

令和5年度 第1回 マンション管理基礎セミナー

適正な理事会運営について
～マンション管理センターに寄せられた相談事例から～

令和5年8月5日

公益財団法人マンション管理センター

I (公財) マンション管理センターの相談業務(概要)

II 相談事例

事例1. 理事会における代理出席について

事例2. 業務の引継ぎについて

事例3. 理事会の広報について

事例4. 外部専門家の活用について

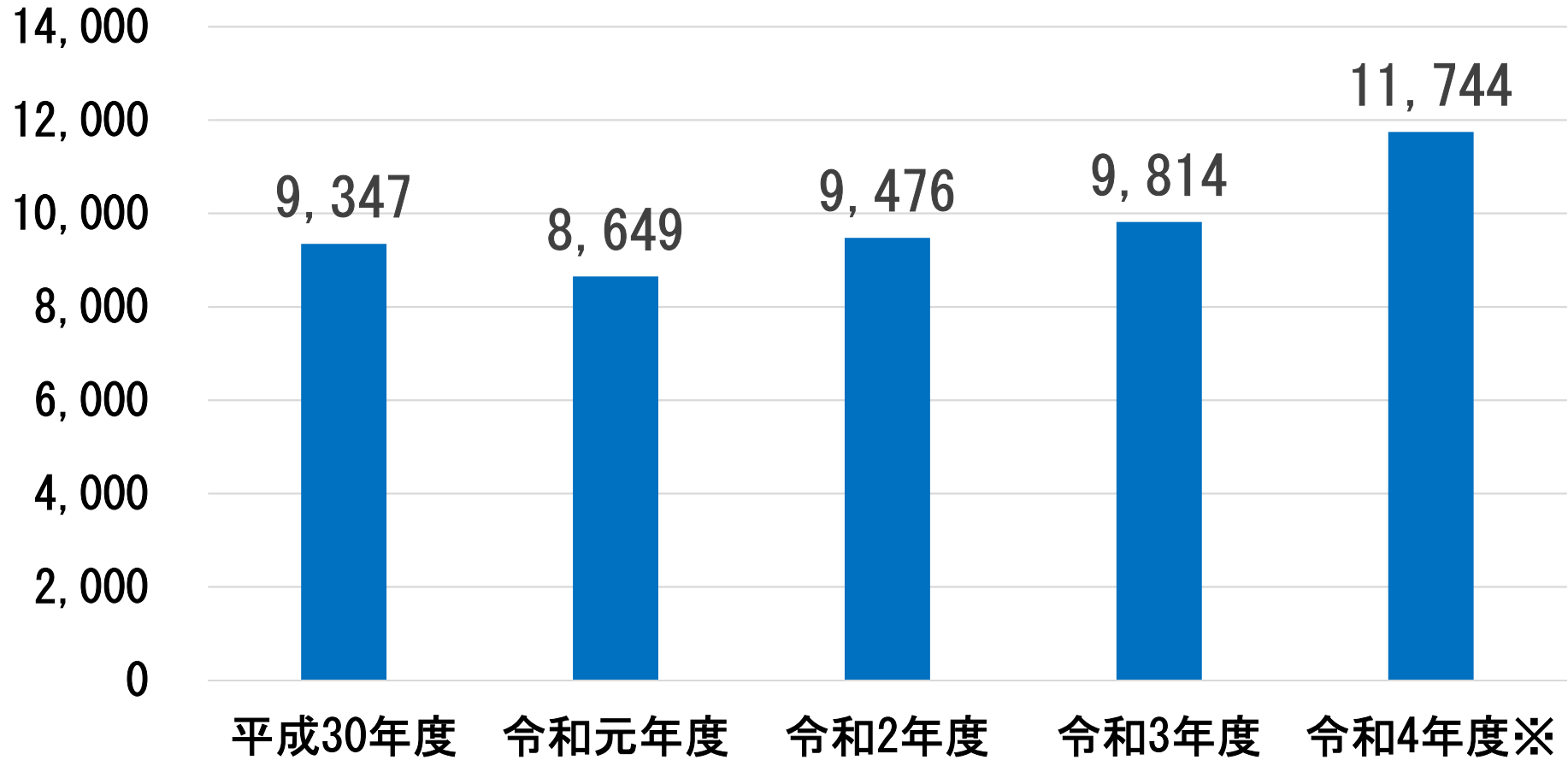
III 参考資料

「マンションの管理の適正化の推進を図るための
基本的な方針」の概要

(マンション管理適正化法第3条「基本方針」参照)

I (公財) マンション管理センターの相談業務(概要)

