

マンション再生に向けて合意形成可能となる 管理組合運営

マンション総合コンサルティング (株)
代表取締役 廣田 信子

はじめに

日本は人口減少時代に突入し、40年後には今の7割以下の人口になると言われます。

一方、住宅のストックに目を向けると、空き家率は13.6%に達しています。それでも、戸建住宅もマンションも造り続けられています。マンションは、適切に維持管理すれば100年でももつと言われますが、市場における需要と供給の関係から見て、どのマンションも、がんばって維持管理していれば、住宅としての市場価値を持ち続けるとは言えない時代になってきました。

また、管理が放置され管理不全に陥っている又はその危険があるマンションの存在が社会問題となっています。そうならないために、高経年マンションは、将来の方向性を自ら考え、大多数の組合員の賛同を得るという合意形成の壁を越えなければなりません。この壁を乗り越えマンションを再生させるためには、どのような管理組合運営を行い、コミュニティをつくれればいいのかを、成功事例、失敗事例から考えてみたいと思います。

I 高経年マンションの将来の選択肢

高経年マンションの将来の選択肢としては下記の3つが考えられます。

1. 必要な再生工事を行い長寿命化を目指す。
2. 近い将来、建替えることで再生する。
3. 修繕は必要最小限にとどめ、ある時期が来たら建物を解体し敷地を売却する。
(自分たちが関与しない形で再生する)

この中で、「2.」の「建替え」は、以前のように、容積率にゆとりがあり、ほとんど自己負担金なしで新しい住戸が手に入るような条件が良い建替えはほぼ終了しています。現状でも、立地が良い場合は、様々な優遇措置等を活用して建替えの検討が可能です。しかし、多くのマンションでは、建替えにはかなりの自己負担金が必要で、高齢化が進んだ中での合意形成は容易ではありません。「3.」の「敷地売却」は、現在、それなりに維持管理し、居住している状況で、自らは考えにくい選択肢だと思います。したがって、多くのマンションは、まずは、「1.」の「長寿命化」を目指すこととなります。

そのためには痛んだところを修繕するだけでなく、その時代に合った安全や快適性を確保するための再生工事が不可欠です。ところが、費用がかかる再生工事には消極的な高齢者の方が少なくないのが現状です。

あるマンションは、長寿命化を目指すとしているものの、年金生活者の反対が強く修繕積立金の値上げが難しいとして再生工事には消極

的です。理事長は、「自分も値上げに反対する人たちも、がんばっても後10年だ。再生のことは、次の世代の人に考えてもらうしかない。」と言います。課題の先送りです。また別のマンションでは、長寿命化を目指し再生工事に積極的に取り組んでいます。耐震改修だけは合意形成が難しいので行わないと決めています。果たして耐震性不足のまま、「長寿命化を目指す」ことができるのでしょうか。

このように、高齢者が多い高経年マンションで、自分の寿命を超えた未来のために、今お金を支出する再生工事に対する合意形成の壁は高いのです。

II 合意形成がますます難しくなる現状

高経年マンションになると高齢化が進む一方で、区分所有者が入れ替わり、幅広い世代が暮らすようになります。当然、考え方にも隔たりができます。

あるマンションは、理事長が建替えに熱心でしたが、他の組合員の理解がなかなか得られず、建替えも再生工事も進まない状態でした。建替えを想定している人は専有部分のリフォームも我慢しています。建替えれば、専有部分も新築になるのですから。その一方で、1,000万円近い費用を掛けてリノベーションをした住戸に若い世帯が入居してくるようになりました。新しい住民にとっては、建替えの検討など寝耳に水です。住戸内は新築同様に35年ローンで買ったのです。当然、共用部分にも、もっとお金を掛けて、安全でオシャレなマンションにしてほしいと考えます。

建替えにこだわる人、このままでいいのでお金を掛けたくない人、積極的に再生してほしい人が混在することになり、それぞれ譲りませんから合意形成に至りません。このままでは、どちらにも進めず、マンションの居住環境、市場価値を維持するのが難しくなるのではと危惧します。

こうならないために、早めに、自分たちのマンションの将来の方向を自分たちで決めることが重要になります。

III 再生の合意形成の障害になるもの

建替えや大規模な再生を検討したものの、あと一歩のところまで合意形成の壁にぶつかって、実行ができなかったマンションで、何が障害になったかを聞くと、次のようなことが見えてきます。

