

(見出し冒頭の番号はパワーポイントのページ数、欠番は写真のみのページ)

## 02 郊外部に立地する高経年マンション

子育て世代が入居（中古価格の購入）を敬遠 → 住民（区分所有者）の高齢化、賃貸住戸の増加 →  
管理組合役員の担い手不足（世代交代が難しい） → 維持管理が悪化、放置すれば管理不全マンション

## 03 マンション管理の基本

- ・維持管理（maintenance） → 建物維持管理
- ・運営管理（management） → 管理組合の運営、合意形成、会計
- ・生活管理（living code） → 共同生活ルールとその遵守

## 04 経営的管理

- ・選ばれるマンションとしての魅力付け  
→ 郊外でも「入居したい」「住み続けたい」と思わせる魅力づくり
- ・入退居のコントロール  
→ 「望ましい者」の入居をうながし、「望ましくない者」の入居を防ぐ取り組み。
- ・管理組合活動への参加意識の向上  
→ 当然のように全員が参加できる雰囲気やしくみ。

## 05 本日のねらい

- ・経営的管理の「あり方」について考える。

## 06 コーポラティブ住宅「ユーコート」

- ・1985年（昭和60年）竣工 ・総戸数48戸 ・敷地面積 3,315㎡（約1,000坪）
- ・建築面積 1,819㎡（約550坪） ・建ぺい率 54.8% ・容積率 154.1%
- ・平均住戸面積 85㎡ ・京都市西京区洛西ニュータウン

## 07 コーポラティブ住宅（評価点）

- ・入居希望者が結成した建設組合が事業主となって建設行為の全てを行う集合住宅。
- ・各世帯の条件に合わせて個別に住戸を設計できる
- ・広告販売費・デベの儲けが無い分安価になる
- ・建物をつくる過程から住民が話し合いを重ねるため、自主性の高い管理組合が期待できる

## 08 コーポラティブ住宅（問題点）

- ・建設後は一般的な区分所有マンション  
「建つまでがコーポラティブ」「建ってしまえば普通のマンション」
- ・入居当初は活き活きとした暮らしが展開されるが、居住段階では住民の入れ替わりもあり、管理組合やコミュニティ活動が低調化する場合も

## 14 こんな家に住みたいな（建設組合での話し合い）

- ・子どもがのびのび遊べる広い中庭
- ・みんなでバーベキューパーティ
- ・上の階でも緑を育てたい
- ・みんなで動物を飼いたい
- ・屋根をつけて、「家」らしい外観にしたい
- ・「もうひとつのリビング」のような集会所

## 20 築20年の状況（2005年調査）

- ・居住者総数3割減：195人→130人
- ・第二世代半数減：96人→50人
- ・住戸リフォームは14戸/48戸
- ・確実に高齢化
- ・高い定住率：親族以外への売却3戸

## 21 築25年の状況（入居者Hさんの報告）

- ・第二世代のベビーラッシュ
- ・洛西ニュータウンは空き家が目に付くようになる

## 22～31 ユーコートの特徴

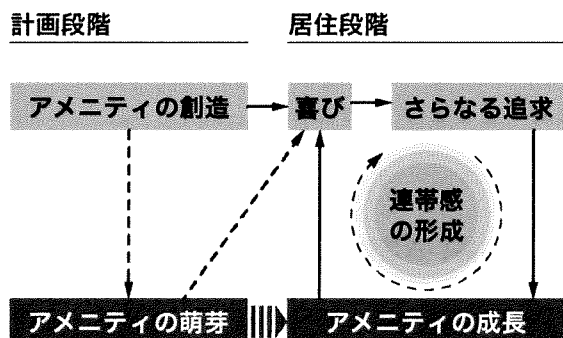
- ①中庭共用空間の緑環境
- ②動物と共生できる環境
- ③ミクストコミュニティ（多世代共生型集住）
- ④季節の行事や集会室での多様なサークル活動
- ⑤第二世代のUターン、管理組合活動継承
- ⑥管理組合活動への高い参加意識

## 33 アメニティの追求

- ・アメニティ（精神的な快適性、楽しさ）の追求が管理組合として進められている。
- ・コミュニティ活動も、マンションの質的向上のための取り組みとして共有されている。
- ・ユーコートでは、「現状維持」ではなく「成長」を目指したマンション管理がなされてきた。

