

# 管理組合の役員になったら

～ 管理組合の基礎知識～  
～ コロナ禍における管理組合運営～

# **【第1部】**

## **管理組合の基礎知識**

# ■ 管理組合って何？

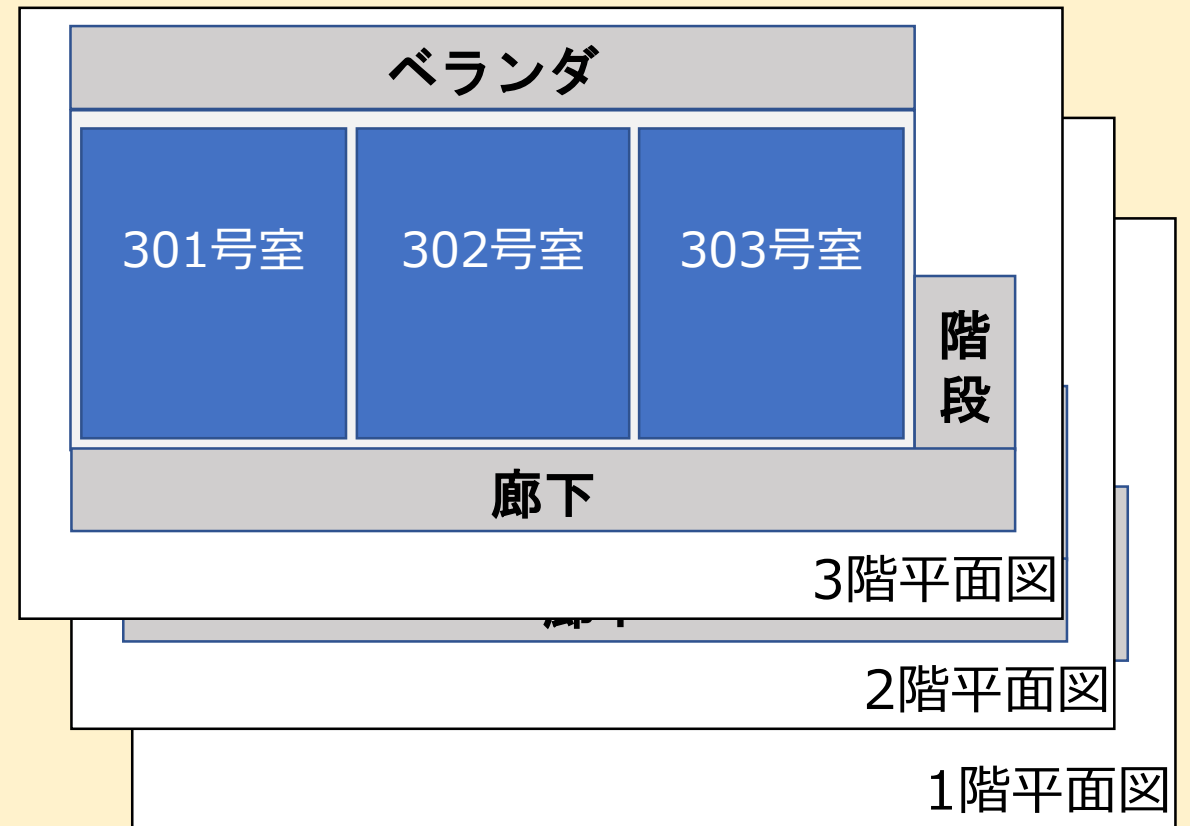
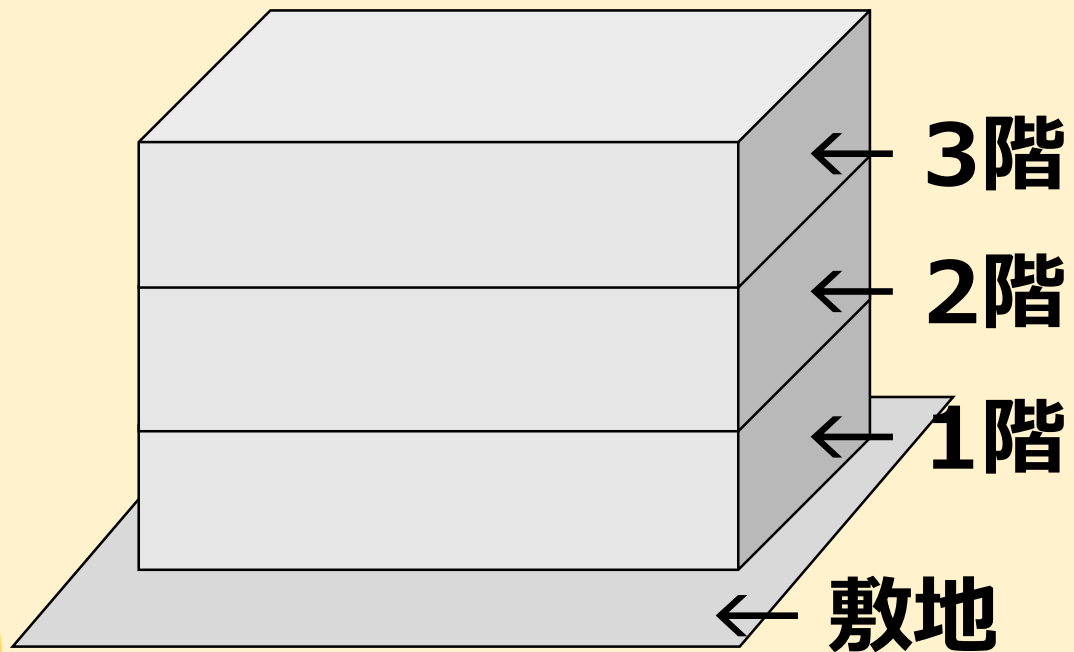
# ○ マンションは誰のもの？

