

これでいいのか？ 京都市マンション支援策への疑問 I

1. 要支援マンションの再生目ざす京都市の事業

去る3月21日（土）に京都市主催の「マンション再生シンポジウム」が開催された。これは専門家を管理組合役員として派遣するという京都市の今年度事業「要支援マンション再生支援事業」の中間報告として行われたものだ。

管対協会員の関心も高く、当日も幹事会メンバーの半数が参加した。管対協が強い関心を持っているのは、多くの課題を抱える高経年マンションの再生事業であるためだ。京都市が言う「要支援マンション」とは、①管理規約がない。②総会又は理事会が開かれていない。③管理費又は計画修繕のための積立金を徴収していない。④大規模修繕工事を実施していない。このうち一つでも該当するものがあれば、「要支援マンション」となり、現在、京都市内の47マンションが該当している。

(1)区分所有者の義務放棄が問題にされない支援とは何なのか？

管対協が、この支援事業の中間報告で最も注目したのは、「なぜ、要支援の対象になるようなマンションになったのか？」という点にあった。最初の事例報告では、毎月1回理事会を開催することを目標にし、それを達成できたことが報告された。しかし、事前の日程調整、当日の資料作成、議事録の作成などはすべて派遣されたマンション管理士が行なっている。しかも会計処理を適切に行うために、会計担当理事もこの管理士が務めている。もう一つの事例報告では、派遣された管理士が理事と監事を兼務して、大規模修繕を実施している。築40年のマンションで今まで1回も出来なかった大規模修繕を、専門家が入って1年もしないうちに、できてしまうという報告であった。

以上の報告が行われたが、問題なのは、本来は区分所有者が当然自ら行うべき管理組合業務を、なぜ、やろうとしないのか？という理由が明らかにされない点にある。さらに、区分所有者が自らの義務を放棄しているにもかかわらず、専門家である管理士がそのことを不問にして、自らその業務を代行してしまっている。さらに理事と監事の兼務という本来禁止されていることも堂々に行われている。これはいったい何なのか？

ここに今回の京都市の支援事業の大きな問題点がある。

～以下はマンションライフ103号のつづきとなります～

(2)京都市「要支援マンション再生支援事業」の目的は何なのか？

要支援マンションとは、管理組合が機能しておらず、管理・運営に支障を来しているマンションのことである。今回の京都市の支援事業は、これを、管理組合が機能するよ

うにして管理・運営が正常に行われるようにしようという目的のもとに行なわれている。

管理組合が機能していないのは、区分所有者が管理組合業務を適正に行っていないことが原因である。今回の事業では、ここにメスを入れ、区分所有者が管理組合業務に取り組み、機能するように持っていこうとしている。ここで、外部の専門家が敢えて、その管理組合の役員になって業務を行なっていくのは、そうしないと、業務が始まらないというのが京都市の説明である。専門家が自ら役員となって、役員業務を身をもって行なうことで、区分所有者たちがそれを見習いながら管理組合業務を行なうことによって、管理組合を機能するようにしていこうという狙いのようなのである。

京都市が支援に入ったマンションの区分所有者たちが、管理に取り組もうとしていなかった理由はいったい何なのであろうか？そもそも管理組合をつくって、自分たちがそれを運営しながらマンションの管理をしていくという知識がなかったからなのか、いや、知識はあったが、やろうという意識がなかったのか、それともやろうという意識はあったが、どういうふうにすればよいのかがわからなかったのか？いずれにしても、再生支援事業としては、まずは出来ていなかったことの原因を究明することが、第一義的に必要だったはずである。しかし、先述したように、先のシンポジウムでこれに関する報告がなかったことから判断すると、こうした原因究明は、どうも行われていないらしいということになる。それよりも、理事会を定期的開催するとか、大規模修繕を実施して、目に見える結果を出すことの方が優先されたように思われる。

