

地域住民組織におけるリーダーシップとマネジメントに関する研究

—町内会・自治会調査の再分析から—

A Study of Leadership and Management in Neighborhood Association

—reanalysis of previous researches—

松本 行真・高萩 航・村上 裕紀*

福島工業高等専門学校コミュニケーション情報学科

*福島工業高等専門学校専攻科ビジネスコミュニケーション学専攻

MATSUMOTO Michimasa, TAKAHAGI Wataru and MURAKAMI Yuki*

Fukushima National College of Technology, Department of Communication and Information

*Fukushima National College of Technology, Advanced Course in Business Communication

(2012年9月18日受理)

In this paper, we focus on chairman's leadership in neighborhood association and analyze Cause-and-effect relationship between human and Neighborhood association's activity resources using covariance structure analysis. As a result of having re-analyzed the Hirosaki town association investigation, it can be said that the leader was raised by the structure of the "bottom-up" model where it's activity drive upbringing leader.

Key words: neighborhood association, covariance structure analysis,

1. はじめに

町会の組織率は日本全体で見ると、70%近くの組織率を維持している。本来ならば町会は地域の代表的機能を担う組織として存在するものであり、広井良典(2007)によれば、地域コミュニティの単位として最も重要であると住民は認識しているものの、地域の次元において生起する諸問題にたいしてはその問題解決能力に疑問が付されていると論じている。筆者らが関わった東北にある6つの県庁所在地といわき市、そして弘前市を対象にした町会調査においてどの都市にも共通して現れる問題は、「町会の役員のなり手不足」、「会員の高齢化」、「町会行事への住民の参加の少なさ」の3つである。どの都市にも存在するということは、(町会の活動を持続的にしていく上で)誰もが解決に向けて思い悩んでいることであるが、結果としての数値をみる限り、解決に至っていないといえる。

「困難は分割せよ」とはデカルトの言であるが、町会全体をひとつの集団として分析・解釈するのは、過去の市町村合併等による様々な経緯と地域性を考慮すると、無理があるといわざるを得ない。そうかといって、個々の町会に対して各自の特性をふまえた問題解決のメニューを提示するというのも、行政が指し示す施策だけでなく、すべての町会に一人以上、施策を立案できるものが存在しない

限り、困難である。そこである程度のレベルまでに細分化(セグメンテーション)した上で、それぞれの解決策を検討するというのが現実的であると考えられる。そこで細分化の基準となる軸へと視点を移すと、(検討対象となる)地域の資源保有状況をとらえる試みとして「ソーシャル・キャピタル(社会的共通資本)」の議論がある¹。

これらは細分化と各々に対する問題解決を前提とした十分な検討までには至っていない。そこで松本・吉原(2009)では既存の町会調査の結果の再分析を通じて、町会の活動資源を実施された活動や行事の個数等で定義し、また人的資源としての町会長のリーダーシップを自身の会長在任年数と自宅の地付き度合いという客観的に評価できる2変数で表現し、活動資源・人的資源の軸でつくられるセグメントごとに顕現する町会の問題を分析してきた。

上記の分類と分析から、実情に基づいたより具体的な問題解決へと漸近しつつあるといえなくはないが、町会が持つ資源内の因果関係の解明には至っていない。何故そのような考察が必要なのかというと、町会のタイプによっ

¹ 町会とソーシャル・キャピタルについての議論は、たとえば非営利組織としての町会を組織論的に検討している(石栗(2011)、同(2012)など)。

ては意思決定のプロセスが違ふこと、決定のための知恵や知識が遍在している可能性があること、そして両者を結合することで活動を推し進めようとする(主に町会長やその周辺の役員)人といった諸要素の組み合わせ方が異なる可能性があるからである²。

そこで本研究では、町会長のリーダーシップといった人的資源にもう少し焦点を絞るとともに、リーダーシップを発揮するための要件の一つを知識=ナレッジに求め、知識のマネジメントの現況と両者の関係が地域の活動資源にどう関わっているかを把握するとともに、共分散構造分析を用いてそれらの因果関係にまで立ち入ることを目的とする。

つづいて、町会で形成・蓄積される資源とソーシャル・キャピタルの共通性、差異性について論じておく。まず共通性だが、それはどちらも根本が人々の相互関連によるものという点である。ソーシャル・キャピタルは地域住民の相互関連により信頼、規範といったものを得る。また町内会は、町会会員の会長に対する信頼により会費といった資金を得ることができ、会員同士や一部の役員が協力して企画することにより花火大会やスポーツ大会といった文化的な活動を行うことができるのである。

逆に差異性であるが、これはソーシャル・キャピタル活動が NPO 主体また連携が強いという点である。北海道知事政策部「ソーシャル・キャピタルの醸成と地域力の向上」(2006)による全国の事例をみると、そのほとんどが NPO 主体もしくは市が NPO と連携をとって活動を行っている。

2. 「知識」視点によるリーダーシップとマネジメント³

冒頭でも論じたことであるが、これまでに実施した調査では、客観的に評価できる質問項目を用いて活動資源や人的資源を表現し、その軸に基づいて町会との関係を分析してきた。ただ、これは過去調査との整合性といった都合によることもあり、こうした変数によるリーダー像はあくまでも一側面を捉えているに過ぎないことが課題として残された。

