

集合住宅の新所有・管理制度の研究

— 日本型リースホールドと新・管理者方式にむけての検討 —

主査 齊藤 広子^{*1}

委員 長谷川 洋^{*2}, 阿部 順子^{*3}, 戸田 聡子^{*4}, ヨム チョルホ^{*5}, 西戸 啓陽^{*6}

本研究は、日本の集合住宅の新たな管理方式と所有形態の検討を行うことを目的としている。目的を達するために、アメリカ、韓国、フランス、イギリスの管理方式と所有形態の制度と実態を明らかにした。結果、次のことを明らかにした。アメリカでは多様な共同所有の形態があるが、管理方式は理事会方式で理事会の権限が大きい。韓国は大規模マンションが多いために、代表者による決定方式がとられる。フランスは管理会社が管理者となる管理者方式が多い。イギリスではコモンホールドとリースホールドなど、多様な所有形態と管理方式がある。わが国においても、現法スキームの中で、諸外国を参考にした多様な管理方式が可能である。

キーワード : 1) 集合住宅, 2) 管理方式, 3) 所有形態, 4) マンション, 5) 国際比較,
6) フランス, 7) アメリカ, 8) 韓国

NEW MANAGEMENT SYSTEM AND OWNERSHIP OF APARTMENTS

— Leasehold Flats and New Management System for Japan —

Ch. Hiroko SAITO

Mem. Hiroshi HASEGAWA, Junko ABE-KUDO, Satoko TODA, Chirlho YOUM, and Hirotaka NISHIDO

This study examines the new management system and ownership of apartments. We researched the management systems and tenure of apartments in the USA, Korea, France, the UK. As a result we made clear the following points. 1) In the USA there is some joint ownership of apartments, e.g. condominiums, PD's and co-ops, and the boards of directors have stronger power than Japanese styles. 2) In Korea, there are many condominiums that have many units and the boards of directors decide their policies. 3) In the UK, There is some joint ownership of a block of flats, commonhold, leasehold and freehold. It is possible for Japan to have some management systems and new joint ownership.

1. はじめに—研究の背景と目的

建築ストックの時代に入り、コンバージョンや大規模改修等による集合住宅再生の必要性が高まっているが、それを円滑に実施するためには集合住宅の所有・管理方法のあり方を検討する必要性が生まれている。

集合住宅のあらたな所有・管理方式の検討の必要性は「再生」だけではない。現行の集合住宅、特に区分所有型集合住宅（以下、マンション）の管理方式に限界が見えているからである。

第一に、負の不動産化の進行である。人口減少・少子高齢化時代になり、マンションが今まで以上に、「負の不動産化」しつつある。負の不動産化とは、利用者がいない、市場性のない不動産になることであり、マンションの場合には、空き家あるいはその予備軍（売りたいくても売れないので脱出できない消極的居住者や所有者層）の増加である。こうした状況は、不動産の有効利用といった社会的な視点からも負の存在であり、所有者から見ても利用や収益が得られないにもかかわらず、固定資産

税等を負担せねばならない負の所有物である。さらに、地域力の低下を促進し、地域住民にとっても負の存在となる。もちろん、居住環境の悪化が伴い、居住者にとってもよくない。負の不動産化は、管理費用や管理担当者のマンパワーの不足と合意形成を困難にしている。

第二に、超高層マンション、再開発型マンション、大規模マンションの増加がある。1棟が平均269戸で構成される超高層マンションは、再生はもちろんであるが、現状の維持管理の困難性が指摘されている。建物条件からより専門性の高い管理が求められることに加え、多様な利用者・居住者の存在が合意形成を困難にしている。

第三に、築年数の経ったマンションの増加がある。例えば、築30年を超えたマンションでは賃貸化、空き家化、居住者の高齢化が進み、再生の合意形成が困難であるが、管理すら円滑に行われていない事例も出てきている。

こうした状況を鑑み、わが国のマンションの管理制度、さらにはそのベースとなる所有形態を見直す必要が出てくる。本研究はこうした課題に答えるために、諸外国の

^{*1} 明海大学不動産学部 教授

^{*2} 国土技術政策総合研究所 室長

^{*3} 嵯山女学院大学 准教授

^{*4} 大阪市立大学大学院生活科学研究科 研究生

^{*5} 建築都市空間研究所 研究員（当時 京都大学大学院 研究員）

^{*6} 明海大学不動産学部 助教

事例から学び、日本の今後の集合住宅の所有・管理制度を考える基礎的な資料とすることを目的とする。

2. 研究の方法

2.1 日本の管理方式の課題の設定

日本のマンションの管理問題は多様であるが、近年、以下の問題が深刻化している。

第一は、築年数の経ったマンションストックの増加による問題である。築年数の経ったマンションでは、建物の老朽化、特に陳腐化の問題がある。例えば、5階建てマンションにエレベーターがない。高齢者が多いため、エレベーターをつけたい。ついでに耐震工事を実施したい。しかし、高額のコストがかかり、実施できない。また、建て替えしたくても合意形成ができない。建て替えでも大規模な改修でも費用負担できない・したくない所有者がいる。さらには、相続によるマンション住戸の放棄があり、所有者の不在、管理費等の回収ができない状態となる。高齢化により、居住者の車の利用率が低下し、マンション内の駐車場が余る。結果、管理組合の収入が大幅に低下し、経営が厳しくなる。こうして、費用不足も生じている。そして、理事のなり手がいない。

第二には、建物形態、複雑化・高度化による問題である。超高層マンション、再開発型マンションでは、街を立体にしたため、複雑で高度な専門知識や技術対応が求められる設備や、経営センスが求められる多様な施設、さらには空間形態の複雑さが、二重や三重の管理組合構成を強いているが、そのため管理者（理事長）にリスクが生じ、ますます、役員のなり手を少なくする。超高層マンションなどの住戸数の多い大型マンションでは管理への関心の低下、総会出席率の低下がある。

第三には、利用状態の変化による問題である。ワンルームマンション、リゾートマンション、賃貸化の進行、ファンド所有のマンションなどで、マンション内の所有と利用の分離が進んでいる。理事のなり手も、総会への出席も難しく、管理費用負担も関心が低い。

つまり、日本のマンション管理が大原則としてきた、所有・居住一体型で、区分所有者が主体となり、管理責任を持ち、区分所有者の一人が管理者となり、管理を進める方法を問い直す事態となってきた。

第一に、管理組合運営の問題、特に理事会機能低下がある。日本では、大事なことは区分所有者全員が参加する総会で決め、その執行は区分所有者の代表による理事会で行う。しかし、理事のなり手がいないという問題は深刻である。

第二に、組合運営の基本となる、総会運営の機能の低下がある。例えば、ファンド所有のマンションがある。ファンドが部分的に住戸を購入し、所有する。そして、その住戸を賃貸用として利用する。結果、同じマンシ

ョンに住戸を自ら所有し、居住する人と、収益に強い関心をもつ姿が見えない所有者群、マンション管理に関心が低い賃借人が存在する。ここでは、合意形成が困難である。

第三に、建て替え・改善の必要性が高まる中で、その合意形成がとれない問題である。区分所有の限界ともいえる状態に、上記の課題も含め、新たな集合住宅の所有形態を考える必要性がでてくる。

そこで、以下のように検討課題を設定する。

①区分所有者のなかの何名かによって構成される理事会が管理組合運営の舵取りをする方式「理事会方式」が困難になっている。現地管理員、管理会社の役割を強化することで理事会の支援体制を強化し、課題に対応する方法を検討する。

②賃貸化や空き家化が進み、区分所有者の不在化が進んだ場合や、あるいは超高層マンション等の場合に、理事会方式が円滑に機能しなくなっている。世界的にみると、マンション管理方式には、理事会方式とは別に、専門家が管理者になる「管理者方式」がある。理事会方式に変わる方式として、専門家を活用し、専門家がある程度権限を持ち、判断を行う「管理者方式」を検討する。

③大規模マンションでは全員参加で物事を決めることが難しくなっている。そこで、総会ではなく、むしろ理事会の権限を強化し、代表者で物事を決める方法を検討する。または管理者方式を採用することで、管理者に物事を決める権限をある程度付与することで、全員参加で物事を決めることを少なくする方法もあわせて検討する。

