

マンション管理業 高齢者活躍に向けた ガイドライン

令和2年10月



一般社団法人マンション管理業協会

マンション管理業高齢者雇用推進委員会

はじめに

令和元年末時点でのマンションストック戸数は約665.5万戸、約1,551万人が居住し生活の場となり、「終の棲家」となっているマンションでは「建物の老朽化、所有者等の高齢化」も進んでおり、築40年超のマンションは20年後には令和元年末時点での91.8万戸から約4.2倍の384.5万戸となる見通しがなされています。

マンション管理業は「労働集約型産業」と言われており、直接お客様と接する業務、事務処理が主となる業務、建物の維持管理に関する業務等、複数の業務が重なり合いながらサービスを提供しています。

我が国では少子高齢化が進行していることで、特に現場に従事している従業員の労働力不足が顕著となっています。地域によっては社員の雇用も厳しくなっており、採用に関しては今後ますます難しくなっていくと思われます。今後の「労働力人口の減少」に対応していくためには、高齢者雇用の推進だけではなく、性別、年齢やキャリアにこだわることなく多様性を重視した人材戦略（人材の確保・育成・定着を支援する仕組み）を策定し実行していくことが求められます。また、コロナウイルス感染症拡大の影響で外国人の入国制限が続いていますが、外国人材の雇用についても育成できる環境と業務手順のマニュアル化を進め、高度人材も含めた雇用なども検討していくことが必要です。

一般社団法人マンション管理業協会では、平成31年度（令和元年度）に独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構から「産業別高齢者雇用推進事業」を受託、2ヵ年事業として、玉川大学経営学部大木栄一教授を座長にお迎えし、「マンション管理業高齢者雇用推進委員会」を設置、高齢者を含めた雇用の実態を把握するために、アンケート調査並びにヒアリング調査を行いました。調査の結果、今後の従業員の不足感が現場従業員（管理員・清掃員等）だけではなく、技術担当者や営業担当者（マンション担当者等）、事務管理業務の担当者などにも広がっており、高齢者雇用の推進だけでは人材不足を解消することが難しく、高齢者を含め多様な人材を確保していくことは喫緊の課題であります。

本委員会では、調査結果を踏まえ、高齢者を含めた多様な人材の活躍のあり方について検討し、今年度「マンション管理業 高齢者活躍に向けたガイドライン」として取りまとめました。会員各社の実情に応じて、高齢者を含めた多様な人材雇用の推進をする際の参考等にしていただければ幸いです。

最後になりましたが、本事業にあたりご協力をいただきました推進委員の皆様をはじめ、各種調査にご協力をいただきました会員社様および従業員の皆様、ご指導をいただきました高齢・障害・求職者雇用支援機構の皆様に厚く御礼を申し上げます。

マンション管理業高齢者雇用推進委員会事務局

目次

本書の構成

第1章 マンション管理業を取り巻く状況	1
1. マンション管理業の業務	1
2. 社会経済の状況	5
3. マンション管理業の実態	10
第2章 マンション管理業における多様な人材の活躍に向けた視点	13
1. 高齢者をはじめとした多様な人材の活躍に向けた視点	13
2. マンション管理業における多様な人材の活躍方策を検討するための検討課題	13
第3章 マンション管理業における多様な人材の活躍に向けた取組方策	15
1. マンション管理業全体としての取組方策	15
2. 現場従業員としての多様な人材の活躍に向けた取組方策	29
3. 本社で活躍する従業員としての多様な人材の活躍に向けた取組方策	45
第4章 参考情報	49
1. マンション管理業における高齢者等の雇用の現状	49
2. 高齢者雇用に関わる法制度・支援に関する情報	60
3. 求人方法に関する参考情報	94
今後に向けて	101

本書の構成

本書の構成は以下の通りです。

「第1章 マンション管理業を取り巻く状況」では、マンション管理業の主な業務内容・職種を紹介した上で、マンション管理業において高齢者をはじめ多様な人材のさらなる活躍が求められている社会的背景や業界内の従業員の過不足の状況を整理しています。

「第2章 マンション管理業における多様な人材の活躍に向けた視点」では、マンション管理業高齢者雇用推進委員会での検討結果を踏まえて、人手不足が深刻化するマンション管理会社各社において、従来から管理業務の主要な担い手となっている高齢者のさらなる活躍を推進するとともに、女性やいわゆる氷河期世代、外国人等の多様な人材も含めた人材の確保・定着を図るため、マンション管理業全体としての取組のほか、受託マンションの現場に勤務する管理員・清掃員等の職種、本社・支社・営業所に勤務する従業員それぞれを対象に取り組むことが有効と考えられるポイントを整理しています。

「第3章 マンション管理業における多様な人材の活躍に向けた取組方策」では、第2章で示したそれぞれのポイントについて、マンション管理業高齢者雇用推進事業において令和元年度に実施したアンケート調査やヒアリング調査の結果をもとに、マンション管理会社各社の先進的な取組や人事担当者、現在活躍している高齢従業員からの声を織り交ぜながら詳しく紹介しています。

このほか「第4章 参考情報」として、マンション管理業における高齢者等の雇用の現状の詳細について、本事業で実施したアンケート調査結果を掲載、さらに、高齢者雇用の推進に関わる法制度や関連する支援策に関する情報を紹介するとともに、より良い人材の確保に向けた求人方法に関する参考情報や、雇用関係助成金に関する制度の概要を紹介しています。

「本書」においては、「高齢者」を概ね60歳以上の者と定義しています。これは、本文中でも取り上げているように、年金の支給開始年齢の引き上げに伴い、60歳以上の雇用機会の確保が大きな問題となっているという認識によるものです。

ちなみに、法律によっては「高齢者」を65歳以上と定義し、75歳未満の者を前期高齢者、75歳以上の者を後期高齢者とする場合もあります。

なお、高年齢者雇用安定法（高齢法）では、45歳以上の者を「中高年齢者」、55歳以上の者を「高年齢者」と定義付けています。

第1章 マンション管理業を取り巻く状況

1. マンション管理業の業務

マンション管理業は、マンション管理組合から委託を受けて管理事務を行う業種です。とりわけ、昨今の新型コロナウイルス感染の拡大により、エッセンシャル・ワーカーとも呼ばれる人々の生活を支える労働者の存在に注目が集まっており、マンション管理業も、国民の約1割を占めると言われる分譲マンション居住者の安全で快適な暮らしを支える重要な社会基盤であると言えます。

その業務は広範にわたり、管理業者が管理組合から受託する業務の範囲は、管理組合との契約によって決められますが、その内容について、国土交通省が公表している「マンション標準管理委託契約書」においては、大きく、「事務管理業務」「管理員業務」「清掃業務」「建物・設備管理業務」の4つに分けられています。

マンション管理業者では、これらの多様な業務に対応するために多くの職種の従業員が活躍しています。

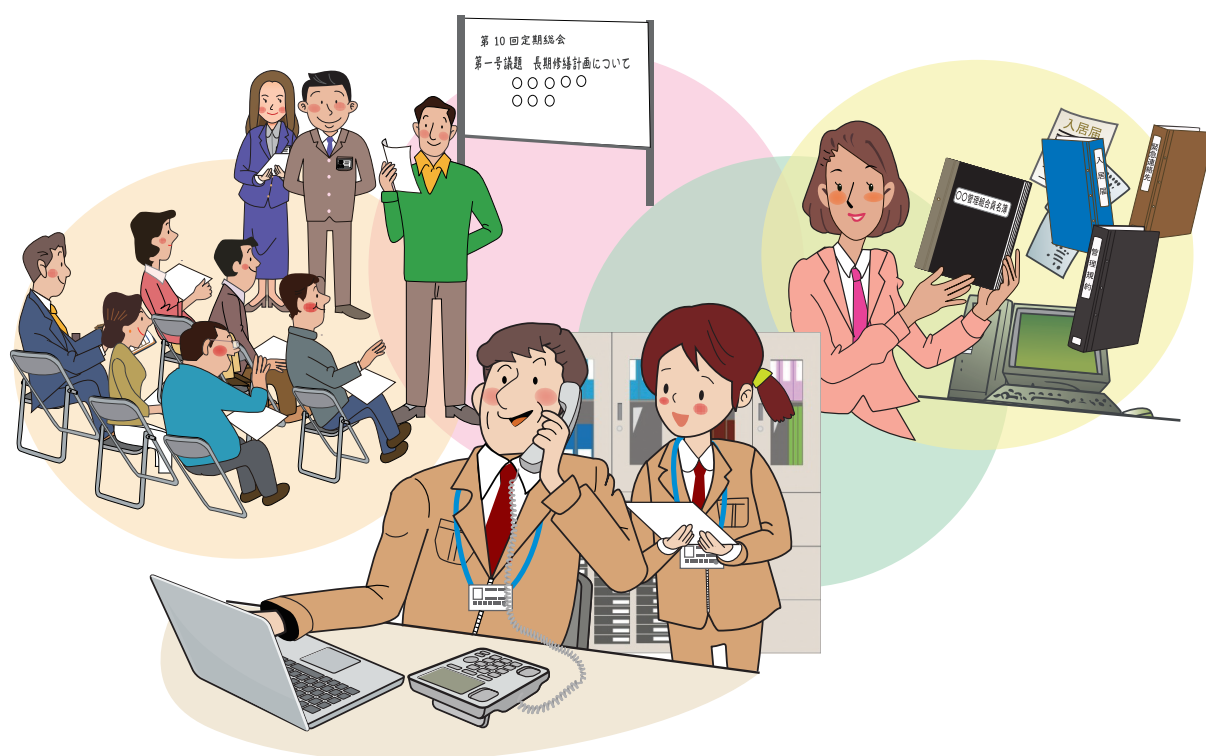
① 事務管理業務

事務管理業務は、受託業務の中でも最も重要な業務であり、基幹事務と基幹事務以外の事務管理業務の2つに分けることができます。

基幹事務の具体的な内容としては、①管理組合の会計の収入及び支出の調定（管理組合の財務内容を把握する業務で、収支予算案・決算案の素案作成、管理組合会計の収支状況等の報告など）、②出納（管理組合の財政を預かる業務で、管理費、修繕積立金、専用使用料、その他金銭の徴収・保管及び諸費用の支払い、管理費等の滞納者に対する督促、通帳等の保管、帳簿等の管理、管理組合の指示に基づく余裕資金の定期預金等への振替など）、③マンションの維持・修繕に関する企画または実施の調整（長期修繕計画の修繕工事の内容、実施予定時期、工事の概算費用等に改善の必要があると判断した場合における書面による助言、外注によるマンションの維持または修繕（大規模修繕を除く）の見積書の受理、発注補助、実施の確認等の業務）があります。

基幹事務以外の事務管理業務の具体的な内容としては、理事会支援業務（組合員等の名簿の整備、理事会の開催、運営の支援、管理組合と第三者との契約事務の処理）、総会支

援業務（総会開催日程等の調整、会場手配、招集通知・議案書の配付、出欠の集計、議事録案の作成など）があり、さらに、管理対象部分の各種点検、検査に基づく助言、各種検査等の報告・届出の補助、各種図書等の保管などの業務があります。



② 管理員業務

管理員業務としては、①受付等の業務、②点検業務、③立会業務、④報告連絡業務があります。この業務は、日常において居住者と直接に接しながら行う業務がほとんどであるため、誰からもその良否が容易に判断されてしまいます。したがって、この業務の実施にあっては、的確性・迅速性が特に要求されます。

業務の実施方法は、常駐（住込等）・通勤・巡回のいずれの方式となり、勤務日・勤務時間、休日、執務場所などについて、管理組合との契約において定められています。

受付等の業務は、居住者や外来の訪問者と直接に対応しながら行う業務であるため、丁寧な言葉づかいと公平で真摯な態度での対応、清潔な身なり（制服の着用）を心掛けることが大切です。

点検業務は、建物や諸設備の点検をする業務であり、多くは定期的に行うこととされているので、あらかじめ点検リスト、点検項目等を決めておき、またそのつど記録を作成することが必要です。

立会業務は、外注業者の業務の着手・実施の立会い、ゴミ搬出時の立会い、災害・事故

等の処理の立会いなどがあります。外注業者の作業にあたっての居住者や周囲への安全確認・配慮を徹底して行うことが重要です。

報告連絡業務は管理組合の文書の配付・掲示、各種届出・点検結果・立会結果等の報告、災害・事故発生時の連絡・報告などの業務で、迅速かつ適切に、また一度連絡したことでも、その後の進捗を確認し、結論や結果が遅れる場合は、進捗状況の中間報告を入れる等の配慮が必要となります。



