

マンションコミュニティ研究会 第4回フォーラム

コミュニティがマンションの価値を決める！



マンションコミュニティ研究会
2011年11月24日
北沢タウンホール

コミュニティがマンションの価値を決める！

◆ プログラム ◆

■ 開 会

..... 13:30

パネルトーク

第1部

「合意形成できることがマンションの価値維持に不可欠！」 13:40

- 篠原みち子 (弁護士)
「人間関係トラブルを抱える管理組合とうまく運営している管理組合の事例」
- 藤野 雅子 (マンション管理士事務所ふじの代表・マンション管理士)
「議論できる総会・理事会」
- 高橋 礼子 (伊藤忠アーバンコミュニティ(株)マンション管理部長)
「人が回帰するマンションへ～管理組合の担うべき役割」
- 廣田 信子 (マンションコミュニティ研究会代表)
「多様な価値観を認め合いながら合意形成できるマンションをめざす」

* 管理組合が人間関係のトラブルに無駄なエネルギーを使っている現状を検証し、そのエネルギーを前向きに変換しマンションをより価値あるものにするためには何が必要かを考えます。

< 休 憩 15:10～15:20 (10分間) >

パネルトーク

第2部

「安心という価値を生み出すために」 15:20

- 山内美智子 (オラリオンサイト管理組合理事長)
～コミュニティ形成に力をいれ、手づくりのオリジナル年賀カードで年賀状運動を実施～
- 渡辺 佳明 (光が丘地区住民組織連合協議会(光連協)防災対策専門委員会前委員長)
～防災に取り組んできたが、震災で人のつながりづくりの必要性を実感、新たな仕掛けを～
- 島田 誠也 (THE TOKYO TOWERS アフター委員会委員長)
～震災を経て、超高層マンションの高層階での孤立の現状を実感、フロアでつながりづくりを～

* コーディネーター廣田信子で、人と人の「つながり」づくりに様々な取り組みをしているマンションのお話を伺い、安心コミュニティの育て方を考えます。年賀状運動の他の事例も紹介します。

最後に

「コミ研から皆様へのメッセージ」 16:05

～切手のいらない年賀状を届けてみませんか～

■ 開 会

..... 16:15

●フォーラム開催に当たって●

私たち、マンションコミュニティ研究会は、平成22年4月の設立以来、「ゆるくてもいざ」というときは頼りになる」と信じられる人ととの「つながり」をつくり、マンションコミュニティを育もうと呼び掛けてきました。

それを具体的な形にするために、「年に一度のお正月、隣人に『切手のいらない年賀状』を届けよう」という運動を展開しました。

昨年は、「無縁社会」「孤独死」という言葉で代表される都市における人の「つながり」の希薄さに、多くの人が衝撃を受けた年もありました。どんなコミュニティにも「孤独死を防ぐ」「大災害時の助け合い」という二分の「つながり」は絶対に必要だと語り掛けに、多くの方の賛同を頂きました。「切手のいらない年賀状」は、孤独死を出さない「きずな」づくりの一つ方策として注目され、運動は全国に広がりました。

そして、今年のお正月には1万人が「切手のいらない年賀状運動」に参加されました。参加者から寄せられた「やってよかった」との声を励みに、今年の展開を考えていた矢先、3・11の大震災を迎えました。

私自身が被災を体験し、お隣との助け合いで、図らずも運動の成果を確認することとなりました。震災を経て、「いざ」というとき頼りになるのは近隣」と多くの人が実感しました。私たちも、いざというとき、当たり前のこととして、近隣に声を掛け助け合える「つながり」を普段からつくることの必要性を、様々な機会に、マンションの方々にお伝えしてきました。

今回のフォーラムの一つの目的は、震災で先送りになっていた今年のお正月の年賀状運動の取り組みの報告、そして、震災を経て新たな取り組みを始めているマンションの状況をお聞きし、コミュニティを育む様子をシェアすることです。

そして、今回のメインテーマは「合意形成」と「コミュニティ」です。何をするにも、合意形成が必要条件のマンションでは、人間関係が良好かどうかが大きな意味を持ちます。実は、私自身がマンション管理に係わる中で、コミュニティ形成の重要性について改めて痛感したのは、この「合意形成」の視点が先でした。根深い人間同士のもめ事で、どの方向にも進めないマンションの現状を変えるには、人間関係の調整、コミュニティの力が必要だと痛感したことからです。ここから私と「コミュニティ」の関係が始まりました。

「合意形成」に影響を与える「人の気持ち」、様々な「気持ち」の集合体であるコミュニティの持つ「力」については、扱うのが難しいテーマですが、マンション居住者の安心で快適な暮らしのためには避けて通れないテーマであると思っています。

震災復旧の合意形成でも、そのマンションが、それまで培った「コミュニティ力」が大きな意味を持っていると実感しました。

200戸近い区分所有者の全員賛成をとて解体、解散を決議できた管理組合があります。また、住んでいる人しか申請できない「応急修理費用」の申請手続きを、賃借人の方も全員協力してくれて、持ち出しなしで補修工事が実施できたマンションがあります。

多くのマンションが苦戦している中でスムーズな合意形成と協力体制ができたのは、まさに、それまでに培った「コミュニティ」に対する信頼でした。お話を伺いながら、それを語る理事長の人柄こそが、合意形成の決め手であつただろうと感じたのは私だけではなかったようです。

これから、私たちの社会は、決して平坦に進まないと多くの人が感じています。大きく社会の仕組みが変わるとときには、大きな痛みも伴うことを覚悟しなければなりません。そんな中でも、確実に私たちの拠り所になるのは、人ととの「つながり」ではないでしょうか。東日本大震災で私たちが感動した被災地での「助け合い」は、私たちに、目ざすべき未来を見せてくれていると思ってなりません。

もう、マンション内で争っている場合ではない。まわりとつながって、気を配り合い、力を合わせなければ、いざというときに乗り切れない。そんな思いで、今回のフォーラムを企画しました。

そして、ちょっと意識を変えさえすれば、集まって暮らす「マンション」はとても心強い安心な住まい方なのだと、多くの方に気付いて頂きたいと願っています。

国民総幸福量という幸せの指標をもつブータン国王夫妻の来日は、多くの日本人に、幸せとは何かを改めて考えさせました。家族やコミュニティの「つながり」や「助け合い」が幸せの重要な要素であることに多くの人が気付き始めました。マンションというコミュニティにおいても、そのことに気付くことが、そこに暮らす人の幸せにつながるのではないか。

