

## マンション管理の盲点・危機管理をどう考えるか ～安心できる住まいを確保するために考えておきたいこと～

村井忠夫

かつて想像したことがなかったほど、マンションの危機管理が話題になることが多くなってきました。「かつて想像したことがなかった」こと自体、マンションの危機管理という課題が今までほとんど考えられてこなかったことを連想させます。そのことに気がつく、マンションの危機管理には応用問題にはほかならない感じが浮かび上がります。

では、その応用問題の答を見つけられる手がかりは、どこにあるのでしょうか。

### ■ 1. そもそもマンションの危機とは何か：一戸建て住宅と違う点がこれだけある

危機が起こっても、それが賃貸マンションの出来事だったら、引っ越すだけですんでしまいます。しかし、分譲マンションではそう簡単にいきません。自分が持ち主である限り、引っ越して出て行くことによって危機という事実から遠ざかる方法では、何も解決しないからです。

#### 1-1. 長続きする住みよさを妨げるものが「危機」

「分譲マンションに住む」というのはどういうことなのかを考えれば、「危機」の意味がはっきりします。経済的な負担を承知の上であえて分譲マンションに住まいを求めたのは、「望ましい住みよさを自分が持つマンションで実現したい」と考えたからだったはずで、ですから、キーワードは「住みよさ」であることがはっきりします。正確に言えば、「住むために持ち続けるマンション」で確保される「長続きする住みよさ」だということになります。

しかし、「同じ建物で大勢の人といっしょに住む集合住宅での住みよさ」が長続きするとは限りません。予想していなかったことが起こると、期待していたとおりの住みよさが実現しなくなるからです。もしも、住みよさが確保できないような状態が続いたりその影響が広がったりすると、放っておけなくなります。こうした形で起こるものが、まさに「危機」です。ですから、「マンションの危機」を理解するためのキーワードは「長続きする住みよさの確保」だといえます。

#### 1-2. 「危機」のタイプはこれだけある

「住みよさの確保」を妨げる危機の典型例として、多くの人が思い浮かべるのは天変地異のような自然条件によるケースです。最もわかりやすい例は地震ですが、「北海道は地震のデパートである」と述べている専門家があるほどの北海道の場合は、地震もさることながら、もっと身近な例として風雪という風土条件があげられるでしょう。

しかし、最近の様子をみますと、こうした自然条件によるものだけを危機と考えるわけにはいなくなってきてきました。犯罪など社会性のある危機が多くなってきたからです。

さらに、マンションの危機には、そのマンションに特有のものも増えてきています。住居としての雰囲気荒れて住みよさが危うくなるような事態が起これば、そうしたことも「危機」の中に入れて考えることが必要になります。こうして、マンションの危機という言葉が当てはまる場面は、年ごとに多種多様になり始めています。

### 1-3. 気づくのが遅いと進むのが「危機」だが

しかし、事態の発生が誰にも気づかれなければ、「危機」にはなりません。マンションのどこかで望ましくないことが起こっても、気がつく人がいなければ「危機」は起こっていないのと同じ状態になります。人の通わぬ山奥にどれほど大きな土砂崩れがあっても、危機にはなりません。この意味で、危機は起こった事態に気づかれたときに始めて使える言葉だといえます。

ところが、一戸建て住宅とは違って建物規模の大きいマンションでは、うっかりすると望ましくない事態が発生しても誰にも気づかれずのままになることがあります。しかし、気づく人がいなくても起こった事態は確実に進みますから、危機管理では、何よりもまず事態の発生の確認が大事な意味を持っています。この点は、一戸建て住宅に比べた場合の大きな違いです。

### 1-4. 外から入ってくる「危機」と中から生まれる「危機」

マンションの危機には盗難のように外の方から入ってくるタイプのもありますが、そのマンションの中で起こった出来事が外に広がる形で影響する場合もあります。建物規模の大きいマンションで起こった危機の影響が周辺に広がると、“そのマンションだけのことだった危機”が“そのマンションの建っている地域全体の危機”に広がる場合があります。都心の高層マンションでの火災が地域全体に影響するのはその一例で、マンションの危機管理は地域とも深く関係します。

