

4.3 事業マネジメントの視点 付録4、5、6、7

4.3.1 スタッフの安定性、組織の継続性（を高める）

4 団体ともに、スタッフの安定性、組織の継続性は高い。意識的に取り組むことでそれを実現している。

家づくり援護会は、2000年の設立以来、スタッフの安定は続いており、スタッフ数が増加しても安定している。ミッション、ナレッジ、組織風土の継承も良好に進んでおり、継続性は高いといえよう。また、注目すべき点は、コミュニケーションの基本として、マンツーマンでの対話を重視していることである。定期的で、頻度の高いミーティングで、実際に顔を合わせ言葉を交わし、信頼できる関係の構築に努めている。

コレクティブハウジング社は、1997年の設立以来、スタッフは安定している。2006年末に事業性とミッションのあり方を巡り、初めての理事の一部の入れ替わりを経験したが、コアとなるメンバーは変わっていない。対話を重視し、互いのメンタルケアに配慮することで継続性を増している。また、プロジェクト毎に参加する会員の安定性は、定期的なワークショップ、分科会、親睦会などで、チームとしての信頼感を培っている。興味深いのはモチベーション向上への取り組みで、参加者には最初の出会において、会員はお客様ではなく仲間であると認識させるためのメッセージを伝えるということである。

フージョンは1999年、住宅事業に携わる夢見隊は2000年の活動開始から、中心スタッフは安定している。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距離感を保つことで安定性を高めている。また、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継続性には効を奏している。また、注目したいのは、事業を着実に進めて完成させる実現性の高さが、スタッフ、会員、地域、企業から認められ、継続性を高めている点である。

ふるさとの会は、1990年の活動開始以来、中心スタッフは安定している。現在職員全体では100名強のスタッフがいるが、基本的に安定性は良い。継続性を高めるための施策としては、研修会、食事会、勉強会、新年会など、コミュニケーションを促進する場を多く設けている。注目点は、事業を拡大した数年前の一時期に1/3～1/4が入れ替わったことで

ある。退職の主な理由は、方向性の違い、急拡大による多忙などで、現場は引継ぎが上手くいかず、実務への影響大であった。それを反省として、現在は、人材育成において後継者を育てるという視点を重要視している。ボランティアは、10年以上続けているスタッフもおり継続性が高い。学生を中心とする若いボランティアは入れ替わりが多いが、確保が容易なため安定している。

このように、安定性、継続性を高めるには、対話やミーティングといった、直接会って話しをする機会、集まる機会を多く実現し、信頼関係の構築に気を配ることが重要である。そして、メンタルケアに配慮することを含めたマンツーマンでの「対話」が、オペレーションの上では大切な行為となる。

着目すべきなのは、コレクティブハウジング社で起こった、ミッションと事業性の考え方の違いで理事の一部が入れ替わったこと、また、ふるさとの会で、事業拡大に方針の違いを感じ辞める方が増えた時期があったことである。それは、上記の施策や配慮があっても起こったことで、K S Fの②として挙げている「事業とミッションの両立」が、安定性、継続性を高めるための裏づけ、背景として大きな意味をもっていることがわかる。つまり、スタッフの安定性、組織の継続性を図るための取り組みはもちろん重要だが、その背景に「事業とミッションの両立」が欠かせないということである。

4.3.2 アウトカムズ指標の適切な設定

4 団体とも、活動が成果を上げたかどうかを判断するための指標を設定している。活動の改善を進める上での重要な視点になっている。

家づくり援護会では、消費者から活動の価値を肯定されているかをユーザーの声から押し測り、指標としている。ウェブサイトを通じてのメール、活動を通じての直接的なレスポンスなどから得ている。特に、消費者の意識を変えるには、マンツーマンで変えていくことが重要であるとし、相談者との対話を積極的に行なっている。現状ではそうした消費者の声から、NPOとしての活動基盤が出来たと実感を掴んでいる。

