

国立青少年教育施設の振興方策について  
(報告書)

令和 7 年 8 月

国立青少年教育施設の振興方策に関する検討会

## 目次

はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	1
1. 青少年教育のナショナルセンターとしての機能・・・・・・・・	3
(1) 青少年の体験活動を取り巻く現状	
(2) ナショナルセンターとして有すべき機能	
2. 国立施設の利用促進策・・・・・・・・・・・・・・・・	9
(1) 体験活動のニーズの把握	
(2) 国立施設の利用促進に向けた具体的な方策	
3. 国立施設のインフラマネジメント・・・・・・・・	15
(1) 国立施設のインフラの現状と基本的考え方	
(2) 適正なインフラマネジメントサイクルの徹底	
(3) インフラマネジメントにおける民間活力の導入	
4. 国立施設の運営改善・・・・・・・・・・・・・・・・	18
(1) 国立施設の運営における課題	
(2) 法人運営における経営の視点の導入	
(3) 国立施設の施設更新や運営における民間活力の導入	
(4) 管理運営業務の効率化	
5. 今後の国立施設の在り方・・・・・・・・	20
(1) 基本的な考え方	
(2) 課題に対して早急に取り組むべき事項	
(3) 国立施設への期待	
参考資料・・・・・・・・・・・・・・・・	23

## はじめに

(本報告書の狙い)

～国立青少年教育施設の機能強化と運営の合理化・効率化による魅力的な施設への変容～

- 独立行政法人国立青少年教育振興機構（以下「青少年機構」という。）は、青少年教育の振興及び健全な青少年の育成を図ることを目的として、青少年教育指導者その他の青少年教育関係者に対する研修、青少年の団体宿泊訓練その他の青少年に対する研修、青少年教育に関する施設及び団体相互間の連絡及び協力の促進、青少年教育に関する団体に対する助成金の交付等を行っており、全国に 28 か所の青少年教育施設（以下「国立施設」という。）を設置している。
- 青少年機構は、その使命として「青少年教育の振興」及び「健全な青少年の育成」(Mission) を掲げ、「青少年一人ひとりが幸福を追求できる持続可能な社会を実現する」(Vision) ため、Curiosity (好奇心)、Change (変化)、Challenge (挑戦)、Care (思いやり)、Communication (対話)、Collaboration (協働)、Creativity (創造) の 7 つの「C」を法人全体の価値観、行動指針 (Value) として定めている。
- 青少年機構が設立された平成 18 年度以降、平成 30 年度までの国立施設の利用者数を見ると、約 4 百万人から 5 百万人程度の間で推移していたが、新型コロナウイルス感染症（以下「新型コロナ」という。）のまん延を契機として、令和 2 年度以降の利用者数が激減した。また、新型コロナの影響が落ち着いた後の利用者数についても、オンライン研修・打合せの普及、余暇の多様化、学校の働き方改革等の影響もあり、利用者数の回復が約 5 割程度<sup>1</sup>と芳しくない状況である。
- 子供たちの体験活動機会の減少や、それらの機会と場を提供する中心的な役割を果たす公立の青少年教育施設の減少など、青少年教育を取り巻く様々な環境が縮小傾向にある中で、デジタル環境が進化する今だからこそ、改めて「体験活動は人づくりの“原点”」であるとの認識を再確認し、青少年に対してリアルな体験を意図的・計画的・継続的に提供する体制を全国的に備えることが重要である。
- 一方で、我が国は、人口減少社会への道を歩みだしており、近年の出生数の著しい低下<sup>2</sup>は、これまでの予想を大きく上回る勢いで進み、青少年教育のメインターゲットとなる児童生徒数は、加速度的に減少していくことが予想される。

<sup>1</sup> 平成 30 年度の総利用者数 (5, 051, 337 人)、令和 6 年度の総利用者数 (2, 444, 672 人)

<sup>2</sup> 令和元年：86.5 万人、令和 6 年：68.6 万人 / 厚生労働省 人口動態統計（令和 6 年は概数）

- 令和6年度の公立小中学校数も、平成元年と比較して約22%（7,647校）の減少<sup>3</sup>となっており、各学校における学級数では、公立小学校の約4割、公立中学校の約5割で標準規模<sup>4</sup>を下回る状態となっている。
- これらの事実も踏まえて、文部科学省や青少年機構は、これまでの考え方にとらわれず、広い視野で、視点を変えて今後の国立施設の在り方を検討する必要がある。
- 本検討会では、国立施設を取り巻く環境等を踏まえ、今後の青少年教育の機能強化に向けて、国立施設の在り方や備えるべき機能、民間活力の導入も含めた運営面の合理化・効率化による魅力的な施設への変容について検討を行うために議論を進めてきた。
- 国立施設を運営することのみならず、青少年機構として、青少年教育全体の底上げを図るためには、どういった機能が必要なのか、どのような取組を進めるべきか、また、喫緊の課題である国立施設の老朽化について、国立施設を持続可能性のあるものにするためには、どういった組織運営や法人全体としての工夫が必要かについて、法人経営全体として必要となる考え方、これからの時代にふさわしい国立施設の在り方や、時代の変化に即した青少年機構の役割について、有識者の知見をもとに検討したものである。

