

中期事業計画 2018-2022

中期事業計画 2018-2022 の策定にあたって

1 はじめに

日本における分譲マンションは、平成28年度末現在 633 万戸を超え、推定で約 1,510 万人が居住しており、既に都市型の一般的な居住形態となっている。そして、そのマンション管理組合の9割超がマンション管理業者に管理を委託しており、マンション管理業界とその従業者の社会的役割及び果たすべき責任は、ますます増大している。

これまでに、一般社団法人マンション管理業協会は、平成 20 年度に3カ年の「中期事業計画」を策定し、単なる共用部分の物理的管理にとどまらず、居住者の方々へ「住生活総合サービス」を提供する業への転換という概念の浸透を図った。さらに、平成 23 年度には新たな3カ年の「新中期事業計画」を策定し「住生活総合サービス」の概念のさらなる浸透を図ると共に、コミュニティの形成や活性化について周辺地域にまでサービスの視野を広げる「住文化の再創造」を目指した。その後も、平成 25 年のマンション長寿命化協議会、平成 27 年のマンション 2025 ビジョン懇話会等により、マンション現場における課題に不断に取り組んで来た。

昨今、急速に進む日本社会の「少子高齢化・人口減少」、「大規模災害の発生確率の増大」、建物と居住者の「2つの高齢化」、また業界の決定的な「人手不足」といった事業環境のダイナミックな変化に直面する中で、今後を見据えたマンション管理業の「ビジネスモデルの転換」が喫緊の課題となっている。

これらを踏まえ、当協会では今般、協会活動の基本目標として、「マンション管理業の成長発展・社会的評価の向上」と、「業界従業者の処遇の改善・社会的評価の確立」を2つのミッションとして掲げ、管理組合と居住者に常に寄り添う立場である管理会社として様々な社会環境の変化に対応できる「総合マンション管理業」への発展を期することとし、ここに平成 30 年度以降5カ年の「中期事業計画 2018-2022」を策定するものである。

2 中期事業計画 2018-2022 の基本目標

平成 28 年3月に閣議決定された「住生活基本計画(全国計画)」では、現状の認識として「リフォーム・既存住宅流通等の住宅ストック活用型市場への転換の遅れ」が示され、「住宅すごろくを超える新たな住宅循環システムの構築」が目標とされ、マンションにおいても、政策の視点が「開発」から「適切な維持管理、リフォーム等いわゆる住宅ストックビジネスの活性化」へ移りつつある、という大きな転換期を迎えている。

2020年には、分譲マンション総数の4割近い235万戸が築 30 年を超える見通しであり、老朽化の進む膨大な社会資本ストックとしてのマンションを、時代のニーズに合わせて永く快適に住み続けることを可能とする環境づくりは、より重要性を増している。

「マンション管理業」の社会的な意義は、マンション居住者の財産価値と居住価値を将来に亘って、維持・向上させていくことであるが、現在そして今後の社会状況に鑑み、基本的に三つの役割に整理される。

- 1つ目は、居住者の生活環境の器である「ハードとしての建物・設備を守る役割」。
- 2つ目は、居住者の日々の生活基盤であるインフラ施設、ライフラインの維持管理を行うとともに、災害発生時等における対応、また備えのサポートにより、「居住者の生命・安全を守る役割」。
- 3つ目は、高齢者あるいは認知症の方等への対応を含む、快適で豊かな生活とコミュニティ形成の支援を行う「居住者の生活を守る役割」、と考えられる。

すなわち、管理会社は、管理組合、マンション居住者に常に寄り添う最も身近なサポート役として、建物・設備を守り、安全・安心・快適な生活環境を守り、末永くマンションの価値を上げていくという、大変重要な社会的役割を負っている。

今後の厳しい社会経済環境を見据え、マンション管理業界は、まずこうした社会的な役割をよく自覚し、相互にこの意識を共有しなければならない。

また、マンション管理組合・マンションユーザーはもとより、社会全般に対して、この社会的に重要な役割を広く深く認識していただく努力を継続していかなければならない。

しかし、マンション管理組合・マンションユーザー・社会全般からの広く深い認識の実現には、マンション管理業への「高い評価と厚い信頼」が不可欠である。

そして、「高い評価と厚い信頼」の実現には、マンション管理業が「人的資源」で成り立つ業であることを考える時、業界従業者の成長・モチベーションの向上が喫緊の課題として考えられる。

