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

本章では 2 章で分析軸として設定した活動リソースと会長リソースについて、特に後者とリーダーシップ／マネジメントの関係について、松本（2012）のフレームを用いて論じることにする。

ここでのリーダーシップ（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[1]、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」、「町内会や自治会活動への意識を高めている」、「町内会内の雰囲気を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「町内会・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」、「明確な町内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内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。

会長リソースではどうだろうか。「少」で多いのは、リーダーシップでは「町内会活動への意欲を高めている」（47.9%）、マネジメントでは「積極的に耳を傾け、個々の活動を理解しようとしている」（79.5%）や「自主性を尊重し、仕事を任せて更新の人材育成につなげようとしている」（57.5%）である。「中」で多い項目は、信頼性「人として尊敬できる」（21.8%）、「明確な町内会の目標や方針を持っている」（44.9%）である。会長リソースが「中」や「少」で全体平均より大きいのは、その変数の定義である地付年数と在任年数の少なくともどちらか一方が短い会長の方が（自己評価という留保はつける必要はあるが）積極的な姿勢で任にあたっているともいえよう。

4 セグメントで確認すると、（多、多）ではリーダーシップ「町内会内の雰囲気を自ら率先してよい方向に変えようとしている」（71.9%）と信頼性「人として尊敬できる」（25.0%）が多い。（多、少）ではマネジメント「個々の活動を理解しようと努めている」（91.4%）や

「町内会の目標を達成しようとする意識が高い」（80.0%）、問題解決力「問題解決に必要な資源について、適切にメンバーを割り当てている」（48.6%）、信頼性「公平な態度で役員や会員に接することができる」（88.6%）、戦略性「明確な町内会の目標を持っている」（51.4%）が全体よりも高い。

この結果から判断するに、会長リソースが少ないものの（在任年数と地付年数の少なくともどちらか一方が少ない）、町内会の活動が多いところの会長は明確な目標を持ち、いろいろな人に耳を傾けつつ、適切なメンバーにより活動を遂行しているものといえ、これはいわば「ボトムアップ型」のリーダーシップによるものだと考えられる。

表 5-1-1　各セグメント別の会長の資質自己評価

		調査数	リーダーシップ			マネジメント			問題解決力		
			町内会内の雰囲気を自ら率先して良い方向に変えようとしている	町内会活動への意欲を高めている	誰よりも率先して仕事を行い、仕事への意欲が高い	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	総会などで決めた町内会の目標を達成しようとする意識が高い	自主性を尊重し、仕事を任せて後進の人材育成につなげている	状況の変化や課題に柔軟に対応し積極的に解決しようとしている	問題解決に必要な資源について、適切にメンバーに割り当てている	問題意識と色々な視点から改善案を出している
合　計		283	56.9	37.1	30.7	67.8	66.4	47.0	54.1	33.9	32.9
活動	多	70	△ 68.6	△ 48.6	▲ 45.7	△ 81.4	△ 80.0	△ 60.0	61.4	∴ 41.4	∴ 41.4
	中	71	63.4	43.7	32.4	74.6	∴ 74.6	52.1	60.6	36.6	36.6
	少	140	▽ 48.6	▽ 28.6	▽ 22.9	▽ 57.9	▼ 55.7	▽ 37.9	↓ 47.1	29.3	∵ 27.1
会長	多	127	▽ 47.2	32.3	28.3	63.0	61.4	41.7	↓ 45.7	29.9	33.9
	中	78	∴ 65.4	35.9	32.1	67.9	∴ 74.4	46.2	∴ 62.8	34.6	32.1
	少	73	∴ 65.8	↑ 47.9	35.6	△ 79.5	69.9	↑ 57.5	58.9	∴ 41.1	32.9
町内会	活動：多、会長：多	32	↑ 71.9	37.5	34.4	71.9	∴ 78.1	53.1	59.4	28.1	40.6
	活動：少、会長：多	175	55.4	34.3	29.7	∵ 62.9	62.9	43.4	53.7	33.1	33.7
	活動：少、会長：少	40	↓ 42.5	37.5	22.5	65.0	60.0	45.0	45.0	30.0	↓ 20.0
	活動：多、会長：少	35	65.7	∴ 48.6	40.0	▲ 91.4	↑ 80.0	∴ 60.0	60.0	↑ 48.6	37.1

		調査数	信頼性			戦略性		
			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	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	指示がその都度バラバラでなく、一貫している	明確な町内会・自治会の目標や方針を持っている	何をすれば良いのか具体的な戦略を持っている
合　計		283	68.2	32.9	14.1	48.1	34.3	24.0
活動	多	70	▲ 85.7	∴ 41.4	↑ 21.4	∴ 57.1	△ 45.7	↑ 32.9
	中	71	70.4	29.6	12.7	47.9	39.4	26.8
	少	140	▽ 58.6	30.0	11.4	44.3	↓ 26.4	∵ 18.6
会長	多	127	↓ 61.4	27.6	12.6	47.2	∵ 28.3	22.0
	中	78	73.1	37.2	↑ 21.8	48.7	△ 44.9	∴ 30.8
	少	73	∴ 76.7	39.7	9.6	49.3	35.6	21.9
町内会	活動：多、会長：多	32	∴ 81.3	28.1	↑ 25.0	43.8	31.3	21.9
	活動：少、会長：多	175	∵ 63.4	34.9	14.9	50.9	33.7	24.0
	活動：少、会長：少	40	60.0	∵ 22.5	10.0	▽ 30.0	25.0	22.5
	活動：多、会長：少	35	▲ 88.6	40.0	∵ 5.7	57.1	△ 51.4	28.6

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「多」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。一方で会長

リソースとこれらの資質との相関はみられない。

町内会リソース（活動、会長）について、5 分類のなかの「多」を確認すると、（多、少）でマネジメント、戦略性に有意な差を確認するのみに留まった。この結果だけで判断すると、（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）自分の資質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」を持ちつつ、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により、町内会を活性化させているものと考えられる。

