

[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)

1. 団体の目的と設立の経緯

「コレクティブハウジング社」の母体は、1994年に活動を開始したALCCという研究団体である。ALCCは、既成の家族概念、住宅概念、福祉概念にとらわれないオルタナティブな暮らし方、住まいづくり、まちづくりを研究する活動グループであった。その活動の中で、現実的にコレクティブハウスの実現が動き始めたことから、平成12年にNPOとして設立された。その目的としては、個人や個々の家族が孤立し、相互扶助機能が低下した生活環境を、コレクティブハウジングを推進することにより再生し、多様な暮らし方・生き方を受け止められる住環境づくり、安心安全なまちづくりを行う事、としている。

コレクティブハウジングとは、それぞれが独立した専有の住居と、居住者全員で使ういくつかの共有スペースを持つ、生活の一部を共同化する住まい方である。血縁にこだわらない広く豊かな人間関係の中で暮らすことを目指している。また、こうした暮らし方の実現は、多様な人々の生活の場を築くと共に、地域のコミュニティにも主体的に開かれ、共有の空間を活用することによって、地域の人々が再びお互いの関係を結ぶためのソフトな仕掛けとハードな空間を持った、地域まちづくりの仕組みともなるとしている。

2. 組織概要

代表理事はまちづくりの専門家であるK氏である。理事は、代表理事を含んで七名であり、その内三名はコレクティブハウジング社のコーディネートした物件の居住者である。彼らはプロジェクトに参加する中で関わり方が深くなり、理事に参画することになった。会員数(2007年1月現在)は、正会員34名、居住会員42名、サポート会員142名、居住グループ会員2団体、賛助会員2社となっている。

3. 活動概要

事業内容は、大きく三つに分かれる。①企画開発・運営事業、②普及・啓発事業、③調査・研究事業である。

まず、企画開発・運営事業においては、コレクティブハウジング事業の企画、基本計画立案、居住者コーディネート、居住者グループの育成、設計コーディネート、運営支援として居住希望者へのワークショップ、居住希望者の入居相談対応などである。こうした活動の実現例としては、コレクティブハウスの第一号である「かんかん森」プロジェクトがある。かんかん森は、年齢にして0才から80代までの多世代38人が暮らす自主運営自主管理の賃貸住宅で、各住戸の他にコモンスペースを持ち、共有のメリットを活かしている。共有の例としては、豊富な設備を備えた大きな台所、多目的に使える大食堂やリビングルーム、家事コーナー、屋上菜園、木工や陶芸など作業ができる工作テラスなどである。

次に、普及・啓発事業としては、居住希望者向け、或いは事業者向けのセミナー・見学会・ワークショップの開催、出版、ビデオ制作、コレクティブハウジングに関わる各種セミナー・シンポジウム等への講師派遣などを行なっている。例としては、コレクティブハウスかんかん森見学会、松陰コモンズ見学会、小冊子制作などである。

そして、調査・研究事業としては、行政や財団からの委託調査研究・助成調査研究などを行なっている。例としては、高齢者の多様な住まい方支援調査・検討委託、コレクティブハウジング事業推進の意義と課題の調査検討といったものがある。

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）

常勤の専任スタッフは、理事で事務局長であるT氏一人である。事務手続き、経理業務などを執り行っている。理事は7名で、30代の若い理事も数名いる。体制としては、2006年末に今の体制になったという。将来の進み方、ミッションの考え方なども含めて、研究派と実務派に分かれて議論を重ねた末、実務派中心の組織体制になった。その理由としては、コレクティブハウジング社として複数のプロジェクトを実現し、今後もそうした計画がある中で、研究活動を活動の中心とすることはできないと判断したからだという。事業

の主体者として社会的責任を負うべきであるという、NPO団体としての意思を明確にしたとのことである。

理事会は、新体制になるまでは、1994年の研究活動当初から同じメンバーで全員が女性であった。現在は、男性二人やかんかん森の居住者も新たに理事に参加している。客観性が高まり、新しい視点からの意見が活動に活気を与えている。新理事の専門分野は、ファイナンス、広報、ウェブなどであり、事業面における今後の貢献を大いに期待されている。

理事同士のコミュニケーションは、月一回のミーティング、三ヶ月に一回の理事会を行っている。普段はメーリングリスト、電話、プロジェクト毎にグループで集まるなど、随時連絡を取り合っている。代表理事は、組織の安定性の維持のために対話を重視し、各理事のメンタルケアには配慮しているという。

