

分譲集合住宅の管理委託システムに関する調査研究（梗概）

山本 育三

1 研究の概要

1-1 研究の目的

分譲集合住宅（以下、これをマンションと呼ぶ）は、昭和40年代から普及し、昭和62年度末でその総戸数ストックは、約170万戸といわれている。その大多数が、日常の管理を民間の管理会社又は半公的な管理機関に委託している。

しかし、委託管理の仕方や内容は様々である。そもそもマンションの管理運営は、そのマンションの供給元である分譲会社の性格や、マンションの立地条件、戸数規模等に大きく影響される。さらに、管理を受託する管理会社の管理に対する取り組み方によって左右されるところが大きい。

本研究の目的は、分譲会社、マンション管理組合、管理会社等の性格によって異なる管理委託の仕方や内容の実態を知り、管理委託のあり方を求めることにある。

管理の水準も千差万別である。今回の調査では、対象となる管理組合・管理会社とも、比較的自律性の高いところを主として選択し、これらから得られる知見を示すことによって、一般的な管理委託の水準を上げることに重点を置いた。

1-2 調査・分析の方法

調査は、管理組合に対するアンケートとヒアリングによる調査A、管理会社の概要及び管理会社に対するアンケートとヒアリングによる調査Bの2種類である。管理組合と管理会社とを比較できる事項については、アンケートと同趣旨の項目を盛り込んである。

1-2-1 調査A

1) 調査対象・方法：首都圏の管理組合を対象に40例を抽出。選定規準は、分譲主による公的・民間別、住戸数規模、立地条件、経過年数等を条件に、特化しないよう考慮。郵送・留置き式アンケートをもとに訪問時ヒアリングし、管理委託契約書、決算書他の関係書類入手とともにアンケートを回収。調査期間は昭和62年10月～12月。

2) 調査項目：アンケートの主要項目は下記の通り。

- (1) 管理組合概要（建物の条件・管理費・理事会等）
- (2) 主要管理業務の委託体制の概要
- (3) 事務管理業務（出納会計・組合運営等）
- (4) 管理員・清掃員等の業務内容
- (5) 建物・設備等の保全内容、請負・精算業務等
- (6) 長期修繕計画・診断等への取り組み方
- (7) 委託費用

1-2-2 調査B

1) 調査種類と対象・方法：(イ)住宅管理会社全般の状況を概括的に把握するための高層住宅管理業協会に対するヒアリングと同様の目的の統計分析。(ロ)住宅管理会社に対する実態調査：わが国の代表的な大手住宅管理会社及び神奈川県内の半公的管理機関合わせて17社を対象とする郵送・留置き式アンケートと訪問ヒアリング並びに関連書類入手による調査。調査期間は昭和63年9月。

2) 調査項目：アンケートの主要項目は下記の通り。

- (1) 会社概要（設立経緯・業務内容・職員・売上げ等）
- (2) 管理受託体制及び事務管理業務の内容
- (3) 管理費・修繕積立金等経理業務の管理方法
- (4) 総会議案書・予算決算書の作成補助体制
- (5) 理事会・総会の運営補助業務
- (6) 居住者へのサービス業務、緊急事態への対応
- (7) 長期修繕計画、診断・修繕工事等への取り組み方
- (8) 管理業務向上のための研修

3) 追加調査：上記調査終了後、高層住宅管理業協会会員の約200社に対する郵送アンケート調査を行なった。調査項目は調査B-(ロ)と同趣旨で簡略化したもの。調査期間は昭和63年9月～12月。

1-3 本稿の内容

本稿では、紙面の都合から、調査Aの分析結果と、調査B-(イ)による「61年度建設省登録中高層分譲共同住宅管理業者の統計分析」結果を中心に、マンションの管理と住宅管理会社との係わりの実態を示す。

1-4 研究組織

日本建築学会の集合住宅管理小委員会メンバーを中心としたチームによる。

（名簿は本稿末尾に掲載）

2 管理組合の管理委託（調査 A）

2-1 調査管理組合の概要

マンションは、全国で現在約170万戸といわれており、(社)高層住宅管理業協会の調査によれば、上記戸数の80%以上が管理会社に何らかの住宅管理委託をしているという。これらの1管理組合当りの住戸数は、100戸未満とみられることから、全国で管理委託している管理組合数は1万件をはるかに超えるものと推定される。

従って、今回調査した40例がこれら多数の管理委託している管理組合のなかでどの辺に位置しているかを示しておく必要がある。以下は、その概要である。

1) 住宅供給主別及び立地条件別分布

公的機関（公団・公社等）の分譲したもの（以下公的分譲という）、民間分譲会社の分譲したもののほかに、コーポラティブハウスを1件加えた。立地条件については、厳密には規定できないが、便宜上、東京都内1棟型マンションを都心型、主として郊外の団地型マンション（数棟以上で構成され、集合住宅団地としての体裁を整えていると思われるもの）を団地型、そのいずれにも入りにくい2～3棟で構成し、主として郊外に独立して立地しているマンションを中間型と名づけた。なお、管理組合が2～3棟で構成されていても、大型集合団地内で周辺に複数の管理組合がある場合には、団地型として分類した。それぞれの管理組合数及び1管理組合平均住戸数は表2-1の通り。公的分譲は、団地型に多く、民間分譲は都心型、中間型に集中する。公的分譲で都心型に1件あるのは、大型再開発による。地域分布は図2-1の通り。

2) 建物の用途（表2-2）

「住宅のみ」は中間型・団地型に多く見られ、都心型では「複合型」（表中「住宅+他目的」）の方が多くなる。他目的の内訳は、都心型が店舗・事務所、中間型は店舗、団地型は居住者を対象とする診療所が多い。

3) 共用施設の設置状況

管理組合の環境条件をみるために、管理組合共用施設のうち、集会所、芝生地・遊び場等のオープンスペース、1階居住者の専用庭について、その有無を示したものが、表2-3である。

集会所は、公的分譲がすべて設置されているのに対し、民間分譲では約60%である。立地条件別で見ると、団地型が100%、中間型で75%あるのに対し、都心型では39%と無しの方が多くなる。集会や、理事会運営、ひいては、管理委託の仕方に影響する因子である。

芝生地・遊び場は、団地型・中間型がいずれも90%設けているのに対し、都心型はほとんど無い。

表2-1 供給主別・地域別
調査管理組合数と平均住戸数

	上 組合数、下 平均住戸数			
	都心型	中間型	団地型	計
公的	1 236	2 99	7 520	10 304
民間	12 59	13 227	4 434	29 186
コーポ	-	1 92	-	1 92
計	13 73	16 202	11 489	40 239

表2-2 建物の用途

	上 組合数、下 %						
	供給主別			立地条件別			
	公	民	コ	都心型	中間型	団地型	計
住宅のみ	7 70	18 62	-	5 38	13 81	8 73	26 65
住宅+他目的	3 30	11 38	-	8 62	3 19	3 27	14 35

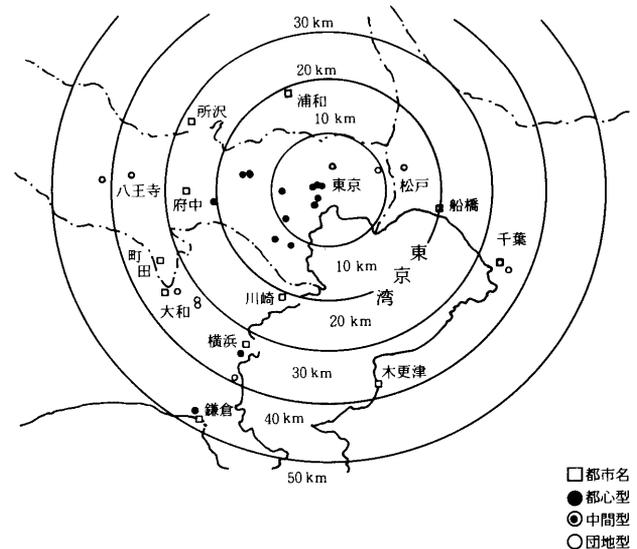


図2-1 調査管理組合の地域別分布

専用庭有りは、団地型・中間型が約半数、都心型はほとんど無しである。

供給主別で見ると、公的分譲は共用の芝生地・遊び場を設け専用庭は少ないのに対し、民間分譲は、特徴がみられない。

4) 管理員

40例中35例が管理員有り、うち6例は自主管理又は、組合員中から雇用、残りはすべて管理会社の派遣である。住み込み常駐は20例、通勤常駐14例（うち2例は住み込みも有り）、非常勤3例である。管理員無しは、住戸数50戸未満とコーポラティブハウスで、業務は理事が分担する。（図2-2）