3階建て9戸のマンション

Q1.301号室は誰のもの？

Q2.3階の廊下は誰のもの？

**「専有部分」と「共用部分」**  
**専有部分以外の部分は共用部分**



# ○ 管理組合とは

## 建物の区分所有等に関する法律（通称、区分所有法）

### （区分所有者の団体）

**第三条** 区分所有者は、全員で、建物並びにその敷地及び附属施設の管理を行うための団体を構成し、この法律の定めるところにより、集会を開き、規約を定め、及び管理者を置くことができる。一部の区分所有者のみの共用に供されるべきことが明らかな共用部分（以下「一部共用部分」という。）をそれらの区分所有者が管理するときも、同様とする。

**区分所有** 建物全体は共有であるが、特定の区画（〇〇〇号室）については単独所有と同じ権利を認める考え方

**区分所有者** 特定の区画の所有者（買った人、相続した人）

**マンションの一室を所有すると自動的に管理組合の組合員になる**

所有者である限り管理組合を脱退することはできない

## ○ 管理組合と総会

総会は管理組合の最高意思決定機関（少なくとも毎年1回は開催すべき）

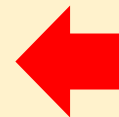
総  
会

【決議する事項】

- ・ 事業報告
- ・ 事業計画
- ・ 収支決算
- ・ 収支予算
- ・ 管理規約、細則の制定、変更
- ・ 管理組合の業務に関する議案 等

※ 委任状又は議決権行使書を提出した組合員も出席数に加算する

※ 議決権は専有部分の床面積の割合によることが原則だが、規約で別に定められる



組合員は、総会に出席して意見を述べ、議決権を行使できる

- ・ 半数以上の組合員の出席で成立
  - ・ 普通決議は出席組合員の過半数の賛成で可決
  - ・ **特別決議**は組合員総数の3/4以上かつ議決権総数の3/4以上で可決
- 対象となる決議は、規約の変更、共用部分の著しい変更等
- ※ 組合員総数の必要数は規約で半数まで減らせる
  - ※ 建て替え決議の必要数は4/5以上

決議内容に不満があっても、組合員は決議されたことに従わなければならない  
ただし、裁判で「不当な決議」とする判決が確定すれば決議は無効



手続きに不備なく、なるべく不満が残らないよう決議することが肝要

# ○ 管理規約と細則

## 管理規約は、個々のマンション管理の最高自治規範

### 管理規約

#### 【主な規定事項】

- ・ 専有部分の範囲、使い方
- ・ 敷地、建物の管理方法
- ・ 役員の定数、職務
- ・ 理事会の開催方法、議決方法
- ・ 総会の開催方法、議決方法
- ・ 管理費、修繕積立金、会計 等

- ・ **規約の制定、変更**は総会で特別決議を経なければ有効にならない
- ・ 国土交通省が管理規約のひな型として**標準管理規約**（単棟型、団地型、複合用途型）を示している
  - ※ あくまでも「ひな型」であり、各管理組合の実情にあわせてアレンジすべきもの

**運用に関する事項は細則として決める**      細則の制定、変更は総会の普通決議でOK

例：「ペットの飼育可」は基本的なルールとして規約に決めるべき事項  
その際、どんなペットを飼ってよいのか、飼育するための届出手続きなど細かいことは細則として決める

**区分所有者は管理規約とそれに基づく使用細則を遵守しなければならない**  
**マンションの使用に関するルールは、居住者全員が守らなければならない**

■ 役員は何をするの？



# ○ 理事・監事がやること

## 【理事】

どんな定めがあるのか？

- ・ 管理規約や総会の決議等で定められた業務を**執行**する
- ・ 理事の中から理事長・副理事長・会計担当理事等を互選する
  - 理事長 管理組合を代表し、その業務を統括する
  - 副理事長 理事長を補佐し、理事長に事故があるときは、その職務を代理し、理事長が欠けたときは、その職務を行う
  - 会計担当理事 管理費等の収納、保管、運用、支出等の会計業務を行う
- ・ 理事会の決議に参加する

## 【監事】

何に基づいて監査するのか？

- ・ 管理組合の業務の執行、財産の状況を**監査**する
- ・ 理事会に出席して運営状況をチェックする（理事会の決議には参加できない）

## 理事・監事ともに

**まず、管理規約や総会決議で決められたことを知らなければならない!!**

決められたことを遂行するのが、理事が最低限やるべきこと

さらに、管理規約が適正か、標準管理規約と比較して不足する部分がないかまで考え、気付いた不適正・不足の修正まで出来たらベスト

# ○ 理事会がやること

【招集】 ※理事会の構成員は理事だけ

標準管理規約の定め

- ・ 理事長が開催の招集をする
- ・ 理事の半数以上が出席しなければ成立しない

【議案の決議】

理事長が独断で決めることは出来ない

- ・ 出席理事の過半数で決する
- ・ 決議する事項

収支決算案、事業報告案、収支予算案及び事業計画案  
規約及び使用細則等の制定、変更又は廃止に関する案  
長期修繕計画の作成又は変更に関する案

管理会社が作っているかもしれないが、  
総会に議案として諮る責任は  
理事会にある

その他の総会提出議案

専有部分の改修工事申請等の承認又は不承認

新年度の予算が総会で承認される前のやむを得ないと認めらる支出等の承認又は不承認

未納の管理費等及び使用料の請求に関する訴訟その他法的措置の追行

法令、規約、使用細則等に違反した組合員や居住者への勧告又は指示等

総会から付託された事項

災害等により総会の開催が困難である場合における応急的な修繕工事の実施等

管理会社は委託されて仕事しているに過ぎない → 理事会で決議したことの責任は理事が負う!!

