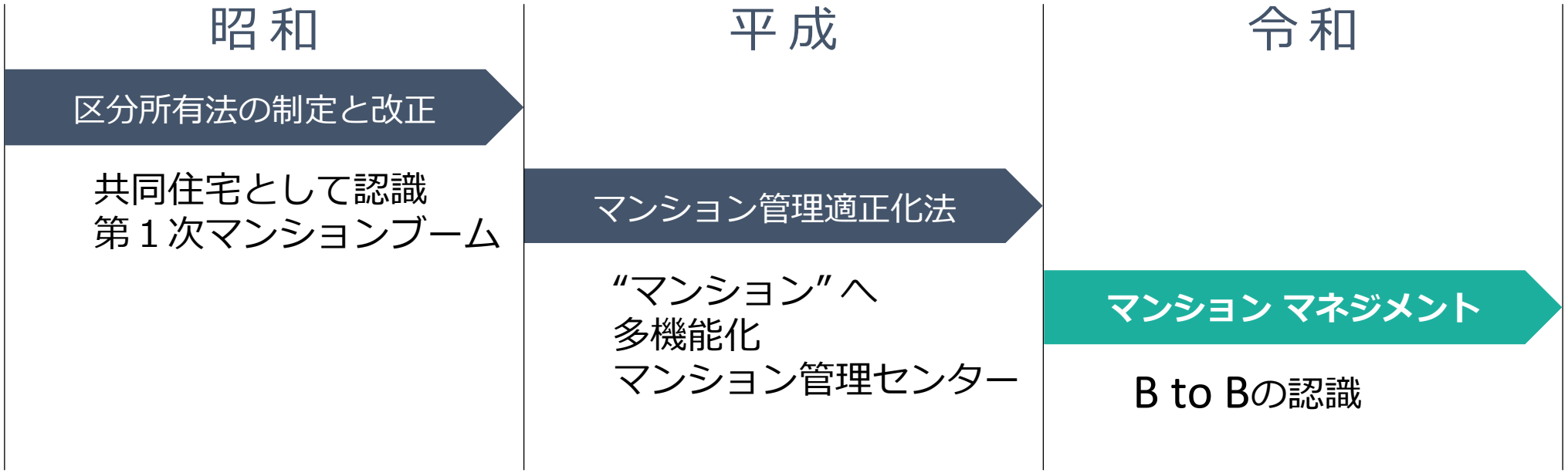
# 目からウロコ、
# マンション管理のトリセツ

増永 久仁郎

マンション管理者協会
出版記念 マンション管理セミナー
2021年2月6日

# マンション管理の変遷

## マンション管理はマネジメントへ



# マンション管理の変遷

## マンション管理はマネジメント

### 各所の英語表記

(公財) マンション管理センター

Condominium Management Center

標準管理規約

Standard Condominium Management Bylaws

マンション管理業協会

Condominium Management Companies Association

近年では行政やマンション学会でも **管理** を**マネジメント**と認識され始めた

# マンション管理の変遷

## マンション管理はマネジメント

3 つの管理

- 維持管理
  新築時の状態を維持するための管理
- 動的管理
  現状を必要に応じて変更する管理
- 経営管理
  必要な事業を経営する管理

マンション管理センターも 経営的取組を推進

**マネジメント** の考え

マンション管理者協会

マンション管理センター通信
2021年1月号 ▶

## マンションにおける経営的取組の可能性
### ―経営管理の実践例に学ぶ―

千葉大学　名誉教授　小林　秀樹

### はじめに
### ―維持管理・動的管理・経営管理―

マンションの「経営」と聞くと奇異に感じる方が多いのではないでしょうか。しかし、管理組合が空き駐車場や空き家の活用、福祉施設やコンビニの導入、さらに隣地の購入等を検討する例がみられます。これらは、従来の「維持管理」を超えて、「経営管理」と呼ぶべき新しい動きです。

人口減少の時代を迎えて、マンションが長期に存続するためには、現状を「維持」するだけではなく、「自ら変わる」ことが必要になります。もちろん、現在の区分所有法では、現状からの変更について特別多数決議等の高いハードルを課しています。そこで、法制度の要件を踏まえつつ、管理に次の３つの段階を定めてみましょう。

**（1）第１段階は「維持管理」**

維持管理（狭義）とは、新築時のマンションを望ましい状態として、それを「維持する」管理のことです。管理費や修繕積立金を集め、日常管理や大規模修繕を円滑に実施します。さらに、共用施設の使用ルールを定めたり、居住者間のトラブルを避ける生活ルールを定めたりすることも重要です。これらは、区分所有法では、主に「普通決議」で実施できる事項に対応しています。

**（2）第２段階は「動的管理」（山本育三氏による）**

動的管理とは、経年に伴う建物の陳腐化、居住者の高齢化や賃貸化の進行等に対処しつつ、マンションの価値を高めるために、「現状を必要に応じて変更する」管理のことです。特別多数決議が必要になる共用部分の変更および管理規約の改正が主に対応しています。

動的管理の典型は、建物の性能を高める改修です。外断熱やエレベーターを導入したり、先端機器の棟内ネットワークを構築したりします。さらに、共用施設を改築したり、高齢化の進展等による管理活動の停滞に対応するために第三者管理を工夫したりすることも動的管理のテーマです。

**（3）第３段階は「経営管理」**

経営管理とは、マンションを会社や街とみなして「必要な事業を経営する」管理のことです。例えば、店舗や福祉事業を営んだり、スクールバスを運行したり、敷地を購入したり、時には、管理組合の余剰金で入居者に融資したりします。