### 1-5. 自分の「危機」とマンションの「危機」

危機には、直面した立場による差が生まれがちです。“対岸の火事”という言葉が示すとおり、起こった危機的な事態の近くにいるか遠くにいるかの違いが、危機の切実感の違いをもたらしがちです。ある住戸に住む人の個人的な感覚で望ましくないことがそのマンションに住む人すべてにとって同じような感覚をもたらすとは限りませんし、同じマンションで低層階に住む人にとっての危機が高層階に住む人にとっても同じような危機になるとは限らない場合があります。危機には、立場による感覚的な差が生まれることを考えておく必要があります。

### 1-6. 住む人次第で意味が変わる「危機」

危機には、その影響の深さに個人差があります。同じ事実でも神経過敏な性質の人とおおらかな性格の人とでは違うことが珍しくありません。また、若いときには気にならなかったことが高齢になってから気になることがよくあります。同じ事態が、年齢や仕事、ライフスタイルなどによって異なった影響をもたらすことが多いからです。同じ事態が、以前は何でもなかったのに何年かたつと「危機」になるということもあるものなのです。

### 1-7. 「危機」は再発する

ほかのことと同じく「危機」にも、因果関係があります。原因がある限り、同じことが起こる可能性は続きます。ですから、原因が確かめられて消えない限り、「危機」には再発する可能性があります。大地震の危険が叫ばれるのは、その典型例です。

大地震でなくても、発生原因がある限り同じような困った事態がまた起こる可能性は十分にあります。危機管理を考える意味が、そこにあります。望ましくない危機的な事態も、その原因をなくせば危機が起こる可能性を小さくできますし、その被害を減らすこともできるからです。

## ■ 2. マンションの危機を確かめる着眼点

マンションの危機管理では、まず何よりも「放っておけないような事実」に気づくことが先決です。起こった事実にもまず気がつくことが危機管理の第一歩ですが、危機が起こる前に気がつけば、もっと好都合です。その意味では、「危機管理」は起こった後の事実の確認だけでなく、起こる前の予防がかなり大事な意味を持っています。その点を確かめるための着眼点を考えてみましょう。

### 2-1. 一部分しかわからなかったら危機は確かめられない：自分のマンションの全体を知れ

まず何よりも、自分のマンション全体の様子をよく確かめる必要があります。マンションに住む人は自分の住んでいるところの様子をよく知っていると思いがちですが、必ずしもそうではありません。知っている積りでいるのは、自分の住戸を中心としたごく僅かな狭い範囲にとどまるからです。マンションは大規模で複雑な建物ですから、個人的な生活感覚だけで知ることができる範囲は建物全体のごく一部分に過ぎないことを考えておく必要があります。このことは、長年住んできたマンションであっても屋上に出たことがない人がいかに多いかを考えただけで、明らかになります。

マンションの危機管理では、何かが起きたとき、そのマンションのどこで、何が起こったのかを正確に確かめることが絶対に必要です。そのためには、建物全体の様子から住んでいる人の顔ぶれに至るマンションのすべての実情を普段から確かめておくことが想像以上に重要なポイントになります。この点は、マンションの規模が大きくなるほど、例外なく重要な意味を持ちます。

### 2-2. 管理組合のことをどれだけ知っているか：頼りにできる組織を知れ

マンションで危機的な事態が起こったときに大事なことは、住んでいる人がばらばらに対応せず管理組合が組織的に取り組む方法です。そのためには、管理組合についての基本的なことを普段から誰もがよく知っておく必要があります。理事長は誰なのか、理事会では誰がどんな仕事を分担しているか、そうしたメンバーの連絡先はどこかなどですが、実際にはそれぞれの管理組合の普段からの活動の仕方によっていろいろな違いがあります。自分のマンションでは、管理組合についてみんなに知っておいてほしいことは何と何なのかを普段からよく考えておくことが必要です。

### 2-3. 劣化に対応する修繕工事をすれば建物の力が強くなる

年数がたつほど生まれる傷みや汚れのことを「劣化」といいます。マンションでも建築後年数が長くなるほど劣化が起こります。この劣化が、マンションの危機に大きく関係します。劣化を放置しておくと、危機に耐える力が弱くなります。したがって、劣化に対応した修繕工事をきちんとすませておけば、建物の力は強くなります。年数経過による劣化が生まれること自体は同じでも、そ

れに対応した修繕工事をすませているかどうかによって危機に耐えられる建物の力がマンションごとに違うという結果が生まれます。

修繕工事には危機管理対策としての意味が非常に大きいことを強調しておきたいと思います。

#### 2-4. 劣化放置によって起こる危機の典型が外壁剥落と漏水

どんなマンションにも共通する典型的な劣化は、外壁や給排水管で起こります。建物が全体的に受ける自然現象の影響はこうした部分で生まれやすいからです。建物が小さければ外壁や配管の異変には早めに気がつきますが、建物が大きいマンションでは事情が一変します。

