

分譲マンション居住者コミュニティにおける合意形成円滑化のための実践的方策に関する研究

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)

池端 菜摘 (JFE スチール株式会社, 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)

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 practical methods of smooth consensus building for residential communities of condominiums

Yuichiro Kawabata (Graduate School of Engineering, Kyoto University)

Natsumi Ikebata (JFE Steel Corporation)

Satoshi Nakao (Graduate School of Engineering, Kyoto University)

Satoshi Fujii (Graduate School of Engineering, Kyoto University)

要約

近年我が国では、分譲マンションの管理問題の深刻化に関する指摘が相次いでいる。これらの問題の多くは、マンション居住者のコミュニティにおいて合意形成が円滑に行われるか否かによって、その解決の可否が左右されると考えられる。分譲マンションは巨大な建造物を多数の世帯が共有するものであり、合意形成や利害調整に要するコストが極めて大きいことから、「本質的に危険な資産である」との指摘まで存在している。しかしすでに600万戸以上のマンションが供給されている今日、マンションという居住形態そのものを否定しても問題は解決しない。本研究では、マンション居住者のコミュニティにおける「合意形成能力の向上」と「合意形成難易度の抑制」という観点から、マンション管理問題の解決策に関する包括的な把握を試みる。マンション居住者コミュニティをめぐる既往研究を概観した上で、京都府及び大阪府において「自主管理」によって円滑な合意形成を可能にしているマンション管理組合に対して実施したヒアリング調査の報告を行い、あわせてマンション管理をめぐる「課題」とその「解決策」の一覧化を行った。

キーワード

分譲マンション, 合意形成, コミュニティ, 高齢化, マンション管理

1. マンション問題の深刻化

1.1 現代のマンション問題

近年一般のジャーナリズムにおいても、マンションの管理問題の深刻化に関する指摘が相次いでいる(牧野, 2015; 廣田, 2016; 週刊現代, 2017)。池端ら(2017)が論じているように、分譲マンションには建物の老朽化や、高齢化に対応した構造のバリアフリー化など「ハード」をめぐる現代的な課題も多くみられるものの、近年大きな問題として取り上げられているのは、マンション居住者間の組織・共同体運営が上手く行かないという「ソフト」をめぐる課題である。

本稿は、分譲マンションの居住者のコミュニティが抱える問題の解決方法について論ずるものであるが、まず始めに問題の所在を明確にしておきたい。「マンションとコミュニティ」というテーマは、往々にして「マンションでは近所付き合いが希薄」といった問題として論じられるものの、近年の我が国のマンション研究を踏まえると、そう単純ではない。確かに、集合住宅における「孤独死」が社会問題となったり、マンション居住者はプライバシーやセキュリティを重んじるといった側面がある

と指摘されたりもしているのであるが、後述するようにマンションにおいてもコミュニティ形成の度合いには幅がみられるし、住民の意識においては近所付き合いの重要性が軽んじられているわけでもないとの指摘もある(成富, 2012; 伊藤他, 2009)。

マンション問題を考える上で重要なのは、マンション住民のコミュニティの質が戸建て住宅街におけるそれに比べて高いか低いかということよりも、むしろマンションにおいてはコミュニティ運営が上手く行かなかった場合のリスクが極めて高い、という点であろう。近年マンション管理の「崩壊」や、それによる「スラム化」の懸念などが指摘され始めているのであるが、これらは大きく分けて2つの問題を指摘していると言える。一つは、管理の担い手(管理組合の理事や理事長のなり手)の不足等により、日常的な管理業務が遂行できずに清掃やインフラのメンテナンスが滞る「管理の行き詰まり」の発生である。もう一つは、マンションの建物が耐用年数を迎える際に、どのように処分するかについての「合意形成」が上手く進められないのではないかと「最終処分」の問題である。なお、後者に類する課題は、「大規模改修」の実施に際しても生じ得る。

1.2 日常的管理の行き詰まり

戸建て住宅であれば、各住戸の環境維持・管理は、費

用においても作業内容においても、概ね各住民の自己責任により遂行することが可能である。しかし分譲マンションの場合、各戸の居住スペース内部は自己管理の範囲であるものの、土地と構造物全体を共同所有しており、共用スペースの環境維持（清掃やメンテナンス）も、区分所有者間の共同作業かもしくは合意に基づいた外部業者への委託によって遂行され、その費用も共同負担である。したがって本質的に、住環境維持の方針やコスト負担に関して、比較的高い合意形成のハードルを有している。

この性質を指摘して、「マンションという複雑な権利関係の下に成り立つ資産は、単独所有の戸建てや賃貸の建物と比べて、きわめて多数の区分所有者による単一的意思決定を必要とする事項が多く、そのための権利調整費用が高額であって本来的に危険な資産である」（福井，2016）とまで指摘する主張も存在する。もちろん、深刻な問題を抱えることなく、順調に管理・運営が行われているマンションも多いのではあるが、ひとたび合意形成や利害調整が円滑に進められなくなった場合に区分所有者が背負うリスクが大きいため、戸建て住宅の場合に比べて組織やコミュニティの運営に極めて強い注意を払わなければならないのである。

行き詰まりの一例を挙げると、外部委託により管理を担っていた担当者が退職したり、場合によっては疾走したりした場合に、住民自身の共同運営能力の欠如が露呈して、ゴミの処理などごく基本的な住環境維持活動さえままならなくなっているというケースが報道されている（週刊現代，2017）。

1.3 大規模改修や最終処分に関する合意形成

鉄筋コンクリート造のマンションも、築50年から80年程度で耐用年限を迎えるのであるが、その場合に建物と土地をどのように処分するか、というのはマンション居住者にとって大きな課題である。

立地条件が良好で、マンション価値が維持または向上しているケースでは、選択肢が豊富にあるため合意形成は比較的容易であると考えられる。区分所有者の管理組

合を解散して一括売却するにしても、十分に高い価格で売り払うことができるのであれば合意し易いであろう。また建て替えに関しても、区分所有者が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、従前の区分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という「等価交換方式」が実現できる場合、従前の住民の実質的な負担はごく少ないか又は負担無しで、建て替えが実施できる場合もある（牧野，2015）。しかしそれが可能なのは、好立地で建て替え後の高収益が見込める場合に限られる。周辺の都市開発がどのように推移するかにも依存するものであるから、一マンションの区分所有者の努力で維持・改善することは一般に困難である。

1960年代から我が国で分譲マンションの建設が始まり、それ以来右肩上がりでも供給戸数は増加を続け、2016年時点でのストック戸数は633万戸強となっている（図1＝国土交通省，2016より作成）。現時点では多くのマンションが耐用年限を迎えていないが、築30年を超える分譲マンションのストック戸数は既に151万戸に達しており、最終処分の課題が徐々に差し迫りつつある状況である（図2＝国土交通省，2016より作成）。

我が国では、マンションの急増に伴い、マンションを巡るトラブルを未然に防ぐため、「建物の区分所有等に関

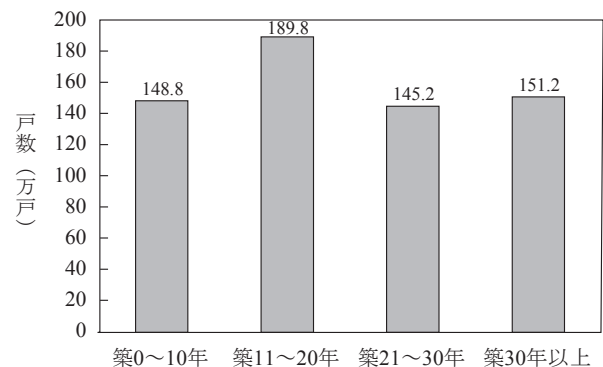


図2：築年数別ストック戸数

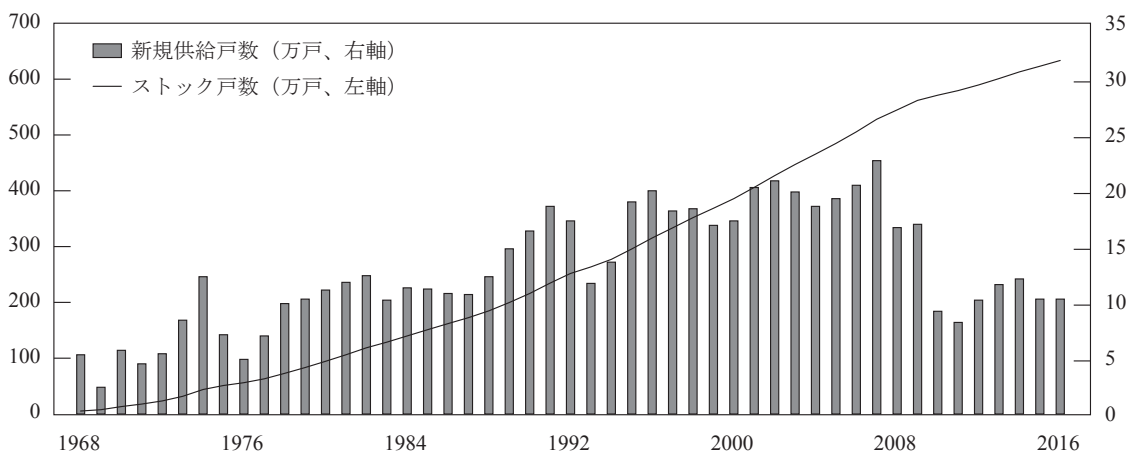


図1：国内中高層分譲マンションストック戸数の推移

する法律（区分所有法）」が1963年に施行されているが、好条件での建て替えが可能でない老朽化マンションの最終処分の際に、区分所有法が機能するかどうかの知見は十分に蓄積されていない。また、海外でも先進国を中心に日本のような区分所有法を保有する国があるが、いずれの国でも大量の老朽化した区分所有建物の最終処分についての経験が未だないことが報告されている（法務省, 2013）。