表 5-1-2　各セグメント別のランク化された会長の資質

		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		283	20.8	58.0	15.2	32.9	46.3	15.5	35.7	45.9	12.7
活動	多	70	△ 32.9	54.3	10.0	▲ 48.6	41.4	↓ 7.1	∴ 44.3	42.9	10.0
	中	71	19.7	63.4	9.9	39.4	43.7	11.3	36.6	46.5	12.7
	少	140	∵ 15.7	57.1	∴ 20.0	▼ 22.1	49.3	△ 22.1	31.4	47.1	13.6
会長	多	127	18.9	54.3	16.5	29.9	42.5	18.9	32.3	47.2	11.0
	中	78	23.1	57.7	16.7	30.8	∴ 53.8	12.8	34.6	47.4	15.4
	少	73	23.3	∴ 65.8	11.0	∴ 41.1	46.6	12.3	42.5	45.2	12.3
町内会	活動：多、会長：多	32	25.0	62.5	9.4	40.6	46.9	9.4	31.3	50.0	15.6
	活動：少、会長：多	175	18.9	58.3	15.4	∵ 27.4	48.0	18.3	36.6	45.7	10.9
	活動：少、会長：少	40	17.5	57.5	20.0	30.0	47.5	17.5	30.0	47.5	17.5
	活動：多、会長：少	35	28.6	54.3	14.3	▲ 54.3	37.1	∵ 5.7	42.9	40.0	14.3

		調査数	信頼性			戦略性		
			多	中	少	多	中	少
合　計		283	26.9	53.0	15.2	30.4	48.8	15.2
活動	多	70	△ 40.0	47.1	10.0	△ 44.3	∵ 40.0	12.9
	中	71	21.1	59.2	14.1	35.2	∵ 40.8	18.3
	少	140	22.9	53.6	17.9	▽ 21.4	△ 57.9	13.6
会長	多	127	22.8	52.8	15.7	28.3	48.8	13.4
	中	78	29.5	51.3	17.9	34.6	46.2	16.7
	少	73	32.9	56.2	11.0	31.5	52.1	16.4
町内会	活動：多、会長：多	32	28.1	56.3	12.5	31.3	43.8	21.9
	活動：少、会長：多	175	26.9	51.4	14.9	28.6	50.3	14.3
	活動：少、会長：少	40	20.0	60.0	20.0	22.5	∴ 60.0	12.5
	活動：多、会長：少	35	34.3	48.6	14.3	△ 48.6	▽ 31.4	17.1

5.2 情報共有の実態

本節では八戸市町内会における情報共有の実態について確認する。まず、町内会運営におけるマニュアル化の現状についてみると（図 5-2-1）、「住民への必要な情報伝達・共有」（61.1%）は約 6 割であり、次いで「集会施設の確保」（48.8%）、「町内会の役員間の調整」（42.0%）、「住民のまとめ方」（41.7%）となっているのは弘前市と同じ傾向にある。

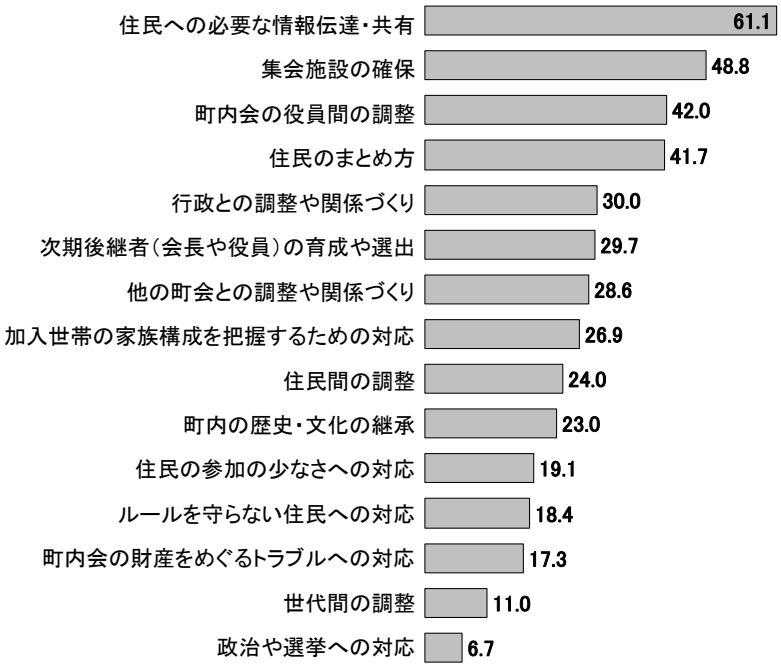

図 5-2-1　町内会運営におけるマニュアル化の現状

続いて、前節で検討した町内会長の資質別でマニュアル化の現状を確認する[5]と（表 5-2-1）、会長自身の「リーダーシップ」、「マネジメント」、「問題解決力」、「戦略性」があると自己評価している町内会ではほぼすべての項目について有意に高い。一方、「信頼性」が高いと自己評価している会長において、ほとんどの項目で有意な差は見受けられなかった。

これは会長の資質の一つの要素である「信頼性」の多寡が運営におけるマニュアル化にほとんど関係がないことを意味している。逆にいえば、マニュアル化にはそれ以外の高い資質が求められるといえるのではないか。

次に町内会運営のノウハウが会員との間で共有されているか否かをみると（図 5-2-2）、「住民への必要な情報伝達・共有」（76.0%）、「町内会の役員間の調整」（69.2%）、「他の町内会との調整や関係づくり」（67.5%）、「集会施設の確保」「町内会の役員間の調整」（66.8%）、「行政との調整や関係づくり」（64.7%）が 6 割以上の項目である。

