

修士号学位請求論文
MBA Dissertation

NPOによる住宅関連事業の発展可能性の考察
Consideration of the Development Potential
of the Housing Supply Enterprise by NPO

2007年3月
March, 2007

岩川 健
Takeshi Iwakawa

英国国立ウェールズ大学経営大学院
MBA(日本語)プログラム

MBA Programme
validated by the University of Wales

【 目次 】

表リスト	4
図リスト	5
和文要約	6
英文要約	7
日本語キーワード	8
英語キーワード	9
[本文]	
第1章 はじめに	
1.1 本論の背景	11
1.2 テーマとテーマの意義	12
1.3 本論の構成	15
第2章 NPOと住宅関連NPO ～先行研究の検討～	
2.1 NPOとは	16
2.1.1 NPOの定義	16
2.1.2 事業型NPOのメリットと課題	18
2.1.3 NPOの評価とは	18
2.2 住宅関連NPOとは	20
2.2.1 NPOの定義	20
2.2.2 住宅関連と住まいの定義	20
2.2.3 住宅関連NPOの概況	21
2.2.4 住宅関連NPOについての先行研究	22
2.2.5 住宅関連NPOの類型化	23
2.2.6 住宅関連NPOの歴史的経緯	24
2.2.7 住宅関連NPOの特性と課題	27

2.3	海外住宅関連NPOの概観	
	～取り巻く環境の差異と得られる示唆～	30
2.3.1	イギリス住宅関連NPO	30
2.3.2	アメリカ住宅関連NPO	31
2.3.3	デンマーク住宅関連NPO	32
2.3.4	目的による性質の違い	33
2.3.5	まとめ	33
2.4	小括 ～先行研究からみる住宅関連NPOのKSFは何か～	35
第3章	方法論 ～実証研究の分析的枠組み～	
3.1	本章の構成	39
3.2	成功している住宅関連NPOとは ～新たな分析視点として～	39
3.3	仮説	44
3.4	住宅関連NPOの性質からみる類型化	46
3.5	実証的研究の枠組みと方法	50
3.5.1	事例研究の焦点	50
3.5.2	事例研究の方法	50
第4章	事例研究	
4.1	本章の構成	52
4.2	研究対象団体の活動概要	52
4.2.1	特定非営利活動法人 家づくり援護会	52
4.2.2	特定非営利活動法人 コレクティブハウジング社	53
4.2.3	特定非営利活動法人 フージョン（夢見隊）	54
4.2.4	特定非営利活動法人 ふるさとの会	55
4.3	事業マネジメントの視点	57
4.3.1	スタッフの安定性、組織の継続性（を高める）	57
4.3.2	アウトカムズ指標の適切な設定	58

4.3.3	財政の健全さ、資本の有効活用	59
4.3.4	定期的な有効性の評価・計測可能な目標とプロセスの明確化	61
4.3.5	情報のオープン性・コミュニケーションの積極性（を高める）	62
4.3.6	重要なK S Fは何か	63
4.3.7	今後の課題と展望	65
4.4	総合分析	65
第5章 結論		
5.1	総括	72
5.1.1	各章の要約	72
5.1.2	研究課題に対する成果	73
5.1.3	主要結論	74
5.2	含意	75
5.2.1	研究への貢献	75
5.2.2	実践的含意	75
5.3	課題と展望	76
付録		
付録1	イギリスの住宅関連NPO（概要）	79
付録2	アメリカの住宅関連NPO（概要）	84
付録3	デンマークの住宅関連NPO（概要）	90
付録4	特定非営利活動法人 家づくり援護会（調査詳細）	92
付録5	特定非営利活動法人 コレクティブハウジング社（調査詳細）	100
付録6	特定非営利活動法人 フージョン（夢見隊）（調査詳細）	107
付録7	特定非営利活動法人 ふるさとの会（調査詳細）	114
注	122
引用文献	125
参考文献	127

【 表リスト 】

表 1	住宅関連N P Oの類型別の代表的団体例	49
表 2	事例研究候補	51
表 3	事例研究の枠組み	51
表 4	各団体におけるK S Fの取り組み方	66

【 図リスト 】

図 1 仮説検証の流れ	45
図 2 住宅関連NPOの性質による分析	47
図 3 住宅関連NPOの成功モデル	69
図 4 4つの知識変換モード（SECIモデル）	70
図 5 住宅関連NPOのリーダーの特性イメージ	71