④所有者の不在化を進んだ場合に、所有と居住を分離した場合の管理方式として、所有者が必ずしも管理をしない方法を検討する。所有者の不在化が進んだ場合に、前述のように管理者が物事を決める方式もあるが、その一方で、所有者ではなく、居住者がベースとなる管理方式が考えられる。居住者による管理方式を検討する。

⑤管理方式の検討に加え、区分所有以外の集合住宅の所有形態を検討する。その理由は、第一は建替えの合意形成の難しさ等から、最終的所有・管理責任者を一元化した所有形態の検討が必要であること、第二に、集合住宅を時間と空間を制限する所有形態の検討が有効ではないかと考えられるからである。時間と空間を制限する所有方法とは、共用部分を住戸所有者が必ずしも所有せず、他の人が所有することを可能とする方法（空間の制限）や、所有の長さが「永久」ではなく、期限がある方法（時間の制限）である。これは、区分所有の仕組みでは、マンション建替え時に各区分所有者は各住戸と共用部分の持ち分の永久の所有権を購入するか否かし一般的には選択肢がないからである。ゆえに建替え参加のための費用負担が大きく、建替えの合意形成をより難しくする。そこで、参加の費用負担を小さくする方法として、集合

住宅の所有を、時間と空間で制限すること、つまり、共用部分と住戸を分離して所有する、あるいは住戸の所有期間を設定することが考えられ、その方法としてイギリスのリースホールド方式を検討する。また、所有の一元化は、管理の意思決定の円滑化や費用捻出方法の多様化にもつながるものと考えられる。

2.2 研究の進め方

本研究は以下のように、進めた。

1. 管理方法の検討のため、区分所有型集合住宅の管理方法で、日本と同様に理事会方式の場合をとりあげ、支援体制としての管理会社や現地管理員の役割と、理事会機能を明らかにする。対象国を、アメリカと韓国とする。

アメリカでは、理事会方式を支える支援体制として、プロパティマネジメント会社と、プロパティ・マネージャー、現地管理員(オンサイトマネージャー)が重要な役割を果たしている。専門家による支援体制に注目し、分析を行う。上記課題①に対応する。

韓国では、入住予定者の過半数が入住した時点で、入住者代表会議が自治管理か委託管理かを決定し、現地では住宅管理士が常駐することが義務づけられている。こうした現地管理体制の強化、専門家による支援体制はわが国でも必要な課題である。さらに、日本のような総会や管理組合が存在しない。代表者による会議で決定する方法である。ゆえに、日本で大規模マンションの運営方法の示唆を得ることになる。上記課題①②③④に対応する。

2. 専門家が管理者になる管理者方式の実態を明らかにする。対象はフランスである。上記課題②に対応する。

3. 区分所有以外の集合住宅の所有形態、イギリスのリースホールドに注目し、所有と管理方法を明らかにする。上記課題④と⑤に対応する。

なお、現地調査は、アメリカは2007年9月、フランス・イギリスは2008年3月、韓国は2008年9月に実施した。

3. アメリカのマンション管理

3.1 アメリカのマンションの概要- 所有と供給概要

アメリカにおける集合住宅の共同所有には、コンドミニアム、PD、コウオプの3タイプがある^{注1}。これら3タイプの共同所有は、3つの基本的な性格を共有する。①管理組織の当然成立と区分所有者の強制的な加入、②宣言・規約等に明記された所有者、管理組織、理事会の相互拘束的な関係、③担保権に基づく管理費の徴収である^{注2}。日本のマンション管理組合に相当する組織は、それぞれのタイプにより、コンドミニアム・アソシエーション (condominium association) やホーム・オーナーズ・アソシエーション (homeowners association) と呼

ばれるが、近年はこれらの管理組織をコミュニティ・アソシエーション (community association) と総称し、行政施策、社会的支援制度なども法的な形態の別にかかわらず全てコミュニティ・アソシエーションに対応するよう整備される場合が多い。このため本章では基本的に3タイプの全てを含むコミュニティ・アソシエーションの管理について述べる。

コミュニティ・アソシエーションは2008年には全米で31万件近く存在し、住戸数は約2400万戸と推計されている(図3-1)。2002年度の統計では全アソシエーションの中でPDは55%、コンドミニアムが40%、コウオプが5%を占める^{注3}。

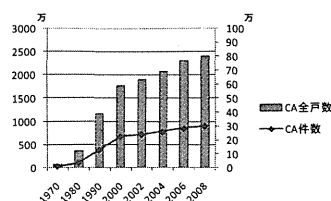


図3-1 コミュニティ・アソシエーション件数と住戸数

アメリカでのコミュニティ・アソシエーションの供給は、形態別に3つの段階を経て、1960~70年代に本格化した。まず1820年代のPDを皮切りに1880年代からのニューヨークを中心としたコウオプの建設ブームがあり、最後に1950年代にコンドミニアムの供給が始まった。1960年代~70年代にかけ合衆国政府はコミュニティ・アソシエーション供給を推進する政策を取り、その結果1970年には1万件だったアソシエーション件数は、1980年には3万6000件、1990年には13万件と急増した。

件数の増加とともに、さまざまな管理問題も社会問題化した。次節では、米国の管理方式の特徴である理事会権限の強さとそれに起因する問題への対応策を明らかにする。

3.2 アメリカのマンション管理制度-米国理事会方式

アメリカではわが国と同じ理事会方式による管理が行われている。コミュニティ・アソシエーションにおいては、各区分所有者は自動的に管理組織の構成員となる。所有者による総会を決定機関、理事会を執行機関とするが、理事会は同時に管理方針の提案機関でもある。所有者は、総会における理事の選任を通じて管理組織の管理・運営に参加する。管理組織が法人化している場合は、理事長と書記、会計の各役員を選任することが必要となる。理事会以外に、大規模修繕やレクリエーションなどに関する委員会を設置することもできる。委員会設置の権限は理事会にある。

理事会方式である点は日本と同様であるが、アメリカの理事会方式では、理事会権限が非常に強い。著者らの既往研究が指摘するように、一般に規約の規定に基づき、理事会は総会に諮らずに、①管理費の賦課、②居住ルー

ルの設定、③管理業者の指名を行うことができる^{注4}。カリフォルニアの州法では、下に示す5項目のみが所有者の承認が必要とされる事項であり、これら以外は理事会決定事項とされている（表3-1）。

表3-1 カリフォルニア州法下の所有者承認必要事項

1) 約款・約定・規定 (covenants, conditions and restrictions) の改定（開発業者による先取特権を排除するための改定は例外）
2) 次の場合の規約の改正（i）総会開催に必要な所有者の定足数の増加（ii）理事の員数の変更（iii）累積投票法による理事選挙を認める条項の変更
3) 前年度予算の20%を超える管理費の増額（法に定める緊急事態に際しては必ずしも適用されない）
4) 1年間で当該年度の予算支出額の5%を超える特別支出金の賦課の決定（法に定める緊急事態に際しては必ずしも適用されない）
5) 法に定める正当な事由のない理事の解任

Bickel, Branden E. and Sirkin, Andrew D., 'The Condominium Bluebook for Californians', Piedmont Press, 2003, pp. 18-19 より作成

ただし重要事項については上の5項目以外にも、各管理組織の規約により所有者の承認が必要となる場合が多い。たとえば、管理組織による維持管理の責任範囲の変更、管理費の負担割合の変更、区分や土地区画の境界の変更などは、所有者の承認を要すると規約に定められることが多い事項である。しかし前述の通り、一定額までの管理費の増額や管理業者の決定は、理事会決定事項である。カリフォルニア州法は、ほとんどの権力と権限とは所有者の直接的な関与なしに理事会が行使するものと想定している。理事会の決定は、委員会や役員、さらには管理会社等管理業務受託者の決定に優先する。

また理事会での議事進行をより円滑に行うために、理事の員数は5〜7名で奇数が望ましく、さらに理事会運営に継続性を持たせるため任期を複数年とし、半数ずつを1年ごとに改選することが奨励されている。ヴァージニア州のように、州法で2年ごとの半数改選を定めた州もある。このように米国においては、理事会の権限を強化するとともに理事会運営の円滑化を図るための工夫を施して決定と執行とにかかる時間と労力を省き、管理参加により生じる所有者の負担減が図られている。