1. 年度別相談件数



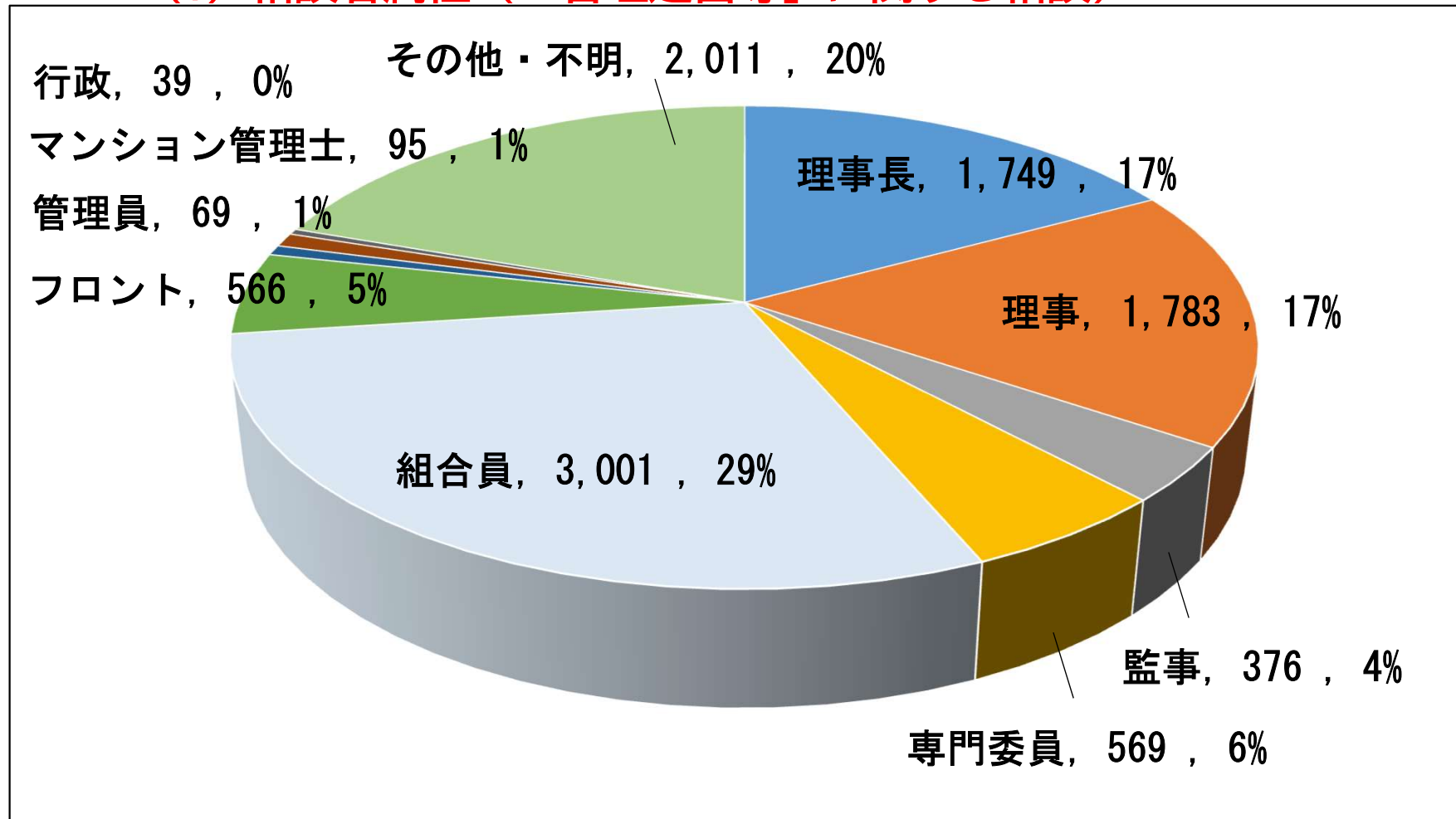
※令和4年度相談件数内訳

- ・管理運営等 10,258件
- ・認定手続等 1,486件

I (公財) マンション管理センターの相談業務(概要)

2. 相談者属性等

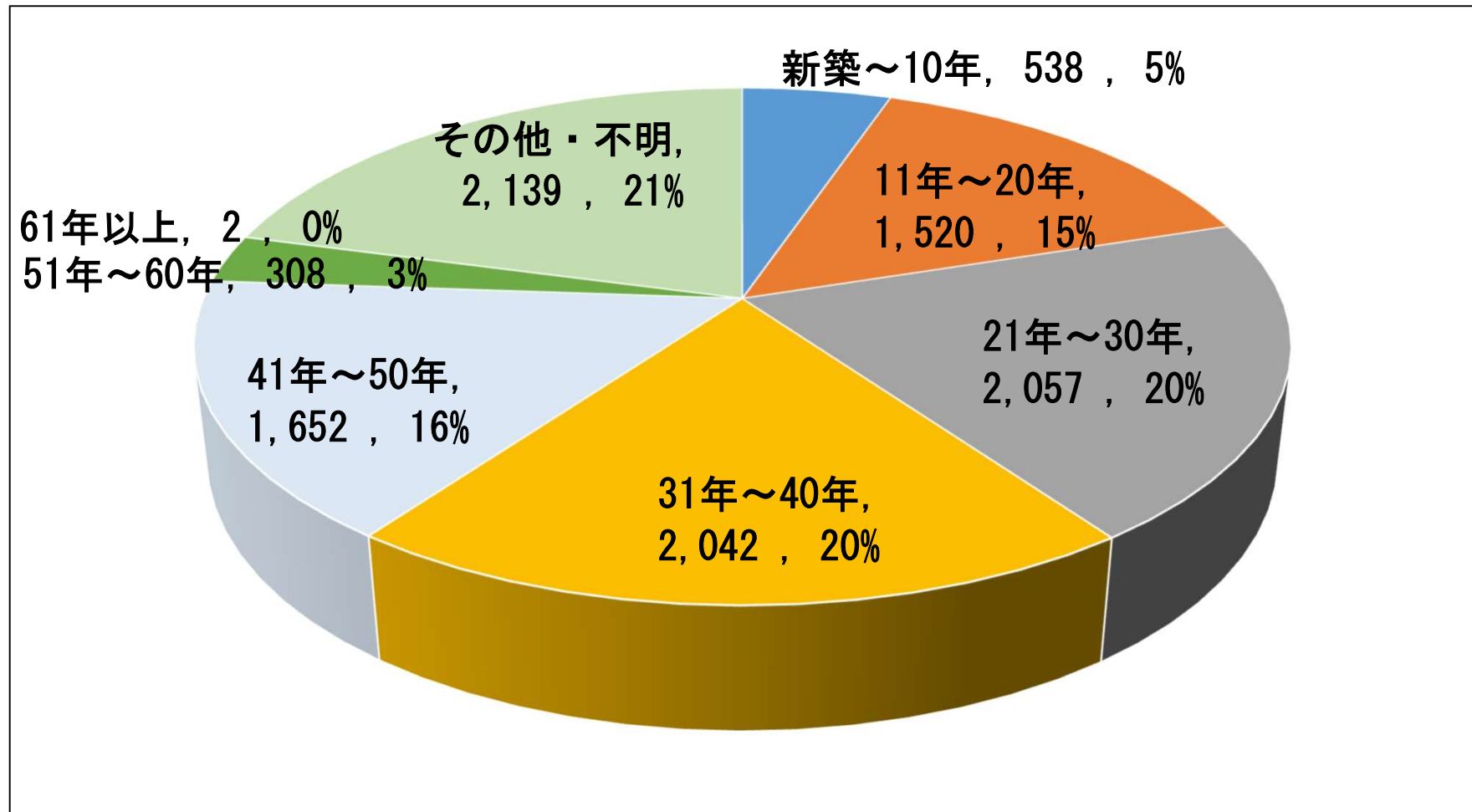
(1) 相談者属性 (「管理運営等」に関する相談)



