

# 第3章

## 日常的な管理業務

### 第1項 管理運営

#### 1 管理組合が行う管理業務

マンションでの安全で快適な住環境を維持することが管理組合の業務です。具体的には、管理規約や使用細則等を作成し、その規定に基づいて、収支予算・決算や出納などの経理事務、建物や設備の保守、清掃、修繕などの業務を行います。

##### (1) 管理の手法

マンションの管理は、理事長（管理者）を執行機関として位置づけ、理事会が理事長の業務を補佐する形をとっているのが一般的で、これを「理事会方式」と呼び、この方式では必要に応じて、外部専門家が役員に就任する選択もできます。また、理事長の担い手がいない場合などに、外部専門家を区分所有法上の管理者として選任し、理事会を設けない方式もあります。

##### <外部専門家の活用パターン>

形式	考え方
理事・監事外部専門家又は理事長 外部専門家型	従来通り理事会を設け、外部専門家を役員として選任するパターン
外部管理者理事会監督型	外部専門家を管理者として選任し、理事会は監事的立場となるパターン
外部管理者総会監督型	外部専門家を管理者として選任し、理事会を設けず、監事や総会で監視するパターン

##### (2) 管理形態

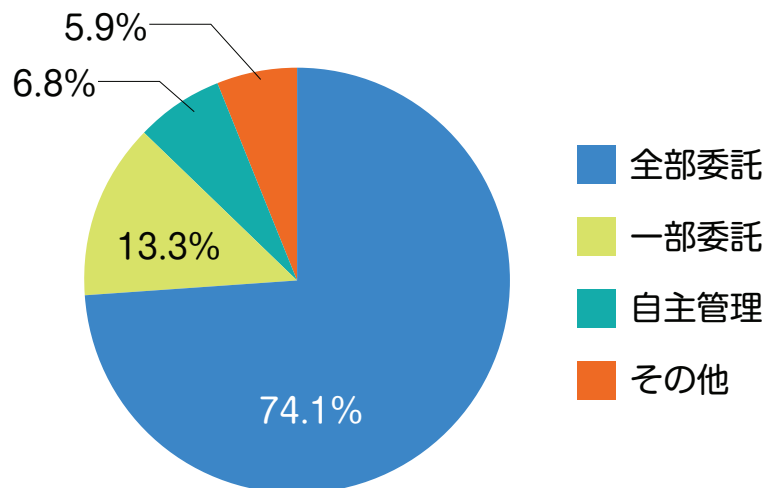
管理形態は、大きく分けて、組合員が分担してすべての業務を行う「自主管理」、専門的な一部の業務を外部に委託する「一部委託」、管理業務の全てを管理業者に委託する「全部委託」の3つがあります。

総会の議決により、それぞれのマンションに適した方法を選ぶこととなりますが、多くの管理組合では、業務の一部または全部を管理業者に委託しています。

## &lt;管理形態のメリット・デメリット&gt;

管理形態	メリット	デメリット
自主管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理に対する組合員の意識向上</li> <li>・経済的な負担が軽い</li> <li>・組合員のコミュニティの形成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・役員をはじめ、組合員の負担が大きい</li> <li>・設備並びに建物管理などの専門的な知識が必要</li> <li>・管理員を管理組合が直接雇用する場合には、労務対策が必要</li> </ul>
一部委託	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理組合の主体性を残しつつ、組合員の負担が軽減できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自主管理に比べて経済的負担が増える</li> <li>・委託業務の選択や管理監督の業務が増える</li> </ul>
全部委託	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組合員の負担が少ない</li> <li>・管理業者の知識・経験等、総合的なサービスが受けられる</li> <li>・設備の故障等の事故に対して、迅速な対応ができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経済的負担が大きい</li> <li>・管理に対する組合員の意識やモラルの低下</li> <li>・管理組合の主体性が薄れる</li> </ul>

管理形態別の割合（全国）



資料：平成30年度マンション総合調査

## (3) 委託する業務の範囲

管理業務を委託する場合、どの業務をどの範囲で委託するのかを明確にしておく必要があります。基幹業務（会計、出納、維持又は修繕に関する企画や実施の調整）を行う管理業者は、事務所に一定数の管理業務主任者を置くことや国土交通省への登録が義務付けられています。管理業者を選ぶ際には、費用のみではなく、受けるサービスとのバランスや経営方針、実績、技術力などを総合的に評価し判断することが大切です。

総会の普通決議を経て、管理業者と管理委託契約を締結することになりますが、国土交通省がひな形（マンション標準管理委託契約書）を作成していますので、参考にしてください。

## マンション標準管理委託契約書（国土交通省）

<http://www.mlit.go.jp/common/000027774.pdf>

### <管理委託の内容>

①事務管理業務	収支予算・決算案の作成、収支報告、出納、滞納督促、通帳等の保管、維持又は修繕に関する企画・調整、理事会・総会の支援業務、組合員名簿の整備 等
②管理員業務	受付、入退去届出受理、建物や設備の点検、外注業務の立会 等
③清掃業務	建物内部や周囲等の清掃
④建物・設備管理業務	建物、附属施設（駐車場、自転車置場等）、設備（エレベーター、電気、給排水管、テレビ共聴、消防、防災等）の管理

