

マンション 総会運営 マニュアル

管理組合の意思決定プロセスは
これでクリアに

[編集]

東京弁護士会 弁護士業務改革委員会マンション部会

令和7年改正のマンション関連法令対応！

出席者による多数決が広く導入されるなど、各種決議要件が緩和
マンション標準管理規約が改正（令和7年10月）

マンション総会をスムーズに運営するために！

新日本法規

発刊に寄せて

都市生活において欠かせない住宅の所有形態となっているマンションですが、近年では建物の老朽化や、区分所有者の高齢化問題が指摘され、弁護士によるサポートや問題解決の必要性が急速に高まっています。

そこで、東京弁護士会では、弁護士業務改革委員会の中にマンション部会を設けて諸問題に対処するほか、マンション管理法律研究部を組織し、マンション管理に関する法律研究や知識の研鑽にも力を注いでいるところです。

マンション部会では相談窓口も設置し、多くの方々からご好評をいただいております。相談担当者はすべてマンション管理士又はマンション管理業務主任者の有資格者（試験合格後未登録の者を含む。）で構成されており、専門性の高い弁護士が相談対応に当たっているのも大きな特色となっています。

本書は、このマンション部会が、マンション管理法律研究部の協力のもと、マンション総会の運営と、管理組合としての意思決定のノウハウをまとめた書籍です。いち早く2025年のマンション関連法令の改正にも対応しております。

弁護士やマンション管理士はもとより、管理会社の方々、管理組合の理事の方々など、マンション管理に携わるすべての方々にお読みいただきたい、あるいは常備いただきたい1冊となっています。本書が、マンションにおける問題解決の一助となることを大いに期待しています。

2026年2月

東京弁護士会

会長 鈴木 善和

は し が き

当マンション部会は、マンション管理士試験又は管理業務主任者試験に合格した40名以上の弁護士が所属する団体であり、「東京弁護士会マンション管理相談窓口」を運営し、日々、マンション管理に関する専門的な相談に対応しています。

相談窓口に寄せられる相談には、総会の招集手続や議案の内容、議案の審議方法、議事録の不十分な記載についての相談等、総会運営に関するものが少なくありません。

総会は、管理組合の最高意思決定機関であり、管理組合の運営の要であることから、その招集手続や議案の内容等に不備があると、争いとなるリスクが高く、裁判において総会決議が無効と判断された場合には、その後の管理組合の運営に深刻な影響を及ぼすことになります。実際、私たちの相談窓口で扱った事例の中には、裁判で、総会決議が複数年に遡って無効又は不存在と判断されたために、管理組合運営の平常化に多大な労力を要したものもありました。

また近年は、建物の高経年化と区分所有者の高齢化といういわゆる「二つの老い」が進行し、意思決定を含む管理組合の運営は、より複雑かつ困難になっています。

こうした事態に対応するため、令和7年には約23年ぶりに区分所有法が大改正され、決議要件の緩和等、管理組合の運営を容易にする仕組みが多数導入されましたが、これによって、総会における問題が全て解消されるわけではありません。

むしろ、今回の改正により、総会の招集通知には、全ての審議事項について、議案の要領を示すことが必要とされるなど、手続自体は一層厳格化しています。そのため、招集手続や総会内容に不備があった場合に総会決議が無効とされるリスクはむしろ高まっているとさえいえるでしょう。

そこで、当部会は、総会を巡る紛争を未然に防ぐために、総会の招集手続や議案の適正な記載方法や審議方法等、総会の適切な進め方について解説する本書を上梓することといたしました。

内容については、東京弁護士会 マンション管理法研究部と協同することにより、実用性と学術的な水準を兼ね備えています。

第1章では、マンションにおける総会の位置付け、決議に関する基本事項を説明するとともに、区分所有法の改正がマンションにおける意思決定に及ぼす影響や、マンションの再生と終活等、マンションの現代的な課題にも言及し、第2章では、総会開催のプロセスに従って、企画段階、招集手続、当日の議事進行方法、終了後に注意すべきこと等、総会に関する留意点を幅広く解説しています。

