

韓国のマンション管理実態報告書

報告者：田島政幸

訪問者

増永久仁郎（NPO近畿マンション管理士協会 会長）
横山敬治（NPO近畿所属のマンション管理士）
葉山昌香（韓国ソウル生まれの女性マンション管理士）
田島政幸（NPO近畿所属のマンション管理士）

訪問日時

2008年（平成20年）5月21日

訪問目的

韓国のマンション管理の実態と住宅管理士の業務内容の調査

訪問先会社概要

会社名：ウリ管理株式会社
代表者：代表理事社長 盧 炳龍（ノ・ビョンヨン）
所在地：ソウル市 松坡区 悟琴洞 23-2 HANI B/D
事業開始日：1980年1月31日
資本金：1,225百万ウォン
事業目的：共同住宅管理、ビルディング管理業 他
管理規模：513管理組合 331,990戸 11,082,833坪
（2008.3月現在）
備考：韓国最大のマンション管理会社

代表理事プロフィール

氏名：盧 炳龍（ノ・ビョンヨン）
学歴：漢陽大学校 建築工学科 卒業
日本慶応大学大学院経営管理研究科 卒業（MBA）
主要経歴：1984年1月～2000年5月 三星物産株式会社 建設部門
1999年2月 三星物産住宅部門商品開発チームリーダー
1999年11月 三星物産住宅部門インターネットチームリーダー
2000年5月～2001年2月 Cvnet 副社長（COO）
2001年9月 株式会社新星管理 代表理事社長
2001年11月 現代総合管理株式会社 代表理事社長
2002年2月 韓一住宅管理株式会社 代表理事社長
2002年7月～現在 Woori 管理株式会社 代表理事社長
沿革：1980年1月 韓一住宅管理（株）設立及び共同住宅管理業免許取得
1999年9月 サイバーブレッジ ビジネスモデル提案（別紙参照）
（三星物産 盧 炳龍）
2000年3月 サイバーブレッジシステム ビジネスモデル特許出願

- (発明者：盧 炳龍 出願者：三星物産)
- 2002年7月 特許登録
- 4月 サイバービレッジ・ビジネスモデルに基づき(株)Cvnet
設立
(三星物産100%出資 COO 盧 炳龍)
- 2001年9月 (株)新星管理の代表理事就任
- 2001年11月 現代総合管理(株)の代表理事就任
- 2002年2月 韓一住宅管理(株)の代表理事就任
- 7月 3社を合併し、ウリ管理(株)に商号変更(業界1位)

社訓 : 正直なウリ 信頼されるウリ 挑戦するウリ

経営方針 : 優秀な人材の確保と育成 全ての経営資源を投入したマンション管理
Network 及び Data Base による管理 効率的、高品質な管理サービスの提供

重点目標 : 専門化 差別化 ブランド化

行動記録(5/21)

- 08:30 世宗ホテル出発
明洞(ミョンドン)駅 地下鉄4号線
東大門(トムデムン)下車 1号線に乗り換え
- 09:30 芳夷(パンイ)駅下車
- 09:40 ウリ管理(株)到着

午前中は社内案内、質疑応答。昼食後、下記マンションを見学。

松坡三星来美安(ソンパ・サンパン・レミアン)

竣工01年12月 845戸 15~23階建 13棟

松坡漢陽2次(ソンパ・ハンヤン)

竣工84年10月 744戸 10階建 10棟

Lotte Castle Gold(チャンシル)

竣工05年11月 400戸 地下7階地上37階建て 400戸

道谷大林(ドゴク・デリム)

竣工99年11月 490戸 46階建て 2棟

- 17:00 現地解散
道谷(トコク)駅 地下鉄3号線
忠武路(チュンム口)駅下車 4号線乗り換え
明洞駅下車
世宗ホテル

質疑応答内容（前半部分）

挨拶を終え社長室にて盧、増永、葉山、横山、田島が対談した内容。

（N 盧 M 増永 H 葉山）

M：現在の日本のマンション管理問題の一つに理事の成り手の少ないことがあります。その原因を国土交通省は区分所有者の高齢化の進展と見ています。その為、同省はヨーロッパ型の管理者管理制度つまりマンション管理士もしくは管理会社へ管理を任せる方向へと動いています。