コレクティブハウジング社では、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。また、コレクティブハウジングに興味を持つ人が増えるということも指標の一つで
あるとして、ウェブサイトのアクセスで測っている。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。また、地域の方が喜
んでくれたかどうかも成果の指標にしている。

フージョン（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
としている。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。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て
いる。注目すべきは、そうした個々の幸せは、経済の効果のように簡単に測ることはでき
ないため、一人ひとりと対話し、その満足を注意深く推し量るとしている点である。

ふるさとの会は、社会的な計測数として東京都のホームレスが減ったかどうかを見てい
る。また、自らの活動を客観的に監査する目的で、直接サービスを受ける方がクレームを
言える外部学識経験者からなる第三者委員会を設置した。職員の慣れ防止、たゆまぬ改善
のなど、職員全員の意識向上に役立てている。さらに、地域の満足度も注意深く意識して
いるという。施設と住民が地元にとけ込むため、地域でのイベントには、職員、施設居住
者が積極的に参加し、地域からの声を得て、活動に反映させている。

このように、どの団体においても、サービスを受ける方の生の声を重要な指標としてい
ることがわかる。満足、幸せが計測の基準であり、それは対話から測る。そして、次への
ステップや改善の芽も対話から生まれるという点に注目したい。

4.3.3 財政の健全さ、資本の有効活用

4 団体ともに、財政は健全であり、資本の有効活用はできている。また、制度として財
務状況の公表は義務付けられているため、透明性もある。

家づくり援護会では、収益のほぼ 100%が事業によるものであり、助成、補助などは一
切受けていない。財務的に自主独立している。報酬については、設立以来、理事長職は無

報酬で行なっているが、近いうちに報酬制度を検討する予定である。注目したい点は、その内容は理事長を抜いた理事メンバーで議論し、話し合いで決める方針にしていることである。財務の健全性が、団体のルールは議論を重ねてオープンな形で決めるという、組織風土の継承に関わっている。資本の有効活用としては、小さい本部を維持する方針が基本にある。また、活動を通じた長期的な視点として、長持ちする住宅を増やすこと、地域の資材を活かした家づくりをすることが地球資源の有効活用につながると考えている。

コレクティブハウジング社は、事業収入は増加傾向にある。コーディネートフィーや、賃料収入、セミナーからの収入などである。これまでは行政からの委託、助成金などを組み合わせて財務の安定を図っていた。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、固定給はなく、今後は活動の中心となる理事数人を、固定給制にする予定である。資本の有効活用としては、当初はコレクティブハウジングの手法を模索しながらの進め方だったのでムダになった部分もある。しかし、今はそうした経験を活かして事業モデルを確立出来たので、今後は効率的に進められるという。また、住居のハードについては、既存の建物を改装して活用することも実践している。着目点は、コレクティブハウジングに取り組む発想の原点に、資源の有効活用があることである。賃貸住宅における住まい方の提案やコミュニティ形成に重きを置いて、建物自体は、リフォーム、リノベーションするなど、既存のものを活用すればいいと考えている。

フージョンでは、委託などの事業収入、寄付、会費、企業との協働などからバランスよく資金を調達している。また、夢見隊は、施主からコーディネート費、設計費などを得て、その中から成功報酬として数%のロイヤリティをフージョンに支払っている。注目したいのは、公団や行政と良好な関係を築き、そうした団体の資金やハード、ソフトの支援を受け、有効活用している点である。組織の安定性、継続性の考察においても触れた、活動の実現性の高さが、こうした援助に結びついていると考えられる。また、もう一つの注目すべき点として、ボランティアの協力も積極的に得ているが、それはコストをかけないという意味ではなく、ミッションに関わる重要な活動としていることである。ボランティアは、それに携わる時間を無駄にしているともいえるが、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という視点である。