さらに、第3章では、総会で取り上げられることの多い議案を数多く取り上げ、それぞれの手順や注意すべきポイント、総会当日に想定される質問事項等について、できるだけ具体的に記述しました。数多くのマンション紛争に関わってきた弁護士の集団だからこそ得られた実務上の知見を随所に盛り込んでおりますので、管理組合の役員だけでなく、管理会社の担当者やマンション管理士等、専門家にとっても、即戦力として活用いただける手引となったと自負しております。

円滑かつ適切な総会運営を実現するために、本書をぜひご活用くださいますようお願い申し上げます。

2026年2月

東京弁護士会 弁護士業務改革委員会マンション部会
部会長 奥島 健二

本書の特色と利用について

1 本書の特色

室内だけを専有部分とし、その他の建物の重要部分、敷地などを、複数の他人と共有するマンションは、じつは非常に複雑な法律関係の上に成り立っています。にもかかわらず、その管理や意思決定は区分所有者の方々に任されているのが現実です。

そこで、意思決定の最高機関である総会の運営方法を中心に、マンション管理に関わる全ての方々に向け、管理組合の意思決定方法についてわかりやすく解説することを目指して発行したのが本書です。

マンション管理においては、たとえば「修繕や施工業者の決定」「管理会社との契約」「専有部分や共用部分の利用ルール」等々、あらゆる場面で組合としての意思決定が必要になります。マンションの行く末を明るいものにしていくためには、これらの決定を適法に行うことはもちろん、さらに進んで、いかにより適切で組合員の納得できるものにしていくかの視点が欠かせません。

本書は、法律知識だけの解説書ではありません。東京弁護士会 弁護士業務改革委員会「マンション部会」と「マンション管理法律研究部」のメンバーが、これまで直面し蓄積してきた知識と経験を結集した書籍です。2025年のマンション関連法令の改正にも一早く準拠しています。私たちの蓄積したノウハウをぜひ参考にしてください。

2 本書を利用する上でのお願い

(1) 管理規約の確認

区分所有法を始めとする各種マンション関連法令は、管理に関する多くの事項を各マンションの自治に委ねています。そこで、本書を利用していただくにあたり、対象マンションの管理規約や細則を今一度ご確認いただくようお願いいたします。他のマンションと同じとは限りませんし、国土交通省が公表するマンション標準管理規約に準拠している場合であっても、マンション標準管理規約はたびたび改定されており、また細部まで同じ内容とは限りません。

(2) 第3章の実例集について

第3章では典型的と思われる具体例を挙げています。全ての項目を網羅できているわけではありませんが、類似又は関連する意思決定の際にも参考になる情報を可能な限り取り入れました。完全一致する項目がなくても、近い項目を探して参考にしてい

ただけると幸いです。ただし、建替えその他、マンションの再生については、頁数の関係もあり本書では詳細解説しておりません。

本書がこの国のマンションの明るい未来に、少しでも役立つことを心より願っております。

2026年2月

責任編集 河野 浩士

編集・執筆者一覧

編集 東京弁護士会
弁護士業務改革委員会マンション部会

〈責任編集〉

河野 浩士

〈特別協力〉

香川 希理

〈編集委員〉（五十音順）

伊藤 祥治

土屋 賢司

奥島 健二

保高 睦美

〈執筆者〉（五十音順）

荒木 耕太郎 第3章第11

伊藤 祥治 第3章第3

大塚 由香 第3章第2（共同）、第3章第5、第3章第6、第3章第7

奥島 健二 第2章第4、第3章第9、第3章第15

香川 希理 第1章第3、第3章第8

柿沼 彰 第3章第2（共同）、第3章第10

川坂 明史 第3章第13

神田 元 第2章第6

河野 浩士 第1章第1、第1章第2、第1章第4、第3章第4

大門 誉幸 第3章第14

土屋 賢司 第3章第1

中村 涼 第2章第7

保高 睦美 第2章第1、第2章第2、第2章第3、第3章第12

湯山 花苗 第2章第5

第3 マンションにおける意思決定の今後の課題と改正区分所有法

1 「総会の形骸化」が更に深刻化するおそれ

(1) 区分所有法改正前の状況

国土交通省「令和5年度マンション総合調査結果報告書」によると、直近の通常総会への区分所有者（委任状及び議決権行使書提出者を含みます。）の概ねの出席割合の平均は88.5%です。ところが、委任状及び議決権行使書提出者を除き、実際に会場で出席した区分所有者割合の平均は24.6%にすぎません。