例えば、フィードラー(1967)によれば⁴、リーダーシップ

には3つ(地位パワー、仕事の構造、リーダー・メンバー関係)の状況的な要因による組み合わせで記述可能である(コンティジェンシー・モデル)としている。因みにこれまで筆者が依拠してきたのは、地位パワーの一側面である。こうしたいわばリーダーの役割としての適合に関する議論はリーダーだけではなく、フォロワーの活動への動機付けに焦点をあてたもの(パスゴール・モデル)や個人の特性に着目したもの(特性論アプローチ)がある。また原初的な議論として、リーダーの資質に関する行動を分析した研究も看過することができないだろう。

これらの議論をふまえて、松本(2012)で防災や防犯に関する現状と課題における共通性と差異性を、市全体だけでなく、活動/会長リソース、さらにはそれらを掛け合わせた町会リソースといった軸で概観するとともに、会長のリーダーシップに関する自己評価を確認し、そこにも違いがあることを明らかにした。これらの分析でわかることは、軸別で状況に差異があることが多いことであり、それは問題解決に向けた解は一つだけではないということである。

こうした状況へのアプローチにはいくつかあるが、ここでは町会で大きな問題の一つとなっている、「ノウハウの共有」をてがかりに議論を進めることにする。本論文では野中郁次郎(1999)の知識経営に関する基本的なフレームワークを用いることで、活動資源と人的資源で構成される地域資源と地域における知識(とその経営)の関連を考慮しつつ、そのフレームの町会運営へ適用を試みる⁵。

いわき市の調査(松本・中尾 2011)でも検討したことであるが、町会の活動/人的リソースの形成で一つの障壁となっているのは「ノウハウの共有」であり、その背景に特定年代層(いわゆる退職世代以上)における「町会運営に関する知識の偏在」である。そうしたことが現役世代の町会活動に向けた参加の敷居を高くしている側面もある⁶。

³ 本章は松本(2012)を加筆・修正したものである。

⁴ リーダーシップに関するまとめは桑田・田尾(1998)に依拠している。

⁵ いわゆる私企業を対象としたものではなく、自治体といった公的セクターに関するナレッジ・マネジメントを考慮した議論もある。これについては「自治体間ナレッジ・マネジメント ～知識の広域連携」(狩野(2007))を参照のこと。

⁶ いわき市四倉地区における区長会とまちづくり NPO の関係である。NPO の理事と区長会のメンバーのかなり部分は重複しており、3.11 後の復興にも大きく貢献している。この地区には道の駅があり、その運営主体は NPO である。道の駅の再建と NPO 等との関係については大勝・松本(2012)や松本(2012a)、震災前後のいわき市内の自治会動向については松

² 設立が戦前で長老がいるような町会と、高度経済成長期に設立された町会では、トップダウン/ボトムアップの割合や度合が異なるだろう。

ここでは問題の視角を知識とマネジメントで捉えていこう。それでは、具体的にはどう分類されるのか。町会である問題が発生したときに、よくみられるのが「長老におうかがいをたてる」（いわき市のある自治会）ことであり、そこで得られた知恵で会長やその役員により、問題解決にあたることが多い。これはいわば「属人的」な解決方法であり、知識が偏在していることに他ならず、そうした人がいなくなると機能不全に陥る可能性が大きくなる。

すべてがこのことで説明しきれものではないが、こうした「属人的」「知識の偏在」という状況が若い現役世代に町会を近寄り難き存在にしているのではなかろうか。つまるところ、知識とその管理・運用（マネジメント）をその町会で関連する「すべての」世代で共有するのが、町会リソースを形成する一つの方法であろう。

それでは知識とその管理・運用（マネジメント）をどう考えていけばよいのだろうか。図 2-1 にはナレッジ・マネジメントのタイプをあげている。これはあくまでも企業組織に関するものであるため、町会にあわせた「翻訳」が必要である。まず、『知的資本型』からみていくと、これはある町会の特徴（＝差別的なポイント）を示しているといえ、もう少しいえば「強み」の源泉にあたる場所である。『ベストプラクティス共有型』はいままでもなく、それまでの町会活動で得られたさまざまな事例（成功／失敗）の蓄積とその伝承である。『専門知ネット型』は、町会「内」だけでなく、その枠を超えた（例：NPO など）連携による知識の共有であり、ある問題解決に向けて人びとが集まる「テーマ型コミュニティ」による活動とその蓄積が想定される⁷。最後に『顧客知共有型』であるが、こうしたマネジメントを難しい問題にしているのが、企業（供給側）と顧客（需要側）という図式にはなりにくいことにある。ここでも会長や役員に対する一般住民としての会員を顧客とすることもできるし、会員をいくつかのグループに分けたときに、供給側と需要側になりうるものである。

そこで、ここでは複雑に考えずに、顧客を「町内で何らかの問題を抱える人」として、それが会長／役員／会員いずれにもなりうるでしょう。そうすると、このタイプは先にあげた『ベストプラクティス共有型』に近い。

