

分譲マンション管理における社会的ジレンマの解決事例及びその解決に資する学術研究の手法に関する研究

池端 菜摘 (京都大学 大学院工学研究科, ikebata.n@trans.kuciv.kyoto-u.ac.jp)

中尾 聡史 (京都大学 大学院工学研究科, nakao@trans.kuciv.kyoto-u.ac.jp)

川端 祐一郎 (京都大学 大学院工学研究科, kawabata.yuichiro@trans.kuciv.kyoto-u.ac.jp)

森栗 茂一 (大阪大学 CO デザインセンター, morikuri@cscd.osaka-u.ac.jp)

藤井 聡 (京都大学 大学院工学研究科, fujii@trans.kuciv.kyoto-u.ac.jp)

A study on the cases of solving social dilemmas in condominium management and what types of empirical research will contribute to driving such dilemma-solving activities

Natsumi Ikebata (Graduate School of Engineering, Kyoto University)

Satoshi Nakao (Graduate School of Engineering, Kyoto University)

Yuichiro Kawabata (Graduate School of Engineering, Kyoto University)

Shigekazu Morikuri (Center for the Study of Co* Design, Osaka University)

Satoshi Fujii (Graduate School of Engineering, Kyoto University)

要約

近年、我が国の多くの分譲マンションにおいて、住環境の維持のため、老朽化した設備に対する修繕や、高齢化に対応した改修等が必要となっている。その一方で、高齢化によるコミュニティの不活性化、管理人のなり手の不足、世代間の価値観や利害の不一致等によって、マンション運営上重要な事項への合意形成の困難化が生じている。また管理費の滞納や、管理費増額への反対により資金が不足し、必要な事業が行えないといった事象も発生している。そしてそれらの結果として、今後、管理の行き詰まりによるマンションのスラム化や、マンション価値の大暴落が広範囲で引き起こされるのではないかと懸念されている。その背景には、共有財産としての性質を持つ「快適な住環境」と「良好な社会関係」をめぐり、個々の住民の私的利益の短期的追求と住民全体の公的利益の長期的追求が相反する、社会的ジレンマ状況の存在があり、こうした状況を改善するには非協力行動の抑制と協力行動の誘発のための方策が必要となる。本研究では、大阪と京都に立地し、良好な管理を継続している2つの分譲マンションに対してヒアリング調査を行った。当該マンションにおける社会的ジレンマ解決のための活動事例を報告し、2事例の比較から定性的な知見を抽出するとともに、社会的ジレンマ解決手法の確立及びその利用の拡大に貢献し得るような、モデル化及び計量分析を含めた今後のあるべき学術研究の方向性について検討を行う。

キーワード

分譲マンション, 合意形成, コミュニティ, 社会的ジレンマ, 高齢化

1. 現代日本におけるマンション管理問題

1.1 社会的要因による種々の問題

我が国では1960年代から分譲マンションの建設が始まって以来右肩上がりでの供給戸数が増加を続けて、2016年時点でのストック戸数は633万戸強となっており、新規の供給ペースは低下しているものの最近10年間でも約100万戸が増加している(図1=国土交通省, 2016より作成)。人口が過密である日本の都市の住環境整備において、分譲マンションの整備が大きな役割を果たしてきたことは言うまでもないが、供給の本格化から40年を経て、近年は「管理の行き詰まり」の懸念や事例がしばしば論じられるようになってきている。

マンションをめぐる問題として記憶に新しいのは、2005年頃に耐震強度偽装が世間を大きく騒がせたことで

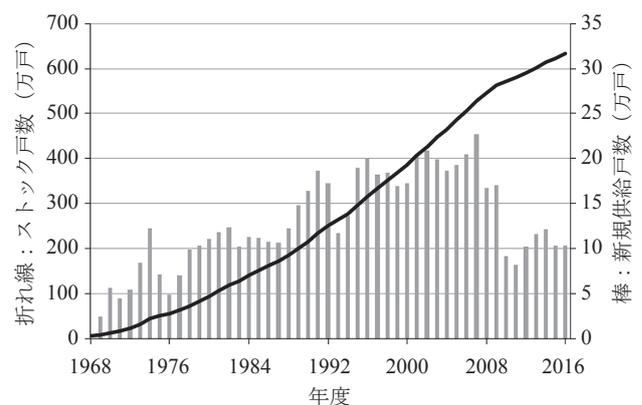


図1: 国内中高層分譲マンションストック戸数の推移

あるが(細野, 2006)、これは建物自体の設計における不正、つまり「ハード面」の「欠陥」に関する問題であった。設計の欠陥ももちろん深刻な問題なのであるが、より幅広く慢性的な課題として、経年による老朽化への対策や、

住民の高齢化に対応したバリアフリー化等の設備改善が急務であるとされる（斎藤，2007）。

近年はこれらに加えてソフト面の問題、つまりそこに住まう人々の社会的関係において生じている問題も大きく論じられるようになってきている。高齢化が進展したことによるコミュニティ活動の不活性化や、管理人のなり手の不足、若年世代と高齢世代の間の価値観や利害の不一致などが生じているとされ、これらによりマンション管理実務の遂行能力の低下や、住民間の合意形成の困難化が進んでいるのである（斎藤，2007；牧野，2015；村辻，2016）。管理人のなり手不足について、定量的な実態は不明であるが、マンション管理人の引退や死亡後に後継者が見つからず、管理が事実上破綻し、生活の荒廃を食い止める手段が見つからないようなマンションについての報道事例もある（週刊現代，2017）。合意形成の困難化に関しては様々な要因があるが、一つの典型となっている構造的要因を挙げると、分譲マンションは一般に、開発時には年代や所得階層の近い入居者が集まる傾向にあるものの、年月とともに世代の幅が広がり、またマンション価格の変動によって所得階層の幅にも変化が生じるなど、住民が多様化してくる。すると、マンションの維持や改善に係る事業の実施や費用負担に関しても見解の対立が生じるようになり、たとえば若年世帯は長期的観点からの改善・改修事業に積極的であっても、高齢世帯は現状維持を望むといった事態が生じるのである（牧野，2015）。

またこれらと相まって、維持・管理のための資金や、マンション価値向上のための改善事業のための資金の不足に悩まされる管理組合も多い。そもそも分譲時に分譲会社が、マンションを売りやすくするために修繕積立金を本来必要な水準よりも低く設定してしまっている例も多いと言われるのであるが（高村，2012；国土交通省，2011）、追加で費用を徴収するための合意形成は容易ではない。また、マンションが遺産として相続された後に、相続人との連絡が取れず管理費が適切に納入されないケースや、単純に区分所有者間のモラルハザードが起きて管理費の滞納が慢性化しているようなマンションも存在する（牧野，2015）。そして必要な事業のための資金が不足すれば、住生活そのものの悪化や、マンション価値の低下を招くことになるが、その結果新規の住民の獲得や、空室を賃貸に出すといったこともできなくなり、コミュニティとしての活発さがさらに失われるという悪循環に入る。

さらに、これらの要因によりマンションの維持・管理が行き詰まりを迎えたときに、「抜本的な解決策」が採り難かったり用意されていなかったりするという難点もある。たとえば、大規模な改修や建替えによってマンション価値を大幅に向上させるとか、改善を諦めて一括売却し、新たな住処を探すといった選択肢もあるのであるが、各区分所有者が対等な権利を持つ分譲マンションにおいては、合意形成の難易度は高い。日常の多くの意思決定が区分所有者の過半数の賛同によって進められているものの、例えば共用部分の大掛かりな改修には組合員総数

及び議決権総数の各4分の3以上、建替えの場合は同5分の4以上の賛成が必要となる（建物の区分所有等に関する法律に基づく。以下「区分所有法」と略称する）。耐震診断の結果要除却認定を受けた場合の一括した敷地売却には、区分所有者、議決権及び当該敷地利用権の持分の価格の各5分の4以上の賛成が（マンションの建替え等の円滑化に関する法律に基づく）、そうでない場合の一括売却については民法の解釈により全員の合意が必要となっている。つまり、重要度の高い施策は一部の区分所有者の反対によって実行不可能となるから、合意形成は一般に難航するのである。

また、欧米においては管理不全に陥ったマンションに対して公的権力が介入することもしばしばあるのであるが（高村，2012）、日本の場合は法的根拠が乏しく困難で、あくまで住民の自治に任される形となっており、自治の行き詰まりに対して外部からの支援による抜本的改革を行うことは難しい。

なお付け加えて言うならば、立地条件等からマンション価値が維持または向上しているケースでは、一括売却や建て替えなどの抜本的施策への合意形成も比較的容易であり、たとえば土地を出資してデベロッパーに従前よりも増床したマンションを新規構築させた上で、従前の所有者が出資持分に応じて新規構築マンションの住居を得るいわゆる「等価交換方式」が実現できる場合もある。しかし、マンション価値は区分所有者の努力のみで思うように向上させられるものではなく、周辺環境等にも左右されるため、大幅に状況を改善させることは一般には難しい。建替えについて言うと、2014年現在でも過去実績は日本全国で196件しかなく、実施中や準備中を含めても230件となっている（国土交通省，2014）。

