

別冊

マンションの適正な管理の
推進等に関する調査
結果報告書

—マンション管理士によるマンション
の管理に関する支援の事例集—

令和2年10月

総務省関東管区行政評価局

前 書 き

我が国のマンションは、建物・設備の老朽化と区分所有者の高齢化という「2つの老い」が進みつつあり、居住者の減少、役員の担い手不足等によって管理組合の機能が低下し、適切に管理されない、いわゆる「管理不全」に陥る可能性が指摘されている。

また、マンションで発生している様々な問題に対し、マンション管理士などの外部専門家の活用が期待されているが、公益財団法人マンション管理センターが実施した「マンション管理士の業務についてのアンケート（平成30年6月1日）」によれば、本業として活動を行っているマンション管理士は5.4%であるのに対して、活動を行ったことがないマンション管理士が75.8%となっており、マンション管理士が活躍の場を広げる余地がみられる。

このため、関東管区行政評価局は、「マンションの適正な管理の推進等に関する調査」の一環として、マンション管理の実情とマンション管理士による支援の実態を明らかにすることを企図し、「マンション管理士が、東京都内のマンションで生じた問題に対し管理組合の管理者等又はマンションの区分所有者等の相談に応じ支援した事例」を収集することとした。

当局単独では、問題が発生しているマンションの特定や当該マンションとの接触が困難であり、事例の収集数にも限界があるため、一般社団法人東京都マンション管理士会に委託し収集することとした。

収集する事例は、3つの要素（①マンション管理士が管理組合の運営その他マンションの管理に関し、助言、指導その他の援助を行った事例で、放置すれば、必要な意思決定や経費の確保等ができず、マンションの適切な修繕が行われない事態となるおそれがある事柄についての事例、②平成25年度以降に支援した事例、③東京都内に所在するマンションに係る事例）を満たすものとした。

その結果、75マンションに対する支援事例を収集することができた。

当局は、これら75マンションに対する支援事例の中から、地域の生活環境や市街地環境への影響が大きいと考えられる「**建物や施設の修繕に関連する問題**」に関する支援事例で関係者の参考となりそうな**24マンションに対する支援事例**を抽出し、事例集として取りまとめた。

事例集目次

事例番号	件 名	頁
1 マンション管理士の支援により修繕工事を実施した事例		
事例No.1	支援により、管理規約の作成、管理組合設立総会の開催、管理費・修繕積立金設定、長期修繕計画作成などにより、これまで一度も行われていなかった大規模修繕工事が実現した例	1
事例No.2	支援により、管理組合の設立、修繕積立金制度の創設、大規模修繕工事の実施を実現させた例	2
事例No.3	支援により、管理組合の設立、長期修繕計画の策定、階段等の補修工事を実現した例	3
事例No.4	支援により、管理規約の作成、長期修繕計画の作成、管理費・修繕積立金の額の確定（区分經理の実現）、管理業者への全部委託、築後1度も行われていなかった大規模修繕工事の実施等が実現した例	4
事例No.5	築後1度も大規模修繕工事を実施していないマンションについて、マンション管理士が顧問に就任し、緊急防水工事を実施し、管理規約の改正、長期修繕計画の作成、区分經理の導入、修繕積立金額の見直しを実現した例	5
事例No.6	マンション管理士が外部専門家理事に就任し、長期修繕計画、修繕積立金額の見直しが行われ、修繕工事も実施された例	6
事例No.7	マンション管理士が顧問に就任して管理業者の変更を支援し、管理規約の改正、長期修繕計画の見直しによる修繕積立金の値上げ、住宅金融支援機構から融資により、大規模修繕工事を実施した例	7
事例No.8	支援により、標準管理規約に準拠した管理規約への改正、管理費と修繕積立金の区分經理を実現し、住宅金融公庫から融資を受け、耐震改修工事、専有部も含めた排水管更新・浴室防水改修工事を実施した例	8
事例No.9	マンション管理士が顧問に就任し、管理費・修繕積立金の改訂、消防設備改修工事、バルコニー防水改修工事、消火栓設備改修工事を実現した例	9
事例No.10	マンション管理士が顧問に就任し、管理業者の変更、修繕積立金の増額、駐輪場細則の整備等を実現した例	10
事例No.11	マンション管理士が管理組合理事長に就任し、耐震改修工事を実施した例	11
事例No.12	マンション管理士が大規模修繕工事のコンサルタントを担当し、過去の工事の瑕疵に対応した例	12
事例No.13	支援により、デベロッパーによる排水管の施工不良についてやり直し工事を実施させた例	13
事例No.14	支援により、修繕積立金を使用して漏水が発生していた専有部分の給水給湯配管更新工事を行った例	14
2 1に該当するもの以外で、マンション管理士の支援により、長期修繕計画の作成・見直しや修繕積立金の見直しが実現できた事例		
事例No.15	支援により、築後1度も大規模修繕工事を実施していないマンションについて、建物見学会を開催し管理不全のリスクを共有し、長期修繕計画の作成及び修繕積立金の改訂を実現した例	15
事例No.16	マンション管理士が顧問に就任し、管理規約の改正を行い、区分經理の導入等を実現し、住宅金融支援機構の融資を受ける条件が整った例	16

事例No.17	マンション管理士が第三者の立場から、長期修繕計画の見直しの事業運営を支援することを目的とするコンサルタント業務を受託し、長期修繕計画の見直し及び修繕積立金の改定を実現した例	17
事例No.18	支援により管理組合運営の勉強会等が開催され、長期修繕計画が策定された例	18
3 支援の効果が小さかったとマンション管理士が認識している事例		
事例No.19	支援により長期修繕計画が作成され、一時金の徴収により大規模修繕工事が行われたが、修繕積立金の改定等、次のステップに進む段階で、組合の資金不足から顧問契約の継続ができなかった例	19
事例No.20	マンション管理士が外部管理者に就任し、管理規約の制定、区分經理の導入、長期修繕計画の策定が行われたが、小規模なマンションであることから管理費に余裕がなく、モデル事業終了後、マンション管理士に業務委託は行われなかった例	20
事例No.21	支援により、管理規約の作成、管理組合の設立が実現し、管理費・修繕積立金の設定等が行われたものの、マンションの維持に必要な額への値上げができない例	21
事例No.22	支援により、防災設備が不十分な状況について、防災セミナーを開催したが、防災設備改修等については、一時金徴収や借入れに対して拒否感があり、取組決定に至らない例	22
事例No.23	支援により、管理規約の制定及び管理組合の設立を提案したが、一部区分所有者の反発により支援が継続できなくなった例	23
事例No.24	支援により、大規模修繕工事の実施に向けた建物劣化状況の調査の実施、修繕設計案についての理事会での検討等が実現したが、一部組合員が賛同者を集め、マンション管理士との契約が総会で否決された例	24

〔事例No.1〕

支援により、管理規約の作成、管理組合設立総会の開催、管理費・修繕積立金設定、長期修繕計画作成などにより、これまで一度も行われていなかった大規模修繕工事が実現した例

マンションの規模等	総住戸数：21～30戸、階数：7階建て、新築年：昭和50年～54年 【複合用途型】
支援することになった契機	有限責任中間法人首都圏マンション管理士会の支部が開催したマンション管理無料相談会に、当該マンション自治会の役員の立場である区分所有者が相談に来たことがきっかけで、支援することになった。
支援を開始する前のマンションでの問題	管理組合が形成されておらず、管理規約も制定されていないマンション。長期修繕計画も作成されていないため、修繕積立金も設定されておらず（「会費」を集めて廊下の電気代等を支払っているのみ）、大規模修繕工事も築後全く実施されていない状態となっていた。このため、鉄筋爆裂、外壁モルタル落下、鉄骨階段孔食など建物劣化が激しい状況となっていた。また、メンテナンス会社にメンテナンス費用を払っておらず、メンテナンスがされていないため、エレベータが時々止まる状態となっていた。さらに、屋上に物置が立てられており、建築基準法違反の疑いがある。区分所有者は、この物置について購入したものであると主張している。
上記の問題が生じた原因。問題を生じさせないために管理組合等がとるべきであった措置等	マンション全体を所有していた地権者が会社の経営状況の悪化により、賃借人に売却したことで区分所有建物になり、賃借人から区分所有者となった者のなかにマンション管理に関する専門知識を有するものがおらず、マンション管理に関し無関心のまま時間が経過し、建物の劣化を招くに至ったことが原因と考えている。 区分所有者は、マンション管理規約を作成し、管理組合を立ち上げるべきであった、また、管理費・修繕積立金の設定、修繕積立金設定の前提として、長期修繕計画を作成し、長期修繕計画に基づき、大規模修繕工事を実施すべきであったと考える。
マンション管理士の支援の内容。支援の結果や効果等	マンション管理士は、管理組合が何かを啓もうし、管理組合立ち上げを説いた。管理規約を作成し、管理組合設立総会の開催、役員選任、管理費・修繕積立金設定、長期修繕計画作成を指導した。長期修繕計画作成に当たっては、マンション管理センターの長期修繕計画作成・修繕積立金算出サービスを利用した。さらに、大規模修繕工事の設計事務所・施工会社公募、住宅金融支援機構からの借入れ、東京都マンション改良工事助成の活用などの手続きを代行し、エレベータ改修、大規模修繕工事が実現した。工事に当たっては、日常生活上の問題を考慮し、エレベータ改修を第1順位、大規模修繕（屋上防水、床・階段防水、外壁塗装・補修、鉄部塗装等）を第2順位とした。エレベータ改修工事は独立系会社に変更し、改修費用を約6割節約し、メンテナンス会社も変更した。さらに、屋上の物置について、自治体主催の法律相談を活用するよう助言した。弁護士から建築基準法違反であっても屋上の使用権は認められるが、地上権を設定し、地代を請求することができる旨のアドバイスがあり、総会で大規模修繕の対象にならないこと及び今後地代を請求することを各所有者に伝えたところ、区分所有者は全て自身の負担で撤去することに同意した。