このような結果を出すことは、それほど難しいことではない。外部の専門家が、単にアドバイザーとして管理組合にかかわるのではなく、自らが管理組合役員として関わるのであれば、一定の権限を持つことになる。今回は、さらに理事と監事の兼務であるとか、会計担当理事というように、管理組合の中で重要な役割と権限を担って業務を行なっている。一定の専門知識があって、それに権限が与えられれば、それ相当の結果を導き出すことは、意外と簡単にできてしまうことなのである。

これらの事実から推測すると、この事業では、区分所有者が義務放棄していることの原因を究明し、その原因を解明していくことで、管理組合が正常に機能していくということを追求するのではなく、専門家がお手本を示し、「こういうふうになれば、区分所有者の皆さんもきっと出来ますよ」という方向にもっていこうとしていることがうかがえる。しかし、本当にこういう方法で、これら要支援マンションの区分所有者たちが、専門家が示したお手本のように出来るようになるのであろうか？

(3) コーチが選手に代わってプレーする愚！

マンション管理をスポーツにたとえて一つのゲームと考えると、区分所有者はマンション管理というゲームに出場する選手である。そして専門家は、自らは出場しないコーチ役である。マンション管理というゲームでは、法的に「管理の主体」は区分所有者というルールになっており、区分所有者以外の者は、管理の主体とはみなされない。区分所有者が選手で専門家はコーチだという根拠はここにある。

しかし、今回の京都市の支援事業では、コーチが試合に出て自らプレーをしてしまっている。そして、選手はそれをベンチから見ているという構図になっている。優秀な選手だったコーチが、下手くそな選手のプレーを見ていられなくなって、自ら結果を示したのである。その結果、試合には勝つことができた。しかし、選手の技量は当然ながら何も変わっていない。次の試合に勝つためには、再びルール違反をしてコーチが出場するしかない。

このチームはどこで間違いを犯してしまったのか？それは、スポーツ本来の目的を忘れ去り、勝つことだけを追い求めたためである。コーチは選手が技量を磨き、成長していくことの意味を理解せず、安易な練習に終始した。誤ったトレーニングしかしていない選手たちは実力が身に付いていないため、試合で結果を残せなかったのである。

今回の支援事業のことでいうと、選手である区分所有者は、事例で示したチームの選手と同じように試合に出場していない、出場していないという意味は、区分所有者にとってのプレーを意味する「管理に関する事柄について判断・決定」を行っていないのである。しかし、大規模修繕ができているということは、それについて判断・決定を行ったからではないのか？確かに決定はされている。しかし、それはコーチが判断・決定したことを単に追認しているに過ぎない。つまりコーチがプレーした結果でしかないのである。そうでないというのであれば、区分所有者はこの判断・決定に責任を負わなければならない。しかし、よく理解できていないことについて、人は責任を負うことはできない。40年間もできなかった大規模修繕をわずか1年たらずで、劣化状況を診断し、工事を計画し、資金を調達し、合意を形成し、着工していくということを、区分所有者がきちんと理解して進めていくということには所詮無理がある。

2. 第三者管理方式はマンション管理の危機を救えるのか？

今回の京都市の支援策は、全国の行政として初めて第三者管理方式を採用して実施されているが、それは、2013年10月17日に開かれた京都市議会決算特別委員会における、門川大作市長の次のような答弁がその根拠になっている。「……ご指摘のとおりで、高経年マンションで管理組合が機能していないという問題は、都市部の大きな問題になっていく。今指摘のあった47のマンションは、支援が必要であると把握しているが、外部からのアドバイザーだけでは再生困難である。管理組合が機能しないところについては、専門家が管理組合役員として関わりながらリードしていくという取り組みが必要であろうと思う。」

このように第三者管理方式の採用については、議会の承認も得て進められたものであるが、実は、この第三者管理方式には多くの問題点が指摘されており、その結果、国交省の検討会も約2年近く開店休業状態が続いたという経緯がある。そして、そのように問題点が指摘されているにもかかわらず、京都市は十分な対策もとらないまま実行に踏み切っているのが実情である。