会員は、見学会に集まる方から募集する。その方たちがプロジェクトの運営に自発的に携わるスタッフになる。二週間に一回（終日）のワークショップを開き、その他にも分科会、親睦会などを催している。

会員のモチベーションの維持の仕方としては最初が肝心で、説明会に来た方がまず手渡されるのが「コレクティブハウジングの旅へようこそ」というタイトルのリーフレットである。これは、参加者が単なるお客様ではなく、コレクティブハウスの実現に向けて、プロジェクトを自発的に、且つ、共同作業で進めていく仲間であると認識してもらうためのメッセージだという。そうした居住希望者のワークショップは有料である。

このように、NPOのスタッフとして、会員としてプロジェクトに参加してもらいながら、コレクティブハウスに住むための意識を育み、将来の居住候補者を育てるところに組織運営の特徴がある。あるプロジェクトでは、入居物件が決まらぬまま15名が参加していたが、新物件の話があったときに、その中の8名がすぐに入居を決めたとのことである。

会員の募集の方法としては、説明会に参加を呼びかけるとなり、ウェブサイト、メール、自治体の広報などで行なっている。また、説明会は自発的に参加しようという心構えのある居住希望者向けと、単に興味がある人向けを分けている。居住希望者向けでは、多くても5人程度に参加者を絞り、マンツーマンで相談を受ける。それでも2006年は、年間200

人以上の方と対話を重ねることができたという。一人ひとり丁寧に対応することが、共感し合える会員を着実に増加させる結果につながる。当初は、できるだけ多く集めて、そのうち数パーセントが残るといった募集の仕方になるのかと考えていたが、そうではないと実際に取り組んでみて分かったことである。こうした手法を続けることで、中には、ワークショップに参加し、積極的に活動し、コレクティブハウスの居住者となり、いまでは理事の一人になっている方も出てきている。

(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、個々の物件におけるコレクティブハウスとしての暮らし方が継続していること、居住者による自主的な運営が続いていることで推し測るとしている。例えば、コモンミールの仕組みが居住者同士の協力関係によって着実に続いているかどうかといったことである。

興味を持つ人が増えるということも指標の一つである。ウェブサイトのアクセスでそれを測っており、2006年は2005年の10倍のアクセス数になったという。平日で一日80、土日で300を超えている。

また、チャンプハウス（熟年の方による社会貢献活動支援とコレクティブハウスの提案を行なう団体）など、類似の団体が増えることも指標の一つである。

さらに、NPOとの協働が、社会的な意味を持つと感じる事業主が増えて、一般企業からの引き合いが増加していることも成果の現れとしている。あるプロジェクトでは、企業の担当者がワークショップに継続的に参加した。そうすることで、コレクティブハウジングの良さをその人物が会社に伝え、いままで利害関係でしかなかった住宅供給側と居住者側とをNPOがつなぐことができた。その企業から活動を高く評価されたという。

地域の方が喜んでくれている点もある。かんかん森を計画していたときには、一体どんな建物ができるのか周辺の住民の方は不安だったようだが、説明会や完成パーティをしたことで、地域ともつながった。地元のお祭りの際には、住民も積極的に参加し、また、かんかん森で催すイベントは地域の方にも開放するなど、交流が進んでいる。

(3) 財政の健全さ、資本の有効活用

2005年度の収入構造は会費が11%程で、2006年度の見込みは会費が7%程である。会費収入の金額自体は2年間ほとんど変わらないので、事業収入が増えていると考えられる。

サポート会員は新規入会者が多い。今後はインターネットを活用しての会費のやりとりや、入会時に購入を促す資料を整備して、会員収入を上げたいと考えているようである。

事業収入はコーディネートフィーや、賃料収入、セミナーの収入などであるが、収益基盤はまだ脆弱である。とはいえ、事業の将来性が見えてきたため、今後は助成金など受けられない方向でいる。報告書の作成が煩雑な上、使い道が限定され活用しにくい。

報酬については、専任で活動している理事の事務局長以外、固定給はない。その他の理事は各プロジェクトにおける業務フィーを受け取るのみである。とはいえ、このところNPO業務が忙しくなってきたため、代表理事を含む数人は本来収入を得るはずの仕事が片手間になってしまっているという。今後は、新たな事業開発、或いは収益の得られる事業モデルを確立して、活動の中心となる3人の理事を、固定給制にしたいと考えている。