(注) 1 東京都マンション管理士会から提出された事例票をもとに、当局が整理した。

2 この事例は、マンション管理士が支援の効果が大きかったとしている事例である。

〔事例No.2〕

支援により、管理組合の設立、修繕積立金制度の創設、大規模修繕工事の実施を実現させた例

マンションの規模等	総住戸数：20戸以下、階数：7階建て、新築年：昭和50年～54年 【単棟型】
支援することになった契機	当該マンションにおいて外壁タイルが老朽化により剥落し歩行者を負傷させる事故が発生したことについて、区分所有者（約半数の住戸を所有する法人の代表者）が相談した旧知の不動産会社から専門家に相談することを勧められ、ホームページから当該マンション管理士の事務所のホームページをみて、依頼があり、支援を行うことになった。
支援を開始する前のマンションでの問題	新築時より管理組合が存在せず、管理組合総会も1度も開催されず、管理規約の改正も必要な状況で、長期修繕計画も策定されておらず、修繕積立金も積立っていない。その結果、新築時から一度も大規模修繕工事が実施されず、外壁タイルが老朽化により剥落するような状況となっていた。
上記の問題が生じた原因。問題を生じさせないために管理組合等がとるべきであった措置等	<p>当該マンションでは、区分所有のうち、約5割を法人1社が所有し、他の区分所有者は貸物件として貸し出している区分所有者も多く、管理等を全て当該法人に任せ、管理組合を設立していなかったことから、管理に無関心で、問題点の共有ができていなかったこと、また、管理・補修については、問題発生時のみ当該法人の費用負担で対応し、計画的な修繕ができていなかったことが原因と考えられる。</p> <p>本来、管理組合を設立し、区分所有者全員がマンションの管理に関心を持ち積極的に管理組合運営に参画すべきであったと考える。</p>
マンション管理士の支援の内容。支援の結果や効果等	<p>相談を受けたマンション管理士は、全区分所有者に宛てて、管理組合設立を提案する文書を発送した。約半数の区分所有権を持つ法人と、管理組合設立に賛同した区分所有者により、管理組合設立準備委員会を発足させた。</p> <p>設立準備委員会は、管理費改定、修繕積立金設定、緊急外壁等修繕工事及び一時金徴収、損害保険加入、管理組合口座の開設、役員選任などを討議し、議案としてまとめ、管理組合設立総会を開催した。</p> <p>設立総会では、現実に管理を実施してきた約半数の区分所有権を持つ法人を責める出席者や新築時からの決算報告を求める出席者等もいたが、マンション管理士が当該マンションの実情を説明し、過去5年間の決算報告をすることで全員が了承した。</p> <p>その後、総会承認のもと区分所有者から一時金を集金し、外壁補修及びバルコニーの防水工事等大規模修繕工事を実施した。</p> <p>管理規約の改正、使用規則の策定も実現させ、2か月に1回理事会が開催されるなど、管理組合活動も活性化されている。</p>

(注) 1 東京都マンション管理士会から提出された事例票をもとに、当局が整理した。

2 この事例は、マンション管理士が支援の効果が大きかったとしている事例である。

〔事例No.3〕

支援により、管理組合の設立、長期修繕計画の策定、階段等の補修工事を実現した例

マンションの規模等	総住戸数：20戸以下、階数：4階建て、新築年：平成2年～6年 【単棟型】
支援することになった契機	当該マンションの取引先の不動産仲介会社から東京都マンション管理士会の支部に問合せがあり、当時の支部長から当該マンション管理士が指名を受けて支援することになった（支援開始後、国土交通省の管理適正化のモデル事業として実施することになった）。
支援を開始する前のマンションでの問題	管理規約はなく、管理者も選任されておらず、管理組合として機能していない状況となっている。修繕積立金も設定されず、長期修繕計画も未策定である。区分所有者の1人が管理費を集めて清掃をすることとなっているが、清掃等の業務をしている状況もなく、お金がどうなっているか分からない。
上記の問題が生じた原因。問題を生じさせないために管理組合等がとるべきであった措置等	最初の建物の一棟所有者が徐々に切り売りし、その後転売を経て現在の区分所有者に渡った経緯から、管理組合として管理規約の策定、運営体制を作ることについての認識がなかったために、管理組合として機能していないこと、また、管理規約がないことから、運営上のルールを区分所有者に守らせることができず、諸課題の改善が進まなかったことが原因と考えられる。 早い時期に、管理組合を設立して管理規約を定め、管理組合の運営ルールを構築すべきであったと考える。
マンション管理士の支援の内容。支援の結果や効果等	マンション管理士の支援により、管理組合は設立できたものの、一部区分所有者の賛成が得られない（総会に出席しない）ため、管理規約の総会承認が得られない状況の中、長期修繕計画を策定した。また、修繕工事については、総会で実施の都度一時金での負担を決議することとし、階段・エントランスドアの補修工事や給水方式の変更工事などを実施した。また、管理費の設定をして日常管理に支障が出ないよう会計の仕組を整えた。その後は、管理規約の設定や管理費・修繕積立金支払について、賛成が得られない区分所有者に対する交渉等の支援を継続している。

(注) 1 東京都マンション管理士会から提出された事例票をもとに、当局が整理した。

2 この事例は、マンション管理士が支援の効果が大きかったとしている事例である。

〔事例No.4〕

支援により、管理規約の作成、長期修繕計画の作成、管理費・修繕積立金の額の確定（区分經理の実現）、管理業者への全部委託、築後1度も行われていなかった大規模修繕工事の実施等が実現した例

マンションの規模等	総住戸数：51～75戸、階数：7階建て、新築年：昭和42年以前 【単棟型】
支援することになった契機	当該マンションの大規模修繕工事を担当したコンサルタントからマンション管理士に相談することを提案され、理事長が東京都マンション管理士会支部のマンション管理相談会に参加したことを契機に支援することになった。
支援を開始する前のマンションでの問題	築後初めて、大規模修繕工事の実施を計画した。外壁に数センチ幅の亀裂もみられる状態であった。しかし、長らく自主管理で運営してきており、管理規約がない、長期修繕計画がない、管理費と修繕積立金を区分した經理が行われていないといったことに加えて、自身の主張を繰り返す特定の組合員への対応に苦慮している状況となっていた。また、共用部分であるバルコニーの改造や駐車場の売買、倉庫の増設なども行われていた。
上記の問題が生じた原因。問題を生じさせないために管理組合等がとるべきであった措置等	長期に渡り自主管理で運営してきたため、管理組合運営に関する専門的知識を有するものがおらず、各区分所有者の判断で共用部分の売買や改造などが実施されても、管理組合にその是非を判断する基準がなかったこと、建物の長期的な維持（補修等）に区分所有者や管理組合の関心がなく、定期的に維持修繕する考えがなかったことが原因と考えられる。 建物自体の問題（外壁には数センチの幅の亀裂が見られるなど）に区分所有者は気づき、修繕が必要なことを認識できたはずであるので、早い時期に行政等に相談をすべきであり、管理組合として行うべき業務を正しく認識する必要があったと考える。
マンション管理士の支援の内容。支援の結果や効果等	マンション管理士の支援により、管理規約の作成、長期修繕計画の作成、管理費・修繕積立金の額の確定（区分經理の実現）、管理業者への全部委託等が実現した。長期修繕計画については、マンション管理センターの修繕積立金算出サービスを利用して作成した。その後、大規模修繕工事が実現した。自身の主張を繰り返す特定の組合員対策として、弁護士を顧問として採用した。役員への名誉毀損が訴訟に発展、管理組合が勝訴し、該当組合員は区分所有権を売却した。なお、新しく作成した管理規約には、駐車場・倉庫については、該当組合員が区分所有者でなくなるまで利用できるよう、また、バルコニーについては改造部分を退去する際に撤去するよう明記した。

(注) 1 東京都マンション管理士会から提出された事例票をもとに、当局が整理した。

2 この事例は、マンション管理士が支援の効果が大きかったとしている事例である。

〔事例No.5〕

築後1度も大規模修繕工事を実施していないマンションについて、マンション管理士が顧問に就任し、緊急防水工事を実施し、管理規約の改正、長期修繕計画の作成、区分經理の導入、修繕積立金額の見直しを実現した例

