平成 17 年度厚生労働省委託業務

平成 17 年度

サービス分野人材育成プロジェクト業務報告書

「人材マップ・人材育成計画」

― 不動産管理業 ―

平成１８年３月

株式会社 NTT データ経営研究所

目次

1. 調査研究の概要 1
1.1. 調査研究の背景と目的 1
（1） 調査研究の背景 1
（2） 調査研究の目的 1
1.2. 調査研究の課題と実施方法 2
（1） 調査研究の課題 2
（2） 調査研究の実施方法 3
2. 不動産管理業の概要 4
2.1. 産業の定義と特徴 4
（1） 定義 4
（2） 関連する法令 4
（3） 沿革 4
2.2. 産業と労働市場の動向 6
（1） 産業の動向 6
（2） 労働市場の動向 7
（3） 中長期の見通し 8
3. 不動産管理業における主な職種 9
3.1. 業務の概要 9
（1） 顧客とサービス 9
（2） ビジネスマップ 10
3.2. 主な職種 11
（1） 主な職種 11
（2） 労働市場の現況 12
（3） 将来の見通し 14
4. 不動産管理事務員の詳細 15
4.1. 人材のあり方 15
（1） 職務内容 15
（2） 人材の要件 16
（3） 人材の区分 18
（4） 労働市場の特徴 19
（5） 将来の見通し 19
4.2. 人材育成のあり方 20
（1） 入職及びキャリアアップ 20
（2） 人材育成 21

（３） 人材の区分別の状況 22
（４） 今後の課題と展望 23
5. 不動産管理技術者の詳細 24
5.1. 人材のあり方 24
（１） 職務内容 24
（２） 人材の要件 26
（３） 人材の区分 28
（４） 労働市場の特徴 28
（５） 将来の見通し 29
5.2. 人材育成のあり方 30
（１） 入職及びキャリアアップ 30
（２） 人材育成 31
（３） 人材の区分別の状況 32
（４） 今後の課題と展望 33
6. 管理員の詳細 34
6.1. 人材のあり方 34
（１） 職務内容 34
（２） 人材の要件 36
（３） 人材の区分 37
（４） 労働市場の特徴 37
（５） 将来の見通し 38
6.2. 人材育成のあり方 38
（６） 入職及びキャリアアップ 38
（７） 人材育成 39
（８） 人材の区分別の状況 40
（９） 今後の課題と展望 40
7. 人材マップ及び人材育成計画 42
7.1. 不動産管理事務員 42
（１） 人材マップ 42
（２） 人材育成計画 44
7.2. 不動産管理技術者 46
（１） 人材マップ 46
（２） 人材育成計画 48
7.3. 不動産管理員 50
（１） 人材マップ 50
（３） 人材育成計画 52

1. 調査研究の概要

1.1. 調査研究の背景と目的

（１）調査研究の背景

平成 18 年、日本経済は 1990 年代の景気の長期低迷期から脱却し、景気回復が 5 年目を迎えているが、厳しい雇用失業情勢の中、雇用の安定を図るために、新たに雇用を創出していくことが重要となっている。こうした状況の中で、サービス分野における雇用創出に向けた一層の取組の推進が必要となっている。

サービス分野における雇用創出を実現するためには、雇用需要に適合する人材育成の取組が必要であるが、人材ニーズの状況は技術革新の急速な進展等により変化し続けるものと見込まれるため、継続的に人材ニーズの状況を可能な限り具体的に把握し、その状況を踏まえた計画的な人材育成戦略の構築と推進が必要である。

このため、厚生労働省では、平成 13 年 5 月に政府が発表した 530 万人の雇用創出計画を受けて、平成 14 年度以降、雇用創出が期待されるサービス分野の 30 業種に関わる業界団体等を活用して、現在の人材の姿と、今後求められる人材の姿を、職業能力の側面からきめ細かく把握分析し、これを体系的に整理して人材マップ及び人材育成計画を作成し、業界団体、企業、教育訓練機関等に広く周知することなどにより、サービス分野における雇用需要に見合った人材の育成を図ってきたところである。平成 17 年度においても引き続き、新たな業種について人材マップ及び人材育成計画を作成し、業界団体、企業、教育訓練機関等に広く周知することなどにより、サービス分野における雇用需要に見合った人材の育成が進められている。

（２）調査研究の目的

調査研究では、新たな業種について、業界団体等を活用して、求められる人材の姿を、職業能力の側面からきめ細かく把握分析し、職務遂行に必要な能力、人材の過不足状況を整理した人材マップを作成するとともに、キャリアルート、人材育成方法等を整理した人材育成計画の作成を行うこととする。

1.2. 調査研究の課題と実施方法

（１）調査研究の課題

人材マップ及び人材育成方法等の作成に向けて、調査研究では以下の課題を設定する。

① 業種（産業）の特徴の把握

調査研究の対象となる各業種（産業）の人材マップ及び人材育成計画を作成するには、当該業種の労働市場の現状及び中長期見通しを検討することが必要である。しかし、労働市場は、当該業種自身の動向すなわち特定の財やサービスの市場動向と深い関連がある。そのため、ある業種の労働市場動向を調査分析するには、当該産業自身の動向と特徴を正確に把握し、労働市場との関連を明らかにすることが重要である。

② 職種毎の現状及び中長期見通しを踏まえた人材マップの作成

人材マップは、当該業種において求められる人材の姿を、職種毎に、職業能力の側面からきめ細かく把握分析し、職務遂行に必要な能力、人材の過不足状況を整理したものである。サービス業は一般に、技術革新の急速な進展や規制緩和をはじめとする法制度の整備等により変化し続けている。そこで、人材マップの作成にあたっては、現状において求められる人材の姿のみならず、中長期の労働市場の動向を踏まえ、将来に求められる人材の姿を明らかにすることが重要である。

③ キャリアの多様性を踏まえた共通的・標準的な人材育成計画の作成

人材育成計画は、当該業種における職種毎に、キャリアルート、人材育成方法等を整理したものである。キャリアルートとは、当該職種に入職し、経験を積んでキャリアアップするとともに、場合によってはそれまでのキャリアを活かして他の職種に新たに移動するなど、キャリア形成・活用の動態を示すものである。職種にはスペシャリストやジェネラリストがあるように、キャリアには専門化のほか多能化の方向もある。また、大企業と中小企業では同じ職種でも職務内容が異なる場合がある。このようなキャリアの多様性を前提とした上で、人材育成計画は、ある職種における人材育成方法について、共通的・標準的な内容を示すことが重要である。

（２）調査研究の実施方法

サービス分野における雇用需要に見合った人材の育成に向けた人材マップ及び人材育成計画作成の重要性を鑑み、調査研究では、学識経験者・有識者等からなる「サービス分野人材育成研究会」（以下、研究会と呼ぶ）を設けて詳細な検討を行い、本書をとりまとめた。

① 研究会のメンバー

サービス分野人材育成研究会のメンバーについて、表 1-1 に示す。

② 研究会の開催日

研究会の開催日について、表 1-2 に示す。

表 1-1　サービス分野人材育成研究会のメンバー

氏名・所属
【座長】 桐村　晋次　法政大学　キャリアデザイン学部　教授 【座長代理】 久本　憲夫　京都大学大学院　経済学研究科　教授 【委員】 三浦　展　　カルチャースタディーズ研究所　主宰 本田　由紀　東京大学大学院　情報学環・社会科学研究所　助教授 永島　清敬　アデコ株式会社　ニューキャリア事業部　部長
【オブザーバ】 厚生労働省　職業能力開発局　総務課　基盤整備室
【事務局】 株式会社 NTT データ経営研究所

表 1-2　サービス分野人材育成研究会の開催

回	日時	主な議事内容
第 1 回	2005 年 11 月 15 日	・研究会に関する企画の検討 ・調査分析に関する企画の検討
第 2 回	2005 年 12 月 13 日	・調査分析に関する中間報告 ・人材マップ・人材育成計画普及版作成方針の検討
第 3 回	2006 年 2 月 1 日	・人材マップ・人材育成計画の検討 ・人材マップ・人材育成計画普及版の検討
第 4 回	2006 年 3 月 8 日	・人材マップ・人材育成計画の承認 ・人材マップ・人材育成計画普及版の検討

