

**「マンション等安心居住推進事業」
(平成 21 年度)**

報告書

**平成 22 年 5 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	モデル支援に係る事業によって得られた成果	3
2-1	モデル支援に係る事業の概要	3
2-2	選定にあたっての評価項目の検討と選定結果	5
2-3	モデル支援に係る事業の取組内容：管理の適正化を図るマンション	11
2-4	モデル支援に係る事業の取組内容：第三者管理者方式に取組むマンション	25
2-5	モデル支援に係る事業の取組内容：老朽マンション	43
2-6	モデル支援に係る事業の取組内容：団地型マンション	57
2-7	モデル支援に係る事業によって得られた成果	71
2-8	モデル支援に係る事業の改善策・今後の課題	73
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	74
3-1	相談体制の整備等に係る事業の概要	74
3-2	選定にあたっての評価項目の検討と選定結果	75
3-3	相談体制の整備等に係る事業の取組内容	76

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 20 年末で約 545 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。

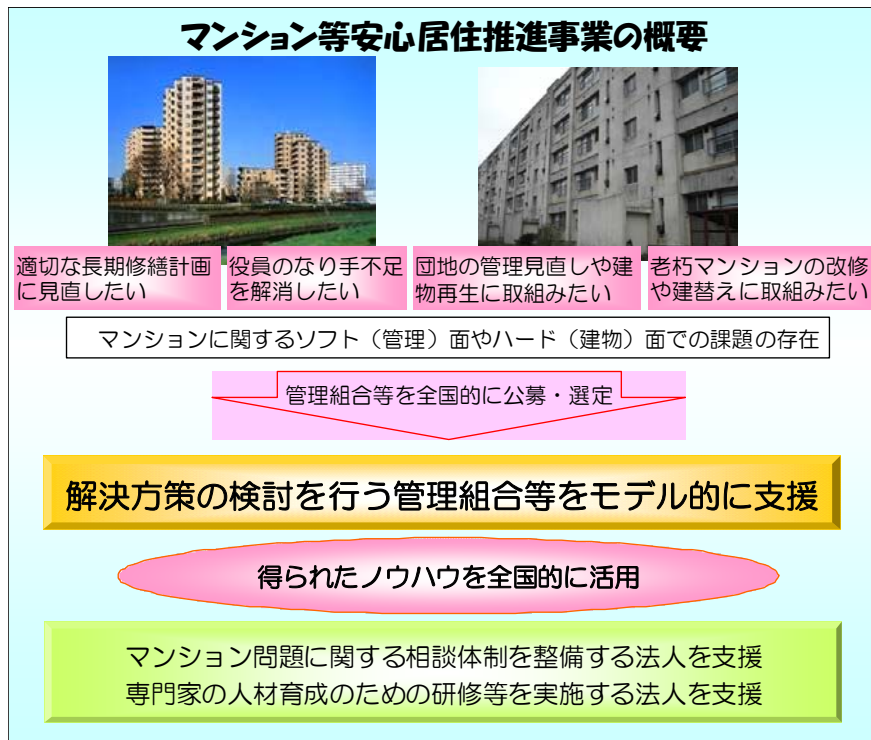
このような状況に鑑み、国土交通省では、将来世代にわたって安心して居住できる良質なマンションストックを形成していくために、マンションについて適切な維持、管理、再生を促進する施策を講じる必要があると考えている。

このため「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。

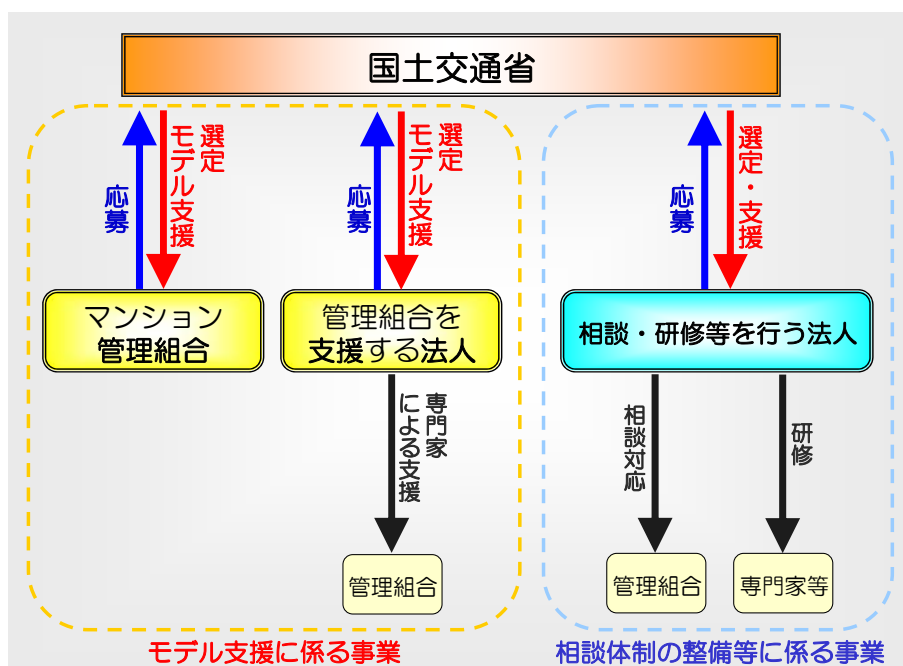
1-2. 概要

マンション等安心居住推進事業は、①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モデル的に支援を行う、②地域レベルの相談体制の整備等を推進する制度を創設する、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 モデル支援に係る事業によって得られた成果

2-1. モデル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モデル的に支援を行う。

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モデル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

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、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等から、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">・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等についての調整や見直しを検討する。・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。

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10/10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 21 年 5 月 26 日から平成 21 年 7 月 14 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、76件（事業主体がマンション管理組合のもの64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12件（59管理組合））の応募があった。

内訳は以下のとおり。

図表：事業主体がマンション管理組合の応募件数（64管理組合）

マンションタイプ	マンション管理組合数
管理の適正化を図るマンション	22
第三者管理者方式に取り組むマンション	3
老朽マンション	23
団地型マンション	16
合計	64

図表：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応募件数（12法人（59管理組合））

マンションタイプ	支援する法人が支援するマンション管理組合数
管理の適正化を図るマンション	26
第三者管理者方式に取り組むマンション	9
老朽マンション	15
団地型マンション	9
合計	59

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（モデル支援に係る事業）評価委員会委員名簿

委員長	秋山 哲一 戎 正晴 齊藤 広子 篠原 みち子	東洋大学教授 明治学院大学教授・弁護士 明海大学教授 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、自主管理、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

モデル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の公表を通じて、他のマンションにおける取組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。

○事業費積算の妥当性

提案内容に関しては、今年度創設された事業ということもあり、単純な計画策定や調査診断等を行うのみに留まる内容など、本事業の趣旨を踏まえ切れていない提案が散見された一方で、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のモデル性に重点を置いた多様な提案も見受けられたという評価を頂いた。

併せて、紛争が発生し本事業の目的が達成されない懸念がある又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内容については、採択対象外とすることが望ましいというご意見を頂いた。

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、36件（事業主体がマンション管理組合のもの27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9件（31管理組合））の提案を、モデル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：事業主体がマンション管理組合の採択件数（27 管理組合）

マンションタイプ	マンション管理組合数
管理の適正化を図るマンション	5
第三者管理者方式に取り組むマンション	1
老朽マンション	11
団地型マンション	10
合計	27

図表：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採択件数（9 法人（31 管理組合））

マンションタイプ	支援する法人が支援する マンション管理組合数
管理の適正化を図るマンション	12
第三者管理者方式に取り組むマンション	4
老朽マンション	10
団地型マンション	5
合計	31

図表：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
京口団地総合管理組合	④団地型マンション
下野池第2住宅管理組合	①管理の適正化を図るマンション
石澄住宅管理組合	④団地型マンション
御厨ビル管理組合	③老朽マンション
管理組合法人熱海アビタシオン	①管理の適正化を図るマンション
サーパス古高松管理組合法人	①管理の適正化を図るマンション
カトレアハイツ札幌管理組合法人	③老朽マンション
多摩ニュータウンビスタセーレ向陽台団地管理組合	④団地型マンション
希望が丘第3コーポラス管理組合	③老朽マンション
希望が丘第2コーポラス自治会	①管理の適正化を図るマンション
辻堂海岸団地管理組合法人	④団地型マンション
シーアイマンション碑文谷	②第三者管理者方式に取り組むマンション
団地管理組合法人西小中台住宅	④団地型マンション
目白台ハウス管理組合	③老朽マンション
三田第2コーポラス管理組合	③老朽マンション
左門町ハイツ管理組合	③老朽マンション
県ドリームハイツ住宅管理組合（※）	④団地型マンション
大正住宅管理組合（※）	④団地型マンション
府中日鋼団地管理組合	④団地型マンション
メゾン麻布管理組合	③老朽マンション
山本団地北2号棟管理組合	③老朽マンション
明石本町ビル住宅管理組合	③老朽マンション
ルピエ四条管理組合	①管理の適正化を図るマンション
大宮高鼻町ハイツ管理組合	③老朽マンション
並木二丁目第9住宅管理組合	④団地型マンション
西大寺団地管理組合	④団地型マンション
越谷スカイハイツ管理組合法人（※）	③老朽マンション

（※）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：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）

事業主体名	管理組合名称	応募マンションのタイプ
特定非営利活動法人東北マンション管理組合連合会	三共ハイツ管理組合	①管理の適正化を図るマンション
特定非営利活動法人マンション管理支援協会	ロイヤル西橋本管理組合	①管理の適正化を図るマンション
特定非営利活動法人建築技術支援協会	ガーデンタウン南桜井管理組合	③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	行徳ファミリオ管理組合	③老朽マンション
一般社団法人広島マンション管理支援機構	光が丘コートビレッジ管理組合	①管理の適正化を図るマンション
	A. CITY ヒルズ管理組合団地	①管理の適正化を図るマンション
特定非営利活動法人三重県マンション管理組合連合会	笹川団地分譲住宅	④団地型マンション
特定非営利活動法人マンション管理支援センター	東山ハイツ管理組合	②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	五百淵ハイコーポ管理組合	①管理の適正化を図るマンション
	本蒲田住宅管理組合	③老朽マンション
	ラムザ全体管理組合（※）	④団地型マンション
	高砂サニーハイツ管理組合	①管理の適正化を図るマンション
	あざみ野住宅管理組合（※）	④団地型マンション
	新宿アイランドアネックス管理組合	②第三者管理者方式に取り組むマンション
	磯子駅前ビル住宅管理組合法人	①管理の適正化を図るマンション
	コートヴィレッジ那覇管理組合	①管理の適正化を図るマンション
	ヴォルフスガルテン太宰府管理組合法人（※）	①管理の適正化を図るマンション
	GS ハイム第2 山手管理組合	②第三者管理者方式に取り組むマンション
	サンハイツ横田管理組合	①管理の適正化を図るマンション
	サンコーポ青井管理組合	③老朽マンション
	グランドール都管理組合	①管理の適正化を図るマンション
	北砂四丁目住宅管理組合	①管理の適正化を図るマンション
	朝日プラザ明治橋管理組合	②第三者管理者方式に取り組むマンション

事業主体名	管理組合名称	応募マンションのタイプ
一般社団法人マンション再生協会	明治公園アパートメンツ管理組合	③老朽マンション
	目白武蔵野マンション管理組合	③老朽マンション
	西荻ローヤルコーポ	③老朽マンション
	方南第一マンション	③老朽マンション
	小金井コーポラス団地管理組合法人	③老朽マンション
	富士見町団地管理組合法人 (※)	④団地型マンション
	茅ヶ崎駅前分譲管理組合	③老朽マンション
	富田第二住宅管理組合	④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

2-3. モデル支援に係る事業の取組内容：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、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、自治会と管理組合の分離、権利関係の整理、役員のなり手不足といった、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>

- ・建物診断、現況調査、耐震診断の実施
- ・修繕設計、改修工事計画の作成
- ・長期修繕計画書の作成・見直し
- ・大規模修繕工事のための工事業者の選定

<ソフト面>

- ・管理組合の組織化、管理規約・使用細則等の作成
- ・自治会と管理組合の分離、管理組合法人化の検討
- ・中長期管理計画の作成
- ・管理費・修繕積立金滞納者への対策
- ・修繕積立金引き上げの所有者に対する理解促進
- ・広報活動によるコミュニケーションの形成

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。

<合意形成に向けたコミュニケーションの場の演出>

- ・管理の適正化を進めるためには、区分所有者間のコミュニケーションが重要である。区分所有者同士が一堂に会してコミュニケーションをとるためには、マンション内に集会室や管理事務室といった共用スペースを確保し、コミュニケーションの場を演出することが望ましいと考えられる。
- ・理事会招集通知文の掲示や広報誌作成といった手法によって管理組合活動を周知することで、役員だけでなく区分所有者全員を管理活動に巻き込むこと、管理に対する意識を高めてもらうことが必要だと考えられる。

<専門家の活用>

- ・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。これらの専門性を当該マンションの区分所有者（＝管理組合員）が有していることもある。そのような場合は、管理組合においてその区分所有者に中心的な役割を果たしてもらうことが有効だと考えられる。

- ・ただし上記専門性を当該マンションの区分所有者が有していないこともある。また区分所有者間でトラブル等が発生している場合は、当事者間の話し合いだけでは問題解決が困難な場合もある。そのような場合は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、弁護士、税理士、司法書士、建築士等が考えられる。
- ・また外部の専門家に支援を依頼した場合は、管理組合は専門家に任せきりにすることは好ましくないと考えられる。専門家とコミュニケーションを常にとることによって、専門家の活動内容を監視するとともに、専門家の知識・ノウハウを管理組合側が学ぶことが重要である。そのためには、管理組合の運営マニュアルやアンケート調査手法などを専門家に提出してもらうことも手段として考えられる。

<現況把握に基づく合意形成の推進>

- ・修繕を前提とするのか、建替えを前提とするのかによって、管理計画の内容は異なってくるものと考えられる。建物や設備の劣化がどの程度進行しているのか、あるいは区分所有者は修繕と建替えのいずれを希望しているのかといった、マンションの現況を把握することは、管理計画の策定には必須である。
- ・さらに客観的な根拠に基づいた計画があれば、区分所有者間の合意形成も進みやすいと考えられる。

<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>

- ・当該マンションが抱える課題（たとえば建物と土地の権利関係）の原因を調査するためには、マンションの建物や権利関係等経緯・歴史を整理し、区分所有者間で共有することが重要である。

<滞納金解決>

- ・滞納金が発生する要因としては、デベロッパへの不満、旧管理会社への不満、管理組合への不満、管理費値上げの理由への不満といった各種の不満や、経済的な理由によるものが多いことが明らかになった。
- ・滞納者がマンション内に居住している場合は、督促の連絡を行うことは比較的容易だと考えられる。一方、滞納者がマンション内に居住していない場合、連絡先を把握することすら困難な場合もある。そのような場合は、管理組合が所有している名簿の確認、登記簿謄本の確認、法的対応を前提とした場合における弁護士経由での住民票取得といった方法が有効だと考えられる。
- ・過去の滞納部分についての返済方法としては、滞納者とのコミュニケーションを繰り返すことによって支払いへの理解を得る、部屋を賃貸に出してその家賃収入を月々の管理費・修繕積立金および過去の滞納金返済に充てる、任意売買を行う、といった方法が考えられる。なお任意売買の場合、債務金額に対して売買金額が上回れば完済可能だが、債務金額に対して売買金額が下回れば完済できない。このような場合においては、債権放棄も検討が必要となる（債権者が複数いる場合は、応分放棄について他の債権者と協議することも必要）。
- ・過去の滞納部分について返済を求めることも重要だが、加えて、毎月発生する管理費・修繕積立金について支払いへの合意を得ることが重要である。毎月発生する管理費・修繕積立金について、たとえば口座振替手続きを取ることができれば、滞納額が現状以上に増加することはな

い。

- ・管理組合が法人化されていれば、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。管理組合による自己取得が実現できれば、管理組合が部屋を賃貸に出す（居住目的の個人に貸し出す、あるいは事務所利用目的の法人に貸し出す）などの方策を取ることも可能であり、滞納金問題解決の方策の1つとなり得る可能性がある。
- ・滞納金発生を予防する方法として、管理規約にさまざまな資格停止（駐車場利用など）に関する規定を設けるという方法が考えられる。

<初期設定の把握>

- ・管理適正化に向けた様々な課題は、分譲当時の「初期設定」に端を発しているものも多い。たとえば管理組合が「自治会」として設立されているものや、等価交換等により権利関係が複雑になっているものなどが挙げられる。
- ・今後新たに分譲されるマンションについては、標準管理規約に則った形で原始規約が制定されることが望ましいと考えられる。一方ですでに分譲されており、管理規約が標準管理規約に則っていないマンションについては、標準管理規約に則った内容に管理規約を改正することで、管理の適正化につながるものもあると考えられる。したがってまず現状（管理組合の組織・態勢や権利関係等）を把握し、問題となっている事項を整理した上で、管理規約改正等に向けた移行を進めることが望ましいと考えられる。

マンション概要	課題	本事業における取組・成果	得られた示唆
下野池第2住宅管理組合 (大阪府) 昭和45年完成 15棟410戸 昭和59年増築	・建物全体の状況を把握できていない	・長期修繕計画書の作成 ・修繕設計 ・大規模修繕工事のための工事業者の選定	・建築設計事務所やマンション管理士などの専門家の活用 ・理事会の諮問委員会としての修繕委員会の設置(理事の一部、組合員の有識者、マンション管理士より構成) ・コンサルタント会社を選定(マンション管理センターテクノサポートネットに掲載されている設計事務所に対して業務見積提出を依頼し、書類選考の上で面接を行い、委託先を決定)
管理組合法人熱海アビタシオン (静岡県) 昭和35年～昭和48年完成 4棟161戸	・管理費・修繕積立金の滞納が発生している	・長期・大口・悪質な管理費・修繕積立金滞納者への対策(一部滞納者からの回収の目途がつく)	・専門家(委託管理会社、弁護士、税理士、司法書士、建築士、マンション管理士等)による支援体制の構築 ・累積未納金解決と合わせて、新規未納金発生を防止することの重要性に対する理解の促進 ・任意売買や管理組合による購入策の検討
サーパス古高松管理組合法人 (香川県) 平成2年完成 1棟42戸	・長期修繕計画の見直しที่ไม่十分(平成14年以来改正されていない)	・長期修繕計画の見直し ・エレベーター震災時等の対策調査	・現状の劣化状況についての客観的根拠を作成することによる円満な合意形成の推進
希望ヶ丘第2コーポラス自治会 (神奈川県) 昭和49年完成 3棟365戸	・自治会と管理組合が一体となって運営されてきた ・既存不適格となっている ・駐車場用地の権利が複雑化している	・自治会と管理組合の分離、管理組合法人化の検討 ・現況調査の実施 ・団地再生のための検討 ・中長期管理計画の作成	・現況調査結果に基づく中長期管理計画の策定 ・自治会と管理組合の分離 ・マンションの経緯・歴史の整理の重要性
ルピエ四条管理組合 (京都府) 昭和60年完成 1棟103戸(ワンルーム)	・大規模修繕工事が1度も実施されていない ・空室率が増加している(約30%)	・区分所有者及び居住者に対するアンケート ・長期回収計画の策定	・区分所有者以外の専門家が管理組合理事に就任

マンション概要	課題	本事業における取組・成果	得られた示唆
三共ハイツ管理組合 （支援法人：特定非営利活動法人東北マンション管理組合連合会） 昭和 53 年完成 1 棟 31 戸	<ul style="list-style-type: none"> ・長期修繕計画がない ・修繕工事が必要な時期に差し掛かっているが、資金が不足している ・役員のなり手がいない ・賃貸化率が 50%超 ・2 年以上の管理費・修繕積立金の長期滞納が発生している 	<ul style="list-style-type: none"> ・理事への情報提供・教育・指導 ・修繕委員会の立ち上げ、コミュニケーション委員会の開催 ・コンサルタントによる説明・援助 ・広報活動によるコミュニケーションの形成 	<ul style="list-style-type: none"> ・毎月の懇親会開催による居住者間のコミュニティ形成 ・分かりやすい広報資料の作成（イラスト挿入等）
ロイヤル西橋本管理組合 （支援法人：特定非営利活動法人マンション管理支援協会） 平成 3 年完成 1 棟 8 戸	<ul style="list-style-type: none"> ・定期的な総会が実施されていない ・長期修繕計画がない 	<ul style="list-style-type: none"> ・理事会運営支援 ・建物診断支援 ・長期修繕計画作成支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・運営マニュアルの作成や情報収集方法の伝授（管理者や専門家からの支援を受けにくいと考えられる小規模マンションが主体的に管理活動を行えるようになることが必要）
光が丘コートビレッジ管理組合 （支援法人：一般社団法人広島マンション管理支援機構） 昭和 55 年完成 2 棟 29 戸	<ul style="list-style-type: none"> ・給排水管等の設備の劣化状況を把握できていない 	<ul style="list-style-type: none"> ・給排水管の劣化診断 ・計画設計の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・現状の劣化状況についての客観的根拠を作成することによる円満な合意形成の推進（良好なコミュニティを崩壊させないためには、客観的な根拠が必要）
A.CITY ヒルズ管理組合団地 （支援法人：一般社団法人広島マンション管理支援機構） 平成 5 年～平成 7 年完成 14 棟 557 戸	<ul style="list-style-type: none"> ・排水管の排水不良により、各棟建物の地中に埋設されている排水管の不同沈下や破断が疑われる 	<ul style="list-style-type: none"> ・1 階埋設排水管回収対策提案の検討（不具合状態の確認、有効な改修工法および費用の提案） 	<ul style="list-style-type: none"> ・現状の劣化状況についての客観的根拠を作成することによる円満な合意形成の推進

マンション概要	課題	本事業における取組・成果	得られた示唆
五百淵ハイコーポ管理組合 (支援法人：一般社団法人 日本マンション管理士会連 合会) 昭和 49 年完成 1 棟 129 戸	<ul style="list-style-type: none"> ・長期修繕計画がない ・大規模修繕工事が 1 度も実 施されていない 	<ul style="list-style-type: none"> ・建物診断 ・長期修繕計画の策定 	<ul style="list-style-type: none"> ・施工業者からの見積徴収や使用建材のカタログ・施工要 領書等の収集を含めた、実効性の高い長期修繕計画の策 定(円滑な合意形成にもつながる)
高砂サニーハイツ管理組合 (支援法人：一般社団法人 日本マンション管理士会連 合会) 昭和 45 年完成 1 棟 58 戸	<ul style="list-style-type: none"> ・管理組合が結成されていな い(管理規約・使用細則が なく、集会もない) ・修繕積立金を徴収していな い ・管理費等の滞納が発生して いる 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理組合の組織化、管理 規約・使用細則等の作成 ・建物調査・診断 ・長期修繕計画の策定、修 繕積立金の設定 	<ul style="list-style-type: none"> ・区分所有者による屋上、給水設備、暖房・給湯設備等の 視察の開催(設備の老朽化に対する現状を認識するとと もに、管理組合活動の必要性の理解を促進) ・支援組織が当マンション内の 1 室を借りて事務所を設置 し、マンション管理士 4 名のチーム(そのうち 2 名はほ ぼ常駐)によって事業に取り組んだことにより、経緯等 の情報収集・把握や区分所有者等からの要望・苦情等の 把握・調査を円滑に実施
磯子駅前ビル住宅管理組合 法人 (支援法人：一般社団法人 日本マンション管理士会連 合会) 昭和 47 年完成 1 棟 192 戸	<ul style="list-style-type: none"> ・複合用途(住宅と店舗)に なっており、住宅部分につ いては管理組合が結成さ れ、活動を行ってきたが、 全体管理組合は結成され てこなかった 	<ul style="list-style-type: none"> ・全体管理組合の発足 	<ul style="list-style-type: none"> ・全体管理組合の必要性・重要性
コートヴィレッジ那覇管理 組合 (支援法人：一般社団法人 日本マンション管理士会連 合会) 平成 5 年完成 1 棟 96 戸	<ul style="list-style-type: none"> ・分譲当初から修繕積立金の 設定金額が低額だったた め、十分に積み立てられ ていない ・所轄消防署から消防設備の 改善指示を受けている 	<ul style="list-style-type: none"> ・建物・設備劣化診断 ・長期修繕計画の策定 	<ul style="list-style-type: none"> ・理事会招集通知文の掲示や広報誌作成等による管理組合 活動の周知(組合員が管理活動に関心を持ってもらうよ うにする)

