

〔個別研究〕

地域組織活動におけるリーダーシップに関する研究(2)

— 食生活改善推進員（ヘルスマイト）活動の事例 —

母子保健研究部 齊藤 進

【要約】 ヘルスプロモーションや健康教育の重要な課題である地域組織の活性化と強化には、保健の専門的リーダーシップと住民自身のリーダーシップが大きく関係する。SO 式 LSHP を用いて食生活改善推進員協議会を対象にリーダーシップ分析を試み、活動の活性化要因を析出した。その結果、

① 外部、内部ともにリーダーの行動としては、権威的行動は不適切である。

② 内部リーダーの行動は、権威的行動を除く他の4次元において期待が現実より高くなっており、これらのリーダー行動を高めるリーダー研修の重要性が示唆された。

③ 活動の活性化にはトレーニングと指導といった見える機能と社会的援助やフィードバックといったみえない機能が重要であるが、リーダー就任年数と組織の活性化には大きな関連があると考えられ、リーダーや他の役員交代についても慎重に対処する必要がある。

以上から、ボランティア活動を中心とした地域組織活動では、メンバーからのリーダーに対する高い期待をうけて、そのリーダー行動のギャップを埋めていく支援や行政の関わりが期待されるであろう。

【見出し語】 地域組織活動／食生活改善推進員／ヘルスマイト／リーダーシップ／SO式LSHP

A Study of Leadership in Community Organization (2) --- A Case Study of "Health-mates" Activities ---

Susumu SAITO

[Abstract]

To activate and reinforce the activity of the Community Organization (CO) is an important subject in the field of health promotion and health education. The leadership of health specialists and local people play a significant role on this matter. The author examined a leadership analysis on the Diet Improvement Promotion Association, by using SO type LSHP method (same as in previous report) to clarify the reinforcing factors among these COs. The findings are;

1. Authoritative behavior is not preferable for leaders both inside and outside of the COs.
2. The participants' expectations towards leader's behavior were higher than the realities on four dimensions, except for authoritative behavior, which indicates the importance of leadership training on these factors.
3. Both visible functions, such as training and instruction, and invisible functions, such as social support and positive feedback, are important in order to encourage their activities. Additionally, the relation between the leader's carrier and the CO's activities seems to have close relations, so that prudent approach should be taken when replacing leaders and other directors.

In COs focusing on voluntary activities, the assistance and the participation of administrative institutions are expected to fill the gaps between the realities and the expectations to the leaders among the members of COs.

[Key Words]

Community Organization (CO), The Diet Improvement Instructor, Health-mate, Leadership, SO type LSHP

I. 目的

地域組織活動はヘルスプロモーションや健康教育の重要な課題である。とりわけ地域組織の活性化と強化には、保健の専門的リーダーシップ（外部リーダーの行動）と住民自身のリーダーシップ（内部リーダーの行動）が大きく関係する。このリーダーシップのあり方は、組織機構や活動形態によって違いがあると指摘されている¹⁾。

我が国では、数多くの住民組織が保健活動に参加している。小山らは、これら住民活動の構造機能の特徴から「委員組織」「地縁組織」「ライフ・ステージ組織」「セルフ・ヘルプ組織」に分類し、その特色を明らかにしている²⁾。本研究の第1報では、委員組織の事例として保健協力員活動におけるリーダーシップを分析し、地縁組織の事例としての愛育班活動と若干の比較を行なった。

これまでに研究を行った保健協力員活動や愛育班活動のリーダーシップ分析では、リーダー行動としての権威的行動が不適切であることが確認され、組織形態や活動方法の違いがリーダーシップのあり方に差を生じさせていることが推察された。

今回は、行政育成型ボランティア組織³⁾である食生活改善推進員（ヘルスメイト）活動におけるリーダーシップの分析を試み、食生活改善推進員活動の活性化と強化の要因を探ることを目的とした。

II. 方法

食生活改善推進員活動の一般的状況は、既存の資料と東京近郊のS県食生活改善推進員若手リーダー研修会および協力を得られたS県3市町のリーダー研修等に参加して収集した資料をもとに検討した。

リーダーシップ状況は、調査協力の承諾を得た前記3市町の食生活改善推進員を対象にした。3市町の概況は表1のとおりである。

表1. 調査対象市町の概要 (H10.3)