表 5-2-1　会長の資質別の町内会運営のマニュアル化の現状

	調査数	住民への必要な情報伝達・共有	集会施設の確保	町内会の役員間の調整	住民のまとめ方	行政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	他の町会との調整や関係づくり	加入世帯の家族構成を把握するための対応
合　計	283	61.1	48.8	42.0	41.7	30.0	29.7	28.6	26.9
リーダーシップ　多	59	▲ 78.0	↑ 61.0	▲ 67.8	▲ 62.7	▲ 49.2	∴ 39.0	∴ 37.3	▲ 44.1
マネジメント　多	93	▲ 77.4	▲ 62.4	▲ 59.1	△ 53.8	▲ 44.1	△ 40.9	△ 38.7	▲ 41.9
問題解決力　多	101	▲ 77.2	△ 61.4	▲ 57.4	▲ 56.4	▲ 42.6	↑ 37.6	↑ 36.6	▲ 39.6
信頼性　多	76	61.8	∴ 57.9	46.1	47.4	30.3	32.9	31.6	31.6
戦略性　多	86	▲ 79.1	↑ 59.3	▲ 64.0	▲ 64.0	▲ 50.0	△ 39.5	▲ 46.5	▲ 45.3

	調査数	住民間の調整	町内の歴史・文化の継承	住民の参加の少なさへの対応	ルールを守らない住民への対応	町内会の財産をめぐるトラブルへの対応	世代間の調整	政治や選挙への対応
合　計	283	24.0	23.0	19.1	18.4	17.3	11.0	6.7
リーダーシップ　多	59	↑ 33.9	△ 33.9	△ 30.5	↑ 27.1	△ 27.1	11.9	8.5
マネジメント　多	93	▲ 35.5	△ 33.3	↑ 26.9	↑ 25.8	△ 25.8	△ 18.3	7.5
問題解決力　多	101	▲ 35.6	△ 31.7	↑ 25.7	△ 26.7	▲ 28.7	↑ 16.8	8.9
信頼性　多	76	26.3	28.9	23.7	17.1	22.4	13.2	5.3
戦略性　多	86	▲ 41.9	▲ 43.0	▲ 32.6	△ 29.1	▲ 31.4	∴ 16.3	9.3

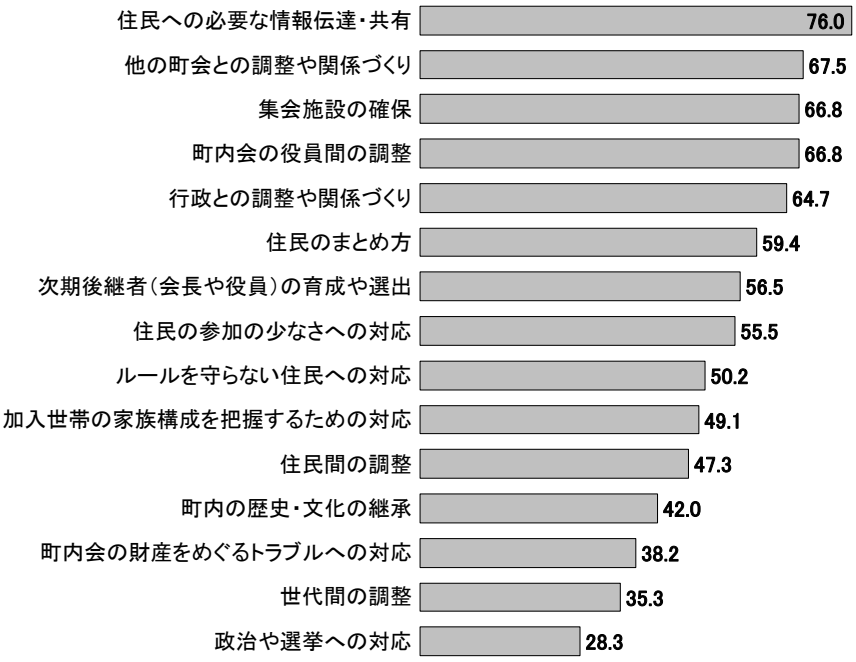

図 5-2-2　町内会運営に関する会員との共有

会長の資質別でみると（表 5-2-2）、これも先ほどのマニュアル化と同様に、「リーダーシップ」、「マネジメント」、「問題解決力」、「戦略性」が多い場合、ほとんどの項目についてノウハウの共有がなされていることがわかる。一方の「信頼性」について有意に差があるのは「町内会の財産をめぐるトラブルへの対応」（51.3%）と「世代間の調整」（46.1%）だけであった。これらは他の項目に比べると、相対的に「人的」な要素が求められるものといえるだろう。

表 5-2-2　会長の資質別の町内会運営に関する会員との共有

	調査数	住民への必要な情報伝達・共有	他の町会との調整や関係づくり	集会施設の確保	町内会の役員間の調整	行政との調整や関係づくり	住民のまとめ方	次期後継者（会長や役員）の育成や選出	住民の参加の少なさへの対応
合　計	283	76.0	67.5	66.8	66.8	64.7	59.4	56.5	55.5
リーダーシップ　多	59	↑ 86.4	∴ 76.3	↑ 78.0	▲ 86.4	∴ 72.9	▲ 76.3	△ 69.5	↑ 66.1
マネジメント　多	93	△ 86.0	△ 78.5	▲ 79.6	↑ 76.3	↑ 74.2	△ 71.0	△ 68.8	∴ 63.4
問題解決力　多	101	▲ 87.1	△ 79.2	△ 78.2	↑ 75.2	△ 75.2	△ 70.3	61.4	△ 66.3
信頼性　多	76	78.9	68.4	73.7	69.7	65.8	∴ 67.1	60.5	61.8
戦略性　多	86	▲ 89.5	▲ 84.9	△ 79.1	▲ 83.7	▲ 81.4	▲ 77.9	△ 67.4	▲ 70.9

