管理不全問題と専門家活用

Management Insufficiencies in Condominiums & the Utilization of Experts

村辻 義信

弁護士

Yoshinobu MURATSUJI

Wellbright Law Office, Representative Partner, Attorney at law

Unit owners age concurrently with their condominiums, they tend to vacate the property or place it on the market for rent. With the resulting decline of original residents, properties are increasingly facing a shortage of condominium management association board members.

The lack of board members puts the function of the association's board at risk, exposing condominiums to poor management.

This essay after having typified various condominium management systems, discusses the cause of management insufficiencies in condominiums, as well as the utilization of experts to address identified problems.

1. 分譲マンションの管理不全問題

(1) マンションが高経年化すると、一般的に、そこに居住する区分所有者の高齢化を伴うし、賃貸化や空室化も進行する。我が国におけるマンション管理の大多数は、後述するように、管理組合、具体的には理事会を主体として行われてきているが、多くのマンションでは理事の輪番制を導入するなど、もともと役員のなり手が十分ではない。このような状況下において、区分所有者が高齢化したり、賃貸化や空室化が進行すると、役員のなり手は、ますます少なくなる。そして、その当然の帰結として、管理組合の理事会が、その本来の機能を満足に果たすことができなくなり、これがゆえに管理不全を来しているマンションが全国的に見られ、高齢化社会を迎えて、今後、その数は加速度的に増えていくものと懸念される。

(2) 高経年化した分譲マンションの管理不全は、その現象面から次のように分類できる。これらの管理不全は、いずれも管理組合の運営が適切になされないことに、その原因を求めることができる。

①日常管理の不全

機械設備等のメンテナンスや植栽の整備、さらには日常修繕が適切に行われないケース

②再生の不全

建替えや大規模改修が必要であるにもかかわらず、これらのマンション再生についての合意形成やその準備活動さえできないケース

本稿では、管理組合の運営が適切になされない原因と、その対策としての専門家活用について論じることとする。

2. マンション管理の方式

(1) 我が国におけるマンション管理は、これまでのところ、その大多数が、建物の区分所有等に関する法律（以

下、「区分所有法」という。）3条の区分所有者団体としての機能を果たすものとしての管理組合を設立し、最高意思決定機関としての総会（区分所有法3条や同法34条等という「集会」）の下に、管理運営についての具体的な意思決定機関としての「理事会」を設置し、さらに執行機関として、区分所有法上の「管理者」（区分所有法25乃至29条）ともなる「理事長」を設置する方式でなされてきている。そして、マンション管理の専門業者である「管理会社」が、このような「理事会方式」によるマンション管理をサポートするのが、一般的な管理形態として定着している。

(2) 区分所有法3条は、「区分所有者は、全員で、建物並びにその敷地及び附属施設の管理を行うための団体を構成し、この法律の定めるところにより、集会を開き、規約を定め、及び管理者を置くことができる。」と規定しているが、この規定は、①マンションなどの区分所有建物における区分所有者団体は、区分所有建物の存立とともに自然発生的に「当然に」構成されること、②そのようにして構成される区分所有者団体は、区分所有者の「全員で」構成されることを明らかにしたものであると解釈されている。区分所有者団体が、このように、区分所有建物の存立とともに自然発生的に「当然に」構成されるものであり、かつ、区分所有者の「全員で」構成されるものであることからすれば、このような区分所有者団体としての機能を果たす管理組合の最高の意思決定機関としての総会で選任される「全区分所有者の代表」としての複数の「理事」によって「理事会」が構成され、そのような位置付けの理事会が管理運営についての具体的な意思決定機関となってマンションを管理する「理事会方式」は、区分所有法3条の趣旨に適合するものであるといえるし、管理組合の民主的運営の観点からも妥当性を認めることができる。

