

第5章 リーダーシップとマネジメント

5.1 会長資質の自己評価

これまでに実施した東北6つの県庁所在地（青森市、秋田市、盛岡市、仙台市、山形市、福島市）といわき市調査においては、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、その軸に基づいて町会との関係を分析してきた。ただ、これは過去の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。

例えば、フィードラー（1967）によれば、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。

今回の調査（『弘前市町会調査』）では上記の問題意識をふまえて、リーダーシップ（ここでいう「リーダーシップ」を以下、混乱を避けるために「会長の資質」とする）を5つに分類し、かつ各々に3項目に分けて考えることにする。具体的には、リーダーシップを「率先して仕事を行い、仕事への意欲が高い」、「町会や自治会活動への意識を高めている」、「町会内の雰囲気率先してよい方向に変えようとしている」、マネジメントを「町会・自治化の目標を達成しようとする意識が高い」、「役員等の話に耳を傾け、各活動を理解している」、「役員等への自主性を尊重し、任せることで人材育成につなげている」、問題解決力を「状況の変化等に柔軟に対応し、積極的に解決している」、「問題解決に必要な資源について、適切に割り当てている」、「問題意識と色々な視点から改善案を出している」、信頼性を「仕事を進めるにあたって信頼がおける」、「人として尊敬できる」、「裏表なく公平な態度で役員等に接している」、戦略性を「指示がその都度バラバラでなく、一貫している」、「明確な町会の目標や方針を持っている」、「何をすればよいか、具体的な戦略を持っている」の15項目である。

まず、これら15の項目について、2章で検討した活動リソース、会長リソース、そして両者をかけあわせた町会リソースの各軸で、会長の資質に関する自己評価を確認しよう（表5-1-1）。

活動リソースの軸でみると、大抵の項目で活動リソースの多寡とリーダーシップ項目との間に正の相関がうかがえる。しかしながら、「役員等の自主性を尊重、人材育成につなげている」や「仕事を一緒に進めるにあたって信頼がおける」、そして戦略性における全ての項目では活動リソース「中」で大きくなっており、これは戦略性を持ちつつも実現するのはボトムアップ的な手法を用いるという会長像であるといえよう。

会長リソースではどうだろうか。現状では他市との比較が出来ないため断定は出来ないが、会長リソース「中」で信頼性をはじめとする、いわゆるボトムアップ的なリーダー像をうかがわせる項目が高い。

このように弘前市の町会では、会長個人によるトップダウン的なリーダーシップというよりは、ボトムアップ的に進めるが故に活動リソースが高い、という関係なのだろうか。これは活動リソース×会長リソースによる町会リソース軸でみた傾向にもほぼ一致する。

表 5-1-1 各セグメント別の会長リーダーシップ自己評価

	調査数	リーダーシップ			マネジメント			問題解決力		
		率先して仕事を 行い、仕事への 意欲が高い	町会や自治会活動 への意欲を高 めている	町会内の 雰囲気率先して 良い方向に変え ようとしている	町会・自治 会の目標を達 成しようとする 意識が高い	役員等の 話に耳を傾 け、各活動を 理解している	役員等の 自主性を尊 重し、任せる ことで人材 育成につな げている	状況の変 化等に柔軟 に対応し積 極的に解決 している	問題解決 に必要な資 源について、 適切に割り 当てている	問題意識と 色々な視点 から改善案 を出している
合計	214	34.1	43.9	63.6	78.5	72.9	55.1	57.0	39.3	37.9
活動	多	50 ▲ 56.0	▲ 70.0	△ 80.0	△ 90.0	△ 88.0	58.0	▲ 76.0	48.0	↑ 50.0
	中	68 35.3	44.1	66.2	83.8	75.0	∴ 64.7	57.4	45.6	∴ 45.6
	少	90 ▼ 21.1	▽ 31.1	▽ 53.3	▽ 68.9	▽ 63.3	∴ 47.8	∴ 48.9	∴ 31.1	▽ 26.7
会長	多	65 36.9	38.5	69.2	78.5	67.7	58.5	↓ 46.2	36.9	35.4
	中	56 33.9	50.0	64.3	80.4	80.4	50.0	64.3	39.3	41.1
	少	75 32.0	41.3	64.0	78.7	72.0	54.7	60.0	44.0	41.3
町会	活動：多、会長：多	48 33.3	45.8	68.8	∴ 70.8	70.8	47.9	54.2	39.6	29.2
	活動：少、会長：多	53 30.2	39.6	62.3	83.0	71.7	54.7	↓ 45.3	32.1	41.5
	活動：少、会長：少	63 27.0	36.5	58.7	74.6	68.3	49.2	57.1	33.3	33.3
	活動：多、会長：少	48 △ 50.0	△ 58.3	66.7	∴ 87.5	∴ 81.3	↑ 68.8	△ 72.9	△ 56.3	↑ 50.0

	調査数	信頼性			戦略性		
		仕事を一緒に 進めるにあ たって信頼 がおける	人(ひと)と して尊敬で きる	裏表なく公 平な態度で 役員等に 接している	指示がその 都度バラ バラでなく、 一貫してい る	明確な町 会の目標 や方針を 持っている	何をすれば 良いか具 体的な戦 略を持って いる
合計	214	41.6	20.1	68.7	55.1	38.8	32.7
活動	多	50 50.0	△ 32.0	∴ 78.0	64.0	∴ 50.0	38.0
	中	68 ↑ 51.5	22.1	∴ 76.5	↑ 66.2	△ 51.5	∴ 41.2
	少	90 ▼ 31.1	↓ 12.2	↓ 60.0	▽ 42.2	▼ 24.4	↓ 24.4
会長	多	65 35.4	15.4	66.2	60.0	41.5	30.8
	中	56 48.2	△ 32.1	∴ 76.8	55.4	37.5	28.6
	少	75 37.3	▽ 10.7	70.7	52.0	36.0	37.3
町会	活動：多、会長：多	48 47.9	∴ 29.2	75.0	52.1	33.3	25.0
	活動：少、会長：多	53 37.7	18.9	67.9	58.5	39.6	26.4
	活動：少、会長：少	63 39.7	17.5	∴ 60.3	54.0	36.5	34.9
	活動：多、会長：少	48 43.8	16.7	75.0	56.3	45.8	↑ 45.8

次にこれら 15 項目を得点化したリーダーシップ、マネジメント、問題解決力、信頼性、戦略性の 5 分類を、多—中—少による 3 セグメントの分布を確認する (表 5-1-2)。

活動リソースについてみると、リーダーシップ、マネジメント、問題解決力、信頼性、戦略性のいずれもリソースと各分類の多寡にほぼ正の相関があるといえる。また、会長リソース「中」で問題解決力や信頼性が多いことから、ここでもボトムアップ型のリーダー像を垣間見ることができよう。

町会リソース (活動、会長) について 5 分類で「多」をみていくと、(多、多) で信頼性、(少、少) で戦略性、(多、少) はマネジメント、問題解決力である。これだけで判断すると

