

# マンション建替えにおける住民リーダーの意識

科学技術振興事業団 科学技術特別研究員

建築研究所 住宅・都市研究グループ

米野 史健

## 1. はじめに

分譲マンションというのは、敷地と建物を複数の主体が区分所有するものであり、これを維持し管理するには区分所有者の同意と協力が必要不可欠である。特に、建物を解体し再建するという、敷地・建物の大きな変化を伴う「建替え」という行為については、区分所有法によって所有者の5分の4以上の同意が必要とされており、所有者間でいかに合意形成を行うかが重要な課題である。

この分譲マンションの建替えは今後大きな社会問題になるとみられており、近年国でもマンション建替え事業法の制定や区分所有法の改正などの形で対応が進められてきている。しかし、これら制度の創設・改善によって、問題が起きにくく事業がスムーズに進められる環境が整えられたとしても、結局のところは区分所有者自らが意見をまとめ合意を形成しないことには建替えは実現し得ない。制度や環境が整えられつつある分だけ、区分所有者の合意形成という、根本的で本質的な課題がより明確になるといえる。

区分所有者間で合意を形成する上で重要なのは、建替えに取り組み全体の意見をまとめていく「建替え組織」の存在である。マンションは多数の人々が区分所有しているため、ただ漠然と意見を交わしていても全体がまとまるわけではない。建替えの検討を積極的に行う組織があり、一定のリーダーシップを発揮して全体を調整する活動が行われないことには、合意は得られないであろう。リーダーシップと一口にいっても、そのあり方は様々であり、当該マンションでの区分所有者の状況や、建替え組織の形態、また組織メンバーの考え方によって変わってくる。特に組織メンバーのうちで最も中心的な役割を担う「リーダー」的人物の持つ、建替え及び合意形成に対する意識によって、建替え組織の活動のしかたや所有者間での意見のまとめ方が大きく左右されると考えられる。

本稿ではこのような観点から、建替え検討を担う組織の活動、及びそこで中心となるリーダーの意識に着目して、区分所有者間での合意形成の実態をみていくこととする。

## 2. 調査の内容

合意形成活動に大きな影響を持つと思われる、区分所有者リーダーの意識を把握するために、事例調査を行った。調査の方法としては、リーダーとみられる人物へのヒアリングを行い、合意形成における活動内容やその時々思い考えたことを聞いている。ヒアリング調査は、建替え事業が終了した後、もしくは合意が成立し契約も終了した段階で行っており、過去の活動や意識を振り返って聞き出す形となるため、回答内容と活動をしていたその時点で実際に考えたこととは異なる可能性もあり、また全てが終了した後で事後的に構成された意見・感想の場合もあり得る。よって各時点での意識に関する発言は確実なものとはいえないが、当人がそのように思ったという主観を尊重して、考察のためのデータ



が生じ、活動を停止した期間があったものも3事例ある。

従前戸数と区分所有者数とを比べると、戸数よりも所有者数の方が大幅に少ないものがある。これは所有しており実際に住んでいる「居住所有者」、所有しているが自分では住まずに人に貸すなどしている「不在所有者」の他に、会社が社宅等の目的で複数の住戸を所有している「不在所有者」がいるからである。居住・不在・法人の各所有者の割合をみると、大半の所有者が実際に住んでいるものもあれば（事例d）、居住所有者の数を不在所有者が上回っているもの（事例k）もある。また、65歳以上の高齢の所有者（主に居住所有者の場合が多い）の割合が大きいものもみられる。

従前の管理では、管理組合を結成し自主的に管理を行っていたものが中心であるが、管理組合が存在せず居住者による自治会などの形で管理を行っていた事例もあった。

#### 4. 各事例のリーダー像

それぞれの事例におけるリーダー的人物の考え方や姿勢を概観しつつ、建替え組織の形態や合意形成活動の概要について整理する。なお、『 』内の文章はヒアリングの際の発言内容を元の表現に近い形で抜き出したものである。

