特集 マンションの新たな課題と管理のありかた【論説】

専門家の活用の必要性和課題

The Use of Experts : Necessity and Challenges

Satoru OYADOMARI : Chairperson, Japan Federation of

Legal Licensed Condominium Managers' Associations 親泊 哲*

■管理組合という組織の特性と専門家活用の必要性など

管理組合は、区分所有者という人の集団であり、数十人の集団であることはごく普通で、数百人の集団であることも珍しくない。

それだけの規模の人の集団であれば、マンションを管理するために求められる各方面の分野の専門性を備えた人材が区分所有者の中に存在している（埋もれている）可能性が当然考えられる。

しかし、まず、区分所有者の英知を結集することはできる一方、日常の業務運営にしても、特定の事業運営にしても、少数の区分所有者に過度の負担がかかるようなことには、何かと問題がある組織である。

特に、専門性を備えた区分所有者が仮にあるとしても、管理組合の役員や専門委員としての活動が決して職業的に行うものではない以上、自分の居住空間（区分所有関係下）で発揮し得る専門性には自ずと限界があるほか、何か問題があったとき、その区分所有者の責任を追及するようなことが馴染まない組織である。

また、基本的に本業を持っている者らで構成され、大半の者が限られた時間の中で役員等を引き受けている組織にあって、区分所有者全員が均質なレベルでマンションの管理に関する専門的知識を習得するようなことなども馴染まない。

さらに、管理組合の会計は、マンションの管理や管理組合の運営について、最小の費用で最大の効果を上げることが目的としている中、ここにいる「最大の効果」の中には、団体的に「安心できること」や「煩わしくないこと」が含まれる必要がある。

一方、区分所有者同士は、お互いがマンションを所有し続ける限り、常に当事者の関係にあるほか、管理組合と管理会社についても、管理委託契約に拘束される限り、当事者の関係にある。

ここにいう当事者の関係とは、利害を有する関係であり、どちらも第三者にはなれない関係である。

当事者同士は、利害にとらわれるあまり、時として真に指摘しあわなければならないことを指摘しあえなかったりする点は、何もマンションの管理や管理組合の運営に限ったことではない（世の常）と考えられる。

以上のことを考慮した場合、マンションを管理するうえで、当事者では解決が難しい問題が生じたときなどには、必要に応じて、そのマンションについて何ら利害関係を有しない外部の専門家にその運営に関与してもらい、問題点を毅然と指摘してもらったり、管理組合の運営を支援してもらったりすることが有用という結論を導くことができ、国土交通省が公表しているマンション標準管理規約にも、マンション管理士をはじめとする

専門的知識を有する者の活用に関する条項（第34条／単棟・団地・複合用途の各タイプに共通）が置かれて久しい。

そして、マンション管理適正化法（以下「適正化法」と記す。）に規定されたマンション管理適正化指針（第3条）、管理組合と区分所有者の努力義務（第4条）などによって示唆される「マンション管理の主体性」の観点からも、必要性を感じた管理組合側が自ら積極的に専門家活用の行動を起こすべきと考えられる。

■コンサルタントとしての専門家の活用

大規模修繕工事、管理規約の改定、管理会社との管理委託契約の見直しなど、管理組合で実施される特定の事業運営のほか、管理組合の日常の業務運営全般について、次のようなことを期待し、外部の専門家をコンサルタントや顧問（主に助言指導者）として活用することが考えられる。

- 区分所有者間の合意を得るために必要となる専門的な知識やノウハウを提供してほしい（専門性の確保）
- 検討に参加することができる時間が限られている者ばかりなので、効率のよい会議運営（検証作業の実施）を計画してほしい（効率性や合理性の確保）
- 特定の者の意見や意向、関係者間の感情やしがらみなどに流されることのない冷静かつ客観的な判断・分析を行ってほしい（関係者の恣意の排除＝公正性や透明性の確保）

上記において、コンサルティングの対象を一言で記せば、「理事会の区分所有者に対する説明責任の完遂のサポート」になる。

ここにいう説明とは、マンションの管理や管理組合の運営の一時が万事につき、理事会が「そうすることを最良と判断した検討経過や理由」の説明である。

つまり、日常の業務運営にしても、特別の事業運営にしても、理事会や専門委員会が尽くすべき「必要な注意」とともに、それが尽くされることによる「団体の合意形成（総会の承認決議）」をサポートするのがコンサルタントの役割・使命と言え、そのために、管理組合はコンサルタント業務委託費や顧問料を負担する関係にあると考えることができる。

コンサルタントに求められる要件等については、後述するが、以上のことを反対に考えた場合、理事会の区分所有者に対する説明責任の完遂をサポートし得ないような者は、コンサルタントとして求められる最低の要件を欠く。