それは、マンション管理士にとってはいい部分もありますが諸刃の剣にもなります。何故なら、多くの管理士の力量が不足しているので、現実には、管理者管理制度が発足すると管理会社に管理者を取られてしまうのではないかと思われま

す。日本では管理会社に委託管理費を支払い、また、管理士にも報酬を支払う2重構造となっています。従って無駄な経費と考える区分所有者が多い。また、マンション管理士は月に1、2回程度役員と接触するのに対して管理会社はいつでもコンタクトを取れるという距離の近さも無視できません。

その為、近畿マンション管理士協会は、マンション管理士がマンション管理をマネジメントする新業態の起業化を目指しています。しかし、日本ではそのようなイメージの管理会社がありません。そのコンセプトに一番近い会社がウリ管理さんなので参考にさせて頂きたいと思っています。

旧知の折田弁護士にも相談しました。先生も管理組合の視点に立つ新業態の起業化なら協力するとのこと

です。このような理由から、今日4名のマンション管理士が御社を訪問させていただきました。宜しくお願いします。

N：参考になれば幸いです。

M：最初にウリ管理と住宅管理士との関係や業務内容について教えてください。

N：韓国のマンション事情では管理組合、管理会社、住宅管理士の力のバランスが重要と考えられています。住宅管理士は管理会社の社員ですが、法的に保護されているので、管理会社から独立しています。だから住宅管理士の力、管理会社の力、組合の力のバランスが取れなければなりません。

しかし様々な理由から住宅管理士の力が弱くなる傾向があります。例えば組合に理屈理論が通らないことがあります。それは、住宅管理士が組合から直接報酬を支払われる、いわゆる組合に雇用されているサラリーマンという立場が力のバランスを損ないます。

専門家としての管理業務ができないのです。

無理難題を言われても会長（理事長）をコントロールすることができません。組合の横暴さに対抗する為、管理会社がバックアップすると住宅管理士も安心します。しかし、管理会社が力を持ちすぎると、今度は不透明な取引慣行などが生まれ、その結果、管理

会社は必要以上の利益を追求します。

また、日本と韓国のマンション管理の違いはマンション管理士と住宅管理士の業務内容にあります。韓国ではマンションの規模が数百から数千戸の団地型が多いから、住宅管理士が常駐しないと業務に支障をきたします。

日本では小規模マンションが多いから管理士の常駐は無理でしょう。

後でお話しますが、日本の管理会社は韓国に比べ高い利益率をとっています。だから私は、その利益の一部をマンション管理士に払うのが妥当ではないかと思えます。

日本のような状況では、お客さんが2重に払うのは無理があると思えます。

(註)韓国の住宅管理士は日本のマンション管理士と管理業務主任者の業務を行います。1992年に創設され、当初は2年毎の試験が実施されました。一昨年からマンション建設戸数が増大し、毎年試験が行われています)

H：今韓国では一つのマンションの世帯数はどれくらいですか？

N：韓国の統計では350世帯が平均です。当社の扱い物件は600～700世帯。すごく大きいのです。

H：日本と集まるお金が違う。

M：日本の管理組合は小さいから、資本力がない。そして管理会社に経費を支払った上にマンション管理士に報酬を支払うのはとてもしんどいことです。

M：住宅管理士について伺います。韓国は自主管理も多いと聞いています。自主管理の場合も300戸以上のマンションは住宅管理士を置かなくてははいけないのですよね？

N：そうです。300戸以上もしくは150戸以上でエレベーターがあるマンションは住宅管理士を置く義務があります。

M：住宅管理士の独立性は保たれているのですか？

N：そこに韓国の問題点があります。韓国のマンション管理は管理者方式そのものですが、それが守られていません。韓国では理事長を「入居者代表会長」と呼びます。そしてその会長が実務をやる傾向が強いのです。

