

第2回マンションの新たな管理ルールに関する検討会

平成24年2月17日

【山岸マンション政策室課長補佐】 それでは、定刻になりましたので、ただいまから、第2回マンションの新たな管理ルール検討会を開会させていただきます。本日は委員の皆様方におかれましては、大変ご多忙のところ、ご出席いただきましてありがとうございます。

また、マスコミの方、来ておられるかと思えますけれども、カメラ、今日はないかと思えますけれども、一応、冒頭から議事に入るまでの間に限らせていただいておりますので、よろしくお願いいたします。

本日の議事はお手元にお配りしております議事次第のとおりです。事務局からの資料の説明の後、委員の先生方による議論を予定しております。なお、ご発言の際は、挙手の上、事務局のスタッフがお渡しいたしますマイクを使って、ご発言をしていただければと思います。

それでは、以降の議事進行につきましては、福井座長にお願いいたしたいと存じます。福井座長、よろしくお願いいたします。

【福井座長】 ただいまより議事に入らせていただきます。本日は、マンション管理の総論的課題についての論点整理でございます。幾つか、これまでの議論、ヒアリング等で浮き彫りになった課題がございますが、詳細はまた後に整理することにいたしまして、まず本日までの2回のヒアリング結果、論点等について事務局よりご説明をお願いいたします。

【西海マンション政策室長】 事務局でございます。それではご説明させていただきます。お手元の資料でご説明させていただきます。

まず資料1でございますが、こちら、本日の最後に、また全体のご説明をさせていただきますので、飛ばさせていただきます。資料2から入りたいと思います。ページは右下に振ってございますので、ページ数と資料を申し上げますのでよろしくお願いいたします。

2ページの資料2でございます。まず事務局で、これまでの第1回の検討会と2回のヒアリングをもとに問題点の整理を、大ざっぱでございますがさせていただきました。まず1つが、上半分が管理不全・停滞の根本原因ということでございまして、1つがマンションの管理について、居住用資産の管理ということであるということが個人・素人にとって

はなかなか難しい、多岐にわたる専門性とか法的責任もあるということ。さらには相応のコストが管理にはかかるということについても基本認識がないというのが根本にはあるのかなという点。2点目といたしまして、管理組合と、やや互助会的な自治会とを混同したような認識があるために、役員ボランティア論みたいなものがありまして、役員は無報酬で働かされているといった問題があります。それから3点目に、役員に就任しない不在区分所有者の責任というものが不徹底なために、特定の方が役員を続けて負担がかかるといった問題が発生しているといったことが、根本的な原因としてあるかと思えます。

その上で、実際マンションでどういう問題が出るかという類型化をざっくりいたしましたのが下でございまして、大体5つに分けております。1つがそもそも管理組合や規約がないといった意識の低いところの問題。それから2つ目の問題のパターンは、高齢化や賃貸化の進行という変化が生じたことによって、管理がだめになったパターン。3つ目のパターンは、管理の意欲はあったのですが、その後内部対立が激しくなって、何も合意できなくなったパターン。4つ目が計画修繕や暴力団排除、管理費の滞納やその後の訴訟といった、普通の方には難しい問題が出てきたために管理がうまくいかなかったパターン。最後は複合的な組み合わせとか、管理会社自体にも支援をする気がなかったりすることのために、動きがないパターンなどが考えられるのかなと思っております。

続きまして資料の3-1。ページ数は3ページでございしますが、まず根本原因について、これから今日、長く長く時間を議論していただく前に、大前提の議論として、そもそも管理不全の根本原因とあって、今もともと現行どうなっているかということと、今後の対応の方向性について事務局として資料を用意いたしました。まず現状でございしますが、いわゆるマンションの管理意識についての啓蒙というか徹底でございしますが、どうなっているかといいますと、法律、マンション管理適正化法に基づいて適正化指針というのはあるのですが、そこに一応書いてあるというのが現状でございします。また、2ポツにあります不在区分所有者の責務につきましては、実は何も書いてないというのが実態でございします。

1枚めくっていただきまして4ページになりますけれども、役員の対価。つまり管理には相応のコストがかかるので、役員には相応の対価を払って報いるべきであるということに関しましては、標準管理規約には書いてあるのですけれども、その解説書等々ではどちらでもいいというようなことが実は書いてございまして、はっきりしないというような過去の問題がございまして、今後の方向性が5ページにまとめてございします。

まず1つは啓蒙活動として、適正化指針にございます、管理組合の運営に関心を持って積極的に参加する。専門知識を有する者の支援を受けながら適正に行うといったことを、まず周知徹底すべきではないかということ。またマンションというのは個人の資産でもあるのですけれども、社会的な重要な資産であるということもよくご理解いただいて、周りに迷惑がかからないようにするといったことも重要ではないかというのは1つ考えられるかと思えます。

2点目といたしまして、不在区分所有者の責務について、より明確にする必要があるのではないかという、一つ考え方がございます。3つ目といたしまして、役員の責任の重さ、あるいは専門性とか負担を考えますと、やはり必要経費のほかに適正な報酬というようなものを、名前はともかくとして、払うべきではないかと。それによって皆さんもやる気が出ますし、また監視しようという気にもなりますので、こういったことをもうちょっと明確にすべきではないかといったことが考えられるかということで、今回論点3点を出させていただきました。これが管理不全の根本原因でございます。

以下、ページを申し上げますと6ページ、それから7ページ、8ページでございますが、これは参考資料でございますので説明は省略させていただきますが、8ページだけちょっと一言だけ申し上げさせていただきたい点がございます。どういう点かと申しますと、このような管理意識を高揚させて、できるだけ自主管理でやれることをやっていくということをやるとしても、実際には8ページに書いてございますように高齢化や賃貸化の進行とか、その他いろいろな、さきの資料の2ポツの下のほうに挙げました理由から、管理が十分に機能しないマンションというのは、潜在的に多分出てくるだろうと思われまますので、その対策は必要ではないかということが言えるかと思えます。

1ページめくっていただきまして9ページ。そこでまとめということでございますが、本日これから議論いただきます目的でもございますけれども、マンション管理の選択肢の多様化ということで、役員への専門家の活用等でございますが、1つ飛ばしまして、まず2つ目。個人の居住用財産であるとともに社会的資産としてのマンションについて、管理を適正に行うための仕組みを検討する必要があるのではないかということ。そして検討に際してはマンションの個々のさまざまな事情に対応する必要があり、また役員への専門家の活用など多様な管理の選択肢を用意することが必要ではないか。そしてマンションの管理には、専門的な知識が必要であり、またその一方で利害が相反するおそれがあることも踏まえつつ、実用的な制度を考えていく必要があるのではないかということが、今後の検

討の基本的な考え方ではないかと事務局では考えてございます。

その上で本日、以下のページで、これまでのヒアリング等を通じてわかりました対策の論点というのを4つほどまとめてございます。10ページをごらんいただきたいと思えますけれども、本日4点、論点を用意してございますので、この論点の順で事務局からまず説明をさせていただきます。

まず論点の1でございますが、11ページをごらんいただきたいと思えます。資料4-1-1でございますが、ヒアリングで1つ明らかになりましたのが、マンション管理士さんが、管理組合のほうで理事会を廃止されて、その後管理者、これは区分所有法に根拠がある管理者でございますけれども、管理者に就任される場合の問題点。つまり一人でマンション管理士さんが組合にかわって実際の切り盛りをされる場合の問題点でございます。

1つが監督機能の確保というのが(1)でございます。2点目が個人ゆえの問題だということになるかと思えますけれども、例えば管理者に就任されたマンション管理士の方が、退任もしくは死亡、あるいは入院とか事故に遭われた場合に、だれがその後を引き継ぐのかというルールを明確にしなければならないという、継続性の問題です。3点目は(3)と(6)両方に係る話でございますが、やはり個人ゆえの問題でして、もし仮にその管理をなさって金銭事故とか、あるいはいろいろなミスを犯して大きな損害が出た場合、個人でどこまで責任を負って、なおかつ補償ができるのかという問題点がございます。これに関しては現行のマンション管理士の賠償責任保険があるのでございますけれども、それで十分かといった問題というか課題はあるかと思えます。それから4点目。(4)でございますけれども、ますます管理が形骸化するのを防止するためにどうしたらいいかという点でございます。そして5番目がやはり管理者に就任したことの地位を濫用して、利益相反取引を行わないようなために、どういった仕組みが必要かということ。最後に7番目でございますが(7)、マンションの管理というのは非常に多岐にわたる専門分野でございますので、それを一人で補うにはやはり実際には無理でございますので、それをどのように、多岐にわたる専門分野をカバーするかといった点が課題と考えられるかと思えます。以上を踏まえて事務局としては、個人の専門家が管理をなさる場合には、組織的に対応するといった仕組みも必要ではないのかという論点を出させていただきました。

次に論点の2にまいりたいと存じます。論点2は18ページになります。資料4-2-1でございます。多分、本日一番時間を割いてご議論いただくことになるかもしれませんが、管理業者さんが管理者に就任されるケースの問題点ないし課題でございます。管理業

者は実際、いわゆる第三者管理みたいなもの、実態調査を踏まえたら一番多いですので、そういうことでこれを1つ挙げてございます。まずこの論点2でございますけれども、まず1つ目。そもそも収益の最大化を目指さなければいけない管理業者が、一方で管理者として区分所有者の便益の最大化も追求するという2つのことを、トレード・オフにあるわけですが、その2つのことを目指すのは矛盾するのではないのかという点でございます。

また2点目でございますが、利益相反取引を防止する安定的な仕組みが構築できるかということでございます。以下は、実は後で出てまいります、委員ご提出資料の中とも重複する部分がございますので、事務局からは簡単にご説明させていただきますが、利益相反取引の関係では、例えば管理業者さん、非常に総合的なサービスができますので、任せてしまったほうが効率的ではないかといったような意見もなくはないのですが、その場合には事前にさまざまな規約で縛って不正を防止できるかということ、そうではないのではないかと事務局では1つ論点を出させていただいております。それから2点目といたしまして、資料、今日参考につけてございますが、実際に既に先行事例として第三者管理的なこともなされている管理業者さんの間では、いわゆるブランドイメージとかそういったこともありまして、かなり自己抑制的にされています。つまり利益相反とかをやらないような、社内でいろいろなルールをつくりまして、あるいは管理組合にご推薦をされたりすることを通じて、自己抑制的にやっていたらいいんじゃないかという議論があるのでございますけれども、やはりある程度善意に頼っている面がございますので、十分な防止機能があるかという点では課題が残るのかなという論点を出させていただいております。

それから3点目は19ページになります。ではどうするかということでございますが、利益相反取引等を防止しながら、総合的な専門性という非常に強みを持っていらっしゃる管理業者にこういった管理の困ったところをやってもらうときに、どういった実用的なスキームが考えられるかといったことが論点として挙げられるのかなと思ってございます。以下の矢印は、また委員ご提出資料の中とも重複しているので、今回は説明は省略させていただきます。これが2番目の論点かなと思ってございます。

それから論点の3でございますが、資料で申し上げますと24ページ、資料4-3-1でございます。こちらは先に事例のほうから申し上げさせていただきますが、論点3は役員の派遣という事例が幾つかございまして、今度はその場合の課題ということになります。どういう事例かと申しますと、25ページをごらんいただきたいと思います、1つ目の