③ 清掃業務

清掃業務には、日常清掃業務と定期清掃業務とがあります。どちらの業務も、清掃対象部分、清掃仕様及び頻度について、管理組合との契約において定められています。

清掃業務は仕事の成果・出来栄が一目瞭然で、居住者や外来者から評価されやすい業務のため、適切な方法で効果的に実施しなければなりません。



④ 建物・設備管理業務

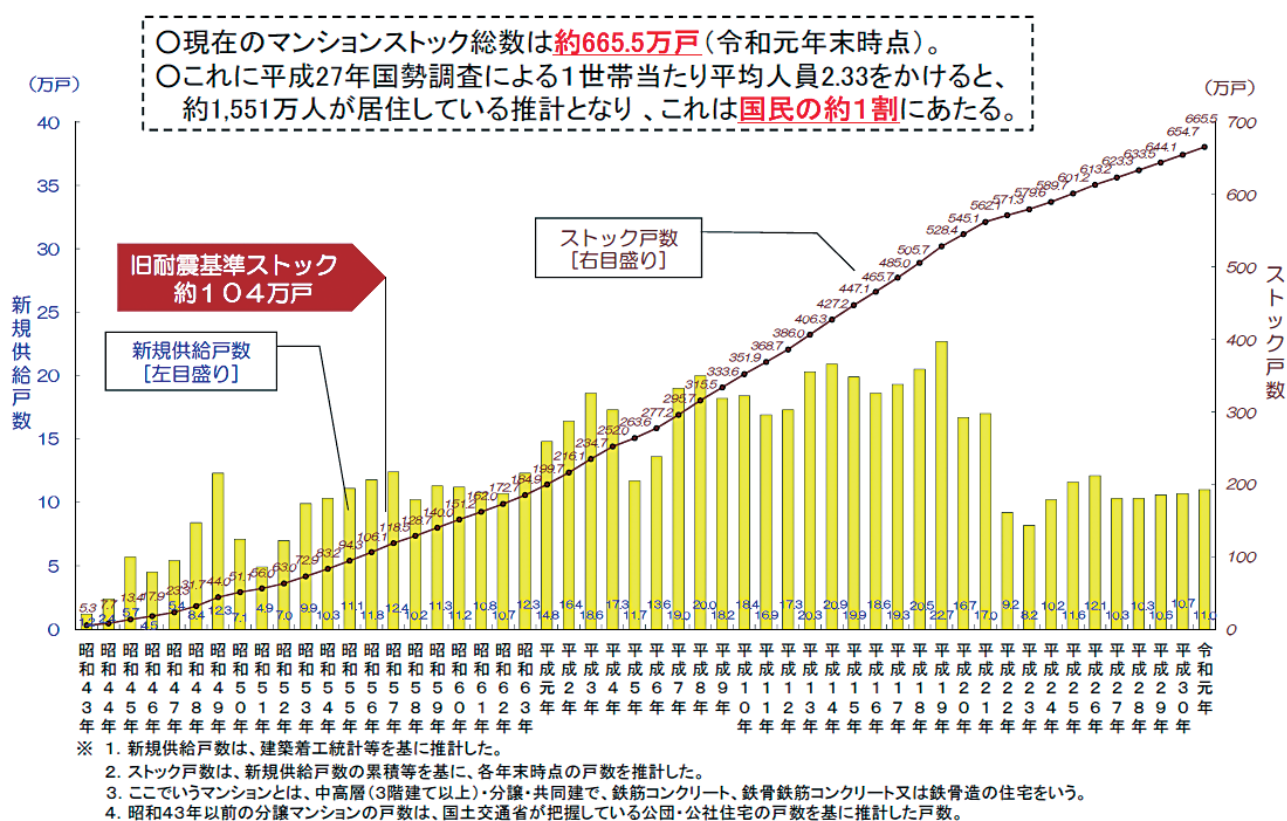
建物・設備管理業務は、建物本体、エレベーター設備、給水設備、浄化槽・排水設備、消防用設備、駐車場設備等を対象とするもので、各種法令または契約に基づいて、保守点検、整備、調整等を行うもので、建物又はそれぞれの設備ごとに専門の資格者・技術者等によって実施されることが多くあります。



2. 社会経済の状況

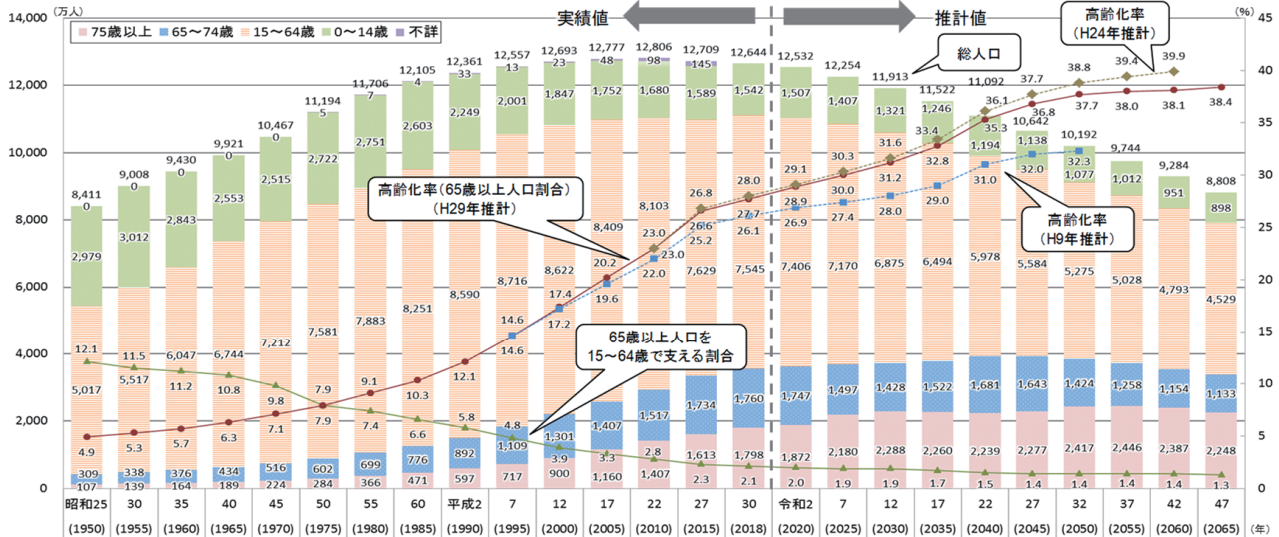
国土交通省の資料によると、我が国のマンションストック数は増加を続け、令和元年末現在で約665.5万戸に達し、国民の約1割が居住する住まいの形態となっています。また、築30年超のマンションは令和元年末現在で213.5万戸となっており、建物・設備の高齢化、所有者・居住者の方の高齢化が進んでいる中、建物・設備の適切な管理が極めて重要となります。年齢・ライフスタイルの異なる大勢の方が居住するマンションで快適に笑顔で暮らすことができるために、マンション管理会社への期待・役割はますます大きくなっています。とりわけ、マンション内で日々の管理・清掃業務に従事する管理員や清掃員に対するニーズは一層高まっています。

図表1-1 マンションストック数の推移



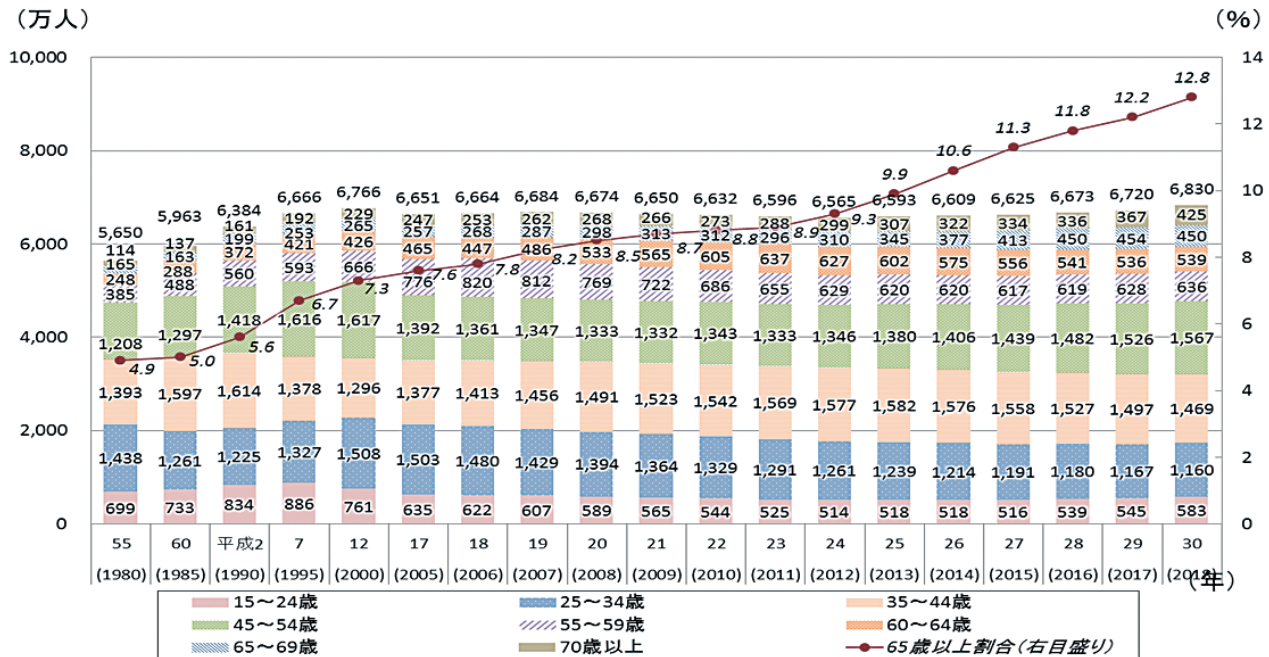
一方で、我が国全体で少子高齢化が進行しており、今後、社会を支える担い手が少なくなるが見込まれています。また、年金支給年齢引き上げ等の影響から、収入を得る仕事を長く続けたいとのニーズも高まっています。そのため、産業全体で高齢者の雇用確保措置などの取組も進展するなど、高齢者を含めた人材確保の競争が厳しくなっています。

図表1-2 高齢化の推移と見通し



資料：棒グラフと実績の高齢化率については、2015年までは総務省「国勢調査」、2018年は総務省「人口推計」（H30年10月1日確定値）、2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（H29年推計）」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果。
 点線と破線の高齢化率については、それぞれ「日本の将来推計人口（H9年推計）」の出生中位・死亡中位仮定、「日本の将来推計人口（H24年推計）」の出生中位・死亡中位仮定による、推計時点における将来推計結果である。
 (注1) 2017年以降の年齢階級別人口は、総務省統計局「H27年国勢調査 年齢・国籍不詳をあん分した人口（参考表）」による年齢不詳をあん分した人口に基づいて算出されていることから、年齢不詳は存在しない。なお、1950年～2015年の高齢化率の算出には分母から年齢不詳を除いている。
 (注2) 年齢別の結果からは、沖縄県の昭和25年70歳以上の外国人136人(男55人、女81人)及び昭和30年70歳以上23,328人(男8,090人、女15,238人)を除いている。
 (注3) 将来人口推計とは、基準時点までに得られた人口学的データに基づき、それまでの傾向・趨勢を将来に向けて投影するものである。基準時点以降の構造的な変化等により、推計以降に得られる実績や新たな将来推計との間には乖離が生じるものであり、将来推計人口はこのような実績等を踏まえて定期的に見直すこととしている。