	人口	世帯数	推進員数
K市	68,383	21,766	212
S町	38,102	11,451	49
F市	98,117	36,646	77

分析方法は、第1報の保健協力員活動、愛育班活動のリーダーシップ分析で使用したS0（共同研究者の頭文字）式LSHP（Leadership Scale for Health Promotion）を使用した。本スケールは地域組織活動のメンバー側からリーダーシップを評価・分析するために開発した方法である¹⁾。S0式LSHPは、表2に示す五次元について、リーダー（外部リーダーとしての担当栄養士と内部リーダーとしての食生活改善推進員協議会会長）への期待像（ありたい像）と現実像（あるがまま像）を評価しようとするもので、評価は、各次元それぞれ5項目の質問に、「そう思う」「どちらともいえない」「そう思わない」の3件法で回答してもらい、「そう思う」と回答した項目数を評価得点とした。この調査票を配布し、記入後回収した。調査は平成10年11月、対象182名（K市は中堅リーダーで会員の約1/3、S町・F市は全会員）、有効回答78.0%、統計処理はパソコン用統計解析ソフトSPSS 7.5J for Windowsで行った。

III. 結果

1. 食生活改善推進員活動について

食生活改善推進員は、「私達の健康は私達の手で」を活動スローガンに「推進員――市町村協議会――保健所単位協議会――都道府県協議会――全国食生活改善推進員団体連絡協議会」と全国

的な組織として活動を展開している。厚生省は、活力ある高齢化社会を築くための「アクティブ 80ヘルスプラン」を進めており、栄養はその柱の一つとなっている。「婦人の健康づくり推進事業」においても食生活改善推進員の養成と地域組織活動は重要な柱となっている。

表 2. S0 式 LSHP の 5 次元

1. トレーニングと指導 (TI) : 受動的な活動を積極的な活動へ導くために、その活動方法や技術を学習させ、また指導すること。メンバー間のつながりを明確にし、組織内の調整をし、円滑な運営をすることで活動の効率化を目的としたリーダー行動
2. 民主的行動 (DB) : 組織活動の目標、活動方法、運営方針等についての意志決定に関し、多くのメンバーに広く意見を認めるリーダー行動
3. 権威的行動 (AB) : 意志決定に際し独断的で、リーダー個人の権威を強調するリーダー行動
4. 社会的援助 (SS) : メンバー一人一人の悩みや組織の雰囲気について積極的に注意を払い、メンバーと打ち解けた関係を持つように努めるリーダー行動
5. フィードバック (PF) : 一人一人のメンバーのよい活動や努力を認め、メンバーに対してその功績を認め誉めることによって、メンバーの動機づけ (やる気) を強化するリーダー行動

食生活改善推進員活動を概観すると、市町村(保健所)で実施する栄養教室等での1年間の養成コースを修了し、本人の意思により市町村食生活改善推進員協議会のメンバーになる。定例的に開催されるリーダー研修に参加し、栄養改善や調理技術を学習する。この知識や技術を自分の地域

で伝達講習会を開催したりして地域の人々に伝える活動である。その活動状況を表 3-1、表 3-2⁴⁾に示した。F市を除く2市町と県全体、全国では、対話や訪問による伝達より、集団事業による伝達活動が多く、事業主体の活動が特徴であることがわかった。

3市町の活動支援担当者は3市町ともに栄養士が当たっていた。協議会の会長は会長就任1年目から6年と比較的短いほうで、年齢はともに50歳代で平均的メンバーの年齢と同様であった。

2. リーダーシップ調査結果

① 回答者の属性

回答があった食生活改善推進員は、平均年齢54.6歳(SD8.0)で、ほとんどが既婚者(98.6%)であった。家族構成は、核家族が50.7%で最も多く、次いで夫婦のみ28.2%、3世代同居10.6%、その他であった。職業は、主婦を含む無職が66.2%でもっとも多く、次いでパート19.7%、その他であった。学歴は高校卒業が57.7%ともっとも多く、以下専門学校12.7%、短大10.6%、中学10.6%、大学3.5%の順であった。居住歴は平均25.0年(SD13.0)で20~30年(約35%)が一番多く、活動経験は平均6.4年(SD4.9)であった。

食生活改善推進員の活動状況についてたずねると、「活動は活発だと思う」者は82.4%で、「活動について満足している」(73.2%)、「活動は楽しい」(83.8%)など、メンバーの活動に対する評価は良好で活発な活動状況が伺われた。また、活動の必要性については、ほとんどの者が「これからも必要である」(90.1%)と回答していた。現在の食生活改善推進員の人数は十分かどうかをたずねると、十分だと思う(33.1%)、そう思わない(62.0%)、無回答(4.9%)であった。自主的な活動をしていると思うかどうかをたずねると、そう思う(52.1%)、思わない(43.7%)であった。