マンション概要	課題	本事業における取組・成果	得られた示唆
<p>サンハイツ横田管理組合 （支援法人：一般社団法人 日本マンション管理士会連 合会） 昭和 56 年完成 1 棟 12 戸</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・長期修繕計画がない ・大規模修繕が行われていない ・修繕積立金徴収を開始したのが最近のため、十分に積み立てられていない 	<ul style="list-style-type: none"> ・劣化診断と緊急性のある改修工事の具体化 ・長期修繕計画の策定 ・借入金を含む長期資金計画の作成 ・耐震診断 	<ul style="list-style-type: none"> ・資料の整理・保存方法の見直し（管理の経緯・実態把握のため） ・コンセプトマップの作成（関係者間で当マンションの問題点の全体像を共有するためのもの）
<p>グランドール都管理組合 （支援法人：一般社団法人 日本マンション管理士会連 合会） 昭和 52 年完成 1 棟 16 戸</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・1 年前（平成 20 年 12 月）まで管理組合が設立されておらず、総会もなかった ・長期修繕計画がない ・大規模修繕が行われていない ・竣工図書がない 	<ul style="list-style-type: none"> ・耐震診断、耐震改修設計 ・使用細則等の整備 ・コミュニティ形成 	<ul style="list-style-type: none"> ・集会室や管理事務室などの共用スペースの確保（管理組合活動やコミュニティ形成につながる） ・建物・設備の劣化診断結果の活用（修繕工事の重要性・必要性を組合員が理解し、修繕積立金の値上げや計画的修繕を協力して進める合意が形成されつつある） ・アンケート・報告説明会・広報誌の活用（広報活動、情報公開に役立ち、コミュニティ増進につながった） ・マスメディアの活用（テレビ局の番組製作に情報提供したことで、長期修繕計画の必要性の啓発につながった） ・女性や高齢者の巻き込み（管理活動が負担にならず、むしろ楽しいものだとして認識していただく）
<p>北砂四丁目住宅管理組合 （支援法人：一般社団法人 日本マンション管理士会連 合会） 昭和 47 年完成 1 棟 526 戸</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・35 年償還マンションであり、管理組合結成 2 期目であるため、管理組合が立ち立っていない 	<ul style="list-style-type: none"> ・自主的な管理組合活動の確立 ・長期修繕計画と修繕積立金計画の策定 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理会社依存の管理組合における自主性確保の重要性 ・一般組合員の意識の向上のための広報活動の重要性、有効性

2)具体的な事例の紹介:希望ヶ丘第2コーポラス自治会

①希望ヶ丘第2コーポラスの概要

希望ヶ丘第2コーポラスは神奈川県横浜市に位置する3棟建て・計365戸の団地型マンションである。昭和49年に竣工された。周辺に第1コーポラス、第3コーポラスがある。希望ヶ丘第1、第2、第3コーポラスは、それぞれ2年おきに建築された。第1、第2コーポラスは一体的に開発したが、希望ヶ丘第3コーポラスは地理的にも離れている(線路を挟んだ反対側に立地している)。

分譲以来、管理組合は設立されておらず、自治会による管理が行われてきた。マンション管理の組織として「自治会」という名称で組織化がなされているが、建築当時の管理組規約では、管理組合としての機能が記載されている。ただし、自治会総会への召集状は「区分所有者」宛てとして全戸配布をしていたが、実際には居住者に配布されており、区分所有者と賃借人が十分には区別されていない状況である。

自治会役員の任期は1年間で、輪番制を採用している。監査監事の役職は平成21年度から設けた。これまでは監査役がいなかったため、自治会長が予算の執行と監査を兼務していた。また、これまでの修繕は、自治会決議による承認の後、修繕費用は各棟の会計から出費して行っている(棟別会計のため)。

管理会社に管理委託を行っているのは会計業務のみである。その他の清掃、給排水関連の清掃や点検、エレベーターの点検等の業務は、それぞれ個別の業者に依頼している。その結果として、自治会長・副会長の仕事が非常に多くなっている(共用部における電球の交換等も自治会役員が行っている)。

居住者の高齢化が進んでおり、60歳以上の居住者が2割程度(推定)。また、建築当初からの居住者は各フロア2~3割程度(推定)。ただし一方で、最近では賃借人での若年層居住者(二人世帯、単身世帯)が増加している(交通の便が良いこと、家賃が安いことが魅力となっているようである)。

希望ヶ丘第1コーポラスおよび第2コーポラスを旧分譲会社が一体開発をする際に、両コーポラスの共有アメニティとして、テニスコート、プールを第2コーポラスと続いている敷地に建築した(この共有アメニティ部分の敷地と第1コーポラスの敷地との間には横浜市の敷地が存在する)。

これまでは旧分譲会社がテニスコート、プールの管理及び敷地の管理も行ってきたが、旧分譲会社が倒産したことに伴い、テニスコートとプールが区分所有者の所有になった。

分譲当時から敷地内に設置されている駐車場については、専用使用権がマンション内外で取引されており、権利関係が複雑になっている。そのような状況下で、テニスコートとプールが区分所有者に移管され、またこの敷地の固定資産税を支払う義務が区分所有者に課されることになったことから、新駐車場の設置が検討・実施された。

駐車場の設置においては、第1コーポラスおよび第2コーポラスからそれぞれ6人と7人の委員が共同専門委員会に置かれた。また、所有の割合はそれぞれの戸数に比例させた。現在は、敷地は第1・第2コーポラスの区分所有者の共有となっている。平成21年に入ってから、テニスコートを駐車場に整備するための臨時自治会総会による特別決議、工事の実施を行い、同年12月に駐車場が完成、利用が始まった。

②マンション等安心居住推進事業への応募に至る経緯

マンションにおける課題として、区分所有者の把握、自治会とは分離した管理組合の組織形成、

長期的視点に立った修繕積立金利用計画の不在などが認識されていた。

4年前に、当時の委託管理会社主導による大規模修繕の準備が進められ、工事契約締結にまで話が進んだが、自治会総会決議での修繕契約の承認はなかった。この修繕契約に不審を感じた居住者有志12～13人が「修繕委員会」を結成し、同時に「管理組合設立準備委員会」も結成された。大規模修繕は2年後に終了したが、管理組合設立に関する議題は棚上げとなっていた。

継続課題となっていた管理組合設立について、建築士からマンション等安心居住推進事業に応募した上で対応するのがいいのではないかと、という提案があり、同事業へ応募することになった。

③マンション等安心居住推進事業の活動内容

<管理組合と自治会の分離>

これまでは「自治会」という名称で管理組合活動を行ってきたが、管理組合と自治会を明確に分離し、管理組合を新たに立ち上げるための準備（管理規約案、自治会規約案の作成）を行った。本モデル事業終了後に開催される総会で管理規約案および自治会規約案を承認し、管理組合を創設する予定となっている。

<現況調査>

以下の項目について現況調査を行った。

- ・土地と建物の権利関係の現況確認
- ・図面に基づいた建物情報の現況確認（高さや床面積など）
- ・簡易耐震診断（図面・目視ベース）
- ・土地利用調査：建物配置、測量、給水設備の点検

希望が丘第2コーポラスは容積率約200%となっているが、現在の規制では100%が上限となっており、既存不適格に当たる。20～30年後に建替えを行うために、今から建替えについて検討する（建替えが可能かどうかを検討する）ことが本事業における検討内容の目的の1つである。建替えが可能かどうかによって、修繕計画が変わってくる。

なお建替えの際には、横浜市が設定している、団地の容積緩和条件や市街地環境設計制度を利用できるのではないかと考えている。これらの制度を利用可能かどうかを検討するためにも、現況把握が重要だと考えている。

<中長期管理計画の策定>

上記の現況調査結果を踏まえ、中長期管理計画を最終的に取りまとめた。20～30年先を見据えた修繕計画、建替え計画の工程表のようなイメージである。

④事業の成果

管理に関する活動に対する区分所有者の認知は高まった。しかし現状では、区分所有者の意識は「自治会の役割は運動会と防災訓練」という程度の認識しかない。管理の重要性についての認識はまだ十分なレベルではない。今回の事業で、マンション管理の必要性が居住者に認知されれば、マンション管理士などのアドバイザー費用を自治会が負担してアドバイスをもらうことのメリットも居住者に理解されるのではないかと期待している。現在は、管理組合の設立やその法人化に向けた下地を作る準備段階だと考えている。

⑤モデル性

<現況調査結果に基づく中長期管理計画の策定>

希望が丘第2コーポラスは容積率約200%となっているが、現在の規制では100%が上限となっており、既存不適格に当たる。修繕計画を含め他中長期管理計画の立案にあたっては、建替えを前提とするのかしないのかによって、その内容が変わってくると考えられる。したがって施設・設備の現況を把握することが重要だと考えられる。

<自治会と管理組合の分離>

現在の管理内容を整理し、自治会の機能と管理組合の機能の分離について検討した上で、適切な管理規約を作成してマンション管理組合法人設置の指針作りを行った。

<マンションの経緯・歴史の整理の重要性>

建物と土地の権利関係を調査するためには、マンションの経緯・歴史を整理し、区分所有者間で共有することが重要である。

3)具体的な事例の紹介:管理組合法人熱海アビタシオン

①熱海アビタシオンの概要

熱海アビタシオンは静岡県熱海市に位置する4棟建て・計161戸のマンションである。1号棟25戸(昭和35年竣工)、2号棟77戸(10階建て)(昭和37年竣工)、3号棟28戸(昭和39年竣工)、5号棟28戸(昭和48年竣工)に加え、戸建て3戸から構成される(4号棟はない)。

賃貸数は3戸である。

分譲当時はリゾートマンションとして販売された。最大規模である2号棟には、車寄せやレストラン・バーコーナー、ロビー、会議室、ゲストルームなどの共用施設がある(ただしそのほとんどが現在は使われていない)。また各戸には温泉が引かれている。

1号棟の竣工は昭和35年であり、日本のリゾートマンション第1号と言える。昭和37年に分譲された2号棟は、当時の価格で約2,000万円であり、超高級マンションだった。

上記のようにもともとはリゾートマンションであったが、最近では定住者が増えている。居住者の約2割が定住者であり、定住者は高齢者・年金生活者が多い。残りの約8割は週末利用、長期休暇の際に利用されている。また区分所有者の多くは富裕層である。

区分所有者の8割以上が60代以上となっている。

4棟で1つの管理組合を結成しており、管理組合は法人化されている。管理組合は敷地内の源泉を2つ所有しており、この源泉はデベロッパから平成3年に購入したものである。源泉の購入にあたって、管理組合を法人化したと思われる。

管理組合が結成されたのは昭和63年である。役員は顧問を含めて13名(理事長1、副理事長2、監査1、顧問1、理事8)。13名の構成は6名が館内居住者、7名が館外居住者であり、50代1名、60代10名、70代2名となっている。現在の理事長は60代で4期目である。

分譲当初はデベロッパの系列会社が管理委託を請け負っていた。その後管理会社社員が独立した新会社が管理委託を請け負うようになった。しかし財政管理が適切に行われていないという問題があった。

現管理会社が管理委託を請け負うまでは、修繕積立金制度がなかった。修繕が必要になった場合でも一時金徴収で対応していた。これまで所有者の多くは富裕層であるため、巨額の一時金負担(バブル時には一時金として1戸あたり約500万円を徴収したこともある)に対応することができた。しかし年金生活者が増えてきたことで、一時金負担という形ではなく、計画的に積み立てる必要性が増していた。

現管理会社が管理委託を請け負うようになったのは4年前からである。現管理会社が管理委託を請け負った際には、管理委託費は前管理会社の請負金額から値下げし、その分を修繕積立金に充てた(区分所有者の負担総額は変わらず、その内訳を変更した)。ただしそれでも修繕積立金が不足していたため、1戸あたり月額約5,000円を修繕積立金として徴収することにした。

現在は管理会社の8人のスタッフが当マンションで業務を行っている。マネジャー1人、住み込みの管理員2人、夜警担当者3人、清掃担当者2人である。

②マンション等安心居住推進事業への応募に至る経緯

バブル崩壊ごろから管理費の滞納金の問題となった。競売で購入した人や旧管理会社とトラブルがあった人などが管理費を支払わなくなった。滞納の実態も分からず、問題も複雑化していたため、当時の管理会社としては放置していたのが実情である。管理費の集金は管理業務の一環ではあるが、ここまで問題が複雑化してしまうと、通常管理業務の範囲の中で行うのは負担が大き

すぎるため、問題が先送りされてきた。

現管理会社は管理委託を請け負うようになった当初から管理費滞納を問題視していたが、これまでは修繕積立金制度の導入などを先行的に行っていたため、滞納金問題には着手できていなかった。滞納金問題は非常に複雑であり、解決には多くの労力がかかることが予想されたため、モデル事業として集中的に取り組むことが望ましいと現管理会社が判断し、モデル事業への応募に至った。

③マンション等安心居住推進事業の活動内容

<滞納金問題の実態把握>

滞納金の現状把握を行った。大口の滞納者は6人いたので、各滞納者とコミュニケーションをとることから始めた。

コミュニケーションを取ろうとしても、連絡先が分からない。そのため、まずは連絡先を把握することから始めた。管理組合が所有している名簿の確認、NTTへの問合せ、登記簿謄本の確認、法人代表者名経由での問合せ、弁護士経由での住民票取得などを行った。また、ようやく連絡先が分かっても、なかなか話を聞いてもらえないことが多かった。2度、3度と訪問し、何とかコミュニケーションをとった。

滞納の理由は個人によって異なる。主に以下のような理由があった。

- ・デベロッパやゼネコンに対する不満
- ・旧管理会社に対する不満
- ・管理組合に対する不満
- ・管理費値上げの理由に対する不満
- ・経済的な理由（支払うことができない）

大口滞納者への対応は以下のとおりである。なお実務にあたっては、弁護士、税理士、公認会計士、司法書士等にも協力してもらった。

- ・旧所有者が現所有者に対して借金した際に、その担保として当マンションを差し押さえていた。現所有者は旧所有者からの借金が返済されれば当マンションは旧所有者に返却するつもりだったため、管理費を納めていなかった。しかし借金返済は困難な状況にあり、また現所有者が当マンションを利用することにしたため、滞納金の支払いに応じてくれることになった。過去の滞納金のうち一部は既に支払ってもらった。また残りの滞納部分についても今後分割で支払ってもらう予定になっている。さらに毎月発生する管理費については口座振替手続を済ませたため、新たに滞納が発生することはなくなった。
- ・現所有者は経済上支払うことが困難だが、ある法人が購入に関心を持っており、売買が成立すれば滞納金についても支払われる予定である。ただし現所有者は滞納金と売却金が相殺されることが条件だと述べている。
- ・所有者に定額の収入がないため、これまでは支払うことが困難だったとのことである。しかし今後は管理費の支払いに応じてもらえることになった。また過去の滞納金についても支払ってもらった。
- ・賃貸契約が成立したため、これからは家賃収入を月々の管理費および過去の滞納金返済に充てることになった。
- ・複数いる債権者のうちの1法人が部屋を差し押さえた。今後競売にかける予定である。ただ

し金額がいくらに設定されるのか、また応札者がいるのかは不透明である。

- ・任意売買のための準備を進めている。債権者が複数いる（熱海市＝税金滞納、民間企業等）ため、買い手が出た場合の任意売買に応じてもらえるか、また債務金額に対して売買金額が下回った場合、債権を応分して放棄してもらえるかについて、債権者にヒアリングを行った。その結果、債権の応分放棄に理解を得た。

<滞納金問題を予防するための規約の改正>

管理組合の中に特別委員会を立ち上げて、管理規約の改正に取り組んだ。

理事会では、「4ヶ月以上滞納している場合は、駐車場、温泉、水道・電気の利用を停止させることができる」という規約案が可決された。今後臨時総会に諮る予定である。

また当管理組合は法人化しているため、部屋を自己所有することが可能である。「総額200万円以下であれば、理事会の承認を持って購入することができる」という規約案を作成したが、理事会からは時期尚早を理由に否決された。また法的にも、このような規約を設けることが認められるのかどうか分からない部分がある。したがって総会には諮っていない。しかし自己取得は諸問題解決の1つの方策だと考えており、今後も検討を続ける予定となっている。

④事業の成果

大口滞納について、問題解決の糸口を得るに至った。

⑤モデル性

<専門家による支援体制の構築>

滞納問題は非常に敏感な問題であり、区分所有者同士ではなかなか解決が困難である。また管理会社の事務管理業務の中に未収納金（滞納金）の徴収が含まれることは多いが、問題が複雑化すると、日常業務の一環として取り組むのは困難となることが多い。

滞納問題の解決にあたっては、第三者であり、かつ専門知識・ノウハウを持つ専門家を活用することが有効だと考えられる。

<累積未納金解決と合わせて、新規未納金発生を防止することの重要性に対する理解の促進>

滞納金問題の解決にあたっては、累積未納金を支払ってもらうことが直接的な解決方法ではあるが、また新たな滞納が発生するのであれば、根本的な解決には至っていない。

仮に累積未納金を支払ってもらえない場合でも、新たな滞納金が発生しない（今後は管理費・修繕積立金を支払う）という状態を実現できれば、問題の肥大化を防ぐことになる。

<任意売買や管理組合による購入策の検討>

任意売買が成立すれば、販売価格が債務金額を上回った場合、滞納金の問題は解決する。また販売価格が債務金額を下回った場合でも、債権者が応分放棄に応じる可能性はある。したがって任意売買の可能性を探ることは、滞納金問題解決の有効な手段だと考えられる。

ただし前提として、債務金額が市場価格（予想販売価格）を上回る前に対策を打つことが重要である。滞納予備軍は必ずいるので、いかにして顕在化を予防するかが課題である。自室を売却して債務を返済するためには、自室の相場以上の債務を抱えてはいけない。したがって早めに対応することが必要である。

また管理組合が法人化されていれば、部屋を自己所有することが可能である。アビタシオン熱海では、「総額 200 万円以下であれば、理事会の承認を持って購入することができる」という規約案を作成したが、理事会からは時期尚早を理由に否決された。また法的にも、このような規約を設けることが認められるのかどうか分からない部分がある。しかし管理組合による自己取得が実現できれば、管理組合が部屋を賃貸に出す、あるいはテナントとして企業に貸し出すなどの方策を取ることも可能であり、諸問題解決の 1 つの方策となり得る。

2-4. モデル支援に係る事業の取組内容: 第三者管理者方式に取組むマンション

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

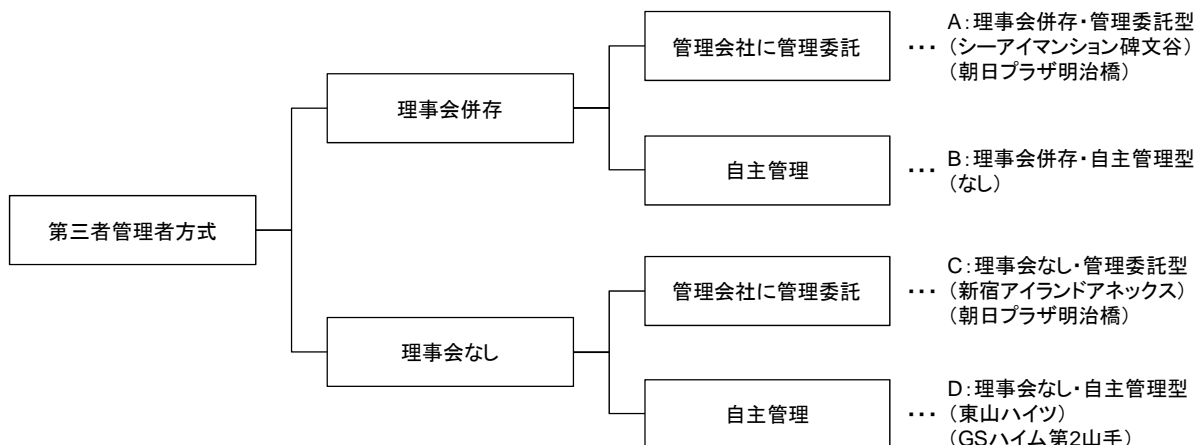
(選任及び解任)

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、以下のように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組むマンションタイプ）では、A~Dのパターンのうち、A、C、Dのパターンによる取組が行われた。



3) 取組内容の概要: 理事会並存・管理委託型

① 取り組んだ事例

理事会並存・管理委託型に取り組んだのは、シーアイマンション碑文谷と朝日プラザ明治橋である。

②シーアイマンション碑文谷および朝日プラザ明治橋の事例に見られた第三者管理者方式の考えられるメリット

- ・高い理念・倫理・客観的データを持った上で、公平性・中立性・適格性が担保された第三者として、マンション内の問題解決にあたってくれることが期待されている。
- ・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」という規定案としたことで、第三者管理者方式の採用はあくまでも任意としている。組合運営の円滑化に第三者管理者が必要と判断すれば第三者を管理者として選定し、自主的・自立的に組合運営ができると判断すれば理事会方式に移行するという考え方、および管理規約案を設けたことにより、理事会と第三者管理者方式を併存し、必要に応じて第三者管理者方式を活用することが可能になると考えられる。
- ・高齢化・賃貸化の進行等による役員のなり手不足の問題が解消される。
- ・理事会機能が外部の第三者管理者に替わることにより、区分所有者にとって管理面の負担が軽減される。
- ・第三者管理者の専門的立場から管理事務委託契約全般の見直し（精査）が可能となり、経費削減の効果が期待できる。
- ・同様に、長期修繕計画をはじめ維持管理の質の向上が期待でき、マンションの長寿命化に繋がる。

③シーアイマンション碑文谷および朝日プラザ明治橋の事例に見られた第三者管理者方式の考えられるデメリット

- ・管理組合の運営が第三者管理者への過度な依存に落ち込む可能性がある。
- ・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となる。
- ・第三者管理者が任務を終了した後の管理機能の維持が課題になる可能性がある。
- ・第三者管理者がマンション管理士等個人の場合、途中で死亡・資格剥奪等のトラブルが発生すると管理組合の管理業務が停止するリスクがある。
- ・第三者管理者への報酬の支払いが発生し、コスト面のデメリットとなる。
- ・第三者管理者が会社組織等の場合、「マンション管理の適正化の推進に関する法律」の第二条第五項及び七項との関係で注意が必要である（管理事務を受託するにはマンション管理業者の登録が必要となる）。
- ・管理規約で役員の資格が「現に居住する組合員」となっている場合は、管理規約を変更しなければならず、3/4以上のコンセンサスを得るには時間と労力が必要である。

