



マンションコミュニティ研究会 第113回勉強会  
2025年7月30日(水) 19:00~20:30

横浜市住宅供給公社版

# 住民との対話を重視する 管理業者管理者方式



管理組合支援の事例はこちら  
(マンション管理編)



管理組合支援の事例はこちら  
(大規模修繕工事編)



つくる、つなげる、再生する。

横浜市住宅供給公社

1. 横浜市住宅供給公社
2. 外部管理者方式導入検討の経過
3. 横浜市住宅供給公社が目指すもの
4. 住民との対話を重視する管理業者管理者方式
5. 現在の取り組み事例
6. おわりに(今後の課題)
7. 参考資料

横浜市住宅供給公社  
街づくり事業部マンション管理事業課  
課長補佐兼企画係長



松野 健一郎

マンション管理士  
管理業務主任者  
宅地建物取引士

- 2007年～ メーカー勤務(新卒)
- 2011年～ 横浜市住宅供給公社入社  
賃貸住宅事業に従事
- 2017年～ マンション管理事業に従事  
フロント  
部署運営  
事業、商品・サービス企画  
新規受託活動  
将来検討コンサルタント  
管理運営コンサルタント

1. 横浜市住宅供給公社
2. 外部管理者方式導入検討の経過
3. 横浜市住宅供給公社が目指すもの
4. 住民との対話を重視する管理業者管理者方式
5. 現在の取り組み事例
6. おわりに(今後の課題)
7. 参考資料

# 1. 横浜市住宅供給公社

横浜市住宅供給公社は、1965年(昭和40年)に施行された地方住宅供給公社法に基づいて、1966年(昭和41年)12月1日、横浜市が資本金を全額出資(100%)して設立されました。

職員数: 141名  
分譲マンション管理実績: 31年

\*2025年(令和7年)4月1日時点

	地方住宅供給公社(例)	横浜市住宅供給公社
主な事業	分譲事業、賃貸住宅事業(高齢者向け含む)、自己所有賃貸住宅管理(高齢者向け含む)、公営住宅管理	分譲事業、賃貸住宅事業(高齢者向け含む)、自己所有賃貸住宅管理(高齢者向け含む)、市営住宅管理、賃貸施設(テナント等)管理、 <u>分譲マンション管理、マンション・団地再生支援事業</u>
管理の特徴	自己所有物件と公営住宅の管理運営が多数	<u>管理受託物件の管理運営が多数</u>

# 1. 横浜市住宅供給公社(経歴)

時代の変遷にあわせ、事業に取り組んでいます。

## 土地区画整理事業



## 市街地再開発事業



# 1. 横浜市住宅供給公社(経歴)

時代の変遷にあわせ、事業に取り組んでいます。

## 脱温暖化モデル住宅推進事業



## 地域課題の解決に向けた接続可能な住宅地モデル事業



# 1. 横浜市住宅供給公社(経歴)

時代の変遷にあわせ、事業に取り組んでいます。

## 建替え事業



## 建替え事業



横浜市内の建替え事例7件のうち、当公社の実績は2件(うち1件は横浜市内最大級の建替え)。厳しい事業性と高経年マンションにいずれ訪れる終活に対しての問いを日々繰り返しています。

建築、開発、管理の機能がひとつにまとまった  
**住宅分野の複合体企業**



つくる、  
つなげる、  
再生する。

# 1. 横浜市住宅供給公社(マンション・団地再生への取り組み)



横浜市住宅供給公社では2012年(平成24年)より「暮らし再生プロジェクト」を立ち上げ、管理受託物件に限らず、横浜市内のマンション・団地の再生支援に注力しています。

- 再生コンサルタント(将来検討・建替え等):64件
- 工事関連支援(耐震診断・耐震化、建物劣化診断・調査、長期修繕計画作成・見直し、大規模修繕工事設計・工事業者選定・工事監理、日常修繕工事支援コンサル等):518件
- 管理運営コンサルタント(運営補助・規約改定等):15件

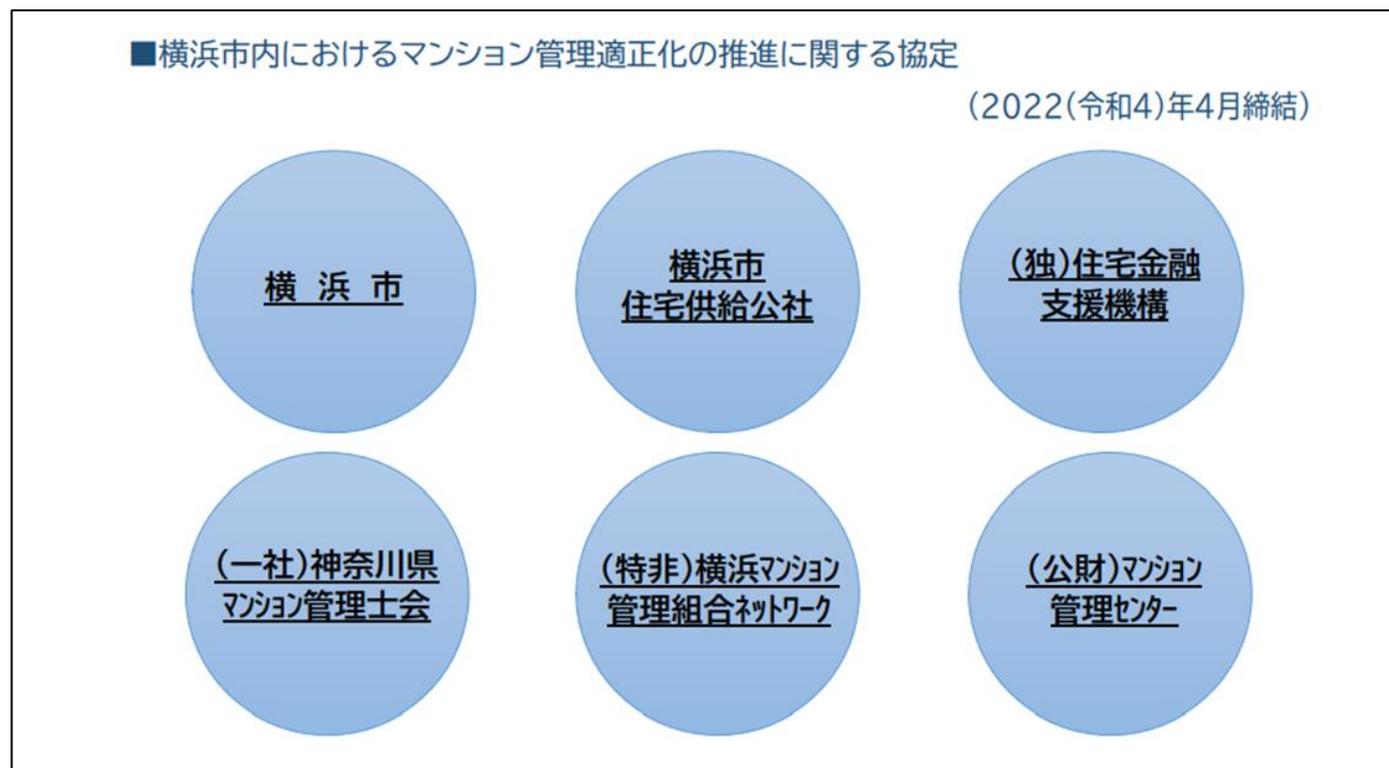
\*2025年(令和7年)3月末時点

現在、管理分野の主たる支援対象は、高経年・自主管理マンション

# 1. 横浜市住宅供給公社(マンション・団地再生への取り組み)

## 公的側面を活かし、透明性のあるマンション管理運営を

横浜市住宅供給公社は、横浜市との間で重要な経営目標を共有化し、目標に沿って自主的・自立的経営を目指す特定協約団体です。また、下記団体とマンション管理について協定を締結し、横浜市内におけるマンション管理の適正化を推進する役割を担っています。



出典:横浜市マンション管理適正化推進計画

# 1. 横浜市住宅供給公社(マンション・団地再生への取り組み)

マンション管理の適正化の推進に資する普及啓発のひとつとして、またマンション・団地再生支援の取り組みのひとつとして、2012年(平成24年)から自社で主催するセミナーを毎年開催。2025年(令和7年)3月末までの累計実績は、開催26回、参加381管理組合(568名)となっております。

第24回 はじめてのマンション・団地再生セミナー

マンションの健康診断？  
管理組合運営のイロハと  
公社の簡易劣化診断

2024年 **7.27** (土) 参加無料  
9:30▶12:00

**参加方法**  
会場 or ZOOM

**会場**  
横浜市住宅供給公社 会議室  
横浜市神奈川区栄町8番地1  
ヨコハマポートサイドビル6階

**プログラム**

- 1 マンション・団地再生の進め方  
修繕、耐震、改修、建替えの手法と、再生を進めるために必要な合意形成の考え方を紹介します。
- 2 管理組合運営のイロハ  
はじめて理事や監事となる方、久しぶりに管理組合役員に就任される方に向けて、管理組合の組織体制や管理規約の役割など、管理組合運営の基本をお伝えします。
- 3 公社の簡易劣化診断  
「建物・設備の状況について、日頃自分たちでチェックをしている。」そのような組合様も多いのではないのでしょうか。問題がないように見えていても、思わぬところで劣化が発生していることも。第三者による診断について、実際の事例を交えて紹介します。
- 4 マンション・団地支援制度、公社事業紹介  
役立つ横浜市の支援制度や、公社による支援可能な業務について取り組み事例を交えてご案内します。
- 5 みんなでディスカッションコーナー(会場のみ)  
参加者の皆様でディスカッションし意見交換を行います。他のマンションの取組を知る事ができる貴重な機会です。