総会に諮って決議されれば、その責任は組合員が負うものになる → 重大な判断事項は総会に諮る

■ マンションを健全に保つ管理組合とは？

## 管理組合が機能しなかったあるマンションの末路・・・

1972年 竣工 鉄骨造/3階建て・9戸

修繕されることなく老朽化し、2009年頃には住む人がいない廃墟となった

2010年 建築基準法に基づく勧告

2013年 所有者に改善指導書送付

2018年 空き家対策特別措置法の特定空き家に指定

2019年 所有者に解体命令

2020年 行政代執行で取り壊し（解体工事費1.18億円）

戸あたり1,000万円以上の  
解体費用は所有者に請求

さらに詳しく知りたければ、

野洲市行政代執行マンション

検索

# ○ 健全じゃないマンションは

必要な修繕が行われていない

修繕の

金がない

やり方が  
わからない

方針がない

集金額不足

情報収集不足

長期修繕計画  
がない

滞納が多い

必要なことを  
決められない

管理会社任せ

空き部屋が  
多い

執行人材不足

暮らしにくい

## ○ 管理費・修繕積立金

### 【管理費】

- ・ 管理会社への委託費や共用部分の光熱水費、点検保守や小修繕等、日常の管理に要する経費を支払うために集める資金
- ・ 基本的に年間の経費を賄うよう徴収額を決めるが、複数年補償の保険料の前払いや自然災害の被害修繕等突発的な出費に備えるため一定の余剰金は確保すべき
- ・ 総会で年間予算の承認を得て執行されるもので、承認額で不足する場合は臨時総会で修正予算の承認を受けるべき

### 【修繕積立金】

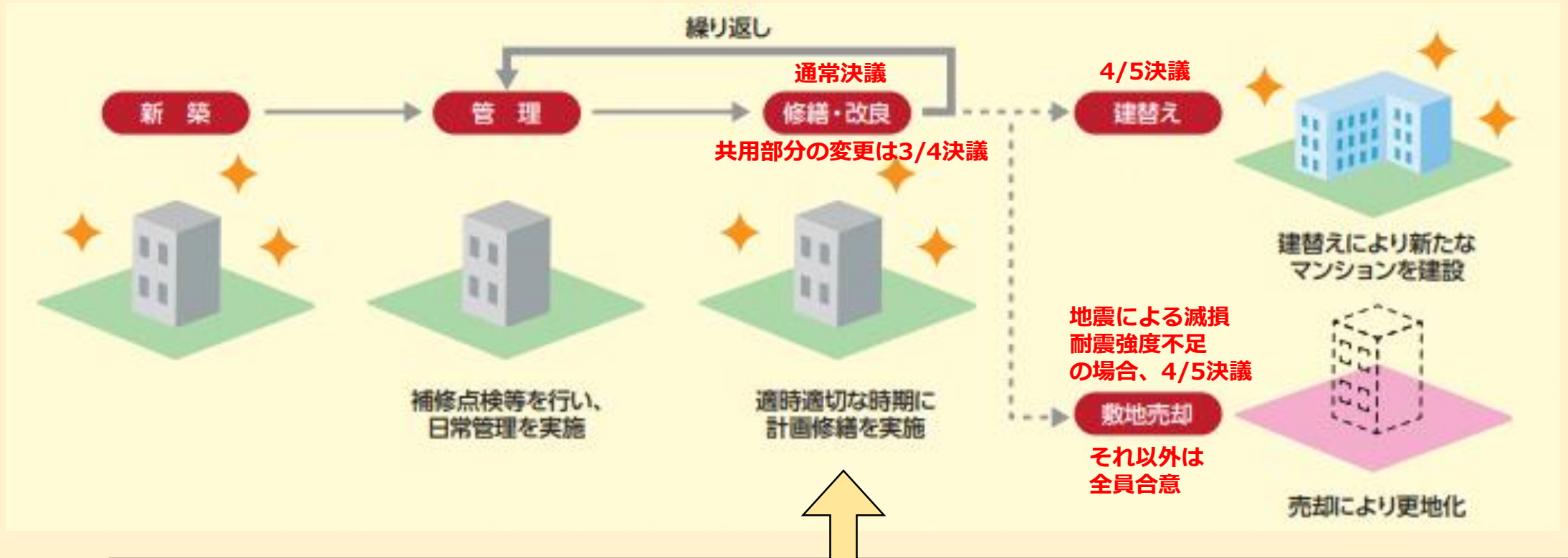
- ・ 将来予想される管理組合が行う共用部分の計画修繕の費用を賄うために集める資金
- ・ 将来の修繕計画をまず立てて、その実行に必要な額をもとにして徴収額を決める
- ・ 将来徴収額を値上したり一時金を徴収する資金計画は、総会決議での否認や付議すら先送りされて実現しない恐れが高いため、長期間（40年くらい先まで）毎月一定額とする徴収方法が望ましい