しかしながら、理事会権限が強いことに起因する問題もいくつかある。1つは、理事や役員の職務行為の結果生じる損害に関する問題である。カリフォルニア州では、理事や役員はその職務に対して報酬を得ることもできるが、有償の理事や役員が何らかの損害を与えた場合、その理事もしくは役員は損害賠償しなければならない。このような事態に対応するため、多くのアソシエーションでは理事および役員の責任保険をかけるよう規約で定めている。この責任保険に加入していて、責任保険が州法の最低基準を満たしていれば、たとえ損害額が保険の適用範囲を超えていても、理事および役員は個人的に賠償責任を問われることはない。

また、理事の選任も大きな問題となる。少数の理事が強い権限を持つこととなり、所有者の意向、特に少数意

見が十分に反映されることが難しい場合がある。これに対応するため、カリフォルニア州では、前出の累積投票法による理事選挙を行うことができる旨規約に定めることができる。累積投票法は、各区分所有者がそれぞれ理事の員数と同じ数の投票権を持ち、投票する候補者の人数も配分も自由に決められる仕組みである。例えば5名の理事員数の場合、ある所有者は候補者Aに2票、Bに3票投票することもできるし、候補者Aのみに5票投ずることもできる。これにより少数派に属する所有者も、理事会に自らの代表を送ることができるようになる。

3.3 管理体制と委託管理における専門職の職務範囲

円滑なアソシエーション管理の推進と所有者の管理参加による負担の軽減のためには、専門家の活用も重要である。2002年には、全米のコミュニティ・アソシエーションの約50%が管理会社への業務委託、約10%が自主管理、約30%が現地職員、残り約10%が以上3タイプのコンビネーションによる管理体制をしいていた^{注5}。この現地職員による管理には、個人のオンサイト・マネージャーの利用が含まれている。米国の管理体制には、管理業務を委託する際に管理会社以外に、管理会社に所属しない個人のオンサイト・マネージャー（onsite manager）を用いるという選択肢があり、その場合はオンサイト・マネージャーが現地事務所で、アソシエーション雇用の他の職員を監督・指揮し、委託された管理業務を行う。管理会社に委託するか、個人のオンサイト・マネージャーを用いるかは、主にアソシエーションの規模により判断する。ヒアリング対象者によると200戸以上、管理支援団体であるCAI（Community Associations Institute）によると1000戸以上の住戸規模か、年予算100万ドル以上のアソシエーションでは、個人のオンサイト・マネージャーの利用を検討すべきとされている。管理会社への委託やオンサイト・マネージャーの雇用・契約が行われる場合、基本的な職務は下に示す通りである（表3-2）。これらの業務を、管理会社委託の場合は会社の本・支社に勤務するプロパティ・マネージャーと現地事務所のオンサイト・マネージャーが分担して行うか、小規模なアソシエーションの場合は本・支社のプロパティ・マネージャーが数件を掛け持ちする形で管理する。個人のオンサイト・マネージャーについては前述している。実際に業務がどのように行われているか、管理会社と個人のマネージャーのジョブ・ディスクリプションをもとに分類した（表3-3）。

管理会社では、プロパティ・マネージャーが月次管理報告の作成、管理費・積立金等の徴収、年予算案の作成等財務管理を主に行うのに対し、オンサイト・マネージャーは財務管理も行いが、請求書送付、理事会・総会の連絡や理事会議事日程の作成などの運営管理の補助や、建物・施設・敷地の点検といった日常の維持管理業務を

行う。個人のオンサイト・マネージャーは、当然であるが、ほぼすべての業務を行っている。

個人のオンサイト・マネージャーの利用は大規模なアソシエーションで増加していると見られる。その理由として、①管理会社ではなくアソシエーションに対してのみ職業上の忠誠をもてばよい、②一つのアソシエーションの専従となるため、その物件の個別性に対応することができる、③一つのアソシエーションを長期間にわたって担当することが可能となり、計画性を持った管理を行うことができる、④現地において即断を要する事態が起こったときに対応しやすい、⑤コスト面で、アソシエーションにとってもオンサイト・マネージャーにとっても、管理会社と契約するよりよい結果が得られる、の5点があげられる。ただし個人のオンサイト・マネージャーには、病気などの際代理を探す必要がある、個々人の能力によって管理の質が左右されるなどのデメリットもある。

表 3-2 管理会社とオンサイト・マネージャーの職務

役職	管理会社						個人 オンサイト マネージャー
	本・支社勤務の プロパティマネージャー			オンサイト・マネージャー			オンサイト・ マネージャー
所有形態	コンド	OA		コンド	コンド	コウオブ	コンド
サンプル	A	B		C	D	E	F
報告義務	VP、会社	VP、会社		会社	VP、会社	VP、会社	理事長
書類の保管						△	○
会計記録の作成	○	△	△		○	△	○
月次管理報告の作成	○	○			○	○	○
管理費・積立金等の徴収	○	○	○			○	○
物品の購入	○	○	○		○	○	○
サービス等契約時の手配	○	○			○	○	○
年予算の作成	○	○			△	○	○
積立金の運用		△				△	○
スタッフの雇用							○
スタッフの監督	○	△	○			○	○
理事会の議事録作成		○			○	○	○
理事会の議事録作成							○
理事会への参加		○			○	○	○
請求書送付、理事会・総会の連絡		○	○		○	○	○
建物・施設・敷地の点検	△	○	○		○	○	○
購入希望者への情報提供など						○	○

コンド:コンドミニアム OA:コミュニティ・アソシエーション(PDと推測される) VP:バイス・プレジデント △:補助等
Institute of Real Estate Management, 'Property Management Job Descriptions', 2001, pp.173-191より作成

表 3-3 管理会社と個人オンサイト・マネージャーの職務

- ・組合が定めた目標を達成する
- ・理事会の方針、決議、裁決の確実な遂行を図る
- ・理事会の承認のもと、組合の年予算を準備、執行、監督する
- ・理事会に組合の会計、財務、運営状況についての情報を定期的に報告する
- ・理事会の承認のもと、組合が結ぶすべての契約の協議を行う
- ・組合資産の適正な維持管理を図る
- ・予算の範囲内で、すべての消耗品用具および備品の購入に責任を持つ
- ・管理組合のすべての事業、プログラムおよび地域活動を監督する
- ・すべての地方行政体や関係団体と管理組合とをつなぐ連絡役となる
- ・すべての組合被雇用者を雇用、解雇、監督する
- ・建築およびデザインに関する約款を遵守する
- ・組合のメンバー、財務および運営に関する完全な記録を保持する
(大規模なコミュニティの場合、より大きな視野に立った職務も要求されることがある)

Burgess, Thomas. And Washburn, Pam., 'How to Find the Right Community Association Professional', Community Associations Institute, 2004, p.3 より作成

3.4 アメリカのマンション管理から日本への教訓

アメリカの理事会方式は理事会権限が強く、合意形成にかかる時間と労力を減ずるような仕組みになっており、また円滑な理事会運営のための方策を凝らして所有者負

担を軽減するよう努力している。管理体制を見ると、大規模なコミュニティ・アソシエーションでは、個人のオンサイト・マネージャーの利用により、理事会方式であっても、ある程度その運営の難しさ、所有者の負担が軽減されるのではないかと考えられる。特に物件の個別性に対応できることや、長期的な関与による計画性を持った管理ができること、また緊急時などに即断的で有効な対応ができることなどが大きな利点となる。わが国においても、能力の高い専門職を適切に用いることで、管理組合運営の省力化、円滑化が図られるものと期待できる。

課題としては、管理会社のマネージャーであれ、個人のオンサイト・マネージャーであれ、専門職の能力、質をいかに高め、またそれをいかに証明するかということがあげられる。米国では業団体や前出のCAIによる認定資格制度はあるが、それに加え公的な免許制度導入が多くの州で検討されている。フロリダの他2州ではすでに導入されているが、受験資格に実務経験を要しないなど不十分な制度との指摘がある。CAIの資格を州の免許制度と連動させようという動きもあり、今後どのような動きがあるのか、注目する必要がある。

4. 韓国のマンション管理

4.1 韓国のアパート概要 -所有と建物概要

韓国の住宅は共同住宅、連立住宅、多世代住宅に区分され、わが国のマンションにあたるものはアパートと呼ばれる。共同住宅のうちアパートは、2005年で662.7万戸あり、全体の住宅ストック1245.6万戸の約53%を占める。韓国のアパートはわが国と異なり、高層棟の大規模団地で構成されるものが多く、平均は約680世帯である。

