

# 高度な成果をめざす生涯学習機関における企画・立案過程の提案と実践

齊藤 ゆか  
(聖徳大学)

## 【要旨】

本研究は、生涯学習機関における委員会・会議の機能を最大発揮する条件は何か、高度な成果が得られる条件は何かについて実践的に検証する。対象は、神奈川県小田原市の実践事例である。期間は2014年1月～8月である。ここでいう生涯学習機関における委員会の機能は、「情報の収集、整理」「議論による整合性、妥当性の向上」「事業（取組み）立案の優先順位の明瞭化」を指す。この機能に基づき次の作業を行った。第一に「課題の設定」では、情報収集、現状分析、課題の抽出、テーマ設定の提案を行った。第二に「議論と整理」では、テーマに基づく議論の整合性・妥当性の向上を検証した。第三に「分析と検証」では、事業（取組み）立案の優先順位の明瞭化と今年度の事業到達度の評価を行った。以上を通じて、検証しようとした。

## 1. 問題の設定 ～生涯学習機関における委員会・会議のあり方～

社会教育及び生涯学習の委員会組織のあり方・役割が問われている。特に、地域コミュニティづくりを推進する市町村では、住民参画による公的委員会・会議の実質的な機能化が期待されている。しかし、実際の委員会等では、行政が主導となる会議が少なくない。これまでの会議の傾向をみると、結論が設定された建前的な会議、意見が反映されない会議、他者を受け入れない同属意識が強い会議、実行機関ではない会議、成果・評価は行政が行う会議など、現実には多くの問題を抱えている。本研究は、今日の状況下において効率的でしかも有用性の高い、生涯学習機関の委員会・会議のあり方を明らかにすることにしたい。

そこで、本研究は、生涯学習機関における委員会・会議の機能を最大発揮する条件とは何か、高度な成果が得られる条件とは何かについて実践的に検証することを目的とする。本稿でいう「高度な成果」とは、「委員会・会議に関わる全ての人々が、それぞれの良さを発揮し、対等な協働関係を築きつつ、明確な目標と課題に対して、効率的かつ十分な結果をもたらすこと」と設定した。

## 2. 研究方法

### (1) 研究対象と研究期間

研究対象は、神奈川県小田原市の「キャンパスおだわら」とした。ここで「企画・立案過程」を提案し、実践した。この「キャンパスおだわら」のコンセプトは、「みんなで創るまちじゅうキャンパス」であり、市全域を「だれもが、いつでも、どこでも、学べる場」として2011年度から導入した市民主体を謳う生涯学習機関である。この事務局は、行政と

市民（NPO）とで協働運営している。このうち、講座の設定や広報等の運営は、主に市民が担当している。

「キャンパスおだわら運営委員会」の公式な会議は、原則年に5回行われている。筆者は、「キャンパスおだわら」の運営委員（第Ⅱ期）<sup>1)</sup>として、2013年6月～2015年6月までの2年間、企画・運営に関与し、2014年1月から委員長を務めた。

本研究は、2014年1月～8月までの約8か月間で得た内容を扱うことにした。この期間の公式会議は全3回である。それ以外に、指名された委員6名が3回（約10時間）の作業を行った。筆者は、運営委員長として、委員会の成果の収斂を図ると共に、研究者として、客観的な記録データの収集に務めた。

## (2) 生涯学習機関における「企画・立案過程」の作業手順

生涯学習機関における委員会・会議の機能は、森<sup>2)</sup>を参考に、本研究では次の3点を設定した。①「情報の収集、整理」、②「議論による整合性、妥当性の向上」、③「事業（取組み）立案の優先順位の明瞭化」である。具体的には、①では生涯学習や地域をめぐる現状の分析や把握を確かなものにしていくこと、②では可能な限り、議論内容を見える形にして固定させていくこと、③では事業（取組み）の立案は、論理整然とした形で明瞭にし、優先順位も示すこと、また事業の到達点も評価することである。

以上の機能を委員会・会議における企画・立案過程の作業に置き換えて、第Ⅰ作業～第Ⅲ作業まで3段階の作業ができるよう設定した（図1）。第Ⅰ作業の「課題の設定」では、情報収集、現状分析、課題の抽出、テーマの設定の提案を行う。第Ⅱ作業の「議論と整理」では、テーマに基づく議論、議論の整合性・妥当性の向上を図る。第Ⅲ作業の「分析と検証」では、事業（取組み）立案の優先順位の明瞭化と今年度の事業到達度の評価を行う。