	調査数	ルールを守らない住民への対応	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	町内の歴史・文化の継承	町内会の財産をめぐるトラブルへの対応	世代間の調整	政治や選挙への対応
合　計	283	50.2	49.1	47.3	42.0	38.2	35.3	28.3
リーダーシップ　多	59	△ 64.4	↑ 61.0	∴ 55.9	∴ 52.5	△ 52.5	△ 49.2	30.5
マネジメント　多	93	△ 62.4	∴ 55.9	▲ 61.3	47.3	△ 49.5	△ 46.2	30.1
問題解決力　多	101	▲ 68.3	↑ 57.4	△ 57.4	↑ 51.5	△ 50.5	△ 45.5	30.7
信頼性　多	76	56.6	∴ 56.6	∴ 55.3	46.1	△ 51.3	↑ 46.1	31.6
戦略性　多	86	▲ 72.1	▲ 65.1	▲ 66.3	▲ 61.6	▲ 54.7	▲ 52.3	32.6

5.3 会長の資質と活動主体

前節では、町内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、町内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)　町内会の活動

会長が中心となって実施する町内会活動についてであるが（表 5-3-1）、「リーダーシップ」で自己評価が高い町内会では「地域の清掃美化」（37.3%）、「ごみ処理収集協力」（39.0%）、「高齢者福祉」（15.3%）が多く、「マネジメント」で高いのは「ごみ処理」（35.5%）、「集会所等の施設管理」（31.2%）、「公園・広場の管理」（25.8%）等、多岐にわたっている。「問題解決力」では「私道の管理」（17.8%）、「高齢者福祉」（13.9%）、「防犯パトロール」（9.9%）

等である。「信頼性」においては「高齢者福祉」（14.5%）、「戦略性」では「ごみ処理」（36.0%）、「私道の管理」（16.3%）、「高齢者福祉」（14.0%）等である。

表 5-3-1　会長が中心となって実施する町内会活動

	調査数	街灯等の設備管理	地域の清掃美化	ごみ処理収集協力	集会所等の施設管理	公園・広場の管理	私道の管理	資源・廃品回収	高齢者福祉
合　計	283	51.9	27.6	26.9	23.7	17.0	9.9	8.8	8.1
リーダーシップ　多	59	59.3	↑ 37.3	△ 39.0	28.8	16.9	13.6	11.9	△ 15.3
マネジメント　多	93	52.7	30.1	↑ 35.5	↑ 31.2	△ 25.8	∴ 14.0	↑ 14.0	↑ 12.9
問題解決力　多	101	54.5	26.7	29.7	25.7	∴ 22.8	▲ 17.8	9.9	△ 13.9
信頼性　多	76	52.6	30.3	31.6	27.6	22.4	11.8	10.5	△ 14.5
戦略性　多	86	57.0	29.1	↑ 36.0	26.7	17.4	△ 16.3	11.6	△ 14.0

	調査数	雪かたづけ	交通安全対策	防犯パトロール	防火パトロール	学童保育の支援	三社大祭	青少年教育・育成	えんぶり
合　計	283	7.1	6.7	6.0	3.2	2.5	2.5	1.8	1.4
リーダーシップ　多	59	∴ 11.9	8.5	∴ 10.2	5.1	3.4	3.4	↑ 5.1	1.7
マネジメント　多	93	∴ 10.8	7.5	∴ 9.7	↑ 6.5	△ 6.5	2.2	↑ 4.3	1.1
問題解決力　多	101	∴ 10.9	9.9	↑ 9.9	∴ 5.9	4.0	∴ 5.0	↑ 4.0	2.0
信頼性　多	76	10.5	7.9	7.9	5.3	2.6	∴ 5.3	∴ 3.9	▲ 5.3
戦略性　多	86	7.0	9.3	8.1	▲ 9.3	∴ 4.7	∴ 4.7	△ 4.7	∴ 3.5

次に役員が中心となって実施する活動をみると（表 5-3-2）、「リーダーシップ」では「防火パトロール」（6.8%）、「マネジメント」は「防犯パトロール」（8.6%）、「私道の管理」と「防火パトロール」（5.4%）、「問題解決力」においては「防火パトロール」（5.0%）、「戦略性」では「地域の清掃美化」（19.8%）がそれぞれ有意に大きい。会長の資質が高いと自己評価している町内会では役員に防犯・防火や地域清掃を担当させていることがうかがわせる。

表 5-3-2　役員が中心となって実施する町内会活動

	調査数	公園・広場の管理	地域の清掃美化	資源・廃品回収	交通安全対策	青少年教育・育成	防犯パトロール	私道の管理	防火パトロール
合　計	283	14.8	11.0	7.8	5.7	5.7	4.6	2.5	2.1
リーダーシップ　多	59	18.6	15.3	6.8	∴ 10.2	6.8	∴ 8.5	3.4	△ 6.8
マネジメント　多	93	16.1	15.1	5.4	8.6	7.5	↑ 8.6	↑ 5.4	△ 5.4
問題解決力　多	101	15.8	14.9	9.9	5.0	∴ 8.9	5.9	3.0	△ 5.0
信頼性　多	76	10.5	10.5	10.5	7.9	6.6	5.3	1.3	2.6
戦略性　多	86	∴ 19.8	▲ 19.8	∴ 11.6	5.8	7.0	7.0	3.5	∴ 4.7

隣組レベルについては（表 5-3-3）、いずれも割合としては小さいものの、「リーダーシップ」が強いという自己評価の町内会では「乳幼児保育の支援」（3.4%）が大きい。その他については有意な差はみられなかった。