主催 横浜市住宅供給公社  
☎ 045-451-7752 営業時間 9:00~17:00 (土日祝定休) お申し込みは裏面から▶

第25回 はじめてのマンション・団地再生セミナー

公社が支援した建替え事例のご紹介と  
マンション建替えの基本

～元建替組合理事長に聞く！建替えまでの道のり～

2024年 **9月21日** (土) 13:30▶15:00 参加無料

**参加方法**  
会場 or ZOOM

**会場**  
横浜市住宅供給公社 会議室  
横浜市神奈川区栄町8番地1  
ヨコハマポートサイドビル6階

**プログラム**

- 1 マンション・団地再生の考え方  
公社が考える修繕、耐震、改修、建替えの4つの再生手法と、考え方を紹介します。
- 2 管理組合からの建替えまでの道のり  
将来検討開始～建替えに至るまでの経緯を、建替えコンサルタントとしてお手伝いしてきた公社職員と、建替えを経験された元建替組合理事長様との対談形式で、経験談をご紹介します。  
(ゲスト:元井土ヶ谷マンション建替組合理事長)
- 3 建替え検討の進め方 検討の流れとよくある質問  
公社が考える建替え検討の進め方や管理組合の方からよくある質問のご紹介、検討組織の立ち位置等についてご説明します。
- 4 横浜市内のマンションを取り巻く環境について  
横浜市の職員をお招きし、横浜市内のマンションの状況やマンション建替えの状況について講演いただきます。

※個別相談会(会場参加の方のみ)  
ご希望に応じて個別相談の時間を設けます。ご希望の場合は申込書裏面にて具体的なご相談内容とともに記載下さい。

主催 横浜市住宅供給公社  
☎ 045-451-7752 営業時間 9:00~17:00 (土日祝定休) お申し込みは裏面から▶

第26回 はじめてのマンション・団地再生セミナー

大規模修繕工事の流れは？  
施工業者はどう決める？

管理組合が知っておくべきこと

2024年 **11.16** (土) 参加無料  
9:30▶11:30

**参加方法**  
会場 or ZOOM

**会場**  
横浜市住宅供給公社 会議室  
横浜市神奈川区栄町8番地1  
ヨコハマポートサイドビル6階

**プログラム**

- 1 マンション・団地再生の進め方  
修繕、耐震、改修、建替えの手法と、再生を進めるために必要な合意形成の考え方を紹介します。
- 2 大規模修繕工事の工事計画と施工業者選定のポイントについて  
例年好評をいただいている大規模修繕工事の実施に向けた工事計画の立て方と、透明性・公平性を持った施工業者の選定方法や発注方式についてご説明します。  
また、大規模物件に比べコンサルタント費用が割高になりがちなマンション(～50戸程度)向けの発注方式について、新たなご提案をさせていただきます。
- 3 マンション・団地支援制度、公社事業紹介  
役立つ横浜市の支援制度や、公社による支援可能な業務について取り組み事例を交えてご案内します。

個別相談会(希望者のみ)実施  
プログラム終了後、会場にて個別相談会を行います。ご希望の場合は申込時に、具体的なお悩み内容とともにご希望の旨をご記入ください。  
※希望者多数の場合は、後日のご対応とさせていただきますので、予めご了承ください。

主催 横浜市住宅供給公社  
☎ 045-451-7752 営業時間 9:00~17:00 (土日祝定休) お申し込みは裏面から▶

\*参考 2024年(令和6年)度開催セミナーチラシ

1. 横浜市住宅供給公社
2. **外部管理者方式導入検討の経過**
3. 横浜市住宅供給公社が目指すもの
4. 住民との対話を重視する管理業者管理者方式
5. 現在の取り組み事例
6. おわりに(今後の課題)
7. 参考資料

## 2. 外部管理者方式導入検討の経過

### 外部管理者方式への考え方の変遷

- ①理事会方式の構造を変えたい(=業務を効率化したい)  
↓
- ②役員のなり手不足を解決したい(=理事の負担を減らし、合理的に意思決定したい)  
↓
- ③外部管理者方式で利益相反を防止したい  
↓
- ④外部管理者方式がマンションの未来に向き合えないか

## 2. 外部管理者方式導入検討の経過

---

2017年 理事会方式の運営に疑問を感じる

---

2018年 高経年マンションの役員のみ手不足問題を痛感(高齢になり負担を負うべきか)  
→当時はのみ手不足に対する対策を検討

---

2019年 1フロア約15戸のマンションで、高齢化と業務多忙を理由にフロア全戸が理事への  
就任辞退、輪番が現理事に戻ることに

---

**前提: 役員のみ手不足は解決しない**

2020年 当会社による第三者管理方式・外部専門家役員方式の事業化検討を開始  
→2つの仮説: マンション管理はプロに任せる時代になる  
第三者管理方式マンションのリプレイスの引き受け手が必要となる

---

## 2. 外部管理者方式導入検討の経過

2021年5月 モデル物件の理事会協力を得て、管理規約・管理者委託契約書・管理業者委託契約書のひな型作成、導入に至るまでの課題抽出、相互のリスク検討を開始  
→当時検討していたのは外部管理者理事会監督型／管理業者管理者方式

2022年9月 第三者管理方式の事業化への準備が整うも検討を継続へ  
// 10月～高経年・自主管理マンションで需要を探りながら仕組みを再検討  
→自主管理からの切り替えはハードルが高い印象

2024年6月 マンションにおける外部管理者方式等に関するガイドライン公表(国土交通省)

2024年7月 管理者2名体制(外部管理者・内部管理者)の仕組みで骨子を決定  
→外部管理者協議会対話型／管理業者管理者方式

7月 第24回はじめてのマンション・団地再生セミナー出席理事長から外部管理者方式の検討に際し相談あり→協業して検討開始へ(事例紹介その②の物件)

9月 管理体制の課題相談あり→検討開始へ(事例紹介その①の物件)

10月 公社版外部管理者方式(協議会対話型／管理業者管理者方式)リリース

2025年7月 公社版外部管理者方式による受託開始

1. 横浜市住宅供給公社
2. 外部管理者方式導入検討の経過
- 3. 横浜市住宅供給公社が目指すもの**
4. 住民との対話を重視する管理業者管理者方式
5. 現在の取り組み事例
6. おわりに(今後の課題)
7. 参考資料

### 3. 横浜市住宅供給公社が目指すもの

横浜市住宅供給公社が将来的に目指しているもの

建築、開発、管理の機能がひとつにまとまった組織機構を活かして

**未来に向き合い、伴走するマンション管理**

### 3. 横浜市住宅供給公社が目指すもの

#### 「管理を買え」、の“管理”とは何か

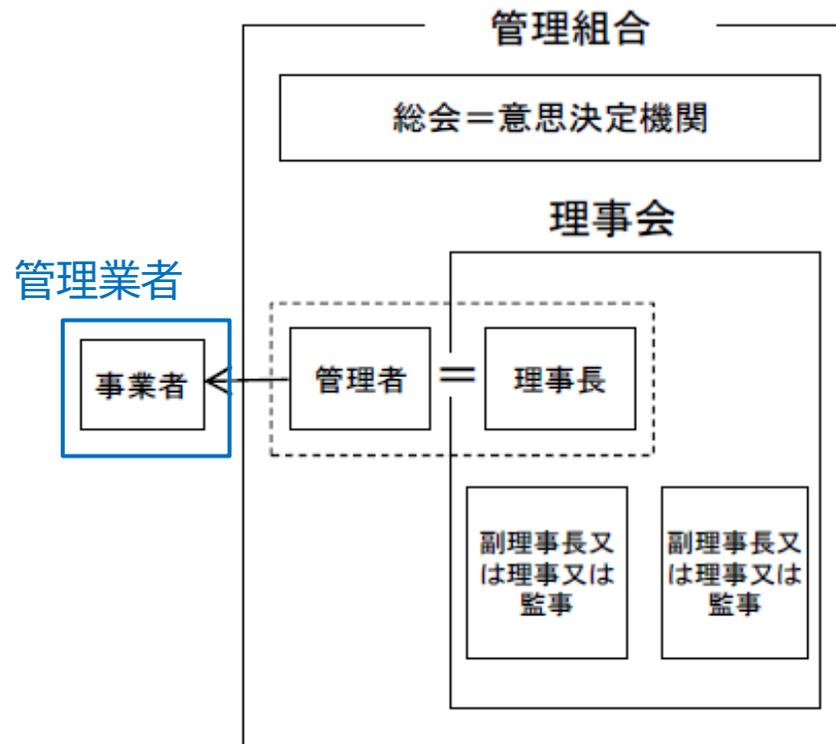
	管理を買え、の管理の例	視点
管理を買え、の管理のよくなるイメージ	<p>(わかりやすいもの) 外観が良好、内観が良好、清掃状態が良好、ごみ置き場が綺麗、植栽管理状況が良好</p> <p>(わかりにくいもの) 計画修繕が適切に実施されている、会計状態が良好、住民の意識が高い(総会の出席率が高いなど)</p>	<p>どちらかと言えば目に見えやすい「いま」の管理状態が大きいのでは =いま購入する人の視点だから</p>
管理を買え、の管理の当公社のイメージ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理組合側の専門家がいること(目利き役)</li> <li>・マンションの未来を考えていること</li> </ul>	<p>「いま」の中身と、未来への継続性 =修繕の動かし方でお金の動きが変わる =マンション内に区分所有者間のつながりがあること(横のつながり) =高齢の区分所有者の次世代とつながれていること(縦のつながり)</p>

