

## 地域組織活動におけるリーダーシップに関する研究(3)

— 食生活改善推進員協議会会長の浮沈図調査から —

母子保健研究部 齊藤 進

【要約】地域組織活動は、ヘルスプロモーション活動の「地域活動の強化」として重要である。地域組織活動の活性化と強化は、住民リーダー（組織の代表）のあり方が大きく関係する。地域保健組織活動の発生、成長、衰退の実際を「地域保健組織活動の浮沈図記録票」を用いて明らかにし、活動の浮沈とリーダー行動の内容から活動活性化のための要因を探った。最も不調だった出来事は、「副会長等との人間関係」、「会長選トラブル」、「会長就任」で、最も順調だった出来事は「県や全国の活動状況を知ったこと」、「活動が認められたこと」、「役員（会計）になったこと」であった。

これらの出来事への対処と学びから、活動の活性化には、1. メンバー等への情報提供と意見交換の場の設営、2. メンバー研修の充実と役割別研修の実施、3. 役員交代の制度化と引継ぎ、4. 事務局や専門職のリーダー支援、5. 自主性が発揮でき、楽しさとやりがいのある活動、6. 広域の協議会のあり方 等が課題であることが明らかになった。組織を結成から10年以上を経過した組織では、特にリーダーの世代交代の時期と方法が最優先の課題であるといえよう。

【見出し語】地域組織 食生活改善推進員 ヘルスメイト 浮沈図 リーダー

## A Study of Leadership in Community Organization (3)

~According to a Survey of Rise and Fall Charts among the Chairpersons of Diet Improvement Promotion Council~

Susumu SAITO

【Abstract】 In order to enhance the health promotion activities in each region, activities by community organizations (CO) are essential. A behavior of a local leader (or a representative) of an organization shall greatly affect the vitality and empowerment in COs' activities. The aim of this study is to clarify the facts on startups, growth, and decline of COs in each phase, by using "a survey of rise and fall charts on COs' health promotion activities" and also to analyze the relation between the rise and fall of activities and the behavior of leaders, in order to pursuit the factors behind the revitalization of activities.

According to the survey, most undesirable events for these leaders were "difficulties in human relationships with co-representatives", "discordance occurring from leader election", and "installing himself/herself as a chairperson". On the other hand, most favorable events were "becoming aware of a situation in prefecture and state levels", "appraisal of activities from others", and "installation as an official (or a financial officer) of an organization".

Through encountering and learning from these events, author found the following points which should be focused on in order to revitalize the activities ; 1) Set up of a place where information and opinions can be exchanged among the members, 2) Reinforce training among members, and also to implement a specific training according to each role, 3) Institutionalize regular replacement of leader, and to takeover its post properly, 4) Leaders should be supported by a secretariat and specialists, 5) Respect full scope of autonomy in the activity, with giving a sense of satisfaction and pleasure to each member, 6) Reconsider the role of council in wider area. Consideration of an opportunity and a process in replacement of the leader shall be a crucial theme for those of organizations which passed more than 10 years from foundation.

【Key words】 Community Organization, The Diet Improvement Instructor, Health- Mate, Rise and Fall Chart, Leader

## I. 目的

地域組織活動は、ヘルスプロモーション活動の「地域活動の強化」として重要である。地域組織活動の活性化と強化は、住民リーダー（組織の代表）のあり方が大きく関係する<sup>1)</sup>。食生活改善推進員（ヘルスメイト）のリーダー（協議会会長）の行動と組織の運営のあり方に着目し、S式浮沈図記録票を用いたインタビュー調査を実施、活動の浮沈内容とリーダー行動を分析し、地域組織活動の活性化に関わるリーダー行動や組織運営、専門家援助のあり方についての活性化要因を析出することを目的とする。

## II. 方法

1990年島内憲夫が開発したS式地域組織活動浮沈図調査票<sup>2)</sup>を用いて、食生活改善推進員活動の内部リーダー（協議会会長）にインタビュー調査を実施し、地域保健組織活動の発生、成長、衰退の実際を「地域保健組織活動の浮沈図記録票」を用いて明らかにする。地域組織活動の浮沈を時間軸に沿って対象者が主観的に図示した活動の浮き沈みの内容とその対処方法の要素を聴き取り、その内容を下記の基準で分析、活動の活性化とリーダー行動の関係を析出した。

