

## 居住者参加型集合住宅管理に関する比較研究(2) (梗概)

延藤 安弘

### 〈目次〉

1. はじめに
2. イギリスの公営住宅管理困難団地再生のしくみ  
—Priority Estates Project—
3. コーポラティブ住宅における共用部分の維持管理実態について
4. コーポラティブ住宅における共同環境管理のハードとソフトの応答関係
5. 居住者参加の機能と効果についての理論的検討  
—組織研究における参加論—
6. むすび

### 1 はじめに

#### 1.1 研究の意義・目的

集合住宅が通り過ぎる場から、愛着をもって住みこなせる住まいへと転換していくことが、これからの都市住宅・居住地像の方向である。そのためには、集合住宅管理を統制的管理（メンテナンス、マネジメント、リビング・コード）と愛着的管理（セルフ・コントロール、ボランティア、インプルーブメント）の統合ととらえ、かつ、それをコミュニティ形成が補完し、それら諸側面を関係づける仕掛けとしての居住者参加を促進する必要がある。

本研究は、こうした仮説を実証するために、この視点が生成する典型事例を国内・外に求めて、比較考察せんとしている。

昨年度は、日本の事例として公団賃貸住宅の自治会活動と公営住宅1室増築活動のケース・スタディを行った。海外については、欧米の革新的努力の現れている事例を検討した。

これらを通して、居住者参加型集合住宅管理の概念は、公共賃貸住宅管理の「ハード」と「ソフト」は統合されなければならないこと、コミュニティからの支援を受けつつ、コミュニティ形成全体に責任を持つ単一組織にフォローされなければならないことが明らかとなった。日本では、あらゆる居住地に存在する自治会が、その可能性を持っていることを示した。

自治会が積極的集住体管理の役割を担うための仕掛けとして、イギリスの「マネジメント・コーポラティブ」が示唆的である。それは従来の公営住宅管理の画一的・官僚的水準を超えて、居住者の満足のいく管理水準をもたらしている。

いまひとつ、イギリスのACTAC（コミュニティ技術支援センター協会）は、参加型管理・改善等の居住者活動を専門家集団が支援する、とりわけ、デザイン・プロセスへの居住者参加を可能とするマン・パワー支援の方策として注目される。

#### 1.2 本年度の課題

以上のような問題意識に立って、かつ、昨年度の成果を引き継ぎ、本年度は、次のような課題を定めて検討した。

第1に、最も管理困難なケースにおいて、参加が決定的意味を持っていることを考察するために、近年イギリスの公営住宅管理困難団地再生プロジェクトとしてのPEP（Priority Estates Project）を取り上げる（2章）。

第2に、参加型管理が最も進んだケースとして、わが国のコーポラティブ住宅を取り上げ、参加による効果をコスト面と集住生活面にわたって考察する（3・4章）。

第3に、参加の理論的要点を押さえるために、組織研究の分野にみられる企業経営・職務形態の意志決定に対する労働者・労働組合の参加に関する研究の成果を援用しつつ、参加の機能と効果について言及する（5章）。

そして最後に、全体を振り返って、居住者参加の集合住宅管理の必要性・可能性の論点を押さえたい。

### 2 イギリス公営住宅管理困難団地再生のしくみ —Priority Estates Project—

#### 2.1 本章のねらい

構造、設備等のハード面において老朽化が進み、現代の住要求に対応し得ていない公営住宅の改善、及びその管理を考えると、住民がそれに巻き込まれ、ともに活動していくことの持つ意味は大きい。ここでは、住民の直接参加という考えを根本に置いて、不十分な管理によって賃貸困難になった団地の居住状態改善の方法を実

験し、さらにそれを普及させるために、1979年イギリスで始められた管理困難団地の改善優先計画（Priority Estates Project：以下「PEP」）を取り上げ、その手法・しくみを解説することを目的とする。実際に England と Wales で行われた9つのプロジェクトでの経験をまじえつつ、PEP でなされる提案の効果を検討する。

## 2.2 PEP の背景

England と Wales には、およそ2000の維持管理の悪い荒れ果てた公営賃貸団地があった。PEP が実践された9プロジェクトは有効年数、立地条件、スタイル等非常に多様であるが、すべてに共通して言える特徴は、評判が悪く人が好んでは住まないであろうことである。

そこに住む人々は、多くが低所得者であり、社会的活動から孤立した老人世帯や住宅給付金に頼りきった大家族、片親家族といった住宅選択権の最も少ない人が集中していた。こういう貧しい公営団地で起こる犯罪は大きな問題となっており、この9団地に限らず国中に広がりはびこっていた。

居住者とその家主である自治体との関係にはこれまで敵対の歴史があり、居住者たちは改善の可能性について無感情で冷笑的であった。それ故に、管理面においては、不十分な修繕サービスや清掃作業、高い移転率、住戸内部と構造の物理的問題、高い空き家率、高い家賃滞納の割合といったものが深刻化していた。

このように諸側面にわたる問題を抱えた団地から、よく整った快活な団地へと生まれ変わらせることを目的として PEP は起こされた。

## 2.3 PEP のシステムの概要

PEP では計画を進めるに当たって重要なことは、第1に“居住者が団地改善に直接巻き込まれること”と、第2に“自治体が管理運営を早く団地に移すこと”としてしている。従って、あらゆる要素が団地に密着してとらえられ、計画されている点が注目される。

PEP は〔表2.1〕に示すような問題領域におけるサービスの改善を目指した。そして、団地密着型管理の長期に

表2.1 問題領域

- 空き住戸の減少
- 修繕サービスの改善
- 環境整備
- 住民参加
- 家賃滞納率の低下
- 住戸改善
- 居住者移転率の低下
- 破壊行為の減少

わたる成功のために10のキー・エレメントが確立されている。

- ①団地事務所—すべての団地管理の拠点であり管理作業員のベースとなる。居住者に対してオープンであり、スタッフは、ときには実際外に出て居住者と接触を図る。
- ②団地密着型修繕チーム—書類の送り合いをなくし、居住者から発注された修繕を直ちに実行に移すには、団地ごとに修繕チームを持つことが必要である。それは様々な無駄をなくし、居住者の生活に密接に<sup>かかわ</sup>ることによって多くの利益を生む。
- ③団地に密着した賃貸業務—中央ではなく団地事務所ですぐ賃貸の手続きをすることによって、迅速かつ安全な入居契約ができる。また、団地事務所での空き家のコントロールも容易になる。
- ④団地での家賃徴収と滞納のコントロール—最も効果的なのは戸別集金法による家賃徴収であるが、それらが居住者の意志に頼る払い込みや振り込み方式に取って代わった所では、団地スタッフが滞納者を直接訪問しアドバイスを与える必要がある。
- ⑤団地予算—これは団地サービスへの義務を確実にし、あらゆる人々にコストというものを意識させるのに役立つ。
- ⑥居住者による管理作業—居住者管理作業員は団地チームの一部であり、建物の損傷や事件、空き住戸の発生を報告し、常に居住者と親密な関係を保って緊急時にも備える。
- ⑦居住者参加—PEP は居住者協議会（委員会）が組織されるのを支援する。
- ⑧他のサービスとのつながり—ゴミの収集、犬の管理指導、警察、社会福祉、教育等においても包括的なサービスがなされるよう団地チームはそれらの焦点として重要である。
- ⑨計画実施後の監視—進行状況の確認、活動目標の設定、そしてスタッフに実施についての情報を提供するためになされる。
- ⑩スタッフと居住者の訓練—現存のスタッフや居住者が引き続き働くためには、彼らの仕事、住宅、環境への関心を向上させる必要がある。密着型団地管理に要求される基本的エレメントについて行われる。

