

住み繋ぐマンションとするために

分譲マンションの特質と可能性 ～西京極大門ハイツでの取り組み～

西京極大門ハイツ管理組合法人 理事長 佐藤 芳雄

1. プロローグ

物件概要

名称 西京極大門ハイツ
所在地 京都市右京区西京極大門町2 1 番地
建物 RC造 7階建て、一部6階建て（搭屋8階建て） EV2基
戸数 190戸（住戸専用）
竣工 1976年2月（築42年5カ月）
付属施設 契約駐車場 74台 来客用駐車場 2台
駐輪場 232台 バイク置場 49台
集会施設 三階建てコミュニティホール1棟 延床580㎡
他に店舗棟1棟（賃貸中）、金融機関のATM設置
太陽光発電設備（出力15kw、全量売電処理）

管理組織 西京極大門ハイツ管理組合法人 理事数 3～5名の可変定数（現在5名）
戸平均負担額 管理費 5,774円 修繕積立金 9,577円 計15,351円

管理組合の主な歩み

築後	年月	主な出来事
	1976年4月	分譲・入居開始 管理会社への総合委託、夫婦住込み管理員
1年後	1977年4月	自治会発足。管理会社と委託契約締結
3年後	1979年	集会所設置
8年後	1984年4月	自治会から管理組合に改組（前年の1983年に区分所有法大改正）
9年後	1985年4月	管理組合から町会を分離
11年後	1987年12月	管理組合を法人化
12年後	1989年12月	第一次大規模修繕工事竣工
15年後	1991年	第一期マスタープランが作られる。通勤管理体制に移行
17年後	1993年4月	自主管理に移行（外部から職員を直接雇用）
28年後	2004年	集会所建替え
30年後	2006年4月	環境整備積立金会計設置
31年後	2007年4月	住民雇用の管理体制に移行。評議員制度・高圧一括受電切替
32年後	2008年8月	隣接地買収、コミュニティホール整備
34年後	2010年4月	第二期マスタープランが作られる
36年後	2012年1月	京都環境賞特別賞受賞
39年後	2015年12月	京都環境賞受賞
40年後	2016年8月	集会所解体、コミュニティホール再整備

2. 地域も含め多彩な年齢層が集う日曜喫茶

七条通りに面した三階建てのコミュニティホールで朝8時半から11時過ぎまでモーニングサービスを提供する「日曜喫茶」が毎週開かれている。コーヒーや紅茶、ジュースといった飲み物とトーストとゆで卵が付いて100円。年末年始の日曜日を除き年間51回。毎回40人前後の人達が利用している。30代から70代後半まで、男性6人、女性16人の居住者22人が、二人交代で運営スタッフを務めており、子ども連れから80代の人まで利用者の年齢層は多彩だ。囲碁を楽しんでいる人や住んでいる外国人を交えて英会話を楽しんでいる人達もいる。日曜喫茶はマンション外の人達も利用でき、毎週のように通ってくる人もいる。マンション居住者同士の交流の場だけではなく、地域との交流、世代間交流の場になっている。日曜喫茶は2009年に始まった。簡易プレハブ製の平屋建て集会所の老朽化が進んで2004年に二階建て、倍面積の集会所に建て替えた。1200万円ほどの建設費がかかった。

中規模以上の多くのマンションでは集会施設はあるが、余り利用されていない。当時、このマンションでも町会の集まりやサークル利用程度で、余り利用されていなかった。最初から付属している施設の利用が少なくても、余り気にはならない。理事会は、修繕計画に基づいて集会所の建替えをした。利用が少ないと費用を修繕積立金から出したので「あんな利用の無い物にお金を使っで…」といった批判の声が出てくることを懸念して、何かこれまでと違った使い方ができないか、利用者を増やす方法を模索した。

まず、カラオケを試してみた。最初は物珍しさもあって十数名が参加したが、十八番が決まっただけで何時も同じ歌になり、段々とマンネリになって参加者は暫減し自然消滅。誰でも、何時でも気軽に参加できるモーニングサービスを日曜日にしたらどうかという提案があり、保健所にも相談して初めは月に2回の割合で開催。利用者に声かけしてスタッフが揃う目処がたったので翌年度からは毎週開催に移行した。毎週開かれると「日曜日は日曜喫茶へ」が生活リズムの一つになりやすい。打ち合わせなどの予定にも織り込めるためか、来場者も増えた。

会場代はかからず光熱水費は管理組合負担なので、一人100円の売上から材料費を引くと、幾らかの残金が生じ、1年間で数万円になる。これを財源にして、普段は利用しない居住者にも参加してもらう機会として年に1度、無料喫茶という取組みもしている。

無料喫茶開催日には、マンションの防災委員会とタイアップして防災訓練を行っており、避難訓練で避難して来た人達に無料喫茶を楽しんでもらいながら、会場内で催される消火訓練などの模擬練習に参加してもらうわけだ。

他のマンションでも同様の取組事例も広がってきているが、会場設営やスタッフの確保が続かないという悩みもきく。

日曜喫茶は2008年から続いているがトラブルは皆無とあって良い。トラブルが無いのは22名のスタッフが全員、声かけに応じた協力者であること。概ね2ヶ月半に1回程度の割当であること。都合が付かなくなったときは、スタッフ間での交代が容易なこと。会場費や光熱水費を管理組合で負担しているだけでなく、管理組合事業の一つに位置づけて有形・無形のバックアップ体制が取られていることが挙げられる。

そして、この取組みがマスコミ等で取り上げられ、マンション外からも評価される状態が日曜喫茶を利用していない居住者にとっても「うちのマンションでこんな取組みができています。」といったように肯定的に受け止められる結果に繋がっている。

日曜喫茶だけではなく、管理組合総会終了後にマンション内で夜桜を見ながらバーベキューを楽しむ桜まつり、ピヤガーデンをメインとした夏まつり、餅つきやクリスマスイベントを組み合わせた年末の大門まつりといった行事に加え、主に幼児と親を対象として絵本の貸し出しや親子の交流広場のカンガルー文庫、映画会や昼食会、ハイキングといった催し、卓球や健康麻雀クラ

ブ、囲碁などのサークル活動がコミュニティホールを活用して行われている。催しが多彩なマンションである。

他のマンションでも同様の取組みは行われているが、特定の人達が推進力になって、その人達の年齢や健康、構成員が変わると衰退してしまうことが多い。一過性に終わらず継続しているのは、しばしば起こってくる人間関係の軋轢を生じずに続けることができる仕組みを作り上げているためである。

これは、全体をコントロールしている管理組合のスタンスが他のマンションと少しばかり違って、大勢の人達が住むマンションにとって、住民が集い、楽しみ、交流する場や機会がマンションの円滑な運営には必要と考え、そのために必要な設備改善や仕組みづくりを管理組合が積極的にサポートしているからだ。

住民が集う場については、開かれたものになるような工夫、例えば、桜まつりは、炭やコンロは無償提供し、バーベキュー材料は仕入れ原価で来場者に販売してマンション居住者に限らず、居住者の子供達や孫といった外部に住んでいる親族や、友人達も呼び寄せて参加できる。大勢が参加し皆で楽しむ機会として位置づけ、開かれた雰囲気になるように心がけている。

夏まつりは、マンション全体の盛り上がり、繋がりができるようにサークル団体にも実行委員会への参加を呼びかけて、学園祭でサークルが出店する模擬店のような雰囲気を醸し出しており、外部に対してもフリーなスタンス。子どもを対象としたゲームは居住している子供達だけではなく、外孫も同じような対応をしており、マンション外に住んでいる子供達や孫達が帰ってきて家族一緒に楽しむことができる。年末に行われる餅つきや子どもへのクリスマスプレゼント。外孫を呼び寄せての参加も多い。

行事への参加者を増やすために居住者は無料や低額負担にして費用を管理組合が負担しているところもあるが、外部者はシャットアウトしなければ公平性を保てなくなる。誰でも参加できる開かれたものにするために労力は無償提供し原材料費は参加者負担を原則としている。

大勢の人たちが住む分譲マンションで日常の管理に留まらず、合意形成が困難と云われる新たな課題への取り組みや運営方法の変更には、日常的に住民同士の顔が見える関係が合意形成を支える基盤になる。