マンションの規模等	総住戸数：20戸以下、階数：3階建て、新築年：昭和55年～59年 【単棟型】
支援することになった契機	当該マンションの理事長が就任時に共用部の保険付保がないことを問題と考え、相談した保険代理店を通じて、マンション管理士にマンション適正化診断業務依頼があったことをきっかけに支援することになった（当該理事長の高い改革意識が支援開始につながったと考えている。）。
支援を開始する前のマンションでの問題	築後、一度も大規模修繕工事等が行われておらず、外壁及び屋上の防水材が劣化し、階下への漏水事故も発生した。給排水設備についても受水槽の更新に伴う給水部分の一部の工事は行われていたが、その他の修繕履歴はなかった。管理規約は竣工時に配布されて以来改正等しておらず、管理費・修繕積立金の区分經理もされていない状況であった。管理費の滞納も数件確認された。共用部の修繕工事は、事故が発生した都度適時行われており、長期修繕計画も作成されていなかった。当該マンションは区分所有者に外部居住者が多く、実際に居住している区分所有者の役員が少ないこともあり、定期的に理事会が開催されていなかった。会計帳簿も整理されておらず、メモ程度の記載しかなかった。
上記の問題が生じた原因。問題を生じさせないために管理組合等がとるべきであった措置等	当該マンションのこれまでの理事長は外部居住者が多く、図書類を個人的に管理していたことから散逸していたこと、区分所有者は外部オーナーや最近購入した者ばかりであり、新築当初から居住している者がいないことから管理組合の運営に関し無関心であったことが原因と考えられる。 当初より、管理組合役員、区分所有者が資産価値維持のために、管理組合の運営やマンションの維持に関心を持つべきであったと考える。
マンション管理士の支援の内容。支援の結果や効果等	顧問業務委託契約を締結し、マンション管理士が支援したことにより、緊急防水工事が実施され、標準管理規約に準拠した管理規約の改正、長期修繕計画の作成、区分經理の導入、修繕積立金額の見直し、理事会（年1回開催）及び総会の定期開催が実現した。長期修繕計画の策定に当たっては、マンション管理センターの長期修繕計画作成・修繕積立金算出サービスを利用した。今後、5年程度修繕積立金の蓄積増加を図り、緊急防水工事で改善できなかった部分について防水工事を計画している。

(注) 1 東京都マンション管理士会から提出された事例票をもとに、当局が整理した。

2 この事例は、マンション管理士が支援の効果が大きかったとしている事例である。

〔事例No.6〕

マンション管理士が外部専門家理事に就任し、長期修繕計画、修繕積立金額の見直しが行われ、修繕工事も実施された例

マンションの規模等	総住戸数：21～30戸、階数：12階建て、新築年：平成12年～16年 【単棟型】
支援することになった契機	当該マンションの理事長がマンションの管理・運営に疑問を感じ、日本マンション管理士連合会の「マンション管理適正化診断サービス」(注)を利用した。このことが契機となって、上記サービスを担当したマンション管理士が管理組合の現状を相談され、支援することになった。
支援を開始する前のマンションでの問題	事業年度中1回も理事会が開催されず、管理業者主導で総会が開催されている。理事会を開催しても役員が出席せず、充足数に足りないため成立しない状況が続いた。理事会が開催されていないため、管理組合が知らないうちに、来期の事業計画、予算案が作成され、修繕計画等の計画や予算が計上され、総会でそのまま承認されている。長期修繕計画の見直しも行われていない。修繕積立金不足の状態となっており、バルコニー床の塩ビシートが剥がれたり、めくり上がっている箇所が数多く放置されていた。
上記の問題が生じた原因。問題を生じさせないために管理組合等がとるべきであった措置等	当該マンションでは、管理業者任せで管理が行われていたが、特に問題が顕在化しなかったこともあり、管理組合員は管理に対し無関心であり、理事会は機能しておらず、管理業者に対するチェック機能が働いていなかったこと、また、管理業者のフロント担当者が本来実施すべき理事会が実施する業務の整理、理事会の開催日程の調整、長期修繕計画の見直し案の理事会への提案等を行っておらず、管理業者においても、フロント担当者が業務を実施していないことについてチェックできていなかったことが原因と考えられる。 管理組合は、定期的に(少なくとも2か月1回程度)理事会を開催して、管理業者から業務報告を受けるべきであり、また、建物の維持・管理に問題が生じていると感じた時(例えば、バルコニーの塩ビシートが剥がれてめくり上がっている部屋があるにもかかわらず、対応している様子がない等)に管理組合の役員等がマンション管理士に相談すべきであったと考える。
マンション管理士の支援の内容。支援の結果や効果等	マンション管理士が、理事会開催案内を管理業者から出させるようアドバイスし、理事会が開催された。理事会の場で、マンション管理士が現状を説明したことにより、顧問契約が締結された。顧問契約を締結した後、月1回の理事会を開催することとした。管理業者にはフロント担当者を交代させた。外部専門家が役員に就任できるよう管理規約を改正した。 その後、マンション管理士は外部専門家理事となって、管理組合の主体性を回復させ、長期修繕計画の全面改訂や修繕積立金の見直しを行った。理事会で、建築事務所の選定を行って、建物調査診断、大規模修繕工事を実施した。

(注) 1 東京都マンション管理士会から提出された事例票をもとに、当局が整理した。

2 この事例は、マンション管理士が支援の効果が大きかったとしている事例である。

3 「マンション管理適正化診断サービス」とは、所定の診断業務研修プログラムを修了した診断マンション管理士が、管理運営状況、修繕計画状況、法定点検・修繕工事のほか、防犯対策、防火管理、保険事故履歴などマンションの管理状況全般を対象に、目視・書類チェック・ヒヤリングを行い、診断結果やアドバイスを記載した診断レポートを提供するサービスのことである。

〔事例No.7〕

マンション管理士が顧問に就任して管理業者の変更を支援し、管理規約の改正、長期修繕計画の見直しによる修繕積立金の値上げ、住宅金融支援機構から融資により、大規模修繕工事を実施した例

マンションの規模等	総住戸数：76～100戸、階数：5階建て、新築年：昭和55年～59年 【単棟型】
支援することになった契機	当該マンションが相談した管理業者（ホームページにスラム化マンションの再生支援を掲載している管理業者）では問題を解決できなかったことから、当該マンション管理士に支援要請があり、顧問業務委託契約（1年間）を締結して支援を行うことになった。
支援を開始する前のマンションでの問題	上層階の多くで雨漏り等が発生していたが、修繕のめどが立たない。修繕計画が見直されていないため、修繕積立金は、標準をはるかに下回る金額のままとなっており、不足している。管理規約も標準管理規約に準拠していない。長期滞納者がいるが、所在不明で未収金のめどもたっていない。管理費等の不足を理由に、前理事長の意向で、管理業者が変更されたため、管理員の派遣もなく、管理業者からの支援も不足していた。当時の理事会運営は前理事長の判断で行われており、他の理事が率直な意見を言えない雰囲気だった。
上記の問題が生じた原因。問題を生じさせないために管理組合等がとるべきであった措置等	前理事長が管理費等の不足を理由に、他の区分所有者の意見等を聞かずに、総会で管理員を派遣しない業務委託のみの管理業者への変更を決議したことから、建物の管理や保全等が適切に行われなかったこと、理事会役員が多くが前理事長の意見に反対できず、理事会運営が理事長の独断で行われていたことが原因と考えられる。 管理組合は、①管理員の派遣による現地管理等適切な業務仕様で管理業者に業務委託することが必要であった、②管理規約の改正、長期修繕計画の見直し、修繕積立金の適切な額への値上げ、大規模修繕工事を実施すべきであった、③管理組合の業務執行機関である理事会の運営は理事の合議制で行われるべきで、理事長の独断で運営されるべきでなかったと考える。
マンション管理士の支援の内容。支援の結果や効果等	長期修繕計画を見直し、管理費の余剰を修繕積立金に移替え、それでも不足する修繕積立金の値上げを段階的に行う計画を立て、値上げを実現した。 さらに、管理規約を、標準管理規約に準拠して改正した。 その結果、住宅金融支援機構からの融資が実現し、エレベータ更新工事、大規模修繕工事及び自転車置場や宅配ボックスの新設等を実施した。雨漏り等は改善された。 また、マンション管理士は、管理業者の変更を提案し、当該マンションに必要な委託業務の仕様書を作成の上、3者から見積等を取得してプレゼンテーションを経て、新管理業者を選定した。 弁護士と連携して所在不明の滞納者を探し出し、訴訟を行い、滞納金を回収した。 また、理事会運営の適正化を図るために、役員に対し理事会運営等に対するレクチャーを行った。役員も率直な意見が言えるようになり、理事会運営が適切に行えるようになった。

(注) 1 東京都マンション管理士会から提出された事例票をもとに、当局が整理した。

2 この事例は、マンション管理士が支援の効果が大きかったとしている事例である。

〔事例No.8〕

支援により、標準管理規約に準拠した管理規約への改正、管理費と修繕積立金の区分経理を実現し、住宅金融公庫から融資を受け、耐震改修工事、専有部も含めた排水管更新・浴室防水改修工事を実施した例