目が届きにくい外壁の高層部分の劣化を放置しておくコンクリートの破片が落下する剥落事故が起こり、人身事故を起こすこともあります。また、給排水管は管理組合が立ち入りにくい住戸が専有部分の中にあるため実情を確認しにくいのですが、「水が漏れる」という事態がいったん起こればその影響はたちまち多くの住戸に及びます。こうした事態は地震や台風でとくに起こりやすいことを考えておくべき必要は小さくないでしょう。

#### 2-5. 長期修繕計画の前提となる建物の診断調査が危機に備えた予防効果をもたらす

どんなマンションでも、共用部分の修繕工事には劣化に対応する予防措置となる効果があります。ただし、その予防効果はきちんとした計画性と実証性の裏付けがないと確保できません。長期修繕計画は、そうした条件を満たした方法です。

修繕工事を計画的に進めるための長期修繕計画は、建物劣化の実情を調査した結果に基づいて、その建物のどの部分で、何年後に、どういう修繕工事が必要になるかを一つの表にまとめたものです。したがって、長期修繕計画があれば劣化の進み方がある程度まで予想することができます。

危機管理との関係での大きな意味は、長期修繕計画作成の前提となる建物全体の劣化の実情把握という点にあります。建物全体の実情を調査して確かめるという機会が普段はなかなかないだけに、危機管理対策に具体性を持たせるための大きな裏付けとなります。

#### 2-6. 起こった危機の記録が後日の判断材料となる

しかし、長期修繕計画を作っている。実際にはある程度の劣化が起こります。長期修繕計画そのものが、これから起こる劣化の予想という本質を持っているからです。また、長期修繕計画は基本的に共用部分を中心としたものですから、専有部分である住戸室内の様子を盛り込めないという限界があります。

そこで、こうした事情で起こる様々な劣化に対応した修繕工事が必要になります。そうした過去の劣化対応の記録は、事前の予想を超えた劣化がどれだけ起こったかを示す材料となりますから、危機管理ではとくに大事な意味を持ちます。長期修繕計画の予想を超えるような危機が建物で起こった時、どうして、この部分に、こういう事態が生まれたかを確かめるときに、どういう方法で対応したかが記録で確かめられれば、これからの予測の精度が高くなり劣化に関連した危機管理対策を立てる場合の有力な判断材料となります。

## 2-7. 他山の石：役に立つようなよそのマンションのケースの読み取り方

危機管理は、正確には「危機の最中」ではなくて「危機が過ぎた後」の課題です。この課題の答を探すときに、「よそのマンションではどういう方法で取り組んだのか」という実例が判断材料として役に立ちます。ただし、この場合の考え方には、次のような点を考えておく必要があります。

- ①自分のマンションと共通する点が多ければ多いほど参考度が大きくなる。
- ②共通点となるのは、戸数などの規模・建築後の経過年数・立地条件・管理の方式など。
- ③普段から管理組合同士の情報交換の仕組みがあるかどうか。管理組合の実情はある程度普段からの接触を重ねるほど本当のことがわかることが多い。

### ■3. 管理組合は危機管理に独力で対応できないことを自覚しておけ

ほとんどの場合、管理組合は自分たちの力だけで危機に対応することが不可能です。しかし、決して管理組合が何もできないわけではありません。実際には、管理組合自身の考え方によって危機に対応する効果をかなり大きくすることができます。

#### 3-1. ほとんどの危機に管理組合は自力で対応できない

マンションは独立した国家ではありません。したがって、直面した事態に自力で対応することは基本的に不可能です。火災の場合の消火能力や盗難発生に対応できる法的な権力が与えられているわけではありませんから、基本的には外部の専門的な対応組織に助力を求めることが必要になります。この点の自覚が、まず第一に必要です。

#### 3-2. 危機に気づく感覚にもマンションや個人ごとの温度差がある

危機管理の第一歩は、放置できない事実の発生を知ることです。しかし、この点にはマンションや個人ごとの差がかなりあります。新しいマンションでは建物自体にある程度の危機対応力が期待できるのに対して30年以上を経過したような古いマンションでは危機の発生がそのまま建替えにつながりやすいといった違いがあるのは、マンションごとの危機確認上の差が生まれる一例です。