我が国においてマンションの建て替えは200事例程度みられるのであるが、高齢者の場合、建て替えには同意しない傾向が強いと言われる（牧野, 2015）。多少とも費用負担を伴うのであれば、長期の将来にわたって居住する見込みがあるわけでもなく、かつ所得も限られている高齢者が、建て替えに同意する動機は大きくはないからである。また、建て替えではなく区分所有の「解散」と資産の「売却」を選択する場合であっても、取り壊し等のための費用は必要になり、また建て替えの場合と同様の理由から、高齢者にとっては現状維持のほうが望ましい場合も多いであろう。

なお、2014年までに建て替えを実施したマンション（地震による倒壊を除く）の築年数は平均33.4年であったことから（東京カンテイ, 2014）、これまでの事例のほとんどは躯体が老朽化したためというよりも、建て替えることで土地を高度利用することができるという好条件があったために建て替えを実行したものであると考えられる。

建て替えをめぐる想定されるような意思決定の行き詰まりは、マンションのライフサイクル中で数回行われる「大規模改修」をめぐる生じ得る。例えば東京都が2013年に実施した調査によれば、東京都内の分譲マンションで耐震診断を実施しているのは17.1%、耐震改修の実施率は5.9%に留まっている（東京都, 2013）。多額の改修費用を要するため改修に同意する住民が少ないのが一番の理由であり、また改修実施のめどが立たない限り、耐震診断によって問題が発見された場合は資産価値が低下することから、診断そのものに反対する声も多い。この問題も、今後30年、40年にわたって居住することが見込まれ相応の所得を持つ若い世代の居住者と、そうではない高齢の居住者の間では、合意を形成するのが難しいであろう。また、マンションの建設当初から当然に予想された周期的な大規模改修の費用に関しても、そもそも修繕積立金の設定が過少であることによって、同様の問題を抱えるケースがあるとされる（高村, 2012）。

1.4 本研究の目的

上述の問題はいずれも、マンションが「高度な合意形成能力」や「成熟したコミュニティ」を本来的に必要とする居住形態であることに由来する問題である。先に引用した「マンションは本質的に危険な資産である」という指摘も、マンションの居住者のコミュニティというものが、本質的に難易度の高い合意形成上の課題を抱える共同体であることを指している。

もちろんいずれの問題も、経済的条件がきわめて良好であれば、高い合意形成能力を必要とせず解決可能である可能性はある。日常的管理については、管理会社に対して高額な委託費を払う余力があるのであれば、優れたサービスを購入することが可能であろうし、最終処分に関しても、マンションの立地条件が良ければ「等価交換方式」によって住民の実質的な負担なしに建て替えを行うことが可能である。

しかし経済的条件にとりわけ恵まれているわけではないマンションにおいて、上述のような問題を解決していく手段は、共同体内部における合意形成や利害調整の能力を高める他に無いのが現状である。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がしばしばあると指摘されているが（高村, 2012）、日本の場合は法的根拠が乏しく困難であり、あくまで住民の自治に任せられる形とならざるを得ないのが現状である。

つまり、マンション居住者コミュニティの「合意形成能力」をいかに高めることができるかという点に、現代のマンション問題の解決の方途は集約されると言えるのである。また、住民の多くが高額所得者ではなかったとしても、高い自主運営能力を持った共同体であれば、長期間かけて計画的に資金を蓄積することで、問題を「経済的」に解決する選択肢を増やすことも可能になるであろう。

ただし現段階では、マンション居住者のコミュニティの合意形成能力を高めるための具体的な方策について、理論的・実証的な研究が豊富に行われているわけではない。意思決定や合意形成問題の解決に資する一般的なフレームワークとして、たとえば社会的ジレンマの解消・低減法という形での知見は蓄積されているが（藤井, 2003）、マンション管理の現場における「実践」に資する知見としては、より具体的でマンション管理問題に焦点をあてた調査・研究が必要となる。

池端ら（2017）の研究はこうした問題意識の下で、マンション管理をめぐる合意形成問題の構造を社会的ジレンマ理論に基づいて解釈した上で、そのジレンマを解決し円滑な合意形成を実現しているとみられる2つのマンション管理組合に対しヒアリングを行い、その運営状況を総合的に描写・報告することを企図している。しかし当該研究においては、ヒアリングや既往研究を踏まえて、マンション一般における管理上の諸課題の解決という「実践」に直接活用可能なツールを取りまとめるには至っていない。一方でそうした実践の現場においては、課題解決に援用可能な「解決方法群のリスト」が存在すれば、それを参照することでより円滑に具体的な問題解決方法を構想し、計画し、実践することも可能になると期待される。上述の調査の対象となっている2つのマンションにおいて、良質な問題解決の実践が行われているのであれば、その方法を転用（民間企業等ではしばしば「横展開」と言われる）可能な形で記述しておくことは有益であろう。については本研究では、これら2マンションの事例を中心に、既往研究も踏まえた上で、「問題解決方法群の

スト」を作成することを目的とする。

なお、注意が必要なのは、コミュニティの質的改善といったことを目指す場合、往々にして「親睦を深める」という意味での「コミュニティ活性化」ばかりに注目が向けられがちであるが、問題解決の方法はそれだけではないということである。たとえば費用負担をめぐる合意形成について言えば、もちろん住民間に深い「親睦」が行われていることによって議論が折り合いやすくなるという面も重要であろうが、そもそも費用節減の努力をすることによって、合意形成が容易になる可能性も大にある。つまり大きく区別して、「合意形成の能力を向上すること」と、「合意形成の難易度を低減すること」という、2つの方策が存在するということである。したがって本研究では、合意形成能力の向上に関わるコミュニティの活性化や組織運営改善の方策と、合意形成難易度の低減に関わる実務な課題の解決策の双方について、整理を行うこととする。但し、マンション運営上の費用削減等については既往の学術研究が乏しいため、主として筆者らの実施したヒアリング調査に基づく。

マンション問題の解決策の幅広い把握と整理の結果が、マンション管理の現場で「具体的方策」を求めている住民に対し、アイデア源としての役割を果たし得ると言う点は先に指摘した通りである。すなわち、個々のマンション問題の解決現場で、本研究でとりまとめる対策リストを参照しながら、その現場で実践可能なものを選択し、一つ一つ実践していく、という形での活用が可能であることが期待される。また、そうした実践によって合意形成能力が高まるに連れて、当該リストの中から選択可能となる項目が増加していくことも期待される。一方それに加えて、本研究を通じて得られる解決策のリストは、今後、実験や調査データを用いた定量的研究を行うための重要な準備作業ともなる。本研究はこうした経路で、マンション管理をめぐる実践及び学術研究に資することを目的とするものである。

1.5 本研究における「合意形成能力」

サスカインドらは合意形成について、多数決とは異なり、慎重なコミュニケーション過程の中で「ほぼ全員の合意」を得る取り組みであると述べており、そのための5つのステップ（招集・責任の明確化・熟議・決定・実行）を定式化している（Susskind and Cruikshank, 2006）。これは都市計画など公共政策の決定を念頭に置いて体系化されたものであり、マンション居住者のような小規模なコミュニティではよりインフォーマルな枠組みが用いられるのが普通であろうが、サスカインドらのモデルの第一ステップ「招集」において、「合意形成課題の明確化」(conflicts assessment) と「合意形成のための討議に意味があるか否かの判断」が行われる点は示唆的である。つまり、合意を目指して関係者が互いに説得や利害調整を行うという作業ももちろん重要ではあるのだが、それ以前にそもそも、「合意形成課題が存在すること」や「合意に到る必要があること」について関係者の見解が一致しなければ

ならないわけである。

これは一見、指摘するまでもない当然の事実であるようにも思えるが、共同体内で何らかの利害対立が発生しているか、もしくは対立までは生じていなくても共同での意思決定を要する事項が存在するにもかかわらず、それが放置され、合意形成プロセス自体が開始されないという場面も考えられる。そうだとすればマンション居住者の共同体は、

- 課題を放置することなく、合意形成プロセスを必要な時に適切に開始することができる。
- 合意形成プロセス開始後に、関係者が相互理解と慎重な討議を通じてお互いに歩み寄り、合意に到ることができる。