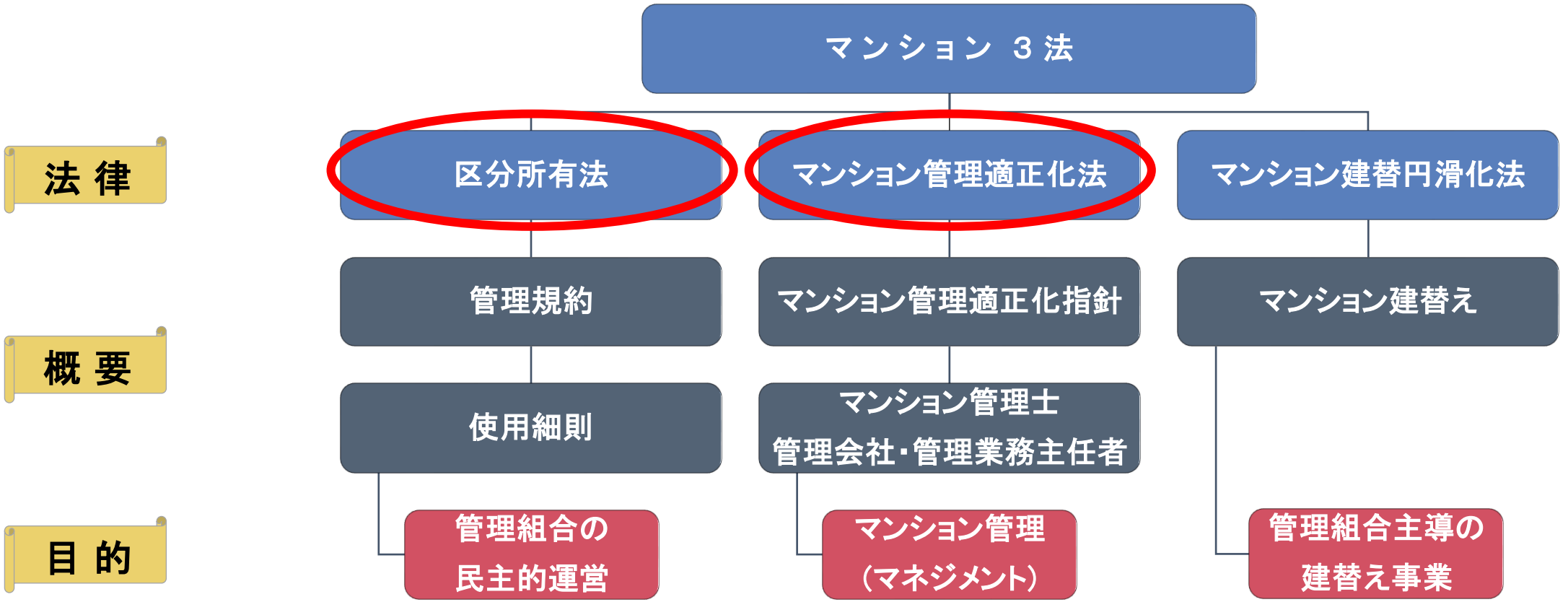
これらは、経営に失敗すると損失を負うリスクがあり、区分所有法が想定する管理の目的外と解釈されることが多くなります。その場合は、全員合意が求められることになります。

もちろん、全員合意が前提になると実施が困難です。そこで、多数決で実施できるような工夫が大切になります。その工夫として、管理組合とは別の組織を設立または誘致して店舗や福祉事業を行い、管理組合はそれを支援する（場所の提供等）という形がみられます（図１の点線）。

以上のように、維持管理・動的管理・経営管理について、区分所有法の普通決議・特別多数決議・法の想定外（全員合意）に対応するものとして整理します。もちろん、活動内容や前述した工夫により、合意要件には幅があることは留意したいところです。

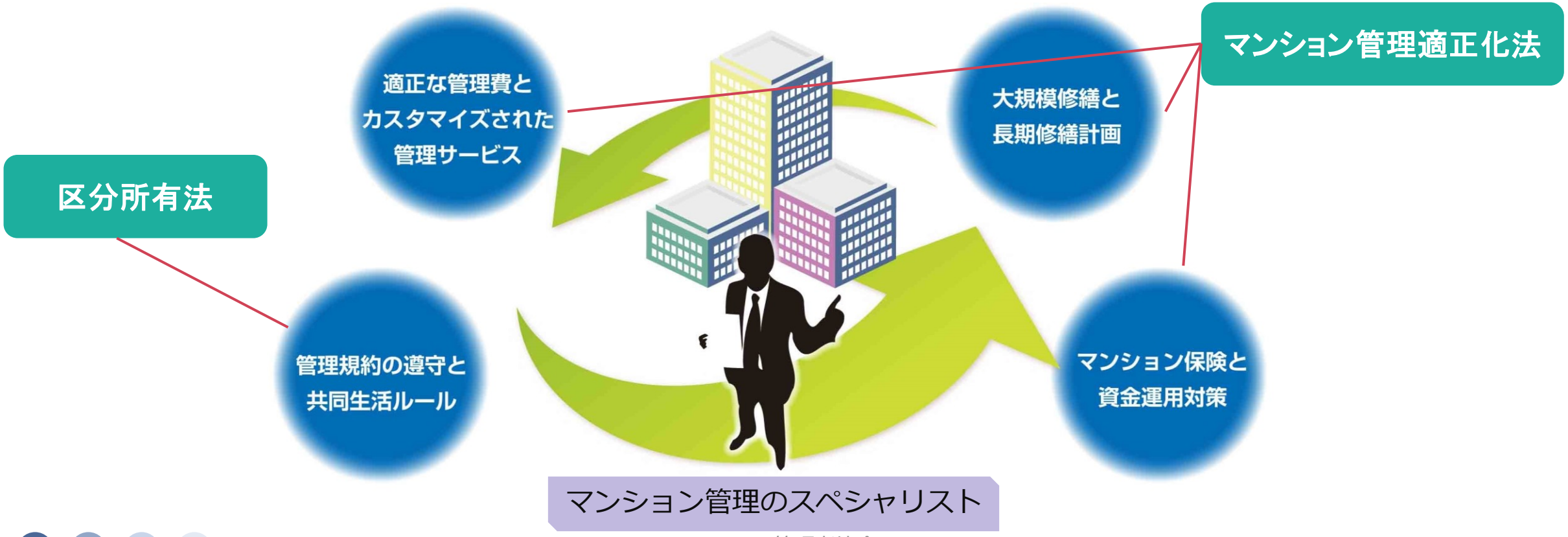
# 法律から見るマンション体系

## マンション管理に関する法律は３つ



# 法律から見るマンション

## ４つの輪 でマンション管理は 構成されている



# マネジメントとは

## 管理(コントロール)とマネジメントは全くの別物

管理職

### 管理

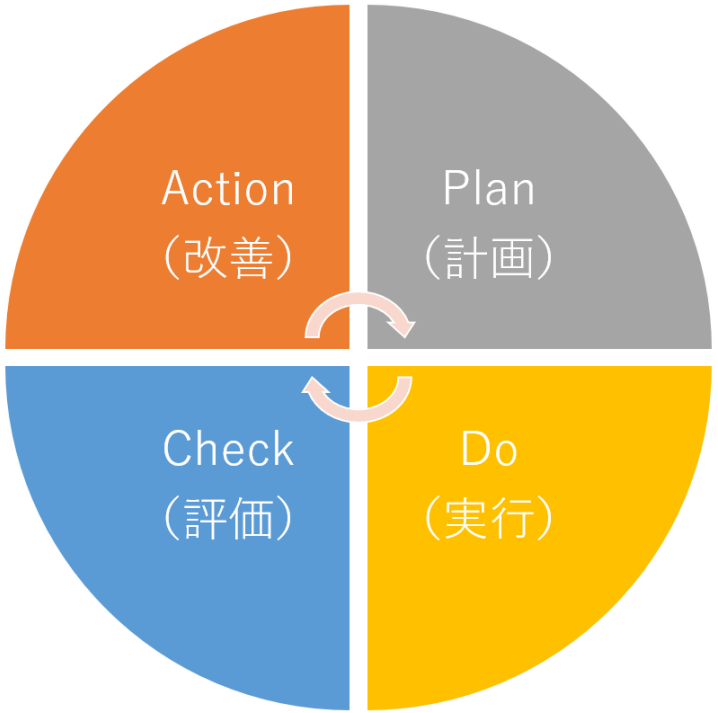
そのものの働きが十分に保てるように、全体にわたって気を配り、取り仕切ること。コントロール