マンションの規模等	総住戸数：31～50戸、階数：5階建て、新築年：昭和45年～49年 【単棟型】
支援することになった契機	当該マンションが耐震補強工事と排水管更新工事の資金を住宅金融支援機構に融資を申請に必要な管理規約の改定、管理費と修繕積立金の区分経理等を実施するため、当該マンション管理士に相談、業務依頼し、支援することになった。
支援を開始する前のマンションでの問題	管理費と修繕積立金の区分経理がされていない上に、各戸負担の金額が低い ため、ほとんど修繕工事が実施されず、建物・設備が老朽化し、漏水事故等が多発していた。自治体に相談し、防水・給水方式変更工事を実施し、管理費（修繕積立金と区分経理されていないもの）も値上げした。さらに、耐震補強工事と排水管更新工事を実施するため、住宅金融公庫からの融資を受けることを計画した。融資を受けるためには、管理規約の整備、管理費と修繕積立金の区分経理、貸借対照表の作成等が必要であるが、組合員には専門知識がない。
上記の問題が生じた原因。問題を生じさせないために管理組合等がとるべきであった措置等	管理組合員の高齢化により役員のなり手不足となり、適切な管理組合運営をするための情報・専門知識を有するものの不足により、必要な大規模修繕工事や書類の整備、会計処理等の対応ができなかったことが原因と考えられる。 本来であれば、行政や専門家に相談する等により、実態に合わせた管理や維持修繕を実施すべきであったと考える。
マンション管理士の支援の内容。支援の結果や効果等	マンション管理士の支援により、管理規約を、標準管理規約に全面的に準じたものに改正し、管理費と修繕積立金の区分経理も実現した。住宅金融公庫から融資を受け、耐震改修工事、専有部も含めた排水管更新・浴室防水改修工事を実施した。管理規約の改正に当たっては、専有部の工事を実施するための改正も盛り込んだ。管理費と修繕積立金の振り分けに当たっては、極力多くの融資が受けられるよう多くの額を修繕積立金に振り分けた。管理費の不足分は、役員免除を希望する組合員からの組合協力金を活用することとした。

(注) 1 東京都マンション管理士会から提出された事例票をもとに、当局が整理した。

2 この事例は、マンション管理士が支援の効果が大きかったとしている事例である。

〔事例No.9〕

マンション管理士が顧問に就任し、管理費・修繕積立金の改訂、消防設備改修工事、バルコニー防水改修工事、消火栓設備改修工事を実現した例

マンションの規模等	総住戸数：31～50戸、階数：9階建て、新築年：昭和44年以前 【複合用途型】
支援することになった契機	当該マンションがマンション管理士への依頼を考えた時、当該マンションの管理士のホームページをみて、近隣であったことから相談があり、支援することになった。
支援を開始する前のマンションでの問題	階下の屋根部分をバルコニーに変更し、花壇が設置されていた。さらに、各居住者が中木を植えていた。このため、以前行われた防水工事時にも、花壇下部分の防水改修ができず、漏水が発生していた。また、消防設備が老朽化し、消防査察で要注意物件とされていた。後に消火栓設備自体の不全も発覚した。 また、このマンションは、旧借地法物件であり、築60年で敷地返却となっている。1・2階は地主（建設会社）の所有となっており、3階以上の住宅管理組合とのいさかいがあったために分離した運営をしていた。管理費・修繕積立金も特殊な構成（均一）となっていた。管理費等の滞納もあった。
上記の問題が生じた原因。問題を生じさせないために管理組合等がとるべきであった措置等	長期に渡り理事長をしていた者は、税理士であるが区分所有法や管理組合会計についての専門知識は有しておらず、設備の維持や適正な会計処理がされていなかったことが原因と考えられる。 管理組合を設立した際に、管理を管理業者に委託をすべきであり、また、1・2階所有者（地主）と協力関係を築き、管理組合運営に参加してもらうべきであったと考える。
マンション管理士の支援の内容。支援の結果や効果等	顧問契約を締結したマンション管理士の支援が功を奏して、組合員を説得し、花壇等を撤去させた。また、区分所有者は、管理費、共益費、維持費、修繕積立金を支払っていたが、管理費と修繕積立金の2本立てとし、管理費を引き下げ、共益費、維持費と修繕積立金を合算し、持分割合に応じ新たな修繕積立金を設定した。その後、消防設備改修工事、ルーフバルコニー防水改修工事及び消火栓設備改修工事を実施した。また、国土交通省のモデル事業を活用して建物の外壁診断等を実施したところ、危険な状態であることが判明し、緊急工事を実施した。なお、このマンションはその後、1・2階の区分所有者（地主）が、全部屋を買い取り、全居住者立ち退きにより建物は取り壊された。

(注) 1 東京都マンション管理士会から提出された事例票をもとに、当局が整理した。

2 この事例は、マンション管理士が支援の効果が大きかったとしている事例である。

〔事例No.10〕

マンション管理士が顧問に就任し、管理業者の変更、修繕積立金の増額、駐輪場細則の整備等を実現した例

マンションの規模等	総住戸数：51～75戸、階数：7階建て、新築年：昭和45年～49年 【単棟型】
支援することになった契機	管理組合理事長が当該マンション管理士のホームページに支援の申込メールを送付したことをきっかけに、支援することになった。
支援を開始する前のマンションでの問題	空室住戸専用庭の地盤沈下及び1階駐車場からの漏水が発生している。また、前回の大規模修繕のアフター点検が未実施である。さらに、エレベータかご内壁毀損に対する保険事故の未請求もあった。しかし、これらのことに対する対策が講じられていない一方、管理業者の変更に関して区分所有者同士の意見が対立していた。また、漏水事故対応など計画外の日常修繕費の増大が目立ち、管理費会計赤字となっていた。
上記の問題が生じた原因。問題を生じさせないために管理組合等がとるべきであった措置等	<p>管理組合が大規模修繕工事を施工会社と直接契約したため、管理業者から支援が得られず、アフター点検が未実施であること、空室住戸専用庭に対する日常点検の見落としが発生していること、管理業者は従来から建物診断を受託しながら理事会等への結果報告を行っていなかったため管理業者への不信感があったこと、一部の組合員が住み込みの管理員に管理委託されていない業務を任せることが常態化していたことから組合員間の不公平感と管理業者に対する不信感があったこと、管理委託業務仕様の見直しを巡って管理組合員の合意形成ができなかったことが原因と考えられる。</p> <p>本来、管理業者から提案があった空室住戸の専用庭の地盤沈下への調査対応、1階駐車場の天井スラブからの漏水対応などをしかるべき時に必要な補修工事を行うべきであり、管理委託業務について、管理員（住込み）が管理委託されていない業務を実施してくれる状態が継続されていたことに関しては、区分所有者が責任を持って正しい管理組合運営を目指すべきであったと考える。</p>
マンション管理士の支援の内容。支援の結果や効果等	<p>マンション管理士の支援により、全組合員及び全賃貸住民に対するアンケート調査、意見交換会を実施し、組合員等の立ち位置によって、管理員に求めるニーズや補修工事等に対する関心度合いが違うことを相互理解してもらうことにより、住み込み管理を日勤管理に変えつつ管理業者の変更を実現させた。併せて、前回の大規模修繕工事のアフター点検未実施を指摘し、当時の施工会社との交渉を提案した。また、空室住戸専用庭の地盤沈下については、土盛り等による補修を提案し、工事が行われた。1階駐車場からの漏水については、原因調査を提案し、調査したところ給湯管が原因と判明し、漏水補修工事が実施された。エレベータかご内壁毀損に対する保険事故の未請求については、保険証券を確認し、損保会社に保険請求した。その後、顧問に就任し、修繕積立金の増額、駐輪場細則の整備等を実現した。</p>

(注) 1 東京都マンション管理士会から提出された事例票をもとに、当局が整理した。

2 この事例は、マンション管理士が支援の効果が大きかったとしている事例である。

〔事例No.11〕

マンション管理士が管理組合理事長に就任し、耐震改修工事を実施した例

マンションの規模等	総住戸数：51～75戸、階数：9階建て、新築年：昭和45年～49年 【単棟型】
支援することになった契機	これまで、毎期選任される理事（常務理事）が、事務局となり、部分委託でマンション管理を行ってきたが、その理事が住居を売却することとなったため、理事長主導で管理を行うこととなった。組合員の高齢化及びマンション内で訴訟等の対立で理事長を受けの人がいないという事情から理事（常務理事）が事務局を担当していたという経緯もあり、管理組合の顧問であったマンション管理士に対し理事長に就任するよう依頼があった。
支援を開始する前のマンションでの問題	当該マンションは、耐震診断（精密診断）の結果、耐震改修が必要であることが分かったが、これまで耐震改修の実施を躊躇していた。
上記の問題が生じた原因。問題を生じさせないために管理組合等がとるべきであった措置等	当該マンションのこれまでの管理組合理事長は、管理組合員の費用負担を懸念して耐震改修の実施を躊躇していたため、地方公共団体の担当者から耐震化促進を提案されても同意せず、管理業者の担当者も区分所有者の合意形成が難しいとして理事会に対し地方公共団体から耐震化促進の提案を受けることを勧めなかったことが原因と考えられる。 管理組合理事長は、管理組合員に情報を提供し、耐震改修を実施するか否かについて意思確認をすべきであったと考える。
マンション管理士の支援の内容。支援の結果や効果等	理事長に就任したマンション管理士は、耐震化についての説明会、臨時総会を開催し、耐震改修工事の実施が決議された。マンション管理士は、理事長がマンション管理士であったことで管理業者との連携や行政とのやり取りがスムーズに進んだこと、マンション管理士が過去に耐震改修を経験していたことなどが、短期間で耐震改修工事を実現できた要因であると認識している。

