている。また、別に3施設の運営委託を受けている。

単独で指定管理者となっている施設が4施設、他の企業や財団等と共同で請けている場合が6施設、共同企業体を形成している場合が1施設となっている。

施設名称	管理形態	業務内容
長崎歴史文化博物館	単独運営	運営
佐賀県立宇宙科学館	共同運営	運営
青森県立三沢航空科学館	共同運営	運営
葛飾区寅さん記念館・山本亭・柴又公園	共同運営	運営
埼玉県立川の博物館	単独運営	運営
高浜市やきものの里かわら美術館	共同運営	運営
壱岐市立一支国博物館	単独運営	運営
もりおか歴史文化館	共同運営	運営
多摩六都科学館	単独運営	運営
広島県立美術館	共同管理運営	運営
岐阜市長良川鵜飼伝承館	共同運営	運営
東京都水の科学館	単独運営（運営委託）	運営
東京都水道歴史館	単独運営（運営委託）	運営
総務省・平和祈念展示資料館	単独運営（運営委託）	運営

特に、長崎歴史文化博物館は指定管理者制度が発足後、博物館施設の最初の事例として注目された。

ウ 職員採用について（採用時の基準、雇用形態、期間等）

本社における指定管理者業務担当は8名。各施設全体では181名の体制で業務を行っている。各施設の職員は、乃村工藝社のプロパーが責任者として1名おり、他は基本的に現地採用で、契約社員（年度毎更新）である。採用は、基本的にはハローワークを通じて行っており、学芸員求人情報サイトも利用しているが、この場合もハローワークに誘導する形で実施している。一方、アテンダント業務については、基本的に当該地の人材派遣会社に委託している。一方、採用は必要に応じて行っているが、学芸職員の離職の傾向を見ると自然系の方が人文系に比べて多いようである。特に、歴史系の場合は当該地域の歴史に興味関心のある者を採用するようにしているので比較的定着率が良いようである。

（2） 職員研修の実際

ア 職員研修の実際

入社時：乃村工藝社の仕組みについて、乃村の個人情報取扱い教育、実務の伝票の処理などを体系的に行われるようになるための研修。いわゆる初任者研修を実施している。

日常業務：各館のプロパー（総括責任者）が本社の8名と連絡を取りながら業務全般の問題点を共有し、必要に応じて研修を実施しているが、個別の業務対応についてはOJTにならざるを得ない。

専門分野：外部の学会等の大会・研究会などへの参加を奨励している。

イ 研修の内容・方法

内部の研修ではなるべくグループワークを取り入れている。例えば学芸員の意識改革の意味も含めてマナー研修を取り入れているが、単なるマナー教育にならないように、顧客満足度の向上を目指す観点からグループワークによる顧客満足度研修を実施している。また、社内に安全衛生委員会という組織があり、その委員会の下での安全衛生教育の一環として、四半期に一度各館に派遣しているプロパー（総括責任者）の会議を持ち、事故事例の共有を図っている。そして共有した館同士の情報に、新聞等から得た外部の事例を加味して現場へ伝え、安全性に関する研修の一助としている。

また、各館における個別の研修としては、マーケティング研修として、例えば「博物館のサービスの生産性」といったテーマで当該館の抱える問題点について、グループワークとしてディスカッションをするなどして館運営の活性化を目指している。

一方、学芸員の専門性の向上のための研修としては、文化庁等の国の機関が行う博物館業務に関する研修への参加や、日本ミュージアムマネジメント学会などの博物館学関係や、各学芸員の専門領域の学会の大会・研究会などに積極的に参加させることで知見を広めさせている。

（3） 研修の成果と課題

ア 成果

外部の研修機会や学会の大会等への参加は、研修の一環として他館の視察もありスタッフ同士のネットワークの構築が出来る効果もある。

イ 課題

職種が違くとコミュニケーションがとれないというような事態に対処するということも含めて、グループワークの中でお互いの認識をさせている。これをミュージアムの課題として捉えるようなものにしていくことが求められる。

また、人事サイクルと研修の関係をみると、指定管理者がステップアップしていったときに、スタッフがステップアップして残ってくれるのが理想だが、大学に異動してしまうというような、離職してしまう者もいるので、それはそれで人事サイクルとして認識することによって研修システムを考える必要がある。

(4) 今後の方向性

マナー教育に関しては、指定管理を受けている施設の職員ばかりではなく、他の事業、例えば企業 PR 施設も含めていきたい。

(5) 考察

指定管理者受託から日が浅いことや、契約期間が短いこと、また契約の継続性が不安定なことなど、会社として各館園における体系的な研修システムの構築が困難であるように感じた。さらに、博物館職員、特に学芸員の場合は研修すべき分野が多く、全体で行う研修以外は OJT に頼らざるを得ないようである。一方、外部の研修機会への参加を積極的に奨励しているようだが、なかなか体系的に実施するまでには至っていないようである。

(有元 修一)

(聞き取り調査協力者)

所属	氏名
PPP 事業部 事業部長	中島 秀男
同 事業推進部企画開発ルーム チーフ	木幡 明彦

※ PPP は Public Private Partnership の略

(調査日、調査担当者等) ○は、主担当者

調査日	平成 26 年 3 月 10 日 (月)
調査会場	株式会社乃村工藝社 (東京都港区台場 2 丁目 3 番 4 号)
調査担当者 (委員)	○有元委員
調査担当者 (事務局)	糸賀専門調査員, 加藤専門調査員

4 指定管理者「ひとづくりくまもとネット・三勢共同体」における研修の実際及び考察

(1) 指定管理団体の概要

ア 団体について

団体等の名称	ひとづくりくまもとネット・三勢共同体 (構成団体：NPO 法人ひとづくりくまもとネット，株式会社三勢)
連絡先	〒862-0950 熊本市中央区水前寺 6 丁目 7-26 興南ビル 302 号室 TEL：096-283-2345 FAX：096-282-8345 http://www.hitodukuri.com/top/top.html (ひとづくりくまもとネット) http://www.bm-sansei.co.jp/index.html (三勢)

イ 管理している施設について

施設名称	管理形態	業務内容 (主な担当)
熊本県立天草青年の家	共同体	運営 (ひとづくりくまもとネット)・施設管理 (三勢)
熊本県立菊池少年自然の家	〃	〃
熊本県立豊野少年自然の家	〃	〃
熊本県立あしきた青少年の家	〃	〃

ウ 職員採用について (採用時の基準，雇用形態，期間等)

- 採用時の基準 (保有資格等)
 - ・教員免許保有者や指導現場の経験があるものを優先的に採用している。
 - ・所長の採用は，地域とのつながりを考慮し，社会教育施設で勤務経験のある元校長等を採用している。
 - ・日常清掃・施設連絡員・設備管理及び点検・食堂業務等の従事者は地元の人を優先的に採用している。なお，設備管理についてはボイラー取扱技能講習を修了している者を採用している。
 - ・指導系の職員は「ひとづくりくまもとネット」，庶務・管理系の職員は「三勢」で面接・採用している。
- 雇用形態 (正規・非正規，常勤・非常勤)
 - ・所長は嘱託職員 (月 20 日勤務) として雇用している。
 - ・副所長以下，専門職員，庶務は正規職員として雇用している。
 - ・指導員は嘱託職員 (月 16 日勤務，月 20 日勤務) として雇用している。
※指導員のうち，将来性のある職員は正規職員として登用することもある。
- 雇用期間 等
 - ・嘱託職員は 1 年ごとの契約 (継続有) としている。
 - ・所長の嘱託期間は原則最長 5 年までとしている。

(2) 職員研修の実際

ア 職員研修の概要

主催	研修名	対象	内容
熊本県教育委員会	社会教育主事等研修	県内の社会教育主事や青少年教育施設職員等	教育施策の動向，青少年教育施設に特化したテーマ等
熊本県教育委員会	新任社会教育主事等研修	上記のうち，新たに採用された職員	社会教育の現状と取り組み，会計・公用文 等
指定管理者	共同体全体研修	共同体職員全員	安全管理，接遇，人権等
指定管理者	新任者研修	全施設の新任職員	施設職員としての心構え，共同体の概要，安全管理の基本 等
社会教育実践研究センター	社会教育主事講習	将来的に管理職に登用を見込んでいる職員	社会教育全般

※上記以外に，九州地区青少年教育施設協議会（所長会議，職員研修），国立青少年教育振興機構（全国青少年教育施設所長会議，全国青少年教育施設研究集会），九州地区あるいは全国レベルで開催される指導者講習・研修にも参加させている。

イ 研修の内容・方法

○ 特徴的な研修，フォーマルな研修の実際

- ・今後，管理職として登用する予定の職員，教員免許を保有していないが現場経験を積んだ職員には，社会教育主事講習を受講させるようにしている。
- ・あしきた青少年の家の専門職員は，職務上，船の操船をしなければならないため，基本的に船舶免許を取得させるようにしている。ただ，個人に付与される資格のため取得にかかる費用は原則個人負担になるが，講習中は出勤扱いとしている。
- ・副所長（生え抜きの職員）を対象にした研修を実施している。
- ・日常清掃や設備管理等に従事する職員に対しては，三勢において設備管理や維持管理業務に関する実技研修を実施している。
- ・厨房や警備状況については，専門家を招聘し，現場で具体的な指摘を受けた上で研修を実施するようにしている。

○ OJT，インフォーマルな研修の実際

- ・様々なプロジェクトに積極的に関わらせていくことで，良いOJTの機会になると考えている。
- ・運営事務局より施設に職員を派遣し，指導員や厨房職員の仕事ぶりについて助言・指導を行うこともある。

○ 研修にかけられる費用（講師謝金，旅費等）

- ・ 4施設合わせて年間 70～80 万円程度の費用を研修費として支出している。
- 職員のニーズの把握について
 - ・職員にアンケート等を実施し、研修に対するニーズを把握するようにしている。
- 各種研修の成果の共有
 - ・研修後に各施設内あるいは全体研修の場で必ず復講させるようにしている。
- 複数の施設種で指定管理を受託している場合、施設種の違いによる研修面での対応
 - ・当該共同体は、県立青少年の家以外に、スポーツ施設やレジャー施設、キャンプ場、観光案内・物産館等の複数の施設の指定管理を受託している。研修面での対応としては、比較的共通するテーマとして危機管理・安全管理等を中心に共同体主催で研修会を実施している。
- 複数の自治体で指定管理を受託している場合、自治体の違いによる研修面での対応
 - ・当該共同体は、熊本県、菊池市、玉名市、上天草市、唐津市、中津市で指定管理を受託している。自治体によって求められることに違いがあるため、自治体職員による講話の機会や自治体との会議等を利用して情報交換を行い、研修に生かしている。
- 自治体や大学等との連携
 - ・共同体主催で全体研修を実施する際、県教育委員会を通じて講師を派遣してもらうことがある。また、各自治体を実施する社会教育や生涯スポーツにかかわる事業の調査研究に協力したり、地域の小学校から学童等の協力依頼を受けるなど、各自治体との協力体制が構築できている。
 - ・熊本大学教育学部の中川保敬教授が NPO 法人ひとづくりくまもとネットの理事長を務めていることから、熊本大学をはじめ、県内の各大学と人的・知的資源、実習、研究フィールドを相互に協力し合う環境が築けている。
 - ・指定管理を受託している他の施設（スポーツ施設やレジャー施設等）との協力・応援体制ができており、青少年の家については、近隣のスポーツ施設や観光施設、また研修機能を持つ施設との共同で利用者の活動をより充実させる取組を行っている。

例：天草青年の家と上天草市松島総合運動公園、天草ビジターセンターとの連携、菊池青少年の家と四季の里旭志との連携等

(3) 研修の成果と課題

ア 成果

- 指定管理者から見た成果
 - ・社会教育主事講習を受講してきた職員の話を見ると、現場に入り内側の視点から社会教育を見てきたが、講習を受けたことで自分たちの仕事を外から俯瞰的に見ることができ、社会教育における全体的な位置付けを理解することができたと話している。
- 研修と人事サイクルの関係 等
 - ・異動の際、引継ぎがスムーズにいくよう、異動する職員は年度末に異動先へ教

回出向き、そこで活動プログラム等を一通り経験したうえで新年度を迎えるようにしている。

- ・新規採用職員に対しても上記と同様の研修を行っている。さらに、新任職員には、4月上旬に新任職員研修を実施している。

イ 課題

- 現在、課題となっていること
 - ・毎年入ってくる新任嘱託職員のスタンダードを保つこと
 - ・経験年数や力量に応じた研修の実施
 - ・学校現場との交流

(4) 今後の方向性

- 成果と課題を踏まえた今後の方向性、予定
 - ・指導員（嘱託職員）の中から2，3年経験を積んだ職員を専門職員（正規職員）として登用していき、指導力・企画力のある職員を増やしていきたい。
 - ・今後のキャリアパスの在り方として、新たな施設の指定管理を受託し、経験を積んだ職員をその施設のリーダーとして配属していくことが課題となっている。
- 国や自治体、全国規模の組織に期待すること（研修内容、方法等）
 - ・研修など様々な情報の提供

(5) 考察

ひとつづくりくまもとネット・三勢共同体では、教育委員会主催の研修や社会教育主事講習など外部の研修に参加させるだけでなく、共同体独自で研修を実施し、職員の資質向上に取り組むとともに、経験を積んだ嘱託職員の中から将来性のある職員については正規職員に登用するなど組織内のキャリアパスも整備されていた。

指定管理者制度では、指定期間の短さにより、専門性の高い職員の育成や正規職員の雇用など人事に関する課題が挙げられることが多い。しかし、本事例から、一つの団体が同種複数の指定管理を受託することは、一元管理による運営の効率化が図れるだけでなく、人事的なスケールメリット（一定数の正規職員枠の確保、組織共通の研修による人材育成の効率化、人事異動による人材の環流等）もあることが分かった。

（青木康太郎）

（聞き取り調査協力者）

所属	氏名
特定非営利法人ひとつづくりくまもとネット 県立青少年の家運営事務局総括	高木 太郎 氏
株式会社三勢 専務取締役（統括本部長）	福原 浩倫 氏

（調査日、調査担当者等） ○は、主担当者

調査日	平成 26 年 6 月 30 日（月）
調査会場	社会教育実践研究センター（東京都台東区上野公園 12-41）
調査担当者（委員）	鈴木委員長，○青木委員，大城委員，橋本委員，平賀委員
調査担当者（事務局）	波塚社会教育調査官，尾山専門調査員，仲村研究補助者

5 指定管理者「特定非営利活動法人 まなびの広場」における研修の実際及び考察

はじめに

「伊勢市生涯学習センターいせトピア」は、人口 131,204 人（2014 年 7 月末現在）の三重県では中規模市である伊勢市の、生涯学習の拠点施設として平成 9（1997）年 4 月に開館した施設である。開館当初は、市直営で運営管理されていたが、平成 18（2006）年度から指定管理者制度が導入されている。

「特定非営利活動法人まなびの広場」は、現在 3 期目（ヒアリング調査当時は 2 期目最終年度）の指定を受けている指定管理者である。元々は、市民グループとしてスタートした組織であったが、伊勢市生涯学習センターへの指定管理者制度導入を契機に、法人格を取得した経緯がある。指定管理者制度導入後、着実に成果が出ており、近年では、平均して年間 17 万人の利用者数を記録している。伊勢市の人口対比からみても驚異的である（図 3-1）。

本調査の調査票調査先は、都道府県、都道府県庁所在地、政令指定都市、特別区までであり、人口 20 万人未満都市への調査が行われないことから、今回のヒアリング結果を、サイレントマジョリティのモデルケースの一つと考えていただきたい。

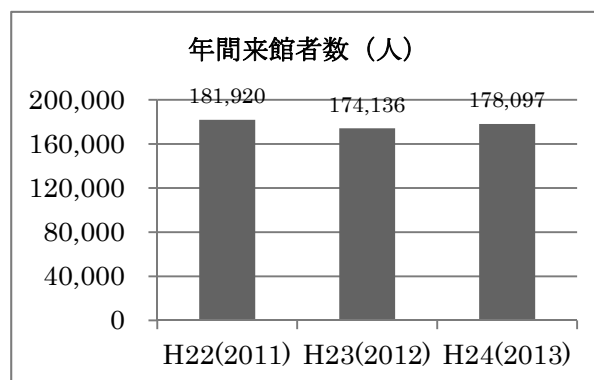


図 3-1 年間来館者数

(1) 指定管理団体の概要

ア 団体について

団体等の名称	特定非営利活動法人まなびの広場
連絡先	〒519-0601 伊勢市二見町松下 1349 番地 164 TEL 0596-42-2100 FAX 0596-42-2633 http://www.manabinohiroba.jp/index.html

イ 管理している施設について

施設名称	管理形態	業務内容
伊勢市生涯学習センター	単独	施設管理・運営

ウ 職員採用について

職員体制は、センター長をはじめ、現在 12 名の人員で施設を運営している。開館時間（8：30～22：00）内をスムーズに運用するため早番遅番の交代制で勤務シフトを構成し、市民サービスの充実を図っている。職員構成は表 3-3 のとおりである。

表 3-3 職員構成

業務・役職	人数（正規）	人数（非正規）
センター長	1	
副センター長	1	
事業業務部門	3（副センター長を含む）	
運營業務部門	4	2
管理業務部門	2	

構成としては、NPO 法人本体の職員（常勤）と、ハローワーク等を通じて募集する職員（非常勤）が混在している。職員採用は面接方式で、資格等の条件は特に設けていない。生涯学習，社会教育分野の専門性は採用時にはあまり重視されていないというのが実態である。ただし，センター長には生涯学習組織運営経験者，副センター長には社会教育主事講習修了者をそれぞれ配置し，専門性を担保している。

（2） 職員研修の実際

ア 職員研修の概要

主催	対象	内容
指定管理者	全職員	ハード面に関すること （安全管理，各種機器操作）
指定管理者	管理職	ソフト面に関すること （接遇，専門的な内容）

職員研修は，毎年度，全職員を対象に休館日を活用して数回実施されている。研修の内容は，大きくハード面とソフト面に分けられる。ハード面については施設の安全管理に関することと，AV 機器や舞台機構をはじめとした，施設の付属設備の使用方法についての研修である。日常業務においては，担当部門を横断して顧客対応にあたることもしばしばあるため，全職員が共通して身に付けておきたいスキルということである。

ソフト面は人材の育成が主な内容である。基本的には，外部研修で対応しているが，専ら管理職職員級が参加し，受講内容を他の職員に還流するような形をとっている。

また，伊勢市からの指定管理料に研修費としての枠はないが，研修に関する予算は指定管理料から独自に算出・確保し，機会があれば対応できるようにしている。

イ 研修の内容・方法

ハード面の具体的な研修内容は，災害時の対応，避難訓練，エレベーターが停止した時の救助の方法等，安全管理に関する事項が主だった内容である。OJT として実施される部分も多くあり，新任職員には，ベテラン職員からの教育訓練が業務を通じて実施されている。

ソフト面の具体的な研修内容は、業務内容についての研修、接客業務についての研修のほか、県教育委員会主催の研修に参加し、県が示す取組の方向性や指針を把握し、個々の事業企画へ反映させている。主に外部研修への参加という方法がとられているが、参加者は少数精鋭に限られており、参加者が研修で学んだ内容などを還流し、内容を共有している。

(3) 研修の成果、課題

ア 成果

今回のヒアリング調査では成果と呼べる明確なものは存在しないように見受けられた。3期連続で指定管理者に選定されていることが、広義でいえば、成果と呼べるのかもしれない。ただし、担当業務内における OJT を含むインフォーマルな研修機会は活発に実施されており、職員が担当業務を遂行する上で、定まった成果が認められなくても大きな障害にはなっていない様子であった。

イ 課題

課題としてまず挙げられるのが、人員の問題である。職員配置に余裕がないため、外部研修に職員を複数名同時参加させることが困難な現状が見受けられた。

伊勢市生涯学習センターの場合、定員 500 席のホールを含む 17 施設余りを日々運営管理し、その利用率は年間平均で 70%と

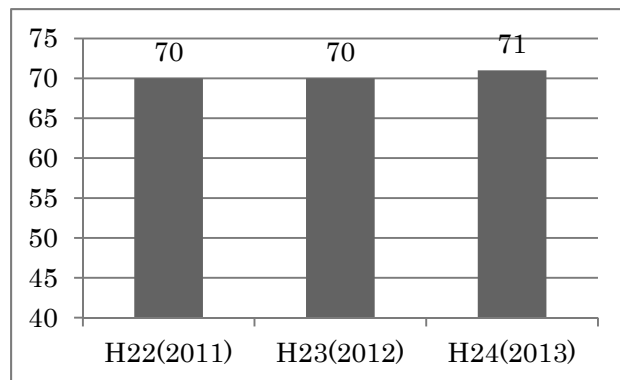


図 3-4 施設利用率 (%)

いう状況では、外部研修として出かける余地は限りなく少ない(図 3-4)。指定管理者として業務に邁進すればするほど、人材の育成にかかる時間の確保が困難になるという矛盾を抱えていることになる。

もう一つの課題として、研修情報が末端の施設に届いていない現状がヒアリング内で確認することができた。行政機関を介しての情報伝達は、部局間をまたぐ場合、想像以上に時間を要する場合が少なくない。この現状は、に地方の中小規模施設にとっては貴重な研修機会の損失になるため、よりスムーズな情報の流通が望まれる。

(4) 今後の方向性

ヒアリング後の追加調査では、行政側の伊勢市が作成した「伊勢市生涯学習センター指定管理者募集要項」の中に、人材育成の視点や指定管理者側への研修の義務化は明記されていないことが確認できた。指定管理者の裁量に任されているともとれるが、市民の求めに応じ、質の高い学習機会や情報を提供する「新しい公」としての責務を全うさせるためにも、項目の重要度は高いと考える。研修体制の強化、人材育成の視

点は重要だが、中小規模施設においては、施設管理や運営の方が先に立ち、優先順位が低くなってしまふ。生涯学習社会の実現，社会教育の充実や発展を目指す以上，地域の拠点施設である中小規模施設の活性化が求められるところである。

(5) 考察

様々な要因から，研修に出かけられない施設がとる次のアクションとして，研修自体を受け入れるという方法が考えられる。この方法を選択するとなれば，社会教育実践研究センターをはじめとした専門機関からの講師派遣や，セミナーごとの地域開催など，地域の実態やニーズに対応したアウトリーチプログラムの開発が望まれるところである。特に地方では，職員を専門化（スペシャリスト）していくのではなく多様化（ゼネラリスト）していく傾向が見て取れる。博物館，図書館等の学芸員，司書といった専門資格に比べて，その業務の専門性を資格化しづらい公民館，生涯学習センターの職員に必要な，基礎的かつ多様な事項を学ぶ研修の機会が必要と考える。

次に，行政側における人材育成，研修に係る課題解決の一方策として考えられることとしては，指定管理者選定時の評価の視点に研修制度の有無や，人材育成に関する組織としての考え方（ポリシー）を問う項目を高い配点として明記することである。さらに，行政研修（コンプライアンス，人権，ハラスメントなど）には，指定管理者であっても全職員の参加を義務付けるなど，市民サービス向上という目的達成に向けた，研修スキームの再構成が望ましいと考える。

(生田 隆明)

(聞き取り調査協力者)

所属	氏名
伊勢市生涯学習センター 副センター長	濱口 博三氏

(調査日，調査担当者等) ○は，主担当者

調査日	平成 26 年 3 月 12 日 (水)
調査会場	社会教育実践研究センター (東京都台東区上野公園 12-41)
調査担当者 (委員)	鈴木委員長，青木委員，大城委員，○生田委員
調査担当者 (事務局)	波塚社会教育調査官，糸賀専門調査員

第4章

社会教育施設における 今後の職員養成の在り方

足利市教育委員会参事・生涯学習課長
橋本 修一

はじめに

この社会教育施設における指定管理者制度に関する調査研究を行うに当たって、疑問に思っていたことがあった。そもそも、指定管理者となっている団体等の職員研修は、行政側から見ると、指定管理者側の裁量であって、具体的な内容や方法などについては、指定管理者独自のオリジナルな部分であるとともに、団体の独創性を発揮できる場所であると認識していた。したがって、特に、指定管理者制度にプロポーザル型を採用している場合は、研修も一つの重要な指定管理者の評価ポイントとなっている場合が多い。研修を行うことはともかく、そのやり方や内容に、一定の基準を設けるなどして、研修を一定の方向に誘導することは、指定管理者の選考ポイントから研修という項目を除くことにも繋がり、好ましいことではないと考えていた。行政側としては、仕様書どおりの管理運営をしてもらえばいいわけで、研修の具体的な実施をお願いすることは、指定管理料に影響することになる。指定管理料もまた重要な選考ポイントであるため、研修の実施は仕様書における必須条件としても、内容や方法などについては、行政が関与するべきものではないと考えていた。

しかし、最近、指定管理者施設で、様々な問題が出てきており、その原因を辿ると、指定管理者の職員に起因するものが少なくなく、研修の重要性が増してきているようである。さらに、指定管理者制度の課題の中でも、施設の有する教育機能・専門性の軽視、専門職員などの人的な基盤の弱体化が指摘されており、指定管理者の研修の在り方について、改めて考え直す時期にきている。

そこで、指定管理者制度導入施設における職員研修について、多方面から考えてみることにした。

1 指定管理者制度に対するメリット

行政側、企業側からのそれぞれの視点で、指定管理者制度のメリットを整理してみることにした。

(1) 行政側からの視点

ア 施設の有効活用

民間企業のノウハウの活用により、直営では成し得ないような施設の有効的活用。

イ 施設利便性の向上

利用時間の延長など、施設運営面でのサービスの向上。

ウ 維持管理コストの削減

施設運営の維持管理に掛かるコストの削減。

(2) 企業側からの視点

ア 公共施設での事業機会の拡大

指定管理者になることにより、公共事業への参画の機会の創出。

イ 企業のイメージアップ

指定管理者になることにより、企業の信頼性の増加、イメージのアップ。

ウ 利潤の追求

指定管理者業務にも、ビジネスとしての利潤の追求。

このように指定管理者制度に対して、行政側と企業側の考え方は幾分違う。公共の福祉を前提に研修コストを惜しまない行政側と、公共の福祉とはいえ企業的な論理を持つ企業側では、研修の機会提供で違いが出てくる。公共的な仕事に「利潤の追求」を求める度合いは少ないと思われるが、「利潤の追求」を求めた場合、研修コストへの理解がなされ、研修の機会が十分提供されているのか判断が難しい。

2 研修の目的

指定管理者制度では、指定管理者は、応募時に提出した企画提案書に記載した「施設のあるべき姿」に向かって、施設の管理運営をしていくことになり、そのための手段として、研修を実施していると認識している。研修を行うこと自体が目的ではない。研修の目的は、「施設のあるべき姿」の実現である。

ヒアリングをさせてもらったが、「施設管理のあるべき姿」を職員が、しっかり把握されていないように感じられる場面があった。

(1) ヒアリングの事例

今回の某社会教育施設の、指定管理者ヒアリングを行ったときの質問内容である。

Q1 貴団体が指定管理者になってから、例えば利用者が増えたとか、施設の利用状況に変化はあったか。

Q2 行政としては、指定管理者制度を利用する目的は、施設の有効利用と考えるが、指定管理者としての今までの成果をどう見ているか。

Q3 次期の指定管理者の応募に当たって、アピールポイントは何かあるか。

以上の内容を質問したが、明解な回答は得られなかった。

(2) 所見

質問の意図は、指定管理業務の成果を問うことによって、指定管理者として当該施設を管理運営するに当たり、「施設のあるべき姿」いわば目標となる理想の施設管理を、職員が認識しているかどうかを確認するものであった。しかし残念ながら、明快な回答が得られなかった。これは、聞き方にも問題があったと思われるが、「施設のあるべき姿」が担当職員に浸透しておらず、漠然とした管理を行っているのではないかと、判断せざるを得ないものであった。

指定管理者が目指す「施設のあるべき姿」の実現のために、職員は施設管理等のノウハウを持つことが必要であり、研修は、個々の職員能力を開発し、資質の向上を図るものである。また、施設のあるべき姿を職員に周知し、どういう施設管理を行うのか教育することも研修の役割である。

3 研修の内容について

一般的に行政側は、こういった職員にはこのような研修が必要であるというようなプログラムを示すことは可能であるが、指定管理者が行うべき研修の内容を指示することは、一般的に難しいと思われる。理由は、行政側では、指定管理者の職員に、現在必要とされる研修内容が分からないからである。誰がどのような研修を必要とされるかは、指定管理者に判断してもらうしかない。また、一口に研修といっても多種多様であり、全てを同じように扱うことには無理がある。

<研修の種類>

- (1) 法令で受講の義務があるもの（防火管理者、安全運転管理者、ボイラー技士、電気主任技術者、看護師、保育士など）

指定管理者が研修を行うものではないが、資格がない者の作業を禁ずるもので、必ず受講させなければならない。

- (2) 義務ではないが、資格を取得することや講義を受けることを勧められているもの（学芸員、司書、社会教育主事など）

資格を持つ者を配置することが望ましいなどとして、努力義務的なものである。より質の高い業務を行うため必要な資格であり、研修を受けさせるかどうかは、指定管理者の裁量による。

- (3) 仕事を行う上で必要な内容のもの（法令、職務上のきまり、マネジメント研修等）

職務を行う上で必要となる知識などの講義で、法的なものを体系的に研修するもの。職員の基礎的な能力を高めるためのものや業務をマネジメントする能力を養うもの。（課長研修、係長研修など）

- (4) 教養や情報などに関するもの（交通安全、人権、健康など）

仕事には直接結び付かないが、人格の向上など社会生活をする上で必要となるもの。

- (5) 職場で仕事を行いながら行うもの。職場内研修（OJT）

仕事の訓練、技術の継承等職場で同僚等から受けるもの。

以上のようなものに大別される。ここで論ずべき研修は、主に（1）、（2）、（3）の研修である。つまり、日常の仕事を離れて行う研修で、その研修を行わなかった場合、指定管理者業務に直接的に支障が出るという内容のものである。（4）は、職員の意欲や意識の変化に影響を与えるという意味からすると、行わないことが支障を及ぼさないわけではないが、今回の趣旨とは幾分意味合いが違うように思われる。また、（5）の職場内研修は、日常の仕事の中で行われるものであるため、本来の仕事や訓練との区別がつきにくく、ここでは除外して考えることとする。

4 研修を行う時期

義務的な研修は、異動等で職場が変わり、資格等が必要とされる時期に行うことは当然である。それ以外の研修は、職員の希望や、やる気があるなど、職員にとってその研修を

必要とする時期に行うことが効果的である。時期の判断も指定管理者が行い、適切に制度化しておくことが望まれるが、研修は多分に職員の雇用形態と密接に関係してくる。特に短期雇用の職員の場合は、資格等の取得を含め判断が難しい。

5 研修に掛かるコストについて

研修を行うには、当然費用がかかる。職員が参加する場合の費用、講師をお願いする場合の講師料などである。本市の一般行政職平均は、1時間当たり2,009円、一日当たり15,570円で、さらに、受講料、旅費などが必要となれば、意外にコストの掛かることがわかる。

したがって、指定管理者側の、最小限に抑えたいとの考えも当然理解できるが、一方、適正な指定管理業務を行うために必要な経費でもある。職員研修にどれだけ予算を投入できるか、指定管理者の裁量の部分である。

6 研修の効果について

研修の目的、研修のコストについては、先に述べてきたが、研修の効果は重要であり、効果なくしては、研修の意義はない。しかし、研修の効果を測る方法は、正直、難しいのが現実である。やりっぱなし状態のものの中にはあると思われるが、研修のコストは意外に高く、指定管理料に反映されることを考えれば、御座なりにはできない。

研修結果を測る一般的な方法に、テストなどの効果測定を行うものや受講者に理解度の感想を書かせるものがあるが、これは、受講者の受講直後の状態を調べているのであって、受講者本人や職場のためにはなっていないと言われている。受講者が研修で学んだことを真に自分のものとするためには、受講者自らが、その後において、実践していくことが重要である。そうしたことから、指定管理者は、研修後の受講者に対して、今後行うべきことを明示しておく工夫が必要である。

7 まとめ

今まで述べてきたことを整理してみると、次のようになる。

<職員研修で指定管理者が留意すべきこと>

- (1) 研修は、指定管理者が求める施設のあるべき姿の実現に向けた一つの手段である。研修を行うこと自体が、目的化されてはいけない。
- (2) 研修内容については、取捨選択し、何が必要であるか良く吟味する。資格等の取得などの義務的なものは当然受講させ、義務的でないものについても、職員の成長に役立つものは、積極的に参加させる。
- (3) 義務的なものは、法令で定められている時期に、そのほかは、職員の希望や、やる気から判断して、その職員に必要とされる時期に実施する。
- (4) 研修のコストも考慮する必要があるが、事故等が起こってからでは取り返しがつかないため、十分配慮する。
- (5) 効果を測定する方法は簡単ではないが、参加させた後、受講者が学んだことを実践しているかを確認することが効果的である。

浦添市立森の子児童センター館長

大城 喜江子

1 事例について

(1) 経緯

NPO 法人なはまちづくりネット（以下「なはまちづくりネット」という）は、平成 17（2005）年に沖縄県内初の民間委託（一部業務委託）が予定されている那覇市立繁多川公民館の業務受託に向けて平成 15（2003）年に設立された。社会教育的な実践活動をしてきたメンバーが、琉球大学井上講四教授の下で、社会教育の理論を学ぶ準備期間を経て業務受託に挑戦し、理論的な裏付けに支えられた実践の場として、繁多川公民館の運営を行ってきた。

受託後、職員の資質向上、ネットワークの拡大及び質の高い公民館運営を目指して、定期的な自主企画研修を開催するとともに、自治体、国等の主催する研修にも時間をやりくりして多くの職員が交替で参加した。

(2) 事例

ア 事例 1 定例自主企画研修「5 番線カレーライスの会」（表 4-1）

最初にこの「5 番線カレーライスの会」のネーミングに興味を持たれるのではないかと思う。繁多川という地域は県都那覇市に位置するが決して便利な所ではなく、しかも繁多川公民館には駐車場もないことから、公共交通のバス「5 番」に乗って来ていただき、職場帰りの空腹を満たすカレーライスを食べながらリラックスした学びの交流研修を定期的に行ったことから「5 番線カレーライスの会」という名称の研修会となった。受講料 500 円、食べ放題のカレーライス 500 円の 1,000 円を参加費用として講師料を含めた研修運営費にした。

学校関係者、公民館関係者、行政職員、企業及び NPO 等の多業種の職員が一堂に会し、従来の社会教育の枠を超えた幅広い内容の研修にした。その中でも平成 25（2013）年度に開催した自主研修の中から 3 例を紹介する。

(ア) 日本の公民館をエジプトで生かすには

モハメド・アブデルミギード・サイード氏（以下「ギドさん」と呼ぶ）は琉球大学のエジプト出身の社会人大学院生である。第二次大戦後の日本の民主化に、公民館設置を提唱した寺中構想がエジプトの民主化に必要であると考へ、日本の社会教育を学んでいるギドさんの講話である。エジプトの過去を踏まえ、紛争の残る現在、そしてより良き民主化の未来へ向けて、帰国後、エジプトでの公民館（社会教育）活動に生かしたいと研究中である。その研修は講話のみでなく、参加した方々の名前をアラビア文字で書いてもらう等、エジプトの文化にも触れる国際交流の場にもなった。

後日、ギドさんが帰国した後に役立つよう、エジプトの大学教授と繁多川の皆さんがインターネットによる互いの文化を紹介し合う国際交流講座をギドさんと共に企画・運営した。

(イ) 日本の政治 世界の政治

沖縄国際大学教授をお招きしての研修は、そもそも政治とは何かに始まり、日本の動向、世界の動向を大学生になった気分で学ぶということであったが、単に政治について学ぶだけでなく実際に参加した方々に講師の人柄等を紹介して、ネットワークづくりが広がるような研修にした。

(ウ) 社会教育主事講習報告会：大人と子どもの歯車を促す社会教育指導者の役割

職員を代表して受講した国立教育政策研究所社会教育実践研究センターが実施している社会教育主事講習Bを職員全員で共有する報告会を開催、膨大な講習内容の中から焦点を絞ってまとめ上げた報告会は、受講した職員の更なるスキルアップと情報の共有になった。

表4-1 自主企画研修「平成25年度5番線カレーライスの会」概要

テーマ	講師	所属・役職
社教主事講習報告：大人と子どもの歯車を促す社会教育指導者の役割	續 洋子	なはまちづくりネット職員
SNSを活かした公民館運営や地域づくり	宮城 潤	NPO 法人サポート若狭
ニュースの達人になろう！ 知って得する新聞の読み方講座	普久原 均	琉球新報 NIE 室長
公民館のうつりかわり	嘉納 英明	名桜大学教授
日本の公民館をエジプトに生かすには	モハメド・ア ブデルミギ ード・サイ ード	琉球大学大学院生
日本の政治 世界の政治	佐藤 学	沖縄国際大学教授
地域に若者が還るとき	野底 武光	那覇市教育委員会職員

イ 事例2 県内外等の外部研修（表4-2）

(ア) 新しい公共事業「沖縄地域社会ビジョン大学院2012・夏」

“NPO 法人まちなか研究所わくわく”という団体の主催する講座に2名の職員が参加した。政策形成、NPO論、人を動かす企画他、仕事を終えた後の2か月間に14コマのハードな研修であったが、充実した内容は今後の講座に役立ち、これまでにない人たちとの出会いがネットワーク拡大に繋がっている。

