

第2章 NPOと住宅関連NPO ～先行研究の検討～

2.1 NPOとは

2.1.1 NPOの定義

NPOの形態は多種多様である。本論では、基本的に市民の自発的な活動によって支えられているNPOを対象とする。したがって、本論におけるNPO（民間非営利組織）とは、法入格を持たない任意団体の「市民活動団体・ボランティア団体」と「特定非営利活動法人（NPO法人）」の両者をあわせたもの（「狭義のNPO」）と定義する。財団法人、社団法人、学校法人、医療法人などの公益団体は「広義のNPO」として、本論の対象には含まない。

上記で定義した狭義のNPOに絞り込んでも、その内容は多種多様である。小島（1998、pp.80-81.）は、NPOを①会員奉仕組織もしくは自助組織と②公共奉仕組織に分け、さらに②公共奉仕組織には事業型と助成型の組織があるとした。谷本（2002、pp.16-19.）はNPOを慈善型、監視・批判型、事業型の3つに分類している。Salamon and Anheir（1997、pp.33-34.）は、NPO組織の特徴を①正式に組織化（organized）、②民間組織（private）、③利益配分しないこと（non-profit-distributing）、④自己統治性（self-governing）、⑤自発的組織（voluntary）、としている。小島（1999）は、非営利組織に関して「利潤追従を目的とせず、社会にサービスを提供する任意組織・団体」としている。

前述した小島（1999）、谷本（2002）、Salamon and Anheir（1997）の定義から判るように、自発性、公益性、社会的使命の達成、ボランティア性などが特徴であるNPOは、コストに見合わない分野においても社会的ニーズを発掘し、社会的事業として問題解決を行い、新たな雇用の受け皿機能や個人の自己実現の機会を提供するものだと考えられる。NPOの活動は、健全で多様な価値観を包括する多元主義社会を維持・促進する一役を担うと把握できる。

ここでは、住宅関連NPOによる事業を考察するという視点から、谷本（2002）の分類にしたがってNPOの類型を整理し、それぞれ特性の違いを俯瞰したい。

(1) 〈慈善型〉NPO

一般的にNPOとしてイメージされるような伝統的なスタイル（利他主義な慈善活動、ボランティア・グループ、アマチュアリズム、独立性）をもっている。福祉・貧困・健康・難民・災害支援などさまざまな領域においてチャリティー活動を行う。今日では多様化しており、組織化、専門化、大規模化、ネットワーク化したNPOもある。慈善型のNPOは、主として寄付（現金、もの、ボランティア）を資金源としている。

(2) 〈監視・批判型〉NPO

これは、環境、反戦、人権、消費生活などの問題に関して、企業活動の監視・批判・要求を行うNPOである。環境・人権・雇用・商品などの問題をチェックし、社会に情報提供する役割を果たしている。たとえば、反社会的な行為を行った企業に対して、ボイコット運動、株主行動、ロビー活動、訴訟などの手段によって、企業にその社会的責任を問うなどである。このタイプのNPOは、企業活動のグローバル化にともなって、活動範囲が広がっており、中でも、地球環境問題、人権問題などに関しては、企業、行政政府を厳しく監視し批判する存在として、その役割を期待されている。

(3) 〈事業型〉NPO

これはミッションに基づく有料・有償の社会的サービスを提供することを事業として行うNPOである。社会的企業家精神、組織化、事業経営・プロのスタッフ、企業・政府とのコラボレーションを特徴としてもっている。このタイプのNPOがアメリカで成長した背景には、80年代の小さな政府化の流れの中で財政規模が縮小し、NPOへの助成金も減少、さらに不況で寄付が伸び悩んだことから、多くのNPOが事業収益の獲得をめざして商業化・ビジネス化したことがある。事業型NPOの社会的サービスは、保健・医療、教育、芸術・文化・スポーツ、職業訓練、デイケア、アドボカシー（公民権運動、環境運動、消費者運動など）、NPOサポート・サービス（資金的支援、マネジメント支援など）といった広い領域にわたる。営利企業と競争関係になることも多く、また、コラボレーションを組むこともある。

また、別の視点では、NPOの特性として、①地域・市民のニーズに密着した柔軟性、

②ソーシャル・イノベーション（social innovation）を生み出す先駆性・革新性、③互いに協力しネットワークを形成していく相互関係性、がみられるといえよう。

