

# 人口減少時代とマンション管理

篠原みち子\*

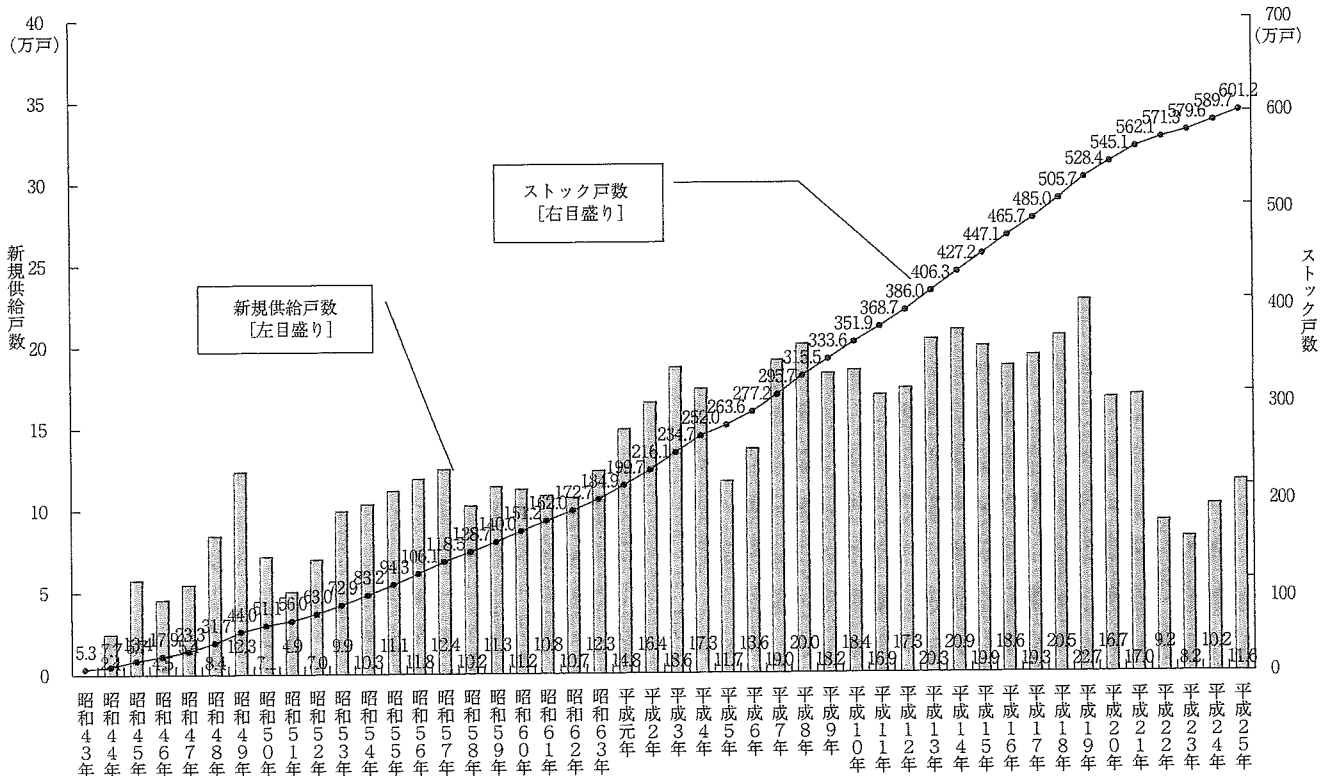
## 1 はじめに

日本で初めてマンションという形態の住宅が登場したのは、関東大震災の復興住宅として昭和初期にかけて建設され、戦後に払い下げられた同潤会アパートや1953年（昭和28年）に都が分譲した宮益坂アパートであるといわれているが、すでにそれらのほとんどが取り壊され、建て替えられて新しいマンションに生まれ変わった。このマンションという形態の住宅は、今や私たちの住宅様式としてすっかり定着し、国土交通省の調査によれば、平成25年末現在、全国のマンションストック総数は601万戸に達している（〈図1〉）。

この、当たり前になった住宅様式のマンションだが、人口減少、高齢化の進行等によりどのような管理問題が生じているのか、それに対応する方法はあるのか等について考えてみたい。