ふるさとの会では、事業の売上は 2006 年度で 5 億 4 千万であり、住宅関連 N P O の中でも事業規模は大きい。内訳は、1/3 が行政からの委託、残りの 2/3 が事業収益で、今後は、委託を 1/3 以下に減らしていく方針でいる。効率性、資本の有効活用は常に努めており、宿泊所は空き家や老朽化した施設をリノベーションして活用している。注目したい点の一つは、事業規模が拡大したからこそ可能になった規模の経済の実現である。共同の給食センターを設け、毎日 600 食を作って配送している。また、もう一つは、人件費の削減と効果の両立である。元ホームレスに定期的な食事を提供する共同リビングは、各戸に訪問する人件費を減らし、且つ、集まってもらうことで健康状態を確認でき、しっかりした食事の提供、仲間とのコミュニケーション促進という両面の効果を実現できている。

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

4 団体ともに、個別の活動に対する、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は出来ている。ただし、組織の成長ステージの違いもあるため、実現の度合いにばらつきがある。

家づくり援護会は、個別の活動に対する有効性の定期的な評価は、定例会議、分科会などで行なわれている。専任の理事長が隅々まで目を行き渡らせているという。有効性の計測は、対話から得られる相談者の声やウェブサイトに送られてくるメッセージから満足度を推し量ることとしている。活動のプロセスの明確化という点では、業務マニュアルがある。内容を見直す場合はプロジェクトチームを組んで進め、会議でフィードバックを行い、改善に努めている。

コレクティブハウジング社は、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報告などを基にして、意見を出し合っている。とはいえ、代表理事は非専任者であるため、個々の活動の状況の細部まで見ることは出来ていない。信頼関係が構築されていることを前提に、各担当者に任せている部分も多い。また、有効性の評価の視点としては、物件の入居率も計測可能な目標である。プロセスの明確化は、フォーマ

ットの整備は進んだが、ノウハウの多くはまだ明文化されていない。

フージョンの活動に対する定期的な評価は、スタッフ、参加者の状態が満足しているかどうかを対話によって推し量り、測定している。注目すべきは、常に満足している状態を維持することで、様々な局面で個々の判断のブレが少なく、結果、効率性を高めているとしている点である。目標、業務のプロセスは、専任スタッフが存在せず全員がボランティアとしての参加なので、話し合いによる合議制で自発性に頼って決めている。明確化という点は、チーム内での暗黙知として培われているが、文書化は今後の作業である。

ふるさとの会では、月に一度、各事業部は実績をまとめて、前年度比などと比較して業績を測っている。情報は各事業部から本部に送られ、専任の理事長を中心とする理事会で詳細に検討される。各事業所の責任者は週に一度会議を持ち、日常的な問題もすぐに話し合われる。業務プロセスについては、手続きが多い業務はマニュアル化されている。また、サービスも常に現状に沿うものに改善している。

こうしてみると、スタッフの専任化が進んでいる団体は、数値や、頻度の高いミーティングで有効性を測り、目標と業務のプロセスの明確化がなされている傾向がある。しかし、専任化が進んでいない団体は、有効性や明確化がやや弱いといえよう。とはいえ、そうした団体も収益性が上がる見通しが立っており、近い将来に専任化を進める予定である。

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）

4団体ともに、情報のオープン性は高く、外部とのコミュニケーションの積極性も高い。

家づくり援護会では、情報のオープン性の高さは基本姿勢としてある。活動内容については、ウェブサイトで詳細に表現されており、ウェブサイトの全体も消費者の視点で使いやすいように構成・デザインされている。また、著作の出版には積極的で、活動の認知を高めるにおいて効果を発揮している。取材は、基本的には応じるが、企画の内容が団体の意図を正しく伝えるもの以外は断る方針である。広告は一切行なわない。第三者機関としての客観性、非営利性の保持を伝えるためのコミュニケーション戦略の一貫である。

コレクティブハウジング社は、情報のオープン性・コミュニケーションには積極的に取

り組んでいる。ウェブサイトは、消費者の視点で見やすいよう構成され、内容も充実している。取材は、基本的には応じる姿勢だが、内容を正しく伝えようという意思のない取材は断っている。今後は、団体のアイデンティティを明文化し、発信する予定である。

フージョンは、基本的に、情報はオープンであるように努めている。ウェブサイトは、より向上させる予定だが、資金、人手不足から、やや更新が弱い。コミュニケーションの積極性では、理事長は、様々な媒体の取材などフットワーク軽く対応している。とはいえ、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とのことである。