(1)マンション管理の危機とはどのような問題なのか？

さて、マンション管理の危機とはいったいどのような問題なのであろうか？ 2011年に、築30年を越える高経年マンションが100万戸を突破したことが一つの契機になって、マンション管理の危機という問題が顕在化してきた。これは、それまでも指摘されていた問題ではあるが、潜在的なものと見られていたため、大きな問題として捉えられることは少なかった。しかし、100万戸を突破して、国交省が「マンションの新たな管理ルールに関する検討会」をスタートさせ、第三者管理方式を新たな管理方式として標準管理規約を改定して、施策として打ち出そうとしたことによって、わが国の分譲マンションが抱える管理の行き詰まり状況が露呈したのである。指摘されている問題とは具体的には次のような問題である。

①「二つの老い」の進行による矛盾の拡大・・・管理コストの増大と管理組合の資金力の低下

マンションが高経年化することにより、居住者の高齢化と建物の経年劣化（老朽化）が同時進行する「二つの老い」が現実化してきた。その結果、建物の管理に関わるコストが上昇するにもかかわらず、居住者の高齢化ということから管理組合の資金力は逆に低下していくという大きな矛盾を高経年マンションが共通して抱えることとなった。

②管理組合の管理・運営能力の問題・・・必要な管理・運営能力が身に付いていない

「二つの老い」の進行などに象徴されるように高経年マンションの管理・運営はますます難しくなっていくにもかかわらず、多くの管理組合はそれに対応できる能力を身に付けていない現実がある。

「二つの老い」の問題を解決していくためには、既存の管理方式や管理組合体制の改革が不可避であるが、それを実行できる管理組合は少数である。

③追い討ちをかける高経年マンション特有の問題

以上の主要な問題に加えて、高経年マンションには次のような特有の問題が山積している。

◆賃貸化・空室化の進行

◆旧耐震基準時に建設されたことに伴う耐震改修の必要性

◆事故リスクの拡大・・・高経年を理由とする保険契約の拒否 ⇒ 支出増

以上のような問題が、マンション管理の危機を象徴する問題と考えられている。これらの問題を解決していくことが今もっとも重要なマンション問題であり、解決の方法を導き出すことが求められている。

第三者管理方式は、こうした問題を区分所有者が解決していくのは無理だという認識の下に、区分所有者の代わって専門家が入ることによって解決しようと考えられている。

(2)危機の原因は何か？

①区分所有者は管理について何の知識もないまま管理に取り組みざるを得ない……原因はマンション管理制度を普及していく社会教育が実行されなかったこと

ところで、わが国のマンションの管理・運営が危機に襲われている原因はどこにあるのだろうか？その数が600万戸を数え、今や都市住宅としてすっかり定着した感のある分譲マンションであるが、これを管理・運営していく仕組みは、区分所有法をはじめとする法律と国交省や各地方自治体の施策をベースに築かれている。この仕組みの中でカギを握るのが管理組合である。マンションを購入した人たちは、管理組合を結成して自分たちのマンションを運営し管理していく。そのための基本ルールが区分所有法ということになる。この法律によって、マンション購入者は、共同で居住し、共同で所有し、共同で管理していくことを担っていく。そして、これらのことをスムーズに行なっていくためには、情報を取得し、知識を習得し、制度を運用していくための方法論を身に付けなければならない。マンション管理は、わが国における一つの社会制度として存在している以上、それを円滑に運用していくためには、制度の主体となる区分所有者に対する啓発が求められる。本来、それらは社会教育として取り組まれるべきであるが、残念ながらわが国では、そのような社会教育は行われてこなかった。

その結果、マンションを購入したほとんどの人たちは、何もわからないまま、ある日、突然、管理組合の役員に任命され、責任の重い仕事を担うことになる。多くのマンションは管理業務を管理会社委託しており、実際の業務は管理会社が担っている。ここで、管理組合役員に就任した区分所有者の役割は、「管理の主体」である管理組合理事として管理会社に業務を指示していく役割を担っているが、必要な知識を持っていないので、十分な指示ができない。その結果、管理会社が自ら判断して業務を行なうことになってしまっている。