【 和文要約 】

近年わが国の住まいは、豊かな居住の実現や、多様なニーズへの対応が求められている。しかし、既存の住宅供給者である行政、民間企業は、それに十分に答えることが出来ていない。アイデアや柔軟性に富み、コミュニティの視点で考えられるNPOが、新しい住宅供給の担い手として注目され始めている。

そうした背景から、本論は、NPOによる住宅関連事業の発展可能性を考察した。特に、事業マネジメントの視点で、成功のためのKSF（Key Success Factor）を検討し、成功モデルを導き出すことを目指した。

成功しているNPOの定義としては、成果を得られるNPO組織とした。その評価視点として、以下の5点を挙げた。①スタッフの安定性、組織の継続性、②アウトカムズ指標の適切な設定、③財政の健全さ、資本の有効活用、④定期的な有効性の評価・計測可能な目標とプロセスの明確化、⑤情報のオープン性・コミュニケーションの積極性。リサーチクエスチョンは、これらの評価視点を成功のためのKSFとみなすことができるかであった。事例研究の結果、仮説は証明された。そして、KSFの連関性より、住宅関連NPOの成功モデルを導き出した。

分析を通じて、「対話」の重要性がわかった。NPOは、活動の成果を「対話」によって測り、新しい事業の芽を「対話」から見つけ出し、人と地域と行政・企業を「対話」によって結び付けている。

今後の課題としては、本研究の成果に対しての定量的な検証、リーダーシップという視点からの考察が挙げられる。また、「対話」については、知識創造という概念からのさらなる検討が求められよう。

【 SUMMARY 】

In recent years, the housing supply of our country has had to respond to a demand for increasingly luxurious living conditions and various needs. However, the government and the private companies which are the existing housing suppliers have not fully responded to it. NPOs which are rich in ideas and which consider the viewpoint of the community are beginning to attract attention in the sector of new housing supply.

Against this background, the main subject considered here is the development potential of housing supply enterprises by NPOs. By examining KSF (Key Success Factors) the aim is to draw a successful model, especially from the viewpoint of enterprise.

The definition of a successful NPO is one which gets results. The following five points were considered as evaluation criteria. (1) Stability of staff and established continuity of organization. (2) Appropriate setting of outcomes index. (3) Financial efficiency; effective use of capital. (4) Regular evaluation of effectiveness, setting of targets that can be measured, and clarification of process. (5) Positiveness of information disclosure and communication activities. The research question was whether these evaluation viewpoints are KSF(s) for a success. The hypothesis was proved as a result of the case study. Furthermore, a successful model of housing supply NPO was derived from the relation of KSFs.

The importance of "dialog" was found through this analysis. NPOs measure the results of activity via dialog, find the buds of new enterprises via dialog, and connect community to the government and the private companies via dialog. As a future subject, quantitative analysis and research on leadership is required. In addition, the further examination of the role of dialog that takes into account the concept of knowledge creation is called for.

【 日本語キーワード 】

N P O

N P O マネジメント

住宅供給

地域活性化

対話

【 英語キーワード 】

N P O

N P O Management

Housing

Community Development

dialogue

NPOによる住宅関連事業の発展可能性の考察

[本論]

第一章 はじめに

1.1 本論の背景

近年わが国の住まいは、豊かな居住の実現が求められている。個性化、多様化する建物へのニーズ、また、柔軟な住み替えを可能とする流動性へのニーズ、あるいは、既存ストックのリニューアル、有効活用といったニーズに応えていくことが、大きな課題となっている。しかし、これまでの住宅供給の主役である行政、民間業者が、これらのすべてに応じていくには限界が出てきているといえよう。

その理由を俯瞰するために、戦後から現在までの住宅市場を振り返ってみたい。まず、戦後から高度経済成長期にかけて、大量の住宅需要が継続した時代があった。同時に、地価は一貫して上昇を続け、土地神話が醸成された。また、行政の施策の後押しもあり、一戸建てを持つことが家族の一つの夢となっていた。年間数万戸を販売する大手ハウスメーカーが生まれ、大量の広告宣伝によってその夢を煽った。しかし、バブル崩壊により、1991年をピークに地価は下落に転じた。雇用環境や働くことに対する考え方も大きく変化し、人口動態においては高齢化が加速した。また、ライフスタイル・価値観の多様化も進んだ。共稼ぎ世帯が増加し、夫は仕事、妻は家庭といった伝統的な家庭の役割観が弱まり、親子の関係についても、親との同居や扶養・介護を前提としたものから、ゆるやかにつながる家族の関係が望まれるようになった。さらに、インターネットの普及で、暮らしの中にも情報化の波が押し寄せ、生活者が得ることのできる情報の量や質は格段に向上した。

