

# 団地マネジメントの時代へ — UR 団地再生のこれから —

文部科学省 私立大学 戦略的研究基盤形成支援事業  
『集合住宅「団地」の再編（再生・更新）手法に関する技術開発研究』

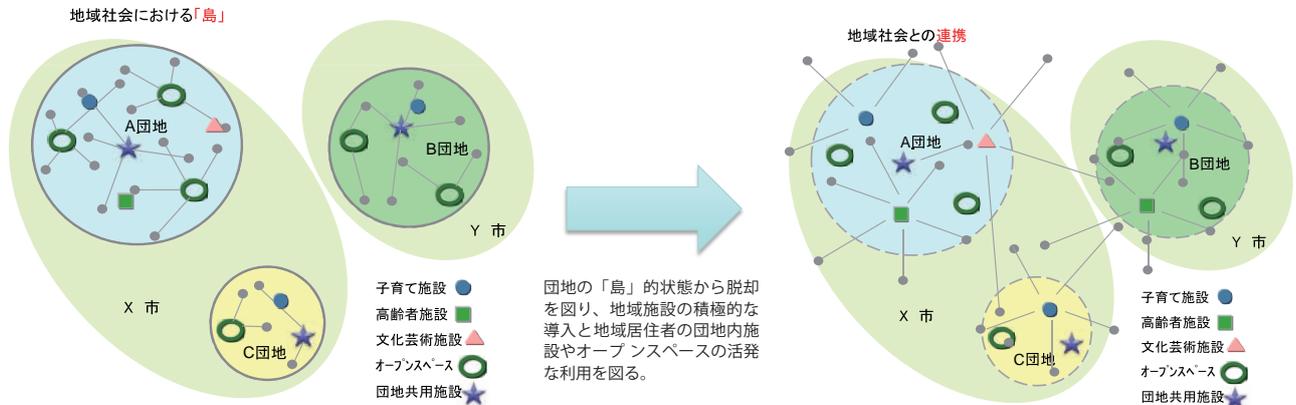


図 1. 団地マネジメントの目標 「地域社会との連携」

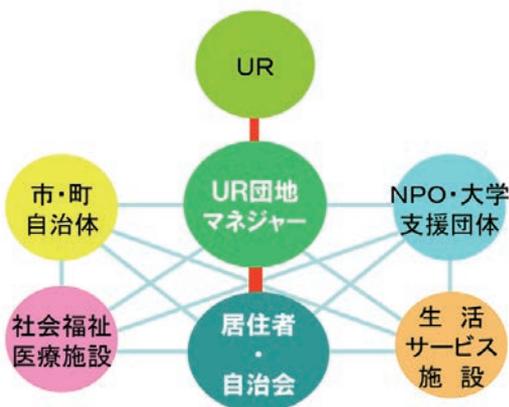


図 2. 団地マネジメントのネットワーク



図 3. 団地マネジャーが活躍する武庫川団地における活動例

## ストック活用時代の到来

住宅建設活動が低迷をつづけており、平成 21 年度には昭和 40 年頃の水準（年間 80 万戸）まで落ち込んだ。わが国の経済成長の停滞を反映している面もあるが、社会・経済の構造的変化の表れといえよう。

今後、少子高齢化により人口・世帯が減少する状況において、建替え需要以上の新規建設は見込めない。新規建設（フロー）が期待できない中、既存住宅（ストック）の活用がクローズアップされている。

ストック活用には、二つの大きな意義がある。ひとつは住宅経済の観点である。住宅はきわめて高額な買い物でありながら、その寿命は短いため、家計に与える負担が大きい。ストック活用は利用中の住宅を改修等により長寿命化し、トータルに見た住宅経費を軽減させる。もう一つの意義は、新規建設に伴う資源の消費を節約するとともに、ストックの解体・除去が環境に与える負荷を軽減する効用である。

住生活の質の向上に関わる需要は、可能な限りストックの改修を通じて実現されることが望まれる。

UR(独立行政法人都市再生機構、以下同) 賃貸住

宅の状況についてみると、そのストックは、築 35 年以上のものが 48%、築 30 年以上でみると 64% を占めており、さらに新耐震基準以前でみると 69% のストックがこれにあたる。ストックの 6 割以上にも及ぶ築後 30～50 年の巨大な塊をどのように扱うかが問題となっている。