以上のような条件を満たす団地密着型管理の基礎は団地事務所であり、スタッフはあらゆる管理職務に責任を持つべきことが指摘されている。PEP での団地密着型サービスの流れを〔図2.1〕に示す。

## 2.4 PEP における居住者参加のしくみ

(1) イニシアティブの所在とその発揮の仕方

PEP が進められた自治体では、概して、住宅局はすべ

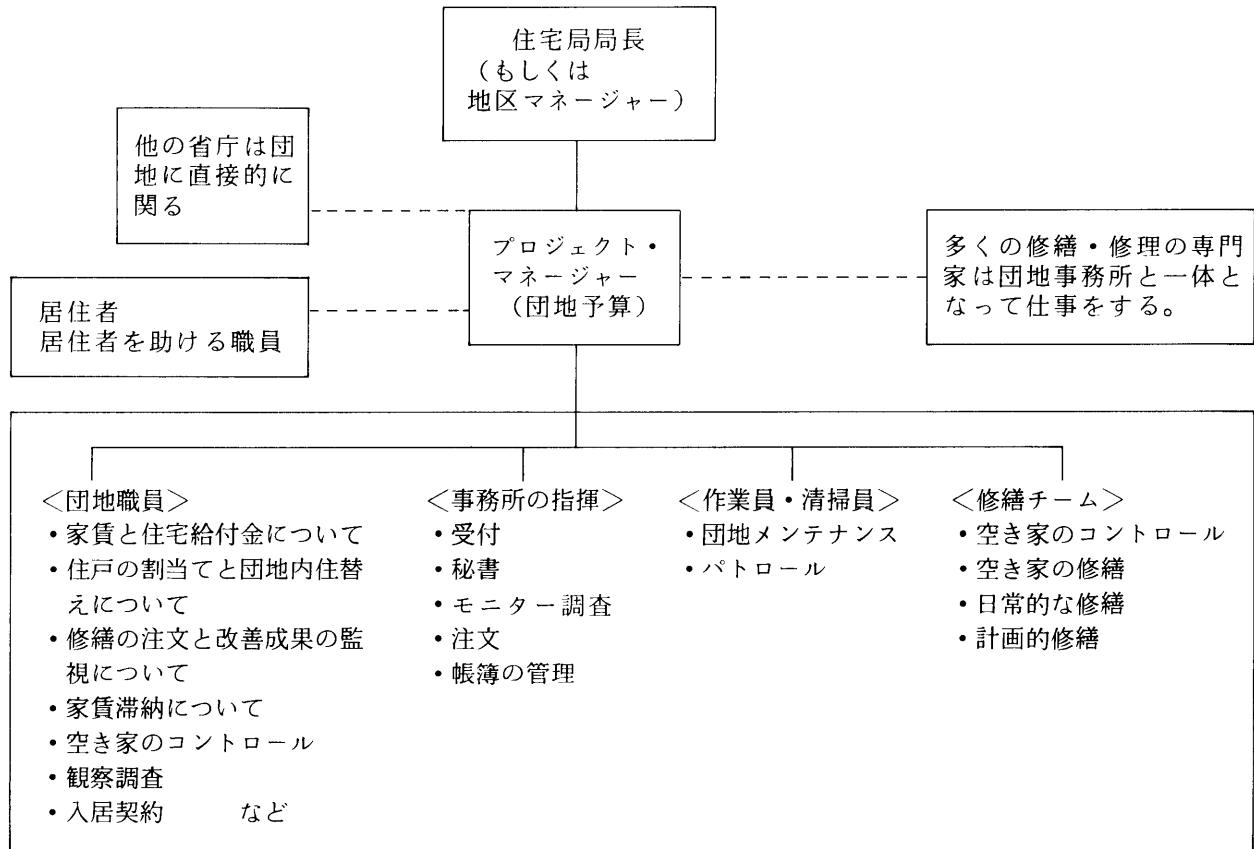


図2.1 PEPでの団地密着型サービスの流れ

での管理とメンテナンス・サービスを団地事務所に委任していた。これは PEP が最初から重要視していたことの1つであるが、団地密着型管理を起こす第1歩である。

さらにそれを発展させていく上での居住者の役割はいくつかの段階があるが、まず、団地の中心的問題を居住者が評価し、自ら進んで行動を起こすことが大切である。居住者が活動的に計画<sup>かかわ</sup>に関する場としての居住者委員会では、いくつかのプロジェクトで重要な役割を果たす“リーダー”が現れ、そのほとんどが女性であったという報告がある。この居住者委員会は日本の公共賃貸住宅の自治会とも類似した点を持っており興味深い。居住者の代表となった人たちは、PEPのスタッフによって運営される訓練を経験することで、団地スタッフと一体となった管理に近づいている。

また、団地スタッフは自治体の中から、より強いチャレンジ精神を持ち、より大きな責任を求めてこの仕事に引きつけられた者が選ばれるので、彼らの意気込みはうまくプロジェクトに組み込まれて生かされるべきである。

加えて、事務所スタッフや現場で働く労働者たちの組合も団地管理のイニシアティブにおいて考慮に入れられるべきことも提案されている。

## (2) 合意形成の手法

居住者を団地密着型管理に巻き込む仕掛けとしては、

居住者の管理作業員、もしくは清掃員、管理指導員というしくみを取り入れること、居住者協議会が組織されるのを手助けすること、そして日常的には団地スタッフが居住者と明瞭で正確な連絡をとり合い、住民の日常生活と一定のつながりを保持することが重要であるとされている。

居住者管理作業員は、中高層団地ではおよそ120戸に1人の割合で必要とされ、管理が成功するためには良い指揮と団地チームとの完全なまとまりが不可欠である。作業員たちは団地をパトロールし、問題のある居住者を励まし、公共施設を監視するのに有効である。管理作業員は、住宅サービスや治安維持はできないが、団地事務所と直接つながりを持ってさえいれば、彼らは家主と居住者との間の最も強く最も永久的なつながり目となりうるだろう。

また、居住者一般からの支援の広がりなしに、プロジェクトは成功の確信を持って起こされ得ないため PEP は居住者協議会の組織化を手助けしている。居住者協議会は、団地の直面する主な問題を認識し、居住者代表を選出し、家主との関係に積極的な道を開き、団地のイニシアティブを高めることを目的としている。

次に、家主である自治体と居住者との間の直接的な関係づくり（応答）のために、実際何を行っているかについてであるが、団地スタッフや管理作業員にとる毎日の

接触のほかに、修繕等の改善実施後の効果や使われ方についての監視、そして前述の居住者協議会のフォーラム形式での話し合いがあげられる。

修繕実施後の監視は、プロジェクト・マネージャーによってなされるが、これは次の新しいアイデアや方法の開発の促進、費用や優先順位の再検討のためには重要である。居住者からの細かい注文は直接団地スタッフに出される。

また、居住者代表が団地スタッフと同様にプロジェクトを推し進めるためにフォーラムの形をとる必要性は、一般に居住者代表の話し合いからの意見は、団地事務所と居住者の委員会との間で簡単につぶれてしまう可能性があることからきている。

以上のように、居住者が自分の団地の発展に影響を与えることのできる方法はいくつかあるが、それが一般的な管理システムの流れの中から自然に現れるのは難しい。ある特別のイニシアティブが必要であり、それはときには大きな再組織化や変動を含むかもしれない。

### (3) Man Power の活用

このような居住者参加型の管理では、いかにして人的資源ともいうべき居住者、あるいはスタッフの力を活用していくかが問題となってくる。居住者の組織ができる出発点は、ほとんどの居住者が感じていると思われる自分自身の力のなさへの不満の激しい感情である。