マンションの修繕その他の管理を確実に遂行するために

**適切な資金計画は必要不可欠**

# ○ マンションのライフサイクル

マンション管理センター「買う前に知っておくマンション管理の基礎知識」から抜粋



- 最低限、経年による劣化で機能が低下した部分を元の水準まで回復させることが必要
- 計画的に適切な修繕や改修を行うことは、マンションの資産価値、居住価値を維持向上するうえで必須
- マンションの設備は時とともに進化しており、居住性を高めるためには新築マンションの設備動向を考慮して改良することが望ましい

## 【参考】一般的な修繕工事のサイクル





## ○ 修繕積立金の必要額

### 【簡易な必要額入手方法】

- 住宅支援機構 マンションライフサイクルシミュレーション ～長期修繕ナビ～
- マンション管理センター 長期修繕計画作成・修繕積立金算出サービス

検索



注意：いずれも平均的な値であり、利用にあたっての注意事項を遵守して利用する必要あり

### 修繕工事に要する額は管理組合毎にまちまち

- ・ 機械式駐車場があると割高になる
- ・ 新築工事や大規模修繕工事の品質によって次の大規模修繕の実施工数に差が出る
- ・ 選択する材料や工法によって価格が異なる（長寿命の材料は高いが修繕周期を延ばせる）
- ・ 機能向上にはきりがない

LED照明、自動ドア、オートロック、映像付きインターホン、宅配ボックス、断熱・防音サッシ、光ケーブル配線、外断熱・・・どこまでやるか？



**いくら必要かも大事だが、いくら集められるかという視点も必要**

# ○ 大規模修繕工事への取り組み方

## 【安くあげるならば】

- 管理組合が自ら設計業者をコンペで選定し、施工業者も自ら入札で選定する
- ・ 業者の評価、選定に手間がかかる
  - ・ 業者と使い方など専門的な知識が必要
  - ・ 要苦情申し入れ先の切り分けが必要

## 【無難に行うならば】

- 管理を委託している管理業者に設計・施工を一括して任せる
- ・ マンションの状況説明等不要
  - ・ 手間がかからない分、割高になる
  - ・ 苦情の申し入れ先がひとつ

**知識と実行力がある管理組合向け**



**経済的に余裕のある管理組合向け**

**「知識・実行力」派 か「経済的余裕」派 どっちにする？**



**管理組合内の共通認識として合意形成すべき**

望みや考え方が多様な組合員の合意が自然に出来上がることはまずない

中心となる人物が方針を示して、意見を集約して落としどころを決めていくのが王道

**中心となる人物が気軽に意見を言える場や雰囲気をつくる**必要がある



**理事会(役員)**



**マンション内コミュニティの活性化**

# ○理事会を持続させるために

大規模修繕工事は建物（ハード）を持続させるために必要なもの  
管理組合運営（ソフト）が持続しなければ大規模修繕工事は実施できない  
管理組合運営の要は理事会 → **役員のみならず不足は深刻な問題**

## 【役員を選出方法】

方式	特徴	課題	持続対策
立候補制	経験者が継続的に携われる	新たな立候補者の確保（後継問題）	<b>コミュニティ活性化</b> による後継人材発掘
輪番制	役員選出が楽で負担の平等感がある	過去の経緯や運営ノウハウの継承	<b>一斉に全員が交代しない</b> 任期設定（例：2年任期1年後半数交代）