アパートの所有形態は、住戸は区分所有で、共用部分は共有で、日本の区分所有と同様である。区分所有の場合には、その管理は「集合建物の所有及び管理に関する法律（以下、区分建物法）」あるいは「住宅法」に従う。前者は小規模（300戸未満）で、集中暖房やエレベーターがないアパートが適用され、それ以上の規模あるいはこれらの設備がある場合は、住宅法が適用される^{注6}。この点に大きな特徴がある。いわゆる、前者は私法で民・民の関係を調整する機能を持つが、後者は公法で、わが国では私有財として位置付けられている区分所有集合住宅の管理方法が公的に位置付けられているのである。以下、多くの区分所有集合住宅は、住宅法が適用されるために、住宅法に規定される管理制度をみていく。

4.2 管理制度と入居者代表者会議の役割

①入居者代表会議

韓国では、棟別の代表者で構成される入居者代表会議が決定機関である。ゆえに、管理組合や総会は基本的に

表 4-1 日本と韓国のマンション管理制度の比較

	日本	韓国
区分所有関係の調整法	建物の区分所有等に関する法律	集合建物の所有及び管理に関する法律あるいは住宅法
管理に関する公法・支援体制など	マンションの管理の適正化の推進に関する法律	住宅法
マンション内のルール	規約。法的には任意。実態はほとんどある。標準管理規約は国が作成する	規約。法的には任意。実態はほとんどある。標準管理規約は地方自治体が作成する(住宅法)
区分所有者の団体	管理組合 当然成立。 法人格なし 3/4 以上で法人格取得	管理組合はなし 再建築(建替え)とリモデリングは組合を結成する
方針決定機関	総会: 区分所有者全員参加	入住者代表会議(必須機関) 代表者 法人格なし
代表者会議・執行機関	理事会:法律では規定されていないため基本的には権限なし	自治管理 入住者代表会議 委託管理 入住者代表会議
代表者:管理の最高責任者	管理者:任意 区分所有者代表	自治管理機構の代表 管理所長 住宅管理士 または士補 管理所長 住宅管理士 または士補
管理会社	国への登録制度 委託するケースが多い	なし 自治管理機構を結成 管理会社 登録制
管理員等・現地管理体制	資格なし	住宅管理士などの自治管理機構 管理会社のスタッフ等

は存在しない。では、どのように入住者全員の意向を組織の運営に反映するのか。韓国の入住者代表会議は、日本の自治会・町内会にあたる班常会(パンサンヘ)、婦人会を通じて意見を徴集する。あるいは掲示にて情報を提供する。重要なことは書面で同意を得る方法をとる。日常的な管理は住んでいる区分所有者が中心に行う。ただし、建て替えや大規模な改修であるリモデリングに関しては、所有者全員で組合をつくり、進める。

当会議は、日本の理事会のような執行機関ではなく、むしろ管理業務の遂行のチェック機関であり、決定機関でもある。

棟別戸数に比例し選出された代表者(棟別代表者)で構成し、会長1人を含めた3人以上の理事及び、1人以上の監査で構成する。各棟で1名を選定し、棟で複数名の候補者がいる場合は、入居者による投票を行い1名が決定される。実態としては、棟別代表者へのなり手は少なく、投票による決定はあまりされていない。また、棟別代表者の任期は管理規約により定められており、たとえば、ソウル市の標準管理規約の場合では、任期は2年で最大二期(最高4年)などの制限がある。入住者代表会議に管理方針の権限が集中する。住宅管理士の給与決定や管理会社の選定や管理手数料といった、金銭面の決定権があり、そのことが、管理の専門的知識を適切に評価されにくく、透明性の高い決定プロセスとならない事態にもつながっている。また、賃貸率が高くなると代表者になる機会が高くなり、代表者になった結果は、負担が高いという不平等が生じている。

②管理体制

管理体制には三つの体制がある。

第一の体制は、入居すぐから入住者が半数以上居住するまで、建設会社である事業主体が管理する義務管理期間の管理体制である。つまり、建設会社には、管理初期を適正に立ち上げ、誘導する責任がある。管理事務所は、建設会社あるいはそこから委託を受けた管理会社によって体制がつけられる。入住者が半数以上居住した時点で、入住者代表会議が、委託管理と自治管理を選択する。住宅法第43条第1項では、「建設した事業主体は、入住予定者の過半数が入住するまで当該共同住宅を直接管理し、入住予定者の過半数が入住したときには当該共同住宅を自治管理するか住宅管理業者に委託するか要求する」と規定しており、さらに住宅法第43条第3項で、「入住者は要求を受けた日から3月以内に入住者代表会議を構成し、当該共同住宅管理方法を決定、事業主体に通知し、管轄市長・郡守・区庁長に申告する。(改正2005年12月)」ことが決められている。

第二の体制は、自治管理で、所長をはじめ、現地スタッフを直接、入住者代表会議が雇用する体制である。

第三の体制は、委託管理で、管理会社に管理業務を委託し、管理会社が管理事務所長をはじめとし、必要なスタッフを配置する体制である。

韓国でも管理会社は、資本金や住宅管理士・技術者等の要件による登録制度である(表4-2)。約600会社が登録している。都市部の大規模マンションでは、委託管理率が高い。概ね6〜7割程度である。管理会社は分譲会社や建設会社の系列ではなく、独立系である。

委託管理でも自治管理でも、管理所長を中心に、現地管理体制がとられる。委託管理と自治管理の大きな違いは、こうした現地管理担当者を直接、入住者代表会議が雇用するのか、管理会社が雇用するのかわかる。ゆえに、管理会社の大きな仕事は現地管理担当者の教育になる。また、管理会社本社は現地管理担当者のサポートやチェック機能をもつ。委託契約期間は2年が多い。更新は可能で、結果7〜8年が平均的である。管理会社を変更する場合には、数社による説明会が開かれる。

4.3 現地管理体制

マンションの総戸数が多いと、現場で対応すべき仕事が多くなる。技術的な対応、専門的な知識に基づいた判断などである。

韓国の大規模団地(500戸以上)では管理事務所の所長は、住宅管理士という有資格者である。500戸未満では住宅管理士または住宅管理士補を配置する義務がある。

住宅管理士は民法、会計、建物構造や施設の一次試験を合格し、管理のルールを定めた住宅法などの法規や実務試験に合格した人である。1987年住宅建設法により導入され、1990年に第一号が誕生した。すでに約3万

人が存在する。その他に、清掃、警備、技術、事務担当者が管理事務所に常駐する。

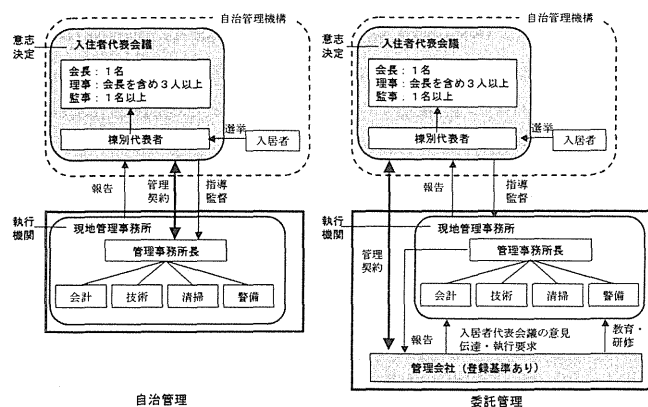


図 4-1. 委託管理と自治管理体制

表 4-2 住宅管理業の登録基準

区 分	登録基準
資本金	・2億ウォン以上
技術能力	・電気分野技術者 ・燃料使用機器扱い関連技術者 ・高圧ガス関連技術者 ・危険物扱い関連技術者
住宅管理士等	・住宅管理士または住宅管理士補1人以上
装 備	・5万馬力以上の揚水機1台以上 ・絶縁抵抗計（漏電測定器）1台以上