表 5-3-3　隣組が中心となって実施する町内会活動

	調査数	地域の清掃美化	資源・廃品回収	学童保育の支援	乳幼児保育の支援
合　計	283	8.1	2.5	1.4	1.1
リーダーシップ　多	59	5.1	∴ 5.1	∴ 3.4	↑ 3.4
マネジメント　多	93	7.5	3.2	2.2	2.2
問題解決力　多	101	∴ 11.9	3.0	2.0	2.0
信頼性　多	76	5.3	∴ 5.3	1.3	1.3
戦略性　多	86	10.5	∴ 4.7	1.2	1.2

会員が中心となっている活動であるが（表 5-3-4）、「リーダーシップ」に長けている会長を擁す町内会では「高齢者福祉」（10.2%）が、「戦略性」では「雪かたづけ」（29.1%）や「高齢者福祉」（10.5%）といった活動の中心には会員が存在していることがわかる。

表 5-3-4　会員が中心となって実施する町内会活動

	調査数	雪かたづけ	防犯パトロール	交通安全対策	高齢者福祉	学童保育の支援	防火パトロール	三社大祭
合　計	283	19.4	7.1	6.7	5.3	3.5	2.8	2.1
リーダーシップ　多	59	23.7	8.5	8.5	↑ 10.2	5.1	3.4	－
マネジメント　多	93	∴ 25.8	9.7	9.7	∴ 8.6	4.3	∴ 5.4	∴ 4.3
問題解決力　多	101	18.8	6.9	8.9	6.9	5.0	4.0	3.0
信頼性　多	76	22.4	∴ 11.8	∴ 10.5	6.6	∴ 6.6	∴ 5.3	－
戦略性　多	86	△ 29.1	7.0	7.0	△ 10.5	4.7	2.3	1.2

以上のように町内会の活動について、役員や会員レベルまでの役割分担が行われる会長は、ある戦略の下に目標を設定し、自身のリーダーシップにより活動を進めていることがうかがえる。

(2)　町内会の行事

次に町内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内会において「新年会・忘年会」（30.5%）、「冠婚葬祭」（25.4%）、「研修会・講習会」（22.0%）などといった行事である。「マネジメント」で多いのは「食事会・飲み会」（25.8%）と「盆踊り・夏祭り」（18.3%）、「信頼性」では「食事会・飲み会」（26.3%）や「研修会・講習会」（21.1%）、「戦略性」は「新年会・忘年会」（30.2%）、「食事会・飲み会」（27.9%）、「花見」や「研修会・講習会」18.6%など幅広く実施している。八戸市の町内会においては、各々の会長は活性化における行事遂行を何らかの戦略を背景に各自のリーダーシップを発揮していることがうかがえる。

表 5-4-5　会長が中心となって実施する町内会行事

	調査数	新年会・忘年会	食事会・飲み会	冠婚葬祭	盆踊り・夏祭り	花見	研修会・講習会
合　計	283	21.6	17.7	15.9	11.7	11.7	9.2
リーダーシップ　多	59	↑ 30.5	23.7	△ 25.4	15.3	15.3	▲ 22.0
マネジメント　多	93	24.7	△ 25.8	19.4	△ 18.3	14.0	∴ 14.0
問題解決力　多	101	24.8	∴ 22.8	16.8	∴ 16.8	∴ 16.8	11.9
信頼性　多	76	26.3	△ 26.3	19.7	11.8	14.5	▲ 21.1
戦略性　多	86	↑ 30.2	△ 27.9	18.6	↑ 17.4	△ 18.6	▲ 18.6

	調査数	運動会	ラジオ体操	宿泊旅行	映画上映・演劇鑑賞
合　計	283	6.0	4.9	4.2	1.1
リーダーシップ　多	59	∵ 1.7	↑ 10.2	△ 10.2	↑ 3.4
マネジメント　多	93	5.4	4.3	4.3	2.2
問題解決力　多	101	5.9	6.9	5.9	↑ 3.0
信頼性　多	76	6.6	6.6	5.3	1.3
戦略性　多	86	5.8	∴ 8.1	↑ 8.1	△ 3.5

役員が中心となって実施する町内会行事を資質別でみると（表 5-3-6）、いずれも 1 割前後と小さいのは弘前市と同様な結果である。その中で特徴的なものをあげていくと、「マネジメント」資質が多い会長で「運動会以外の体育活動」（12.9%）や「花見」（11.8%）、「問題解決力」では「運動会以外の体育活動」（10.9%）、「戦略性」で「食事会・飲み会」（16.3%）や「運動会」（7.0%）である。

表 5-3-6　役員が中心となって実施する町内会行事

	調査数	ラジオ体操	食事会・飲み会	新年会・忘年会	花見	運動会以外の体育活動	研修会・講習会	運動会	神社祭礼
合　計	283	15.5	10.2	10.2	6.0	5.7	4.2	2.8	1.8
リーダーシップ　多	59	18.6	13.6	10.2	8.5	6.8	3.4	3.4	↑ 5.1
マネジメント　多	93	∴ 20.4	9.7	11.8	△ 11.8	▲ 12.9	2.2	4.3	↑ 4.3
問題解決力　多	101	16.8	13.9	13.9	7.9	△ 10.9	∴ 6.9	∴ 5.0	2.0
信頼性　多	76	11.8	7.9	7.9	6.6	7.9	2.6	∴ 5.3	2.6
戦略性　多	86	18.6	↑ 16.3	∴ 15.1	∴ 9.3	5.8	5.8	△ 7.0	2.3

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 5-3-7）。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内会では隣組が「ラジオ体操」（1.7%）が多い。会員が中心となっているものについて、「信頼性」が多い町内会で「運動会」（9.2%）となっており、会長個人のリーダーシップと信頼性が一般住民ないしは隣組単位での行事開催につながっていることをうかがわせる。