## 団地マネジメントの必要

UR や公営団地のストック活用にあたっては、住民、事業者、近隣地域に利益をもたらす、団地の居住性価値や資産価値など、総合的な価値の向上が欠かせない。団地の運営には、これまでの「管理」から、価値の向上を目指した「団地マネジメント」が求められる。

団地マネジメントによって、団地居住者には「長く住みたい」、外部居住者には、「ぜひとも住みたい」と思わせる団地づくりを行う必要がある。

今後の団地の新しい展開では、団地マネジメントの拡充と、長期・循環型再生システムの構築や、地域連携による医療・福祉・教育システムの構築など、総合団地をめざすことが望まれる。

## 1.UR 住宅団地再生のあゆみ

UR 賃貸住宅の平成 22 年度末におけるストックは約 76 万戸となっており(図 1)、築 30 年以上のものは約 50 万戸、約 64%を占めている。これらに対して UR では建替えやストック活用事業を進めてきた。1982 年の 2 戸 1 改造、1983 年の総合団地環境整備事業、1984 年の 1 室増築、1985 年のライフアップ事業(住戸内設備の改善)などが実施された。

2001 年にストック再生・活用計画が、2004 年にはストック総合活用計画が策定され(図 2)、持続可能なまちづくりを理念として、安全・安心・快適性の確保、少子・高齢化社会への対応、多様なニーズへの対応、地域拠点の施設・街区の整備、変化に対応する土地利用、総合的なまちの再構築、情報化への対応など、幅広く事業が展開されている。

2005 年には既存共同住宅団地再生提案競技が実施され、2006～2009 年には団地再生の環境整備の方向性を示すことを目的とした、既存共同住宅団地の再生に関する総合検討調査が行われた。

2007 年のルネッサンス計画 1 ではストック再生実証試験が実施され、2010 年のルネッサンス計画 2 では、民間事業者の住棟単位の改修による、子育てや高齢者施設としての再生事業が実施されている。

## 2.UR 賃貸住宅事業をめぐる政策議論

UR の住宅事業の役割は、前身の日本住宅公団設立当時、賃貸住宅・分譲住宅の供給とされていたが、1997 年に分譲住宅供給から撤退し、2001 年には新規賃貸住宅の供給からも撤退した。現在では建替え事業の新規供給からも撤退して、ストック住宅の活用が主な役割となっている。

2007 年に発表された UR 賃貸住宅ストック再生・再編方針では、UR 賃貸住宅ストックを国民共有の財産に位置づけ、UR は独立行政法人経営の健全性を確保しつつ、少子・高齢化、人口・世帯減少に向けたセーフティネットとしての役割に対応するものとされた。また、地

域社会の再生を行うものとされ、生活価値・文化の継承、市場環境への対応による「持続可能なまちづくり」を理念として、居住の安定を確保しつつ地域及び団地の特性に応じた再生・再編を行うとされた。

この方針では再生・再編の新たな方向性(図 3)として、①公的賃貸住宅としてのセーフティネット機能の強化、②地域の住宅政策課題への的確な対応、③都市の福祉拠点としてのストックの再生、が示され、これを受けて具体的な取り組みとして、①高齢者の安心居住、②子育て支援、③地域の多機能拠点の実現が挙げられた。

また団地別整備方針として、①団地再生(約 16 万戸)、大規模な再生事業、改善事業を複合的・選択的に実施、②ストック活用(約 57 万戸)、既存の建物を活用して、適時・適切な計画的修繕、バリアフリー化等を実施、③用途転換(約 1 万戸)、将来需要の厳しい小規模団地等について、UR 賃貸住宅以外の用途に活用、④土地所有者等への譲渡、返還等(約 3 万戸)が示された。

一方、国土交通省では、2010 年に都市再生機構のあり方に関する検討会が開催された。賃貸住宅部門と都市再生部門を分離すること、中堅勤労者向けの住宅供給の役割は終了したものと市場に委ねること、低所得の高齢者への住宅供給を UR の基本的役割とすること、地域活性化及び福祉の拠点として再整備することが意見として示された。

また内閣府では、2012 年に都市再生機構の在り方に関する調査会が開催された。UR について「収益改善が期待できる分野」と「政策ニーズ

■ UR 賃貸住宅ストックの状況(管理開始年度別管理戸数と累積管理戸数 2010(H22)年度末時点)