出典：住宅法施行令（別表8）

表 4-3. 住宅管理士の試験科目・内容

試験区分	試験科目
一次試験	1. 民法総則 2. 会計原理 3. 共同住宅施設概論（木構造、鉄骨構造、特殊構造を除いた一般建築構造と空調、冷凍設備を除いた建築設備概論及び長期修繕計画作成等のための建築積算を含む）
二次試験	1. 住宅管理関係法規 住宅法、賃貸住宅法、消防法、昇降機製造及び管理に関する法律、電気事業法、施設物の安全管理に関する法律、民法（物権・債権）、集合建物の所有及び管理に関する法律のうち住宅管理に関する規定 2. 共同住宅管理業務 施設管理、環境管理、共同住宅安全会計、入居者管理、対外業務、事務・人事管理、安全・防災管理及びモデリング等

表 4-4. 住宅管理士の業務

業務区分	業務種類	業務詳細
行政管理業務	会計管理	・予算編成及び執行決算、出納、管理費算定及び徴収 ・光熱費など支払い、会計上の記録維持、物品購入 ・税務管理などに関する業務
	事務管理	・文書作成及び保管に関する業務
	人事管理	・行政業務担当者及び技術担当者の採用・訓練・統率・監督関連業務
	入居者管理	・入居者の要求及び希望事項把握及び解決、入居者実態把握、入居者間の親睦強化
	広報管理	・会報発刊などに関する業務
技術管理業務	福祉施設管理	・老人会、プレイロット管理及び清掃、警備などに関する業務
	環境管理	・ランドスケープ管理、清掃管理、衛生管理、消毒、水質管理に関する業務
	建物管理	・建物の維持、補修、改善管理により住宅の価値を維持し、入居者の財産を保護する業務
	安全管理	・建物の設備または作業での災害防止処置及び応急処置 ・安全装置及び保護具設備、消火設備、有害防止設備の定期点検 ・安全教育、避難訓練、消防、安全警備などに関する業務
	設備管理	・電気設備、暖房設備、給排水設備、衛生設備、ガス設備、昇降機設備などの業務

出典：大韓住宅管理士協会ハンドブック, p73, 2007

4.4 韓国のマンション管理から日本への教訓

韓国ではわが国と異なり、大規模団地であることが多く意思決定は少人数で行われる。少人数で意思決定を行うメリットとしては全員で意思決定する場合と異なり、合意形成に関しては短時間で合理的におこなえるため合理的だが、代表者の意見が強くなり、全体の意見を反映させにくい。また、所有者の管理への関心が低下することがある。そこでは、住宅管理士をはじめとする現地管理担当者による支援体制の役割が大きい。

5. フランスのマンション管理

5.1 フランスのマンションの概要 -所有と建物概要-

わが国の区分所有のマンションは、フランスでは、住戸は区分所有で、共用部分は共有とする「共同所有 copropriété」の集合住宅（以下、マンション）になる。

マンション戸数は2002年現在で527.5万戸、全住宅ストックに占める割合は21.5%である。1棟あたりの平均住戸数は11.9戸、50戸未満の住棟が全住棟の8割超を占める。100戸以上の住棟でも、1棟あたりの平均戸数は159.7戸と、大規模なマンションは多くない。また、1寝室のみ(80万5000戸)や2寝室の住戸(135万5000戸)といった小規模住戸が約4割を占める。

5.2 管理制度と管理実態

管理体制は、①共同所有者組合(Syndicat des Copropriétaires)、②管理者(Syndic)、③組合理事会(Conseil Syndical)の3者で構成される。共同所有者組合は当然成立で、管理者の選任は義務である。組合理事会も、数戸しかないような非常に戸数の少ないマンションと後述するタイプIIの管理体制以外は設置が義務付けられている。

マンション共用部分は、マンション毎に作成される共同所有者の義務と権利を明確にした共同所有規約 règlement de copropriété に基づき、共同所有者全員で構成される共同所有者組合(法人)によって統治される。

共同所有者の中から選出された組合理事会は、管理者をコントロールし支援し、管理者は、総会で決定された管理内容を実行する。組合理事会は「共同所有者と管理者の間の対話と情報交換を確実にするという、卓越した立場を占めなければならない。それは相互の信頼感を維持する最良の手段なのである。特に共同所有者数が多い、大規模物件やマンション団地では不可欠である」(KERHUE et al.(2004))。理事会では理事長を選出しなければならない。

総会は決定機関で、必要に応じて、最低でも年1回定期的に開催される。決議内容によって議決条件は異なる。組合員は専有部分の面積割合に比例した投票権をもつ。

図 5-1 はフランスのマンションの管理体制の実態を図式化したものである。体制としては2種類あるが、管理者が組合理事会から完全に独立しているタイプIが圧倒的に主流である。これは管理者がプロでもノンプロでも同様に独立して

いる。タイプ II は、管理者が組合理事会のメンバーで、ノンプロの管理者となる(syndicat coopératif)と呼ばれる体制であるが非常にまれである。

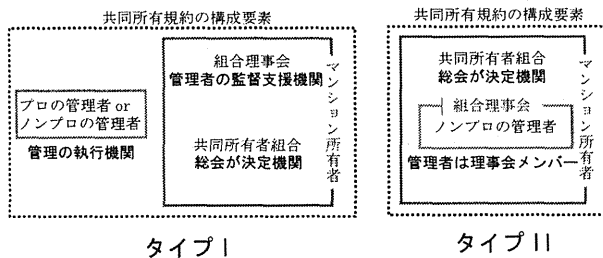


図 5-1 フランスの管理体制の実態

5.3 管理者の職能

①管理者の種類

管理者には、プロの管理者 (syndic professionnel) と、共同所有者の一人が原則無報酬で引き受けるノンプロの管理者 (syndic non professionnel) の 2 種類がある。プロとノンプロの比率は統計がなく不詳であるが、ノンプロは圧倒的少数である。

管理者の職務はプロであれノンプロであれ、個々の契約でその職務が詳細に決定されるが、基本的には表 5-1 に示すものである。ノンプロの場合は原則無報酬である。

②管理者の種類と職務

プロの管理者は共同所有者組合から、職権と責任をもって業務を受託し、通常は組合総会によって選任される (GIVORD et al., 2006)。プロの管理者は 10 年更新制の、県知事発行の職業証 (carte professionnelle) を所持する。職業証はその管理者が職業上の能力 (所定の学歴・実務経験年数)、倫理、業務上責任保険、財政上の保証能力の条件を満たしていることを示すものである。

表 5-1 管理者の職務

- 共同所有規約を遵守させる
- 年 1 回以上、定期的に総会 (assemblée générale) を招集する
- 総会で決定された事項を実行する
- 建物を管理する (総会で決められた総額の範囲内で)
 - 管理スタッフの雇用・雇用条件の設定・解雇
 - 共用部の総合 (火災・漏水・事故等に対する) 保険加入
 - 共用設備の維持管理
 - 小規模な工事の実施
 - 簡易な修理
- 建物保全に不可欠な緊急の工事を判断し実行する※
- 共同所有者組合の独立した口座を開設する
- 口座の管理をする
 - 共同所有者組合の口座管理
 - 管理のための予算策定
 - 年 1 回の会計報告
- 管理費の取立てと差し押さえの手続きをとる※
- 共同所有者組合を法的に代表する
 - 管理費不払いに対する緊急の訴訟※
 - その他の法的手続き
 - 弁護士を選択
- 文書を保存する
 - 共同所有規約とそれに付属するもの
 - 総会の議事録とそれに付属するもの
 - 総会招集状と欠出表
 - 代理状と委任状

※：総会の事前の許可が不要なもの 出典：KERHUE et al. (2004) p. 34

③管理者の任期

管理者の任期は 3 年である。任期途中で解任は、それに値する落ち度を証明せねばならず、また管理者と管理の不在や混乱を招く可能性があるため、通常は任期満了を待ち、解任する。全国不動産業連合 (FNAIM) によれば、プロの管理者の 1 マンションでの平均任用期間 12.8 年である。

④管理者の選定

管理者をプロかノンプロにするかの判断はマンションの規模によるところが大きい。管理技術的・法的に複雑な大規模マンションではプロの任用は不可欠であり、コスト面やサービス面でスケールメリットも期待できる。一方、同じ住民が長年住みお互いによく知っていて、エレベーターもないといった、管理に困難のない小規模のマンションであれば、ノンプロの管理者が可能である。