④シーアイマンション碑文谷および朝日プラザ明治橋の事例に見られた第三者管理者方式の考えられるデメリット克服のための対策案

- ・理事会並存型の第三者管理者制度においては、第三者管理者制度はあくまでも時限的な導入を前提としていることを区分所有者に周知するとともに、管理組合理事会や理事長との責任および職務の分担を明確化することが必要である。
- ・第三者管理者に対するチェックを機能させるためには、第三者管理者による理事会での定期的な報告により第三者管理者と区分所有者がコミュニケーションを密にすることで、第三者管理者の業務遂行の透明化を図ることが必要である。
- ・第三者管理者が任務を終了した後の第三者専門家の関与のあり方について検討が必要である。

- ・管理組合の管理業務が停止するリスクを回避するため、複数のマンション管理士等を絡ませた契約方式等、管理組合が安心できる契約形態を検討することが必要である。
- ・コスト負担を低減するため、管理の無駄削減、質の向上等でコスト面に貢献できないかを検討することが必要である。
- ・第三者管理者が会社組織等の場合、「マンション管理の適正化の推進に関する法律」の第二条第五項及び七項との関係で、受託業務内容がマンション管理業に該当するか否かを明確にする。
- ・区分所有者に現状認識及び第三者管理者方式を理解してもらうための説明会等を繰り返し実施する。また、いきなり第三者管理者方式に移行するのではなく、顧問契約方式と第三者管理者方式の中間的意味合いの「(仮称)一部第三者役員方式」を検討することも有効だと考えられる。

4)取組内容の概要:理事会並存・自主管理型

今年度のモデル事業においては、このパターンに当てはまるものはなかった。

5)取組内容の概要:理事会なし・管理委託型

①取り組んだ事例

理事会なし・管理委託型に取り組んだのは、朝日プラザ明治橋と新宿アイランドアネックスである。

②朝日プラザ明治橋および新宿アイランドアネックスの事例に見られた第三者管理者方式の考えられるメリット

- ・高齢化・賃貸化の進行等による役員のなり手不足の問題が解消される。
- ・理事会機能が外部の第三者管理者に替わることにより、区分所有者にとって管理面の負担が軽減される。
- ・第三者管理者の専門的立場から管理事務委託契約全般の見直し(精査)が可能となり、経費削減の効果が期待できる。
- ・同様に、長期修繕計画をはじめ維持管理の質の向上が期待でき、マンションの長寿命化に繋がる。
- ・職業的に行う者に管理者を委託することにより、専念性と責任を明確にすることができる。
- ・規約の効力や通常、第三者には及ばないが、第三者管理者の職務権限(責任)を規約で明らかにすることができる。
- ・第三者が管理者となることで、構成員である区分所有者として、奉仕の精神から本業の傍ら役員を引き受けてくれている区分所有者に対する気遣いのようなものを何ら要することなく、その運営に対して必要に応じて忌憚なく意見を述べることができることで、管理組合(総会)運営の活性化を図ることができる。
- ・区分所有者が役員の選任(就任)や会議運営の拘束の煩わしさから開放される。
- ・区分所有者の心身を煩わすことなく、継続性を満たした区分所有者本位の管理組合運営を期待することができる。
- ・運営上の問題や事象等に関し、特定の区分所有者の意見、意向、区分所有者間の感情、しがらみ等に流されることのない「冷静かつ客観的な判断・分析」「毅然とした問題点の指摘」など(広

くは当事者や関係者の恣意の排除)を行うことができることによる運営の適正性や公正性の確保にあり、こうした点を「第三者の特性」と考えることができる。

- ・顧問・コンサルタントとしての助言や指導のみを第三者に行ってもらってもできる中であって、あえて業務執行の当事者(法制度上の当事者＝管理者)となってもらったことのメリットは、既述の特性を備えた第三者に問題や課題の解決の責任までを負ってもらい(負わせる)ことができる点にあると考えることができる。

③朝日プラザ明治橋および新宿アイランドアネックスの事例に見られた第三者管理者方式の考えられるデメリット

- ・第三者管理者がマンション管理士等個人の場合、途中で死亡・資格剥奪等のトラブルが発生すると管理組合の管理業務が停止するリスクがある。
- ・第三者管理者への報酬の支払いが発生し、コスト面のデメリットとなる。
- ・第三者管理者が会社組織等の場合、「マンション管理の適正化の推進に関する法律」の第二条第五項及び七項との関係で注意が必要である(管理事務を受託するにはマンション管理業者の登録が必要となる)。
- ・管理規約で役員の資格が「現に居住する組合員」となっている場合は、管理規約を変更しなければならず、3/4以上のコンセンサスを得るには時間と労力が必要である。
- ・相応の委託費(業務報酬)や必要経費の負担を伴う。
- ・日常的な業務運営の一事が万事につき管理者(第三者)の裁量で事務が執り進められ、区分所有者が直接、管理組合の運営に参加する機会が年一回の総会(通常総会)のみとなることで、個々の区分所有者の管理組合運営に対する(以前にも増した)関心の低下を認めない。
- ・上記との関係において、チェック機能の形骸化に起因して、業務執行が管理者本位なものとなったり、金銭事故が生じる可能性などが考えられる。
- ・管理者が任期中に辞任したり、規約に定められた任期の満了により退任する可能性が考えられる点で、実は継続性の確保に不安がある。
- ・上記に関連して、第三者管理者方式から役員・理事会制度の運営へ再移行するに際しては、再移行と同時に理事・監事(役員)に就任する区分所有者が各別に明らかになっていることが不可欠と考えられることで、管理者管理に移行した以降における役員・理事会制度への再移行が大変困難(一度、移行すれば再移行が容易ではない)と考えられる。

④朝日プラザ明治橋および新宿アイランドアネックスの事例に見られた第三者管理者方式の考えられるデメリット克服のための対策

- ・管理組合の管理業務が停止するリスクを回避するため、複数のマンション管理士等を絡ませた契約方式等、管理組合が安心できる契約形態を検討中である。
- ・コスト負担を低減するため、管理の無駄削減、質の向上等でコスト面に貢献できないか検討中である。
- ・第三者管理者が会社組織等の場合、「マンション管理の適正化の推進に関する法律」の第二条第五項及び七項との関係で、受託業務内容がマンション管理業に該当するか否かを明確にする。
- ・区分所有者に現状認識及び第三者管理者方式を理解してもらうための説明会等を繰返し実施する。また、いきなり第三者管理者方式に移行するのではなく、顧問契約方式と第三者管理者方式の中間的意味合いの「(仮称)一部第三者役員方式」を検討中である。
- ・四半期に一度程度の頻度で管理者による管理組合運営上の広報を徹底するなどして、開かれた事務の執行を実践(アピール)するとともに関心の高揚に努める。

- ・役員・理事会制度における「監事」と同等の職務権限を有する「監査人」を区分所有者の中から複数選任して監査を行う（または外部の監査法人等による監査を行う）旨を規約で義務付ける。
- ・通常総会において管理者が行うべき事務の報告を単なる報告事項とせず、マンション標準管理規約（単棟型の場合に第48条第一号）に準拠して、「承認事項」とする。また、総会の開催運営に関し、第三者管理者（総会の議長）が区分所有者の議決権行使の代理人となり得ないことを規約で明らかにする。
- ・管理者と管理会社の役割分担を明確にし、連携することが重要である。管理者のみでは事務作業などの負担が大きく、管理会社がなければ管理業務を行うことは困難である。また、管理組合の現・預金を取り扱う出納業務に限っては、必ず管理会社（マンション管理適正化法に定めるマンション管理業者）に対して委託して実施しなければならない旨の規約事項を定めるとともに実践する。したがって第三者管理者方式は管理会社の基幹業務による協力が不可欠だと考えられる。
- ・管理者が辞任または退任する場合のルールを明確にする。
- ・区分所有者の立場からは、安易な議長委任が不可能となり、必ず次のいずれかによる主体的な対応を求められることによって、最高意思決定機関である総会の運営の主体性を確保することができる。
 - －自ら議場に出席して議決権を行使する。
 - －区分所有関係にゆかりのある者（マンション標準管理規約単棟型第46条第5項に準拠）で、かつ議場出席が確実な者を代理人として議決権を行使する（委任状を提出する場合の代理人指名等）。
 - －議決権行使書（書面）で賛否に対する意思表示をする。

6)取組内容の概要:理事会なし・自主管理型

①取り組んだ事例

理事会なし・自主管理型に取り組んだのは、GSハイム第2山手と東山ハイツである。

②GSハイム第2山手および東山ハイツの事例に見られた第三者管理者方式の考えられるメリット

- ・管理組合において、理事長（管理規約における管理者）を選任できない場合に、管理組合の法的責任者として、区分所有者の共有財産の管理を行うことにより、財産の保全を図ることができる。
- ・現状において、第三者による管理者の活用について、理事会がある程度機能し、その必要性が必ずしも早急的でないが、将来の不安がある場合において、第三者による管理者が、活用できる環境を整えておく事による、区分所有者の管理組合運営における不安環境を排除することができる。
- ・マンションという地域社会に及ぼす影響が大きい可能性がある建築物を適正に維持管理することが区分所有者間において出来ない環境においては、その地域環境に悪影響を与える可能性があるが、第三者による管理者の活用により適正に管理されることにより、その地域社会資本の公益負担のリスクが減少する。
- ・第三者管理者方式導入により、理事の負担を軽減することができる。
- ・区分所有者間のトラブルに対して第三者である管理者が仲介することにより、理事の心理的負担を軽減するとともに、区分所有者間のコミュニケーションを良好にすることができる。

③GSハイム第2山手および東山ハイツの事例に見られた第三者管理者方式の考えられるデメリット

- ・ 第三者による管理者の活用において、その実施には、費用負担が伴う。
- ・ 第三者による管理者を受託する者にとって、権限及び責任に関する業務範囲が想定できない場合に、その負担において、受託の可否判断が困難となる。
- ・ 第三者による管理者を選任する場合においてその人物の信用度をどの尺度で見極めるべきか判断が難しい。
- ・ 財産管理において、区分所有者の無関心の拡大により、適正な財産管理に支障をきたす可能性がある。
- ・ 第三者管理者方式を中止する（理事会方式に戻る）場合の手続きを確保しておくことが重要である。
- ・ 第三者管理者に対するチェック機能が重要になる。
- ・ 第三者管理者方式を継続するための費用をどのように捻出するかが課題である。

④GSハイム第2山手および東山ハイツの事例に見られた第三者管理者方式の考えられるデメリット克服のための対策

- ・ 情報公開及び情報提供の方法を検討し、より財産管理の判断がしやすい環境を構築することが必要。今年度の事業においては、マンション管理士のホームページの一部を活用した資料閲覧システムを構築・提供。
- ・ 管理者に対するチェック機能も必要であるとの判断から、旧理事長に監査役を就任していただくという方法が考えられる。
- ・ 第三者管理者の業務の透明性を確保するためには、第三者管理者は会計業務は行わないという方法が考えられる。その際には通帳・印鑑は監査役が保管するという方法が考えられる。また、総会を開催する場合に議長は管理者が行うことになる可能性が高いが、その場合の委任状の扱い（たとえば委任状が白紙だった場合、誰に委任したと理解するのか）については検討が必要である。
- ・ 第三者管理者方式を継続するための費用を捻出するにあたっての基本的な考え方は管理費用途を見直し、削れるものを削り、余剰部分を委託費に充てるというものである。しかし、自主管理に移行した目的の1つは費用を最小限に抑えることであり、現在の管理費の用途はすでにかなり削ったものとなっている。したがって管理費の中から第三者管理者方式を継続するための費用を捻出するのは困難な状況にある。またマンションが小規模だとスケールメリットが働かないという問題もある。

マンション概要	課題	本事業における取組・成果	得られた示唆
シーアイマンション碑文谷 (東京都) 昭和47年完成 1棟113戸	<ul style="list-style-type: none"> ・管理会社に継続委託してきたが、区分所有者が専門知識を持っていなかったため、適正な維持管理が行われてこなかった 	<ul style="list-style-type: none"> ・第三者管理者方式への移行準備 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理組合にとっての第三者管理者方式のメリットの整理 ・第三者管理者方式と理事会の併存型の可能性の検討 ・優良専門家の選定方法
東山ハイツ管理組合 (支援法人：特定非営利活動法人マンション管理支援センター) 昭和48年完成 1棟19戸	<ul style="list-style-type: none"> ・区分所有者が高齢化したことに伴い、自主管理が立ち行かなくなった 	<ul style="list-style-type: none"> ・第三者管理者方式への移行 ・建物診断の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・第三者管理者方式の導入・廃止時のハードル設定（導入決議は3/4以上、廃止決議は1/2以上の可決で成立） ・第三者管理者方式における透明性の確保（監査役を設置し、区分所有者が就任） ・優良専門家の選定方法 ・経済的負担能力が脆弱なマンションにおける委託費捻出方法
新宿アイランドアネックス管理組合 (支援法人：一般社団法人日本マンション管理士会連合会) 平成7年完成 1棟49戸（そのうち住宅仕様の専有部分は21戸）	<ul style="list-style-type: none"> ・役員のなり手が不足しており、一部の区分所有者への負担が大きくなっていた 	<ul style="list-style-type: none"> ・第三者管理者方式移行後の執行機関としての日常業務運営、管理規約等の見直し、建物維持管理の徹底 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理組合にとっての第三者管理者方式のメリットの整理 ・管理組合にとっての第三者管理者方式のデメリットの整理 ・第三者管理者方式における総会の開催方法 ・第三者管理者方式における契約更新方法 ・第三者管理者方式における管理者と管理会社の役割分担 ・第三者管理者方式において管理者に求められる資質
GSハイム第2山手管理組合 (支援法人：一般社団法人日本マンション管理士会連合会) 昭和59年完成 1棟24戸	<ul style="list-style-type: none"> ・長期間にわたって自主管理を行ってきたが、高齢化・賃貸化が進んだことにより、役員の成り手不足、管理運営の知識不足が発生している 	<ul style="list-style-type: none"> ・第三者管理者方式を含めた管理体制の検討 ・現行管理規約の電子化 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理組合にとっての第三者管理者方式のメリットの整理 ・管理組合にとっての第三者管理者方式のデメリットの整理
朝日プラザ明治橋管理組合 (支援法人：一般社団法人日本マンション管理士会連合会) 平成3年完成 1棟22戸	<ul style="list-style-type: none"> ・区分所有者の高齢化及び賃貸化の進行により、管理の担い手が不足するようになった 	<ul style="list-style-type: none"> ・第三者管理者方式への移行準備（導入計画書の管理組合説明会開催） 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理組合にとっての第三者管理者方式のメリットの整理 ・管理組合にとっての第三者管理者方式のデメリットの整理

3)具体的な事例の紹介:シーアイマンション碑文谷

①シーアイマンション碑文谷の概要

シーアイマンション碑文谷は東京都目黒区に位置する1棟建て・113戸のマンションである。昭和47年に竣工した。築38年のマンションだが、30代、40代という比較的若い世代の区分所有者もいる(中古で購入)ため、必ずしも区分所有者の高齢化が問題化しているという状況ではない。空き家は5戸、賃貸は21戸である。

分譲直後は管理組合がなく、各区分所有者が管理会社と直接契約し、管理会社が実質的に管理者となるという状態が続いた。管理組合が結成されたのは平成元年である。

②マンション等安心居住推進事業への応募に至る経緯

シーアイマンション碑文谷では、大規模修繕工事に向けて、2年前から建物の劣化診断を行った。その結果、「美装性・機能性・居住性・安全性」の全てにおいて、極めて劣悪な状態が混在している」「この現状を放置すれば、修繕で対応できなくなり、更新の選択肢を取らざるを得なくなることも予測でき、早期に対策を講じる必要がある」ということが明らかになった。総会・理事会も欠かさず開催されており、また修繕積立金の設定金額は必ずしも安価ではなく、滞納者もないにも関わらず、このような診断結果となったのは、管理上生じる諸問題への対応力が長年にわたり欠落し、適正な維持管理が行われてこなかったことに起因する、と管理組合は考えるに至った。

このような状況を解決するためには専門家の知識・ノウハウを活用することが有効であろうとの考えから、第三者管理者方式の導入を検討することになった。

また並行して当時の理事長がマンション等安心居住推進事業の存在をマンション管理センター発行のセンター通信の記事で知ったことから、本事業へ応募することになった。応募にあたっては当時の正副理事長が中心となって検討を進め、理事会で可決された。理事会可決後、正副理事長が中心となって応募書類を作成した。

③マンション等安心居住推進事業の活動内容

<マンション管理士の採用>

モデル事業採択決定後、モデル事業を協力して推進するための専門家として、マンション管理士へ事業の一部を委託することになった。

マンション管理士の候補を抽出するにあたっては、当時の理事長は目黒区役所へ相談したり、知り合いの管理士に相談したりした。その結果、3社に声掛けし、その候補者の中から委託先を選定することになった。

どの管理士へ委託するかを決定するにあたっては、以下の点に留意した。正副理事長が直接会って話をした上で、委託を決定した。

- ・組織的に仕事をするのか、個人で仕事をするのか
- ・どのような専門性を持っているのか(ハードに強いのか、ソフトに強いのか)
- ・当マンションの地域における実績があるか
- ・管理組合のことをどの程度意識して仕事をしてくれそうか

国土交通省からの補助金交付が決定した上で、管理組合と管理士の間で委託契約を締結した。

< 第三者管理者方式への移行準備 >

前理事長は管理組合が自主的・自立的に活動すること」を重要視しており、第三者管理者方式の導入はあくまでも管理組合が自主的・自立的に活動するための準備であると捉えていた。前理事長は第三者管理者方式に移行し、管理者の知識やノウハウを学んだ上で、将来的には理事会制度に再移行することを想定している。そのため、第三者管理者方式に移行するにあたっては理事会を残存させることを前提としていた。

理事会と第三者管理者が併存する第三者管理者方式を導入するにあたっての課題・論点を整理するために、委託先のマンション管理士が中心となって、マンション管理の専門家（マンション管理士、弁護士、学識経験者等）に意見を照会した。委託先事務所のホームページに資料を掲載し、意見を照会したところ、8人（個人で活動しているマンション管理士6名、弁護士2名）からの意見が寄せられた。さらにそのうち3名（マンション管理士）に対して、より詳細な情報を提供し、マンションの管理診断を行ってもらった。3名からはレポートを提出してもらった。

上記照会意見を集約した形で、川原事務所から理事会に対して報告を行った。その際の主な論点は以下のとおりである。

- ・マンション管理士をどのように選定するか。
- ・第三者管理者方式をどのように継続するか。
- ・第三者管理者の業務に対する監視をどのように機能させるか。

上記検討結果を踏まえ、管理規約案・契約書案等の検討・作成を行った。管理規約案は、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」という規定案とした。前述のとおりシーアイマンション碑文谷では、第三者管理者方式は時限的なものであり、管理組合が自主的に活動できるようになった場合は第三者管理者方式を廃止することを想定している。第三者管理者方式を廃止する際に管理規約の改定が必要にならないように、「任意で選定できる」という形にした。また第三者管理者の任期は2年間とした。解任にあたっての手續については管理組合と管理者が契約する委託契約書の文面に含むことを想定した。

第三者管理者の主な業務は、管理会社に対するチェック機能である。管理会社の業務内容を監視することにより、効率的・効果的な管理組合運営が実現されることを期待している。また管理者の業務内容（成果）は随時理事会に報告することで、管理組合による第三者管理者に対する監視を機能させることを想定している。また第三者管理者の業務範囲として、第三者は現金の決済については関与しないものとしている。なお、事務局作業（決算書の作成など）は管理会社が引き続き行うことを想定している。管理会社と管理者の業務が極力重複しないような制度設計を検討した。

現在想定している第三者管理者方式は、専門家との顧問契約に近いイメージである。ただし顧問は基本的には管理組合からの相談に対応するのが業務であるのに対し、第三者は当事者として自主的にマンション内の課題を解決することが大きな違いである。

④事業の成果

< 区分所有者にとっての効果 >

第三者管理者方式のメリット・デメリットを整理することができたことが大きな成果である。将来的に第三者管理者方式に移行した際には、若い居住者が管理者の業務を見て、マンション管理組合の運営の在り方を学んでくれることを期待している。

ただし第三者管理者方式のメリット・デメリットについて、区分所有者が十分に理解しているとは言えない状況である。今回のモデル事業の成果を踏まえ、第三者管理者方式のメリット・デメリットを区分所有者に対して説明し、理解していただくための活動が今後行われる予定となっている。

⑤モデル性

<第三者管理者方式のメリット>

高い理念・倫理・客観的データを持った上で、公平性・中立性・適格性が担保された第三者として、マンション内の問題解決にあたってくれることが期待されている。

<理事会と第三者管理者方式の併存の可能性>

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」という規定案としたことで、第三者管理者方式の採用はあくまでも任意としている。組合運営の円滑化に第三者管理者が必要と判断すれば第三者を管理者として選定し、自主的・自立的に組合運営ができると判断すれば理事会方式に移行するという考え方、および管理規約案を設けたことにより、理事会と第三者管理者方式を併存し、必要に応じて第三者管理者方式を活用することが可能になると考えられる。

<優良専門家の選定方法>

優良な専門家を選定するにあたっての評価基準として、以下のようなものが考えられる。

- ・組織的に仕事をするのか、個人で仕事をするのか
- ・どのような専門性を持っているのか（ハードに強いのか、ソフトに強いのか）
- ・当マンションの地域における実績があるか
- ・管理組合のことをどの程度意識して仕事をしてくれそうか

4)具体的な事例の紹介:東山ハイツ管理組合

①東山ハイツの概要

東山ハイツは愛知県名古屋市に位置する1棟建て・19戸のマンションである。昭和48年に竣工した。区分所有者の7割弱が60代以上である。空き家が4戸、賃貸が3戸となっている。

これまで自主管理方式を採用していたが、区分所有者の高齢化に伴い役員のなり手が不足したため、第三者管理者方式へ移行した。

②マンション等安心居住推進事業への応募に至る経緯

東山ハイツでは、分譲時にはデベロッパ系列の管理会社が管理委託を請け負っていたが、分譲2〜3年後ごろから自主管理を行ってきた。自主管理への切り替えにあたっては、管理規約の作成を区分所有者自ら行った。また自主管理を実施していた期間においては、総会を年1回開催していた。

約10年前までは役員のなり手がおり、自主管理は機能していた。しかし区分所有者の高齢化に伴い、徐々に役員のなり手が不足するという事態に陥った(区分所有者19人中、役員を担うことができるのは7〜8人になってしまった)。理事は毎年交代の3人制だったため、2〜3年に1回は役員になる必要が生じていた。

加えて5年ほど前にマンション内で滞納問題が発生した。その対策についてNPO法人マンション管理支援センター(以下、支援センター)の相談会に参加したのをきっかけに、東山ハイツと支援センターの付き合いが始まった。支援センターは東山ハイツの顧問となり、自主管理の支援を行ってきた。

約1年前から前理事長と支援センターの間で第三者管理者方式への移行について議論をしていた。しかし資金面で問題があったため、第三者管理者方式に移行できず、具体的な検討も進んでいなかった。

支援センターとして第三者管理者方式の検討を具体化できないかと考えていたのと平行して、支援センターはマンション管理士会のルートからマンション等安心居住推進事業の存在を知った。支援センターとして第三者管理者方式に取り組むマンションとして応募することを管理組合に提案し、応募することになった。

約5年前から管理組合と支援センターの間では付き合いがあり、信頼関係が構築されていたため、第三者管理者方式に移行することへの不安や抵抗は管理組合側にはなかった。

③マンション等安心居住推進事業の活動内容

<第三者管理者方式への移行>

第三者管理者方式を実現するために、管理規約を改正した。

現行規約には第三者管理者方式を認める条文がなかったため、「管理者を第三者に委託できる」旨を追記した。管理者を第三者に委託する場合は重要決議(3/4以上の賛同が必要)となっている。管理者を第三者に委託する決議が可決されると、自動的に第三者管理者方式時における管理規約が成立するという内容になっている。また第三者管理者方式を中止する場合は通常決議(1/2以上の賛同が必要)となっている。第三者管理者方式を中止する決議が可決されると、自動的に第三者管理者方式時における管理規約が廃止される。