マネージャー

### マネジメント

一定の目的や成果を達成するために、経営資源を効果的かつ効率的、継続的に活用する事。ベターの継続

→ PDCAサイクルの活用




最近は DCPA に変化も…

# マンション管理適正化法の目的

## マンション管理の 業務の見える化、コストの見える化

管理委託契約書や各種の委託業務・請負契約書の精査

（例）一括管理と分散管理

### 一括管理

管理組合は管理会社に管理業務を丸投げ
管理会社が修繕や保守業務を元請け

### 分散管理

管理組合が各業者に委託・請負契約を締結
マネジメントの活用？コンサルタントの利用？

- 事務管理業務
- 管理員業務
- 日常清掃業務
- 建物・設備点検業務
- 遠隔監視業務
- その他

# マンション管理適正化法って？

## 分散管理で賢いマンション管理を

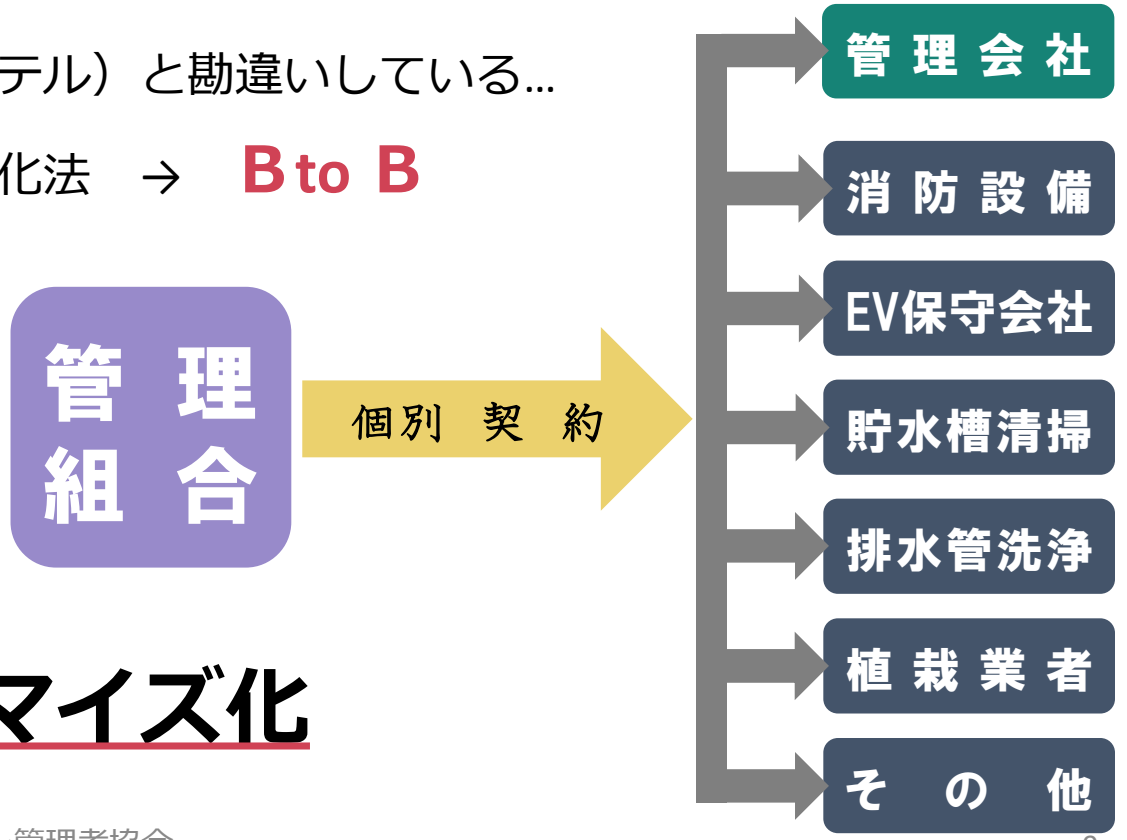
管理組合はマンション管理をフルサービス（例ホテル）と勘違いしている…

管理会社丸投げにしたい住民に注意喚起する適正化法　→　**B to B**

管理組合が変わらないといけない！
管理組合が変われば管理会社も変わる

「マンションは管理を買え」とは？

**マンション管理のカスタマイズ化**



# 管理組合運営課題と解決策

## 輪番制には限界がある

### 輪番制の良し悪し

○ 特定の区分所有者の負担を避け、区分所有者間の公平性を重視

✕ マンション管理の無責任性・継続性の欠落により、衆愚性に陥りやすい

### 輪番制は第１次マンションブームの名残

第１次マンションブーム時に行政が区分所有者間の負担の公平性を指導

区分所有者が共通のリテラシーを保有、マンション管理を町内会運営と誤認識

日本に新しい西洋文明を根付かせる若いサラリーマンの意気込み

# 管理組合運営課題と解決策

## 輪番制には限界がある

### 輪番制の弊害

区分所有者の価値観やライフスタイル・ライフステージの多様化が協同理念を阻害

毎年交代する理事では継続性に欠け、結局は管理会社に丸投げする。

素人理事ではビジネスパートナーとして管理会社や各種業者と対等に交渉できない。

**搾取**

### 解決策　　**Ｂ to Ｂ　マネジメント概念の導入**

輪番制の廃止、役員の任期延長、専門委員会の設置、マンション管理士の活用

管理規約の改正より目標や理念、使命感の構築の重視

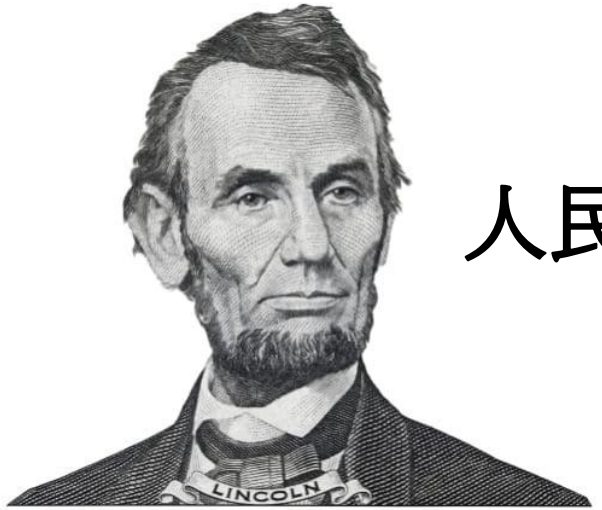
# 管理組合運営課題と解決策

## 管理組合の管理組合による管理組合のための管理

### 区分所有法第30条から見るマンション管理

私的自治の考え　自分たちでの自治を容認

管理・使用についての自主的なルールとしての管理規約




人民の人民による人民のための政治

エイブラハム・リンカーン

# 大規模修繕工事の定義の明確化の必要性

## マンションの修繕は３種類　マン管センターの考え方

**経常的補修工事**　予算案決議

管理費から支出する日常的な修繕
一般的に劣化程度が小さい小修繕・営繕工事が対象

**計画修繕工事**　**修繕積立金の取崩し**　普通決議

長期修繕計画に基づいて計画的に実施する修繕工事及び改修工事
建物や設備機器等を一定の時期(周期) に計画的に修繕していくこと

**大規模改修工事**　**修繕積立金の取崩し**　特別決議

建物の全体または複数の部位の大規模な改修工事

# 大規模修繕工事のイメージの払拭

## 大規模修繕工事とは計画修繕工事？

# 法律上の大規模修繕工事の定義　1

## 建築基準法では？

- 第2条14　**大規模の修繕**
  建築物の**主要構造部**の一種以上について行う**過半の修繕**をいう

- 第6条　　**確認申請**
  上記大規模修繕については**確認申請**が必要

マンション管理業界で使用している「大規模修繕工事」と
建築基準法の「大規模修繕工事」は似て非なるもの

# 法律上の大規模修繕工事の定義　2

## 建築士法では？

### 第3条　**大規模の修繕**

左の各号に掲げる建築物を新築する場合においては、一級建築士でなければ、その設計又は工事監理をしてはならない（中略）延べ面積が千平方メートルをこえ、且つ、階数が二以上の建築物

### 第3条2

建築基準法第2条に規定する建築物の**大規模の修繕**若しくは大規模の模様替をする場合においては、（中略）、一級建築士でなければ、その設計又は工事監理をしてはならない

