

マンション管理の組織論的考察

林 徹

Abstract

This paper reviews the management of condominium in Japan from the standpoint of not law but organization theory. Firstly, based on the definition of exclusive elements and common elements, we attempt to interpret the relationship between them especially regarding ordinary maintenance. Secondly, based on the definitions of common elements, partial common elements, and common elements of housing complexes, we interpret the relationship between exclusive and those common elements respectively as well. Thirdly, we regard condominium reconstructions as extraordinary projects for unit owners/owners of buildings in housing complexes and compare processes for agreement formation among several cases of reconstruction projects successful. According to the comparison, we point out some similarities among those cases: e.g., on the one hand the specific permanent team with sense of community (necessary condition), and on the other hand the enthusiastic agent with entrepreneurship from the team who plays his/her leading role (sufficient condition).

Keywords: condominium in Japan, ordinary maintenance, extraordinary project of reconstruction, permanent team with sense of community, enthusiastic agent with entrepreneurship

1 序

少子高齢化が進むにつれて、わが国における不動産をめぐる問題が顕在化しつつある。たとえば、空き家の増加¹、シャッター商店街の増加²、老朽マンションの放置、外国人による土地所有、無届出の民泊経営、などである。実際、不動産が民間で活用されて新陳代謝が進み、そこに十分な教育・医療・福祉が伴えば、一定の定住人口が見込まれる。にもかかわらず、固定資産課税台帳³上、そこが住宅地であれば大幅な減免措置が講じられ、加えて、物権変動それ自体が課税対象となりうるため、相続後、売却も転用も運用もされず、空き家のまま放置されがちである⁴。

1 「空家等対策の推進に関する特別措置法」施行から1年半後の2016年10月、日本弁護士連合会から全国市町村及び特別区の空き家対策部署に対してインターネットによるアンケート調査（空家アンケート）が実施された。その結果によれば、空き家が増加する制度上の原因として、都市への人口集中を促す都市政策、新築建物の取得・建築を優遇する税制度、固定資産税制度全般、核家族化、少子高齢化、相続制度、等がある（日本弁護士連合会, 2018, pp. 155-208）。

2 若林（2019）によれば、地域や自治たちの立場からの空き家対策として、(1)「そこに問題となっている空き家があるから利活用する」という視点だけでなく、「目的があって手段として空き家を利活用する」という視点も必要である。(2) 担い手のモチベーションに注目すれば、直接的な介入をするのではなく、活動しやすい環境や利用可能な制度・支援の整備に徹するだけでよいかもしれない。(3) 優れた担い手を地域外から獲得するか、または地域内で発掘・育成するために、情報発信、積極的な仲介・説得、先駆けとなる事例の創出・喧伝が有効かもしれない（pp. 229-232, 傍点は引用者）。

3 前田（2020）によれば、所有者が不明であれば、固定資産が課税できず、市町村の基幹税である固定資産税における課税の公平が確保されず、その税収確保に支障が生じる。これに対して、2020年度税制改正において、(1) 現に所有している者の申告の制度化、(2) 使用者を所有者とみなす制度の拡大、が新たに施された。これらとは別に、新たな財産管理制度、相続登記申請の義務付け、所有権放棄を認める制度などが法制審議会で検討されている（p. 49）。

4 手数料さえ納めればだれでも閲覧可能な登記簿上の所有者が、物故者または不明

他方で、毎年のように目の当たりにする悲しい光景がある。新築の戸建て住宅が、あるいは老舗の店舗や倉が、土砂に押し潰され、あるいは水没してゆく映像である。実際、最近の自然災害に伴う浸水や土砂災害が集中した地域と、ハザードマップをディスプレイ上で重ねてみると、1つの疑念が生じる⁵。ひと口に言えば、それは都市計画の妥当性である。たとえば、被災地域一帯が洪水浸水想定区域であるにもかかわらず、整然と宅地が造成され、あるいは住宅建築が制限されていない、などである。

建築物は組織と同様に人工物（Simon, 1996）であり、経年劣化により老朽化する。建築物に関して、どんな計画・設計で、どう施工し、また竣工後、いかに維持・管理・修繕・改修・建替えを施すかは、管理または事業そのものである⁶。トップダウンによって変革が見込める集権的な組織と同様に、その建築物が単独所有なら、そのための調整コストはゼロである。それに対して分権的な組織と同様に、共有なら、調整コストは膨大になる。

こうして本研究ではマンション管理を取り上げる。この問題の背景には次の事実がある。組合にせよ社団にせよ、法がその成立過程を問うことはない。成立は与件とされており、成立後における個々の主体の権利と義務の関係を明確にすることが法の役割である。これに対して組織論は、組合や社団が、どのように生成または消滅するかをその射程に収めている。具体的な研究対

という不動産は依然として数多ある。これに対して固定資産課税台帳は、所有者・賃借人など利害関係者による閲覧・縦覧を除いて非公表である。そのために不在地主や空き家のばあい取引手を特定することができず交渉の前途が阻まれる（付録1を参照）。そのような物件の流通市場は制度的に閉ざされている。加えて堀川（2020）は、固定資産税が賦課主義であることが納税者の無関心を招いている（p. 32）、と述べている。

- 5 地盤サポートマップを参照。「宅地建物取引業法施行規則の一部を改正する命令」（2020年8月28日施行）により、宅地建物取引業法における重要事項説明に、水害ハザードマップにおける対象物件の所在地等が追加されている。
- 6 松行（2014, 2015）は、建築が、社会における人々と環境とのせめぎ合いを調停するある種の交渉のような役割を果たしていると見立てている。