上記のような仕組みを設けたのは、第三者管理者方式への移行のためのハードルを高くする一方で、中止するためのハードルを低くすることが目的である。

第三者管理者方式実施に向けた規約改正のための臨時総会が平成 21 年 12 月に開催された。議決総数は 19 で、8 人が出席・9 人が委任状の結果、全会一致で可決された。

第三者管理者方式への移行に伴い、理事会は撤廃した。理事会業務の負担から区分所有者を解放することが第三者管理者方式の目的であるため、併存させる必要はないと判断した。また、理事会と第三者管理者を併存させると、管理者の意向が否決される可能性があることも危惧した。ただし区分所有者の中には、これまで管理に携わってきており、マンション管理に対する思いを持っている方もいる。同時に管理者に対するチェック機能も必要であるとの判断から、理事長に監査役を就任していただいた。

また、管理者と区分所有者の間での情報共有を円滑に行うために、業務連絡委員会を設置した。委員構成は旧理事、支援センター、NPO 法人マンション管理者管理方式推進機構（以下、推進機構）である。

第三者管理者方式実施時には、支援センターが管理者に就任し、管理組合から委託を受けている。さらに支援センターから推進機構に実務的な業務を再委託している。推進機構が行っているのは管理会社の通常業務と同様のような業務（日常管理、設備点検、滞納者対応、水道メーターの確認と請求、独居老人への声掛けなど）である。また、管理者は現金を扱わない規定となっている。通帳・印鑑は監査役が持っている。ただし会計報告のためのデータ入力等は推進機構が行っている。

<建物診断>

建物診断を実施し、理事と支援センターに対して説明を行った。主な診断内容は以下のとおりである。

- ・住民アンケート（各戸の問題点・不満の抽出）
- ・目視による劣化診断（防水工事の瑕疵、外壁の劣化・瑕疵を確認）
- ・耐震診断のための調査（診断方法の検討、必要経費の算出、行政による補助制度の紹介）
- ・受水槽の改善案の検討
- ・上記調査結果を踏まえた、長期修繕計画案の検討

長期修繕計画については数年前に支援センターが策定したものがあつた。しかし策定方法が簡易なものであつたため、より詳細・精密な内容にするために、専門家（一級建築士）に建物診断・長期修繕計画案の策定を依頼した。

長期修繕計画案は次回総会で決議にかけられる予定である。

④事業の成果

第三者管理者方式に移行したことにより、区分所有者の負担が大幅に軽減された。

東山ハイツは今までは自主管理で行ってきたが、管理費・修繕積立金の滞納や漏水といったハード面・ソフト面両面の課題が発生するようになった。また区分所有者の高齢化に伴い、役員のなり手も不足するようになった。このような状況においては自分たちで問題を解決するのは困難である。支援センターが管理者になったことで、専門家としてのアドバイスを受けることができるようになった。また自主管理の場合はマンション内の視点しかなかったが、管理者を第三者に任せることで、外からの視点を取り入れることができるようになった。

また詳細な診断・調査結果に基づく長期修繕計画案が策定されたことにより、修繕積立金の見

直しに向けた準備が整った。

⑤モデル性

<第三者管理者方式の導入・廃止時のハードル設定>

管理者を第三者に委託する場合は重要決議（3/4以上の賛同が必要）となっている。管理者を第三者に委託する決議が可決されると、自動的に第三者管理者方式時における管理規約が成立するという内容になっている。また第三者管理者方式を中止する場合は通常決議（1/2以上の賛同が必要）となっている。第三者管理者方式を中止する決議が可決されると、自動的に第三者管理者方式時における管理規約が廃止される。

上記のような仕組みを設けたのは、第三者管理者方式への移行のためのハードルを高くする一方で、中止するためのハードルを低くすることが目的である。

<第三者管理者方式における透明性の確保>

管理者に対するチェック機能も必要であるとの判断から、理事長に監査役を就任していただいた。

また、管理者は現金を扱わない規定となっている。通帳・印鑑は監査役が持っている。

さらに、今後総会を開催する場合、議長は管理者（支援センター）が行うことになる可能性が高い。その場合の委任状の扱い（たとえば委任状が白紙だった場合、誰に委任したと理解するのか）については検討が必要である。

また、管理者を請け負っている組織（現行であれば支援センター）が管理者業を請け負わない（委託契約を延長しない）と判断した場合の規定はまだ整備できていない。

<優良専門家の選定方法>

優良な専門家を選定するには、会って話をすることが重要である。5年間の付き合いの中で、信頼関係を構築することができた。

<経済的負担能力が脆弱なマンションにおける委託費捻出方法>

第三者管理者方式を継続するための費用をどのように捻出するかが課題である。基本的な考え方は管理費使途を見直し、削れるものを削り、余剰部分を支援センターへの委託費に充てるというものである。

しかし、自主管理に移行した目的の1つは費用を最小限に抑えることであり、現在の管理費の使途はすでにかなり削ったものとなっている。したがって管理費の中から第三者管理者方式を継続するための費用を捻出するのは困難な状況にある。加えて、当マンションは小規模（19戸）である。スケールメリットが働かないという問題もある。

5)具体的な事例の紹介:新宿アイランドアネックス管理組合

①新宿アイランドアネックスの概要

新宿アイランドアネックスは東京都新宿区に位置する1棟建て・49戸（そのうち住宅仕様の専有部分は21戸）の複合用途マンションである。平成7年に竣工した（都市再生機構による再開発事業）。1階が事務所または店舗、2～6階が事務所または住宅使用となっている。2～6階の専有部分においても、居住用にユニットバス等がある部屋の数は限られている。ほとんどの専有部分が賃借に出されており、毎週のように入居者が入れ替わるような状況である。直近半年だけでも、住居としての使用戸数が減少しており、事務所として使用されている戸数が多い。

区分所有者は、もとの地権者と都市再生機構である。都市再生機構が36/73の議決権を持っている。URは、2階以上の専有部分を複数所有しており、主に事務所を所有している。

また、個人の区分所有者（もとの地権者）は20名以下である。居住している区分所有者は1人のみである。また自ら専有部分を使用している区分所有者は3～4人である。

賃貸率が高く、役員のみ手がいない（これまでは旧地権者などに固定化されていた）ことが問題になっていたため、第三者管理者方式に移行した。

第三者管理者方式に移行する前の管理組合役員は旧地権者1名（理事長）、都市再生機構の子会社（新都市ライフ）の会長（副理事長）、地権者の2人（自ら専有部分を使用している方）であった。

②マンション等安心居住推進事業への応募に至る経緯

原始規約は標準管理規約に準拠しており、役員理事会制度を採っていた。しかし区分所有者は20名以下であり、役員は旧地権者などに固定化されていた（議決権のほぼ半数を都市再生機構が有していたが、担当者の異動などの問題があるため、法人である都市再生機構が理事長になることはなかった）。

平成20年度に大規模修繕を行った際に、管理組合は平行して管理運営体制の見直しを検討していた。当時の理事長が管理会社経由でマンション管理士に相談を持ちかけたのが検討具体化のきっかけである。

相談を持ちかけられたマンション管理士が、理事会の機能をそのまま管理者に移行するタイプの第三者管理者方式制度と、監査人（区分所有者2名）を置く制度を提案した。前述のとおり、新宿アイランドアネックスでは役員の成り手が不足しており、特定の区分所有者が肩書を変えて何期も役員を行っている状況であったので、当時の役員は第三者管理者に理事会の機能を全て移行するタイプを希望した。

上記のような経緯の結果、当時の理事会は第三者管理者方式の導入により必要経費と役員理事会から解放されることを勧告して、平成20年当時の役員が管理運営体制に対する結論として、平成21年から第三者管理者方式に移行することを決定した。

③マンション等安心居住推進事業の活動内容

<第三者管理者方式への移行>

第三者管理者方式を実現するために、管理規約を改正した。第三者管理者の業務は、総会資料の作成、総会の開催、外部との会議があった場合の会議録作成である。

平成21年5月の組合総会で第三者管理者方式への移行が議案になった。それまでの理事会での決定内容および経緯が区分所有者に報告されていなかったために、「組合運営が成り立たない状況

であることを初めて知った」「第三者管理者方式以外にも方法があるのではないか」という反対意見が出た。

旧地権者の2名（ともに60歳代）が第三者管理者方式に対して強い反対を示したので、その場で第三者管理者に対する監査人となって頂いた。なお監査人は任期1年、再任可となっている。

上記のような反対意見も出たが、最終的には承認された。

第三者管理者方式への移行に伴い、管理者報酬12万円と経費、さらに今まで管理会社に委託していなかった巡回管理を委託することによる5万数千円、合計して月に19万円（1戸あたり約5,000円）の管理費増額をマンション管理士から管理組合に提案したところ、管理費負担の増加は問題にならなかった。新宿アイランドアネックスのように、立地条件がよく、再開発により建築されたマンションで賃貸率が高く、賃借人に管理費の負担増を転嫁できるというマンションであれば同様に、第三者管理者方式による区分所有者の費用負担の増大は問題にならない傾向にあると考えられる。

第三者管理者方式に移行した後に、修繕積立金の見直し案、長期修繕計画の見直し案を作成した。これらは管理会社の基幹事務範囲内であるので、現在管理会社に依頼している。修繕積立金の即時引き上げは現実的ではないので、引上げプランを管理会社に複数作成してもらい、平成22年5月の総会で提案するための案を本事業の成果として出すことを想定している。

また、管理規約改定（主に細則の見直し）のための臨時総会を平成21年12月に開催した。区分所有者に議長を依頼することは、複数いる区分所有者のうち一人のみを指名して議長を依頼することになり、依頼される区分所有者が不満に感じる可能性があったため、できなかった。そのために、召集、議事提出、議長を管理者（マンション管理士）が行った。臨時総会へ出席状況は、出席者6名、議決権行使を行った区分所有者10名、3名の委任状未提出、白紙委任状はゼロであった。送付した臨時総会用の資料に、「管理者が議長を行うが管理者には議場委任ができない」と明記し、管理者に決議を委任するという区分所有者が出ないように配慮した。

修正動議可として総会を行った結果、動議が多く出た。専有部分の改装に関する細則変更に対して、具体的な規約中の箇所を指摘して反対票があった。また管理者（マンション管理士）がマンションの歴史が分からないことに起因する修正動議が多かった。

最終的には賛成票が15票、反対票が1票だったため、管理規約改定議案は可決はされた。

なお管理費徴収は管理会社による収納代行方式を採用しているため、区分所有者はいったん管理会社に管理費全額を振り込み、管理会社は委託管理費を差し引いた分を積立金としている。また管理組合の預金口座は管理者名義であるが、預金の引出等はできない規約としている。監査は年度末に一括して行うこととしている。5月上旬に監査人に資料と会計報告を渡し、監査をしてもらっている。

④事業の成果

第三者管理者方式に移行したことにより、区分所有者の負担が大幅に軽減された。また管理者主導によって管理規約の見直しが進められ、実態との整合性を満たした管理規約に改定された。

⑤モデル性

<管理組合にとっての第三者管理者方式のメリットの整理¹⁾>

¹⁾事業報告書添付資料より転記。

第三者管理者方式には以下のようなメリットがあると考えられる。

- ・職業的に行う者に管理者を委託することにより、専念性と責任を明確にすることができる。
- ・規約の効力や通常、第三者には及ばないが、第三者管理者の職務権限（責任）を規約で明らかにすることができる。
- ・第三者が管理者となることで、構成員である区分所有者として、奉仕の精神から本業の傍ら役員を引き受けてくれている区分所有者に対する気遣いのようなものを何ら要することなく、その運営に対して必要に応じて忌憚なく意見を述べることで、管理組合（総会）運営の活性化を図ることができる。
- ・区分所有者が役員の選任（就任）や会議運営の拘束の煩わしさから開放される。
- ・区分所有者の心身を煩わすことなく、継続性を満たした区分所有者本位の管理組合運営を期待することができる。
- ・運営上の問題や事象等に関し、特定の区分所有者の意見、意向、区分所有者間の感情、しがらみ等に流されることのない「冷静かつ客観的な判断・分析」「毅然とした問題点の指摘」など（広くは当事者や関係者の忝意の排除）を行うことができることによる運営の適正性や公正性の確保にあり、こうした点を「第三者の特性」と考えることができる。
- ・顧問・コンサルタントとしての助言や指導のみを第三者に行ってもらってもできる中であって、あえて業務執行の当事者（法制度上の当事者＝管理者）となってもらったことのメリットは、既述の特性を備えた第三者に問題や課題の解決の責任までを負ってもらう（負わせる）ことができる点にあると考えられる。

<管理組合にとっての第三者管理者方式のデメリットの整理²>

第三者管理者方式には以下のようなデメリットがあると考えられる。

- ・相応の委託費（業務報酬）や必要経費の負担を伴う。
- ・日常的な業務運営の一事が万事につき管理者（第三者）の裁量で事務が執り進められ、区分所有者が直接、管理組合の運営に参加する機会が年一回の総会（通常総会）のみとなることで、個々の区分所有者の管理組合運営に対する（以前にも増した）の関心の低下を否めない。
- ・上記との関係において、チェック機能の形骸化に起因して、業務執行が管理者本位なものとなったり、金銭事故が生じる可能性などが考えられる。
- ・管理者が任期中に辞任したり、規約に定められた任期の満了により退任する可能性が考えられる点で、実は継続性の確保に不安がある。
- ・上記に関連して、第三者管理者方式から役員・理事会制度の運営へ再移行するに際しては、再移行と同時に理事・監事（役員）に就任する区分所有者が各別に明らかになっていることが不可欠と考えられることで、管理者管理に移行した以降における役員・理事会制度への再移行が大変困難（一度、移行すれば再移行が容易ではない）と考えられる。

<デメリットを克服し、適正性を確保するための具体策³>

- ・四半期に一度程度の頻度で管理者による管理組合運営上の広報を徹底するなどして、開かれた事務の執行を実践（アピール）するとともに関心の高揚に努める。

²事業報告書添付資料より転記。

³事業報告書添付資料より転記。

- ・役員・理事会制度における「監事」と同等の職務権限を有する「監査人」を区分所有者の中から複数選任して監査を行う（または外部の監査法人等による監査を行う）旨を規約で義務付ける。
- ・通常総会において管理者が行うべき事務の報告を単なる報告事項とせず、マンション標準管理規約（単棟型の場合に第48条第一号）に準拠して、「承認事項」とする。また、総会の開催運営に関し、第三者管理者（総会の議長）が区分所有者の議決権行使の代理人となり得ないことを規約で明らかにする。
- ・管理組合の現・預金を取り扱う出納業務に限っては、必ず管理会社（マンション管理適正化法に定めるマンション管理業者）に対して委託して実施しなければならない旨の規約事項を定めるとともに実践する。
- ・管理者が辞任または退任する場合のルールを明確にする。
- ・区分所有者の立場からは、安易な議長委任が不可能となり、必ず次のいずれかによる主体的な対応を求められることによって、最高意思決定機関である総会の運営の主体性を確保することができる。
 - －自ら議場に参加して議決権を行使する。
 - －区分所有関係にゆかりのある者（マンション標準管理規約単棟型第46条第5項に準拠）で、かつ議場出席が確実な者を代理人として議決権を行使する（委任状を提出する場合の代理人指名共）。
 - －議決権行使書（書面）で賛否に対する意思表示をする。

< 第三者管理者方式における総会の開催方法（透明性の確保） >

区分所有者に議長を依頼することは、複数いる区分所有者のうち一人のみを指名して議長を依頼することになり、依頼される区分所有者が不満に感じる可能性があったため、管理者（マンション管理士）自らが議長役を務めた。その他にも、召集、議事提出を管理者（マンション管理士）が行った。

また、送付した臨時総会用の資料に、「管理者が議長を行うが管理者には議場委任ができない」と明記し、管理者に決議を委任するという区分所有者が出ないように配慮した。

< 第三者管理者方式における契約更新方法 >

管理者の契約期間は1年間となっており、毎年総会で委託の決議を取ることが必要になっている。

辞任の際のルールは、「3ヶ月前までに辞任意向を区分所有者全員に通知」と定めた。しかし、民法では次の管理者が定まらない場合は管理者と区分所有者の間の契約関係が続くことになっているため、実際は自ら辞任する場合は次期管理者を指名する必要がある。

解任の場合は、少数組合員による総会招集規約があるので、それに従って総会で次の管理者を区分所有者自身で選んで頂く。それができなければ管理者が選ぶ、という規約にしている。暫定的な処置として、管理会社を管理者にすることが可能である。

現実的には、通常総会による管理者の解任は新宿アイランドアネックスにおいては管理組合の負担が大きいため無理だろう。

< 第三者管理者方式における管理者と管理会社の役割分担 >

管理者のみでは事務作業などの負担が大きく、管理会社がなければ管理業務を行うことはできない。組合から任される業務のうち、出納関係業務は管理者が行うことはできない。第三者管理

者方式の実運用にあたっては管理会社の基幹業務による協力が不可欠だと考えられる。

新宿アネックスの場合、管理会社と管理者が協働してマンション管理をする仕組みがうまく回っている面がある。

< 第三者管理者方式において管理者に求められる資質 >

管理者が適切な管理を行うためには、管理者は、管理組合の主体性・継続性のトレードオフ関係を理解していることが必要である。

管理者育成のためには、マンション管理の現場における OJT が有効だろう。

2-5. モデル支援に係る事業の取組内容: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る中で、改修か建替えかの判断というテーマに取り組むマンションが多かった。また、既存不適格物件が多い。

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。

- ・建物劣化診断
- ・耐震診断
- ・長期修繕計画立案
- ・優先的な修繕箇所の特定
- ・再生方向（改修か建替えか）の決定に向けた情報収集（必要経費等）
- ・権利関係者（法人の区分所有者、隣接地保有者、敷地共有者）との権利関係の整理、交渉

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。

<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。
- ・また、「総会での決議が取れば合意形成がなされた」と判断するのではなく、区分所有者・居住者の意見を直接聞く機会を設けることが重要である。その方策の1つとしては、全戸訪問調査が有効だと考えられる。全戸訪問調査を行う際には、訪問調査の趣旨・調査内容を事前に区分所有者・居住者に対して周知することが必要である。また、訪問調査を実現するためには区分所有者・居住者の生活スタイルに対応することも必要である。全戸訪問調査を実施するためのやり取りを通じて、マンション管理に対する区分所有者・居住者の問題意識を醸成させることが可能になると期待される。

<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>

- ・老朽マンションにおいては、今後の管理の方向性（修繕を前提とするのか、建替えを前提とするのか）を検討するために、建物劣化診断等を行うことにより、マンションの現況把握を行うことが重要だと考えられる。
- ・また客観的なデータがあれば、どの工事から優先的に取り組むかを検討することが容易になると考えられる。

<専門家の活用>

- ・老朽マンション問題の解決にあたっては、建設分野や設備分野といったハードの側面、合意形成等のソフトの側面など、様々な分野の専門知識・ノウハウが必要となる。したがって、管理組合内での議論に加えて、外部専門家を活用することも有効だと考えられる。

- ・同じ資格を持っている専門家であっても、個々人によって実績は異なり、また得意分野が異なることがある。したがって外部専門家の招聘にあたっては、専門性や得意分野、実績はどのようなものかを踏まえた上で、選定することが重要である。
- ・また外部専門家の選定にあたっては、区分所有者間で合意が得られていることも重要である。

<修繕工事の施工業者選定方法>

- ・業者選択の際には透明性の確保が重要であり、区分所有者からの不信感が生まれないような選定を行うことが必要である。そのためには、総合的な設備診断を管理組合が主体となって行うことが重要である。設備を施工する会社に管理組合が設備診断を委託すると、診断を実施する施工業者が独占的にマンションの情報を得ることになる。そのため工事を実施する際の施工業者選定で他の施工業者を選択しにくくなるという結果となりがちである。
- ・業者の選定にあたっては、価格だけでなく、施工能力や品質管理も含めた総合的な能力を評価することが重要である。その際には、業者を選定するために専門家を招聘することも有効な手段の1つと考えられる。

<老朽マンションにおける建物劣化診断と第三者による区分所有者への報告>

- ・建物劣化診断などの結果を理解するために専門知識が必要とされる内容については、マンション管理士やコンサルタントからの報告会という形式も、区分所有者の診断内容に対する理解度を高めるためには有効だと考えられる。

<「修繕」に対する理解の促進>

- ・「修繕」という言葉に対して区分所有者・居住者は、「悪い部分を直す」というイメージを持っている人が多いようである。大規模修繕や日々の管理は、「悪い部分を見直すためのもの」ではなく、「資産価値を向上させるためのもの」「快適な生活を得るためのもの」という認識を区分所有者・居住者が持つようになれば、区分所有者は管理に対してより積極的になることが期待できる。

マンション概要	課題	本事業における取組・成果	得られた示唆
<p>御厨ビル管理組合 (大阪府) 昭和 44 年完成 1 棟 92 戸</p>	<ul style="list-style-type: none"> 旧耐震設計 既存不適格となっている 敷地の持分割合が区分所有法不適格である 長期修繕計画がない 	<ul style="list-style-type: none"> 建替計画の作成 耐震を含む修繕・改修計画の作成 建物劣化診断調査 長期修繕計画書作成 	<ul style="list-style-type: none"> 建替計画の策定、修繕・改修計画の作成、長期修繕計画書作成を建築・設計コンサルティング会社に依頼 公募によるコンサルティング会社の選定 敷地測量・境界画定を土地家屋調査士に依頼
<p>カトレアハイツ札幌管理組合法人 (北海道) 昭和 49 年完成 1 棟 119 戸</p>	<ul style="list-style-type: none"> 既存不適格となっている 躯体の残存耐用年数が不明 給排水・給湯設備で漏水が多発している 建物外壁・屋上防水工事の実施時期検討（給排水設備の改修を考慮する必要がある） 	<ul style="list-style-type: none"> 建物耐震診断・劣化診断、補強等改修工事計画案作成業務 建物設備(給排水・給湯)配管更新・水道直結化工事に係る設計業務 建物外壁・屋上防水等実態調査、改修工事計画案作成業務 	<ul style="list-style-type: none"> コンサルティング会社選定の際の基準をあらかじめ設定 異なる業種のコンサルティング会社による公募入札での委託業者の決定 調査・診断実施の居住者への事前広報を徹底 調査への修繕委員の立会、未使用宅・不在宅への調査作業完了報告書提出の励行 要資格者による調査の実施 連絡会議（管理組合正・副理事長、修繕委員会、コンサルティング会社）の設置
<p>希望ヶ丘第 3 コーポラス管理組合 (神奈川県) 昭和 51 年完成 3 棟 324 戸</p>	<ul style="list-style-type: none"> 既存不適格となっている 給排水設備で漏水が発生、設備更新のためにアスベスト除去が必要 共有施設の陳腐化 緊急車両の敷地内への進入が困難 敷地が「共有地」として登記されている 各棟の間にある物置の占有使用権が専有部分に付属して売買されており、管理組合による管理ができない 	<ul style="list-style-type: none"> 建物調査 敷地全体の土地利用状況調査 建物と土地の権利関係調査 当面必要とされる改修工事、大規模修繕工事、建替・耐震補強を伴う改修工事の計画検討及び概算費用算出 中長期管理計画の作成 管理組合の法人化、土地建物の権利関係の調整・整理の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 一級建築士等の専門家の活用 理事・専門部会での討議を中心に行い、事業検討を迅速化