しかし、彼らは住宅管理士の仕事を奪おうとしているのではなく、自分のマンションを自分が守る意識の強い人が多いのです。

しかし、それは住宅管理士にしてみればやる気をなくす原因となります。本来は住宅管理士が専門家として現場スタッフに指示を出し、また組合に報告して決議を求めるのが法律の決まりですが、現実にはそのようになっていません。

法律では会長が現場事務所への常駐や出勤してはいけないことになっています。しか

し、実際には常駐や出勤をして細かい指示をしたりする人がいます。その為、住宅管理士の仕事は無くなるし、管理監督する会長が実務をするから情実や利益相反行為を生じる危険性があります。

会長職は権力があるから、それを強く意識することは否めません。純粹にボランティア精神を持って会長職に就く人は、現実には少ないのではないのでしょうか。多くの人は仕事としてやろうとしています。

韓国にもNPOがあります。そこにNPO全国入居者代表連合会（多分、日本の全国マンション管理組合連合会と同じ）というのがあります。その団体の主張の一つに会長に給料の支払があります。しかし私はこれは間違っていると思います。

また、優秀な会長職の成り手が少ないことも頭の痛い問題です。会長職に手を挙げる人は普段なにもしていないか、仕事が無い人です。

偏りを防ぐ為には一般の区分所有者の関心を高める必要があると思います。しかし現実には、一般住人は管理組合活動に関心がありません。先ほどの話しのとおり、組合活動に熱心な人は少数ですが、小人数の人たちが会長に我先に手を挙げて競争です。

しかし、全体の住人は関心がありません。「代表らしい代表」を選ぶのが大変です。

M：日本人はお金は不浄という感覚がありますが、韓国は日本に比べてお金のドライだと思います。韓国人は不明朗なお金には厳しいと考えますが、日本人との国民性の違いはありますか？

N：表面的には法律が厳しいですので、管理においては余り違いがでないと思います。今、私は管理所長から色々な報告を聞いているのでマンションの問題を理解しているつもりですが、私も7年前は一介のサラリーマンだったので現実の住人模様がピンと来ませんでした。しかし、このように独立開業して新しい世界を見て勉強してみると、複雑な人間関係と輻輳する感情の起伏に驚きます。サラリーマンではその様な人間関係に接触する機会は非常に少なかったから尚更ですね。

国民性もあるのですが、韓国のマンションは規模が大きいので、組合活動に関心が少ないといっても数から言えば意識の高い住人も結構居ます。

だから、会長職の選出プロセスの透明化を図り、組合の改善改革をしなければいけないと考えています。その為には、管理会社と住宅管理士がしっかりとした目的意識持つことが環境を変える起爆剤だと思います。

管理会社と住宅管理士が同じことをしていても環境は変わりませんが、私達が正しい道を突き進めば、管理組合活動に関心を持つお客さんは集まるはずですよ。

M：会長に立候補する理由として一つは権力を握るといふのがあると思います。これは気持ちのいいことです。もう一つはマンション管理や施工業者選定に対する裁量という利権を握るメリットがあると思いますが、どちらの理由が多いのでしょうか？

N：両方あります。

会長に立候補する人のパターンが2つあります。一つは外の世界で認められている人。もう一つは外の世界で認められていなかった人。

外の世界で必要な役職を経験し、実業界から引退したあと管理組合の会長になると、沢山の部下を従えていた当時が懐かしくなります。最初はボランティアを意識していますが、その内に組合組織の居心地が良くなってきます。韓国の場合、組合は大きな組織ですので事務所員が「会長、会長」と呼びます。事務所に行くと女性からお茶を出されて、持ち上げられるのでとても居心地が良いです。このように自尊心が擦られるし、努力すれば目に見えて成果も上がりますので遣り甲斐もあります。

一方、社会的に認められていなかった人でも同じようにスタッフから「会長、会長」と呼ばれますので権力者を実感します。たとえば住宅管理士には大きな銀行の支店長を歴任した人もいますが、社会的な地位が低い場合、会いたくてもあってくれない金融機関の支店長ような人から「会長」と呼んでもらい、自分の部下のような位置関係になれば鼻が高くなりますよね。