(イ) 中国・四国・九州地区生涯教育実践研究交流会

一年に一度、当団体が運営する公民館の方向性が間違っていないか、遅れ

ていないかという確認と情報収集や県外の方々との交流等のために、福岡県で開催される生涯教育実践研究交流会に職員が交替で参加している。この交流会で事例発表の機会を与えていただいたこともあり、職員のスキルアップと情報収集・発信の場になっている。

(ウ) 公民館職員専門講座

受託している繁多川公民館のリーダーが、国立教育政策研究所社会教育実践研究センターで全国の中堅公民館職員を対象として実施している研修に参加し、県内での研修では得られない専門的な知識を全国規模の参加者の中で交流を図りながら学んだ。

(エ) 社会教育主事講習

インターネット配信による研修を前期、後期と2年をかけて学び、職員一人が社会教育主事資格を取得した。講座の企画立案等において、理論と実践と相まった公民館運営者としての実力十分の職員であるが、今後指定管理が予定されている当公民館の次期挑戦に向け、社会教育主事の有資格者を誕生させた。不在中の研修期間の仕事を全員で分担して、後日、全職員と多くの皆さんでその研修を共有した。

表4-2 県内外の外部研修参加状況

研修名	主催	内容
新しい公共事業沖縄地域ビジョン大学院2012・夏	NPO 法人 まちなか研修所わくわく	政策形成・NPO論・インタビュー実践・人を動かす企画他
沖縄県社会教育指導者研修会	沖縄県教育委員会	いま、社会教育委員に求められること
中国・四国・九州生涯教育実践研究交流会	福岡県教育委員会他	行政、NPOや団体の実践活動発表や講演
社会教育主事講習「B」	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・演習他

2 事例における成果と課題

(1) 成果

- ・定例の自主企画研修においては社会教育のみに特化せず、幅広い内容と多様な講師を招へいして地域課題や、社会問題等の視野の広い公民館講座の企画ができた。
- ・多業種の参加でネットワークが広がり、他市町村の行政職員の参加もあるなど当団体職員のスキルアップだけでなく、多くの方々の学びの場になっている。
- ・県内外研修への参加で他県の方々との情報交換や交流ができ、さらに広いネットワークができた。
- ・社会教育主事有資格者を誕生させることができ、平成27(2015)年度の指定管理に挑戦する上での強みになっている。

(2) 課題

- ・勤務時間外の研修等の参加も多く、時間的な負担は大きい。
- ・NPO 法人のため予算の制約もあり、県外研修に関しての費用は個人負担と団体からの拠出とで研修費用を捻出している。

3 今後の方向性

当館が一部業務委託から指定管理に移行することを期に、3年契約の3期（9年）を終了するときには団体を閉会することを決め、若者の運営する新たな公民館運営を考えた。受託先が極端に変わり、地域が戸惑わないよう1年半程かけて引き継ぐ準備を行ってきた。今当団体にいた若者が中心になり、新たに立上げた団体で公民館運営を受託して運営を行い、指定管理に向けた準備を行っている。

- ・経営に関する研修を行い指定管理に向けて準備をしていきたい。
- ・随時行っている館運営に関する研修を継続して行う。
- ・自主企画研修をこれまでと違った形態で行う工夫や、県外研修で得てきた内容等の共有を図り、さらなる職員の資質の向上とネットワークの拡大を図っていききたい。
- ・委託事業のため、県外研修等については、予算的な制約があり団体が全額負担することは、難しい面もあるが、個人の金銭的な負担をいかに充足感に^{つな}ぎつけていけるか考えていきたい。

4 考察

私たち自身の活動の考察となるため感想に近いものとなるが、これをもって考察に代えたい。

一部業務受託から9年間、「地域に学び、地域に溶け込み地域で機能する公民館、社会教育をベースに人と人とをつなぎ、協働のまちづくりを支える市民性教育、特に子どもをキーワードにして誰もが誇りの持てるまちづくりを学校教育と社会教育の融合」の視点から講座の企画運営を行ってきた。民間団体である私たちが、社会教育施設を運営していくことに大いなる責任を感じつつ、その責任を果たすために楽しくではあるが必死で公民館を運営してきた。

その責任を果たすために職員の資質向上を図ることに重点を置いた。公民館の機能や利用に関する内容の研修は随時行うとして、多くの方々と学び、交流し、ネットワークの拡大を目的に自主企画研修「5番線カレーライスの会」を、途切れることもあったが大よそ月1回開催してきた。

仕事帰りの空腹を満たすカレーライスは、毎回具材の変化に富んだものを作り、そのカレーの話題で会話を弾ませる「楽しい！」ところから研修を始めた。リラックスした中でも研修内容は深く、お腹も知識も満たされる研修を、一つの団体だけの学びの場にとすることなく、他公民館職員や参加する多くの方々の学びの場にもなるよう取り組んできた。その研修には学校関係者や公民館関係者、市町村内外の行政職員やNPOのほか、多種多様な方々の参加によって、当団体の幅広いネットワークの拡大にも^{つな}ぎが

ったが、参加した方々それぞれも繋がり、私たちの目指した学びの交流に近づいているのではないかと思われる。

また、自治体や県外の研修にも職員を交替で参加させた。行政に代わる市民サービスの提供者として、社会教育という教育を担う重責を持って、少ない予算の中からも職員を県外研修（個人負担もあるが）に派遣する等、一人一人の資質を高めるための努力を惜しまず行ってきた。

地域課題・社会問題の解決を目的としたNPO法人として、理念を共有して採用した職員の継続した雇用のためにも、他に比類ない資質の向上が必要不可欠であると考えるのは、経営者として至極当然のことであり、競争原理の危機感を持って資質の向上を武器として、どこにも負けないと思えるような質の高い公民館運営を行ってきたつもりである。その結果、その専門性は定期異動のある教育委員会の行政職員を上回り、色々な面において行政からも質問・聞き取り等がある。当団体からすれば雇用の創出というあり方としては良いが、教育行政の継続性を考えると本当に良いのかと疑問に思うことが多々あった。委託団体任せにせず、行政が担う必要があるものは、やはり行政が担っていくことが大切ではないかと感じた。

平成17（2005）年からの3期9年の受託後、平成26（2014）年度からは、引き継いだ若者の団体が委託を受けて頑張っている。平成27（2015）年度に移行される指定管理挑戦に向けて、平成24（2012）年、25（2013）年の2年をかけての社会教育主事講習を受講して社会教育主事資格者を誕生させての引き継ぎは、なはまちづくりネットとして、教育を担うという自覚と責任を引き継いでいけたようで安堵している。

若者たちが引き継いだ団体も「今後の方向性」にあるように、自主企画研修を含め県内外の研修に参加して資質の向上を図ることを考えて、今、繁多川公民館の運営を行っている。

長野県伊那市立伊那図書館長
平賀 研也

公共図書館における指定管理の導入状況は、他の社会教育施設とは異なる様相を見せている。全国規模若しくは広域で指定管理事業展開をする民間事業者によるものが多いことが特徴である。

ここでは、ヒアリング事例の概要を再述すると共に今後の公共図書館における研修等について考察する。

1 事例について

図書館における研修等の実態を調査するに当たり、本検討会は株式会社図書館流通センター（以下 TRC 若しくは同社という）をヒアリング対象として選択した。事例選定の理由及び同社の研修の概要並びに直営館の研修等の概要、最後に公共図書館における指定管理の特徴と今後の動向について記述する。

（1）事例選定の理由

ア 公共図書館における指定管理の特徴

全国の社会教育関係施設が平成 17（2005）年度をピークにその施設数を減少させている（H17:94,392 施設→H23:91,221 施設）中で、公共図書館は一貫してその施設数を増加させている（H17:2,979 施設→H23:3,274 施設）。

一方、平成 23（2011）年度の全国の公立社会教育関係施設 53,804 施設における指定管理導入は 14,098 施設、26.2%にのぼるが、公共図書館 3,249 施設における指定管理導入は 347 施設で 10.7%にとどまっている（※1）。しかし、近年では、その数は毎年 40 館程度増加しており、その傾向はしばらく継続すると推測される（※2）。

こうした中で、図書館事業の指定管理に関して特徴的なのは、指定管理者に占める会社（民間企業）の割合が高いことである。公立の社会教育関係施設全体では、会社が指定管理を担う割合は 27.4%だが、公共図書館においては 64.3%に及ぶ（※1）。さらに、指定管理者となる会社の中核となっているのが、全国若しくは広域的に指定管理事業を展開する少数の事業者であることも公共図書館における指定管理の特徴である。

イ 事例の選定

上述の現状を踏まえ、本調査研究においては、公共図書館指定管理事業の最大手である TRC を聞き取り調査対象とした。

同社は、公共図書館の指定管理のシェア 56%にあたる 186 館で指定管理者となっているほか、197 館の公共図書館で業務委託を受託している。また、同社はこのほかに 12 館の博物館等、313 校の小・中・高校、大学図書館において業務受託（指定管理含む）を行っている（平成 25（2013）年 8 月現在（※3））。

同社は指定管理及び運用業務受託を合わせ 416 館、すなわち全国の公共図書館の 13%弱に

において業務運営を担っていることになり、同社を主とする少数の事業者の業務内容・基準が、自治体による指定管理者選定の一つの指標となっていると言っても過言ではない。なぜならば、公共図書館の指定管理及び業務運営受託は、各地域会社からの提案を伴った営業活動によって新規開拓され、プロポーザル（公募提案）方式で選択、指定されることが多いからである。

このことから、指定管理者の業務内容・基準、^{なかんずく}就中、教育訓練及び人材育成についての現状を理解するために、同社は適切な聞き取り調査対象であると考ええる。

（２）事例（TRC）

本事例に関する研修制度の詳細については「2. 指定管理者「株式会社図書館流通センター」における研修の実際」を参照のこと。ここでは、同社の指定管理の現況と教育訓練制度の概要を再述するとともに、比較のために、直営館における事例を紹介する。

ア TRCの指定管理事業の現状

ヒアリングによれば、同社は指定管理館の数を前記件数からさらに増加させており、平成26（2014）年9月現在、全国で公共図書館220館（再委託・PFIを含む）の指定管理者となっており、平成20（2008）年以降、その数を年間20-40館のペースで増加させている。これに業務受託による図書館業務受託196館を合わせると、現在416館の公共図書館が同社によって運営されていることになる。これは、日本の公共図書館3,248館の12.8%にあたる。

イ 同社の図書館職員研修

同社の実施する研修の受講対象者は、指定管理及び業務受託図書館等で働く約5,000名の職員である。ここ数年にわたり、同社の指定管理館は年40館程度の増加を続けており、研修を必要とする職員が毎年500名規模で増加している。各自治体における指定期間5年間の指定継続・更新による安定した事業運営及び、事業拡大のための人的資源の育成と拡大維持のための指導層、経営層の育成が、現在の同社の研修体制整備のインセンティブとなっているといえよう。

同社の地域運営会社が主となって実施する研修は（１）新人研修（２）レベルアップ研修（３）責任者研修の3つからなる層別研修体系となっている。これに地域別・館別の軸を加えたマトリックス体系で研修が企画・実施される。

ウ 研修の成果及び課題

同社としては、「顧客マインド」、「効率・収支への意識」、「職員の目的意識」の向上を目指し、またその点において研修の成果があると考えている。最終顧客である公共図書館利用者の満足度向上を通じて、顧客である自治体の要求を満たすためにも、自治体直営館に対してサービス品質の比較優位を保ち事業の継続・拡大を図るためにも、また事業の収益性を確保するためにもこれらの成果の獲得を追求する必要がある。

一方、課題は、拡大する事業を維持し、また平準的なサービス提供を実現するための人材確保及び育成の仕組みの構築と持続的展開である。増加する指定管理館の管理レベル職員（チーフ及び館長）を確保することが肝要であるため、職員のキャリアパスを意識した人材育成・活用の一環として研修が設計されている。

エ 他事例及び直営館の状況

今回のヒアリングに際して非公開を前提に入手した他事業者の研修計画書や一般にアクセスできるサービス内容記述(※4)を見ると、こうした研修体制の整備は、全国若しくは広域で指定管理事業展開を行う他の民間事業者においても同様であると推察される。

一方、自治体直営の公共図書館における研修体制については、筆者が総括する図書館における実情を中心に記述すれば以下のような体系となっている：

- (ア) 各館における OJT (オン・ザ・ジョブ・トレーニング) による実務訓練
- (イ) 各自治体を実施する接遇研修
- (ウ) 県立図書館(または県図書館協会)が実施する a 初任者研修, b フォローアップ専門研修, c 初任者館長研修, d 図書館大会などの研修機会
- (エ) 日本図書館協会が実施する各種専門講習
- (オ) 国立教育政策研究所社会教育実践研究センターが実施する図書館司書専門講習
- (カ) 大学・各種団体の実施する専門研修, 集会など

しかし、現実には圧倒的多数の、しかも公共図書館サービスの中核を担う中小都市のコミュニティ図書館にとっては、(ア)～(ウ)の実施及び職員派遣が限界である。というのも、財政的制約から「自己研鑽は自己責任と費用で」との姿勢で専門職員の研修機会を最低限化することが、自治体ではあたりまえとなっているからである。筆者の総括する図書館での研修経費は、TRC に対するヒアリングで得た金額(一人1万円/年)の1/10程度に過ぎない。一方、(エ)～(カ)の研修機会は指定管理館についても開かれており、指定管理事業者はこれらの研修を自社教育訓練体系の中にその一部として位置づけることができる。

オ 今後の方向性

公共図書館における指定管理館の割合が他の社会教育施設に比して低く、急速にその数を増やしているという現状からすれば、今後も当面の間は民間事業者による指定管理とその教育訓練体系による図書館職員の育成という状況は拡大していくと思われる。

(※1) 文部科学省, 2013, 「社会教育調査-平成23年度結果の概要」

http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/chousa02/shakai/kekka/k_detail/1334547.htm (登録：平成25年05月)

類似調査としては：

総務省自治行政局行政経営支援室, 2012, 「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果」
http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01gyosei04_02000015.html

(※2) 日本図書館協会図書館政策企画委員会, 2012, 「図書館における指定管理者制度の導入の検討結果について2012年調査(報告)」
<http://www.jla.or.jp/Portals/0/images/committe/torikumi/sitei2012.pdf>

同報告によると公共図書館の指定管理導入の実態と今後の動向は以下の通り：

a 県立図書館 60館中, 2館(岩手・岡山)導入済, 2館が導入検討中(回答36県中)

b 市町村立図書館 3,156館のうち332館(10.5%)が導入(41館は2013年以降導入予定)

(※3) 株式会社図書館流通センター, 「TRCが受託する図書館(指定管理者など)」

<http://www.trc.co.jp/outsourcing/>

(※4) 一例として：「人材育成サービス」(株)ヴィアックス アウトソーシング事業部

http://www.viax-tosyokan.jp/service_person.html

2 考察

(1) 公共図書館における「民間事業者による指定管理」展開の背景

公共図書館において、NPO や公益法人によるものに比して、民間事業者による指定管理が優位にある背景には図書館固有の理由が存在する。

その一つは、社会教育諸施設の中でも際立つ、“サービス提供・受益の場”としての公共図書館の位置づけである。1960年代の高度成長期に日本の公共図書館は大衆化路線に向けて大きく舵を切った。日本図書館協会は昭和38(1963)年に報告書『中小都市における公共図書館の運営』(※5)、昭和45(1970)年には『市民の図書館』(※6)を公表した。それまでの一部の人々が研究や調査に利用する場であった公共図書館を、より広く一般市民にも開こうというものである。そのために、地域コミュニティに立地する中小図書館を核と位置づけ、「貸出サービス」「児童サービス」「地理的網羅性」を重視するという方向性が示された。

こうした中で、公共図書館の現場では、生涯学習・社会教育の場という意識は後退し、現在ではサービス提供・受容の場という指向が強くなっている。1990年代後半からの小さな政府あるいはNPM(New Public Management)を目指す潮流の中で、公共部門での評価への関心が高まり、また、平成15(2003)年の地方自治法の一部改正による指定管理者制度施行も一つのきっかけとなり、「顧客満足度」向上に向けた取組に民間事業者のノウハウを投入することが期待されてきた。公共図書館はこのような民間ノウハウを求めるサービス業としての色彩が最も強い社会教育施設であると言える。

もう一つの、そして本質的な理由は、図書館運営に不可欠な情報処理技術に関するものである。1980年代半ば以降、日本の図書館はそれまでのカードシステムによる情報(書誌・利用)管理の仕組みからコンピュータシステムによる情報処理システムに転換した。

この時期に、日本図書館協会、出版取次店及び出版社の出資を得て、公共図書館に対する書籍供給と書誌情報供給をコアビジネスとして展開し始めた事業者がTRCである。図書館事業の根幹をなす物流と、情報の蓄積・活用のノウハウを持つことが同社の強みであり、これは他の指定管理候補社や直営組織に対する比較優位となっている。

(2) 規模の利益

研修の実施についてみると、公共図書館特に市町村立図書館の多くが、各地域の都道府県立図書館や都道府県図書館協会が実施する研修プログラムに依拠しているのに対し、指定管理者は規模の利益を活かし、教育訓練制度を自ら構築している。

公共図書館1館あたり数名～数十名という規模の中で、職員のキャリアパスを描き、それに向けて人材育成をすることは難しく、継続的な雇用を前提としても、人から人への職人的な技能の伝承という形式の人材育成が主とならざるを得ない。しかし、図書館職員の流動人材化が進んだ現状では、こうした長期間を必要とする知識と技能の伝達はもはや不可能であると言わざるを得ない。

直営館の職員に対する育成研修、さらには人材獲得については一自治体の範囲を越えて、広域、都道府県単位若しくはさらに全国的な規模・範囲での再構築が望まれる。

(3) 今後の展開

この数年の間に、公共図書館職員の勤務形態は非常勤化が急速に進展した。平成21(2008)

年には公共図書館職員全体の 19.2%が臨時・非常勤職員であったのが、平成 24 (2012) 年には 62.8%に急増している (※7)。全国の図書館職員合計 36,269 名のうち非常勤職員が 17,743名、また指定管理者職員は 3,867名を数える (※8)。

これまでは、指定管理制度を導入し、正規雇用の行政職員から指定管理者職員へと移行することで、大幅な経費削減が望めたため、自治体にとっても、また指定管理事業者にとっても事業転換の意味があった。しかし、指定管理に移行しないまでも非常勤化を進めることで経費を削減してきた自治体においては、自治体と指定管理業者双方にとって指定管理導入のメリットは薄らいでいる (長野県の市町村はこの例であり、非常勤職員割合は 80%を超えるが指定管理導入の実績はゼロである)。このため、指定管理事業者の規模の利益を生かした人材育成・研修機会がどこまで一般化するかは不透明である。

かかる状況において、経験ある図書館員が勤務を続けている現在は辛うじて人材と図書館サービスの質を維持し得ているが、経験ある職員の退職と低スキルの非常勤職員の増加により、今後急速に図書館職員の基本・専門能力が低下する恐れがある。

この中で、組織的な研修体系を維持し、職員がこれを楽しむことができる図書館とそうでない図書館との質的な格差が拡大する恐れがあると言わざるを得ない。

さらに、公共図書館が「本」を中核とする情報拠点からデジタルメディアなどの登場を受けて大きく変容しなければならないのが現在である。こうした新しい知識や技能を一般化するための人材育成体制を構築することは急務である。

国立教育政策研究所社会教育実践研究センターには、このような状況を受けて、全国的に望ましい図書館職員研修・人材育成制度の提言や各都道府県単位で適用可能な研修プログラムの構築を期待したい。

(※5) 日本図書館協会, 1973, 「中小都市における公共図書館の運営—中小公共図書館運営基準委員会報告」

(※6) 日本図書館協会, 1976, 「市民の図書館 (増補版)」

(※7) 自治労総合公共民間局, 2012, 「2012 年度自治体臨時・非常勤等職員の賃金・労働条件制度調査結果報告 (ダイジェスト版)」

<http://www.jichiro.gr.jp/wp-content/uploads/2013/10/0c8acd8b6ab8e56f669008ef6fbd09f.pdf>

(※8) 文部科学省, 2013, 「社会教育調査-平成 23 年度結果の概要」

http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/chousa02/shakai/kekka/k_detail/1334547.htm (登録: 平成 25 年 05 月)

目白大学社会学部教授
有元 修一

1 指定管理者制度と博物館

指定管理者制度が発足して約 10 年、その間、社会教育施設における本制度の適用については多くの議論が展開されて来た。特に、博物館への適用の是非については様々な視点からの議論があり、施設の性格からこの制度には馴染まないとする意見が大半を占めた。

そもそも指定管理者制度の目的は、その制度化を盛り込んだ「地方自治法の一部を改正する法律（平成 15 年法律第 81 号）」（平成 15 年 6 月 13 日公布，同年 9 月 2 日施行）の公布直後に、各都道府県知事に宛てた総務省自治行政局長の通知（平成 15 年 7 月 17 日付「地方自治法の一部を改正する法律の公布について（通知）」）で明確に示されている。それは「今般の改正は、多様化する住民ニーズにより効果的、効率的に対応するため、公の施設の管理に民間の能力を活用しつつ、住民サービスの向上を図るとともに、経費の削減等を図ることを目的とする（後略）」とあり、「住民サービスの向上」と「経費の削減」という、単純に考えれば矛盾する二つの目的を民間活力の導入により一体化しようとしたものと解釈できる。しかしながら、多くの場合「住民サービスの向上」よりも「経費の削減」が優先しているのが現状と思われる。

それでは、博物館における「住民サービスの向上」とは何であろうか。それは、博物館法に規定されているように、社会教育としての教育的配慮に基づく展示と、それに関連する様々な事業の充実である。そして、それらの事業を司るのが専門的職員として博物館法の定める学芸員であり、その資質の向上こそが博物館における「住民サービスの向上」にほかならない。博物館は指定管理者制度に馴染まないとする議論は、突き詰めていけば、この学芸員の専門性の高さに起因するのである。

さて、本調査研究は、社会教育施設における指定管理者制度に関する調査研究であり、具体的には本報告書の題名（「指定管理者制度を通して見た社会教育施設における職員養成に関する調査研究報告書」）からも伺えるように、社会教育施設の指定管理者となっている企業・団体がどのような職員研修を行っているのか、また研修の実態を通じて職員養成の在り方を探ろうとしたものである。

本稿では、この調査の結果を踏まえて、指定管理者制度下の博物館における研修、特に学芸員の研修について考えてみたいと思う。

2 本調査における博物館関係項目からみた結果

まず、基礎的な事項として、指定管理者制度導入の状況を他の社会教育施設と比較してみたい。調査票調査の結果を掲出している本報告書巻末「参考」の「都道府県及び市・特別区教育委員会調査票調査集計表」の表 3 「施設別指定管理者制度導入状況」（p. 91）によれば以下の通りである。

青少年教育施設	生涯学習センター	博物館	図書館	公民館
54.1%	38.2%	21.4%	14.9%	13.1%

すなわち、調査対象とした都道府県・市・特別区の約2割が、博物館を指定管理者制度の対象としていることが分かる。この約2割という数字が多いか少ないかは、また別の議論となろう。

ついで、調査票調査各項目のなかで、博物館が数字的にほかの社会教育施設と比較して特異と見られる点をいくつか指摘してみたい。

- (1) 資格保持者の配置を明文化しているか否かについて、学芸員は司書に比べてその割合が低い（教育委員会調査の表5-2, 5-3）。
- (2) 受託業務が当該施設の業務全般ではなく、一部業務である場合が他施設より多い（社会教育施設調査の表6）。
- (3) 博物館の指定管理者となっている団体は、図書館と比べ自治体関連の文化振興財団等が多い（社会教育施設調査の表8）。
- (4) 各施設が行っている研修内容をみると、特定の指導等に関する研修よりも接遇や安全管理などに関する研修の割合が高い。この傾向は図書館等、他の社会教育施設全般に言えることである（社会教育施設調査の表20）。

以上の指摘は、集計結果の数字からみれば特に突出しているというわけではない。しかしながら、これらを抽出できたと言うことは、前に述べた指定管理者制度と博物館の議論の論点と少なからず合致するところが多いと考えざるを得ない。

すなわち、結論的に言うならば、(1)～(3)は学芸員、あるいは学芸部門という博物館施設固有の状況が背景にあるのではなかろうか。

(1)からは、指定する側である自治体（教育委員会）が博物館には専門的職員たる学芸員を置かなければならないのだという認識の欠如が見える。

(2)は、学芸部門の業務を指定管理者に委ねる事への不安が見え隠れする。典型的な方式は、学芸部門は自治体の直営、その他の部門を指定管理者が担当するというものである（島根方式）。職員も学芸員は自治体職員の出向、他の職員は指定管理者の雇用という構図になる。特に、展示内容が政治的側面を有する場合などはもちろんである。

(3)は、博物館という施設の性格上、如何にマネジメントに優れた一般企業でも特殊すぎて難しいとの認識からか、また従来からの継続性を求めるためか、もともと当該博物館施設の運営を目的として発足した団体を優先しているのであろう。

(4)は、指定管理者側が、予算・人員などの関係から各施設の専門的な部分の研修にまでは手が回らないという実態を示していると考えられる。

以上の調査票調査とは別に、本報告書第3章にあるように、実際に指定管理者となっている企業等に対しヒアリング調査を行った。博物館分野では、10数館園の指定管理者となっている株式会社乃村工藝社を対象とした。乃村工藝社は、展示の設計・施工を通じて博物館に関するノウハウを培ってきた企業である、つまり、ある意味では博物館を熟知している企業である。

そのヒアリング調査の詳細は第3章の3に譲るが、最大の課題は、やはり学芸員の確保と処遇であるように見える。すなわち、当該館園の業務に携わる職員（含学芸員）は基本

的に現地採用の契約社員（年度毎更新）であり、またアテンダント業務（案内業務）の職員は人材派遣会社に委託しているという。この実態は、指定管理者として自治体との契約期間が限られている（4～5年が多いようである。社会教育施設調査の表3）ため、職員（学芸員）の雇用は単年度契約、非常勤とならざるを得ず、継続性に欠ける点を挙げている。

このことは、調査票調査の教育委員会調査において、社会教育施設に指定管理者制度を導入していない教育委員会に対する設問(10)の中で、導入する予定はないと回答した教育委員会が具体的な理由を「魅力ある博物館とするためには、収集・保管、展示、教育普及、調査研究業務が中長期的に計画できる体制づくりや多館との計画的な連携が必要。また、質の高い学芸員の養成が不可欠であり、指定管理にはなじまない。」、あるいは「館収蔵品には、県民から寄託・寄贈されている美術品も多く、寄贈先に対する信頼感や公益性の観点についても考慮する必要がある、指定管理者制度にはなじまない。」（教育委員会調査の表10理由記述欄）などとしていることと一致する。

このような状況下でも指定管理者制度を導入して博物館施設における「住民サービスの向上」を図ろうとするならば、少なくとも学芸員の研修を重視することが唯一の方策であろう。

3 学芸員と研修

博物館の専門的職員である学芸員の業務は博物館法第4条第4項で「学芸員は、博物館資料の収集、保管、展示及び調査研究その他これと関連する事業についての専門的事項をつかさどる」とされている。すなわち、学芸員本来の業務に関する研修は、博物館資料の収集・保管・展示、及びそれらの業務を遂行する裏付としての調査研究に関するものでなければならない。もちろん、博物館法の条文ができてから60年以上が経過した今日、博物館を取り巻く環境の変化、また博物館学の進展に伴う学芸員論の深化により、上記条文の「その他これと関連する事項」である業務は多様化（主に教育普及に関する事項）し、健全な博物館運営を行うための学芸員の果たすべき役割は更に増大している。

学芸員に対する研修は、一般職員と同様に施設内、あるいは指定管理者の組織内で行われる新規入職者の初任者研修から始まる。これも含め、社会教育施設調査の表20に表れているように、施設の管理・運営、安全管理・災害対策、接遇、などの研修を実施している例は50%を超えているが、「生涯学習・社会教育に関する基礎事項」、「特定の事業に関する内容」、「特定の指導・支援のための知識・技能に関する内容」などの項目に該当する研修実施は20%台である。

この「特定の事業に関する内容」、及び「特定の指導・支援のための知識・技能に関する内容」という二つの研修内容の項目は、博物館の場合には、大部分が学芸員の業務であるといえよう。従って、上記の数字は学芸員の専門的業務に関する研修と理解できる。特に、後者の「知識・技能」は、教育普及事業を中心とした教育的側面を除く、学芸員の専門的な分野に関する研修項目であり、2種類に分類できる。すなわち、一方は博物館資料の管理技術、取扱いや展示の技術的側面、他方は学芸業務全般を遂行するために必要な館種に応じた学問的領域に関わるものである。

前者は、外部の機関（文化庁、国立教育政策研究所社会教育実践研究センター等の国の

機関)や団体(都道府県の博物館連絡協議会等の組織,日本博物館協会等)の実施する資料取扱い講習や学芸員専門講座等の外部研修への参加が中心となる。それ以外は,職場における先輩学芸員からの指導(徒弟制に近いOJT)が基本である。

後者は,調査研究という学芸員の行うべき業務の根幹にかかわる部分である。学芸員自身が大学,あるいは大学院で学んできた専攻分野を生かし充実させる。あるいは新たな専攻分野に取り組むことである。これは,職場内で行うには限界があり,広く学会等への参加を奨励することが肝要である。

しかしながら,前に述べた調査票調査やヒアリング調査から分かるように,外部機関による研修への参加や学会への出席は,予算不足や職員数に余裕がないことからくる人員配置の困難さなどにより充分とは言えない。また,不安定な雇用形態からくる継続性の欠如(職場内の技能伝承機能の消滅)がそれに拍車をかけているのが現状である。

4 再び指定管理者制度と博物館

指定管理者制度下における公の施設職員の研修は,ここで対象としている社会教育施設も含め,自治体の直営に比べ自由な発想や様々な規則に縛られることなく,「住民サービスの向上」と「経費の削減」とを実現していくために有効な研修を行える状況となったことは評価できる。しかしながら,こと博物館に関しては上記のように「経費の削減」にはなっていないだろうが,決して「住民サービスの向上」にはなっていない。

それは,学芸員の資質の向上こそが「住民サービスの向上」につながるとする観点に立てば,専門性を高める研修が十分にはできないという実態は,研修の在り方や研修内容の議論を行う以前の問題として,日本の博物館施設の存立にかかわる事といえよう。

学芸員の研究姿勢については,従来,「研究しからない学芸員」という批判があった。確かに研究の殻に閉じこもる傾向にあったことは事実である。しかし,博物館が社会教育施設であるという認識が深まり,社会のニーズも生涯学習の場の充実を求めるようになるとともに,学芸員の姿勢も変化が進み,そのような批判もあまり聞かれなくなった。ところが,指定管理者制度導入により,従来にも増して専門性にかかわる研修が軽視されると,安高啓明氏の言う「研究すらできない学芸員」(※)の増大を招き,日本の博物館の未来に暗い影を落としていると言えるのである。

そのような実態となる最大の要因は,指定管理者の学芸員雇用が単年度契約の非常勤にならざるを得ないという点にある。前述の通り,学芸員本来の業務である資料の収集・保存,また展示を行うために欠くことのできない調査研究業務には継続性が求められるからにはほかならない。この継続性は,地域における信頼,信用の蓄積,また他館の学芸員との信頼関係の構築を築く上でも重要である。つまり,この継続性がなければ学芸員の本来の使命が失われるのである。継続性を担保するために,今後,博物館に指定管理者制度を導入する際には,学芸員の継続的な雇用と養成の確保についての工夫が重要と思われる。

(※) 安高啓明「非常勤学芸員に関する諸問題」(『博物館研究』44巻11号 平成21(2009)年10月)

北翔大学スポーツ学部准教授
青木 康太郎

1 はじめに

近年、国や地方自治体の行財政改革が進むなか、平成 15（2003）年の地方自治法改正を契機に、青少年教育施設の管理・運営に指定管理者制度を導入し、民営化を図る自治体が増えつつある。

制度開始から 10 年以上が経過し、指定管理者制度を導入した多くの青少年教育施設では、指定管理者の経営努力により、利用者サービスの向上やそれに伴う利用者数の増加、管理・運営の効率化や経費削減など様々な成果が上げられている。しかしその一方で、人件費の削減等による非常勤職員の増加や指導系職員の減少、若年化が指摘されており、指導力の低下だけでなく安全管理上の問題を懸念する声も出てきている。

今後、指定管理者制度の導入は更に進むと予想されるなか、本稿では、青少年教育施設における指定管理者制度の現状と課題、指定管理者制度を導入した自治体の取組を概観しながら、今後の指定管理者制度の導入における安全管理と職員研修の在り方について考えてみたいと思う。

2 青少年教育施設における指定管理者制度の現状と課題

(1) 指定管理者制度の現状

現在、指定管理者制度を導入している青少年教育施設（以下、「指定管理施設」という。）は 393 施設で導入率は 38.5% となっており（表 4-3）、公民館（8.6%）や図書館（10.7%）、博物館（19.0%）といった他の社会教育施設に比べても高い割合となっている¹⁾。導入率を設置主体別に比べてみると、都道府県での導入率（63.4%）が最も高く、既に 6 割を超えている状況にあった。職員数をみてみると、直営施設の職員（専任・兼任・非常勤）は 4,579 人で指導系職員の割合は 34.6%、指定管理者の職員は 3,140 人で指導系職員の割合は 31.3% となっていた。指導系職員の割合を設置主体別に比べてみると、都道府県の直営施設（47.0%）が最も高く、直営施設と指定管理施設との比較ではいずれの設置主体でも指定管理施設のほうが低くなっていた。冒頭で述べたとおり、指定管理施設においては、直営施設に比べると指導系職員数が減少傾向にあることが窺^{うかが}える。

表 4-3 青少年教育施設の管理・運営状況（設置主体別）

区分		計	都道府県	市（区）	町・村・組合
運営	直営	627	63	444	120
	指定管理者 (指定管理者制度導入率)	393 (38.5%)	109 (63.4%)	255 (36.4%)	29 (24.2%)
職員数	直営（専任・兼任・非常勤）	4,579	1,007	3,155	417
	（うち指導系職員の割合）	(34.6%)	(47.0%)	(33.0%)	(17.3%)
	指定管理者 (うち指導系職員の割合)	3,140 (31.3%)	1,121 (40.8%)	1,874 (27.2%)	145 (11.7%)

文部科学省「平成 23 年度社会教育調査報告書」を基に作成

(2) 指導系職員に求められる能力と役割

青少年教育施設の多くは山や海といった自然豊かな環境に設置されており、そこでは子供たちの生きる力をはぐくむため様々な自然体験活動が提供されている。

自然体験活動は、活動の冒険性やチャレンジ性が高くなるほど子供たちの成長に与える影響も大きくなるが、同時に事故やケガが生じるリスクも高まる特性がある。自然体験活動の指導に当たっては、対象者の年齢や特性、自然環境の条件等を考慮し、いかに安全とリスクのバランスのとれた活動環境を作るのかがポイントになる。そのため、青少年教育施設の指導系職員は、活動に関する専門的な知識や技能だけではなく、安全教育や安全管理にも精通し、安全かつ効果的な自然体験活動が提供できる高度な指導力が求められるのである。しかし、指導系職員の職務は、自然体験活動の指導や施設が主催する事業の企画・運営だけでない。施設を利用する団体の指導者に対し、研修のねらいや目的に応じた研修成果が得られるよう、研修計画の企画・立案から生活指導の在り方、活動プログラムの効果的な指導法や安全教育に至るまで、施設利用に係わる全ての事柄について教育的な助言・指導も行わなければならない。

このように高度な指導力が求められる指導系職員は、青少年教育施設の教育機能（体験活動の直接指導、活動プログラムの指導・助言、安全管理等）の中核となる重要な職務を担っている。つまり、青少年教育施設の教育機能の質は、その施設の指導系職員の人数や専門的能力（知識・技術・指導力）等に大きく左右されると言えるのである。

(3) 指定管理者制度の導入による安全管理上の課題

青少年教育施設の指定期間の多くは3年から5年であることを鑑みると、指定期間が短く、施設運営の継続性が担保されないことが指定管理者の人材育成や雇用等に影響し、ひいては指定管理施設の教育機能の質にも影響を及ぼすことは想像に難くない。現に、平成22(2010)年6月に静岡県立三ヶ日青年の家で起きたカッターボート転覆事故では、事故の原因の一つに職員の知識や技量の不足、指定管理への移行準備の不備等が指摘されており、我々青少年教育関係者にとって青少年教育施設の安全管理の難しさや指定管理者制度の導入の在り方を改めて考えさせられるきっかけとなった。

指定管理者制度を導入するねらいの一つには、民間事業者のノウハウを活用し、青少年教育施設の教育機能や利便性等の向上を図ることにある。しかし、過剰な効率化や経費削減等によって施設の安全性が脅かされるようであれば本末転倒である。青少年教育施設は自治体が示す青少年教育の基本方針や施策を具現化する公的な教育機関であり、そこで提供される様々な体験活動等のサービスはあくまで社会教育行政サービスの一環なのである。したがって、施設の管理・運営を民間事業者に委託するとしても、自治体には当該施設の教育機能の質を担保できる事業者を選定し、管理する責務がある。そのため、今後、指定管理者制度の導入に当たっては、他の自治体の導入事例を参考にしつつ、指定管理施設の教育機能の維持・向上を図る方策を検討するなど、適切に施設の管理運営が行われるよう対策を講じていくことが必要になる。