2.1.2 事業型NPOのメリットと課題

NPOが事業化・商業化を進めることによるメリットは、行政からの助成金や寄付への依存を減らして、自主財源による自立化、財源の不安定さからの回避ということがあげられる。継続的な活動を行なうためには、安定した資金源・収益源があることは重要である。しかしその反面、本来のミッションとのズレが生じたり、市場において企業と競争関係となり、さまざまな問題が生じてくることもある。

その一つとしては、NPOの信頼性の低下がある。ビジネス志向がNPOのミッションを歪めないか、あるいは、競争に巻き込まれることによって、提供される財・サービスの質への信頼が落ちないか、という懸念である（Ryan、1999、p.128）。NPOは競争の中で勝ち抜くだけでなく、長期的な視点からコミュニティをより良くしていくという本来のミッションの実現が先ずなければならない。

また、企業と競争する場合、税制上の優遇を受けているNPOの不公平性が指摘される。競争環境において、その正当性については判断の難しい問題であり、アメリカの州によってはNPOの免税措置を撤廃する動きもみられる（Salamon、1997、日本語訳、pp.72-73.）。

さらに、NPOの事業活動が活発に進むと、寄付しなくてもいいだろうと思う人が増えたり、また社会的ミッションとのズレを感じさせてしまい、ネガティブな評価がなされ寄付が減るという現象がみられるようである（Young、1998、pp.280-281.）。

2.1.3 NPOの評価とは

それぞれのパターンのNPOは活動内容や提供しているサービスが異なるものの、いずれにおいても資金、人材、物資、情報・ノウハウなどさまざまな資源を社会や市場からインプットし、さまざまなサービスをアウトプットしている社会的な事業体である。つまり寄付や補助金を獲得すること、あるいは事業収益をあげること、専門能力をもった有給ス

スタッフやボランティアを集めること、さまざまな資材や物資の寄付を受けること、さまざまな情報を収集すること、そしてその上で社会的サービスや情報を継続的に提供することが求められる。NPOはこういった活動を進めていくため、明確な社会的ミッションをもち、目標を定め、効率的に資源を管理・配分していく組織のマネジメントが必要となってくる。そしてその活動についてステイクホルダー、すなわち理事・スタッフ・ボランティア・会員・寄付者・顧客に対するアカウンタビリティを明確にし、信頼と支持を得ていくことが必要である。

したがって、事業活動を進めていく際には、パフォーマンスの効率性、有効性を高めていくことが求められる。効率性とは、一つの事業を達成するのにどのくらいコストを投入し効率的に活動を行ったか、経済的指標によって測る居準である。有効性とは、一つの事業を達成することによってどのような社会的成果が得られたか、クライアントの満足や社会的指標によって測る基準である。NPOはこういった基準を意識しながら組織運営、経営管理をしていかねばならない。同時にこれらを指標としてNPO自体が外部から評価されることにもなる。アメリカではNPOの事業成果や組織パフォーマンスを評価し情報提供を行うNPOが存在しており、市民や企業が寄付を行う際の選別の根拠に活用されている。彼らは、寄付をするに足る存在であるかどうか、またパートナーシップを組める相手としての資質を備えた存在であるかどうかについて、厳しく評価している。つまり、NPOは良いことをしているのだから寄付を得て当然というような姿勢で組織の効率性や有効性を高めていこうとする努力を怠るならば、ステイクホルダーからの支持を得ることができず、資金も集まらず、成り立たなくなっていくといえよう。

したがって、NPOが活動によって評価を高め、資金を集めることができ、さらに活動を充実させていくといった成功のサイクルを実現させるためには、事業・組織のマネジメントを充実させることが重要である。その指標として、アメリカの **BB Wise Giving Alliance** という歴史ある第三者評価団体が公表している、NPOのアカウンタビリティの基準⁴⁾を挙げたい。基準の基本的な指針は、①組織はどのように統治されているか、②資金はどのように使われているか、③説明の真実性、④活動の情報公開に対する意欲、とさ

