

マンション管理における不正を防止するための内部統制とマンション管理の態様 ～リゾートマンションを念頭に置いて～

高 橋 隆 明¹

マンション管理には様々な態様があります。管理業務の受注を目指す管理会社にしてみれば委託管理を推奨するでしょうし、マンション管理士等のコンサル業者にしてみれば自主管理を推奨するのはやむを得ないところかもしれません。自らの利益を最大化できるような管理の態様を推奨しようとする点は、管理会社もコンサル業者も同様だからです。マンション管理に伴って生じる様々な不正を防止するための対策は管理の態様によって異なるのであり、管理の態様に応じた内部統制を構築し運用することが求められます。マンション管理における不正を防止するための内部統制を念頭に置きつつ、マンション管理の最適解を明らかにすることが本稿の目的です²。

1、マンション管理の態様

日本全国には推定で10万棟のマンションが存在するといわれています³。分譲マンションの管理は全住民により構成された管理組合を運営する理事会の主導によって行います。管理業務を管理会社に委託するか否かで委託管理と自主管理に分かれ、また、業務の全部を委託するか否かで全部委託と部分委託に分けることができます。

(1) 委託管理と自主管理

管理業務を管理会社に委託する場合を委託管理、管理会社に委託せずに理事会が主導して直接業務を行う場合や、独自に専門業者を選定して依頼する場合を自主管理と呼んで区別します。端的には、管理会社を通すか通さないかの違いになります⁴。

①委託管理

委託管理の場合は管理業務を外部の業者に任せるので、その部分においては理事会の負担が軽

¹ (株)千代田キャピタルマネージメント代表取締役。敬愛大学経済学部客員教授。愛媛大学社会共創学部非常勤講師。高崎経済大学地域政策学部非常勤講師。不動産鑑定士・税理士。博士(経済学)・博士(経営学)・修士(不動産学)。日本交渉学会理事、日本税務会計学会会員。日本不動産鑑定士連合会認定指導鑑定士。実務上の専門領域は組織再編による事業再生で、理論面の研究領域はミクロ理論経済学、行動経済学、事業再生、地域企業会計。交渉学の視点からマンション管理の諸問題にも研究領域を広げている。草津町リゾートマンション連合会第20期会長。

² 本稿は多くのマンションにおける様々な管理実態を調査した結果を踏まえ、純理論的な立場から一般論としての最適解を考察するものであり、特定のマンションを想定して管理の是非を論じたものではありません。

³ 全国に分譲マンション戸数は全国で665.5万戸であり、仮に1棟の世帯数を60戸とすると10万棟のマンションが存在すると推定されます。

⁴ 国土交通省が5年に一度実施している「マンション総合調査」の最新版である「平成30年度マンション総合調査」によれば、管理業務の全てを管理会社に委託しているマンションの割合は、全体の74.1%であり、管理組合が全ての管理業務を行っているマンションの割合は6.8%となっています。自主管理方式は圧倒的に少ないのが実情なのです。

減されます。何らかの理由で管理業務を行えない時でも、費用さえ負担すれば物件の状態を適切な状態に維持できることとなります。管理会社にはマンション管理に関する国家資格者（管理業務主任者）も存在するため、正しい情報を簡単に入手できることが期待されます。

デメリットとしては管理費用が高くなってしまふ点が挙げられます。マンションの経年劣化とともに管理費用が高くなる傾向にある中、多くの管理業務を任せきりにしてしまうと管理会社の言いなりとなってしまう、高額な費用を請求される危険性もあります。

②自主管理

マンションの自主管理とは、管理会社に管理業務を委託せずに理事会が主導して管理を行うことです。自主管理のメリットとしては管理費用を少なく抑えられることが挙げられます。理事会が自主的に管理を行うことで、物件をしっかりと管理しなくてはいけないという意識やモラルが高まることもメリットといえるでしょう。反面、住民同志の反目が生じた場合にはメリットがデメリットになる可能性もあります。