3. コミュニティ活動を支える仕組み

標準管理規約から「コミュニティ条項」が削除され、コミュニティ活動への助成や関りに消極的になる管理組合も生じている。住民の互助組織であるマンション単独町会とは別に管理組合のコミュニティ活動部門として1994年にコミュニティ委員会が設置され、以来23年間、活動を継続。この間の事業費総額は2千万円をゆうに超える。

1回目の大規模修繕工事が行われた1989年。竣工祝賀会が年末に催され、これを契機に年末に餅つきが行われるようになった。居住者が集い知り合い交流する場が管理運営に目を向ける契機になると役員は考え、様々なイベント用品を管理組合予算で購入するようになった。しかしながら当時の役員は2年任期の半数交代で14名だった。イベントを始めた最初の思いや反省点は役員交代によって継承されず、何処に何が保管されているのか、準備や段取りの継承も困難な状況が生まれた。加えて、マンション居住者は様々な地方出身者がいて、経済状態、家族状況も様々。おでんの味付けも関東風もあれば関西風もあり、具材も様々。味付けも、薄い、濃いといった反応が返ってくる。役員が毎年入れ替わると、こういった反応にストレスを感じ忌避感を持つ人も出てくる。出来合いの物を購入して提供したり、外部から業者を呼んで役員も一居住者と同じような立場でイベントに参加できる方が公平といった意見も出て来る。輪番のような形で運営する

と負担を感じ、義務感でイベントを運営するようになる。主催者がイヤイヤやっている催しは盛り上がり欠ける。手抜きできるやり方が公平のように見えるが、マンション内のイベントは単に大勢が集まって飲み食いするだけでなく、スタッフとして参加し協力して成し遂げることから一体感が醸成される。外部業者任せのイベントでは、費用がかさむだけで一体感の醸成には繋がらない。マンションの文化を作り継承し積み上げて行く継続した取組みを支える目的でコミュニティ委員会が作られた。

委員会は理事長が委嘱する5名以上の委員で構成され、任期は2年。本人が辞退しない限り再委嘱される。理事長と町会長が顧問として名を連ねてコミュニティ活動全体の連携・調整をする。

委員会は、①集会施設の運営、②マンション内イベント等コミュニティ活動の支援、③行事用品の貸し出し、④文化・厚生活動及びサークル等居住者親睦活動の支援が主な業務となっている。経費は参加費等の収益に加え管理組合から年間30万円を限度に助成できる仕組みになっているが、財源は住んでいる人が払う駐輪料の一部を充当している。区分所有者が負担するマンションの管理費用である管理費ではなく、居住者が負担する駐輪料が出所という形にしている。

委員会設置後は、管理組合予算に計上していたイベントの飲食費や備品・消耗品等の費用は全て取り止め、委員会会計で処理し、事業・決算報告は管理組合の報告書の中に1項目を設けている。委員会があることによって、催しの企画・運営経験が継承できる。前年の反省点・改善点も容易に修正でき、事前打ち合わせも短時間で済ませることもできる。

雨で催しを中止にしなければならない場合や来場者が少なくて仕入材料が残ってしまうという事もイベントでは起こって来る。このような場合のリスクを委員会は担っている。

催し事が終わると一斉に片付けが行われる。仕舞い込んだ後の管理にまで眼が行き届かず、次に使うときには汚れが残っている、傷んだまま収納されているといったことが起こってくる。催し備品の日常管理も委員会の重要な役割だ。

コミュニティ委員会は、管理組合の賛助組織として位置付けられ、管理組合の設置したコミュニティホールの運営を中心に集合して住むことの豊かさを形作る活動を担っている。そして、多様な人達が住むマンションで管理組合が管理費を使った場合に異論が出やすいAEDの購入、卓球台や麻雀台の購入といった取組みも事業の一つだ。

この委員会ができたことによって、様々な物を購入するようになり、今では、催しに必要な物の内、食材や消耗品以外の物は殆ど所有しており、レンタルは全く利用せずにイベントができる。

4. 住まいのニーズに合わせた改修工事

資金不足の悩みを抱える管理組合は多い。コミュニティ活動を支えるために大きな費用を費やしてきているが、もっと大きな費用が必要になる修繕工事などの建物や設備の維持管理、改修工事はどうなっているのだろうか。

マンションの建物配置やデザインは建築後42年の年月を感じさせるが、エントランス廻りも改修工事が行われて一新されている。表のように、この10年間の工事費総額は4億6,782万円に上る。隣接地の買収費用も含めると6億円を超えるが、銀行借入は無い無借金運営な上に2018年度には四回目の大規模修繕工事を行う計画をしている。

過去10年間の工事実施状況

年度	工事内容	年度	工事内容
2008	隣接地買収・建物改修	2012	共用給水管敷設替工事

	エントランス改修工事		住戸電気容量改修工事
	住戸玄関扉交換		E V耐震機能付加工事
	第三次大規模修繕工事	2013	第7次鉄部塗装工事
2009	共用廊下増設工事		テレビドアホン交換工事
	住戸分電盤改修工事		外断熱工事
	ホール改装工事		太陽光発電設備設置
2010	共用廊下等バリアフリー改修工事	2015	屋上防水トップコート塗替工事
	屋上換気扇交換工事	2016	コミュニティホール整備工事
2011	住戸窓ガラス交換工事		共用廊下長尺シート敷設替
	共用灯LED化工事	2017	加圧給水設備改修工事
	住戸給水管敷設替工事(～2015)	2018	第四次大規模修繕工事

特徴的なことは、ガス管や電気、水道管の敷設替えをしているが、共用廊下や壁面につけられた新しい配管は見当たらない。新しい電気幹線や水道給水管は屋上面に敷設されていて外観では見えなくなっている。築年数が高じてくると建物本体はしっかりしているが、設備配管が最初に更新の時期を迎える。管理組合は業者の薦める共用廊下への露出配管・配線をした場合、機能性と効率性、経済性のみを追求した丸で工場のような状態になってしまうので、異業種の業者に分離発注して工事をした。

屋上の防水工事は、2回行われていて2回目は断熱材を敷設した断熱防水になっている。外壁等の大規模修繕は築43年目に4回目が計画されているように10年毎に、鉄部塗装工事は5年ごとに計画的に行われている。加えて、関西地方の民間大規模分譲マンションでは珍しく外壁面に断熱材を貼付する外断熱工事、窓の遮音性や断熱性を向上させるための日本板硝子社製の真空ガラス「スペーシア」に全戸の窓ガラスが交換されている。水道給水管は共用管だけではなく住戸内の水道管、給湯管も全戸、管理組合の費用負担で更新が終わり、認知症高齢者が増えて来る時代を見越して電気もIHクッキングヒーターを全戸で使えるように幹線の入れ替え・容量アップ工事を終えている。

エレベータや給水ポンプ設備などの設備関係も計画的に更新が行われている。更には、高齢になっても住み続けられる住まいとするために車椅子での出入りが可能なようにバリアフリー勾配におさまるように段差改修しているだけでなく、共用廊下の増設や転倒防止のために滑りにくい素材に床タイルを貼り替えるなど3ヵ年計画でバリアフリー改修が行われていて、一人で車椅子生活をしている人もいる。

また、電気自動車が普及する時代の到来を見越して駐車場に充電設備の設置ができるような準備を行うなど、設備改修時には時代の流れを読み込んだ対策を講じている。

このように建設当初の効能の維持・復旧、現状維持のための修繕だけではなく、住宅に求められるニーズの変化に対応するためのグレードアップ工事も取り組んでいる。更には居住者構成の変化に対応して駐車場や駐輪場を増設。就学前の子どもの幼稚園や保育園への送迎時に使われる幼児同乗タイプ自転車の専用区画を設けるなどの取組み、コミュニティ施設の拡充などの現状変革にも踏み込んでおり、敷地内のレイアウトは分譲時の状態が残っている箇所が少ないくらい変更が加えられている。

また、改修工事にあたっては、管理組合にとって避けて通ることのできない防災対策の向上という観点も加味して設計を行なっている。

具体例を挙げると、大規模地震が到来し停電が発生した場合、復電時に住宅内での火災発生対策が必要になる。ガスや水道はメーターボックス内にバルブが設けられており外部から止栓が可能であるが、電気は住戸内にブレーカーがあり、室内に入らなければ停電できない。停電が復旧し送電が始まると、室内の状況に関わらず通電し、通電火災が発生してしまう恐れがある。こう