<p>ベストプラクティス共有型</p> <ul style="list-style-type: none"> 成功事例の移転 過去事例の再活用 知識レポジトリ共有と知識探掘 	<p>知的資本型</p> <ul style="list-style-type: none"> 知識資産と企業価値の直結 潜在的知識資産からIPまで包括的な知財戦略
<p>専門知ネット型</p> <ul style="list-style-type: none"> グローバルな専門家の知のネットワークによる問題解決 	<p>顧客知共有型</p> <ul style="list-style-type: none"> 顧客との知識共有 顧客への継続的知識提供 顧客関係マネジメント、ワン・トゥ・ワン・マーケティング

図 2-1 ナレッジ・マネジメントの 4 つのタイプ
野中(1999、p.70)

これらの考え方の中心にあるナレッジ＝知識にはどのようなものがあるのか。野中はボランニールなどの議論からその知見を得ており、次のように『暗黙知』と『形式知』に分類している（同 1999、p.105）。町会の活動に引き寄せてみると、前者については先に述べた長老による問題解決のノウハウであり、後者についてはたとえば総会で配付する資料や会計監査におけるノウハウのマニュアル化といえる。ただ、こうした分類は「その時点」でのものであり、先の問題解決のノウハウも何らかの形で明文化→マニュアル化というプロセスを経ると『形式知』になりうるものであり、それを示したのが図 2-2 となる。

この 4 つのプロセスを野中は『SECI (Socialization Externalization Combination Internalization)』プロセスとよんでいる。まずは町会にある明文化されていない過去から蓄積された運営などにかんする知識があることを認識するステップが『共同化』であり、そうした知識を明文化するのが『表出化』であり、それが明文化され会長・役員や会員などで共有された知識を組み合わせ問題解決などにあたるのが可能になる『結合化』、こうした知識がいわば「血肉」となって町会のいわば「ローカル・ナレッジ」（ギアツ）として埋め込まれる『内面化』といえる。

こういった知識が町会という場で、会長がどうマネジメントするのかを示したのが図 2-3 である。この図でいう顧客とは、先の「町内で何らかの問題を抱える人」とすると、顧客の問題解決（または満足度増加）に向けて、過去におい

本・中尾(2012)を参照。

⁷ もちろん、現役世代特有の「忙しい」というものもある。これらの詳細については松本・中尾ら(2011)を参照。

て形成された知識資産を基盤にしつつ、町会という場が知識創造のプロセスを生み出し、また SECI プロセスを通じて、これまでの会長のいわば「個人技」ではなく、防犯なら A さん、防災なら B さん、高齢者福祉なら C さん...、といった役割分担⁸が可能になり、それらを束ねるのが会長であり、その基底にあるのが「知識」であることを示す。



図 2-2 SECI プロセス 同 (1999, p.111)

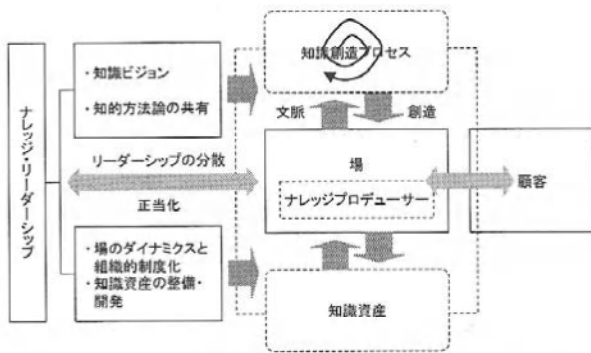


図 2-3 知識創造と場とリーダーシップ 同 (1999, p.176)

以下に続く 3 章では野中のフレームを町会へ適用を試みる。従来の議論と異なる点は、人的資源としてのリーダーシップとマネジメントが町会で形成・蓄積される資源とどう関わっているか、そしてその因果関係にまで立ち入るところにある。

3. 町会の維持・発展機制—リーダーシップ、マネジメント、活動資源を起点に

ここで再分析に取りあげる『弘前市町会調査』(以下『町会調査』)について簡単に説明する。これは 2011 年 12 月に弘前市内の全単位町会 335 カ所の町会長を対象に郵

送による質問紙調査で実施した。有効回収率は 63.9%であった⁹。この報告書のポイントは、松本・吉原(2009)において展開した「人的資源」と「活動資源」の 2 軸とそれによって構成されるセグメントによる分析に加えて、町会運営で主要な問題の一つとなる「リーダーシップ」と「マネジメント」と、町会長や役員または一般会員に形成される関係(たとえばガバメント/ガバナンス的な関係)を検討したことにある。

具体的には既存の調査枠組みに「リーダーシップ」と「マネジメント」に関する調査項目を設定した。前者では、率先して行うといった「リーダーシップ」、目標達成への意識が高い等の「マネジメント」、状況変化に対応し解決する「問題解決力」、公平な態度で役員等に接する「信頼性」、指示が一貫している等の「戦略性」である。一方で後者は町会運営上の問題に関する情報共有が行われているかを「マニュアル化」と「解決策共有の範囲」の 2 つの視点で捉えようとしている。

まず、町会長のリーダーシップについて確認しよう。5 割以上が「そう思う」と回答を得た項目は「総会などで決めた町会・自治会の目標を達成しようとする意識が高い」(78.5%)、「役員や会員の話に積極的に耳を傾け、個々の活動を理解しようと努めている」(72.9%)、「区別をつけず、裏表なく公平な態度で役員や会員に接することができる」(68.7%)、「町会内の雰囲気自ら率先して良い方向に変えようとしている」(63.6%)、「状況の変化や課題に対して、柔軟に対応し積極的に解決しようとしている」(57.0%)、「役員や会員の自主性を尊重し、仕事を任せることで後進の人材育成につなげている」(55.1%)、「指示がその都度バラバラでなく、一貫している」(55.1%)である。