## 【役員の資格要件緩和して対象者を増やす】

現に居住する区分所有者



**「現に居住する」要件を廃止  
区分所有者の配偶者や親族も就任可能とする**

## **【第2部】**

# **コロナ禍における管理組合運営**

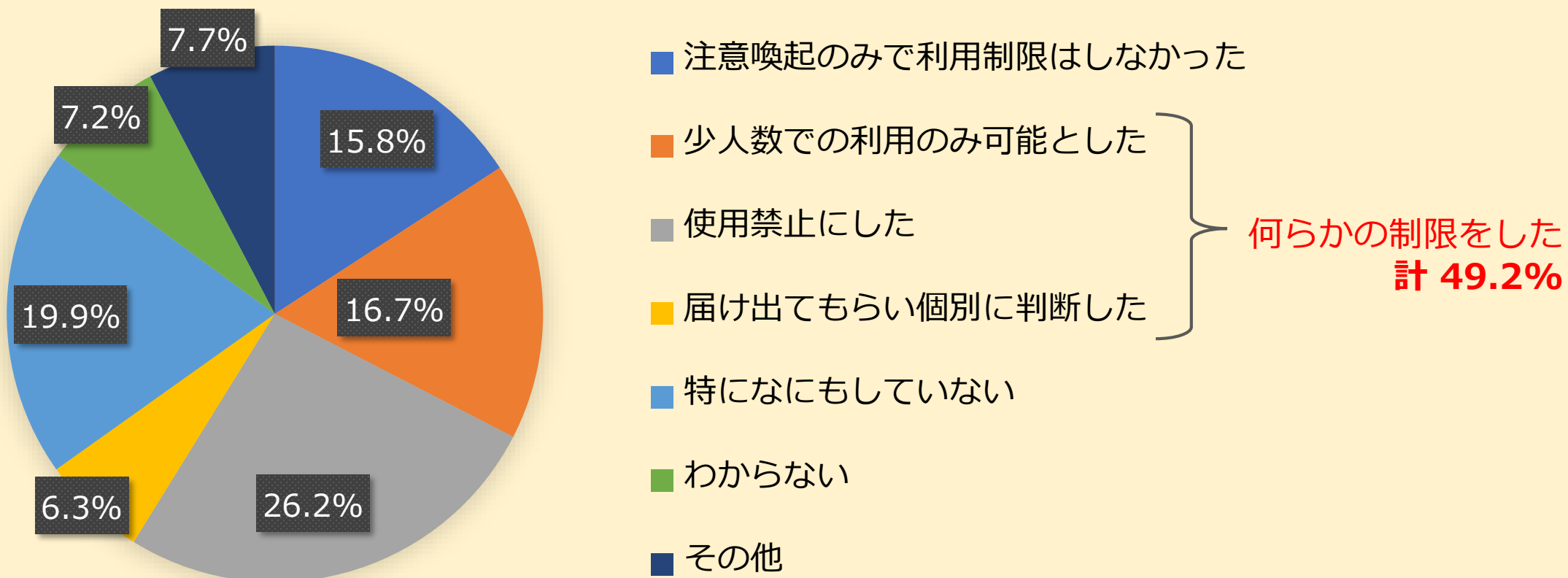
■ コロナ禍中の管理組合運営実態は？

# ○ コロナ禍中の集会室利用状況

マンションコミュニティ研究会

「Withコロナの管理組合運営とコミュニティに関する実態および意識調査」より

Q.緊急事態宣言時（4月7日～5月31日）における集会室の利用制限はありましたか（n=221）



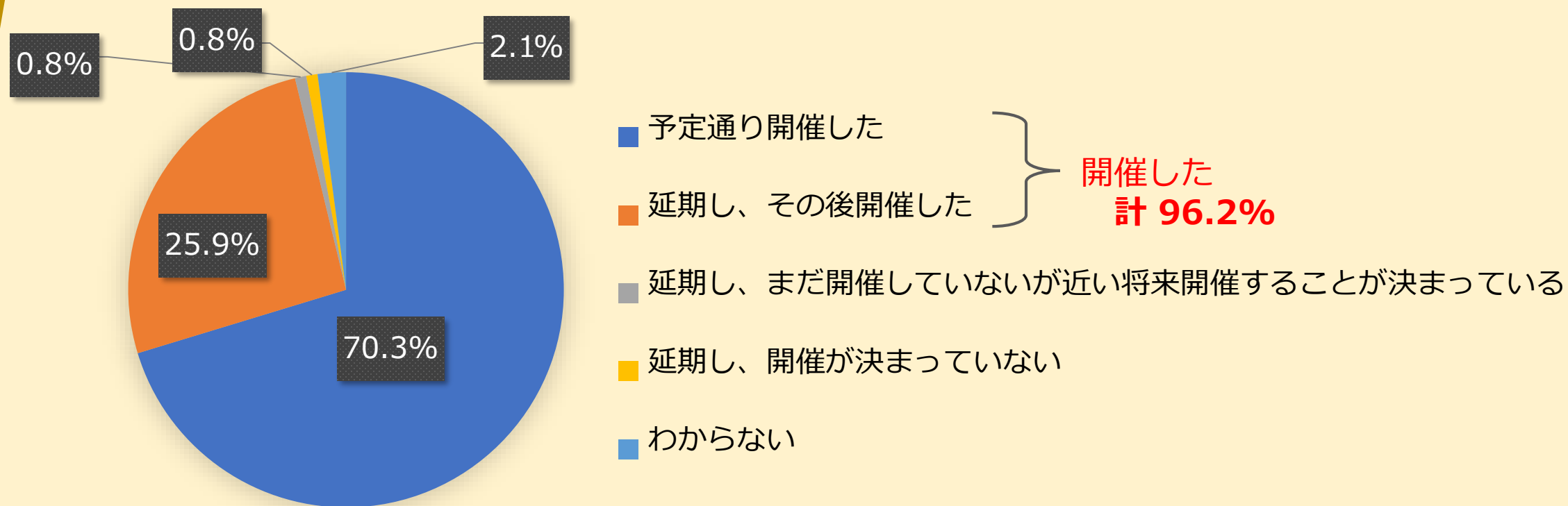
制限をしたのは半数 ➡ 集会室には緊急時でも利用ニーズがある？

# ○ コロナ禍中の総会開催状況

マンションコミュニティ研究会

「Withコロナの管理組合運営とコミュニティに関する実態および意識調査」より

Q.総会は予定どおり開催しましたか (n=239)