まず、わが国における全国的な人口減少の傾向とその特徴とともに、601万戸にも達したマンションストックの建築後の経過年数等について簡単にみることにする。

まず、わが国における全国的な人口減少の傾向とその特徴とともに、601万戸にも達したマンションストックの建築後の経過年数等について簡単にみることにする。



(注) 1. 新規供給戸数は、建築着工統計等を基に推計した。  
 2. ストック戸数は、新規供給戸数の累積等を基に、各年末時点の戸数を推計した。  
 3. ここでいうマンションとは、中高層（3階建て以上）・分譲・共同建てで、鉄筋コンクリート、鉄骨鉄筋コンクリートまたは鉄骨造の住宅をいう。  
 4. マンションの居住人口は、平成22年国勢調査による1世帯あたり平均人員2.46を基に算出すると約1480万人となる。

〈図1〉 全国のマンションストック戸数

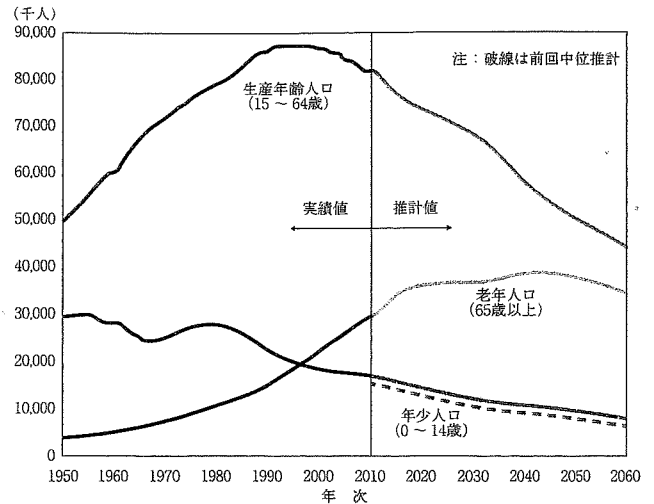
出典：国土交通省

\* 弁護士

2 人の老いと建物の老い

国立社会保障・人口問題研究所の2013年（平成25年）1月推計によると、2010年（平成22年）の総人口は約1億2806万人で、そのうち0歳から14歳までが13.1%、15歳から64歳までの生産年齢人口が63.8%、65歳以上の人口割合（高齢化率）は23.0%であるが、総人口は緩やかな減少を続け、2030年には総人口が約1億1662万人、うち0歳から14歳までが約1204万人（10.3%）、15歳から64歳までが約6773万人（58.1%）、そして65歳以上が約3685万人（31.6%）と高齢化率が高くなり（〔表1〕）、年少人口割合が減少していくのに対し老年人口割合の伸びが大きくなっていくのがわかる（〔図2〕）。

これらの傾向を世帯数の将来推計で見ると、2010年の一般世帯の平均世帯人員2.42人が2030年



〔図2〕 年齢3区分別人口の推移——出生中位（死亡中位）推計

出典：国立社会保障・人口問題研究所ウェブサイト「日本の将来推計人口」

〔表1〕 総人口，年齢3区分（0～14歳，15～64歳，65歳以上）別人口および年齢構造係数：出生中位（死亡中位）推計

年次	人口 (1000人)			割合 (%)			
	総数	0～14歳	15～64歳	65歳以上	0～14歳	15～64歳	65歳以上
平成 22 (2010)	128,057	16,839	81,735	29,484	13.1	63.8	23.0
23 (2011)	127,753	16,685	81,303	29,764	13.1	63.6	23.3
24 (2012)	127,498	16,493	80,173	30,831	12.9	62.9	24.2
25 (2013)	127,247	16,281	78,996	31,971	12.8	62.1	25.1
26 (2014)	126,949	16,067	77,803	33,080	12.7	61.3	26.1
27 (2015)	126,597	15,827	76,818	33,952	12.5	60.7	26.8
28 (2016)	126,193	15,574	75,979	34,640	12.3	60.2	27.5
29 (2017)	125,739	15,311	75,245	35,182	12.2	59.8	28.0
30 (2018)	125,236	15,056	74,584	35,596	12.0	59.6	28.4
31 (2019)	124,689	14,800	74,011	35,877	11.9	59.4	28.8
32 (2020)	124,100	14,568	73,408	36,124	11.7	59.2	29.1
33 (2021)	123,474	14,318	72,866	36,290	11.6	59.0	29.4
34 (2022)	122,813	14,049	72,408	36,356	11.4	59.0	29.6
35 (2023)	122,122	13,766	71,920	36,436	11.3	58.9	29.8
36 (2024)	121,403	13,505	71,369	36,529	11.1	58.8	30.1
37 (2025)	120,659	13,240	70,845	36,573	11.0	58.7	30.3
38 (2026)	119,891	12,959	70,349	36,584	10.8	58.7	30.5
39 (2027)	119,102	12,706	69,799	36,597	10.7	58.6	30.7
40 (2028)	118,293	12,466	69,187	36,640	10.5	58.5	31.0
41 (2029)	117,465	12,242	68,522	36,701	10.4	58.3	31.2
42 (2030)	116,618	12,039	67,730	36,849	10.3	58.1	31.6

