

マンション管理 調査研究結果報告書

「適正な管理運営のためのポイント

—管理不全とならないために—」

令和2年7月

目次

I. マンションの管理の適正化の推進に関する法律（平成13年8月1日施行）

1. 目的（第1条）
2. 適正化法に登場する4者

II. 区分所有者間における問題の認識と共有

1. 区分所有者の義務と責任
2. 「己を知る」（自分のマンションの管理の弱点の把握）
3. 「二つの老い」

III. 管理組合の運営

1. 管理組合という組織の特性と現実
2. 管理組合の運営に求められるもの
3. 管理会社に管理を委託している管理組合の運営

IV. 外部専門家の活用

1. マンション標準管理規約（国土交通省）
2. コンサルタント（顧問）として活用（例：マンション管理士）
3. 当事者（管理者や役員）として活用

V. 東京におけるマンションの適正な管理の促進に関する条例の概要

1. 条例制定の背景と目的
2. 東京都や管理組合、事業者等の責務・役割の明確化
3. 管理状況届出制度
4. 管理状況に応じた助言・支援等の実施

<資料：マンション管理標準指針>

- 【別表1】管理組合の運営
- 【別表2】管理規約の作成及び改正
- 【別表3】管理組合の経理
- 【別表4】建物・設備の維持管理
- 【別表5】管理業務の委託

はじめに

一つの建物に多くの人が区分所有するマンションは、所有する人々の価値観や経済状況等が異なり、大規模な修繕等の合意形成を図ることが難しい場合がある。また居住区分所有者の高齢化と建物・設備の老朽化という「二つの古い」の問題や、マンションの高層化・大規模化等による管理の高度化・複雑化が進み、マンションの管理運営が難化傾向にある。適正なマンションの管理運営のためには合意形成の基本となる、区分所有者間での具体的かつ定量的な問題意識の共有と共に、専門性、継続性、公平性を考慮した管理組合の運営が重要となる。

本年度マンション調査・研究結果報告書（テーマⅠ）：適正な管理運営のポイントでは、マンションの管理の適正化の推進に関する法律をはじめとする法律、同法に基づき公表されたマンションの管理の適正化に関する指針、マンション標準管理規約及び今春に施行された東京におけるマンションの適正な管理の促進に関する条例等に照らし、“「2つの古い」等の問題に伴う管理不全とならないための”留意すべき点について纏めたものである。

Ⅰ. マンションの管理の適正化の推進に関する法律（平成13年8月1日施行）

（以下適正化法という。）

1. 目的（第1条）

「この法律は、土地利用の高度化の進展その他国民の住生活を取り巻く環境の変化に伴い、多数の区分所有者が居住するマンションの重要性が増大していることにかんがみ、マンション管理士の資格を定め、マンション管理業者の登録制度を実施する等マンションの管理の適正化を推進するための措置を講ずることにより、マンションにおける良好な居住環境の確保を図り、もって国民生活の安定向上と国民経済の健全な発展に寄与することを目的とする。」

※マンションとは

適正化法ができるまで、法律上は「マンション」という用語の定義はなく、建設省（現国土交通省）においても、公式的には「中高層共同住宅」という用語を用いてきた。

適正化法におけるマンションの定義

- ① 2以上の区分所有者が存する建物で、人の居住の用に供する専有部分のあるもの並びにその敷地及び付属施設
- ② 1団地内の土地または付属施設（これらに関する権利を含む。）が当該団地内にある①に掲げる建物を含む数棟の建物の所有者（専有部分のある建物にあっては、区分所有者）の共有に属する場合における当該土地及び付属施設

2. 適正化法に登場する4者

(1) 国、地方公共団体

(国の機関(国土交通省等)のほか、都道府県、政令指定都市(特別区)その他市町村)

国土交通大臣は、マンションの管理の適正化の推進を図るため、適正化法第3条に基づき、管理組合によるマンションの管理の適正化に関する指針(以下マンション管理適正化指針という。)を定め、平成13年8月1日に公表した。

この指針では、管理組合による適正なマンションの管理を誘導するため、管理組合の運営、長期修繕計画、その他マンション管理について、そのあり方を定めた。また国、地方公共団体等は、管理組合またはマンションの区分所有者等の求めに応じ、必要な情報及び資料の提供、その他の措置を講ずることについて、努力義務を負っているほか、マンション管理適正化指針で様々なことを要請されている。

(2) 管理組合

区分所有者の団体で、区分所有者は全員で団体を構成し、その団体の意思に基づいて建物やその敷地、付属施設の管理を行う(区分所有法第3条)。管理組合は、複数の区分所有者がいれば当然に成立する団体で、設立のための総会を必要としないし、区分所有者である限り脱退の自由もない。区分所有者が専有部分を第三者に賃貸している場合も、区分所有者は管理組合の構成員である。

適正化法を通じて、管理組合はマンションを適正に管理することについて、また区分所有者等はそのマンションの管理に関し、管理組合の一員として、その役割を適切に果たすことについて、それぞれ努力義務を負っている。

(3) 管理会社(マンション管理業者)

管理会社は、管理組合から委託を受け、管理組合の会計の収入および支出の調整及び出納、マンションの維持または修繕に関する企画または実施の調整等を含む管理を業として行う。

管理会社は、国土交通省に備えるマンション管理業者登録簿への登録と5年ごとに更新の登録を受けなければならない。また、管理会社は、業務処理の原則として信義を旨とし、誠実にその業務を行わなければならないと規定されており、重要事項の説明、事務所ごとに必要な数の管理業務主任者の設置等が定められている。一定の財産的基礎を有し、欠格要件に該当しない者で、他人の財産管理を業として行う者として、適正化法や同法施行規則等に基づく様々な規制を受ける。

平成30年度マンション総合調査結果(国土交通省)によると、基幹業務を含め管理事務のすべてを管理会社に委託している管理組合が74.1%あり、多く

の管理組合がマンションの管理を管理会社に委託している。マンション管理の適正化や管理の資質向上を推進する上からも、管理会社の果たす役割は大きなものがある。

(4) マンション管理士

マンション管理士とは、適正化法に基づく登録を受け「マンション管理士」の名称を用いて、専門的な知識を持って、管理組合や区分所有者の相談に応じ、マンション管理組合の適正な管理運営について、助言や指導等の援助を行うことを業とする者である。

マンション管理士には、信用失墜行為の禁止、5年ごとの講習の受講義務、秘密保持義務等の義務規定がある。

II. 区分所有者間における問題の認識と共有

1. 区分所有者の義務と責任

適正化法に管理組合、区分所有者の努力義務として、下記が規定されている。

第4条第1項 管理組合は、マンション管理適正化指針の定めるところに留意して、マンションを適正に管理するように努めなければならない。

第2項 マンションの区分所有者等は、マンションの管理に関し、管理組合の一員としての役割を適切に果たすように努めなければならない。

また、区分所有法第6条は区分所有者間の基本的な権利、義務として、各区分所有者に対し、建物の保存に有害な行為、その他建物の管理または使用に関し、区分所有者の共同の利益に反する行為を禁止するとともに、その専有部分又は共用部分の保存又は改良のために必要な範囲内において、他の区分所有者の専用部分等の一時使用を認めている。この第6条の規定は、強行規定であり、規約等によって同条に規定することを排除することはできない。

