

第5章 結論

5.1 総括

5.1.1 各章の要約

本論では、成功している住宅関連NPOの事例研究をもとに、NPOによる住宅関連事業の発展可能性について考察を加えてきた。特に、成功のためのKSFを様々な視点から検討することで、成功モデルの構築を目指した。以下、各章の要約を行う。

まず、第1章では研究の背景を述べた。第2章では先行研究の検討を行った。概念の整理を行い、住宅関連NPOの歴史概要と現状の俯瞰を行った。先行研究については、わが国のNPOの歴史が浅いこともあり、事業マネジメントの視点で住宅関連NPOの成功を議論した実証研究はほとんどみられなかった。一方、海外に目を向ければ、そうした研究はあるが、法制度などの違いから事業活動の前提条件が異なるため、比較分析を行うには困難が伴う。海外事例については、概観をまとめ、NPOを取巻く外部環境に求められる示唆を得るに留めた。最後に小括として、内部環境に求められるKSFと外部環境に求められる点を検討した。

第3章では、NPOの事業性、組織マネジメントの視点における考察に基づき、住宅関連NPOの成功に関して、実証研究の基盤となる分析枠組み（分析視点と類型化）を検討した。分析視点としては、五つの項目を挙げた。類型化については、住宅関連NPOの特性である事業性とコミュニティ密着性という軸を設定して分類し、4つの象限に大別した。次に仮説として、分析視点である五つの項目は、成功のためのKSFとみなすことが可能ではないか、と提示した。研究対象の抽出においては、本論の主要な視点が住宅関連事業の発展可能性であることから、事業性が高いと考えられる4団体を取り上げた。

第4章では、各団体の事例研究を行った。分析としては、五つの視点に加え、重要なKSF、各団体の特徴、事業マネジメントの具体性、今後の課題と展望についても検討した。最後に第5章では、統一された分析視点の下で新たに各事例を全項目通す形で比較検討し、仮説の検証、総合的な考察を試みた。そして、NPOによる住宅関連事業の成功モデルについてまとめた。

5.1.2 研究課題に対する成果

以上の考察を通して、本研究課題に対する成果を以下に総括する。本研究課題とは、わが国のNPOによる住宅関連事業の発展可能性を、事業マネジメントと成功のためのK S Fという視点のもとで考察することであった。

事業マネジメントと成功のためのK S Fという視点を検討するにあたって、成功しているNPOとは何かという問いがあった。NPOの特性より、営利企業とは直接的な比較は難しく、同じ尺度で成功を測ることは出来ないことから、成果を得られるNPO組織が成功しているNPOである、として論を進めた。そして、成果を得られる組織の評価視点として、以下の五つを挙げた。「スタッフの安定性、組織の継続性」、「アウトカムズ指標の適切な設定」、「財政の健全さ、資本の有効活用」、「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」、「情報のオープン性・コミュニケーションの積極性」。リサーチクエスションは、この五つの項目が成果を得るための重要な視点であり、成功のためのK S Fといえるかどうか、ということであった。実証研究は、成果を上げているとみられる4団体において、この点に注目して行われた。その結果、以下の結論が導かれた。

(1) スタッフの安定性、組織の継続性（を高める）

重要なK S Fである。モチベーションの維持、メンタリティの管理、チーム意識の醸成などを「対話」によって行い、スタッフの安定性、組織の継続性を実現している。今後の課題としては、人材の育成、ナレッジ・組織風土の継承である。

(2) アウトカムズ指標の適切な設定

K S Fといえる。活動が成果を上げたかどうかを、社会的な指標、顧客満足という指標で測っている。その結果は着実な向上に結び付いているため、適切な設定といえよう。顧客満足は、主にサービスの需給者との直接的な対話から測る。

(3) 財政の健全さ、資本の有効活用

K S Fといえる。財政はオープンで、報酬制度も透明である。また、資本の有効活用の点では、ボランティア、行政・企業の施設や委託金などの運用、既存物の再活用、地域資産の活性化など、ムリ、ムダ、ムラの少ない運用に努めている。