次にこれらを含む 15 の項目について、「そう思う」を 3 点、「どちらともいえない」を 2 点、「そう思わない」を 1 点として因子分析を行うと抽出された因子は 3 つとなった(表 3-1)¹⁰。一つは「現状を的確にとらえて、何をすれば良いのか具体的な戦略を持っている」や「あるべき姿をイメージして、明確な町会・自治会の目標や方針を持っている」等で説明される『問題解決力と戦略性』。二つ目は「総

⁸ 同様にいわき市の事例であるが、沿岸部にあって一部津波による被害を受けた沼の内区で、被災直後から会長や役員による役割分担(食料、燃料、通信、衛生等)による対応が行われ

ていた。
⁹ 詳細は松本(2012b)を参照。
¹⁰ 因子分析、共分散構造分析は amos を用いている。

会などで決めた町会・自治会の目標を達成しようとする意識が高い」や「区別をつけず、裏表なく公平な態度で役員や会員に接することができる」といった『マネジメント』。三つ目は「仕事を一緒に進めるにあたって信頼がおける」や「人(ひと)として尊敬できる」の『信頼性』であった¹¹。

表 3-1 リーダーシップに関する因子分析結果¹²

	リーダーの資質(自己評価)	因子 負荷量
問題 解決力と 戦略性	現状を的確にとらえて、具体的な戦略を持っている	0.807
	あるべき姿をイメージし、明確な町会の目標や方針を持っている	0.703
	現状の利点を踏まえ、問題意識と色々な視点から改善案を出す	0.637
	問題解決に必要な資源を適切にメンバーに割り当てている	0.579
	指示がその都度バラバラでなく、一貫している	0.575
マネジ メント	総会などで決めた町会の目標を達成しようとする意識が高い	0.704
	裏表なく公平な態度で役員や会員に接することができる	0.665
	役員や会員の自主性を尊重し、後進の人材育成につなげている	0.598
	町会内の雰囲気や自ら率先して良い方向に変えようとしている	0.563
	役員や会員の話を傾け、各活動を理解しようとしている	0.557
信頼性	仕事を一緒に進めるにあたって信頼がおける	0.706
	人(ひと)として尊敬できる	0.695

次に町会における問題解決に向けたマニュアル化の状況をみていこう。ここでは「対応策がマニュアル化されている」質問項目について、「すべてがマニュアル化されている」を4点、「一部がマニュアル化されている」を3点、「ほとんどがマニュアル化されていない」を2点、「まったくマニュアル化されていない」を1点として因子分析を行っている。そこでは3軸が抽出された(表3-2)。

一つ目は「住民のまとめ方」、「町内の歴史・文化の継承」、「次期後継者(会長や役員)の育成や選出」等の『リーダー育成』軸である。二つ目は「ルールを守らない住民への対応」、「住民の参加の少なさへの対応」、「住民間の調整」等の『参加推進』軸であり、最後は「行政との調整や関係づくり」や「他の町会との調整や関係づくり」の『他組織との交流』軸である。

これらの結果から、町会活動のマニュアル化には『リーダー育成』『参加推進』『他組織との交流』が大きな課題であるともとらえることができよう。

表 3-2 マニュアル化に関する因子分析結果¹³

	マニュアル化が進んでいる項目	因子 負荷量
リーダー 育成	住民のまとめ方	0.708
	町内の歴史・文化の継承	0.708
	次期後継者(会長や役員)の育成や選出	0.703
	住民への必要な情報伝達・共有	0.650
	町内会の役員間の調整	0.569
	集会所の確保	0.503
参加推進	ルールを守らない住民への対応	0.768
	住民の参加の少なさへの対応	0.712
	住民間の調整	0.627
	町内会の財産をめぐるトラブルへの対応	0.510
	政治や選挙への対応	0.490
他組織との 交流	行政との調整や関係づくり	0.814
	他の町会との調整や関係づくり	0.592

そして、町会における主に知識共有を軸に据えたマネジメントについても同様な分析を行った。具体的には「対応策が役員に徹底周知されている問題」に関する質問項目で「解決策共有の状況」について、「全員の役員がわかるようになっている」を4点、「一部の役員がわかるようになっている」を3点、「ほとんどの役員がわかっていない」を2点、「全員の役員がわかっていない」を1点として、因子分析を行ったところ3軸が抽出された(表3-3)。

表 3-3 情報共有に関する因子分析結果¹⁴

	対応策が役員に徹底周知されている問題	因子 負荷量
参加推進	住民の参加の少なさへの対応	0.727
	ルールを守らない住民への対応	0.666
	町内会の財産をめぐるトラブルへの対応	0.646
	住民間の調整	0.613
	世代間の調整	0.601
	政治や選挙への対応	0.589
交流推進	他の町会との調整や関係づくり	0.725
	行政との調整や関係づくり	0.676
	加入世帯の家族構成を把握するための対応	0.555
リーダー 育成	町内の歴史・文化の継承	0.630
	次期後継者(会長や役員)の育成や選出	0.599

