

分譲マンション建替えの合意形成における住民リーダーの特徴

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（区分所有集合住宅）は敷地と建物を複数の人々が共有するもので、維持管理するには区分所有者の同意と協力が必要である。特に老朽化した建物を解体し再建する「建替え」には区分所有法で所有者の5分の4以上の同意が必要とされ、所有者間でいかに合意形成を行うかが課題である。この点は今後問題になるとみられ、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いる。しかし、このような制度の創設で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出来ない。制度や環境が整えられつつある分だけ、合意形成という根本的で本質的な課題を考えざるを得ないのである。

区分所有者間の合意形成で重要なのは、建替えに取り組み全体の意見をまとめる「建替え組織」の存在である。多数の区分所有者の間で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く、一定のリーダーシップを発揮して全体を調整する役割を担う組織がないことには合意は得られないであろう。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」的人物の持つ意識によって、建替え組織の活動の仕方や所有者間での意見のまとまり方が規定されると思われる。

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ついて報告する。

2. 合意形成に関わる主体

建替えに関わる主体は、[図1]に示す4者に整理できる。まず中心的に活動する区分所有者の集まりを「建替え組織」とする。これは建替えを積極的に進めようとする区分所有者や管理組合・自治会の役員等で構成されるもので、最初の提案を

はじめとして、計画内容の検討や所有者への説明、所有者間で異なる意見の調整、反対する所有者の説得、外部の業者等との折衝など、建替えに関わる全ての活動を主導する。この組織の中にリーダーとして活動する人物がいるわけである。

建替え組織以外の「一般所有者」は、個々の価値観や事情に基づいて建替えに対する意向を形成し、建替え組織に対して事業への賛否や計画への意見・要望などを提示する。これらの区分所有者のうち、所有する住戸に実際に居住しているものを「居住所有者」、居住はせず他の人に賃貸するなどして利用している所有者を「不在所有者」、会社などが法人として所有し社宅等として利用する所有者を「法人所有者」と呼ぶ。このほか不在所有者から住居を借りている賃借人なども事業に関係するが、これらは区分所有者ではないため建替えに関する決定自体には関わることではない。

区分所有者の他、外部から事業に参加・協力する主体を「事業協力者」とする。これには大きく2つの役割があり、建替え組織の活動を支援する「コンサルタント」と、事業を請け負って実施する「デベロッパー」や「建設会社」などである。コンサルタントは建替え組織から意見・要望を受けて、計画提案や活動への助言などを行う。デベロッパー及び建設会社は個々の所有者との契約に基づき、設計・事業計画の策定や工事の実施を請け負う。

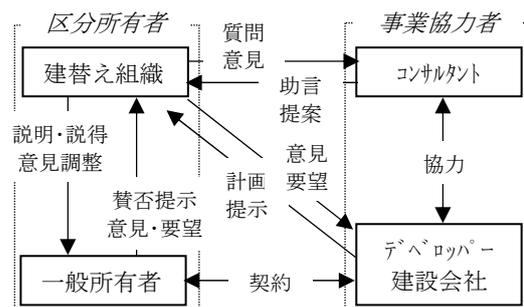


図1：関わる主体とその関係

の所有者（主に居住所有者が中心）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る。

4. リーダーの類型化

各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まとめると、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受けられる。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表れている。

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、各事例のリーダーの基本的な意識を整理してみると、[図2]に示すような形になる。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。合意形成の過程で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。

これよりリーダーの意識を類型化すると、図に示すおおよそ4つのタイプに分けることが出来る。個々の事例がこれらタイプに完全に合致するわけではないが、傾向はほぼつかめると思われる。以降では、各タイプの特徴をまとめた上で、該当すると思われる事例でのリーダー的人物の考え方や姿勢を概観する。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。

(1) タイプI：実務解決型

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

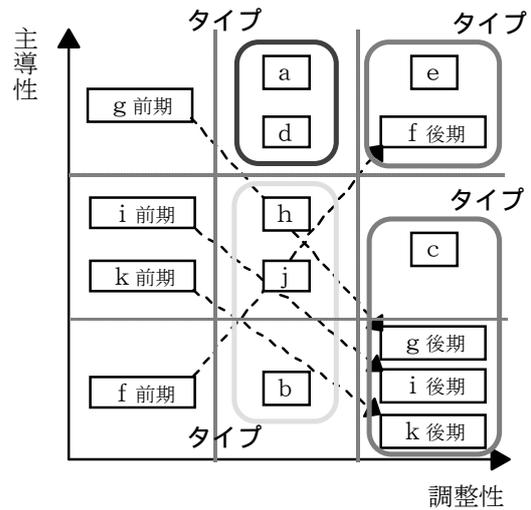


図2：リーダー意識の分類

事を本業としている。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。

【事例 e】

外部の事業者から建替えの提案があり、これを受けて理事長の諮問機関の委員会を設置して、取り組みを始めている。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方針のもとで活動している。

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、解決策を具体案に盛り込むことで、『自分の意図が何ら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。

【事例 f】

所有者協議会の役員会が建替えを発意し、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の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って、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。

(2) タイプⅡ：手続配慮型

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。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。

【事例 c】

管理組合正・副理事長の主婦2人が発意して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』というものであった。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ったという。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ったこの方法をとっており、『結果的には一番早かったやり方』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でも、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。