デメリットとしては、理事会運営などの高度な管理業務の他にも様々な業務を自主的に行わなければならないため、理事会に大きな負担がかかるということが挙げられます。管理会社を通さずに外部業者に業務を依頼するにしても、直接に優秀な業者を選定できる可能性がある反面、業者の実情を知らないために不利な形の契約になる危険性が否定できません。業者から割高な請負額を要求される可能性もありますし、工事等のトラブル発生時に管理会社からサポートが得られないというデメリットは少なくありません。理事会の負担増と比べて経済合理性が成り立たないということになります。

管理組合にはマンション管理の有資格者を設置することが求められていないため、自主管理は不安が残る管理方法であると言わざるを得ません。マンション管理の専門家ではない一般の住民が理事会を運営し管理を行うために、管理の質が落ちてしまいがちです。理事会メンバーに専門知識のある人を選んだとしても、いつまでも活躍が期待できるわけではありません。リーダーシップが発揮できないままに意思決定ができなくなる、理事の交代などにより運営方針が変わる等々、理事会の構成員の質によって管理が機能しなくなる恐れさえでできます。管理に不備が生じると資産価値の下落を招いてしまうおそれがあることに留意が必要です。

（２）全部委託と部分委託

管理会社に管理業務を委託するにあたって、全ての管理業務を委託する場合を全部委託、一部を委託する場合を部分委託と呼んで区別します。端的には、全部か一部かの違いになります⁵。

一方、管理会社に管理業務を委託しない自主管理の場合であっても、管理業務の全部を自主的に行う場合（全部自主管理）と、管理業務の一部だけを管理会社に委託する場合（部分委託）もあります。委託管理で一部の管理業務を委託する場合も、自主管理で一部の管理業務を委託する場合も、どちらも部分委託であることに変わりはありません。

⁵ 管理人の就業時間を基準に判断すると、管理人が常駐して夜間や緊急時も管理が可能である常駐管理と、管理人が通勤して管理する日勤管理に分類されます。日勤管理は常駐管理に比べて管理費用が安く抑えられる一方、夜間のトラブル発生時への対策が不十分であるということになります。

①全部委託

全部委託の場合、管理会社へ管理業務の全てを委託することにより理事会の負担が軽減されるだけでなく、維持管理の継続性が保ちやすい点にメリットがあります。現に多くのマンションがこの態様を選択しているようです。

とりわけ、世帯数が多い場合には住民同士のコミュニケーションが取りにくくなり、住民間の関係も疎遠になります。管理業務の中身も大規模化し煩雑化します。管理会社へ管理業務を委託することで、理事会としては手間暇や負担が軽減でき安心して任せられることとなります。但し、任せきりにしてしまうと管理業務の内容が管理会社主導で決められてしまい、管理組合にとって最適なものではなくなってしまう危険性がありますので注意が必要です。

②部分委託

全部を委託する場合に比べ、一部だけを委託するわけですから、委託しない部分についてはコストを抑えることができ、自主管理と同様の効果が期待されます。反面、委託しない部分については自主管理となるため、理事会の負担が増加することになります。

(3) 自主管理の細分化

自主管理は、理事会が雇用者となって専従管理員を雇用して、その専従管理員が管理業務を行う場合（自主管理Ⅰ）と、専従管理員を雇用することなく理事会が全ての管理業務を行う場合（自主管理Ⅱ）に分けられます⁶。自主管理Ⅰにおける専従管理員は、委託管理の場合の管理会社と同じ役割を担うこととなります。

①専従管理員を置く場合

理事会が専従管理員を雇用し、理事会は専従管理員を通して管理業務を間接的に掌握します。専従管理員に業務を任せきりにしてしまえば、専従管理員に管理業務を委託した形になってしまいます。この場合、専従管理員が管理会社と同じ位置づけになり、管理会社に全部委託した場合と実質的には同じになるわけです。こうなると形式的には自主管理であっても、実質的には専従管理員への委託管理であるということになります。

専従管理員の役割が大きくなると不正が生じる可能性が高まります。専従管理員が管理を全面的に掌握し、いわばブラックボックス化することで暴走する危険が増大します。また、取引業者との癒着や小口現金等の資産管理が不明瞭になることも現実問題として懸念されます。現場の実情を把握しない理事が、管理業務を専従管理員に管理業務を丸投げするような事態があってはならないのです。

