

# デンマークの非営利住宅組織の管理運営実態 —非営利住宅組織・管理法人・管理人の相互関係—

The Management and the Administration of Danish Nonprofit Housing Organization  
- The Interactions among Housing Organizations, Management Associations and Caretakers -

○馬場 麻衣\*1、桜井 康宏\*2  
BABA Mai, SAKURAI Yasuhiro

This study clarifies the conditions of Danish nonprofit housing organization. The conclusions are as following.

- Danish nonprofit housing is “Houses for All”, not only for socially disadvantaged.
- The residents do decide all the matters about the housing. That is “Danish Tenant Democracy”.
- 70% of organizations entrust the management to an administration association and 30% manage by themselves.
- Caretaker is important to the community not only that he takes care the area and the houses.
- There are some courses for residents, caretakers and employees of the organizations. They can learn a lot of things about nonprofit housing.

キーワード：デンマーク，テナント・デモクラシー，非営利住宅，管理人，居住者教育，  
*Keywords: Denmark, Tenant Democracy, Social Housing, Caretaker, Tenant's Education*

## 1. 背景と目的

多様な生活スタイル・価値観への対応や昨今の非正規雇用者の増加などからも、安心できる住まいとして、賃貸住宅の‘質’の向上がますます重要となってきた。そのためには、ハード面だけでなく、ソフト面の整備が重要であるが、個々の居住者に対応できる仕組みは未だ確立されておらず、賃貸住宅は持ち家に比べて良質とは言い難い。個別対応を可能にするためには、居住者自身が建物の維持管理・運営に主体的に参加し、個々の要求を実現することが必要であると考えられる。

本研究で取り上げるデンマークでは、住宅に限らず福祉、教育、医療など様々な分野で、サービスを受ける利用者が政策決定や実施に直接関わる仕組みが形成されている。非営利住宅においても、失業者や移民も他の人と何ら変わりなく安心安全の住まいを得ることができ、居住者みなぎ住宅の管理運営に参加し、テナント・デモクラシーの仕組みが確立されている。「テナント・デモクラシー」は日本語では「居住者民主主義」となり、住み手

自身が居住環境の改善、向上に努めるもので、デンマークの非営利住宅の最も特徴的な仕組みである。詳細は後述するが、住宅を供給する非営利住宅組織やそれらを管理する管理法人の理事会の代表も居住者の中から選出され、居住者の求める住環境が直接供給側に伝わる仕組みが形成されているといえる。

デンマークの非営利住宅に関する先行研究<sup>1)2)</sup>では、その基本的な仕組みは伝えられているものの、組織内構造、非営利住宅組織と管理法人との違いなど不十分な点が多く残されている。本研究では、①デンマークの非営利住宅の組織構造を体系的に把握し、②それを支える管理法人の性格および非営利住宅組織との関係を知ること、さらには③管理人の雇用関係や居住者を含む教育制度を知ることから日常の管理運営を支える仕組みの実態解明に迫ることを試みる。

このため筆者らは 2010 年 1 月に現地調査を行い、表 1 に示すように全国非営利住宅組織連盟 (BL)、代表的な管理法人 (DAB および BD)、最古で最大の自主管理

\*1 日本学術振興会特別研究員 DC(福井大学大学院工学研究科)

\*2 福井大学大学院工学研究科、教授、工博

JSPS Research Fellow, Univ. of Fukui, M. Eng.  
Prof., Graduate school of Eng., Univ. of Fukui, Dr. Eng

表1 ヒアリング対象および使用する略称

略称	名称	日本語訳	ヒアリング対象
BL	Boligselskabernes Landsforening	全国非営利住宅組織連盟	経営開発マネージャー
DAB	Dansk Almennyttigt Boligselskab	デンマーク非営利住宅協会	市場開発課長、居住者3名(A~Cとする)
BD	Boligkontoret Danmark	住宅事務所デンマーク	市場開発課(BD1とする)、Helsingør支社長(BD2)、管理人
AAB	Arbejdernes Andels Boligforening	勤労者協同住宅協会	運営マネージ課ディレクター

組織 (AAB)、および関連する居住者と管理人へのヒアリング、資料収集<sup>①-④</sup>を行った。調査は出来る限り客観的に行ったが、同じ制度の下でもひとつとして同様の組織がないほど自立的な国柄であるため、全体像を把握できたとは言い切れない。しかしながら、制度を存分に活用し、自らの居住環境の向上を目指す姿勢は、我が国における賃貸住宅の管理運営への居住者参加システムの向上への一助となるものと考えられる。

## 2. デンマークの非営利住宅の概要

### 1) 非営利住宅の経緯と位置づけ

デンマークの住宅の所有形態は、58%が持家、14%が民間賃貸、残り 28%が公的賃貸 (公共・協同) であり、そのうち 19%が非営利住宅である (2008 年<sup>⑤</sup>)。

デンマークの非営利住宅の歴史<sup>②, ③, ④</sup>は、約 1 世紀前に勤労者らが自ら組合を立ち上げ、住宅を求めたことに始まる。1912 年に最初の非営利住宅組織として AAB が認定され、1919 年には当時の 24 組織が集まってデンマーク非営利住宅協会 (現在の BL) を設立している。

1947 年以降は住宅省 (Boligministeriet) の管轄の下、非営利住宅法 (Lov om almene boliger) <sup>①</sup> および非営利住宅賃貸法 (Lov om lejge af almene boliger) <sup>②</sup> が整備され、これまで多様な試行錯誤が行われてきた。