表 5-3-7　隣組、会員が中心となって実施する町内会行事

	調査数	隣組中心	会員が中心		
		ラジオ体操	運動会	神社祭礼	運動会以外の体育活動
合　計	283	0.4	3.9	2.5	1.1
リーダーシップ　多	59	↑ 1.7	6.8	∴ 5.1	1.7
マネジメント　多	93	1.1	5.4	2.2	2.2
問題解決力　多	101	－	5.0	3.0	1.0
信頼性　多	76	－	△ 9.2	1.3	∴ 2.6
戦略性　多	86	1.2	2.3	1.2	1.2

5.4 会長の資質とまちづくり

本節では前節と同じ枠組みにより、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 5-4-1）、「リーダーシップ」の自己評価が高い町内会では「小中学校との情報交換」（39.0%）、「見通し等の改善」（15.3%）、「声かけの実施」（13.6%）、「防犯活動の組織化の支援」「不審者に遭遇した時の対応」（8.5%）と多様であり、「戦略性」や「信頼性」、やや少ないが「問題解決力」でも同様な傾向がみられる。一方で、「マネジメント」においては「見通し等の改善」（12.9%）のみであり、会長が中心となって防犯活動が積極的に行われている町内会において、求められる会長の資質は逆にいえば「マネジメント」以外のすべてであるといえる。

表 5-4-1　会長が中心となって実施する防犯活動

	調査数	防犯灯・街路灯の整備	小・中学校との情報交換	公園等の見通し等の改善	声かけの実施	防犯活動の組織化の支援	防犯パトロールの実施・強化	犯罪発生状況の情報提供	不審者に遭遇した時の対応
合　計	283	52.3	19.4	7.8	4.9	3.9	2.8	2.1	2.1
リーダーシップ　多	59	∴ 61.0	▲ 39.0	△ 15.3	▲ 13.6	↑ 8.5	↑ 6.8	3.4	▲ 8.5
マネジメント　多	93	55.9	∴ 25.8	↑ 12.9	7.5	4.3	4.3	1.1	3.2
問題解決力　多	101	55.4	▲ 29.7	10.9	↑ 8.9	5.0	∴ 5.0	▲ 5.9	∴ 4.0
信頼性　多	76	55.3	↑ 27.6	↑ 13.2	7.9	↑ 7.9	∴ 5.3	2.6	↑ 5.3
戦略性　多	86	∴ 59.3	▲ 31.4	△ 15.1	△ 10.5	5.8	↑ 5.8	∴ 4.7	△ 5.8

次は役員が中心となっている防犯活動を確認する（表 5-4-2）。会長自身で「リーダーシップ」が高いと考える町内会において、「防犯パトロールの実施・強化」（11.9%）、「見通し等の改善」や「声かけの実施」（10.2%）ほか、多様に行われているのは弘前市とは異なる傾向にある。その弘前市では多かった「戦略性」については、「防犯活動の組織化支援」（7.0%）、

「不審者に遭遇した時の対応」（5.8%）、「防犯講習会の参加・開催」（4.7%）などである。

表 5-4-2　役員が中心となって実施する防犯活動

	調査数	防犯パトロールの実施・強化	公園等の見通し等の改善	声かけの実施	防犯活動の組織化の支援	不審者に遭遇した時の対応	防犯講習会の参加・開催	防犯活動のリーダー育成	防犯キャンペーンの実施
合　計	283	4.2	4.2	3.9	2.8	2.5	1.8	1.4	1.1
リーダーシップ　多	59	▲ 11.9	△ 10.2	△ 10.2	↑ 6.8	△ 6.8	3.4	△ 5.1	▲ 5.1
マネジメント　多	93	4.3	∴ 7.5	4.3	4.3	4.3	3.2	1.1	2.2
問題解決力　多	101	5.9	5.9	5.0	∴ 5.0	∴ 5.0	2.0	2.0	2.0
信頼性　多	76	2.6	3.9	3.9	3.9	2.6	1.3	1.3	−
戦略性　多	86	5.8	7.0	∴ 7.0	△ 7.0	△ 5.8	△ 4.7	∴ 3.5	△ 3.5

隣組や会員レベルについてみると（表 5-4-3）、「リーダーシップ」への自己評価が高い町内会では隣組が中心となり「見晴らし等の改善」（3.4%）、「戦略性」では「防犯パトロールの実施・強化」（2.3%）である。また、会員が中心となっているのは「マネジメント」が高い町内会で、「小中学校との情報交換」（5.4%）、「防犯活動リーダーの育成」や「防犯マップの作成」（2.2%）、「戦略性」で「防犯マップの作成」（2.3%）である。これらの結果だけで判断すると、マネジメント能力が高い会長がいる町内会では―その数は少ないものの―会員が中心となった防犯活動が行われる傾向にあるといえる。

表 5-4-3　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		
		防犯パトロールの実施・強化	公園等の見通し等の改善	小・中学校との情報交換	防犯活動のリーダー育成	防犯マップの作成
合　計	283	0.7	0.7	1.8	0.7	0.7
リーダーシップ　多	59	1.7	△ 3.4	−	−	−
マネジメント　多	93	1.1	1.1	▲ 5.4	↑ 2.2	↑ 2.2
問題解決力　多	101	1.0	∴ 2.0	2.0	∴ 2.0	1.0
信頼性　多	76	1.3	1.3	1.3	1.3	−
戦略性　多	86	↑ 2.3	1.2	3.5	1.2	↑ 2.3

(2)　防災活動

次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 5-4-4）、ここでも「リーダーシップ」と「戦略性」の自己評価が高い町内会で「避難場所の決定」（リ：35.6%、戦：40.7%）、「防災訓練や講演に積極的に参加」（リ：37.3%、戦：34.9%）、「消火器等の準備を住民に呼びかけ」（リ：25.4%、戦：25.6%）、「住民間の連絡方法等を決めている」（リ：16.9%、戦：19.8%）などと多様に実施されている。「問題解決力」については、「避難場所の決定」（37.6%）、「高齢者世帯等の状況把握」（23.8%）、「消火器等の準備を住民に呼びかけ」（20.8%）などである。また、「マネジメント」や「信頼性」に共通して多いのは