---

<sup>3</sup> 平成元年度（35,186校）、令和6年度（27,539校）／ 令和6年度 学校基本統計

<sup>4</sup> 12学級以上18学級以下 ／ 学校教育法施行規則第41条及び第79条

## 1. 青少年教育のナショナルセンターとしての機能

### (1) 青少年の体験活動を取り巻く現状

- 「はじめに」でも触れたとおり、青少年が多様な体験に触れる機会は年々減少している。国立施設の利用者は令和2年度に激減し、その後の回復も芳しくない。また、青少年機構が実施した調査においても、青少年団体や地域の団体が行う自然体験活動に参加した者の割合は大きく減少している<sup>5</sup>。
- 一方、保護者の多くは、自分が子供だった頃に比べて、遊べる場所や体験活動の機会が少なくなっていると感じているが、放課後や休日に「運動やスポーツ」、「友達と遊ぶ」、「キャンプ・登山などの野外活動をする」など、子供たちに活動的な過ごし方を希望しているとの結果が出ている実態もうかがえる<sup>5</sup>。
- また、民間企業の調査によると、保護者が子供の参加する体験を検討する際に重視している観点は、子供の好奇心をくすぐる内容であること、普段の生活や学校では体験できない内容であること、子供が自分でできて達成感を感じられること、などが上位となっている<sup>6</sup>。
- 国立施設の主たる利用者である学校団体について言えば、青少年機構が平成30年度に実施した調査では、利用する施設を決定する際に「重視した」と「やや重視した」と回答した合計の割合が高い順に、「安全管理の体制が整っている」、「施設・設備が充実している」、「自然環境が豊かである」、「例年利用している」、「食物アレルギー等に対応する」、「施設等の使用料や食事料金等が安価である」、「野外活動のプログラムが充実している」、「児童生徒の生活の管理がしやすい」、「近隣に体験活動や見学に適した場所や施設がある」、「学校の要望に対して柔軟に対応する」の項目が8割を超えており、また、学校団体が求める支援としては、「学校の要望に柔軟に対応する」や「施設等の職員等が体験活動プログラムの指導を直接行う」などが上位となっている<sup>7</sup>。

### (2) ナショナルセンターとして有すべき機能

- 青少年機構の第4期中期目標（中期目標期間：令和3年度から令和7年度）では、「法人の使命」として、「青少年教育の振興及び健全な青少年の育成を図ることを目的とする独立行政法人であり、我が国の青少年教育のナショナルセンターである」旨が記載されているが、国立施設が有する機能のうち、特に宿泊機能について

<sup>5</sup> 青少年の体験活動等に関する意識調査（令和4年度調査）／ 国立青少年教育振興機構・令和6年3月

<sup>6</sup> いこーよ総研ユーザーアンケート（2024年3月）

<sup>7</sup> 「小中学校の集団宿泊活動に関する全国調査」／ 国立青少年教育振興機構・平成31年3月

は、公立青少年教育施設や民間団体が行う事業との差別化が見えづらいとの指摘もあり、ナショナルセンターとして実施するべき取組はどうあるべきか、国立施設でしかできないことはこういった取組なのか、改めて考え直す必要があると考えられる。

- 平成 23 年 2 月の「今後の国立青少年教育施設の在り方について（報告書）」では、『国立施設は、公立施設からは「先駆的事業の開発・普及」と「指導者養成・職員研修」を、民間施設からは「調査・研究」と「情報提供」を期待されていることが明らかになっている』とされている。
- 第 4 期中期目標や中期計画の内容を見ると、前述のような国立施設としての役割を意識した取組が行われているものもある一方で、実施する取組を評価するに当たって示された評価指標には、改善が必要なものも存在しており、今後は、青少年機構の実施する取組の評価の視点を、これまでと大きく変更する必要があると考えられる。
- 実際に国立施設で行われているモデル的な事業や先導的な事業については、国立施設の内部のみで実施されるテストケースにとどまっているのではないかと指摘もある。主に国からの運営費交付金を原資として実施した取組について、青少年機構に蓄積されたノウハウや知見を、青少年機構内部にとどめることなく、青少年教育に携わる全ての者に対して、様々な形で提供し、良質な体験の普及に力を入れるべきであり、このことを通じて、青少年機構は、我が国の青少年教育全体の質の向上を推進する役割を担うべきである。
- また、前述の「今後の国立青少年教育施設の在り方について（報告書）」の中では、「公立・民間施設との役割分担を明確化していくことが求められる」とされている一方で、実際の国立施設の運営に当たっては、特に、研修支援として、学校団体や青少年団体が実施する研修を受け入れる取組においては、国立施設と同じような目的で設置された近隣の青少年教育施設等との間で、競合関係が生じているとの指摘もある。
- 今後は、青少年機構が保有する施設について、各国立施設が実施しなければいけない取組に応じて、法人経営の視点から備えるべき施設や機能を取捨選択することにも検討する必要があるのではないかと考えられる。
- 今後の青少年機構の役割として、「青少年教育のナショナルセンター」とは、「我が国の青少年教育の発展に先導的な役割を果たすこと」とであると定義し、この目的と、目的達成に向けて実施する取組との関係を明確に意識した上で、青少年機構の社会的な存在意義を意識した全体戦略を定めることが求められる。

- 今後の様々な改革を実施するためには、事業を連綿と実施してきたこれまでの青少年機構の組織風土の改革が必要となる。目的を実現するための「中期目標」や、「中期計画」をはじめとした青少年機構の全体戦略を定めるに当たっては、自分たちのすべきことを時代の要請に応じて改めて明確化し、組織全体で同じ方向に向けて新たな歩みを進めることが必要である。
- 加えて、体験活動を始めとした青少年教育の実施に当たっては、「ハード（体験の場）」のみならず、「ソフト（教育研修プログラム）」、「人材（指導者）」の質を向上させることが不可欠である。
- 今後、青少年教育のナショナルセンターとして、我が国の青少年教育の発展に先導的な役割を果たす組織となるために備えるべき機能は、例えば以下のような取組が考えられる。

#### **（先導的取組の開発や実践研究）**

- ・ 青少年機構が有する青少年教育研究センターの機能は、非常に大きな特色であり、この特色を最大限に生かしつつ、様々な特徴を有する国立施設や、大学等の研究者等とも協働し、専門性の高いモデル的な事業や、課題を抱える青少年を支援する事業等の開発を行うことが求められる。
- ・ これらの取組を実施する上では、国立施設内部での試行的な事業の実施や報告書の作成で終わらせることなく、当該事業を実施することによる教育的効果、指導方法、指導技術をはじめとしたノウハウを公立青少年教育施設、青少年教育団体、民間企業等（以下「公立施設等」という。）に対して発信することを通じて、多様な関係者に実際に活用してもらうことを前提とした取組とする必要がある。また、事業の実施を通じて抽出された課題を、青少年教育研究センターでの考察を踏まえてブラッシュアップすることで、より質の高い教育プログラムや研修プログラム（以下「教育研修プログラム」という。）を開発することが望まれる。
- ・ 青少年教育は、地方公共団体が設置する公立青少年教育施設や、公益法人等の青少年教育団体、民間企業など多種多様な関係者により行われており、それぞれが独自の特徴的な活動を実施している。国立施設が実施するモデル的な事業は、現状では、作成した報告書を各施設の Web ページなどへの掲載を通じて普及しているところであるが、実際には、報告書の提供のみでは、他の団体で活用することは困難である。このため、例えば、国立施設が開発したモデル事業を、他の団体が導入するまでの伴走支援の実施等、実際の活用や導入まで、