管理組合の代表者たる管理者（理事長等）が、その職務の範囲内において第三者との間にした行為につき区分所有者がその責めに任ずべき割合は、共用部分の負担割合に定める割合と同一の割合とする。但し、規約で別に負担割合が定められているときは、その割合によるとされている。

2. 「己を知る」（自分のマンションの管理の弱点の把握）

管理不全とならないために、自分のマンションの管理状況、管理の弱点を知り、問題点、課題を区分所有者間で共有することは、次項で説明する「二つの古い」の問題に対する共通認識と合わせ、適正な管理運営、合意形成を進める上で、大変重要である。

マンションの維持、管理のため、何を、どのような点に留意すべきかについて、マ

マンション管理の重要事項に関する標準指針として、平成17年12月に、国土交通省より、マンション管理標準指針が公表された。本指針では、項目ごとに「標準的な対応」や「望ましい対応」が示されている。このうち「標準的な対応」は、マンションを適切に維持、管理していくため、各種調査による実態も踏まえ、留意すべき原則的な水準が示されている。管理組合は、この「標準的な対応」のすべての項目について、満たしているのか点検し、満たせない要因は何かを把握することにより、管理組合が主体的に管理運営に取り組むことを支援する。また「望ましい対応」は、これを満たすことにより管理の一層の適正化や向上が期待でき、標準的な対応に達した管理組合の、次の目標として目指す水準となる。

マンションを適正に管理するための事項は多岐にわたるが、本指針では、その中でも特に重要な、下記5分野に分類し、各項目が選定されている。マンションは、様々な形態があるが、マンション管理標準指針は、住居専用の単棟型であって、法人格を有しないものが主な対象とされている。

- ①管理組合の運営【別表1】
- ②管理規約の作成及び改正【別表2】
- ③管理組合の経理【別表3】
- ④建物・設備の維持管理【別表4】
- ⑤管理業務の委託【別表5】

3. 「二つの老い」

(1) 区分所有者の高齢化

平成30年度マンション総合調査結果（国土交通省）によると、マンションに居住する世帯主の年齢の60歳以上の割合が、平成11年度25.7%（70歳以上7.3%）、から平成30年度49.2%（70歳以上22.2%）と急増している。世帯主全員が区分所有者ではないが、多くは区分所有者と推定される（マンション総合調査結果の完成年次別賃貸戸数割合推移）。また完成年次が古いマンションほど60歳以上の割合が高くなっている。昭和54年以前完成のマンションにおける60歳以上の割合は77.8%（70歳以上47.2%）にのぼる。

区分所有者の高齢化について、管理組合の運営面では、第一に理事会の役員のなり手不足の問題がある。マンション総合調査結果でも、役員を引き受けない理由の最も多いものが、「高齢のため」（36.4%）である。そのため、管理会社への業務を増やす、あるいは外部専門家の活用（詳細を後述する。）という選択肢もあるが、管理費の値上げにつながる等、区分所有者間の問題意識の共有、合意形成の重要性が増大する。また、区分所有者の収入低下に伴う、管理費等の滞納者の増加や、入院、施設入居による一時不在者の増加等の問題もある。

生活管理面でも、多様な問題が発生している。「単身の孤独死がある」「孤独死の発見が遅れた」などがあり、管理組合が身寄りのない入居者の死亡後の処理に責任を持たされることをはじめ「転倒事故や転落事故がある」「急病人が増える」「水道止め忘れの漏水事故がある」などの事故があり、その対応が求められる。そのため居住者の把握、高齢者名簿の作成・管理、災害時の避難誘導、補助安否確認の整備等を整えることが必要となっている。

(2) 建物・設備、マンション全体の老朽化

【表1】築後30、40、50年超の分譲マンション戸数（国土交通省）（単位：万個）

築年数	平成30年末	5年後 (令和5年末)	10年後 (令和10年末)	20年後 (令和20年末)
30年超～ 40年未満	116.4	137.2	169.0	193.4
40年超～ 50年未満	75.1	95.8	116.4	169.0
50年超	6.3	42.3	81.4	197.8
合計	197.8	275.3	366.8	560.2

表1に示すように、築年数30年超のマンション戸数が平成30年末197.8万個から20年後560.2万個と2.8倍に急増すると推定されている。戦後一貫して都市化が進み、1970年代以降は、都市部へ流入した人口の居住場所となるマンションが、大量に供給された。今後は、これらのマンションの多くにおいて、築後長い年月が経過したことに伴い、大規模修繕や改修が必要になる。高経年マンションは、適切な維持管理や修繕がされていない場合、住まいとしての利便性、資産価値の低下だけでなく、構造上の安全性の低下や居住環境の悪化、周辺の住環境や都市環境の悪化といった様々な問題を引き起こす可能性がある。また居住者に高齢者が増えることに対する共有部分のバリアフリー化等社会的な水準との格差が生まれ、陳腐化していく。

一つの建物を多くの人が区分して所有するマンションは、その所有する人々の価値観や経済状況等の相違により、全体の合意形成が難しく、さらには権利関係や利用関係の複雑さ、建築技術的判断の難しさ等で、管理組合の運営、活動を停滞させ、不活性化している場合がある。平成30年度マンション総合調査結果（国土交通省）によると、マンションの老朽化について、建て替え等又は修繕・改修の方向性について、議論を行っていない管理組合の割合は56.3%にのぼる。議論を行い方向性が出た管理組合は21.9%、方向性が出ていない管理組合は16.6%であった。

Ⅲ. 管理組合の運営

1. 管理組合という組織の特性と現実

管理組合結成の目的として、マンション管理標準規約（国土交通省）に下記の記述がある。

(目的)

第1条 この規約は〇〇マンションの管理または使用に関する事項等について定めることにより、区分所有者の共同の利益を増進し、良好な住環境を確保することを目的とする。

(管理組合)

第6条 区分所有者は、区分所有法第3条に定める建物並びにその敷地及び附属施設の管理を行うための団体として、第1条に定める目的を達成するため、区分所有者全員をもって〇〇マンション管理組合（以下「管理組合」という。）を構成する。

2 管理組合は、事務所を〇〇内に置く。

3 管理組合の業務、組織等については、第6章に定めるところによる。

第1条（目的）の中身とは、次のようなことを指しているのではないか。

区分所有者の共同の利益の増進

いつの時も、ぜひ〇〇マンションに住んでみたい（〇〇マンションの区分所有者になってみたい。）と思ってもらえるマンションであり続けなければならない。

良好な住環境の確保

いつの時も、区分所有者が安心して□△マンションに住める（賃借人等に安心して□△マンションに住んでもらえる。）マンションであり続けなければならない。

適正化法に、「管理組合は、マンション管理適正化指針の定めるところに留意して、マンションを適正に管理するように努めなければならない。また区分所有者等は、マンションの管理に関し、管理組合の一員としての役割を適切に果たすように努めなければならない。」と努力義務が課せられているが、管理組合という組織の特性と現実は、一般論として、下記のような点が挙げられる。