事例が福岡県のマンション管理組合連合会が取り組まれている取り組みでございます。理事長等派遣というものでございますけれども、こちらは正会員684組合あるのですが、弁護士さん、一級建築士、マンション管理士さんなどが顧問として入っておられます。実際の中身は3ポツに書いてございますが、理事長等の派遣とございますけれども、役員のなり手がなく管理組合へ理事長など管理組合の役員を派遣されていると。派遣されるのは、役員のかつての経験豊富な方や、あるいはマンション管理士などの専門家を派遣すると。また一級建築士、マンション管理士を顧問として派遣することもやっていると。また仮に法律的な問題があれば、顧問という人を使って、弁護士も必要に応じて派遣するといったようなことをなさっておられると。実際には実績もございまして、報酬のほうは米印にございますように理事長は月3万円、理事・監事・顧問などが月2万円といったようなことになってございます。

追加情報が26ページにまとめてございますが、具体的にはアドバイス等が原因でもし問題が起こった場合については、現在は保険が一応用意されております。これは十分かという議論があるかと思っておりますけれども、保険が用意されております。また、実際どうなのかということを知ってみましたところ、例えば内部対立があって、なかなか合意形成ができなくなっているような場合、あるいはなり手不足のところについては、理事長派遣の要請が多いということでもございました。またいわゆる計画修繕という、専門性の高い場合には2年間限定で、それ専従でやってほしいので役員をお願いしたいというケースや、規約の改正、これが大体、役員さんの派遣をお願いされる場合が多いということでもございました。これが1つの参考となる事例でございます。

もう1つ、役員派遣のようなことをやっている近い事例がございまして、27ページ、資料4-3-3でございます。今度はより公的な性格の強い主体からの専門家派遣の事例でございまして、これは東京都、横浜市などで行われているのですが、今回は東京都を代表例にご紹介させていただきます。東京都の防災・建築まちづくりセンターの「分譲マンション管理アドバイザー制度」というものでございます。これはまずどういった方が派遣されているかというのは4ポツにございますけれども、マンション管理士または一級建築士の方で、業として実務を3年以上、または管理組合の理事を5年以上経験した方が管理アドバイザーとして登録をされていまして、この人材プールの中から派遣が行われております。内容は3ポツの上のBコース相談編が大体該当いたしますが、例えば主なものを申し上げますと、管理費とか修繕積立金の財務に関すること。あるいは修繕計画の作成や積

立金の設定に関すること。建物・設備の劣化診断等、修繕工事の相談に関すること。またその他管理組合の運営等に関すること、といったことなどについて、アドバイザーとして派遣され、相談に乗っているということをやっておられます。追加情報が28ページにございますが、大体その対価といたしましては、相談業務の延長線としての派遣でございますので、6ポツ、Bコース相談編と書いてありますが、これが大体1回2万1,000円と伺っております。

そして似たような制度は、横浜市においては、下でございますが「横浜市マンション・アドバイザー派遣事業」ということで、管理組合にやはり専門家を派遣する実例がございました。また、公的主体以外でも一部NPOでやっているものがあると伺っております。

こうした派遣する仕組みというのは、廉価で、低い対価で行われておりまして、非常に実地的であるのですが、その課題を24ページ、資料4-3-1にまとめさせていただきました。まず1番目でございますが、マンション管理に対応した幅広い専門性と経験を有する者を、派遣によって担保できているかということでございます。結局、非常に価格も安いということもかかわってくるのですけれども、非常に幅広い方をプールすることができるかというのが第1点目の課題でございます。第2点目はやはり派遣された専門家の方が、金銭事故や法令違反、不正を行った場合には、責任・補償の範囲は十分できるだろうか。例えば具体的には保険の質とか、規模といったものなのかと思えます。また矢印の2番目に書いてございますが、業務執行を監視・監督する仕組みがないと、やはり不正を起こすリスクはあるのではないかといった問題点があるかと思えます。3点目は、実用的なスキーム、具体的には専門家の質はある程度対価にも相応しますので、派遣される専門家がそれなりの質を保てるような対価を払えるような仕組みをつくれるかというところに課題があるのかなと思っております。

こちらが3番目の「役員派遣」という実例があるのですけれども、考えられる課題・論点ということになるかと思えます。

そして4点目の論点でございますが、29ページ、資料4-4-1にございます。論点4は、これまでの1、2、3という、だれが担うかという、どうするかということとちょっと違まして、1から3に共通する問題点でございます。ガバナンスの問題でございますけれども、具体的にはいずれのケースでも役員として活用される専門の方が利益相反等々の不正とか問題を起こさないように監視・監督する仕組みというのが、そこが抜けのないような仕組み自体が必要ではないのかという1つ論点でございます。そしてそのチェッ

ク体制は、区分所有者自身か、それは難しい場合が多いかと思えますけれども、その場合には専門性あるいは実務経験が豊富にある、別の専門家がいざとなったら監督するといったことが想定できるのではないかと。そして制度設計に関しては、現在世の中にある仕組みを参考に考えてもいいのではないかという論点でございます。その参考資料として、本日事務局からは3つの、現行、今ある事例というのを用意させていただきました。1つが株式会社、もう1つが協同組合、3つ目が成年後見制度でございます。

まず株式会社、協同組合でございますが、30ページ、資料4-4-2になりますけれども、株式会社につきましてはどういう点かといいますと、要するに株式会社の株主をいわゆる区分所有者と見立てまして、そして取締役会などのボードを理事会とかそういったものに見立てるということでございます。そしてマンションの管理という、いわば居住資産の管理と、それから株式によって組成された株式会社というのは、財産権を介して結合した組織体という点では類似点もなくはないということでございます。その上で実は、この株式会社というのは非常に高度に発達した監督体制がございますので、それを参考にしてはどうかという点でございます。

具体的には図を用意してございまして、ちょっと飛んで恐縮でございますが、36ページの図をごらんいただきたいと思います。株式会社がどういうガバナンスになっているかと申しますと、株主・出資者、これが区分所有者とみなすことができると思えますが、ございまして、そして執行機関として取締役会があると、これは組合、マンションでは理事会に当たるのかなと思えます。こちらが、この会社が実際に取引先と発注する、これは管理業務の発注みたいなものだと思いますけれども、これを監視する仕組みとして、もちろん株主総会とかが通常株式会社にはあるのですが、それ以外に内部統制といたしまして、まず監査役があり、さらには負う債務によっては外部から監査役を置くと。さらに会計に関しては、会計監査人が外部から会社の会計・財務が問題ないかきちっとチェックをするといったような仕組みがございます。これが実は、こういう監督・モニタリングの仕組みというのは、今のマンション管理の場合にはいずれもないということになるのかなと思っております。

右側には協同組合がございますが、基本的な構造は似ておりまして、やはり似たような構造をごらんいただけると思いますが、具体的にはちょっと戻っていただきまして30ページの協同組合のところの文章でございます。2ポツ、協同組合というのは、組合員の相互互助組織になっておりまして、運営に当たっては組合員が1人1票という原則になって

います。株式会社、そういう点は違いますけれども、実はガバナンスの仕組みは会社法と非常に準拠したものになっているという仕組みでございます。こういった点が1つ、参考になるのではないかとというのが事務局の用意した参考資料でございます。

それから3つ目の事例といたしまして、ちょっと資料が飛んで恐縮でございますが、34ページ、成年後見制度というのも参考になるのではないかと考えてございます。これはどういう仕組みかと申しますと、34ページ、資料4-4-4にございますが、後見制度というのはまず2つございまして、法定後見制度というのは既に判断能力をなくされた方が、自分の財産の処分等に関しまして、後見人、保護者等を選任すると。さらにそれを監督する者を裁判所に自動的に選任していただくという仕組みでございます。そして任意後見制度というのは、まだ今判断能力が十分あるのですが、将来、判断能力が低下した場合に備えて、自分の後見人をつけたいと。そして本人が望めば、その後見人をさらに監督する人を選んでもらうということになっています。この後見人と、後見人を監督するのはいずれの場合でもその対価は、それをお願いする方が負担する仕組みになってございます。

後で図でご説明いたしますが、まず先にどういったことをやるかでございますけれども、後見人は当然、財産等の処分等を行うわけですが、私どもが参考にしてはどうかと考えておりますのは監督人のほうでございまして、34ページの下(2)のところ、後見監督人は何をするかといいますと、後見監督人は、後見人の権利濫用をコントロールするために、家庭裁判所の監督をサポートする機関として設けられております。具体的には下にありますように、後見人がどういう財務状況、債権・債務状況にあるのか、そして後見人からちゃんと報告を聴取する。さらには後見事務を調査し、本人の財務状況を調査し、問題があれば後見人の解任の申し立てもできるという仕組みになってございます。

裏のページになって恐縮ですが35ページ。任意後見人も基本的には同じでございますが、こちらはより明確に監督人については業務がわかりやすくなっておりまして、これはただし申し出がないと用意されないのですけれども、申し出があつて用意された場合には、まず任意後見人の事務を監督し、仮にまた急迫の事情がある場合には任意後見人にかわって代理で必要な処分を行うことができると。さらには利益相反行為について、本人を代理することができるということが、やれる業務となっております。

スキームに関しましては、図を用意しておりまして、具体的には38ページでございます。A4の横のパワーポイントでございますが、これが成年後見制度でございます。家庭裁判所から派遣されることになっていまして、この成年後見監督人というのはいずれにし

る人材の供給源でございますが、これは小さい字で恐縮ですが各弁護士会がリストをつくってしまして、その中から家庭裁判所が選任すると伺ってございます。

要するにマンション管理をする能力が失われつつあるマンションにおいて、実際に管理会社やあるいはマンション管理士さんなど専門家などがかわりに管理をされても、一種の成年後見人に当たると思いますが、それが利益相反の問題を起こさないように監視する仕組みとしては、この成年後見監督人というのが当たるのかなということで、そういう非常に管理能力を失いつつあるマンションについての仕組みとして非常に参考になるのかなということで用意させていただきました。

1 ページ戻っていただいて 37 ページ。ではマンション管理組合のガバナンスは今、どうなっているかということ等、論点となる今の話をまとめて図にしてみました。たくさん丸が書いてございますのが区分所有者の方々でございます。上にある仕組みが、現代は執行機関、理事会でございまして、ここには当然、理事長以下役員さんがいらっしゃいます。これがもし機能しなくなった場合でございますけれども、例えば内容に応じて、実例もあるわけですが、役員が派遣されている例があると。あるいは管理者単独になっている例があるわけでございます。今、成年後見制度や株式会社等々と違ってないのが、いわゆるそれをさらにモニタリングする仕組み、右側でいう監督・監査機関が実際には今、ないということであるかと思えます。

あと管理業者との関係というのは、この理事会から実際には委託をされて外に発注するという仕組みになっているのかなというのを、とりあえず図示をさせていただきましたので、これからの議論の参考にさせていただければと存じます。

以上、駆け足でございますが、事務局から論点 4 つについて、ご説明をさせていただきました。

【福井座長】 ありがとうございます。それではほかに資料といたしまして、委員提出資料がございますので、こちらについて簡単にご説明を私のほうからさせていただきます。何名かの委員の方の合作になるものですが、ここでの論点に共通いたしますので、整理してお話ししたいと思えます。

これは通しページがついてないようですが、39 ページの次のページです。「マンション管理における専門家の活用について（試論）」というメモでございます。

まず、だれがだれの利益を代弁するのかという論点ですが、マンション所有者すなわち区分所有者の共通の利益は、区分所有権と土地持分権の合計、財産権の維持確保でありま

す。区分所有者の代表者はこれらの価値を最大化させるということが求められるわけでご
ざいます。理事会における理事長や、第三者管理における管理者、いずれもこの基本的役
割は共通です。