1960~70 年代には、都市部への人口流入に伴う住宅不足に対応するために大量の非営利住宅が供給され、その後、それらが移民の受け入れに役立ってきた。1998 年には、各組織内部でクレーム処理を可能にする法律 (Beboerklagenævn) ができ、さらに一層テナント・デモクラシーが進むこととなった。2001 年からは、経済産業省 (Økonomi- og Erhvervsministeriet)、社会省 (Socialministeriet)、2007 年からは厚生省 (Velfærdsministeriet) も加わり、非営利住宅法および非営利住宅賃貸法が管轄されている。このような動きからは、非営利住宅がそこに暮らす人のためだけでなく、公共の財産、まちづくりのためのものであるとの位置づけを読み取ることができる。常に住宅全体の 2 割ほどの供給量があり、国や自治体との緊密な協力関係の下で低

価格<sup>③</sup>で良質な住宅を供給していることより、国民からも一定の信頼が得られている。入居希望者は、デポジット (約 4500 円) を支払い組織に入会した上で、希望の住宅のウェイティングリスト<sup>④</sup>に並ぶ (複数登録可能で手数料は年間約 2000 円/リスト。並ぶことができるのは 16 歳以上である)。

なお、DAB のヒアリングにより、以下のような現状が把握された。近年のデンマークでは、「Social boliger (社会住宅)」という用語は使われず、“みんなの家”を意味する「Almene boliger (非営利住宅)」が使われている。かつては同義語として使用されていたが、社会住宅が社会的弱者だけのための住宅という印象が強いことから、80 年代以降意識的に呼び方を変えてきた。しかし、現在デンマークに暮らす移民は 40 万人 (人口の 7%) であり、そのほとんどが非営利住宅に暮らしている。その割合は戸数では 3 割、人数では 4 割であり、近年ゲッター化<sup>⑤</sup>が問題となっている。また、1999 年の住宅省統計では非営利住宅居住者の半数は無職・失業者・退職者であり、現在は増えていると考えられている。このため、一般の人々の中には非営利住宅を避ける人も増えていることから、この傾向を改善するための調査研究や政策の検討が進められつつある<sup>⑥</sup>。

以上のように、デンマークの非営利住宅では、ソーシャル・ミックス (混住社会化) が積極的に進められており、社会的弱者など特定層のための住宅ではなく、あくまでも一般の人々に向けた住宅供給が行われているが、それゆえの問題点・課題も顕在化しつつある。

### 2) 非営利住宅組織の概要

非営利住宅組織 (Boligselskaber、以下「非営利組織」) はデンマーク国内に 638 組織約 54 万戸ある (2009 年<sup>⑦</sup>) が、2007 年の市町村合併に伴い組織数は減少傾向にある。所有する住戸数で組織規模をみると、10 戸程度の組織から、約 1 万戸所有する組織までさまざま、平均は 847 戸である。その構成 (表 2) をみると、500 戸以下の小規模組織が約 6 割を占めるが、戸数は全体の約 1 割程度である。一方、2001 戸以上の大規模組織は 1 割程度であるが、戸数は全体の約半数を占めている。

このように、非営利住宅組織には小規模な組織が多く、オフィスや従業員を保有せず、居住者ら自身がその住宅を運営するケースが多いが、管理委託の有無についてみる (表 3) と、日常の管理業務 (入退去管理、家賃徴収等) については、全体の 7 割が非営利住宅管理法人 (Administrationselskaber ; 以下「管理法人」) に管理

表 2. 組織規模（所有住宅数）別にみた特性

組織規模	組織数	%	総戸数	%	総戸数/ 組織数
-200	219	34.3%	19,243	3.6%	87.9
201-	151	23.7%	48,759	9.0%	322.9
501-	115	18.0%	81,406	15.1%	707.9
1001-	81	12.7%	113,332	21.0%	1,399.2
2001-	61	9.6%	180,484	33.4%	2,958.8
5001-	8	1.3%	58,006	10.7%	7,250.8
10001-	3	0.5%	38,905	7.2%	12,968.3
計	638	100.0%	540,195	100.0%	846.7

(文 12) より筆者作成

表 3. 管理委託の有無

管理法人への委託	組織数	%	総戸数	%	総戸数/ 組織数
している	448	70.2%	360,549	66.7%	804.8
自主管理	190	29.8%	179,646	33.3%	945.5
計	638	100.0%	540,195	100.0%	846.7

(文 12) より筆者作成

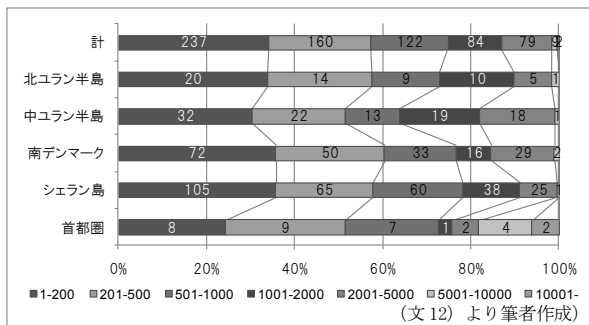


図 1. 非営利組織の規模別地域分布

表 4. 管理法人規模（所有住宅数）別にみた特性

管理法人規模	管理法人数	非営利組織数	戸数	組織数/ 法人数	戸数/ 法人数	戸数/ 組織数
201-	1	2	407	2.0	407.0	203.5
501-	6	13	4,926	2.2	821.0	378.9
1001-	12	27	18,179	2.3	1,514.9	673.3
2001-	26	82	82,401	3.2	3,169.3	1004.9
5001-	7	33	45,852	4.7	6,550.3	1389.5
10001-	8	291	208,784	36.4	26,098.0	717.5
自主管理	190	190	179,646	-	-	945.5
計	250	638	540,195	2.6	2,160.8	846.7