団地居住者によるリーダーシップは非常に貴重なものであり、育てられねばならないものである。そして、居住者の持つ能力をコントロールすることは、居住者仲間の支援を活気づけるため、コミュニティ全体を代表する力というものを高めることになる。いわば、活発に参加を続ける気のある人はさらに励まされ、あまり行動を起こさないやりの気のない人は様々な活動を通してこれから育てられるべきであるというリーダーシップを意識した考え方である。

また、スタッフは居住者につきあうことに自信を持ち、自分の事務所を信頼しなければならない。団地スタッフの存在は、修繕工員や管理作業員、清掃員への刺激として、心なき破壊者への妨げとして、そして助けを必要としている居住者にとっての親しみやすい連絡人として働く。

ここで組織として対応する労働組合に触れておくが、普通多くの組合は非常に防御的で変化に対して慎重である。そして、ブルー・カラーとホワイト・カラーの組合は別々に考慮されることを望む。しかしながら、彼らは仕事、満足感、公共の支援を高めるという明瞭な期待を持って、団地事務所を見学にやってくるという事実もある。組合との交渉には多くの月日を要するが、団地事務所の将来にはなくてはならないものである。修繕工員や管理作業員の団地スタッフからの疎外がこれまでの団地

密着型管理上の大きな問題であったが、訓練によって肉体労働者が団地チームにいかにか重要であるかを証明し、ホワイト・カラーとブルー・カラーのスタッフ間の壁を打ち壊すよう徐々に導かれている。

## 2.5 まとめ

以上の PEP における実験の報告からわかる団地密着型管理の効果は、

- 1) 空き住戸の減少
  - 2) 家賃滞納の減少
  - 3) より迅速で効果的な修繕と建物の改善 [図2.2]
  - 4) より美しく管理された環境とより良い管理作業
  - 5) 居住者の移転の減少
  - 6) 破壊行為や犯罪の減少
- のようなハード面のほかに、
- 7) スタッフ間の仕事に対するより大きな満足感
  - 8) 居住者からの自発的支援
  - 9) 社会的挫折の減少と世間一般の雰囲気改善
  - 10) 子供・老人等のための活動の増加

のように明確に定量化できないソフト面においても多くみられる。これらは数字では表せない節約につながるが、居住者、スタッフ、そして自治体の団地密着型管理への意識の高揚という点で高く評価されるべきである。

PEP は、大スケールで物事を扱う“スーパーマーケット



図2.2(a) Knowsley 団地のメゾネット・ブロック「改善前」



図2.2(b) '上部切り取り'による「改善後」

表3.1 調査対象コーポラティブ住宅

| 名称 | 所在地 | 戸数 | 竣工年 | 名称 | 所在地 | 戸数 | 竣工年 | 名称  | 所在地 | 戸数 | 竣工年 |
|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|-----|-----|----|-----|
| A* | 京都市 | 48 | 60  | I  | 尼崎市 | 6  | 56  | Q*  | 宝塚市 | 11 | 58  |
| B* | 京都市 | 22 | 60  | J* | 豊中市 | 10 | 57  | R*  | 茨木市 | 23 | 60  |
| C* | 宇治市 | 17 | 58  | K* | 豊中市 | 22 | 58  | S1* | 神戸市 | 16 | 57  |
| D* | 尼崎市 | 10 | 52  | L* | 堺市  | 27 | 55  | S2  | 神戸市 | 23 | 57  |
| E  | 尼崎市 | 9  | 54  | M* | 堺市  | 16 | 56  | S3  | 神戸市 | 12 | 57  |
| F  | 尼崎市 | 8  | 57  | N  | 堺市  | 29 | 56  | S4* | 神戸市 | 17 | 57  |
| G* | 尼崎市 | 9  | 59  | O* | 堺市  | 25 | 59  | S5* | 神戸市 | 12 | 57  |
| H* | 尼崎市 | 6  | 60  | P* | 堺市  | 29 | 59  |     |     |    |     |

\*：昭和61年度の管理費の決算書が得られた所（17件）

ト”ではなく、小スケールではあるが居住者の日常生活に最も身近である“まちかどの店”的なアプローチを目指している。そうするために、1つの管理ユニットは200～1000戸程度に抑え、事務所の対応、現場の作業員との連絡、居住者協議会のあり方、情報システムなどにおいて、隔たりがあってはならないことが強く望まれている。PEPを通して、あらゆるモノとモノ、モノとヒト、あるいはヒトとヒトが常にopenでfriendlyであることが、居住者の参加を求める場合には不可欠であることがわかる。

### 3 関西のコーポラティブ住宅における共用部分の維持管理実態について

#### 3.1 調査概要

##### (1) 調査の目的と方法

共同で土地を買い、設計プロセスにも<sup>かわ</sup>関わって住宅を取得するという形をとるコーポラティブ方式では、居住者がその共用部分のデザインについても知恵を集め、管理も自分たちでできるだけやろうとする所が多い。このようなコーポラティブ住宅の共用部分について居住者がどのように管理しているのか。また子育てについても共同での工夫の多いコーポラティブ住宅で、共用部分の管理への子供の関りはどうか、自主管理を行っていることが管理費に及ぼす影響はどうかについて調査してみた。調査方法は、共用部分の維持管理についてはアンケートを行い、管理費についてはアンケートを行った住宅のうち、決算書を提出してもらった所のものである。アンケート調査は23件、管理費の調査は17件である。調査は昭和62年7月～8月にかけて行った。

##### (2) 調査対象

調査対象は関西のコーポラティブ住宅から選んだが、竣工1年以内のもの、店舗付きのもの、エレベーター付きのものは含まれていない。D（事務所1）、F（保育所併設）以外はすべて住宅のみのコーポラティブ住宅である。（〔表3.1〕）

##### (3) 管理組合の構成

23のコーポラティブ住宅すべてに管理に関する組織があった。役員構成は、理事長・副理事長・理事・監事という形式が多く、役員の平均人数は5人（2人～10人）、役員1人当りの居住者数は3.8人（1.7～7.3人）であった。

##### (4) 共用施設

エレベーターのある事例は含まれていない。共同の駐車場は18例で見られ、駐車場のない5例のうち4例（N、S1、S4、S5）は各戸がガレージを持ち、完全に車を締め出しているのはCのみである。集会所は12戸以上のコーポラティブ住宅で見られたが、S1、S2、S3、S4、S5では共同で1つの集会所を持つ形式をとっている。

#### 3.2 共用部分での自主管理状況

##### (1) 管理主体

共用部分の管理を誰が行っているのかを調査した。調査項目は①階段、廊下の掃除、②共用庭、通路の掃除、③芝生、花壇の手入れ、④樹木の手入れ、⑤電灯の取り替え、⑥集会所の掃除、⑦駐車場の掃除、⑧駐輪場の掃除、⑨電気設備の保守・点検、⑩共用排水管の掃除・点検、⑪側溝・排水溝の掃除・点検、⑫貯水槽・高架水槽の掃除・点検の12項目である。この結果、会社、業者に頼んでいるものは、④樹木の手入れ（2例）、⑩共用排水管の掃除・点検（13例）、⑪側溝・排水溝の掃除・点検（2例）、⑫貯水槽などの掃除・点検（8例）であった。それ以外の項目については、すべて居住者による管理が行われており、コーポラティブ住宅での自主管理がよく行われていることがわかった。（〔図3.1〕）

##### (2) 共用部分の維持管理の頻度

共用部分での維持管理がどのくらいの頻度で行われているのかを調査した。

調査項目は①階段・廊下の掃除、②共用庭・通路の掃除、③芝生・花壇の手入れ、④樹木の手入れ、⑤集会所の掃除、⑥駐車場の掃除、⑦駐輪場の掃除、⑧高架水槽の掃除、⑨貯水槽の掃除の9項目である。その結果、どの項目についても半数以上が定期的に管理を行っており、居住者が管理活動を通して、定期的に顔を合わせる