委託管理の場合には管理会社において適正な内部統制を構築しているので、いわば管理会社自身による自浄作用が期待できますが、自主管理の場合には内部統制の構築も運用も理事会が自主的に行うことになるため理事会の負担が大きくなってしまいます。

⁶ 本稿において専従管理員とは長期の雇用契約に基づいて雇用される管理業務の責任者であり、短期の雇用契約に基づいて雇用される管理業務の担当者たる一般管理員と区別します。

専従管理員を置いて自主管理を進める場合、専従管理員が欠けた場合の交代要員を探すのは極めて困難となります。一般管理員と異なり、現場責任者たる専従管理員の確保はアルバイトを募集するようにはいかず、適正な人材を確保しなければならないからです。

②専従管理員を置かない場合

管理組合の理事会が全てを自主的に行う態様です。パートタイマーを雇って特定の管理業務を任せたり、外部業者に発注したりするにしても、管理業務全体を統括するのは理事会となります。

専従者を置かない場合でも前掲の問題は具現化します。仮に理事の一部が専従管理員に代わって業務を担当するのであれば、当該理事による不正、暴走、業者との癒着、不明瞭な資産管理等の問題が生じる可能性がでてきます。

2、マンション管理における不正

マンション管理に関して管理組合に損害を及ぼす不正行為は意図的であるか否かにより区別することができます。意図的な行為、すなわち故意犯の場合、不当又は違法な利益を得るために他者を欺く行為であり、内部又は第三者との共謀や文書の偽造、虚偽の説明等を伴うことが多く、不正が発見されないように隠蔽するという特徴があります。

一方、意図的でない行為は過失犯となります。不注意による資産の損壊の他、金額又は開示の脱漏等の誤謬も含まれます。

(1) 不正の例

典型的な不正である資産の流用は少額なケースが大半であると想定されます。しかし、資産の流用を偽装したり隠蔽することが容易にできる立場にある者が関与することもあり、この場合は多額になる傾向があります。資産の流用においては記録などの偽装や隠蔽を行わないと発覚してしまうので、記録や証憑書類の偽造を伴うことが多いといえます。

不正が発生する原因としては、不正を行う動機と機会が存在することが挙げられます。内部統制により不正が生じないように牽制していても、内部統制を無効化できるような責任のある立場にいる者が関与したり、あるいは、内部統制の不備を知っている場合には不正を実行する機会を有していることとなります。

(2) 内部統制

不正を防止するためには、担当者が順守すべきルールや、適正な業務を継続するための制度、すなわち内部統制を確立する必要があります。内部統制には業務の効率や有効性、法令遵守、資産の保全等も含まれるものであり、内部統制を構築して適切に機能させることは理事会の義務であるというべきです。

しかし、内部統制は判断の誤りや不注意さらには複数の担当者による共謀によって有効に機能しなくなる場合があります。また、当初想定していなかった組織内外の環境の変化や非定型的な取引等の場合や、内部統制を整備・運用する責任を有する者が不当な目的の為に内部統制を無効

化する場合等によっても内部統制が有効に機能しなくなる場合が考えられます。

(3) 理事会の責任

不正の発生を防止し発見する責任は理事会が負うこととなります。理事のみならず、職務の執行を監督する権限を有している監事にも責任が認められます。

理事会はその責任を果たすため、不正の発生の機会そのものを減少させることで未然に防いだり、不正が発覚した場合の処罰の可能性によって思い留まらせる等の対策を講じることが求められます。不正を防止するための内部統制の構築を怠ることは理事会としての任務懈怠として責任を追及されかねないことに注意すべきです。

3、管理方法に応じた不正と内部統制の重要性

管理の態様を後掲の別表に当てはめるかたちでパターン化すると、A：委託管理かつ全部委託、B：委託管理かつ部分委託、C：自主管理Ⅰかつ部分委託、D：自主管理Ⅰかつ全部自主管理、E：自主管理Ⅱかつ部分委託、F：自主管理Ⅱかつ全部自主管理の6パターンに分類されることとなります。