(文 12) より筆者作成

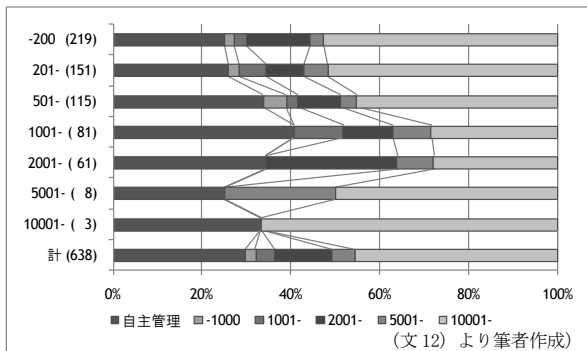


図 2 非営利組織規模別の管理形態（自主管理・管理法人規模）

委託<sup>注7)</sup>している。残り 3 割が自主管理組織で、その戸数は約 18 万戸である。

なお、非営利組織の地域別規模分布をみると（図 1）、地域による大きな違いはみられないが、首都圏（コペンハーゲン周辺）には大規模組織（5001 戸以上）が多く、中ユラン半島（第二の都市オーフス周辺）において中規模組織（1001～5000 戸）が多い傾向がみられる。

### 3) 管理法人の概要

管理法人の管理戸数別に、管理組織数と諸指標をみたものが表 4 である。管理法人は 60 社であり、管理戸数が 2001～5000 戸の中規模法人が 26 社と目立つが、10001 戸以上の大規模法人も 8 社である。一法人あたりの管理組織数は 2.6 組織、戸数は 2161 戸である。法人規模の拡大につれて組織数、戸数ともに増加するが、10001 戸以上の大規模法人では、桁違いに激増している。

一方、管理法人規模別に非営利組織あたりの戸数（組織規模）をみると、管理法人規模の拡大につれて管理する非営利組織の規模も大きくなる傾向がみられるが、10001 戸以上では逆転して組織規模が小さくなっている。つまり、大規模法人が管理する非営利組織の中には小規模組織が多く含まれることになる。

そこで、非営利組織規模別に管理形態（自主管理、管理法人の規模分布）をみると（図 2）、大規模組織では大規模法人委託が圧倒的に多いのに対して、中規模組織では中規模法人委託と自主管理の割合が相対的に高く、小規模組織では自主管理から大規模法人まで多様な構成を示している。

### 3. 組織構造

デンマークの非営利住宅の組織構造は、管理法人やそれぞれの非営利組織によって違うことが指摘されている<sup>注8)</sup>が、法的規定に従って一般化すれば図 3 のようになる。また、それぞれ活動内容を整理したものが表 5 である。以下、この図と表に従って順に説明する。

#### 1) 最小単位「管理住区」と管理人

非営利組織では、居住者自身が「住区理事会（Afdelingsbestyrelsen）」を組織し、自ら収支を管理する。この理事会が組織される単位が「管理住区（Afdelingen、以下「住区<sup>注9)</sup>」）」である。住区規模は

10 戸程度の 1 棟のものから 1000 戸以上の複数棟からなる大きなものまで様々で、全非営利組織で 8000 住区ある（2009<sup>文7)</sup>。法的には理事会があり規約を持つことと、財政的に独立していることが住区成立の条件である。

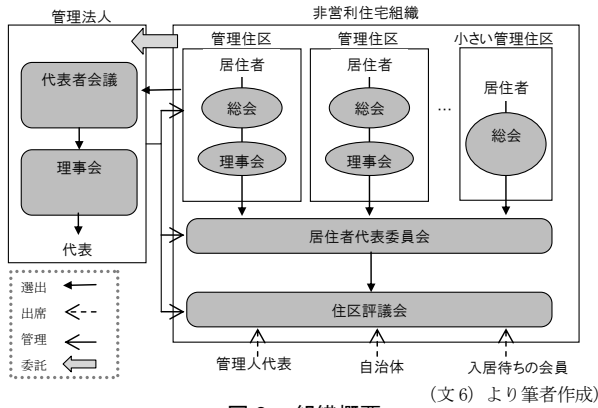


図3. 組織概要

表5. 活動内容一覧

	頻度	参加者	主な内容
住区総会	年1回	住区の居住者全員 管理法人 管理人代表	活動報告と予定 決算報告と予算提出、承認 新規理事・住者代表委員の選出 修繕、規約の変更などについての決定
理事会	月1回	理事(任期1~2年)	維持管理計画立案 予算提案および年間収支活用 規約変更の提案、共用空間の利用管理、発注 管理人のリーダー雇用サポート 居住者アクティビティ 総会の招集と議題の提案
代表住者委員会	月1回	各住区からの代表者	住区評議会、管理法人理事の選出 委託する管理法人の決定 土地売買や建築、大規模修繕計画の更新 非営利組織の会計承認と報告
組織管理評議会	年1回	住者の代表者(任期2年) 非営利住宅組織の従業員 自治体、入居待ちの人など	家賃の決定 新規建設に関する決定 少数意見の保護 全ての住区の財政と収支の把握 管理人の雇用

(文6) より筆者作成

規約には、家賃基準（共益費等）のほかにペットの可否等の細かなルールが含まれている。また、管理法人の助言のもと「管理人 (Ejendomsfunktionær)」を雇用し、80 戸あたり一人の割合で住区に配置することが法的に決められている<sup>注10)</sup>。