いった事態への対策として、電気の幹線容量アップ工事に際して、住戸を縦系列で送電管理する回路を新設している。

これらの取組みが、継続的に行われているのは「まちづくりマスタープラン」という修繕計画に留まらない包括計画が管理組合で設けられていることによる。

5. まとまって住むからできる安寧

車椅子対応のエレベータ内にはAEDが備えられており、誰でも何時でも取り出せるようになっている。無防備極まりない形だがエレベータ内は防犯カメラが設置されていて様子が録画されていることもあって10数年になるが盗難やイタズラは起こっていない。24時間、管理事務所が開いていて即応できるようにであれば管理事務所でも保管していてもいいが、管理事務所が開いている時間帯に合わせてAEDが必要になる訳ではないので最初は一階のエレベータホールに設置していた。上階で必要になったときは、わざわざ一階まで取りに行かなければならないことに気付いて、車椅子対応のエレベータ内に移設した。こうすると車椅子対応エレベータの呼びボタンを押すとAEDがその階まで上下して来るのだから一階まで取りに行く必要がなくなる。

2か所の階段室の最上階には災害時に備えて非常用階段避難車が常置されている。高価なものなので倉庫にしまっておきたいところだが、普段から備えがあることが見える状態になっていることが災害時に即応できることに繋がるので専用の収納庫も購入した。

京都市で義務化された自転車事故に備えての保険加入。漏水事故に備えて多くの管理組合で加入している個人賠償責任保険特約。自転車事故にも対応できるように補償限度額を1億円に引き上げた。一括加入しているため保険料は割安になる。

管理事務所を窓口として高齢の一人住まいの方を中心に緊急医療キットの販売、住戸鍵の預りも実施している。

緊急医療キットは、急病時に救急隊員が駆け付けたときに通院先や既往歴、服薬、保険証番号や親族等の連絡先を記録した用紙が納められた容器を冷蔵庫内に保管しておき、冷蔵庫の扉表面にマグネット式の救急車を模したステッカーを取り付けておいて、中に容器が納められていることが解るようにするものだ。これがあると駆け付けた救急隊員の対応が円滑に進むので、今、あちこちの自治体や社会福祉協議会で取組みが始まっているが、2010年から管理事務所でも希望者に有償で配布している。加えて、救急隊員が駆け付けたときに玄関扉に鍵がかかっていると中に入れない。防犯面を考慮して玄関扉を交換した際にWテンプレートを採用したので鍵がなければ簡単に扉は開かない。このため主に一人暮らし世帯を対象に鍵保管サービスを実施している。

また、全ての世帯の居住者名簿が管理事務所に提出されており、万一の場合の緊急連絡先も管理組合で把握している。

一年に数回も使わないような物を所有し管理事務所を通じて共同使用するレンタルの仕組みや京都で最初に取り組んだ高圧一括受電への切り替えなど、集合して住むことのメリットを受けられることのできる様々な取組みが行われている。

「集合して住む」ことを念頭に取組まれているのは災害時の対応だ。

管理規約の条文に「防災に関する業務及び災害対策本部の設置運営」を管理組合の業務の一つとして定め、これを受けて細則で「災害対策本部の運営に伴う特例措置」規定が置かれ、管理組合に災害対策本部を設置した場合には管理費の1か月分に相当する費用を理事会専決で措置できることと、食料品等を被災前の通常価格の3倍を限度として物品調達できることが決められている。

日本は今、地震の多発期に入ったと云われている。管理組合にも地震対策、被災対策が求められている。2015年にマンションの防災対策をまとめた「みんなで考え備えよう…大地震が起こったら…（居住者編）」を防災委員会が作成し全戸配布と説明会を行った。

大地震時には建物被害に加えてエレベータの停止や配管、排水管の破損といったマンション特有の被害が発生する。一方、普段から一致協力して取り組むことができれば、被災に備えての設備改修や被災後の対応に大きな負担を伴わずに取り組むことができる。「まとまる力」を普段から高め、様々な対策を予め講じることによって被害を最小限に留めることができる。

地震への備えとして何が必要で、どういった対策ができているのか、何が課題なのかを具体的にイメージしながら検証し、非常食などの被災時の対応を円滑にできるルールを予め作っておく必要があるとの考えから冒頭の規約・細則の改正が行われた。

大地震に備えての設備改修とともに、被災した場合の応急対応として必要になるエレベータ停止状態での階段を使っての弱者の避難手段、飲料水や食料の確保、トイレの問題、ゴミの処理、夜間の照明などの課題が見えてきて、それぞれ対策を講じている。

普段は様々な防災用品を収納するために使われている防災倉庫。災害で停電し断水した場合には防災用品を取り出した後に水洗トイレに転用できるようになっている。水洗トイレだから水が必要になるが、この防災倉庫は地下埋設の90トンの水槽上に設置しており、給水は停電時でも使えるように手動ポンプで汲み上げた水をタンクに溜め、自然流下で給水。排水は汚水桝に接続できるように排水管も繋ぐだけで使用できるようになっている。

70トンの飲料水を備蓄転用できる仕組み、太陽光発電による電気の供給、また、停電時には共用廊下灯や全住戸で非常灯を点灯できる仕組みなど、電気・ガス・水道が停止し、店舗も閉まって物品供給が止まった状態になっても応急的な生活ができる仕組みを工夫している。

普段の様々な行事を通じて居住者が集まって協力しながら成し遂げていく日常が、意識しないうちに災害時に応急的な対応ができる経験を積む機会となっている。

6. 将来に備えながら今の生活を豊かに

2011年の東日本大震災で全壊判定され公費解体した200戸規模のマンションの解体費用は総額3億数千万円で1戸平均185万円かかっている。公費解体で地中杭はそのまま、地上部分の解体だけでもマンションの終活にはこれ位の費用がかかる。環境保護やリサイクルの取組みを考えると、物価が変わらなると仮定しても、将来的には倍の1戸当たり400万円に向かって費用が膨らんで行くのは避けられない。

建て替え時の解体費用の捻出、合意形成の困難さもあって、民間分譲の高経年マンション管理組合では「建て替え」ではなく、建物の延命が漠然と主流になりつつある。しかし、建て替えであっても延命であっても、物には必ず寿命があるが、ほとんどのマンションでそのための具体的な備え、取組みが行われている訳ではない。

分譲マンションの修繕工事に備えての仕組みとして修繕積立金が普及したように、「解体積立金？」といった制度の必要性が語られる時代が近いかも知れない。

分譲後27年目の2003年。将来起こってくる「居住者の高齢化や建物の老朽化、そして建替え問題」について検討することを目的に「隣接地の取得等に関する検討委員会」の設置が総会で決まり、2年間の検討後に出された提言を受けて、まず、2005年度総会で管理規約の使用料の条文改正が行われた。「敷地及び共用部分等に係る収益（使用料）は、それらの管理に要する費用に

充てるほか、短期修繕積立金として積み立てる。ただし、駐車場専用使用料については、環境整備積立金として積み立てることができる。

2 環境整備積立金は、駐車場用地等の買収等に必要な支出を賄う他、別に細則で定めることにより、組合員に対するリバースモーゲッジ及び住宅取得貸付又は管理組合が区分所有者からの区分所有権の買収費として運用することができ、支出に不足が生じるときは、駐車場専用使用料収入の8割を限度として借入を行うことができる。」（_____部分は標準管理規約の条文。）

続いて、翌年の2006年度総会で実施細目を定める環境整備積立金運用細則の制定と予算額3億5千万円の特別会計予算案が提案された。前年の管理規約改正、1年後の細則制定と特別会計設置とも全会一致で可決し制度運用が始まり今日まで続いている。

通常、修繕積立金会計への充当が推奨され、それによって修繕積立金の低減に寄与している駐車場使用料を財源とした特別会計を設けるもので会計名は環境整備積立金特別会計。建物は将来、必ず建替えを迫られる時期が到来するが、駐車場収入を今の修繕積立金を低減させて費消してしまうのではなく、共用部分から生じる収益を将来の建替えのための財源にして行こう、今現在の修繕に必要な費用は今の区分所有者が修繕積立金という形で負担しようという発想で、しかも、資金を積立てて行くのではなく、隣接地を買収し今住んでいる人達も使えるように整備し、生活をより豊かにしながら将来の建替えに備えるという目的で制度が発足。初年度に過去10年分の駐車場収入全額を修繕積立金会計から特別会計に繰出して特別会計が設置された。

