

平成 15 年 11 月度友士会資料

# 「管理組合の運営」

2003 年 11 月 22 日

マンション管理士 内藤 正裕

神奈川県マンション管理士会所属

bzb05510@nifty.com

<http://www3.to/notes/>

## 1. はじめに

マンションには建物・設備の維持管理や、騒音、ペット、駐車場、管理費の滞納など、様々な問題があります。それらの問題を解決し、永く快適な住環境を確保するには、理事会が中心となり自主的に管理組合運営を進めていく必要があります。しかし、輪番制や抽選により管理組合役員に任命されたものの、どのように管理組合を運営したらよいのか分からず、戸惑っている役員の方は多いものです。実際、私のところに相談のメールを送ってくださる方には、組合員からいろいろと注文を付けられて困惑している理事長さんや、管理組合活動の必要性は理解したものの、具体的にどのように管理組合活動を活性化すればよいのか分からずに困っている理事長さんが多いです。日々これらの方々から相談を受けながら、私はマンション管理士の専門性を一番発揮できる部分がこの管理組合運営の部分にあると考えています。ここでは、私が自分の住むマンションで 2 年間理事として管理組合運営に取り組んできた経験と、その後マンション管理士として相談を受けた事例を基に、管理組合運営で問題となる事柄やその具体的な解決方法をご紹介します。

## 2. 管理について

### (1) 管理組合活動の活性化の方法

私が相談を受けるもので一番多いのがこの管理組合活動をいかに活性化したらよいかという問題です。多くの住人が無知・無関心で、管理組合活動に非協力的。理事会は定期総会の前後の年に 2 回だけ、総会の出席率も極端に少なく、管理会社にいいように牛耳られている状態。この状態をどのように脱却したらよいかというような相談です。私の回答は、いつも概ね次のようなものです。

- (1) 管理組合を活性化するには、まず理事会を活性化させること。
- (2) そのためには他人まかせにせず、自分自身が立候補して役員になること。
- (3) 毎月定例理事会で役員が顔を合わせて話し合う機会を設けること。
- (4) 毎月広報紙を発行して、理事会の動きや、考えていることを積極的に住人に知らせること。
- (5) 同時に意見箱やアンケート調査により、住人の考えや意見を理事会が吸い上げる仕組みを作ること。

私はいつもこの活性化の方法をビーカーの水に例えています。すなわち、ビーカー(管理組合)の水の上の方(理事会)だけ熱していても、下の方の水(住人)は冷たいまま。その温度差を解消するには、水に対流を起こさないとはいけません。上から広報紙という下向きの水の流れを作り、下からは意見箱やアンケート調査という上向きの水の流れを作る。このようにビーカーの中をぐるぐると水(情報)が回る流れを作って、はじめてビーカー全体が活性化するものと考えてください。

## **(2) 良い管理会社の選び方**

これもよく受ける相談です。相見積を取りたいので、具体的に管理会社を数社推薦してほしいという相談もよくいただくことがあります。しかし、マンション管理士が具体的な管理会社を推薦することはマンション管理適正化法の方針からして、避けるべきと考えています。管理会社の変更を誘導して、多額のリベートを受け取る「悪徳マンション管理士」の存在も耳にしますので、あらぬ疑いをかけられることのないように、注意すべきと考えます。私の場合、マンション管理適正化法による登録業者や、高層住宅管理業協会の会員業者をインターネットでの探す方法を教えたり、マンション管理新聞の受託戸数ランキングや、ダイヤモンド社のベストランキングなどの存在を紹介するに留めています。むしろ、管理サービスの良し悪しは、管理会社がどこかということよりも、現場の管理員やフロント担当者の資質によって決まる部分がほとんどです。さらに、もっと大切なのは管理組合自体がいかにか活性化しているかということに尽きます。フロント担当者も一人で複数の物件を抱えていますので、管理組合がしっかりとした活動を行っていればフロント担当者の対応もしっかりしますし、いい加減な活動しかしていない管理組合に対する対応は当然それなりになります。いずれにしても、管理会社と管理組合が良好な信頼関係を結べるかどうかのポイントになりますので、あまり世間の評判は気にせずに、実際に管理会社の担当者と話をしてみて、自分自身の目で判断することをお勧めしています。