これに当たるのがどういう人が適切なのか、という点を、会社組織を参考に検討すると
次のようなことになるかと思われまます。会社の利益は株主で代表される。株主の利益を最
大化することを目的として、株主が取締役や代表取締役を選任します。標準的な会社では、
代表取締役などは株主の信任にこたえて株価向上のために経営の責任を担うということに
なります。したがって事業に必要な一定の品質を持つ資材や人材をできるだけ安く調達し
て、生産するサービスはできるだけ高く消費者に評価して購入してもらおう。結果的に株価、
利潤の最大化、株価の向上を図ることが責務になるわけです。

代表取締役などは必ずしも株主である必要はなく、標準的な会社ではこういった株主か
どうか、株の多寡ということは特に関係なく、社長などが選ばれるわけです。したがって
ある会社の代表取締役や自分が経営をしたりあるいは親族が経営する企業に、会社の物資
調達等を発注するという事は行われなわけでありまして、これは株主利益の最大化と
矛盾し、場合により背任行為になり得ます。

このように利益相反を防ぐ仕組みを担保した上で、経営を専門家に委任するということ
は、企業にとって合理的な判断であります。マンション管理でも財産管理の維持向上の
観点から、第三者管理方式における管理者として専門家を活用する、あるいは理事長など
に専門家を活用するという場合も基本的考え方は同じですが、同様の仕組みが必要ともい
えるわけです。

ではどういう方が適切かという点ですが、管理組合から具体的な実施業務については、
管理業者に発注がされることが多いわけです。清掃、植栽、管理費徴収、修繕など多岐に
わたる業務を担いますが、この管理業者はやはり管理業者の収益最大化を目指さないとい
けない。したがって委託者の信任は前提としつつも、業者のいわば株主、会社であれば株
主、個人であれば個人の利益の追求が想定されている。したがって区分所有者の利益の追
求と管理業者の利益の追求は、立場と目的が違うだけでなく、やはりトレード・オフの関
係にありますので、どちらかを重視すれば他方が損なわれるという関係にあります。した
がって両者が同一の者に帰属している場合には、どちらの立場の者に対して、どちらの利
益を確保すべきか。大変一義的な解を得るのは難しいということになります。したがって、
この第三者管理方式を極めて単純な形で実施いたしますと、区分所有者の立場と管理業者

の立場とで双方代理が発生いたしまして、そのなかなか適切な解決は難しいということになる。

したがってこれを、例えば管理業者が第三者管理者に選任されていると仮定いたしますと、例えば植栽などをだれにやらせるのかについて裁量があるとして、品質が低目の100万円の業務と高目の200万円の業務があるとして、さらに前者が全く当該管理業者と関係がない業者、後者が管理業者の子会社である場合、この管理者と管理業者を兼ねる者は、どちらを選択するべきでしょうかという点が大変難しくなるわけです。区分所有者を代表する立場では場合により不要不急のサービスは削って必須の業務に絞るべきかもしれませんが、また高品質のサービスを選ぶことがひょっとしたら区分所有者にとっても有益かもしれない。しかしここで重要なことは、どちらが区分所有者にとって具体的ケースで有益かということではなくて、仮にその選択が最適ではない場合であっても、業者の立場からすれば子会社による業務、先ほどでいうと200万円の業務、高価な業務を選ぶことが利益になることが、もともと動機の中で運命づけられているという点に問題があり得るかもしれないということをございます。そういう意味でバイアスのかからない中立公正な判断を担保することが、とても困難になるということです。

管理業者としては利益を出さなければいけない。区分所有者としては区分所有者の財産権価値を最大化しないといけない。そうすると、最適解は大変精密な分析をすれば得られるのかもしれませんが、そういうややこしい手続がなく、できるだけシンプルに自分の利益を追求していただいて、ネゴシエーションした上で決まる結論のほうが、おそらく手続コストははるかに安いかもしれない。そういう意味でモニタリングや、あるいはどういう人を管理者に設けるかという資格要件論だけでは、いかんともしがたい問題が背景に控えているということになるかと思います。

管理業務の一括化についてですが、2番の管理業務の一括化に合理性があるかという点で少し触れています。まとめたほうが合理的だという場合は確実にあり得るわけですが、ただ管理業務については、大変事後的な変化や、あるいは細々とした、さまざまな多岐にわたる業務があるということから、あらかじめ仕様を示して、適切にこの品質でこの価格というふうに決定することが困難でございます。そういう意味で、もともと一括請負的に、しかもその発注の責任も担って、ある者が双方代理的にコントロールするというのは、なかなか至難の業であろうということがございます。

この関連では、信託が多少参考になるわけですが、信託では金銭信託、不動産信託など

の形で財産管理として用いられることが多いのですが、受益者を保護することが前提ではありますけれども、こういった金銭信託、不動産信託などの財産管理業務は、単純で事前予測が成り立ちやすい分野でありまして、あらかじめ適切に基準や仕様を決めておきさえすれば、受益者の利益にならないような行為として契約違反を認定するのが比較的容易です。これとマンション管理とは、かなり性格が違います。

第三者管理方式の必要性が、投資用マンションなどに関して特に強調されることが多いわけですが、このような性質を持つマンションでは区分所有者の利益を代弁する主体はそもそも不存在かあまり存在していないということが前提になります。このような性質を持つマンションでは、利益代弁主体を設置することをしないで第三者管理方式をとると、モラルハザード誘発という観点から見れば、むしろ不適切になるという危険があります。そういう意味で財産管理に関する中立公正な第三者が、何らかの意味で不在ではあっても、彼らの財産の利益を守るといった役割を担うという点が、かなりポイントになるかと思われまます。この点、先ほどもご説明がありました信託や成年後見の場合、特に後者の場合の、後見人、監督人といった立場の人物が、大変位置づけとしても重要になるであろうということです。

また当然ながら、信託や成年後見では、被後見人から監督人やあるいは後見人や後見人監督人がみずから利益を得るような業務発注を受けるということは全く想定されていない、むしろ禁じられています。

3番ですが、理事長・管理者の責務は、そう考えると理念的には大変明確でありまして、区分所有者の利益を代弁する立場からは、管理にかかわる業務は同品質なら最も安く、同価格なら最も高品質な管理サービスを選択して、それによって区分所有者の財産権の価値の最大化を図ると。これに徹するということであろうかと思われまます。管理業者の責務はやはり管理業務に関する、もちろんいいサービスによって対価を得ることが前提ですが、少なくともその業務に係る収益の最大化でありまして、両者は同時に満たすことは困難でありますので、原則として同一の人格ではない方向を目指すのが妥当ではないかということです。したがって管理者方式をとる場合も、管理者の業務は複雑多岐な管理業務の司令塔の役割に限定して、現業的な業務はできるだけ包含することがないようにする、こういう方向ではないかと思われまます。

管理者として発注をする場合には、やはりいずれにせよですけれども、相手方をどう選ぶのか、公正に、ほんとうに高い品質のものを安く選ぶことが重要になります。また利害

関係があると決定が大変難しくなりますので、できるだけその遮断をしておくことも重要になるかと思えます。

まとめますと4ページですが、マンション管理の中枢を担う組織形態としては、大まかにこういう方向ではないかという点です。第1は管理者や理事長として発注先と利害関係のない専門家の登用を可能にして、特に大規模なマンション等では、これを促進することに意味があり得るということです。

第2は、管理者や理事長に全権をゆだねてしまうガバナンス方式は不適切でありまして、基本的には何らかのボードや委員会を設立して、もちろん管理組合もこの1つになりますが、そのメンバーや合議による相互チェックが必須ではないかということです。仮に一定の事情があって、ボードなどが区分所有者の無関心や高齢化等によって、あるいは不在によって成立しがたいという場合はあり得ますが、その場合にはやはり財産管理者としての責務を果たす第三者的な専門家により、この機能を代替することも重要ではないかということです。

第3に、監査を担当する監事や監査役などの役割も重要となります。しかしこの適切さを検証するのはなかなか難しいので、一定の専門家の活用がやはり望ましいということになろうかと思えます。

第4に、大きくいえば、細かい技術的な部分はいろいろと検討の余地がありますが、大きな意味では管理主体は明確なミッションを与えられて、特定の利益追求、すなわちだれの利益を追求するかという点に関して、はっきりした動機づけが与えられた主体で構成するのが望ましいということかと思われます。2つの立場の両方を兼ねるという主体が、できるだけ一連の受発注関係の中にあらわれないようにすることに特に意を用いることが適切ではなかろうか。こういった点を、何名かの委員で議論してつくったメモですので、ご参考にしていただければと思います。

補説の資料について、では事務局からご説明をお願いします。

【西海マンション政策室長】 かしこまりました。では補説についてご説明いたします。

民法等については、私ども国土交通省で有権解釈を有するわけではございませんが、法令の解説本等をもとにまとめたものでございますので、後でご意見あれば議論のときにお願いたします。

まず自分が当事者となる契約について、その相手方の代理人となる双方代理の禁止、これは民法108条の前段にございますけれども、これはあらかじめ本人が許諾する場合を

例外としておりますけれども、これは本人の意思が実質的に表示されることが前提であって、本来禁じられているのは何かというと、一般的におよそこのような代理形式は、常にどちらかの利益を侵害する蓋然性が極めて高いからということで、こういう規定が置かれていると考えております。

また後見制度のほうも参考にしておりますが、成年後見制度においても、後見人と被後見人の利益が相反する行為につきましては、後見監督人が被後見人を代表することが法律には明記されています。特に民法と、任意後見契約法では、より明確に書いてございます。

以上から、マンション管理におきましても、上記の民法やあるいは任意後見契約法等の趣旨を踏まえれば、双方代理というのは管理組合が形式的に総会で認めるか否かにかかわらず、不可避免的に問題を発生する可能性が大きいのではないかとということが懸念されるということではないかと、補説でまとめさせていただいております。以上でございます。

【福井座長】 ありがとうございます。それでは、これで資料の説明が終わりましたので、質疑に入りたいと存じます。まず論点1でございますが、個人の専門家による役員就任の問題点です。事務局資料にございますように、個人が役員となる仕組みの課題が一定程度あるかと存じますが、この点についてまず、ベテランでいらっしゃる親泊委員のご意見を伺えればと存じます。よろしく願いいたします。

【親泊専門委員】 専門委員の親泊でございます。ご指名に従いまして具申します。資料、先ほど4-1-1の通しのページ番号の11ページでございますが、こちらに基づきまして申し上げます。結論として一番下、以上の点を踏まえ、組織的に対応する仕組みが必要ということでございますが、基本的に全く同感でございます。私どもでも特に組織的対応という点で、この同じページの(2)の継続性の確保のところ、それから(7)多岐にわたる専門性の欠如とありますが、こういう中での各分野の専門家との連携ということ踏まえる必要があると考えています。例えば、この(2)の管理者が退任または死亡してしまった場合、その後どうなるのかというときには、当然同じ業務をかわって行い得る、これはその後ずっと行うのか、あるいは履行保証のような考えに従って、その当該期の契約の期間内において行うのかということは、また別の論点かと思いますが、一応そういうときに、最低、残りをかわってやる者は、やはり同等の専門性を有していないといけなと考え得ます。こうしたような結論、論点が出てきたことは、非常に重く受け止めたいと思います。私自身はマンション管理士団体の一応今、こういう長の地位にございますけれども、組織的な対応、これはマンション管理士団体の中で対応していく必要があるという