「住民の参加の少なさへの対応」や「ルールを守らない住民への対応」、「町会の財産をめぐるトラブルへの対応」等といった『参加推進』に関する共有事項。「他の町会との調整や関係づくり」や「行政との調整

¹¹ 但し、これらの結果には留保をつける必要がある。何故かという点、これはいわゆる「360度評価」ではなく、会長自身による自己評価という面もあるからである。

¹² 表 3-1 の各軸における固有値と寄与率は次の通り。1 軸: 9.11、60.7%、2 軸: 0.82、5.5%、3 軸: 0.77、5.1%であり、累積寄与率は 71.3%。

¹³ 表 3-2 の各軸における固有値と寄与率は次の通り。1 軸: 8.83、58.9%、2 軸: 0.97、6.5%、3 軸: 0.76、5.1%であり、累積寄与率は 70.4%。

¹⁴ 表 3-3 の各軸における固有値と寄与率は次の通り。1 軸: 10.45、69.7%、2 軸: 0.64、4.3%、3 軸: 0.57、3.8%であり、累積寄与率は 77.7%。

や関係づくり」、「加入世帯の家族構成を把握するための対応」といった『交流推進』。そして、「町内の歴史・文化の継承」や「次期後継者（会長や役員）の育成や選出」という『リーダー育成』である。これも「情報の共有」という視点で見れば、表 3-2 とほぼ同様な結果であることは自明であろう。

それではこれらのリーダーシップとマネジメントは町会活動にどのような影響を与えている／受けているのだろうか。これを解明するための一手段として共分散構造分析を行うのであるが、その前に町会活動をいくつかの軸に分類してみよう。弘前市の町会調査から、町会の各活動の主体について「会長が中心となって実施」、「副会長等の役員が中心となって実施」、「隣組の組長や班長が中心となって実施」、「町会の会員がそれぞれ中心となって実施」の現況を把握することで、町会内でトップダウン／ボトムアップの実態を明らかにしている。今回は会長のリーダーシップの視点からの分析であるために、先の「会長が中心となって実施」、「副会長等の役員が中心となって実施」、「隣組の組長や班長が中心となって実施」、「町会の会員がそれぞれ中心となって実施」をそれぞれ4点～1点で得点化して、各活動の因子分析を行った¹⁵。

表 3-4 町会活動に関する因子分析結果¹⁶

	町会の活動	因子 負荷量
子育て	学童保育の支援	0.817
	青少年教育・育成	0.741
	高齢者福祉	0.619
社会環境	乳幼児保育の支援	0.449
	防犯パトロール	0.821
	防火パトロール	0.724
ゴミ処理	バザー	0.357
	資源・廃品回収	0.544
	ごみ処理収集協力	0.445
施設管理	集会所等の施設管理	0.544
	公園・広場の管理	0.459
	街灯等の設備管理	0.449
	私道の管理	0.297

最初に町会の活動について因子分析を行うと、4 軸が抽出された(表 3-4)。まずは「学童保育の支援」、「青少年教育・育成」、「高齢者福祉」等の『子育て』軸である。次に

¹⁵ 当然ながら、得点化を逆の順にすれば、会員によるボトムアップの視点による因子分析になる。

¹⁶ 表 3-4 の各軸における固有値と寄与率は次の通り。1 軸: 4.84、30.3%、2 軸: 1.65、10.3%、3 軸: 1.30、8.1%、4 軸: 1.18、7.4%であり、累積寄与率は 56.1%。

「防犯パトロール」、「防火パトロール」、「バザー」の『社会環境』軸である。さらに「資源・廃品回収」や「ごみ処理収集協力」の『ゴミ処理』、そして「集会所等の施設管理」、「公園・広場の管理」、「街灯等の設備管理」等の『施設管理』軸である。

次に町会の行事について同様の分析を行うと、3 軸が抽出された(表 3-5)。具体的には「運動会以外の体育活動」、「運動会」、「ラジオ体操」等の『体育活動』軸である。「成人式」、「映画上映・演劇鑑賞」、「花見」といった『イベント 1』軸、そして「食事会・飲み会」、「新年会・忘年会」、「ねぶた制作・運行」の『イベント 2』軸である。

表 3-5 町会行事に関する因子分析結果¹⁷

	町会の行事	因子 負荷量
体育活動	運動会以外の体育活動	0.683
	運動会	0.594
	ラジオ体操	0.375
	盆踊り・夏祭り	0.310
イベント1	成人式	0.666
	映画上映・演劇鑑賞	0.597
	花見	0.377
イベント2	食事会・飲み会	0.504
	新年会・忘年会	0.403
	ねぶた制作・運行	0.368

続いて、防犯に関する活動であるが、ここでも 3 軸が抽出されている(表 3-6)。一つ目が「防犯活動の組織化の支援」、「防犯活動のリーダー育成」、「防犯パトロールの強化・連携」の『(防犯活動における)人材育成』軸である。二つ目が「監視カメラの設置・整備」や「護身の知識・技術の提供」といった『監視・防衛』軸である。最後は「犯罪発生状況の情報提供」と「防犯活動に関する情報提供」の『情報提供』軸である。