## **(3) 管理会社変更の際の手順**

初めて管理会社を変更する場合、多くの役員さんは変更がうまくいくかどうか不安に駆られるものです。この点でアドバイスを求められることも多いですが、相見積の取得から、管理会社の選定、総会決議、新管理会社への引継ぎなど、一連の手順を粛々と進めていけば、あまり心配はありません。管理会社や住人の一部からあからさまな妨害が入ったりするケースもありますが、管理会社の変更で失敗するケースは、多くの場合、住人への情報公開が進んでいなかったため、十分な合意が得られず、総会で否決されたというものです。事前の説明会や広報紙での情報公開を進め、住人の理解を求めながら、あまり急がずに合意形成をしていくことがポイントになると思います。

## **(4) 管理規約に管理会社名**

原始管理規約に管理委託先としてデベロッパー系列の具体的な管理会社名が入っている場合があります。2003年10月24日に公正取引委員会がマンション管理業界に改善を要請したように、管理組合が契約する管理業者を自由に見直せる環境づくりをすることが必要です。このような規約を放置しているのは、管理組合がまともに機能していないマンションであることを、世間に知らしめているようなものです。たとえ管理会社の変更を考えていなくても、このような規約は早急に直しておくべきでしょう。

#### **(5) バルコニーの植栽の管理の費用負担**

標準管理規約の第 21 条で、バルコニー等の管理のうち、通常の使用に伴うものについては、専用使用权を有する者がその責任と負担において行わなければならないと定められています。このため、バルコニーや専用庭に置かれた附属施設としての植栽の管理は、区分所有者と管理組合のいずれの責任と負担であるかについて、その解釈が分かれ、トラブルが発生することがあります。総会の決議があれば、専用使用部分にある共用附属施設の管理を管理組合が行うことができる規定を追加すべきと考えています。これに類した相談で、バルコニーの隔壁の修理費用を管理組合が負担したことを組合員から問題視された事例があります。

#### **(6) 排水管洗浄、消防設備点検**

専有部分内の排水管の清掃や熱感知器の点検は、当然のように管理組合が行っているケースがほとんどだと思いますが、区分所有法上は本来専有部分内の設備の維持管理費用は区分所有者負担になります。現行の標準管理規約では、「専有部分である設備のうち共用部分と構造上一体となった部分の管理を共用部分の管理と一体として行う必要があるときは、管理組合がこれを行うことができる。」と定められていますので、この規定を根拠に総会で予算の承認が得て管理組合負担で行っているものです。ところが古い標準管理規約にはこの規定がなかったため、築年数の高いマンションの場合、これらの費用負担について組合員から異議を唱えられるケースがあります。もしこの規定が欠けている場合には、追加しておくべきでしょう。

#### **(7) 管理会社が積立マンション保険証券を預かれない理由**

なぜ管理会社で預かってくれないのか、管理会社の説明では納得ができないという相談を受けたことがあります。マンション管理適正化法第 76 条で分別管理すべき財産については「管理組合から委託を受けて管理する修繕積立金その他国土交通省令で定める財産」とされており、マンション管理適正化法施行規則の第 87 条 2 項で、これらの財産の中に「有価証券」が含まれています。また、この有価証券の種類については、2002 年 4 月 24 日付の国土交通省総合政策局不動産課長通達(国総動第 88 号)「マンションの管理の適正化の推進に関する法律に基づく財産の分別管理等について」の中で、「積立型マンション保険に係る証券」も含まれるとされました。これが根拠です。細かいことを言えば、条件さえ満たせば管理会社が保管業務を受託することも可能なのですが、金融機関又は証券会社に再委託する方法であり、保管コストも高くなりますし、管理会社としては引き受けたがらないでしょう。

