

建替え後の団地におけるエリアマネジメント組織の自立プロセスと専門的支援の役割に関する研究

A Study on the Self-Sustaining Process of Area Management Organizations and the Role of Professional Support in Rebuilt public housing estates

坂本 怜奈*・有田 智一**

Sakamoto Reina*, Arita Tomokazu**

This study examines the process through which area management organizations in rebuilt public housing estates transition from externally led operations to resident-led, self-sustaining systems, and clarifies the role of professional support. Focusing on two cases in Japan—*Machiniwa Hibarigaoka* and *Machinone Hamakoshien*—it analyzes how organizations evolved across three phases: initial design, supported operation, and independent management. Methods include interviews, document analysis, and field observation. The findings reveal that early institutional design, diversified funding, and participation structures enabling gradual involvement are crucial for fostering local leadership. While differences in context affect organizational models, a phased support approach that cultivates internal capacity is essential for sustainable, resident-driven area management.

Keywords: Area Management, Rebuilt public housing estates, Self-Sustaining Process

エリアマネジメント, 団地再生, 自立プロセス

1. はじめに

(1) 研究の背景・目的

戦後の大規模団地は、建物の老朽化や住民の高齢化、空き住戸増加といった複合的課題に直面している。これに対し独立行政法人都市再生機構（以下、UR）は、物理的再生に加え、交流拠点整備や団体支援などのソフト施策を推進しており、エリアマネジメントの役割が高まっている¹⁾。一方で外部支援は事業性の限界を抱えるため、住民主体による自立的運営への移行が重要課題であるが、その形成過程や支援の役割に関する知見は十分でない²⁾。

既往研究について、①住宅地エリアマネジメント、②団地再生、③地域活動の三領域から整理できる。住宅地分野では、齊藤ら(2024)³⁾が住民主体型組織における法的根拠の弱さやフリーライダー問題を指摘し、齊藤(2010)⁴⁾は初動期の制度設計と人材育成の重要性を示している。渡邊ら(2016)⁵⁾は武蔵小杉・幕張ベイタウンを分析し、人的・財政的資源、信頼に基づく連携、地域価値管理、受益負担ルールを自立条件として整理した。団地再生分野では、松井ら(2023)⁶⁾が民間参画の有効性と行政支援の必要性を示し、中川ら(2023)⁷⁾や福本(2023)⁸⁾は茶山台団地を事例に、公的組織のインキュベーション機能や拠点運営・調整機能を明らかにした。地域活動では、森田ら(2024)⁹⁾が多主体連携による拠点連鎖を示し、田口ら(2010)¹⁰⁾はキーパーソンの媒介機能を、中澤ら(2015)¹¹⁾は若葉台団地で自治会と拠点が活動を束ねる構造を指摘している。以上より、自立には拠点、人材、財源、主体間連携が不可欠である。一方、外部支援のもとで形成された組織が、いかに段階を経て住民主体へ移行し、そこに支援がどう寄与したかを整理した研究は少ない。

そこで本研究では、UR 主導の団地再生のうち、賃貸と分譲が併存し新旧住民が混在する事例を対象とする。こう

した混在型団地は各地に存在するものの、事業パートナー方式によって初期からエリアマネジメントが導入され、外部支援からコミュニティ主体へと円滑な移行を遂げた事例は未だ数少なく、貴重な先進的成功事例といえる。したがって本研究は、これら先行する成功 2 事例におけるコミュニティ主体の移行過程を詳細に解明し、UR や専門家による財政・人的・制度的支援が自立化に果たす役割を検討することで、持続可能な活動を支える効果的な支援のあり方を明らかにすることを目的とする。

(2) 研究の対象

本研究では、東京都のひばりが丘団地と兵庫県の浜甲子園団地におけるエリアマネジメント組織 2 事例を対象とする。両事例は UR による大規模再生事業であり、賃貸・分譲の併存や多主体協働による運営移行という共通点を持つ。活動エリアの明確性や拠点、常駐体制といった自立の基盤を共有する一方、物理条件や導入経緯は異なる。この対照性から、主体移行における普遍的要素と地域依存要素を抽出し、他地域に応用可能な自立プロセスの枠組みを検討する。

2. 団地再生におけるエリアマネジメントの枠組み

(1) 住宅地におけるエリアマネジメント

エリアマネジメントとは、住民・事業者・地権者等が主体となり、地域の環境や価値を維持・向上させる継続的な取り組みである²⁾。活動は景観形成、公共空間管理、防犯、コミュニティ形成など多岐にわたる。人口減少やストック活用の必要性を背景に、開発後も地域を育てる視点が重視されている。エリアマネジメントは商業地型と住宅地型に大別されるが、特に住宅地では高齢化や老朽化への対応として必要性が高まっている。近年は開発事業者や専門家が

*正会員・独立行政法人都市再生機構（Urban Renaissance Agency）

**正会員・筑波大学システム情報系社会工学域（University of Tsukuba, Faculty of Engineering, Information and Systems）

初期から関与し、ルール設計や財源確保を支える伴走支援を通じて住民主体へ移行する「PPP 型モデル」が広がる一方、担い手の固定化や財源不安も課題となっている²⁾。

(2) UR 都市機構による団地再生整備方針

UR は、少子高齢化やセーフティネット機能拡大に対応し、団地を地域資産として活かす持続可能なまちづくりを基本理念としている。2008 年の「UR 賃貸住宅ストック再生・再編方針」では、団地を再生・活用・用途転換・譲渡等に類型化し、個別状況に応じた再生手法を示した。特に郊外大規模団地では、建替えや改修を組み合わせ、都市の福祉拠点としての機能強化を図ってきた¹²⁾。2018 年の「ビジョン」では、既存建物を活かす「活用型」と「再生型」を軸に、手法を複合的に用いる方針へ再整理された。ハード整備だけでなく、交流拠点整備や活動団体の育成などソフト施策を重視し、多世代が住み続けられるコミュニティの再構築を図っている。UR は多主体と連携し、初期支援から段階的に支えることで、建物更新にとどまらない地域再生を推進している¹³⁾。

