

**「マンション等安心居住推進事業」  
(平成 22 年度)**

**報告書**

**平成 23 年 3 月  
国土交通省**



— 目 次 —

第1章 マンション等安心居住推進事業の背景・目的と概要 .....	1
1-1. マンション等安心居住推進事業の背景・目的 .....	1
1-2. 概要 .....	2
第2章 管理組合等の取組みの支援に係る事業によって得られた成果 .....	3
2-1. 管理組合等の取組みの支援に係る事業の概要 .....	3
1) 目的 .....	3
2) 補助内容 .....	3
3) 募集期間 .....	4
2-2. 選定にあたっての評価項目の検討と選定結果 .....	5
1) 応募状況 .....	5
2) 評価委員会の委員選定および委員会開催 .....	5
3) 採択結果 .....	6
2-3. 管理組合等の取組みの支援に係る事業①管理の適正化を図るマンション .....	10
1) 取組内容の概要 .....	10
2) 具体的な事例の紹介①サンシャイン米ヶ袋管理組合 .....	15
3) 具体的な事例の紹介②朝日プラザ木町通管理組合 .....	19
4) 具体的な事例の紹介③ベル・パークシティ画地II G棟管理組合 .....	22
2-4. 管理組合等の取組みの支援に係る事業②第三者管理者方式に取り組むマンション .....	25
1) 第三者管理者方式の制度概要 .....	25
2) 第三者管理者方式における様々なパターン .....	25
3) 取組内容の概要 .....	26
4) 具体的な事例の紹介①朝日プラザ明治橋 .....	32
5) 具体的な事例の紹介②スペリオールハンビー北谷管理組合 .....	35
2-5. 管理組合等の取組みの支援に係る事業③老朽マンション .....	40
1) 取組内容の概要 .....	40
2) 具体的な事例の紹介①上野下アパート団地管理組合 .....	46
3) 具体的な事例の紹介②ビラビアンカ管理組合 .....	48
2-6. 管理組合等の取組みの支援に係る事業④団地型マンション .....	51
1) 取組内容の概要 .....	51
2) 具体的な事例の紹介①新座住宅管理組合法人 .....	56
3) 具体的な事例の紹介②片倉台住宅管理組合 .....	59
4) 具体的な事例の紹介③真砂一丁目団地管理組合 .....	62

2-7. 管理組合等の取組みの支援に係る事業によって得られた成果 .....	64
1) 専門家の活用の重要性 .....	64
2) 専門家と知り合う経緯 .....	65
3) 専門家育成の重要性 .....	66
4) 専門家の活用にあたっての留意点 .....	66
5) マンションの建物や権利関係等に関する経緯・歴史の整理の重要性 .....	66
6) 地方公共団体との折衝の重要性 .....	67
第3章 相談体制の整備等に係る事業によって得られた成果 .....	68
3-1. 相談体制の整備等に係る事業の概要 .....	68
1) 目的 .....	68
2) 補助内容 .....	68
3) 募集期間 .....	68
3-2. 選定にあたっての評価項目の検討と選定結果 .....	69
1) 応募状況 .....	69
2) 評価委員会の委員選定および委員会開催 .....	69
3) 採択結果 .....	70
3-3. 相談体制の整備等に係る事業の取組内容 .....	71
1) 取組内容の概要 .....	71
2) 具体的な事例の紹介①特定非営利活動法人集合住宅維持管理機構 .....	77
3) 具体的な事例の紹介②一般社団法人マンションリフォーム技術協会 .....	79
第4章 マンション等安心居住推進事業の総括 .....	82
4-1. マンション等安心居住推進事業の成果 .....	82
1) 各管理組合等が抱える課題解決に向けた取組みへの着手 .....	82
2) 相談体制の整備等に向けた取組みへの着手 .....	82
3) 管理組合等が抱える課題の把握と課題解決に向けた示唆の把握 .....	82
4-2. マンション管理に係る課題の解決に向けて求められる取組み .....	83
1) 地方における相談体制の充実 .....	83
2) 本事業のフォローアップ .....	83
3) 本事業の成果の広報 .....	83

## 第1章 マンション等安心居住推進事業の背景・目的と概要

### 1-1. マンション等安心居住推進事業の背景・目的

分譲マンションは、近年では年間約 20 万戸が供給され、その累計は、平成 21 年末で約 562 万戸、居住者数は国民の約 1 割に当たる 1,400 万人と推計される。分譲マンションは我が国の国民の重要な居住形態として定着しており、その数は着実に増加している。

こうした中、少子・高齢化等に対応した住生活の安定の確保及び向上の促進の観点からはもとより、都市景観の改善、治安の維持といった観点からも、マンションの適正な維持、管理、再生に対する社会的意義が高まっている。

しかしその一方で、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、各区分所有者等の共同生活に対する意識の相違、多様な価値観を持った区分所有者間の意思決定の難しさ、建物構造上の技術的判断の難しさなどから、マンション管理組合内で合意形成を行うことが困難な状況が見られる。

また、今後建築後相当の年数を経たマンションが急激に増大していくものと見込まれ、これらのマンションが適切な維持、管理、再生がなされないままに放置されると、区分所有者自らの居住環境の低下のみならず、マンション管理の空洞化、さらには、スラム化の進展による周辺の住環境や都市環境の低下など、深刻な問題を引き起こす可能性がある。

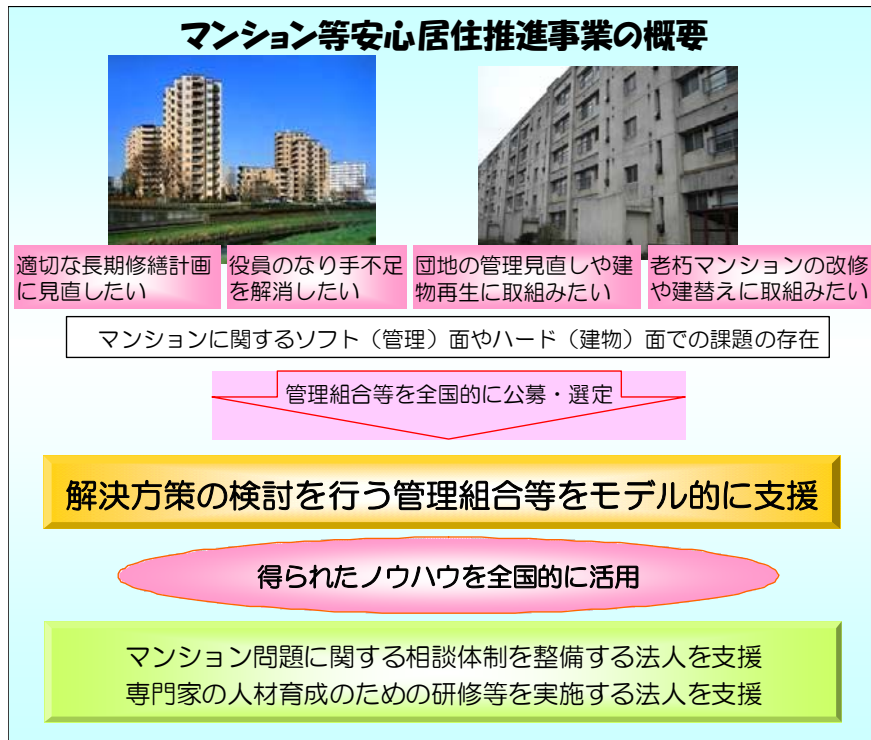
このような状況に鑑み、国土交通省では、将来世代にわたって安心して居住できる良質なマンションストックを形成していくために、マンションについて適切な維持、管理、再生を促進する施策を講じる必要があると考え、平成 21 年度より、「マンション等安心居住推進事業」を創設した。今年度は事業 2 年目に当たる。

「マンション等安心居住推進事業」では、マンションの維持管理・再生について、ソフト面やハード面のあり方を見直すマンション管理組合等を対象に支援を行うとともに、地域レベルの相談体制の整備等を推進することにより、必要なノウハウ蓄積等を図り、良質な分譲マンションのストックの形成を促進することを目的とする。

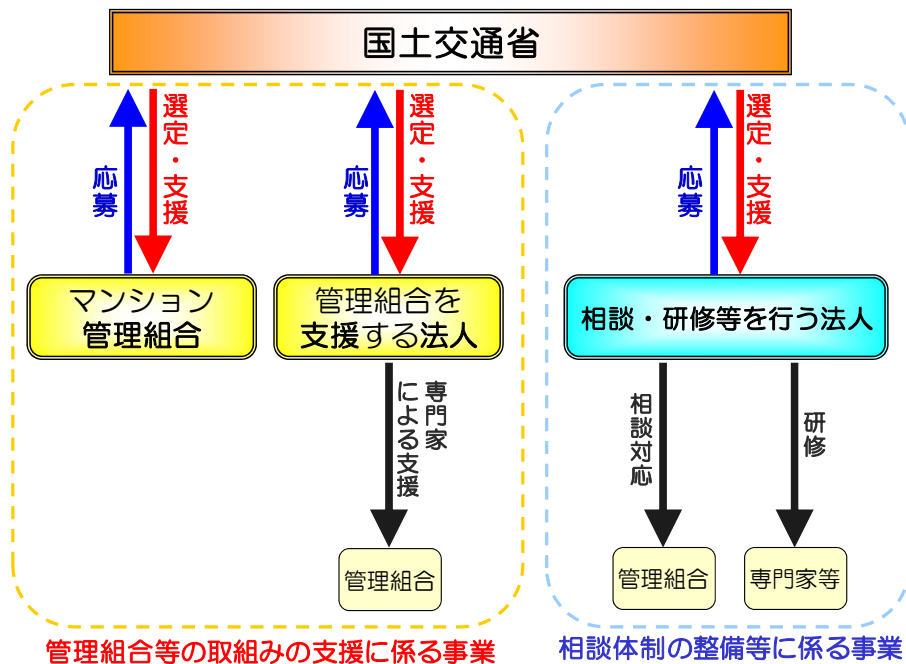
## 1-2. 概要

マンション等安心居住推進事業は、①管理組合等の取組みの支援に係る事業、②相談体制の整備等に係る事業、という2つの事業から構成される。

図表：マンション等安心居住推進事業の概要



図表：マンション等安心居住推進事業の実施体制



## 第2章 管理組合等の取組みの支援に係る事業によって得られた成果

### 2-1. 管理組合等の取組みの支援に係る事業の概要

#### 1)目的

良質な分譲マンションのストックの形成を促進するため、マンションの維持管理、修繕、建替え、改修について、マンション再生計画や長寿命化計画の策定、建物状況の調査・診断といった、ソフト面やハード面のあり方を見直す管理組合、NPO 法人、マンション管理・建替えを支援する法人を対象に支援を行う。

#### 2)補助内容

##### ①補助対象

円滑な維持管理・再生に関する課題の特性に応じて、以下の4タイプのマンションを管理組合等の取組みの支援に係る事業の対象とする。

- ・管理の適正化を図るマンション
- ・第三者管理者方式に取り組むマンション
- ・老朽マンション
- ・団地型マンション

タイプ	概要
①管理の適正化を図るマンション	マンションの建物の状態を適切に把握していない、長期修繕計画がない、過去に大規模修繕工事を実施していない等の理由により、計画的な管理が行われておらず、今後の適正な維持管理が懸念されるマンションであって、その管理の適正化を検討する。
②第三者管理者方式に取り組むマンション	高齢化や賃貸化の進行等により、マンション管理の担い手が不足しているマンションにおいて、マンション管理士等の区分所有者以外の第三者を管理者に選任して、マンション管理を行う。
③老朽マンション	建物の老朽化、エレベーター未設置、空室化の進行等の問題が顕在化しているものの、建築基準法上の既存不適格建物であること、敷地の権利関係が複雑であることから、これらの対応策を検討する。
④団地型マンション	<ul style="list-style-type: none"><li>・団地型マンションにおいて、団地全体と各棟の管理の役割分担についての調整や見直しを検討する。</li><li>・団地の段階的な建替え等、各棟のニーズや意向に応じた再生の取組みを検討する。</li></ul>

##### ②事業主体

- ・マンション管理組合
- ・マンション管理組合の活動を支援する法人

##### ③補助率

- 1) 経済的負担能力が脆弱であるマンション
- ・300万円までは定額補助
  - ・300万円を超える費用分については1/2補助

- 2) 1) 以外のマンション  
・すべて1/2 補助

**④限度額**

1 マンション当たり 500 万円／年

**3)募集期間**

平成 22 年 3 月 5 日から平成 22 年 5 月 26 日。



## 2-2. 選定にあたっての評価項目の検討と選定結果

### 1) 応募状況

今回の募集に対して、94件（事業主体がマンション管理組合のもの83件、事業主体がマンション管理組合の活動を支援する法人のもの11件（54の管理組合を支援））の応募があった。

内訳は以下のとおり。

図表：マンション等安心居住推進事業（管理組合等の取組みの支援に係る事業）の応募内訳（管理組合数）

マンションタイプ	事業主体 マンション管理組合	マンション管理組合の 活動を支援する法人	合計
管理の適正化を図る マンション	23	20	43
第三者管理者方式に取り組む マンション	5	6	11
老朽マンション	29	19	48
団地型マンション	26	9	35
合計	83	54	137

※「マンション管理組合の活動を支援する法人」の欄は支援対象のマンション管理組合の数

### 2) 評価委員会の委員選定および委員会開催

学識経験者からなる評価委員会を設置し、応募に対する評価を頂いた。

評価委員会委員名簿は以下のとおり。

図表：マンション等安心居住推進事業評価委員会委員名簿

	氏名	所属・肩書
委員長	秋山 哲一	東洋大学教授
委員	戎 正晴	明治学院大学教授・弁護士
	齊藤 広子	明海大学教授
	篠原 みち子	弁護士

評価委員会においては、以下の観点から評価を頂いた。

#### ○社会にとってのテーマの重要性及び緊急性

老朽化、高齢化、賃貸化、耐震性、管理の担い手不足、第三者管理者方式、建替え、長期修繕、既存不適格、コミュニティ機能など、マンションの問題を検討する上で重要となっているテーマを取り上げているか。

#### ○当該マンションにとってのテーマの重要性及び緊急性

当該マンションにおいて取り組むべき課題（事業の目的、必要性）が明確になっているか。

#### ○提案内容の具体性

事業内容が具体的にしているか。

○事業実施によって期待される効果の大きさ

事業として採択されることによって、その取組み及びプロセスが公表され、他のマンションにおける取組みやマンション政策の検討に寄与する成果が得られると期待できるか。

事業を行うことによって、管理組合の活動が継続的に活発化することが期待できるか。

○事業費積算の妥当性

事業費積算は妥当か。不当な費目が積算されていないか。

○紛争可能性の有無

紛争が発生し本事業の目的が達成されない懸念がある、または紛争当事者の一方に訴訟費用等を助成することとなるような提案内容になっていないか。

○事業完遂可能性

事業内容を完遂できるような体制となっているか（事業主体が、補助事業の進行管理や補助金事務をはじめとする資金管理その他の事務を適切に執行できる体制を有しているか）。

総会における合意形成が問題なく行えそうか。総会の開催が予定されているか。公表にあたって問題がなさそうか。

○平成 21 年度事業からの更なる成果（平成 21 年度事業において採択されたものについて）

平成 21 年度事業によって得られた成果・示唆を踏まえ、今年度の事業が当該マンションにおける課題の解決に踏み込むような内容になっているか。新たな示唆が得られることが期待されるような内容になっているか。平成 21 年度事業の内容と同じになっていないか。

また今回の「管理組合等の取組みの支援に係る事業」への提案内容に関しては、単純な計画策定や調査診断等を行うのみに留まる内容や、昨年度採択された管理組合等からは成果の深掘りが見られない提案が散見された一方で、昨年度よりも全体的に提案が洗練され、維持管理、再生に係る様々な課題の解決のためのプロセスについて示唆に富む多様な提案も見受けられたという評価を総評としていただいた。

### 3)採択結果

国土交通省においては、評価委員会での評価を踏まえ、28 件（事業主体がマンション管理組合のもの 22 件、事業主体がマンション管理組合の活動を支援する法人のもの 6 件（21 管理組合））の提案を、「管理組合等の取組みの支援に係る事業」の対象として適切と判断し、採択することを決定した。

図表：マンション等安心居住推進事業（管理組合等の取組みの支援に係る事業）の採択内訳  
（管理組合数）

マンションタイプ	事業主体 マンション管理組合	マンション管理組合の 活動を支援する法人	合計
管理の適正化を図る マンション	3	5	8
第三者管理者方式に取り組むマ ンション	3	4	7
老朽マンション	8	5	13
団地型マンション	8	7	15
合計	22	21	43

※「マンション管理組合の活動を支援する法人」の欄は支援対象のマンション管理組合の数

図表：マンション等安心居住推進事業（管理組合等の取組みの支援に係る事業）の採択一覧  
 （事業主体がマンション管理組合のもの）

事業主体名	応募マンションのタイプ
サーパス古高松管理組合法人	管理の適正化を図るマンション
サンシャイン米ヶ袋管理組合	管理の適正化を図るマンション
ベル・パークシティ画地ⅡG棟管理組合	管理の適正化を図るマンション
新栄グリーンハイツ管理組合	第三者管理者方式に取組むマンション
鶴甲コーポ32号館管理組合	第三者管理者方式に取組むマンション
西洞院ジュエリーハイツ管理組合	第三者管理者方式に取組むマンション
上野下アパート団地管理組合	老朽マンション
コープオリンピア管理組合	老朽マンション
コーポ葵赤坂管理組合	老朽マンション
左門町ハイツ管理組合	老朽マンション
光が丘パークタウン大通り南七番街団地管理組合	老朽マンション
ビラビアンカ管理組合	老朽マンション
目白台ハウス管理組合（※）	老朽マンション
山本団地北2号棟管理組合	老朽マンション
石澄住宅管理組合	団地型マンション
エルシー美賀多台管理組合	団地型マンション
ガーデン山団地管理組合	団地型マンション
京口団地総合管理組合	団地型マンション
西大寺団地管理組合	団地型マンション
新座住宅管理組合法人	団地型マンション
真砂一丁目団地管理組合	団地型マンション
若葉台第一住宅管理組合	団地型マンション

（※）の付いている管理組合は、採択後に辞退の申し出があり、事業を実施しなかった管理組合

図表：マンション等安心居住推進事業（管理組合等の取組みの支援に係る事業）の採択一覧  
 （事業主体がマンション管理組合の活動を支援する法人のもの）

マンション管理組合の活動を支援する法人	管理組合名	応募マンションのタイプ
一般社団法人日本マンション管理士会連合会	アップロード市川管理組合	管理の適正化を図るマンション
一般社団法人日本マンション管理士会連合会	朝日プラザ明治橋	第三者管理者方式に取り組むマンション
一般社団法人日本マンション管理士会連合会	尾山台コーポ管理組合	第三者管理者方式に取り組むマンション
一般社団法人日本マンション管理士会連合会	新宿アイランドアネックス管理組合	第三者管理者方式に取り組むマンション
一般社団法人日本マンション管理士会連合会	スペリオールハンビー北谷管理組合	第三者管理者方式に取り組むマンション
一般社団法人日本マンション管理士会連合会	稲毛高浜北住宅管理組合	老朽マンション
一般社団法人日本マンション管理士会連合会	第7宮庭マンション管理組合法人	老朽マンション
一般社団法人日本マンション管理士会連合会	ダイアパレス千葉青葉台団地管理組合	団地型マンション
一般社団法人マンション再生協会	阪急茨木市駅前市街地改造ビル管理株式会社	管理の適正化を図るマンション
一般社団法人マンション再生協会	マンションヴィップ日本橋浜町管理組合	老朽マンション
一般社団法人マンション再生協会	睦実ビル管理組合	老朽マンション
一般社団法人マンション再生協会	片倉台住宅管理組合	団地型マンション
一般社団法人マンション再生協会	諏訪2丁目住宅管理組合	団地型マンション
一般社団法人マンション再生協会	多摩ニュータウン落合団地(A)	団地型マンション
一般社団法人マンション再生協会	ゆうとあい平尾管理組合	団地型マンション
特定非営利活動法人マンション再生なび	河田町住宅管理組合	老朽マンション
特定非営利活動法人マンション再生なび	下河原団地管理組合	団地型マンション
特定非営利活動法人マンション再生なび	若松二丁目住宅管理組合	団地型マンション
特定非営利活動法人マンション生活支援センター	大清水コーポラス管理組合	管理の適正化を図るマンション
特定非営利活動法人東北マンション管理組合連合会	朝日プラザ木町通管理組合	管理の適正化を図るマンション
一般社団法人広島マンション管理支援機構	鷹野橋プリンスマンション管理組合	管理の適正化を図るマンション

## 2-3. 管理組合等の取組みの支援に係る事業①管理の適正化を図るマンション

### 1)取組内容の概要

#### (1)取り組んでいるテーマ

管理の適正化を図るマンションでは、マンション新築時の状況がマンションのこれまでに對して大きな影響を与えている事例が多く見られた。デベロッパの倒産などにより管理組合が長年にわたり不在であったり、デベロッパから管理を引き継いだ管理会社が管理組合を設立せずに管理運営をしてきたりと、管理組合活動の立ち上げを要する事例が見られた。また、滞納者問題への対応や、長期修繕計画再策定に向けた取り組みも見られた。

管理組合活動の開始、管理規約の策定から、建物や設備の劣化状況の把握、滞納問題、長期修繕計画の策定・見直し、修繕積立金の適正化、管理組合の法人化の検討といった、多岐に渡るテーマが対象となった。

#### (2)主な取組内容・成果

管理の適正化を図るマンションにおいて行われた主な取組内容・成果は以下のとおりである。

##### <ハード面>

- ・長期修繕計画書の作成・見直し
- ・管理費・修繕積立金の見直し
- ・建物診断、現況調査、耐震診断の実施
- ・設計図書の整備
- ・大規模修繕計画の作成
- ・設備更新方法の策定

##### <ソフト面>

- ・管理組合の組織化、管理会社への委託内容の検討、管理規約・使用細則等の作成
- ・管理組合法人化の検討
- ・管理組合運営のノウハウ蓄積のための文書の分類・電子化
- ・フォーラムの開催
- ・管理費・修繕積立金滞納者への対策
- ・管理方式の変更
- ・中長期管理計画の作成

#### (3)得られた示唆

今年度実施されたマンション等安心居住推進事業（管理の適正化を図るマンションタイプ）からは、主に以下のような示唆が得られた。

##### ①外部専門家の活用の有効性

###### ア) 外部専門家の活用により取組んだ課題

- ・マンション管理の適正化にあたっては、ハード面やソフト面についての専門知識やノウハウが求められる。そのため、外部の専門家を活用することが有効である。外部専門家としては、マンション管理士、委託管理会社、設備管理会社、弁護士、不動産鑑定士、建築士、修繕・マンション再生コンサルタント等が考えられる。

- ・本事業においては、専門家からの支援を仰ぐことにより、管理組合活動の立ち上げ、長期修繕計画の策定、管理費・修繕積立金等の滞納への対応、役員の成り手不足の解消、といった各課題に取り組んだ。

#### イ) 外部専門家と出会った経緯

- ・それぞれのマンションが抱える課題に適した外部専門家を発見するきっかけとして、次のようなものが見られた。
- ・一度選定した外部専門家に限らず、広く情報収集を続けることも、管理組合としての選択肢を持つ意味で重要となる。
- ・これまで関わりの合った管理会社以外の事業者がマンション管理に関わることで、管理組合のマンション管理に対する意識が高まる効果もある。

専門家	知り合った経緯
マンション管理士	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政の開催するマンション管理関連のセミナー</li> <li>・行政の設置しているマンション管理相談窓口</li> </ul>
設計事務所	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政の開催するマンション管理関連のセミナー</li> <li>・設計事務所主催のマンション改修現場見学会</li> <li>・公募による選定</li> <li>・マンション管理士からの紹介</li> </ul>
設備管理会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デベロッパの関連会社</li> </ul>
管理会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デベロッパの関連会社</li> <li>・新築時からの管理会社</li> <li>・マンション管理士からの紹介</li> </ul>
一級建築施工管理技士	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マンション管理士からの紹介</li> </ul>