(注) 1 東京都マンション管理士会から提出された事例票をもとに、当局が整理した。

2 この事例は、マンション管理士が支援の効果が大きかったとしている事例である。

〔事例No.12〕

マンション管理士が大規模修繕工事のコンサルタントを担当し、過去の工事の瑕疵に対応した例

マンションの規模等	総住戸数：51～75戸、階数：12階建て、新築年：平成2年～6年 【複合用途型】
支援することになった契機	当該マンションが自主管理から委託管理先を選定する際にマンション管理士が依頼されて支援を行ったことをきっかけに、その後個別の相談にサービス対応していたところ、大規模修繕工事を実施する際、理事会から全体のコンサルティングを行うよう要請があり、コンサルティング業務を受託し、支援することになった。
支援を開始する前のマンションでの問題	外壁から居室内に漏水が数か所で発生した。管理業者の調査で、前回大規模修繕工事の対象部位の劣化が原因と診断されたが、施工業者は既に倒産していた。また、内壁に結露ができ、その部分にカビが発生するとの苦情があったが、専有部分であるため、理事会で取り上げることはなかった。
上記の問題が生じた原因。問題を生じさせないために管理組合等がとるべきであった措置等	<p>当該マンションでは、地域柄賃貸や事務所利用が多いため、理事のなり手が限定的であったこともあり、日常管理を管理員任せにし、理事会が主導的に管理していなかったことや、管理組合において専有部分と共用部分の範囲に関する認識（結露問題の解決について誰が負担すべきかについての認識）が不十分だったこと、また、建物の維持管理に対する管理業者の消極的な姿勢が原因と考えている。</p> <p>管理組合は、管理業者が定期的な建物診断を行い、その結果を管理組合に報告し、自らによる建物外観等の目視チェックを行うこと、理事会が管理員に過度に依存しないこと、マンション管理士等外部専門家への相談等を行う必要があったと考える。</p>
マンション管理士の支援の内容。支援の結果や効果等	居室内の漏水について応急処置は行ったものの、数か所については抜本的な補修を行わないと原状復帰は難しい状況であった。このため、次回の大規模修繕工事を前倒しして実施することとなり、前回の大規模修繕工事の失敗を教訓として、設計監理方式で実施することになった。現行の管理業者も施工者として見積りに参加する希望を有していたため、理事会は、第三者に、工事全体のコンサルタントを担当させることが妥当と判断し、マンション管理士が業務を受託した。マンション管理士は、専門家による劣化診断から始めることを提案し、この分野で実績のある設計事務所の起用を具申した。理事会は、マンション管理士への支援の下に、応募のあった複数の設計事務所について見積合わせ、ヒアリングを行った。さらに、大規模修繕工事の見積合わせの公募について支援を行い、工事期間には、工程会議に出席し支援した。この結果、漏水等が解決した。また、一部住戸で発生した内壁（専有部分）の結露問題は、建物の設計上の問題と外壁の断熱性能の不足に起因し、改善するためには居室内部からの保温工事の施工が必須であるとの結論を、マンション管理士が導きだし、大規模修繕工事による改修工事が実現した。

(注) 1 東京都マンション管理士会から提出された事例票をもとに、当局が整理した。

2 この事例は、マンション管理士が支援の効果が大きかったとしている事例である。

〔事例No.13〕

支援により、デベロッパーによる排水管の施工不良についてやり直し工事を実施させた例

マンションの規模等	総住戸数：31～50戸、階数：4階建て、新築年：平成12年～16年 【単棟型】
支援することになった契機	当該マンションにおける排水管の問題を管理業者が解決できず、行政、弁護士、一級建築士に相談したが、的確な対応策が見つからず、管理組合理事長が当該マンション管理士のホームページをみて連絡したことがきっかけで、支援することになった。
支援を開始する前のマンションでの問題	竣工後2年が経過した頃から、大雨の際に、排水管逆流による共用廊下への浸水が繰り返されてきた。デベロッパー及びその系列の管理業者は抜本的原因究明や解決策を打ち出すことなく、オーバーフロー管設置など対症療法的に対応してきた。そのため、1回目の大規模修繕工事も棚上となっていた。
上記の問題が生じた原因。問題を生じさせないために管理組合等がとるべきであった措置等	<p>デベロッパーとその系列管理業者は根本的な原因を究明することがないまま、対症療法での措置しか講じていなかったこと、デベロッパー系列の管理業者が問題解決を望む管理組合に寄り添った対応をしなかったことが原因と考えられる。</p> <p>本事案については、原因が瑕疵によるものか、施工不良によるものかを判断することが専門家でなければ難しく、技術的な問題であるため、弁護士による解決には限界があり、一級建築士であれば誰でも瑕疵の問題に対応できるとは限らない、このため、本事案に対応可能な知識、経験を有する専門家を探して支援を求めるべきであったと考える。</p>
マンション管理士の支援の内容。支援の結果や効果等	<p>マンション管理士は、アフター保証期間が過ぎていても施工不良であれば消滅時効にかからないことを説明し、諦めないで交渉継続することをアドバイスした。訴訟という選択肢もあるが、立証が難しいことなどから、管理組合側が不利になると想定された。このため、施工不良問題でデベロッパーとの交渉等に実績のある一級建築士を紹介し、建築士主導のもと、デベロッパーのアフター部門の担当者との間で、協議が行われた。2年に及ぶ交渉の結果、全額デベロッパー負担で配管のやり直し工事が実現した。また、この動きと平行して管理組合に寄り添った管理ができる管理業者選定を行うことをアドバイスし、管理業者の変更が行われた。施工不良問題の解決に向けての働きかけを期待して現行の管理業者も候補としたが、最後まで管理組合に寄り添う姿勢がないまま契約を終了した。その後、棚上になっていた大規模修繕工事に着手することとなった。</p>

(注) 1 東京都マンション管理士会から提出された事例票をもとに、当局が整理した。

2 この事例は、マンション管理士が支援の効果が大きかったとしている事例である。

〔事例No.14〕

支援により、修繕積立金を使用して漏水が発生していた専有部分の給水給湯配管更新工事を行った例

マンションの規模等	総住戸数：31～50戸、階数：7階建て、新築年：昭和50年～54年 【単棟型】
支援することになった契機	自主管理により運営していた当該マンションから、マンション管理士が専門的知識の必要なマンション建物及び設備の維持管理や、管理組合運営上の懸案事項を解決してほしいと要請を受け、支援することとなった。
支援を開始する前のマンションでの問題	共有部分の給排水管は更新していたが、専有部分の給水給湯配管が老朽化し、そのことが、このマンションに漏水が多い原因となっていた。そのため、給水方式を高置水槽方式から、増圧直結方式に切り替えることもできない状況であった。
上記の問題が生じた原因。問題を生じさせないために管理組合等がとるべきであった措置等	管理組合は、マンションの通常原則に従い、専有部分の工事を各区分所有者に任せていたところ、専有部分の給水給湯配管更新工事に1戸あたり40～50万円の負担が見込まれ、資金面で躊躇する居住者が多く（築約40年経過して老朽化と区分所有者の高齢化によるいわゆる二つの老いを抱え年金生活者も多いマンションのため）、漏水不安があっても大半の区分所有者が放置していたことが原因と考えている。 管理組合は、共用部分の給水配管を更新する際に、専有部分の給水給湯管の工事は区分所有者にとっては負担の大きい構造になっていることを考慮して、各区分所有者任せにせず、共用部分の給水配管工事の際、専有部分の給水給湯配管の更新工事も一括して管理組合が工事を実施しておくべきであったと考える（しかし、専有部分は各区分所有者が負担するのが原則であり、仮に管理組合が負担するとしても、当時の修繕積立金では到底負担しきれぬものではなかった）。
マンション管理士の支援の内容。支援の結果や効果等	マンション管理士は、修繕積立金を使用して専有部分の給水給湯配管を更新するよう助言。次期大規模修繕工事を2年間延期し、修繕積立金を使用して対策工事を実施。給水方式の増圧直結方式への切替えも実現した。マンション管理士は工事の見積り収集、施工業者の選定、工事の実施の各段階で助言・支援を実施した。給水給湯配管工事を実施済みの居住者に対する補償額の折衝についても支援した。

