

マンション管理組合の組織的対応力からみる建替えの合意形成

Consensus Building in Condominium Reconstruction : Focusing on Organizational Responsiveness of Condominium Association

○ 牧 奈歩^{*1} 深井祐紘^{*2} 花里俊廣^{*3}

MAKI Naho, FUKAI Yoshihiro, HANAZATO Toshihiro

This paper examines the effectiveness of daily interaction concerning maintenance issues between condominium management and residents, and how this shapes the process of reconstruction of aged condominiums. Results show that such pre-established relationships play an important role in building consensus during the reconstruction process, especially for large-scale condominiums. On the other hand, it was also found that the time required for building consensus may possibly be prolonged, despite organizational responsiveness. This is because various factors, such as social situation, influence building consensus.

However, it can be said that organizing ability is indispensable for owners to advance while steering the direction of reconstruction during the process of consensus building.

キーワード：マンション、管理組合、建替え、組織的対応力

Keywords : Condominium, Association, Reconstruction, Organizational Responsiveness

1. 序

1.1. 研究の背景・目的

我が国の分譲マンション(区分所有の共同住宅)のストック戸数は600万戸を超え、旧耐震設計基準に基づき建てられたものは総戸数の1/6に当たる、約104万戸となっている¹⁾。これらは既に築30年を超え、老朽化だけでなく安全性への課題が問題となっている。その再生方法としては、大規模改修や建替えがあり、近年では、耐震不足のマンションに対して敷地売却制度利用に伴う条件緩和の措置も講じられている²⁾。その中で、本研究で取り上げる建替えによるマンションの再生は、これまでに227件(2016年4月時)実施されている³⁾。初期の建替え事例は、余剰容積を利用して保留床を生み出すことで、区分所有者の経済的負担が少ないものが多い。このような先行事例のイメージが、建替えを検討するマンションの区分所有者にもあることで、経済的負担を伴う建替えはより困難を極める。しかし、今後はこれまで建替えを実現してきた多くの事例のような、優位な条件

が見込めることは少ないと言われている³⁾。

一方、これまで建替えを実現した事例についても、一概に客観的条件の良さが、建替えの実現をもたらしたとはいえない。条件の不利な中で建替えた事例もみられる。例えば、同潤会江戸川アパートメントの建替え事例について、管理組合のコミュニティ機能が実現を可能にした要因の一つであると指摘⁴⁾があるように、建替えという課題に立ち向かう際に、管理組合が担う役割は大きい。さらに、今後建替えという選択肢を理解した上で、長期的な視点を持ってマンションの管理を考えていくことは、結果的にストックを重視した再生への視座も得られると思われ、そのためにも日頃から培った管理意識や組織のあり方が問われていると考える。

マンションの建替えに関する研究は、①実現事例から建替え事業や権利者の合意形成プロセスについてまとめたもの^{5) 6) 7)}、②管理組合の実態から建替えのあり方を検討・考察するもの^{8) 9)}、③マンションの実態把握をもとに建替えの可能性について敷地の条件等から予測する

*1 筑波大学大学院人間総合科学研究科 博士後期課程・修士(デザイン学)

*2 筑波大学芸術系 研究員・博士(工学)

*3 筑波大学芸術系 教授・博士(工学)

*1 Ph.D. Program, Grad. Sch. of Comprehensive Human Sciences, Univ. of Tsukuba, M.Des.

*2 Researcher, Faculty of Art and Design, Univ. of Tsukuba, Dr.Eng.

*3 Prof., Faculty of Art and Design, Univ. of Tsukuba, Dr.Eng.

もの¹⁰⁾¹¹⁾、④公的制度・支援の視点から建替えを検討・考察するもの¹²⁾¹³⁾の4つに大別でき、本研究は①②を横断する視点で取り組むものである。長谷川⁶⁾は、研究対象とした建替え事例で、権利者間の建替えか改修かをめぐる対立がなかった要因の一つに、管理組合活動の活発さや居住者間の交流、日常的な管理意識の高さといった、建替え以前の管理や交流の影響を指摘しているが、具体的な内容については触れられていない。また、斎藤ら⁸⁾⁹⁾は管理組合の合意形成能力を判定する基準を提示し、建替え初期に着目して、合意形成能力が高いと判断された事例においても建替えの検討・議論の難しさを指摘している。しかし、これらの対象は建替えの実現には至っておらず(当時)、提示された管理組合の合意形成能力が、建替えの実現とどのような関係があるかは明らかにされていない。

そこで本研究では、建替え発意前の管理組合のあり方が、建替え発意後の合意形成過程での管理組合の取り組み方にどのような影響を与えたかを明らかにすることを目的とする。なお、本研究では、斎藤らが提示した合意形成能力と、建替え発意前のマンションでの様々な課題への対応力を合わせて組織的対応力と定義する。

1.2. 研究対象・方法

調査対象を選定するため、マンションの建替えに関する情報がまとめられているマンション再生協議会のホームページ¹⁴⁾に掲載されていた建替え事例のうち、詳細が把握できる109件を基に、マンション建替えの合意形成に関わったコンサルタントや事業協力者を通じて従前マンションの区分所有者に対する調査協力が得られた7事例を研究対象とした。

まずコンサルタント等の専門家へのヒアリング調査を通して各事例の建替え事業の合意形成過程の様子を把握した。そして、従前管理組合のあり方を捉えるため、従前マンション居住者へのヒアリング調査を行った(表1)。調査では、斎藤ら⁸⁾⁹⁾が示した管理組合の合意形成能力を判定する項目^{注2)}を基に、建替え発意前の合意形成機関としての管理組合体制やその体制が構築された経

緯を把握した。また、過去の課題への対応力を把握するため、日常的な管理組合活動の中で、居住者が協力して対応したトラブルや共用部の改善に着目し、これらの経緯や、課題に対する運営やトラブルへの対応の工夫を捉えた。

以上を基に、2章では、研究対象7事例の建替え事業の特徴をまとめる。3章では、管理組合活動の主体となる各マンションの居住者像をまとめた上で、従前管理組合の組織的対応力を各事例についてまとめる。4章では、建替えの合意形成過程の様子と、当時の社会的背景を合わせて整理し、議論中の課題や取り組み方の工夫についてまとめる。5章では、従前管理組合の組織的対応力が建替えの合意形成過程にどのような影響を与えたかについて、合意形成期間に発生した課題や、建替えの合意形成期間、取り組み方からみられる従前管理組合の影響について事例を横断して捉え、6章でまとめとする。