象を法的に言えば、いわゆる3条団体⁷をめぐる保存行為、管理行為、それに処分行為である。

ひと口にマンションと言ってもその実態は多種多様である。単棟型のみならず複合型もあれば団地⁸型もある。売買であれ贈与（遺贈・相続を含む）であれ、単独所有であれ共有であれ、ひとたびマンションの区分所有者となれば、例外なく3条団体の構成員となる。しかし、その居住者（占有者を含む）は、自然人・法人、単独所有・共有、年齢、性別、職業、勤務地、継続年数、在住・不在、家族構成などにおいて必然的に人口統計的なバラツキを伴う。

マンション管理には大きく分けて2つの面がある。1つは、3条団体としての管理組合⁹それ自体の運営面である。いま1つは、区分所有建物としての建築物の経常的な修繕、改修、大規模修繕、建替え、など物的な面である。

マンションをめぐる「管理のための管理」¹⁰と言うとき、それは、共用部分の物的な管理、すなわち保存・修繕・改修などを目的とした役割分担などの人的な仕組みづくり（規約の設定、変更、または廃止を含む）、仕組みそのもの（規約）、およびその実際（義務違反者に対する措置を含む種々の執行）を意味している。これらの具体的な意思決定過程こそは組織論固有の研

7 建物の区分所有等に関する法律（以下、区分所有法）3条における団体（以下、3条団体）を指しており、法的には組合と社団の両面を持っている。同じ趣旨から、たとえば株式会社における発起人組合の「成立に至るまでの過程」も研究対象となりうる。

8 ただし、法律上は、マンションが1棟もない、戸建てのみから成る団地も存在する（区分所有法65条）。

9 法は、原則として、構造上または利用上の独立性から、一部共用部分または団地共用部分を規定しているものの、例外として、利害関係の態様または規約次第でその管理主体の変更を認めている。したがって、対象となる3条団体を個別具体的に特定しないと議論が混乱する。

10 保存行為と管理行為は、処分行為（具体的には取り壊しなど）とともに、共有物に対する法的な権利の行使を指している。それゆえに、管理という用語を用いる際、具体的に、また法的に何を指しているかが明確でなければ誤解やトラブルを招く。

究対象である¹¹。

本研究の目的は、法的な立場ではなく組織論の立場から、3条団体の構成員に参加する過程、その構成員として管理にかかわる過程、その構成員を離脱する過程、これらを意識しつつ整理することにある。なぜなら、円満なマンション管理と快適なマンション居住の観点から、それらの現実的な過程がきわめて重要であるにもかかわらず、法の射程外¹²となっているからに他ならない。

以下では、第1に、専有部分と共用部分の定義をふまえて、両者の関係について組織論の立場から解釈を試みる。第2に、全体共用部分¹³、一部共用部分さらに団地共用部分の定義をふまえて、それらの相互関係について組織論の立場から解釈を試みる。第3に、マンション建替え事例を通じて、事業としての建替えを組織論的に分析する。

2 専有部分と共用部分

マンションは専有部分と共用部分から成っている。このことは、組織で言えば、構成員たる自然人が個人人格と組織人格の両面（Barnard, 1968）を持っていることと似ている。心理学におけるコミットメントの概念に準えることもできる。共用部分の管理に対して、相対的に関心が高い者もいればそうでない者もいるからである。ただし、建築物では物的な面のみが対象とされるのに対して、組織では、見方によっては、生きている自然人のみならず、

11 たとえば、増永（2020）は、マンション管理の適正化を、管理組合、管理会社、マンション管理士、の三方良しとみている（p. 125）。

12 法は、権利と義務の観点から、参加、継続、離脱、それぞれの要件と効果を定めているにとどまる。

13 区分所有法に全体共用部分という用語は存在しないが、本研究では一部共用部分や団地共用部分と区別するために便宜的に用いる（区分所有法11条1項但書、67条1項3項）。

故人、退出者、参加候補者も含まれうる¹⁴。

単独所有にせよ共有にせよ、ひとたび専有部分を所有すれば、否応なしに3条団体の構成員となり、原則として床面積割合に応じた議決権を持つ。所有に至る原因としては、売買、交換、競落、時効取得、相続、代物弁済、贈与、遺贈、などがありうる。それゆえに、構成員となる過程は、意図的か非意図的かで大きく分かれる。意図的であれば構成員としての権利と責任に自覚的と考えられるが、非意図的に巻き込まれるばあいは必ずしもそうではない（林、2021b）。

たとえば、非住居としての区分建物を相続すれば、第1に相続税の課税対象となり、その後に売却すれ（できれ）ば¹⁵、第2に譲渡所得の課税対象となる。逆に所有し続ければ、固定資産税はもとより、構成員として管理費、修繕積立金、その他の負担や種々の義務を強いられる。

専有部分は、構造上の独立性と利用上の独立性がその要件とされる（区分所有法1条）。具体的にはマンションの住戸¹⁶、店舗、事務所、倉庫などを指している。これに対して、共用部分は原則として区分所有者全員の共有に属しており、たとえば、廊下、階段、エレベータ、エントランスホールなどの共用部分がそれにあたる（法定共用部分：区分所有法2条1項）。また、本来専有部分である特定の住戸を規約によってたとえば集会所と定めれば、それもまた共用部分となる¹⁷（規約共用部分：区分所有法2条2項）。

14 その構成要素として、何を含み、何を含まないか。組織に対するその見方こそが組織観の根幹をなす。約10年以上かかると言われるマンションの建替事業においては、担い手の世代をまたがる継承がその成否を左右する局面がある。