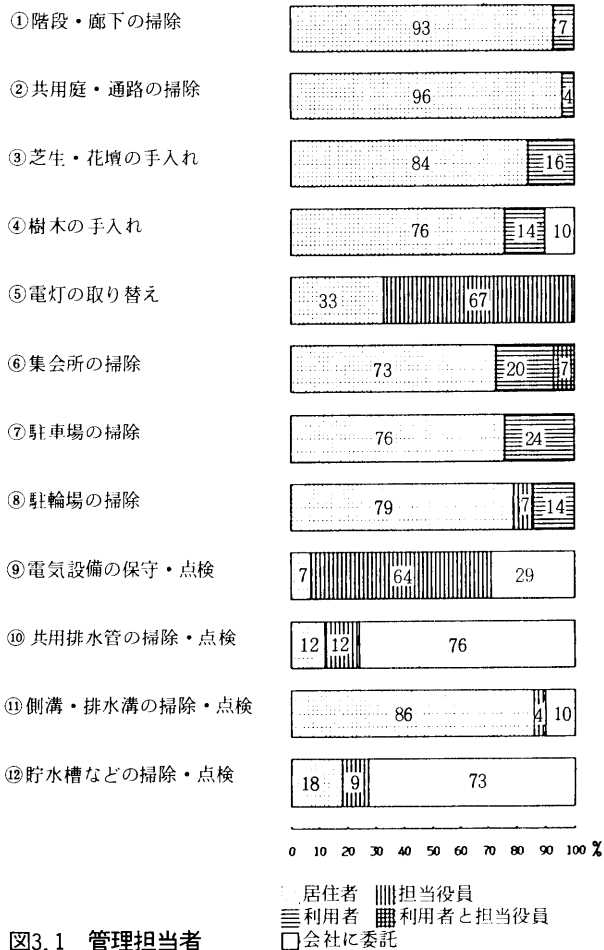


図3.1 管理担当者

機会となっていることがわかった。((図3.2)) また会社などに委託している所が多い、貯水槽・高架水槽の掃除についても、約8割が定期的に掃除を実施しており、計画的な管理が行われている様子がうかがわれた。定期的な管理の頻度を平均すると、①階段・廊下の掃除—1.3回/月、②共用庭・通路の掃除—1.1回/月、③芝生・花壇の手入れ—2.5回/月、④樹木の手入れ—1.2回/月、⑤集会所の掃除—1.5回/月、⑥駐車場の掃除—1.6回/月、⑦駐輪場の掃除—1.7回/月、⑧高架水槽の掃除—0.9回/年、⑨貯水槽の掃除—0.9回/年となった。⑧、⑨以外ほどの項目も月1回以上の頻度で管理が行われており、①については、定期的に管理を行っている1/3が必要に応じても掃除を実施するといったきめ細かな管理が行われていた。

### 3.3 共用部分の維持管理への子供の参加

#### (1) 構成人数に対する子供の割合

高校生の年齢以下を子供として扱い、管理に参加できる年齢を小学生以上としたところ、小学生以上18歳以下の子供の構成人数に対する割合は38.5%となった。

#### (2) 子供の維持管理への参加

共用部分の維持管理の項目で子供の参加が行われうるものを選んで調査した。①階段・廊下の掃除、②共用庭・

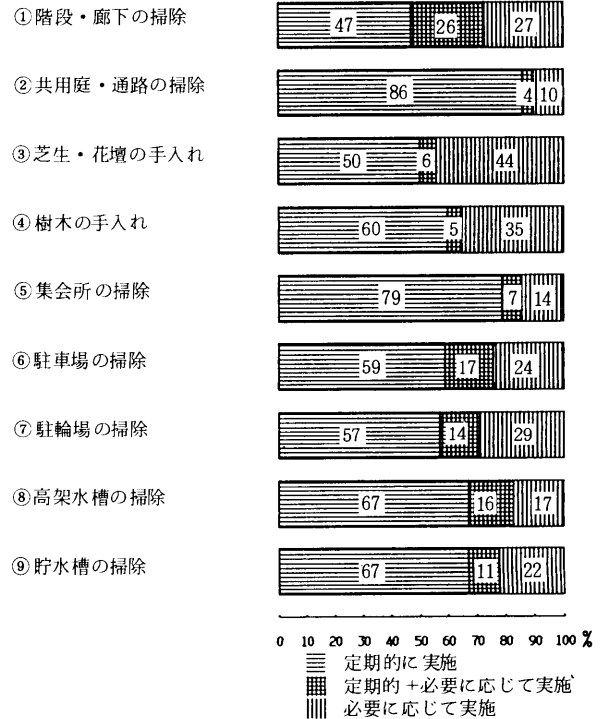


図3.2 掃除や手入れの頻度

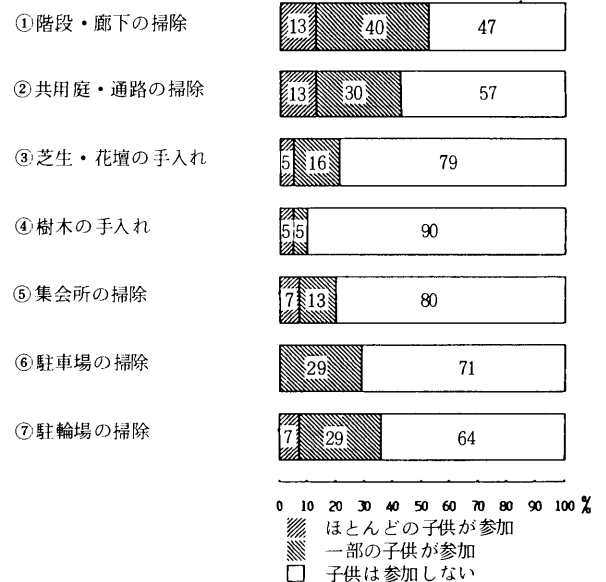


図3.3 管理への子供の参加

通路の掃除、③芝生・花壇の手入れ、④樹木の手入れ、⑤集会所の掃除、⑥駐車場の掃除、⑦駐輪場の掃除の7項目である。その結果、①階段・廊下の掃除、②共用庭、通路の掃除のように日常的によく使う場所については約半数で参加が行われていた。③芝生・花壇の手入れ、④樹木の手入れのように多少知識や技術の要る管理に対しては参加が1～2割であった。⑤集会所の掃除、⑥駐車場の掃除、⑦駐輪場の掃除など目的を持って使用される場所の掃除については、①、②のように日常的に使用される場所よりも参加が少なかった。((図3.3)) 住宅別の比較では、子供がよく参加している例とそうでない例に開きがあり、大人が熱心に行っても子供の参加が見ら

れない例が23例中10例あった。

### 3.4 管理費の内訳

#### (1) 管理費の収入

収入の項目別に平均を出したところ、月・戸当りで①前期繰越金2544円、②管理組合費2815円、③施設使用料1369円、④利息・雑収入196円、⑤その他687円となった。総収入は、7611円、総収入から前期繰越金を差し引いた純収入は5067円となった。

#### (2) 管理費の収入住宅別構成比

総収入についてそれぞれ住宅の構成比を出したところ、〔I〕前期繰越金型 3例、〔II〕管理組合費型 7例、〔III〕施設使用料型 1例、〔IV〕分散型 5例、〔V〕その他型 1例となり、収入源が複数で均衡している〔IV〕分散型の例が最も多かった。