### 3. 横浜市住宅供給公社が目指すもの

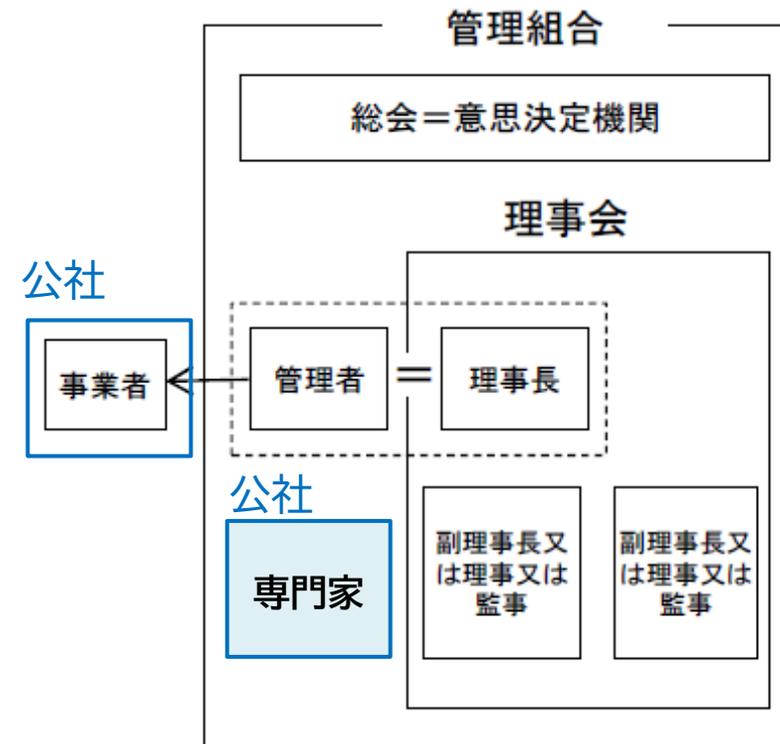
#### 横浜市住宅供給公社の管理の特長

#### 管理組合側の専門家(目利き役)に

理事会との関係(標準)



理事会との関係(公社)



### 3. 横浜市住宅供給公社が目指すもの

#### 横浜市住宅供給公社の管理の特長



#### ① 管理方針:管理組合様にとっての利益を優先します

当社は、管理組合様と利害関係が発生する接点が少なく、管理組合様にとっての利益を最優先に考え、透明性とマンション・団地ごとの最適を重視します。

#### ② 管理組合様との関係:管理組合様の伴走者になります

担当者に売上や工事等受注件数の目標を設けず、グループ会社・株主還元もないため、発注の必要性などを管理組合様側の立場で提案し、共に検討することが可能です。

#### ③ コンサルタント機能:マンション管理を身近なものに

日頃、管理運営の課題解決支援を行うコンサルタントが、管理会社の担当者として着任します。コンサルタント経験を活かし、複雑・高度化していくマンション管理を身近に感じていただくための各種説明会や勉強会などを実施しています。

#### ④ 大規模修繕工事:客観性と透明性を重視します

当社は自社で工事を請け負わず、横浜市を除き特定の資本関係先もないことから、客観性と透明性を重視した大規模修繕等の計画修繕工事をご提案いたします。(注:別途契約)

#### ⑤ 将来検討:共に未来を描きます

自社内に将来検討コンサルタント機能を有する当社では、マンションの現在に向き合うだけでなく、管理組合様と共に未来を見据えたご支援を行います。(注:別途契約)

### 3. 横浜市住宅供給公社が目指すもの

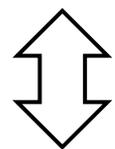
#### 横浜市住宅供給公社が管理提案の資料に記載していること

- 常に、管理組合様にとっての利益を最優先に考えます。
- 透明性のある管理組合運営を行います。
- 自社で工事を請け負わず、フロント担当等に売り上げなどのノルマを課しません。
- 工事業者等から中間マージン、キックバックなどの手数料を受領しません。
- 管理組合様の良きパートナーとしてあり続けます。
- 現在だけに目を向けず、未来に向けて管理組合様と伴走します。

### 3. 横浜市住宅供給公社が目指すもの

変わりゆく時代・情勢・価値観、管理組合にとって大切になること

マンションの管理の主体は  
区分所有者等で構成される管理組合であること



任せられること

相反すると思われる2つの両立

### 3. 横浜市住宅供給公社が目指すもの

区分所有者・居住者の高齢化とともに建物の経年による老朽化も進行する“2つの老い”。これらの社会課題解決策の一つとして、公社版「外部管理者サービス」を提案しています。

横浜市住宅供給公社の取り組みテーマ

**管理組合様の目線を大切にした  
高経年マンションの  
未来につづく安全・安心な暮らしの実現**

マンションの管理の主体は区分所有者等で構成される管理組合であること⇔任せられる安心を

### 3. 横浜市住宅供給公社が目指すもの

管理組合は、上意下達ではなく、「合意形成」による組織

マンションは、フラットな横社会

### 3. 横浜市住宅供給公社が目指すもの

#### 外部管理者方式のうち管理業者管理者方式で得られる効果

	管理組合に利用できる仕組み	得られる効果(上段)・課題(下段)
いまのこと (日常的なこと)	<p>区分所有者ごとに異なる意見も意志も同じ一票であることにコミュニティ性が加わって多数決を容易でなくする要因となっている…</p> <p>➡管理業者管理者方式により、会社組織の意思決定プロセス(ヒエラルキー)を利用できる。</p>	<p>➡区分所有者の負担軽減、意志決定の合理化・時間短縮、時代に合わせた対応、法令遵守等</p>
未来のこと (計画的なこと)	<p>➡専門性など</p>	<p>専門性は期待できるものの計画修繕など多額の支出を伴うものを任せきりにすべきではないこと、また将来検討に至っては外部管理者にできる意思決定が原則ない。組合内部に響くにも、他者と交渉するにも組合員から直接に届く声は重要。</p> <p>➡この枠を仕組みで埋められないか</p>

### 3. 横浜市住宅供給公社が目指すもの

未来に向けて肝要になるもの(未来の合意形成に関与する間口をできるだけ大きく)

区分所有者間につながりがあること(横)

×

区分所有者の次世代とつながりをつくれること(縦)

1. 横浜市住宅供給公社
2. 外部管理者方式導入検討の経過
3. 横浜市住宅供給公社が目指すもの
- 4. 住民との対話を重視する管理業者管理者方式**
5. 現在の取り組み事例
6. おわりに(今後の課題)
7. 参考資料

## 4. 住民との対話を重視する管理業者管理者方式

### 外部管理者方式に関する予備認定基準有識者検討会とりまとめ

#### (1) 外部管理者方式の導入状況

令和4年度の予備認定件数は652件となっており、そのうち92件・14.1%が外部管理者方式を導入していると考えられる。

令和5年度の予備認定件数は571件となっており、そのうち121件・21.2%が外部管理者方式を導入していると考えられ、令和4年度よりも外部管理者導入の件数及び割合は増加している。

出典:令和6年10月11日外部管理者方式に関する予備認定基準有識者検討会資料

## 4. 住民との対話を重視する管理業者管理者方式

着眼点を利益相反に終始させず、仕組みを整えることができれば

**外部管理者方式は、時代の要求に合致する**

## 4. 住民との対話を重視する管理業者管理者方式

### 外部管理者方式への考え方の変遷

①理事会方式の構造を変えたい(=業務を効率化したい)



②役員のみ手不足を解決したい(=理事の負担を減らし、合理的に意思決定したい)