従って、当協会は、基本目標として、「マンション管理業の成長発展・社会的評価の向上」と、「業界従業者の処遇の改善・社会的評価の確立」を2つのミッションとして掲げ、ミッションの実現に向けた活動を力強く進めて行くものである。

3 ミッション I 「マンション管理業の成長発展・社会的評価の向上」に向けた施策

管理組合や居住者からの管理会社に対する期待・要求レベルは、現在益々多様化し高度化している。

しかし、管理会社の機能や力量は、人手不足とも相俟って、「従来の管理業」を超える水準になかなか進まず、管理組合や居住者の期待と管理会社の実施・実行レベルとの間のギャップから不信感の拡大も生じている。需要サイドと供給サイドのギャップは高まってきており、労働集約型産業と言われてきた従来型のビジネスモデルは限界にきている。

マンション管理業界は、こうした状況を踏まえ、今後を見据えたマンション管理業の「ビジネスモデルの転換」を進めることにより、新たな「総合マンション管理業」への展開を目指していくべき時期を迎えている。

新たな「総合マンション管理業」は、管理業務品質の更なる向上を図ることはもとより、従来の業務範囲に留まらず、管理組合及び居住者の多様で高度な要望に応えて行くものである。

建物のライフタイムに亘る高度な施設管理に向け、建物の日常の点検・補修の実績及び履歴データを踏まえた適切な工事の提案や実施、また高齢者対応などきめ細かい多様な専有部生活サービスメニューの拡大、広域的な防災・減災対応、安全・安心を担保するコミュニティ形成、更には逼迫の度を深めている管理組合財政の改善に向けた提案等を実施していかなくてはならない。

管理会社は、これらを行うために、社員の能力の向上を進め、IT(情報技術)化の推進を図り、業務遂行に際する労働生産性の向上を図ると共に、企業として社会に評価される事業執行力及び経営管理力の向上を図り、管理組合・居住者に常に寄り添う立場としての役割の全うを進めて行くものである。

前段「2 中期事業計画 2018-2022 の基本目標」において、マンション管理業が今

後担うべき、社会的な役割の3つを掲げたが、本ミッションの実現に向けた、方向性は以下の通りである。

① 「ハードとしての建物・設備を守る役割」

2025年にはマンションの過半が築後30年を越え、かつてわが国が経験したことの無い多くのハード上の問題の発生が予想される。管理業界は、日常的な点検業務・保守管理業務のレベルを更に向上させると共に、大規模修繕工事をはじめとする共用部の工事に関して、客観的な透明性をもって工事を受注できる体制を整備し、さらに社会や環境の変化に応じた新たな施設・設備計画などを提案の上、建物のライフサイクルを通して、関連業界とともに連携しながら安全・安心・快適な生活環境を守ることに、マンションの資産価値・居住価値の維持向上を図らなければならない。

② 「居住者の生命・安全を守る役割」

2011年3月東日本大震災、2016年4月熊本地震、また毎年各地で発生している大雨・洪水災害など、天災の頻度が高まっており、近い将来における大災害の懸念も増している。

災害発生時の迅速・的確な対応には、事前の装備・備蓄の充実や避難誘導に関する防災訓練が不可欠である。災害発生時の被害の最小化を目指した、防災・減災への取り組みを進めることにより、居住者の安全を確保しなければならない。

③ 「生活総合サービスの役割」

既にマンション居住者の過半が60歳を越え、2025年には「団塊世代」が後期高齢者となる。増加していく認知症高齢者に対する対応や、各種生活支援サービス、一般のコミュニティ形成支援など、さらに増大していくニーズに応える事業体制の構築が急務である。

しかし、現在、従来の基本的な役割に加えて、更に新たな重要な問題への対処が求められて来ている。

④ 総合的「マネジメント」による推進

マンション管理の主体は管理組合であるが、超高齢化社会の進行に伴い、この「経営」を担う人材不足が急速に進行し、合わせて管理組合財政の逼迫の度合いも進行

している。そしてこの傾向は、今後も継続していく。

こうした状況の下、管理組合に常に寄り添う管理会社が、3つの役割についての支援業務を全うしていくには、従来から大きく一步を踏み出し、管理組合・居住者の資産価値、及び居住価値の維持拡大により寄与する「マネジメント」が求められていく。今後は、こうした総合的なマネジメント手法の構築を進めていくことが新たな重要な課題である。