マンション管理がマンション価格に適切に反映されていないという問題もある。仮に前述した資金や合意形成の問題を乗り越え、長年適切に維持管理を行って良好な管理状況を保っているとしても、現実には管理の水準に関する情報の不足や、中古マンション購入者がさほど管理状況を重視していないことによって、「良好な管理を持続する力」が価格に十分反映されているとは言えない状況である（高村，2012）。外国で定着しているメンテナンスやリフォームの度合いを反映した建物の価値評価の基準が、日本でも必要であることは以前から指摘されており（長野，1998）、良質なマンションをストック資産として残していくためには、現在のような立地と築年数に重点を置いた中古マンション価値評価から、マンションの管理状況や自治能力を考慮した評価へと移行していく必要があるであろう。

1.2 生き残り（や強靱性）を議論するフェーズへ

以上まとめると、第一に、高齢化や住民の多様化によりコミュニケーションの不全や利害の不一致が生じ、合意の形成が円滑に進められなくなっていること、第二に、管理費の滞納や追加負担の困難さからくる資金不足により、修繕や改善が進まないこと、第三に、売却や公的介

入などを通じた抜本的な対策を講じるのが難しく管理不全が放置されがちであることが、近年あるいは今後のマンションをめぐる重要な課題となっている。そしてこれらが相まって、あるいは悪循環することにより、マンション運営が破綻に向かい、「スラム化」が進行する恐れがあるとの見通しも語られるようになってきている（牧野，2015など）。

鈴木（1993）は、1960年代から1990年代に至るまでのマンション問題の変遷を概観し、「1960年頃（昭和30年代）～1990年（平成2年）までを30年ひと区切りの第1ラウンドと区切れば、行政・業界・居住者ともに『集住に不慣れの歴史』であった」と述べている。確かに鈴木も指摘するように、法制度の整備が充実してこなかったこと（たとえば管理組合と自治会の役割の区別が曖昧なままであった）、管理業務への専門家の知見の導入が不十分であったこと、住宅政策の主務官庁が明確には存在せず縦割り行政の中でアドホックな対応を重ねるよりほか無かったことなどを考えると、日本社会は長年に渡り、マンション居住というライフスタイルに対し「こなれていなかった」と言えるのであろう。

しかし上述の通り、近年はより深刻な課題としてマンション問題が語られる様になっており、管理の「崩壊」、住環境の「スラム化」、マンション価値（価格）の「暴落」といった危機的事態が生じるのではないかという、悲観的な見通しに基づく議論がみられるようになってきている（たとえば牧野，2015；廣田，2016；萩原，2016）。つまり、いかにしてより善い住環境を手に入れるかというよりも、厳しい環境の中でマンション及びその住民が「生き残り」（サバイバル）をいかにして実現するかを、現実的な問題として考えねばならないフェーズに入っているのである。今後は、さらに環境が変化し議論が進む中で、マンションの運営が本当に立ち行かなくなったケースに関する公的な救済や、災害等の危機により管理不能に陥る事態を避けるための「強靱性」（レジリエンス）にも焦点が当てられるかもしれない。

2. 本研究の問題意識

マンション管理をめぐる今日的な問題は、建物の老朽化や住民の高齢化といった変化により引き起こされた面ももちろんあるのであるが、そもそもは分譲マンションという財産所有の形態に原理的に内在する課題が噴出しているものとしても理解できる。比較的大規模な不動産を、多数の区分所有者が共同で所有しており、しかも互いに対等な立場として権利義務関係が構成されているわけであるが、この区分所有者たちは（外部に超越的な権限を持つ者はいないため）「自治」の原則によってこの財産とコミュニティを長期的にマネジメントすることが求められており、複雑なノウハウが必要とされる。このような構造の下では、合意の形成や合理的な運営は、そもそも容易ではないのである。

高村（2012）は「コモンズ」の概念によって分譲マンションの共同管理の難しさを分析しており、「賃貸マンション

においては、オーナーが管理をもつばら担うために、管理問題は技術的な課題としてのみ現象するが、分譲マンションにおいて管理の主人公となるのは、区分所有者たる住民たちであるゆえ、そこには、いかにして管理への住民の参加を引き出し、住民たちのあいだに協調行動を成立させるかという社会的な課題が存在する」と述べている。詳しくは第4章にて述べるが、Hardin（1968）が「共有地（コモンズ）の悲劇」と表現した事態は、今日では個人の私的な利益の短期的追求と集団の公的な利益の長期的追求が相反する「社会的ジレンマ状況」（藤井，2003）の一種としても理解される。

については本研究では、マンション管理をめぐる社会的ジレンマ状況の存在を確認し、大阪と京都において実際にマンション管理に長年関わっている管理人へのヒアリング調査を行って、社会的ジレンマ解決の方策に関する具体的知見を抽出するとともに、今後行われるべき学術的研究の方向性について考察と提案を行うものである。

3. マンション管理体制に関する既往研究

3.1 ソフト面の課題

齋藤（2016）は現代のマンション問題を要約して、「二つの老い」に直面しているのだと表現している。二つの老いとは、建物の老朽化と、住民の高齢化である。前者の建物、つまりハード面の老朽化や欠陥に関する対策は従来も様々な議論されてきているのであるが、近年ではそれに加えて、高齢化のような社会的な、つまりソフト面の課題も無視できないということである。

鈴木ほか（2006）は、ニュータウン・団地の研究において、人口減少や高齢化が過剰に進展することでコミュニティの維持が困難になり、「ハードが再生する以前に、その活力が失われていく可能性もある」と述べる。そして「公共の手厚い対応が期待できないニュータウンや団地では、ハードの再生をひたすら待つのではなく、居住環境と生活環境の改善に向け、住民自身が主体的に参加し、地域の自立した経済活動を形成する等身大の再生が求められる」と主張しているが、これは現在の分譲マンションにも当てはまる状況ではないかと考えられる。

齋藤（2016）は現代のマンション問題を、具体的に以下のように分類して論じている。

- 「運営管理」面：区分所有者の高齢化により理事のなり手がなくなり、管理会社への委託範囲が増え、委託料が上がる。しかし高齢化で収入は減っているため、滞納等が増えるという問題。
- 「維持管理」面：バリアフリー化が遅れていることと、それにも拘らず高齢化の結果として建替えや大規模修繕のような大掛かりな施策には賛成しない住民が増え、工事がままならないという問題。
- 「生活管理」面：いわゆる孤独死の発生や、事故・急病等の増加、水やガスの止め忘れなどが生じるようになり、またゴミ出しのような基本的な作業にも支障を持つ住民が増加するという問題。

そして、「運営管理」については例えば区分所有者以外（つまり外部の人材）を理事にすること、「維持管理」についてはバリアフリー化等の施行が必要なことから「長期修繕計画」ではなく「長期改修計画」を策定すること、「生活管理」については安否確認・家事支援・交流行事など高齢者支援サービスを導入することが必要であろうと提案しているのであるが、いずれの対策を取っても、住民全体が高齢化して費用の追加負担が難しいという現実が大きな課題となっている。

3.2 社会的関係の改善策

上述のような社会的な要因からくるマンション維持・管理の課題を解決するには、抜本策を講じるのが容易ではない以上、本来は漸次的な努力を長期間かけて行わなければならないのであろう。そのためには、住民をはじめとするステークホルダー間で良好な社会的関係が築かれていることが前提となり、そのための手段の関係構築・改善の方法論についての研究や、実践的活動が重要な意味を持つと言える。

しかし、そうした社会的関係の改善や維持のための活動を行うにあたり、どういった主体が中心的役割を果たすべきなのかについても見解の一致をみない状況が続いてきた。たとえば、区分所有法は分譲マンションの「管理組合」という組織に対しその活動根拠を与えるものであるが、管理組合が果たすべき役割は常に論争的であった（村辻，2016）。区分所有法における位置づけとしては、管理組合はマンションの共有財産（ハード）管理のための組織であり、コミュニティ活性化を担う「自治会」とは役割が異なると言われる。そしてその背景から、

- ・ マンションの「賃借人」は、自治会には加入できるが管理組合には加入できない。
- ・ 自治会は任意加入であるが、管理組合は強制加入である。
- ・ 自治会の活動範囲には制限がないが、管理組合は区分所有法に定められた財産管理のための活動のみを行うことができる。
- ・ 自治会は自治体が認可しているが、管理組合は団体として認可されていない（独自に法人化している組合は存在する）