③外部管理者方式で利益相反を防止したい

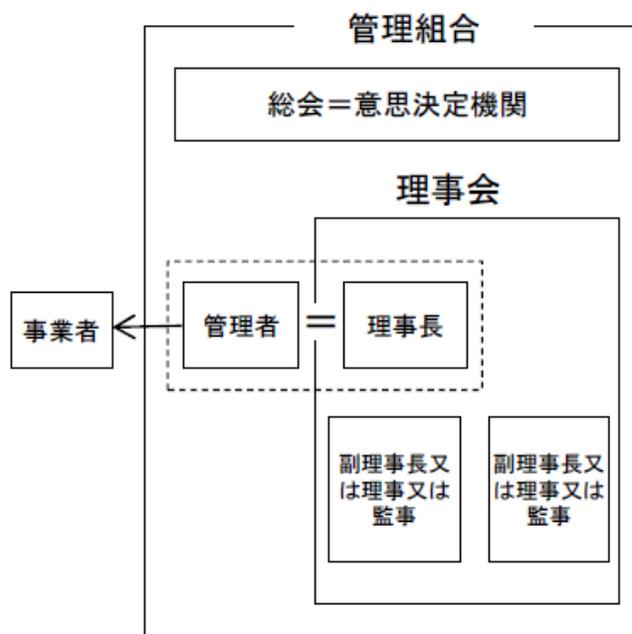


④外部管理者方式がマンションの未来に向き合えないか

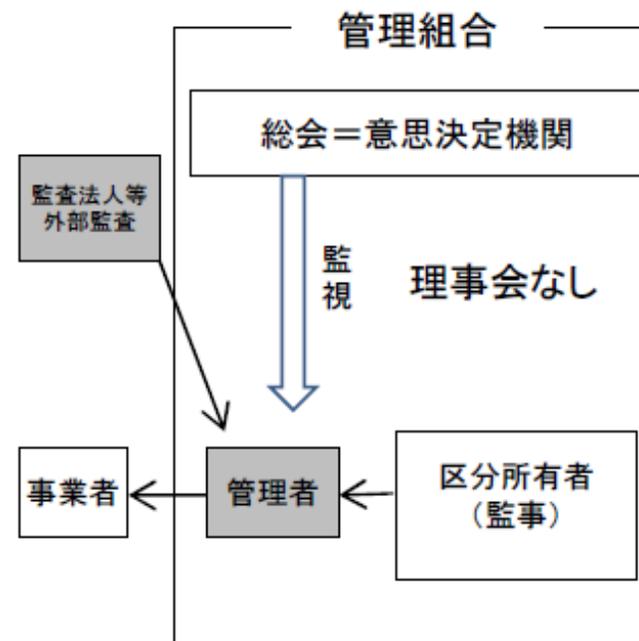
## 4. 住民との対話を重視する管理業者管理者方式

### 管理者の役割を誰が担うか

一般的な理事会方式



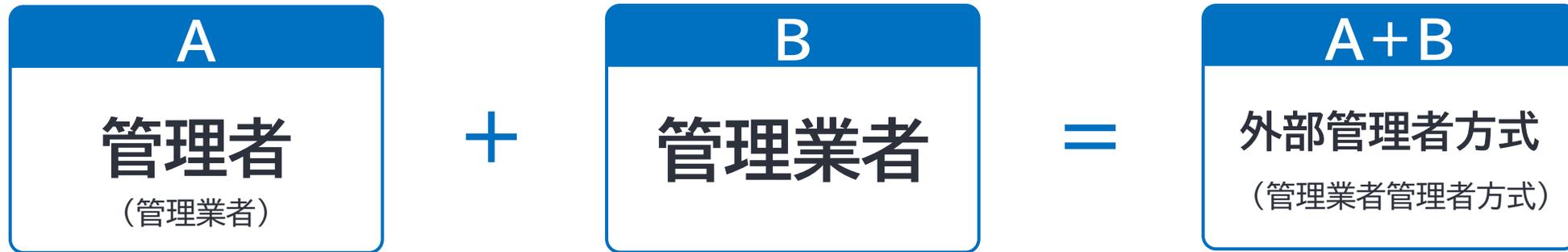
外部管理者方式(例)



出典：国土交通省「マンション標準管理規約」

## 4. 住民との対話を重視する管理業者管理者方式

### 管理業者管理者方式



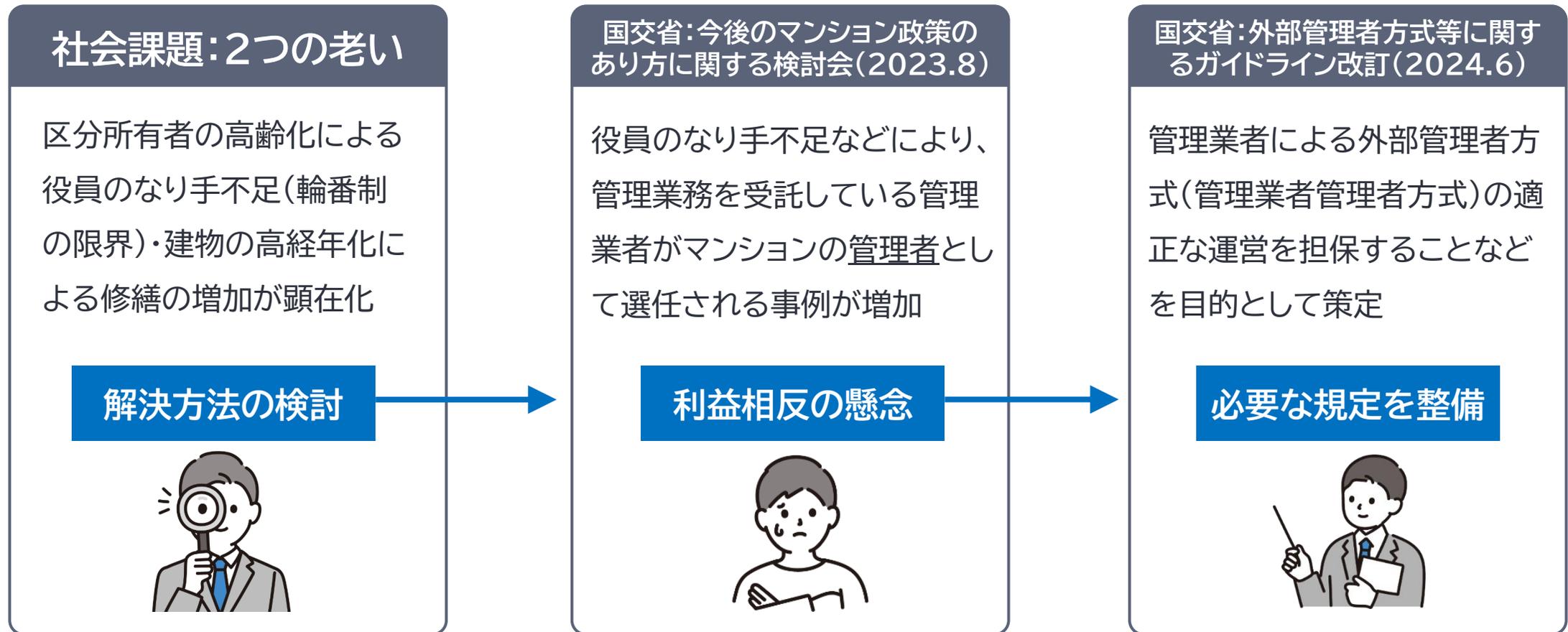
\*国土交通省「マンション標準管理規約」において、  
管理者は「理事長」の役割として位置付けられております。

---

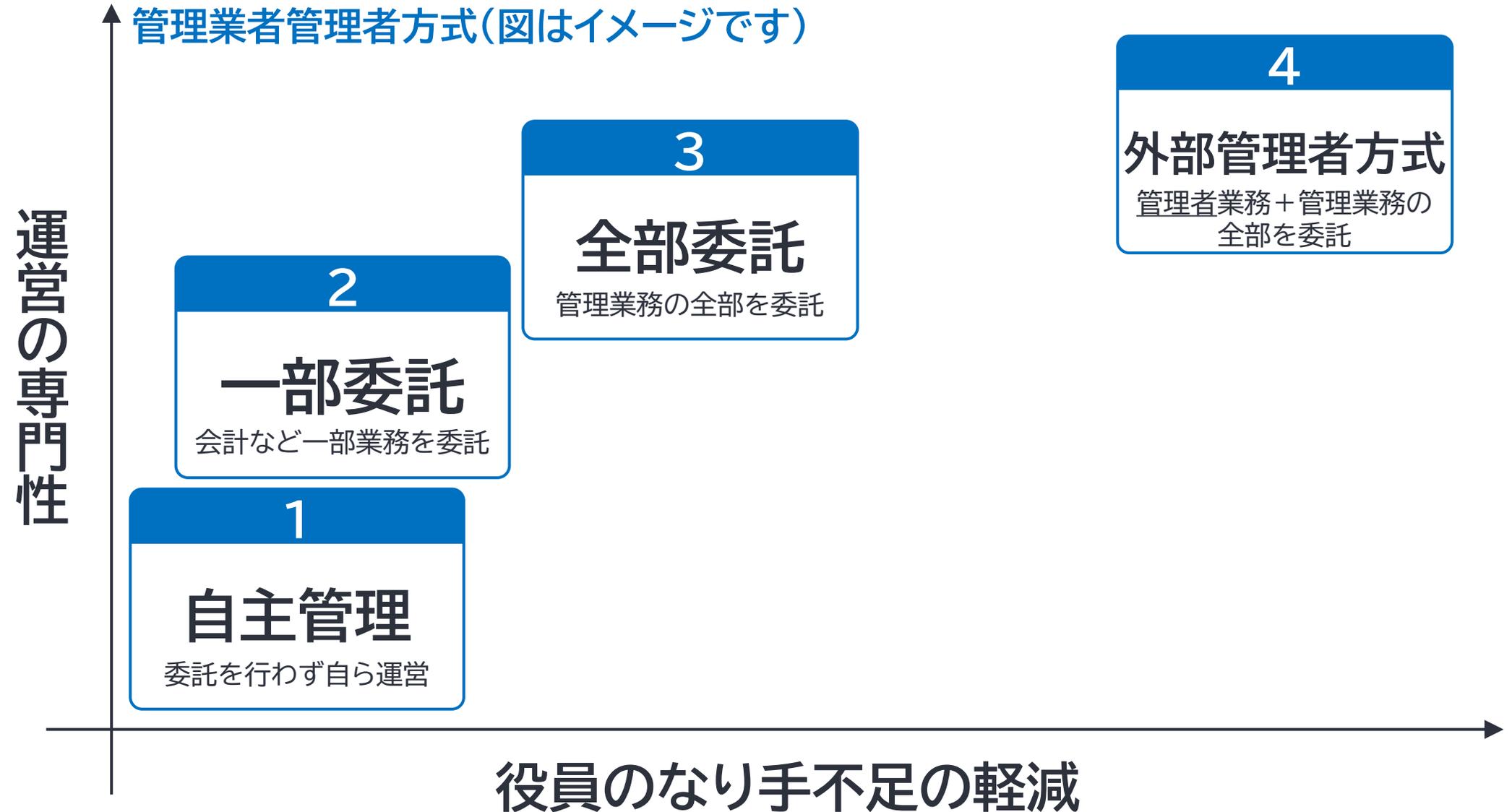
管理組合: 役員のなり手不足の解消、労務負担を軽減し専門的な管理運営を行うことなどが可能に  
管理業者: 少子高齢化に伴う働き手不足の解消、土日夜間勤務を要する働き方の改善などが可能に  
(マンション管理業はいまや社会インフラのひとつでは? 管理業者側の視点も大切)

## 4. 住民との対話を重視する管理業者管理者方式

マンションは、建物の区分所有等に関する法律(区分所有法)、マンション管理適正化法などの法律に加え、管理規約等のルールに基づき運営がなされます。管理運営に求められるものは、より複雑化・高度化し、専門的な知見と継続性を確保することが重要になっています。



## 4. 住民との対話を重視する管理業者管理者方式



## 4. 住民との対話を重視する管理業者管理者方式

### 外部管理者方式への考え方の変遷

①理事会方式の構造を変えたい(=業務を効率化したい)