マンション管理の世界の第一人者篠原みち子先生をお迎えし、また、第一線で活躍中の皆様にご参加頂き、このフォーラムを開催できたことをたいへんうれしく思います。

そして、様々な機会に広報活動をして下さった皆様、準備に奔走してくれた役員の方々、この会場にお越し下さった皆様に心より感謝申し上げます。

今日のフォーラムが、「集まって住むってステキ！」と、マンション住民が積極的に力を合わせるのが当たり前の社会への第一歩になることを祈って…

平成23年11月24日

マンションコミュニティ研究会
代表 廣田 信子

第 1 部

パネルトーク

「合意形成できることが マンションの価値維持に不可欠！」

● 篠原みち子 (弁護士)

「人間関係トラブルを抱える管理組合とうまく運営している管理組合の事例」

● 藤野 雅子 (マンション管理士事務所ふじの代表・マンション管理士)

「議論できる総会・理事会」

● 高橋 礼子 (伊藤忠アーバンコミュニティ(株)マンション管理部長)

「人が回帰するマンションへ～管理組合の担うべき役割」

● 廣田 信子 (マンションコミュニティ研究会代表)

「多様な価値観を認め合いながら合意形成できるマンションをめざす」

* 管理組合が人間関係のトラブルに無駄なエネルギーを使っている現状を検証し、そのエネルギーを前向きに変換しマンションをより価値あるものにするためには何が必要かを考えます。

人間関係トラブルを抱える管理組合とうまく運営している管理組合の事例

弁護士 篠原みち子

I トラブル事例

1. 総会でのやり取りが原因で感情的なしこりが生じ、理事会のやり方にことごとく反対するケース

① A中心の理事会の方針にことごとく反対していたBとその一派が新役員となり、A理事会が提案し総会決議した事項も次の総会で否決。前年にA理事会の提案で共用施設にトイレ設置を決議し200万円近くかけて工事をしたが、翌年B理事会の提案で、トイレ撤去を決議、やはり200万円近くをかけて撤去の工事をした。

② マンションの再生に関する方針について、当初Cは推進派として積極的に動き理事会にも協力的だったが、計画の内容が不公平であるとして総会決議をはじめ理事会の方針にすべて反対し、ことあるごとに内容証明郵便を送りつけてくるようになった。そして総会決議無効確認とDに対し管理者解任訴訟を提起。請求棄却の判決に不満で控訴。

Dらの任期満了により退任後、しばらくナリを潜めていたが、E理事長の下での総会運営も阻害するようになり、内容証明郵便を送りつけたり、全戸にビラを配ったりしている。

Eらは、Dらと同様、Cのビラに応酬するビラを配布するなどし、Cを訴えてやると息巻いている。

2. 性格的に偏屈、閉鎖的、プライド高過ぎ、独自の考えなどで管理組合運営に反対するケース

① 唯我独尊的なFは有名大学教授で専門分野では有名。マンション内では一番広い住戸に住んでいる。管理組合で修繕積立金の値上げを決議した途端、それ

まで支払っていた面積割の積立金のうち値上げ分のみを支払わず、戸数割にすべきと主張するようになった。

理事長Gは性格的にどちらかというと粘着質、くどくどモノをいうタイプで、好戦的なところあり。

エレベーター内で顔を合わせると、Gは、「値上げ分を払え」と迫り、Fは逆に「戸数割が正しい考えだ、裁判するならしてみろ、自分の方が勝つし、そもそも自分は組合員でもない」とやり返す。

管理組合では、やむを得ず値上げ分を払えという訴訟を提起。判決がでても払わないので仕方なく強制執行の準備をしたが、執行されると（給料の差押え）大学に知られてしまうからか、判決がでた金額を支払ってきた。しかしその後もまた値上げ分を払わず、2度目の訴訟。やはり強制執行の段階で支払ってきた。これらはすべて弁護士を通じての支払いであった。

ついに3度目の訴訟を提起、さすがに面倒になったのか、あるいは心境の変化で人間が丸くなったのか、高校時代からの友人という弁護士の説得が功を奏したのか不明だが、和解に応じ、組合員であることを和解条項にいれ、以後規約を遵守することを約束した。

② Hは性格的に偏屈で、もともと他人とほとんど話をしない。組合員が自主的に集まり規約を考え管理組合を結成、管理規約案に各自署名押印してもらったが、Hはこれに応じなかった。ほかにも連絡が取れない等の理由で規約原本に署名押印していない者が数名いた。したがって、規約は成立していないとして管理費等を一切支払わず。

管理組合では、その後何回か管理規約を改正しその都度4分の3の賛成を得ているので管理規約の効力に問題ないとして訴訟を提起したが、1階がないのにその上に2階、3階は建てられない、として支払いを拒否。その他総会決議のあらゆることに反対。判決が出ても支払わず。

I理事会では困り果ててHの妻に支払うよう説得を頼み、妻はHには内緒にしてくれと言って、支払ってきた。

そのような状態が暫く続いた後、Hは心臓発作を起こした。

Hは妻と2人暮らしで高齢者でもあり、I理事会では事情を察し、なにかと手助けした。Hはこれに感謝し、気持ちがほぐれたようで、以後、周辺住民と

も少しは話をするようになり、管理費も滞りなく支払うようになった。

3. 会社での人間関係をそのままマンションに持ち込むケース

- ① J社分譲のマンションで区分所有者のうちJ社社員や元役員等も数人いる。元役員が理事長を務めたりしている。

Kは理事長である元役員と在職中に確執があつたらしく、理事会方針のあらゆることに反対。管理費等は、自分名義の口座を開設しそこにプールしてあるから取りに来い、と言い、何回催促しても自分から支払おうとしない。

訴訟を提起し、裁判官が熱心にKを説得したが耳を傾けなかった。管理組合が勝訴し強制執行の段階になつたらようやく支払ってきた。

その後、Kはさきの訴訟提起について理事会が配布した議案書には、「管理費滞納者に対する訴訟提起の件」としてKの部屋番号と氏名が記載されており、Kと理事長とのやり取りまで記載されているとして、理事長に対し、名誉棄損による損害賠償請求の訴訟を提起した。