ことについて、思いを新たにいたしました。今後必要に応じて、取り組んでまいりたいと思います。

それから、組織的な対応という点では、先ほどご紹介をいただきました資料の中に、次の12ページから数ページにわたっております、マンション管理士賠償責任保険というものがございます。マンション管理士として業務を行う中で、法律上の賠償責任を負うことになったとき、それを補てんしてもらうための保険でございます。この保険というのは、私ども日本マンション管理士会連合会の会員団体に加盟しているマンション管理士しか加入の対象にしていけないという、そうした保険でございます。これなども組織的対応の先行例かと申し上げることができます。

それからもう1つ申し上げたいのが、11ページの(7)の多岐にわたる専門性の欠如というところの3行目の、各分野の専門家との連携ということでございますけれども、これにつきましては非常に私自身、また団体内におきましても、特に申し上げているのが、この他人の権利を害しかねないこと、マンション管理士としての助言・指導を通じまして、あるいは例えば役員をかわってやる時にでも、紛争性のあるトラブルに対して助言・指導を行うというようなときには、これはもう弁護士の先生のご助言なり、連携なりがなくしてはあり得ないと考えます。こういうところでも、連携を図り、またこの専門家の連携という点で申し上げますと、私どもが日常行っております業務の中で、明確な位置づけはないんですけれども、コーディネーターとか、橋渡し役ですとか、私は個人的にはそういう役を交通整理役と呼んでおりますけれども、私どもにはもともと第三者として助言・指導その他の援助を行います中で、そういう役割があるのではないかと認識しております。最も簡単に申し上げますと、管理組合が十数年に一度の大事業として大規模修繕工事を行います際には、やはり工事会社さんですとか、設計監理方式で工事をやる場合でしたら設計事務所さんなどが管理組合に入ってこられます。これに対して、直接施工に携わるわけではない私どもマンション管理士が、これらの方々がそれぞれの業務領域において行うべきことをちゃんと忘れなくやっているかどうかといったことを含めて、交通整理を行ってきた実績がございます。いずれにしましても、各分野の専門家との連携、これについては、今後努力してまいりたいと思います。

私からは以上でございます。

【福井座長】 ありがとうございます。それでは一応論点ごとにとと思いますが、関連してほかの論点でも結構ですが、論点1の、個人の専門家による役員就任の問題点につき

まして、ご質問・ご意見等いただければと思います。いかがでしょうか。では樫谷委員、まずお願いいたします。

【樫谷委員】 私も会計士ということで、一応専門家の中でございまして、特に今、会計士が監査をやっているわけですが、オリンパスだけではなくて、いろいろご批判をいただいております、その中でバブルがはじけて相当会計士業界でも批判をされて、大分体制の整備をしてきているんですが、まだ問題を起こしているのかと思って、ちょっとがっかりしているところでもあるわけですが。問題なのは、特にマンション管理士の方が、相当能力のある方がマンション管理士になられているわけで、国家試験であるわけです。会計士も一応国家試験でやっているわけですが、特に我々の会計士の仕事というのは、会社からお金をもらって批判をしないとイケないという、非常にある意味では利害が対立する者がございまして、その部分をどうやって監査の品質を管理するかというところが大きなポイントになっております。

バブル以前はそういう品質管理体制がしっかりしていなかったかということで、もちろん監査基準だとか、会計基準だとかという基準をまず明確にすると。レベルの高い基準をつくるということはさることながら、その監査基準とか会計基準をしっかり守っているかどうかについて、いろいろなルールを今つくっております。1番は法人内の……。まず大きくは法人化をしていったということです。いろいろなメンバーが必要なので、法人化しております。これは監査法人というわけですが、監査法人は、基本的に今までは会計士の団体だったわけですが、会計士以外の専門家、不動産鑑定士の先生だとか、コンサルタントとかいろいろな方です。そんなことも含めて、やはり純粋公認会計士というのではなくて、多岐にわたる、監査といっても多岐にわたることがありますので、多岐にわたる専門家が参加できるような形にしていったということです。

それからあと法人の中でのチェック体制、品質管理のチェック体制をどうするかということとか、あるいは業界内、私どもでいうと公認会計士協会ですが、公認会計士協会の中で品質管理のレビューというのがございまして、最低、監査をやっているところに限るわけですが、事務所、監査法人、個人も当然そうですが、3年に1回、会計士協会の中の品質管理の専門家が行ってチェックしていると。その前提は、品質管理、事後チェックをするわけですが、その前提としては、監査証拠あるいは監査調書、証拠に基づいて我々判断しているわけですから、事後的にチェックできなければいけないわけです。監査調書というのをしっかり作成しておくとか、というようなことについて、そ

の監査調書をしっかりレビューすることによって、ほんとうにちゃんと監査をやっているのかどうかのチェックをすとかということになっています。

それから、ちょっとやり過ぎじゃないかと思うぐらい、金融庁のほうから細かなことまで、いろいろ言われておりました、ちょっと迷惑をしているところもあるんですが、それはともかく、金融庁のほうからも厳しいチェックがあると。こんなような、利害関係、利害対立をする部分について、非常に厳しいチェックがあるということでもあります。それから我々会計士は、実は会計士協会に強制加入でして、そうでないと会計士全体のガバナンスがとれないと。だから強制加入という制度にもなったりしております。

ただマンション管理については、企業ですから監視をしっかりとすることによって、資金調達ができたり、経済成長につながったりするので、それでもコストはいろいろ言われるんですけども、それは収益との絡みで考えられるんですけども、マンションの管理はコストセンターであって、あまり収益ということについてなじまないところが正直いってあるわけです。だから、管理のレベルが上がるからといって、やたらにはかけられないという側面もあると思いますので、それについて会計士と同じ論ではいけないかもわかりませんが、やはり会計士の場合はそういう仕組みをつくって、少なくとも利害相反するところをチェックをしながら、監査の品質を保って、保っているのかどうかという若干の疑問はあるにしても、そういう体制をとって、今やっているわけでありまして。

マンション管理士、マンションの管理がそのまま一致するかどうか、妥当するかどうかちょっとわかりませんが、特に多岐にわたる専門家の組織にしなければいけないというためには、いろいろなメンバーをそのために組織化しなければいけないとか、あるいはゴーイングコンサーンのほうが、もし担当の会計士が亡くなってしまったら監査できなくなってしまうと、また新しくとなりますので組織が必要だとか、法人化ですか、というようなことも含めて、いろいろな対応をしてきたということなので、全くご参考ですので、ご検討いただけたらと思います。以上でございます。

【福井座長】 ありがとうございます。では村辻委員、お願いいたします。

【村辻委員】 村辻でございます。第1の論点、マンション管理士さんが専門家として管理組合のほうに関与されると。これについての問題ということで、今、組織的な対応ということがいわれているわけでございますけれども、非常に重要なことだと思います。今、樫谷委員のほうからも、会計士さんの世界でも組織的な、そういうチェック対応がされているということでございますけれども、我々弁護士の世界でも全く同じでございます。

今日の資料の33ページの次のところ、成年後見の制度のことが書かれておりますけれども、この下のほうに、後見監督人による監督と書いていただいているところの3行目に、「裁判所は、主に各県弁護士会で登録された弁護士のリストの中から、後見監督人を選任する」と、こう簡単に書いていただいているわけでございます。これは弁護士会で登録されたらもうそれでいいのだと、ここだけ見ればそういう感じですがけれども、その登録弁護士になるためには、必ず弁護士会で所定の研修を受けないといけないと。弁護士といっても成年後見のことをわかってない人もいっぱいいるわけございまして、そういう人が成年後見監督人になるのは本人の利益にならないということで、必ずそういう研修の義務づけがございます。それだけではなくて、今、弁護士のレベルがどんどん下がってというような中であって、弁護士会として、この成年後見だけの問題ではなくて、研修の義務づけということがなされております。各弁護士会ですてしておりますが、私は大阪弁護士会に所属をしているわけでございますけれども、大阪ではもう毎年、大量の、これでもかというぐらいの研修カリキュラムが組まれております。しかし、もちろん全部を受けることはできない。そこで、ただ単位制、大学のようにございまして単位制を設けてございまして、この講座は1単位、これはボリュームがあるから2単位、さらにボリュームがある連続講座だから3単位とか、そんなふうになってございまして、年間最低10単位は必ず取りなさいと。これはもうミニマムの基準としてということになってございまして。ということですの、例えばこのマンション管理士さんが、管理組合のほうに専門家としてお出向きになるということございまして、マンション管理士会で、ボリュームのある、密度の濃い研修をするとか、こういうことは非常に重要ではないかなと思ひまして、1つの提案をさせていただきます。以上でございます。

【福井座長】 ありがとうございます。ほかにいかがでしょうか。

それでは、あとでまた戻っていただくこともあり得ますので、論点2のほうに移りたいと思います。論点2は管理業者が管理者に就任するケースの問題点でございます。この点と、先ほどの委員の試論、補説等を含めてご自由にご意見・ご質問等をいただければと思います。お願いします。

【吉田委員】 弁護士の吉田でございます。やはりここでの問題は、先ほど福井座長からご説明いただいたトレード・オフの関係というのがありますので、やはり利益相反ということは防止しなければならないと思います。参考として、その関係で2つ申し上げますと、1つは、やはり外部の監査役的なものは常にあったほうがいいのではないかと思ひま

す。先ほどのご説明でもありましたが、外部の監査役的な制度がないということですので、これは弁護士、司法書士さんなどなどの専門家を派遣してもらうというような形で、対応することがまず考えられると思います。

続きまして、管理業者さんの人が果たして理事長等になれるのかという問題になってくるのですが、これはやはり利益相反になりますので、非常に厳しいと思います。参考になりますのは、やはり成年後見制度だと思います。株式会社の場合ですと、普通、株主さんが非常に会社の利益について意欲を持っております。ただ現在のマンションの問題は、冒頭事務局からご説明がありましたように、ほとんどの方がマンションの財産価値の維持ということについて、あまり意欲を持たない状況になっている。そういう意味でいきますと、言葉は悪いのですが、成年後見をされる被後見人というものに近いのかなという気がしております。

そのときに大事なことは利害相反ということにして、当然一括請負的な考え方もあると思います。先日ヒアリングをさせていただきましたが、一生懸命やっているんですとおっしゃっています。最もマンションのためにいいことをやっているとおっしゃっています。精神的にはわかるのですが、例えば後見制度の場合で申し上げますと、成年後見人は、通常多くの場合、親に対して子が選任されます。ところが親子であれば絶対間違いはないのかといいますと、やはり起こり得るわけですし、道楽息子が親の金を使い込んでしまうということもありましょうし、将来的には相続人間の潜在的な紛争ということもありますので、やはりそこも厳しく見ていくということが根底にあります。考えますと、成年後見人的なものとして理事長的なものを考えるのであれば、やはり外部から派遣されるなどして、本来管理業者の方がやっているところを分離するほうがよろしいのだらうと思います。どうしても管理業者の方がやるという場合を想定したときも、先ほど福井座長のお読みになったレポートにもありましたが、司令塔的な役割と分離するとか、そういうことも考えられるのかなと思います。

そして利害相反取引になりそうな場合には、やはり後見監督人的な人がチェックしていく。その後見監督人を一々、そのときそのときに選任するのが大変であれば、先ほど申し上げた外部監査役的な人がそのときに後見監督人的な役割を果たすということも結構だと思います。

