

〔付録6〕 特定非営利活動法人フージョン（夢見隊）（調査詳細）

1. 団体の目的と設立の経緯

フージョンの活動は、フージョン長池として、多摩ニュータウン南西部の長池公園を中心に、住民の暮らしを支援する活動から始まった。フージョン長池は 99 年 4 月に設立され、同年 12 月に法人格取得した N P O である。それを基盤に、さらに多摩ニュータウン全体に活動範囲を広げるものとして、2003 年 1 月に法人登記されたのがフージョンである。その中で、夢見隊は住まいづくり支援事業を担うチームと位置づけられている。

フージョン長池の活動のきっかけは、1995 年の夏休みにアニメを団地の子供達に上映したことである。その翌年には、近隣の団地・5 団体（現在 6 団体）と相談して約 600 世帯の地域に協議会を結成して、“自由に自立した人々が創る街”のための活動を始めた。1998 年 1 月より、地域コミュニティ形成のためのメーリングリスト、団体のホームページ、地域情報誌の発行などを実現した。

その後も、住民の一人ひとりの暮らしの満足度を高めるための活動を積極的に展開し、現在のフージョンの主な活動内容は以下のようになる。①地域活性化支援、②広報支援、③住宅支援：マンション及び団地管理組合支援、住まい・まちづくり支援、住み替え支援、④教育支援：住まい・まちづくり研修支援、⑤インターネット環境整備支援、⑥環境・リサイクル支援、⑦地域資源を活用した交通支援。この他にも、地域におけるイベントの開催（スポーツ大会、芸術祭）、安全な食を提供する目的のコミュニティレストランの開発など、多方面にわたって事業を行なっている。

2. 組織概要

理事長は、責任を持って地域活動に携わりたいという思いから、企業を退職し、N P O F U S I O N 長池の専任者となった T 氏である。夢見隊の力強いサポート役として、活動をバックアップしている。住まいづくり支援事業「夢見隊」の中心的人物は U 氏である。フージョンの賛助会員であり、都市計画コンサルタント会社を自営している。コーポラティブ住宅の実現においては、リーダー、コーディネーター、マスタープランナーとして、

プロジェクト全体を牽引した。夢見隊にはその他に、1級建築士、土木、造園などの多摩ニュータウン在住の専門家スタッフが6人参加している。

3. 活動概要（夢見隊）

夢見隊は、「あったらいいなこんな街、こんな家」という、多摩ニュータウンにおける、夢の家づくりを支援していこうとする組織である。多様化する住宅ニーズを、コーポラティブ方式で実現するとしている。コーポラティブ方式とは、住宅の購入を考えている人が集まり、共同で土地を購入し、時間をかけて話し合いながら、自分たちの思いを反映した住宅地の創出と、住宅を建てる方法である。実績としては、一号目「ヴィレッジ浄瑠璃 14（14戸）」が2004年に完成、現在、二号目、三号目は企画進行中という。

そうしたコーポラティブ住宅の提案は、二号プロジェクトを例にとると以下のような特徴がある。①共同購入による原価での土地取得：土地を共同購入することで周辺の相場に比較してかなり割安で購入できる、②透明かつ納得のいくコスト：民間デベロッパーを介さず、中間マージンを可能な限り排除し、オープンなコスト管理、③自分らしい住まいづくり：自由設計を基本とし、建築家との共同作業によって進めることができる、④豊かな共用空間：ポケットパーク、バーベキューガーデン、家庭菜園などの共有スペースがある、⑤環境共生に対する取り組み：「太陽光・風力発電」「雨水利用」等の自然力活用。

また、居住希望者の関わり方としては、従来の「家を買う」という発想ではない。「自分たちの手で自分たちらしい豊かな住環境・住まいを作る」という発想のもとに、一年から二年以上をかけて、話し合いやワークショップを重ねながら進めていく。その推進、サポート、コーディネートをし、専門家として「夢見隊」スタッフが行なうのである。

4. 事業マネジメントの視点

成果を上げるためのNPOマネジメントの考察より導き出された、五つの視点に着目して検討を加える。

（1）スタッフの安定性、組織の継続性（を高める）

フージョンの専任スタッフは、理事長の T 氏のみである。理事長は、NPOとして管理・運営を行政から委託されている長池公園内の施設にデスクを持ち、活動を行っている。夢見隊の責任者 U 氏は、前述したようにフージョンの賛助会員で、収入の基盤は自らの会社にある。とはいえ、夢見隊の事業化が進み、収益を得られるしくみが出来たら、NPOの業務に専念することも考えている。