(3) 専門家の支援と役割

住宅地や団地のエリアマネジメントでは、初動期から関与する外部専門家が組織の成立と自立化を左右する。本研究対象の 2 団地では、地域マネジメントを専門とする HITOTOWA INC. (以下、HITOTOWA) が、立ち上げから住民主体運営への移行まで伴走支援を行ってきた。支援内容は、地域調査に基づく将来像の共有、組織体制・拠点運営・財源スキームの設計といった制度的基盤づくりから、イベントを通じた関係構築、段階的な担い手育成、貸室事業等による自主財源確保の支援まで多岐にわたる。移行期には、理事・事務局人材の育成、会計・運営実務の支援、マニュアル整備を通じ、円滑なバトンタッチを支えている。運営を代行するのではなく、関与度を調整しながら住民の自立的判断を促す「関係構築」「制度設計」「担い手育成」「財源形成」を統合した伴走型支援である¹⁴⁾。

(4) 住民主体化と自立の課題

エリアマネジメントの定着には、支援を住民主体へ円滑に移行させることが不可欠である。外部支援への依存が長期化すると、住民が受け身となり意思決定経験が蓄積されず、支援終了後に活動が停滞しやすい。そのため支援は運営代行ではなく、住民の実践を通じて力を育てる育成型が求められる³⁾。自立的継続には、人的資源、安定財源、運営ルール、地域との信頼関係の四要素を相互に整える必要がある。これらが欠けると公平性や透明性が損なわれ、組織の持続性が弱まる。初期段階から基盤を計画的に構築し、役割を段階的に住民へ移し、最終的に住民が意思決定と資源管理を担える体制を築くことが自立化の要点である⁵⁾。

(5) 本研究の分析枠組み

以上を踏まえ、本研究では団地エリアマネジメント組織の形成と自立化のプロセスを多面的に分析する。分析には、(表-1) に示す関係主体へのヒアリング調査、および事業報告書等の一次資料や広報媒体から得たデータを用いる。

分析枠組みの設定にあたっては、渡邊ら(2016)⁵⁾で示された自立条件およびヒアリング結果に基づき、時間軸と分析軸の二次元から捉えることとした。まず時間軸は、専門家の関与度と運営主体の変化を判断基準とし、制度・拠点を整える「初期設計期」、専門家が伴走し担い手を育てる「伴走期」、住民自身が運営を担う「自走期」の三段階に区分した。次に分析軸は、既往研究で提示された自立に不可欠な 4 要素(拠点、人材、財源、主体間連携)と、これらを円滑に機能させる全体システムを設計・構築する「支援構造」を加えた計 5 項目を設定した。具体的には、外部の伴走・指導体制を示す「支援構造」、参加層の拡大・継承を示す「人材形成」、財務自立度を示す「財源構成」、活動基盤を示す「拠点運営」、地域連携の深まりを示す「関係性構築」であり、これらを自立化を捉える指標とした。各時期における分析軸ごとの変化と段階的移行の構造に基づき、対象 2 事例の自立プロセスを客観的に比較・検証する。

表-1 分析に使用した調査概要および資料

ヒアリング調査対象	提供資料	概要
UR都市機構	2025/10/10,23 三橋氏 湊氏 鹿野氏 高木氏 森田氏	・浜甲子園団地全面建替事業概要 説明資料 ・ひばりが丘団地再生事業資料
まちにわ ひばりが丘	2025/7/18,10/10 井川氏	エリアマネジメント組織概要資料
まちのね 浜甲子園	2025/7/4 若尾氏 青木氏	エリアマネジメント組織概要資料
HITOTOWA INC.	2025/10/10,12/9 奥河氏 高村氏	住宅地のエリアマネジメント組成 のポイント・留意点について 資料
株式会社 長谷工コーポ レーション	2025/12/11 木村氏	・開発事業者としての参入経緯 ・初期資金拠出および体制整備 ・協働スキーム

3. ひばりが丘団地におけるエリアマネジメント

(1) ひばりが丘団地概要

1959 年、日本住宅公団により東京都西東京市・東久留米市にまたがる約 34ha に 180 棟 2,714 戸が建設された。2DK 中心の住戸に加え、商店街や学校、公園を備えた先進的な郊外住宅モデルとして発展したが、建物の老朽化や住民の高齢化を背景に 1999 年から全面建替えを核とする団地再生事業が開始された。高層化により UR 賃貸住宅は約 1,500 戸へ集約され、余剰地は民間開発事業者による分譲集合住宅・戸建住宅(計約 1,200 戸)や、民間事業者による高齢者施設(特養・サ高住)、保育園、学童クラブ等の公共・福祉施設へ更新・転用された(図-1)。

2008 年の地区計画策定後は、街区単位公募に代わり、まち全体の価値向上とコミュニティ継続を目的とする日本初の PPP 型団地再生手法が導入された。2012 年には UR がエリアマネジメントまで継続的に関与する事業パートナーを公募し、選定事業者と UR による団地再生協議会が設置された。協議会では将来像の共有、街区計画、資金スキーム、エリアマネジメント方針を一体的に協議し、民間事業者が住宅整備に加えて地域運営にも関与する体制が整えられた。さらに、エリアマネジメントの持続的実施を担保するため、開発事業者が運営組織を設立すること、各街区の事業者が当該組織へ参加すること、事業者が負担金を拠出することが定められた。加えて入居者も月額 300 円の会費を負担する仕組みとし、地域運営を関係主体全体で支える体制が構築された。また、UR は既存テラスハウス(118 号棟)を活

動拠点として無償提供し、物理的基盤の面からもエリアマネジメントを支援する体制を整えた。このように、UR や民間事業者、分譲街区の管理組合、住民、既存自治会、福祉・教育関係機関、さらには伴走支援を担う外部専門家に至るまで、多岐にわたる関係主体がそれぞれの役割に応じてエリアマネジメントに関与・協働する構造が形成された。