それで現状、例えば任意後見人にしても、成年後見人にしても、弁護士がなった場合、監督・チェックシステムというのはいろいろありまして、私も弁護士会の懲戒委員をやっ

ておりますけれども、弁護士が変なことをやりますと懲戒にかかりまして、最悪除名ということになります。バッジを外さなきゃいけない。非常に厳しい処分がされます。

それから家庭裁判所のチェックが常に入っておりますので、親子でやっている場合でもチェックが要るということになりますから、やはり李下に冠を正さずという形で、チェックシステムをつくる、いろいろな形で報告をするというようなことは必要だと思います。これは弁護士会が資格的なものをチェックするというのが今申し上げた1つですので、例えばマンション管理士さんが派遣されればマンション管理士さんの協会でチェックするということもありましようけれども。もう1つ公的な団体においてやっておられる第三者管理的な行動をとっている理事長さんについては、報告書を提出させるなどして、一応のチェック体制を持っていくということも必要かなと思います。以上でございます。

【福井座長】 ありがとうございます。ほかにいかがでしょうか。お願いします。

【村辻委員】 村辻でございます。このマンション管理業者が区分所有法上の管理者に就任することについては、やはり今、吉田先生がおっしゃいましたように、厳しく規制をする必要があると思います。それは双方代理の禁止の要請によるものです。双方代理がなぜ禁止されるかというところ、それは双方代理というシステムそのもの自体に利益相反の危険、リスクがかなり高いところだと思います。で、今日事務局からちょうだいしました資料、最後のページ、補説のところに民法108条の規定がございます。これは双方代理の禁止規定でございますけれども、双方代理は原則的に禁止されるものの、このただし書きで、双方の本人があらかじめ許諾した行為については、この限りではないと。つまり本人がオーケーしていたらそれでいいじゃないと、こういうところが民法上はあるわけでございますけれども、じゃあマンションについてはどうなのかというところ、これは妥当しない。なぜかと申しますと、そもそも第三者を管理者にという議論はどこから出ているのかというところ、管理が劣化している、役員のなり手が少ない、役員がいても十分な知識・能力・意欲のある人が少ない、そこで管理の機能不全を来している、ということでございます。とするとそのような本人が双方代理についての的確な判断ができるかというところ、とてもできない。できない状態にあるからサポートするというところでございますので、双方代理については、ことマンション管理に関しては厳しく規制をしなければならないと思います。以上でございます。

【福井座長】 ありがとうございます。ほかにいかがでしょうか。樫谷委員、お願いいたします。

【吉田委員】 今の点です。

【福井座長】 では吉田委員。

【吉田委員】 すみません。今の村辻先生のご発言に、そのとおりだと思います。特に任意後見といいますか、成年後見になっているときには本人自身の意思能力がもうなくなっておりまして、きちっと判断能力がなくなっているわけですから、マンションの場合、そういうと大変語弊がありますけれども、ほとんど意欲がなくて、総会その他も機能していないわけですから、そうしますと本人になるべき区分所有者の方たちの判断能力がないとか、意欲がないとか、そういう状態になっていると思いますので、あらかじめ同意するということがない、あるいはあったとしても形式的にあるだけであって実質的に中身はないと、こういう状況だと思いますので、やはりここは厳しくやらざるを得ないのだろうなと思います。場合によって、裁判等になったときのことを考えますと、最近のコンプライアンスということを重視する裁判所の傾向からしても、まず間違いなく、利益相反取引は無効と判断されるんじゃないかなと思います。以上でございます。

【福井座長】 では榎谷委員、お願いします。

【榎谷委員】 榎谷でございます。なかなか難しい問題ではあるのですが、先ほど少しお話ししましたように、マンション管理については、いわゆるコストセンターであると。いかに有効かつ効率的に管理などを行って行って、管理の品質あるいはマンションの品質を維持していくかというところにポイントがあるんじゃないかと思います。その中で、確かに一番マンションの状況を知っているのは、やはり管理会社ではないかなという側面も、ここにも書いていただいていますようにあるんじゃないかなと思います。ただ双方代理について、確かに我田引水的な取引をしてしまうという可能性も十分あって、企業そのものは株式会社の論理は、要するに利益の極大化なのだから、だからそっちの方向に進むだろうという論理もあることは承知の上で言うておるわけですが。

ただ、今、会社も社会的責任もありますし、それから短期的な利益の追求というのはゴーイングコンサーンとしても、そういうような問題もありますので、必ずしも短期的な利益だけを追求すると、ほうっておけばそうする可能性もないわけではないんですが、一定のチェックさえあれば、必ずしも短期的な利益を追求するということはないと思いますので、その辺を、仕組みをどうつくるかということがまず1つ。

それから、単純に双方代理で、その管理している会社がだめだというふうには、例えば大手、大手に限らずそうですけれども、マンション管理の専門家でありますマンシ

マンション管理士の組織化をするということは、大手が、大手でも管理会社のグループが、そういうマンション管理士の法人をつくって、グループ会社で100%子会社でつくって、それでやったときに、じゃあどうなるんだと。それは禁止するのかと。こういう話になるわけです。だから、それが脱法を言えるのかどうか、ちょっとよくわかりませんが、そういうものもあるので、ポイントはやはり、ほんとうにマンションの品質、マンション管理の品質をやっぱりよく熟知した者がやるというのも、やはり余地を残しておく必要が十分あるのではないかなと私、思っております。株式会社は短期的な利益を追求して、乱暴なことをするところも中にはありますけれども、必ずしもそればかりではないと。むしろマンション管理業者というのは、非常に中長期的におつき合いをするという側面もありまして、これでみそをつけてしまったら、全部だめになるということも、根っこの管理業務まで排除されてしまうという側面もあるので、全てが大きな意味では利害は必ずしも相反しているとは言えないんじゃないかなと思います。

あとは品質管理も含めた、業界内での管理をどうするかと。先ほどご説明、弁護士としての教育の話もありましたけれども、会計士のほうもCPEといたしまして、継続的専門家教育という意味ですけれども、年間40時間は最低研修等を受けて、会計士協会のほうに報告するのだとか、いろいろな仕組みの中で牽制されておりますので、そういうのがうまくでき上がれば、私は全てを双方代理だから否定するわけではありませんし、否定するというのもどうなのかなという感じはいたします。

それから例えばそれが、じゃあそれが第三者だからいいかということ、必ずしもそうではなくて、第三者としてもいろいろな業者とのつながりだとか、いろいろなことも十分あり得る話ですので、それは管理業者だからそうだ、管理業者でないからつながりはないのだというのは、一概には言えないんじゃないかなという気がいたしまして、体制をどうするか、まだ業界内での体制をどうつくるか、みたいなところをしっかりと決めていただければ、それなりの水準は保てるのではないかなと思いますので申し上げました。以上でございます。

【福井座長】 村辻委員、お願いします。

【村辻委員】 今の榎谷先生のご意見には、私は反対でございます。私どももマンション管理業者がよろしくないなんてことは、全く申し上げてないわけございまして、多くのマンション管理業者は非常に的確にマンション管理業務をしておられます。ただ、同一の、同じマンションで、マンション管理業者が管理業者の立場にありながら、同時に管理

者、区分所有法の管理者になって、オーナー側と、オーナーから発注を受ける側、清掃であるとか何とか、それを同じ人がするという事は、これは非常にシステム的にリスクが高い。そして先ほども申しましたように、そもそも管理機能が不全状態に陥っているということなので、株式会社できちっと取締役会のほうで知識・能力を持った人が、例外的に双方代理について許諾をするという場合と、この機能不全に陥っている、知識・能力のないマンションで双方代理を包括的に、個々の行為ではなくて、包括的に認めて管理会社を管理者にすると。これは私は断じてあってはならないと考えます。繰り返しますが、マンション管理業者が問題と言っているわけではなくて、同一マンションでそのマンション管理業者が管理者を兼ねる、それは厳しく規制するべきだろうと、そういう意見でございます。

【福井座長】 ありがとうございます。吉田委員、お願いします。

【吉田委員】 今の点につきまして、仮に、司令塔的な役割の管理業者さんと、通常の業務を行う管理業者さんを分けた場合のことを想定しますと、つまり管理業者さんの中で、司令塔的な全体を配慮する方と、それから下請的に現業的にやる者とを分離して、子会社さんがそれをやるといった場合に、この司令塔的な管理業者さんが子会社さんの現業的なところ取引を出すと行ったとき、これは利害関係取引ということになりますので、村辻先生とか弁護士の感覚でいきますと、同一人でやるのは全くアウトですけれども、今言ったような形で関連会社でもってやるときも、これは利害相反の可能性が出てくるので、そういう場合には先ほどの後見監督人が代理するとしてやるんだという、成年後見人のかわりに後見監督人がやるというようなことが必要になってくるという整理だと思います。ですから、そのぐらい、何というんでしょうか、やはり形式を重視していくと良いだろうと思いますので、その点をつけ加えさせていただきました。

【榎谷委員】 私、今のことについて反対するつもりは全くないのですが、どういう形をとれば、いけばいいのか、例えば成年後見人がマンション管理についてどういう位置づけなのか、ちょっと私もよくわかりませんが、そういう体制ができるということ。それからまず管理、全く不全になっているところについては難しいかもわかりませんが、管理組合等もあって、一応チェック体制、意思がちゃんとある中で、そういうところであれば、逆にいえば意思を明確にすることができるわけですから、可能性があるかもわかりません。それから、これどういう形をとろうと、管理の丸投げというのは難しいと思うんです。やはり基本方針をしっかりつくった上で、それはマンション管理士の方がおやりになるう

と、どなたがおやりになろうと、管理業者がやろうと、やっぱりある程度中長期的な基本方針をつかった上で実行していかないと、やる気がないからマンション管理士の方に丸投げですと言われても、マンション管理士の方もおそらくお困りになるのではないかなと思いました。やはり受けるには受ける形をどうとるか、投げるには投げる形をどうとるかということも前提に考えていかないと、何でもいから丸投げで受けますよという論理も、やはりちょっと問題なのかなと思いますので。

【福井座長】 ありがとうございます。ほかにいかがでしょうか。お願いします。

【安藤委員】 安藤でございます。今までのお話を聞いていて、私が考えたことを少しだけお話しします。管理業者が管理者を兼ねる問題について、私はやはり反対の見解です。利益相反の可能性が高いことがその理由です。その基本的な構造と問題点を理解するために、世の中の商売でよく見られる、顧客にロックインさせるという手法について考えてみましょう。例えばプリンターを販売している業者が何でもうけているかといったら、本体ではありません。本体は安く売って、そのトナーでもうけるというのがビジネスモデルです。コピー機もそうですね。コピー機も本体は安く売ったりリースしたりして、トナーと保守・点検でもうけるわけです。本体で顧客にロックインさせておいて、その企業が提供する消耗品やサービスのある程度の高値で購入してもらうことで利益を得るのです。でもそうではない販売手法もあります。例えばトヨタの車を買ったら、その後もトヨタが指定するタイヤを使い続けられないといけないわけではありません。このように、バンドル化しないことによって、タイヤメーカーは競争し、消費者は良いものを安く購入できます。一方でプリンターとプリンタートナーの関係を考えると、プリンタートナーは結構高い値段で販売されているわけです。

管理者としての仕事と管理業者としての仕事にも、これと似た構造があるように考えます。仮に管理業者と管理者を兼ねる企業が2社存在しているとしましょう。AとBとします。マンションの所有者の立場からは、管理者に対する報酬と管理業者に対する報酬の、トータルの金額とサービスの内容を見て、好きなほうに頼めるのだから、問題はないという見解もあるかもしれません。しかし、例えば一度A社のサービスを選んでしまうと、後になってから、業者を変えるのが難しくなります。B社のほうが管理業者としての仕事を安く上手にやってくれるようになったという事後的な変化があったとしても、管理者と管理業者がグループになっていると、管理業者だけを変えることができません。プリンターとトナーの関係で考えるなら、A社のプリンターを買った顧客の視点からは、後になって