といった位置づけの違いが存在しているのであるが、国土交通省が定めている「マンション標準管理規約」にはかつて「コミュニティ条項」と呼ばれるものが存在し、管理組合の業務として「地域コミュニティにも配慮した居住者間のコミュニティ形成」などが挙げられていた。これについて、上述の法的な位置づけを超えているのではとの批判が長らく存在し、2016年の改正によってこのコミュニティ条項は削除されるに至った。

こうした混乱にもみられるように、我が国ではマンション住民の「コミュニティ」をどのようにして形成・活発

化するかについて、さほど明確な行政上の方針があったわけではないとは言え、その担い手が誰であるべきかについても曖昧である。管理組合と自治会の併存が常に上手くいくとは限らないため、管理組合の傘下に親睦組織を作ることや、管理組合そのものを自治会として認可するといったことを推奨する提言もある（村田他，2014）。

その一方で、コミュニティ活性化の取り組み事例については従来から調査・研究が行われており、住民の自主的な努力が様々に行われていることが確認されている。近年の研究例に着目すると、たとえば村田（2012）は、東日本大震災の発生後の自治会等の居住者組織における活動をヒアリング調査し、日常的にコミュニティ活動が行われていた分譲マンションでは、安否確認や炊き出し等のセーフティネットと呼べるような活動が円滑に行われていたことを明らかにしている。また、馬場ほか（2009）の報告では、大阪府枚方市のマンション内で、住民が独自に高齢者支援ボランティア事業を立ち上げ、その継続的实施により居住コミュニティの豊かさが増しつつあるという事例が紹介されている。

一方、住民の構成という面からコミュニティ活性化を論ずる議論も存在する。現代の多くのマンションに生じているのは、住民が一斉に高齢化するという事態に起因する課題であるから、たとえば斎藤（2016）は「マンションの人と建物の高齢化の予防が必要である。そのために、若い世代が入りたくなるマンションとすることである。そのマンションで生まれ育った世代（子世代）が住むことで、若い世代が増えるだけでなく、高齢者世帯（親世代）に代わって理事を引き受けることが可能となりやすい」と指摘している。また牧野（2015）は、同様の趣旨でマンションにも「新陳代謝」が必要であると表現し、住民がある程度のペースで入れ替わっている状態が望ましいという可能性を指摘している。

3.3 「重要な意思決定」局面における「合意形成」

ところで、コミュニティの力強さが真の意味で問われるのは、ある意味では、「重大な意思決定に直面するとき」であろう。マンション問題に関して言えば、多額の費用を要する大規模修繕を行う場合や、さらにはマンションの「建替え」のように抜本的な施策を検討する場合である。マンションの建替えはかなり難しい問題であり、多くのケースでは住民に相当額の費用負担が生じてしまうと、高齢者の場合には「どうせあと何十年も住むわけではないのだから」と反対に回る傾向が強いと言われる（牧野，2015など）。

マンション建替えに関する比較的古い報告として、長谷川（1999）の研究によると、そもそも建替えの「必要性」を検討する段階で異論が噴出し、検討が中断されることもしばしばある。多額の費用や一時的な転居を伴うぐらいいなら「改修」で済ませればいいという話になり、建替えは検討にすら値しないと考えられる場合が多いのである。ただこれも経済条件次第であって、結果的に建替えが実現している例を見ると、先にも述べた「等価交換方

式」によって既存住民の自己負担なしで建て替えられた場合においては、改修か建替えかで揉めるような事態は生じていない。交換条件が良くないケース、例えば無償還元床面積が狭く自己負担が発生してしまうケースでは、自己負担が難しい者に対して下階に小規模住戸を用意したり、開発業者が資金調達の支援を行ったり、最悪は転出してもらって交渉も行ったりといった様々な調整を経て、建替えに漕ぎついている。全額自己負担で建て替えた事例も稀に存在するが、従前権利者 24 名のうち 15 名が転出する形でなんとか合意形成できたようなケースもある。

齊藤ほか (2001) は、過去のマンション建替え検討事例を調査して、建替えの阻害要因を「事業性・要求度・合意形成能力・支援体制」の 4 つに分け、このうち合意形成能力については、定性的な性質の組み合わせから評価基準を作成し、調査対象自治体を A～E ランクに分けて、建替え検討の成否などを分析している。

米野 (2004) は、過去の建替え事例の調査に基づき、建替えのための合意形成プロセスのモデルを提案している。その研究によると、「4 段階 (準備→検討→計画→実施) × 5 手順 (A 組織の形成→B 専門情報・職能の導入→C 計画の検討・策定→D 意見の交換と調整→E 意思の確認)」にプロセスが分解され、これに基づいて過去の事例を調査すると、「計画段階」の「B 協力者選定、C 計画策定、D 調整、E 決議」、中でも特に「C 計画策定」が意思決定の根幹になっており、多くの労力が注がれていることが分かっている。また、建替え時の交換条件が良くないマンションでも、規模が小さければ、これらの合意形成ステップが手戻りなく円滑に進んでいることを確認している。

さてこのように、マンションコミュニティが直面する「重大な意思決定における合意形成」の事例についての研究はいくつかみられるのであるが、先に述べたようにマンションコミュニティが社会的ジレンマ状況に直面していると言えるのだとすると、社会的ジレンマ論の枠組みでの事例分析や理論的考察が行われることは、これら諸問題を改善に導くための対策を検討する上で、価値があると考えられる。しかし、既往のマンションコミュニティ研究においてはそのような観点は強調されていない。

4. マンション管理を巡る社会的ジレンマとその解決策

4.1 社会的ジレンマとは

社会的ジレンマとは、Dawes (1980) が提唱した概念であり、「長期的には公共的な利益を低下させてしまうものの短期的な私利私欲の増進に寄与する行為 (非協力的行動)」か、「短期的な私利私欲は低下してしまうものの長期的には公共的な利益の増進に寄与する行為 (協力的行動)」のいずれかを選択しなければならないような社会状況を指している。

マンション管理は、管理会社への委託が行われることが多いにしても、意思決定権や各種の責任は区分所有者自身が負うものであり、質の高いマンション管理体制はマンションそのものと同様に住民の共有財産である。マンションそのものの価値の維持向上や、それを可能にす

る管理体制の維持向上のためには、住民が協調して相応の労力や費用をかける必要があり、ここで住民は、非協力的行動と協力的行動の間で選択を迫られているといえる。

4.2 ハードの維持における社会的ジレンマ

マンション管理問題には至るところに社会的ジレンマが潜んでいる。マンション設備の管理業務を適切に遂行するためには、よく練られた計画、確実な実施、入念な事後チェック等が必要となるが、言うまでもなくこれらの活動は、管理組合の理事に対しても、一般の区分所有者に対しても、様々な労力を課すことになる。また、外部への費用支払が発生する業務も多々あり、そのための費用の収集も必要となる。仮に区分所有者各自が短期的な私利私欲のみを考えて行動した場合、これらの管理活動は「他人まかせ」となるであろうし、また管理費の滞納といった問題も生じかねない。管理費の滞納は、国土交通省の調査によると実際に 3 割から 4 割程度のマンションで生じており、3 ヶ月以上滞納している住戸があるマンションが 37.0 %、6 ヶ月以上は 22.7 %、1 年以上でも 15.9 % に上る (国土交通省, 2013)。これらの結果として、マンションの維持管理活動そのものの水準が低下することが懸念される。またそうした「他人まかせ」の結果として、「ガバナンスの欠如」という形での損害をもたらすこともある。過去には、一部の管理組合理事が親族の業者への発注を繰り返すという事例や、酷い場合には管理費を横領するというような事例も生じているのであるが (福井, 2016)、こうした事態に至ったのも結局のところ、「質の高い管理体制」を実現するための労力やコストを、区分所有者各自が短期的な視野のもとで惜しんでしまっているからだと言える。

なお先の国土交通省の調査によれば、マンション住民には永住意識を持たない者も多数存在しており、その数は近年減少傾向にあるものの、2013 年時点では半数程度の回答者が現在のマンションに永住するつもりはないと回答している。このような永住意識を持たない住民は、マンション全体の共同かつ長期的な利益を軽視する可能性がある。また、区分所有者自身がマンションに居住せず、個人的に物件を貸しに出すいわゆるまた貸し賃貸や民泊を行っている場合にも、そのような区分所有者にはマンションの問題について当事者意識が希薄になり、マンションの公共的長期的利益を軽視する可能性がある。いずれマンションを去るつもりである住民にとっても、マンション管理の質はマンションそのものの価値の一部であり、売却価格にも影響するのであるから、長期的に見れば本来は他の住民と協力してマンション価値を向上させることが利益になると考えられるのであるが、永住意識の無さ、当事者意識の無さが、労力・費用の負担を惜しむ要因になることも大いにあり得ると考えられる。