図-1 エリアマネジメント対象敷地(国土院地図をもとに筆者加筆)

(2) まちにわひばりが丘

前項の取り決めに基づき、分譲街区の開発事業者を選定された大和ハウス工業株式会社、株式会社コスモスイニシア、オリックス不動産株式会社による共同企業体および住友不動産株式会社、野村不動産株式会社を中心として、2014年6月にエリアマネジメント組織「一般社団法人まちにわひばりが丘」(以下、まちにわひばりが丘)が設立された。建替えによるハード再生と並行し、暮らしやコミュニティを育てるソフト面の再生を担う主体として位置づけられている。2015年4月には事務局が常駐し、同年11月には活動拠点「ひばりテラス118」が開設された。当初はURや専門事業者、事業者側メンバーが運営を担っていたが、約5年間の伴走を経て2020年6月に住民中心の運営体制へ移行した。ひばりテラス118では貸しスペースや店舗、共同菜園などを運営するほか、「にわジャム」や「にわマルシェ」といった交流イベントを開催し、多様な主体の参加を促している。さらに機関紙やSNSを通じた情報発信を行い、地域活動への参加の裾野拡大を図っている。

(3) 住民主体化に向けた取り組みと支援構造

(3)-1 専門家の役割と展開

① UR都市機構による支援

URは、PPP手法の導入決定からエリアマネジメント組織の設立、拠点整備、住民主体への移行に至るまで、基盤形成を主導した。ひばりが丘団地は駅から距離があり開発事業者の参入が容易ではない立地であったことに加え、余剰地の個別売却によるミニ開発の乱立や景観の分断、既存コミュニティの希薄化が懸念されていた。こうした課題に

対応するため、賃貸街区と分譲街区が協調してエリア価値を高める枠組みとしてPPP手法を採用し、事業パートナーの選定と合意形成を段階的に進めた。特にエリアマネジメント組織が自立的に運営できる制度設計が重視され、分譲事業者の利益の一部を拠点整備費に充てる仕組みや、分譲住民からの会費徴収制度を整備し、継続的な資金基盤を確立した。また旧118号棟を低廉な賃料で提供し、活動拠点の確保にも関与した。さらに自治会との対話やワークショップを通じて既存住民の意向を空間整備や活動方針に反映させ、住民主体への移行を支援してきた。

② HITOTOWA INC.による支援

HITOTOWAは、まちにわひばりが丘の立ち上げおよび初期運営を担い、住民主体による持続的運営を見据えた基盤形成を支援した。現地調査を通じて住民属性や地域活動の実態を把握し、地域特性に即した活動設計を行った。特に、過度な事業拡大を避け、無理のない規模と頻度で展開する方針を初期から共有していた。人材育成の面では住民ボランティア制度「まちにわ師」を創設し、講座や実践を通じて企画や拠点運営に関わる担い手を育成した。実際に、イベント運営や拠点管理、情報発信を経験する中で中核的人材が育ち、後に理事や事務局を担う住民も生まれている。拠点の初期運営では、日常的に人が集い関係性が醸成される環境づくりを進め、住民が利用者から担い手へと意識を転換する機会を創出した。加えて、貸室やテナントによる家賃収入モデルを構築し、会費依存に偏らない安定的な財源基盤を確立した。活動の取捨選択や規模調整を行いながら、人・場・金の三要素を段階的に整備し、住民へ円滑に引き継ぐ体制を築いた支援であったといえる。

(3)-2 人材育成と組織体制

まちにわひばりが丘では、住民主体への移行を見据え、多様で段階的な関わり方を設けることを人材育成の柱としてきた。住民ボランティア制度「まちにわ師」では、養成講座修了者がイベント企画や拠点運営補助、広報活動などに参加している。これまでに約40名が修了しており、現代表理事もその出身である。また、分譲街区の管理組合には「コミュニティ担当理事」が設けられ、まちにわと住民をつなぐ役割を担っている。まちにわ師と協働する中で活動理解が深まり、理事会メンバーへと関与を広げる例もみられる。現在は理事会・事務局ともに住民が中心となり、各管理組合が総会を通じて意思決定に関与する体制が形成されている。(図-2、図-3)

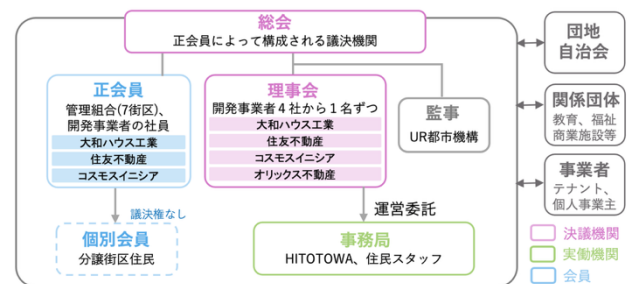


図-2 住民移行前の組織体制(参考文献15をもとに筆者作成)

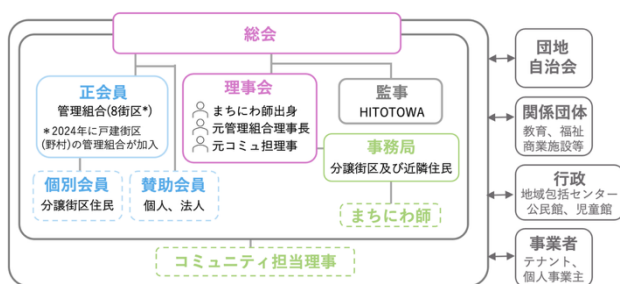


図3 住民移行後の組織体制 参考文献15をもとに筆者作成

(3)-3 財源構成

財源は、会費収入、貸室賃料、テナント賃料、コミュニティビジネス収入から構成される。コミュニティビジネスにはレンタルボックス賃料、広告収入、視察ツアー参加費、地域活性化事業などが含まれる。