表 2-3 共用施設の設置状況

○集会所の有無

上 組合数、下 %

	供給主別			立地条件別			
	公	民	コ	都心型	中間型	団地型	計
有	10	17	1	5	12	11	28
	100	59	100	39	75	100	70
無	0	12	0	8	4	0	12
	0	41	0	61	25	0	30

○芝生地・遊び場等の有無

上 組合数、下 %

	供給主別			立地条件別			
	公	民	コ	都心型	中間型	団地型	計
有	9	16	1	2	14	10	26
	90	56	100	16	88	91	65
無	1	13	0	11	2	1	14
	10	44	0	84	12	9	35

○専用庭の有無

上 組合数、下 %

	供給主別			立地条件別			
	公	民	コ	都心型	中間型	団地型	計
有	2	12	0	1	8	5	14
	20	41	0	8	50	45	35
無	8	17	1	12	8	6	26
	80	59	100	92	50	55	65

管理員有りの35例について管理会社との業務連けいをみると、管理員が常に理事会とのパイプ役になるケース10例、内容によってを含めると27例、管理組合、管理会社とも日常管理員を媒介としていることがわかる。(図略)

2-2 事務管理業務

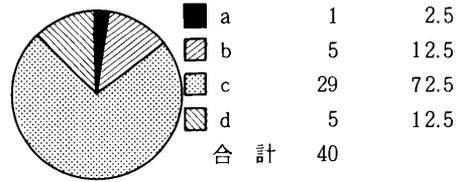
総合管理委託として、管理員の派遣のほか、管理費の出納会計、組合運営補助等がある。本稿ではこれらのなかから主要な項目について委託の内容をみる。

1) 出納業務

管理費の納付先は、半数の20例が管理組合名義の口座に直接振り込まれている(図2-3)が、まだ調査の $\frac{1}{4}$ の10例が委託管理会社の口座に納付されたままの状態である。ところが、図2-4の諸費用の支払い方法でみると「組合口座からその都度支払う」ケースは15例に減少し、「委託管理会社への預託金で支払う」、「委託管理会社名義の管理費収入から支払う」の合計が半数近い19例となる。さらに図2-5の直接支払い行為をする人が誰かになると、「委託管理会社への一任」が14例で一番多く、次に「理事が決裁」のうえ「委託管理会社を通じて支払う」ケースが10例で続く。

その後の調査B-(ロ)の管理会社に対する調査結果でも

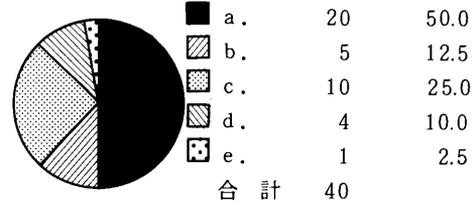
組合数 %



- a. 組合員のなかから管理員を雇用している。
- b. 外部の人を管理組合が直接雇用している。
- c. 委託管理会社が派遣している。
- d. 管理員がいない。

図 2-2 管理員の雇用形態

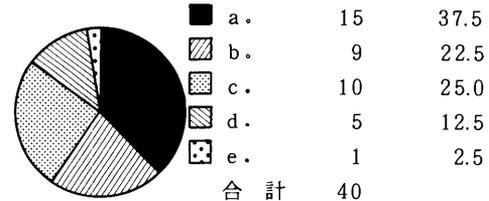
組合数 %



- a. 管理組合口座に直接納付
- b. 委託管理会社口座にいったん納付後、月極で管理組合口座にまとめて収納。
- c. 委託管理会社口座に納付されたまま。
- d. その他
- e. 不明

図 2-3 管理費等の組合員からの納付先

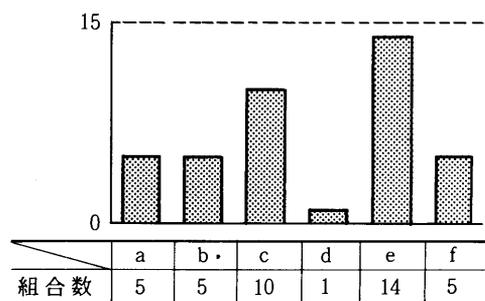
組合数 %



- a. 組合口座からその都度支払う。
- b. 委託管理会社への預託金で支払う。
- c. 委託管理会社名義の管理費収入から支払う。
- d. その他
- e. 不明

図 2-4 諸費用の支払い

組合数



- a. 理事が直接支払う。
- b. 理事が直接決裁し、管理員を通じて支払う。
- c. 理事が決裁し、委託管理会社を通じて支払う。
- d. 管理員に一任してある。
- e. 委託管理会社に一任してある。
- f. その他

図 2-5 諸費用の支払い人

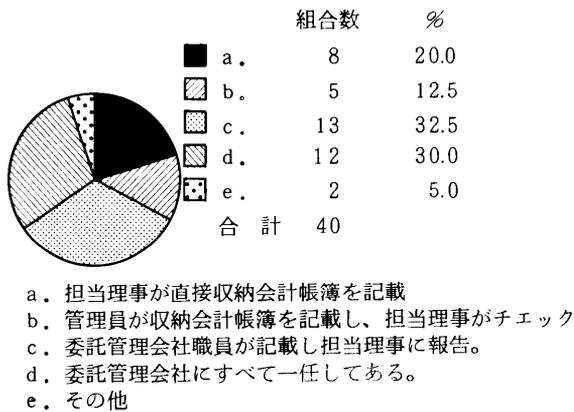


図2-6 管理費収納の記載方法

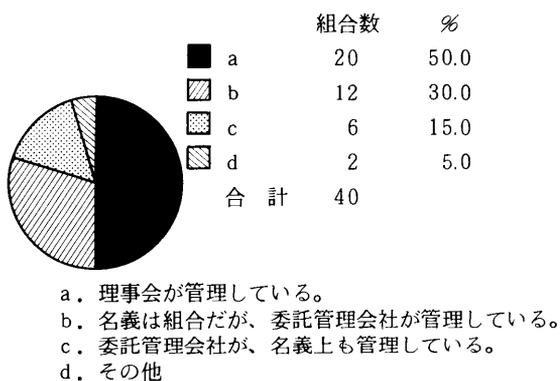


図2-8 修繕積立金の管理について

明らかであるが、上記の事実を総合すると、最近、管理費の収納口座を管理組合名義としたうえ管理会社が引き続き預かる例の多いことを物語る。しかもその中には管理会社での支出が可能なものもみられる。これらのことは管理費収納の記載方法(図2-6)でもわかる。「担当理事が直接収納会計帳簿を記載」する自主管理型は8例で全体の20%、「管理員に記載させ担当理事がチェック」するものまで加えても全体の $\frac{1}{3}$ 程度である。「管理会社で記載」し、「担当理事に報告」、「管理会社に一任」が合わせて25例(60%強)となる。

もっとも、図2-3で「委託管理会社にいったん納付後、月極で管理組合口座にまとめて収納」もわずかだがあり(5例)、支払いは理事が直接行なったり、理事の決裁のうえ、管理員に実行させるケースもみられることから、理事会が自主的に管理しているところもある。