##### 【事例a】

準備段階で建替えを考えはじめた勉強会のメンバーであり、構想段階で建替え実行委員会が設置された際に、管理組合理事長から任命されて委員長になった人物が、建替えの終了まで中心的に活動している。委員会では他に副委員長と委員4名が選ばれたが、招集をかけても委員が集まらなかったため、『委員会は一応かたちだけにして』各所有者との書類のやりとりで話を進めることとなった。検討は委員長個人にほとんどまかせられた形となったため、建替え方式の判断では『私が委員長である以上は、私のクビに責任がかからないように』との理由から、各所有者の費用負担が生じない等価交換が選択されている。

書類を中心とした意見交換は計画段階でも同様で、個々の間取り案を考える際には、各自の希望を絵に描いて提出してもらい、これを以前に店舗設計の経験もある委員長が何通りかのプランにまとめるという作業を行っている。疑問・反対意見を持つ所有者への対応も、委員長が個別に行っていたようである。

自らが大半の役割を担わなければならない状況で『無我夢中で訳も分からずに』活動したと振り返るが、個々の所有者の意向を聞きながら全体の方向性を示し、連絡等の雑務もほとんど委員長自らこなしたという事例である。

##### 【事例b】

修繕関係の役員であった人物が新聞記事をみて建替えを発意し、自主的な勉強会をはじめたのがきっかけである。ここに参加した4名がリーダーグループとして機能している。構想段階での正式組織設置の際も、『言い出しっぺだから逃げられない』との意識から中心的な役割を担うこととなった。委員会の他のメンバーは利己的で、人より情報が早く取れて有利だとの考えから参加していたため、活動のほとんどはこのリーダーグループが担わざるを得ない状況だったという。

活動では人間関係の点に十分配慮し、後に問題にならないよう業者には所有者の関係者

を入れないとの決まりを作ったり、委員会活動を報告するニュースを頻繁に発行したが、高齢の所有者から若い30代のリーダーグループにきつい言葉が投げられたり、一部の所有者からは業者と癒着し利益を得ようとしているなどの誹謗中傷がなされたという。このような中でも建替えへの熱意を持って、冷静で中立的な立場をとって取り組み、合意を得て事業を成功させている。

性格も違う4名がそれぞれ別の役割を担い、『熱意があつて、そういういろいろな役回りがちゃんとはまりあつた』ことで、様々な困難を乗り越えて実現に至った事例である。

#### 【事例c】

管理組合理事長・副理事長の主婦2人が建替えを発意し、理事会で提案するが賛同が得られなかったため、自分達で活動をはじめたのがきっかけである。この2人がその後の建替え検討においても中心的な役割を担っている。

このようにスタートしたからか、合意形成に取り組む基本的なスタンスは『有志のものが勝手に言い出したことに対して皆さんにご協力を頼む』というものであつた。準備段階では居住所有者を中心に個別に事情を説明し建替え検討開始への理解を求め、構想段階でも事業協力者とともに全ての所有者を回つたという。これらの対応には手間と時間がかかるが、『お互いに最初に顔を合わせてしまったほうが意思の疎通が図れる』として一番いいと思つたこの方法をとっており、『結果的には一番早かつたやり方』と評価している。

その後の計画段階でも同様のスタンスを取り、計画策定は事業協力者にほとんどまかせて、建替え組織は所有者と事業協力者の間の調整役に徹し、実施段階での新規住戸位置の選定においても、希望が重複した所有者間の意見調整に直接尽力している。このような場面では『その前の団地の時の人間関係』が役に立つたとしている。

いずれの場面においても、『他の区分所有者の方々の納得する方法で』『最良のものを皆さんにお返しする』という姿勢で、関係性を重視した対応がとられている。

#### 【事例d】

管理組合理事から建替えが発意され、理事会内での私的な勉強会を経て、下部組織として建替え委員会が設置されて取り組みがはじまっている。中心となつたのは当時の理事長であり、そのまま建替え委員会の委員長として話を進めている。