という性質をともに有する必要があると理解することが可能であろう。

合意形成課題には様々な種類と難易度のものが存在し、その解決の過程も様々であろうが、上記2つの性質はいずれの課題に向き合う際にも必要とされる、一般的なものであると考えることができよう。本研究において「合意形成能力」と述べる場合、原則としてこの2つの一般的性質を指すものとする。

2. マンション住民のコミュニティに関する既往研究

2.1 マンションコミュニティの現状

2.1.1 コミュニティ意識

成富（2012）は、集合住宅への居住は、高齢者の孤独死を典型として「コミュニティ衰退」あるいは「コミュニティ不在」の文脈で語られることが多いものの、集合住宅という居住形態がコミュニティ形成の阻害要因となるのか、それとも促進要因となるかは場合によるのであって、一律には語る事ができずと指摘する。

伊藤ら（2009）は、大阪市内の7件の高層マンションから281人分のアンケートを回収し、近所付き合いに関する住民の意識調査を行っている。高層マンション居住者はセキュリティやプライバシーへの重視から、近所付き合いを望まないとしばしば指摘されるものの、この調査によれば「親しい付き合いがあるべき」と考える人が3割程度、「最低限の付き合いがあるべき」と考える人は5割に上っており、近所付き合いに関して否定的というわけではない。ただし、意識としてはそうであっても、現状としては「挨拶程度」しかしないという住民が多くを占めている。マンションで住民同士の「立ち話を見かける」と回答する人の割合は、2～3割のマンションから8割超のマンションまで大きな幅があり、一概にコミュニケーションが希薄であるとも豊富であるとも言い難い。コミュニティ活動に目を向けると、マンションの共用スペースはかなり活用されており、「集会スペース」については月1回以上使う人が56%、共用の趣味・娯楽スペースは月1回以上使う人が65.3%に上っている。

2.1.2 個人情報意識の高まり

一方、コミュニティ形成に大きな課題を抱えるマンションの事例として、例えば個人情報保護意識の高まりによって、管理組合として入居者名簿の更新を行うことすら難しいというケースがあり、あるいは理事会の連絡網すら作成できないマンションも存在する（笹倉，2017）。その結果、居住者同士で連絡を取るにも管理会社を経由しなければならず、そのようなマンションでは近所付き合いの深化は難しいであろう。

2.1.3 コミュニティ親睦施設・活動の事例

マンション居住者のコミュニティ親睦活動の事例について、既往研究においていくつかの報告があるが、活動内容は似通っており、ここでは代表的なものを取り上げる。

大阪府・京都府・兵庫県内の分譲マンションにおいて、52件のアンケート回収と9件の管理組合理事長インタビューを行った笹倉（2017）の研究では、「集会室」はほとんどのマンションに設置されており、積極的に活用されている。建設時期が新しい大規模なマンションでは、デベロッパーが商品としての特色を出すために、運動施設や趣味施設を設けている場合もある。設置数が多くかつ利用頻度も高い共用施設は、集会室、キッチン付き集会室、キッズルーム、公園、ゲストルーム、シアタールームであった。コミュニティ活動として代表的なのは、趣味のサークル活動と、子供向けイベント、祭り、避難訓練等である。なお稀な例として、管理組合の活動として住民の葬儀を行っているケースも見られる。また、マンションとしての共用施設を活用するのみならず、地域の中学校のグラウンドを借りて居住者の運動会を開催するといった事例も存在する。

中西ら（2009）は阪神間の17のマンションに対しアンケート調査（417件回収）を行い、マンション内でのコミュニティ活動の実態を報告している。趣味のサークル活動としては、太極拳、料理、パソコン教室、エアロビクス等が挙げられ、より幅広いコミュニティ活動としては、親睦会、もちつき、ラジオ体操、清掃会、防災訓練の実施例が多い。

乾ら（2012）は、新たな住居を求める市民グループが建築の専門家の支援を得ながら共同の討議を行い、居住空間を主体的に設計する「コーポラティブ住宅」として建設された、京都市内のマンション「ユーコート」の事例を詳細に報告している。コミュニティ活動に着目すると、音楽アンサンブル、太鼓、農園、ヨガ体操、釣り、ソフトボールなど様々なサークル活動が存在するとともに、祭り、七夕、キャンプ、海水浴、運動会、ハイキング、クリスマス会、新年会、とんど焼き、節分など、多彩な交流行事が行われてきた。この乾らの研究では1985年の竣工時から約20年間のコミュニティ活動の歴史がまとめられており、子供の成長や減少、高齢化などによって活動の内容が時代ごとに変遷していく様子が確認できる。また、趣味のサークルのようなものよりも、夏祭り・

七夕・運動会・節分といった規模の大きい行事が長年に渡り継続されていることも明らかになっている。

2.1.4 コミュニティと防災

中西ら（2009）は、「防災訓練」は多様な年齢の住民が参加しやすいイベントの一つであり、防災という本来の目的の他に、近所付き合いの活発化のために活用される余地も大きいと指摘している。その一方で、マンション内に「親しい人」が多い住民の方が、災害時の相互支援に積極的な意向を示していることを報告しており、「防災活動」と「近所付き合い」は相互に高め合う関係があるのだとも考えられる。村田（2012）の研究においても、東日本大震災に際して、日常的にコミュニティ活動が活発に行われていたマンションほど、安否確認や炊き出しが円滑に行われたことが指摘されている。

2.1.5 周辺コミュニティとの関係

例えば地域の交流行事等は、1つのマンション単位で完結するわけではないものも多いため、コミュニティのあり方を考える際には、マンションと周辺地域との関係も考慮に入れた考察が必要になるだろう。

小伊藤ほか（2004）は京都市の都心部で、9つの中高層マンションの住民と周辺住民にアンケート調査を行い（マンション94世帯、周辺住民67世帯から回収）、またマンション居住者5名と周辺住民14名に対するヒアリング調査を行って、両者の意識の比較を行っている。この調査からは、マンション居住者と周辺の古い住民のコミュニティ的統合が、いかに難しいかが描かれている。周辺住民は「マンション住民が伝統行事にしっかり参加してくれない」等の不満を抱いている一方で、マンション住民は「マンション建設反対等の看板がいまだに立っており、疎外感を感じる」等の不満を抱いている。

広瀬（2000）においても、新たに建設されたマンションの住民は、その土地の旧住民に比べて、全般的に地域行事への参加が少なく、定住意識が低いこと等が指摘されている。また、今西（2008）においては、清掃活動や係分担などの負担を伴う地域活動へのマンション住民の参加率が低いことや、マンション住民とのやり取りにおいて管理組合や管理会社が仲介することとなり直接の接触が限られている点について、既存の町内会が問題視している様子が報告されている。こうした、マンションと周辺地域の距離感は、多くの地域で問題になっているものと考えられる。

2.2 マンション管理とコミュニティ形成の担い手

2.2.1 管理組合と自治会

マンションにおけるコミュニティ活動を推進する上で、長く論争的になっているのは、それをどの組織が担うのかという問題である。分譲マンションの購入者は、区分所有法の定めに従って全員が自動的に「管理組合」に加入することとなるが、一方でマンションの内外には「自治会」（町内会）という親睦組織も存在する。マンション

内のコミュニティ形成を、管理組合が担うべきか自治会が担うべきかについては、様々な見解が存在する。

山田ら（2014）によれば、自治会よりもむしろ、全員加入が定められている管理組合のほうが、コミュニティへのコミットメントを成り立たせる上では絶好の単位であるとの議論も存在するようである。2004年に国土交通省が分譲マンションの標準管理規約を改正し、いわゆる「コミュニティ条項」を追加したのは、そのような考え方に基づいているのであろう。

このコミュニティ条項は、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」を追加したもので、管理費の使途にも明示的に追加されたのだが、福井（2016）によればこの条項については区分所有法が定める本来の管理組合の目的を逸脱するものとして批判が多く、また本旨に外れる出費（任意参加のレクリエーション活動や趣味の活動費、役員の懇親会費等）が行われるなどのトラブルも多発していた。

その結果、2016年の再改正によってコミュニティ条項は削除され、その代わりとして「マンション及び周辺の風紀、秩序及び安全の維持、防災並びに居住環境の維持及び向上に関する業務」が位置づけられることとなった。管理組合は区分所有法によって強制加入させられるものであるから、その業務範囲は慎重に制限されるべきであって、主として建物を中心とする資産価値の維持・向上に資する活動のみに限られるべきであるという趣旨の改正である。

しかし先にも述べたように、強制加入の管理組合だからこそ、コミュニティ活動の基盤として活用され得るという見解も一方には存在するし、「自治会は管理組合とは異なり加入が任意である。その結果、加入者が夏祭りなどのイベントを目的とした子どもがいる世帯に偏るなど、マンション全体のコミュニティ活動の担い手としては不十分な組織であるといえよう」（笹倉，2017）との指摘もあり、この問題は今のところ決着をみていないのが現状である。