図は省略するが、管理会社依存型は民間分譲に多く、理事会の直接管理型は、公的分譲に多い。それぞれ委託管理会社の固有の方式であると同時に、供給主体の管理に対する考え方が管理会社を通じて受け継がれているとみることができる。

2) 会計業務

会計業務の自主管理は11例、ほとんど(9例)は理事が直接会計帳簿の作成を担当(図2-7のうちa及びf

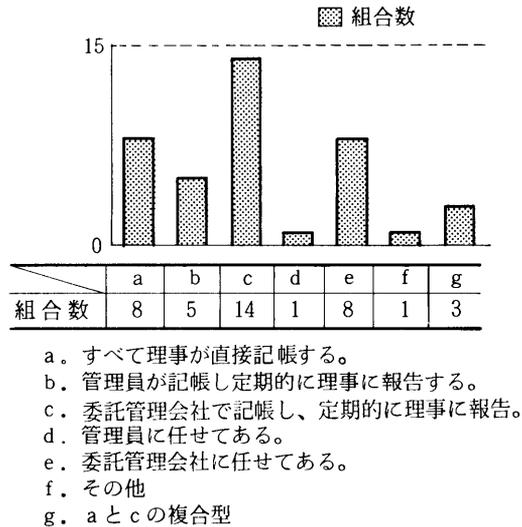


図2-7 日常の会計簿記帳者

— fは小口現金分のみ管理員が記帳、実質的記帳責任者は担当理事)、委託していても同時に担当理事が重複して帳簿を記帳するところが3例である。

管理員が記帳している6例(図のbとd)中、自主管理が2例、他の4例は委託管理で会計帳簿は派遣管理員の業務になっている。(うち1例は、管理員が事務管理の一切を取り仕切る特異なケースである)

委託管理会社が直接行なっているものは計25例で、出納業務と合わせて、管理委託の一般的な方式とみられる。

3) 修繕積立金の管理

通常の管理費とは異なり、修繕積立金は、管理組合の理事会が管理している場合が20例(図2-8)、実質的に委託管理会社が管理している場合20例(名義が組合でも管理会社にすべて預けてあるもの12例、名義上も管理会社6例、その他の2例も実質的には管理会社が代行)で、相半ばする。但し、ここでも、公的分譲とコーポラティブが理事会管理 $\frac{7}{11}$ に対し、民間分譲では逆に29例中16例が管理会社の管理で、管理会社への依存度は高い。

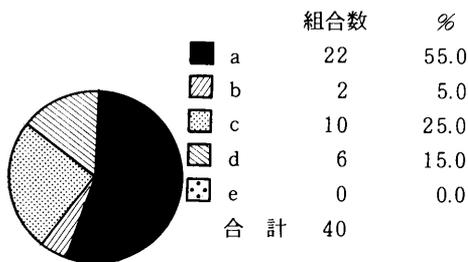
4) 組合補助業務

4-1) 議案書・予算決算書等の作成補助

管理組合運営で、理事会の主体性がどの程度あるかを議案書や予算決算書の作成でみたものが図2-9、図2-10である。議案書作成に関する限り、理事会の主体性はあるとみてよい。但し、議案書の中心をなす予算・決算書は、管理費会計業務を管理会社に依存する例が多いことから、管理会社が原案を作成する例が増える。図は省略するが、理事会が直接予算・決算書を作成する15例は、そのほとんどが会計帳簿も理事又は管理員が記帳しており、管理会社に会計を依頼しながら理事会が直接作成する例は1例にすぎない。

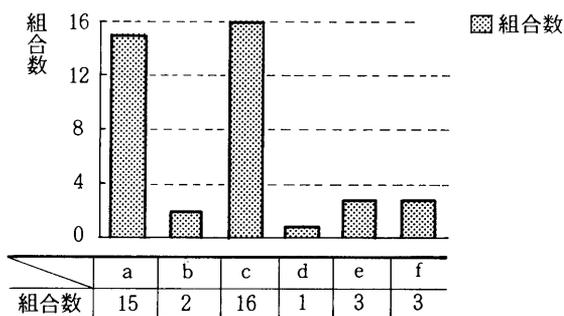
4-2) 理事会運営への管理会社の対応

管理会社の補助業務中、フロント(管理会社の管理組



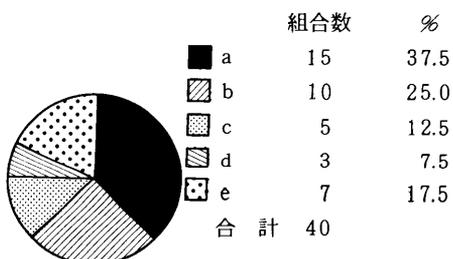
- a. 理事会が直接原案を作成する。
- b. 管理員が原案を作成し、理事会で審議する。
- c. 委託管理会社が原案を作成し、理事会で審議する。
- d. aとcの複合型
- e. 委託管理会社に作成を任せてある。
- f. その他

図2-9 議案書の作成とその補助



- a. 理事会が直接原案を作成する。
- b. 管理員が直接原案を作成し、理事会で審議。
- c. 委託管理会社が原案を作成し、理事会で審議
- d. 管理員に作成を任せてある。
- e. 委託管理会社に作成を任せてある。
- f. その他

図2-10 年度の予算・決算書の作成とその補助

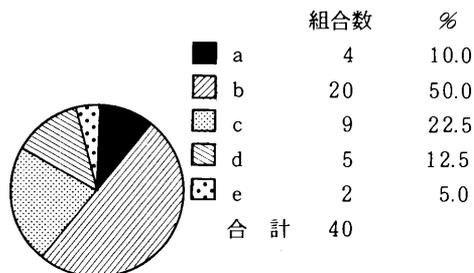


- a. 理事会は通常、役員だけで行なう。
- b. 理事会に管理員も出席する。
- c. 理事会に委託管理会社の職員が出席する。
- d. その他
- e. bとcの複合型

図2-11 理事会運営への委託管理会社等の対応
理事会への出席

合担当事務職員の通称)や管理員の、管理組合理事会出席や理事・居住者への対応が重要な仕事である。

図2-11に見る通り、 $\frac{1}{3}$ 強の15例は理事会を通常、役員だけで運営しており、必ずしも理事会の度に管理会社職員の立ち会いを求めない。一方、半数強の22例が管理員又はフロント、あるいはその両方が理事会に出席し、理



- a. すべて理事が直接取り扱う。
- b. 管理員が行なう。
- c. 委託管理会社が行なう。
- d. その他
- e. 不明

図2-12 入退去に伴う組合員の手続き

事会の事務局的作用を演じている。但し、フロントよりは、管理員が補助する例が多く、ここでも管理員の役割が大きい。

管理会社の理事会運営への関与度は様々であるが、なかには実質的に理事会運営そのものをリードしているものさえ散見される。なお、供給主別、立地条件別では、都心型民間分譲で12例中7例が役員だけで理事会を開いているほか、あまり特徴はみられない。

5) 居住者へのサービス業務

5-1) 居住者の入退去に伴う手続き

事務管理業務のなかで、組合員や、賃貸借人の転出入を把握することは、管理費徴収の遅延防止や生活管理上重要な業務であり、従ってどこの管理組合もその手続きが遅滞なく行なわれるよう重視している。

管理員が常駐しているところは、管理員の窓口業務として、これを行ない、理事会並びに管理会社に報告するのが通例で、調査では半数がこの方法をとる。(図2-12)なかには、管理会社が直接行なっているものが約 $\frac{1}{4}$ あるが、うち4例は管理員が住み込み常駐でありながら、彼らは書類の受け渡し程度で、管理会社の本務と心得ているようである。3例は管理員不在又は週1回の非常勤である。なお、すべて理事だけで処理をしている4例は管理員不在、その他の5例は、管理員、理事、管理会社のうち2者によるダブルチェックがなされている。