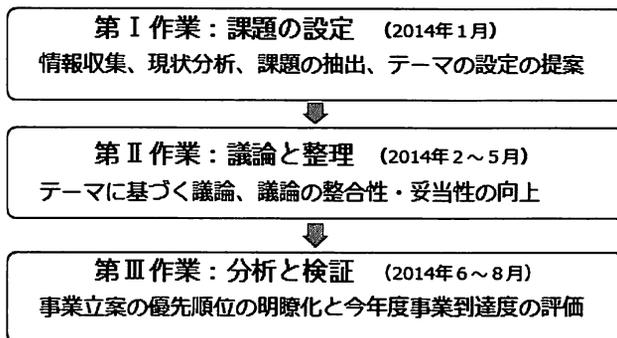


図1 生涯学習機関における「企画・立案過程」の作業手順

## (3) 主な作業の進め方

先述した作業の進め方に従って、まず第Ⅰ作業では、情報の収集を行い、実践課題を設定した。次に第Ⅱ作業では、運営委員及び事務局（生涯学習行政担当者、NPO 他）が一体となって議論に参加できる方法として森和夫が開発した CUDBAS 手法（職業能力分析手法）<sup>3)</sup>を適用した。この手法に関する共通認識を得るために、40分程度のオリエンテーションを全メンバーに対して行った。ここでは、カード書きによるブレインストーミング及び分

類・配列に際しての活発な議論過程がもたらす効果を意図して実施した。表1のように、作業に対する参画者は19名、所要時間は3時間とした。この後、作成したCUDBASの修正作業を、代表となる約6名で進めた。作業は3日程（のべ10時間）要した。

さらに第Ⅲ作業では、テーマ別に作成したチェックリストに基づき、調査票A・Bを作成した。その上で、延べ52名が協力し、事業達成度を評価した。表1の進行に際しては、テーマごとに「分業・分担」と「結果の共有」が繰り返されるように意図した。

本稿で用いる「高度な成果」の評価の観点とは、三隅<sup>4)</sup>のPM理論（目的達成機能と集団維持機能）を援用し、次の4点とした。1点目は、明確な目標と課題の設定をしていること、2点目は、与えられた条件下で効率的で有効な結果をもらしていること、3点目は、メンバー間による意見の共有、共感によって協働関係を作り上げていること、4点目は、関わったメンバーが責任の共有を図る方策をとっていることである。

表1 実践課題に対する研究協力者

研究協力者	テーマ	運営委員	行政	事務局	小計	合計
ワーク ショップ 参画者 (単位：人)	テーマA	3	1	2	6	19人
	テーマB	3	2	2	7	
	テーマC	4	2	0	6	
	小計	10	5	4	19	
事業達成度の 評価者 (単位：人)	調査票A	11	6	6	23	延べ 52人
	調査票B	0	6	23	29	
	小計	11	12	29	52	

注1：作業期間：2014年2～5月（うち、WS実施日2月6日）。

注2：WS参画者には、年齢、性別のバランスを考え、意図的に若年行政担当者の参加・参画を促した。

注3：作業期間：2014年6～7月。

### 3. 研究結果と考察

#### (1) 「課題の設定」作業結果の検討（第I期）

第I期の「課題の設定」で行った作業とその結果は次の通りである。

まず「情報収集」として、「キャンパスおだわら運営委員会」の会議記録（2013年度）の確認、発言概要の整理、「キャンパスおだわら」の事務局（行政・NP02法人）のヒアリング等を行った。

次に、生涯学習機関として、「キャンパスおだわら」の「現状の分析」及び「課題の抽出」を行うことにした。その課題は、次の3点に整理できる。第一に、「キャンパスおだわら」のビジョンや生涯学習の範囲は、あいまいであり、決定されたものはない。「キャンパスおだわら」のコンセプトは示されている。しかし、「誰のために実施しているのか?」「何を優先すべきか?」「期待される成果はどんなことか?」など、「キャンパスおだわら」の具体的なあり方や方向性が漠然としている。つまり、明確な方針や強化すべき項目が不明瞭であり、仕事の全体像や評価軸は設定されていない。第二に、「キャンパスおだわら」の担い手の見える化ができていない。市民との協働であっても、事業を継続的に行うことが困難な状況にある。実質、事業運営（事務局）は行政と市民との距離があり、特定の人材に頼らざるを得ない現状もあって、過度な負担がかかっていた。その一方で、市民主体の運