○基本的にマンション管理以外を本業とする人達の集団である。

○マンション管理に関し、知識が十分ではない場合がある。

○役員は職業的に行うものではない。

○区分所有者全員が均質なレベルまで、マンション管理に関する専門的知識を習得することは困難である。

- 区分所有者の英知を結集することができる一方で、特定の区分所有者に過度の負担がかかるような運営は、その区分所有者本人の意思にかかわらず問題がある。
- 役員として積極的に活動ができる区分所有者もいれば、そうでない区分所有者もいる中で、誰が役員になっても職務を全うすることができる運営を実践することが求められる。
- 積極性や主体性のある運営を究めようとするほど、特定の区分所有者にしか役員が務まらないような運営に陥りやすい。

2. 管理組合の運営に求められるもの

(1) 専門性・継続性・公平性

マンションを管理することは、管理組合を運営することであり、管理組合の運営には、専門性、継続性、公平性の確保が重要なポイントである、

①専門性の確保

マンションの管理は、会計、法律、建物・設備等に関する専門的な知識を持って、長期にわたり、時々刻々と変化する実状を正確に把握したうえ、管理組合の業務について、常に最善の処理を要するという専門性の高い分野である。

また、管理組合の業務には、単に共用部分等を維持・改良するだけでなく、主として経済的側面から管理組合を運営していく経営的行為が含まれ、いずれにしても専門的な知識（技術・ノウハウ）が必要である。

専門性を軽視した運営は、時として致命的な管理運営の誤りにつながったり、人の権利を侵害したりしかねない。

ここにいう専門性は管理事務と言い換えられる。この事務は区分所有者の自助努力で賄うこともできるが、事務の実務は管理会社に委託するのが一般的である（前述のように平成30年度マンション総合調査結果（国土交通省）では、74.1%の管理組合が基幹事務を含め管理事務の全てを管理会社に委託している。）。

②継続性の確保

誰もが役員を務められることに配慮して、管理組合を運営する必要がある。いつでも管理組合の構成員（区分所有者）が変更になる可能性がある以上、管理組合の運営は、基本的にだれが役員に就任しても継続的に無理なく職務を全うできる内容であることが求められる。

一方で、マンションを管理するには、専門的な知識を必要とし、現実問題として、管理組合の役員になって初めてこれらを勉強しなければならない区分所有者

も多い。

管理組合の業務には経営的行為が含まれるが、こうした点に管理組合活動の成果を期待するような運営は、得てして役員負担になるものである。

③公平性の確保

管理組合の運営は、区分所有者間の公平性を考えながら、運営する必要がある。例えば、役員就任を輪番としている場合、一応は公平性が満たされていると考えることもできるが、組織の性格からは、誰もが役員を務められることに対する配慮（継続性に対する配慮）がされたうえで、初めて公平性を論じることができる。

役員に求められる成果があまりにも大きいとしたら、就任に二の足を踏む区分所有者が多くなる。

特定の区分所有者が何年も役員を留任せざるを得ない状況は、業務分担の点で区分所有者間の公平性を欠いていると考えることができる。

3. 管理会社に管理を委託している管理組合の運営

(1) 管理会社との関係

管理会社に管理を委託していても、決して管理会社任せになることなく、管理組合を運営しなければならない（マンション管理適正化指針においても明言されている）。管理会社を自動車に例えると、管理会社は大きなパワー（豊富なノウハウ、情報量、強力な交渉力等）を持つが、管理品質を決める主役は運転手（管理組合）であることを忘れてはならない。

ただし、管理会社に管理を委託している中であって、管理組合を主体的に運営すること（運営の主体性を失わないこと）が管理組合側に求められることになる一方、主体性のある運営を究めるほど、役員心身の負担が大きくなりがちなことで、特定の区分所有者にしか役員が務まらないような運営に陥りやすい面を伴う。そのため、主体性、継続性、公平性のバランスの良い並立が重要となる。

管理会社は管理組合にとってもっとも身近な会社であり、マンションを良くするという同じ目的を持つパートナーである。しかしマンション管理の主役は管理組合であり、管理会社との緊張感のある信頼関係の確立が重要である。管理組合として管理会社の業務をチェックするポイント例を次表に示す。

【表2】 管理会社業務チェックポイント（例）

No	項目	チェックポイント
1	管理委託契約書	マンション標準管理委託契約書（国土交通省）に準拠
2	重要事項説明	項目（11項目）は適正化法施行規則84条に準拠
		管理委託契約締結前に重要事項説明会を開催し、管理業務主任者から説明
		説明会の一週間前までに、区分所有者等及び管理組合の管理者等の全員に対し、重要事項並びに説明会の日時、場所を記載した書面を交付
3	契約更新時の説明	従前の契約と同一条件で更新する場合、あらかじめ区分所有者等全員に重要事項を記載した書面を交付し、管理者等に管理業務主任者から、重要事項を書面で交付し、説明
4	契約成立時の書面交付	管理業務主任者が記名押印した、法定記載事項（適正化法73条）を記載した書面の交付
5	委託契約の業務内容	基幹業務の一括委託の禁止
		委託した管理事務についての帳簿の作成、保存
6	財産の分別管理	修繕積立金等について、管理会社の自己の固有財産及び他の管理組合の財産と分別して管理
		管理組合の財産の分別管理は、適正化法施行規則87条による。
7	管理事務の報告	管理組合の会計の収入および支出の状況、管理委託契約の内容に関する事項を記載した、管理事務報告書を作成
		管理組合の事業年度終了後、遅滞なく、当該期間における管理状況について、上記報告書を作成し、管理業務主任者が管理者等に交付し、説明
		修繕積立金等滞納状況が毎月報告され、滞納者に対し、電話、書類等で督促
		管理員や点検業者の活動記録報告書の作成
8	管理会社に関する書類の閲覧	管理会社の業務及び財産の状況を記載した書類をその事務所ごとに備え置き、閲覧可能
9	標識の掲示	管理会社の登録番号、登録年月日等を記載した標識を、その事務所ごとに、公衆の見やすい場所に掲げてある。

(2) 区分所有者のみによる運営の限界

長年にわたり、輪番制等の方法に基づいて、区分所有者の中から役員（理事・監事）を選任し、管理運営にあたってきた管理組合において、近年、区分所有者の高齢化等に起因した役員のなり手不足が深刻化している。新たに役員に就任する区分所有者がいないために、責任感のある特定の区分所有者が長期間にわたって役員を留任し続けているようなケースがある。管理組合の業務（ここでは役員の任）は本来、区分所有者が公平に労力や知恵を出し合って負担すべきものである。一方、法律上、マンションが建っている限り、いつの時もそれを適切に管理することが、管理組合という団体（区分所有者全員）に求められている。

前述したように、管理会社に管理を委託している場合であっても、管理組合が主体的に管理運営を進める必要がある。管理会社は、マンション管理のプロフェッショナルとして、豊富なノウハウ、情報量、交渉力等がある。管理会社との緊張感のある信頼関係を確立するためには、管理組合側にも専門性が求められる。

そのため理事会の運営が最低限機能しているのであれば、外部の専門家をコンサルタントとして活用することが考えられる。しかし、現実的には役員の引き受け手がいないとすれば、もはや当事者の区分所有者間では解決できない問題となっていることなどを早期に正しく認識することも、重要な管理、運営のポイントである。対策として外部専門家を当事者（管理者や役員）に起用することも選択肢である。