I (公財) マンション管理センターの相談業務(概要)

2.相談者属性等

(2) 築年数別相談件数 (「管理運営等」に関する相談)



I (公財) マンション管理センターの相談業務(概要)

3. 相談内容(「管理運営等」に関する相談)

順位	相談内容	件数	前年度件数 (順位)
1	区分所有法・(標準)管理規約の解釈	1,281	1,664 (1)
2	役員の資格、選任・解任、任期	496	429 (2)
3	総会の決議事項	358	306 (4)
4	管理規約の作成・改正	299	256 (7)
5	管理委託契約書の内容(標準管理委託契約書)	295	314 (3)
5	理事会運営(招集、議長、決議要件、議事録等)	295	266 (6)
7	管理員・フロントマンへの苦情・交代要求	284	228 (8)
8	長期修繕計画の内容、見直し	236	196 (9)
9	理事長・理事会への不満	232	273 (5)
10	総会の開催準備(招集、議案書の作成、出席者の確認)	226	175 (11)
11	理事・理事会の役割・権限	207	153 (12)
12	水漏れ事故(溢水、排水、、排水、給水管、外壁等)	195	196 (9)
13	修繕工事のすすめ方	149	125 (15)
14	管理組合の会計処理・勘定科目	147	125 (15)
15	共用部分の使用、管理、変更(決議要件を除く)	143	91 (一)

相談事例(一部)は、マンション管理センター発行「月刊マンション管理センター通信」2023.6月号及び当センターホームページで紹介しています。

II 相談事例

◆理事会における代理出席について

事例1. 輪番制で当番になった組合員が理事に選任されましたが、多忙を理由に理事会に出席しません。代わりに配偶者が出席して議決権を行使しています。このような理事会運営は問題ないのですか。

1. 区分所有法第28条（委任の規定の準用）の規定

この法律及び規約に定めるものの他、管理者の権利義務は委任に関する規定に従う。

➤この規定は管理者（理事長）だけでなく、他の理事や監事にも適用されると考えられています。

- ・「委任による代理人は、本人の許諾を得たとき、又はやむを得ない事由があるときでなければ、復代理人を選任することができない。」（民法104条）

2. 標準管理規約第37条（役員の実誠義務等）第1項の規定

役員は、法令、規約及び使用細則その他細則（以下「使用細則等」という。）並びに総会及び理事会の決議に従い、組合員のため、誠実にその職務を遂行するものとする。

- ・理事の職務を行うに相応しい者であるということで、総会で選任されている。
- ・選任された理事には、理事会に出席して、その議論に参加し、議決権を行使することが求められている。
- ・標準管理規約の規定では、理事の配偶者等が代理人として理事会に出席することを認めていません。

II 相談事例

◆理事会における代理出席について

事例1. 輪番制で当番になった組合員が理事に選任されましたが、多忙を理由に理事会に出席しません。代わりに配偶者が出席して議決権を行使しています。このような理事会運営は問題ないのですか。



●上記1、2により理事の代理人が理事会に出席し議決権を行使することはできません。（原則）

- ・最初の理事会で年間の開催スケジュールを決めておく等総会で選任された理事が理事会に計画的に出席できるよう工夫をすることも大切です。

3. 理事会における代理出席について

(1) マンションの状況に応じて資格要件を定める。

- ① 役員の資格要件は、マンションの状況等に応じて定めることができます。
また必要に応じて見直しすることができます。
- ② 理事会に出席できる者、適正な理事会運営に参画できる者を選任する。

※管理規約の規定例

理事及び監事は、総会の決議によって、マンションに現に居住する組合員、マンションに現に居住する組合員と同居する配偶者又は一親等の成人の親族のうちから選任し、又は解任する

(2) 理事に事故がある等やむを得ず欠席する場合に、例外的に代理出席を認める。

- ① やむを得ない場合は、代理出席を例外的に認めることを管理規約に規定する。

※管理規約の規定例（標準管理規約第53条関係コメント③参照）

理事に事故があり、理事会に出席できない場合は、その配偶者又は一親等の親族（理事が、組合員である法人の職務命令により理事となった者である場合は、法人が推挙する者）に限り、代理出席を認める。

- ② この場合においても、あらかじめ、総会において、それぞれの理事ごとに、理事の職務を代理するにふさわしい資質・能力を有するか否かを審議の上、その職務を代理する者を定めておくことが望ましい。
(標準管理規約第53条関係コメント③参照)

3. 理事会における代理出席について

(3) 理事に事故がある等やむを得ず欠席する場合に、代理出席によるのではなく、例外的に事前に議決権行使書又は意見を記載した書面の提出を認める。

(標準管理規約第53条関係コメント④参照)