構想段階の最初の時点で、居住年数や年齢のバランスがよいメンバーを選定し、委員長が根回しして了解を受けた上で、委員会を構成している。この物件は当初は社宅として作られたものを後に分譲しており、大半が同じ会社の社員であることから、内部の意思疎通が早く、委員会からの提案を総会等の場にかみ砕いて説明し、オープンに議論する形で話はまとまっていた。このような進め方をしたのは、『みんなの前で意見を出してもらっていけば、多少反対でも後で文句をいえなくなる』との委員長の考えもあつたという。その後の計画段階・実施段階も、近隣で行われた同様の建替えを手がける事業協力者に依頼し、その進行状況をみながら活動したためか、比較的スムーズに進んでいる。

委員長は会社の管理職を務めており、また大半が同じ会社の社員であることも考えあわせると、全体として会社組織的な意見調整の過程を経たようにも思える。

### 【事例 e】

外部の事業者から建替えの提案があり、これを受けて理事会内で検討した上で、理事長の諮問機関として検討の委員会を設置して、理事会主導で公式の取り組みを進めている。中心的な役割を担った理事会メンバーは経営コンサルタントであり、その経験を活かして明確な姿勢・方針のもとで活動を行っている。

主要な考え方は『賛成じゃなくても、反対でなければいい』である。反対する人の根拠が何かを丹念に拾い出していき、これを解決するよう具体案に盛り込むことで、『少なくとも自分の意図がなにがしかの形でくみ取られたという自己満足を与え』『賛成とは言わないまでも反対はしない』状況を作る、との発想である。

具体的には『各論を先につぶし』『総論で反対という人をいなくする』との対応がなされ、管理費の高騰を心配する人のため駐車場を大規模にして収入を増やし組合運営費に充てるなどのアイデアが、リーダーの強い主導により盛り込まれている。この考えは、『反対者を無理に説得するな』との姿勢にもつながっており、交渉の中で妥協点を見いだしていき、計画内容について『極論すれば取引』して賛成を得るとの対応がなされている。

この他にも、所有者間のマネジメントに力点を置いた活動がなされており、状況に応じて硬軟両方の対応が取られることで、合意が得られ建替えが実現している。

### 【事例 f】

所有者による協議会の役員会（管理組合理事会に近い）が建替えを発意し、団地各棟から委員を選出して委員会を設置し活動がはじまっている。この段階では委員中の2名を中心に情報収集や所有者の意向把握を行っていたが、実際に取り組むという段階になって、現委員会組織では話を具体的に進められないとして、新たな代表者を探している。過去の役員経験者に声をかけるが全て断られ、このままでは建替えの話が消滅するという状況で、これまでは静観していた不動産業を営む不在所有者が立候補している。

その後の計画段階は、新委員長が専門的知識を活かして全体を強力に引っ張り、これまで活動してきたその他の委員は所有者への適切なサポートを行うという役割分担で話が進められた。事業として成立させるという観点に立ち、意思決定を迅速に行うために新たな組織を設置し、活動のシナリオ・スケジュールに基づいて、個々の課題を処理している。委員長は事業コンペの実施や事業協力者の選定、また債務や借家人等の個別課題への対応も専門性を活かして主導的に行っており、これによって短期間で合意に至っている。

構想段階ではゆっくりした活動であったが、強いリーダーシップを持つ委員長が現れたことで、計画段階からは一気に話が進められた事例である。

### 【事例 g】

理事長が建替えを発意し再建委員会を設置して活動をはじめが、一部の所有者にしか活動の情報がわたらず、また理事長が勝手に税理士や設計事務所を参画させ、さらには特定の業者を強く推薦したことから、おかしいと思った所有者らが『何とかしてつぶさなければならない』と考え、総会の場で反論して委員会の活動を停止させ、新たな委員会を設置して活動が再開されることとなった。