ふるさとの会は、基本的には情報はオープンであるようにしており、経営会議でコミュニケーション戦略は考えている。その戦略に基づいた上で取材への対応も行い、組織全体においては、セミナーなどの主催、或いは、参加を奨励している。情報発信としては、ウェブサイト、メールマガジンであるが、更新やメールマガジンの発行はまだ頻度は低い。今後はさらに充実させ、寄付、補助金、委託など使い道を明確にしたアニュアルレポートも開示したいとしている。また、企画営業部というセクションを設け、官公庁に直接出向いて情報発信・収集をしている。

こうしてみると、4団体ともに、ウェブサイトの重要性を認識している。現段階では、かなり力を注いでいる団体、これからさらに充実させたいと考えている団体にわかれた。また、特徴的であったのは、取材に対してのスタンスである。すべてに対応するのではなく、取材意図、企画の内容によって判断し、それが団体の内容を正しく伝えると考えられない場合は断るという明快な姿勢が共通している。

4.3.6 重要なK S Fは何か

家づくり援護会のK S Fの中でも特に重要な点は、スタッフとのコミュニケーション、消費者との接点において、対話を重視することである。それによって「スタッフの安定性、組織の継続性」を高め、「アウトカムズ指標の適切な設定」としての顧客の満足の声を引き出した。また、「顧客ニーズ、新しいウォンツの発掘」という意味でも、相談者に丁寧に対応し、そこから事業の芽を見つけることができている。また、成長のペースを維持する戦

略をとっていることもK S Fの一つである。ミッションに共感する協力会員を増やして、消費者のニーズに応え、着実にムダなくムリなく活動が継続するように努めている。「ミッションと事業化の両立」を、成長のペースで維持しているといえる。さらに、詳細で且つ使いやすいウェブサイト、出版物の著作による活動の発信は、どちらも高い支持と評価を得ている。戦略を持った「情報のオープン性・コミュニケーションの積極性」の高さもK S Fの一つであろう。

コレクティブハウジング社にとって重要なK S Fは、諦めず続けること、その熱意の維持のために、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である。そうして「スタッフの安定性、組織の継続性」を高めることが、着実に結果につながっている。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、そのK S Fに当てはまるといえよう。また、ウェブサイトも重要なK S Fである。アクセス数の伸びは顕著で、コミュニケーションの総合窓口として効果を発揮している。

フージョンにおいては、対話を通しての「顧客ニーズ、新しいウォンツの発掘」は重要なK S Fの一つである。会話を積み重ねていくことで、各人のウォンツやニーズを押し量り、新しいアイデアもそこから得ている。また、「スタッフの安定性、組織の継続性」を高めるために、対話を重ね、チームで夢を追う情熱を維持し続けることも重要である。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、その積み重ねとしている。さらに「地域マネジメント・地域再生に携わる」ことで、地域の視点において、人と人、人と企業、人と行政を『つなぐ』ことも重要視している。それによって、地域住民・企業・行政に、N P Oと協働すれば新しい何かを生み出せると理解されて、ボランティア、設備、委託費などの、ヒト・モノ・カネがN P Oに入ってくる。そうして「財政の健全さ、資本の有効活用」を実現し、その実績が次につながる。また、「情報のオープン性・コミュニケーションの積極性」という視点では、理事長の取り組みがマスコミに注目され、取材に対しても積極的に対応していることも強いK S Fにつながっているといえよう。

ふるさとの会では、現状に満足せず、利用者のニーズに応えようと、新しい事業を次々に起業していく積極性、「顧客ニーズ、新しいウォンツの発掘」が、重要なK S Fである。また、「スタッフの安定性、組織の継続性」を高める上での、組織全体の学びの姿勢も大切な点である。勉強会を毎週行い、サービス改善向上の施策を討議するなども継続的に実施している。さらに、事業マネジメントとして、「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」を着実にこなしていることも重要なK S Fの一つといえよう。積極的な事業拡大は、こうした経営の安定化努力が支えていると考えられる。