なお、下記のホームページでは、登録を受けている全てのマンション管理業者の概要を閲覧できます。

#### 建設業者・宅建業者企業情報等検索システム（国土交通省）

<https://www.ktr.mlit.go.jp/kensan/kensan00000049.html>

## 事例紹介① 住民の高齢化に伴う自主管理の見直し

### 建物概要

建築年：昭和45年（1970年）  
棟数：2棟 階数：4階建て 総戸数：40戸

### 取組のきっかけ

当該マンションは現在まで約50年間、住民で業務を分担して行う自主管理を継続してきました。しかし、築年数も経ち、建物や住民の高齢化が見られ、これまで通り共用部の清掃や植栽管理など日常の維持管理業務を行うことが難しくなってきました。



一部の理事に業務負担が偏っていたこともあり、業務を他の住民と分担したり、外部へ委託することを検討するため、専門委員会の「住宅を考える会」<sup>(※)</sup>が、業務にどれだけの時間がかかっているか、調査を始めました。

※理事長経験者による専門委員会。規約改正など、理事会の委嘱を受けて管理運営方法の検討を行っている。

### 取組のポイント

業務にかかる時間を算出して住民に周知することにより、住民の中から協力者が出始めたほか、業務の外部委託を検討するにあたり、自分たちで行う業務と委託する業務の仕分けを進めることができました。

### 今後に向けて

調査を通じて、マンションの維持管理のために必要な業務内容や業務にかかる時間について「見える化」することができ、管理運営方法の見直しについて具体的に検討しやすくなりました。

引き続き、自主管理の見直しについて、業務を外部委託するかどうか、委託する業務内容や委託に係る管理費の値上げなどを考慮しながら、話し合いを進めていきます。

## 2 管理費等

### (1) 管理費と修繕積立金

敷地及び建物の共用部分や附属施設の日常的な管理を行うための費用を「管理費」といいます。また、大規模修繕等の特別な管理のために計画的に積み立てる費用を「修繕積立金」といいます。

管理費と修繕積立金は、区分して経理します。

#### 管理費の使途（マンション標準管理規約から引用）

- |                                |                       |
|--------------------------------|-----------------------|
| ① 管理員人件費                       | ⑥ 経常的な補修費             |
| ② 公租公課                         | ⑦ 清掃費、消毒費及びごみ処理費      |
| ③ 共用設備の保守維持費及び運転費              | ⑧ 委託業務費               |
| ④ 備品費、通信費その他の事務費               | ⑨ 専門的知識を有する者の活用に要する費用 |
| ⑤ 共用部分等に係る火災保険料、地震保険料その他の損害保険料 | ⑩ 管理組合の運営に要する費用       |
|                                | ⑪ その他管理組合の業務に要する費用    |

#### 修繕積立金の使途（マンション標準管理規約から引用）

- ① 一定年数の経過ごとに計画的に行う修繕
- ② 不測の事故その他特別の事由により必要となる修繕
- ③ 敷地及び共用部分等の変更
- ④ 建物の建替え及び敷地売却に係る合意形成に必要な事項の調査
- ⑤ その他敷地及び共用部分等の管理に関し、区分所有者全体の利益のために特別に必要な管理

### (2) 支払義務者と負担割合

区分所有者は、敷地及び建物の共用部分や附属施設の維持管理に要する費用を負担する義務があります。負担割合は、原則として専有部分の床面積の持分割合によりますが、規約によって別の定めを置くこともできます。専有部分の床面積に大きな差異がない場合など、負担額を一律とすることもできます。

### (3) 出納業務

区分所有者から徴収した管理費等は、一般的に、次のような流れで収納・保管されます。

なお、経理の透明性を確保し、健全な会計業務を行うために、通帳と印鑑の保管者を分けるなど、十分な配慮が必要です。

① 区分所有者の管理費等 …組合員が各自で預金口座を開設

管理費・修繕積立金（自動振替）

② 収納口座 …管理組合は、会計業務に必要な管理組合名義の預金口座を開設

残金

必要経費の支払

③ 業者等

④ 保管口座 …1ヶ月ごとに必要経費を支払った後、収納口座から保管口座へ移します。

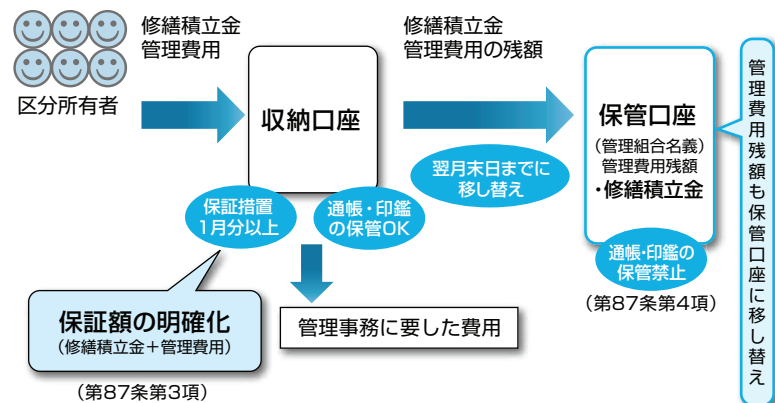
### 管理業者が管理組合から委託を受けて行う出納業務

国土交通省では、管理組合の財産が損なわれるトラブルを回避するために、「マンション管理適正化法施行規則」（平成13年（2001年）制定）により、次のイ～ハのとおり分別管理の方式を定めています。