2. 不動産管理業の概要

2.1. 産業の定義と特徴

（１）定義

不動産管理業とは、主としてビル、マンション等の所有者（管理組合等を含む）の委託を受けて経営業務あるいは保全業務等の不動産の管理を行なう業種のことである。

日本標準産業分類においては、不動産管理業（6931）と分類されている。不動産管理業と類似の産業には、不動産賃貸業や駐車場業、ビルメンテナンス業がある。不動産賃貸業は事務所、店舗、土地等を賃貸する事業所である。駐車場業は駐車場の賃貸や所有者の委託を受けて駐車場の管理運営を行なう事業所であり、駐車場の管理運営事業については不動産管理業と類似した業務であるが、対象の違いから別業種として分類されている。ビルメンテナンス業はビルを対象として清掃、保守、機器の運転、ビル管理サービスを提供する事業所のことであり、不動産管理業からみると、清掃、保守、機器の運転等の各種作業を行なう外注先となる場合がある。このビルメンテナンス業については、詳細はビルメンテナンス業編にて記述しており、今回調査における不動産管理業では、分譲及び賃貸マンション管理を対象とする。

（２）関連する法令

不動産管理業に関わる法令としては、区分所有法（昭和 37 年）、マンションの管理の適正化の推進に関する法律（平成 12 年）などがある。

区分所有法は、マンション法ともいわれ、権利関係や管理に関する規定をまとめた基本法のことである。区分所有権・専有部分・共用部分の定義や義務、規約や集会の方法、管理組合法人や復旧・建て替えに関すること、義務違反者に対する罰則などについて規定されている。具体的なルールについては、区分所有法に基づいて、個々のマンションごとに管理規約で定められる。マンションの管理・運営については、一般的に不動産管理業に委託する場合が多く、事業者の選定は個々の管理組合や不動産オーナーが行なうことになる。マンションの管理の適正化の推進に関する法律は、多数の区分所有者が居住するマンションの重要性が増大していることから、マンションにおける良好な居住環境の確保を図り、もって国民生活の安定向上等に寄与することを目的に、管理組合による管理の適正化を確保するための施策や管理業者に対する規定等が含まれた内容となっている。

（３）沿革

不動産管理業は、わが国においては、昭和 30 年代から都市型のマンションが出現したが、この年代は主に高所得者層を対象としており、供給戸数もそれ程多くはなかった。また当時の管理方法は分譲会社の管理担当部門が入居者と個別に管理委託契約を締結しており、管理組合による組織的管理はあまりみられなかった。

その後、昭和 40 年代に入ると一般の所得者層を対象としたマンションが多くなり、昭和 40 年代後半になると各マンションにおける管理組合による管理委託が主流となった。また、節税や遊休土地活用の観点から賃貸住宅の建設も多く見られるようになった。このような状況の中で、デベロッパー系列を中心に不動産管理を専門に行なう管理会社が現れ、管理組合や不動産オーナーと管理委託契約を締結して管理業務を行なう形態が始まった。しかし、この頃は設備等の保守点検を中心としたハード面の管理が中心であり、管理組合の運営管理までは行なわれていなかった。

昭和 50 年代に入ると、マンションが都市型住宅として定着し、管理組合や不動産オーナーの管理に対する意識も高まり、管理会社の重要性が増していった。この頃からハード面だけでなく、住宅経営的観点からの管理サービスが提供されるようになり、管理組合の運営管理といったサービスが提供されるようになってきた。

近年は、バブル崩壊後の景気低迷の影響で居住者の所得の減少などを背景に、管理委託費の運用、管理会社の提供するサービスに対する関心が高まっており、各社の経営努力が重要性を増している。

2.2. 産業と労働市場の動向

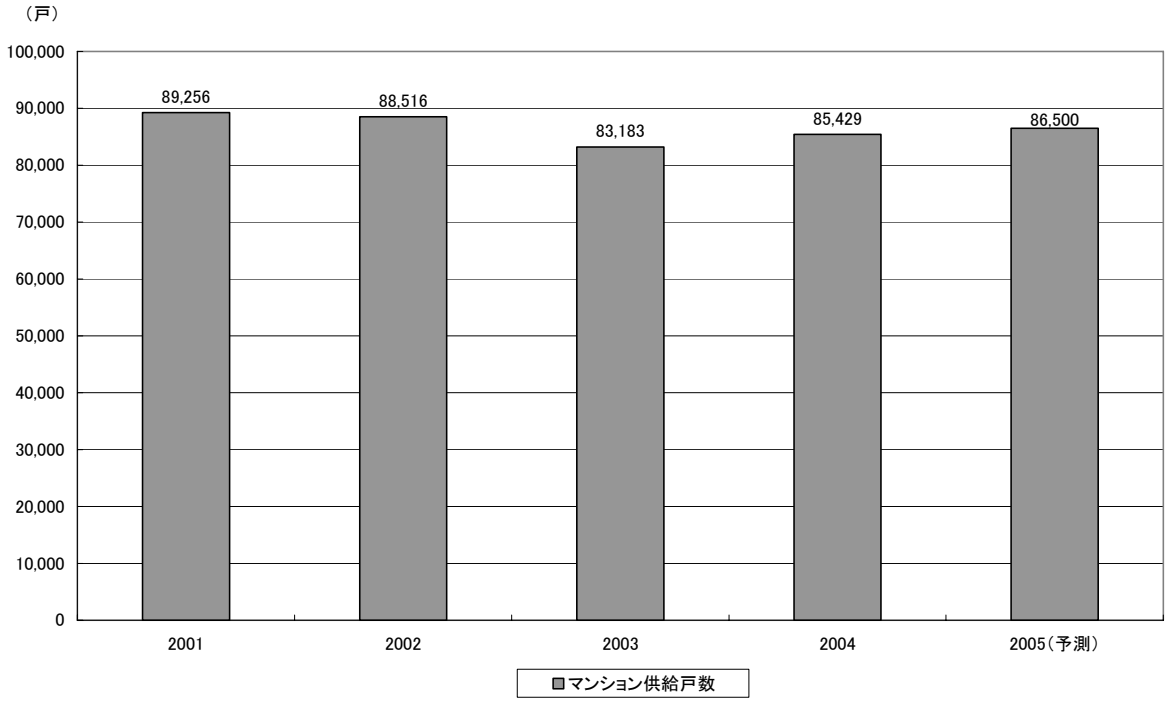
（１）産業の動向

①　市場規模

総務省の平成16年サービス業基本調査によると、不動産管理業の市場規模は、3兆5,341億円（2004年）で、2001年比1.5%の伸びを示している。

これは、近年の政府による低金利政策といった住宅購入を後押しする施策や、マンション購入者の都心回帰傾向による、比較的管理費の高い物件数の増加が影響していると考えられる。

また、不動産経済研究所の調べによると、2004 年の首都圏における新築マンション供給戸数は8万5,429戸となっており、2005年の予測では8万6,500戸となっている。ここ5年間では8万戸台と高水準を維持しており、今後もその傾向は続くと考えられる（図2-1）。



出所：『不動産経済研究所』（2005年）

図2-1　首都圏のマンション供給戸数

② 事業所

総務省の平成 16 年事業所・企業統計調査によると、不動産管理業の事業所数は、2 万 5,729 社（2004 年）で、2001 年比で 4.5%増加している。不動産管理業の場合、分譲マンションの住民により結成される管理組合や賃貸マンションのオーナーといった、委託元からの信用度が重要となるため、ある程度実績のある既存の事業所の方が、事業を行なう上で有利に働くと考えられる。よって、新規参入はあまり活発には行なわれていないのが現状である。

事業所の規模は、分譲マンション管理におけるサービス提供事業所は比較的大企業が中心で、デベロッパーの系列会社が管理業務を実施することが多くなっている。一方、賃貸マンションの管理におけるサービス提供事業所については、一部に大企業が存在するものの、分譲マンションと比較すると、地場の不動産会社など比較的小規模の事業所が多い傾向となっている。