一貫した支援を行うような工夫が必要である。

- ・ また、専門性の高いモデル事業の最も重要な要素（エッセンス）を、一般的なモデルとして提示・提供し、他の団体が、必要なノウハウを必要な部分だけ活用することで、波及的な効果をもたらすような取組も行うべきである。
- ・ さらに、今後の社会変革を踏まえれば、例えば、デジタル社会の進展を見据え、自然体験をはじめとする多様な体験活動におけるデジタル技術を活用した実践的な研究を進めるとともに、生成 AI の活用や、「リアル」と「バーチャル」との相乗効果を生み出す先駆的な事例の形成など、教育の質や内容の抜本的な変革により公立施設等のモデルとなる先進的な教育研修プログラムの開発に挑戦することが必要である。

#### （指導者養成）

- ・ 第 4 期中期目標においては、国立施設は、「全国 28 施設で青少年人口（0 歳～29 歳）の 1 割程度の利用実績を確保する」ことを定めている。また、国立施設の、学校教育活動における利用は、令和 6 年度実績で約 4,700 校となっており、全国の小中学校数の約 2 割程度を占めている。
- ・ 全国に 28 施設ある国立施設において、日本全体の約 2 割の小中学校の利用があることは事実であるものの、一方で、28 施設を設置していたとしてもなお、国立施設が提供できる青少年教育の範囲には限界があり、国立施設以外の公立施設等が提供する教育研修プログラムの質の向上も、今後はナショナルセンターとして実施すべき中核的な取組として捉え直すことが必要である。
- ・ このため、国立施設が実施する教育研修プログラムの他団体への普及のみならず、国立施設以外の団体が実施する体験的なプログラムを指導する者（以下「青少年教育指導者」という。）の指導能力の向上に資する取組等、全国の青少年教育指導者の養成や質向上に向けた取組をより一層強化するべきである。
- ・ また、青少年教育指導者のみならず、これらの者を補助するボランティアなどの指導補助員の質の向上に資する取組を行うことも検討していくことが重要である。
- ・ なお、実際の教育研修プログラムを学びにつなげる仕掛けを企画立案できる指導者や、企業向けの体験的な学習機会を提供できる指導者も育ておらず、例えば、全国体験活動指導者認定委員会の認定制度における「自然体験活動総括指導者（NEAL コーディネーター）」のような、体験的なプログラムの企画・



設計・提案・提供を一気通貫できるプロデューサー的な役割を担う人材が不足していることが課題との指摘もある。こういった人材の育成にも、ナショナルセンターとして対応していく必要があると考えられる。

- ・ さらに、青少年教育研究センターの研究成果を活用した青少年教育指導者の養成のみならず、現代の青少年が抱える複雑化・多様化する課題を踏まえた指導スキルやコーチングスキルの向上、事業マネジメント能力の向上、GIGAスクール構想や探究活動との効果的な連携などに関する研究に取り組み、これらの成果を活用した青少年教育指導者養成の実施も今後の我が国の青少年教育全体の底上げに有効な手段となると考えられる。

#### (内部人材育成)

- ・ 令和6年度においては、青少年機構の常勤職員の約5割（244人）が、教育事業の企画・実施や利用者対応を担う指導系の職員となっており、うち約9割の職員が国立青少年交流の家及び国立青少年自然の家（以下「地方施設」という。）に配属されている。さらに、地方施設に配属されている教育事業の企画・実施部門の職員のうち約8割は、地方自治体から出向している職員となっており、青少年機構のプロパー職員は、主に利用者対応部門に配属されている現状となっている。
- ・ 地方自治体からの出向者は、主に教育委員会や学校現場から派遣されており、近年の地方自治体からの出向者の減少という現状を踏まえると、国立施設の教育的知見や専門性が低下することが考えられる。
- ・ これまで以上に、教育事業の企画・実施部門を担える青少年機構のプロパー職員の育成が急務である。その際、青少年教育分野の研究人材の育成に向けた取組や、青少年教育の現代的な課題等に関する素養を培う研修を実施し、専門家集団としての内部人材育成を積極的に推進する必要がある。
- ・ 青少年教育のナショナルセンターとして、まずは青少年機構自体が、青少年教育の専門家集団となることが必要であり、国立施設の立地環境や、低廉な利用料金のみを国立施設の“売り”にするのではなく、教育研修プログラムなどのコンテンツの魅力向上を主体とした考え方に転換することが重要である。経験知の蓄積は、組織の価値向上（Value up）に繋がり、そのためにも、プロパー職員の計画的な育成を強力に進め、青少年機構の持続的かつ自律的な成長を実現する必要がある。
- ・ また、現在の青少年機構の人事交流の中では、地方自治体や国立大学法人が

らの一方的な人材受入れになっているが、他の青少年団体や自然学校等との双方向の人事交流を実現することで、多様な団体の持つ魅力の発見やプログラム・ノウハウの収集、青少年教育に係る全体として対応すべき課題の把握など、青少年教育の中心的な役割を果たすための人材育成が実現できるのではないかと考えられる。