営人材が急務となっていた。第三に、既にある生涯学習の講座は、市民が好む趣味や教養等の人気講座に偏りがちであり、カルチャーセンター化している状況にある。地域の支え手・応援団を育成していくプログラムや地域課題に応える人材育成は設定されていない。

これら課題を解決するために、表2の「テーマ設定の提案」を行った。テーマAはビジョン（誰のために、何をすべきか、期待される成果の具体化）の検討である。テーマBは、運営者の仕事分析（必要能力・資質リスト）である。テーマCは、市民の人材育成戦略の考案である。

この段階で得られた「高度な成果」とは、運営委員及び行政担当者が納得した「課題の抽出」と「テーマ設定」が明示できたことである。また、メンバー間で結果を共有し、認識にブレがでないことが見られた。

表2 テーマ設定の提案

テーマ		具体的な議題内容
A	ビジョンの検討	小田原の地域資源を活かした「キャンパスおだわら」のあり方と方向性（誰のために、何をすべきか、期待される成果の再検討と提案）
B	運営者の仕事分析	「キャンパスおだわら」の企画・実施運営に求められる人材とは（「キャンパスおだわら」の運営者の仕事分析）
C	地域を担う市民育成の戦略づくり	「学んだことを地域に生かす」主体的な市民（個人・組織）の育成とは（「潜在的ボランティア希望者」を活動に導くための人材育成戦略の考案）

## (2)「議論と整理」作業結果の検討（第Ⅱ期）

第Ⅱ期の「議論と整理」作業では、各テーマに基づき、議論とその整理、及び妥当性の向上を行った。いずれもCUDBAS作業の終了後に、テーマごとの代表者（各2名）が記述表現を修正している。CUDBASでは、業務の展開順序で記述するのではなく、項目の重要度順の記述とする。それは、「企画・立案過程」の提案にとって、何が最も基幹的な項目であるかを明示することができるからである。

まず、【A ビジョンの検討】では、地域資源を活かした「キャンパスおだわら」のあり方や方向性を明示するために次の9項目を設定した（後述の表4を参照）。各チームの参加者が議論を行い、各カード（小項目）の内容の共通性に注目して大項目に分類している。また、重要度の高い項目（大項目・小項目）から順に上から下へ並べ替えを行っている。

第1項目は「市民ニーズの把握」に関するものである。小項目の中には「社会の状況把握」や「アンケートの実施」等が含まれている。第2項目は「ターゲットの分別化と優先順位付け」に関するものである。「目的・方針」を定めた上で「受講者層の属性分析」を行うことで、「ターゲット」に沿った講座設置が可能となる。第3項目は「まちづくりの人材育成」に関するものである。これは、「キャンパスおだわら」の目的でもあることを確認した。第4項目は「講師のあり方」に関するものである。講師の「指導能力の向上」や「簡易な手続きで登録」が求められている。第5項目は「講座の設定」に関するものである。先の「ターゲット」に合わせた、講座の「企画内容」「日時や場所」「地域との連携」等を設置する必要がある。第6項目は「行政と民間との講座設定の住み分け」等に関するもの

である。行政だからできる講座を優先し、「民間のカルチャースクール」と線引きすべきとの内容である。第7項目は「受講後の行動調査や活動のサポート」に関するものである。「受講後のケア体制」や「受講後の活動状況について把握」する必要性についてである。第8項目は「情報発信のあり方」に関するものである。広報や情報誌等の情報発信を魅力的にする内容である。第9項目は「運営のあり方」に関するものである。「市民の力が成果となる」や「市民の気持ちになれる」企画・運営を持続的に行う等が提示されている。

次に、【B 運営者の仕事分析】では、行政と市民との協働で行う「キャンパスおだわら」の運営者の職業能力は、次の6つを設定した。この6項目も、各チームの参画者の議論によって行い、分類と重要度順に並べ替えを行った。

第1は「ミッションや業務の流れ」に関するものである。「事業目的の理解」や運営者の「使命や役割の認識」等に関する職業能力が属している。第2は「地域への課題意識や解決能力」に関するものである。「地域情報」「地域課題」「市民ニーズ」「社会の動向」等が全て属する。第3は「地域資源を活かしたコーディネート力」に関するものである。「市民団体」「学校関係者」「企業」「講師」「学習者」「情報」等のコーディネート力がこれに属する。第4は「事務局のマネジメント力」に関するものである。市民側に立った企画立案と、運営が効率的に実現できる能力が含まれている。第5は「知識・技術」に関するものである。「実行機関」「地元」「子どもの教育」に関する知識・技術が属する。第6は「コミュニケーション力」に関するものである。「公平・公正・責任」「接客」「人権尊重」「態度・姿勢」「表現力」などがこれに属している。