そこで、次に、指定管理者制度を導入した各自治体の取組を参考に、指定管理者制度の導入における安全管理の在り方について考えてみたいと思う。

3 指定管理者制度を導入した自治体の取組からみた安全管理と職員研修の在り方

(1) 十分な引き継ぎ期間の確保

平成18(2006)年に指定管理者制度を導入した北海道は、「学習指導要領や道教委の政策課題との

連動性をはじめ、教育的観点から体験活動の質の確保を図るために、道教委から駐在職員（社会教育主事）を配置し、学校に対する利用相談やプログラムの企画・立案などの専門的な指導・助言を行っており、指定管理者による柔軟な施設運営やきめ細やかなサービスの提供と相まって、利用者数の増加や満足度の向上などの効果が表れている」と指定管理者制度に対して高い評価を示している²⁾。ただ、今後、指定管理者制度の継続に当たっては、指定管理者が業務を開始する前に十分な準備期間を設定することや研修の機会を拡充させるといった課題があるとしている。

直営施設の職員の大半は人事異動で任用された学校教員や一般公務員で、多くの職員は3年程度の周期で入れ替わることになる。とはいえ、職員が一斉に入れ替わるということはないため、これまでは日常業務における実務研修等を通じて運営や指導に係わる重要事項等が引継がれ、継続的な施設運営がなされてきた。しかし、直営から指定管理へと運営主体が移行する場合、もしくは既存の指定管理者から新規の指定管理者に入れ替わる場合、全ての職員もしくは大半の職員が入れ替わることになるため、継続的な施設運営を行うには十分な引継ぎ期間が必要となる。ヒアリング調査を行った熊本県では、最初の1年間は2名の専門職員が施設に残って引き継ぎを行い、所長も半年間は顧問という立場で施設運営のアドバイスを行っていたとのことであった。北海道のように引き続き社会教育主事を配置することや熊本県のように1年かけて引継ぎを行うことなど、指定管理者制度の導入によって教育機能の低下を招かないよう慎重に引継ぎが行える体制を整えることが大切である。

(2) 教育機能を担保する具体的な要求水準の設定

指定管理者の選定に当たっては、施設の教育機能の質を担保できる事業者を選ばなくてはならない。そのためには、業務仕様書に記載する要求水準の具体性が重要になってくる。沖縄県は、平成27(2015)年4月に指定管理の更新を迎える施設（宮古青少年の家、石垣青少年の家）の指定管理者の募集を行っているが、その業務仕様書を見ると（表4-4）、施設運営に必要な指導系職員の人数や求める指導力、保有資格、経験、さらには職員の資質向上に必要な研修内容等を具体的に記載している。業務仕様書に記載されている要求水準は、応募団体にとって管理運営の能力を満たしているかどうか自ら確認するための基準になるだけでなく、応募の判断や応募に必要な計画等を作成するための重要な情報源になる。したがって、青少年教育施設の業務仕様書には、単に選定基準として審査項目を示すだけでなく、当該施設の業務内容やサービス水準等について具体的な記載をすることが大切になる。

(3) 多様な研修の機会の確保

施設の教育機能を維持・向上させるためには、多様な研修の機会を確保し、定期的に職員の資質向上に取り組むことも大切である。こうした職員研修に力を入れているのが千葉県である。千葉県は、平成20(2008)年度より指定管理者制度を導入しているが、「指導技術の向上なくして効果的な体験活動の提供できない」との考えに基づき、平成23(2011)年度から教育委員会が中心となって年間3回の研修会を実施し、指定管理施設職員の資質向上に取り組んでいる³⁾。また、指定管理者側も、施設や活動の安全性を確保するため、リスクマネージャーやリスクマネジメントディレクターを配置したり、メディックファーストエイド資格の取得・更新、危機管理マニュアルや館内ハザードマップを整備したりするなど、危機管理体制の強化や職員の技術向上に積極的に取り組んでいる。このように、自治体と指定管理者の両面から職員の資質向上や危機管理体制の強化に取り組むことで、施設の教育機能の更なる向上を目指すことができるのである。

表4-4 沖縄県立青少年の家指定管理者 業務仕様書（平成26年9月1日）

<p>(指導系職員)</p> <p>青少年教育，野外活動，レクリエーション等の指導能力を有する者を4名以上配置することとし，以下の1以上に該当する者をバランスよく配置すること。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社会教育主事資格保持者 ・学校教育経験者(3年以上) ・社会教育関係団体等での指導歴(3年以上)がある者 ・青少年教育，野外活動，レクリエーション指導等の指導歴(3年以上)がある者 <p>(研修)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・指定管理者は，職員に対して公の施設に勤務する者としての資質向上のため研修を実施すること。 ・指定管理者は，職員に対して青少年教育，野外活動，キャンプ活動，レクリエーション等の知識，技能の習得のための研修を実施するとともに，他の団体，機関等が実施する研修等にも積極的に参加させること。 ・全国青少年教育施設協議会等の各種協議会へ参加するなど，他施設との交流等により，職員の資質向上を図ること。
--

4 最後に

指定管理者制度の導入によって利用者の増加や経費の削減など多くの成果が挙げられるなか，指定管理者制度の導入に対して慎重な考えを示す自治体もある。

八つの直営施設をもつ福岡県は，「社会教育主事や指導主事等の専門的職員を有し，質の高い体験活動を組織的に提供する教育機関であり，学校や市町村と連携する必要があることから，指定管理者制度等による管理運営については慎重に検討すべき」との見解を示している⁴⁾。青少年教育施設は地域の学校や青少年団体等が体験活動を行うための活動拠点になるだけでなく，体験活動を推進する社会的な仕組みづくりにおいて，学校・家庭・民間団体・民間企業等をつなぐネットワークの基幹的な役割を担う教育機関でもある。そのため，自治体を示す青少年教育の基本方針や施策の方向性，地域の実情等によっては，指定管理者制度の導入が馴染まない施設もある。

いずれにせよ，制度開始から10年以上が経過し，青少年教育施設の指定管理者制度については多くの成果と様々な課題が明らかになりつつある。今後，指定管理者制度の導入は更に進むと予想されるなか，各地の導入事例の成果と課題を分析し，青少年教育施設における指定管理者制度のより良い在り方（適切な指定期間と指定管理料の設定，指定管理者への研修制度の整備，教育施設に見合った評価方法の確立等）を模索していくことが必要になるであろう。

(参考文献)

- 1) 文部科学省「平成23年度社会教育調査報告書」（平成25（2013）年5月）
- 2) 北海道教育委員会「道立青少年教育施設の在り方」（平成21（2009）年11月）
- 3) 千葉県教育委員会生涯学習課「県立青少年教育施設の今後の在り方 検討資料」（平成24（2012）年12月）
- 4) 福岡県社会教育委員の会議「福岡県における今後の県立青少年教育施設の在り方について（審議のまとめ）」（平成25（2013）年3月）

三重県生涯学習センター生涯学習グループリーダー

生田 隆明

1 事例について

「三重県総合文化センター（平成6（1994）年10月開館）」は、三重県における文化芸術及び生涯学習の振興，男女共同参画の促進に関する事業を企画，実施し，県民の生活文化の向上を目的に設置された総合的な文化拠点施設である。三重県文化会館，三重県生涯学習センター（県立図書館を含む），三重県男女共同参画センターからなる三重県総合文化センターでは，平成16（2004）年度から指定管理者制度が導入されており，公益財団法人三重県文化振興事業団（以下，事業団）が，三重県総合文化センターを管理する「指定管理者」として，現在3期目の指定を受けている。

（1）事例として取り上げた経緯

本調査において，指定管理者における独自の研修制度，人材育成の視点を持つ組織であることが，長きにわたり選定を受け続けてこられた要因の一つと考え，長期指定管理を受けている事業団の研修制度について取り上げることとした。

はじめに，事業団では，事業マネジメントにISO9001:2008（品質マネジメントシステム）を活用し，そのQMS（品質マネジメント）理念に則り，多くの事業プロセスを管理している。研修計画の策定をはじめとした「人的資源管理プロセス」も同様に体系化されている。

ISO導入の経緯については，管理委託時代に遡る。北川正恭知事（当時）が進めていた県外郭団体改革の一環として取り組み，平成14（2002）年に，認証取得して以来継続している独自のシステムである。

（2）事例

基本的なサイクルは計画（Plan）～実施（Do）～検証（Check・Action）となっており，それぞれの手順における事務作業等は以下のとおりである。（図4-1）

①計画（Plan）3月下旬

各職員の業務分掌における要件を項目にまとめた「業務要件表」を職員別に作成し，各項目の習得度を一次評価する。各項目の習得度は「S・A・B・C・D」の5段階で判定できるようになっている。（例 S：指導者レベル D：新任者レベル）

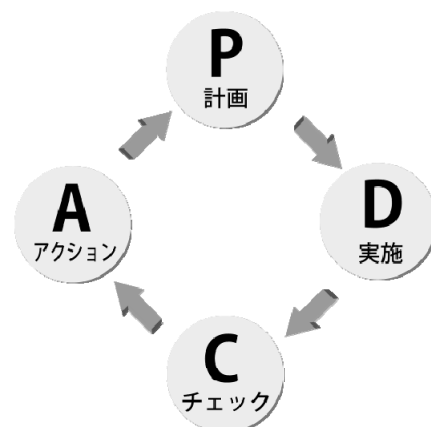


図4-1

PDCAサイクルのイメージ

②実施 (Do) 4月～

「業務要件表」で一定以下の判定が出た項目に関して、OJT、外部研修などの計画を時期や研修先、研修の目的別に示した「教育訓練計画書」を作成。記載内容に基づき、各部署は研修を順次進める。

③検証 (Check・Action) 5, 8, 11, 2月

研修進捗状況及び効果の確認は四半期に1回、経営者のレビュー（マネジメントレビュー）を受ける。その際、改善・指摘事項があれば、最優先で次期までに取り組む。

このサイクルを継続循環させることで、短期、長期の人事計画の策定が可能となる。

ア 事例1 インリーチ型研修

アウトリーチ型の研修スタイルでは、参加人数も限られる上に、その研修成果のシェアが困難なため、可能な限り、職員全員が同時に学べる機会を作る方向にシフトしつつある。三重県生涯学習センターでは、休館日（月曜日）を活用して、職員全員が参加する研修を、年間3～4回行っている。外部講師による研修、職員相互によるワークショップ型研修や実施済み講演会や講座をサンプルとしたケーススタディなど、内容や形態は様々である。

イ 事例2 ユニークな研修の実例

「特別研修」

何かしらのテーマを持った自主的な研修プログラム作りを目的とした研修枠である（渡航費に係る個人負担は1割。残りは事業団側で負担）。これまでに中堅職員を中心に、先進事例を学ぶ海外研修（アメリカ、韓国、フランス）や、災害時の避難所運営に関する研修を実施している。研修後は、全職員に対しての報告会を行い、研修で養った視点や方向性を活かす事業提案を行う。



特別研修（アメリカ）

The Guggenheim Museum

「広報研修」

平成26（2014）年度、三重県総合文化センターが開館20周年を迎えるに当たり、様々な広報宣伝ツール（パンフレット、ロゴ、キャッチコピー、館内装飾など）を開発するため、職員全員のモチベーション向上とイメージの共有化を目的としたワークショップ型研修を平成25（2013）年9月に実施した。

デザイン力のある一部の職員や、外部デザイン会



広報研修から作成された

20周年記念ロゴマーク

社へのアウトソーシングなどに頼らず、職員全員（全階層、委託業等も含む）が研修に参画することで、20周年事業にそれぞれが主体的に関われるような環境醸成につながっている。

その他「カフェテリアプラン」

福利厚生の一つとして、職員の自発的な研修を支援する制度として、近年企業等で多く取り入れられている「カフェテリアプラン」が採用されている。自己研鑽^{けんさん}、自己啓発に加えて、ワークライフバランスといった画一的な研修ではカバーしづらい分野を、個人が主体的に推進する仕組みとして有効に機能している。

「カフェテリアプラン」

企業の福利厚生制度などを社員が自由に選択できるようにした制度のこと。勤続年数や資格等級を基準とした持ち点（ポイント）を与え、その範囲内で各人が希望する福利厚生制度を選択させる制度。

2 事例における成果と課題

（1） 成果

特別研修（アメリカ）に参加したメンバーが、帰国後に、研修で学んだことを具現化するためのプロジェクトチームを立ち上げ、現在も活動が継続している。既存事業への新たな視点の付加（リニューアル）や、国内でも先進的なアート教育推進のための研修事業の企画実施など、研修のアウトカム化が進んでいる。この新しい視点は、平成 24（2012）年 6 月 27 日に施行された「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」（通称「劇場法」）が示す公立文化施設の使命や役割とも深く関連する取組として、現在事業団の重要な事業の柱となりつつある。

災害時の避難所運営研修メンバーについても、研修後、「避難所運営モデル」作成を視野に入れたワーキングチームとして再組織化し、平成 25（2013）年度末に『調査研究報告書』として発刊するに至った。発刊後の報告書は、県内外の関係各所へ配布し、各施設における避難所開設マニュアル策定の一助となっている。



プロジェクトチームの提案で実現した屋外での大型アートイベント



アート教育推進を目的とした研修
「ミエ・アート・ラボ」

（2） 課題

組織全体の統一見解ではなく、一つの私見として述べさせていただく。

研修制度と人事評価の互換性をさらに向上させていく必要があると考える。また、1年という短いスパンでの養成や育成は逆効果ともなる恐れがあるので、各職員の

専門性を高める中期的な計画策定も併せて行うなどし、緩やかな人事サイクルの運用が求められると考える。他機関、他施設と事業連携する際にも、人的ノウハウの蓄積は大きな利点となりうるからである。

3 今後の方向性

ISO に取組み、10 年以上が経過した今、すでにそのマインドやノウハウは十分組織内に浸透している。今後は、この ISO 品質マネジメントシステムをベースとした、独自のマネジメントシステムの構築を目指す時期を迎えつつあると考える。ISO 認証のための要求事項を満たすため、一部形骸化している手順などをスクラップし、実利のあるシステムとして強化していくことで、組織の根幹をなす人的資源の充実が保持される。

4 まとめにかえて

『三重県総合文化センター指定管理者募集要項』には、(7) センターの管理運営上必要と認める業務 ア 人員配置・組織等に関する事項において、『①サービスの向上を図るため、配置する職員全員が業務全般を理解し、対応できるよう、職員の研修を定期的に行うとともに、人材育成方針を策定してください。②公の施設の管理者として必要な人権研修、救命救急研修等を定期的に行ってください。』と、指定管理者側の研修義務が明示されている。行政側の指定管理者制度における理解度の高さがうかがえる項目である。

三重県総合文化センターは、指定管理者制度が導入されて約 10 年が経過し、その間 3 回のプロポーザルを勝ち抜いて現在に至る。結果論ではあるが、直営管理体制よりも人事サイクルが緩やかに回っていることから、組織内での人材育成、特に OJT の気風が育っていると感じている。ここに例示した、フォーマルな研修制度のほかにも、各会議やワーキングなどの中にちりばめられたインフォーマルな研修の実態も相当数ある。今回の調査研究では、量的な調査や分析は困難であるものの、その存在は他のヒアリング調査内でも確認できている。今後の研究の方向性の一つとして提起し、まとめとしたい。

第5章

指定管理者を導入する施設を含めた 公立社会教育施設における 職員研修の在り方

第5章 指定管理者制度導入施設の公立社会教育施設における職員研修の課題

青山学院大学教育人間科学部長・教授

鈴木 眞理

1 はじめに

地方自治法によって規定される「公の施設」への指定管理者制度の導入によって、行政が担う社会教育の中核的装置である社会教育施設も大きな影響を受けるようになってきたと考えられる。そのような状況にどのように対応すべきかが、検討されてきているのであるが、その前提として確認しておくべきことは、この指定管理者制度の導入は、社会教育・社会教育行政の固有の論理・必要から始まったということではない、という事実である。社会教育・社会教育行政の論理ではなく、社会教育の領域の外の論理、外部からの要請で、社会教育の領域での問題が生じている、ということなのである。指定管理者制度の問題に限らず、様々な行政上の仕組み・制度の変更が、社会教育固有の論理ではないところから「降りて」きて、社会教育行政の世界が混乱するというのは、ここ 10 数年来、頻繁に見られることであると思われる。

社会教育固有の論理での動きではないので、それへの対応は、原理的な対応にはならないということを確認しておくべきであろう。そもそも、無理なのである。弥縫策^{びほう}を重ねるということではかないというのが、本当のところであろう。ただし、それによって、社会教育の領域の原理が崩れるという質的な大きな変更が起きるのかどうか、ということに敏感でなくてはならないのであろう。

2 「指定管理者の職員」か「施設の職員」か

指定管理者制度が社会教育施設の分野にもたらしている影響については、様々な側面からの検討が必要であろう。施設職員の問題という側面からの検討も、行政が担う社会教育についての本質的な検討に迫るものとして、大変興味深く、かつ施策の展開にも重要なものとして位置付く。

端的に言えば、職員に対する研修を実施するのは誰・どの機関であるか、ということがまず問題になる。これは、具体的には、指定管理者に関する「契約」の問題に反映されるということであろう。その「契約」が、どのような考え方によってなされているのかが社会教育・社会教育行政の本質との関係で、問題になる。

社会教育法第 6 条には都道府県教育委員会の事務として、「社会教育を行う者の研修に必要な施設の設置及び運営、講習会の開催、資料の配付等に関すること。」が掲げられており、「社会教育を行う者」については、「公の施設」としての社会教育施設の職員をその範疇^{はんちゆう}に含めることは一般的な理解だと思われるので、都道府県は自自治体のみならず、市町村の社会教育施設職員に向けての研修にも責任を持つことが求められているわけである。その際、指定管理者制度によって運営されている施設の職員については、どう位置付けるかという問題が検討されなければならないのである。

つまり、指定管理者によって運営されている施設の職員は、指定管理者の「社員」「職員」と考えられるのか、設置自治体の施設の「職員」として位置付けられるのか、という問題である。このことは、実務的には指定管理者の「社員」「職員」であるとされることは、自

明のことともいえる。ただし、社会教育施設が、設置自治体の施設であり、その自治体の住民に対して各種の教育的な事業を行うわけで、その職員の職務の在り方やその質については、自治体が責任を持つということも論理的には成り立つわけでもある。自治体の行政サービスの中では、特異な、サービスという概念を用いること自体にも躊躇すべき教育的な事業に関することであるだけに、これらのことは、十分に慎重に考えられる必要がある。

そのように考えてくれば、指定管理者制度によって運営されている施設の職員の研修は、指定管理者が担うべきか、設置自治体が担うべきかという問題は、それほど、単純な問題だということにはならない。

指定管理者の側が担うべきだという考え方からは、その職員が、帰属するのは指定管理者にであって、施設の運営を担う指定管理者が交替すれば、それまでの研修の成果は、指定管理者とともに別の組織に移るということになる。自治体が担うべきだという場合には、指定管理者が交替しても、その成果が自治体内に蓄積されるということがなければ論理的に矛盾することになる。指定管理者制度のもとにある施設職員の研修の成果が帰属するのは、個人になのか、組織になのか、という観点、また、その場合の組織とは、指定管理者なのか、設置自治体なのか、という問題が検討されなければならない、ということなのである。

3 「大きい」指定管理者と「小さい」指定管理者

職員の研修については、指定管理者の外形的特質の違いにも注目して検討すべきであろう。同種の施設をいくつもかかえている「大きい」指定管理者の場合と、小規模な、単一施設のみを担っている指定管理者では、問題は異なる。また、株式会社等の営利組織と、非営利の組織である場合にも、問題は異なる。

まず、研修実施の「体力」があるかどうかという点である。同種の施設の運営を担っている指定管理者の職員研修は、効率の面から考えてもわかるとおり、組織立っており、指定管理者自身が組織として独自に研修の機会を作ることでもでき、その内容も充実したものになっていると考えられる。規模の大きい指定管理者においては、比較的大人数を雇用して研修を行うだけの財源を持ち、専門的な研修担当のスタッフも置くことも可能になる。また、その中で研修についてのノウハウなどの蓄積も可能であり、職員個人についての情報の蓄積も可能になってくる。

したがって、研修の体系化・継続性についても、指定管理者の外形的特質と関連してくるものであると考えられる。多数の職員の、継続的な雇用、配属の転換などを前提にすれば、経験年数や職種・職位等によって研修内容を細分化・多様化することが可能にもなり、その研修の体系化につながり、多人数ゆえに研修機会への参加の可能性も大きくなり、職員にとっては、継続的に研修を受ける機会が与えられるということにもつながる。

「小さい」指定管理者においては、そのような体系化・継続性の確保は、費用効率の面から困難である場合が多いのであろう。その際には、施設の設置自治体による何らかの形の関与・支援が重要になると考えることも可能であろう。このことは、「契約」に関連する問題であることは、前提として確認しておく必要がある。

4 指定管理者が運営する社会教育施設の職員の研修に関する論点

さて、では、公務員ではない、指定管理者の運営する「公の施設」の職員としての資質向上に関する研修は誰の役割か、指定管理者自身の役割であるのか、設置自治体の役割であると考えべきなのであろうか。これを考える際には、ここで検討している施設が、社会教育施設であるということを前提として確認しておくべきであろう。職員の研修によって、職員としての資質が向上して、一体誰の利益になるのか、という問題でもある。前述のように、個人に成果が帰属すると考えることと、組織に帰属すること考えるということともできるわけであるが、結局のところはどうなのか、ということでもある。

それは、施設設置自治体の職員であるというような意識がどう形成されるかということと関連することであろう。施設の職員は、施設そのものにアイデンティティを持つのか、施設を設置している自治体にアイデンティティを持つのか、という問題である。

社会教育施設、特にその典型である公民館は、地域に密着した施設である。そのことは、社会教育法、「公民館の設置及び運営に関する基準」を見ても明らかなおりでもある。また、博物館や図書館の場合にも、学校との連携が話題・課題となる現状も、学校・学習指導要領の側からの要請としても存在している。こういうことを考えれば、特に市町村立の社会教育施設の場合、その施設の設置自治体の職員であるという意識が重視される必要があることになるのも理解できるであろう。そうであるのなら、自治体に設置される「公の施設」の職員として、その自治体に存在する施設の職員としてのアイデンティティの形成が必要になり、そのための研修の必要性が強調されなければならないのである。これは、自治体の側の責任として考えられればよいのであろう。

ところが、図書館や博物館のような、「資料」の存在が重要な意味を持つ施設の場合には、別の観点からの検討も必要になると思われる。施設の職員を特に専門的職員として捉えられる公民館主事・司書・学芸員の場合で考えれば、公民館の職員（公民館主事）は、その専門性が地域住民の学習支援に関わる諸能力というように、スキル・技術というより、総合的な形でしか表現できないものであるのに対し、図書館（の司書・司書補）や博物館（の学芸員）の場合には、図書館資料や博物館資料といわれる「資料」に関する諸能力・専門性が、きわめて重要であるという違いが存在する。図書館も博物館も、「郷土資料」と表現される、その設置自治体固有の「資料」を扱うということもあるが、資料一般についての専門性がより重視されていることは、ごく普通のことであろう。

その施設の設置自治体の「住民に関する」専門性と資料一般に関する専門性、という異なるタイプの専門性を前提にして議論をしなければならないのである。そのように考えると、図書館や博物館の場合、指定管理者の運営に委ねられている施設職員の研修は、その自治体の職員としてのアイデンティティの形成ということから離れて存在することもあり得る、むしろ専門的職員集団としてのアイデンティティの形成ということの方が重視されるということもある、と考えざるを得ないのであろう。このことは、職員の異動ということ考えた場合、同種の施設間の異動のみが可能か、異種館の異動もあり得るかという点で興味深いことであろう。その職員の（資料一般に関する）専門性が高ければ高いほど、その専門性を活かすとすれば、同種の施設間でのみの異動しか可能ではなくなるわけで、「大きい」指定管理者に所属している専門的職員の意味も出てくるということにもなるのである。

5 調査データから考える指定管理者の運営する社会教育施設職員の研修の在り方

今回実施した教育委員会への調査、並びに指定管理者によって運営されている施設への調査によって、指定管理者によって運営されている社会教育施設職員の研修の実態は、これまで議論してきたことに、どのような示唆を加えてくれるであろうか。何点かについて検討してみよう。

第1は、施設固有の専門的職員の資格に関することである。当然のことではあるが、図書館には司書、博物館には学芸員という施設の専門的職員が想定されている。しかし、公民館や生涯学習センターあるいは青少年教育施設職員については、厳密な意味での施設の専門的職員は想定されていない。社会教育主事の資格で「代替」されて考えられている場合もあるが、このあたりについては、基本的な問題として把握されなくてはならないのだろう。

第2は、専門的職員としての資格所有者の採用ならびに、その職員の研修の義務付けに関することである。これについては、調査の結果では、多様な実態が示されていると考えられ、社会教育施設における専門的職員の役割についての理解が、自治体において完全に定着しているわけではないといえよう。専門的職員の存在が社会教育施設の基本であるという認識を広げる必要性が示されているのであろう。

第3は、社会教育施設の職員は専門的職員だけではないことにも理解が必要であろう。これは、当たり前のことなのであるが、専門的職員の研修と同時に、専門的職員以外の職員の研修も重要であることを認識しないと、社会教育施設が十全に機能しないことにもつながると考えられる。その対応、特に社会教育・生涯学習に関する理解については考慮が必要になろう。指定管理者の運営する施設であるだけに、「設置自治体の施設に配置されている職員」、それも社会教育施設の職員であるという意識を醸成することが重要なことであろう。また、その逆に、危機管理などの課題に関する専門的職員の研修にも十分配慮する必要もある。

第4は、研修の成果はいつ出るかということに関連する問題である。成果がわかりにくい、成果が出るのが研修後すぐではないということが、職員の研修の機会を作ることに消極的に作用するという実態は、理解できることでもある。これは、指定管理者制度を導入している施設にとっては、極めて重要な問題であろう。指定管理の期間に成果が出なければ、指定管理者にとっては意味がないということにもなる。短期的・即効的な成果が求められるということであるが、社会教育施設の役割との兼ね合いが問題になるのである。その研修の成果は、誰にとって意味ある成果であるか、研修を受ける個人になのか、指定管理者にとってなのか、設置自治体にとってなのか、という問題につながることで、十分に考慮されるべき事柄であろう。

第5は、施設が複数の団体・企業等によって構成される事業体で受託されている場合の研修は、どこが責任を持つかということにも配慮が必要になる。その施設を運営するためにだけジョイントした業務の遂行に当たるという場合は、その業務・指定管理の期間が終了すれば、そこでの研修の成果はどうなってしまうのかということに問題が残る。研修に対して消極的になりかねないわけである。

第6は、研修に関する情報の流通や研修の企画・実施が単館では困難であるということ

に関する問題である。これについては、行政の役割の検討が必要になることと思われる。施設の位置付け、首長部局と教育委員会のどちらに属するかによって、入手できる研修の情報の内容に差が生ずることもあるし、行政の職員・施設の職員に研修の企画に関する力量が存在するか、そのための予算的措置や人員が配置されているかなどにも関連する問題なのである。

以上、実態から示唆される問題点を6点ほど挙げてみたが、それぞれは関連しながら存在しているわけで、十分慎重な検討が必要であることは間違いない。このようなことは、社会教育施設の論理で指定管理者制度が創出されたことではない点に根源的な問題がある、といえ、その通りなのではあるが。現実を踏まえた上での、研修充実の方策を考えるしかないであろう。

6 国立教育政策研究所社会教育実践研究センターが研修機会を提供することの意味

文部科学省の機関である国立教育政策研究所、その中に位置付く社会教育実践研究センターが研修機会を提供することについて検討してみよう。設置自治体が責任を持つ研修、都道府県の行う研修も、これまで議論してきたことを意識して実施される必要があるが、国立教育政策研究所社会教育実践研究センターの研修機会のもつ意味は、全国の自治体のモデルにもなるものであって、極めて大きい。

これまでの議論から理解できるとおり、指定管理者の運営する社会教育施設の職員を対象とした研修は、①自治体に対してのサービス、として位置付けるのか、②指定管理者に対してのサービス、として位置付けるのか、あるいは、③職員個人に対してのサービス、として位置付けるのかということをもとに確定しておくことが求められるのであろう。当然、現実的には、その複合的なものとして捉えるということになるのであろうが、原理原則を確認しておく必要は存在する。

自治体に対してのサービスとして位置付ける場合は、何ら問題は生じない。社会教育実践研究センターは、自治体職員に対して研修の機会を提供する役割を担ってきたのであるから、当然の業務の一つとして考えられる。また、職員個人に対してのサービスということについては、原理原則的には、除外されるものであると思われる。一般を対象とした研修機会の提供がセンターの役割であるのかどうかということに由来する問題である。例外もあり得るとのことでの対応もあろうが、本来の役割ではないと考えられる。

では、指定管理者に対してのサービスという場合はどのように対応すべきであろうか。それは、指定管理者の「性格」によると考える必要があろう。また、研修の内容にもよる、ということにもあろう。そのことは、これまで議論してきたことを考えれば理解できることであろう。

社会教育実践研究センターの役割が期待されるのは、指定管理者が「小さな」場合であろう。独自の研修機会を設定するのが困難であり、また、他の施設職員との交流の機会にも恵まれていない場合に、センターの行う研修の意味は重要になると考えられる。また、内容的には、「大きな」指定管理者の職員に対しては、恐らく大規模に独自の研修機会が存在しているので特定のスキル・技術についての研修より、「公の施設」の職員としての資質向上に関する内容が、「小さな」指定管理者の職員に対しては、その両方の内容の研修機会

を提供することが期待されるのだと考えられる。

ここでは、それ以上の細部にわたる議論はあえて避けることにするが、指定管理者が、企業である場合、公共的団体である場合、NPO 等である場合、などの区分を想定しながら、そのどこの職員に対しての研修であるかを十分意識・検討した研修機会の提供が求められるのであろう。

7 国立教育政策研究所社会教育実践研究センターの研修支援形態

社会教育実践研究センターに期待される研修に関して、指定管理者の運営する社会教育施設の職員を念頭に置いた、具体的な研修支援方策について検討する際に留意すべき点は、幾つか存在する。

社会教育実践研究センターが直接の研修機会をその所在地、東京・上野公園内の施設で実施することは当然考えられることであろう。ただ、地方の指定管理者の場合、旅費等の支出が、恐らく公立の直営施設に比較して困難であると考えられるため、地方での研修機会の開催も期待され、全国を幾つかのブロックに分けて実施したり、年度によって各地で移動して実施したりの方策も検討する必要があるだろう。これは、公立・直営施設に関しても検討されていることであり、「調査研究」を何件か実施して委員・職員に地方の事例を収集させる機会を作っていることをうまく活用すれば、経費的にも合理的に実施できるものでもあろう。様々な機会をとらえて、使えるものは何でも使うというような姿勢・工夫が必要なのであろう。

研修は、指定管理者の運営する施設の職員に限定したプログラムを設定するのか、一般の施設職員の研修や（公民館・図書館・博物館等の）館種ごとの研修に部分的に指定管理者の職員に固有の問題に関したものを組み込むか、一部の受講を認めるかなど、整理して検討を進める必要があるものと思われる。

さらに、研修の機会の存在を、さらには国立教育政策研究所社会教育実践研究センターの存在を、指定管理者が運営している社会教育施設、その職員に十分認識してもらえようような情報提供の方法について、より積極的に検討していく必要があるだろう。教育委員会管轄の公立の直営施設であれば、教育委員会を通じて情報が「降りて」行くことを想定するのもいいが（しかし、それも、うまくいっているわけではないと思われる。周知の時期などについても問題がありはしないかなど、十分検討が必要である。）、自治体の情報流通がどのように変わっているかも検討しながら、意味ある情報提供についての検討が必要である。ダミーの情報を流してみても、などの「実験」も意味があるかもしれない。（これは、指定管理者の職員の研修だけではないが。）

8 おわりに

以上、やや整理が不足かとも考えられるが、指定管理者が運営している社会教育施設の職員の研修について、検討してきた。話が複雑であるのは、社会教育領域で指定管理者制度を導入することにもともと無理がある、ということから来るものでもあろう。時代の流れを逆転することは無理な話であるわけで、様々な問題点を整理しつつ、社会教育・社会教育行政の論理、原理原則を大切にす形での対応を期待したいものである。

この調査研究「社会教育施設における職員養成の在り方」では、様々な事例についての

情報収集と全国的な概要の量的調査を基本にしながら、議論を深めたつもりであるが、この報告書全体を参照しつつ、具体的な方策が工夫されることを期待したい。

参 考

1 都道府県及び市・特別区教育委員会調査票調査集計表

(1)回収状況について

表1 対象数, 回収数, 回収率

	対象数	回収数	回収率
都道府県	47	47	100.0%
市・特別区	140	96	68.6%
計	187	143	76.5%

(2)指定管理者制度の導入について

表2 指定管理者制度導入施設の有無

設置主体	(内訳)						無
	有	公民館	図書館	博物館	青少年教育施設	生涯学習センター	
都道府県 (N=47)	37 78.7%	-	3 6.4%	17 36.2%	32 68.1%	9 19.1%	10 21.3%
市・特別区 (N=96)	55 57.3%	15 15.6%	16 16.7%	15 15.6%	35 36.5%	-	41 42.7%
計 (N=143)	92 64.3%	15 10.5%	19 13.3%	32 22.4%	67 46.9%	9 6.3%	51 35.7%

表3 施設別指定管理者制度導入状況

施設種別	設置主体	設問	
		ア. 教育委員会所管施設数	イ. アのうち指定管理者制度導入施設数
公民館	都道府県	-	-
	市・特別区	1,759	230 13.1%
	全体	1,759	230 13.1%
図書館	都道府県	54	3 5.6%
	市・特別区	557	88 15.8%
	全体	611	91 14.9%
博物館	都道府県	101	27 26.7%
	市・特別区	161	29 18.0%
	全体	262	56 21.4%
青少年教育施設	都道府県	148	93 62.8%
	市・特別区	133	59 44.4%
	全体	281	152 54.1%
生涯学習センター	都道府県	34	13 38.2%
	市・特別区	-	-
	全体	34	13 38.2%

※自由記述については、機関名がわかる記述は加工を、明らかな誤字脱字は修正をし、文意を損なわない範囲で語句等の加筆修正を行った。

(3) 指定管理者の公募について

表4 指定管理者の公募の有無

施設種別	設置主体	設問			
		公募のみ	公募・非公募両方を含む	非公募のみ	無回答
公民館	都道府県	—	—	—	—
	市・特別区 (N = 15)	4 26.7%	0 0.0%	11 73.3%	0 0.0%
	全体 (N = 15)	4 26.7%	0 0.0%	11 73.3%	0 0.0%
図書館	都道府県 (N = 3)	3 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
	市・特別区 (N = 16)	15 93.8%	0 0.0%	1 6.3%	0 0.0%
	全体 (N = 19)	18 94.7%	0 0.0%	1 5.3%	0 0.0%
博物館	都道府県 (N = 17)	12 70.6%	1 5.9%	4 23.5%	0 0.0%
	市・特別区 (N = 15)	6 40.0%	2 13.3%	6 40.0%	1 6.7%
	全体 (N = 32)	18 56.3%	3 9.4%	10 31.3%	1 3.1%
青少年教育施設	都道府県 (N = 32)	24 75.0%	6 18.8%	2 6.3%	0 0.0%
	市・特別区 (N = 35)	21 60.0%	5 14.3%	9 25.7%	0 0.0%
	全体 (N = 67)	45 67.2%	11 16.4%	11 16.4%	0 0.0%
生涯学習センター	都道府県 (N = 9)	9 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
	市・特別区	—	—	—	—
	全体 (N = 9)	9 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%

(4) 特定の資格保有者の配置に関する明文化について

表5-1 特定の資格保有者の配置に関する明文化(公民館)

(M. A.)

施設種別	設置主体	設問			
		社会教育主事の資格を有する者の配置を義務付けている	社会教育主事の資格を有する者の配置をすすめている	その他	明文化していない
公民館	都道府県	—	—	—	—
	市・特別区 (N = 15)	1 6.7%	3 20.0%	4 26.7%	7 46.7%
	全体 (N = 15)	1 6.7%	3 20.0%	4 26.7%	7 46.7%

【その他・記述内容】

- ・施設管理部門のみに指定管理制度を導入している。
- ・司書の資格を有する者の配置を義務付けている。
- ・社会教育に関する識見を有し、公民館の事業に関する専門的な知識を有する者をもって充てる。
- ・甲種防火管理者の配置(1名以上)を義務付けている。
- ・社会教育指導員(社会教育に対する専門的な知識と経験を有する者)を配置する要件となっている。

表5-2 特定の資格保有者の配置に関する明文化(図書館) (M. A.)

施設種別	設置主体	設問			
		司書の資格を有する者の配置を義務付けている	司書の資格を有する者の配置をすすめている	その他	明文化していない
図書館	都道府県 (N = 3)	1 33.3%	0 0.0%	1 33.3%	1 33.3%
	市・特別区 (N = 14)	14 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
	全体 (N = 17)	15 88.2%	0 0.0%	1 5.9%	1 5.9%

【その他:記述内容】

- ・施設管理部門のみに指定管理制度を導入している。
- ・『管理運営の基準』『業務責任者(1名)司書資格を有し…』,「各館ごとの従事者につき30%以上の確保に努めること。(司書資格)」
- ・募集要綱に現状の司書率を記入。
- ・司書及び司書補の雇用割合を常勤職員の60%以上とする。

表5-3 特定の資格保有者の配置に関する明文化(博物館) (M. A.)

