

KS
DP 関西大学
戦略的研究基盤
団地再編叢書
-Re-DANCHI booklet-

VOL.07

近隣地域マネジメント

大坪 明

はじめに

わが国の公的集合住宅団地は、人口拡大・都市化の時代に大量に建設されました。そこでは、住宅の老朽化や設備の陳腐化などの物理的な問題のみならず、高齢化率の上昇やコミュニティの弱体化などの社会的問題をも抱えています。その数は、公営住宅で約219万戸、UR都市機構賃貸住宅で約77万戸にもものぼり、再生・更新のみならず維持自体も困難を極めています。さらに人口減少時代を迎え、団地の縮退や住宅以外の機能の導入など、住宅地そのものの再生(=再編)が重大な課題となっています。

関西大学戦略基盤団地再編プロジェクトは、文部科学省私立大学戦略的研究基盤形成支援事業の採択を受けた、平成23年度から5年間にわたる技術開発研究プロジェクトです。本プロジェクトでは、集合住宅団地を、住宅および環境ストックの活用を図りつつ住民が守り育て自立的に更新していけるような“まち”に再編する技術(=団地構造の修復型再編技術)及び、それらの事業を展開する手法技術を開発し実践に活かすことを目的として、特に、大規模公的集合住宅団地の修復型再編手法に関する技術開発研究を行っています。

本プロジェクトでは、現在、具体の団地を対象とした再編技術提案などを行っていますが、関連して行っている講演会・レクチュアシリーズ、事例調査等の活動成果を、簡潔にわかりやすくお読みいただける団地再編リーフレットとして公表しています。本団地再編叢書は、同様の趣旨で、関連の知見をブックレットとしてまとめるものです。描き下ろしもありますし、過去の出版物の中から抜粋したものもございます。お読みいただき、議論が展開されることを望んでいます。

2014年 3月 1日

関西大学戦略基盤団地再編プロジェクト 代表 江川直樹

近隣地域マネジメント

アン・パワー & エメット・バーギン著

武庫川女子大学教授 大坪 明 訳

2014年3月

翻訳にあたって

集合住宅団地の再生に関して、海外の事例も含めて色々見聞きし学ぶ中で、本学の近隣にある浜甲子園団地を調べてみると、極めて高齢化率が高いことが判ってきた。そこで、この団地の高齢者に元気を届ける意味で、同団地内に学生と高齢者の交流施設を 2009 年度から開設した。ここでは、高齢者に外出機会を提供するとともに、地域や高齢者と接することで状況を観察し課題を見つけることが出来る様な機会を学生に提供することも意図している。

この活動を行っているところに、一昨年秋にお亡くなりになった巽和夫先生から、武庫川団地における団地のマネジメントを考える研究会において、この取り組みを発表する機会を頂いた。この発表を行ったところ、巽先生から研究会への参加の要請があり、巽先生を始めとして、住田先生、柏原先生やその他の多数の皆様方と一緒に、団地のマネジメントについて様々なご教示をいただきながら更に研究を進めることになった。その研究の参考にしようと、個人的に海外の団地マネジメントの事例を探している時に、この報告書に出会ったのだった。

本報告書を執筆したアン・パワーは、人種問題、都市再生、社会住宅、荒廃した近隣地域、持続可能なコミュニティ等を社会的視点から考察する専門家であり、2000 年から 2009 年まで持続可能コミュニティ委員会の委員を務めている。

本報告書は英国の 6 箇所の住宅団地と 1 箇所のタウンセンターにおける、マネジャーとマネジメント体制の導入、及びその費用や効果に関する事例研究である。目を通して見ると、既に 20 年ほど前から団地に密着したマネジメントを導入し、当該マネジメントによってその当時に団地が抱えていた課題を解決している様子が、投入されている事柄の内容と共にかなり詳しく報告されている。我が国の団地と英国の団地とでは課題の所在が異なりはするが、ここで報告されている事はわが国の団地を再生させる上で有益なことであろうと思ひ、訳出した次第である。

ただ、この報告を読んだだけでは、英国の団地が荒廃していった経緯やその当時の問題の所在などが判らないし、また今日の住民参加の様子なども十分には理解しがたいであろう。そこで、歴史的にも有名な騒乱が起こった団地であるブロードウォーター・ファーム団地における、騒乱の背景や内容、騒乱後の取り組みなどの概略と、住民参加に関して代議制を採用しているポプラー HARCA におけるその代議制の内容の概略を、筆者の補筆として巻末に添付した。

各地の団地の運営を考える一助として頂ければ幸いである。

2014 年 3 月
武庫川女子大学教授
大坪 明

近隣地域マネジメント

アン・パワー & エメット・バーギン著

武庫川女子大学教授 大坪 明 訳

目次

	頁
まとめ.....	2
第1章：はじめに.....	5
第2章：近隣地域マネジメントとは何か.....	9
第3章：近隣地域組織のパターン.....	20
第4章：既存モデルに基づく近隣地域マネジメントの費用と効果.....	50
第5章：自治体の出費と近隣地域マネジメントー資金源.....	60
第6章：結論と将来の道筋.....	72
訳者補筆.....	77

CASE 報告書 No. 31
1999 年 12 月

社会的排除分析センター
ロンドン経済大学
ホートン通り
ロンドン WC2A2AE
CASE 問い合わせ先—Tel:020-7955-6679

社会的排除分析センター

ESRC 社会的排除分析センター (CASE) は、経済・社会調査委員会 (ESRC: Economic and Social Research Council) の資金で 1997 年 10 月に設立された。ロンドン経済・政策科学大学のサントリー・トヨタ経済関連分野国際センター (STICERD) の中の組織であり、STICERD の援助を受けている。当センターはハワード・グレナースター、ジョン・ヒル、キャサリン・キールナン、ジュリアン・ル・グラン、アン・パワーそしてキャロル・プロッパが率いている。

当センターの検討報告書は無料で利用することができる。我々はまた、我々の調査を CASE 梗概集としてまとめており、また、CASE 報告書として様々な会議や活動を報告している。CASE 発行物のシリーズを予約購読するには、あるいは当センターの活動及びセミナーシリーズに関する情報が更に必要なら、センターの管理者であるジェーン・ディクソンに連絡されたい。

Telephone: UK+171 955 6679
Fax: UK+171 955 6951
Email: j.dickson@lse.ac.uk
Web site: <http://sticerd.lse.ac.uk/Case>

© アン・パワー
エメット・バーギン

不許複製。本文の一部、二段落を越えない短文なら、©印とともに著作者を表示することで、明示的なアクセス許可無しに引用することが可能。

編集ノート

アン・パワーは CASE の上席主査で、ロンドン経済大学の社会政策の教授である。エメット・バーギンはロンドン経済大学の国際住居学修士 (International Housing MSc (Master of Science)) を目指す研究生であり、また、1998 年 8 月から 1999 年 7 月まで CASE で働いていた。本報告書は社会的排除防止ユニットの近隣地域マネジメントに関する政策実行チームのために用意された。

謝辞

本報告書作成に当たり、以下の方々に大変お世話になったことを感謝したい。

ジョン・ブライト (社会的排除防止ユニット)、アンディー・クラーク (ウォルサム・フォレスト CBHA)、ガリー・ドゥ・フェリー (ウォルサム・フォレスト CBHA)、ポール・デネヒー (ブロードウォーター・ファーム団地)、アニー・グリスト (北マンチェスター再生チーム)、トレヴァー・ハワード (コヴェントリー市)、キャロライン・カイトリー (克蘭プトン・コミュニティハウジング・トラスト) クローディア・ケンヤッタ (社会的排除防止ユニット)、ルース・ラプトン (CASE)、リズ・ミレット (コヴェントリー・シティーセンター運営会社)、キャサリン・マンフォード (CASE)、ロイ・レイド (ブルームズベリー TMO)、リズ・リチャードソン (CASE)、ステューヴ・スライド (ポプラー HARCA)、リズ・ワルトン (社会的排除防止ユニット)、トリシア・ジップフェル (PFP)、そして多くの現地職員及び居住者の方々。

要約

英国の都市部における近隣地域を我々が運営する方法は、英国の都市のほぼ全ての現場で、社会的排除や犯罪を防止し、低下した履行力を回復させる鍵となる。社会的排除防止ユニットのための7地域をモデルとしたこの近隣地域マネジメントの研究は、それらのマネジメントが近隣地域をリニューアルする国家戦略の重要な位置を占める理由を分析する。我々はその必要性、その機能と付託事項を探る。

それは3つの核となるアイデアに掛かっている；

- 近隣地域レベルの担当者は、地域状況を確実に適切なものにし、そして既に地域に導入されている多くのサービスを調整する；
- ほぼすべての領域にわたり核となるアイデアの、実際の妥当性；
- 正に現場に明確に焦点を当てた近隣地域マネジメントサービスが、地域の状況に対して与える即効性のある影響と長期的な影響。

効果を出すには、専用の予算、現地でコントロールする経験豊富なマネジャー、安全と環境の目下の目標、居住者の参加、が不可欠である。費用は比較的控えめであっても正当な財源が必要である。今回の実験で示され、欧州大陸での経験が強調している様に、成果が出るのが不可欠である。

表リスト	頁
表-A:近隣地域マネジメントを実施した7事例の概要.....	6
表-B:近隣地域マネジメントの基本原則.....	14
表-C:現場から国までの近隣地域サービス・任務の責任の段階.....	16
表-D:近隣地域マネジメントのモデル.....	17
表-D:近隣地域マネジャーの役割.....	18
表-F:近隣地域マネジメントの基本構成要素.....	21
表-G:近隣地域マネジメント事例の主要素.....	22
表-H:7モデルにおけるコミュニティの代表.....	46
表-I:7事例の費用と投入されるサービス、そして効果と影響.....	52
表-J:事例に基づく近隣地域マネジメントの費用と効果.....	53
表-K:ブロードウォーター・ファーム - 近隣地域マネジメント機能を含むサービスの5つの主要要因の費用と効果の推計.....	55
表-L:近隣地域マネジメントの経費.....	56
表-M:我々の訪問事例に基づく、コンシェルジュ又は監視員の年間費用と経費節減.....	58
表-N:4つの地区事例の自治体サービスの直接経費 1996/7 ^(a)	61
表-O:警備に要する出費 1996/7 人口一人当たり.....	64

まとめ

本研究の目的と方法

本報告書は以下の事項を論じている：

- 近隣地域のマネジメントとは何か
- 利用できる資金は何をカバーできるのか

我々のアプローチは以下のとおりである：

- 既存のモデルを調査する：
 - ◆ 社会的排除防止ユニットに適合する
 - ◆ 目に見えて、核となる財源を持つ
 - ◆ 長期的である
 - ◆ 費用に対する効果が現れている
- 7か所の異なるモデル／事例を特定する
- 近隣地域マネジメントのための法的、財政的、職員構成、意思決定の体制の概要を示す
- 既存体制の中での限界を確認する
- 費用と効果の概要を示す
- 可能性のある財源のために自治体の財務会計を調べる

得られた知見

- 集中的にマネジメントを導入することが必要な、都市内の「問題を抱えた領域」に焦点を当てた研究であるが、そのアイデアは財源さえ伴えばどこにでも適用できる — それは非都市部と都市部の双方に係わる
- 近隣地域レベルで「誰かが費用負担する」という考えを中核としている
- 特に「管理上の判断をする」のに十分な自主性を持ち、長期に存続できる幾つかの事例がある
- 最も永続する可能性を持つのは、住宅が主導するモデルである。何故なら：
 - ◆ 大規模団地が持つ規模、その数、抱える問題は地方自治体に対処を促す
 - ◆ 住宅収入会計はマネジメントの財源を提供する
 - ◆ 大規模な公的体制には、マネジメントが不足しているという認識がある
- 近隣地域の課題 — 安全、環境保全、コミュニティー開発、地域雇用、教育訓練、保健 — は大事であり、マネジメントを必要としている
- タウンセンターも有用なモデルを提供する。何故なら：
 - ◆ タウンセンターを犯罪から守り、それを機能させる緊急性がある
 - ◆ それを取り囲む諸問題がマイナスの影響を生んでいる
 - ◆ 地方自治体は、それを生き活きとした人気のあるものにしたいとの強い希望を持っている
- 監視員の体制は、それが投入量が最も少ないレベルであり、住宅や警察と連携し、またそれらを支援するので、マネジメントに関係がある

成功する近隣地域マネジメントの中核要素

成功は、地域状況の改善；問題の減少；犯罪や被害の減少；コミュニティーの絆の強化；何がしかの蓄えで計ることができる。

それには以下のことが必要

- 現場に配置されたマネジャーを筆頭とする明確な職員の体制
- 個別財源と現場での支出決定権限
- より高次の権力の後ろ盾があること — 地方自治体や団体の役員会
- コミュニティー支援
- 明確に定義された現場付託事項

成功の条件

- 近隣地域マネジメントは永続的な主流の財源から資金供給を受ける必要がある
- 基本的な事は、解決することが困難な錯綜する課題よりも重要である
- 個別の現場体制と幅広い連携が大切である
- 自治体本来のサービス、特に警察、教育、住宅、保健、は重要である — それらは全て現場サービスに役立ち、そして効果がある
- 近隣地域マネジメントを開始するには、従来のヒエラルキーを破る必要があり、多くの場合、特別な再生のための財源を必要とする

費用 — 7事例に基づく

- マネジメントサービスの中核部分を提供するのに、戸当たり 4 ポンド／週の費用がかかる。それには、現場の拠点、経験豊富なマネジャー1 人、監視員あるいはなんでも管理人の小規模チーム、そして現場での取り組みを支える小規模な財源が含まれる。
- 基本的な安全、環境の状況、コミュニティー内の諸連絡を受け持つ近隣地域の監視員サービスには、戸当たり 1 ポンド／週の費用がかかる。
- 両サービスは、自治体あるいは他の社会的地主が所有する領域の家賃収入から資金供給を受けることが可能。
- 現場のサービスとして近隣地域マネジメントを提供することは、一元的に提供されるサービスと比べて、直接提供されるので効率が良く、けして高価では無い。またサービスの提供と地域の状況をより直接的に管理するので、経費が削減される。
- 所有形態が混じり合っている、あるいは民間所有の領域では、保険掛け金と修理費の低減から何がしかの財源をつくることが出来るが、追加財源も不可欠である。
- 地方自治体により提供される一元的な戦略的枠組みと、そして近隣地域がそれと連携することは、包括的な推進・調整、財源の再配分、戦略的支援にとって必須のことである。これは既に実施されており、資金提供がなされている。

効果 - 7事例に基づく

- 近隣地域マネジメントは、地域の状況に即座に目に見える効果をもたらす。
- 多くの公的に資金供給される対策に、横断的に管理可能な規模で組織的に力を注ぐことにより、投入量を調整し効果を最大限にすることが、次第に可能になる。
- 問題を抱えた地域においては警察、保健、教育について近隣地域マネジメントを必要としており、その導入結果は、地域状況の改善、安全の向上、環境の維持保全の改善により効果は直接的だ。適切に機能している近隣地域において直接支援を伴う処置によって、その効果は更に高まる。
- 住民の雇用や取り組みが育ち、更に新しいアイデアや取り組み方に挑戦し易くなる。
- 現地の監視は、社会的蛮行、犯罪、反社会的行為、荒廃状況を減らす。
- 補修費、転出、収入の喪失と空家、を明らかに直接的に減らす。特別保険の掛け金を低減し資産価値を向上させることによって、潜在的に節約できる可能性もある。

結論

- 近隣地域マネジメントは、既に試みられているところでは有効に機能している。
- それに対する支出を、住宅収益勘定、あるいは登録社会地主の家賃勘定の中に受け入れることが出来る。
- 地方自治体の支援を得ながら、三セク企業がそれに資金供給することも可能である。
- 警察、保健その他の社会サービスは近隣地域マネジメントに一同様に住民に対しても一責任がある。
- 職員と財源の振り分けを見直すことによって、監視員サービスに見られる様に、近隣地域マネジメントを支援することが出来る。
- 住宅と無関係な直接財源は無いー例えば、環境衛生、社会サービス、保健、教育、警察の様な幾つかのサービスはマネジメントに貢献することができる。
- 住民は、特別な安全、清潔さ、問題に対する迅速な処置に対しては費用負担するだろう。
- 低所得の民間領域は、特別財源が必要であり、登録社会地主は一定の役割を果たすだろう。
- 独立組織のモデルは、財源を立ち上げ、新しい動きをつくることができる。
- 住民は技能を獲得し、よりよい状況と何がしかの仕事に取り組む。彼らは、成功事例となるための重要な役割を果たしている。

目標

- 再生資金は長期の近隣地域マネジメントを前提としてつくられるべきだ。
- 2年以内に200か所の近隣地域が取り組みを始めるだろう。

第1章：はじめに

本報告書で我々は、今日英国で試されている近隣地域マネジメントの形態の一端を調査し論じる。非常に役立つ可能性のあるスコットランドでの実験を調査することは、時間が無いので割愛した。我々は以下のことを解明する：

- マネジメントは、どの程度費用がかかりそうなのか；
- どのような利点をもたらされるのか；
- どのような体制がそれを実現するために必要なのか；
- どのような資金が使えるのか。

ここでは、近隣地域組織の7つの事例を選択しており、その内の6地区は現地の住宅マネジメントと連携している。その7事例を選択したのは、その組織の特性が明確であり、特定の近隣地域とその管理運営に的確に対処しているからである。地域を拠点として、地域の状況とサービスが上手くマネジメントされているいくつかの要因を、それらの全てが持っている。全ての地区で、近隣地域マネジメントの体制は、その可能性とその複雑さを物語っている。全ての地区は、従来からの住宅管理を超えて拡張するサービスに取り組んでいる。

表-A は7地域について、それらの組織と付託事項に関する基本的な内容を示す。表内の情報は、特に明記しない限り、7事例の訪問時のインタビューないしは印刷物を典拠としている。

注：表内では略語が使用される。以下は、最も頻繁に出現するものである：

- HARCA は、タワーハムレット・住宅・コミュニティー再生協会の略。
- CBHA は、コミュニティーを基盤とする住宅協会の略。
- TMO は、入居者管理の組織の略。
- EMB は、団地マネジメント会議、入居者をマネジメントする組織の変形を意味する；そして
- HAT は、住宅アクショントラストの略。

表-A：近隣地域のマネジメントを実施した7事例の概要

論点	クラブ ン・コミュニ ティーハウ ジング・トラ スト ハックニー	ポップラー HARCA, タワーハム レット	CBHA, ワルサム・フ ォレスト	ブルームズ ベリー、 バーミンガ ム	ブロードウ ォーター・フ ァーム ハリンゲイ	モンサール 団地 マンチェス ター	コベントリ ー・タウンセ ンター会社	
地域のタイプ	元公営4団地	元公営7団地	新築4団地	公営団地	公営団地	複数家主の 団地	ショッピング センター	
戸数	1044	4539	862 (1,500戸 まで増設中)	716	1063	648	都心エリア	
ロケーション	都市部	都市部	郊外部	都市部	郊外部	都市部	都心部	
施設タイプ	バルコニー フラット	高層混合 主にフラッ ト	新築テラスハ ウス (高層を建替)	高層高密度& 中層(高層は数 棟解体)	高層高密度 &中層	高層棟を改 造	繁華な商業 地域	
管理組織	地元住宅会 社	地元住宅会 社	コミュニテ ーに根付く住 宅協会	入居者管理 組織	自治体主導	自治体と RLS 共同管 理	独立企業	
主導団体	ハックニー 自治体と3 住宅協会	RSL に支援 されたタワ ーハムレッ ト自治区	国、自治体、 住宅協会、住 民	自治体、住 民、PFP	自治体、住 民	自治体&住 宅協会	自治体と民 間不動産業 者	
付託 内容	住宅	○	○	○	○	○	○	—
	安全	○	○	○	○	○	○	○
	環境	○	○	○	○	○	○	○
	住民参加	○	○	○	○	○	○	○
	幅広い積極 策/特別プ ロジェクト	○	○	○	○	○	○	利用者連携、 家主参加
	他サービス	—	○	○	○	○	—	—

報告書の対象範囲

ここでは、理論的に可能なことではなく、既に起きていることに関する近隣地域マネジメントを議論のベースにしている。実際に現地で提供されていることを調査しているため、ほとんどが社会住宅の枠組みに基づいている実地例をモデルとすることを余儀なくされた。従って本報告書は、議論されている近隣地域サービスを提供するための全ての野心的な新しいアイデアを網羅している訳ではない。

我々は、治安維持と犯罪防止に基盤を置いているモデルが、近隣地域マネジメントに主要な焦点を当ててはいないので、それらの地域を対象としていない。しかし、安全、犯罪防止と現場の治安維持は近隣地域マネジメント自体の中心課題となっている。従って、近隣地域の焦点の一部として、治安維持および安全について論じる。

本報告書では、監視員(warden)を基盤とするサービスをカバーしてはいないが、それが近隣地域マネジメントと大きく関連し、実施される上では重複しているので、我々はそのモデルを大いに参照している。

我々の情報源は、主に直接それらの地域でサービスを提供する関係者に限定される。我々の費用推計は、関係機関の財務情報に基づいている。すべての数値は、関係機関で吟味されている。

現実のモデルを研究することは、近隣レベルで起こっていることに「焦点を当てて実施する」という見識を提供する。従って我々は、本報告書が近隣地域マネジメントのための組織と資金に関する前提条件に何がしかの見識を提供すると信じている。今回の知見は、単に住宅のみならず、すべての近隣地域サービスの提供に対して、更に一般化して適用することができる。実際に我々が調べたすべての実験は、前線でのほかに巾広い課題に取り組んでいる。

調査の方法

我々は、地域への訪問、事例研究をした組織の近隣レベルのほとんどの要職者（管理責任者／近隣地域マネジャー／プロジェクトリーダー／理事長／エリアマネジャー）との会合、住宅職員、管理人、修理担当者、監視員、警察官、保健職員、地域活動家とコミュニティーの代表者、との会合を通して詳細な情報を収集した。さらに、事実を確認し特殊情報を追加するために、各地域の職員の責任者に追加取材をした。我々はまた、事例研究をした組織が発行したすべての関連文書を見直し、そして地方自治体の年次財務諸表を再度吟味すると言う、いくつかの二次調査を実施してきた。我々の調査結果と原価計算の全ては、各近隣地域組織で確認されている。

本報告書の概要

本報告書の最初の章は、どの様に近隣地域マネジメントが昨今の経験に基づいて編成され、資金手当てされるかを明らかにしている。

第2章は、これまでの経験から導き出される近隣地域マネジメントの基本的考えを概説している。我々は社会的排除防止ユニットにより設定された任務を現場の実情と組み合わせようとしている。

第3章では、事例が提供するサービスのパターンをより深く調べている。我々は、近隣地域マネジメントが適切に実践される要因の要点と見なす直接的なサービス提供の共通パターンを確認する。次に我々は、例えば警察と保健当局という別の機関により提供されるサービスを調べ、そして通常は住宅主導である近隣組織による協調の度合いを探る。異なるモデルでの住民の役割を詳しく述べる。訪問した近隣地域で偶然に出会った革新的なアイデアを含めて各々の要因を解説する。

第4章では、近隣地域マネジメントに要する費用と効果を検討する。我々は、監視員サービスを含めて、より一般的に近隣地域マネジメントの中核となる費用を推定する。

第5章では、サンプルとした4行政区で住宅を除く全ての公的支出について述べる。このことから、我々は現在、一般的公共サービスに要する費用総額の推定値を算出する。また、警察活動への支出も調べている。続いて、近隣地域マネジメント用に可能性のある将来の資金源を探る。

第6章では、近隣地域マネジメントの今後の展開のための重要な教訓を引き出す。

著者らによる第2次報告書は、7つの近隣地域マネジメントのケース・スタディーを紹介している。その報告書は、それらの地域の開発をめぐる歴史と事情を概説し、その体制と資金提供を受けている原資について説明する。同報告書は、それらが提供する基本サービスの短い概要と各ケースの費用を提示し、各地方自治体の一元的提供方式の費用と比較する。この(補足)報告書は、CASEからも入手可能である。

第2章：近隣地域マネジメントとは何か

本章では、近隣地域マネジメントの背後にあるアイデア、マネジメントの必要性和組織化の方法について論ずる。

マネジメントには、組織、サービスの提供と監督、そして管理と責任が明確に合意されたレベルでの地域の合理的な水準や状況の維持と推進が含まれている。マネジメントの責任範囲内には暗黙裏に、任務に合わせて特定された専用予算の決定権限がある。

マネジャーは「責任を引き受ける」人である。マネジメントの付託事項の内での失敗は、他の誰の責任にもすることが出来ない。一方、マネジャーが直接管理する枠の外の個別要因の動きは、成功するマネジメントの最も課題となる側面の一つである。マネジメント技術があれば、マネジャーが制御できるのと同様に交渉しうる全ての要素が提供されるだけでなく、マネジャーの直接管理外の要素も首尾よく確実に提供されるだろう。マネジャーは事を起こし、また、物事を動かす。マネジメントが行われないと、受け入れることが出来る水準の制御・提供そして推進が弱まってしまう。

近隣地域マネジメントには、これらのマネジメントの中核となる特徴を見ることが出来る。しかし、近隣地域というのは複雑で不明確な領域であり、近隣地域マネジメントが有効となるには、明確な定義と境界が必要である。

*近隣地域*とは、物理的な境界の中に描き出された領域である。そこでは人々が彼らの家を特定し、住まい、私的生活を構成する。近隣地域に対する強力な社会的構成要素がある。人々は多くの方法で、そして大抵は無意識に一安全、清潔、環境、社会行動、人縁と地域状況、迷惑、学校・医療・交通機関や店舗などの基本サービスの享受、等によって近隣地域と繋がっている。

近隣地域の質は、その価値とステータス、その地域内で入手する住宅の選択、提供されるサービスの質、人がそこでの生活に喜んで支出するお金の額、等を決定する。どのエリアに住んでいる人でも、地域の質と不動産価値の双方の強力な決定者となる。貧しい近隣地域では、他より貧しい地域状況と低い不動産価値を必然的に経験する。サービスの質はこれ（地域の状況）を反映する傾向があるが、またそれを決定することにもなる。

もし線引きがされていなくても、都市での近隣地域の境界は多くの場合明確である。近隣地域相互の間では、道路や住宅資産、または居住者の社会的構成といった様な、物理的・心理的な壁がある。特に交通至便な都心部近くのいくつかの地域では、居住者層や資産価値が混じりあっている。しかし、ほとんどの近隣地域は、「暮らし向きが良い」あるいは「比較的貧しい」のいずれかとして認識される。より混在した地域では、多くの場合「改善傾向」あるいは「悪化傾向」にあり、特に動きが無い状況はまれである。

近隣地域の特徴は、タマネギの様なものだ。内側の核の部分はしっかりと描かれている。この内側の核では家庭、隣近所と安全が最も重要である。この核の周りに、近隣環境、店舗や学校がある。最も外側の層では、隣接地区へ、都市中心部や都市周辺部へ、仕事に、友人や親戚に会いに、あるいはレジャー及び幅広いサービスを利用するために足を運ぶことができる。