れており、さらに詳細な項目として、理事会は多様なメンバーであるか、プログラムは目的にそっているか、正確な情報開示がなされているか、商業収入について明確にしているかなど、20項目が提示されている。わが国のNPOにおいても、こうした基準を道しるべとしてマネジメントの改善に努めるアプローチもあると考えられる。

NPOの成功は、ミッションの実現に組織成員が情熱をもって取り組むと同時に、マネジメント・システムの充実化を図り、組織、あるいは、事業としての成果を上げ、その有効性と効率性を追求することで、実現するといえよう。

2.2 住宅関連NPOとは

2.2.1 NPOの定義

本論で対象とするNPOは、前出 2.1.1 における狭義のNPOである。

2.2.2.住宅関連と住まいの定義

まず、本論における「住宅関連」の定義は、「住宅供給・住まいをつくること、及びそれに関する活動(以下の①～⑥)」とする。

- ①住宅に関わる調査研究・普及啓発・コンサルティング・アドバイスを行う
- ②住宅の企画・設計を行う
- ③一戸建て、マンション、また、コーポラティブ住宅やグループハウスなど参加型・共生型の住まいづくりなどの住宅の建設事業・住宅取得及びそのコーディネートを行う
- ④建設後の住宅の管理・運営や入居者サービスなどを行なう
- ⑤バリアフリー化・環境共生・シックハウス問題など住宅改善、リフォームに関わる活動
- ⑥その他住宅・住まいづくりに関わる何らかの活動

次に、本論における「住まい」・「住宅」の定義は、高齢者の入所施設（特別養護老人ホーム・ケアハウス・痴呆性老人グループホームなどの高齢者入所施設）は含めないとする。

2.2.3 住宅関連NPOの概況

住宅関連NPOを特定するには、本来であれば個別のNPOが行う具体的な活動を把握することが望ましいが、認証団体の総数は3万弱になり多いこと、及び最初の認証が行われてから7年程しか経っておらず活動成果が明確ではない団体もあると想定されることから、個別の実態把握は難しい。そこで、団体の名称や活動目的・事業の記載内容から、住宅・住まいに関わる活動を行う団体であるかを判断し、その数量を調べる。調査にあたっては、NPOの認証等を管轄する内閣府のNPOホームページ⁵⁾より、NPOの目的において、次のキーワードを含む団体を抽出した。「住まい」「住宅」「マンション」「ハウジング」「グループホーム」「グループリビング」「住環境」「リフォーム」。また、抽出時点は平成18年11月時点のものである。調査結果を以下に記す。

全国のNPO法人の認証数は29597団体である。県別でみると東京都が5230団体（全体の18%）で最も多く、次いで大阪府が2200団体（7%）、神奈川県が1889団体（6%）である。内閣府の認証数は2384団体（8%）である。団体の目的に、上記で示したキーワードを含む団体は全国計で1104団体（複数のキーワードにわたって集計された団体も1団体としてカウントし再集計したもの）である。内訳をみると、「住宅」が383団体で最も多く、次いで「住環境」が364団体、グループホーム280団体である。

各キーワードで抽出された総数を以下に記す。

- 「住まい」 193 団体
- 「住宅」 383 団体
- 「マンション」 97 団体
- 「ハウジング」 6 団体
- 「グループホーム」 280 団体
- 「グループリビング」 18 団体
- 「住環境」 364 団体
- 「リフォーム」 24 団体

2.2.4 住宅関連NPOについての先行研究

日本でNPOという存在が認知されたのは1995年の阪神・淡路大震災以降であるから、日本においては文献的にもこの年次以降のものがほとんどである。1998年には日本NPO学会が設立され、近年ではNPOに関する研究も増えてきつつある。しかし、住宅関連NPOに関する研究は多くはなく、論文では、馬詰建（1991）の「デンマークの非営利住宅協会が居住状況の改善に果たす役割」⁶⁾、山根聡子・藤田忍・白政宏通（2002）の「住まい・まちづくり分野の特定非営利活動法人における行政とのパートナーシップに関する研究」⁷⁾、和田幸信（2003）の「フランスの非営利団体PACTの住宅改良活動に関する研究」⁸⁾、また、研究報告書としては、松本隆平（2003）による「NPOハウジングを通じた21世紀型住宅供給・更新施策の展望」⁹⁾が見られるのみである。さらに、本論は、NPOによる住宅関連事業の発展可能性を考察するとして、住宅関連NPOの事業マネジメント、成功事例と成功要因、成功モデルの検討に主眼を置いているが、そうした視点に絞ると、同様の先行研究はほとんど見当たらない。範囲が類似するものとして松本（2003）が挙げられるが、主眼は行政への提言に置かれている。短期から中長期にかけての行政の支援、法整備のあり方について詳細な検討が加えられており、住宅関連NPOを取り囲む外部環境に向けて貴重な示唆を与えているといえよう。内部に関しては、提言検討のための現状の活動の把握として、多くの団体にアンケートを実施している。それを元にした分類は、わが国の住宅関連NPO全体を俯瞰できるため、本論でも後ほど触れる。