法的には、現行法を前提にする限り、コミュニティ活動は任意加入である自治会の役割であると理解せざるを得ない。マンション一棟で自治会を形成し、管理組合と自治会が一体となって運営されているケースもあれば、マンションを含む地域の自治会に住民がそれぞれ加入するというケースもあり、またマンション住民が自治会に全く参加していないというケースも存在する。村田（2012）によると一体型の運営を取った場合、「自治会は任意加入でなければならない」という理由で行政サイドから自治会としての認可が獲得できないといったケースもあるようである。また自治会と管理組合は、会費を同時に集金するにもかかわらず会計を厳格に区別しなければならないなど、運営の煩雑さも問題になっている。より柔軟に様々な運営形態が許容されるよう法整備が求められると言えるだろう。

2.2.2 コミュニティ活動の企画・運営の外部委託

笹倉（2017）は先に引用した研究の中で、近年「コミュ

ニティ」を商品価値として企画に盛り込んだ分譲マンションが増えていると指摘し、デベロッパーや管理会社が主導してコミュニティ形成のための施設整備や施策が行われているという実態について論じている。デベロッパーが、マンションの商品価値の一つとして共用施設を充実させ、またコミュニティ活動が行いやすくなるような支援サービス（運営の受託やコンサルティング）を提供するケースが増えているというのである。そうしたサービスに需要があるという事実は、「マンション住民は近所付き合いが希薄」という一般的なイメージの修正を迫るものと言えるだろう。

ただし、もちろん近所付き合いを始めとしたコミュニティ活動が、外部の企業のサービスに依存するというのは本来的に望ましい形態とはいえない。実際、そのような外部サービスを受けているマンションの住民においても、外部委託を将来にわたって継続する意向が強いわけではない。笹倉によれば、「言わばコミュニティのきっかけづくりをデベロッパーが担い始めている」というのが実態のようである。つまり、住民には住民間の親睦を深めたいという願望がありながら、とりわけ新築マンションにおいては「誰が中心となるのか」「何から始めればいいのか」がわからないため、しばらくの間は専門の支援会社がイベントの企画・運営を受け持って「きっかけ」を与え、徐々に住民主導に切り替えていくというプロセスが想定されている。実際、笹倉（2017）の調査時点で行われていたコミュニティ活動には、分譲時点でデベロッパーが企画していたものもあれば、その後に住民が独自に企画したものも存在している。

なおこのことは、分譲マンション以外の住居形態でも事例が報告されている。たとえば、神戸市内で阪神・淡路大震災の避難者向けに提供された、「ふれあい住宅」となづけられた公営のコレクティブ住宅で、入居時に住民同士の共同作業の進め方などコミュニティ志向な生活の送り方に関するワークショップを開催したところ、これに参加した住民はコミュニティ活動への参加意識が高かったという報告がある（佐々木他，2004）。これも、コミュニティ活動の「きっかけ」を外部から与えられることの有効性を示す例であると言える。

3. 円滑な合意形成を実現しているマンション管理組合の実践事例

3.1 ヒアリング概要

本章では、管理会社に頼ることのない「自主管理」による運営を長年にわたり継続し、住民間の合意形成が円滑に進んでいるマンション事例について、筆者らが当該マンションの管理組合の中心的人物に対し行ったヒアリング調査の結果を報告する。一件は京都市に所在する「西京極大門ハイツ」であり、ヒアリング対象者は複数回にわたって理事長を務めてきたSさんである。もう一件は大阪狭山市に所在する「グリーンコーポ狭山」であり、ヒアリング対象者は長年役員を継続して務めているKさんである。池端ほか（2017）において既に報告されてい

る部分もあり、重複する内容に詳細には繰り返さないが、必要に応じて言及を行う。

自主管理マンションは、住環境の維持・改善にかかる諸施策について、全て管理組合を中心とする住民の企画・決定に基づいて実施している（もちろん工事の作業等は外部に委託する）。これらのマンションで実施されている施策は、特段経済的条件に恵まれたわけでもなく、また外部の専門家による強力な支援によるものでもなく、住民自身の創意工夫により発案されたものが多いため、多くのマンションにおいて参照する価値があるものであろう。ヒアリングの実施状況は表1のとおりである。

表1：ヒアリング実施状況

グリーンコーポ狭山 (大阪府大阪狭山市)	2016年7月25日、10月28日、2017年2月8日、11月15日、2018年3月16日
西京極大門ハイツ (京都府京都市)	2016年8月9日、2017年10月6日、2018年3月8日

3.2 合意形成能力の向上に資する施策

3.2.1 長期計画の策定

西京極大門ハイツにおいては、「まちづくりマスタープラン」と呼ばれるマンション運営の長期方針が策定されている。一般的なマンションにおいても、「長期修繕計画」が策定されるのは普通であり、2013年のマンション総合調査によれば89%の管理組合が策定している（国土交通省、2013）。しかし西京極大門ハイツのマスタープランは単なる長期修繕計画とは大きく異なっており、マンションの過去の歴史を詳細に振り返りつつ、どのようなマンションにしていきたいかという「ビジョン」「目標」を述べ、マンションの未来像の共有を促そうとしている点が特徴的である。

Sさんによればこの「マスタープラン」が存在するおかげで、マンションの長期的な方向性についての認識共有が容易になっており、規模の大きな工事の実施などにおいても反対意見が出にくく円滑に意思決定が進められているとのことである。

長期ビジョンが存在することで、それが示す未来の姿から逆算して現在の施策の妥当性を明確に説明・判断することができ、そのことによって合意形成が促進されているものと考えられる。

グリーンコーポ狭山においては、「マスタープラン」のような多彩な内容の長期計画が作られているわけではなく、数年前から管理組合の総会において、今後20年～30年で建物の耐用年数が到来することを踏まえ、その時にどうするのかという議論を積み重ねてきており、住民が高齢化している現状を考えれば、大きな資金を負担してまで建て替えをするということは現実的ではない（つまり売却・解散が現実的である）という意見が大勢であるとのことである。

将来的に建て替えを行うのか、解散して売却するのか

によって、マンション設備への投資計画は大幅に変わるであろうから、そうした最終処分イメージが現時点で概ね共有されているのは、今後様々な意思決定を行っていく上で極めて重要なことであろう。

もちろん課題もある。そもそも20～30年も先の話であるから、今後様々な意見が出る可能性があり、長期間に渡って議論を継続する必要がある。そのためグリーンコーポ狭山では、取り壊して土地を売却して解散するのか、将来の状況次第では建て替えをするのかについて、区分所有者の意識を高めるため、今後も総会をはじめ機会あるごとに議論を積み重ねていくとのことである。また、いずれの場合も取り壊し費用は必要になるため、その費用を見込んで、築60年時点までの収支計画を策定し、会合の都度提供されている。

3.2.2 業務軽減

マンション運営への参加意識を高める上では、管理組合の役員を努めることに積極的な住民が多いほうがよいことは言うまでもないが、そのためには役員の業務をいかに効率化し、負担を軽減するかが重要である。

グリーンコーポ狭山では、会計パッケージを独自に修正した会計システムによって、会計事務がすべて電子化されている。また、ネットバンクの口座資金の動きがリアルタイムで確認が可能であり、その都度会計システムに入力され、マンション全体の出納履歴や財務状況が、手に取るように把握できるようになっている。決算処理を実施する際にも、過去の記録を突き合わせて決算資料を起こすという煩雑な手間をかける必要もなく、システムから出力される決算データを、決算書のフォーマットに転記、整理するだけで総会に臨むことができる。

出納管理がシステム化されていることは、理事長のKさんによれば、役員（特に会計）の業務負担を可能にするのみならず、「おカネの管理がしっかりしている」という理事会の良好なイメージにもつながっており、管理組合活動に対する住民の信頼を獲得し、ひいては共同体としての合意形成を容易にするような効果をもたらしている。

一方、西京極大門ハイツでは、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存在し、管理費の振替（引き落とし）ができなかった住人に対する、督促日以後の遅延損害金が日付ごとに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、請求手続きの煩雑さから実際に徴収しているケースは多くはない。西京極大門ハイツではシステム化によって延滞金制度を形骸化されることなく履行し、このシステムの導入の結果、管理費の未払いはなくなったという。

3.2.3 コミュニティ活性化

ヒアリング対象とした両マンションはいずれも、想像通りではあるが、コミュニティの親睦活動を活発に行っている。グリーンコーポ狭山では、他の多くのマンション

ンにもみられるように、毎年8月下旬に夏祭りを開催し、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。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」を食べるイベントが行われている。定期的な共同清掃は6～7割という高い参加率だが、これはまず全戸から事前に清掃協力金として毎月1,000円を徴集し、清掃に参加した回数に応じて年度末に返金する仕組の効果でもある。

西京極大門ハイツでは年間を通じて親睦イベントを実施しており、春は花見、夏は夏祭り、秋は防災訓練、冬はクリスマスと餅つきを毎年開催している。マンションの敷地内にキッチン付きの集会室があり、ここでは毎週日曜日に、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が運営されている。カフェの運営は数名の住民内有志が担っているが、彼らには少額ながら謝礼が支払われている。またこの集会所には、児童文庫なども設置されている。