再開後の委員会は先の理事長派と反論した所有者らが半々であったが、『前のいやな流れ

があるので、絶対にコンペでやろう』との後者の意見が強く、そちらの方向で進められた。

『活動のガラス張りが重要』『みんなで決めるのが一番フェア』との考えから、委員会活動の広報誌を頻繁に発行して現状と今後の活動を知らせるほか、事業協力者を選ぶコンペも所有者全員の参加で行われている。また、客観的な観点からの情報を得るために、投票前にコンサルタントにコンペ提案案の評価を依頼し、その結果をまとめて所有者に提示するという作業も行っている。

活動停止前の独断的とみられた理事長への批判・反省の考えから、再開後の活動では特定のリーダーがいるというよりは、委員会メンバー（実際に動いたのは4,5名程度）が協力して、適切な手順を踏むことを重視して活動した例といえる。

#### 【事例 h】

不便を感じた主婦から建替えの発意があり、居住所有者による勉強がはじまった。その後組織化がされた際に『見渡したけれども誰もやれそうなやつがないので』『乗りかかった船だから』として委員長になった人物を中心に、建替え活動が進められている。

早い段階から事業協力者の参画が得られたため、構想・計画の策定はそちらにまかせ、建替え組織では反対者への対応が主な活動となった。当初は『根気よく説得するしかない』として始められたが、途中で『反対者は話が具体化して進み出すと、反対を最後まで押し通すわけではない』と考え、『そういう状態なら大勢にまかせても、決議をした場合成立するのでは』と読んで、『こっちから積極的に説得することはやめた』という。

変わってとられた対応は、とにかく議論をつくさせるということであり、説明会等の場で『時間はかかるけれど、言うことはとにかく全部言わせて』、その中で他の人の意見も聞くことで『自分の基準だけでものを考えていたのが修正される』のを待つとの姿勢がとられた。これによって『一つの価値基準を皆が統一して持つ』状況を目指したという。

これらの対応により各棟で5分の4以上の賛成が得られ、残る反対者には区分所有法の規定を示しつつ説得活動を行い、最終的には参加の意思表示を得て合意が成立している。

#### 【事例 i】

特定の所有者から無負担で新しい建物が出来るとの話が出て、これに主婦層が賛同して建替えの気運が高まったのが最初である。当初は反対するグループもいたが、多くの人がやりたいならということで検討の委員会が設立され、構想段階がはじまっている。この委員会は、最初の発案者が委員長になり、当初反対していた人も委員として入っている。

委員会では、地権者から業者の推薦を受けた上で、それら業者に計画策定を依頼、提出されたプランで建替えが可能なのを確認して、建替えの積極的推進を決議して計画段階へと入っている。提出プランを受けて業者の絞り込みを委員会で行っている段階で、委員会にそこまで行う権限はないとの指摘がされ、もめたあげく一時活動が停止されている。

再開後は委員長を交代し、これまでの結果を棚上げにしてゼロから活動をはじめている。委員会の規約を策定したほか、所有者の意識調査も改めて行い、『住民の意識に基づいた結果』が出せるよう方向性を修正している。その後、コンサルタントに依頼して専門的立場からの助言を得てコンペを実施し、事業協力者を決定したあとは、スムーズに計画策定及び合意形成が進んでいる。

特定のリーダーというよりは委員会として活動したようであるが、一度活動が停止したのを受けて活動をより所有者本位に改めることで望ましい建替えが出来たともいえ、『頓挫してよかったと思う』面もあるとのことである。

#### 【事例 j】

住環境の改善目的から主婦層が集まって勉強会を開始したのがきっかけである。この際に世話役になった人物を中心にその後の活動が行われており、住戸数も少なく管理組合もなかったため、居住所有者によるこの勉強会が建替え組織として機能している。

中心人物をはじめとする居住所有者は、まずは『自分が心地よく住めるにはどうしたら良いか』と考え、『そうするとひいては皆のためではないか』と思って、『間違っていないことなのだから自分を殺して損得抜きで説得しなければ』という信念をもって活動したという。知り合いの建設業者社員の協力を受けて図面等をつくり、これを示すことで所有者の不安や疑念を取り除くとの対応がなされている。繰り返し説明会を開催して、熱意と根気をもって接した結果、不在所有者も『今よりは資産価値がいくらかよくなるだろう』と考え、賛同したという。