4.3.7 今後の課題と展望

今後の課題としては、4 団体共に人材育成を挙げている。業務スキル、事業ノウハウといった実務の教育に加え、ミッション、組織風土を継承し、次のリーダーを育てたいとしている。また、地域活性化、地域とのかかわりを深めていく意向を 3 団体が述べている。類型化の際に、コミュニティとの密着性が弱い「専門家スキル提供支援型」に分類した団体(家づくり援護会)も、今後は支援する各エリアの地域活性化活動を進めるとしている。さらに、事業性の向上、収益を高める点については 4 団体共に挙げている。その手法の共通点としては、現状芽が出ている事業を人材育成によって拡大する、新たに事業アイデアを企画する(そうした組織風土の構築)、行政・企業との協働を促進する、となる。

こうした課題は、いずれも、五つの視点と先行文献からみる 3 つのK S Fに含まれる。各団体は、その中における現状の強みをさらに伸ばす、あるいは、弱みを克服することを今後の課題として捉えている。

また、今後の展望としては、N P Oの成功モデルを目指す、行政への提言を増やすなど、わが国のN P Oが社会で認められ、その地位を高めたいとする意欲や意志がみられた。

4.4 総合分析

N P Oによる住宅関連事業の発展可能性を探るために、住宅関連N P Oの成功とは何かについて事例研究を行った。成功とは成果を上げることのできるN P Oマネジメントとし、

事例研究の評価視点は以下の五つとした。「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」。

また、研究対象の各団体独自の特徴が現れる点、そして、特に重要視するK S Fは何かという点もみていった。その中では、先行文献からみるK S F、「住に関する新たなニーズへの対応とウォンツの発掘」、「地域マネジメント・地域再生に携わる」、「ミッションと事業化の両立」の三つの視点も踏まえて考察を加えた。

前述したように、研究の結果、五つの評価視点はどの団体においても重要なK S Fとして取り組まれていることがわかった。ただ、その取り組み方には強弱があり、特に重要視するK S Fには、違いが見られた（表4）

表4 各団体におけるK S Fの取り組み方

		五つの視点					先行文献からのKSF		
		④'スタッフの安定性・組織の継続性	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	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	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
4.1	家づくり援護会	◎	◎	○	○	◎	◎	□	◎
		対話	対話			ウェブサイト、出版物	対話		成長ベースの調整
4.2	コレクティブハウジング社	◎	○	□	□	◎	○	○	△
		対話				ウェブサイト			
4.3	フージョン(夢見隊)	◎	○	◎	□	◎	○	◎	○
		対話		ヒト、モノ、カネの援助		取材		つなぐ	
4.4	ふるさとの会	◎	○	○	◎	○	◎	○	△
		共に向上			経営マネジメント		対話、企画力		

[印について] ◎KSFとして取り組んでおり、特に重要なKSFとしている (下には鍵となる要素を付記)
 ○KSFとして取り組んでいる
 △過去、取り組みが弱い時期があり、そのためKSFと認識できた
 □KSFと認識しており、今後の課題としている

「スタッフの安定性、組織の継続性（を高める）」は、4団体とも重要なK S Fとみなしている。対話を通して信頼を深め、細やかな配慮によって、スタッフの満足した状態を維持する。コミュニケーションを促進する施策、活動は積極的に行い、その中で、スキルの向上、ナレッジの継承などの人材育成を行うのである。また、対話は、サービスの需給者

に対しても行われる。対話を通じて、「新たなニーズへの対応とウォンツの発掘（に取り組む）」ことも重要なK S Fであり、それは新たな事業を開発し、収益性を高めるためのドライバ（牽引力）にもなっている。さらに、「アウトカムズ指標の適切な設定」「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」という視点においても、対話はキーワードとなる。4 団体共に、対話からサービスの需給者の満足を測り、それを活動の成果の重要な指標にしている。家づくり援護会においては、需給者の声をもらさずウェブサイトに掲載し、それがさらに団体の信頼を増し、スタッフの満足にもつながっていることから、最も重要なK S Fとしている。