(多、多) 町会の会長は町内のネットワークをほぼ把握 (→掌握) しており、相互の信頼性が活動を維持・発展させていると考えられる。(少、少) では、(在任人数が短く、かつ地付きの家の出身ではないという意味で) リーダーシップに不安がある会長にとって、「(町内が活発になる) きっかけとしての戦略性」を持ってはいる (とと思っている) もの、それが活動に至っていない現状をあらわしていると思われる。(多、少) において、先の (少、少) の会長と同様な背景を持つために、トップダウンよりは会員皆が動けるようなマネジメントや、(〇〇をすると××が実現したという) 問題解決へのアウトプット志向になっているといえよう。

あくまでも問題の一側面を照射しているに過ぎないが、こうした軸別のセグメントからみただけでも、リーダーシップとの関わりについていくつかの違いが明らかになっている。

表 5-1-2 各セグメント別のランク化された会長リーダーシップ

	調査数	リーダーシップ			マネジメント			問題解決力			
		多	中	少	多	中	少	多	中	少	
合計	214	23.8	37.9	29.9	43.9	29.4	20.1	21.5	43.0	28.0	
活動	多	▲ 44.0	40.0	▽ 16.0	↑ 56.0	24.0	18.0	28.0	∴ 54.0	∴ 18.0	
	中	68	26.5	38.2	26.5	51.5	29.4	∴ 13.2	25.0	45.6	22.1
	少	90	▼ 11.1	36.7	△ 41.1	▽ 32.2	32.2	↑ 27.8	∴ 15.6	37.8	↑ 36.7
会長	多	65	24.6	40.0	24.6	44.6	23.1	21.5	15.4	44.6	29.2
	中	56	25.0	39.3	28.6	44.6	32.1	21.4	∴ 28.6	35.7	30.4
	少	75	22.7	37.3	34.7	41.3	34.7	20.0	24.0	44.0	28.0
町会	活動: 多、会長: 多	48	22.9	41.7	↓ 18.8	43.8	∴ 18.8	20.8	20.8	41.7	20.8
	活動: 少、会長: 多	53	18.9	39.6	35.8	37.7	∴ 39.6	22.6	20.8	∴ 34.0	▲ 45.3
	活動: 少、会長: 少	63	23.8	∴ 28.6	△ 41.3	39.7	30.2	23.8	17.5	47.6	28.6
	活動: 多、会長: 少	48	31.3	43.8	↓ 18.8	↑ 56.3	27.1	∴ 12.5	∴ 29.2	47.9	▽ 14.6

	調査数	信頼性			戦略性			
		多	中	少	多	中	少	
合計	214	15.9	49.5	25.2	21.0	39.3	32.2	
活動	多	50	∴ 24.0	52.0	22.0	∴ 30.0	34.0	36.0
	中	68	17.6	51.5	20.6	25.0	∴ 48.5	▽ 19.1
	少	90	∴ 10.0	48.9	30.0	↓ 13.3	35.6	↑ 41.1
会長	多	65	12.3	52.3	23.1	20.0	44.6	∴ 24.6
	中	56	△ 26.8	44.6	21.4	25.0	∴ 30.4	39.3
	少	75	↓ 8.0	53.3	∴ 32.0	20.0	38.7	37.3
町会	活動: 多、会長: 多	48	↑ 25.0	∴ 39.6	↓ 14.6	∴ 12.5	43.8	25.0
	活動: 少、会長: 多	53	∴ 9.4	↑ 62.3	26.4	15.1	△ 52.8	32.1
	活動: 少、会長: 少	63	15.9	44.4	30.2	∴ 28.6	▽ 25.4	39.7
	活動: 多、会長: 少	48	14.6	52.1	27.1	27.1	35.4	31.3

5.2 町会における知識経営の可能性

2 章では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してきた。そして前節では、これらの軸で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。

以上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。具体的には野中郁次郎（1999）の知識経営に関する基本的なフレームワークの提示し、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、そのフレームの町内会運営へ適用を試みることにする。

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²⁾。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、よくあるのが「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、逆にいえばそうした人がいなくなると、何も出来ないことになる。一事が万事ではないが、こうしたことも若い現役世代に町会を近寄り難き存在にしてしまっ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 5-2-1 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かん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、もう少し言えば「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』はいうまでもなく、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³⁾。さいごに『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ものとしよう。そうすると、このタイプは先にあげた『ベ

『ベストプラクティス共有型』に近いといえる。

<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採掘 	<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5-2-1 ナレッジマネジメントの4つのタイプ 野中(1999, p.70)

知識の共有とその活用には3つのステップがあるとしているのが図5-2-2である。まずは知識の共有を行い、その活用を図るといった段階が『stage1:知識プログラム』であり、stage1で共有された知識を町内会の「強み」としていくのが『stage2:知識戦略』であり、知識の蓄積とそれによる強みを今後の町内会運営に向けたビジョンを構築する段階を『stage3:知識ビジョン』としている。このようなステップでみると、現状のほとんどの町内会は stage1 にも至っていないのではなかろうか。

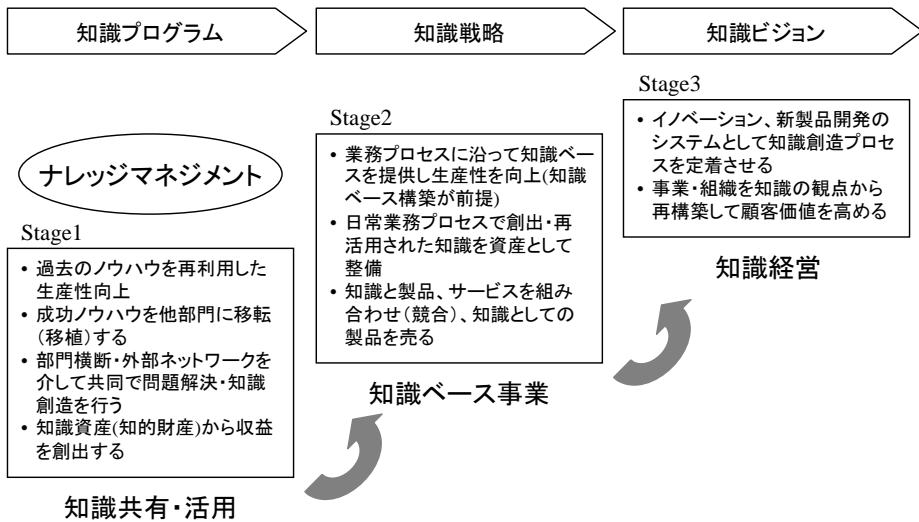


図5-2-2 ナレッジマネジメントから知識経営へ 同(1999, p.97)

ところで知識にはどのようなものがあるのか。野中はポランニー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(図5-2-3)。町内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5-2-4となる。