#### <具体的な事例>

- ・設備更新の検討にあたってはデベロッパ関連会社だけでなく、延命策も含めて営繕専門業者等の意見やノウハウも収集した。
- ・本事業における今回の協力事業者は、管理組合自らが公募・選定した初めての外部業者である。そのため、当然のことながら保管資料・共用部分の範囲や管理形態等々について、子細に亘り根拠書類での確認を求められた。今まで委託管理会社任せで意識することのなかった諸問題を、今回外部業者を導入したことによって認識することができた。

#### ウ) 外部専門家の活用の際の留意点：区分所有者からの理解促進の重要性

- ・各種の取組のために、新たに外部専門家を導入する場合、外部専門家が頻繁にマンション内に立ち入ったり、取組によっては占有部分に立ち入って現況調査を行う必要が生じることもある。しかし、居住区分所有者が多いマンションでは特に、マンション居住者や管理組合と継続して関わりのある管理会社以外の外部の人間がマンション内に立ち入ることに対して、区分所有者が違和感を持つことも多い。
- ・そこで、区分所有者が外部専門家導入の理由やメリットを理解して、マンション管理の適正化のために導入した外部専門家と協働するためには、広報紙や掲示板などを利用して、理事会での検討などの情報共有が必要となる。

#### <具体的な事例>

- ・給排水管調査では、住戸内立入調査対象住戸に委託管理会社からまず連絡先公開の了承を得た上で、業務委託業者から連絡を入れることとしたが、住戸内への立入調査にご理解を頂けず、幾度も調査対象住戸を変更し、調査日程を大きく変更せざるを得なかった。今回の業務委託業者は当マンションにとっては初参入であり、耳慣れない業者からの住戸内立入調査依頼ということも協力が得られなかった要因の一つと考えられる。
- ・今後は、外部業者が住戸内に立入を要する調査作業・工事作業については、計画修繕を円滑に進めていくために、原則として委託管理会社が当該居住者と連絡調整をとる事とした。
- ・当組合独自の定例行事である重要事項説明会を開催し、区分所有者及び居住者全員に、本事業の趣旨・目的・取組方針を事前に説明し、事業推進に当って関係者の全面的な協力が得られるようにしておいた。

### ②個別課題解決に向けた取組み内容および取組みのポイント

#### ア) 管理組合活動の立ち上げ

- ・デベロッパの倒産や、デベロッパから管理を委託された管理会社や事業者が管理組合を設立しないまま実質的管理者を継続してきた、などの理由により、管理組合活動がこれまでなされてきていなかった場合には、区分所有者が自ら管理組合の体制づくりを始める必要がある。
- ・このように区分所有者が管理組合活動を一から始めるには、マンション管理士や、管理組合を顧客としている設計事務所など、管理組合活動のノウハウを持っていることがあるため、これらの外部専門家を活用することが有効である。
- ・管理方式の変更などにおいても、マンション管理士などの外部専門家の活用が有効である。

#### <具体的な事例>

- ・地権者法人管理方式から団地管理組合管理方式への移行を行った際に、マンション管理士からの支援を仰いだ。

#### イ) 長期修繕計画の策定

- ・築年数や管理状況により、新築時の長期修繕計画から、現況に合った長期修繕計画に変更をする必要が生じる場合が多い。長期修繕計画を見直す場合には、設備等の現況と、修繕積立金の残額及び今後の積立見通しと合わせて計画を策定する必要があり、マンション管理士や建築事務所、設計事務所、修繕コンサルタントを利用することが有効な方法である。
- ・長期修繕計画を見直す場合、修繕積立金の見直しを伴うことが多い。その場合には、区分所有者のマンション管理に関する関心を喚起し、合意形成を進める必要が生じる。合意形成の際に、現況を示す建物診断の結果等があることで、区分所有者の長期修繕計画策定・見直しの必要性認識につながりやすい。
- ・設計図書や修繕履歴といった、マンション新築時からこれまでのハード面での状況が把握できない場合には、設計図書の整備や建物診断によるマンションの躯体・設備の現況把握が必要となる。マンションの躯体・設備の現況把握においては、設計事務所やマンション管理士などの専門家の利用が有効な方策である。設計図書を紛失した場合にはその後の修繕計画策定のために、設計事務所等に依頼して再度建物調査を行い、設計図書を復元することが必要となり、費用負担が発生する。



#### <具体的な事例>

- ・区分所有者に選択肢を示して、区分所有者の合意が得られる条件を模索した。また、各案にはそれぞれに基づく修繕積立金の再設定額も付属させて、現実的に選択可能な長期修繕計画案を区分所有者が考えられるように配慮した。
- ・一時金による対応案、借入金による対応案、段階的な積立金額の増額等の調整による対応案といった、具体的な対応案を提示することで区分所有者間の合意形成を促すよう配慮した。

#### ウ) 管理費・修繕積立金等の滞納への対応

- ・滞納金が生じている占有部分については、滞納者の手を離れた場合でも、それまでの滞納金を回収することに困難が生じる場合もある。その場合、滞納金のある占有部分の区分所有者との粘り強い交渉や、管理組合を法人化して管理組合が部屋を購入する（自己所有する）ことも検討手段として考えられる。

#### <具体事例>

- ・管理組合の法人化を図り、管理組合法人として滞納者から売買にて購入できるよう法人化の検討を行った。

#### エ) 役員の成り手不足の解消におけるポイント

- ・借地権マンションや複合用途型マンション、賃貸化率が高いなどの背景がある場合には、第三者管理者方式も有効な管理方式の一つとなる。一方で管理組合理事会を廃止することで、区分所有者の意見集約を図りにくくなる面もある。

#### <具体事例>

- ・区分所有者の意見を集約して、第三者管理者に対して意見として持ち込む運営委員会を組織するタイプの第三者管理者方式の導入検討をした。

### ③各取組みに共通するポイント

#### ア) 区分所有者に分かりやすい情報共有・区分所有者への積極的なアプローチの実施の重要性

マンション管理に関する様々な課題の解決に取り組む際には、一部の区分所有者（理事等）だけでなく、すべての区分所有者に対して情報を共有することが必要である。その際に区分所有者の中には管理組合活動にそれほど関心がない、あるいは十分な知識を持っていない人もいるため、分かりやすい情報提供を行うことが重要である。

#### <具体的な事例>

- ・マンション管理士に本事業の内容説明を理事会で確認し、管理規約の見直しと大規模修繕工事の策定について各区分所有者にも分かりやすいよう掲示板に掲示するときにイラストを挿入し、用紙をA3にして字も大きくした。
- ・今までに長期修繕計画を作成したことがないため、区分所有者の認識度が低い状況であった。このため、長期修繕計画及び大規模修繕工事の必要性について区分所有者に向けて、ポイントを絞り、具体的な数値（修繕積立金の金額など）を提示して分かりやすく説明する事に配慮した。

- ・マンションを賃貸にしている遠方に住む区分所有者にも、電話と葉書でアンケートの配布及び補助事業の進行状況を通知することにより、区分所有者の理解を得ることができた。
- ・建物に関するアンケートを回収する際、全戸の住民に聞き取り調査をすることにより、アンケートでは分からない建物の欠陥箇所を洗い出すことができたと同時に住民の理解も得ることができた。
- ・遠方に住む区分所有者には、説明会や総会の日時が決まった時点であるべく早く電話連絡をし、日程をとってもらえるよう配慮した。又その際に話をすることで日頃の管理組合の活動を知ってもらうことができた。
- ・区分所有者説明会や総会で、建物診断や設備の診断の結果を説明する際、共同実施者の協力を受け、図解した資料や写真を多く使うことで区分所有者の理解をより深めることができた。
- ・総会で予想される質問に対しては、理事が事前に管轄官庁や専門家に出向いて予備知識をつけるとともに、共同実施者に連絡して準備をしてもらうことにより、総会当日の区分所有者の疑問に対応することができ、会の進行を円滑に行うことができた。
- ・説明会、総会では常に共同実施者に同席してもらったため、区分所有者の工事等に関する専門的な質問にすみやかに対応してもらうことができた。

#### イ) マンションの建物や権利関係等に関する経緯・歴史の整理の重要性

- ・管理組合が新築当初に存在しなかった経緯を持つなどの理由により、マンションの基本情報となる設計図書が管理組合の手元にない場合、現況を把握するために整備を行う必要がある。
- ・新築当初から長年にわたり管理会社が設計図書や設備関連の資料を保持し続けている場合でも、管理組合が参照しようとしてもすぐには参照できない状態にあったり、紛失が起こったりしている可能性もある。
- ・そのため、管理会社だけでなく管理組合も合わせて保持するなど、管理組合に関わる人・企業が変化した場合にも対応できるようにしておくことが重要である。

#### <具体的な事例>

- ・これまでの管理水準を維持継続していくために、過去 20 年間に及び蓄積してきた活動運営ノウハウを活かして事務・事業の効率化を図ることが最低限必要と考えた。そこで新築時からの管理組合活動の文書、情報を体系的に分類・整理し直し、併せて電子化する事業を行った。事例、履歴を必要時に検索できるよう留意した。また、これまでの文書は膨大な量であるため、使用頻度の少ないと考えられる文書については PDF 形式とした。
- ・修繕履歴を調査するに当たり、第 1 回鉄部塗装(築 6 年の際)並びに第 1 回大規模修繕工事(築 11 年の際)を実施した時に作成した建築関係積算書が見付かった。すでに進め始めていた第 2 回大規模修繕工事のコンサルタントより、設計業務積算見積時にこの建築関係積算書が提示されていれば経費節減が図れたとの指摘を受け、管理組合資料は資産であると認識した。
- ・管理組合役員は輪番制で代わり、委託管理会社の担当者も交替していくので、“人は代わる”を前提とした資料管理をし、管理組合役員や委託管理会社担当者がいつでも過去の資料を確認・活かせるようにする。これまで委託管理会社に一任していた管理組合資料については、書庫(新規購入して集会室に設置)に保管するよう委託管理会社に指示し、保管リストを作成することとした。

## 2)具体的な事例の紹介①サンシャイン米ヶ袋管理組合

### ①サンシャイン米ヶ袋の概要

- ・ 築 31 年、全 19 戸のマンションである。
  - 分譲当初からの居住者は 2～3 人程度。分譲当初からの保有者もいて、理事長も分譲当初からの保有者である。
  - 現在の非居住区分所有者のほとんどは、以前居住していた方が多い。また、非居住区分所有者のほとんどが仙台生活圏に住んでいる。県外に居住している区分所有者は一人のみ。
- ・ 分譲後、長期間にわたって管理組合が設立されていなかった。管理組合が設立されたのは平成 19 年である。
  - 定期総会は、管理組合設立の回を含めてこれまでに 4 回行っており、毎年 6 月に行っている。本事業応募決定の際には、臨時総会も行った。毎回の参加者数は 11～12 名程度である。市内に居住している区分所有者が多いため、参加率は高い。
- ・ マンションの建っている地域には、大学が 2 つあり、以前から学生や大学関係者が多く住んでいる文教地区でもある。住民の生活意識も高い。
- ・ 理事会は 6 名（理事長 1、副理事長 1、会計担当理事 1、理事 2、監事 1）、修繕委員会は 6 名で構成している。理事会と修繕委員会は別に組織しており、重複しているメンバーは 2 名である。修繕委員会の中では、4 名が居住区分所有者、2 名が非居住区分所有者である。

### ②マンション等安心居住推進事業への応募に至る経緯

- ・ マンション等安心居住推進事業への応募前（＝平成 21 年度）までの活動内容
  - 分譲当初から管理規約はなく、管理会社が管理費 5,000 円、修繕積立金 600 円と決めていた。
  - 分譲後 2～3 年で分譲会社兼管理会社が倒産したため、分譲会社の設定した管理費・修繕積立金を踏襲して、区分所有者の 1 人（A 氏）の経営する会社が管理を引き継いだ。その際、管理に関する契約も、分譲会社が行っていたのと同様に、戸別に委託契約を結ぶ形態とした。
    - ✓ A 氏の経営する会社が管理を行っていた時期には、修繕積立金は管理費とは別に積み立てて管理しており、小規模修繕はそれでまかっていた。
    - ✓ 管理費・修繕積立金の滞納もあったようだが実態は把握していない。滞納というよりは、数回分の支払い金額をまとめて払われる方がおり、管理に支障はなかったという可能性もある。
  - その後、A 氏の経営する会社からビル管理者がいなくなってしまったため、A 氏が会社運営の関係で知り合いであった他の管理会社（B 社）社長に相談して、管理会社を引き継いでもらった。
  - 平成 17 年に現区分所有者の 1 人（C 氏）が中古物件として物件を購入した際、管理組合がないことに驚き、A 氏に管理組合設立の必要性を説いて、前理事長、現理事長、A 氏と管理組合設立の準備を始めた。
    - ✓ B 社には、標準管理規約についてアドバイスをもらったり、管理組合発起人会の準備を手伝っていただいた。
    - ✓ しかし、実質的には管理組合設立準備を行ったメンバーのみで、標準管理規約をも

とに現在の管理規約を作成して、管理組合総会を初めて開催し、管理規約を総会に諮った。

- 平成 17 年当時、居住区分所有者は 4~5 戸程度であったが、非居住区分所有者にも連絡が取ることができ、管理組合総会を開催することができた。また、管理組合設立などに対して必要性を共有することができた。反対意見はなく、確実かつスムーズに管理組合を設立することができた。
- 平成 22 年の年始に、区分所有者の 1 人である D 氏が官報に掲載されていた市の無料マンション相談会に行った際に、マンション管理士会を紹介された。その後 3 月に、マンション管理支援ネットワークのセミナーに D 氏が参加し、そのセミナーで出会ったマンション管理士からマンション等安心居住推進事業の紹介を受けた。
- 本事業の応募を決定し、平成 22 年 6 月の定期総会では、本事業を紹介したマンション管理士に事業内容の説明などをしてもらい、事業を行うことを管理組合総会で決定した。
- 6 月に、マンションのポストに投函されていたチラシで E 団体開催の大規模修繕現場見学会を知り、理事会・修繕委員会のメンバーが参加したことがきっかけで E 団体を知った。
  - ✓ 大規模修繕現場見学会は、E 団体が 1 年に 1~2 回実施しているイベントである。E 団体は、地域のマンション管理支援団体が任意で参加するネットワーク組織にも参加している。
- 理事会・修繕委員会のメンバーが E 団体主催の大規模修繕現場見学会に参加したところ、E 団体の方がマンション再生について熱い想いを語っていたこと、E 団体の大規模修繕を行ったマンションの区分所有者への対応（広報などを行い、区分所有者全員に修繕の内容などを示していた）、工事現場の作業員の方の対応などから、理事会・修繕委員会のメンバーが E 団体に対して公明正大・誠実なイメージを持った。素人に対しても解りやすい説明と熱意で、パートナーとして相応しいと認められた。
- 大規模修繕現場見学会の後、大規模修繕についてアドバイスを頂きたいと理事会から E 団体にコンタクトを取り、F 協会がマンションを訪問した。その際、サンシャイン米ヶ袋の長期修繕計画や大規模修繕計画、修繕積立金などの現状について、理事会から初めて F 協会に説明を行った。
- これまで、管理会社の役割は出納業務が主なものであり、その他、居住者・区分所有者からのクレーム対応を行ってきた。管理組合運営については特にアドバイスをもらうなどの連携は充分ではないと感じていた。
  - ✓ 以前に、大規模修繕の検討が必要だと管理会社から指摘されたこともあったが、管理会社からの詳しいアドバイス等はなかったため、特に連携を取ることは考えていなかった。
- ・ 応募時点で認識していた課題
  - 大規模修繕に向けた準備（給排水の補修、雨漏りの解消、外壁機能の劣化改修等）が課題だと捉えていた。

### ③マンション等安心居住推進事業の活動内容と効果

- ・ マンション等安心居住推進事業の活動内容
  - 本事業の主な目的は、物理的な居住環境を改善すること、及び理事会へのマンション管

理に関する理解の促進である。

- 上記目的を実現するための具体的な活動内容として、建物の老朽化、区分所有者の高年齢化が進行しているため、早急に大規模修繕工事を行うべく、専門家による修繕工事の設計を行った。
  - ✓ 建物調査を行い、その結果について区分所有者を対象に説明会を開催した。
  - ✓ 建物調査結果を踏まえ、長期修繕計画を作成し、今後 30 年間の修繕および資金計画を立案した。同内容は臨時総会において決議をとることができた。
  - ✓ 耐震診断の必要性についても検討を進めていたが、費用面で難しかったので、調査はしていない。
  - ✓ 長期修繕計画の策定の一環として、居住者向けアンケートを実施した。居住者向けアンケートは、バルコニーと給排水に関する内容で、大規模修繕に向けたものとしている。アンケートの内容は E 団体が作成し、アンケート配布以前に区分所有者に周知した。
  - ✓ F 協会は、アンケートは第三者よりも当事者である理事会が実施した方がよいと考えており、他のマンションでの手法と同様に、理事会が配布・回収を行った。
  - ✓ ベランダなど占有部分の現状把握を施工業者・第三者が全戸に訪問・直接調査することは難しく、通常はサンプル調査となってしまうため、全戸アンケート調査が有効である。
  - ✓ 建物に関するアンケートを回収する際、全戸の住民に聞き取り調査をすることにより、アンケートでは分からない建物の欠陥箇所を洗い出すことができたと同時に住民の理解も得ることができた。
  - ✓ 最終的には理事会・修繕委員会が 1 つの長期修繕計画案を区分所有者に提案する事になったが、それ以前に複数の長期修繕計画案・修繕積立金再設定額を提示する事により、区分所有者が他の選択肢も考えられるよう配慮した。その結果、提案した長期修繕計画案もより理解してもらえたこととなった。
- 管理組合の適正な維持管理をめざし、コンサルタントが管理組合の細則等の見直しを行った。現在の管理規約は管理組合が標準管理規約に準拠したものを独自に準備して総会で決定した内容であるため、細則を含めて、専門家の視点・第三者の視点から再度点検した。
- 事業の実施にあたっては、理事会と修繕委員会の開催（定期、臨時）を密にし、区分所有者全員が理解、納得できるよう話し合いを重ねた。
  - ✓ 遠方に住む区分所有者には、説明会や総会の日時が決まった時点でなるべく早く電話連絡をし、日程をとってもらえるよう配慮した。又その際に話をする事で日頃の管理組合の活動を知ってもらうことができた。
  - ✓ マンションを賃貸にしている遠方に住む区分所有者にも、電話と葉書でアンケートの配布及び補助事業の進行状況を通知することにより、区分所有者の理解をえることができた。
  - ✓ 区分所有者説明会や総会で、建物診断や設備の診断の結果を説明する際、共同実施者の協力を受け、図解した資料や写真を多く使うことで区分所有者の理解をより深めることができた。
  - ✓ 総会で予想される質問に対しては、理事が事前に管轄官庁や専門家に出向いて予備

知識をつけるとともに、共同実施者に連絡して準備をしてもらうことにより、総会当日の区分所有者の疑問に対応することができ、会の進行をスムーズに行うことができた。

- ・ マンション等安心居住推進事業による効果
  - 理事会・修繕委員会メンバーのマンション管理に対する意識は高くなったと感じている。
    - ✓ コンサルタントの支援を受けながら、理事会、大規模修繕工事専門委員会、区分所有者説明会、勉強会等を開催した。その結果、区分所有者間のコミュニケーションが円滑になった。
    - ✓ 遠方に居住している区分所有者の占有部分で水漏れが発生したことがあったが、理事会活動を通して連絡を取れる関係にあったため、区分所有者の費用負担もスムーズに進めることができたということも、これまでにあった。
  - 住民アンケートは理事が配布・回収を行ったため、そのやり取りの中でマンション居住者同士に顔見知りの関係が増え、交流が生まれつつある。

### 3)具体的な事例の紹介②朝日プラザ木町通管理組合

#### ①朝日プラザ木町通の概要

- ・ 朝日プラザ木町通は昭和 63 年築（現在築 22 年）である。1 棟建て全 32 戸。1 階に 3 戸の店舗部分がある。
  - バスの通る大通りから一本程度裏に入った閑静な住宅街に位置し、交通の便がよい立地にある。
- ・ 15 戸に賃借人が入っており、区分所有者自身が居住している住戸は 6 戸である。分譲当初からの居住者はほぼいない。
  - 賃借人には単身者が多い（単身赴任者が多い地域であるため）。
- ・ 投資用に購入した区分所有者が多い。現理事長も、セカンドハウスとして分譲当初に購入し、8 年前に居住を始めた。
- ・ 管理会社は、分譲当初から A 社であり、変更経験はない。
- ・ 居住区分所有者 6 戸のうち、1 戸の方は高齢で理事ができないため、残りの居住区分所有者 5 戸（5 人）で理事会を構成している。また、そのうち 2 戸の方も仕事が忙しく理事会に参加できないため、実質的に現理事長、理事、監事の 3 人で理事会を運営している状況である。
- ・ 1 年に 1 回は管理組合総会を開催しているが、非居住区分所有者が多く、出席者は現理事長、理事、監事、近隣に居住している非居住区分所有者 1 名、管理会社に固定化されている。案内などは管理会社が区分所有者全員に送付している。定足数は常に確保しており、理事会が提示した案が通らないことはほぼない。委任状の形式は取らず、議案ごとに議決権行使を行っている。
- ・ 店舗部分はすべてテナント貸しにされている。店舗前の敷地は専用使用部分であるが、その部分の管理費用はテナントからは直接徴収しておらず、代わりに店舗部分の区分所有者は通常住戸の 3～4 倍の管理費を支払っている。

#### ②マンション等安心居住推進事業への応募に至る経緯

- ・ マンション等安心居住推進事業への応募前（＝平成 21 年度）までの活動内容
  - 分譲当初、修繕積立金は 2,300 円と設定されていた。これは、管理費・修繕積立金合計額の 18%であった。また、この金額は原始規約で設定されていた。
  - 修繕積立金は、平成 6 年に倍額（4,600 円）程度に値上がりし、その後再度倍額程度に値上がりした結果、現在は約 9,000 円程度になっている。築 17 年頃（平成 17 年頃）に修繕費用が必要になったために、値上げをしたようである。
  - 現在、管理費と修繕積立金（約 9,000 円）の比率は 7：3 程度となっている。
  - 平成 18 年に標準管理規約に準拠した管理規約に改正した。この際、改正を進めたのは管理会社であった。
  - 平成 18 年の管理規約改正の際、原始規約には書かれていた修繕積立金の額や権利関係などの記載が削除されていることが現時点で分かっており、別表もなくなっていたことから、現在共同実施者である B 団体で記載がなくなった部分について情報を収集している。
  - 平成 18 年に現理事長が理事長に就任した。その際、引き継ぎ等は一切なかった。
  - 平成 18 年の時点で、2 戸（遠方に在住の一区分所有者の所有物件）の管理費・修繕積立金の多額な滞納があり、管理会社と管理組合が話し合いを始めた。管理組合は、滞納費を回収して大規模修繕費用に充てようとしていた。原告は理事長の名前として裁判を起

こした。1 戸は簡易裁判の後、競売で処理することができ、物件を取得した区分所有者が滞納金額を支払った。

- 平成 20 年に管理会社から長期修繕計画が提示された。
- 管理会社が提示した長期修繕計画をそのまま受け入れることに対して、理事長が不安を感じたため、理事長が市のマンション管理に関する相談コーナーを訪問した。相談コーナーで渡されたパンフレットに複数の相談先が掲載されており、掲載されていた相談先の中では、B 団体がマンションから近い距離にあったことから、理事長が B 団体に相談のための訪問をした。対応したマンション管理士（C マンション管理士）は、それ以前に理事長が視聴していたテレビ番組でマンション管理に関する問題を解説していたマンション管理士であったこと、その番組での C マンション管理士の解説が分かりやすかったことから、C マンション管理士を信頼し、現在までの協力関係に至っている。C マンション管理士とは平成 22 年 3 月に顧問契約を締結している。また現在、朝日プラザ木町通管理組合は B 団体の会員となっている。
- 他の団体と比較して、支援団体の選定は理事会で行わなかった。理事会が B 団体を支援団体に選択した理由は、マンションからの距離が近いこと、気軽に相談できる雰囲気、の二点であった。B 団体への相談をした当時、他の団体にコンタクトを取り、比較検討を行う余裕が理事会になかったという理由もある。
- 本事業は、B 団体の C マンション管理士からの紹介で応募することを決めた。
- 平成 22 年度まで管理組合役員報酬は設定されていなかった。平成 22 年 2 月の管理組合総会で、平成 22 年分から理事会・総会に 1 回出るごとに理事長以外の役員には 1,000 円、理事長には 3,000 円が役員報酬として年末に支払われることが決定した。金額は理事会の提案内容に含まれなかったが、役員報酬の設置は理事会からの提案であった。これまで理事会役員が個人で負担していた通信費などの必要経費分という位置付けである。
- ・ 応募時点で認識していた課題
  - 管理組合理事会のマンション管理に関する知識不足の解消、滞納費問題の解決していない住戸の取り扱い方法の決定、不適切な修繕積立金額の変更、駐車場使用料の不適切な扱い（管理費に充当されている）の変更、長期修繕計画の策定などが課題となっていた。