年数以外にもいろいろな要素があります。風土条件もその一つで、北海道のマンションでは敏感なはずの積雪期の不安が九州や沖縄では気にならないのは、その典型例です。

個人的なレベルでも、危機感覚の差があります。その差はまず年齢の点で現われますが、ほかにも家族構成や仕事、あるいはライフスタイルによる違いも少なくありません。

### ■4. 危機管理に対応する管理組合が用心したい点1：制度の面から

こうした管理組合の実情が生まれるのには、もちろん理由があります。危機に直面するかもしれない管理組合はこの理由をよく考えておくことが必要です。

#### 4-1. 法律や標準管理規約は「危機」をほとんど想定していない

マンション管理がよりどころとしている区分所有法などの法律や標準管理規約などの制度的なルールは平和な状態が前提となっていますから、危機のような予想を超える事態が起こった場合のことが出てきません。したがって、危機が起こったときに、法律や公式文書のルールからは直接的な

形で役に立つことがみつからないのが普通です。ですから、管理組合という組織の現実を考えないで法律や公式文書などのルールの解釈だけを考える人ほど、危機が起こったときにどうしたらいいか判断の手がかりを見つけられなくなります。

しかし、だからといって、こうした法律や標準管理規約などのルールが危機に対応する場合にまったく役に立たないとは絶対にいえないことはよく理解しておく必要があります。確かに、こうした制度的なルールがそのままの形で危機的な事態に当てはまるわけではありませんが、物事の決め方など管理組合の基本原則はきちんと定められているからです。

そう考えると、危機が起こった場合のこうした制度的なルールの生かし方は一種の応用問題となるかもしれません。応用問題は基本原則を正しく理解していなければ答が見つかりませんが、危機管理とこうした基本ルールとの関係でも同じことがいえます。普段からこうしたルールを正確に理解してきちんと実行していない管理組合は、危機に対応する場合にも正しい判断ができなくなる不安があります。

#### 4-2. もう一つの応用問題：管理組合と町内会はどう違うのか

こういう意味での応用問題が、もう一つあります。管理組合と町内会や自治会とをどう考えるかという問題です。

もともと危機管理に限らず、管理組合と町内会とは混同されがちです。マンションに大勢の人が集まって住んでいるという点だけに注目すると、管理組合も町内会も同じように見えてきます。しかし、管理組合は分譲マンションの住戸の持ち主の団体であること、それに引き換えて町内会はマンションに限らず自治親睦組織として学生寮や公営賃貸住宅団地などいたるところにあることを考えれば、その違いがはっきりします。同じ所に大勢の人が集まって住んでいるという「見え方」だけではなく、そこに住む大勢の人とはどんな人なのかを考えてみるのが、答え探しの手がかりになります。管理組合は「持っている人の団体」であるのに対して、町内会の方は持っているかどうかに関わりなく「住んでいる人の団体」だということです。

しかし、こう考えてくると気になるのは「住んではいるが持っていない人」、つまり賃貸化された住戸に住む賃借人と呼ばれる人を管理組合がどう扱えばいいかという問題です。法律論でいえば賃借人は持ち主ではありませんからメンバーではなく、管理組合とはまったく無関係です。

しかし、火災などの場合に、そうした法律論を考えてまったく対応しないで放っておくわけにはいきません。そこで、実際論として考えた場合の管理組合の対応をどう考えればいいのかというたいへん難しい問題が生まれます。

結論をいえば、この問題については管理組合の組織に町内会としての役割を盛り込むという考え方で対応するのが現実的であろうと思われまます。この考え方の根拠は、次のようなことです。すでに述べたとおり、管理組合は「持っている」人の団体です。住んではいなくても持っている人ならみんなメンバーになります。

これに対して、町内会は「住んでいる」人の地域的な団体です。持っていない人でも住んでいる人ならメンバーになれる団体です。この考え方を当てはめると、マンションには管理組合と町内会のいずれのメンバーにもなれる人と、管理組合のメンバーにはなれないけれど町内会ならそのメンバーになれる人がいっしょに住んでいることになります。

この点を考えた場合、危機のような「住んでいる」という事実が大きく関係する事態にも対応する役割を管理組合が果たせるようにしておく必要が明らかになります。そこで、具体的には次のことが要点になります。