5-2) 居住者への生活管理

居住者に対する生活ルールの指導や住民間のトラブルにどの程度、誰が関与しているかを図2-13でみる。この調査が管理組合側からであることもあって、すべて管理組合の理事や町内会の役員がその任にあたるという回答が一番多く、次いで、管理員の仕事としている場合が多い。その両者とする回答(4例)を加えると、調査組合の $\frac{3}{4}$ 近くが、居住者の役員か管理員が対応する。管理会社が対応する例はわずか4例(回答c及びaとcの複合型)にすぎない。後の管理会社側の調査と違い、管理会社は、あまりこの面で期待されていない、あるいは対応

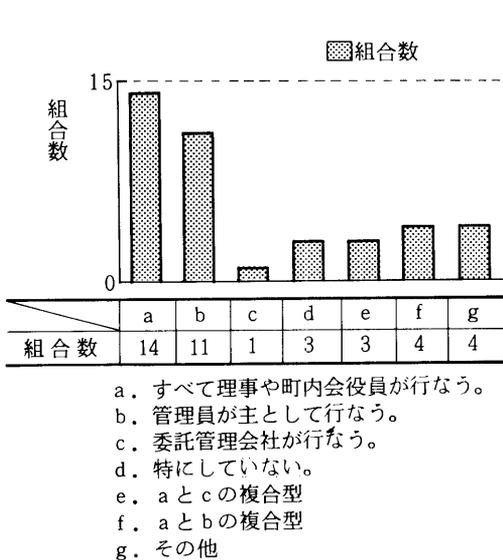


図2-13 生活ルールや住民間のトラブルの指導

し得ないとみられるふしがある。先の居住者の入退去手続きとは異なり、現在の管理会社の役割を浮き彫りにする1例である。

2-3 建物・設備の保守管理

建物や設備の共用部分に対する日常の点検、保守、部分修理等は、重要な管理業務の1つであり、しかも理事が日常できるものではないことから、自主管理の管理組合も含め、ほとんど業務委託している。

1) 建物の巡回点検 (図2-14, 図2-15)

通常は行なわないとするところが約10%の4例、さらに不定期点検と回答した7例を合わせて除くと、29例、70%強が定期的に建物点検を行なっている。内訳は毎日が約半数、次いで1カ月に1回が7例。但し、戸数規模別にみると7例中5例は100戸未満であり、逆に毎日点検は戸数規模の大きいところほどその比率は増す。(図省略)なお、図2-14で、gは管理組合が専門の建築家に委託していて、3ヵ月に1回点検している。

点検者は、管理員が過半数、管理会社の職員によるものがこれに次ぐが、この場合は、1カ月に1回か不定期になる。建物については、目視でも日常のチェックは可能であることによる。

巡回結果を決まった点検票に記載するマニュアル化は約 $\frac{1}{3}$ が実施、後は日誌に記録、変化があった時に記録、記録しない等様々である。さらにこれを理事会に報告するかどうかになると、修繕工事の必要な時だけとするものが半数以上であり、記録のマニュアル化は必ずしも理事会への情報のシステム化につながっていない。

2) 設備の保守点検 (図2-16, 図2-17)

建物に比べ、より専門的な技術を必要とすることから点検はすべての管理組合で実施している。点検結果の記

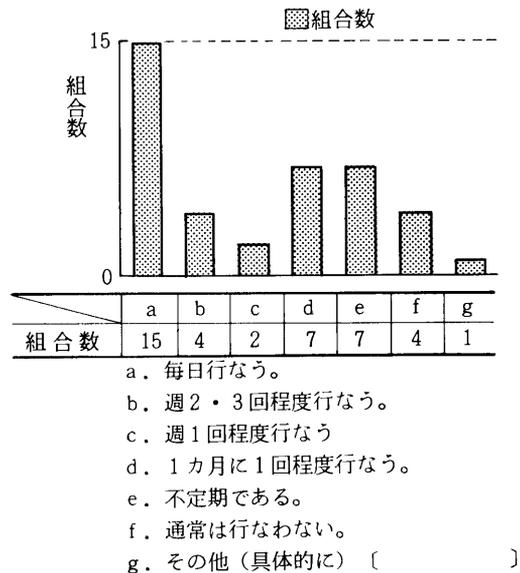
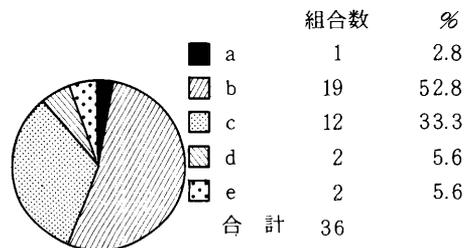


図2-14 建物巡回点検の頻度



- a. 理事や居住者が、直接行なう。
 b. 管理員が、通常行なう。
 c. 委託管理会社が、行なう。
 d. その他(具体的に) []

図2-15 建物巡回点検を行なう人

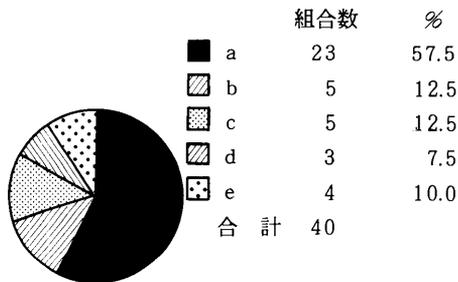
録、理事会への報告等は、建物の場合よりは整っている。もっとも、記録はするが、修繕の必要性が出た時報告するという率も高くなり、ここでも管理会社(含む管理員)への任せっきりの体質は多い。

3) 建物や設備の日常修繕 (図2-18, 図2-19)

点検(あるいは事故)の結果、修繕が必要になった時、管理組合理事会の対応、管理会社あるいは管理員の取り組み方等を問うたところ、理事会が決定とする管理組合が建物、設備とも $\frac{3}{4}$ ある。同時に小修理は管理員の判断で実施する、管理会社の判断で実施するがそれぞれ $\frac{1}{4}$ 前後あり、これらのなかには、重複回答でなく、理事会が関与しないものもある。特に住み込み管理員にその傾向が強い。逆にすべて理事会の決定によるのみ回答したところが全体の約半数であった。

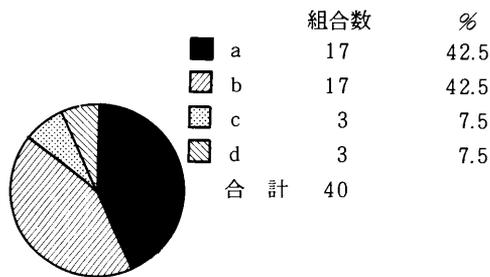
2-4 修繕計画と建物診断

最近、管理会社は、管理受託している管理組合に対し長期修繕計画の立案や、大規模修繕工事の受注、そのために行なう建物診断等を手がけるケースが多い。また、管理組合側も、修繕積立金を早めに値上げし、修繕工事



- a. 決まった点検票に、その都度記録。
- b. 日誌に記録する。
- c. 変化があれば、記録する。
- d. 特に記録はしない。
- e. その他（具体的に）〔

図2-16 設備保守点検の記録



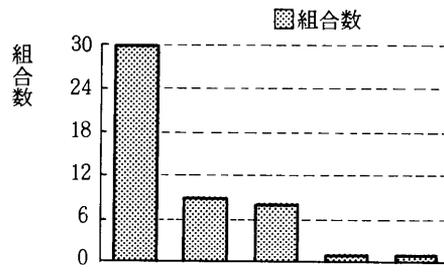
- a. その都度理事会に報告
- b. 修繕、改善等の必要が生じたとき理事会に報告
- c. 通常理事会に報告されない。
- d. その他（具体的に）〔