施設種別	設置主体	設問			
		学芸員の資格を有する者の配置を義務付けている	学芸員の資格を有する者の配置をすすめている	その他	明文化していない
博物館	都道府県 (N = 17)	4 23.5%	2 11.8%	7 41.2%	6 35.3%
	市・特別区 (N = 14)	9 64.3%	1 7.1%	1 7.1%	8 57.1%
	全体 (N = 31)	13 41.9%	3 9.7%	8 25.8%	14 45.2%

【その他:記述内容】

- ・理科の教員免許、及びプラネタリウムの映映・解説に関する専門知識を有する者の配置を義務付けている。

表5-4 特定の資格保有者の配置に関する明文化(青少年教育施設) (M. A.)

施設種別	設置主体	設問					
		社会教育主事の資格を有する者の配置を義務付けている	社会教育主事の資格を有する者の配置をすすめている	教育職員の資格(教員免許)を有する者の配置を義務付けている	教育職員の資格(教員免許)を有する者の配置をすすめている	その他	明文化していない
青少年教育施設	都道府県 (N = 32)	5 15.6%	5 15.6%	4 12.5%	5 15.6%	12 37.5%	12 37.5%
	市・特別区 (N = 35)	1 2.9%	1 2.9%	2 5.7%	2 5.7%	12 34.3%	24 68.6%
	全体 (N = 67)	6 9.0%	6 9.0%	6 9.0%	7 10.4%	24 35.8%	36 53.7%

【その他:記述内容】

- ・設備機器技術者(ビル管理法に基づく管理資格、危険物甲種又は乙種4類、ボイラー取扱免許、設備機器保守管理5年以上の経験がある者)。
- ・別途、市職員(教育職員等)2名が勤務している。
- ・類似施設勤務経験者、普通救命講習修了者、危険物取扱者、特別管理産業廃棄物管理責任者、防火管理者。
- ・管理業務仕様書において、看護師または准看護師有資格者を配置することとなっている。
- ・自然体験活動や環境教育活動の専門的知識を有し、1年以上の実務経験を有する者を配置するものとする。
- ・保育士、野外活動・レクリエーション等に関する資格。

表5-5 特定の資格保有者の配置に関する明文化(生涯学習センター) (M. A.)

施設種別	設置主体	設問			
		社会教育主事の資格を有する者の配置を義務付けている	社会教育主事の資格を有する者の配置をすすめている	その他	明文化していない
生涯学習センター	都道府県 (N = 9)	0 0.0%	1 11.1%	4 44.4%	5 55.6%
	市・特別区	-	-	-	-
	全体 (N = 9)	0 0.0%	1 11.1%	4 44.4%	5 55.6%

【その他:記述内容】

なし

(5)教育委員会が実施する研修への参加に関する明文化について

表6 教育委員会が実施する研修への参加に関する明文化

(M. A.)

施設種別	設置主体	設問			
		貴教育委員会による研修への参加を義務付けている	貴教育委員会による研修への参加をすすめている	その他	明文化していない
公民館	都道府県	-	-	-	-
	市・特別区 (N = 15)	1 6.7%	3 20.0%	2 13.3%	10 66.7%
	全体 (N = 15)	1 6.7%	3 20.0%	2 13.3%	10 66.7%
図書館	都道府県 (N = 3)	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	3 100.0%
	市・特別区 (N = 14)	1 7.1%	0 0.0%	2 14.3%	11 78.6%
	全体 (N = 17)	1 5.9%	0 0.0%	2 11.8%	14 82.4%
博物館	都道府県 (N = 17)	1 5.9%	0 0.0%	0 0.0%	16 94.1%
	市・特別区 (N = 14)	0 0.0%	1 7.1%	0 0.0%	14 100.0%
	全体 (N = 31)	1 3.2%	1 3.2%	0 0.0%	30 96.8%
青少年教育施設	都道府県 (N = 32)	0 0.0%	3 9.4%	1 3.1%	29 90.6%
	市・特別区 (N = 34)	0 0.0%	0 0.0%	1 2.9%	33 97.1%
	全体 (N = 66)	0 0.0%	3 4.5%	2 3.0%	62 93.9%
生涯学習センター	都道府県 (N = 9)	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	9 100.0%
	市・特別区	-	-	-	-
	全体 (N = 9)	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	9 100.0%

【その他:記述内容】

《公民館》

・教育委員会(公民館事業課)で実施している職員研修に参加している。

《図書館》

なし

《博物館》

なし

《青少年教育施設》

・年に一度、1泊2日による県教育委員会主催の青少年教育施設職員研修会を実施している。

《生涯学習センター》

なし

(6) 指定管理者が実施する職員研修に関する明文化について

表7 指定管理者が実施する研修についての明文化

(M. A.)

施設種別	設置主体	設問					
		職員研修の実施を義務付けている	職員研修の実施をすすめている	職員研修の実施頻度の目安を示している	職員研修の実施内容を例示している	その他	明文化していない
公民館	都道府県	-	-	-	-	-	-
	市・特別区 (N = 15)	8 53.3%	2 13.3%	0 0.0%	0 0.0%	3 20.0%	2 13.3%
	全体 (N = 15)	8 53.3%	2 13.3%	0 0.0%	0 0.0%	3 20.0%	2 13.3%
図書館	都道府県 (N = 3)	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 33.3%	1 33.3%	1 33.3%
	市・特別区 (N = 14)	10 71.4%	1 7.1%	2 14.3%	1 7.1%	1 7.1%	2 14.3%
	全体 (N = 17)	10 58.8%	1 5.9%	2 11.8%	2 11.8%	2 11.8%	3 17.6%
博物館	都道府県 (N = 17)	9 52.9%	1 5.9%	1 5.9%	1 5.9%	1 5.9%	7 41.2%
	市・特別区 (N = 14)	6 42.9%	6 42.9%	0 0.0%	2 14.3%	0 0.0%	5 35.7%
	全体 (N = 31)	15 48.4%	7 22.6%	1 3.2%	3 9.7%	1 3.2%	12 38.7%
青少年教育施設	都道府県 (N = 32)	15 46.9%	1 3.1%	1 3.1%	4 12.5%	5 15.6%	13 40.6%
	市・特別区 (N = 34)	13 38.2%	5 14.7%	1 2.9%	1 2.9%	3 8.8%	16 47.1%
	全体 (N = 66)	28 42.4%	6 9.1%	2 3.0%	5 7.6%	8 12.1%	29 43.9%
生涯学習センター	都道府県 (N = 9)	2 22.2%	2 22.2%	0 0.0%	1 11.1%	1 11.1%	3 33.3%
	市・特別区	-	-	-	-	-	-
	全体 (N = 9)	2 22.2%	2 22.2%	0 0.0%	1 11.1%	1 11.1%	3 33.3%

【その他：記述内容】

《公民館》

- ・ 仕様書において「管理業務の従事者に対して業務上必要とされる研修、教育指導を実施し、管理に支障が及ばないよう万全を期すること」としている。
- ・ 指定管理者が実施していないが、これに代え教育委員会(公民館事業課)で実施している職員研修に参加している。

《図書館》

- ・ 選定基準の審査ポイントとして研修体制を挙げており、各年度の事業実施計画に明記させている。

《博物館》

なし

《青少年教育施設》

- ・ 年4回(目安として四半期に1回)を「管理の目標」として設定している。
- ・ 選定基準の審査ポイントとして研修体制を挙げており、各年度の事業実施計画に明記させている。

- ・ 指定管理者公募申請時に研修計画(事業計画)を提出するよう求めている。

《生涯学習センター》

なし

(7)指定管理者職員を対象とする研修(平成25年度)について

表8-1 教育委員会が主催する主に指定管理者を対象とする研修(実施について)

設置主体	設問		
	実施した	実施しなかった	無回答
都道府県 (N = 37)	5 13.5%	32 86.5%	0 0.0%
市・特別区 (N = 55)	8 14.5%	47 85.5%	0 0.0%
全体 (N = 92)	13 14.1%	79 85.9%	0 0.0%

表8-2 教育委員会が主催する主に指定管理者職員を対象とする研修(内容について)

(M. A.)

設置主体	設問						
	生涯学習・社会教育に関する基礎事項	施設の管理・運営に関する基礎事項	安全管理・災害対策に関する内容	接遇に関する内容	特定の事業に関する内容	特定の指導・支援のための知識・技能に関する内容	その他
都道府県 (N = 5)	2 40.0%	3 60.0%	3 60.0%	1 20.0%	0 0.0%	4 80.0%	0 0.0%
市・特別区 (N = 8)	5 62.5%	5 62.5%	2 25.0%	3 37.5%	3 37.5%	2 25.0%	1 12.5%
全体 (N = 13)	7 53.8%	8 61.5%	5 38.5%	4 30.8%	3 23.1%	6 46.2%	1 7.7%

【(6)bで「特定の事業に関する内容」「特定の指導・支援のための知識・技能に関する内容」「その他」と回答した教育委員会への追加質問(B票への記載内容)】

表9-1 平成25年度に主に社会教育施設の指定管理者職員を対象として実施した各研修について(対象施設種別)

設置主体	設問						
	主に公民館職員	主に図書館職員	主に博物館職員	主に青少年教育施設職員	主に生涯学習センター職員	施設種別を問わない	無回答
都道府県が開催した研修数 (N = 6)	-	0	1	4	0	1	0
	-	0.0%	16.7%	66.7%	0.0%	16.7%	0.0%
市・特別区が開催した研修数 (N = 8)	5	0	1	2	-	0	0
	62.5%	0.0%	12.5%	25.0%	-	0.0%	0.0%
全体 (N = 14)	5	0	2	6	0	1	0
	35.7%	0.0%	14.3%	42.9%	0.0%	7.1%	0.0%

表9-2 平成25年度に主に社会教育施設の指定管理者職員を対象として実施した各研修について(対象職種別)

設置主体	設問				
	職種を問わない	管理職のみ	事業系(指導系)のみ	その他	無回答
都道府県が開催した研修数 (N = 6)	1	0	4	1	0
	16.7%	0.0%	66.7%	16.7%	0.0%
市・特別区が開催した研修数 (N = 8)	6	0	0	1	1
	75.0%	0.0%	0.0%	12.5%	12.5%
全体 (N = 14)	7	0	4	2	1
	50.0%	0.0%	28.6%	14.3%	7.1%

表9-3 平成25年度に主に社会教育施設の指定管理者職員を対象として実施した各研修について(対象勤務年数)

設置主体	設問				
	勤務年数を問わない	1年未満のみ	2年以上(1年未満を繰り上げた場合)	その他	無回答
都道府県が開催した研修数 (N = 6)	5	1	0	0	0
	83.3%	16.7%	0.0%	0.0%	0.0%
市・特別区が開催した研修数 (N = 8)	6	0	0	1	1
	75.0%	0.0%	0.0%	12.5%	12.5%
全体 (N = 14)	11	1	0	1	1
	78.6%	7.1%	0.0%	7.1%	7.1%

表9-4 平成25年度に主に社会教育施設の指定管理者職員を対象として実施した各研修について(実施回数)

設置主体	設問			
	1回	2~4回	5回以上	無回答
都道府県が開催した研修数 (N = 6)	4	0	2	0
	66.7%	0.0%	33.3%	0.0%
市・特別区が開催した研修数 (N = 8)	3	3	1	1
	37.5%	37.5%	12.5%	12.5%
全体 (N = 14)	7	3	3	1
	50.0%	21.4%	21.4%	7.1%

表9-5 平成25年度に主に社会教育施設の指定管理者職員を対象として実施した各研修について(実施期間)

設置主体	設問					
	半日(午前のみまたは午後のみ)	1日(午前と午後に来たがる)	2日	3日	4日以上	無回答
都道府県が開催した研修数 (N = 6)	1	4	1	0	0	0
	16.7%	66.7%	16.7%	0.0%	0.0%	0.0%
市・特別区が開催した研修数 (N = 8)	6	0	0	0	1	1
	75.0%	0.0%	0.0%	0.0%	12.5%	12.5%
全体 (N = 14)	7	4	1	0	1	1
	50.0%	28.6%	7.1%	0.0%	7.1%	7.1%

表9-6 平成25年度に主に社会教育施設の指定管理者職員を対象として実施した各研修について(対象施設種別) (M. A.)

設置主体	設問							
	首長部局(所管施設を含む)	大学(短期大学を含む)	民間非営利団体(職能団体を含む)	民間企業	国(独立行政法人及び所管施設を含む)	都道府県(所管施設を含む)	その他	特になし
都道府県が開催した研修数 (N = 6)	1	1	1	0	2	0	0	4
	16.7%	16.7%	16.7%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	66.7%
市・特別区が開催した研修数 (N = 8)	4	1	1	0	0	0	0	1
	50.0%	12.5%	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	12.5%
全体 (N = 14)	5	2	2	0	2	0	0	5
	35.7%	14.3%	14.3%	0.0%	14.3%	0.0%	0.0%	35.7%

表9-7 平成25年度に主に社会教育施設の指定管理者職員を対象として実施した各研修について(名称・内容・記述部分)

名称	内容
解説員研修	展示内容等に係る研修
社会教育主事等研修会	本県の生涯学習施策, これからの社会教育の在り方について
第1回県立青少年教育施設職員研修	青少年教育施設とは, 青少年教育施設職員に求められるものとは, 体験活動の指導法とは
第2回県立青少年教育施設職員研修	体験活動(パッケージ・プログラム)の指導法について
第3回県立青少年教育施設職員研修	ヒヤリハットの生かし方, プログラム企画のコツについて
青少年教育施設職員研修会	青少年教育施設職員を対象に, 職務に必要な知識・技能等に関する実践研修, 情報交換を通して, 青少年教育施設職員としての資質向上に資する。
事例発表研究研修会	先進事例の紹介及び助言者の講話など
ジュニアリーダー担当職員研修	講話, 事務手順説明, 情報交換
図書館職員研修会	「明日からできる! はじめての医療健康情報サービス」
中級者レファレンス研修	レファレンスサービス技術の向上
社会教育関係職員研修	講座運営に関しての基礎知識の習得と技術力の向上を目指し, 講座企画研修, 博物館施設見学を行った
防災防火訓練・防犯訓練	施設で起こりうる危険を想定しての訓練
市民救命士講習	AEDの使用法, 応急救護について

表10 教育委員会が主催する主に指定管理者を対象とする研修(実施した理由について) (M. A.)

設置主体	設問			
	教育委員会には, 主に指定管理者を対象とする研修を実施する責務があるから	主に指定管理者を対象とする研修のうち, 教育委員会だけでは実施できない研修があるから	現状では, 主に指定管理者を対象とする研修を教育委員会が担わなければならない状況であるから	その他
都道府県 (N = 5)	3	3	1	1
	60.0%	60.0%	20.0%	20.0%
市・特別区 (N = 6)	2	3	3	1
	33.3%	50.0%	50.0%	16.7%
全体 (N = 11)	5	6	4	2
	45.5%	54.5%	36.4%	18.2%

【その他:記述内容】

- ・施設間の連携や各施設職員, 教育委員会職員のネットワーク構築や情報交換の機会を増やす。
- ・指定管理者業務仕様書の中に明記されているから。
- ・県教育委員からの委託事業の一環で実施。

(8) 指定管理者職員の参加に配慮・工夫した研修(平成25年度)について

表11 指定管理者の参加に配慮・工夫した研修(実施について)

設置主体	設問		
	実施した	実施しなかった	無回答
都道府県 (N = 37)	6	31	0
	16.2%	83.8%	0.0%
市・特別区 (N = 55)	11	44	0
	20.0%	80.0%	0.0%
全体 (N = 92)	17	75	0
	18.5%	81.5%	0.0%

表12 指定管理者の参加に配慮・工夫した研修(配慮・工夫した内容について)

(M. A.)

設置主体	設問						
	定員内または定員外で、指定管理者職員の参加を優先的に認めた	指定管理者職員の参加を想定し、研修内容として自治体行政の制度・しくみに関するテーマを取り上げた	指定管理者職員の参加を想定し、研修内容として貴自治体の行政課題に関するテーマを取り上げた	指定管理者職員の参加を想定し、研修内容として特定の事業の企画・実施に関するテーマを取り上げた	指定管理者職員の参加を想定し、研修内容として特定の指導・支援のための知識・技術に関するテーマを取り上げた	貴自治体直営施設の職員と指定管理者職員の交流等によるネットワークづくりを促すプログラムを組み込んだ	その他
都道府県 (N = 6)	0 0.0%	1 16.7%	0 0.0%	1 16.7%	1 16.7%	3 50.0%	1 16.7%
市・特別区 (N = 11)	3 27.3%	3 27.3%	5 45.5%	6 54.5%	2 18.2%	2 18.2%	1 9.1%
全体 (N = 17)	3 17.6%	4 23.5%	5 29.4%	7 41.2%	3 17.6%	5 29.4%	2 11.8%

表13 指定管理者の参加に配慮・工夫した研修(配慮・工夫した理由について)

(M. A.)

設置主体	設問			
	教育委員会には、指定管理者の参加に配慮・工夫した研修を実施する責務があるから	指定管理者の参加に配慮・工夫した研修のうち、教育委員会では実施できない研修があるから	現状では、指定管理者の参加に配慮・工夫した研修を教育委員会が担わなければならない状況であるから	その他
都道府県 (N = 6)	2 33.3%	2 33.3%	0 0.0%	1 16.7%
市・特別区 (N = 11)	2 18.2%	5 45.5%	4 36.4%	4 36.4%
全体 (N = 17)	4 23.5%	7 41.2%	4 23.5%	5 29.4%

【その他:記述内容】

- ・ 先進事例を共に学ぶため。
- ・ 特定の事業の充実。全館同一レベルの対応ができるようにするため。
- ・ 指定管理者業務仕様書の中に明記されているから。
- ・ 当館の常設展示の観覧案内等に必要な知識を習得してもらうため。

(9) 研修を実施する上での課題について((6)a及び(7)aのいずれか1つでも選択肢「1 実施した」を選択した教育委員会のみ)

表14 主に指定管理者を対象とした、または、指定管理者の参加に配慮した研修を実施した理由

(M. A.)

設置主体	設問			
	指定管理者職員の研修ニーズを把握することが難しい	他機関・団体が実施する研修との兼ね合いが難しい	研修の成果を明らかにすることが難しい	その他
都道府県 (N = 5)	1 20.0%	2 40.0%	3 60.0%	3 60.0%
市・特別区 (N = 13)	4 30.8%	2 15.4%	4 30.8%	2 15.4%
全体 (N = 18)	5 27.8%	4 22.2%	7 38.9%	5 27.8%

【その他:記述内容】

- ・ 全職員を対象とした研修の実施が難しい(日程調整、各所の通常業務との兼ね合い等)。
- ・ 職員の勤務時間が変則勤務のため、職員全員での研修の機会を持つことが難しい。

(10) 研修を実施しなかった理由について((6)a及び(7)aでどちらも選択肢「2 実施しなかった」を選択した教育委員会のみ)

表15 主に指定管理者を対象とした、または、指定管理者の参加に配慮した研修を実施しなかった理由

(M. A.)

設置主体	設問				
	教育委員会には、どちらの研修も実施する責務はないから	どちらの研修も、教育委員会では実施できない研修ではないから	地方公共団体から指定管理者への支出金に、研修に関する費用を含めているから	教育委員会は指定管理者に対し、研修に関する情報提供などの支援をしているから	その他
都道府県 (N = 29)	4 13.8%	11 37.9%	5 17.2%	12 41.4%	5 17.2%
市・特別区 (N = 41)	3 7.3%	19 46.3%	15 36.6%	17 41.5%	9 22.0%
全体 (N = 70)	7 10.0%	30 42.9%	20 28.6%	29 41.4%	14 20.0%

【その他:記述内容】

- ・ 青少年教育施設が加盟する団体などがあり、指定管理者職員も参加している(教委職員も参加)。
- ・ 社会教育関係職員に対する研修は、県内の公益財団法人の学習振興部門が法人の事業として独自に実施し、県教育委員会はこれに協力する役割分担としている。
- ・ モニタリング調査を行い必要な指導を行っているなどの理由から。
- ・ 研修は指定管理者で実施されるものと考えている。
- ・ 指定管理者職員については、他機関・団体の研修に参加しており、こども家庭課において研修を実施する必要性がないため。
- ・ 現場での直接指導を主としている。
- ・ 基本的に博物館の管理運営に必要な研修については、指定管理者に義務付けている。博物館にかかわる国、府の通達等は文化財課から指定管理者に情報提供はしている。
- ・ 仕様書に職員の研修等について、具体的な協議会名、その団体への加盟や、これらの協議会が実施する各種研修会に職員を派遣するなど。職員の資質及び能力の向上及び情報収集に努めることと記載しているため。
- ・ 資質向上等に係る研修については、指定管理者に義務付けしているため。
- ・ 県公民館連絡協議会が実施する研修会を活用しているため。
- ・ 提案書様式に「職員の指導育成・研修体制について」を示すとともに、事前に公表している「指定管理者選定基準」に「職員の指導育成、研修体制は十分か。」を明示し、指定管理者自身による職員研修実施(派遣を含む)を考慮した選定を行っている。

(11)指定管理者制度の導入予定について

表16 社会教育施設における指定管理者制度の導入予定

施設種別	設置主体	設問			
		導入開始時期が確定している	導入開始時期は確定していないが、導入が検討されている	導入する予定はない	無回答
公民館	都道府県	-	-	-	-
	市・特別区 (N = 41)	0 0.0%	2 4.9%	27 65.9%	12 29.3%
	全体 (N = 41)	0 0.0%	2 4.9%	27 65.9%	12 29.3%
図書館	都道府県 (N = 10)	0 0.0%	0 0.0%	10 100.0%	0 0.0%
	市・特別区 (N = 41)	0 0.0%	6 14.6%	30 73.2%	5 12.2%
	全体 (N = 51)	0 0.0%	6 11.8%	40 78.4%	5 9.8%
博物館	都道府県 (N = 10)	0 0.0%	0 0.0%	9 90.0%	1 10.0%
	市・特別区 (N = 41)	1 2.4%	0 0.0%	21 51.2%	19 46.3%
	全体 (N = 51)	1 2.0%	0 0.0%	30 58.8%	20 39.2%
青少年教育施設	都道府県 (N = 10)	0 0.0%	1 10.0%	6 60.0%	3 30.0%
	市・特別区 (N = 41)	0 0.0%	7 17.1%	18 43.9%	16 39.0%
	全体 (N = 51)	0 0.0%	8 15.7%	24 47.1%	19 37.3%
生涯学習センター	都道府県 (N = 10)	0 0.0%	0 0.0%	5 50.0%	5 50.0%
	市・特別区	-	-	-	-
	全体 (N = 10)	0 0.0%	0 0.0%	5 50.0%	5 50.0%

【指定管理者制度の導入予定がない具体的な理由】

- ・指定管理者制度導入に当たっては、現行の管理運営状況の検証、導入によるメリット・デメリット比較など多方面での検討が必要であるが、十分な検討がなされていないため。
- ・専門性の高い司書や学芸員の質の確保や長期視点に立った館運営を行うことが困難なため。
- ・管理部門への導入を検討したが、管理部門におけるメリットがなく、管理責任に不明部分が発生するため、導入しないこととした。
- ・図書館：①図書館サービスは無料であるため、利用者が増え貸出数が増えれば逆インセンティブになり、指定管理になじまない。②「図書館のための図書館」機能や、資料保存、調査・相談、相互協力業務が中長期的に安定して行われる必要があり、指定管理制度にはなじまない。
- ・博物館：①魅力ある博物館とするためには、収集・保管、展示、教育普及、調査研究業務が中長期的に計画できる体制づくりや他館との計画的な連携が必要。また、質の高い学芸員の養成が不可欠であり、指定管理にはなじまない。②館収蔵品には、県民から寄託・寄贈されている美術品も多く、寄贈先に対する信頼感や公益性の観点についても考慮する必要があり、指定管理者制度にはなじまない。
- ・現在、どの施設も直営で管理運営しており、円滑に運営できているため。
- ・県教育委員会が設置する社会教育施設としての公共性・公益性を確保するほか、教育的観点を踏まえて、県が直接管理運営することが必要であると判断したため。
- ・県立図書館は、図書の貸出や情報提供に加え、県内の中央図書館として、体系的な資料収集、市町村への支援、次代を担う人材の育成支援など、行政機関が長期的視点から取組むべき業務の比重が大きい。そのため、指定管理制度の導入については、この制度が一定期間ごとに管理者の指定を行う必要があり、長期間一貫性のある運営が確保しにくい点を踏まえ、慎重に判断すべきと考えている。
- ・教育施設としての位置付け等を踏まえ、指定管理に適さないと考えられるため。
- ・外部委託することによる効果が見込めない。
- ・公民館は、地域の社会教育・生涯学習について、地域の繋ぎ役や相談業務等を行い、地域づくりの中核施設として定着しているため。
- ・図書館業務のうちカウンター業務については民間の図書館業務専門業者に、建物・設備維持管理については専門業者に委託を実施している。全体の管理業務を区が行っており、効果を上げているため。
- ・【公民館】地域住民が主体となって活動しているため。【図書館】中央図書館開館に際し検討を行ったが、図書館協議会において指定管理者制度は図書館になじまないとの回答を受けたため。【博物館】文化財保護業務もあること、管理運営に継続性が求められるため。
- ・美術館は、美術品の収集、保管、専門的な調査研究及び展示を行い、市民の生涯学習及び教養の向上を図り、市民文化の発展に寄与する目的で設置された施設であり、専門的かつ高度な知識を有する職員により企画から運営まで一体的に管理する必要があるため。
- ・民間のノウハウを活用したサービスについては、現在検討しているところであるため。
- ・現状の業務運営上（レファレンスサービス等）の中で、課題が生じることが想定できるため。
- ・【図書館】選書等の基幹業務は教育委員会が行うため、現在導入している業務委託から指定管理に変更するメリットがない。
- ・施設の管理・運営方法が指定管理者制度になじまないため。

2 都道府県及び市・特別区社会教育施設調査票調査集計表

(1)回収状況について

表1 対象数, 回収数, 回収率

施設種別	設置主体	対象数※	回収数	回収率
公民館	都道府県	-	-	-
	市・特別区	230	155	67.4%
	全体	230	155	67.4%
図書館	都道府県	3	2	66.7%
	市・特別区	88	88	100.0%
	全体	91	90	98.9%
博物館	都道府県	27	22	81.5%
	市・特別区	29	24	82.8%
	全体	56	46	82.1%
青少年教育施設	都道府県	93	65	69.9%
	市・特別区	59	42	71.2%
	全体	152	107	70.4%
生涯学習センター	都道府県	13	12	92.3%
	市・特別区	-	-	-
	全体	13	12	92.3%

※教育委員会調査による指定管理者制度導入施設数

※今回の回収できた調査票では、市・特別区の図書館を請け負っている指定管理者は17社である。しかし、回収できた88施設のうち58施設を2社もしくはその2社のうち1社と他社との共同体で指定管理を請け負っている状況である。さらに、その2社は団体の構成員が1,000人を超える規模の会社であることから、特に研修体制の質問項目については、他の指定管理者と管理の状況が違ふことが考えられ、結果の偏りが出ている可能性がある。

(2)施設の設置と指定管理者制度の受託状況について

表2 指定管理者制度導入施設の設置年

施設種別	設置主体	設問				無回答
		1950年以前	1951～1970年	1971～1990年	1991～2013年	
公民館	都道府県	-	-	-	-	-
	市・特別区 (N=155)	13 8.4%	28 18.1%	77 49.7%	36 23.2%	1 0.6%
	全体 (N=155)	13 8.4%	28 18.1%	77 49.7%	36 23.2%	1 0.6%
図書館	都道府県 (N=2)	1 50.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 50.0%	0 0.0%
	市・特別区 (N=88)	10 11.4%	7 8.0%	37 42.0%	34 38.6%	0 0.0%
	全体 (N=90)	11 12.2%	7 7.8%	37 41.1%	35 38.9%	0 0.0%
博物館	都道府県 (N=22)	0 0.0%	1 4.5%	10 45.5%	11 50.0%	0 0.0%
	市・特別区 (N=24)	0 0.0%	2 8.3%	14 58.3%	8 33.3%	0 0.0%
	全体 (N=46)	0 0.0%	3 6.5%	24 52.2%	19 41.3%	0 0.0%
青少年教育施設	都道府県 (N=65)	2 3.1%	8 12.3%	37 56.9%	18 27.7%	0 0.0%
	市・特別区 (N=42)	0 0.0%	3 7.1%	24 57.1%	15 35.7%	0 0.0%
	全体 (N=107)	2 1.9%	11 10.3%	61 57.0%	33 30.8%	0 0.0%
生涯学習センター	都道府県 (N=12)	0 0.0%	0 0.0%	5 41.7%	7 58.3%	0 0.0%
	市・特別区	-	-	-	-	-
	全体 (N=12)	0 0.0%	0 0.0%	5 41.7%	7 58.3%	0 0.0%

表3 指定管理者制度導入期間各期における年数の平均値

施設種別	設置主体	設問			表3のうち 無回答数
		1期目	2期目	3期目	
公民館	都道府県	-	-	-	-
	市・特別区	3.6	4.3	3.9	0
	全体	3.6	4.3	3.9	0
図書館	都道府県	3.0	4.5	3.0	0
	市・特別区	4.3	4.7	3.8	0
	全体	4.3	4.7	3.8	0
博物館	都道府県	3.9	4.1	4.1	0
	市・特別区	4.7	4.5	4.1	0
	全体	4.3	4.3	4.1	0
青少年 教育施設	都道府県	3.8	4.2	3.6	1
	市・特別区	3.6	4.2	4.3	0
	全体	3.7	4.2	3.9	1
生涯学習 センター	都道府県	4.2	4.1	3.8	0
	市・特別区	-	-	-	-
	全体	4.2	4.1	3.8	0

表4 調査日時点での期数

施設種別	設置主体	設問				
		1期目	2期目	3期目	4期目以上	無回答
公民館	都道府県	-	-	-	-	-
	市・特別区 (N=155)	15 9.7%	85 54.8%	26 16.8%	29 18.7%	0 0.0%
	全体 (N=155)	15 9.7%	85 54.8%	26 16.8%	29 18.7%	0 0.0%
図書館	都道府県 (N=2)	0 0.0%	1 50.0%	1 50.0%	0 0.0%	0 0.0%
	市・特別区 (N=88)	50 56.8%	36 40.9%	1 1.1%	1 1.1%	0 0.0%
	全体 (N=90)	50 55.6%	37 41.1%	2 2.2%	1 1.1%	0 0.0%
博物館	都道府県 (N=22)	5 22.7%	11 50.0%	6 27.3%	0 0.0%	0 0.0%
	市・特別区 (N=24)	6 25.0%	10 41.7%	8 33.3%	0 0.0%	0 0.0%
	全体 (N=46)	11 23.9%	21 45.7%	14 30.4%	0 0.0%	0 0.0%
青少年 教育施設	都道府県 (N=65)	12 18.5%	40 61.5%	11 16.9%	1 1.5%	1 1.5%
	市・特別区 (N=42)	11 26.2%	19 45.2%	12 28.6%	0 0.0%	0 0.0%
	全体 (N=107)	23 21.5%	59 55.1%	23 21.5%	1 0.9%	1 0.9%
生涯学習 センター	都道府県 (N=12)	4 33.3%	5 41.7%	3 25.0%	0 0.0%	0 0.0%
	市・特別区	-	-	-	-	-
	全体 (N=12)	4 33.3%	5 41.7%	3 25.0%	0 0.0%	0 0.0%

表5 指定管理の形態(単独/複数)

施設種別	設置主体	設問		
		単独で受託している	複数の団体で受託している	無回答
公民館	都道府県	-	-	-
	市・特別区 (N=155)	155 100.0%	0 0.0%	0 0.0%
	全体 (N=155)	155 100.0%	0 0.0%	0 0.0%
図書館	都道府県 (N=2)	1 50.0%	1 50.0%	0 0.0%
	市・特別区 (N=88)	61 69.3%	27 30.7%	0 0.0%
	全体 (N=90)	62 68.9%	28 31.1%	0 0.0%
博物館	都道府県 (N=22)	16 72.7%	6 27.3%	0 0.0%
	市・特別区 (N=24)	23 95.8%	1 4.2%	0 0.0%
	全体 (N=46)	39 84.8%	7 15.2%	0 0.0%
青少年 教育施設	都道府県 (N=65)	51 78.5%	13 20.0%	1 1.5%
	市・特別区 (N=42)	40 95.2%	2 4.8%	0 0.0%
	全体 (N=107)	91 85.0%	15 14.0%	1 0.9%
生涯学習 センター	都道府県 (N=12)	11 91.7%	1 8.3%	0 0.0%
	市・特別区	-	-	-
	全体 (N=12)	11 91.7%	1 8.3%	0 0.0%

表6 指定管理の形態(全部/一部)

施設種別	設置主体	設問		無回答
		全ての業務 について受 託している	一部の業務 について受 託している	
公民館	都道府県	-	-	-
	市・特別区 (N=155)	154 99.4%	1 0.6%	0 0.0%
	全体 (N=155)	154 99.4%	1 0.6%	0 0.0%
図書館	都道府県 (N=2)	0 0.0%	2 100.0%	0 0.0%
	市・特別区 (N=88)	86 97.7%	2 2.3%	0 0.0%
	全体 (N=90)	86 95.6%	4 4.4%	0 0.0%
博物館	都道府県 (N=22)	14 63.6%	8 36.4%	0 0.0%
	市・特別区 (N=24)	22 91.7%	2 8.3%	0 0.0%
	全体 (N=46)	36 78.3%	10 21.7%	0 0.0%
青少年 教育施設	都道府県 (N=65)	56 86.2%	8 12.3%	1 1.5%
	市・特別区 (N=42)	41 97.6%	1 2.4%	0 0.0%
	全体 (N=107)	97 90.7%	9 8.4%	1 0.9%
生涯学習 センター	都道府県 (N=12)	10 83.3%	2 16.7%	0 0.0%
	市・特別区	-	-	-
	全体 (N=12)	10 83.3%	2 16.7%	0 0.0%

表7 指定管理者導入施設における他の指定管理者受託歴

施設種別	設置主体	設問		
		ある	ない	無回答
公民館	都道府県	-	-	-
	市・特別区 (N=155)	0 0.0%	155 100.0%	0 0.0%
	全体 (N=155)	0 0.0%	155 100.0%	0 0.0%
図書館	都道府県 (N=2)	1 50.0%	1 50.0%	0 0.0%
	市・特別区 (N=88)	7 8.0%	81 92.0%	0 0.0%
	全体 (N=90)	8 8.9%	82 91.1%	0 0.0%
博物館	都道府県 (N=22)	1 4.5%	21 95.5%	0 0.0%
	市・特別区 (N=24)	2 8.3%	22 91.7%	0 0.0%
	全体 (N=46)	3 6.5%	43 93.5%	0 0.0%
青少年 教育施設	都道府県 (N=65)	7 10.8%	57 87.7%	1 1.5%
	市・特別区 (N=42)	5 11.9%	37 88.1%	0 0.0%
	全体 (N=107)	12 11.2%	94 87.9%	1 0.9%
生涯学習 センター	都道府県 (N=12)	2 16.7%	10 83.3%	0 0.0%
	市・特別区	-	-	-
	全体 (N=12)	2 16.7%	10 83.3%	0 0.0%

(3) 受託している指定管理者について

表8 指定管理者の団体種別

施設種別	設置主体	設問					
		地方公共団体	一般／公益社団法人または一般／公益財団法人	会社	NPO法人	その他	無回答
公民館	都道府県	-	-	-	-	-	-
	市・特別区 (N=155)	0 0.0%	58 37.4%	4 2.6%	1 0.6%	92 59.4%	0 0.0%
	全体 (N=155)	0 0.0%	58 37.4%	4 2.6%	1 0.6%	92 59.4%	0 0.0%
図書館	都道府県 (N=2)	0 0.0%	0 0.0%	2 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
	市・特別区 (N=88)	0 0.0%	1 1.1%	84 95.5%	1 1.1%	2 2.3%	0 0.0%
	全体 (N=90)	0 0.0%	1 1.1%	86 95.6%	1 1.1%	2 2.2%	0 0.0%
博物館	都道府県 (N=22)	3 13.6%	10 45.5%	5 22.7%	1 4.5%	3 13.6%	0 0.0%
	市・特別区 (N=24)	0 0.0%	16 66.7%	5 20.8%	1 4.2%	2 8.3%	0 0.0%
	全体 (N=46)	3 6.5%	26 56.5%	10 21.7%	2 4.3%	5 10.9%	0 0.0%
青少年 教育施設	都道府県 (N=65)	3 4.6%	27 41.5%	17 26.2%	8 12.3%	9 13.8%	1 1.5%
	市・特別区 (N=42)	0 0.0%	12 28.6%	13 31.0%	5 11.9%	12 28.6%	0 0.0%
	全体 (N=107)	3 2.8%	39 36.4%	30 28.0%	13 12.1%	21 19.6%	1 0.9%
生涯学習 センター	都道府県 (N=12)	0 0.0%	5 41.7%	2 16.7%	4 33.3%	1 8.3%	0 0.0%
	市・特別区	-	-	-	-	-	-
	全体 (N=12)	0 0.0%	5 41.7%	2 16.7%	4 33.3%	1 8.3%	0 0.0%