各年10月1日現在人口 平成22年（2010年）は、総務省統計局『平成22年国勢調査による基準人口』（国籍・年齢「不詳人口」をあん分補正した人口）による。

出典：国立社会保障・人口問題研究所ウェブサイト「日本の将来推計人口」

〔表2〕 人口と世帯数の趨勢 (2010～2035年)

年次	総人口 (1000人)	一般世帯 人員 (1000人)	一般世帯 総数 (1000世帯)	平均世帯 人員(人)	年次	総人口 (1000人)	一般世帯 人員 (1000人)	一般世帯 総数 (1000世帯)	平均世帯 人員(人)
2010	128,057	125,546	51,842	2.42	2025	120,659	117,824	52,439	2.25
2011	127,753	125,218	52,033	2.41	2026	119,891	117,039	52,214	2.24
2012	127,498	124,937	52,271	2.39	2027	119,102	116,216	51,989	2.24
2013	127,247	124,660	52,503	2.37	2028	118,293	115,378	51,755	2.23
2014	126,949	124,340	52,717	2.36	2029	117,465	114,522	51,501	2.22
2015	126,597	123,968	52,904	2.34	2030	116,618	113,681	51,231	2.22
2016	126,193	123,535	52,950	2.33	2031	115,752	112,837	50,921	2.22
2017	125,739	123,051	53,006	2.32	2032	114,870	111,918	50,601	2.21
2018	125,236	122,521	53,046	2.31	2033	113,970	110,981	50,269	2.21
2019	124,689	121,961	53,065	2.30	2034	113,054	110,034	49,920	2.20
2020	124,100	121,356	53,053	2.29	2035	112,124	109,091	49,555	2.20
2021	123,474	120,706	52,949	2.28					
2022	122,813	120,018	52,853	2.27					
2023	122,122	119,307	52,739	2.26					
2024	121,403	118,578	52,606	2.25					

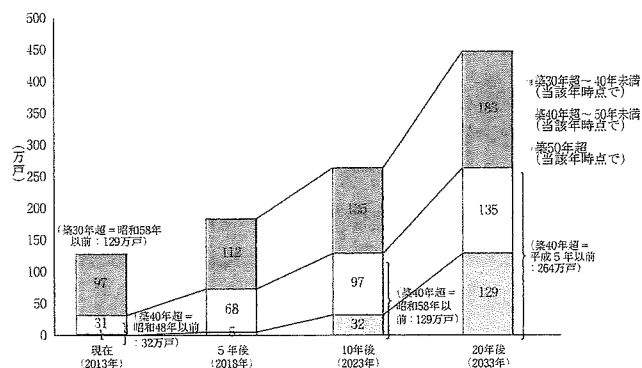
総人口は国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来人口推計 (平成24年1月推計)』の出生中位・死亡中位の推計値

総人口＝一般世帯人員＋施設世帯人員

平均世帯人員＝一般世帯総数÷一般世帯人員

出典：国立社会保障・人口問題研究所ウェブサイト「日本の世帯数の将来推計 (全国推計)」

には2.22人まで減少する ((表2))。これを家族類型別 (「単独」、「夫婦のみ」、「夫婦と子」、「1人親と子」) にみた将来の世帯数も、2010年から2030年の間に「単独」が32.4%から37.2%に上昇し、かつて40%以上を占めていた「夫婦と子」は