これらの各パターンに応じて考えられる不正は内部統制によって回避すべきです。内部統制との関係で整理すると次の3通りに分類できます。

(1) 管理会社の内部統制に依拠できる場合

管理会社が介在することで管理費が高くなる反面、理事会の負担が軽減されることとなります。さらに不正防止の観点からは、管理会社の内部統制に依拠できる点も大きなメリットとなります。

一方で、管理会社内部の不正については外部からは発見しにくくなります。たとえば現場責任者による資産の流用、業者との結託による中間搾取の危険等が考えられます。長期修繕等の大規模工事の場合に会社ぐるみでマージンを求めるというような不正は業界の悪しき慣行である面も否定できません。不正による損害が管理会社の責めに帰す場合には、管理会社に損害賠償を請求できるので安全性は高いといえます。

A：委託管理かつ全部委託

管理会社が介入しますので、委託先の管理会社の内部統制に依拠できることになり、理事会の負担は軽減されます。万が一、不正が生じても管理会社に賠償を求めることができる点も安心です。但し、全部委託だからといって任せ切りにすると、管理会社の言いなりとなってしまう、高額な費用を請求される危険もあります。

B：委託管理かつ部分委託

部分的に管理会社に管理業務を委託することとなります。このパターンでは管理業務の大半を管理会社に委託することが多く、委託している部分は管理会社の内部統制に依拠できることになり、理事会の負担は軽減されます。管理会社に委託していない部分については理事会が独自に内

部統制を構築し運用することになります。

（２）専従管理員を対象とした内部統制が求められる場合

同じ自主管理でも、専従管理員を雇用して管理業務にあたる場合は、当該専従管理員に対する内部統制の構築が大きな問題になります。この点は重要な問題であるにもかかわらず一般的には問題とされていないのが実情です。

内部統制が甘い場合には不正を見落としがちになってしまいます。業者選定における業者との結託による中間搾取、小口現金の搾取等が考えられます。巨額資金流用事件へと発展しかねないので的確な内部統制の構築と運用が必要です。不正による損害が生じた場合、管理責任者である理事会が責任を追及されかねないのであって、理事会の負担が過大になることに十分に注意する必要があります。

C：自主管理Ⅰかつ部分委託

部分的に管理会社に管理業務を委託することになります。このパターンではコアとなる管理業務だけを部分委託し、大半は自主管理することになります。専従管理員が管理業務を統括するため、専従管理員に対する内部統制を強化することが必要になります。かかる内部統制の構築と運用は理事会が担うことになり、その点において理事会の負担が大きくなります。

D：自主管理Ⅰかつ全部自主管理

このパターンでは管理会社を通すことなく、全ての管理業務を理事会が行います。雇用した専従管理員が管理業務を統括するため、専従管理員に対する内部統制を強化することが必要になります。かかる内部統制の構築と運用は全てを理事会が担うことになり、理事会の負担は極めて大きくなります。

（３）担当理事を対象とした内部統制が求められる場合

同じ自主管理でも、専従管理員を雇用することなく、理事会が直接に管理業務にあたる場合は、担当理事に対する内部統制の構築が大きな問題になります。理事の場合は管理規約や区分所有法の管理下にある点で、専従管理員の場合と大きく異なります。

一部の理事が理事会を牛耳ることで管理組合の資産を流用したり、業者との結託により中間マージンを搾取したり、過度の理事報酬を得たり、管理費で飲み食いをしたりと、不正の事例は枚挙にいとまがありません。

E：自主管理Ⅱかつ部分委託

部分的に管理会社に管理業務を委託することになります。このパターンではコアとなる管理業務だけを部分委託し、大半は自主管理することになります。専従管理員を置かず、理事会が直接管理業務を行うため、担当の理事に対する内部統制を強化することが必要になります。かかる内部統制は理事会が担うことになりますが、管理規約や区分所有法において理事の権限や監事の牽制機能が規定されているので、その点において理事会の負担は明確化されていることになります。