社会生活上そしてマネジメントをする目的で認識できる都市の近隣地域は、5,000所帯（大きな行政区画の規模）を超えることは珍しく、一般的には1,000~2,000所帯でせいぜい6,000人までと随分小さい。ピーター・ホールによると、その近隣地区は15分以内で歩いて横切ることができる - 1マイルの約4分の3の距離である*1。

近隣地域マネジメントには、近隣地域の、論理的アイデンティティ、明確な境界、そして単一の組織体制とチームのための管理可能な規模が求められる。取り組むべき環境やサービスに多くの課題がある貧しい地域では、コアサービスを直接提供しなければならないのが2,000戸以上であることはまれであろう。但しサイズに関しては、絶対ということはない。

我々は近隣地域マネジメントを、「小さくて領域を認識できる5,000世帯以下の既成市街地に、都市サービスの主要部分と現場組織を提供すること」と定義する。コアサービスは次の通りである。

- 安全、迷惑行為の制御と全般的監視；
- 公共エリアの環境の維持管理と破損個所の修繕；
- 道路清掃、ゴミの収集と除去；
- コミュニティーの連携、触れ合い、相談そして支援；
- 近隣地域に投入される特定サービスの調整 - 効果を最大化し無駄と重複を最小限に抑えるためにサービスの投入を調整する - これには住宅、修繕、健康、教育、警察による取り締まり、レジャー、リフレッシュ、社会サービスが含まれている；
- 地元産業との連携；
- 近隣地域が正常に機能するために必要な一元的に提供される幅広いサービスとの連携、例えば成人教育、ジョブセンター、図書館；
- 現場での取り組み、特別プロジェクトや新しいアイデアの開発；
- 地元のボランティアグループの支援と調整。

この広い前線で近隣地域の状況をマネジメントすることを成功させるためには、次の前提条件がある；

- 主要サービスの提供を制御し調整するために十分な経験を持つ1人のマネジャー；
- マネジメントで決定したことを実行する、現場に根付き現場に責任を持つ職員の小チーム；
- 同チームとサービス提供に資金を供給し、マネジメントする中で柔軟に意思が決定できるための確定した財源；
- 処置対象となる確定した領域；
- 現場の拠点；それを通してサービスが構成され、地域住民が接触を受ける、また接触するこ

とができる；

- 地域の状況に目に見えて影響を与える基本サービスは優先度が高く、従って医療や教育のような他サービスの信頼と支援を得る；
- 問題解決に向かい、そして近隣地域に協力者のサービスを含めるための起業家的な取り組み；
- 地方自治体の政策立案者と、他の意思決定とサービスをする機関との明確な意思疎通；
- 本流の中核となる資金；短期ではない、プロジェクトベースの資金源。

なぜ近隣地域マネジメントが必要なのか？

活動に際して多くの要因がある。

- 現代社会はますます、流動化し都市化・国際化している。これは、近隣地域を更にかりそめの（短期滞在）ものになっている。
- 我々は、部分に分けられればしばしば極端に分極化された近隣地域の中の、ますます断片化され複雑化した世帯で生活している。
- 我々は、遠隔で機械的なコミュニケーション手段をますます頼りにし、そしてこの技術革新の一環として、現場での手仕事やそれ程技能を必要としない多くの仕事を削減しており、それは日々の統制や基礎サービスを減らすことになっている。
- 世帯の構成人数が減るが世帯数は増えることで更に低い人口密度で生活をし、更に広がった「より希薄な」近隣地域が作られている。
- 低密度の結果として道路上での普段の活動が減り、また普段の目配りも減少する。
- 車が増えることが、学校に子供を連れて行くと言う様な単純な近隣活動に影響を及ぼし、社会的な交流が減る。
- 見知らぬ人への恐れが高まっており、不安が増すが統制する手段が少ない。

これらの変化の結果の1つとして、都心部の近隣地域から世帯が長期に渡り継続的に流出している。

変化の帰結として、一高い離職率、少ない資金、弱い組織、効果的な手段の少なさ、大きな社会的食い違い—と言う様な多くの理由で貧しくなっている地域では、更に打撃が大きい。社会的排除防止局の報告書「英国を一つに(Bringing Britain Together)*2」に十分に記述されている様に、問題が濃縮され互いを悪化させている。しかし、ここはそれらを詳述する場ではない。

従って、都市の近隣地域をマネジメントするには、見違える様に環境を改善して安全を強化し、様々な収入階層のグループと多くの家族を更に引きつけて放さないことが、一般的に必要なのである。都市のマネジメントは、激しい社会変動の結果としての、断片化された対象に対する日々のコントロールにとって代わることができる。

近隣地域マネジメントは、都市の状況を維持し、広い庭を持つ戸建て住宅地の様な「密度の薄い」近隣地域を更に追い求めることを食い止める核である。都市の近隣地域を管理運営する方法を変更しないなら、我々は米国都心部の様な強烈なゲットーの崩壊を経験するかもしれない。

貧困地域に焦点を当てるのか？

問題を抱える不利で不人気な地域には、特に緊急に近隣地域マネジメントを持ちこむ必要がある。特別な処置をしないと、衰退地域は最終的な崩壊状況につながる加速スパイラルに陥り易い。それらは単に、持ちこたえるための組織を持っていないのだ。このことは、既に多くの都市の地域で起こっている。そのプロセスは以前の研究*3で大々的に取り上げた。本研究では、地域状況を担う前線の職員が成し得ることに係わる上級現場マネジャーの役割と影響を探る。

暮らし向きが良い近隣地域は以下の3つの主な理由で余り深刻な問題に直面しない：

- 先ず、ほとんどの世帯は、彼らの住宅を維持し、安全を高め全般的状況をより良くする付加的サービスに対して支出をする余裕がある。家事、育児、維持保全、庭造りはそのほんの一例だ。
- 第二に、一部の住民は専門的かつ政治的にコアサービスの恩恵に確実に浴している。例えば、警察や清掃は大抵の場合に迅速に対応し、サービス組織はより高い水準で働く。
- 第三に、より多くの人々は問題の出口となる—私立学校、旅行やレジャーと言った—手段に支出することができる。また、暮らし向きの良い人々はより自由に全く外に移住してしまうことができる。

とは言え、近隣地域マネジメントはほとんどの都市部と極めて多くの農村部にも適用できるものである。

近隣地域マネジメントは、何もないところで機能することはできない。これまでのところ、それは一般的に極端な問題に対応して作られており、余り広く実践されてはいない。それは、（問題ごとに所管が対応する）単一機関の直接管理には無い多くの要素を組み合わせなければならないからである。言い換えれば、近代的な都市システムの非常な複雑さともろさは、都市マネジメントをより困難で緊急なものにしている。

進み方が遅いものには以下の理由がある：

- 一元体制とその管理から抜け出すためには、組織的に多くのエネルギーを必要とする；
- 近隣地域マネジメントは従来のヒエラルキーを通り越し、中間管理職には更に現場近くに曝される立場を強いる；
- それは一元管理型業務の抜本的再編を強いて、それらの体制下にある仕事に何がしかロスが出る可能性がある。しかしそれは一般的に仕事の数を削減する訳ではない；
- 永続的な資金や職員は、既存のパターンから転換される必要がある。

そのような変化と途中過程で実際に起こる障害に対して、抵抗が起こるのは当然である。従って、より広い前線でそれが実現するには、明確な枠組みといくつかのメリットが必要である。

分権化の限界

多くの地方自治体で、分権化の取り組みがここ15年の間に開始されている。そこでは常に、重要な連携や情報交換を増やし、自由に協調と協議をする中央の出先機関が作られる。全体として、

それらはあまりにも一般化されており、あまりにも中央の手続きに縛られ、現地での力に欠け、あまりにも大きな領域をカバーしているために、近隣地域マネジメントに付託された事項を満たすことができない。

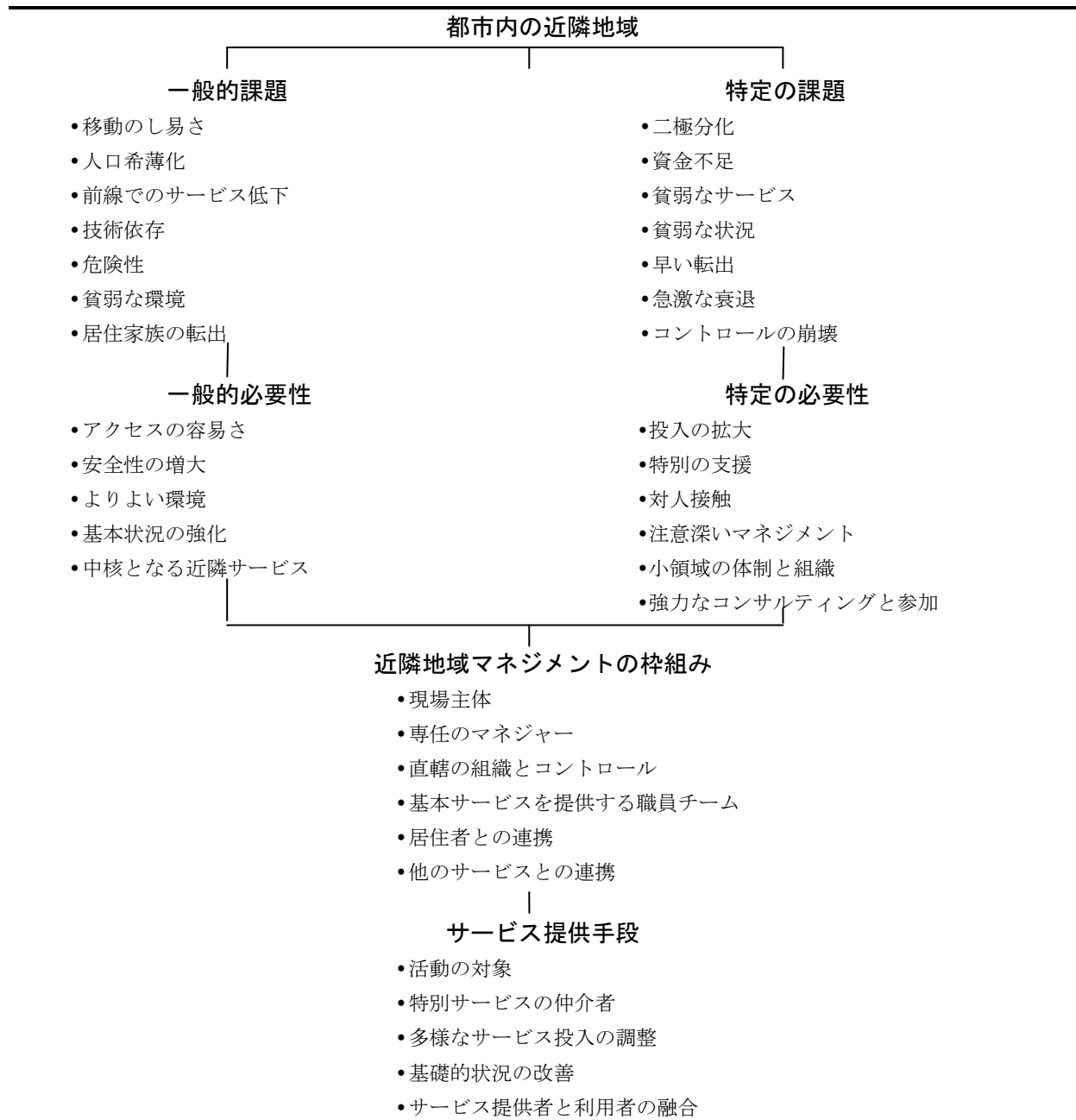
分権化の理論的根拠は、一元的体制の規模縮小にある。我々が出会った4つの主だったケースは、1箇所での総合サービス、現地オフィス、電話窓口サービス、そして地域での調整・推進である。これらのモデルは、中核サービス・（より良い）状況と水準を人手により提供するという、我々が確認した実際の近隣地域マネジメント任務の遂行が意図されている訳ではない。何かが更に必要である。

近隣地域マネジメントは、地元住民が合理的なサービスと地域状況を享受することができるような、現場で住民に認知してもらえらる組織を提供する必要がある。

- それは、目下のところ僅かしか投票率が無い（場合によっては有権者のわずか11%）様な地域を管理し対応するための方法を、大規模都市の自治体に提供する。
- また、対象が明確であるプログラムを提供するための手段を政府に提供する。
- 教育、保健、警察、支援や調整のための現地での体制と言う様なユニバーサルなサービスを提供する。
- それは、賃貸住宅が主体である近隣地域において必然的に必須要件である住宅マネジメントの体制を提供する。
- それは、安全、清掃、環境保全の様な中核サービスのための明確なマネジメント手段を創出する。
- それは、都市の衰退を防ぐことができ、そうでないと崩壊する地域を活性化することに役立つ。

以下の表-Bは、近隣地域マネジメントの基本原則をまとめている。それは、全ての近隣地域に影響する一般的な問題とニーズの横に、貧しい地域に影響するより特定の問題とニーズを並べて示している。

表-B：近隣地域マネジメントの基本原則



住宅、タウンセンターと近隣地域監視員の実験

近隣地域マネジメントの7つの実験は、住宅サービスが既に直接的に地域にいかに取り組んでいたかの証拠を示している。地方自治体が提供している住宅においては、地方自治体の歴史的役割であること、そして都市の大規模住宅団地（都市ストックの40%）に集中し、その強い福祉目的とその急激に衰退する状況、がその原因としてある。公的所有であり、また貧困ともろさが集中していることが複合して、都市マネジメントの体制は非常に深刻な問題を来してきた。住宅所有者としての公的家主は、近隣地域の状況に直接責任を負っている。彼らが自治体地主である場合には、極端な状況下で、彼らは近隣地域マネジメントの概念及び我々が概説した基本原則に基づいて、大胆な実験に乗り出している。それはここで概要を述べる以下の実験である。

タウンセンターのマネジメントの取り組みについては、同様の基本原則がある。タウンセンターは、多くの近隣地域の要であり、都市活力の中心である。しかし、タウンセンターは多くの場合、都市商業の拡散と中心市街地の衰退に伴って余り利用されなくなり、安全の低下、サービスの悪化、蛮行による被害、犯罪と荒廃の増大に陥って来た。企業や地方自治体は、タウンセンターのマネジメント専門の体制を開発する中で、普遍的な原因を発見した。その多くは、近隣地域マネジメントと同じ要因・同じ理由であった。

私たちが見つけた別の関連性の高い事例は、近隣地域監視員だった。この人達は多くの場合住宅を中心に、安全、庭造り、地域の基礎的状況そして居住者支援に焦点を当てている。彼らは、警察のような他の機関、社会サービスまたは登録社会住宅家主と言った地方自治体の他の部門によって編成されることが可能だ。彼らは近隣地域マネジメントの廉価版だが、専任のマネジャーが必要な、問題を抱えた地域において有効である。

マネジャーは何をマネジメントすべきか

近隣地域マネジメントの境界は、しっかりも緩くも描くことができる。第1段階は、地域状況の中で最も目に着き易い不具合—清潔、秩序、安全と維持保全—である；これらの基本事項は元来、最初の目標にする必要がある。しかし、それらは契約の下に編成されており、最も効率的である提供体制は単一の近隣地域よりも広いことがある。住宅マネジメントと警察による警備は双方とも密接にこれらの基本事項に関連している。

第2段階は、主要な福祉、教育、保健、雇用、所得保証を含む公共サービス及び社会福祉事業に関連している。これらの各サービスは、国により資金手当され査察を受け、そして場合によっては国が編成することもある。しかしそれらが近隣地域に提供されて、全ての住民に影響を与え、地域状況を大きく変えるかもしれないし、あるいは機会を浪費するかもしれない。それぞれが独自の専門家とマネジメントの体制を持ち、直接に近隣地域マネジメントの中で実行されることはできない。各サービスは、中心に据えた目標を果たす必要がある。しかし一般的な課題について、共同作業の努力、地元との連携、特別な協力関係、「力を合わせること」が求められている。

第3段階は、基礎的で主流であるサービス以外の、地方公共団体の複数の機能をカバーしている。これらは、公的に提供される快適性、社会サービスや、少年立ち直り法によって課される様な特別な責務を全て含んでいる。これらのほとんどが近隣地域に影響を与え、またその幾つかは、適切に機能するために近隣地域における体制を特に必要とする。

第4段階は、特殊なプログラム、再生の取り組み、そして、しばしば特定の近隣地域に向けられた一度限りのプログラムが含まれている。

以下の表-Cは、責任の段階を設定する。

近隣地域のマネジャーはどの程度管理する必要があるのか？

特別プログラムを提供し、そしてそれを長期的な近隣地域マネジメントを開始するための梃子として用いることは、一般的で明白な出発点である。私たちが訪れたほとんどの取り組みは、このように始まった。それらは中心となる主流の歳入で資金手当てされるサービスの一部になったときにのみ、効果的な近隣地域マネジメントの取り組みとなった。

誰が近隣地域のマネジメントを編成すべきか？

すべての公的支援の代価は世帯当たり10,000ポンド程度である。公共団体には、それがうまくマネジメントされていることを見守る責任があることは明らかだ。公的立場は、唯一そのような広い前線での状況を間に入れてまとめ組織化することができる。そのため、中央と地方の政府は必然的に、近隣地域マネジメントを創出し実行する者になる – 我々の調べた事例はこれを示している。

表-C：現場から国までの近隣地域サービス・任務の責任の段階

核となるサービス	
現場で編成された	<ul style="list-style-type: none"> ・ 環境 <ul style="list-style-type: none"> 道路清掃 ごみ収集 迷惑防止 公共空間の修繕と維持保全 公園と遊び場 ・ 安全 <ul style="list-style-type: none"> 時に住居を通して提供される警察の直接的責務 監視員、コンシェルジュと何でも管理人サービス 時には私的に編成される ・ 住居 <ul style="list-style-type: none"> 地代家賃 利用権、割り当て、助言 投資 補修と維持保全 入居者窓口、推進 ・ 娯楽と快適性 <ul style="list-style-type: none"> 娯楽 青少年サービス スポーツ施設 コミュニティーセンター ・ 特殊義務 <ul style="list-style-type: none"> 犯罪防止 パートナーシップ 業務連絡 安全の提供 地域の全般的安寧 振興 近隣地域/コミュニティーの開発
主たる公的福祉サービス	
現場に提供される	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学校教育 ・ 警備 ・ 社会福祉事業 <ul style="list-style-type: none"> 高齢者介護/コミュニティーケア 監視員サービス 保育/保育園/ファミリーセンター 保護と執行 精神衛生

国が実施するサービス	<ul style="list-style-type: none"> ・保健 ・社会保障/所得補助 ・ジョブセンター/雇用 ・高等教育/継続教育
追加的な/地域に焦点を当てた国のプログラム	<ul style="list-style-type: none"> ・SRBの様な再生プログラム ・ゾーンの取り組み ・国が実施する宝くじの様な追加財源 ・「人生の確実な出発 (Sure-start)」、「コミュニティのためのニューディール」の様な地域に焦点を当てた取り組み

各エリアにとっての代表的資源（住宅や施設）について、「誰か担当者」を置くための幾つもの道筋がある。したがって、政治的意図、財政的な刺激そして実験してみる余地は、展開を決定づけるだろう。三セク企業、官民協働、そして明らかな民間企業、慈善団体や信託は、全て近隣地域マネジメントを提供する力を持っている。また、地方自治体が直接提供することもできる。三セクという体制は、主導する組織として地方自治体と共にかなり頻繁に設立されている。

以下の表-Dは、我々が調べた7つのモデルを提示している。

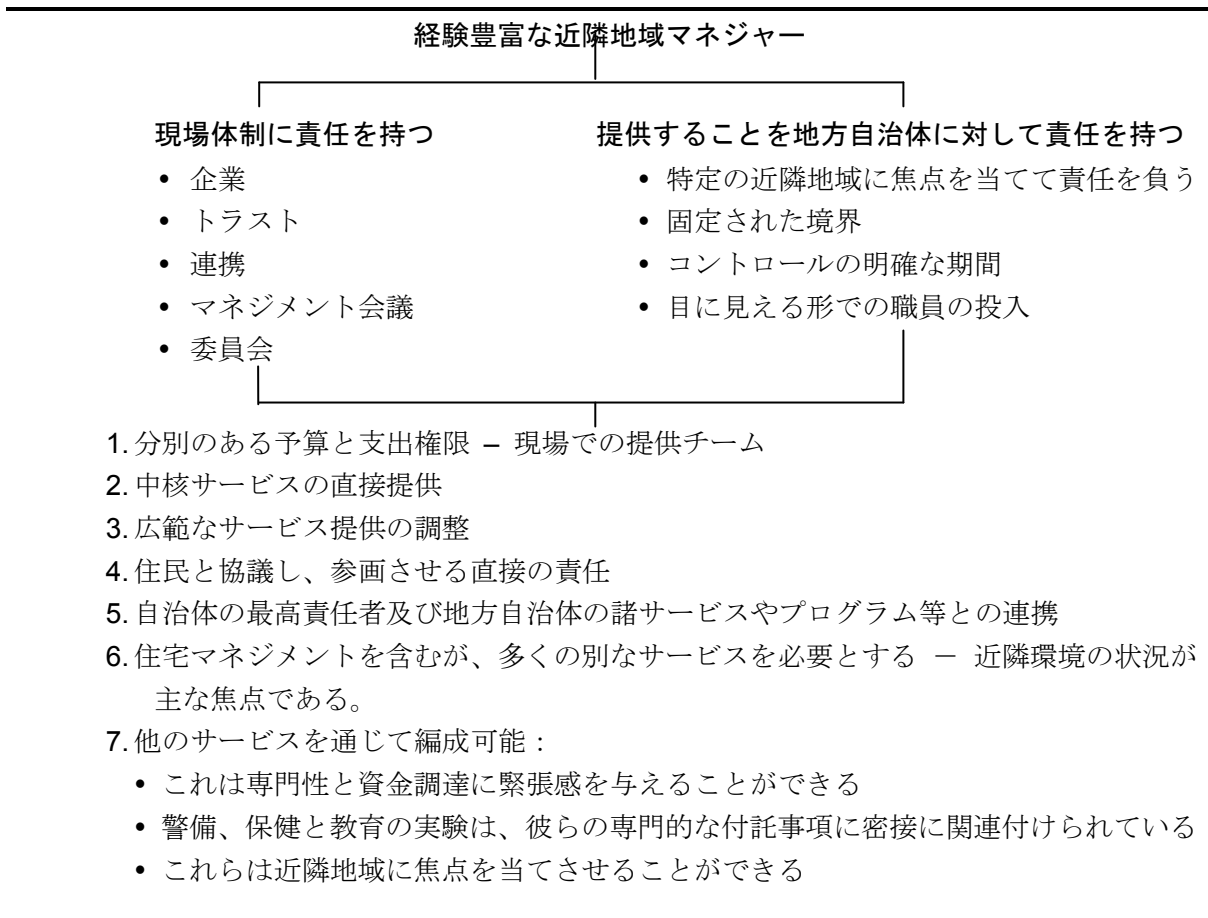
表-D：近隣地域マネジメントのモデル

モデル	組織形態	マネジメント組織における地方自治体あるいは国の役割
1. クラプトン・コミュニティハウジング・トラスト	自律的団体	住宅協会に支援された自治体設立企業
2. ポップラーHARCA タワーハムレット区	法人格の所有者としての地位を持った自律的団体	自治体主導企業
3. CBHA] (HATの後継)、 ウォルサム・フォレスト	法的に自律的に登記された家主	再生が主体の、住宅協会が支援しコミュニティを基盤とする住宅協会
4. ブルームズベリーEMB/TOM、 パーミンガム	法的に独立した企業	入居者主体、自治体が支援する入居者マネジメント組織
5. ブロードウォーター・ファーム、 ハリンゲイ	若干自律的	自治体直接主導で運営
6. モンソール、マンチェスター	若干自律的	住宅協会/登録社会家主との自治体主導による提携
7. コベントリー・タウンセンター 会社	自治体が主として出資する自律的企業	自治体主導のタウンセンターのマネジメント

近隣地域マネジャーの役割は何か？

ここでは、一直接の責任、特定サービスおよびその効果のコントロール、他に投入されるサービスとの協調—と言うマネジメントの我々の定義を、近隣地域マネジメント体制におけるマネジャーの役割の基準として適用する。以下の表-Eは、これらの役割を設定している。

表-E：近隣地域マネジャーの役割



誰が近隣地域のマネジメントに資金を出すべきか？

公的な責任は免れない。基本サービスを提供してもらうために住民は地方税と所得税を負担している。特定の付加的サービスのために限定的な費用を徴収することはできる。コンシェルジュと監視員のサービスは大抵この方法で資金が供給される。住宅収入による資金は、社会賃貸住宅の地域の近隣地域マネジメントに使うことができる。住宅会社の様な、より自律的な地域組織は独自財源を持つことができる。彼らが主導的役割を果たすことが可能な理由はいくつかある：

- 彼らはその住宅資産とともに、近隣地域の状況を管理する必要がある
- 彼らは現場の課題に取り組むことに強い関心を持っている
- 彼らは改善に対する責務を負う（とともに信頼もされている）
- 彼らは公が保証する独立企業としての信頼感で、民間投資資金を利用することができる。

変化に弾みをつける再生資金を創出し；そして近隣地域マネジメントに組織的な弾みをつけるために、近隣地域をマネジメントするために企業的な手段を推進することは理にかなっているだろう。多くの主要都市の自治体は、このアプローチをすでに計画し採用している。

近隣地域マネジメントの教訓

我々が選択したすべての事例は、有用な教訓を提供している。

- ▶ 事例は、課題を抱えた近隣諸地域に堅実なマネジメント力があることを示している。
- ▶ それらは、近隣地域マネジメントに実際に必要な費用と、その体制の下では現場の職員が更に多数投入される可能性を示している。
- ▶ それらは、近隣地域マネジメントのさまざまな要素を提示している。
- ▶ それらは、他のサービスを巻き込み、連携する。住宅団地の実験では、住宅をマネジメントすることに止まらず、他の広い範囲の諸サービスに広がっている。

近隣地域のマネジメントができることには限界がある。

- ▶ 第一に、更に詳細な調査をしないで、仕事、保健、教育、犯罪についての近隣地域マネジメントの直接的な効果を測定するのは難しい。しかし、更に徹底した取り組みを行うことで、近隣地域マネジメントはこれらに、特に犯罪（高い安全対策を施すことで）と仕事（現場での採用、訓練及び実際の仕事を通じて）に関して、効果が出始めていることは明らかである。
- ▶ 第二に、近隣地域マネジメントには一世帯当たり年間約200ポンドの費用がかかる。その費用を賄うために家賃収入の予算以外には専用の原資は無い。これについては、第5章でいくつかの提案をしている。
- ▶ 第三に、近隣地域マネジメントの様な、複雑で微妙なことを一気に開始することは不可能だ。それを組織化するためには、地方自治体や他の機関の能力に合わせて拡張していく必要がある。先ず都市の最も課題を孕む地域に着目するという、社会的排除防止局が強調している考えがある。しかしこれらにしても、2,000から3,000箇所もあり、時間がかかる。
- ▶ 第四に、ほとんどの場合、その取り組みは主要な支出プログラムと組み合わされていた。この追加投資は、旧来の管理運営の体制を打破する強い刺激となった。