この方法では、駐車場収入が修繕積立金会計に充当されないので修繕積立金会計の収入が減少し、結果的には修繕積立金の値上げに転嫁されてくる可能性を含んでいる。それにも拘わらず全会一致で承認されたのは、将来に想いを寄せる理事会に対する信頼感があって可能になった事例かもしれない。

特別会計設置2年後の2008年、隣接するスーパーが経営難に陥り、不動産仲介業者がスーパーの土地・社屋の買取り話を持ち込んできた。理事会は買取りを即決し、審査会として設置されている用地等取得審査会に諮り土地建物を買収。コミュニティホールとして総額1億4,356万円をかけて整備を行った。管理組合が不動産を購入しようとした場合、普通は臨時総会を開いて承認を得てという流れになるが、既に環境整備積立金運用細則の枠組みがあり、予算措置がしてあるので臨時総会も開く必要がなく短期間で買収は完了した。

環境整備積立金運用細則では、隣接地の買収範囲が決まっている。今後も条件に合致する物件が出てきた場合に買い取りできるように毎年度当初予算で買い取り予算を計上しており、特別会計では隣接物件の購入だけではなく、マンション内住戸の買い取りやリバースモーゲッジも想定しており、実際の適用に備えての住戸の価格査定システムなども運用している。

2008年をピークに日本は人口減社会に入っている。東京一極集中、続々建設されるタワマンブームもあって地方だけではなく大都市圏においても郊外型の戸建て住宅団地では無住で荒れ果てた家屋が放置され大きな課題になってきている。郊外型のコンクリート造りの団地も例外ではない。こうした傾向は郊外型だけではなく、都市中心部においても顕在化する時代が近づきつつある。

戸建て住宅の場合は所有者が家屋を解体し更地に戻すといった対応が可能で、居住環境の問題は残るにしても解決策を講じることはできる。

人が住まなくなった賃貸マンションもオーナーが最終処分を決める。

分譲マンションは、一部が無住で荒れ果て引き取り手が無い状態になっても部分的に取り壊すことはできず、こういった部屋が増えてくると管理組合は機能不全になり住機能の劣化は加速度的に進み手の打ちようがなくなってしまう。

経済の移ろいは激しい。50年という年月で見ると大きく発展していく企業もあれば、淘汰されてしまうところもある。街の様子はどんどん変わっていくが、マンションは区分所有者・居住者

は入れ替わっても建物は残り続ける。

こういった状況が生まれてくる時代も見据えながらの取り組みである。

7. 想いを一つに…まちづくりマスタープラン

「まちづくり マスタープラン」には「第二期 建物、設備、住環境等保全整備計画書」という副題が添えられている。計画期間は2011年度から2030年度までの20年間。全体の構成は、次のようになっている。

----- 第一期計画の評価と到達点 -----

1. 建物の概要と改修歴
2. 第一期計画の実施状況と評価

----- 第二期 まちづくりマスタープラン -----

- 第1章 序論
- 第2章 まちづくりの基本計画
- 第3章 まちづくりの実施計画

全文23ページの構成の内、前段の「第一期計画の評価と到達点」で10ページを費やしている。その内容は、建物の概要や建物・設備の改修履歴をまとめ、続いて1991年度から2010年度までの第一期計画に基づく修繕工事の取組みや資金計画がどうであったのかが理解しやすいように比較検証されている。

後段の「第二期 まちづくりマスタープラン」では13ページを費やし、第1章序論では計画策定の背景と基本課題として、建物・設備の高経年化の進展と資産価値、居住者動向と高齢化・独り世帯化の進行、温暖化対策やIT化、危機管理などの時代潮流の中での計画であることを述べ、第2章のまちづくりの基本計画として

- 1 住み続けたいと感じる次代（時代）に繋ぐマンション
- 2 建物や設備が良好に管理され、グレードアップが行われるマンション
- 3 地球環境に配慮したエコで花やみどり豊かなマンション
- 4 安心・安全に配慮したマンション
- 5 集住の利点を実感できるマンション
- 6 資産価値が保たれ、住みたくなるマンション
- 7 居住者が参加し、効率的で開かれ、経営的視点を持ったマンション

…といった7つの目標を掲げ、第3章のまちづくりの実施計画で個別計画として住環境等整備計画、防災計画、長期修繕計画、資金計画を定めている。

まちづくりマスタープランの特徴は、建物や設備の状況、改修履歴、前期計画の評価を記載し、これまでの歩みがわかりやすくまとめられている。そして、修繕計画も単に現状維持のための補修に留まらず、今の時代状況・課題を乗り越えて住宅としての魅力を維持していくために何が必要で、そのための設備改修や資金計画、更には推進主体となる管理組合の運営指針も定めている。マンションを巡る状況をしっかり踏まえた中で、20年をかけて目指すマンション像を掲げ、そのために必要な管理組合の運営指針と修繕計画、資金計画で構成している。

この計画は、前述のように1991年に第一期計画が作られた。1980年代中頃から続々建設された分譲マンションが初めての大規模修繕を迎えた中で必要性が叫ばれ定着した修繕積立金や修繕計画。1991年当時は未だ修繕計画や修繕積立金の必要性が認知・普及途上にあった時期である

が、その時代に分譲マンションの維持・管理には修繕計画に留まらず、マンションを将来に向けてどうしていくのか、そのために何が必要なのかを模索する中で作られたのが第一期計画で、この第一期計画は歴代の理事長経験者の話し合いが行われ作られた。こういった第一期計画の延長線上に第二期計画がある。

8. 経営的視点と経済合理性

修繕工事に留まらずグレードアップ工事を可能としている会計はどうなっているのだろうか。管理費や修繕積立金はどれぐらいなのだろうか。様々な取り組みのために管理費・修繕積立金を高くしようとすると不平不満・反対意見が出てくる。加えて、マンションは流通市場の中にあるため管理費等が高くなると売買に影響を与える。

「取り組みはしたいけれど先立つ物が無い。」現状の中で立ち止まっている管理組合は多い。会計の原則は単純明快で「出を制し、入りを確保する。」に尽きるが、単純に出費を抑制し、収入を確保するために値上げをしたらよい訳ではない。収入を確保するための手法は様々であるが、区分所有者に納得してもらうためには、状況を説明しやすいように区分けすることが第一歩になる。総額は変わらなくても財布に仕切りを入れるだけでお金に対する感覚は違ってくる。

一般的な管理組合では耳慣れない名称の会計区分がある。

- ① 管理費会計 ② 短期修繕積立金会計 ③ 長期修繕積立金会計 ④ 保険会計
⑤ 環境整備積立金特別会計 ⑥ コミュニティ委員会会計

管理費会計は、日常的な管理や清掃費、光熱水費、設備保守、管理組合運営費用を賄う会計で管理費収入が91%を占めている。

短期修繕積立金会計は、管理費の1割に相当する額を「短期修繕積立金」名称で賦課している他、駐車場代を除き駐輪場等敷地内の共有施設の使用料や共有地や建物に設けられたアンテナ設備の賃貸料が主な財源になっており、日常的な小規模修繕に対応している。

長期修繕積立金会計は、一般的な修繕積立金に対応しており、修繕計画に基づく修繕工事費に使徒が限定されている。

保険会計は、管理費会計から財源繰り入れして、5年毎に更新される火災・地震等のマンション総合保険や居住者を対象とした個人賠償責任保険料の支出に備えて毎年度積立を行って年度間の支出額の平準化を図っている。

環境整備積立金特別会計は、駐車場代や管理組合所有の土地・建物の賃貸料収入などの収益事業収入が財源となっており、事業のための支出の他、隣接地の買収費などの特別会計事業を担っている。コミュニティ委員会会計は前述した通りである。

会計別では、①管理費会計（繰出金で賄っている④保険会計を含む）と修繕積立金会計（②の短期+③の長期）、⑤環境整備特会の割合を収入ベースで比較すると管理費会計25%、修繕会計48%、環境特会27%となっており、収入に占める管理費・積立金の合計割合は69.7%で、その他収益事業等収入が30.3%。