住民の親睦の度合いが深まれば深まるほど、緊密なコミュニケーションが行われ、その結果として合意形成課題の見落としや放置は減少するであろうし、また合意形成プロセスにおける相互理解や歩み寄りも生じやすくなるものと考えられる。

3.2.4 輪番制の問題

筆者らが実施したヒアリングの中で、西京極大門ハイツのSさんは、マンション管理組合の運営において「輪番制」という慣習を改めたほうがよいのではないかと述べていた。輪番制は一見民主的で平等な制度であるから、多くのマンション運営において取り入れられているのであるが、組織運営の業務に必ずしも向いていない住民も役員を務めなくてはならなかったり、機械的に役員を入れ替えることによって前役員と旧役員の間の方針の対立が生まれたりといった、トラブルの元になっているというのである。

むしろ、一定以上の規模のマンションであれば、組織運営のノウハウに長けていたり、コミュニティのために貢献することに前向きであったりする住民が何人かはいらるものであるから、そういった住民を中心に管理組合の業務を運営していくべきではないかというのがSさんの見解である。そして住民間で管理業務負担が偏ることの不公平については、僅少でもよいから役員に報酬を支払うのが良いだろうとのことである。

輪番制で平等に分担するかわりに、報酬は発生させないという運営方式をとっているマンションが現状では多いと考えられるが、スキルや意識の高さに応じて業務を負担し、その分少額であっても報酬を支払うというように、不公平あるいは非対称な関係を正面から認めたほうが、結果的には上手く行くのではないかということである。

これは今後、学術的な研究の課題としても重要な論点であろうと思われる。笹倉(2017)の研究では、大規模修繕が継続される期間や分譲開始直後などには、輪番ではなく複数期にわたって同一の住民が理事長を務める

ケースがみられるとされるが、これは業務の継続性を重んじて一時的にとられた選択肢であろう。福井(2016)では、同一の人物が長期間役員を務めることによるモラルハザードの懸念などが指摘されている。しかし、大半の「気の進まない住民」が輪番制で平等に役員業務を負担するという方式が、果たして共同体運営のあり方として合理的なのかとさえ、疑問の余地はかなりあると言えるのではないだろうか。

グリーンコーポ狭山ではKさんが長年に渡り理事長を務めており、西京極大門ハイツでもSさんは複数回に渡り理事長を務めている。その上で、大きなトラブルなく円滑に各種合意形成が進み、マンション価値の維持にも成功し、資金の余裕も十分に生み出している。これらのマンションの運営の円滑さに関しては、これら中心的人物の貢献によるところが大きいと考えられるが、このように一部の人が重要な役割を果たしているという事実は、人間組織のあり方としてはむしろ自然であるように思われる。

先に述べたサスカインドラの合意形成論においても、課題の存在を明示して合意形成プロセスを開始したり、利害の異なるステークホルダー間の中立的な仲介者となり得るファシリテーターやミディエーターの存在が、合意形成の成否を左右する重要な存在であるとされている。そうしたリーダーシップ的機能を、共同体において最大化することが望ましいとするならば、機能の最大化よりも負担の平等化を重視する輪番制が問題をもたらす場面が多い、という可能性は十分に考えられる。

3.3 合意形成難易度の低減

西京極大門ハイツとグリーンコーポ狭山では、日々の住環境改善の努力を通じて様々な課題が解決されており、そのことがマンション住民間のトラブルを抑制し、合意形成やコミュニティ運営の難易度の抑制を果たしていると考えられる。なかでも重要なのは、費用の節減施策である。

マンション住民の合意を得る上でハードルが高い施策の多くは、費用の負担を必要とするものである。費用節減のための工夫が成功すれば、合意形成のハードルそのものを引き下げることが可能になるが、その効果は当該施策の実施を円滑にするだけに留まらない。たとえば、具体的問題をめぐって激しい利害対立が生じるのを避けることができれば、その後も良好な人間関係を維持することが容易になり、将来にわたって合意形成の円滑化に資するであろう。また、費用節減によって生み出された資金の余剰は、将来の費用負担を少なくする効果も持つのであり、そのことも将来の合意形成を円滑にし得る要因である。

3.3.1 自主管理による費用削減

まず両マンションとも、管理会社への委託管理を行っていない自主管理マンションである。グリーンコーポ狭山は新築当初から自主管理を貫いており、西京極大門ハ

イツは90年代に委託管理から自主管理に切り替えた経緯を持つ。

西京極大門ハイツでは、分譲開始当初は管理運営業務に対する住民の関心が低く、修繕積立金の十分な積立も行われていなかった。その結果、築10年を迎えた時期に大規模修繕費用が大幅に不足していることが判明し、危機感を覚えた理事長のS氏が財政面で様々な努力を行うこととなった。そうした失敗を繰り返さないために前述の「マスタープラン」が策定され、さらにその後、自主管理への切り替えが行われたのであった。

KさんもSさんも口をそろえて、自主管理が実現しているおかげで管理費用が大幅に節減できていると語る。その結果として、両マンションとも住民から徴収する管理料は比較的low額であるにも関わらず、将来の修繕計画を十分に（あるいは十分に以上）遂行できるだけの資金的余力を生み出しているのである。

管理会社への委託料が発生しないというのももちろん直接的な費用削減効果であるが、たとえば何らかの回収工事を実施するような際にも、委託管理のマンションでは管理会社が元請けとなって工事業者に発注しているケースがあり、その場合にはマンション住民の長期的な利益にとって最適なプランではなく、管理会社の収益を最大化するようなプランが選択される恐れがある。この懸念については、福井（2016）でも「双方代理」による構造的な問題（管理者が、管理会社の利益と住民の利益の双方を代理する立場にある）として指摘されている。

3.3.2 その他の費用削減

グリーンコーポ狭山では、管理費を安く抑えるための施策をいくつも実施してきた。たとえば敷地内の駐車場配置を工夫することによって、駐車台数を増加させ、駐車場利用者からの収入を増加させ、そのことが管理費の抑制に繋がっている（当然、駐車場利用者は駐車費用分の負担が増えている）。また、各戸が電力会社と契約を結ぶのではなく、マンション単位で契約を結ぶ「一括受電」を導入し、電気代の削減を行っている。共用部の照明のLED化によっても、電気代の削減が実現している。また、管理組合の管理口座をインターネットバンキングに切り替えたことでも、銀行手数料の大幅な削減が実現した。

西京極大門ハイツでも、駐車場配置の工夫による駐車台数の増加が行われている。一括受電の導入や、共用部の照明のLED化も、グリーンコーポ狭山と同様に行われている。水道を加圧給水方式（ポンプを要しない様式）へと変更したことによっても、電気代が節約された。共用部分の屋上には太陽光発電設備を導入し、この売電によって収益を上げ、運営費の足しにしている。工事の発注の際は、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比較し、調達価格の抑制に努めている。管理会社が工事の内容や発注先を決めているマンションに比べて、同規模の工事が数分の一の価格で実施できているケースもあると言う。

4. マンション管理問題解決の一覧化

4.1 合意形成促進に資する問題解決策

第2章では、分譲マンションのコミュニティに関する既往研究を概観し、コミュニティ形成の現状、コミュニティ活性化の取り組みの例、コミュニティ活性化を進める上での課題等について整理を行った。また第3章においては、「円滑な合意形成が可能なコミュニティ」の形成に成功しているマンションの事例をとりあげ、そのコミュニティの中心になっている人物へのヒアリング調査を通して、コミュニティとしての「合意形成能力の向上」と「合意形成難易度の低減」に関する取り組みの事例を取りまとめた。

上述の議論を踏まえて、本章では、現代の分譲マンション管理における主要な課題について総合的な整理を行うとともに、その解決策の一覧化を行うこととする。第2章、第3章で特に言及しなかったものも含め、なるべく詳細に一覧化することとする。

一覧化の結果は、表2のとおりである。課題について大きく分類すると、「合意形成能力の向上に関わるもの」と「合意形成難易度の抑制に関わるもの」に区別することができる。前者については、「①付き合いの希薄化」「②管理人材の不足」「③マンションの長期的イメージの不明確さ」に区別することができる。後者については「④住民の多様化による価値観の相異」「⑤住民間トラブル」「⑥費用節減」に区別することができる。一覧表では、それぞれの課題に対して、既往文献やヒアリング調査から得られた解決策を取り上げている。

- ① 住民間の付き合いが希薄化している場合、コミュニケーション量が少ないために潜在的・将来的な合意形成課題が見出されにくかったり、合意形成プロセスを開始する契機に乏しかったりすることが考えられる。また、何らかの意思決定を目指して合意形成プロセスが開始された場合も、歩み寄りの姿勢が不足して、合意に到るのが困難となる可能性がある。これに対し、親睦のためのイベント開催や、住民間交流のための共用施設の利用促進などによって、コミュニケーションを活性化させ、共同体としての一体感を高めることが、合意形成能力の向上に効果的であり得ると考えられる。
- ② 管理人材、つまり前向きにマンション管理業務に従事してもよいと考える住民が不足している場合、仮に理事会が形成されていたとしても、潜在的あるいは将来的な合意形成課題を他人に先駆けて発掘していくようなリーダーシップは発揮されにくいであろう。また、区分所有者間でトラブルが生じた場合や、重要な意思決定を行わなければならない場合に、合意形成に向けた討議のファシリテーションやメディアーションも大きくは期待できない可能性がある。対策としては、事務効率化のためのシステム導入によって業務負担を軽減することや、あるいは管理業務への参画意向が低い住民を無理に「平等な負担」の対象とはせず、スキルやモチベーションの高い住民を中心に運営し、負担の不平等感は報酬の支払いによって埋め合わせるとい