表 3-6 町会の防犯活動に関する因子分析結果¹⁸

	町会の防犯活動	因子 負荷量
人材育成	防犯活動の組織化の支援	0.762
	防犯活動のリーダー育成	0.758
	防犯パトロールの強化・連携	0.629
監視・防衛	監視カメラの設置・整備	0.805
	護身の知識・技術の提供	0.774
情報提供	犯罪発生状況の情報提供	0.649
	防犯活動に関する情報提供	0.544

¹⁷ 各軸における固有値と寄与率は次の通り。1 軸: 2.98、18.6%、2 軸: 1.53、9.6%、3 軸: 1.26、7.9%であり、累積寄与率は 36.1%。

¹⁸ 各軸における固有値と寄与率は次の通り。1 軸: 4.37、43.7%、2 軸: 1.24、12.4%、3 軸: 0.98、9.8%であり、累積寄与率は

最後に町会における防災活動についての軸を抽出すると(表 3-7)、「高齢者・子ども・障がい者の安全について」、「近くの学校や公園等避難する場所を決めている」や「高齢者世帯・子どもの状況把握につとめている」等の『(情報発信・提供等を通じた)防犯ネットワーク形成』軸と、「家具や冷蔵庫を固定しブロック塀を点検する等、倒壊を防止するよう呼びかけている」、「外国人等の短期居住者・一時滞在者の状況把握につとめている」、「地震保険に加入するよう住民に働きかけている」の施設や外国人等への対応といった『外部環境』軸が得られた。

表 3-7 町会の防災活動に関する因子分析結果¹⁹

	町会の防災活動	因子 負荷量
防犯ネット ワーク形成	高齢者・子ども・障がい者の安全について	0.749
	近くの学校や公園等避難する場所を決めている	0.697
	高齢者世帯・子どもの状況把握につとめている	0.686
	住民間の連絡方法を決めている	0.579
	市や消防署が主催する防災訓練や講演に積極的に参加	0.577
	食料品や飲料水の備蓄を住民にすすめている	0.538
外部環境	家具等を固定しブロック塀の点検等、倒壊防止の呼びかけ	0.918
	外国人等の短期居住者・一時滞在者の状況把握	0.549
	地震保険に加入するよう住民に働きかけている	0.445

因子分析は互いの関連性(相関)をみるものであり、因果関係までは捉えることはできない。以下ではこれらの関連性の因果関係をみるために共分散構造分析を行うことにする。

分析の手続きであるが、ここでの観測変数を上記の因子分析により得られた各々の因子負荷量として、さらに「町会の運営上での困りごと」や「地域生活上の問題点」に関する質問それぞれの選択個数と設定する。

次に潜在変数であるが、まずリーダーシップとマネジメントについて、「マニュアル化の状況」項目における3因子は『マニュアル化推進』、「解決策共有の状況」項目は『共有化推進』、「町会長自身の評価」項目は『リーダー資質』と設定した。

活動面についてであるが、「現状の町会活動」項目は『活動』、「組織的に行われている行事」項目は『行事』、「町会で実施している防犯活動」項目は『防犯』、「町会で実施している防災活動」項目は『防災』とした上で、これら

4つと先述した問題点の個数を『活動資源』と考えている。つまり、活動資源は4つのタイプの活動・行事と町会運営・生活上の問題点の多さで構成されるとみなして分析を進めるのである。

このような仮説により一定の分析手続きを経ると、図 3-1 のような結果が得られた。ちなみにそのプロセスではモデルの妥当性を確保するために、潜在変数である『マニュアル化推進』と『防災』の2つを削除した。また、観測変数についてはモデルの説明力を確保するために、パス係数がt検定では有意な結果にならなかった『イベント1』と『監視・防衛』を削除せずにそのままにしている²⁰。

上記の設定による結果は

RMR=0.225 GFI=0.911

AGFI=0.883 RMSEA=0.048

と、一定以上の説明力があると考えられる。

モデルの妥当性が保証されたので、まずは潜在変数一観測変数との関係をみていこう。

『共有化推進』に大きな影響を与えている観測変数を順に並べると、「参加推進」(0.50)²¹、「リーダー育成」(0.43)、「交流推進」(0.39)である²²。先述したように『マニュアル化推進』が削除されていることに着目すると、弘前市町会における文書等のマニュアル化による情報共有といった側面において、いわゆる暗黙知→形式知といった SECI プロセス(野中 1999)では説明できる段階にはないことを示している。従って、ここでの『共有化推進』とは一部に偏在している暗黙知的な情報を役員レベルで共有を進めているという解釈になるだろう。

『リーダー資質』をみると、「問題解決力と戦略性」(0.58)、「マネジメント」(0.36)、「信頼性」(0.24)の順に影響力が高いといえ、弘前市町会においては属人的な信頼性よりも、問題解決ととりまとめ方に関する資質がある人を重要視しているといえることができる。

続いて『活動』について影響度の大きさと並べると「社会環境」(0.32)、「施設管理」(0.32)、「子育て」(0.29)、「ごみ処理」(0.26)であるが、パス係数の大小にあまり差はないことから、これらの要素はほぼ均等に影響を与えていると考えることができよう。『行事』については「体育活