中心メンバーの大半は女性であり、建替えを詳しく知らなかった分、『深刻に考えないでポンポンとやってみて、説得できなかつたら仕方ない』と考え、『ただ情熱だけをぶつけていったところが、返って良かったのかもしれない』との自己評価がされている。

#### 【事例 k】

事業者からの提案がきっかけとなって、所有者有志が集まって勉強会が開始されている。この中には建築士が入っており、ボランティアで計画や模型を作成しながら、検討が進められた。しかし一部の反対者が『勉強の段階で模型まで持ってくるとは何事だ』と怒り、建築士との間で喧嘩が起きて感情的な対立になる中で、反対者から「建替え凍結」の要望書が提出されて、活動は一時停止している。

約3年後に再開された際には、先の組織メンバーが交替され、反対者の人達とも面識があつて『反対者とお話し出来るのが適している』ということで、以前に理事長を経験した女性が委員長になっている。この人物は『一度暗礁に乗り上げたことを踏まえて同じ轍は二度踏めないということで、慎重に慎重に運ぶことに徹する』姿勢をとり、原点に戻って委員会の規約改正、所有者意向調査から活動を再開している。中立的な立場からの助言を得るため、行政派遣のコンサルタントの指導を受けながら活動を進め、事業コンペでの選考を所有者に公開して行っている。

反対者に対しては、『一人いてもだめなのだから、皆さんの些細な意見も重視しながらやるしかない』との考えで一貫して進めており、個別に訪問して『相手の立場まで降りていって、その人の身になって心を開いて』話をする中で、反対者も推進側の気持ちが分かっていないわけではなく、根本のところでは賛成しているというのが感じられたという。このような対応をとることによって、最終的に全組合員からの同意が得られている。

再開後のリーダーの考え方にあるように、『きちっと手続を間違わないようにコツコツと真摯な姿勢でやっていく』ことで、『建替え委員が熱意を持って誠実にやっている』ことが伝わり理解が得られるというのが、この事例での成功のポイントといえよう。

## 5. 論点・課題の考察

以上の各事例でのリーダー及び建替え組織のあり方・考え方をみると、以下のような点が論点及び課題として整理できると思われる。

### (1) リーダー意識のタイプ

これらの事例でのリーダーもしくは建替え組織の合意形成への姿勢をみると、大きく分けて以下の2つの志向性を持っているように見える。そして、実際の行動や対応においては、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・不満が出ないように、手続を的確に行い、個々の意向を把握し反映して、全体として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、各事例のリーダー（グループ）の基本的な意識を整理してみたのが〔図1〕である。ここでは、個々の区分所有者の意向が把握され尊重される場合に「調整性」が高いとみなし、活動や提案がリーダーまたは組織独自の観点から行われる場合に「主導性」が高いと考えている。合意形成の過程において、所有者からの反対などによって活動が一時停止し、再開後に実現に至っている事例については、停止の前後で「前期」「後期」と分けて位置づけている。