スタッフの安定性としては、ボランティアについては、何かを押し付けないし期待も持ちすぎない、「いい加減が良い加減」な距離感が重要だという。運営側が肩の力を幾分抜くことで活動が長続きし、ボランティアスタッフもまとまっていく。自発性を重んじ、あくまでも中心スタッフが自分たちで行うつもりで、最初から考えておけばいい。

また、組織の継続性については、活動、スタッフをすべてNPO内に取り込むのではなく、ミッションと合致していれば、外部と協働して進めるという姿勢が効を奏している。そうしたフージョンの活動は、理事長のイメージでは花の形になるという。中心部分にフージョンがあって、そこから花びらのように、様々な活動が外にひろがって花開いていく。新しい活動が生まれることは、花びらが一枚増えることである。

夢見隊も花びらの一枚である。全 7 人の中心スタッフのうち、リーダーの U 氏を含む 3 人は、フージョンの賛助会員であるが、その他のスタッフは「あったらいいなこんな家、こんな街」の実現をサポートするという活動内容に共感して参加している。NPOだから参加したわけでない。フージョンの外側にいて活動を支えているのである。

また、組織が継続しているのは、実現力があるからだという。一号を完成させ、二号三号の計画を着実に進める実現性の高さがあるから、スタッフも居住希望者も地域も企業も付いてきてくれるとしている。

(2) アウトカムズ指標の適切な設定

ミッションに照らして、活動が成果を上げたかどうかを判断するための指標としては、夢見隊の場合、一つは、住んでいる方の満足の笑顔、喜びの声で推し量る。第一号の「ヴィレッジ浄瑠璃 14」の場合、完成時から現在にかけて、居住者の満足はかなり高いという。

居住者同士の関係も良好で、共有のコモンスペースでパーティを催したり、協力し合って住まいの管理をしている。また、もう一つは、周辺の住民が満足してくれているかという点である。第一号のときには、当初はどういう建物が建つのか不安だったが、完成してみると周辺環境と調和した住宅エリアができたので良かったと、地域住民には感謝されたという。したがって、活動としては成功したと考えられる。

フージョン全体としては、地域に暮らす方が幸せであるかどうか、その満足の度合いを指標にしたいという。満足してもらえているか、喜んでもらえているか、幸せを感じてもらえているか。フージョンの目指すものは、地域に住む一人ひとりの数だけ幸せを生み出すことで、それは経済の効果のように簡単に測ることはできない。測るとすれば、一人ひとりと対話し、その満足を注意深く推し量る必要があるとのことである。

(3) 財政の健全さ、資本の有効活用

理事長の T 氏は専従者であり、フージョンから給与を得ている。また、夢見隊は、施主からコーディネート費、設計費などを得る。フージョンは、夢見隊のそうした収益から、成功報酬として数%のロイヤリティを得ているとのことである。

また、公団や行政と良好な関係を築き、そうした団体のカネやモノの支援を受け、有効活用している。公団からは地域情報誌を引き継いだのを始めとして、未処分公団用地の提供を受けての第一号の住宅事業「ヴィレッジ浄瑠璃 14」を成功させることができた。さらに、八王子市からは長池公園自然館の管理運営を委託された。また、多摩市では住宅マスタープランの作成に関与して、「市民・NPOとの協働した住まいづくりの推進」や住宅供給システムのパイロットプランを提案・採用されるなども実現している。前述したように着実な実現力が評価されて、こうした成果に結びついていると考えられる。

財務状況については、都で公開されている資料を要望があれば開示するとしている。ウェブサイト上では、フージョンの定款も公開されている。

コストをかけないという意味では、もともと資金が少ないところから発しているから当然取り組んでいる。ボランティアに頼る面も多い。とはいえ、ボランティアとは無償の労

力ではない。その人の貴重な時間を大いに無駄にしているのである。しかし、その無駄にボランティア自身の「満足」という価値があり、その活動の成果が「豊かさ」という価値を生み出す時代になっている。フージョンはそうした視点で活動に取り組んでいるという。

（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

個別の活動に対する定期的な評価は、チーム、プロジェクトにおけるパートナーシップの状態、その有効性を測る。会話によって、満足しているかどうかを推し量るという。もし不満があるようなら、対話をする、チーム全員で考えるなど解決に努める。重要なのは、常に満足している状態を維持することである。それによって、常にプロセスを全員で共有し、様々な対処すべき事柄を各自の判断でタイムリーにできる。プロセスを共有しているから判断のブレが少ない。

業務の進め方としては、ボランティアとしての参加なので、役割分担してもあまりうまくいかない。一般的な仕事のように、期限を決めて作業を割り振ってもその通りにはならない。進め方に温度差がある。合議制で、自発性に頼るしかないという。