(注) 1 東京都マンション管理士会から提出された事例票をもとに、当局が整理した。

2 この事例は、マンション管理士が支援の効果が大きかったとしている事例である。

〔事例No.15〕

支援により、築後1度も大規模修繕工事を実施していないマンションについて、建物見学会を開催し管理不全のリスクを共有し、長期修繕計画の作成及び修繕積立金の改訂を実現した例

マンションの規模等	総住戸数：21～30戸、階数：4階建て、新築年：昭和55年～59年 【複合用途型】
支援することになった契機	当該マンションの区分所有者が、長期修繕計画の作成を建築士に委託する費用や、マンション管理士への支援費用等に係る補助制度について、東京都マンション管理士会の会員一覧から個別に、当該マンション管理士へ相談、支援依頼があり、国土交通省の補助事業（注）を紹介し、支援を行うことになった。 （注）当該補助事業は、管理組合へ支援を行った事業の成果を事例として公開することで、多くの管理組合が課題解決を行うことのできる環境整備を図ることを目的とした制度で、支援事業が国土交通省に採択されるためには、これまでにない取り組み事例が求められるところ、等価交換により多数の住戸を所有する所有者が存在する当該マンションにおいて、少数の物件を所有する所有者に配慮した合意形成の手段に着目、その課題を解決する管理規約の改定を主体とする内容で応募し、採択された。
支援を開始する前のマンションでの問題	等価交換により過半数の住戸を取得した所有者による管理が行われてきたが、高齢となり、設備の不具合を修繕業者の手配をせず放置するなど十分な維持管理が行われなくなっていた。大規模修繕工事が竣工後1回も実施されておらず、長期修繕計画は策定されておらず、修繕積立金も不十分な状況であった。漏水事故が多発し、外壁の劣化や鉄部の腐食も目立つ。管理組合の総会の開催も一切なく、管理規約の改訂も必要な状況となっていた。
上記の問題が生じた原因。問題を生じさせないために管理組合等がとるべきであった措置等	当該マンションの区分所有者は、①管理規約に基づいて運営すべきであるということを理解していなかったこと、②当該物件の過半数を所有する区分所有者に他の区分所有者は管理を任せきりにしていたこと、③居住していない区分所有者が7割を超え、区分所有者の連絡先が分からず、区分所有者間で意見を取り交わす機会を設けることが極めて困難であったこと、④仮に他の区分所有者が意見を挙げたとしても、過半数を所有する区分所有者の意見次第で、管理組合の運営が滞ることになってしまうなど、所有権割合の高い区分所有者以外の区分所有者が主体的に管理を行うことが困難な状況であったことが原因と考えられる。 当該マンションでは、管理者以外の区分所有者がマンション管理に強い関心を持ち、所有権割合の高い区分所有者に管理方法の改善を求める等の措置が必要であったと考える。
マンション管理士の支援の内容。支援の結果や効果等	マンション管理士の支援により、建物見学会を開催した。建物が老朽化し、修繕を行わなければならないという点では所有者の意見が一致していたが、何を修繕すべきなのか、修繕費用はいくらかかるのか、修繕のための資金はどのように確保するのかという点で各所有者の認識にばらつきがみられていた。 このような認識を可能な限り一つに集約するための第一段階として、建物見学会を開催し、建物の実態を組合員の目で体感することで、建物の現状を把握するとともに、修繕実施の方向性についての意思統一を図った。その結果、マンションに居住しない区分所有者にもその実態と放置することのリスクが共有され、長期修繕計画の作成及び修繕積立金の改訂が実現した。 また、管理規約を、等価交換により多数の物件を所有する区分所有者の主張に歯止めをかけるための条項（特定の問題については所有権割合ではなく、所有者の頭数で評決する）を盛り込んだものに改訂した。

（注）1 東京都マンション管理士会から提出された事例票をもとに、当局が整理した。

2 この事例は、マンション管理士が支援の効果が大きかったとしている事例である。

〔事例No.16〕

マンション管理士が顧問に就任し、管理規約の改正を行い、区分經理の導入等を実現し、住宅金融支援機構の融資を受ける条件が整った例

マンションの規模等	総住戸数：20戸以下、階数：地下1階地上5階建て、新築年：平成2年～6年 【単棟型】
支援することになった契機	当該マンションの区分所有者が賃貸された部屋の管理を任されている不動産会社が、雨漏り等について相談した修繕会社を通じて、当該マンション管理士に相談したことをきっかけに、顧問業務委託契約（1年間）を締結して支援することになった。
支援を開始する前のマンションでの問題	計画修繕が行われておらず、雨漏り等が発生している。しかし、修繕積立金制度がなく、管理費を徴収しているものの決算報告が行われておらず収支が不明なので、補修ができない状況。管理規約も標準管理規約に準拠しておらず、総会も開催されていない。
上記の問題が生じた原因。問題を生じさせないために管理組合等がとるべきであった措置等	当該マンションの管理者が亡くなった後、高齢の妻が管理を引き継いでいるが、管理組合運営の専門知識がなく、他の区分所有者も管理者に任せっきりで、管理を適切に行う専門知識を有するものがいなかったことが原因と考えられる。 管理組合は、①標準管理規約に準拠した管理規約に改定して管理者を総会で定めて、管理組合の銀行口座を開設して分別管理・決算書類作成を行い、他の区分所有者に総会で決算報告や事業報告を行って承認を得る、②予算案を総会に上程し、その承認を得て管理者が予算内で予算執行を行い、個人の資産と分ける、③管理者等に管理組合運営の知識がない場合、専門家の支援を得て適切に管理組合の運営を行う等を実施すべきであったと考える。
マンション管理士の支援の内容。支援の結果や効果等	管理規約の改正（標準管理規約に準拠）、管理者の選任、管理費と修繕積立金の区分經理の導入等が実現。住宅金融支援機構の融資が受けられる条件を整え、一定額の修繕積立金がたまった時点で修繕工事を行う予定。

(注) 1 東京都マンション管理士会から提出された事例票をもとに、当局が整理した。

2 この事例は、マンション管理士が支援の効果が大きかったとしている事例である。

〔事例No.17〕

マンション管理士が第三者の立場から、長期修繕計画の見直しの事業運営を支援することを目的とするコンサルタント業務を受託し、長期修繕計画の見直し及び修繕積立金の改定を実現した例

<p>マンションの規模等</p>	<p>総住戸数：301～500戸、階数：14階建て、新築年：平成12年～16年 【単棟型】</p>
<p>支援することになった契機</p>	<p>当該マンションの管理組合理事長から管理組合内への専門委員会設置に伴うアドバイザー就任依頼を受けたことをきっかけに、長期修繕計画の見直しと修繕積立金の改定の検討と提案についてコンサルタント契約を締結し、支援を行うことになった。</p>
<p>支援を開始する前のマンションでの問題</p>	<p>竣工以来、管理業者から長期修繕計画の見直し案の提出を複数回受けたが、1回しか総会で採択できておらず、修繕積立金の改定も1回しか行われていない。直近の長期修繕計画の見直し案によれば、2回目の大規模修繕工事に当たり多額の修繕資金不足に陥る可能性が示唆され、修繕積立金の改定が必須な状況となっていた。</p>
<p>上記の問題が生じた原因。問題を生じさせないために管理組合等がとるべきであった措置等</p>	<p>管理組合では、管理業者によって作成された長期修繕計画の見直し案を採択する（合意形成の）ために求められる専門知識を有するものがいなかったこと、区分所有者の合意形成を図るためのノウハウが備わっていなかったこと等が原因と考えられる。</p> <p>修繕積立金の改定は、長期修繕計画の見直しと一体的に総会に提案されるべきであり、大多数のマンション（管理組合）での長期修繕計画の見直しの実務は、管理業者からの提案により行われるものと思われるが、それが困難な状況である場合、長期修繕計画の作成や見直しに当たっては、国土交通省の「長期修繕計画標準様式」及び「長期修繕計画作成ガイドライン・同コメント」に定められているとおり、管理組合内の事情を整理して合意形成を支援する第三者（専門家）に支援を依頼することが望ましかったと考える。</p>
<p>マンション管理士の支援の内容。支援の結果や効果等</p>	<p>マンション管理士は、長期修繕計画の見直し案の作成者（管理業者）にも採択・運用者（管理組合）にも当たらない第三者の立場から、長期修繕計画の見直しの事業運営を支援することを目的とするコンサルタント業務を受託した。マンション管理士は、長期修繕計画の基本事項に対する共通理解を形成するため、管理組合役員等を対象とした勉強会を自身が講師となり開催。管理業者が作成した長期修繕計画の見直し案等についての検討を支援し、検討結果に基づき再作成を管理業者に対し何度か依頼し、総会に提案する長期修繕計画の見直し案及び修繕積立金の改定案を絞り込んだ。修繕積立金は、3年後毎に段階的に改定するプランを採用した。総会への提案に当たっては、長期修繕計画案等とともに、意見・質問シートをセットで配布すること及び意見・質問がある区分所有者には質問を事前に提出してもらい、質疑回答録を作成して再配布することを提案した。相当数の意見・質問が寄せられることになったが、説明会を開催しない方法を取ったからには、寄せられた質疑や意見の全てに対して丁寧に回答した。その結果、理事会が総会に提出した両案は、総会で原案通り決議された。</p>