- ・ あらかじめ通知された事項について、書面をもって表決することを認める旨を、規約に明示すること。
- ・ 留意すること → ①事前に議案の要領を送付すること。
②書面による議決権行使を常態化させない。

◆業務の引継ぎについて

事例2. 相談者は、新理事に選任されたが、業務の引継ぎが何も無かったので、何をどうしたらよいか分からない。管理組合は、新旧理事による業務の引継ぎを行うべきではないでしょうか。

●マンション管理標準指針「理事会の引継ぎ」

【標準的な対応】

理事会の業務、帳票類、懸案事項等の引き継ぎを実施している。

業務の引継ぎは管理組合として行う必要のある重要な業務です。

(管理組合の定型業務と位置づけて実施しましょう!!)

1. 業務引継ぎの主な目的

(1) 業務の継続性を確保する。

①新任理事が自身の役割を確認することができ、速やかに担当業務に就くことが期待できる。

・理事が全員交替の場合には、業務の引継ぎにより継続性を確保する必要があります。

・「全員交替」から「2年任期で半数交替」に変更すれば継続性の確保がより期待できる。

②継続中の業務や計画されている事業に速やかに取り掛かることが期待できる。

(2) 重要書類の保管状況等を定期的に確認する。

2. 引継ぎの内容、方法（参考例）

(1) 引継ぎ内容

- ① 理事の職務内容
- ② 事業計画・収支予算の内容等
- ③ 保管書類及び保管場所等
- ④ 組合員等からの要望や苦情の内容
- ⑤ 継続中の事業や事件・事故等の内容
- ⑥ 管理会社との協議事項等
- ⑦ 総会決議事項の未実施事項等

(2) 引継ぎ方法

- ① 新旧理事が一堂に会して行うほか、必要に応じて役職ごとに個別に行う。
- ② 保管書類や懸案事項は書面により引継ぎを行う。
(必要に応じて書類の現物を確認する)
- ③ 新理事選任後速やかに実施できるよう現理事長等が事前に計画しておく。

(3) 引継ぎ業務を適正に行うために引継ぎルールを細則等により明文化しておくことも考えられます。

(4) 監事交替の際にも同様の方法により業務引継ぎを行う。

●引継ぎ書類等一覧表（参考例）

■「引継ぎ書類等一覧表」（参考例）

第〇〇期理事会
理事長 〇〇 〇〇 殿

〇〇年〇〇月〇〇日

第〇期理事会
理事長 〇〇 〇〇

第〇期理事会引継ぎ書類等一覧表

書類分類	書類名	内訳	保管者 保管場所	引受者 確認
I. 会計関連	収支決算書 預金通帳 金融機関届出印	第〇期～第〇期 〇〇銀行〇〇支店 〇〇銀行〇〇支店届出印	管理事務室 会計担当理事 理事長	
II. 工事関連	長期修繕計画書	第〇期総会承認	理事長	
III. 総会・理事会関連	議案書、議事録	第〇期～第〇期	管理事務室	
IV. 建物・設備管理関連	設計図書		管理事務室	
V. 管理会社関連	管理委託契約書	〇年〇月〇日締結	理事長	
VI. 管理規約・契約書関連	管理規約原本		管理事務室	
VII. 名簿関連	組合員名簿		理事長	
VIII. その他	売買契約書 関係書類		管理事務室	

※「書類分類」「書類名」「内訳」「保管者・保管場所」等は各々の管理組合での実際の内容を記載する。

●懸案事項引継ぎ書（参考例）

■「懸案事項等一覧表」（参考例）

第〇〇期理事会
理事長 _____ 殿

〇〇年〇〇月〇〇日

第〇期理事会
理事長 〇〇 〇〇

第〇期理事会「懸案事項等引継ぎ書」

第〇期理事会の懸案事項等について次のとおり引き継ぎします。

項目	懸案事項等	内容・課題等	関係書類
I. 総会決議の未処理事項	〇〇の未実施		
II. マンション内の事件・事故	〇〇からの漏水		
III. 組合員からの要望・苦情等	規約違反の対策		
IV. 管理会社との教示事項等			
V. マンション売主との事項	〇〇点検の実施		
VI. 大規模修繕工事関連	長期修繕計画見直し		

※「項目」「懸案事項」「内容・課題」「関係書類」等には各々の管理組合での実際の内容を記載する。

◆理事会の広報について

事例3. 現在住んでいるマンションでは理事会議事録の配布等広報活動が行われておらず、理事会の活動状況がまったく分かりません。管理組合の運営に関心を持ってもらうためにも理事会の活動状況等を積極的に広報すべきではないでしょうか。

1.理事会議事録の広報の状況（平成30年度マンション総合調査結果より）

13② 理事会議事録の広報の有無及び方法（重複回答）（その1） （上段：回答数、下段：％）

	合計 (理事会を定期的に開催していない組合を除く)	行っている	方法								行っていない	不明
			掲示板	回覧板	各戸配布	定期的 に発行 する通 信誌	マン ション みらい ネット	管理組 合の ホーム ページ	その他	不明		
全体	1,638	1,097	373	101	712	50	-	79	25	8	532	9
		67.0	34.0	9.2	64.9	4.6	-	7.2	2.3	0.7	32.5	0.5

- 理事会議事録の広報を「行っている」 ➤ 1,097管理組合/1,638管理組合（67%）
- 各戸配布712管理組合（64.9%）
 掲示板373管理組合（34%）
 回覧板101管理組合（9.2%）