1戸平均の月額管理費・修繕積立金は15,351円で類似マンションと比較すると総額では、ほぼ同一水準に納まっており、駐車場収入や収益事業収入を管理費会計や修繕積立金会計に入れずに運営できているため環境特会が受け入れられることに繋がっている。

それだけではなく、管理費会計で決算剰余金（繰越金）が生じた場合は、総会後に管理費の負担割合に応じて還付しており、その額は毎年2か月分の管理費に相当する額になっている。修繕積立金に充当せずに区分所有者に返している訳だ。管理費会計の剰余金は翌年度に繰り越し、一定

額に達したら修繕積立金会計に振り替えている管理組合が多いが、これは標準管理規約の「管理費等の過不足」の条文第2項で「管理費等に不足が生じた場合は、…負担割合に応じて、そのつど必要な金額の負担を求めることができる。」ことを規定しており、大多数の管理組合の管理規約でも同じ条文が入っている。「足らなくなったら強制徴収するのであれば、余ったら返そう。」というもの。それなら還付分を最初から値下げしたらという意見が出てくるが、剰余金の多くは管理会社への総合委託から自主管理に移行したことによる経費差から生じており、将来再び委託管理に移行しなければならない状態になった場合に備え復元力を留保しておくとともに自主管理の果実を配当として還元するといった意味合いもあり、会計間の独立性を保つとともに管理組合の運営に関心を持ってもらうことに繋がっている。

このように会計を細分化すると会計処理が煩雑になるがマンション管理組合会計は至ってシンプルで独自開発した会計ソフトを使えば簡便にできる。

日常運営経費で大きな割合を占めているのは管理委託料と電気代、そして修繕工事費。

「出を制する」ためには、これらへの対処が必要になる。管理委託料は自主管理に移行。電気代は省エネ対策を講じた結果、年280万円を超えていたが110万円位までに低減し、太陽光発電の売電収入を引くと実質60万円位まで減少している。

「戸当たり700~100万円ほどのマンションが31%」という国交省の発表があった大規模修繕工事費。経年とともに設備改修などが増えて来るので、実際にはこれだけでは済まないが、大きな費用になってしまう要因の一つに過剰修繕・時期を逸した工事、競争原理の回避など、根本にある建物・設備管理に対する無関心・不熱心への対策を講じると値引き交渉などしなくても経費の削減は可能になる。

管理組合の「入り」の主なもの、どのマンションでも管理費や修繕積立金、駐車場使用料であるが、このマンションで設けられている「管理費等の負担額を定める細則」のようなものが設けられているところは余り聞かない。この細則は、個別に明文化されている集会所使用料と駐輪場利用料を除いて区分所有者や居住者に負担を求める全ての費用の根拠を定めたものだ。

この中で特徴的なものは駐車場使用料に関する規定である。駐車場料金は2年に一度、近隣の民間駐車場の料金を管理組合が調べて平均額の1割引き(千円未満は切り捨て)の額を告示することにより変更するルールになっている。分譲時の敷地内駐車場は20台であったが自動車ブームの中で駐車場を増設し現在は74台(別途来客用区画有り)になっている。駐車場代は土地の固定資産税は各区分所有者に負担してもらいながら管理組合は非課税で受け取れる大きな財源である。しかしながらマンション居住者からすると何処にあるか区画されていないものの自分の持ち分があるのに駐車場代を管理組合に払わなければ使用できない駐車場は、利用する人にとっては少しでも負担が少ない方がありがたい。役員が駐車場利用者であることも多い。このため分譲マンションの駐車料を長年据え置いているところも多い。しかしながら全戸に1台の区画がある場合は据え置いても平等であるが、住戸数に区画数が満たない場合は、安く料金設定すると駐車場を使用している人と使用していない人では不公平が生じてしまう。管理組合は使用している人、していない人も含めて共有地をできるだけ有効に活用し収益を全体に還元することが一番公平で合理的である。その点では全戸に1台ずつの区画がある場合も、全てが自動車を持っていることは稀であり、1軒に2台所有している人もあるので、民間駐車場並みに料金設定するのが合理的である。なお、1割引きとしているのは駐車場に空きが生じた場合、敷地外の民間駐車場を利用している人に敷地内に移動してもらうためのインセンティブである。台数が増えてくるに従い総会で駐車料金の改定を行う一般的な方式を続けた場合、料金改定ができずらい時期がくることを見越して近隣民間駐車場の料金にリンクさせて変動させる仕組みを作ったものである。この規定があるため、料金の値上げ、値下げは総会での承認手続きを経ずに行われている。

この細則を設けたのは、標準管理規約では管理費や修繕積立金については、「別に定める。」と表現されているため、総会決議で定めている例が多い。しかしながら、この方法を採用すると管理費や修繕積立金の根拠は改正を行ったときの総会議案書を取り出さなければわからない状態になってしまう。一方、そういったことを避けるために管理規約の末尾に別表として金額を表示しているところもある。この方法を採用すると別表も管理規約の一部であるため金額の改定には規約改正の手続きが必要になり4分の3以上の決議が必要になってしまう。市町村などの運営する体育館などの使用料は必ず規則等に金額や条件が記載されていて公開されている。税についても難解ではあるが明文化されている。管理組合も負担を求めるものについては、全て明文化する必要があるとの考えで単独の細則を制定したものである。

この細則があることによって修繕計画・資金計画の見直しをした場合、「〇年から〇円」といった規定の仕方が可能になったというメリットも生じた。

殆どのマンションに必ずある自転車駐輪場。自転車1台当り月額250円を徴収している。年間で3000円になる。分譲時は無料であったが、無料であると必要以上に自転車を持つ人が出てくる。自転車の台数を抑制するために割高な料金設定をしているが、全ての自転車が駐輪できるように駐輪場を整備しており、近年、増加してきている車体が頑丈で重い幼児同乗タイプの専用置場も整備するといった対応をしている。

管理組合運営の中核は財政・経営であるが、税理士や公認会計士等の専門家が入っている訳ではない。運営を可能にしているのは独自開発した会計ソフトの運用と管理組合の会計基準を定めた法人運営細則、将来を見据えて運営していく経営姿勢、そしてそれを担う事務局機能だ。

マンション管理組合は実情と乖離した手法が「あるべき姿」として標準化されていることが多い。その具体例として会計処理をあげてみると…。

マンション管理組合は、営利団体と違って非常にシンプルな会計構造になっている。しかしながら営利団体に使われる会計基準もどきの会計処理が行われているため複雑で事務量が多くなり、時間もかかり会計知識の無い普通の人には取っ付きにくいものになって、専門家の協力を得るために多額の費用をかけている。

入出金は必ず預金口座を経由して行う原則に基づき作成する帳票は各1枚だけで、それによって会計に必要な全ての帳簿が自動作成され、貸借対照表や月次収支報告書も自動的に修正される。年度末3月31日に管理事務所が閉じ、当日の入出金処理をすると決算書が仕上がる。それは会計基準を定めた法人運営細則で、検針日の翌月に料金振替が行われる電気代の会計処理を例にすると支払い月をもって支払月分とみなす方法だ。原因発生月を基準とした会計処理をすると決算確定は1か月後になってしまう。それだけではなく未払金や未収金を延々と計上しなければならなくなる。電気や電話、毎月発生する保守料等は支出月をもって会計処理すると簡便になる。収益事業をしていない限り税務申告の必要がない非営利団体である管理組合、金融機関からの借入れをしない中で運営を行うことが基本の管理組合が営利団体と同じ会計基準で会計処理をしなければならない必要性はない。会計が複雑になって解りにくくなるだけである。

また、多くの管理組合ではリース契約を行っている。民間会社等ではリース料は経費算入できるために多用されており、そのために抵抗がなく行われている。資金不足の場合はやむを得ない手法であるが、そうでない場合は余分な経費負担になるだけである。

法人運営細則は、会計処理基準に加え、工事の際の見積合わせ手法など管理組合運営を巡る様々な事柄についてルールを決めており、監査の際の監査項目まで決めている。

標準管理規約で想定している監事の役割・責任は重大であるが、残念ながらそれは認識されていない。どの管理組合でも役員を決める際は、監事は負担が軽いと思われるためか人気ポストの一つである。会計知識がなくても、管理組合の運営に精通していなくても一定のレベルの監

査機能が果たせるようにチェック項目を定めていると監査を受ける理事会もどのような書類を準備しなければならないか予め決まっているので心積りもできるし、監事も資料要求がし易い。