初期にはURが民間事業者に対して、売却した土地代の約3%を寄付金としてエリアマネジメント組織へ拠出させる仕組みを構築し、その資金を初期運営費に充てた。現在も約7,000万円が基金として維持され、活動拠点の大規模修繕に備える積立金として運用されている。また、拠点をURから低廉に借り受け、年間賃料約150万円に対し、テナント賃料約464万円、貸室収入約264万円を確保している。設立後約5年間は年500万円規模の赤字が続いたが、自主事業の拡大により現在は概ね収支均衡に至っている。

(図4、図5)

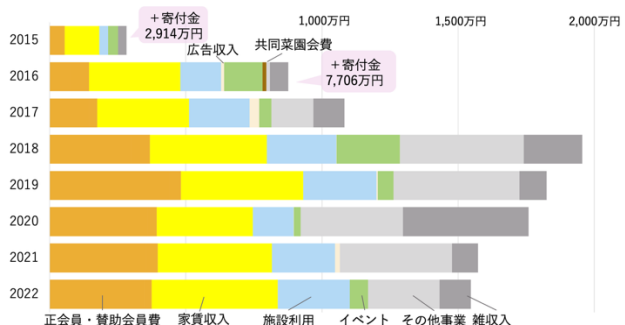


図4 収入内訳 参考文献15をもとに筆者作成

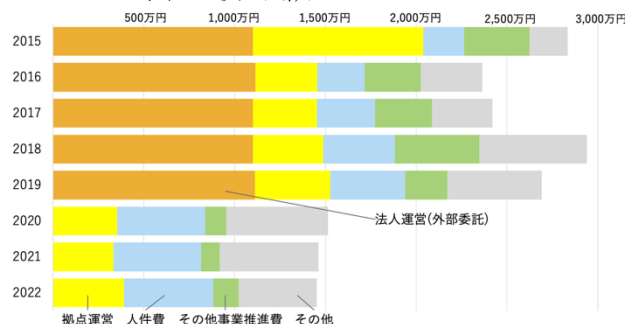


図5 支出内訳 参考文献15をもとに筆者作成

(3)-4 活動拠点の運営と機能

まちにわひばりが丘は、旧テラスハウス118号棟を改修した活動拠点「ひばりテラス118」を中心に事業を展開している。施設は分譲・賃貸の別なく利用できる地域拠点として運営されている。館内には事務所のほか、大小6室のレンタルスペース「HINATA」、雑貨販売の「HACONIWA」、

共同菜園「まちにわガーデン」、カフェや花店、カーシェアなどが設けられている。貸室・テナント収入は自主財源として活用されている。

(3)-5 関係性とネットワークの構築

賃貸と分譲が混在する団地において、多様な主体をつなぐネットワーク形成が進められている。団地自治会とは再生初期から意見交換や行事の共同運営を重ね、高齢化により運営が難しい場面では補助を行う一方、内部運営には過度に介入しない距離感を保っている。分譲街区とはコミュニティ担当理事を介して連携し、管理組合間の横断的な情報共有も促している。また、ひばりテラス118のテナント、レンタルスペース利用者、学校法人、企業などもイベント協力や賛助会員として関与し、活動の広がりを支えている。にわジャムやマルシェ、落語会、子ども向け映画会など多様な企画は、日常的な出会いと緩やかなつながりを生み、互助関係や新たな活動の契機となっている。

(4) 住民主体化への移行プロセスと課題

まちにわひばりが丘の運営は、①初期設計期、②HITOTOWAによる伴走期、③住民主体の自走期（2020年6月～）の三段階に区分できる。本節では各段階の取り組み、支援構造、課題と成果を整理する。

(4)-1 初期設計期

ひばりが丘団地では、高齢化の進行や広大な敷地の一体的再編といった課題を背景に、URが日本初のPPP手法を導入し、街区整備とコミュニティ運営を一体で設計する枠組みを構築した。初期設計期には、エリアマネジメント組織一般社団法人まちにわひばりが丘を将来的に住民主体へ移行できるよう、引き継ぎ可能な制度設計と基盤整備が重視された。具体的には、事業者公募段階で開発事業者運営への継続関与を求め、土地売却益の一部を拠点整備費に充てる財源スキームを構築した。また、旧テラスハウスを低廉に提供することで拠点と自主財源モデルを確立し、分譲住民の会費を管理組合経由で徴収する仕組みにより安定収入を確保した。さらに、既存自治会と丁寧に協議を重ね、役割分担への理解を形成した。

(4)-2 伴走期

2014年のまちにわひばりが丘設立から2020年の主体移行までの約5年間は、事業者が常駐し、住民と実践を重ねながら担い手を育成する伴走期であった。中心的役割を担ったHITOTOWAは、拠点を核に場・機会・人材を連動させる支援モデルを展開した。レンタルスペースやテナント運営等を通じて小規模収益を確立しつつ、運営マニュアル整備や会計・広報支援を行い、業務を段階的に住民へ移譲した。まちにわ師制度やコミュニティ担当理事制度により、支援者から担い手へと関与を深める循環を形成し、学校や企業との連携も拡大した。住民の負担に応じて事業内容を調整する方針が、円滑な主体移行を支えた。

(4)-3 自走期

2020年に運営の中核が住民へ引き継がれ、拠点運営・財務管理・企画調整などを住民自身が担う体制が確立した。

まちにわ師やコミュニティ担当理事制度を通じた段階的な人材育成と、内部での役割循環が円滑な主体移行と継続性を支えている。組織面では一般社団法人として意思決定体制を整え、役割分担により負担の偏りを抑制している。財源は貸し部屋・テナント賃料等のコミュニティビジネスにより安定化し、拠点を活用した小規模収益の積み上げが持続性を高めている。今後は担い手の継続的育成、事業多角化、負担平準化が課題である。

