

# 望ましい地域施設の運営を求めて

大森新一

## 一——はじめに

広義の地域施設に含まれる図書館の建設や運営にかかわり、山積するいろいろな課題に頭を痛めながらも、その推進にあたる現状の立場から、地域施設運営の理想らしいことを語ることは、大変苦しい一面のあることは十分ご理解いただけるものと信ずる。

しかし、ここでは公的な立場というよりも可能な限り私的・客観的な視点から、現時点で考えられる望ましい方向性をみつめる努力を試みたい。

従って、地域施設の望ましい運営のあり方、

- 一——はじめに
- 二——地域施設といわれるからには
- 三——望ましい運営をめざす現実のきびしさ
- 四——こんな運営の試みは可能だろうか
- 五——おわりに

言葉をかえれば、施設が真に地域施設らしく機能できるためにはどうあればよいかという観点から、思いつくままに理想像を描いてみたい。何かひとつでも、これからの地域施設を検討するときの話題にでもなればというささやかな願いをこめて、以下できるだけ実践的な論理性を追求する。

## 二——地域施設といわれるからには

### ①——俺たちのもの〃意識が育たなければ

地域施設といわれるからには、まずなんといっても、施設をとりまく住民の人たちに、「こ

の施設は俺たちのものだ、だから俺たちが責任をもって運営管理し、きつと利用者によるこぼれる施設として誇れるよう発展させてみせる」という決意というか、理想がどこかに秘められていなければならない。

大都市環境下における住民にとって、まさに伝統的な村社会でみられるような意識化が可能であろうか。現象面からは相当に異なることは当然である。なぜならば、都市社会ではコミュニティとしての成立基盤の相違、職業の多様化、生活内容の近代化、生活範囲の広域化から、地域生活における基本的なコミュニケーションが潜在化されているからである。わずらわしさを避

け、狭いカラの中で自らの幸を防衛しつつも、一面は淋しさを感じている人たちの集合体にすぎない地域社会に大きく変化したことも事実である。

しかし、いかに都市化社会であっても、小地域に存在する施設は、村社会の施設と変らない俺たちのもの意識が育ち、本質的に地域施設として機能できる側面をみのがしてはならないと考える。

それならば、町内会館が地域施設で地区センターなどの若干広い利用圏にある施設は地域施設になりうるものが本質的に無理なものであるか。けっしてそうではなく、いかに大都市でも小学校区範囲の生活圏施設は十分に地域施設として機能できる要素が含まれていると考える。

その要素とは、子どもたちを媒体として知り合った若い母親が、地域活動の大きなエネルギー源として集団化できる可能性を内在すること

が最も大きな要素であろう。

この集団エネルギーが、いろいろな地域的な集団と結合し、協力体制が育つためには、調整役とも言われる人（オルガナイザー）が存在するかどうかにかかわっている。

ともすれば、誰からも支えられない人、信頼性を失っている人、非民主的な人と明確に理

解されていても、自発的に調整役を買って出る人にはお願いせざるを得ないということであれば、結果的には無関心層が増加するであろう。

従って、真の民主的な調整役が育つためにはよりよい選出の方法や調整方法の啓発が、どこかの機関で徹底的に援助されねばならない。

と同時に、地域施設が俺たちのものとして意識されるからには、計画の段階から、いわば生む苦しみに参画できること、または、どんなちやちな施設でも、みんなで協力し合ってでき上ったという成功感と喜びの経験を出発点にすることも忘れてはならないと考える。

## ②—住民本位の運営にならねば

住民本位という、とかく住民の要求することをなるべく多く満たすことがすべてだと理解されがちであるが、けっしてそんな一時的に空腹を満たすようなものではない。表面に現われた住民の要求、当面の要求だけでなく、潜在要求または社会的要求を十分は握して対応することが、真の住民要求を満たすことであり、住民本位の基本的な要件である。従って施設の運営もそのことを基本にして活動内容や運営の方途をみつめることではなければならないと考える。

例えば、地域施設の開設日時について、年中無休で夜間利用もできるようにという住民の要

求に対して、全面的に受け入れることが可能であろうか。または、最近の運動要求としてテニスや野球や水泳が多いからといって、それらの施設を最重点に設置することが適切だろうか。

また、将来的にもそうすることが市民にとって本当に幸であろうか……などの疑問が大きいことされることから、真の社会的な活動要求をさぐることの重要な意味を理解しなければならぬ。施設内容は活動内容の如何によって異なるが、設置目的にふさわしい活動内容をみつめることも大変重要なことであり、主として個人的な活動かグループ活動かの重点のおき方によっても運営方法が大きく変わってくるであろう。