Kの請求は棄却になったが、その後の管理費をまた支払わなくなった。管理組合は仕方なく2回目の訴訟提起を準備していたところ、裁判所の結論は同じと思ったからだろうか、任意に支払うようになった。但し、自動振替には応じないで、必ず振込んでくる。

II うまく運営している事例

1. 自主管理でうまくやっているケース

- ① 4棟700戸弱の団地で、うち店舗が約20区画。20年以上自主管理を続け、数年前は雑排水管の取り換え工事を実施、理事長以下の努力で全戸専有部分の枝管取り換え工事も完了した。最近耐震本診断も終了し、現在は耐震改修工事の実現に向けて努力している。

分譲当時から店舗によからぬ人物があり、総会で暴言を吐いたり、たいした理由もないのに自治会長を訴える等、問題行動を起こし、組合員全体が迷惑していたため、そのような人物に理事会を牛耳られては困る、という共通認識が多少ともあって、それが良い面での（ゆるいが）結束につながったのかもしれません。

ない。代々の理事長の性格が、あまりキリキリしていないことも影響しているかもしれない。

いろいろな課題があるにはあるが、総じて、仲良くやっているし、役員が努力し組合員のためになること、マンションを良くすることが自分達の役割だと思っており、団地に愛着を持っていることが感じとれる。集会所の一つを解放し、高齢者が集まって談話したり碁をやるなどの場所として活用している。

② 4棟の団地。もともと自ら管理。3月の地震の際、室内の電気温水器が倒れあちこちの部屋で漏水の被害が出た。管理組合では地震対策委員会を設置し、全戸に対し漏水被害に関するアンケートを実施、集計結果をもとに全戸の加害、被害を分類したうえ賠償についての考え方を整理し、相談に来た。

その結果をもとに、住民説明会を数回開き、丁寧に説明、組合員はみな納得し、混乱が起きることはなかった。

管理費滞納者は何人もいるが、理事達は、みな世話を好き、管理組合運営は大変でうんざりだ等と言いながらも議論するのが楽しそうだし、生きがいを感じているように見える。

議論できる総会・理事会

マンション管理士事務所 ふじの
代表 マンション管理士 藤野 雅子

1. なぜ合意形成ができることがマンションの価値維持に不可欠か

「合意」とは、お互いの意思が一致すること。

「合意を形成する」とは、お互いの意見が歩み寄れるよう議論すること。

いろんな意見の人気が集まって、それぞれの意見を戦わせ、合意点を探っていくこと、議論することによって、より良い意見に互いにまとまること、それが合意形成ではないだろうか。

最近管理組合総会において、一部の区分所有者が自分の主張を繰り返すことにより、他の区分所有者の発言を阻害するが多くなったように思う。

また、紛糾総会を避けるためか、議案をできるだけスムーズに可決することのみに心を砕いてシャンシャン総会となっている総会もある。

本来であれば、議案に対し、議論を交わし、合意点を探るというのが総会であるべきと考える。

スムーズな総会運営に心を砕くあまり、出席者が意見を出しにくいシステムにしたり、一部の出席者が自分の主張のみを繰り返すということは、十分な議論ができない、少数意見が組み入れられないということになりかねない。

自分の財産なのに、自分の意見が通る余地のないマンションに資産価値はない。

だから、合意形成ができることがマンションの価値維持に不可欠と考える。

2. 合意形成を阻害する要因

一部の区分所有者の発言ばかり目立つ総会になったり、シャンシャン総会が増えた原因は何だろうか。

(1) 知識格差

区分所有者間にマンション管理に対する知識に格差があればそもそも議論は成り立たない。

管理組合としては、管理の知識を広く理解してもらうよう、議案書も管理の知識のない区分所有者にも理解しやすいように作成することが必要と思われる。

（2）合意形成を阻害する区分所有者の存在

○ 確信型区分所有者

自分の意見は絶対的に正しいと信じ、他者の意見を聞き入れず、自分の意見を採用しない執行部が間違っているという思い込みで、聞き入れてもらえるまで自分の意見を主張する区分所有者

○ 私怨型区分所有者

理事長、理事会もしくは、デベロッパー、管理会社に対する私怨のため総会を妨害する区分所有者

○ 自己顯示的区分所有者

自分の意見を通したい、自分が大人物だということを周囲に認めてもらいたい区分所有者

○ 利益誘導型区分所有者

ダイレクトに管理組合財産を狙って管理組合運営の実権を握りたいと思っている区分所有者

○ 愉快犯的区分所有者

信じがたいことだが、自分の言動で他者が困惑すること自体を目的としている区分所有者も存在する。

総会を阻害するこれらの区分所有者は、恫喝と言ってよい形態で総会にて自分の意見を主張したり、素人集団である理事会の本筋ではないミスを追及して総会そのものの成立を否定したりする。

総会の外では、怪文書と言われる匿名の文書（まれに記名の場合もある。）を住民に配布し、理事会又は理事個人を攻撃し理事を精神的に追い詰めていくこともある。

普通の生活で、他人に恫喝される、怪文書の標的にされるという事態はほとんどの人にとって経験のないことなので、たまたま理事になったばかりに、自分の責任とも思えない事項で、攻撃されるということに対し精神的な負担が大きい。

理事に対するこのような攻撃を目撃した他の区分所有者は、好きこのんで理事に就任しようという人はいなくなり、総会での発言も抑えるようになる。

ますます合意形成ができない管理組合になっていく。

なお、シャンシャン総会も、区分所有者に知識がないため議論ができないという場合

だけでなく、区分所有者から見れば、理事会そのものが困った区分所有者で構成されているということもあるので、区分所有者から見て議論できる管理組合の復活のための対策は合意形成を阻害する区分所有者への対策と同じの場合もある。

3. 議論できる管理組合運営のため一番効果的なこと

上記のようなことが合意形成できない総会の原因だとしたら、それに対する対策はどういうことが考えられるか。

まず、大きな声で長時間発言する区分所有者に対しては発言を打ち切り、ルールにのっとり肅々と採決に持ち込むというのが、通常の解決方法と言われることだが、精神的なダメージも受けている理事に対し、これを提案しても難しいことが多いし、議論できる総会への根本的な解決方法にはならない。