#### (3) 管理費の支出

支出の項目別に平均を出したところ、月・戸当りで①組合運営費468円、②税金・保険料66円、③水光熱費991円、④保全・修繕費883円、⑤共同生活費460円、⑥修繕積立金への繰入れ1478円、⑦その他182円、⑧次期繰越金3083円となった。純支出の平均は4528円、総支出の平均は7611円であった。

#### (4) 管理費の支出住宅別構成比

総支出の構成比にはそれぞれの住宅によって特徴があり、〔I〕次期繰越金型 6例、〔II〕組合運営費型 2例、〔III〕分散型 3例、〔IV〕修繕積立金繰入れと次期繰越金（均衡）型 2例、〔V〕保全・修繕費型と次期繰越金型 1例、〔VI〕修繕積立金繰入れ型 3例と多様であった。

会計方法については住宅によって様々で、決算書以外の資料も参考にした。

#### (5) 民間、公的分譲共同住宅との管理費の比較

一般の集合住宅との比較をするために「中高層共同住宅の管理費用の研究(1)(2) 大阪市大 梶浦研究室 1988」(以下「中高層」と略)を参考に比較してみた。「中高層」のデータは民間分譲が昭和52年、公的分譲が昭和53年であったため、物価修正して用いた。その結果、純収入についてコーポラティブ住宅は民間分譲の49.3%、公的分譲の56.9%となった。純支出については民間分譲の32.2%、公的分譲の44.4%であった。ただし、これらの比較で注意しなければならないのは、まず第1に民間分譲の平均戸数が104.4戸、公的分譲は100戸以上が75%に対し、コーポラティブ住宅は18.8戸であること(スケール・メリット・デメリットの問題)、第2に民間・公的分譲にはエレベーターを持つ例が含まれていること、第3に施設・装置の有無であるが、コーポラティブ住宅は共用部分の装置に運転コストのかかるものをあえて使っている例があること、第4に「中高層」のデータを物価修

正したが61年度の実際の管理費とは、ずれがあることなどである。

民間・公的分譲との差は「委託管理費」の有無によるところが大きい。そこで、民間・公的分譲の中で委託管理を行っていない「全面自力型」と比較を行ってみると、金銭的には一番近いが、収入については「組合費」が7～8割を占める民間・公的分譲に対し、コーポラティブ住宅では6割に過ぎない。また支出についても民間分譲・全面自力型では、「水光熱費」+「保全・修繕費」に8割以上、公的分譲・全面自力型では「保全・修繕費」に8割以上であるのに対し、コーポラティブ住宅では「保全・修繕費」以外が8割近くを占めており、内容的には違いが見られた。概してコーポラティブ住宅は「保全・修繕費」+「委託管理費」のウェイトが低い分、組合の運営、行事、水光熱費などに振り向けられていた。

### 3.5 まとめ

自主管理については、どのコーポラティブ住宅でもよく行われていたが、子供の参加は半数の例でしか行われていなかった。

管理費の分析については、収入・支出とも平均すると様々な項目に分散する傾向があった。支出については委託管理をしていない分安い、装置などあえて運転コストのかかるものを使っている場合もあり、水光熱費の割合が高めであった。

コーポラティブ住宅の運営については今後経年変化をみる必要があると思われる。

## 4 コーポラティブ住宅における共同環境管理のハードとソフトの応答関係

### 4.1 調査のねらい

居住者参加型集合住宅管理の検討において、コーポラティブ住宅は、その建設前後にわたるユーザーの参加の仕掛けにおいて最も能動的な部分である。前節でその概要をとらえたが、ここでは、コーポラティブ住宅の中でも、共用空間に豊富な緑を持ち込み、その自主・共同管理を行っている典型として「あじろぎ横丁」と「ユーコート」を取り上げる。

調査のねらいは、両プロジェクトにおける共用空間の緑（ハード）管理に対して、大人・子供が自発的に<sup>かかわ</sup>関わるプロセスが生成するには、いかなる仕掛け（ソフト）が絡んでいるか発見し、ハードとソフトの応答関係形成が集合住宅管理へのユーザー参加の基本的条件であることを明らかにすることにある。

調査の方法は、管理組合及び環境管理に積極的に関る居住者へのヒアリング、観察調査である。いずれも調査時期は1987年8月下旬である。

## 4.2 あじろぎ横丁

「あじろぎ横丁」は、宇治市にある17戸の低層集合住宅（1983年竣工）のコーポラティブ住宅である。

3000㎡の敷地には、70種類1000本もの花木が植えられており、建設前から「森のような住宅地」を目指して造られた。緑環境管理は、基本的には居住者たちによって進められている。その負担は相当なものである。

管理行動としては、<sup>せんてい</sup>剪定、雑草抜き、施肥、薬剤散布（これのみ業者発注）などがある。全員に強制したり、固い当番制ではなく、全員の自発的参加により緑メンテナンスを進めている。「隣の人がいねいにやっていたら、刺激を受けて自分もいねいにやる」といった目に見えない「近隣波及効果」が生まれていたり、緑について詳しくない住み手たちが、管理に<sup>かかわ</sup>っていくうちに「花・木の名前は一緒にくらししてみないとわからない」と言いつつ植物の知識を蓄えていくという「学習過程としての管理」のしぐみが発生していることは注目される。

管理の「しんどさ」を乗り越えるのは、緑豊富化によるある種の「生活効果」が生まれていることによる。例えば、緑が多いと虫が多くなり、それを求めて野鳥が飛来する。あるいは実のなる木を求めて野鳥が飛来するといった緑・虫・鳥の自然の連鎖が生じることによって、子供も大人も身近な環境から多様な刺激を与えられるという効果がある。

また、実のなる木は「お祭り」を呼ぶ効果がある。例えば、桃の木の実を子供たちにもがせると、まるでお祭りのような非日常的な歓喜を呼び起こしている。

子供が環境管理に関るか否かという点では、一般的には否定的である。しかし、あじろぎ横丁では、子供が自発的に環境管理に取り組む仕掛けをしている。例えば、先にあげた実のなる木のお世話、加えて、「春の道づくり」がある。

「春の道づくり」とは、1985年の冬は、京都はとても寒くてよく雪が降ったり、霜柱が立ったので、春先になると道の土が相当側溝に落ちてしまった（この道は「地道」である）ために、春先1週間、小学校1年生以上全員の子供・大人で道普請をしたことである。その間、ここでは「一輪車でわーっと土を運んだりして遊びながらやる」「機械がばーっと入ってお祭り騒ぎになった」ようである。こうした臨時的大作業は、住み手たちに、とりわけ子供たちに「お祭り」を届けてくれる効果がある。

また、泉の掃除（ここの共用庭には、ポンプアップされた水のたまる泉がある）は、特に夏季期間中は、子供自らが喜んで関る。なぜならば、「水は冷たくスベスベ」していて、子供たちの体性感覚を刺激してくれるからである。

こうした楽しい管理行動には、子供は<sup>かかわ</sup>関るが、もちろ

ん、草抜きや剪定といった「しんどいだけ」の管理行動には関らない。子供たちは、強制された管理行動と子供自らにとって効果が明解でない管理行動には参加しない。

要するに、環境管理への子供の参加は、「好き」か「嫌い」かの条件によって左右されるのである。子供にとって楽しいお祭りのようなイベント性のあるもの、5感を刺激し体性感覚を高めてくれるものには、自発的に関っていく。

いまひとつ、子供のこうした管理への参加が生まれるには、大人が適確にバックアップする、準備することが必要である。「歌い手」となる主人公は子供であり、大人はまるで地味な「伴奏者」となることが必要である。大人が環境管理を業者任せとせず、自ら積極的に関るとともに、子供が楽しい管理行動に巻き込まれていく仕掛けをすることが、子供の遊びを伴った管理といった新しい方向を導くことになる。