また、一面には運営の経費が最も少なく、最も効果的な運営方法をみつめることも本当の住民本位の運営につながる発想であることを認識したいものである。

ひとくちに自主運営が望ましいなどといわれるけれども、住民相互のコミュニケーションが少なく、みんなで力を合わせる自発的な活動が生まれにくい都市の地域社会であれば、そう簡単に自主運営が育つはずがない。乳児を育てるのに手がかかるのと同じように、児童とは違って何倍も手数のかかることを認識の上、自発性が芽ばえ育つまでは、行政または他の適当な機関が、あくまでも自発性をそこなわないように

徹底して見守る努力をおこたらないことが前提でなければならぬ。

### ③—文化創造の場にならねば

専門施設とは異なり、多目的利用の地域施設では、活動内容の固定化や利用者層の限定化はなるべく避けられるべきであるが、料理室・音楽室・図書室などは、ある程度の専門的な施設として用意されていないと利用者の魅力を失なう結果ともなる。

しかし、地域施設はあくまでも、その道の専門家を養成したり、限られた人に専有化されることではないので、主として音楽室は音楽活動に利用されるが、時には音楽以外の集会などにも積極的に利用できるような配慮がなされなければならぬ。

そのためには何といっても、施設ができると同時に、運営上の詳しい規則がきちんと条文化されることの問題点が痛感される。規則などは最低の約束であって、できればない方が望ましいという考え方で出発できないものだろうか。そうでなければ、地域施設が本当に住民の多様な活動の拠点となって、みんなで力を合わせ、新しい文化が創造されるとは考えられないからである。

例えば、あまり利用されない広場があるとし

よう。一週間のうち何日間かは、地域利用に割当てれば、地域ごとに利用日を効果的につかうために利用計画を作成したり、新しい活動を工夫することは当然である。ある程度制約することによって、自発性・創造性を誘発する結果をまねくものである。

また、老人と子どもが対等の立場で勝負のできる碁・将棋などを通して、年齢層をのりこえた活動を工夫することは望ましいことだが、子どもは和室に入らないことと規定されたら、大切な交流の場も失う結果になる。

問題や事故を未然に防ぐことはけっして間違っているとはいえないが、施設の設定目的を常に貫徹しつつも、予想される事故等の接点をいかに考え運営するかが大きな問題であろう。

従って、いつも批判されることは子どもたちの遊び場には、きまって砂場・スベリ台・ブランコ・鉄棒・ジャングリズム等を設置されることから、子どもたちの創造的な遊びが展開される空地すらまったくないという広場が多いということがある。

本当に文化創造の場としての地域施設になるためには、自由に開放されることがすべてではなく、意図的に制約してでも、新しい文化が創造されやすい環境と運営のしかたを、望ましい方向へと導くことが最も大切なことではなから

うかと信じて止まないものである。

これまでは、地域施設といわれるからにはこうあってほしいと思う一側面を述べてきたが、はたして現在の地域施設が望ましい運営の方向への具体的な努力を重ねているかは、後述の各論で明らかであるが、ここでは、地域施設の現実的課題のきびしさを総括的な立場から以下にくつかひろってみたい。

### 三——望ましい運営をめざす現実のきびしさ

#### ①—民営のよさが発揮されにくい

地域施設の建設に補助金を出し、他は一切口を出さないということはだんだんすくなくなつて、土地代も含め、建設はすべて行政でという方向に変わってきた。

従って、一般的には公立民営という形式が多くなって、本当の民営のよさが十分に発揮されないことから安あがり行政という批判さえまぬがれない結果となっている。

行政の直営よりも民営の方が経費的に安あがりといわれる由縁は、民営の運営といってもまったく収入もなく、行政が運営すると同じような方法で運営され、人件費だけが安あがりになっている施設運営が存在するからであろう。

民営ならば、収支のバランスなども十分に考

慮し、受益者負担の原則から使用料はもちろぬのこと、時には収益的な事業（例えばバザーなど）も計画することが考えられてもよいと思う。だが、現状では行政から運営委託されているという固定概念から、すべて無料、行政からの委託料で運営できるので、あまり収入のことは考えていない。当然行政が運営すべきところを、地域の運営委員会にお願いされているという受けとめ方で運営されていることに、基本的な問題が含まれていることもみのがせない事実である。

また、委託するにあたって、行政から運営規定の相当細かなものまで提案され、承認されることで、最初から委託の頼まれ意識が運営すべきの根幹となっているように思われる。

## ②—運営委員会の主体性を発揮したいが

地域施設の運営委員を選出する組織基盤がある程度限定されざるを得ないのが現状ではなからうか。例えば、地域を結ぶ大きな組織といえ、町内会・自治会・PTA・婦人会・子ども会等の青少年団体・老人会・学校・農協などであるが、最近では地域的な青年の組織がなくなったので、ほとんど青年の参加がみられなくなったことも、都市化社会の現象である。