(3) 新築マンションや築後年数が比較的浅いマンション

においては、一般的に、区分所有者が理事等の役員に就任して自ら管理運営に関与する意欲・士気が高い傾向にあり、他方、建築物として管理運営上大きな支障を来す可能性は低く、役員に専門的知識が強く求められる局面は必ずしも多くない。このため、一般的に、役員のなり手不足により深刻な問題が生じることはない。

しかし、マンションの高経年化に伴って区分所有者の高齢化や賃貸化・空室化が進んでいく中では、おのずと役員のなり手不足が顕著になり、区分所有者の中からだけでは適任の役員を選任することが困難な状態に陥っているマンションも数多くみられる実情にある。また、マンションの高層化・大規模化による管理の高度化・複雑化も進んでおり、マンション管理には専門的知識が求められることも多くなってきている。このため、管理会社のサポートだけでは、理事会が、その機能を十分に果たせないケースが出てきている。

このような役員のなり手不足に対応するための方策の一つとして、マンション管理の適正化の観点から、外部の専門家の活用が考えられてしかるべきである。

3. マンションの新たな管理ルールに関する 検討会の設置とマンション標準管理規約の改正

(1) 国土交通省は、マンションの新たな管理ルールのあり方について、実態を把握するとともに、その諸課題を整理し、制度化の必要性も含め、当該課題への対応について一定の枠組みを提示することを目的として、2011年12月、「マンションの新たな管理ルールに関する検討会」（以下、「検討会」という。）を設置し、2012年1月から、学識経験者及び実務家らにおける検討が重ねられた。そして、2015年3月には、検討会報告書がまとめられ、これに基づいてマンション標準管理規約の改正作業が進められた。筆者は検討会の委員を務めた者であるが、検討会においては、いわゆる「コミュニティ条項」の削除の要否とともに、マンション管理への外部の専門家の活用が、議論の大きな柱とされた。

(2) 2016年改正前のマンション標準管理規約においても、外部の専門家の活用が不可能であった訳ではない。改正前のマンション標準管理規約34条は、「専門的知識を有する者の活用」と題して、「管理組合は、マンション管理士（適正化法第2条第五号の「マンション管理士」という。）その他マンション管理に関する各分野の専門的知識を有する者に対し、管理組合の運営その他マンションの管理に関し、相談したり、助言、指導その他の援助を求めたりすることができる。」と規定していた。しかし、前述した役員のなり手不足やマンション管理についての専門的知識の必要性に鑑みれば、外部の専門家を、管理組合の外ではなく、内部機関の構成員、すなわち、理事や理事長、或いは監事として迎えることがマンション管理の適正化を実現するうえで必要な場合もあるものと思われる。

(3) そこで翻って考えるに、区分所有法は、その3条に、前記のとおり区分所有者団体についての規定を置いているものの、そもそも、「管理組合」という概念は、区分所有法には存在しない。「管理組合法人」に関する規定はあるものの（同法47条乃至56条）、「理事会」の定めはなく、「理事会」は、「管理組合法人」の必置機関ではない。他方、区分所有法は、「管理者」（同法25条）の規定を置いており、「管理者は、共用部分並びに第21条に規定する場合における当該建物の敷地及び附属施設（次項及び第47条第6項において「共用部分等」という。）を保存し、集会の決議を実行し、並びに規約で定めた行為をする権利を有し、義務を負う。」（同法26条1項）と定めている。

区分所有法が、区分所有建物の管理について、このような定め方をしているのは、区分所有建物には、マンションのように数多くの住戸のある集合住宅だけでなく、テラスハウスのように、ごく小規模な住宅もあれば、住宅とは異なる商業ビルなどもあるところ、これらすべてのタイプの区分所有建物に共通する一般的な管理ルールを定めるものにほかならないからである。そうであれば、個々のマンションの特性や実情に合わせて、管理方式にも柔軟性が認められてしかるべきである。そして、マンション管理の適正化のためには、それぞれの管理方式の中で、専門家をうまく活用するべきなのである。