マンションの大規模修繕工事の設計・工事監理には、**１級建築士**は**不要**である

# 法律上の大規模修繕工事の定義　3

## 標準管理規約では？

### 第４８条　**議決事項**

左次の各号に掲げる事項については、総会の決議を経なければならない。

計画修繕工事
**普通決議**

第２８条第１項に定める特別の管理の実施並びにそれに充てる資金の借入れ及び修繕積立金の取崩し

### 第４７条3　**総会の会議及び議事**

建築３ 次の各号に掲げる事項に関する総会の議事は、前項にかかわらず、組合員 総数の４分の３以上及び議決権総数の４分の３以上で決する。

建物価格の２分の１を超える部分が滅失した場合の滅失した共用部分 の復旧

**特別決議**

# 法律上の大規模修繕工事　４

## 計画修繕工事に１級建築士は不要

**1級建築士**

建築士法３条（建築基準法の大規模修繕工事は１級建築士でないと
設計又は工事監理ができない）

**1級施工管理技士**

建築業法２６条（施工計画、工程管理、品質管理、安全管理を担う
建築エンジニアで１級建築士と共に監理技術者になれる）

マンションの計画修繕工事に１級建築士は不要
１級施工管理技士で対応可能

# 大規模修繕工事の３つの方式

## シナジー方式は 低コスト&プロポーザル工法

いままで

責任施工方式

設計監理方式

シナジー方式

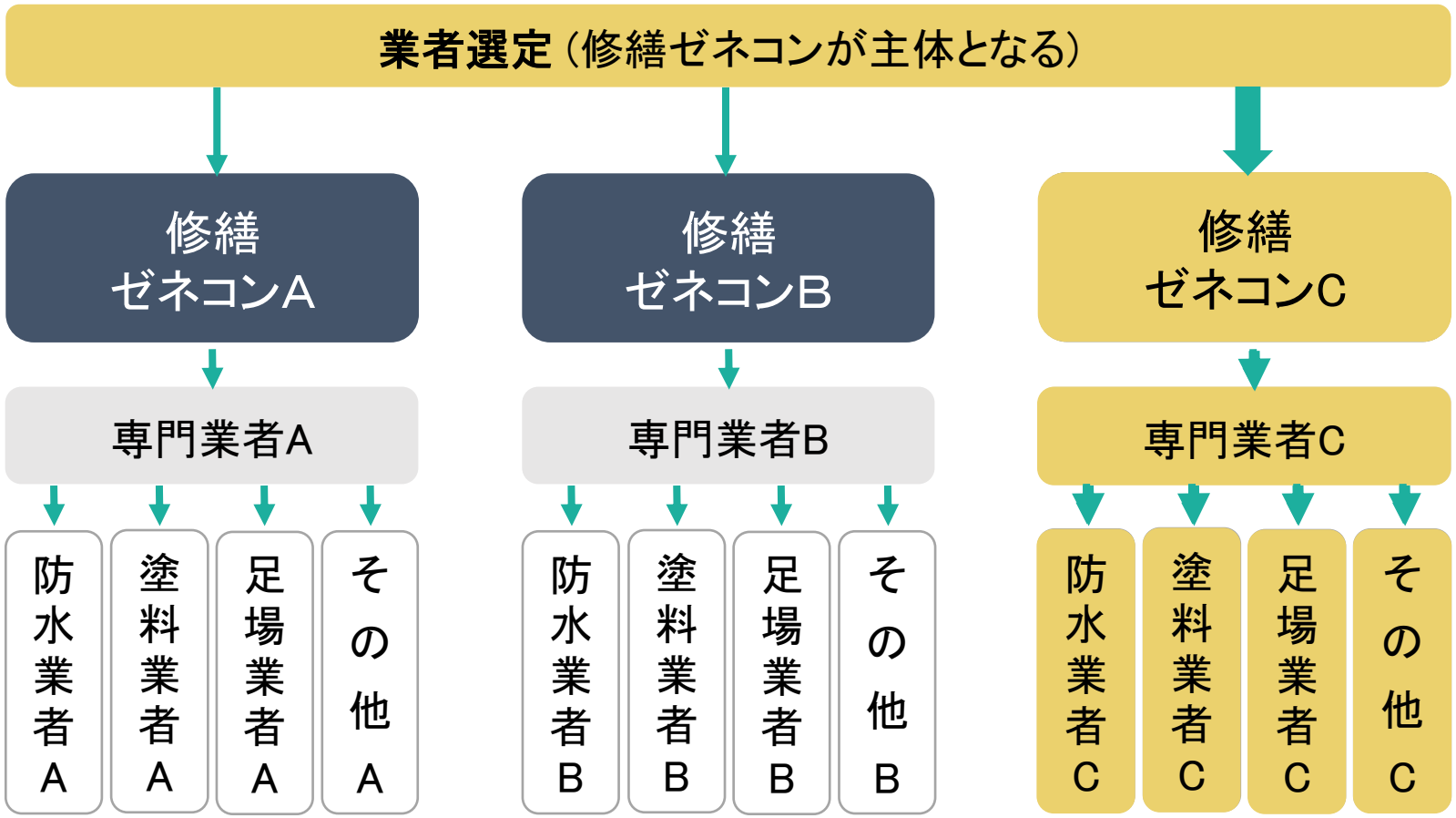
# 責任施工方式

管 理 組 合

① 見積依頼
② 施工業者の決定
③ 発注・契約

**業者選定**（修繕ゼネコンが主体となる）

④ 調査・診断