また、財務状況については、都に提出している資料を求められれば開示するとしている。

資本の有効活用としては、NPO自体は、かんかん森を実現するために発足したものであり、当初はやり方自体を模索しながらの進め方だったので、資金がムダになってしまったこともあった。しかし、最新のプロジェクトによって事業モデルを確立することが出来たので、そうしたことも今後はなくなるという。

また、住居のハードについては、既存の建物を改装して住居化するコンバージョンの手法を用いて、無駄な建物を建てずに今あるものを有効活用することも実践している。環境資源をムダにせず、安くて質のいい住宅を供給することを目指している。コーポラティブ住宅ではなく、コレクティブハウジングに取り組んでいるのも、そうした考えからである。両者の大きな違いは、所有と賃貸の差である。コレクティブハウジングは賃貸住宅における住まい方の提案、コミュニティ形成に重きを置くのに対し、コーポラティブ住宅は所有の問題が絡むので、デザインや間取りなど、建物自体に労力が投入されてしまうという。

(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有効性の定期的な評価は、理事会で行なっている。担当者からのプロジェクトの進捗状況報告、説明会の状況報告などを基にして、意見を出し合っている。とはいえ、信頼関係が構築されていることから、事細かには説明せず、最低限の報告で済ましているとのことである。

また、物件の全戸入居者を集められたかどうか、一つの評価視点にはなる。

プロセスの明確化という点では、あるプロジェクトにおいて、契約書などのフォーマットを、そのときに組んだ企業のノウハウによって整備することができたという。

(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）

情報のオープン性の高さは、これまでも積極的に取り組んでおり、活動内容の詳細はウェブサイトに掲載されている。ウェブサイトは、組織概要、会員のご案内、仕事歴、CHCの理念、活動の基本方針、事業内容、入会案内、よくある質問、取材記事一覧など、消費者の視点で見やすいよう、デザインされている。

取材については、基本的には応じる姿勢である。しかし、聞く耳を持ち、コレクティブハウジングの本質を理解し、伝えようとする取材ではなく、自分たちの企画に都合のいいような内容に合わせようとする取材の場合は断っている。失敗も経験したという。

また、今後は、一つの事業モデルが見えてきたこともあるので、団体のアイデンティティを明文化し、一本筋のおった、コミュニケーション戦略、ブランディングを考えていく予定である。

(6) K S Fは何か

組織、プロジェクトのどちらにおいても、諦めず続けること、その熱意の維持が重要である。また、継続できるように、スタッフや参加者に心を配ること、一人ひとりに丁寧に対応することがK S Fの一つである。それが着実に結果につながっていることを実感して

いるという。

さらに、コレクティブハウジングにとっては、人材の持つノウハウ、自主運営の手法や仕組みなどが無形の財産である。その文化を消さないように、すでに居住している会員の組織をサポートし続けるような取り組みも、K S Fになるとのことである。

(7) 今後の課題

組織の運営としては、理事と正会員の一握りしか積極的に活動していない。事業モデルも完成しつつあるので、今後は業務の割り振りを進め、各会員のNPO活動への関わり方のレベルを見極め、それぞれに適した内容を依頼していく。

また、現状、プロジェクトマネージャーは理事の二人しかできない。その二人にかかる負担がかなり大きいため、プロジェクトマネージャーを増やすことを考えている。しかし、そのノウハウは簡単に文書化できるものでもなく、人物の適正も求められる。自ら考え、生み出すことのできる、創造力のある人を探している。また、対面して一人ひとりに誠実に対応できることが重要である。そうした人材の育成を今後は進めていくとのことである。

現状では収益のあがる事業が少ないので、資金力が弱いことが課題である。しかし、安易なビジネス化を進めることは避けたい。利益が得られれば事業基盤が確立でき、NPO経営も安定するかもしれないが、コントロールできない速度で広まってしまうと、単に部屋を貸してくださいという人も増え、オペレーションできない。現に今でも、コレクティブハウジングの趣旨を分からずに説明会に来て、会費を支払うことに文句を言う方も少なくはない。企業からも話はあるが、遊休地の開発を地主に提案したいから、コレクティブハウジングで提案してほしいといった依頼が多い。コレクティブハウスの居住者を育てて、その方針と物件とのマッチングが良好であって初めて成り立つのがコレクティブハウスである。事業ありきではない。

コレクティブハウジング社にとって大事なものは、ミッションを着実に実現しつつ、成長を目指すということである。事業展開は、育ったコレクティブハウジング居住候補者を持っている、という強みを活かして進めたいとのことである。