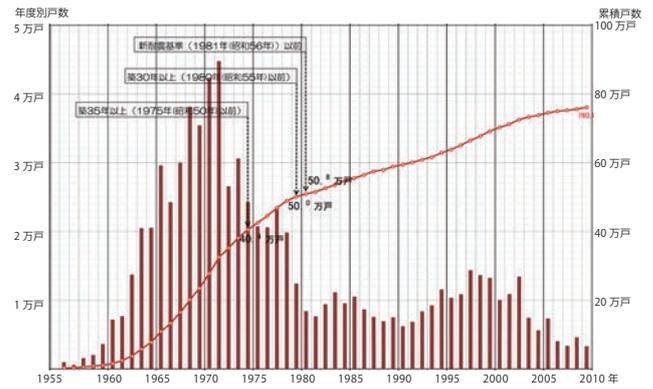


図 1.UR 住宅団地ストックの経年変化

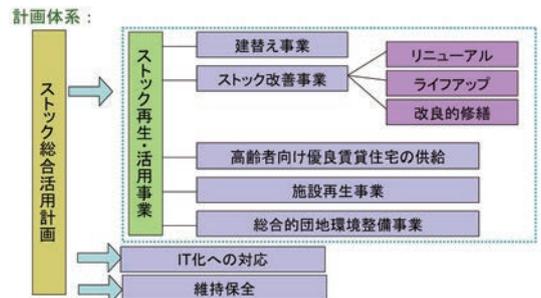


図 2. ストック総合活用計画

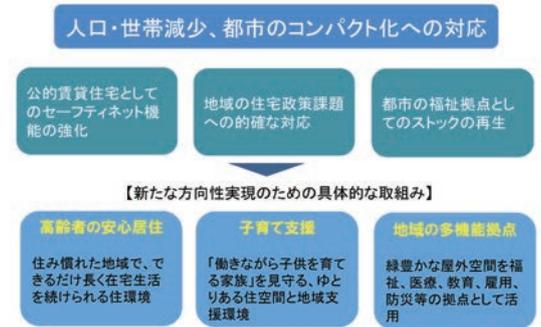


図 3. 再生・再編の新たな方向性

に対応するために運営する分野」に区分して対応することについて精査すること、民間の経営ノウハウ(サブリース等)も参考に、負債削減の方策を精査することが示された。

しかしこのような議論が進められる中、多くの疑問点がみられる。

これらの議論は、UR の財務的処理が中心で、住宅事情の改善を図る大局的な議論が不十分であり、中堅階層への住宅供給は終了したとの認識も正しいか精査が必要である。

公営住宅とは財務基盤が異なるにも関わらず、UR 賃貸住宅をセーフティネットに位置づけていることや、UR の住宅供給は「公共投資」であり「負債」とすることは疑問である。

居住空間、住環境、住宅産業などの関係分野の議論がないことも問題

であり、さらに収益が再投資されずに損失補填に流用されるのは重大な問題で、UR 賃貸住宅は負のスパイラルに陥ることが必定と考えられる。

### 3.UR 団地再生の新たな局面

今後の UR 賃貸住宅の立ち位置は、まず公共と民間の中間セクターである。UR の住宅供給は、住宅政策を実施する役割を担いつつ、民間レベルの効率的な事業性が求められる。

次に高齢者居住の確保と子育て支援の主体である。少子高齢化対応を居住支援として実施することが求められる。

また UR は中流階層の都市居住を支える住宅供給の主体である。中流階層を対象とする都市居住を確保し、セーフティネットの役割の一部負担が求められる。さらに、民間住宅との競争に負けない品質・性能・サービスの提供や、コレクティブハウス・シェアハウス、医療・福祉との連携など、民間賃貸住宅で取組みが難しい居住形態のモデル開発を行う主体となることが求められる。

UR 賃貸住宅事業の舞台として、団地のあり方はどうあるべきだろうか。まず UR 団地のストックを、国民が共有する社会的・地域的資産として位置づけ、居住価値・資産価値を高め、社会的に公正で効果的な活用を図る必要がある。

標準型として供給された団地は、年月とともに個性化している (図 4)。これからは個性的な価値と魅力が最大限に発揮できる団地経営、すなわち「団地マネジメント」を導入するべきである。