⑤ 工事仕様、数量の確定
⑥ 施工と工事監理を実施

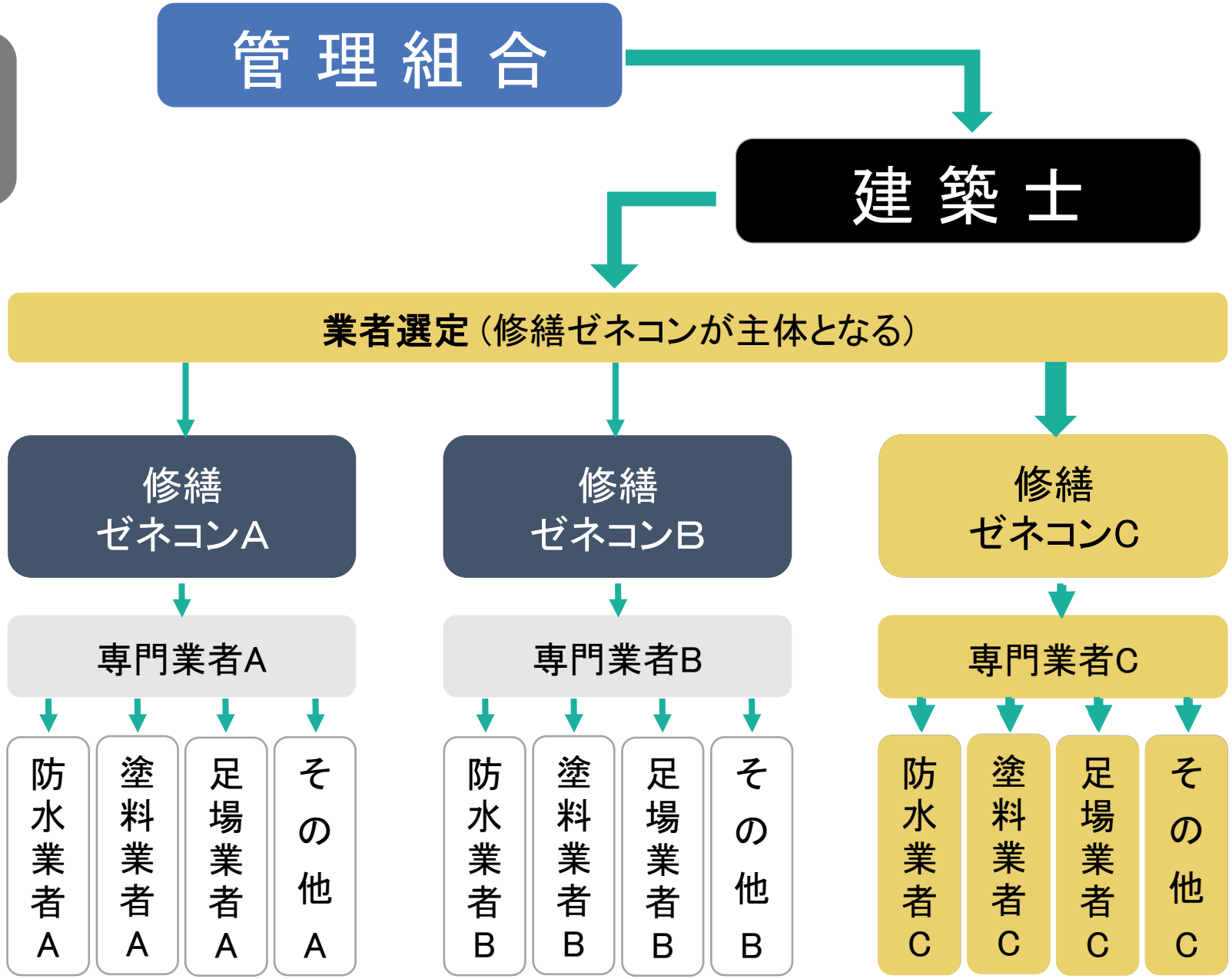


# 設計監理方式

## 設計監理・工事監理を委託

**監理とは（監督管理）の略称**

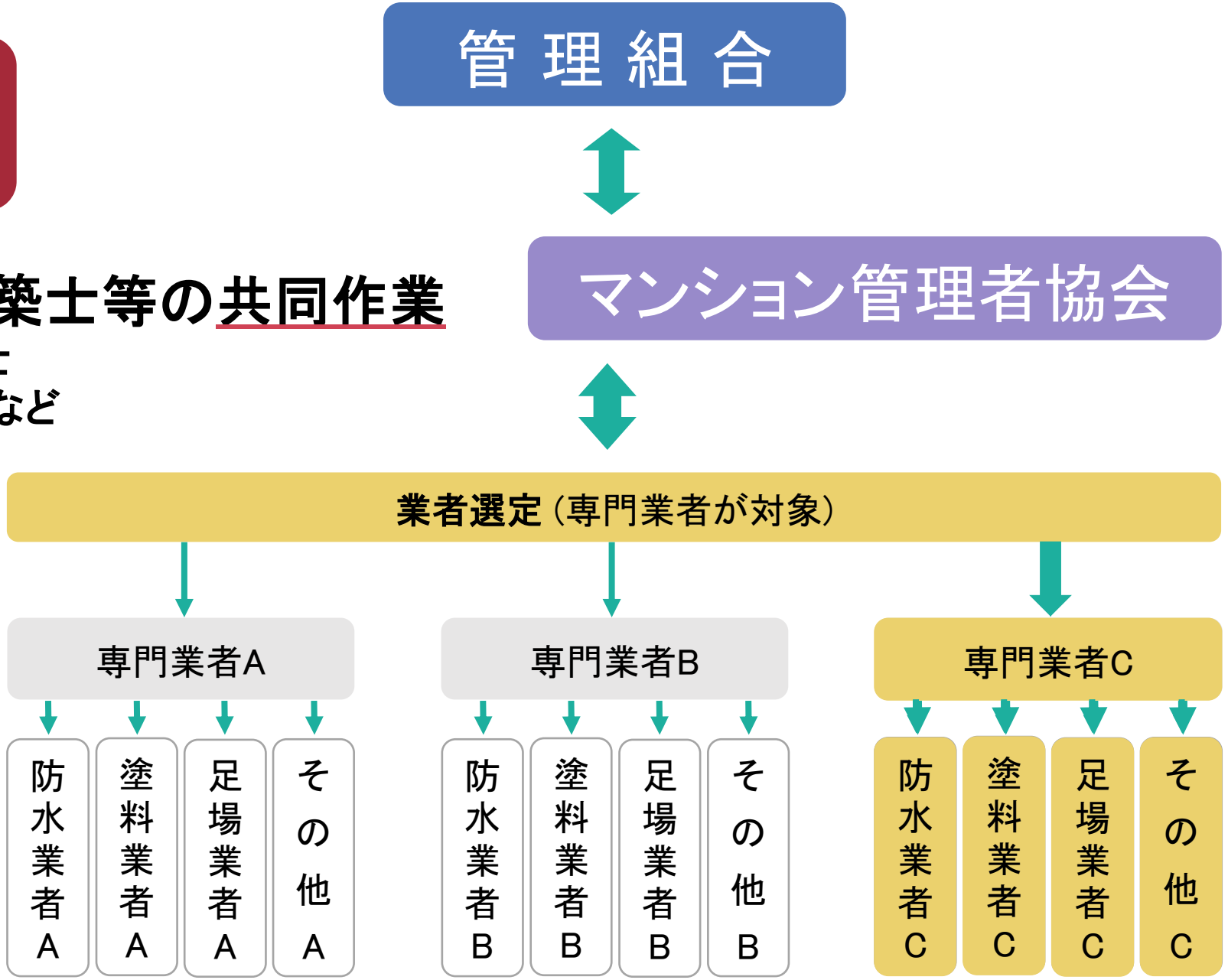
**マネジメントは誰が行うか？**



# シナジー方式

## マンション管理士と建築士等の共同作業

**マネジメントはマンション管理士**
**設計監理・工事監理は建築士など**



# 武器になるマンション保険

## マンション保険はマンション管理を熟知した代理店へ

**管理会社**

保険代理店登録はしているが、
フロント（募集人登録者）は損害保険の知識や事故処理の経験に乏しい

**保険会社**

マンション管理の実務経験がなく、管理規約やマンションの構造を知らない

マンションに詳しい保険代理店を活用する

# 業界の動向

## 管理会社が管理組合を評価する時代へ

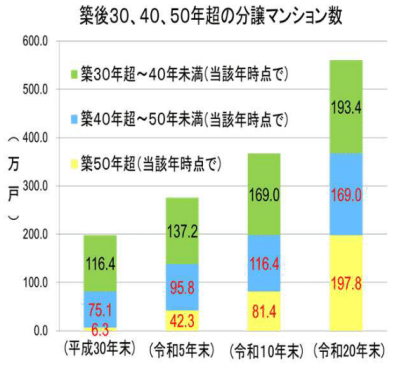
**●マンションの管理の適正化の推進に関する法律及びマンションの建替え等の円滑化に関する法律の一部を改正する法律案**

**背 景・必要性**

◆　築40年超のマンションは現在の81.4万戸から10年後には約2.4倍の198万戸、20年後には 約4.5倍の367万戸となるなど、今後、老朽化や管理組合の担い手不足が顕著な高経年マンションが急増する見込み

◆　老朽化を抑制し、周辺への危害等を防止するための維持管理の適正化や老朽化が進み維持修繕等が困難なマンションの再生に向けた取組の強化が喫緊の課題