◆理事会の広報について

事例3. 現在住んでいるマンションでは理事会議事録の配布等広報活動が行われておらず、理事会の活動状況がまったく分かりません。管理組合の運営に関心を持ってもらうためにも理事会の活動状況等を積極的に広報すべきではないでしょうか。

- 標準管理規約第32条では「広報」を管理組合が行う業務としています。

十三 広報及び連絡業務

- 総会・理事会議事録、会計帳簿、長期修繕計画等の閲覧に関する規定

標準管理規約第49条（議事録の作成、保管等）、第53条（理事会の会議及び議事）、第64条（帳票等の作成、保管）

- 「三 管理組合によるマンションの管理の適正化の推進に関する基本的な指針（マンション管理適正化指針）に関する事項」
 - 2 マンションの管理の適正化のために管理組合が留意すべき事項
 - (1) 管理組合の運営（抄）

管理組合の自立的な運営は、マンションの区分所有者等の全員が参加し、その意見を反映することにより成り立つものである。そのため、管理組合の運営は、情報の開示、運営の透明化等を通じ、開かれた民主的なものとする必要がある。

2. 期待される効果

- ①理事会で話し合われている内容や決議された内容等情報を開示し、組合員と情報共有することは、民主的な管理組合運営に資するものと考えられる。
- ②管理組合運営への関心が高まり、管理組合運営への参画意識の醸成、向上が期待できる。
- ③円滑な合意形成が期待できる。
- ④理事が組合員のために誠実に職務を遂行していることを報告することにもなる。



組合員が主体となった適正な管理組合運営が期待できる。

3. 広報の方法と留意事項（参考例）

(1) マンション管理標準指針「理事会議事の広報」

【標準的な対応】

開催された理事会の日時、議題等の広報を戸別配布、掲示、広報紙への掲載等の方法により実施している。

【コメント】（抄）

◆～理事会の議事は、総会議事のように、議事録等の戸別配布までは要しないものの、理事会の開催日時、議題等を広報することで、区分所有者が必要に応じて議事録を閲覧できることとする必要と考えられます。

→管理組合としては、より能動的に理事会議事の広報を行う必要があるのではないのでしょうか。

(2) 議事録配布時の留意事項

●理事会議事録の広報を行う場合は、個人情報やプライバシー等に関する記載は伏せる等配慮が必要。

3. 広報の方法と留意事項（参考例）

(3) 広報誌（例えば「理事会だより」や「〇〇マンション通信」等）の発行

①平成30年度マンション総合調査では、定期的に通信誌を発行していると回答した管理組合は4.6%
（50管理組合/1,097管理組合）

②長く継続的に発行するためには組織づくりが大切

ア 管理組合内の合意形成が重要

イ 例えば「広報専門委員会」の設置、委員会運営細則を制定する等（総会の決議が必要）

ウ 委員会運営費用等予算措置（総会の決議が必要）

(4) 当センターが提供している「マンションみらいネット」を利用して情報の開示・共有を図る。

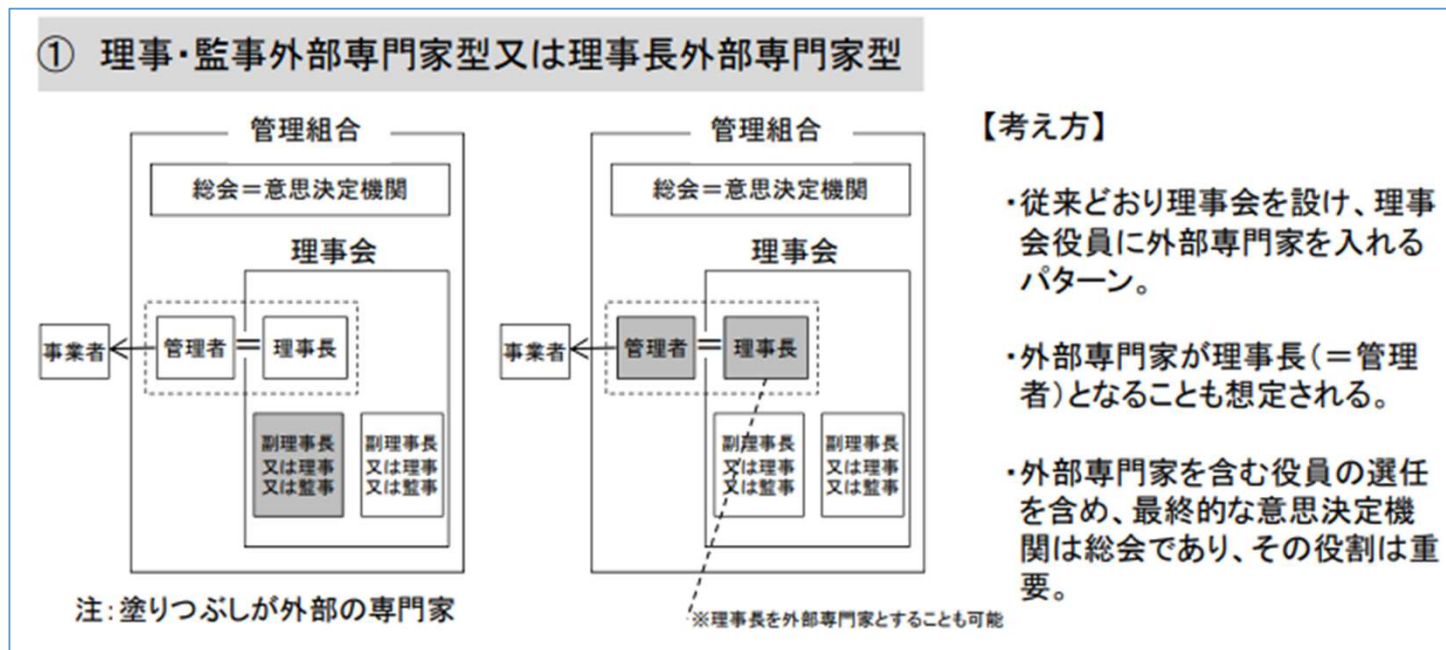
◆外部専門家の活用について

事例4. 自主管理の管理組合であるが組合員の高齢化とともに役員のなり手が少なくなっている。今後は外部専門家に管理組合の運営を任せる方法も考えているが、どのような点に留意すればよいか。