トナーがB社のほうが高性能かつ安くなったからといって、自分が使っているプリンターにB社のトナーは使えないわけです。使いたいならプリンターから全部買いかえないといけないですね。これは価格を下げて品質を向上させようとする競争を抑制してしまいます。それを考えると、プリンター本体とトナーの関係は切っておいて、別の会社のトナーをいつでも使えるようにしておくほうが望ましい可能性があります。このように競争抑制的な効果があるので、管理者と管理業者の関係は原則切り離すべきだと考えております。

2点目、これは細かいポイントなのですが、管理不全のマンションを成年後見制度に例えるお話を聞いていて、もしかしたら成年後見というよりも、保護者が真っ当な世話をしない子どもに対する児童相談所の関与のほうが構造が似ているのではないかと感じました。親が本来自分の子供、ここではマンションを適切に管理するというのが前提で今まで世の中が成り立ってきましたが、実際にうまくいっていないケースも存在するわけです。このとき、心配する周囲の人たちに対して、子どもの世話をできていない親が「いや、家族内の問題だから余計な口はさまないでくれ」という主張が

成立するかといったら、そうではありません。真っ当な子育てが出来ていなかったら、子どもにもよくないだけでなく、周りにも迷惑をかけます。そのような理由で、外から関与する、具体的には児童相談所が一時保護をするなどという制度があるわけです。マンション管理についても同様、管理がうまくいってない物件に対して、その親に相当する区分所有者や管理組合が外の人アドバイスを求める、場合によっては行政の介入の可能性があるとこの構造は、どちらかというと、子育ての話のほうが似ているのかなというふうに感じました。

最後に榎谷委員が先ほどご発言された、マンション管理はコストセンターだというお話についてですが、これは私も現状では残念ながらそのように認識されている方が多いという事は理解しておりますが、その認識を変える必要があると思うのです。例えば株式会社で、経営者を雇うのはコストセンターだと、これをいかに安く買ったたくかが大事だという議論をする人は多くないわけで、株主としても、利益を上げてもらうためにも、ある程度真っ当な経営陣にいてほしいと思うわけです。そのためには、ある程度高い報酬を支払っても良いと考えるでしょう。マンションについても、お金を払ってでも財産価値の維持向上を望むニーズもありうるわけで、これをコストセンターだと考えてしまっているのが失敗の原因ではないでしょうか。マンションの管理というのは実はプロフィットを生むものなのだと認識すべきです。マンションの物件の価値がどんどん下がっていつてしま

わないように、場合によっては一部のビンテージマンションのように、値段が上がっていくような仕組みも可能だということが知られるようになれば、マンション管理にお金を払う文化も成立すると思います。目先では今までよりお金が少し多くかかるかもしれないが、今1万円かけると将来10万円になって返ってくるような、そのような構造があることを理解して頂くことが大事だろうと考えています。以上です。

【福井座長】 ありがとうございます。榎谷委員。

【榎谷委員】 私がコストセンターと申し上げたのは、例えばこれ、おっしゃるとおり何か見返りがあって、品質が維持できるとか、マンションの価値が高くなるとか、そういうことはなかなか見えづらいんですね。だからコストセンターと申し上げた。実はパブリックセクターも、実は税金をたくさん取るために執行しているわけではなくて、成果を上げるため。ただ企業の場合は、ベンチャーも含めてやっぱり高い人を求める、高い報酬を払って、素晴らしい人に来てもらって、収益を上げますよね。だから比較的に見えるんですね。ところが国家公務員の方、地方公務員の方も、結局いろいろ素晴らしい政策を実行してやっても、なかなか成果が見えない。だからそういう意味ではコストセンターなんです。ただしコストセンターだからということで、安ければいいというのではなくて、コストマネジメントというんですか、マネジメントという思想が必要なのです。それは政策、アウトカムというか、成果とにらみ合わせながらマネジメントしていくという思想が必要なので、企業の論理と少し異なる。企業のプロフィットセンターという、企業はプロフィットセンターなのですから、というのと少し違うのかなという感じがいたします。コストセンターと申し上げたのは、そういう意味でございます。

【福井座長】 浅見委員、ではお願いします。

【浅見委員】 この問題、ちょっと私どもの中で研究者がよくやるのは、論文のレビューというのがございまして、ピアレビューというのがございます。これはどなたにレビューしてもらうかわからない形でレビューしてもらうという形でやるわけですが、そのときのある種の非常に大きな緊張感みたいなものが、実はこれが結構研究をよくする1つの力になっていると思います。ちょっとそれを敷衍してみますと、マンションの管理等に関しても、特に監査の部分、実は結構重要なのかなと思います。現在は仕組みがないのですけれども、これを取り入れる、しかもなるべくピアレビュー的な監査を取り入れるということで、実際には理事会もそうなんですけれども、特に実際管理しているような方々というのは、かなり緊張感を持ってやっていただけるのかなと思うので、そういった意味での導

入というのはあり得るかなと思います。ただ、おそらく小さいマンションの場合に、そのコストというのが結構ばかにならないかもしれないので、今提示されているモデルというのは比較的大きいマンションについて該当すると思うのですが、小さいマンションでもやっていけそうなビジネスモデルというのですか、実用的モデルとこのメモにございますけれども、それを少し考えていく必要があるかなと。そういう意味でいうと、少し具体的にどういうコストがかかるのかというようなことを少し検討して、それで、このぐらいただったら適正なのではないかというようなことを見ていくというのが1つあるのかなと思いました。

それからマンションの価値ということが先ほど議論になっておりましたけれども、マンションというのは実際持っているわけですが、もしもそれを人に貸した場合に、どのぐらいの収益になるかというのが、実は計算しようと思えばできなくはないはずでして、実はそれをやはり高めていくということが実は重要なのです。そういった観点で少し管理ができるような仕組みを取り入れいくといいのではないかなという感じがいたしました。以上です。

【福井座長】 村辻委員、お願いします。

【村辻委員】 先ほどの双方代理のところ、ちょっと補足をおもひまして。今、マンション業界に限らず、日本の会社ではコンプライアンスチェック、社内コンプライアンスの徹底ということが声高に、強く言われているわけですが、マンション管理業者さんの業界でも同じことでありまして、おそらく非常に信頼性の高いと言われている大手のマンション管理業者さんは、ご自身が管理業者として入っているマンションで、区分所有法上の管理者になりたいというところは、まずないだろうと。それをしても社内コンプライアンスに抵触して、アウトというふうになるだろうというのが、私が今日までマンション管理業者さんと業務上のおつき合いをしてきた中で、感じ取っているところでございます。補足でございます。

【福井座長】 浅見委員、お願いします。

【浅見委員】 先ほどの私の発言がわかりにくかったかもしれないと思うのですが、まず基本的に双方代理の形になるというのは、私も適切ではないと考えております。ただ一方で、それを完璧に禁じることができるかということを考えると、難しいケースもあり得るかもしれないと思ひまして、そういう意味で、そういうどうしようもないときには、適切な、できればピアレビュー的な監査というのを入れるということで、ある種の緊

張感を持たせて、適切な運営に資するようにすると。そういうつもりで申し上げました。

【福井座長】 それは、成年後見監督人的な意味ですか。

【浅見委員】 はい、それに近いと思います。

【福井座長】 わかりました。その他、いかがですか。はい、どうぞ。

【榎谷委員】 そのピアレビューにしても、成年後見監督人制度にしても、これは管理業者がやる場合に限らないのですけれども、やはり資料というのをしっかり残すというんですか。監査調書じゃないのですけれども。その意思決定、例えばこの業者に決めたと。先ほどトナーの話もございましたけれども、つまりそういうことも含めて、しっかり、なぜここに決めたのかという説明責任ですね。あと情報公開、それをしっかりさせないと、いつの間にか決まっていたというようなことでは良くない。事後的にチェックできるような形をとらないといけないと思いますので、念のために申し上げます。

【福井座長】 ありがとうございます。法務省の遠藤さんに、できればお伺いしたいと思いますが、民法108条について、先ほどの事務局の補説の中で解説がございましたが、108条の「ただし、本人があらかじめ許諾した行為については、この限りでない」という点の、説明や説明資料の中で、何か補足いただく点がございましたらお願いいたします。

【法務省】 すみません。大変申しわけないんですけれども、この部分は私、担当のほかの部分ですので。あと、ちょっと関係のないというか、今の話を聞いていて若干気になったところがあるのですが。先ほど来、成年後見の話が大分、話として出てきておりますけれども、若干違和感を感じる場所がありまして、やはりマンションを成年後見と同じようになぞらえて議論をするというのは、ちょっと全然話が違うのかなと。ただ、今、成年後見で議論として出てきたのは、代理人になる人、管理者になる人の資格の問題、それは専門家である場合には先ほど村辻委員のほうから弁護士会であれば、例えばこういう研修なりをしているし、それなりの専門性が保たれているというお話もありましたし、あとは管理業者の関係でいいますと、それなりの資格といいますか、規制を設けることが必要なのではないかというお話がありましたけれども、そういった管理者になる人の専門性の話と、あとは実際に専門性があるからといって、じゃあ専門家に丸投げしていいのかという議論と、二通りあるかと思います。今、お話しになっているのは、主に後者のほうのお話であったのかなとは思いますが、そういった観点から言いますと108条、確かに原則はだめだと。ただし本人が同意していれば別にいいですよというだけの話なんですけれ

ども、保守的に考えるのであれば、形式的に双方代理に当たるということになるのであれば、それは避けたほうがよいだろうという議論にはなろうかと思います。もっとも、東京、大阪など大きいところでは双方代理を避けるということは可能なのかもしれないですけれども、必ずしもそういう選択肢がない場合もないわけではないのかなというようなことを考えると、一律にというよりはいろいろな方策というのがあってもよいのではないかなと、お話を伺っていて感じました。

【福井座長】 任意後見とマンションが違うというのは、どの点が違うというご趣旨ですか。

【法務省】 任意後見人というのは、完全に本人たちは何も意思能力がない、あるいは意思能力が制限されているという人たちについて問題になるものかと思いますが、マンションの場合は、一番大事なのはやはりマンションの管理組合、区分所有者の方々が、そういった管理に対して関心を持って積極的に、管理をどういうふうにするのかということを考えていただくのが一番、第三者管理をするにしても、管理者に誰を選任するのか、あるいは管理者をどういうふうチェックするのかという上でも、非常に肝になるのかなと感じておりましたので、そのところが違和感を感じたというところがございます。

【福井座長】 ただ、ここで議論になっている前提は、不在区分所有者が多い場合など、事実上区分所有者の意思の集約がほとんどできないような場合が典型例なわけですね。その限りで似ているという議論であったと理解していますけれども。

【法務省】 もしその前提なのであれば、それは本人たちはどうしようもないという話になっていくのだと思いますが、どちらかといえば……。

【福井座長】 逆に言えば、そういう場合には本人の意思が表示できないというのが、村辻委員からあったお話です。

【法務省】 どちらかといえば、先ほど安藤委員のお話があったイメージのほうが近いのかなと。親が子供をしっかり監督できないので、それは外からというお話のほうが、どちらかといえばイメージとしては近いのかなとは思いますが。