たとえば、青年の代表が運営委員に加わっても

運営委員会等の会合が、多数委員の希望から、昼間の開催が多くなり、自然に青年は名前だけの委員におわっている実情を、青年たちから耳にすることがある。委員選出以前に、運営委員会の本質的な役割を十分討議して委員を選出することもなく、また、委員選出後も、委員相互の共通理解の場があまりもたれないようにも思われる。どのような過程で選ばれようと、運営計画や事業計画などを合宿でもして論議できれば、相互理解は相当に高まるであろう。真に民主的で責任あるきびしい会議の進め方によって、事務的な報告や承認事項のみに終る委員会とは異なり、楽しい会議を重ねる努力の姿勢が自ずから施設の職員とのコミュニケーションにもつながる結果をまねくものではなからうか。

## ③—地域の協力の芽を摘んでいないか

地域住民の生活に直結するような事態、例えば、公害の発生・下水道の不備・交通の不便などの共通課題には、解決への方途はそれぞれの地域で異なっても、協力体制は自然発生的に盛り上がる人が多い。

しかし、遊び場や広場などが草ぼうぼうになっただけでも「自分たちには直接関係がないことだ」「管理責任者が考えればよいことだ」「草とりを団体に依頼してあり、そのための費用も

渡してあるから」と一方では割切っているが、火災でもおきたら大変と近隣の人たちがさわざたてる始末である。

よくよく考えてみれば、当然のことだといわれても致し方ない運営・管理システムになっている現実、そしてそのことがまさに近代的な運営法と思ひ込んで、何の課題も感ずることなく過ごす地域生活を深く考えなおしてみる必要性を痛感する。

もっと不思議なことは、地域の子どもたちの遊び場として、地主にお願いして一定期間借受けた広場が、近くの人たちが火災を心配するまで草ぼうぼうになることである。草ぼうぼうで困るより、それほど利用されない、利用の工夫が真剣に考えられていないことに大きな問題があるのではなからうか。

草とりの費用がなければ、青少年団体などがその場で活動する前後に、必ず協力して草とりをやればよい。草取りやその他の環境整備・安全点検は当然行われる大切な学習活動の機会であることを忘れてはならないと考える。

## ④—ボランティア活動の拠点になりにくい

だれしもボランティアスピリットは内在しているが、積極的・具体的に活動に参加する機会がみつからないことから、一方的に福祉施設等

を訪問する程度で満足せざるを得ないボランティア活動の現実も理解できる。

しかし、ボランティア活動は、自発的な善意の発想から、人のためにも、自分のためにもという接点をもつ行為でなければ本ものでないとも言われる。いずれにしても、身近かな日常生活の中に限りないボランティア活動が存在しているが、それを発見できなかったり、また発見できたにしても率先して実践する勇気を失ったり、仲間から声をかけられることも少ないのが都市化社会の姿であらう。

こんなときに、地域施設の関係者から「是非、あなたの手・知識を……」と声をかけられた場合は、喜んで集まるであらう。そのことがその施設と住民を結ぶキッカケになるであろうし、また、このことを大切に継続しているうちに、新しいボランティア活動を創造する仲間集団が生れることも大きく期待される。しかし、施設職員がまずボランティアスピリットを発揮し住民から信頼されない限り、共に感謝の言葉も生れにくいことは当然である。

「お陰様で。有難うございました。すみませんでした。またいらっしやい。……」などの温かい言葉の交流が積み重なって、自然に気楽な話し合いのできるコミュニケーションの場として機能している施設も存在していることを認識

してほしいものである。

人が多く集まらなると、時には職員の賃金も支払えないほど、直接施設の経営に支障をきたす民営の施設でない限り、公的な施設では民営的経営は、不可能と断定する論も一面理解できる。しかし、けっして不可能ではないという前提で、民営のよさを十分に踏まえて、各種施設運営の方途が再検討される段階にきていとも考える。

いずれにしても、施設がボランティア活動の拠点になっていると喜んでいたら、いつの間にかボスの拠点(限られた人たちの専有意識)になっていくことに気づき、経営方針・内容・方法の改変に大変苦労した例もある。ことに新しい施設の経営実践前には、相当の時間をかけ、広く知識を求め検討する必要性を痛感するものである。