「消火器等の準備を呼びかけ」（マ：24.7%、信：23.7%）、「食料品等の備蓄を住民にすすめている」（マ：15.1%、信：17.1%）、「倒壊を防止するように呼びかけ」（マ：14.0%、信：13.2%）などと、会長の資質によって防災活動が異なっていることがわかる。

表 5-4-4　会長が中心となって実施する防災活動

	調査数	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	高齢者世帯・子どもの状況把握につとめている	消火器等の準備を住民に呼びかけている	高齢者・子ども・障がい者の安全について	住民間の連絡方法等を決めている	食料品や飲料水の備蓄を住民にすすめている	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	283	27.6	23.7	17.3	15.5	11.0	9.9	8.5	7.4	1.4
リーダーシップ　多	59	∴ 35.6	△ 37.3	20.3	△ 25.4	15.3	↑ 16.9	10.2	↑ 13.6	∴ 3.4
マネジメント　多	93	28.0	28.0	18.3	△ 24.7	∴ 16.1	△ 16.1	△ 15.1	△ 14.0	△ 4.3
問題解決力　多	101	△ 37.6	26.7	↑ 23.8	∴ 20.8	13.9	△ 15.8	10.9	9.9	2.0
信頼性　多	76	32.9	27.6	19.7	↑ 23.7	↑ 17.1	∴ 14.5	▲ 17.1	↑ 13.2	↑ 3.9
戦略性　多	86	▲ 40.7	△ 34.9	∴ 23.3	△ 25.6	↑ 17.4	▲ 19.8	▲ 17.4	▲ 16.3	∴ 3.5

次に役員や隣組が中心となっている場合をみると（表 5-4-5）、役員が中心となって実施する防災活動で多いのは「リーダーシップ」で「住民間の連絡方法を決めている」と「食料品等の備蓄を住民にすすめている」（11.9%）、「戦略性」では「食料品等の備蓄を住民にすすめている」（9.3%）であった。隣組中心については微少であるが、「戦略性」で「倒壊を防止するように呼びかけ」（2.3%）が多かった。

表 5-4-5　役員、隣組が中心となって実施する防災活動

	調査数	役員が中心		隣組中心
		住民間の連絡方法等を決めている	食料品や飲料水の備蓄を住民にすすめている	倒壊を防止するよう呼びかけている
合　計	283	6.4	4.9	0.7
リーダーシップ　多	59	↑ 11.9	△ 11.9	1.7
マネジメント　多	93	6.5	5.4	1.1
問題解決力　多	101	∵ 3.0	∴ 7.9	1.0
信頼性　多	76	6.6	6.6	－
戦略性　多	86	7.0	↑ 9.3	↑ 2.3

最後に会員が中心となる活動を確認しよう（表 5-4-6）。会長の資質に関する自己評価の「リーダーシップ」では「倒壊を防止するように呼びかけ」（15.3%）、「マネジメント」は「防災訓練や講演に積極的に参加」（16.1%）、「戦略性」においては「消火器等の準備を住民に呼びかけ」（24.4%）、「高齢者世帯等の状況把握につとめている」（12.8%）などが多い。

表 5-4-6　会員が中心となって実施する防災活動

		消火器等の準備を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	倒壊を防止するよう呼びかけている	高齢者世帯・子どもの状況把握につとめている	住民間の連絡方法等を決めている	高齢者・子ども・障がい者の安全について
合　計	283	13.1	12.7	9.9	8.1	7.8	7.4	7.4
リーダーシップ　多	59	15.3	10.2	10.2	△ 15.3	10.2	10.2	10.2
マネジメント　多	93	15.1	∴ 17.2	△ 16.1	7.5	9.7	∴ 11.8	9.7
問題解決力　多	101	12.9	12.9	11.9	8.9	8.9	9.9	9.9
信頼性　多	76	11.8	10.5	6.6	7.9	5.3	5.3	6.6
戦略性　多	86	▲ 24.4	14.0	14.0	11.6	↑ 12.8	9.3	↑ 12.8

5.5　町内会の「脱属人化」運営に向けて [2)]

問題解決の場として町内会への要請はあるものの、それが実現に至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がゆえに、運営ノウハウが伝達されていないからである。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内会をとりまとめるリーダーの資質と資質別による町内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。

これまでの議論をまとめつつ、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 [3)]があるものを記号化してまとめたのが以下の表 5-5-1、表 5-5-2 である。

まずわかるのは八戸市の町内会長にとって、町内会運営のためのマニュアル化には「信頼性」という資質が特に求められているようには思われない (会長の自己評価において)。逆に、「リーダーシップ」、「マネジメント」、「問題解決力」、「戦略性」の 4 つの資質によりなされているものは、「住民への情報伝達」、「役員間の調整」、「行政との調整など」、「加入世帯の把握」になっており、「情報伝達・共有」と「調整」には様々な資質がマニュアル化の要件となっていることがうかがえる。

次に会員との情報共有について確認する（表 5-5-2)。マニュアル化と異なるのは「財産トラブル」や「世代間の調整」といった問題は会長の「信頼性」があげられる点である。ほかの資質も併せてみると、すべての資質が備わってはじめて、これら 2 項目の共有が会員との間でなされるものであり、難しい問題であるともいえる。

表 5-5-1　町内会運営に関するマニュアル化

	住民への情報伝達	集会施設確保	役員間の調整	住民のまとめ方	行政との調整など	後継者育成	他町会との調整
リーダーシップ	◎	△	◎	◎	◎		
マネジメント	◎	◎	◎	○	◎	○	○
問題解決力	◎	○	◎	◎	◎	△	△
信頼性							
戦略性	◎	△	◎	◎	◎	○	◎