【福井座長】 それでは、川田委員から、もしコメント等ございましたらお願いいたします。

【川田専門委員】 川田でございます。いろいろご意見をお伺いいたしましたけれども、まず大半の管理会社は、先ほどもご意見をいただきましたけれども、みずから管理者を引き受けたいというふうなことは考えておりません。その理由の1つが、まさに利益相反と

いうことにありますので、みずから進んで管理者をやろうということではありません。いろいろな会社がありますけれども、大半はそういう会社が多いということです。今、管理者に就任しているケースというのは、先ほどからもご議論ありますけれども、大半、区分所有者のなり手がいないというマンションが多いので、こういうときになっていると。これはまず管理業務をやることがあって、それをやるに当たって、本来管理者になっていただく方が必要なのですが、いらっしゃらないので仕方なくやっているということで、管理者があつて管理業務があるということだけでなく、管理業務があつて、いらっしゃらないので管理者になっているというふうな構図が大半ということになっています。したがって、ここでもやはり利益相反ということは考えなければならないのですが、現状の枠の中では、じゃあそれにかわってどなたがというところが、あまりうまく機能していないということが実態だと思いますので、この、先ほど「マンション管理における専門家の活用について（試論）」という資料をいただきましたけれども、この3ページ目の真ん中の下のあたりに記載いただいています、「公正中立な第三者の任命こそ求められる検討課題」と。議論はここに尽きるのだらうと思います。この制度がきちんとできるのであれば、全く問題ないのだらうと思いますし。

2つ目としては、そのつくった制度が十分機能するということがなければ、結局はだれかがやらなければならないからやっているということが生じかねないので、この点がきちんと制度化してワークするということになれば、こういう問題というのはそもそも論として生じないのだらうと考えますので、この点をしっかり議論していけばいいんじゃないかなと考えております。以上です。

【福井座長】 ありがとうございます。それでは論点3に移りたいと思いますが、NPOなどが役員を派遣する場合の課題について、幾つか事例のご紹介もございましたが、この点についてのご質問・ご意見等はございませんでしょうか。東京都の鴻巣さんから、東京都の制度について、何か補足いただく点はございますか。

【東京都】 このアドバイザー制度につきましては、それぞれ利用料金が、普通の講座形式につきましては1万3,650円。それから個別相談的な内容につきましてはやる相談編が2万1,000円と、かなり安くはしているんですけども、それでも昨年度、22年度は26件ほどの実績しかなくて、そのうち、現在区のほうでこれに対して助成している区がありまして、この使われている案件はほとんどが区のほうで助成されている案件でして、こういう安い相談ですけれども、それでも申し込みというのがなかなか伸びてこないとい

うところの現状がございませう。ですからやはり管理組合として、こういったお金を出すということは、かなりハードルが高いのかなというような感じを持っております。

【福井座長】 ありがとうございます。村辻委員、お願いします。

【村辻委員】 福岡のNPOさんとか、あるいは東京都さんの専門家派遣の取り組みというのは非常に結構なことだと思います。こういうことはやはり全国で広めていくということは大事なんだろうと思います。

ただ今日の検討会の最初で話題になりました組織的な対応。これはやっぱりきちんとする必要あるだろうと。それから専門家を派遣すると、特に福岡、役員を派遣するというのは非常に先進的で、注目に値するお取り組みだと高く評価できると思うんですが、その送り込んだ専門家の質をどう確保するんだと。やっぱりそこが非常に大きな問題になるだろうと。福岡のケースなど拝見しますと、非常に安いんですね。理事長派遣でも月に3万円と。ほんとうにこれで、まだ数が少ないので、ボランティアでやるんですよということであればいいですけども、ほんとうのこの状態で、制度として定着して長続きし、さらに質の高い専門家としての業務の提供ができるのかということについては、非常に甚だ疑問であります。そこで、そういったところをどうするかということなんですが、大切なのは、今も東京都の方からお話ありましたように、コストのかかることについては、なかなか管理組合が理解を示さないというところだと思います。

これについては、この検討会の最初、1月冒頭で私、申し上げたんですが、いまだに管理組合というものがよくわかっていない方が非常に多いと。自治会と同じように考えている。1月にも申しましたけれども、自治会、地域コミュニティーというのは非常に大事なことで、自治会が果たす役割というのは非常に大きなものがあります。決して軽んじることなどできないものであります。ただ、マンションの管理組合は自治会とは違うのだと、区分所有法にも明記されている財産管理団体なんですよということを、もっともっと啓蒙的に、国交省がむしろ先導して、みんなにご理解をいただくと。そういった中で、そうなんだ、財産管理団体なんだと。そしたらきちんと管理しないといけないよね。株式会社でも、そんなところ経営には非常にお金をかけてるよね、ということで、自分たちの、月々にすれば相当数の人数で割ればわずかなことなので、お金もかけてちゃんと自分たちの財産を管理しようという機運を高めるようなバックアップ、これが政策的に必要ではないかと思う次第でございます。

【福井座長】 ありがとうございます。それでは、今日出ました事例等も含めまして、

本日まだ十分明らかになっていない点も含めて、できればヒアリングなどの設営をお願いできればと存じます。

【西海マンション政策室長】 わかりました。

【福井座長】 続きまして論点4に移りたいと思いますが、監督・監視機能の点でございます。これらについて、何かご質問・ご意見等はございませんでしょうか。安藤委員。

【安藤委員】 監督・監視のお話については、先ほど申し上げたとおりです。児童相談所などのシステムは参考になると考えます。特に保護者自身が、自分では適切に管理ができないというときに、児童相談所に相談して、子どもが一時保護を受けるという形もあり得るだろうし、周囲の人間が、あそこの家はちょっと問題があるというような通報を行って、行政がそれに対策をとるということも可能であるかと思います。外部からのモニタリングが働くことだけではなく、当事者が専門家に相談できること、そして相場から逸脱したときにはチェック機能が働くということ、これを担保するための仕組みがきちんと整備されればよいと考えております。

【福井座長】 ありがとうございます。樫谷委員、お願いします。

【樫谷委員】 今まで申し上げたところに尽きるのですけれども、その専門家、これマンション管理って非常に難しいのは、その会計だとか、あらゆる意味での専門家がないといけないということで、例えば我々会計士が財務のほうのチェックはできるのですが、それ以外のチェックというのは全くできないわけです。またおそらく建築の専門家は財務のほうはわからないので、また法律の専門家、いろいろな専門家の集まりの中でチェックをしないといけないので、このチェック体制というのは極めて難しいかなと。かといって、あまり重い仕組みになってしまっても、今、先ほどコストセンターという話もちよっとしましたけれども、あまりお金を出し切れないという中で、管理の執行、ガバナンス確保の課題というのは、めちゃくちゃ難しいかなという感じはいたしました。だからそういう意味では、第三者機関みたいなものをつくるのも必要なのか。またあるいはマンション管理士の連合会さんとか、そういうところでそういうようなものをつくっていただくとか、何かそんなようなところにしないと、少し個人の、例えば会計士が監事になってやればいいという、財務については何となくいいかもわかりませんが、それ以外のチェックはできませんし、じゃあ弁護士入れ、設計士入れ、何とか士入れという監事体制なんて、ちょっと難しいと思うんです。だから何かやっぱり、プロの集まりでつくったような関連団体をつくって、そこが依頼に基づいてチェックをすると。それには若干のお金がかかりますよと。

特に私は企業再生をやっています、いつも思うんですが、要するに金がなきゃ汗かくし
かないんですよ。汗かくのが嫌だったら金払うしかないんですよ。それで汗もかかな
い、金を払うのも嫌だと言われたら、それは勝手にしなさいよと言うしか、正直言ってな
いんですけれども、そう開き直りができるかどうか、ちょっとわかりませんが、や
っぱりこういう若干の負担、合理的な負担や説明責任を果たすためには必要なんですとい
うことで、業界の中でいいと思うんですけれども、チェック体制をつくるような、これは
NPOでもいいのかもわかりませんが、ぜひつくっていただきたいなと思います。

【福井座長】 吉田委員、お願いします。

【吉田委員】 ちょっと思いつきで恐縮なんです、コストのことはやっぱり大変重要
だと思っていて、今までの議論というか、私の頭もそうだったのですが、常に、あるマン
ションに専門家を派遣するという、こういう考え方でずっとおりました。今、樫谷先生のお話で、専門家のチームも必要だということを考えますと、発想をちょっと逆にして、監
査センター的なものをつくって、そこに専門家を常駐しておいて、そこで一定のマンショ
ンを10戸でも20戸でも監査しますよというような仕組みをとればコストも下がりますし、そこで常駐的にやって、専門性も高くなるし、いろいろな意味でおもしろいのかな
と思います。もちろん守秘義務の問題もありますから、そこはガードする仕組みをつくら
なきゃいけないとは思いますが、何かそういう、マンションに派遣して行くのではなくて、
逆に、マンションの方たちに来てもらって、そこで恒常的にチェックする、月に1回なの
か半年に1回なのかわかりませんが、そういうことも考えてみてもよろしいんじゃないか
なと思いました。以上でございます。

【福井座長】 ありがとうございます。それでは、残された話題として、資料3で管理
不全の根本原因への対策について、事務局の資料のご提示がございましたが、この点につ
いてご質問・ご議論等をいただきたいと思います。東専門委員、いかがでしょうか。

【東専門委員】 東です。今、ご質問のことがちょっとよくわかっていなかったのです
が、今日のお話、私、一管理組合、ごく平均的な管理組合の理事長経験だけであって、後
見人の問題とか、株式会社の話とか出ても、今、私、一生懸命勉強させてもらっている
ところでして、ちょっと理解しにくいところもあるんです。それで、ざっくばらんに申し上
げて、私はマンション管理というのは、弁護士先生や公認会計士の先生が出てこられるこ
とがないとは思いますが、普通ならばマンション管理士あるいはちょっと勉強した区分
所有者で十分ほんとうはおさまるところだと思っているんです。ただ、今のお話の中にも、

私思わず納得しちゃったのは、区分所有者が被後見人だと。ちょっと妥当でないというお話も出たようですけれども、なるほどちょっと思っちゃいました。ただ、区分所有者は教育という語弊がありますけれども、勉強の仕方によれば十分回復できる被後見人でして、そういうところをもうちょっと掘り下げていく必要があるんじゃないかと、最初から私はそういうことを申し上げているんですが。

それから村辻先生から出ましたコスト感覚についてとか、それから自治会と異なると、これがほんとうに難しいですね。マンション現場としましては。なかなかほんとうに修繕なんかには、いわゆる額に汗するようなものには金をわりあい出すんですけれども、人にかけるお金というのは、なかなかうんと言わないんですよ。ここところがほんとうは難しいところでして、管理組合の役員に手当を出せというと、自治会は出してないじゃないかなんて話になっちゃって、それを説得するのがなかなか難しいんですよ。それでちょっと外れるかもしれませんが、ちょっと前にも申し上げましたか、国交省で、マンション管理というのはそう簡単ではないんだよというようなことを言って、やっぱり手当を多少は出さなきゃだめだよなんていうことも、ちょっと規約なりコメントなりに書いてあると、わりあいに説得しやすいかなと思っています。

それからちょっと余計なことかもしれませんが、私はやっぱり防火管理者が届け出義務がありますね。消防署に。それと同じように、マンション管理者というのは、地方自治体に届け出義務を課したらどうかと。管理者と、それから管理方式ぐらい、地方自治体に届け出制にして、そこを監督というところちょっと言い過ぎかもしれませんが、我々ネットワークの加入勧誘に歩いたときに、ほんとうに理事長がわからないんですよ。管理者がわからないんですよ。それから、管理会社にもよるのしょうけれども、なかなか管理会社の担当者は教えてくれません。個人情報だとか何とか言って。ほんとうに出てきた人をつかまえては、やったりしているんですけれども、そんなことはやっぱり地方公共団体が把握しているべきことではないかななんて、私は思っちゃったんですけれども。

