

科学技術特別研究員制度による研究開発

- 1 分譲マンション建替における区分所有者間での合意形成の支援・学習手法の開発

A Study on the Method of Consensus Building in the Process of Condominium Reconstruction Project

(研究期間 平成 13 年度)

住宅・都市研究グループ

科学技術特別研究員

米野 史健

Dept. of Housing and Urban Planning

Domestic Research Fellow

Fumitake Meno

Synopsis - This study aims to examine the process of condominium reconstruction focused on leaders of owners' association. From analysis of surveyed projects, attitude of leaders is consists of 2 factors: coordination and leadership. And leaders are divided into 4 types based on their consciousness: businesslike, consideration, prearrangement, and eagerness. Also some points of issue on leaders' activities are clarified.

【研究目的】

分譲マンションの管理運営を行うには区分所有者の合意が必要だが、多様な意識を持つ所有者の間で意見を調整することは難しく、特に建替えが必要となった際にはさらに困難になる。よってこのような場面での合意形成を支援する手法を用意するとともに、将来起きうるこれらの問題について事前に学習し準備する必要がある。

本研究は、マンション建替えにおける区分所有者間の合意形成を支援するとともに、この過程及び問題の学習にも有効となるような、基礎的手法の開発を目的とする。

【研究内容】

合意形成で最も重要な役割を担うのは、所有者への働きかけや調整等を行う所有者組織のリーダー的人物である。この人物の意識によって、組織の行う活動内容や所有者間での意見のまとめ方が左右されると考えられ、本研究で開発を目指す支援・学習手法も、このリーダー的人物の支援及び育成に資することが必要である。

以上の観点から、昨年度までに住民リーダーへのヒアリング調査を行った 11 の事例を対象にして、リーダーの発言内容の分析を行い、合意形成に関する活動内容とリーダーの意識との関係を考察した。

【研究結果】

(1) リーダー意識のタイプ

リーダーの合意形成への姿勢をみると、以下の 2 つの志向性が抽出できる。そして実際の行動においては、どちらかの要素がより強く表れる傾向が見受けられる。

A.調整性：区分所有者から不平・不満が出ないよう
手続を的確に行い、個々の意向を把握し反映して、

全体の調整を図ろうとする。

B.主導性：取るべき方向性を明確に提示して全体を強く引っ張り、区分所有者の関心や興味を促して、賛同を得ようとする。

この 2 つの軸を用いて、リーダーの基本的な意識を整理し類型化すると、次の 4 タイプに分けることが出来る。タイプ：リーダーの経験・能力が高く、問題を実務的に次々と解決していくタイプ。意識としては主導性=全体を引っ張ろうとする志向が強いが、反対を事前に抑えるという観点から、個々の所有者へのフォローも十分意識しており、結果として調整性も高い。

タイプ：個々の所有者への配慮に重点を置き、きめ細かな対応を行いながら、手続をゆっくりと確実に進めていくタイプ。調整性の意識が非常に高く、主導的な役割を意識的に避ける傾向がみられる。

タイプ：自らが基本的な方向性を示して、所有者に対して十分な根回しを行いながら、調整を行うタイプ。調整性は十分意識し、活動でも対応を行っているが、実質的な面からすればリーダーの主導性が発揮されており、結果的に強い影響力を持っているとみられる。

タイプ：リーダーの熱意が比較的高く、建替えを強く望む気持ちで活動が行われているタイプ。活動開始当初の準備段階や構想段階では主導性の意識が比較的高く、積極的な提案などが行われるが、計画段階以降では調整性が強く表れるようになり、反対者に納得してもらいなんとか実現しようとの意識が強くみられる場面が多い。

(2) 建替えの発意とリーダーとの関係

リーダー自身が建替えを発意したかどうか、意識及び活動に大きく影響している。建替えの発意者がそのま

まりーダーになっている場合には主導性が比較的強く表れて、早い段階である程度具体的な計画内容が示されるなどしているが、その結果として所有者からの反対を受ける場合もみられる。逆に建替え発意者と合意形成リーダーが別の方がバランスのよい対応がとれてよりスムーズに進んでいる場合も見受けられる。