### ③マンション等安心居住推進事業の活動内容と事業の効果

- ・ ソフト面（法人化に向けた規約の改正や理事を対象とした勉強会）とハード面（長期修繕計画の検討、大規模修繕設計）の両方をメインとして、本事業を進めている。
  - ソフト面
    - ✓ 管理組合法人化を進めている理由は、滞納費の問題が解決しない場合に、管理組合を法人化して、該当物件を管理組合が取得することを考えているためである。本事業を通して法人化について検討を行い、法人化を総会の議案に提案することを理事会で議決した。
    - ✓ 現管理規約は 4 年前に見直しを行っているが、役員の資格の見直しと権利関係と管理費等及び議決権のバランスなどについて見直しを行った（1 週間に 1 回から 2 回の頻度で勉強会を開催）。原始規約と現行規約の管理費と専用使用権の整合性について検討を重ねた。
    - ✓ 中長期管理計画として、長期修繕計画による資金計画の検討、今後の高齢者対策・



災害時の危機管理・地デジ対策・高賃貸化対策など多方面にわたって、検討を行った。

- ✓ 管理費・修繕積立金滞納者への対策として、管理会社にお任せではなく、どのような手順で滞納を防止するかを話し合い、長期滞納者について改修計画を検討した。
- ✓ 賃借人のつかない空き室の分も、区分所有者からは管理費・修繕積立金を徴収しているの、修繕積立金の値上がりを区分所有者に理解して頂くのは難しい可能性もある。

➤ ハード面

- ✓ 平成 14 年に長期修繕計画を見直したが、計画通りに行われぬまま時間が経過していたため、今回の劣化診断・調査を基に長期修繕計画の策定・見直しを行った。
  - ✓ 平成 8 年に鉄部塗装をした後は大規模修繕工事を実施していないため、外壁からのタイルの落下やエントランスの屋根などに爆裂が見られる。大規模修繕工事の実施が必要なことは明らかであることから、大規模修繕計画を策定した。建物調査診断、改修設計提案、業者の入札・選定・見積金額について検討を重ね、大規模修繕工事をするを理事会で議決した。
  - ✓ 外壁塗装、屋上防水、鉄部塗装、階段、廊下、天井など全体に亘って建物診断・現況調査を行った。
  - ✓ 大規模修繕計画の基本方針、建物調査・診断の調査結果などについて、説明資料を区分所有者に配布するとともに説明会を開催した。
  - ✓ 改修提案について一級建築事務所よりの見積り提案と施工予定業者からの見積りを比較検討し妥当性の検討を重ねた。
- 本事業の実施にあたっては、マンション管理士から事業内容について理事会で説明してもらい、理事会として確認した。また、管理規約の見直しと大規模修繕工事の策定について各区分所有者にも分かりやすいよう掲示板に掲示するときイラストを挿入し、用紙を A3 にして字も大きくした。
  - 本事業をとおして、マンション管理組合の運営がようやく適正化に向かいつつあると感じている。
  - 短期集中で検討を進めることができている。
    - 補助事業で事業実施期間が限られていなければ、通常は 1 ヶ月に 1~2 回のペース、1 年程度の期間の中で勉強会の開催を進めるが、本事業では期間が限られているため、開催頻度を高くしている。
    - 結果として、本事業での支援側の体制も厚くなり、資料も各担当者が迅速に作っているため、短期集中の事業となり、効率的に進められている。

## 4)具体的な事例の紹介③ベル・パークシティ画地 II G 棟管理組合

### ①ベル・パークシティ画地 II G 棟の概要

- ・ ベル・パークシティ画地 II G 棟は昭和 62 年築（現在築 24 年）である。36 階建て、329 戸＋店舗・事務所 1 戸。100m 以上の超高層マンションとしては日本第 1 号。
  - 団地全体では 13 棟 2,758 戸＋店舗・事務所 13 戸。
  - デベロッパは A 社。管理会社は新築分譲時から B 社（変更なし）。
- ・ 新築分譲時からの居住者は約 4 割。団地内で引越する人も多い。
- ・ 居住者は 20 代未満 12%、20 代 6%、30 代 10%、40 代 11%、50 代 16%、60 代 16%。70 代以上 16%、不明 13%。
- ・ G 棟委員会委員は 11 人（委員長 1、副委員長 2、監事 2、一般委員 6）。任期 1 年で全員交代。
  - 団地理事には委員長 1 名、副委員長 2 名、監事 1 名が参加している。
  - G 棟委員会の諮問機関として、公募部会員による修繕部会を平成 20 年度から常設している。

### ②マンション等安心居住推進事業への応募に至る経緯

- ・ マンション等安心居住推進事業への応募前（＝平成 21 年度）までの活動内容
  - 平成 10 年に第 1 回大規模修繕を実施した。その際は管理会社にすべて任せており、管理組合としては大規模修繕のための専門部会を委員会が兼務する形で立ち上げ検討した。大規模修繕を行うにあたってのコンサルティング機能は管理会社が担っていた。
  - 第 1 回大規模修繕から 10 年以上が経過し、第 2 回大規模修繕に向けた準備が必要となった。近年は大規模修繕実施にあたって外部専門家を入れることが一般化しつつあったので、管理会社も含めた公募を行い、工事業者との談合を避け、外部専門家を活用するのがよいのではないかという議論が管理組合内でなされた。
  - 棟内掲示板への掲示や候補企業への問合せなどによって公募を行ったところ、6 社からの応募があった（デベロッパ系、独立系、管理会社、NPO 等）。書類選考、面接、相見積を経て 3 社に絞り、再度面接を行った結果、C 団体に委託することになった。
    - ✓ 選考にあたっては独自の採点表を作成し、各部会員が採点した。
    - ✓ 選定にあたっては、超高層マンションにおける大規模修繕経験の有無も考慮に入れた。なお超高層マンションの大規模修繕はマンションのある都道府県内でも件数が少ないため、あまり厳しい要件としなかった。
    - ✓ 団地内において外部専門家の導入は G 棟が初めてであった。外部専門家選定経緯は、団地の他棟にとって参考事例となっている。
  - 上記の経緯を経て、平成 21 年 9 月に C 団体に委託することになった。委託内容は、劣化診断、工事設計、工事業者選定補助、工事監理である（工事監理のみ別契約となっている）。
  - 平成 21 年度は劣化診断の実施および大規模修繕の仕様検討を行った。また住民アンケートを実施し、バルコニー等の劣化状況確認と大規模修繕に対する意見を回収した。
  - C 団体からマンション等安心居住推進事業を紹介され、応募に至った。
- ・ 応募時点で認識していた課題
  - 平成 21 年度の検討を踏まえ、大規模修繕の仕様決定および業者選定を行うこと、また長期修繕計画を作成することが課題となっていた。

### ③マンション等安心居住推進事業の活動内容と事業の効果

- ・ 長期修繕計画作成に向けた準備
  - 修繕履歴に関する調査として、過去の資料の整理を行った。
    - ✓ 過去の資料は団地全体で年度毎に棟別に分類し、保管されていた。そのため、G棟単独で資料が保管されていなかった。平成21年度にG棟内に書庫の設置を計画し、平成22年度に購入した。団地保管資料からG棟資料を抽出し、資料の整理を行った。
    - ✓ 第2回大規模修繕工事のコンサルタントでもある今回の共同実施者は、委託管理会社・委託管理会社の協力会社・団地管理組合出入り業者等ではなく、管理組合自らが公募・選定した初めての外部業者である。そのため、当然のことながら保管資料・共用部分の範囲や管理形態等々について、子細に亘り根拠書類での確認を求められた。今まで委託管理会社任せで意識することのなかった諸問題を、今回外部業者を導入したことによって認識することができた。修繕履歴の参考資料として委託管理会社から提出されたのは平成12年頃からの工事完成報告書等々で、それ以前については、委員会(=理事会)議事録や配付資料、会計資料等を元に調べ、出来る限り修繕履歴を確認した。
    - ✓ 従来は、管理組合資料の保管は委託管理会社に一任しており、委託管理会社では、団地全体として各棟の資料を分類して年度別に保管していた。そのため資料収集に時間を要し、未だに調査中の物もある。今回、管理組合資料は書庫(新規購入して集会所に設置)に保管するよう、委託管理会社に保管場所を指定した。また、書庫で保管する設計図書・書類等の保管リストも作成することとした。
  - 建物設備調査・診断を行った。
- ・ 長期修繕計画の策定
  - 長期修繕計画対象設備調査、全住戸対象設備系アンケート調査(給排水管の不具合等)、関係機関協議、給排水管住戸立入調査等を実施し、長期修繕計画を作成した。
    - ✓ 住民への配付物は、通常は委託管理会社が1階の集合郵便受けに投函している。今回の設備系アンケート調査では、修繕部会員が手分けして各階の住戸新聞受けに投函し、未提出住戸に対しては再投函して協力を呼びかけた。
    - ✓ その結果、前回実施した大規模修繕工事アンケート(1階集合郵便受けに投函/回収件数218件/回収率66.3%)と比較して、回収率(回収件数280件/回収率85.1%)を18.8%も高めることが出来た。
  - 築25~30年に設備関係の修繕を行う予定である。
  - 建て替えについて具体的な検討を行ったことはないが、多くの区分所有者が「建て替えは現実的ではない」と感じていると思われる。「今あるものを大切に、長く持たせる」という考えに基づき、30年間の計画を策定した。
- ・ 修繕部は月2回のペースで開催している。C団体と管理会社は、大規模修繕工事・長期修繕計画作成の期間中は、すべての会議に同席している。
- ・ 役員の中で、管理組合活動に対する問題意識が高まった。
  - 管理会社に頼り切りでは望ましくない、と感じる管理組合役員が増えた。
  - 管理組合が主体的に活動する雰囲気が出てきた。

- 役員以外の区分所有者に対しては掲示板で情報提供を行っている。
- 平成 21 年度の定期部会(=総会)では、長期修繕計画はマンション等安心居住推進事業に採択されなくても作成することが承認された。しかし、マンション等安心居住推進事業に採択されたことによって、より問題意識を持って長期修繕計画作成の検討を進めることができた。
  - 「国土交通省の事業である」ことにより、管理会社からも資料提供の協力を得やすくなった。
- 超高層マンションおよび団地型マンションにおける大規模修繕の課題が明らかになった。
  - 超高層マンションの特徴
    - ✓ 低層階と高層階で劣化速度が異なる。
  - 建物形状による特徴
    - ✓ 建物は Y 型で特殊な形状をしており、部屋タイプが豊富でフロアごとに間仕切りも異なる。そのために設備配管が複雑になっている。
  - 団地型マンションの特徴
    - ✓ 団地全体としての共用部分と、G 棟としての共用部分の境界が不明瞭である（給排水管や電気系設備など）。
- 竣工後 24 年目となり、これまでの経過が把握し難くなってきているため、主な出来事・修繕履歴・規約等の改定・団地管理組合の出来事等を年度毎にまとめた年表を作成することとした。

## 2-4. 管理組合等の取組みの支援に係る事業②第三者管理者方式に取り組むマンション

### 1) 第三者管理者方式の制度概要

第三者管理者方式とは、共用部分等の保存、集会の決議の実行、規約で定めた行為の実行など、区分所有者全員で行うべき共用部分の維持・管理行為について、区分所有者以外の第三者（管理業者、マンション管理士、建築士等）に管理者としての権限を与えることにより、それを円滑かつ効率的に行う事を目的とした方式を指す。

※建物の区分所有等に関する法律第25条第1項においては、区分所有者でも区分所有者以外の者でも管理者となることができるとされている。

(参照条文)

建物の区分所有等に関する法律

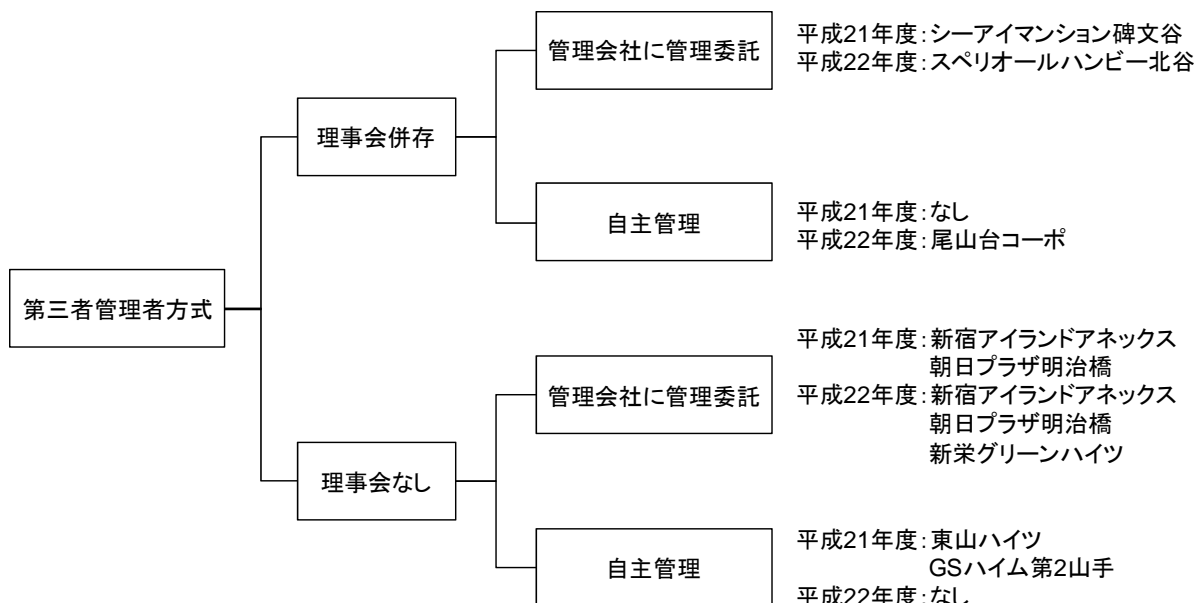
(選任及び解任)

第25条 区分所有者は、規約に別段の定めがない限り集会の決議によって、管理者を選任し、又は解任することができる。

2 管理者に不正な行為その他その職務を行うに適しない事情があるときは、各区分所有者は、その解任を裁判所に請求することができる。

### 2) 第三者管理者方式における様々なパターン

- ・ 第三者管理者方式には、様々なパターンがあり得るが、たとえば、第三者管理者方式移行後も理事会を併存させるか否か、また、管理業務を管理会社に委託するか自主管理を行うかという観点で整理すると、4つのパターンが考えられる。
- ・ 今年度実施されたマンション等安心居住推進事業（第三者管理者方式に取り組むマンション）では、「理事会併存・管理会社に管理委託型」「理事会併存・自主管理型」「理事会なし・管理会社に管理委託型」の事例が見られた一方、「理事会なし・自主管理型」の事例はなかった。



		管理会社委託有無	
		管理会社に管理委託	自主管理
理事会 有無	理事会併存	・スペリオールハンビー北谷	・尾山台コーポ
	理事会なし	・新宿アイランドアネックス ・朝日プラザ明治橋 ・新栄グリーンハイツ	(なし)

### 3)取組内容の概要

#### (1)第三者管理者方式を必要とする背景

##### ①区分所有者の高齢化に伴う役員の成り手不足

- ・第三者管理者方式の導入を検討する理由として、区分所有者が高齢化することにより、理事の責務を果たせなくなりつつあることが挙げられる。

<具体事例>

- ・高齢化が進行したことにより、役員の成り手が不足している。
- ・賃貸化が進み、役員の成り手が不足している。

##### ②賃貸化の進行に伴う役員の成り手不足

- ・第三者管理者方式の導入を検討する理由として、賃貸化が進行し、一部の区分所有者に理事の負担が集中していることが挙げられる。

<具体事例>

- ・都心型マンションであるために賃貸化が進行し、役員の成り手が不足している。
- ・店舗および居室1室を除き、ワンルーム型マンションとなっているため、現在では在住の区分所有者がおらず、賃貸化が進行している。また区分所有者の中にも都道府県外および都道府県内遠方居住者が少なくないため、管理の担い手が不足しており、理事会活動を行うことが困難な状況となっている。
- ・もともと賃貸率の高いマンションであり、役員を引き受けることができる区分所有者が限られ、役員就任者が固定されていた。そのために、管理組合運営の継続性に強い危機感があつた。
- ・高齢化が進行したことにより、役員の成り手が不足している。
- ・賃貸化が進み、役員の成り手が不足している。

#### (2)主な取組内容・成果

- ・第三者管理者方式の導入に向けた検討を行った管理組合では、第三者管理者方式に対する区分所有者からの理解を得るために住民説明会を開催した事例や、導入に向けて管理規約改訂案を作成した事例がある。これらの管理組合では第三者管理者方式の導入に向けて、本事業終了後も継続して取組みを行う予定となっている。
- ・本事業を通して第三者管理者方式を導入した管理組合では、導入検討として区分所有者説明会を開催した上で、管理規約を改訂し、第三者管理者方式を導入している。
- ・すでに第三者管理者方式を導入している管理組合では、第三者管理者が中心となって、共同防火管理の体制整備を含む、管理者としての業務を行っている。

- ・各管理組合における取組みを、第三者管理者方式導入に向けた検討段階という観点で整理すると、以下のようになる。本事業を通して実際に第三者管理者方式を導入したのは、スペリオールハンビー北谷と尾山台コーポの2管理組合である。

	管理組合名	主な取り組み内容
導入に向けた検討	新栄グリーンハイツ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第三者管理者方式の導入検討として、住民説明会を開催した。</li> <li>・管理規約改訂案を作成した。</li> </ul>
	朝日プラザ明治橋	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理規約改訂案を作成した。</li> <li>・第三者管理者の選定基準を作成した。</li> <li>・仮理事長（第三者）による第三者管理者方式の試行を実施した。</li> </ul>
導入	スペリオールハンビー北谷	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第三者管理者方式の導入検討として、区分所有者説明会を開催した。</li> <li>・管理規約を改訂した。</li> <li>・第三者管理者方式を導入した。</li> </ul>
	尾山台コーポ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第三者管理者方式の導入検討として、区分所有者説明会を開催した。</li> <li>・区分所有者の管理に対する意識調査を行った。</li> <li>・古い管理規約の改訂を行うとともに、使用細則の制定を行った。</li> <li>・第三者管理者方式を導入した。</li> </ul>
導入後	新宿アイランドアネックス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平成21年6月に第三者管理者方式移行済。</li> <li>・共同防火管理の体制を整備した。</li> </ul>

### (3)得られた示唆

今年度実施されたマンション等安心居住推進事業（第三者管理者方式に取り組むマンションタイプ）からは、主に以下のような示唆が得られた。

#### ①導入の経緯

##### ア) 専門家と知り合ったきっかけ

- ・本事業においては、第三者管理者となる外部専門家はすべてマンション管理士であった。
- ・マンション管理士と知り合ったきっかけは、地方自治体や法人の相談会に管理組合が参加したことや管理会社からの紹介などである。

##### <具体事例>

- ・約5年前にNPO法人主催の無料相談会に参加し、管理諸問題の相談をしたことがきっかけとなり、管理組合の運営に関するアドバイスを受ける目的で顧問契約を交わした。
- ・区分所有者の1名が当マンション以外にもマンションを所有している。そのマンションにマンション管理士がいることを知り、紹介を受けた。
- ・管理会社担当者が都道府県のマンション管理士会の会員であったことから、都道府県のマンション管理士会に本事業について相談するよう助言が同担当者からあった。管理組合が都道府県のマンション管理士会に相談したところ、同会が担当者となるマンション管理士を選定した。
- ・管理会社が管理物件に配布する情報誌にマンション管理士の記事が掲載された。同時期に管理

組合は第三者管理者方式への移行を検討していたことから、管理会社経由でマンション管理士の紹介を受けた。

- ・地方公共団体とマンション管理士会が共催で実施しているマンション相談会に管理組合役員が参加した際に出会った。
- ・他マンション管理組合の報告集会に参加した際に、有識者グループと知り合った。

#### イ) 第三者管理者選定にあたっての考え方(第三者管理者に求められる要件)

- ・第三者管理者の選定にあたっては、マンション管理に関する専門知識を持っていること、マンション管理士や管理業務主任者、宅地建物取引業主任者等の資格を保持していること、マンション管理士会に加入していること、などが条件として考えられる。

#### <具体事例>

- ・管理組合が管理者を選定するにあたっては、以下の項目を重視した。
  - 建築設備(空調・給水)会社やマンション管理会社に勤務した職歴があり、建物及び付帯設備並びに管理組合運営についての専門的知識がある。
  - 自身も分譲マンションに住んでおり、理事役員の経験がある。
  - マンション管理士・管理業務主任者・宅地建物取引業主任者の資格保持者。
  - 5つの管理組合の顧問を務めており、都道府県内マンション管理組合より多数の相談を受けた実績がある。
  - 自宅が当マンションに近く、緊急対応が必要な場合等安心である。
- ・マンション管理士は必須資格であると考えている。さらに、マンション管理士会加入の管理士であることも条件になり得るのではないかと。
- ・現時点では、個人が第三者管理者となることを想定している。

#### ウ) 導入に向けた区分所有者からの理解促進

- ・第三者管理者方式を導入するにあたっては、区分所有者からの理解を得ることが重要である。その手法として、アンケート調査を通じて区分所有者からの理解促進を図ることなどが考えられる。

#### <具体事例>

- ・管理組合運営に対して無関心・非協力的な区分所有者が多く、第三者管理者方式を一举に導入することは困難だった。区分所有者に対して、第三者管理者方式を導入する趣旨を理解してもらうために住民アンケートを実施するとともに、いつでも第三者管理者方式に移行できるように管理規約の改正等の準備を行うことが必要である。

#### ②第三者管理者方式導入によるメリット

- ・第三者管理者のメリットとしては、理事への負担の軽減、専門家が管理組合を運営することによる管理の質の向上、管理に係る経費の削減などが挙げられる。

#### <具体事例>

- ・一部の組合員へ理事役員が集中せざるを得ない状況に起因する理事役員の業務量の軽減と心理



的な負担や不安が解消されつつある。

- ・理事役員の実質的な負担軽減により、役員のなり手が出てくる可能性がある。
- ・マンション外在住者で組織される理事会機能が第三者に替わることにより、理事会の管理の負担が軽減され、理事役員の私生活や仕事面への影響が軽減されることが期待される。
- ・他の組合員の一部組合員へ負担が集中固定化していることへの申し訳ない気持ちが解消されることが期待される。
- ・マンションの適正な管理が実施されているのか常時確認ができない遠方在住組合員の不安が解消される。
- ・理事では判断が難しい管理上生じる専門的な対応面で安心感がある。
- ・管理者（管理士）による専門的な立場から管理を行うことにより、今後の適正な管理及び管理の質の向上が可能となり、マンションの長寿命化や資産価値が保たれる。
- ・当マンションは「分譲マンション」「公営駐車場」「公営ビーチ」「大型商業施設」等が隣接しており、管理の状況によっては地域環境に悪影響を与える可能性がある一方で、当マンションを適正に管理することが区分所有者間において困難な状況であった。管理者が適正に管理を行うことにより、地域環境への悪影響を与えるリスクが減少した。
- ・入居者間のトラブル等に対して第三者管理者が素早く対応仲介することにより、理事役員の心理的及び事務的負担を軽減するとともに、入居者間のコミュニケーションを良好にすることができる。また、適正な管理が行われることによる入居者のマナーの向上が期待できる。
- ・建物・設備点検業者が提出する補修及び修繕工事の精査が可能となり、適正価格による発注ができることによる、いわゆる管理会社のマージンを省く事ができ、経費の削減ができる。
- ・清掃業務、建物・設備管理業務、警備業務について管理会社の立場ではなく管理組合の立場で判断・対応ができる。