なお、マンションの管理事業所は通常委託元である管理組合や不動産オーナーにより選定されることになる。従って、たとえデベロッパーの系列会社が管理を引き継いだとしても、管理組合や不動産オーナーがサービスの質や価格などを総合的に判断し、委託先を別の管理事業所に移管するという場合があるため、十分なサービスを提供できる人材の採用及び育成は不動産管理業界の各社において重要と考えられる。

（２）労働市場の動向

① 雇用者数

総務省の平成 16 年サービス業基本調査によると、不動産管理業における雇用者数は、約 17 万 4,000 人（2004 年）で、2001 年の約 16 万 1,000 人と比較して 8.1%の伸びを示している。これは、近年におけるマンション等の物件数の増加に伴うものであり、不動産管理では、物件数が増えるほど管理を実施する要員数が必要となるため、このような結果になったといえる。

② 雇用の状況

雇用者については、職種によって特徴は異なるが、全体でみると正規従業員と嘱託（契約）社員や派遣社員などの非正規従業員の両方が存在している。

また、雇用者の年齢については、こちらも職種によって特徴は異なるが、一部で高齢者が中心の職種が存在しているため、全体的には高い傾向となっている。性別については、全体的な傾向としては男性が多く、学歴については、一部の職種を除き、大卒以上としているところが多くなっている。

（３）中長期の見通し

不動産管理業は、近年のマンション建設の増加による管理物件数の増加、管理組合やオーナーからの不動産管理に対する高いレベルのサービスの要望等から、産業としての伸びが期待される。

一方、このような産業の伸びに対し、物件数が増えるほど管理を実施する要員数が必要となるという不動産管理業の特性から、雇用者数については、今後も増加していくと予想される。また、一部の職種においては、定年退職者や早期退職者の増加による高齢者層の雇用の受け皿として、大きな期待が寄せられている。

3. 不動産管理業における主な職種

3.1. 業務の概要

（1）顧客とサービス

不動産管理業は、顧客（分譲マンションの管理組合（住民）や賃貸ビル・マンションのオーナー）に対し、良好な居住環境の確保や運営業務の代行を目的に、事務管理業務、建物設備管理業務、管理員業務、清掃業務などのサービスを提供する（表 3-1）。

事務管理業務は、管理費や修繕積立金等の徴収、運用、会計報告、共用部分等の保全・修繕・清掃の企画、管理組合の運営、顧客の要望やクレームへの対応等のサービスを提供する業務である。この業務は顧客に対して直接サービスを提供することが多いことから、これらの業務に従事している者を「フロント」と呼ぶことが多い。

建物設備管理業務は、建物や給排水・電気等の各種設備類について、短期の保全及び修繕及び通常 10 年サイクルで実施される大規模修繕等のサービスを提供する業務である。一部の不動産管理業ではこのようなサービスを全て自社で提供する企業も存在するが、多くの企業においては、各種保全及び修繕作業については外注業者に委託し、修繕企画の顧客への提案、現場管理や工程管理といった管理業務を中心にしている。

管理員業務は、エントランスや廊下等の共用部分の日常清掃、各種設備の日常点検、清掃や各種工事の立会い、居住者や訪問者への対応業務等のサービスを提供する業務である。

清掃業務は、管理員が行なう日常清掃では対応しきれない大規模かつ専門的な清掃サービスを提供する業務である。但し、この業務は大部分が外注業者に委託されており、企画及び管理については事務管理業務の中で行なわれている。また、この業務は本年度の調査対象業種であるビルメンテナンス業の中で詳細を記述しているため、不動産管理業のサービスとしての記述は省略する。

表 3-1　不動産管理業における主なサービス

サービス	顧客	内容	特記事項
事務管理業務	管理組合（住民）、ビル・マンションのオーナー	管理費・修繕積立金の徴収・運用、会計報告、建物・設備の保全・修繕・清掃の企画、管理組合の運営、顧客の要望・クレームへの対応	
建物設備管理業務		建物や給排水・電気等の各種建物・設備の保全・修繕企画、保全・修繕作業、現場管理、工程管理	管理業務が中心
管理員業務		共用部分の日常清掃、各種設備の日常点検、清掃や各種工事の立会い、居住者や訪問者への対応	

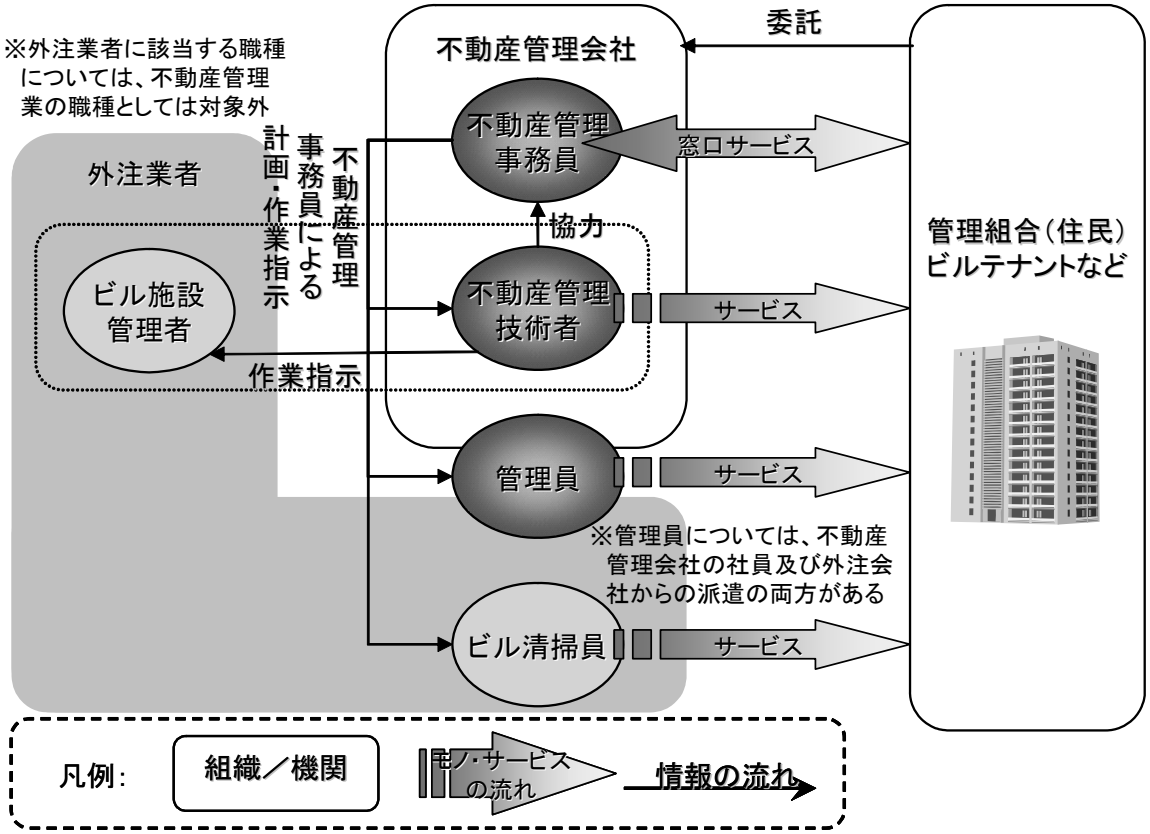
サービス	顧客	内容	特記事項
清掃業務		大規模かつ専門的な清掃業務	外注業者への委託が中心、ビルメンテナンス業にて詳細を記述

出所：研究会事務局作成

（2）ビジネスマップ

不動産管理業では、上記のサービスを提供するため、下図に示すような流れで業務を実施している（図 3-1）。

不動産管理事務員は、管理組合や不動産オーナーなど顧客の委託を受け、顧客との窓口対応不動産管理技術者や管理員等への作業指示といった業務を行なっている。不動産管理技術者は建物や設備の保全・修繕の際の管理業務が中心であるが、企画段階においては不動産管理事務員と協力して業務にあたり、必要に応じて顧客との打ち合わせなどに同行する。管理員や清掃員については、不動産管理事務員により企画された内容を受けて、顧客に対してサービスを実施することになる。