プロ任用のメリットは、職業保険への加入や保証金の所有が義務付けられていること、法律で規定されている職業であり、職業証によって一定の水準の能力が公的に保証されている。コストに見合う期待通りの働きがない場合は、感情的な摩擦なしに管理者を変更できる。一方、自主管理を選ぶ最大の理由はコスト削減である。

プロの管理者を変更・選定する場合には、近隣のマンションの評判、全国住宅情報局 (ANIL) および各県の住宅情報局 (ADIL)、マンション支援 NPO (例えば共同所有責任者協会 (ARC : Association des Responsables de Copropriété)) などの情報が機能している。

5.4 フランスのマンション管理の課題

①総会の出席率の低さによる決議の困難さ

所有者は総会に関心が薄く、出席を軽視する傾向がある。これはパリのマンションの賃貸率が約 50% で、所有者しか議決権がないことも影響している。出席率の低さは、総会の不成立・決議の遅延、結果円滑な管理を妨げる可能性がある。近年の法改正は、このような現状を受けて議決の条件を緩める傾向にある。

②管理費の高騰

近年、共用設備の老朽化・陳腐化による更新 (水道メーター設置やアスベスト除去、鉛管の取換等) 費用の発生から、全般的に管理費 (修繕費を含む) の高騰がある。

③管理費の不払いの増加

賃貸化の増加に伴い、管理費徴収が困難になる場合がある。管理者の取立てが甘いと不払いが増加し、管理水準の低下・建物の劣化が急速に進み、問題物件に転落する。一方、管理者が断固として取立てを行うことで、一度不良化した建物が回復できる可能性もある。

④プロの管理者に対する不信

実際に不正を働くものは一部としても、プロの管理者の報酬や計上される管理費の不透明性に対する不信感は強い。2007 年秋には全国消費評議会 (CNC : Conseil National de la

Consummation)によって、プロの管理者の料金が違法であると判断され、報酬対象となる基準の 18 の職務が通告された。これを受けて全国不動産業連合や全国財産管理者連盟(CNAB :Confédération Nationale des Administrateurs de Biens)といった団体は登録する管理者に向けた標準契約書を作成した。プロの管理者の料金システムは今後、適正化に向かって検討が必要となっている。特に地域によっては大手の管理業者一社が独占的に営業している場合は市場のメカニズムが働かないために特に必要である。

その他、管理者となる管理会社の担当者が現地にあまり来ないため信頼関係が築きにくいという問題もある。

5.5 フランスのマンション管理から日本への教訓

総会への関心の低さとそれによる管理機能の不全、管理費滞納、管理会社との信頼関係の欠如は、管理方式が違って共通の、深刻な問題である。

フランスでは、管理者が共同所有者組合・組合理事会の許可なくできる業務の範囲を総会で決め、理事会がチェック機関となる。現実には管理者のワンマン的な運営よりも怠慢が危惧されている。組合理事会は実際の管理業務をあまり行わないことからチェック機関に専心できる。管理者には、専門的な知識と経験、倫理、業務上の責任保険や財政上の保証能力が問われる。

フランスでは小規模マンションが多いにもかかわらず、プロの管理者の任用が多い。それは、一般的に管理に関する法規制が専門的で素人では対応が困難と考えられており、管理費不払いの取立ては、住民間で言うのは感情的・能力的に困難で部外者の実行が好まれるからである。また、所有者管理方式で、賃貸率が高いことも大きい。

現在ボランティアで個人の資質や努力によって支えられている日本のマンション管理は貴重なものではあるが、区分所有者の高齢化やストックの複雑化を迎えたとき、例えばフランスの管理のように理事会がチェック機関として機能することが考えられる。また、プロの管理者の職能が法制度化されていても、法的に責任を追求される場合、表 5-2 が明確にされていても、フランスでは不満

表 5-2. 管理者が法的に責任を追及される違反の例

- ・従業員管理における失敗があった場合
- ・管理費の追跡調査の欠如(過剰消費していないか不確認)
- ・劣化や事故によって生じた修理もしくはメンテナンスの欠如
- ・大規模工事の決議に必要なまたは義務である総会開催の欠如
- ・事前許可なしの非緊急または不当な工事の実施
- ・住民の安全または建物保護に必要な措置に対する怠慢
- ・緊急工事を批准するための総会の招集の欠如
- ・工事完了時に表明された不手際の損害賠償請求に対する怠慢
- ・技術上の困難があったときの専門家へ相談の失念
- ・未完成の工事に対する早すぎる支払い・支払い遅れ
- ・工事に対する損害保険への申し込みの欠如
- ・災害保険への申し込みの欠如
- ・メンテナンス記録(carnet d'entretien de l'immeuble)更新の欠如
- ・会計のミスがあった、もしくは会計を提示しない場合
- ・相続人へ請求書・会計書・記録文書の引継ぎがなかった場合
- ・管理費の不払いの取立てに遅れがあった場合
- ・共同所有者組合の利益の実現に関係する規則に違反した場合

出典: KERHUELet al.(2004)p.36

が訴えられていることから、日本の新管理者制度の検討においては、所有者の管理意識低下の予防とともに、いかにプロの管理者の質を確保するかが重要となる。

6. イギリスのマンション管理

6.1 イギリスの集合住宅の概要

日本のマンションに対応するものは、英国では、共同住宅のフラットになる。英国の住宅の建て方分類は、戸建て住宅(detached house)、2戸1住宅(semi-detached house)、テラスハウス(terraced house)、共同住宅(flat: フラット)の4分類である。

最近では新築の共同住宅を、アメリカ英語であるアパートメントと呼ぶことも増えてきた。それは、フラットには、戸建て住宅や倉庫からのコンバージョンによるものが含まれ、また社会住宅のイメージが強いためである。イギリスのフラット形式の住宅は全体の約17%を占めるが、その約2割がコンバージョンフラットとよばれ、用途転用による、あるいは戸建て住宅等の区分所有化によるもので、約半数が社会住宅である。

イギリスのフラットの平均像を、管理会社の協会(ARMA)は「4~5階建て1棟(A block of leasehold flats)で15戸程度」と推定している。マンション管理関係の雑誌(News On The Block)や管理組合協議会(FPRA)の調査によると10戸以下のマンションが半数以上である。つまり、日本と比して、小規模のものが多く、かつ築年数の経ったものが多い。

6.2 集合住宅の所有形態

共同住宅の場合には住戸と共用部分を別の主体が保有できる。これがリースホールドを適用した場合で、イギリスの多くのフラットがこの所有形態である。リースホールド保有形態は、土地と建物の共用部分(common parts)をフリーホルダー(freeholder: 地主や開発事業者)が所有し、各住戸保有者(リースホルダー: leaseholder)は各住戸部分をフリーホルダーから設定された期間で定期保有する。フリーホルダーは各住戸の復帰権(reversion)を所有し、かつ共用部分の管理を行う(表 6-1 ③リースホールドI)。

他には、リースホールド以外の保有形態として、フリーホールドで、一人の所有者が建物全体を所有するタイプ(表 6-1 ①フリーホールドI)、数名で一つの建物をフリーホールドで分割所有するタイプがある(②フリーホールドII)。

さらに、新しい所有形態で、まだ実在していない、コモンホールド方式(⑥コモンホールド)がある。このタイプは、住戸所有者(unit-holders)は各住戸部分(commonhold unit)をフリーホールドで所有する。土地と建物の共用部分(Common Parts)はフリーホルダー全員で構成するコモンホールド組合(commonhold

association) が所有する。フリーホールド①②とは異なり、共用部分を住戸所有者が共同で所有する。日本の区分所有と比較すると、住戸の所有方法は同じであるが、共同住宅を、英国のコモンホールドは住戸所有者による組合所有、日本の区分所有は住戸所有者（区分所有者）による共有という点が異なる。

多くのリースホールドはタイプⅠであったが、リースホールドでも、共用部分管理を住戸保有者で行うタイプ（④リースホールドⅡ）、あるいは共用部分を住戸保有者で構成されたフラットマネジメントカンパニー（flat management company）で所有し、管理するタイプ（⑤リースホールドⅢ）が登場した。

イギリスの供給年数の古いものはリースホールドⅠが多い。開発会社（地主）にとっては「3 度おいしい開発手法」となる。販売利益、管理委託による管理費（サービスチャージ：service charge）収入、地代収入である。しかし、この形態では地主は管理費をとりながらも、満足した修繕をしないことがあり、住戸保有者は管理に必要といわれる費用を支払いながらも、不満があればフリーホルダーや管理会社に意見を言うだけしかできない。