なお、イとロの方式の場合は、管理業者による「収納口座」の通帳や印鑑等の保管が認められます。ただし、管理に必要な経費の支払いを済ませて「保管口座」へ移すまでの期間については、保証機構（一般社団法人マンション管理業協会）との間に保証契約を締結することが義務付けられます。イとロの方式の「保管口座」、ハの方式の「収納口座」と「保管口座」に係る通帳や印鑑等については、管理業者が同時に保管することはできません。

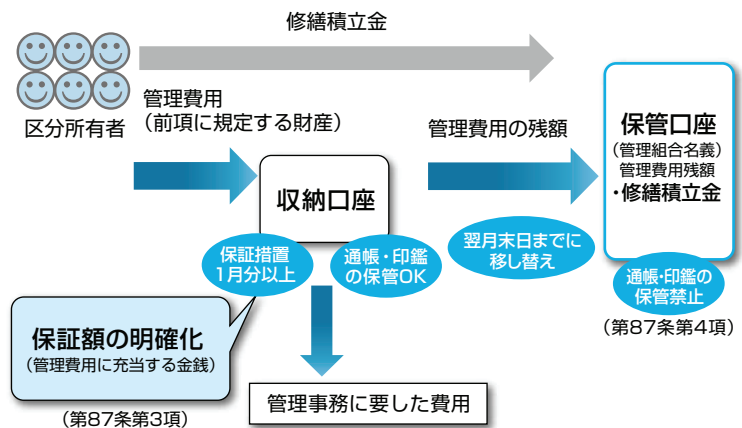
#### 【イの方式】

区分所有者から徴収した管理費等を「収納口座」に預け入れ、毎月、その中から管理事務に要する費用を除き、その残額を翌月末日までに「保管口座」に移す方式



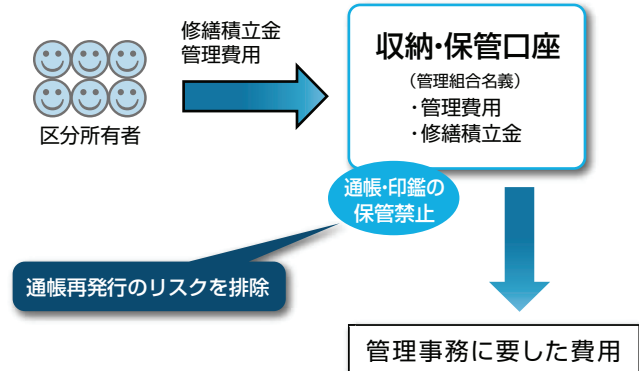
#### 【ロの方式】

区分所有者から徴収した修繕積立金を「保管口座」に、管理費を「収納口座」に預け入れ、「収納口座」からは毎月管理事務に要する費用を除き、残額を翌月末日までに「保管口座」に移す方式



## 【八の方式】

区分所有者から徴収した管理費等を管理組合名義の収納・保管口座に入れ、そこから管理事務に要する費用を除き、残りを預貯金として管理する方式



## (4) 管理費等の滞納

管理費等は、マンションの維持管理のために、区分所有者が公平に費用を負担しているものです。滞納を放置することは、管理組合の会計を圧迫するほか、真面目に納めている区分所有者の義務意識にも影響を与えかねないため、管理組合は早急に回収に取り組み必要があります。

なお、平成16年(2004年)4月には、滞納管理費の時効期間を5年とする最高裁判決がでています。

## ア 滞納を防止するために

- ① 区分所有者に自分たちのマンションを適正に維持管理するために必要な経費であることを理解してもらう必要があります。そのためには、管理費等の収支を明らかにすることが大切です。
- ② 遅延損害金や滞納督促に要する費用（訴訟費用、弁護士費用等）は、滞納者の負担となることを管理規約に定めることができます。
- ③ 管理規約のほかに「滞納管理費等の督促に関する細則」をマンション管理センター作成の「滞納管理費等の法的対応マニュアル」並びにマンション標準管理規約(単棟型)コメントを参考にして策定し、督促の手順を具体的に定めることができます。一定の手順を定めることにより、督促の対応が統一されます。

## イ 督促手順

## ① 管理業者による督促

管理業者が管理委託契約書の定めにより、一定期間（6か月と定めていることが多い）督促業務を行った後は、管理組合の責任において対応します。また、滞納及び収納の状況を毎月確認することが必要です。

## ② 自主管理の管理組合による督促

自主管理の場合は、管理費等の発生の有無、滞納及び収納の状況を毎月把握し、状況に応じた手段を講じて滞納発生後直ちに対応することが必要です。

## ウ 督促方法

督促の実効性を確保するためには、複数の督促方法を組み合わせ、状況に応じて督促方法を適宜変更することも必要です。

### <督促方法の例>

滞 納 期 間	督 促 方 法
① 滞納発生から1～3か月程度	初期督促文書、電話、訪問 等
② 滞納発生から4か月～1年程度	中期督促文書、内容証明郵便（配達証明付）、支払計画書の提出の要求、訴訟予告 等
③ 滞納発生から1年以上	終期督促文書（催告書）、支払督促・少額訴訟等の法的措置 等