〈図3〉 築後30、40、50年超の分譲マンション数

※現在の築50年超の分譲マンションの戸数は、国土交通省が把握している築50年超の公団・公社住宅の戸数を基に推計した戸数

※5年後、10年後、20年後に築30、40、50年超となるマンションの戸数は、建築着工統計等を基に推計した平成24年末のストック分布を基に、10年後、20年後に築30、40、50年を超える戸数を推計したもの

出典：国土交通省

27.9%から23.3%に減少する。また、全世帯に占める65歳以上の世帯主の割合は31.2%から40.8%に増加、65歳以上の世帯主に占める75歳以上の世帯主の割合も45.1%から実に58.1%に増加し、高齢世帯の一層の高齢化が進んでいくのである。そして、65歳以上の世帯主の世帯のうち最も増加率が高いのは「単独」の1.53倍、次いで「1人親と子」が1.52倍と推計されている。

一方、国土交通省の平成24年末推計によるマンションストック数 (約600万戸) のうち、築後30年超～40年未満 (昭和58年以前) のマンションは97万戸、築後40年を超えるもの (昭和48年以前) は32万戸であるが、これが2023年には築後30年超～40年未満のものは135万戸、築後40年超 (昭和59年以前) のものは129万戸と増え、20年後の2033年になると、築後30年超～40年未満のものが183万戸、築後40年超のものが264万戸となり、築後30年超のものが実に計447万戸に達することになる (〈図3〉)。

今後の新規供給戸数は、これまでのような勢い

は見込まれないだろうが、それでも、年間10万戸前後は増えていくのではなかろうか。

つまり、今後人口が減少し、高齢化・少子化が進行、高齢者の中でも後期高齢者が増加し単身世帯が増えていくという状況の中で、マンションのストック数は増加し、築後30年超、40年超のマンションが急増し、ストック全体に占める割合が大きくなっていくのである。

そうなれば、空き室が増えるのは当然だし、65歳以上の高齢者の急増、とりわけ後期高齢者の急増は、年金生活者の急増につながる。認知症の人またはその予備群の急増をも意味する（厚生労働省の推計によれば、高齢者のうち認知症の人は平成24年時点で約462万人（約7人に1人）となっており、平成37年（2025年）には約700万人（約5人に1人）に達するという）。管理費等の値上げは困難になるし、仮に値上げした場合はもちろん、重篤な病気による出費やものごとの理解不足等が原因で管理費等の滞納が始まることも多くなるはずである。高齢者が増えれば、認知症にならなくても、要介護者は増加する。そして、これらの人たちの多くは単身世帯で、孤独死も増えてくるし、今以上に役員のなり手もなかなか見つからない。世の中が複雑になってきたせいも、精神に障害のある人や、周囲と交わらない人も少しずつ増えてきた。相続人なくして死亡するケースもめずらしくなくなった。外国人居住者も増えてきている。

### 3 管理組合のこれまでの対応と今後生じうる問題

これらの状況、主に人の老いと建物の老いに対して、管理組合は、問題に直面するたびに、いわば個別の対応をしてきたといえよう。具体的にいうと、次のようなことになるだろう。

認知症と思しき単身の高齢居住者が共用廊下にごみを積み上げている、奇声を発するなどして他に迷惑をかけているから何とかしなければ、という場合には、まず本人に直接注意したり掲示板に住まい方のマナー等を記載して注意喚起し、深刻になれば内容証明郵便を出し、効果がなければ近親者を探するなどして対応策を要請、近親者の協力

が得られなければ民生委員に相談したり自治体の相談窓口に出向く。

また、隣りの住戸の新聞受けに数日間新聞が積まれたままになっているとの居住者の連絡があれば、まず、共用廊下からその様子を確認し、チャイムを鳴らす、それでも反応がなければ警察に連絡し、その立会いのもとに入室する。そこで居住者の孤独死を発見すれば、居住者名簿に手がかりがあるかどうか確認したうえ、手がかりがなければ弁護士等に依頼し後始末のため相続人を探してもらう。相続人がいても相続放棄されれば、担保権者の出方を待つ、管理費等の時効が近ければ相続財産管理人の選任申立てまでするかどうか検討する。