また、プロジェクトに参加する居住希望者の満足は、一人ひとりモノサシがちがうため、そのための方法も違う。専門家チームよりもさらに注意深く、それぞれの満足を対話によって、推し量っていく。

プロセスの明確化という点は、チーム内での暗黙知として培われた。文書化するなどの整理はこれから進める。また、第一号プロジェクトより第二号はノウハウが身についたので、うまく出来た。とはいえ、同じ方法論ではない。例えば、第二号は大手ハウスメーカーのM社と協働している。しかし、当初は打ち合わせをしていても、会話が成り立たないこともあった。ミッションに共感して取り組んでいるフージョンと、営利企業のM社では、価値観が異なるからである。NPOの視点で考えるように頭を切り替え、NPOの考え方に理解を得ることは難しかった。それも、対話を重ねることで少しずつ解決していったという。

(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）

基本的に、情報はオープンであるように努めている。ウェブサイトも、内容、デザイン、更新頻度など、より向上させたいと考えている。とはいえ、現状では資金や人手も十分ではないため、一部のスタッフに負担がかかっている。

また、コミュニケーションの積極性という面では、理事長のT氏は、様々な媒体の取材など、フットワーク軽く対応している。しかし、どこでも出ればいいというものではない。効果的に伝わるように、企画内容を見て、選んだ上で取り組んでいる。

(6) K S Fは何か

NPOの活動は、ルールを作って、ルールに従わせるではうまく進まない。人間対人間として、会話を積み重ねていく。そうして各人のウォンツやニーズを押し量り、丁寧に対応し、新しいアイデアもそこから得ていくという。

しかし、アイデアだけでは、「だれがそれをやるのか」となる。あったらいいなというアイデアを自ら取り組む人が増え、事業化が活発になるような雰囲気創出に努めている。NPOはマザーボード、母体であり、それぞれが自発的に活動することを支援するのが仕事であると考えているという。

また、人と人、人と企業、人と行政をつなげる、また、それぞれのプロをつなげるといった、「つなぐ」ことのサポートをし、具体的に推進するのがNPOの役割だという。それには、前述した一人ひとりとの対話に加え、企業、行政との信頼関係構築も重要であると考えている。例えば、第一号プロジェクト実現の際には、候補として公団から提案されている土地があった。しかし、公団は一括でしか売ることができず、居住希望者グループとしても、各戸の区画割りなど決まっていないのでお金を出すことができないでいた。そんな中、施工を依頼できる工務店を探していたところ、信頼できる工務店と出会うことが出来た。その工務店は、居住希望者の土地資金を立て替えるような形で、土地を一括で購入することを承知してくれたのである。対話を重ね、プロジェクトの価値に賛同してもらうことで実現したという。もちろん長期的には施工を一括で請け負えることで、工務店にもメリッ

トはある。人と企業と行政のつなぎ役を実現できた例といえる。重要なのは、企業や行政にもメリットや、プロジェクトの実現性をしっかり見せて、認知してもらうことである。夢を語るだけでなく、着実に形にすることで信頼につながる。コミュニティビジネスとして、NPOと協働すればこういう新しい何かを生み出せると明確に理解してもらうことが成功の鍵とのことである。

さらに、チームで夢を追う情熱を持ち続けること、あきらめないこともK S Fの一つである。対話を重ね、その気持ちを維持し続けることである。その基本は、あせらず、目の前にいる人の満足を高めること、その積み重ねだという。

(7) 今後の課題と展望

人材不足の問題が大きい。今後は専門知識を持った若い世代にももっと参加して欲しい。現状は、40～50代が多く、世代交代を考えると、少しずつでも、早くノウハウやスキルを伝えておきたいとのことである。

また、NPOの事業としての発展を考えると、企業との協働をさらに促進したい。NPOならではの強みを提案したいと考える。例えば、分譲マンションのデヴェロッパーに向けては、巨額な広告宣伝費の数%をNPOに提供してもらえれば、500戸のマンションのコミュニティの形成、開発と地域の良好な関係性構築、インフラの検討など、クオリティの高いコミュニティを実現すると提案する。それが、物件やエリアの価値を高め、それ自体が顧客を吸引するアピールポイントにもなるといった、販売メリットとしての提案でもある。

さらに、フージョンに共感して始める株式会社があってもいいという。ミッションをーにして、互いに信頼関係を築き上げ協力し合えれば、地域に向かって花開くフージョンの活動の花びらが、もう一枚増えることになるのである。