4. 専門家活用の類型

(1) 管理組合の役員のなり手不足とマンション管理についての区分所有法の構造を踏まえて、諸外国のマンション管理方式をも参考にしつつ、我が国のマンション法制の下で採用することができる管理方式を分類すると、以下のように整理することができる。そして、それぞれの管理方式における専門家の活用形態は、以下のように類型化することができる。

①理事会が中心となって管理組合の運営を行う管理方式

この管理方式は、我が国で一般化している「理事会方式」と呼ばれる管理方式であり、我が国のほか、アメリカでも広く採用されている。オーストラリアでも、この方式が用いられているが、オーストラリアでは、我が国の区分所有法における「管理者」としての業務は管理会社に委託されていることが多い。

「理事会方式」は、前述のとおり、区分所有法3条の趣旨に適合するものであるといえるし、管理組合の民主的運営の観点からも妥当性を認めることができる。しかし、「理事会方式」が正しく機能するためには、管理会社の適切なサポートがあるだけでなく、管理会社のサポートを受ける理事長、理事、監事といった管理組合の役員の適任者が、区分所有者の中から選任されることが大前提となる。

かかる「理事会方式」における専門家の活用形態は、さらに次のように類型化することができる。

- a 外部の専門家が管理組合の顧問やアドバイザーとなつて理事会運営をサポートするタイプ
(外部専門家顧問・アドバイザー就任型)
- b 外部の専門家が管理組合の理事や理事長に就任して理事会運営に当事者として参加するタイプ
(外部専門家役員就任型)

なお、a、bいずれのタイプにおいても、理事長は理事や監事が、理事や監事は総会が、その職務執行の適正さを監視・監督することになる。

②外部の専門家が区分所有法上の「管理者」となつて管理に関する意思決定を行つて執行し、理事会又は総会がその執行を監視・監督する管理方式

この管理方式は、一般的に「第三者管理」と呼ばれる管理方式であるが、「第三者管理方式」における専門家の活用形態は、さらに次のように類型化することができる。

- a 管理組合の運営は区分所有者ではない外部専門家によって行うものとしたうえで、理事会が外部専門家管理者を監視・監督する機関として位置づけられるタイプ
(外部管理者理事会監督型〔フランス型〕)
- b 管理組合の運営は区分所有者ではない外部専門家によって行うものとしたうえで、理事会も設けず、外部専門家管理者の監視・監督は、総会が、適任ではない管理者を解任する方法によって行うタイプ
(外部管理者総会監督型〔イタリア型〕)

このうち、aのタイプは、区分所有者らが、外部の専門家に、管理者としての執行権限と責任を持たせてその知識と実務経験を最大限発揮できるようにしたうえで、全区分所有者の代表としての複数の理事によって構成される理事会が、管理についての意思決定機関としてではなく、専門家管理者の業務執行を監視・監督する機関として位置づけられるものである。

他方、bのタイプは、区分所有者らが、外部の専門家に、管理者としての執行権限と責任を持たせてその知識と実務経験を最大限発揮できるようにしたうえで、理事会ではなく、全区分所有者で構成される総会が、適任ではない管理者を解任する方法によって専門家管理者の業務執行を、直接、監視・監督するというものである。

なお、我が国の管理会社は、「理事会方式」を前提として、管理組合から委託を受けて管理組合におけるマンション管理をサポートするものとして位置付けられており、管理会社が自ら区分所有法における「管理者」となることは予定されていない。

(2) マンション管理の方式は、以上のように分類することができ、各管理方式における専門家の活用形態は、以上のように類型化することができるが、我が国の区分所有法は、前述のように、区分所有者団体に関する規定を置く一方で、管理組合や理事会の規定は置かず、その一方で「管理者」の規定を置いている。すなわち、区分所有法は、マンション管理の基本方式として「理事会方式」を当然のこととして予定している訳ではなく、それぞれのマンションにおいて、当該マンションの特性や実