外部専門家を活用する場合であっても、管理組合内における問題意識の共有と理事会の区分所有者に対する説明責任の完遂が必要であることは言をまたない。

IV. 外部専門家の活用

1. マンション標準管理規約（国土交通省）

平成28年マンション標準管理規約改正において、外部専門家の活用について、従来の専門的知識を有する者の活用（第34条）に加え、外部専門家を直接、管理組合の運営に携わる選択肢が追加された（第35条）。

（専門知識を有する者の活用）

第34条 管理組合は、マンション管理士（適正化法第2条第五号の「マンション管理士」をいう。）その他マンション管理に関する各分野の専門的知識を有する者に対し、管理組合の運営その他マンション管理に関し、相談したり、助言、指導その他援助を求めたりすることができる。

（役員）

第35条

第2項 理事及び監事は、組合員のうちから、総会で選任する。

第3項 理事長、副理事長及び会計担当理事は、理事のうちから、理事会で選任する。

外部専門家を役員として選任できることとする場合

第2項 理事及び監事は、総会で選任する。

第3項 理事長、副理事長及び会計担当理事は、理事のうちから、理事会で選任する。

第4項 組合員以外の者から理事又は監事を選任する場合の選任方法については細則で定める。

改正点の狙いについて、「近年、マンションの高経年化の進行等による管理の困難化やマンションの高層化・大規模化等による管理の高度化・複雑化が進んでおり、これらの課題への対応の一つとして、外部の専門家の活用が考えられる。」とのコメント（国土交通省）がある。

外部専門家を役員として起用する場合は、マンション標準管理規約等を参照し、管理規約の改正が必要となる。

平成30年度マンション総合調査結果（国土交通省）によれば、管理組合が採用している外部専門家の選任形式の割合は、次のとおりである。

単発のコンサルティング業務：61.2%

顧問契約：20.4%

外部役員として理事長等に就任：4.1%

また、外部役員の選任意向は、検討している又は将来必要となれば検討したい意向をもつ管理組合が28.3%ある。検討理由は、区分所有者の高齢化が37.

6%と最も多く、次いで役員のみならず手不足が36.5%となっている。この調査結果からも、外部専門家活用へのニーズの高まりがうかがえる。

2. コンサルタント（顧問）として活用（例：マンション管理士）

マンション管理士をコンサルタント（顧問）として活用することにより、管理組合として、管理組合運営上の専門性（技術・ノウハウ）が確保でき、管理会社との緊張感のある信頼関係の構築の一助となる。また、管理組合活動の継続性や計画性の確保、管理組合役員の心身の負担軽減、および公正性、透明性の確保により、当事者の恣意の排除への効果も期待される。

マンション管理士が理事会の区分所有者に対する説明責任の完遂及び管理組合における適法、適切な事業（業務運営）の実行をサポートし、マンション管理運営の適正化、円滑化の向上が期待される。

マンション管理士との顧問契約における業務内容例を次表に示す。

【表3】マンション管理士顧問契約業務内容（例）

業務内容	備考
定例の理事会への出席と必要な助言、指導その他援助	定例会数（月1回等）
通常総会への出席と必要な助言、指導その他援助	年1回
管理組合運営に対する助言、指導その他援助	適宜
管理委託契約の遂行状況に対する助言、指導その他援助	適宜
理事長・役員からの相談対応（文書・メール・電話等）	適宜
マンション管理に関する情報の提供	適宜
その他顧問として行うべき助言、指導その他援助	適宜

以下のような業務は含まれず、別途、協議要。

- ・臨時の会議への出席（臨時総会、臨時理事会各種委員会への出席）
- ・文書類の作成（総会議事録、理事会議事録等）
- ・管理規約、使用細則他各種細則の作成、見直し
- ・長期修繕計画の作成、見直し
- ・大規模修繕工事の設計、施工監理等（コンサルタント業務）
- ・各種工事・点検等の見積取得
- ・管理会社委託契約に含まれる業務
- ・理事長・役員以外からの相談対応（文書・メール・電話等）

専門性が高い管理、運営上の課題について、マンション管理士のコンサルティングを受けることは有用だが、コンサルティングの成果に基づいて課題の解決を実行、推進するのは、あくまで管理組合であり、マンション管理士が実行の最終責任まで負う関係にはない。

3. 当事者（管理者や役員）として活用

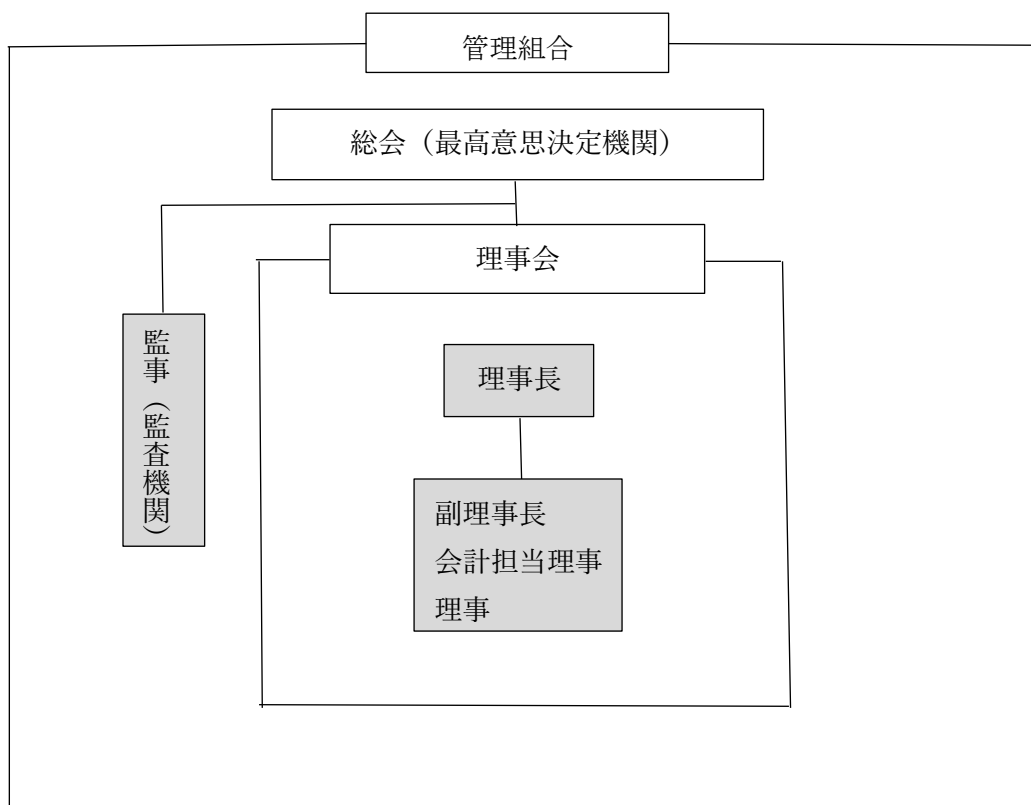
区分所有者の高齢化等により役員のなり手不足が深刻な管理組合では、理事会に対し、責任感（熱意や当事者意識）、外部専門家によるコンサルティングの成果の有用性等を判断し得る能力等を求めることが限界にあり、もはや区分所有者では解決できない問題となっている可能性がある。このような問題に対し、マンション管理士等外部専門家に実行、推進役まで担ってもらうことが選択肢の一つとなる。