【事例 g】

理事長が建替えを発意し委員会を設置して活動をはじめると、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ぬ』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だったが、『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、広報誌を頻繁に発行して活動を知らせるほか、事業協力者を選ぶコンペも所有者参加で行われている。また、投票前にコンサルタントにコンペ提出案の評価を依頼し、結果をまとめて所有者に提示する作業も行っている。

【事例 i】

無負担で建替えとの話に主婦層が賛同して気運が高まったのが最初である。当初は反対もあったが、多くの方がやりたいならということで委員会が設立された。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なっている。

委員会では、地権者から推薦された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。

【事例 k】

事業者からの提案がきっかけで、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、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年後に再開した際は組織メンバーが交替され、反対者の人達とも面識があって『反対者とお話し出来るのが適している』ということで、理事長経験のある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、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』との考えで接しており、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、反対者も根本では賛成しているのが感じられたという。このような対応によって、最終的に全員から同意が得られている。

(3) タイプⅢ：根回し対応型

自らが基本的な方向性を示して、所有者に十分な根回しを行いながら調整するタイプ。調整性を十分意識して活動しているが、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。

【事例 a】

準備段階で勉強会を始めたメンバーであり、構想段階で委員会が設置された際、管理組合理事長から委員長に任命された人物が、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。中心となったのは当時の理事長で、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たもので、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でもかみ砕いて説明し、オープンに議論する形で話はまとまったという。この進め方には、『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ったという。その後の計画・実施段階も、近隣で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。

(4) タイプⅣ：熱意活動型

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。

【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さ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4名がそれぞれ別の役割を担い、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んだことで、合意を得て事業を成功させている。

【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会がはじまった。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』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。

変わってとられたのは、とにかく議論をつくさせるとの対応であり、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。これにより『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 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活動が行われ、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。

中心メンバーの大半は女性で、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、『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。知り合いの建設会社社員の協力を受けて図面等をつくり、これを示して所有者の不安や疑念を取り除く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よくなるだろう』と考え、賛同したという。

5. 論点の考察

以上の各事例でのリーダーの状況をみると、以下の点が論点として整理できる。

(1) 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が論点に挙げられる。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、活動に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

で、全く白紙の状態に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、うまくレールに乗った』(事例 j) との評価をするリーダーもいる。だが、これらの事例はど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所有者に向けて発揮す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。

(2) 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、所有者への個別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。活動自体は委員会組織として行っているが、『同じ委員の中でも何も手伝わない人がいる』(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。

特に区分所有者への対応は多忙であり、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。

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感情的な発言もあるため事例名を省略した)

(3) 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『なぜあれだけ苦勞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。

(4) 事業協力者によるリーダーの支援

このようにみると、専門的な立場から活動を支援し協力する事業協力者の存在が、リーダーにとって重要なものといえる。そこでリーダーの特徴と事業協力者の関わり方とをみると、主導性・調整性ともに高いタイプIでは、コンサルタントの役割をリーダー自身が担っているといえる。またリーダーとデベロッパー・建設会社との役割分担がはっきりとしており、両者が担うべき活動をそれぞれ行った上で、調整や交渉を対等の立場で行うような関係となっている。タイプIIの場合は、計画段階でコンペによってデベロッパー・建設会社を決めているものが多く、コンペに際しては外部のコンサルタントに実施要項の作成や案の比較検討などの業務を依頼する形をとっている。建替え組織内で行うことの出来ない、専門的知識を必要とする部分を外部の第三者に委託したというこ

とであらう。

タイプIII及びIVは、コーディネーターの役割をデベロッパー・建設会社が担っているもので、特にタイプIVにおいては準備段階という早い時期から事業協力者の参画が得られている。このため、初期の広報活動やアンケート、所有者への個別対応などは建替え組織及びリーダーと事業協力者とがほとんど一体となって行っていたとみられ、その分互いの信頼関係は強いものの、両者間での役割分担は十分になされていない。これら初期のコーディネート業務は、後に建替え事業を請け負うであろうという期待から、事業協力者が無償で行う形となっている。

以上のように、リーダーと事業協力者との間での役割分担が課題といえる。分担を行い、専門的な部分のみを事業協力者に任せため、所有者対応によるリーダーの負担が大きかったとみられる場合(事例gなど)がある一方、『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がない』(事例h)として、事業協力者と共に行ったことの意義が大きかったとする意見もある。しかし後者のように分担割合が低いと、リーダーは計画内容から所有者対応まで全てを意識しながら活動しなければならず、精神的な意味での負担が大きいかとも思われる。

6. まとめ

以上、各事例の状況をみたが、リーダーのあり方が、合意形成に大きく影響するといえる。しかし、リーダーの特性で建替えの可否が決まってしまうのは問題であり、特定のリーダーに頼り過ぎない合意形成方法の構築が必要であらう。

その方向として、一つには所有者組織である管理組合の能力を高め、特定の人物に頼らず組織として適切に活動できる体制を作ることが必要である。もう一つは、外部の専門家等の力を積極的に借りられるようにすることであらう。特に合意が曖昧な構想段階以前で必要に応じた専門職能の支援が受けられるよう、管理組合側としてはコンサルティングにフィーを払うとの意識改革と活動資金の準備が求められる。社会的には、専門職能の育成や本業務分野への参入を促すなどの環境整備が必要と思われる。