#### **(8) 明確なビジョンを持つこと**

阪神タイガースの星野仙一前監督が、2 年前の就任直後のミーティングで選手に向けて「優

勝する」という明確なビジョンを示し、それまで４年連続最下位だった猛虎を目覚めさせたエピソードが有名になりましたが、マンションの管理組合でも同じことが言えます。まず理事会が明確なビジョンを掲げることによって、マンション管理に対する住人の意識を高めることが、管理組合活動の活性化のための第一歩だと思います。「マンションの資産価値を維持し、永く安心して快適に住むことのできる良好な住環境を確保する」というような簡単な指針で十分だと思います。住人の間で意見が分かれ、管理組合が進むべき方向を見失いかけたときも、ビジョンさえ共有できていれば、明確に針路を定めることができるようになります。毎年、事業計画・予算案を作成するときに、理事会がこの指針を確認し、広報紙や総会を利用して住人のみなさんともビジョンを共有するように努力する必要があります。

### **3. 役員について**

#### **(1) 理事長と他の理事の温度差**

理事長と他の理事の間の温度差に悩む理事長さんが多いです。理事長ひとりががんばっていて、他の理事は何もしてくれないという状況です。このような場合、とりあえず形だけでもいいので、会計担当理事や修繕担当理事など、みなさんに何か明確な役割を持たせることが大事です。心理学に「ピグマリオン効果」というのがあって、ある人物に対して、ある行動を期待し続けると、実際にその人物は、意識している、いないに関わらず、期待通りの行動をとるようになるそうです。上からあれこれ指示をするのは禁物。周囲の期待を受けて、その人が自発的に動くという方向に持って行くことが大事です。

#### **(2) 役員に欠員が生じたときの処置**

管理規約で、役員に欠員が生じたときに理事会決議で補充できるとしている管理組合があります。これは標準管理規約にはない規定です。なるべく臨時総会を開かないで済むように、販売業者が原始規約に盛り込んだ「配慮」だと思いますが、監事が欠けたときまで理事会決議で補充できるというのは行き過ぎでしょう。せめて理事に欠員が生じたときに限るとか、このような規定自体を削除すべきでしょう。

#### **(3) 役員報酬と必要経費の支払い**

役員報酬どころか必要経費の支払いさえ満足に受けていない役員が多いことも事実です。まず組合運営費や予備費として予算を確保し、必要経費の支払いができる体制を作る必要があります。また、定例理事会の都度の実費精算するなど、必要経費の支払いを受け易い仕組みを作ることも大事です。電話代など、精算が難しい必要経費については、月額〇千円など、定額で支給したりする工夫も必要でしょう。

#### **(4) 守秘義務とプライバシー保護**

滞納者の氏名を掲示板で公表してトラブルになるなど、管理組合運営上プライバシーの保護には十分な配慮が必要です。特に居住者名簿の扱いには注意を要します。住人の年齢構成のグラフを作成して公開したことが、本来の居住者名簿の使用目的に反するとして、住人から糾弾された理事さんもいます。気をつけましょう。また、役員や組合員が見積依頼先の業者名を漏らすことにより、管理組合が不利益を蒙るような事態も避けなければいけません。守秘義務とプライバシー保護の重要性を、管理組合全体に浸透させることが必要です。

#### **(5) 役員の引継ぎ**

引継ぎの際に重要書類が失われたり、引継ぎ事項が十分に伝わらなかったりするトラブルを防止するには、引継ぎに関するマニュアルを作成しておくのが良いでしょう。年間事業計画の中に理事会の運営方法についても記述するなどの工夫も必要になります。輪番制で役員全員が交代するケースでは特に注意が必要になります。正式に役員に任命される前から、理事会に出席してもらうなどの方法もありますが、理事会で討議されている内容についていけなかったり、まだ正式には任命されていないため役員としての自覚に欠けるなど、あまり効果的ではないようです。何も知らない住人が役員を引き継いでも管理組合活動が滞らないようにするには、管理組合業務のマニュアル化を進めると同時に、分からないことがあれば役員経験者に気軽に聞けるような環境作りをすることが大事だと思います。