4.3 ソフト維持における社会的ジレンマ

社会的ジレンマによるマンション管理問題の発生は、ハード面の維持活動に関して生じるのはもちろんのこと

であるが、同時に、「住民間の良好な社会関係の維持」というソフト面の活動に関しても生じ得る。マンションコミュニティにおいて深刻な揉め事が生じないようにするためには、日々のコミュニケーションや気配りの積み重ねが必要となるが、各自が短期的にはそういった努力を面倒だと感じる場合、社会関係の質は低下していくであろう。その場合に生じるのは、短期的には例えばマナーの悪化などであろうが、より深刻な問題として、先に述べた「重要な意思決定」にあたって合意形成が阻害されるという問題が生じ得る。大規模修繕や建替えといったスケールの大きな施策を実施する場合、住民それぞれに立場の違いがあるのであるから、当然のことながら利害の対立は生じうる。それ自体は純粋な利害対立であって、協力と非協力の選択としての社会的ジレンマとは必ずしも解釈し得るものではないが、「その利害対立を適切に調整し、落とし所を探るか否か」あるいは「それを可能にするような、良好的な社会関係を形成するか否か」という問題は、社会的ジレンマ構造を有するものと定位することができる。

4.4 社会的ジレンマ解決の2つの方略

さて、日常の様々な場面で発生し、時として大きな社会問題ともなり得る社会的ジレンマの解決策について、人々の行動を規定する要因には外的な環境的要因と内的な心理的要因があることに着目し、2つの方略が提案されている（藤井，2003）。一つ目は「構造的方略」である。これは、例えば法的規制により非協力行動を禁止する、非協力行動が生み出す個人利益を軽減させる、協力行動の個人利益を増大させるといった仕組みを設けることにより、社会的ジレンマを創出している社会構造そのものを変革するという方略である。二つ目は「心理的方略」である。これは、個人の行動を規定している、信念、態度、責任感、信頼、道徳心、良心等の心理的要因に直接働きかけることで、社会構造を変革しないままに、自発的な協力行動を誘発するという方略である。

人間の行動は環境的要因と心理的要因の双方から影響を受けて決定されるものであるから、社会的ジレンマが深刻な社会的損失を生じることを防ぐために、構造的方略と心理的方略の両者を組み合わせて用いるのが効果的であることが、これまでの諸研究からも指摘されている（藤井，2003）。マンションの管理費滞納問題であれば、例えば延滞金を課すという施策が考えられる（もちろん、法令や社会通念上適切な範囲で、利率の設定や請求手続きを行う必要がある）。延滞金制度そのものは構造的方略であると言えるが、その効果を高めるために「延滞するほど支払額が増えていく」事実を理解しやすい形で提示し、滞納することに対する心理的な抑制を生じさせるのは、心理的方略であると言える。

4.5 自治能力の向上

マンション管理を巡る様々な問題を解決するために実施すべき施策として、デベロッパー、不動産代理業者、

マンション管理組合、そして区分所有者といったステイクホルダーの義務と権利を法令等により明確化することはもちろん必要であり、区分所有法やマンションの管理の適正化に関する法律、さらには標準管理規約や標準委託契約といった形で、様々な制度的措置が歴史的にも講じられてきた。一方で、マンション住民はマンションごと、あるいは棟やフロアごとにそれぞれ個別の社会を築き上げているのであって、共通の制度的措置が問題のすべてを解決することは難しく、「住民の自治」に処理を委ねなければならない面も大きい。そのため、住民の円滑な合意形成の土台となり、更にはマンション価値の向上にも繋がるような、「自治能力の向上」が重要である。

自治能力の向上とは、すなわち「そのマンション住民自身の社会的ジレンマの解決能力」の向上であるとも言えるが、そこでは先に述べたように構造的方略と心理的方略とが必要となる。構造的方略にはマンション内の「ルール」づくり全般が含まれるであろう。一方、心理的方略の一例としては、夏祭り等のイベント開催によるコミュニティ活性化活動が挙げられるであろう。住民にコミュニケーションの場を提供することで、コミュニティの凝集性が向上し、協力的行動をとることに対する積極的な心理を誘発するのではないかと考えられる。

5. 自治能力向上の取り組み事例

上述のとおりマンション問題には公的な制度によって解決されるべき面も多々あるのであるが、本研究では主として、前章で述べた「自治能力の向上」のための取り組みに焦点を当てる。具体的には、大阪府大阪狭山市に所在する「グリーンコーポ狭山」及び京都府京都市に所在する「西京極大門ハイツ」という2つの分譲マンションにおいて、これまで実際に行われてきた取り組みの事例についてヒアリング調査を行った。

これらのマンションにおいては、「自主管理」が長年に渡り大きな支障なく実施されていることが筆者らの事前の情報収集から判明しており、その自主管理を支える背景として、良好なマンションコミュニティが形成されており合意形成上の問題が少ないことが示唆されていた。つまりこれらのマンションにおいては、住民が上述の社会的ジレンマ状況を放置することなく、その解消に向けた努力を継続しているのではないかと考えられ、仮にそうであるならばこれらのマンションの取り組みを調査することで、マンション管理をめぐる社会的ジレンマの構造とその解消の方策に関する基礎的知見を得ることができると期待されたため、両マンションに対するヒアリングを実施することとした。

以下、筆者らが行ったヒアリング調査の内容を報告するとともに考察を加える。ヒアリング対象者は、各々のマンションにおいてその運営の中核を長年担ってきた人物である。

5.1 グリーンコーポ狭山（大阪狭山市）の事例

本節では、大阪府大阪狭山市に所在する分譲マンショ

ン「グリーンコーポ狭山」において行われている実践について報告する。グリーンコーポ狭山は、1978年に建てられた90戸の分譲マンションである。ヒアリング対象者は、マンション新築時に管理組合の役員をつとめ、その後も色々な形で運営に携わってきた菊屋英一氏である。

グリーンコーポ狭山では、新築時から住民自らの手でマンション管理を行ってきた。90戸の小規模なマンションであり、管理人を雇うには一戸当たりの負担が大きすぎることから、当初より外部の管理人を置くことは想定されておらず、自主管理でこれまで運営されてきた。理事会や総会の運営、会計の管理、イベントの運営などのソフト面のマネジメントは、管理組合自身で行っている。また、10年に1度行う大規模な修繕工事に関しては、修繕予定計画や修繕積立金の積立計画などを管理組合で作成している。ただし、建物のハードに係るメンテナンス業務（例えば、建物の点検、日常・臨時の清掃業務、受水槽のメンテナンス、消防設備の点検、排水管の清掃等）は、当然のことながら外部の事業者（最近では、当初の分譲会社の関連会社）に委託している。

グリーンコーポ狭山では、管理費を安く抑えるために、駐車場配置の工夫による駐車台数の増加による収入増加や、一括受電の導入、共用部照明のLED化による電気代の削減、インターネットバンキングの導入による銀行手数料の削減などの工夫を管理組合自らで考え実施してきており、十分な成果を上げている。グリーンコーポ狭山ではこれまで、様々な施策を自主管理の下で行ってきたが、大きなトラブルは起きておらず、住民自治がうまくいっている好事例であると言えるだろう。

菊屋氏は、自主管理を行っていく上で重要なこととして、次のように述べている。

「住民の信頼を確保するには、きちんと管理ができていくこと、特に、多額の補修積立金を管理していることもあり、お金の面で公平性、公正性、透明性を確保できていることが非常に重要であり、逆に管理組合への住民の信頼がなければ、自主管理はできない」

グリーンコーポ狭山では、市販の会計ソフトを菊屋氏がグリーンコーポ狭山の独自性に合致した内容に改良したものを使用するとともに、インターネットバンキングの活用により、最低でも毎週1回の会計ソフトへの入力を行っている。また、インターネットバンキングは、管理組合の役員が、自宅のパソコンで、管理組合のすべての資金の流れを常にリアルタイムで把握できるようなシステムになっている。このように会計の透明性を確保できているからこそ、住民の信頼を集めることができているというのが菊屋氏の見解である。

また、外部の管理人がおらず自主管理に徹するグリーンコーポ狭山では、「住民のつながり」が大切だと菊屋氏は述べている。

「高齢化していく中で、隣の部屋の住人が孤独死する可

能性もある中、早期発見のためにはマンション住民の横のつながりが大切。最近、あの人見かけへんなー、ちょっと気になるなーと異変を察知できるような、少しでもお互いに気を配りあえるようなコミュニティにしていくべきです。夏祭りはそのようなコミュニティづくりの場であると考えています」

この夏祭りとは、年に一度、グリーンコーポ狭山で、8月下旬に開催しているイベントのことであり、バーベキューやスイカ割り、子ども向け花火などを行って、住民同士の交流を深めている。例年、90戸のうち約半数の戸数から参加があるという。近所に住む子や孫なども参加可能にしており、100名近くが参加し賑わっている。