②役員のみ手不足を解決したい(=理事の負担を減らし、合理的に意思決定したい)



③外部管理者方式で利益相反を防止したい



④外部管理者方式がマンションの未来に向き合えないか

## 4. 住民との対話を重視する管理業者管理者方式

### 公社版「外部管理者サービス」の検討にあたり考えたこと

理事長が行動派であるとき、やる気にあふれているとき…  
理事会が一致団結したり、関係が良好なとき…  
組合員間の関係が良好なとき…  
マンション内で頼られる存在の方が発言・行動するとき…

こうしたときにものごとが動いていくエネルギーは、より良い管理組合運営にとって魅力があります。  
これらを未来に活かしたいと考えています。

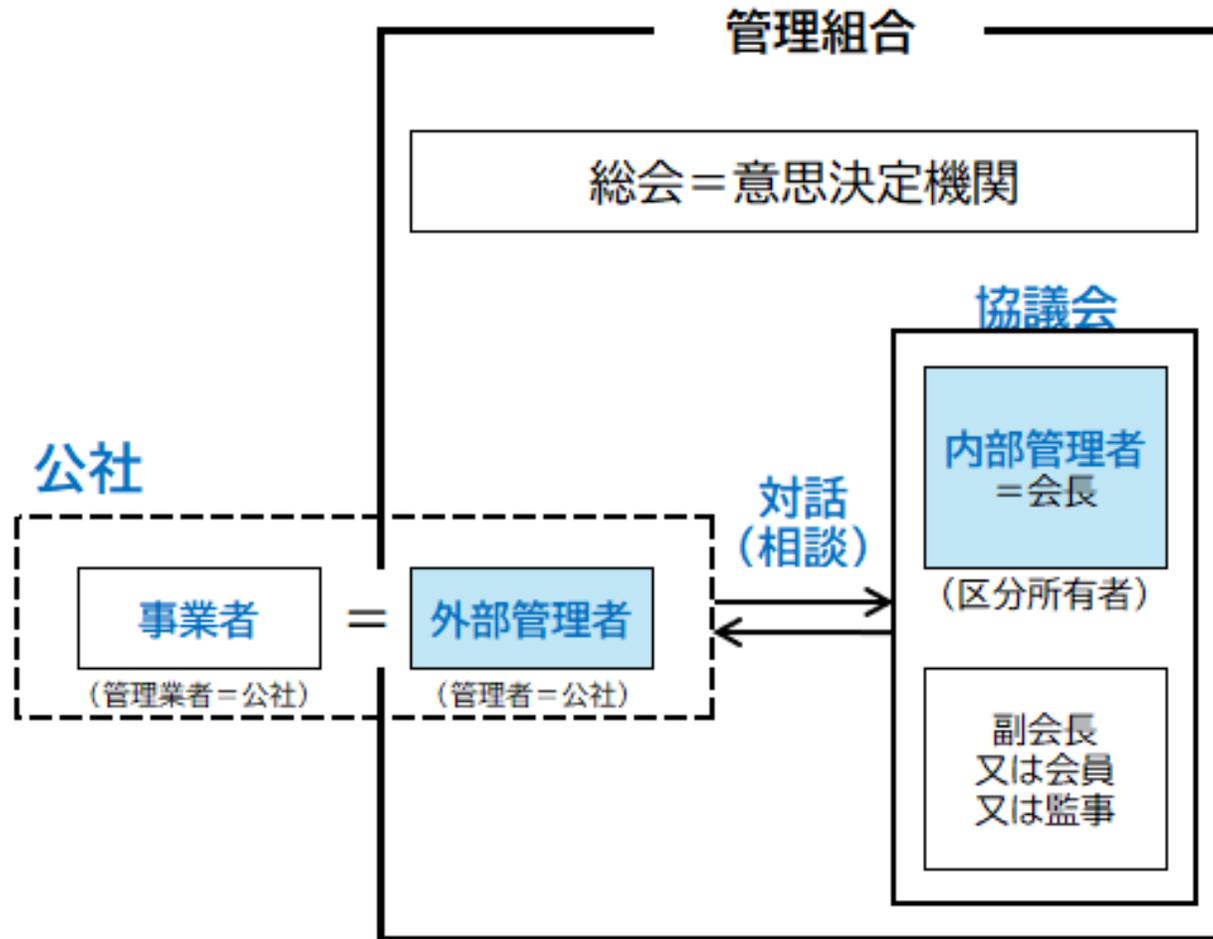
## 区分所有者と外部管理者が協業できる仕組みをつくりたい

(意欲のある方、知識経験を有する方、マンションの歴史を知る方…負担を減らしながら、活躍するべき)

## 4. 住民との対話を重視する管理業者管理者方式

公社版「外部管理者サービス」のかたち

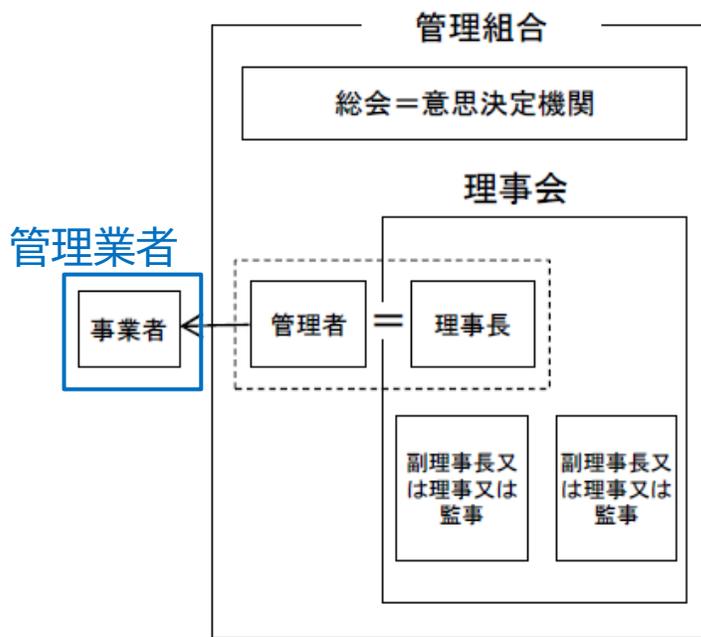
監視から対話(相談)へ 管理者2名体制、協議会对話型



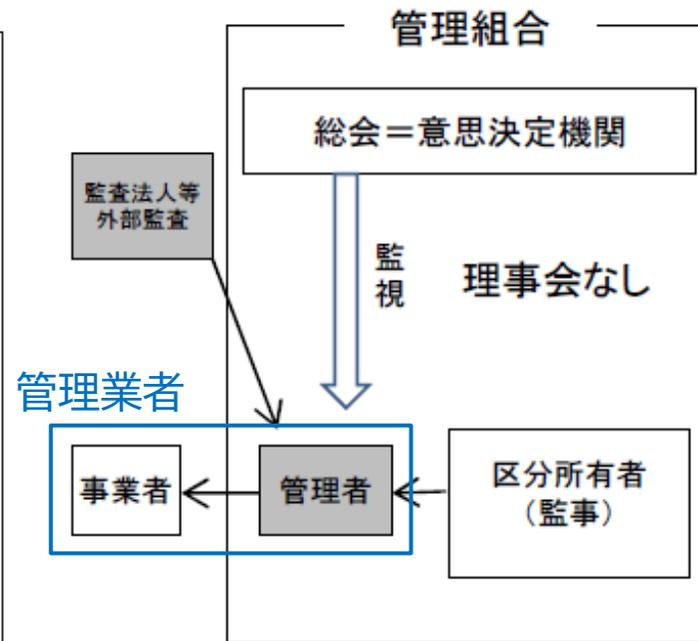
## 4. 住民との対話を重視する管理業者管理者方式

### 公社版「外部管理者サービス」のかたち

一般的な理事会方式

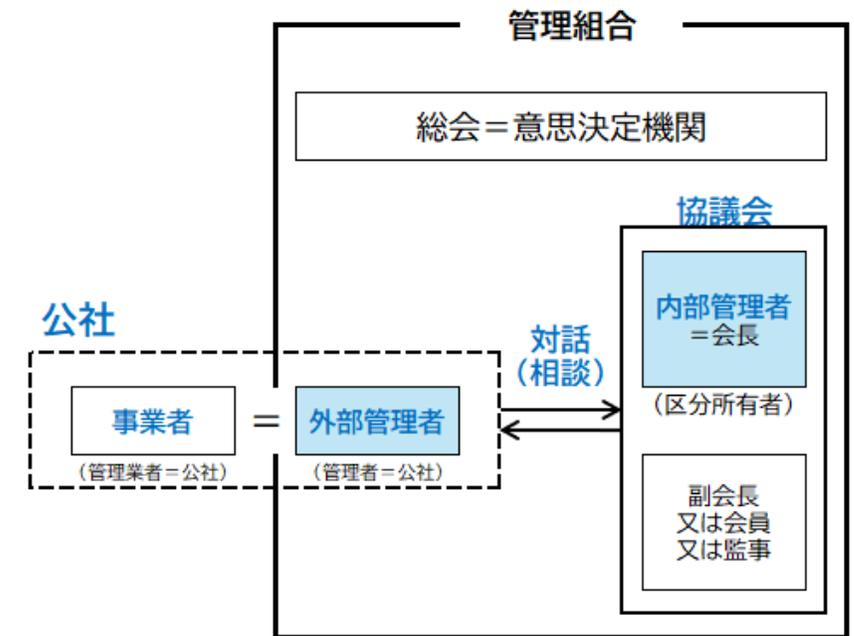


普及しつつある  
外部管理者方式



出典:国土交通省「マンション標準管理規約」

監視から対話(相談)へ  
公社版 外部管理者方式  
(管理者2名体制、協議会对話型)