①管理組合の仕事の中に町内会的な役割を盛り込んだ定め方を管理規約に盛り込むこと。

➡標準管理規約にはこうした発想の条文がないから自分のマンション独自の決め方になる。実際には、標準管理規約の「管理組合の業務」の定め方の問題になる。(単棟型なら第32条)

②管理組合の組織に町内会的な役割を果たせるような形を盛り込むこと。

➡防犯防災委員会といった形になる。実際には、標準管理規約の「管理組合の役員」の定め方の問題になるが、標準管理規約は委員会という形を示していないから管理組合独自の考え方をこの条文に盛り込むことになる。(単棟型なら第35条)

③理事の分担制をはっきりさせて危機管理対応理事を決めること。

➡標準管理規約には会計担当理事以外の定め方が示されていないから、危機管理以外の分担制も考えた方がいい。実際には、標準管理規約の「管理組合の役員」を定めた第3節に条文を新設する考え方になる。(単棟型なら第3節)

この考え方をはっきりさせておけば、賃貸化した住戸に住む人を「区分所有者とは区別しながら事態によっては対応すべき対象となる関係者」として位置づけることができます。危機管理に当たって法律や公式の文書が直接関係はしなくても実際にはよりどころとなる応用問題だと述べた理由が、ここにあります。

#### 4-3. 管理会社との関係に「危機」が反映する仕組みがないが・・・

大半の管理組合は管理委託方式をとっていますから、管理組合と管理会社との間には管理委託契約が結ばれています。しかし、その契約に盛り込まれている委託事項の中には危機管理に関連することがほとんど出てきません。

しかし、管理会社が委託されている仕事の中には、直接には危機に対応するものではなくても危機が起こった場合にはすぐ影響が生まれるものもかなり含まれています。消防法に関連する消火設備やエレベータなどが、その典型です。そうした意味で、管理委託契約の中にも、危機管理との関連ではかなり応用問題となる側面が含まれています。

早めに、委託契約の中のそれぞれの決め方の解釈や活用の仕方について、管理会社と話し合っておくことが望まれます。特に、別表の財務会計と設備点検が急所です。

■5. 危機管理に対応する管理組合が用心したい点2：管理組合組織の実態から マンションの実情は、実際にはそれぞれのマンションごとに違います。前項で述べたことに、個々のマンションごとの事情の違いが重なるからです。

#### 5-1. 組合員の理解と協力：総会に出るか、理事は引き受けるか

危機以前の問題です。自分のマンションの住みよさを確保する管理組合のメンバーとして、どれだけの関心を持ち理解しているかが問われます。総会には出席するか、理事を頼まれたら嫌がらずに引き受けるかといったことが、危機に直面したときの管理組合の対応を大きく左右します。

## 5-2. 管理組合は記憶喪失症にかかりやすい1：理事は過去のことを知っているか、過去の文書はどれだけ保存されているか

管理組合で物事を決めるのは総会だとはいっても、総会の実際出席者はきわめて僅かで委任状で成り立っている実情が少なくありません。危機に直面すると時間の余裕もない中で総会を開くことが難しい場合も少なくありませんから、管理組合では実質的な物事の取り決めが理事会によって進めざるをえない場合もあります。

ところが、その理事は任期がたった1年という短さです。そのため、今年の理事は去年のことがわからない、来年の理事は今年の今ごろのことがわからないといったことが多く、管理組合の理事会は慢性的に過去のことがわからない状態になります。それに加えて、文書の保存状態が必ずしも整っていないという実情があります。

こうした事情を考えると、管理組合には過去のことが誰にもわからなくなる不安があることを否定できません。予想外の事態が起こったときに過去のいきさつを確かめないと手が打てないことがよくありますから、過去の事実を確かめられるような方法を講じておく必要は想像以上に大きいはずです。

## 5-3. 管理組合は記憶喪失症にかかりやすい2：年度替りがいい加減になりやすい

過去のことがあいまいになりやすい事情が、もう一つあります。それは、多くの管理組合では年度替りの対策がきちんと取られていない点です。管理組合の年度は単年度ですから確実に12か月毎に年度が変わります。予算や事業計画、それに管理会社との委託契約なども、毎年変わります。

ところが、こうしたことを実質的に担う理事会が任期を満了して次年度の理事会にバトンタッチするときにきちんとした引継ぎが行われないと、実質的な管理組合の運営が年度替りによって途切れてしまう状態になります。半数が半年ずれて交代する理事会が増えていますが、年度替り自体は確実に12か月ごとにやってきますから年度替り対策の重要性は変わりません。