表2：分譲マンション管理における課題と解決策リスト（1）

課題分類	既往文献+ヒアリングによる解決策（重複あり）	補足	出典
①付き合いの希薄化	親睦イベントの実施	花見、夏祭り、地蔵盆、フリーマーケット、炊き出し訓練、もちつき、クリスマスパーティー、映画会、バザー会、囲碁大会、納涼大会、ソフトボール大会、新年会、敬老食事会など、住民構成に合わせて行う	廣田（2016）、萩原（2016）、川岸（1998）、笹倉（2017）、乾ほか（2012） 西京極大門ハイツ、グリーンコーポ狭山
	趣味のサークル活動の企画・支援	茶道、華道、落語、囲碁、麻雀、料理教室、ゲートボール、ヨガ、高齢者向け体操、茶話会など	川岸（1998）、乾ほか（2012）、西京極大門ハイツ、北区まちづくりセンター
	コミュニティカフェの運営	住民の交流の場を提供	廣田（2016）、西京極大門ハイツ
	共同清掃の実施	階段掃除、自転車整理、草取りなど、共同作業を通じてコミュニティの一員としての意識を高めるとともに、他の住民との関わり合い方を学ぶ	川岸（1998）、グリーンコーポ狭山
	防災訓練の実施	防災意識を高めるのみならず、共同体としての意識を高める効果を持つ	中西ほか（2009）、西京極大門ハイツ、グリーンコーポ狭山
	住民の葬儀の開催	集会室等で葬儀を実施	笹倉（2017）
	イベント運営・企画の外部委託	コミュニティ活性化イベントの「きっかけづくり」として、デベロッパーやイベント運営コンサルタントへの委託を行う。ただし長期依存は避ける。	笹倉（2017）
	イベント用品の管理・貸し出し	パーベキュー用品などを共同購入しておき、住民に貸し出す	西京極大門ハイツ
	キッチン付き集会室の設置	キッチン付き集会室は、コミュニティ志向な共用施設の中でも設置例が比較的多く、利用率も高い。居住棟と別に設ける場合、居室の一つを集会室として利用する場合等がある	笹倉（2017）、西京極大門ハイツ、グリーンコーポ狭山
	共用設備の整備・解放	集会室、パーティールーム、自習室、キッズスペースなどをルールを定めて解放し、コミュニティ活動での利用を促す	廣田（2016）、西京極大門ハイツ
合意形成能力の向上	居住者名簿の作成	居住者の属性を把握することで住民構成に合った対応が可能	西京極大門ハイツ
	登下校時間の見守り	挨拶を習慣づけるとともに、子供を軸にした交流の機会になる	北区まちづくりセンター
	管理員の巡回による高齢者の見守り	イベントなどには参加しにくい高齢者と外部との繋がりを保つ	西京極大門ハイツ
	役員輪番制の廃止	適任者が長期間務められるようにする。また少額でもよいので報酬を支払う	西京極大門ハイツ
	役員経験者によるサポート	役員経験者が裏方を務め、役員の入れ替わりを促す	廣田（2016）、グリーンコーポ狭山
	歴代理事懇親会	マンション管理の歴史を共有し、コミットメントを強化する	川岸（1998）
	管理情報の公開・共有	役員以外の住民にも管理情報を公開し、管理業務の内容を共有することで、管理業務に対する積極的な関与意識を引き出す	谷口（2012）
	会計システム等の導入	事務の自動化により、役員の業務負担が軽減される	グリーンコーポ狭山、西京極大門ハイツ
	親睦イベントの実施	イベントの運営を通じて組織運営の経験を生むとともに、将来のリーダーとなり得る人材を発掘	西京極大門ハイツ、グリーンコーポ狭山
	サークル活動助成	サークル活動を活発にすることでキーパーソンを生みやすくする	西京極大門ハイツ
③マンションの長期イメージの不明確さ	マスタープラン（長期ビジョン）の策定、詳細な取支計画の策定	長期ビジョンを明確にすることで、住民間で協調しやすくする	長谷川（2016）、西京極大門ハイツ、グリーンコーポ狭山
	売買価格の把握と将来の処分方法の検討	外部からのマンション評価を把握し、将来のマンション最終処分、つまり建て替えや売却に関して取り得る選択肢を検討しておく	西京極大門ハイツ
④住民の多様化による価値観の相異	隣接地の買い増し（建て替えを行う場合）	建て替え時の仮住まい費用の負担を減らすとともに、将来に向けた取り組みが具体的な形となり、長期的なプランへの合意形成が促進される	西京極大門ハイツ
	売買価格を把握する	購入者の階層を把握	西京極大門ハイツ
	新規入居者の属性を把握する	どのような層、どこに住んでいた人が入居してくるのか傾向を把握して、PRの方針に役立てる	西京極大門ハイツ
⑤住民間トラブル	マンション販売用パンフレットを製作	どんなマンションかを購入者に知ってもらい、ミスマッチを抑制する	西京極大門ハイツ
	マスタープラン（長期計画）の策定	マンションで行う各種取組みの位置づけを明らかにしておく、事前の理解を深める	長谷川（2016）、廣田（2016）、西京極大門ハイツ
	マンションの実態に即した規約改正	ベットや民泊の可否など、ルールは明確かつ状況の変化にも対応したものとする	廣田（2016）、西京極大門ハイツ
	住生活に関する説明会・相談会の実施	全区分所有者に開かれた意見公募の場を設ける	西京極大門ハイツ、グリーンコーポ狭山
	児童文庫、幼児が遊べるフリースペースの提供	近所への迷惑を心配することなく子供が遊べる場所を提供	笹倉（2017）、西京極大門ハイツ
合意形成の難易度の低減	親睦イベント実施	参加や運営を通じて住民が交流する機会を設ける	西京極大門ハイツ
	業者の合見積もりをとる	最適な価格での調達を行う	西京極大門ハイツ
	管理会社変更	委託管理の場合、マンション住民にとってより有益な委託会社への変更も必要に応じて検討する	廣田（2016）
	自主管理への移行	委託管理から自主管理に変更することにより、委託料を削減するとともに、各種調達行為における中間マージンも削減	西京極大門ハイツ、グリーンコーポ狭山
	一括受電の導入	一括受電サービスを提供している会社を仲介することで、電気代を低減	廣田（2016）、西京極大門ハイツ、グリーンコーポ狭山
	各戸の窓ガラスを真空ガラスに変更	断熱性の高い真空ガラスにすることで、電気代を削減	廣田（2016）、西京極大門ハイツ
	⑥経費節減	共用部の照明LED化	電気代の削減
加圧給水方式変更による電力の削減	ポンプが不要になることによる電気代の削減	西京極大門ハイツ	
駐車場の配置見直しによる台数増加	駐車場利用者からの収入増加が、管理費の抑制につながる	西京極大門ハイツ、グリーンコーポ狭山	
屋上換気扇のインバータ調整	インバータ制御によって取り入れる外気の量を変えて省エネを実現	西京極大門ハイツ	
工事の仕様書を管理組合で作成する	ノウハウが必要だが、マンションにとって最適な工事内容を模索できる	西京極大門ハイツ	
太陽光発電設備導入	売電により収入増	廣田（2016）	

た方策が有効ではないかと考えられる。

- ③ マンションがどのような未来を目指しているのかという長期的イメージが不明確であると、将来に向けた合意形成課題の発掘や解決は行われにくくなると考えられる。また、将来像から逆算して現在の課題に取り組むことができないため、現在の課題解決の仕方において、合意が得られにくくなる恐れもある。そのため、マンションの長期的・全体的計画について住民間でイメージを共有することが重要であり、場合によっては文書化することが有効であろうと考えられる。
- ④ 住民の世代、所得階層、価値観等の幅があまりにも広く多様化している場合、何を問題とみなすのかが異なることによって合意形成プロセス自体が開始されないことや、いざ合意形成プロセスが開始された場合であっても、利害対立によって合意に到りにくいことがあるのではないかと考えられる。住民の世代・所得・価値観などを変更することはほとんど不可能であるから、なるべく既存の所有者と新規所有者のミスマッチが起きないように、事前に措置を講じる必要がある。マンション価格によって所得階層はある程度絞られるとも言えるが、それは新規購入者同士を比較した場合の話であって、長年居住している高齢の居住者と、新たにマンションを購入する現役世代とでは、当然各種の費用負担能力が異なる。対策として、例えばマンションにどのような属性の人が住んでいるのかを正確に把握するとともに外部に発信することで、新たに購入する者との間でのミスマッチが減少すれば、合意形成のハードルを下げることに繋がる可能性がある。
- ⑤ 住民間トラブルは、様々な場面で発生する。典型的には、マンション管理の方針をめぐる対立や、子供を持つ世帯とそうでない世帯との間での対立（「子供が騒がしい」等）である。これらを解決するために、マンション管理活動に関する方針を明確にしておくことはもちろん、その内容の共有を徹底しておいて、無用な対立が生じるのを防止することや、子供の遊び場に関する管理をしっかり行って、一種の棲み分けに近い環境管理を行うことによりトラブルを回避することが考えられる。また、もちろん、親睦イベントなどを通じて住民間の連帯意識を高めることは、トラブルの自然な抑止につながるであろう。
- ⑥ 費用節減に関しては、業者に相見積もりを取るといった基本的な努力や、照明のLED化のような設備更新による電気代の節約、駐車場配置の改善による収入増（とそれに伴う管理費負担の軽減）のような個別の工夫に加え、可能であれば自主管理に移行するといった抜本的な解決策も考えられ、それぞれのマンションの事情に応じて積極的に取り組むべきであろう。