具体的には、例えば、経験やノウハウが豊富なマンション管理士等外部専門家を管理組合運営上の当事者（以下「役員等」という。）に据え、業務運営の一部又は全部について責任を持ってもらうことが考えられる。この場合、管理規約に役員就任資格が区分所有者に限定されている場合、外部専門家を役員等として選任するためには、管理規約の改正が必要となる。

外部専門家を役員等として活用するパターンとして、下記の三つのパターン〔(1)、

(2)、(3)] がマンション標準管理規約で示されている。マンション標準管理規約は、理事会を中心とした管理組合の運営を想定したものであり、前述の第35条第2項において、組合員要件を外した場合には、(1)のパターンによる外部専門家の活用を可能とするように規定を整備している。他の二つのパターンを採用しようとする場合における規定の整備の考え方は、下記(2)、(3)に示す通りである。

(1) 理事・監事外部専門家型又は理事長外部専門家型



(網掛け部：外部専門家の活用が考えられる役職)

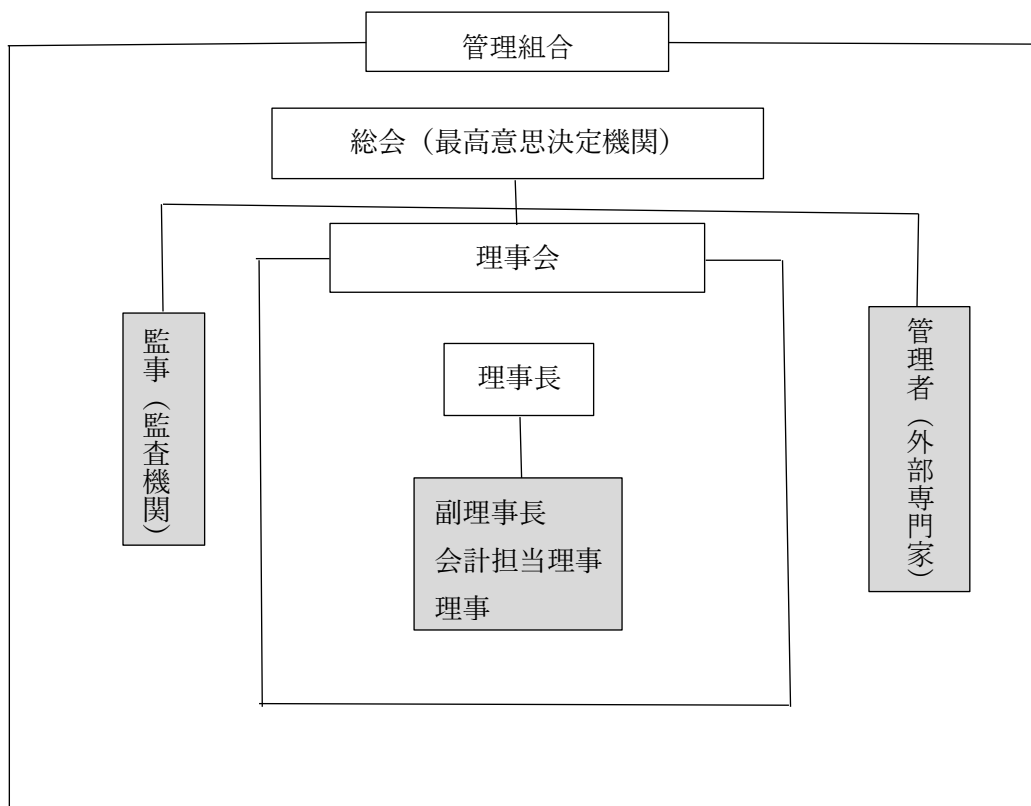
従来通り理事会を設け、理事会役員に外部専門家を入れるパターンであり、「外部専門家が理事長(=管理者)となる(他の役員は区分所有者から選任)」「理事長は区分所有者から選任し、他の役員に外部専門家を選任する」等が考えられる。外部専門家を含む役員の選任を含め、最終的な意思決定機関は総会であり、その役割は重要である。

本パターンを採用するケースとして、マンション管理運営の不全又は不全の兆候の改善、計画的な大規模修繕工事等の適切な実施、耐震改修・建替え等の耐震対策等専門的知見が必要な場合等を想定している。本パターンの論点及び課題は下記。

- ・ 外部役員の選任・解任
- ・ 役員の下格要件
- ・ 外部役員の業務執行のチェック体制の構築(理事会によるチェックの補完)
- ・ 役員取引の健全性の確保(利益相反取引の排除等)
- ・ 多額の金銭事故や財産毀損の防止、補償の担保と補償能力の充実

- ・派遣された役員が欠けた場合の補欠ルールの明確化（継続性の確保）

(2) 外部管理者理事会監督型



(網掛け部：外部専門家の活用が考えられる役職)

外部専門家を区分所有法上の管理者として選任し、理事会は監事的立場となり外部管理者を監視するパターンであり、監視する立場の理事会の役員に、さらに別の外部専門家を選任することも考えられる。外部専門家の選任を含め、最終的な意思決定機関は総会であり、その役割は重要である。

本パターンを採用するケースとして、高い専門性と透明性、区分所有者の利益の保護や最大化のニーズの高いマンション（大規模な新築マンション等を中心に想定）が考えられる。

総会は意思決定機関、管理者は知見豊富な執行者、理事会は監視機関、と分担や責任の明確化が期待できる。さらに、専門性が高く、時間的な拘束が強く、心理的な負担も大きい管理費等回収訴訟、反社会的勢力、被災対応等の特定問題も担当することも想定。

本パターンの論点及び課題は下記。

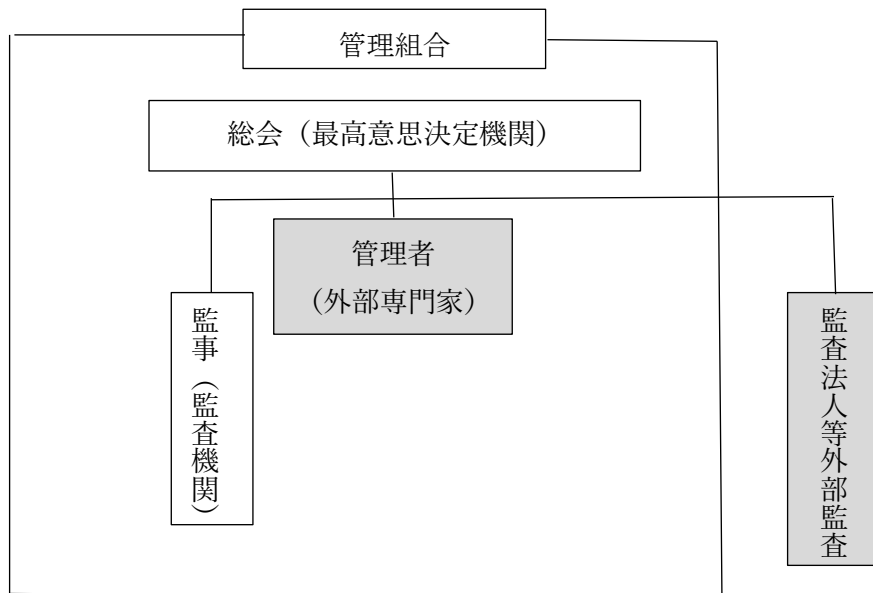
- ・外部管理者＝区分所有法上の管理者とする。
- ・外部管理者の選任・解任
- ・外部管理者の欠格要件
- ・外部管理者のチェック体制の充実（理事会によるチェックの補完）
- ・外部管理者の取引の健全性の確保（利益相反取引の排除等）