- ・ 将来的には、ナショナルセンターとしての観点を踏まえて、一定のエリアごとに、その地域の青少年教育を活性化させる役割を持つ職員を育成し、配置することにより、公立施設等をはじめとして、地域全体の青少年教育の先導役としての役割を果たす機能を国立施設に備えることも検討するべきである。
- ・ 青少年機構は現在でも「人事に関する基本方針」を定めてはいるものの、今後の青少年機構の業務内容などを踏まえて、こういった専門性を持つ人材を、どの程度確保する必要があるのか、また組織のマネジメントを行う人材をどのように育成するのかなどについて明確に示し、そのための人材育成体系を直ちに確立するべきである。
- ・ その際、例えば、地域に根差した専門人材の育成に資するキャリアパスの見直し、女性が働きやすい職場環境づくり、効果的・効率的な運営を実践している民間の青少年団体をはじめとした外部機関との人事交流の実施や、中途採用者の管理職への登用など、中核的な人材の多様性の確保を推進し、従来の枠にとらわれず、青少年機構全体の経営能力向上に向けた観点を踏まえた方針とするべきである。

#### (国際交流)

- ・ 国立オリンピック記念青少年総合センター（以下「オリセン」という。）が実施してきた、青少年の国際交流事業については、グローバル化が進展する中で、青少年自らが国際社会の一員であることを自覚し、異なる文化や歴史に立脚する人々と共生していく必要性の観点から、今後も重要な取組である。
- ・ また、国際平和への貢献や、日本型教育の海外展開等の観点も含め、国内外の関係機関や団体等と連携して、青少年の発達段階や、固有のテーマに応じて、青少年や青少年教育指導者の交流事業を行い、国際相互理解を促進し、次代を担うグローバルな人材の育成に積極的に取り組むべきである。
- ・ このような他国をカウンターパートとする業務については、相手国の信頼を確保しつつ、外交関係にも留意しながら、今後も、国際社会における豊かな文化的多様性を維持し、多様な文化の共生に向けて、国際交流事業の直接的な実施機関や国際交流の窓口としての機能をしっかりと果たしていく必要がある。

## 2. 国立施設の利用促進策

### (1) 体験活動のニーズの把握

- 上記 1. で示した、ナショナルセンターとして実施すべき事柄と併せて、青少年教育に関する専門的な知見や、設置する国立施設を活用した青少年に対する体験機会の提供については、これまで同様に実施する必要がある。
- 一方で、地方施設における総利用者数は、平成 24 年に約 311 万人であったものが、令和 5 年度に約 167 万人となっている。令和 2 年度から 4 年度の間については、新型コロナの影響を直接的に受けているとしても、平成 24 年度以降、総利用者数は緩やかに減少しており、回帰直線を引くと、新型コロナの有無に関わらず直線的に総利用者が減少している状況も見て取れる。
- この状況を踏まえれば、新型コロナの有無に関わらず、地方施設が提供する取組自体が、世の中の需要（ニーズ）に応えられていないのではないかとの可能性も捨てきれず、地方施設が実施したいサービスを提供してきた「プロダクトアウト」の考え方が、世の中の需要と合わなくなってきた可能性を改めて検証し、利用者のニーズを重視したサービスを提供する「マーケットイン」の考え方を早急に取り入れる必要がある。
- これまでも、施設利用や教育研修プログラムに対するアンケート調査は実施しているものの、当該調査で把握したニーズに対し、利用者が満足し得るためには、どのような取組を重点的に強化すべきなのかを法人全体で分析し、提供するサービスに反映させることが必要である。その際、青少年機構本部は、各地方施設が行う好事例の横展開にとどまらず、法人の全体戦略に基づいたプログラムの提供を行うためには何が必要かを検討し、地方施設の魅力化に向けた取組に主体性を持って関与することが求められる。

### (2) 国立施設の利用促進に向けた具体的な方策

- 青少年への教育研修プログラムの提供もさることながら、既に設置されている国立施設の有効的な活用や法人全体の財政的な観点から、利用者が満足する魅力的なプログラムの開発や、ニーズを踏まえたサービスの提供により、リピーター（再訪団体）の安定的な獲得や、学校や青少年団体以外の多様な利用者の受入れを進める必要がある。
- その際、国立施設が、どのような方向性で、誰に、何を提供しようとしているのかを明確にすることが重要であり、国立施設で、実際に何をやるのか、そこでの活動には、こういった成果があって、参加者が持ち帰ることのできる具体的な

価値は何なのか、といったことを緻密に計算し、広報することが必要である。

- また、国立施設における教育研修プログラムの実施に当たっては、利用者のニーズ等に応じて活動内容を見直し、魅力的なプログラムとする必要がある。さらに、利用者が何度でも訪れたい施設を目指し、利便性、快適性、安全性の観点からの利用者サービスの充実を図るとともに、利用者に対するホスピタリティを向上させることが必要不可欠である。
- 国立施設が持つ教育的な意義や立地環境の魅力を生かしつつ、青少年への教育研修プログラムの提供の場としての活用、国立施設の機能強化や魅力改善に向けた収益性の改善の両面を、同時並行的に行う必要があり、そのためには、例えば以下のような取組を行うことが考えられる。

#### **(素材を生かした教育研修プログラム開発)**

- ・ 地方施設で提供する教育研修プログラムが、何となく、どこでもできるような体験ばかりが並べられていた場合には、利用者は、地方施設に訪問する魅力を感じることはなく、選んでもらえる施設になることはない。その土地ならではの自然、歴史、文化、産業や物語（ストーリー）をはじめ、その地に住む人の想いなど、地域特有の素材を生かしたプログラムを備える必要がある。その際、各国立施設に設置された「運営協議会」の活用や、地域で活動する公立施設等の関係者との連携を強化して取組を進めていくことも重要である。
- ・ また、日本型教育の海外展開として、日本特有の自然体験や集団宿泊活動など、外国人に対して魅力的な教育研修プログラムを提供するということも、新たなニーズの開発という意味では、検討の必要があると考えられる。

#### **(直接指導の充実)**

- ・ 学校教育課程で集団宿泊活動を行う場合には、特別に支援が必要な子供の増加、大学生等の指導補助員の確保難、バス借り上げ代の高騰を始め、安全面の確保や、事前準備の事務的な負担など、教員の負担が大きいことが課題に挙げられている。学校の働き方改革や教員の不足に伴い、学校全体で集団宿泊活動に対する体制を整えることが難しくなっているという事情もある。
- ・ 兵庫県が実施する「自然学校推進事業」においては、学校側は、食事の準備を始めとした生活面でのサポートや、教育研修プログラムの充実など、受け入れ側の支援体制を重視して利用する施設を選択する傾向も見取れる。