② リーダーシップ状況

リーダーシップの五次元の平均値は表 4、表 5 のとおりであった。これらを図示したものは、図 1、図 2 である。図が示すような傾向で、権威的行動 (AB) の平均値の低さが目立った。検定の結果、期待像と現実像の有意差は、栄養士では民主的行動 (DB)、食生活改善推進員会長では権威的行動 (AB) を除くトレーニングと指導 (TI)、民主的行動 (DB)、社会的援助 (SS)、フィードバック (PF) でみられた。

五次元の評価順位は表 6、表 7 のとおりである。第 1 位にフィードバック (PF) が、第 4 位に民主的行動 (DB)、第 5 位に権威的行動 (AB) がある

ことが共通している。検定の結果、栄養士への期待像でトレーニングと指導 (TI) と民主的行動 (DB)、社会的援助 (SS) と権威的行動 (AB)、現実像でトレーニングと指導 (TI) と社会的援助 (SS)、社会的援助 (SS) と権威的行動 (AB) の間に有意差がみられた。食生活改善推進員協議会会長の期待像でフィードバック (PF) とトレーニングと指導 (TI)、民主的行動 (DB) と社会的援助 (SS)、社会的援助 (SS) と権威的行動 (AB)、現実像でフィードバック (PF) と民主的行動 (DB)、トレーニングと指導 (TI) と社会的援助 (SS)、社会的援助 (SS) と権威的行動 (AB) の間に有意差がみられた。

表 3-1. 調査対象市町の食生活改善推進員活動状況(平成 9 年度)

	対話や訪問		集団		その他		計		自己学習
	回数	人数	回数	人数	回数	人数	回数	人数	
K市	600	2,600	180	3,600	300	5,800	1,080	12,000	2,180
S町	791	5,646	677	6,101	519	2,675	1,987	14,422	137
F市	1,623	2,118	139	915	224	1,304	1,986	4,337	1,590
県	105,329	262,967	10,933	253,650	48,846	205,003	165,108	721,620	115,614

表 3-2. 一人当たりの活動状況(平成 9 年度)

	対話や訪問		集団		その他		計		自己学習
	回数	人数	回数	人数	回数	人数	回数	人数	
K市	2.8	12.3	0.8	17.0	1.4	27.4	5.1	56.6	10.3
S町	16.1	115.2	13.8	124.5	10.6	54.6	40.6	294.3	2.8
F市	21.1	27.5	1.8	11.9	2.9	16.9	25.8	56.3	20.6
県	17.9	44.6	1.9	43.0	8.3	34.8	28.0	122.3	19.6
全国	21.6	57.2	4.4	69.8	1.6	12.8	27.7	139.8	9.1

表 4. 栄養士に対する期待像(A)と現実像(B)

変数名	平均値	標本数	標準偏差	有意確率
A-TI	3.80	142	1.30	0.006
B-TI	3.61	142	1.41	
A-DB	3.36	142	1.30	0.006
B-DB	3.65	142	1.24	
A-AB	0.94	142	1.06	
B-AB	1.00	142	1.05	
A-SS	3.13	142	1.34	
B-SS	3.11	142	1.47	
A-PF	3.92	142	1.30	
B-PF	3.85	142	1.57	

表 5. 会長に対する期待像(A)と現実像(B)

変数名	平均値	標本数	標準偏差	有意確率
C-TI	4.10	142	1.09	0.000
D-TI	3.39	142	1.57	
C-DB	4.01	142	1.13	0.000
D-DB	3.61	142	1.48	
C-AB	0.98	142	1.15	
D-AB	0.93	142	1.02	
C-SS	3.54	142	1.25	0.001
D-SS	3.13	142	1.47	
C-PF	4.31	142	1.19	0.002
D-PF	4.00	142	1.46	

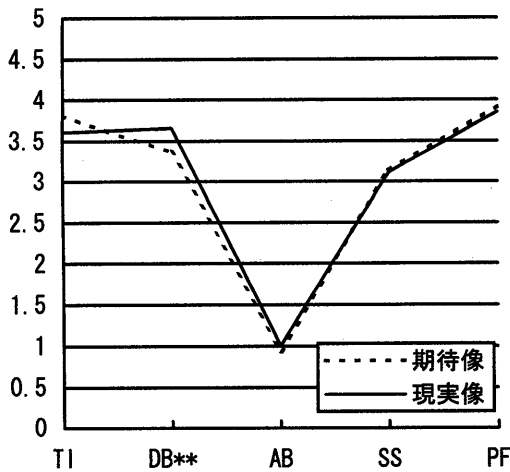


図 1. 栄養士に対する期待像(A)と現実像(B)