本報告書の以下の部分で、その提供方法、必要経費、その効果について詳述する。

まとめ

我々が得た証拠は、以下のことを示している：

近隣地域マネジメントは、どの場合でも永続的で主流である資金を必要とする（初動プログラムに対してもたらされる追加の一時的な投資資金も含めて）：

- ▶ 一元的に組織化されたサービスを提供するのと同程度の費用がかかる；
- ▶ 地域状況を改善し、調整を推進するのに有効である；
- ▶ その効果が目に見える — 話を聞いた全ての関係者、そして訪問により収集した証拠によって検証された。

学校・医師・警察等に支えられた居住者の満足と参画、空家・社会的蛮行・生活妨害の減少、中核資金の枠内で処置している職員の高い士気、に見られるこの様な評価の全ては、近隣地域マネジメントが役立つことを示している。

第3章：近隣地域組織のパターン

本章では、モデルの説明をしながら我々が出会った近隣地域マネジメントの主要素について述べる。枠内に記した概要から、現場で起こっている事について実際的な推察が出来る。キー・メッセージは、主に判ったことを要約したものである。

まず、我々が出会った近隣地域マネジメントに不可欠な要素を提示する。次に我々が発見した、モデルから引き出された事例の、鍵となる各要素について説明する。表-Fは不可欠なコンポーネントを示し、表-Gは、我々が訪問した7地域でこれがどの様に適用されているかを示す（典拠：モデルおよび地方自治体の訪問、インタビュー、出版物）。

本章は以下の5節からなる：

I 近隣地域マネジメント

- マネジャー
- 現地事務所

II 住宅マネジメント

- 修繕
- 管理人業務
- 監視員とコンシェルジュ

III 外部の公的サービス

- 警察
- 保健
- 教育
- 訓練養成と雇用
- コミュニティー活動給付

IV コミュニティーの代表権

V タウンセンターと商業地区のマネジメント

表-F:近隣地域マネジメントの基本構成要素

近隣地域マネジメントはどの様に機能するか	近隣地域マネジメントが届けるもの
<p>近隣地域マネジャー</p> <ul style="list-style-type: none"> • 経験を積んでいる • 使える資金があり、決裁権を持つ • 近隣地域の状をの制御する • 諸サービスを調整・推進する • コミュニティー間の連携をする • 実践の責任を取る 	<p>コアサービス</p> <ul style="list-style-type: none"> • 住宅マネジメント(公的家主から借用の場合) • 修繕 • 何でも管理人業務と環境サービス • 監視員、コンシェルジュと保安サービス • 迷惑行為のコントロール
<p>現地事務所</p> <ul style="list-style-type: none"> • 組織の活動拠点となる • コアサービスを提供する • 現地と外部との連携の、そして情報と機会を提供する拠点となる 	<p>他の公的サービスとの連携・調整</p> <ul style="list-style-type: none"> • 警察 • 保健 • 教育 • 訓練養成と就業 • コミュニティー活動給付
<p>現地活動チーム</p> <ul style="list-style-type: none"> • 特定地域の専属である • 安全性を向上させる • 基礎的状況に取り組む • コミュニティー支援と住民参加を構築する • 基本サービスを担う現地スタッフを供給/組織する • 小規模拠点で、多重連携をする • 特別な取り組みの開発をする 	<p>コミュニティの代表</p> <ul style="list-style-type: none"> • 現場での合意 • 現場での会議 • 独立組織のモデル • コミュニティー基盤の住宅協会 • 地域住宅会社 • 入居者管理組織 • コミュニティー・トラスト
	<p>商業マネジメント</p> <ul style="list-style-type: none"> • 安全 • 環境 • 保険 • 消費者連携 • 公共交通との接続

表-G: 近隣地域マネジメント事例の主要素

コアサービスの構造	クラブ・コミュニティーハウジング・トラスト ハックニー	ポプラーHARCA, タワーハムレット	CBHA, ワルサム・フォレスト	ブルームズベリー バーミンガム	ブロードウォーター・ファーム ハリンゲイ	モンサール団地 マンチェスター	コベントリー・タウンセンター会社	
現地オフィス	○	○	○	○	○	○	管理事務所	
マネジャースタッフ	主要幹部	主要幹部	主要幹部	幹部マネジャー	上級現地マネジャー	チームリーダー	主要幹部	
現場の資金	○	○	○	○	多少	多少	○	
現場保全チーム	○	○	○	○	○	○	委託サービス	
管理人	1:125	1:160	1:250	1:180	1:125	1:140	清掃・維持保全の委託契約	
コンシェルジュ	無し	数ブロックに1人	無し	在り	在り	無し	委託サービス	
監視員	管理人が監視員の業務の一部を兼務	在り	管理人+監視員2名	特別に必要な住宅に監視員1名	管理人が監視員の業務の一部を兼務	無し	軽微業務委託	
住宅管理	在り	在り	在り	在り	在り	在り	—	
住民構造	代議制	代議制	住民管理	住民管理	合議制	合議制	利用者連携	
他のサービスとの連携	警察	○	○	○	-	○	○	—
	教育	未開発	○	数団地のみ	未開発	○	○	—
	健康	未開発	連携	○	○	○	○	—
	住民の雇用改善	○	○	○	○	○	○	—
	地域マネジメントにおける雇用促進手段	○	○	○	○	○	○	—
コミュニティー助成	○	○	○	○	○	○	—	

典拠：7事例の訪問とそれらから提供された資料

I 近隣地域のマネジメントはどの様に機能するか

(A) 近隣地域マネジャー

キー・メッセージ

すべてのケース・スタディーでは、現地に近隣地域のマネジャーや会社の管理責任者（CEO）が居て、中核としてのハウジングサービスをマネジメントするだけでなく、他の地方自治体や公共サービスとの調整・推進を援助している。各マネジャーには、かなりの活動力と経験がある。それぞれには、組織内の能力給と基本給がある。彼らはその予算執行の全てに少なくとも何がしかの責任を持っている。彼らは全て、地方自治体の長との密接なコミュニケーションをとっている（または独立企業の場合には、現場責任者は財務管理を任されている）。

すべての地域において、近隣地域マネジャーは住民との絆を結ぶ責任があり、住民を優先的に参加させて、現場でのサービス、投資、現状変更の提案に関わる調整をする。これらの連携は、近隣地域マネジャーの重要な役割である。

近隣地域マネジャーによって管理される領域は、社会的排除防止ユニットによる想定近隣4,000世帯よりもかなり小さい。領域の規模は、対象となる住宅の地理的分布と団地の構成によって決まる。そうではあるが、700～1,000世帯の管理地域を沢山つくることと、大きな地域での多くの実験と比較したそれらの相対的な効率性は、領域の規模は慎重に検討される必要があることを示している。大きな領域では効率が悪いかもしれない。

近隣地域マネジメントは、約1,000世帯程度の小さな地区でうまく機能する。より大きな領域は、目的別に細分する必要がある。経験豊富なマネジャーは、現地でのサービス提供を成功させるために不可欠である。彼もしくは彼女は、現場で投入される全てのサービスに関して、その提供を確実に連携させるために、経験と能力が必要である。マネジャーは、住宅サービスを調整し、警察と直接付き合い、健康・教育・社会サービスやその他のサービスと連携し、住民のニーズに応えることができる必要がある。学校、店舗、バス接続と運輸交通は近隣地域の改善に極めて重要な貢献をし、住民には利便がもたらされなければならない。

各ケース・スタディーの概要

クラブトン・コミュニティーハウジング・トラスト

クラブトン・コミュニティーハウジング・トラストのような団地の管理を引き受ける小さく目立たない団体では、管理責任者（CEO）が近隣地域マネジャーの職責の多くを担う。この場合の様に、住民及び住宅組合と自治体メンバーで構成されるハウジングトラストの委員会に対する責任を管理責任者（CEO）が負い、その人は「高水準のサービスが、全住民と利用可能な住宅に入居するであろう人々に提供されること」を確かなものにする必要がある、と仕事の仕方で決められている場合には、これは特に有効である。管理責任者（CEO）により実施される全般的管理機能に必要な費用は、戸当り年間35ポンド（約4,400円、1,000戸当たり年間440万円）である。

ブロードウォーター・ファーム団地

ブロードウォーター・ファーム団地は、団地に提供される多数のサービスを直接にコーディネートする有能な現場職員が居ることで、ハリンゲイ区の中でもユニークである。現場職員の役割に要する費用は年に戸当たり概ね35ポンドである。これは団地の現場住宅マネジメントと保守管理サービスの総費用の3%である。

ウォルサム・フォレストCBHA

ウォルサム・フォレストCBHAでは、それぞれの管轄区域に関わるCBHAとHATの活動の全てを

管理するために3人のエリアマネジャーが採用されている。多くの政策と組織の責任も日頃は彼らに委任されている。エリアマネジャーの給与は現在のところ平均35,000ポンド、または戸当たり年間約50ポンドである。

ブルームズベリー

ブルームズベリーTMO(Tenant Management Organization)は、団地に関わる全ての住宅サービスを管理し、住民との密接な絆を持つ上級住宅マネジャーを採用している。彼は、入居者を管理する機関の指示に基づいて働く。上級住宅マネジャーの費用は戸当たり年間約50ポンドである。

モンセール団地

マンチェスターの住宅チームリーダーは団地を基盤にしている。彼はモンセール団地の公営住宅の管理を監督する。チームリーダーは、日々の補修の予算を管理し、環境の保全と改善に費やす予算を持っている。チームリーダーは、予算の使い道を住民と協議する義務が有り、そして予算が効率的に費やされているという正当性を自治体の主調査官に示さなければならない。しかし、最終的に彼はこの環境予算の支出の決定権を持っている。チームリーダーは、団地最大の住宅協会と共に毎年決められた周期で「幹事家主」の役割を交代する。これには、コミュニティーフォーラムにサービスを提供し、すべての家主に代わって定期的な実績調査報告書を用意することも含まれている。

ポプラーHARCA

この組織はコミュニティー再生に主眼をおいて、近隣地域マネジメントを試している。ポプラーHARCAは、個々の団地には明確に近隣地域マネジャーと認められる人が居ない一住宅地区だが、管理責任者(CEO)の積極的な関与がHARCAの6地域においてマネジメントの相互協力形態を可能にするようだ。各団地では、近隣地域のエリアディレクター及び現地の別なマネジャーとの間の協力関係の取り決めがある。これらのパートナーシップは、共同でのサービス提供とコミュニティー領域の計画を展開している。当HARCAは、コミュニティー・マネジメントの各グループの中から、各団地の近隣地域コーディネーターを指定することを検討している。

(B)近隣地域事務所

キー・メッセージ

6事例の住宅組織の調査の全てで、同組織がマネジメントしている団地に近隣地域の事務所が在る。各ケース・スタディーの近隣地域事務所は、機能的な基盤を有し、すなわち実用的で必要不可欠なサービスが、そこを介して直接提供される。

クラブトン・コミュニティーハウジング・トラスト、ウォルサム・フォレストCBHA、ブロードウォーター・ファーム団地及びブルームズベリーTMOのケースでは、新しい近隣地域の事務所がゼロから開設されている(数ケースで、以前に団地事務所が置かれていたが)。ポプラーHARCAの場合には、既存の公営住宅団地の事務所が引き継がれ、それらの機能が劇的に拡張された。

全ての近隣地域事務所は同事務所を介して、修繕、清掃、管理人業務、環境改善と入居者の諸事を管理する。HARCAでは、修繕、管理人業務、園芸の現場サービスの提供基地があり、そして多機能コミュニティーセンターが、各団地に「コミュニティー再生」のための基盤を提供する。

近隣地域マネジメントの編成に、近隣地域事務所が活動拠点を提供する。近隣地域事務所は住宅管理サービスの組織的要である。住宅主導の全てのケースで、直接の住宅サービスを超えて、住民と共働り、コミュニティー需要を支え働きかけ、安全で魅力的で手入れの行き届いた環境を作り、資源を拡張し地域活力を強化する取り組みを展開する、より広範な付託を伴う段階がある。

各ケース・スタディーの概要

ブロードウォーター・ファーム団地

ブロードウォーター・ファーム団地には、イギリスで最も古くに開設された近隣地域事務所の一つがある。現場密着型住宅管理サービスの利点は、以下の点で数値による判断が可能である：

- ▶ 空家数の減少、空き家率がかつて非常に高かったが現在は 2%に減少し、公的賃貸住宅の全国平均より低い値である。
- ▶ 家賃回収率 99.51 パーセントというのは、ハリンゲイ区におけるどの団地より高く、近隣地域事務所を持たないロンドン都心部の団地と比較してもかなり高い。
- ▶ 120 万ポンドに達していた歴史に残る程の家賃の延滞債務は減り、1999 年 3 月 31 日時点ではほぼ 625,455 ポンド（または 1 住戸当たり 588 ポンド—それは依然として非常に高い）に半減された。歴史的な滞納が長期にわたり非常に高かったものの、1999 年 3 月までの 1 年間の家賃滞納債務の削減総額は、ハリンゲイのどの住宅地と比べても最高の削減幅である。
- ▶ ハウジングオフィスとブロードウォーター・ファーム住民協議会が共同でつくる、質の高いニューズレターが毎月発行されている。それは、住民協議会の今後のイベントに関する定期的な記事とともに、不動産の改善、家賃の滞納や修理および配賦手続き、そしてブロードウォーター・ファームの地域社会の著名人に関する事柄の情報を掲載している。

近隣地域マネジメント体制の直接の結果として、保健センターとの密接な連携や教育、雇用、コミュニティープロジェクトにおける直接的な（住民の）参画が行われている。

コミュニティーであるという感覚、そして住民と住宅職員が容易に接触できることは、共同してニューズレターが発行されることにより示された。ハリンゲイの区全体のテナント調査の結果で、ブロードウォーター・ファームの住民の満足度が、修繕・清掃・住宅関連サービスに関する区の平均満足度より高いことが判明した理由は、それによって説明することが出来るだろう。

ブルームズベリー

ブルームズベリーにも、イギリスの最も歴史ある現地事務所の一つがある。ブルームズベリー TMO に関しては、全ての住宅サービスは、近隣地域事務所を通じてマネジメントされている。

近隣地域マネジャーと現場住宅事務所従業員の給与にかかる費用は、国民保険と退職年金を含み、年当り 181,600 ポンド である。固定経費（電気料金、固定資産税等）は 12,810 ポンドであり、消耗品やサービス費用（OA 機器の購入、電話料金）は 12,900 ポンドである。近隣地域のマネジャー、住宅スタッフと近隣地域の事務所のための総支出は 207,760 ポンドである。

バーミンガム市も市内各所に近隣地域事務所を配置している。近隣地域事務所には近隣地域戦略アドバイザーと住宅スタッフが居て、公民の双方で福祉給付の情報と家計や住宅関係の問題に関してアドバイスをしている。しかし、ブルームズベリーTMO とは対照的に、近隣地域事務所の職員の誰もが十分な資質が無く、あるいは決定を下すための十分な決定権を持っていない。彼らは人々に単に他のサービスを参照する様に言うことができるに過ぎない。このサービスの正味費用は市民 1 人当たり 17 ポンド、または 1 問い合わせ当たり約 18 ポンドである。

クラブトン・コミュニティー・ハウジング・トラスト (CCHT)

クラブトン・コミュニティー・ハウジング・トラストでは、全ての住宅サービスが現場単位で提供されている。CCHT の本部事務所は、最大の団地に設けられている。

本部事務所では、「ワンストップサービス（一か所で複数のサービス）」がある。これは、修繕依頼は住み込み管理人にすぐに連絡が付くことを意味する。このような細かいあるいは深刻な損傷の修理、嫌がらせ、配給、家賃滞納や近隣紛争等の問題にその場で対処することができる。

現場拠点も各団地に設置される。しかし、職員はその現場事務所に縛られてはいない。親しまれサービスを向上させるために、CCHT はまた、住宅職員、管理人及びその代理、そして主任技術サービスマネジャーが、働きあるいは住宅を訪問して、その団地で多くの時間を過ごすことを期待している。その目的は、反社会的行動を抑止するために職員が団地を「警備し」、注目度が高く手に入れ易いサービスを提供することである。

ディレクター不在時に代理する入居者サービスマネジャー（給与 30,000 ポンド）は、住宅マネジメントの包括システムの提供を担当する。彼の下で副入居者サービスマネージャー（20,000 ポンド）と 2 人の住宅職員（22,000-24,000 ポンド）が居る。一時的な転居対応職員も居る。

5 人の住宅マネジメント職員のチームは、入居者との定期的で個人的な接触を維持し、地主として CCHT の義務を確実なものにし、地主としての責任が適切に遂行され、その入居者が入居契約条項に基づいてその役割と義務を確実に満たす様に指導監督する。住宅職員はまた、保守サービスに修繕と欠陥を報告し、家賃支払いをチェックし、団地サービスの請負業者を監督し、迅速に空き家に再び入居者を入れることが要求されている。

ウォルサム・フォレスト CBHA

ウォルサム・フォレスト CBHA の領域を拠点とする職員は、運営されている全てのサービスを提

供している。現地の各住宅事務所の年間の運営費用は、給料を除いて各地域 25,000 ポンド（合計で 10 万ポンド）である。

4 つの地域の各々には住宅サービスマネジャーとそれ以外に現場職員が居る。住宅サービスマネジャーは、より戦略とポリシーに基づく仕事にエリアマネジャーを専心させるために、日々の運営上起こる住宅の諸問題を処理する。

配賦手続きのために、各地域に家賃滞納に対応する職員が 1 人居る（二つの小地域で延滞職員が共有されている）。配賦業務は、小地区の一つでありながら職員二人を採用しているオリバー・クローズに準じている。（訳者注釈：配賦とは生活困窮者に対する助成金の配賦だと思われる）

各エリアに資金アドバイザーと住宅調査員が居る（二つの小地域で、住宅調査員と資金アドバイザーが共有されている）。住宅調査員（給与 19,000 ポンド）は調査業務を実行し、日常的な修理と保守の契約を管理する。資金アドバイザー（給与 19,500 ポンド）は、債務返済に関し内密で入居者に助言し、給付システムと資金管理に関して助言する。彼らは、CBHA の家賃滞納対策の一環として、職員からの照会を受け入れる。彼らはまた、ニューディール・ゲートウェイ（訳注：バーミンガムの若者雇用対策）のサポートにも貢献している。

ポプラーHARCA

ロンドンのタワーハムレッツ区からポプラーHARCA に移管された諸団地に「近隣地域事務所」はあるが、タワーハムレッツ区が管理していた時代は、その時間の 85%が修理に費やされていた。ポプラーHARCA は、顧客サポートチームが修理に費やす時間を 20~25%削減している。現場の何でも管理人チーム（団地サービスチーム）、現場のコミュニティー・エリアディレクターと、顧客支援チームを含む現場を拠点とするコミュニティー・マネジメントグループは、近隣地域マネジメントの中核を構成する。

これらのサービスには各近隣地域に一人の顧客支援担当者が居るだけで、区が管理していた時代に比べて少人数の管理職員に頼っている。これらの職員は、現場レベルでの戦略的役割を担う。

ポプラーHARCA は、かなり近隣地域の現場サービスに追加をしている。管理人／修理職員（団地サービス作業員と呼ばれている）と現地コミュニティー及び再生のための職員は、全て現場を拠点にしている。財務機能の一部が現場レベルにも委譲され、そして予算全般の管理が出来るコーディネーター又はディレクターが指定されることが、更に望まれる。

HARCA は、タワーハムレッツ区時代の費用の 55%で運営されている。

II 住宅マネジメント

住宅と近隣地域のマネジメントは密接に関連している。住宅マネジメントを取り入れた近隣地域マネジメントの体制は、社会的環境的な崩壊の兆しに取り組むことができるという利点がある。

自治体が提供するサービスを主な例外として除くと、我々が訪問した団地の近隣地域はほとんどまたはすべての住宅サービスを現場で提供していた。近隣地域の状況に最も直接的に影響を及ぼし、またほぼすべての都市部で必要とされている住宅サービスの主な役割は、次のとおり：

- 修理
- 管理人業務
- 環境保全
- 監視員およびコンシェルジュサービス
- 安全の強化
- 空き家と放置された土地（の管理）

近隣地域マネジメントには上記以外にも多くの重要な対象とする事柄があり、そのいくつかは所有権の如何に関わらず地域状況に影響を及ぼすが、大抵の場合に住宅マネジャーが対応する範疇にある。以下にいくつかの例を示す：

- 迷惑行為
- 反社会的行為
- 放置された建物と土地
- 道路、交通と駐車場
- 放火と火災の危険性
- 脱法行為
- 麻薬
- 低質な店舗
- 人種差別
- ギャング同士の抗争
- 拡大された家族内対立

ここでは、修繕サービス、何でも管理人と監視員のサービスについての要点を概説する。それらのサービスは、實際上、上記の様な非常に広い課題のいくつかに対する対処を助ける。

(A)修繕

キー・メッセージ

我々が訪問したすべての組織は、現地の保守管理の事務所を持っていた。明確な財務情報が提供された場合に、ケース・スタディーのために開示された修繕費は、関連する地方自治体によって費やされた金額より、1997/8年については低かった。ケース・スタディー団地が実行した修繕費の削減分は、資本的支出とみられる住宅改良に要した費用と差引されるべきであろう。しかし、修繕の費用削減は、現場の定常的な維持管理と現地修繕チームの素早い対応、加えて管理人が小所修繕を手伝うことによっても影響される。修繕を報告する管理人と修繕チームの間の公式・非公式のコミュニケーションが、空き家戸数削減に繋がる。近隣地域マネジメントは、ピーボディやギネスの様な長い歴史を持つ地主が示す教訓「即応は後の手間を省く」の実例でもある。

修繕は大抵の場合、本節で説明した全ての業務の中で、最も明確に住宅に関連するものだと考えられているが、しかし高い水準に住宅を維持管理出来ないということは、より一般的には近隣地域の状況を明確に反映している。実際のところ、舗装、街路照明、ゲート、フェンス、車止め、オープンスペース、空きビル等にとって、住宅と同様に維持管理や修繕は重要である。それは、最も頻繁に近隣地域の状況を発信するサービスなのである。

各ケース・スタディーの概要

ブルームズベリー

ブルームズベリーでは、団地を基盤にして必要な全ての修繕を行う市のビルサービス部門の 12 人のメンバーで構成された現場の専属修繕チームがある。ブルームズベリーの修繕支出は 1998/99 年には 608,670 ポンドだった。昇降機の保守はそれに加えて 27,070 ポンドを要する。修繕サービスは、技術スタッフと共に働く熟練職人と監督と一緒に、現地住宅オフィスを介して提供される。現場を基盤とする職員と修理チーム間の連絡により、取り消しまたは中止された仕事の数が減少した。ブルームズベリー団地が市の中央事務所によってサービスされていた際には、取り消しになった仕事は 1994 年に 30%あった。それらは現在約 12%で、減少中である。

ウォルサム・フォレスト CBHA

ウォルサム・フォレスト CBHA では、修繕サービスは、請負業者に依頼されている。しかし、修繕チームの夫々は、現地を基盤にしてサービスを提供し、修繕チームの夫々が各地域に現場事務所を持っている。修繕チームが団地を基盤にしている一つの理由は、CBHA が所有する空事務室を無償で使うことを許可しているからである。この取り決めは、双方の利益につながっている、つまり修繕会社は無家賃の事務所を得て、そして CBHA は彼らの管理区域に現地の修繕チームを持つことができた。

ブロードウォーター・ファーム団地

10 人の現場修繕チームは、ブロードウォーター・ファーム及び隣接するいくつかの公営住宅を維持管理する。1999 年 3 月までの 1 年間のブロードウォーター・ファームでの総修繕費は 431,271 ポンドだった。これは当団地の全住宅のマネジメントおよび保守の費用の 36%である。

クラブトン・コミュニティーハウジング・トラストでは、小所修繕は管理人サービス（8 人の常駐管理人）により自前で実施されている。管理人の時間の半分は修繕に費やされている。

ポプラー HARCA では、団地のサービスチームは、現在のところ修繕の約半分を行っており、これは半年余り先には 90%までに増えるだろう。団地のサービスチームは、それは PC のネットワーク上にあるのだが、修繕や維持管理の予算と修繕費支出そして請負業者の監視の責任もある。

(B) 何でも管理人（訳注：一人で様々な事をこなす管理人）と環境保全

キー・メッセージ

何でも管理人は、前線でのいくつかの職能を兼ね備えている。これらは、各々のケース・スタディーで異なるが、通常は、安全、清掃、修繕、環境への配慮と地域の連絡の役割を担っている。

管理人が駐在していることは、これらの実験では共通の特徴である。クラブトン・コミュニティーハウジング・トラストの住民に対するMORIの調査では、専属の新サービスに関する質問に対して、最も多い要求が常駐管理人（49%）、続いて現場を基盤とする団地マネジャー（36%）と現場の団地事務所（35%）であることがわかった。

管理人業務は、今回のすべてのケース・スタディー事例で採用されているサービスである。管理人1人当たりの担当世帯数は、低層高密度住宅の約1:125から高密度フラットの1:250まで様々だ。ある団地での管理人サービスは修繕と清掃業務を直接実行し、一方別の団地ではその業務を外注し、あるいはそれらが組織内の別の集団によって実行されている。

管理人が住人であるかどうかの明確な見解はない。いくつかの団地では住民が仕事を得ているにもかかわらず、全般的には常駐を基礎とするサービスから離れる傾向がある。常駐のケースでは、管理人に便宜供与はされていない（住居費は一般より低い給与に反映されている）。いく人かのマネジャーは、住民が監視員やコンシェルジュの仕事をすることに對し、脅迫や買収の恐れがあるとして反対している。他の人々は常駐で無くなることを残念に思い、または常駐を支持している。全てのケースで、管理人は現地のコミュニティーと密接に関係を持ち、現場で彼らの時間の全てを過ごす。

責任・期待・訓練と、マニュアル化されていない、あるいは、された仕事 — コミュニティー内の連絡と基礎的状況の維持業務 — に管理人が参画することは、彼らの役割を基本的な管理人業務というより「何でも管理人業務」と規定する。

各ケース・スタディーの概要

クラブトン・コミュニティーハウジング・トラスト

移管以降、CCHTは8人の常駐管理人または125世帯に1人の管理人を任命した。管理人は技術サービスマネジャー（給与28,000ポンド）によって管理され、技術サービスマネジャーは彼の8人の管理人と一緒に以下の項目をを担当する：

- 日々の修繕
- 空き住戸の充当
- 清掃と修景の維持管理
- 樹木の維持管理
- CCHTの4年目が終わった後の主な仕事

技術サービスマネジャーの支援役は副技術サービスマネジャー（給与 23,000 ポンド）と管理者／注文処理人（給与 16,000 ポンド）である。長期の空き住戸を応急に検査するサービスもある。