暗黙知 (Tacit Knowledge)	形式知 (Explicit Knowledge)
<ul style="list-style-type: none"> • 言語化しえない・言語化しがたい知識 • 経験や五感から得られる直接的知識 • 現時点の知識 • 身体的な勘どころ、コツと結びついた技能 • 主観的・個人的 • 情緒的・情念的 • アナログ知、現場の知 • 特定の人間・場所・対象に特定・限定されることが多い • 身体経験を伴う共同作業により共有、発展増殖が可能 	<ul style="list-style-type: none"> • 言語化された明示的な知識 • 暗黙知から分節される体系的知識 • 過去の知識 • 明示的な方法・手順、事物についての情報を理解するための辞書の構造 • 客観的・社会(組織)的 • 理性的・論理的 • デジタル知、つまり了解の知 • 情報システムによる補完などにより場所の移動・転嫁、再利用が可能 • 言語的媒介をつうじて共有、編集が可能

図5-2-3 暗黙知と形式知の特性 同(1999、p.105)

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・ノレッジ」(ギアツ)として埋め込まれる『内面化』といえる。これを個人(i)、集団(g)、組織(o)の形成プロセスとして読み直して表現したのが図2-5-5である。

こうし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を示したのが図5-2-6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⁴⁾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」ということを示している。

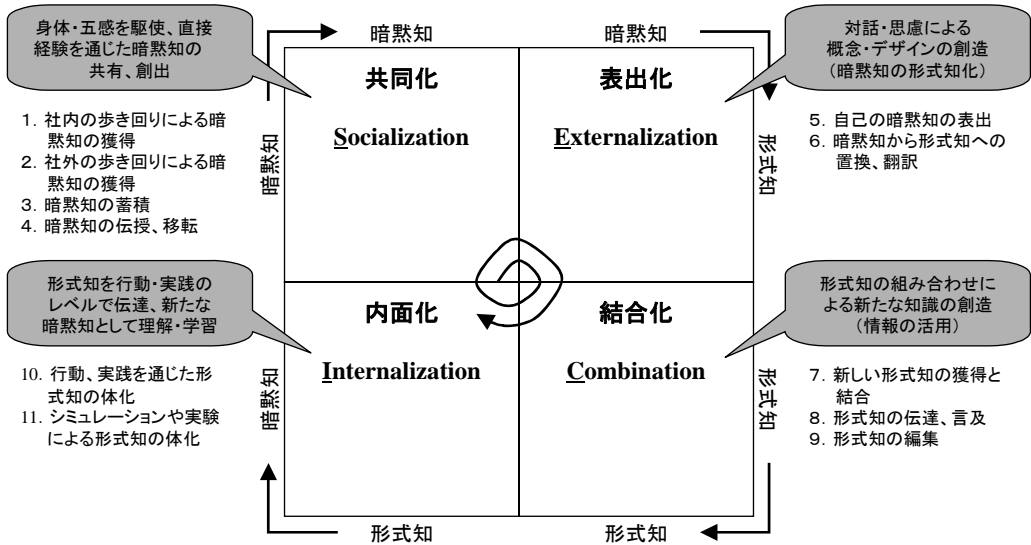


図 5-2-4 SECIプロセス 同(1999、p.111)

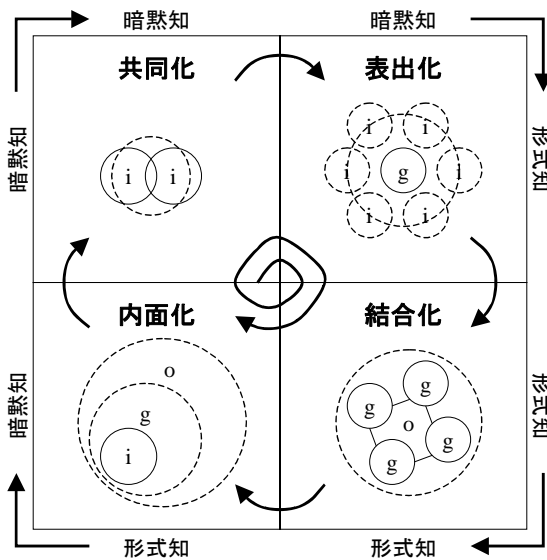


図 5-2-5 知識創造と個人・集団・組織の自己超越 同(1999、p.122)

このように本節では野中のフレームに依拠しつつ、その町会への適用を試みた。次節ではこれらのフレームを活用し、現状の町会の運営上 (主に知識経営とリーダーシップ) の課題を抽出する。

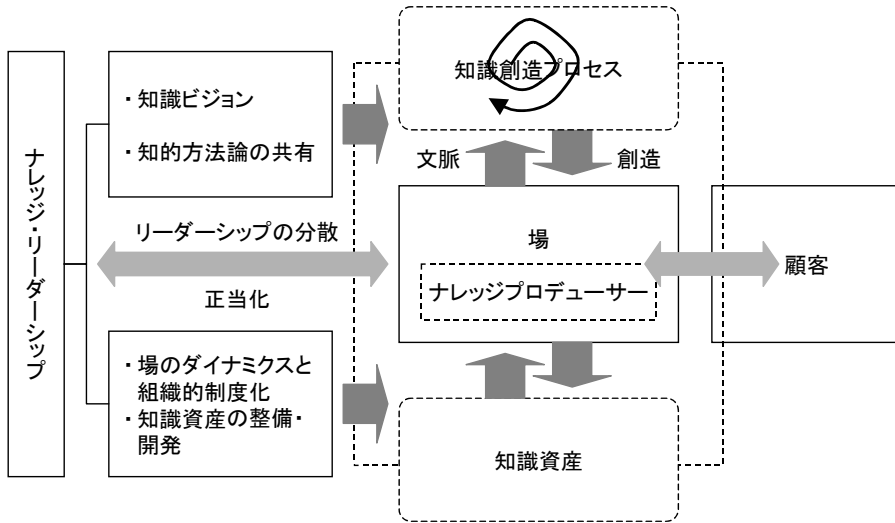


図 5-2-6 知識創造と場とリーダーシップ 同(1999、p.176)

5.3 情報共有の実態

本節では弘前市町会における情報共有の実態について確認する。まず、町会運営におけるマニュアル化の現状についてみると(図5-3-1)、「住民への必要な情報伝達・共有」(65.9%)が7割近くであり、次いで「集会施設の確保」(54.2%)、「町会の役員間の調整」(52.8%)となっている。