一方、コンサルタントや顧問は、理事会の区分所有者に対する説明責任の完遂をサポートするが、もともと管理組合運営上の当事者ではないため、管理組合の業務運営について最終的な責任までを負う立場にはない。

したがって、管理組合の理事会に、「区分所有者に対して説明を尽くそう」という責任感（熱意や当事者意識）、コンサルティングの成果の有用性を判断し得る能力のほか、そのための気力や体力のあることが、コンサルタント活用の絶対的な要件になると考えられる。

■当事者としての専門家の活用

上記のとおり、区分所有者や管理会社だけでは解決できない懸案について、外部の専門家にコンサルティングを依頼するという選択肢があるのに対し、専有部分の賃貸化や役員の高齢化などによって役員のみならず手不足が深刻な管理組合では、理事会に責任感（熱意や当事者意識）、コンサルティングの成果の有用性を判断し得る能力、そのための気力や体力を求めること自体に無理があるなど、専門家をコンサルタントとして活用する以前の問題があり、これらの点については、もはや当事者の区分所有者間では解決できない問題と位置付けられるケースも多い。

一方、マンションが建っている限り、いつの

きもそれを適切に管理することが団体的に求められている。

以上の関係から、特に賃貸化や高齢化によって役員のなり手不足が深刻な管理組合において、マンションの管理に関するコンサルタント経験やノウハウが豊富な外部の第三者を管理組合運営上の当事者（管理者や役員等）の地位に据え、その業務運営について最終的な責任までを負ってもらいたいというニーズが生じ得ることになる。

ここにおいて、管理組合運営上の当事者は、法制度上の当事者と、規約上の当事者に分類できる。

1. 法制度上の当事者

区分所有者の団体（管理組合）の管理者（区分所有法第25条）

団地建物所有者の団体（団地管理組合）の管理者（同第66条で準用する第25条）

管理組合法人の理事または監事（同第49条～第51条）

団地管理組合法人の理事または監事（同第66条で準用する第49条～第51条）

2. 規約上の当事者（区分所有法第30条第1項または同第66条で準用する第30条第1項）

区分所有者の団体（管理組合）の規約に定められた理事または監事

団地建物所有者の団体（団地管理組合）の規約に定められた理事または監事

自主管理マンションの管理組合の事務局専従者（事務局長）など

その他

なお、平成28年3月14日に公表されたマンション標準管理規約改正版（巻末部の別添1）において、外部の専門家が「当事者」として活用される場合のパターンが次のとおり示されることになったので、ぜひ併せて参照していただきたい。

①理事・監事外部専門家型又は理事長外部専門家型

②外部管理者理事会監督型

③外部管理者総会監督型

管理組合の管理者や役員に就任した外部の専門

家は、対外的には「当事者」とならざるを得ないが、内部的には、区分所有関係に拘束されない点で、いつのときも第三者（他人）である。

管理組合の管理者や役員が区分所有者である場合、当事者に当たる立場から業務を遂行せざるを得ないことで、特に多額のお金がかかる事案の推進などが消極的なものとなりがちだが、外部の専門家は、区分所有関係を考慮した気兼ねなどを要しない中でマンションの将来を冷静に考慮、予測、判断し、必要に応じて忌憚のない提案や意見等を呈することができる。

そして、ここまでは、コンサルタントに求められている点と同じだが、当事者としてそれらを粛々と推進、遂行することができる点にもなる点が決定的に異なることになる。

また、当事者となることで、法律への抵触がない範囲内において、外部との交渉や折衝などを直接的に行うことができるようになると考えられる。

一方、適正化法が要請している「主体性」との関係からも、管理組合にとって、当事者としての専門家の活用は、あくまで「万策尽きた場合のセーフティーネット」の位置付けとなることが理想である。

言い換えれば、その管理組合において、専門家を当事者として活用せずとも管理・運営の活性化を図ることができる可能性（＝他の方法）に対する検討や検証が十分に尽くされ、かつ、専門家を当事者として活用することが自分達にとって最良の選択に当たると判断された結果に基づいて活用される必要がある。

世の中の関心度や注目度からも、「専門家」と位置付けられる者や、これらの者を構成員とする団体は、これを安請け合いしたり、安易なビジネスモデル等と捉えるようなことがないように心掛ける必要がある。