15 ただし、離脱後においても、それまでの滞納管理費、滞納修繕積立金、遅延損害金等の弁済責任が連帯して及ぶ（区分所有法8条）。

16 たとえば、玄関扉については外側を除き、鍵部分を含む。窓ガラスやバルコニーは共用部分であるものの、その日常的な保存・管理は専有部分と同様に扱われる。このように共用部分と専有部分の関係については、標準管理規約において細かく定められている。

17 規約共用部分とされた集会所をふたたび専有部分に戻すことも可能である。区分

専有部分と共用部分のこうした関係は相互補完的なものであり、公式組織と非公式組織の関係（Barnard, 1968）とも似ている（林, 2021c）。また、相互のコミュニケーションを促す具体的な制度や仕組みに注目すれば、たとえば、労働組合（オープン・ショップに限る）、タスクフォース、プロジェクト・チーム、人事における配属と異動が挙げられる。職場においては、異なる部署同士であっても、公式であれ非公式であれ協働する機会は少なくない。事実、配置転換によってキャリアを積めば、業務引継ぎの作業に留まらず、前任者として経験や知識を生かして助言することや一時的に手伝うことが期待される。

これに対して専有部分同士の関係は部署同士関係に準えることができる。組織においては、並列関係を調整して秩序を維持するための階層、すなわち上位職は理論的にも現実的にも業務遂行には不可欠である。一般に階層なしに組織構造は編成されず、市場取引の関係にすぎなくなる¹⁸。にもかかわらず、3条団体においては管理者の設置のみならず、集会も規約も任意とされている（区分所有法3条）。

かりに、管理者、集会、規約、いずれも設置されていないマンションが1棟存在するとしよう。いったい、だれが、どのように、その共用部分の維持・管理を担うのであろうか。ましてや複数の棟から成る大規模な団地をイメー

所有建物の管理が複雑である理由、または住み心地や管理の良否を左右する根源はここにある。すべては規約における定めの有無で決せられること、これである。ただし、規約に特別の定めを置くことも、それを変更・廃止することも、その規約または区分所有法で定められている手続きの履践が求められる。こうして規約は、従前の規約と法の制約の下で、その3条団体自身によって上書きが繰り返されるといふ性質を持っている。

18 取引が繰り返される時、または観察されなくとも二重の相互作用が認められるなら、いずれにせよそれを組織化と称する見方もある（Weick, 1969, 1979）。企業においては法的な責任と権限を持つ出資者が業務執行を担う使用人を置くなど、階層が前提とされる。マンション管理においては、法律上、そのような前提はない。

ジすれば、各棟全体共用部分、各棟一部共用部分、各棟規約共用部分、さらには団地共用部分に関して、統一的に調和を維持することが現実的でないことは明らかである。

この点、組織論においては、具体的な調整メカニズムに関する先行研究(e.g., Galbraith and Nathanson, 1978)がある。ガルブレイスとネサンソンによれば、

「部門間の調整を行うための特別の目的をもったメカニズムには、階層への上申から製品管理部門のような統合部門の設立に至るまでいろいろなものがある。これらのメカニズムをできるだけ詳しく列挙すると次のごとくである。

階層、ルール、目標設定(計画)、直接の接触、部門間の連絡役、一時的なタスクフォース、永続的なチーム、統合者、統合部門。

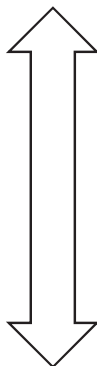
組織(引用者注: トップマネジメントや取締役会など)は、このリストの中から、自らの戦略の実施を容易にしてくれるメカニズムを選ぶ。しかし、どれを選択するかによって大きな差が生じるので、でたらめに選択するわけではない。上の調整メカニズムは、下(引用者注: 後ろ)にいくほど複雑でコストのかかる方策となるように並べられている。」(pp. 65-66, 邦訳, p. 76, 傍点は引用者)

これらをマンション管理にあてはめると、次のようになる。階層は原則として存在しないが、もし敷地利用権が借地権であれば地主との関係が階層を成す。ルールは規約または定款に相当する。目標設定(計画)は日常の保守・修繕から、大規模修繕の計画、計画の見直し、長期的な建替え・解体・敷地売却に至るまで多種多様である¹⁹。直接の接触は公式には総会または集会(管理組合法人のばあい)に相当するが、非公式には上記計画の段階に応じて、たとえば階段室ごとの自然発生的な意見交換の場など、あらゆる場面に相当

19 日常的な清掃や軽微な修繕を除いて、どれも階層なしに実施するのは非現実的である。

する²⁰。部門間の連絡役は管理者，理事（管理組合法人のばあい），管理委託会社，建替事業における建替組合の役員，外部コンサルタント，デベロッパー，などが相当する。一時的なタスクフォースは理事会の諮問機関たる専門委員会，などが相当する。永続的なチームは自治会（町内会）などが相当するが，マンションの規模が十分に小さければ3条団体それ自体と重なることもありうる。統合者と統合部門は，管理者と管理組合，理事長と管理組合法人，団地組合の理事長と団地組合，あるいは建替組合の発起人と建替組合などがそれぞれ相当する。

表1：マンション管理における調整メカニズム

調整メカニズム	調整コスト	マンション管理
階層		原則として存在しない（借地権のばあい貸地人が階層上位）
ルール		規約または定款
目標設定（計画）		日常の保守・修繕，大規模修繕，見直し，建替え・解体・敷地売却など多様
直接の接触		総会または集会，自然発生的な意見交換の場など
部門間の連絡役		管理者，理事，管理委託会社，建替組合役員，外部コンサル，デベロッパーなど
一時的なタスクフォース		理事会の諮問機関たる専門委員会など
永続的なチーム		自治会（町内会）など，規模が小さければ3条団体とも重なる
統合者		管理人，理事長，団地組合の理事長，建替組合の発起人など
統合部門		管理組合，管理組合法人，団地組合，建替組合など
		高い