【その他：記述内容】

- ◀公民館▶
 - ・任意団体
 - ・地域住民で組織する社会教育団体
 - ・地元自治会等の地縁団体
 - ・管理運営協議会
 - ・自治会
 - ・地域の各種団体で構成する任意団体
- ◀図書館▶
 - ・共同企業体
- ◀博物館▶
 - ・共同事業体
 - ・管理運営委員会
- ◀青少年教育施設▶
 - ・コンソーシアム
 - ・公益財団法人、地域任意団体による共同体
 - ・一般財団法人
 - ・設置されている地元市が、任意に設立した団体
 - ・学校法人
 - ・任意団体
 - ・自治会
 - ・法人格のない任意団体
 - ・青少年教育に資する協議会
 - ・町内会
 - ・管理運営協議会
 - ・組合
 - ・NPO法人と一般企業(飲食業)との共同事業体
- ◀生涯学習センター▶
 - ・NPO法人と株式会社とのグループ団体

表9 指定管理者の団体構成員数

施設種別	設置主体	設問				
		1～10人	11～50人	51～100人	101人以上	無回答
公民館	都道府県	-	-	-	-	-
	市・特別区 (N=155)	32 20.6%	58 37.4%	34 21.9%	31 20.0%	0 0.0%
	全体 (N=155)	32 20.6%	58 37.4%	34 21.9%	31 20.0%	0 0.0%
図書館	都道府県 (N=2)	0 0.0%	0 0.0%	1 50.0%	1 50.0%	0 0.0%
	市・特別区 (N=88)	0 0.0%	9 10.2%	0 0.0%	79 89.8%	0 0.0%
	全体 (N=90)	0 0.0%	9 10.0%	1 1.1%	80 88.9%	0 0.0%
博物館	都道府県 (N=22)	1 4.5%	6 27.3%	6 27.3%	9 40.9%	0 0.0%
	市・特別区 (N=24)	1 4.2%	7 29.2%	5 20.8%	11 45.8%	0 0.0%
	全体 (N=46)	2 4.3%	13 28.3%	11 23.9%	20 43.5%	0 0.0%
青少年 教育施設	都道府県 (N=65)	7 10.8%	18 27.7%	11 16.9%	29 44.6%	0 0.0%
	市・特別区 (N=42)	3 7.1%	12 28.6%	6 14.3%	21 50.0%	0 0.0%
	全体 (N=107)	10 9.3%	30 28.0%	17 15.9%	50 46.7%	0 0.0%
生涯学習 センター	都道府県 (N=12)	0 0.0%	4 33.3%	4 33.3%	4 33.3%	0 0.0%
	市・特別区	-	-	-	-	-
	全体 (N=12)	0 0.0%	4 33.3%	4 33.3%	4 33.3%	0 0.0%

表10 指定管理者の管理受託歴

施設種別	設置主体	設問		
		ある	ない	無回答
公民館	都道府県	-	-	-
	市・特別区 (N=155)	129 83.2%	26 16.8%	0 0.0%
	全体 (N=155)	129 83.2%	26 16.8%	0 0.0%
図書館	都道府県 (N=2)	0 0.0%	2 100.0%	0 0.0%
	市・特別区 (N=88)	27 30.7%	61 69.3%	0 0.0%
	全体 (N=90)	27 30.0%	63 70.0%	0 0.0%
博物館	都道府県 (N=22)	12 54.5%	10 45.5%	0 0.0%
	市・特別区 (N=24)	15 62.5%	9 37.5%	0 0.0%
	全体 (N=46)	27 58.7%	19 41.3%	0 0.0%
青少年 教育施設	都道府県 (N=65)	27 41.5%	37 56.9%	1 1.5%
	市・特別区 (N=42)	17 40.5%	25 59.5%	0 0.0%
	全体 (N=107)	44 41.1%	62 57.9%	1 0.9%
生涯学習 センター	都道府県 (N=12)	6 50.0%	6 50.0%	0 0.0%
	市・特別区	-	-	-
	全体 (N=12)	6 50.0%	6 50.0%	0 0.0%

表11-5 指定管理者の現管理施設外の指定管理歴(公民館を受託しているか否か)

施設種別	設置主体	設問				
		現在受託している	現在は受託していないが、過去に受託していたことがある	受託したことはない	その他	無回答
公民館	都道府県	-	-	-	-	-
	市・特別区 (N=155)	57 36.8%	0 0.0%	95 61.3%	0 0.0%	3 1.9%
	全体 (N=155)	57 36.8%	0 0.0%	95 61.3%	0 0.0%	3 1.9%
図書館	都道府県 (N=2)	1 50.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 50.0%
	市・特別区 (N=88)	13 14.8%	0 0.0%	48 54.5%	0 0.0%	27 30.7%
	全体 (N=90)	14 15.6%	0 0.0%	48 53.3%	0 0.0%	28 31.1%
博物館	都道府県 (N=22)	0 0.0%	0 0.0%	17 77.3%	0 0.0%	5 22.7%
	市・特別区 (N=24)	0 0.0%	0 0.0%	13 54.2%	0 0.0%	11 45.8%
	全体 (N=46)	0 0.0%	0 0.0%	30 65.2%	0 0.0%	16 34.8%
青少年 教育施設	都道府県 (N=65)	6 9.2%	0 0.0%	36 55.4%	0 0.0%	23 35.4%
	市・特別区 (N=42)	4 9.5%	0 0.0%	33 78.6%	0 0.0%	5 11.9%
	全体 (N=107)	10 9.3%	0 0.0%	69 64.5%	0 0.0%	28 26.2%
生涯学習 センター	都道府県 (N=12)	1 8.3%	0 0.0%	9 75.0%	0 0.0%	2 16.7%
	市・特別区	-	-	-	-	-
	全体 (N=12)	1 8.3%	0 0.0%	9 75.0%	0 0.0%	2 16.7%

表11-1 指定管理者の現管理施設外の指定管理歴(図書館を受託しているか否か)

施設種別	設置主体	設問				
		現在受託している	現在は受託していないが、過去に受託していたことがある	受託したことはない	その他	無回答
公民館	都道府県	-	-	-	-	-
	市・特別区 (N=155)	1 0.6%	0 0.0%	151 97.4%	0 0.0%	3 1.9%
	全体 (N=155)	1 0.6%	0 0.0%	151 97.4%	0 0.0%	3 1.9%
図書館	都道府県 (N=2)	2 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
	市・特別区 (N=88)	83 94.3%	0 0.0%	4 4.5%	0 0.0%	1 1.1%
	全体 (N=90)	85 94.4%	0 0.0%	4 4.4%	0 0.0%	1 1.1%
博物館	都道府県 (N=22)	0 0.0%	0 0.0%	17 77.3%	0 0.0%	5 22.7%
	市・特別区 (N=24)	0 0.0%	0 0.0%	13 54.2%	0 0.0%	11 45.8%
	全体 (N=46)	0 0.0%	0 0.0%	30 65.2%	0 0.0%	16 34.8%
青少年 教育施設	都道府県 (N=65)	4 6.2%	0 0.0%	36 55.4%	0 0.0%	25 38.5%
	市・特別区 (N=42)	4 9.5%	0 0.0%	33 78.6%	0 0.0%	5 11.9%
	全体 (N=107)	8 7.5%	0 0.0%	69 64.5%	0 0.0%	30 28.0%
生涯学習 センター	都道府県 (N=12)	0 0.0%	0 0.0%	9 75.0%	0 0.0%	3 25.0%
	市・特別区	-	-	-	-	-
	全体 (N=12)	0 0.0%	0 0.0%	9 75.0%	0 0.0%	3 25.0%

表11-2 指定管理者の現管理施設外の指定管理歴(博物館を受託しているか否か)

施設種別	設置主体	設問				
		現在受託している	現在は受託していないが、過去に受託していたことがある	受託したことはない	その他	無回答
公民館	都道府県	-	-	-	-	-
	市・特別区 (N=155)	2 1.3%	27 17.4%	122 78.7%	0 0.0%	4 2.6%
	全体 (N=155)	2 1.3%	27 17.4%	122 78.7%	0 0.0%	4 2.6%
図書館	都道府県 (N=2)	2 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
	市・特別区 (N=88)	12 13.6%	0 0.0%	47 53.4%	0 0.0%	29 33.0%
	全体 (N=90)	14 15.6%	0 0.0%	47 52.2%	0 0.0%	29 32.2%
博物館	都道府県 (N=22)	9 40.9%	0 0.0%	11 50.0%	0 0.0%	2 9.1%
	市・特別区 (N=24)	7 29.2%	0 0.0%	12 50.0%	0 0.0%	5 20.8%
	全体 (N=46)	16 34.8%	0 0.0%	23 50.0%	0 0.0%	7 15.2%
青少年教育施設	都道府県 (N=65)	12 18.5%	1 1.5%	29 44.6%	0 0.0%	23 35.4%
	市・特別区 (N=42)	2 4.8%	1 2.4%	34 81.0%	0 0.0%	5 11.9%
	全体 (N=107)	14 13.1%	2 1.9%	63 58.9%	0 0.0%	28 26.2%
生涯学習センター	都道府県 (N=12)	3 25.0%	0 0.0%	6 50.0%	0 0.0%	3 25.0%
	市・特別区	-	-	-	-	-
	全体 (N=12)	3 25.0%	0 0.0%	6 50.0%	0 0.0%	3 25.0%

表11-3 指定管理者の現管理施設外の指定管理歴(青少年教育施設を受託しているか否か)

施設種別	設置主体	設問				
		現在受託している	現在は受託していないが、過去に受託していたことがある	受託したことはない	その他	無回答
公民館	都道府県	-	-	-	-	-
	市・特別区 (N=155)	29 18.7%	0 0.0%	123 79.4%	0 0.0%	3 1.9%
	全体 (N=155)	29 18.7%	0 0.0%	123 79.4%	0 0.0%	3 1.9%
図書館	都道府県 (N=2)	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 100.0%
	市・特別区 (N=88)	1 1.1%	0 0.0%	56 63.6%	0 0.0%	31 35.2%
	全体 (N=90)	1 1.1%	0 0.0%	56 62.2%	0 0.0%	33 36.7%
博物館	都道府県 (N=22)	4 18.2%	0 0.0%	13 59.1%	0 0.0%	5 22.7%
	市・特別区 (N=24)	1 4.2%	4 16.7%	12 50.0%	0 0.0%	7 29.2%
	全体 (N=46)	5 10.9%	4 8.7%	25 54.3%	0 0.0%	12 26.1%
青少年教育施設	都道府県 (N=65)	41 63.1%	1 1.5%	14 21.5%	0 0.0%	9 13.8%
	市・特別区 (N=42)	17 40.5%	0 0.0%	22 52.4%	0 0.0%	3 7.1%
	全体 (N=107)	58 54.2%	1 0.9%	36 33.6%	0 0.0%	12 11.2%
生涯学習センター	都道府県 (N=12)	3 25.0%	0 0.0%	6 50.0%	0 0.0%	3 25.0%
	市・特別区	-	-	-	-	-
	全体 (N=12)	3 25.0%	0 0.0%	6 50.0%	0 0.0%	3 25.0%

表11-4 指定管理者の現管理施設外の指定管理歴(生涯学習センターを受託しているか否か)

施設種別	設置主体	設問				
		現在受託している	現在は受託していないが、過去に受託していたことがある	受託したことはない	その他	無回答
公民館	都道府県	-	-	-	-	-
	市・特別区 (N=155)	28 18.1%	0 0.0%	124 80.0%	0 0.0%	3 1.9%
	全体 (N=155)	28 18.1%	0 0.0%	124 80.0%	0 0.0%	3 1.9%
図書館	都道府県 (N=2)	1 50.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 50.0%
	市・特別区 (N=88)	22 25.0%	0 0.0%	42 47.7%	0 0.0%	24 27.3%
	全体 (N=90)	23 25.6%	0 0.0%	42 46.7%	0 0.0%	25 27.8%
博物館	都道府県 (N=22)	3 13.6%	1 4.5%	14 63.6%	0 0.0%	4 18.2%
	市・特別区 (N=24)	6 25.0%	0 0.0%	11 45.8%	0 0.0%	7 29.2%
	全体 (N=46)	9 19.6%	1 2.2%	25 54.3%	0 0.0%	11 23.9%
青少年 教育施設	都道府県 (N=65)	15 23.1%	0 0.0%	29 44.6%	1 1.5%	20 30.8%
	市・特別区 (N=42)	10 23.8%	0 0.0%	29 69.0%	1 2.4%	2 4.8%
	全体 (N=107)	25 23.4%	0 0.0%	58 54.2%	2 1.9%	22 20.6%
生涯学習 センター	都道府県 (N=12)	5 41.7%	0 0.0%	5 41.7%	0 0.0%	2 16.7%
	市・特別区	-	-	-	-	-
	全体 (N=12)	5 41.7%	0 0.0%	5 41.7%	0 0.0%	2 16.7%

表11-6 指定管理者の現管理施設外の指定管理歴(その他の施設を受託しているか否か)

施設種別	設置主体	設問				
		現在受託している	現在は受託していないが、過去に受託していたことがある	受託したことはない	その他	無回答
公民館	都道府県	-	-	-	-	-
	市・特別区 (N=155)	31 20.0%	1 0.6%	119 76.8%	0 0.0%	4 2.6%
	全体 (N=155)	31 20.0%	1 0.6%	119 76.8%	0 0.0%	4 2.6%
図書館	都道府県 (N=2)	1 50.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 50.0%
	市・特別区 (N=88)	23 26.1%	5 5.7%	41 46.6%	2 2.3%	17 19.3%
	全体 (N=90)	24 26.7%	5 5.6%	41 45.6%	2 2.2%	18 20.0%
博物館	都道府県 (N=22)	3 13.6%	1 4.5%	14 63.6%	0 0.0%	4 18.2%
	市・特別区 (N=24)	7 29.2%	0 0.0%	9 37.5%	0 0.0%	8 33.3%
	全体 (N=46)	10 21.7%	1 2.2%	23 50.0%	0 0.0%	12 26.1%
青少年 教育施設	都道府県 (N=65)	18 27.7%	2 3.1%	24 36.9%	0 0.0%	21 32.3%
	市・特別区 (N=42)	12 28.6%	1 2.4%	23 54.8%	0 0.0%	6 14.3%
	全体 (N=107)	30 28.0%	3 2.8%	47 43.9%	0 0.0%	27 25.2%
生涯学習 センター	都道府県 (N=12)	4 33.3%	0 0.0%	6 50.0%	0 0.0%	2 16.7%
	市・特別区	-	-	-	-	-
	全体 (N=12)	4 33.3%	0 0.0%	6 50.0%	0 0.0%	2 16.7%

※その他の施設を受託経験の具体的記載なし

(4)施設職員について

表12 施設職員数とその内訳(平均)

施設種別	設置主体	設問			
		総職員数 (ア+イ+ウ)	指定管理者 雇用職員数 (ア)	行政からの 職員数(イ)	その他(ウ)
公民館	都道府県	-	-	-	-
	市・特別区	7.8	6.9	0.9	1.8
	全体	7.8	6.9	0.9	1.8
図書館	都道府県	92.0	37.5	54.5	0.0
	市・特別区	24.4	24.2	0.1	0.0
	全体	25.9	24.5	1.3	0.0
博物館	都道府県	34.3	22.9	7.7	5.7
	市・特別区	16.0	13.9	0.9	3.8
	全体	24.8	18.2	4.2	4.7
青少年 教育施設	都道府県	20.5	16.4	1.6	2.8
	市・特別区	14.2	13.0	0.1	2.0
	全体	18.0	15.1	1.0	2.5
生涯学習 センター	都道府県	19.0	13.6	5.1	2.7
	市・特別区	-	-	-	-
	全体	19.0	13.6	5.1	2.7

表13-1 指定管理者雇用職員総数内訳(常勤職員平均)

施設種別	設置主体	設問			平成25年度の新任職員数(ア、イ、ウに含まれている)
		指導系職員数(ア)	事務系職員数(イ)	その他職員数(ウ)	
公民館	都道府県	-	-	-	-
	市・特別区	1.8	3.2	1.5	1.6
	全体	1.8	3.2	1.5	1.6
図書館	都道府県	19.0	7.0	9.0	0.0
	市・特別区	4.3	4.8	11.1	7.3
	全体	4.6	4.8	11.1	7.1
博物館	都道府県	3.6	2.3	6.0	1.4
	市・特別区	3.4	5.3	3.3	1.1
	全体	3.5	3.9	4.6	1.2
青少年教育施設	都道府県	5.0	3.4	3.6	1.5
	市・特別区	3.5	2.3	1.8	1.0
	全体	4.4	3.0	2.9	1.3
生涯学習センター	都道府県	3.9	3.8	2.3	1.1
	市・特別区	-	-	-	-
	全体	3.9	3.8	2.3	1.1

表13-2 指定管理者雇用職員総数内訳(非常勤職員平均)

施設種別	設置主体	設問			平成25年度の新任職員数(ア、イ、ウに含まれている)
		指導系職員数(ア)	事務系職員数(イ)	その他職員数(ウ)	
公民館	都道府県	-	-	-	-
	市・特別区	2.3	2.6	2.1	1.6
	全体	2.3	2.6	2.1	1.6
図書館	都道府県	0.0	0.0	2.5	0.0
	市・特別区	0.5	6.1	8.7	2.8
	全体	0.5	6.0	8.6	2.7
博物館	都道府県	10.2	2.5	11.8	2.5
	市・特別区	0.8	4.5	6.4	0.3
	全体	5.3	3.5	9.0	1.4
青少年教育施設	都道府県	2.2	1.6	5.5	1.6
	市・特別区	3.7	4.6	2.7	2.0
	全体	2.8	2.8	4.4	1.8
生涯学習センター	都道府県	3.8	1.7	2.0	2.3
	市・特別区	-	-	-	-
	全体	3.8	1.7	2.0	2.3

表14 雇用における特定の資格の保有条件

(M. A.)

施設種別	設置主体	設問					特定の資格の保有を前提として雇用されている職員はいない
		司書	学芸員	社会教育主事	教育職員	その他	
公民館	都道府県	-	-	-	-	-	-
	市・特別区 (N=150)	11 7.3%	5 3.3%	42 28.0%	10 6.7%	3 2.0%	107 71.3%
	全体 (N=150)	11 7.3%	5 3.3%	42 28.0%	10 6.7%	3 2.0%	107 71.3%
図書館	都道府県 (N=1)	1 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
	市・特別区 (N=88)	88 100.0%	3 3.4%	1 1.1%	3 3.4%	4 4.5%	0 0.0%
	全体 (N=89)	89 100.0%	3 3.4%	1 1.1%	3 3.4%	4 4.5%	0 0.0%
博物館	都道府県 (N=22)	5 22.7%	17 77.3%	3 13.6%	4 18.2%	1 4.5%	3 13.6%
	市・特別区 (N=24)	2 8.3%	14 58.3%	1 4.2%	2 8.3%	0 0.0%	9 37.5%
	全体 (N=46)	7 15.2%	31 67.4%	4 8.7%	6 13.0%	1 2.2%	12 26.1%
青少年教育施設	都道府県 (N=64)	1 1.6%	2 3.1%	22 34.4%	19 29.7%	11 17.2%	28 43.8%
	市・特別区 (N=40)	1 2.5%	1 2.5%	4 10.0%	10 25.0%	7 17.5%	30 75.0%
	全体 (N=104)	2 1.9%	3 2.9%	26 25.0%	29 27.9%	18 17.3%	58 55.8%
生涯学習センター	都道府県 (N=12)	0 0.0%	1 8.3%	4 33.3%	1 8.3%	3 25.0%	6 50.0%
	市・特別区	-	-	-	-	-	-
	全体 (N=12)	0 0.0%	1 8.3%	4 33.3%	1 8.3%	3 25.0%	6 50.0%

【その他：記述内容】

- ◀図書館▶
 - ・防火管理者
- ◀博物館▶
 - ・学芸調査員
- ◀青少年教育施設▶
 - ・養護教諭
 - ・防火管理者・調理師
 - ・類似施設勤務経験者、普通救命講習修了者、危険物取扱者、特別管理産業廃棄物管理責任者、防火管理者
 - ・保育士
 - ・児童厚生指導員
 - ・甲種防火管理者、職員衛生責任者、プロジェクト・ウェット・ファシリテーター、社会福祉主事
 - ・ボイラー技士、危険物取扱者、防火管理者、調理師、栄養士
 - ・自然体験活動コーディネーター
 - ・大型自動車運転免許、甲種防火管理者、安全運転管理者、高圧ガス(冷凍)取扱責任者
 - ・甲種防火管理者、中型自動車運転免許、危険物取扱者(乙4)、栄養士、食品衛生責任者
 - ・介護福祉士、キャンパインストラクター、福祉レクリエーションワーカー、レクリエーションインストラクター
- ◀生涯学習センター▶
 - ・第1種電気工事士、危険物取扱主任者、消防設備士、防火管理者
 - ・防火管理者等の施設の維持管理に必要な資格

(5) 特定の資格保有者の配置に関する明文化について

表15 特定の資格保有者の配置に関する明文化 (M. A.)

施設種別	設置主体	設 問										
		る配 置書 がの 資格 付を 有す る者 の	配 置書 がの 資格 付を 有す る者 の	い の学 芸員 がの 資格 付を 有す る者 の	る の学 芸員 がの 資格 付を 有す る者 の	ら す る 社 会 教 育 の 配 置 事 務 が の 資 格 付 を 有 す る 者 の	れ す る 社 会 教 育 の 配 置 事 務 が の 資 格 付 を 有 す る 者 の	義 務 付 け ら れ る 者 の 配 置 が 免 れ る 者 の	許 す る 職 員 の 資 格 付 を 有 す る 者 の	許 す る 職 員 の 資 格 付 を 有 す る 者 の	そ の 他	明 文 化 さ れ て い な い
公民館	都道府県	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	市・特別区 (N=155)	2 1.3%	7 4.5%	1 0.6%	3 1.9%	5 3.2%	31 20.0%	2 1.3%	5 3.2%	6 3.9%	113 72.9%	
	全体 (N=155)	2 1.3%	7 4.5%	1 0.6%	3 1.9%	5 3.2%	31 20.0%	2 1.3%	5 3.2%	6 3.9%	113 72.9%	
図書館	都道府県 (N=1)	1 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	
	市・特別区 (N=88)	66 75.0%	17 19.3%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	3 3.4%	11 12.5%	
	全体 (N=89)	67 74.4%	17 18.9%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	3 3.3%	11 12.2%	
博物館	都道府県 (N=22)	1 4.5%	0 0.0%	7 31.8%	1 4.5%	0 0.0%	1 4.5%	0 0.0%	0 0.0%	4 18.2%	9 40.9%	
	市・特別区 (N=24)	0 0.0%	1 4.2%	8 33.3%	2 8.3%	0 0.0%	0 0.0%	1 4.2%	0 0.0%	2 8.3%	11 45.8%	
	全体 (N=46)	1 2.2%	1 2.2%	15 32.6%	3 6.5%	0 0.0%	1 2.2%	1 2.2%	0 0.0%	6 13.0%	20 43.5%	
青少年 教育施設	都道府県 (N=65)	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	8 12.3%	11 16.9%	7 10.8%	11 16.9%	17 26.2%	26 40.0%	
	市・特別区 (N=42)	1 2.4%	1 2.4%	1 2.4%	1 2.4%	3 7.1%	1 2.4%	9 21.4%	1 2.4%	13 31.0%	27 64.3%	
	全体 (N=107)	1 0.9%	1 0.9%	1 0.9%	1 0.9%	11 10.3%	12 11.2%	16 15.0%	12 11.2%	30 28.0%	53 49.5%	
生涯学習 センター	都道府県 (N=12)	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	4 33.3%	0 0.0%	4 33.3%	6 50.0%	6 50.0%	
	市・特別区	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	全体 (N=12)	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	4 33.3%	0 0.0%	4 33.3%	6 50.0%	6 50.0%	

【その他：記述内容】

＜公民館＞

- ・ 甲種防火管理者の配置(1名以上)が義務付けられている。
- ・ 社会教育指導員は、社会教育主事、教員、司書、学芸員のいずれかの資格を有する者の配置が義務付けられている。図書委員は、図書司書が望ましいとされている。
- ・ 防火管理者、司書教諭資格者の配置が勧められている。
- ・ 設備機器技術者(ビル管理法に基づく管理資格、危険物甲種又は乙種4類の資格、ボイラー取扱免許、設備機器保守管理5年以上の経験がある者)
- ・ 防火管理者、防災管理者

＜博物館＞

- ・ 指定管理業務を実施するため、必要な資格者、経験者等適正な職員を配置すること。
- ・ 設置者の職員が学芸員として駐在している。
- ・ 管理業務に必要な資格者を配置すること。
- ・ ボイラー技能講習修了者、危険物取扱者、防火管理者、調理師又は栄養士(仕様書)
- ・ 防火管理者・建築物環境衛生管理技術者・危険物取扱者・電気主任技術者

＜青少年教育施設＞

- ・ 野外教育に関する専門的な指導のできる職員の配置が要求されている。
- ・ 支配人経験1年以上の経験のある者、又は副支配人経験3年以上の経験のある者。危険物甲種又は乙種4類の資格のある者、ビル管理法に基づく管理資格のある者、設備保守管理経験5年以上の経歴のある者。
- ・ 野外活動等の指導者の資格を有する者。看護師・養護教諭の免許を有する者。
- ・ レクリエーション指導者等の資格を有し経験のある者。教員又は保育士の資格を有し経験のある者。防火管理者
- ・ 保育士
- ・ 児童厚生指導員
- ・ 食品衛生責任者・社会教育活動の振興等に関する事業に必要な資格等・消防法で定める防火管理者
- ・ 実務経験のある社会教育指導主事、もしくは自然体験活動コーディネーター等有資格者を常時1名以上。
- ・ 指定管理者業務の実施に関する計画書に公の施設にふさわしい管理運営体制の構築に専門的職員は教員OBを充てるとある。

- ・ 教育職員経験3年以上及び社会教育主事免許所持者

＜生涯学習センター＞

- ・ 業務を実施するに当たり必要な官公署の免許、許可、認定等を受ける必要性を明記。
- ・ 生涯学習に関する企画立案や指導の経験を有する者
- ・ 防火管理者等の施設の維持管理に必要な資格

(6)教育委員会が実施する研修への参加に関する明文化について

表16 教育委員会が実施する研修への参加に関する明文化 (M. A.)

施設種別	設置主体	設問				
		務研教 付修育 けへ委 らの員 れ参会 て加に いがよ る義る	いの(研 目年修 安間へ が回の 示数参 さな加 れど頻 て)度る	例(研 示テ修 さーの れマ実 てな施 いど内 る)容 が る	そ の 他	い明 文 化 さ れ て い な
公民館	都道府県	-	-	-	-	-
	市・特別区 (N=155)	2 1.3%	0 0.0%	1 0.6%	7 4.5%	145 93.5%
	全体 (N=155)	2 1.3%	0 0.0%	1 0.6%	7 4.5%	145 93.5%
図書館	都道府県 (N=2)	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 100.0%
	市・特別区 (N=85)	4 4.7%	8 9.4%	3 3.5%	5 5.9%	66 77.6%
	全体 (N=87)	4 4.6%	8 9.2%	3 3.4%	5 5.7%	68 78.2%
博物館	都道府県 (N=22)	1 4.5%	0 0.0%	1 4.5%	0 0.0%	20 90.9%
	市・特別区 (N=24)	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	24 100.0%
	全体 (N=46)	1 2.2%	0 0.0%	1 2.2%	0 0.0%	44 95.7%
青少年 教育施設	都道府県 (N=65)	3 4.4%	2 2.9%	1 1.5%	4 5.9%	58 85.3%
	市・特別区 (N=42)	1 2.4%	1 2.4%	1 2.4%	4 9.5%	39 92.9%
	全体 (N=107)	4 3.6%	3 2.7%	2 1.8%	8 7.3%	97 88.2%
生涯学習 センター	都道府県 (N=12)	0 0.0%	0 0.0%	1 8.3%	0 0.0%	11 91.7%
	市・特別区	-	-	-	-	-
	全体 (N=12)	0 0.0%	0 0.0%	1 8.3%	0 0.0%	11 91.7%

【その他：記述内容】

≪公民館≫

- ・「社会教育研修会の実施、文部科学省、県、市等が実施する研修会への積極的な参加により、職員の専門性を向上させること」と明記している
- ・「職員に必要な研修を受講させること」と、仕様書に明文化している。

≪図書館≫

- ・区長部局や中央図書館が実施する研修への参加
- ・区が計画開催する研修については義務化。

≪青少年教育施設≫

- ・研修は、指定管理者自ら行うもののほか、公的機関その他の組織が行う研修等に従事者を派遣して行う。
- ・業務従事者に必要な研修を行い、その資質向上に努めること
- ・積極的に職員研修の機会を設けるとともに必要な知識と技術の習得に努めること。
- ・指定管理業務の実勢に関する計画書の人材育成の方針に1)教養研修2)専門研修に取り組む予定とある。
- ・教育委員会だけでなく、他団体が主催する研修会にも出席する。年間回数等は目安が示されている。(研修項目別)
- ・教育委員会が開催する研修への参加はないが、指定管理者独自の研修を行うよう記載されている。

(7) 指定管理者職員を対象として施設が実施する職員研修に関する明文化について

表17 施設が実施する研修への参加に関する明文化

(M. A.)

施設種別	設置主体	設問					
		てが職 い職員 る務研 付修 けの ら実 れ施	いが職 るす員 す研 め修 らの れ実 て施	示な頻 さど度 れ～(研 ての年 い日間の る安回実 が数施	てど内 い～容 るが(研 例テ修 示1の さマ実 れな施	そ の 他	な 明 い 文 化 さ れ て い
公民館	都道府県	-	-	-	-	-	-
	市・特別区 (N=155)	79 51.0%	4 2.6%	0 0.0%	3 1.9%	5 3.2%	66 42.6%
	全体 (N=155)	79 51.0%	4 2.6%	0 0.0%	3 1.9%	5 3.2%	66 42.6%
図書館	都道府県 (N=2)	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 50.0%	0 0.0%	1 50.0%
	市・特別区 (N=88)	46 52.3%	15 17.0%	17 19.3%	10 11.4%	7 8.0%	12 13.6%
	全体 (N=90)	46 51.1%	15 16.7%	17 18.9%	11 12.2%	7 7.8%	13 14.4%
博物館	都道府県 (N=22)	8 36.4%	4 18.2%	0 0.0%	0 0.0%	1 4.5%	9 40.9%
	市・特別区 (N=24)	5 20.8%	9 37.5%	0 0.0%	0 0.0%	1 4.2%	10 41.7%
	全体 (N=46)	13 28.3%	13 28.3%	0 0.0%	0 0.0%	2 4.3%	19 41.3%
青少年 教育施設	都道府県 (N=64)	27 42.2%	10 15.6%	4 6.3%	10 15.6%	3 4.7%	24 37.5%
	市・特別区 (N=41)	18 43.9%	6 14.6%	3 7.3%	6 14.6%	2 4.9%	18 43.9%
	全体 (N=105)	45 42.9%	16 15.2%	7 6.7%	16 15.2%	5 4.8%	42 40.0%
生涯学習 センター	都道府県 (N=12)	6 50.0%	2 16.7%	0 0.0%	1 8.3%	0 0.0%	3 25.0%
	市・特別区	-	-	-	-	-	-
	全体 (N=12)	6 50.0%	2 16.7%	0 0.0%	1 8.3%	0 0.0%	3 25.0%

【その他：記述内容】

≪公民館≫

- ・「社会教育研修会の実施、文部科学省、県、市等が実施する研修会への積極的な参加により、職員の専門性を向上させること」と明記している
- ・「職員に必要な研修を受講させること」と、仕様書に明文化している。

≪図書館≫

- ・個人情報について
- ・職員研修の実施計画を立てることを義務付けられている。特に基本的人権に関する研修については、必ず実施するものとされている。

≪博物館≫

- ・受託に当たり、指定管理者が職員に対して行う研修方針について示している。
- ・指定管理者に応募した際の提案書に、研修についてどのようにやっていくか提示している。

≪青少年教育施設≫

- ・指定管理者公募申請に当たり、研修計画の提出を求められている。
- ・救助訓練・えい航訓練
- ・AED取得研修受講のみが明記されている。

(8)施設が実施する職員研修(平成25年度)について

表18 施設が実施する研修の状況

施設種別	設置主体	設問		
		実施した	実施しな かった	無回答
公民館	都道府県	-	-	-
	市・特別区 (N=155)	83 53.5%	71 45.8%	1 0.6%
	全体 (N=155)	83 53.5%	71 45.8%	1 0.6%
図書館	都道府県 (N=2)	2 100.0%	0 0.0%	0 0.0%
	市・特別区 (N=88)	83 94.3%	2 2.3%	3 3.4%
	全体 (N=90)	85 94.4%	2 2.2%	3 3.3%
博物館	都道府県 (N=22)	16 72.7%	6 27.3%	0 0.0%
	市・特別区 (N=24)	18 75.0%	6 25.0%	0 0.0%
	全体 (N=46)	34 73.9%	12 26.1%	0 0.0%
青少年 教育施設	都道府県 (N=65)	58 89.2%	7 10.8%	0 0.0%
	市・特別区 (N=42)	32 76.2%	9 21.4%	1 2.4%
	全体 (N=107)	90 84.1%	16 15.0%	1 0.9%
生涯学習 センター	都道府県 (N=12)	11 91.7%	1 8.3%	0 0.0%
	市・特別区	-	-	-
	全体 (N=12)	11 91.7%	1 8.3%	0 0.0%

表19 研修の企画・運営における課題

(M. A.)

実施した自治体のみ回答

施設種別	設置主体	設問				
		し 要 営 研 て な す 修 い 情 報 を る 報 た 企 が め 画 不 に ・ 足 必 運	が と 営 研 不 の を 修 足 で 担 の し き 当 企 て る す 画 職 る ・ 員 こ 運	ま に 研 う 支 修 障 以 が 外 出 の て 業 し 務	な い の 研 い る よ 修 の う の か に 成 わ 現 果 か れ が ら て ど	そ の 他
公民館	都道府県	-	-	-	-	-
	市・特別区 (N=70)	20 28.6%	20 28.6%	28 40.0%	31 44.3%	8 11.4%
	全体 (N=70)	20 28.6%	20 28.6%	28 40.0%	31 44.3%	8 11.4%
図書館	都道府県 (N=2)	0 0.0%	1 50.0%	1 50.0%	0 0.0%	0 0.0%
	市・特別区 (N=69)	9 13.0%	39 56.5%	18 26.1%	22 31.9%	15 21.7%
	全体 (N=71)	9 12.7%	40 56.3%	19 26.8%	22 31.0%	15 21.1%
博物館	都道府県 (N=14)	3 21.4%	3 21.4%	6 42.9%	1 7.1%	5 35.7%
	市・特別区 (N=17)	3 17.6%	3 17.6%	6 35.3%	2 11.8%	6 35.3%
	全体 (N=31)	6 19.4%	6 19.4%	12 38.7%	3 9.7%	11 35.5%
青少年 教育施設	都道府県 (N=54)	15 27.8%	12 22.2%	27 50.0%	14 25.9%	10 18.5%
	市・特別区 (N=27)	8 29.6%	8 29.6%	9 33.3%	4 14.8%	11 40.7%
	全体 (N=81)	23 28.4%	20 24.7%	36 44.4%	18 22.2%	21 25.9%
生涯学習 センター	都道府県 (N=11)	2 18.2%	3 27.3%	7 63.6%	1 9.1%	1 9.1%
	市・特別区	-	-	-	-	-
	全体 (N=11)	2 18.2%	3 27.3%	7 63.6%	1 9.1%	1 9.1%

【その他：記述内容】

《公民館》

- ・ 館の運営や業務の関係上、個々の職員の能力等に合わせて必要な研修が受講できる環境づくりが難しい。
- ・ 複数のテーマ別のグループ研修を行うため、いくつかのテーマに興味があっても1つしか選択できない。研修で学んだことが実務に生かされていると感じられない。
- ・ 成果を得るまでの話し合いがなされていない。
- ・ 研修に全員が参加できるように日程を調整すること
- ・ 研修受講の時間を工面すること

《図書館》

- ・ 施設での研修に加えて、本社で階層別の研修を毎年度企画をしているが、研修は全体で行う事が多いため、個々のレベルや技術に即した研修を増やしていきたい。
- ・ 用意できる講師への謝礼・交通費に限度がある
- ・ 勤務の都合で全員の受講が不可能なため希望者優先で受講し、館内ミーティングの際内容をかいつまんで発表している。
- ・ 開館日数が増え、全員が受講することができず代表が受講する。追って、館内で受講者より研修を行うが、短縮された時間でどこまで浸透されているか課題が残る。

《博物館》

- ・ 経費のかかる研修を継続的に実施することが難しい。
- ・ 年数回の休館日枠で実施のため、時間が取れずテーマが限られること。
- ・ ぎりぎりのシフトで動かしているため、全員が揃った研修をなかなかできない。全員に研修を行うときは、開館時間前か閉館後なので時間外手当を付けないとならない。
- ・ 全体研修を実施するに当たり、博物館運営に支障を来さないよう、休館日に実施せざるを得ない。

《青少年教育施設》

- ・ 日程によっては、職員全員が参加できない場合がある。
- ・ 職種が多様であり、多様な職種に対応した研修内容を考えるのは難しい。
- ・ 研修で学び、身に付けた能力、技能を、実務で一層展開させる意識の高揚
- ・ 繁忙期には業務に支障が出てしまうため、冬季の期間に限られる。
- ・ 業務多忙のため、時間を確保することが難しい。

【生涯学習センター】

- ・ 休館日が年末年始のみであり、またシフト勤務のため、職員研修日の確保が難しい。

表20 研修の内容

(M. A.)