情に合わせて、柔軟に管理方式を選択できる構造になっている。このため、我が国において一般的な管理方式として定着している従来型の「理事会方式」は、前述のとおり、その妥当性を十分認めることができるものの、この方式に加えて、役員のなり手不足や専門的知識の必要性等の課題に対応するための方策の一つとして、当該マンションの特性や実情に合わせて、新しい管理方式としての「第三者管理方式」の採用も検討されてよい。そして、各管理方式の中では、それぞれ、以上のような類型の専門家活用が検討されてしかるべきなのである。

(3) 2016年改正マンション標準管理規約は、従来型の「理事会方式」を基本としつつ、役員についての規定である第35条に、「外部専門家を役員として選任することとする場合」のモデル条項を併記した。また、標準管理規約のコメントには、その「全般関係」に、③として、外部専門家の活用に関する考え方が示されたうえで、別添1「外部専門家の活用のパターン」において、各パターンについての解説と「第三者管理方式」を採用する場合における規定の整備の考え方が示されている。

5. 各類型の採用基準

(1) 専門家活用のタイプは、専門家の関与の仕方に応じて、以上のように類型化することができるが、各タイプの採用基準は、各管理方式ごとに、次のように整理することができようと思われる。

(2) まず、「理事会方式」のうちのaのタイプである「外部専門家顧問・アドバイザー就任型」は、区分所有者が理事等の役員に就任して管理運営に直接関与する意欲・士気が高い傾向にある一方で、建築物としては管理運営上大きな支障を来す可能性は低いものの、高層化や大規模化等による管理の高度化・複雑化がみられるマンションに有用な類型である。

これに対して、役員のなり手が無い訳ではないが、輪番制を採用しても、高齢であることや仕事のために時間をとることができない等の理由による辞退者が多く、役員選任に苦勞することが恒常化している「理事会方式」のマンションでは、aのタイプでは問題の解決をみることができない。そのようなマンションでは、bのタイプである「外部専門家役員就任型」の採用が検討されてしかるべきである。

(3) 次に、「第三者管理方式」のうちのaの「外部管理者理事会監督型」は、区分所有者の管理運営に関与する意欲・士気は低くはないものの、仕事等の関係もあって十分な時間をとることができない区分所有者が多く、管理運営そのものに直接携わることとなる役員を確保することが困難な場合に有用な類型である。

これに対して、「第三者管理方式」のうちのbのタイプである「外部管理者総会監督型」は、高齢化や賃貸化が進み、役員のなり手不足が顕著であり、役員の適任者が見つからないような小規模のマンションや居住者の少

ないリゾートマンションなどにおいて活用が考えられてよい類型である。

ちなみに、「第三者管理方式」は、これらの場合だけでなく、その是非は別として、快適なマンションライフを希望するが、面倒な管理には直接は関与したくないという区分所有者の多いマンションにも妥当する管理方式だといえる。

6. 専門家活用とコスト

(1) 専門家活用の類型とその採用基準は、以上のように整理することができようと思われるが、いずれの類型を採用するにせよ、外部の専門家を活用するためには、そのための費用がかかることになる。

この費用は、当然のことながら、①「理事会方式」のうちのaのタイプである「外部専門家顧問・アドバイザー就任型」、②同方式のうちのbのタイプである「外部専門家役員就任型」、そして、③「第三者管理方式」の順に従って大きくなる。

(2) マンション管理の現場においては、区分所有者は、必要不可欠な修繕工事のためのやむを得ない支出等の物的費用は別として、誠に残念ながら、人的費用の支出には理解を示さないのが一般的傾向となっている。このような傾向は、我が国の国民性にも関係しているのではないと思われるが、多くの区分所有者が居住するマンションにおいては、その傾向が顕著である。しかし、管理不全を未然に防止するためには、これらの費用の負担が不可欠であるし、多数の区分所有者で、広く薄く分担すれば、各区分所有者には過大な負担とはならないはずである。