マンション概要	課題	本事業における取組・成果	得られた示唆
目白台ハウス管理組合 (東京都) 昭和 37 年完成 1 棟 127 戸	<ul style="list-style-type: none"> ・耐震補強が必要 ・設備の老朽化 ・耐震補強を含めた大規模改修もしくは建替えの選択を早期に実行する必要がある ・区分所有者の管理組合活動への関心が低い 	<ul style="list-style-type: none"> ・建物再生検討調査 老朽度判定 改善水準の設定 大規模改修に関する検討 建替えに関する検討 ・マンション再生に向けたコミュニティ醸成活動 大規模改修・建替えに関する勉強会の開催 組合広報紙の発行 防災対策マニュアルの作成 コミュニティ醸成活動の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理組合理事会の諮問機関による調査、管理組合の委員会によるコミュニティ醸成活動の取りまとめ ・コンサルティング会社、NPO 法人、管理会社が理事会・諮問機関・委員会を支援する形式で事業を実施 ・管理組合活動への意識が低い区分所有者の意識醸成のために、コミュニティ醸成活動を実施 ・改修計画の取りまとめにおける管理会社との連携 ・現実性の高い改修案・建替え案の策定
三田第 2 コーポラス管理組合 (東京都) 昭和 45 年完成 1 棟 96 戸	<ul style="list-style-type: none"> ・既存不適格となっている ・防災設備が不十分 ・受水槽の六面点検ができず、衛生面での不安がある ・防犯対策が万全でない 	<ul style="list-style-type: none"> ・建物全体の再調査とそれに基づく長期修繕計画の見直し ・改修計画の作成 二方向避難の確保 防火扉の温度式ヒューズから煙感知式ヒューズへの改修 六面点検が可能な受水槽への改修 中廊下への非常照明の設置 入口へのオートドアの設置 ・上記改修事項の実施設計 	<ul style="list-style-type: none"> ・既存不適格物件における居住環境の改善

マンション概要	課題	本事業における取組・成果	得られた示唆
左門町ハイツ管理組合 (東京都) 昭和 37 年完成 1 棟 29 戸	<ul style="list-style-type: none"> ・旧耐震設計である ・地上権付き分譲住宅であり、地上権の満了期限が近い ・既存不適格となっている ・設備の老朽化 ・防災設備が不十分 ・修繕可能性と建替えの可能性を検討する必要がある 	<ul style="list-style-type: none"> ・事務所部分の区分所有者と住戸部分の区分所有者の協働実施体制の構築、両者の合意形成への活動 ・マンション単独敷地での建替えの検討 ・現状設備の改善可能性検証と修繕費用の算出、長期修繕計画の作成 ・管理組合としての修繕/建替の基本方針作成 	<ul style="list-style-type: none"> ・議決権の約半数を持つ企業(区分所有者かつビル使用者)と管理組合が協働して修繕・建替検討委員会を設置、月に一回のペースで検討会・意見交換会を実施 ・専門事項調査におけるコンサルティング会社及び専門調査会社への委託 ・修繕・建替における事業収支の見積を基にした両者の定量的な比較 ・区分所有者への情報共有(修繕・建替検討委員会で収集した情報を全て区分所有者に配布)
メゾン麻布管理組合 (東京都) 昭和 42 年完成 1 棟 72 戸	<ul style="list-style-type: none"> ・隣接地所有者から駐車場の売買要請があり、検討が必要である ・耐震補修工事には多額の費用が必要であり、建替えに向けた検討が必要である 	<ul style="list-style-type: none"> ・建替推進決議に向けた建替基本計画案の作成およびその説明会・権利者個別面談の準備 ・隣接地取得に関する方針の決定 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理組合の下に建物検討委員会を設置 ・隣接地取得における法律事務所の活用 ・建替基本計画策定における専門コンサルティング会社の活用 ・ディベロッパーへのヒアリングを踏まえた建替基本計画案の作成
山本団地北 2 号棟管理組合 (大阪府) 昭和 31 年完成 1 棟 24 戸	<ul style="list-style-type: none"> ・当該分譲マンションと UR の賃貸住宅が敷地を共有し、一団地認定されている ・各区分所有者が直接管理会社に管理委託をしているため、平成 19 年度まで管理組合が存在しなかった ・設備の老朽化 	<ul style="list-style-type: none"> ・建替えに向けた UR 都市機構との合意形成 ・区分所有者による建替え事業検討組織の設立 	<ul style="list-style-type: none"> ・理事会、コンサルタントによる事業実施、UR 都市機構からの事業協力 ・複数の敷地取得パターンを想定した建替え実現性の検討 ・アンケートによる権利者の意向把握 ・複数の事業協力候補企業へのヒアリングによる、建替え計画地の市場状況の把握
明石本町ビル住宅管理組合 (兵庫県) 昭和 51 年完成 1 棟 53 戸	<ul style="list-style-type: none"> ・居住者の互助で今後もできる限り自主管理を続けていきたい ・専門家を交えた計画修繕の検討・実施体制を整えたい 	<ul style="list-style-type: none"> ・給排水管設備更新のための調査 ・長期修繕計画の作成 	<ul style="list-style-type: none"> ・客観的なデータに基づいた工事個所の優先順位付け ・エコマネー導入によるコミュニティ形成

マンション概要	課題	本事業における取組・成果	得られた示唆
大宮高鼻町ハイツ管理組合 (埼玉県) 昭和 55 年完成 1 棟 52 戸	<ul style="list-style-type: none"> 耐震性に不安 建替えか改修かについて一部の区分所有者の間で議論中 	<ul style="list-style-type: none"> 建物劣化診断 耐震診断 アンケートの実施 	<ul style="list-style-type: none"> 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
ガーデンタウン南桜井管理組合 (支援法人:特定非営利活動法人建築技術支援協会) 昭和 53 年完成 22 棟 85 戸	<ul style="list-style-type: none"> ツーバイフォー工法によるタウンハウス団地である 今後の長期居住を目指すためには、住生活環境の改善を含むリノベーション計画の立案が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 建物劣化調査 長期修繕計画立案 	<ul style="list-style-type: none"> 木質系共同住宅の改修技法に関するノウハウ・ヒントの習得 長期間の立ち入り調査の継続による、住人の建物健全維持に対する意識の向上
行徳ファミリオ管理組合 (支援法人:特定非営利活動法人マンション再生なび) 昭和 53 年完成 8 棟 38 戸	<ul style="list-style-type: none"> ツーバイフォー工法によるタウンハウス団地である 長期修繕計画がない 建替えか改修かについて区分所有者間で議論中 	<ul style="list-style-type: none"> 建物劣化診断 修繕改修費用の把握 再生方向の決定に向けた共通意思の明確化 	<ul style="list-style-type: none"> 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 合意形成に向けた機運の醸成(ワークショップ、茶話会の実施によるコミュニケーション機会の演出)
本蒲田住宅管理組合 (支援法人:一般社団法人日本マンション管理士会連合会) 昭和 38 年完成 1 棟 30 戸	<ul style="list-style-type: none"> 長期修繕計画を持たずに行き届いた改修が行われず、不具合箇所が多数存在している 	<ul style="list-style-type: none"> 建物仕上げ調査・診断の実施 修繕箇所の特定、危険箇所改修実施 	<ul style="list-style-type: none"> 客観的なデータに基づいた工事個所の優先順位付け
サンコーポ青井管理組合 (支援法人:一般社団法人日本マンション管理士会連合会) 昭和 54 年完成 1 棟 21 戸	<ul style="list-style-type: none"> 老朽化が進んでおり、耐震性にも問題 バリアフリー未対応 	<ul style="list-style-type: none"> 竣工図書一式復元 耐震診断 長期修繕計画作成 改修か建替えかの調査並びに勉強会 管理組合法人手続き 	<ul style="list-style-type: none"> 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

マンション概要	課題	本事業における取組・成果	得られた示唆
明治公園アパートメンツ管理組合 （支援法人：一般社団法人マンション再生協会） 昭和 32 年完成 1 棟 12 戸	<ul style="list-style-type: none"> ・老朽化が進んでおり、耐震性にも問題 ・既存不適格であり建替えは不可能（隣接地との共同債権も断念） 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業リスクの軽減策の検討および協力事業者の決定 ・資金計画の確定 ・建替え決議の実施への合意形成 	<ul style="list-style-type: none"> ・既存不適格物件において余剰専有面積を作り出す方策の視点 ・自主再建事業における事業リスクの軽減方策
目白武蔵野マンション管理組合 （支援法人：一般社団法人マンション再生協会） 昭和 42 年完成 1 棟 128 戸	<ul style="list-style-type: none"> ・既存不適格となっている ・隣接地との共同建替え協議が進んでいない ・共同建替え案の時点修正が必要 ・マンション単独敷地での建替の検討が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・既存マンションの専有面積算定資料の取りまとめと権利評価の基礎資料作成 ・共同建替え案の基本計画の時点修正 ・共同建替え案及び単独建替え案の権利評価調査 ・上記二つの選択肢の比較検討資料の整理 	<ul style="list-style-type: none"> ・マンション建替えに関わる各種専門家の適切な活用 マンション建替えアドバイザー、耐震補強等技術者、マンション建替えの債務保証制度の専門家、公共団体の担当者等
西荻ローヤルコーポ （支援法人：一般社団法人マンション再生協会） 昭和 44 年完成 1 棟 23 戸	<ul style="list-style-type: none"> ・老朽化が進んでおり、耐震性にも問題 ・既存不適格であり建替えは不可能 	<ul style="list-style-type: none"> ・建物劣化診断調査 ・長期修繕計画の策定、適切な修繕積立金額の決定 ・大規模改修工事の見積参加企業の公募 	<ul style="list-style-type: none"> ・建物調査診断に基づいた適切な長期修繕計画の策定による、長期的な観点に立った建物の維持管理を行うという気運の醸成

マンション概要	課題	本事業における取組・成果	得られた示唆
<p>方南第一マンション (支援法人：一般社団法人 マンション再生協会) 昭和 47 年完成 1 棟 49 戸</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・排水管の老朽化が顕著 ・排水管が複数の専有部分に亘って配管されている ・排水設備の改修には各戸の浴室防水層も合わせて改修する必要がある 	<ul style="list-style-type: none"> ・給排水設備とその周辺事項の診断調査 ・全住戸に訪問入室調査を実施し、リフォームの把握と給排水設備改修の必要性についての合意形成を進める ・共用配管の改修に併せた一体的な専有部分工事の改修工法の設計 ・設計図書の作成 ・給排水設備改修のための資金繰り計画の策定 ・給排水設備の共有専有区分、費用負担区分について居住者への説明会を実施 ・必要に応じて管理規約・細則の改定を行う ・透明性を確保した改修工事業者の選定 	<ul style="list-style-type: none"> ・信頼できるコンサルティング会社を選定するために、区分所有者の紹介を受けて、コンサルティング企業の面談・実績評価を実施 ・全戸入室訪問調査を実施 ・全戸入室訪問調査では、調査と共に改修工事についての説明を行い、合意形成を進める ・明確な設計図書の作成 ・改修工事の施工業者選定時に設計図書を業者に提示して見積もり作成を依頼 ・改修工事の施工業者選定においては、業界紙等を通じて公募を実施

マンション概要	課題	本事業における取組・成果	得られた示唆
<p>小金井コーポラス団地管理組合法人 （支援法人：一般社団法人マンション再生協会） 昭和 39 年完成 3 棟 80 戸</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 3 棟とも同時期に同分譲事業者が分譲を行ったが、敷地は二つに分割されている ・ 修繕積立金がこれまでほとんど積み立てられていない ・ 設備が老朽化しており、大規模修繕と建替えの可能性を比較検討する必要がある ・ 建替えについては、複雑な敷地関係の整理と位置指定道路の変更が必要である 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 敷地の一体化について、行政認可の見直しを立てる ・ 敷地の一体化について、区分所有者の合意形成の見直しを立てる ・ 建物劣化診断、耐震診断による建物の性能把握 ・ 大規模改修工事の概算 ・ 建替え計画の立案、修繕。改修との差異の明確化 ・ ワークショップ・茶話会・棟別懇談会・事例見学会による、区分所有者のマンション再生に対する自主性の醸成 	<ul style="list-style-type: none"> ・ NPO 法人をマンションと専門家・事業者の窓口として、NPO 法人が適切な事業者を斡旋する方式により、様々な専門家を活用 ・ ワークショップ・茶話会・事例見学会による区分所有者のマンション再生に対する意識の醸成
<p>茅ヶ崎駅前分譲管理組合 （支援法人：一般社団法人マンション再生協会） 昭和 42 年完成 1 棟 40 戸</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 建物の老朽化の問題、借地権期限到来時の課題等の解消を考慮し、建替えの検討を進めている 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 希望住戸や負担金額などに関する区分所有者へのアンケート ・ マンション再建の基本計画立案 ・ 区分所有者への権利変換モデルの提示と資金計画の相談 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 建替え検討にあたっての区分所有者の意向把握の重要性 ・ アンケート結果の配布による区分所有者の参加意識向上

2)具体的な事例の紹介:方南第一マンション

①方南第一マンションの概要

方南第一マンションは、築37年、総戸数45戸のマンションである。新築時から住み続けている区分所有者の保有戸数は7戸のみである。賃貸戸数は8戸、現時点で相続が未決定となっている部屋が2戸(うち1戸は管理費を滞納)となっている。居住者の年代構成は20代・30代が0%、40代が16%、50代が19%、60代以上が全体の65%を占めており、高齢率が高い。

管理組合は、幹事を含めて8名(幹事1名、理事7名)の構成である。世代構成は、幹事:70代、理事:60代が5名、50代が2名と全体的に高齢化している。現在の理事は男性と女性が半ずつを占める。なお男性はリタイアした人が中心である。

②マンション等安心居住推進事業への応募に至る経緯

築15年の際に1回目大規模修繕工事を行ったが、管理組合側に工事に対する知識等が非常に不足していたため、管理会社に任せて進めた。その結果、あまり満足のいく結果とはならなかった。

築20年の頃、給水(上水)で赤水が発生したため、地下にある受水層を廃止し、配管を交換する工事を行った。当マンションでは、上水、排水、配管、ガス管がすべて下の階の専有部分を通っている。当時行った工事は、きちんとした対応がなされておらず、杜撰なものであった。また、共用排水管は一切修繕されていなかったため、これまで懸案事項として挙がっていたが、修繕の検討は中断していた。

平成16年(築32年当時)に第2回の大規模修繕を行った。この大規模修繕では、施工業者とのトラブルもあったために区分所有者から管理組合理事会が不信感を買う結果となり、その後の管理組合活動が停滞するきっかけとなってしまった。

現理事長は他のマンションにおいてマンション管理について勉強していた経験があり、また技術系の専門的な知識もあった(1年半前に就任)。

排水管の老朽化が激しいため、平成21年度に修繕を行うことになったが、公平性の観点から外部のコンサルタントに業者選定などを依頼することとした。平成21年4月にコンサルティング会社に業務委託を依頼した際に本事業を紹介され、応募に至った。

なお、現理事長の就任以降、モデル事業に応募する以前よりアンケート調査は何回も行っていた。アンケート調査を行ったことにより、管理会社に対する不満、設備の問題、ペット問題等、おおよそどのような問題があるか認識することができていた。アンケート調査は、居住者に管理組合としての参加意識を持つための有効な手段である。

③マンション等安心居住推進事業の活動内容

本事業の活動として、現状調査を目的とした全戸訪問調査を行った。国の補助事業の一環として全戸調査を行っている、ということが大義名分になり、調査に対しての居住者・区分所有者からの反発は見られなかった。

全戸訪問調査では、リフォームの実態や各戸が抱える様々な不具合等の現状調査を行った。全戸訪問調査は、管理組合の理事は玄関先までしか入室せず、居住空間の調査はコンサルタントのみで行った。コンサルタントに対しては、マンションの不具合箇所を全部洗い出してほしい、と管理組合から事前に依頼した。全戸訪問調査の実施について事前に説明文書を通して居住者・区分所有者に情報発信を十分に行っていたため、調査は全戸に対して行うことができた。全戸訪問は一軒当たり約20分かけて行い、基本は平日、居住者の都合によっては土日も調査を行った。

本事業で検討した主な修繕箇所は排水設備だが、それ以外にも様々な問題（例えば浴室周り、洗濯機置き場、換気、給湯設備、給水設備、雨水排水設備）が全戸訪問調査時に居住者から提示された。この調査により、排水管の修繕と同時に浴室の修繕を行う必要があることが新たに分かった。また、管理組合で修繕を行う部分と各居住者が自己負担で修繕を行う部分を仕分けする必要があるということも分かった。

本事業では、排水管修繕を行う施工会社の選定までを行った。13社の応募の中から5社に見積もりを依頼し、2社に対して再見積もりとプレゼンを実施、最終決定は理事会で行った。

④事業の成果

修繕の必要性を区分所有者・居住者に理解してもらう際に、修繕イコール「悪い部分を直す」という印象を払しょくし、「修繕は、快適な生活を得るためのものである」という理解を得ることができた。これは、全戸訪問調査時のコンサルタントの説明によるところが大きい。また、全戸訪問を実施した後、居住者の管理組合活動に対する理解や関心が高まったようだ。

本事業における全戸訪問調査を通じて、マンションの問題点を全て洗い出すことができた。調査結果は、今後も管理組合として引き継いでいくことができる。

⑤モデル性

<全戸訪問調査>

全戸訪問は合意形成を早期実現する上での有効な手段の1つである。「総会での決議が取れば合意形成がなされた」と場合によっては機械的に判断するだけではなく、区分所有者・居住者の意見を直接聞く機会を設けることも重要だと考えられる。

全戸訪問調査を行う際には、訪問調査の趣旨・調査内容を事前に居住者・区分所有者に対して周知することが必要である。また、訪問調査を実現するためには居住者・区分所有者の生活スタイルに対応することも必要である。

また、全戸訪問調査を成功させるための大きな要因として、第三者であるコンサルタントに訪問調査を任せることが挙げられる。第三者が訪問することで、次のようなメリットが挙げられる。

- 居住面での問題点（居住者・区分所有者が理事会メンバーなどの他の区分所有者には話しづらいと感じる可能性がある）などが挙がりやすい。
- 専門家からの調査内容や訪問趣旨を説明することにより、居住者・区分所有者が調査結果を受け入れやすくなる。

<修繕工事の施工業者選定>

業者選択の際には透明性の確保が重要であり、区分所有者からの不信感が生まれないような選定を行うことが必要である。そのためには、総合的な設備診断を管理組合が主体となって行うことが重要である。設備を施工する会社に管理組合が設備診断を委託すると、診断を実施する施工業者が独占的にマンションの情報を得ることになる。そのため工事を実施する際の施工業者選定で他の施工業者を選択しにくくなるという結果となりがちである。

<「修繕」に対する理解の促進>

「修繕」という言葉に対して区分所有者・居住者は、「悪い部分を直す」というイメージを持っている人が多いようである。全戸訪問では、コンサルタントの説明により、「修繕は、快適な生活

を得るためのものである」という理解を得られることができた。

大規模修繕や日々の管理は、「悪い部分を見直すためのもの」ではなく、「資産価値を向上させるためのもの」という認識を区分所有者・居住者が持つようになれば、区分所有者は管理に対してより積極的になるのではないか。

3)具体的な事例の紹介:小金井コーポラス団地管理組合法人

①小金井コーポラスの概要

小金井コーポラスは3棟建て・総戸数80戸のマンションである。平成21年現在、空き家は5～10件である。所有者自身が使用している戸数は41戸、賃借人が居住しているもしくは使用されていない戸数は30戸、法人所有の住戸が9戸である。所有している法人は、地銀と元に分譲主企業である。区分所有者は頭数で65人・法人程度である。当マンションに住んでいない区分所有者は、近隣では小平市や国分寺市、23区内に住んでいる方がいる。

居住者の年齢構成を見ると、半分から3分の2程度の居住者が高齢者である。

理事会役員年代は、30代2人、60代3人、70代1人、80代1人である。

管理組合の理事は、居住していない区分所有者も含めて輪番制を取っている。理事会は7人で構成されており、理事長、監事、会計、経理、駐車場管理、保守点検、入居者管理が各1名いる。平成20年以前には理事は1年毎の交代制であったが、管理組合が平成20年に法人化されたため、平成21年からは2年毎に半数ずつ理事の交代をする制度としている。管理組合における委員会は建物検討委員会のみであり、理事会とは別に存在している。また、建物検討委員会事務局として、世話役が4人いる。自主管理を行っており、管理業務は保守点検理事、支払い担当は会計理事、と言うように、各理事が役職名通りの実務を管轄している。帳簿管理については、法人化をした際にマンション管理士から帳簿の書き方等のアドバイスをしてもらい、経理理事が実務を行っている。理事が管理業務を直接行うことができない場合は業者に委託することも可能であり、清掃はシルバー人材センターに委託している。管理費は振込徴収を行っている。

登記簿の面積と取引床面積が異なるという問題も抱えている。

②マンション等安心居住推進事業への応募に至る経緯

以前は、建て主の企業が管理を行っていたが、建て主が管理を怠ったために居住者が自主管理を始めていた。自主管理の体制で平成5年に1回目の大規模修繕を行っている。また、建て主が管理を行っていた時の帳簿・書類・図面は全く残っていない。

約2年前に現・建物再生委員長が委員長に就任した際に、NPO法人マンション再生なびに委員長がマンション管理の相談をした。マンション再生なびからマンション管理士を紹介され、現在はマンション管理士がアドバイザーになっている。

③マンション等安心居住推進事業の活動内容

建替えの必要性を検討するために、建物劣化診断調査及びその結果の報告会の開催を行い、区分所有者・居住者に建物の現状の把握と修繕費用の把握をしてもらう。平成21年10月10・22日に建物劣化診断の報告会を行った際には、予想よりも低価格で建物の修繕が可能であることが分かり、多くの居住者は安心した様子であった。躯体の構造的には、建替えをしなくても問題ないという結果であった。

平成21年10月3日にワークショップとして、「小金井コーポラスの良い点、改善すべき点」について話し合う場を設けた。22名の居住者・区分所有者が参加した。マンション管理士がファシリテーションを行い、ワークショップを進めた。平成21年11月14日には、小金井コーポラスの建物診断を行った方が修繕工事に関わった事例（築35年）を見学した。

上記のようなワークショップ、見学会を行うことで、居住者・区分所有者のマンション管理への理解が深まり、また、居住者・区分所有者同士の親睦が深まった。

平成 21 年 12 月に、建替えの場合の課題、可能プラン、費用負担、位置指定道路の問題を区分所有者に周知した。

平成 22 年年 1 月には、高齢居住者向けの説明会、修繕と建替えの検討を促すためのワークショップを経て、今後のマンション再生に対する意識調査アンケートを実施した。

④事業の成果

ワークショップなど、場のセッティングを第三者（アドバイザー）が行うことで、居住者間の関係が円滑に進むというメリットがあった。

漠然と、小金井コーポラスは 3 棟建ての団地型マンションである、と区分所有者は認識していたが、本事業により 1・2 号棟と 3 号棟で異なるマンションであることが分かった。区分所有者は、3 棟で一体として団地型マンションとしなければ資産価値が下がるという現実を認識している。

本事業により、区分所有者の認識が「このマンションは再建できれば資産価値が高いマンションである」と変わった。

解決すべき課題が、区分所有者間で共有できたことが大きな成果である。管理組合の経緯が整理され、文書にまとめられたということも成果である。区分所有者だけでは今回のモデル事業のような取組を行うことは困難であろう。モデル事業に参加したことによって、建替えについての議題を総会に上げる準備として、様々な取組・調査を行うことができた。