### **4. 総会について**

#### **(1) 議長の持つ議決権の扱い**

標準管理規約第 45 条第 2 項の「総会の議事は、出席組合員の議決権の過半数で決し、可否同数の場合には、議長の決するところによる。」の解釈が管理組合によってまちまちで、現場で混乱を生じています。ある管理組合では議長が最初から議決権を行使し、可否同数の場合に 2 票目を行使しているところもあれば、議長は採決には参加せず、賛否のうち得票の多かった方に自身のもつ票と委任状の票数を後から上乗せするというやり方をしているところもあります。私は、「採決に当って、議長は自身の持つ議決権を留保するが、他の組合員の代理人として行使する議決権についてはこれを留保しない。」という方法を薦めていますが、いずれにしても、採決の方法をどのように行うかは、事前にはっきりと決めておくべきでしょう。

#### **(2) 出席通知と委任状**

出席通知を出しておきながら当人が総会会場に現れない場合があります。このような場合

に備えて、出席通知にも代理人を指名する欄を設けておくのが良いでしょう。また委任状で他の部屋の組合員を代理人として指名していた場合に、その代理人自身も委任状を提出していたり、当日会場に現れない場合があります。この場合、代理人の代理人(復代理人)が議決権を行使することになりますので、代理権の有無が問題になる場合があります。対策としては委任状に復代理人を認める旨の記述を加えておくのが良いようです。特に特別決議の場合、票数がギリギリとなる場合があります、なかなか会場に現れない組合員にハラハラさせられることがあります。決議の有効性に疑義が生じることを防ぐために、出来る限りの策を講じておくべきでしょう。

### **(3) 委任状を持たない代理人**

標準管理規約では代理人が総会で議決権を行使する場合に、「代理人は、代理権を証する書面を理事長に提出しなければならない」とありますが、多くの管理組合で、組合員である夫に代わって妻が委任状を持たずに議決権を行使しているのが実態だと思います。後日、決議の有効性に疑義が生じないようにするには、上の規約にただし書きを追加して、配偶者には委任状不要としておくのがよいかもしれません。

### **(4) 総会には名札を**

総会は年に 1 度、全組合員が一堂に会する唯一のチャンスです。この場で出来るだけみなさんに顔と名前を知っていただくために、役員全員に名札を用意しましょう。

### **(5) 議決権行使書と議事録の電子化**

改正区分所有法により、規約または総会決議により議決権行使を電子メールで行うことができるようになりました。一方、議事録や規約原本を電磁的方法で作成する場合、区分所有法及びその施行規則は署名押印に代わる措置として、電子署名及び認証業務に関する法律(平成 12 年法律第 102 号)第 2 条第 1 項の電子署名を要求しています。すなわち、議長と議事録署名人の本人認証のために、法に基づく認証事業者から電子証明書を取得する必要があります。単にフロッピーディスクや CD-R などの記録媒体に記録して、そのラベル上に署名・押印するような方法では不十分ですので、誤解のないように。

## **5. 理事会について**

### **(1) 定例理事会の開催**

管理組合を活性化するには、まず理事会を活性化すること。そのためには定例理事会の開催が欠かせません。毎月の開催が基本となります。開催日は毎月第 2 土曜日の夜 7 時から 9 時までなど、固定化すると役員のみなさんも都合をつけやすくなります。基本的に役員全

員が無理なく出席できる日時に設定することが重要です。理事会の出席率に悩む理事長さんから相談を受けたことがあります。他の役員の都合を聞かずに自分だけの判断で土曜の午前中を理事会の開催日時としていたことが原因と分かり、役員のみなさんの都合を確認して別の日時に設定することで解決した事例があります。

## **(2) 専門委員会の位置づけ**

専門委員会は基本的に理事会の諮問機関として設置される場合が多いのですが、標準管理規約にも専門委員会に関する規定はなく、マンションによって様々な解釈がされているのが実態でしょう。またその設置に当って、総会決議が必要かどうかについても意見が分かれるところです。私は専門委員会はあくまでも理事会の諮問機関としての位置づけであり、特別な予算措置が必要にならない限り、理事会決議で専門委員会の設置は可能と考えています。ただし、実際の現場では、大規模修繕の実施に当って理事会よりも修繕委員会の権限が強くなってしまったり、逆に修繕委員会が時間をかけて積み上げてきたことを、理事長が交代した途端にひっくり返されるなどのトラブルが発生しています。このようなトラブルを防ぐには、やはり理事会のオープンな運営を目指し、情報公開を進めることにより、理事長や修繕委員長が暗躍する環境を排除することが大切になると思います。