つまり、出席といっても書面（委任状又は議決権行使書）による出席者が平均63.9%（ $88.5\% - 24.6\% = 63.9\%$ ）にのぼり、また、何ら意思表示をしなかった区分所有者の平均は11.5%（ $100\% - 88.5\% = 11.5\%$ ）ということになります。

上記の統計は、昨今問題視されている「総会の形骸化」を裏付けるものです。勝負は総会開催前の委任状、議決権行使書集めの段階で決まっており、実際の総会でどのような議論をしても、どのような投票をしても結果は変わらないことになります。

以下の具体例で考えてみましょう。

区分所有者数100戸（1住戸1議決権）のマンションです。

※このマンションの出席状況を全国平均で当てはめると、以下の数字になります。

- ・会場出席者は、25名です。
- ・書面（委任状又は議決権行使書）による出席者は、64名です。
- ・何ら意思表示をしなかった区分所有者は、11名です。

上記マンションにおいて、理事会側が提出した議案は、普通決議、特別決議いずれも検討が不十分な点が多く、会場出席者の投票結果は、賛成12名、反対13名でいずれの議案も反対者の方が多かったとします。ところが、そうだとしても書面（委任状又は議決権行使書）で賛成票を集めていけば、以下のとおり、普通決議は賛成多数で可決しますし、特別決議も4分の3を満たし可決するのです。

全100名（89名出席）	賛成	反対	合計
会場出席者	12名	13名	25名
書面（委任状又は議決権行使書）	64名	0名	64名
合計	76名	13名	89名

【普通決議（標準管理規約を前提）】

出席者（会場と書面を含む）89名の過半数（45名）が必要であるところ、賛成合計76名となり成立。

【特別決議】

総区分所有者100名の4分の3以上（75名）が必要であるところ、賛成合計76名となり成立。

以上のとおり、区分所有法改正前においても、総会前の委任状、議決権行使書集めの段階で勝負が決まることも多く、「総会の形骸化」が進んでいる状況といえます。

（2）区分所有法改正に伴う今後の課題

2025年の区分所有法改正においては、何ら意思表示をしない区分所有者を決議の母数から外す出席者多数決が導入されます。一見すると、関心のある区分所有者のみで意思決定が可能という点では「総会の形骸化」防止に資するようにも思えます。

しかし、実際にはどうでしょうか。これも先ほどの具体例で考えてみましょう。特別決議について改正前と改正後で比較してみます。

【特別決議】**[区分所有法改正前]**

総区分所有者100名の4分の3以上（75名）が必要であるところ、賛成合計76名となり成立。

[区分所有法改正後]

出席者（会場と書面を含む）89名の4分の3以上（67名）が必要であるところ、賛成合計が76名であれば余裕をもって成立。

改正後の方が、圧倒的に成立しやすくなっており、以下の計算のとおり、会場出席者のうち3名が賛成すれば、特別決議が成立してしまいます。

全100名（89名出席）	賛成	反対	合計
会場出席者	3名	22名	25名
書面（委任状又は議決権行使書）	64名	0名	64名
合計	67名	22名	89名

100戸のマンションであれば、理事会役員だけで3名以上いるのが通常ですから、極端な話、理事会役員以外の会場出席者が全員反対しても特別決議が成立することになります。このことから分かるとおり、区分所有法改正によって、意思決定がしやすく

なる半面、「総会の形骸化」が更に深刻化するおそれが懸念されるのです。これを防ぐためには、会場出席者を増やすしかありません。常々言われますが、コミュニティ活動などを通じ、マンション管理に関心を持つ区分所有者を増やすことが、今後はより一層重要となるでしょう。