2. 対象事例の特徴と建替え事業概要

参考文献およびコンサルタントへのヒアリング調査をもとに、対象事例の建替え事業概要をまとめた(表2)。

Aは、公的主体によって割賦方式で販売された300戸超の大規模な団地型のマンションである。沿線の開発などで交通の利便性が高くなり、住宅地としての向上が期待される地域に立地している。総合設計制度を利用して事業性を高め、権利者からの要望を踏まえて自己負担なく獲得できる住戸を用意する工夫がなされた。**I**は、地方都市の商業的中心地に立地し、当該地域で最初に民間分譲された^{注3)}単棟型の中規模のマンションである。従前マンション竣工後の法改正により余剰容積がなく、隣地取得による接道条件の変更や総合設計制度を利用しても、床面積の減少が免れず、経済的負担を伴った建替えであった。**U**は、公的主体によって割賦方式で販売された、単棟型の小規模なマンションである。比較的良い立地に加え、高さ制限の緩和により階数の増加が見込め自己負担なく建替えが行われた。建替え後の住戸の再取得率が約90%と高いが、立地の良さから賃貸運用としての取得も多いという。**E**は、都心に立地する単棟型の40戸小規模なマンションである。立地の良さに加えて、隣地の取得による接道条件の変更で容積の増加が可能であったため、自己負担なく建替えが行われた。**O**は、日本最初の大規模ニュータウン開発に伴い公的主体によって供給された大規模な団地型のマンションである。床面積を2倍以上増やして建替えが行われ、負担なく住戸面

表1. 調査概要

対象	件数	調査内容	調査方法	実施期間
コンサルタント・事業協力者	11社 (30事例)	建替え事例の事業概要 コンサルタントとしての役割・合意形成の様子	ヒアリング調査 (一部メールで追加調査)	2016/8 ～ 2017/3
従前マンションの区分所有者	7事例	建替え議論のきっかけ 合意形成への取り組み方 従前マンションの管理組合や居住者の交流の様子	ヒアリング調査 (一部メールで追加調査)	2016/11 ～ 2017/6

表 2. 研究調査対象の建替え概要

事例	ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ		
所在地	東京都大田区	新潟県新潟市	東京都中野区	東京都渋谷区	大阪府豊中市	東京都多摩市	兵庫県神戸市		
用途地域	第1種住居地域	商業地域	第1種中高層住居専用地域	準住居地域	第1種中高層住居専用地域	第2種中高層住居専用地域	商業地域		
最寄駅からの交通手段	徒歩5分	バス16分	徒歩5分	徒歩6分	徒歩5分	徒歩7分	徒歩3分		
住棟タイプ	団地型	単棟型	単棟型	単棟型	団地型	団地型	単棟型		
規模	大規模	中規模	小規模	小規模	大規模	大規模	小規模		
従前建物	竣工年月	1968	1965.7	1963	1978	1957	1971	1981.3	
	供給主体	公的供給主体	民間供給主体	公的供給主体	民間供給主体	公的供給主体	公的供給主体	公的供給主体	
	住棟形式	階段室型	片廊下型(一部中廊下)	階段室型	片廊下+中廊下型	階段室型	階段室型	階段室型	
	敷地面積 [m ²]	15,935	738	2255.99	1424.66	19625	64399.93	1296	
	延床面積 [m ²]	18,511	5,292	2,628	2,905	11,036	34,037	2,803	
	容積率(指定容積率)	116%(200)	717%(400)	116%(200)	204%(-)	56%(-)	53%(50)	216%	
	階数(棟数)	5(8)	9(1)	5(1)	4(1)	4~5(10)	5(23)	5(1)	
	総区画数(店舗数)	368	72(18)	40	40	162	640	36	
	賃貸/空室	約100/不明	約50/不明	不明/不明	7/不明	43/59	約170/約40	9/9	
	区分所有者数	368	61	40	48	154	706	34	
不在	116	33	不明	10	82	不明	16		
法人所有	不明(不在を含む)	8	不明	不明	7	不明	2		
年齢層, 平均年齢 ¹⁾	平均65歳程度	平均65歳程度	平均65歳程度	約60歳程度	高齢者比率 約70%	平均60歳程度	高齢者比率 約80%		
初期からの居住者割合 ²⁾	約30%	約50%	約40%	約50~60%	不明	約20%	約50%		
事業概要	竣工年月	2006	2008.5	2008.7	2010	2011.11	2013	2016.3	
	敷地面積 [m ²]	15,953	852	2,256	1,662	19,625	64,400	1,296	
	延床面積 [m ²]	48,801	5,008	4,509	6,664	44,633	124,904	4,662	
	容積率(指定容積率)	306%(240)	588%(400)	200%(200)	349%(349)	227%(150)	150%(150)	360%	
	階数(棟数)	18(2)	13(1)	8(1)	14(1)	10~12(4)	11~14(7)	14(1)	
	住戸数(店舗数)	534	44(7)	66	86	363	1249	69	
	再取得率(権利変換)	約78%	約71% ^{*5)}	約90%	約88%	約45%	約94%	約79%	
	事業手法	円滑化法	円滑化法	円滑化法	円滑化法	任意建替え	円滑化法	円滑化法	
	設計手法の特徴	総合設計制度利用	総合設計制度利用 隣地取得	高さ制限の緩和	隣地取得	-	地区計画の見直し	-	
	自己負担不要住戸の有無	○	×	○	○	○	○	×	
還元率	83%	19%	105%	106%	150%	100%	62%		
期間 年	発意~建替え決議	10.0	10.1	4.5	6.1	6.3	21.8	3.9	
	建替え決議~着工	0.6	1.9	0.7	0.8	1.0	1.3	1.0	
	工事~再入居	2.1	1.9	1.2	1.7	2.1	2.2	1.8	
計	12.7	13.9	6.4	8.6	9.4	25.3	6.7		
建替えの 必要性 ⁴⁾	構造安全性	耐震性不安 (壁量・柱量に問題有) 粗悪なつくり	耐震性不安(性能不足) 屋上防水劣化	耐震性不安 屋上漏水の発生 手すり・窓枠の破損	-	耐震性不安	耐震性不安 (一部耐震性能不足有)	耐震性不安	
	防火・避難安全性	-	-	-	-	-	-	防火避難安全性に問題	
	居住性	狭小な住戸	天井高不足 バリアフリー不備	狭小な住戸	バリアフリー不備 開取りの能力不足 天井高の不足・カビ等	物理的な 老朽化 社会的 機能的 劣化	天井高不足 バリアフリー不備	狭小な住戸 バリアフリー不備	バリアフリー不備
	設備水準	給排水設備の老朽化	換気設備不備 給排水設備劣化	給排水ガス管等の老朽化	設備機器等の社会的 老朽化・更新の難しさ	赤水の問題 漏洩かし器故障等	給排水ガス管等の老朽化	設備面の老朽化 防犯面の不安	
	EV	×※不安	○※取替えに多額の費用が必要	×※不安	○※カゴの狭さに不満	×	×	×	
その他		下階への配管等改修・ 修繕が困難なつくり		全般的なタイルの破損 下階への配管等改修・ 修繕が困難なつくり	空き家・高齢化による管 理組合運営の機能低下	修繕改修では費用と効 果の面で限界あり 高齢化の進行	空室・賃貸の増加 困難になると予測され る管理組合活動		