不正を防ぐために公認会計士や税理士などの専門家と顧問契約をしなくても、会計知識のない素人ばかりでも一定のレベルを維持でき、間違いが起こらない仕組みを作り出している訳だ。

第一期、第二期マスタープランを通して掲げられている指標の一つに「「経営的視点」が管理組合運営の根本に必要だ。」という考えだ。

9. キーワードは開かれた運営

マンション敷地の入口にマンション名だけでなく4枚の銘板が表示されている。NPO法人京都マンション管理評価機構から優良管理評価を受けた銘板は、2009年に管理評価機構ができて評価を始めた最初の年に申し出を受けて評価を受けた。評価は総合判定で全てに優良評価で「非常に優れた管理を実践。京都のマンション管理組合を代表する先進的な管理を実践している。今まで見た事のない管理内容に驚嘆。マンションの将来を見据えた様々なマネジメントを展開している点が大いに参考にできる。」といった所見が添えられていた。管理組合が評価を受けたスタンスは「第三者から評価を受け、足りない部分を改善してより良いマンションを作っていく。」のが理事会の役割との思いがあったからである。そして、自前で銘板を作成して付けているのは、その評価を住んでいる人達が日常の出入の際に目に留め、管理運営が外部からどう評価されているのかを知ってもらうことを期待してのものである。

京都環境賞の二つの銘板。様々な省エネの取組みの結果、京都市の一般世帯の電気・ガス等の使用エネルギー量の3分の2以下に住民のエネルギー使用量が低減した取り組みを対象にマンション管理組合としては初めてダブル受賞したもので、京都市からは名産の北山杉で作られた記念楯が授与されている。雨風にさらされる外部には設置できないので、これも同趣旨で作成して掲示している。

2014年に国土交通省の助成を受けて関西圏ではめずらしい外断熱改修を行った。改修によって環境性能は著しく向上したが、人は環境への適応力が強く、暫くするとそれが当たり前になってしまう。いつの間にか何も感じなくなってしまうことを見越して外断熱改修の銘板をこれも同趣旨で作成して掲示したものである。

銘板を例に挙げたが、管理組合運営に必要な大きな視点の一つは「公開・公明性」である。多数の人が区分所有している分譲マンションは、閉じたものではなく外部に公開できる公明性を備えた運営を心がける必要がある。一方、閉じていることは問題が内在化して活力を削ぐ方向に働く。

多くの管理組合は閉鎖系と云われている。住民自治、特定の区分所有者団体なのだから外部には非公開が当たり前のように信じられていて、管理規約や総会議案書、修繕計画、工事の状況などの運営情報の公開を渋る管理組合は多い。果たして、そうなのだろうか？単なる趣味のサークルではなく、多数の血縁関係にない区分所有者がいて、建物は社会的な存在である。そして不動産流通という世界の中にある。

外部にも開かれた運営に努めることは、内部に対する透明性・公開性を保障することに繋がる。そして、透明性・公開性は、そのマンションに関わる工事業者や委託業者との関係性においても管理組合にプラスに作用する。

外部に情報発信しないマンションは、工事ミスをしたとしても露わになりにくいことから業者にとってはありがたい存在だ。

大きな工事をしたときには近隣マンション管理組合などに呼び掛けて見学会を企画する取り

組みが行われている。

他のマンションの状況に無関心な管理組合は、管理会社にとっても業務を進めやすい。管理組合の窓口になる管理員に対して外部からの情報を遮断するよう求めているのではと感じさせられる所は多い。このように外部との情報を遮断されている管理組合は、関係業者の思うつぼと心得なければならない。

中古マンションが増えてくる中で、不動産流通の場では情報発信されていない物件は中身がわからない。「マンションは管理を買え！」と云われて久しいが、肝心の管理内容・財務内容が公開されていないと公正な評価ができないことになり、築年数や部屋の状況だけで判断されてしまうことにもなりかねない。

こうしたことから売りに出される住戸のために販売パンフレットに代用できる重要事項説明書を管理組合は作成している。

内容はマンション全体の設備の状況や管理組合の運営状況に留まらず、販売される住戸に関わる事項が記載されているため、売却に出すことが決まった住戸分をその都度、作成している。販売住戸用の専用パンフレットを作っているような形だ。

管理組合がそれぞれの運営内容を統一した仕訳で表示して他と比較が容易になるような取り組みができると、様々な気付きのきっかけとなる。

管理組合同士の連携を図り情報交換することで様々な力が生まれてくるのではないだろうか。

近隣のマンション管理組合が集まっての情報交流会。それぞれ様々な取り組みが行われている。類例の取り組みを行う場合、近場で役員同士の交流があると、連絡を取り合って本音の部分の話も聞けるようになる。それぞれの地域で無理のない範囲でこういった取り組みが進むことが賢い管理に繋がる。

管理組合運営の大枠は規模の大小に関わらずほぼ一緒であるが、規模が小さくなればなるほど、人も資源も充足しにくくなる。管理組合同士の連携が進みノウハウの共有や管理運営に必要な資機材や場所の共有・共用の仕組みが可能であれば、小規模マンション問題の解の一つになるのではないだろうか。

10. 合意形成の手法…総会運営

合意形成が困難で必要な修繕工事ができないといったことが散見されるが、決議要件のハードルが高い管理規約改正だけでも過去17回行われている。外壁塗装工事など、広く認知された修繕工事だけではなく、京都で最初に取り組みされた高圧一括受電への切替えや電気幹線容量アップ工事、住戸内給水管更新工事、外壁外断熱工事、隣接地の買収や太陽光発電の売電事業など、類例の少ない取組みが行われているが、ほとんどの総会は2時間以内で終わっており、ほぼ100%に近い賛成で決議され実行されている。その秘訣を上げると次のようになる。

① 総会主義による運営

管理組合運営は総会で決められた管理規約や細則、事業計画や工事議案に基づいて行うことが徹底され、新たな取組みは次の管理組合総会に諮って承認を得て行うという仕組みが確立されている。当たり前と云えば当たり前であるが、「当たり前」にするためにルールを実情に合わせる管理規約や細則の制改定が頻繁に行われている。改正を行わずになし崩しや理事会の独断でルールを決め実行に移すといったことはなく、総会提案も議案書を一読して内容が理解できるような詳細なものになっている。

② 専門家任せにしない取組み・提案説明

工事着工前の説明会などを除き、総会提案時又は事前説明会などに業者や専門家を呼んで説明をさせるといったことはなく、理事会が説明を全て行っている。提案する取組みがマンションにとって何故必要なのか、どんなことが問題・課題になり理事会はどう対処しようとしているのかといった点を居住者・所有者目線で理解し説明し、決して専門家任せにしない中で運営されている。

③ 円滑な議事進行のための工夫

多くの管理組合では標準管理規約の形を準用し総会議長は理事長が務めている。

反対意見を繰り返し発言する人が出て総会が長時間に及ぶ管理組合もあるが、総じて総会議長を理事長が務めている例が多い。議案の提案者は理事長で、その理事長が議長を務めているのだから反対意見を繰り返す人を制止して議事を進めることはできない。高経年になるに従って組合員の置かれた状況にバラツキが出てきて合意形成が困難になる場合があるが、平行線の議論を延々と続けると総会出席者の多くは事の良し悪しは別にウンザリしてくる。総会を円滑に進めるには総会議長は理事長以外の人で信頼を寄せられている人を行司役として置き、質疑応答が膠着したときは打ち切れるような仕組みの工夫がいる。

④ 実情に即した総会運営ルールの確立

標準管理規約に基づく総会運営をしている多くの管理組合では、総会前に出席通知書・委任状・議決権行使書を3点セットで配布し、総会議長は理事長が務めている。そして、どのマンションでも総会は委任状で成り立っていると云ってもよい状態で過半数以上が委任状提出者で占められていることも珍しくはない。

総会議長は「総会出席者の過半数以上の賛成を得て理事長が選任」することになっており、理事長以外の者が議長に選任される。

規約上、書面による議決権の行使（所謂「議決権行使書」）は認められているが、管理組合が予め議決権行使書は作成しておらず、配布は出席通知書・委任状のみである。委任状には、代理人による議決権行使ができるように号室と氏名記入欄が設けられ、欄外に「委任状に代理人の氏名が記載されていない場合は、議長に一任されたものとみなします。総会での採決にあたっては、多数意見に従い、議決権を議長により行使させていただくこととなりますので、予めご了承下さい。」という注記が添えられている。