出所：研究会事務局作成

図 3-1　不動産管理業のビジネスマップ

3.2. 主な職種

（1）主な職種

不動産管理業における主な職種には、不動産管理事務員、不動産管理技術者、管理員がある（表 3-2）。

表 3-2　不動産管理業における主な職種

職種	仕事の内容	他の職種との関連
不動産管理事務員	【フロント業務】 ・管理組合の運営、各種報告 ・顧客の要望やクレームへの対応 【会計業務】 ・管理費や修繕積立金等の徴収、運用 ・管理組合への会計報告書作成 【修繕管理業務】 ・共用部分等の保全・修繕・清掃の企画	・修繕管理業務では、顧客対応以外の業務は基本的に不動産管理技術者が担当
不動産管理技術者	【修繕管理業務】 ・建物や給排水・電気等の各種設備類の保全及び修繕の作業管理及び作業の実施	・顧客対応は不動産管理事務員が担当
管理員	【フロント業務】 ・居住者や訪問者への対応 ・清掃や各種工事の立会い 【日常清掃業務】 ・共用部分の日常清掃 【日常点検業務】 ・各種設備の日常点検	・フロント業務にて対応しきれない場合は、不動産管理事務員と連携をとる
清掃業務	【清掃業務】 ・大規模かつ専門的な清掃業務	・企画及び顧客対応は不動産管理事務員が実施

出所：研究会事務局作成

表 3-3　職場環境及び勤務時間等

職種	職場環境	勤務時間等
不動産管理事務員	・自社オフィスでの労働に加え、必要に応じて担当物件の現地に出向いて組合やオーナー対応を行なう	・基本的にフルタイム(8時間)の労働であるが、顧客の要望に応じた緊急対応を行なうこともある
不動産管理技術者	・自社オフィスでの労働に加え、実作業や施工管理の際の必要に応じて担当物件の現地に出向く	・基本的にフルタイム(8時間)の労働であるが、工事の状況によって対応を行なうこともある
管理員	・管理物件のフロントオフィス及びその周辺	・住込み勤務 ・通勤による日中のフルタイム勤務 ・深夜を含むパートタイム勤務など (管理する物件によって対応は異なる)
清掃業務	・管理物件及びその周辺	・フルタイム(8時間)勤務 ・パートタイム勤務(深夜はほとんどない)

出所：研究会事務局作成

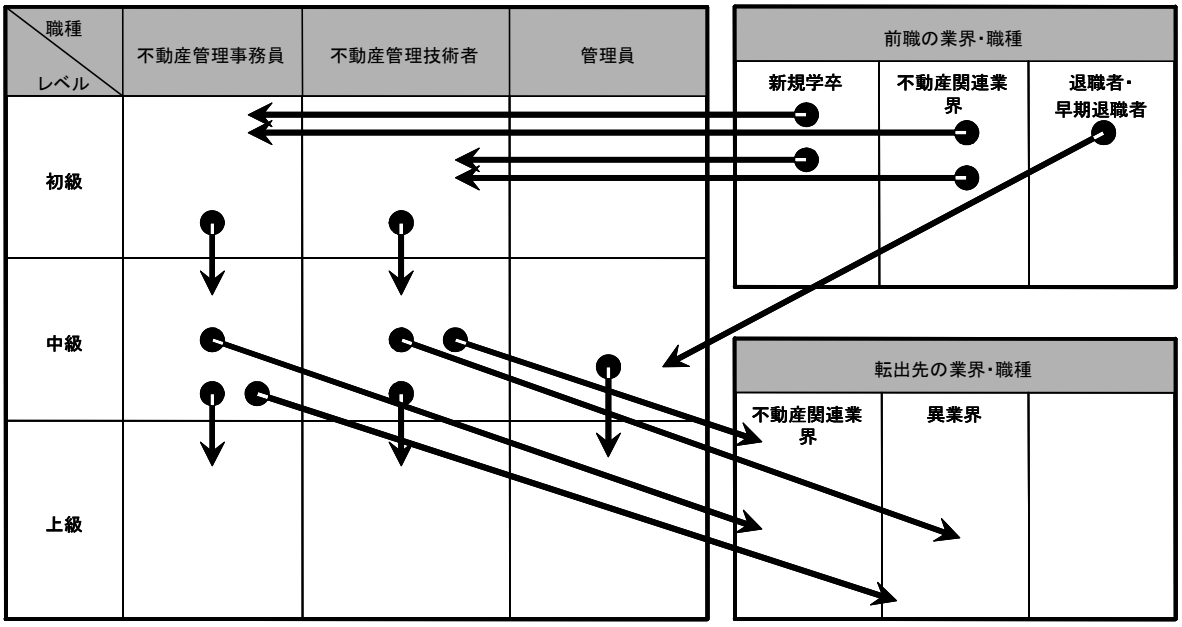
（２）労働市場の現況

①　入職

不動産管理業における各職種の採用（入職）は、不動産管理事務員及び不動産管理技術者においては、新卒採用、中途採用の両方がみられる。その特徴としては、新卒採用は定期採用であり基本的には大卒以上の学歴が必要となっている。中途採用については、欠員補充が中心となるため随時採用が多くなっており、こちらは経験者が優遇される傾向はあるが、不動産管理事務員では未経験者も積極的に採用している。また管理員では定年退職者や早期退職者の再雇用並びに未経験者が中心となっており、高齢者雇用の受け皿として期待が寄せられている。

②　専門化と多能化

各職種におけるキャリアアップは、管理員のような資格がなくても問題なく業務遂行が可能な職種を除き、資格取得が重要な位置を占めており、業務によっては、例えば不動産管理事務員の重要事項説明などのように、資格がないと実施できない業務も存在するほどである。そのため、各企業や業界団体ではそれらの資格取得に向けた講習などを積極的に行なっており、個人のキャリアアップを支援する体制を構築している。不動産管理業における職種間の異動はほとんどなく、基本的には当該職種内でスキルを向上させ、キャリアアップにつなげていくのが通常となっている。



出所：研究会事務局作成

図 3-2　不動産管理業の一般的なキャリアパス

③　人材育成

上記で述べたような、資格取得に際しての講習の実施については、大企業では自社の施設を利用し、社員を講師として登用して実施する傾向にあるが、中堅もしくは小規模の企業の場合は、業界団体や外部企業が主催する資格取得のための講習会などを利用していると考えられる。業務知識の習得にあたっては、入職直後は社内にて数日間の研修を受講することが多いが、その後は先輩社員などについて、実際の業務を経験しながらスキルアップを行なっていくケースがほとんどである。個別企業もしくは業界団体などによるマニュアルも、業務ごとに細かく整備されており、実務を経験しながら必要に応じて参照するなどして活用されている。

④　需給ギャップ

近年のマンション供給の拡大により多くの人材を必要としている業種であるものの、現在のところ、不動産管理事務員及び不動産管理技術者における、30 歳前後の若手層の量的な不足感がやや強いといえる。これは、不動産管理業という職種に対する認知度や賃金等の事情を背景に、そのような人材不足の状況が発生していると考えられる。

一方、管理員については人材の過不足感はあまり大きくなく、随時採用の募集を行なえば、ある程度の人材は集まる状況であり、雇用側の採用という観点からすると、比較的安定した職種であるといえる。これは、マンション供給の拡大が進んでいる一方で、定年退職者や早期退職者の増加により、管理員の成り手も拡大しているためと推測される。しか

し、一部地域においては、通勤時間がかかってしまうため管理員の成り手が少ないというケースも発生している。

（３）将来の見通し

①　労働市場の需給関係

先に述べたように、今後のマンション供給拡大を背景に、今後、産業全体では労働市場の需給は、需要が大きくなり、いかに人材を確保するかが課題になると予想される。職種としては、不動産管理事務員及び不動産管理技術者については、30 歳前後の若手層がより不足するものと予想される。一方、管理員については、比較的安定した人材の供給が可能と予想されるが、都心などの一部地域では成り手が少ないという問題が既に発生しており、何らかの対策を行なわなければ、将来もこの問題は解消されないと考えられる。