区分所有法3条は、前述のように、「区分所有者は、全員で、建物並びにその敷地及び附属施設の管理を行うための団体を構成し、この法律の定めるところにより、集会を開き、規約を定め、及び管理者を置くことができる。」と規定しているが、この規定は、前述の2つの意味合いのほか、その文言からも明らかなように、区分所有者団体が、ほかでもない「財産管理団体」であることを明らかにするものでもある。すべての区分所有者は、このことを正しく理解し、自らの所有物としての区分所有建物の財産的価値を損なうことがないようにするために、管理不全の予防のための適切なコストを負担しなければならない。

7. マンション管理の適正化の必要性和その実現のための留意点及び方策

我が国のマンションの供給戸数は2017年12月末時点で約644万戸と推計されており、マンションは、大都市圏を中心として、我が国における代表的な居住形態となっている。また、1981年の建築基準法改正前の旧耐震基準マンションストックは100万戸を超えており、マンション管理、とりわけ役員のなり手不足が目立つ高経年マン

ションの管理の適正化は、我が国の住環境整備における重要課題であるといえる。そして、居住形態の中でそのように重要な位置を占めるマンションの管理の適正化を実現するためには、従来型としての「理事会方式」だけに拘泥するべきではなく、各マンションの実情に即した柔軟な対応が求められるべきであり、「理事会方式」をも含めて、それぞれの管理方式の中で、専門家をうまく活用するべきである。そのためには、コスト負担についてすべての区分所有者の理解を得ることが重要であり、管理組合の構成員である区分所有者が、区分所有法3条にいう「区分所有者団体」としての機能を果たす管理組合の法的位置付けとマンション管理に関する区分所有法の構造を正しく理解しなければならない。

このような意味において、マンション管理の適正化が実現できるか否かは、個々の区分所有者の意識にかかっている。そして、すべての区分所有者の意識を高めるためには、マンション管理セミナーの開催など、全国の自治体の支援も不可欠である。加えて、高層化や大規模化等による管理の高度化・複雑化の観点からは、マンション管理の専門家へのバックアップ体制を充実させることも検討されるべきである。さらに、マンション管理の重要性に鑑みれば、行政がより積極的にマンション管理に関与することとし、管理状況に関する自治体への届出義務を課したり、管理状況を公表することなども、マンション管理の適正化のための有用な方策になるものと思われる。(注)

(注) 東京都は、マンションの管理不全を予防し、適正な管理を促進するとともに、その社会的機能を向上させることにより、良質なマンションストック及び良好な居住環境の形成並びにマンションの周辺における防災防犯の確保及び衛生・環境への悪影響の防止を図り、もって都民生活の安定向上及び市街地環境の向上に寄与することを目的として、「東京におけるマンションの適正な管理の促進に関する条例」を制定し、2019年4月1日に施行したが、この条例には管理状況届出制度が設けられている。

また、神戸市は、超高層タワーマンションの管理組合に対する認証制度を2020年にも導入する方向で検討に入っている。

参考文献

- 浅見泰司、安藤至大、親泊哲、笠谷雅也、福井秀夫、村辻義信、吉田修平、(2017)
『2016年改正「新しいマンション標準管理規約」』有斐閣
山岸浩一、福井秀夫、村辻義信、安藤至大、檜谷美恵子 (2012)
『フランス・イタリア・イギリスのマンション管理制度とその運用実態』都市住宅学78号
山岸浩一、福井秀夫、村辻義信、吉田修平、植松丘 (2013)
『米国(カリフォルニア州)のマンション管理制度とその運用実態』都市住宅学80号
竹村好史、福井秀夫、村辻義信、吉田修平 (2013)
『オーストラリアのマンション管理制度とその運用実態』都市住宅学83号
村辻義信 (2016)
『区分所有法から見たマンション管理の課題』
日本不動産学会誌No.115