## 4. 住民との対話を重視する管理業者管理者方式

### 公社版「外部管理者サービス」の特長 3つの安心宣言☆☆☆

国交省の「マンションにおける外部管理者方式等に関するガイドライン(令和6年6月改訂)」への準拠を基本に、より利益相反への懸念を防止する体制を提案しています。(本方式と公社との親和性が高い)

#### ☆管理者2名体制

マンションの管理の主体は、あくまでも管理組合です。管理者は、公社が担う外部管理者と組合員から就任する内部管理者の2名体制で構成。内部管理者による総会招集を可能とするほか、公社との取り引きにおいては、管理組合を代表します。

#### ☆協議会の設置・対話

協議会を設置し、協議会長が内部管理者に就任いただきます。協議会は、理事会のような定例的な開催を想定するものではなく、管理組合全体の管理への関心を保つ役割、また必要に応じて管理者・管理業者との対話を担う役割となります。

#### ☆利益相反の防止

公社は横浜市以外と資本関係を持たないことから、特定の企業に発注を誘導することはありません。また、事前に承認を得た費用以外に中間マージン等の金銭を受領しません。利益が相反する取引がなされる懸念を防止し、管理組合目線の運営を目指します。

## 4. 住民との対話を重視する管理業者管理者方式

### 理事会方式と公社版「外部管理者サービス」の比較②

公社版「外部管理者サービス」では、理事会を設置しませんが、協議会の設置(協議会を常時開催する想定はありません)をお願いしております。

理事会方式		公社版「外部管理者サービス」
設置する (役員を選出し理事会を開催する)	理事会	設置しない (役員を選出せず理事会を開催しない)
設置しない (各種専門委員会等を設置することはある)	協議会	設置する (常時開催はなく必要に応じて対話・相談)
開催する (書面投票)	総会	開催する (書面投票のほかオンライン投票も可能)
設置する (区分所有者から選出)	監事	設置する (区分所有者から選出または外部委託も可能)
理事等が対応 (管理員がいる場合は管理員含む)	対応窓口	管理者・管理業者としての公社が対応 (管理員がいる場合は管理員含む)
書面、対面等による	各種情報取得	LINEアプリを使用(基本)

## 4. 住民との対話を重視する管理業者管理者方式

公社版「外部管理者サービス」が解決できること

1

役員のなり手  
不足の解消

2

利益相反への  
不安の解消

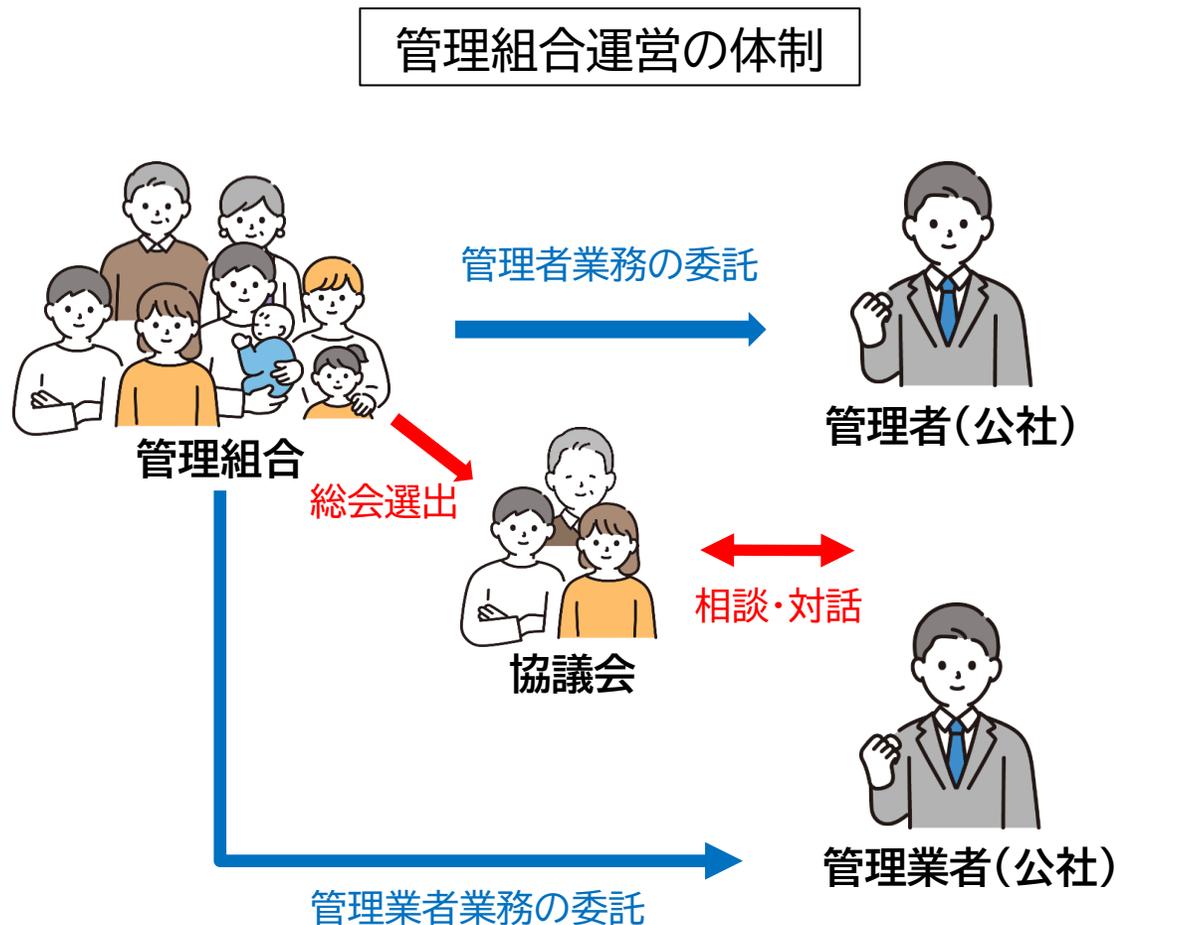
3

専門性の向上と  
持続性の確保

※協議会が成立して、協議会の運営が軌道に乗ることを未来に向けた仕組みの前提としているため、当初時点では上記3つを解決できることとして提示しています。

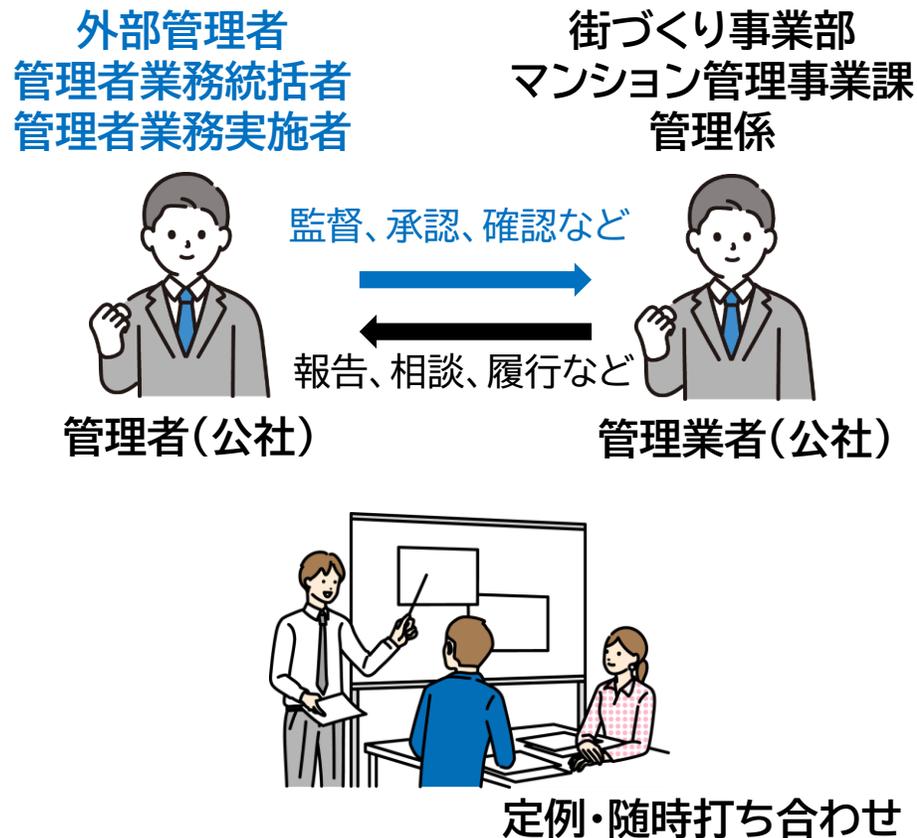
## 4. 住民との対話を重視する管理業者管理者方式

### 公社版「外部管理者サービス」の体制イメージ図



注:横浜市住宅供給公社との契約に関するものは、総会承認を経たうえで、協議会の会長名義(内部管理者)にて締結いただきます。

### 横浜市住宅供給公社内の体制



## 4. 住民との対話を重視する管理業者管理者方式

### 協議会と、管理者(公社)・管理業者(公社)の役割の例

協議会 	管理者(公社) 	管理業者(公社) 
協議会長が内部管理者を担う (規約を定めることにより総会招集が可能)	外部管理者を担う	会計処理・資料案作成等を担う
公社との契約を締結 (総会の承認を経た業務委託契約等)	日常的な意思決定・発注等を担う	業務発注等の見積もりを取得
監事を選出する (外部委託とすることも可能)	総会を招集し議長を務める	総会議案書・議事録案を作成する
管理者・管理業者との相談・対話	協議会との相談・対話/管理業者との調整	協議会との相談・対話/管理者との調整
マンション内のコミュニティ形成	規約違反者への警告・訴訟の追行	情報発信・問い合わせ対応
防火上の管理権原者	管理運営の企画等	管理運営の実施等