1. 意思表示ができない高齢者の増加

90歳以上になると半数は認知症の症状があると言われます。総会議案書の内容を読んで理解し、賛成/反対の意思表示をするのが難しくなります。長期入院、施設入居で、総会案内が届かない方も出てきます。その結果、反対者はほとんどいないのに、委任状等も含めた総会出席者が確保できなくて、決議できないという事態が生じてしまいます。

2. 日常生活が変わることへの不安

高齢になると、家の中が片付けられず家に入れたくないと思ったり、生活環境が変わることに大きな不安を感じるようになります。それが、室内に人が入る改修工事に対する抵抗や建替えに対する拒否反応につながるものが少なくありません。そのへんを理解せずに、理屈で押し通そうとすると、「不安」ゆえの強固な反対につながってしまいます。

3. お金の不安

年金生活といっても様々で、預貯金や収入といった家計の状況は外からは見えません。

しかし、家計費全体に占める管理費等の割合は高く、修繕積立金の値上げによる月々の支出増は厳しい、ましてや多額の一時負担金なんて出せないという高齢世帯は少なくないのです。介護や入院が必要になったら考えると、預貯金があっても、それを使うのは不安だという思いも湧きます。

建替えの合意形成が進まないマンションの理事長が、「今、1,000万円を負担して建替えれば、新築のマンションが手に入り、市場価格は2,000万円は上がるのに、何で反対するのか。」と憤っていました。でも、高齢者にとっては、今、現金が手元になくなる不安の方が大きい

です。リバースモーゲージ前提の借り入れ等の情報を提供し、お金の不安を取り除くところから合意形成は始まります。

4. 将来への興味や意欲がなくなる

一番対処が難しいと思うのは、80代、90代になると、認知症の症状が出たり、体が思い通りにならないこともあり、自分の日々の生活で精いっぱい、マンションの将来に興味や意欲がなくなることです。これは誰にでも、どのマンションでも当てはまることです。したがって、将来の方向性を決める場合は、子供世代（次の組合員）をうまく巻き込むなどの対策を考えながら合意形成を進めることが重要になってきます。

Ⅳ 再生できるマンションに見られる特徴

では、再生の合意形成ができ、長寿命化の路線にしっかり乗っているマンションにはどんな特徴があるのでしょうか。再生を実現しているマンションを対象とした調査から下記のような傾向が見られました。ここから、目指すべき再生の合意形成ができる管理組合の形が見えます。

1. 理事の意識が高い

理事が固定的な管理組合だけでなく、1年任期輪番制の管理組合でも、理事会にはほぼ全員が出席していると回答しています。過去の理事会の活動を見てきて、理事になったら責任を果たすのが当たり前という風土ができているのだと思います。

2. 組合員の参加意識が高い

ほぼ全部の管理組合が、総会の出席率（委任状等も含める）が常に3/4以上と答えています。自分の意思表示が管理組合運営にとって大事だという意識が浸透しているでしょう。

関心を高める努力をしてきた結果です。

3. 住民のコミュニティへの帰属意識が強い

居住者名簿の整備に苦勞している管理組合が多い中で、ほとんどの管理組合が、ほぼ100%有効な居住者名簿があると答えています。これにはちょっとびっくりしました。

管理組合が名簿を重要だと考えていても、住民の理解と協力がなければ名簿は集まりません。住民に自分がこのコミュニティの一員だという意識があってこそできることだと思います。

4. お互いを知る人間関係ができている

すべてのマンションがコミュニティ形成の取り組みをしていました。担い手は管理組合、自治会が半々でした。その方法は、イベントに力を入れている、サークル活動が活発、飲み会やお茶会が盛んである、共同作業で人が顔を合わせる機会をつくっている等様々でした。どんな形でも、顔を合わせてお互いを知る機会をつくるのが重要で、それぞれに合った形で努力をしていることが分かります。

5. 長寿命化のビジョンを共有している

マンションの将来について話し合い、長寿命化を目指すという将来ビジョンを持っているところがほとんどでした。将来ビジョンを共有しているので、その実現に必要な再生工事は実施する、そのために必要なら修繕積立金の値上げをするという合意形成ができるのだと思います。これは、とても重要なことだと思います。