さらに、【C 地域を担う市民育成】では、「キャンパスおだわら」で学んだことを地域に活かす主体的な市民の育成を行う戦略について9項目を設定した。この9項目も、各チームの参画者の判断で、分類及び配列を行った。第1項目は「地域資源を活かす」、第2項目は「異世代交流がある」、第3項目は「住民ニーズを知っている」、第4項目は「イベントを活用する」、第5項目は「多様な市民の能力を活かす」、第6項目は「ファシリテーターを育成する」、第7項目は「情報発信を行う」、第8項目は「活動拠点がある」、第9項目は「地域ブランドの確立と開発を行う」である。

この段階での「高度な成果」の評価は、CUDBAS 作業によってグループメンバー間の責任の共有を達成できたが、協働関係の構築は不十分であったと判断できる。これは分業・分担によるグループ間の交流が不足気味となるためと考えられる。CUDBAS 作業の特性ともいえる。得られた結果については目的に対する明瞭な内容を確保することができた。

### (3) 「分析と検証」作業結果の検討 (第Ⅲ期)

#### 1) テーマの比較

表3は先に述べた3テーマの項目を企画・立案過程によって比較したものである。縦欄に企画・立案過程の業務の流れ(調査→計画→運営→実施→評価)を、横欄にテーマを設定して表中には大項目及び小項目の数を示した。業務の流れに沿って項目を並べてみると、テーマAにおいては、【調査・トレンド】「市民ニーズの把握」「まちづくりの人材育成」→【計画】「ターゲットの分別化と優先順位付け」「講座の設定」「講師のあり方」→【運営】「運営のあり方」「行政と民間との住み分け」「情報発信のあり方」→【実施】→【評価】

「受講後の行動調査やサポート」のようになる。表では、テーマAを基軸に置いて、テーマB及びテーマCの内容を当てはめ、小項目数を加えて記載した。その結果、最も小項目数が多かったのは、テーマCであり、次いでテーマBであった。

表3 テーマ別による大項目と小項目の内容

分類	テーマA ビジョンの検討		テーマB 運営者の仕事分析		テーマC 地域を担う市民育成		
		小項目数		小項目数		小項目数	
調査	地域の現状や課題の把握・変化やトレンドの理解	①まちづくりの人材育成	5	①知識技術を持っている(地元の地域) (実行機関としての技術・知識)	3 10	①地域資源を活かす	10
	ニーズの把握	②市民ニーズの把握	4	(子どもの教育)	8	②異世代交流がある	5
計画	教育理念・教育方針	③ターゲットのセグメント(分別化)と優先順位付け	5	②地域への課題意識や解決能力を持っている	9	③住民ニーズを知っている	3
	教育計画・学習プログラムの立案	④講座の設定(内容・日時・場所・地域連携)	20	③ミッションや業務の流れを知っている	5	④イベントを活用する	16
		⑤講師のあり方(勧誘・講師登録・指導力の向上)	6	—	—	⑤多様な市民の能力を活かす	21
運営	行政と市民の協働運営	⑥運営のあり方(資金、組織)	8	④事務局のマネジメント力を持っている	12	—	—
		⑦行政と民間との住み分け	5	⑤地域資源を活用したコーディネート力を持っている	14	⑥ファシリテーター力を育成する	17
	情報提供	⑧情報発信のあり方	4	—	—	⑦情報発信を行う	22
実施	教育・学習の実施	—	—	⑥コミュニケーション力がある(人権尊重、接客、態度や姿勢、表現力)	33	⑧活動の拠点がある	9
評価	教育・学習の評価	⑨受講後の行動調査や活動のサポート	8	—	—	⑨地域ブランドの確立と開発を行う	6
小計		大項目(9)	65	大項目(6)	94	大項目(9)	103