(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

K S Fといえる。定期的な有効性の評価という点では、頻度の高いコミュニケーション、対話によって推量する細やかな評価や対応が効を奏している。計測可能な目標とプロセスの明確化の点では、各団体独自の視点での目標設定、プロセスの明確化を行っている。

(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）

重要なK S Fといえる。基本的な姿勢として、情報のオープン性・コミュニケーションの積極性を持っている。情報発信、情報吸収に力を注ぐ。ウェブサイトの充実も必須である。取材は、活動を正しく発信する内容かどうか見極めた上で、受けるか否かを判断する。

5.1.3 主要結論

本研究では、上述した考察を通して、最終的には以下の主要な結論を導き出している。

第一に、住宅関連N P Oが成果を上げるための五つの評価視点は、成功のための五つのK S Fといえる。先行文献からみられるK S Fと合わせて、住宅関連N P Oの成功のためのK S Fは、以下の八項目になる。

先行文献からみられるK S Fとして、①住に関連する新たなニーズへの対応とウォンツの発掘（に取り組む）、②地域マネジメント・地域再生に携わる、③ミッションと事業化の両立、そして、本論の研究より導き出されたK S Fとして、④スタッフの安定性、組織の継続性（を高める）、⑤アウトカムズ指標の適切な設定、⑥財政の健全さ、資本の有効活用、⑦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、⑧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）。また、この8つのK S Fの関係性から、住宅関連N P Oの成功モデルを導き出した。

第二に、K S Fの中には、特に重要なK S Fが2点ある。一つは、④スタッフの安定性、組織の継続性（を高める）で、人材育成、組織ナレッジ・組織風土の次世代への継承が着目すべき点である。もう一つは、⑧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）で、コミュニケーション戦略に基づいた情報発信の実行が着目すべき点となる。

第三に、「対話」の重要性である。直接的なマンツーマンの「対話」という行為が、各

K S Fを実現するために極めて重要な役割を果たしている。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、人と人、人と地域、人と行政、人と企業、行政と企業とを「対話」を重ねることによってつなぐ。

本研究では、N P Oによる住宅関連事業の発展のための八つのK S Fと成功モデル、K S Fの中でも重要性の高い二つの項目の抽出、また、K S F実現のために重要な「対話」という行為を提示することが出来た。

5.2 含意

5.2.1 研究への貢献

住宅関連N P Oの事業マネジメントという視点での実践的研究は、現状ほとんどみられない。本論ではいくつかの点に留意して、理論的検討を行っている。

第一に、文献研究を、N P Oの事業マネジメント、組織論まで広げた上で、明確な分析視点を定め、実証研究の検討を進めたことである。五つの視点を提示し、住宅関連N P Oの特性によって類型化した上で研究対象を絞り、実証研究を推進した。結果、住宅関連N P Oの新たな五つのK S Fを導き出した。

第二に、本論の分析は、N P Oによる住宅関連事業の発展可能性の考察にとどまらず、広く営利企業、公的組織などに対しても、成果を出すための組織のあり方、成果を出すための事業マネジメントについての示唆を与えている。

第三に、本研究は、N P Oの経営資源に関して、ヒト、モノ、カネ、ジョウホウの全てについて分析し（K S Fの③④⑥⑧）、相互の項目の関係性を検討して、統合的な分析を試みている。結果、N P Oがそれぞれの経営資源を有効活用するための留意点を示した。

第四に、住宅関連N P Oの成功モデルを提示し、成功の概念を整理した。内部環境と外部環境の関係性、K S Fの関連性、成果を上げるために留意すべき要素などを視覚化した。

第五に、K S Fを実現する上での「対話」の重要性、また、N P Oの事業マネジメントにおける「対話」の効果を、具体的な事例研究を通して明らかにしている。

5.2.2 実践的含意

本研究は、以下の発見的事実を得ることができた。

第一に、NPOによる住宅関連事業の発展には、多くの各団体が成果を上げることの出来る組織になる必要があり、そのためには、八つのK S F（先行文献から三つのK S F、本研究から新たに五つのK S F）を実現することが肝要である。