CCHT の管理人は 13,000 ポンドの給与に加えて住居が手当てされる。管理人は、清掃、専門的な技量を要しない日々の修理や園芸を担当している。基準として、管理人の時間の約 50%は修繕、安全に 10%、園芸及び清掃に 40%が費やされる。

熟練工によらない修繕は以下の事項を含む：

- 配管工事
- 建具や大工仕事
- 共用通路の塗装や照明の維持管理
- 管理人は一層手がかかる修理を本部事務所にある修繕部署に報告する義務もある

安全管理の業務には以下の事項を含む：

- 空き住戸の安全点検
- パトロール
- コミュニティーセンターの日々の見回り。

清掃業務は以下の事項を含む：

- 道路、遊び場と共用領域を含む地面の掃き掃除及びごみの収集
- ゴミ箱の取り換え、ゴミ投入口の解除、そして定期的な消毒
- 大型ごみの確認と廃棄の手配
- 昇降機とその他の共用部の清掃
- 庭の維持管理：草刈、草引き、剪定、および植樹、水やりと施肥

ポプラーHARCA

ポプラーHARCA の管理人は同様の共通の役割を果たしている。彼らは「団地サービス職人」と呼ばれ、近隣地域の複雑さと規模に応じて 4～6 人のチームで働く。175 戸当たり概ね 1 人の管理人が居る。各職人は資格と勤続年数に応じてランク付けされている。職人の給与は 4 段階の序列がある。繁忙期には、チームは日々の修繕、清掃業務、園芸業務と日中の安全管理の 90～95% を担当する（現在は 60～65%を担当）。各職人には、チームの資格要件に応じて仕事が割り振られる。各チームは独自のメンテナンス予算を管理し、請負業者にも修理を発注し監督する。

ブルームズベリー

ブルームズベリーには 4 人の管理人、即ち 179 戸に 1 人の管理人が居る。関連費用の合計は 59,780 ポンド（各管理人の基本給は 12,210 ポンド）で、国民保険と退職年金及び制服、取り換え用電球等に係る費用を含む。管理人達は彼らと委員会メンバーとが共同で合意した仕様に沿って、チームを組んで働く。管理人は常駐しておらず、住み込みの管理人は段階的に廃止されている。

ブルームズベリーでは低層住宅地区の清掃を ACS/ ダグラズと 20,300 ポンドで契約している。ブルームズベリーTMO はまた、目下のところ市の地面保守サービスに全面的に委託している。委員会メンバーは、サービスに満足してはいない。現在、市の異なる 5 部署が地面保守サービスを提供している。

ブロードウォーター・ファーム団地

ブロードウォーター・ファームの管理人業務の費用は年 164,800 ポンドである。団地で働く 7 人の管理人と 1 人の監督が居る。132 戸に 1 人の管理人で運営されている。管理人は、小所修繕、厳密に言えば住民の責任範囲と言える様な箇所を含む全ての共用領域の維持管理、団地中の屋外領域の維持管理、落書きの除去や毎日二度の昇降機の清掃・確認を含む日常業務を行っている。

ブロードウォーター・ファームでの管理人の特徴の一つは、継続雇用の長さにある。例えば管理人の監督は、以前は現場で作業を行う管理人として 20 年以上当団地に携わってきた。わずか 2 人の管理人が現在ブロードウォーター・ファームに住んでいるが、管理人の大半は以前に当団地に住んでいた。多くの場合、管理人は住民との友好関係を築き、特定のニーズ（高齢者及び精神に問題がある人を含む）を持つ人と彼らの特別な要件を認識している。区は、1980 年代後半に区全体として家賃免除の特権を廃止する方向で、非常駐管理人によるサービスに移行している。一部にはそれを残念がる声がある。

ウォルサム・フォレスト CBHA

領域の規模と複雑さに応じ、ウォルサム・フォレスト CBHA の領域の各々に 2~4 人の管理人が居る。管理人の割合は 250 戸当たり概ね 1 人である。管理人は、現在ほぼ完全に清掃から開放されている。彼らの新たな任務には、居住者との接触、清掃の監督、小所修繕、そして監視と安全管理が含まれている。それらは住民と CBHA の最も一般的な契約事項なので、管理人は顧客応対の訓練を受ける。管理人の給料は 15,000 ポンドである。

清掃は、ウォルサム・フォレストでは委託契約で行われている。清掃の契約は、2,000 戸以上に対する年間費用で 40,000~45,000 ポンドである。しかし、これらの費用には、管理人が提供する重要な監督の役割に関する費用が含まれていない。

ポプラーHARCA と同様に、CBHA は道路清掃をしている。その道路は新しく建設されたもので、区がこれらを認知せず（区によると、それらは私道であり公共道路として受け入れていない）、それらを清掃することを拒んでいるからである。しかし、区の態度が近い将来に変わることを CBHA は期待している。

(C) 監視員とコンシェルジュ

監視員とコンシェルジュは大抵の場合に別々に配置されている。そうではあるが、その役割が似ているので、ここでは彼らを一緒に考察することにした。コンシェルジュは高層住棟（5階以上）

に必要とされる一方で、監視員は低層地区の特に犯罪率の高い地域で最も適切に機能する。監視員は、しばしば何でも管理人と同様の働きをするが、それらはどのようなタイプの地域に対しても特別なサービスとして編成することができるので、我々はそれらを個別に検討している。

(i) コンシェルジュ

コンシェルジュは、ブルームズベリーTMOの高層住棟に配属されており、ブロードウォーター・ファーム団地の全体にわたって配置されているところである。両地区にコンシェルジュを導入した効果は、蛮行の大幅な減少、安全感の増大と入居率の上昇、それがさらに一般経費を減少させ収入を増やす、という点で数字に現れている。職員によると、コンシェルジュによる監視も、難しい入居者に対処する上で近隣地域の事務所の手腕を高めている。特別になされる救済が、蛮行や犯罪の減少、入居率の上昇、転居率の低下と修理費削減につながっている。コンシェルジュは変わることなく組織されており、住宅マネジメントから資金が出ている。

各ケース・スタディーの概要

ブルームズベリー

ブルームズベリーでは、日中はコンシェルジュサービスが4人のコンシェルジュによって提供されている。その関連費用の合計は国民保険と退職年金を含み80,050ポンド。夜間は4人の住宅職員補佐がコンシェルジュサービスを提供している。彼らの給与総額は58,720ポンドである。

住宅職員補佐は、普通の夜間の安全監視員というよりも、夜間のコンシェルジュとして採用されている。これは、住宅職員補佐が夜間のコンシェルジュの役割を果たす際に、彼らも修理依頼の受付とそれに応じる役割を担っているからである。コンシェルジュがカバーするのが団地の半分と仮定すると、この住戸当たりの費用は年間につき390ポンドである。費用は週に7.40ポンドの家賃の追加料金で完全に賄われている。

ブロードウォーター・ファーム

2002年にフル稼働となれば、ブロードウォーター・ファームでのコンシェルジュサービスは27戸を除いて1,036戸のアパートすべてをカバーし、そしてその費用は年間約40万ポンド、あるいは戸当たり約7.40ポンド/週を要するだろう。コンシェルジュサービスに対して住民が支払う追加費用は、現在のところ戸当たり4ポンド/週だが、高齢者住宅の職員によると、この追加費用は、コンシェルジュのフルサービスの費用を賄うために上昇する可能性がある。全住民の3分の1は借家手当を貰っておらず、コンシェルジュサービスに対して直接に費用負担をする。

ポプラーHARCA

ポプラーHARCAは現在、集中的にポプラーエリア内の2棟の高層住棟を拠点として、集約してコンシェルジュ・コーディネーションセンターを配置している。2棟にコンシェルジュサービスを提供することに加えて、センターはまた、マイクロ波技術と携帯CCTV及びコンシェルジュ基

地を活用して、携帯電話によるコンシェルジュと CCTV のサービスを HARCA ブロック全体においてオンデマンドで提供する予定である。

(ii) 監視員(Warden)

我々が調査した地域では、監視員には多くの仕事がある：安全パトロール、近隣紛争の仲裁、破壊行為と犯罪事案を近隣地域の事務所と警察に通報する。小所修繕、入居者の連絡や生活弱者の住人を訪問する（通常は管理人の仕事）様な別な仕事も、監視員によって行われる。本調査地域の一つであるスワンシーでは、監視員が取り扱う事柄の三分の一は住宅の管理の問題、三分の二は地域社会と安全の問題だと言ったことができた。監視員には、多くの場合住宅マネジメントから費用が出ている。しかし彼らは、一般財源を介し、あるいは警察に対する協力者として支援してもらうこともできる。多くの場合、コンシェルジュと監視員のサービスに対して住民の費用負担が生じる。

逆に、近隣地域において管理人は時として監視員の仕事の一部をすることがある（ウォルサム・フォレストが好例）。余り目の行き届かない地域に責任ある人の存在をもたらし住宅部門の代表者として振る舞うことは、多くの場合に「監視員」と「管理人」の双方の目的が明らかに重複する。

以下に概説する好実践事例の三つのモデル – スワンシーのタウンヒル団地、ロンドン自治区サザークのタプロウ近隣地域、そしてポプラー団地レンジャーズ制度 – では、監視員とコンシェルジュの機能と管理人の役割が相互に重なっていることが判る。これらの監視員サービスは全て住宅財源から支出されている。

監視員、管理人とコンシェルジュのサービスは、地元近隣地域の人々に現地雇用の機会を提供している。これはポプラーHARCA、ブロードウォーター・ファームとウォルサム・フォレストCBHAのケースである。

オランダでは、このアイデアは福祉給付から監視員の費用を賄う国家公務員「市民監視員」制度として、更に一步進んでいる。監視員は、コミュニケーション能力、IT、応急処置と相互交流の訓練を受ける。同制度の資金は、地方自治体の地区を介して配分され管理される。フランスでの同様な若年雇用プログラムは、監視員と「青少年仲介委員」として失業中の若者を訓練する。英国でも余り恵まれない地域に国の監視員サービスによる訓練を提供するために、ニューディール・プログラムからの資金を活用する同様の可能性が多いにあるだろう。現在、仕事は最大6ヶ月を限度として助成されているが、これにはニューディールのルール変更が必要になるかもしれない。

コンシェルジュと監視員は、安全ではない環境において人の繋がりを作る。高層住棟にコンシェルジュが居ることの価値は、それらが適切に導入された地域では広く受け入れられている。それには費用が嵩むので、通常は大規模住棟あるいは高密に住棟が建つ団地を管理するためにだけ利

用されている。監視員の制度は、通常、高層住棟のコンシェルジュサービスの半分以下の費用である。テラスハウスと低層の地域での監視員制度は、犯罪率が高く入居需要の低い近隣地域で導入が望まれる所に解決策を提供する。

各ケース・スタディーの概要

タウンヒル団地、スワンシー

タウンヒル団地は 1920 年代に建設され、3,000 戸で構成されている。

監視員制度の費用は人件費、施設やサービスを含み年間 60 万ポンドである。更に、安全フェンスやラジオ警報装置の購入に 46 万ポンドが一回限りで投資された。監視員制度のための継続的な管理費用は年間 1 住戸当り 200 ポンド、または週 1 住戸当り 4 ポンド未満と算定される。しかし、これらの総費用は、空住戸が安全になることによって、その破損を補修する費用が削減される可能性が見込まれていない。スワンシーでその体制の導入前の空住戸の損害は、地方自治体の計算では毎年約 30 万ポンドであった。これが無くなってきている。

その節約を勘案すると、この集中的な監視員のサービスを実施する年間の正味費用は世帯当たり 100 ポンドである。

監視員サービスが単独で公営住宅団地に提供されるなら、その体制の資金手当ては住宅の収益勘定からなされる。住宅協会に託することでサービスの影響を広げそして収益を生むために、地方自治体は住宅協会へその体制の提供を拡張することを検討している。

自治体の住宅事務所では、監視員体制が編成されている。地元の警察部署との連携も考えられている。協働をすることで、地方自治体職員に対する警備訓練や、公営住宅職員による住宅法の差し止め命令の執行につながっている。

その体制では 31 人の職員を雇用しており、1 監視員当たり約 150 戸を担当している。

スワンシーの職員を補完する

- 1 人の近隣地域支援マネジャー
- 1 人の住宅法律家
- 1 人の近隣地域支援監督員
- 6 人の交代用監督員
- 2 人の補助職員
- 20 人の近隣地域支援作業員

ロンドン自治区サザークのタブロウ近隣地域

サザークの監視員制度は、約 4,515 戸の住宅をカバーしている。自治体の近隣地域マネジャーは、

独自の体制を考えて、入居者・住民協議会からの支援を得てアイデアを開発した。

監視員制度の費用は年間 18 万ポンド、または 1 住戸につき年間 40 ポンドで、1 住戸につき週 1 ポンドに満たない。その制度に要する費用は、住宅の収益勘定の住宅修理予算から直接充当されている。この事は、同制度が破壊行為や団地の修理費用を削減するという理由で正当化されている。

監視員体制は委託契約によって提供されている。制度が導入されて以来 5 年の間に、3 つの異なる民間団体に委託されている。しかし、各組織が同じ監視員を雇用することで継続性が維持されてきた。

当該団地付近を巡回する巡査だけでなく、監視員が住住民団体や近隣地域のオフィスとも事の協力関係を築くことで、新しい協力関係が制度の導入以来展開されている。監視員の監督が住民団体の会合に出席し、団体は委託が請け負われる毎に評価委員会の一員として参加する。

制度の正確なモニタリングが行われていないし、修理に関する全体的な費用削減が評価されていないが、サザークの区によると、犯罪が明確に減少し、犯罪に対する恐怖が大幅に減っていると言う。これにより、制度の創設以来チェックされている空き住戸の数が減少するだろう。

ポプラーHARCA 団地レンジャーサービス

コミュニティーの包括的な安全戦略の一環として、ポプラーHARCA は民間企業と契約をして、団地のレンジャーサービスとして知られている近隣地域の監視員を提供している。HARCA は、ポプラー地域の団地に関して、嫌がらせを含む犯罪や反社会的行為の問題を認識している。これらの問題に取り組むために — 特に夜間で、団地サービスチームや他の顧客サービス部門が利用できない時に — HARCA は午後 4 時から午前 5 時の間に団地レンジャーサービスを年中無休で採用している。任務には、巡回、事件の報告、住民との連絡、警察への連絡、緊急サービスや他の機関との連絡が含まれている。

費用

この契約に伴う目下の費用は、以下のとおりである：

年間費用	94,246.32 ポンド
居住者の居る住居当たりの年間費用	23.56 ポンド

サービスに必要な費用は、その場の住民と共同で実施されている主な業務の予算が適用される。それらは安全上の問題を、例えば足場、の様に高める。居住者（入居者または借地人）からの費用徴収は必要ではない。

III 近隣地域内でのその他の公的サービス

本節では、住宅マネジメントの枠を超えて近隣地域に提供されるサービスの前述以外の要素が、7つのモデルでコーディネートされている一般的な方法を調べる。ここでは、選択された領域のそれぞれで、より適切な施策、健康の改善、よりよい教育・訓練及び雇用機会を実現するためにとられた対策を述べる。

その後、ケース・スタディーの各々においてコミュニティの代表者が果たす役割を考察する。我々は、コミュニティからの参加とリーダーシップが、コミュニティを支援することでどの様に促進されるかを調べる。

(A) 警備

キー・メッセージ

我々の今回のケース・スタディー地区の全てでは、かつて、そして大抵いまだに、犯罪率が高い。

安全強化団地協定の様な、国の計画で警察がスポンサーとなったものは、警察と住宅管理事務所との提携を支援してきたが、これらの計画はそれらの協調関係の改善を保証するものではない。特別な治安維持の取り組みの大きな問題は、より正常な状況が回復すると直ちに警備が緩められる傾向があることである。これだと犯罪が再発し、もう一仕切の防犯活動が必要という結果となることが多い。もう一つの問題は、警察が別のセンターに呼ばれて、その場を外さざるを得なくなることである。

警察は、彼らの仕事がより管理し易くなるので、一般的に現場事務所の開設を支援する。大抵の場合、現場の住宅職員は警察との緊密な連携を築き上げる。

監視員、コンシェルジュや管理人が加わることが、それらの全ては我々が訪れた各地区において犯罪を減少させる重要な要因となっている。ある団地にそれを導入した後は、すべての領域で犯罪率が低下し犯罪の恐怖が減少したことで、楽しい地域となった。警察の役割と資源を評価する上で、付随する安全と監視サービスを明記しておくことが大事である。しかし、付随的な監視員型サービスは、警察の後ろ盾があって初めて有効である。

一部地域で治安維持が未解決であることの大きな課題は、目撃者が脅迫される、あるいは証拠を得るのが難しい、という困難がつきまとう点である。

警察との連携は近隣地域事務所の中心的業務である。近隣地域専属の警備部隊は、最善の現場サービスである。これが導入されている地域の好例の一つのは、ブロードウォーター・ファーム団地にある。専属の警備部隊を立ち上げ、近隣地域事務所及び住民と確実に共同で作業をするという政治的意図は、団地の異常な歴史が原因なのかもしれない。監視員式のサービスに連動する持続的な治安維持活動は、地域の状況を変えることができる。

各ケース・スタディーの概要

ブロードウォーター・ファーム団地

ブロードウォーター・ファームに監督 1 人と隊員 6 人の専属の警備部隊を提供する費用は約 20 万ポンドと推定される。同団地で約 3,500 人の住民のためにロンドン警視庁が費やす治安維持費の総計が約 77 万ポンドに相当するので、これらの費用は不合理には見えない。

ブロードウォーター・ファームでの集中的な警察サービスや別の住宅・居住者サービスは、団地の犯罪率を同種の地域よりかなり低く保っている。団地のどの住宅でも強盗被害は無く、1998 年 12 月と続く 1・2 月の 3 ヶ月間で対人犯罪は 2 件しかなかった。

即地的な警備サービスのもう一つの特徴は、その団地の若者が関係した軽微な犯罪は、彼らの親に非公式に報告されて、親たちは何らかの措置を講じることが出来る。これは若者達に犯罪歴が有ると言う烙印が一生ついて廻るのを避けるために役立っている。これは、住民と警察の関係が大幅に改善してきた結果として、住民が要望したことの現れであった。この警備方策の重要な要因は、一貫性と継続性である。これは「正真正銘の連携と信頼を開発すること」を可能にする。

モンセール団地

モンセールでの安全の取り組みは、団地での犯罪を減らすのに非常に成功している（犯罪が他地域に移動したのかどうかといった類の質問があるかもしれない）。

団地内の連携の最初の措置の一つで、モンセールで当初から続けられている厳しい入居前インタビューの手続きでは、将来の入居者は地域の繋がりや地域への参画を約束することが求められる。住宅サービスは身上の照会を行い、また職務質問の様な事を行う。

近隣地域での迷惑行為を無くそうと努力し、北英住宅協会は 6 ヶ月の仮入居期間を導入した。これは英国では初の先導事例だった。今では公営および他の RSL の団地で採用されているその借用権は、仮入居期間の半年間で入居者の挙動を受入れることができない場合、入居者はその賃借権を失う可能性があることを規定しており、そして家主はその人を団地に入居させない。受け入れ拒否の脅威がすべてのケースで十分にあるが、それが制定されて以来、受け入れ拒否は行使されてはいない。予備的 12 ヶ月の入居期間は今や全国の自治体で制定されている。

モンセールの近隣地域迷惑防止対策は、同団地で初めて近隣地域マネジメントで提供されたサービスの一つであった。それにより、住宅会社と警察の間で協調関係が努めて展開された。プロジェクトマネージャーによって開始され、住宅職員によって実施・調整されたが、（失敗ではなく、成功したので）その取り組みは現在は中止されており、非社会的行為を防ぐ行動計画を立てるために住民の間で事例検討会形式の会議が行われている。情報が分け隔てなく、住民と住宅サービス及び警察の間で共有された。現場の青少年サービスと現地の雇用・訓練プロジェクトも、犯罪や

麻薬に係る青少年に、それらに取って代わるものを提供する支援・転換活動を提供した。

ポプラーHARCA

モンセールと同様に、ポプラーHARCAの団地での安全への取り組みの大半は、住宅プロバイダが主導してきた。HARCAの主な安全対策は、深刻な麻薬問題に苦しむHARCAの団地の一つにおいて監視員にパトロールをしてもらうために、民間警備会社と契約をしたことである。監視員／レンジャーはプロの証人として行動し、警察に情報を提供し住民に物理的な安心を提供する。最初は、地元警視庁は監視員の導入について心配をしていた。しかし現在、警察は完全に監視員サービスを受け入れ、強い協力関係ができてきた。

ウォルサム・フォレスト CBHA

ウォルサム・フォレスト CBHAで、コミュニティーの警察官は、4つの近隣エリアの内の一つに相談所を毎週火曜日午後を開いている。近隣地域の別のエリアでは、警察官は住民委員会に報告をすることによって現場に説明責任をはたす。警備を必要とするより大きな地域では、(委員会の)会議が警察への通報を促すこともある。費用は、警察サービスが担うことになった。

(B) 保健

キー・メッセージ

我々は、近隣地域マネジャーまたは住民の代表者の要請に応じて、保健当局がその提供サービスを再編しようとしたいくつかの実例を発見した。3つの近隣地域のプロジェクトは、近隣地域の協力関係がいかに上手く機能するかを説明しており、健康管理において非常に革新的であった。

近隣地域と保健当局との共同作業は、独立した健康プロジェクトを作り出す刺激的な協力関係に発展しうる。これらは、健康問題と地域の状況を変化させる。

各ケース・スタディーの概要

ウォルサム・フォレスト

1992年にウォルサム・フォレスト HATは、HATの幅広い再生プログラムの一環として、現地の人々の健康ニーズを満たす先導プロジェクトを考えるために、レッドブリッジとウォルサム・フォレストの保健局と交渉した。

1994年6月に、CBHA/HATの2つの住宅団地、オリバー・クローズとバウンダリー・ロードの人々の健康を向上させる任務を受けて、地域保健の調整・推進役が2年間にわたり任命された。これらの小さな始まりから、地域保健プロジェクトは、16万人の人々と北東ロンドンの83の一般開業医が利用できる、コミュニティーを基盤として初期診療を支援するサービスの中核へと進化してきた。

同プロジェクトの推進・調整には、短期資金、HATが出す1/4の資金、少額の民間資金、そして保健局のロンドン実行ゾーンの予算からの大きな資金が入る。1997/8年の予算は約20万ポンドだった。

プロジェクトの目的は以下の通り：

先導的な診療の新モデル。プロジェクトは、カウンセリングの期間を導入し、不安やパニック発作のグループ及び健康料理とストレス管理に関するコースが編成され提供された。整骨療法、芳香療法、類似療法、鍼治療、マッサージなど補完療法も導入されている。

既存サービスの利用促進。1994年の地域保健の調整・推進役が任命された直後になされた調査では、精神衛生と、背と骨の障害（訳注：リュウマチ等のことであろう）が最も一般的な健康ニーズであり、そして利用上の改善が大いに必要な分野であることが判明した。利用の改善は、住宅団地に保健職員を移籍させることにより達成されている。また、保健局が保健技量を学ぶ入居者のボランティアを引き受け、後に彼らが独自の登録されたボランティアの保健活動を立ち上げるのを支援することでも、利用改善が図られてきた。また保健当局は、精神衛生問題と紛争管理に関して住宅職員を教育するCBHAと共同の訓練プログラムを実施している。

そのプロジェクトは非常に成功した早期介入プログラムを開拓してきた。それは住民自身の健康を更に管理する技術を個人及びコミュニティが展開することを可能にする。顧客の97%がサービスの質を「優秀」または「非常に良い」と評価した。一般開業医の90%は、カウンセリングや補完療法サービスに患者をゆだねている。そのプロジェクトにより、ストレス問題の処方箋が80%削減されたことから明確に判るように、健康が更に改善されてきた。以前に彼らの診療所に週に3～5回の頻度で訪問していた高齢者のための健康クリニックの様な、多くの新しいアイデアが開拓されている。

しかし導入された革新は、まだ付加的なもののみられ、主流の医療提供に今回限りで追加するものと見なされている。現在の財政状況では、そのプロジェクトで提供される全てのサービスが主流の財源で賄われる可能性を確認することは困難である。これは国の保険政策が進化しないと言うこと示しているのではない。事実、地域保健プロジェクトにより提供される「付加」サービスのいくつかは、主流として「合法的なもの」になってきている。例えば、初期診療における精神衛生支援サービスの提供に関しては、国の健康政策がうまく変更される可能性がある。

ブロードウォーター・ファーム

利用者の参画を特別に重視する新しい保健センターが、団地に建設されている。近隣地域マネージャーは、住民代表を含む保健センター・プロジェクト運営チームの議長をボランティアで務める。同センターは、通常の医師と看護師のサービスを提供するだけでなく、開放された親子ゾーン、食品とダイエットに関する講座、禁煙のサポートや他の予防的な保健医療サービスを運営している。プロジェクトの全体としてのねらいは、親しみやすく、居心地が良く、開放的で、地元指向

のサービスを提供することである。いく人かの住民は、センターで働いている。国王の基金 (King Edward's Hospital Fund) は、利用者が関与する当プロジェクトに資金供与している。

バーミンガム保健局の家庭支援戦略

徹底的に全市に渡り多面的サービスを提供する保健・教育プログラムが、ブルームズベリー／ネチェルスを含む低所得の近隣地域では、先取りをして実施された。実験は、初期段階である。彼らは、貧困、不健康と貧しい教育の現状から家族を開放する新しい支援方法を試している。

ポプラー — ブロムリー・バイ・ボウ コミュニティー開発トラスト

この革新的センター内の保健プロジェクトは、コミュニティに焦点を当てた診療の新しい地平を開拓している。ポプラーHARCA との連携が深まっている。ロンドン病院から派遣された医師一人が HARCA の「コミュニティ再生」の目標の下に双方の組織で 24 時間勤務するだろう。

(C) 教育

キー・メッセージ

地域の状況と住宅の問題に重点を置くことが、学校との連携を制限してきた。学校と近隣地域事務所の間で更に共同作業を進める大きな余地がある。全てのエリアで、学校の助けを借り、また学校を支援して、もっと多くの事をやろうとしている。更に学校を彼らが働くエリアに統合することが可能だ。

都心部の問題を抱えた近隣地域の学校は、政府の目標を達成する大きな課題に直面している。近隣地域、家庭、親の啓蒙活動のために学校側が割く余分なエネルギーは極めて限定的だ。しかし、学校と家庭との連携は、貧困地域での教育を成功させるのに極めて重要である。近隣地域マネジメントはそれを支援することができる。物理的な問題と同様に社会的、経済的な問題に注目することは、子供達を引き戻し留めるという課題の幾つかに取り組む必要が出てくる。より安全な状況になることは、間違いなく学校現場が助かる。