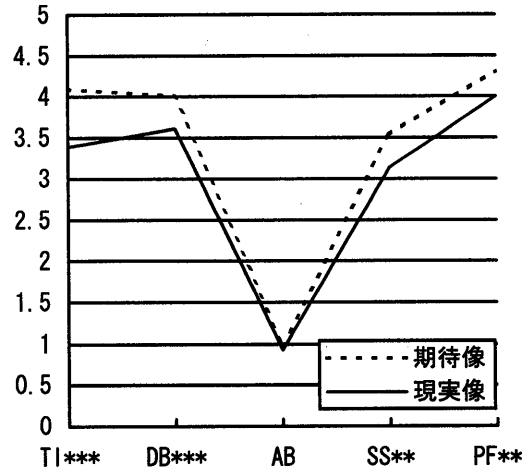


図 2. 会長に対する期待像(A)と現実像(B)

表 6. 栄養士に対する 5 次元評価順位

期待像	PF > TI >*** DB > SS >*** AB
現実像	PF > DB > TI >*** SS >*** AB

表 7. 会長に対する 5 次元評価順位

期待像	PF >* TI > DB >*** SS >*** AB
現実像	PF > **DB >TI > ** SS >*** AB

※ *P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

IV. 考察

外部、内部ともにリーダーの行動としては、期待と現実において権威的行動 (AB) が最も低いことから、権威的行動が不適切であることが愛育班活動、保健協力員活動と同様¹⁾に今回の分析でも確認できた。次に、食生活改善推進員協議会会長の内部リーダーの行動では、権威的行動 (AB) を除く他の 4 次元 (トレーニングと指導 (TI)、民主的行動 (DB)、社会的援助 (SS)、フィードバック (PF)) において有意差がみられた。また、

期待が現実より高くなっている。

食生活改善推進員は「栄養教室」等の修了者を中心に組織されており、入会も修了者の自発的意志に基づくものであるため、活動に対する意欲の発露がリーダーへの期待となっていると考えられる。従って、これらのリーダー行動を高めるリーダー研修の重要性が示唆されたといえる。既に報告した愛育班活動や保健協力員活動におけるリーダー行動¹⁾と比べ、パターンの類似性はあるが、微妙な違いも見られる。

市町ごとに比較した場合、会長への現実像の権威的行動 (AB) で若干の差が見られた。会長に就

任して1年目、6年目という就任年数と関係があると考えられる。また、インタビュー調査において、この傾向を自ら述べていることから、任期と権威的行動（AB）は関係があるように考えられるので、今後さらに研究を重ねていく必要がある。

特に任期（会長就任年数）と組織と活性化には大きな関連があると考えられる。今回のインタビュー調査で、3市町のすべての会長が、会長任期が長いことは問題であるとし、現実に大きな問題となった事例やその時の対応について苦労したことを聞くことができた。3人の現会長はこの問題点をよく認識しており、後継者の育成や引継ぎに努力していると話している。

以上の点から、活動の活性化には、研修会、会議、行事などのトレーニングと指導といった見える機能と社会的援助やフィードバックといったみえない機能が重要⁵⁾である。加えて、役員任期が重要であり、役員交代についても気を配る必要がある。

ボランティア活動を中心とした地域組織活動では、メンバーのリーダーへの高い期待をうけて、そのリーダー行動のギャップを埋めていく支援や行政のかかわりが期待されるであろう。

V 結語

地域組織活動におけるリーダーシップのあり方は、その活動方法や組織構造によって違いがあ

ることが確認できた。今後はこれらの詳細な分析と組織の構造と機能等の比較分析を進めると同時に、今回の調査で実施した会長へのインタビュー調査の結果とあわせて、役員交代や活動の活性化要因について分析を進めて行く予定である。

なお、インタビュー調査の詳細や愛育班、保健協力員と食生活改善推進員との比較検討については別途報告する予定である。

最後に本調査に快くご協力くださった食生活改善推進員と市町の栄養士、S県健康増進課の方々に深謝いたします。

【文献】

- 1) 齊藤進：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) 小山修：地域母子保健事業—地域に根ざした民間活動，母子保健情報 34号，p49-54，1996
- 3) 地区組織支援者のためのハンドブック作成検討委員会編集：地区組織支援者のためのハンドブック—食生活改善推進員等の地区組織を支援する方に—。埼玉県，p21-22，1999
- 4) 全国食生活改善推進員団体連絡協議会・(財)日本食生活協会編：[年報]平成9年度食生活改善推進員の活動，p4-5，1998
- 5) 島内憲夫：小集団力学から考えた「組織づくり」の概念。保健婦雑誌，48(4)：264-269，1992