過去のことがわからなくなりがちな管理組合の実情を考えると、この年度替り対策の意味は想像以上に大きいといえるでしょう。

## 5-4. たえず変わる居住実態が管理組合の運営力を左右する：特に高齢化をめぐって

実際には、まだ管理組合が直面する課題があります。それは、年数経過に伴って起こる居住実態の変動です。住む人の様子が新築分譲当初のまま変わらないということは滅多にないはずで、ほとんどのマンションでは何年かたつたびに住む人の顔ぶれが入れ替わっていきます。入れ替わりとともに生まれるのが、賃貸化や社宅化、事務所化などの住戸使用実態の変貌です。こうした変貌が起こらなくても、それぞれの住戸では住み続ける人が建物と同じ年数を経過して高齢化していきます。また住む人が入れ替わる住戸は中古マンションとして売買されますが、年数が経過するたびに中古物件としての価格が低くなるため年数がたつほど若い人が住むようになります。

このため、ある程度以上古くなったマンションでは、当初から住み続けてきた高齢居住者と新しく越してきた若い居住者とが隣り合って住むような状況が生まれます。この居住者年齢の差が管理組合の組織運営にいろいろな影響をもたらします。とくに、危機管理では緊急時の優先救出者を確

認しておかなければならないため、こうした居住実態の確認が管理組合にとって欠かせない課題になります。

#### 5-5. 管理組合は実務が苦手：特にお金の問題をめぐって

危機管理のかなり大きな課題は、お金の要り扱いです。とくに緊急事態に直面するとまず費用の確保が重要になりますから、お金の問題が管理組合にとってはかなり大きな意味を持つものとなります。ところが、こうしたお金の取扱いのような実務は、大半の管理組合にとって苦手な課題だという実情があります。

こうした実務については法律や標準管理規約のようなルールもそれほど明確な考え方を示していませんし、管理組合の中心となる理事に実務処理に必要な専門知識のある人がいることはめったにないという事情もあります。そのため、管理組合の実務、とりわけお金の取り扱いは實際上、管理会社に任される場合がほとんどです。

しかし、管理組合は巨額なお金が動く世界であることや急を要する事態で必要なお金をすぐ確保できるようにしておかなければならないといったことを考えると、こうした財務会計の仕事は危機管理対策の中でも想像以上に大きな意味を持つことに気がつきます。

### ■6. 危機管理への対応では管理会社との関係が想像以上に重い意味を持つ

管理組合が危機管理に取り組む力が弱いということは、管理会社を頼りにする度合いが大きくなることを意味します。管理組合の管理会社依存度が決して小さくないという現実をはっきり自覚することは、苦いけれども危機管理の第一歩だと考えることもできます。

#### 6-1. マンションの実情は管理組合よりも管理会社の方がよく知っている

管理組合の理事は毎年交代します。住んでいる人が知っているつもりでも、実際には「住んでも知る機会がない」ままの箇所がマンションには想像以上にあるものです。管理組合が取り組まなければならないのはマンションの全体であって一部分ではないのですが、管理組合には、この点で取り組む条件が揃わないことが普通です。

これに対して、管理会社の方は、つねにそのマンションの全体に取り組んでいます。管理会社の仕事も管理組合同様にマンションの全体ですが、管理組合と違って何年も継続してそのマンションの様子を見つめ続けてきているからです。そういう意味で、マンションの全体の様子は管理組合よりも管理会社の方がはるかによく知っているといえます。変更されない限り、マンションの全体像を確かめるための情報量は、管理組合よりも管理会社の方がたくさん持っていると考えていいでしょう。

#### 6-2. 管理組合が実務を苦手とするほど管理会社依存度が大きくなる

管理組合はお金をめぐる財務会計のような実務が苦手だと述べましたが、苦手なのはこれだけではありません。事務的な仕事の全般、パソコンを利用する実務など、管理組合を動かしていくために必要な仕事の大半は法律や標準管理規約には出てきませんが、管理組合が動いていくために欠かせない仕事です。こうした仕事の大半は管理組合の理事会では無理なことが多く、管理会社をあて

にすることが普通です。そうした事情があって、実務の点では今も管理組合の管理会社依存度は想像以上に大きい実態があります。この点が、緊急の危機的な事態では大きく関係します。