*1 資料がないものについてはコンサルタントへのヒアリング調査で当時の様々な調査の記憶を基に回答を得た。「高齢者比率」とは60代以上の所有者が区分所有者に占める割合を指す。
 *2 正確な数は把握するのが難しかったため、建替え事業に関わったコンサルタントもしくは調査に協力いただいた従前マンションの居住者による感覚的な割合。
 *3 12ヶ月=1として計算。小数第2位以下は四捨五入。また、建替え発意は資料等で記録されている時期を基本とし、ヒアリング調査でそれ以前の議論が確認できたものについては、その時期を採用した。年単位での記録にとどまるものは、6月を仮の値として計算した。
 *4 参考文献15)国土交通省による老朽度判定リストの項目を用いた。また記載内容については、参考文献14)に記載されている内容は必要性としての優先順位が高いものとし「下線」を付記。その他、建物の構造上読み取れるものや、調査での受領資料に記載されているものをまとめた。
 *5 従前マンションの区分所有者で建替えに参加した人数。この事例は、建替え実施前に縁談で購入者(16戸)を決定し建替え組合にも新規の居住者が参加していた状態のため実数は異なる。

積を増やせる条件であった。住戸の再取得立は約45%と対象事例の中では一番低い。カは、当該開発地域で最初に入居が始まった大規模団地で、当初は周囲の開発が並行して続けられる中で居住がスタートしている。地区計画の見直しなどを進め、自己負担なく同一面積を確保できる建替えが行われた。キは、市街地再開発に伴い1981年に市が供給した集団移転先としてのマンションであり、居住者は入居前から近所付き合いのある者同士であるという特殊な背景により、居住者の同質性が高い。住戸数が36戸と全事例の中でもっとも小規模で、高齢者の割合が高い。多少の余剰容積はあったものの、建替え資金を賄えるほどの保留床はなく、経済的負担を伴って建替えを実施した。

建替え事業時の区分所有者の居住の動向や住戸の利用についてみると、イ・オ・キでは、総住戸数の半分以上が賃貸もしくは空室となっており、外部居住している区分所有者(不在・法人所有)が多かったことがわかる。初期からの居住者は団地型のア・カで約20~30%と所有者の入れ替わりが伺え、単棟型のイ・ウ・エ・キで約40~60%であり、約半数程度は初期からの居住者とみられる。

建替えを必要とした理由についてまとめると、いずれの事例も旧耐震設計によるもので、エを除き耐震性に対する不安が挙げられている。特にイは、耐震診断の結果危険性が指摘されていた。設備の劣化・陳腐化等に加え、段差やEVの未設置などのバリアフリーに関連する問題

が、全事例で取り上げられている。高経年マンションでは居住者の高齢化が進み、特にEVがなく、改修による設置が難しい階段室型のマンションでは、建替えを必要とする要因としての重要度が高いと考えられる。また、居住者の高齢化に関する問題として、オ・キでは、管理組合の運営機能低下が危惧されていた。

3. 従前管理組合の組織的対応力

本章では、従前管理組合の組織的対応力を捉えるため、まず管理方式を確認し、合意形成能力及び課題への対応力について整理する(表3)。

①管理方式

建替え発意時の管理方式は、ア・イ・カで建替え発意の時点で自主管理が行われていた。これらの事例では、専門業者の介入が必要な設備関連や大きな植栽剪定に限り、個別に管理組合が業者と契約していた。ア・力は初期に委託管理していたが、居住者からの要請に対応的に管理するのみだった。アは、管理会社に改善を求め折衝を始めることをきっかけに自治会ベースで住宅を管理する委員会を設立し、一部の居住者を除いて所有権の移転を早め、自主管理方式へ変更した。また力は、初期から

居住者が主体的に管理するように委員会を立ち上げて運営し、区分所有法の改正に伴う規約の見直しなどと同時期に自主管理へと変更した^{注4)}。一方、委託管理が行われていた事例でも、オ・キは自主管理の時期があった。キは、建替え発意の1年前まで自主管理を行っており、専門的管理業務を直接専門業者に発注し、清掃員を直接雇用していた。しかし、管理組合の担い手不足から管理会社に完全委託する形への変更した。オは、自主管理の時期が何年か存在していたが、適切な運用が行われず、少なくとも建替え発意前の5-10年ほどは管理会社に完全委託していた。ウ・エは初期から一貫して委託管理の方式が取られていた。しかしウは、ア・力と同様に管理会社による適切な管理がなされておらず、日常的な管理を当番制で行っていた。エは、管理会社による不透明な運営がされていた時期があるなどして、管理会社を変更した経緯があった。

②合意形成能力

合意形成能力を把握する上で、それらを判定する基準の各項目について確認する(表3上)。

基本体制は、いずれの事例も建替え議論が始まる以前には整っていた。ただし、ア・ウについては販売経緯の

表3. 従前管理組合の組織的対応力

事例	ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ	
管理方式 ¹⁾	委託→自主(1988)	自主	委託	委託	委託→自主→委託	委託→自主(1984)	自主→委託(2009)	
理事会の構成	理事長1、副理事長2、会計1、理事若干名、監事2	理事長、副理事長各1、一般理事若干名(実質10-11)、監事2	理事長、副理事長各1、会計1、理事2	理事長、副理事長各1、会計1、監事1	理事長、副理事長各1、会計担当理事1、一般理事8程度、監事2	理事長、副理事長各1、一般理事7程度、監事2	理事長、副理事長各1、会計担当理事1、監事1	
基本体制	管理組合があった(竣工時以降の設立時期)	○ 1988に設立	○ 実機能は1975-80頃から	○ 2001設立	○	○	○	
	管理規約があった	○ 1988に制定	○ 1994頃に制定	○ 2001に制定	○	○	○	
	管理者を選定していた	○	○	○	○	○	○	
	総会を開催していた(出席者の割合)	○ 4-5割程度	○ 3割程度	○ 5割程度	○ 不明	○ 不明	○ 3-5割程度	○ 5-6割程度
主体的体制	名簿を作成していた	○	×	○	×	○	○	
	管理者を理事長としていた	○	○	○	○	○	○	
	役員の継続性を維持する工夫があった ²⁾	○ 2年/期 半数ずつ理事交代	○ 1年/期 (再任は妨げず) ※同一理事長が3期以上継続の実態有り	×	×	○ 1年/期 (最大連続3期)	○ 2年/期 半数ずつ理事交代	○ 2年/期 ※自主管理時は、副理事長が次期理事長に就任
	規約の改正をした(回数・改正時期・内容)	○ 1回(2003)	○ 3回、2003.5は建替え議論中に委任状の受託制限	○ 1回(2004)	○ 1回(2001頃)	○ 1回(1993)	○ 10回程度 全面改正1回は建替え議論中	○ 1回(2009)
	修繕計画を策定していた ³⁾	×	△ 当初、維持管理の概念なし、問題発生後、補修計画作成(1989)	○ 組合設立に伴い作成(2002)	×	×	○ 計画策定後も2度見直し	×
	計画に基づき修繕費を積み立てていた	×	×	×	×	×	○	×
大規模修繕を実施した	○ 2回	○ 1回	○ 2回	×	○ 2-3回	○ 2回	○ 1回(2004)	
共用部分の改善をした(実施内容)	×	○	×	○	×	○	○	
合意形成能力 ⁴⁾	B	C	C	C	B	A	B	
所有者が協力して対応した課題があった	○ 管理状況に対する課題	○ 管理組合運営の課題 広告等の契約問題など	○ 管理状況に対する課題 駐車場不足など	×	×	○ 駐車場不足・砂嵐に対する植樹など	○ 防犯に対する不安 組合運営の課題	
課題への対応を機に理事会以外の組織等を結成した ⁵⁾	○ 自治組織・管理組合の発足、委員会等の設置	×	○ 自治組織(当番制の管理)合議制で決定する仕組み	○	○	○ 様々な委員会等の設置	×	
課題への対応力 ⁶⁾	++	+	++			++	+	
組織的対応力 ⁷⁾	B++	C+	C++	C	B	A++	B+	