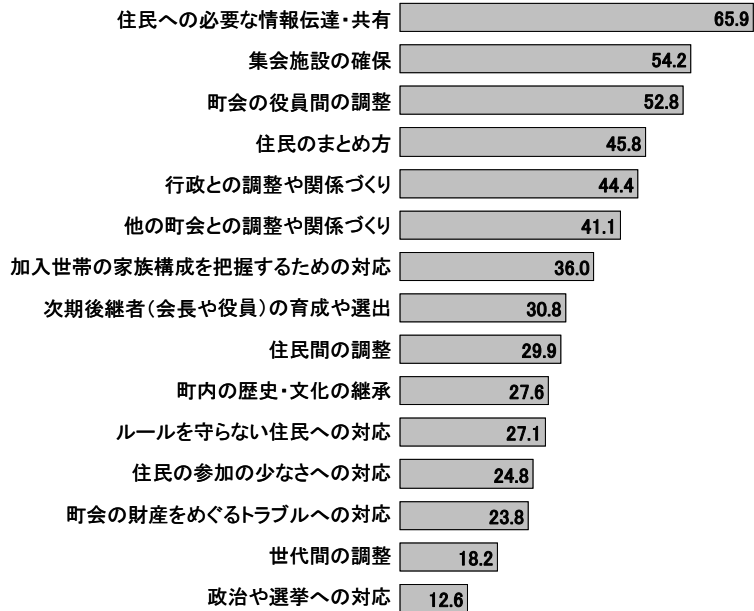


図5-3-1 町会運営におけるマニュアル化の現状

続いて、前節で検討した町会長の資質別でマニュアル化の現状を確認すると(表5-3-1)、会長自身のリーダーシップが強いと自己評価している町会では「町会内の役員間の調整」(62.7%)、「住民のまとめかた」(58.8%)、「住民間の調整」(43.1%)が多い。次に自身にはマネジメント能力があるとする町会では「次期後継者の育成や選出」(38.3%)、「住民間の調整」(37.2%)である。問題解決力があるとする町会では「他の町会との調整や関係づくり」(54.3%)、「住民間の調整」(45.7%)、「次期後継者の育成や選出」(41.3%)である。

表5-3-1 会長の資質別の町会運営のマニュアル化の現状

	調査数	町内会の役員間の調整	住民のまとめ方	他の町会との調整や関係づくり	次期後継者(会長や役員)の育成や選出	住民間の調整	町内の歴史・文化の継承
合計	214	52.8	45.8	41.1	30.8	29.9	27.6
リーダーシップ 多	51	∴ 62.7	↑ 58.8	49.0	37.3	△ 43.1	35.3
マネジメント 多	94	56.4	46.8	44.7	∴ 38.3	∴ 37.2	↑ 36.2
問題解決力 多	46	56.5	54.3	↑ 54.3	∴ 41.3	△ 45.7	34.8
信頼性 多	34	52.9	44.1	▽ 23.5	26.5	35.3	35.3
戦略性 多	45	55.6	42.2	42.2	33.3	35.6	31.1

次に町会運営のノウハウについて会員との間で共有されているかをみていくと(図5-3-2)、「住民への必要な情報伝達・共有」(75.2%)、「町会の役員間の調整」(69.2%)、「他の町会との調整や関係づくり」(68.2%)、「集会施設の確保」(68.2%)、「行政との調整や関係づくり」(67.3%)が7割前後である。

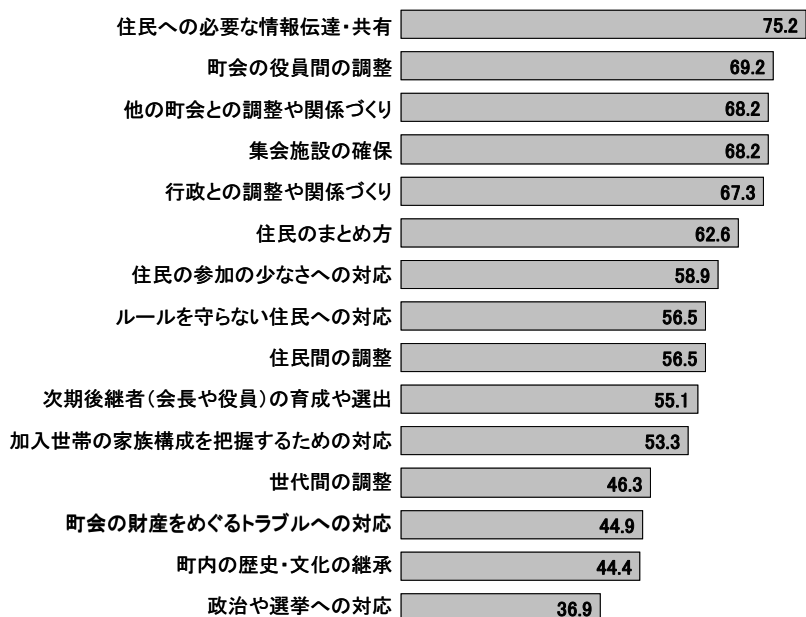


図5-3-2 町会運営に関する会員との共有

会長の資質別でみると(表5-3-2)、リーダーシップでは「住民間の調整」(66.7%)、マネジメントは「住民間の調整」(64.9%)、「加入世帯の家族構成を把握するための対応」(60.6%)、「世代間の調整」(54.3%)が多い。問題解決力は「住民のまとめ方」(76.1%)、「住民間の調整」(73.9%)、「次期後継者の育成や選出」(65.2%)、「世代間の調整」(58.7%)であり、戦略性は「住民間の調整」(71.1%)、「次期後継者の育成や選出」(68.9%)、「世代間の調整」(60.0%)が多く、会長の資質別での運営に関するノウハウ共有が異なることがわかる。

表5-3-2 会長の資質別の町会運営に関する会員との共有

	調査数	加入世帯の家族構成を把握するための対応	住民間の調整	世代間の調整	住民のまとめ方	次期後継者(会長や役員)の育成や選出
合計	214	53.3	56.5	46.3	62.6	55.1
リーダーシップ 多	51	47.1	△ 66.7	52.9	62.7	60.8
マネジメント 多	94	△ 60.6	△ 64.9	△ 54.3	68.1	61.7
問題解決力 多	46	54.3	△ 73.9	↑ 58.7	↑ 76.1	△ 65.2
信頼性 多	34	44.1	61.8	50.0	55.9	52.9
戦略性 多	45	57.8	△ 71.1	↑ 60.0	68.9	↑ 68.9

5.4 会長の資質と活動主体

前節では、町会の運営ノウハウについて役員内／会員との間で共有される状況を全体と会長資質別で確認した。そこでは会長の資質によりノウハウの共有実態が異なることを明らかにした。本節では、町会活動の中心となる主体がどこにあるかを、会長の資質別で確認する。

(1) 町会の活動

会長が中心となって実施する町会活動についてであるが（表5-4-1）、リーダーシップや戦略性に関する自己評価が高い町会で共通にあるのは「ごみ処理収集協力」、「公園・広場の管理」、「私道の管理」、「高齢者福祉」、「青少年教育・育成」、「防犯パトロール」であり、リーダーシップだけに多いのは「地域の清掃美化」、「雪かたづけ」、「学童保育の支援」、戦略性では「集会所等施設管理」、「防火パトロール」、「乳幼児保育の支援」となっている。また、問題解決力では「私道の管理」、「高齢者福祉」、「防犯パトロール」、信頼性は「集会所等施設管理」である。マネジメントについて、特徴のある活動は見られなかった。