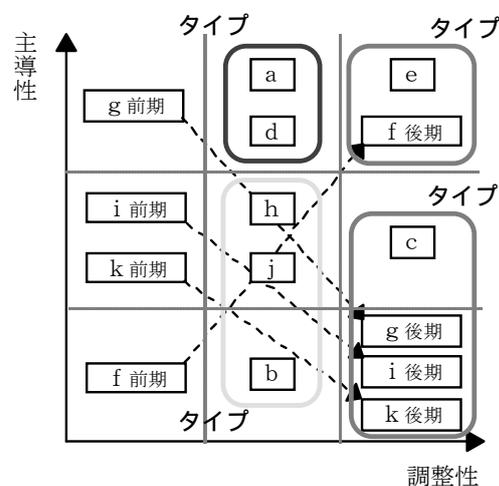


図1：リーダー意識の分類

これより、リーダーの意識について類型化を行うと、おおよそ次の4タイプに分けることが出来る。

- タイプⅠ：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。実際にこのような仕事を本業としている。意識としてはどちらかという主導性＝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ものになっている。
- タイプⅡ：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。図からも分かるように、一度活動停止を経験したものが多く、先の反省を活かして再開後にはこのような意識が強く表れている。女性のリーダーが多いのも特徴的である。
- タイプⅢ：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、活動でもこのための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Ⅳ：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建替えを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

初期の準備・構想段階をみると、最初に建替えを発意したのがリーダー自身かどうか、意識及び活動に大きく影響しているように見える。建替えの発意者がそのままリーダーになっている場合には主導性が比較強く表れて、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。例えば事例 i では建替え組織が権限も定められていない状況でコンペの実進を進めたため異論が出され、事例 k では区分所有者の建築士が具体の計画を出したこと自体に反発を受け、いずれも活動が一時停止している。これらではリーダーグループの建替えをしたいとの思いが強く、自然と先を急いでしまったために、所有者の反発があったと考えられる。

逆に建替え発意者と合意形成リーダーが別の方が、よりスムーズに進んでいる場合も見受けられる。活動停止の後、組織の構成員を入れ替えて所有者対応を重視して活動した事例 g, i, k の後半のほか、構想段階の正式組織設置の際にリーダーが選ばれた事例 h、計画段階になってリーダーが現れた事例 f などである。これらを見ると、建替えの発意がきっかけとなったうえで、その考えや思いを受けて具体の活動は別の人が行う方が、バランスのよい対応がとれるようにもみえる。しかし、発意した人物がそれを実現させるために急がず丁寧な対応を選択した事例 c や、所有者から厳しい反応を受け一時は活動が止まりそうになりながらも、最初の熱意を貫いて実現に至った事例 b などもある。

いずれにせよ、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であろう。発意者とその後の活動を行う人物とを分ける方法もあれば、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やり方、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ということも、論点に挙げられる。類型化でタイプⅠとした事例 e, f などは、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って、的確かつ迅速な対応がとられ成功した例である。しかし事例 f のリーダーが自分が参加する前の心境として『なまじ不動産を業としていますから、やっぱり誤解を招きやすい』と考え、『居住者が中心になって汗を流してやらないとだめだということで、いっさいノータッチだった』と述べるように、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る。実際に事例 k の前半では、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ている。

この点については、『専門家が誰もいなかったのが、全く白紙の状態でも臨めたのがよかった』(事例 c)、『あまりその道に詳しくない人があつたから、うまくルールに乗った』(事例 j) との評価をするリーダーもいる。だが、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、等価交換の事業条件がよく、また社会的にも建替えの取り組みが少なく業者も勉強という意味で採算を度外視したからこそ得られたものだといえ、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ると、リーダーに大きな負荷がかかるようになる。活動自体は委員会組織として行っているが、『同じ委員の中でも何も手伝わぬ人がある』(事例g)、『助けてくれて一生懸命やってくれている人というのは本当に一握り』(事例h)という状況で、結局リーダーと一部メンバーに活動が集中するのである。この点については、メンバーであっても『委員会に出れば人より早くいろいろな情報が取れるという感覚』(事例b)で参加しており、『最初のうちは自分達の問題だから一生懸命やりましようと言っていた人が、自分達の条件が充たされるとほとんど顔を出さなくなる』(事例h)などの意見が聞かれる。