*1 自主管理の程度、具体的内容については不明。

*2 ○: 複数年を1期とするもの、単年の場合でも再任のルールや、継続的な実態があったもの
△: 過去の継続的な実態はあったが、建替え議論開始直前の状況として継続性がなかったもの。

*3 建替え決議に伴う新規策定を除く。

*4 斎藤らが提示した参考文献(8)による管理組合の合意形成能力ランクA~E(注2)。

*5 図1の整理より、「理事会以外の組織等」の設置が確認されたもの。

*6 「所有者が協力して対応した課題があった」場合「+」、さらにその「課題への対応を機に理事会以外の組織等を結成した」場合「++」とする。

*7 「合意形成能力(A~E)」と「課題への対応力(+, ++)」を組み合わせて評価。

関係で、当初は管理組合がなく、**ア**は途中償還による所有権の移転に伴い管理組合を設立、**ウ**は償還完了後に管理組合を設立している。また**イ**は、分譲当初の管理組合の組織としての活動が実質的になかったとしており、分譲開始後10年ほど経過してから、管理組合としての基本体制を整え始めた。

運営管理についても概ね整っていた。役員の継続性については、**ア**、**カ**は任期2年を基本とし、これらは半数ずつの理事交代により理事会業務の継続性を確保していた。**ア**については、約10年にわたり一名が理事長を務め、**カ**については実質、理事は2期務めて継続性と流動性を確保する仕組みを築いていた。また**イ**では、実質、歴代の理事長が3期以上務めていた。**キ**では、建替え発意の直前まで行っていた自主管理期は、副理事長が次期理事長に就任するなどの工夫がなされていた。**ウ・エ**については1年/期とし、**ウ**では基本的に階段室を単位として当番制で選出されていた。**エ**は、管理会社から所有者に対して理事を依頼するという方式を取っていた。尚、理事選出のルールは、単棟型で区分所有者数が少ない場合には、ある程度の年数が経てば役員の機会が自然と回ってくることから、特別な工夫はなされていないが、団地型あるいは階段室といった空間単位がはっきりしている場合は、その単位をベースにしたルール作りがみられた。規約の改正については、全事例ともに実施しており、**ウ**は飛躍的にその回数が多い。

次に、維持管理について確認する。修繕計画の策定については、**ウ・カ**を除き建替え議論以前には策定されていなかった。なお、**ウ**は管理の概念がある程度浸透し、管理組合設立に伴って作成している。また、**イ**は築後20年以上大規模修繕がなかったため、基本体制の整備とともに補修計画を作成した。老朽化が顕著になり始めてから、対処療法的に修繕を実施する過程で、断続的な修繕や大規模修繕を行っていた^{注5)}。一方、**カ**は入居直後

から長期修繕の概念を持ち、計画的な修繕が心掛けられた。修繕計画の見直し3度実施し、計画に基づいて修繕費を積み立てるため、修繕積立金の変更を行っている。共用部分の改善については、**ア・ウ・オ**を除いて実施されている。

以上より、各事例の合意形成能力を判定すると、Aランクは**カ**のみで、Bランクが**ア・キ**の2事例、Cランクが**イ・ウ・エ**の3事例であった。基本体制や運営管理についてはどの事例も概ね整っていたが、初期に修繕計画の策定がなく、計画的な維持管理の体制が整っていなかったものが多かったといえる。

③課題への対応力

課題への対応力を把握するため、所有者が協力して取り組んだ課題の経験やその対応方法等について確認する(表3中)。

所有者が協力して課題に取り組んだ経験については、**エ・オ**を除き、駐車場不足やマンション管理に対する取り組みなど様々な住環境が抱える課題への対応経験がみられた。

次に、これらの課題への対応方法について捉えるため、課題が発生した背景や、課題への取り組みを整理すると(図1)、**ア・カ**は、各種委員会などの理事会以外の組織をつくり対応したことがわかった。**ア**では、前述の通り初期の管理状況への危惧等から、所有権の移転を前倒しし、管理組合の設立および自主管理による管理体制を整えていった経緯がある。自治会の時代から、議案書を作成する習慣があり、住宅を管理する委員会を作るなどして組織的な対応の基礎を築いた。**カ**では、複数の課題への対応がみられた。分譲直後に、駐車場不足の問題による車所有者と非所有者の対立を発端に、委員会の設置や議論の仕組みをつくり、居住者が様々な課題に取り組んできた。この過程で、運営管理の質を高め、住環境に対する課題があれば、取り組み方を議論して検討するなど、

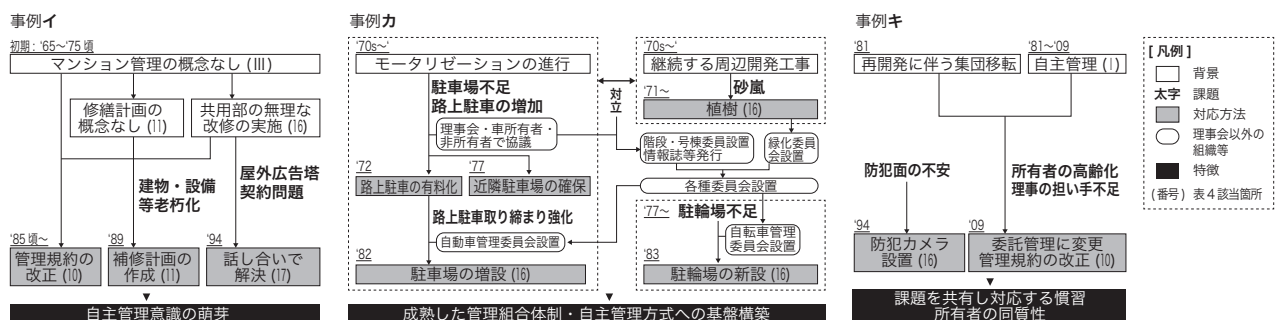


図1. 課題への対応力(事例イ・カ・キ)