表5-4-1 会長が中心となって実施する町会活動

	調査数	ごみ処理 収集協力	地域の清 掃美化	集会所等 施設管理	公園・広 場の管理	雪かたづ け	私道の管 理
合計	214	32.7	30.4	27.6	24.8	16.4	13.6
リーダーシップ 多	51	△ 47.1	↑ 41.2	35.3	↑ 35.3	∴ 23.5	↑ 21.6
マネジメント 多	94	30.9	31.9	28.7	22.3	13.8	12.8
問題解決力 多	46	41.3	37.0	28.3	30.4	17.4	▲ 28.3
信頼性 多	34	35.3	38.2	↑ 41.2	26.5	17.6	17.6
戦略性 多	45	△ 46.7	33.3	∴ 37.8	△ 40.0	17.8	↑ 22.2

	調査数	高齢者福 祉	青少年教 育・育成	防犯パト ロール	学童保育 の支援	防火パト ロール	乳幼児保 育の支援
合計	214	8.4	7.0	5.6	5.6	2.8	0.9
リーダーシップ 多	51	△ 17.6	△ 15.7	↑ 11.8	∴ 9.8	3.9	2.0
マネジメント 多	94	7.4	7.4	6.4	6.4	2.1	1.1
問題解決力 多	46	↑ 15.2	8.7	▲ 15.2	8.7	4.3	2.2
信頼性 多	34	11.8	5.9	8.8	8.8	5.9	-
戦略性 多	45	↑ 15.6	↑ 13.3	∴ 11.1	8.9	∴ 6.7	△ 4.4

次に役員が中心となって実施する活動をみると（表5-4-2）、先の会長中心では特徴としてあらわれなかったマネジメントでほぼ全ての項目について多くなっている。マネジメントに長けていると感じている会長ほど、役員との分担を進めていることをこの結果は示している。

表5-4-2 役員が中心となって実施する町会活動

	調査数	青少年教 育・育成	地域の清 掃美化	雪かたづ け	資源・廃 品回収	学童保育 の支援	防犯パト ロール	乳幼児保 育の支援	交通安全 対策	防火パト ロール
合計	214	11.2	7.9	6.5	6.1	6.1	4.2	4.2	3.7	2.8
リーダーシップ 多	51	11.8	7.8	7.8	↑ 11.8	7.8	△ 9.8	△ 9.8	5.9	∴ 5.9
マネジメント 多	94	∴ 16.0	∴ 11.7	∴ 10.6	6.4	∴ 9.6	△ 8.5	△ 8.5	∴ 6.4	△ 6.4
問題解決力 多	46	10.9	8.7	8.7	2.2	6.5	∴ 8.7	6.5	2.2	△ 8.7
信頼性 多	34	∴ 2.9	5.9	2.9	8.8	2.9	5.9	-	2.9	-
戦略性 多	45	11.1	6.7	6.7	4.4	4.4	∴ 8.9	2.2	6.7	4.4

隣組レベルについては(表5-4-3)、いずれも割合としては小さいが、自身のリーダーシップが強いという自己評価の町会で「高齢者福祉」や「青少年教育・育成」が(1割未満だが)多い。他には信頼性では高齢者福祉、問題解決力や戦略性で防犯パトロールが(同様に1割未満だが)特徴的であることから、ここでも会長の資質の違いで隣組レベルでの活動内容は異なることが確認できた。

表5-4-3 隣組が中心となって実施する町会活動

	調査数	高齢者福祉	集会所等施設管理	防犯パトロール	青少年教育・育成
合計	214	2.3	1.4	0.9	0.9
リーダーシップ 多	51	↑ 5.9	2.0	2.0	△ 3.9
マネジメント 多	94	3.2	∴ 3.2	2.1	1.1
問題解決力 多	46	2.2	2.2	△ 4.3	2.2
信頼性 多	34	△ 8.8	2.9	2.9	-
戦略性 多	45	4.4	2.2	△ 4.4	-

会員が中心となっている活動であるが(表5-4-4)、「役員」における結果と同様に、マネジメントに長けている会長の町会で、「集会所等施設管理」、「街灯等の設備管理」、「青少年教育・育成」、「高齢者福祉」等といった活動の中心に会員がいることがわかる。

表5-4-4 会員が中心となって実施する町会活動

	調査数	集会所等施設管理	街灯等の設備管理	青少年教育・育成	高齢者福祉	防火パトロール	防犯パトロール	学童保育の支援	乳幼児保育の支援
合計	214	9.8	9.8	8.9	8.9	6.5	6.1	5.6	2.3
リーダーシップ 多	51	5.9	7.8	3.9	5.9	3.9	-	3.9	3.9
マネジメント 多	94	△ 17.0	△ 16.0	△ 14.9	△ 14.9	∴ 10.6	∴ 9.6	△ 10.6	3.2
問題解決力 多	46	8.7	10.9	10.9	6.5	8.7	4.3	6.5	2.2
信頼性 多	34	∴ 2.9	8.8	14.7	8.8	5.9	2.9	8.8	△ 8.8
戦略性 多	45	8.9	↓ 2.2	6.7	4.4	2.2	-	2.2	2.2

以上のように町会の活動について、役員や会員レベルまでの役割分担が行われる会長は、目標を設定し、役員らの自主性とその活動を理解しつつ、次世代を担う人材育成を行うという意味でのマネジメント能力に関する自己評価が高い。一方で、それ以外の項目については会長が(相対的に多く)中心になっているといえる。

(2) 町会の行事

次に町会の行事をどこが主体となって実施しているのかを確認する。まず、会長が中心になっている場合をみると(表5-4-5)、自らのリーダーシップが強いと評価する町会において「町会の総会」、「新年会・忘年会」、「研修会・講習会」、「冠婚葬祭」といった行事で、他の資質に比べると数が多い。その他では問題解決力は「盆踊り・夏祭り」、信頼性で「冠婚葬祭」、戦略性では「盆踊り・夏祭り」と「運動会」に多いことが確認できた。

表 5-4-5 会長が中心となって実施する町会行事

	調査数	町会の総 会	新年会・ 忘年会	盆踊り・夏 祭り	研修会・ 講習会	冠婚葬祭	運動会	運動会以 外の体育 活動
合 計	214	73.8	19.2	8.9	8.9	8.4	5.1	0.5
リーダーシップ 多	51	↑ 84.3	△ 33.3	13.7	▲ 23.5	↑ 15.7	7.8	-
マネジメント 多	94	71.3	20.2	8.5	9.6	6.4	5.3	1.1
問題解決力 多	46	78.3	26.1	△ 19.6	8.7	10.9	6.5	↑ 2.2
信頼性 多	34	76.5	17.6	5.9	5.9	∴ 14.7	5.9	△ 2.9
戦略性 多	45	77.8	17.8	△ 17.8	13.3	11.1	↑ 11.1	-