さらに団地再編事業については、建替えと改修の長期・循環型モデルを開発すべきで、UR の新規供給の制約条件を解除する必要がある。

一方で、郊外型団地居住形態の再評価の必要がある。これからの郊外居住にあっては 21 世紀型の新郊外居住、新サステナブル居住を志向するべきである (図 5)。

郊外型団地居住は、低密度居住の条件が維持され、高齢者及び子育て家族に安全・安心の快適な居住性を確保できる。都心への通勤需要は減退し、郊外居住の安定性が評価されよう。またエネルギー供給についても有利な条件を備えている。団地再生は、ハードとソフトの両面において郊外型団地の総合的価値を大幅に増大させることができる。

### 4. 団地マネジメントへのアプローチ

団地マネジメントとは住宅団地において、生活環境を維持・改善して安全で快適な生活を創造するとともに、総合的な価値向上を図るために、団地事業者及び居住者を中心に、関係する主体が連携して取り組む団地運営の形をいう。

団地マネジメントでは従来の規則やルールで決められた事項を達成する「管理」から、創造的な取り組みをめざす「マネジメント」への転換が求められる。団地の価値は団地居住者、事業主体 (UR)、団地関係諸主体及び近隣住民などに大きな利益をもたらすものである。居住性価値を高めるとともに、資産的価値をも向上させるといった、団地の総合的な価値の向上が団地マネジメントの目標となる。

また団地マネジメントでは、個々の団地の顕在的・潜在的な特性や魅力を発掘する役割が求められる。さらに地域社会との連携を図り (表紙図 1)、利益の共有化を進める役割も担うべきである。団地居住者には「長く住みたい」、外部居住者には、「ぜひとも住みたい」と思わせる団地、「行列のできる団地」をつくるのが団地マネジメントの目標となる。

### 5. 団地マネジメントの仕事と組織

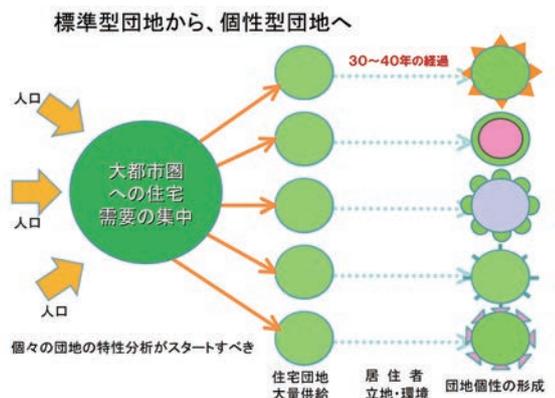


図 4. 個性化する団地

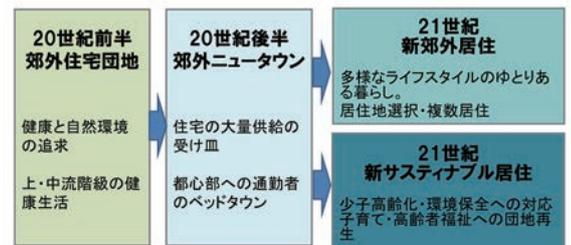


図 5.21 世紀の郊外居住

団地マネジメントには、①団地再生戦略の構想、②団地経営企画の策定、③団地マネジメント体制の整備、を行う企画マネジメントと、①安心・安全性の確保と利便・快適性の向上、②高齢者家族、子育て家族、単身者への支援サービス、③生活に根ざしたサービスの提供、④文化的・娯乐的クラブライフへの支援、⑤団地内施設・スペースの改善・改修、といった具体の施策を行う運営マネジメントからなる。

また団地マネジメントには、これを実地に行う団地マネジャーの存在が欠かせない。団地マネジャーは、個別団地の責任者として財政的・経営的な権限を持ち義務を負う者で、ゼネラルマネジャーが企画マネジメント及び運営マネジメントを統括し、サブマネジャーが具体的なマネジメント業務を分担する (図 6)。さらに団地マネジャーは居住者、福祉施設、生活サービス、自治体などとネットワークをつくる (表紙図 2)。

UR では、2010 年度に団地マネジャー制度を創設し、2011 年度には統括的役職としてエリアマネジャーを配置した。団地マネジャーが掌握する団地は 2010 年の 53 団地から 2012 年には 262 団地となり、