各ケース・スタディーの概要

地元住民が教室と学校のリクリエーション施設を週末に使うという、コミュニティ内の学校と別な施設を所有する住宅プロバイダとの相互利用は、ポプラーHARCA とモンセールの現地の学校との間で協定が結ばれている。

ブルームズベリーでは、提案された新しいコミュニティスポーツセンターは、同センターの整備に学校スポーツ助成金を転用した見返りとして、地元の学校で体育授業に利用される予定だ。

週末の学校グラウンドの開放など多くの問題について、学校長の幾人かとの合意を見出す試みがウォルサム・フォレスト CBHA で行われている。しかし CBHA 管理責任者 (CEO) は、校長がそ

の資源の利用を住宅の家主側と調整する意志がない場合に、地方または中央の政府が関与しないと、大きな調整を確実なものにできないのではないかとすることを仄めかしている。CBHAは、学校の休日に子供達と青少年のためのコンピュータの訓練を実施している。

いくつかの成功事例がある。ブロードウォーター・ファームでは、近隣地域マネジャーは、教育サービスに関連する二つの重要な新制度の調整役である。先ずは、地元の学校との協働による朝食クラブを含む新しい保育を提供するための計画である。第2の計画は、21世紀委員会からの700,000ポンドの助成金を上手く入手したおかげで、地元の学校が関与する多くの自主開発プロジェクトを実施することである。ITトレーニングと第二言語としての英語に関連した企業ワークショップでの基本技術のプロジェクトもある。

(D) 訓練（養成）と雇用

キー・メッセージ

我々が訪問した各地域の地主が、（この面で）達成できることは明らかに限定的だが、彼らが実施してきた多くの細かな方策は成功している。

すべての地域で、住宅サービスや近隣サービスに地元の人々を雇用する新たな方策が進行中であり、そしてまた、より広い雇用市場に住民を結びつけている。これらの施策を通じて住民を雇用することは、地域に少し余分なお金を流すことに役立ち、また同時に、同組織に対する信頼が増し、そして（組織が行っていることを）住民の目に見えるものにしていく。職員任命のためのインタビュー会議に出席する住民を選出すると言った幾つかの費用のかからない方策も、善意と近隣地域のアイデンティティを構築するのに役立つ。

基本の住宅サービスが一旦改善されると、住民はその要求の重点を仕事を得る機会の改善に移す傾向にある。これは訓練養成に繋がる。近隣地域マネジメントの取り組みは全て、新しい地元の雇用を創出している。

各ケース・スタディーの概要

ウォルサム・フォレスト

ウォルサム・フォレストの750人以上の住民は、HATとCBHAの下で講じられた措置のおかげで、安定した仕事を確保している。確保されている仕事の大半は、住宅サービスとは無関係で、HATとCBHAのキャリア・アドバイスおよび就業斡旋プロジェクトを通して得られたものだ。外部の雇用を確保するためには以下の別な対策が行われている：

- HATと学校との協力をによって組織された「朝食クラブ」などの保育プログラム；
- 1998年8月に学校の休暇中を利用して4地域に導入されたモバイルコンピュータの教室；
- キャリア・アドバイスセンターの設置。

住宅サービスにおける雇用については、CBHAの共同居住者協定は、労働力の30%が居住者であることと述べている。ウォルサム・フォレストCBHAの職員58人の40%を住民が占めている。94名の住民も、家の建設に採用されている。

ブロードウォーター・ファーム

ブロードウォーター・ファームでは、1994年から団地協定がある。同協定は、他の事柄とともに団地職員の雇用のための手続きを設定している。協定で規定されているので、ブロードウォーター・ファーム住民協議会のメンバーは、職員の任命会議に参加しており、また、いかなる職員の欠員も各住戸に配布されるチラシで全住民に広報される必要がある。全ては平等に事が運ばれ、職員の欠員は住民にとっては部外者との競争になる。更に、全ての団地での契約に係る現地労働力を少なくとも20%確保するための意識的な努力が行われている。これは超過することが多い。25人の長期失業者を助けるための新たな雇用パイロット・プロジェクトがある。

ポプラーHARCA

ポプラーHARCAでは、管理人は大抵居住者である。これは、地元雇用をしようというHARCAの一般的ポリシーや、地元広告（主たるローカル紙、口づて、自らのニューズレターを使った仕事の広告）及びインタビュー会議に住民が居ることを介して促進されるだけでなく、職人が夜間の呼び出しのために彼らの団地の20分以内に居なければならないこともその理由である。ポプラーHARCAは、スタンステッドとシティ空港の求人需要のためのIT研修と連携している。

クラブトン・コミュニティハウジング・トラスト

クラブトン・コミュニティハウジング・トラストは、求職中の住民を支援する職と訓練のプロジェクトを確立している。

ブルームズベリー

ブルームズベリーEMB（団地マネジメント会議）のメンバーは以下の事項に参画している：

- ネットチェルス・クレジットユニオン
- テームズ・アクセスポイント（ジョブセンター）
- 地域通貨（LETS）

EMBは彼らのサービスを調整・推進し、また、これらの地域団体と事務所を共有しているが、それらの組織はそれ自身EBMからは独立している。

(E) コミュニティー活動のための給付

キー・メッセージ

ケース・スタディーの各々は多くの場合、社会的な機能、地元の諸グループそして現場での諸サービスの拠点を提供するコミュニティセンターの辺りを中心として、様々な形でコミュニティ活動に給付をしている。

近隣地域マネジメントは、特にコミュニティーのニーズとコミュニティーへの住民の参画を対象としている。コミュニティーを基盤とすることは、そこからの参加者が増え、主導性を持つ人の出現を促すのに役立つ。コミュニティー活動給付の範囲と費用は、ウォルサム・フォレストでの年間戸当たり20ポンドからポプラーHARCAの180ポンドまで異なる。これらの金額は個々の団体の社会・業務計画に記載されていた。

各ケース・スタディーの概要

ウォルサム・フォレスト CBHA

コミュニティーの開発費用は、1997/8年にCBHAで22,350ポンドを要した。これには19,883ポンドを要する委員(会)の養成費と経費が除かれている。これは年間戸当たり20ポンドである。コミュニティーのグループ、演劇やダンスのグループに場所を貸しているコミュニティーセンターのための小規模な助成資金がある。

ブロードウォーター・ファーム

ブロードウォーター・ファーム団地にはコミュニティーセンターがある。それは1995年に開設された。建設に2百万ポンドの費用を要し、8人の職員を採用している。それは、青少年向けのスポーツ施設とイベント、良質なカフェテリア、英語の授業、学校から追い出された生徒達のための授業、民間の催しや地域のイベントの会場、そして宗教団体に礼拝場所を提供している。地元組織は、それを使用することができる。

コミュニティーセンターで進行中の活動に支給される助成金は、ハリンゲイの自治体の負担である。1999年3月までの1年間の助成金合計は162,000ポンドだった。住民がセンターの運営に関与し、信託委員会に席を占める代表者がそれを運営している。住民が参加するコミュニティー諮問委員会もある。

ポプラーHARCA

ポプラーHARCAの7団地の全ては、コミュニティー・アクセスセンターを持っている。これらは、同団体によって所有され管理される。コミュニティー・ディレクターは、各センターを運営するためにポプラーHARCAによって採用されている。コミュニティー・ディレクターは、自由にまた責任を持って新しいプロジェクトを立ち上げる。彼らは、若い労働者を雇い、養成コース(非常に人気のあるIT講座を含む)を立ち上げている。コミュニティー・ディレクターは責任者のオフィスを拠点にしている経済開発マネジャーと協力して働く。

各コミュニティーのエリアディレクター(6地域の夫々に1人)の付託事項は以下のとおり:

- 地域の人々の社会的・経済的な機会を向上させるために、コミュニティー領域の他の社会サービス供給者と民間部門の双方の既存組織と協力し協働する
- 社会・経済的な機会を向上させるために、コミュニティー領域での実行可能で持続性のある

新たな取り組みに協力し支援する。

- 現地の人々に権限を与えて、社会的そして経済的な再生に参画させる
- 社会的革新の機会を見極め、仕事の新しいやり方—特に統合された方法で作用する—を探る
- 各団地を基盤に多目的ビルの中に企業を誘致し、個人の成長と社会的一体性を促進する
- 互いに尊重しあい多様性を称える様な、年齢・人種・性別を超えた関係を促進する、コミュニティの領域での実践的な活動を確立する。
- 年間 70,000 ポンドの中核予算を、5年間で 250,00 ポンドの出来高（効果）に変換する

HARCA は建物の建設／改修と運営費用やディレクターの給与を負担するが、余分なサービスのための費用は他の原資から提供される必要がある。ポプラーHARCAにより「コミュニティ再生」に費やされる金額は、年間 835,051 ポンドまたは年間 1 住戸当たり 179 ポンドの支出である。元々の ERCF の予算に、継続的支出項目としてコミュニティの再生が含まれて以来、HARCA はこの支出を負担している。これは民間資金の必要性を減らし、従って HARCA が永く地域社会の再生をサポートすることを可能にした。HARCA は、コミュニティ再生のために利用できる資金を維持し増やすために資金集めをする人を採用する予定である。

HARCA はまた、非常に成功しているブルムリー・バイ・ボウ・センターとの密接な関係を展開した。同センターは、地元で上手くコミュニティ開発を実践する現場サービス提供者である。同センターは、近隣地域を基盤とするマネジメント体制に向けて、HARCA に対するアドバイスセンターとして機能している。同センターはまた、次の（HARCA への他団地の）移管に関する投票に先立つ相談業務の一部を行っている。

IV コミュニティーの代表

キー・メッセージ

コミュニティへの参画の程度は、地域のコミュニティ運動の歴史と住民のプロフィールに部分的に依存している。一部の地域では、参画の比較的強い伝統と、共同でまたは住民と共に主導的立場に立って物事を実行する蓄積された経験を持っている。

ポプラーHARCA及びクラブトン・コミュニティハウジング・トラストのケースでは、15人の委員会メンバーの内の5人が住民である。ウォルサム・フォレストCBHAでは、15人の委員会メンバーの10人が住民である。ブルームズベリーEMBでは、20人の委員会メンバーの12人はコミュニティで選出された代表者である。ブロードウォーター・ファームとモンセール団地の双方では、コミュニティへの参画は、住民と自治体との共同の団地協定によって正式なものになっている。

コミュニティを基盤とした慈善団体やトラストによって、コミュニティセンターの様な現地のコミュニティ施設が管理運営されている、その様なコミュニティ開発トラストの重要なモデルもある。いくつかのケースでは所有権はトラストが持っていることもある。

タウンセンターのマネジメントの場合には、タウンセンター内とその周辺の双方で、店舗所有者や利用者及び住民と密接に連絡をつけることも、同団体にとっては重要である。

下表は、各ケース・スタディーに見られるコミュニティーを代表する形態を述べている。

表-H：7モデルにおけるコミュニティーの代表

居住者制御-入居者を マネジメントする組織 ／地域社会に基盤を置 く住宅協会	代表的団体のモデル	交渉による協定 - 団地協定	コミュニティー・ト ラスト	協議/公的連絡体制
<ul style="list-style-type: none"> ブルームズベリー TMO ウォルサム・フォレスト CBHA 	<ul style="list-style-type: none"> クラブトン・コミュニ ニティー・ハウジン グ・トラスト ポプラーHARCA 	<ul style="list-style-type: none"> ブロードウォーター・ ファーム団地 モンセール団地 	<ul style="list-style-type: none"> ブロードウォーター・ ファーム・コミュニ ティートラスト 	<ul style="list-style-type: none"> コベントリー・タウ ンセンター会社

我々が訪問した地区組織の全ては、コミュニティー開発支援、住民の育成、地域活動のための呼び水を提供し、そして地元の人々を決定に参画させる不断の努力をしている。部分的にはこれらの地域が下位社会だという圧力があるので、また部分的には、貢献をする主な居住者の参画が地域状況のコントロールを成功させるという認識において、この努力は必要である。我々が訪れた地域の状況を向上させる面での地域代表の役割を、過大に評価することは難しい。コミュニティーへの参画は、夫々の組織内に埋め込まれている。

各ケース・スタディーの概要

クラブトン・コミュニティーハウジング・トラスト(CCHT)

クラブトン・コミュニティーハウジング・トラストの移管前の住民調査では、住民の76%はCCHTが彼らに対して責任があると感じていたことがわかった。CCHTは、その業務のあらゆる面で居住者および借地人が高いレベルで参画することを目指している。コミュニティーの取り組みの責任者(給与22,000ポンド)は、3ヶ所のコミュニティーセンターを含むコミュニティー施設を管理運営し、雇用支援、訓練養成、その他のコミュニティーの取り組みを展開し、CCHTの体制を通じて住民参加を促すために採用されている。

4団地で、委員会の居住者代表の上に団地委員会が設定されている。CCHTはまた、調査で、チラシやニュース・レターで、そして住民との個別面談を通じて、直接影響のある事柄について住民と常に協議している。これらは、現場の課題と事態の改善をチェックするための、職員と住民が共同で行う団地見回りによって補完されている。

ウォルサム・フォレスト

CBHA の委員会は、過半数の居住者である。訓練養成、コミュニティー開発と強化に「我々が働くために根本的な」という想いで焦点を当てている。居住者の代表者のために、全てにわたり対等なグループの合同団地委員会がある。さらに、住民の付帯意見を収集し、それらを主だった仕事プログラムの中に反映させる 10 のデザイングループがある。

ブルームズベリー

ブルームズベリー EMB (団地マネジメント会議) は、12 人のコミュニティーメンバー (約 50 票を持つ 200 人の持ち分所有者によって選出)、4 人の任命された委員 (保健所と警察を含む法定当局から) と市議会からの 4 人の指名委員からなるマネジメント委員会によって運営されている。目下のところバーミンガム市議会で採用され EMB に出向している現地マネジメント部隊は、EMB マネジメント委員会から EMB マネジャーを経由して指示を受ける。マネジメント委員会はまた、当該団地の住宅管理支出に関する決裁権を持って予算を管理する。

今年、ブルームズベリー EMB はさらに進化して入居者のマネジメント機関になるだろう。これは、独自のスタッフを雇用し、独自の契約を行うことができ、もはや自治体から出向者を雇う義務が無くなることを意味する。

現在ブルームズベリーで、コミュニティーへの参画は入居者の訓練養成費と委員会の経費で予算化され、その費用は年間 16,850 ポンドである。

ポプラー HARCA

5 人の入居者ディレクター (7 人に増員中) に加え、HARCA は 6 団地全てからの代表者を含む合同団地会議を持ち、各団地は順に団地会議を持ち回りで開催する。団地会議は、技術サービス、コミュニティー再生などの分野をカバーしている。入居者に権限を移譲するための職員は、この過程を支援するために採用されている。

モンセール団地

事例研究の各地域は、モンセール団地以外の全てでコミュニティー活動の何がしかの伝統がある。モンセールでは、ほとんどあるいは全くそのような伝統が無く、団地活動について勉強した後の住民の主な関心事は、同団地を確実に長期的に安全で安定したものにするのであった。彼らは、家主が予見可能な将来において保証された質の高いサービスを提供すること、を望んだ。

モンセールの協力関係の戦略は 3 つの柱からなっている：管理責任を明確にする家主との間の共同団地協定；近隣関係のための合意された行動規範を定めたモンセール・コミュニティー宣言；物事をどの様に実行していくかという意志決定に住民が参画出来る様にするモンセール・コミュニティーフォーラム。それは、コミュニティーへの参画がまだまだ少ない地域のための、改善策の一つの好例を提供している。

V タウンセンターと商業地域のマネジメント

キー・メッセージ

近隣店舗が生き残ることは、住民、近隣地域のマネジャーそして地主にとって重要である。したがって、安全で掃除や公共部分の管理が行き届いている建物が重要になることがある。それは、保険の費用を減らし、従って商品に掛かる一般経費を減らすことができる。タウンセンターのマネジメントの経験から学ぶことは、同様な衰退問題に直面している地域にとって重要である。

ここ10年来、タウンセンターのマネジャーの役割が注目された事は、清掃・安全・環境への配慮 — 等の基本サービスを推進・調整することがとても必要だというだけでなく、それによって顧客満足度が増加し、したがって取引が拡大することを示している。主な要件は以下の通り：

- 1人の有能なマネジャー；
- 独立した明確な体制とサービス契約；
- 商店主との協定；
- 専用の予算；
- 商店主及び地方自治体による費用の拠出；
- 専属職員の有効な投入。

タウンセンターのマネジメントは、犯罪や破壊行為の被害を減らし、公共エリアをきれいで魅力的で良く保守された状態にし、顧客との関係を改善し、提供するサービスの質を向上させ、地域イメージの向上を助けることができる。

多くの近隣商業地域は急速に減少している。店舗には、安全や清潔さと集中的なゴミ収集が必要である。これらの基本サービスは、顧客を引きつけ、商売を維持するのに役立つ。バスの接続、魅力的で安全な環境と店舗のほど良いミックスは店舗の存続に影響を与える。多くの場合、様々なサービスがこれ以上無いほどに複合的に提供される事と、商店街や業務センターのための明確な維持管理の協定を結ぶことが必要である。しかし商店主は、競争だけでなく協力させることが困難な場合が多い。近隣地域に商店街や大通りがある場合、維持管理協定は近隣地域のマネジメントが機能するための重要な鍵である。

ケース・スタディーの概要

コベントリー

コベントリーのシティセンターの管理運営戦略は、犯罪や破壊行為を断ち切り、同様に買い物客と商店主の支持を得て、中心のショッピングセンターの状況を変えた。それはコベントリー市を、住宅地域におけるサービス提供のいくつかを再構成するという考えに導いた。

まとめ

近隣地域マネジメントの主要な5つの側面を、生活水準を上げ、調整・推進を更に促進させ、そして価値を向上させるために、小さく目立たないエリア内に集結させることができる。

それらは：

- 近隣地域マネジメントの体制
- 住宅マネジメントと基礎領域の生活状況
- 公的サービスの改革と調整・推進
- コミュニティーへの参加と代表者
- 店舗マネジメント

近隣地域マネジメントが上手く組織化され導かれた場合、このケース・スタディーでの知見が示すように、それは確かに社会的排除防止ユニットに関係する犯罪、教育、健康、雇用という重要な問題に立ち向かう。

第4章：既存モデルに基づく近隣地域マネジメントの費用と効果

本章では、近隣地域を拠点としたサービスの効果について概説している。我々は、研究した事例に基づいて、直接の住宅サービスとは別に、これらに要する費用を示すために近隣地域マネジメントを構成する要素の費用を算出している。我々は、一元的に実施される地方自治体の住宅サービスの費用とともに、近隣地域マネジメントの役割を含む現場での住宅管理の費用を比較する。我々は5つのケース・スタディーにおける費用を、対応する5つの地方自治体と比較する。近隣地域マネジメントのこれらのモデルは、公営住宅から派生しているもので、我々は現場に基盤を置くサービスと一元的に提供されるサービスとを比較しながら費用を示すことができる。

費用の核心部分を知るために、ここでは公表された住宅の収益勘定を利用している。我々は現場での費用を知るために、現地予算の情報、公表された会計書類と合意された業務計画を利用している。現場の費用にはスタッフのための一般経費とその他の直接費用が含まれている。しかしそれは、我々に提示された費用の内訳を示すだけなので、正確を期するためにこれらの費用を補足してきた。

最も際立った知見は以下の通り：

- 現場の各チームが、700～4500世帯を受け持ち、現場で業務をする少なくとも17人の職員を擁している；
- 職員と住戸数の比は、公営住宅のマネジメントの平均よりやや高めで - 1：29から1：48の間である；
- 仕事の大半は基礎レベルのもの（管理人業務、補修）である；
- 費用は公営住宅の平均値に近い；
- その効果は明白でそして直接に目で確認できる。

表・IIは各ケースの主要なサービス投入と効果を示している。

表・Jは、主な効果と結果に対応する主要な費用とサービス投入を概観している。

ハリンゲイのブロードウォーター・ファームにおける近隣地域マネジメントの費用と効果

ブロードウォーター・ファームは、近隣地域マネジメントの中で最も長続きし、そして最も徹底した実験の一つである。我々は、社会的排除防止ユニットの住宅管理ポリシーの実働部隊のために、ブロードウォーター・ファームの詳細な調査を行った。

1983年の創設時に、ハリンゲイ区の責任者（CEO）は、そのプロジェクトの創設を支援し、その幅広い付託事項と意思決定の位置付けを確実なものにしている。最初から、それは主たる住宅収益勘定から資金が供給された。これは、継続性を確実なものにする助けとなる。追加の資金は、特定の活動のために種々の段階で提供されていた。主な再生資金は、1989年から提供された。

ブロードウォーター・ファームのモデルでは以下の点が含まれて最強の強みになっている：

- 基本サービス、継続的な維持管理および環境の世話を担う団結した職員のチームが居る現場拠点がある点
- 例えば仕事の求人募集の様な、受け入れられた協議をはるかに超える意思決定とコミュニティー開発に、居住者が組織だって参画している点
- 近隣関係、直接サービスと更に幅広い共同作業を含む広範な付託を受けている近隣地域マネージャーが居る点
- この上なく清潔に維持管理し、また、入居者と十分に連絡が取れる管理人が主導的に動く様に訓練している点
- 警察、保健、教育、社会サービスと密接に連絡を取っている点
- 黒人や他の少数民族のコミュニティー代表者に明確な役割を持たせている点
- 若者と共に直接働き、そして若者のための取り組みを支援している点
- 何でも管理人、コンシェルジュ、積極的な住民の参画そして専属の警備部隊を組み合わせるというー安全における明確な役割がある点

ブロードウォーターの事例が自治体の体制の中で独特であり続けているのは、一つには同団地の特別な歴史に由来し、また一つにはそれが必要としている努力と参画ー費用のかからない（人やサービスの）投入ーが公的システムの中では、活気づく、あるいは増えることが困難だからである。

表-1：7事例の費用と投入されるサービス、そして効果と影響

費用と投入	クラブ・コミュニティーハウジング・トラスト ハックニー	ポップラーHARCA, タワーハムレット	CBHA, ワルサム・フォレスト	ブルームズベリー、 バーミンガム	ブロードウォーター・ファーム ハリンゲイ	モンサール団地 マンチェスター	コベントリー・タウンセンター会社
1 職員の受持戸数	1 : 42	1 : 48	1 : 38	1 : 29*	1 : 40*	1 : 38	—
現地組織の職員数	25	94 (住宅) 31(地域社会再生)	58	24(+8 人の コンシェルジュ)	27(+19 人の コンシェルジュ)	17	50
管理人/監視員数	8	26	11	5*	8*	3	—
現場サービスの戸当たり費用	1,781 ポンド	1,464 ポンド	1,124 ポンド	1,564 ポンド*	1,125 ポンド*	(1,000 ポンド)**	総予算 490 万ポンド
同等の公費用	2,636 ポンド	2,131 ポンド	1,330 ポンド	1,422 ポンド	1,530 ポンド	—	—
主たる補修と改善の財源	✓	✓	再建	✓	✓	✓いくつかは 再建	—
効果と影響							
改善された状況	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
改善された履行	時期尚早	時期尚早	✓	✓	✓	✓	✓
活気のあるエリア	✓	✓	✓	✓	✓	✓より広いエリアが必要	✓
犯罪の減少	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
蛮行の減少	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
新しい取り組み	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
大きな活動/利用	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
より強い動機づけ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
よく組織化されたサービス	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
親密で、近づき易い受け入れエリア、	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ボランティアな貢献	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

注記：*コンシェルジュを除く、**概算値

情報源：ヒアリング、7事例の出版物および地方自治体の年間予算

表-J：事例に基づく近隣地域マネジメントの費用と効果

費用／投入	効果／結果
<p>必需</p> <ol style="list-style-type: none"> 現場を基盤とする経験豊富なマネジャー 清掃、摩耗と破損の補修、安全サービス 居住者／利用者との親密な関係 現場マネジャーが慎重に管理する現場予算 地方自治体及び警察による連携と支援 積極的な警察との連絡 基礎的状况に焦点を当てる 他のサービスとの開かれた調整・推進 政治的支援と中央のサポート／新しい方向付け <p>要求</p> <ol style="list-style-type: none"> 分譲住宅と店舗経営者にこれのために資金拠出をしてもらうことは困難であろう 管理人業務／清掃／初歩的補修（即ち監視員／何でも管理人）といった現場職員を増やすこと・150～250戸に職員1人が必要。1000戸ある地域では4～6人の現場職員と1人の近隣地域マネジャーが必要；賃貸住宅の領域では1000戸あたり最低20人の職員。 初期先行投資(例えば事務所、機器等)をすること 	<ol style="list-style-type: none"> よりよい環境の状況 補修、清掃、その他のサービスの全般的な改善 以前より頻繁に巡回・監視し、地域の状況をコントロールする 以前より頻繁に住民との接触と連絡を持つ 以前より現場の情報を頻繁に報告する、より良い告知行為 例えば住宅職員と警察官と言うような現場の登場人物間の、以前以上に協調関係ができる 更に住民を投入し連携を強化する 新しいプロジェクトと取り組み 以前より誇りを持ち、地域に関与する 入居している住戸が増え、収入基盤を強化する 老練な政治家や市職員がより興味を示す／訪問者が増える — 様々なサークル作り（多くの近隣地域がそれをするまでは） 現地での雇用の連鎖的開発 居住者の技能開発 — 新しい目的や要求、責任感を養成することに間口を更に開く
<p>まとめ：</p> <ul style="list-style-type: none"> 費用は、組織化され一元的に提供されるサービスと比較することができる 職員が現場で仕事をしているのをよく目にすることができる 	<p>まとめ：</p> <ul style="list-style-type: none"> 現場の体制と、鍵となる対面による現場でのサービス提供から生じる直接的効果 職員／住戸比は一元的サービス方式と比較ができる 人との接触と手作業が組み合わされる

註記：7事例の経験と、先行する団地プロジェクトのために初期に行った研究から導き出された。

しかし、事例の主な構成要素は、我々が発見した他の自立型のほとんどの例でも見られる。三セクモデルが必要な推進力を生成している。

次の表（K）は我々の調査結果をまとめたもので、我々が他のケースで提供するよりも更に詳細に費用と効果を示している。ブロードウォーター・ファームでの近隣地域や住宅のマネジメントの住戸当たり費用は、コンシェルジュなしで1,125ポンド、コンシェルジュ有で1,500ポンドである。ハリンゲイ区の住宅のためのマネジメントの平均単価は1,530ポンドである。大部分のハリンゲイの諸団地では、コンシェルジュや完全に現場化されたサービスが行われていない。

中心となる住宅費用に追加される近隣地域のマネジメント・サービスの推定費用

基本のサービスを直接に提供することに加えて、近隣地域マネジメントのそれらしい費用を示すために、ここでは2つの費用計算を行った。先ず多くの団地や社会住宅の領域の一般的規模である1,000戸をカバーする費用；次にコミュニティー向けのニューディールの対象となる規模であり、ポプラーHARCAもその規模である4,500戸の費用。ここでは、我々が、近隣地域マネジメントはコミュニティーの取り組み及び基本の監視員サービスと支援と共に運営されるのは適切だと考えているので、近隣地域マネジャーとこれらの双方を含めている。