こうしたしぐみを図化すると図4.1のようになる。

## 4.3 ユーコート

ユーコートは、京都市の西郊に位置する洛西ニュータウンの一角に建つ48戸の中層集合住宅（1985年11月竣工）である。

3300㎡の敷地に約50種類、1,200本の花木が植えられている。

緑環境管理をいっさい業者に任せず、すべて居住者でまかなっている。せめて薬剤散布ぐらいは、業者に発注しているのかと思われるが、それもしていない。それは子供の成育環境に良くないため、最小限にとどめている。

そうすると毛虫がいっぱい発生する。毛虫が多数発生して枯死する危険性がある特定の樹木（例えば、ハナカイドウ）のみは薬で退治するが、基本的には毛虫生育自由の状態にしている。そうすると大変面白いことに、毛虫はある木の葉を食べているうちに、ある段階までくると、別の木に移ると言う。毛虫は、それ以上食べると相手は枯れてしまい、自分の命も危ないと察するのであろうか。

そうしているうちに、モズが飛来してきて毛虫を食べるといぐあいに運んでいき、緑濃い環境の中には、緑・虫・野鳥の自然の連鎖が形成されていく。人工的環境の集合住宅の共用空間の中に自然を呼び覚まし、人間との間には親和性を回復せんとする試みがここにある。「近代的」管理の発想ではなく、「野性的」管理とでも言うべきもう1つの緑環境管理のしぐみが生まれているかに思える。

ユーコートで、このようなユニークなできごとが発生している裏には、それなりの住民による創意工夫がある。例えば、ユーコート入居後1年間は、緑管理をめぐ



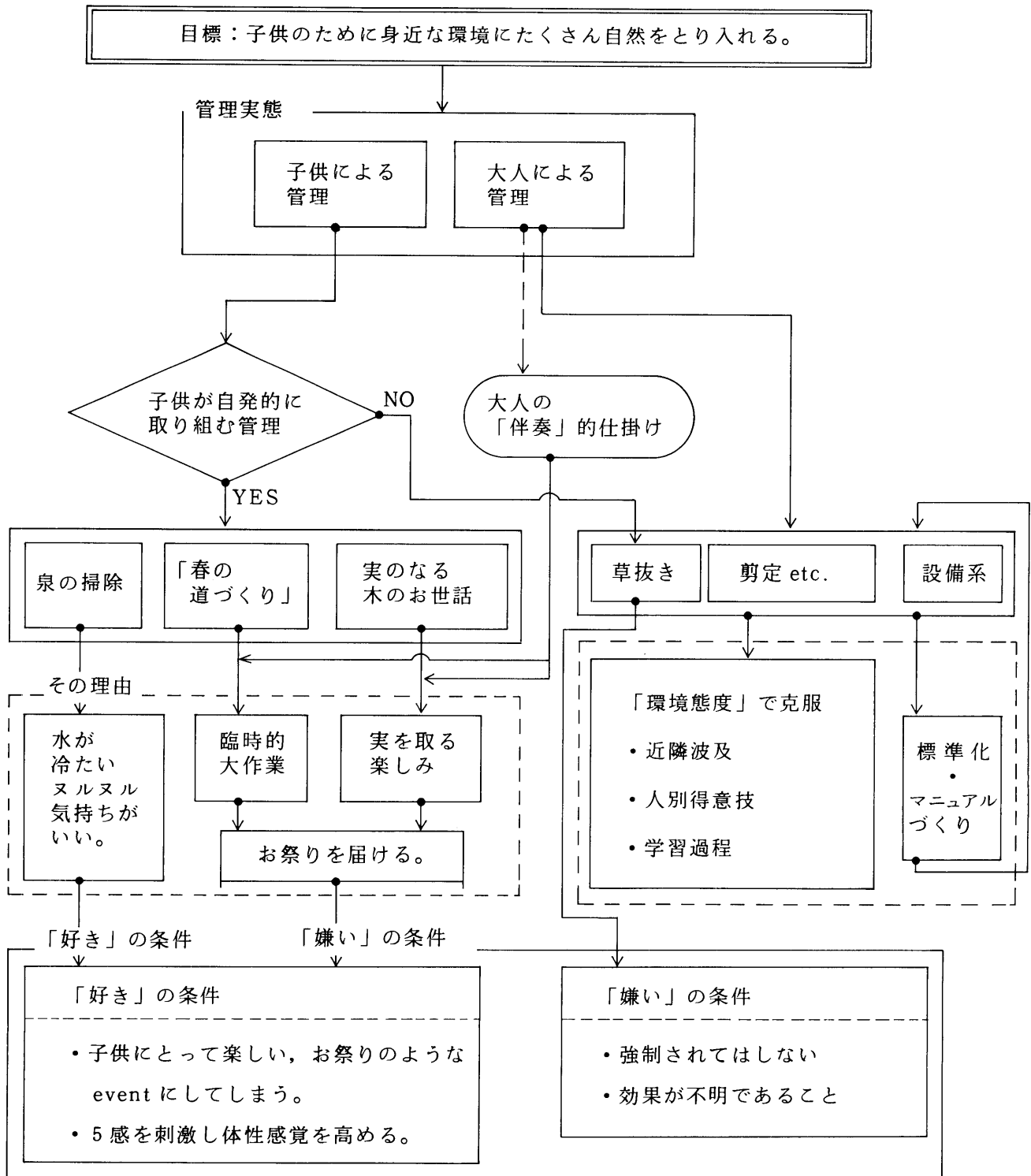


図4.1 あじろぎ横丁で子供が自発的に管理に取り組むメカニズム

てトラブルは絶えなかった。1985年11月に竣工し、1986年には緑と花が共同空間を色どり始めた。しかし、子供たちは、共用庭をわがもの顔にして遊び回り、中木の枝は折るわ、低木は踏んづけて枯らしてしまうわ……であった。

その年の管理組合の会合で緑メンテナンスの討議が行われた。ある人は、「子供があまりひどいことをするから柵を造ろうか」と言う。別の人は「子供は、緑のことに

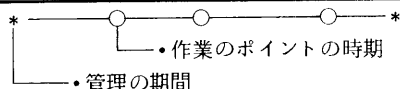
ついて無知だから踏んづけるのだ。子供に花や木の魅力を伝えてやれば、そのうち子供は緑を大事にするのではないか」と言った。後者の意見が大勢を占めた。

そこで、1987年の春先、管理組合主催の「中庭めぐり」が大人向け・子供向けに行われ、近くの植木屋さんが、ユーコートなかにわの庭のすぐれたところ、1本1本の木の名前、いわれなどを伝えた。その後も毎月「なかにわだより」が出され、大人も子供も緑への愛着と関心がわくような

表4.1 ユーコート 植栽管理体系

宮緒・環境整備 1988. 3

| 作業管理            | 4月  | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | 2月 | 3月 |
|-----------------|---|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|----|----|----|
| 生け垣刈込み<br>うばめがし | *中庭側・宮本, 長尾, 黒木, 木村, 山添, 梶山, 鳥木, 集会所上<br>*外まわり・C棟南側, 坂下, 中井, 黒木, 広瀬, 集会所南東側・A棟北東側, 鳥木, 梶山, 山添, 木村 |    |    |    |    |    |     |     |     |    |    |    |
| 芝・刈込み           | *集会所上 *中庭植栽まわり及び玄関入口周辺 *C棟南側, 坂下～広瀬 *A棟中庭側, 鳥木～山添   |    |    |    |    |    |     |     |     |    |    |    |
| 害虫防除            | *集会所まわりのうばめがし *中庭まわりの植栽<br>*多い害虫・・・ドクガ・イラガ・ケムシ・シャクトリムシ・ミノムシ                                       |    |    |    |    |    |     |     |     |    |    |    |
| 整枝せん定           | *中庭通路の迷惑枝の切り取り *梅, さるすべり等落葉樹  |    |    |    |    |    |     |     |     |    |    |    |
| 水やり             | * (水やり頻度は8月～10月)  |    |    |    |    |    |     |     |     |    |    |    |
| 玄関プランターの管理      | * ～～ * (春～秋花の植え替え) * ～～ * (秋～春花の植え替え)   |    |    |    |    |    |     |     |     |    |    |    |
| 肥料やり            | * ～～～ * (堆肥を中心に) * ～～～ * (化学肥料を中心に)   |    |    |    |    |    |     |     |     |    |    |    |
| 草取り             | * ～～～～～ * (みつけしだい, みんなでとりましょう!)   |    |    |    |    |    |     |     |     |    |    |    |



木や花をみんなでたいせつにしましょう!