2 「区分所有者の無関心化」が更に深刻化するおそれ

(1) 適正化法改正前の状況

近年、マンション管理の方式として、管理業者が管理者となる「管理業者管理者方式」が急増しています。

以前からリゾートマンションやワンルームマンションでは、管理業者管理者方式の導入例も散見されていましたが、近年ではファミリータイプでも、建物の老朽化と区分所有者の高齢化という「二つの古い」や共働きの増加に伴う「役員の担い手不足」が深刻化しており、その対策として管理業者管理者方式が導入される例が急増しているのです。

実際に、「外部専門家等の活用のあり方に関するワーキンググループ」（以下「WG」といいます。）の第3回資料「第三者管理者方式に関する実態調査（12月調査）」によると、アンケート調査に回答した152社のうち、約3割に当たる48社が「第三者管理者方式を導入している」と回答しています。

このような状況を受けて、2024年6月7日、「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」が公表されましたが、同ガイドライン67頁には、管理業者管理者方式のデメリットとして、「管理に対する区分所有者の関心の低下につながったりするおそれがあること」と記載されています。

理事会方式では、区分所有者の方々も理事会役員になる機会があり、そこで、否が応でも自分たちのマンション管理について考え、議論する必要がありました。一方で、管理業者管理者方式においては、多くは理事会がなくなるため、区分所有者同士でマンション管理について議論する場がなくなります。管理業者管理者方式の普及により「区分所有者の無関心化」が懸念されていたのです。

(2) 適正化法改正に伴う今後の課題

2025年5月には、区分所有法とともに、マンション管理業者の規制の指針ともなる「マンションの管理の適正化の推進に関する法律」（以下「適正化法」といいます。）が改正されました。

この改正適正化法の中で、国は管理業者管理者方式を一律禁止する方法はとらず、一定の規制を課すにとどめました（具体的内容は第3章第11¹（4）コラム参照）。こ

これは、国が管理業者管理者方式を管理組合運営の選択肢の一つとして正式に認めたことを意味します。これまで、適正化法その他の法律では、管理業者管理者方式については明確に言及されておらず、各管理業者はいわば手探りで管理業者管理者方式の普及を進めていました。ところが、今回の改正で、一定のお墨付きを得たこととなりますので、今後ますます普及することは間違いない状況です。

これに伴い、先に述べたとおり「区分所有者の無関心化」が更に深刻化するおそれがあることに注意を要します。

管理業者管理者方式をとりながら「区分所有者の無関心化」を防ぐためには、管理業者側と区分所有者側、双方の工夫が必要となります。管理業者側においては、管理組合運営情報を公開・透明化するとともに、アンケートなどを適宜実施すべきでしょう。既に取り組んでいる管理業者もありますが、インターネットやアプリ機能を活用する方法も考えられます。区分所有者側の工夫としては、理事会に代わる区分所有者同士で意見交換する場を設けることが重要です。管理規約で評議会を設置する方法もありますし、規約等に定められた正式な会でなくとも、任意の集まりを定期的開催する方法でもよいでしょう。いずれにせよ、管理業者管理者方式を導入した後も、全てを管理業者任せにしないという意識を持ち続けることが重要です。

コラム

○総会決議と選挙の違い

「管理業者管理者方式においても、最終的には総会決議で区分所有者の意思を確認するので、区分所有者の意向は反映される」と言われることがよくあります。

ですが、本当にそうなのでしょうか。上記意見は、総会決議と選挙の違いを正確に理解していない気がします。

選挙では、候補者や政党が複数挙げられており、選挙者はその中で好きな候補者や好きな政党を自由に選ぶことができます。一方で、総会決議において、投票者が選択できるのは、挙げられた議案に賛成か反対（棄権も含む）の二択であり、自由に好きな意見を選ぶことはできません。