図2-17 設備保守点検の報告

期に多額の一時金徴収をすることがないように事前に準備するところも多くなってきた。本節では、これらに対する取り組みがどうされているかをみる。

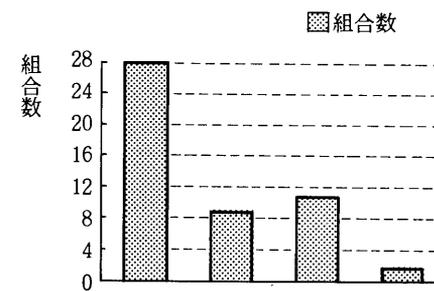
1) 長期修繕計画（図2-20）

多くの場合、入居当初は、長期修繕計画表が無いが、あっても大規模修繕ができるような積立金の設定はされておらず、入居後何年か経て、管理会社が働きかけ、計画表を作成、これに基づいて徴収積立金を値上げする。調査でも18例がこの方法による。外部の専門家に委託したところで、それらの管理組合は理事会の自律性が比較的高く、最近の2～3年間に外壁塗装等の大規模修繕工事を計画あるいは実施しており、その際専門の建築設計事務所に依頼しているケースがみられることから、今のところ長期修繕計画の立案の仕方としては、少数の事例と考えられる。なお、その他の方法のなかには、管理会社とともに専門の診断センターに依頼するもの1例、外部の専門家と一緒に、理事会自体が計画表を作成する例が3件みられる。一方、いまだに計画表を持たないところが6例みられた。これはすべて民間分譲で、マンションの供給を継続して行なっているところは少なく、自主管理か、委託していても、分譲会社とは無関係の管理会社が契約しており、分譲しっぱなしのマンションの典型とみられる。今回の調査では少数事例だが、世



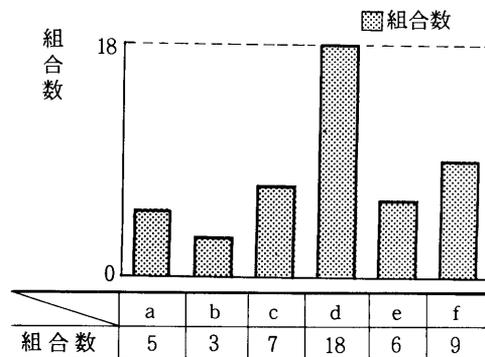
- a. すべて理事会の決定により指示する。
- b. 小修理は、管理員の判断で行なう。
- c. 小修理は、委託管理会社の判断で行なう。
- d. その他（具体的に）〔

図2-18 建物巡回点検に伴う修繕の措置（重複回答可）



- a. すべて理事会の決定により指示
- b. 小修理は管理員の判断で行なう。
- c. 小修理は、委託管理会社の判断で行なう。
- d. その他（具体的に）〔

図2-19 設備保守点検に伴う修繕の措置（重複回答可）



- a. 入居当初、分譲会社が作成した。
- b. 入居後、理事又は居住者が直接作成した。
- c. 入居後、理事会が企画を立て外部の専門家に委託した。
- d. 入居後 委託管理会社に依頼して作成した。
- e. 修繕計画表はない。
- f. その他（具体的に）〔

図2-20 長期修繕計画の立案

の中ではかなり多いと考えられる。

2) 建物・設備の診断 (図2-21)

そろそろ大規模修繕工事を目的として、あるいはその時の費用概算をつかむために、具体的な修繕工事に入る前に建物や設備の劣化状態を診断しておく必要がある。このような診断が具体的にどのように行なわれたかをみる。今回の調査では、外部の専門家(又は専門業者)に依頼するケースが多く17例を数えた。これらは、大規模修繕工事に対して、比較的正当な手順を踏んでいる事例である。(今回、事例が多いのは、調査管理組合の選定に際して、自主性の高い管理組合が多く対象になったためと思われる。)その他、委託管理会社に直接依頼しているものが11例、約 $\frac{1}{4}$ ある。

診断理由は、外壁塗装、屋根防水等大規模修繕工事と連動又は、工事期の見直しのための精査が圧倒的であり、しかも1985~87年の3年間に集中している。

なお、診断内容については、ヒアリングで一部明らかになったが、診断費用を払って詳細に行なったものから、工事費の概算を決めるための比較的簡便と考えられるものまで様々である。

2-5 管理委託費

図2-22は、管理費の支出内容について、データの得られた35例について、支出総額と委託総額とを戸数規模別に棒線状に分布させたものである。総支出額では、住戸数、エレベーターの有無、汚水施設の有無による影響が大きく、管理費のなかで委託費の占める割合も高い^{注1)}。

管理費総支出、委託費とも突出している2例は、いずれも民間分譲で、最大31万円のケースは棟集中冷暖房をやっており、ボイラーの運転費、保守管理費等が高額になることによる(各戸の支払う専有部分の冷暖房用水光熱費分担金は、他の管理組合との比較のため集計から除いてある)。他の1例は民間の極小規模によるもので委託費の高額が管理費全体を押し上げている例である。

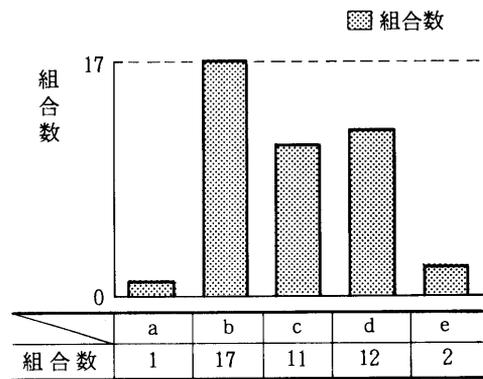
なお、一般には、公的分譲が民間分譲より委託費は低い。

注1) 同様の結果は「公的分譲集合住宅の維持管理に関する研究」-山本他1978-でもみられた。

3 住宅管理会社の管理受託 (調査B-(イ))

3-1 調査研究の目的

マンションを専門的に管理する組織に対するニーズが広く存在し、かつ、強まる傾向がうかがえる。昭和62年末、約170万戸のマンションが存在すると推計され、この



- a. 理事、又は居住者のなかの専門家が直接行なう。
- b. 外部の専門家に依頼した。
- c. 委託管理会社を通して依頼した。
- d. まだ行っていない。
- e. その他(具体的に)

図2-21 診断調査の仕方

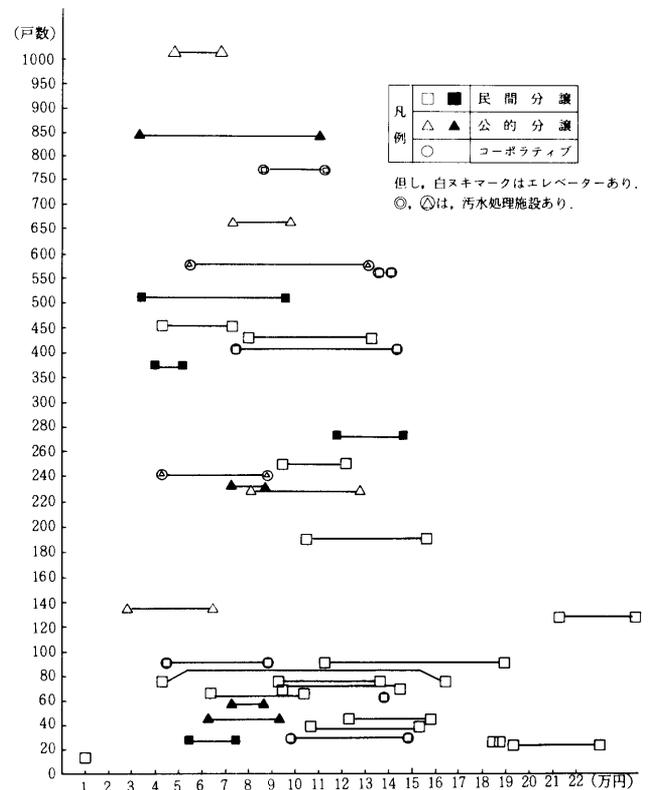


図2-22 住戸数別戸当り年間管理費総支出と委託費(35例)