図表1-3 労働力人口の推移



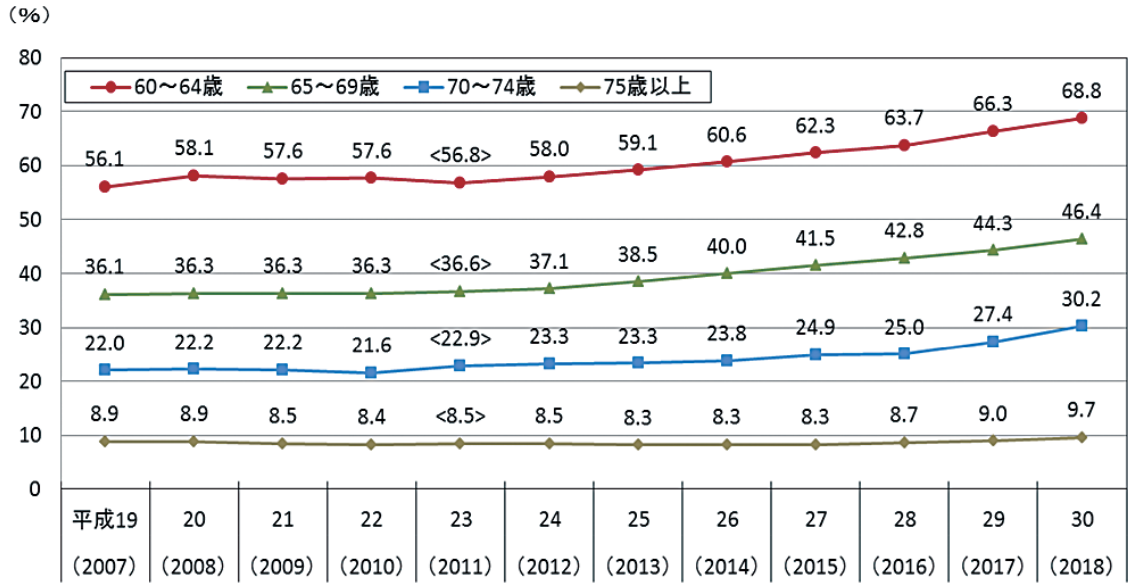
資料：総務省「労働力調査」、「人口推計」

(注1) 「労働力人口」とは、15歳以上人口のうち、就業者と完全失業者を合わせたものをいう。

(注2) 「労働力人口比率」とは、15歳以上人口に占める「労働力人口」の割合。

(注3) H23年は岩手県、宮城県、及び福島県において調査実施が一時困難となったため、「労働力人口」は補完的に推計した値、「労働力人口比率」は3県を除いた値を用いている。

図表1-4 年齢階級別就業率の推移



(年)

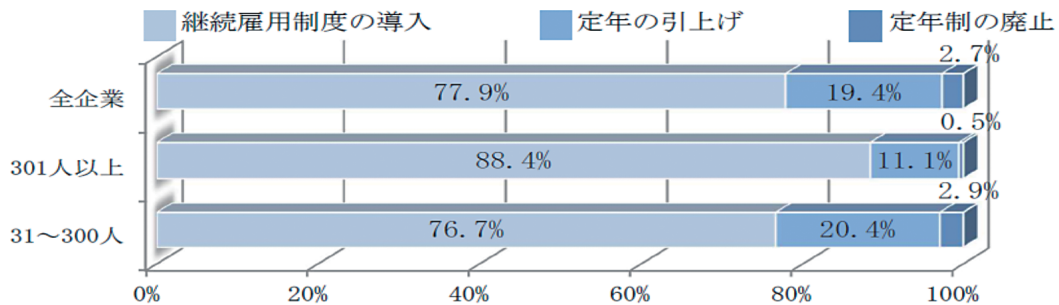
資料：総務省「労働力調査」

(注1) 「完全失業率」は、年平均の値。

(注2) 「年齢階級別就業率」とは、15歳以上人口に占める就業者の割合をいう。

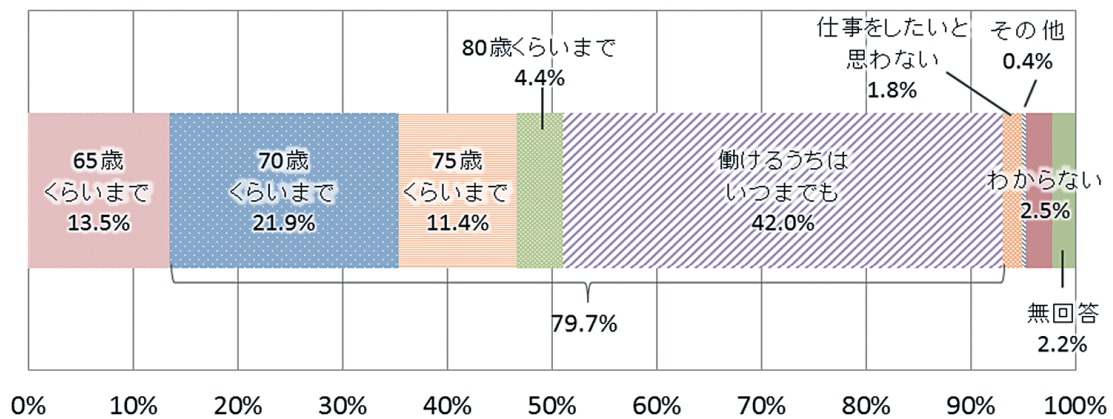
(注3) H23年は岩手県、宮城県、及び福島県において調査実施が一時困難となったため、「完全失業率」は補完的に推計した値、「年齢階級別就業率」は3県を除いた値を用いている。

図表1-5 雇用確保措置の実施状況の内訳（企業規模別）



資料) 厚生労働省 「令和元年『高齢者の雇用状況』集計結果」

図表1-6 何歳まで収入を伴う仕事をしたいか



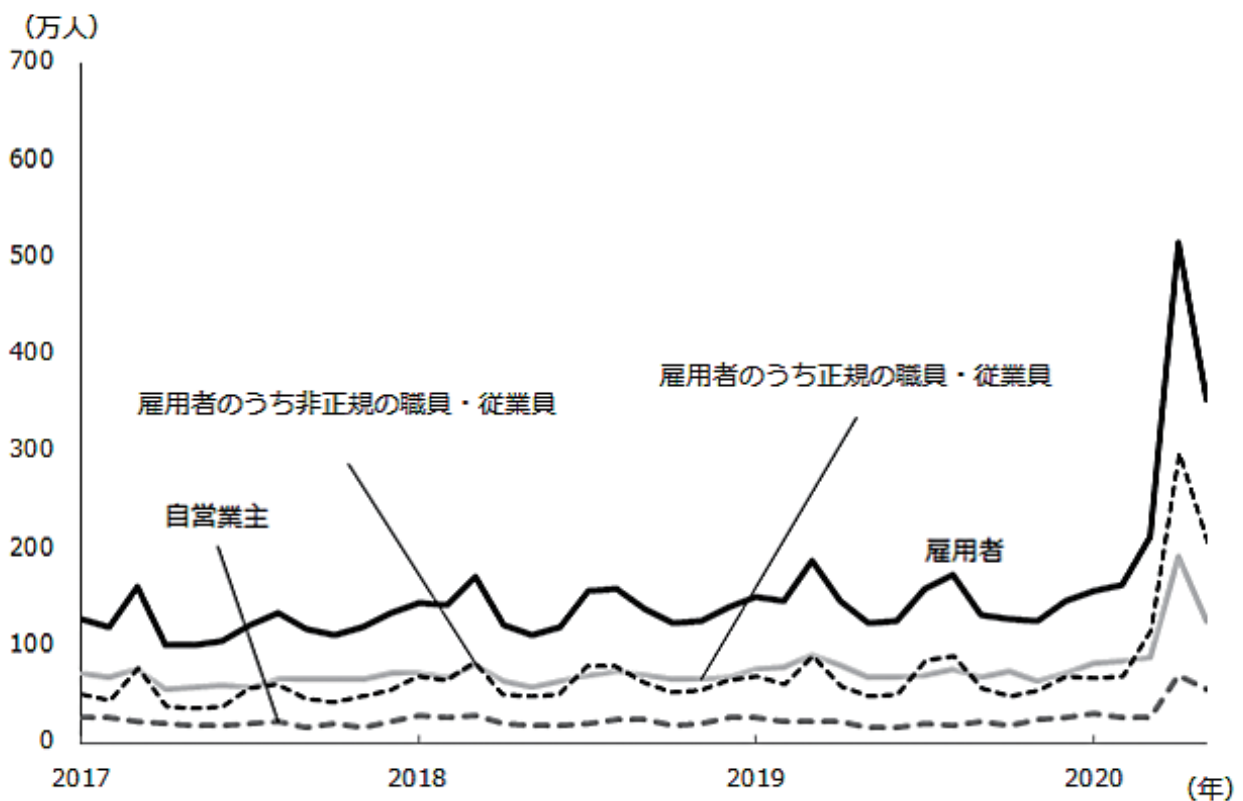
資料：内閣府「高齢者の日常生活に関する意識調査」(H26年)

(注) 調査対象は、全国60歳以上の男女。現在仕事をしている者のみの再集計。

直近では、新型コロナウイルス感染拡大に伴う緊急事態宣言の発令等により、あらゆる産業へ影響が及び、特に令和2（2020）年4月には、非正規の職員・従業員を中心に休業者数が急増しています。今後、企業が雇用を維持できなくなると、休業者は職を失うこととなり、完全失業率も令和2（2020）年に入り上昇傾向が続いています。

マンション管理業では、景気悪化局面において現場従業員の確保が比較的容易ではありましたが。新型コロナウイルス感染拡大に伴う経済情勢の悪化により、一時的に採用状況は好転しつつあるものの、長期的に見れば、少子高齢化に伴う働き手不足の傾向が続くものと見込まれるため、引き続き、業界全体で人材確保に向けた取組を進めていく必要があります。