## 34・35 連帯感の形成

- ・アメニティ獲得の成功体験が重ねられ、分かち合われることで、住民に連帯感が生まれる
- ・住民は互いをアメニティ追求に欠かせないパートナーとして認める
- ・自分も欠かせない一員だという認識が生まれる
- ・単なる「なかよし」の関係とは明らかに異なる



### 36 建物維持管理の認識

- ・アメニティを支えている基盤は建物維持管理にあるという認識が共有されている
- ・「ユーコートを大切に思う気持ち（＝愛着）が建物を長持ちさせる」
- ・これらが、管理組合活動への高い参加意識をもたらしている

### 37 ユーコートの管理組合運営

- ・理事8名、毎年理事は全員交代 ・理事長、副理事長は翌年度の監事 ・全員が理事を経験している
- ・理事の仕事は引き継ぎ書類が充実 ・近年は第二世代の理事や女性の理事長も誕生
- ・3棟の棟別会議で事前に議題を検討・協議 ・総会出席率は48世帯42世帯、欠席者は全員委任状
- ・単独自治会は無く、地域の自治会に加入

### 38 一般のマンションへの応用

- ・寝食のためだけのマンションで、アメニティ、愛着、連帯感を実感するのはむずかしい
- ・単に「維持管理への参加や連帯の必要性」を訴えても、実感が湧かないのは当然では？
- ・管理組合としてのアメニティ追求も含めた取り組みをすることに可能性があるのでは？

### 39 入退居のコントロール

- ・「安心感」というもう一つのアメニティ追求

### 40 25年間の入退居の実態（1985年～2010年）

- ・転売：6住宅で9回／48住宅（複数回の住宅がある）
- ・賃貸：2住宅で3回／48住宅（複数回の住宅がある）
- ・転売せずに第二世代が継承：3住宅／48住宅

### 41 入退居に関するトラブル（不安の12年）

- ①当初からのトラブルメーカーA氏は、転売目的でユーコートプロジェクトに参加
- ②皆ががんばって安く建設したユーコートを入居時の2倍の価格で不動産業者B氏へ売却
- ③入退居のルールを定めるため、管理組合は規約を改正

### 42 入退居規約とルールの改正（1990年4月）

#### ユーコート管理組規約9条

- ・各区分所有者は、専有部分を転売する場合または担保に供する場合は、事前に組合に通知しなければならない。
- ・（改正で以下を追加）そのうえで、売却の仕方について組合と十分話し合い、管理組規約を理解した新しい住民を探すために一緒に努力する。

### 43 譲渡価格の考え方

#### 住宅の譲渡に関する申し合わせ

- ・譲渡価格＝実勢価格×1.1倍×登記簿床面積
- ・不当に高くない価格設定 ・1.1倍は「環境を自主的に維持している誇り」

#### 44 入退居に関するトラブル（不安の12年）

- ④不動産業者B氏はユーコートのルールで転売することを拒否、ここから管理組合と膠着状態
- ⑤B氏の社員C氏に4年間賃貸させた後、B氏の会社が倒産、物件は税務署が差し押さえ
- ⑥破産管財人はD氏に売却、しかしすぐD氏からユーコートのルールで転売したいと申し入れ
- ⑦住民の紹介で新しい入居者E氏が決まる。以前よりユーコートをよく知っている近隣住民。

#### 45 入退居の管理組合によるコントロール

- ① 退居希望者は管理組合に事前通知
- ② 管理組合は「住宅対策委員会」設置（退居希望者を含む）
- ③ 入居希望者をユーコート全体で探す
- ④ 入居希望者には管理規約やユーコートの考え方などの説明をして了解を得る
- ⑤ 入居者が決定すると管理組合は過程を公表
- ⑥ 新しい入居者を総会で紹介

#### 46・47 入退居の管理組合によるコントロール

- ・たいていの入居者は住人の紹介（何回か遊びに来たりして雰囲気をつかんでいる）
- ・住宅の転売や入退居はユーコート全体でみれば、「居住環境の変化」と捉えている
- ・「安心して住めるコミュニティの持続」のためにみなで入居者さがしをする
- ・法的拘束力は無いが、みんなの気持ちや態度のなかに生き続ける限り、結果として有効
- ・「住宅転売の自主ルールが守られていることで、大きな安心感につながっている」
- ・「いい形でコミュニティが持続するには住宅転売に無関心であってはならない」