6. 理事会に対する信頼がある

理事会は、常に、情報を公開し、組合員の意見を聞きながら、丁寧な合意形成を行っているのが分かります。再生工事の実施には全世帯の協力が必要なことも多いですが、1戸、1戸回って協力依頼をするなどの労力をいとわない様子が見てとれます。そういう姿勢が理事会に対する信頼につながり、かなり難易度が高い合意形成もできるのだと思います。

7. マンションへの愛着が強い

自分の暮らすマンションに対する愛着が強い人が多いことが分かります。そこから、このマンションを再生して長持ちさせ次の世代

に引き継ごうというモチベーションが生まれるのです。

V 合意形成の一番の敵は不信感からくる対立

管理組合内のトラブルに関する相談を受けていると、人によって「規範意識」は違うものだな…と改めて思います。その意識差が人と人との対立につながり、合意形成を阻むことになってしまいます。多くの管理規約には、役員の実義務、利益相反取引の防止等の規定がありますが、それを正しく認識している人は少ないと思います。ましてや、具体的に何をしてはいけないのかは分かりにくいのです。

たとえば、管理組合と取引関係がある、又はその可能性がある業者・専門家との距離の取り方に関する意識は人によって異なります。自分のビジネスの感覚で、仕事を発注したら、バックマージンは常識と内心思っている人もいます。残念ながら、中には、その意思を持って理事長や修繕委員長に手をあげる人もいます。管理組合が業者に支払うお金はみんなのお金であって、そこから個人が利益を得るようなことはあってはならない…という意識ですら、必ずしも共有されていないのです。大多数のまじめに誠実に役員を務めている方には迷惑な話ですが…。

では、次の事例をどう思いますか？ 組合員が理事長と業者等との癒着を疑いトラブルになった事例です。

- ・理事長が独断で特定の専門家と顧問契約を結ぶ
- ・取引先の担当者と外で会食をしたり、ゴルフに行く

私は、どちらも理事や修繕委員という立場にある人が絶対にやってはいけないことと思います。たとえ、その専門家がどんなに優秀であっても、飲食やゴルフの費用は自分で出していたとしても…です。なぜなら、管理組合運営には「李下に冠を正さず」の精神が重要で、理事や修繕委員に住民が疑念を持ち、信頼を損なうこ

とが合意形成の一番の敵だからです。

「規範意識」には個人差があることを前提に、役員として、どんなことをしてはいけないかを具体的に最初に確認し合ってほしいと思います。規範意識の基準をそろえることがトラブルを防ぐことにつながります。

VI 重要なコミュニケーションへの配慮

理事会には、居住者から苦情が寄せられることも、時には、規約違反の注意など言いにくいことを居住者に伝えなければならないこともあります。このときの対応を間違えると、対立感情が尾を引き合意形成を阻むことにもつながりかねませんので注意が必要です。

理事会への苦情や強い反対意見は、発する方が感情的になっていることも多いので、受け止めにくいと思いますが、それでも、まずはしっかり聴いて受け止めることです。入口で拒否すると相手の反発感が強まるだけです。しっかり受け止めることで感情が収まって、大事には至らないことも多いのです。

相手への伝え方もよく考える必要があります。その方法も、書面なのか、メールなのか、電話なのか、直接会って話すのか。1対1がいいのか、複数いた方がいいのか。きちんと要件を明確にして話すのがいいのか、何かの機会にやんわり伝えるのがいいのか…等々です。重要なのは、どの方法が、相手にとって受け入れやすいかです。うまく合意形成ができている管理組合には、たいていコミュニケーションスキルが高い方がいて、うまく対応されています。

また、総会では、枝葉末節にこだわる発言、同じことの繰り返し、誤解や憶測による発言等が出る場合があります。時には理事に対して失礼な発言も出ます。そういった場合でも、受ける側が感情的にならないことが重要です。そういう場面も想定して、心の準備をして臨んでください。相手の感情を感じ取り、発言内容を否定したり、プライドを傷つけるような対応は絶対に避けることです。

総会のような多くの人が集まる場で相手を遣り込めてしまうと、その恨みは長く残り、将来、

重要な合意形成の妨げとなることもあるのです。

VII 合意形成できる理事会運営

では、どのような理事会運営をすれば、円滑な合意形成につながるのでしょうか。うまくいっているマンションの取り組み例を紹介します。

1. 理事会の運営を公正に行う

理事長が反対意見を聞かない、ひとりで勝手に進める、反対意見が多数なのに強引に決める…そういうトラブルが最近増えています。理事会で、意見が分かれたときに、どう理事会として取りまとめるかというルールの確認も必要です。