また、合意形成を阻害する区分所有者への対処方法として間違ってはいけないのは、これらの区分所有者を排除する方法で問題を解決してはならないということだ。

これら困った区分所有者も、管理組合を構成する一員で、所有権を移転しない限り、これからもずっと付き合っていかなければならない関係にあるということを認識したうえで解決方法を探っていかなければならぬ、ということだ。

困った区分所有者が応じてくれるのであれば、ADRという解決方法もあるが、このような区分所有者は基本的に理事会の提案には従わない。

とすると、やはり一番良い解決方法はコミュニティの力だと思う。

4. 合意形成におけるコミュニティの力

まず、困った区分所有者に対するコミュニティとして、たとえば、利益誘導型区分所有者や愉快犯的区分所有者以外にはその区分所有者の話を一度じっくり聞いてみると、案外、以後理事会に協力的になったりすることがある。

そして利益誘導型区分所有者や愉快犯的区分所有者も含めて効果的と思われるのが、他の区分所有者同士の良好なコミュニティである。

良好なコミュニティというのは、マンション学会現会長、小林秀樹先生の「新・集合住宅の時代」にあるように

マンションでの質の高いコミュニティとは、「居住者の一人ひとりがマンションに愛着を持ち、互いの信頼関係をもとに、建物管理に対して責任を分かち合う意識を持つこと」（小林秀樹著：新・集合住宅の時代）

だと思うが、このようなコミュニティがあるマンションでは、少数の困った区分所有者が存在しても、多数に信頼関係がある以上、理事または理事会が孤立することはない。

孤立感は、管理組合運営に不安を与えるが、孤立感がない理事会による総会運営は、原則通り、ルールにのっとって多数決による運営が可能になる。

普通の人で構成される理事会を理事でない普通の人が守り、また、困った区分所有者を囲い込むことによって、議論できる総会が可能になる。

5. 信頼関係のもと、責任を分かち合う意識を持つコミュニティをどう育てるか。

管理組合運にとって信頼関係のもと責任を分かち合う意識を持つコミュニティを育てることが一番大きな目的であり、これが達成できれば、マンション問題のほとんどが解決するのではないかと思うが、この達成に王道はない。

信頼関係や責任を分かち合う意識は強制では生まれないので、少しずつ助け合う姿を助けが必要ない人にも見えるようしていく。

イベントを開催することもよいし、一人暮らしの見守りなどマンション内で助け合う姿を、助けが必要でない人たちにも見えるように行う。

そして、マンションにはいろんな人がいるから、コミュニティのきっかけはたくさん用意したほうがよい。

そこで、マンションコミュニティ研究会が提案する、カードdeコミュニケーションも、決してお邪魔にはならないコミュニティツールになると考える。

そうやって、コミュニティができたマンションは、楽しい。

問題があっても合意形成が出来るマンション、
お互い対等な立場で話し合いが出来るマンションは、
楽しい。

と思う。

以上

人が回帰するマンションへ～管理組合の担うべき役割

伊藤忠アーバンコミュニティ（株）

マンション管理部長 高橋 礼子

1. はじめに

昨今、巷に飛び交う高齢化、少子化、増税、地方財政崩壊等々・・・世の中の情勢を鑑みる限り、自己責任における生活の構築が望まれているのかもしれない。

日本におけるマンション居住が500万を超えるかどうかにおいては、いわば、マンションは日本の居住の縮図であるといって過言ではない時代の到来であり、地方は地方で、地域は地域で、管理組合は管理組合でということなのかもしれない。

また、過去においては、購入者のニーズや価値観は比較的均一化していたものの、最近は購入者の多様化に対応するために供給時における多様化がそれを加速させ、合意形成を困難なものにしている。

都市形成におけるマンションの活用はできないか？複数の価値観への対応はできないか？

2. マンションは地域におけるコミュニティ再生に寄与

この500万世帯における自治は不可能か？

過去、日本においては職住隣接で自治意識が高く共同体意識が強く、コミュニティはその街に暮らす居住者にとって、その防衛意識などとしても機能していた。コミュニティが子供を守り育て、コミュニティが高齢者に手を貸し、コミュニティが地域を守っていた。マンションは言葉を変えれば立体長屋であり、自治を立体に転換していく必要があると思う。マンションは便利だがコミュニティは煩わしいという意識を転換し、コミュニティがマンションにとってプラスであり、メリットがあるとして行かないと育たない。

マンションが周りの良い環境や借景を取り込むだけでなく、積極的に周りに対して何が提供できるのか地域と共生することによりマンションにとってメリットがあるとして行かないと育たないと思う。例えば地域に対して広場を提供したり、集会所を提供したり、場合によってはマンションで享受できるサービスを地域に提供したり・・・

インナーシティ問題において、マンションは人口回復、商業の活性化、コミュニティの再生に寄与すると思う。

3．マンション居住者の総合力と連携で安心して住み続けられる街づくり

そこで、良質なコミュニティ資産、環境資産、建物資産が着実に育まれるために、そこに暮らす居住者をいかに利用（言葉が悪くてすみません）していくか、それが早道かもしれない。

増える高齢者のパワーをいかに活用するか？人的ネットワークを生かして（価値観の異なる層が集まれば実際に多様な専門的知識を擁する人が集まるということ）総合力をいかに発揮していくか？マンションで培ったストックをいかに外部に向けて活用していくか？外部との交流や連携を深めつつ、その成果をマンションに還元するという好循環をどう作り出していくかどうか？

あるマンションの管理組合では、「安心して、楽しく住み続けられる街づくり」を目的にマンション内外の支持や共感を得てNPO法人を誕生させた。環境に配慮した「環境共生型コミュニティづくり」、生活者にやさしい「福祉型コミュニティづくり」、遊び心でふれあいを育む「育縁型コミュニティづくり」、安心して住める「定住型コミュニティづくり」を目指して事業に取り組んでいるという。

4．「コミュニティ・マネジメント」の仕掛けも管理会社の重要な役割

管理組合が物理的に避けられない建物の老朽化の進行とともに、住み手自身の高齢化も進んでいく中では、より安心できる快適な暮らしを作っていくためには、1管理組合、1つのコミュニティ単位で考えるのではなく、離れた地域同士の交流を考えることも重要で、そのための管理組合同士の交流会やシンポジウムの積極的な開催がなされ、その活動が各地で草の根的に広がっていくことが、ひいては全国のマンション居住者の生活を充実、そしてマンションで生まれた子供や孫たちが「素敵に加齢する街」に回帰し、マンションにおいて自治が立体的に転換していくことになるだろう。