## コラム

### ～管理組合と自治会の違いは何ですか？～

管理組合は全員参加の区分所有者の団体です。一方、自治会は任意参加の居住者団体です。

管理組合はそこに住んでいるか否かにかかわらず区分所有者全員で構成されますが、自治会の場合は、そこに住んでいる居住者だけで構成される団体です。管理組合は強制加入の団体で加入しない自由はありませんが、自治会は任意加入の団体で加入も脱退も自由という違いがあります。

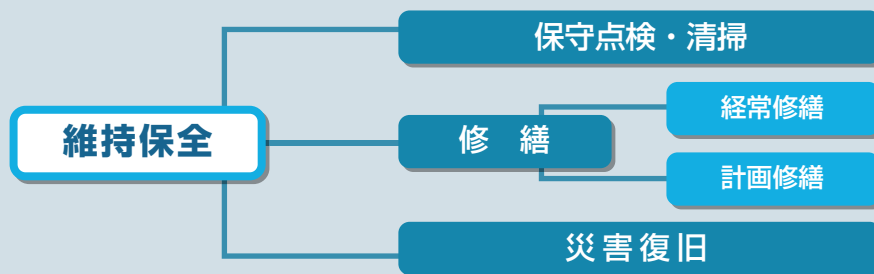
管理組合は、主に敷地および共用部分等の維持管理を目的としているのに対し、自治会は、会員相互の親睦を図り、福祉や助け合いを目的としています。

目的の違う団体ですから、管理組合が自治会費を強制的に徴収することや管理費の中から自治会費を出すことはできない、と考えておくべきです。

## 3 マンションの維持保全

建物や設備を良好な状態で維持し、安全で快適な生活を確保するためには、日頃からのメンテナンスが重要です。敷地や廊下、玄関などの共用部分の清掃をはじめ、建物や設備の傷み具合など定期的に点検を行い、必要に応じて補修を行います。

大規模な団地等の場合は、点検等の対象項目が多岐にわたります。また、緑化計画や植栽管理などは管理組合での日常管理のほか、特別事業として別途の計画を立案する場合があります。



### (1) 建物・設備の保守点検

建物の機能を維持するためには、定期的に保守点検を実施する必要があります。保守点検は、建物各部の不具合や設備の作動に異常がないかを定期的に検査し、消耗品などの交換や作動調整、必要に応じた補修を行うことです。

## ＜点検の種類＞

① 日常点検	日常において、変化や異常を観察します。管理員や清掃員が業務中に異常や不具合を発見するほか、居住者が日常生活の中で気づくこともあります。
② 定期点検	＜法定点検＞ 建築基準法、消防法、水道法等の法令によって一定期間ごとの点検と報告が義務付けられているもので、法令で定められた資格者が点検をします。
	＜定期点検＞ 法定点検以外で、建物又は設備の維持管理を定期的に行うもので、保守業者やメーカーとの保守契約や、管理業者との委託契約に含まれます。主なものに、エレベーター、機械式駐車場、自動ドア、オートロック、ポンプなどがあります。
	＜自主点検＞ 管理組合の意思で任意に不具合や異常を発見するもので、役員の交代時に理事全員で敷地内の設備見学会などを実施します。危険な場所等の点検は、専門家等に依頼することもあります。
③ 臨時点検	＜災害点検＞ 火災や自然災害に起因する変化や異常の有無の確認をするもので、災害の直後に管理業者や保守契約業者等に依頼します。
	＜緊急時不具合点検＞ 突発的なトラブルで生活上に重大な不具合が発生した場合に、その状況を確認するもので、埋設水道管の破損などがあります。管理業者や専門業者に依頼します。

## (2) 清掃

管理組合の業務として、衛生的で快適な住環境を維持するための清掃は欠かせません。清掃を怠り、清潔さが失われていくと、マンション全体の環境悪化を招くことにもつながります。

## ＜清掃の種類＞

① 日常清掃	清掃の範囲は、敷地及び建物の共用部分です。清掃を外部に委託している場合でも、各戸の玄関廻りの清掃や片付けは、各自が行うという意識を持ってもらう事も必要です。
② 定期清掃	主に、エントランス、共用廊下、集会室、内階段の床面等を機械清掃します。
③ 特別清掃	特殊な構造部分や定期清掃以外の清掃を年に1回程度実施します。
	＜排水管洗浄＞ 溢水 <sup>いっすい</sup> や臭気の原因になる専有部分や共用部分の排水管の内側を高圧洗浄等で清掃します。全戸での実施が基本となります。
	＜窓ガラスの清掃＞ 1回/年程度、共用部のはめ殺しの窓等、屋上からブランコで下りたり、地上から梯子等で上ったりして清掃を行います。
	＜排気ダクトの清掃＞ 築年が古くなると、換気や排気のダクト内も煤や油分がたまり、臭気の原因になるため、清掃が必要です。
④ 植栽管理	敷地内の芝刈りや樹木の剪定、施肥、消毒等の植栽管理を専門業者に委託するほか、居住者の有志やシルバー人材センター等を活用して実施します。



### (3) 年間実施予定表の作成

管理組合は、設備の保守点検及び清掃、植栽管理等の年間実施予定表を作成して、月ごとの作業予定、作業内容のほか、依頼業者等が把握できるよう一枚のシートに記載して管理します。清掃業者との日程調整や居住者への協力依頼のお知らせ（掲示）等も行います。