- ・多額の金銭事故、財産毀損の防止
- ・補償の担保と補償能力の充実
- ・専門家の属性
- ・専門家の能力評価・育成方法
- ・外部管理者の補欠ルールの特明確化（継続性の確保）

規約の整備等の考え方

- ①理事長＝区分所有法上の管理者とする規定の撤廃。理事長の業務・権限と管理者の業務・権限の整理。
- ②外部管理者の選任・解任を総会決議とする旨を規定。
- ③外部管理者及び役員の欠格要件として、銀行との取引停止、破産等、資格・登録の取消処分からの一定期間内等を規定。
- ④派遣元団体等による報告や監査（適任者への交代も含む）又は外部監査（別の専門家の一時派遣等）の義務付けについて規定することも考えられる。
- ⑤管理組合と外部管理者の利益が相反する取引の理事会への報告・承認。
- ⑥管理者の誠実義務として、財産の毀損の防止及びそのために必要な措置（保険加入、保険限度額の充実、財産的基礎の充実等）に努めるべき旨を規定。
- ⑦一定期間の継続意思の確認について規定することも考えられる。
- ⑧引継者を予め定めることができる旨を規定（欠けた時点での適任者の選任も可とする。）。

(3) 外部管理者総会監督型



(網掛け部：外部専門家を選任)

外部専門家を区分所有法上の管理者として選任し、理事会は設けないパターン。区分所有者からは監事を選任して監視するとともに、全区分所有者で構成する総会が

監視するものであり、総会の役割は重要である。さらに、監査法人等の外部監査を義務付ける。

本パターンを採用するケースとして、高い専門性と透明性、区分所有者の利益の保護や最大化のニーズが高いが、規模の小さいマンションや理事長のなり手がいない例外的なケースが想定される。

本パターンの論点及び課題は下記。

- ・外部管理者＝区分所有法上の管理者とする。
- ・理事会（理事）の廃止
- ・外部管理者の選任・解任
- ・外部管理者の欠格要件
- ・外部管理者のチェック体制の構築（理事会に代わる監査機能の確保）
- ・外部管理者の取引の健全性の確保（利益相反取引の排除）
- ・多額の金銭事故、財産毀損の防止
- ・補償の担保と補償能力の充実
- ・専門家の属性
- ・専門家の能力・育成方法
- ・資力のない管理不全マンションへの対策
- ・外部管理者の補欠ルールの明確化（継続性の確保）

規約の整備等の考え方

- ①理事長＝区分所有法上の管理者とする規定の撤廃。理事長・理事会に係る業務・権限を管理者の業務・権限に移行。
- ②外部管理者を選任・解任を総会決議とする旨規定。
- ③外部管理者の欠格要件として、銀行との取引停止、破産等、資格・登録の取消処分等から一定期間内を規定。
- ④派遣元団体等による報告や監査（適任者への交代も含む）又は外部監査（別の専門家の一時派遣等）の義務付けについて規定することも考えられる。
- ⑤管理組合と外部管理者の利益が相反する取引の監事、総会への報告・承認
- ⑥管理者の誠実義務として、財産の毀損の防止及びそのために必要な措置（保険加入、保険限度額の充実、財産的基礎の充実等）に努めるべき旨を規定
- ⑦一定期間の継続意思の確認について規定することも考えられる。
- ⑧引継者を予め定めることができる旨を規定（欠けた時点での適任者の選任も可とする。）。)

V. 東京におけるマンションの適正な管理の促進に関する条例の概要

1. 条例制定の背景と目的

東京において、マンションは、都民の主要な居住形態として広く普及しており、都市や地域社会を構成する重要な要素となっている。一方で、建物の老朽化と居住者の高齢化という「二つの老い」が進行する中、この現状を放置すれば、管理不全に陥るマンションが増加し、居住環境はもとより、防災や防犯、衛生、景観など地域の生活環境や市街地環境にも影響を及ぼすことが懸念される。

こうしたことから、マンションに関わる者の協力の下、マンションの管理の主体である管理組合に対し、行政が積極的に関わり、マンションの管理不全を予防し、適正な管理を促進するとともに、その社会的機能を向上させることにより、良質なマンションストック及び良好な居住環境の形成並びにマンション周辺における防災・防犯の確保及び衛生、環境への悪影響の防止を図り、もって都民生活の安定向上及び市街地環境の向上に寄与することを目的とする。そのため「東京におけるマンションの適正な管理の促進に関する条例」を平成31年3月に制定した。

2. 東京都や管理組合、事業者等の責務・役割の明確化

この制度に関わりのある各主体の責務や役割は、以下の通り。

①東京都

- ・マンションの適正な管理の促進を図るための支援その他必要な措置を講ずる。
- ・施策を推進するための総合的な計画及びマンションの管理の適正化に関する指針を定める。
- ・施策の実施に当たって、区市町村と緊密に連携及び情報共有するとともに、区市町村の行う施策に関し必要な支援を行う。

②管理組合

- ・マンションの管理の主体として、法令等の定めるところにより、そのマンションを適正に管理するとともに、マンションの社会的な機能が向上する取り組みに努める。

③区分所有者等

- ・法令等の定めるところにより、区分所有者としての権限及び責任に基づき、管理組合の運営に参加するよう努める。

④マンション管理士

- ・法令等の定めるところにより、管理組合の運営その他マンションの管理に関し、専門的知識を持って管理組合又は区分所有者等の相談に応じ、助言等を適切に行うよう努める。
- ・都又は区市町村の行うマンションの適正な管理を促進する施策と連携するよう努める。

⑤マンション管理業者

- ・法令等の定めるところにより、管理組合の運営その他マンションの管理について受

託業務を適切に行うとともに、受託業務に際して、管理組合に対し、専門的見地から提案又は助言を行うよう努める。

- ・管理組合が、都または区市町村の行うマンションの適正な管理を促進する施策に対応し、又は協力する必要がある時は、当該管理組合に対し、必要な支援を行うよう努める。

⑥分譲事業者

- ・法令等の定めるところにより、管理組合の設立及び円滑な運営に配慮したマンションの供給に努める。

3. 管理状況届出制度

管理組合は、管理組合の運営その他マンションの管理の状況について、行政に届出を行う（届出期間：令和2年4月1日～令和2年9月30日）。要届出マンションは、まずは、管理組合に関する明確な規定がなかった、昭和58年の区分所有法改正以前に新築されたマンションのうち、人の居住の用に供する独立部分が6以上であるものとする。要届出マンションの管理組合は、5年ごとに管理状況の届出が必要。