4. 浜甲子園団地におけるエリアマネジメント

(1) 浜甲子園団地概要

浜甲子園団地は、1962年に当時の日本住宅公団によって建設された大規模団地である。戦前は鳴尾飛行場やレクリエーション施設が立地し、戦中・戦後は軍用地や米軍施設として使用されたが、1950年代後半の返還後、西宮市が住宅公団を誘致して開発が進められた。約31haの敷地に150棟・4,613戸を擁し、大阪・神戸への交通利便性を背景にベッドタウンとして発展、1970年には約1万5千人が居住する巨大なコミュニティが形成された。しかし、建設から半世紀が経過すると、建物の老朽化や高齢化（高齢化率48%）、独居率の上昇、空き住戸の増加が顕在化し、コミュニティの希薄化が進行した。1986年には自治会が中心となり、再生を求める運動を展開。署名活動や調査を通じて住民意向を集約し、これを受けて1997年に協議が開始された。1998年にはグランドプラン、1999年にはグランドデザインが策定され、団地全体を視野に入れた再生方針が示された。2000年から建替え事業が始まり、2002年には公団・西宮市・自治会による再生運営協議会が発足。ハード整備と並行してコミュニティや環境資産の継承について議論が進められた。さらに2013年には、持続的な地域運営を見据えてPPP方式によるエリアマネジメント導入が決定された。この再生事業において高層化等によりUR賃貸住宅が43棟・2,269戸へ集約されたことで生じた余剰地は、民間開発事業者（長谷工コーポレーション等）による分譲集合住宅・戸建住宅や、戸建住宅街区、福祉施設街区等の多角的な都市機能へ更新・転用された（図-6）。事業者選定段階から地域価値向上への貢献と組織設立を条件に組み込み、民間事業者とUR都市機構が基本合意書を締結した。土地譲渡価格の1.5%相当額の拠出や戸当たり月額500円の会費負担、各街区事業者の理事参画を定めるなど、財源とガバナンスを制度的に担保した。2016年には「一般社団法人まちのね 浜甲子園」が設立され、ハード再編と連動したエリアマネジメント体制が構築された。このように、UR、民間事業者、分譲街区の管理組合、住民、既存自治会、西宮市等の行政機関、そして伴走支援を担う外部専門家に至るまで、多岐にわたる関係主体がそれぞれの役割に応じてエリアマネジメントに関与・協働する構造が形成された。約25年に及ぶ事業を経て2025年に最終戻り入居が完了し、浜甲子園団地では建替えと地域運営を一体化した再生モデルが形成されている。



図-6 エリアマネジメント対象敷地（国土院地図をもとに筆者加筆）

(2) まちのね浜甲子園

浜甲子園団地では、URと民間事業パートナーがエリアマネジメント組織の設立と地域価値向上事業の実施を合意し、2016年9月にまちのね浜甲子園が設立された。当初は分譲街区に居住者がいない段階で事業者8社が理事として参画し、ひばりが丘での前例を踏まえ、運営をHITOTOWAに委託して基盤整備を進めた。その後、入居の進展とともに住民参加を拡大し、6年間の伴走支援を経て2020年6月に住民主体へ移行した。「地域の中でつながりのない人をゼロにする」など三つの理念のもと、拠点HAMACO-LIVINGやHAMACO:CLASS、OSAMPOBASEを運営し、多世代交流や福祉・大学連携を展開している。ハード再編と連動した活動により、共助と共創の循環を生み出す持続的な地域運営を実践している。

(3) 住民主体化に向けた取り組みと支援構造

(3)-1 専門家の役割と展開

① UR都市機構による支援

URは、ハード整備に加え、ワークショップを通じたベット共生住宅や共同菜園の整備など、コミュニティ形成の基盤づくりを推進した。再生過程ではPPP方式を導入して民間事業者を早期に確保し、協議会での合意形成を経て組織設立を主導した。発足当初は監事、その後は正会員として継続的に関与している。また、土地譲渡価格の一部を初期資金として拠出し、改修前の集会所を「HAMACO:CLASS」として低廉に提供するなど、資金・制度の両面から自立化を支援した。分譲・賃貸間の分断を防ぐ交流施策も展開し、団地再生を地域全体の再生へと発展させている。

② 民間開発事業者による支援

株式会社長谷工コーポレーションをはじめとする民間開発事業者は、開発と地域運営を一体で行う枠組みに基づき、組織運営や財務面で初期段階を支援した。土地取得費の一部を組織へ拠出する仕組みにより、拠点整備や人材確保、立ち上げ期の赤字補填に充てる運営資金が確保され、住民主体へ移行するまでの安定的な活動が可能となった。設立当初は開発事業者8社の社員が理事を務め、代表理事も事業者側から選出されるなど、運営の安定性と対外的信頼性

を担保する体制を構築した。経営的視点から会計管理や予算執行に関与し、持続可能性を意識した運営を支えることで、住民主体による自立的運営へ円滑に移行するための初期基盤を整える役割を果たした。

③ HITOTOWA INC.による支援

HITOTOWA は開発事業者が設立した法人からの委託を受け、立ち上げ約2年前から自立期まで一貫した伴走支援を行った。活動方針策定、拠点整備、財源設計、スタッフ育成など組織形成の中核を担い、Uばりが丘の事例を参照しつつ、浜甲子園の条件に即して収支構造や事業計画を再設計した。初期にはUR・事業者・自治体・住民間の対話を重ね、理念と役割分担を共有。伴走期には「HAMACO: LIVING」を拠点に多世代交流や協働事業を展開し、段階的な役割移譲を通じて住民主体への移行を促進した。あわせて収益事業や人材育成の仕組みを整備し、制度的支援と住民運営を接続する基盤を築いた。