グリーンコーポ狭山では、夏祭りの他にも、消防・防災訓練終了後に参加者全員で「ぜんざい」を食べたり、また、月に一度、各班毎（6月と12月は全員）に住民がマンションを清掃する機会を設けている。入居当初は掃除への参加を自由にしてきたが、全く掃除に参加しない住民が多数存在したため、まず全戸から事前に清掃協力金として毎月1000円を徴収し、清掃に参加した回数（4回の参加で全額返金）に応じて年度末に返金する仕組みを導入した。毎回、予定人員の概ね6割～7割の住民が参加している（27年度は約60%、28年度は約66%）。もちろん、この取組みは、住民から金銭を集めることが目的ではなく、住民の交流を深めることや、このマンションは自主管理によって成り立っているのであるという事実を住民に理解してもらうことを目的に行われていることを菊屋氏は強調している。

先にも述べたように、マンション管理をめぐるのは、「管理組合」の役割は建物などの共有財産の管理であって、コミュニティ活性化は「自治会」の責任であるという棲み分け論が行われてきた経緯があるが、菊屋氏を中心とするグリーンコーポ狭山の管理組合では、小規模マンションであるということもあり、両方の役割を兼ねているわけである。

更に、過去の役員経験者の有志（20人程度）が常に運営のサポートをしてくれる委員会を組織しており、主な事業計画の策定、事業実施に際しては、必ず、この委員会の意見を聞いているという。

こうした取組みのおかげで、グリーンコーポ狭山では、今のところ合意形成過程で混乱することはほとんどないと菊屋氏はいう。また、築39年と相当の築年数が経過したマンションであるにもかかわらず、空き家もなく、若い世代も入居している。さらに最近でも、不動産会社から「入居を希望する人がいるので空き部屋がないか」といった問い合わせのチラシが入ることがあるという。管理費も周辺のマンションと比べて低く抑えられており、マンション住民の満足度も高いという。

一方で、自主管理で運営していくには、役員の負担が大きいという課題についても菊屋氏は述べている。

「役員をすると、時間がとられる上に、時には住民同士

のトラブルにも向き合わなければならない。また、限られた予算の中で、ハード面を含めたマンション全体のことを役員で議論して、判断して、優先順位をつけて実行していくことは非常に大変なことです。こうしたことを、誰かがやらないと、自主管理はできない。長年、このマンションに関わってきた人間が頑張ることで、継続性が確保されているところはあると思います。将来、自らも高齢になり、他の住民に迷惑をかけることは目に見えているので、今のうちにできることをしておこうという気持ちでやっています。」

菊屋氏は、苦勞の多い役員を長年続けている理由として、「誰かが動いて整理しないとしゃあないから」という気持ちがあるのだと述べている。この菊屋氏のコメントにもみられるように、グリーンコーポ狭山の運営は、長年管理組合の中核を担ってきた菊屋氏自身が把握しているところが大きく、氏のもつノウハウを次世代へどのように継承していくかが今後の課題となっている。

このように、長期的に高いコミットメントを注ぎ続けてきたリーダーが存在し、そのリーダーシップに負うところの大きい管理組合は、おそらく他のマンションにもみられるのではないかと考えられる。その実態を把握するためには定量的な調査等が必要であり今後の研究課題となるが、そのようなマンションでは「後継者問題」も同様に生じていることであろう。リーダーの後継者のリクルートメントや育成は、様々な組織で常に問題となるものであり、マンション管理に限らず、組織の運営、commons管理に関する研究や事例から知見を導入することも必要かもしれない。

次節では、このリーダーシップ承継問題に対する一つの対策となり得ると考えられる取り組みの事例を紹介する。

5.2 西京極大門ハイツ（京都市）の事例

本節では、京都市に所在する分譲マンション「西京極大門ハイツ」へのヒアリング調査の報告を行う。今回実施したヒアリングの対象者は、新築時から西京極大門ハイツに居住し、長年、マンション運営の中核を担ってきた佐藤芳雄氏であり、西京極大門ハイツの運営上、これまで実際に生じた問題や、その問題に対して講じてきた解決策について伺った。なお西京極大門ハイツの取り組みは近年注目を集めており、マンション関連の書籍等に度々取り上げられている（廣田，2016；荻原，2016）。

西京極大門ハイツは1976年に建てられた190戸の分譲マンションで、1994年から住民による自主管理を行っている。築41年と、わが国のマンションの中では比較的高経年であるが、マンションの魅力を保つべく様々な取り組みを行っており、築41年でありながら新築時の1.2～1.6倍の資産価値を保っている。全国4つの不動産流通機構のデータを統合したREINS Market Informationのデータ（全国指定流通機構連絡協議会，2017）を用いて、京都市内の直近1年間のマンション取引データ1471件から、築年数

が平米単価に与える影響について簡単な回帰分析を行うと、切片が62.76、回帰係数が-1.09となり、平均的には初期の価格が平米あたり60万円強で、毎年1万円強のペースで減価していくものと理解でき、40年も経てば半額以下に下落していてもおかしくはないことになる（図2）。なお、REINS Market Informationの公開データは、建築された時期に2年以内、取引の行われた時期に3ヵ月以内の幅があり、今回は起点にあたる時期を採用して年単位の分析を行っている（たとえば建築時期が「1985年から1986年」であれば「1985年」、取引時期が「2016年11月から2017年1月」であれば「2016年」として、これらの差「31年」を築年数とした。）が、他の調整基準を用いても全体の傾向を把握する上で大きな影響はないと考えられる。

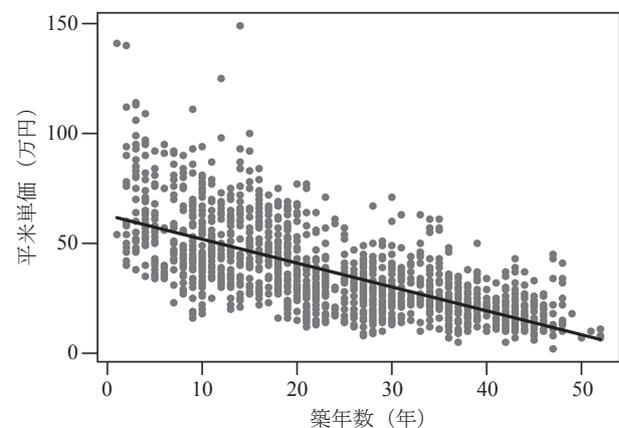


図2：京都市内のマンションの築年数と平米単価

もちろんマンション価格には、地価、物価、設備、利便性、近隣の相場等が複雑に作用するものであり参考程度の比較に留まるが、築41年でありながら新築時の1.2～1.6倍を持つ西京極大門ハイツは、その価値の維持・向上に大きく成功している部類であると言え、その運営ノウハウが、マンションのマネジメント手法として優れたものである可能性は高いと考えられる。なお省エネに向けた取組みが評価され、2011年には「京都環境賞市民活動特別賞」を、2015年には「京都環境賞大賞」受賞している。

5.2.1 大規模修繕の実施と自主管理への移行

西京極大門ハイツでは、建設されてしばらくの間、建物や設備の維持管理、管理組合の運営に対して住民の関心が向かないまま過ぎていったのであるが、建築後10年目に、大規模修繕工事を行おうという話が持ち上がった。ところが当時、毎月の修繕積立金が一戸あたり平均500円程度しかなく、管理組合には必要な費用の1割にも満たない資金しか確保されていない状況であった。

当時理事長を務めていた佐藤氏は、「理事長になったからには、せなしやあない」と覚悟し、大規模修繕工事の費用を捻出するため、様々な改善に着手した。運営の見直しによる経費の削減、駐車場配置の工夫による駐車台

数の増加、現在の長期修繕積立金制度の創設、そして不足する資金を住宅金融金庫から借入するための管理組合の法人化など、大変な苦勞をして資金を確保し、築13年目（1988年）に第1回大規模修繕工事を実施するに至る。この時の苦勞を反省し、以後、西京極大門ハイツでは様々な取組みを行うようになった。

また、分譲開始から十年以上にわたり管理会社に管理を委託していたのであるが、1994年に住み込みの管理人が退職するにあたって、管理会社から通勤の管理人を雇用することを提案されたものの、以前の住み込みに比べ1.5倍の委託料を請求されたことをきっかけに、自主管理に移行している。

5.2.2 強固な仕組みづくり

佐藤氏は、安定的なマンション運営をしていくには、「誰が理事長になっても崩れないような、理事のメンバーが変わっても崩れないような、（強固な）仕組みづくりをしておくこと」が重要であると述べている。これはまさに、前節で紹介したグリーンコーポ狭山が直面している課題である。