### (4) 計画修繕

建物・設備の劣化状況等を把握しつつ、耐用年数等考慮し計画的に修繕を行うことが建物の維持管理には重要です。内容としては外壁の改修、鉄部の塗装、平場の防水、内壁の改修、エレベーターや給排水設備等のリニューアルです。実施の際の費用は修繕積立金を取り崩すこととなります。

### (5) 災害修繕

地震や火災等により共用部分の設備が破損する場合があります。マンションが加入している保険等を活用し復旧する必要があります。最新のマンション標準管理規約では災害時の緊急対応を管理者の判断で速やかに行えるよう記載されています。

## 4 防犯・防災対策

### (1) 防犯対策

マンション等の共同住宅は、過去、ピッキング等による空き巣の被害が多発しました。これは、コミュニティが希薄で「隣の人の顔を知らない」など、犯人と出くわしても気づかないことや、「オートロックシステムがついているから大丈夫」などの油断から玄関扉の施錠を忘れがちなこと等により、犯罪者が侵入しやすい環境を作っていることが考えられます。常に防犯意識を持つとともに、いろいろな方法を併用して防犯性を高めていくことが大切です。

#### ア フェンス等の設置

柵やフェンスを設置することにより、敷地内に入出りできる場所を制限します。

#### イ 防犯カメラの設置

防犯カメラの設置は、犯罪を起こしにくい環境を作り、防犯効果が期待されます。録画データの閲覧者の制限、緊急時の対応、録画データの保管・処分等の運用については、マンション管理センター作成の「防犯カメラ運用細則モデル」等を参考に規定を設ける必要があります。

#### ウ 見通しをよくする

犯罪者は人の目を嫌います。照明を増やして明るくする、敷地内の植木の剪定をまめに行う等、死角をなくし、人の目につきやすい環境を作ります。

#### エ 住民同士のコミュニケーションを図る

マンションには、様々な人が出入りします。住民同士が顔見知りでない場合は、犯罪者が紛れ込んでも気づかれにくい環境といえます。住民同士が積極的にコミュニケーションを図ること、マンション内で見知らぬ人を見かけたら「こんにちは」と声をかけることでも防犯効果が期待できます。

### (2) 防災対策

近年、東日本大震災、熊本地震と立て続けに発生した大きな地震や、大雨や豪雨などの風水害などにより、マンションの防災対策が大きな関心事になっています。マンションではエレベーターの停止や、給排水への支障が発生します。特に排水管が使用できなくなると、トイレ事情が深刻な問題となりますので、事前の準備と周知徹底が欠かせません。いつ起きるか分からない災害に備えて、組合員が全員で防災対策に取り組む必要があります。

## ア 自主防災組織

マンションにおける自主防災組織とは、マンション居住者同士の協力に基づく自主的な防災活動を行う組織です。居住者は、日常生活だけではなく、災害時においても自立的な活動の主体であり、マンション全体として安全を確保するためには、性別や年齢を問わず、当事者である居住者一人ひとりが主体的に参加することが不可欠となります。

### 自主防災組織の主な事業

- ① 建物や附帯設備の現状把握と応急的な取扱方法の習得
- ② 防災備品の保管場所や数量の把握、備蓄物資の消費期限の確認、活動備品・防災資機材の使い方の習得
- ③ 緊急連絡名簿、災害時要援護者名簿などの作成、更新、管理
- ④ 防災マニュアルの検討と作成、見直し（防災マニュアル作成組織の設置）
- ⑤ 自治会、子ども会、老人会、民生委員等との連携
- ⑥ 防災訓練の実施
- ⑦ 居住者に対する防災意識の啓発
- ⑧ 一人暮らし高齢者などに対する日常の安否確認
- ⑨ 災害時要援護者の支援のための取り組み
- ⑩ 建物の日常点検
- ⑪ 避難経路の確認と居住者に対する周知
- ⑫ 広域避難場所、指定避難所、一時避難場所の確認と居住者に対する周知
- ⑬ 安否情報シート、安否確認シートなどのシート類の作成、配布と利用方法の周知
- ⑭ 防災情報活動（防災関連情報、ニュース等の防災情報誌の発行）

## イ 緊急時に活用する名簿の作成と管理

管理組合として作成する名簿としては、「組合員名簿」と「居住者名簿」があげられますが、自主防災組織でこれらを活用する場合は、緊急連絡先及び高齢者や障害者など災害時に援護が必要な方の情報の記載が望まれます。個人情報提供を拒む居住者も多いですが、緊急時や災害時のような不測の事態が起きたときに、所在と安否の確認（部屋の中に取り残されていないこと等の確認）のために使用することを理解していただくことが大切です。

なお、名簿は個人情報を含む大切な情報になりますので、取り扱いについては十分に注意し、使用目的や保管方法及び場所、管理責任者などに関する細則を個人情報保護法やマンション管理センター作成の「名簿の取扱いに関する細則モデル」を参考に制定するなどして、厳格に運用することが重要です。

## 事例紹介② 住民を巻き込んだ防災対策

### 建物概要

建築年：平成14年（2002年）  
棟数：2棟 階数：10階建て 総戸数：206戸

### 取組のきっかけ

当該マンションは、管理組合と自治会の共催で「桜祭り」イベントを毎年行っています。イベントを通じて住民同士顔の見える関係が築かれていく中、地震などの災害時対応に不安を抱えていた何名かの住民が話し合い、管理組合と自治会が連携する「防災委員会」を設立しました。