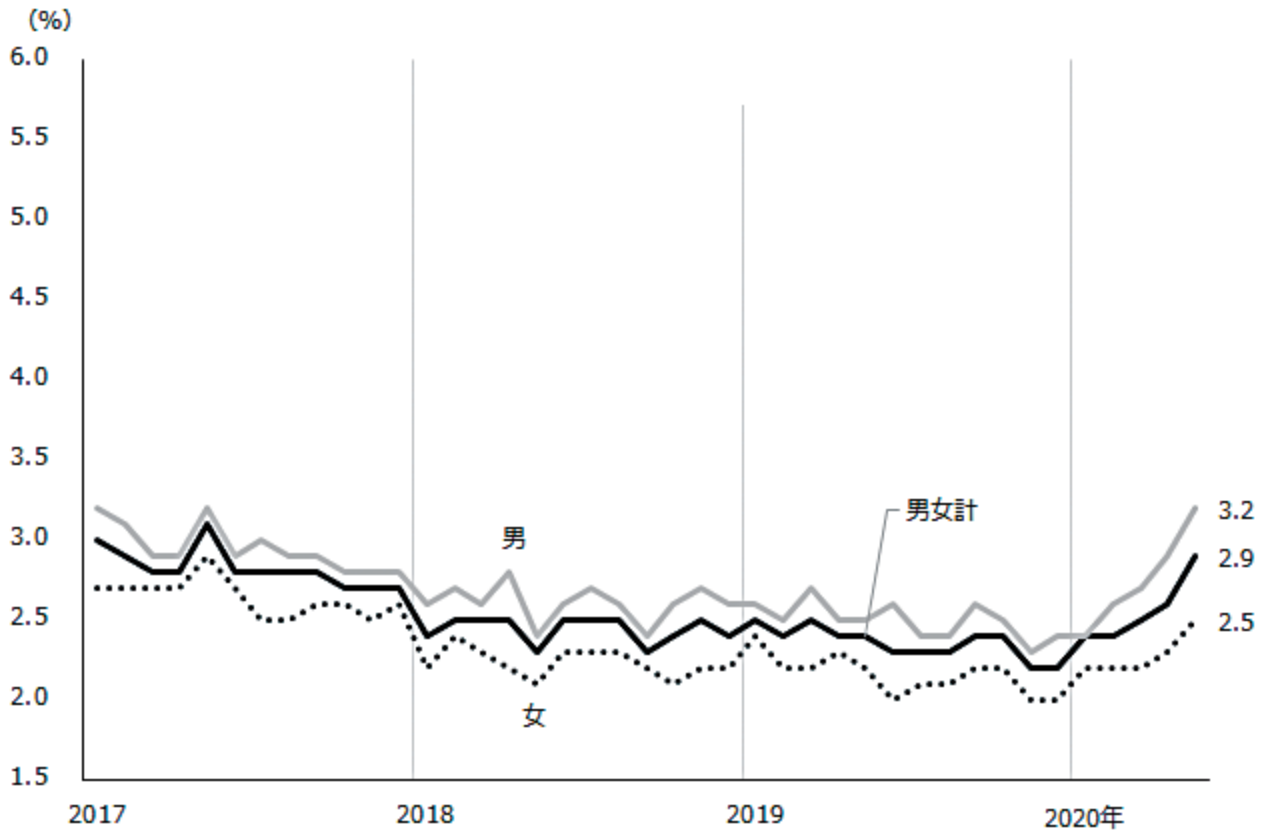
図表1-7 休業者数の推移（従業上の地位別）：2017年1月～2020年5月



資料) 厚生労働省 「令和元年『高齢者の雇用状況』集計結果」

出典) 独立行政法人労働政策研究・研修機構「新型コロナウイルス感染症関連情報：新型コロナが雇用・終業・失業に与える影響 国内統計：休業者数」

図表1—8 完全失業率の推移（季節調整値）：2017年1月～2020年5月



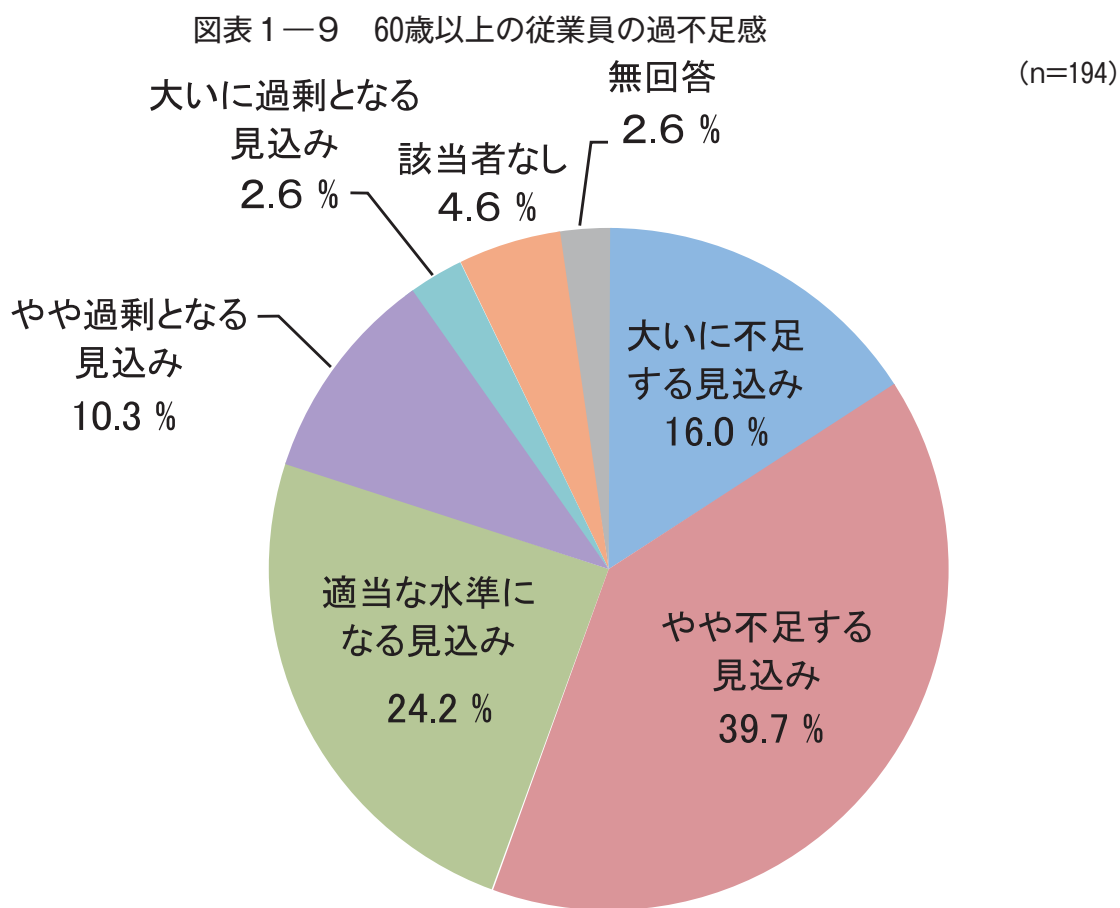
資料) 厚生労働省 「令和元年『高年齢者の雇用状況』集計結果」

出典) 独立行政法人労働政策研究・研修機構「新型コロナウイルス感染症関連情報：新型コロナが雇用・終業・失業に与える影響 国内統計：完全失業率」

3. マンション管理業の実態

マンション管理業においても例外ではなく、高齢従業員の確保は大きな課題となっています。とりわけ、これまで高齢者が従事することの多かった管理員・清掃員の確保が難しくなっている状況です。

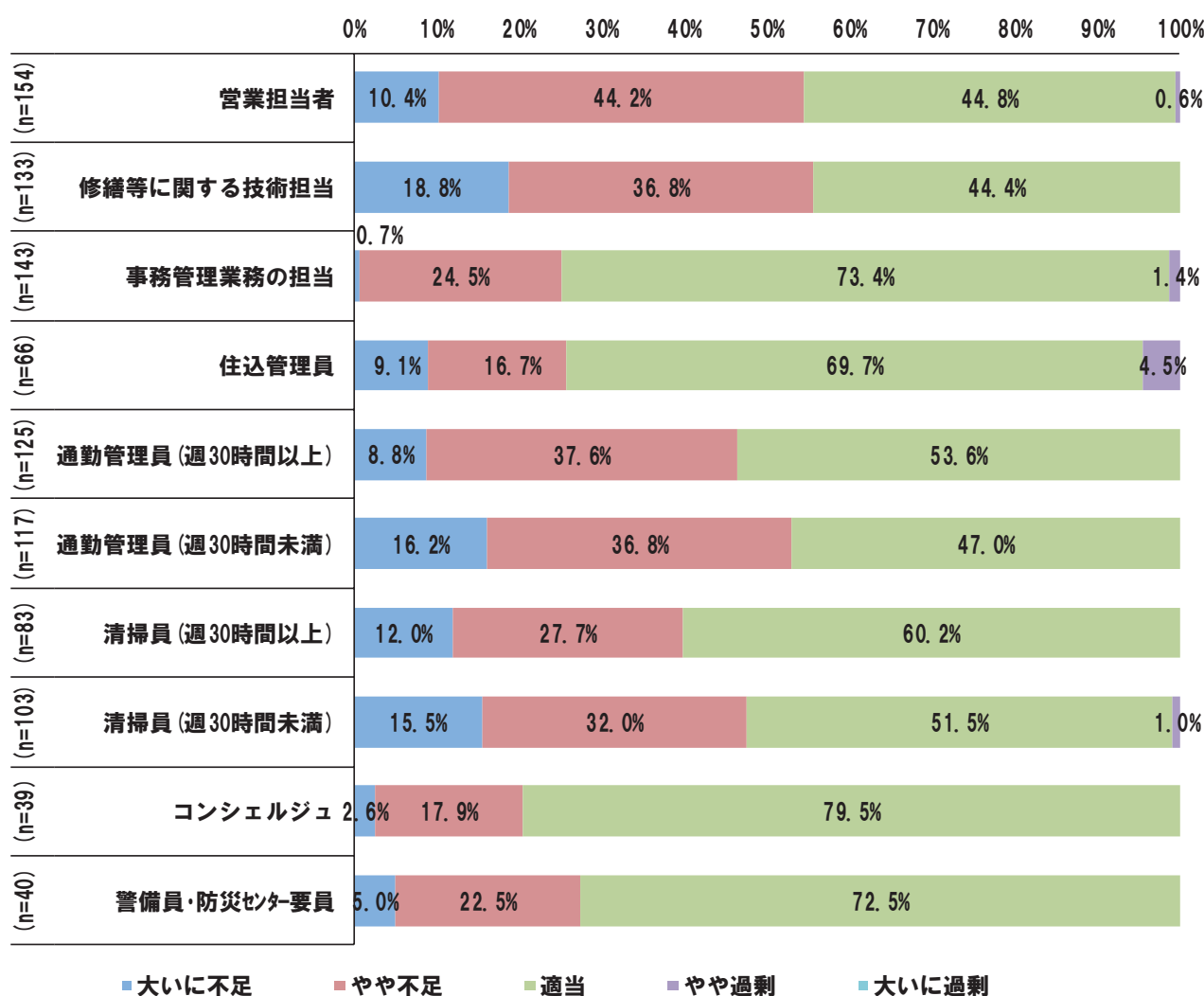
本事業で実施したマンション管理業アンケート調査の結果、60歳以上の従業員の過不足感について、「やや不足する見込み」の割合が最も高く39.7%。「大いに不足する見込み」と合わせ、不足しているとの回答は全体の5割を超えています。



出典)「マンション管理業における高齢者雇用の実態に係るアンケート調査」

アンケート調査結果では、個別の管理業務別にみた現在の従業員の過不足感について、「修繕等に関する技術担当」では「大いに不足している」が18.8%と最も高く、「通勤管理員（週30時間未満）」（16.2%）、「清掃員（週30時間未満）」（15.5%）とこれに続いています。「大いに不足している」及び「やや不足」を合計した「不足」の割合は、「修繕等に関する技術担当」、「営業担当者」、「通勤管理員（週30時間未満）」で5割を超えています。

図表1—10 現在の従業員の過不足感



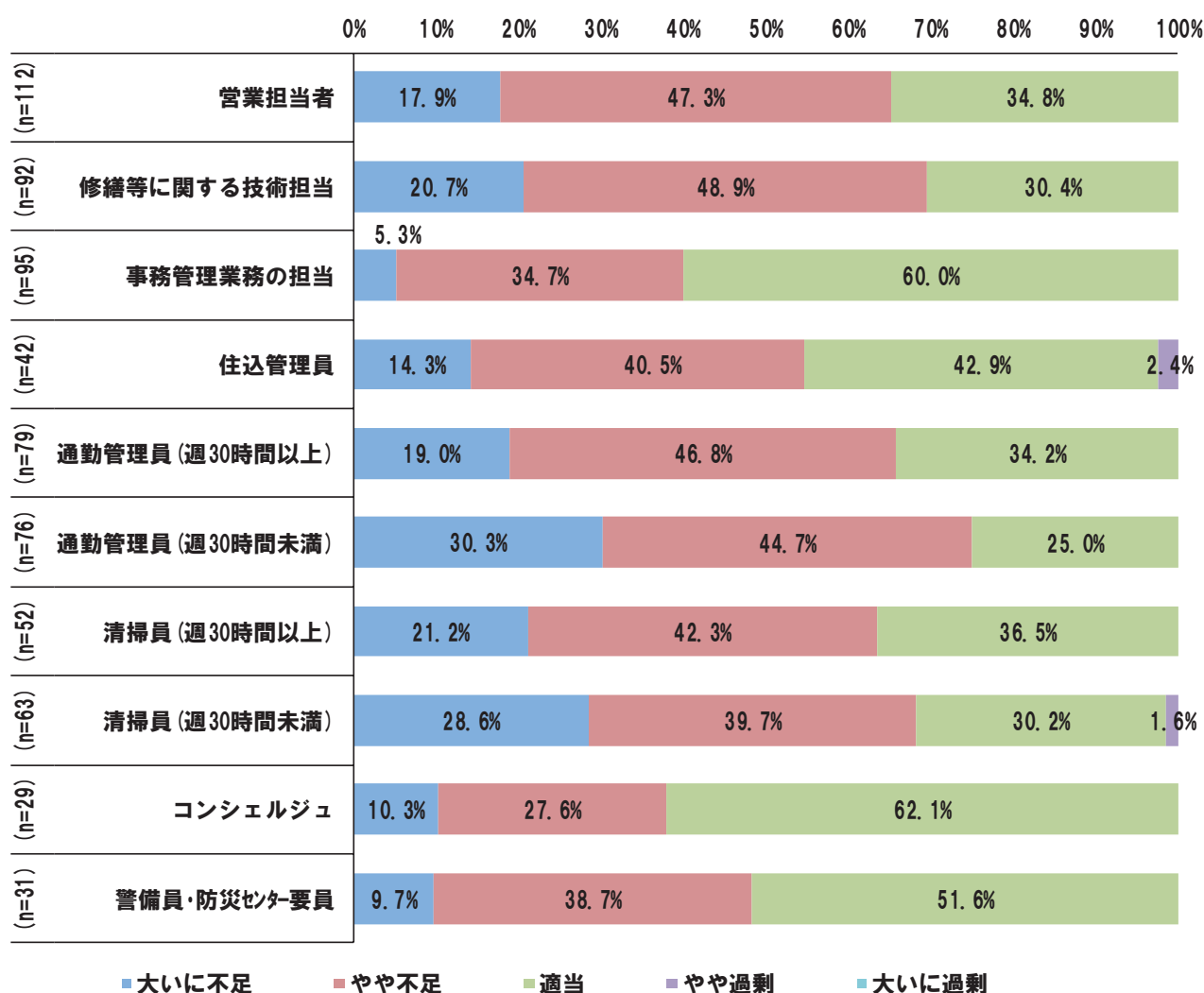
注)「該当者なし」及び無回答を除いて集計。

出典)「マンション管理業における高齢者雇用の実態に係るアンケート調査」

今後の従業員の過不足感の見通しとして、「通勤管理員（週30時間未満）」では「大いに不足している」が30.3%と最も高く、「清掃員（週30時間未満）」（28.6%）、「清掃員（週30時間以上）」（21.2%）とこれに続いています。