(注) 1 東京都マンション管理士会から提出された事例票をもとに、当局が整理した。

2 この事例は、マンション管理士が支援の効果が大きかったとしている事例である。

〔事例No.18〕

支援により管理組合運営の勉強会等が開催され、長期修繕計画が策定された例

マンションの規模等	総住戸数：151～200戸、階数：13階建て、新築年：昭和55年～59年 【団地型】
支援することになった契機	公益財団法人マンション管理センターから委託されたマンションみらいネット登録補助業務で、当該マンションに現地調査を実施し、各種相談を受けたことをきっかけに、支援することになった。
支援を開始する前のマンションでの問題	長期修繕計画が作成されておらず、また、計画修繕工事のめども立っていない状況となっていた。また、管理費及び修繕積立金の滞納対策について、対応を先送りしてきた。
上記の問題が生じた原因。問題を生じさせないために管理組合等がとるべきであった措置等	新築当時から団地管理組合による自主管理で運営してきたことから、管理組合の役員が管理に熟練しておらず、問題（管理費等の滞納、建物の維持管理等）が発生しても初期対応の遅れや、問題を先送り等してきたことが原因と考えている。 管理組合は、管理上の各種問題について、優先順位を付け、先送りせず対応することが必要であり、管理組合だけで解決できる問題が少なくなってきたことから、早急に専門家の助言を受ける必要があったと考える。
マンション管理士の支援の内容。支援の結果や効果等	マンション管理士の支援により、長期修繕計画の作成、管理組合運営の勉強会等が開催された。マンション管理士は、管理費・修繕積立金の適正額や給排水設備改修工事の最新の工法、電気代削減等に関する情報を提供し、長期修繕計画が策定された。その結果、管理費・修繕積立金を増額することなく、他の管理組合ではみられないような修繕積立金残高が得られた。管理費等滞納については、初期対応が重要であること、管理組合自らが具体的行動を取ることを助言した結果、滞納対策チームが設けられ、滞納者への面接、簡易裁判所への手続等を実施することで、滞納額を徴収することができた。

(注) 1 東京都マンション管理士会から提出された事例票をもとに、当局が整理した。

2 この事例は、マンション管理士が支援の効果が大きかったとしている事例である。

〔事例No.19〕

支援により長期修繕計画が作成され、一時金の徴収により大規模修繕工事が行われたが、修繕積立金の改定等、次のステップに進む段階で、組合の資金不足から顧問契約の継続が出来なかった例

マンションの規模等	総住戸数：20戸以下、階数：7階建て、新築年：平成7年～11年 【単棟型】
支援することになった契機	当該マンションの当時の理事長が大規模修繕工事に係る支援をマンション管理士に依頼したいと東京都マンション管理士会支部に問合せたことをきっかけに、支部から推薦された当該マンション管理士が相談に応じて支援することになった。
支援を開始する前のマンションでの問題	竣工以来自主管理で運営されてきており、長期修繕計画が作成されておらず、資金不足のため、大規模修繕工事も実施できていなかった。管理費会計、修繕積立金会計の区分経理も行われていなかった。管理規約の改正も一度も行われていなかった。また、総会の運営方法、議事録の作成方法が自己流で、区分所有法、標準管理規約から逸脱した運営がされていた。
上記の問題が生じた原因。問題を生じさせないために管理組合等がとるべきであった措置等	<p>当該マンションは、建設当初、地方公共団体の指導に即して運営していた（注）が、当時地方公共団体から管理費会計、修繕積立金会計の区分経理に関して指導は行われておらず、地方公共団体においてもマンション管理についての専門知識が十分ではなかったことや、管理組合は地方公共団体の支援がなくなった後、長期間自主管理で運営してきたため、管理や法令に関する専門知識を有するものがないまま、運営をしてきたことが原因と考えられる。</p> <p>（注）当該マンションが区地方公共団体の政策、支援により地権者が集まって等価交換方式によって造られたいわゆるコーポラティブハウスのマンションであることから、地方公共団体の指導に即して運営が行われた。</p> <p>管理組合は、地方公共団体の指導や支援がなくなった早い段階で、マンション管理士に相談する又は、管理業者に管理業務の全てを委託して管理手法を習得すべきであったと考える。</p>
マンション管理士の支援の内容。支援の結果や効果等	マンション管理士の支援により、長期修繕計画が作成され、一時金の徴収により大規模修繕工事が実現した。総会の議案書及び議事録の作成方法を説明し総会の運営方法について支援した。管理業者への委託を実現して会計業務を管理業者に委託することとし、管理費会計、修繕積立金会計の区分を行った。管理規約を全面改正し、標準管理規約に準拠させ、民泊対応規定も盛り込んだ。しかし、修繕積立金の改定、駐車料金の改定、設備点検等の費用削減など、次のステップに進む段階で、組合の資金不足から顧問契約の継続ができず、問題解決に至らなかった。

（注）1 東京都マンション管理士会から提出された事例票をもとに、当局が整理した。

2 この事例は、マンション管理士が支援の効果が小さかったとしている事例である。

〔事例No.20〕

マンション管理士が外部管理者に就任し、管理規約の制定、区分經理の導入、長期修繕計画の策定が行われたが、小規模なマンションであることから管理費に余裕がなく、モデル事業終了後、マンション管理士に業務委託は行われなかった例

マンションの規模等	総住戸数：20戸以下、階数：5階建て、新築年：昭和50年～54年 【単棟型】
支援することになった契機	当該マンションの区分所有者（唯一の日本人区分所有者で他は全て外国籍）から、当該マンション管理士が顧問をしている別のマンションの区分所有者を通じて相談があり、支援することになった（支援開始後、国土交通省の「マンション管理適正化・再生推進事業」に採択され、当該モデル事業の対象として支援を行った）。
支援を開始する前のマンションでの問題	計画修繕が行われておらず、壁面のクラックに漏水が見え始め、エレベータの更新工事が必要な状況であった。長期修繕計画も策定されておらず、修繕積立金も徴収していなかった。管理業登録をしていない不動産会社に管理を委託していたが、エレベータ更新時期になり、管理ができないとして、管理が打ち切られた。管理規約もなく、定期総会も行われず、管理費の繰越金も少ない状況だった。
上記の問題が生じた原因。問題を生じさせないために管理組合等がとるべきであった措置等	当該マンションを管理していた不動産会社から管理を打ち切られ、管理する者が不在になったこと、当該不動産会社が適切な修繕、管理等を行っておらず、区分所有者もどのように管理してよいのか分かっていなかったこと、大部分の区分所有者が外国籍で区分所有法やマンション管理適正化法を知らなかったことが原因と考えられる。 区分所有者等は、当初から管理規約を制定し、総会を開催して決算等をチェックし、長期修繕計画を策定して定期的な建物保全を行い、また、管理業登録していない不動産会社に管理を任せずに、マンション管理士等の専門家の支援を得て自主管理すべきであったと考える。
マンション管理士の支援の内容。支援の結果や効果等	国土交通省のモデル事業を活用し、マンション管理士による支援が行われた。マンション管理士が総会で外部管理者に選任され、理事会を設置せずに管理者管理方式により、管理組合運営を行うことにより、①管理規約の制定（外国語にも翻訳）、②管理費と修繕積立金の区分会計の導入、③建物劣化診断の実施、④長期修繕計画の策定などの成果を上げた。しかし、小規模なマンションであることから管理費に余裕がなく、かつ管理費等の値上げを区分所有者に承認してもらうことが困難であるため、モデル事業終了後、マンション管理士に業務委託は行われなかった。このため、区分所有者の中から管理者を選任して引き継いだ。マンション管理士が作成した修繕積立金改定のシミュレーションに基づいた修繕積立金の値上げは行われなかったが、これを区分所有者に承認してもらうことは難しく、管理者は借金もしたくないとの意向であることから、水道設備やエレベータ設備の更新工事等も実施できない状況である。