出典：Galbraith and Nathanson（1978, pp. 65-66, 邦訳, p. 76）を参考に筆者作成。

ひとたび3条団体の構成員となれば，離脱するまでずっと上記のようなマンション管理の下で公式にも非公式にも他の構成員とかかわらなければなら

20 居住者同士の交流次第ではそれが自治会（永続的なチーム）の萌芽となるケースも少なくない。

ない。ただし、個々のかかわり方には必然的に濃淡が伴う。たとえば、管理者、理事、または監事に選任されれば、コミットせざるをえない。規約で定められていなければ役員報酬は保障されないが、役員と3条団体は利益相反の関係にあるためにモラル・ハザードのリスクを伴う。管理者の資格要件を法が定めていないこともそのリスクを助長している。

実際、そのようなリスクは構成員同士の信頼関係に依存するため、法的な制度枠組みだけでこれを小さく抑えることは不可能である。であるからこそ、リスクが抑制されるメカニズムを組織論の立場から明らかにする必要があるのである。結論を先取りして言えば、一部の者によって食べ物にされるリスクを抑えるには、具体的には自治会などのいわゆるコミュニティ活動に関して、すべての構成員がカネよりもむしろ相応の時間を割き、信頼関係を構築して、その関係を維持し続ける以外にない。

3 全体共用部分、一部共用部分、および団地共用部分

構造上と利用上の独立性から、マンションは専用部分と共用部分（原則として共有の全体共用部分²¹⁾）に分類される。全体共用部分のほか、法律上、共用部分には一部共用部分と団地共用部分もある。以下では、それらの共用部分と専有部分の関係を整理しながら、組織構造とその再編成の関係を比較する。

一部共用部分とは、たとえば、複合型マンションにおける店舗専用のトイレや居住者専用のエントランスなど、「一部の区分所有者のみの共用に供せられることが明らかな部分」と定義される（区分所有法3条後段）。一部共用部分の所有権は、これを共用すべき区分所有者の共有に属する（区分所有法11条1項但書）。物的な面で定義されているため、これらの規定に特段の

21 例外として管理所有がある（区分所有法27条1項）。

論点はない。問題は一部共用部分の管理である。

個々の一部共用部分を目的とする3条団体が構成されることから、その管理は、原則としてその団体が担うことになる。しかし、これには2つの例外規定が定められている。1つは、その一部共用部分の管理のうち、区分所有者全員の利害に関係するという理由により区分所有者全員で行う（区分所有者法16条）ケースである。いま1つは、規約の定めによってその一部共用部分の管理を区分所有者全員で行う（区分所有者法31条2項）ケースである²²。

これに対して団地共用部分には、一部共用部分は原則として適用されず²³、また法定共用部分も存在しない。一団地内の附属施設である建物と区分所有建物の専有部分のうち、団地規約によって定められたものが団地共用部分である（区分所有者法67条1項）。したがって団地共用部分は、建物の構造上の特性ではなく利用上の特性に依存する。

組織論の立場からは、土地と附属施設の構造によって規定される団地の形態と、その管理対象物の類型が注目される。というのは、分権的な形態でありながら規約によって集権的に管理されるケースもあれば、集権的な形態でありながら規約によって分権的に管理されるケースもあるからである。しかも、団地における3条団体は、法律上、土地または附属施設の共有の対象ごとに複層的に成立するからである²⁴。

たとえば、敷地をそれぞれが単独所有している戸建て3棟（ABCとする）と、敷地を共有している専有部分のあるマンション1棟（Wとする）があって、それに集会所（附属施設）1棟（Xとする）を4者（ABCW）で共有している団地Pのケースを考えてみよう。法によれば、この団地Pの管理対象物は集会所Xのみである。しかし、団地管理規約で定めればWも団地の管

22 ただし、その一部共用部分の区分所有者の4分の1を超える者またはその議決権の4分の1を超える議決権を有する者が反対したときは、原則に戻る（区分所有者法16条）。

23 ただし、特例がある（区分所有者法68条2項）。

24 ただし、団地についても、管理者、規約、集会は任意である（区分所有者法65条）。

理対象とすることができる²⁵。これが集権的な管理のケースである。

このケースに対して、敷地をそれぞれの棟単位で共有しているマンション3棟（EFGとする）があり、集会所（附属施設）1棟（Yとする）と、EFGYを互いに結ぶ通路Zを3者（EFG）で共有している団地Qのケースを考えてみよう。法によれば、この団地Qの管理対象物は集会所Yと通路Zである。EFGはいずれも単棟のマンションであるから、Qの団地管理組合による一体的な管理が馴染みそうである。ところが、団地管理規約にその定めがなければ、EFGはそれぞれの3条団体（棟管理組合）によって棟単位独自の規約のもとで別々に管理されることになる。これが分権的な管理のケースである。

上記の団地PとQにみられる独自の管理形態は、規約共用部分や一部共用部分においても同様である。すなわち、規約の設定・変更・廃止という集会（または総会）の決議を経ることで始めて、マンションまたは団地における管理の集権化と分権化の経時的なバランスが保たれる。しかし、規約に関する議案の決議に至る過程については、法も標準管理規約も無言である。具体的には、構成員の誰か（複数のこともある）が非公式にアイデアを口にだして、それに共鳴する者、賛成も反対も表明しない者、異議を唱える者、無関心な者、が次第に明らかになり、議論のなかで元のアイデアが修正されながら、長い時間をかけてその着地点（公式な議案）が模索されていく。