仕掛けがなされた。今では、子供たちによる植栽への乱暴はすっかり影をひそめている。月1度の共用庭の掃除には、子供自らが参加し、緑管理にも積極的に関るようになってい

居住者たちは、2年間の苦い経験と創意工夫の積み重ねを集約して、年間の植栽管理体系にまでまとめた。 (表4.1) こうした緑のお世話の年間プログラム作成は、固い分担方式を越えて柔らかい自発的な作業参加方式を生み出している。

### 4.4 ハードとソフトの応答関係

以上2つのコーポラティブ住宅の緑環境管理の取組みの特徴を比較考察してみると、次のようなことが言える。ハード（緑管理）に対して、居住者の自発的な参加の条件としては、管理の「わずらわしさ」を「楽しさ」に転換するソフトな仕掛けが不可欠である。そのソフトとは、緑豊富な環境に住む生活効果の学習過程、緑の魅力への関心、気づきを促す「中庭めぐり」（緑オリエンテーリング）、緑への関心を高めていく持続的情報提供（「なかになだより」）等である。子供も管理に自発的に関らせるようにするには、上のこと以外に、

お祭りの楽しいイベントに仕立てること、体性感覚を刺激すること、創作遊びにすること、などがあげられる。こうした多様なソフトが、時と場に応じて工夫されることにより、緑管理と大人・子供との応答関係がみつぎ出され、それら相互のネットワーク効果が形成されていく。

### 5 居住者参加の機能と効果についての理論的検討 —組織研究における参加論—

組織研究の分野では、企業経営・職務内容の意思決定に対する労働者・労働組合の参加に関する研究が、理論的あるいは実験的観点から1960年代以降活発に行われてきている。ここでは、組織研究における参加論を参考にしながら、集合住宅管理における居住者参加の機能と効果について考察する。

#### 5.1 “参加的管理”の系譜

組織研究においては、企業経営意思決定への労働者の参加を“参加的管理”と総称している。原田實氏（経済学）は、“参加的管理”を「経営側のイニシアティブの下

で、生産性の維持ないし向上を目的とし、職場の従業員またはその小集団を直接的に生産・労務など従業員に最も身近な問題の意思決定過程に参加させ、それによって従業員の「生き甲斐」、責任感、達成感を刺激し、彼らのモラル、帰属感、職務満足を高めようとする諸方策をいう」としている<sup>#1)</sup>。この“参加的管理”は、あくまでも経営側の発想による労働者管理を指しているが、そこにみられる事例研究や実験的研究からは、“居住者参加”に対する示唆をくみ取ることができる。

石井修二氏（経済学）は、“参加的管理”の生成・展開・結実の流れを次のように整理している<sup>#2)</sup>。

(1)参加的管理「前史」—集団力学の諸実験

1930年代後半から40年代におけるK.レウインを中心とした集団力学とその成果。例えば、K.レウインの集団活動の業績・成果に関して、専制的な「講義方式」よりも、民主的な「集団討議方式」の方がより有効だと結論した実験的研究などがある。

(2)参加的管理「生成」期—産業面での調査・実験

集団力学の諸実験は、1950年代に入るとともに実験・調査研究の場所を産業面へ拡大する。その主な流れは、参加的リーダーシップの研究、参加と職務満足に関する研究、職場・工場での参加「実験」、イギリスにおける調査研究、である。

(3)参加的管理「展開」期—調査・実験研究の理論化とその応用

1960年代に入るとともに、理論化の試みが展開され、それに基づく様々な方策が生み出された。その主な流れは、参加システム論とその応用、職務満足論とその応用、作業組織改善論とその応用、である。

(4)管理的参加論の結実の方向

労働疎外の今日的状況に相応して、職務再設計論の方向と、作業組織再設計論の方向がある。

5.2 川喜多喬氏（人文学）の「参加の社会的機能」<sup>#3)</sup>

川喜多氏は、経営参加のみならず住民参加を含めた参加そのものの諸機能について論述している。

(1)「参加の管理者」の動機

- ・理想主義的な情熱…宗教的な信念、政治的な信条等。
- ・危機克服的な動機…危機克服への目標の共有化。
- ・勢力関係上「受認された」場合…住民運動の高揚が「住民参加」を余儀なくさせる場合。
- ・紛争の突発化を防ぎ、これを制度化して「ゲームのルール」を確立することによって紛争を制御する動機。
- ・不参加が組織の能率を低下させ、組織目標の達成を妨げ、参加させることが「儲かる」場合。
- ・情報収集機能。
- ・参加制度の創設者・支持者にとって、その制度の存続は彼らの勢力の土台である。

- ・参加の「事件」としての性格…一時的興奮を伴う自発的な参加が制度化された時、それは常に内部的解体の危機に曝される。

(2)参加の用具的機能と表出的機能

- ・参加の用具的機能

用具的機能において参加を考えるとということは、参加をそれ自身として「理想」とはみなさないことである。ましてや万能の解決策ではない。しかし、ここで問題となるのは、参加が用具として、あるいは目的として、あるいは用具の自己目的化の結果として望まれているという事実なのである。

- ・参加の表出的機能

自己表現的な機能において考慮すると、参加は、それ自身が社会的な…集団によって抱かれた…理想でありうる。

5.3 居住者参加型集合住宅管理を考える視点

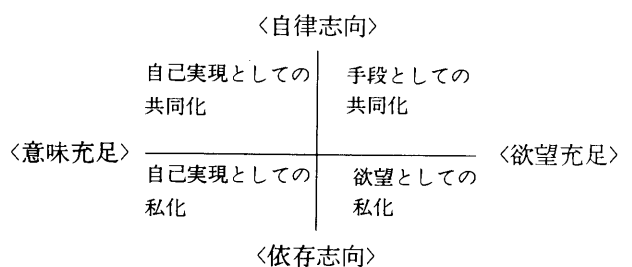
(1)居住者個人にとっての参加

個人にとっての参加の機能は、川喜多氏の言う表出的機能を有すると考えられる。これは、居住者の住環境に対する愛着感、帰属感、達成感、などとして結実するものである。また森岡清志氏（人文学）の言う「生活意識の諸形態」に照らしてみれば<sup>#4)</sup>、集合住宅という共同の住生活基盤においては、それは意味充足—自律志向の「自己実現としての共同化」という意識に基づくものと考えられる。しかし、欲望充足志向に基づく場合は、それは「手段としての共同化」すなわち用具的機能の側面を持つと考えられる。

(2)集団にとっての参加

居住者集団にとっての参加の機能は、表出的機能と用具的機能の両面を持つものと考えられる。表出的機能は、居住に対する集団の理想として存立する。用具的機能は、手段を構成する個人の要求の把握・情報収集の機能などを意味する。