②　人材育成の課題

労働市場の需給関係の変化に対応し、不足となる 30 歳前後の若手層については、不動産管理業への認知度の向上が必要となる。これには、個別企業の取組では限界があるため、業界団体を含めた業界全体での対策が必要となろう。

4. 不動産管理事務員の詳細

4.1. 人材のあり方

（1）職務内容

不動産管理事務員は、管理組合や不動産オーナーへの対応や、管理組合や不動産オーナーに代わって管理組合の運営や各種事務作業を実施する者であるが、実際に行う職務には、フロント業務、会計業務、修繕管理業務がある（表 4-1）。

表 4-1　不動産管理事務員の職務と必要な能力

職務		職務を遂行する際に必要な能力		レベル[注]		
名称	内容	技能	知識	初級	中級	上級
フロント業務	事務作業を中心とした業務	・区分所有者の名簿の作成・更新・修正 ・管理規約の作成・更新等 ・占有部分の利用状況把握 ・理事会・総会の運営 ・理事会・総会に向けての目的に応じた各種資料作成 ・理事会・総会の議事録作成 ・保険金の請求、受領業務 ・コンピュータを用いての資料作成（パワーポイント等の使用）	・不動産についての基本的な知識 ・建物区分所有法についての知識 ・管理規約についての知識 ・火災保険についての基本的な知識 ・賠償責任保険についての基本的な知識 ・コンピュータ使用の基本的知識	△	○	○
	高度な事務及び違反者対応などの高度な交渉業務	・管理委託契約の締結 ・重要事項説明 ・管理規約に則った義務違反者の特定 ・管理組合に代わり競売の請求業務 ・管理組合に代わり占有部分の引渡請求業務 ・各審議事項に関し、理事長からの求めに応じた報告・説明 ・総会への出欠の把握と、委任上の管理、議決権行使書の管理 ・総会の場で、収支報告書案と貸借対照表案の説明 ・収支予算案の作成・説明 ・専有部分、共用部分を不法に使用している区分所有者（あるいは外部の人間）への対応 ・共有部分への汚損、毀損などを行なったものへの対応	・管理業務主任者資格の知識 ・裁判についての基本的な知識 ・総会の審議事項の把握 ・会計についての基本的知識 ・専有部分の使用に関する組合規定についての知識 ・共用部分の使用に関する組合規定についての知識 ・騒音、振動、悪臭、漏水の原因についての知識 ・ペットについての組合規定について知識	△	△	○

職務		職務を遂行する際に必要な能力		レベル[注]		
名称	内容	技能	知識	初級	中級	上級
		・騒音、振動、悪臭、漏水の原因となる区分所有者、あるいは外部発生源との交渉 ・ペット問題を起こしている区分所有者、あるいは外部の飼い主との交渉				
会計業務	事務作業を中心とした業務	・口座の開設、名義変更、銀行印の作成 ・入金・未入金の管理 ・公共料金、外注業者への各種支払 ・各種処理のコンピュータでの実施 ・勘定科目の区分	・管理費、修繕積立金、専用使用料などの組合収入源の知識 ・各種支払、公共料金、損害保険料、印刷費、通信費などの支出金の知識 ・コンピュータに関しての基本的な知識 ・簿記に関しての基本的な知識	△	○	○
	高度な事務及び高度な交渉業務	・滞納管理費の督促業務 ・毎月の会計処理をもとに、年度末の収支報告書案と貸借対照表案の作成	・収支報告書と貸借対照表についての知識 ・収支推移表についての知識	△	△	○
修繕管理業務	修繕管理に関わる事務作業及び交渉業務	・修繕委員会の召集、運営 ・修繕委員会の決定に基づき、修繕の仕様を確定 ・修繕業者への見積もり依頼 ・修繕委員会と共に、業者の検討と決定 ・修繕業者と打ち合わせて、修繕計画の策定 ・資金計画の作成 ・工事について管理組合やオーナーへアンケート実施 ・工事についての各種通知を作り、管理組合やオーナーに連絡 ・管理組合やオーナーへの危険箇所の通知、立看板の設置などの安全措置	・マンション建築に関しての基本的な知識 ・建築物の劣化診断の知識 ・建築工事についての大まかな知識 ・行なわれる大規模修繕工事の概要 ・工事の安全管理についての知識	△	△	○

注：○主に行うもの、△補助的に行うもの、－行わないもの

出所：厚生労働省『生涯職業能力開発体系』に加筆・修正

（２）人材の要件

この職種の人材要件としては、顧客に対して誠実さがあること、高いコミュニケーション能力、ストレスに対する耐性がある、などが望ましい。特に顧客である管理組合の住民などからは様々な意見や要望が寄せられ、時には厳しい態度で臨む者もいるため、強いストレス耐性が必要となる。また資格等では、フロント業務及び修繕管理業務を行なうにあたっては、管理業務主任者を取得する必要があり、会計業務では日商簿記検定３級程度の

知識を有しておく必要がある（表 4-2）。

表 4-2　不動産管理事務員の人材要件

職務		人材要件		レベル[注]		
名称	内容	基本的な資質・能力等	資格等	初級	中級	上級
フロント業務	職務共通	・顧客の信頼を得ることのできる誠実さ ・より多くの物件を担当できるような自発性、主体性 ・顧客対応におけるコミュニケーション能力、社交性 ・多くの問題に対処できる行動力、問題対応能力 ・顧客の不満等を直接受けることのできるストレス耐性 ・隠れた要望を探し出せる探究心、ヒアリング能力 ・社内全体の業務を円滑に進める上で、報告・連絡・相談ができる	・管理業務主任者	△	○	○
		・顧客満足を得るため、よく気がつく、気が利くこと ・顧客等の一部の意見に左右されず全体を考えることのできるバランス感覚 ・設備や建築といった分野への関心	・宅地建物取引主任者 ・マンション管理士 ・区分所有管理士 ・賃貸住宅管理士 ・賃貸不動産管理士 ・損害保険代理店資格 ・日商簿記検定 3 級	△	△	△
会計業務	職務共通	・顧客の信頼を得ることのできる誠実さ ・社内全体の業務を円滑に進める上で、報告・連絡・相談ができる ・会計（数字）に強い	・日商簿記検定 3 級	△	○	○
		・より多くの物件を担当できるような自発性、主体性 ・多くの問題に対処できる行動力、問題対応能力		△	△	△
修繕管理業務	職務共通	・顧客の信頼を得ることのできる誠実さ ・より多くの物件を担当できるような自発性、主体性 ・顧客対応におけるコミュニケーション能力、社交性 ・多くの問題に対処できる行動力、問題対応能力 ・顧客の不満等を直接受けることのできるストレス耐性 ・隠れた要望を探し出せる探究心、ヒアリング能力 ・社内全体の業務を円滑に進める上で、報告・連絡・相談ができる	・管理業務主任者	△	○	○

職務		人材要件		レベル[注]		
名称	内容	基本的な資質･能力等	資格等	初級	中級	上級
		･顧客満足を得るため、よく気がつく、気が利くこと ･一部の意見に左右されず全体を考えることのできるバランス感覚 ･設備や建築といった分野への関心	･宅地建物取引主任者 ･マンション管理士 ･区分所有管理士 ･賃貸住宅管理士 ･賃貸不動産管理士 ･1 級建築施工管理技士 ･1 級建築士 ･1 級管工事施工管理技士 ･1 級電気工事施工管理技士、	△	△	△

注：○必ず必要、△望ましい、－必要ない

出所：研究会事務局作成

（３）人材の区分

この職種は、独力で職務を遂行することのできるレベルを規準に、初級、中級、上級に区分することができる。

① 初級

初級とは、上司や先輩の指示の元で、フロント業務、会計業務、修繕管理業務の補助を行う者である。職務遂行に当たって必須ではないが、中級にレベルアップするためにも、早い段階で管理業務主任者の資格を取得しておくことが望ましい。初級者には、およそ新卒社員が相当すると考えられ、就業者全体からみるとそれ程多いわけではない。