近年こうした経緯を背景に、生活者にとって住まいの意味が変化してきている。かつては一戸建てがステータスであり資産であったが、今や住まいとは日々活用する生活の器となりつつある。そのため、所有することより、住宅の質や、住環境の質、住宅を通じて得られる生活の質など、生活のクオリティに対する関心が大きく高まってきている。

また、インターネットの普及から、土地住宅に関する売手と買手の情報の非対称性が弱まって、住宅市場が売手市場から買手市場に変わろうとしており、これまで見えなかった様々なニーズが顕在化し始めた。例えば、一人ひとりに適した助言や客観的な情報を求めるニーズや、専門的な見地に基づき判断を支援するようなサービスを求めるニーズ、また、

デザイン、機能、住環境などを、自分のライフスタイルに合わせてカスタマイズしたいニーズ、あるいは、子育て世代の世帯、単身世帯、高齢者世帯など、世帯構成に合った住み替えが容易な不動産の流動性に対するニーズなどである。

しかし、こうして現れた多様なニーズに対して、画一的な住宅の大量供給を最たる目的としていた既存のセクターは、的確に応じられていないのが現状である。マーケットの変化に合わせて住宅供給の質を変えることに成功しなかったともいえるし、そもそも行政、民間業者というスタンスでは、その対応に限界があるともいえる。むしろ、そうした既存のセクターよりも、営利目的を第一とせず、客観性を保つことが可能で、且つ、柔軟性に富み、きめの細かい対応が可能な地域に根付いたNPOが、多様なニーズに対応する適性を備えていると考えられよう。こうしたことから、新しい住宅供給の担い手としてNPOが注目され始め、将来の発展が社会からも望まれている状況にある。

1.2 テーマとテーマの意義

1998年に「特定非営利活動促進法」が施行されて以降、認証を受ける民間非営利組織（以下、NPO）の数は年々増加している。内閣府が運営しているNPO公式ホームページ¹⁾によると、2006年11月の時点で、全国で29597の団体が認証を受け、様々な分野で活動を行っている。また、そのほかにも、認証こそ受けていないが、自発的に組織され、ミッションを掲げて活動を行なっている団体も多くある。こうして近年活発化しつつあるNPOの活動や、住宅市場からのニーズもあり、近年では国や自治体の住宅・まちづくり政策においてNPOが位置づけられるようになってきている。

2006年9月に閣議決定された「住生活基本計画（全国計画）」²⁾のNPOに関する記述をみると、「第1 住生活の安定の確保及び向上の促進に関する施策についての基本的な方針」の「3-(4) 地域の実情を踏まえたきめ細かな施策展開」において、「従来にも増して地域に密着した施策展開を図る観点から、地方公共団体とまちづくり等に主体的に取り組む地域住民の団体、NPO、民間事業者等との連携の促進を図る」とされている。また、第4項においても、国、地方公共団体、都市再生機構、地域住民、NPOなどの連携、協

力の重要性が述べられている。さらに、住生活基本計画策定以前に社会資本整備審議会住宅地分科会がまとめた「新たな住宅政策のあり方について（建議）」³⁾では、上記以外に、住宅セーフティネットの再構築や運営についても、NPOの役割が示唆されていた。そのほか、地方公共団体の住宅マスタープラン等でもNPOの位置づけが見られており、高齢者に対する地域福祉サービスと一体となった住宅を運営・管理する主体、コーポラティブ住宅やコレクティブ住宅などの多様な住宅を供給する担い手、または維持管理を通じてコミュニティの形成を支援するものとし、NPOの活動を支援するとの記述が見られる。

以上の内容からみても、これまでに公共機関が行ってきた住宅政策の一部をNPOが担っていくこと、市場では十分に供給されない住宅タイプをNPOが補完すること、NPOが住民により近い立場でニーズにきめ細かく対応した住宅供給を行うこと、などが期待されているといえよう。

しかし、欧米に比して、NPOによる住宅供給が端緒についたばかりのわが国において、NPOが行政や生活者から新たに期待されている役割を担うには、量、質ともに十分とはいえない。NPOは日本の住宅市場の中ではまだ非常にマイナーな存在である。市場では大手・中小の民間業者など既存セクターの情報量が圧倒的な存在感を示しており、NPOの情報は埋没し、一般生活者との接点が希薄である。また、住宅組合法等のNPOによる住宅供給にかかわる法制度が確立されている欧米と異なり、わが国ではNPOを住宅市場の中に組み込む制度がほとんどないという点もある。さらに、組織・人材・資金面の脆弱性、インキュベーター機能としての法的支援の乏しさから、活動が単発的、局所的に留まってしまっている。広範に発展、拡大し、NPO本来の目的である『社会を変革する』といったインパクトの創出は、住生活分野において実現できていないのが現状である。