- 組合員の高齢化等による役員のなり手不足等の場合には、外部専門家を役員に選任し当該専門家が管理組合運営に直接携わる方法が考えられます。

(1) 外部専門家の活用のパターン（標準管理規約より）

■パターン①（標準管理規約の規定はパターン①を想定）



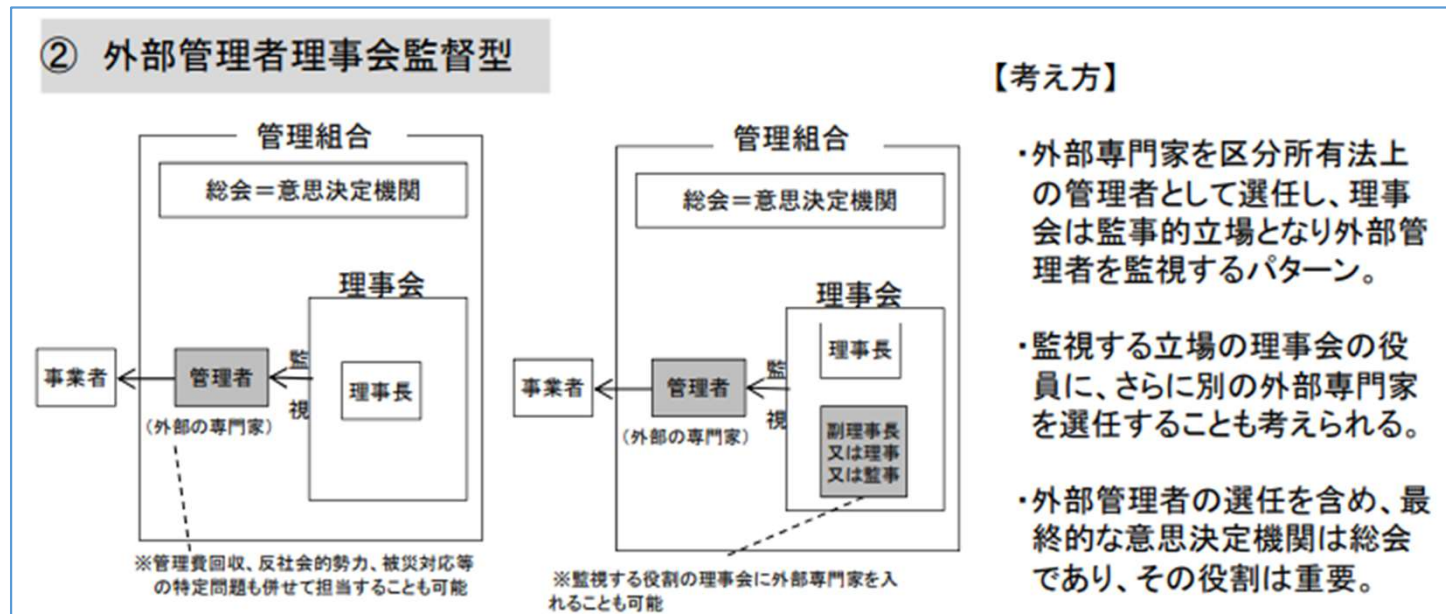
◆外部専門家の活用について

事例4. 自主管理の管理組合であるが組合員の高齢化とともに役員のなり手が少なくなっている。今後は外部専門家に管理組合の運営を任せる方法も考えているが、どのような点に留意すればよいか。