役員が中心となって実施する町会行事を資質別でみると(表 5-4-6)、いずれも1割前後と小さいものの、リーダーシップでは「盆踊り・夏祭り」、「宿泊旅行」、「運動会」、問題解決力では「食事会・飲み会」、「宿泊旅行」、「運動会」、戦略性は「新年会・忘年会」、「研修会・講習会」、「運動会」が多いことがわかった。これは前項で論じたごみ処理等の活動とは異なり、マネジメントに関する自己評価が高い町会では目立った傾向はない。

表 5-4-6 役員が中心となって実施する町会行事

	調査数	新年会・ 忘年会	盆踊り・夏 祭り	食事会・ 飲み会	研修会・ 講習会	宿泊旅行	運動会	映画上 映・演劇 鑑賞
合 計	214	7.9	6.5	6.1	6.1	2.8	1.9	0.5
リーダーシップ 多	51	11.8	∴ 11.8	7.8	5.9	△ 7.8	△ 5.9	-
マネジメント 多	94	10.6	7.4	5.3	6.4	4.3	1.1	-
問題解決力 多	46	13.0	8.7	∴ 10.9	6.5	∴ 6.5	△ 6.5	-
信頼性 多	34	2.9	11.8	5.9	5.9	2.9	-	-
戦略性 多	45	∴ 13.3	8.9	8.9	∴ 11.1	4.4	△ 6.7	↑ 2.2

最後に隣組、会員レベルで中心となっている行事について確認する(表 5-4-7)。これらが中心となっている割合は1割未満が大半であるものの、リーダーシップの自己評価が高い町会では隣組が「ねぶた制作・運行」を、問題解決力では「ラジオ体操」、「盆踊り・夏祭り」や「研修会・講習会」を、戦略性は「盆踊り・夏祭り」が多い。会員が中心である行事は、マネジメントで「盆踊り・夏祭り」、信頼性で「新年会・忘年会」という結果であった。

表 5-4-7 隣組、会員が中心となって実施する町会行事

	調査数	隣組が中心				会員が中心	
		ラジオ体 操	ねぶた制 作・運行	盆踊り・夏 祭り	研修会・ 講習会	盆踊り・夏 祭り	新年会・ 忘年会
合 計	214	0.9	0.5	0.5	0.5	6.5	4.2
リーダーシップ 多	51	-	∴ 2.0	-	-	5.9	3.9
マネジメント 多	94	1.1	1.1	1.1	1.1	∴ 10.6	6.4
問題解決力 多	46	△ 4.3	-	↑ 2.2	↑ 2.2	6.5	-
信頼性 多	34	-	-	-	-	8.8	∴ 8.8
戦略性 多	45	2.2	-	↑ 2.2	-	4.4	2.2

5.5 会長の資質とまちづくり

本節では前節に引き続き、会長の資質別で防犯・防災活動の主体がどこにあるのかを検討する。

(1) 防犯活動

会長が中心となって実施する防犯活動をみると（表 5-5-1）、リーダーシップの自己評価が高い町会では「防犯活動の組織化の支援」、「防犯のための講習会の実施」、「防犯パトロールの強化・連携」、「防犯活動のリーダー育成」と、1割未満ではあるが多岐にわたっている。戦略性が高い町会でも「防犯活動に関する情報提供」、「防犯のための句集会の開催」や「防犯活動のリーダー育成」と同様な傾向が見受けられる。

表 5-5-1 会長が中心となって実施する防犯活動

	調査数	防犯活動に関する情報提供	防犯活動の組織化の支援	防犯のための講習会の開催	防犯パトロールの強化・連携	防犯活動のリーダー育成
合計	214	4.7	3.3	2.8	2.8	1.9
リーダーシップ 多	51	7.8	↑ 7.8	△ 7.8	△ 5.9	△ 5.9
マネジメント 多	94	7.4	4.3	1.1	2.1	↑ 4.3
問題解決力 多	46	4.3	4.3	4.3	2.2	-
信頼性 多	34	8.8	5.9	5.9	5.9	▲ 8.8
戦略性 多	45	▲ 13.3	4.4	△ 8.9	4.4	▲ 8.9

次は役員が中心となっている防犯活動である（表 5-5-2）。会長自身で戦略性が高い考える町会で「防犯活動の組織課支援」、「防犯パトロールの強化・連携」、「防犯活動に関する情報提供」、「防犯キャンペーンの実施」を役員中心に活動させていることがわかる。

表 5-5-2 役員が中心となって実施する防犯活動

	調査数	防犯活動の組織化の支援	防犯パトロールの強化・連携	犯罪発生状況の情報提供	防犯活動のリーダー育成	防犯活動に関する情報提供	防犯キャンペーンの実施
合計	214	3.3	2.8	1.4	1.4	0.9	0.5
リーダーシップ 多	51	3.9	△ 5.9	-	-	-	-
マネジメント 多	94	4.3	4.3	△ 3.2	△ 3.2	1.1	1.1
問題解決力 多	46	4.3	2.2	-	-	-	-
信頼性 多	34	-	-	-	-	-	-
戦略性 多	45	△ 8.9	△ 8.9	2.2	2.2	△ 4.4	↑ 2.2

隣組や会員レベルについてみると（表 5-5-3）、リーダーシップが強い町会では隣組が中心となって「防犯灯・街路灯の整備」を、会員が中心となって「防犯キャンペーンの実施」となっている。問題解決力のある会長を擁す町会では「防犯活動に関する情報提供」を隣組が中心となり、「防犯灯・街路灯の整備」や「犯罪発生状況の情報提供」は会員を中心として活動させていること等が確認できた。

表 5-5-3 隣組、会員が中心となって実施する防犯活動

	調査数	隣組が中心		会員が中心		
		防犯灯・街路灯の整備	防犯活動に関する情報提供	防犯灯・街路灯の整備	犯罪発生状況の情報提供	防犯キャンペーンの実施
合計	214	2.8	0.5	4.7	0.5	0.5
リーダーシップ 多	51	∴ 5.9	-	5.9	-	∴ 2.0
マネジメント 多	94	4.3	1.1	6.4	1.1	1.1
問題解決力 多	46	-	↑ 2.2	∴ 8.7	↑ 2.2	-
信頼性 多	34	-	△ 2.9	5.9	△ 2.9	△ 2.9
戦略性 多	45	4.4	-	2.2	↑ 2.2	↑ 2.2

(2) 防災活動

最後に防災活動について確認する。会長が中心となって活動しているものをみると（表 5-5-4）、ここでもリーダーシップと戦略性に関する自己評価が高い町会で「避難場所の決定」、「防災訓練や講演に積極的に参加」や「啓蒙活動を実施」等、幅広く行われている。また、問題解決力をみると「消火器等の準備を呼びかけ」、「高齢者・子ども・障がい者の安全」、「住民間の連絡方法等を決めている」で、信頼性では「消火器等の準備を呼びかけ」が多いことがわかる。