具体例を挙げて考えてみましょう。大規模修繕工事の施工業者を選定する議案を考えてみます。

例えば、選挙方式であれば、以下の候補業者から好きな施工業者を選択する方法を取ることができます。

候補1：A社（見積金額1億3,000万円。信頼も実績もある大企業）

候補2：B社（見積金額1億円。信頼も実績もそこそこの中堅企業）

候補3：C社（見積金額7,000万円。信頼や実績はこれからの中小企業）

有39③)とは違いますので、議決権行使に際して規約の定めや集会の決議は不要です(標準管理規約コメント46⑧)。

ヒント

○完全オンライン方式の現実性

500戸の団地で、パソコンを持っていない組合員が10人、パソコンを持っていてもリアル出席を希望する組合員が10人いるとします。この場合、完全オンライン方式で総会を開催できるでしょうか。

何らかのサポートにより、状況を変えない限り、答えはNOです。区分所有者の総会出席の権利を害することになるからです。リアル出席の総会にするかハイブリッド方式をとる必要があります。

高齢の居住者が多いなど、区分所有者間のIT格差が大きいと思われる管理組合では完全オンライン方式は現実的ではないかもしれません。

(2) WEB会議システム等を用いた総会のメリットとデメリット ■ ■

以下のようなことが考えられます。

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> ・リゾート型や投資用マンションなど、区分所有者がその建物に居住していない場合など、リアル出席が困難な区分所有者も総会参加が可能になる。 ・総会に参加する区分所有者の数を底上げする。 ・完全オンライン方式では総会の会場確保が不要になり、ハイブリッド方式ではリアル出席のみの場合に比べて小さい会場で済み、会場確保の費用や手間が節約できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・なりすまし参加の危険。 ・テキストで質問を受け付ける場合、議事妨害の目的で同じ質問を複数回送る等の質問権の濫用的行使の可能性。 ・通信障害でオンライン出席者が討議、決議に参加できない事態が生じる。 ・招集者側、区分所有者ともインターネットが活用できるような環境整備が必要。 ・WEB会議システムに不慣れな区分所有者が総会に出席できない事態が生じる危険。 ・経験則の不足により、議長が運営に苦慮する可能性。

(3) WEB会議システム等を用いた総会導入の手順 ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

特段の規約改正をしなくても、WEB会議システム等を用いた総会を行うこと自体は不可能ではないとしても、総会の参加の仕方に大きな影響が出ますから、やはり対象マンションの管理規約を確認し、必要があれば、想定される開催方法に沿った形で規

【参考書式3】 ハイブリッド方式での開催のための通常総会招集通知

令和〇年〇月〇日

〇〇マンション管理組合
組合員 各位〇〇マンション管理組合
理事長 〇〇〇〇

第〇期 通常総会開催のお知らせ

〇〇マンション管理規約第〇条に基づき、下記のとおり第〇期通常総会を開催いたしますので、ご出席くださいますよう、お願い申し上げます。

なお、出席者確認のため同封の「出席通知・議決権行使書・委任状」にご記入、署名捺印の上、出欠に関わらず〇月〇日までに居住組合員は〇〇へ、非居住組合員は同封しました返信用封筒にて〇〇宛にご返送くださいますようお願い申し上げます。

今期は開催場所にリアル参加する方法とオンライン参加する方法を併用します。出席予定の組合員は、上記出席通知欄に出席方法をご記載いただけますようお願い申し上げます。オンライン出席予定者には後日、出席方法（URL、ログインID及びパスワード）をご案内いたします。

記

- 1 総会日時 令和〇年〇月〇日（〇曜日）
〇時〇分 ～ 〇時〇分
- 2 開催方法 開催場所（〇〇〇〇）にリアル参加する方法とオンライン参加する方法を併用します。出席される方はどちらかを選んでください。
- 3 会議の目的（議案の要領については議案書をご覧ください。）
第1号議案 第〇期事業報告及び収支決算案承認の件
第2号議案 第〇期事業計画案及び収支予算案承認の件
第3号議案 第〇期管理組合役員選任の件