### 取組のポイント

防災委員会では、管理組合が発電機の購入といったハード面の整備を、自治会が災害時マニュアルの作成や防災訓練の企画といったソフト面の整備を分担して行っており、次の4点を指針として活動しています。

- ①管理組合としての備蓄は行わず、各家庭で備蓄を行うように促す。  
（各戸に対して非常食・ランタン・簡易トイレ等の購入を求める）
- ②災害発生時、防災委員が複数名集まった時点で災害対策本部を設置し、住民とともに管理組合の備品を設営し活用する。  
（汚物保管用テント・発電機・投光器・テレビなど）
- ③災害発生時、住民はコモンハウス（マンション共用棟）に集まり、安否確認ボードへの記載とホワイトボード（防災委員が最新情報を記載）の確認を行う。
- ④自治会活動の中で把握している高齢者の方については、防災委員会の指示のもと安否確認を行う。

この指針を元に、年2回実施している防災訓練や災害時の情報一元化の取組により、東日本大震災の際には停電が発生しましたが、防災委員会主導のもと、住民はマンション内で情報を得ながら、安心して過ごすことができました。

### 今後に向けて

毎年の「桜祭り」を通じてマンション内のコミュニティ形成が図られ、防災訓練に多くの住民が参加するなど、防災対策を進めることができています。

現在は、横浜市が実施する「よこはま防災力向上マンション認定制度」への申請準備（令和4年度時点）を進めるなど、防災対策の維持向上に取り組んでいます。

### ■（参考）よこはま防災力向上マンション認定制度

災害に強いマンションの形成と地域住民を含めた防災力の向上を図るため、防災対策を実施しているマンションを「よこはま防災力向上マンション」として横浜市が認定します。

ハード対策とソフト対策でそれぞれ認定を取得することができます。

防災対策を実施しているマンションのうち、防災活動などのソフト対策を実施しているマンションを「ソフト認定」、建物全体の対策を実施しているマンションを「ハード認定」としてそれぞれ認定します。地域との連携が図られているマンションは更にそれぞれ「ソフト+（プラス）認定」「ハード+（プラス）認定」として認定します。

新築・既存、分譲・賃貸に関わらず、すべてのマンション（共同住宅）を認定対象とします。認定を取得したマンションには、エントランス等に掲示できる認定証を交付します。また、認定内容などについて、こちらのホームページで公表します。

#### よこはま防災力向上マンション認定制度について（横浜市建築局住宅政策課）

<https://www.city.yokohama.lg.jp/kurashi/sumai-kurashi/jutaku/sien/bousaimansion.html>

## コラム

### ～区分所有法と管理規約の関係～

区分所有法は「規約を定め、管理者をおくことができる。」と規定しているだけで、別に規約を定める必要があるわけではありません。実際、小規模なマンションではその都度、必要に応じて話し合いができる場合もあります。しかし、大きなマンションではやはり一定のルールを作っておかないとトラブルが多発してしまうでしょう。国はマンション標準管理規約を発表し、管理組合が規約の設定や改正を行う際の参考にできるようにしています。同時にコメントも添えられており、各マンションでは自分たちにあった規約に作り替える必要があります。ただし、管理規約には何でも規定できるわけではなく、区分所有法に違反する規約は無効となります。規約で変えることのできない「強行規定」というのがあります。例えば、規約の設定や、変更及び廃止などは、区分所有者及び議決権の4分の3以上の多数によらなければならない、「過半数」や「3分の2以上」などに変更することはできません。一方、区分所有法に「規約で別段の定めをすることを妨げない」となっている項目は「規約で別の定めをしてよい」こととなります。例えば、共用部分の持分の割合（第14条）などが該当します。

## 第2項 数年後に慌てないための備え

### 1 管理規約の見直しの必要性

管理規約は、分譲当初に管理業者等が用意していますが、社会状況の変化とともにマンション管理の環境も変わるため、実情に合わせて見直していくことが重要です。

一度も管理規約に目を通したことがないという人もいるようですが、無関心は管理組合運営の一番の障害です。管理組合運営への無関心から、将来的な修繕積立金等の資金不足や不要なトラブルを招くことにもなりかねません。

理事会に出席する役員には、話し合いの際、マンションのルールを都度確認できるよう管理規約集を持参するようにしている管理組合もあります。

## 2 管理組合の運営を見直す工夫

### (1) 組合員の理解を得る

管理費等の使途を明確にすることや理事会での議論の様子や結論は、議事録だけでなく、読みやすく管理組合ニュース等で知らせるなど、情報を可能な限り開示しておくことで、管理組合運営に対する組合員の理解が得られやすくなります。