「大いに不足している」及び「やや不足」を合計した「不足」の割合は、「事務管理業務の担当」及び「コンシェルジュ」、「警備員・防災センター要員」を除くすべての業務で5割を超え、現状に比べて不足感が強まっており、特に、「通勤管理員（週30時間未満）」で75%に達しています。

図表1—11 今後の従業員の過不足感の見通し



注) 「該当者なし」及び無回答を除いて集計。

出典) 「マンション管理業における高齢者雇用の実態に係るアンケート調査」

第2章 マンション管理業における多様な人材の活躍に向けた視点

1. 高齢者をはじめとした多様な人材の活躍に向けた視点

マンション管理業において多様な人材がさらに活躍していくためには、以下3つのポイントが重要です。

第一に、マンション管理業全体としては、受託マンションの現場で勤務する管理員・清掃員を中心に高齢者の活躍に支えられてきましたが、産業界全体での定年延長などの影響により、人材の確保が急務となっています。今後も引き続き高齢者の雇用促進に取り組むだけでなく、それ以外の多様な人材にも目を向け、マンション管理業界への入職や、人材の定着の促進を図る必要があります。

第二に、受託マンションの現場で働く現場従業員と、本社で活躍する従業員（営業、技術、事務等の各職種）では、人材の過不足感等の状況も異なるため、人材の確保や定着等に向けた取組方策はそれぞれ分けて検討する必要があります。

第三に、事業展開を行う地域や、マンション管理に関わる事業に対する会社としての方針の違いにより、外部環境や人材活用の仕方が変わってくる点にも留意が必要です。

2. マンション管理業における多様な人材の活躍方策を検討するための検討課題

マンション管理業において多様な人材が活躍できるための取組を検討する上で、マンション管理業全体またはマンション管理会社の全社の取組として考えられることに加えて、管理員や清掃員をはじめとした現場従業員として多様な人材が活躍するために必要なこと、及び、本社等に勤務する従業員として多様な人材が活躍するために必要なことの3つの視点から、検討課題を整理しました。それぞれの検討課題への対応方策として考えられることや、関連する取組事例等は、第3・4章で紹介いたします。

○マンション管理業としての取組

- ・採用活動の工夫
- ・マンション管理業務における多様な人材の活用
- ・業務の実施に関するノウハウの形式知化
- ・会社と従業員とのコミュニケーションの充実
- ・柔軟な働き方を支える仕組み
- ・顧客との契約関係の見直し
- ・多様な人材の活用に向けた支援制度の活用
- ・業務における IT 等の積極活用

○現場従業員としての多様な人材の活躍に向けた取組

- ・勤務条件、業務内容・配置の見直し
- ・できるだけ長く働き続けられるための雇用の仕組み
- ・健康面への配慮
- ・高齢者でも安全に業務を遂行できる職場環境の整備
- ・活躍に応じた評価・処遇
- ・世代や職場を超えたコミュニケーションの必要性
- ・他業種での経験を生かしたサービス・提案力

○本社等で活躍する従業員としての多様な人材の活躍に向けた取組

- ・キャリアアップ、スキルアップの支援
- ・安心して柔軟に働ける環境づくり
- ・次世代へのノウハウの継承

第3章 マンション管理業における多様な人材の活躍に向けた取組方策

1. マンション管理業全体としての取組方策

(1) 採用活動の工夫

【取組や検討を行う上での方向性】

- ・ 業界のイメージ向上と仕事の魅力の発信
- ・ ハローワーク・求人サイト等での募集内容の記載の工夫
- ・ 採用面接等の工夫によるミスマッチの回避
- ・ 募集時の勤務条件の見直し
- ・ シルバー人材センターとの連携強化

求職者の中には、マンション管理業務について具体的なイメージを持っていない方も少なくありません。日々の業務を通じて経験できる居住者との触れ合いやコミュニケーションがやりがいであることをアピールすることが重要です。

また、中途採用を行う場合の募集方法として、ハローワークや求人サイト等を活用するケースが多いようです。求職者が仕事に対するイメージを持ちやすくなるよう、求人票等に、具体的な業務内容や、事前研修の実施、求職者が懸念すると思われる事項についての支援・対応策などについてできるだけ詳しく記載することも考えられます（詳細については、第4章3.（1）参照）。

このほか、応募者と会社とのニーズのミスマッチを避けるための工夫として、日頃、マンション管理業務の現場で従業員との接点を多く持っている担当者が面接に参加したり、勤務先の物件の近くで面接を開催したりするなどの取組を行う会社もあります。

公共交通機関の利便性の低いエリアや早朝・深夜帯の勤務などでは人手の確保が難しい場合もあるため、例えば、勤務先の物件までの通勤手段を公共交通機関に限定せず、自転車やマイカーの利用を認めたり、働き続けることができる年齢を引き上げたりすることも一案です。

その他の人材確保方策としては、現場従業員の業務のうち、清掃や植栽の管理、ゴミ出

しの立会い等の一部業務を切り出し、地域のシルバー人材センターへの発注により対応することも考えられます（詳細については、第4章3.（2）参照）。

【各社の取組例1】

管理員の採用時には、巡回指導員が面接を担当し、住民とコミュニケーションを取れるか確認している。異業種から役職の高い応募者があった場合には、面接で確認の上、高評価であれば巡回指導員として採用している。

また、管理員の採用面接は、かつては本社で実施していたが、数年前から現場近くで実施している。応募者には現場の様子も含めて業務内容が伝わりやすく、採用にもつながりやすい効果がみられた。

【各社の取組例2】

当社の場合、管理員は原則自動車通勤禁止としているが、応募者の少ない物件において自動車通勤を認めて募集したところ、応募者数が増加した。

(2) マンション管理業務における多様な人材の活用

【取組や検討を行う上での方向性】

- ・子育て世代を含めた女性の活用に向けた柔軟な働き方の仕組みづくり
- ・外国人の活用方策の検討（ビルクリーニング業務と連携した技能実習生の活用等）
- ・就職氷河期世代の活用も視野に入れた能力開発支援（資格取得支援等）

少子高齢化が進み、働き手の確保に向けた他産業を含めた様々な取組が行われる中で、マンション管理会社の中には従業員の確保が、難しくなっている場合も見受けられます。

そのような状況の中で、一部の管理会社では勤務時間や勤務形態を工夫し、子育て中の女性を管理員に積極的に登用する取組を進めています。

また、人材確保に向けた外国人労働力の活用についても積極的に検討を進める必要があります。ビル管理業にも取り組む管理会社では、ビルクリーニング職種の外国人技能実習制度を利用し、受け入れた外国人技能実習生に定期清掃業務の一員として実習させている事例もみられます。ただし、マンション管理業務の中には、居住者と日常的に接したり、コミュニケーションが求められたりする業務が多くあるため、外国人を雇用する場合・技能実習生を受け入れる場合には、在留資格の確認、一定の日本語能力を持った人材の確保やその育成に向けた体制を整えておく必要があります。

このほか、雇用環境が厳しい時期に学校卒業期を迎え、希望する就職が出来ず、不本意ながら安定した仕事に就くことができないいわゆる就職氷河期世代に対して、政府による雇用促進の支援が進められています。マンション管理業界においては、未経験者でも積極的に本社の従業員として採用する例もみられます。また、管理業務主任者やマンション管理士等の業務に関連する資格を取得していれば、マンション管理業界で活躍できるとの声もあり、採用の門戸を広げる意味でも、関連資格の取得を支援することも重要な取組と考えられます。

【各社の取組例3】

子育て中の女性を短時間勤務の管理員として積極的に活用している。子どもを送り出してから帰宅するまでの間の時間を有効活用できると好評である。新規に受託した物件の管理員を募集する際にも、近隣の物件に勤務する管理員からの紹介で採用に至る場合も少なくない。

【各社の取組例 4】

アジア地域に拠点のあるグループ会社には現地の若手人材の応募もある。また、ビルクリーニング職種の技能実習生を受け入れ、2～3名のチームの一員としてマンションの定期清掃業務の実習を担当させている。1名で担当する業務では、居住者との日本語によるやり取りに不安があると業務をこなすことは難しい場合もあるが、チーム制で、かつ居住者との接点の少ない業務の実習を担当させることで、支障なく業務の実習を遂行できている。

【管理会社からの声 1】

氷河期世代は資格取得に熱心であり、マンション管理業務に関連する資格を持っていると重宝されるはずだ。

【管理会社からの声 2】

当社では本社従業員として未経験者も採用しています。正社員としての経験がなくとも、面接で時間を取って話を聞くことで、業務への適性の有無を確認しています。

(3) 業務の実施に関するノウハウの形式知化

【取組や検討を行う上での方向性】

- ・ 集合研修・OJT¹の組み合わせによる体系的な能力開発
- ・ ICT²によるノウハウの共有

本事業で実施したマンション管理業アンケート調査結果によれば、60歳以上の高齢従業員を雇用するメリットとして「豊富なノウハウや高いスキルが期待できる」の割合が8割近くに達しています（58ページ図表4—16参照）。マンション管理業務は多岐にわたるものであり、それぞれの職種では、業務を通じて身に着けた技術や技能が個々の従業員に蓄積されていると考えられます。しかし、マンション管理業界では、従業員の高齢化に伴う世代交代や、他業種からの転職者も多数受け入れていることから高齢従業員が培った経験に基づくノウハウを社内で共有したうえで、次世代を担う従業員に円滑に継承し、業務の水準を維持・向上していく必要があります。

多くの管理会社では、従業員を対象として定期的に集合研修を実施し、マンション管理に関する技術や関連法令の最新動向を伝えたり、日々の業務の中で、先輩や指導担当の従業員が業務の実施方法を伝授したりするなど、従業員教育に取り組まれています。こうした研修やOJTによる能力開発は、業務遂行に必要な知識や、技術、技能、優秀な成果を上げている人材の行動特性（コンピテンシー）について体系的に整理を行い、人事評価の仕組みと組み合わせて実施することが重要です。

また、業務遂行に必要な技術や技能が、ベテランの従業員の暗黙知にとどまっていることも少なくないため、円滑な技能継承を進める上では、業務の実施方法に関するマニュアルなどにより形式知とすることで、従業員の間で効率的に情報を共有できる仕組みを整えることが考えられます。一部の管理会社では、オンライン上で遠隔での研修を実施したり、クラウドシステムを活用し、それぞれの現場で勤務する管理員がスマートフォンからマニュアルの内容を確認できるようにしたりするなどの取組を実施しています。

1 OJTとは「On the Job Training」の略で、職場の上司や先輩が、部下や後輩に対して、実際の仕事を通じて指導し、知識、技術を身につけさせる教育方法。

2 ICTとは「Information and Communication Technology」の略語で、「情報伝達技術」や「情報通信技術」などと訳されます。「Communication」というワードがあるように、「ヒトとヒト」・「ヒトとモノ」それぞれの間で情報や知識を共有することを意味しています。（例）WEBミーティング、電子決済ワークフローシステム、電子データのクラウド管理等

【各社の取組例 5】

管理員を対象に、入社時、半年後、1年後にそれぞれ集合研修を実施している。その後も、クレーム対応、接遇、清掃技術、KYT（危険予知トレーニング）など、個別のテーマを設定して、年1回のスキルアップ研修を継続的に実施し、管理員の人材育成に努めている。

【各社の取組例 6】

管理員の研修に関する取組として、本社の近くに研修センターを設置し、フォローアップ研修を実施している。地方部では映像での研修も実施している。これに加えて、営業（マンション）担当者とのやり取りや巡回指導員からの指導を通じて、OJT も実施している。

【各社の取組例 7】

清掃や顧客対応についてのマニュアルを整備し、社内のクラウド上にアップロードし、本社従業員・営業（マンション）担当者・管理員のいずれもアクセスできるようにして、業務に関する様々なノウハウを目に見える形で共有している。また、管理員にはスマートフォンを貸与し、操作方法を指導した上で、マニュアルを共有しているシステムへのアクセスを可能としている。これにより、業務時間中に不明点やイレギュラーな対応が生じた場合に対処方法を検索できるようにしたため、それぞれの従業員が現場から必要な情報を得ることができるようになった。