### ③第三者管理者方式導入によるデメリット・危惧

- ・第三者管理者方式導入のデメリットや危惧されることとして、第三者管理者への過度な依存、管理に対する無関心の増加、監視機能の低下、新たな費用負担増などが考えられる。
- ・また第三者管理者が何らかの事情で職務を執行できなくなった場合に、管理組合活動が停止するリスクがある。

#### <具体事例>

- ・組合運営の第三者管理者への依存度が高くなる可能性がある（第三者管理者制度導入後の区分所有者の管理に対する意識が上がるか下がるかが分からない）。
- ・財産管理において、区分所有者の依存度が高くなることによる無関心の増加、さらなる理事役員のなり手不足が生じる恐れがある。
- ・第三者管理者の業務遂行の適切なチェック機能をどのように働かせるかが課題。
- ・第三者管理者が個人の場合、途中で入院や死亡・資格剥奪等のトラブルが発生した場合、組合運営が停止するリスクがある。
- ・第三者管理者方式を中止する場合の手続きを確保しておくことが重要である。現在は契約期間を1年とし、双方合意のもと更新することとしている。どちらかの事情により契約を中止する場合は、3ヶ月前に申し出ることとしている。
- ・第三者管理者方式の活用において、その実施には費用負担が必要。

- ・第三者管理者を選任する場合、その人物の評価をどのように判断するか難しい。

#### ④第三者管理者方式導入によるデメリット・危惧への対策（制度設計）

##### ア）区分所有者による監査機能の整備

- ・管理者を第三者に委託したとしても、区分所有者が第三者管理者の活動内容について適切な監査を行うことが重要である。
- ・特に出納業務については、区分所有者と第三者管理者の役割分担を明確にすることが重要である。
- ・区分所有者が監査役としての機能を果たすためには、区分所有者からの協力を仰ぐことに加えて、制度として総会時の監査を義務付けることや、監査のしやすいフォーマットを作ることが有効である。

##### <具体事例>

- ・従来の役員の負担をできるだけ軽減するために、経理事務の一部を補助的に外部理事（マンション管理士）が分担することとした。しかしマンション管理士は管理業務を行うものではないので、組合の口座の印鑑は区分所有者の役員が所有し、支払業務を担当することとした。
- ・日常業務でマンションにおいて区分所有者と直接接する必要がある業務（諸届出や組合の郵便ポストの管理等）は区便所有者の役員の業務とした。
- ・印鑑は理事長、通帳は監事が保管している。出納業務は監事が行っている。今後の役割分担については検討課題となっている。
- ・管理者は区分所有者・居住者等からの問合せ対応や、水道料金の検針、共有部分の備品点検、管理費・修繕積立金滞納者への督促等を行っている。
- ・管理者の業務遂行の適切なチェックを機能させる意味合いから、管理規約は理事会を残したまま「任意で第三者を管理者として選定することができる」という規定とした。第三者管理者に対するチェックの手段としては、金銭面において第三者管理者は出納業務を行わない。管理運営面においては「理事会開催」「電話や FAX」「メール」「管理組合郵便ポスト暗証番号の共有による資料等の受け渡し」「郵便物」等での定期・不定期な報告を行うことにより、第三者管理者と理事役員が連絡を密にすることで業務遂行の透明化を図る。
- ・最低限、管理組合役員の経験を持つ2~3人の区分所有者が監査役となることを検討している。
- ・年に1回の管理組合総会に監査機能を持たせることも検討している。
- ・監査のしやすいフォーマットを作ることの一つの案である。
- ・管理組合総会時の、議決権の委任先は検討中である。

##### イ）バックアップ体制の整備

- ・第三者管理者が何らかの理由で職務を遂行できなくなる、といった事態に対応するためには、第三者管理者個人に過度に依存することは好ましくない。第三者管理者が不在になっても管理組合運営が継続できるよう、正副2名の管理者と契約する、管理会社に移行する、といった方法が考えられる。

##### <具体事例>

- ・清掃業務、建物・設備維持管理業務、警備業務をマンション管理業免許登録済のビル管理専門

会社へ組合から委託している。第三者管理者にトラブル等が発生した場合は、同社への移行およびバックアップが可能な体制とした。

- ・ 第三者管理者として、常に2名（正と代理）と管理組合が契約する方法も検討している。その際、マンション管理士会が第三者管理者の人員を提供できれば、このような体制もとりやすいと考えている。
- ・ 理事役員と管理者の責任及び職務の分担を明確化し、管理者が事故等で突然管理者を遂行することが出来ない状況等が発生する可能性と、そのような状況が発生した場合に理事役員が負担することになる職務を共有することで過度の依存体質にならないようにする。
- ・ 区分所有者、理事会への第三者管理のメリット・デメリット、管理者の事故等による業務遂行不能等のリスク等を「理事会開催時」及び「定期・臨時総会時」に説明理解させ、常に共有することや、第三者管理が定着した時点で、輪番制の復活を検討し、少しでも多くの区分所有者に理事役員を経験させることにより、無関心の増加、さらなる理事役員のなり手不足の対策とする。
- ・ 第三者管理者方式廃止や管理者がトラブル等で管理者の職務が遂行できなくなった場合のスムーズな移行を可能とするため及び管理規約の改定が必要にならないよう管理規約は理事会を残したまま「任意で第三者を管理者として選定することができる」という規定とした。さらに、ビル管理専門会社でマンション管理業登録済の企業へ「清掃業務」「建物・設備管理業務」「警備業務」を発注したことで、第三者管理者にトラブルが発生した場合は、移行及びバックアップが可能な体制作りを行った。また、都道府県のマンション管理士会の名簿（ホームページより）があることも把握できたことにより、他のマンション管理士へ連絡できることも可能である。

#### ウ) 第三者管理者の報酬の確保方法

- ・ 第三者管理者方式の導入にあたっては、第三者管理者に対する委託料（報酬）という費用が新たに発生する。
- ・ 第三者管理者方式の導入を検討した背景が投資用マンションなどにおける賃貸率の上昇であれば、新たなコスト負担にも対応できる可能性があるが、高齢化の上昇が理由であれば、区分所有者の多くが年金による生活を送っているという例もあり、新たなコスト負担への対応が困難な場合も多いと考えられる。
- ・ 第三者管理者に対する委託料を確保する方法としては、管理費の値下げなどが考えられる。

#### <具体事例>

- ・ 現時点では、管理会社を変更し、管理費を値下げして第三者管理者の報酬を捻出することを予定している。
- ・ 平成19年より、管理費削減に取り組み3年間で管理費を削減した。管理士（管理者）の提案により、今後、給水設備点検、自動通報設備点検の頻度を見直すことや、ゴミの回収を業者委託から公共の回収に変更を行うことにより、第三者管理者方式導入費用はカバー出来ており、管理会社へ第三者管理を委託した場合の委託費用を考慮すると経費が削減できている。

## 4)具体的な事例の紹介①朝日プラザ明治橋

### ①朝日プラザ明治橋の概要

- ・ 平成3年築（築19年）、地上7階建て、22戸で、賃貸率は59%である。店舗はない。交通の便がよく、川沿いに建っているため花火大会やボート下りなどのイベント観賞もできる。
- ・ 全22戸中、約7割がワンルーム、約3割がファミリータイプ（2DK）である。そのため、単身居住者が多い。
- ・ 区分所有者の居住地は、全国に分布しているが、単身赴任などの理由で以前居住していた区分所有者が多い。投資用目的で購入した区分所有者は少ない印象である。
- ・ 現在、22戸中8戸に区分所有者自身が居住している。平成21年8月に実施したアンケート調査では、10戸に区分所有者が居住、12戸に賃借人が居住していた。
- ・ 理事会役員は5名で、そのうち1名が非居住区分所有者である。役員会の出席数は3～4名である。理事会役員は固定化している。役員報酬は役員会出席毎に理事長には3,000円、他の役員には1,000円である。平成21年の事業実施時には、役員が2名欠員となっていた。
  - 管理組合総会への出席者数は4～5人でほとんどが居住区分所有者であり、まれに1人程度の非居住区分所有者が出席する状況である。役員のなり手不足が深刻化している。
  - 平成20（又は21）年に、修繕積立金を1,000円値上げする議案を総会に提出したところ、否決された。

### ②マンション等安心居住推進事業への応募に至る経緯

- ・ マンション等安心居住推進事業への応募前（＝平成21年度）までの活動内容
  - 分譲開始中に分譲会社が倒産した。その後兵庫県の別の事業者により販売価格が3分の1程度に下げられて再度販売された。そのため、分譲当初に取得した区分所有者同士であっても、取得時の販売会社によって、購入価格が大きく異なっている。
  - 分譲当初から管理会社はA社である。分譲当初の売買契約書に「A社を管理者とする」旨の記載があり、平成14年までA社が管理者を務めていた。ただし、管理組合総会の記録も第二期（分譲後2年目）から残っている。
    - ✓ マンション管理適正化法の成立に伴い、区分所有者による管理組合を平成14年に設立した。マンション管理適正化法以前は、管理会社が管理者を務めているケースは多かったようだ。
  - 平成19年から、B氏（当時はA社社員）が管理会社フロントとして朝日プラザ明治橋の担当となった。この時すでに、役員のなり手が不足していたため、第三者管理者を区分所有者に理解してもらおうと考えたB氏が平成21年度本事業への応募を理事会に勧め、マンション管理士会（C団体）にも相談した。平成21年度本事業に採択され、C団体の協力の下で本事業を進めた。
  - 平成21年度事業では、第三者管理者方式の理事会・区分所有者への周知が最大の成果であったと考えている。区分所有者に対して、第三者管理者方式の説明会及び資料送付を行い、2回のアンケートを実施した結果、約70%の回収率であった。回答した区分所有者の60%が第三者管理者方式導入に伴う管理費の増額を許容するとした（うち、許容額は1,000円以下が3人、2,000円以下が3人、3,000円以下が2人、5,000円以下が1人、という結果であった。）
    - ✓ 平成21年度事業において、第三者管理者方式による試行実施が時間の制約上行うこ

とができなかった。

- 管理会社のフロントマンとしての業務と、第三者管理者や顧問などのマンション管理士としての業務が両立しないこと、また、個人的な事情から平成 22 年に B 氏がマンション管理士として独立し、マンション管理士として朝日プラザ明治橋マンションの支援を行うこととなった。
- ・ 応募時点で認識していた課題
  - 役員のなり手不足に対する何らかの解消方策の提示を行うこと。

### ③マンション等安心居住推進事業の活動内容と事業の効果

- ・ マンション等安心居住推進事業の活動内容
  - 区分所有者に、第三者管理者方式のパターンを選択してもらうためのアンケートの実施を最初の事業として予定していた。しかし、事業開始が遅くなったこと、また、すでに区分所有者から第三者管理者方式の検討については理事会に委任されていることから、理事長が中止を決定し、アンケート配布直前で調査は中止とした。
  - ✓ 選択肢として設けた第三者管理者方式のパターンは以下の 3 つである。
    - 一部第三者役員方式：理事会での第三者管理者の議決権はない形態を想定していた。顧問ではなく役員とすることで、役員人数に計数できること、専門性をより発揮しやすくなることがメリットと考えられる。
    - 第三者理事長方式：理事会併存方式を想定していた。理事会での第三者管理者の議決権の有無については、D 氏（C 団体所属のマンション管理士）と B 氏の間でも意見が割れている。
    - 理事会のない第三者管理者方式
  - 第三者管理者方式試行のための実施計画書を作成し、区分所有者へ配布し、説明会を行った。理事会への説明会及び区分所有者への説明会を合わせて 4 名が出席した。
  - 第三者理事長方式を現在試行している。毎週土曜日の午前中は、B 氏が第三者理事長として管理人室に待機し、業務を行っている。また、B 氏がいないう時間帯には、「投書箱」を管理人室前に出しており、第三者理事長方式への意見などを収集している。試行期間は 1 月 4 日までである。
  - ✓ 管理人の勤務時間は火曜日と金曜日の午後 1 時から 5 時までである。
  - ✓ 現在、試行期間であるため、理事会は第三者理事長方式と併存している。
  - ✓ 第三者管理者方式や第三者理事長方式を含め、当マンションに適した理事会組織の形を模索している。現時点で、今後の体制として想定しているのは、理事会のない第三者管理者方式である。
  - 理事会への第三者管理者やマンション管理に関する情報提供も随時行っている。

### ④第三者管理者方式導入にあたっての論点

- ・ 監査の方法
  - 最低限、管理組合役員の経験を持つ 2~3 人の区分所有者が監査役となることを検討している。
  - 年に 1 回の管理組合総会に監査機能を持たせることも検討している。
  - 監査のしやすいフォーマットを作ることも一つの案である。

- 管理組合総会時の、議決権の委任先は検討中である。
- 第三者管理者として、常に 2 名（正と代理）と管理組合が契約する方法も検討している。その際、マンション管理士会が第三者管理者の人員を提供できれば、このような体制もとりやすいと考えている。
- 第三者管理者の報酬の確保方策
  - 現時点では、無駄の排除・コスト見直し等による管理費の低減を検討している。
  - またマンション外に住む区分所有者から協力金を得ることも検討している。
- 第三者管理者となる人の資質条件、資格など
  - マンション管理士は必須資格であると考えている。さらに、マンション管理士会加入の管理士であることも条件になり得るのではないか。
  - 現時点では、個人が第三者管理者となることを想定している。
- 第三者管理者と管理会社の関係の透明性確保方策
  - 第三者管理者と管理会社が癒着しないようにするためにはどうすればいいか、万が一癒着が発生した場合にすぐに発覚させるためにはどうすればいいかを検討している。

## 5)具体的な事例の紹介②スペリオールハンビー北谷管理組合

### ①スペリオールハンビー北谷の概要

- ・ 平成4年築（築18年）、地上8階建て、45戸（居室44、店舗1）の分譲マンション。店舗及び居室1室を除き、ワンルーム型マンション（22.5㎡）となっている。現在では常住の区分所有者がいない（セカンドハウスとして利用している区分所有者はいる）。海に面しており、景色がよい。
- ・ 居住者は頻繁に入れ替わる。常住人口は20～30人程度と思われる。
- ・ 区分所有者は30名。
  - 15名が都道府県内遠方に住んでいる。
  - 8名が分譲時から所有し続けている。
  - 個人名義所有者は30代3名、40代7名、50代8名、60代2名、70代1名、不明2名。
- ・ 役員は理事長1、副理事長1、理事1、監事1。
  - 区分所有者のうち15人は都道府県内遠方に居住している。市区町村内居住者7人、隣接市区町村居住者8人の中で、役員を担わざるを得ない。管理の担い手が不足しており、理事会活動を行うことが困難な状況となっている。
  - 現在は大口所有者（11戸）である個人が理事長を務めている。
  - 分譲時は輪番制を採っていたが、現在は固定化している（4年前から役員メンバーに変化なし）。現理事長は分譲依頼18年間で8回（8年間）理事長に就任している。
  - 理事会は必要に応じて不定期に開催している。
  - 総会は毎年1回開催している。2年に1回、駐車場の抽選会を行うため、その際の総会出席率が高い。駐車場抽選会を行う年の総会は12～13人が出席する（駐車場抽選会を行わない年は2～3人）。委任状を合わせて、例年25程度の議決が集まる。
- ・ 事業主である分譲会社が建設途中で倒産し、建設が一時中断した。その後、建設請負業者が竣工させ自社で分譲を行った（この建設会社は2年程前に倒産）。
- ・ 分譲の際に、建設請負会社の協力業者（建築資材卸業者・鉄筋業者・生コン業者等）への工事請負代金支払いの代わりに部屋を割り当て支払いに換えた形跡がある。
- ・ 分譲直後に管理組合が結成され管理会社へ管理業務を全部委託（平成22年まで）。第三者管理者制度導入時に管理会社との契約を解約した。
- ・ 現在の管理費は7,500円、修繕積立金は1,500円（22.5㎡のワンルームタイプの場合）。

### ②マンション等安心居住推進事業への応募に至る経緯

- ・ マンション等安心居住推進事業への応募前（＝平成21年度）までの活動内容
  - 平成19年ごろから、一部の組合員のみで役員が固定化し負担となっていることから、総会時に組合員より、外部の専門知識のある第三者を管理者にしてはどうかとの意見があった。以来、通常総会や理事会等で第三者管理者制度の導入について組合員間で議論されるようになった。
  - 平成20年から22年にかけて、第三者管理者の選任先の検討を行った。このような状況の中で、当マンション区分所有者の1名が当マンション以外にも分譲マンションを所有しており、そのマンションの管理組合役員にAマンション管理士がいたことから、当マンションとマンション管理士が知り合った。
  - Aマンション管理士から本事業を紹介され、総会決議により本事業への応募を決議した。

応募書類は管理組合と A マンション管理士が相談を行いながら作成した。

- ・ 応募時点で認識していた課題
  - 組合員の所在地の状況から、理事役員のなり手が限定されていた。マンション所在地及び近隣市区町村に在住している区分所有者に役員が固定される状況となり、一部の組合員に負担が集中していた。
- ・ 管理者選定に至る経緯
  - A マンション管理士と当マンションが出会った経緯は上記のとおり。
  - 管理者選定にあたっては、管理会社も候補としていた。
    - ✓ 第三者管理を委託した場合、現行の委託業務費とは別に費用が必要であることや、別途、現行の委託管理費の値上げ及び管理会社の都合により都道府県外金融機関への管理組合口座の変更、都道府県外収納代行業者への変更の依頼があった。
    - ✓ 管理組合としては、委託業務費の値上げについて管理組合の財政状況から受け入れは避けたい状況であり、組合口座の変更については、変更先の銀行は現在、都道府県内に支店がないため、将来の管理費等収納の事務手続き等を考えた場合、変更せずに現状のままとしたい意向があった。
  - また、理事会にて A マンション管理士の下記の内容を把握していたので、管理者を A マンション管理士に選定した。
    - ✓ 建築設備(空調・給水)会社やマンション管理会社に勤務した職歴があり、建物及び付帯設備並びに管理組合運営についての専門的知識がある。
    - ✓ 自身も分譲マンションに住んでおり、理事役員の経験がある。
    - ✓ マンション管理士・管理業務主任者・宅地建物取引業主任者の資格保持者。
    - ✓ 5 つの管理組合の顧問を務めており、県内マンション管理組合より多数の相談を受けた実績がある。
    - ✓ 自宅が当マンションに近く、緊急対応が必要な場合等安心である。

### ③マンション等安心居住推進事業の活動内容と事業の効果

- ・ マンション等安心居住推進事業の活動内容
  - 第三者管理者方式の導入
    - ✓ 当マンションでは、理事会並存方式を採用している。理事会は監視機能として、管理者の活動内容等を総会前に確認することになっている。なお総会の招集や総会における議長は理事長が務めている。
    - ✓ 清掃業務、建物・設備維持管理業務、警備業務をマンション管理業免許登録済のビル管理専門業者へ組合から委託している。
    - ✓ 印鑑は理事長、通帳は監事が保管している。出納業務は監事が行っている。今後の役割分担については検討課題となっている。
    - ✓ 管理者は区分所有者・居住者等からの問合せ対応や、水道料金の検針、共有部分の備品点検、管理費・修繕積立金滞納者への督促等を行っている。
    - ✓ 導入にあたっては、管理者である A マンション管理士が不在になった場合の対応が不安材料の 1 つとなっていた。A マンション管理士が万が一不在になった場合は、清掃業務等を委託しているビル管理専門業者がフォローすることになっている。
  - 管理規約の見直し作業





- 財産管理において、区分所有者の依存度が高くなることによる無関心の増加、さらなる理事役員のなり手不足が生じる恐れがある。
  - 第三者管理者の業務遂行の適切なチェック機能をどのように働かせるかが課題。
  - 第三者管理者が個人の場合、途中で入院や死亡・資格剥奪等のトラブルが発生した場合、組合運営が停止するリスクがある。
  - 第三者管理者方式を中止する場合の手続きを確保しておくことが重要である。現在は契約期間を1年とし、双方合意のもと更新することとしている。どちらかの事情により契約を中止する場合は、3ヶ月前に申し出ることとしている。
  - 第三者管理者方式の活用において、その実施には費用負担が必要。
  - 第三者管理者を選任する場合、その人物の評価をどのように判断するか難しい。
- ・ 第三者管理者方式導入にあたっての課題への対応策案
    - 理事役員と管理者の責任及び職務の分担を明確化し、管理者が事故等で突然管理者を遂行することが出来ない状況等が発生する可能性と、そのような状況が発生した場合に理事役員が負担することになる職務を共有することで過度の依存体質にならないようにする。
    - 区分所有者、理事会への第三者管理のメリット・デメリット、管理者の事故等による業務遂行不能等のリスク等を「理事会開催時」及び「定期・臨時総会時」に説明理解させ、常に共有することや、第三者管理が定着した時点で、輪番制の復活を検討し、少しでも多くの区分所有者に理事役員を経験させることにより、無関心の増加、さらなる理事役員のなり手不足の対策とする。
    - 管理者の業務遂行の適切なチェックを機能させる意味合いから、管理規約は理事会を残したまま「任意で第三者を管理者として選定することができる」という規定とした。第三者管理者に対するチェックの手段としては、金銭面において第三者管理者は出納業務を行わない。管理運営面においては「理事会開催」「電話やFAX」「メール」「管理組合郵便ポスト暗証番号の共有による資料等の受け渡し」「郵便物」等での定期・不定期的な報告を行うことにより、第三者管理者と理事役員が連絡を密にすることで業務遂行の透明化を図る。
    - 将来のチェック機能強化の手段としては下記の方法も考えられる。
      - ✓ 連絡手段として、B社の掲示板を活用する方法もあるが、費用が発生するため、民間の無料メーリングリストでの報告連絡やスカイドライブ等での資料受け渡しなど。
      - ✓ 電磁的な方法を活用し、チェック機能強化の意味合いから、遠方在住の区分所有者の中から、監事とは別の同等の職務権限を有する監査人を選任し第三者管理者のチェックを行う方法。
      - ✓ 月次報告や中間決算報告を全区分所有者へ発送。
      - ✓ 管理組合ホームページを作成後、ページ上での情報公開及び情報提供方法を検討し、財産管理や第三者管理のチェックが可能な情報環境の構築。
    - 第三者管理者方式廃止や管理者がトラブル等で管理者の職務が遂行できなくなった場合のスムーズな移行を可能とするため及び管理規約の改定が必要にならないよう管理規約は理事会を残したまま「任意で第三者を管理者として選定することができる」という規定とした。さらに、ビル管理専門会社でマンション管理業登録済の企業へ「清掃業務」

「建物・設備管理業務」「警備業務」を発注したことで、第三者管理者にトラブルが発生した場合は、移行及びバックアップが可能な体制作りを行った。また、マンションのある都道府県のマンション管理士会名簿（ホームページより）があることも把握できたことにより、他のマンション管理士へ連絡できることも可能である。

- 平成19年より、管理費削減に取り組み3年間で管理費を「569,124円/年」削減した。管理士（管理者）の提案により、今後、給水設備点検、自動通報設備点検の頻度を見直すことや、ゴミの回収を業者委託から公共の回収に変更を行うことにより、第三者管理者方式導入費用はカバー出来ており、管理会社へ第三者管理を委託した場合の委託費用を考慮すると経費が削減できている。

## 2-5. 管理組合等の取組みの支援に係る事業③老朽マンション

### 1)取組内容の概要

#### (1)取り組んでいるテーマ

老朽マンションでは、建物の老朽化が進んでおり、耐震性にも問題や不安を抱えている。建築から長年を経ているために、設計図書に不備があることもある。漠然とした高齢化に対する不安からも、今後のマンションのあり方についての議論が始まることが多いようである。

今年度の事業においては、設計図書の整備などの現状把握から耐震診断、修繕と建替えの選択のための情報整理から、長期修繕計画の策定や建替え計画の策定など、築年数及びこれまでの管理状況に応じて各種のテーマに取り組むマンションが見られた。

#### (2)主な取組内容・成果

老朽マンションにおいて行われた主な取組内容・成果は以下のとおりである。

- ・管理規約の改正
- ・設計図書の整備
- ・耐震診断
- ・中・長期修繕計画の策定（共用部分、専有部分）
- ・修繕積立金の見直し
- ・改修計画案の公募実施
- ・建替え計画案の策定、規制変更に伴う建替え計画の再策定
- ・従前資産評価
- ・建替え事業収支計画の策定
- ・建替えに向けたデベロッパへのヒアリング
- ・権利関係者（法人の区分所有者、隣接地保有者）との交渉
- ・行政折衝
- ・関係事業者（水道局、電力会社）との交渉
- ・再生方向（改修か建替えか）の決定に向けた情報収集
- ・再生方向（改修か建替えか）の決定に向けた合意形成活動