施設種別	設置主体	設問						
		項育生に 関する 学習・ 社会 事教	に施 関設 する 管理 基礎・ 事運 営	策安 に全 関管 する 内容 災害 対	接 遇に 関 する 内 容	る特 定 の 事 業に 関 す	能の にた た め の 指 導 の 知 識・ 支 援	そ の 他
公民館	都道府県	-	-	-	-	-	-	-
	市・特別区 (N=83)	52 62.7%	51 61.4%	57 68.7%	42 50.6%	16 19.3%	4 4.8%	6 7.2%
	全体 (N=83)	52 62.7%	51 61.4%	57 68.7%	42 50.6%	16 19.3%	4 4.8%	6 7.2%
図書館	都道府県 (N=2)	0 0.0%	2 100.0%	2 100.0%	2 100.0%	0 0.0%	1 50.0%	1 50.0%
	市・特別区 (N=83)	35 42.2%	52 62.7%	75 90.4%	64 77.1%	30 36.1%	29 34.9%	9 10.8%
	全体 (N=85)	35 41.2%	54 63.5%	77 90.6%	66 77.6%	30 35.3%	30 35.3%	10 11.8%
博物館	都道府県 (N=16)	5 31.3%	6 37.5%	14 87.5%	11 68.8%	5 31.3%	4 25.0%	2 12.5%
	市・特別区 (N=18)	5 27.8%	11 61.1%	12 66.7%	10 55.6%	3 16.7%	4 22.2%	0 0.0%
	全体 (N=34)	10 29.4%	17 50.0%	26 76.5%	21 61.8%	8 23.5%	8 23.5%	2 5.9%
青少年 教育施設	都道府県 (N=58)	21 36.2%	36 62.1%	51 87.9%	33 56.9%	11 19.0%	24 41.4%	5 8.6%
	市・特別区 (N=31)	12 38.7%	22 71.0%	27 87.1%	25 80.6%	8 25.8%	6 19.4%	5 16.1%
	全体 (N=89)	33 37.1%	58 65.2%	78 87.6%	58 65.2%	19 21.3%	30 33.7%	10 11.2%
生涯学習 センター	都道府県 (N=11)	3 27.3%	5 45.5%	10 90.9%	8 72.7%	1 9.1%	2 18.2%	0 0.0%
	市・特別区	-	-	-	-	-	-	-
	全体 (N=11)	3 27.3%	5 45.5%	10 90.9%	8 72.7%	1 9.1%	2 18.2%	0 0.0%

【(8)cで「特定の事業に関する内容」「特定の指導・支援のための知識・技能に関する内容」「その他」と回答した指定管理者への追加質問(B票への記載内容)】

表21-1 平成25年度に行った職員研修について(対象施設種別)

施設種別	設置主体	設問		
		の貴 み施 設 職 員	むの貴 職施 員設 を以 含外	無 回 答
公民館	都道府県	-	-	-
	市・特別区 (N=32)	6 18.8%	24 75.0%	2 6.3%
	全体 (N=32)	6 18.8%	24 75.0%	2 6.3%
図書館	都道府県 (N=3)	2 66.7%	1 33.3%	0 0.0%
	市・特別区 (N=230)	127 55.2%	102 44.3%	1 0.4%
	全体 (N=233)	129 55.4%	103 44.2%	1 0.4%
博物館	都道府県 (N=29)	19 65.5%	10 34.5%	0 0.0%
	市・特別区 (N=9)	8 88.9%	0 0.0%	1 11.1%
	全体 (N=38)	27 71.1%	10 26.3%	1 2.6%
青少年 教育施設	都道府県 (N=105)	45 42.9%	53 50.5%	7 6.7%
	市・特別区 (N=48)	31 64.6%	15 31.3%	2 4.2%
	全体 (N=153)	76 49.7%	68 44.4%	9 5.9%

生涯学習センター	都道府県(N=2)	2 100.0%	0 0.0%	0 0.0%
	市・特別区	-	-	-
	全体(N=2)	2 100.0%	0 0.0%	0 0.0%

※Nは、対象となる研修の実施数

表21-2 平成25年度に行った職員研修について(対象職種別)

施設種別	設置主体	設問				
		い職種を問わな	管理職のみ	系指導の系み(事業)	その他	無回答
公民館	都道府県	-	-	-	-	-
	市・特別区(N=32)	23 71.9%	0 0.0%	3 9.4%	4 12.5%	2 6.3%
	全体(N=32)	23 71.9%	0 0.0%	3 9.4%	4 12.5%	2 6.3%
図書館	都道府県(N=3)	3 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
	市・特別区(N=230)	210 91.3%	12 5.2%	5 2.2%	2 0.9%	1 0.4%
	全体(N=233)	213 91.4%	12 5.2%	5 2.1%	2 0.9%	1 0.4%
博物館	都道府県(N=29)	16 55.2%	2 6.9%	10 34.5%	1 3.4%	0 0.0%
	市・特別区(N=9)	8 88.9%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 11.1%
	全体(N=38)	24 63.2%	2 5.3%	10 26.3%	1 2.6%	1 2.6%
青少年教育施設	都道府県(N=105)	67 63.8%	5 4.8%	23 21.9%	3 2.9%	7 6.7%
	市・特別区(N=48)	34 70.8%	2 4.2%	0 0.0%	10 20.8%	2 4.2%
	全体(N=153)	101 66.0%	7 4.6%	23 15.0%	13 8.5%	9 5.9%
生涯学習センター	都道府県(N=2)	2 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
	市・特別区	-	-	-	-	-
	全体(N=2)	2 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%

※Nは、対象となる研修の実施数

表21-3 平成25年度に行った職員研修について(対象勤務年数種別)

施設種別	設置主体	設問				
		問勤 務な 年 い 数 を	み1 年 未 満 の	たを(2 場切1年 合1年以 上未上 げ満	そ の 他	無 回 答
公民館	都道府県	-	-	-	-	-
	市・特別区 (N=32)	29 90.6%	1 3.1%	0 0.0%	0 0.0%	2 6.3%
	全体 (N=32)	29 90.6%	1 3.1%	0 0.0%	0 0.0%	2 6.3%
図書館	都道府県 (N=3)	3 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
	市・特別区 (N=230)	195 84.8%	19 8.3%	15 6.5%	0 0.0%	1 0.4%
	全体 (N=233)	198 85.0%	19 8.2%	15 6.4%	0 0.0%	1 0.4%
博物館	都道府県 (N=29)	25 86.2%	4 13.8%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
	市・特別区 (N=9)	8 88.9%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 11.1%
	全体 (N=38)	33 86.8%	4 10.5%	0 0.0%	0 0.0%	1 2.6%
青少年 教育施設	都道府県 (N=105)	85 81.0%	4 3.8%	0 0.0%	9 8.6%	7 6.7%
	市・特別区 (N=48)	42 87.5%	1 2.1%	0 0.0%	3 6.3%	2 4.2%
	全体 (N=153)	127 83.0%	5 3.3%	0 0.0%	12 7.8%	9 5.9%
生涯学習 センター	都道府県 (N=2)	2 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
	市・特別区	-	-	-	-	-
	全体 (N=2)	2 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%

※Nは、対象となる研修の実施数

表21-4 平成25年度に行った職員研修について(1つの研修に対する実施回数)

施設種別	設置主体	設問			
		1回	2~4回	5回以上	無回答
公民館	都道府県	-	-	-	-
	市・特別区 (N=32)	16 50.0%	14 43.8%	0 0.0%	2 6.3%
	全体 (N=32)	16 50.0%	14 43.8%	0 0.0%	2 6.3%
図書館	都道府県 (N=3)	2 66.7%	1 33.3%	0 0.0%	0 0.0%
	市・特別区 (N=230)	192 83.5%	24 10.4%	13 5.7%	1 0.4%
	全体 (N=233)	194 83.3%	25 10.7%	13 5.6%	1 0.4%
博物館	都道府県 (N=29)	26 89.7%	2 6.9%	1 3.4%	0 0.0%
	市・特別区 (N=9)	8 88.9%	0 0.0%	0 0.0%	1 11.1%
	全体 (N=38)	34 89.5%	2 5.3%	1 2.6%	1 2.6%
青少年 教育施設	都道府県 (N=105)	78 74.3%	16 15.2%	4 3.8%	7 6.7%
	市・特別区 (N=48)	35 72.9%	10 20.8%	1 2.1%	2 4.2%
	全体 (N=153)	113 73.9%	26 17.0%	5 3.3%	9 5.9%
生涯学習 センター	都道府県 (N=2)	2 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
	市・特別区	-	-	-	-
	全体 (N=2)	2 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%

※Nは、対象となる研修の実施数

表21-5 平成25年度に行った職員研修について(研修の実施期間)

施設種別	設置主体	設問					
		半日(午前のみまたは午後のみ)	1日(午前と午後にもたがる)	2日	3日	4日以上	無回答
公民館	都道府県	-	-	-	-	-	-
	市・特別区(N=32)	27 84.4%	3 9.4%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 6.3%
	全体(N=32)	27 84.4%	3 9.4%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 6.3%
図書館	都道府県(N=3)	3 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
	市・特別区(N=230)	199 86.5%	27 11.7%	1 0.4%	2 0.9%	0 0.0%	1 0.4%
	全体(N=233)	202 86.7%	27 11.6%	1 0.4%	2 0.9%	0 0.0%	1 0.4%
博物館	都道府県(N=29)	22 75.9%	4 13.8%	2 6.9%	1 3.4%	0 0.0%	0 0.0%
	市・特別区(N=9)	7 77.8%	0 0.0%	1 11.1%	0 0.0%	0 0.0%	1 11.1%
	全体(N=38)	29 76.3%	4 10.5%	3 7.9%	1 2.6%	0 0.0%	1 2.6%
青少年教育施設	都道府県(N=105)	62 59.0%	16 15.2%	15 14.3%	5 4.8%	0 0.0%	7 6.7%
	市・特別区(N=48)	33 68.8%	6 12.5%	3 6.3%	4 8.3%	0 0.0%	2 4.2%
	全体(N=153)	95 62.1%	22 14.4%	18 11.8%	9 5.9%	0 0.0%	9 5.9%
生涯学習センター	都道府県(N=2)	2 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
	市・特別区	-	-	-	-	-	-
	全体(N=2)	2 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%

※Nは、対象となる研修の実施数

表21-6 施設が実施した研修(特定の事業に関する内容、特定の指導・支援のための知識・技能に関する内容、その他)

施設種別	名称	内容
公民館	公民館職員接遇研修	来客対応、電話対応等
公民館	市町村相談員及び子育てサポーターリーダー等のための家庭教育研修講座	市町村相談員及び子育てサポーターリーダーの養成を図るため、家庭教育に関する専門的な知識やカウンセリングに関する知識・技術の習得及び資質の向上を図る研修講座を実施し、本県の家庭教育相談体制の一層の充実強化を図る。
公民館	自主防災活動(訓練、研修含む)	地震など災害発生時の対応、アクションなどの研修(AED訓練など含む)
公民館	食品加工における衛生管理	農業構造改善センター食品加工室の衛生管理
公民館	西部ブロック研修	各公民館事業の課題解決について・地域の学校や地域教育協議会とのつながりについて・公民館だより発行について 他
公民館	全国公民館研究集会	公民館運営基礎事項及び地域防災に関する事例研究等
図書館	県経済の動向に関する講話	震災復興需、アベノミクス、消費増税等のトピックスを踏まえた、県内経済動向についての講習
図書館	ビジネスマナー研修	接遇
図書館	ライブラリースタッフ向け個人情報保護研修(Pマーク研修)	個人情報保護法や漏洩事例を踏まえた漏洩対策等
図書館	環境マネジメントシステム研修	区の環境方針、クールビズ・ウォームビズについて、ごみの処理・報告、グリーン購入についてなど
図書館	危機管理研修	図書館の危機管理の必要性に関する問題意識、危機管理のための法令、具体例
図書館	業務研修	・レファレンスの事例共有 ・調べ学習支援 ・読み聞かせスキルアップ
図書館	社内研修会	ライブラリースタッフ集合研修関西地区レベルアップ2・3
図書館	社内研修会	チーフ研修「内部統制」

図書館	社内研修会	管理職対象コミュニケーション能力開発・個人情報取り扱い
図書館	消防訓練, AED操作研修	消火器とAEDの使い方の実習
図書館	障がい者サービス研修	様々な障がいのある利用者への対応の仕方, 車椅子補助のやり方等を学んだ。
図書館	人権研修	・基本的人権について ・子どもの権利について ・同和問題について
図書館	電子図書館	最新のデジタル技術とその応用, 自館の持つ情報資源の評価
博物館	迷惑行為対応講習会	暴漢者等の制止対応等
博物館	防災訓練	火災発生等における, 避難誘導訓練及び, 消火器等の取扱講習
博物館	接遇研修・AED講習	来館者に対する接遇の向上, 及び万が一の際のAEDの取扱講習
博物館	個人情報及びリスクマネジメント研修	個人情報管理及びリスクマネジメントについて指導を行う。
博物館	GBIF説明会の伝達講習	GBIF地球規模生物多様性情報機構の利活用と情報提供の伝達
博物館	サイエンス理科教室研修	サイエンスショーの技術向上
博物館	総合案内研修	インストラクター実務研修
博物館	人権同和研修	人権同和教育
青少年教育施設	CS(顧客満足度)について	・マニュアルによる接遇研修 ・CS向上に向けての取組検討 ・苦情処理方法の確認
青少年教育施設	防犯・防災・緊急時対応	・危機管理行動マニュアル, 対処方法の確認・検討 ・安全3点セット研修(AED等)
青少年教育施設	コンプライアンス(法令遵守)について	法令・規則等の確認, コンプライアンス教育の徹底
青少年教育施設	青少年教育指導者専門研修	青少年教育施設に勤務する指導者を対象とした「学びの場づくり」「グループワークの理論と実践」
青少年教育施設	人権・同和問題研修	セクシャルハラスメント・個人情報の保護・同和問題
青少年教育施設	青少年教育施設連絡協議会施設長会	体育施設における保安, 監視体制及び施設における事故発生時の対応について
青少年教育施設	青少年教育施設連絡協議会調理関係職員研修	卵・乳製品を使用しないメニュー(アレルギー対応)
青少年教育施設	教育相談所研究会	いじめの予防についての体験発表を含む研究発表
青少年教育施設	リスクマネジメントディレクター養成研修会	活動現場の安全に関する必要不可欠な知識や技術の習得を図り安全管理者の養成をする
青少年教育施設	社内研修会	個人情報保護, 食品衛生, 機械設備, フロントの接遇・対応, 移動教室・社会教育団体受け入れ, 指定管理者制度
青少年教育施設	カヌー体験講習会	カヌー操作の説明
青少年教育施設	同和問題講演会	歴史の中の人権
青少年教育施設	佐賀県防災キャンプ推進フォーラム	みんなで取り組む防災・減災
青少年教育施設	九州地区青少年施設協議会職員研修会	専門的な知識・技能を習得するとともに, 情報の交換交流を通じて参加者及び施設間のネットワークを広げる
生涯学習センター	ワークショップ研修	ワークショップ体験を通して, 基礎・効果を学ぶ
生涯学習センター	ケーススタディ研修	実施済み講座を職員全員で修正, より多くのアイデア・意見を吸収, 次に生かすきっかけにする。

※代表的なもののみを取り上げた

(9)職員研修を実施しなかった理由((8) aで選択肢「2」を選択した施設のみ)

表22 研修を実施しなかった理由 (M.A.)

施設種別	設置主体	設問					その他
		かた研 つめ修 たのを か予実 ら算施 がす なる	かがた研 ら整め修 わのを な職実 か員施 つ体す た制る	かいをど つの実の たか施よ かわすう らかれな らば研 なよ修	分施機研 だす関修 かる・は らも団他 の体施 でで設 十実・		
公民館	都道府県	-	-	-	-	-	
	市・特別区 (N=68)	1 1.5%	10 14.7%	2 2.9%	29 42.6%	33 48.5%	
	全体 (N=68)	1 1.5%	10 14.7%	2 2.9%	29 42.6%	33 48.5%	
図書館	都道府県 (N=0)	0	0	0	0	0	
	市・特別区 (N=2)	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 100.0%	0 0.0%	
	全体 (N=2)	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 100.0%	0 0.0%	
博物館	都道府県 (N=6)	0 0.0%	2 33.3%	0 0.0%	6 100.0%	0 0.0%	
	市・特別区 (N=6)	3 50.0%	4 66.7%	0 0.0%	0 0.0%	2 33.3%	
	全体 (N=11)	3 27.3%	6 54.5%	0 0.0%	6 54.5%	2 18.2%	
青少年 教育施設	都道府県 (N=7)	1 14.3%	3 42.9%	0 0.0%	3 42.9%	1 14.3%	
	市・特別区 (N=9)	2 22.2%	2 22.2%	3 33.3%	3 33.3%	3 33.3%	
	全体 (N=16)	3 18.8%	5 31.3%	3 18.8%	6 37.5%	4 25.0%	
生涯学習 センター	都道府県 (N=1)	0 0.0%	1 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	
	市・特別区	-	-	-	-	-	
	全体 (N=1)	0 0.0%	1 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	

【その他:記述内容】

《公民館》

- ・職員数が少ない。
- ・地域住民の利用を主としていることから、常駐職員を配置せず、団体によるボランティア的な運用状態にあるため、研修等の参加は困難。
- ・持ち回りにしているが、平成25年度は担当が回ってこなかったため。

《博物館》

- ・当団体で主催する年2回の研修に参加しているため。
- ・当該施設の設置目的に資する研修は、地元民俗芸能保存会とともに無形民俗文化財の保存伝承活動が研修の機会になっており、特に研修を要しないから。

《青少年教育施設》

- ・市教育委員会生涯学習課から研修の指示はない。
- ・全職員が加入する他団体において、業務に必要な技術・技能の習得が行われており、研修と同等の効果を得ていると認めているため。
- ・常勤の職員がいない。
- ・所員同士の研修や日々の活動業務が研修になっているため。

(10)外部の研修への参加について

表23 外部の研修への参加状況

施設種別	設置主体	設問		
		参加させた	参加させなかった	無回答
公民館	都道府県	-	-	-
	市・特別区 (N=155)	114 73.5%	40 25.8%	1 0.6%
	全体 (N=155)	114 73.5%	40 25.8%	1 0.6%
図書館	都道府県 (N=2)	1 50.0%	1 50.0%	0 0.0%
	市・特別区 (N=88)	77 87.5%	8 9.1%	3 3.4%
	全体 (N=90)	78 86.7%	9 10.0%	3 3.3%
博物館	都道府県 (N=22)	19 86.4%	3 13.6%	0 0.0%
	市・特別区 (N=24)	18 75.0%	6 25.0%	0 0.0%
	全体 (N=46)	37 80.4%	9 19.6%	0 0.0%
青少年 教育施設	都道府県 (N=65)	61 93.8%	4 6.2%	0 0.0%
	市・特別区 (N=42)	29 69.0%	11 26.2%	2 4.8%
	全体 (N=107)	90 84.1%	15 14.0%	2 1.9%
生涯学習 センター	都道府県 (N=12)	10 83.3%	2 16.7%	0 0.0%
	市・特別区	-	-	-
	全体 (N=12)	10 83.3%	2 16.7%	0 0.0%

表24 外部研修への参加実人数(平均)

施設種別	設置主体	参加させた 職員数
公民館	都道府県	-
	市・特別区	6.0
	全体	6.0
図書館	都道府県	31.0
	市・特別区	49.9
	全体	49.7
博物館	都道府県	8.1
	市・特別区	6.6
	全体	7.4
青少年 教育施設	都道府県	9.0
	市・特別区	4.1
	全体	7.4
生涯学習 センター	都道府県	7.9
	市・特別区	-
	全体	7.9

表25-1 外部研修参加状況内訳(常勤職員平均)

施設種別	設置主体	設問			平成25年度の新任職員数(ア、イ、ウに含まれている)
		指導系職員数(ア)	事務系職員数(イ)	その他職員数(ウ)	
公民館	都道府県	-	-	-	-
	市・特別区	0.8	3.9	0.1	0.5
	全体	0.8	3.9	0.1	0.5
図書館	都道府県	23.0	8.0	0.0	0.0
	市・特別区	5.1	4.9	41.6	38.2
	全体	5.3	4.9	41.1	37.7
博物館	都道府県	2.7	1.3	6.7	1.0
	市・特別区	3.7	2.9	1.7	0.3
	全体	3.2	2.1	4.3	0.7
青少年教育施設	都道府県	5.3	2.3	1.6	1.5
	市・特別区	2.5	1.2	0.5	0.5
	全体	4.4	1.9	1.2	1.2
生涯学習センター	都道府県	4.1	2.2	0.4	1.0
	市・特別区	-	-	-	-
	全体	4.1	2.2	0.4	1.0

表25-2 外部研修参加状況内訳(非常勤職員平均)

施設種別	設置主体	設問			平成25年度の新任職員数(ア、イ、ウに含まれている)
		指導系職員数(ア)	事務系職員数(イ)	その他職員数(ウ)	
公民館	都道府県	-	-	-	-
	市・特別区	1.2	2.4	2.0	0.4
	全体	1.2	2.4	2.0	0.4
図書館	都道府県	0.0	0.0	0.0	0.0
	市・特別区	0.4	2.3	1.8	0.6
	全体	0.4	2.3	1.8	0.6
博物館	都道府県	2.1	0.7	0.7	1.0
	市・特別区	0.7	3.0	2.0	0.3
	全体	1.4	1.8	1.3	0.7
青少年教育施設	都道府県	1.0	0.8	1.4	0.6
	市・特別区	1.5	0.4	0.6	0.5
	全体	1.2	0.7	1.1	0.6
生涯学習センター	都道府県	2.3	0.6	0.3	1.2
	市・特別区	-	-	-	-
	全体	2.3	0.6	0.3	1.2

表26 参加させた外部研修の主催者と内容

(M. A.)

主催者	設置主体	設問						
		基礎教育 事項に 関する 社会	生涯学 習する 理基 礎運	事業に 関する 管理 基運	安全に 管理 する 災害	容接 遇に 関する 内	画面 内容 実業 に 関する 企	識援特 ・の 技たの 術め の指 導知 支
貴施設の指定管理者	都道府県 (N=81)	10 12.3%	19 23.5%	17 21.0%	18 22.2%	6 7.4%	7 8.6%	4 4.9%
	市・特別区 (N=170)	59 34.7%	46 27.1%	37 21.8%	45 26.5%	47 27.6%	36 21.2%	10 5.9%
	全体 (N=251)	69 27.5%	65 25.9%	54 21.5%	63 25.1%	53 21.1%	43 17.1%	14 5.6%
都道府県教育委員会 (教育事務所及び所管 施設を含む)	都道府県 (N=81)	36 44.4%	21 25.9%	17 21.0%	5 6.2%	14 17.3%	14 17.3%	5 6.2%
	市・特別区	-	-	-	-	-	-	-
	全体 (N=81)	36 44.4%	21 25.9%	17 21.0%	5 6.2%	14 17.3%	14 17.3%	5 6.2%
市区教育委員会(所管 施設を含む)	都道府県	-	-	-	-	-	-	-
	市・特別区 (N=170)	70 41.2%	54 31.8%	14 8.2%	48 28.2%	23 13.5%	34 20.0%	42 24.7%
	全体 (N=170)	70 41.2%	54 31.8%	14 8.2%	48 28.2%	23 13.5%	34 20.0%	42 24.7%
都道府県(知事部局所 管施設を含む)	都道府県 (N=81)	3 3.7%	6 7.4%	3 3.7%	0 0.0%	0 0.0%	4 4.9%	6 7.4%
	市・特別区	-	-	-	-	-	-	-
	全体 (N=81)	3 3.7%	6 7.4%	3 3.7%	0 0.0%	0 0.0%	4 4.9%	6 7.4%
市区(市区長部局所管 施設を含む)	都道府県	-	-	-	-	-	-	-
	市・特別区 (N=170)	12 7.1%	16 9.4%	17 10.0%	4 2.4%	10 5.9%	13 7.6%	3 1.8%
	全体 (N=170)	12 7.1%	16 9.4%	17 10.0%	4 2.4%	10 5.9%	13 7.6%	3 1.8%
大学(短期大学を含む)	都道府県 (N=81)	0 0.0%	1 1.2%	0 0.0%	0 0.0%	2 2.5%	3 3.7%	2 2.5%
	市・特別区 (N=170)	6 3.5%	1 0.6%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 0.6%	1 0.6%
	全体 (N=251)	6 2.4%	2 0.8%	0 0.0%	0 0.0%	2 0.8%	4 1.6%	3 1.2%
民間非営利団体(職能 団体を含む)	都道府県 (N=81)	10 12.3%	7 8.6%	7 8.6%	4 4.9%	12 14.8%	16 19.8%	2 2.5%
	市・特別区 (N=170)	18 10.6%	12 7.1%	15 8.8%	12 7.1%	27 15.9%	21 12.4%	2 1.2%
	全体 (N=251)	28 11.2%	19 7.6%	22 8.8%	16 6.4%	39 15.5%	37 14.7%	4 1.6%
民間企業	都道府県 (N=81)	3 3.7%	3 3.7%	5 6.2%	4 4.9%	3 3.7%	5 6.2%	2 2.5%
	市・特別区 (N=170)	20 11.8%	13 7.6%	13 7.6%	19 11.2%	17 10.0%	28 16.5%	8 4.7%
	全体 (N=251)	23 9.2%	16 6.4%	18 7.2%	23 9.2%	20 8.0%	33 13.1%	10 4.0%
国(独立行政法人及び 所管施設を含む)	都道府県 (N=81)	23 28.4%	16 19.8%	17 21.0%	1 1.2%	21 25.9%	30 37.0%	2 2.5%
	市・特別区 (N=170)	11 6.5%	21 12.4%	8 4.7%	3 1.8%	8 4.7%	30 17.6%	4 2.4%
	全体 (N=251)	34 13.5%	37 14.7%	25 10.0%	4 1.6%	29 11.6%	60 23.9%	6 2.4%
市区(教育委員会・市区 長部局・所管施設を含 む)	都道府県 (N=81)	3 3.7%	0 0.0%	9 11.1%	0 0.0%	5 6.2%	1 1.2%	0 0.0%
	市・特別区	-	-	-	-	-	-	-
	全体 (N=81)	3 3.7%	0 0.0%	9 11.1%	0 0.0%	5 6.2%	1 1.2%	0 0.0%
都道府県(教育委員会・ 知事部局・所管施設を 含む)	都道府県	-	-	-	-	-	-	-
	市・特別区 (N=170)	40 23.5%	20 11.8%	28 16.5%	3 1.8%	21 12.4%	26 15.3%	4 2.4%
	全体 (N=170)	40 23.5%	20 11.8%	28 16.5%	3 1.8%	21 12.4%	26 15.3%	4 2.4%

教育委員会(都道府県・市区合計)	全体 (N=251)	106 42.2%	75 29.9%	31 12.4%	53 21.1%	37 14.7%	48 19.1%	47 18.7%
知事部局(都道府県合計)	全体 (N=251)	43 17.1%	26 10.4%	31 12.4%	3 1.2%	21 8.4%	30 12.0%	10 4.0%
知事部局(市区合計)	全体 (N=251)	15 6.0%	16 6.4%	26 10.4%	4 1.6%	15 6.0%	14 5.6%	3 1.2%

【その他:記述内容】

《公民館》

- ・男女共同参画に関する内容(市教育委員会)
- ・市外郭団体が合同で主催した、タイムマネジメントの研修(貴施設の指定管理者)
- ・県教育委員会平成25年度ブックトーク講座(都道府県)
- ・館報づくり, ESD(貴施設の指定管理者)

《図書館》

- ・館長実務研修, 責任者実務研修(都道府県)
- ・司書資格(国)
- ・図書館<児童図書館専門図書館 I >子供の読書に関する講座(都道府県)

《博物館》

- ・セクシュアルハラスメント苦情相談研修会(市区長部局)
- ・観光客への対応のあり方(市区長部局)
- ・職務段階別研修, 人権教育研修, メンタルヘルス研修(市区長部局)(国)
- ・専門研修(財務諸表の読み方)・博物館協議会職員研修会・専門研修(仕事の段取り力)(知事部局)
- ・ミュージアムIPM支援者研修基礎編, 個人情報保護研修, 人権研修(国)

《青少年教育施設》

- ・新入社員研修(民間企業)
- ・サイバー攻撃情勢について ネットワークのセキュリティ対策(民間企業)
- ・能力開発研修 住民満足とコミュニケーション(知事部局)
- ・会計関係研修, 労務関係研修(貴施設の指定管理者)
- ・広報に関する内容(知事部局)
- ・食品の公衆衛生等の研修(民間非営利団体)
- ・OJT研修(部下への指導方法, OJTの進め方など)(貴施設の指定管理者)
- ・ライフプランセミナー(生涯生活設計について, 年金及び保険について)(貴施設の指定管理者)
- ・情報公開・個人情報保護制度初任者研修会(知事部局)
- ・学校給食関係者研修会/衛生管理, 危機管理, 食物アレルギーの正しい知識を高める研修会(都道府県教育委員会)

- ・人権・同和問題研修(市区町村)

- ・調理関係職員研修(都道府県教育委員会)

《生涯学習センター》

- ・シンポジウム, 21世紀・食のフォーラム(大学)
- ・人権教育研修会(都道府県教育委員会)

(11)外部の研修へ参加させなかった理由について

表27 外部の研修へ参加させなかった理由

(M. A.)

施設種別	設置主体	設問					その他
		か予加外 ら算さ部 がせの なる研 かた修 つめへ たの参	な職加外 か員さ部 つ体せの た制る研 かがた修 ら整めへ わの参	か研に外 ら修参部 が加の なさ研 かせ修 つたの たい中	かあの外 つるよ部 たかうの かわな研 らかも修 らのに ながど		
公民館	都道府県	-	-	-	-	-	
	市・特別区 (N=34)	1 2.9%	3 8.8%	2 5.9%	0 0.0%	29 85.3%	
	全体 (N=34)	1 2.9%	3 8.8%	2 5.9%	0 0.0%	29 85.3%	
図書館	都道府県 (N=1)	1 100.0%	1 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	
	市・特別区 (N=8)	7 87.5%	1 12.5%	7 87.5%	0 0.0%	0 0.0%	
	全体 (N=9)	8 88.9%	2 22.2%	7 77.8%	0 0.0%	0 0.0%	
博物館	都道府県 (N=3)	1 33.3%	3 100.0%	1 33.3%	0 0.0%	0 0.0%	
	市・特別区 (N=6)	3 50.0%	4 66.7%	2 33.3%	0 0.0%	0 0.0%	
	全体 (N=9)	4 44.4%	7 77.8%	3 33.3%	0 0.0%	0 0.0%	
青少年 教育施設	都道府県 (N=4)	0 0.0%	2 50.0%	0 0.0%	1 25.0%	1 25.0%	
	市・特別区 (N=11)	2 18.2%	3 27.3%	1 9.1%	2 18.2%	4 36.4%	
	全体 (N=15)	2 13.3%	5 33.3%	1 6.7%	3 20.0%	5 33.3%	
生涯学習 センター	都道府県 (N=2)	0 0.0%	1 50.0%	1 50.0%	0 0.0%	0 0.0%	
	市・特別区	-	-	-	-	-	
	全体 (N=2)	0 0.0%	1 50.0%	1 50.0%	0 0.0%	0 0.0%	

【その他：記述内容】

≪公民館≫

・地域住民の利用を主としていることから、常駐職員を配置せず、団体によるボランティア的な運用状態にあるため、研修等の参加は困難。

≪青少年教育施設≫

・市教育委員会生涯学習課から研修の指示はない。

・必要な研修は内部で実施しているため。

・全職員が加入する他団体において、業務に必要な技術・技能の習得が行われており、研修と同等の効果を得ていると認めているため。

・常勤の職員がいない。

・自所での研修で対応しているため。

(12)外部の研修への参加予定について

表28-1 外部の研修への参加予定(対象, 方法について)

(M. A.)

施設種別	設置主体	設問						
		と新 任 職 員 を 対 象	し の 職 員 を 対 象 と 数 で	新 任 職 員 以 外 で	主 と し た 管 理 職 を 対	業 主 に 指 導 し た 職 員 を 事	も 隔 場 研 修 の 受 講 で も 遠	て 修 事 前 組 み の 研
公民館	都道府県	-	-	-	-	-	-	-
	市・特別区 (N=117)	33 28.2%	47 40.2%	27 23.1%	56 47.9%	14 12.0%	12 10.3%	46 39.3%
	全体 (N=117)	33 28.2%	47 40.2%	27 23.1%	56 47.9%	14 12.0%	12 10.3%	46 39.3%
図書館	都道府県 (N=2)	0 0.0%	0 0.0%	2 100.0%	2 100.0%	0 0.0%	1 50.0%	1 50.0%
	市・特別区 (N=88)	58 65.9%	72 81.8%	55 62.5%	43 48.9%	27 30.7%	16 18.2%	37 42.0%
	全体 (N=90)	58 64.4%	72 80.0%	57 63.3%	45 50.0%	27 30.0%	17 18.9%	38 42.2%
博物館	都道府県 (N=22)	9 40.9%	4 18.2%	3 13.6%	17 77.3%	1 4.5%	4 18.2%	6 27.3%
	市・特別区 (N=21)	11 52.4%	11 52.4%	5 23.8%	10 47.6%	3 14.3%	0 0.0%	9 42.9%
	全体 (N=43)	20 46.5%	15 34.9%	8 18.6%	27 62.8%	4 9.3%	4 9.3%	15 34.9%
青少年 教育施設	都道府県 (N=62)	35 56.5%	25 40.3%	24 38.7%	47 75.8%	6 9.7%	9 14.5%	30 48.4%
	市・特別区 (N=38)	11 28.9%	14 36.8%	13 34.2%	26 68.4%	5 13.2%	3 7.9%	12 31.6%
	全体 (N=100)	46 46.0%	39 39.0%	37 37.0%	73 73.0%	11 11.0%	12 12.0%	42 42.0%
生涯学習 センター	都道府県 (N=11)	8 72.7%	4 36.4%	5 45.5%	8 72.7%	1 9.1%	2 18.2%	9 81.8%
	市・特別区	-	-	-	-	-	-	-
	全体 (N=11)	8 72.7%	4 36.4%	5 45.5%	8 72.7%	1 9.1%	2 18.2%	9 81.8%

表28-2 外部の研修への参加予定(内容について)

(M. A.)