建物を維持管理する実績を積みあげた。このようにして管理方式を自主管理へと変更する基盤をつくり、成熟した管理組合体制を築いた。

一方、課題への対応として組織の結成はなかったものの、課題への取り組みによって築いた管理組合の特徴が確認できた。イでは、初期の管理組合の組織的な活動がなく、修繕の概念もなかったため、共用部の無理な改修が行われていた。初代理事長の交代後、管理組合の体制を整えるため、各時代の理事長が中心となって規約改正や設備の老朽化に対する補修計画の対応に取り組んできた。また、体制を整える過程で、屋外広告収入の取り扱いに対する課題を話し合いで解決するなど、自主管理意識が萌芽した。ウでは、初期からの管理状況に対する課題から、居住者が当番制で日常的管理を行うルールを取

り入れた。また、駐車場不足の課題を抱え、立地上、増設することもできないことから、課題への解決方法を居住者で話し合い、この経験により何か課題があれば合議制で取り組むという土台が築かれた。キでの防犯カメラの設置は、安全性に対する不安から可能な範囲でできる対応として実現した。入居時の経緯から居住者の同質性が高く、運営管理や維持管理の課題を共有し対応する慣習が備わっていた。

以上より、管理組合組織としてトラブル等の課題に対応し解決した経験があるものを+、さらに、その対応の過程で委員会を結成するなどより組織的な対応がみられたものを++として課題への対応力をまとめると、+はイ・キの2事例、++はア・ウ・カの3事例が該当した。

④組織的対応力

以上を踏まえ、課題への対応力は、管理組合の合意形成能力をベースとして構築されるものと考えられることから、合意形成能力5段階評価に、課題への対応力を付記し、組織的対応力として捉えた(表3下)。力はA++と最も組織的対応力が高く、次いでアはB++、キはB+と続き、対象事例の中では工は組織的対応力が最も低いCと評価された。

マンションの物理的な条件との関係から管理組合の組織的対応力を捉えると(図2)、大規模な団地型のものほど組織的対応力が高く、小規模になると組織的対応力が低くなる傾向が確認できた。

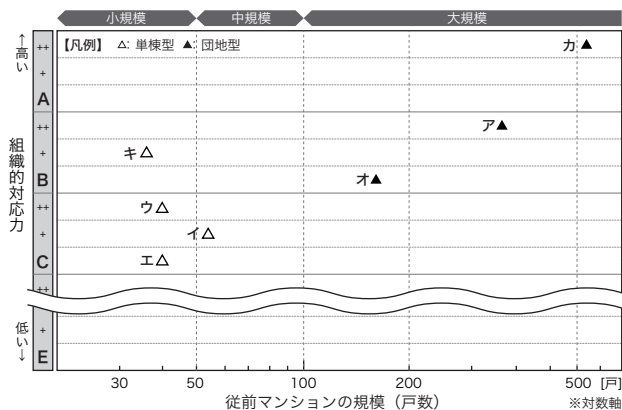
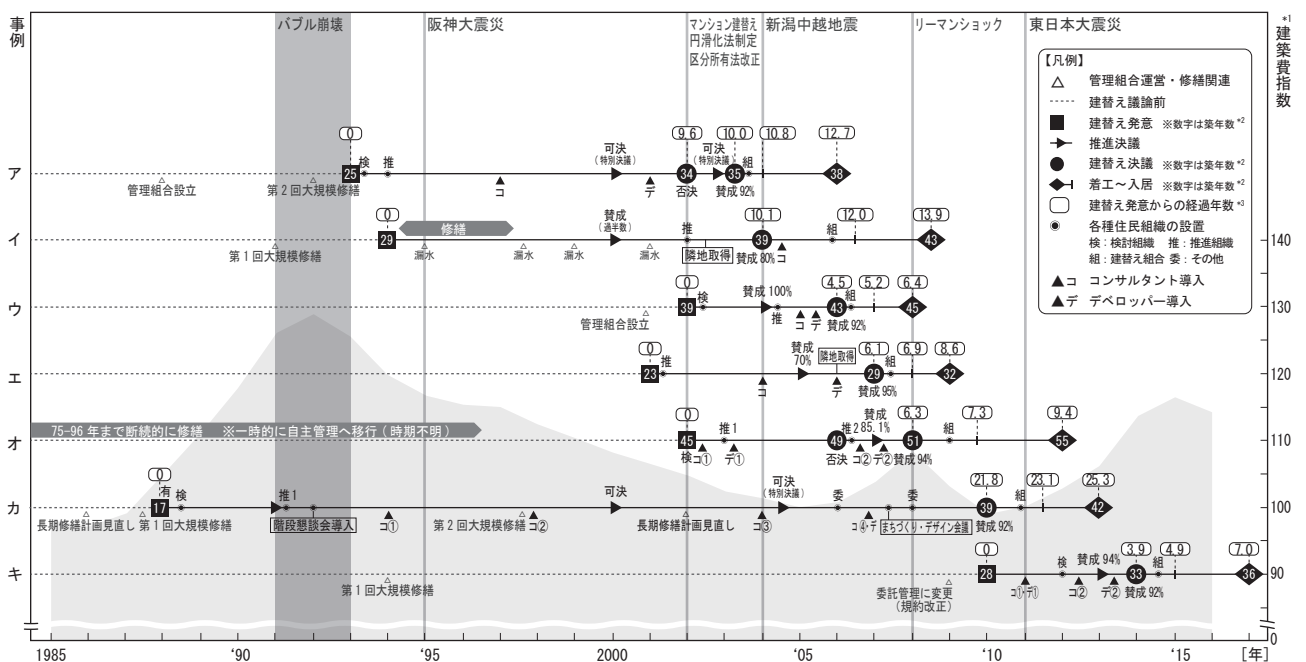


図2. 組織的対応力と従前マンションの規模(住戸数)の関係



*1 建築費指数は一般財団法人建設物価調査会による「建築費指数時系列表(長期継続指数表)」を基に図を作成した。(2005年を100とした時の指数、データは1985-2016年)
 *2 12ヶ月=1として計算。小数第2位以下は四捨五入。また、建替え発意は資料等で記録されている時期を基本とし、ヒアリング調査でそれ以前の議論が確認できたものについては、その時期を採用した。年単位での記録にとどまるものは、6月を仮の値として計算した。
 *3 12ヶ月=1として計算。小数第1位以下は四捨五入。また、従前マンションの竣工時期や建替え発意時期について年単位での記録にとどまるものは、6月を仮の値として計算した。