うち、(社)高層住宅管理業協会会員調査等から約130万戸~145万戸のマンションが住宅管理会社に総合管理を委託していると推計できる。すなわち、マンション管理において、量的に、かつ質的に住宅管理会社が分担するのが重くなっていく状況である。この稿では住宅管理会社の現況と各会社のマンション管理に係る業態とを実態調査から明らかにし、その将来のあり方を考察する資

料を提示することを目的とする。

本稿では、この調査研究で行なった3種類の住宅管理会社に関する調査のうち、紙面の制約を考慮して、「61年度建設省登録中高層分譲共同住宅管理業者の統計分析」結果を中心に住宅管理会社とそのマンション管理の係わりの実態を報告する。

3-2 住宅管理会社の発展

3-2-1 住宅管理会社

住宅宅地審議会の答申を受け、建設省は昭和60年8月に「中高層分譲共同住宅管理業者登録規程」(建設省告示第1115号)を定めた。このなかで中高層分譲共同住宅管理業者を以下のように規定している。「第2条 中高層分譲共同住宅管理業者〔中高層分譲共同住宅の管理に関する業務を請け負い、または受託する営業を営む者(専ら建物の清掃、建物に付属する設備の保守、点検その他これらに類する業務のみを請け負い、又は受託する営業を営む者を除く。)をいう。〕一後略」。

すなわち、2つの要件をもって「中高層分譲共同住宅管理業者」を規定する、第1は区分所有法でいう「中高層分譲共同住宅」(本稿では「マンション」とする。)の管理を営むもので、賃貸のマンションを管理するものではないこと、第2に部分管理でなく、総合管理を営む者である。部分管理とは、前述の規程の()内に示されている通りであるが、総合管理は、昭和57年1月住宅宅地審議会が公表した「中高層共同住宅標準管理委託契約書」に示す事務管理業務を受託するもので、この標準契約書では、事務管理業務をさらに「出納業務」、「会計業務」及び「管理運営業務」に分けている。

この「中高層分譲共同住宅管理業者」の規定を援用し本稿でも、「管理会社」又は「住宅管理会社」とする。

3-2-2 住宅管理業界の発展

マンション管理の業務は、昭和30年代後半に民間分譲共同住宅の供給が始まると同時に検討されている。当初はその雛形をアメリカの管理規約に求めた。また昭和30年代の後半から住都公団が共同住宅の分譲を拡大するに従い、(株)団地サービスがこの分野の大企業として成長する。昭和40年代の後半になると、民間デベロッパーの活動が盛んになる。これに伴い、大京管理(株)(44年)、(株)東急コミュニティー(45年)、住友不動産建物サービス(株)(48年)、三井不動産住宅サービス(株)(48年)あるいは長谷工管理(株)(53年)等現在わが国の代表的な住宅管理専門会社がデベロッパーから独立している。

これらの企業は、「高層住宅協会」の後押しもあり、昭和54年12月に「社団法人高層住宅管理業協会」を設立する。この協会は民間デベロッパー系列の住宅管理会社で構成され、(株)団地サービス等の公共的な分譲住宅から派生した機関・会社は参画していない。

協会の設立時期に合わせて、都市住宅の共同化・分譲化が進み、マンション管理に関連する様々な社会問題が発生した。カン問題、駐車場・駐輪場の不足・拡張、管理費・積立金等の不足や不明経理事故、共益費用負担の不公平、長期修繕計画の不合理性等々である。

53年から58年にかけては区分所有法の改正が図られ、マンション管理も法的に、あるいは行政上、次第に整備された。その結果、57年1月「中高層共同住宅標準管理委託契約書」の答申、58年5月「建物の区分所有等に関する法律」(いわゆる「区分所有法」)の改正(施行59年1月)、同年10月「中高層共同住宅標準管理規約」の答申等が国会や住宅宅地審議会で行なわれた。

さらに、60年8月には、前述した「中高層分譲共同住宅管理業者登録規程」(建設省告示第1115号)が告示され、62年7月から施行された。これにより、住宅管理会社は任意登録制度の下に公式な市民権を得る。さらに、高層住宅管理業協会が主催する研修は、この告示で定める「管理業務主任」の研修機関として指定された(昭和60年建設省告示第1205号)点は注目に値する。高層住宅管理業協会は60年1月に「マンション保全センター」を設立する。この機構の設立により、会員の技術面の指導・援助の体制も整備された。

3-3 61年度建設省登録中高層分譲共同住宅管理業者の統計分析の結果

3-3-1 住宅管理会社の統計的現況

住宅管理会社の現況を昭和61年度(62年7月公表)の登録に基づき統計的に概観する。

1) 登録業者のシェアについて

昭和62年7月までに建設省に任意登録した住宅管理会社は210社である。これらの登録業者のマンション管理業としてのシェアを検討する。

- (1) 建設省の推計による昭和60年末の3階以上の中高層分譲共同住宅のストックは1,512千戸である。
- (2) 登録業者は昭和60年度の実績をベースとし、その受託総合管理を1,002千戸と申請している。
- (3) 昭和60年度(61年3月公表)の高層住宅管理業協会の会員調査では、会員が総合管理を受託するものは1,023千戸と公表している。
- (4) 全国マンション管理組合団体連絡会議(62年8月結成)等の年次報告によると自主管理のものが全国に75千戸~100千戸存在すると推計できる。
- (5) 住都公団、地方住宅供給公社が供給したマンションのうち116千戸を(株)団地サービスが総合管理する。

これらの事実に従うと、昭和60年末のマンションの総合管理の状況は図3-1に示すように推計され、登録住宅管理会社が総合管理を受託するものは全体の75%程度であり、自主管理や公的機関(管理協会等)が管理する

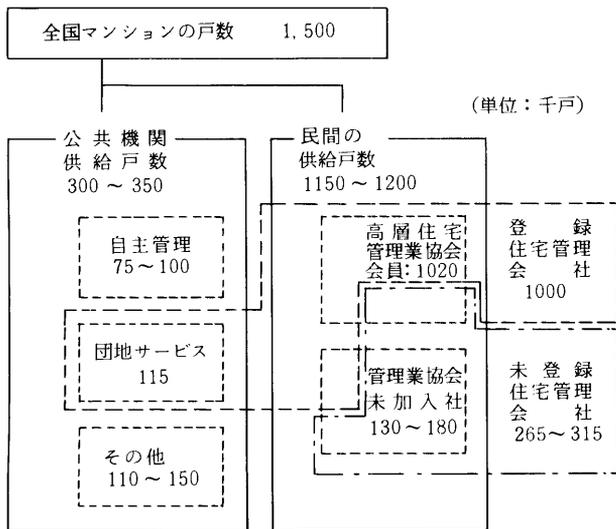


図3-1 昭和60年のマンションの総合分譲共同住宅管理の状況

ものを除くと未登録住宅管理会社が総合管理するマンションはわずか265千戸（18%）～315千戸（21%）と推計される。

2) 登録業者の基本属性

分析にあたり、受託総合管理戸数、本社所在地及び住宅管理の専門率（総営業収入のうち住宅管理営業収入の占める比率）を基本属性とした。これらの属性については以下の通りである。（表3-1）(1)総合管理戸数：210社の平均は4775戸である。受託総合管理戸数で3分割した、すなわち、千戸未満89社（42%）、千戸～1万戸100社（48%）及び1万戸以上21社（10%）である。

(2)本社所在地：ここでも3分割した。すなわち、京浜地区119社（57%）、京阪神地区、38社（18%）、その他の地区、53社（25%）である。過半のものが京浜地区に本社を構える。