団地を含めてマンション管理の緩急の程度やその方向は、法で定まるわけではない。特殊個別的な3条団体による具体的な自治によって定まる。このことは、ちょうど企業が外界適応のために戦略を策定し、それを実施するために組織の編成と再編成を繰り返すのと似ている。外界に順応する、外界を適合させる、どちらも経営陣に固有の意思決定問題である（Pfeffer and Sal-

25 もっとも、Xを団地管理の対象とするための規約を成立させるには、Yに関する共有者と持分の4分の3以上を有する者の同意、加えて、Xにおける区分所有者と議決権の4分の3以上の多数による決議の両方が必要である（区分所有法66条）。

ancik, 1978; 山倉, 1993; 小橋, 2018)。成り行き任せの場当たりの経営では、歴史が示すように早晚、市場から淘汰される。同様にして、マンションのスラム化は共用部分の管理に無関心な構成員たちが自ら招いた結果である²⁶。

ガルブレイスとネサンソンが言う「永続的なチーム」によるそのような自治はNPOと同視できそうであるが、必ずしもそうではない。なぜなら、以下でみるように、とりわけ敷地売却や建替えにおける一連の活動は、保存行為や管理行為ではなく処分行為、すなわち事業活動であるからである。

4 マンション建替えをめぐる戦略と組織

マンションも建築物である以上、早晚、老朽化する。具体的には、大規模修繕、大規模滅失の復旧、建替え、敷地売却、のいずれかを迫られる。その主な原因は自然災害を含む経年劣化である。設計・施工方法・立地条件・使用方法・経常修繕・計画的な大規模修繕などが異なるため、個々のマンションの寿命は特殊個別的である。税法上、減価償却にかかる鉄筋コンクリート造の法定耐用年数は47年²⁷と定められているが、個々の物理的な状態とは関係ない。適切に維持・管理・修繕が重ねられれば鉄筋コンクリート造マンションの寿命は100年以上であるとも言われる。逆に、早期の建替えをその3条団体が決断することももちろん可能である²⁸。

26 田代(2021)によれば、管理不全マンションからの脱却には、各種相談機関の利用と、区分所有者の意識改革が必要である。区分所有者の意識改革が不十分なら、やがて大規模復旧や建替え等の局面で、デベロッパー依存や役員のモラル・ハザードの温床となる。

27 減価償却資産の耐用年数等に関する省令(大蔵省令第15号, 昭和40年3月31日)。

28 修繕や増改築の結果、重心と剛心にズレが生じることがある。管理のための階層構造がしばしば建築物のピラミッド型に喩えられるように、既存の3条団体が建替えの推進派と慎重派に二分されるとき、重心と剛心の関係に喩えられそうである。この論点については今後の課題の1つとしたい。

復旧にせよ建替えにせよ、多数派による建設的な意向が少数派の意向によって阻まれると、傷ついたマンションが放置されるリスクは大きくなる。いわゆる被災マンション法²⁹、建替え円滑化法³⁰、それに区分所有法³¹は、共有に関する民法の一般原則に修正を加えることによりそのようなリスクの回避を制度的に担保している。にもかかわらず、建替えが円滑に進むケースもあればそうでないケースもある。以下では、マンションの建替えが成就した事例を通じて、事業としての建替えを組織論的に分析する。

第1に、鈴木・飯田（2008）は、神奈川県住宅供給公社によって1967年に溝の口に建築された上作延第三住宅が、2006年にライオンズ溝の口レジデンスに建替えられた事例を通じて、建替事業における自治会組織の役割を紹介している。2001年に管理組合が発足するより前の1977年に、月に1度の草刈りをきっかけとして自治会ができていた。それが基となって、管理組合、建替組合への道筋があった、としている（鈴木・飯田、2008、p. 62、傍点は引用者）。

第2に、大和田（2015）は、渋谷・美竹ビルマンション建替事業の事例分析から、「経済合理性頼みの合意形成を推し進めるのではなく、権利者の要望の解決や権利者の不満や不安の解消に努めて、権利者に寄り添いながら円滑に合意形成を進めていくことが重要である」（p. 27、傍点は引用者）、と述べている。具体的には、権利者取得住戸の配置計画、住戸選定ルールの策定、専有部分のカスタムオーダーメイド、全員参加型の委員会開催、などである。

29 被災区分所有建物の再建等に関する特別措置法。

30 マンションの建替え等の円滑化に関する法律。

31 大規模滅失の復旧では議決権及び区分所有者の4分の3以上の決議が、建替えでは同様に5分の4以上の決議がそれぞれ必要である（区分所有法61条5項、62条）。反対者の権利を保全するために、復旧においては、離脱希望者が自らの区分所有権について、賛成者の一部または全員に対して、買い取るように請求することが認められている（区分所有法61条7項）。また、建替えにおいては、賛成者側から反対者に対して、反対者の区分所有権を指定買取者に対して売り渡すように請求することが認められている（区分所有法63条4項）。

第3に、関西大学戦略的研究基盤団地再編リーフレット(2015)において、千里ニュータウンを中心とする6つの事例調査から、建替事業の成功要因が抽出されている。すなわち、①日常管理が良好であること、②客観的・合理的視点で最有効案の事業実施を説明していること、③最有効案を実施するうえで課題が存在すること、④その課題を克服するためにコンサルタントや事業協力者との信頼関係を築いていること、⑤地元組織に熱意を持った人材が区分所有者をリードできること、これらである。