このように、研究についてはまだ数が少ない状況ではあるが、日本建築学会、都市住宅学会の研究会報告や大会報告、学会誌などではNPOをテーマとしたものが散見されるようになってきている。また、日本住宅協会の機関誌「住宅」においては、1998年の7月に「NPOと住まいづくり」¹⁰⁾、2003年の10月に「NPOによる住宅事業の可能性」¹¹⁾と題して特集されている。さらに、ハウジングアンドコミュニティ財団では、まちづくりNPOについて、NPO法以前から調査研究が行われており、財団から助成を受けた団体の活動報告書が発表され、多数の事例調査がなされている。

一方、海外に目を向ければ、イギリスではHA（Housing Association）、アメリカでは、

CDC (Community-based Development Corporation) などの住宅関連NPOの研究は多くみられる。しかし、歴史的背景、NPOを取り囲む法制度がわが国のものと大きく異なり、事業活動の前提条件が違うため、比較分析を行うには困難が伴う。したがって、本論では、イギリス、アメリカ、デンマークの住宅関連NPOの概況をまとめ、発展の経緯、具体的な取り組みや外部環境との関係性、行政の住宅施策などを参考とするに留めた。

2.2.5 住宅関連NPOの類型化

住まい・まちづくりに関するシンクタンク、助成団体等の調査報告では、活動内容のテーマ別に類型化が行われている。例えば、ハウジングアンドコミュニティ財団などでは助成対象分野として次のように類型化している。①街並み・建物再生、②コミュニティ活動、③参加型住まいづくり、④住環境整備・改善、⑤環境共生、⑥地域交流・連携、⑦高齢化問題、⑧集住更新、⑨防災復興、⑩居住問題、⑪住まい教育、⑫組織運営。

また、松本(2003、pp.48-54.)は、アンケートによる実態調査を行なった結果、主たるミッションの分野による類型、活動内容による類型の二方向からの類型化を試みている。

まず、主たるミッションの分野による類型では、(1)「住まい・まちづくり型」として、①「住宅特化型」住まいに関する活動が中心であるNPO、②「まちづくり推進型」：まちづくり活動に取り組む一環として住宅に関わるNPO、となっている。さらに(2)「福祉型」として、①「高齢者福祉型」高齢者のための住まい改善や生活サービスの提供を主たる目的とするもの、②「地域福祉型」障害者福祉、DV対策、ホームレス支援など地域における複合的な福祉分野での活動を目的とするもの、となる。そして、(3)「その他型」は、環境共生・国際交流などさまざまな分野の活動を主たる目的として、手段、あるいは派生的な活動として住まいづくりに取り組んでいるもの、としている。

次に、活動内容による類型では、(1)「ハード型(事業型)」としては、①「実行型」住まいづくりを自ら事業主体、あるいは、コーディネーターとなって行なうNPO、②「事務局型」住まいづくりを仲介などによって主体的に関わり推進・促進するNPO、に分けられている。また、(2)「ソフト型(非事業型)」は、①「事業志向型」将来的に「事業型」

に移行する可能性のあるNPO、②「情報型」普及啓発・調査研究など情報関連の活動が主目的であり、ハード整備を行なう可能性はないNPO、となっている。

これらを谷本（2002）の分類でみると、主たるミッションの分野による類型（1）「住まい・まちづくり型」は監視・批判型、事業型に当てはまり、（2）「福祉型」は、慈善型、事業型、③「その他型」は監視・批判型になる。また、活動内容による類型は、（1）「ハード型（事業型）」は慈善型、事業型に、（2）「ソフト型（非事業型）」は監視・批判型、事業型になるであろう。