(3)-2 人材育成と組織体制

まちなね浜甲子園では、多様な関与段階を設けた人材育成を推進してきた。スタッフは地元限定せず外部からも登用しており、現代表理事も拠点利用者からスタッフへ移行した事例である。ボランティア制度「MACHINONE:Bit」では、運営支援を担う「ささえびと」と、自主事業を企画する「おこしびと」を配置。後者には約2年間の伴走支援や施設無償提供を行い、専門性を活かした活動を育成している。さらに有償ボランティア枠も設け、住民が段階的に責任を担える仕組みを整えた。組織面では、HITOTOWAが一般社団法人の枠組みを設計し、正会員と理事の権限を分担。理事は少人数制とし、多様性と合意形成を重視した体制を構築した。こうした段階的な権限移譲を経て、2023年に住民主体化を実現した。(図-7、図-8)

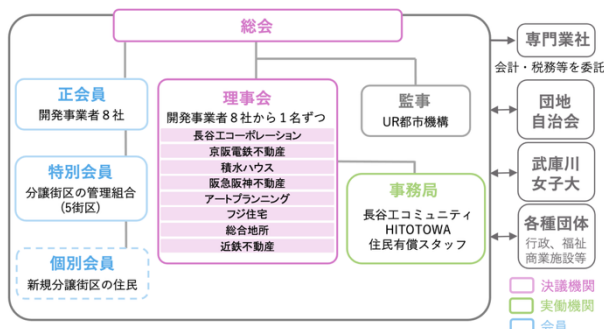


図-7 住民移行前の組織体制（参考文献16をもとに筆者作成）

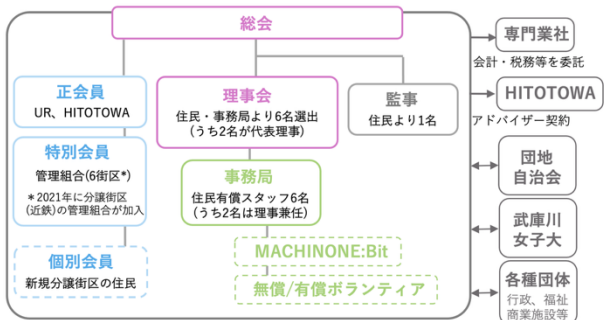


図-8 住民移行後の組織体制（参考文献16をもとに筆者作成）

(3)-3 財源構成

まちなね浜甲子園の財源は、会費・自主事業収入・補助金・初期拠出金の四本柱で構成されている。住民会費は基礎的財源であり、分譲住宅の管理規約に月額500円のエリアマネジメント費を明記し、管理費と合わせて徴収する仕組みとしている。任意加入ではあるが、趣旨説明を通じて参加が継続されている。設立当初には、URが開発事業者に土地取得代の1.5%相当額を寄付金として拠出させる制度を設け、立ち上げ期の運営費や委託費に充当した。現在も約2,300万円を積立金として確保している。

運営にあたっては、西宮市の共生型地域交流拠点として年約500万円の補助を受けているが、これに依存しない自立的な財源確保に努めている。具体的には、カフェや貸教室の収益、公園清掃受託などを組み合わせた自主事業を展開している。年間予算は約1,600万円で、内訳は会費約3割、自主財源約4割、補助金約3割である。支出は人件費が過半を占め、外部委託費も計上している。(図-9、図-10)

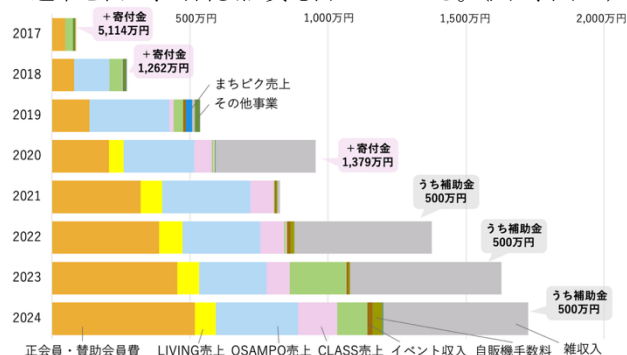


図-9 収入内訳（参考文献16をもとに筆者作成）

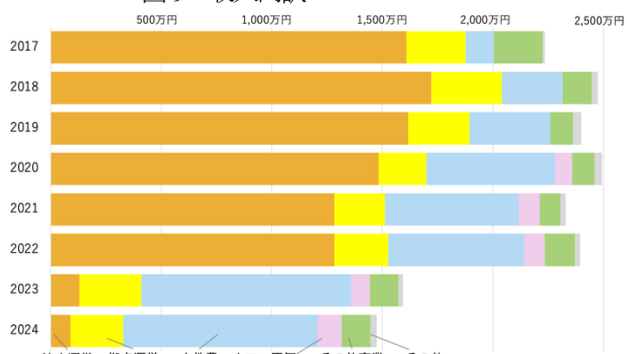


図-10 支出内訳（参考文献16をもとに筆者作成）

(3)-4 活動拠点の運営と機能

エリア内では三つの拠点を運営している。「HAMACO: LIVING」は、分譲マンション共用部を管理組合から賃借して運営。賃料や光熱費、人件費は主に市補助金を財源とする。「OSAMPOBASE」は、UR所有の防災倉庫を無償で借用し、組織負担で内装改修を行いコミュニティカフェとして運営している。「HAMACO:CLASS」は、UR所有の旧集会所を借用し、貸し教室として運営。これらの拠点は、会費・事業収入・補助金を複合的に組み合わせで維持されている。

(3)-5 関係性とネットワークの構築

「地域の中でつながりのない人をゼロにする」という理

念のもと、スタッフが来訪者へ積極的に声をかけ、対話を通じてボランティアや自主企画へ繋げる関係づくりを行っている。団地自治会とは対話を重ねて相互理解を進め、現在は行事支援や備品貸与などで連携している。また、武庫川女子大学とは空間提案や健康相談で協働するほか、URとは「DANCHI つながる一む」や社会実験で連携。さらに近隣の社会福祉法人等と見守りネットワークを形成し、高齢者支援にも取り組んでいる。