(4) 会社と従業員とのコミュニケーションの充実

【取組や検討を行う上での方向性】

- ・ きめ細かい労務管理（ICT を活用した勤怠管理等）
- ・ 人事評価のフィードバックなど、会社が従業員に期待していることを伝える仕組み

マンション管理業にはさまざまな職種があり、正社員だけではなく非正社員も多く活躍しています。職場の事情や雇用形態も様々であり、その違いも十分に踏まえた上で、個々の社員の経験や能力に応じてきめ細かく労務管理を行うことが重要です。

現場従業員の賃金を決定する際には、営業（マンション）担当者による評価を加味したり、人事考課の結果を本人にフィードバックしたりするなど、会社が個々の従業員に対して目配りし、それぞれに期待していることを伝える姿勢を明確にしている例がみられます。

このほか、一部の管理会社では、マンションの現場に勤務する管理員に携帯電話を貸与し、アプリを用いてきめ細かく勤怠管理を行う取組も進められています。

【各社の取組例 8】

現場従業員については、最低賃金の上昇への対応だけではなく、営業（マンション）担当者による評価も加味した上で、時給に反映させている。また、現場の契約社員にも人事考課を実施し、本人へ評価を直接フィードバックし、当社として個々の従業員に期待していることを伝えるようにしている。

【各社の取組例 9】

個々の管理員のパフォーマンスに対する評価の内容は、営業（マンション）担当者が現場を巡回した時に本人に直接伝えている。これに加えて支店長も別途現場を巡回して評価を行っている。複数の目で評価を行うことで、管理員の仕事を多面的に評価するようにしている。

【各社の取組例10】

従来の勤怠管理は、管理員に勤務表を提出させていたが、タイムラグが生じやすく事務負担も大きかったことから、現在では、管理員全員に業務用の携帯電話を貸与し、携帯電話の専用アプリ上で日々の出退勤を管理している。このアプリにより、災害時の安否確認を行うことも可能である。

(5) 柔軟な働き方を支える仕組み

【取組や検討を行う上での方向性】

- ・ 時間や場所にとらわれない働き方（テレワーク・フレックスタイム）
- ・ 柔軟なキャリア形成を支援する取組（再入社制度・兼業等）

マンション管理業務の中には、営業（マンション）担当者や事務職員など、勤務場所や勤務時間を柔軟に変えながら業務を実施できる職種もあります。一部の管理会社では、本社等に勤務する従業員を対象としたテレワークやフレックスタイムを導入する例もみられます。大規模災害発生時や新型コロナウイルスの感染拡大防止などの緊急事態における企業の事業継続の観点からも、時間や場所にとらわれない働き方を実現できる社内の制度やシステムを整備しておくことも重要です。

また、一つの企業で長期にわたり働き続けることにこだわらず、一度退職した従業員が再入社しやすくする取組や、短時間勤務の従業員に兼業を認めるなど、従業員のキャリア形成の面においても、柔軟な働き方を支援する取組が進められています。

【各社の取組例11】

本社に勤務する正社員を対象に、外出した場合に本社に戻ることなく、近隣の支店でも業務ができるよう、テレワークの導入を試行中である。

【各社の取組例12】

支店の事務、本社のシステム、会計処理等の仕組みづくりに関する職種に限定した上で、一般職として経験を積んだ社員を総合職として転換する仕組みを導入予定である。

【各社の取組例13】

当社では、退職した従業員の再入社制度を導入している。特にトラブルを起こしたことがない限り、退職事由は問わず、再入社希望時には筆記試験を免除し、面談のみ実施し、希望する部署についても相談に応じている。

【各社の取組例14】

近年は管理員・清掃員からも一定の収入を確保したいとのニーズが高まっていることから、人材確保に向けた取組の一環として、短時間勤務の管理員・清掃員には兼業を認めている。

(6) 顧客との契約関係の見直し

【取組や検討を行う上での方向性】

- ・勤務時間などの委託内容や管理委託費の見直しに向けた顧客との交渉

管理員や清掃員などの現場従業員の不足感が強まる中で、人件費も高騰が続いています。このような状況において、従来の管理委託費の水準では、契約に定められた委託内容を十分に遂行することが難しくなる場合が出てくるのが考えられます。昨今の厳しい雇用状況を踏まえて、管理員の勤務時間・日数や委託内容を見直したり、従来と同様の委託内容を今後も継続できるよう、人件費の上昇に対応した管理委託費の値上げを図ったりするなど、顧客である管理組合に対して契約内容についての交渉を行うことも検討する必要があります。

【各社の取組例15】

無期雇用の現場従業員を対象として、顧客の管理組合からの評価が高ければ、支店や営業所の判断で昇給や賞与を付与している。この場合には、顧客に対しても管理委託費の上乗せを依頼するようにしている。

【各社の取組例16】

定年後も一定の収入を得るため、フルタイムに近い勤務形態で働き続けたいと考える高齢者が増える中で、短時間勤務の物件の管理員の確保が難しくなっている。巡回制による対応も検討したが、業務の負担が大きく、なり手もないことから断念した。当社では、勤務時間を延長する方向で顧客である管理組合に交渉し、高齢者のニーズに見合う勤務条件の現場を確保している。

(7) 多様な人材の活用に向けた支援制度の活用

【取組や検討を行う上での方向性】

- ・ 特定求職者雇用開発助成金制度の活用

マンション管理業では、他産業に比べて高齢者の雇用が進んでいますが、高齢人材の確保が難しくなっている状況では、女性や障がい者、就職氷河期世代など多様な人材を活用し、人手不足に対応することについて検討する必要があります。多様な人材を積極的に雇用する企業の取組を後押しする特定求職者雇用開発助成金などの支援制度を活用することも考えられます。

ただし、特定求職者雇用開発助成金を利用するためにはいくつかの条件を満たす必要があります。マンション管理業では、受託マンションの増減や受託先の事情により、管理員、清掃員等の人員の調整を行う必要が出てくる場合があるため、助成金の受給条件を満たすことができないことがあります。各種助成金を活用する際には、あらかじめ受給条件について十分に確認しておく必要があります（雇用に関する各種助成金については、第4章2（6）を参照）。

【管理会社からの声3】

当社では、特定求職者雇用開発助成金（特定就職困難者コース）を、年間数十名単位で活用しています。高齢者のほか、シングルマザーや障がい者も本社で事務業務に携わっています。また、特定求職者雇用開発助成金の生涯現役コースも、主に管理員を採用する際に活用しています。

(8) 業務における IT 等の積極活用

【取組や検討を行う上での方向性】

- ・ IT 重説の積極的な導入
- ・ オンラインでの総会開催など、非対面による管理組合運営方法の提案

令和2年6月のマンション管理適正化法の改正に伴い、管理組合の承諾があった場合には、従来の書面交付から IT 等を活用した方法での提供ができるようになりました。

(一社) マンション管理業協会においても、現在「新しいマンション管理様式」を実現することを目的として、IT 等を活用して遠隔（地）からの参加・出席を可能とする総会の実施に向けたモデルケース構築のための実証実験を開始しています。新型コロナウイルス感染拡大防止や、マンション居住者の多様なライフスタイルへの対応といった観点からも、実証や検討の成果から得られた知見を活かし、管理会社各社において、非対面による管理組合運営方法を顧客に提案できるようになることが期待されます。また、現場業務においても、居住者と管理会社のコミュニケーションを行うための専用アプリを開発し、既存のインターホンシステムやタブレット端末を活用したり、共用部分へのデジタルサイネージ設置を活用したりするなど、ICT 等を活用した業務の省人化に取り組む事例がみられるようになっており、デジタル化が今後さらに進むものと思われます。

こうしたマンション管理業務への IT 等の積極的な活用により、事務量の削減につながるとともに、時間や場所の制約を受けずに業務を実施できることから、従業員の働き方改革にもつながります。また、急速に発展する IT 等を活用した業務に抵抗なく取り組める人材や、新たな業務実施方法やサービスの開発・提案ができる人材が必要となることから、他の業種・職種での経験者の採用についても、管理会社各社において積極的に検討・対応することが重要となるでしょう。

マンションの管理の適正化の推進に関する法律 の改正条文（抜粋）

（重要事項の説明等）

第七十二条

（略）

- 6 マンション管理業者は、第一項から第三項までの規定による書面の交付に代えて、政令で定めるところにより、当該管理組合を構成するマンションの区分所有者等又は当該管理組合の管理者等の承諾を得て、当該書面に記載すべき事項を電子情報処理組織を使用する方法その他の情報通信の技術を利用する方法であって前項の規定による措置に準ずる措置を講ずるものとして国土交通省令で定めるものにより提供することができる。この場合においては、同項の規定は、適用しない。

（契約の成立時の書面の交付）

第七十三条

（略）

- 3 マンション管理業者は、第一項の規定による書面の交付に代えて、政令で定めるところにより、当該管理組合の管理者等又は当該管理組合を構成するマンションの区分所有者等の承諾を得て、当該書面に記載すべき事項を電子情報処理組織を使用する方法その他の情報通信の技術を利用する方法であって前項の規定による措置に準ずる措置を講ずるものとして国土交通省令で定めるものにより提供することができる。この場合においては、同項の規定は、適用しない。

2. 現場従業員としての多様な人材の活躍に向けた取組 方策

(1) 勤務条件、業務内容・配置の見直し

【取組や検討を行う上での方向性】

- ・柔軟な人材配置（欠勤時のスポット的な対応が必要となった場合に巡回指導員による応援やアルバイトとして登録したOB人材の活用）
- ・複数の短時間勤務物件の巡回制の導入

管理員や清掃員が欠勤する場合や常勤の従業員の確保が難しい場合には、代行員を手配して対応する必要があります。多くの管理会社では、巡回指導担当者などの固定の担当物件を持たない従業員や、管理員・清掃員の経験者をアルバイトとして登録し、柔軟な人材配置を行っています。ただし、社内から代行者を手配することが困難な場合には、管理員・清掃員の派遣を行う業者の協力を得ることも考えられます。

また、都心部や小規模なマンションでは、短時間勤務に対するニーズが強い一方で、一定の収入を確保するため、フルタイムに近い勤務時間を希望する現場従業員も少なくありません。こうした勤務先と人材とのミスマッチを防ぐために、短時間勤務の現場を複数担当し、異なる時間帯で巡回できるような勤務体制を導入している例もみられます。管理組合からは、日中の決まった時間帯に勤務することを求められることが多いですが、管理員・清掃員が複数の現場を巡回して業務を実施できるよう、時間帯を定めずに一定時間勤務することを条件とするなど、管理組合への交渉を行うことも必要です。

【各社の取組例17】

管理組合からは毎日決まった時間帯での管理員の勤務を求められることが多いが、特に週30時間未満の短時間勤務の現場では管理員の担い手の確保が難しくなっている。そのため当社では、顧客の管理組合に対して、総会でシフト制導入を提案するようにしている。

また、支店・営業所の管轄エリアごとに時給制のアルバイトを代行要員として雇用し、欠員が出た物件に代行要員を手配できるようにしている。

【各社の取組例18】

管理員・清掃員は短時間勤務の現場が多いため、従業員にとってはまとまった収入を確保することが難しい。そのため当社では、曜日ごとや午前・午後で別の現場を複数担当させている。また、固定の担当物件を持たない巡回員や指導員も配置し、欠勤者が出た場合の一部時間帯の現場勤務の支援や、高所作業等の補助を行うようにしている。

【高齢従業員からの声1】（62歳男性・管理員・北海道エリア）

4階建・100戸のマンションの管理員として、週5日・8時間のフルタイムで勤務して2年半余りとなります。前職は金融業で、営業の仕事が長かったこともあり、前職での経験を活かして抵抗なく現在の業務に従事しています。

現在の職場は、休暇を取得しやすく、旅行にも行く計画も立てられ、仕事とプライベートのメリハリをつけやすく、助かっています。また、超過勤務があった場合、別の勤務日の勤務時間を短縮し、早退できる仕組みもあります。このことは管理組合にも了解を得ており、マンション内にも掲示しています。