施設種別	設置主体	設問						
		礎教生 事育涯 項に学 習す・ る社 基会	事営施 項に設 関の管 する理 基・ 礎運	容対安 策全 に管 理す・ る災 内害	容接 遇に 関する 内	す特 定 の 事 業 に 関	技援る特 能の定 にため やの 指 導 に 関 する 知 識 ・ 支 す	そ の 他
公民館	都道府県	-	-	-	-	-	-	-
	市・特別区 (N=94)	72 76.6%	49 52.1%	54 57.4%	33 35.1%	8 8.5%	5 5.3%	1 1.1%
	全体 (N=94)	72 76.6%	49 52.1%	54 57.4%	33 35.1%	8 8.5%	5 5.3%	1 1.1%
図書館	都道府県 (N=2)	0 0.0%	1 50.0%	0 0.0%	1 50.0%	1 50.0%	1 50.0%	0 0.0%
	市・特別区 (N=66)	42 63.6%	39 59.1%	38 57.6%	45 68.2%	28 42.4%	19 28.8%	7 10.6%
	全体 (N=68)	42 61.8%	40 58.8%	38 55.9%	46 67.6%	29 42.6%	20 29.4%	7 10.3%
博物館	都道府県 (N=13)	6 46.2%	10 76.9%	3 23.1%	7 53.8%	2 15.4%	7 53.8%	1 7.7%
	市・特別区 (N=16)	10 62.5%	10 62.5%	8 50.0%	6 37.5%	2 12.5%	1 6.3%	0 0.0%
	全体 (N=29)	16 55.2%	20 69.0%	11 37.9%	13 44.8%	4 13.8%	8 27.6%	1 3.4%
青少年 教育施設	都道府県 (N=48)	29 60.4%	27 56.3%	15 31.3%	21 43.8%	1 2.1%	15 31.3%	5 10.4%
	市・特別区 (N=27)	14 51.9%	14 51.9%	13 48.1%	14 51.9%	6 22.2%	6 22.2%	2 7.4%
	全体 (N=75)	43 57.3%	41 54.7%	28 37.3%	35 46.7%	7 9.3%	21 28.0%	7 9.3%
生涯学習 センター	都道府県 (N=10)	6 60.0%	6 60.0%	1 10.0%	5 50.0%	3 30.0%	4 40.0%	1 10.0%
	市・特別区	-	-	-	-	-	-	-
	全体 (N=10)	6 60.0%	6 60.0%	1 10.0%	5 50.0%	3 30.0%	4 40.0%	1 10.0%

【自由記述の主な内容】

(1)[特定の事業の企画・実施に関する内容]

《公民館》

- ・ ひとつくり、地域づくりに関する事業
- ・ 学習成果の地域活用、他社会教育施設等との連携
- ・ コミュニケーション能力
- ・ 地域との連携についての取組方

《図書館》

- ・ 他の図書館での先進的な取組の事例など
- ・ 児童分野におけるお話会の運営法やブックトーク・レファレンスなどの知識を得られる研修
- ・ 障がい者サービス事業、高齢者サービス事業、バリアフリー支援事業、読書推進活動
- ・ 郷土資料の収集に関する内容
- ・ これからの地域の図書館に求められる住民参加型の企画や事業
- ・ 学校図書館支援、電子図書館、広報活動

《博物館》

- ・ 学芸員業務のスキルアップにつながる専門性の高い研修
- ・ サイエンスショー、ワークショップ、プラネタリウムの投映に関わる内容
- ・ 地域社会における本施設(自然史博物館)の役割・ミッションの把握と実践
- ・ 宇宙教育指導者セミナー 学芸員技術研修会 他

《青少年教育施設》

- ・ ワークショップの指導に関する研修
- ・ 日本プラネタリウム協議会等主催の研修会
- ・ 科学館としての専門知識を深める内容・サイエンスショーや実験教室での表現力を養う内容
- ・ 今日的な青少年教育施設の果たすべき役割、体験の風をおこそう運動
- ・ 野外活動やフェスティバルに関する内容、安全管理について等
- ・ セカンドスクール

《生涯学習センター》

- ・ 人材育成や、社会貢献等に関わる事業
- ・ 協働事業の企画・運営
- ・ ホール音響・照明等研修会等

(2)[特定の事業に関する内容や指導支援のための知識・技能に関する内容]

《公民館》

- ・ プログラム立案、地域課題の把握
- ・ インターネットやホームページの開設及びその支援やセキュリティについて
- ・ 主催事業の企画や運営に地域との連携に関する取組

《図書館》

- ・電子書籍をはじめとするICT技術を活用したサービスを導入・提供する知識・技能
- ・司書資格取得のための講習・授業参加。衛生推進者・防火管理者・情報処理技術者等の資格取得のための
- ・図書館業務を遂行する上で必要な知識やスキルを習得し、業務に生かすことができるもの
- ・中高生、高齢者への読書支援
- ・著作権、子供の読書に関する講座
- ・本の補修や装備について
- ・16ミリ映写機操作講習
- ・学校支援に関する内容、図書館を使った調べる学習に関する内容
- ・研修会、ワークショップの運営

《博物館》

- ・展覧会等の企画運営及び作品等の調査・研究
- ・文学館を運営するため学芸員及び司書として必要な知識、技能等
- ・学芸員のスキルアップやネットワークの拡大に向けた研修
- ・地域の自然史データベースの管理・運用
- ・特別展等の展示構成、テーマ選定、展示方法、図録作成、PR方法等
- ・ミュージアムIPM支援者研修技術編、個人情報保護研修、人権研修

《青少年教育施設》

- ・子ども若者自立支援事業・居場所づくり事業
- ・知的、または肢体的障害のある相手に対する指導や支援について
- ・食物アレルギー対策
- ・環境教育、インタープリテーション、森のようちえん、食育
- ・野外体験活動の支援に必要な知識・技能の修得とスキルアップ等
- ・専門性を高めるための技術研修
- ・自然体験サポーター養成等
- ・新規の体験活動等の内容、技術の習得、安全管理に関する緊急対応等の知識、技術の習得

《生涯学習センター》

- ・ファシリテーション講座
- ・土曜授業、社会教育主事の必要性、大災害
- ・人権教育指導者研修
- ・情報システム研修会

(3)[その他]

《公民館》

- ・仕事の効率化に関する内容

《図書館》

- ・図書館業界・出版界・情報技術業界の最新情報
- ・業界の情報入手
- ・図書館運営について他の自治体との情報の交換
- ・個人情報保護について

《博物館》

- ・地域のGIS構築・運用

《青少年教育施設》

- ・施設の運営について データ管理について(ソフト、ハードの両面について)
- ・生涯学習、社会教育に関する高度な内容
- ・野外救急法
- ・マネジメント研修

《生涯学習センター》

- ・人権研修会

(13)職員の雇用・育成全般における課題について

【公民館】

- ・キャリアパスを整備して示していないため、職員が研修を受講することによってキャリアアップするというモチベーションにつながりにくい。
- ・外部を含め研修等については、通常業務の都合上、多人数を参加させることは困難である。
- ・防災、人権問題などの課題に取り組んでいきたいので、同様の研修・講演等があったら職員を参加させたい。
- ・賃金が安いので、優秀な若い世代が集まらない。
- ・事業の企画・運営に関しての基本的研修や情報不足・予算不足
- ・職員数が少ないため、研修機会があっても、勤務体制確保等のために参加できないことが多く、研鑽を積むことができない。
- ・職員数に余裕がなく、研修を十分に行うことができない。社会教育主事資格を有する正規職員の雇用を含めて、職員の増員が必要。
- ・指定管理者制度のため長期的なビジョンを描きにくい。市の予算がひっ迫しているため安定した職員の雇用が図れない。
- ・地域コーディネーターとしての職員の雇用、育成。

【図書館】

- ・昇格のため、職場を異動させるということが民間企業ではよく行われる。社員のロイヤリティを高めるためにも描きやすい図式となるが、指定管理契約期間内での異動については自治体によって制限をかけられることがある。また、職員に地元住民であることを条件とされるところもあるが、質の高いサービスの提供のためにはマイナス要因となる。
- ・指定管理料が低いため十分な人員確保が出来ない。また、指定管理期間が短いため長期的な計画の策定実行が出来ず、運営管理上の計算が難しい。
- ・効率的な運営の中、人材育成研修実施の時間を確保することに、様々な調整が必要なこと。
- ・司書として図書館運営に関わる先進的な取組を学ぶ機会があると良い。
- ・中堅、管理者向け研修の増加を期待する。
- ・専門知識以外の社会通念に関する幅広い知識の習得。

【博物館】

- ・臨時職員に頼る部分が多いが、規則上1年以上の継続した雇用が出来ないので、仕事に慣れた頃に契約が終了してしまう。
- ・学芸員(指導系)を長期にわたって研修に出すと、他の学芸員にしわ寄せがくる。しかし、館内の学芸員だけでは、後進の指導に限界がある。
- ・調査・研究・展示などの事業を展開できる学芸員数の維持について、現在のところ保障されていない。
- ・学芸担当職員及び事務担当職員については、正規職員が少ないため長期的な館の運営や教育・普及事業の継続性に支障を来すなどの課題がある。
- ・指定管理者受託期限が決められており、職員の雇用契約が有期雇用に限定される。
- ・施設のスタッフは基礎科学と地域社会を橋渡しする重要な基礎科学コミュニケーターであると位置付けているが、指定管理者として雇用期間に定めがあるので、スタッフがモチベーションを維持し、将来に展望を持てるようにすること。

【青少年教育施設】

- ・雇用について。繁忙期・閑散期が極端で、短期雇用の職員が半数を占める。
- ・自治会員の中で雇用者の不足と高齢化が進展している。
- ・職員数が限られているため5～9月の繁忙期に開催される外部研修には参加できない。
- ・指定管理制度の中では職員を長期にわたって雇用することが難しいが、専門性の育成の面からも安定した長期雇用が必要である。
- ・特定の資格保有者の人材確保が難しい。
- ・指定管理料の当該年度の残額を、指定管理者が確保することが主な理由となっており、人件費が削減される。十分な待遇が与えられないことが主な理由となっており、職員の入れ替わりが頻繁に起こっている。
- ・指定管理受託に期間があるため、不安定な雇用期間となり、人材の確保また職員採用時に支障が出ることもある(採用辞退など)
- ・指定管理制度の下では系統的な研修ができていく。
- ・長期雇用が難しく、高いレベルの知識・技能を併せもつ職員の育成が難しい。

【生涯学習センター】

- ・当施設採用職員は教員志望の教育大学新卒者が多いため、教員試験合格後には退職し、継続雇用者が少ない。
- ・研修をする時間を設けるのが難しい。
- ・短期雇用の職員が多く、人材の育成が難しい。
- ・指定管理期間が決まっているので、短期間で成果の上がる研修や人材育成が求められる。
- ・年々、人員や予算が削減されている状況だが業務量は変わらないため、職員一人一人の負担が増加している。
- ・嘱託員等の雇用は、指定管理を受けている期間内のみであり、長期雇用を提示できないため、人材の確保が難しい。
- ・自主事業の企画・実施に課題がある。

社会教育施設における指定管理者制度に関する調査研究 調査票

社会教育施設における指定管理者制度に関する調査研究委員会
委員長 飯本 眞理 (青山学院大学教育人間科学部長)
国立教育政策研究所社会教育実践研究センター
センター長 日本 裕一

<記入の前にお読みください>

回答の基準日は、設問中に示されていない限り平成25年4月1日とします。
調査票は、「A票」(このシート)、「B票」(別シート)の2つで構成されています。
この調査票における「研修」とは、当該施設の職員の実質・能力の向上のために時間を取って実施される取組を指し、その名称問いません。ただし、01は除きます。
色付きのセルが回答欄です。セルの色については、次のとおりです。
⇒ 該当する選択肢に○を付けてください。
⇒ 算用数字を記入してください。「0」の場合にも「0」を記入してください。
⇒ 文章等を記入してください。

★ 御回答くださった方について記入してください。

(この「社会教育施設における指定管理者制度に関する調査研究」以外の用途で使用することはありません。)

Table with 2 columns: 施設管理名称, 回答担当部署, 回答者氏名, 回答者職名, 電話番号, FAX番号, E-mailアドレス

【指定管理者制度の導入の有無】

(1) 貴教育委員会には、指定管理者制度を導入している社会教育施設がありますか。
「図書館」「博物館」「青少年教育施設」(以下「青少年」)「生涯学習センター」(以下「生涯」)の施設種別に、ア、アのうち指定管理者制度導入施設数を回答欄に記入してください。

Table with 2 columns: (1), 図書館, 博物館, 青少年, 生涯

※指定管理者制度を導入している社会教育施設がない上記「イ、ア」のうち指定管理者制度導入施設数が全ての施設種別で「0」の自治体は、「(10)へ記入してください。

【指定管理者の公表の有無】

(2) 貴教育委員会では、社会教育施設の指定管理者を公表していますか。
それぞれの施設種別に下記の選択肢の中から当てはまる回答を1つ選び、その番号を回答欄に記入してください。

Table with 2 columns: 1 公表のみ, 2 公表・非公開両方を含む, 3 非公表のみ, 4 指定管理者制度を導入していない

【特定の資格保有者の配置に関する明文化】

(3) 貴教育委員会では、社会教育施設の指定管理者の指定にあたり、「司書」「学芸員」「学芸員」などの特定の資格保有者の配置について協定書・仕様書などに明文化していますか。
それぞれの施設種別に下記の選択肢の中から当てはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。また、選択肢「その他」を選択した場合は、その具体的な内容を記入してください。

※なお、この設問における「司書」「学芸員」「学芸員」「社会教育主事」「教育職員」は、それぞれ「図書館法」「博物館法」「社会教育法」「教育職員免許法」に規定されている職員を指します。

Large table with 5 columns: 図書館, 博物館, 青少年, 生涯, 具体的内容

【教育委員会が実施する研修への参加に関する明文化】

(4) 貴教育委員会では、社会教育施設の指定管理者の指定にあたり、指定管理者職員を対象として貴教育委員会が実施する研修への参加について協定書・仕様書などに明文化していますか。
それぞれの施設種別に下記の選択肢の中から当てはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。また、選択肢「3」を選択した場合、その具体的な内容を記入してください。

Table with 5 columns: 図書館, 博物館, 青少年, 生涯, 具体的内容

【指定管理者が実施する研修に関する明文化】

- (5) 貴教育委員会では、社会教育施設の指定管理者が実施する職員研修について、規定書・仕様書などに明文化していますか。
 - を回答欄に記入してください。
 - を回答欄に記入してください。
 - を回答欄に記入してください。
 - を回答欄に記入してください。

1	職員研修の実施を委嘱している	図書館	博物館	青少年	生涯
2	職員研修の実施を予定している				
3	職員研修の実施年度の目安を定めている				
4	職員研修の実施内容を明示している				
5	その他				
図説欄：具体的な内容					
博物館：具体的な内容					
青少年：具体的な内容					
生涯：具体的な内容					
7 指定管理者制度を導入していない					

【主に指定管理者職員を対象とする研修】

- (6) a. 貴教育委員会では、平成25年度に主に社会教育施設の指定管理者職員を対象とする研修を実施しましたが、下記の選択肢の中から当てはまる回答を1つ選び、その番号を回答欄に記入してください。

1 実施した ⇒ b. c. eに回答後、(7)へ進んでください。

2 実施しなかった ⇒ (7)へ進んでください。

(6) a

- b. 上記aに該当する研修は、どのような研修でしたか。研修の内容について、下記の選択肢の中から当てはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。また、**選択肢「5」「6」「7」のいずれか1つでも選択した場合は、その具体的な内容を別シート貼票のうち「(7) b用の形式」に記入してください。**

1	生涯学習・社会教育に関する基礎事項
2	施設の利用・運営に関する基礎事項
3	安全管理・災害対策に関する内容
4	接遇に関する内容
5	施設の事業に関する内容
6	特定の知識・技能に関する内容
7	その他

- c. 上記aに該当する研修を実施した理由について、下記の選択肢の中から当てはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。また、**選択肢「4」その他」を選択した場合は、その具体的な理由も記入してください。**

1	教育委員会には、主に指定管理者を対象とする研修を実施する責務があるから
2	主に指定管理者を対象とする研修のうち、教育委員会で行えば実施できない研修があるから
3	現状では、主に指定管理者を対象とする研修を教育委員会が行わなければならない状況であるから
4	その他
具体的な理由	

【指定管理者職員の参加に配慮・工夫した研修】

- (7) a. 貴教育委員会では、平成25年度に実施した社会教育職員を対象とする研修のうち、社会教育施設の指定管理者職員について（参加対象、実施時間、内容等）配慮・工夫した研修を実施しましたか。下記の選択肢の中から当てはまる回答を1つ選び、その番号を回答欄に記入してください。

1 実施した ⇒ b. cに回答後、(8)へ進んでください。

2 実施しなかった ⇒ (6) a. c. d. e. f. g. h. i. j. k. l. m. n. o. p. q. r. s. t. u. v. w. x. y. z. aa. ab. ac. ad. ae. af. ag. ah. ai. aj. ak. al. am. an. ao. ap. aq. ar. as. at. au. av. aw. ax. ay. az. ba. bb. bc. bd. be. bf. bg. bh. bi. bj. bk. bl. bm. bn. bo. bp. bq. br. bs. bt. bu. bv. bw. bx. by. bz. ca. cb. cc. cd. ce. cf. cg. ch. ci. cj. ck. cl. cm. cn. co. cp. cq. cr. cs. ct. cu. cv. cw. cx. cy. cz. da. db. dc. dd. de. df. dg. dh. di. dj. dk. dl. dm. dn. do. dp. dq. dr. ds. dt. du. dv. dw. dx. dy. dz. ea. eb. ec. ed. ee. ef. eg. eh. ei. ej. ek. el. em. en. eo. ep. eq. er. es. et. eu. ev. ew. ex. ey. ez. fa. fb. fc. fd. fe. ff. fg. fh. fi. fj. fk. fl. fm. fn. fo. fp. fq. fr. fs. ft. fu. fv. fw. fx. fy. fz. ga. gb. gc. gd. ge. gf. gg. gh. gi. gj. gk. gl. gm. gn. go. gp. gq. gr. gs. gt. gu. gv. gw. gx. gy. gz. ha. hb. hc. hd. he. hf. hg. hh. hi. hj. hk. hl. hm. hn. ho. hp. hq. hr. hs. ht. hu. hv. hw. hx. hy. hz. ia. ib. ic. id. ie. if. ig. ih. ii. ij. ik. il. im. in. io. ip. iq. ir. is. it. iu. iv. iw. ix. iy. iz. ja. jb. jc. jd. je. jf. jg. jh. ji. jj. jk. jl. jm. jn. jo. jp. jq. jr. js. jt. ju. jv. jw. jx. jy. jz. ka. kb. kc. kd. ke. kf. kg. kh. ki. kj. kk. kl. km. kn. ko. kp. kq. kr. ks. kt. ku. kv. kw. kx. ky. kz. la. lb. lc. ld. le. lf. lg. lh. li. lj. lk. ll. lm. ln. lo. lp. lq. lr. ls. lt. lu. lv. lw. lx. ly. lz. ma. mb. mc. md. me. mf. mg. mh. mi. mj. mk. ml. mn. mo. mp. mq. mr. ms. mt. mu. mv. mw. mx. my. mz. na. nb. nc. nd. ne. nf. ng. nh. ni. nj. nk. nl. nm. no. np. nq. nr. ns. nt. nu. nv. nw. nx. ny. nz. oa. ob. oc. od. oe. of. og. oh. oi. oj. ok. ol. om. on. oo. op. oq. or. os. ot. ou. ov. ow. ox. oy. oz. pa. pb. pc. pd. pe. pf. pg. ph. pi. pj. pk. pl. pm. pn. po. pp. pq. pr. ps. pt. pu. pv. pw. px. py. pz. qa. qb. qc. qd. qe. qf. qg. qh. qi. qj. qk. ql. qm. qn. qo. qp. qr. qs. qt. qu. qv. qw. qx. qy. qz. ra. rb. rc. rd. re. rf. rg. rh. ri. rj. rk. rl. rm. rn. ro. rp. rq. rr. rs. rt. ru. rv. rw. rx. ry. rz. sa. sb. sc. sd. se. sf. sg. sh. si. sj. sk. sl. sm. sn. so. sp. sq. sr. ss. st. su. sv. sw. sx. sy. sz. ta. tb. tc. td. te. tf. tg. th. ti. tj. tk. tl. tm. tn. to. tp. tq. tr. ts. tt. tu. tv. tw. tx. ty. tz. ua. ub. uc. ud. ue. uf. ug. uh. ui. uj. uk. ul. um. un. uo. up. uq. ur. us. ut. uu. uv. uw. ux. uy. uz. va. vb. vc. vd. ve. vf. vg. vh. vi. vj. vk. vl. vm. vn. vo. vp. vq. vr. vs. vt. vu. vv. vw. vx. vy. vz. wa. wb. wc. wd. we. wf. wg. wh. wi. wj. wk. wl. wm. wn. wo. wp. wq. wr. ws. wt. wu. wv. ww. wx. wy. wz. xa. xb. xc. xd. xe. xf. xg. xh. xi. xj. xk. xl. xm. xn. xo. xp. xq. xr. xs. xt. xu. xv. xw. xx. xy. xz. ya. yb. yc. yd. ye. yf. yg. yh. yi. yj. yk. yl. ym. yn. yo. yp. yq. yr. ys. yt. yu. yv. yw. yx. yy. yz. za. zb. zc. zd. ze. zf. zg. zh. zi. zj. zk. zl. zm. zn. zo. zp. zq. zr. zs. zt. zu. zv. zw. zx. zy. zz.

(7) a

- b. 上記aに該当する研修は、どのような研修でしたか、社会教育施設の指定管理者職員の参加に配慮・工夫した点について、下記の選択肢の中から当てはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。また、**選択肢「4」「5」「7」のいずれか1つでも選択した場合は、その具体的な内容を別シート「B票」のうち、「(7) b用の形式」に記入してください。**

1	従前より実施していた中で、指定管理者職員の参加が効果的に認められた
2	指定管理者職員の参加を促して、研修内容として貴自治体の行政課題に関するテーマを取り上げた
3	指定管理者職員の参加を促して、研修内容として貴自治体の行政課題に関するテーマを取り上げた
4	指定管理者職員の参加を促して、研修内容として特定の事業・活動に関するテーマを取り上げた
5	指定管理者職員の参加を促して、研修内容として特定の知識・技能に関するテーマを取り上げた
6	貴自治体関係者職員と指定管理者職員の交流等によるネットワークづくりを促すプログラム等を取り上げた
7	その他

- c. 上記aに該当する研修を実施した理由について、下記の選択肢の中から当てはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。また、**選択肢「4」その他」を選択した場合は、その具体的な理由も記入してください。**

1	教育委員会には、指定管理者の参加に配慮・工夫した研修を実施する責務があるから
2	指定管理者の参加に配慮・工夫した研修のうち、教育委員会で行えば実施できない研修があるから
3	現状では、主に指定管理者を対象とする研修を教育委員会が行わなければならない状況であるから
4	その他
具体的な理由	

【研修の課題】

- (8) (6) a.及び(7) a.のいずれか1つでも選択肢「1」を実施した」を選択した教育委員会にうかがいます。それらの研修を実施する上での課題について、下記の選択肢の中から当てはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。また、**選択肢「4」その他」を選択した場合は、その具体的な課題も記入してください。**

1	指定管理者職員の研修ニーズを把握することが難しい
2	他機関・団体の実施する研修との兼ね合いが難しい
3	研修の成果を明らかにすることが難しい
4	その他
具体的な課題	

【研修を実施しなかった理由】

- (9) (6) a.及び(7) a.のいずれか1つでも選択肢「2」を実施しなかった」を選択した教育委員会にうかがいます。それらの研修も実施しなかった理由について、下記の選択肢の中から当てはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。また、**選択肢「5」その他」を選択した場合は、その具体的な理由も記入してください。**

1	教育委員会には、どちらの研修も実施する責務はないから
2	どちらの研修も、教育委員会で行えば実施できない研修ではないから
3	地方公共団体から指定管理者への支出金に、研修に関する費用を含めたいから
4	教育委員会は指定管理者に対し、研修に関する情報提供などの支援をしているから
5	その他
具体的な理由	

※指定管理者制度を導入している社会教育施設がある教育委員会については、調査票はこれで終わりです。

【指定管理者制度の導入予定】

- (10) 貴教育委員会では、社会教育施設に指定管理者制度を導入する予定はありますか。下記の選択肢の中から当てはまる回答を1つ選び、その番号を回答欄に記入してください。また、**選択肢「3」導入する予定はない」を選択した場合、その具体的な理由も記入してください。**

1	導入開始時期が確定している	図書館	博物館	青少年	生涯
2	導入開始時期は確定していないが、導入が検討されている	(10)			
3	導入する予定はない				

具体的な理由					
--------	--	--	--	--	--

(6) b. A票(6) bの「5」「6」「7」に該当した各研修について、下表のA～オに記入してください。
なお、件数は、開催回数や日数にかかわらず同一の取組として計画・実施したものを1件と数えてください。
また、該当する研修が4件を超える場合は、行を追加して記入してください。

ア. 研修の名称を記入してください。

イ. 研修の名称具体的な内容を記入してください。

ウ. 研修の対象施設種別・対象職種・対象勤務年数・回数・期間について、下記の選択肢の中からそれぞれ当てはまる回答を1つ選び、その番号を回答欄に記入してください。
なお、回答の際には、次の点に注意してください。

- ・対象施設種別、対象職種、対象勤務年数は、業務時点ではなく業務の参加者について回答してください。
- ・期間について、複数回に分けて実施したものは、1回あたりの平均について回答してください。

<対象施設種別>		<対象職種>		<対象勤務年数>		<回数>		<期間>	
1	主に区管直職員	1	職種を問わない	1	勤務年数を問わない	1	1回	1	半日(午前のみまたは午後のみ)
2	主に博物館職員	2	管理職のみ	2	1年未満のみ	2	2～4回	2	1日(午前と午後または夕方)
3	主に青少年教育施設職員	3	非業系(指導系)職員のみ	3	2年以上(1年未満を切り上げた場合)	3	5回以上	3	2日
4	主に生涯学習センター職員	4	その他	4	その他	4	3日	4	3日
5	施設種別を問わない(複数の施設種別を対象とする場合を含む)					5	4日以上	5	4日以上

エ. 研修を企画・運営する上で連携・協力した相手について、下記の選択肢の中から当てはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。
また、選択肢「7」を選択した場合は、その具体的な連携・協力相手も記入してください。

- 知事部局(所管施設を含む)
- 大学(短期大学を含む)
- 民間非営利団体(職能団体を含む)
- 民間企業
- 国(独立行政法人及び所管施設を含む)
- 市区町村(所管施設を含む)
- その他
- 特になし

オ. 各研修について、その様子がわかる資料(写真・報告書など)を添付していただければ幸いです。
資料を添付していただける研修については、○を回答欄に記入してください。

No.	7. 名称	イ. 具体的な内容				ウ. 勤務年数				エ. 連携・協力相手				オ. 添付資料の有無	
		施設種別	職種	回数	期間	1	2	3	4	5	6	7	8		
例	社会教育関係職員研修会	施設間での連携、地域との連携の在り方について	5	1	2	1									有
1															
2															
3															
4															

(7) b. A票(7) bの「4」「5」「7」に該当した各研修について、下表のA～オに記入してください。
なお、件数は、開催回数や日数にかかわらず単一の取組として計画・実施したものを1件と数えてください。
また、該当する研修が4件を超える場合は、行を追加して記入してください。

ア. 研修の名称を記入してください。

イ. 研修の参加について配慮・工夫した具体的な内容を記入してください。

ウ. 研修を企画・運営する上で連携・協力した相手について、下記の選択肢の中から当てはまる回数を全て選び、○を回答欄に記入してください。
また、選択肢「7」を選択した場合は、その具体的な連携・協力相手も記入してください。

- 1 知事部局(所管施設を含む)
- 2 大学(短期大学を含む)
- 3 民間非営利団体(職能団体を含む)
- 4 民間企業
- 5 国(独立行政法人及び所管施設を含む)
- 6 市区町村(所管施設を含む)
- 7 その他
- 8 特になし

エ. 社会教育施設「4」「5」「7」のいずれか1つでも選択した場合は、その具体的な内容も記入してください。
また、選択肢「4」「5」「7」のいずれか1つでも選択した場合は、その具体的な内容も記入してください。

- 1 定員内または定員外で、指定管理者職員の参加を優先的に認めた
- 2 指定管理者職員の参加を想定し、研修内容として自治体行政の制度・しくみに関するテーマを取り上げた
- 3 指定管理者職員の参加を想定し、研修内容として真自治体の行政課題に関するテーマを取り上げた
- 4 指定管理者職員の参加を想定し、研修内容として特定の事業の企画・実施に関するテーマを取り上げた
- 5 指定管理者職員の参加を想定し、研修内容として特定の知識・技術に関するテーマを取り上げた
- 6 真自治体直営施設の職員と指定管理者職員の交流など、関係づくりを促すプログラムを組み込んだ
- 7 その他

オ. 各研修について、その様子がわかる資料(写真・報告書など)を添付していただければ幸いです。
資料を添付していただけたる研修については、○を回答欄に記入してください。

No.	7. 名称	具体的な内容	具体的な連携・協力相手								配慮・工夫した点	添付資料の有無	
			1	2	3	4	5	6	7	8			
例	図書館司庫研修会	特別な支援を必要とする利用者へのサービスについて	○							○ 特別支援学校教員		○ スカイプを利用して遠隔地でも受講できるようにした。	有
1													
2													
3													
4													

市・特別区教育委員会

社会教育施設における指定管理者制度に関する調査研究 調査票

社会教育施設における指定管理者制度に関する調査研究委員会
委員長 眞理 (青山学院大学教育人間科学部長)
国立教育政策研究所社会教育実践研究センター
センター長 山本 裕一

<記入の前にご確認ください>
・回答の基準日は、設問中に限りのない限り平成25年4月1日とします。
・調査票は、「A票」(このシート)、「B票」(別シート)の2つで構成されています。
・この調査票における「研修」とは、当該施設の職員の資質・能力の向上のために時間を設けて実施される取組を指し、その名称は問いません。ただし、OITは除きます。
・色付きのセルが回答欄です。セルの色については、次のとおりです。
⇒ 該当する選択肢に○を付けてください。
⇒ 算用数字を記入してください。「0」の場合にも「0」を記入してください。
⇒ 文章等を記入してください。

★ 御回答くださった方について記入してください。
(この「社会教育施設における指定管理者制度に関する調査研究」以外の用途で使用することはありません。)

表: 施設情報 (郵便番号, 市区名, 回答担当部署, 回答者氏名, 回答者職名, 電話番号, FAX番号, E-mailアドレス)

【指定管理者制度の導入の有無】

(1) 貴教育委員会には、指定管理者制度を導入している社会教育施設がありますか。
「公民館」「図書館」「青少年教育施設」(以下「青少年」)の施設種別に、「ア」, 教育委員会指定施設「イ」, アのうち指定管理者制度導入施設数を回答欄に記入してください。

表: 指定管理者制度導入施設数 (1) (公民館, 図書館, 博物館, 青少年)

※指定管理者制度を導入していない社会教育施設がない(上記「イ」アのうち指定管理者制度導入施設数)が全ての施設数で「0」の場合は、(10)を記入してください。

【指定管理者の公募の有無】

(2) 貴教育委員会では、社会教育施設の指定管理者を公募していますか。
それぞれの施設種別に下記の選択肢の中から当ってはまる回答を1つ選び、その番号を回答欄に記入してください。

表: 指定管理者制度導入の有無 (公民館, 図書館, 博物館, 青少年)

【特定の資格保有者の配置に関する明文化】

(3) 貴教育委員会では、社会教育施設の指定管理者の指定にあたり、「司書」「学芸員」などの特定の資格保有者の配置について協定書・仕様書などに明文化していますか。
それぞれの施設種別に下記の選択肢の中から当ってはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。また、選択肢「その他」を選択した場合は、その具体的な内容も記入してください。

※なお、この説明における「司書」「学芸員」「社会教育主事」「教育職員」は、それぞれ「図書館法」「博物館法」「社会教育主事の資格を有する者の配置を義務付けている」「規定されている職員を指します」。

表: 特定の資格保有者の配置に関する明文化 (公民館, 図書館, 博物館, 青少年)

【教育委員会が実施する研修への参加に関する明文化】

(4) 貴教育委員会では、社会教育施設の指定管理者の指定にあたり、指定管理者職員を対象として貴教育委員会が実施する研修への参加について協定書・仕様書などに明文化していますか。
それぞれの施設種別に下記の選択肢の中から当ってはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。また、選択肢「3 その他」を選択した場合は、その具体的な内容も記入してください。

表: 教育委員会が実施する研修への参加に関する明文化 (公民館, 図書館, 博物館, 青少年)

【指定管理者が実施する研修に関する明文化】

(5) 教育委員会では、社会教育施設の指定管理者の指定にあたり、指定管理者が実施する職員研修について協定書・仕様書なども明文化していただきます。
それ以外の施設種別に下記の選択肢の中から当てはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。
また、選択肢「5 その他」を選択した場合は、その具体的な内容も記入してください。

Table with 7 rows and 4 columns: 1. 職員研修の実施を義務付けている, 2. 職員研修の実施をすすめている, 3. 職員研修の実施頻度の目安を示している, 4. 職員研修の実施内容を明示している, 5. その他, 6. 明文化していない, 7. 指定管理者制度を専ら導入していない

【主に指定管理者職員を対象とする研修】

(6) a. 教育委員会では、平成25年度に主に社会教育施設の指定管理者職員を対象とする研修を実施しましたが、下記の選択肢の中から当てはまる回答を1つ選び、その番号を回答欄に記入してください。

- 1 実施した ⇒ b..cに回答後、(7)へ進んでください。
2 実施しなかった ⇒ (7)へ進んでください。

b. 上記aに該当する研修は、どのような研修でしたか。
研修の内容について、下記の選択肢の中から当てはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。
また、選択肢「5」「6」「7」のいずれか1つでも選択した場合は、その具体的な内容を別シートB票のうち、(6) b用の形式に記入してください。

Table with 7 rows and 1 column: 1. 生涯学習・社会教育に関する基礎事項, 2. 施設管理・運営に関する基礎事項, 3. 安全管理・災害対策に関する内容, 4. 施設に関する内容, 5. 特定の事業に関する内容, 6. 特定の指導・支援のための知識・技能に関する内容, 7. その他

c. 上記aに該当する研修を実施した理由について、下記の選択肢の中から当てはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。
また、選択肢「4 その他」を選択した場合は、その具体的な理由も記入してください。

Table with 4 rows and 1 column: 1. 教育委員会には、主に指定管理者を対象とする研修を実施する責任があるから, 2. 主に指定管理者を対象とする研修のうち、教育委員会では実施できない研修があるから, 3. 現状では、主に指定管理者を対象とする研修を教育委員会が担わなければならない状況であるから, 4. その他

【指定管理者職員の参加に配慮・工夫した研修】

(7) a. 教育委員会では、平成25年度に実施した社会教育職員を対象とする研修のうち、社会教育施設の指定管理者職員を対象とする研修について（参加対象、実施期間、内容等）配慮・工夫した研修を実施しましたか。
下記の選択肢の中から当てはまる回答を1つ選び、その番号を回答欄に記入してください。

- 1 実施した ⇒ b..cに回答後、(8)へ進んでください。
2 実施しなかった ⇒ (6) aで選択肢「1」を選択した場合は、(8)へ進んでください。
(6) aで選択肢「2」を選択した場合は、(9)へ進んでください。

(7) a

b. 上記aに該当する研修は、どのような研修でしたか、社会教育施設の指定管理者職員の参加に配慮・工夫した点について、下記の選択肢の中から当てはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。
また、選択肢「4」「5」「7」のいずれか1つでも選択した場合は、その具体的な内容を別シートB票のうち、(7) b用の形式に記入してください。

Table with 7 rows and 1 column: 1. 定員を超えたほか、指定管理者職員の参加を積極的に促した, 2. 指定管理者職員の参加を想定し、研修内容として自治体の行政課題に関するテーマを取り上げた, 3. 指定管理者職員の参加を想定し、研修内容として自治体の行政課題に関するテーマを取り上げた, 4. 指定管理者職員の参加を想定し、研修内容として特定の事業の知識・技能に関するテーマを取り上げた, 5. 指定管理者職員の参加を想定し、研修内容として特定の知識・技能に関するテーマを取り上げた, 6. 自治体関係の施設等の職員と指定管理者職員の交流等によるネットワーキングを取り入れた, 7. その他

c. 上記aに該当する研修を実施した理由について、下記の選択肢の中から当てはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。
また、選択肢「4 その他」を選択した場合は、その具体的な理由も記入してください。

Table with 4 rows and 1 column: 1. 教育委員会には、指定管理者の参加に配慮・工夫した研修を実施する必要があるから, 2. 教育委員会では、主に指定管理者を対象とする研修のうち、教育委員会では実施できない研修があるから, 3. 現状では、主に指定管理者を対象とする研修を教育委員会が担わなければならない状況であるから, 4. その他

【研修の課題】

(8) (6) a及び(7) aのいずれか1つでも選択肢「1」を実施した」を選択した教育委員会にかかっています。これらの研修を実施する上で、下記の選択肢の中から当てはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。
また、選択肢「4 その他」を選択した場合は、その具体的な課題も記入してください。

Table with 4 rows and 1 column: 1. 指定管理者職員の研修ニーズを把握することが難しい, 2. 知識型・技能型研修と知識型・技能型研修との兼ね合いが難しい, 3. 研修の成果を明らかにすることが難しい, 4. その他

【研修を実施しなかった理由】

(9) (6) a及び(7) aでどちらも選択肢「2」を実施しなかった」を選択した教育委員会にかかっています。どちらの研修も実施しなかった理由について、下記の選択肢の中から当てはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。
また、選択肢「5 その他」を選択した場合は、その具体的な理由も記入してください。

Table with 5 rows and 1 column: 1. 教育委員会には、どちらの研修も実施する意義はないから, 2. どちらの研修も、教育委員会では実施できない研修ではないから, 3. 地方自治体から指定管理者への支出に、研修に関する費用を含めているから, 4. 教育委員会は指定管理者に対し、研修に関する予算配分などの支援をしているから, 5. その他

※指定管理者制度を導入している社会教育施設がある教育委員会については、調査票はこれで終わりです。

【指定管理者制度の導入予定】

(10) 教育委員会では、社会教育施設に指定管理者制度を導入する予定はありますか。
下記の選択肢の中から当てはまる回答を1つ選び、その番号を回答欄に記入してください。
また、選択肢「3」を導入する予定はない」を選択した場合は、その具体的な理由も記入してください。

- 1 導入開始時期が確定している
2 導入開始時期は確定していないが、導入の検討を行っている
3 導入する予定はない

Table with 4 columns: 公民館, 図書館, 博物館, 青少年, (10)

(7) b. 平成25年度に社会教育施設の指定管理者職員の参加について配慮・工夫して実施した各研修について、下表のA～Eに記入してください。
なお、件数は、開催回数や日数にかかわらず同一の取組として対置・実施したものを1件と数えてください。
また、該当する研修が4件を超える場合は、行を追加して記入してください。

ア. 研修の名称を記入してください。

イ. 研修の参加について配慮・工夫した具体的な内容を記入してください。

ウ. 研修を企画・運営する上で連携・協力した相手について、下記の選択肢の中から当り当てはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。
また、選択肢「1」を選択した場合は、その具体的な連携・協力相手も記入してください。

- 1 市区長部局（所管施設を含む）
- 2 大学（短期大学を含む）
- 3 民間非営利団体（職能団体を含む）
- 4 民間企業
- 5 国（独立行政法人及び所管施設を含む）
- 6 都道府県（所管施設を含む）
- 7 その他
- 8 特になし