(4) 住民主体化への移行プロセスと課題

まちなね浜甲子園の運営は、①法人設立から拠点開設前までの「初期設計期」（～2017年4月）、②HITOTOWAが運営に関与し基盤を整えた「伴走期」、③住民主体へ移行した「自走期」（2023年6月～）に整理できる。

(4)-1 初期設計期

浜甲子園団地の再生では、建替え初期からハード・ソフト一体の施策が構想され、2013年にPPP方式が採用された。UR主導で事業パートナーを選定し、再生後も活動が継続する制度枠組みを設計。開発事業者が土地取得代の1.5%を拠出する制度により、立ち上げ期の運営資金を確保した。支援に参画したHITOTOWAは、団地の立地や住民構成を踏まえ、財源や人材育成の仕組みを再設計した。2016年の法人設立、2017年のHAMACO:LIVING開設を経て、制度設計と空間整備が一体的に進められた。拠点は交流の場であると同時に、将来的な自主財源を生み出す基盤として位置づけられた。

(4)-2 伴走期

伴走期は、HITOTOWAが事務局を担い、住民主体運営を見据えて制度・人材・財源の基盤を整える段階であった。拠点HAMACO:LIVINGでの積極的な声かけにより、居住区分を越えた交流を醸成。利用者がイベント補助や企画提案へ関与を深める循環を生み出した。担い手育成では、無償ボランティア「MACHINONE:Bit」に段階的役割を設け、主体的成長を促した。有償ボランティア制度の導入や、利用者からスタッフへの登用も進められた。財源面では、カフェや貸教室収入等の自主財源を拡充し、補助金依存を抑制。行政・大学・自治会等との連携を通じ、多主体協働の基盤を段階的に整えた。

(4)-3 自走期

2020年に理事会・事務局の中核が住民へ引き継がれ、本格的な自走期へ移行した。組織は一般社団法人の枠組みを活かし、正会員と理事を分離することで権限の集中を防いでいる。ひばりが丘の事例（管理組合を正会員としたことで意思決定負担が増大）を教訓に、浜甲子園では管理組合を正会員とせず、連携関係に留める設計とした点が特徴である。財務面では、補助金終了後を見据え、初期拠出金の一部を内部留保しつつ新規事業を検討している。HITOTOWAとはアドバイザー契約へ移行し、月1回の助言を受ける体制で日常業務は住民が担う。地域連携では、自治会や社協、学校PTA等が参加する団地連絡会を通じて情報共有を図り、生活課題に応じた協働体制を更新している。専門家機能の地域内部への移転を経て、2023年には住民主体運営が安定的に維持される段階に至った。

5. 自立プロセスの整理

(1) 組織の自立プロセス

本研究対象の「まちなねひばりが丘」と「まちなね浜甲子園」は、URによる団地再生を契機に、外部主体主導から住民主体へと移行するプロセスを経験している。両事例の比較から、その形成過程は、①初期設計期、②伴走期、③自走期の三段階に整理できる。

初期設計期では、URや民間開発事業者が制度的・物理的基盤を整備した。ひばりが丘ではPPP方式により事業者からの拠出金を財源とする仕組みが設計され、URが拠点を低廉な家賃で提供した。浜甲子園でも事業パートナー方式による拠出金を初期財源とし、マンション共用部や団地施設を拠点として活用した。これらの設計により、活動の場と初期運営資金という組織の基盤が確保された。

伴走期では、外部専門家HITOTOWAが地域に入り、住民と協働しながら担い手育成と関係調整を進めた。両団地とも、利用者からボランティア、スタッフ、理事へと段階的に関与を広げる仕組みを整備している。ひばりが丘では「まちなね師」講座を通じて企画運営人材を育成した。一方、浜甲子園では常設拠点での日常的な対話を起点とする個別支援型アプローチにより、住民の関心や得意を活かした活動を創出した。こうした取り組みにより、住民が無理なく関与を深められる人材循環の仕組みが形成された。

自走期では、理事会や事務局の中核が住民へ移行し、拠点運営や地域連携が地域内部で担われる段階となった。ひばりが丘では管理組合が正会員として参画する構造を整備し、浜甲子園では負担集中を避けるため管理組合を正会員としない柔軟な体制を採用した。財源面でも拠点事業や会費等を組み合わせた運営が確立し、外部支援縮小後も活動が継続されている。また、浜甲子園では、ひばりが丘における実践を踏まえ、初期段階から財源確保や運営体制の設計が行われており、初期赤字を前提とした資金計画や自主財源の確保を見据えた運営などにおいて、より計画的な運営が可能となっていた。以上より、住民主体エリアマネジメントの形成は、外部が整備した基盤をもとに、担い手と運営機能が地域内部へ段階的に移行していくプロセスとして整理できる。さらに、両事例に共通して確認された基盤整備・人材育成・財源形成の段階的な連関構造は、個別条件を超えて成立するものであり、他地域に応用可能な自立プロセスの基本的枠組みとして位置づけることができる。

(2) 支援の効果と課題

前節で整理した自立プロセスを支えた要因として、UR・民間開発事業者・外部専門家による支援の機能が重要である。両事例の比較から、支援は主に「制度設計」「人材育成」「運営支援」の三つの側面で機能していた。

制度設計について、URは拠点の提供や開発事業者からの拠出金スキームの構築を通じて、活動の場と初期財源を確保した。さらに、拠点を貸室やテナント活用などの収益事業と結びつけることで、自主財源化の可能性を初期段階

から組み込んだ。これにより、エリアマネジメント組織は補助金に依存しない財政基盤を形成することが可能となった。一方で、外部主体が設計した制度が地域条件と必ずしも一致するとは限らず、浜甲子園では物理条件や住民構成に応じた再設計が求められた。