66.0%。

¹⁹ 各軸における固有値と寄与率は次の通り。1軸:5.09、42.4%、2軸:1.20、10.0%であり、累積寄与率は52.3%。

²⁰ 上記の観測変数を削除するとモデルの説明力が低下するからである。

²¹ この値はパス係数である。以下同様。

動」(0.51)、「イベント 2」(0.37)となっており、運動会やラジオ体操等といった体育活動がその他のイベントに比べて重要な要素であることを示している。『防犯』であるが、影響力のあるものの順に「情報提供」(0.61)、「人材育成」(0.51)である。まずは情報提供によってより多くの人を巻き込んでいきながら人材育成を進めていくということなのだろうか。注目すべきは『監視・防衛』のパス係数がt検定により有意ではないという結果である。弘前市町会においてはハード面での監視体制の強化は望まれず、あくまでも人と活動によって町会資源が形成されていくことをうかがわせている。

次に潜在変数同士の関係を確認しよう。『活動資源』に影響を与えているもので強い順に『活動』(0.85)、『防犯』(0.78)、『行事』(0.70)であり、「地域生活上の問題点」(0.34)や「町会運営上の問題点」(0.26)について、t検定によれば説明力はあるものとされるが、それらの影響は他の三要素に比べて小さい。

これらだけでわかることは、町会における活動資源を構成する要件は第一に「生活上の必要性」であり、それに「日常性」が付加されたものと考えてよいだろう。というのも、水害や土砂災害などといった非日常的な要素を含む『防犯』が(モデルの説明力を高めるために)削除されたからである。これは弘前市自体で災害が少ないという、これまでの外部環境要因によるものが大きいことを意味する。

最後にモデル内の因果関係を論じると、『共有化推進』→(0.58)→『活動資源』→(0.69)→『リーダー資質』となる。これについて一次的な解釈を与えれば、役員間の町会活動等に関わる問題解決策の共有化²³が起点にあり、町会運営の共有化⇨脱属人化が様々な日常生活で必要とされる活動を生みだし、これらの活動を通じて町会リーダーが育成されていくというプロセスが考えられる。

このモデルの結果だけをみると、弘前市町会では「ボトムアップ」型の仕組みでリーダーを育成していくといえるのではなかろうか。

4. むすびにかえて

本稿では2011年12月に実施した弘前市町会調査のデータにより共分散構造分析を用いて、地域住民組織におけるリーダーシップとマネジメントの実態とその関係を明らかにした。

具体的には、住民たちの参加を推進させることや町会のリーダーを育成する方法などといったノウハウの共有化が町会の様々な活動資源(日常生活上の活動、イベント、防犯活動を実現させる資源)を生み出し、それらの活動を通じて町会リーダーを育成していくといったプロセスである。繰り返すことになるが、ここでいう「資源」がソーシャル・キャピタルの意味に含まれるのは、それが町会に関わる項目に限定していることに由来し、更に町会の活動、行事、防犯、そして町会における諸問題から構成されることを示している。

このように町会の活動のみならず、町会役員間によるノウハウなどの情報の共有と活用といったナレッジ・マネジメントや町会長や役員リーダーシップにまで考察の対象を拡げ、それらの要素間の相関と因果を共分散構造分析という定量的なモデルで示したところに意義があると考えられる。しかしながら、一方で積み残された課題もあるのはいうまでもない。以下では分析上の課題について述べることにする。

第一に調査票の制約である。本調査は東北6都市県庁所在地で実施した既存の調査との比較(他市との比較:共時/二時点間の比較:通時)という観点から行われているために削除できる項目が少なく、それに伴ってリーダーシップ等の新規の項目を組み込むために一定の制約が生じてしまうことである。第二に分析上の問題である。今回の分析は弘前市町会の全体ベースで行ったのであるが、これを過去に検討した資源別または町会の設立年別で行うと、図3-1で示した構造は変化する可能性がある。更に欠損値の処理について、得点化を施した項目はサンプル数の確保のために「無回答・不明」を0でカウントしている。「無回答・不明」を限りなく少なくするというのは調査上の原則でもあるが、これら結果の処理方法については今後の課題としたい。