F：自主管理Ⅱかつ全部自主管理

このパターンでは管理会社を通すことなく、全ての管理業務を理事会が行います。前掲E：と同様に専従管理員を置かず、理事会が管理業務を行うため、担当の理事に対する内部統制を強化することが必要になります。かかる内部統制は理事会が担うこととなりますが、管理規約や区分所有法において理事の権限や監事の牽制機能が規定されているので、その点において理事会の負担は明確化されていることとなります。

（４）危険な管理方法

内部統制に着目すると、委託管理の場合は管理会社の内部統制に依拠できることから、理事会の負担は軽減され最も安全であるということが出来ます。仮に損害が生じたとしても管理会社に求償を求めることから安全が担保されています。

自主管理を行うにあたって、担当理事が管理業務を行う（自主管理Ⅱ）場合は、理事会として担当理事の不正を防止するための内部統制を構築して運用する必要がありますが、管理規約や区分所有法によって理事の権限に制限が加えられており、かつ監事による牽制機能も規定されていることから、法令上の統制は機能していることとなります。委託管理の場合でも、自主管理Ⅱの場合でも、不正を回避するための対策が求められるとはいえ、次の自主管理Ⅰに比べれば安全性は確保されているといえます。

自主管理Ⅰは専従管理員を介して管理業務を行います。管理会社には管理業務主任者という有資格者の設置が求められるところ、自主管理の場合には法的資格は要求されませんので、有資格者に対する法令による牽制機能が期待できないこととなります。管理規約も区分所有法も、牽制対象は理事であって専従管理員は対象外になっていますので、専従管理員の責任は民法の一般原則と雇用契約によってのみ規制されるに過ぎません。

このように内部統制の構築と運用という観点から各パターンをみると、専従管理員を介して管理業務を行う自主管理Ⅰのパターンは理事会の責任が極めて大きなものになるため、理事会を構成する役員にとって最も危険かつ憂慮すべき方法であるといわざるを得ません。

4、リゾートマンションの管理

ここまでの検討内容をリゾートマンションに当てはめて検証します。

マンションの老朽化とともに住民の高齢化が進み、マンションの管理費等の滞納が一層深刻な問題になっています。同じマンションでも住居として常住する居住用マンションと、限られた時間に利用するリゾートマンションでは異なる点が少なくありません。

（１）リゾートマンションの特性

居住用のマンションと比較した場合、リゾートマンションには次のような特性が認められます。

①利用者が不確定になる

居住用と異なりリゾートマンションは普段は空き家の状態にあります。リゾート目的で縁故者が入れ代わり立ち代わり短期的に利用することが想定されます。利用者が不確定となり、利用規則などを知らないままに自分勝手に使用される可能性が高くなってしまいます。

②相互監視がしにくい

常住する居住マンションではないため、隣人が誰かを知る機会が減ってしまいます。利用者がさまざまであり、区分所有者ではない者が利用することも少なくないといえます。あたかもホテルの隣室のように、利用者相互の監視による牽制が期待できず住民同士の共同体意識が欠如する点に特徴が認められます。

③モラルが下がることでマンションの荒廃が起きやすい

たまにしか利用しないことから、住民の中に無関心になるという意識が生まれるのもリゾートマンションの特徴です。リゾートマンションにはトレーニングジムや温泉等により管理費が高騰する傾向がありますが、住民の管理費滞納により管理費が潤沢でなくなると、維持管理の質を落としたり、大規模修繕の時期を遅らせなければならないことにもなりかねません。マンション全体の秩序が乱れることになり、騒音、ペット、規約違反の違法利用等々のトラブルに発展しかねず、マンションの荒廃を招いてしまうこととなります。

④高齢化が進む

価格が低迷するリゾートマンションは、これを購入して老後の住処とする動きも見られます⁷。こうなると、リゾートマンションのリゾート性は薄れ、地方にある温泉付きの安いマンションとして老人が余生を送るための終の棲家となってしまいかねません。