表 5-5-4 会長が中心となって実施する防災活動

	調査数	高齢者世帯・子どもの状況把握につとめている	消火器等を準備しておくよう住民に呼びかけている	近くの学校や公園等避難する場所を決めている	市等が主催の防災訓練や講演に積極的に参加	防災に関する講演を開く等して啓蒙活動を実施	高齢者・障がい者の安全	食料品や飲料水の備蓄を住民にすすめている	住民間の連絡方法等を決めている	倒壊を防止するよう呼びかけている	外国人等の状況把握につとめている
合計	214	12.1	10.7	10.3	7.0	6.1	5.6	3.7	3.7	1.9	1.9
リーダーシップ 多	51	17.6	▲ 23.5	↑ 17.6	▲ 19.6	▲ 15.7	↑ 11.8	△ 9.8	△ 9.8	△ 5.9	2.0
マネジメント 多	94	12.8	10.6	9.6	7.4	7.4	4.3	4.3	3.2	2.1	1.1
問題解決力 多	46	8.7	∴ 17.4	15.2	10.9	6.5	∴ 10.9	6.5	↑ 8.7	2.2	-
信頼性 多	34	14.7	↑ 20.6	11.8	8.8	5.9	2.9	5.9	5.9	2.9	2.9
戦略性 多	45	△ 22.2	15.6	△ 20.0	▲ 20.0	▲ 15.6	8.9	6.7	▲ 11.1	△ 6.7	△ 6.7

次に役員が中心となっている場合をみると（表 5-5-5）、戦略性が高い町会で「高齢者・子ども・障がい者の安全」、「消火器等の準備を呼びかけ」、「避難場所等の決定」、「啓蒙活動を実施」等、多彩な活動を行っている。それぞれの資質について多い項目を確認すると、リーダーシップについては「高齢者・子ども・障がい者の安全」や「消火器等の準備を呼びかけ」が、問題解決力は「高齢者世帯・子どもの状況把握につとめている」、信頼性では「避難場所等の決定」、「啓蒙活動を実施」や「食料品等の備蓄を住民にすすめる」である。前段の会長と同様に、マネジメントの自己評価が高い町会に差が出る項目はないことがわかる。

表 5-5-5 役員が中心となって実施する防災活動

	調査数	高齢者・子ども・障がい者の安全	高齢者世帯・子どもの状況把握につとめている	近くの学校や公園等避難する場所を決めている	消火器等を準備しておくよう住民に呼びかけている	防災に関する講演を開く等して啓蒙活動を実施	食料品や飲料水の備蓄を住民にすすめている	倒壊を防止するよう呼びかけている	地震保険に加入するよう住民に働きかけている
合計	214	5.6	5.1	3.3	2.8	2.3	1.9	0.9	0.5
リーダーシップ 多	51	∴ 9.8	5.9	5.9	∴ 5.9	3.9	3.9	-	-
マネジメント 多	94	5.3	6.4	2.1	3.2	4.3	2.1	1.1	1.1
問題解決力 多	46	8.7	△ 13.0	4.3	4.3	4.3	2.2	-	-
信頼性 多	34	2.9	2.9	↑ 8.8	2.9	∴ 5.9	↑ 5.9	-	-
戦略性 多	45	△ 13.3	6.7	∴ 6.7	△ 8.9	↑ 6.7	2.2	△ 4.4	↑ 2.2

最後に隣組や会員が中心となる活動を見る(表 5-5-6)。ここでもリーダーシップや戦略性への自己評価が高い町会では隣組、会員の2つのレベルで防災活動が多く行われていることがわかる。また、マネジメントについては会員が中心となって「避難場所の決定」や「高齢者・子ども・障がい者の安全」が相対的に多く行われているようだ。

表 5-5-6 隣組、会員が中心となって実施する防災活動

	調査数	隣組中心		会員が中心			地震保険に加入するよう住民に働きかけている
		高齢者世帯・子どもの状況把握につとめている	近くの学校や公園等避難する場所を決めている	食料品や飲料水の備蓄を住民にすすめている	住民間の連絡方法等を決めている	高齢者・子ども・障がい者の安全	
合計	214	3.3	8.9	4.7	3.7	3.3	2.8
リーダーシップ 多	51	↑ 7.8	↑ 15.7	5.9	∴ 7.8	5.9	△ 7.8
マネジメント 多	94	2.1	↑ 13.8	6.4	3.2	↑ 6.4	3.2
問題解決力 多	46	6.5	∴ 15.2	6.5	2.2	6.5	4.3
信頼性 多	34	-	2.9	2.9	2.9	-	5.9
戦略性 多	45	∴ 6.7	11.1	∴ 8.9	↑ 8.9	4.4	∴ 6.7

5.6 町会の知識経営に向けて

問題解決の場として町会への要請はあるものの、それが実現にいたり得ない場合が多いのは、ひとえに解決方法が「属人的」なものになっているからである。本章ではこうした「脱属人化」への一つの方向として、さまざまな主体によって生み出される複雑な活動の場としての町会をとりまとめるリーダーの資質と資質別による町会活動の現状を分析し、これらの活動の実施状況は会長の資質要件と何らかの関係があることを明らかにした。

本節ではこれまでの議論をまとめつつ、知識の「共同化—表出化—結合化—内面化」と「暗黙知/形式知」といったプロセスと二つの視点を軸に、いわば属人的な組織体≒大多数の町会からの脱却に向けた準備的な考察を行う。

さて、情報共有の実態（マニュアル化と会員との共有状況）として資質別に分析し、全体に対して有意な差^⑥があるものを記号化（全体より大きいものを○、小さいものを×）してまとめたのが以下の図（図5-6-1）である。

マニュアル化についてみよう。副会長等の役員間の調整といったトップ周辺の問題についてはリーダーシップに関わることであり、次期後継者はマネジメントや問題解決力を持つ会長がこうしたマニュアル化を実現しているようだ。会員との共有であるが、ここではトップダウン的なリーダーシップというよりは、問題解決力や戦略性、マネジメントといった（どちらかというとボトムアップ的な）能力をもつ会長が可能にしているといえる。

これはトップ周辺については会長のリーダーシップが、それより下のレベル（役員、隣組、会員）については、会長のマネジメントや問題解決力といったある意味で調整型の能力が必要とされることを意味しているのだろうか。

会長の資質 (自己評価)	町会運営に関する情報共有										
	マニュアル化						会員との共有				
	役員間 調整	次期 後継者	住民間 調整	住民 まとめ	他町会 調整	歴史 文化	次期 後継者	構成 把握	世代間 調整	住民間 調整	住民 まとめ
リーダーシップ	○		○	○						○	
マネジメント		○	○			○		○	○	○	
問題解決力		○	○		○		○		○	○	○
信頼性					×						
戦略性							○		○	○	