①—1)京都市住宅マスタープランに盛り込まれていた購入者に対する情報提供、支援

社会教育の中でも、特に購入時にマンションの管理に関する必要な知識を教育することはきわめて重要であるが、わが国では、それも全く行われてこなかった。しかし、京都市では榊本市長時代の2001年12月に発表された「京都市住宅マスタープラン2001～2010」において、分譲マンションの管理支援が重点施策に掲げられ、その中で、マンション供給時における指導・支援として、「マンション購入者に対する、マンション居住に関する情報提供や管理規約、維持管理の情報等、購入時に必要な情報の提供」「供給側、購入側双方に対する標準管理規約の普及や当初の管理規約の専門家によるチェックの仕組みづくり」が具体的な施策として示されていたにもかかわらず、実行されなかった。

このように施策の必要性を認識していながら、実行されなかったのはなぜなのか？理由は明らかにされていない。京都市の場合、このような必要施策を放棄したことも、現在の高経年マンションの管理不全という状況に至った一つの原因と考えられる。

②専門家がマンション管理の制度を正しく理解しておらず、間違った認識で区分所有者に助言している。

2001年にマンション管理士制度がスタートして以降、管理組合を取り巻く環境は大きく変化した。このような国家資格が創設された理由は、先述したように区分所有者に対して社会教育制度がない中で、区分所有者がマンションの管理・運営に取り組んでいくためには、必要な知識を習得していく必要があった。そうした必要な知識を助言していく役割としてマンション管理士の資格が設けられた。

管理士は、当然、マンション管理の基本を熟知しているはずであるが、これを業として行なうことになったため、区分所有者や管理組合をお客さんとして意識し、お客さんが嫌がることは言いにくい、やりにくいということから、本来、区分所有者が行わなければならない管理に関する事柄を、管理士が代行するという業務スタイルが横行した。結局、区分所有者も楽をしたい、管理士も時間をかけて区分所有者に説明して区分所有者に仕事をしてもらうより、自分が業務をやって早く終わらせたい。このような両者の利害が一致して、管理士が代行するスタイルが定着してしまった。今回の京都市のマンション支援策もそうした管理士のこれまでの業務のあり方の必然的結果である。

結局、現在のマンション管理制度のスタート時点の社会教育体制の不備から始まって、それを補うために創設されたマンション管理士制度が、不備に拍車を掛ける結果となってしまった。このような経過から、区分所有者は管理の主体としての役割を担うどころか、そうした認識も持てないまま現在に至っている。管理士制度の不備の原因はいくつか考えられるが、一つあげれば、ペーパー試験だけで専門家をつくろうとして、基本的な理解を欠いた者を現場に送り込んだ点があげられる。

国は法律に基づいて現在のようなマンション管理制度を、一つの社会制度として発足させたものの、政府及び各地方自治体はそれを実効的な社会制度として定着させることに失敗してきた。

(3)マンション管理の危機を乗り越えるにはどのような方法があるのか？

①急がば回れ！……問題の原因を正しく解決することが早道

直面する危機を乗り越えるための“建物管理の改革”、“資金管理の改革”

現在の危機の一因は、現在のマンション管理制度の中で主体として位置付けられている区分所有者にその自覚がないという点にある。さらに、そうした区分所有者の誤った認識を正すべく専門家であるマンション管理士もまた、その誤りに同調してしまっていることが危機をより深刻化させている。

このような状況から、管理組合が危機に直面しているにもかかわらず、区分所有者の危機意識が希薄で解決にむけた取り組みが進んでいない。問題は、現在のような管理を続けていけば、多くの高経年マンションが財政的に破綻をきたすことになってしまう。それを防ぐためには、管理費の値上げがもっとも手っ取り早いですが、多くの高齢