(2) できるだけ長く働き続けられるための雇用の仕組み

【取組や検討を行う上での方向性】

- ・ 定年の引き上げ・撤廃
- ・ 複数の定年の設定
- ・ ルールを超えた雇用延長の対応
- ・ OB人材の代行要員・指導員としての活用

人材の確保が難しくなる中で、従業員にできるだけ長く活躍してもらうための取組が重要です。産業全体において高齢従業員の雇用確保措置に取り組む企業が増えてきていますが、マンション管理業においても、高齢者の多い現場従業員を対象に定年の引き上げや撤廃を行う管理会社がみられます。

なお、現場従業員の多くは有期雇用のため、有期労働契約が更新されて通算5年を超えたときは、労働者の申込みにより期間の定めのない労働契約に転換できるルール（無期転換ルール）が適用されることとなります。一部の管理会社では、管理員の定年を複数設定して有期雇用と無期雇用を柔軟に転換できるようにした上で、高齢になっても安定的に働き続けられる制度を整えています。

このほか、優れたパフォーマンスを発揮し、管理組合からの評価が高く、できるだけ長く勤続してもらいたいとの要望が寄せられた管理員については、全社としての定年等に関するルールとは別に、年齢の上限を設けずに雇用を継続する例もみられます。

さらに、雇用継続の上限年齢に達した人材であっても、本人の希望に応じてアルバイト等に登録し、欠勤時の代行や巡回指導の担当として引き続き活躍の場を提供する取組も行われています。

いずれの取組も、個々の従業員のパフォーマンスや健康面などの状況を把握し、きめ細やかな労務管理を行うことが前提となることは言うまでもありません。（令和3年改正高年齢者雇用安定法の概要については、第4章2.（1）を参照）

【各社の取組例19】

かつては一律の定年を適用し、65歳で雇い止めをしていたが、近年は現場管理員の担い手を確保することが難しくなっている。そのため、管理組合からの評価が高く、慰留された場合には特に上限を設けずに雇用を継続し、高いパフォーマンスを発揮する従業員にはできるだけ長く活躍してもらうようにしている。

【各社の取組例20】

管理員の雇用形態は有期契約としており、勤続4年以上で、65歳、70歳、75歳の3つの定年に到達し、査定で問題なければ5年以内の無期雇用に変換し、75歳以上となった場合は再び有期雇用として80歳まで継続して雇用している（72歳以上で入社した場合は80歳までの有期雇用としている）。

【各社の取組例21】

定年を迎えたものの健康面なども含めて問題なく引き続き活躍できると見込まれ、今後も当社とのつながりを持ってもらいたい優秀な高齢人材を対象に、管理員の登録代行員として数名をアルバイト形態で配置し、これまで管理員として担当してきた物件を継続して担当させている。

【高齢従業員からの声2】（75歳男性・管理員・東北エリア）

13階建・84戸のマンションの管理員として、週5日のフルタイムで勤務しています。前職は自動車販売・卸の会社の営業職として、全国各地への転勤を経験しましたが、退職後、自宅に近い地域で仕事ができる管理会社への入社を決めました。

現在の職場には勤続して14年が経ちますが、本人のやる気と健康次第で働き続けることができます。ある程度の年齢に達すると、人のために役に立ちたいとの思いが強くなってきました。フルタイムという勤務形態で、この年齢でも仕事を続けられることはありがたいです。

【高齢従業員からの声3】（66歳男性・巡回指導の主任担当者・北海道エリア）

嘱託職員として、市営住宅の入退去時の原状回復費用の査定や補修、防災管理等を担当するチームの主任として巡回指導を行っています。平日はフルタイム、土曜日は4時間の計週39時間勤務しています。前職は生命保険会社の管理職で、60歳の定年まで勤めあげました。

現在の職場では、前職での管理職としての経験を評価され、6名のチームのリーダーとしてメンバーをとりまとめています。

定年を超えても雇用継続年齢の上限もないことから、体力が続けば70歳ぐらいまではこの仕事を続けたいと考えています。

(3) 本人・家族の健康面への配慮

【取組や検討を行う上での方向性】

- ・健康診断や体操の励行
- ・本人や家族の健康状況の把握
- ・契約更新時の体力、認知状況の確認

受託マンションの現場での管理業務は、階段の上り下りや屋外での清掃など、体力を必要とする作業が少なくありません。一方で、本事業で実施したマンション管理業アンケート調査結果では、高齢従業員の雇用の課題として、「肉体的、体力的な衰えがある」、「個人差が大きい」、「仕事へのモチベーションを維持・向上させることが難しい」といった点が多く挙げられています。そのため、高齢の現場従業員が長く活躍できるよう、健康面への十分な配慮が必要となります。

管理会社の中には、従業員に対して定期的な健康診断や、始業前のウォーミングアップとして体操を励行するなど、健康面のモニタリングや体力の維持に取り組む例もあります。

また、家族の介護を理由とした離職を防ぐために、従業員本人に限らず家族の状況も把握し、仕事と通院、介護等が両立できるよう、勤務体制を組む際の参考としている管理会社もみられます。

さらに、管理員の契約更新時に体力や認知機能を確認するためのテストを実施し、継続して働き続けられることを確認している例もみられます。

【各社の取組例22】

当社では、健康・体力維持の一環として管理員を対象に2分間体操を導入している。勤務先の管理員室に写真つきポスターを掲示し、始業前に実施させている。

また、健康診断や片足立ちなどの体力テストの結果が一定以上であれば、管理員の契約更新を行うこととしている。

【各社の取組例23】

高齢従業員の中には介護離職する場合もあり、採用面接の段階で応募者本人や家族の通院等の状況を把握して、勤務シフトを組む際の参考としている。

(4) 高齢者でも安全に業務を遂行できる職場環境の整備

【取組や検討を行う上での方向性】

- ・危険箇所の洗い出しや複数名での作業の実施
- ・管理員室への空調機の導入や空調服・安全靴の貸与
- ・危険予知トレーニング、事故事例等の周知・注意喚起

受託マンションの現場では、高所での管球交換や清掃が必要な場合や、夏季には屋外作業中の熱中症の恐れ、冬季には路面の凍結による転倒のリスク、さらに新型コロナウイルスなどの感染症への感染リスクなど、日々の業務を行う上で危険な場面が多々存在します。管理会社は、雇用主として労働安全衛生に関する法令への遵守の観点から、作業に関する安全配慮義務として、職場環境の整備に努める必要があります。

安全な職場環境づくりに向けた具体的な取組として、マンション内での危険箇所を洗い出し、必要に応じて複数名で清掃や点検等の作業を実施したり、一部業務を外注したりすることで、管理員や清掃員の業務内容や実施体制を見直す例もあります。

また、一部の管理会社では、熱中症のリスクに対応するために管理員室への空調機の導入を行ったり、空調服や安全靴の貸与を行ったりするほか、事故の未然防止を目的とした危険予知トレーニングの実施や注意喚起を行う取組も行われています。

このほか、管理員は、居住者等と対面でコミュニケーションをとる機会が多いほか、共用部分の日常清掃業務に従事する場合には、エントランスの扉やエレベーターのスイッチ、手すりなど、不特定多数の人が触れる箇所も多く、現場従業員の感染症対策を徹底することが極めて重要となります。具体的には、管理員室の窓口へのビニールシートの設置や、従業員へのフェイスガード、消毒液、マスク、手袋の配布を行うとともに、従業員には、勤務前の検温と発熱時の報告などの徹底した健康管理や、こまめな手指消毒及びマスクの正しい使用を求めることが必要です。

【各社の取組例24】

受託物件のうち、1名で管理できる物件と2名体制での管理が必要な物件を洗い出している。清掃や点検業務の中には危険を伴う作業も含まれることから、屋上点検やドレン清掃の際には本社スタッフも現場に同行させたり、点検業務を外注したりするなど、管理員の配置や業務内容の仕分けを行っている。

【各社の取組例25】

夏季は屋内の室温も上昇するため、管理員室等への冷房や扇風機の導入を顧客に提案している。また、冬季は路面凍結による転倒事故が後を絶たないため、管理員向け研修でも注意喚起している。

【各社の取組例26】

屋外作業が多いため、夏季には熱中症対策の一環から、管理員に空調服を導入している。

【各社の取組例27】

各支店では、毎月 KYT（危険予知トレーニング）や安全衛生だよりによる周知を実施している。それらを通じて、管理員や清掃員に対して、実際に発生した事故事例や、物件の危険箇所の事例を写真つきで分かりやすく紹介している。

(5) 活躍に応じた評価・処遇

【取組や検討を行う上での方向性】

- ・ 仕事ぶりや資格取得状況等の評価を昇給に反映する取組
- ・ 時給制から月給制への転換等の処遇の改善
- ・ 人事考課等のフィードバックの機会、表彰制度によるモチベーションの維持・向上

管理組合からの管理委託費の値上げの難しさや最低賃金の全国的な上昇に伴い、多くの管理会社にとっては、現場従業員の給与について、十分な昇給を行うことが困難な状況と言えます。しかし、貴重な人材の定着のためには、人事考課の結果や顧客からの評価、業務に関連する資格の取得状況等を踏まえて、適切に給与に反映することも重要です。

また、現場従業員の処遇は時給制である場合も少なくなく、高い成果を上げている従業員を対象に、月給制に転換することも、人材定着方策の一つと言えるでしょう。

このほか、個々の従業員に対して人事考課の内容を伝えたり、勤続年数の長い従業員や優れたパフォーマンスを示した従業員に対する表彰制度を設けたりすることも有効な取組です。会社として従業員に期待しているというメッセージを直接伝えることで、従業員のモチベーションの維持・向上につながると考えられます。

【各社の取組例28】

最低賃金の上昇に伴い、管理員や清掃員の能力や評価と関係なく時給は上がるものの、当社では、指導的役割を果たした従業員については、時給に若干上乘せしている。

【各社の取組例29】

当社の現場従業員の時給は最低賃金の上昇に対応して定めており、仕事ぶりに対する評価を反映した昇給は実施していない。ただし、優れたパフォーマンスを示した現場従業員を対象に、待遇を時給制から月給制に転換する場合がある。

【各社の取組例30】

当社では本社従業員、現場従業員ともに昇給の仕組みを設けている。現場従業員については、最低賃金の上昇に対応するだけでなく、直属の上司である営業（マンション）担当者による評価も昇給に反映している。

また、現場の契約社員にも人事考課を実施し、本人へ評価をフィードバックし、当社として期待していることを伝えるようにしている。

(6) 世代や職場を超えたコミュニケーションの必要性

【取組や検討を行う上での方向性】

- ・ 営業担当者との連携
- ・ 現場従業員間の交流

マンション管理業の現場従業員として多くの高齢者が活躍しています。そのため、営業（マンション）担当者等が、自身と年の離れた世代の現場従業員に対して指導・管理的な立場から接点を持つ場面は少なくありません。また、高齢従業員の中には、前職で多くの部下を束ねる管理職としての経験を持つ人もいますが、これまでの役職や成功体験にとらわれずに意識を切り替えることが求められます。職場における良好な人間関係を保ち、気持ちよく働き続けられるようにすることは、従業員の定着にもつながります。若手・中堅層は人生経験の豊富な先輩への敬意を忘れずに接し、また、高齢従業員も年下の世代との対話を億劫がらず、年齢に関係なく日頃から密接なコミュニケーションをとることが重要です。

また、管理員は受託マンションの現場に1名で勤務する場合も多く、業務上の悩みを社内で相談する相手も限られています。営業（マンション）担当者や巡回指導の担当者への「報（告）・連（絡）・相（談）」を確実に実施することは言うまでもありませんが、現場従業員を対象とした集合研修などを通じて、日々の困りごとや業務を進める上での工夫などを相互に共有できる仕組みを設けることも人材の育成や定着の観点から有効な取組と言えるでしょう。

【各社の取組例31】

営業（マンション）担当者と管理員との間に世代の違いがあるため、それぞれの仕事に対する考え方を理解する上では、両者が歩み寄り、こまめにコミュニケーションをとることが重要である。管理員は1名で現場に勤務していることが多く、仕事上の不安を解消するため、営業（マンション）担当者はなるべく現場を巡回し、相談に乗るようにしている。

【各社の取組例32】

仕事の進め方に関するノウハウを全社で共有し、従業員のサービス水準の向上を図るため、管理員・清掃員の集合研修の際に各自の工夫を発表してもらっている。

【高齢従業員からの声4】（67歳男性・管理員の巡回指導担当者・関西エリア）

前職では、事務機器の製造販売会社に勤務し、技術、資材調達、総務等の業務に従事し、63歳で定年退職しました。定年後も仕事を続けて社会に貢献したいと考えていたところ、前職の先輩が管理員として活躍していると聞き、現在の管理会社にお世話になることにしました。