- ・ これらのニーズを踏まえれば、地方施設においても、専門人材や指導補助員の確保、教育研修プログラムのコーディネート機能の向上が期待されており、施設側の職員による直接指導を積極的に行うことにより、教員の負担軽減に向けた取組を進める必要がある。
- ・ さらに、集団宿泊活動に係る事前の準備や当日の活動に係る指導の実施等をサポートすることができる専門的な知見を持つ人材を国立施設側に備えることにより、今後の学校団体の利用の増加に繋がっていくものと考えられる。その際、施設職員の勤務形態の柔軟化などの配慮が必要となるため、併せて人事制度の面からも検討を進めることが重要である。

#### **(新たな形態での青少年教育の提供)**

- ・ 青少年機構では、国立施設の建物維持だけで多額の税金が投入されている。施設の老朽化とともに少子化も急速に進展している中で、施設ありきでの実施事業の在り方を根底から考え直すことが必要な時期に来ていると考えられる。今後の新たな取組としては、施設利用を前提としない形態の取組として、例えば、保育所や、学校の授業、放課後の活動、地域のイベントなどに出向いて教育研修プログラムを提供するなど、アウトリーチ型の取組も徐々に増やしていくことを検討するべきである。
- ・ これらの取組を実施する上では、すべての国立施設で一斉に同じことを実施するのではなく、一定の基準に基づいたグループ分けを行い、施設ごとに特徴のある取組を先鋭化するための工夫をすることも必要である。

#### **(新たな利用者層の獲得)**

- ・ これまでの国立施設は、主に、学校団体や青少年教育団体の利用に供されていた。青少年人口が減少している中で、今後は、青少年向けとしての施設にとどまらず、大人向けの取組、シニア向けの取組、ファミリーや外国人向けの取組など、新たな利用者層の開拓に向けた取組も積極的に検討する必要がある。
- ・ 例えば、地方施設では学校団体の集団宿泊活動で利用されることが多いが、学校行事で訪れたら、一度も行かない施設になるのではなく、小学生で訪れた施設へ、大学時代や、家族ができたらず子供と一緒に訪れるような、人生で何度も訪れたいような施設となること、施設を利用したら知人や友人にも利用を勧めたいような施設を目指すことで、利用者の増加につなげる工夫も重要である。

- ・ また、国立施設の立地環境を生かして、観光や文化を素材にした教育研修プログラムなどを提供することにより、これまでにない利用者層の獲得も検討すべきである。利用者層のターゲットとしては日本のみならず、訪日教育旅行など、アジアをはじめとした諸外国の青少年を呼び込むことができるよう、日本型青少年教育を提供できる施設へ転換するということも考えられる。その際には、職員の多言語対応能力の向上も必要になる。
- ・ 現在の利用団体にも、官公庁や企業等が含まれているものの、現在は、いわゆる場所貸しにとどまっている。こうした利用団体の受入れ促進に向けて、企業等の利用者が求める教育研修プログラムの策定や、提供されるプログラムには企業等の参加者にどういったメリットがあるのかなどについて、青少年教育研究センターを中心とした広報資料の作成など、企業等の国立施設の利用促進に向けて、必要な情報を積極的に提供することが重要である。

#### **(利用促進に向けた取組の実施)**

- ・ 現在の青少年機構は、社会的な情報発信を行うための広報や、それを行うための魅力的なホームページの構築などに課題があると考えられる。広報活動の充実に併せて、国立施設が実施する取組を紹介し、実際の利用につなげるための営業活動の必要性や、そういった人材の育成も検討する必要がある。
- ・ また、マーケティングの視点からは、国立施設の強みを生かし、他の施設との差別化を図るための STP 分析（S：セグメンテーション／T：ターゲティング／P：ポジショニング）を行うなど、戦術の見直しを行う必要がある。
- ・ さらに、集客を考える上では、文化観光やスポーツツーリズムなどの視点も入れることも重要である。利用者のニーズや社会的な動向、民間等の取組等を調査し、従来の方法や枠組みにとらわれないアイデアや創意工夫を取り入れることにより、利用促進に向けた新たな取組を実施していくことが求められる。

#### **(魅力的な施設への転換)**

- ・ 地方施設の宿泊室の多くが大部屋であり、学校団体や青少年団体利用以外の利用者を増加させようとする際には、ニーズにマッチしないことが考えられる。例えば、ファミリーや一般団体の利用を考えた場合には、これまでの国立施設のような大部屋ではなく、少人数の部屋に改修することも考えられ、例えば、PFI 事業を活用した公立青少年施設での事例では、コテージのような施設を木造で建設することで、利用者のニーズを満たすとともに、建設費の低廉化

も実現するような事例も存在しており、今後、様々な選択肢を検討することが必要である。

- ・ また、企業研修での活用や、自然体験・文化観光プログラムなどの利用者、インバウンドや国際交流事業での外国人利用者を増やす場合には、Wi-Fi 環境の整備、エアコンの設置やトイレの洋式化をはじめとした施設改修への投資も積極的に検討しなければならない。