#### 48 第二世代の優先入居

- ・複数の入居希望者がいる場合は話し合いで決める。それでもだめなら抽選。
- ・入居希望の第二世代が抽選で外れたことがあった →ルールを改正し、第二世代の入居を優先
- ・「住宅転売の自主ルールが守られていることで、大きな安心感につながっている」

#### 49 管理組合だからできる全体的なアメニティ

- ・全員加入の管理組合だから、マンション全体に浸透する取り組みや取り決めの実施が可能
- ・管理組合だから、アメニティ獲得の効果を最大限に発揮するための物理的改善や管理方法変更も可能
- ・ユーコートの住民は試行錯誤の中で、管理組合として取り組む利点に自覚していった。

#### 50・51 熟議と信頼

- ・ユーコートの合意形成は、全員合意が基本。全員合意（少なくとも保留）まで議論する。
- ・「反対の中に大切な視点がある。多数決だと納得がいけない人が増えるだけで得策ではない」
- ・「みんなに正確に情報が届けば理解が深まり解決できることを経験から学んだ」
- ・全員合意を目指す熟議があることが、管理組合への「信頼」をつくりあげている
- ・熟議ができるという信頼があるから、少数派かもしれない私の意見を述べるができる
- ・熟議があるから、私とは異なる意見に対しても時には同意したり、関心を寄せることができる

## 52 顔の見える関係

- ・熟議はそう簡単にできない。訓練が必要。ユーコートは長年の訓練を積んできたことになる。
- ・ユーコートは建設組合時代に「顔見知り」だったことが、熟議に至る大きなポイント
- ・顔見知りであることによって、それぞれの立場や価値観が互いに理解できる。→話しやすくなる。

## 53・54 話し合いの作法／暮らしの作法

- ・長年の経験から議論の進め方、意見の出し方、議事運営などの「話し合いの作法」が共有された
- ・「他人にあまり干渉しない、かといって無関心ではない雰囲気がある。規則やルールで住むのではなく、お互いを気に留める気持ちで住みあっている。」
- ・「ユーコートにはリーダーがいるようでない。価値観も違う人々が一緒に暮らしている。近代的な個人主義でもないし、ムラ的な付き合いでもない。ある意味、自分と他人との距離を測れる人々だ。これは一緒に住むなかで育んできたもの。少しずつだが変わること了解する態度が柔軟な集住を支えている」

## 55 経営的管理（ユーコートの対応）

- ・選ばれるマンションとしての魅力付け →多くのアメニティ、共に住む安心感と信頼
- ・入退居のコントロール →ユーコートの考え方に共感する希望者を入居させるしくみとその遵守
- ・管理組合活動への参加意識の向上 →熟議のある管理組合への信頼  
→アメニティ形成がもたらす連帯感の醸成

## 56 特殊解から一般解へ

ユーコートの「経営的管理」は一般の郊外立地高経年マンションにはどのように応用できるのか？

## 57 マンション管理の基本（再掲）

- ・維持管理（maintenance） →建物維持管理
- ・運営管理（management） →管理組合の運営、合意形成、会計
- ・生活管理（living code） →共同生活ルールとその遵守

## 58 愛着的管理 延藤 1984

### ①セルフコントロール

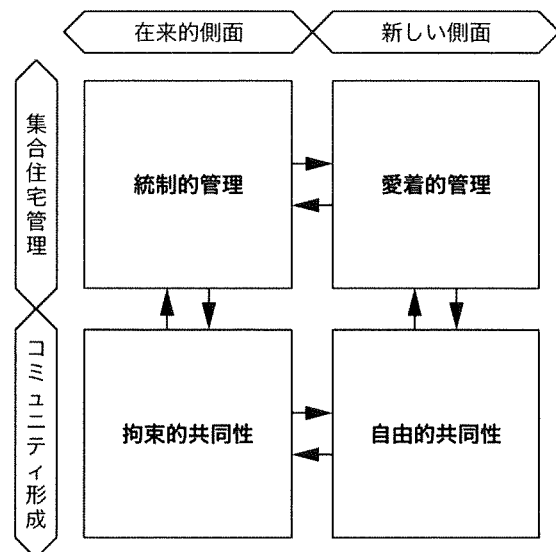
- ・各自が住まいと環境をよりよいものにしていき、かつ、人間関係を豊かにしていくといった住みこなしの態度