### 6-3. 管理会社をあてにすることが多いポイント1：名簿の作成と保管

危機管理の中で大きな比重を占めるのは、緊急時の救出の問題です。特に、高齢者・病弱者・乳幼児など自力脱出がむずかしい人など優先救出者への対応が課題になります。しかし、この課題の対応には、「どの住戸に・どんな人が・どんな状態で、住んでいるか」ということが正確に把握されていることが前提になります。

これは名簿の問題ですが、正確な居住実態がわかる名簿を管理組合自身が持っているもの、実際にはなかなか容易ではないことが多いと思われまます。この点では、管理会社がかかなり正確な実情を把握しています。管理費の毎月の徴収など委託事務の都合があるからです。特に年数が経過して居住者や区分所有者が絶えず入れ替わる実情は、管理会社でないと把握しにくい点があります。

ただし、名簿については、プライバシーを理由とする見当違いな名簿作成への反対が居住者に生まれることや管理会社が個人情報保護法との関係を考えなければならない立場であることを承知しておく必要があります。

### 6-4. 管理会社をあてにすることが多いポイント2：共用部分の実情、特に死角の把握

マンションのスペースのうち専有部分は自分の資産ですから、その実情を誰でもよく承知しています。しかし、専有部分でない共用部分のことになると、認識不足になることが多いものです。これは、共用部分には日常的生活行動範囲に含まれない部分が多いため普通の生活感覚ではわからないという実情が関係しています。そのため、どこのマンションにも多数の人の生活感覚の認識範囲から外れてしまう箇所が生まれやすくなります。こうして生まれるものが、マンションの死角です。

しかし、管理会社は管理組合が把握していない共用部分の実情をよく知っているものです。管理組合が知らないところも含めて、そのマンション全体の様子を構内巡回などの機会を通してつねに確かめることが管理会社の仕事だからです。当然、それぞれのマンションの死角の実情も、管理会社の方がよく知っていることになります。

### 6-5. 管理会社をあてにすることが多いポイント3：非常用設備の点検

管理会社の存在感は、設備の点でもはっきりします。共用部分と呼ばれるものの中には設備が含まれますが、そうした設備の大半は居住者が日常的生活経験で理解する機会がないものが多いからです。設備の主なものは管理会社との委託契約の別表4に出ていますが、この別表にある設備が自分のマンションではどこにあるかを正確に知っている人はそれほど多くないはずでます。

それだけに、管理組合の多くの人知らないままの箇所の様々な設備を支えている管理会社の仕事の内容を正確に認識しておくことが、危機管理対策としても大きな意味を持つこととなります。

#### 6-6. 管理会社をあてにすることが多いポイント4：財務会計状況の確認

お金の問題を取り扱う財務会計の実務は管理組合にとって最も苦手なものの一つでありながら、法律や標準管理規約では確かめられないことが多いという事情があります。

さらに、この仕事に関係する管理組合の理事は毎年代わるという実情もあります。管理組合が持つ巨額な資金を取り扱う仕組みにも公的な標準システムはありませんし、これからもすぐ生まれる見込みはなさそうです。

こうした実情の中で管理組合の財務会計の課題が問題もなく対応されているのは、実質的には、それぞれの管理会社が独自の財務会計方式で処理しているからです。

したがって、管理組合が資金の取り扱いを管理会社に任せっきりにしておいていいはずがないことはいままでもありません。

管理組合は、時間の余裕がない危機的な事態に直面した場合に備えて普段から財務会計の内容を自分のマンションの委託先・管理会社との間の委託契約で確かめて、預金口座名義、預金先金融機関の店舗名・口座番号、預金通帳と登録印の保管者などを確かめておく必要があります。

#### 6-7. 管理会社をあてにすることが多いポイント5：損害保険契約状況の確認

危機管理との関係が深い損害保険については、その契約内容をよく確かめておく必要があります。マンションの損害保険は管理会社が代理店となって契約するケースが多いと思われそうですが、保険契約を担当する窓口は保険代理店専門の部門であることが多く、日常的に管理組合と接触している部門とは違うことが多い点に注意が必要です。

いつもマンションや管理組合と接触している部門の担当者ならそのマンションの実情を知っていますが、そうでない部門の人の場合はそのマンションの実情をよく知らないことがあるからです。損害保険契約の内容を早めに確かめて、内容についての問い合わせ先となる組織部門の名前と担当者・責任者を確認しておく方が安心です。