単身の年金生活者が急に管理費等を支払わなくなったことがわかれば、何か異変があったのか、事情を把握するため理事会に出席してもらおうと集合郵便受けにメモを入れたり玄関ドアに手紙をはさんだりし、そのような呼びかけを3年近く続けても効果がないということになれば、結局、弁護士費用を含めた請求をする旨の内容証明郵便を発送、しかし、それも効果がないとなれば弁護士に依頼して法的措置をとってもらう。

○号室が相当長期間にわたって空き室のままだが、何とか管理費等は支払われているものの、滞納が始まらないとも限らない、そうすると管理組合も無視できないが、それはその区分所有者の事情によるものだから、今から管理組合があれこれ言うわけにもいかない、様子を見るしかない。

最近、役員のなり手がなくて困ったものだ。しかし輪番制を定めているし、他の効果的な方法があるとも思えないから、当面、輪番制は変えずに、役員就任を拒否されたら、次の順番の人に声をかけよう。

大規模修繕の時期が近づいてきたが、なるべく、一時金の徴収をせず、借入れ、積立金の値上げもせず、積み立てられた金額の中で必要な工事を行おう。命の問題を考えれば耐震改修工事が先だが、そのための資金がないし、耐震診断をしてIS値が低かった場合のことを考えると、診断そのものを行うという決断もできないから、診断は見送ろう。

というような状況である。

### 4 近い将来に予想される事態

管理組合の困りごとはさまざまだが、3に述べたような事態はすでにあちらこちらで起きており、

格別めずらしいことではない。今後は、先に述べた客観的な数字からして、これらの事態が増えていくことが予想される。しかし、これらの個別の問題以上に心配なのは、前述した2つの老いから生ずるであろう管理組合の財政ひっ迫、空き室の増加、管理不全マンションの増加である。そしてもう1つが、前記3に述べたような個別の居住者への対応問題であると思う。

#### (1) 管理組合の財政ひっ迫

高齢者、年金生活者の占める割合は今後増えていくが、マンションが竣工後30年、40年と経過すれば不具合が出てくるのは当然で、日常の修理が多く発生するだけでなく、12~13年周期の大規模修繕工事を行わなければマンションの機能が劣化していくことになる。今のところ、2回目、3回目の大規模修繕を済ませた管理組合は多いと思われるが、資産価値を上げるための積極的な改修が行われている例は少なく、手すりやスロープの設置、あるいはフロントドアのリニューアル等、ごく身近なものや見た目の効果を狙ったものが多いように感じられる。

それというのも、今の経済事情や年金生活者が多いことからすれば、修繕積立金の値上げは困難だからである。この修繕積立金の値上げができない状況に加え、最近、深刻になっているのが駐車場、特に機械式駐車場の空きが目立つようになってきたことである。マンション標準管理規約によれば、駐車場使用料はそれらの管理に要する費用に充てるほか、修繕積立金として積み立てることになっているが、管理費に充てることにしている管理組合もある。いずれにしても、修繕積立金の値上げが困難な状況に加え、駐車場収入の減少、賃貸化の進行、空き室の増加などで管理費等の滞納の増加は避けられなくなるだろう。相続放棄も滞納管理費等の回収を困難にしていく。

国土交通省の平成25年度マンション総合調査(以下、「マンション総合調査」という)によれば、平成20年度のそれと比較し管理費等の滞納が発生しているマンションの割合は減少しているとの結果が出ているが、マンションの完成年次別で見ると、完成年次が古くなるほど滞納(3カ月以上)住戸がある管理組合の割合が高くなる傾向が出て

いる。通常の居住用マンションで管理組合の財政が破綻したという話はまだ聞かないが、しかしその理由はおそらく、多くの管理組合が集められた費用の中でつましく管理運営を行っているからにすぎず、いずれ深刻な財政状況をもたらすのではないかと考えられる。命を守るために必要な耐震改修工事を行った管理組合はごくわずか、耐震診断を躊躇する管理組合がほとんどである、という現実、多大の費用を要する耐震改修工事するには修繕積立金では足りない、あるいはそのほとんどを取り崩さなければならなくなり、大規模修繕工事ができなくなるからではないか。