「情報のオープン性・コミュニケーションの積極性」は、3 団体にとって特に重要なK S Fとなっている。具体的展開の一つはウェブサイトの充実化である。コミュニケーションの主となる窓口となっており、ユーザーの視点に立ったクオリティの高いサイトを実現している。「財政の健全さ、資本の有効活用」は、どの団体も取り組んでいるが、特にフージョンの活動は一步進んだ形とみなすことが出来よう。地域住民からはボランティア、行政・企業からは施設・委託費などのモノとカネを得て、それらを有効活用し、住民には満足を、行政・企業には協働のメリットを享受させている。さらに、実現力が信頼を拡大し一層発展向上していくという、NPO事業の成功サイクルを形成しようとしている。このことは「地域マネジメント、地域活性に携わる」視点とも密接にリンクしている。

「ミッションと事業化の両立」については、事業化を進める段階において、スタッフが大きく入れ替わる経験をした団体があったことから、「スタッフの安定性・組織の継続性」のための裏づけ、背景として大きな意味をもっていることがわかる。この点を重要なK S Fとして挙げている家づくり援護会は、ミッションに共感して入会した協力会員が対応できる範囲で事業を行っている。引き合いや依頼を受けきれない面もあるが、消費者のニーズに着実に応え、ムダなくムリなく活動が継続するように努めている。会員は増加の一方で退会者はほとんどいない。「ミッションと事業化の両立」を、成長のペースを調整することで実現し、それが「スタッフの安定性・組織の継続性」にも影響を与えていると考えられる。また、各団体が今後の課題として重要視していた項目は、人材育成、地域活性化、

事業開発、収益力の向上となり、それらは五つの視点と三つのK S Fに内包される。

このように、重要度の違いは見られるが、それぞれのK S Fが関連し密接な影響を与えていることがわかる。このことから、五つの視点は、いずれも成功している住宅関連N P OのK S Fとみなすことができるだろう。第4章において提示していた仮説は、成果を上げるための五つの視点を成功のためのK S Fとし、先行文献からみるK S F④～⑤と置き換えられるのではないかと、いうものであった。上記より、仮説の正しさは認められたといえる。したがって、本論において提示される、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。

[先行文献よりのK S F]

- 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

[本論の研究より導き出されたK S F]