この結果、総会は90%の参加であっても、内訳は本人出席が20%、代理人指名が5%、残り65%は議長委任である。議長委任の65%の票の賛否は総会に出席した本人出席と代理人の計25%の多数意見に基づき行使されるため、総会に出席した人の多数意見が否決であれば理事会提案の議案は否決される。総会に実際に出席した人の半数以上が反対であれば議案は否決される。総会で大勢の人が議案に反対しても予め提出された委任状が議長を務める理事長によって賛成票としてカウントされ承認されるといったことが起こらない仕組みになっている。

こうした仕組みが取り入れられたのは、他のマンションで委任状回収に回った役員に対して「委任状を出すことは賛成票を投じることになるので出さない。」と云われた事例に触発されて改善を行ったものである。議案に賛成であれば、委任状を理事長宛てにすることで明確になる。多くの委任状提出者は、議案に「賛成」といったことではなく、「総会に参加する人達の多数意見に委ねます。」といったところが実情に即しているのではないか。

多くの管理組合では委任状の集計が終わった時点で総会の可否は決定する。この方式では、採決をしてみるまで結果は見通せない。このため議案書も詳細なものにするなど理事会に負担のかかるやり方であるが、反面、荒っぽい総会運営はできず信頼感を生むものにもなっている。

⑤ 総会進行台本の作成

管理組合総会に臨むにあたって毎回、進行台本が作成されている。これは議事録に記載が必要な組合員と議決権の総数と出席数、そして各議案の可決要件と結果を漏れ落ちなく議事の中で押えておく必要があるためであるが、総会での実際の質疑部分を除いた台本を予め作成し総会に関わる役員及び指名予定の議長候補者と打ち合わせを行うために使われている。総会議事録のタタキ台も予め作成して総会に臨んでいるので、出席人数やその議決権数、質疑内容、採決結果を加筆するだけで済むので概ね2時間程度で公表される。こういった作業は、総会議案書の配布・発送作業を行った後の総会までの間に行っておけば、総会進行も円滑に行く。

ある時、マンション関係の研究者から総会の開催時間や質疑の状況について質問があり、状況を説明すると「質疑の殆どないシャンシャン総会なんですね。」と云われたことがある。どうも管理組合の総会は活発な議論を交わして合意形成しなければならないと信じている様子であったが、普段から管理組合の動きが見えており、意思疎通していれば、総会の場でわざわざ手を挙げて質問する必要もない。一方、活発な議論は、ともすれば「議論」は優劣を際立たせてしまうことから延々と質疑は続き、翌日以降にも人間関係にしこりが残ってしまうことにも成りかねない。特に歳とともにお互いに頑迷になるのだから注意が必要だろう。

11. 運営組織と役員選出

管理組合の組織として「評議員会」が設置されている。耳慣れない名称であるが、評議員は「住戸番号順に10戸ずつ区分し、区分ごとに毎年度、通常総会終了後から次の通常総会終了までの1年間を任期として順に組合員1名（外部区分所有者を含む。）」を割当て19名が選出されている。評議員会は、①理事長から事業の進捗状況及び収支の状況、並びに総会提出議案について説明を受け、必要に応じ意見を述べること。②理事長の委嘱を受け理事及び監事候補者の推薦を行うこと。の2点が役割となっている。

評議員会は、上半期が終了した10月に招集され、理事会は半年分の事業の取組み状況や収支の状況を報告し評議員の意見を求める。1年が経過し総会議案がまとまった段階で2回目招集され、総会提出議案について説明を受けて意見交換するとともに総会以降1年間の理事・監事候補者の推薦を行う。

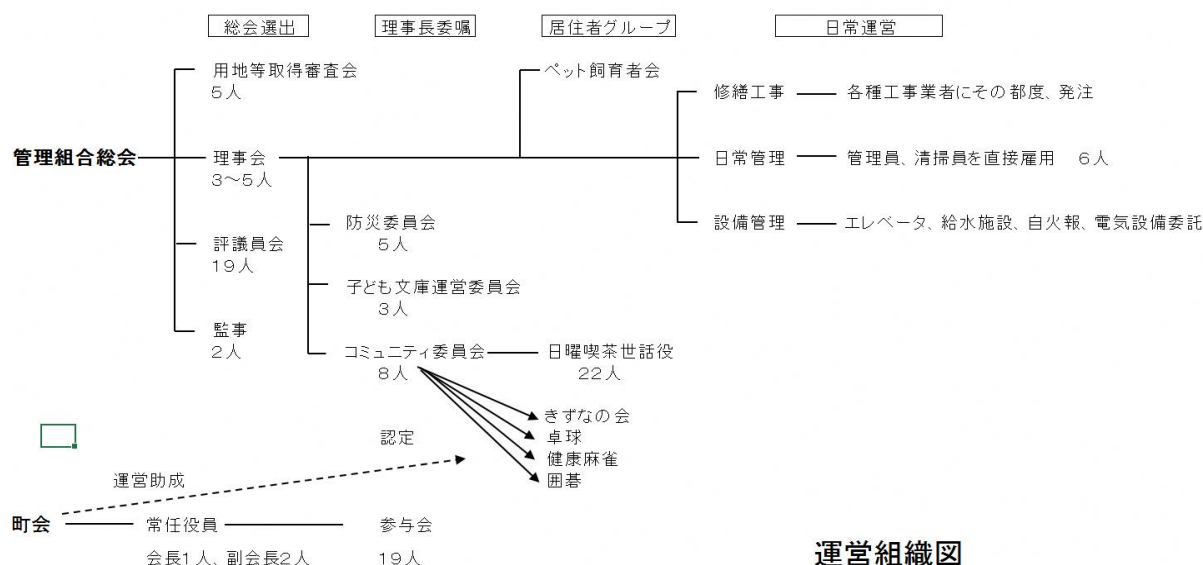
管理組合の役員で輪番選出されているのは評議員だけであるが、評議員会は理事・監事候補者の推薦権を持ち、理事会の業務執行状況について意見を言う場となっている。招集は年2回、会合時間も概ね1時間程度で理事会の「ご意見番」的な役割とも云える。

理事会は、3～5名の可変定数で監事は2名。理事・監事は評議員会の推薦で総会提案され、その下で管理組合は運営され、任期はどちらも1年間で重任が可能。

この他、総会で選出されるのは、環境整備特別会計での隣接地等の買収案件が生じた際に招集される用地等取得審査会委員があるが、総会への委員の推薦は理事会となっている。

また、コミュニティ委員や防災委員、子ども文庫運営委員は理事長委嘱となっている。

このように輪番選出はご意見番的役割を担っている評議員会のみで、その他の役員は強制割当てでない形で選出され、8割程度が毎年重任して継続性を保ちながら5～8年程度で入れ替わって行く。それぞれの状態・状況に合わせて管理組合運営の一端に参画する人数は世帯数の4割を超えており、こうした重層的なグループの中での活動・経験を通じて役割のスキルアップができ、理事の補充が行われる。管理組合を代表する理事長も2～3年程度で交代していく。



運営組織図

こういった役員選出・運営方法は最初からだった訳ではない。

2年任期の半数交代といった時期もあった。管理規約の改正項目で一番頻度が高いのは役員の選出ルールに関する改正であった。このことは、停滞を脱するため他のマンションを参考に選出方法を改正しても数年も経たずに機能しなくなってしまう。そういったことを繰り返す中でマンションの実態に気付いたことが契機になって今のような方法が生まれた。

それは、戸建住宅には必ず特定の所有者がいて、その住宅の補修や将来について責任を負っている。賃貸住宅でもオーナーがいて、全ての責任を負っている。分譲マンションには区分所有者がいて、管理組合を組織し所有者に代わる役割を担う仕組みになっているが、元々、室内造作だけを区分所有しているだけであるため、建物全体に対する所有概念は希薄だ。

こうした区分所有者が集まっても、意識・認識が所有者目線に昇華して行きにくい。そこでの最大公約数は「現状」が共通の認識であり「現状維持」から転化し、時代状況に合わせたグレードアップに進みにくい。こうした状況にあることを認識した上で管理組合は、所有者目線を持つような取組みができる役員選出方法が必要になる。