## 2) 住区総会 - 住区の最高決議機関 -

住区では年に1度「住区総会 (Afdelingsmødet)」が行われる。出席できるのは18歳以上の居住者全員であり、オブザーバーとして管理法人や管理人の代表も参加する。ここでは、理事および後述の住者代表の選出も行われる。

## 3) 住区理事会

住区理事会は月に1度行われる。理事は3人以上の奇数で、任期は2年である<sup>注11)</sup>。代表以下、会計係、居住者アクティビティ係、規約係、維持管理計画係などに分かれて日常の運営を行い、いずれもボランティアである。25世帯以下の小規模住区では、理事会を組織せず、総会で全て運営することもできる。

DABおよびBD1(表1参照)のヒアリングによれば、理事は、時間に余裕のある退職者である場合が多いが、

最近では理事のなり手がなく困っている住区が多く、近くの住区の理事が兼任で業務を行う事例や住区合併により理事不足を解消しようという動きもある。ただし、テナント・デモクラシーになじみが薄くて理事を引き受けないのではなく、居住者みなが住宅関係以外にもいくつもの理事<sup>注12)</sup>をしており、住宅の理事だけをしてもらえないのが実状とのことである。

## 4) 住者代表委員会 - 非営利組織の最高決議機関 -

各住区の代表者<sup>注13)</sup>は、月1回行われる組織全体の「住者代表委員会 (Repræsentantskabet)」に出席し、住区と組織のかけ橋となる。非営利組織全体の規約などについて話し合わせ、管理を委託する管理法人もここで決定される (BD2 ヒアリングによれば、ごくまれに管理法人が変更されることもあるとのことである)。

## 5) 非営利住宅組織評議会 (Organisationsbestyrelse)

評議会では、居住者から選出された代表者のほかに自治体や管理人の代表、入居待ちの会員なども出席して、新規建設計画など政策的な議論がなされる。

## 6) 管理法人

管理法人は、住区理事会、住者代表委員会、非営利住宅組織評議会の全てに出席し、住区や居住者の意向を踏まえて非営利組織の日常の管理業務を執行している。一方、居住者の中から選出された代表者は、管理法人内の代表者会議や理事会に出席する。また、管理法人の代表は居住者から選出されることとされている。このように、ボトムアップ型の組織構造の中で居住者自身が組織や法人の代表となる点にデンマークのテナント・デモクラシーの真髓が現れている。

## 4. 代表的管理法人にみる管理形態

ここでは、ヒアリングと資料入手を行った2つの管理法人と1つの自主管理組織の特徴を比較検討する(表6)。

### 1) DABの概要

1942年に設立され歴史があり、現在最も大きな法人の一つで知名度も高い。本社はコペンハーゲン市内にあり、50非営利組織350住区の約47,000戸を管理しているがその98%が首都圏を含むシェラン島に集中している。

### 2) Boligkontoret Danmark (BD)の概要

63非営利組織600住区の約27,500戸を管理している。コペンハーゲンの本社他に、国内に広く7支社、5支所を持つ国土分散かつ地域密着型の法人である。地域に窓口があることから、日常的に居住者と従業員が顔を合わせ、トラブルへの迅速対応を特徴としている。また、

表 6. 管理法人の特徴

	DAB	BD	AAB
特徴	最大規模・知名度	地域密着・柔軟に対応	自主管理・最古の組織
設立	1942年	1948年	1912年
管理	50組織 350住区 47,000戸	63組織 600住区 27500戸	自主管理 100住区 18000戸
理念	堅実さ、効率、居住者のためを考えること、安全で良い設備の健康的な住宅を供給	地域分散型の店舗をもつ、地域密着型の法人日常的に居住者と顔を合わせ、問題解決も迅速	労働者の住宅組合が発端自主管理、理事会が管理人を雇用など、テナントデモクラシーが徹底
従業員	120人	85人	90人

(文 8) ~ (11) およびヒアリングより筆者作成

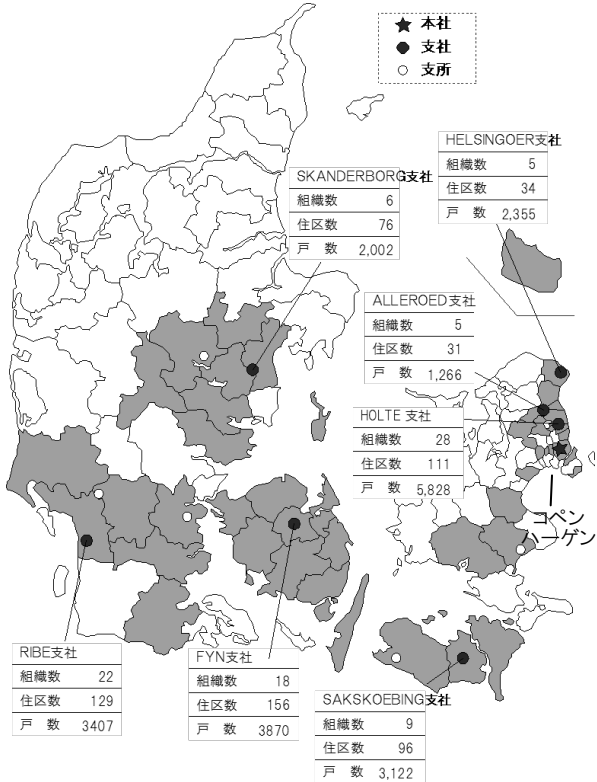


図 4. BDの管理分布と支社規模図

支社および支所の分布（図 4）をみても、法人の理念にある「地域密着で柔軟な対応」が実践されていることがみとれる。支社のいずれにおいても住区は小規模で平均 40 戸である。そのため、理事のなり手不足は他の法人が管理する組織よりも深刻で、全 600 住区中約半数で不足しているとのことである（BD2 ヒアリング）。