#### 四———こんな運営の試みは可能だろうか

これまでも、できればこんな運営をしてみたいという願望を含みつつ、ごく概念的に述べてきた。さて具体的にどうすればよいかとなると実にむずかしい現実課題がちらつく。片眼を閉じて、多少距離感の不正確性を認識しつつ、以下、日頃考えている実践の方途について提言し

てみたい。

#### ①—建設や運営費のあり方をみなおして

国でも自治体でも、これまでの諸施設建設の補助には、まさに一部の補助で大きな制約をし、補助をしてあげるといふ基本的な発想が強い。そのため、知らず知らずのうちに補助金を獲得する、陳情するという意識が育ち、ともすれば一方的な権利主張や間違った平等論までとび出すこともあるが、現実社会の一面を静かに直視しなければならぬことも理解できる。

また、補助とは読んで字のごとく、相手の主体性をそこなうことなく、あくまでも一般的な奨励の意味も含め、少額で広範囲にわたるよう配慮されてきたことも確かである。

しかし、前述のように地域施設に対する地域住民の「俺たちのもの意識」が育つためには、建設計画の段階から完全に主体的なとりくみができるいなければならない。従って、建設費の大半も地域で用意されることが望ましいというのが常識的見解といわれている。だが、現代の都市社会では土地をみつけないこと、資金を集めることが、まったく不可能に近いといわざるを得ないことも承知できそうである。とすれば、次のように大きく発想転換しなければならぬと考える。

例えば、全市的な立場で、行政と市民代表と専門家等の構成メンバーで、建設審査委員会をつくる。そしてまず、建設計画に必要な資料作成をする。それはいろいろな場面を想定した綿密な基礎資料でなければならぬ。結論的には俺たちだって、みんな力で合わせればできやうだという、市民の主体性をよりうごかす啓発資料とでもいわれるものでなければならぬ。

最も大切なことは、各地域の建設委員の選び方や役割をはじめ仕事を進める手順を十分認識してもらうことから出発することである。できることなら委員の立候補制も一部導入することや委員の学習会を義務づけることも考えたり、準備に必要な費用は思いきって高額・定額・長期的（三年間以内など）なものであってもよいと考える。したがって、準備委員会の長期的な計画の申請が、全市の審査委員会で検討され、合格認定が前提となって該当の準備委員会にまず準備補助金が交付される。結果的には三年間熱心に建設に向けて研究を進めたが、建設の見通し不可能となった場合でも致し方ない。けっして無駄な金ではないという考え方でなければ本当の住民の手による準備委員会は育たないであらう。

相当の期間をかけて建設計画ができたなら、再び審査委員会に申請して公平な審査をうける。

審査に合格したら、最低四分の三程度の補助額を基準にして決定額を約束し、完成年度に支払うことなどいろいろ思い切った改善案を検討できればと考える。

このことは、施設の改築等の場合にも同様な考え方で対処してもよいのではなからうか。また、運営費補助については、いかに民営施設といても、運営に必要な経費はすべて委託料として位置づけられているため、弾力的な運用など考えられない。そればかりか、すべて公費丸がかりということ、毎年、委託先の行政窓口を増額の陳情をくりかえす結果となる。また、受益者負担も積極的に考えられないばかりか、類似施設の職員交流もできない場合が多い。

とすれば、運営は望ましいいくつかの民間の法人にまかせ（競争的実績評価）、定めた法人に補助するか、一定の基準によって施設ごとに限度額の補助をし、支出については余り細かい条件をつけず、弾力的な運用はもちろんなこと収益事業も計画したり、職員数も固定化しないなど主体的な運営が工夫できるよう再検討できないものだろうか。

この点、公園施設などは、いろいろと細かい問題はあっても、団体に管理委託している現状は、一歩前進の姿勢かもしれない。

## ②—小学校区単位の地域施設を確立

本市でも以前は、中学校区単位のコミュニティ施設計画が望ましいことなど、コミュニティ研究会で話し合われたことを承知しているが、コミュニティは単に地域的な広がりを意味する近隣社会ではなく、心の交流・人間的な結びつきが根幹となって社会生活をいとなむ集団であろうと考える。となれば、子どもを媒体に必然的な結びつきができる小学校区が最も適当な範囲であろう。小学生時代は子どもの教育に関心が高く、親たちの協力体制も強く要求されることから、PTA活動も活発で、若い両親が学習会等には意欲的に取り組もうとする姿勢や実践的な行動にも積極性がみられる。