このような警備や住宅サービスなどの特定サービスは、特定の予算から支出される別個の追加費用を必要とする。我々のケース・スタディーに基づき、それが地域的な枠組みなしでそれらを提供するよりも、実際に近隣地域マネジメントの体制の中でこれらのコアサービスを提供することが、おそらく安くはるかに容易である、と我々は結論づけるだろう。これは、近隣地域のマネジメントの資金調達に直接貢献することができる。問題を抱えた地域では、基本的な住宅、警察および安全のサービスは、調整・推進をし確実にサービスを提供するための現場担当者が居ないと、現場責任の明確な線引きがない状態に陥り易い。そのような失敗を回避することは、別な潜在的財源を意味する。表-Lは、地域の2つの規模の近隣地域マネジメント予算を我々が計算したものを示している。

表-K：ブロードウォーター・ファーム - 近隣地域マネジメント機能を含むサービスの5つの主要
要因の費用と効果の推計

費用	現場費用総額 に対する割合	効果
a) 現場職員 35,798ポンド/年 33.68ポンド/戸 0.65ポンド/戸週	3%	(i) 自治体での経験の豊富さと権威 (ii) 提供する動機と労力 (iii) 明解な調整・推進と協同作業 (iv) 高度な現場の監督 (v) 基本事項に関する高い実行力 (vi) 強力な入居者支援
b) 住宅マネジメント 17,041ポンド/年 166ポンド/戸年 3.18ポンド/戸週	15%	(i) 入居率98% - 全国平均より高い - 以前は空家率が高かった (ii) 家賃徴収率 - 99.5% (iii) 延滞賃料の分割(1990年より) - 588ポンド/戸と依然として高い (iv) 調査によると入居者の満足度は全国平均より高い
c) 何でも管理人業務 164,800ポンド/年 155ポンド/戸年 2.98ポンド/戸週	16%	(i) 清潔で落書きの無い環境 (ii) 目に見える害虫の跡が無い (iii) 清潔な昇降機、廊下、階段、玄関 (iv) 入居者との個人的な接触 (v) 上級職員との普段の連絡 (vi) 修理スタッフとの緊密な協働 (vii) 安全の向上・管理 (viii) 社会的弱者の入居者を見守る (ix) 警察との定期的な接触
d) コンシェルジュの システム (概算は団地 全体、現在は半分) 400,000ポンド/年 376ポンド/戸年 7.24ポンド/戸週	33%	(i) 戸当たり100ポンドの修理費の節約 (ii) 害虫による破壊を無くす (iii) 住棟の状況の更なる改善 (iv) 安全感覚の増加、/恐怖の低減 (v) 非公式・公式な監視 (vi) 問題入居者に関する事務所との密接な連絡 (vii) 居住者との親密で積極的な接触
e) 修繕部隊 431,271ポンド/年 406ポンド/戸年 7.80ポンド/戸週	36%	(i) 例えば洪水の様な危機に対する迅速な対応 (ii) 管理人による相互の増援 (iii) 住宅管理事務所との協働 (iv) 団地居住者との親密さ (v) 区の平均より20%低い費用 (vi) 高い入居者満足度 - 区の調査による - 他の団地より高い (vii) 極めてよく維持管理された団地
f) コミュニティー支援	自己資金	(i) 自治体が資金提供する大きなコミュニティーセンター (ii) 物事の決定と優先順位に関して強力にコミュニティーに参加する
g) 他サービスとの連携	(a)の一部	(i) 警察 (ii) 健康 } 顕著に現地に軸足を置いたサービス

総額：1,500ポンド (コンシェルジュ有)

1,125ポンド (コンシェルジュ無)

出典：ハリンゲイ

表-L: 近隣地域マネジメントの経費

1. 1,000戸の領域に対して、住宅関連やその他のサービスの費用を除き、管理人業務／維持管理／連絡／支援サービスを提供する、よろず管理人／監視員のサービスを含む

項目	ポンド
近隣地域マネジャー	35,000
管理上の／コミュニティーの支援	16,000
事務所経費	5,000
雇用主側経費（20%として）	10,200
よろず管理人／監視員（200戸当たり1人の経費を含む）	100,000
装備と資材	10,000
コミュニティー基金（小規模な現地での取り組みと呼び水的な資金対策のため）	20,000
総計	196,200

戸当たり費用=1世帯当たり196ポンド；78ポンド／人

(b) 上記のような4,500戸の領域に対して

機能	経費	ポンド
近隣地域マネジャー		60,000
管理者／個人秘書		18,000
コミュニティー支援マネジャー		30,000
管理者／オルガナイザー		16,000
環境サービスの提供の監視（2ポスト）		50,000
20%の経費		34,800
何でも管理人／監視員（200世帯に付き1人+監視員 - 24ポスト）		480,000
資材と設備		45,000
事務所経費		25,000
コミュニティー基金（20ポンド/世帯・年）		90,000
総計		848,800

戸当たりの費用=189ポンド／年；76ポンド／人

表-Lの注釈：

- これらの費用は、約1,000戸と4,500戸のモデルの数字に基づいている。経験豊富な人の給与は大きな領域に対してはより高いが、戸当たりになると費用は若干低くなる。我々の概算では、或る4,500戸の領域に対して世帯当たり189ポンド（23,814円）である。
- 全ての費用の算出に際しては住宅運営に係る経費は全て除かれている。しかし近隣地域の状況、安全及び入居者との接触を確実に改善する基本的な監視員／何でも管理人の経費はもちろん含まれている。
- 社会賃貸住宅の地域では、何でも管理人／監視員の構成に対して、住宅収益の資金から半分以上が支出されるだろう。監視員を組み込むことは、より良い地域の状況をつくるのに必須なの

で、我々は監視員をすでに核となるサービスチームに含んでいる。

4. 実際、蛮行による被害の減少や施設の適切な使い方で支出が減る補修費から、費用の何がしかを補てんすることが出来る。犯罪の減少に基づく保険掛け金の低減交渉と引き換えに、費用負担を家主、居住者、商店主に求めることが出来るだろう。
5. 近隣地域マネジメントの役割のまた別な側面は、自己資金でまかなうか、あるいは別個資金を引き付けて生みだすことができるかのどちらかである。
6. (我々の事例でみると) 地域で波風が立たない様にするためには、管理人の比率が高い必要がある (1 : 150戸)
7. 現場のマネジャーは一元サービスにおける費用の何がしかを削減する。

監視員とコンシェルジュの費用と効果

次に我々の調査に基づいて、監視員／コンシェルジュの費用について論じる。他の経費を節約することが出来る監視員サービスの職能に係る実際の費用は、おそらくマイナスになる。しかし、明らかに直接的費用は支払われなければならない。格段のサービスと安全のために人々に負担をしてもらうことは可能だろう：

- ▶ 安全サービスのためには、最も低廉であれば週当たり1ポンド弱
- ▶ 監視員サービスのために週当たり2~4ポンド
- ▶ より集中的なコンシェルジュサービスのために週当たり4~7ポンド

コンシェルジュサービスは監視員サービスより経費がかかるが、間接的な経費節減ははるかに大きい。費用に現れない効果が示すように、双方のサービスは地域の状況を改善する。

もし我々が都市の近隣地域が機能するように保つべきなのであれば、近隣地域マネジメントと並行してこれらの中核となる安全と環境を守るサービスの資金源について、想像力を豊かにして新しい方法を見つけ出す必要がある。新しい複合開発を展開している都心部とその周辺の民間開発会社は、資産価値を保全し高所得の住民を引き付けるために、管理会社を介してこれらのサービスを提供している。それらは、団地の活力を維持するために必要ないくつかの手がかりを提供する。

以下の表・Mは経費の節減と効果を示している。

表-M：我々の訪問事例に基づく、コンシェルジュ又は監視員の年間費用と経費節減

(a) コンシェルジュ／監視員の費用

	戸当たり／年当り費用
コンシェルジュ	
ブルームズベリー TMO	390ポンド
ブロードウォーター・ファーム	374ポンド
監視員	
スワンシー	200ポンド
ポプラーHARCA	23ポンド
サウスワーク	40ポンド

(b) コンシェルジュ／監視員の経費節減

	戸当たり／年当り節約
蛮行の減少と迅速な空き家の再入居による修理費の節約等	100ポンド
空き家率や滞納の減少、迅速な空き家の貸し出し、転出／転入の減少による賃貸収入	5%増 130ポンド
犯罪の減少、安全の強化、より明確な監視等による不動産保険掛金の削減	100ポンド
節減費用	380ポンド

(c) 監視員／コンシェルジュ体制のコストには反映されない効果

- 犯罪の減少、安全の増大は、家主や他の持ち主（例えば店舗）と居住者の修繕費及び保険の双方には影響しない
- 明確に警察と連絡を取り報告を受けて、反社会的そして犯罪的行為が制御されている
- 居住者の連絡、情報交換、生活弱者世帯の支援がなされている
- 経費をより明確に記録し、より慎重にチェックされることなど
- 直ぐ近くで監視することが幸いして、問題に近いが故に報告内容が明解になる（ポプラーHARCAの詳細参照）
- 清掃と維持保全がより高い水準になる
- 更に安全で好意的な環境になる
- 外観と住棟の市場性を改善する。

註：費用は実際のサービスに由来する。事例に関する第二次報告は各ケース・スタディーの経費の詳細を提供する。

まとめ

第4章では、近隣地域マネジメントの費用と効果を示している。数値は、社会的地主達が大規模賃貸団地（700～1,500戸からなる）、あるいは更に小さい近くの団地同士のグループ（150～500戸からなる）に対して責任があるところでは、近隣地域マネジメントは社会的地主から直接に資金供給を受けることができることを示している。この資金調達の手組み方はまた、複数の地主が居る団地（RSL（登録社会地主）が協同することに同意している限り）とRSL専用団地に適用することができる。

資金調達の問題は、集中してマネジメントを必要とする民間所有の領域で起こる。近隣地域マネジメントを組織化し、運営し、活力を与えることができるのは、地方自治体以外は明白ではない。特に減退する都心エリアの・民間団地で、革新し実験することが急務である。コミュニティーのためのニューディールは、プロセスを開始することができた。我々は、第5章で再び民間団地の問題を検討する。

よりスリムなマネジメント体制と前線でのサービス提供に更に大きな関心を寄せることで、近隣地域マネジメントは驚くほど費用対効果が大きくなり、同時にやる気が出る。効率化とサービス向上は、投資を正当化するように見える。

第5章：自治体の支出と近隣地域マネジメンター資金源

自治体の支出全体の文脈の中で、近隣地域マネジメンターのための経費の算出をここでしておくことには意味がある。ジェフ・フォーダムは、グレン・ブラムリーの作業⁴に基づいて、地方自治体を含む全ての公的支出及び、サービス全体を提供するための支出の平均総額を提示している。典型的自治体に関してこれがどの様に実際に算出されるのかをみるために、ここでは4つのサンプルの自治体区域について自治体サービスの費用を分析する。その後、我々は国としての、そしていくつかの大都市圏での平均的な警備の費用を提示する。これは我々に自治体の責任範囲の中に何がしかの余地があることを示している。

その情報によると、中核予算の枠外では全般的に近隣地域マネジメンターのための資金源となる余地が限られている様である。しかし、職員や建物や基本的な一般経費等について、予算のつけかえが多少考えられる。さらに、役に立ちそうな特定の予算の可能性もある。ケース・スタディーの各々における住宅の収入支出は、補足レポートで分析している。

もし我々が警察の費用に自治体の補助金を含むなら、自治体の市民1人当たり・年当りの正味支出は、ロンドン中心部で平均1,500ポンド、マンチェスターで1,184ポンド、そしてバーミンガムで1,085ポンドである。近隣地域マネジメンターに役立つと認められる全ての異なる公共サービス間には、専用の近隣地域マネジメンターサービスに役立つこれらの資金の枠内で、余地があるはずだ。

住宅の収益計算は主たる予算からは除外されている。それと言うのも、住宅収益は囲い込まれ、ますます営業種目として賃貸住宅を運営するための「財源」と認識されて、自治体の他の活動からは区別されているからである。これは、この道筋による近隣地域マネジメンターの資金調達についての重要な問題を提起するが、2つの要因が、それはまだ選択肢の一つであることを示している。

- まず、監視員／何でも管理人サービスは、直接に自治体の住宅エリアの住宅収益から資金供給されることが可能で、近隣地域マネジメンターの中核経費のほぼ半分を構成している。
- 第二に、主に賃貸住宅の領域で監視員サービスを監督しそれらが根付く様にするために、監視員／何でも管理人サービスは近隣地域マネジメンターが持つであろう力とマネジメンターの必要性を補強する。このような状況では、近隣地域マネジメンターの体制自体は、住宅収益勘定から費用支出が可能だろう。

次の表-Nは、我々が調べた4つの地方自治体の年次財務書類に基づいて支出の配分を示している。

表-N : 4つの地区事例の自治体サービスの直接経費 1996/7(a)

	バーミンガム	マンチェスター	リーズ	ロンドン・イズリントン区 ^(b)	大都市平均 ^(c)
人口(入手可能な資料に基づく概算)	1,000,000	415,000	710,000	165,000	
人口1000人当たり自治体職員数	33	42	34		30
市民1人当たりの純教育経費	457ポンド	432ポンド	377ポンド	474ポンド	384.49 ^{(d)*}
市民1人当たりの純市民サービス経費	192ポンド	240ポンド	171ポンド	402ポンド	175.54*
保護中の児童1人当たりの総経費－1997/8年の概算					
養育費	12,525ポンド	9,161ポンド	6,370ポンド		7,905ポンド
住む家	44,900ポンド	91,482ポンド	30,239ポンド		43,223ポンド
市民1人当たりの正味経費－公共交通 ^(e)	47ポンド (5.00)	23ポンド (13.05)	46ポンド (3.98)	20ポンド (9.65)	(3.26)*
市民1人当たり正味経費－運動とレクリエーション ^(e)	21ポンド ^(f) (7.68)	34ポンド (13.35)	13ポンド (2.24)	45ポンド (16.32)	25ポンド(推計値) (12.10)*
市民一人当たり正味経費－図書館、博物館、美術館	19ポンド ^(f)	34ポンド	13ポンド	33ポンド	15.98ポンド*
市民一人当たり正味経費－道路清掃と散乱ごみを片付ける人	9ポンド	16ポンド	4ポンド	21ポンド	6.82ポンド*
市民一人当たり正味経費－ごみ収集/処分	23ポンド ^(g) (26.54)	30ポンド (14.16)	21ポンド (20.69)	24ポンド (11.27)	17.38ポンド*
総計(上記サービスの)	768ポンド	809ポンド	645ポンド	1019ポンド	
その他(上記以外)	183ポンド	240ポンド	120ポンド	291ポンド	
市民一人当たり正味経費－自治体の全サービス(住宅を除く)	951ポンド	1,049ポンド	765ポンド	1,310ポンド	830ポンド (推計値)

表Nの注釈:

- (a) 数値は可能な限り一貫した出典に基づいてきた。しかし、支出を定義し、提示するさまざまな方法がいくつかの矛盾を引き起こすかもしれない。すべての数値は、公式の情報源に照らしてチェックされている。
- (b) 我々は、大都市圏とロンドン中心部との間で費用を比較するために、窮乏度合が高いロンドン中心部の自治区を含んだ(イズリントンは、全国的に第十位の最貧地区である)。
- (c) 出典: バーミンガム市年次事業報告、1997/8
- (d) 大都市の平均値で*印付きは、財務一覧と一般事業報告1997/8からの引用
- (e) 公共交通機関、スポーツやレクリエーション、ゴミは、様々な定義に従い様々な項目が含まれている。括弧内の数値は、1996-97年の財務・一般統計に基づいている。
- (f) 余暇サービス(博物館; 運動・青少年・コミュニティと遊び場; 公園や自然保護; 図書館と成人教育)のバーミンガム市から1996/7年として提供された総経費は市民一人当たり64ポンドであった。
- (g) 環境サービス(廃棄物処理、ゴミ収集、環境衛生)のバーミンガム市から1996/7年版として提供された総経費は、市民一人当たり41ポンドであった。

出典: 地方自治体履行指標1996/97年: 自治体サービス大要。英国とウェールズにおける地方自治体及び国の保健サービスに対する監査委員会。バーミンガム市議会、マンチェスター市議会、リーズ市議会、ロンドンのイズリントン自治区、の財務諸表。財務一覧と一般事業報告1996-97年。

同表はいくつかの重要なことを示している。

1. 例えばバーミンガムとリーズのように市当局の間で、あるいはロンドン中心部や他の大都市圏の間で、支出水準に絶対的な大きな違いがある。グレン・ブラムリーとマーティン・エヴァンスの仕事が示すように、地方自治体の行政区画相互の間には大きな差がある。
2. 清掃やゴミを除去するための費用は、より社会的でそして福祉的なサービスと比べて非常に小さい。このような基本的で普遍的サービスの費用は、ごく数少ない図書館と博物館の費用よりも驚くほど低い。
3. 「その他」のカテゴリに費やした費用は重要である。綿密に検討すると、安全と環境に配慮するために、「その他」にいくつかの追加の財源を配分する予算の組み替えができそうである。我々が概略を述べた近隣地域マネジメントは、「その他」の内に含まれるすべての資金が必要になる。これはほぼ明らかに現実的ではない。
4. 保育にかかる費用は訳が判らないほど高く、そして一定ではない。危険にさらされる子どもたちの世話をするための更に費用対効果の高い方法は、政府にとって大きな課題である。
5. もし地方自治体が、先ず都心部の問題を抱えた地域を対象に、恒久的な近隣地域マネジメントを編成し資金手当てをするのであれば、慎重な交渉と支出パターンを再度吟味することは必須の条件かもしれない。
6. 人口1,000人当たり、住宅職員を除いて30～40人を自治体が雇用するとともに、仕事を見直し、優先順位を変更し、そして各々の近隣地域において現場での存在が人目に触れる多くの人員を配置する、という可能性がある。
7. 現場での仕事の多くは、給与と経費の両面で一元的管理に基づくマネジメントの仕事よりも安くなる傾向がある。地に着いたサービスを重視する様に優先順位が変われば、近隣地域マネジャーという立場が必要とする資金を提供するいくつかの資金源を、有効に活用することが出来るだろう。しかし、現場へのシフトは、大規模な地方自治体のシステムに根本的変更を加えずには、資金源をつくることができる、あるいは管理することができるという事は無いだろう。新しい「ベストバリュー体制」は、これを可能にする革新を目指しているであろう。

我々の費用の仕分けは、住宅収益勘定には含まれない近隣地域マネジメントのための資金を明確に識別してはいない。しかし、それは職員の意識を変え、そして基本的な近隣地域マネジメントと監視員サービスに対する先行的な資金調達を支えるいくつかの財源が、不安定であることを意味する。この資金の多くは、費用の節約、資金の請求先と配分先を再編することによって取り戻すことができる。

近隣地域マネジメントの資金源

我々の全般的な結論は以下の通り

- 近隣地域マネジメントにとって単純明解に利用できる原資は無い。しかし、
- 様々なサービス予算の中には、再編の努力により資金源となる様な何がしかの余地がある。
- 費用は、投入して効果が出るのであれば管理出来なくはない。それらは新鮮な組織的推進力

を必要とする。

このために我々は、ますます基盤性が増す近隣地域マネジメントの組織を、以下の点を介して提案する：

- 再生、あるいはコミュニティー向けニューディールの様な他の地域プログラム；
- 団体の団地移管の取り組み；
- 近隣地域で追加の役割を引き受ける事に熱心に力を注ぐ、現場を基盤とする住宅マネジメント；
- 住宅協会とRSLの役割が近隣地域マネジメントの必要性と一致している地域における、住宅協会とRLSの関与。

進行中の近隣地域マネジメントの体制やサービス次第で、近隣地域を基盤とするプログラムを創出することができるだろう。

何故ユニバーサルサービスは地域をマネジメントしないのか。

保健、教育、警察という他の多くの社会サービスが近隣地域マネジメントにおいて主導的な役割を担わないのには多くの理由がある：

- それら社会サービスは専門的に組織され、近隣地域マネジメントから独立した、あるいはそうでないとしても近隣地域の問題からは独立した、明確な専門の付託事項を持っている。
- それらの社会サービスが効果を発揮するためには近隣地域の状況が良くないといけませんが、状況に対する直接的な責任を負ってはいない。社会サービスは、近隣地域マネジメントとそれがもたらす効果を支援できるが、効果を造り出すのがそれらの役割だと考えてはない。
- それら社会サービスの直接的責任は、複雑で幅広く、国民と政府により慎重に精査される。近隣地域の全般的な状況を包含するために、その付託事項を広げることができる範囲には限度がある。それら社会サービスが近隣地域の全般的状況を包含することを試みた場合、それは専門家の目や監査基準のいずれかを満たさないだろう。

地方自治体の先導的役割

- それに対し、地方自治体や社会的家主は全般的な近隣地域マネジメントに直接の関心と責任を持っている。これに関して欧州大陸の事例では、裁判所により家主や地方自治体は一般的に近隣地域の基礎的状況に責任を持つことを義務付けられているが、英国の法律はそれよりも不明確である。
- 地域の基礎的状況と、例えば警備の様な更に広いサービスの間には直接に相互関係がある。近隣地域を世話することは犯罪の減少に反映されている。地域の基礎的状況の改善が先ず取り組まれていない限り、近隣地域マネジメントが住民や専門機関の支援と信頼を獲得する方法を見出すのは困難である。このことは、他のサービスの投入を調整・推進することと並んで、基礎的状況の問題に取り組む現地機関が必要とされていることの証でもある。
- 「割れ窓」*⁵ 理論がほとんどの近隣地域に適用されることが、多くの研究によって示されている。即ち、清掃、修理、安全、取り締まり、コミュニティーの連絡といった基礎的状況がもし維持されるなら、その以外の改善が生まれ、住民は状況を守り維持することに更に積極

的になるということである。我々は以下の事を結論づける：特別な条件あるいは他のサービスからの取り組みがない限り、近隣地域マネジメントは地方自治体のコアサービスを通じてより迅速かつ論理的に展開されることが無いが、しかし、あらゆる種類の地主と所有者、近隣地域に付託事項を持つ団体や、その他の近隣地域の組織が、現地での手段を提供することがある。資金の中核は中心となる地方自治体または家主の予算から派生する。

現場警備の費用

近隣地域マネジメントが積極的に現地警察と連携することは重要である。ここで述べている小さな近隣地域を超えて、通常は広域をカバーする；完全な警備の役割をせずに限定的に活動する；期間限定で特定の問題に対処する；あるいは近隣地域マネジメントの支援無しで活動する、と言う様な特別な警備の事例が沢山ある。ブロードウォーター・ファームの事例が示す様に、近隣地域マネジメントの枠組み内で、より長期で積極的な現場警備を開発することが可能になるはずである。

警備にかかる年間費用は、安全な地域における最も低い約90ポンドという値から、ロンドンにおける倍以上の220ポンドまで、様々である。

次の表-0は、人口一人あたりの1996/97年の警備に要した費用を示している。

表-0：警備に要する出費1996/97年 人口一人当たり

警備に要する出費1996/97年	人口一人当たり
全国平均（英国とウェールズ）	109ポンド
首都警察	220ポンド
マンチェスター	135ポンド
ウエスト・ミッドランズ	135ポンド

出典：地方自治体の業績評価指標1996/97年：警察サービス。英国とウェールズの地方自治体やNHSの監査委員会。

地上の警備が不十分なために、我々のケース・スタディー地区のほとんどが、特別なセキュリティ対策を採用している。私たちが出会った中で、ブロードウォーター・ファームは、専属の警備部隊を持っている唯一のモデルである。それは成功しているので魅力的なモデルとなっている。そこでは150戸に警官1人が配置されている。ブロードウォーター・ファームにおける即地的な警察力の費用は年間住人1人あたり67ポンド、または一世帯当たり200ポンドと見積もられている。これは、首都警察の市民あたりの平均費用の3分の1（30%）未満であるが、警察が1,000戸の一つの団地に通常専念するよりもはるかに多くの人員が配備されている。

現場の警察部隊は、犯罪の低下、積極的なコミュニティの連携、安全感の増大について測定可能な効果、職員の士気、近隣地域の状況、コミュニティの連携、安全の増大とその結果としての貸家の増加による家賃収入の増加についてのプラスの影響、等をもたらす。最ももろくて不安定な近隣地域に、十分に集中的な規模でこれが採用されるなら、すなわち転居、休暇などを可能

にするために200戸に少なくとも1人の警察官を配置することが、安全や状況が悪いので現状では放棄されている地域において近隣地域マネジメントの取り組みを強力に支援するだろう。社会的排除防止ユニットの報告書で識別された2,000箇所のもっとも問題を抱える近隣地域をカバーするために、10,000人ほどの専属の警官が全国的に必要となる。これらの警察官は追加されるのではなく、むしろ配置転換をされるだろう。前線でもっと多くの警官が使える様にする一つの方法は、既に南ヨークシャー州や他の警察サービスによって提案されている様に、日々の「屋内」業務から彼らをできるだけ解放することである。

専属で積極的な目に見える前線警備のために、警察予算の30%をその目的に充当することは合理的であり、一方、警察予算の70%はより広範な警察の役割および特別な安全（公共のイベント、デモンストレーション、麻薬、テロ、銃器制御、記録や文書作成等々）に費やされる。

課題は、容易に応用することが出来て手頃な費用の安全モデルを見出すことである。警察は単独ではこれを行うことはできない。年間世帯当たり24ポンドの費用がかかるポプラーHARCAにおける団地監視員の様なモデルは、警察によって提供される限られた保護を補うための結果として出現した。我々は、監視員と何でも管理人がサポートする近隣マネジメントの体制によって、中間の着地点を見つけることができると信じている。

警察と近隣地域マネジメントの間で連携をすることが重要である。近隣地域マネジャーは、年間1人あたり23~40ポンドの費用がかかる監視員あるいは何でも管理人の支援と直接の監督を必要とし、また提供をする。この近隣地域サービスは、積極的な現地警備を、より実行可能で、更に成功し、より無くてはならないものにする。最も問題を抱えた地域では、近隣地域マネジメントは監視員と一貫性のある警察の支援の双方が必要である。

問題を抱えた地域では少なくとも、警備は近隣地域レベルの組織を必要とする専属サービスの最も明確な例である。しかし、同様の事例は、保健、教育、社会サービスなどの諸サービスのために作られる可能性がある。

現場の専属警察部隊は、ほぼ確実に、少なくとも犯罪を大いに減らして被害が少ない状態を保持し、かかった費用と同程度に資産価値を向上させる。

近隣地域マネジメントのための資金源

近隣地域マネジメントの欧州大陸におけるモデルは、地方自治体の団地領域が比較的小さく、基礎サービス（清掃、安全、環境維持）がより直接的に現場レベルで提供されているので、彼我の比較をするのは有意義である。