第二に、八つのK S Fはそれぞれ関連性が高く、各団体の成長ステージの違いから実現レベルの差はあるかもしれないが、同時に実行することが必要である。

第三に、K S F実現のために重要な行為は「対話」である。

5.3 課題と展望

本論の実証研究は、その対象を事業性の高いと考えられる団体に限定している。事業性の低い団体については、第3章で類型化した際に、情報提供普及啓蒙型、地域住民慈善福祉型として、検討しているにすぎない。しかし、事業性が低い団体とみられても、実際は、事業として成長する可能性がある活動を行っている、或いはすでに将来的な事業の成長を見越した上で活動をしている、ということもあるだろう。今後の研究では、現状、事業性が低いとみられる団体についてもより詳細な分析を試みる必要がある。

また、研究対象となる団体を選定する上で、論文、報告書などの先行文献、書籍、新聞、雑誌、インターネットなどを用いたが、それらに表出していない団体も多く存在する。そうした中にも事業性が高く、成功している団体があると思われる。内閣府における全国のNPOの登録内容を見ても団体の概要しか把握できない。そのため、今後の研究では、多くの団体にアンケートを送付するなどして調査の裾野を広げ、より包括的な検討を試みていく必要がある。

実証分析の方法としては、事例による定性分析を行ってきた。これは、本研究が、NPOによる住宅関連事業の発展可能性の考察として、現状成功していると思われる団体のK S Fを明らかにすることに重点をおいており、それには実際の活動状況、具体的な事業マネジメントをみていく定性的研究が最も適していたからである。今後は、本研究の成果に

対して、定量的側面からの検証を行う余地もあるだろう。しかし、わが国のNPOの活動は端緒についたばかりである。定量的なデータを検証するには、今しばらくの年月の経過が望ましいと考えられる。

本研究の組織マネジメントの検討においては、スタッフ安定化の施策、オペレーション上の取り組みに注目しており、リーダーシップの役割などいくつかの分析視点については詳細な検討ができていない。昨今では社会的企業家（ソーシャルアントレプレナー）という概念が登場し、社会的・公益的ニーズを事業として成立させていくためのリーダーシップやマネジメントに関する研究が増えている。そのような観点からの検討も今後興味深い。

企業とのパートナーシップという視点も今後の課題である。住宅関連NPOは、土地住宅というコストの高い物件に関わる事業を行うため、資金力のある民間企業とのパートナーシップの重要性は今後さらに増すだろう。住宅関連NPOの成果と企業側の利益を両立させる協働については、より一層の研究が求められる。

成果を上げるためのKSFを支える「対話」という行為については、ナレッジ・マネジメント、知識創造という概念からのさらなる検討が必要である。本論の事例にそうした観点からの考察を加えることで、具体的な手法が明らかになり、NPOの活動と発展のために有用な示唆を得られると考えられる。

本論の分析は、現状成功しているNPOのKSFを探ることに主眼を置いたために、視点の多くは組織内部に向いた。外部環境については、第二章の海外事例のまとめにおいて、わが国との取り巻く環境の違いを検討し、また、小括において、外部環境に求められる点として検討したに留まる。欧米に比して、日本のNPOは住宅市場の中ではまだ小さな存在である。行政府に対して、NPOを住宅市場の中に組み込む制度の創設、組織・人材・資金面における法的支援の要請は、今後も欠かせない。

NPOの視点は、これまでの既存セクターである行政、民間とは異なり、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。その視点において、質の高い暮らし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が住宅関連NPOの目指すべき方向性である。事例研究でみてきたNPOの住宅関連事業の手法に、現状のわが

国の土地住宅問題に新しいアプローチで応え、成功している例が散見できた。それらが今後、着実に方法論として育つと同時に、NPOが台頭することで土地住宅市場が活性化し、生活者に支持され、社会を変革するというインパクトにつながることを期待したい。

NPOによる住宅関連事業は、参加と協働という理念のもとで、増大する地域社会の暮らしの課題解決において重要なポジションを今後担うべきである。その確かなポジションを築くために、本論で検討した八つのKSF、「対話」の力、成功モデルに加え、前述したいくつかの課題の検討を進め、長期的視点に立って、その発展をこれからも考えていく必要があるだろう。