●組合員の高齢化等による役員のなり手不足等の場合には、外部専門家を役員に選任し当該専門家が管理組合運営に直接携わる方法が考えられます。

(1) 外部専門家の活用のパターン（標準管理規約より）

■パターン②



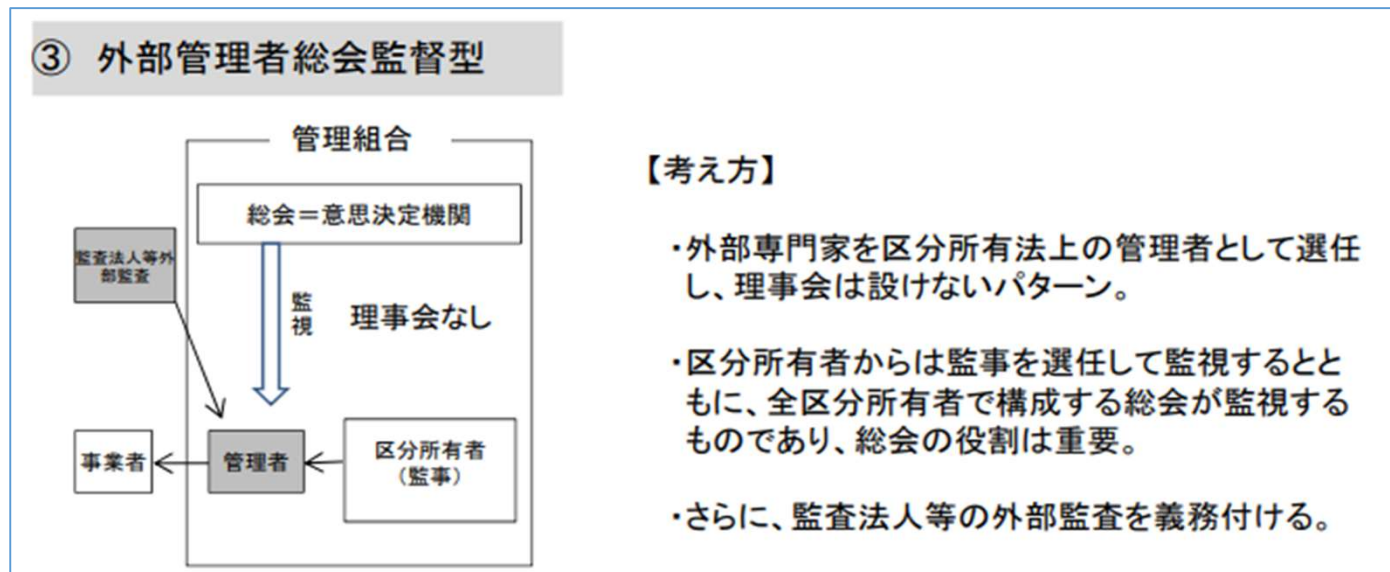
◆外部専門家の活用について

事例4. 自主管理の管理組合であるが組合員の高齢化とともに役員のなり手が少なくなっている。今後は外部専門家に管理組合の運営を任せる方法も考えているが、どのような点に留意すればよいか。

●組合員の高齢化等による役員のなり手不足等の場合には、外部専門家を役員に選任し当該専門家が管理組合運営に直接携わる方法が考えられます。

(1) 外部専門家の活用のパターン（標準管理規約より）

■パターン③



◆外部専門家の活用について

事例4. 自主管理の管理組合であるが組合員の高齢化とともに役員のなり手が少なくなっている。今後は外部専門家に管理組合の運営を任せる方法も考えているが、どのような点に留意すればよいか。

●組合員の高齢化等による役員のなり手不足等の場合には、外部専門家を役員に選任し当該専門家が管理組合運営に直接携わる方法が考えられます。

■管理組合としてのニーズを見極め、外部専門家を活用するメリット・デメリットについて検討し合意形成を図る。（説明会開催等）

■外部専門家とは・・・
マンション管理士、弁護士、司法書士、
建築士、行政書士、公認会計士、税理士等。

(2) 外部専門家を役員に選任しようとする場合の手続きと留意点 (パターン①の場合)

① 役員^①の資格要件に関する管理規約の規定を改定する。

(「標準管理規約第35条第2項」参照)

● 規定の改定例  「理事及び監事は、総会の決議によって、選任し、又は解任する。」

② 外部専門家を選任する場合のルールを細則に定める。

(下記の事項は「外部専門家の活用ガイドライン」等を参考とした。)

※ 標準管理規約第35条第4項

4 組合員以外の者から理事又は監事を選任する場合の選任方法については細則で定める。

ア 外部専門家の資格要件や欠格条項を定める。(標準管理規約第36条の2(役員^①の欠格条項)及び同条関係コメント①、②参照)

・ 例えば、資格要件については資格名や損害賠償保険加入等、欠格条項についてはマンション管理士の登録の取消し又は当該分野に係る資格についてこれと同様の処分を受けた者等。

イ 外部専門家の選任方法を定める。

・ 理事長として選任するか、会計担当理事として選任するか、監事として選任するか等外部専門家の役職名、契約内容及び委託費用案等を理事会で決議し、総会の承認を得ること。

ウ 外部専門家の候補者の選定方法を定める。

- ・ 区分所有者からの推薦（推薦経緯・理由の明確化）、専門家関係団体からの推薦、理事会の情報収集等により選出された候補者のなかから、理事会決議により外部専門家の候補者を決定し、総会の承認を得ること。

※役員として選任する前に、顧問契約を締結し事前に業務執行の状況を評価する方法もある。

エ 外部専門家は、理事会における議決権を有しないこと。

③ガバナンスを強化するための仕組みをつくる。

- 「外部専門家が役員に加わった場合においても、他の区分所有者である役員の善管注意義務が軽減されるとは限らず、外部専門家である役員の業務執行状況の監視が必要であるなど、外部専門家に完全に任せきりにすべきではありません。（「外部専門家の活用のガイドライン」より）
- 「管理組合によるマンションの管理の適正化の推進に関する基本的な指針（マンション管理適正化指針）に関する事項」

1 管理組合によるマンションの管理の適正化の基本的方向

- (4) さらに、マンションの状況によっては、外部の専門家が、管理組合の管理者等又は役員に就任することも考えられるが、その場合には、マンションの区分所有者等が当該管理者等又は役員の選任や業務の監視等を適正に行うとともに、監視・監督の強化のための措置等を講じることにより適正な業務運営を担保することが重要である。



理事の業務執行状況を監視・監督できる仕組みを管理規約等に定める。

ア 利益相反取引の防止に関する規定を設ける。
(標準管理規約第37条の2及び同条関係コメント参照)

(利益相反取引の防止)

第37条の2 役員は、次に掲げる場合には、理事会において、当該取引につき重要な事実を開示し、その承認を受けなければならない。

- 一 役員が自己又は第三者のために管理組合と取引をしようとするとき。
- 二 管理組合が役員以外の者との間において管理組合と当該役員との利益が相反する取引をしようとするとき。

イ 理事長の職務執行状況の報告に関する規定を設ける。
(標準管理規約第38条第4項及び同条関係コメント③)

※標準管理規約第38条 (理事長) (抄)

- 3 理事長は、通常総会において、組合員に対し、前会計年度における管理組合の業務の執行に関する報告をしなければならない。
- 4 理事長は、○か月に1回以上、職務の執行の状況を理事会に報告しなければならない。

ウ 監事の権限を見直し管理規約により明確にする。
(同第41条及び同条関係コメント)