第4に、前迫ら(2016)は、西宮市と豊中市の区分所有者(102通回収)に対するアンケート調査を2015年に実施している。それによれば、マンション建替えに向けた合意形成上の工夫・留意点は、①熱意のある組合員の長期関与、②組合員との情報共有・意見収集への女性理事の協力、③区分所有者全員の合意獲得、④不在・高齢者組合員等に対するコミュニケーション経路の確保、⑤建替えを前提としない検討の積み重ね、⑥組合員が参加しやすい意見収集の方法、⑦組合員同士の日頃のつきあい(コミュニティ形成)、である(pp. 1-4, 傍点は引用者)。

第5に、牧・深井・花里(2018)が建替えの実施例を分析している。それによれば、建替え発意よりも前の従前の管理組合では必ずしもその合意形成能力は高くない。管理組合としての基本的体制や運営はおおむね整っていたものの、計画的な維持管理に課題を抱えていた。こうした事情が建替えにつながっている。管理費等の滞納などのトラブルに対して、管理組合は、居住者像等の特徴を把握して協力しあって取り組むなど、経験を積み重ねるなかで管理方式や合意形成能力を高めていき、組織的対応力を構築していた(pp. 1359-1360, 傍点は引用者)。

他方で、建替えが成就したこれらの事例に対して、司馬(2017)は、自らの理事としての経験をふまえ、また同時に経済学者として、現行制度に潜む問題³²を抉り出している。

32 大規模修繕工事においても同種の問題が指摘されている。国土交通省が推奨する

第6に、司馬自身が理事としてかかわった旧財団法人東京都住宅協会「金王高桑ビル」(現プライア渋谷)の場合、「最終アンカーを務めた建替組合役員に、インサイダー特権を駆使して利益を得た者がいた。協力事業者もまた、巧みに住民の無知や無経験に付け入ってくる。違法行為や業者の利益追求を監督監視する行政や、弱者救済をする司法にも見逃される、といったこともあった。」と述べ、そのうえで、「利益追求の協力事業者の見積り過程や行動、インサイダー利益を追求する組合役員の手法、おどろきな行政の監督監視体制の不備、さらに弱者の被害救済をすてて強者の理論に加担する司法の怠慢、これらはすべて建替えに立ちはだかる高い障壁である。」(pp. 28-29, 傍点は引用者)と断じている。

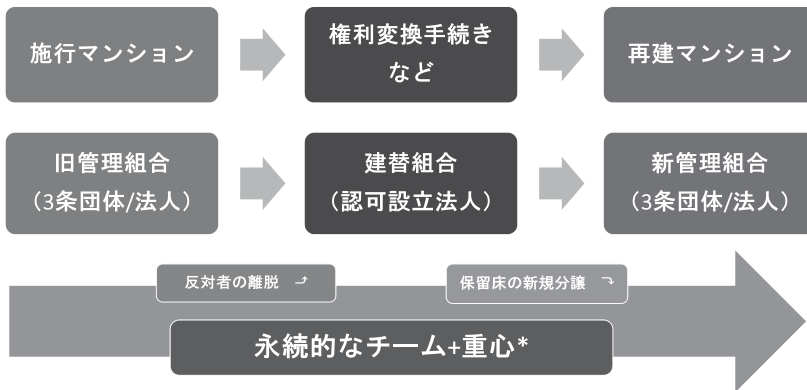


図1 マンション建替事業における永続的なチームと重心(円滑化法の一例)

出典：筆者作成

注：重心とは建替事業に対して情熱をもって関与した人物を指す。

司馬が指摘している制度的な障壁に対して、第1から第5までの事例分析はそれらを克服する突破口を示唆している。ひと口に言えば、それは経営戦

設計監理方式は、管理会社や設計事務所のブラック産業化の温床となっている。事実、賃貸マンション、商業ビル、事務所ビルなどのオーナーは、設計監理方式を利用しない(増永, 2020, pp. 97, 145)。

略と組織の調和である。ここで言う経営戦略とは、その発意から再建マンションの竣工までに約10年³³を要する建替事業である。建替事業において、たとえば地区計画によりその容積率が緩和され、保留床が創出されれば、それはある種の錬金術であり、もはや単なる建替えではない。開発行為は、NPO的な日常のマンション管理とは一線を画す事業である。そのような経営戦略を円滑に遂行するには、経常的な管理とは異質の何かが不可欠である。にもかかわらず、建替え前の3条団体、建替組合、建替え後の3条団体、これら3者の間には一定の連続性と一体感が求められる³⁴。これが経営戦略と組織の調和の意味である。

企業経営と同様に、建替事業の成否はその担い手に依存する。小杉(2015)は、経常的なマンション管理と建替事業の両方をあわせて「団地経営」と称している。小杉(2015)によれば、「団地経営」とは、管理組合によって団地外部から若い世代を団地に呼び込み、団地のミクストコミュニティ(多世代共生)を意識的に持続させるための取り組みである。具体的には、団地共用施設や屋外空間の改善、コミュニティ活動や生活支援サービスの充実化、それらの外部へのアピールなどの創意工夫によって、団地の魅力付けを行い、若い世代を呼び込むのである。その基本は、管理組合の理事や専門委員会が区分所有者からの信頼を積み上げることにある(pp. 289-292, 傍点は引用者)。

33 山田(2012)によれば、「大規模団地での建替事業となれば、検討段階から決議まで5年から10年の期間を要する長丁場となることも珍しくない。その間には、経済情勢の変化による金利や工事費の変動をはじめ関連法規や助成制度の見直し、市場のニーズの変化などが必ず発生し、事業としてはこれらの影響を避けることはできない。その時、変化への対応力を組織として備えているかが事業の成否を決める鍵となる。」(pp. 221-222, 傍点は引用者)