#### (3)得られた示唆

今年度実施されたマンション等安心居住推進事業（老朽マンションタイプ）からは、主に以下のような示唆が得られた。

#### ①外部専門家の活用の有効性

##### ア) 外部専門家の活用により取組んだ課題

- ・老朽マンション問題の解決に向けては、合意形成などのソフト面での支援及び老朽化への対応というハード面での支援のいずれもが同時に求められる。築30年以上経過したマンションは、ハード面での支援が緊急性を要することも多い。そのため、ソフト・ハードの両面をカバーすることのできる、ソフト・ハードの調整の面で管理組合をサポートするタイプの外部専門家と、ソフト、ハードそれぞれに、必要な専門家を組み合わせることも有効と考えられる。外部専門家としては、マンション管理士、建築士、設計事務所、デベロッパ等が挙げられる。
- ・本事業においては、専門家からの支援を仰ぐことにより、管理組合としての合意形成に向けた

機運の醸成・体制の整備、マンションの躯体・設備の現況把握、客観的なデータに基づいた今後の方針（改修か建替えか）の判断材料の整理、改修案の公募、建替え事業の事業性検討、行政および隣接地権者等との折衝といった各課題の解決に取り組んだ。

#### イ) 外部専門家と出会った経緯

- ・課題に適したコンサルタント及び各種の専門家を発見するきっかけとして、次のようなものが見られた。

専門家	知り合った経緯
マンション管理士	<ul style="list-style-type: none"> <li>・東京防災・建築まちづくりセンターの建替え・修繕アドバイザー制度</li> <li>・管理組合理事会メンバーからの紹介</li> </ul>
建築士	<ul style="list-style-type: none"> <li>・東京防災・建築まちづくりセンターの専門家派遣事業</li> <li>・相見積参加事業者</li> </ul>
設計事務所	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理組合員が所有する別のマンションで実績を有することによる管理組合員からの紹介</li> <li>・コンペ参加事業者</li> <li>・管理会社との共同事業者</li> <li>・大規模修繕等の設計監理委託先</li> <li>・実績から探索して管理組合からアプローチ</li> </ul>
デベロッパ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンペ参加事業者</li> </ul>

#### ウ) 外部専門家の活用の際の留意点：区分所有者からの理解促進の重要性

- ・各種の専門家選定には、区分所有者による合意が必要である。なお選定だけでなく、専門家の選定方法から合意形成を行う必要がある。

### ②個別課題解決に向けた取組み内容および取組みのポイント

#### ア) 合意形成に向けた機運の醸成・体制の整備

- ・ワークショップや見学会、説明会の実施は、区分所有者や居住者自身がマンション管理について考えるきっかけとなる。
- ・理事会での検討内容とその成果を区分所有者に対して明快な形で、区分所有者が理解するまで実施することが重要となる。
- ・理事会の諮問機関や別組織として「マンション再生委員会」「修繕・建替え検討委員会」「建替え検討委員会」などの委員会組織を形成し、理事会メンバーだけでなく、マンション管理に関心のある区分所有者を巻き込むことも有効である。
- ・理事会や各種委員会での検討内容は、マンション管理組合の広報紙や、委員会独自の広報誌を用いて区分所有者に情報提供することが重要となる。
- ・区分所有者との情報共有の場として、ワークショップや説明会などを同内容で複数回にわたって開催したり、参加しづらい外部区分所有者には資料を届けたり、場合によっては居住区分所有者であれば個別訪問をするなどの工夫をしている場合が多い。

#### <具体事例>

- ・昨年度マンション等安心居住推進事業の成果概要を説明し、情報の共有を行ったうえで、建替えか修繕かの意向、建替えた場合の床取得の希望、費用負担、売却の意向等に関する意向の把

握を行った。

- ・個別ヒアリングについては、複数の候補日時を提案し、実施場所についても複数の選択肢を用意して、ヒアリングに応じやすい環境を整えた。
- ・各区分所有者への連絡は、居住者には貼り紙及び口頭で不在区分所有者には毎回 FAX、電話連絡し、全員に趣旨説明し、全員の意見をいただくよう心掛けた。
- ・毎回の理事会で本事業について決定したことを、マンション内の掲示板・チラシの投函・不在区分所有者への郵送による報告を行った。
- ・説明会等に出席されない区分所有者には、資料を配布するだけでは本事業を理解していただくことは難しい。説明資料を作成し、場合によっては個別に説明にお伺いするなどして、できるだけ理解度の差が無いように努めた。
- ・説明会の案内を送り出欠を取るだけでは、出席率がよくなるので、直接本人に連絡を取るなどの活動を行った。
- ・事業の進捗状況を検討委員会のメンバーだけでなく、理事会等で理事の方々への説明を通じて、管理組合が修繕・改修か、建替えかの判断すべき段階にあることを説明とそのためわかりやすい判断材料の提示ができるように工夫を行った。
- ・スムーズに組合員の意向がまとめられるよう、頻繁(月1回ペース)に検討委員会の会合を行うとともに、会報にも検討委員会への出席通知表を添付して組合員への参加意向を促すように努めた。
- ・説明会の会場で説明の理解度等に関する簡易アンケートを配布し、参加者の理解度や関心の把握に努めた。
- ・説明会の内容等については欠席者に対しても説明会資料、記録、簡易アンケートの結果を送付し、情報の提供と周知の徹底を図った。
- ・重要な説明会は土日および平日の夜の2回実施した。平日の夜の説明会は3～4名でも実施し、周知徹底するという気構えを示した。
- ・ワークショップ(5～6人の小グループによる各テーマの自由意見交換)を多用し、多くの意見がどの辺にあるかを区分所有者全員に理解してもらった。(ワークショップの意見の全てを議事録として全員に送付した。)
- ・説明会の後に毎回実施されるワークショップが楽しい雰囲気になるように盛り上げ、実際に参加者が楽しく盛んに話し合い、多くの意見・コメント・不安点・疑問点が集約された。
- ・毎回の説明会等の開催の事前告知の徹底と実施後の配布資料の未参加者への送付と議事録の送付を徹底した。
- ・ワークショップに出た意見も全部公表されたので、未参加者も他の所有者の意見を知ることができ理解促進につながった。

#### イ) マンションの躯体・設備の現況把握

- ・老朽マンションにおいては建築時から長期間を経ているために、設計図書を紛失していることもある。そこで、設計図書の整備や耐震診断等、マンションのハード面での現況把握が必要となる。
- ・特殊設備がある場合には、それらも考慮した現況把握方法が必要となる。
- ・現況把握は次のステップ(修繕や建替え)に進む際の前提条件となることから、把握された内容を、区分所有者間で共有することが必要となる。

## ウ) 客観的なデータに基づいた今後の方針（改修か建替えか）の判断材料の整理

- ・ 築年数やこれまでの管理状況に応じて、改修か建替えかの判断をするためには、改修・建替えそれぞれの場合における計画を一定程度のレベルで作成する必要がある。
  - 改修については中・長期修繕計画とそれに伴う修繕積立金の変動を見積もったり、耐震補強の費用を見積もったりすることとなる。その際、各マンションの特性（例えば、中層住宅でエレベーターがないなど）に応じて、改修案を作成する際の条件を規定する必要がある。
  - 建替えについては、敷地境界の確認や、規模によってはマンション敷地内の道路・通路の扱い（公道となっている、等）、法律や自治体による各種規制といった、マンション外部から規定される条件の整理がまず必要となる。さらに、建替え計画も必要となるが、緻密な計画が改修・建替えの比較検討に必要となることも多い。

### <具体事例>

- ・ 修繕または建替えのそれぞれを選択をする場合、その費用負担面からも判断できるように、修繕または建替えかの各再生方法による負担費用の単価と平均住戸面積による平均負担額を表示する。
- ・ 長期修繕計画の柔軟な改定を実施することとした。現状調査に基づき、重要性が高いと判断した給排水管の劣化の状況に対応して、当初計画より実施年度を前倒しし、重要性の乏しい項目については繰り延べすることにより、長期的な修繕積立金の不足額を算定、調整することとした。修繕積立金の不足額の発生は以前から予測されていたが、具体的な長期修繕計画の見直しにより、実行レベルでの不足額をより具体的に把握することとした。
- ・ 長期修繕計画の見直しにあたり、事前の関係諸機関（水道局、電力会社、ガス会社、熱供給会社）と調査・検討結果に基づくヒアリングをおこなった。これにより、実施設計の段階へスムーズに移行できるように配慮した。
- ・ 住戸タイプ別に設備機器類の現状を調査し、それに対応する改修計画を策定した。これにより、劣化の進捗した配管系の修繕を一括実施し、水漏れ事故等の発生を防止できる対応策を講じることができるようになる。
- ・ マンションは3つの事業者により施工されたものであるため、配水管等レイアウトや仕様が各専有部分毎に異なっている。そのため、給排水管の立管の修繕・改修工事計画策定のために、施工図面でのチェックにとどまらず、住戸タイプ別に、直接各住戸への現地調査を行い、現状確認をすることとした。

## エ) 中長期を見据えた改修計画の策定

- ・ 専有部分の改修と共有設備が密接に関係するような設備を持つ場合には、専有部分も含めた調査を行い、専有部分も含めた改修計画または改修の方針を策定する必要がある。

### <具体事例>

- ・ セントラル給湯・暖房があるため、現状調査を踏まえて管理組合による配管を含めた長期計画の提示することにより、今後、各専有部分が共有部分の改修も考慮して、各専有部分が必要とする改修を行うための準備を行った。具体的には、専有部分の設備改修（付帯内装工事共）を

含めた中長期修繕計画を策定し、専有部分の改修ガイドラインの概要を策定した。

#### オ) 公募による改修案の募集と検討

- ・管理組合が情報収集を行っても、各マンションで実施可能な、参考となる改修事例がない場合には、公募を実施して改修案を募集、応募された案を基に改修案を検討することも有効な方策の一つとなる。その際、有識者を活用して公募を実施することも有効である。

##### <具体事例>

- ・改修案を公募する事業を行った。有識者（設計関係の研究者等）で構成される選考委員会を設置し、応募案の選考、評価作業を行った。また、応募の際には、これら有識者のアドバイスをもとに、夢を持って広がりがあるネーミングを設定し、趣旨説明を含む募集要項を作成した。建築コンペ関連の有力サイトの協力を得たり、マンション管理組合のホームページを通じて募集を行った。

#### カ) 建替え事業の事業性検討

- ・建替えを行う場合には、建替え事業の事業性を検討する必要がある。そこで、建替えの検討段階でデベロッパにヒアリングを行い、事業性の検討を行うことが有効となる。
- ・ヒアリングを行う際には、複数のデベロッパに対してヒアリングを行うことで、建替えに向けた比較検討材料となる。
- ・デベロッパへのヒアリングの目的は、建替え事業の検討段階によって異なる。
  - 建替え検討の比較的初期段階（建替えをすることは決めたが、方法論や具体的な計画はない、という段階）でヒアリングを行う場合には、事業性の有無の確認や、コンペをする場合の参加確認意思、今後検討も管理組合と共同で行う意思・能力があるかどうかを検証する機会としてヒアリングを行うこととなる。
  - 一方、建替え計画がすでに区分所有者間での議論の俎上に上がっており、区分所有者間での合意形成を進めているような段階においては、その計画案の実行可能性、コンペをする場合の参加意思を検証するためのヒアリングを行うこととなる。

##### <具体事例>

- ・マンションの概要を説明し、立地の評価、建替え事業への参画意欲、隣接地売却等の意向、借地権・底地の扱い等についてのヒアリングを行った。
- ・ヒアリングにあたっては、複数の事業案を提示して、マンション建替え円滑化法による建替え実績のある事業者に巾を広げてヒアリングを行った。

#### キ) 行政および隣接地権者等との折衝

- ・建替えを進める場合に、行政折衝及び隣接地権者との折衝が必要となることが多い。
- ・小規模マンションの場合には、隣接地との一括建替えを検討する場合もある。一括建替えでない場合や、中・大規模マンションであっても、建替えに伴い近隣との関係作りが必要となる。
- ・老朽マンションの場合、建築当時から現時点までの間に建築規制が変わっていることがほとんどであるため、現時点での規制を行政の担当課に確認する必要がある。この場合、規制を理解するためにも、また、その規制に対する方策案を立てるためにも、専門家の導入が有効となる。



(大規模マンションの建替えについては、「2-6. 管理組合等の取組みの支援に係る事業④団地型マンション」の項も参照のこと。)

### ③その他：規模に応じた建替えの検討段階

- ・200~300戸程度までの小・中規模マンションと500戸以上の大規模マンションでは、建替えのステップが異なる傾向にある。
  - 小規模マンションの場合には、建替え後に保留床が生じるなど事業性のある場合には、建替え検討段階でデベロッパを選定して導入することが多いようである。しかし、デベロッパの選定自体には区分所有者間での合意形成が必要なことも多い。その後、デベロッパによる建替え案の提案、区分所有者による検討が進められる。この際、建替え案により費用負担などの条件が異なるため、区分所有者間での十分な合意形成が求められる。そこで、上記〈合意形成に向けた機運の醸成、体制の整備〉で挙げた工夫などを行う必要も生じる。
  - 大規模マンションの場合には、デベロッパを決定する前に、内部の合意形成を十分に図る必要が生じることが多い。これに外部の合意形成・管理組合活動支援を行うコンサルタントを入れることは、合意形成をスムーズに進めるために有効な方策の一つである。

## 2)具体的な事例の紹介①上野下アパート団地管理組合

### ①上野下アパート団地の概要

- ・ 上野下アパートは、財団法人 A が昭和 4 年 4 月に建設した鉄筋コンクリート造 4 階建ての集合住宅で、築後 81 年経過している。分譲を開始した昭和 28 年以前は、賃貸専門であった。
- ・ 住宅 71 戸、店舗・事務所等 4 戸からなる。店舗を含む 1 号館は 16 戸、住宅のみの 2 号館は 59 戸である。区部所有者数は 64 人である。
- ・ 空室率や賃貸率については、これまで調査したことがないため不明であるが、住宅部分は賃借しているケースが多い。
- ・ 区分所有者でかつ居住している人は数名程度である。区分所有者の多くは近隣に住んでいる。
- ・ 管理組合が整備した区分所有者名簿によれば、昭和 28 年に購入した区分所有者で、その後相続されたのは 20 戸ある。なお、居住者名簿は作成されていない。
- ・ 昭和 28 年に居住者による組合組織 B を設置した。B は建物の日常管理や修繕対応することを目的として組織されたものであり、各戸一律 1000 円の会費を徴収して水道管等の修繕に充てている。
  - 歴史的経緯から、借りている人が自分たちで修理することが暗黙のルールになっている。特に屋上や階段はそれに面している住戸の居住者が修理することがルールであった。
  - その後、居住者で会費を払わない人が増えてきて、借家人から管理費を徴収することはおかしいという議論も出てきたため、現在は管理組合が区分所有者から一律 3000 円を徴収し、B に住戸当り 1000 円分の会費を納めている。
  - 徴収額は平成 21 年 8 月に自主的に作成した管理規約において、一律 3000 円で規定したが、全会一致で賛成を得た。
- ・ 敷地は一部敷地権として部分登記されている（管理室の土地と建物は、登記上、マンションのある都道府県の権利が残っている）。

### ②マンション等安心居住推進事業への応募に至る経緯

- ・ 全ての住戸が 1R や 2K の狭小住戸であり、設備も含めて現在の住居水準を満たしていないことから、建替えの話は昭和 49 年から上がっていたが、管理組合のような組織を設置してこなかったため、具体的な計画策定にはいたらなかった。むしろ建替えの検討を行う中で、権利者間の意見が分かれる結果となってしまった。
- ・ 現在の管理組合は建替えの合意形成に向けた検討を行うことを目的として設置された。当初組合を作ること自体への反対もあったが、基本的には良くわからないことに対する反発であったため、話し合いを続けることで解消できた。
- ・ 平成 21 年 8 月に管理規約を制定、同 10 月に区分所有法第 3 条に規定する管理組合を発足し、建替えの合意形成に向けた検討を開始した。

### ③マンション等安心居住推進事業の活動内容と事業の効果

- ・ 活動内容
  - 建替え推進決議の実施
    - ✓ 5 月 30 日の定時総会で決議した平成 22 年度事業計画では、建替え推進決議を行うことを目標とした。モデル事業では、そのための判断材料となる建物診断と建替え構想の計画立案を行った。



### 3)具体的な事例の紹介②ピラビアンカ管理組合

#### ①ピラビアンカの概要

- ・ 築 46 年（昭和 39 年築）総戸数 42 戸である。また、居住者は 10 年以上前から居住している方が多い。
- ・ 総戸数は 42 戸であるが、区分所有者は 31 人。元分譲したデベロッパが約 2 割の区分所有部分を保持している。デベロッパは、1 階及び地下のテナント運営（店舗）も行っている。店舗部分を借りている人は、住居部分の区分所有者でもある。
- ・ 42 戸のうち、半数程度は事務所として利用されている。事務所兼自宅としている方もいる。また、デザイン系の事務所の入居が多い。マンションの老朽化のために継続居住が難しくなり、事務所として賃貸に出す方もいる。
- ・ 管理規約では、事務所としての利用も認めている。
- ・ 新築時以降、平成 15 年まで自主管理を行っていた。その期間、管理人を直接管理組合が雇用していたが、管理人の方が引退することとなり、平成 15 年に管理会社への委託を始めた。
- ・ 平成 15 年の管理会社導入時にも大きな管理費・修繕積立金の変化はなかった。現在修繕積立金は約 4 万円（戸・月当たり）と駐車場料金となっている。
- ・ 長期修繕計画は平成 15 年に管理会社が作成をしたものがある。

#### ②マンション等安心居住推進事業への応募に至る経緯

- ・ 近年まで、必要に応じて修繕事業者から見積もりを取って、外壁工事や防水工事などの修繕を行ってきた。
- ・ しかし、7 年ほど前（平成 15～16 年頃）に排水・ガス漏れなどの不備が多くなり、排水管を取り替えるという話題が理事会で議論となった。
- ・ 排水管は、新築（昭和 38 年）時のまま、鉄管のものである。
- ・ そこで、配管調査をする必要があると判断した理事会が調査を事業者に委託して実施した。横管は居住者が入れ替わるタイミングで、修繕を積み重ねてきている状況であった。
- ・ ゼネコン 2 社に建物の簡易診断を依頼し、コア抜き調査を行った。コア抜き調査の結果は、築年数と比較してコンクリート強度としては悪い状態ではなかった。しかし、竣工図書の確認により現行の耐震基準から考えると強度不足は明らかで、取りあえず共用部（特に 1 階ピロティー部分）の補強計画が提案された。
- ・ 改修では、資金負担も大きく、耐震性を満足できるところまでアップさせることは難しいと考え、建替えの検討を行うことになった。
- ・ 大手ゼネコン 3 社に建替えの提案を依頼した（平成 18 年 10 月頃）。これらの提案内容は、建設中の家賃負担分をゼネコンが負担するなど、区分所有者にとってかなり条件のよい、負担が少ない案もあった。区分所有者全体で判断をするために、各社の提案説明会も実施した。
- ・ しかし区分所有者の一部から建替えの進め方についての反対意見が出された。ゼネコンを最初から活用し建替えを進めることや建替えの手法や導入する専門家（コンサルタント）などについても異なる意見が区分所有者から出され、感情的な対立となった。最終的には、良い条件を提示されながら 3 社の中から 1 社を選定するには至らなかった。
- ・ 同時期に、北側道路反対側敷地で大手デベロッパの開発がオープンになり、地域から反対運動がおきた。そのことが区の高さ規制の条例ができる一端となった。
- ・ 各区分所有者がどのように考えている判らないため、当事者ではない第三者であるコンサル

タント（A社、B氏）に調査を依頼した。B氏は、建替えを竣工させた実績があり、ゼネコン3社のコンペ時とほぼ同時に行ったコンサルタント3社のコンペ参加者でもある。個別面談を行い、その結果をとりまとめ管理組合に報告を行った。その結果、80%以上の組合員は建替えの検討を望んでいることがわかった（平成19年5月頃）。

- ・ B氏の理事会支援のもと、区に建築士事務所協会を紹介してもらい、区の助成金（100万円）も利用して耐震診断を実施した。結果は、予想された通り、現在の耐震基準を大きく下回る結果となり、大規模改修ではなく、建替えを推奨された。さらに建替えの検討を進めることになった。
- ・ 建替え検討の最初に、基本計画を行う設計事務所の選定をプロポーザルコンペにて行い、1社選定し、業務を委託した。その結果、総合設計制度を活用した案がまとまった。このころ、区の高さ制限の条例も成立しており、それに準じた内容となっている。その内容を元に事業収支やスケジュールの作成をB氏が行い、区分所有者に説明を行った（平成21年2月）。
- ・ 平成21年の5～6月に仮に建替えを進める場合の事業協力者選定のコンペを実施して、C社を選定した。また、区分所有者の中では、大規模改修についても詳細の検討が必要という意見があり、別途大規模修繕計画作成のために事業者コンペを実施して、耐震診断の結果を踏まえて予算の了解を得て（総会にて）改修計画を発注し、大規模修繕計画案としてまとめた。
- ・ これらの案を比較して、建替え（総合設計制度を利用予定であった）と大規模修繕を選択する予定となっていたところ、都が総合設計制度の要綱変更を公表した。そのため、本事業応募時点では、建替え案の見直しが必要な状況にあった。

### ③マンション等安心居住推進事業の活動内容と事業の効果

- ・ 活動内容
  - 改正後の総合設計制度要綱に基づいた建替え案を策定した。そのため区との協議を進めた。
  - 敷地所有権が、専有面積に比例しておらず、一定比率となっている。この権利の分配方式について、法的な根拠のある解決策を専門家に示してもらった。この問題は、建替えを進めるにあたっては大きな障害になると考えていた。
  - 以前の総合設計制度利用を想定していた際に建替え案を依頼した建築事務所に、再度の建替え案作成を打診した。現在の総合設計制度を利用した案も作ることができるとの返事であったので、作成を依頼した。
  - 建替え案（概略案）を踏まえ、平成22年10月30日に建替え優先決議（建替えを優先して検討することの決定）を行った。
- ・ マンション等安心居住推進事業の活動実施体制
  - 管理組合内の体制
    - ✓ 建替え検討委員会は月に1回、理事会は3か月～半年に1回程度開催をしている。
    - ✓ 本事業において管理会社との連携はない。
  - 外部専門家との協力体制、知り合ったきっかけ等
    - ✓ コンサルタント（A社、B氏）との出会いは、区分所有者の推薦による、建替え事業支援事業者選定のためのコンペであった。
    - ✓ 敷地所有権に関する解釈については、D団体に紹介を依頼し、E社と知り合った。
    - ✓ デベロッパ（C社）は、事業者コンペが知り合うきっかけであった。

- マンション等安心居住推進事業による効果
  - 敷地所有権に関して、公平な判断であったため、これまで触れてこなかった重要な権利問題の解決策が見えたことが大きな成果であった。
    - ✓ 今回の場合の専門家の回答は、「建替え後の容積のうち総合設計制度の活用により割り増された容積率は開発利益となるので土地の持ち分比率で分配、それ以外は専有面積比率で分配」というものであった。
    - ✓ この回答の説明時に区分所有者からは質問が出ることはなく、区分所有者が（合意するかは別の問題であるが）納得できる結論であった。
    - ✓ マンションの建替えを行うか否かを決定する「建替え決議」の実施に向けて大きな課題である2つ事項を実現できた。

## 2-6. 管理組合等の取組みの支援に係る事業④団地型マンション

### 1)取組内容の概要

#### (1)取組内容の概要取り組んでいるテーマ

団地型マンションでは、再生計画（建替えもしくは大規模修繕）の策定、一団地認定の改廃検討、建替えに伴う仮住まい手配対応、長期修繕計画の策定、管理規約改正といった、多岐に渡るテーマが対象となった。

#### (2)主な取組内容・成果

団地型マンションにおいて行われた主な取組内容・成果は以下のとおりである。

##### <ハード関連>

- ・ 建築診断、現況調査・耐震診断
- ・ 建物老朽化判定
- ・ 大規模修繕計画策定
- ・ 長期修繕計画策定（バリアフリー化、断熱・省エネルギー化を含む）
- ・ 多様性、持続性に配慮した団地再生計画の策定