そのためには、全ての資源（ココロ・ヒト・モノ・カネ・キギョウ）を有効に活用し、目標に向けて戦略的に取り組む「コミュニティ・マネジメント」の発想は不可欠であると思うし、その力に磨きをかけるべき、それが、今後の管理組合の目指すべき姿であり、全てにおいてそれを仕掛けていくのは、管理会社の重要な役割と思うのは私だけであろうか？

多様な価値観を認め合いながら合意形成ができるマンションを目指す

マンションコミュニティ研究会

代表 廣田 信子

1. はじめに

(1) マンションは多様な価値観を内包するひとつの「コミュニティ」

「マンション」は都市のごく一般的な住まい方として定着。多くの住民が「マンション」で日々の生活を営んでいる。その中には、様々な家族の形があり、多様な価値観、個々の事情がある。

マンションを購入するとき、多くの人にとって一番大切なことは、自分たち家族が「安心」で「快適」に暮らすこと。マンション全体の維持管理やコミュニティにまで思いが至らないのが普通だ。ところが、「安心」で「快適」な暮らしは、自分の家族の生活だけを考えていっては得られない。マンションは、全体がそれぞれの「住まい」であり、ひとつの「コミュニティ＝社会」だからだ。「住まい」を共有する他の住民の価値観や感情、住民間の人間関係は、個々の「安心」や「快適」と深い関わりを持つ。

と同時に、建物の維持管理という管理の基本においても、合意形成なくしては一歩も前に進めないのがマンションだ。そして、その合意形成にも、人の感情や人間関係が大きく係わっているという現実がある。

(2) 近隣との「つながり」が快適で安心なマンションライフに不可欠

多様な価値観を持った人たちが、様々な地域から集まり、縁あって突然上下左右に隣り合って暮らし始めるのがマンションだ。そこには、付き合い方の慣例はなく、人をつないでくれる昔からの世話役もない。一から人間関係を築いていくことになる。

近隣との距離の取り方は、近い関係が長く続くと思うがゆえに難しい。子どもという媒体がないとききっかけがつかめないと現実がある。単身で長い間仕事中心の暮らしだと、きっかけがなく、近隣との付き合いがほとんどないとしても不思議はない。

長年同じマンションで暮らしていても、高齢になって配偶者を無くした男性が、近隣とコミュニケーションがとれない場合もあり、孤独死にもつながる。さらに、近年は高齢になってからマンション住まいを始める高齢者も少なくない。周りの若い家族とコミュニケーションがとれずに孤立している状況もあると聞く。

人が安心して暮らすには周囲との何らかの「つながり」が不可欠である。「つながり」がなく孤立している状況は、時として周りへの不信感となって一方的なクレームにつながる。

今後は、マンションにおいても、さりげなく周囲の人に気を配り合い、「お互い様」という世代を越えた互助の精神をもって暮らすことが求められるだろう。

それぞれができることで貢献しようとするコミュニティを育んでいくことがますます重要になってくると思われる。それが、「安心」というマンションの居住価値につながる。

(3) 合意形成は手続きだけの問題ではない

「合意形成」というと、手続きとしての決議が正当に行われることと論じられるがちだが、現場はそう簡単ではない。たとえ総会決議の手続きに瑕疵がなくとも、公開される情報や話し合いの時間の不足、反対者への配慮が足りないことが、マンション住民間の関係に大きな禍根を残すこともある。そして、感情的対立はその後の管理組合運営、合意形成にも大きな影響を与える。

一方、自分の利益や信念、知識の正しさに固執し、相手の立場や全体の利益を考えられない区分所有者に管理組合が振り回される事例も後を絶たない。管理組合が、後ろ向きの問題にエネルギーを使わざるを得ない状況を改善するためには、その根底にある個人の感情や人間関係について考えている必要もあると感じる。

多様な価値観をお互いに認め合い、歩み寄って一つの方向をみんなで決め、力を合わせて前に向かうという、真の意味での合意形成には、新たな知恵が求められている。

2. 管理組合運営上のトラブルの現状

(1) 意見の違いが内部紛争に発展する

近年、管理組合の内部紛争が増えていると感じる。

管理組合からの相談でも、高経年マンションの増加、区分所有者の維持管理に関する関心の高まりと共に、その方針を巡るトラブルが急増している。意見対立が理事長・理事会への不満や総会の手続きに対する疑義となって現れる。委任状等を巡るトラブル等の本質も、そのこと自体ではなく、背景には必ず決議した内容に対する不満、その過程における情報や話し合い不足に対する不満があるといつても過言ではない。

大規模修繕工事、管理委託契約等に関する意見の違いが、中傷合戦、人間関係の対立となって泥沼化、お互いが後に引けなくなり、住民間での訴訟合戦となり、マンション内での人間関係の悪化を招いているケースも少なくない。

(2) 各々の立場や利益の主張で合意形成ができない

理事会がマンション全体の利益を考えるのではなく、各理事が自分の立場や利益を主張し合う場になって合意形成に支障をきたしているケースが増えている。特に、仕事中心の生活でマンション内の付き合いがまったくない男性がいきなり理事になるとそのような理事会になりがちだ。職業や立場の違いによる主張を闘わせる、まるでビジネス交渉の最前線のような緊張感あふれる理事会も存在する。

改めて、理事は他の人の話にきちんと耳を傾け、他の居住者の立場や利益も考慮してマンション全体のことを考える立場にあるということを認識することからはじめる必要がある。

あるマンションでは、次のようなことがあった。各自の自己主張のぶつけ合いと、勝ち負け感覚の決議による人間関係の悪化で、理事会運営が行き詰った。その時、理事長が「そもそも、理事は自分の利益主張のためにここにいるのではない。この人ならみんなの利益を考えて適切な判断をしてくれるだろうという期待のもと理事に選任されたのだということを自覚してほしい。」と語りかけた。その結果、理事会の雰囲気ががらっと変わったという。実は理事たちも何を拠り所に理事を務めればよいのか分かっていなかったのである。