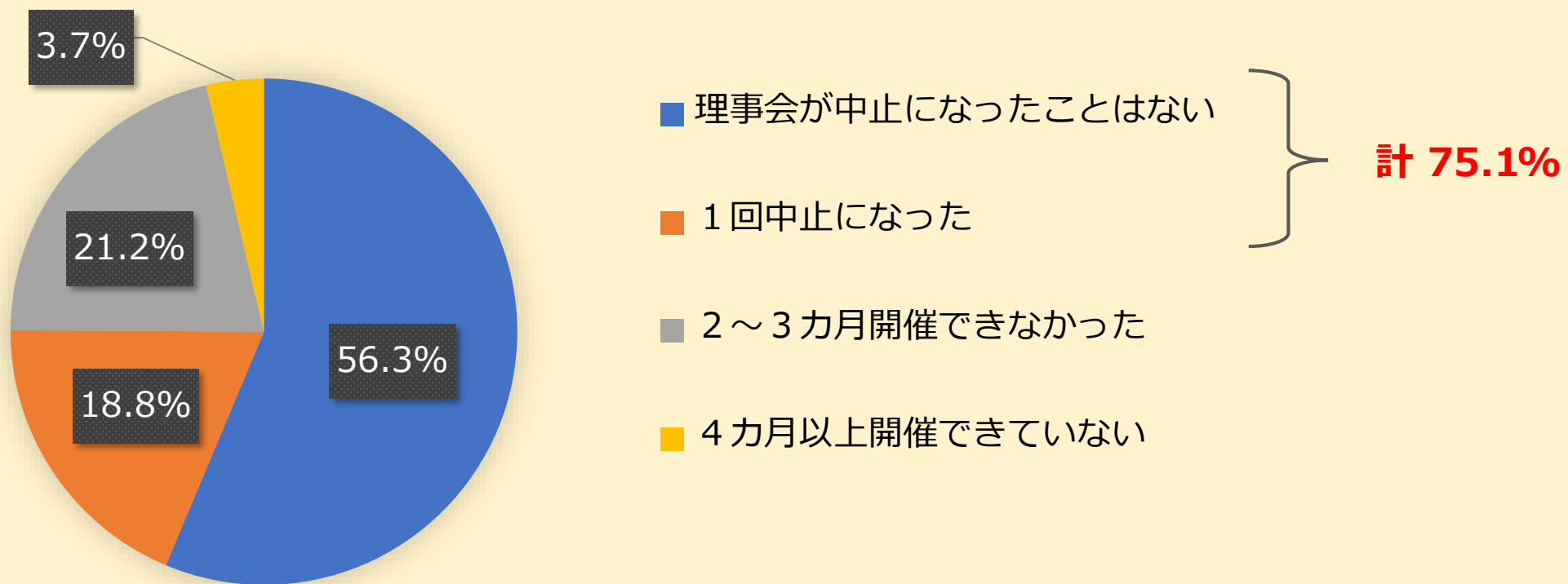
**開催した管理組合の67%では、議決権行使書・委任状を推奨し、会場に来る人数を少なくする工夫をしていた**

# ○ コロナ禍中の理事会の開催状況

マンションコミュニティ研究会

「Withコロナの管理組合運営とコミュニティに関する実態および意識調査」より

Q.コロナ禍によって理事会が中止になったことがありますか (n=245)



**理事会は緊急事態中でも開催する必要があった？**



# ○ コロナ禍中の管理組合運営のあり方と工夫

マンションコミュニティ研究会

「Withコロナの管理組合運営とコミュニティに関する実態および意識調査」より

Q. Withコロナの管理組合運営のあり方、工夫についての考え（自由記載）

## ◆ 総会・理事会運営に関して

- ・ オンライン活用ができるよう環境整備、体制作りを急ぎたい
- ・ 時間も場所も頻度も柔軟になるオンライン会議を進める
- ・ 雑談から重要な意見が出ることもあるのでオンラインに頼り過ぎはよくない
- ・ 総会は、事前質問、問題点の指摘を出してもらい書面での回答をする等、効率よく準備した上でリアル開催を割り切ってしまうことも重要

## ◆ 合意形成の仕方の工夫に関して

- ・ 少人数での意見交換会を地道にやっていく
- ・ 広報誌の発行の頻度を上げる

## ◆ 情報伝達の工夫に関して

- ・ 理事会の内容を逐次広報するよう心がける
- ・ 情報伝達をオンラインでリアルタイムで行い、その環境にない人には紙で連絡し、情報に差が出ないようにしてオンライン化を進める

## ◆ コロナ対策と管理組合運営に関して

- ・ コロナを、できないことの言い訳にせず、できる方法を考える
- ・ 在宅勤務が増えることから、共用部分でワークスペースの確保を検討する
- ・ テレワークが増え、「専ら住居として使用する」という規約の改正を考えている
- ・ コロナ禍を、管理組合運営を変えるチャンスと捉えている