人材育成について、伴走期において外部専門家は、住民との対話を重ねながら活動の認知度を高め、参加の裾野を広げることから着手した。その過程で、関心や得意分野を持つ住民を発掘し、事業企画や運営への関与へとつなげていった。ひばりが丘では講座型、浜甲子園では日常的な拠点利用を起点とする形で、いずれも段階的参加を促す仕組みが整備され、地域内部で担い手が再生産される構造が形成された。さらに、運営を代行するのではなく、住民主体への移行を前提に支援が設計されていた点も重要である。実際には、初期 1～2 年は事業者主体で関係構築と事業立ち上げを行い、3～4 年目に住民と共同で運営しながら組織像を形成し、5～6 年目には主体移行に向けた仕組み整備と人材育成を進めるなど、段階的なプロセスが意図的に組み込まれていた。また、当初から引き継ぎ時期が設定されていたことで、移行を逆算した支援が可能となっていた。一方で、関係団体の担当者交代による連携の不安定化や、支援の質が個人の力量に依存する点は課題として残る。

運営支援について、自走期への移行に際し、外部専門家は地域の活動を客観的に評価し価値を可視化する役割、制度設計や財源スキームを支える実務的役割、地域条件に応じて手法を調整する役割を担った。こうした伴走支援により、外部支援が縮小した後も運営が継続できる体制が整えられた。一方で、将来的には担い手の世代交代や収益事業の変動への対応など、持続性に関する課題が残されている。

以上より、住民主体エリアマネジメントの自立化には、①初期段階での拠点と財源の確保、②段階的参加を促す人材育成の仕組み、③自主事業を基盤とした財源多様化、④外部専門家による伴走支援と段階的撤退が重要であることが明らかとなった。(表-2) は、対象事例における 5 つの分析軸(支援構造・人材形成・財源構成・拠点運営・関係性構築)の時期ごとの変化と段階的移行のプロセスを整理したものである。

表-2 自立プロセスの段階移行

分析軸	初期設計期	伴走期	自走期
支援構造	初期資金拠出・制度スキーム構築	専門家の常駐・伴走、マニュアル整備	アドバイザーへ縮小(対等連携)
人材育成	外部専門家による企画・運営代行	講座・ボランティア発掘	住民による意思決定、参加層の循環
財源構成	開発事業者拠出・初期基金が中心	自主事業の立ち上げ・収支改善	会費+自主事業収入による収支均衡
拠点運営	空間整備、初期運営構築	交流イベント開催・利用裾野の拡大	住民スタッフによる日常管理・企画
関係性構築	既存自治会への説明・協働協議	近隣学校・企業・管理組合との連携	地域連絡会や多主体協働の定着

なお、本事例では初期資金スキーム構築や施設無償提供など、UR の公的開発主体ならではの初期支援が大きな優位性として寄与した点は無視できない。その前提を踏まえつつも、本分析から提示された人・金・場の段階的な移行構造は、UR 団地にとどまらず、広く住宅地コミュニティ

における主体移行を設計する際の基本的枠組みとして位置づけることができる。

【参考・引用文献】

- 1) 国土交通省住宅局(2022), 住宅団地再生の手引き
- 2) 国土交通省土地・指導資源局(2010), エリアマネジメントのすすめ
- 3) 齋藤広子,田中里奈(2024),「住民主体で進めるための住宅地のエリアマネジメントの課題と求められる支援体制:開発事業者主体から住民主体に移行した N 住宅地を対象に」,公益社団法人日本都市計画学会都市計画論文集,59 巻 3 号 737-743
- 4) 齋藤広子(2010),「戸建て住宅地の住環境マネジメントにおける管理所同期の開発事業者の役割と課題」,公益社団法人日本都市計画学会都市計画論文集,45 巻 3 号 769-774
- 5) 渡邊晃佑,有田智一(2016),「住民主体の住環境エリアマネジメントの自立プロセスに関する研究」,公益社団法人日本都市計画学会都市計画論文集,51 巻 3 号 222-229
- 6) 松井峻,栗山尚子,水野優子(2023),「郊外住宅団地再生に向けての民間事業者による事業の特徴に関する研究 -兵庫県三田市・神戸市・三木市での事例を対象として-」,日本都市計画学会関西支部研究発表会講演概要集,21 巻 49-52
- 7) 中川健太,伊丹絵美子(2023),「ストック活用型団地再生の事業創発において公的組織が果たしうる役割に関する研究」,公益社団法人日本都市計画学会都市計画論文集,58 巻 3 号 1179-1186
- 8) 福本優(2023),「茶山台団地再生プロジェクトにおいて大阪府住宅供給公社が担って役割の実態:地方住宅供給公社によるエリアマネジメントの可能性に関する研究」,公益社団法人日本都市計画学会都市計画論文集,58 巻 3 号 1312-1319
- 9) 森田彩日,野原卓,尹莊植,矢吹剣一(2024),「地域活動拠点における複数展開の過程とその要因に関する研究:川崎市武蔵新城エリアを対象として」,公益社団法人日本都市計画学会都市計画論文集,59 巻 3 号 643-650
- 10) 田口慎子,曾根陽子(2010),「コミュニティ形成に果たすグループ活動とキーパーソンの役割 -1960 年代のミニ開発住宅地における近隣交流に関する研究」,日本建築学会計画系論文集,75 巻 648 号 343-351
- 11) 中澤悠,高橋直己,八幡香介,室田昌子(2015),「郊外集合住宅団地における地域活動の実態と活性化要因に関する研究:横浜市旭区若葉台団地を対象として」,公益社団法人日本都市計画学会都市計画報告集,13 号 132-135
- 12) UR 都市機構(2021),「UR 賃貸住宅ストックの概要とリニューアル(住戸改修等)について」
- 13) UR 都市機構(2018),「UR 賃貸住宅ストック活用・再生ビジョンについて」
- 14) HITOTOWA INC.(2022),「ネイバーフッド・デザイン」,英治出版
- 15) 一般社団法人まちにわひばりが丘,年度・活動報告書
- 16) 一般社団法人まちのね浜甲子園,年度・活動報告書
- 17) 住総研「郊外住宅地のネイバーフッドマネジメント」研究委員会(2026),「ネイバーフッド・マネジメント」,学芸出版社