なお、一般的には集合住宅形式が 7 割であるのに対して、戸建て・テラスハウスが 6 割、集合住宅が 4 割であり、大規模住宅が多いことも特徴である。

### 3) AAB の概要

前述のように最古の非営利組織であり、100 住区 18,000 戸を所有する大規模自主管理組織である。また、一般には非営利組織が管理人を雇用するのに対して、住区ごとに管理人を雇用していることも特徴である。

社会住宅ではなく、労働者のための住宅であるとの自負があったが、近年は少しずつ様子が変わってきている。

### 4) 組織図の比較

これら 3 法人の組織図をみると、DAB（図 5）は市場開発や経済部門が主幹部局となり、その下で、大きくは「管理グループ」などのある実質的な管理部門（ディレクターが統括）と、「社内サービス」などの総務部門（秘書が統括）に分けられる。実際に居住者と接する 5 つの「管理グループ」（地域ごとに非営利組織や住区を管理）や「居住者サービス」（住宅情報部門）はすべて本社にまとめられている。

それに対して BD（図 6）では、「管理グループ」「居住者サービス」両方の機能を 7 つの支社とさらに 5 つの支所が担っており、従業員も地域に暮らしている。本社には、市場開発部門、人事部門など直接居住者と接しない部門がある。

AAB（図 7）は、住区から居住者代表委員会へ選出された居住者が直接法人理事会に選出されており、この点に自主管理組織の特徴が表れている。管理部門の中に地域ごとの担当があり、各住区から受け取る管理委託費が直接本部の従業員の給料となる。

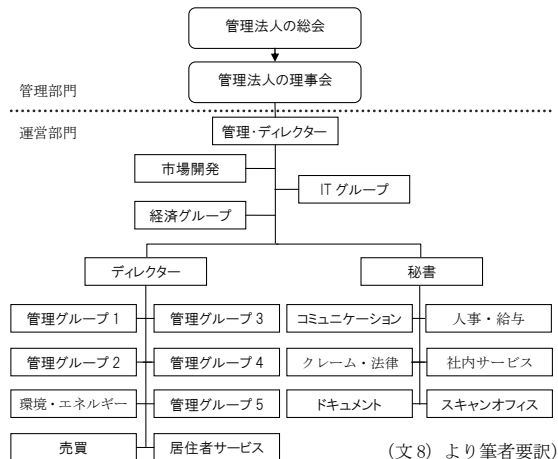
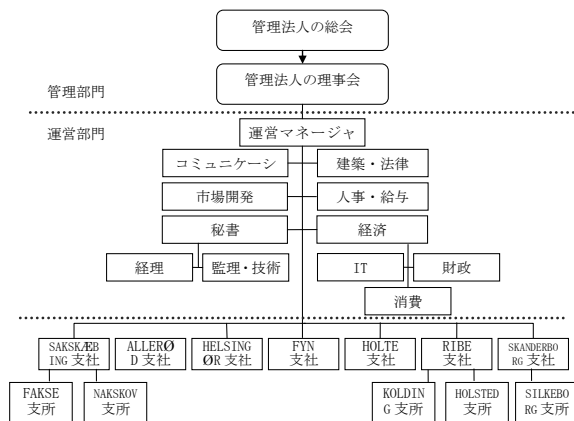


図 5. 法人組織図 (DAB)



(文 9,10) より筆者要訳

図 6. 法人組織図 (BD)

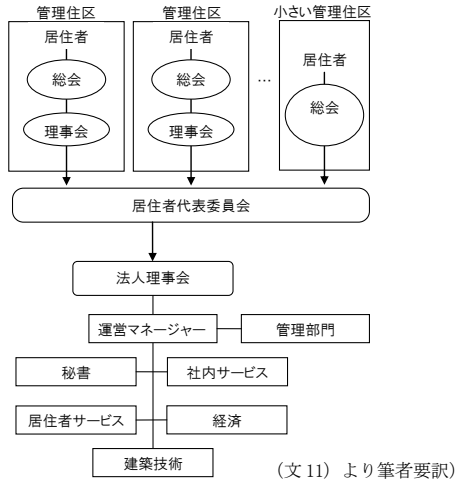


図7. 組織図 (AAB)

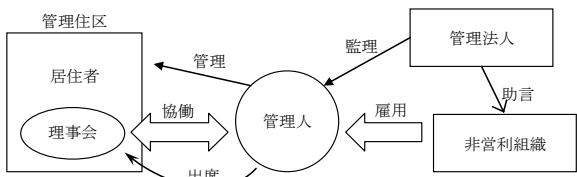


図8. 管理人の雇用形態 (筆者作成)

## 5. 管理人

### 1) 管理人の雇用

図8に管理人の雇用形態について示す。非営利住宅組織は、管理人を雇用し住区に配置する。管理法人は直接の雇用者ではないが、日常の管理運営で直接管理人と関わるため、指導助言することができる。

かつて居住者が自身の住む住区の実務になることもあったが、現在それはほとんどない。その理由は、夫婦間で対立関係になることや、24時間勤務となってしまうプライベートな時間がなくなるなど、問題が多発したことから、徐々に減少したとのことである (AAB 談)。

### 2) 管理人の業務

管理人と住区理事会は互いに協力関係にあり、管理人の代表が理事会に出席し<sup>56)</sup>、日常業務で気づいた点や予算の使用に関わる点などを報告したり提言することもある (BD 管理人ヒアリング)。