小項目数に着目すると、【A ビジョンの検討】では、「講座の設定」が最も多く、次いで「運営のあり方」や「受講後の行動調査や活動のサポート」が挙げられた。【B 運営者の仕事分析】では、「コミュニケーション力」が最も重視され、次に「知識や技術」を持っていること、「地域資源のコーディネート力」や「事務局のマネジメント力」も高い水準で挙げられた。【C 地域を担う市民育成】では、「情報発信」と「多様な市民の能力を活かす」ことが同水準で重視され、その他、「ファシリテーター力を育成する」とテーマBと同様の職業能力が希求された。また、「イベントの活用」「地域資源を活かす」「活動拠点がある」「異世代交流」等が、地域を担う市民育成に不可欠な要素であることが明示された。これらを通じて、「地域ブランドの確立や開発を行う」方向づけになり得ると解釈できる。

## 2) 事業到達度の評価と事業（取組み）の優先順位の明瞭化

【A ビジョンの検討】と【B 運営者の仕事分析】の両者について、運営委員（市民）と行政との協働作業を行ってきた。ここでは、作成した内容（大分類・中分類・小分類）を評価項目として、調査を実施した。評価者は、表1のとおり調査票Aは23名、調査票Bは29名である。

テーマ A では、「調査票 A」を用いて、「緊急度」、「重要度」、「難易度」、及び「実施実績」（事業到達度）に関する 5 段階評価を行った。表 4 は、評価者（23 名）による結果を平均化した数値を示すものである。「緊急度」や「重要度」に比べ、「実施実績」は全般的に低い。表 5 は、「緊急度」と「重要度」を合わせた 10 段階評価を、大項目ごとにも平均化した結果である。評価点が高いほど、事業（取組み）内容の優先順位が高い項目となる。

一方、テーマ B は「調査票 B」を用いて、事業達成度について事務局担当者が自己評価を行った。その結果、行政及び市民（NPO）一人ひとりの達成度や担当者間の評価のズレが明示された。

この段階での「高度な成果」の評価は、事業到達度の評価結果から、効率的で有効な結果が得られたと判断できる。また、優先すべき事項が明らかになった。公式な会議（7 月の会議記録より）において、行政担当者は「作業を通じて、キャンパスおだわらを理解頂けた」「目指す姿と指標案の検討につながった」との発言があった。運営委員からは「CUDBAS をやったことで自分の頭の中の理解度が上がった」「具体化されて分かりやすくなった」「今後何をやっていけば良いか、この指標を踏まえて進めていこう」との意見があった。<sup>5)</sup>

#### 4. まとめ

生涯学習機関における委員会・会議の機能を最大発揮する条件は何か、高度な成果が得られる条件は何かについて検討すると次のようになる。

まず、生涯学習機関における委員会・会議の目標達成機能についてである。

第一の「情報の収集、整理（課題の設定）」では、会議記録の確認やヒアリングから情報収集を行い、抱えている課題を明らかにした。この手順を踏んだことで、課題の抽出と議論すべきテーマ設定を明示することができた。

第二の「議論による整合性、妥当性の向上（議論と整理）」では、CUDBAS 手法を適用したことで、企画・事業（取組み）の構造化作業と同時に評価項目が自動的に書き上げることが可能となった。通常の形式的な公的会議では、10～20 程度の議論項目に留まっていたと推察できる。しかし、CUDBAS 作業（約 3 時間）とその修正作業（約 4 時間）により、19 名で約 262 点の小項目を挙げ得た。これは一人当たり 29 点の意見に相当し、短時間に結果を得ることができたといえよう。

第三の「事業（取組み）立案の優先順位の明瞭化（分析と検証）」では、「調査票（A・B）」を作成して、関わったメンバー（A は 23 名・B は 29 名）の自己評価を平均化した。この事業到達評価（表 4）により、現状の改善点が明瞭になると同時に、事業の優先順位（表 5）を示すことで、次期事業の戦略化につなげることができた。

このように生涯学習機関における委員会・会議は、「課題の設定」「議論と整理」「分析と検証」の 3 つの条件を組み合わせることで、その機能を最大発揮できると考えられる。この 3 条件に「改善と提案」を加えると更に明瞭な機能発揮が確認できると予想される。

次に、生涯学習機関における委員会・会議の集団維持機能を検証したい。

第一に、メンバー間による意見の共有、共感による協働関係の構築についてである。通常、委員会・会議は、回数や時間に制約があり、意見が反映されない場合もある。しかし、CUDBAS（カード書き・分類・配列）の作業過程を通じて、一人ひとりの意見を共有し合い、メン