■活用上の課題の考察（専門家に備わっているべき要件）

コンサルタントとして活用する場合も、当事者

として活用する場合も、外部の専門家は管理組合によって主体的に選ばれて活用される関係にある。

そこで、選ぶ際の基準となり得る「専門家に備わっていることが望ましい要件」に着目し、活用上の課題を考えてみる。

マンション管理士資格しか有しない筆者の立場から、他の専門家の要件に言及するようなことは、いささかおこがましいため、必要に応じてマンション管理士を例に挙げて以下を考察するものだが、結論として、ここにいう要件は、いずれの専門家についても共通していると考えられる。

1. 専門性

マンションの管理や管理組合の運営に関する専門性が担保されたマンション管理士の国家試験は、「マンション管理士として必要な知識について行う。」とされている（適正化法第7条第1項）。

一方、管理組合の運営に助力する専門家は、管理組合が執り行う特定の事業運営や日常の業務運営に関し、どのような点に気をつけてそれらを進めたらよいか？…といったことに対する知識やノウハウを備えていることが求められるが、これらの大半は、試験に合格するための勉強を通じて得られる知識やノウハウ（専門性）に当たらない。

実際のところ、専門性が担保されたマンション管理士でさえ、こうした知識やノウハウを含めた専門性を、マンションの管理や管理組合の運営に対するコンサルティングの経験を重ねることによって培い、補完するスケジュールになる。

異なる視点から、責任を伴ったコンサルティングを期待するうえで、マンションの管理や管理組合の運営について、単に物事をよく知っている（知識が豊富である）ことと、第三者（＝非当事者）として団体の合意形成をサポートすることができるコンサルティング能力をも有することとは全く別であることが、活用する側に正しく認識される必要がある。

管理者や役員など、当事者として活用される専門家についても、基本的に同じことが言えるのと

もに、この専門性は、「経験則」などとは明確に区別されなければならない。

2. 実務経験や専念性

専門家の実務経験は、自己申告に基づく経験年数や実績件数の表示のみではなく、客観性と具体性を伴った内容であることが求められる。

単なる年数や件数の表示のみによっては、それらの数字が大きい者の方が相対的に高評価を獲得する関係にあるが、活用する側にとっては、自分達の期待に答えてくれる者かどうか、その者に対するコンサルタントや管理者等の業務の委託が「最小の費用で最大の効果を上げ得るかどうかが」を見極めなければならないのだから、その判断を誤らないためにも、実務経験のほか専念性が具体的に示される必要がある。

特に、そのマンションについて生じている問題と類似の問題に対するコンサルティング等を行った実績が明らかな専門家であれば、その者との契約を内定する有力な理由になり、理事会の区分所有者に対する説明も説得力を伴う関係にある。

また、専念性という点で、マンション管理士の場合、管理組合の相談対応業務や、管理組合の依頼に基づくコンサルタント業務については、必ずしもマンション管理士を本業としていない者によっても対応し得ると考えられる。

これに対し、管理者をはじめとする当事者の業務については、それに伴う責任からも、これを片手間に行うようなことは、ちょっと考え難く、また、管理組合側にも受け容れられないと考えられる。

そのため、あまり一般的ではないが、その者の確定申告書や決算書（あくまで最低限の数字の部分のみ）の写しの提出を求めてみるようなことが考えられる。

3. 信用性

マンション管理士の場合、法律上も守秘義務や信用失墜行為の禁止義務を負った資格者として職

務を遂行し、万一にも依頼者の信頼に背いたり、無責任なコンサルティング等に興じるようなことがあれば、資格名の使用停止、最悪の場合にはマンション管理士の登録の取り消しといった厳しい処分を受け得る立場にある。

そして、実際にそうしたことがあれば、職業人としても致命的な社会的制裁を受け得る立場にあることが「信用」に当たると考えられる。

信用という点では、個人より法人（組織）の方が適格と考えられがちだが、もともとマンション管理士資格は、個人のみに与えられる資格である。

また、仮に法人の社員（構成員）にマンション管理士資格を有する者があったとしても、管理組合があくまで法人と契約する関係に照らせば、ここで資格者である社員個人の能力に期待できることにも限界がある点で、必ずしも個人の信用が法人と比べて低いわけではないことが活用する側に正しく理解される必要があると考えられる。

4. 第三者性

第三者性とは、区分所有関係に拘束されない他人として職務を遂行し得る立場や、管理組合や個々の区分所有者との間においても、契約業務以外の契約に拘束されることがない（基本的に利害関係を有しない）状態で、職務を遂行し得る立場を指す。

逆に、もしコンサルタントや管理者と管理組合（または特定の区分所有者）との間に契約業務以外の別の契約が存在する場合、その利害関係（当事者性）に起因して、コンサルタントや管理者の職務遂行に求められる「関係者の恣意の排除」が心許ないものとなったり、いわゆる利益相反関係が構成される可能性が容易に考えられる。