役員の輪番制は公平に区分所有者が管理組合運営に関わる方法として多くの管理組合で行われている。輪番で全員が役員を務めることによって構成員全員の管理に対する理解・認識が深まることも期待されているが足の引っ張り合いになってしまいうところもある。内実は、公平の名の下に「嫌がる者に強制するための仕組み」になっているのではないだろうか。輪番制の継続からは将来が見えてこない。問題の拡大再生産の一途。輪番制の継続が所有者目線の運営を阻んでいる。将来を見据えた運営をするためには輪番制からの脱却が必要になる。

輪番制のもとでは全員が公平に役員を務めるのだから役員報酬を出さず無償ボランティアでするのが当たり前になっている。継続した取組みをするには無償ボランティアでは困難で、無償

ボランティアは究極の無責任と紙一重。

将来のことは、管理会社や専門家に任せたら良いという意見も幅を利かせているが、住んでいるマンションの将来を構想する経営的視点は、管理会社やマンション管理士等の専門家、業者にはできない。区分所有者だけにできるもの、区分所有者が取り組まなければならないものである。

12. 自治を支え可能性を拡げる事務局

日常管理・清掃業務に従事している人は7名。全員が居住者で管理組合が直接雇用している。職員給与の支払いや源泉徴収事務に留まらず、法人税の申告納税、法務局への届け出など、雑多で経験の蓄積が必要な業務であっても継続して従事する事務局があると外部の専門家に依拠しなくても処理は可能になる。管理組合の核心部分を占める会計業務も勿論である。

事務局職員は管理組合の職員であるとともに管理組合の組合員でもある。そして全員が居住者であり、謂わば、マンションの「守り人」の役割を担っている。管理会社の派遣する管理員や清掃員、また、自主管理の管理組合で行われているシルバー人材センターからの派遣職員と大きく異なる点である。

一方、自主管理をしている管理組合にありがちな手弁当、手作業で管理費用を低減させるという方法ではなく、自主管理によって生じた余裕をもとに管理会社に委託した場合と遜色のないような専門機器を導入し、業務の精度向上と負担軽減に努めている。

13. 「マンションの一生」についての気付き

様々な取り組みは40年余りの年月の中で培われたものである。最初から今の形であったわけでも、一直線に今の形に変化してきたのでもなく、様々な試行錯誤を通じて修正を重ねてきた。

1987年に第1回の大規模修繕工事に取り組む際に管理組合を法人化し京都法務局で法人設立登記を行った。当時では未だ珍しく、京都のマンション管理組合で3つ目の法人登記であった。

法人登記は管理組合総会の決議と管理規約改正が必要だが、それほど難しい手続き無しでできる。しかしながら、一旦、法人登記を行うと法人の解散は容易ではない。登記した理事長任期が到来するたびに法務局に向いて新任・重任の登記変更を続けていかなければならない。役員任期到来後2週間経過するまでに、登記変更手続きをしなければ、裁判所から過料が科されることになる。第1回の大規模修繕を終え一定の課題解決の目途が立ったが、法人を解散して元に戻ることは手続きが煩雑だった。管理組合法人であるために余分な事務と経費が生じるので、法人化した管理組合をどう維持し継続して行くのか、それだけではなく、法人であることのメリットをどう見出して行くのかという課題に直面した。いわば、法務局という役所に法人という出生届を出した状態に気付いた訳である。出生届を出して法人格を得たのだから、この法人を将来に向けてどう育て社会的役割を担って行けるようにするのか、丸で出生届を出しに行った親の心境にも重なる。管理組合の法人化は、190戸+1となる管理組合と不可分のマンションの将来を考えさせられる契機になった。

分譲マンション管理組合の多くでは、将来のマンションの姿・形に話しが及ぶことはあっても話だけで終わってしまう。それは、個々人にはマンションよりも短いサイクルの寿命があり、加えて、そういった短いサイクルの寿命の人々の合意形成をしなければならないことから、話題

に上がることはあっても具体化しにくい。10年先、20年先の話しになると一定の年齢に達している人は「その頃にはあの世に行っている。」、若い人は「その頃までここに住んでいるかどうか分からない。」という反応が返ってきて具体化に結び付きにくい。

しかしながら法人であるために、個々人の寿命や人生設計とは別に、法人という別人の一生を考えさせられることになった。

専有部分の価値は面積に拘らず概ね500万円くらいと云われている。売買価格との差額部分は管理組合が管理する共有部分の価値であるとも云える。何しろ住戸の上下左右全てが共有部分で専有部分は室内空間だけなのだから高級な設備を入れない限り、室内の造作費用はそんなにかからない。管理組合が管理する共有部分の価値は、マンション総体で判断される宿命にある。

一階の人はエレベータに乗ることは稀であるが、エレベータが故障して動かないマンションになったときには、二階以上の住戸の価格が下がるだけではなく、乗る必要のない一階部分の住戸の価格も連動して下がる。マンションの資産価値を下げないようにするためには、全体への管理組合の目配りが必要になる。戸建て住宅団地内で事故物件が生じて「あの家で」と表現されるが、マンションで同じようなことが起こると「あの部屋で」ではなく「あのマンションで」と言われて全体の評価に影響する。価格を下げる要因はできるだけ是正・予防する取り組みが管理組合には必要になる。

分譲マンションは、自分の家は売りに出さなくても誰かの家が常に売りに出される可能性を持っている建物である。管理組合はそのことを認識した上で運営を行わなければならない。年に数回は「売買」というお見合いが建物総体では行われることを認識した維持管理が求められる。現状維持の「修繕工事」だけでは住宅性能・魅力は陳腐化する。買い手、住み手を確保し続けるためには、不動産流通市場の流れの中にあることを意識した運営が必要になる。

経年とともに住宅性能の社会的劣化は避けられない。社会的劣化を凌ぐ付加価値の増加を期待できるのは一握りのビンテージマンションに限られる。

14. 住み繋がれるマンションを目指して

日本の産業構造の変化に伴って分譲マンションの購入層で家業を持っている人は少ない。多くは勤労層である。分譲マンションは、構造的に増築は不可能なため、元々、家族構成の変化に対応して居住空間を変えることはできない。親族間で世代交代の循環が行われる三世同居に向いていない建物と云える。居住者・区分所有者の世代交代が行われ住み繋がれるマンションにするためには、親族間ではなく赤の他人の第三者に購入してもらえ魅力あるマンションづくりを管理組合はしなければならない。

過去5年間に売買された住戸の96%が65歳未満の子育て世代を中心とした若者層が購入している。この築年数の物件の中では賃貸率も7.8%で低い。理事の平均年齢は60歳未満。最初の購入層の年齢は年とともに高じてきているが、高齢者から若い世代への購入循環があるため居住者の年齢は分散し築42年を過ぎても平均年齢は50歳くらい。

分譲後30年くらいになると建物の高経年化、居住者・区分所有者の高齢化といった、いわゆる「二つの老い」が進むと云われている。

分譲マンションは、分譲時には同じような状況にある多くの子育て世代が購入し、子供たちの声が賑やかで子供繋がりやコミュニティ活動も活発な時期がある。20年ほど経つと子供たちも社会人になって巣立って行き、子供たちの声も少なくなり、分譲時に購入した人達の年齢も50代～60代に到達。築後30年を経過すると子供のいる家も珍しくなり最初の購入層の年齢も高くなって配偶者が欠け一人暮らし世帯が増えてくる。高齢者層が転出した後の物件は、相対的に売買

価格も低下しており、静かでフラットな環境を求めて高齢者層が購入してきて高齢者から高齢者へ、老いの連環が始まる。

同じような集合住宅でも賃貸マンションでは、経年とともに相対的に家賃が割安になることや高齢者を忌避するオーナーもあって若い世代から若い世代に入居者が入れ替わることもある。分譲マンションでも賃貸率の高い物件では居住者が若い人が多い物件もあるが、区分所有者の年齢層は経年とともに高くなる。

区分所有者と居住者が一致していることが多いファミリータイプの分譲マンションでは、経年でほぼ同じ道筋をたどる。こうしてファミリータイプの分譲マンションでは居住者・区分所有者の高齢化が進みがちだ。

子供たちの声のあふれる今の姿は、分譲マンションのそういった特質に気付いた管理組合の様々な取り組みの延長線上にある。