## **6. 会計について**

### **(1) 会計年度と管理委託契約期間**

会計年度と管理委託契約期間が一致しているマンションが結構あります。この場合、ある組合員が管理会社に不満を持ち、総会で契約の不更新を訴えようとしても、その時点ではすでに契約が更新されてしまっているということになります。このようなことを防ぐには、総会の開催後に契約の更新時期を設定すべきでしょう。契約に自動更新条項がある場合には、その自動更新がなされる前に総会が開催されるように契約期間を見直す必要があります。

### **(2) 空白の2ヶ月間**

標準管理規約では新会計年度の開始後、2ヶ月以内に総会を開催して、当年度の予算案の承認を得ることになっています。このため、新会計年度の開始後、最長で2ヶ月間の間、正式な予算書がない状態で管理組合運営を余儀なくされているのが多くのマンションの実態です。この間に何か特別な支払いが発生した場合、その取扱者の適格性や支出の正否が後日問題になる場合があります。これを防ぐには、新会計年度の開始前に理事会で暫定予算案の決議を行い、当面はその暫定予算書に基づいて管理組合運営を行うか、当該期間のすべての出費に関して理事会の決議を必要とするなど、なんらかの対策を考える必要があります。

ます。いずれにしても理事会のオープンな運営がトラブルの発生を防止する最良の手段となります。

### **(3) 自治会費を管理組合で負担することの是非**

自治会費を管理組合の一般会計で負担しているマンションがあります。そのことを疑問視する声が組合員から上がる場合がありますが、自治会費の支払を管理組合業務から切り離す場合には注意を要します。自治会費徴収のために、多くのマンションで輪番制になっている組長さんの負担が増えないか、当初マンション建設の際に自治会への全員加入を条件としたような協定がなかったかなど、配慮が必要でしょう。住人のみなさんや自治会長さんともよく話し合った上で、決定してください。

### **(4) 収納代行会社による出納業務と保証契約**

マンション管理適正化法の施行規則の中で定められている管理費等の出納方法には、(1)原則方式、(2)収納代行精算方式、(3)支払一任代行方式、の3つがあります。ここではそれぞれについての説明は省きますが、このうち(2)と(3)の方法を取る場合には、管理会社が管理組合の1ヶ月分の管理費等を預かったまま倒産したときに備えて、保証契約の締結が要求されています。ところが実際にはこのいずれにも当てはまらないケースがあり、質問を受けることがあります。管理会社が収納代行会社に出納業務を委託しているケースです。この場合、収納代行会社が管理組合の1ヶ月分の管理費等を預かったまま倒産する事態が想定されますが、この場合は保証契約の対象にはなりません。管理会社が倒産した訳ではないですから、倒産した収納代行会社に出納業務を再委託した管理会社が当然その損害に対して責任を負うべきものと理解しています。ただし、両者が同時に倒産した場合を考えれば、保証契約を必要とするのが妥当でしょう。

### **(5) 損害遅延金の請求**

標準管理規約の第57条第2項に滞納者に対する遅延損害金の規定があります。ところが、規約に「請求する」とありながら、実際には請求していない管理組合も多く、請求していない場合には管理者が責任を問われることもあります。遅延損害金の請求に関して柔軟な対応ができるようにするには、「請求することができる」という規定に規約を変更すべきでしょう。さらに、総会決議を要しないように、「理事会の決議により」とすることもポイントになります。

## 7. その他

### (1) 規約違反者への対応

そもそも管理規約とは区分所有者全員の約束事を合意事項として記述した文書であり、区分所有者のひとりひとりがその約束事を守ることが前提となっています。管理費等の滞納や、共用部分への私物の放置など、たとえその規約に違反している者がいたとしても、他の区分所有者は勝手に文句を言うことはできません。標準管理規約では、このような規約や使用細則の違反者に対して、「理事長は、理事会の決議を経てその区分所有者等に対し、その是正等のため必要な勧告又は指示若しくは警告を行うことができる」としています。すなわち、理事長ひとりの判断では是正を要求することはできず、あくまでも理事会での決議が必要です。ところが、理事長になったとたんに、自分がエラくなったような気分になり、他の住人に小さな違反行為に細かく文句を言ったり、注文をつけるなど、住人間でのトラブルに発展するケースがあります。このあたりの対応を間違っている理事長さんは結構多いので、理事長が持つ権限について正しく理解していただく必要があります。