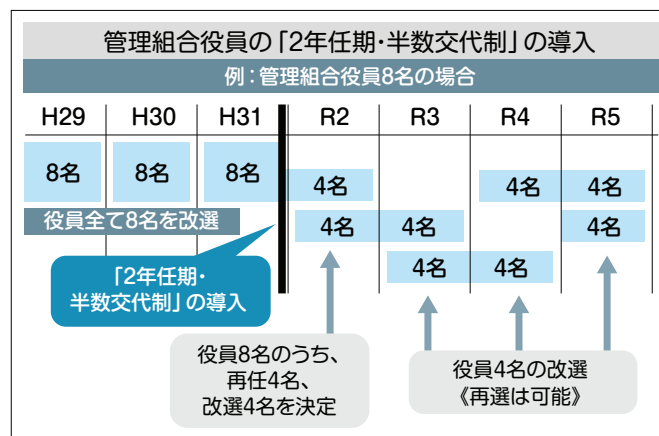
### (2) 評議会の設置

理事の定数を減らして、マンション管理に関心のある少数の理事が理事会を運営していくやり方があります。合理的で機動的な運営が期待できますが、結論を急ぎすぎると合意形成に失敗するおそれがあります。そのため、理事会が独りよがりにならないように、理事会とは別に「評議会」を設けて運営している管理組合もあります。

理事は少数精鋭で、評議員は輪番制により一定の数を確保します。評議員の出番は年2回程度、理事会に対するチェック機能を果たします。評議員の出番は少なく、負担が軽いので気楽に引き受けられる、というのがこの制度の意図するところです。仕事に忙しい現役世代が多いマンションや高齢者が多く管理組合役員の担い手が少ないマンションで有効な方法です。

### (3) 理事の任期2年、毎年半数交代制の導入

理事の任期を2年とし、毎年、半数を交代する方法です。理事長は2年任期のうちの残り1年を務め、最初の1年は訓練期間として位置づけることもできます。管理組合の活動に継続性を持たせることができ、運営においても一定の水準を維持する効果が期待できます。



### (4) 専門家の活用

マンションの管理では、法律や管理規約等の解釈をめぐる問題や建物の修繕や建替えに関する判断など、いくつかの専門的な知識を必要とする分野があります。マンション管理士や建築士、会計士、弁護士など、疑問があれば状況に応じて専門家等のアドバイスを受けることも大切です。

本市では、管理組合の相談内容に応じた専門家を派遣する「マンション・アドバイザー派遣支援」や専門家と管理組合同士の交流会などを開催する「マンション管理組合サポートセンター事業」などの支援策があります。

### (5) トラブル回避のコミュニティ作り

マンションのような共同住宅では、居住者相互の関係が希薄であればあるほど、ちょっとした行き違いや些細なことでも、トラブルに発展しやすいと言われています。

そのようなトラブルを回避するためにも、全員参加の定期清掃やお花見、夏祭りなど、イベントの開催等を通して、できるだけ顔見知りになる努力をしておくことも大切です。イベントの企画を立て実施するには、それなりの準備が必要です。実行委員会を立ち上げて、どうしたら集まってもらえるか考えてみましょう。居住者の親睦を深め、高齢者の見守りなども期待できる取組として、集会所を活用した「日曜カフェ」などを運営している管理組合もあります。

また、新たに入居される方たちに、簡単なオリエンテーションを開くなどの方法も、管理組合を知ってもらうきっかけになります。管理規約やごみ出しルールなどを説明するほか、例えば上下左右の居住者へのごあいさつ等のアドバイスをすることも大切なことです。



## 3 管理組合役員の担い手不足を解消するための具体的な事例

### (1) 役員資格の緩和

平成23年（2011年）7月にマンション標準管理規約が改正され、役員資格を「現に居住する組合員のうち」から、単に「組合員のうち」に変更する例が示されました。この改正により、居住していない区分所有者が役員に就くことができるようになりました。

平成28年（2016年）3月のマンション標準管理規約改正では、4項に組合員以外からも必要に応じてマンション管理に関する専門的知識を有する外部の専門家を役員として選任する場合の規定例を示しています。

#### 【参照 マンション標準管理規約】

#### 第35条（役員）

管理組合に次の役員を置く

- 1 省略
- 2 理事及び監事は、総会の決議によって、組合員のうちから選任し、又は解任する。
- 3 理事長、副理事長及び会計担当理事は、理事会の決議によって、理事のうちから選任し、又は解任する。
- 4 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。

### (2) 住民活動協力金の徴収

平成22年（2010年）1月の最高裁判決で外部区分所有者等は遠方に住んでいる等の理由で理事に就任することが免除されているケースがあります。そのような区分所有者には活動協力金を支払ってもらい、理事と平等に負担を負ってもらうことを認めた判決を受けて、管理規約を改正し、住民活動協力金を新設することにした管理組合があります。住民活動協力金とは、管理組合業務を分担することが困難な、当該マンションに居住していない組合員に対して、一定の金銭的負担を求めたものです。採用する場合には、金額の設定などについて十分に検討し、慎重に決めることが重要です。

## 管理規約の例

### 第25条の2（住民活動協力金）

当マンションに住まない区分所有者は、前条の管理費等のほかに、総会が定める額の住民活動協力金を管理組合に納入しなければならない。

### （3）管理協力費の徴収

管理規約上、すべての組合員が無償の輪番制で役員を行うことになっているとき、遠隔地に居住していたり、病気や仕事などの理由から役員を引き受けることができない組合員から、一定額の「管理協力費」を徴収する方法があります。