届出項目は、管理不全を予防するための必須事項及び適正な管理を行う上で重要な事項とし、管理組合は、それぞれの取り組みの有無等を届け出る。届出事項の中で管理不全を予防するための必須項目を次表に示す。

【表3】管理不全を予防するための必須事項

管理組合	<input type="checkbox"/> ある <input type="checkbox"/> ない		
管理者等	<input type="checkbox"/> いる <input type="checkbox"/> いない		
管理規約	<input type="checkbox"/> ある <input type="checkbox"/> ない	最終改正年（西暦）	年
総会開催	年1回以上の開催	<input type="checkbox"/> ある <input type="checkbox"/> ない	
	議事録	<input type="checkbox"/> ある <input type="checkbox"/> ない	
管理費	<input type="checkbox"/> ある <input type="checkbox"/> ない		
修繕積立金	<input type="checkbox"/> ある <input type="checkbox"/> ない	m ² あたりの月額	円/m ²
修繕の計画的な実施 （大規模修繕工事）	<input type="checkbox"/> ある <input type="checkbox"/> ない	直近実施年（西暦）	年

管理不全を予防するための必須事項の上記7項目のいずれかが「ない」又は「いない」の場合に、管理不全の兆候があるマンションとする。

4. 管理状況に応じた助言・支援等の実施

届出を行ったマンションの管理組合に対し、その管理状況に応じ必要な助言や支援等を行う。

調査

この条例の施行に必要な限度において、届出を行ったマンションや正当な理由なく届出を行わないマンション等に対し、その管理組合又は区分所有者等に対し、その管理組合又は区分所有者等の協力を得て、戸別訪問を行い、マンションへの立ち入り、書類や建物の調査を行うことがある。調査を実施する際には、事前に、条例施行規則に規定する調査実施通知書を送付し、調査の実施予定日時、調査員の人数や担当連絡先を知らせる。

助言・援助

届出を行ったマンションの管理組合に対し、届け出られた管理状況について、必要な助言を行う。届出によって分かったマンション（管理不全の兆候があるマンション）等に対して、戸別訪問（調査）を行うとともに、管理組合の設立支援などの管理状況に応じた支援を行う。

指導・勧告

要届出マンションの管理組合等から正当な理由なく届出がない場合、届出内容が事実と著しく異なる場合又は助言によっては管理状況の悪化を防ぐことが困難である場合には、その管理組合に対し、必要な措置を講ずるよう指導し、又は勧告することがある。

最後に

令和2年1月に国内で初めて新型コロナウイルス感染者が確認され、3月下旬以降、感染者の急増を受け、4月9日に7都道府県に対し、緊急事態宣言が発出された。5月25日に緊急事態宣言が解除後も、感染拡大の第2波、第3波が懸念されており、3密回避、マスク着用、ソーシャルディスタンス確保等の行動が求められている。管理組合活動への影響も大きく、理事会、総会その他各種イベントの延期、中止を余儀なくされる管理組合が多いと思料する。「新型コロナウイルス感染拡大における通常総会開催に関するQ&A」、「新型コロナウイルス感染拡大におけるITを活用した総会・理事会の開催に関するQ&A」((公財)マンション管理センターにおいて掲載)等を参考に、健康、安全を最優先とし、中断のない管理組合活動を推進されることを祈念する。

<参考文献>

- マンションの管理の適正化の推進に関する法律(国土交通省、平成12年12月制定)
- マンションの管理の適正化に関する指針(国土交通省告示、平成13年8月)
- 平成30年度マンション総合調査結果から見たマンションの居住と管理の現状(国土交通省)
- マンション標準管理規約(国土交通省、平成28年3月改正)
- マンション管理標準指針(国土交通省住宅局、平成17年12月)
- 築後30、40、50年超の分譲マンション戸数(国土交通省)
- 東京におけるマンションの適正な管理の促進に向けた制度案の概要(東京都、令和2年)
- 東京におけるマンションの適正な管理の促進に関する条例のご案内(東京都、令和2年)
- 管理状況届出制度のご案内(東京都、令和2年)
- 「管理組合運営のポイント」(世田谷区分譲マンション管理セミナー資料：令和2年1月
講師：親泊哲・東京都マンション管理士会理事長)

<資料>

「マンション管理標準指針」（国土交通省住宅局、平成17年12月）（以下、別表1～5）
 マンションの維持・管理のため、「何を」、「どのような点に」留意して対応すべきか。
 いわば、“管理運営の重要事項に関する標準的な指針”を示すもの。（管理別に5分類）

【別表1】管理組合の運営

項目	標準的な対応	望ましい対応	
総会の運営	総会の開催数	少なくとも1回／年開催	—
	通常総会の開催時期	新会計年度開始後2か月以内に開催	—
	通常総会の招集通知	開催日より少なくとも2週間前までに、日時、場所、議題及び議案の要領を明記した招集通知の発信	—
	通常総会の開催予告	招集通知の送付に先立ち、開催日時及び場所を予告	—
	総会前の情報提供・意見聴取	重要な案件については、事前説明会やアンケートにより意見聴取	—
	総会の出席率	書面や代理人を含め、少なくとも80%程度の区分所有者が議決権を行使	少なくとも半数程度の区分所有者が実際に出席
	総会決定事項の広報	議事録等を個別配布	—
	総会議事録の保管・閲覧	議事録を作成し、区分所有者又は利害関係人の求めに応じて閲覧できる状態で保管され、保管場所を管理事務室等に掲示	—
理事会の運営	理事会の開催数	少なくとも2か月に1回定期的開催	毎月1回定期的開催
	理事会議事録の広報	開催された理事会の日時、議題等の広報を戸別配布、掲示、広報誌への掲載等の方法により実施	—
	理事会議事録の保管・閲覧	議事録を作成し、区分所有者又は利害関係人の求めに応じて閲覧できる状態で、管理組合において保管	—
	理事の任期・改選方法	理事の任期が1～2年の間で定められており、かつ、各理事の就任日及び任期の期限が明確	理事の改選は概ね半数ずつとし、任期は2年

	専門委員会の設置	大規模修繕工事の実施、管理規約の改正等、必要に応じて設置	委員会（委員）の位置づけ、設置期間、任期等が運営細則等で明確
	理事会の引継ぎ	理事会の業務、帳票類、懸案事項等の引継ぎを実施	—
防災・防犯	防災対策	以下の防災対策を実施 <ul style="list-style-type: none"> ・防火管理者の選任 ・消防計画の作成及び周知 ・消防用設備等の点検 ・災害時の避難場所の周知 ・災害対応マニュアル等の作成・配布 ・ハザードマップ等防災、災害対策に関する情報の収集・周知 ・年1回程度定期的な防災訓練の実施 	以下の防災対策を実施 <ul style="list-style-type: none"> ・道具、備品、非常食類の備蓄 ・高齢者等が入居する住戸を記した防災用名簿の作成 ・安否確認体制の整備 ・被害状況、復旧見通しに関する情報収集・提供体制の整備
	防犯対策	以下の防犯対策を実施 <ul style="list-style-type: none"> ・最寄りの交番、警察署の連絡先等の周知 ・日頃から居住者同士の挨拶が自然に行われるような取り組みの実施 	以下の防犯対策を実施 <ul style="list-style-type: none"> ・防犯マニュアル等防犯に関する情報の収集・提供体制の整備 ・定期的な防犯パトロールの実施
その他	専門家の活用	専門委員会における検討に際し、必要に応じて、各分野の専門的知識を有する専門家の支援が受けられる状況である。	マンション管理に関し、常時、専門家に相談、助言等援助を求められる状況である。
	損害保険の付保	適切な火災保険その他の損害保険を付保	—
	コミュニティ形成活動	催事等コミュニティ形成活動の年間計画を作成し、実施	—