その仕組みづくりは多岐に渡っているのであるが、一例を挙げると、西京極大門ハイツでは総会運営に関する工夫がなされている。国土交通省が公表しているマンション標準管理規約では、「総会の議長は、理事長が務める。」と定められている。一方、西京極大門ハイツでは、総会議長は理事長以外の者から総会の多数決で選出され、かつ、議長及び委任状は議長を除く総会出席者の多数意見に同意するものとして議決権を行使する仕組みとなっている。委任状の委任先は総会議長となるのが一般的であり、標準管理規約通りに理事長が議長を兼任している場合、そもそも多くの場合議案提案者が理事長であるため、委任状は全て理事長案への賛成票としてカウントされることになる。しかし、佐藤氏によれば「総会に実際に出席した人たちの多数意見に委ねる。」というのが委任状を提出する住民の一般的な感覚だといひ、通常の方式では住民の感覚と実際の議決権行使にずれが生じる可能性が考えられる。そこで、西京極大門ハイツでは理事長と議長の分離、出席者の多数意見に従った議決権行使という仕組みを採用しているのである。この措置により、総会意思決定プロセスについて住民の理解を得やすくなり、運営が円滑化した。

また、管理費の徴収に関しては、西京極大門ハイツには独自に作成した管理費の遅延損害金自動計算システムがあり、管理費の振替が不能になった住人に対し、督促日以後の日付ごとに遅延損害金を表示できるようになっている。管理費滞納者に対する延滞金制度を設けているマンションは少なからず存在するが、その請求手続きの煩雑さから実際に徴収しているケースはあまり多くなく、そのようなマンションでは、支払いが遅れても金額は変わらないからとついつい滞納を続け、結果多額になっていよいよ支払い不可能になるという悪循環が待ち受けている。この悪循環に陥ることは滞納者にとっても管理組

合にとっても避けるべき事態である。西京極大門ハイツではシステムがあることで、支払う滞納者にも対応する管理人にも請求額が自動的に「見える化」され、形骸化しがちな延滞金制度がきちんと実行されている。この措置により、管理費の未払いはなくなったという。

5.2.3 財政面の工夫

こうした運営面のルール整備の他に、西京極大門ハイツでは、資金を増やすための取組みも行われている。一括受電の導入や、加圧給水方式への変更や共用部のLED化によって電気代を削減したり（このように先述のグリーンコーポ狭山と共通の取り組みも多い）、共用部分屋上への太陽光発電設備の導入による売電によって収益を上げたりしている。これらの導入措置も、設備交換のタイミングで合わせて行うなど、無駄な経費をかけないよう工夫に余念がない。

工事の発注についても、西京極大門ハイツでは管理組合が仕様書を作成し、インターネットで業者の公募を行っている。一般的なマンションでは工事の発注を管理会社が行っており、工事そのものの費用のほかに多額の手数料を支払う必要があるが、管理組合が直接工事に発注することで、一般的なマンションに比べ工事費用を大幅に抑えることができているという。また、1994年の自主管理への移行を契機に、管理組合でマンションの住人、中でも定年退職した高齢者を管理人として雇用することが可能となっている。こうすることで、管理会社に中間マージンを取られることなく管理人を確保できる。また、マンションに実際に居住してきた高齢者を雇用することは、今後の高齢者支援施策の充実にもつながり得ると佐藤氏は述べている。西京極大門ハイツでは、高齢者支援として、独居高齢者の緊急連絡先の把握、朝夕の安否確認を行っており、これは「マンションという、集住している場であるからこそできること」と佐藤氏は述べている。

これらの取組みが功を奏し、管理費は今では新築当時の値段にまで下がっているばかりか、さらには毎年度末に2か月分相当の管理費を住民に還元しており、マンション管理・財政運営に対する住民の厚い信頼を獲得している。年次総会では毎回75%以上の参加率があり、議案への反対もほとんど出ないという。

「現状、マンションを善くするためにやっていることについて、対立ということは起こり得ないのではないかと思います。ただし、『いいことはやりたいけどお金も集めます』と言ったら当然反対は起こります。しかし、管理費は今までと同じで新たなサービスを出しますということについて、反対は出ないです。」

と佐藤氏は述べる。

5.2.4 コミュニティ活性化

さらに、西京極大門ハイツでは、コミュニティ事業も

積極的に行っている。年4回、季節ごとのイベント（春は桜の下でBBQ、夏は夏まつり、秋は防災訓練、冬はクリスマスと餅つき）を開催しており、また毎週日曜日にはマンション外の近隣住民も参加可能なコミュニティカフェを運営し、さらには児童文庫なども設置している。こうしたイベントの実施に当たっては、自家発電機やプロパンガスなどの防災用品を積極的に使うことで、住民が防災用品の使い方を自然に学べるような工夫もなされている。佐藤氏は、こうしたイベントを開催する意義について次のように語っている。

「いろいろなイベントを通して、お互いの顔を知ることができる。隣の部屋が騒がしくても、顔見知りの子どもの仕業だと知っていたら、腹は立つかもしれないが、許してあげようという気持ちがわいてくる。あの人はこういう人だというのを、イベントを通して知っておけば、揉め事を未然に防ぐことができる」

5.2.5 まちづくりマスタープラン

さて、西京極大門ハイツの運営で最も特徴的なのは、「まちづくりマスタープラン」（以下適宜「マスタープラン」と略称する。）があることであると佐藤氏は言う。

「うちが他のマンションと決定的に違うのは、『まちづくりマスタープラン』があることです。普通のマンションで言う長期修繕計画になるのですが、『まちづくりマスタープラン』には、このマンションを20年かけてどのようなマンションにしていくのかという目標が書かれています。目標があって、その実施計画のひとつとして修繕計画が作られていく。外壁の工事をするのに1億5000万円払いましたが、大きな反対は起こらなかった。このマンションを将来に向けてどうしていくのかという長期計画があるということが、反対意見の出にくい一つの理由だと思います。」

第一期マスタープランが策定されたのは1991年である。先述の修繕工事の資金不足問題の苦労を「二度としたくない」と願い、常日頃から長期的・経営的視点を持った管理組合運営を行っていくという決意を込めて策定された。現在は第二期（2010年～2030年）に入っており、以下のような内容となっている。

まず、基本計画として次の7項目が記されている。

- 住み続けたいと感じる次代（時代）に繋ぐマンション
- 建物や設備が良好に管理され、グレードアップが行われるマンション
- 地球環境に配慮したエコで花やみどり豊かなマンション
- 安心・安全に配慮したマンション
- 集住の利点を実感できるマンション
- 資産価値が保たれ、住みたくなるマンション
- 居住者が参加し、効率的で開かれ、経営的視点を持つ

たマンション

上記の基本計画を踏まえた上で、実施計画として次の4項目が記されている。

- 環境に配慮したエコなマンションづくり（緑化や植樹、住戸断熱化、LED化、充電設備の設置）
- 集住メリットの積極的な創出（集住メリットの創出への取組み、生活支援機能の充実）
- 誰もが生き活きと生活できるマンションづくり（高齢者・独身者が安心して暮らせる仕組みづくり、子どもが健やかに育っていける環境づくり）
- 環境整備積立金を活用した明日に繋ぐマンションづくり（隣接地の買収、リバースモーゲージや住宅取得貸付、住宅買取り制度）

そして、上記の事業を実施するための資金計画も同時に作成されている。

マスタープランは、これらの項目名からもわかるように、基本計画でマンションの目指す「方向性」を明らかにし、実施計画で具体的に行っていく「事業」を示し、資金計画で工事・事業の「予算」を定めるといった内容になっている。佐藤氏は「普通のマンションで言う長期修繕計画」と表現しているが、実際には、一般的な長期修繕計画を包含しつつ、より上位の視点から定められた「ビジョン」というべきものにもなっている。

このマスタープランの特長としては、第一に、長期的なマンションのあり方の「方向性」が定められており住民の意見がまとまりやすいこと、第二に、十分な根拠のある資金計画を明示することにより計画を「実現可能」ならしめ、またそのことが誰にも理解可能となっていること、そして第三に、作成したまま放置するのではなく定期的な見直しを行うことにより、時代や環境の変化に適合した「フレキシブルな運営」を可能にしていることである。特に、マンション運営をめぐる住民間の対立が生じにくいことは、事業が円滑に進むというだけでなく、住民のコミュニティ形成と生活満足度向上の観点からも重要である。

一般的に、マンション管理のための計画書としては、「長期修繕計画」が多くのマンションにおいて策定されている。これは国土交通省が標準様式を示しているもので、2013年のマンション総合調査（国土交通省、2013）によれば、89%の管理組合が策定している。しかし長期修繕計画は、その名の通り「建物等の劣化に対して適時適切に修繕工事等を行うために作成する」（国土交通省、2008）もので、メンテナンス工事の内容、時期、費用などについての計画が規定されるものであり、いわばマンション管理の「ハード面」に限定した長期計画である。これに対して西京極大門ハイツのマスタープランは、ソフト面を含めて定めた総合的計画になっており、「マンションの将来像（ビジョン）を住民が共有する手段」として策定されている点が重要である。