ゆえに、住み手によって民主的な管理運営と、共用部分の所有者と住戸保有者の衡平な関係を維持するスキームとして、リースホールドタイプⅡやⅢ、コモンホールドが生み出され、奨励されている。リースホールドでは、共用部分の所有者である地主と住戸保有者の契約関係で、管理方法を決めることができるため、実際には契約内容を設定する地主に有利で、両者に不公平な契約も多く存在した。そこで、行政はコモンホールドに関しては、積極的に管理指針を示し、あるべき管理方法を示し、間接的にリースホールドタイプの管理指針を示したのである。

つまり、リースホールドⅡ・Ⅲ、コモンホールドが生まれた背景には、管理の民主化・衡平化、そして管理の標準化を求める意向が強くあった。

表 6-1. 集合住宅（フラット）の保有形態

タイプ	共用部分の保有者 ＜保有方法＞	住戸の保有者 ＜保有方法＞	住戸の利用者	管理の責任者
①フリー ホールドⅠ	X ＜フリーホールド＞	X ＜フリーホールド＞	A・B・C・D…	X
②フリー ホールドⅡ	x1, x2, x3, x4… 全員部分的に所有 ＜フリーホールド＞	x1, x2, x3, x4… ＜フリーホールド＞	x1, x2, x3, x4… (A・B・C・D…)	x1～x4…
③リース ホールドⅠ ¹⁾	X ＜フリーホールド＞	y1, y2, y3, y4… ＜リースホールド＞	y1, y2, y3, y4… (A・B・C・D…)	X
④リース ホールドⅡ ¹⁾	X ＜フリーホールド＞	y1, y2, y3, y4… ＜リースホールド＞	y1, y2, y3, y4… (A・B・C・D…)	y1～y4…による 管理組合法人 ²⁾
⑤リース ホールドⅢ ¹⁾	y1～y4…による管理組合法人 (フラットマネジメントカンパニー) ＜フリーホールド＞	y1, y2, y3, y4… ＜リースホールド＞	y1, y2, y3, y4… (A・B・C・D…)	y1～y4…による 管理組合法人 (フラットマネジメントカンパニー)
⑥コモン ホールド	x1～x4…による管理組合法人 (コモンホールド組合) ＜フリーホールド＞	x1, x2, x3, x4… ＜フリーホールド＞	x1, x2, x3, x4… (A・B・C・D…)	x1～x4…による 管理組合法人 (コモンホールド組合)
参考：日本区分所有	x1～x4…による共有	x1, x2, x3, x4…	x1, x2, x3, x4… (A・B・C・D…)	x1～x4…による 管理組合
参考：日本賃貸住宅	X	X	A・B・C・D…	X

Xは共用部分保有者、Yは住戸保有者、ABCD…は賃借人を示している

6.3 リースホールド集合住宅の管理方法

①管理方法

イギリスのフラットではどのように管理をするのか。

住戸保有者による共同管理の例として、リースホール

ドⅢを見る。

住戸保有者で構成する管理組合法人（フラットマネジメントカンパニー）が、共用部分を所有し、管理をする。組合は 1985 年・1987 年の会社法を元に、会社登記所（company house）に設立の登記申請をする。その際、組合（会社）の設立目的である基本定款(memorandum)と組合（会社）の運営の仕方である通常定款(articles)が登録される。そのほかに、管理に関することはカベナント(covenant)で規定する。

組織の運営の方針決定は総会(general meeting)で行い、通常は年 1 回開催する。執行機関は理事会である。理事(director)は住戸保有者によるボランティアで、少なくとも 3 役（理事長(chairman)、書記(secretary)、会計)を選び、そのほかに監事(auditor、専門家を雇用)を任命する。

管理業務は管理会社(management agent)に委託する。管理会社の指名は理事会である。管理会社に委託しないで、自力管理(self-management)で管理委員会をつくる場合もある。管理に必要な費用をサービスチャージとして住戸保有者が支払う。

管理方法は前述の 1993 年法、2002 年法と、1985 年・1987 年の会社法、1987 年の賃貸人・賃借人法(the Landlord and Tenant Acts)、判例法(case law)、1996 年住居法(Housing Act)に従う。

なお、リースホールドⅠで、フリーホルダーによる管理に不満がある住宅では、住戸保有者による管理が行われるために、リースホールドⅡに移行するが、その方法はリースホールドⅢに準じる。

またコモンホールドの管理方法もおおむねこのスキームである。

表 6-2. リースホールドとコモンホールドの管理方法の比較

	リースホールド (Ⅲ)	コモンホールド
○管理組織	管理組合法人＜会社＞ flat management company	管理組合法人＜会社＞ commonhold association
○設立要件	会社登記所に登録	会社登記所に登録
○構成員	全住戸保有者	全住戸所有者
○法人格	法人格を有している	法人格を有している
○組織名称	flat management company 名が多い。他の呼び方もある	commonhold association
○組織役割	会社の基本定款と通常定款で決める。	会社の基本定款、通常定款と commonhold community statement (CCS) で定める。標準版を行政が提示。
○ルール・規約定款	カベナントと基本定款、通常定款で定める。標準版無	標準版を行政が提示。
○定款等の設定	開発事業者	開発事業者
○定款の内容変更	75%の合意	—
○方針決定の場	総会（年次・臨時）	総会
○総会での議決権	通常、1 住戸 1 票	—
○総会の決定事項	会社の定款で定める。	—
○理事会と理事	必ず選出する	必ず選出する
○監査	必ず必要	必ず必要
○管理費	サービスチャージ・均一	割り当て金
○長期修繕計画と積立金	制度はあるが、実施している例は少ない	制度あり
○管理会社	理事会が指名。多くは委託	理事会が指名
○管理人	通常はいない	—

調査時点ではコモンホールドは実在していなかったため、法制度で決められている部分以外は、-で該当項目なしを示している。

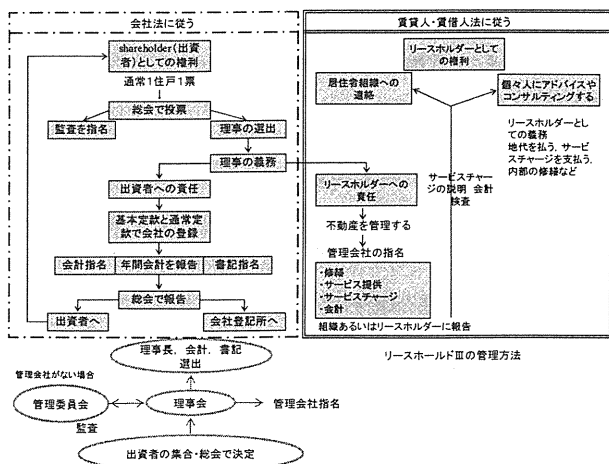


図 6-1. リースホールド集合住宅における
リースホルダーの責任と義務、管理方法

②管理問題

フラットの管理問題は、日常的には共同生活上では騒音問題が多く、盗難や近隣間のトラブル、ペット飼育の問題、他人の駐車スペースに車を置く、管理費の未払いや滞納など、わが国と似ている。

そして、住戸保有者が共同管理する、タイプⅡやⅢに限定してみると、わが国の区分所有共同住宅の管理問題とまた似てくる。組合の運営上は、「合意形成が困難」で、理事は「なり手がいない」、一方では「理事長を長くしたがる人がいてワンマンになる」等の選出の問題がある。住戸を借家人が利用することで「不在所有者の増加」や「借家人が管理に協力的でない」問題がある。また、修繕費用の不足の問題、特に小規模なフラットや登録建造物 (listed building) に指定されたフラットは戸当たり修繕費が高く、修繕費用不足が深刻である。管理会社とのトラブル、買取りの問題等がある。管理会社から見ると、「理事がしっかりしていない」「居住者が管理に無関心・無知である」ことが問題である。

つまり、リースホルドでも、共用部分を組合で所有する場合でも、日本の管理組合と同様の問題がある。特に、役員選出の悩みは同様である。英国では、組合は法人格を持ち、会社の定款等で規定すれば、組合活動はかなり幅広く実施でき、理事会権限を大きくすることも、役員資格を規定することも可能である。ゆえに、リースホルダー以外から専門家を入れることもできるが、実態はほとんど行われていない。