(注) 1 東京都マンション管理士会から提出された事例票をもとに、当局が整理した。

2 この事例は、マンション管理士が支援の効果が小さかったとしている事例である。

〔事例No.21〕

支援により、管理規約の作成、管理組合の設立が実現し、管理費・修繕積立金の設定等が行われたものの、マンションの維持に必要な額への値上げができない例

マンションの規模等	総住戸数：20戸以下、階数：4階建て、新築年：昭和45年～49年 【複合用途型】
支援することになった契機	当該マンションからメールで相談があり、その後、管理組合の設立、管理規約の策定について依頼があり、支援することになった（インターネットでマンション管理士のホームページを調べ、当該マンション管理士に問い合わせのメールを送ったとのことであった。）。
支援を開始する前のマンションでの問題	大規模修繕が未実施で、外壁の劣化部分が目に付く。管理規約もなく、管理組合も未形成の状態であった。修繕積立金もなく、漏水事故の修繕費用も個人負担で対応している。各階廊下の電気代も各階居住者の負担となっており、電気代未払のため、夜間も暗がりとなっている場所があり、防犯上の問題も発生している。
上記の問題が生じた原因。問題を生じさせないために管理組合等がとるべきであった措置等	竣工当初は、1人の所有者（大家）が建物全部を所有していた。その後賃借人に売却したことで区分所有建物となったが、区分所有者は旧大家への遠慮もあり、管理組合を設立しないままにしていたことが原因と考えている。 区分所有者は、区分所有建物になった時点で、管理組合を設立すべきであり、管理組合が設立されていれば、漏水事故への対応等大規模修繕工事も実施できていたものとする。また、区分所有者は、将来を見据えた適正な管理を実施することが資産価値を維持することにつながるとの認識を持つべきであった。
マンション管理士の支援の内容。支援の結果や効果等	マンション管理士の支援により、①管理規約の作成、②管理組合の設立、③管理費・修繕積立金の設定等の成果をあげた。管理規約の作成に当たっては、標準管理規約に準拠しつつ、当マンションに合うように規約改正し細則も作成した。 規約策定の過程で、専有部分と共用部分の違いを説明し、共用部分は修繕も電気代も管理組合負担で行うことを説明した。管理組合から、管理費・修繕積立金の設定において、合計金額が現状と同額になるようにとの条件づけられたため、平米単価各100円とした。大規模修繕工事や長期修繕計画作成の必要性を啓もうし、当該単価では、マンションの維持にとっても足りない指摘したが、支払能力がないであろう区分所有者（旧大家）への配慮から、大幅な値上げができない状況である。

(注) 1 東京都マンション管理士会から提出された事例票をもとに、当局が整理した。

2 この事例は、マンション管理士が支援の効果が小さかったとしている事例である。

〔事例No.22〕

支援により、防災設備が不十分な状況について、防災セミナーを開催したが、防災設備改修等については、一時金徴収や借入れに対して拒否感があり、取組決定に至らない例

マンションの規模等	総住戸数：21～30戸、階数：11階建て、新築年：昭和45年～49年 【単棟型】
支援することになった契機	当該マンションの顧問をしていたマンション管理士からの支援要請を受けたことがきっかけで支援することになった。
支援を開始する前のマンションでの問題	エレベータのほか、室内避難階段が1か所しかなく、避難ハッチがないため、二方向避難ができない、館内に火災警報設備がないなど、防災設備が不十分な状況となっていた。消防設備点検でも不適合との指摘を受けていた。修繕積立金値上げを実施してこなかったことによる資金難のため、災害対策の検討ができていなかった。
上記の問題が生じた原因。問題を生じさせないために管理組合等がとるべきであった措置等	<p>区分所有者の多くがマンション管理に無関心で、理事会・総会への参加者が少なく、マンションの管理・運営に係る資金面、安全面等や、住民コミュニティ等の情報が共有できなかったこと、また、消防法令に関する知識を有するものがいなかったこと、管理業者を通じて毎回実施している消防設備点検の実施、その結果に基づく指摘事項が各区分所有者に対して十分に説明されていなかったことが原因と考えられる。</p> <p>区分所有者は、当該マンションは二方向避難ができない既存不適合物件であることを認識するとともに、避難方法、火災発生時の区分所有者（居住者）間の連携について基本的な理解が必要で、消防設備改修の必要性についても十分な説明を受けておくべきであった、また、管理業者は、管理組合に対し、長年の消防設備点検結果（指摘事項）について、区分所有者（居住者）に周知するとともに火災警報設備の新設の必要性等を積極的に提案すべきであったと考える。</p>
マンション管理士の支援の内容。支援の結果や効果等	マンション管理士の支援により、防災セミナーを開催して、消防設備点検での指摘事項を解説し、消防設備改修等の検討を呼び掛けた。しかし、従前から、このマンションは、管理業者からの修繕積立金値上げ提案を拒否し続けてきており、一時金徴収や借入れに対しても拒否感があり、取組決定に至らないまま、受託期間が終了した。

(注) 1 東京都マンション管理士会から提出された事例票をもとに、当局が整理した。

2 この事例は、マンション管理士が支援の効果が小さかったとしている事例である。

〔事例No.23〕

支援により、管理規約の制定及び管理組合の設立を提案したが、一部区分所有者の反発により支援が継続できなくなった例

マンションの規模等	総住戸数：20戸以下、階数：4階建て、新築年：昭和45年～49年 【単棟型】
支援することになった契機	東京都マンション管理士会支部の会員（有志）が開催する「マンション管理無料相談会」において、当該マンションから総会の開催方法に関する相談を受けたことを契機に、継続的に相談を受け、総会の開催等の支援することになった。
支援を開始する前のマンションでの問題	等価交換方式により過半数の住戸を所有する管理者によって、新築時以来、管理が行われており、総会が1回も開催されていない。修繕積立金の設定をしておらず、所有者から一時金を徴収して大規模修繕工事を複数回実施している。しかし、投資目的の所有者が区分所有して以降、一時金の徴収が困難となり、建物の老朽化が進行してきた。さらに、管理者が高齢となり管理を継続することが困難な状況となってきた。管理者の息子へ管理を引き継ぎたいが、管理規約も存在せずマンション管理適正化指針に沿った管理組合運営ができていないため、引き継ぐこともできない。
上記の問題が生じた原因。問題を生じさせないために管理組合等がとるべきであった措置等	当該物件の半分の物件を所有する管理者の裁量で管理が実行されてきたが、区分所有建物の管理に関して適切な知識を習得する機会にも恵まれず、管理者が高齢となって建物の維持管理が困難となったことや、管理に不満を持つ区分所有者が現れたことが原因で、マンションの管理運営が行き詰まり、管理不全に陥ったと考えている。 管理者は、区分所有建物の管理に関して適切な知識を習得することや、外部に相談する必要があったと考える。
マンション管理士の支援の内容。支援の結果や効果等	マンション管理運営が行き詰まってきたため、マンション管理士が支援することとなり、財務状況をヒアリングしたところ、管理組合の収入とすべきものの一部を管理者の収入としている事実が判明した。その件についての報告も含め、総会で、管理規約の制定と管理組合設立についての提案を行ったところ、管理者に不満を持つ区分所有者が、マンション管理士による債権の時効や必要経費に関する助言内容が管理者寄りであるとの抗議を行ったことで、管理者がマンション管理士の関与に消極的となり、支援は立ち消えとなった。

(注) 1 東京都マンション管理士会から提出された事例票をもとに、当局が整理した。

2 この事例は、マンション管理士が支援の効果が小さかったとしている事例である。

〔事例No.24〕

支援により、大規模修繕工事の実施に向けた建物劣化状況の調査の実施、修繕設計案についての理事会での検討等が実現したが、一部組合員が賛同者を集め、マンション管理士との契約が総会で否決された例

マンションの規模等	総住戸数：51～75戸、階数：12階建て、新築年：昭和50年～54年 【複合用途型】
支援することになった契機	自主管理であった当該マンションは、管理業者から管理業務の受託の条件として専門家の支援を受けることを提示され、管理業者から紹介された当該マンション管理士が支援することになった。
支援を開始する前のマンションでの問題	長期修繕計画がなく計画的な維持修繕を実施しておらず、建物の劣化が進行していた。給排水管の更新（更生）も必要な状態であった。資金は不十分であり修繕積立金の値上げ、借入れが必須な状況となっていた。管理費の滞納があったが、入金状況を正しく把握できておらず、滞納の詳細が不明確な状態であった。管理規約も制定されていなかった。また、一部の区分所有者により、共用部分の変更（壁の穴あけ、防火基準を満たさない玄関ドアへの変更、シャッターの増設等）が行われていた。自主管理の限界を感じた理事会が管理業者に管理を委託しようとしたところ、それまでの滞納等については、一切関知しないこと、専門家の支援を受けて適正な運営を行うことなどを条件に契約締結可能と提案された。
上記の問題が生じた原因。問題を生じさせないために管理組合等がとるべきであった措置等	当該マンションは、自主管理により管理してきたが、区分所有者に管理・運営に関する専門的知識を持ち合わせているものがいなかったこと、また、管理費等の多額の滞納の詳細も不明であったが監事が適正な監査を行っていなかったことが原因と考えられる。 区分所有者は、最低限、総会に出席し問題があればその追及を行うべきであり、管理組合の運営方法が分からないのであれば、専門家のサポートを受けるべきであったと考える。
マンション管理士の支援の内容。支援の結果や効果等	マンション管理士の支援により、管理規約案を作成し、総会の承認が得られた。長期修繕計画も作成した。滞納についても、過去の会計についての調査・整理を外部専門家（経営コンサルタント）に発注することを提案し、総会承認のもと調査が実施され、さらに滞納の回収に向けて弁護士の採用を提案し、総会承認を得て、ほぼ全額を回収することができた。さらに、建物劣化状況の調査の実施、調査結果報告会の開催、修繕設計案についての理事会での検討が実現した。しかし、理事会の提案に反対し続けてきた一部組合員が賛同者を集め反対行動に出て、マンション管理士との契約が総会で否決された。

(注) 1 東京都マンション管理士会から提出された事例票をもとに、当局が整理した。

2 この事例は、マンション管理士が支援の効果が小さかったとしている事例である。