#### (適正な利用料金の設定)

- ・ 保護者の所得など家庭の状況が子供の体験機会に影響を与えるなど、教育における格差の問題も指摘されている。これまでは、全ての青少年に良質な体験を提供するとのコンセプトのもと、低廉な料金での利用者受入れや、教育研修プログラムの提供に当たっては、食事代や保険料などの実費相当分の事業参加料の徴収を行っていた。
- ・ 今後は、利用者の状況に応じて提供するプログラムの価値に見合った対価を設定し、一定の収入を得ることにより、当該収入については、貧困などにより学習機会を十分に得られない子供や、様々な課題を抱える子供たち向けの事業を実施するための予算に充てるとともに、組織の持続性を担保する体制を構築するための経費として積み立てるような工夫をすることなどが求められる。
- ・ また、今後の収入増加策としては、多様な財源確保に向けた取組を推進し、例えば、国立施設が教育研修プログラムを提供する際に、企業からの協賛などを受け入れることで、参加者である青少年の経済的な負担を軽減する取組等の検討も考えられる。
- ・ さらに、青少年教育に係る業務の遂行に支障のない範囲内で受け入れる一般の利用に関しては、施設使用料を柔軟に設定するなどの工夫を行うことで、収益性の向上につなげ、国立施設が実施すべき青少年教育の強化に充てることも検討が必要である。なお、経済的に困難な青少年や、特別な配慮が必要な青少年向けの活動を行う団体の利用料については、現在も施設使用料の減免が行われているが、今後も、これらの利用者に対する支援を継続するべきである。
- ・ 国立施設が実施する一部の事業については、法人全体の収益性向上に資する事業の設定も検討する必要がある。プログラムの高度化や、宿泊施設の機能強化を通じて、持続可能な施設運営を実現するため、今後は、一部の利用者を除き、適切な受益者負担を実現するという考え方を徹底することが重要である。こういった考え方の転換を図るには、青少年機構の一人一人の役職員の意識を

変革するとともに、組織全体の風土の改革も必要になると考えられる。

#### (デジタルマーケティング)

- ・ 現在では、インターネットや IT 技術の進展により、Web サイトや SNS などを駆使して、顧客への効果的な情報発信や販売促進が行われるようになってきている。青少年機構においても、このようなデジタル技術を活用し、利用者に対する一方的・受容的な広報から、双方向的・共創的な広報に転換する必要がある。
- ・ 現状の国立施設を見ると、SNS 等を活用して広報を行っているものの、具体的な利用促進に結びついていないなど、デジタルマーケティングに課題があり、改善の余地があると考えられる。
- ・ 民間企業では AISAS（Attention:注意喚起／Interest:興味／Search:検索／Action:行動／Share:共有）等の消費者行動モデルに基づいて広報を行うことで集客の増加を図っており、国立施設においても、これらの手法を積極的に取り入れ、広報施策の改善や充実を図ることが必要である。



### 3. 国立施設のインフラマネジメント

#### (1) 国立施設のインフラの現状と基本的考え方

- 国立施設は昭和 34 年の国立中央青年の家（現国立中央青少年交流の家）の設置に始まり、平成 3 年までの約 34 年の間に順次設置されており、築 50 年を経過した建物が全体の約 25%となっている。特に、国立青少年交流の家については、築 50 年以上の建物が 6 割程度となるなど、建物や設備が老朽化し、これらに要する経費の増大や予算の確保が課題となっている。
- 国立施設は全体で約 870 程度の棟数を有しているが、法人全体のインフラマネジメントは、本部施設管理課の職員 5 名を中心に担っている状態であり、また、各国立施設にも管理系職員は配置されているものの、建築職などの技術系職員は配置できていないという課題を有している。
- 国立施設の宿泊定員数については、大半の施設が 400 人規模の定員となっており、設置当時は、“スケールメリット”として有効活用できていたものが、現状の社会情勢を踏まえれば、“スケールデメリット”になっている状況である。今後の国立施設の在り方を検討する上では、立地地域の人口動態、近隣自治体の利用動向、これまでの利用実績等の客観的な情報に基づいて、国立施設の数・規模や宿泊定員の見直し、機能の適正化や再編（統廃合を含む。以下同じ。）を図る戦略に転換することが必要となる。
- また、国立施設の将来を考える場合には、こういった教育を提供するかという事業の中身に加えて、国立施設を経営するという観点から、各国立施設の収支の改善に対して、より徹底した取組を進めていくことが重要である。
- さらに、公共施設マネジメントの観点からは、国立施設に備わる機能と同様の機能を持つ公立施設等が近隣に存在する場合も少なからず存在しており、例えば、宿泊機能など、国立施設以外の施設で代替できるような機能については、同種の施設間での役割分担の検討も進める必要があると考えられる。
- 例えば、ある地方自治体における公共施設マネジメントの議論においては、当該公共施設の存在ありきで、これを縮小すべきか否かという判断をするのではなく、自治体として真に必要となる機能に着目し、その公共施設で必要となる機能をどの程度果たしていく必要があるのかといった観点により、ゼロベースで施設の存否の議論が進められている事例もある。こうした考え方は、国立施設の在り方を議論する上でも必要であり、今後は、国として確実に必要となる取組がどういったことで、そこには施設（ハード）が必要なのかどうか、必要ならばどの程

度の数や機能が必要になるのか、という視点で、改めて検討することが重要である。

## (2) 適正なインフラマネジメントサイクルの徹底

- 国立施設の職員が目視により実施したインフラ劣化度調査の結果を見ると、「D：早期に対応が必要」との結果が出ているものも存在しており、安全・安心な施設の維持という観点からも、早急に専門的な観点での劣化度調査を実施するとともに、速やかに対応を実施することが求められる。
- また、「D：早期に対応が必要」とはいかないまでも、「C：広範囲に不具合（機能低下）」との評価がなされた建物や設備も一定程度存在しており、例えば、C評価の時点で修繕を行えば、一定の予算で対応可能であったものが、この状態を放置した場合には、更に劣化が進み、結果的に修繕費は増加していくことになることも認識し、限られた予算を効率的に執行する必要がある。
- これまでのインフラ維持管理については、施設や設備の機能や性能に不具合が生じてから修繕等の対策を講じる「事後保全」が中心であったが、建物の大規模修繕のみならず、日常的な維持管理そのものを、不具合が発生する前に修繕等の対策を講じる「予防保全」に切り替えることが急務であり、持続可能なインフラメンテナンスサイクルの実現に向けて、技術系人材を内部に備えるのか、外注するのかという点について、青少年機構内部での議論を早急に行う必要がある。
- 現行の中期目標においても、「財務内容の改善に関する事項」として、「施設の機能向上の改修等に係る経費については、新たに収入を確保する仕組み」を構築することとされていたが、今後は、これらの収入確保策に併せて、年間の予算の一定の割合をインフラのメンテナンスのために予め確保することや、短期の修繕のみならず、中長期的な施設の維持に充てる積立などの工夫も検討するべきである。
- また、施設を使った後の満足度に関する影響については、宿泊室や研修室の清潔さが最上位<sup>8</sup>であり、予算がなくてもすぐにできることとして、施設の清潔さを保つためのメンテナンスは早急に対応すべきである。
- 安全・安心な施設となるため、国から措置される財源をはじめ、自己収入も含めた必要な予算の安定的な確保は重要であり、あらゆる手段を講じて必要となる予算を安定的に確保することが必要である。