	加入世帯の把握	住民間の調整	町内の歴史文化	住民参加の対応	ルールを守らない	財産トラブル	世代間の調整
リーダーシップ	◎	△	○	○	△	○	
マネジメント	◎	◎	○	△	△	○	○
問題解決力	◎	◎	○	△	○	◎	△
信頼性							
戦略性	◎	◎	◎	◎	○	◎	

表 5-5-2　町内会運営に関する情報の会員との共有

	住民への情報伝達	他町会との調整	集会施設確保	役員間の調整	行政との調整など	住民のまとめ方	後継者育成
リーダーシップ	△		△	◎		◎	○
マネジメント	○	○	◎	△	△	○	○
問題解決力	◎	○	○	△	○	○	
信頼性							
戦略性	◎	◎	○	◎	◎	◎	

	住民参加の対応	ルールを守らない	加入世帯の把握	住民間の調整	町内の歴史文化	財産トラブル	世代間の調整
リーダーシップ	△	○	△			○	○
マネジメント		○		◎		○	○
問題解決力	○	◎	△	○	△	○	○
信頼性						○	△
戦略性	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎

続いて 4 節で論じた町内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 5-5-3）。

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（2.07 個）、次いで会員（1.77 個）、役員（1.19 個）、隣組（0.31 個）となり、弘前市調査と同傾向にある。会長の資質別でみると、「マネジメント」能力がある会長は役員（1.52 個）

でも平均よりも多くなっており、自ら中心となるのではなく、弘前市のように会員とまではいかないものの、下のレベルに「分業／分担」していることがわかる。

行事についてであるが、会長が中心となっている行事は 1.94 個、同様に役員は 0.83 個、会員 0.34 個、隣組 0.04 個となっている。さらに会長だけではなく役員のレベルが中心となって行うためには、「マネジメント」だけではなく、「問題解決力」や「戦略性」が資質として求められていることがわかる。

このように活動と行事について弘前市と異なる点をあげると、八戸市町内会では会長自身の資質が隣組、会員レベルへの権限委譲に関わりがないところにある。

表 5-5-3　資質別でみた各実施活動・行事個数

	調査数	町内会活動				町内会行事			
		会長	役員	隣組	会員	会長	役員	隣組	会員
合　計	283	2.07	1.19	0.31	1.77	1.94	0.83	0.04	0.34
リーダーシップ　多	59	△ 2.73	1.42	0.31	1.76	▲ 2.51	0.98	0.02	0.39
マネジメント　多	93	▲ 2.68	↑ 1.52	0.27	1.99	△ 2.31	↑ 1.08	0.04	0.40
問題解決力　多	101	△ 2.54	∴ 1.42	0.30	1.75	↑ 2.25	↑ 1.05	0.03	0.35
信頼性　多	76	↑ 2.50	1.29	0.26	1.88	△ 2.36	0.75	0.00	0.43
戦略性　多	86	△ 2.63	∴ 1.43	0.31	1.84	▲ 2.52	↑ 1.07	0.03	0.23

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 5-5-4）。

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（1.04 個）、役員（0.46 個）、会員（0.30 個）、隣組（0.09 個）である。資質別の視点によれば、「リーダーシップ」や「戦略性」がある会長では、防犯活動を「役員」にも中心にさせている。また「マネジメント」では会長自身だけでなく「会員」にこれらの活動を委譲させている様相がみうけられる。

防災活動については、中心となって活動した個数で会長は 1.39 個、会員 0.88 個、役員 0.65 個、隣組 0.23 個となっている。資質別では、5 つの資質それぞれが強い会長では自身が中心となって防災活動にあたっているのはこれまでと同様な結果であり、また「戦略性」がある会長では「会員」を中心とする防災活動を実現させているようだ。

表 5-5-4　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	283	1.04	0.46	0.09	0.30	1.39	0.65	0.23	0.88
リーダーシップ　多	59	▲ 1.64	▲ 0.92	0.12	0.20	△ 2.00	∴ 0.92	0.15	1.10
マネジメント　多	93	∴ 1.22	0.55	0.08	↑ 0.51	△ 1.85	0.74	∵ 0.12	∴ 1.12
問題解決力　多	101	△ 1.34	0.56	0.12	0.28	△ 1.81	0.59	0.14	0.99
信頼性　多	76	△ 1.33	0.39	0.08	0.30	△ 1.91	0.67	∵ 0.09	0.72
戦略性　多	86	▲ 1.50	↑ 0.70	0.12	0.42	▲ 2.20	0.74	0.17	↑ 1.22

以上のように「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。

本節では知識の偏在や暗黙知化により属人的になっていると考えられる町内会運営ノウハウや情報の共有やまちづくり活動などの実態について、会長の資質の軸により分析を行ってきた。

あくまでも会長本人による「自己評価」であることから、これらの結果に留保をつけなければならないが、活動や行事などの実施状況と併せてみるに、町内会の運営や問題解決に向けた必要な資質が異なっており、その違いを考慮することなしに「脱属人化」は困難であるものと考える。その上で「脱属人化」へのステップとして、運営のマニュアル化と会員への情報共有があり、それらを通じて一部の役員らでしか共有されていなかった暗黙知を、その他役員や一般の会員らも共有する形式知へと転化させ、(その後、いくつかのステップを経て)様々な世代が関与できるような町内会を実現することができるのではないか。

注

1) 以下での説明は松本（2012）を引用している。
2) 松本（2012）で展開した『弘前市町会調査』の 5.6 の記述を踏襲している。
3) これまで有意水準を 1%、5%、10%、20%で区別していたが、弘前市では採用していた 20%を削除した。記号の意味であるが、1%：◎、5%：○、10%：△としている。

参考文献

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「リーダーシップとマネジメント」、東北社会学研究会編『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』