理事長が強引に通そうとしたら、それを止める役も必要です。結論があやふやなまま次に行こうとしたら、その場で、「今の議題はどういう結論になったのですか。結論は次回に持ち越しですか。議事録にはどう書くのですか。」と書記がしっかり確認することで、後で、決まった、決まらない、のトラブルを防ぐことができます。

また、理事長が反対意見を無視して強引に決まったことにしようとしたら、「理事長、きちんと各理事の賛否を確認してください。過半数の賛成がなければ決まったことにはなりませんよ」というのは監事の仕事です。あるマンションでは、適時適切な監事の発言が理事長の暴走を止める役割を果たしました。監事には、理事会運営が公正に行われているかをチェックする役割もあるのです。

2. 理事会の情報を常にオープンにする

理事会や修繕委員会への不信感は、情報を出さないことから生じていることが多いです。今何を検討しているかという情報は常に分かりやすくスピード感を持って広報することが重要です。概要をA4一枚程度にまとめたもので構いません。

また、過去の総会の議案書や議事録は原則いつでも閲覧できるようにすることが重要だと思います。一度は組合員に配布されているものです。合意形成が円滑にできている管理組

合では、いちいち閲覧請求をしなくても、いつでもネット上で閲覧できるようになっています。

これらを実行している管理組合は、理事会に対する信頼が厚く、総会出席率も高いので、重要案件の合意形成が円滑にできています。

3. 組合員が質問や意見を言いやすくする

組合員には総会以外でも質問や意見を言う機会が必要です。意見箱に記名の文章で意見をもらい、それに理事会が回答するという形が多いかと思います。しかし、文章となると書く方も構えるので、きつい書き方になりがちです。答える側も、どう回答するかを理事会の中で議論し、専門家に相談…と言っていると、すぐ2～3カ月たってしまいます。その間、待っている方は不信感を募らせてしまいます。ですから、回答した途端、すぐ更なる質問状が出て、応酬がエスカレートするようなことになってしまいます。

合意形成がうまくできている管理組合の理事長に、「住民は意見をどうやって理事会に伝えるのですか」と聞くと、「イベントの機会に言ってもらえばいいし、連絡をもらえばこちらから聞きに行きますよ」と。できるだけ早く直接話を聞くことを心掛けているのがわかります。

4. 総会議案書は過程を大切に丁寧につくる

合意形成が難しいとされる議題も、ほぼ全員賛成で決議できている管理組合の議案書を見せていただくと、驚くほど丁寧につくられています。議案書を読んだだけで、ここまですれば反対する人はいないだろうと思うほどです。これだけの議案書を書けるということは、総会までの合意形成の過程を丁寧に進めてきたことの証でもあります。

見事な議案書には、下記のようなことが読みやすくまとめられています。

- ①この課題に取り組むことになったきっかけ
- ②これまでの検討の過程
- ③検討の過程をどのように広報してきたか
- ④組合員の意見をどのように聴取したか
- ⑤どんな案が候補に挙がったか

- ⑥それぞれの案のメリット・デメリット
- ⑦寄せられた疑問や質問、それに対する回答
- ⑧これを実行することの意義

このような内容が書けないようなら、決議するには準備不足かもしれません。

5. 大多数の人が納得する決議を目指す

通常総会の普通決議の議題は、委任状を集めれば、総会で反対意見を述べる人が多数でも決議はできてしまいます。でも、そういう決議の仕方をしていると、理事会への不信感が積ります。また、どうせ総会に出席して意見を言っても、もう結果は出ているのだからと無関心の人を増やしてしまいます。

不信感と無関心は、規約改正や大規模な変更を伴う再生工事を実施しようとするときに、3/4の賛成を得られなくなるようなことにつながってしまいます。

常にほぼ100%の賛成を得て再生をどんどん進めている管理組合の理事長に、合意形成のこつを聞くと、「明確な反対者がいるうちは総会にかけません。反対の人の意見も聞いて、丁寧に個別に説明をして理解が得られてはじめて総会議案にします。」とさりげなく言われます。一定の反対者がいるような議案は、時間を掛けて意見を聞き、丁寧に説明をする。そして、反対だった人も、まあ、大多数の人が賛成と言うのであれば、それはしかたがない…と思える状態まで準備を尽くして総会にかける。そういう心掛けの積み重ねが、大きな決断が必要な場面でもかならず生きるはずです。