### (2) 違法駐車への対応

マンション内の違法駐車に悩む管理組合は結構多いようですが、この問題は「駐車場の賃借権侵害」という民事上の問題ですから、基本的に警察は対応してくれません。駐車車両のナンバーを陸運事務所に問い合わせても、所有者までは教えてくれません。もし所有者がはっきりしているなら、基本的には話し合いで解決を図るのが良いですが、相手の出方次第では、内容証明郵便などで、違法駐車した場合には損害賠償を請求することや、車をレッカー移動して、その費用も含めて請求する旨の通知をするのも効果があるかもしれません。ただし、レッカー移動は法律で禁止された「自力救済」になり、逆にこちらが違法行為で訴えられる危険性もはらんでいますので、慎重に対応する必要があります。一方、所有者がはっきりしない場合は、遺失物法に基づく処理を行うのが良いようです。まず一定の期間公示をします。例えば 1 ヶ月間、車のフロントガラス等に貼り紙をして所有者に移動するように警告します。ただし器物損壊罪を問われるかもしれませんので、のりでべったりと貼ることはいけません。そして、一定期間の公示後、引き取りがなければ、遺失物として警察に届けます。この時点で敷地内のどこか邪魔にならない場所か、外部の有料駐車場等に管理組合の負担でレッカー移動して保管します。そして、6 ヶ月を経過した後、なおも引き取りのないものについては管理組合が所有権を取得しますので、車を売却するなり、自ら処分ができることになります。もし所有者が引き取りに現れた場合は、レッカー移動料金や保管料等を含めて請求ができます。実際に私が相談を受けた事例は、所有者不明の車が来客用駐車場に長期間放置されているというものでしたが、1 ヶ月の公示期間後、自費で警察施設への移送を行う計画を進めていたところ、公示期間を終える 1 ヶ月目の朝に忽然と消えたそうです。法に則って粛々と処理を進めていくことが効果的なようです。

## 8. おわりに

3 年前に輪番制で理事に任命されるまでは、私は管理組合の「か」の字も知らない無知・無関心派の代表のような住人でした。しかし、インターネットで他のマンションの諸先輩方が素晴らしい管理組合活動を行っていることを知り、自分の住むマンションに問題が山積していることと、それを今まで知らずにいた自分にショックを受け、それから約 2 週間、毎日ほとんど徹夜の状態で、インターネットで管理組合活動について勉強したことがまだ記憶に新しいです。幸いインターネットの普及により、誰でも容易に他のマンション管理組合の活動の状況を知ることができる時代になりました。一昔前は地域の管理組合がネットワークを構築して、情報交換や意見交換を行うことにより、互いの知識や経験を共有することが行われてきましたが、今では地域の枠を越えて、全国レベルでの管理組合ネットワークが実現できていると言っても過言ではないように思います。多くの管理組合役員さんや役員経験者のみなさんがメーリングリストや掲示板を通じて情報交換・意見交換をする場があり、たまにオフ会で飲みながら語り合うのも楽しみのひとつになりました。その一方で、管理組合活動の理想を目指し、真面目に取り組めば取り組むほど、いろいろな問題が山積していることを知り、やらなければいけないことがたくさんあることに気がつきます。しかし、多くの管理組合役員さんは、別に仕事を持ち、管理組合活動にあまり多くの時間を避けないのが現実です。このような管理組合役員さんをサポートし、管理組合運営のお手伝いをするのがマンション管理士としての専門性を一番発揮できる部分だと思っています。管理組合のよき相談者として管理組合運営のノウハウをいかに多く持っているか、それによって様々な問題に対してお客様に満足していただける解決策をいかに提示できるか。その能力がマンション管理士に一番求められているものだと考えています。