⑤モデル性

＜老朽マンションにおける建物劣化診断と第三者による区分所有者への報告＞

老朽マンションにおいては、躯体そのものの劣化により建替えが必要とされる場合がある。しかし、修繕積立金が十分でないなどの問題を抱えているマンションにおいては、検討に必要な建物の診断すらもできないことがままある。

今後の管理の方向性（修繕を前提とするのか、建替えを前提とするのか）を検討するためには、建物劣化診断を行うことは非常に重要だと考えられる。

さらに建物劣化診断などの結果を理解するために専門知識が必要とされる内容については、マンション管理士やコンサルタントからの報告会という形式も、区分所有者の診断内容に対する理解度を高めるためには有効だと考えられる。

＜ワークショップ、見学会を通じた区分所有者間の良好な関係醸成＞

ワークショップや見学会の実施は、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。

2-6. モデル支援に係る事業の取組内容：団地型マンション

1)取組内容の概要

①取り組んでいるテーマ

団地型マンションでは、棟別再生計画、大規模修繕計画作成、バリアフリー化工事、管理規約改正、居住者マニュアル作成といった、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>

- ・棟別再生計画策定
- ・一団地認定に伴う課題の特定、解決策の検討
- ・高齢者用施設やバリアフリー化工事（エレベーター等）
- ・現状調査、劣化診断
- ・大規模修繕計画作成
- ・団地屋外環境（駐車場等）の見直し検討

<ソフト関連>

- ・管理規約改正
- ・管理組合役員のなり手不足解決方策検討
- ・区分所有者の管理・団地再生意識の向上
- ・居住者マニュアル作成（外国人居住者対応も含む）
- ・理事マニュアル作成

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（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。

<棟別／団地一体の管理等の方策>

- ・区分所有者の意向によって、団地における管理を棟別に行った方がいいのか、団地一体として行った方がいいのかを検討する必要がある。たとえば、棟別に管理をできるようにする方が各棟の区分所有者・居住者にとってより住み心地の良いものとなることもある。そのような場合においては、棟別に修繕計画等を策定し、実行する方法等が考えられる。一方で、団地一体としての管理や再生方策の検討を行うことが望ましい場合も考えられる。

<一団地認定に起因する課題とその対応策>

- ・一括建替え決議では、建替え不参加者の権利を買い取ることで解決を図る形となる。一方、建替え、修繕、宅地分譲を同時に進める団地再生のあり方は、建替え不参加者の生活環境を守りながら建替えや保留敷地の処分を行うことができる。段階的な建替えスキームなどの複雑な検討が必要となるものの、団地再生のあり方の一つのモデルとなり得る。
- ・区分所有法 70 条の中では、団地建替えの際には、団地内の建物を一括に建替えすべきとあるが、建替えの時期については明確化されていない。現実的には、数棟ずつ解体しながら建替えてい

くということになるが、その場合は事業期間が長期になる。すべてを一括で建替えるのではなく、修繕のみを行う棟、更地にして分譲する棟等、団地内で複数の方策を認めてもらえないと、建替えと修繕をミックスした計画等はうまく進まないことが考えられる。

< 専門家の活用・協業 >

- ・長期に渡って外部専門家とコミットすることによって、マンションの経緯・歴史・実情を外部専門家側が理解・把握し、当該マンションの実情に即したより適切なアドバイス・支援を行うことが可能になると考えられる。
- ・外部専門家の1つとして、大学研究室の活用・協業も有効だと考えられる。

< 区分所有者の管理意識、参加意識を高めるための合意形成手法 >

- ・合意形成や事業への巻き込みにあたって重要なことは、区分所有者・居住者一人ひとりの声をできる限り多く汲み上げることである。
- ・区分所有者・居住者の声をできる限り多く汲み上げる方法としては、住民参加型のワークショップを開催することが有効な手法の1つだと考えられる。ワークショップでは、区分所有者・居住者の自由参加制とし、自由に発言できるような雰囲気を作ることが重要である。
- ・区分所有者・居住者から意見を収集する方法として、「ワークショップによって区分所有者・居住者の意見の吸い上げる」→「管理組合（団地再生委員会など）・外部専門家が収集した意見をまとめる」→「外部専門家が資料を作成する」→「資料を基にした管理組合（団地再生委員会など）が検討を行う」というサイクルが考えられる。
- ・個人に対する面談の機会も、区分所有者・居住者の声をできる限り多く汲み上げる方法として有効だと考えられる。アンケート調査等の結果には表れてこない、個人の思いや要望を吸収することが重要であると考えられる。地道なコミュニケーションが合意形成への近道であると考えられる。

< 一般の区分所有者にわかりやすい情報提供手法 >

- ・一般居住者に向け情報を提供する場合、あまり専門的な内容にならないように留意が必要である。そのためには、わかりやすい用語・ツールの活用が有効だと考えられる。
- ・理事会に必要な知識と、一般的に区分所有者・居住者に必要な知識では、異なる部分があることもあり得る。区分所有者・居住者には、まず、共有部分と専有部分の違いや、区分所有者一人では自由に使えない財産があるということを理解してもらうことが必要である。一方、理事会には、区分所有者・居住者に対して、上記の内容を分かりやすく説明するための、より専門的な話も含めた理解が必要だと考えられる。

マンション概要	課題	本事業における取組・成果	得られた示唆
京口団地総合管理組合 (兵庫県) 昭和 50 年完成 14 棟 340 戸	<ul style="list-style-type: none"> ・老朽化、高齢化が進展 ・全体共有の中央公園を有するなど権利関係が複雑 ・居住者の団地再生への意識の低さ、意見の不一致 	<ul style="list-style-type: none"> ・現状調査、劣化診断 ・建替え基本構想の作成 ・事業コーディネート業務 	<ul style="list-style-type: none"> ・個別の建物敷地以外の全体共有敷地を含む団地再生の可能性（区分所有法上全員合意が前提） ・区分所有者の団地再生意識を高め、合意形成を図る方法（自らが団地のあり方を検討し、判断できるツールの提供等）
石澄住宅管理組合 (大阪府) 昭和 43 年完成 10 棟 184 戸	<ul style="list-style-type: none"> ・団地再生方針（建替えか修繕か）について区分所有者の中で大きく意見が分かれている 	<ul style="list-style-type: none"> ・建替え方策の検討（建替えゾーン、修繕改修ゾーン、宅地分譲ゾーン。段階的建替え方策） ・バリアフリー化工事の実施可能メニュー及び居ながら工事を可能とする大規模修繕内容の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・一括建替えではない、団地再生のあり方 ・一団地認定の柔軟な運用可能性（市との間での協議） ・住民意見の収集方法（個別面談）
多摩ニュータウンビスタセーレ向陽台団地管理組合 (東京都) 平成 5 年完成 7 棟 160 戸	<ul style="list-style-type: none"> ・機械式駐車場や植栽等の団地屋外共用部分について見直しが必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・団地屋外環境及び各棟屋上緑化に関する経年等による見直しの検討（機械式駐車場から自走式駐車場へ、障害樹木調査、屋外通路、園地整備等） 	<ul style="list-style-type: none"> ・団地屋外環境に関する見直し及び区分所有者への情報提供のあり方
辻堂海岸団地管理組合法人 (神奈川県) 昭和 44 年完成 7 棟 167 戸	<ul style="list-style-type: none"> ・開発当初の一団地認定の範囲に隣接する県公社賃貸団地、商業施設が含まれる ・都市計画が建設当時から変わっている ・設備が老朽化している ・駐車場が整備されていない 	<ul style="list-style-type: none"> ・一団地認定から生じる課題の整理 ・現行法規に基づいた建替えプラン検討 ・老朽化した給水、排水設備の修繕の検討 ・駐輪場、駐車場の整備のための検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・一団地認定から生じる課題 ・一団地認定変更の際の検討事項（一団地内に多くの利権者が関係する場合は、一団地認定敷地の分割や取り消しに伴う権利関係者の合意形成は困難）

マンション概要	課題	本事業における取組・成果	得られた示唆
団地管理組合法人西小中台住宅 (千葉県) 昭和 47 年完成 37 棟 990 戸	<ul style="list-style-type: none"> 棟別再生計画の具体的策定と合意形成が必要 居住者の高齢化が進展 	<ul style="list-style-type: none"> 棟別再生ルールの策定 住戸交換を用いた合意形成の支援 高齢者生活サポート施設計画の策定 総合的な団地将来ビジョンの策定 「子育て世帯」を団地に呼び込むための団地外部に対する PR 	<ul style="list-style-type: none"> 棟別団地再生のあり方（特に、棟別管理が行われていない団地対象） 長年付き合いのある大学研究室、専門家との協業 住民参加型のワークショップ開催による合意形成
府中日鋼団地管理組合 (東京都) 昭和 41 年完成 32 棟 702 戸	<ul style="list-style-type: none"> 建築・設備の老朽化 耐震検査の結果、壁式構造棟、ラーメン構造棟ともに Is 値が基準耐力以下 住民の高齢化、独居化が進行 	<ul style="list-style-type: none"> 敷地利用計画の立案・検討 団地内コミュニティの再構築（この中で高齢者の対応を確立） 	<ul style="list-style-type: none"> 経済状況に左右されないような団地の敷地利用計画（許容容積率の活用による大規模化とは異なる方法の検討） 住民自身の手による「老朽度簡易判定」の実施による意見交換・合意形成
並木二丁目第 9 住宅管理組合 (神奈川県) 昭和 57 年完成 26 棟 246 戸	<ul style="list-style-type: none"> 住宅タイプの異なる居住者による管理に関する意見の不一致 居住者の高齢化 	<ul style="list-style-type: none"> 高齢化に向けた組合規約の見直し作業 在宅介護のためのバリアフリー改修モデルの策定 省エネ・耐震対策、高齢化に伴う電気容量、緊急警報の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 高齢化による理事のなり手不足問題の解決方法、理事の選定方法 規約に盛り込むことの難しい、高齢独居者への支援等に関する「暮らしのしおり」の作成検討
西大寺団地管理組合 (奈良県) 昭和 41 年完成 9 棟 184 戸	<ul style="list-style-type: none"> 建替えと修繕をめぐる、居住者間の意見が対立 建物の老朽化、所有者の高齢化・非居住化 	<ul style="list-style-type: none"> 「建替えか修繕かを判断するためのマニュアル」に準じ、透明性の高い検討 一部修繕一部建替えに関する法的課題整理 住戸交換の考え方、スキームの作成 	<ul style="list-style-type: none"> 部分建替えや敷地の分割など、団地全体の再生計画と法制度との間で生じる課題、その乗り越え方 棟別集会、個別相談会、棟別井戸端会議等の実施による合意形成

マンション概要	課題	本事業における取組・成果	得られた示唆
笹川団地分譲住宅 （特定非営利活動法人三重 県マンション管理組合連合 会） 昭和 50 年完成 6 棟 180 戸	<ul style="list-style-type: none"> ・管理規約は存在するが、区分所有法に準拠しない点がある ・各棟ごとの生活ルールがある ・賃貸居住者、外国人が多いため、わかりやすいルールが必要 ・長期修繕計画がない 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理規約案改正（標準管理規約（団地型）に準拠） ・マンション居住のルールを解説したマニュアル本の作成、配布、説明 ・理事マニュアルの作成 ・長期修繕計画の作成（建替えの選択肢も視野に入れる） 	<ul style="list-style-type: none"> ・外国人居住者向けのわかりやすいマニュアル作成（複数言語対応、生活習慣の違いを記載等） ・居住者マニュアルの作成による、居住者の管理意識向上（平易な文章やイラスト挿入により、誰にでもわかりやすいマニュアルを作成） ・建替えも視野に入れた長期修繕計画（三重県では初めて）
富田第二住宅管理組合 （支援法人：一般社団法人 マンション再生協会） 昭和 46 年～47 年完成 19 棟 570 戸	<ul style="list-style-type: none"> ・バリアフリー化未対応 ・建物や給排水管が劣化 	<ul style="list-style-type: none"> ・建替え問題への関心の低い住民に向けた周知説明、ワークショップ活動 	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢者にもわかりやすい情報提供方法

2)具体的な事例の紹介:石澄住宅管理組合

①石澄住宅の概要

石澄住宅は、住棟9棟、集会所1棟の合計10棟から成る団地であり、住宅戸数は、184戸である（うち空き家が24戸で、賃貸が38戸）。昭和43年に建てられており、今年で築41年となる。各住宅の間取りは3DK（54㎡）と3LDK（64㎡）の2タイプとなっている。住棟には、エレベーターが設置されていない。

住民を対象に行ったアンケート調査結果より、居住者の約4分の1が新築時から住んでいる住民（親が住んでいた例も含む）であることがわかっている。現在、住民の年齢層は、60歳以上が半数以上である（60代：47世帯、70代：39世帯、80代：12世帯）。今後10年経つと、80歳以上が全体の30%となり、高齢化が急激に進むことになる。

理事会の役員任期は2年で、半数改選制である。各棟で1名ずつ役員を出す決まりとなっている。また、理事会とは別の組織として委員会がある。施設保全委員会施設部会は全16名から成り、そのうち5名（理事長、副理事長、補修担当理事2名、前年度の理事長）は理事会にも所属している。委員会は、毎月1回定例の集まりがあり、出席率は8割程度となっている。規約委員会は過去に行った規約改正のために発足されたものだったため、現在は、月1回程度の活動となっている（4年前に、国土交通省による標準管理規約とほぼ同じ内容に合わせた）。施設部会に所属するメンバーのほとんどは、理事長や三役経験者など、問題意識が高い。一方で新たに施設部会に参加する人を募集しているが、なかなか手を挙げてもらえないのが現状である。なお理事会や部会は規約の中で位置付けられた組織であり、有志の集まりとは異なる。

②マンション等安心居住推進事業への応募に至る経緯

石澄住宅管理組合では、平成13年から施設保全委員会施設部会を立ち上げ、団地の再生についての検討を行ってきた。平成19年に、管理会社に建物劣化診断を依頼した。本格的に団地の保全、建替えについて検討を開始したのはこの頃からである。建物劣化診断を行いながら同時に建替えについても検討することになったが、管理会社は建替えをせずに大規模修繕を行う方針を明確に打ち出してきた。そこで、建替えについては、コンサル会社に協力してもらい、検討を開始した。

建替え案の作成にあたっては、何度か住民に集まってもらい、ワークショップ形式で話し合いを行った。住民からは、具体的にどのようなことに困っているか（変えたいか）、何を残したいか（守りたいか）等といった意見を収集した。

一般的に、団地を建替える際は、余剰容積をフルに活用した集合住宅を形成することにより、区分所有者にかかる建替えコストを低減させるという方法を採用する例があるが、この場所は立地的に集合住宅を作っても高値に売れることは期待できなかった。さらに平成19年ごろから原油高などが背景となって、建設コストが上昇したため、コスト面を考えると、更地にして宅地分譲の方が有利な状況にあると考えられている。また、すべての敷地を一度に建替える場合、関西地区では、従前の居住面積よりも広がって等価で戻ってくる例が多いが、石澄住宅の場合は現在と同じ面積を確保することにも約1,000万円の資金を確保しなければならない。関西でこのようなケースはまれであることから、住民の理解も得にくいと予想されたため、敷地内の一部の土地を売却する、という方針となった。

国土交通省の「マンションの建替えか修繕かを判断するためのマニュアル」に基づいて、平成21年2月に修繕計画案と建替え計画案を作成した。①修繕する場合、②10年後に建替える場合、③すぐに建替える場合、という3つのパターンについて、それぞれ短期でのコストと25年間での

コストを算出した。

算出結果に基づいて、区分所有者に対し、修繕計画案及び建替え計画案をもとにした「修繕改修・建替えに関するアンケート調査」を行った（区分所有者 184 人中 162 人が回答）。その結果、「最低 20 年は建替えずに修繕で住み続ける」が 18%、「早期修繕を優先し 10 年後の建替え決議を目指す」が 14%、「地下平面駐車式集合住宅建設及び宅地分譲による建替え実施」が 36%、「その他無回答」が 22%、「未回収」が 10%となった。このように、区分所有者の中で団地再生方針について大きく意見が分かれている中、判断を行うことは難しいということで、今回の事業の応募を考えた。更に、今回の石澄団地のような問題は、今後他の場所でも一般的に起こりうるということが考えられるため、モデルケースになるだろうという思いもあって応募に至った。

建替えまたは修繕を希望している住民について、年齢層での違いはほとんどなかった。例えば、子育て世帯では、子供の学校を変えたくないで今すぐには動けないという世帯もある。高齢者の中には、現状維持を望む世帯もあれば、建替えを望む住民もいる。働き盛り世代は、建替え・改修についてきちんと向き合っている人は多くなく、どちらかといえば、全体の流れに迎合している人が多い。この傾向は、他の団地でも同様であると聞いている。

応募時点で認識していた課題は、団地再生方針について、このように住民の間で意見が分かれている、という点であった。石澄団地では緑豊かでゆったりとした団地空間が形成されているため、この環境を放棄するのは惜しい、という考えもある。一方で、全体的に老朽化が進み、特にインフラ関係の設備の老朽化が顕著になっている。建替えを決めることにより、修繕意向を持っている 3 分の 1 の方の意見を打ち消すことも難しい。そこで、建替え希望者、修繕希望者、転出（分譲）希望者それぞれの希望を実現する団地再生方法を検討する必要があるという認識を持っていた。

また、エレベーターの設置についても意見が別れていた。3 階や 4 階に住む居住者は希望するかもしれないが、2 階の住民は必要性を感じない場合もあるという課題があった。

③マンション等安心居住推進事業の活動内容

<建替え方策の検討>

修繕改修ゾーン、建替えゾーン、宅地分譲ゾーンの 3 つのゾーン整備に関する検討を行った。その中で、仮住まいを極力抑えるための建替え方策も検討した。具体的には、既存の建物を解体する前に、8 号棟と 9 号棟の間に新しい建物を建設し、完成したら 7 号棟、8 号棟、9 号棟の住民に引っ越ししてもらい、その後 7 号棟を解体して新たな建物を建てるという方法を検討した。この方法だと、全 184 戸に対して、100 戸分は仮住まいすることなく建替えを実現できる。修繕希望者、転出者等を勘案すると、100 戸分確保できれば十分だと考えられる。残りの部分は、修繕するか更地にして売却することを考えているが、調整が必要である。

なお、石澄住宅は一団地認定を受けているが、上記のような仮住まいを極力抑える団地再生方式を採用する場合、認定の変更や解除を行う必要が出てくるとのことで、市とも協議を進めた。運用上、新築～解体を一連のものとして捉えることができるのではないかとということで話が進展、一団地認定基準の弾力的運用の可能性が高まった。市内で団地再生を検討しているのは石澄団地のみであるため、柔軟に対応してもらった。

<大規模修繕内容の検討>

バリアフリー化工事の実施可能メニュー検討および居住しながら工事を可能とする大規模修繕

内容の検討を行った。特に、石澄団地の住棟には、エレベーターが設置されておらず、高齢化が進むに団地において課題となることが想定された。

エレベーター設置工事は、“増築”に該当するが、その増築面積を50㎡以内に抑えないと、既存部分の耐震改修が必要となってくる。既存部分が、耐震基準を満たしていれば問題ないが、その点については、現在耐震診断を行っているところである。もし耐震基準を満たしていないという結果であると、増築は50㎡未満でないとなれば厳しくなり、階段踊場にエレベーターを設置する案(4階建ての建物で、1階、3階、4階に止まる)を採用することになってしまう。エレベーターに対するニーズは高い(エレベーターがないと救急患者等の運び出しや車イスでの居住等が難しくなってしまう)が、施設部会内では、エレベーター設置は断念せざるを得ないという結論となった。

<住民とのコミュニケーション>

住民とのコミュニケーションを様々な形で頻繁に取った。本事業開始以前における住民への説明機会としては、5月末に通常総会を開催した他、7月に「芝生ミーティング」(2~3棟が集まって、説明・意見交換会を実施)があった。また、8月と9月には、建替え修繕に関する勉強会を全3回行った。勉強会の開催案内は、「広報石澄」(団地内広報誌)を通して行っている。11月には意見交換会を実施した。当日参加できなかった住民対象に別の機会も設けた。1月末~2月初旬には報告会を実施している。住民とのコミュニケーションを取るに当たり、配布書類については、できる限り短い言葉で写真や挿絵入りでわかりやすい資料の作成を行った。また、事業終了後となるが、2月~4月にかけて、区分所有者個別面談を実施する予定である。

④事業の成果

大規模修繕工事について、優先度の高い修繕工事からグレードアップのための改良工事までを選択しやすくまとめることができた。また、エレベーター設置については、断念したものの、設置検討に当たっての合意形成の考え方、課題、対応策等が明らかとなった。

修繕改修ゾーン、建替えゾーン、宅地分譲ゾーンの団地再生計画を実現する事業モデルが構築できた。これまで不透明だった、修繕と建替えの同時実施について活路が見いだされ、異なるニーズに対応できることが明らかとなった。また、建替えについては、段階的な建替えスキームの構築ができ、費用面や、精神的・肉体的な負担を低減させる方策について見通しが立てられた。

なお、本事業に応募したことによる住民の意識変化はあまりみられなかった。住民は意見交換会等に積極的に参加しているが、ほとんどの人が“大勢に従う”といった態度であることは事実である。ただし、これは関心が低いというよりも、様々な前提条件(例えば必要となる費用等)を提示しないと、明確な意見を持つことは難しいということを表していると考えられる。

⑤モデル性

<一括建替えではない、団地再生のあり方>

一括建替え決議では、建替え不参加者の権利を買い取ることで解決を図る形となる。一方、今回の事例のように、建替え、修繕、宅地分譲を同時に進める団地再生のあり方は、建替え不参加者の生活環境を守りながら建替えや保留敷地の処分を行うことができる。段階的な建替えスキームなどの複雑な検討が必要となるものの、団地再生のあり方の一つのモデルとなり得る。

なお、区分所有法70条の中では、団地建替えの際には、団地内の建物を一括に建替えすべきとあるが、建替えの時期については明確化されていない。現実的には、数棟ずつ解体しながら建替

えていくということになるが、その場合は事業期間が長期になる。すべてを一括で建替えるのではなく、修繕のみを行う棟、更地にして分譲する棟等、団地内で複数の方策を認めてもらえないと、建替えと修繕をミックスした計画等うまく進まないことが考えられる。

<一団地認定の柔軟な運用可能性>

上記のような仮住まいを極力抑える団地再生の方法をとる場合、一団地認定の変更や解除を行う必要が出てくる。石澄住宅の場合は、市との間で柔軟な運用可能性を検討し、一団地認定の弾力的運用の可能性が高まった。

<住民意見の汲み上げ方法>

住民一人ひとりの声をできる限り多くくみ上げることが重要である。そのためには、個人懇談は必須である。アンケート調査等の結果には表れてこない、個人の想いや要望を吸収することが必要。石澄団地では、近所づきあいを大切にしている住民が多いため、互いに気を使いながら、個人個人としては我慢をしているケースが多い。このような中、住民の“生の声”を集めることは容易ではない。住民の意見をくみ上げる方法として、2月~4月にかけて区分所有者個別面談を実施予定だが、このような地道なコミュニケーションが合意形成への近道であると考えられる。

3)具体的な事例の紹介:団地管理組合法人西小中台住宅

①西小中台住宅の概要

西小中台住宅は、総戸数 990 戸（20 戸棟が 20 棟、30 戸棟が 10 棟、40 戸棟が 6 棟、50 戸棟が 1 棟）の団地である。1~5 号棟が RC（鉄筋コンクリート）タイプ、6~37 号棟が PC（プレキャストコンクリート）タイプである。特徴的であるのは、全ての専有部分の面積が 46.77 平米であり、どの専有部分も 3DK と間取りや専有部分面積が共通となっていることである。