##### <ソフト関連>

- ・ 管理規約改正（棟別管理から団地一体型管理へ、独立した棟別規約策定）
- ・ 住棟タイプ別の合意形成
- ・ 部分建替えにおける住戸交換方法、住み替えルールの検討
- ・ 仮住まい手配に向けた情報収集、関係機関とのチャンネル構築
- ・ 一団地認定の改廃に伴う行政機関との折衝（自治体アンケートの実施）

#### (3)得られた示唆

今年度実施されたマンション等安心居住推進事業（団地型マンションタイプ）からは、主に以下のような示唆が得られた。

##### ①外部専門家の活用の有効性

###### ア) 外部専門家の活用により取組んだ課題

- ・ 様々な課題の解決に向けて、専門家の助力はほぼ不可欠といってよい状況にある。
- ・ 団地型マンションが抱える課題の解決に向けては、マンション管理士、弁護士、建築士、コンサルタント等の外部専門家による支援が有効だと考えられる。
- ・ 本事業においては、専門家からの支援を仰ぐことにより、共用部分の登記・課税・実務の乖離の解消、再生計画の策定におけるニーズ把握、再生計画の策定における理解促進といった各課題の解決に取り組んだ。

- ・各種専門家に対する依頼内容は以下のとおりである。

専門家	依頼内容
マンション管理士	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マンション再生計画の策定に係る全般的支援</li> <li>・管理会社、運営方法の見直し</li> <li>・一団地認定の改廃検討、等</li> </ul>
弁護士	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マンション再生計画の法的側面からの検討</li> <li>・管理規約改正</li> <li>・一団地認定の改廃に関する法的側面からの検討</li> <li>・管理費、修繕積立金滞納者への少額訴訟対応</li> <li>・その他訴訟対応全般、等</li> </ul>
建築士	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マンション再生計画の街区及び建築物に関する検討</li> <li>・大規模修繕工事における監理、等</li> </ul>
コンサルタント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マンション再生計画の策定支援</li> <li>・合意形成に向けた会議運営支援</li> <li>・植栽計画策定、等</li> </ul>

#### <具体事例>

- ・多様な価値判断が存在し、その調整を要する場面の多い団地型マンションの場合、マンション管理士を必ず理事会の顧問として位置づけるといった事前の対応策も検討する意義がある。

#### イ) 外部専門家と出会った経緯

- ・課題に適したコンサルタント及び各種の専門家を発見するきっかけとして、次のようなものが見られた。

専門家	知り合った経緯
マンション管理士	<ul style="list-style-type: none"> <li>・区分所有者からの紹介（その後理事会が承認）</li> <li>・過去からの付き合い</li> </ul>
弁護士	<ul style="list-style-type: none"> <li>・規約改正についての検討勉強会への参加</li> </ul>
一級建築士	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マンション管理士からの紹介</li> <li>・マンション管理センターのテクノサポートネットからの紹介</li> </ul>
土地家屋調査士	<ul style="list-style-type: none"> <li>・規約改正についての検討勉強会への参加</li> </ul>

## ②個別課題解決に向けた取組み内容および取組みのポイント

### ア) 共用部分の登記・課税・実務の乖離の解消

- ・団地共用部分と棟別共用部分について、共用部分の登記や固定資産税の課税状況等が実態とかい離しているものがある。
- ・権利関係を整理した上で、実態に合った形で改正することが必要である。

#### <具体事例>

- ・団地共用部分と棟別共用部分の登記面と管理実務面、固定資産税の課税状況等を勘案して、より適した規約に改正する必要がある。
- ・共用部分については利用状況と所有権の帰属、課税面のそれぞれに乖離があることから、一般的な管理における管理主体や費用負担はもとより、有事の場合の大規模復旧や建替え等において混乱をきたさないような工夫を講じるとともに、それらが法的根拠を持つものでなければならないことを認識する必要がある。



## イ) 再生計画の策定におけるニーズ把握

- ・再生計画の策定にあたっては、区分所有者のニーズを把握し、管理組合全体としての総意を踏ることが重要である。
- ・ニーズの把握方法としては、一堂に会しての議論、アンケート調査、ヒアリング調査、棟別ワークショップ・座談会などが考えられる。
- ・ニーズを把握する際には、個人情報の取り扱いに留意が必要である。

### <具体事例>

- ・再生計画の策定に際しては、多様な価値観を持つ複数の居住者を一堂に会して、十分な議論を行うことが重要である。例えば、再生検討委員会には全ての異なる住棟タイプの居住者に参画してもらうようにする、といった方策が効果的である。
- ・区分所有者や居住者の個人レベルのニーズをできる限り吸い上げることも合意形成にとっては不可欠である。手法としては、アンケート調査やヒアリング調査が代表的であるが、それら単に実施するのではなく、順番や実施する単位を組み合わせることでより効果的に実施できる。例えば、全区分所有者・居住者へのアンケート調査を実施し、その結果を提示した上でさらに詳細なアンケート調査を実施する方法（デルファイ調査）や、同様にアンケート調査結果を踏まえて委員が個人個人に直接面談を行ったり、階段別もしくは棟別にワークショップや座談会を開催したりする方法が考えられる。
- ・ニーズ把握の際には、上記のような個人個人が特定されることを是とする場合と、個人情報が守秘されることを重視する場合とが見られた。特に後者への対応としては、アンケート調査票の回収先をコンサルタント等にすることで個人個人の意見を表に出さない工夫を施すといった方法がある。
- ・ワークショップ等への参加率を高めたり、アンケート調査の回収率を高めたりする工夫としては、階段別掲示、各戸配布、郵送配布、電話連絡等による個人への情報伝達の徹底と、出欠票によるアプローチ状況の確認のほか、調査票記入に対する記入支援（問答形式で実施し、聞き取った内容を記入する等）等も有効である。
- ・上記のように、実施方法上は工夫できる面が多いものの、合意形成過程そのものを効率化することは難しい。むしろ、合意形成には可能な限り多くの時間をかけようとする考えが重要である。

## ウ) 再生計画の策定における理解促進

- ・再生計画の説明内容には、建築構造、各種権利関係、行政制度、資産管理といった様々なテーマにおける専門的内容が含まれる。これらは、直接の利害関係者となる区分所有者や居住者には理解してもらわなければならないものも多い。一方、区分所有者や居住者の大半は、そうした知識を持っていないため、説明方法に特段の工夫を施すことが不可欠である。
- ・棟別に委員を出しているケースでは、再生検討委員会での議論・決議内容を委員が持ち帰り、棟別に説明会やワークショップを開くといった対応も見られた。
- ・同じタイプの住棟の居住者は、所得や家族構成、生活スタイル等が似通っているケースが多いため、再生計画の説明会は住棟タイプ別に区分して実施する方が効果的である。説明する側にとっては、理解してもらうための話のポイントが絞れ、納得性を高めやすい。
- ・居住者にとっては、棟別に集まることで、規模的に参加者・不参加者がわかりやすくなるだけ

でなく、効率的に居住者間の情報の共有化を図ることできるといった効果が期待できる。

### ③各取組みに共通するポイント

#### ア) 団地共用部分の維持管理負担の考え方

- ・団地共用部分の維持管理負担の考え方が区分所有法に整理されていない。管理規約が団地型標準管理規約に則っていない団地型マンションもあるため、そのような場合は注意が必要である。

##### <具体事例>

- ・建物の区分所有者はその建物の維持管理を応分で負担することが一般的である。団地共用部分は管理規約に定める共用部分であり、区分所有者は所有権をもっていないものの、その棟の屋根、外壁、床によって初めて存在するため、団地共用部分の維持管理についてはそれが属する棟の区分所有者に応分の負担が生じるとも考えられる。しかし、現在の区分所有法にはこうした定めが明記されていない。こうした団地型マンション特有の問題については、団地型標準管理規約の策定といった形での対応が求められる。

#### イ) 「一団地認定」団地の再生における柔軟な対応の必要性

- ・一団地認定を受けている団地は、再生や建替えにおいて選択肢が限られることがある。地元地方自治体との折衝が必要である。

##### <具体事例>

- ・「一団地認定」団地における再生、建替えの取り組みは、結果的に選択肢が限定されることになる。高齢団地については、経年変化に合わせた選択が取れることがより重要であり、集会所等の団地にとって必要な施設については、部分的に建設できるなどの柔軟な法制度解釈が求められている。

#### ウ) 建替え期間の住み替え対応手法

- ・団地の建替えに伴って仮住まいを手配する際は、多様な世代構成、経済状況の世帯に対応できるような配慮が求められる。まずは、各種賃貸住宅に関する幅広い情報収集を行い、組合員に対する情報提供体制を整えるとともに、賃貸業者と組合員とを結ぶ一元的な相談窓口を設置するといった対策が求められる。
- ・団地全体を一度に建替えるケースもあるものの、大規模団地やこれまでに増築等を行ってきた団地などでは、段階的に建替えを行うところも多い。段階的に建替えを進める場合は、最低でも完成までに数年を要するため、住み替え対応窓口は長期に渡り開設しておく必要もあるだろう。

##### <具体事例>

- ・多様な世代・多様な経済状況の世帯に対しても対応できるよう、都営住宅、公社住宅、UR 賃貸住宅、民間賃貸住宅等の広範に渡る情報収集と、関係諸機関への相談経路の構築、組合員への適切な情報提供体制を整えた。また、組合内に専門委員会を設置し、その内部に「仮住まいチーム」、「引越しチーム」、「情報閲覧チーム」、「ごみ対策チーム」等のテーマごとのチーム編成を整えることで、作業効率を高めるよう工夫した。

## エ) 部分建替え（一部建替え、一部修繕）における課題

- ・部分建替えを検討する際には、建替えを希望する区分所有者とそうではない区分所有者それぞれのニーズを詳細に把握し、費用負担を含めた様々なシミュレーションが重要である。

### <具体事例>

- ・建替えエリアで修繕を希望する居住者と、修繕エリアで建替えを希望する居住者との間で住戸交換を行うルールを検討したが、交換戸数、住み替え先のリフォーム状況、費用負担等についての詳細なシミュレーションが必要である。
- ・検討、計画段階では、時間の経過とともに修繕エリアの戸数に対する修繕希望者の数が減少し、空き住戸が増加するため、空き住戸の所有とその負担が問題となることが想定される。

## オ) 修繕・建替えに伴う費用負担不能者への対応

- ・修繕や建替えの費用負担が困難な区分所有者に対しては、専有面積を小さくする、仕様を低価格なものに変更する、という対応が考えられる。

### <具体事例>

- ・高齢化が進む団地では、修繕改修や建替えにあたって建設改築コストを可能な限り低減しても実質的に費用負担できないケースがある。これに対しては、費用負担できる範囲での小さな住戸を提案したり、より低価格な仕様に変更することで対応を検討しているケースが見られる。

## 2)具体的な事例の紹介①新座住宅管理組合法人

### ①新座住宅の概要

- ・ 新座住宅は 35 棟から成る団地であり、住宅戸数は、1,010 戸である。なお 1,010 戸とは別に 1,300 戸の賃貸棟があり（A 社が所有者）、一団地認定を受けている。
- ・ 昭和 45 年に建てられており、今年で築 40 年となる。
  - 平成 6 年から 7 年にかけて、一部の棟では増築を行った。棟内の全区分所有者が賛成したものについては 6 畳 2 間を増築したが、1 人でも反対者がいた棟では新築時からそのままとなっている。
- ・ 住棟は、エレベーターが設置されていない。
- ・ 1,010 戸のうち、賃貸は約 90 戸となっている。ただし賃貸は家族同士で貸し借りしている住戸もある。実質的には、約 950 戸が区分所有されている。
- ・ 新築分譲当時から居住している人は約 3 割。
- ・ 区分所有者の約 3 割が 70 代以上。20～30 代は 2 割未満。
- ・ 管理組合の役員は理事 16 名＋監事 2 名の計 18 名。各理事はブロックごとに選出されている。選出方法はブロックによって異なるが、輪番制やクジで決定している例が多い。任期は基本的には 2 年（一部のブロックは 1 年）。
  - 理事 16 人は、総務会計、植栽、施設、車両・防災の 4 つの担当に分かれて活動している。
  - 各種委員会が設立されており、活動を行っている。委員会メンバーは元理事長・副理事長が多い。
  - 棟ごとおよび階段ごとに委員を設けている。棟委員は防災の責任者であり、階段委員は寄付金の徴収やアンケートの配布・回収等を行っている。
- ・ 管理組合運営は自主管理である。最低限の予算範囲内でやり繰りしている。
  - 管理費は 700 戸が 2,500 円／月、310 戸が 4,400 円／月、修繕積立金は 700 戸が 6,500 円／月、310 戸が 9,600 円／月。
- ・ 町内会は 1,010 戸で構成している。町内会費は徴収していない。
  - リサイクル費や市の広報配布料を活動費に充てている。年間予算 100 万円程度で花火大会等のほか、多くの行事を開催している。

### ②マンション等安心居住推進事業への応募に至る経緯

- ・ マンション等安心居住推進事業への応募前（＝平成 21 年度）までの活動内容
  - 区分所有者・居住者の高齢化が進む一方、マンションにはエレベーターがないことや耐震性への不安から、建替えを望む意見が徐々に始まっていた。特に、「エレベーターがないマンションではデイサービスが受けることができない可能性がある」という話を元福祉事業者職員から聞いたことが、理事長自身の問題意識を高めるきっかけとなった。
  - 建替えについて理事会内で検討していた際に、多摩ニュータウンの諏訪 2 丁目団地（640 戸）が全国で最大規模の一括建て替え決議を成立させた（平成 22 年 3 月）。同事例を参考にしながら検討を進めた。ただし諏訪 2 丁目団地は約 20 年前から建替え検討委員会を設立して検討を進めてきている。新座住宅では 10 年もかけずに、建替え決議を成立させたい（戸別に必要となる資金を算出し、早期に総会に諮りたい）と理事長は考えている。
  - 新座住宅の現行の建ぺい率は 20%（市の現行基準では 60%）、容積率は 60%（同、200%）

となっている。行政に働きかけて都市計画が変更できれば、自己負担を最小限に抑えた形での建替えが実現できる可能性が高まることから、現理事長が行政に対する働き掛けを進めていた。

- ✓ 新座住宅が建設された地域はもともと歴史のある町であったため、40年前に団地が建設された当初は、「団地が建設されて新しい住民が増えたことによって、地域特有の歴史・文化が壊された」と否定的な意見を言う人も多く、新座団地に対する行政からのイメージはあまり良いものではなかった。現理事長が行政に働きかけ、話し合いを続けてきた結果、ようやく行政から協力を得られる下地が形成されつつある。
- ・ 理事長の試算では12階建てにできれば現在の区分所有者は負担ゼロで建替えることができる。しかし建築物の高さ制限に関する条例が平成20年に制定された。この条例によって8階以上の建物が建てられなくなった。
- ・ 応募時点で認識していた課題
  - 前述のとおり、エレベーターがないことや耐震性への不安が顕在化しつつあった。一方、エレベーターを設置するには1軒当たり500万円の負担が生じることもわかっていた。
  - 建替えの実現に向けては、分譲棟・賃貸棟の一団地認定の解消および建ぺい率・容積率の緩和が必要となる。これら諸条件の解決が実現可能かどうか課題となっていた。
- ・ 上記のような背景・問題意識を踏まえ、現理事長が中心となって検討を進めていたところ、平成22年2月ごろに知人からマンション等安心居住推進事業を紹介された。
  - 
  - 協力事業者の決定にあたっては、建替え検討特別委員会（後述）がB社を推薦し、理事会で決定した。

### ③マンション等安心居住推進事業の活動内容と事業の効果

- ・ マンション等安心居住推進事業の活動内容
  - 建替えに向けた検討
    - ✓ エレベーターを設置しても、資産価値はそれほど上がらない。しかも、上下階で利用状況が異なるため、階段単位で住民が仲たがいの恐れもある。
    - ✓ 平成22年5月開催の総会で「建て替え検討特別委員会」の設置が承認された。
    - ✓ 7月に応募者8名、理事2名、理事長の計11人により、第1回を開催。しかし特別委員会内で検討の進め方について意見が割れるなど対立が生じ、第2回委員会（8月）に解散動議が提出・決議された。その後、一時期は理事会主導で建て替え検討を進めていた。9月に理事会直下の特別組織として、建て替え推進委員会を改めて設置し、ボランティアの委員を選任した。現在、特別委員会元委員6名、理事2名、理事長の計9名により検討を進めている。
  - 建替えに対する区分所有者の意向の把握
    - ✓ 区分所有者全員を対象としたアンケート調査票を配布・回収し、区分所有者の意向を把握した。
    - ✓ アンケート調査票を現在設計中。11月中下旬に建替えに関する説明会を区分所有者を対象として行い（全9回）、説明会終了後に調査票を順次配布した。
    - ✓ アンケート調査においては、回答者属性、現在の住戸・住棟・団地内環境に対する評価（満足している点、不満な点）、建替えに対する期待・実施時期・自己負担可能

額を質問した。

- 建物の現況調査
  - ✓ 建物の老朽化判定を一級建築士に委託し、建物の現況を把握した。
- 都市計画変更に向けた行政への働き掛け
  - ✓ 平成 22 年 11 月 5 日には新座住宅管理組合法人と市長の会談が行われた。都市計画の変更（建ぺい率・容積率の緩和）に向けて動き出している。
  - ✓ 一団地認定の解消方法について行政と議論している。
- ・ マンション等安心居住推進事業による効果
  - 元々事業費用をねん出することについては総会決議を経ていたが、今回補助金が国から認められたことは、住民の意識変革に大きく寄与している。応募すればすべてのマンションが補助を得られる訳ではないことから、「自分たちのマンションが選ばれた」という意識が強くなり、住民（特に役員）の意識やモチベーションが向上した。

### 3)具体的な事例の紹介②片倉台住宅管理組合

#### ①片倉台住宅の概要

- ・ 総戸数 600 戸である。建築当初から代変わりして、子供世代が居住している住戸もあるが、その数は5割は超えないと推測できる。建築当初からの居住者は2~3割程度と見られる。
- ・ 居住者名簿は厳密なものは作成できていないが、入居時に申請して頂く内容を基に作成している。また、防災関係の点検等の際に一部更新をしている場合もある。
- ・ 管理組合役員の世代構成は、40代4人、50代7人、60代4人、70代3人である。そのうち、ほとんどが就労しており、退職等をして役員に専念している方は2人程度である。
- ・ 管理会社は新築当初からA社であり、管理委託内容は、出納、支払、窓口業務、清掃、給水施設の維持管理（給水設備は高架水槽方式）である。
- ・ 15年ほど前に、白紙委任状は止めるべきという判断のもと、委任状による管理組合総会への参加は認めないこととした。ただし、近年議決権行使の棄権が増加する傾向にあったため、昨年度から再度委任状を認めることとした経緯がある。

#### ②マンション等安心居住推進事業への応募に至る経緯

- ・ 20年ほど前に、一度建替えの検討が話題になったが、時期尚早であったために立ち消えになった経緯があったようだ。
- ・ 3年前から、勉強会を自主的に始めた。当時すでに築40年を経っており、原因不明の水漏れや玄関扉のガタつき等が見られていたためである。また、配管の腐食が原因でガス漏れ事故が起きたり、排水のつまりがひどくなってきていたことも理由となった。また、漠然とした居住者の高齢化への不安があった。
- ・ 築40年時点から建替えを計画・検討しても遅くはない（早すぎることもない）と考えた理事会が、検討を開始した。
- ・ 案内が届いていたB社のセミナーに参加したことがきっかけで、B社に相談をした。そこでB社と共同で事業を進めていたC社と接点ができた。この時点からC社が支援を始めた。
- ・ 平成19年に理事会の中に「片倉台を再生する会」を設置した後、数回の勉強会を経て平成21年6月に再生検討委員会とした。
- ・ 平成21年4月第1回アンケート実施
  - 回収数 368（回収率 61.3%）
- ・ 平成21年10月第2回アンケート実施
  - 回収数 388（回収率 64.7%）
- ・ ここで、意見交換会（ワークショップ）は曜日を分けて（日曜と水曜）合計4回実施した。参加者はあまり多くなく、各回最大で4~50名、最少で20名程度、4回合計で100名弱であった。
  - 説明会資料やワークショップ資料は外部区分所有者も含めて全戸配布を継続して行っている。
- ・ 平成22年2月に総括説明会を実施し、この際の参加者は200名強であった。
  - この説明会では、「建替え基本計画原案」を区分所有者に説明した。
  - 「建替え基本計画原案」が区分所有者の間で支持されるのであれば、デベロッパを決定する必要が生じる。そこで、アンケートで区分所有者の意思を確認するために、第3回のアンケートを実施した。

- なおこの建替え基本計画原案は、下記に記す 3 つの法律について行政折衝の内容が反映され、緩和された状態を想定している。また一括立て替えを想定している。
- ・ 平成 22 年 3 月第 3 回アンケート実施
  - 回収数 481
  - 非居住区分所有者の回収率は 80%、居住区分所有者の回収率は 70%以下であった。
  - 非居住区分所有者は建替えに賛成する区分所有者が多い傾向にある。
- ・ 第 3 回のアンケートで、建替え賛成者が 50%を超えたことを目安として、建替え推進決議を取ることにした。
- ・ 平成 22 年 5 月に再生方針決定決議（建替え推進決議）を管理組合総会で取った。
  - 結果は、賛成 446 票（区分所有者の 74.3%）、反対 72 票、棄権 71 票、白票 11 票であった。
  - 棄権は、近年増加する傾向にあったため、電話で議決権行使を個別に依頼するなど、棄権票を抑える対策をこの管理組合総会時には取った。
  - 建替え推進決議の際には、戸当たりの費用も目安として C 社が提示した。保留床と売値のマトリックスで示した。
- ・ 建替え推進決議が可決されたことを受け、デベロッパを決める段階で本事業へ応募を行った。
- ・ この時点で、デベロッパの選定と建替え概要設計を作成し、建替え検討委員会で建替え概要設計をブラッシュアップすることを今年度行う予定としていた。

### ③マンション等安心居住推進事業の活動内容と事業の効果

- ・ マンション等安心居住推進事業の活動内容
  - アンケートや説明会、ワークショップで区分所有者から出されている意見を建替え概要設計に反映した。
    - ✓ 現在までに、保育所、介護サービスの事業所（小規模多機能型居宅介護サービス事業所）、高齢者専用賃貸住宅、クリニック、ミニコンビニ、等の案が出されている。
      - クリニックは、近隣においても内科と整形外科が不足していることを把握している。
  - 平成 22 年 8 月にアンケートを実施した。その際に建替えに反対を表明した区分所有者、及び一部の賛成を表明したが不安を持っている区分所有者の合計 32 世帯に対して、個別面談を実施した。
  - 行政（市の建築担当局）との折衝を開始した。折衝要旨の報告は、建替え検討委員会に対しては実施している（区分所有者には実施していない）。
    - ✓ 都市計画法
      - 団地内の道路は公道となっており、現在 6m 幅の道路である。しかし、この都市計画法の開発行為に抵触すると、12m とする必要がある。（団地内でもあり、それほどの車通りはない）
    - ✓ 市の市街地環境設計制度
      - 建物の高さ制限を、現行の高さから 20m、さらに 31m まで緩和してもらう必要がある。
    - ✓ 建築基準法 86 条（一団地認定）
  - デベロッパへのアンケートを実施するため、11 社をまず候補として挙げ、それらのデベ



ロッパのうち、10社にC社がアンケートを実施した。このデベロッパには建替えに関する議論のきっかけとなったB社も含まれる。

- ・ マンション等安心居住推進事業の活動実施体制
  - 管理組合内の体制
    - ✓ 平成22年7月に理事会の諮問機関として設置した建替え検討委員会が中心となって活動している。
    - ✓ 区分所有者への広報の手段を3つ持っており、今年度事業内ではそれらを中心に区分所有者に対しては事業内容を周知した。
      - 自治会活動などのお知らせも含む団地全体の広報誌：これには、理事会の議事録を掲載している。
      - 建替えに関する広報誌：建替え検討委員会の議事録・審議内容を掲載している。
      - 毎回の理事会・建替え検討委員会での検討資料と検討内容は区分所有者に全戸配布している。
  - 外部専門家との協力体制、知り合ったきっかけ等
    - ✓ 有志による勉強会を理事会内で立ち上げた当初に、B社のセミナー参加をきっかけにC社と接点があった。
    - ✓ これまでの勉強会・説明会・ワークショップの資料作成や進行はC社が支援している。
- ・ マンション等安心居住推進事業による効果
  - 応募前から大きく体制が変わったわけではないので、あまり住民にとっての変化はない。
  - 今年度から始めた行政折衝の際には、国のモデル事業として選定されたということで行政（市）の印象がかなり変化し、これまでよりも団地側の意見に耳を傾けてくれるようになった。