\* 協議会の構成(人数等)・選出にあたる考え方は、お打ち合わせをさせていただきます。また、管理員を置かない場合は、協議会の方に当公社から郵送された掲示文の貼り出し・撤去や投函などのご協力をお願いすることがあります。

## 4. 住民との対話を重視する管理業者管理者方式

### 外部管理者と内部管理者の役割の例

#### 外部管理者(当公社)

- ・日常的な対応における理事長機能、理事会機能の代行
- ・総会の招集
- ・総会決議事項の実行
- ・保険金や損害賠償金などを請求、受領
- ・訴訟になった際の原告・被告
- ・契約行為などを代理

---

#### 内部管理者(区分所有者)

- ・外部管理者との契約行為に関する業務
- ・外部管理者からの検討事項の相談先(総会議案の案含む。協議会全体が相談先のイメージ)
- ・マンションの歴史や傾向などを外部管理者にレクチャーする役割
- ・専門委員会メンバーへの就任
- ・災害時等の現場対応が必要な状況における理事長機能の代行あるいは対策に関すること
- ・必要に応じた総会の招集
- ・マンション内のコミュニケーションの円滑化(横のつながりの醸成)
- ・必要に応じたマンション内への発信(管理業者はルールを言う)

## 4. 住民との対話を重視する管理業者管理者方式

### 内部管理者の規約条文例

(内部管理者)

第●条 第●条の管理者が組合員以外の者から選任される場合、組合員のうちから内部管理者を置くことができる。

2 内部管理者は、総会の決議によって選任し、又は解任する。ただし、第●条の協議会が設置されるときは、協議会会長が内部管理者に就任する。

3 内部管理者は、管理者の辞任又は解任により管理者が不在となったときは、後任の管理者が選任されるまでの間、管理者の職務を行う。

(内部管理者の職務)

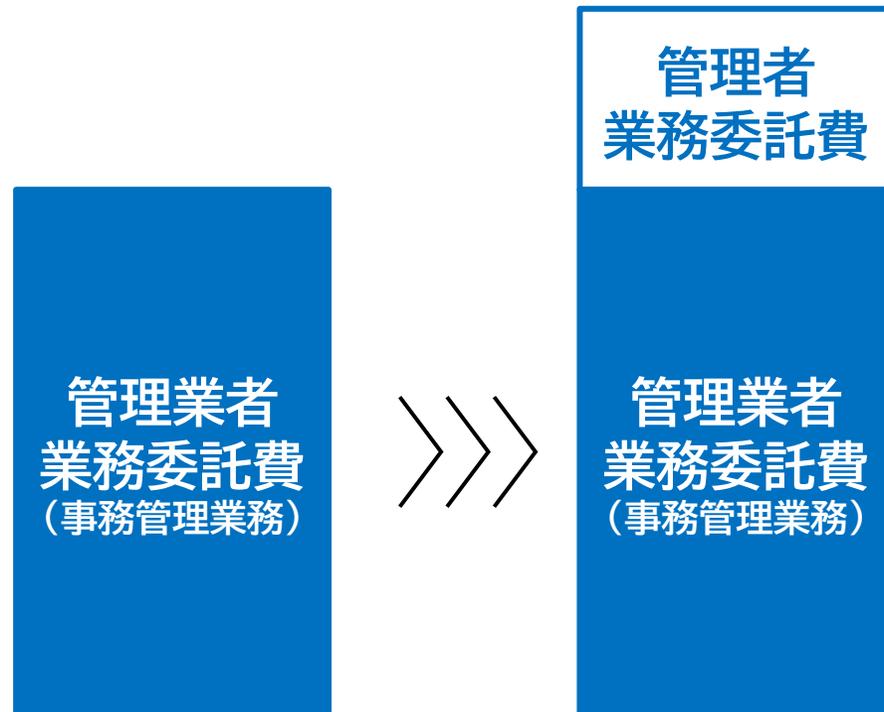
第●条 管理組合が管理者である個人又は法人に対し、管理者以外の業務を委託するとき(管理者が自己取引となる場合)は、内部管理者は管理組合を代表する。ただし、内部管理者が設置されない場合はこの限りではない。

2 内部管理者は、総会を招集することができる。ただし、第●条の協議会の設置があるときは、協議会の決議を経るものとする。

3 …

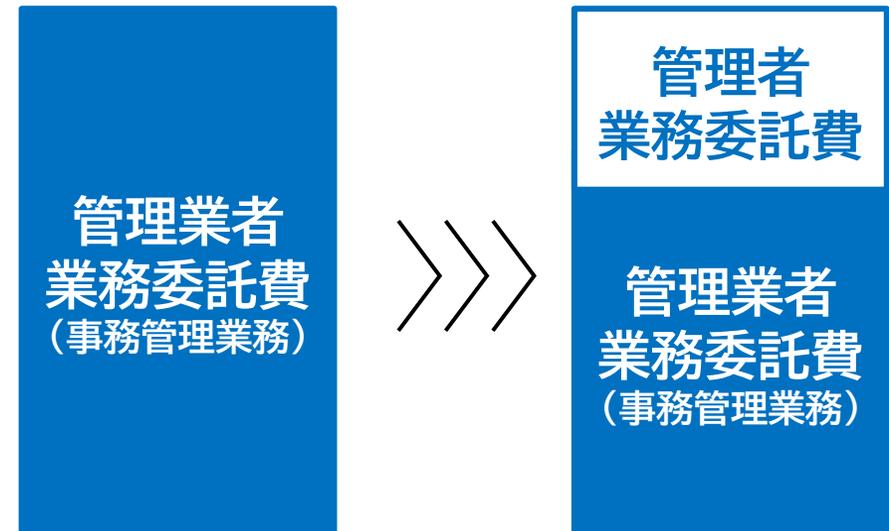
## 4. 住民との対話を重視する管理業者管理者方式

委託費用の考え方(図はイメージです)



基本となる考え方

理事会を開催しないこと、作成資料が削減されることなどにより管理業者業務(事務管理業務)が効率化した部分の費用を管理者業務に充当。これまで理事の皆様が担ってきたご負担を縮減しながら、管理業者業務の委託費同等程度でのサービス提供を前提



当会社の考え方

## 4. 住民との対話を重視する管理業者管理者方式

導入に向けたスケジュール(例)

導入決議までの合意形成に関わる各種資料案の作成、総会準備等は無償サポート

2~3か月

2~3か月

3 導入決議

1 導入の検討



理事会や委員会により、  
導入の検討・協議

2 方針の決定



アンケートや全体説明会を実施し、  
意見を踏まえながら理事会内で方針を決定



賛同が得られる見込みが立つ場合、  
総会に「管理規約の改定」と「業務委託」  
議案を上程

決議~4か月後程度(目安)  
管理開始

1. 横浜市住宅供給公社
2. 外部管理者方式導入検討の経過
3. 横浜市住宅供給公社が目指すもの
4. 住民との対話を重視する管理業者管理者方式
5. **現在の取り組み事例**
6. おわりに(今後の課題)
7. 参考資料

## 5. 現在の取り組み事例①

### 取り組み事例その①

- 単棟型50戸未満
- 高経年(築後40年～)・自主管理
- 状態:規約・理事会・総会なし
- きっかけ:区分所有者でかつ管理人を務めていた方が不在となり運営に支障
- 現在:公社版外部管理者方式による管理開始

## 5. 現在の取り組み事例①

### 取り組み事例その①の1 単棟型50戸未満 高経年・自主管理

状態:規約・理事会・総会なし きっかけ:区分所有者でかつ管理人を務めていた方が不在となり運営に支障

年	月	概要
2024年	9月	有志2名(のちに2名とも内部管理者に選任)から、当公社へ相談あり、状況を確認。区分所有者全体協議を開催し、当公社が参加。当公社より現状のマンションの状態を説明し、議論と意向から公社版外部管理者方式の提案とすることに。(この時点ではリリース前)
	10月	提案に先立ち簡易調査(建物・設備)を実施。区分所有者全体説明会を開催し、簡易調査の結果報告、現有課題の共有、今後の取り組み案と公社版外部管理者方式について当公社から説明・提案。保険加入や委託費をあわせると月額戸あたり10,000円以上の負担増になることから、反対者の意見を尊重し検討を保留することが意思決定される。(委託への賛成75%、反対25%)
	11月	有志2名と当公社にて協議を継続し、費用負担の低減を検討。検討状況について、全体説明会後の「今後の管理運営に関する検討状況について」を区分所有者に配付。
	12月	有志2名により、今後の管理運営を当公社へ委託することを前提として、反対者への説得と賛成者への再度の確認を実施。決議に向け、集会の開催を区分所有者に提案する方針へ。「今後の管理運営に関する取り組みについて」を配付。

## 5. 現在の取り組み事例①

### 取り組み事例その①の2 単棟型50戸未満 高経年・自主管理

状態:規約・理事会・総会なし きっかけ:区分所有者でかつ管理人を務めていた方が不在となり運営に支障

年	月	概要
2025年	1月	有志2名と当公社にて集会の議案内容を検討・協議。内容が固まったところで、集会招集者を募り、区法1/5集会開催へ(最終区分所有者の1/2で招集)。
	2月	集会を開催。これまでの取り組み状況と公社版外部管理者方式を再度説明(この集会では当公社への委託の決議はしていません)。 主な議案:全議案出席者の全員賛成で可決 ・外部管理者方式導入に向けた管理規約の制定(外部管理者が不在でも内部管理者で運営が可能な規約としております) ・内部管理者の選任(前述の有志2名が選任されました)
	3月	内部管理者2名(旧有志2名)と次の総会について内容を検討・協議。管理規約にもとづき、内部管理者が総会を招集。 総会を開催。 主な議案:全議案出席者の全員賛成で可決 ・管理費等の増額 ・横浜市住宅供給公社への管理者業務の委託/管理業務の委託(議案は別個) ・協議会役員の選出
	7月	公社版外部管理者方式提供開始。