### ②ボランティア

- ・制度（自治会・管理組合）を補完し自主的協同的に特定機能について集住のメリットを育てあげる

### ③インフラ・アップグレード

- ・生活者の要求の変化にあわせて生活空間の価値を向上させる



## 59 愛着的管理の現代的検証

- ・愛着的管理は管理組合としてではなく、個人または任意の団体の自発的な取り組みとして期待
- ・延藤の愛着的管理は、集合住宅に対する愛着がすでにある状態を想定している。
- ・愛着が希薄、管理組合運営も衰退しつつあるマンションではどうすれば良い？

## 61～63 経営的管理 乾・小杉 2012 小杉修正 2016

### ①交流基盤形成

- ・熟議を可能とするための、住民交流の基盤づくり。
- ・顔見知りや住民間のつながり形成のためのイベント企画。
- ・有志から始めるが、管理組合の委員会等に位置づけて、管理組合として取り組むことが重要。

### ②入退居のコントロール

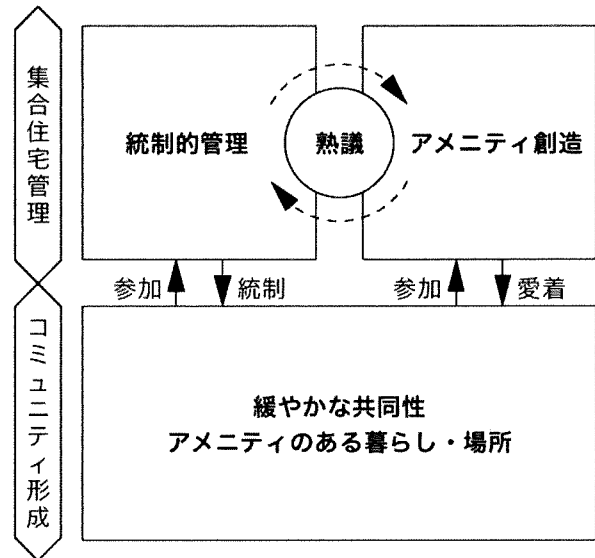
- ・住宅の譲渡や賃貸が生じた際に、そのマンションに望ましい入居者を受け入れるようにする。
- ・新しい入居者に管理組合運営の作法を手引きする。

### ③共同支援居住

- ・愛着的管理の「ボランティア」を管理組合として取り組む
- ・マンション居住を豊かにするソフト面のサポート
- ・高齢者食事会、リフォーム勉強会、子育て支援活動、防犯活動など。
- ・管理組合として取り組む意義や効果をしっかり検討する。

### ④居住環境整備（インフラ整備）

- ・バリアフリー化、エントランス美装化、防犯装置設置、耐震改修、エレベーター設置改修、建替えなど



## 64 実践編

「経営的管理」の仮説を実践を通して検証する

### 67 西小中台団地

所在地：千葉市花見川区西小中台 住棟規模：階段室型 5階建て 総戸数・棟数：990戸・37棟  
 建設年・構造：1972年・PC造（6～37号棟） 1973年・RC造（1～5号棟）  
 分譲会社：日本住宅公団（特別分譲） 間取り・専有面積：3DK・約49㎡  
 敷地面積：88,265.98㎡（登記）＝約8.8ヘクタール 用途地域：第一種中高層住居専用地域  
 建ぺい率・容積率：60%・200% その他：建築基準法86条一団地認定  
 管理組合：団地管理組合法人西小中台住宅 管理形態：自主管理  
 管理費・修繕積立金：4,100円・13,000円

### 68 西小中台地区人口の年齢構成（平成27年3月千葉市調べ）

0～14歳：135人（7%） 15～54歳：736人（40%） 55～64歳：269人（15%）  
 65歳以上：702人（38%） 総数：1,842人

#### 69 住戸の所有・利用の実態 (管理組合ヒアリング 2015)

- ・区分所有者 942 人／総戸数 990 戸 →複数所有のオーナーの住戸 48 戸
- ・内部オーナー住戸 746 戸 ・外部オーナー住戸 244 戸 ・空き住戸 74 戸 ・賃貸住戸 197 戸
- ・中古価格：350 万円（5 階）～600 万円（1～3 階） ・賃貸価格：5 万円～6 万円（月）