※報告請求権と調査権付与、理事会への出席義務、報告義務、総会・理事会招集請求権と理事会招集権付与

エ 理事会による「理事の職務の執行の監督」に関する規定を設ける。
(同第51条第2項第二号及び同条関係コメント①)

オ 理事の監事への報告義務に関する規定を設ける。
(標準管理規約第40条第2項及び同条関係コメント)

※標準管理規約第40条 (理事) (抄)

2 理事は、管理組合に著しい損害を及ぼすおそれのある事実があることを発見したときは、直ちに、当該事実を監事に報告しなければならない。

カ 外部専門家である理事等が理事会を欠席する場合の「代理出席の禁止」に関する規定を設ける。

※標準管理規約第53条関係コメント③ (抄)

「外部専門家など当人の個人的資質や能力等に着目して選任されている理事については、代理出席を認めることは適当でない。」

Ⅲ 参考資料

● 「マンションの管理の適正化の推進を図るための基本的な方針」の概要

一 マンションの管理の適正化の推進に関する基本的な事項…関係者のそれぞれの役割が示されている

1 管理組合及び区分所有者の役割

- 管理の主体は管理組合・管理の適正化に努めること/区分所有者等は管理組合運営に積極的に参加する等その役割を適切に果たすよう努める等

2 国の役割

- マンションの管理の適正化の推進に関する施策を講じていくよう努める必要がある等

3 地方公共団体の役割

- マンションの管理水準の維持向上と管理状況が市場において評価される環境整備を図っていくことが望ましい等

4 マンション管理士及びマンション管理業者等の役割

- マンション管理士には、管理組合等からの相談に応じ助言等の支援を適切に行うことが求められており、誠実にその業務を行う必要がある/管理業者は、管理組合から管理事務の委託を受けた場合には、誠実にその職務を行う必要がある等

二 マンションの管理の適正化に関する目標の設定に関する事項

- 国においては、住生活基本計画において、25年以上の長期修繕計画に基づき修繕積立金を設定している管理組合の割合
- 地方公共団体においては、区域内のマンションの状況を把握し、地域の実情に応じた適切な目標を設定することが望ましい等

三 管理組合によるマンションの管理の適正化の推進に関する基本的な指針（マンション管理適正化指針）に関する事項

- 管理組合によるマンションの管理の適正化を推進するため、その基本的な考え方を示すとともに、地方公共団体が法第5条の2に基づき管理組合の管理者等に対して助言、指導等を行う場合の判定基準の目安を別紙1に、法第5条の4に基づき管理計画を認定する際の基準を別紙2に示すものである。

1 管理組合によるマンションの管理の適正化の基本的方向

- (1) マンションの管理の主体は管理組合、(2) 区分所有者等はその役割を適切に果たすよう努める、(3) マンション管理士等専門的知識を有する者の支援を得る、(4) 外部の専門家が管理組合の役員等に就任する場合には適正な業務運営を担保することが重要である等

2 マンションの管理の適正化のために管理組合が留意すべき事項

- (1) 管理組合運営における情報開示・透明化等、(2) 管理規約はマンションの実態・区分所有者等の意向を踏まえて適切なものを作成、(3) 共用部分の範囲及び管理費用の明確化、(4) 区分経理・経理の透明性確保、(5) 長期修繕計画の作成及び見直し等、(6) 発注等の適正化等、(7) マンションにおける防災・減災、防犯に取り組む、(8) その他（個人情報取扱等）

三 管理組合によるマンションの管理の適正化の推進に関する基本的な指針（マンション管理適正化指針）に関する事項

3 マンションの管理の適正化のためにマンションの区分所有者等が留意すべき事項

- 管理組合等は管理規約等の情報の提供に配慮/区分所有者等は管理運営に参加するとともに規約・集会決議等を遵守する等

4 マンションの管理の適正化のための管理委託に関する事項

- 管理委託契約先を選定する場合の資料収集・情報公開・説明会開催等の必要性等

四 マンションがその建設後相当の期間が経過した場合その他の場合において該当マンションの建替えその他の措置に向けたマンションの区分所有者等の合意形成の促進に関する事項

- 修繕等のほか、特例を活用した建替え等を含め、どのような措置を取るべきか、様々な区分所有者間の意向を調整し、合意形成を図っておくことが重要である等

五 マンションの管理の適正化に関する啓発及び知識の普及に関する基本的な事項

- 国及び地方公共団体は、マンションの実態の調査及び把握に努め、必要な情報提供等について、その充実を図ることが重要等

六 マンション管理適正化推進計画の策定に関する基本的な事項

- 地方公共団体は、マンションの状況を踏まえつつ、法及び本基本方針に基づき、マンション管理適正化推進計画を策定することが望ましい
- マンションの状況に応じた目標設定/管理の実態把握/ニーズを踏まえた適切な施策/都道府県等マンション管理適正化指針は必要に応じ地域の実情を踏まえた観点や水準を定めることが望ましい等

七 その他マンションの管理の適正化の推進に関する重要事項

- マンション管理士制度の一層の普及・マンション管理士の活用/管理計画認定制度の適切な運用/都道府県と市町村の連携/修繕等が適切に行われていないマンションに対する措置/修繕工事及び設計コンサルタントの業務の適正化/ITCの推進

◆別紙1 「法第5条の二に基づく助言、指導及び勧告を行う際の判断の基準の目安」

◆別紙2 「法第5条の四に基づく管理計画の認定の基準」

以上で説明を終わります。

今回は理事会運営等に係る相談事例の一部を取り上げ
それぞれのテーマについて基本的な考え方を説明いたしましたが
今後の理事会運営において少しでも参考にいただければ幸いです。

ご清聴ありがとうございました。