また、松本（2003）によるアンケート（318中75団体の回答）の類型化別比率は、主たるミッションの分野による類型では、「住まい・まちづくり型」は全体で68%、次いで「福祉型」が全体で29.4%、「その他型」が2.7%となっていた。活動内容による類型では、「ハード型（事業型）」は全体で46.7%、「ソフト型（非事業型）」は全体で53.3%となっている。調査時の住宅関連NPOは、ミッションの視点では七割弱が住まい・まちづくり型で、活動内容の視点では半数弱がハード型（事業型）であったことがわかる。

2.2.6 住宅関連NPOの歴史的経緯

わが国においてNPOの活動、動向が注目され始めたのは1980年代からで、一般的に認知が高まったのは、阪神・淡路大震災におけるNPOの活躍後といえよう。しかし、住宅関連においては、それ以前から、新しい住まい方の模索として海外の事例研究、実践的な取り組みなどが、1970年代から始まっている。ここではわが国における住宅関連NPOの歴史的経緯を俯瞰し、現状の課題を考察するための手がかりとしたい。

まず、70年代～80年代前半には、画一的な住宅の大量供給という戦後の住宅供給に対するアンチテーゼとして、コーポラティブ住宅（住民自身で組合を結成し、共同して事業計画を定め、土地の取得、建物の設計、工事発注その他の業務を行い、住宅を取得し、管理していく方式）が現れた。実費性・自由設計・安定したコミュニティの形成などのメリットがあり、実際に建築関係者を中心として、コーポラティブ方式による住宅を建設することを目的として進められ、多くの場合、その活動はボランティア（無償）で行なわれた。

事例としては、1975年に設立され、大阪で初めてコーポラティブハウジングを手がけた「都住創」(都市住宅を自分たちの手で創る会)があり、任意団体のNPOとして会員組織され、コーポラティブハウジングの社会的推進、建設コーディネーションなどの活動を行なった。

続く1980年代後半以降は、住宅関連NPOの目的が多様化した。第一章で触れたように、住宅供給を取り巻く環境やマーケットに大きな変化が現れ、土地住宅問題には様々な課題が生じてきた。また、阪神淡路大震災の復興活動を契機として市民活動が活発化し、その制度的基盤(特定非営利活動促進法等)も整った。こうして、多様な住宅問題に関する住宅関連NPOが生れてきた。以下に、新しい流れを大別しまとめる。

(1) コーポラティブハウジングと地域福祉活動

1980年代半ば以降、コーポラティブハウジングを手段として、入居後の生活や運営方法などの実現に重点を置く活動が生れてきた。女性・子ども・障害者・高齢者といった地域の弱者への問題意識から研究・啓発と住まいづくりの活動を始めた市民グループや福祉系の市民活動団体などの活動である。

(2) 高齢者のグループハウス

1990年に浦和市で入居者6人の「グループハウスさくら」が開設されたことを契機に、各地でグループハウスなどの計画や活動が生れた。その多くはオーナーの非営利的な私費事業であった。このような流れを受けて、1996年には厚生省が「バリアフリー・グループリビング支援モデル事業」を創設し、助成金を設定した。また、組織的な活動、NPOとしての形をとる活動も生れてきた。例えば、COCO湘南台はグループハウスのコーディネーターとプロデュースを手がけるNPOであり、下宿屋バンクはグループハウスとその入居希望者の間を橋渡しするNPOで、案内所を運営し全国のグループハウスを紹介している。

(3) コレクティブハウジング

もともとは北欧で80年代に発達した、生活や空間の共有度合いがコーポラティブよりも大きく、独立した専有の住居と、共有スペースで生活の一部を共同化する住まい方である。コレクティブハウジングについての取組みは公共・民間両方の分野で広がり、97年には阪神淡路大震災の復興公営住宅の一部にコレクティブハウジングが取り入れられた。