「成長戦略フォローアップ」（令和元年６月21日閣議決定）（抄）
6.（2）ⅰ）⑤都市の競争力の向上
・マンションストックやその敷地の有効活用のため、管理組合による適正な維持管理を促す仕組みや建替え・売却による更新を円滑化する仕組み等を検討し、方向性を2019年中にとりまとめ、所要の制度的措置を講ずる。




**2020年6月適正化法改正**

**法案の概要**

### マンション管理適正化法の改正

**マンション管理の適正化の推進**

**国による基本方針の策定**

国土交通大臣は、マンションの管理の適正化の推進を図るための基本的な方針を策定

**地方公共団体によるマンション管理適正化の推進**

地方公共団体による以下の措置を講じる

○**マンション管理適正化推進計画制度**
基本方針に基づき、管理の適正化の推進を図るための施策に関する事項等を定める計画を策定

○**管理適正化のための指導・助言等**
管理の適正化のために、必要に応じて、管理組合に対して指導・助言等

○**管理計画認定制度**
適切な管理計画を有するマンションを認定

### マンション建替円滑化法の改正

**マンションの再生の円滑化の推進**

**除却の必要性に係る認定対象の拡充**

除却の必要性に係る認定対象に、現行の耐震性不足のものに加え、以下を追加

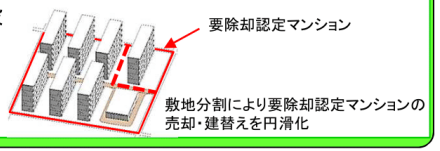
①**外壁の剥落等により危害を生ずるおそれがあるマンション等**
・4/5以上の同意によりマンション敷地売却を可能に
・建替時の容積率特例