八百屋や魚屋、肉屋などの自営業者、タクシー運転手、警備員などの社会的に恵まれていない人も会長になることができます。最初はすごく喜んで有頂天になります。しかし、その後は利権に関与するようになる人が多いですね。組織を指揮する心地よさに浮かれます。

人格と権力の歪みからの紛争も多いし、場合によっては裁判することもあります。

H：「会長」が居ない方がうまくいくのでは？

N：ただ、不安でしょう。韓国の法律では50%が入居すると自動的に組合ができます。

H：日本は管理会社に任せすぎて不正が生じます。韓国はきっちりし過ぎて別の問題があるということでしょうね。

M：韓国では管理者管理制度で住宅管理士が独立して管理業務をすべきなのに実際には会長が口出しをする。盧社長にとっては頭の痛い問題ですよね。

N：管理会社と住宅管理士がしっかりしてやらないといけないと思います。

」H：組合があって管理会社があって、間に住宅管理士がある？

N：住宅管理士は管理会社から派遣しています。いわば管理会社の代理人としてマンションに常駐しています。

H：法律で義務化して管理会社の代理人として常駐するというのは曖昧に感じます。

M：日本では管理員に近いですね。しかし、日本の管理員と韓国の住宅管理士は知識やスキルはぜんぜん違います。日本の管理員はいわば雑用係りです。韓国ではそのようなことはしないのですね。

以前お聞きした時に住宅管理士の給料が管理会社の派遣なのに、組合から直接給料(報酬)を貰っていると伺いました。その事を詳しく教えて下さい。

N：2つパターンがあります。一つは組合から住宅管理士に直接支払うもの。その場合は管理会社には手数料のみ支払います。もう一つは少ないですが日本と同じ住宅管理士の給料を含めて管理会社に支払うもの。その場合一旦管理会社で受け取ってから管理会社から住宅管理士へ支払います。後者は当然売上金額が大きくなります。しかし、管理会社の利益は不透明になります。

H：お金は会長が管理しているのですか？

N：お金は組合と事務所長が印鑑を持っています。2つの銀行印がないと銀行から出金できません。このような形態はマンション管理業界以外にはありません。

このような方式になった理由は、管理会社の制度が出来た1980年当時はまともな管理会社がなかったからです。ほとんどが近隣の管理会社で小規模なものでした。その為、マンション所有者としては大きいお金を安心して任せることができる管理会社がありませんでした。

日本のようなデベロッパー系列の大きい管理会社が韓国にはありません。もちろん韓国にも財閥がありますが、大きな不動産会社はありません。しかしゼネコンはあります。日本の初期のマンションブームの時代と同様に、韓国がデベロッパーなしの形態でしばらく遣ってこられたのは、売り手市場だったからです。企画、マーケティングの能力が無くても建築すれば売れるマーケットだったのです。つまり造る能力さえあればよかったです。当時からゼネコンは管理することは念頭になかったのでしょう。

一方、当時の管理会社の規模は個人レベルであるにも係らず、管理する金銭は大きいのです。

H：そのため住宅管理士が義務化された？

N：そう。マンションの規模が大きいのが最大の理由です。韓国の住宅の66%が共同住宅だったため、ルールを作らなければ将来各種の問題が起きることは誰でも予想できます。制度が日本より進んでいるかもしれませんが、それは進まざるを得なかったということです。

しかし、私は毎年日本のマンション学会に参加しますが、一方では、韓国はなおざりにされている問題があることを学会で気付かされます。それは小規模マンションの問題です。

日本は100世帯以下の小規模マンションが多いですが、韓国は100世帯以下のマ

ンションはどうなっているのか統計も何もないので全く分かりませんし話題にもなっていません。しかし、それは日本では常に話題にされています。我々も落ち着いたならそちらにも目を向けて生きたいと考えています。

M：住宅管理士のモデルはありますか？

N：確かではありませんが、以前建設省の方からイギリスと聞いた記憶があります。住宅管理士制度が出来たのが、1992年なので日本より10年は早いことになりますね。現在配置されている住宅管理士は実に11181人となっています。因みに今までの合格者は28,507人。500戸以上のマンションは住宅管理士を設置しなければなりません。500未満なら管理士補でもかまいません。管理士補から管理士になるまでには3年の実務経験が必要となります。