以上

〇〇マンション管理規約〇条の定めにより、本総会の議長は理事長が務めます。

【参考書式4】 ハイブリッド方式での開催のための出席票・議決権行使書面・委任状

下記の「出席通知」「議決権行使書」「委任状」のいずれかに必要事項をご記入の上、切り離さずに、令和〇年〇月〇日までにご提出ください。

出席通知・議決権行使書・委任状

令和〇年〇月〇日

〇〇マンション管理組合
理事長 〇〇〇〇 殿

部屋番号 _____ 号室
氏名 _____ 印

出席通知

私は、令和〇年〇月〇日（〇曜日）の通常総会に出席します。

- （ ） 開催場所でのリアル参加
（ ） オンライン参加（URL、ログインID及びパスワードは後日お知らせします。）

議決権行使書

私は、令和〇年〇月〇日（〇曜日）の通常総会を欠席しますので、下記のとおり議決権を行使します。

第1号議案	第〇期事業報告及び収支決算案承認の件	賛成	反対
第2号議案	第〇期事業計画案及び収支予算案承認の件	賛成	反対
第3号議案	第〇期管理組合役員選任の件	賛成	反対

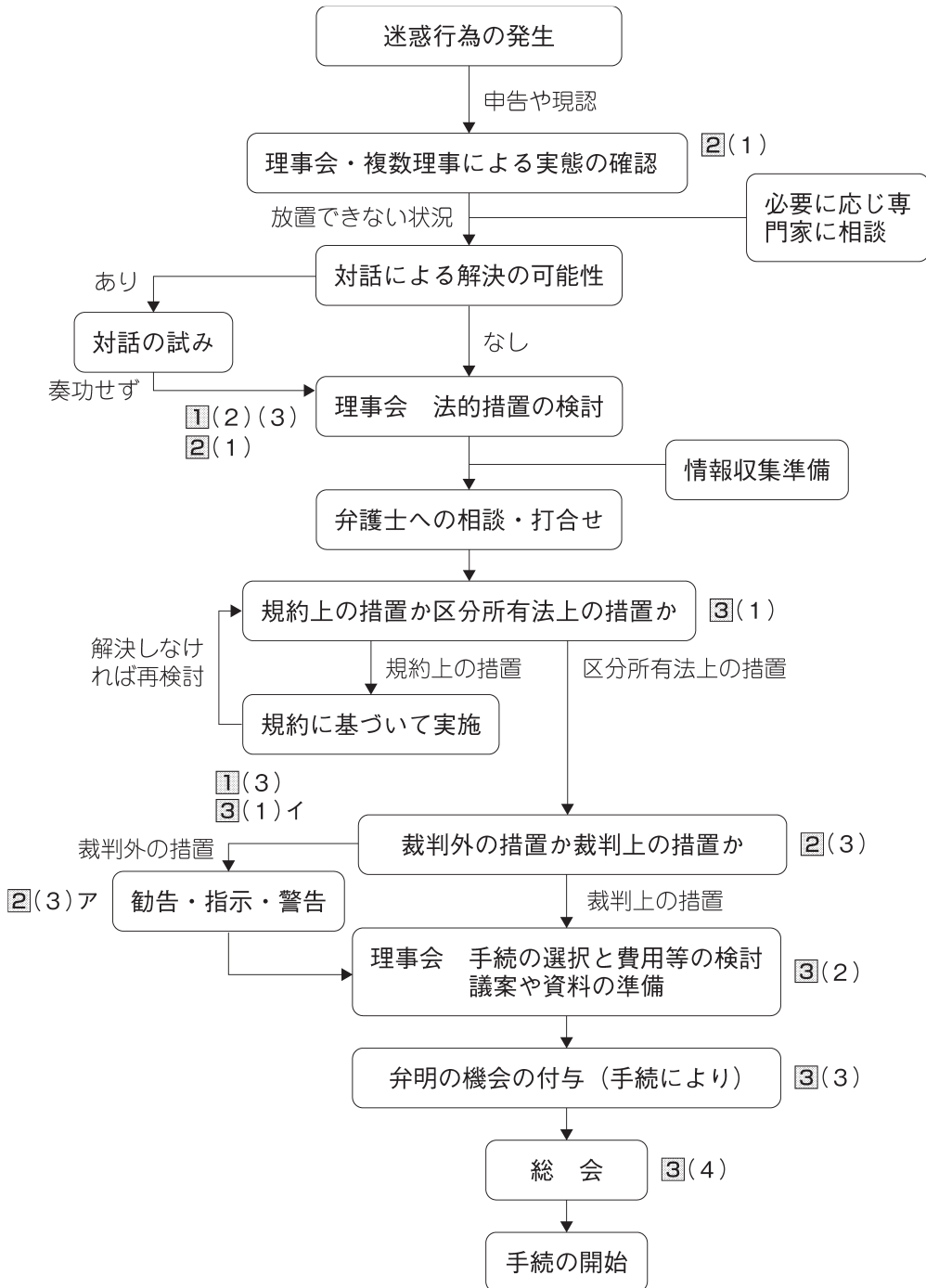
※各号議案について、賛成又は反対のいずれかを○で囲んでください。いずれにも○が付いていない場合は棄権したものとみなします。