一方、都市化社会の住宅地のコミュニティにおける昼間人口層は、子どもと比較的若い母親と老人層が大部分であろう。そうすれば、子どもを守り育て、地域を支える核は、どうしても若い母親と老人層にならざるを得ない。このような現状認識に立って、まず若い母親層と老人層の結びつきが十分配慮される施設づくりの方向が検討されてしかるべきではなからうか。高齢化社会・生涯教育・ボランティア活動と生きがいなどの面からもコミュニティのあり方については、まず、大人たちの暖かい交流と向上心の啓培から出発したいものである。

従って、小学校に関しては、学校開放という発想を大きく転換してみたいものである。ということは、いろいろなコミュニティ施設が集合して存在するその一部に、小学校も存在するという逆転発想を基盤に構築されないものだろうか。この考え方に近いものは各地で実験的に試みられている。例えば、神戸の高倉台小学校と併設のコミュニティ施設などは、学校もよい地域もよいという接点から生れた施設である。また本市でも例えば、戸塚小学校の体育館は地域開放前提の大型の体育館で、プールは公園所管の一般プールを学校が優先使用できるようになっている。学校側がプールの管理に気がつかうことがないという効果的な面がみられる。

これらの考え方を拡大すれば、学校としての専用施設はクラスルームだけで十分であろう。体育館、グラウンド、プールはもちろんのこと、図書室、音楽室、家庭科室、図工室などのすべての特別教室は、学校以外で管理され学校が借りるといふ体制にできないものだろうか。子どもたちが長期休暇中に勉強したくても、学校の図書室に入ることできないばかりか、入れたにしても冷房の施設もなければ、落着いて学習することもできなく、図書は暑さのためぐったり眠っているのが現在の状態である。

ところが、母親や老人たちも楽しめる施設内

容を工夫すれば、喜んで施設の管理には協力するばかりか、ボランティア活動の創造の場となれたり、学習・レクリエーションの場としても学校には気がねなく使用できるであろう。そうなれば、時には老人と子どもの碁・将棋大会・軽スポーツ（ビンポン・テニポン・コルケットなど）カルタ・トランプ大会・室内オリンピック大会（折紙ヒコウキ・紙風船・コヨリなど利用）民謡おどり大会・演劇大会なども婦人たちのお世話によって自然に生れるであろう。

小学校PTAのもつ集団エネルギーと地域をどう結ぶかが、コミュニティ形成の核づくりのカギであろうと信じて止まない。

中学校・高等学校については、社会的にもある程度の専門施設として併設することも可能であるが、なまじりの併設ならば、むしろ中・高生の自主的なクラブ活動の振興という立場から施設の充実や開放を考えればよいのではなからうか。

休日にクラブ活動をやらうと計画しても、休日是一般市民に開放するため使用不可能となりますます中途半端なクラブ活動になる恐れも生じかねない。施設内容が大人でも使用できるので一般開放しやすいという安易さからの開放は、大切な青少年のエネルギーをもぎとる結果にもなりかねないことも含め、将来的方向を再

検討する時期でもなからうか。

このように考えてくると、体育館だけを考えてみても、これからの小学校体育館には今の中学校体育館以上のフロアー面積が望ましいことになってくるであろう。

従って、これまで学校施設といわれていたものは、市民局・緑政局・民生局・教育委員会などと分担して運営するか、法人に委託するかは十分検討しなければならないが、できれば小学校の複合施設は、教育委員会・法人・地域の三者で運営の方途をみつけた方が望ましいように思われる。

## 五——おわりに

これまで例示として述べた地域施設の望ましい運営のあり方といっても、方法的にはさまざまな形態で、必ずしも系統化・固定化されていないのが現状である。一般的には、小単位地域（町内会から連合町内会程度）の施設は、土地建物はもちろんのこと、運営も共同経営ということで、使用者が必ず清掃など行いが、時には当番をきめて整理をすることなど考えられれば最も望ましい。しかし、このことが可能な本市の地域は、昔からの村社会としての周辺地域だけであろう。中心部や団地の地域では、公有地

を提供せざるを得ないが、建築や運営等の手順については、いろいろ提言した通りである。

なお、小学校区のようなやや広域地域の施設についても、提言内容を資料に検討いただければ幸であるが、できれば民間法人に運営をゆだねることと受益者負担を十分考えた運営法を研究してほしいものである。

また、専門施設については行政の直営も考える必要もあるが、必ずしも行政でなければという固定した考え方で対応することも問題があることも多い。

市民が自らの文化的教養を高めるために、自主的な活動ができるよう環境の醸成をすることが、社会教育行政の役割であるといわれてい

る。その意味からも、地域施設をつくる過程や運営のしかたが、本来に社会的な活動となみで進められるかどうかによって、生きた活動になるかどうかが決定的に変わることが確かであろうである。

〈市立図書館長〉