管理人の業務を具体的にみると (表7)、平日7時から15時まで、建物および外回りの物理的な維持管理を行っている (BD 管理人)。日本の集合住宅における管理人との大きな違いは、住戸内の水漏れやドアの調整なども業務となる点である。オフィスアワー外のトラブルは留守番電話にコメントを残しておく、対応してもらえる (居住者 BC、管理人ヒアリング)。その修理作業に対して、その都度の料金はかからず、住区の予算から賄われるこ

表7. 管理人の業務

① 入退きの立ち会いおよび敷金返金の計算	入居する人はまず管理人の詰め所を訪問し、規約などの説明を受けた後、住区全体の説明を受ける。管理人は、日ごろの業務の中でほとんどの居住者と顔なじみであることが多く、規約になっていないことも説明することができる。
② 原状回復や改修(業者への発注を含む)	ものづくりやDIYが得意な人がこの職業に就くことが多く、簡単なペンキ塗りや水回りの修理は自ら行う場合が多い。
③ 日常的な住環境の維持管理	7時から15時までが勤務時間となっており、管理人自身がその日の業務を考え実行する。(雪かき、芝刈りやゴミ置き場の掃除)
④ 居住者からの様々な修理要望	水漏れや扉の調整、時には家具の修理なども引き受ける。家電などで修理できない場合は、住区理事会に買い替え依頼を出す。

(BD, 管理人ヒアリングより筆者作成)

とも特徴的である。しかし、あまり利用するとみな共益費が上がるので、居住者は無駄遣いせず、必要に応じて適切に依頼している (居住者 B ヒアリング)。

また、入居の際に居住者が最初に訪れる場所は管理人の詰め所であるが、ここでの手続きののち、管理人自ら住区の案内をする。管理人は日常の業務の中で、ほとんどの居住者と顔なじみで、規約にないルール等も説明できる (BD 管理人ヒアリング)。居住者に対するヒアリングにおいても「デンマークでは18歳になったら実家を出る。その頃はまだ水道パッキンの変え方もわからないので、管理人のいる非営利住宅に住むことはとても安心だ」や「高齢者にとっても自分の住区に全てをわかっていて人がいるのは安心」などの意見があった。

このように、管理人の存在は、ハード・ソフトの両面でコミュニティの核となっている。

## 6. 居住者および管理人の教育

### 1) 居住者に対する教育

非営利住宅における居住者、とりわけ住区理事などの役割を持つ者にとって、住区や組織の運営は簡単ではない。非営利組織や管理法人と協働して様々な事項を議決しなければならないが、居住者には住宅運営の専門知識がない。その道のプロである組織の従業員らと対等に議論するために、居住者教育を行う管理法人がある (特に大規模法人)。

DABの講座内容をみると (表8)、最も手軽なものとして「ウェブマスター1,2」がある。住区内では、理事会や総会で議決された全ての事柄が印刷物などで全戸に通知されるが、近年ではホームページやSNS (Social Network Service) を使う住区も多く、そのための講座が「ウェブマスター」である。次に「キックスタート」

表 8. DAB の講座

コース名	対象者		内容		時間	値段
	住区 理事	組織 理事	技術	思想		
ウェブマスター1	○	○	○		4.5時間(夜)	100(軽食付き)
ウェブマスター2	○	○	○		4.5時間(夜)	100(軽食付き)
キックスタート	○	○	○	○	8時間(夜×2回)	600(軽食付き)
キックスタート→フォローアップ	○	○	○	○	4時間(夜)	無料(軽食付き)
チェアマン・コンダクター	○	○	○	○	4時間(夜)	300(軽食付き)
居住者冊子の中に機会を得る	○	○	○	○	3.5時間	525(軽食付き)
ローカルコース	○	○	○	○	随時	
大きいリノベーションのケース	○	○	○	○	4時間	370(軽食付き)
管理人のための環境コース			○	○	1~2日	1250kr.
管理人のための基礎コース			○	○	1日	1000
引っ越し			○	○	1.5日	2000
管理事務所における管理の仕事			○	○	2日	2300
セントラルヒーティングと地域暖房のケア			○	○	1日	1200(昼食付き)
管理人のためのIT			○	○	1日	100(軽食付き)
消火・防火			○	○	1日	2500(昼食付き)
職場での防犯			○	○	1日	1000(昼食付き)