このように理事長が信頼されておりリーダーシップを発揮できるケースばかりではなく、合意形成に苦労している理事会が増えている。

(3) 自分の正しさに固執する区分所有者に苦労する

マンション管理適正化法施行以来、確実にマンション管理に関する知識を持つ人が増えた。と同時に学んだ知識に固執するあまり、管理組合運営を全体的に把握できず、細部にこだわり、理事会を疲弊させる区分所有者の存在も管理組合の大きな悩みだ。

仲間を作ることができずに管理組合の中で孤立するとさらに先鋭化する。総会や理事会で怒声を上げたり、全戸への中傷文章配布等につながる。

そのような状態になると、コミュニティの雰囲気は急速に悪化し、総会参加者もへつてしまふ。理事会も、その人対策に負われて、すべてに消極的になる。標的になりたくないと思長のなり手がないことにもつながってしまう。

管理組合内で多数派を構成できないと、外に解決を求め、相談機関の梯子、訴訟の提起等につながりがちだ。本来の目的を見失い、自分が勝つことが目的になってしまっている残念なケースも少なくない。

3. 合意形成できるマンションであるために

(1) 合意形成ができる風土をつくる

根強い対立関係がある管理組合では、重要な案件の合意形成が難しくなる。二派が対立しているマンションでは、どちらが理事会の多数を占めても、反対派が一定数発生するため、特別多数決議ができないという事態も発生している。対立の根は遙か昔の感情のこじれだ。この状態では、将来の維持管理にも影響を及ぼす。

非難し合うのではなく、相手の立場に立って譲歩する気持ちがないと重要案件の合意形成は難しい。管理組合の運営方針が割れた場合、どちらかが一方的に正しいというようなことはほとんど無いといってよい。根深い対立関係の最初は、ちょっとしたボタンの掛け違い、強引な1つの採決、総会での行き過ぎた言動等である場合が多い。そこでちょっと立ち止まって修正すれば、ここまでこじれるることはなかっただろうと思えてならない。

日ごろから居住者間のコミュニケーションがとれる環境をつくり、意見の違いが人間関係の対立に繋がらないような関係を育むことが必要だ。それが、問題が発生したとき

に、誰かを「責める」後ろ向きの議論ではなく、問題解決に向けての前向きな行動につながる。

こういった風土をつくっていくのに必要なのが、コミュニティの力だ。意見の違いやちょっとした行き違いを超えて、歩み寄ることを可能にするのはコミュニティへの愛着や帰属意識だ。たとえ意見は違っても、自分たちは対立する関係にあるのではなく力を合わせるべき仲間だと思えるかどうかだ。

ある管理組合では、管理組合運営に熱心な人が多く、理事の人事や、総会決議をめぐってしょっちゅう揉め事がある。しかし、理事会以外にも、居住者間のサークル活動や自治会活動等で、人間関係が複合的につながっているので、いつの間にか、感情を納めて、トラブルを自然に解消していく力を持っている。理事会以外に自分の主張を聞いてくれる人がいて、まあまあといさめる長老格の人がいて…複合的な人ととのつながりが、管理組合のトラブルを大きくしない安全弁になっていると感じる。

(2) 6割のサイレントマジョリティの健全性を維持する

ちょっと乱暴だが、マンション居住者を管理組合運営等への関心度で分けてみると、「無関心」が2割（これはどの社会にもいると思った方がいい）。「比較的関心が高い」が2割、あとの6割が「普通」（どちらにもなる）というのが一般的なように思う。

2割の「比較的関心が高い」人が力を合わせられると、それだけで、管理組合運営がうまくいく。2割の「比較的関心が高い人」が、2つに割れたとき、又は1人に引っ張られて間違った方向に進んでしまうときが問題だ。このときに、鍵を握るのが6割の「普通」の人、すなわちサイレントマジョリティの存在だ。この6割の人のマンション内の「つながり」やマンションに対する愛着の度合いが、実は管理組合の合意形成を左右していると感じる。

「普通」とは、普段、管理組合運営は理事会にまかせて、総会や消防訓練にあまり積極的に参加しないが、管理費等はきちんと支払い、総会の委任状も提出する、そんなイメージだ。この層が、マンションというコミュニティに愛情を持っている状況であれば、何か重要な課題に直面したときには、健全な関心を持ち、全体としてきちんとした判断ができ、大きく道を反れることはない。

逆に、この6割の人の「つながり」が希薄で無関心に近いようだと、何か面倒なことがおこったときに、一部の暴走を止められない。管理組合内の人間関係の対立は、この6割の人を管理組合運営から遠ざけてしまうというマイナスもある。だれもが揉め事や面倒なことには巻き込まれたくないというのが本音だからだ。6割のサイレントマジョリティの健全性を育むのが、まさにコミュニティの力だと思う。

(3) 大きな決断に不可欠なコミュニティの力

建替え等の重要決議は、それぞれが、相手の立場を思いやる想像力と心配りがないとなかなか合意形成が進まない。反対者の事情を汲み取り、その事情をフォローする方法を検討するという姿勢、それに応えて、自分はあまり賛成ではないけど、みんなが望むなら協力しようと思う、そういう相互の思いやりが鍵を握ると感じる。そのような関係

は、急につくれるものではない。コミュニティの長い歴史の中で培われた信頼関係あってのものだ。

東日本大震災でマンションが傾き、復旧でも建て替えでもなく、建物を解体し管理組合を解散することを全員賛成で決議したマンションある。よく全員賛成がとれたと皆が驚いた。それまでのマンションの歴史の中で培ってきた信頼関係こそがその鍵だという理事長の言葉は重い。

4. 安心で快適なマンションであり続けるために

(1) 相手の立場や感情を考慮したコミュニケーションを

コミュニティの中で、価値観、感じ方や事情の違いを、どちらが正しいかという感覚でとらえると、感情の対立がどんどん大きくなる。また、同じことを伝えるにも、いきなり怒りをぶつけたり、責めたりすると、相手も受け入れられず、関係はこじれる。まず相手の話に耳を傾けること、自分の考えに固執しないことが重要だ。

想像力を育み、相手の立場や気持ちを察することが、気持ちの行き違いによるトラブルを防ぎ、人間関係を円滑にする。そして、よい人間関係が築かれているコミュニティは、物事をきちんと決めて何にでも前向きに取り組むことができる。それが、住み心地のよさとなって自分にも返ってくると共に、市場でのマンションの価値にもつながる。