6.4 イギリスの集合住宅の所有・管理から日本への教訓

日本でのリースホルド制度の可能性の検討には、リースホルドタイプⅠの実現には、共用部分所有者と住戸所有者との間で、民主的な管理運営方法を、初期から適正に設定する体制の整備、具体的には分譲時からの適正な管理方法の設定を指導・監督する体制が必要である。タイプⅡは、所有者が必ずしも管理責任者にならない方式の可能性を提示している。ここには日本のマンション

管理の新たな方式の可能性がある。

さらに、イギリスに関しては、コモンホルドが実在し、管理が実行された時点で、リースホルドとの管理実態比較を行い、リースホルドの優位性・特異性を明らかにする必要がある。具体的には、一つには、開発事業者がタイプⅠとして共用部分を保有するための不動産経営的分析である。なぜ、「3度おいしい」ことが可能となるのか。二つめにはタイプⅠやⅡの場合と、フリーホルダーとリースホルダーの権利と義務の関係である。基本的には契約で規定できても、契約を超えた事態、例えば災害時の復旧や、再生・建替えはどのように対処するのか。各住戸の復帰権(reversion)はどのような場合に行使できるのかなどである。

今後、こうした経営・経済的側面や法的側面からも総合的により詳細な分析と、管理状態が市場で評価される体制整備が必要である。

7. 結論

～日本型リースホルドおよび新管理者制度提案に向けて

①専門家活用による理事会方式の可能性

アメリカでは日本と同様の理事会方式であるが、管理費の賦課や居住ルールの設定、管理業者の指名などを理事会は行える。それを支援するオンサイト・マネージャーとプロパティマネジメント会社の役割が大きい。韓国でも現地管理体制の強化、住宅管理士という独立した資格者の役割が大きく、それにより理事会権限の強化が可能となっている。

②専門家を活用した「管理者方式」の可能性

フランスでは管理者は必ず置くことになっており、専門家として管理会社になることが多い。理事会も原則必ず設置される。それは管理者を補佐し、監督するためである。総会が決定機関、管理者が管理実行機関、理事会は監督機関となる。ゆえに、理事会はチェック機関としての機能が主となり、業務量は少ない。しかし、全体的に所有者が管理にかかわることが少なく、関心が低くなるという課題がある。大規模マンションが多い韓国でも同様の傾向があり、所有者の作業・業務は低下するが、管理意識も低下する。

③理事会決定方式の可能性

アメリカでは理事会の権限が多い。そこで、理事の保険、また理事の選出方法に工夫がみられる。また、韓国では管理組合が存在しない。代表者である入居者代表会議による決定がなされるが、全体の意向が反映できない、所有者の関心が低くなるという課題がある。

④所有者によらない管理方法の可能性

韓国では居住者ベースの管理を行ってきている。建て替えや大規模改修であるリモデリングは所有者で決定するが、日常管理は居住者ベースで行うことになる。また、

イギリスでは、住戸保有者は共用部分の所有権がなくても、管理権を持つことができる。組合は法人格を持ち、会社方式で、定款に定め、活動内容を決めることができる。

⑤新・所有形態の可能性

イギリスのリースホールド制度は、スケルトン部分とインフィルを分離所有ができ、かつインフィルを期間限定所有できる仕組みである。住戸所有者が変わりながらも、安定した管理と所有が可能となっている。しかし、共用部分を住戸保有者による組合が所有し、管理する場合には、日本の区分所有と同様の問題が生じている。

さらに、イギリスでは、リースホールド以外に、シェアーアドオーナーシップとよばれる持家と借家の中間的な住宅保有形態もある。つまり、わが国でいう持家と借家、分譲マンション、民間・公的という分類があてはまらない。所有権がない居住者が管理を行う管理コープがイギリスでは1つの管理方式として、定着している。

⑥今後の課題

マンション管理の基本となる区分所有法では、通常の方法管理組合では理事会方式ではなく、管理者方式が用意され、誰でも管理者になることができる。にもかかわらず、マンション管理運営上の指針となる標準管理規約や適正化指針、標準指針などでは、理事長が管理者になる理事会方式を前提とし、啓発してきた。

それは、住み手自らが自分たちの住まい・住環境に関心を持ち、それを良くしようとみんなで行動することの意義が大きいからである。結果、日本のマンション管理は、世界に類のない、民主的な運営を確立してきた。しかし、それに甘んじられない事態がやってきた。これから大事なことは、理事会方式でも管理会社やマンション管理士等のプロによる管理者方式でも、建物所有者が自分の責任を放棄し、安易に流れ、今まで築いてきた、主体的・民主的・計画的・継続性のある管理組合運営体制を後退させないことである。

今後の管理方式としては、従来の理事会方式にあわせ、オンサイト・マネージャーや管理会社による理事会の支援体制強化による理事会方式、理事会がチェック機能として働きながらも専門家による管理者方式などのメニューを増やすことが考えられる。さらに、大規模マンションでは、所有者全員参加型総会を年1回は開くことを前提とした、理事会決定方式の強化が考えられる。賃貸化が進んだマンションでは、日常管理は居住者が行う管理方式も可能である。これらすべての管理方式は、現法スキームの中で可能である。しかし、これらの方式が、有機的に機能するには、組合・理事会のチェック機能強化、専門家の質の向上、所有者の管理意識低下を招かない工夫と体制づくりが必要である。

そのためには、がんばって管理しているマンションが市場で評価される仕組みなど、社会体制の整備も必要で

ある。適正な管理・再生のために、新たな所有形態については、さらなる検討が必要である。

<執筆担当>

1・2章 齊藤広子, 3章 戸田聡子, 4章 西戸啓陽・齊藤広子, 5章 阿部順子, 6章 齊藤広子・長谷川洋

<注>

- 1) アメリカでは、わが国の区分所有のマンションにあたる condominium 以外に、PD, コオプなどがある。コオプは住戸も共用部分も組合所有で、各居住者は組合から住戸を借りて居住する。PD は住戸は専有で、共用部分は組合所有である。
- 2) 文献4 p. 3
- 3) 文献4 p. 32
- 4) 文献5
- 5) 文献4 p. 5-6
- 6) 300 戸以上、または 150 戸以上でエレベーターか中央集暖房施設がある場合は、住宅法において管理者等の義務管理対象の共同住宅となる（住宅法施行令第48条）。

<参考文献>

3章 アメリカ関係

1. Bickel, Branden E. and Sirkin, Andrew D., 'The Condominium Bluebook for Californiam', Piedmont Press, 2003
2. Institute of Real Estate Management, 'Property Management Job Descriptions', 2001
3. Burgess, Thomas. And Washburn, Pam., 'How to Find the Right Community Association Professional', Community Associations Institute, 2004
4. Treese, Clifford J., "Introduction to Community Association Management, Governance, and Services", Community Associations Press, 2002
5. 齊藤広子『超高層マンションの管理実態と専門家の役割—アメリカと日本の事例—』平成16年度マンション管理に関する調査報告書, (財)マンション管理センター, 2005年

4章 韓国関係

6. 大韓住宅管理士協会ハンドブック, p73, 2007
7. 周藤利一, 越澤 明, 韓国の集合住宅管理制度に関する研究, 日本建築学会技術報告集 No.18, pp. 329-334, 2003, 日本建築学会
8. ソウル市共同住宅標準管理規約, 2008.7.10 改正

5章 フランス関係

9. Nicole KERHUEL, Francine GIBAUD et al(2004), *Les dossiers : Les Copropriétés-Condominiums*, Direction générale de l'Urbanisme de l'Habitat et de la Construction, Ministère de l'Équipement des Transports, du Logement, du Tourisme et de la Mer, Mars 2004 (英仏併記)
10. François GIVORD, Claude GIVERDON et Pierre CAPOULADE(2006), *La Copropriété*, 6e édition, Editions Dalloz, Paris

6章 イギリス関係

11. ODPM (the office of the Deputy Prime Minister) : Residential long leaseholders 2005.2
12. Peter Robinson: Lease hold Management- Good Practice Guide 2003
13. Timothy Dixon and Gaye Pottinger : Flats as a way of life, The college of estate management 1994.10

<研究協力者>

鄭 珍紅 明海大学大学院 不動産学研究科