図3. 対象事例の建替えの合意形成の流れ及び社会背景(建築費の変化と主な出来事)

4. 建替えの合意形成過程

本章では、建替えの合意形成過程の状況について整理する。まず、建替え議論を実施していた当時の社会状況が合意形成に影響すると考えられることから、各事例の主な建替え事業プロセスと合わせて、主な出来事や工事費の変化と合わせてまとめた（図3）。また、この過程でみられた課題や取り組み方の工夫として、建替えを検討・推進する住民組織及びコンサルタントやデベロッパーの選定方法や、権利者間の情報の共有方法についてまとめた（表4）。これらをもとに、建替え発意のきっかけ、建替え決議までの過程、そして決議後に実現へ至るまでの様子を捉えた。

① 建替え発意

事例のうち最も築年数が浅い時期に建替えを発意したのは**力**で、築17年の時点（1988）で、初期の建替え実現事例に多くみられる住戸の増築の議論¹⁶⁾がきっかけ^{注4)}であった。また、**ア・イ・エ**も築30年未満で建替えの検討が始まった。これらは、初期にマンション管理が適切に行われていなかったことなどを原因とした建物設備等の老朽化がきっかけの一つである。**ウ**は35年の割賦期間が終了し、所有権の移転に伴う管理組合の発足を機に建物管理の計画を検討する過程で建替えの議論が始まった。一方、**オ**は築45年の時点（2002）で発意され、最も築年数が経過していた。また、**オ・キ**では周辺環境の変化も建替えを検討するきっかけとなった。**オ**は近隣マンションの建替えが実施されていたこと、**キ**は当該地域で発生した震災（1995）で、周囲の建物が被災した煽りを受けて共同建替えの話があったことや、周囲の建物が復興により一気に更新され周辺地域とのギャップが居住者の意識の中にあった。

② 建替え決議まで

建替えの合意形成を進めていく上で結成される住民組織の委員の選定方法に着目すると、**ウ**は階段室単位での当番制という習慣の延長で組織が結成されたという特徴がある。団地型の**ア・力**では議論の当初から棟ごとに選出する仕組みがとられた。特に**力**では議論の過程で様々な組織が結成され、委員選出の工夫がみられた。建替えの検討段階では、各棟から1名を任期1年で選出されたメンバーと、任期無しの希望者によるメンバーの半々で組織が結成され、決議の実現に向けた計画段階では、希望者に加え、階段室単位で1名を選出する工夫が行われた。また、事業者選定のための委員選定では、**ア・力**の両事例で、外部者を取り入れる工夫がされた。

この期間、**イ**を除いてコンサルタント導入や事業協力者の選定が行われた。**オ・キ**は初期の段階で、事業協力者とコンサルタントが紐づく形で導入されたという課題があった。**オ**では不信任を持つ所有者がいたことや、**キ**では所有者が建替えに対する意思決定ができていない状態での、建替えを前提とした取り組みに混乱が生じ、いずれも契約を白紙にしている。これは、専門業者を導入する段階で、必要な情報の収集や共有が不足していたことが要因としてあげられる。

このような情報の共有については、合意形成過程での課題や工夫として多くあげられた。例えば、**イ**は建替え決議を成立させることに力が注がれ、そのため賛否の確認が優先された時期があった。また、**オ**はコンサルタントを導入した上で、必要な建物診断等を実施し、建替え検討の方針を決めて事業協力者を選定したが、最初の団地一括建替え決議で、全体・棟別共に決議要件を満たさなかった。この要因の一つに、委員会主導の検討状況が、

表4. 建替えの合意形成過程の取り組み

事例	検討・推進組織の委員選定方法 ¹⁾	コンサルタント選定方法	デベロッパー選定方法	情報共有の工夫 ²⁾
ア	検: 号棟単位での役員選出(8名) + 理事会(8名) 推: 号棟単位で選出(8名)	・組合員の知人による紹介	・20社以上の関係会社を訪問 ・公募プロポーザル→3社参加 ・推進組織が選定	・拡大理事会として検討の場を開き委員以外も自由に参加 ・定期的(月1)な広報物の発行 ・全体清掃(月1)を利用した号棟懇談会の開催
イ	推: 発意者を中心に募集 (→建替え非賛成者を中心とした希望者 ※決議後)	・地域の建築家による紹介	※自主建替えのため、なし	(※決議前までは情報の共有が充分になされず、決議後、情報を公平・公正に開示)
ウ	検: 理事会の理事長・副理事長+各階段1名(理事以外) + 外部居住者1名、7名 推: 前理事長+関連するスキルを持つ人等、戦略的に声かけ※任期無、8名	・推進組織による候補の選定 ・指名公募プロポーザル(5社) ・公開ヒアリング(2社) ・推進組織の委員により選定	・推進組織による候補の選定 ・指名公募プロポーザル(5社) ・公開プレゼン(3社) ・全組合員の投票により選定	・全組合員を対象にした勉強会の開催(5割以上、最大7割の組合員が参加) ・事業経過を報告する広報物の発行 ・各階段での掲示
エ	発意者を中心に募集	・デベロッパーによる紹介	・プロポーザル	・議論、検討の場を拡大理事会として全組合員に開いて実施(毎回、権利者の約5割が参加)
オ	検: 不明 推1: 検討組織の延長 推2: 公募(基本的に各号棟から選出)	①デベロッパーによる紹介 ②指名公募プロポーザル	①不明 ※当時の理事会が選定 ②・審査・選定のための組織(外部専門家会)を設置(26名) ・指名公募プロポーザル ・公開プレゼン・アンケートを実施	※1度目の建替え決議後 ・推進組織の委員が各自担当する階段を決め、情報を個別に伝達することを徹底 ・外部居住者所有者への書類送付・受領確認を徹底
力	検: 建替え発意者を中心とした希望者 推1: 各棟1名(任期1年) + 公募 推2: 各階段1名ずつ + 公募	①③建替え関連シンポジウムの参加を通じて依頼 ②マンション供給元 ④指名公募プロポーザル: 選定のための組織を設置	・選定のための組織(外部専門家会)を設置 ・指名公募プロポーザル:	・全組合員を対象にした勉強会の開催 ・階段懇談会の導入 ・定期的な広報物の発行(例: 年5回+号外2回) ・事業の経過等をまとめた冊子の発行
キ	検: 発意者を中心に募集	①デベロッパーによる紹介 ②大規模修繕調査から継続して依頼	①組合員の紹介 ②2社指名→1社のみ参加により決定	・委員会開催時に、毎回委員以外の組合員が多く(約5割)参加し、情報を共有