## 5. 現在の取り組み事例②

### 取り組み事例その②

- 団地型200戸以上
- 高経年(築後40年～)・自主管理(一部委託)
- 状態:規約・理事会・総会あり
- きっかけ:委員会を立ち上げ外部管理者方式を検討中、セミナー参加から相談あり
- 現在:今後の管理運営方法を検討中(継続)

## 5. 現在の取り組み事例②

### 取り組み事例その② 団地型200戸以上 高経年・自主管理(一部委託)

状態:規約・理事会・総会あり きっかけ:委員会を立ち上げ外部管理者方式を検討中、セミナー参加から相談あり

年	月	概要
2024年	7月	当社のマンション・団地再生セミナーに理事長と専門委員会(外部管理者方式を含む今後の管理組合運営の在り方を検討)委員長が参加。同日外部管理者方式の導入について相談あり、公社版の詳細確定に際し委員会と協業(公社版が高経年の現場で通用するかを打ち合わせながら確認)することに。(この時点ではリリース前)
	8月	委員会打ち合わせ:協議会の構成や在り方など、当社の考え方を説明しながら意見交換。
	10月	委員会打ち合わせ:協議会の詳細をすり合わせ。
	12月	委員会打ち合わせ:外部管理者方式管理規約案/管理委託契約案のすり合わせ。今後の取り組みスケジュール確認。
	1月	委員会打ち合わせ:外部管理者方式管理規約案/管理委託契約案のすり合わせ。
2025年	2月	委員会打ち合わせ:外部管理者方式管理規約案/管理委託契約案のすり合わせ。
		理事会説明:公社版外部管理者方式について説明し、次期理事会で検討継続へ。
	4月	委員会打ち合わせ:管理者委託契約案のすり合わせ。
	5月	新理事会打ち合わせ:自主管理からの検討であることを踏まえ、時間をかけ丁寧な進捗へ。

1. 横浜市住宅供給公社
2. 外部管理者方式導入検討の経過
3. 横浜市住宅供給公社が目指すもの
4. 住民との対話を重視する管理業者管理者方式
5. 現在の取り組み事例
6. おわりに(今後の課題)
7. 参考資料

## 6. おわりに(今後の課題)

### 外部管理者方式への考え方の変遷

①理事会方式の構造を変えたい(=業務を効率化したい)



②役員のみ手不足を解決したい(=理事の負担を減らし、合理的に意思決定したい)



③外部管理者方式で利益相反を防止したい



④外部管理者方式がマンションの未来に向き合えないか

## 6. おわりに(今後の課題)

### これから向きあっていくことになる課題

- 役員のなり手不足の問題と協議会のなり手確保の矛盾をどのように緩和していくか
- 特定の内部管理者に依存しない協議会の継続性をどのように確保していくか(区分所有者だけではなく、次世代(子、孫などのいずれ相続をする可能性がある方)を協議会員に確保することはできないか等)
- 管理組合にとって最優先にすべき利益に対する、費用支出とリスク管理の観点のバランス
- 対話を重視すると打ち出しているが、理事会方式との併存をどのように考えていくか(理事会方式の場合、労働集約型の体制が継続)
- 自主管理(または長年自主管理後に管理会社に委託)マンションでの外部管理者方式の導入に難しさがあり(管理者への理解、変化への抵抗感、未来への後回しなど)、どのように理解を進めるか(→理事会方式での提案はできるものの、課題が継続する)
- 既存マンションでは情報共有ツールの加入が増えない傾向にあり、デジタルと口伝のバランスをどのように図っていくか(口伝(対面・電話)による方法を残さないと、つながりを維持しにくい面も)
- 未来に向けては、管理者にできることできないことの浸透を図りながら、横のつながり(マンション内)と縦のつながり(相続等による次世代)をどのように確保していくことができるか

1. 横浜市住宅供給公社
2. 外部管理者方式導入検討の経過
3. 横浜市住宅供給公社が目指すもの
4. 住民との対話を重視する管理業者管理者方式
5. 現在の取り組み事例
6. おわりに(今後の課題)
- 7. 参考資料**

## 双方向の情報共有ツール(LINEアプリ)を用いて行うこと(例)

### LINEを使ったスマホアプリ 管理組合をより簡単に、楽しく、安全に

管理組合のお仕事や住民皆さんとの連絡にLINEを使って、より簡単に、より楽しく、より安全にします。マンションの管理やコミュニティに関するお知らせやイベントを知ったり、便利なサービスを使ってみませんか？

**1**



スマホのカメラでQRを読み込みユーザー登録

**2**



スマホから簡単に利用開始      パソコンからも

..... **どんなことができるんですか？** .....



管理組合からの  
お知らせを簡単に



コミュニティイベントの  
お知らせや募集に



アンケートや各種申請も  
簡単にスマホで



緊急時・災害時の  
お知らせや安否確認

(利用例)

- 管理組合からのお知らせやイベントの情報をスマホで確認・過去の情報もいつでも閲覧可
- 管理とスマホからチャットでお問い合わせ
- 居住者がサークルを立ち上げ、参加者を掲示板で募集
- 使わなくなったけどまだ使える生活用品をご近所さんに掲示板を通して譲り
- 地域イベントや防災訓練のボランティアをスマホアプリを通して募集
- 施設・設備の予約をスマホアプリから



Aviato アビアト  
つなげる・連携する・作り出す



### お知らせ機能

スマホから管理や  
コミュニティ情報確認



### 予約機能

施設の予約・確認を  
スマホから簡単に



### 決済機能

施設使用時に  
現金いらず



### アンケート

スマホで簡単に  
アンケートに回答



### お問い合わせ

スマホからチャットで  
お問い合わせ



### よくある質問

ちょっと知りたい時  
スマホからFAQ確認



### 届け出

各種申請や届け出  
承認もスマホで



### 総会機能

総会の議案確認や  
投票もスマホから簡単に



### コミュニティ

シンプルな掲示板で  
ゆるいつながりを醸成  
お譲りや仲間集めに



### 安否確認

緊急災害時の  
安否確認を迅速に



### ファイル閲覧

スマホやPCから  
規約や議事録を簡単に  
閲覧・ダウンロード



### 抽選投票

駐車場などの抽選を  
自動化

### 公社版「外部管理者サービス」をご提供できる条件(例)

#### ご提供の条件

- ・総会において外部管理者の設置を可能とする管理規約の改定がなされること
- ・総会において「管理者業務」、「管理業者業務」の双方について当公社への委託が同時に承認されること
- ・協議会を設置し、内部管理者が総会で選任されること(協議会の構成については別途お打ち合わせ)
- ・マンション共用部分に対する補償を目的とした保険に加入し、施設賠償責任保険を付保していること
- ・双方向の情報共有ツールとして、LINEアプリを導入いただけること
- ・管理費等の収納に際して、集金代行サービスをご利用いただけること
- ・管理組合法人ではないこと(業務委託後に法人化する場合は管理者業務のご提供ができなくなります)
- ・区分所有者等から防火管理者を選任できること

## 7. 参考資料

### 参考：国交省のガイドラインが示す説明事項と回答

説明項目に示される事項と回答	
・管理者業務と管理業者の業務の契約は別か →別となります。	・管理者が地位を離れる場合におけるプロセスの定め →管理者業務委託契約書に記載します。
・管理者業務と管理業者業務の担当者は別か →別となります。	・管理規約において、管理者が総会での決議なく行える権限の定めの有無と内容 →管理規約において定めます。
・管理者の選任と解任の方法について →総会決議を経ます。	・管理者が一定の金額未済を総会決議なく行える定めがある場合は金額と設定理由 →金額は管理規約に定め、設定理由は規約改定にあたり説明を行います。
・管理者の任期について →1年契約となります。	・管理者による情報開示についての定めの内容、緊急時における対処方法 →管理規約および管理者業務委託契約書において定めます。
・管理者の欠格事項/誠実義務規定 →管理者業務委託契約書に定めます。	・大規模修繕工事の検討主体(修繕委員会の設置の有無等) →協議会との対話やアンケートなどを経て、委員会の設置有無等をご提案します。
・総会決議事項/管理者の権限について現行の管理規約からの変更があるか →管理規約の改定にあたり説明を行います。	・監事の設置と人数、監事の選任方法、区分所有者・外部専門家の別、権限・職務 →原則協議会から1名の選出をお願いします。(外部委託も可能です)
・組合員の総会招集権について規定されているか →内部管理者(協議会長)が招集できる規定を設けます。	・管理業者の商号又は名称、住所、登録番号及び登録年月日 →別途、重要事項説明を行います。
・総会以外に区分所有者の意思を反映する環境が整備されているか →LINEアプリを利用した双方向の情報共有ツールを用意します。	・管理者事務の対象となるマンションの所在地に関する事項 →管理者業務委託契約書に記載します。
・その他の点について現行の管理規約から変更された内容はあるか →管理規約の改定にあたり説明を行います。	・管理者事務に要する費用並びにその支払の時期及び方法 →委託の審議がされる総会において説明し、管理者業務委託契約書に記載します。
・口座の名義はどのように設定するか、 →収納口座は公社名義/保管口座は管理組合名義で設定します。	・管理者事務の一部の再委託に関する事項、免責に関する事項 →管理者業務委託契約書に記載します。
・預金口座の印鑑等は誰が保管するか →収納口座の印鑑は公社保管/保管口座の印鑑は内部管理者等で保管いただきます。	・管理者業務についての賠償責任保険への加入の有無及び保障額 →賠償責任保険に加入し、当該保険による保障額は1億円となります。

ご清聴ありがとうございました。