---

<sup>8</sup> 「小中学校の集団宿泊活動に関する全国調査」／国立青少年教育振興機構・平成31年3月

### (3) インフラマネジメントにおける民間活力の導入

- 国・地方公共団体は、保有する公共施設全般において老朽化の問題を抱えている。建物の安全確保と、管理業務の負担軽減に向けて、複数施設・複数業務を一括して事業者へ委託する包括施設管理業務委託は、インフラの維持管理、あるいは公共施設のマネジメントを議論する際に有効だと考えられている。国立施設においても、このような効果的・効率的な手法の導入を検討すべきである。
- ただ、国立施設は全国的に点在しており、仮に包括施設管理業務委託を導入する場合であっても、どの程度のスケールメリットが出るのかという観点で、どのような切り分けが最も効果的なのかという検討は、慎重に行う必要がある。包括施設管理業務委託等の導入により、施設の屋上防水の剥離をはじめ、日常的な点検を実施することで施設の傷みを予防していくことが可能となり、予防保全型のインフラマネジメントサイクルの実現が期待できる。
- また、各国立施設の劣化状況を、包括施設管理業務委託等の事業者が把握することにより、データベース化が進み、国立施設全体の計画の策定につなげていくこともメリットになると考えられる。

## 4. 国立施設の運営改善

### (1) 国立施設の運営における課題

- 国立施設の管理者としての視点のみならず、利用者の視点、立地する地域周辺の市場環境、あるいは、似たような取組を実施している事業者との競合関係を見た上で、国立施設の機能や規模がどうあるべきなのか、国立施設として、その場でこの機能を提供し続けなければいけない理由があるのかなどについて改めて見直し、国立施設の機能あるいは施設の規模を考えていく必要がある。
- また、国立施設の持続可能性を考える際には、受益と負担の関係の見直しも必要であるものの、必ずしも単純に、施設の利用者に負担を強いるだけではなく、国立施設の運用自体を変えることを検討していくことも必要となる。
- 令和6年度の各国立施設における宿泊室稼働率は、約半数の13施設が40%を下回っている現状となっている。第1号の国立施設である国立中央青少年交流の家ができた昭和34年には、1,856万人だった小中学生の児童生徒数も、令和6年度には908万人と半減しており、今後も少子化をはじめとして、人口減少が進むことが予想されており、利用者全体の市場が縮小している状態となっていることも認識しながら、施設の効率的な運営を検討する必要がある。

### (2) 法人運営における経営の視点の導入

- 青少年機構も自己収入の改善に向けて、施設利用料等の値上げを実施しているところではあるものの、これまでの主な利用者は学校団体や青少年教育団体であり、少子化の影響を受けることは避けられない。前述のとおり、新たな対象層の獲得は早急に実施すべきであり、これらの取組に加えて、民間の青少年教育団体でも行われている、付加価値が高く、収益性の高い教育研修プログラムの実施により収益を確保しつつ、当該収益を青少年向けの取組に投下するような持続性確保に向けた挑戦も検討すべきである。
- また、保有する施設の効率的な運営の観点からは、年間のシーズンごとに施設利用を希望する利用者層を明確に把握し、それぞれの利用者層に対する営業活動に力を入れることで、一年を通して、施設の利用者数を一定に保つなど、通年の繁閑較差を最小限にするなどの工夫も必要となる。
- 現在、研修支援として実施している多様な研修の受入れについては、国立施設の個々の状況を踏まえ、特に宿泊機能については、新たな利用者層の獲得も検討した上で、今後の利用者の増加が見込めない場合や、他の施設との競合関係にある場合には、宿泊定員規模等の在り方について早急な検討が必要であり、青少年

機構全体で効率化・合理化に向けた取組を直ちに進めるべきである。

- 今後、青少年機構が更なる改革を進めていくには、法人の自主性・自律性の下で、法人のみならず、各国立施設において、責任ある経営体制を構築し、運営裁量を最大限生かしていくことが求められる。併せて、コスト意識の希薄な事業運営や分散型の組織マネジメントからの脱却を図るため、確かなコスト意識と経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）の戦略的な分配を前提とした経営的な視点が必要になる。

### **（３）国立施設の施設更新や運営における民間活力の導入**

- 国立施設は、国立公園や国定公園など、豊かな自然環境の魅力的な場所に立地している施設が多く、これらの環境的資源を活用したい事業者からの民間投資を呼び込む工夫を検討するべきである。
- 例えば、都市公園においては、公募設置管理制度（Park-PFI）を活用し、飲食店、売店等の公園施設（公募対象公園施設）の設置又は管理を行う民間事業者を選定し、事業者が設置する公園施設から得られる収益を公園整備に還元することで、公園周辺も含めたエリア全体の魅力向上を実現するような民間投資の在り方も進んでいる。
- 国立施設においても、法人として自前で備えるべき機能を除いて、民間事業者の資金と経営能力・技術力をはじめとしたノウハウを活用し、国立施設の改修・更新や、利用者にとって付加価値の高い教育研修プログラムの提供など優れた品質の公共サービスを提供することも、積極的に検討する必要がある。