具体的には、例えば、専門業者の見積参加を伴う管理組合の事業運営（管理委託契約の見直しや大規模修繕工事の事業など）において、コンサルタントたる専門家の利害関係先の会社や団体の推薦、当該社に対する発注指南などが行われることで、管理組合の事業運営の公正性が害されること

などが懸念される。

また、例えば、管理組合の管理者となったAが管理事務や改修工事を受注し得る会社（管理会社や建設業者）Bの代表者でもある場合において、AB間で管理委託契約や工事請負契約が締結されるようなことになれば、Aは、一方では管理組合の代表者として、他方ではBの代表者として、当事者間で自分勝手な取引を成立させ、管理組合に不測の損害を生じさせる可能性などが懸念される。

そして、前記の利害関係については、表立って明らかになっている関係と、必ずしもそうではない関係とが存在するため、活用する側としては、必ずしも明らかになっていない利害関係までもあらかじめ開示してもらう必要があることになるものの、ここで細部の見極めまでを行うことは困難である。

結局のところ、管理組合の契約の相手方となり得る周辺業を兼業（兼営）する立場にないことの確認のほか、本編で例示した他の要件にも照らし、第三者性を欠く可能性が限りなく低い者であることを総合的に判断することになると考えられる。

■第三者管理者方式（理事会廃止型）による管理・運営上の課題など

最後に、理事会が廃止された管理組合で、外部の専門家を第三者管理者（以下、単に「管理者」と記す。）として活用するケースに特化した課題や克服策などを記す。

1. 管理者の業務執行のチェック体制の構築（監査機能の確保）

区分所有法は、管理者の事務の執行について、毎年一回、一定の時期に開かれるべき区分所有者の集会（通常総会や定時総会）で区分所有者に報告させる義務のみを負わせているが、これではチェック不足に陥る可能性がある。

理事会制度下の運営においては、理事の業務の執行や、管理組合の財産の状況を監査する役員として監事が選任されるのが一般的だが、これと同

じ観点から、管理者の業務遂行状況をチェックするための仕組みを規約の定めを通じて構築することが望ましいと考えられる。

2. 金銭管理を行い得る者や印鑑を保管する者の制限（事故防止策の確保）

適正化法は、部外者で管理組合の基幹事務を包括的に受託し得る者を「マンション管理業の登録を受けた者」に限定している。

この関係から、第三者管理への移行後において、管理組合の現金や預金を取り扱う出納業務に限っては、必ずマンション管理業の登録を受け、かつ、賠償能力を備えた者に委託して実施することが求められると考えられる。

一方、特別な場合を除き、管理組合の修繕積立金を保管する預金口座（保管口座）の印鑑をマンション管理業者が保管することが禁じられているため、保管口座の印鑑は管理者が責任をもって保管せざるを得ないケースが多いと思われる。

結論として、少なくとも法律上の役割や責任関係が明らかではない者に対して、保管口座の印鑑の保管を含めた金銭の管理を委託するべきではないと考えられる。

3. 管理者に対する総会の議決権行使の委任の制限（形骸化防止策の確保）

第三者管理者方式下においては、導入後の安心感も相まって、区分所有者の総会出席率（議場への出席率）がかんばしくなる可能性が考えられる。

こうした中であって元来、区分所有関係にない管理者に対する総会の議決権行使の委任が集中したのでは、管理組合運営の根幹とも言える総会運

営が形骸化し、管理者の業務遂行に対する最低限のチェック機能すら働かなくなるおそれがある。

そのため、管理者に対して総会の議決権行使が委任されないようなルールの設定が求められると考えられる。

4. 管理者が辞任または退任する場合等のルールの明確化（継続性の確保）

任期中の管理者に死亡、疾病等の事情が生じ、管理者としての職務の遂行が不可能または著しく困難となる可能性が考えられる。

こうした可能性に備えて、管理に空白期間を生じさせないためのルール（後任者に関するルールなど）をあらかじめ取り決めておく必要がある。

一例として、管理者Aに万一の事情が生じた場合には、その任期の終期までの期間内において、同等の専門性を有するBが後任として継続的に管理者の業務を履行すること（または履行保証契約の存在に関すること）などをあらかじめAと管理組合の業務委託契約に定めるような方法が考えられる。

5. 管理者の利益相反関係の排除（取引の健全性の確保）

利益相反関係の基本事項については、前頁4. 第三者性に記述したとおりである。

管理組合の与り知らぬところで健全性を欠いた取引がなされることを防止するため、総会の承認を得た場合を除き、管理者が管理者業務以外の業務の契約の相手方になることを制限する旨のルールを規約に定めて運用するような方法が考えられる。

以上