## 4)具体的な事例の紹介③真砂一丁目団地管理組合

### ①真砂一丁目団地の概要

- ・ 真砂一丁目団地は近隣の団地とともにニュータウンを形成している
  - このニュータウンは、昭和 43 年に市が都道府県から委託を受けて埋め立て造成事業に着手し、昭和 58 年に終了してできたものである。
- ・ 真砂一丁目団地の建物竣工は昭和 51 年で、当時市から土地の分譲を受けた A 社が分譲を行った。
- ・ 総戸数 1040 戸は全て住宅であり、空室もあるが、いずれも所有されている空室である。
- ・ 団地への入居時期については、37%が当初の 7 年間から居住している。昔は子供が多く、昭和 58 年当時は、団地内で運動会を開催したほどである。
- ・ 管理組合役員の構成は、30 代 16%、40 代 26%、50 代 32%、60 代 21%、70 代 5%という比率である。中核となっているのは 40 代～50 代であり、他の管理組合と比べると若い。
- ・ 管理費は一戸当たり 4,000 円、修繕積立金は一戸当たり 10,000 円である。
  - 駐車場は 944 台分のスペースがあるが、現在 100 台分空きが出ている。使用料は 1 台当たり月額 4,500 円である。

### ②マンション等安心居住推進事業への応募に至る経緯

- ・ マンション等安心居住推進事業への応募前（＝平成 21 年度）までの活動内容
  - 平成 18 年度に有志が中心となって「再生を考える会」を結成し、勉強会を実施した。元々は、理事会がテレビのデジタル化対策や排水管更新工事を検討したことがきっかけである。
  - つづく、平成 19 年度には団地再生検討委員会を組織し、再生の検討を開始した。委員会メンバーは改めて公募を行い、合計 30 名を超える委員数で発足した。
- ・ 応募時点で認識していた課題
  - 平成 20 年度には再生コンサルタントを導入し、再生手法を本格的に検討した。平成 21 年 5 月の臨時総会では建替えを具体的に検討する旨の推進決議が成立し、それを受けて事業協力者を募集したところ、戸建て街区導入の提案があり、それが「一団地認定」の課題に取り組むきっかけとなった。

### ③マンション等安心居住推進事業の活動内容と事業の効果

- ・ マンション等安心居住推進事業の活動内容
  - 再生の方向性に向けた検討
    - ✓ 再生推進委員会内部に設置した事業企画部が中心となり、基本計画素案の検討、視察会開催、意見交換会等を実施した。
    - ✓ 基本計画素案の提案にかかる専門的業務についてはコンサルタントに委託して実施した。
    - ✓ 団地を縮小し、戸建て街区の導入にかかる一団地認定の問題については、行政、関係団体も参加する「検討会」において検討を進めた。なお、事務局運営はコンサルタントに委託した。
- ・ マンション等安心居住推進事業の活動実施体制
  - 管理組合内の体制

- ✓ 管理規約第 58 条に定める専門委員会として再生推進委員会を設置した。またその内部に中核的推進組織となる事業企画部を設置した。
- 検討会の体制
  - ✓ 管理組合再生推進委員会以外の構成員は、市(建築および住宅政策の担当課)、B 社、事業協力者(デベロッパ 3 社)、コンサルタントである。
- 外部専門家との協力体制、知り合ったきっかけ等
  - ✓ 団地再生コンサルタントは、平成 19 年度にプロポーザルを実施して選定した。公募は市街地再開発事業や建替え事業のいずれの経験も有する事業者に対して行い、4 社が応募してきた。再生検討委員会内部に設置したコンサルタント選定委員会が評価選定を行った。評価は総合評価方式で実施した。その後は、そのときに選定した C 団体に継続発注している。
  - ✓ 事業協力者は、平成 21 年度に選定した。販売実績、建替え事業実績等により候補企業 20 社を抽出した。プレゼンテーションを伴う提案を行っていただき、販売力、資力信用、実績等で評価し、「デベロッパ 3 社によるグループ」を選定した。
- マンション等安心居住推進事業による効果
  - 国の支援を受けることによる組合員へのアピール効果は大きく、反響が大きかった。補助金が事業経費の負担軽減にもつながった点も評価される。
  - 一団地認定にかかる検討会実施のための貴重なきっかけとなった。

## 2-7. 管理組合等の取組みの支援に係る事業によって得られた成果

今年度実施されたマンション等安心居住推進事業（管理組合等の取組みの支援に係る事業）によって得られた成果として、主に以下のものが挙げられる。

### 1) 専門家の活用の重要性

管理組合が抱える様々な課題の解決にあたっては、マンション管理士や建築士・設計事務所、管理会社、デベロッパといった、様々な外部専門家の協力を仰ぐことが有効であることが改めて明らかになった。

管理組合等の取組みの支援に係る事業において、専門家の活用によって取組んだ内容として以下のようなものが挙げられる。

タイプ	取組み内容	主な外部専門家
管理の適正化を図るマンション	管理組合活動の立上げ	マンション管理士 設計事務所
	長期修繕計画の策定	マンション管理士 建築事務所 設計事務所 修繕コンサルタント
	管理費・修繕積立金等の滞納への対応	マンション管理士
	役員の成り手不足	マンション管理士
第三者管理者方式に取組むマンション	第三者管理者の導入に向けた準備	マンション管理士
	第三者管理者の導入	マンション管理士
	第三者管理者の導入後の管理実施	マンション管理士
老朽マンション	合意形成に向けた機運の醸成・体制の整備	マンション管理士
	マンションの躯体・設備の現況把握	マンション管理士 建築士 設計事務所 デベロッパ
	客観的なデータに基づいた今後の方針の判断材料の整備	マンション管理士 建築士 設計事務所 デベロッパ
	建替え事業の事業性検討	マンション管理士 建築士 設計事務所 デベロッパ
	行政および隣接地権者等との折衝	マンション管理士 建築士 設計事務所 デベロッパ
団地型マンション	共用部分の登記・課税・実務の乖離の解消	マンション管理士 弁護士 一級建築士
	再生計画の策定におけるニーズ把握	マンション管理士 一級建築士
	再生計画の策定における理解促進	マンション管理士 一級建築士

## 2) 専門家と知り合う経緯

専門家と知り合う経緯をその肩書ごとに整理すると、以下のようなものが挙げられる。

専門家	知り合った経緯
マンション管理士	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政の開催するマンション管理関連のセミナー</li> <li>・行政の設置しているマンション管理相談窓口</li> <li>・管理組合理事会メンバーからの紹介</li> <li>・NPO 法人主催の無料相談会</li> <li>・県マンション管理士会からの紹介</li> <li>・管理会社が管理物件に配布する情報誌</li> </ul>
建築士、 設計事務所	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政の開催するマンション管理関連のセミナー</li> <li>・行政の設置するマンション管理相談窓口</li> <li>・設計事務所主催のマンション改修現場見学会</li> <li>・公募による選定</li> <li>・マンション管理士のから紹介</li> <li>・相見積参加事業者</li> <li>・管理組合員からの紹介</li> <li>・コンペ参加事業者</li> <li>・管理会社との共同事業者</li> <li>・大規模修繕等の設計管理委託先</li> <li>・管理組合からのアプローチ</li> <li>・マンション管理センターのテクノサポートネットからの紹介</li> </ul>
管理会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デベロッパの関連会社</li> <li>・新築時からの管理会社</li> <li>・マンション管理士からの紹介</li> </ul>
デベロッパ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンペ参加事業者</li> </ul>
弁護士	<ul style="list-style-type: none"> <li>・規約改正についての勉強会への参加</li> </ul>
設備管理会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デベロッパの関連会社</li> </ul>
一級建築施工管理技士	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マンション管理士からの紹介</li> </ul>
土地家屋調査士	<ul style="list-style-type: none"> <li>・規約改正についての勉強会への参加</li> </ul>

各専門家と知り合う経緯としては、以下のようなものが挙げられる。

ケース	具体的な経緯
A 既存の委託関係を利用する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従前からマンション管理業務等をお願いしており、その事業者に対して依頼する。(ただし、当該事業者が十分な実績、能力を有する場合)</li> </ul>
B 他者を通じて紹介してもらう	<ul style="list-style-type: none"> <li>・区分所有者、居住者、近隣住民等の人的ネットワークを通じて紹介してもらう。</li> <li>・当該マンションの建設や分譲販売等を実施した事業者を通じて紹介してもらう。</li> <li>・マンション管理に関する公益法人、NPO 法人を通じて紹介してもらう。</li> </ul>
C 自力でコンタクトする	<ul style="list-style-type: none"> <li>・類似の事業の経験を有する組織をインターネット等の公的情報を利用して調べる。</li> </ul>

上記 B、C については、その後、公募を実施して決定するケースが多い。公募方法としては、企画提案書の提出、プレゼンテーションおよび事業者との面談の実施等がある。評価項目としては、実績、能力、提案内容（金額を含む）等が挙げられる。

採択の決定については、理事会での承認および総会決議を経て行われることが多い。

### 3) 専門家育成の重要性

上述のとおり、管理組合等が抱える管理上の課題を解決するにあたっては、外部専門家の活用が有効であることが明らかになった。ただし、管理組合が抱える課題は多岐に渡るため、様々な知見やノウハウが外部専門家に求められることから、管理組合等を支援する外部専門家を育成することが今後ますます求められると考えられる。加えて、課題を抱える管理組合は日本全国に存在することから、専門家が全国に存在することが必要だと考えられる。

外部専門家の育成（現在いる外部専門家のさらなるレベル向上や、新たな外部専門家の育成）、および支援体制の全国配備が今後の課題であろう。

### 4) 専門家の活用にあたっての留意点

外部専門家の活用にあたっては、その必要性を区分所有者から理解してもらうことが重要である。区分所有者から理解を得る際の重要なポイントとして、本事業の実施によって以下のような点が明らかになった。

- ・ 専門家の選定にあたって、説明責任を果たすこと。
- ・ 外部専門家を活用することによるメリット（期待される効果）・デメリット（必要となるコスト）を明確にすること。
- ・ 分かりやすい資料を作成すること。
- ・ 広報資料の全戸配布や掲示板への掲示、説明会の開催により、理事会等における検討内容（趣旨、目的、取り組み方針等）がすべての区分所有者に情報が行き渡るようにすること。なお説明会を開催する際には、在外区分所有者も参加しやすくするために、日程調整を早めに行うことが必要である。

### 5) マンションの建物や権利関係等に関する経緯・歴史の整理の重要性

特に歴史の古いマンションにおいては、現在抱えている（表出している）課題は、新築分譲時の初期設定やこれまでの様々な経緯がその原因・背景となっている例が多い。

管理組合の活動内容や修繕履歴、権利関係等について、その過去の経緯や歴史が整理されていないと、課題解決が円滑に進まない、あるいは現在表出している課題を 1 度解決してもまたすぐに再発してしまう（根本的な解決となっていない）、という可能性が危惧される。

したがって管理組合の活動内容や修繕履歴、権利関係等について、その過去の経緯や歴史を整理することが、管理組合の課題を解決する第一歩になる場合があると考えられる。現在課題を抱えているマンションにおいては、これらの経緯・歴史を整理することが重要である。また現時点では課題は表出していないマンションにおいても、課題が表出した際にすぐに解決に向けた取組みに着手できるように、これらの情報を常日頃から整理しておく（理事会や総会の議事録を整理しておく等）ことが重要であろう。

## **6)地方公共団体との折衝の重要性**

管理組合が抱える課題の解決に向けて、地方公共団体からの協力が得られるかどうかことが重要となることが多い。

管理適正化に向けては、地方公共団体主催のセミナーやシンポジウムに参加する、相談窓口に相談する、外部専門家の紹介を受けるといった方法が有効だと考えられる。

また建替えの検討にあたっては、一団地認定や公道に係る様々な規制の取り扱い等について、地方公共団体と話し合いを重ね、管理組合としての要望を行政に伝えることが、課題解決につながる可能性もあると考えられる。

## 第3章 相談体制の整備等に係る事業によって得られた成果

### 3-1. 相談体制の整備等に係る事業の概要

#### 1)目的

良質な分譲マンションのストックの形成を促進するため、マンション管理組合の活動を支援し、マンション管理・再生に関する専門知識を要する等の組織体制を備えている NPO 法人等の法人であって、地域レベルの相談体制を整備する事業又は人材育成に係る事業を行う法人に対して支援を行う。

#### 2)補助内容

##### ①補助対象

以下の事業を補助の対象とする。

- ・相談体制の整備に係る事業
- ・人材育成に係る事業

##### ②事業主体

マンション管理組合の活動を支援し、マンション管理・再生に関する専門的知識を擁する等の組織体制を備えている以下の法人を対象とする。

- ・一般社団法人又は一般財団法人
- ・NPO 法人

##### ③補助率

補助金の額は予算の範囲内で、対象経費の全額である。

補助対象経費は、上記補助対象の事業に要する、人件費、旅費、委託費、備品・消耗品購入費、会場使用料、新たに必要となる賃借料、謝金、印刷製本費等の諸経費である。

#### 3)募集期間

平成 22 年 3 月 5 日から平成 22 年 5 月 26 日。



## 3-2. 選定にあたっての評価項目の検討と選定結果

### 1) 応募状況

今回の募集に対して、24件の応募があった。

### 2) 評価委員会の委員選定および委員会開催

学識経験者からなる評価委員会を設置し、応募に対する評価を頂いた。

評価委員会委員名簿は以下のとおり。

図表：マンション等安心居住推進事業評価委員会委員名簿（再掲）

	氏名	所属・肩書
委員長	秋山 哲一	東洋大学教授
委員	戎 正晴	明治学院大学教授・弁護士
	齊藤 広子	明海大学教授
	篠原 みち子	弁護士

評価委員会においては、以下の観点から評価をいただいた。

#### ○提案内容の具体性

事業内容が具体的になっているか

#### ○事業実施によって期待される効果の大きさ

事業主体が当該事業を実施することにより、専門家の知識・スキル向上に寄与するなど高い成果が得られると期待できるか。

事業主体による取組みが、一過性の活動に留まらず、持続的な活動として定着すると見込まれるか。

地域密着又は地域横断的に、管理組合又は区分所有者からの情報提供や相談に対するニーズに応えるものであるかどうか。

（可能な限り）定量的な目標が示されているか。

#### ○事業完遂可能性

事業内容を完遂できるような体制となっているか。

事業主体が、補助事業の進行管理や補助金事務をはじめとする資金管理その他の事務を適切に執行できる体制を有しているか。

#### ○平成21年度事業からの深耕（平成21年度事業において採択されたもの）

平成21年度事業によって得られた成果・示唆を踏まえ、今年度の事業内容が相談体制等をより効果的・効率的に整備できるような内容になっているか（平成21年度事業の内容と同じになっていないか）。

また今回の「相談体制の整備等に係る事業」への提案内容に関しては、相談体制の整備や専門

家人材の育成等の活動を事業終了後も継続的に行うという積極的な意向がある提案や、管理組合に対する相談内容として新規性の高い提案も見受けられた、事業成果をセミナー出席者等に留めるのではなく広く伝えることが重要、といった評価を総評としていただいた。

### 3)採択結果

国土交通省においては、評価委員会での評価を踏まえ、10件の提案を「相談体制の整備等に係る事業」の対象として適切と判断し、採択することを決定した。

図表：マンション等安心居住推進事業（相談体制の整備等に係る事業）の採択一覧

法人名
一般社団法人日本マンション管理士会連合会
一般社団法人マンション計画修繕施工協会
一般社団法人マンション再生協会
一般社団法人マンションリフォーム技術協会
特定非営利活動法人集合住宅維持管理機構
特定非営利活動法人集合住宅改善センター
特定非営利活動法人ちば地域再生リサーチ
特定非営利活動法人日本住宅管理組合協議会
特定非営利活動法人マンション再生なび
特定非営利活動法人横浜マンション管理組合ネットワーク

### 3-3. 相談体制の整備等に係る事業の取組内容

#### 1)取組内容の概要

##### (1)相談体制の整備等に係る事業を行った主体が考える、マンション管理組合が抱える課題

###### ①適正なコンサルタントの選定・導入ノウハウ不足

- ・大規模修繕等の維持保全工事において、設計管理方式が普及しつつある。しかし管理組合が適正なコンサルタント（主に設計事務所）の選定・導入を行うことが非常に重要であるにもかかわらず、そのノウハウが管理組合にはない。したがって管理組合に対するコンサルタントの導入支援が必要となっている。（特定非営利活動法人日本住宅管理組合協議会）

###### ②適正な支援を行うことができる人材不足

- ・マンション管理組合に対して支援を行う主体としては、マンション管理士や一級建築士、管理会社、工業者等がいる。一方で、人口減少や少子高齢化、建物の不十分な維持、設備の陳腐化、役員の成り手不足などにより、マンションを取り巻く状況はますます複雑化している。このような状況の中で、よりよいマンション管理を行うために管理組合に対して適正な支援（具体的な提言）を行うことができる人材が不足している。（特定非営利活動法人集合住宅改善センター）
- ・マンションの改修・再生には、新築工事と異なる技術や経験が必要である。またハード面の技術支援だけでなく、ソフト面の支援も求められる。一級建築士やマンション管理士の資格を持っている人材であっても、調査や改修の現場での実務体験、管理組合との対応経験が不足している人が少なくない。築年数を経るにつれて設備改修の需要は高くなるため、マンションの特殊性等の知識を有する設備改修技術者の育成が急務である。（特定非営利活動法人集合住宅維持管理機構）
- ・全国のマンション管理士の底上げを図ることが全国の管理組合向けの相談体制の整備に直結している。（一般社団法人日本マンション管理士会連合会）
- ・マンションの再生に向けては、建築士等の関連技術者のさらなるレベル向上が求められる。（特定非営利活動法人ちば地域再生リサーチ）

###### ③管理組合活動が停滞・不活発なマンションに対する支援不足

- ・活動が停滞・不活発な管理組合は、自ら支援を積極的に求めない傾向があるとの懸念がある。情報の一方的な発信だけでなく、直接訪問して話を聞くような「おせっかい」が必要である。（特定非営利活動法人横浜マンション管理組合ネットワーク）

###### ④マンション再生検討に向けた支援不足

- ・高経年マンションは、分譲当時に法律等が整備されていなかった背景から、権利関係等が複雑になっているものが少なくない。そのために解決・整理すべき課題が多く、再生に向けた検討を始めることすら困難なマンションもある。（特定非営利活動法人マンション再生なび）
- ・再生に向けた検討を始めたマンションであっても、どのように再生を進めればいいのか悩んでいるマンションが多い。（特定非営利活動法人マンション再生なび）
- ・マンション再生に向けて、管理組合自身に加え、地方公共団体、NPO法人、事業関係者（管理会社、建築設計事務所、建設会社、不動産会社、金融機関等）などがマンション再生に関するノウハウ、知識、支援策を学ぶことが必要である。（一般社団法人マンション再生協会）

- ・築 30 年を超えるマンションでは、老朽化の改善、内部設備の改善（エレベーターの設置等）、建替えなどの合意形成といった課題を抱えている。しかし建替え事業は容易ではないため、多くのマンション管理組合にとっては改修修繕をいかに円滑に行うかが課題となっている。したがって管理組合に対するハード・ソフトの総合的な相談体制が必要となっている。（特定非営利活動法人ちば地域再生リサーチ）

## ⑤超高層マンションの維持管理に対する情報不足

- ・全国には約 1,000 棟（22 万戸）の超高層マンションがある。早いものは 1990 年代に供給されており、第 1 回目の大規模修繕工事をすでに終えているが、その他は 2000 年以降に分譲されたものが多い。超高層マンションの長期修繕計画は新築分譲時に添付されているものの内容および修繕積立金設定に問題があるものも見られる。また準備段階から工事実施まで、管理組合としてどのように取り組むことが求められるかについて十分な情報（具体的な問題点や対応策）が提供されていない。超高層マンションの維持管理に関する調査研究資料は少なく、またその実態は管理会社に集約されているため、明らかになっていないことが多い。また管理組合に対する情報の普及は十分ではない。（一般社団法人マンションリフォーム技術協会）

## （2）主な取組内容・成果

相談体制の整備等に係る事業において行われた主な取組内容・成果は以下のとおりである。

### ①管理組合を対象としたセミナー・見学会等の開催

- ・管理組合を対象としたセミナーや見学会を開催した。
- ・コンサルタント選定ノウハウ、長期修繕計画の重要性、高機能化対応、マンション再生に向けた事業化、超高層マンションの大規模修繕など、セミナー・見学会のテーマは多岐にわたる。

#### <具体事例>

- ・大規模修繕等の維持保全を行う際に設計管理方式を選択した場合のコンサルタントの選定ノウハウを整理・抽出し、手引書としてまとめ、管理組合等に配布した。また同手引書をテキストとした管理組合向けの講習会を開催した。（特定非営利活動法人日本住宅管理組合協議会）
- ・管理組合理事等を対象としたセミナーを開催し、工事の必要性、長期修繕計画の重要性、工事監理の方法等について説明した。（特定非営利活動法人集合住宅改善センター）
- ・マンションの高機能化（地上デジタル放送対応、ブロードバンド対応、省エネルギー化推進、防犯対策の強化、高齢者対応等）について、管理組合および改修工事業者に向けた、設備改修工事の考え方、進め方、工事のチェックポイントに関するマニュアルを作成し配布した。（一般社団法人マンション計画修繕施工協会）
- ・マンション再生に向けて、事業化のための課題の整理、対応方策の検討等を主要なテーマとしたセミナーを開催した。（一般社団法人マンション再生協会）
- ・最新のリフォームと修繕技術に関する見学会を開催した。（特定非営利活動法人ちば地域再生リサーチ）
- ・団地・マンションの再生に関するセミナー・フォーラムを開催した。（特定非営利活動法人ちば地域再生リサーチ）
- ・超高層マンションの大規模修繕をテーマとした冊子を作成し、セミナーを開催した。長期修繕

計画の具体的な問題点を明らかにし、管理組合が知っておくべき内容について、そのポイント等を解説することで、管理組合が長期修繕計画の重要性を知り、見直し時に役立つ内容のものとした。また大規模修繕工事について、超高層マンションの建物形態と工事内容の特徴、技術面での検討事項、準備段階から工事の実施までの作業の流れを整理した。(一般社団法人マンションリフォーム技術協会)

## ②管理組合同士の交流会の開催

- ・管理組合同士による交流会を開催し、意見交換を行う機会を設けた。

<具体事例>

- ・管理組合を対象とした交流会を開催し、マンション管理組合における取り組み事例を報告するとともに、管理組合同士で意見交換をしてもらう場を設けた。(特定非営利活動法人横浜マンション管理組合ネットワーク)

## ③相談体制の構築、相談会の開催

- ・管理組合に対する相談会を開催した。相談会のテーマは、個別管理組合が抱えている課題に関するもの、管理規約の適正性診断、大規模修繕に関するもの等、多岐にわたっている。

<具体事例>

- ・管理組合を個別に訪問し、それぞれのマンションの状況に応じた助言を行った。(特定非営利活動法人マンション再生なび)
- ・管理組合を対象としたサポートセンターおよび相談ダイヤルを創設した。(一般社団法人日本マンション管理士会連合会)
- ・管理組合を対象としたセミナーと無料相談会を開催した。(特定非営利活動法人横浜マンション管理組合ネットワーク)
- ・管理規約の適正性診断を行った。管理組合の適正であるかどうかをマンション管理士がチェックし、その結果を管理組合にフィードバックした。なお適正を欠いた管理規約の改正については、本事業とは別に依頼を受けて、改正のサポートに対応することとした。なお管理規約の適正性については、用語の意味が不正確や不統一なものがある、区分所有法の強行規定に反する恐れがある、区分所有者または他人の権利を脅しかねない、最新のマンション標準管理規約の改定が反映されていない、といった規約事項が散見された。(一般社団法人日本マンション管理士会連合会)
- ・マンション管理組合を対象として、大規模修繕に関する相談会を開催した。エレベーターの設置方法の種類とコスト、大規模修繕の計画の立案方法などについて説明した。(特定非営利活動法人ちば地域再生リサーチ)
- ・旧式の設備機器の省エネルギー性能の向上を含む、住み続けるための最低限の居住条件を確保するためのリフォームに関する相談事業を行った。(特定非営利活動法人ちば地域再生リサーチ)
- ・空き住戸への対処方法としてのシェア・ハウス利活用に関する相談会を開催した。(特定非営利活動法人ちば地域再生リサーチ)