強引な決議を重ねて来たついで、内部に対立関係ができてしまい、再生工事の合意形成に苦労している管理組合は多いのです。

VIII コロナ禍が管理組合運営に与えた影響

コロナ禍は、人が集まって話し合えない、コミュニティ活動ができない等、管理組合活動に大きな影響を与えています。一方で、オンライン活用が進む、在宅勤務で若い人がマンションに関心を持つなど新たな芽も生まれて

います。

人が集まらない総会では、議決権行使書又は委任状を提出してもらい、総会会場に来る人数を抑えて短時間で行ったというケースが多かったようです。総会議案書を早めに配布して、事前質問を受け付け、それに丁寧に答えるなど、総会に集まらない状況を補完する工夫もされていました。いつもの総会よりきめ細かく対応することになり組合員の関心も高かったという事例もあり、今後に活かせると思います。

理事会ではオンラインの活用が進みました。コロナ禍対策や総会をどうするか、管理員の休務対応等話し合わなければならないことが多々あるのに集まらないのですから、大変でした。感染が心配、会社から止められている、家族から反対される等の事情で出席できない理事が多く理事会が成立しない現状もあったからです。

オンラインで理事会に参加できるようになると、子供が小さくて家を空けられない、出張が多いというような方も役員が負担ではなくなります。理事会出席率が上がったという話も聞きました。

将来、多くの組合員の意見を聞き、合意形成をしていく過程ではオンラインでも話し合いができることは大きな力になると思います。コロナ禍以降もぜひ進めたい管理組合運営の新しい形です。

IX 再生の合意形成の進め方

マンションの将来の方向性を決める話し合いは、そこに暮らす人たちが、それぞれの思いをざっくばらんに話し、聞くところから始まります。

総会は、区分所有法や規約に明記されている決議の場です。理事会側は、承認されるのが前提で議案にしていますので、総会で話し合うという機能は果たすのは難しいのです。本音の意見を聞きたい、議論がしたいと思ったら、別に話し合える場をつくることです。普段からそういう話し合いの習慣や場をもっていると、重要な課題にも取り組みやすくなります。

それには、結論を出すのが目的ではなく、でも、一定のルールのもとに、みんなが自由に意見を言えて、それを聞き合うワークショップのような場が必要になります。お茶会のような形でも十分です。進行役が、次のようなルールを確認して、みんなが気持ちよく、本音の話ができるように進めるとうまくいきます。

- ①みんなが平等に話すようにする
- ②人が話しているときは集中して聴く
- ③人の批判や悪口、噂話はしない
- ④他の人の発言を決して否定しない
- ⑤他の人の発言から考えるようにする

ところが、今はコロナ禍で、お茶会の開催も難しいのが現状です。でも、オンライン会議システムは、少人数のワークショップにも実は向いているのです。気軽に企画でき、気軽に参加できます。ぜひ、オンラインで参加できるように使い方のサポートをして、オンラインでの「お茶会ワークショップ」にチャレンジしてください。将来の合意形成に活きるはずですよ。

最後に

高齢の方が、面倒なことは自分が死んでからにしてくれ…と再生工事に反対するのと、自分がいないであろう未来のために協力しようと思うのとの違いはどこから生じるのでしょうか。

結局、そのマンションとそこに共に暮らす人たちに対する愛情があるかどうかの違いだと思います。周りの人を身近に感じることなく、この愛情は生まれません。ですから、再生を成功させるには、人と人との関係を地道につくっていくことが一番重要なのだと改めて思います。

今、コロナ禍の中で、様々なことが変革を迫られています。住まいに求めるものも変化しています。コロナ自粛や在宅勤務の増加で家にいる時間が増え、マンションの住環境や管理組合運営に関心を持つ若い世代も増えています。変化を受け入れ柔軟に対応できる若い世代に管理組合運営の主導権をバトンタッチする良い機会です。そして若い世代の方には、高齢者の方の不安を取り除き、共に未来を考えられるように

心を配って頂きたいと心から願います。

マンションの将来の合意形成は、組合員の心の中に、自分がどうしたいかを越えて、周りの人、未来の住人、未来のマンションのために…という思いが生じることで、高いハードルを越えていけるのではないのでしょうか。