この西京極大門ハイツのマスタープランは、先述した「誰が理事長になっても崩れないような、理事のメンバーが変わっても崩れないような、仕組みづくり」の一つの集大成であると言える。なお、筆者らが、先に報告したグリーンコーポ狭山の菊屋氏に西京極大門ハイツのマスタープラン（とそれに基づく各種取組み）について紹介したところ、菊屋氏は「こうした仕組みがうちのマンションにも必要だ。その作成過程を含めて非常に大切であり、やる価値は大いにあるだろう。」と述べている。

6. 報告事例に関する考察

6.1 2つの事例の比較

上述の2つの報告事例から、適切なマンション管理を継続するために必要となる、住民の自治能力の向上・維持の方策について、考察を行う。

まず2つの事例に共通して言えるのは、以下のようなことである。

一点目が、築40年近いマンションでありながら、空き家がほとんどなく、市場価値の高いマンションであり続けているということ。二点目が、マンションでの行事への参加状況から、コミュニティとして凝集性の高いマンションであるように思われること。三点目が、新築当時から当該マンションに居住し、住民達から厚い信頼を得ているリーダー的人物が存在することである。

コミュニティの凝集性が高いことで、日々の生活を心理的に快適に送ることができるというだけでなく、この凝集性が重要な意思決定の際に円滑な合意形成の土壌となり、マンションの価値を高めるための様々な施策が実施し易くなると考えられる。そしてそのことにより、市場価値の維持にも成功しているのではないかと考えられる。また、興味深いのは、両マンションのリーダー的立場である取材対象者が、苦勞の多いマンション運営に長年携わっているのは、自身の利益や楽しみのためではなく、「誰かが動いて整理しないとしゃあないから」（菊屋氏）、「（任されたからには）せなしゃあない」（佐藤氏）という言葉に象徴されるように、いわば公共心や責任感に基づいて、多少身を切ってもマンションのためになるのならばという思いで行動した結果であるということである。そのことが両マンションの自治能力確保に大きく貢献していると考えられるが、このようなリーダー的存在は、他の管理良好なマンションにも見いだされる可能性があるであろう。

一方、両マンションの差異からも重要な洞察が得られる。京都の西京極大門ハイツは金融面での施策が充実しており、生活に困った住民への救済措置も手厚い。しかしこうした施策はもちろん、金融機関の介入、債務相続権の設定、担保割れのリスク等に関して様々な課題があり、どのマンションでも容易に導入できるといったものではないと考えられる。また、大阪のグリーンコーポ狭山はこれまで、高経年マンションとしてはかなり良好な状態に保たれてきたが、菊屋氏の強力なリーダーシップや人徳に依っている部分も大きく、後継者の確保が難航

した場合に運営の質の維持が難しくなる可能性もあり、そのことを菊屋氏自身も指摘している。一方、西京極大門ハイツでは、これまでの良好な運営は佐藤氏のリーダーシップによるところも大きいと考えられるものの、なるべくマンション管理・運営を「個人の力でワークさせる状態」から「ワークする仕組みの構築」へと重心を移す努力が意識的に行われており、マスタープラン策定をはじめとする種々の取組みが進められている点が特徴的である。

6.2 社会的ジレンマの解決

両マンションの事例は、マンション管理をめぐる社会的ジレンマをいくつかの点で解決または改善しているといえる。

まず、一括受電の導入、加圧給水方式への変更、照明のLED化といった「経営努力」による経費節減は、社会的ジレンマ状況そのものに直接作用する施策ではないが、マンション全体の資金に余裕を生み出すことを通じて住民満足度を向上させる施策の選択肢の幅を広げており、間接的にジレンマの緩和につながっている措置であると言える。

グリーンコーポ狭山における清掃参加による清掃協力の返還や、西京極大門ハイツにおける総会運営に関する工夫や管理費の遅延損害金自動計算システムは、環境構造を変化させることで協力行動を誘発する典型的な構造的方略であるといえる。また、各種イベントやカフェの開催のように、住民のコミュニケーションを活性化し親睦を高める施策は、住民にマンションの一員として協力しようという気持ちを芽生えさせる心理的方略であると捉えられる。

西京極大門ハイツに特徴的であったマスタープランは、マンション運営の大方針を与えるビジョンとして作成されている面が強く、管理人の立場から見れば、いわば各種の構造的方略・心理的方略の推進に正統性や枠組みを与えている根拠と言えるものである。しかしマスタープランは、それ自体が各住民に対するメッセージとしての機能も果たしている。藤井ほか（2015）は交際行動に関する分析を通じて、協力行動がもたらすであろう公共的な便益に関する情報や、具体的な行動プランを提示することで、人々が公共的利益に資する行動をとりやすくなるという、心理的方略としての効果を明らかにしている。西京極大門ハイツのマスタープランも、同様に、「ビジョン」を明確に提示することで、長期的かつ公共的な観点でマンション生活の改善を考えるという心を持つきっかけを与えていると言えるだろう。佐藤氏自身も、そのことによって合意形成が円滑に進められているとコメントしている。

7. 学術研究がなし得る貢献についての考察

以上の各章では、近年議論が高まっているマンション管理の行き詰まりの問題について概観するとともに、

- ・ 近年の我が国のマンションでは、環境の著しい変化の中での「生き残り」（さらには危機に対する「強靱性」）の獲得の重要性が増していること
- ・ そのための大きな課題が、「合意形成」の困難にあるということ
- ・ 合意形成問題に取り組むには、「社会的ジレンマ」の解決技術が必要であるということ

を指摘した上で、大阪・京都における実際のマンション管理の当事者にヒアリングを行い、社会的ジレンマをどのように解決しているのかについての報告を行った。

本章では、こうした社会的ジレンマ解決のための技術・技法の確立に向けて、学術研究がどのように貢献できるかを検討しつつ、今後の研究課題を明らかにしたい。

すでに述べたように、既往の研究においてもマンション管理の改善については様々な対策が提案されているのであるが、マンションコミュニティの「生き残り」や「強靱性」が今日の主要な課題であることを前提とした、社会的ジレンマ解決の技法という観点での議論はまだまだ熟していない。とくに、（行政当局としてでもマンション管理実務の当事者としてでもなく）学術研究として具体的にどのような貢献ができるかの検討は、不十分であると言える。

学術研究を通じて行われるべき知見獲得のあり方について考えると、本稿のような事例報告を積み重ね、具体的な状況を明るみに出していく活動はもちろん重要であるが、特殊事例の描写のみではその知見を広範囲に応用することが難しいという可能性がある。したがって、「客観性があり、広範囲に応用可能な情報」を抽出するため、モデル化と定量化の努力を行うことも必要であろう。典型的には、

- ・ 現在さまざまな分譲マンションが置かれている状況を、「定量的」に明らかにすること
- ・ 何らかの施策を講じた場合に得られる「効果の予測」に役立つ情報を供すること
- ・ さまざまなマンションで行われている取り組みの所謂「横展開」を可能にするような、「分類や模式化」を行うこと

などである。では、定量調査や効果検証は具体的にどのような題材を対象として行われるべきだろうか。

- ・ 新陳代謝の効果：
たとえば先行研究において、マンションコミュニティには若い世代が継続的に流入し「新陳代謝」が起きることが必要であるとの指摘があることはすでに述べたが、この仮説がどの程度妥当であるかは定量的に検証される価値があると考えられる。というのも、確かに若い世代が流入することで、マンション全体での費用負担力の向上、マンション価値を高めるための活動に対する動機付の向上、世代間の助け合いが可能になる

といったメリットが考えられる一方で、すでに述べたように、世代が異なることによる価値観・利害の不一致や、それによる合意形成の難航といった問題が現に生じているとも言われているからである。具体的な研究手法としては、例えば住民の世代構成や転出・転入の頻度などを説明変数とし、立地や規模などの相異を適切に調整した上で、住民満足度やマンション価格の維持向上などを被説明変数とする分析を行うことが考えられる。