34 鈴木・飯田(2008)によれば、法律上は、旧マンション管理組合、建替え組合、新マンション管理組合は、別々の団体であり、相互に関係ないとされている。しかし、実際には、多くの区分所有者が、これらのメンバーとなっており、マンションの建替えとコミュニティの維持再生を担う(p. 242, 傍点は引用者)。

以上より、建替事業を遂行する組織とは「永続的なチーム」(Galbraith and Nathanson, 1978)であって、一方で、日頃からのつきあいやコミュニティ活動を通じた自治会または3条団体がその基礎にあり、他方で、老朽化に対する建替えの必要性とともに新規構成員を招き入れることの効果、すなわち経営戦略を唱導する「熱意をもった」人³⁵の創意工夫によりその3条団体の多数派が巻き込まれていく過程、とすることができる。そのような唱道者・主導者は「組織の重心」(林, 2020, 2021a, 2021d)の具体例である³⁶。

こうして、日常のマンション管理が定常的な課題解決活動であるのに対して、建替事業は非定常的で創造的な課題解決活動である。前者においては、建物は基本的に不変であるため「永続的なチーム」としてのコミュニティの維持³⁷は必ずしも求められない。したがって、かりに構成員同士で互いに顔と名前が一致していなくても建物の維持・管理にあまり支障はない。これに対して後者においては、個々の構成員の異質性からその利害調整は容易ではない。したがって、その解決策は、互いの譲歩による妥協ではなくて、旧い調和の破壊と新たな調和の創造である。

35 建替えが約10年以上を要する長期プロジェクトであり、また組合員の多くが発意段階の時点ですでに高齢者であることから、特定の唱道者がプロジェクトの途中で鬼籍に入るケースは少なくない。そのばあい、基礎となっているコミュニティに唱道者の理念が十分に浸透し、かつプロジェクトの全体像と工程が具体的かつ十分に可視化されていれば、頓挫することなく首尾よく引き継がれうる。

36 ミンツバーグ (Mintzberg, 2015=2013) によれば、尊敬に値する企業にはアントレプレナーシップを伴うリーダーと盤石なコミュニティシップの2つの性質がある。したがって信頼と敬意に基づく関係が揺らげば一体感 (sense of community) が損なわれ、事業全体が崩壊する危険をはらむ (和訳を参照しつつ引用者が和訳を施している)。

37 逆説的ではあるが、建替えを含めて長期的にみると、マンションの価値はコミュニティで決まる (池谷, 2018; 山岡, 2019) と言えそうである。しかし、建替事業の成就にとってコミュニティは必要条件にとどまる。唱道者を含む「永続的なチーム」の存在が十分条件である。

5 結語

本研究では、第1に、専有部分と共用部分の定義をふまえて、両者の関係について組織論の立場から解釈を試みた。第2に、全体共用部分、一部共用部分さらに団地共用部分の定義をふまえて、それらの相互関係について組織論の立場から解釈を試みた。ここまでの議論は、いわば定常状態におけるマンション管理である。

それらに対して、第3に、マンション建替え事例を通じて、事業としての建替えを組織論的に分析した。建替事業は、いわゆる創発型の戦略ではなく、計画的変革と類似の関係にある。一方で、経営戦略に相当する建替事業を唱導し、それに情熱をもって関与する者があり、他方で、彼/彼女に巻き込まれるかたちで建替事業に賛同し協働して実施を担う「永続的なチーム」(Galbraith and Nathanson, 1978)がある。実際、建替組合の段階において、新規分譲の必要性などから外部からデベロッパーが参加するケースが多い。しかし、その役割は協力・助言に留まるものであって、唱道者・主導者は従前から永続的なチームに所属している者である。

今後の研究課題は増永(2020)からの引用をもってこれに代えることとする。

「マンション管理士はできるだけマンション学会などに出席し、論文を書き、それを発表する機会を持つべきである。なぜなら、マンション管理論は、法学や建築学の他にマネジメントやマーケティングなどに加えてコミュニティ学がミックスした学問であり、したがって、実務家である管理士自らが経験した体験を論理的にまとめて公表する必要があるからである。」(p. 197)

謝辞 本稿の内容の一部に関して、経営学史学会・経営行動研究学会・経営哲学学会の三部会合同の九州部会(2022年3月5日、ZOOM開催)におい

てコメンテータの福永文美夫先生，ならびに出席された先生方から貴重なコメントをいただきました。記してお礼申し上げます。

参考文献

- Barnard, Chester I. (1968) *The Functions of the Executive*, 30th anniversary edition with an Introduction by Kenneth R. Andrews, Cambridge, MA: Harvard University Press (Originally in 1938). (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968)
- Galbraith, Jay R. and Nathanson, Daniel A. (1978) *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, St. Paul, MN: West Publishing Co. (岸田民樹訳『経営戦略と組織デザイン』白桃書房, 1989)
- Hasbro, Inc. (2021年3月24日閲覧)
[https://shop.hasbro.com/en-us/toys-games?q=\(\(navigation.brand.restName%3Amonopoly\)\)](https://shop.hasbro.com/en-us/toys-games?q=((navigation.brand.restName%3Amonopoly)))
- 林徹 (2020) 「戦略と時間的展望」『経営と経済』第100巻第1・2・3合併号, pp. 1-24.
- 林徹 (2021a) 『協働の経営学 (第2版)』中央経済社.
- 林徹 (2021b) 「責任感と無関心圏」『経営と経済』第100巻第4号, pp. 131-156.
- 林徹 (2021c) 「コミュニティ条項論争：資本回収からの一考察」『長崎大学経済学部研究年報』第37巻, pp. 1-17.
- 林徹 (2021d) 「重心の概念：クラウゼヴィッツとバーナードを中心に」『経営と経済』第101巻第1・2・3合併号, pp. 1-16.
- 堀川裕巳 (2020) 『固定資産評価解体新書』ブイツーソリューション.
- 池谷義明 (2018) 『『コミュニティ』を軸とするマンション建替えと賃貸管理』『不動産経済』第104号, pp. 163-170.
- 地盤サポートマップ (2021年3月24日閲覧)
<https://supportmap.jp/#6/34.579/132.671>
- 関西大学戦略的研究基盤団地再編リーフレット (2015) 「集合団地建替えの事例と事業の成立要因について：関西圏での分譲団地再生事例を基に」 (2021年3月15日閲覧)
<https://www.kansai-u.ac.jp/ordist/ksdp/danchi/155.pdf>
- 小橋勉 (2018) 『組織の環境と組織間関係』白桃書房.
- 小杉学 (2015) 「郊外団地型マンションにおける『団地経営』の可能性」日本建築学会『学術講演梗概集』8140関東, pp. 289-292.
- 前田高志 (2020) 「所有者不明土地と固定資産税」『経済学研究』第74巻第2号, pp. 27-51.
- 前迫研吾・市村峻・山口行一・岩崎義一 (2016) 「マンション建替えに向けた住民の意向と