(註) マンション管理士は平成14年・2002年に誕生

N：それでは別室でプロジェクターの準備をしていますので移動しましょう。

要約

組合と管理会社と管理士の3つがトライアングルのバランスが重要である。しかし韓国では組合の力が強く、日本では管理会社の力が強いためバランスが崩れている。住宅管理士は韓国では法的に保護されている常駐の国家資格者である。いわゆる業務独占だが日本は名称独占である。

自主管理の場合は住宅管理士の力が弱いが管理会社がバックアップすることで安心感が生まれるようだ。

管理士業の両国の最大の違いは業務に管理業務主任者機能を包含するかである。したがって韓国では管理士がマンションに常駐する。しかし日本の場合はフロントは常駐せず管理人にその機能を補完させているが、実質は雑用係りである。

日本の管理会社の委託管理費は高い。それは韓国では400戸のマンションで100人近いスタッフが常駐しても1戸当たりの負担額が低いことで証明される。したがって管理会社の委託管理費を削減し、マンション管理士への報酬ファンドを造るべきじゃないか。

韓国では1組合350戸が平均。ウリ管理の場合は600～700戸が平均である。韓国の場合は自主管理でも住宅管理士が必要。150戸以上EV有りの場合は住宅管理士の配置義務がある。

韓国は管理者管理方式であるが、実態はいろいろと複雑である。。

理事長を代表会長と呼ぶが、彼は実務を遣りたがる。その動機は権利を握る居心地良さや利権などいろいろである。しかし、いずれにしても管理士にとってはやる気を失くす要因となっている。

会長が管理事務所へ常駐や出勤することは法的に禁止され、管理者(管理士)に全権を委ねなくてはならないが実態はそうではない。リタイアした人で時間が余っている会長は法を犯すが、彼から給与が支払われる立場の住宅管理士としてはそれに対して

ダメとはいえないことに問題がある。

築年が古いマンションが増えてきて修繕の必要性が増している。(ウリ管理の次の目標は長期修繕計画の作成を通して組合への啓蒙を図ることである)

日本と同様、韓国でも一般の住人の多くは組合活動に無関心であるので、啓蒙と広報活動必要である。

広い敷地を有した団地型マンションでは一層管理に関心が薄い。

会長になろうとする人が少ないが、少ない中での競争率は高い。

管理への関心が低いと言っても会長職が激戦と言う点で、日本に比べれば関心度は高いと思われる。

会長職の問題が二つある。外の世界で認められていた人が会長になった時と、外の世界で認められていなかった人が理事長になった場合。

認められていた人：組織を懐かしく思ってそこにすがり付く

認められていなかった人：数十人のスタッフから「会長、会長」と呼ばれ、過去に経験した事のない環境が本人の精神構造を損なう。その結果として情実行動や利益相反行動に走ることもある。

韓国ではアパートの50%が入居すると組合が自動的にできます。

管理士報酬金の流れは、組合から住宅管理士に直接渡す場合と管理会社経由で支払われるケースがある

会長と事務所長の両名の銀行印が出金に必須。(これは日本より進んである)

1980年に管理会社が制度化された時に近隣の零細な管理会社が多かったことが、管理会社への信頼感の欠如を生み、組合のリスクヘッジが招いた金銭管理システムだと思われる。いわゆる完全な分別管理である。

韓国の管理会社は全て独立系である、また大きなデベロッパーがない。

ゼネコン主導型のマンション建設市場であり、建てれば売れるのでマンション管理をマーケットに見ていない。日本の第一次マンションブーム時代と相似。

住宅管理士の設置が義務化されているマンションの状況は政府の統計からも判明しているが、100戸以下のマンションについてはほとんど分かってない。どのようなものがどれだけ存在し管理がどのようになっているのか不明である。

今後継続して調査・検討すべき課題(前半部分を終えて)

管理会社のコストの内訳

管理会社の組織形態

管理会社のITシステムの導入

韓国の方が進んでいるセキュリティ機器、TV電話など導入の検討

委託管理費その他の管理費の算出根拠