調査対象は東京近郊のS県3市町の食生活改善推進員協議会会長3名である。調査は平成10年12月から11年1月に実施した。

### 【要因析出の基準】

「いかなる地域保健組織活動においても、その中で生起する出来事は、必ずその組織のリーダーやメンバー、そしてその組織を支援する保健医療の専門家（とりわけ保健婦）の記憶の中に意味づけされており、彼らの記憶をたどれば、その出来事をめぐって生じたさまざまな喜びや悩みが思い出される。また、その喜びの共有や悩みを克服するために、なんらかの対処が彼らによって展開されたはずである。さらに、このような一連の活動は、彼らのその後の健康や生活になんらかの影響を及ぼしてきた」からである。地域保健組織活動の発生、成長、衰退の実際を「地域組織活動の浮

沈図記録票」を用いて明らかにし、活動の浮沈とリーダー行動の内容から活動活性化のための要因を探ってみる<sup>2)</sup>。

### 【調査内容】

- (1) 地域組織活動の浮沈図記録票
- (2) 出来事（不調・順調）の時期と内容
- (3) 出来事（不調・順調）の困難性と良効性
- (4) 出来事（不調・順調）の原因の認知（当時と現在）
- (5) 出来事（不調・順調）への対処の方法
- (6) 出来事（不調・順調）の影響

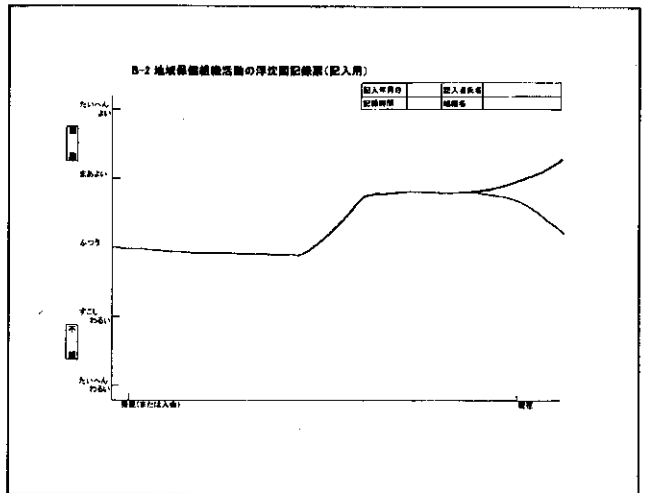
## III. 結果

### 《ケース1》

#### ● 社会的特性

居住歴58年。現在58歳、夫と未婚の子供と同居。食生活改善推進員活動は昭和48年から通算26年活動。会長には平成5年4月に就任した。

#### ● 地域組織活動の浮沈図（図1）



#### ● 最も不調だった出来事

##### 「副会長等との人間関係」

#### (1) 時期と内容

現在、58歳の時。目立ってくると色々な役が回って来る。活動が多くなる。気持ちが落ち込む（疲れた）。副会長や他の役員との人間関係が負担になる。

#### (2) 困難性

「引き継ぎたいが、後継者がいない」

公民館の運営委員、愛育班の地区班長もしてお

り、一人で三役以上している。県食生活改善推進員協議会の理事もしていて、後継者不足に悩んでいる。

(3) 原因の認知（当時と現在）

後継者が育たない。役員への負担が大きい。

「会長はワンマンなところがある」といわれたことがある。

(4) 対処の仕方

市健康センターの担当栄養士やその他の行政関係者と相談している。

(5) 影響

次の人に引き継ぐことが重要であると考えている。3年なり任期を決めて交代したほうが良いと思っている。食生活改善推進員もそうだが、特に愛育班などの組織は交代する方が良い。

「みんな力がある人なので、役員（会長）は誰がやってもできる」「役員は交代したほうがよい」「一人で全部やっていると活動が重荷になる」「分担制ですれば、力が大きくなるし、意見が十分出せるので活動内容は上向きになる」ということを学んだ。