これはマンションに現に居住しているかどうかではなく、役員を引き受けるか否かで決まる仕組みです。この場合でも、高齢者に対する一定の配慮は必要です。

## 管理規約の例

### 第35条（役員）

（第1項は省略）

2 役員は、次の各号に該当する者のうちから、総会で選任する。この場合において、役員候補は輪番制により選出する。

- 一 当マンションに現に居住する組合員、及び役員としての活動に支障のない近隣地域に居住する組合員
- 二 前号の組合員と同居する配偶者又は成年に達した一親等の親族
- 三 組合員が法人である場合の法人役員又は一定の権限を有する社員

3 前項により役員候補になることができない組合員に対しては、管理組合は、総会の決議により、管理協力費を賦課することができる。この場合において、管理協力費は、管理費会計に充当する。

（第4項は省略）

## コラム ～賃借人も管理規約を守らなくてはいけないの？～

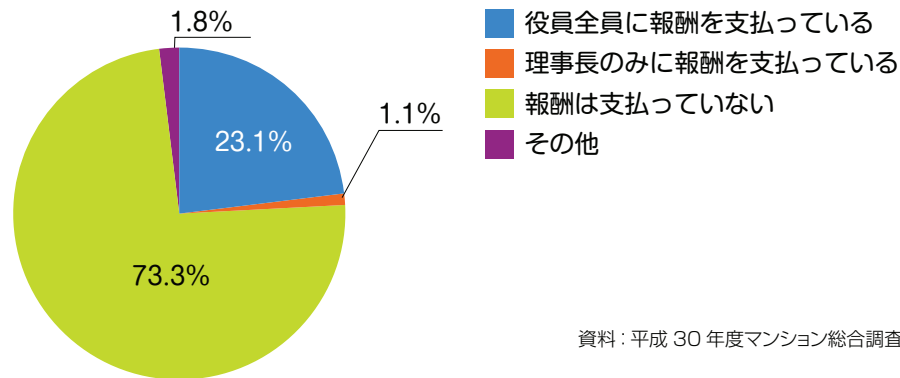
マンション標準管理規約第5条第2項には「占有者は、対象物件の使用方法につき、区分所有者がこの規約及び総会の決議に基づいて負う義務と同一の義務を負う。」と定められています。この第5条に関して、国のコメントには「賃借人は占有者にあたる。」とあります。区分所有法は、第46条第2項にマンション標準管理規約と同様の規定を置いています。つまり、法律に書いてあることを、マンション標準管理規約においても確認的に同様の条文を置いているのです。すなわち、賃借人が管理規約を守らないということは、法律違反にあたるということになります。

### （4）役員報酬等の支払い

役員に報酬を支払うことも1つの方法です。

平成30年度マンション総合調査によると、報酬を支払っていない管理組合が約73%、役員全員に報酬を支払っている管理組合は約23%という結果になっています。また、支払っていると答えた管理組合の平均報酬額は、役員一律の場合は約3,900円/月、役員報酬が役員一律でない場合の報酬額平均は、理事長が約9,500円/月、理事が約3,900円/月、監事が約3,200円/月となっています。

## 役員報酬（全国）



## (5) 賃借人等の採用

管理組合役員の担い手が不足する場合、賃借人等の「非組合員」を役員に選任しているマンションの事例があります。賃借人は非組合員なので、理事長、副理事長、会計担当理事及び監事以外の一般理事とし、人数に制約を設けることも考えられます。

## 管理規約の例

## 第35条（役員）

2 理事及び監事は、次の各号に該当する者のうちから、総会で選任する。

- 一 組合員
- 二 組合員が書面で届け出た組合員と同居する配偶者又は成年に達した親族
- 三 組合員が法人である場合においては、組合員が書面で届け出た法人役員又は一定の権限を有する社員
- 四 組合員が書面で委嘱した当該専有部分の占有者で、当マンションに5年以上居住する者（ただし、理事長、副理事長、会計担当理事及び監事を除く理事に就くものとし、〇名を限度とする。）

## 4 長期修繕計画と修繕積立金の見直しの必要性

日常の修繕以外に、計画修繕工事として一定の周期で行われるものについては、「長期修繕計画」で定めておく必要があります。長期修繕計画の目的は、将来予想される修繕工事の項目と時期等を計画し、必要な費用を算出し、月々の修繕積立金を設定するために作成することです。

計画修繕工事を実施するには、多額の費用を要しますが、こうした多額の費用を一時的に一括して徴収することは、区分所有者にとって大きな負担になり、工事を行うための合意形成を難しくします。また、資金不足が生じると、工事が実施できなくなるおそれがあります。そこで、将来予想される工事を長期修繕計画で定めておき、これらに要する費用を長期間にわたり計画的に積み立てていくのが「修繕積立金」です。

日常の管理業務にかかる費用のほか、将来必ず必要になる修繕工事について、しっかりと計画を立てて、確実にその費用を積み立てておくことが重要です。

なお、長期修繕計画は、次に掲げる不確定な事項を含んでいますので、5年程度ごとに調査・診断を行い、その結果に基づいて見直すことが必要です。なお、見直しには一定の期間（概ね1～2年）を要することから、見直しについても計画的に行う必要があります。また、併せて修繕積立金の額も見直します。

<見直しが必要な事項>

- ①建物及び設備の劣化の状況
- ②社会的環境及び生活様式の変化
- ③新たな材料、工法等の開発及びそれによる修繕周期、単価等の変動
- ④修繕積立金の運用益、借入金の金利、物価、工事費価格、消費税率等の変動