2000年にはNPOの街づくり支援協会が賃貸型「フレックスライフ舞子」を実現している。

(4) 被災地復興活動（阪神大震災後）

仮設住宅における共同生活体験で培われた共生の暮らしを、仮設住宅退去後も継続したいという高齢者のニーズを受けた活動が、グループハウス・コレクティブハウス「ココライフ魚崎」とそれを運営するNPOてみずの会である。てみずの会自体は本来、完成後の管理運営と地域への介護サービス提供等のためにつくられたが、「ココライフ魚崎」の好評より、第2・第3の「ココライフ」をつくるプロジェクトに取り組んでいる。

(5) まちづくりNPO

90年代に入って、都心と郊外の双方で、問題意識を持つ市民によるコミュニティ活動やまちづくりに関する活動が、住まいづくりに結びついていったという動きがある。例えば、東京都心の神田地区では、勉強会から発展したNPO都市住宅とまちづくり研究会が、地権者と連携して共同建替えとコーポラティブハウジングをミックスした事業を実現している。また、多摩ニュータウンでは、コミュニティの大切さを認識した住民達が96年に始めた団地間交流グループが、NPOフージョンとなり、都市公団と連携したコーポラティブ住宅の実現など、様々な活動をしている。大阪では、NPO夢・まち・案内人が2002年に設立され、再開発のサポートなどを行なっている

(6) 情報系住宅関連NPO

インターネットの普及によって、広範にわたって住まいに関する情報を提供する監視・批判型の団体が現れてきた。違法建築、シックハウス、環境問題などの住宅問題を監視する動きや、地場の産業活発化として地産地消の推進を提案するなどが主な活動である。例えば、NPO家づくり援護会は、ウェブサイトコミュニケーションの窓口として、家づくりに関する各種の相談を、メールを活用して、無料、有料で行なうと同時に、住宅の検査や診断も行なっており、独自の審査による推奨施工業者の紹介もしている。

(7) サポーターティブハウスと地域再生

路上生活者（ホームレス）への住まい、宿泊所の提供と自立・就労支援などをテーマとする活動が、東京の山谷、大阪の尼崎など、各地の主要都市にあるホームレスの多いエリ

アで活発になりつつある。また、それらは地域再生（まちづくり）と結び付けられていることが多い。例えば、山谷地区のNPOふるさとの会においては、地域の活性化と、路上生活者の救済、地域の福祉が融合することを目標とし、自立支援、宿泊所、介護、施設管理、空き家活用、イベント開催など、地域に密着した様々な活動を行なっている。

2.2.7 住宅関連NPOの特性と課題

住宅関連NPOは、2.2.2 で定義したように、住宅に関わる調査研究・普及啓発・コンサルティング・アドバイスを行うことや、実際に住宅の企画・設計、コーポラティブ住宅など参加型・共生型の住まいづくりのコーディネートなど、広範な活動に取り組んでいる。また、NPOとして、自発性、公益性、社会的使命の達成、ボランタリー性などが特徴であることから、コストに見合わない分野においてもミッションに基づく有料・有償の社会的サービスを提供することを事業として行なっている。

こうしたことを踏まえ、住宅関連NPOの特性を考察すると、まず「非営利性」が挙げられる。コーディネート費、設計費用など、市場での一般的対価より低い対価でサービスが提供されている場合が多い。

次に「地域性」である。住宅関連NPOは多くの場合特定の地域を活動の基盤とし、その地域に固有の状況や背景を踏まえて、固有の情報源や人的ネットワークを活用して事業を展開する。そのため地域社会との信頼関係のある程度期待でき、且つ、住民にとっても安心して依頼することができる。例えば、グループハウスをプロデュースするCOCO湘南は藤沢市とその周辺を活動対象として事業を展開しているなどである。また、そうした地域活動は、ひいては地域文化や地域活性化につながることから、「まちづくり性」もあるといえよう。例えば、前出のふるさとの会の山谷の活動、町家の再生という視点でまちづくりにも取り組む京町家ネットの活動などである。

また、NPO自体が市民の自主的な活動により構築されることから、「参加性」が高いこともある。例えば、コーポラティブハウス・コレクティブハウスなどは、入居者自らが参加して企画から完成、完成後も管理・運営に継続して関わっていく。加えて「協働性」も

あるだろう。専門家によるコーディネーションや、各種業者との協働など異業種・多分野の専門家を集めて協働し、情報収集、研究を行うことが特徴である。例えば、前出のCOCO湘南台では、研究会やサービス組織ネットワークにおいて行政にも参加を呼びかけ、フュージョンでは公団の住宅マスタープランの策定に関わるなどしている。