● **最も順調だった出来事**

「県や全国の活動状況を知る」

(1) 時期と内容

平成5年4月会長に就任してから。

うどんの調査を県の研修会で発表し、認められた。その後、前会長（県の協議会会長）から全国大会参加を誘われ、以後県レベルの活動に多く出席した。

(2) 特にうれしかった点（良効性）

県の理事になって、理事会に参加し、県内の状況がわかった。

全国大会参加を周囲（長く活動しているメンバー）から非難されたが、新しいことや活動の全容が見えてきた。

(3) 原因の認知（当時と現在）

前会長が誘ってくれたことがきっかけだと考えていた。現在は、担当栄養士が自分の発想を認めて支えてくれることも大きな力になっていると考えている。担当栄養士は「会長は新しい発想

が出てくる」といって支えてくれた。

(4) 対処の仕方

市の担当栄養士と保健所の栄養士が支えてくれた。

(5) 影響

食生活改善推進員活動のあり方がよくわかった。また、行政の担当者（栄養士）の力量が活動に影響することがわかった。

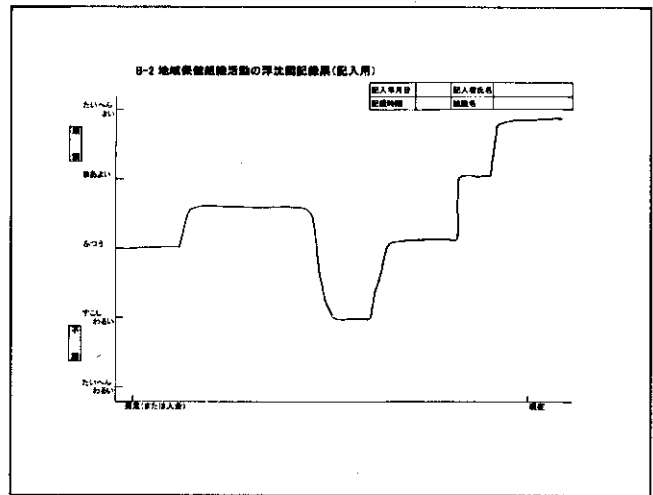
組織としては活動が充実し、メンバーも自らの活動であると理解してきた。あるべき姿というのがわかった。

《ケース2》

● **社会的特性**

居住歴24年。現在59歳、夫と未婚の子供と同居。食生活改善推進員活動は昭和53年から通算21年活動。会長には平成7年4月に就任した。

● **地域組織活動の浮沈図（図2）**



● **最も不調だった出来事**

「前協議会執行部（三役）の内紛（会長選トラブル）」

(1) 時期と内容

平成5年から1年間。54歳の時。会計に就任したが、会長選出でもめており、会長、副会長、事務局の人間関係が複雑でゴタゴタした。

(2) 困難性

「役員間の人間関係」

役員を交代したかった。次の人に引き継ぐ時、ぎくしゃくしないように、自分の役員任期は役割

に徹した。

(3) 原因の認知 (当時と現在)

当時も現在も、役員の任期が長い事が原因だと思っている。

「役員におんぶしていた」と考えている。

(4) 対処の仕方

事務局 (町の担当栄養士やその他の行政関係者) と相談している。

(5) 影響

組織としては、役員のあり方を考え直すよい機会となった。実際には、事務局が事務局案を提示し、役員選出がうまくいって運営の適正化ができた。

「役員は、この活動が生き甲斐ではないという人が良い」こと、リーダーは視野が広く、他の活動や趣味をもっている人が適切であることを学んだ。また、「読解力や理解力がなくなったら、役員は交代した方が良い」ということ、役員交代と後継者への引継の重要性を学んだ。

● 最も順調だった出来事

「活動が認められたこと」

(1) 時期と内容

現在 (平成 10 年)。

社会福祉協議会から配食サービスへの活動を依頼される。県知事が活動の視察に訪れた。

(2) 特にうれしかった点 (良効性)

「自分たちは食事の会ではない」ので社会福祉協議会の仕事をしたことで、会員外への活動ができたことが良かった。

(3) 原因の認知 (当時と現在)

対外的評価がされたことだと考えている。イベントは対外的な活動の方がまとまりやすい。

(4) 対処の仕方

メンバーが協力してくれた。「知事視察時のメニューは、副会長 2 人と私の 3 人で作成し、栄養士さんにチェックしてもらった」こと、役員の協力、専門家への援助を依頼した。