### **（４）管理運營業務の効率化**

- 例えば、公立青少年教育施設の民間活力の導入事例では、オートキャンプの禁止、予約受付期間の制限など、収益性の向上に影響がある公共施設としてのルールを部分的に自由化することで、施設全体の収益性が改善した事例もある。国立施設においても、一部の施設や年間の一定の期間において、多様な利用者の獲得に向けた新たな取組を行うことで、収益を確保することも検討するべきである。
- また、青少年教育施設の現場の業務負担の軽減に当たっては、予約管理などのDX化や、管理業務の集中管理などを行うことにより、教育事業の実施や、現場でしか実施することが困難である施設運營業務に施設職員が専念できるような工夫を徹底するべきである。加えて、民間事業者においては、可能な限り、一人の職員が複数の役割（マルチ業務）を担うことで、職員の少人数化の実現に向けた工夫も行われていることから、国立施設の運営においても、マルチ業務の導入に向けた可能性を探るべきである。

## 5. 今後の国立施設の在り方

### (1) 基本的な考え方

- 前述の、ナショナルセンターとしての機能の強化、国立施設の利用促進策、インフラマネジメントサイクルの徹底、運営改善に向けたそれぞれの取組を具体化し、持続可能で魅力ある国立施設として維持していくためには、有限な資源を効果的・効率的に活用することが必要不可欠である。
- 第4期中期目標の中でも、各施設の役割分担を行うことは明記されているものの、各施設においては多様な取組が総花的に行われている。今後は、ナショナルセンターの先導的機能をより効果的に発揮するため、日本全体のバランスや人口動態、自然環境等の特徴、施設へのアクセスなども踏まえて、ナショナルセンターとして拠点機能を担う国立施設を一定のエリアごとに特定し、機能強化を図る必要がある。その際、国立施設が青少年教育の振興に果たす役割を勘案しつつ、特定の地域の偏在を避け、全国的にバランスの取れた体制になるよう考慮する必要がある。
- 拠点施設の設定と併せて、施設の数・規模や宿泊定員の見直し、機能の適正化や再編などの機能別分化に向けた検討を進め、青少年機構が策定する全体的な戦略に基づいた施設の個別最適化を図り、国立施設が中核となった、日本全体の青少年教育の再興に向けた取組に注力することが重要である。
- また、国立施設を中核とした全国の青少年教育ネットワークを構築することで、優良事例の導入に向けた伴走支援、青少年教育指導者等の交流、デジタルプラットフォームの活用による情報発信や関係団体との連携など、今後の青少年教育の振興に必要となる多様な取組を戦略的に実施し、青少年教育に関する施設及び団体のハブ（結節点）となる取組を進めることが必要である。
- 今後は、経営改善に資する業績の評価を行うため、青少年機構全体の目標を定めるとともに、各国立施設においても、それぞれの国立施設の特性に応じた目標を定め、当該目標を達成するための取組を明確化しつつ、目標に対しての主要な結果を、逐次本部がマネジメントすることにより、青少年機構全体の目標管理体制を徹底すべきである。また、その際には、目標の達成度合いに応じた資源の配分や、数値を基にした客観的な経営判断を戦略的に行うべきである。

### (2) 課題に対して早急に取り組むべき事項

- コロナ禍以降、利用者数の大幅な減少、稼働率の低迷、施設の老朽化、物価高騰、繰越欠損金の存在など、運営上の大きな課題が一気に現れている。この困難

を打開し、持続可能な青少年教育の実現に向けた青少年機構の改革は、待ったなしの状況である。

- 本年度は、中期目標の改定が予定されており、文部科学省においては、有識者検討会の中で議論し、提言したことの着実な実現、選択と集中の促進など、効果的・効率的な法人経営が促されるよう、第5期中期目標の内容や評価指標の抜本的な改定をお願いしたい。
- 青少年機構が策定する新たな中期計画においても、目標達成に向けた計画を明確に定めるとともに、未来のあるべき姿から、それに向けた具体的な取組を導き出し、目的の達成に向けた歩みを着実に進めていただきたい。
- その際、拠点施設の設定と機能別分化の検討は速やかに着手し、結論が出た施設から順次、機能強化や縮小・再編の取組を進める必要がある。なお、遅くとも、次期中期目標期間（令和8年度から令和12年度）中には、すべての施設の在り方について、具体的な結論を得るべきである。
- また、前述の運営上の課題の解決に向けて、付加価値の高い教育研修プログラムの開発、新たな利用者層の開拓、マーケティング手法の導入、適正な利用料金の設定、民間活力の導入をはじめとした各種取組は、速やかに実施することが必要である。
- 加えて、機能強化に向けた人材育成戦略の構築は、中期目標や中期計画の策定を待たずに直ちに進めるべきである。
- 青少年が利用する施設として、施設の老朽化対策や安全性の確保は喫緊の課題であり、利用者が安全・安心に国立施設を利用することができるよう、文部科学省においても、必要となる施設整備に対する予算を安定的に確保する努力をしてほしい。

### **（３）国立施設への期待**

- 令和5年12月に閣議決定された「こども大綱」においては、全てのこども・若者が身体的・精神的・社会的に将来にわたって幸せな状態（ウェルビーイング）で生活を送ることができる社会を目指しており、「こども・若者の全てのライフステージにおいて、年齢や発達程度に応じて、自然体験、職業体験、文化芸術体験など多様な体験・外遊びを含む様々な遊びができるよう、青少年教育施設の充実を含め、地域資源も生かした遊びや体験の機会や場を意図的・計画的に創出する」ことが定められている。

- 体験活動の重要性は、誰もが理解しているものの、改めて、その必要性が社会全体に十分理解されるよう、より一層の普及・啓発に努め、世論に訴えるべきである。
- 体験活動を始めとした青少年教育の先導役となるナショナルセンターとしての青少年機構は、青少年教育の全体的な発展に向けて、持続的・安定的な役割を担う必要があり、青少年機構が定める明確なアイデンティティを職員一人一人に浸透させることで、これまで以上のプロフェッショナリズムを磨き、我が国全体の青少年教育の振興に貢献することが求められている。
- 今後の国立施設は、教育研修プログラム（ソフト）の魅力化のみならず、多様な利用者や DX にも対応した施設（ハード）への刷新、公立施設等との更なる連携強化により、令和の時代にふさわしい国立施設となることを期待している。
- 「体験活動は人づくりの“原点”」。この言葉を常に忘れず、我が国の青少年のために、今後の取組を着実に進めてほしい。