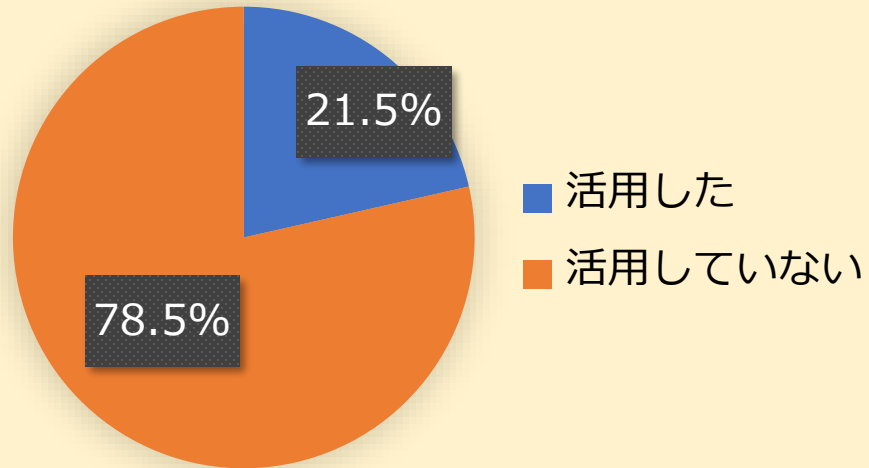
■ 総会や理事会に I T を活用できるの？

# ○ オンライン会議の活用状況

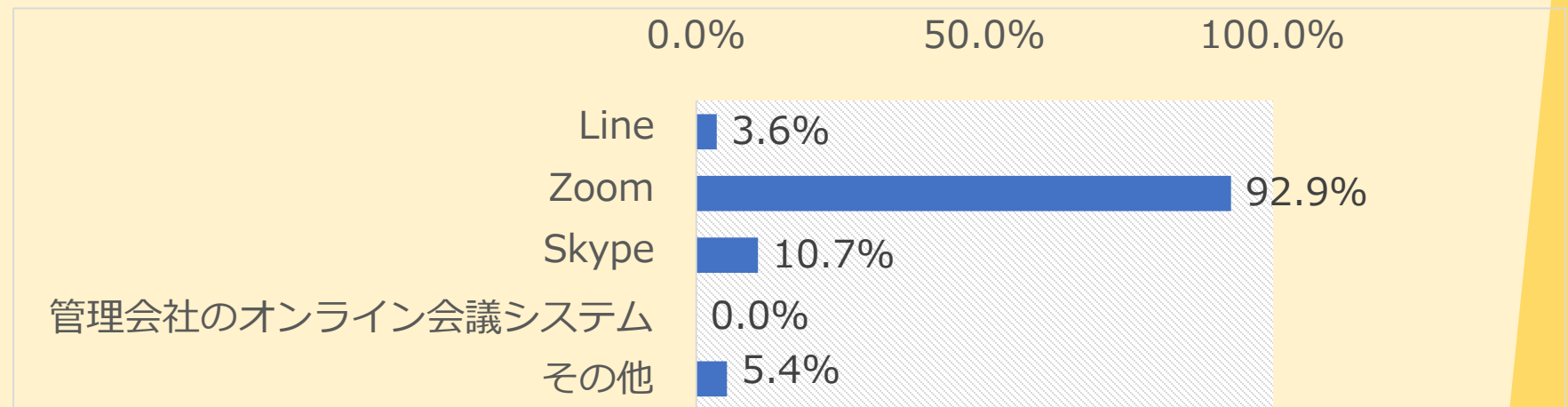
マンションコミュニティ研究会

「Withコロナの管理組合運営とコミュニティに関する実態および意識調査」より

Q.コロナ禍以降にオンライン会議システムを管理組合のどこかで活用しましたか (n=216)



Q.利用したシステムは何ですか (複数回答可)



# ○ オンライン会議の注意点

## ◆ オンライン会議にはネット環境やパソコン・スマホが必要

【参考】1時間の会議で消費するデータ通信量比較

### ■ 音声通話の通信量比較

サービス名	通信量
Zoom	約 40MB
LINE	約 30MB
Skype	約 40MB
MS-Teams	約 40MB

### ■ ビデオ通話の通信量比較

サービス名	通信量
Zoom	約 200MB
LINE	約 300MB
Skype	約 120MB
MS-Teams	約 700MB

通信機器の準備や通信量負担を参加者に無理強いしてはいけない



**環境を持たない人も会議に参加できる手段が必要**  
(オンラインとリアル併用が妥当)

## ◆ IT活用スキルには個人差がある

使いたくないという人に利用を無理強いしてはいけない → **有効性を丁寧に説明する**  
**使えないという人にはサポートが必要** (サポートすることでコミュニケーションが活性化するとの意見あり)

## ◆ 規約にオンライン会議を正式な会議形式として明記しておく

オンライン会議に否定的な人は少なからずいる → **正式な会議手段とする合意形成が必要**

**全ての組合員を対象とする総会での活用はまだハードルが高い → まず理事会から**

## ○ 規約変更の例

【私案】 ※標準管理規約（単棟型）をベースとして

- ・ Web会議で参加する環境や技術を持たない理事も参加できるようにすることの義務化
- ・ 会議が成立する通信状況であることを確認することの義務化

### （理事会の会議及び議事）

- 第53条** 理事会の会議（WEB会議システム等を用いた会議を含む）は、理事の半数以上が出席しなければ開くことができず、その議事は出席理事の過半数で決する。
- 2** WEB会議システムを用いた理事会を開催するには、理事の過半数の賛同を得なければならない。また、**単独でWEB理事会に参加できない理事がいる場合は、Web会議で参加する他の理事と同席させるなどの方法で当該理事が議決権を行使できるようにしなければならない。**
- 3** WEB会議システムを用いた理事会は、**音声及び映像が即時に他の出席者に伝わり、出席者が一堂に会するのと同等に適時に的確な意見表明が互いにできる状態となっていることを確認しなければ開始できない。**

- コロナ禍でのコミュニティって  
どうあるべき？  
(アフターコロナも含めて)

## ○ コロナ禍の経験をプラスに活かす

マンションコミュニティ研究会で以下調査を実施（2020年8月～10月）

- ・ コロナ禍における管理組合運営とコミュニティに関する意見交換会
- ・ Withコロナの管理組合運営とコミュニティに関する実態及び意識調査（アンケート）

そこに寄せられたコロナ禍で起こった変化を今後に活かすべきと考える

- ・ 同じようなことが今後も起こったときに備える
- ・ コロナ禍が収束したときにただ元に戻るのではなく、変化を活用して進化の機会とする

そのために「**コロナ禍の経験を活かすための5つの提言**」を作成

1. 総会開催方法を見直し、準備を充実させ、より民主的な決議を目指す
2. 理事会等にオンライン会議システムを取り入れ、話し合いの場の選択肢を増やす
3. 管理会社とのコミュニケーションを密にして信頼関係でつながる協働を目指す
4. コミュニティ形成は、「イベント型」から「多様な小グループの連携型」へ
5. 情報発信、情報交換のレベルを上げ、情報でつながるコミュニティへ