以上、マンション管理業の役割を整理し、今後を見据え、新たに打ち出す「新しい総合マンション管理業」とは、
居住者の生活環境の器である「ハードとしての建物・設備」を守り、
災害発生時等に対する備えをサポートすることにより「居住者の生命・安全」を守り、
急速な少子高齢化の進行の中で「総合生活サービス」を継続して提供する、
この3つの役割を、新たにマネジメント機能を付加することでさらに拡充させる
マンションの永続的な「資産価値・居住価値のバリューアップ」を図る事業である。

4 ミッションⅡ 「業界従業者の処遇の改善・社会的評価の確立」に向けた施策

昨今のマンション管理業を取り巻く労働環境は

1. 現場従業者の高齢化と採用難による人手不足
2. 管理組合からの多様で、高度な要望の増加
3. 国策としての働き方改革実行計画の要請(処遇改善、賃金引上げ等)
が喫緊の課題となっている。

従業者の処遇改善と、業界の発展は、表裏一体の関係にあるが、本ミッションは、マンション管理業従業者に対する魅力ある職場環境づくりと、従業者が提供する管理業務品質の確保のための能力の向上を目指し、もって、マンション管理業の生産性の向上を図ると共に、管理組合・居住者と管理会社との厚い信頼関係の一層の発展を目指すものである。

① 「業務標準仕様」の整備による業務の明確化と負担の軽減

「マンション管理業務共通見積書式」の業界全般での使用の促進を図ると共に、更に管理の現場で使用されている各種書類に関し、管理業務品質の維持向上と業務生産性の向上を考慮した、業界における標準的な仕様を協会にて提供することにより業務内容を明確化し、併せて業務負担の軽減を目指す。

② 人手不足に対応する生産性向上策の実施

現場従業者の高齢化と採用難による人手不足等に対応するため、現場におけるIT(情報技術)の活用方策等を検討し、業務の効率化・生産性の向上と顧客満足度の向上を目指す。また、若手職員・女性・シニアが生きがいをもって働くことのできる環境整備に取り組み、外国人労働者の受け入れを含む人材確保策を打ち出す。

③ 管理業務主任者設置数・資格名称の見直し

管理業務主任者について、より一層の業務品質の向上のための設置数見直しの働きかけを検討する。またこれに応じた管理業務主任者の新たな役割への期待から、深く広いマンション管理業務を担っていくことが広く理解される新たな資格名称を検討する。

④ マンション維持修繕技術者の公的資格化等

マンション維持修繕技術者は、日常の修繕から大規模修繕工事の計画・立案、長期修繕計画作成まで、マンション管理組合にとって欠かせない存在となっている。これらの計画・立案や見直し時にマンション毎にカスタマイズしたバリューアッププランの提案を行うなど、より実践的な能力アップを修得させ、それに相応しい資格名称の付与を検討する。また、社会資本としての優良なマンションストックを維持管理することのできる者としての公的資格化等について国土交通省や関係機関に対する働きかけを行う。

[テーマ]

10のテーマは、本計画期間内の各事業年度計画で、順次進めていくべき個別課題である。

1 コンプライアンス体制の強化・深耕

法令遵守はマンション管理会社の業務継続の礎であり、コンプライアンス体制整備と合わせ管理組合との信頼関係の醸成の根幹を成すものである。今後とも、会員社における適正化法の遵守、コンプライアンス体制の整備を両輪とするモニタリング制度を継続的に推進することなどにより、法令遵守・コンプライアンス体制整備の徹底について、不断の努力を重ねていく。

また、市場環境が厳しさを増す中で、業界の業務品質の更なる向上、管理業務への適正な評価に向け、公正な競争環境の確保を進めていく。

2 建物の高経年化に配慮した安全・安心な空間の提供

建物の高経年化は一層スピードを早めている。築20年を超えた建物が5割を超え、2020年には、分譲マンション総数の4割近い235万戸が築30年を超える見通しである。老朽化の進む膨大な社会資本ストックとしてのマンションを、時代のニーズに合わせて永く快適に住み続けることへの環境づくりは、より重要性を増している。

管理会社は、建物の日常の点検・補修の実績及び履歴データを蓄積しており、これらの情報を活用した適時・適切な長期修繕計画の見直しやバリューアップを含む修繕工事の提案や実施を推進することにより、安全・安心な空間の提供を目指す。

3 居住者の高齢化等に配慮した、快適に永く住み続けていくための専有部サービスの提供

居住者の高齢化の進行については、既にマンション世帯主の方の半数以上が60歳を超えてきている現実があり、協会の試算によれば、2025年には80万人を超える認知症の高齢者がマンションに居住されるものと推定される。