(2) リゾートマンション管理のあり方

リゾートマンションの場合、永住するわけではなく時々の来訪ですので、理事会を通して十分な管理が継続的に可能となるかどうかは懐疑的にならざるを得ません。理事会の役員が現場の実情を把握しないまま、現場の管理員に丸投げしている面は否めません。このため管理業務に対する監督は手薄になってしまいます。委託管理ではなく専従管理員を置いて自主管理を行うとなると、労務管理という別の問題が生じることとなります。役員の任期が制限されている中、管理員の雇用は事実上無制限であり、管理業務への牽制機能が十分に機能しているとは言えません。

「現場の実態を知らない理事会の役員」が、マンション管理に関する「管理業務主任者としての専門知識を持たない管理員」と共に、いわば手探りで管理業務にあたらざるを得ないのが実態なのです。

様々な点で居住用マンションと異なる特徴を有しているリゾートマンションにおいては、自主管理により管理費を抑えるというメリットのみに着目していたのでは不十分であるというべきです。管理員に不測の事態が生じた場合に適正な管理業務が継続できるようにするためには、自主

⁷ 群馬県草津町のリゾートマンション連合会で調査したところ、同地域のリゾートマンションでは7%から8%が訪問利用ではなく定住者による利用になっています。

管理には限界があるのであって、管理業務の外部委託は管理費削減以上の大きなメリットが期待できると考えられます。

有効な内部統制を構築できないことにより、不正の機会を提供することになってしまいかねず、常住しないことにより目が届きにくいことと相まって、自主管理では管理が不十分になりかねないといえます。管理不足によりマンションとしての資産価値が低くなることに比べれば、費用を負担してでも外部の管理会社に管理業務を委託する委託管理の経済合理性が高まると考えられます。

5、結論

内部統制との関係でマンション管理の態様を考えると、管理費が潤沢な大規模マンションは「A：委託管理かつ全部委託」が資金的に可能であり、かつ最適な選択肢となります。反対に、管理費が乏しい小規模マンションは「F：自主管理Ⅱかつ全部自主管理」しか資金的に選択できない場合も考えられます。

資金的に潤沢であるとははいえない一般的な居住用マンションについては、その規模が比較的大きいのであれば「B：委託管理かつ部分委託」、「C：自主管理Ⅰかつ部分委託」、「E：自主管理Ⅱかつ部分委託」すなわち部分委託が最適解となります。これに対し、その規模が比較的小さいのであれば、「D：自主管理Ⅰかつ全部自主管理」、「F：自主管理Ⅱかつ全部自主管理」すなわち自主管理を選択せざるを得ないということになるでしょう。