我々は以下において、近隣地域マネジメントのための異なるいくつかの資金調達シナリオを検討する。

(A) 新たな資金調達なし - 包括的に支出を吟味することにより捻出される

1. 近隣地域マネジメントを主眼にした再構成

近隣地域マネジメントに、新たな資金源無しに政府が関与することは、少なくとも2002年までは、地方自治体に、現在の部門別のサービス提供から地域に基盤を置いて焦点を当てるサービスへとその組織を再編する気を起こさせた。このことは翻って、近隣地域でのサービスが地位の高い管理職によって管理されることを必要とする。新しく任命された近隣地域マネジャーは、地方自治体の運営を根本的に再編する一環である。通常ははるかに大きな領域をカバーしているとはいえず、いくつかの地方自治体は、このアプローチを検討している。

しかし、近隣地域マネジメントのために特に財源が割り当てられてはいない事から生じる多くの問題がある。まず、特段の支援が無い事は、地方自治体からの強い反発につながる可能性がある。第二に、財政上の新たな原資が存在しないなら、近隣地域マネジメントに中央政府が関与することを地方自治体が真剣に受け取らない場合がある。第三に、例え単にオフィスを移動したり、あるいは新しいことに挑戦する職員に能力や技能を身につけさせるだけにでも、近隣地域マネジメントを確立するために資金を何がしか注入することは、プロセスの開始時にはぜひ必要なことである。問題は、地方自治体が、既にこれらの財源を持っているかどうかということだ。

自治区全体に渡る分権化を試みたコベントリー、バーミンガム、イズリントンおよびその他の自治体の経験に基づいて、我々は不安定なエリアから先ず始める近隣地域マネジメント導入の段階的なアプローチを提案する。団地が主に社会的地主によって所有されている場合には、ほとんどの中核的な近隣地域マネジメント費用は、賃料収入から充当することができる。他の予算とサービスは、その後それらが現場を変えることに追加されて、役に立つことになる。

民間地主の低所得地域では特別な資金が創設される必要がある。これらの地域では、少数民族の割合が高いことが多い。資金の特別財源は、地域状況とコミュニティーの関係が良くなることを確認する必要がある。「住宅改善実施地区 (The Housing Action Area)」のモデルは有用である*6。
(下記の第7項も参照)

2. 空家の削減

公営住宅ではなくて、しかも入居需要が少ない住宅は、賃料の額によっては所有者の費用が嵩み、そして賃貸収入が霧消する。ブルームズベリーEMBが一つのモデルを提供している。空き家数の減少によって生じた利益は、住宅を管理するプロバイダー - この場合住民のTMOだが - に入る。余剰利益は、より良い近隣地域住宅サービスに充当することができる。したがって、サービスの向上と住民参加に、生じた余剰の賃料収入が使われ、それはコミュニティーと住宅サービスに優先的に費やすことができる。我々のすべてのケースでは、地域の優先順位は、社会的排除防止ユニットの近隣地域マネジメントの優先順位と一致している。

住宅需要の低い地域では、近隣地域マネジメントへの投資は、これが空き家を減らし賃料収入増をもたらす期待で行われることがある。増えた賃貸収入は、近隣地域マネジメントに対する初期投資を回収し、長期に良質なサービスを維持するために用いることができる。モンセールの事例ではこれが機能している様である。これはより広い戦略の一部である必要がある*7。

3. コミュニティー共同宣言／協定

コミュニティー共同宣言は、モンセールでの様に、少しの費用で地域に安定と近隣感覚をもたらす。コミュニティー共同宣言の利点は、(民間借家人／所有者からの関心は余り無いかもしれない)それが所有形態の混在する地域を含めた全ての地域に適用できて、また、地域状況の改善に直接住民が関与している証なのである。しかし、コミュニティー宣言は、最初にかなりの基盤を必要とする。(地主と住民の)どちらも基盤作り自体に関しては十分ではない。基盤作りを支援し強化するために強力な現場のマネジメントを必要とする。中核となる近隣地域マネジメントの体制が適切である限り、多くの地域で低廉な監視員の体制にそれを結び付けることが可能だ。

(B) 可能性のある新しい資金源

様々な原資から近隣地域マネジメントに係る目標を定めて資金供給をする余地がある。

1. 仕事のためのニューディール政策

政府のニューディール政策は、民間企業やボランティア組織で仕事を始めるための求職者向けの特別な資金を提供する。ここでは、監視員／管理人を提供するためにニューディール政策の資金配分を変える余地を見ることにする。一部の地域(例えばノーズリー、マージーサイド)では、環境サービスを改善するためにニューディールによる資金を追加している。

欧州大陸では監視員の体制は、それなりに成功裏に実施されている。そこでは、監視員サービスには3つの役割がある。即ち：

- 同近隣地域を特別に監視する
- 長期失業者を雇用する
- 意思疎通、顧客との連絡、環境監視、警備等の「柔軟な」技能について若者を訓練する。

監視員は、同体制に乗っている間は、IT、応急手当と意思疎通の技能の訓練を受ける。

監視員／管理人体制では、6ヶ月以内に正式な雇用を見つける必要があるというニューディールの時間制限ルールを変更する要望があるかもしれない。このような体制は、監視員達はその体制を次の雇用への足がかりとして利用することで、おそらく転職率が高くなるだろう。新人が常に雇われるということは、それと一緒に居る可能性が高い古い住民達を募集することにも着目しない限り、管理人が永く働くことによって育てることができる安定性とコミュニティーの絆を衰退させる可能性がある。資金手当ては、これのために長期的なものでなければならない。

しかし、強力な現場のマネジメントは、オランダやフランスにおける様に、それらをバックアップし機能させることができる。

2. 再生の提携者と、提案された新・都市重点地域

多くの再生の提携者は、彼らが仕事している地域での、社会、環境、住宅のサービスの提供に影響力を持たないことについて不満を持っている。再生の提携者がサービス提供について大きな発言権を持つことと引き換えに、近隣地域マネジメントの開始費用に再生提携者が何がしかの資金を割り振ることによって、追加の短期的な資金源を提供するのと同様に、この様な不満が解消するだろう。この提案は、その再生提携者に追加の利点があり、しばしば近隣地域マネジメントが資金調達することが最も困難な、所有権が混合している地域で機能する。しかし、再生の取り組みを中心に据える近隣地域マネジメントは、当初から核となる費用のために本流の資金で構成される必要がある。言い換えれば、主たる現場サービスを再編成する手段として再生をとらえることができる。これは今回の事例の5箇所に適用されており、それは所有権混合地域あるいは民間地域にも適用することができる。

近隣地域マネジメント実験の出発点として、これを組み込むために団地を団体に移管すると言う様な、地域を対象とした他の全てのプログラムを招致するのと同様に、政府はコミュニティー向けニューディール政策の次のラウンドー20歳前後向け、そして再生単独予算の次のラウンドー恐らく50歳前後向けーに目標に絞ることが出来た。このアイデアには欠点がある。まず、再生提携者は、限られた数の地域しかカバーしていない。第二に、再生提携者は期限が切られており、多くの場合、最後まで続けるには相当苦勞をすることが多い。しかし、政府は再生資金供与の条件として、恒久的な近隣地域マネジメントに地方自治体が事前に関与することを求めることができた。

3. タウンセンターのマネジメント

タウンセンターのマネジメント組織／団体の設立は、すべての都市／町のセンターにとって実際に可能と思われる。これは、都市専門委員会の最終報告書における結論である。コベントリーの事例は、資金源を特定することができることを示している。センターのマネジャーに資金についての責任と管理を委任するコベントリーの努力は、以前にはいくつかの部門を通過していた資金支出について、調整事が改善され資金を管理することが出来る様になる。

一旦実験が進行すると、高い透明性、利害関係者達の関与、専属の職員と予算の確保、そして個人や団体による協力の余地が大いにあるといった利点を団体が提供する、と言うことを自治体は認識することだろう。

4. 社会サービス

ここで費用についての分析をし、4つのサンプル地方自治体でのサービスのいくつかに関する自治体の支出を提示している。社会サービスに関する支出は主たる経費であり、イギリスの大都市圏では市民当たり年間190ポンドが平均である。社会サービスの提供は、精神的な病、路上のホームレス、生活弱者、児童保護等に関係があり、すべて個別対応が原則の個人的サービスである。しかし理論的には、この仕事は近隣地域マネジャーの役割と関連している。我々は、社会サービス

がそれらの特別な付託権限によって、近隣地域でのサービスに貢献している証拠を少し発見した。

近隣地域レベルの監視員サービスには、明確な報告システムがあり、入居している生活弱者のための立ち寄り／呼び込み；近隣と問題を起こしている困りものの家族が悪玉化するのを防ぐための連携；緊急時の出動；深刻な社会問題を防止し、また報告するために普段から注意する役割ーといったいくつかの面で、社会サービスを補完することができる。何でも管理人、コンシェルジュと監視員のサービスの多くは、既にこれらの「社会サービス」の役割の一部を実行している。組織的・金銭的な利益は、社会サービスとの間で、近隣地域マネジメント協定を通して調整することができる。

犯罪の報告、監視と街路警備として機能し、居住者の報告や財産保護の支援などについて、同様に現地警察と交渉する余地がある。いくつかの監視員サービスは、既に直接警察との連携を行っている。

さらに、保健・教育サービスに、積極的な近隣マネジメントの役割が役立つこともある。例えば

- 高齢者の介護と触れ合い
- 乳幼児と子供の保育
- 「人生の確実な出発(sure-start)」型のプログラムと明確に連携する触れ合いと情報共有
- 家庭学習の支援と情報、再発する厄介な授業欠席あるいは児童保育問題のための連携より予防的、積極的な近隣地域の取り組みは、これらのサービスを支援する。

近隣地域マネジメントに対してこれらのサービス予算から、これらの目的のための何がしか賦課金についての折衝が実験的になされるかもしれない。

5. 賦課金による収入

いくつかの資金の源の一つは賦課金制度である。RSL (Registered Social Landload)、バス会社、警察、店主やパブの主人等は、入居者に対するコンシェルジュによる監視といった点で近隣地域マネジメントの恩恵を受けている。これは、バンダリズムの減少、人の通行の増加、または支払い保険料の低減の見返りとして、近隣地域マネジャーの費用や監視員などの特定の近隣地域サービスの費用を支援することができる。

ショッピング街や私的所有の領域の様な民有領域では、例えば、犯罪の減少、地域状況の改善と監視、以前より価値が上昇すると言うサインを出すこと、を前提として、民間所有者当たり年100ポンド、1店主当たり年間200ポンドの近隣地域マネジメントに要する費用を所有者に賦課することは、多分正当化されるだろう。それはおそらく前に進む唯一の方法である。

賦課金制度の利点は、より広いコミュニティーを獲得し、かつ、自治体を利害関係者に加えることなく、特にRSL (Registered Social Landload) と自治体のハウジングサービスが共同で上手く実

践し、ビルも共同運営する。これは、既にモンセールで実践されている。持ち家に住む人と民間所有領域はこの方法で監視員サービスを設定することができる。従って資金供給のこの形式は、その後ほとんどの公営住宅が自治体のコントロールから移管され、公営賃貸の割合が減少する中での将来のモデルとして機能するかもしれない。

特別の費用の分担がさらに資産価値を損なう様な極端に需要の無い地域では、民間所有者との折衝方法を含めて、費用を請求するのには不利がある。第二に、計画にはかなりの準備と推進・調整が必要になる。第三に、いかなる賦課金も徴集するのであれば、その前に近隣地域マネジメントが正常に機能する必要がある。

近隣地域の監視員サービスの費用負担は、非常に直接的な効果を生み、かつ、負担する住民のためには、まさに現場規模で機能する必要がある。しかし、地域管理のためのサービス費用の負担は、欧州大陸での諸都市に共通する様に、入居者は自分の家を安全にするためには自分で負担する必要がある費用に同意することはよくあることだ。

6. 団体保険制度

団体保険制度は、利用可能な近隣地域マネジメントが行われていれば、すべての保険の費用を削減することが出来て魅力的である。このような提案に伴う問題点は、近隣地域マネジメントの体制が先ずそこにある必要があることだ。その体制が適切に整っていれば、それは近隣地域マネジメントに資金を提供する居住者と事業者の費用負担を由あるものにするだろう。

7. 新規開発の本当の費用

郊外の各庭付き戸建て住宅には、政府と地方自治体は（道路・下水等の）インフラとして15,000ポンド以上の経費を要する。もし新規開発に要した費用が全て購入者に請求されるなら、その場合は近隣地域マネジメントと都心再生のために多額の資金を供給することが可能になる。

8. 資産の基盤／収入源の創出

再生プロジェクトで、資産の基盤創出、そして／あるいは、仕事及び訓練等のより広い物理的・社会経済的な面を含むプロジェクトの継続的な維持管理とマネジメントを提供するための資本金以外の収入の創出、を目論む事例は多い。ウィガンはこれを実施したシティ・チャレンジの良い事例である；開発信託はブリストルで広範に利用されている；そして緑地の維持管理のための寄付金は、レスターでは何とか許される方法で、利用された。ウォルサム・フォレストHATもこれを行っている。それは、持続し得る資金源を提供するだけでなく、これらの原資を機敏に現場でコントロールできる様にする。

結論

➤ 一旦、近隣地域の適切なマネジメントが原則的に支援対象に採択されはしたが、特に問題を抱えた都市部では、利用することが出来るいくつかの資金の流れがある。

- コミュニティーエリア向けニューディールの最初の資金注入を受ける所は全て、近隣地域マネジメントを試し、場合によっては規模および地理上の問題から地域ごとに複数の対象に対して、近隣地域での先鞭をつけることが出来るかもしれない。
- 他の危機を孕んだ地域は、単独の再生予算のリストに基づき優先度の高い地方自治体ごとに、少なくとも1つのターゲットが支援された。これらは単独の再生予算の資金源及び団体の取り組みに結び付くことができた。
- 登録社会地主（RSL）は、モンサール、クラブトンとウォルサム・フォレストでの実験に基づき、更に団体を加え多様な家主を入れた実験を主導する、あるいはパートナーになることができる。
- 特別な実験的アプローチは、縮退しているインナーシティー部、特に少数民族が集中して住んでいるところで必要とされている。
- 目標としては、2年余りで200箇所の近隣地域マネジメントに取り組み、そして続く3年余りで500箇所まで素早く立ち上げる予定である。
- 再生資金は、長期的な主流の近隣地域マネジメント体制と予算を当てにすることができる。これは経験を積み、より一般的なモデルを開発する時間と、開発の合理的なペースを確実なものにすることだろう。

第6章：結論と将来の道筋

都市は多くの近隣地域で構成され、それらは人々が生活を組み立て、社会生活の大部分の時間の基礎を置き、また外の世界と繋がっている物理的領域である。そして、そこに住まう人々に親しみと安全の感覚を提供し、逆に見知らぬ人に対する恐れを抱かせる。ある近隣地域は、その近隣地域の状況と課題に対して直接働きかけることで、ようやく機能することだろう。近隣地域の好ましいマネジメントは、現場の課題に密着し、幅広い支援をすることにより、現場で解決をすることである。

近隣地域は、その中で人々がその生活を組み立て、彼らの社会的時間の大部分の基礎となり、それ故に家庭の外の世界と繋がる。都市の近隣地域は一般的には約2,000世帯、5,000人、典型的な1小学校区を包含している。多くの場合、近隣地域は物理的に、ないしは雰囲気として鮮明に境界が設定されているが、しかし、近隣地域の生活は詰まった内郭とルーズな外皮を持つ玉ねぎの様に、層状になっている。

近隣地域は3つの絡み合う様相を持っている：家庭、そしてその直近の周囲 — 店舗、学校そして近隣環境の様なサービス、それは我々が誰でありどの様に行動すべきかという無形だが強力なシグナルを与える。近隣地域は家庭的で安全な感覚をそこに住む人々に提供し、また見知らぬ人の脅威に対しては、例えそれが貧しく、衰退し、あるいは人気が無い近隣地域であったとしても、立ち向かう。

もし家庭や諸サービスあるいは環境が衰退し、あるいは安全ではない状態にまで壊れたなら、近隣地域は容易に崩壊する。もし衰退速度が非常に早いなら、家庭的な雰囲気も消失してしまう。それは近隣地域崩壊の課題であり、そして、学校崩壊と犯罪は社会が最も頭を悩ます近隣地域の課題であるので、政府が関与して救済に乗り出す。貧しい教育と犯罪はその動きを外に広げる源泉となり、社会的断絶をつくり、更に貧困な近隣地域を置き去りにする。この断絶が、社会的排除防止ユニットの「英国を一つに ("Bring Britain Together") 」という大胆な意図に対する政治的支援を動かしている。

その仕事が余りに複雑なので、政府が多様で複雑な問題を吟味しそれらを互いに結びつけるために、ホワイトホール（英国政府）の一番上とどこかの最貧困地の住民達から引き出された課題に18の政策実行チームを設定しなければならなかった。しかし、「結びついた」複数の長期的な問題は、困難さを一層ひどくする可能性がある。非常に貧しい地域を主流の政策に結びつけることは、目標が極めて判りにくく、そして課題を現地でマネジメントする我々の力が極めて弱かったので、過去に失敗をした。

これらの理由から、近隣地域はその状況と問題に直接に働きかけることによってのみ機能すると我々は結論付ける。近隣地域のより良いマネジメントには、現地の課題と解決策に広い支援を結

びつけることが関係している。以下の教訓は、最も重要である。

1. 基礎的状況と現場サービス

コミュニティーを支援ししつつ、基礎的で目に見えるサービス(例えば道路清掃、環境保全、安全)を手配することは、地域住民と教師や医者と言った専門家間に信頼を醸成する。住宅マネジメントは賃貸住宅が大勢を占める近隣地域を直接的に託されている。しかし、警察、保健、教育、社会福祉事業も近隣地域マネジメントに直接の利害がある。それは商店主や民間所有者も同様である。どの組織が主導するのかが問題ではないが、地主や所有者と並んで地方自治体は近隣地域の状況に対して責任がある。従って、自治体は一般的に触媒的な働きをする。

2. 実地のマネジメント

目に見えるマネジメントを伴って初めて、諸サービスが機能する。現地の人達は、実践に直接の責任があり、運営することが出来て焦点を当てられた部隊を組織する。このことは、もしこれらの領域の状況と課題に取り組むべきなのであれば、現地あるいは近隣地域の中で処置をほどこすことを意味する。現地のマネジャーによって管理される、解きほぐされた専用の財源が、マネジメントの道具としての鍵となる。

3. 近隣地域での変化

様々なサービスが2,000世帯程の各近隣地域に投入される。それらは各近隣地域当たり年間概ね2,000万ポンドの価値に相当する。誰かが、これらの課題に取り組み水準を引き上げるために投入される業務に責任を持つ必要がある。マネジャーの役割はこの変化の鍵である。

4. ドミノ効果

近隣地域マネジャーはそれを成しうるが、しかしヴィジョンとエネルギーが必要だ。近隣地域マネジメントは現地に更に高度に焦点を当てているべきだが、同地域に活力と劇的変化の機会を与えるために幅広い付託事項を負うべきである。誰か世話をする人が居て注意深く地域で実践されるマネジメントによって、安全・現地での仕事の創出・サービスの革新に連鎖的に大きな効果をもたらされる。それは都市と都心部の近隣地域を、幅広い人々にとってより魅力的なものにするだろう。しかし、それはほとんど何処にでも適用することが可能だ。自然に住民間の連携が出来ている田舎や小規模な町でも、同様のことが言える。

5. 地元自治体の内部の変化

良好な近隣地域には、更に戦略的に焦点を絞り、劣化した近隣地域には更に独立したサービス体制で応ずる様な、更に満足を与える体制を地元自治体は必要としている。団体、トラスト、地元マネジメント組織、そしてその他の協力者は、異なるモデルを提供している。我々は、多くの革新的で独立した組織を作り近隣地域マネジメントをすることで、これらの実験を拡張する必要がある。地方自治体の戦略的、仲買人的、権能付与的、監視的役割から、長期的なマネジメントの役割を分離する財政的・組織的な気づきが次第に出来て来る。このアプローチは欧州大陸で広く

広がっており、一般的には極めて良好な近隣の状況を実現している*8。

6. 住宅会社

公的に保有されている公営団地は、最も問題を抱えている多くの団地を構成している。出来るだけ地元志向で、地元を焦点を当てた取り組みが、極端にひどい状況を変えることを可能にする。諸団地の地元住宅会社あるいは登録社会地主（RSLs）への自発的移管は、触媒的な移行をなしとげ、地域状況が住民に直接利害があるまったく新しい方法で彼らを巻き込む。現地に根差してコントロールされる住宅会社は、地方自治体が近隣地域のよりよい状況を提供し、そして、近隣地域マネジメントのための強力な枠組みを提供することを手助けすることができる。

7. 住宅協会

民間所有あるいは所有形態が混合している地域では、登録社会地主が革新的役割を演ずることが出来る。彼らは多くの場合何軒かの住戸を持ち、近隣地域の状況を改善するのに既得権を持っている。彼らはグレードアップするために民間金融を利用することが出来て、また、地元コミュニティを基盤に組織をつくることができる。現地の住宅資産を基盤として、コミュニティを主軸とする強力な実績を持つ住宅協会が存在する場所でだけ、これは機能することだろう。

少数民族が集まっている地域は、往々にして民間住宅が顕著なのだが、黒人・少数民族協会を含む住宅協会が近隣地域マネジメントと再開発の役割を担うことが出来る。これらの地域は、もし我々が「ゲットー」の集積に向かうのを防ぐのであれば、特別なコミュニティ支援と外部連携が必要である。強力な地元自治体の展望とコミュニティのリーダーシップが、近隣地域マネジメントの確かな傘の下に結集するだろう。それは、資産価値が下落しそこから抜け出せないコミュニティが存在する貧しく崩壊しつつある都心の近隣地域で仕事をするには、何か特別の財源が必要だろう。これらの地域にも大きなコミュニティの潜在力がある。

8. 住民を巻き込む

住民が直接関与することが、近隣地域の状況の取り組みに成功するには不可欠である。それは単純で成し遂げることが出来る目標を確実なものにする；それは直接的に要求に応え；信頼と立場を築く。近隣地域マネジメントは、住民が参加する場合にのみ意味を持つ。この理由により、国の戦略は、マネジメントをコミュニティ全域に行渡らせるのではなく、如何に近隣地域マネジメントを積み上げるかという経験を得る時間と共に成長する必要がある。人々に委員会に出席するようになる時間を与え、既に何がしかの動きがあるところに初期の努力を傾注することはとても重要だ。スコットランドのコミュニティを基盤とする住宅協会は、この方法で大きく成功をしている。

9. 再生の梃子

再生資金の調達には、刺激的な変化を起こす重要な梃子である。近隣地域マネジメントは、現行の社会的環境的状況は先ずアップグレードするのに適しているため、長年に渡りその投資を守る必

要がある。従って、再生のための特別な財源は、主流の近隣地域改善のマネジメント予算と直接に結びついている必要がある。地元自治体が近隣地域マネジメント用の長続きする体制を確実なものにするには、特別な再生資金がなければならない。

10. 近隣地域のマネジメントの費用と効果

近隣地域のマネジメントは、資金を再編・再配分する努力を通して、あるいは、資金調達する能力を持つ新たな独立した組織を作ることで、資金供給ができるようになる。しかし、新たなモデルを作るには誘い水が必要になる。公的システムの中には、近隣地域を支援する専用の大きな予算がある。これらの多くは、貧困なそしてより建て込んだ地域に焦点を当てている。これらの資金をもっと活用するために、我々はより緊密にマネジメントすることが求められる。これは、近隣地域マネジメントを不可欠で、また入手可能なものにするが、それが実現するには我々がそのために原資を再配分することが条件となる。我々は我々の貴重な公的原資をマネジメントしない訳にはいかない。

効果は明白である。

- (地域の) より良い状況 (を創り出す)
- (地域を) より高い水準 (でサービスする)
- 現場での複数のスタッフ (を確保する)
- 更に多くの地元での雇用 (をつくりだし)、相応の賃金を得る
- 住民と現場スタッフのための、更に参加・研修および能力強化を立ち上げる
- 安全、修繕、基礎的状況と最終価値の大幅改善、を実施する
- (従来の) 形式を壊すことで解放された多くの革新的なアイデア (を実現する)

学校、教育、医療サービス、警察そしてその他の現地サービスに直ぐさま関連することとして、近隣地域をより上手くマネジメントすることが、地域が混沌とした状況に沈み込む代わりに、地域に真の変革をもたらす。

近隣地域のマネジメントが有効になるなら、それは都市の再生をもたらす一助となり、政府の社会資本補助を節約することができる。それは都市の不人気な近隣地域をより多くの人々にとって魅力あるものにし、私たちが快適な環境の中で持続可能な密度で暮らすことが出来る様にする。

原註：

*1: Professor Sir Peter Hall “Evidence on Urban Neighbourhood Management presented for the Urban Task Force, 1999.”

*2: Social Exclusion Unit (1998): *Bringing Britain Together*, London: TSO.

*3: Power, A (1999) *Estates on the Edge*, London: Macmillan Press; Power, A and Tunstall, R (1995) *Swimming Against the Tide*, York: JRF; Power, A and Tunstall, R (1997) *Dangerous Disorder: Riots and violent disturbances in 13 areas of Britain, 1991-92* York: JRF

*4: Glen Bramley *et al* (DETR, 1997), *Review of Local Distribution of Public Budgets*.

*5: Power, A (1996), “Area-based poverty and resident empowerment”, *Urban Studies*, 33(9): 1535-1564.

*6: Urban Task Force (1999), *Towards an Urban Renaissance*, London: TSO.

*7: Unpopular Housing Action Team (1999), *Unpopular Housing*, London: TSO.

*8: Power, A. (1999), *Estate on the Edge* London: Macmillan.