#### ④管理組合支援主体を対象とした研修会・講習等の開催

- ・管理組合の支援主体である、一級建築士やマンション管理士等を対象とした、研修会や講習会を開催した。
- ・研修会等のテーマは、改修工事の現場実務、大規模修繕工事に関する技術・知識習得、律面、建築設備面、実務経験面、地方行政政策等、多岐にわたる。

##### <具体事例>

- ・一級建築士やマンション管理士等を対象として、現場実務体験（建物編）として、改修中の建物において調査実習および施行実習を行った。また、マンション工事現場の見学を実施し、改修工事の内容説明、管理組合の取組み経過の報告等を行った。（特定非営利活動法人集合住宅維持管理機構）
- ・実務家や学識経験者等を対象として、大規模修繕工事に関する新しい技術や知識を習得してもらうためのシンポジウム・セミナーを開催した。（特定非営利活動法人集合住宅維持管理機構）
- ・関連する NPO 法人や地方公共団体を対象とした意見交換会を開催し、有識者や事例報告者による意見交換を行った。（一般社団法人マンション再生協会）
- ・マンション管理士を対象として、マンション管理士実務研修および全国マンション管理士合同研修会を開催した。法律面、建築設備面、実務経験面、地方行政政策等、多角的に研修を行った。（一般社団法人日本マンション管理士会連合会）
- ・建築士や地元工務店等を対象として、修繕技術研修会を開催した。（特定非営利活動法人ちば地域再生リサーチ）

#### ⑤研究

- ・マンション管理に関する新たな課題把握方法として、総会議案書や借地権マンションについて実態調査を行った。

##### <具体事例>

- ・総会議案書の実例を収集し、比較検討のうえコメントをつけ、管理組合に対するフィードバックを行った。総会議案書の分析の結果、監事による監査業務が十分でない、保険について議案書に記載がない、といった管理組合が散見された。また、管理規約との整合性が問題になりそのような総会議案書もあった。（特定非営利活動法人集合住宅改善センター）
- ・借地権マンションの事例を収集し、その実態調査を行った。その結果、分譲会社がすでに倒産している、将来的な建替えや大規模修繕の際に地主の承諾が必要であることをマンションが認知していない、といった事例があった。（特定非営利活動法人マンション再生なび）

### (3)取り組み実施にあたっての主な工夫・課題

#### ①セミナーの効果向上

- ・管理組合を対象としたセミナーをより効果的にする方法として、複数の専門家によるセミナー内容の検討、「よくある Q&A 集」の作成、質疑応答時間の十分な確保、参加しやすいスケジュール設定、冊子のフルカラー化、レポート提出の義務付け等がある。
- ・専門家を対象としたセミナーをより効果的にする方法として、現場実務体験会の開催、研修内容を収めた DVD の作成等がある。

#### <具体事例>

- ・講師が自分の経験のみでセミナー内容を決定するのではなく、経験者同士が議論することによってその内容を確定させた。このことにより、講習の内容をより適切なものにすることができた。(特定非営利活動法人集合住宅改善センター)
- ・「よくある Q&A 集」を事前に作成し、そのテキストを講師が解説を行った上で質疑応答を受け、という形式にしたことにより、より具体的な質問に回答することができた。(特定非営利活動法人集合住宅改善センター)
- ・一級建築士やマンション管理士を対象とした現場実務体験会を行うことにより、座学だけでなく、実習を含めた講習内容とした。(特定非営利活動法人集合住宅維持管理機構)
- ・東京会場での研修を収録した DVD を作成し、全国 10 都市でマンション管理士を対象とした研修を行った。東京会場の優良な内容の講義を全国の多くのマンション管理士に伝えることができた。(一般社団法人日本マンション管理士会連合会)
- ・質疑応答の時間を多めに用意するように配慮した。(特定非営利活動法人集合住宅改善センター)
- ・すべての講座を受講しやすいスケジュールとなるように配慮した。(特定非営利活動法人ちば地域再生リサーチ)
- ・管理組合にとって分かりやすい冊子とするために、「見やすく、読みやすく、分かりやすく」を編集方針として定めた。図・写真等を活用し、フルカラー印刷で冊子を作製した。(一般社団法人マンションリフォーム技術協会)
- ・受講者各自が選択したテーマについて、改修再生を進める上での特徴や留意点、今後の課題となり得る事項を技術者の視点でまとめ、レポートとして提出することを義務付けた。このことにより受講者のさらなる思索を促し、テーマへの理解をさらに深めることができた。また提出されたレポートを冊子として全受講者に配布した。(特定非営利活動法人集合住宅維持管理機構)
- ・冊子 1 冊で設備改修のあらましが理解できるよう、施工方法のチェックポイントに加え、基礎知識や改修の考え方を前段として盛り込んだ。(一般社団法人マンション計画修繕施工協会)
- ・地域特有の課題を克服するため、東京会場の研修会講師は東京で活動しているコンサルタントに、大阪会場の研修会講師は大阪で活動しているコンサルタントに依頼した。(一般社団法人マンション再生協会)

#### ②相談の効果向上

- ・相談の効果を上げるために、個別マンションに対して、複数名による幅広い観点からの助言を行った。

#### <具体事例>

- ・個別のマンションに対する助言を行う際は、1 人ではなく複数名で訪問することにより、幅広い観点での助言・支援を行った。(特定非営利活動法人マンション再生なび)

#### ③取組の周知方法

- ・取組の周知方法(セミナー等への参加募集)として、プレスリリース、チラシのポスティング、ホームページによる告知等がある。

#### <具体事例>

- ・過去に接点を持ったことがある管理組合に対しては、事業の趣旨を説明することによって協力を得ることができた。(特定非営利活動法人横浜マンション管理組合ネットワーク)
- ・一般紙や業界紙に対するプレスリリースを実施した。(一般社団法人日本マンション管理士会連合会)
- ・チラシのポスティング、新聞折り込み、公共施設への設置によって周知活動を行った。三つ折りで目に留まりやすいデザインとした。(特定非営利活動法人ちば地域再生リサーチ)
- ・地方公共団体の後援を得て、公共施設へもチラシやポスターの設置が可能となるようにした。(特定非営利活動法人ちば地域再生リサーチ)
- ・ホームページによる告知に加え、管理組合や事業関係者に対するダイレクトメール、マンション管理センターおよび全国市街地再開発協会の機関誌への折り込みチラシ等による告知を行った。(一般社団法人マンション再生協会)
- ・セミナー会場近隣のマンションや、大規模修繕工事の時期を迎えるマンションに対して案内ハガキでセミナーを告知したが、これらマンションからの参加者は少なかった。(特定非営利活動法人集合住宅改善センター)
- ・交流会を開催するにあたって、地域内を4つのブロックに分け、各ブロックの実情に合わせたテーマを設定することにより、参加を呼び掛けた。(特定非営利活動法人横浜マンション管理組合ネットワーク)
- ・説明会・相談会の開催期間中は、作成した冊子・テキストを関係団体に事前送付することは見送った(冊子・テキストを手にする、説明会・相談会に参加しなくなる人が出ると判断したため)。冊子・テキストの送付依頼があった場合も、まずは説明会・相談会への来場を勧め、説明会に参加しない場合は説明会終了後に発送した。(特定非営利活動法人日本住宅管理組合協議会)

#### (4)事業終了後の予定

- ・相談体制の整備等に係る事業を行った主体の多くが、事業成果物(冊子・テキスト等)を使ったセミナーを今後も継続的に開催することや、要望があれば冊子・テキストを配布することを計画している。
- ・平成22年度事業によって新たに明らかになった課題や積み残した課題に対応するべく、今後も引き続き活動を行いたい、と考えている主体が多い。



## 2)具体的な事例の紹介①特定非営利活動法人集合住宅維持管理機構

### ①特定非営利活動法人集合住宅維持管理機構の概要

- ・ 集合住宅維持管理機構はマンション管理組合に対して主にハード面に関する支援を行っている NPO 法人である。
- ・ 昭和 59 年に設立され、平成 20 年に NPO 法人格を取得した。
  - 理事長は大阪市立大学に研究者として所属し、住宅管理に関する研究を行っていた。昭和 45 年ごろから集合住宅の維持・管理の重要性に着目し、調査を行い、その結果を管理組合に報告を行っていた。
  - 管理組合から「管理組合を支援する組織を設立して欲しい」と要望を受けたことをきっかけとして、管理組合同士が交流する場として「関西分譲共同住宅管理組合協議会」の設立を支援した（昭和 56 年）。同協議会は自分たちで交流会などを開催する中で、大規模修繕実施にあたっての支援を求めるようになった（工事業者に相見積を請求したところ金額があまりに違うためにどのように判断してよいか分からない、工事業者との接点がない、などの悩みを抱えるようになった）。理事長は同協議会から「事業者選定に協力して欲しい」「事業者を紹介して欲しい」といった要望を受けるようになった。しかし、外部者が事業者を選ぶことは適当ではない、と梶浦理事長は考えた。ただし工事業者が適切な工事を行っているかどうかを外部専門家が監視することはできると考えたため、一級建築士を協議会に紹介した。このことがきっかけとなり、集合住宅維持管理機構を設立した。
  - 管理組合の支援を行うにあたっては中立性が重要であり、営利組織であることは好ましくないと考え、非営利の立場を取っている。
  - 設立以来約 25 年間で約 2,000 の案件について管理組合の支援を行ってきた。活動が軌道に乗った理由として、「管理組合からの要望に基づいて活動を開始した」ことが挙げられると考えている。特に集合住宅維持管理機構の理事には関西分譲共同住宅管理組合協議会のメンバーが参加しており、管理組合からの信頼を得ることができた。管理組合の支援を行いたいという組織が全国に増えてきているが、「管理組合から要望があって活動を開始する」というのと「新築物件の仕事が減ってきているから改修にシフトをして仕事をしよう」というのでは、得られる信頼が異なるだろう。
- ・ 集合住宅維持管理機構の活動理念（原則）は「管理組合が主役」「現場が基本」「技術力を総合する」の 3 つである。これらの原則に基づいて、「マンションドクター」として管理組合を支援している。
  - 個別マンションの支援と、マンション全体に対する支援の両面が必要と考えている。
- ・ 事業内容は「維持管理・改修の技術支援事業」「維持管理技術の研究・啓蒙事業」「維持管理に関する情報発信・出版事業」の 3 つである。
  - 維持管理・改修の技術支援事業としては主に建物の調査、長期修繕計画の策定・見直し支援や、大規模修繕工事の設計・監理の支援を行っている。
  - 維持管理技術の研究・啓蒙事業としては、シンポジウム・セミナーや工事見学会（大規模修繕工事を行っているマンションを近隣他のマンション居住者が見学する）等を行っている。また行政（大阪市、神戸市、吹田市、茨木市等）と連携し、講演会を開催することもある。
  - 維持管理に関する情報発信・出版事業としては、主に「マンションドクターニュース」

という情報誌を発行し、約 15,000 の管理組合に配布している。

- ・ 設計事務所に所属している一級建築士等が NPO 法人集合住宅維持管理機構の社員（会員）として管理組合の支援を行っている。
  - 管理組合の支援を行う際は、設計事務所と管理組合ではなく、集合住宅維持管理機構と管理組合が契約を締結している。
  - 非営利の立場を取っているが、安価という訳ではなく、必要経費（実費）を請求している。他社との価格競争になった際に、集合住宅維持管理機構はダンピング（戦略的値下げ）を行わないため、他社に価格で負けて逸注することもある。なお管理組合は外部専門家選定の際には、「プレゼンテーションの内容」「価格」「中立性」「実績」などを評価の観点としているようである。集合住宅維持管理機構は活動 25 年の実績、NPO 法人格、デベロッパとの関係がないことなどを評価されている。
  - 管理組合と集合住宅維持管理機構が契約する際は契約書について集合住宅維持管理機構独自の雛型を利用している。
  - 見積作成にあたっての単価、経費は集合住宅維持管理機構として統一している。
  - 主任 15 人による会議や技術勉強会を頻繁に開催することにより、各担当の業務状況を把握すると同時に集合住宅維持管理機構としての技術のレベルを合わせている。

## ②マンション等安心居住推進事業の活動内容と事業の効果

- ・ これまでの活動を通し、専門家（管理組合を支援できる人材）の育成が課題となっていると感じている。新築と維持管理・改修では、専門家に求められる知識・技術・ノウハウが異なる。加えて、専門家育成のためには座学だけでなく現場を知ってもらうことが重要と考え、マンション等安心居住推進事業に応募した。
- ・ 平成 21 年度は専門家に技術・ノウハウを身につけてもらうことに特化した。
- ・ 平成 22 年度は専門家に技術・ノウハウを身につけてもらうことに加え、管理組合のことを知ってもらうことを目的とした。
  - 修繕工事の技能研修（打診棒やテストハンマーによる壁面検査、塗材の付着試験、コンクリートの中性化調査など）
  - 各地域における管理組合に対する相談会・勉強会に技術者補助員として参加（管理組合の生の声を知ってもらう）
  - テーマ別管理組合交流会に参加
  - 改修工事現場見学会に参加
  - セミナーに参加
- ・ 「マンションドクターニュース」や専門誌等に募集要項を掲載したところ、多くの参加申し込みがあった。昨年度事業を受講していない人を優先し、35 人を受講者とした。
  - 受講者は建築士とマンション管理士が大多数を占める。一級建築士は自分の事務所を構えている人、マンション管理士はこれから管理組合の支援事業を開始したいと考えている人が多い。また大学院生も参加している。管理会社やデベロッパの社員はいない。
  - 大学で維持管理・改修に関するカリキュラムを受講することができれば、学生にとって理解が進むのではないかと考えている。

### 3)具体的な事例の紹介②一般社団法人マンションリフォーム技術協会

#### ①一般社団法人マンションリフォーム技術協会の概要

- ・ マンションリフォーム技術協会（以下、marta）は、設計事務所、マンション改修工事専門会社、メーカーによる一般社団法人である。
- ・ 平成 15 年に設立され、平成 21 年に一般社団法人格を取得した。
  - 日本のマンションは昭和 30 年代後半ごろから徐々にその数が増えてきている。これらのマンション（主に団地型の公団）はその 10 年後にあたる昭和 50 年前後に第 1 回大規模修繕の時期に差し掛かっている。また昭和 56 年の耐震基準改正により、修繕に対する注目が集まっていた。当時は「長期修繕計画」や「修繕積立金」という概念も十分に確立されておらず、検討が必要となっていた。
  - 1975 年ごろから建築学会集合住宅管理小委員会において、市民向けのセミナー等を開催していた。セミナーは約 10 年間行った。しかし小委員会参加メンバーの活動内容は実務寄りの部分が多く、学会としての活動の方向性になじまない部分もあったことから、日本建築家協会（JIA）メンテナンス部会に活動の重点を移した。
  - JIA においても、マンションのメンテナンスやリフォームに関するセミナー等を開催していたが、JIA は建築家による組織であり、新築に重点を置いていたことから、JIA から独立する形で、平成 15 年に marta が設立された。
- ・ marta の会員企業は 91 社（設計事務所 26 社、マンション改修工事専門会社 36 社、メーカーおよびディーラー 29 社）。ゼネコンはいない。
- ・ 年間の事業予算は約 1500 万円。収入は会費（月会費 法人:1 万円 個人:2 千円）＋その他収入である。
- ・ 会員企業が集まり、マンションリフォーム・メンテナンスに関する様々なテーマについて研究を行っている。研究成果は書籍として出版したり、管理組合を対象としたセミナーを行ったりすることで発信している。また行政主催のセミナーに講師として参加することもある。
  - 過去に出版した書籍は施工業者向けのものが多く、内容が専門的・技術的になっているものが多い。一方でセミナーを開催すると管理組合の参加者も多いことから、管理組合向けに分かりやすいものを作りたい、と考えていた。
- ・ 管理組合から設計事務所や施工業者等を紹介して欲しい、という依頼を受けることがある。その際には情報を提供しているが、対価は要求していない。
- ・ marta の活動拠点は東京都内と神奈川県内が主となっている。現時点では千葉県や埼玉県内でセミナー等を開催した実績はない。ただし会員企業内に千葉県内や埼玉県内とも人的ネットワークがあるため、今後活動場所を広げていく可能性はある。関西には拠点がないため、セミナー講師として参加したり、情報提供を行ったりすることは可能かもしれないが、自らセミナーを主催することは今後の検討課題としている。

#### ②マンション等安心居住推進事業の活動内容と事業の効果

- ・ 上述のとおり、管理組合を対象とした、分かりやすい内容の情報発信を行いたいと考えていた。
- ・ 超高層マンションは近年その件数が増加している。規模が大きく、足場を組むことができないことから、高層マンションで行われる修繕方法では対応できないことが危惧されていた。件数が増加していることから、今後ますます問題が表出する可能性があることから、超高層

マンションに注目した。

- ・ 大規模修繕を行った事例を収集・分析し、超高層マンションの特殊性およびそこから生じる大規模修繕実施時の特殊性にして整理した。
- ・ 超高層マンションの特殊性
  - 共用施設が多い（大規模なエントランス、会議室、キッズルーム、フィットネスジム、プール等）。
  - 初期設定において管理費が高く、修繕積立金が抑えられている傾向がある。また駐車場収入は管理費に入ることが多い。修繕積立金が将来的に不足する可能性が危惧される。
  - 専有面積が 50 m<sup>2</sup>程度から 100 m<sup>2</sup>を超えるものまであり、管理費・修繕積立金の部屋ごとの差が大きい。
  - 低層階部分に店舗等が入っている複合用途のマンションが多い。全体共用部分、住宅共用部分、棟共用部分に分かれるものもあり、その区分けが複雑である。
  - 特に超高層階部分では、シーリング材や塗装の施工に風雨の影響を受けやすい。
- ・ 超高層マンションにおいて大規模修繕を行う際の特殊性
  - 工事時に発生する廃材の処理や、飛散対策が必要となる。
  - 足場を組むことができないものが多く、ゴンドラを利用することが必要となる。安全性の確保から、風が強いときはゴンドラを使うことができず、稼働率が低くなる。
  - 一般的に高層マンションでは仮設工事費（主に足場代）は工事費全体の 12～13%程度に収まるが、超高層マンションでは仮設工事費（主にゴンドラ代）が 30%程度となるものも多い（今回の調査結果では、もっとも高いものは 50%超）。ただしスケールメリットが働くため、戸当たりの工事費は高層マンションに比べて極めて高くなるとは限らない。なお、第 2 回以降の大規模修繕の費用については事例がないため、不明。
    - ✓ 高層マンションにおいて専有面積 75 m<sup>2</sup>の区分所有者の第 1 回大規模修繕工事時の負担は 80 万円前後。超高層マンションにおいては同様の専有面積の場合 90 万円前後（事例では 100 万円を超えるものもある）。
  - 工事内容そのもの（防水等）については、超高層マンションと高層マンションでは大きな違いはない。
- ・ 上記の特殊性を含めて、超高層マンションにおいて管理組合が大規模修繕工事を実施するために参考となる小冊子を取りまとめた。また東京都内および神奈川県内で、計 3 回のセミナーを開催し、検討結果を発表した。
  - 管理組合にとって参考になるものとするために、長期修繕計画の説明や、大規模修繕工事を進める際の手順も含めて、小冊子に掲載した。管理組合にとっては、大規模修繕工事実施時のノウハウ本となると思われる。
  - セミナーには管理組合、マンション管理士、設計会社等の参加が多かった。3 回ともほぼ満席であった。
  - セミナーの開催告知は、マンション学会や管理組合ネットワーク（横浜マンション管理組合ネットワーク、かながわマンション管理組合ネットワーク等）、日本住宅管理組合協議会等経由で行った。これらの各ネットワークは、marta 会員企業が参加しているものである。会長自身も、横浜マンション管理組合ネットワークの常務理事・技術者部会長を兼務している。
  - 小冊子は 1500 部作成した。セミナーへの参加者や、行政（東京都、都内 23 区棟のマン

ション行政担当者)、関連組織(全国マンション管理組合連合会、横浜マンション管理組合ネットワーク、かながわマンション管理組合ネットワーク、集合住宅維持管理機構等)に配布している。また問合せがあった際も配布している(送料のみ徴収)。

- ▶ セミナー参加者に対するアンケートは取っていないので、具体的な反応・評価は分からない。マンション管理新聞から取材があり、記事掲載後には関西の管理組合から20件以上の問合せがあった。

## **第4章 マンション等安心居住推進事業の総括**

### **4-1. マンション等安心居住推進事業の成果**

#### **1)各管理組合等が抱える課題解決に向けた取組みへの着手**

マンション等安心居住推進事業に採択された管理組合において、マンション等安心居住推進事業に採択されたことによって、それぞれが抱える課題の解決に向けて、具体的な取組みに着手することができた。

本事業は平成 21 年度、平成 22 年度と 2 年に渡って行っているが、管理組合が抱える課題は本事業期間内に解決できるようなものばかりではない。しかし解決に向けた取組みに着手できたことにより、それぞれが抱える課題が解決される兆しが生まれたと考えられる。

本事業に採択された管理組合においては、本事業終了後も引き続き取組みを行い、課題を解決することが期待される。

#### **2)相談体制の整備等に向けた取組みへの着手**

マンション等安心居住推進事業に採択された相談・研修等を行う法人においても、それぞれが抱える問題意識に基づき、相談体制の整備や専門家の育成といった具体的な事業を行うことができた。

管理組合等による取組みと同様、相談・研修等を行う法人においても、本事業終了後も継続的に事業を行い、相談体制をより充実させる、あるいは専門家の育成を進めることが期待される。

#### **3)管理組合等が抱える課題の把握と課題解決に向けた示唆の把握**

マンション等安心居住推進事業の実施を通して、管理組合がどのような課題を抱えているのか、その課題の背景にはどのようなものがあるのか、課題解決に向けてどのような取組みが有効なのかといったことが明らかになった。また相談体制の整備として、相談・研修等を行う法人による取組みとしてどのような有効なのかについても明らかになった（詳細はそれぞれ第 2 章、第 3 章参照）。

これらの示唆は、マンション等安心居住推進事業に採択された管理組合や相談・研修等を行う法人だけでなく、すべてのマンション管理組合、相談・研修等を行う法人にとって非常に有益なものであろう。

また管理組合の運営実態を国土交通省が直接把握することができたことによって、国としての施策の検討・実施に有益な示唆を得ることができた。

## **4-2. マンション管理に係る課題の解決に向けて求められる取組み**

### **1) 地方における相談体制の充実**

本事業を通して、専門家の活用が管理組合の課題解決に有効であることが明らかになった。

一方、本事業への応募者・採択先からも明らかのように、管理組合に対する支援・相談体制が必ずしも全国的に充実している訳ではない。

特に地方都市における支援・相談体制を充実させるために、地方における専門家育成や体制整備が求められる。

### **2) 本事業のフォローアップ**

管理組合や相談・研修等を行う法人が本事業終了後にどのような取組を行うのか、また課題は解決されるのか、本事業が管理組合や相談・研修等を行う法人にとってどのようなメリットをもたらしたのかを把握するために、本事業終了後においても、管理組合や相談・研修等を行う法人の活動内容を定期的にフォローアップすることが必要だと考えられる。

### **3) 本事業の成果の広報**

第2章、第3章で整理したように、本事業では様々な成果を得ることができた。これらの成果を本事業に採択された管理組合や相談・研修等を行う法人にとってのみのメリットとするのではなく、広く伝えることが重要である。

成果の広報方法としては、本報告書の配布に加え、本事業に採択された管理組合や相談・研修等を行う法人によるシンポジウムの開催が考えられる。

本事業の示唆を広く伝えることにより、マンション管理組合が抱える様々な課題の解決につなげることが非常に重要である。