²² 以下では観測変数を「○○」、潜在変数を「△△」と表記する。

²³ ただし、文書化等といったような形式化をする必要はない。

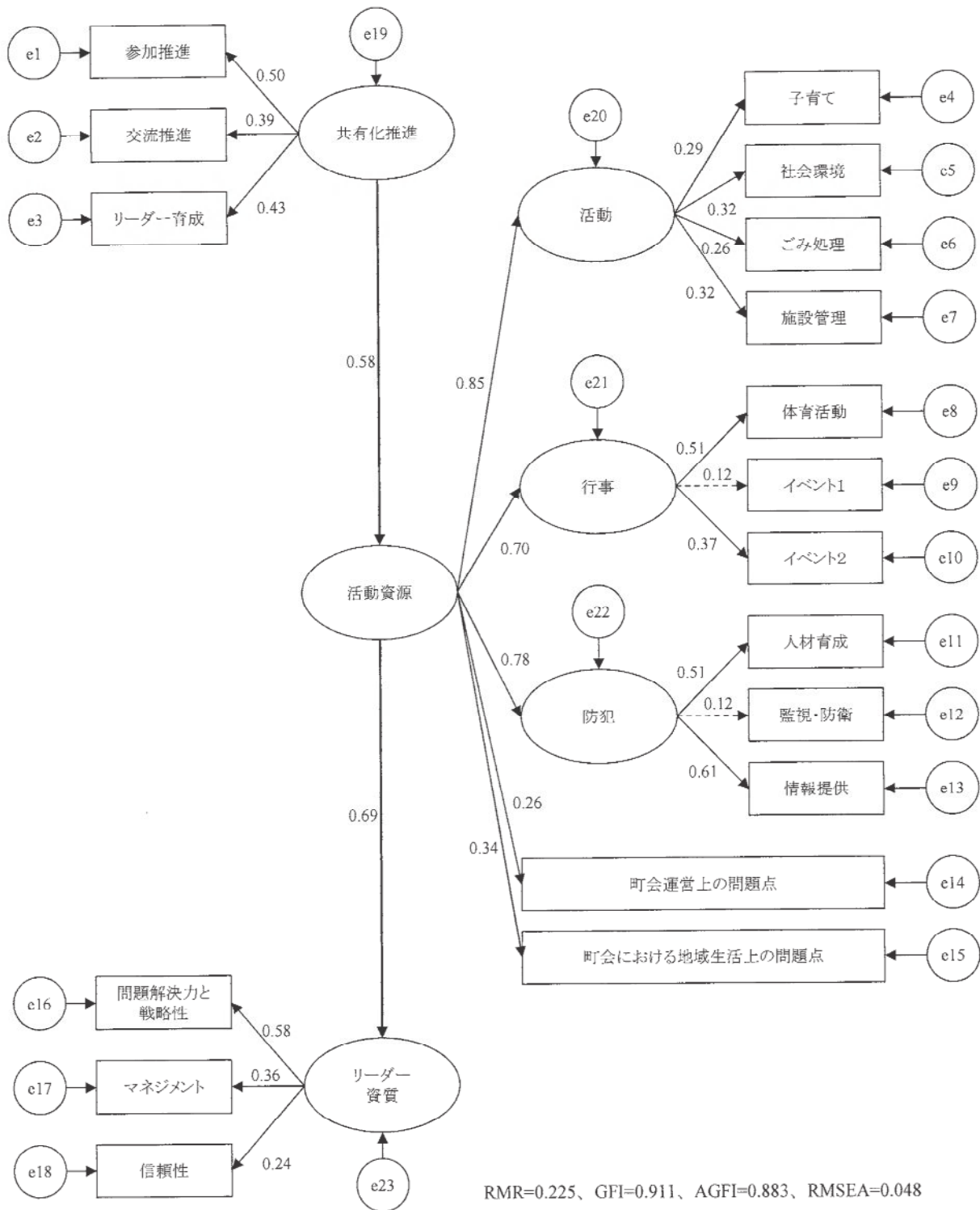


図 3-1 リーダーシップ、マネジメントと活動資源に関する分析結果²⁴

²⁴ 点線は 5% の t 検定により有意ではないことを示す。

参考文献

- 1)石栗伸郎 2011「非営利組織の経営研究 自治会・町内会に対する経営戦略論の適用に関する予備的考察」『関東学院大学経済経営研究所年報 33』、165-185、
- 2)石栗伸郎 2012「自治会・町内会への組織論適用に関する予備的考察 (非営利組織の経営研究)」『関東学院大学経済経営研究所年報 34』、147-165
- 3)狩野長江 2007「自治体間ナレッジ・マネジメント—知識の広域連携—」『人づくり・まちづくり研究紀要第1集』、43-58
- 4)木村裕美 2005「商店街の公共空間性とパートナー
- 5)桑田耕太郎・田尾雅夫 1998『組織論』、有斐閣
- 6)大勝陽平・松本行真 2012「震災復興プロセスにおける地域住民の果たす役割に関する研究—福島県いわき市四倉町道の駅「よつくら港」の取り組みを事例に—」『日本都市学会年報 vol.45』
- 7)野中郁次郎・紺野登 1999『知識経営のすすめ—ナレッジマネジメントとその時代—』、ちくま新書
- 8)野中郁次郎・紺野登 2012『知識創造経営のプリンシパル—賢慮資本主義の実践論—』、東洋経済新報社
- 9)松本行真・中尾剛ら 2011『自治会・町会ポータルサイト開発のための基礎調査および仕組み作りの検討(大学等と地域の連携したまちづくり推進事業報告書)』
- 10)松本行真・中尾剛 2012『地域コミュニティの絆をつなぐポータルサイトの開発(大学等と地域の連携したまちづくり推進事業報告書)』
- 11)松本行真 2011a「地域リーダーの防災観」、吉原直樹編著『防災コミュニティの基層』、167-190、御茶の水書房
- 12)松本行真 2011b「防災コミュニティの人的資源と活動資源」、吉原直樹編著『防災コミュニティの基層』、235-259、御茶の水書房
- 13)松本行真 2012a「大震災後の道の駅よつくら港—地域の強固な「絆」と震災復興—」『東北都市学会年報 vol.11・12』、67-74
- 14)松本行真 2012b「リーダーシップとマネジメント」『地方都市における問われる町会の存在意義—2011年度弘前市町内会・自治会調査結果報告書—』、67-86