② 中級

中級とは、上司や先輩の指示がなくとも大半の業務を行うことができる者である。職務遂行に当たっては、管理業務主任者が必須であり、その他の資格としては、宅地建物取引主任者やマンション管理士、区分所有管理士、損害保険代理店資格、日商簿記検定 3 級、賃貸住宅の場合は賃貸住宅管理士や賃貸不動産管理士などが推奨される傾向にある。中級者は、中堅社員の手前あたりで就業者全体の 3 割前後を占めている。

③ 上級

上級とは、業務に関する高度な技能、知識を有し、部下を指示することのできる者である。職務遂行に当たっては、管理業務主任者が必須であり、その他の資格としては、宅地建物取引主任者やマンション管理士、区分所有管理士、賃貸住宅の場合は賃貸住宅管理士や賃貸不動産管理士などが推奨される傾向にある。上級者においては 1 人あたりの受け持つ物件数が多くなり、人によっては初級者や中級者を管理する立場となる。上級者は、就業者数のおおむね 5～6 割を占めている。

（４）労働市場の特徴

この職種の労働市場の特徴としては、フロント業務、修繕管理業務では正規従業員がほとんどで男性が多くなっている一方、会計業務は事務一般職の正規従業員だけでなく、契約社員や派遣社員が含まれ、女性中心となっている。

表 4-3　労働市場の特徴（フロント業務、修繕管理業務）

人材の区分	雇用･求人状況	年齢	性別	学歴等	賃金等
初級	【雇用状況】 9 割以上が正規従業員 【需給ギャップ】 今後のマンション供給量を考慮すると不足感がある	20 代	男性 8 割	大卒以上が中心	300 万～500 万円が多い
中級		20 代～30 代前半			
上級	【雇用状況】 フロント業務及び修繕管理業務は 9 割以上が正規従業員 【需給ギャップ】 不足感はあまりなく、中級以下の人材確保の方が重要	30 代前半～		―	500 万円以上

出所：研究会事務局作成

表 4-4　労働市場の特徴（会計業務）

人材の区分	雇用･求人状況	年齢	性別	学歴等	賃金等
初級	【雇用状況】 事務一般職としての採用、もしくは契約社員、派遣社員 【需給ギャップ】 今後のマンション供給量を考慮すると不足感がある	20 代	女性 9 割	商業高校卒もしくは短大卒以上が中心	300 万～500 万円が多い
中級		20 代から 30 代前半			
上級	【雇用状況】 会計業務は事務一般職としての採用、もしくは契約社員、派遣社員となる 【需給ギャップ】 不足感はあまりなく、中級以下の人材確保の方が重要	30 代前半以降		―	

出所：研究会事務局作成

（５）将来の見通し

将来的に、この職業は人材の不足が見込まれる。近年のマンション供給の拡大により、不動産管理事務員の数が必要となっているが、人材の募集に対する、応募数は年々減少しており、特に初級・中級レベルで 30 歳前後の比較的若手層の不足が懸念されている。

4.2. 人材育成のあり方

（1）入職及びキャリアアップ

人材の区分毎に見た入職ルート（キャリアアップを含む）は、表 4-5 の通りである。

不動産管理事務員では、新卒、中途の両面からの採用を行なっている。新卒では大卒のみの採用だが専攻については不問であり、本人の基本的な資質・能力を中心に判断を行う傾向が強い。また中途についても、不動産関連業種や営業職の経験者や関連資格保有者が望ましいと考えられるものの、中級レベルまでであれば、未経験者でも新卒採用と同様に、本人の基本的な資質・能力を中心に判断を行っている。一方、上級については、このレベルからの入職は少なく、稀に採用に至る場合においては、同業他社における実務経験の豊富な者のみが採用される傾向となっている。

多くの場合、より上の級に向けてより高い専門性の獲得に向かう。昇格のためには、必要な資格を取得した上で、豊富な実務経験を積む必要がある。なお、中級者は同業種への転職がみられるが、これはよりよい賃金を求めての行動と考えられる。またそれまでの知識・経験を糧に、不動産関連の他業種（不動産業、不動産販売業など）への転職も見られるほか、全く異なる業界への転職も見られる。上級者については、離職率は低くなっている。

表 4-5　入職（キャリアアップを含む）の特徴

人材の区分	入職ルートと採用・昇格要件	必要な経験年数	経験が活かせる他の業種・職種
初級	・新卒及び中途の両方を採用 ・新卒は定期、中途は欠員補充で随時 ・新卒:中途＝1:1 もしくは 2:1 ・新卒では専攻は不問 ・中途では経験者、資格保有者が望ましいが、未経験者でも採用する ・昇格のためには、必要な資格を取得した上で、豊富な実務経験を積む必要がある ・中途の場合、職業紹介事業者を通じての募集や自社での直接採用が中心でハローワークでの募集も行なっている	入社時研修後	・不動産関連業（不動産業、不動産販売業） ・営業職
中級		1 年	
上級	・上級からの入職は少ない ・職業紹介事業者を通じての募集や自社での直接採用が中心	4 年	・同業他社における実務経験

出所：研究会事務局作成

（２）人材育成

人材の区分毎に見た人材育成の実施状況は、表 4-6 の通りである。

表 4-6　人材育成の特徴

人材の区分	人材育成の実施状況	主なカリキュラム	外部機関等の活用
初級 中級	【入職】 ・新入社員研修、入職後研修 【能力開発】 ・各種実務研修（資格対策） ・ブラザー（先輩社員による 1 対 1 指導）制度 ・先輩社員に同行して経験を積む ・プレゼンテーションなどのテーマ別研修 【レベルアップ（昇格を含む）】 ・上位のレベルに進むためには管理業務主任者等の必須資格の取得が必要であり、そのための講習も実施している ・実務を通じて業務遂行能力や知識レベルを高める	・企業ごとの新入社員研修、入職後研修 ・企業ごとの各種実務研修（資格対策講習） ・業界団体による管理業務主任者実務講習（2 日間）	・実務分野については、基本的に自社社員を講師として登用 ・ビジネスマナーやプレゼンテーションなどの専門外の分野については、外部講師を利用
上級	【能力開発】 ・係長職、課長職、役員といった各階層別研修 ・プレゼンテーションなどのテーマ別研修 ・メンタルヘルス研修 【レベルアップ（昇格を含む）】 ・実務を通じてマネジメントスキルを向上させる	・企業ごとの各種研研修	・実務分野については、基本的に自社社員を講師として登用 ・メンタルヘルスやプレゼンテーションなどの専門外の分野については、外部講師を利用

出所：研究会事務局作成

（３）人材の区分別の状況

①　初級

初級の多くは、大学を卒業して採用される、いわゆる新入社員である。また、未経験で中途採用された者も初級に該当する。初級の能力要件等を満たすには、一般的に、新入社員研修や中途入社の場合は入職時研修を終えた後ということができる。初級は出来るだけ早期に管理業務主任者の資格を取得することが求められ、大半は入社 1～2 年程度で取得している。初級は一般に、OJT にて実務レベルを向上させ、また管理業務主任者などの資格取得に向けた勉強を積み重ねながら、中級へとキャリアアップしていくことになる。

②　中級

中級は一般的に初級がキャリアアップするほか、経験者の中途採用の場合もある。中級の能力要件等を満たすには、一般的に、初級において 1 年程度の教育訓練を積んだ後ということができる。その理由としては、一般的に管理組合に関わる業務は 1 年サイクルで行なわれるため、全ての業務を 1 度経験するためには 1 年という期間が必要になるためである。早期に取得が求められる管理業務主任者の資格については、大半は入社 1～2 年程度で取得することから、早い者では初級のうちに、遅くとも中級になって 1～2 年で取得する必要があるといえる。また中級レベルになるとその他の資格として、損保代理店資格やマンション管理士､日商簿記 3 級など業務に関係する資格の取得が推奨される傾向にあり、また会社側もこれらの資格の取得に向けた講習などを開催している。中級はこれらの資格取得に向けた勉強に加えて、OJT にて実務レベルを向上させ、受け持つマンション数を増やしながら、上級へとキャリアアップしていくことになる。