(5) 影響

事務局が忙しいので、役員の協力が大切であること。「必要に迫られて、ワープロも打った」と

専門家との役割分担が必要であることを学んだ。

保健所の役割も大切で、「保健所の関わり方が、市町村での活動をのばす」ことになるということも学んだ。

(6) その他

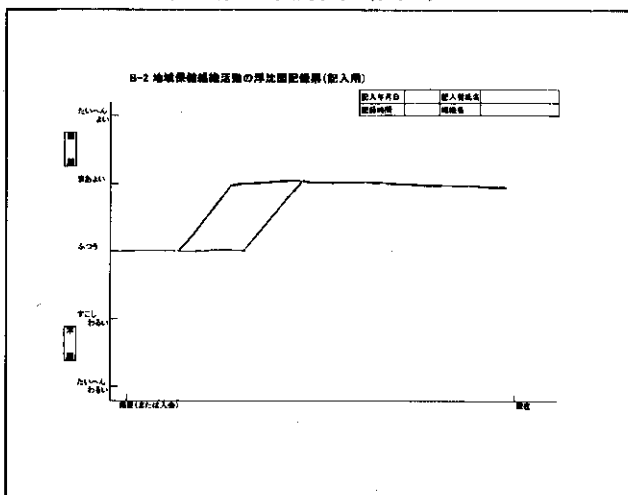
食生活改善推進員の活動は自主的な活動であると考えている。従来の保健所管内協議会は、県からの押しつけ事業が多かったが、ブロック変更を機会に本当の意味での連絡協議会になり、分担金もなくなり、活動がしやすくなった。より広域での協議会のあり方が重要であることを学んだ。

《ケース 3》

● 社会的特性

居住歴 26 年。現在 50 歳、夫と未婚の子供と同居。食生活改善推進員活動は平成 3 年から通算 7 年活動。会長には平成 10 年 4 月に就任した。

● 地域組織活動の浮沈図 (図 3)