#### (2) 空き室の増加等

人口は減少するがマンションのストック数は増加するのだから、空き室が増えていくのは当然である。ましてや、高経年マンションは新規購入者に敬遠されがちである。マンション総合調査によれば、空き室がないマンションが45.7%、空き室住戸が20%を超えるマンションが0.8%で平均空き室戸数割合は2.4%である。完成年次別にみると、「昭和44年以前」の平均空き室戸数割合は8.2%と最も高く、住宅戸数規模別では「20戸以下」が3.8%と最も高く、高経年マンション、小規模なマンションほど、空き室率が高い傾向にある。

#### (3) 管理不全マンションの増加

高齢化により役員のなり手が不足し活動の中核となるはずの理事会が弱体化する、管理組合の財政がひっ迫し空き室や賃貸住戸が増える(上記マンション総合調査によれば、平均賃貸戸数割合は13.7%。完成年次別にみると賃貸戸数割合が20%を超えるマンションの割合は完成年次が古いものほど高くなる傾向にある)、ということになると、当然に維持管理に必要な合意形成が困難になる。役員の選任もスムーズに行われず、適時の修繕も行われず、という事態が生じ、管理不全マンションが増加することになる。

#### (4) 居住者への個別対応

管理組合が居住者の個別事情に応じた対応をしなければならぬ状況になっていることはすでに述べたとおりであり、今後確実に増えていく問題である。

## 5 今後に向けて

近い将来に想定される状況は以上のようなものかと考えているが、そのような状況に至らないようにするためには、管理組合の予防力とでも表現したらよいであろうか、柔軟でスマートな管理組合運営が必要になるものと思う。①管理組合の出費を抑え、収益を増やす方法がないか検討すること、②そのためには空き室を出さないような方策を考えなければならない、③個別の事態、居住者等に対応するための管理規約を整備すること、④そしてこれらの事柄を中心になって進めていく役員のなり手不足に対応する方法について考えること等が、管理組合の予防力を備えることにつながっていくものと思う。そして、これら①から④のすべての根底にあるものが居住者間のコミュニティだということを、あらためて区分所有者全員の共通認識とすることが、問題解決の第一歩ではないかと考える。

### (1) 出費を抑え、収益を増やすことは可能か

たとえば、専有部分を含めマンションで使用する電力を一括受電することにより電気料の削減を図る、電力の見える化により電気料をコントロールする。照明器具のLED化、二重サッシ等による節電、トイレやキッチン等の設備交換による節水、給湯機交換による節ガス、太陽光発電の利用など、初期投資は必要だが長期的には出費を抑えることになるエコ・省エネ対策は十分検討に値するだろう。ほかにも、管理費等の用途を具体的にみていけば、節減できるものがあるのではないか。

これに対し、収益を増やす方法はそう簡単には見つからないだろうが、たとえば、公的機関が分譲した団地であれば、その中庭の一部を介護施設に貸したり、管理組合で建物を建て、業者に賃貸する等して賃料を得る等の方法が考えられる。そうなれば、団地内の高齢居住者や患者のためにはもちろんだが、近隣住民のためにも便利だろう。また、マンションの1室を安く買うことができればこれをリニューアルし（法人化するか、規約共用部分とする等の手続は必要になるが）、第三者に賃貸する等の方法もないわけでない。

また、空いてしまった機械式駐車場を外部貸したり、他に転用する形で利用できないかなども

検討に値するものと思う。

### (2) 空き室を出さないようにする

これも難しい問題ではあるが、某社が分譲した団地では、ほとんど空き室や賃貸もなく、親子それぞれの家族が同団地に住んでいるケースがいくつもあるという。聞いてみると、団地内でのサークル活動も活発で、住民同士の交流も盛んである。そこには、節度をわきまえた心地よいコミュニティが育まれているからであろう。

空き室になっている理由はさまざまであろうが、賃借人が魅力を感じるマンション、住み心地のよいマンションであれば空き室にはなりにくいだろうから、管理組合が安くこれを借りて若い世代を呼び込むなどの方法を考えてみてはどうだろうか。独立行政法人都市再生機構がさまざまな試みをしているのが参考になる。

### (3) 管理規約の整備で個別問題に対処

空き室に若い世代を呼び込むためには、管理規約のうち専有部分の修繕に関する規定を見直してみる必要があるかもしれない。高齢者の室内での転倒防止措置や車いす出入りのためにも見直したほうがよい箇所があるかもしれない。