(2) コミュニティの中で安心に暮らすための心掛けを

高齢になっても安心して住み続けるためには、ひとりひとりの心掛けも必要だ。それがマンション全体の安心にもつながる。

周りの人の役に立つことを小さなことでも積極的にする。近隣の人に何かをたのめる人間関係をつくり、人に感謝し、それを表す。そんな心掛けをしていきたい。

また、管理組合としてコミュニティに対する信頼を育てることに積極的に取り組みことも重要だ。マンション全体での挨拶、声掛けの風土づくりや、気軽に参加して交流できる場の設定、付き合いが苦手な人も負担にならずつながれる仕掛け等を考えて「つながり」づくりをサポートすることが、安心を生み出す風土づくりにつながる。

(3) 未来を語れる関係をつくる

何に居住価値を感じるかは人によって違う。今後ニーズはますます多様化する。自分たちのマンションがどの方向を目指していくかを話し合って、イメージを共有していくことが重要になる。そのためには、マンションの将来をみんなで考える取り組みが必要だ。未来のイメージの共有こそ合意形成の下地だ。

しかし、たのしく自由に語り合えるような風土がないと、そのような場の設定すら難しい。まずは、身近な小さなことから、たのしく会話ができる関係を地道に作っていくこと、コミュニティ力を高めていくことが、未来の創造につながるのではないだろうか。

第 2 部

パネルトーク

「安心という価値を生み出すために」

●山内美智子 (オラリオンサイト管理組合理事長)

～コミュニティ形成に力をいれ、
手づくりのオリジナル年賀カードで年賀状運動を実施～

●渡辺 佳明 (光が丘地区住民組織連合協議会(光連協)防災対策専門委員会前委員長)

～防災に取り組んできたが、震災で人のつながりづくりの必要性を実感、
新たな仕掛けを～

●島田 誠也 (THE TOKYO TOWERS アフター委員会委員長)

～震災を経て、超高層マンションの高層階での孤立の現状を実感、
フロアでつながりづくりを～

●コーディネーター 廣田 信子

* 人と人のと「つながり」づくりに様々な取り組みをしているマンション
のお話を伺い、安心コミュニティの育て方を考えます。
年賀状運動の他の事例も紹介します。

< ご出席頂いたマンションのご紹介 >

● オラリオンサイト管理組合

オラリオンサイトは 878 戸の一つの街といつていい大団地です。

コミュニティ施設も充実し、当初からクラブ活動、子どものためのイベント等コミュニティ活動が盛んなマンションです。

昨年年末、当時、コミュニティ担当理事であった山内理事長が、自作のカードをケースに入れ掲示板に取り付け、年賀状を書いてみようと思う方が自由にとれるようにしたところ、あっという間にカードはなくなり、追加、追加で、結局 1,000 枚をつくられたとのこと。年賀状を送った方、もらった方、双方に小さいけれど温かい様々なドラマがあったようです。

●光が丘地区住民組織連合協議会

渡辺さんは、マンション内、また団地全体のコミュニティ活動や防災活動の中心的な役割を果たしてこられました。

渡辺さんの棟はいちょう通りの超高層マンション。超高層は人間関係が希薄で…と言われますが、こちらでは自治会も作り、コミュニティ活動が盛んで、最近は、月 2 回の「茶話会」も定着しているとのこと。また、他のマンションとの交流も盛んで、近隣の三団地交流会の「月見会」には 550 人が参加されたとのことです。

しかし、震災で、身近な人の連携の必要性を再確認し、今後は防災への取り組みの一環として、各フロアごとのつながりづくりに取り組まれるようです。

渡辺さんのマンションでは、新しい入居者があったら、その方を掲示板で紹介するのを慣例にしているとのこと、すばらしいですね。

●THE TOKYO TOWERS

THE TOKYO TOWERS は 58 階建 2794 戸の縦方向に連なる都心の象徴とも言える街です。

島田さんは、今回の震災を高層階で体験され、いざとなったら、同フロアが助けあうことが重要と、周囲に呼び掛けられました。多くの方が賛同され、新たな取り組みが始まっているようです。

THE TOKYO TOWERS では、その他にも、昨年末の年賀状運動して下さったフロア、震災後、日頃付き合いが無く声をかけられなかった反省から、「みんなで顔を合わせませんか」と手紙で呼びかけ、フロア一會を開催している階等の取り組みがあります。

<その他の年賀状運動取り組みのご紹介>

●ユアコート狭山ヶ丘コンフィア

セミナーで「切手のいらない年賀状運動」を知り、ぜひ、ご自分のマンションでも実施をしたいと、取り組んで下さいました。

しかも、どうせするなら、きちんとということで、私たちの話を直接マンション住民の方に話す機会を設定してくれました。そして、「カードdeコミュニケーション」を役員さんと若いお母さんたちが子どもと共に、1軒、1軒回って直接手渡しで届けてくれました。

それをきっかけに、なんと高齢世帯と子育て世代の世代間交流の第一歩が踏み出せたといいます。私たちの想像を遙かに超えるすばらしい取り組みで、感動しました。

●京都で「切手のいらない年賀状運動」に取り組まれたマンション

NHKニュースをみて、すぐ連絡をくれました。交流サロンを開設等、高齢化対策に積極的に取り組んでいるマンションですが、それでも、まだまだ「つながり」づくりは足りないとのことで取り組みたいとのことでした。

実施後、理事長より下記のメッセージを頂きました。

全体では185戸に配布し、使用しないため返却されたのが25部でしたので全体の86%が使用されたか、または、今後使用したいと言うことで保管している状況にあります。

「カードをもらって嬉しかった。田舎が伊勢でお正月に帰ったので「赤福もち」を買ってきた」といってお土産を届けてくれたり、別紙のようなカードが届いたりといった動きが芽生えています。「このマンションは、こういった呼びかけが受け止められるマンションなんだ」と感じた声も聞きます。

コミュニティ委員会の検討の中でも、1回では結果は直ぐには出ない。3年ぐらい継続して、普通に受け止められるようになるといった思いで取り組もうと確認しています。

ありがとうございました。

私達の組合では、近隣の同時代に建設された10ヶ所約2千戸のマンション管理組合同士の交流会の場を定期的に持っています。次回のこの場で、この取り組みをご紹介したいと考えています。