設計は昭和 45 年度、完成は昭和 47 年 8 月であった。

新築当時の入居者は 30 代後半の年齢層が多かった（7~8 割程度）。新築から現在まで居住し続けている世帯は、140 世帯（約 14%）である。現在の居住者の年齢構成は、20 代未満が 8%、20 代が 8%、30 代が 15%、40 代が 8%、50 代が 13%、60 代以上が 48%である。

賃借人が居住している住戸数は約 150 戸、空き家は約 50 戸と把握している。全戸分譲物件であり、特定の不動産業者が売買を扱うのではなく、個々の区分所有者が各々不動産業者に売買を依頼しているため、戸別の売買の状況は把握できない。若年層居住者は、西小中台住宅にずっと住んでいるもしくは生まれ育った人ではなく、ほとんどが新たに購入した区分所有者や賃貸居住者である。法人が保有している住戸もあるが、社宅使用はされていない。また、多くの住戸を保有したり賃貸として借り上げたりしている法人はない。

個人情報保護のため、名簿も作成できていない状況であるが、現在、管理組合では、住民カルテを作成するための情報を集めて更新している途中である。これまでは紙の台帳で入居者を把握していたが、現在は電子情報で保存しようとしている。平成 20 年に住民台帳を作った際には、居住者の 80%以上を把握できた。現時点で入居者のデータ集めは 21 棟分完了している。

管理組合理事会は監事を入れて合計で 17 名である。年齢構成は、50 代：3 名、60 代：7 名、70 代：7 名である。高齢者は多いが、現役で仕事を持っている理事が多い。もしくは仕事がなくとも何らかの活動をしている理事が多く、仕事などをリタイアしている理事はいない。

管理組合の事務所には、管理組合によって雇用されている常勤職員 2 名、非常勤職員 1 名がいる。現在は、大規模修繕後のトラブル対応のために専任理事を置いている。しかし、常に専任理事を置く必要はないため、通常時の理事会では専任理事は置いていない。

管理は、自主管理を行っており、37 棟全体で一括管理を行っている。理事の選出は棟別ではない。管理組合は、団地全体として平均的な業務を行う必要があると考えている。西小中台住宅は、もともと公団の分譲住宅であった。そのため、新築時は公団住宅の管理会社に管理を全部委託していた。しかし、トラブルが発生して管理委託契約を解消し、新築後 3 年目から自主管理に移行した。それ以来自主管理を続けてきている。自主管理を行っていることについては、苦情が出ることはない。自主管理であるため、管理費を安く抑えられていることが要因とも考えられる。

管理費 2,600 円、修繕費 1,000 円、給水管理費 500 円を合わせて管理費は合計 4,100 円/月である。他に修繕積立金を月額 13,000 円としている。また、管理費の 24%を充当するために、駐車場収入の 65%を管理会計に計上している。

専用水道があり、団地敷地内の小学校、保育所、店舗、医院と、住戸を合わせた 1118 戸分の給水を行っている。これらの施設は「一団地」のエリアに入っているため、住戸以外の給水を管理組合が担わされてきた。これについては、管理組合の負担を減らすために、今後 2~3 年のうちに専用水道から増圧水道に変えられるように検討している。

一年に一度行う棟別集会は管理組合と自治会の共同開催で行っており、そこでは自治会の役員、棟の世話人が決定される。棟の世話人は規約で規定されている部分はあるが、あくまでも管理組

合の執行権限は理事と監事のみ限定される。棟別集会への参加者が少ないため、いくつかの棟をまとめて棟別集会を行うことが多い。棟別集会には区分所有者だけでなく賃借人も参加する。棟別集会で、管理組合総会の前に区分所有者・賃借人の意見を出してもらう事で、それらの意見を管理組合総会に反映させている。

自治会活動は、西小中台住宅内で完結されている。(近隣もわずかに含まれる。)

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において、棟別再生の可能性を検討している団地再生委員会は、平成14年に設立された。委員会は管理組合の部会の一つで諮問機関である。委員は16人である。本事業でのワークショップの告知等もしている。

平成14年までに一括建替えの検討を管理組合で行っていたが、平成14年3月に、一括建替えの検討をやめるという結論を出した。そこで別の方法での団地再生を考えるために、千葉大学の小林教授と協力し、団地再生の検討を始めたことから、再生委員会が組織された。

それ以降、千葉大学の学生を団地内コミュニティに受け入れて、卒業研究やフィールドワークの場として使ってもらっている。一年間に2~3回は学生が団地に来て、自治会や管理組合と話し合いをしている。団地側としては、学生のアイデアや論文からヒントをもらい、マンション管理やコミュニティづくりに反映させてきた。

千葉大学の他にも、これまで10年間以上の間に7,600万円程度は団地再生の検討のために支出している。一年間に2,800万円のコンサルフィーを支払ったこともあった。それらの調査の際の莫大な資料が残っており、整理して管理している。他のマンションと比較して、情報蓄積はかなりできていると考えている。

本事業については、千葉大学の小林教授から紹介を受け、応募に至った。小林教授が西小中台住宅に本事業の紹介を行ったのは、西小中台住宅の管理組合が一括建替えの検討も経験し、これまでほとんど例のない棟別再生を検討していたからだと考えられる。

③マンション等安心居住推進事業の活動内容

当事業では、委託先の千葉大学研究室やコンサルタントとの議論を行い、居住者が望む集会所の姿に関する議論や、棟別再生ルールの区分所有者への理解促進、子育て世帯へのPR資料作成などを行ってきた。また、住民向けワークショップも開催した。

<棟別再生を円滑に進めるための基盤づくり>

棟別再生ルールの策定及び住戸交換を用いた合意形成の支援を行った。棟別再生ルールとは、棟単位で修繕、改修、建替えを行う場合の実施方法に関する検討である。これまで、西小中台住宅では全棟共通で管理を行ってきたため、棟単位で意思決定を行うことは難しいことが考えられるため、住戸交換等について、棟としての合意形成を団地として支援する必要がある。具体的には、棟別建替えを希望する棟が、団地全体から承認決議を得、いずれの棟も公平な建替えを実施していくための「棟別再生ルール」を作成した。また、一般の住民が理解しやすいような資料を作成した。

棟別再生ルール案・集会所建替えについては、棟別集会を平成22年2月26~28日の期間で行い、区分所有者・居住者の意見をさらに収集する方針である。

<住棟再生だけではない総合的団地再生>

高齢者生活サポート施設計画の策定及び総合的な団地将来ビジョンの策定を行った。建替えをする資金がないので修繕して住み続けたい、という高齢者に安心して住み続けてもらうための一つの解決策が、集会所の建替えと高齢者施設の導入である。住戸交換も同様の考え方である。

集会所の建替え検討にあたっては、多目的化を検討した。毎年自治会が行っている夏祭り（2日間）の際に居住者が使用している集会所のキッチンや他の施設をどうすれば使い勝手が良くなるかという点についても検討した。団地内・近隣に広く利用してもらうためにはどうするかといった視点から委員会で検討を行った。

高齢者に安心して団地に住み続けてもらうために高齢者施設にテナントとして集会所に入居してもらい、子育て世帯にも安心して団地に住んでもらえるように保育園や託児所も入居してもらう、などの案が挙げられた。これらについては、行政との協力体制が必要だと考えられる。

<「子育て世帯」の新規入居の促進>

「子育て世帯」を団地に呼び込むための PR ポイントを検討し、資料化した。アピールポイントは良好なコミュニティである。これは、長年に渡って積み上げないと作り上げることができない。また、西小中台住宅の敷地内に保育所、小学校があり、2500 平米の児童公園もある。児童公園は西小中台住宅の共有地であるが、利用者の 80%位は近隣の方のようだ。小さな子供がいる親が、安心して子供を遊ばせるために行くことのできる場所がある、という認識は近隣には十分に伝わっている。

<その他（補助対象外の活動）>

本事業の活動とあわせて、見学会を行った（補助事業対象範囲外）。JS 技術研究所の団地実験棟・増設エレベーター（居住者も参加）や、集会所建替え検討のための高齢者施設（こちらは理事などに参加を限定）を見学した。

また、同じく補助事業の範囲外で、団地内広場を利用した土曜日、映画会（映画の試写会）といった自治会活動を通じて、本事業で管理組合が進めている内容を区分所有者・居住者に理解してもらい、区分所有者・居住者に意見を出してもらった。

④事業の成果

本事業の成果としては、①棟別再生および団地の活性化の目標とその実現方法をまとめた「棟別再生計画案」の完成、②棟別再生の合意形成を円滑に進めるための「住戸交換」の方法に関する検討（本事業においては状況の再整理に留まったため、引き続き議論する必要がある）、③高齢者の安心居住支援機能を持たせた新集会所のあり方に関する検討、④子育て世帯の入居促進のための団地紹介パンフレットのあり方に関する検討、⑤今後の活動展開のプロセスデザインに関する検討、が挙げられる。棟別再生については、今後、合意形成に着手する予定である。

子育て世帯への PR 資料は、平成 22 年度に近隣の不動産仲介業者などに配布できる見込みである。近隣の不動産仲介業の店舗へのパンフレットの設置、管理組合のホームページへの掲載、等を検討している。

本事業全体を通し、自治会活動を通じた区分所有者・居住者の意見の収集と、ワークショップなどを通じた事業内容の区分所有者・居住者への理解促進が進んだ。以前行っていた一括建替え議論の際は、大きな資金が必要な「建替え」と言う言葉に対して拒否反応を示す居住者もいた。

しかし本事業で、そのような居住者に対して、棟別再生の考え方を分かってもらい、建替えをしなくても団地内に住み続けられると感じてもらえたことが成果である。

⑤モデル性

<大学との協業>

本事業が成功した大きなポイントは、以前から一緒に西小中台住宅再生について考えていた千葉大学研究室の協力が得られたことにある。コンサルタントも、同研究室の出身の者であるため、団地の実情について以前よりよく理解していたものであった。今回の事業実施のために全く新しいコンサルタントを雇ったのでは、このようにうまくいかなかっただろうと思っている。

本事例は、大学との協業の先進的事例としてモデル性があると考えられる。また、コンサルタント等の専門家と協業する場合は、長期に渡って同一業者とコミットすることがポイントとなると考えられる。

<団地の棟別再生>

団地における管理については、棟別にルール作りをできるようにする方が、各棟の区分所有者・居住者にとってより住み心地の良いものとなるだろう。棟別の管理費の範囲内で、自由に各棟が管理に取組む方法がふさわしいと思われる。

長年に渡って全棟共通で管理を行ってきた当団地のような場合には、棟別再生を実施しても、棟ごとに管理組合を分けることはできないと考えている。各棟から管理組合の理事を務めようとする人は出ないことも予想される。このような状況の中で棟別再生を実施する場合、管理組合は団地で一つとして、会計のみ棟別にすることが考えられる。団地として共通する部分の管理費については共通管理費、棟ごとに異なる共有施設の管理費については棟別管理費、とすることが考えられる。修繕積立金も同様の方式となる。

<住民参加型のワークショップ>

本事業における活動の基本的なサイクルは、ワークショップによる区分所有者・居住者の意見の吸い上げ→団地再生委員会・千葉大学・コンサルタントによる意見のまとめ→千葉大学・コンサルタントによる資料作成→資料を基にした委員会による検討、となっている。ワークショップでは、参加者が区分所有者・居住者の自由参加制とし、自由に発言できるようにしている。千葉大学・コンサルタントとの打合せをほぼ毎月行った。

住民参加型のワークショップを開催したことが、合意形成や事業への巻き込みに当たって重要となると考えられる。西小中台住宅でも、コンサルタントと理事・団地再生委員との議論では、理事会が自治会活動やワークショップを通じて吸い上げた区分所有者・居住者の意見を議論に反映させている。ワークショップへの参加状況も活発であり、11月のワークショップには50人弱の区分所有者・居住者が参加した。このような活動があったからこそ、事業内容の区分所有者・居住者への理解促進が進んだと言える。

ただし、一般居住者に向け情報を提供する場合、あまり専門的な内容にならないように留意が必要である。西小中台住宅でも、ワークショップ等を行ったことにより、理事会に必要な知識と、一般的に区分所有者・居住者に必要な知識が異なることに気付いた。区分所有者・居住者には、まず、共有部分と専有部分の違いや、区分所有者一人では自由に使えない財産がある、ということを理解してもらうことが必要である。一方、理事会には、区分所有者・居住者に対して、上記

の内容を分かりやすく説明するための、より専門的な話も含めた理解が必要だと考えられる。

2-7. モデル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（モデル支援に係る事業）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)合意形成に向けた支援

①合意形成の重要性

- ・合意形成を進めるためには、区分所有者間のコミュニケーションが重要である。
- ・合意形成や事業への巻き込みにあたっては、区分所有者・居住者一人ひとりの声をできる限り多く汲み上げることも同様に重要である。
- ・客観的な根拠に基づいた計画があれば、区分所有者間の合意形成も進みやすいと考えられる。

②区分所有者への情報提供、区分所有者間の情報共有

- ・理事会招集通知文の掲示や広報誌作成といった手法によって管理組合活動を周知することで、役員だけでなく区分所有者全員を管理活動に巻き込むこと、管理に対する意識を高めてもらうことが必要だと考えられる。
- ・一般居住者に向け情報を提供する場合、あまり専門的な内容にならないように留意が必要である。そのためには、わかりやすい用語・ツールの活用が有効だと考えられる。
- ・理事会に必要な知識と、一般的に区分所有者・居住者に必要な知識では、異なる部分があることもあり得る。区分所有者・居住者には、まず、共有部分と専有部分の違いや、区分所有者一人では自由に使えない財産があるということを理解してもらうことが必要である。一方、理事会には、区分所有者・居住者に対して、上記の内容を分かりやすく説明するための、より専門的な話も含めた理解が必要だと考えられる。
- ・マンションの経緯・歴史を整理し、区分所有者間で共有することも、合意形成に向けた有効な手法だと考えられる。

③区分所有者からの意見収集

- ・区分所有者・居住者の声をできる限り多く汲み上げる方法としては、住民参加型のワークショップを開催することが有効な手法の1つだと考えられる。ワークショップや見学会の実施は、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。ワークショップでは、区分所有者・居住者の自由参加制とし、自由に発言できるような雰囲気を作ることが重要である。
- ・個人に対する面談の機会も、区分所有者・居住者の声をできる限り多く汲み上げる方法として有効だと考えられる。アンケート調査等の結果には表れてこない、個人の思いや要望を吸収することが重要であると考えられる。地道なコミュニケーションが合意形成への近道であると考えられる。

④合意形成実現に向けたスペースの確保

- ・区分所有者同士が一堂に会してコミュニケーションをとるためには、マンション内に集会室や管理事務室といった共用スペースを確保し、コミュニケーションの場を演出することが望ましいと考えられる。

2) 専門家の活用

① 専門家活用の有効性

- ・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。これらの専門性を当該マンションの区分所有者（＝管理組合員）が有していることもある。そのような場合は、管理組合においてその区分所有者に中心的な役割を果たしてもらうことが有効だと考えられる。
- ・ただし上記専門性を当該マンションの区分所有者が有していないこともある。また区分所有者間でトラブル等が発生している場合は、当事者間の話し合いだけでは問題解決が困難な場合もある。そのような場合は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、弁護士、税理士、司法書士、建築士、大学研究室等が考えられる。
- ・建物劣化診断などの結果を理解するために専門知識が必要とされる内容については、マンション管理士やコンサルタントからの報告会という形式も、区分所有者の診断内容に対する理解度を高めるためには有効だと考えられる。

② 外部専門家との関係

- ・外部の専門家に支援を依頼した場合は、管理組合は専門家に任せきりにすることは好ましくないと考えられる。専門家とコミュニケーションを常にとることによって、専門家の活動内容を監視するとともに、専門家の知識・ノウハウを管理組合側が学ぶことが重要である。そのためには、管理組合の運営マニュアルやアンケート調査手法などを専門家に提出してもらうことも手段として考えられる。
- ・長期に渡って外部専門家とコミットすることによって、マンションの経緯・歴史・実情を外部専門家側が理解・把握し、当該マンションの実情に即したより適切なアドバイス・支援をおこなうことが可能になると考えられる。

③ 専門家の選定方法

- ・外部専門家に業務を委託する場合には、専門家選定の際の透明性確保が重要である。区分所有者からの不信感が生まれないような選定を行うことが必要である。

2-8. モデル支援に係る事業の改善策・今後の課題

評価委員会（評価委員会委員名簿は、5 ページを参照）からは、マンション等安心居住推進事業に関する改善策・今後の課題として、以下のコメントをいただいた。

1) 応募が期待される分野

- ・今年度は特にマンションの中（区分所有者間）の不公平・不平等に関する課題に取り組んだ事例は少なかった。共用部分の権利関係や議決権割合等について不公平・不平等が生じているようなマンションについても、来年度以降のモデル事業において応募があることが期待される。
- ・今年度モデル事業として第三者管理者方式に取り組んだ事例は、主にマンション管理士やNPO法人が第三者管理者となるものが多く、会計業務には携わらない例が多かった。一方で仮に管理会社等が第三者管理者に就任し、管理組合の会計業務も取り扱う場合、分別会計の明確化が論点となることが想定される。したがって来年度以降のモデル事業においては、第三者管理者が会計業務を行う事例についても応募があることが期待される。
- ・第三者管理者方式には、今年度のモデル事業において、理事会の有無と管理形態（管理会社に管理委託するか自主管理を行うか）によって、「理事会並存・管理委託型」「理事会並存・自主管理型」「理事会なし・自主管理型」の3つのパターンの取り組み事例があったが、来年度以降のモデル事業においては、第三者管理者方式がどのようなパターンのケースなのかを念頭に置いた上で、それぞれのメリット・デメリットや、デメリットを克服するための方策について検討することが期待される。

2) 本事業のフォローアップ

- ・今年度モデル事業を行った事業主体は、モデル事業の実施によって様々な成果を得た。しかしマンション管理は本事業期間で終了するものではない。事業主体においては、本事業終了をもって取組自体も終了させるのではなく、マンションに安心して居住できるように継続して適正な管理又は円滑な再生に向けた取組を行うことが期待される。
- ・国土交通省は、本事業の効果を確認し、また、今後のマンション政策のあり方を検討する基礎情報を得るため、事業主体が本事業終了後にどのような活動を行ったのか、あるいはどのような成果を得ることができたのかを、必要に応じてフォローアップすることも重要だと考えられる。また、事業主体は、事業終了後も引き続き取組を行うとともに、国土交通省からの求めに応じて、フォローアップ調査に可能な限り協力することが求められる。
- ・フォローアップの方法としては、事業主体を対象としたアンケート調査等が考えられる。

3) 事業のさらなる広報活動

- ・モデル事業の実施には一定の効果があることが今年度の事業実施によって明らかになった。来年度以降も多くの事業主体に応募してもらうために、本事業そのもののさらなる広報活動が必要だと考えられる。

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、地域レベルの相談体制の整備等を推進する。

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 21 年 5 月 26 日から平成 21 年 6 月 25 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、21件の応募があった。

2) 選定経緯

評価委員会においては、以下の観点から審査を行った。

- ・事業主体が、当該事業を実施することにより、専門家の知識向上に寄与するなど高い効果が期待されること
- ・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こと
- ・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こと

3) 採択結果

国土交通省において審査を行った結果、以下12件の事業の採択を決定した。

- ・特定非営利活動法人枚方マンション管理組合連合会
- ・特定非営利活動法人設計協同フォーラム
- ・特定非営利活動法人全国マンション管理組合連合会
- ・一般社団法人マンション計画修繕施工協会
- ・特定非営利活動法人マンション管理支援協会
- ・一般社団法人日本マンション管理士会連合会
- ・特定非営利活動法人集合住宅維持管理機構
- ・一般社団法人マンション再生協会
- ・特定非営利活動法人マンション再生なび
- ・一般社団法人移住・住みかえ支援機構
- ・特定非営利活動法人かながわマンション管理組合ネットワーク
- ・特定非営利活動法人集合住宅改善センター

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。

<相談会>

- ・大規模修繕やマンション再生についての交流・相談会を実施
- ・特定管理組合からの相談事項に対し、相談対応を実施
- ・管理組合サポートセンターを設置し、管理組合からの電話での一般的な相談に対応
- ・相談窓口を設置

<研修会・講習>

- ・管理組合役員等を対象としたセミナーを開催
- ・管理組合、マンション管理士、管理会社、建設会社等のマンション関係者に対する講習や研修会、セミナーを開催
- ・相談アドバイザー向けの研修を開催
- ・各分野の実務家、学識経験者、行政関係者、管理組合役員等による講演・パネルディスカッションを開催
- ・マンション再生に取り組む専門家（設計事務所、建設会社、管理会社、不動産会社、信託銀行、地銀などで）を対象とした研修等を開催
- ・改修工事現場見学会を開催
- ・全国マンション管理士合同研修会を開催

<交流会>

- ・地域の管理組合が定期的に集まる交流会を開催
- ・NPO 法人や地方公共団体等を対象に有識者による「情報交流会」を開催

<成果のとりまとめ>

- ・新任理事研修のためのテキストおよび交流会における共通テーマ・データベース集を作成
- ・資料・報告等の成果を整理した（DVD 化等）
- ・問題別相談対応事例集（ペット・大規模修繕・滞納・騒音・設備等）の DVD を制作
- ・マンション大規模修繕工事のチェックポイントマニュアルを作成
- ・講座内容のテープを起こし、それぞれの講座内容を 4 ページにまとめ、ブックレット 3 冊の印刷物を作成
- ・管理組合等にとっての基礎知識を Q&A 形式でとりまとめ、ホームページで公開

②取組実施にあたっての主な工夫

相談体制事業の取組実施において行われた主な工夫は以下のとおりである。

<相談の効果性・効率性向上>

- ・要望管理組合に対して事前調査を行い、要望に沿った内容に講習内容を適宜変更
- ・個別相談会において相談内容を事前に把握し、要望に沿った内容について事前に対応策を検討
- ・管理組合からの多様なニーズに対応できるようにセミナーと相談会を同時開催
- ・管理組合が主体的に取り組んだ実例の紹介及び管理組合役員の体験談を発表
- ・相談の質の向上のために、マンション管理士が複数でマンション管理の現場に対応

<講習の効果性・効率性向上>

- ・相乗的な学習効果を得るために、形態の異なるプログラム（改修・再生講座、改修工事現場見学会、フォーラム）を企画・実施
- ・プログラム終了間際に、参加者同士のネットワークの拡大と情報交換を目的に、交流会を企画
- ・管理会社に従事する方々とマンション管理士とでマンション管理の適正化について話をする場においては、各人が培ってきた経験に基づく、より具体的な話題を提供するために、対話形式を採用
- ・セミナーを活性化するために、毎回、質疑時間を設定
- ・マンション管理に関心のある受講者に対し、ハード面とソフト面の多様な切り口で解説し、問題点を提起
- ・実務経験を持つ講師を招き、抽象論ではなく、より具体的な内容を理解して頂けるように講習内容を構成
- ・地域特有の課題を克服するため、東京開催では東京で活動しているコンサルタント、大阪開催では大阪で活動しているコンサルタントに講師役を依頼

<テキスト・資料の最適化>

- ・委員会でテキスト・小冊子を編成し、経験豊富な会員によるレビューを行い、完成度を向上
- ・研修やセミナーの内容をわかりやすくするために、写真や図解などを使って説明
- ・管理組合自身が建物管理を行うための方法と必要な知識を映像で説明するためにDVD作成
- ・Q&Aにおける回答のブレ誤り等を避けるために、回答検証会議を実施
- ・より実践的な内容とするために、マンション建替え研修会用のテキストは再開発コーディネーター協会会員の専門家に執筆を依頼