特に区分所有者対応は多忙であり、ニュースの作成について『(委員会の)書記で、編集長で、発行責任者。さらに印刷係で、配達係だった』(事例b)、『ほんの4,5人だけで』『委員会の翌日に広報を書いて、その日のうちにコピーして発送する』(事例g)との状況や、リーダー自らが『問い合わせを全部文章にして、ポストに入れて回る』(事例a)、『電話で連絡して、相手の都合に合わせてこっちが動いて』話をして回る(事例c)などの様子がみられており、『内職じゃあるまいし、本当に情けないと思った』(事例g)という感想も聞かれる。このような活動において、事業協力者の役割が大きかった事例も多く、『住民に対する全体会の内容報告だとか説明の文書をつくる事務能力というのは、通常のマンションでは費用も含めて絶対はない』(事例h)という意見もあった。

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、『一生懸命やればやるほどデベロッパーとつるんで』『うまい汁を吸っているのだろう』と思われて『ありもしない中傷』を受けたり、『大勢で話し合いをしている時は賛成と言っているのに』『陰でデベロッパーの方に反対意見を言う』というような状況が見られる。多くの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、前述の他の人達が協力しない状況を受けて、リーダーグループは大きなダメージを受け『こんなことをするなら、もう好きにやってくれと思った』『どれだけ挫折しそうになったか分からない』などと述べている。

建替えにおけるこれらの事務的・精神的負荷は、建替え後の生活へも影響している様子が見られ、『建替え後の管理には参加していない』『もうこんなことはしたくない』『今もわだかまりが残る』『いまだに陰で悪口を言われることがある』などの言葉が聞かれる。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って離れてしまうというのは、大きな問題と思われる。

(注：後半の引用部分では他人に向けた感情的な表現もあるため事例名を省略した)

## (5) リーダー自身の希望の扱い

計画・実施段階という最終的なまとめの段階になると、計画内容の確定や、建替え後の住戸位置選定などの重要な決定がなされるが、この場面においてリーダーは自らの持つ希望や意見を抑えて、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対して不信や不満をもたれてはいけないとの思いからであり、これまで以上に自分の私利私欲を捨てた公正な態度で臨んでいる。

この点が最も顕著に表れるのは住戸位置選定の際で、『やっている人間が一番良いところを選んだら、今度は他の人達から絶対に信用されなくなる』（事例b）、『作業を自分でやっていたので、とてもじゃないけど抽選になる（ような場所を選ぶ）のは出来なかった』（事例c）、『あとで後ろ指さされて、人からあの人には…と思われるのが一番嫌』（事例h）という考えから、人と争わなくてよい場所を選んだり、一番最後に選ぶなどの行動をとっている。その結果、『区分所有者で（人気の低い）1階を選んだのはうちだけ』という状況も生じている。自らの判断でこのような対応を取ったわけではあるが、家族から『なぜあれだけ苦労して選ぶのが一番最後なの』と問われたというように、リーダーであるがゆえに逆にあきらめざるを得ないというのは、問題があろう。

また、計画の内容についても、高齢者対応を考え5階建て建物にエレベーターをつける予定だったものが、ランニングコストの負担を嫌った所有者の意見で否決されてしまうなどが見られており（事例h）、計画内容は全員に受け入れられるような平均的なものとなり、リーダー達が当初希望していたものは実現出来なかった側面もある。

このような点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（計画のみならず住戸位置選定も含めて）、この点をどのように考えるのかは課題となろう。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ようにすることが望ましいだろうか。

## 6. まとめ

以上、各事例での状況をみたわけであるが、リーダーの意識や役割のあり方が、建替えの合意形成に大きく影響することが分かった。しかし、考察の「活動のリーダーへの負荷」などにみられるように課題も多く、またこのような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。この意味では、特定のリーダーの存在やその意識にあまり頼らないような、合意形成の手順や方法を構築することが必要であろう。

その方向性としては、一つには建替え経験を整理し、ベーシックな手順を示すことが考えられる。建替えの合意形成は状況によって異なり、単純なモデルに当てはまるものではないが、骨格となる部分を示すだけでも効果は大きい。続いて、この骨格をもとに個別の状況に合わせた活動が出来るよう、所有者組織である管理組合の能力・経験を高めることであり、特に中心となる組織の中で適切な形で役割分担をして、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ろう。さらには、活動のうち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。