● 最も不調だった出来事

「会長に就任」

(1) 時期と内容

現在 (50 歳)、平成 10 年 4 月から。会長を引き受けたが、役割がよくわからず、大きなストレスだった。

(2) 困難性

「会長の役割、他役員への指事」

自分に出来ないことをしなければならない。人にオーダーを出すことがストレス。会長は先を読

まなければならぬ。先々のことまで問われると混乱してしまう。

(3) 原因の認知（当時と現在）

会長の役割を認識していなかった。

(4) 対処の仕方

同じグループ（活動する地区の班）のメンバーに話をした。

他の役員に仕事を振り分けた。一般会員（メンバー）の無関心をなくすために広報に力を入れた。「たより」をグループの交代制で発行するようにした。

(5) 影響

役割分担の重要性を学んだ。持ち回り制は栄養士からの助言であった。

● 最も順調だった出来事

「役員（会計）になったこと」

(1) 時期と内容

平成4年。44歳の時。食生活改善推進員の講習が修了し、活動をはじめた。1年後、会計に選ばれた。

(2) 特にうれしかった点（良効性）

「会員だけだと料理をするだけ」「役員になると会の動きがわかる」

食生活改善推進員の活動は、無料の料理教室ではなく、地域への伝達が重要であることが、認識でき、活動のやりがいや手ごたえが感じられた。

(3) 原因の認知（当時と現在）

活動グループの連絡員（グループのまとめ役）になったことが契機で、全体の会計に選ばれた。

当時は、役員の役割など深く考えていなかった。現在も同様だが、振り返ってみれば、大変だったが良かった。

(4) 対処の仕方

研修の機会が増加したが、積極的に参加した。

(5) 影響

リーダーになると役割が違うことを学んだ。料理と学習、そして地区で実際に自分で教える。良い勉強になる。家族の健康にも繋がり、やりがいがある。

組織も各自がリーダーになることでのびること

とを学んだ。しかし、まだ意識が薄い。栄養士と相談している。

今までは会長だけが動いているが、副会長を巻き込むことが必要で、役割分担の重要性を学んだ。

若い世代（若い人）と年配者の組み合わせのコンビがよい。世代交代のためには必要である。

(6) その他

高齢者に調理の指導をする事業に参加し、大変喜ばれた。とてもやりがいを感じた。

役員が交代すると、また一から進めることが必要になると栄養士はいうが、どうだろうか？

《3 ケースのまとめ》

最も不調だった出来事は、「前協議会執行部（三役）の内紛」、「会長に就任」、「副会長等との人間関係」であった。

最も順調だった出来事は、「役員（会計）になったこと」、「県や全国の活動状況を知る」、「活動が認められたこと」であった。

対処の仕方は、専門職や行政の支援を求め、メンバーの協力を得ることであった。また、広報に力を入れ、メンバーの研修を実施して、理解を求めた。

出来事からの学びは、次のとおりであった。

1. 引き継ぎが重要性であること
2. 再任せず任期で交代する方が良いこと
3. 誰でも役員になれること
4. 役割分担をすること
5. メンバーの協力が必要であること
6. 意見が十分出せる場や機会が必要であること
7. 役員の役割を認識させる働きかけが必要であること
8. 役員は幅広い年齢構成が良いこと
9. 専門職の力量が活動を左右すること
10. 保健所の役割、かかわり方が大切であること

その他活動への考えは、次のとおりであった。

1. 食生活改善推進員活動は自主的な活動であること

2. 保健所管内協議会のあり方が市町村協議会に影響すること(従来はトップダウン的な事業が多かった)
3. 県レベルなどのより広域での協議会のあり方や事業が影響すること
4. やりがいのある事業や喜ばれる事業を企画する、あるいは協力することは活性化に繋がること

#### IV. 考察

出来事の学びで、意見が十分出せる場や機会の必要性和メンバーの協力の必要性が出ている。メンバーへの情報の提供と意見を十分吸い上げる場を設けることが必要であると考えられる。具体的には、メンバー向けの機関紙、地域住民向けの広報紙の発行に力を入れると効果があがると思われる。メンバーに活動内容を知らせる工夫、会議の定例化、意見交換を中心とした会議運営が望まれているだろう。

活動の充実を図るには、メンバー教育としての研修が必要である。研修内容にメンバーの役割や活動方法などの内容を今まで以上に充実させた企画が重要であると思われる。

役員のあり方については、役割分担の必要性和交代制が提起されていた。組織のライフコースから考えて、現在は任期毎に役員が交代するルールを作ることで、その際の引継ぎを確実にする方法を確立することが重要であると思う。

役員交代の制度化と役割分担の明確化が必要である。特に役割分担については、役割別研修の必要性を提起したい。役割別研修は保健所管内やブロック、県レベルでの企画、実施が必要と思われる。

役員間の人間関係や役員選出の問題など組織上の問題解決には、事務局や専門職の関わり方が重要であることから、積極的な支援をすべきであることを認識したい。自主性を尊重すべきであるが、研修の企画や運営上の問題が発生した場合は、適切な助言や指導をすることが必要であることを示している。

その他活動への意見で、活動の自主性、やりがいのある事業、地域住民から感謝される事業が重要である点が指摘されていた。従って、食生活改善推進員の活動は、まず自主性が発揮でき、楽しさのある活動であることが重要である。あわせて、やりがいが見出せることや他の人々に役立つ、感謝される活動内容にすることで、活動が一層活性化できると思われる。

広域の協議会でトップダウン的な事業があるという現状は、組織の硬直化し、本来の機能を十分果たしていない場合が考えられる。広域の協議会のあり方について見直しが必要であると考えられる。

#### V. まとめ

市町村単位の食生活改善推進員活動の活性化を図る場合、活動内容の充実はもちろんのこと、(1)リーダーの交代のルールづくり、(2)引き継ぎ方法が重要である。また、リーダーは役につくことで学んでいくことから、支援者が必要である。従って外部リーダーである栄養士(保健婦)の支援のあり方やかわり方が組織の浮沈に大きく関わっていると言えるだろう。

組織を結成から10年以上を経過した組織では、特にリーダーの世代交代の時期と方法が最優先の課題であるといえよう。

謝辞:本調査研究にご協力をいただいた食生活改善推進員および関係者の方々に深謝します。

※本研究の一部は、第58回日本公衆衛生学会総会で報告した。

#### 【文献】

- 1). 斉藤進:地域組織活動におけるリーダーシップに関する研究(1), 日本総合愛育研究所紀要 第33集, p290-293, 1997
- 2). 島内憲夫:母子保健のための地域組織活動の活性化と強化に関する研究, 厚生省心身障害研究「高齢化社会を迎えるに当たっての母子保健事業策定に関する研究」平成2年度研究報告書, p306-346, 1991