- 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）

次に、前述したそれぞれのK S Fの関連性、重要度の違いをまとめ、住宅関連N P Oの成功モデルを検討したい（図3）。

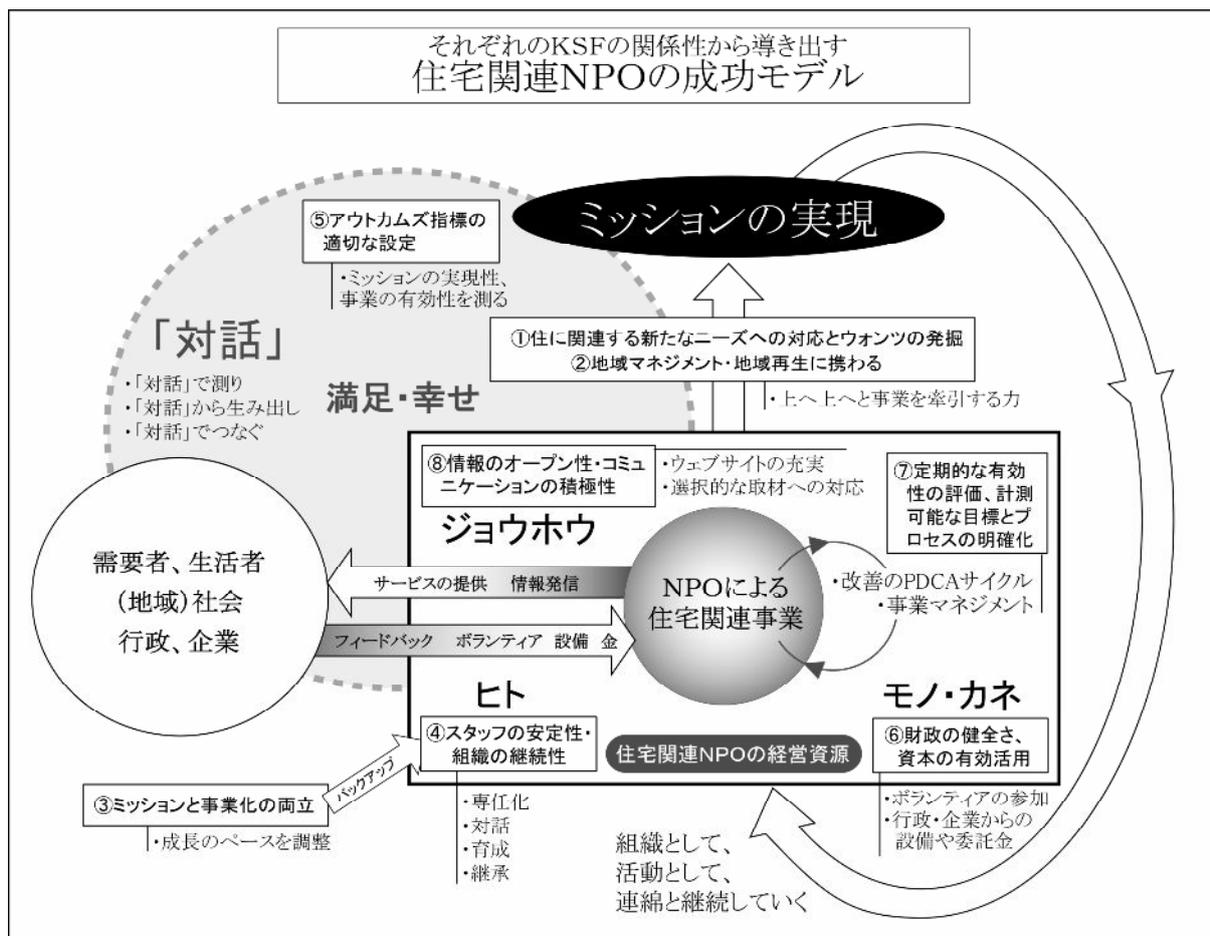


図3 住宅関連NPOの成功モデル

住宅関連NPOは、NPOならではの経営資源（ヒト・モノ・カネ・ジョウハウ：KSF③④⑥⑧と関連）を活用し、需要者に対してサービスを提供する。需要者からは対価を得ることに加え、活動へのフィードバックがある。また、その価値が認められると、需要者（生活者）はボランティアとして、活動に参加し、NPOの一員としてつながりを持つことになる。ミッションの実現、事業の継続という点では、NPOは、事業マネジメントとして改善のサイクル（KSF⑦）を回しつつ、その維持、向上を目指す。そのためには、事業を発展させる必要があり、成長のドライバとして、「新たなニーズへの対応とウォンツの発掘（KSF①）」「地域マネジメント・地域再生に携わる（KSF②）」がある。そうした活動の結果、ミッションと照らし合わせて、成果を実現しているかどうかを「アウトカムズ指標の適切な設定（KSF⑤）」によって測る。住宅関連NPOの事業は、こうした一環の活動をもって、連綿と続いていく。

この成功モデルを支える重要な鍵としては、「対話」という行為がある。「対話」によって、需給者、生活者、スタッフの満足や幸せを測り、「対話」から、次のニーズ・ウォンツ、地域活性へのソリューションなどの事業の芽を見つけ出し、「対話」で生活者、地域社会、行政、企業をつなぐ。中でも、「対話」から次のニーズ・ウォンツ・ソリューションを見つけ出す活動は、「対話」を通じて、生活者、スタッフ、行政、企業などの各者固有のナレッジを表に出し、ナレッジから新しい何かを生み出す活動と言い換えられる。その活動は、Nonaka・Takeuchi（1995、日本語訳、pp.91-95.）の4つの知識変換モード（SECIモデル）（図4）における表出化モードに当てはまる。表出化は、個や組織の暗黙知を明確なコンセプトに現し、形式化を進めるプロセスである。つまり、NPOは、生活者、スタッフ、行政、企業などの各者が内奥している暗黙知を「対話」という共同思考によって表出化し、そこから新しいコンセプトを創造して社会に提案していると考えられる。NPOは、肩書きや組織などの属性にこだわらず、コミュニティという視点で人と人をつなぐ。「対話」は、そうしたNPOならではの強みを発揮できる行為・活動といえよう。