4.2 その他の問題解決策

表3は、本研究の調査の過程で収集された、その他のマンション管理課題とそれに対する対応策の一覧である。これらは、「合意形成の円滑化」との直接的な結びつきは

強くはないものの、近年のマンションが抱える問題としてよく取り上げられるものである。例えば「住民の高齢化」は、本質的にそれ自体を「解決」することは不可能であるが、高齢化がもたらす様々な事象への対応策を講じることによって、マンション居住環境の維持・向上が図られ得る。これらの問題解決（ないし改善）策は、先に述べた「経費節減」ほど直接的な形ではないものの、広い意味ではマンション管理上の懸念事項を減少させることによって、合意形成の難易度を低下させるのものであると解釈できるであろう。

5. 考察と今後の課題

5.1 本研究の調査結果の活用

第1章で述べたように、我が国の分譲マンションの管理をめぐる様々な問題が指摘されているのであるが、最も重要な目標となるのは住民コミュニティにおいて「円滑な合意形成」が可能であるような状況を作り出すことであり、そのためにはコミュニティとしての「合意形成能力の向上」を図りつつ、「合意形成難易度の低減」の努力を併せて行うことが必要である。この問題構造の整理にもとづいて、第2章においてマンションのコミュニティに関する既往研究を概観するとともに、第3章では高度な合意形成能力を持つ2つのマンション管理組合に対するヒアリング結果を取りまとめ、第4章ではそれらの知見を問題解決策の一覧という形で取りまとめた。こういった一覧は、マンション管理の現場における実践と、それをめぐる学術研究の双方において、有効に活用され得るものと考えられる。

まず現在のところ、本研究で扱ったような様々な具体的問題の解決法に関して、一般的に通用する方法論が明らかになっているわけではなく、また研究の蓄積も進んでいるとは言いがたい。しかし各マンションでは様々な問題が現に発生しているのであって、管理組合がおのおのの工夫によって解決を試みているというのが現状であると考えられる。

このような状況下でまず可能なのは、マンションが抱える問題の解決事例を多数収集し、方法論のメニューとして共有するという作業であろう。本研究における実地のヒアリング調査では、あえて現状では数少ない「自主管理」を行っているマンションを選択した。自主管理は文字通り「自主的なコミュニティ運営」の能力をより多く求める形態であるが、それにもかかわらずこれらのマンションでは円滑な合意形成が実現されている。一方でこれらのマンションは、自主管理であるからこそ、費用の節減等を通じて合意形成が円滑化されているという側面も持つ。これら両面から、他のマンションは様々なことを学び得るものと考えられる。

また、マンションが抱える問題の解決策について、例えばその効果の大きさや、最適な実施方法を明らかにするような学術研究が、今後は求められることになると思われる。そうした研究に着手する上でも、本研究でとりまとめたように、課題とその解決策をなるべく包括的

表3：分譲マンション管理における課題と解決策リスト（2）

課題分類	既往文献+ヒアリングによる解決策（重複あり）	補足	出典
①共有設備の遊休	イベントや共用スペースとしての解放	有休の敷地を住民が集会やイベントに活用できるよう開放しルールを定める	西京極大門ハイツ、グリーンコーポ狭山
	サークル活動の支援	集会所を優先的に提供するなど	西京極大門ハイツ
	ATMの誘致	住民の負担なく利便性を向上	西京極大門ハイツ
②治安悪化	施設屋上等への太陽光発電設備導入	売電による収入獲得も可能	西京極大門ハイツ
	居住者名簿の作成	反社会勢力の侵入を抑制	西京極大門ハイツ
	マンションの実態に即した規約改正	民泊規定など	廣田（2016）、西京極大門ハイツ
	防犯機器の導入	テレビドアホン、ダブルディンプルキーなど	廣田（2016）、西京極大門ハイツ
	登下校時間の見守り		北区まちづくりセンター
③災害脆弱性	新規入居者の属性を把握する	反社会勢力の侵入を抑制	西京極大門ハイツ
	利便性の向上	ATM誘致	西京極大門ハイツ
	居住者名簿の作成	居住者の氏名、年齢、緊急連絡先などを管理組合が把握しておくことで、有事（災害、急病など）の際に迅速な対応が可能になる	西京極大門ハイツ
	防災計画を策定する	防災計画を作っておく	西京極大門ハイツ
	防災パンフレットの配布	非常持ち出し袋、家具固定の呼びかけなど	西京極大門ハイツ
	防災設備の充実	地震対応ドアの導入、階段やエレベータの防煙化、受水槽の用水を非常時に使用可能にする設備の導入	西京極大門ハイツ、グリーンコーポ狭山
	防災訓練の実施		谷口（2012）、西京極大門ハイツ、グリーンコーポ狭山
	イベントでの防災用品の使用	イベントの際に自家発電機、プロパンガスなどの防災用品を使うことで、炊き出しの訓練になる	廣田（2016）、西京極大門ハイツ
	火災防止のためのIH化	高齢者が認知症等によって火災を引き起こすリスクを防止するため、IH化を行う（必要に応じて電源容量の拡充を行う）	西京極大門ハイツ
	新規入居者の属性を把握する	どのような層、どこに住んでいた人が入居してくるのか傾向を把握して、PRの方針に役立てる	西京極大門ハイツ
④資産価値低下	売買価格を把握する	マンションの現在の資産価値を知る	西京極大門ハイツ
	他のマンションと差別化するような「売り」をPR	パンフレットの作成・販売、HPの作成	廣田（2016）、萩原（2016）、西京極大門ハイツ
	利便性の向上	ATM誘致など	西京極大門ハイツ
	コミュニティカフェの運営	住民だけでなく近隣住民も参加可能にすることで、近隣住民へのPRにもなる	西京極大門ハイツ
	鍵の預かり	孤独死による資産価値低下を防止	グリーンコーポ狭山、西京極大門ハイツ
	共用部分の整備・解放	集住のメリットを創出	西京極大門ハイツ
	居住者名簿の作成	居住者の年齢層を把握	西京極大門ハイツ
	サークル活動の助成	高齢者向け体操、茶話会など	北区まちづくりセンター
	AED設置		西京極大門ハイツ
	管理員の巡回による高齢者の見守り	毎日巡回することで早期に異変を察知できるようにする	西京極大門ハイツ
⑤住民の高齢化	鍵の預かり	自宅の鍵を預かっておき、有事にはそれを使用して家に入る	グリーンコーポ狭山
	高齢者のシェアハウスの設置		牧野（2015）
	火災防止のためのIH化	高齢者が認知症等によって火災を引き起こすリスクを防止するため、IH化を行う（必要に応じて電源容量の拡充を行う）	西京極大門ハイツ
	共用部のバリアフリー化	車椅子に対応	西京極大門ハイツ
	共用廊下・通路の床材をすべりにくい素材へ変更	転倒事故防止	西京極大門ハイツ
⑥住民の費用負担力低下	コミュニティカフェ	高齢者が外に出る機会をつくる	西京極大門ハイツ
	隣接地の買い増し	将来の建替えに備え隣接地を取得しておき、建て替え時の仮住まい費用を節減する。	廣田（2016）、西京極大門ハイツ
⑦老朽化	長期修繕計画	修繕工事や設備交換を計画し、必要な資金を用意する	国土交通省（2008）
	修繕工事、設備交換	屋上・床防水、外壁塗装、手摺、排水管など	萩原（2016）、西京極大門ハイツ、グリーンコーポ狭山
⑧マンション設備等の陳腐化	マスタープラン（長期計画）の策定	改修を予め計画しておき合意形成を円滑にする	西京極大門ハイツ
	共用廊下・通路の床材をすべりにくい素材へ変更	設備交換の機会により高性能なものへと変更	西京極大門ハイツ
	防犯機器の導入	防犯カメラ、テレビドアホンなど	西京極大門ハイツ
	防災設備の充実	貯水槽、備蓄物品の更新など	西京極大門ハイツ
	設備の改修（グレードアップ）	バリアフリー化、セキュリティ強化、耐震性強化など	萩原（2016）、谷口（2012）、西京極大門ハイツ
	AED設置		西京極大門ハイツ
	利便性向上	ATM誘致	西京極大門ハイツ
	全戸の電気幹線容量アップ	IHクッキングヒーターに対応	西京極大門ハイツ