図5-6-1 町会運営に関する情報共有

続いて 4 節で論じた町会活動と行事について、中心となった主体が実施した活動・行事を個数で再集計したものが以下の表となる(表 5-6-1)。

ごみ処理や地域の清掃美化等の活動であるが、中心となって実施した個数は会長が最も多く(2.39 個)、次いで会員(1.70 個)、役員(1.10 個)、隣組(0.36 個)となっている。

これを会長の資質別でみると、リーダーシップが強い(と自己評価する)会長は自身を中心となるとき(3.25 個)と隣組(0.53 個)で実施させるときに分かれている。また、マネジメント能力がある会長は役員(1.50 個)や会員(2.19 個)のように、自ら中心となるのではなく、下のレベルに「分業/分担」していることがわかる。

総会や祭といった町会行事についてはどうだろうか。ここでも中心となって実施した個数は会長が多く(1.70 個)、次いで役員(0.66 個)、会員(0.39 個)、隣組(0.04 個)である。

同様に資質別で確認すると、リーダーシップの強い町会では会長(2.25 個)や役員(0.88 個)であり、トップ自らが中心となっている場合が多いといえる。他の資質については、マネジメントでは会員(0.52 個)、問題解決力は役員(0.91 個)や隣組(0.09 個)、戦略性で役員(0.93 個)と、会長ではなく下のレベルへの委譲しつつ遂行していることがうかがえる。

表 5-6-1 資質別でみた各実施活動・行事個数

	調査数	町会活動				町会行事			
		会長	役員	隣組	会員	会長	役員	隣組	会員
合計	214	2.39	1.10	0.36	1.70	1.70	0.66	0.04	0.39
リーダーシップ 多	51	△ 3.25	1.31	∴ 0.53	1.29	▲ 2.25	∴ 0.88	0.02	0.33
マネジメント 多	94	2.23	△ 1.50	0.34	△ 2.19	1.65	0.76	0.05	∴ 0.52
問題解決力 多	46	↑ 3.07	1.04	0.48	1.50	1.96	∴ 0.91	↑ 0.09	0.33
信頼性 多	34	2.82	∴ 0.68	0.50	1.47	1.62	0.56	0.03	0.50
戦略性 多	45	△ 3.27	0.98	0.44	↓ 1.09	1.89	∴ 0.93	0.04	0.33

防災や防犯活動に関して同様な集計を行ったのが以下の表である(表 5-6-2)。

まず防犯活動についてであるが、中心となって活動した個数で多い順に会長(0.64 個)、役員(0.29 個)、会員(0.12 個)、隣組(0.03 個)である。

資質別ではリーダーシップが強い町会で会長(0.84 個)となっているものの、個数でみると戦略性(会長:0.91 個)や信頼性(同:0.85 個)の方が(微差であるが)多い。下位レベルへの委譲について、会長が戦略性をもった町会が役員(0.49 個)と全体平均よりやや多いことから、防犯活動に関しては戦略性が「脱属人化」への鍵ともいえよう。

次に防災活動である。全体平均をみると会長(0.65 個)、会員(0.46 個)、役員(0.29 個)、隣組(0.11 個)と、数は小さいものの防犯活動に比べて、防災活動は会員レベルで中心に行う傾向にあるといえる。

資質別ではリーダーシップが強い会長を擁する町会で、中心となる主体は会長(1.35 個)や会員(0.76 個)が多く、同様に戦略性では会長(1.33 個)と役員(0.62 個)、問題解決力は役員(0.48 個)が多いという結果が得られた。

表 5-6-2 資質別でみた各防犯・防災活動個数

	調査数	防犯活動				防災活動			
		会長	役員	隣組	会員	会長	役員	隣組	会員
合計	214	0.64	0.29	0.03	0.12	0.65	0.29	0.11	0.46
リーダーシップ 多	51	↑ 0.84	0.27	0.06	0.12	▲ 1.35	0.45	0.18	∴ 0.76
マネジメント 多	94	0.68	0.35	0.05	0.15	0.63	0.34	0.12	0.56
問題解決力 多	46	0.70	0.24	0.02	0.20	0.87	∴ 0.48	0.17	0.70
信頼性 多	34	∴ 0.85	0.12	0.03	0.18	0.82	0.35	0.03	0.29
戦略性 多	45	△ 0.91	↑ 0.49	0.04	0.11	▲ 1.33	△ 0.62	0.18	0.62

このように「自己評価」ではあるものの、会長の資質（リーダーシップ、マネジメント、問題解決力、信頼性、戦略性）により、情報共有の程度や町内での諸活動の実施主体にも差異がみられた。

それでは町内における「脱属人化」に向けた知識経営を実現させるにはどのような工夫が必要だろうか。その方向性を簡単に論じることで本章を終えることにする。

情報共有についてであるが、資質により異なるのは「調整事項」である。施策的な手だてをいえば、役員間の調整を行うマニュアル作成を推進するにはリーダーシップの資質が高い会長を、次期後継者の育成にはマネジメントまたは問題解決力のある会長を選出すべきだろう。また、町会会員との情報共有であるが、次期後継者についての情報を共有するには問題解決力や戦略性に長けた会長を、世代間の調整はマネジメント、問題解決力または戦略性に長けた会長をそれぞれ選ぶのがよいだろう。町会長の資質は土地柄、人柄により異なる可能性も否定できないことから、普遍化することは避けたいが、弘前市においては上述のように図 5-6-1 で○が付されている項目に合致する資質を持った会長が、問題解決にはベターであるといえよう。

町会の活動についても同様なことが提起できよう。例えば、ごみ処理等の活動を役員や会員レベルに委譲するならばマネジメントに長けた会長を、祭等の行事で委譲を進める場合はリーダーシップ（役員へ）、マネジメント（会員へ）、問題解決力（役員や隣組）にそれぞれ強い会長を選出すればよい。

何度か述べているが、あくまでもこの会長の資質は「自己評価」である。本来ならば 360 度評価のような、役員や会員からの評価も併せて行うのが最善だろう。これは調査方法も含めた今後の課題としたい。

注

- 1) 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。
- 2) 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。
- 3) 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（2012）、震災前後のいわき市内の自治会動向については松本・中尾（2012）を参照。

- 4) これも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。
- 5) 以下の表では会長の資質別に特徴のある項目を抽出していることを留意されたい。
- 6) これまで有意水準を1%、5%、10%、20%で区別していたが、記号化にあたり煩雑さを避けるために全て○/×に統一する。

参考文献

- 木村裕美 2005 「商店街の公共空間性とパートナーシップ」、佐藤・早田編著『地域協働の科学』、成文堂
- 桑田耕太郎・田尾雅夫 1998 『組織論』、有斐閣
- 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』（近刊）
- 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
- 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
- 松本行真・中尾剛ら 2011 『自治会・町内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）』
- 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）』
- 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
- 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
- 松本行真 2012 「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