- ・ リーダーシップへの依存度：
本研究で指摘したように、マンション管理の良好な事例が、じつは特定の個人のリーダーシップに大きく依存しているというケースがどの程度存在するかを量的に把握することも、その対策となる施策の検討の上で重要であろう。これは各マンションの住民に対して、当該マンションの管理事務において強力なリーダーシップを発揮している人物に対する認知等を調査することで、ある程度把握が可能と思われる。
- ・ 長期ビジョン策定の効果：
西京極大門ハイツの「マスタープラン」策定のような取り組みが、実際にどの程度有効であるかについても、何らかの検証を行うことは有益であろう。もちろん、10年、20年といった長期プランの策定が、実際にその10年、20年を通じてどのような効果を持ったのかの実証はにわかには難しい。しかし、そのようなプランを策定し、提示することにより、マンション住民の意識にどのような変化がもたらされるか（例えば住民コミュニティの長期的かつ公共的な利益にコミットする態度が形成されるか否か）は、様々な心理測定尺度を用いて検証することが可能であろう。また、たとえば小田原市がまちづくりに対する市民の主体的な関わりを引き出すために「シナリオ・プランニング」の手法を活用しているが（小田原市，2009）、そのような手法を通じた住民意識の変化も明らかになれば、マスタープラン策定の手法についても有益な知見が得られる可能性がある。
- ・ インセンティブ設計の効果：
「構造的方略」に相当するような各種ルール整備の効果についても、学術的検証は様々な可能であると考えられる。「費用の徴収」などに関して実際の居住者に対する「実験」を行うことは現実的には難しい可能性もあるが、現に行われている各種施策の実施状況、管理の良好度、住民満足度等を横断的に調査し、通時的・共時的に比較を行って効果を分析することは可能であろう。また、企業が新商品を開発する際に実施する「コンセプト受容調査」のように、住民に対して将来施策のプラン提案を行い、その反応を集計することでも、ある程度の効果があつかめるであろう。
- ・ マンションの適正な規模：
先に述べたように、規模の小さいマンションにおいては、建替えのような重大な意思決定においても、合意形成が比較的容易であるという報告がある。これが事

実だとすれば、マンションの適正な規模を考える上でも考慮されるべきであろう。これはマンション戸数とトラブル件数の関係等から分析が可能であると考えられる。意思決定に関わる区分所有者の数が少なければ意思決定がスムーズに進むということは当然であるようにも思われるが、一方で少人数の場合「有益な案」を提案したり取りまとめたりする人材が不足することも考えられるので、単純な関係にはない可能性がある。また、当然のことながら、大規模であることにより得られる規模経済性や、一部の住民のモラルハザード等に全体が左右されにくいといった利点も考えられるため、マンション規模をめぐっては様々なトレードオフが存在するものと理解して研究を進める必要がある。

その他、本稿のような事例報告とその解釈を積み重ねていくことで知見を抽出するという方法も含め、様々な研究手法・対象が考えられるであろうが、マンション居住者の合意形成に係る社会的ジレンマ状況は、今後ますます深刻な問題となることが予想されるところであり、住民のみならず産・官・学がそれぞれの立場で貢献すべく様々なアイデアの創出が望まれるところである。

謝辞

この研究を進めるにあたり、多くの方のお世話になりました。中央電力の担当者の方には、本研究で紹介したマンション事例に関する情報の提供を頂き、また調査の手配などのご支援を頂きました。西京極大門ハイツの佐藤芳雄様、グリーンコーポ狭山の菊屋英一様には、何度もお時間を頂戴し、調査にご協力いただきました。ここに感謝の意を表します。

引用文献

- 馬場麻衣・馬場昌子・岡俊江・桜井康宏 (2009). 高経年マンションにおける居住者の自主的コミュニティ活動に関する研究. *日本建築学会計画系論文集*, Vol. 74, No. 641, 1623-1629.
- Dawes, R. M. (1980). Social dilemmas. *Annual Review of Psychology*, Vol. 31, NO. 1, 169-193.
- 藤井聡 (2003). 社会的ジレンマの処方箋. ナカニシヤ出版.
- 藤井聡・谷口綾子・松村暢彦 (2015). モビリティをマネジメントする コミュニケーションによる交通戦略. 学芸出版社.
- 福井秀夫 (2016). マンション管理ルールの再編へ—専門家の活用を可能に—. *日本不動産学会誌*, Vol. 29, No. 4, 141-150.
- 荻原博子 (2016). 生き返るマンション, 死ぬマンション. 文春新書.
- Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons. *Journal of Natural Resources Policy Research*, Vol. 1, No. 3, 243-253.
- 長谷川洋 (1999). 分譲マンション建替えの問題点と実現事例にみる対応策. *日本建築学会計画系論文集*, Vol. 64, No. 523, 235-242.

- 廣田信子 (2016). 2020年マンション大崩壊から逃れる50の方法. 宝島社.
- 細野透 (2006). 耐震偽装・第2ラウンド「限界耐力計算」を巡る混乱 耐震基準はダブルスタンダードなのか?. *日経アーキテクチュア*, Vol. 820, 102-107.
- 全国指定流通機構連絡協議会 (2017). REINS Market Information. <http://www.contract.reins.or.jp/search/displayAreaConditionBLogic.do>. (参照 2017-8-31)
- 国土交通省 (2008). 長期修繕計画作成ガイドライン. <http://www.mlit.go.jp/common/001172730.pdf>. (参照 2017-8-31)
- 国土交通省 (2011). マンションの修繕積立金に関するガイドライン.
- 国土交通省 (2013). 平成25年度マンション総合調査結果. <http://www.mlit.go.jp/jutakukentiku/house/torikumi/mansei-data.htm>. (参照 2017-8-31)
- 国土交通省 (2014). マンション建替えの実施状況. <http://www.mlit.go.jp/common/001140059.pdf>. (参照 2017-8-31)
- 国土交通省 (2016). 住宅経済関連データ. http://www.mlit.go.jp/statistics/details/t-jutaku-2_tk_000002.html. (参照 2017-8-31)
- 牧野知弘 (2015). 2020年マンション大崩壊. *文芸春秋*, Vol. 93, No. 14, 186-193.
- 米野史健 (2004). マンションの老朽建替え事例における合意形成の特徴—マンション建替えにおける合意形成プロセスの構造 その1—. *日本建築学会計画系論文集*, Vol. 69, No. 582, 117-123.
- 村田明子 (2012). 東日本大震災での分譲マンションにおける組織的活動と共用施設・設備の活用. *清水建設研究報告*, Vol. 89, 67-74.
- 村田明子・山田哲弥 (2014). 分譲マンションにおけるコミュニティ組織. *日本建築学会計画系論文集*, Vol. 79, No. 704, 2181-2189.
- 村辻義信 (2016). 区分所有法から見たマンション管理の課題. *日本不動産学会誌*, Vol. 29, No. 4, 105-110.
- 長野正人 (1998). わが国における中古住宅市場の現状と課題. *都市住宅学*, Vol. 1998, No. 24, 18-24.
- 小田原市 (2009). 総合計画シナリオ集. <http://www.city.odawara.kanagawa.jp/global-image/units/22815/1-20110110114518.pdf>. (参照 2017-8-31)
- 齊藤広子・長谷川洋 (2001). マンション建替えの初期期の合意形成過程とその課題—団地型マンションの場合—. *日本建築学会計画系論文集*, Vol. 66, No. 543, 239-245.
- 齊藤広子 (2016). マンションにおける区分所有者・居住者の高齢化による管理上の課題と今後の方針. *日本不動産学会誌*, Vol. 29, No. 4, 125-134.
- 週刊現代 (2017). いま日本中で急増している「マンション管理人失踪」という異常事態. <http://gendai.ismedia.jp/articles/-/52215>. (参照 2017-8-31)
- 鈴木雅之・陶守奈津子・服部岑生 (2006). NPOと住民の協働による団地再生のためのリフォーム・高齢者支援

コミュニティビジネス（都市計画）. 日本建築学会技術報告集, Vol. 12, No. 23, 385-388.

鈴木茂夫（1993）. わが国のマンション問題のアウトライン. 日本不動産学会誌, Vol. 8, No. 2, 40-50.

高村学人（2012）. コモンズとしてのマンション-都市と市場のなかでの公共性（間宮陽介・広川裕司（2012）. コモンズと公共空間. 昭和堂, 143-174)

Abstract

In recent years, many condominiums in Japan are facing with the aging of facilities and the increase of elderly residents, and required a variety of repairs and renovations in order to maintain their living environment. On the other hand, due to inactive communities, lack of janitors and conflicts of interest between generations, it is becoming more difficult to form consensus on important matters for managing condominiums. Furthermore, there are cases where some of the residents are in arrears of management costs (including management fee and contribution to repair service fund) or opposing to raising the prices, then even necessary maintenance activities cannot be implemented because of fund shortage. There is also a concern that this situation may lead to “slumism” of condominiums and real estate market crash. As a background of this critical situation, we can theoretically assume a “social dilemma situation” in which individual resident's “short-term pursuit of private interests” conflicts with the community's “long-term pursuit of public interests” regarding living environment and social relationships as common properties. To improve such a situation, we need measures to reduce non-cooperative behavior and to induce cooperative behavior. In this study, we conducted interviews with managers from two condominiums located in Osaka and Kyoto, both of which have been managed well for many years. We will describe the activities for solving social dilemmas taken in those condominiums and elicit suggestions from the comparison between the two cases. Then, we will discuss what types of empirical scientific research, including modelling and quantitative analysis, should be conducted in the future to help condominium residents find and expand solutions to the dilemma situations.

(受稿：2017年9月11日 受理：2017年10月23日)