5つの提言原文：[http://www.mckhug2.com/20201203\\_05.pdf](http://www.mckhug2.com/20201203_05.pdf)

# ○ コロナ禍の経験を活かすための提言

## 1. 総会開催方法を見直し、準備を充実させ、より民主的な決議を目指す

### <コロナ禍の総会に関するプラスの変化>

- ・ 総会に集まる人数を抑えるため、**総会議案書**の内容を充実させ、**早めに配布、質問を受け付け、回答を文書で配布し、回答を読んだから議決権行使書を提出**できるようにすることで、より民主的な総会運営ができた。
- ・ 通常通り総会が開けない状況で、むしろ管理組合運営に対する関心が高まった。

### 【提言】

コロナ禍以降も、**丁寧な総会までの過程（説明会やアンケートや意見聴取）を経て、それをしっかり議案書に記載し、質疑応答に丁寧に答え、それも判断材料にして議決権を行使してもらう総会運営**を行うことで、民主的なトラブルになりにくい総会決議を行うことをスタンダードにしていきたい。

これまでの、総会での質疑応答、発言を聞く前に、議決権行使書・委任状で賛否が決まってしまうという不合理、不満を解消でき、管理組合運営への関心を高めることに繋がる。



# ○ コロナ禍の経験を活かすための提言

## 2. 理事会等にオンライン会議システムを取り入れ、話し合いの場の選択肢を増やす

<オンライン活用によるプラスの変化>

- ・若い理事が積極的に参加するようになった。
- ・オンライン会議がスムーズに進むよう資料を事前に送ることで会議での検討が充実した。

<さらに期待される変化>

- ・役員の若返り。
- ・場所、時間の制約が軽減することで役員になれる人の範囲が広がる。
- ・外部の専門家に参加してもらいやすくなる。

### 【提言】

理事会や委員会や意見交換会等にオンライン会議システムを取り入れ、リアルでの開催に加えて、**新たな話し合いの場をつくり、参加方法の選択肢を広げよう。**

<注意すること>

- ・それぞれの管理組合の実情に合ったハイブリット型から始める。
- ・オンライン参加が難しい人へのハード、ソフト両面のサポートを手厚くする。

# ○ コロナ禍の経験を活かすための提言

## 3. 管理会社とのコミュニケーションを密にして信頼関係でつながる協働を目指す

### <コロナ禍での気づき>

- ・ コロナ禍で、**管理員の休務等の話があり管理会社が担っていた役割が再認識**され、管理員清掃スタッフはコミュニティの一員であると認識したという管理組合もある。
- ・ コミュニケーションが円滑で信頼関係がある場合は、勤務状況に変更があってもうまく対応できている。
- ・ 一部の理事や住民が、管理会社の社員を使用人扱いしたり、高圧的な態度をとることがあり、それは管理組合とってもマイナスと考える

### <管理組合と管理会社の関係のあるべき姿>

- ・ 管理会社との関係については、お互いの信頼関係を大切にして、コミュニケーションを密にし、共存関係を目指すべきという趣旨の声が多かった。

### 【提言】

日頃の信頼関係が露呈したコロナ禍をきっかけに、**管理会社とのコミュニケーションをより深め**、何を管理会社に望むのかについて組合員の共通認識を明確にし、お互いを尊重した**信頼関係に基づく新たな関係を構築**するチャンスとしたい。

# ○ コロナ禍の経験を活かすための提言

## 4. コミュニティ形成は、「イベント型」から「多様な小グループの連携型」へ

### <コロナ禍で起こった変化>

- ・ コロナ禍でコミュニティ活動ができなくなったことで、**人とのつながりの重要性を再認識**した。
- ・ コロナ禍でコミュニケーションの機会が減り**人間関係が希薄になることを不安**に感じている。
- ・ コロナ禍の中では、コミュニティ活動に対して、あまり気にし過ぎないで開催すべきという意見と収まるまで動かない方がいいとする意見の対立があった。

### 【提言】

コロナ禍を契機に、一部の人を中心になって準備し、住民がいっせいに集まるイベント型のコミュニティ活動を見直し、別のつながり方を考えてみよう。それぞれ個人が自発的につながる**小グループがいくつもあり、それらがいざとなったら連携できるようなコミュニティの形をつくっていく**ことも考えたい。

### <小グループとは>

- ・ 理事会、理事OB会、委員会、自治会、老人会、防災会、各サークル、子供会、PTA、子供のクラブ仲間、ママ友、飲み友達、ボランティア仲間…等々。

# ○ コロナ禍の経験を活かすための提言

## 5. 情報発信、情報交換のレベルを上げ、情報でつながるコミュニティへ

### <コロナ禍で起こった変化>

- ・ **タイムリーな情報の発信、双方向のコミュニケーションが、円滑な管理組合運営に重要**という考え方が、コロナ禍で集まれなくなったことで増した。
- ・ **集まって話ができないことを補完**するため、情報発信の機会を増やす、内容を充実させる、タイムリーな発信をすることを心掛けた管理組合も多い。
- ・ ホームページを作ったり、SNSを活用した双方向のコミュニケーションも積極的に考えられている。

### 【提言】

**自分たちに身近な情報や思いを共有**することで、コミュニティの一員と言う**自覚を高める**ような**コミュニティづくり**のあり方を考えたい。

### <情報共有の効果>

- ・ 日頃の何気ない情報や思いの共有は、**重要な合意形成の場面で必ず生きる**と考えられる。