表4 地域資源を活かした「キャンパスおだわら」のあり方と方向性

重要度 順	大項目	番号	要求水準	小分類	緊急度	重要度	緊+重	難易度	実施	
					5段階	5段階	10段階	5段階	5段階	
1	市民ニーズの把握(A)	1-1	A	社会の状況を分析する	3.9	4.1	8.0	3.5	2.0	
		1-2	A	市民の学習ニーズを把握する	4.3	4.5	8.8	3.7	2.3	
		1-3	A	講座と市民の学習ニーズを合わせる	3.8	4.2	8.0	3.7	2.5	
		1-4	B	市民を対象にアンケートをとる	3.7	4.1	7.7	3.2	2.3	
平均(小計)					3.9	4.2	8.2	3.5	2.3	
2	ターゲットのセグメント(分別化)と優先順位付け(A)	2-1	A	受講者の数、年齢、性別、属性などの詳細データを分析する	3.9	4.1	8.0	2.8	2.3	
		2-2	A	目標・方針を定めて、講座を認定する	3.9	4.2	8.0	3.3	2.6	
		2-3	B	ターゲットに応じて、多様な講座を開催する	3.4	3.9	7.3	3.7	2.2	
		2-4	B	世代を越えた講座を開催する	3.0	3.6	6.6	3.5	2.4	
		2-5	B	10代をターゲットにした講座を開催する	3.0	3.4	6.4	3.4	2.1	
平均(小計)					3.5	3.8	7.3	3.4	2.3	
3	まちづくり人材の育成、まちづくり人材のあり方(A)	3-1	A	①まちづくり人材の育成 ②楽しみ、生きがい、仲間づくりという2つの目的を前提としてキャンパスおだわらを運営する	4.0	4.4	8.3	3.6	2.2	
		3-2	A	まちづくりに生かす人材の育成のための講座を企画する	3.9	4.1	8.0	3.7	2.2	
		3-3	B	ターゲットを定めて、まちづくりに生かす人材の育成をする	3.5	3.8	7.3	3.8	1.7	
		3-4	B	まちづくりに生かす人材の育成におけるアウトカム(成果)を数値化する	3.5	3.9	7.4	4.3	1.4	
		3-5	B	まちづくりに生かす人材の育成のためのその他の取り組みを企画する	3.2	3.7	6.9	3.6	1.5	
平均(小計)					3.6	4.0	7.6	3.8	1.8	
4	講師のあり方について(B)	4-1	A	幅広いジャンルの講師を集める	3.9	4.0	7.9	3.7	2.7	
		4-2	A	講師の知識や指導能力を向上する	3.3	3.7	7.1	4.0	2.2	
		4-3	B	簡単な手続きで講師登録する	3.2	3.4	6.7	2.8	2.9	
		4-4	B	誰でも講師になれるという発想を持った仕組みにする	3.1	3.3	6.4	3.1	2.9	
		4-5	C	講師の勧誘(スカウト)を自由にする	3.0	3.1	6.0	3.0	2.6	
		4-6	C	講師を発掘する専門の人がいる	2.8	3.0	5.8	3.6	1.5	
平均(小計)					3.2	3.4	6.7	3.4	2.5	
5	講座①(企画内容)(B)	5-1-1	A	市民誰もが、「キャンパスおだわら」の講座に参加する機会がある	3.8	4.4	8.3	3.3	3.2	
		5-1-2	A	小田原の特徴を出した企画・運営をする	3.6	4.2	7.8	3.5	2.7	
		5-1-3	B	「まちづくり」に関する講座を企画・実施する	3.7	4.0	7.7	3.4	2.3	
		5-1-4	B	子どもから大人までを対象とする講座を企画・実施する	3.3	3.5	6.8	3.4	2.5	
		5-1-5	C	田植え、みかん、梅もぎ等の農業体験講座を実施する	2.9	2.9	5.8	2.6	2.3	
		5-1-6	C	漁協と連携した自然体験講座を実施する	2.9	2.9	5.8	2.8	1.8	
		5-1-7	C	県青少年センターと連携した化学実験講座をする	2.9	3.0	5.9	2.7	1.8	
		5-1-8	C	「生涯学習おためし講座・体験講座」を企画・実施する	3.2	3.3	6.4	2.7	2.4	
	平均(小計)					3.3	3.5	6.8	3.0	2.4
	講座②(日時や場所)(B)	5-2-1	A	講座設定にはターゲットに合わせた日時(曜日)、場所等を選ぶ	3.9	4.2	8.0	3.5	2.4	
5-2-2		B	若い人の参加を増やすために、土日の開催を多くする	3.6	3.7	7.3	3.3	2.3		
5-2-3		B	各地区でも開催(公民館、学校、福祉施設等)する	3.4	3.9	7.3	3.3	2.3		
5-2-4		B	各地区で、出前講座を実施する	3.5	3.5	7.0	3.0	2.9		
5-2-5		B	夜間等の講座を開催する	3.2	3.3	6.5	3.4	2.3		
平均(小計)					3.5	3.7	7.2	3.3	2.5	
講座③(地域との連携)(B)	5-3-1	A	自治会や地域組織と連携し、講座を企画・運営する	3.7	4.1	7.8	3.4	2.0		
	5-3-2	A	市民団体と行政が連携し、講座を企画・運営する	3.6	4.0	7.6	3.2	2.1		
	5-3-3	B	文化団体(市文化連盟所属)と連携し、講座を企画・運営する	3.3	3.7	7.0	3.2	1.8		
	5-3-4	B	小中高の学校と連携し、講座を企画・運営する	3.6	4.0	7.5	3.4	1.5		
	5-3-5	B	放課後児童クラブと連携し、講座を企画・運営する	3.2	3.3	6.6	3.0	1.2		
	5-3-6	B	化学者、技術者などの講師派遣など企業と連携し、講座を企画・運営する	3.3	3.5	6.8	3.4	1.6		
	5-3-7	B	地域の要望に応じて自治会、子ども会、青少年育成会等、地域団体に講師を派遣する	3.4	3.9	7.3	3.0	2.4		
平均(小計)					3.5	3.8	7.2	3.2	1.8	
6	行政が担うところ、民間が担うところの住み分けを明確にする(B)	6-1	A	行政が担うものと民間(ビジネス・カルチャースクール)が担うものとの線引きをする	3.8	4.1	7.9	3.3	2.4	
		6-2	A	市のビジョンを明確にし、それに沿った講座を企画・実施する	4.4	4.6	9.0	3.4	2.2	
		6-3	B	特定なターゲットの講座と幅広いターゲットの講座との住み分けをする	3.3	3.5	6.8	3.5	2.2	
		6-4	B	講座内容を初級者向けや上級者向けなど、段階分けをする	3.1	3.4	6.5	3.1	2.3	
		6-5	C	人材育成のために、年間を通じた長期的講座を設定する	3.7	3.9	7.6	3.6	1.8	
平均(小計)					3.6	3.9	7.5	3.4	2.2	