<取組の周知方法>

- ・一般紙・業界紙等へのプレス・リリース
- ・自治体への協力を要請
- ・ダイレクトメールの送付
- ・新聞社等の取材に対応
- ・パンフレットの作成
- ・ホームページの開設
- ・案内チラシを全相談員および会員管理組合に直接送付

<インターネットの活用>

- ・情報共有・知識向上のためにメーリングシステムを活用
- ・遠隔地の運営担当マンション管理士会との事前打ち合わせが綿密にするために、インターネット会議システム（Skype）を使用

<成果の共有>

- ・全国の多くのマンション管理士間で成果を共有するために、優れた講師による非常に内容のある講義を DVD に収録

事業者名	補助事業の取組内容	事業実施時に行った工夫	今後の取組予定
特定非営利活動法人 枚方マンション管理組 合連合会	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の管理組合が定期的集まる交流会を開催し、情報交換等を実施。お互いのノウハウを交換・吸収した。 ・交流会において、相談事項や共通的なテーマ・課題について意見交換を実施した。 ・大規模修繕についての交流・相談会を実施した。 ・特定管理組合からの相談事項に対し、相談対応を実施した。 ・管理組合からの要請により、新任理事への管理組合運営研修会を実施した。 ・新任理事研修のためのテキストおよび交流会における共通テーマ・データベース集を作成した。 ・上記の有形成果物として、今後の活動、管理組合の運営力アップに役立つものを作成し、配布した。 ①新任理事研修のためのテキスト ②交流会共通テーマの交流データ等 (小冊子)	<ul style="list-style-type: none"> ・新任理事研修テキスト、小冊子編集の最適化。委員会でテキスト・小冊子を編成し、経験豊富な会員によるレビューを行い、完成度向上を実現した。 ・地域管理組合へ交流会周知のため市の協力を要請。 ・新任理事研修会において活かした研修のために、要望管理組合に対して事前調査を行い、要望に沿った内容に講習内容を適宜変更した。 ・個別相談会において相談内容を事前把握し、要望に沿った内容について事前に対応策を検討した。 ・メーリングシステムを活用し、情報共有・知識向上に役立てた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・補助事業での取り組みは事業終了後においても継続実施予定。地域管理組合の底上げと横の繋がりアップを図る。 ・今後の実施に際しては、補助事業において作成した資料を活用し、地域の管理組合にも提供する。 ・交流会共通テーマによる意見交換のデータについては、今後とも交流会の都度小冊子として発行し、地域管理組合へ配布する。

事業者名	補助事業の取組内容	事業実施時に行った工夫	今後の取組予定
特定非営利活動法人 設計協同フォーラム	<ul style="list-style-type: none"> ・研修を開催した（基本的には内部講師）。 ・セミナー（講座と実習）を開催（外部講師）した。 ・資料・報告等の成果を整理した（DVD化等）。 	<ul style="list-style-type: none"> ・短時間の研修の中では十分に伝えきれないことも多いので、後でもふりかえり学習できるように、テキストや資料を配付した。 ・研修やセミナーの内容をわかりやすくするために、写真や図解などを使って説明をした。今後の専門家の研修や住民の方への学習にも役立つものとした。 ・住民の方の意見や管理組合理事の課題や悩みなどを直接聞き、知ることができるようにした。 ・欠席者のための補講をビデオの利用などによって実施した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・受講生からのアンケート結果を踏まえ、研修を継続して行う。

事業者名	補助事業の取組内容	事業実施時に行った工夫	今後の取組予定
特定非営利活動法人 全国マンション管理組 合連合会	<ul style="list-style-type: none"> ・マンション管理セミナー・相談会を開催した。 ・相談対応事例を収集した。 ・問題別相談対応事例集（ペット・大規模修繕・滞納・騒音・設備等）のDVD制作を行った。 ・相談アドバイザー向けのオフ・ザ・ジョブ・トレーニングを開催した（研修などを通じて様々な能力を身に着けるトレーニング）。 ・相談アドバイザー向けの対応力のパワーアップ研修を開催した（事例に対応する問題解決の能力を高める研修）。 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理セミナー・相談会は、管理組合が主体的に取り組んだ事例の紹介及び管理組合役員の体験談を公表し、サポートした専門家らも講師とした。 ・セミナーと相談会を同時開催することにより、管理組合からの多様なニーズに対応できるよう取り組んだ。 ・相談対応事例集の編集にあたっては、新築マンション入居時から築15年目の間に起きる問題を時系列に示して、管理組合が主体となるマンション管理を実践するためのポイントを取り上げた。 ・DVD制作は、管理組合自身が建物管理を行っていくための方法と必要な知識を映像で示すことによつて、建物管理とは何か理解し興味を持ってもらうことを狙いとした。 ・連続性のある研修にするため差別化した特色ある内容とした。 	<ul style="list-style-type: none"> ・当事業で得られた成果物である相談対応事例集「新築マンション入居時から築15年まで」、DVD「自分たちの建物管理」を全国各地の管理組合団体へ提供することにより、相談体制の向上及び個々の管理組合の管理能力を引き上げる体制を図る。 ・当事業の研修に参加した地域でマンション問題の相談業務に従事する相談アドバイザー同士の連携及び情報交換を促すことにより、管理組合団体間の相互交流と相談体制の充実を図る。

事業者名	補助事業の取組内容	事業実施時に行った工夫	今後の取組予定
一般社団法人 マンション計画修繕施 工協会	<ul style="list-style-type: none"> ・マンション大規模修繕工事のチェックポイントマニュアルを作成。各工程や工種毎に分かりやすくまとめ、若年技術者や管理組合等にも理解しやすい教材とした。 ・同マニュアルを教材として全国の会員各社を対象とした研修会および管理組合を対象としたセミナーを開催した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・研修会を撮影したものを DVD 化し、会員各社に送付した。 ・管理組合向けに行ったセミナーの一部で工事の工程写真やビデオを活用したところ、「非常に分かりやすかった」と好評であった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・今後は、設備工事の施工管理チェックポイントを作成し、今回同様管理組合向けにも定期的なセミナーを実施したいと考えている。

事業者名	補助事業の取組内容	事業実施時に行った工夫	今後の取組予定
特定非営利活動法人 マンション管理支援協 会	<ul style="list-style-type: none"> ・ホームページ、パンフレットを新たに作成し、補助事業を推進するための方策を策定した。 ・相談を受けるマンション管理士等の登録を推進した。 ・要請を受けた管理組合に対してのマンション管理士等の有資格者を派遣した。 ・理事会、委員会等に陪席して相談を受けた（その場で解決できない内容については本部・事務局にて検討の上解決を図る）。 ・ホームページ・ブログ等での取り組み内容、事例を公開した。 ・マンション管理士、管理会社で管理に携わる者を対象にセミナーを開催した。出席者から管理の適正化等に関するレポートを提出してもらった。 ・管理組合役員等を対象にセミナーを開催した（テーマはマンション管理全般、大規模修繕工事、管理費等滞納金の早期回収、マンション保険の有効活用といった管理組合にとって身近な問題について）。 ・セミナーの開催にあたっては、ホームページ、パンフレット、電話、ダイレクトメールなどでPRを行った。 ・セミナーの内容をホームページ・ブログ等で公開した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・相談内容に応じて、担当管理士に加え、より深い専門知識を有するマンション管理士等を同席させることにより、早期問題解決、適切な助言を行うよう努めた。またマンション管理士の資質の向上に寄与した。 ・小規模マンションを中心に、本補助事業についてのダイレクトメールを出し、補助金にて顧問としてマンション管理士を派遣できる旨の広報活動を行い、本補助事業をより広く認識してもらおうよう努めた。 ・本補助事業について新聞社等の取材に応じ、本補助事業をより広く認識してもらおうよう努めた。 ・補助事業対象期間が半年であることを踏まえ、限られた期間内に解決できる問題に絞り込み、管理組合に対し、成果物を提供できるよう努めた。 ・より具体性を持った話題を提供することに努めた。実務経験を持つ講師を招き、抽象論ではなく、より具体的な内容を理解して頂けるよう構成した。 ・管理会社に従事する方々とマンション管理士とでマンション管理の適正化について話をする場においては、対話形式をとることで、各人が培ってきた経験に基づく、より具体的な話題を提供するよう努めた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・次年度以降も同様（または類似）の補助事業制度が有る場合、是非とも採択を受け、継続してマンションの問題解決に従事していきたい。 ・今回、補助事業の対象とした管理組合のうち、まだ問題解決が必要と思われる事項を残す管理組合に対しては、対象期間終了後も、引き続き、何らかの形でサポートを試みたい。 ・管理組合とマンション管理士といった関係のみでなく、マンション管理会社も含め、三位一体となった体制を構築することで、より充実したマンション管理を実現できるものであり、マンション管理士と管理会社が対立することなく、互いに協調し、マンション管理に従事していくよう取り組んでいきたい。

事業者名	補助事業の取組内容	事業実施時に行った工夫	今後の取組予定
一般社団法人 日本マンション管理士 会連合会	<ul style="list-style-type: none"> ・主要大都市圏に管理組合サポートセンターを設置し、管理組合からの電話での一般的な相談に対応するほか、要請があれば、マンション管理士を派遣した。 ・全国一斉無料相談月間を開催し、マンション管理士による無料相談を実施した。 ・スキルアップ研修（マンション管理士としての社会的責務、相談・コンサルタントに関する事例紹介、判例に見るマンション管理問題の実務判断）を開催した。 ・会員会事務局長指導研修会（各会員への倫理憲章・行動規準の指導要綱、ADRの制度内容・認証登録の説明・指導、各行政機関との相談事業の取り組み事例研修）を開催した。 ・会員各会単位指導研修会（マンションみらいネット、マンション管理サポートネット、長期修繕計画作成ガイドライン）を開催した。 ・全国マンション管理士合同研修会（基調講演、マンション管理士の業務に関するパネルディスカッション、会員会マンション管理士による事例紹介）を開催した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・「サポートセンター」の設置と「全国一斉相談月間」について一般紙・業界紙等のプレス・リリースを実施し、またパンフレットも作成した。 ・「全国一斉相談月間」については会員独自のパンフレットを作成したところもあった。 ・各地マンション管理士会から協力を募り、協力を得た。 ・優れた講師による非常に内容のある講義をDVDに収録することで、全国の多くのマンション管理士に伝えることができた。 ・インターネット会議システム（Skype）を使用することで、遠隔地の運営担当マンション管理士会との事前打ち合わせが綿密にでき、全体として非常に円滑な運営ができた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・「全国一斉相談会」は今後も継続実施の方針。 ・マンション管理士会の全国組織であることから、全国の管理組合からの相談を受けた場合、当該管理組合の地元会員（マンション管理士会）へのバトンタッチが従来以上にスムーズに行くよう日頃から十分意思疎通を図る方針。 ・更なる相談件数アップのために、各地の消費者相談センターや法テラスとも連携することも検討方針。 ・全国マンション管理士合同研修会は今後とも継続して実施する方針。 ・スキルアップ・単体会研修等は非常に好評であったため、地方からこの種の研修会の継続実施を切望する声は大きいので、当連合会としても積極的に取り組みたい。

事業者名	補助事業の取組内容	事業実施時に行った工夫	今後の取組予定
特定非営利活動法人 集合住宅維持管理機構	<ul style="list-style-type: none"> ・改修・再生講座（基礎編・技術編）：基礎編では区分所有法および関連する法律を含む、マンション改修・再生に関わる基礎事項の実務的解説を行った。技術編では、現地での研修を実施し、機器による調査や修繕工事を実際に行い、実例をもとにマンション改修・再生に関する技術を紹介した。 ・改修工事現場見学会：改修工事現場を見学し、設計監理者・施工担当者から当該改修工事の説明を行った。また管理組合役員による改修工事への取り組み経過についての体験談話も盛り込み、改修工事未経験の建築技術者に、貴重な研修の機会を提供した。 ・集住フォーラム：多人数を対象に、マンション維持管理・改修・再生に関する近年話題のテーマを取り上げ、各分野の実務家、学識経験者、行政関係者、管理組合役員等による講演・パネルディスカッションを行い、情報提供や意見交換の機会を設けた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・改修・再生講座、改修工事現場見学会、フォーラムと異なった形態の3つのプログラムを企画・実施した。これらはいずれも単独で受講可能だが、併せて受講することにより、それぞれのプログラムでの成果をフィードバックできる機会が得られ、相乗的な学習効果が期待できるようにした。 ・一連のプログラム終了間際に、プログラム参加者同士のネットワークの拡大と情報交換を目的に、交流会を企画した。講師陣を交えて、プログラム全体を通じての意見や感想を出し合った他、良質なストック構築を主眼とした今後のマンション改修・再生の方向性についてディスカッションした。 	<ul style="list-style-type: none"> ・アンケートで得られた参加者の意見や感想を踏まえ、専門家育成事業として、次年度以降の継続実施を検討している。また、建築技術者のみならず、マンション改修・再生に関し適切な技術提供が可能な設備技術者、電気技術者の育成事業を新たに検討、企画している。

事業者名	補助事業の取組内容	事業実施時に行った工夫	今後の取組予定
一般社団法人 マンション再生協会	<ul style="list-style-type: none"> 管理組合等を対象に専門家や事業経験者との意見交換など課題の整理、対応方策について理解を深める「マンション再生講座」を開設した。 マンション再生に取り組む専門家（設計事務所、建設会社、管理会社、不動産会社、信託銀行、地銀などで）や管理組合役員を対象に「研修会等とタイアップした相談会」を開催し、課題解決につなげた。 関係のNPO法人や地方公共団体等を対象に有識者による「情報交流会」を開催し関係者の意識向上につなげた。 マンションストックの現況、地域特性を考慮し東京、大阪に「相談窓口を開設」する等により、相談体制の整備を促進した。 	<ul style="list-style-type: none"> 再生講座では、事前に講師と面談して質問内容の確認と参加者からの想定質問を考えた。 大阪地区での相談体制では、遠隔地のため定期的に報告を受け、進捗を確認し、中間報告と完了報告は大阪で活動内容の詳細のヒアリングを実施した。 研修会と同時開催の相談会では、予め相談内容をヒアリングし当日相談員から回答できるように段取った。 情報交流会では、事前に地方公共団体とNPO法人にマンション再生に関するアンケート調査を実施し、それぞれの抱える課題を抽出した。 研修会と同時開催の相談会では当日の講師やアドバイザーに加え、研修会のテキストを活用しながら、対応策を示すなど研修会と同時開催の効果があつた。 マンション建替え研修会の講師は地域特有の課題を克服するため、東京開催では東京で活動しているコンサルタント、大阪開催では大阪で活動しているコンサルタントに講師役を依頼した。 マンション建替え研修会用のテキストは、再開発コーディネーター協会会員の専門家に執筆をお願いし、より実践的な内容とした。 マンションの耐震改修は、技術的な対応を含め、より理解を増す内容とするため、建築防災協会の専門家などに講師をお願いした。 	<ul style="list-style-type: none"> 再生講座は、管理組合の役員や課題解決に取り組む関係者と講師が、同じ目線と本音で意見交換が行える「場」であり、引続き行うこととしたい。本年の経験から開催の告知はホームページやメールよりもダイレクトメールの効果が大きかったため、今後はダイレクトメール主体で告知したい。 相談会はテーマ性を持たせ、期間を統一し、全国的な大都市の地方公共団体とタイアップして行うことを検討したい。また、研修会と同時開催される相談会は、研修会講師のアドバイザーへの転用、テキスト内容を活用した対応策などの説明などの効用もあり、形式は踏襲したい。 有識者による情報交流会は、課題を特定することについて有意義である。今後は当事者の抱える課題等を更に収集し、中長期的な視点に立った対応策、検討の「種」を求め、引継ぎを行いたい。 継続的な検討の「場」が必要。特に、有識者による情報交流会の他、マンション再生の課題について事業者と有識者情報交流の「場」を新たに設けることを検討したい。 本年度の実施内容に、長期修繕計画策定など、マンション再生の初動期の取り組み方なども付加し、実施地域、体制なども検討すべき課題と考える。

事業者名	補助事業の取組内容	事業実施時に行った工夫	今後の取組予定
特定非営利活動法人 マンション再生なび	<ul style="list-style-type: none"> ・マンション再生の初期・中期段階にある管理組合やその再生検討組織からの要請に対して、実際にそのマンションを訪問し、役員・推進委員・区分所有者等を対象として、老朽化マンション再生に必要な基本的な推進ノウハウや専門的知識を伝達し、再生推進を軌道に乗せるために必要な助言を行った。 ・管理組合等にとって再生推進に必要な基礎知識を「相談室」における「Q&A」形式でホームページや電話で回答した。 ・加えて、典型的な相談事例や質問事項をデータベース化し、相談者のプライバシーを保護した上で、老朽化マンション再生への合意形成において必要となる基礎知識としてホームページやカタログに掲載し、同様の悩みを抱える全国の老朽化マンション関係者に対して広く知識を普及した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理組合への訪問活動では、原則的には、冒頭に Powerpoint で「マンション再生の留意点」という再生基礎知識としての再生の必要性や検討の進め方を約 40 分説明し、再生の必要性や進め方の基本を伝え、その後に質疑応答・座談会を行った。 ・また、管理組合訪問は可能な限り 3 名以上（最少 2 名）のスタッフで実施した。複数のスタッフが参加できれば、回答の幅が広がり信頼感を得られやすい。 ・相手方組織の主要メンバーと事前協議を実施し、当該マンションの実情をある程度把握し、また、主要メンバーが我々に語ってもらいたい事項を整理して、第 2 回目の区分所有者全体へ呼びかける座談会とする方式を採用した。 ・Q&A に関しては、中間時点と最後の段階で、2 度、関係スタッフが集まったの回答検証会議を実施し回答のブレ誤り等を避けた。 ・マンションの再生は、単に手続き面のみではなく、相続や税金等非常に多岐にわたる検討事項があることから、より多くの質問を整理することで、多くの人にとって使い勝手の良い質疑応答集となるよう配慮した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・今後とも多くのマンション再生に関して相談を実施し、情報の発信を継続していく。 ・今後も相談体制を継続しながら、老朽マンションの様々な実態についての事例を収集し、Q&A の充実を図る。 ・老朽マンションの中で特に問題が多いと思われる事項について情報収集や問題点の分析を行っていきたい。特に課題が多いと実感した「借地権分譲マンション」の実態について、実際の相談事例や、賛助企業等情報を得て検討する。

事業者名	補助事業の取組内容	事業実施時に行った工夫	今後の取組予定
一般社団法人 移住・住みかえ支援機 構	<ul style="list-style-type: none"> ・区分所有者に対し、管理組合を通じたマイホーム借上げ制度の周知活動を段階的に実施した。各戸個別のニーズはあるものの現状の空室対策としての効果が薄い事、管理組合の組織行動力のばらつきがあることなどから、管理組合とつながりのある管理会社に対して制度周知を行うことが有効であると判断された。 ・マンション管理組合の管理者やマンション管理士資格取得者に対して、HLP（住生活プランナー）資格取得を推進した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・当初は「機構から管理組合への直接的な制度周知」を行っていた。しかし各戸ごと個別のニーズはあるものの、管理組合の組織力にはばらつきがあり、制度周知後の対応にも不足が見受けられたことから、「各管理組合が委託している管理会社への制度周知」という流れに変更を行った。管理会社は管理組合に対し、制度の紹介や制度の導入について実務との乖離が少ないためスムーズに対応することが可能であると判断し、当初の方針に変更を加えるという工夫を行った。 	<ul style="list-style-type: none"> ・現在、協賛社員大手メーカー系の管理会社を通じ全国の1500棟の管理組合に対し制度周知を行うことについて取組を行っている。制度の導入と同時に全国の案件に対応出来るよう管理会社のグループ会社（不動産仲介等）との調整を実施している。 ・大規模な取り組みがあるため、制度利用促進のためのホームページ画面の当初作成案の改定を行っている。 ・管理組合に対する制度の周知、導入の前に制度をバックアップできる業務体制を事前に構築するなど、当該事例を基に管理会社に対して広く働きかけることにより、マンション利用における利便性の向上およびその周知拡大事業を継続していく。

事業者名	補助事業の取組内容	事業実施時に行った工夫	今後の取組予定
特定非営利活動法人 かながわマンション管 理組合ネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> ・神奈川県下の複数の自治体が直接あるいは傘下の機関を通じて制度化しているマンション相談員等と複数の自治体にまたがる地域管理組合のネットワーク独自のマンション相談員等を対象とした CPD 制度（神奈川県下、「マンション管理アドバイザー・相談員等」を対象とする「継続的能力開発制度＝Continuing Professional Development」）による資質の向上のための研修会や工事見学会等を開催した。 ・具体的には、地域の管理士会を含め、地域管理組合ネットワーク等が実施するセミナーや研修会、工事見学会等にマンション相談員等が参加した時に、受講 1 時間あたり 1 ポイントとし、年間 12 ポイント以上の受講と、そのうち相談員等の各専門性によりハード系とソフト系に分類し、少なくとも相談員本人の専門領域の系から 6 ポイント以上の受講等を目標としている。セミナー等の講師を務めた場合は、1 時間あたり 2 倍のポイントとする。セミナー等を行う時、主催者の判断で、CPD 対象とする場合、案内チラシ、ホームページ等を通じて、「CPD 対象」の旨明示し、予め配布してある相談員受講者の手帳にその場で認印する仕組みとなっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・セミナー、工事見学会に際して、毎月 2 回～3 回分の案内チラシを全相談員に直接送付したこと、更に各地域ネットごとに会員管理組合宛に同様の案内を送付することで、参加者希望者に周知徹底した。 ・最終回に受講者アンケートを行った。 ・これまで各自治体等が認定してきたマンション相談員等に対しては、資格や一定の経験を要件とすることはあっても、例えば、更新期にあまり条件を課していないことが多い。本来相談員等は、日々研鑽と新しい事象に対する知見が必要であり、また、新たにマンション相談員等の人材育成のためにも、CPD 制度は重要な継続的研修として位置づけできる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・今回の補助事業は、国交省のモデル事業として採択された。その意味で、次年度継続して補助事業に申請して採択されるか否か定かではないが、次年度も申請し、可能ならマンション相談員等の CPD のモデル事業として継続実施したいと考える。

事業者名	補助事業の取組内容	事業実施時に行った工夫	今後の取組予定
特定非営利活動法人 集合住宅改善センター	<ul style="list-style-type: none"> ・マンション関係者にホームページや電子メールで講座開催の案内を行って参加者応募を行い、人材育成講座を実施した。 ・その後、講座内容のテープ起こしを行い、それぞれの講座内容を4ページにまとめ、ブックレット3冊の印刷物にまとめた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・毎回、質疑時間を設けたことで、とすれば一方通行に終わりがちなこの種のセミナーを活性化することができた。 ・グループワークでは、同じテーマについて、隣り合わせになった方同士で議論しあうという経験を積んでいただき、意見の相違を乗り越えるだけでなく、話し合っって結論を出すという、まさに管理組合活動を実践していただく工夫を行った。 ・マンション管理に関心のある受講者に対し、ハード面とソフト面の多様な切り口で解説し、問題点を提起した。 ・何度か続けて受講された皆さんが、だんだんと顔見知りになり、連続講座であることと、休憩を挟みながら複数の講座を企画したことにより、受講生(区分所有者・マンション管理士・工事業者等)同士が顔見知りになり、休憩時間に意見交換ができた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・今回のような、多くのテーマを持ったミニセミナーの連続開催は、今後も続けていきたい。