③　上級

上級は一般に、中級者がキャリアアップするケースがほとんどであり、経験者の中途採用は稀なケースということができる。また、必須資格については初級もしくは中級のうちに取得しているが、上級になる者は損保代理店資格やマンション管理士、宅地建物取引主任者などの業務に関連する何らかの資格を取得しているのが普通である。上級は一般に、フロント業務や部下の管理業務などの経験を積みながら、社内の管理職や幹部職を目指すことが多いと考えられる。上級の能力要件等を満たすには、一般に、中級において 4 年程度の教育訓練が必要となる。

（４）今後の課題と展望

採用面については、将来的に、この職業は人材の不足が見込まれている。近年のマンション供給の拡大により、より多くの不動産管理事務員の数が必要となりつつあるが、人材の募集に対する、応募数は年々減少しているという傾向があり、特に初級・中級レベルの30 歳前後の若手層については、今後の少子化の進展の影響で更に採用が困難になることが予想される。また、企業によっては年齢構成に偏りがあるケースもみられるが、中途採用で積極的に補おうとしているものの、適当な人材については、簡単に集まらないのが現状である。

不動産関連業種の中では、業務内容が比較的地味で賃金もあまりよくないと認識される傾向にあるため、不動産関連業種を志望する若者層からも敬遠されてしまう状況であったといえる。このような他業種との競争の存在が不動産管理業の人材獲得の妨げの 1 つになっていると考えられる。今後はこのような社会における不動産管理業に対する認識を改めるべく、業界をあげてイメージの向上に向けた取組も必要なのではないかと考えられる。

人材育成の取組を強化し、管理会社間の厳しい価格競争の中にあっても、全ての従業員が一定のサービスレベルを遵守できる訓練を積むことが重要であると考えられる(表 4-7)。

表 4-7　今後の課題/展望

人材の区分	労働市場の見通し	人材育成の課題と展望
初級	30 歳前後の若手層が不足しており、今後の少子化の進展、他業種との人材獲得競争の激化で更に困難な状況となる可能性が高い	・若手人材の獲得に向けた施策の実施 ・不動産管理業のイメージ向上の実現 ・顧客満足度を高めるためにも、人材育成の取組により、一定のサービスレベルを確保することが重要となる
中級		
上級	中級からのレベルアップでまかなえており、上級としての採用は少なく、人材不足感は比較的小さい	

出所：研究会事務局作成

5. 不動産管理技術者の詳細

5.1. 人材のあり方

（１）職務内容

不動産管理技術者は、管理組合によって決定される大規模修繕を中心とした、建物及びそれに付随する設備の保全、修繕の企画、計画、工事管理を行う者である。この職種は建物や設備の保全・修繕を担当しているが、実際の作業については外注業者に委託することが多い。実際に行う職務には、保全・修繕企画・作業、工程管理、現場管理、品質管理業務がある（表 5-1）。

表 5-1　不動産管理事務員の職務と必要な能力

職務		職務を遂行する際に必要な能力		レベル[注]		
名称	内容	技能	知識	初級	中級	上級
保全･修繕企画･作業	事務作業を中心とした業務	･建物や設備の状況の調査 ･保全･修繕内容に関する資料の作成 ･建物や設備ごとの修繕業者を把握 ･修繕業者への見積もり依頼	･マンション建築に関しての知識 ･建築物の劣化診断の知識 ･建築工事についての知識 ･設備工事についての知識 ･修繕業者についての知識	－	○	○
	高度な事務及び違反者対応などの高度な交渉業務	･調査結果に応じた保全･修繕内容の企画 ･保全･修繕企画内容に応じて仕様書を作成 ･保全･修繕作業 ･修繕業者の選定 ･管理組合や不動産オーナーに対し保全･修繕企画内容についての説明	･マンション建築に関しての知識 ･建築物の劣化診断の知識 ･建築工事についての知識 ･設備工事についての知識 ･修繕業者についての知識 ･修繕業者選定のポイントを把握	－	△	○
工程管理	事務作業を中心とした業務	･工程表により、計画と実際の相違を把握 ･作業標準に基づき作業を管理	･工程管理の目的 ･各工程の作業内容の知識	－	○	○
	高度な事務及び高度な交渉業務	･計画と実際の相違の原因追及 ･計画と実際の相違の原因を取り除く処置を実施 ･各工程の品質に対して適切な判断 ･進度管理をトータルの予算に対し管理	･各工程の適切なコスト･品質と時間管理を理解 ･トータルの予算を把握 ･施工速度を管理する際の留意点の知識 ･進度管理の目的 ･機材や作業者の稼働率･作業能率向上のための留意点の知識 ･実際の工程進捗に問題があった場合の対応手順の知識	－	△	○

職務		職務を遂行する際に必要な能力		レベル[注]		
名称	内容	技能	知識	初級	中級	上級
現場管理	事務作業を中心とした業務	・仕様書を理解できる ・作業手順書、工程表を作成 ・計画通りに作業が実施されているか確認 ・作業の進捗状況、作業結果を記録 ・クレームを記録・報告 ・安全衛生管理計画を作成 ・作業環境を点検、整備	・施工に関する法令の知識 ・労務関連の関連法規の知識 ・安全衛生関連の関連法規の知識 ・会社で定めた安全衛生に関するルールの知識 ・事故、災害発生時の対応手順の知識 ・事故、災害発生時の必要書類の知識	－	○	○
	高度な事務及び高度な交渉業務	・作業員に対し適切な指導を実施 ・計画と実際が相違する場合の是正 ・作業の原価の把握 ・不測の事態に対しての適切な対応 ・クレームに対して対応 ・クレームを記録・報告 ・安全衛生に関するルールを遵守するように指導 ・安全衛生管理計画を作成 ・作業環境を点検し、整備	・施工に関する法令の知識 ・労務関連の関連法規の知識 ・安全衛生関連の関連法規の知識 ・会社で定めた安全衛生に関するルールの知識 ・事故、災害発生時の対応手順の知識 ・事故、災害発生時の必要書類の知識	－	△	○
品質管理	事務作業を中心とした業務	・品質管理に必要な情報収集補助 ・品質管理情報の整理、基礎資料の作成	・品質管理の概要の知識 ・品質管理の目的と重要性の知識 ・品質管理に必要な資料の種類の知識	－	○	○
	高度な事務及び高度な交渉業務	・作業標準の作成 ・品質管理データの作成 ・品質管理計画をたてる ・品質管理に関する問題点の把握 ・作業手順の検査の実施 ・問い合わせによるクレーム内容の把握 ・問題点の把握 ・クレームの解析と対策 ・クレーム対策費用を算出 ・クレーム及びその対策を記録 ・品質会議を主催 ・品質管理に対して評価	・品質管理の目的と重要性の知識 ・品質管理に必要な資料の種類の知識 ・統計的品質管理や総合的品質管理の知識 ・全社的品質管理を知っている ・内部検査の重要性を理解 ・品質方針の重要性を理解	－	△	○

注：○主に行うもの、△補助的に行うもの、－行わないもの

出所：厚生労働省『生涯職業能力開発体系』に加筆・修正

（２）人材の要件

この職種の人材要件としては、設備や建築といった特有の分野における業務への関心があること、高いコミュニケーション能力、ヒアリング能力、などが望ましい。また全ての職務には該当しないが、保全・修繕企画や工程管理といった職務ではコストを考慮に入れながら業務にあたることが必要となってくる。資格等では、建築系の技術者の場合、1 級建築施工管理技士程度が必要であり、設備系の技術者の場合は、1 級管工事施工管理技士や１級電気工事施工管理技士といった資格が必要となる（表 5-2)。