②**バリアフリー性能が確保されていないマンション等**
・建替時の容積率特例

（建物の傷みが著しく外壁の剥落等が生じた事例）

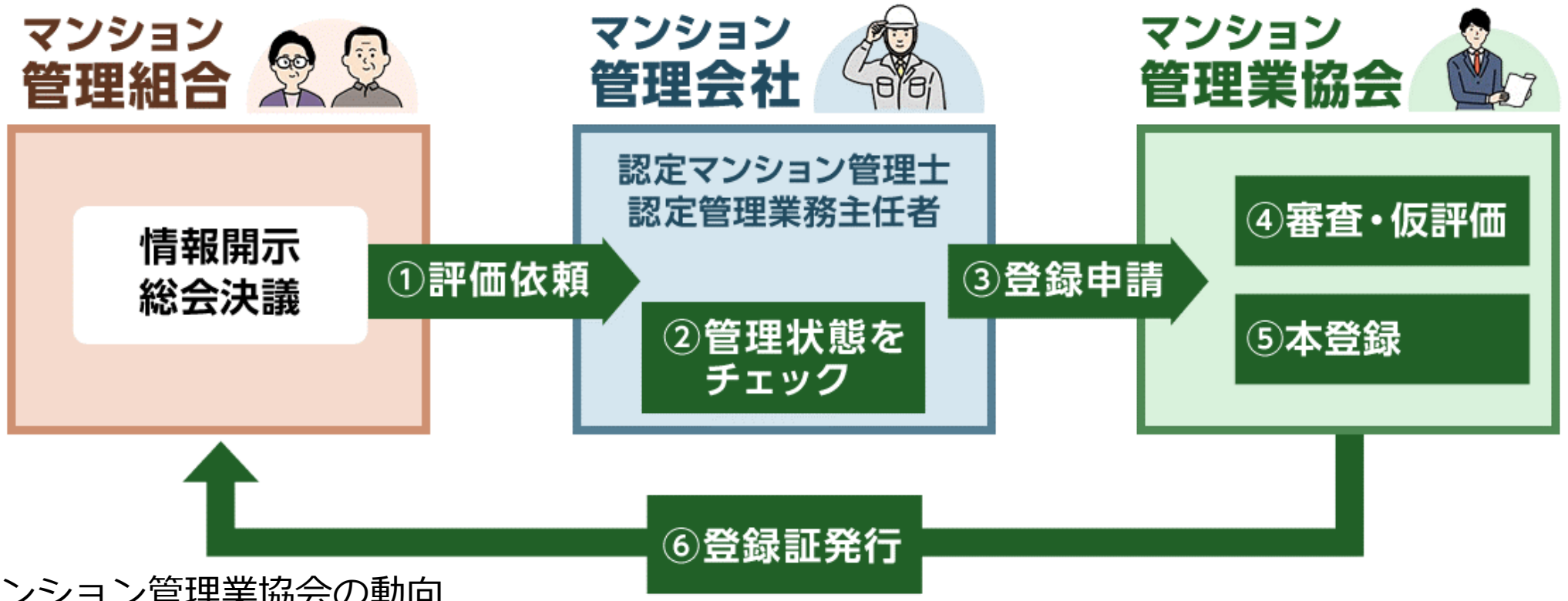
**団地における敷地分割制度の創設**

上記①等の要除却認定を受けた老朽化マンションを含む団地において、敷地共有者の4／5以上の同意によりマンション敷地の分割を可能とする制度を創設



# 業界の動向

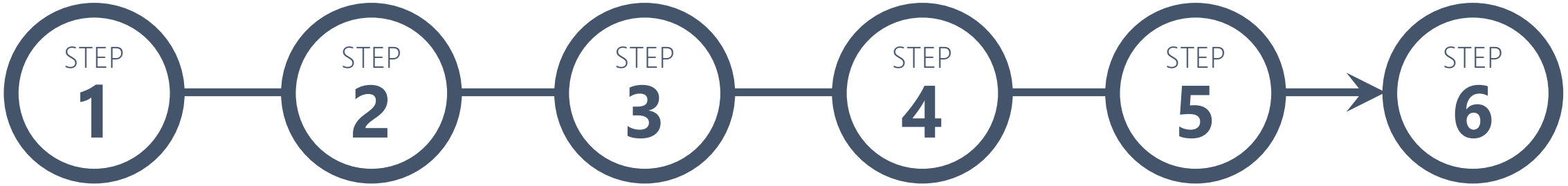
## 管理会社が管理組合を評価する時代へ




（一社）マンション管理業協会の動向

# 管理組合自立化へのロードマップ

## 6つのステップで自立化できる

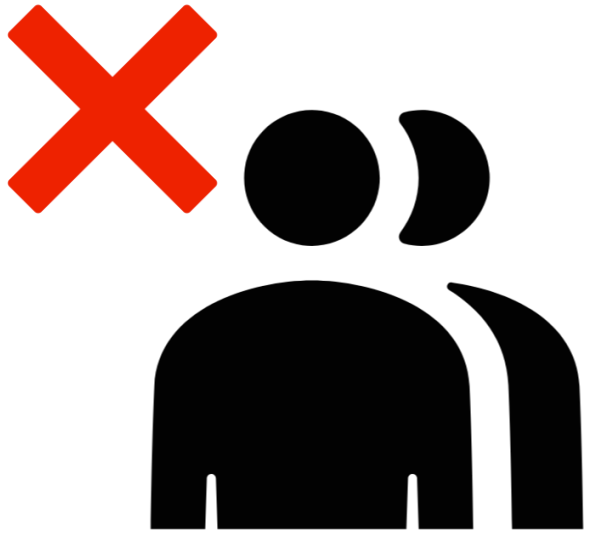


# 管理組合自立化へのロードマップ

STEP 1

## 6つのステップで自立化できる

### 輪番制の廃止



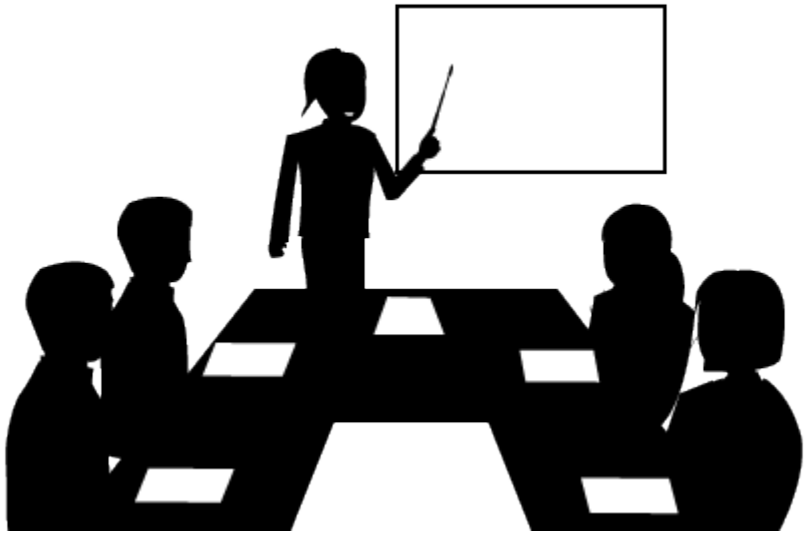
### 役員任期の延長

# 管理組合自立化へのロードマップ

STEP 2

## 6つのステップで自立化できる

専門家委員会の設置



マネジメントの実行部隊
役員の育成

# 管理組合自立化へのロードマップ

STEP 3

## 6つのステップで自立化できる

### 大規模修繕工事の分析と見直し

| | | |
|---|---|---|
| **経常的補修工事** | 管理費 | |
| **計画修繕工事** | 修繕積立金 | 普通決議 |
| **大規模改修工事** | 修繕積立金 | 特別決議 |