7	受講後の行動調査や活動のサポート(B)	7-1	A	受講者の受講後のケア(相談など)の体制をとる	3.3	3.5	6.8	3.4	2.3
		7-2	A	受講後の活動状況について把握する	3.7	3.9	7.6	3.6	1.8
		7-3	B	講座後のサークル活動の紹介をする	3.3	3.5	6.8	3.0	2.1
		7-4	B	テーマに沿った学習グループをつくる	3.0	3.5	6.4	3.3	2.3
		7-5	B	ふるさと小田原もりあげ隊をつくる	2.8	3.3	6.1	3.5	1.4
		7-6	B	集まれ! 元小田原市民の同窓会から小チームを作る	2.5	3.0	5.4	3.7	1.3
		7-7	C	情報交換会を開催し、各団体・地域での講座を共有する	3.1	3.4	6.5	3.4	1.8
		7-8	C	商品化プロジェクトを作り、コンテスト(賞)を行う	2.6	2.8	5.4	3.5	1.2
平均(小計)					3.0	3.4	6.4	3.4	1.8
8	広報(情報発信のあり方)(A)	8-1	A	様々な活動の情報を発信する	3.8	4.0	7.9	3.1	2.8
		8-2	A	情報誌をより魅力的にして、新規参加者を増やす	4.2	4.3	8.4	3.4	2.4
		8-3	B	ターゲットに合わせた情報発信方法(インターネット・ポスト広告・タウンニュース)を選ぶ	3.9	4.2	8.1	3.1	2.3
		8-4	B	キャンパスおだわらについて市民に向けたわかりやすい説明をする	4.0	4.2	8.2	3.4	2.2
平均(小計)					4.0	4.2	8.1	3.3	2.4
9	運営のあり方(資金、組織)(A)	9-1	A	運営する市民の力が成果として形となって認識する	4.0	4.3	8.3	4.0	2.0
		9-2	A	キャンパスおだわらの運営を円滑にする	4.4	4.6	9.0	4.0	2.0
		9-3	A	市民の気持ちになって企画運営する	4.0	4.2	8.2	3.4	2.5
		9-4	A	キャンパスおだわらの運営者にだれもがいつでもなれるようにする	3.6	3.7	7.3	3.6	1.8
		9-5	A	持続可能なキャンパスおだわらの仕組みがある	4.1	4.4	8.5	4.1	1.9
		9-6	A	キャンパスおだわらが市民のための生涯学習大学として機能する	3.7	4.2	7.8	3.9	2.3
		9-7	B	キャンパスおだわらが主催で企画する講座を実施する	3.3	3.8	7.1	3.0	2.8
		9-8	C	小田原市民30才、40才、60才～10年ごとの同窓会が運営にたずさわる	2.9	3.1	6.0	3.9	1.2
平均(小計)					3.7	4.0	7.8	3.7	2.0