#### 6-8. 管理会社をあてにすることが多いポイント6：事務手段の確保

再々述べてきた管理組合が実務を苦手とする実情は、日常的な仕事の場面ではつきり現われます。会社の仕事なら当たり前の事務的な道具や手段が管理組合には揃っていないことが多いからです。具体的にいえば、何かを「書く」「記録する」「保存する」といったことに使う用具も手段もない管理組合は、危機的な自体が起こったときに手の打ちようがなくなります。管理事務所がないマンションでは、特にこの点が心細いことが多くなります。

#### 6-9. 管理会社をあてにすることが多いポイント7：連絡手段の確保

同じことは「伝える」仕事にも現われます。危機管理のときには、何かを、誰かに「伝える」ことが欠かせないはずですが、その「伝える」手段がないと理事長の携帯電話しか当てにできるものがないといったことになりがちです。パソコンによるEメールやファクシミリなどの用意がない場合は管理会社を当てにすることが多くなりますが、この点については、管理委託契約ではどの条項を当てはめることになるのか、管理事務所がない場合はどうなるのかなどを管理会社と話し合っただけでは不十分で、確かめておく方が安心だと思います。

## 6-10. 管理組合は管理会社のことをどれだけわかっているか

これだけ考えてくると、管理組合にとって管理会社は想像以上に多くの役割をもっていることがわかります。そこで、管理組合が「管理会社のこと」をどれだけ具体的に知っているかという点が、いざというときに大きな意味を持つようになります。そうしたことを考えれば、次の点は早めにかめておく必要がありそうです。

- ①自分のマンションの管理会社の担当部門の名前
- ②その正確な所在地と代表取締役の名前
- ③自分のマンションを担当する責任者。特に、管理業務主任者。
- ④自分のマンションを担当する部門とその関係者の電話番号・ファクシミリ番号。必要ならEメールアドレス。
- ⑤前記の緊急時の連絡先番号やアドレス。特に休日・夜間などの際の連絡先。

## ■7. どんなマンションにも必要な危機管理の考え方

マンションの危機はそのマンションの実情に対応してそれぞれ独自に異なる起こり方をしますが、反面、どんなマンションにも共通する点もあります。その共通点を知っておくことは、自分のマンションの危機管理を充実させるための大きな手がかりになります。

### 7-1. 危機は必ず予想を超えて起こる

危機は、いつも過去の経験から予想できる範囲を超えた形で起こります。阪神・淡路大震災が、かつて「関西には地震がない」と長らく思われてきた地域で起こったことがそのことを物語ります。危機には予想していなかった部分が必ず含まれるものです。

しかし、危機には予想していた通りの部分も含まれています。その予想していた通りの部分に、過去の経験を生かせる余地が含まれています。

### 7-2. 命綱は広報：「知らせる」情報発信能力がモノをいう

危機が起こったときに最も緊急の課題となるのは、何かを「知らせる」ことです。誰が、誰に対して、何を、いつ、どういう方法で知らせるかという情報発信の意味の大きさはどんな場合も変わりません。これは、とりもなおさず広報の問題です。危機に限らず、必要な情報を発信する広報の働きは、管理組合を支える大きな意味を持っています。その意味の大きさが、危機の場合にはとりわけクローズアップされます。普段からの広報のあり方が重要な試金石になります。

### 7-3. 「お早う」「今日は」という日常の声の掛け合いが危機管理を支える

どんなマンションにも共通する大きな条件の最たるものは、住んでいる人同士がお互いを知り合うための人間関係の確保です。朝あったときの「お早う」とか昼間あったときの「今日は」という声の掛け合いが、同じところに住んでいる人同士が生活をともにするメンバーであることを相互確認するサイン発信の意味を持っています。決して精神的な心掛けや道徳的な呼びかけではありません。床や壁を隔てただけの至近距離で生活条件を共有している人同士であることを、こうした方法

で日常的に確かめる生活習慣こそが、実は最大の危機管理対策になります。

■結び：

本当に役に立つ危機管理の答はそのマンションの管理組合だけしか出せない 危機管理は理屈ではありません。マンションで生き残っていくための智慧です。その智慧は、そのマンションに住む人だけにしか出せません。マンションの危機管理は、そのマンションの実情を熟知している管理組合だけが答を出せる課題です。

(以下のサイトより抜粋)

<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/kn/ksd/seminarhonbun.htm>