前記(1)で述べた管理費の節減が軌道に乗ったら、規約を改正してその余剰分が修繕積立金にまわるようにすることも考える必要があるだろう。

まだ記憶に新しい脱法シェアハウスを防止するための措置、最近にわかに問題になってきた不特定多数の者への一時貸し等にも、今のところ、管理規約の整備により対応する方法しかない。法的拘束力があるか否かの厳密な検討より、定めがあることによる抑止力に重点をおかなければ、今後も生じてくる新たな問題に対応することができないのではないか。

管理規約の整備の問題とは異なるが、居住者本人だけでなく、遠方にいる家族の要請に応えるための対応をすることも重要である。そのような対応ができるマンションであることは、購入者や賃借人にとっても魅力であるから、管理組合として業者と居住者サービスに係る契約を締結することも今後は必要性を増すだろう。

マンションの価値は、単なる交換価値だけで決まるものではない。管理組合は財産管理団体であ

るという考えに拘泥しては、このような事態に対応できない。今後このマンションにとって何が必要か、居住者が真に求めているものは何かの見極めと、区分所有法の柔軟な解釈、運用が必要になってくると思う。

#### (4) 役員のなり手不足

すでに述べたが、前記(1)から(3)を検討し、あるいは推し進めるには、その中心になる役員がいなければならぬ。役員のなり手がなければ、管理組合の活動は望めないし適宜の修繕もなされず、滞納管理費等の徴収も行われず、結局は、管理不全マンションの途をたどっていくことになる。

最近では、多くの管理組合で輪番制が採用され、任期1年で一斉に交替するケースが圧倒的に多い。長期間の役員就任はある種の弊害もあるだろうし、何よりも区分所有者が均しく自分の所有するマンションの維持管理を経験することが大切、との考えから輪番制がとられているものと思われる。他に生業を有する者もいる。このようなことから、任期を1年としているケースが多いということは理解できるが、長期間の役員就任による弊害は、たとえば工事契約締結に関するルールを上手に定めるなどすれば、防止することができるだろう。

私は、役員になることは大変な労力と時間を要するものであるから、会社という人件費というほどのものではないにしても、現状（マンション総合調査によると、役員報酬が各役員一律の場合の報酬額平均は2600円/月、一律でない場合の理事の報酬額平均は4400円/月である）よりももう少し多くの報酬を支払うということも考えてはどうかと思う。しかし、それより重要なことは、昨今の紛争事例等の傾向をみると、ごく普通に役員を務めていれば責任を問われることがないということ、どのような形でかはともかく、示しておく必要があるのではないかという気がしている。

また、健康で役員就任に支障がないにもかかわらず就任を拒否する者に対しては、役員活動協力金等の名目を付けて、管理費等とは別に支払義務を負わせることも考えてよいのではないか。

区分所有者の中には、役員に向いている人物もいるだろうし、世話好きな人、積極的にマンションの問題を勉強したいという人もいる。高齢者で

も、元気で体を動かすことをいとわない人たちも多い。このような人たちには、長期間役員を務めてもらってもよいのではないか。

A管理組合では、若い人には家族のために十分働いてもらい、リタイアした年寄り組がもっぱら役員を引き受けようという考えから、任期は2年、半数改選だが、健康である限り役員を続け、いわば固定制を採用しているのと同じ結果になっている。気心の知れた者たちの間で、役職を交替しながら管理組合を運営している。自主管理である。管理組合のルールとして慶弔規程もあり、地域の自治会にも加入している。ご主人に先立たれた隣の奥さんの具合が悪くなれば、隣の居住者が食事を作って持っていく。近くに住んでいる娘さんも会社勤めで忙しいだろうからの配慮である。そこでは、すでに3回目の修繕を、さしたる問題もなく終えているし、居住者名簿のほか、要援護者名簿も作っており、どの部屋の住人がどういう状態かを、把握している。これから自分たちでマンションの建替えの勉強をして、2020年東京オリンピック・パラリンピックが終わる頃には具体的な案を住民に示すようにしたい、といかにも楽しそうに話す。リタイアする人は増えてくるから、役員のなり手不足は当面心配がないという。