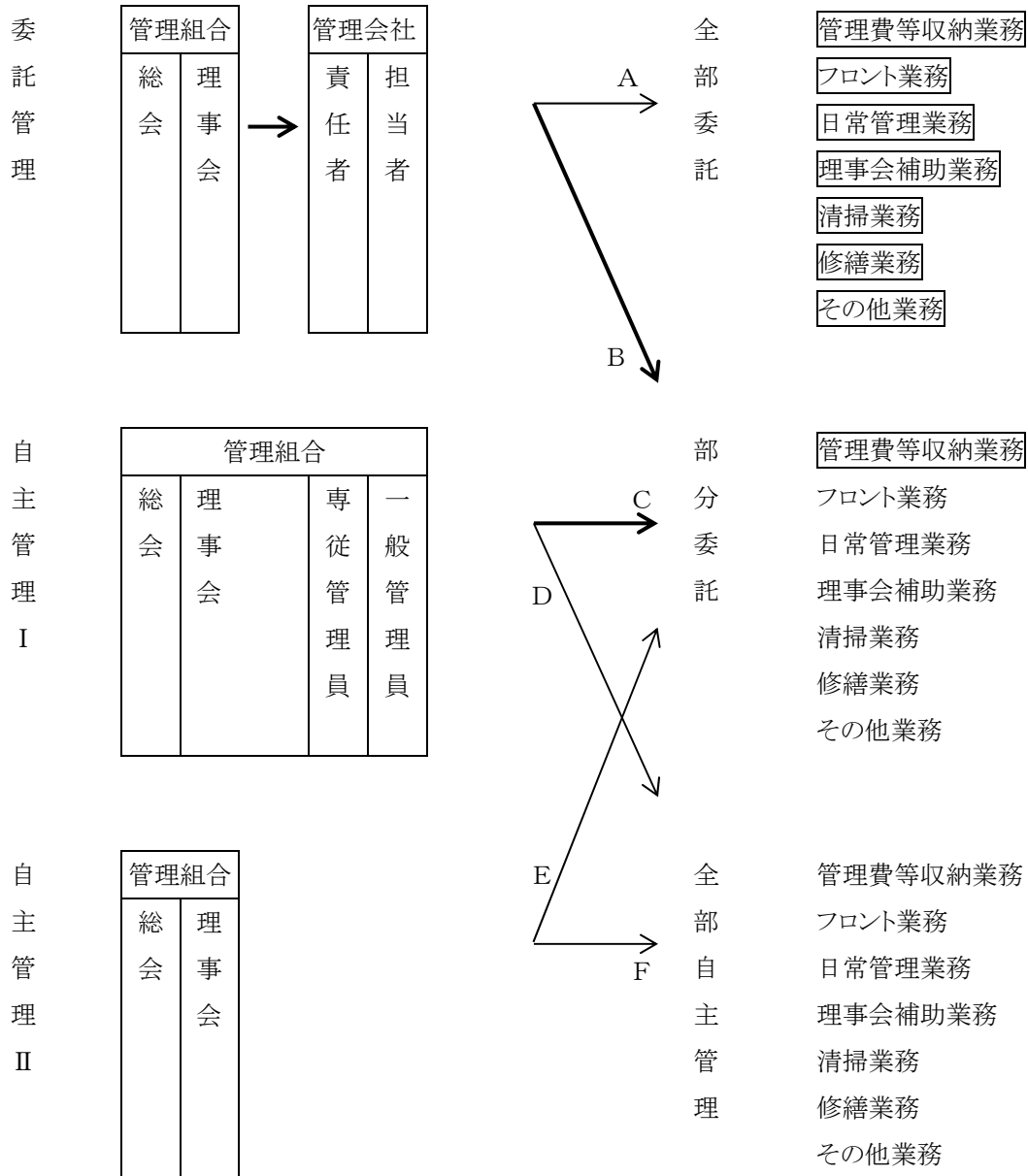
リゾートマンションについては単に経済的な面だけで判断すべきではありません。遠隔地に所在し、常住しないことで管理の目が届きにくいという観点から、管理会社の内部統制に依拠できる点で委託管理が、さらに、管理費の支出を少しでも抑制できるという観点から部分委託が、すなわち「B：委託管理かつ部分委託」が最適解となるのです。これに対し、内部統制を自ら構築し運用しなければならないという点で、「C：自主管理Ⅰかつ部分委託」、「D：自主管理Ⅰかつ全部自主管理」、「E：自主管理Ⅱかつ部分委託」、「F：自主管理Ⅱかつ全部自主管理」はリゾートマンション管理の最適解ではないということになります。

本稿では純理論的に検証を重ねることで考察を進めました。最後に某管理会社の責任者（役員）の言葉を引用します。曰く『これまで他社の管理を引き継いだり、自主管理を引き継いだりしてきた。その多くに大なり小なり不正があった。現状の管理方法を変更することに抵抗する勢力があるならば、不正が露見したり利権を失うことを嫌うからであるといっても過言ではない』とのこと。

マンション管理における不正を防止するための内部統制のあり方を念頭に置くとき、それぞれのマンションの特性に応じたマンション管理の態様に関わる最適解は、理論的にも実務的にも同じ方向を指向しているといえるでしょう。

以上

別表



注：□内は管理会社を通して行う業務の例。
それ以外は自主的あるいは専門業者を通して
行う業務の例。

<p>○委託管理 管理会社を通して様々な業務を行う。</p> <p>○自主管理 I 専従管理員を雇用して管理を自主的に行う。</p> <p>○自主管理 II 専従管理員を雇用せず管理を自主的に行う。</p>	<p>○全部委託 全ての業務を管理会社を通して行う。</p> <p>○部分委託 一部の業務を管理会社を通して行う。</p> <p>○全部自主管理 全ての業務を管理会社を通さずに行う。</p>
---	---