管理員として入社後の1年間は研修を受け、実習で35か所の現場を回った後、44階建・400戸の物件を担当する管理員として1年9か月従事しました。その後、現在は週5日のフルタイム勤務で、日々物件を巡回し、各現場の管理員を指導しています。

1か月に100件以上の物件を巡回するため、一人一人の管理員に対して十分な指導時間を確保することが難しいのですが、改善が必要な点はその場で指導するようにしています。多くの物件では管理員1名で担当しているため、相談相手を求めていることが多いです。そのため、まずは管理員の話をしっかり聞き、指導する際も感情的にならないように気を付けています。

【高齢従業員からの声5】（68歳男性・管理員の巡回指導担当者・九州エリア）

前職では、総合家電メーカーで法人向け製品の営業やエンジニアリング、調達関係の業務に従事していました。60歳で定年を迎えた後、ハローワークでパートタイムの仕事を探しており、現在の管理会社に管理員として就職しました。管理員として4年ほど経験を積んだ後、現在は管理員の巡回指導担当としてフルタイムで勤務しています。

管理員を指導する立場として、物件名と担当の管理員の氏名と顔は忘れないようにしています。指導する管理員は同世代の人も多く、相談を受けた際には丁寧に接するようにしています。どの物件でも管理員の短い勤務時間の中でいろいろな業務をこなさなければならぬため、清掃や事務処理のうち、重点ポイントを定めて、今すぐ対応すること先送りしてよいことを整理し、残業を増やさぬような業務手順を指導しています。管理員は単に業務をこなすだけでなく、働いている姿を居住者から見られていることを意識し、「魅せる管理」を行うことが重要と指導しています。

(7) 他業種での経験を生かしたサービス・提案力の発揮

【取組や検討を行う上での方向性】

- ・ 会社を代表して最前線で顧客に接する立場である点を意識して仕事に取り組む
- ・ 顧客・居住者とのコミュニケーションを通じたやりがいを感じられる
- ・ マンション管理業務に直接関連しなくとも、これまでの社会人経験を生かすことができる

管理員や営業（マンション）担当者といった職種では、日頃の業務において顧客と接する機会が多く、自身の仕事ぶりが所属している会社に対する顧客からの評価につながるといっても過言ではありません。

特に管理員業務では、居住者から直接依頼や相談を受けたり、場合によっては苦情を寄せられたりすることもあります。一方で、自らの提案内容が顧客の抱えていた課題の解決につながり、仕事ぶりに対して感謝の声を掛けられるなど顧客からの信頼感を直接感じられることも、マンション管理業の仕事のやりがいであると言えるでしょう。

また、他業種からマンション管理業界に入職した高齢従業員からの声として、これまで社会人として培ってきた社内外の人とのコミュニケーション力が役に立ったほか、一見マンション管理業と直接関連のないと思われることであっても、自分なりの得意分野を生かすことができているとの意見もあります。

【管理会社からの声 4】

他業種からマンション管理業界に入って活躍する上では、現役時代の役職や成果にとらわれず、意識の切り替えができることに加えて、多様な居住者と接する上でコミュニケーション能力が高く、顧客のニーズを把握し、具体的に提案できる力が重要であると考えています。

【高齢従業員からの声 6】（60歳男性・管理員・関西エリア）

前職の総合教育機関では営業や現場責任者を経験しました。定年退職後、技術や資格が不要で年齢も不問であったことから、目に留まったマンション管理員の求人に応募し、現在の管理会社に入社しました。

現在は、15階建・136戸のマンションの管理員として、週5日・9：00～18：00で週40時間勤務しています。

もともと戸建住宅に住んでいたこともあり、応募時点では管理員業務のイメージもわからず、前職の教育現場で培った対話力を生かせるとも考えていませんでした。しかし、管理員は人を相手とした仕事であり、長年の教育現場での経験から、人との対話力を十分生かすことができている。居住者から必ず反応がもらえることで、自分の生きる力にもつながっています。

管理員として管理組合から信頼されるように努めています。管理員に対する評価が管理会社の契約の継続、ひいては会社に対する信頼感の獲得につながっていると感じています。

また、管理員業務はモチベーションの維持が難しいと思いますが、常に新たな提案を行う姿勢が重要と考えています。マンションのエントランスに、居住者から集めた不要な傘を活用した傘立てを設置したほか、エレベーター内に掲示する文書を居住者の目につきやすくするようポップを取り付けたり、ハロウィンや七夕などのイベント開催時にはエントランスに装飾をしたりするなど、マンション内のコミュニティづくりに寄与する提案を行い、居住者からも好評を得ています。

【高齢従業員からの声7】(61歳男性・管理員・北海道エリア)

前職では自動車販売会社で自動車の整備や営業、接客に従事し、57歳で退職しました。今後は全く新しい職種に挑戦しようと考え、管理員として現在の管理会社に入社して4年が経ちました。

現在は80戸のマンションの管理員として、週6日のフルタイムで週39時間勤務しています。

管理員業務は、体を動かすことや、対人折衝が必要となりますが、これらは前職でも経験していたこともあり、特に抵抗なく馴染むことができます。

管理会社に対する要求水準の高い理事長でしたが、信頼を得ることができ、感謝の言葉をもらえるようになった。また、居住者からの褒め言葉がやる気につながっています。

【高齢従業員からの声8】(66歳男性・現地フロント(営業)担当・首都圏エリア)

これまでに流通業に30年ほど従事し、その後はタクシー会社での運行管理を数年経験したのち、現在の管理会社に入社して16年目となりました。

入社後、現地フロント担当として、約600戸の大型マンションに6年ほど勤続した後、本社に勤務するフロントとして、半年ほど別の物件の営業を担当していましたが、後任の担当者が退職したため、再びこの大型マンションの現地フロント担当となりました。現在は週5日のフルタイムで現地の管理事務所に勤務しています。

前職では、クレームへの対応を多く経験していましたが、この経験が、顧客である管理組合理事長との折衝に大きく役立っています。

私は、マンション管理業界とは一見縁のない業界からの転職でしたが、何か一つでもよいので得意分野があれば、これをきっかけとしてマンション管理の業務に対する理解を深めていくことができると思います。

【高齢従業員からの声9】(64歳男性・営業担当者・関西エリア)

前職ではノンバンクに30年以上勤め、一貫して顧客企業への営業や銀行からの資金調達に従事してきました。前職と現職との間であまり共通点はありませんが、宅建士の資格を取得していたほか、自らもマンションに居住し、理事長の経験もあり、独学でマンション管理士の資格も取得していたこともあり、現在の管理会社に入社する前から、マンション管理業界に関して一定の知識は持っていました。

現在は契約社員として勤務し、13棟の営業を担当しています。フルタイム勤務ですが、総会・理事会への出席やその前後の準備等の対応により土日や夜間の勤務も少なくありません。

これまでにどの業界で社会人経験を積んだとしても、いろいろな人と接点を持ってきた点では同じと言えます。社会人として20~30年程度のキャリアがあれば、異業種のマンション管理業でも十分に活躍できるはずです。どのようなことであっても、直面する課題を乗り越えたという経験こそが重要です。特に、シニアでマンション管理業界に転職することは、同年代もしくは年上の管理員や管理組合役員とのやり取りにおいてコミュニケーションを取りやすいというメリットがあります。

また、これまでに経験がなかったとしても、居住者に対するサービスなど自分にはできないと思い込まず、考え方を切り替えることが必要だと思います。

3. 本社で活躍する従業員としての多様な人材の活躍に向けた取組方策

(1) キャリアアップ、スキルアップの支援

【取組や検討を行う上での方向性】

- ・ マンション管理に必要な資格取得支援

マンション管理会社で営業（マンション）担当者や修繕等の技術担当者等の職種で活躍するためには、マンション管理に必要な関連法令や、建築・設備等に関する知識が必要となることから、管理業務主任者やマンション管理士、マンション維持修繕技術者、建築士、建築施工管理技士といった、関連する公的資格を取得することが求められる場合があります。管理会社の中には、こうした資格を取得した場合に奨励金や手当を支給するなど、従業員の自発的なキャリアアップに向けた努力を支援している例もみられます。

【各社の取組例33】

当社では、公的資格取得時の奨励金や取得後の毎月の手当を支給している。マンション管理に関する資格を取得する意欲があれば社内で活躍が期待できる。

(2) 安心して柔軟に働き続けられる環境づくり

【取組や検討を行う上での方向性】

- ・ 現地訪問の時間帯、理事会開催時間・回数等の調整に向けた顧客との交渉

営業（マンション）担当者の主な業務の一つとして、顧客である管理組合の理事会や総会の運営支援が含まれますが、平日の夜間や土日に開催されることの多い理事会や総会への同席が求められることから、勤務時間が不規則となり、心身への負担も少なくないと指摘されています。

そうした中で、管理会社の中には、管理組合に対して理事会の開催時間や回数などを見直すよう提案し、女性も安心して業務を担当できるよう取り組む事例もみられます。また、営業（マンション）担当者や巡回指導の担当者は受託しているマンションの現地への訪問機会も多く、オフィス以外の場所で業務を行う時間も他の本社従業員に比べて長いことから、外出先や自宅等でのテレワークを導入する会社も増えています。

【各社の取組例34】

全社で100名以上の女性の営業（マンション）担当者が活躍している。フロント業務は勤務時間が不規則であり、業務の負担も大きいことから、新卒採用後に営業（マンション）担当に配属後、出産・育休後に間接部門に異動するケースが多い。

そのため、当社では、女性も安心して働けるよう、理事会の開催時間を日中にずらすほか、1名で現地に行く場合も理事長宅に訪問しないなどの対応を実施している。育児中も対応可能となるよう、理事会の開催を年2回に減らすことや、遠隔での理事会運営の導入など、契約内容の見直しも検討しているところである。

また、外出する機会が多い営業（マンション）担当者も効率的に事務作業ができるよう、在宅勤務やテレワークを認めている。

(3) 次世代へのノウハウの継承

【取組や検討を行う上での方向性】

- ・若手人材の育成（OJTの補佐や研修講師への従事）

本事業で実施したマンション管理業アンケート調査結果によれば、60歳以上の高齢従業員を雇用するメリットとして「若手社員への教育担当として活用できる」の割合が3割を超えています（58ページ図表4-16参照）。マンション管理業務に必要な知識やノウハウは幅広く、また、職種によっては法務、会計、建築・設備など高い専門性が求められる場合もあります。管理会社の中には、次世代の担い手を育成し、円滑な世代交代を進められるよう、日々の業務や研修活動において、若手社員等に対する教育・指導的な立場としてシニアの従業員を活用している例もみられます。

【各社の取組例35】

当社のOJT制度の運用上、中途入社者や異動者に対して、教育・研修担当者とは別に60歳前後の従業員が補佐としてサポートしており、次の世代への知識やノウハウの継承に努めている。このほか、専門性を極めた高齢従業員が事務系、技術系の研修講師を務める場合もある。

【高齢従業員からの声10】（61歳女性・新規受託物件の管理費の積算担当・首都圏エリア）

入社後2年間は営業事務を担当し、その後は新規物件の管理費の積算業務に従事し、計37年勤続しています。

長年1名で業務を担当してきましたが、現在は若手社員とチームを組んで業務に取り組んでいます。会社からも、積算に必要な知識やノウハウを次世代に引き継いでほしいとの意向があるようです。部下の若手社員とは親子ほど年齢が離れていますが、ミスがあってもむやみに叱らず、自らの経験を織り交ぜながら、繰り返し辛抱強く指導するようにしています。また、部下の仕事ぶりをよく観察し、できるだけ一人でやり遂げられるように見守っていますが、状況によっては仕事を引き取り、支援するようにしています。

【高齢従業員からの声11】（70歳男性・大規模修繕工事現場の監理技術者・近畿エリア）
一級建築士の資格を持ち、これまでに一貫して建設・建築業界で経験を積んできました。前職で定年を迎えた後に現在の管理会社に入社し、現在は大規模修繕工事の現場代理人として、様々な現場で勤務しています。マンションの大規模修繕工事は居住しながら工事を進める点で、新築の工事とは異なる難しさがあり、当初は戸惑いもありましたが、現在では、新卒で入社した若手社員の指導担当として、現場に同行させるなど、OJTに積極的に取り組んでいます。一緒に仕事をしている若い社員からは刺激を受けることが多いですし、現場で雑談をしながらも、工事の進め方を教えることができ、手応えを感じています。