エ. 社会教育施設の指定管理者職員の参加について配慮・工夫した点について、下記の選択肢の中から当てはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。
また、選択肢「4」「5」「7」のいずれか1つでも選択した場合は、その具体的な内容を記入してください。

- 1 定員内または定員外で、指定管理者職員の参加を優先的に認められた
- 2 指定管理者職員の参加を想定し、研修内容として自治体行政の制度・しくみに関するテーマを取り上げた
- 3 指定管理者職員の参加を想定し、研修内容として自治体行政の行政課題に関するテーマを取り上げた
- 4 指定管理者職員の参加を想定し、研修内容として特定の事業の企画・実施に関するテーマを取り上げた
- 5 指定管理者職員の参加を想定し、研修内容として特定の指導・支援のための知識・技術に関するテーマを取り上げた
- 6 自治体直営施設職員と指定管理者職員の交流など、関係づくりを促すプログラムを組み込んだ
- 7 その他

オ. 各研修について、その様子がかかる資料（写真・報告書など）を添付していたら幸いです。
また、資料を添付していただける研修については、○を回答欄に記入してください。

No.	ア. 名称	イ. 具体的な内容								ウ. 連携・協力相手								エ. 配慮・工夫した点								オ. 添付資料の有無
		1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	
例	図書館同書研修会	特別な支援を必要とする利用者へのサービスについて								○								○								有
1																										
2																										
3																										
4																										

平成26年度 社会教育事業の調査・展開に関する調査研究

都道府県立社会教育施設

社会教育施設における指定管理者制度に関する調査研究委員会
委員長 鈴木 眞理 (青山学院大学教育人間科学部)
国立教育政策研究所社会教育実践研究センター
センター長 山本 裕一

社会教育施設における指定管理者制度に関する調査研究 調査票

<記入の欄にお読みください>

- 回答の返却日は、設問に断りのない限り平成26年4月1日とします。
- 調査票は、「A票」(このシート)、「B票」(別シート)の2つで構成されています。
- この調査票における「研修」とは、当該施設の職員(資格・能力の向上のために時間を設けて実施される取組を指し、その名称は問いません。ただし、OJTは除きます)。
- 色付きのセルが回答欄です。セルの色については、次のとおりです。
 - ⇒ 該当する選択肢に○を付けてください。
 - ⇒ 算用数字を記入してください。「0」の場合にも「0」を記入してください。
 - ⇒ 文章等を記入してください。

★ 御回答くださった方について記入してください。
(この「社会教育施設における指定管理者制度に関する調査研究」以外の用途で使用することはありません。)

都道府県名	
施設名	
指定管理者名	
回答担当部署	
回答者氏名	
回答者職名	
電話番号	
FAX番号	
E-mailアドレス	

【施設種別】

(1) 単施設の種別について、下記の選択肢の中から当てはまる回答を1つ選び、その番号を回答欄に記入してください。

(1)

- 図書館
- 博物館
- 青少年教育施設 (以下「青少年」)
- 生涯学習センター (以下「生涯」)

【施設への指定管理者制度導入状況】

(2) a. 貴施設の設置年を西暦で回答欄に記入してください。

(2) a	西暦	年
-------	----	---

b. 現在の指定管理者である貴団体 (以下「貴団体」) による貴施設の指定管理受託期間 (指定管理者制度以外の管理受託期間は除く) について、各期の受託開始年度と受託終了年度 (予定を含む) を西暦で記入してください。

(2) b	1 期目	西暦	年度 ~	西暦	年度
	2 期目	西暦	年度 ~	西暦	年度
	3 期目	西暦	年度 ~	西暦	年度

c. 貴団体は、当該施設の指定管理を、単独で受託していますか。
下記の選択肢の中から当てはまる回答を1つ選び、その番号を回答欄に記入してください。
なお、複数の団体を構成して受託している場合は、選択肢「2」を選択してください。

1 単独で受託している	(2) c
2 複数の団体を受託している	

d. 貴団体は、当該施設の全ての業務について指定管理を受託していますか。
下記の選択肢の中から当てはまる回答を1つ選び、その番号を回答欄に記入してください。

1 全ての業務について受託している	(2) d
2 一部の業務について受託している	

e. 貴施設は、過去にはほかの指定管理者が指定管理を受託していましたが、下記の選択肢の中から当てはまる回答を1つ選び、その番号を回答欄に記入してください。

1 ある	(2) e
2 ない	

【指定管理者の団体】

(3) a. 貴団体の団体種別について、下記の選択肢の中から当てはまる回答を1つ選び、その番号を回答欄に記入してください。
また、選択肢「5 その他」を選択した場合は、その具体的な団体種別も記入してください。

1 地方公共団体 (単施設の設置者とは異なる)	(3) a
2 一般/公益社団法人または一般/公益財団法人	
3 会社	
4 NPO法人	
5 その他	

具体的な団体種別	
----------	--

b. 貴団体の団体の構成員の総人数を回答欄に記入してください。
(当該施設職員以外も含む)

(3) b	名
-------	---

c. 貴団体は、指定管理者制度の導入以前に貴施設の管理を受託していたことがありますか。
下記の選択肢の中から当てはまる回答を1つ選び、その番号を回答欄に記入してください。

1 ある	(3) c
2 ない	

d. 貴団体は、貴施設以外の社会教育施設の指定管理の受託経験がありますか。
それぞれの施設種別に下記の選択肢の中から当てはまる回答を1つ選び、その番号を回答欄に記入してください。
また、選択肢「その他」を選択した場合は、その具体的な施設種別も記入してください。

- 現在受託している
- 現在は受託していないが、過去に受託していたことがある
- 受託したことはない
- その他

(3) d	図書館	博物館	青少年	生涯	公民館	その他
具体的な施設種別						

【施設職員の状況】

(4) a. 貴施設の「総職員数」と内訳を回答欄に記入してください。なお、職名・雇用形態は問いませんが、ボランティアは除いてください。

Table with 2 columns: (4) a and 名. Rows include 総職員数(a+b+c+d), 7. 指定管理者雇用職員数, and 行政からの職員数 (イ, ウ, その他).

b. 指定管理者雇用職員総数 (「aのa」+「bのa+b+c+d」)の内訳を回答欄に記入してください。(非常勤職員とは、嘱託職員、パート職員、臨時職員を指す)

Table with 2 columns: (4) b and 非常勤職員. Rows include 7. 指定管理者職員数, 8. 事務系職員数, 9. その他職員数, and 平成25年度の新任職員数 (ア, イ, ウに含まれている).

c. 貴施設には、「司書」「学芸員」などの特定の資格の保有を前提として雇用されている職員がいますか。その資格の名称について、下記の選択肢の中から当てはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。また、選択肢「5 その他」を選択した場合は、その具体的な資格の名称も記入してください。

※なお、この設問における「司書」「学芸員」「社会教育主事」「教育職員」は、それぞれ「図書館法」「博物館法」「社会教育法」「教育職員免許法」に規定されている職員を指します(以下同じ)。

Table with 6 rows for specific qualifications and a section for other qualifications. Row 6: 特定の資格の保有を前提として雇用されている職員はいない

【特定の資格保有者の配置に関する明文化】

(5) 貴施設では、指定管理の受託にあたり、特定の資格保有者の配置に関する指定管理者の取組について、協定書・仕様書などに明文化されていますか。下記の選択肢の中から当てはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。また、選択肢「9 その他」を選択した場合は、その具体的な内容を記入してください。

Table with 10 rows for qualification configuration. Row 10: 明文化されていない

【教育委員会が実施する研修への参加に関する明文化】

(6) 貴施設では、指定管理者の受託にあたり、指定管理者職員を対象として教育委員会が実施する研修への参加について、協定書・仕様書などに明文化されていますか。○を回答欄に記入してください。下記の選択肢の中から当てはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。また、選択肢「4 その他」を選択した場合は、その具体的な内容を記入してください。

Table with 5 rows for training participation. Row 5: 明文化されていない

【施設が実施する研修に関する明文化】

(7) 貴施設では、指定管理者の受託にあたり、指定管理者職員を対象として貴施設が実施する職員研修について、協定書・仕様書などに明文化されていますか。○を回答欄に記入してください。下記の選択肢の中から当てはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。また、選択肢「5 その他」を選択した場合は、その具体的な内容を記入してください。

Table with 6 rows for facility training. Row 6: 明文化されていない

【施設が実施する研修の状況】

(8) a. 貴施設では、平成25年度に職員研修を実施しましたが、下記の選択肢の中から当てはまる回答を1つ選び、その番号を回答欄に記入してください。なお、ここでは、貴施設の指定管理者が実施した研修についても、自らの職員を対象としたものの外が該当します。

Table with 2 rows for training status. Row 2: 実施しなかった

b. 上記aに該当する職員研修を企画・運営するにあたり、どのような課題がありましたか。下記の選択肢の中から当てはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。また、選択肢「5 その他」を選択した場合は、その具体的な課題も記入してください。

Table with 5 rows for training challenges. Row 5: その他

c. 上記aに該当する研修は、どのような研修でしたか。研修の内容について、下記の選択肢の中から当てはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。また、選択肢「5 [6]のいずれか1つでも選択した場合は、その具体的な内容を8票に記入してください。

Table with 7 rows for training content. Row 7: その他

【研修を実施しなかった理由】

(9) (8) a. で選択肢「2 実施しなかった」を選択した施設にかかっています。
施設で平成25年度に職員研修を実施しなかった理由について、下記の選択肢の中から当てはまる回答を全て
選び、○を回答欄に記入してください。
また、選択肢「5 その他」を選択した場合は、その具体的な理由も記入してください。

Table with 5 rows for reasons for not conducting training and a field for specific reasons.

【外部の研修への参加状況】

(10) a. 貴施設では、平成25年度に職員を外部の研修へ参加させましたか。
下記の選択肢の中から当てはまる回答を1つ選び、その番号を回答欄に記入してください。
なお、ここでは、貴施設の指定管理者が実施した研修についても、自らの職員が主な対象となっている
ものは除きます。

Form for external training participation status with fields for counts and names.

b. 上記 a に該当する研修へ参加させた職員の人数を回答欄に
記入してください。

Table for listing training participants with columns for name and employee type.

d. 上記 a に該当する研修の主催者と内容について、下記の選択肢の中から当てはまる回答を全て選び、○
を回答欄に記入してください。
また、内容について選択肢「7 その他」を選択した場合は、具体的な主催者の名称または具体的な内
容も記入してください。

Table for listing training organizers and content with columns for name and content.

<内容>

- List of 7 options for training content, including basic tasks, management, safety, and specific training.

【外部の研修へ参加させなかった理由】

(11) 貴施設で平成25年度に職員を外部の研修に参加させなかった理由について、下記の選択肢の中から当てはま
る回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。
また、選択肢「5 その他」を選択した場合は、その具体的な理由も記入してください。

Table with 5 rows for reasons for not participating in external training and a field for specific reasons.

【外部の研修への参加予定】

(12) 貴施設では、今後どのような外部の研修へ職員を参加させたいと考えていますか。
下記の選択肢の中から当てはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。

Table with 7 rows for future training plans.

b. 内容について（選択肢「5」「6」「7」を選択した場合は、具体的な内容も記入してください。）

Table for detailed content of future training plans.

【職員の雇用・育成全般についての課題】

(13) 研修に限らず、貴施設における職員の雇用・育成全般についてどのような課題がありますか。
他機関・団体への要望を含めて回答欄に記入してください。

Table for listing employment and training issues.

市・特別区立社会教育施設用

平成26年度 社会教育事業の開発・展開に関する調査研究

社会教育施設における指定管理者制度に関する調査研究 調査票

社会教育施設における指定管理者制度に関する調査研究委員会
委員長 鈴木 眞理 (青山学院大学教育人間科学部長)
国立教育政策研究所社会教育実践研究センター
センター長 山本 裕一

<記入の順にお読みください>

回答の基準日は、記入中に明記のない限り平成25年4月1日とします。
調査票は、「A票」(このシート)、「B票」(別シート)の2つで構成されています。
この調査票における「研修」とは、当該施設の職員・能力の向上のために時間を取って実施される取組を指し、その名称は問いません。ただし、OJTは除きます。
色付きのセルが回答欄です。セルの色については、次のとおりです。
⇒ 該当する選択肢に○を付けてください。
⇒ 算用数字を記入してください。「0」の場合にも「0」を記入してください。
⇒ 文章等を記入してください。

★ 御回答くださった方について記入してください。

(この「社会教育施設における指定管理者制度に関する調査研究」以外の用途で使用することはありません。)

Table with 2 columns: 郵便番号, 市区名, 施設名, 指定管理者名, 回答担当部署, 回答者氏名, 回答者職名, 電話番号, FAX番号, E-mailアドレス

【施設種別】

(1) 真施設の種別について、下記の選択肢の中から当てはまる回答を1つ選び、その番号を回答欄に記入してください。

- 1 公民館
2 図書館
3 博物館
4 青少年教育施設 (以下「青少年」)

【施設への指定管理者制度導入状況】

(2) a. 貴施設の設置年を西暦で回答欄に記入してください。

Table with 2 columns: (2) a, 年

b. 現在の指定管理者である貴団体(以下「貴団体」)による真施設の指定管理受託期間(指定管理者制度以外の管理受託期間は除く)について、各期の受託開始年度と受託終了年度(予定を含む)を西暦で記入してください。

Table with 3 columns: 1期目, 2期目, 3期目. Each column has 2 sub-columns: 西暦, 年度.

c. 貴団体は、当該施設の指定管理を、単独で受託していますか。
下記の選択肢の中から当てはまる回答を1つ選び、その番号を回答欄に記入してください。
なお、複数の団体が1つの共同体を構成して受託している場合は、選択肢「2」を選択してください。

- 1 単独で受託している
2 複数の団体が受託している

d. 貴団体は、当該施設全ての業務について指定管理を受託していますか。
下記の選択肢の中から当てはまる回答を1つ選び、その番号を回答欄に記入してください。

- 1 全ての業務について受託している
2 一部の業務について受託している

e. 貴施設は、過去にほかの指定管理者が指定管理を受託していたことがありますか。
下記の選択肢の中から当てはまる回答を1つ選び、その番号を回答欄に記入してください。

- 1 ある
2 ない

【指定管理者の団体】

(3) a. 貴団体の団体種別について、下記の選択肢の中から当てはまる回答を1つ選び、その番号を回答欄に記入してください。
また、選択肢「5 その他」を選択した場合は、その具体的な団体種別も記入してください。

- 1 地方公共団体 (貴施設の設置者とは異なる)
2 一般/公益社団法人または一般/公益財団法人
3 会社
4 NPO法人
5 その他

Table with 2 columns: 具体的な団体種別

b. 貴団体の団体の構成員の総人数を回答欄に記入してください。
(当該施設職員以外も含む)

Table with 2 columns: (3) b, 名

c. 貴団体は、指定管理者制度の導入以前に貴施設の管理を受託していたことがありますか。
下記の選択肢の中から当てはまる回答を1つ選び、その番号を回答欄に記入してください。

- 1 ある
2 ない

d. 貴団体は、貴施設以外の社会教育施設の指定管理の受託経験がありますか。
それぞれの施設種別に下記の選択肢の中から当てはまる回答を1つ選び、その番号を回答欄に記入してください。
また、選択肢「その他」を選択した場合は、その具体的な施設種別も記入してください。

- 1 現在受託している
2 現在は受託していないが、過去に受託していたことがある
3 受託したことはない
4 その他

Table with 2 columns: (3) d, 図書館, 博物館, 青少年, 生涯, 公民館, その他. Below it is a section for 具体的な施設種別.

【施設職員の状況】

(4) a. 専施設の「総職員数」と内訳を回答欄に記入してください。
なお、職名・雇用形態は問いませんが、ボランティアは除いてください。

(4) a	総職員数(ア+イ+ウ)	名
	ア. 指定管理者雇用職員数	名
	イ. 行政からの職員数	名
	ウ. その他	名

b. 指定管理者雇用職員総数(「aのア」+「bのア+イ+ウ」)の内訳を回答欄に記入してください。
(非常勤職員とは、嘱託職員、パート職員、臨時職員を指す)

(4) b	常勤職員	名	非常勤職員	名
	ア. 指導系職員数	名	イ. 事務系職員数	名
	イ. 事務系職員数	名	ウ. その他職員数	名
	ウ. その他職員数	名	エ. 平成25年度の新任職員数	名
	エ. (ア、イ、ウに含まれている)	名		名

c. 専施設には、「司書」「学芸員」などの特定の資格の保有者を前項として雇用されている職員がいますか。その資格の名称について、下記の選択肢の中から当てはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。
また、選択肢「5 その他」を選択した場合は、その具体的な資格の名称も記入してください。

※なお、この説明における「司書」「学芸員」「社会教育主事」「教育職員」は、それぞれ「図書館法」「博物館法」「社会教育法」「教育職員免許法」に規定されている職員を指します(以下同じ)。

1	司書	
2	学芸員	
3	社会教育主事	
4	教育職員	
5	その他	
具体的な資格の名称		
6	特定の資格の保有を前項として雇用されている職員はいない	

【特定の資格保有者の配置に関する明文化】

(5) 専施設では、指定管理の受託にあたり、特定の資格保有者の配置に関する指定管理者の取組について、協定書・仕様書などに明文化されていますか。下記の選択肢の中から当てはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。
また、選択肢「9 その他」を選択した場合は、その具体的な内容も記入してください。

1	司書の資格を有する者の配置が義務付けられている	
2	司書の資格を有する者の配置が推奨されている	
3	学芸員の資格を有する者の配置が義務付けられている	
4	学芸員の資格を有する者の配置が推奨されている	
5	社会教育主事の資格を有する者の配置が義務付けられている	
6	社会教育主事の資格を有する者の配置が推奨されている	
7	教育職員の資格(教員免許)を有する者の配置が義務付けられている	
8	教育職員の資格(教員免許)を有する者の配置が推奨されている	
9	その他	
具体的な内容		
10	明文化されていない	

【教育委員会が実施する研修への参加に関する明文化】

(6) 専施設では、指定管理者の受託にあたり、指定管理者職員を対象として教育委員会が実施する研修への参加について、協定書・仕様書などに明文化されていますか。下記の選択肢の中から当てはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。
また、選択肢「4 その他」を選択した場合は、その具体的な内容も記入してください。

1	教育委員会による研修への参加が義務付けられている	
2	教育委員会による研修への参加制度(年間回数など)の目安が示されている	
3	教育委員会による研修の実施内容(テーマなど)が例示されている	
4	その他	
具体的な内容		
5	明文化されていない	

【施設が実施する研修に関する明文化】

(7) 専施設では、指定管理者の受託にあたり、指定管理者職員を対象として貴施設が実施する職員研修について、協定書・仕様書などに明文化されていますか。下記の選択肢の中から当てはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。
また、選択肢「5 その他」を選択した場合は、その具体的な内容も記入してください。

1	職員研修の実施が義務付けられている	
2	職員研修の実施が推奨されている	
3	職員研修の実施制度(年間回数など)の目安が示されている	
4	職員研修の実施内容(テーマなど)が例示されている	
5	その他	
具体的な内容		
6	明文化されていない	

【施設が実施する研修の状況】

(8) a. 専施設では、平成25年度に職員研修を実施しましたか。下記の選択肢の中から当てはまる回答を1つ選び、その番号を回答欄に記入してください。
なお、ここでは、専施設の指定管理者が実施した研修についても、自らの職員を対象としたもののみが該当します。

1	実施した	⇒	b・cに回答後、(10)へ進んでください。	
2	実施しなかった	⇒	(9)へ進んでください。	(8) a

b. 上記aに該当する職員研修を企画・運営するにあたり、どのような課題がありましたか。下記の選択肢の中から当てはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。
また、選択肢「5 その他」を選択した場合は、その具体的な課題も記入してください。

1	研修を企画・運営するために必要な情報が不足している	
2	研修の企画・運営を担当することのできる職員が不足している	
3	研修以外の業務に支障が出ている	
4	研修の成果がどのように現れているかわからない	
5	その他	
具体的な課題		

c. 上記aに該当する研修は、どのような研修は、どのような研修でしたか。研修の内容について、下記の選択肢の中から当てはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。
また、選択肢「5」「6」「7」のいずれか一つでも選択した場合は、その具体的な内容を別表に記入してください。

1	生涯学習・社会教育に関する基礎事項	
2	施設の管理・運営に関する基礎事項	
3	安全管理・災害対策に関する内容	
4	接遇に関する内容	
5	特定の事業に関する内容	
6	特定の指導・支援のための知識・技能に関する内容	
7	その他	

【研修を実施しなかった理由】

- (9) (8) a. で選択肢「2」を選択した施設にうかがいます。貴施設で平成25年度に職員研修を実施しなかった理由について、下記の選択肢の中から当てはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。また、選択肢「5」その他」を選択した場合は、その具体的な理由も記入してください。

1 研修を実施するための予算がなかったから	
2 研修を実施するための職員体制が整わなかったから	
3 どのような研修を実施すればよいかかわからなかったから	
4 研修は他施設・機関・団体で実施するもので十分だから	
5 その他	
具体的な理由	

【外部の研修への参加状況】

- (10) a. 貴施設では、平成25年度に職員を外部の研修へ参加させましたか。下記の選択肢の中から当てはまる回答を1つ選び、その番号を回答欄に記入してください。なお、ここでは、貴施設の指定管理者が実施した研修についても、自らの職員が主な対象となっているものは除きます。
- 1 参加させた ⇒ b・c・dに回答後、(12)へ進んでください。
 2 参加させなかった ⇒ (11)へ進んでください。
- b. 上記aに該当する研修へ参加させた職員の人数を回答欄に記入してください。
- c. 上記bの人数のうち、「ア、指導系職員数」「イ、事務系職員数」「ウ、その他職員数」及び「エ、平成25年度の新任職員数」を回答欄に記入してください。(非常勤職員とは、嘱託職員、パート職員、臨時職員を指す)

(10) c	ア、指導系職員数	名	布
	イ、事務系職員数	名	名
	ウ、その他職員数	名	名
	エ、平成25年度の新任職員数 (ア、イ、ウに含まれている)	名	名
		名	名

- d. 上記aに該当する研修の主権者と内容について、下記の選択肢の中から当てはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。また、内容について選択肢「7」その他」を選択した場合は、具体的な主権者の名称または具体的な内容も記入してください。

主権者	1 貴施設の指定管理者	1	2	3	4	5	6	7
	2 市区教育委員会（教育事務所及び所管施設を含む）							
	3 市区長部局（所管施設を含む）							
	4 大学（短期大学を含む）							
	5 民間非営利団体（職能団体を含む）							
	6 民間企業							
	7 回（単立行政法人及び所管施設を含む）							
	8 希薄財産（所管施設を含む）							
	具体的な内容							

<内容>

- 1 生涯学習・社会教育に関する基礎事項
 2 施設に関する基礎事項
 3 安全管理・災害対策に関する内容
 4 校則に関する内容
 5 特定の事業の企画・実施に関する内容
 6 特定の指導・支援のための知識・技術
 7 その他

【外部の研修へ参加させなかった理由】

- (11) 貴施設で平成25年度に職員を外部の研修に参加させなかった理由について、下記の選択肢の中から当てはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。また、選択肢「5」その他」を選択した場合は、その具体的な理由も記入してください。

1 外部の研修へ参加させるための予算がなかったから	
2 外部の研修へ参加するための職員体制が整わなかったから	
3 外部の研修の中に参加させたい研修がなかったから	
4 外部の研修にどのようなものがあるかわからなかったから	
5 その他	
具体的な理由	

【外部的研修への参加予定】

- (12) 貴施設では、今後どのような外部の研修へ職員を参加させたいと考えていますか。下記の選択肢の中から当てはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。
- a. 対象、方法について
- | | |
|---|--|
| 1 新任職員を対象としたもの | |
| 2 新任職員以外で特定の勤務年数の職員を対象としたもの | |
| 3 主に管理職を対象としたもの | |
| 4 主に指導系（事務系）職員を対象としたもの | |
| 5 研修の（主）会場でなくても遠隔で受講できるもの | |
| 6 事前・事後の研修が組み込まれているもの | |
| 7 参加者同士の課題共有・交流等によるネットワークづくりの機会が意図的に設けられているもの | |
- b. 内容について（選択肢「5」「6」「7」を選択した場合は、具体的な内容も記入してください。）
- | | |
|------------------------------------|--|
| 1 生涯学習・社会教育に関する基礎事項 | |
| 2 施設に関する基礎事項 | |
| 3 安全管理・災害対策に関する内容 | |
| 4 校則に関する内容 | |
| 5 特定の事業に関する内容 | |
| 具体的な内容 | |
| 6 特定の事業に関する内容や指導・支援のための知識・技能に関する内容 | |
| 具体的な内容 | |
| 7 その他 | |
| 具体的な内容 | |

【職員の雇用・育成全般についての課題】

- (13) 研修に限らず、貴施設における職員の雇用・育成全般についてのどのような課題がありますか。他機関・団体への要望を含めて回答欄に記入してください。

(13)

＜B票＞

(8) e. (8) cで該当した各研修について、下表のA～オに記入してください。
なお、件数は、開催回数や日数にかかわらず単一の取組として計画・実施したものを1件と数えてください。
また、該当する研修が5件を超える場合は、行を追加して記入してください。

ア. 研修の名称を記入してください。

イ. 研修の具体的な内容を記入してください。

ウ. 研修の対象所属機関・対象職種・対象勤務年数・期間について、下記の選択肢の中からそれぞれ当てはまる回答を1つ選び、その番号を回答欄に記入してください。
なお、回答の際には、次の点に注意してください。

- ・対象所属機関、対象職種、対象勤務年数は、募集時点ではなく実際の参加者について回答してください。
- ・期間について、複数回に分けて実施したものは、1回あたりの平均について回答してください。

＜対象所属機関＞		＜対象職種＞		＜対象勤務年数（実施のみ）＞		＜期間＞	
1 貴施設の職員のみ	1 職種を問わない	1 勤務年数を問わない	1 1回	1 半日（午前のみまたは午後のみ）			
2 貴施設以外の職員を含む	2 管理職のみ	2 1年未満のみ	2 2～4回	2 1日（午前と午後またはまたがる）			
	3 指導系（事業系）職員のみ	3 2年以上（1年未満を切り上げた場合）	3 5回以上				
	4 その他	4 その他	4 3日				
			5 4日以上				

エ. 研修を企画・運営する上で連携・協力した相手について、下記の選択肢の中から当てはまる回答を全て選び、○を回答欄に記入してください。
また、選択肢「10」を選択した場合は、その具体的な連携・協力相手も記入してください。

- 1 市区教育委員会（教育事務所及び所管施設を含む）
- 2 市区長部局（所管施設を含む）
- 3 大学（短期大学を含む）
- 4 民間非営利団体（職能団体を含む）
- 5 民間企業
- 6 国（独立行政法人及び所管施設を含む）
- 7 都道府県（所管施設を含む）
- 8 その他
- 9 特になし

オ. 各研修について、その様子がわかる資料（要項・報告書など）を添付していただければ幸いです。
資料を添付していただけない研修については、○を回答欄に記入してください。

No.	7. 名称	イ 具体的な内容	ウ 所属機関		エ 勤務年数		エ 回数		エ 期間		エ 連携・協力相手		オ. 添付資料の有無
			1	2	3	4	5	6	7	8	9		
例	社内研修会	特別な支援を必要とする利用者への対応	1	1	1	1	1	1	1		○ 特別支援学校教員	有	
1													
2													
3													
4													

社会教育施設用調査票送付先記入用紙

調査票を配信いただく、貴教育委員会が所管しており指定管理者制度を導入している社会教育施設の名称、指定管理者名、連絡先を記入してください。
 なお、該当する施設が20館を超える場合は、行を追加して記入してください。

	施設名	指定管理者名	連絡先（電話）	連絡先 (メールアドレス)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

4 平成 23 年度社会教育調査（抜粋）

1 施設数

(1) 種類別施設数（表 1）

平成 23 年 10 月 1 日現在の社会教育関係施設の総数は、9 万 1 千施設となり、前回調査（平成 20 年度）と比較するとおよそ 3,300 施設減少しており、種類別で見ると、図書館（同種施設を含む。以下同じ。）、博物館、生涯学習センターで過去最高となる一方、公民館、博物館類似施設、青少年教育施設、女性教育施設、社会教育施設、民間体育施設及び文化会館で減少している。

なお、図書館及び博物館は、平成 8 年度以来一貫して増加している。

各施設のうち最も多いのは、社会教育施設の 4 万 8 千施設で、次いで民間体育施設の 1 万 6 千施設の順となっている。また、前回（平成 20 年度）と比べて最も増加したのは、図書館の 109 施設増（伸び率 3.4%）、次いで生涯学習センターの 25 施設増（同 6.5%）の順となっている。

表 1 種類別施設数

区 分	計	(施設)									
		公民館 (類似施設含む)	図書館 (同種施設含む)	博物館	博物館 類似施設	青少年 教育施設	女性教育施設	社会教育施設	民間体育施設	文化会館	生涯学習 センター
平成 8 年度	88,684	18,545	2,396	985	3,522	1,319	225	41,997 (…)	18,146 (…)	1,549	…
平成 11 年度	94,277	<u>19,063</u>	2,592	1,045	4,064	1,263	207	46,554 (…)	17,738 (…)	1,751	…
平成 14 年度	94,392	18,819	2,742	1,120	4,243	1,305	196	47,321 (27,943)	16,814 (11,553)	1,832	…
平成 17 年度	<u>94,998</u>	18,182	2,979	1,196	4,418	<u>1,320</u>	183	<u>48,055</u> (27,800)	16,780 (11,129)	1,885	…
平成 20 年度	94,540	16,566	3,165	1,248	<u>4,527</u>	1,129	<u>380</u>	47,925 (27,709)	17,323 (11,149)	<u>1,893</u>	384
平成 23 年度	91,221	15,399	<u>3,274</u>	<u>1,262</u>	4,485	1,048	375	47,571 (27,469)	15,532 (10,261)	1,866	<u>409</u>
増減数	△3,319	△1,167	109	14	△42	△81	△5	△354	△1,791	△27	25
伸び率 (%)	△3.5	△7.0	3.4	1.1	△0.9	△7.2	△1.3	△0.7	△10.3	△1.4	6.5

- (注) 1. 民間施設の回収率（推定）については、民間体育施設 64.0%、私立文化会館 74.2%である。
 2. 社会教育施設、民間体育施設において、平成 8 年度調査以前はゲートボール・クロッケー場の施設数は含まれていない。（以下の表において同じ。）
 3. () 内は団体数を示す。
 4. 増減数の△は減少を示す。（以下の表において同じ。）
 5. 下線部分は、調査実施以来過去最高を示す。（以下の表において同じ。）

(2) 種類別指定管理者別施設数（表 2）

公立の社会教育関係施設（53,804 施設）のうち、14,098 施設（26.2%）で指定管理者制度を導入しており、前回調査と比較すると 2.8 ポイント上昇している。

各施設のうち最も割合が高いのは文化会館の 53.7%で、次いで青少年教育施設の 38.5%となっている。

区 分	計	公民館 (類似施設含む)	図書館 (同種施設含む)	博物館	博物館 類似施設	青少年 教育施設	女性教育施設	社会教育施設	文化会館	生涯学習 センター
公立の施設数	53,804	15,392	3,249	724	3,522	1,020	277	27,469	1,742	409
(社会体育施設は団体数)	(55,088)	(16,561)	(3,140)	(704)	(3,467)	(1,101)	(281)	(27,709)	(1,741)	(384)
うち指定管理者導入施設数	14,098	1,319	347	158	1,053	393	88	9,714	935	91
	(12,897)	(1,351)	(203)	(134)	(965)	(369)	(78)	(8,855)	(874)	(68)
公立施設に占める割合	26.2%	8.6%	10.7%	21.8%	29.9%	38.5%	31.8%	35.4%	53.7%	22.2%
	(23.4%)	(8.2%)	(6.5%)	(19.0%)	(27.8%)	(33.5%)	(27.8%)	(32.0%)	(50.2%)	(17.7%)
地方公共団体	147	9	1	—	24	9	—	95	9	—
	(122)	(-)	(-)	(-)	(24)	(7)	(-)	(86)	(5)	(-)
一般社団法人・一般財団法人 (特定民法法人を含む)	5,796	285	52	118	522	150	34	4,038	550	47
	(5,972)	(263)	(51)	(110)	(526)	(169)	(34)	(4,200)	(581)	(38)
会社	3,865	92	223	31	211	87	7	2,953	244	17
	(2,772)	(62)	(107)	(18)	(177)	(72)	(4)	(2,142)	(175)	(15)
NPO	1,136	33	44	4	73	49	22	858	47	6
	(801)	(24)	(29)	(3)	(48)	(38)	(17)	(602)	(37)	(3)
その他	3,154	900	27	5	223	98	25	1,770	85	21
	(3,230)	(1,002)	(16)	(3)	(190)	(83)	(23)	(1,825)	(76)	(12)

- (注) 1. 「指定管理者」とは、地方自治法第 244 条の 2 第 3 項に基づき管理者を指定している場合をいう。
 2. () 内は平成 20 年度調査の数値である。

おわりに

公民館、図書館、博物館等の社会教育施設に指定管理制度が導入されて10年が経過し、当センターの社会教育主事講習や公民館、図書館、博物館等の職員を対象とする各種専門講座にも指定管理者の職員が受講するようになってきた。

一方で、これまで指定管理者制度が導入された施設においては、いくつかの問題が発生してきていることも各方面から指摘されてきていた（*1）。

こうした中で、今後も各地域の社会教育施設において良質なサービスが継続的に提供されていくように、指定管理制度を導入した施設における専門的職員の養成・確保の実態に焦点を当てて本調査研究を開始したところであるが、本調査研究を通じて、専門的職員の養成・確保の問題は、指定管理制度を導入した施設にとどまらず、行財政改革の推進とともに定員削減等が進む直営施設でも同様の職員養成・確保上の問題が発生していることが改めて調査研究委員会の席上でも指摘された。

そして、職員の養成・確保を巡る問題は単に社会教育施設だけの問題ではなく、社会教育行政や他の一般の行政にも実は同様の問題状況にあるのではないかと考える。

具体的には、公民館等で地域の住民と協働しながら公民館等の事業企画や運営を行ってきた現場経験のある行政職員が、非常勤化や業務委託、そして指定管理者制度の導入等により少なくなってきたため、地域住民の目線から地域課題を考え、事業展開を企画する力が弱くなってきているのではないかという点である。

公民館等の社会教育の現場にいた職員が、一般行政部局に異動しても社会教育の現場で培った事業企画力やコミュニケーション能力を生かし、そして何よりも地域の人脈を宝としてその後も優秀な行政職員として活躍している人は少なくない。公民館等の社会教育の現場が行政職員にとって貴重な現職研修の機会となっているのである。地域住民に最も近い公民館等の社会教育の現場で勤務した経験が、その後の行政職員として活躍する上での貴重な財産となっているのである。

多くの小規模自治体では、限られた職員で様々な地域課題や地域ニーズに対応していかなければならず、社会教育の現場を大切にしている地域とそうでない地域とでは、今後、人々のつながりや支え合い(社会関係資本)を形成していく上で大きな格差が生じていくのではないだろうか。そして、そのことが住民の自助、共助の力を弱め、行政に“頼る”ことにますます住民が慣れていくことになるのではないだろうか。

実は、こうした業務の外注化等に伴う課題は行政だけの問題ではないことの指摘がある。平成27(2015)年1月12日の「日経ビジネス」では、早稲田大学の遠藤功教授が『「日本企業は現場が強い」は間違い』と題して、「日本企業の現場が本当に強いなら、日本経済が二十数年も停滞したはずはない。現場はむしろ劣化している。このままではグローバル社会の中で勝てるのか、真剣に考える必要がある。」と指摘している。

そして、現場が劣化したのはこの二十数年の間で、「企業は、堪え忍ぶ環境の中で、外部に切り出してはいけない業務まで外注に頼るようになり、正規雇用を非正規雇用に切り替えた。さらに世代交代が進み、組織の中で引き継ぐべきノウハウが消失した。現場の能力がかなり損なわれた。」と指摘している。

この「企業」の部分「行政」に置き換えてみると、そのまま自治体における行政の問題としても指摘できるのではないだろうか。

地域住民が誇りと思えるまちづくりを目指す上で、現場の感覚を持った職員をどのように養成・確保し、必要なノウハウをどのように施設運営に蓄積していくのか各自自治体に問われているのだと思う。

(社会教育調査官 波塚章生, 専門調査員 尾山清龍)

(*1) 財団法人全日本社会教育連合会「社会教育～総力特集指定管理者制度の是非を問う」
平成22(2010)年10月号 No.772

平成 25・26 年度社会教育事業の開発・展開に関する調査研究事業

「社会教育施設における職員養成の在り方」
～指定管理者制度を通して見た社会教育施設における
職員養成に関する調査研究報告書～

平成 27 年 5 月

文部科学省
国立教育政策研究所
社会教育実践研究センター

〒110-0007 東京都台東区上野公園 12 番 43 号

TEL (03) 3823-0241

FAX (03) 3823-3008

リサイクル適性 (A)

この印刷物は、印刷用の紙へ
リサイクルできます。

Research Report 2013-2014

「社会教育施設における職員養成の在り方」

～指定管理者制度を通して見た社会教育施設における職員養成に関する調査研究報告書～