*1 検: 再生(修繕・建替え)を検討する組織 推: 建替えの計画及び実施を推進する組織、事例キは検討組織結成後、組織名称や体制を変更せず合意形成を進めた。

*2 ヒアリング調査で把握できた範囲

一般の区分所有者に共有できていなかったことがあげられている。一方、**ウ**では定期的に建替え議論の進捗に関する広報物の配布し、状況を共有する工夫がなされた。**エ**では基本的に議論の場を拡大理事会として開催し、開かれた場とすることで多くの人が毎回参加していた。なお、**オ**は決議の否決をきっかけに方針や委員会のメンバーを一新し、団地の階段単位での担当者を決めて情報共有を徹底するなどし、2度目の決議で建替え決議が成立した。このような工夫は**ア・カ**にも共通する。階段室型の構成を活かし、居住者が話し合うきっかけづくりのための階段懇談会が実施されていた。特に**ア**は、**オ**と同様に一度目の建替え決議が否決されており、それを機に、非賛成者が改めて集団としての意向を意識するようになり、号棟単位での意見交換を行うなどして、2度目の決議で可決された。

建替え決議までの期間に着目すると、**カ**が約22年と最も長く、短いもので**キ**の約4年であった。**カ**は、他の事例よりも築年数も浅く、時代的にも早い時期に建替えを発意しているが、直後のバブル崩壊の影響により、推進していた居住者が退去して建替えの方針だけが残ってしまったことや、マンションの建替えが萌芽的段階であったこと、一団地の住宅施設による規制への対応や団地建替えの法整備が進んでいなかったこともあり、手探りの状況であった。また、特別決議による推進決議を成立し、建替え計画の目標像を決定した上で事業計画を策定後、建替え決議を目前にして、リーマンショックの影響を受けた。時間をかけて組み立てた事業フレームの見直しが余儀なくされるなど、社会的影響が大きかった^{註6)}。**キ**は、前述した初期の推進体制の問題を経て、改めて修繕か建替えかを検討するためのコンサルタントを導入し、その後は、修繕と建替えの経済的負担と希望する

設備などの優先順位を考える過程で、建替えへの方向性が所有者大方の総意となり、初期の非賛成者も集団的な意見を尊重することで決議の成立に至った。

③ 建替え決議後

イを除いて、決議以前に事業推進コンサルタントを導入し、デベロッパー選定も完了しているため、決議後は手順にのっとって各事業が進められた。**ア・オ・カ**では催告に応じなかった権利者がいたため売渡請求の実行や、一部の事例で訴訟に至るものもあったが、着工までの期間は、**ア**は約7ヶ月と最も早く、時間がかかった事例で約1年～1年3ヶ月の時間であった。また、**オ**は決議後のリーマンショックの影響を、**キ**は東日本大震災後の建築費の高騰の影響をそれぞれ受け、計画変更を余儀なくされる一面もあった。

一方、**イ**は決議後に事業推進のためのコンサルタントを導入した。また、事業の進行方法に対して、前述した情報共有の課題が浮き彫りとなっていたため、課題を指摘し建替えに非賛成の意思を示した所有者を、事業を進行させる組織に迎え入れ、実施体制を見直した。建替えの実実施計画に入ってから、情報共有を徹底し、決議での非賛成者にきちんと協力してもらえるよう話し合いを積み重ねた、組織としてのまとまりを形成していった。ただし、従前の延べ床面積を確保できず、住戸数が減少することは念頭にあったものの、建替え後に住戸の取得を希望しない権利者の数が、減少する住戸数を上回り、想定外の保留床が発生することとなった。デベロッパー不在の自主建替え事業で、販売リスクを負う役割がおらず、建替え組合認可のためには保留床をなくすこと市からの条件とされたため、所有者自ら販売を実施した。これらの事情により、着工までに約2年の時間を有し、他の事例と比較しても時間を要した。

表5. 組織的対応力と合意形成過程での工夫

事例	公正な選定の コンサルタ デベロッパー		情報共有
	委員選出方法 のルール化	コンサルタ デベロッパー	
カ	■	■	■
ア	■	■	■
キ			○
オ	■*	■*	■*
ウ	○	○	○
イ			◇*
エ			○

【凡例】 □：大規模 ◇：中規模 ○：小規模
黒：団地型 白：単棟型 *：推進/実施体制の見直し後

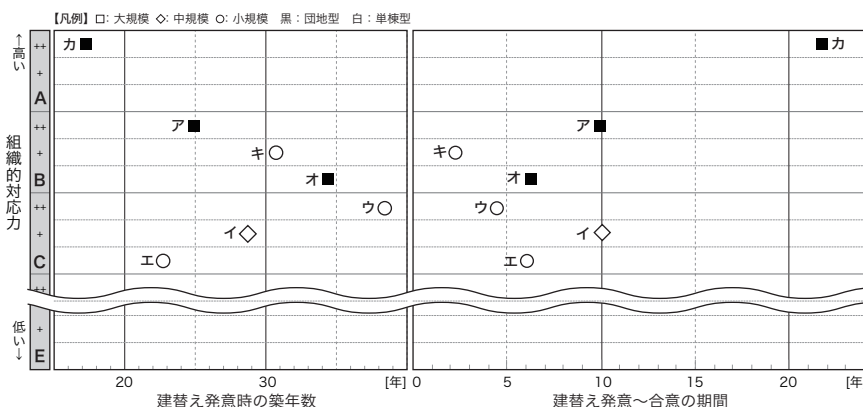


図4. 組織的対応力と建替え発意時・決議時の築年数の関係

5. 管理組合の組織的対応力からみた建替えの合意形成

本章では、建替え発意前の管理組合の組織的対応力と合意形成過程の関係を捉える。

まず、組織的対応力と建替え発意時の築年数との関係を確認すると(図4左)、組織的対応力が高いほど、建替え発意の時期が早い傾向がみられた、特に大規模な団地型の事例でその様相は顕著であった。また、建替えの合意形成期間との関係を見ると(図4右)、小規模な単棟型の事例で、組織的対応力が高いほど決議までの期間が短い傾向が伺える。一方、大規模な団地型の事例は、組織的対応力の高い方ほど合意形成期間が長かった。

次に、組織的対応力と合意形成過程での取り組み方の関係を整理した(表5)。管理組合の組織的対応力との関係は、一定の傾向は見られないが、課題への対応力が高い(++)と評価した**ア**はコンサルタントの選定以外、また**ウ・カ**はすべての項目で、合意形成過程での工夫が確認できた。これらの事例では、建替え発意前の管理組合運営で構築した、委員らの選定方法や情報共有の仕方を建替えの合意形成過程でも取り入れていた。一方、建替え発意前に、管理組合として協力して課題に取り組んだ経験が確認されなかった**オ**は、1度目の決議が否決されるまで合意形成過程での取り組みの工夫が行われておらず、検討・推進体制の取り組み方に課題があったことがわかる。また、規模等の物理的条件との関係を確認すると、大規模団地型では、合意形成過程でほぼすべての項目への取り組みの工夫が行われ、小・中規模の単棟型の場合は、**イ**の合意形成過程で情報共有の方法が課題として指摘され実施体制を見直したように、少なくとも情報共有の工夫が、組織的能力の高さに関わらず重要であったといえる。