【別表2】管理規約の作成及び改正

	項目	標準的な対応	望ましい対応
管理規約の作成・改正	管理規約の内容	①～⑫のすべての項目について、マンション標準管理規約（国土交通省）と同趣旨の規定が置かれ、かつ⑨～⑫については使用細則等でルールを定めている。	—
	①管理組合の業務	標準管理規約と同趣旨の規定	—
	②総会決議事項	同上	—
	③管理費と修繕積立金の区分経理	同上	—
	④修繕積立金の使途範囲	同上	—
	⑤管理費と修繕積立金に関する納入義務・分割請求禁止	同上	—
	⑥専用部分と共用部分の区分	同上	—
	⑦敷地及び共用部分の管理	同上	—
	⑧義務違反者に対する措置及び違反行為に対する勧告・指示等	同上	—
	⑨ペット飼育	ペット飼育の可否を管理規約に定め、可の場合は使用細則等によりルール化	—
	⑩駐車場の使用	標準管理規約と同趣旨の規定が置かれ、かつ使用細則等によりルール化	—
	⑪専用部分の修繕	同上	—
⑫共用施設の使用	使用細則等によりルール化	—	

	管理規約の周知	管理規約の改正時に各区分所有者及び占有者に配布	—
	管理規約の保管・閲覧	現在有効な管理規約、使用細則等が、区分所有者又は利害関係者の求めに応じて閲覧できる状態で保管され、保管場所を管理事務室等に掲示	—
	管理規約の見直し	関係する法令の改正があった場合、管理規約の見直しを実施	居住者の構成等の変化があった場合、管理規約の見直しを実施

【別表3】管理組合の経理

項目		標準的な対応	望ましい対応
予算・決算	区分経理	管理費会計と修繕積立金会計を区分	機械式駐車場等で維持管理に多額の費用を要する施設を有する場合は、駐車場使用料会計等を管理費会計、修繕積立金会計と区分
	予算・決算書類の作成・承認	会計年度毎に下記書類を作成し、通常総会で承認 ・収支予算書 ・収支決算書 ・貸借対照表	—
	会計監査	収支決算書は、監事監査を経て作成	—
管理費等の徴収	滞納状況の把握	未収金明細書等の滞納住戸が把握できる会計書類を作成	—
	滞納処理	滞納期間が3ヶ月以内に、文書等による督促を実施	滞納機関が3ヶ月を超えた場合、速やかに少額訴訟等の法的手続きの行使について検討を行い、滞納期間が6ヶ月になる前に対応方針を決める。

財産の保全	通帳・印鑑の管理	管理組合の通帳と印鑑は、それぞれ異なる者が保管	—
	残高確認	毎月の預金残高を通帳等により、理事又は監事が確認	—
帳票類	帳票類の作成	会計帳簿、什器備品台帳、区分所有者名簿等を作成	—
	帳票類の保管・閲覧	区分所有者又は利害関係人の求めに応じて閲覧できる状態で保管	—

【別表4】建物・設備の維持管理

項目		標準的な対応	望ましい対応
保守点検の実施	法定点検	建築基準法等の関連法令に基づく建物・設備の法定点検について、年間計画を作成し、区分所有者等に周知し、実施	—
	定期点検（法定点検以外）	建物・設備に関して、定期的に点検を実施	—
長期修繕計画の作成・見直し	計画の作成・見直し	調査・診断を行い、建物・設備等の状況を把握したうえで、①～⑤の全ての項目について定めている。	—
	①計画期間	25年程度（新築時は30年程度）	—
	②修繕工事項目	調査、診断の結果に基づいて、下表に掲げる18項目（本表下部に記載）のうち、必要な項目の工事内容を定めている。	社会的背景や生活様式の変化等に応じ、性能向上工事を計画に含めている。
	③修繕周期	部材の耐用年数、修繕履歴等を踏まえ、調査・診断の結果に基づいて設定	—
	④修繕工事費	修繕工事項目、部位ごとに仕様、数量、単価等の工事費の算出根拠の明確化	—
	⑤収支計画	修繕工事費の計画期間の累計額が示され、その額を修繕積立金の累計額が下回らないように計画	性能向上工事費を含めた収支計画としている。
	見直し時期	5年程度ごとに見直し	—
長期修繕計画の保管・閲覧	区分所有者又は利害関係人の求めに応じて閲覧できる状態で保管	—	

修繕積立金の額 (住戸あたり)	概ね、適切な長期修繕計画に基づいて算出される必要修繕積立金の負担割合に応じた額としている。	—
大規模修繕工事の実施	長期修繕計画に定められた時期を目安として、調査・診断の結果に基づいて、計画された工事の要否、実施する工事内容等を決め、実施	—
耐震性の検討	必要に応じて耐震診断を行い、専門委員会等において検討	耐震診断の結果に基づいて、必要な耐震改修工事を実施
設計図書の保管・閲覧	適正化法施行規則102条に列挙された設計図書を、区分所有者又は利害関係人の求めに応じて閲覧できる状態で保管	左記設計図書に加え、標準管理規約第32条関係コメントに掲げられている建物の修繕に有用な書類を閲覧できる状態で保管
修繕の履歴情報の整理、保管・閲覧	継続して修繕等の履歴情報が整理され、区分所有者又は利害関係人の求めに応じて閲覧できる状態で保管	—

長期修繕計画の修繕工事項目

1	屋根防水	7	給水設備	13	消防設備
2	外壁等	8	排水設備	14	昇降機設備
3	床防水等	9	ガス設備等	15	立体駐車場設備
4	鉄部等	10	空調・換気設備等	16	外構・附属施設
5	建具・金物等	11	電気設備等	17	診断・設計・監理等費用
6	共用内部等	12	情報・通信設備	18	長期修繕計画作成費用

【別表5】管理業務の委託

項目	標準的な対応	望ましい対応	
委託契約の締結	委託する管理会社	マンション管理業登録簿への登録業者であることを確認	—
	重要事項の説明	管理業務主任者から説明を受け、書面を受領	—
	契約の内容	①～③の全ての項目について、標準管理委託契約書と同趣旨の規定が置かれている。	—
	①委託業務費の明細	標準管理委託契約書と同様に委託業務費の明細等が明らかになっている。	—
	②管理会社及びその従業員の管理事務の守秘義務。	標準管理委託契約書と同趣旨の規定が置かれている。	—
	③契約の解除、解約の申し入れ、契約の有効期間及び契約更新。	同上	—
	契約の締結	書面で契約を締結している。	—
	契約書の保管・閲覧。	区分所有者又は利害関係人の求めに応じて閲覧できる状態で保管	—
管理事務の報告	毎月、収支報告書を受領	—	
定期的な打ち合わせ	理事会が、管理会社と定期的に、管理事務全般についての打ち合わせを実施	—	

以上