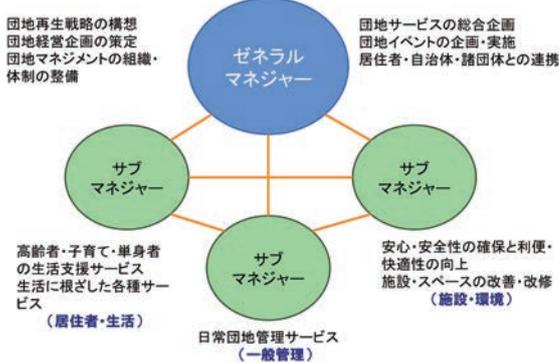


図6. 団地マネジャー

人数も専任スタッフを含めて29人から100人にまで増加している。

団地マネジャーの主な業務は、①価値向上のための団地マスタープラン策定、②生活支援サービス導入検討や関係機関との協議、③投資計画（修繕を含む）策定と投資効果検証、④家賃の戦略的策定と収支の点検、⑤PR計画の提案、⑥団地カルテの作成及び現地調査、⑦民間事業者や学識経験者との連携、からなる。

一方、URによる団地マネジメントの課題としては、事業者サイドのマネジメントに偏りすぎていること、早急な成果を求めることへの懸念、サービス精神と経営マインドへの指向といったUR職員の意識改革が不可欠なこと、政策的な制約を脱し、自主・自由の経営に取り組むことができる枠組みが必要であること、などが挙げられる。

## 6. 武庫川団地での取り組み

武庫川団地は兵庫県西宮市にある。昭和53年度から管理が開始された賃貸5,643戸、分譲1,593戸、計7,236戸の大規模団地である。

武庫川団地（図7、図8）は高層・大量供給型の住宅団地で、社会ニーズとの乖離が大きく空家の増加（2001年には総戸数の10%を超え

る889戸に上った）、バンドリズムの横行で荒廃の極に達した。これに対して、大規模住宅団地再整備マスタープランのモデル対象団地として2001年に再生マスタープランが策定された。

2002年からは団地環境整備事業（図9）が始まり、常設案

家賃引き下げ、住戸内改修、内所開設など多様な施策が実施された。2012年現在、第9次団地環境整備事業が進められている。これらの施策の結果、空き家戸数は2008年以降100～150戸にまで急速に減少した。

子育て環境の整備、高齢者福祉の充実、若年居住者の導入を目指した、ストック改修や関連施設導入を含む「企画マネジメント」や、居住者と団地関連主体との連携によって団地活性化を図る「運営マネジメント」といった団地マネジメントの展開によって団地価値向上の可能性を拡大させており、団地マネジャーが、さまざまな事業や活動を通して団地の価値向上に取り組んでいる（表紙図3）。

## 7. 団地再生の新しい展開へ

UR団地の新しい展開をめざして、団地マネジメントのいっそうの拡充強化と、総合的再生モデル事業の取り組みが期待される。

今後は、武庫川団地を「団

地再生モデル特区」に指定し、団地マネジャー制度の拡充・強化と、長期・循環型再生システムの構築や、地域連携による医療・福祉・教育システムの構築などといった、総合団地をめざすことが望まれよう。

図表出典

「団地ストックの活用と再生に関する研究会」報告書



図7. 武庫川団地の概要



図8. 武庫川団地

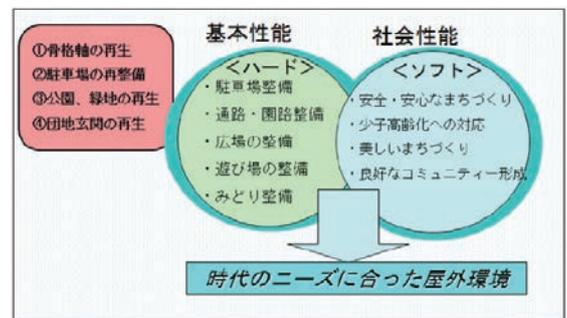


図9. 団地環境整備事業

『団地マネジメントの時代へー UR 団地再生のこれからー』

文責：巽 和夫（京都大学名誉教授）  
記録作成：保持 尚志（関西大学大学院 博士後期課程）

（講演：2012年7月14日）

本リーフレットは、文部科学省私立大学戦略的研究基盤形成支援事業「集合住宅「団地」の再編（再生・更新）手法に関する技術開発研究（平成23年度～平成27年度）」によって作成された。

発行：2012年9月

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丁目3番35号  
先端科学技術推進機 4F 団地再編プロジェクト室  
Tel : 06-6368-1111 (内線:6720)  
URL : http://ksdp.jimdoc.com