協会ではこれまでも「新中期事業計画」において、住生活総合サービスの浸透を図ってきたが、現在、居住者に寄り添うきめ細かなサービスは従来以上に強く求められてきており、専有部サービスの拡充など、高齢者対応をはじめとした快適に永く住み続

けていくことのできるサービスの提供を行っていく。

4 防災・減災への取組み、コミュニティ形成の促進

防災・減災への取組みについては、震災時における管理組合の備え、管理会社の対応などに関する一連の経緯をまとめ、今日明日にでも起こりうる災害への備え・対応の情報を共有し、啓発活動を継続する。

また、災害発生時の自助・共助の重要性は再認識されたことであり、マンションの所有者・居住者や近隣地域が協力して行動する「共助」に向け、コミュニティ形成に対する支援を継続する。あわせて、より豊かで質の高い生活の実現に向けたコミュニティ形成への活動についてもさらに推進する。

5 IT(情報技術)化の推進

管理業務における生産性向上を図る上で、IT(情報技術)化の推進は今後益々重要なテーマとなる。

管理組合関連資料や連絡情報のWEB化、様々な問い合わせ情報に対するAI対応、ハード面での故障発見・点検・工事実施におけるIOT化などについて、今後情報収集・検討を進め、会員の具体的な施策の実現に向けた支援を行う。

6 「マネジメント」サポート機能の強化

管理組合財政の健全化、また建物のライフサイクルにおける適時・適切な大規模修繕工事等、効果的な費用支出による資産価値の維持・向上は、マンション管理の主体である管理組合の最重要課題の一つである。これを担う管理組合の「経営層」である理事会に必要とされる「マネジメント力」のレベルは益々上がっているが、理事会を運営する人材不足は顕著な傾向となってきている。

このため管理会社は、従来の業務範囲から一步踏み出し、管理組合の「マネジメント」をサポートする機能の強化を図らなければならない。

具体的には、個々のマンションのライフサイクルを十分考慮したマンション毎の長期修繕計画・バリューアップ・長命化の提案や、減収が顕著な駐車場をはじめとする管理組合収益改善方策、防災・減災に資する各種備えや発災時の対応についての提案など、資産価値・居住価値の向上を合わせて実現していく方策の提案・実施である。

7 労働生産性の向上を意識した管理業務品質の維持向上

マンション管理業界は、常に管理業務品質の維持向上に努めていかなければならないが、適切な業務水準の確保には、会員社における人材育成の徹底とその支援が不可欠である。

このため当協会は、国家試験である管理業務主任者試験・講習業務の着実な実施、地方公共団体等の行う講習への協力等により、マンション管理業界全体の資質の向上に寄与していく。また、管理業務主任者と協会資格であるマンション維持修繕技術者が連携し、高品質のマンション管理業務が提供できるよう専門性の高い人材の育成を目指していく。

8 法制度・税制度等への対応

近年、マンションの管理に関する各種法令が改正・施行されており、これらに適切に対応することが重要である。

高経年マンションにおいては、建物・設備の老朽化による修繕工事の増加に加えて、居住者の高齢化に伴う費用負担の問題が深刻化しつつあり、今後、管理不全さらにはスラム化に陥るマンションが増加することが懸念されている。

良質なマンションストックを維持していくことは、国民の中長期的な経済的負担を軽減するものである。

今後、資産価値の維持や管理組合の円滑な運営の確保、適切な修繕工事の推進等の課題解決への取り組みは、当協会としても喫緊の課題であり、実現に向けては、国策による力強い後押しが必要と考える。

9 国際化への対応

2020年に東京オリンピック・パラリンピックを控え、区分所有者の国際化が進み、今後生活習慣の違い等に起因するトラブル等が増えることが予想される中で、管理会社としても英語・中国語といった語学力を持つ従業員の教育や外国人への対応が重要になる。

また、外国人労働者の雇用についても、外国人労働者の受け入れ、教育・研修体制等の環境整備を進めていく。

10 マンション管理業の広報宣伝活動の促進、協会機能の強化

協会では、今までに協会ホームページにおいて地域コミュニティ活動の事例紹介・管理組合運営の在り方・防災に対する知識の啓発・マンション生活に伴う相談事例等実生活に密着した情報の掲載をすることによりマンション住民と管理業界との距離を縮め信頼を確たるものにしてきた。今後も「マンションのWa」や「マンションいい話コンテスト」などを活用し、マンション管理に対する関心を喚起し、マンション管理業の社会的認知・評価向上に向け広報・宣伝活動を推進する。