委任状

私は、令和〇年〇月〇日（〇曜日）の通常総会を欠席しますので、議決権行使の一切を _____ 号室 _____ 氏に委任します。
※誰を代理人とするか記載してください。記入がない場合には議長に一任とさせていただきますが、適切な代理人がない場合には、議決権行使書によって自らの賛否の意思を表示することをお勧めします。
※「議決権行使書」「委任状」双方に記入した場合は、組合員ご本人の意思を直接反映する観点から、議決権行使書の記載を優先します。

第14 著しい迷惑行為への対応

<フローチャート～迷惑行為への対応>



2 理事会等でどう検討を進めるか

(1) 迷惑行為又はそのおそれの存在を認識・把握する ■■■■■■

管理組合の理事会が、マンション内における何らかの迷惑行為の存在（迷惑行為がこれからはなされようとするおそれも含めて）を認識するきっかけとしては、理事会（管理組合）又は管理会社へのマンション居住者からの申告、理事会の構成員である役員自身が実際に迷惑行為を現認すること等が挙げられます。

理事会が迷惑行為の存在又はそのおそれに気付いた場合には、何よりもまずは放置しないことが肝要です。放置すれば、被害を申告した居住者の不満が増幅するとともに、実際に迷惑行為がなされている場合には、行為者に対して当該行為が許されていると誤った認識をさせてしまうことになります。

それでは、迷惑行為があるとの申告を受けた理事会としては、どのように動くべきでしょうか。

まず、できる限り複数の理事らで、申告された迷惑行為の現場に赴いて、行為の有無と、行為がある場合にはその具体的な内容を確認すべきです。

その上で、理事らがあくまでも中立の立場で、行為者と被害を申告した居住者の双方から公平に話を聞く努力をする必要があります。場合によっては対話不能の相手ということもありますが、①行為者が当該行為を行う動機、②行為によって行為者が得ている利益があればその内容と大小、③被害を訴えている居住者の被害の内容及び程度を可能な限り確認してください。加えて、④現に被害を訴えている居住者以外にも、マンション内に同様の被害を受けている居住者がいるか、いる場合はその数や被害の内容等を確認することも必要です。

裁判上の措置は、あくまでも「やむにやまれぬ最終手段」と位置付けるべきですし、たとえ裁判外の措置（区分所有57）であっても、管理規約等に基づき「その是正等のため必要な勧告又は指示若しくは警告」（標準管理規約67①）を正式に発するとなれば、それを受ける側は強い威圧感や嫌悪感を覚えるものです。マンションという同じコミュニティで暮らす者同士、まずは何よりも対話による解決を目指すという姿勢が重要です。

ただし、最終的にやむなく法的措置を講じなければならないこともあり得ることは常に意識しつつ、確認や調査の結果等をしっかりと書面・写真等の目に見える形での記録で残しておくことをお勧めします。



新日本法規

目次

- 第 1 章 マンションにおける総会
- 第 2 章 総会の計画と実施
- 第 3 章 各種意思決定プロセス

「総会」の実施方法、具体的な議事進行までをマンション管理の分野で豊富な経験を持つ弁護士が詳細に解説しています。