#### 73 集会所建替えに向けた検討 (2009 年)

高齢者から住み続けることへの不安の声 →既存集会所を「デイサービスのある集会所」へ建替え

#### 74 団地再生意向調査 (2010 年 調査協力：千葉大学小林秀樹林研究室 配布 990 戸、回収 440 戸)

- ・新しい集会所に希望する機能について (〇いくつでも)
- 高齢者支援 312 票 (第一位)、気軽に集まれる場所 237 票 (第二位)

#### 77 「経営的管理」の視点 (2010 年)

パンフレット作成を通してミクストコミュニティ形成の必要性を認識

→ 団地が高齢者だらけにならないように、集会所には子育て支援の機能も必要なのではないか？

#### 78 計画過程

2009 年 計画準備 ・ミクストコミュニティ形成に資する施設

2010 年 コンサルタント選定、事業計画の検討

- ・集会所の一室を民間業者に賃貸して居宅介護サービスを行うことは可能か？

2011 年 設計者選定、基本計画と事業計画策定 ・2 回のワークショップ、数回の説明会

2012 年 集会所建替え決議の臨時総会

- ・区分所有法が定める 4 分の 3 以上の同意が得られず否決 →計画は中断

#### 80 集会所建替え基本計画案 (2012 年)

- ・広場と一体的に利用できる 1 階集会室
- ・子育て世代から支持されるコミュニティ活動の拠点

#### 81～83 集会所建替えは「否決」・規約改正も「否決」(2012 年)

- ・承認に必要な数 (3/4 以上) : 743 票
  - ・2012 年臨時総会投票総数 : 771 票 →否認は 28 票以内に抑えなければならない
  - ・集会所建替えの承認 : 672 票 →否認は 99 票、無投票は 219 票で「否決」
  - ・規約改正の承認 : 728 票 →否認は 43 票、無投票は 219 票で「否決」
- 総戸数の 5% の反対で、規約改正まで否決されてしまった。

#### 84 規約改正は 3 回目で「可決」(2014 年)

- ・2014 年臨時総会投票総数 : 826 票 →否認は 83 票以内に抑えなければならない
  - ・規約改正の承認 : 777 票 →否認は 41 票 (2012 年から 2 票しか減らない) で「可決」
- 反対者を説得するのではなく、無投票層を開拓することで承認数が増えた

## 86～90 反対理由

### ①管理組合（理事会）への不信感

- ・これまでの理事会、特定の理事への不信感 ・集会所建替えや規約改正の内容ではない  
→聞く耳を持ってもらえないことが多く賛成してもらうのは困難

### ②費用負担への不安・不満

- ・計画修繕が出来なくなるのではないかと ・修繕積立金が値上げされるのではないかと  
→修繕計画に影響が無いこと、積立金の値上げの有無をていねいに説明する

#### <補足>

- ・修繕計画を見直して、修繕積立金を値上げせずに費用を捻出できるようにしていた。
- ・このことについて修繕計画担当の理事が説明会を開く予定であった。
- ・しかし、この理事は説明会を開かなかった。再生委員会と修繕計画委員会の連携不足。

### ③集会所建替えの必要性がわからない

- ・自分は集会所を使わないので必要ない  
→ミクストコミュニティの形成で理事の世代交代や資産価値の低下を防ぐ意図を説明

## 90 子育て世代を呼び込む効果

- ・集会所建替えの効果に対する疑問 →本当に子育て世帯が増えるのか？
- ・ハード（集会所）の計画だけではなく、ソフト（集会所で展開する活動・イベント）も同時に立ち上げて理解を促す

## 91～93 西小中台団地青年会「にしこ」（2014年）

### 94 集会所建替えに向けた再チャレンジ

- ・総会出席者8割以上確保の見通しが立つ →集会所建替え計画を白紙に戻し再チャレンジ  
→無投票層・集会所を必要としない層へのアプローチ方法が検討課題  
→集会所建替えの理由をていねいに説明する

## 95 中期ビジョン「子育てが楽しい団地」（2015年）

### 96 経営的管理（西小中台団地の対応）

- ・選ばれるマンションとしての魅力付け  
→集会所建替え、中心広場のリニューアル →子どもが楽しめるコミュニティ活動
- ・入退居のコントロール  
→団地紹介パンフレットの配布 →今後の課題
- ・管理組合活動への参加意識の向上 →今後の課題

### 97 参考図書

- ・マンションをふるさとしたユークート物語 これからの集合住宅育て 昭和堂 2,900円
- ・小杉も二つの章を執筆
- ・こども環境学会 2013年論文・著作賞受賞