# 管理組合自立化へのロードマップ

STEP
4

## 6つのステップで自立化できる

**管理会社依存体質からの脱却**

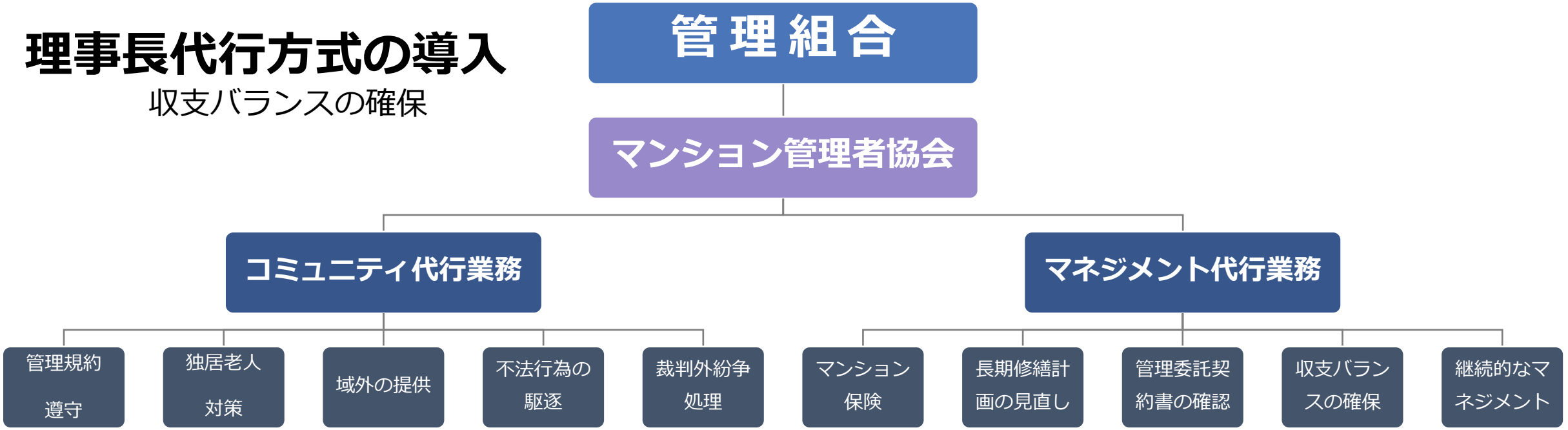
# 管理組合自立化へのロードマップ

STEP 5

## 6つのステップで自立化できる

**理事長代行方式の導入**

収支バランスの確保



# 管理組合自立化へのロードマップ

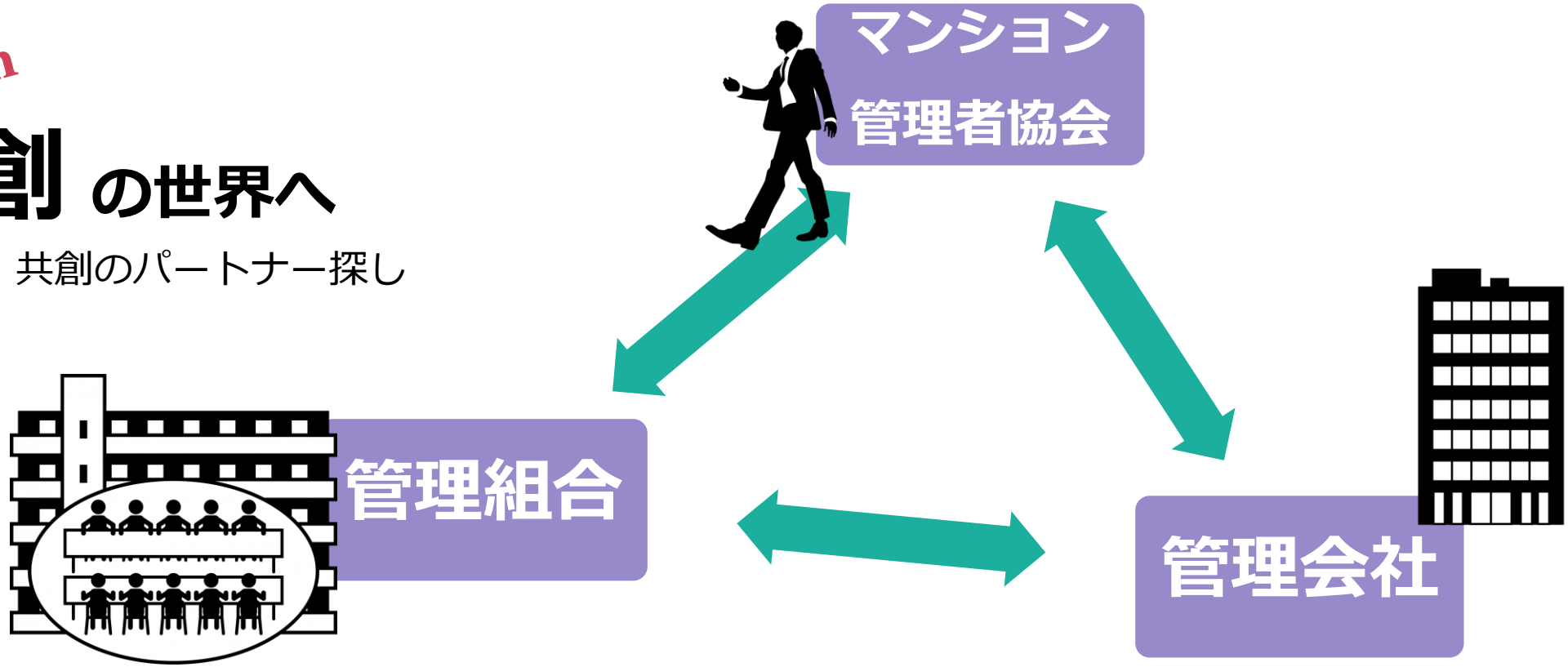
STEP 6

## 6つのステップで自立化できる

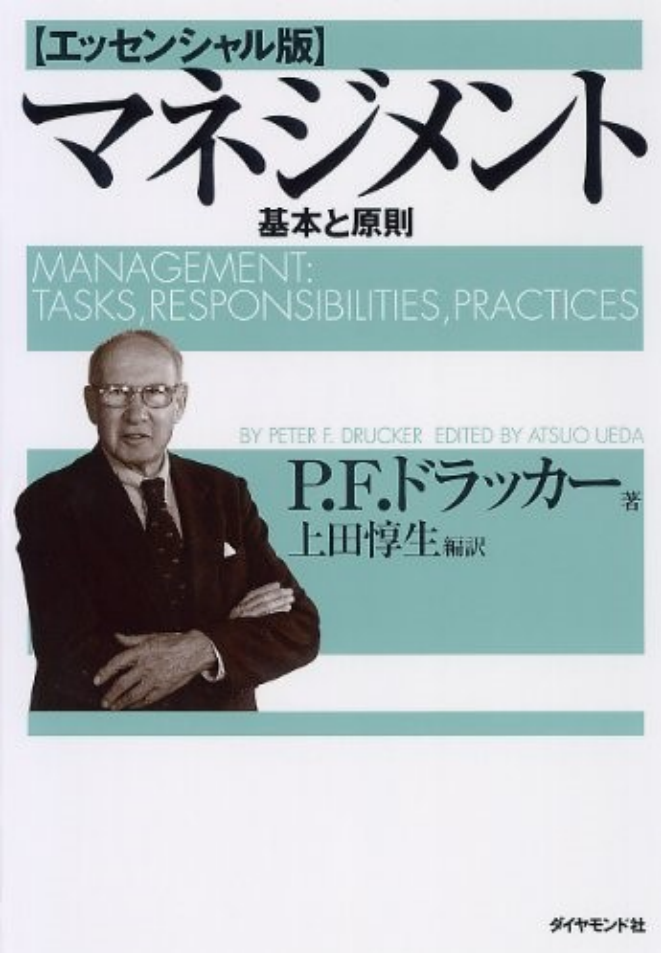
co-creation

**共創の世界へ**

共創のパートナー探し



# 管理組合自立化への先人の教え




正しくやるのが重要ではない、正しいことをやるのが重要なのだ

マネジャーに必要な資質は真摯さ

Ｐ．Ｆ．ドラッカー

無責任な民主主義より、合理的な帝国主義がいい

稲葉清右ヱ門
ファナック創業者