図4 4つの知識変換モード（SECIモデル）
出所：Nonaka・Takeuchi（1995、日本語訳、p. 93）

また、NPO自身は、その提案を具体的に実現する力強いリーダーであることも求められている。Drucker（1990、p.142）が「よき意図や、よき方針や、よき決定は、有効な行動に結び付けられなければならない(Good intentions, good policies, good decisions must turn into effective actions)」というように、NPOの仕事は、実行を伴って成果を

上げて初めて成し遂げられるのである。

事例研究でみてきた各団体のリーダーは、いずれも「実行して成果を出す」という点に明確な思い入れがあった。そのためには自ら率先して行動する、自ら範を垂れるという気概も持っている。ボランティアや研究会としての小さな活動を、次第に協力者を増やし、社会的認知を高め、NPOの事業として成長させることが出来たのは、そうしたリーダーの力量に多くを負っているといえよう。注目すべきは、そのリーダーシップの特徴である。相手に何かの行動を押し付けるのではなく、丁寧に「対話」を積み重ねることで、本人の自発性や能力を引き出すような方法を実践している。彼らは、NPOのミッション実現のために、ビジョンを持ち、リスクを受け、並外れた行動ができるといったカリスマ的なリーダーシップを発揮すると同時に、高いEQ（Emotional Intelligence）を持ち合わせていると考えられる（Robbins、2004、p.363-368.）（図5）。EQの要素である共感力、モチベーション力によって、共感し合い、思いを感じ取り、或いは自身の思いを伝えることで、相手をモチベートしていく。それは、人の変革につながる。その小さな変革の積み重ねが、組織を変え、社会を変える大きな力に育っていくのだろう（Drucker、1990、p.3）。

「対話」の中からアイデアを生みだし、その実現のために、「対話」を用いて人を動かす。住宅関連NPOの成功は、「対話」から何かを感じ取り、創造し、実現する力があるかどうか、また、そうした力を持つリーダーやリーダーに続く人材が育つかどうかに懸かっているといえよう。

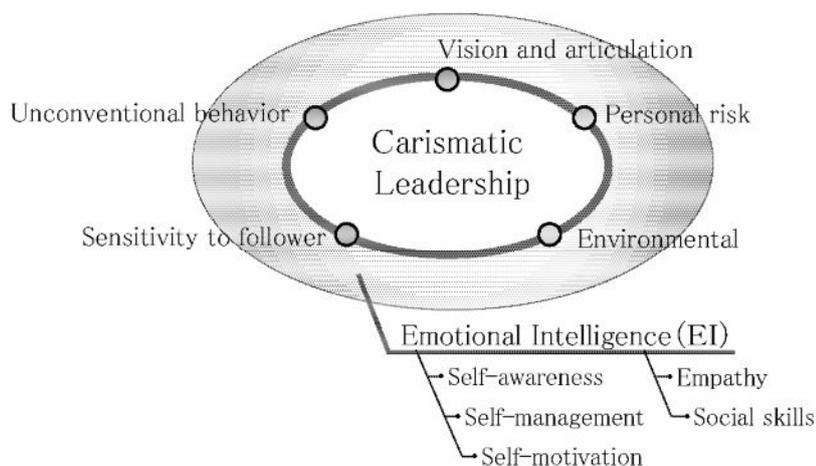


図5 住宅関連NPOのリーダーの特性イメージ
出所：Robbins（2004、p. 363-368.）を元に筆者が作成