整理できませんで申しわけないんですけれども、今日聞いているところでは、ほんとうは私が不勉強なせいかもしれませんが、そんな難しい話じゃないんじゃないのかなというような気がして。第三者管理となると、そこまでやっぱりいろいろ突き詰めて考えておかなきゃいけないことはわかりますけれども、大方のマンションにとっては、もっと低いレベルと言っては語弊がありますけれども、弁護士先生や公認会計士先生が現場のマンションに出るということは、ほとんどなくて済むはずなんです。それから、それだけ

の金はなかなか出しませんね、と思います。ちょっとお答えになりませんが。そんな感想です。すみません。

【福井座長】 廣田さんから、管理不全の事例等について何か情報があるということですが、いかがでしょうか。

【(財) マンション管理センター】 今日は、資料を持ってきていないのですが、四、五年前に、当センターに相談を寄せられる約1万件の中に、内部紛争に関するものがどれだけあるかを全部拾い出したことがあります。単なる相談というより、内部の深刻な対立に伴うものが、ちょっと数字は確かではないんですが、7%ぐらいあったのではないかなと思います。その中には、区分所有者と理事会との対立、もっと根深いものとしては、理事長と理事の間で、理事長の解任合戦をしているような事例や、同じ1つのマンションの中で、住宅と店舗が全く相入れずに、1つの理事会が成り立たない事例や、理事会と修繕委員会が対立をして、にっちもさっちもいかないような状況になる、そのような内部対立が原因で、管理がうまくいかないという事例がかなりあります。

人間関係の根深い対立は、すぐ訴訟にも行きますので、理事長になると裁判の被告にされてしまうとか、怪文書をまかれたり、家族まで嫌がらせをされたり、そういう深刻なものも実は相談に寄せられています。ですから理事のなり手がいない事例の中には、高齢化や無関心だけではなくて、管理者である理事長が、いざとなると非常に重たいので、それゆえ引き受け手がないというケースもあるのではと、相談事例の分析の中から感じています。

ヒアリングをした管理不全の事例でバブルのころ建替えの案が出て、建替えか修繕か、コンサルをどこにするかで揉め、建替え計画がつぶれてしまったあとも、その後遺症で、いろんな思惑が錯綜して、業者とだれがつるんでいるとか、だれとだれがつながっているとか、中に幾つも派閥ができてしまって、大規模修繕工事が一切できなくなってしまったマンションがありました。その事例の場合はもうだれが理事長になっても周りが反対するのでだめだという状態で、とにかく何とか修繕をしなきゃいけないということで、外部の人に理事長をやってもらうことで、総会を何とかおさめて、大規模修繕工事にこぎつけたと聞いています。といいますのは、反対派も総会で、いろんなものを武器に、議長である理事長を攻撃しますので、その場で理事長自身が正しい知識できちんと対応できないと、全く総会決議ができない。そのため、外部の専門家が理事長になって総会を運営するということが、何とかおさめていったということです。ただ、今の事例は、攻撃が、今まで内部であったものが、今度はその外部者への個人攻撃がひどくて、いろいろなところに訴え

られたり、文章を送られたりして、ものすごく重たい仕事だったということで、これは団体として受けたから何とかやったけれども、とても個人で受けられるものではなかったということを、受けた側から聞き、紛争のあるマンションの中に外部の専門家が理事として入るのも覚悟があることだと感じました。そんな事例がありました。以上でございます。

【福井座長】 ありがとうございます。安藤委員、お願いします。

【安藤委員】 先ほど東専門委員のお話にも第三者管理という言葉が出てきましたが、もしかしたら、もう少し実態を上手く表す、別の表現が必要なのではないかと感じました。第三者管理というと、何か少し狭いイメージでとらえてしまうような気がします。私自身もこの検討会が始まった時点では、管理業者が管理者を兼ねるような姿のことを第三者管理と呼んでいるのかなといった誤解もありました。今までの議論では、第三者管理と呼んだり、専門家活用型と呼んだり、いろいろな言い方をしていましたが、もう少し明確な表現を使ったほうが良いのではないかと感じました。以上です。

【福井座長】 ありがとうございます。村委員、いかがでしょうか。全体を通じて、もしコメント、ご意見等ございましたら。

【村専門委員】 村でございます。ヒアリングから今日の検討会のいろいろご議論をお伺いしてまして、マンション管理にあつては、管理組合もしくは区分所有者さんの人的な問題の部分と、実際のマネジメントの部分の問題があるのかなというふうに感じておりまして、マンション管理の不具合については、その両方がきているというところが一番大きな問題を抱えているわけですが、中にはマネジメントの問題はないんだけども人的な問題があったりとか、人的な問題はないんだけどもマネジメントに問題があったりとか、というようなケースが幾つかご紹介いただいているので、それぞれによって、やっぱりちょっと解決の方法が違うのかなというのが感じているところであります。

別の話になりますが、今日ちょっと安藤委員のほうからお話があった、プリンターとトナーの件でいきますと、私どもの仕事に当てはめると、私は分譲マンション、ディベロッパーでございますので、マンションを安く売って管理でもうけるみたいなことのようにも聞こえたわけなんですけれども、実際のところは決してそうではないところがありまして、ご購入になるお客様のご資金ですとかご返済の計画につきましては、当然手持ちの資金等あるわけなんですけど、固定資産税ですとか、租税、保険料、それから管理費も当然入った中で、ローンがどれだけ組めるかということになってきますので、私どもとしては、管理費はできるだけ抑えたいと。抑えたほうが高く売れるという形になって、管理会社と

打ち合わせをして、相談をしております。ということでもありますので、管理費については、マーケットの中でやっぱり妥当な金額で決めていっているというふうに、売り主としては思っております。

その中で、実際管理組合さんと管理業務を受けていらっしゃる場所との利益相反については、川田専門委員のほうが現場に立たれているので詳しいとは思いますが、分譲主としては、管理組合さんと管理会社さんは、やっぱりウィンウィンであってほしいなど。決して利益相反とかいうことではないと思っています。それはなぜかという、最大利益の追求という話がありましたけれども、少なくとも売り上げを上げることは、管理会社はできないのです。売り上げを上げるということは、管理費を値上げをするということです。年間の管理組合さんの収入というのは決まっていますので、その収入の範囲の中でできる管理をやっていくという考え方ですから、管理組合さんも支出を少なくすると。管理会社も支出を少なくするというので、お互いに効率よくいい管理をしていくために、どうしたらいいかという、ウィンウィンの関係になっていただきたいなというふうに思っておりますし、実際うまくいっている、おそらく、管理組合さん、管理会社さんというのは、そういう関係で仕事をされているんだろうなと思っております。ちょっと取りとめもない話でしたけれども、以上でございます。

【福井座長】 安藤委員、お願いします。

【安藤委員】 今の村専門委員のお話を聞いて、誤解させてしまったら申しわけないと思うのですが、私はディベロッパーがマンションを売るのをプリンターになぞらえたわけではなくて、それを売った後の管理のマネジメント部分と現業部分の関係を、プリンターとトナーの関係になぞらえたということをご理解いただければと思います。

【福井座長】 ありがとうございます。あと、ここの議論は、どちらかという、問題が顕在化したときの、いわば病理現象やその一歩手前ぐらいの管理の機能不全が起こりかねない事態にうまくいくような仕組みということに力点がありますので、大半のうまくいっているマンションについては、うまくいっているとおりで、いわば標準管理規約の細部を議論しなくても、お任せ申し上げていいというのが前提でございます。しかし、そうではない場合に何が起っても大丈夫なような管理の仕組みを構築しておくことがこの委員会の役割かと存じますので、その点でご協力をいただければと存じます。

【安藤委員】 以前、法務省からいらっしゃっている遠藤さんから同様のお話があったと思いますが、この検討会では、病例ばかり議論しているような気がしていて、どのよう

な管理が行われているところが上手くいっているか、どのようなタイプの物件ではどのようなことが必要なのかというような前向きなお話も、もっと出てもいいと感じました。うまくいっているところを参考にし、失敗しているところの原因を探ること、その両方が参考になると思います。

【福井座長】 そろそろ時間ですが、最後に国土交通省から、よろしければ、これまでの感想やコメントなどを伺います。佐々木審議官と井上審議官にお伺いできればと思います。

【井上審議官】 今の安藤先生の、最後に関係するのですけれども、今の管理が具体的に、どんなことにどのくらいお金が使われているのかとか、それからそれは規模別に見ればどうなんだとか、それから古いもの、だんだん古くなるに従っていろいろほころびが出てくるんじゃないかと思えますけれども、そういうふうな観点で見るとどうなのかとか、もう少し、もっといえばこの管理なるものの市場規模がどのくらいかみたいなことも含めて、マクロ、ミクロに実態をもうちょっと、時間の制約があるので、どこまでできるかわかりませんが、お示ししないと、ちょっと偏った議論に、知らないうちになっている可能性があるなという気がいたしました。これは私どもの運びの問題でございますので、時間の関係ありますけれども、できるだけちょっとそういうことを明らかにした上で、ご議論いただけるようにしたいと思います。

【佐々木建設流通政策審議官】 大変いろいろな議論をしていただきまして、勉強になりました。どうもありがとうございました。法的な議論もありますし、先ほどからコストセンターとかビジネスモデルの話が出ていますけれども、私どもといたしましては、法的な見解を踏まえながら、どういうビジネスモデルをつくっていくかということを考えていきたいと思っております。端的に言いますと、例えば機能不全に陥っているような組合の、一体だれが、そのアクションを起こして、こういった後見人みたいな制度を活用していくのかとか、そういうほんとうに動かそうとしたときに、どうしなければいけないのかというそのモデルを、ぜひ皆様方のお知恵をいただきながら、考えていきたいと思っております。ほんとうに今日はありがとうございました。

【福井座長】 ありがとうございました。ではそろそろ時間ですので、第3回ではまとめに向けての、さらに議論をいただくということになるかと思います。

それでは事務連絡等、お願いいたします。

【山岸マンション政策室課長補佐】 それでは事務局から説明をさせていただきます。

お手元の資料1をごらんいただければ、こちらが今後の進め方という形で、予定を書かせていただいております。本日が2月17日、第2回ということですがけれども、次の検討会ということでは3月16日、金曜日でございます、今回ご議論いただいたことの総論とまとめと、あと時間の許す範囲で各論的な課題を取り扱いたいと考えております。

そしてその前にはなるのですけれども、2月28日にヒアリングを実施できればと考えております。こちらでは、反社会的勢力に対する対策ということで、弁護士の先生をお呼びするというを考えております。またその専門家や経験者をマンションに役員として派遣している事例ということで、福岡の管理組合連合会の方に来ていただけないかということで今、調整をしております。

その他、今日、うまくいっている事例という形でもいろいろご提示いただきましたけれども、その場でできるか、もしくは事務局のほうから報告をするという形で対応させていただければと考えております。

そして最後、4月以降ですけれども、当方事務局の希望といたしましては、第3回でとりまとめたいただいたものをパブリックコメントにかけて、基本的な方向性を確定させたいと考えております。事務局からは以上でございます。

【福井座長】 ありがとうございます。ほかによろしいでしょうか。それでは本日の会議は、これで終了いたします。ありがとうございます。

— 了 —