(3)専門率：総営業収入のうち、住宅管理の営業収入の占める比率を専門率とし、3分割した。登録業者全体の専門率の平均は32%である。ほとんど他を主業とするもの（専門率10%未満）は、75社（36%）、兼業のうち大きな収入を住宅管理より得るもの（専門率10%～50%）77社（37%）、専業者（専門率50%以上）58社（27%）である。登録業者にも、専門率の低いものが含まれている点、留意する必要がある。

3) 登録業者の会社概要

登録業者について創業年、資本金及び総営業収入の特徴をみる。

(1)創業年：登録業者の創業年の平均は、昭和45年である。専門率が高くなるに従い平均創業年は若くなる。また、1970年代に創業されたものが過半を占めている。

(2)資本金：登録業者の資本金の平均は61百万円であ

表3-1 昭和61年度建設省登録中高層分譲共同住宅管理業者の基本属性

注 [] 内は全国計に対する%

< > 内は各地区内計に対する%

() 内は総合管理戸数に対する%

専門率	組合管理戸数	計			
		計	千戸未満	千戸～1万戸	1万戸以上
全国	計	210 [100]	89 [42]	100 [48]	21 [10]
	10%未満	75 [36]	52 (69)	22 (29)	1 (1)
	10%～50%	77 [37]	26 (34)	41 (53)	10 (13)
	50%以上	58 [27]	11 (19)	37 (64)	10 (17)
京浜地区	計	119 [57]	45 (38)	59 (50)	15 (12)
	10%未満	36 (30)	24 (67)	11 (30)	1 (3)
	10%～50%	47 (39)	14 (30)	25 (53)	8 (17)
	50%以上	36 (30)	7 (19)	23 (64)	6 (17)
京阪神地区	計	38 [18]	8 (21)	25 (66)	5 (13)
	10%未満	11 (29)	3 (27)	8 (73)	0 (0)
	10%～50%	14 (37)	4 (29)	9 (64)	1 (7)
	50%以上	13 (34)	1 (8)	8 (61)	4 (31)
その他の地区	計	53 [25]	36 (68)	16 (30)	1 (2)
	10%未満	28 (53)	25 (89)	3 (11)	0 (0)
	10%～50%	16 (30)	8 (50)	7 (44)	1 (6)
	50%以上	9 (17)	3 (33)	6 (67)	0 (0)

り、1千万円～1億円に70%が集中する。専門率が高いグループほど、資本金の平均は小さい。

(3)営業収入：登録業者の平均営業収入は30.3億円である。総営業収入の平均は専門率が高いものが小さい。

以上の状況からみて、住宅管理会社として登録するもののうち、住宅管理部門を専業者として分離していない企業もまだ多数含まれていること、逆に、専門化したもののなかに経営規模を拡大し、安定した経営基盤を持つものが既に存在していることを指摘できる。

4) 受託総合管理戸数と住宅管理の営業収入

登録業者の管理戸数と営業収入を、それぞれ管理戸数別、地区別、専門率別にみたのが表3-2である。

(1)受託総合管理戸数：登録業者が受託する総合管理戸数の平均は4775戸である。本社所在地域によりその平均には大きな格差がある。専門率が高いものほど、受託総合管理戸数の平均も多い。

(2)住宅管理の営業収入：全登録業者の平均は、4.07億円である。年間で1千万に達しないもの24社（11%）である。一方で、30億円以上の住宅管理営業収入を得ているものは5社（2%）ある。収入格差は大きい。全登録業者の53%は3千万円～3億円の範囲に含まれる。住宅管理の営業収入は、ほぼ、受託総合管理戸数に従って増大する。京浜地区の1社当りの平均収入は5.79億円と高く、京阪神地区2.92億円、其他地区1.06億円とそれぞれかなりの格差がある。専門率による顕著な格差はない。

5) 住宅管理の体制

登録申請のうち、公表されている事項（本・支店・営

表3-2 昭和61年度建設省登録中高層分譲共同住宅管理業者の受託総合管理戸数と住宅管理収入

(1) 受託総合管理住宅(戸)

[単位:上段;社、下段;%]

集計事項	分類 区分	平均 (戸)	合計	99以下	100 - 299	300 - 999	1000 - 2999	3000 - 9999	1万-3万	3万以上
受託総合管理戸数	合計	4775.1	210	21	20	48	59	41	15	6
	千戸未満	400.1	100.0	10.0	9.5	22.9	28.1	19.5	7.1	2.9
	千-1万戸	3329.6	100.0	8.9	2.1	2.0	4.8	0	0	0
	1万戸以上	30200.2	100.0	23.6	22.5	53.9	0.0	0.0	0.0	0.0
本社所在地	京浜地区	6147.5	119	8	9	28	34	25	10	5
	京阪神地区	5350.1	38	3	0	5	15	10	4	1
	その他地区	1281.3	53	10	11	15	10	6	1	0
専業率	10%未満	2645.2	75	18	13	21	16	6	0	1
	10%-50%	5508.3	77	2	6	18	24	17	8	2
	50%以上	6555.8	58	1	1	9	19	18	7	3
			100.0	1.7	1.7	15.5	32.8	31.0	12.1	5.2

(2) 年間住宅管理収入(百万円)

[単位:上段;社、下段;%]

集計事項	分類 区分	平均 (百万円)	合計	10未満	10-30	30 - 100	100 - 300	300 - 1000	1000 - 3000	3000以上
受託総合管理戸数	合計	407.7	210	24	25	66	46	35	9	5
	千戸未満	39.9	100.0	11.4	11.9	31.4	21.9	16.7	4.3	2.4
	千-1万戸	384.3	100.0	8.9	2.4	2.3	3.8	3	1	0
	1万戸以上	2078.1	100.0	27.0	25.8	42.7	3.4	1.1	0.0	0.0
本社所在地	京浜地区	579.1	119	8	10	43	24	24	5	5
	京阪神地区	292.0	38	2	7	8	10	8	3	0
	その他地区	105.9	53	14	8	15	12	3	1	0
専業率	10%未満	192.4	75	21	14	25	10	4	0	1
	10%-50%	580.2	77	3	7	27	20	13	4	3
	50%以上	457.1	58	0	4	14	16	18	5	1
			100.0	0.0	6.9	24.1	27.6	31.0	8.6	1.7

業所の数、管理主任数、事務管理担当職員数及び管理員数)から登録業者の住宅管理体制について概観する。

(1)本・支店・営業所数:全登録業者の本・支店・営業所数の平均は2.0カ所、しかし、業者の70%は、本店だけ営業する。受託総合管理戸数が大きくなると支店・営業所を設ける率も高くなる。すなわち、支店・営業所を少なくとも1カ所以上設けている率は千戸で13%、千戸-1万戸で33%、1万戸以上で76%

である。本社所在地別では、京浜、京阪神地区には差はなく、その他地区は本店のみが多い、また、専業率の高低と支店・営業所数の大小との相関はみられない。

(2)管理主任の数:管理主任の資格については、建設省の告示・通達に示されているが、各社の解釈は様でなく、いわゆるベテランの「フロント」と解釈するものと本・支店・営業所の住宅管理業務の責任者