(文 8) より筆者作成

表 9. BL の講座

コース名/内容	対象者				内容		時間	値段
	住区 理事	興味 ある人	組織の 理事	その 他	技術	思想		
住区理事のための基礎コース	○				○		2泊3日	kr. 4,000
短期基礎コース	○				○		1泊2日	kr. 3,050
会計コース	○	○			○		2泊3日	kr. 4,000
短期会計コース	○	○			○		1泊2日	kr. 3,050
住区の財政	○	○			○		2泊3日	kr. 4,000
転出時のメンテナンスとルールの概要	○				○		1泊2日	kr. 3,050
個人でできる住居改善	○				○		1泊2日	kr. 3,050
紛争解決	○		○		○		2泊3日	kr. 4,000
演説テクニック	○				○		2泊3日×3	kr. 4,600
居住者インフォメーション	○				○		2泊3日	kr. 4,000
理事会会議のプランニング	○	○		○	○		2泊3日	kr. 4,000
会議テクニック	○				○		1泊2日	kr. 3,050
管理や政治的役割の責任を深める			○		○		2泊3日	kr. 4,650
理事の法律			○		○		2泊3日	kr. 4,650
会計とキーとなる計算	○	○			○		2泊3日	kr. 4,000
住区理事のための協議	○				○		2泊3日	kr. 4,650
組織理事のための協議			○		○		1泊2日	kr. 4,150
コース名/内容	従業員	管理 部門	管理人	その 他	技術	思想	時間	値段
管理者のための基礎コース	○				○		8日間	kr. 12,950
監督コース	○			○	○		2泊3日×2	kr. 9,800
法律	○				○		2泊3日	kr. 8,800
賃借	○	○			○		2泊3日	kr. 8,800
転出入	○				○		2泊3日	kr. 8,800
住宅法	○				○		1泊2日×6	kr. 26,250
会計と財政	○				○		2泊3日	kr. 8,800
住宅経済	○				○		1泊2日×4	kr. 19,800
新築と増改築	○			○	○		2泊3日	kr. 8,800
設計コース	○				○		1泊2日	kr. 4,500
監督とマネージャーのトレーニング		○			○		2泊3日×4	kr. 26,250
住宅建設プロセス	○				○		1泊2日×3	kr. 14,750
管理人の基礎コース			○		○		1泊2日	kr. 4,500
会計とメンテナンス			○		○		1泊2日	kr. 4,500
居住者サービス		○			○		1泊2日	kr. 4,500
近代的経営1		○			○		1泊2日	kr. 4,650
近代的経営2		○			○		1泊2日	kr. 4,650
経営コミュニケーションとブラン		○			○		2泊3日	kr. 6,800

(文 7) より筆者作成

表 10. BL の講座参加者数 (2009 年)

	コース数	参加者数	参加者数 平均
居住者代表向け	29	911	31
従業員向け	33	805	24
混合	1	22	22
委託講座	60		22
計	123	1738	78

(ヒアリング時にデータ入手、筆者作成)

がある。これは、新任理事向けの基礎講座であり、理事の責任や仕事の内容について幅広く学ぶものである。他にも会議をスムーズに進めるための講座や広報紙づくり講座などがあるが、DABでは「新しい理事へ」という冊子も用意されており、講座は受けず冊子に目を通すだけの人もいるとのことである (DAB 談)。

一方、BLの講座では (表 9)、同様の基礎的な講座のほか、「会計」「法律」など専門特化したものや「演説」「会議」などの技術的なもの、「個人でできる住居改善」など多岐にわたっている。

## 2) 管理人教育

管理人には特に資格はないが、元々手先が器用な人や工芸専門学校の出身者が多く、前の職業で最も多いのが大工、ついで VVS マン (便利屋さん) を自営していた人であり、経済的な理由で店を手放し、安定した職業を求め非営利住宅組織の従業員になるケースが多いとのことである (BD 管理人ヒアリング)。このような事情の下で、DABでは管理人のリーダーには管理業務に関する専門教育として DAB や BL の基礎コースの受講を義務付けている。

## 3) 従業員教育

BLでは、管理法人や非営利組織の従業員<sup>注 14)</sup> 向けの講座を用意している。大規模組織では、職務が細分化され、それぞれのエキスパートが務めているが、小規模組織では少ない従業員で幅広い業務を行う必要があるためとのことである。表 10 をみると、居住者向け、管理人や従業員向けなどを合わせて年間約 120 回開催されており、延べ 1700 人が参加している。

## 4) 受講費用

住戸内の修理費用と同様に、講座参加費用も運営費から賄われる。ただし、理事の職務に就く人や管理人に限られており、その他の居住者が有志で受講する場合は、自己負担となる。

## 7. まとめ

以上、デンマークにおける非営利住宅組織の管理運営実態を多角的に検討した。主要な結論と今後の検証課題は以下のとおりである。

- ①デンマークには 638 の非営利住宅組織があり、54 万戸を供給している。1 組織あたりの平均戸数は 847 戸であり、500 戸以下の小規模組織が約 6 割を占めている。
- ②非営利住宅組織の約 7 割は、日常の管理業務を管理法人に委託しており、管理法人の数は 60 社である。管理法人の規模は多様であるが、一法人あたりの管理組織数は 2.6 組織、管理戸数は 2161 戸である。
- ③非営利住宅組織における管理の最小単位が「管理住区」であり、その規模 (戸数) も多様であるが、全非営利住宅組織では 8000 住区となる。住区ごとに「総会」「理事会」があり、さらに、各住区の代表者は組織全体の「居住者代表委員会」「非営利住宅組織評議会 (管理法人や自治体も出席する政策議論の場)」、管理法人の代表者会議や理事会にも出席する。ボトムアップ型の組織構造の中で居住者自身が組織や法人の代表となる点にデンマーク



のテナント・デモクラシーの真髄がある。これに対して管理法人は、住区理事会・居住者代表委員会・非営利住宅組織評議会等の全てに出席し、住区や居住者の意向を踏まえて日常の管理業務を執行することとなる。

④日常の管理業務執行の上で大きな役割を果たしているのが「管理人」である。80戸に一人の割合で住区に配置することが法的に定められ、非営利住宅組織が自ら雇用するものであるが、管理法人の指導の下で多様な業務を展開し、ハード・ソフトの両面でコミュニティ形成の核（テナント・デモクラシーの懸け橋）となっている。

⑤テナント・デモクラシーの実行主体である居住者・管理人・従業員に対する多様な内容の教育プログラムが、主として大規模管理法人によって提供され、無料で参加できる仕組みが用意されている。この参加実態や評価については今後の検証課題である。

⑥以上のような基盤の上で、代表的管理法人である DAB、BD、AAB にそれぞれ独自の管理形態がある。地方都市の管理法人や小中規模管理法人を含めて、自立国家デンマークの多様性を検証することが今後の課題である。