- 合意形成上の工夫・留意点：3件の建替え成功事例を中心に」『日本都市計画学会関西支部研究発表会講演概要集』第14巻, pp. 1-4.
- 牧奈歩・深井祐紘・花里俊廣 (2018) 「マンション建替え事例にみる従前管理組合の組織的対応力」日本建築学会『学術講演梗概集』5652東北, pp. 1359-1360.
- 増永久仁郎 (2020) 『目からウロコ マンション管理のトリセツ』幻冬舎.
- 松行輝昌 (2014) 「交渉過程としての建築」『日本交渉学会誌』第24巻第1号, pp. 30-36.
- 松行輝昌 (2015) 「交渉過程としての建築Ⅱ：調整デバイスとしての空間デザインと契約」『日本交渉学会誌』第25巻第1号, pp. 20-28.
- Mintzberg, Henry (2015) “Communityship: Beyond the management crisis,” (池村千秋訳) 「コミュニティシップ：社会を変える第3の力」『私たちはどこまで資本主義に従うのか：市場経済には「第3の柱」が必要である』ダイヤモンド社, pp. 175-187, 補章. (*Rebalancing Society: Radical Renewal beyond Left, Right, and Center*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, ただし、原書には所収されていない; 『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』第38巻第7号, 2013, pp. 10-19)
- 日本弁護士連合会法律サービス展開本部自治体等連携センター・日本弁護士連合会公害対策・環境保全委員会編 (2018) 『深刻化する「空き家」問題：全国実態調査からみた現状と対策』明石書店.
- 日本法令外国語訳データベースシステム「建物の区分所有等に関する法律」(2021年3月24日閲覧)
<http://www.japaneselawtranslation.go.jp/law/detail/?id=2015&vm=04&re=01>
- 大蔵省令第15号(1965)「減価償却資産の耐用年数等に関する省令」(2021年3月24日閲覧)
<https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=340M50000040015>
- 大和田祥之 (2015) 「渋谷・美竹ビルマンション建替え事業：地区計画による複合用途型のマンション建替え事例」『市街地再開発』第540号, pp. 24-27.
- Pfeffer, Jeffrey and Salancik, Gerald R. (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row.
- 司馬純詩 (2017) 『実例マンション建替え：決議から竣工・引渡しまでのプロセスと課題』ビジネス教育出版社.
- Simon, Herbert A. (1996) *The Sciences of the Artificial*, 3rd ed., Cambridge, MA: MIT Press (Originally in 1969). (稲葉元吉・吉原英樹訳『システムの科学』パーソナルメディア, 1999)
- 鈴木啓之・飯田太郎 (2008) 『マンション建替え物語：上作延第三住宅における10のポイント』鹿島出版会.
- 宅地建物取引業法施行規則の一部を改正する命令 (2020年7月17日)
内閣府令・国土交通省令第2号 (2020年8月28日施行) (2021年3月29日閲覧)

https://www.mlit.go.jp/totikensangyo/const/sosei_const_fr3_000074.html

- 田代圭介（2021）「管理不全マンションの対応について」一般社団法人長崎マンション管理士会『マンション建替え支援セミナー』第1部（長崎市北公民館視聴覚室，3月12日）。
- 若林隆久（2019）「人が集まる場所としての空き家の利活用：担い手のモチベーションと地域間の人材をめぐる競争」高崎大学地域科学研究所編『空き家問題の背景と対策：未利用不動産の有効活用』日本経済評論社，pp. 229-232，第9章。
- Weick, Karl E. (1969) *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA: Wesley. (金児暁訳『組織化の心理学』誠信書房，1980)
- Weick, Karl E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., Reading, MA: Wesley. (遠田雄志訳『原書第2版・組織化の社会心理学』文眞堂，1997)
- 山田尚之（2012）「建替えにおける合意形成とその実践」浅見泰司・福井秀夫・山口幹幸編著『マンション建替え：老朽化にどう備えるか』日本評論社，pp. 201-227，第9章。
- 山倉健嗣（1993）『組織間関係：企業間ネットワークの変革に向けて』有斐閣。
- 山岡淳一郎（2019）『生きのびるマンション：＜2つの老い＞をこえて』岩波書店。

付録1 FREE PARKINGを追加して空き家に見立てたモノポリー改造ボード



出典：MonopolyRクラシック版（HasbroR）をもとに筆者作成

注：FREE PARKINGが増えればゲーム自体もその展開も大きく歪む。