6. まとめ

本研究では、マンション建替え事例を対象に、建替え発意前の管理組合の組織的対応力を把握し、建替え事例の特徴を捉えた上で、建替えの合意形成過程との関係について分析を行った。

まず、建替え発意前の組織的対応力を、合意形成能力と課題への対応力の2つの視点から捉えた結果、合意形成能力は、5段階評価中、最も高いAが1件、Bが3件、Cが3件該当し、BとCに該当した6件で、適正な維持管理が行われていなかったことがわかった。ただし、管理組合の基本体制や運営管理は概ね整っており、本研究の対象事例のように、所有者が建替えを発意し検討を開

始するうえでは、管理組合運営の基盤が整っていることが望ましいと考えられる。また、7事例中5事例で所有者が協力して課題に対応した経験があり、うち、3事例で課題への対応の過程で、委員会の設立や組織的なルールの構築など成熟した所有者組織としての体制が整えられていた。

この組織的な体制を築き上げた経験は、建替えの合意形成過程での委員会設置に対するアイデア、各種委員の選定方法、コンサルタントやデベロッパーの選定方法などに活かされている。特に、大規模な団地型のマンションの場合は、権利者が多い事業のため、これらの工夫の必要性が確認できた。一方、小・中規模の単棟型の場合は、少なくとも情報共有の工夫は行われており、委員会を拡大理事会などの形式で実施する例がみられた。すべての権利者が参加できるよう開催することで議論と情報共有が同時に行われており、マンションの物理的な特性や議論の段階に応じた工夫が求められるといえる。

組織的対応力と建替えの合意形成に関する期間との関係からは、規模による傾向の違いがみられ、大規模な団地型の場合、組織的対応力が高いほど建替えの発意時の築年数が浅かった。管理組合の組織的な体制が成熟しているほど、課題を拾い上げて議論する仕組みが構築されていると考えられる。一方、合意形成に要する時間は、規模による一定の傾向はみられるが、適切な合意形成の進め方を歩んだとしても、社会的な状況など様々な要因による影響が大きい。しかしそのような状況においても、権利者が方向性を共有し、合意形成の過程を歩むのもまた、管理組合の組織的対応力の影響があると考えられる。

謝辞

本研究を進めるにあたり、コンサルタントの方々や、管理組合の方々に調査にご協力いただきました。ここに記して、深く感謝の意を表します。

尚、本研究はJSPS 科研費 JP15H02281 の助成を受けて実施されたものである。

注

注1) マンション建替え等の円滑化に関する法律(最終改正:平成26年6月25日)

注2) 参考文献8)で斎藤らによって提示された、合意形成能力を判定するための基準は以下のとおりである。

	活動内容 < 判定基準 >	合意形成能力ランク				
		E	D	C	B	A
基本的体制	1 管理組合がある	x	○	○	○	○
	2 管理規約がある	-	○	○	○	○
	2 管理者を選定している 総会を開催している	-	x1以上	○	○	○
主体的体制	3 名簿を作成している 管理者は理事長にする 役員の継続性を維持している 規約を改正した	-	-	x1以上	○	○
	4 修繕計画を入居後に作成した 計画に基づき修繕費を積立てる 大規模修繕を実施した 共用部分の改善をした	-	-	-	x1以上	○
					○	○
					○	○

注3) 事例イの従前マンション分譲前に、購入者を募集するために作られたパンフレット。

注4) 事例カの従前マンション管理組合によって2002年3月に発行された30年史。

注5) 事例イの建替え組合によって2008年10月に発行された、建替えの経緯についてのパンフレット。

注6) 事例カの建替えに伴い、建替えの様々な場面で携わった専門家・研究者による2017年2月に発行された建替え事業の報告書。

参考文献

- 1) 国土交通省."分譲マンションストック戸数(平成28年度末現在)", <http://www.mlit.go.jp/common/001184494.pdf>, (参照2017-06-01)
- 2) 国土交通省."マンション建替えの実施状況(平成28年度4月1日現在)", <http://www.mlit.go.jp/common/001140059.pdf>, 参照2017-06-01)
- 3) 大木祐悟:実務面から見たマンション建替えの阻害要因と対策, 都市問題第105巻, 公益財団法人 後藤・安田記念東京都市研究所, pp.60-70, 2014.10
- 4) 田村誠邦:〈特集〉建替えか大規模修繕か マンション再生『再生への管理組合運営と資金計画、専門知識を持つアドバイザー介入は社会的急務』, 建築ジャーナル, no.1178, pp.18-19, 2011.2
- 5) 米野史健:分譲マンション建替の合意形成プロセスに関する研究 - 首都圏における実現事例を対象として -, 日本建築学会計画系論文報告集, vol.63, no.505, pp.151-158, 1998.3
- 6) 長谷川洋: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報告集, no.523, pp.235-242, 1999.9
- 7) 米野史健:マンションの老朽化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報告集, vol.69, no.582, pp.117-123, 2004.8
- 8) 斎藤広子 他3名:マンション建替えにおける管理組合の合意形成能力, 日本都市計画学会学術研究論文報告集, no.34, pp.307-312, 1999.10
- 9) 斎藤広子 他1名:マンション建替えの初動期の合意形成過程とその課題 - 郊外団地型マンションの場合 -, 日本建築学会計画系論文報告集, vol.66, no.543, pp.239-245, 2001.5
- 10) 米野史健:分譲マンション建替の実現可能性の推定 - 東京都区部における民間供給物件を対象として -, 都市計画209, 日本都市計画学会, vol.46, no.4, pp.90-98, 1997.11
- 11) 皆川和郎, 岩田伸一郎:市街地分譲マンションにおける建替え可能性の時系列評価, 日本建築学会技術報告集, vol.17, no.37,

pp.1019-1024, 2011.10

- 12) 辻 壽一 他1名:信託活用と公的補助によるマンション建替えに関する基礎的研究:所有から利用への転換, 日本建築学会計画系論文報告集, vol.81, no.730, pp.2787-2795, 2016.12
- 13) 柚木原 健二, 他2名:区分所有法改正と円滑化法がマンション建替えに与えた影響, 日本建築学会計画系論文報告集, vol.82, no.731, pp.171-178, 2017.1
- 14) マンション再生協議会."建替え事例". <http://m-saisei.info/>, (参照2016-08-01)
- 15) 国土交通省:マンション建替えに向けた合意形成マニュアル(H22.7改正版), pp.1-44, 2010.7
- 16) 高見沢邦郎, 呉祐一郎:初期に建てられた分譲マンションの実態と建替え問題の今後の方向性について, 日本建築学会計画系論文報告集, no.404, pp.89-97, 1989.10