しかし、一部のNPOでは、情報提供から各種のコーディネート、支援、開発など、幅広く多面的な活動を、工夫やアイデアを創造して積極的に進め、成功実績を積み上げつつある。また、NPOの視点は、これまでの既存セクターである行政、民間とはやや異り、生活者視点、地域コミュニティ視点であることに重要な意味がある。したがってNPOの目指す方向としては、日本の社会、住宅市場が抱える課題に対して、住民主導のまちづく

りによって質の高い住宅やコミュニティを創出し、地域活性化や都市再生を実現することであり、また、住宅市場を活性化し、需給のバランスを調整することによって、老若男女の様々なニーズや家族のライフサイクルに適応した住まいの提供を実現する、といったことになるだろう。

本論は上記のような視点を持ち、NPOの活動から生み出されている新たな住まいづくりの手法の中に、対応の急がれている問題や新しいニーズに对应していく上での重要なヒントが見出されることに着目する。そして、それらが新しい住宅供給の方法論として育つと同時に、NPOが台頭することで市場がさらに活性化し、土地住宅市場において乏しかった生活者のメリットが増進し、社会を変えるというインパクトにつながることを期待したい。また、その現実化のためには、NPOが民間業者と競争環境のなかで対等に戦える強さ、事業の戦略性、組織の継続性を持つことが重要である。本論では、こうしたことを踏まえ、以下を目的とした。

○NPO（民間非営利団体）による住宅関連事業の発展可能性を探る

- ・住宅関連NPOの事業マネジメントについて検討する
- ・現状の成功事例をもとに、その成功要因を探る
- ・成功モデルを検討し、提示する
- ・今後発展させるための課題、問題点を検討する

「NPOによる住宅関連事業の発展可能性」を明確に見通すには、現時点は尚早であるかもしれない。とはいえ、日本のNPOは、自発的な参加と協働という理念のもとで、今後増大する地域社会の課題解決に、生活者の立場、コミュニティの立場に立って取り組み、自立と共生の両立、また、安全で快適な暮らしを実現する、重要なポジションを担っていると考えられる。したがって、住宅建築、住宅供給に関連する事業を行なうNPO（以降、「住宅関連NPO」と記す）の発展可能性の考察は、今後のわが国の住宅問題を改善する糸口を模索する意味でも大変意義深いと考え、本論のテーマとした。

1.3 本論の構成

本論の構成は以下の通りである。

第二章において、住宅関連NPOに関する先行研究の検討をする。まず、NPOとは何か、として、NPOの定義と事業型のNPO、その課題に関する議論を紹介する。次に、住宅関連NPOの定義を整理した上で、現況の概観、先行研究による住宅関連NPOの類型化、わが国の住宅関連NPOの歴史的経緯を俯瞰する。次に、既往文献による事例報告等より住宅関連NPOの特性を整理した後、その知見と課題をまとめる。さらに、NPOによる住宅供給において先進する海外事例の概要を整理し、わが国との相違点、NPOを取り巻く環境の違いをまとめる。そして、第二章の最後に、先行研究の検討より導き出される住宅関連NPOの発展のための課題をまとめ、小括とする

第三章においては、新たな分析視点の検討、住宅関連NPOの類型化を行い、事例研究のフレームワークを提示する。また、NPOの事業性、組織マネジメントの視点から考察を加え、仮説を提示する。

第四章では、第三章の枠組みにもとづいて事例研究を行なう。事例としては、住まいづくりに関する情報提供、第三者的な相談を事業として行う「家づくり援護会」、コレクティブハウジングの普及・実践について活動を行う「コレクティブハウジング社」、地域という視点で住宅以外にも多様な事業活動を行なっている「フージョン」、また、ホームレスへのサポーターハウス提供と福祉、地域活性化を連動させて活動する「ふるさとの会」を取り上げる。4つの事例を統一された視点の下で分析し、仮説の検証、総合的な考察を試みる。そして、住宅関連NPOの成功モデルを検討する。

第五章で、本論を総括する。成果を上げるための住宅関連NPOのマネジメントとは如何なるものか結論を述べる。次に、研究の含意を記す。最後に、今後の課題と展望を述べてまとめとする。