者を抱える高経年マンションでは、そうした提案は総会の承認を得られない。

ここから既存の管理を合理化していく管理の改革が必要となってくる。管理の改革の対象となるのは、“建物管理”と“資金管理”である。

まず第一の建物管理の改革とは、要約していうと、予防的管理を徹底することによって、無駄な修繕を削減すること、計画修繕の品質を向上させ、修繕周期を伸ばしてランニングコストを低減化すること、このような合理化による建物管理の改革によって、高経年マンションの建物管理に要するコストをかなり削減することができる。

第二の資金管理であるが、現在ほとんどの管理組合では、日々のお金の出入りあるいは単年度のお金の出入りを管理する会計業務は行われているが、5年、10年スパンでお金の出入りをチェックしていく資金管理すなわち“財務”はほとんど行われていない多くの管理組合では会計担当理事という役職はあっても、財務担当理事という役職は存在しないのが実情だ。現在、管理組合に求められている資金管理の内容は、中長期のお金の収支が適切かどうか、そうした収支状況で、将来の必要資金を確保できるのかどうか、という点の検討及びそれを行うための資金管理すなわち“財務”という業務が不可欠なのである。

管理の改革の二点目は、このような管理組合資金を管理する役割と業務を管理組合が担えるような体制と能力の整備である。管対協が、このような“財務”という仕事を管理組合が担えるようにとの目的で開発したのが、“管対協会計ソフト”である。このソフトの最大の特長は、中長期の資金チェックができるように、過去の支出履歴がひと目でわかるようになっている点である。この機能によって、日々のお金の出入りをチェックするだけでなく、過去数年間～数十年間の支出状況をチェックすることでムダな支出をチェックし、合理的な管理の方向へ修正していくことを可能にしてくれる。

②“建物管理の改革”、“資金管理の改革”を実行していくための管理組合の改革

もう一つの大きな改革の対象は管理組合自身である。先にあげた管理の改革を実際に進めていくためには、その担い手である管理組合自身が、そのような仕事ができる組織にならなければならない。そのための改革である。

この管理組合の改革を成功させるための要件は二つある。一つは組合員である区分所有者の意識改革。これまでの受け身の意識で管理組合活動を行なうのではなく、能動的、主体的に管理組合活動をやるという意識に変わる必要がある。もう一つの要件は、優秀なパートナーの存在である。このパートナーは、建築士や管理士などのいわゆる専門家である場合と、工事業者など事業者の場合とがある。そして、ここで言う“優秀、な”という意味は、本来の専門領域について優れていることは当然であるが、その上にマンションの専門家として、わが国のマンション管理の原則すなわち『管理の主体は管理組合』『管理の主権者は区分所有者』ということを知り、且つそれが最も合理的な考え方であるという信念を持っていることが不可欠なのである。いくら専門領域について深い知識と、豊富な経験を有していても、管理の原則をわきまな

い専門家は、パートナーとしては失格である。

以上のように区分所有者の意識改革と良きパートナーを見つけることが管理組合の改革には不可欠な要件である。

③第三者管理方式……対症療法は問題の解決ではなく先送りするだけ

今回、京都市が採用している第三者管理方式も、区分所有者をいかにして管理の主体として機能するようにもっていくかというより、とりあえず、山積している管理組合の仕事を片付けるためには、専門家にやらせるしかない、という対症療法的な対策でしかない。

第三者管理方式では、現在の危機を解決できないという理由は、大きく二つある。一つは、この方式は、あくまで代行支援であって、管理の主体としての区分所有者の管理の主体としての意識改革や管理能力アップのトレーニングにはなっていない。本質のところが変わらない以上、専門家がいなくなれば再び元の木阿弥にならざるを得ない。

二点目は、直面している管理の危機の一つは、管理組合が資金不足に陥る点にある。しかし、第三者管理方式は支出の削減ではなく有償の役員を抱えることによって、逆に現在より支出が増える結果となり、問題の解決どころか、それをより激化させることにしかならない。

以上のように第三者管理方式は、本質的な解決を先送りし、問題をより複雑にし、解決困難な状況を招く結果にしかならないのである。

～つづく～

～このつづきは、5月15日に当ホームページに掲載します。～