生活意識の諸形態：



## <注>

- 1) 原田實「参加的管理について」組織学会『組織科学』1977年 Vol. 11 No. 2
- 2) 石井修二「参加的管理に関する文献解題」組織学会『組織科学』1977年 Vol. 11 No. 2
- 3) 川喜多喬「参加の社会的諸機能」組織学会『組織科学』1977年 Vol. 11 No. 2
- 4) 森岡清志「都市生活におけるネットワークとネットワークング」組織学会『組織科学』1986年 Vol. 20 No.3  
生活意識の諸形態：

## 6 むすび

居住者参加型集住体管理の国内外のケーススタディを進めてきたこと全体を束ねて、より抽象的なコンテキストとして、その効果と実現手段についての論点を押さえ、主題の未来に向けての可能性の一端を明るみにして、本研究のまとめに代えたい。

欧米と日本の居住者参加型集住体管理の問題とあり方は、歴史的要因や所有形態的要因によって左右され、多様である。しかし、それらに貫かれるプリンシプルやプロセスや効果において、共通した以下の特徴を読み取ることができる。

### (1) コミュニティ・コントロールのプリンシプル

集合住宅管理に居住者が参加することは、ハウジング生成のプロセスとその特質において「コミュニティ・コントロール」という原則の確立を意味する。近代のマス・ハウジングは、住宅難を救うがための、標準化された大量の住宅建設であった。それは中央コントロールが行き届き、画一的・官僚的という短所を持ち、かつ居住者の「自発的生命力」を損ねてきたきらいがある。居住者が自ら身近な環境に自発的（ががわ）に関らないところでは、空間は衰退していく。修繕や改善要求に機敏に反応しない管理状況の下では、住み手は団地から離反していく。

それに対して、集住体管理を中央コントロールからコミュニティ・コントロールへ（公共賃貸住宅の場合には、管理業務・権限を中央から地域、団地ごとに下ろす）、そして供給者・所有者イニシアティブからユーザー・イニシアティブに振り向けることによって、これらの難点を克服することができる。

### (2) 参加の効果

コミュニティ・コントロールとしての居住者参加型集住体管理のもたらす便益・効果は、主に次の5点をあげることができる。

第1に合理的成果生成効果。管理過程への居住者参加により、集住体管理において費用節約と空間の質向上と安全な居住地形成等といった合理的効果をあげることができる。（例えば、英国のPEPの場合には、空き住戸の

減少、家賃滞納の減少、より迅速で効果的な修繕と建物の改善、より美しく管理された環境とより良い管理作業、居住者の移転の減少、破壊行為や犯罪の減少等）これは、当該団地における便益をもたらすとともに、社会的にも意味のある効果をもたらすことになる。

第2に、手段としての共同化効果。以上のような効果をもたらす陰には、ユーザー参加によって、住民間で、あるいは利用者と所有者間で、要求の把握、情報の収集において適確にして機敏な関係が取り結ばれることになる。この「情報ネットワーク機能」が、集合住宅という共同的住生活基盤を絶えずハード・ソフト両面にわたって適切な状況に保ち、さらに向上させていく上に効果を発揮する。

第3に、目的としての共同化効果。またはライフスタイル創造効果。ユーザー参加の集住体管理は、ハードな空間の維持・改善の効果のみならず、その共同化のプロセスにおいて、集住生活における住民共通のたいせつな生活課題を解きほぐし、発展させるというメリットを生み出す。（例えば、英国のPEPにおける子供、老人等のための活動やわが国のコーポラティブ住宅における「わずらわしい」管理を子供の楽しい遊びに転化してしまう試みなど）それは、子育て、老後の暮らし、余暇活動等の集住ライフスタイルを新しく編み直す効果を生み出す。

第4に、パラダイム転換効果。わが国のコーポラティブ住宅の一部に見られる、共同空間の緑管理への居住者参加は、従来のように虫をすべて害虫とみなして薬剤散布をするのではなく、虫・緑・鳥の生命の連鎖を生成する新しい方法を開きつつある。ここには「近代的」管理の発想を越えて、「野性的」管理へとといったパラダイムの転換が見られる。参加型管理は、専門家の内に閉ざされていた在来的な技術と運営のノウハウを根本から再検討し、人工的環境と自然的環境の共存の可能性に向けての新しいしくみをもたらすオープン・エンドなプロセスである。

第5に、各主体の自己実現効果。これらを通して、参加型管理に関する各主体（ユーザーも専門家も）は、豊かなコミュニケーションと多様な成果をうることによって、自己の内に、満足感・充足感・達成感を味わうことができる。人間の住むことの誇りは、その生命の自律性の中にあり、かつ時とともに他者や環境との交感のうちに豊穡な宇宙の多彩さを増すことにある。このことを自己実現と呼ぶならば、参加型管理は、それをもたらす効果をはらむ。

これら5つの参加の効果は、相互に重なり結びつき合って、その意味と価値を増幅させる。

### (3) 参加の実現

上にあげた5つの効果を持ちうる時、参加型集住体

管理は「コミュニティ・ハウジング」となり、住み手イニシアティブによって、ハードな空間の価値が維持・増幅させられるとともに、ソフトな集住ライフスタイルが、時とともにデザインされていく。これを実現するためには、次のような4点の重要課題の検討・整備が必要である。

第1に、「コミュニティ・オーガナイゼーション(CO)」の存在が真のコミュニティ・コントロールの前提条件である。日本の「自治会」は、それになりうる基礎を担っているが、集住体の管理・改善を共同的に、計画的に進めていくためには、目的的な組織機構に発展拡充させる必要がある。(例えば、PEPにおける居住者委員会)のよう)。

第2に、「プロフェッショナル・サービス」という支援体制。居住者の発意によって管理・改善に向けての明確に定義づけられたCOが成立したとしても、計画することの技術、法律制度の理解と運用、合意形成のためのノウハウ等についての専門的技術・知識を持つプロフェッショナル・サービスのバックアップがなければCOはうまく持続的に作動しない。このような技術的支援には、イギリスの“ACTAC”，日本の一部自治体が街づくりにおいて実現している「コンサルタント派遣制度」等が考えられる。

第3に、「ヒューマン・リソース(人的資源)」の活性化が、参加型管理を促す重要な条件である。集住体は、その規模の大小を問わず、世間の多様な仕事に関する「プロ」の集まりでもあり、生活者としての自由な発想を持つ人々の集まりである。COの成立、参加型管理の運営・実現のプロセスが円滑に進むには、ヒューマン・リソース・グループの形成が不可欠である。

第4に、「仕込みの仕掛け」づくり。これには、第1に参加意欲のない居住者に対しての意欲啓発・教育学習のネットワーク形成。第2に、集合住宅所有者(特に公共賃貸住宅の場合には自治体や公団・公社)が、居住者に管理・改善・更新に向けての自発的関与と参加のしぐみを開くためには、「オーナー」と「官僚機構」自らが、集住体の生成には所有者と利用者が対等の権利・義務を持つというhousing democracyの観点に立つ必要がある。これらユーザー側と供給者側両方の意識変革のメカニズムとしての「仕込みの仕掛け」づくりが、今後問われなければならない。

#### 〈研究組織〉

|    |       |            |
|----|-------|------------|
| 主査 | 延藤 安弘 | 熊本大学助教授    |
| 委員 | 横山 俊祐 | 熊本大学助手     |
|    | 石原 一彦 | 京都大学大学院生   |
|    | 山田 朋来 | 奈良女子大学大学院生 |
|    | 福田由美子 | 熊本大学大学院生   |