また、B団地も、自主管理で役員の任期は2年であるが、事実上固定制に近い。現在の理事長は任期12年目を迎えているが、がんばって12億4000万円をかけ、大がかりな耐震改修工事を無事に終えた。築後40年になるが、大規模修繕工事より命にかかわる耐震改修工事を優先させるべきと考え、実行した。それ以前に、給排水管の更新工事を終えている。全住戸、室内の枝管も更新した。今、2回目の大規模修繕工事（外壁等）に着手しているが、この修繕に備えて修繕積立金を3000円値上げしたときも、それほど所得階層の高い住人が住んでいるわけではないが、目立った反対もなく、値上げの決議ができた。一般的な長期修繕計画にこだわらず、自分たちの団地に必要なものの優先順位を付け、それを実行しているのである。フタを開けてみれば理事会内部にはいろいろ問題はあるが、大事には至らない。将来の理事長候補を確保するため、少しずつ若い区分所有者に理事にな

ってもらい、役員としての経験を積んでもらっている。

ほかにも、役員のなり手不足に苦慮しながらも、何とか管理組合の活動をしているマンションは多い。いや、そのようなマンションが大部分を占めているのだろう。役員の一部を補うための外部の第三者の役員就任を認めようとすることに反対するつもりはないが、理事長や副理事長、会計担当理事といった要職は、やはり組合員自身が務めるべきだろう。

管理不全に陥ったマンションには第三者管理者方式が考えられるとの考え方もあるようだが、管理不全に陥ったら、新たに第三者に支払うための報酬や管理体制変更のための決議が必要だがその合意形成ができない。だからこそ、管理不全に陥らないように前記(1)から(4)、そして次に述べる(5)の検討が必要である。遅くとも3回目の修繕を迎える前後には、自分たちのマンションの行く末をどのようにしたいのか、どのようにするてだてがあるのかを検討し、一定の事由が生じたら、理事会方式の体制から第三者管理者方式に切り替えられるような管理規約の定めをおくことも、考えたほうがよいのかもしれない。

いずれにしても、第三者管理者方式は、通常の居住用マンションにあっては、他に方法がない場合の最後の手段または特殊な用途等のマンションでの手段であり、安易に理事会方式の代替物と考えるべきものではないと思う。ついでながら、この場合の第三者を、もし管理会社以外の者で個人であることを想定しているのであれば、ある種の危険があることも指摘しておきたい。また、専門家であってもそれが個人であるなら、理事長の代行職以上の業務を行うことは困難であろう。

第三者管理者方式のほうに話が飛んでしまったが、何も、役員の任期が1年で、一斉にメンバーが入れ替わるようにしなくてもよいではないか。役員の長期就任は、確かに弊害もあるだろうが、たとえば業務委託や請負契約に関するルールを定めるなどしてそれに十分意を用いつつ、適任者に

長期間働いてもらうことだってできるはずである。先に紹介した自主管理を行っている管理組合で、それが実行できているのだから。この2つの管理組合に共通しているのは、良好なコミュニティが形成されている、ということである。自分たちのマンション、団地を住みよいものにしていこうという居住者の共通の思いがあるからである。

#### (5) コミュニティ

すべての鍵は、コミュニティにある。高額だが必要不可欠な工事を実施することも、そのための修繕積立金の値上げをすることも、空き室をできるだけ出さないようにすることも、管理規約の改正で個別問題に対応すること等も、安心して快適に住めるようにしようという居住者の共通の思いがあれば、そこから解決の糸口が見つかるのではないか。

マンション内の防災・防火訓練や周辺地域と合同での防災・防火訓練から始めるのもよいが、もっと身近なところにもコミュニティづくりのきっかけがあるのではないかと思う。継続は力である。「地道にコツコツ」がいつかは効果を表すだろう。

## 6 おわりに

以上、将来想定されるマンション管理の問題を、管理組合の問題として書いてきたが、マンション管理の問題は、管理会社を抜きにしては語れない。管理組合の問題は、即管理会社の問題である、といっても過言ではない。管理会社は、マンションの管理を受託する者として、日々発生する管理組合の問題をいち早く察知し、解決へ向けての提案力をもつことが必要だし、外部のさまざまな専門機関、専門業者とのネットワークを構築しておかなければならない。管理会社でこのような役割を果たすことができれば、管理組合のよきパートナーとしての関係を維持・継続できるし、そのようなマンションこそが、資産価値のあるマンション、住み心地のよいマンションということになるのではなかろうか。