⑦一方、移民・失業者の増加や価値観の多様化による「理事のなり手不足」など、デンマークのテナント・デモクラシーも課題を抱えている。これらに対する居住者自身および非営利住宅組織や管理法人としての考え方と対応の方向性を検証することも大きな課題である。

#### 《謝辞》

本研究は科研費（21・10873）の助成を受けたものである。記してここに深甚の感謝の意を表します。また、デンマークでの資料収集およびヒアリングにご協力いただいた職員の方々、知人、友人、特に調査のコーディネーターをお引き受けいただいた DAB のプロジェクト・コンディショナー Kasper Gubi Petersen 氏には心より感謝申し上げます。

#### 《脚注》

- 1) 非営利住宅法は、非営利住宅組織の設立、テナント・デモクラシーの構造、非営利住宅組織の監督など、組織とその周辺に関する法律である。
- 2) 非営利住宅賃貸法は、転入・転出やメンテナンス、処分、キャンセルなど賃借人としての一人の住人と非営利組織との関係に関する法律である。
- 3) デンマークの非営利住宅の家賃制度は、非常に難解である。基準の家賃が組織および自治体により異なるほか、共用部分の管理費など共益費にあたる部分は、住区ごとに居住者が定めるので、さらに多種多様となる。また、個人の家族構成などにより、自治体からの助成金も変化する。これらの詳細については、別の稿で取り上げる予定である。
- 4) 人気の地域や住宅タイプ（長屋）では 20 年待ちもある。また、既得者用リストが別にあり、既得者は同じ組織の別の住宅に優先的に転居できる。また、子どものいる世帯は広い住戸に入ることができる（文 6）。社会的弱者を 1/4 入居させることが決められており、リストとは別に自治体が独自で管理する。この制度により、失業者や移民の割合が一定程度保たれ、社会住宅としての側面を残している。
- 5) ゲッター（ghetto）；元々はヨーロッパ諸都市でユダヤ人を強制的に

収容した居住地区を指したが、現代では、貧困な人々などの密集地域を指す。

- 6) この調査研究や政策の検討が進行中であることについては、BL や BD のヒアリングにおいても確認できた。
- 7) 管理委託費は、およそ 3000kr/戸・年（約 54000 円）である。
- 8) 非営利住宅組織には、大きく 3 種（「住宅組合（34%）」「自主管理アソシエーション（61%）」「保証会社（5%）」）がある。資金源はそれぞれ異なるが、いずれも国からの補助金による。この分類の詳細については、参考文献 3）参照。
- 9) 英語では section や department であり、空間的に「棟」とも「団地」とも違い、仕組みとしては「班」よりも自治能力があるため「管理住区（afdelingen）」とした。

非営利組織	戸数	住区数	戸数/住区	管理人数	戸数/管理人数
A	245	6	40.8	3	81.7
B	933	16	58.3	11	84.8
C	107	3	35.7	2	53.5
D	41	1	41.0	1	41.0
E	1029	8	128.6	12	85.8
計	2355	34	69.3	26	90.6

び管理人の人数は以下のようにになっている。住区あたりの戸数は平均 70 戸であり、それほど大きな差はない。また管理人もほぼ規定通りの配置である。

- 11) 理事は、立候補または推薦により、住区総会において選挙で決まる。
- 12) PTA や労働組合、趣味のサークルなど計算上平均 3 個の理事を担っていると言われている。5～6 つの委員会に属していてもめづらしくない（BD 談）。
- 13) 代表者の人数は住区規模による。一般的には住区理事であるが、法的には他の居住者が代表者になることも可能である。
- 14) 非営利組織によっては、組織で事務員などの従業員を雇用する場合もある。しかしながら、従業員用オフィスは特になく、管理人と共用で住区の集会スペースなどが利用されることが多い。

#### 《参考文献》

- 1) 「デンマークの非営利住宅におけるテナント・デモクラシー」西 英子他 住宅総合研究財団研究論文集 (33), 301～310, 2006
- 2) 『福祉国家デンマークのまちづくりー協働市民の生活空間ー』小池 直人、西 英子 かもがわ出版, 2009
- 3) 『NPO 教書』ハウジングアンドコミュニティ財団, 風土社, 1997
- 4) 『NPO による住宅供給を可能とする秘訣ーデンマークから考える』葉袋 奈美子 住宅 52(10), 26～30, 2003-10
- 5) 「デンマークにおける非営利住宅協会の活動」馬詰 建, 日本建築学会近畿支部研究報告集計画系 (31), 701-704, 1991
- 6) 『Håndbog om almene boliger』KAB, 2008（非営利住宅ハンドブック）
- 7) Boligselskabernes Landsforening, BL（組織冊子）
- 8) Kuser og uddannelser 2010, BL（講座冊子）
- 9) DAB KUSER Efteråret 2009（講座冊子）
- 10) Ny i Afdelingsbestyrelsen(新しい理事へ) DAB, 2008
- 11) 「Fremtidens beboerdemokratit」(DAB の理事不足などに関する調査報告書)2005
- 12) 『BoDanmark』Boligkontoret Danmark, no.62, 2009.6（機関誌）
- 13) 『AAB ÅRSBERETNING 2008』AAB, 2008（年間報告書）
- 14) 『Statistik januar 2009』BL, 2009（年間統計報告書）
- 15) BL（<http://www.bl.dk/>）
- 16) DAB（<http://www.dabbl.dk/>）
- 17) AAB（<http://www.aab.dk/>）
- 18) Boligkontoret Danmark（<http://www.boligkontoret.dk/>）
- 19) LFB（<http://www.lfb.dk/>）
- 20) Statistiks Danmark（<http://www.dst.dk/>）