注1:カードは重要度順に配列している。大項目及び小項目は重要度の最も高い事項は最上部へ、低い事項は下へ配列。

注2:項目内のABCは保有水準を表している。Aは「非常に重要」、Bは「普通であって一般的」、Cは「あまり重要でなく、あればよい」

表5 地域資源を活かした「キャンパスおだわら」の事業(取組み)内容の優先順位

優先順位	大分類	重要度 + 緊急度
1	市民ニーズの把握	8.2
2	情報発信(広報)のあり方	8.1
3	運営のあり方(資金、組織)	7.8
4	まちづくり人材の育成	7.6
5	行政が担うところ、民間が担うところの住み分け	7.5
6	講座の設定(②開催日時や場所)	7.2
7	ターゲットのセグメント(分別化)と優先順位付け	7.1
8	講座の設定(③地域のステークホルダーとの連携)	7.1
9	講座の設定(①企画内容について)	6.8
10	講師のあり方	6.7
11	受講後の行動調査や活動のサポート	6.4

バーの協働意識の高揚に役立ったことが、委員の発言や会議記録から推察できる。つまり、CUDBAS等のワークショップスタイルの会議は、意見や立場の異なるメンバーが協働する際に、工夫すれば有効な手段となり得ると考えられる。

第二に、関わったメンバーが責任の共有を図る方策をとっているかについてである。しかし、本研究では「キャンパスおだわら」に関わるすべてのメンバー(運営委員と事務局

(行政担当者と NPO) 全員が、CUDBAS 作業及び事業達成度評価に参画した。これによってメンバーが責任を共有したと判断できる。

このように、高度な成果が得られる委員会・会議の条件として、関わるメンバーの「協働関係の構築」と「責任の共有」は要となると考察できる、参画したメンバーが異なる意見や立場を認め合い、自主性や主体性を刺激しながら協働関係を作り上げ、責任の共有が果たせるよう意図することが、結果的に委員会・会議の機能を高めることにつながると言えよう。しかし、行政と市民と責任共有と住み分けなど、官民の「協働関係の構築」は今後の課題として残された。

今後は生涯学習機関で働く人材の個々の良さをより一層引き出し、会議の活性度が増すよう洗練させると同時に、事業到達度の評価を用いた「実行機関」を担う人材育成のプログラムの開発に本研究結果をつなげていくことにしたい。

#### 注記・引用文献

- 1) 委員会の構成は、委員長（学識経験者）1名、副委員長（町内会会長）1名、学識経験者2名、学校関係者1名、企業1名、市民活動家3名、公募委員2名の全11名である。
- 2) 森和夫『人材育成の「見える化」』JIPMソリューション、2008。
- 3) CUDBAS（=A Method of Curriculum Development Based on Vocational Ability Structure）は森和夫が開発した職業能力の構造に基づくカリキュラム開発手法である。メリットは、「手早く」「シンプルで簡単に」「小集団の意思決定」「記録が残る」「応用範囲が広い」等である。参考とした、森和夫「職業能力の分析に基づく職業教育カリキュラム開発の方法」（『職業訓練大学校紀要』第20号B、pp. 49-68、1991）、森和夫『能力開発の実践ガイド』ジェイマック、2013など多数。
- 4) 三隅二不二（『新しいリーダーシップ』ダイヤモンド社、1966）のPM式リーダーシップ論を援用した。P=Performance、M=Maintenanceの頭文字をとったもので、集団や組織対の過程を維持、強化する働きを意味する。
- 5) 2014年8月以降は、「改善と提案」の作業を進めている。調査結果に従い、優先順位の高い「市民のニーズ把握」や「情報発信の方法」から既に実行している。また、「まちづくり人材育成」や「運営のあり方」は、次期事業の戦略となっている。