さらに、NPOはミッション（社会的使命）の達成を目指すことから、それに関わる全ての分野について情報収集と研究を進めていく指向性をもっている。そのため、「プロジェクト性」も特性の一つにあるといえる。行政や企業や肩書きなどの壁を越え、多分野の専門的知識や能力を集約して事業を進める、プロジェクトリーダーとしての能力にたけている場合が多い。それに連動することとして、「柔軟性」もあるだろう。柔軟な発想によって新しい事業アイデアを生み出し、着実な行動力で実現していく。例えば、定期借地権を活用したつくば方式（スケルトン定借普及センター）などである。

住宅関連NPOのリーダーは、社会的な問題意識とともに一定の理想や夢をもって活動を始めている。従って取り組んでいる事業の採算性や効率性が低くても、献身的な努力と熱意、また、類まれなリーダーシップで組織を動かしていることが多い。ミッションありき、ミッション優先という、「理想性」も重要な特性であるといえる。

このように、既存セクターである行政や民間企業には不足している特性や、社会的にも望まれる生活者へのメリットを持ちながらも、土地住宅マーケットにおいて住宅関連NPOの印象はまだ薄い。広範な普及やインパクトの創出が実現できていないといえよう。

その理由を考えるためにも、住宅関連NPOの現状の課題を以下に整理してみる。

まず、挙げられるのが、「①資金調達力」である。住まいづくりは土地・建物の確保・建設に多額の資金を必要とする。しかし多くの住宅関連NPOは、小規模なうえ収益力が弱いため、資金調達力は脆弱である。借入を望んでも信用力（与信能力）が問題になる。松本（2003）や、ハウジングアンドコミュニティ財団の報告書をもても、実績のある団体であってもプロジェクトごとに資金調達に苦心している。

また、「②参加者の獲得と維持」という課題もある。特に参加型の住宅供給では、参加者の募集に時間と労力が大きく割かれる。だからといって、そのための人材や広告宣伝に

費用をかけると、コストや収益のバランスが崩れる。大企業や行政の広報・広告活動にはかなわない。加えて、プロジェクトが長期にわたるため途中の脱退者がでる可能性も高い。そうすると資金にも影響をあたえてしまい、事業が滞ってしまった事例（街づくり支援協会のコレクティブハウジング「フレックスライフ舞子」）などもみられる。

そして、「③事業マネジメントのシステム化」が課題として挙げられる。現状の住宅関連NPOは、前述したようにリーダーの資質に支えられているところが大きい。これはベンチャー企業など創生期にあたる営利企業であっても同様だが、そのリーダーシップ、カリスマへの依存度が高ければ高いほど、世代交代が難しくなる。NPOはミッションオリエンティッドであり、情熱や熱意は欠かせないものではあるが、組織としての将来を見据え、ノウハウの継承やシステム化といった事業継続のためのマネジメントが今後は求められる。とはいえ、NPOならではの特性である組織成員の強い参加性・自主性と、組織としての管理・マネジメントは、相反する性質ともいえる。しかし、報告事例から見てとれる現在のリーダー達の多くが中高年であることから、その両立を早期に実現することは、すでに重要な課題となっていると考えられよう。

「④信用力の向上」という点もある。セクターとしての基盤がまだ弱いこともあり、事業への参加者を募集する上でも、前述した事業資金や土地を確保する上でも、信用力（与信能力）が問題になる。また、優秀な人材の吸引、人材の層を厚くするという人材確保の面にもこのことは影響を与えている。

最後に「⑤行政との連携構築」を課題として挙げる。成功実績を残している住宅関連NPOには、行政や公的機関との連携をうまく取っているところが少なくない。例えば、都市公団の連携でコーポラティブハウスを実現したフージョンなどである。助成や支援制度の批判をするだけでなく、行政に対して情報公開と交流機会の創出をする、また、報酬は少なくとも調査の委託業務を受けるなど、日常的なつながりの形成・維持から始める必要がある。そして、社会を良くするために意見を言い合える関係、助け合える関係として、行政とNPOの協力の絆を構築することが、市民の住生活の着実な改善向上に結びつくと考えられよう。