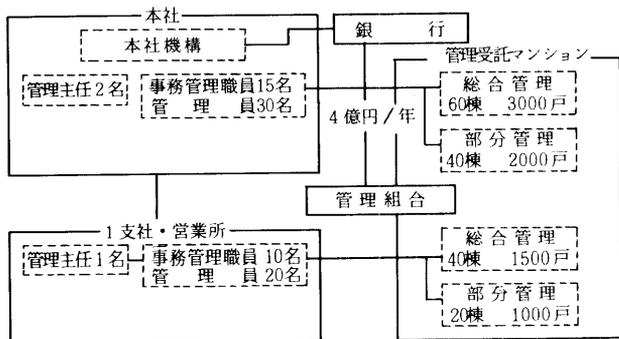


図3-2 住宅管理会社の平均的マンション管理体制

と解釈するものとが混在し、後者に解釈するものが多い。全登録業者の平均管理主任数は、3.1人/社である。

- (3)事務管理担当職員数：全登録業者の事務管理担当職員数の平均は25人である。事務管理担当職員数は受託総合管理戸数と弱い相関関係がある、全登録業者の平均で事務管理担当職員1人当りの受託総合管理住宅戸数は193戸/人である。この平均は受託総合管理戸数が少ないと極端に小さい、本社所在地別では京阪神地区が他の2地区の平均を大きく上回る、さらに、專業率の高いものほど大きい。すなわち、管理戸数が大きいほど、專業率が高まるほど人的配置の面の経営が効率化されている。
- (4)管理員数：全登録業者の平均は53人/社である。受託総合管理戸数と弱い相関関係を認められる。管理員1人当りの受託総合管理戸数は、全登録業者の平均で91戸/人である。この平均は受託総合管理戸数が少ないものほど小さい。本社所在地別では、京浜地区>京阪神地区>其他地区の順である、また、專業率別では、率の低いものほど平均が大きい。

3-3-2 分析結果のまとめ

登録住宅管理会社の住宅管理体制モデル：民間住宅管理会社は管理員派遣業務を發展させたもので、本社の固定経費、特に事務要員は少なく、軽くする傾向があるといわれる。実態としても人的資源に依存するサービスを商品化した経営で、人的資源をいかに効率よく活用するかに採算性が係わる。前述した「61年度建設省登録中高層分譲共同住宅管理業者の統計分析」の結果を要約しそのマンション管理の体制を図式化し、図3-2に示す。

4 まとめ

紙面の都合から、調査B-(ロ)（管理会社に対するアンケート及び訪問調査）分析結果の掲載は省略するが、本節では、その結果も考慮に入れ、管理委託について考察をしておく。

4-1 分譲会社と管理会社による管理の特徴

管理組合の管理の仕方は、分譲当初の分譲会社の管理に対する考え方に影響されることがほとんどで、自主管理か、委託管理か、さらに委託管理のなかで、総合委託か部分委託かの選択は、この時に決まることが多い。なかには、管理開始後、管理組合の理事会で委託管理会社を変えたり、自主管理に移行する例もみられるが、少数であり、しかもこれまで委託していた管理会社との間で何らかのトラブルが生じた場合に限定されそうである。

管理内容については、委託する管理会社の方式によりほとんど一律に近い。しかも大手の管理会社は概して大手の分譲会社（民間はもとより、一部公的分譲も含めて）の関連会社であることが多いことから、ここでも分譲会社に強く影響されていることがわかる。中小分譲会社の大多数や東京、埼玉等の公社による分譲では、それら分譲会社と関連する管理会社が無いことから、委託管理会社の影響を受けるか、独自の管理内容となる。

4-2 管理委託の内容

1) 総合管理委託と部分管理委託、自主管理

管理会社側からみれば、事務管理業務や管理員派遣業務等を伴う総合管理が圧倒的に多いが、個々の管理組合調査では、管理会社の管理方式によっては、出納会計業務を中心に自主管理し、建物・設備等の保守点検業務等を委託する部分管理が、県公水分譲と一部の民間分譲にみられる。前者は、分譲主の性格が反映し、後者は主として管理開始後、管理会社とのトラブルから自主化したものである。

2) 管理費出納業務の委託内容

民間分譲の場合、大手の管理会社では、管理費の徴収方法は、管理組合名義、管理会社預かりの通帳に銀行自動引き落としとして各組合員から徴収し、銀行印も管理会社保管が多い。標準管理規約発行後の措置と思われるふしがあり、実態は、かつて管理費をすべて管理会社が徴収し、支出していたころとあまり変わらない。管理会社側の調査では、理事会の承認を得て費用の支出をするとの回答があっても、管理組合では一任しているとするところもあり、意識のずれが若干みられる。もっとも、今回の調査では、比較的自律性が高いとみてよい管理組合が多く、理事会による出納管理のしっかりしている割合も多い。

3) 予算・決算、議案書作成等に見る組合への補助業務

議案書について管理組合側調査では、理事会の自主性が比較的高く、自ら作成する率が高いのに対し、管理会社側調査では、管理会社が原案を作成し、理事会の承認を得るといふ。但し、議案書の中心をなす予算・決算書は、出納会計を管理委託しているところでは、ほとんど

管理会社が作成し、理事会はこれを承認するだけとなる。前項と合わせ、管理費の決定、日常の管理等、最も重要な部分を管理会社が押さえているとみるべきか。

4) 修繕計画とその費用

管理組合側、管理会社側の両調査で浮かび上がる図式は、民間分譲の場合下記のようになる。分譲当初、管理費の提示に際してあまり高くはしにくく、特に修繕積立金は、実際の必要額よりかなり低めに決められる。入居後一段落（通常2～3年から7～8年）したころ、管理会社が理事会に働きかけ、比較的簡単な試算をして、中長期の修繕工事費概算とそのための必要積立金額を提示、理事会は、組合員の合意を得やすい金額のなかでこれを総会にかけ徴収積立金を改定する。かつては積立金が低いまま推移し、工事時期に一時金徴収がみられたが、最近では、あらかじめ費用を準備する例が増えた。それ自体は喜ばしいことであるが、願わくば、分譲時に信用できる長期修繕計画表と概算費用算定に基づく徴収積立金を提示すべきである。

4-3 管理会社の職員体制と管理員

管理組合側の調査では、事務管理業務を管理会社の組合担当職員（通称フロント）とともに、管理員に負うところが大きい。特に住民へのサービス業務、理事会への補助業務等でその傾向がみられる。また組合によって業務内容のレベルも様々である。ところが管理会社側調査では、管理員の業務はむしろ限定し、できるだけ組合間のバラツキを押さえ、主要な業務（対理事会、管理費の部分的支出等）はフロントが行なうようにしている。調査結果ではフロント1人当りの担当組合数が多いところほど、管理員の業務内容が増す傾向がみられる。

管理会社側調査では、社内人員として技術者が少ない場合が多い。建物・設備の管理はそれぞれの専門会社に外注し、管理会社内技術者は、修繕計画、修繕工事の完工チェック等を行なう。

4-4 管理会社のこれからの課題

今回の調査だけで断定はできないが、以下の点が管理会社の体質改善と管理組合への信頼に結びつくと思われる。

- 1) 管理費の出納に対し、管理組合側の承認印、あるいは銀行印の理事会管理を進めるべきである。
- 2) 管理会社の多くが分譲会社と関連しているのだから、もっとそのメリットを管理組合に有利に働くようにすべきである。例えば、集会室の設置、修繕計画等。
- 3) 日常の業務委託は、結果として理事会の代行業務となることが多いことから、管理会社は、専門技術者をもっと多くし、かつコンサルタントの立場に徹するべ

きである。現在の工事請負の業務は切り離せないものか。

〈謝 辞〉

本研究を遂行するうえで、調査・資料提供等、(社)高層住宅管理業協会の協力を頂いた。記して感謝する次第である。

〈研究組織〉

主査	山本 育三	関東学院大学工学部教授
委員	井上 博	井上博設計事務所代表
〃	星川晃二郎	汎建築研究所設計室長
〃	田辺 邦男	関東学院大学工学部技師
〃	藤木 良明	スペースユニオン代表
〃	須田松次郎	建設省建築研究所研究室長
〃	中大路美智子	建設省建築研究所研究員
〃	三木 哲	共同設計五月社代表
協力	前田 昭彦	東京大学大学院生
〃	笠原 秀樹	東京大学大学院生
〃	市川 邦夫	関東学院大学学生
〃	木村 浩之	同 上
〃	内山 一男	同 上
〃	中澤 洋介	同 上
〃	三厨 茂治	同 上