このようにみると、建替えをしたいとの発意や熱意と、そのためにいかに活動するかという部分とは、ある程度分けて考えるべきといえる。発意者とその後の活動を行う人物とを分けたり、リーダーグループの中でうまく役割分担してバランスを取る、あるいは一人のリーダーの中で状況に応じて使い分ける、などが考えられる。

(3) リーダーの専門性

専門的知識・経験を持った人物がリーダーを行うべきかも論点に挙げられる。タイプ の事例は、リーダーの不動産やコンサルティングについての専門性によつて的確かつ迅速な対応がとられ成功した例である。しかし専門性があるがゆえに所有者の理解が得にくくなる側面もあり、建築士が詳細な図面等を示したことで所有者からの反発を受けた事例もみられる。

この点については、専門家ではなく素人が対応したのが良かった、との評価をするリーダーもいるが、これらの事例はいずれも早い段階からデベロッパー等の無償での協力が得られており、このような協力は今後のより条件の厳しい建替え事業で期待できるものではない。

このように考えると、リーダーが専門性を持つこと自体は望ましいが、その専門性を直接に発揮して所有者にあたるというのは問題もあることから、リーダー自体と専門的な立場から助言・補佐する役割とを建替え組織内で分担するとか、客観的な立場で意見を述べる外部の専門家が関与するような体制をとることが必要と思われる。

(4) 活動によるリーダーへの負荷

構想・計画段階になり、計画の検討や調整、所有者への対応などの行うべき活動が増えてくると、リーダーには大きな負荷がかかる。活動自体は委員会等の組織として行ってはいるが、結局リーダーに活動が集中するためである。特に区分所有者対応は多忙であり、ニュースの作成や個別の対応・交渉などにさく労力は大きい。

このような事務上の負荷のほか、精神的な部分への負荷も発生している。リーダーとその他の所有者との摩擦の中で生じるもので、誹謗中傷や陰で反対意見を言われるとの状況がみられる。所有者のために活動しているのに、これらの厳しい反応や、他の人達が協力しない状況

を受けて、リーダーは大きなダメージを受けている。

これらの事務的・精神的負荷のため、リーダーの多くは建替え後の管理には参加していない状況がみられる。建替えを経験したリーダーはその後の管理運営においても重要な役割をもつと思われるが、これらの人々が疲れ切つて離れてしまうのは大きな問題である。

(5) リーダー自身の希望の扱い

計画・実施段階では、計画の確定や住戸位置選定などの重要な決定がなされるが、この場面でリーダーは自らの持つ希望や意見を抑え、全体の調整役に徹しようとする意識が強くみられる。全員の合意を得るためには自らの行動に不信や不満をもたれてはいけないとの思いからであり、これまで以上に私利私欲を捨てた公正な態度で臨んでいる。このため、住戸位置選定では人と争わなくてよい場所をとる、一番最後に選ぶなどの行動をとっている。計画内容についても、エレベーター設置予定がコスト負担を嫌った所有者の意見で否決されるなど、全員に受け入れられる平均的な計画となってリーダーが当初希望していた質の高さは実現出来なかった側面もある。

これらは主に調整性の意識が高いリーダー・建替え組織にみられるものであり、主導性が高い場合には逆に積極的に自らの考えを示して実現している場合もあるが、リーダーであるがゆえに個人の意見・希望をあきらめざるを得ないのは問題があろう。調整の役割部分をリーダー以外が担うようにし、リーダーも一般所有者と同じように意見や権利を主張できることが望ましいと思われる。

以上、各事例での状況より、リーダーの意識のあり方が合意形成に大きく影響するといえる。しかし、意識ある献身的なリーダーがいなければ建替えが実現できないのでは問題である。特定のリーダーの存在やその意識に頼りすぎない、合意形成手法の構築が必要であろう。

その方向性として、一つには建替え経験を整理し骨格となるベーシックな手順を示すことがある。基本を理解した上で活動すれば、取り組みは円滑になろう。続いて、この骨格をもとに個別状況に合わせて活動出来るよう、所有者組織である管理組合の能力・経験を高め、適切な役割分担をして特定の人物に頼らず組織として活動できる体制を作ることが必要である。さらには、区分所有者が自ら行わなければならない部分以外については外部の専門家等の力が借りられるよう、活動資金の準備や専門職能の育成などの環境整備も必要と思われる。