に一覧化するという作業は、基本的な準備作業として必要になるはずである。

5.2 今後の研究課題

5.2.1 マンション問題解決に関する実証研究

本研究ではマンション管理上の様々な課題とその解決策について、合意形成の円滑化という観点から収集・整理することを試み、第4章に示したような一覧化を行った。

前節で述べたようにこの成果はマンション管理の実践においても、マンション管理をめぐる学術研究においても、検討の基本的材料として活用され得ると考えられる。

今後の研究課題として第一に重要なのは、この課題解決策一覧を拡大・精緻化することであろう。収集すべきは単なる取組み事例ではなく「成功」事例である必要があることもあり、本研究においては調査対象が近畿圏の2マンションに限られたが、調査範囲を広げて情報の拡充・

深化を図ることは必要であろう。

また、その上で、これらの解決策がどの程度大きな効果をもたらすのかを実証的に明らかにすることを通じて、より詳細かつ客観的な「方法論」を取りまとめることが必要であろう。たとえば社会心理学の領域では「コミュニティ意識尺度」(石盛他, 2013)のような心理測定尺度によってコミュニティへの関与意思の強さを計測する試みがあるが、その意思がどのような活動や環境によって強化されるのかについての検証が考えられる。また、各マンションが解決してきた合意形成上の課題の量や難易度を指標化し、どのような取り組みが当該指標に影響を与えているかを横断的調査に基づいて比較するといった検証も考えられる。

さらに、マンションはその立地、規模、住民構成、築年数、設備などどれを取っても多様なものであり、それぞれの状況に合わせて「重要な課題」やそれへの「有効な対策」は異なると考えるべきである。したがって問題解決策の効果等を定量化するに当たっても、マンションの個別の事情に応じて何が最適であるかが異なるという前提で、マンションごとの事情を変数として加えて分析対象とする必要がある。

5.2.2 マンション政策に関する研究

第1章で論じたように、マンションというのは本来的に合意形成に失敗した場合のリスクが大きい居住形態であって、論者によっては「本質的に危険な資産」(福井, 2016)との指摘もみられる。しかしすでに我が国では半世紀以上にわたって分譲マンションが供給され、600万戸以上のストックが存在している(国土交通省, 2016)。

このような状況下で、現実にマンション住民のコミュニティが合意形成能力を喪失し、ガバナンスが不在となった場合に、公権力がどのように介入し得るのかといったことは、重要な検討事項となるはずである。また、そうならないための各種規制についても具体的に論じられなければならない。そのためには、上述のようなマンションコミュニティをめぐる実証研究を踏まえて、望ましい住宅政策・規制のあり方についても実践性のある研究が行われる必要があると考えられる。

謝辞

池端ら(2017)の研究に引き続きヒアリングを快諾頂いた西京極大門ハイツ管理組合のSさん、グリーンコーポ狭山管理組合のKさんには、長時間に渡る情報提供・意見交換を頂きました。ここに感謝の意を表します。

本研究は中央電力株式会社の寄付と情報提供により進められたものであり、中村誠司社長をはじめ、ご協力を頂いた社員の皆様に心より感謝申し上げます。

大阪大学の森栗茂一教授には、住宅コミュニティの問題に関し数々のご意見・ご指導をいただくとともに、池端(2017)で報告したヒアリング活動にはご同席も頂きました。改めて御礼申し上げます。

引用文献

- 福井秀夫(2016). マンション管理のガバナンス. 都市住宅学, No. 93, 85-96.
- 藤井聡(2003). 社会的ジレンマの処方箋. ナカニシヤ出版.
- 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.
- 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.
- 広瀬智範(2000). マンション開発に伴う仙台旧市街地の地域変貌—青葉区五橋二丁目地区を例に—. 季刊地理学, Vol. 52, No. 2, 118-130.
- 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.
- 法務省(2013). 老朽化した区分所有建物の建替え等に関する諸外国の区分所有法制及びその運用状況等に関する調査研究報告書.
- 池端菜摘・中尾聡史・川端祐一郎・森栗茂一・藤井聡(2017). 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. 実践政策学, Vol. 3, No. 2, 111-124.
- 今西一男(2008). 地域自治組織から見た地方都市におけるマンション開発. 都市住宅学, No. 63, 39-44.
- 乾亮・延藤安弘(編著)(2012). マンションをふるさとにしたユーコート物語—これからの集合住宅育て—. 昭和堂.
- 石盛真徳・岡本卓也・加藤潤三(2013). コミュニティ意識尺度(短縮版)の開発. 実験社会心理学研究, Vol. 53, No. 1, 22-29.
- 伊藤未樹子・大谷由紀子・中迫由実・瀬渡章子(2009). 大阪市における超高層マンションの共用施設の利用と評価—超高層マンションの居住者意識と共用施設に関する研究その2(建築計画)—. 日本建築学会近畿支部研究報告集. 計画系, Vol. 49, 73-76.
- 小伊藤亜希子・片方信也・室崎生子・上野勝代・奥野修(2004). 京都市都心部における中・高層共同住宅建設にともなう共同住宅居住者と周辺居住者のコミュニティ形成. 日本建築学会計画系論文集, Vol. 69, No. 585, 111-116.
- 国土交通省(2013). 平成25年度マンション総合調査. <http://www.mlit.go.jp/jutakukentiku/house/torikumi/mansei-data.htm>. (参照2018-4-1)
- 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2018-4-1)
- 牧野知弘(2015). 2020年マンション大崩壊. 文芸春秋.
- 中西弘和・北後明彦・中谷愛理(2009). 相互支援意識構築に向けたマンション内コミュニティに関する研究—マンション内共用施設・共同活動の実態調査を通して(建築計画)—. 日本建築学会近畿支部研究報告集. 計画系, Vol. 49, 65-68.
- 成富正信(2012). 大都市の高齢化と集合住宅コミュニ

- ティ. 早稲田社会科学総合研究, Vol. 12, No. 3, 13-33.
- 大江七恵・上野勝代・佐々木伸子 (2000). 公営住宅におけるコレクティブハウジングのコミュニティ形成に関する研究. 都市計画論文集, Vol. 35, 25-30.
- 小野田泰明・北野央・菅野實・坂口大洋 (2009). コミュニティ指向の集合住宅の住み替えによる生活変容とプライバシー意識. 日本建築学会計画系論文集, Vol. 74, No. 642, 1699-1705.
- 佐々木伸子・上野勝代・村谷絵美 (2004). コレクティブ住宅のコミュニティ形成効果とその要因—再開発受皿公営住宅におけるコレクティブ棟と一般棟の比較より—. 日本建築学会計画系論文集, Vol. 69, No. 580, 1-8.
- 笹倉麻衣 (2017). 分譲マンションの共用施設におけるコミュニティ活動についての研究—兵庫県・大阪府・京都府の大規模分譲マンションを事例に—. 総合政策研究, Vol. 53, 93-105.
- 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 2018-4-1)
- Susskind, L. E. and Cruikshank, J. L. (2006). *Breaking robert's rules: The new way to run your meeting, build consensus, and get results*. Oxford University Press. (サスカインド, L. E., クルックシャンク, J. L. (2008). コンセンサス・ビルディング入門公共政策の交渉と合意形成の進め方, 城山英明・松浦正浩訳. 有斐閣.)
- 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)
- 谷口浩司 (2012). マンション管理評価読本. 学芸出版社.
- 東京カンテイ (2014). 全国マンション建替え事例の総検証. https://www.kantei.ne.jp/report/80TR_life%20span.pdf. (参照 2018-6-10)
- 東京都 (2013). マンション実態調査.
- 山田哲弥・村田明子 (2014). 分譲マンションにおけるコミュニティ組織. 清水建設研究報告, Vol. 91, 129-136.

viewpoints: 'increasing the capability of building consensus' and 'decreasing the difficulty of consensus building'. We reviewed previous studies on residential communities of condominiums, conducted interviews with two management office of condominium in Kyoto and Osaka city, which have been successful in smooth consensus building without depending on management companies, and organized information from these research into lists of problems and solutions.

(受稿：2018年5月4日 受理：2018年6月25日)

Abstract

There have been some reports that the problems in condominium management are becoming more and more serious recently in Japan. Whether a condominium can successfully solve the problems with its management or not depends much on whether the residential community has enough capability to build consensus smoothly. Condominium is a form of residence that a number of residents share a large structure, and it requires higher adjustment costs to make consensus than other forms of residence do. Considering this characteristic, some studies claim that condominium is a form of shared asset which has an intrinsic danger. Indeed the claim seems to be reasonable, but there have been a large number of condominiums provided already, therefore a negative opinion itself cannot be a solution. In this study, we tried to make a comprehensive understanding of ways to solve the problems in condominium management from two