「切手のいらない年賀状」運動を通じて、私たちのマンションで新しいコミュニケーションが芽吹くよう、また、大きく花が咲くよう努めていきます。どうもありがとうございました。

<頂いたお返事の紹介>

理事長様 何時もお世話して下さっている理事会 コミュニティの皆々様ありがとうございます。

何かにつけ隅々まで細かいお心配りに日々感謝して居ります。全国的に有名な当マンションに住まわして頂き安心して最後を迎えると喜んでおります。厚く御礼を申し上げます。

●コミ研から皆さまへのメッセージ●

マンションのコミュニティをどう育てるか…
頭を悩ませていたヒロタに、
うれしいカードが、なぜか2通続けて届きました。

たった一言の手書きの文字に感動して、
マンションでもカードで気持ちが伝え合えたら…
とつぶやくと、

「行動しなさい」という心の声が…

それでも、22年のお正月、
ヒロタはお隣に年賀状が出せなかつた…

そこに、再び
「一人じゃなくてみんなでやりなさい」との声が…

そこから、コミ研のカード運動は始ましたのです。
そう、突然なんです！！！

平成22年1月

コミュニティに関心を持っていそうな友人に
「年賀状運動をいっしょにやりましょう！」
と声を掛けまくるヒロタ

「何だかわからないけど、まあ、いいか」と賛同（？）
してくれた心優しき21名の友
こうして、22名で活動はスタートしました。

平成22年4月

組織論を論じるのが苦手な私たちは
とにかく会をつくてしまおうと、
4月15日に設立総会

「マンションコミュニティ研究会」という「べた」な名称で
最低限の規約を大急ぎで作って
女性がちょうど10名いたので、全員が理事になって！
と、割り易いスタート…

なんとか間に合った4月17日の名古屋のマンション学会で

コミ研は正式デビュー
その場で「入会するよ」と言ってくれた皆さん、ありがとう！
忘れません。

そのうち、
会員になってくれた人から、
「で、何をやるの？」…との声

う～ん！
そうだ、みんなに分かってもらうために
フォーラムをしよう！！！

平成22年7月

また、突然思い立って、
7月17日に設立記念フォーラムを開催

この時、
コミ研の会員は100名、
フォーラム参加者が100名、

ここで、またヒロタの心の声が（笑）
「次は10,000」…と。

で、思わず、口にしていました
「今度のお正月、年賀状運動に1万人参加を目指します！」

とは言っても、どうやって1万人を目指すか、
私たち自身まったく分かっていませんでした。

でも、
とにかく運動のツールがいるよね
年賀カードも必要
じゃあ、いっしょにセットにしてしまおう
そうして生まれたのが、
「カードdeコミュニケーション」です。

あらゆる機会に、
「理窟より、まずは、年賀状を送るという小さなことからでも行動を！」
との呼びかけに、多くの方が賛同して下さいました。
勇気をもらい、みんなでがんばりました。

NHKでもとりあげられ、運動は全国に広がり
冊子を全国のマンションに届けました。
年末最後の便は、なんと愛媛県、12月27日のことでした。

夢中で送った「カードdeコミュニケーション」
集計すると、奇跡のように、ちょうど1万冊。

大晦日

奇跡を生んで下さった、たくさんの方々に顔が浮かび、
感動に包まれました。
その一つでも掛けたら、1万という目標は達成できなかつたでしょう。

ほんとうに、活動を始めてよかったです…
人の温かさと善意と感動をたくさんいただきました。
行動することで思いは通じると教えられました。

平成23年のお正月

マンションではどんなドラマが…

年賀状運動に参加した方から、
メッセージが届きました

子供のいる上階の方に、
「お子様の気配がないと、風邪でも引いたのではと心配になります。」
と足音が聞こえても気にしないことをアピール。
思いもかけず、返信が来たのがうれしかつたです。
受け取つた方も、思いがけずうれしく感じてくれたのでは。

仙台50代女性より

居住者全員に送りました。
「このカードをいただき、このマンションに永住しようと決意しました」
「今後は管理組合の集会に積極的に参加させていただきます」
と発信者として嬉しくなるような返事が。
こんなに反響があるとは…予想外です。

小規模マンション理事長より

入居して10年、あいさつしそびれていた真下の方に
今回思い切って、年賀状を書きました。
返事は来ないだろうと思っていたら、
エントランスで御礼の声を掛けられました。
10年来の懸案事項が片づきホッとしました。

東京50代女性より

ケアホームに入居してしまった80代の女性に
息子さんを通じて送りました。
とてもなつかしく私からのハガキを読んでいたと
息子さんからの返事があり、
私自身も大変嬉しく思いました。
私が年をとった時にハガキを頂いたらきっと嬉しいと思います。

千葉40代女性より

同じフロアの闘病中の方に、勇気を出して
「当方、定年退職し家で時間をもてあましております。
いつでもお声を掛けてください」と。
相手の方がほんとうに感激されて、菓子折りを持ってたずねてこられ、
こちらが感激しました。
勇気を出してよかったです。

神奈川60代男性より

フロアの方に送ったところ、
ご夫婦と小学生のお子さんが、揃ってあいさつに。
「共働きで、子供だけの時に地震でもあつたらと不安でした。
どうぞこの子をよろしくお願ひします。」と。
すっかり顔見知りになり、
改めて、こちらから働きかけることの大切さを感じました。

東京超高層マンション住民より

うれしい「ご報告」に感激し、
発表と感謝のフォーラムを開こうと計画していた矢先に…

3・11を迎ました。

あまりの自然の威力と自分たちのあまりの無力さに呆然として
動き出せなかった私たちの背中を押してくれたのは…
このメッセージです。

今回の震災で、
お正月に取り組んだ年賀状運動が図らずも役立ち、
たいへんな時期を、マンション住民が協力して乗り切りました。
勧めてくれてありがとう。

被災マンションの理事長より

震災を経て、多くの人が、より強く感じるようになった
「絆」のたいせつを、
具体的な形にするために…

いざというとき近隣がたよりになる
誰かとつながっている安心を感じるコミュニティを育むために…

あなたも、今度のお正月
隣人に、「切手のいらない年賀状」を
届けてみませんか。

その勇気が、マンションの風土を変えていく、
一粒の種になることを信じて…

いつもありがとうございます。



マンションコミュニティ研究会