なお、アン・パワーは本報告書の後編として2004年1月に
CASE paper 77: "Neighbourhood Management and the Future of Urban Areas"
を出版している。
更に興味のある方はこの報告書も参照されたい。

訳者補筆

本報告書で取り上げられた地区の内の二地区に関して以下に若干の情報を追加するので、本報告書の理解を少しでも深める参考にしていただきたい。

図-附1 本報告書の調査対象となったロンドン市内の団地の位置図



☆印は、以下に詳細を述べる事例を示す。

英国は都市環境整備に最も早く先鞭をつけた国であった。1830年代の英国の大都会は伝染病の流行の温床となり、労働環境・都市環境の改善の動きが広がった。エドウィン・チャドウィックの『大英帝国における労働人口集団の衛生状態に関する報告』は、1848年に世界初の「公衆衛生法」に結実した。更に、1851年の「労働者階級宿泊住宅法」、1875年の「職工・労働者住居改善法」などが次々と定められた。1890年の「労働者階級住宅法」(The Housing of the Working Class Act 1890)では、地方公共団体に住宅を建設し、また既存スラムの除去を促進する権限が付与された。これにより地方自治体が住宅を建設することが出来る様にはなったが、政府による財政支援があったわけではなかった。1888年に、住宅開発と再開発を主な業務として大ロンドン(シティ以外)の全域を統一的に管理する役所であるロンドン市議会(LCC)がつくられた。イーストエンドのオールド・ニコルと言うスラムは、上記の1890法でスラムと認定された。新設のLCCはこのスラムを除去し、1900年に英国初の自治体(公営)住宅(バウンダリー団地)を建設した。

第一次世界大戦は、住宅建設における公的役割を更に重要なものにした。大戦勃発に伴う兵器増産のために、テムズ川南岸ウーリッジの王立兵器廠での労働者が急増した。それを受けて、1915年に軍需大臣、労働省とLCCがウーリッジから南のウェルホールに6ヶ月で1200戸のウェルホール団地(現在のプログレス団地)を建設すると合意し、実現された。

更に、第一次大戦後は兵士の復員等で住宅不足が深刻化し、1919年に住宅・都市計画法(The Housing and Town Planning Act)が制定され、州が地域の住宅需要を評価し、その需要を満たす計画を義務付け、また中央政府が州の住宅建設に助成をすることになった。これはその後の公営住宅に、政府助成という一つの明確な方向性を決定づけたものでもあった。

ところで第二次世界大戦後は、まず非常な住宅不足に応じ、また社会福祉の重要部分として、戦後の20年間に地方自治体は290万戸以上を建設した。第一段階としての1950年代中頃までは、大部分のこの住宅は田園地域にあり、庭付きの二戸一住宅で構成されて品質も高かった。1960年代に公共住宅は、都心部ではスラム撤去の一環として続けられたが、新規住宅建設は、一般的に画一的で時には設計と建設の品質が疑わしい集合住宅による大規模団地として行われた。また、この時期にはCIAMの思想が広がり、スーパーブロックの中に中・高層棟が大きな間隔を空けて配置され、明らかに従前の市街地とは異なる街区構成を持つ団地が一般的になった。そのような公共住宅では、低収入で白人ではない家族が相当増えた。公共住宅のそのような物理的・社会的構成は、それを取り巻く世間からは烙印が押され、そして限界が設けられる状況に導かれていった。

1970年代からこれらの団地の多数で、人種差別や貧困に起因するものも含めて様々な問題が噴出しだし、1980年代には極めて大きな社会問題にまでなった。一方でそれが団地の空間構成とも密接に関連する問題でもあることを、アリス・コールマンはロンドンの数団地に対して行った調査を基にして、1985年に「試みのユートピア('Utopia on trial')」で明らかにした。当時のサッチャー政権はこれを受けて、1980年代後半からこのような公営団地の改変・再生に積極的に取り組んだ。その結果として、塔状高層棟を導入していた団地の多くで、高層棟が解体され低棟に置き換えられる物理的な改変と併せて、問題の団地に様々なソフトな取り組みが導入された。

以降では、本レポートに取り上げられた団地の内、公的主体が主導権を持ったまま、現場密着型マネジメントで様々なサービスと運営方法を導入したブロードウォーター・ファーム団地と、団地の管理運営が別組織に移管されたポップラー・HARCAの状況を、少し詳述することにする。

ブロードウォーター・ファーム団地（1967～73年建設）

当団地では、1970年代からの問題の発生と、その拡大深刻化の概略の経緯（これは、多くの団地に概ね当てはまる）を理解するとともに、更に再生に向けての現場に密着した団地マネジメントの投入により、様々なサービスが提供されたことに関して、少し詳しく見てみることにする。

立地

ブロードウォーター・ファーム団地は、ロンドン中心部から北に約6マイル（10Km）のハリンゲイ区にあり、モーゼル川の南のロードシップ・レクリエーショングラウンドに東接している。ロードシップ・レーンの直ぐ南の低地に位置し、トッテナムの中心からはそれ程遠くない。

当団地は1960年代終盤に建設された高密度の社会住宅の実験であったが、1973年から同団地で問題が顕在化した。デッキ・レベルの歩廊で犯罪や強盗が多発するとともに、またその歩廊は犯罪者の逃走ルートともなっていた。同時に住宅の維持管理が貧困で、水や電気のトラブル、ペストの流行等による悪状況から、団地住民の半分以上は他所に転居を望んだ。同団地がオープンしてから10年も経たない1976年に環境省は、唯一の解決策は解体しかないと結論付けたが、この決定に不満を持つ住民たちと地方自治体は次第に対立的になった。1981年開始の再生プロセスでは、資金不足と同地域への反感が障害となり、十分な対応がなされなかった。

試みのユートピアの反響

アリス・コールマンが1960年代に計画された団地を批判した「試みのユートピア」が1985年に出版された時から、同団地は大規模住宅プロジェクトの失敗の代表と見なされた。この団地の様な建物の住人は、反社会的行為に非常に巻き込まれ犠牲になり易いという主張は、サッチャー政権に大きな影響を及ぼした。その本はタワー・ハムレッツとサザークに焦点を当てており、当団地のことが述べられていた訳ではないが、本が出版された時から、同団地はこの種の団地と同じとみなされ、政府はロンドンのハリンゲイ区議会に同地区を改善する様に圧力をかけた。

当時のブロードウォーター・ファームの住民は白人と黒人が概ね半々だった。白人で占められた住民会に他の住民達は不信感をつのらせ、1981年にその住民たちが反対勢力となる「青少年会」を設立した。区は、住民会に空き店舗を事務所として利用し、「地域問題を扱う」ためのあいまいな権限を与え、そのことは住民会と青少年会の対立を激化させた。

初期再生プロジェクト

資金の欠如と議会の一部に再生に反対の人たちが居たが、同地域の諸問題を解決する試みが見られた。住民会と青少年会からの訴えが、区に近隣地域事務所の開設を促した。1983年に、居住者雇用斡旋、優先団地プロジェクトが住民の不平や関心事を調整するために指定され、また管轄する区の職員を面接する委員に住民が加えられた。地域改善のための多額の予算を保証され、不満を抱いた若者達に活動を提供する、あるいは中南米住民の混合状態を一体化すると言った多数の取り組みが続くように見えた。当団地は、失敗した住宅プロジェクトの再生のモデルと見なされたが、改善の多くは表面的なものであった。デッキ・レベルの歩廊に起因する問題は未解決であった。当団地の子供達は周囲の地域の子供たちと比較すると学力がまだ低く、未就業率は42%に上り、そして何にもまして顕著に、特にアフロ-カリビアン地域から来た地域住民と、そして多数の白人英国人とに共通の区域の警備が効果的に行われていなかった。更に、手入れ、集中警備・捜査の様な強硬な警察の手法には各地で不満が増大しており、以下の事件が起こった。

暴動

1985年10月に当団地の黒人住民が偽の微罪で逮捕され、4人の係官が家宅捜索に参加した。捜索中に彼の母親が死亡したが、満足のいく説明がなされることは無かった。翌日、警察署の外で小さなデモが見られ、それが次第にエスカレートして二人の職員が襲われて銃創を負った。緊急通報に応じて団地に行った警察車両が襲撃され、更に多くの警官が同地区に向かい、騒乱がエスカレートするにつれ、撤退中に他の警官と離れてしまった2名の警官が襲われ、1名が死亡し、他は重傷を負った。死者が出たことで暴動は沈静化し、3人の地元住民が殺害犯として有罪とされた。しかし、3年後に警察調書が改ざんされていたことが発覚した時に、彼らの有罪は覆された。2010年になり、ある男が当該警官殺害容疑で逮捕された。

本格再生

1985年の事件の後、暴動によって浮かび上がった問題に対応するため、3300万ポンドが投入される再生プログラムの中心に当団地になった。白人ばかりの住民会は、より現実的に地域社会を反映するように改編され、そして住民の心配事は所轄機関により丁寧に扱われた。中央にあるハリンゲイ区事務所が同団地を運営し続けることに代えて、団地の改善を監督し、家賃を集め、規律を正すために現地マネジメント部隊が配置された。頭上の歩廊は解体されてデッキ・レベルは無くなり、店舗や文化施設は地上の道に沿って再配置され、誰も通らなかった様な通りが「目抜き通り」に変わった。団地周縁部は植栽がほどこされ、各棟は個性を与える様に再デザインされた。区が運営するCCTVのネットワークが通りや駐車場を監視するために導入され、そして各棟には好ましくない訪問者を阻止するコンシェルジュが配置された。二棟の側壁に大きな壁画が描かれ、同地区に聳えている。一つは瀧で、今一つは著名人達の肖像画である。暴動後に退店した跡の使われない店舗は、空いたまま残されていたが、住民に雇用機会を提供し同地区から資金が流出するのを防ぐために、格安の軽工業のユニットに変えられた。再生以来、同団地を去る人の流れは細り、現在では入居希望者の長いリストが出来ている。

現状

再生以来、ブロードウォーター・ファーム団地は今や世界中の都市の中で一番犯罪率が低くなった。2005年の第一四半期には、当団地では強盗や路上の暴行の報告は一件も無く、家宅侵入が一件報告された。これを暴動直後の1985年の第三四半期における家宅侵入875件、強盗50件、暴行50件と比較すると、全ての資産は保全され、怪しい者は逮捕された。2003年の同団地に住む全住民の調査では、その地区が不安全的な地区と考えるのは僅かに2%で、ロンドンの他のどの地区より低い数値であった。同団地の家賃滞納率も、同区のどこより低い。2005年にロンドン警視庁は、この様に犯罪率の低い地域にはもはや警察部隊は不要だとして、ブロードウォーター・ファーム部隊を全て解散した。

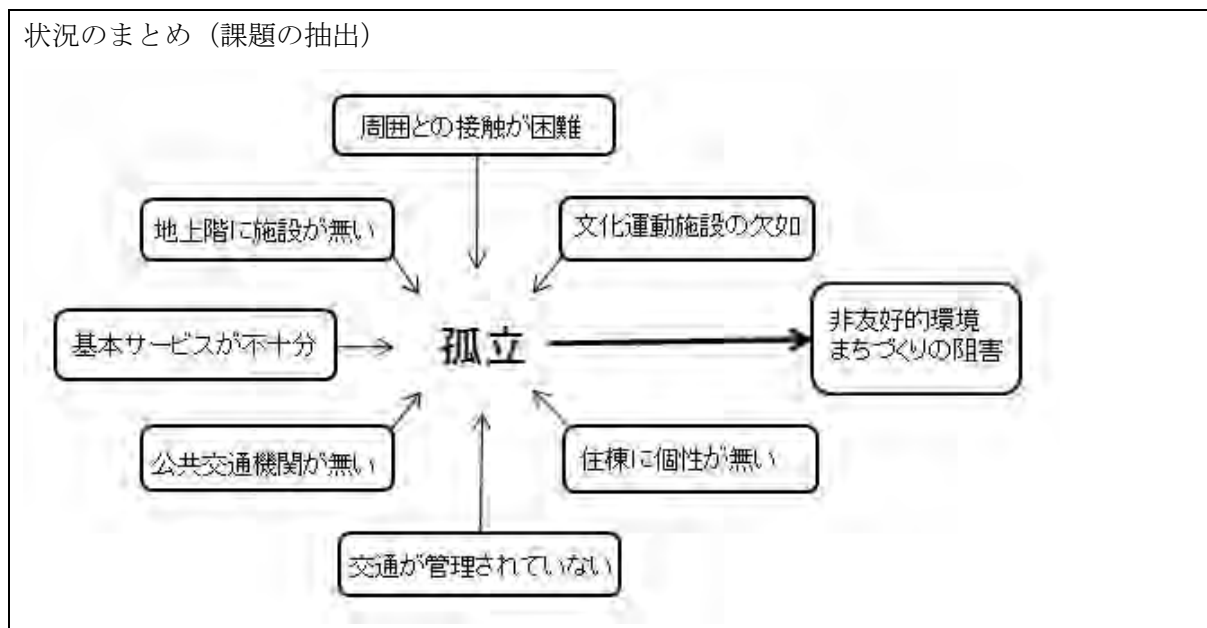
この様な再生のために当団地及び隣接地に投入された事柄を、1985年の暴動発生以降に関して、ハリンゲイ区のHPに掲載された年表を基に時系列を追ったものが表-附1である。この結果、ブロードウォーター・ファーム団地では、現在は事態が好転している様で、以前にも増して多様な民族の人達が、当団地に協調して住んでいる様である。以下の年表を見ると、多様な細かい事柄の集積が、再生を成功に導いたことが判る。

表-附1 フロードウォーター・ファーム団地の再生に投入された事柄年表

年	再生に資する事柄
1987	ブロードウォーター・ファーム居住者協会設立
1990	キリスト教の団体が設立され、1985年からモーゼル学校で行われていた月例の祈祷会がそれ以降は団地の社交クラブで行われるようになった。
1992	ブロードウォーター・コミュニティセンター及びブロードウォーター・ファーム企業センター開設
1993	都市再生ファンドの33万ポンドが8年間の団地アクション・プログラム（EHP）開始のために配分された
1996	ブロードウォーター・ファーム・コミュニティ保健センターを誘引者が開設 ガーナ・ユニオン結成
1997	女性と家族のための良生活（成人等を教育する組織）結成
2000	学習障害を持つ人々の職業訓練センター開設
2001	ハリンゲイ区議会は、近隣地域を更新するための国家戦略に応じて近隣地域のマネジメントを担当する方向に進む。区議会は、員隣地域マネジメントのために新部署を設立するという大きな再編を経験する。ブロードウォーター・ファームが、優先的近隣地域に指定される。
2002	団地アクション・プログラム終了 ブロードウォーター・ファームのまちづくり従事者が任命され近隣地域事務所を拠点とした。 ブロードウォーター・ファーム借家人管理組織（TMO）の第一回年次総会が開催されたが、TMOは組織展開の段階で、まだ機能していなかった。 ガーナ人同士の文化団体が結成される。
2003	ニューロン住宅信託が12軒の家をハリンゲイ区から購入した土地に建設。104番街の保育園/子供センターで業務開始。地域社会経済開発プログラムの下で、企業センターは、その建物を改装・増築し、求職者と自営業者に対して支援と機会を提供するために、地元コミュニティと議会と協力しながら仕事をする。女性と家族のためのより良生活は、保育トレーニングを提供する同じプログラムの下で仕事をする。ブロードウォーターの女性フォーラムが、3月8日（国際婦人デー）に結成される。新用地の道は、地元居住者と相談の結果、故バーニー・グラント議員を追悼して、『グラント Close』と命名される。アフリカ人文化団体と要支援者合同協会が結成される。
2004	104番街の保育園/子供センターで業務開始。 地域社会経済開発プログラムの下で、企業センターは、その建物を改装・増築し、求職者と自営業者に対して支援と機会を提供するために、地元コミュニティと議会と協力しながら仕事をする。女性と家族のためのより良生活は、保育トレーニングを提供する同じプログラムの下で、仕事をする。
2007	ハリンゲイ区による富くじ遺産基金への資金提供の申し入れは、団地に隣接するロードシップ・レクリエーション公園の形質変換と再編に資金を供給する投資として受け入れられる。 公園の再生計画は以下の改善プロジェクトで構成される。 ・モーゼル川の復元 ・新設の都市農園 ・公衆便所を備えた新設のエコ・センター ・造園改修工事（新しい歩路、復元された入口、新しいゴミ箱と犬舎やベンチの改善を含む） ・新しいモトクロスのトラック ・模範交通区域の復元 ・シェル劇場の復元 ・旧トイレ棟の復元と情報拠点/農園店舗への改修 ロードシップ・レクリエーション・グラウンドのページを参照
2009	議会は包括学習キャンパスの建設が始まると発表。ブロードウォーター・ファーム小学校、ウィリアム・C・ハービー学校、モーゼル学校とブロードウォーター・ファーム子供センターは全て、キャンパスの一部となる。そのキャンパスは、異なる教育的なニーズがある子供たちを集める。 この新しい施設は、他の現場サービスとともに、あらゆる年齢の地元の人々に活動とサービスを提供することによって、全コミュニティのために役立つことが意図されている。これは、朝食クラブ、宿題クラブ、0～11才の子供たちのための年中の育児、育児サポート、雇用、有益な住宅アドバイスと新しいスポーツ施設が含まれる予定である。

（ハリンゲイ区ホームページより）

図-附2 団地における課題の抽出



<http://www.broadwaterfarm.info/>より訳出

表-附2 団地の優先的課題 - その解決策

優先順位	解決策
住居の修繕と改良	→ 入居者が修繕費を管理する方向で仕事をする。入居者は修繕に関して自分で優先順位を決めることができる。
建物の安全	→ コンシェルジュが居る玄関を造り、連続監視ビデオを設置する。空中歩廊を解体する
清掃とゴミ処理	→ 清掃を容易にするために、共用のエリアでの長持ちする素材を使用する。ゴミシュートの大口径への取り替え。
街灯と地域の証明の改善	→ 道路と建物のための全体の改善計画の中で、照明も改善される。
道路と舗装	→ 幅員の制限、道路のハンプ、一方通行を利用して、団地内道路から通貨交通を減らす。 安全な歩路を建設し歩行者を優先する。路上駐車を管理する。
駐車場	→ デッキ部分下部での、入居者の駐車を禁止する。盗難の発生を減らし、入居者の利用を促進するために監視カメラを設置する。
造園・修景	→ 修景の質を上げる。安全な遊び場を提供する。障害者及び高齢者に十分に使ってもらえる特徴をもたせる。
コミュニティ施設	→ 新しいコミュニティセンターには、保育所、集会室、図書館、大ホール、カフェテリア、バー、老人クラブ、スポーツ施設がある。
雇用機会	→ 雇用と訓練の機会は、以下のように提供される。 建設の仕事における技能工と非技能工、建設の仕事における技能訓練、新設の庭園部分の造園
仕事の機会	→ 当団地に建設された21の新規店舗/作業所。これらの店舗や作業所は居住者自身の商売、物販あるいは工房を設立する機会を提供する。センターではマネージャーが新しく立ち上げられた仕事に助言や援助を提供する。
建物の個性	→ 各棟の目に見える個性を改善する立面の処置の多様性を開発する。
運動施設	→ 屋内スポーツの施設はコミュニティセンター内につくられ、屋外スポーツ施設はセンター隣接地に開発中である。
公共交通	→ ウイラン通りを、路線バスが運行出来る様に改良する。

<http://www.broadwaterfarm.info/>より訳出

図-附3 ブロードウォーター・ファーム団地



図-附4 オリジナルの団地風景



ポップラー・ハルカ Poplar HARCA(Housing and Regeneration Community Association)

ポップラー・ハルカはロンドンのタワー・ハムレッツ区によって同区の公営団地を管理し復興させるために設立された協会である。1998年に7団地が同協会に移管され、その後数団地が移管されており、現在約8,500戸を管理している。また、ポップラー・ハルカは住民主体の協会であることを謳っており、そのために様々な仕掛けが準備されている。また、住民参加の促進するために、住民参加方策助言グループと言う7名の職員が居て、住民が自らの居住環境改善に参画するためのアドバイスを行っている。

ここでは、住民参加の方式と、団地運営の財政的状況を少し詳しく見ることにする。住民参加も財政状況を一般化することは出来ないが、参考にすることは可能である。

団地委員会

各団地には団地住民により構成され住民が議長を務める団地委員会があり、コミュニティ内の諸事項を討議し、住宅やその他施設及びサービスの状態についての決定権を持つ。会議は年4回開催され、ハルカの職員が報告や質問に答えるために会議に参加する。また、同委員会は各々の団地を改善する「団地プラン」の作成を手伝う。団地委員会はその下にサービス提供部会と技術部会を持つ。ワーキンググループは（例えば反社会的行為の様な）特定の問題に短期的に取り組む。

合同団地委員会

本委員会はポップラーの全団地の借家人及びリースホルダーの代表者の会議で、3ヶ月に一度開催され、協会のサービスの水準、資産及び家賃の水準を討議する。

協会の委員会(サービス委員会、入居資格委員会、財務・会計監査委員会、ポップラー委員会)

各団地委員会のメンバーは、協会の幾つかの委員会のメンバーに立候補することができる。同委員会は4人以下の中立委員、1人の地元顧問、7人の住民で構成される、最低でも年4回開催され、施策、サービス、入居資格、財務、方針に関する決定をする。

コミュニティ参加

- 各近隣センター：毎週300以上の提供プログラムがあり、6000人以上の住民がサービスを利用するのに登録をしている。
- 雇用と訓練：雇用訓練のチームが就職のためのアドバイスと訓練を実施。
- 活性化グループ：地元住民による小規模なグループが地域に各種サービスを提供し、例えば共用スペースを魅力的にしている。
- 青少年サービス：13～19歳までの地域の青少年に、区当局に代わって以下のサービスを提供している。
 - ・ Yバンク：青少年が落書き消しやゴミ拾い等のボランティアをしたポイントを貯めて、それを運転教習や買い物のバウチャーに換えることが出来る
 - ・ 青少年アドバイザー&指導者：青少年の中で集会や調査に参加し、地元あるいは全国的に助言をした場合には、報酬をもらうことができる。
 - ・ スポーツプログラム：プロが指導する様々なスポーツの教室があり、青少年は資格を取ることも出来る。

- 生活弱者への出張サービス：住民の中の生活弱者に手を差し伸べるために「前向きに」と「住宅の輪」と言う組織が用意されている。また、コミュニティ支援職員による在宅サービスを受けることができる。
 - ボランティア：青少年にコミュニティ内でのボランティア活動への参加を促し、指導力を磨かせる。協会では、運営の仕事やプロジェクトでボランティアを訓練している。
 - コミュニティの安全：住民は清潔で安全で魅力的な近隣地域を作り出す良質なサービスの提供に参画することが出来る。反社会的行為に関する団地委員会の部会は、地域でのこの種の問題を解決することに特化し、その方策を助言する人たちはサービス改善の方法を探る。
- その他、住民が自らの居住環境を改善するために、調査や会議、職員との意見交換、職員の団地点検への同行、居住者満足度調査等にも参加することが出来る。

(Poplar HARCA 入居者ハンドブックより)

ポップラー・ハルカの 2009/10 年度の資産と財務の状況

2009/10 年のポップラー・ハルカの年次報告書 (Poplar HARCA Annual Report 2009/10) から、同組織の持つ資産と、年間の収支を見たものが以下の表である。(2010 年 3 月 31 日現在)

表-附 3 保有資産

管理戸数 (戸)		空家 (戸)	
賃貸住戸	6,135	賃貸可能	13
リースホールド	2,405	改修工事中等	21
区分所有	6	解体待ち	181
合計	8,546	合計	215

表-附 4 年間収支

収入 (ポンド)			支出 (ポンド)		
家賃及び関連収入	31,711	82%	管理運営費	12,799	35%
維持管理費収入	3,086	8%	修繕・維持管理	7,062	19%
住戸・土地売却	1,896	5%	清掃・植栽管理	5,693	16%
交付金	1,886	5%	コミュニティ再生	4,042	11%
			改装工事	1,762	5%
			借入金利支払い	5,121	14%
収入合計	37,579	100%	支出合計	36,479	100%

表-附 5 新規貸出

ホームレス	66 戸
空家待ちリスト	85 戸
HARCA 団地内から転居	44 戸
タワー・ハムレッツ区から転居	45 戸
タワー・ハムレッツ区外から転居	2 戸
家賃滞納率	5.34%

表-附 6 週間家賃

ワンルーム	£ 62.79
1 寝室	£ 73.30
2 寝室	£ 83.80
3 寝室	£ 94.74
4 寝室	£ 104.82
5 寝室	£ 124.69
6 寝室以上	£ 127.27

図-附5 レオポルド団地 (<http://www.insidehousing.co.uk/eco/sustainable-housing-awards-2012/6524413.article>)



図-附6 バルフロン・タワー (<http://urbanpollinators.co.uk/?p=1210>)



あとがき

海外の団地再生事例などを見る中で、当初は建築的な対応が目につき、団地内の既存住棟の活用方法等を考える一環として学生に団地住棟の住戸改修を実践させていた。しかし、一方で現実には高齢化した団地に入り活動をしつつこの問題を考えるにつけ、これは非常に多様なテーマを含んでいることが次第に解かってきた。高齢化、少子化、教育、福祉、医療、経済等々について、夫々に少なからず問題を抱えている。団地再生は、いわば社会をいかに再生させるかということの縮図でもあったことを、遅まきながら理解した様な次第であった。

団地の再生にマネジメントが必要だと提起され、UR等に対しても団地マネジャーという立場の必要性を説かれたのは、故巽和夫先生だった。即ち、団地を一つの社会ととらえ、そこにおける諸問題をトータルに考えるマネジメントであり、解決にまで責任を持って持ち込む立場としてのマネジャーの必要性である。巽先生から団地マネジメント研究会にお誘いをいただいたのは、団地の縦割り管理に限界があると感じていた時でもあり、この問題を更に深く考える上で非常に良い機会になった。

「はじめに」でも書いたように、海外の団地マネジメント事例を探していて、本報告書に出会ったのだが、そこにはマネジメントを投入する効果として

- 地域のより良い状況を創出する
- 地域により高い水準のサービスを提供する
- 現場での複数のスタッフを確保する
- 更に多くの地元での雇用を創出し、相応の賃金が得られる様にする
- 住民と現場スタッフのための、更なる参加・研修および能力強化策の立ち上げ
- 安全、修繕、基本状況と最終価値を大幅に改善する
- 従来の形式（中央での集約的管理）を壊すことで解き放たれた多くの革新的なアイデアを実現する
- 学校、教育、医療サービス、警察そしてその他の現地サービスに直ぐさま関連することとして、近隣地域をより上手くマネジメントすることが、地域が混沌とした状況に沈み込む代わりに、地域に真の変革をもたらす。

等が明確に提示されている。どこの国でも個別の団地には夫々の事情があるので、一律ではないのは当然だが、国の違いを越えて、わが国の団地や地域においてもマネジメントを考える上で十分に参考になると考えている。団地や地域社会の将来を考えておられる方々のお役にたてば、望外の幸せである。

2014年3月
武庫川女子大学教授
大坪 明

著者略歴

大坪 明（おおつぼ あきら）

1971年 大阪市立大学 卒業
1973年 大阪市立大学大学院 工学研究科 修士課程 修了
1974年 株式会社 アール・アイ・エー 入社
1997年 武庫川女子大学 非常勤講師
2006年 株式会社 アール・アイ・エー 退社
武庫川女子大学 教授
2011年 関西大学 戦略基盤 団地再編プロジェクト
研究メンバー

専門：集合住宅及び集合住宅団地の設計
建築計画、地域計画

団地再編叢書 vol.07

近隣地域マネジメント

2014年 3月 1日 初版第1刷 発行

著 者 大坪 明
企画・編集 江川直樹 宮崎篤徳 倉知 徹 片岡由香 / 関西大学 戦略基盤 団地再編プロジェクト室
発行所 関西大学 先端科学技術推進機構 地域再生センター
〒564-8680 大阪府吹田市山手町3-3-35
電話：06-6368-1111（代表） 内線：6720

本書は、「文部科学省私立大学戦略的研究基盤形成支援事業（平成23年度～平成27年度）」によって刊行されたものである。