表 5-2　不動産管理技術者の人材要件

職務		人材要件		レベル[注]		
名称	内容	基本的な資質･能力等	資格等	初級	中級	上級
保全･修繕企画･作業	職務共通	･設備や建築といった業務への関心 ･顧客及び業者対応におけるコミュニケーション力、社交性 ･多くの問題に対処できる行動力、問題対応能力 ･顧客の不満等を直接受けることのできるストレス耐性 ･管理上の問題を探し出せる探究心、ヒアリング能力 ･社内全体の業務を円滑に進める上で、報告･連絡･相談ができる	･建築系:1 級建築施工管理技士 ･設備系:1 級管工事施工管理技士、1 級電気工事施工管理技士	－	○	○
		･コスト意識 ･管理上発生する様々な問題解決能力 ･部下に対する指導力	･建築系:1 級建築士 ･設備系:電気主任技術者 ･その他:マンション維持修繕技術者　等	－	△	△
工程管理	職務共通	･設備や建築といった業務への関心 ･顧客及び業者対応におけるコミュニケーション力、社交性 ･多くの問題に対処できる行動力、問題対応能力 ･顧客の不満等を直接受けることのできるストレス耐性 ･管理上の問題を探し出せる探究心、ヒアリング能力 ･社内全体の業務を円滑に進める上で、報告･連絡･相談ができる	･建築系:1 級建築施工管理技士 ･設備系:1 級管工事施工管理技士、1 級電気工事施工管理技士	－	○	○
		･コスト意識 ･管理上発生する様々な問題解決能力 ･部下に対する指導力	･建築系:1 級建築士 ･設備系:電気主任技術者 ･その他:マンション維持修繕技術者　等	－	△	△

職務		人材要件		レベル[注]		
名称	内容	基本的な資質・能力等	資格等	初級	中級	上級
現場管理	職務共通	・設備や建築といった業務への関心 ・顧客及び業者対応におけるコミュニケーション力、社交性 ・多くの問題に対処できる行動力、問題対応能力 ・顧客の不満等を直接受けることのできるストレス耐性 ・管理上の問題を探し出せる探究心、ヒアリング能力 ・社内全体の業務を円滑に進める上で、報告・連絡・相談ができる	・建築系:1 級建築施工管理技士 ・設備系:1 級管工事施工管理技士、1 級電気工事施工管理技士	―	○	○
		・管理上発生する様々な問題解決能力 ・部下に対する指導力	・建築系:1 級建築士 ・設備系:電気主任技術者 ・その他:マンション維持修繕技術者　等	―	△	△
品質管理	職務共通	・設備や建築といった業務への関心 ・顧客及び業者対応におけるコミュニケーション力、社交性 ・多くの問題に対処できる行動力、問題対応能力 ・顧客の不満等を直接受けることのできるストレス耐性 ・管理上の問題を探し出せる探究心、ヒアリング能力 ・社内全体の業務を円滑に進める上で、報告・連絡・相談ができる	・建築系:1 級建築施工管理技士 ・設備系:1 級管工事施工管理技士、1 級電気工事施工管理技士	―	○	○
		・管理上発生する様々な問題解決能力 ・部下に対する指導力	・建築系:1 級建築士、1 級土木施工管理技士 ・設備系:電気主任技術者 ・その他:衛生管理士、公害防止管理者、マンション維持修繕技術者　等	―	△	△

注：○必ず必要、△望ましい、－必要ない

出所：研究会事務局作成

（３）人材の区分

この職種は、独力で職務を遂行することのできるレベルを規準に、初級、中級、上級に区分することができる。

① 初級

初級とは、専門知識がほとんどなく、上司や先輩の指示の元で、保全・修繕企画、工程管理、現場管理、品質管理の補助を行う者である。とはいえこの職種では比較的人員が少なく、また採用にあたっては中途採用が中心となり、また新卒でも大卒のある程度専門知識を有した人材を採用しているため、基本的に初級レベルは存在しないものとする。

② 中級

中級とは、ある程度の専門知識を持ち、上司や先輩の指示がなくとも大半の業務を行うことができる者である。職務遂行に当たっては、建築系の技術者の場合、1 級建築施工管理技士、設備系の技術者の場合は、1 級管工事施工管理技士や 1 級電気工事施工管理技士といった資格が、多くの企業で必須資格とされているため、中級のうちに取得する必要がある。その他の資格としては、建築系の技術者の場合、1 級建築士、設備系の技術者の場合、電気主任技術者などが、また業界団体が認定するマンション維持修繕技術者などが主な推奨資格となっている。中途社員の多いこの職種においては、入職後研修終了後には中級レベルの業務を実施するのが一般的と考えられる。

③ 上級

上級とは、業務に関する高度な技能、知識を有し、部下を指示することのできる者である。中級と同様、職務遂行に当たっては、建築系の技術者の場合、1 級建築施工管理技士、設備系の技術者の場合は、1 級管工事施工管理技士や 1 級電気工事施工管理技士といった資格が必須となる。その他の推奨資格も中級と同様である。上級者においては、顧客との交渉や工事におけるトラブルへの対応、コスト管理などの高いレベルの業務をこなすことになり、また中級者を指導する立場となる。

（４）労働市場の特徴

この職種の労働市場の特徴としては、正規従業員が中心となるが、専門的な能力や知識が必要となるため、上級では退職者の嘱託社員としての採用も多く行なっている。性別では技術系のため男性が多くなっている。一般的にフロント業務が中心と思われがちという不動産管理業の特性上、技術職は認知度が低いため、いい人材が集まりにくく人材不足感も強い傾向がある（表 5-3）。

表 5-3　労働市場の特徴

人材の区分	雇用・求人状況	年齢	性別	学歴等	賃金等
初級	－	－	－	－	－
中級	【雇用状況】 ・9 割以上が正規従業員 【需給ギャップ】 ・認知度が低く人材の質・量ともに不足感がある ・特に 30 歳前後の若手社員の不足が顕著	20 代～30 代前半	現状では男性が多い	大卒・電気工学系の専攻が中心	300 万～500 万円が多い
上級	【雇用状況】 ・正規従業員が中心だが、退職者の嘱託社員としての採用も多い 【需給ギャップ】 ・現状では退職者の嘱託社員としての採用と、若干名の欠員補充で対応できている	30 代前半～		－	500 万円以上

出所：研究会事務局作成

（５）将来の見通し

現状、特に若手層が中心となる中級レベルで不足感が強い職種であるが、このレベルでは将来的においても、引き続き人材の不足が見込まれる。近年のマンション供給の拡大や管理組合、不動産オーナーからの修繕等への要望の高まりなどにより、中級レベルで 30 歳前後の若手層の不動産管理技術者が必要となってくるが、人材の募集に対して、応募してくる人材数それほど多くない状況である。

5.2. 人材育成のあり方

（1）入職及びキャリアアップ

人材の区分毎に見た入職ルート（キャリアアップを含む）は、表 5-4 の通りである。

不動産管理技術者では、新卒、中途の両面からの採用を行なっているものの中途採用の方が多い傾向があり、新卒採用は若干名にとどまっている。中途採用の場合は、1 級建築施工管理技士等の資格保有者が望ましく、資格を保有していない場合でも、他業種を含めた関連業務の経験者を採用するのが一般的であり、未経験の採用はほぼ行なっていないと考えてよい。新卒では大卒のみで専攻については電気工学系の専攻から採用される傾向が強い。一方、上級については、このレベルからの入職は少なく、稀に採用に至る場合においては、同業他社における実務経験の豊富な者のみが採用される傾向となっている。また、上級については中途入社とは異なるが、これまで働いてきて退職に至った者を嘱託社員として再び雇用するというケースが多くみられる。このことは、この職種では経験が重要視される傾向が強いことの証左であるといえる。なお、中級者は同業種への転職がみられるが、これはよりよい賃金を求めての行動と考えられる。上級者については、離職率は低く、定年まで勤め上げるケースが多くなっている。

表 5-4　入職（キャリアアップを含む）の特徴

人材の区分	入職ルートと採用・昇格要件	必要な経験年数	経験が活かせる他の業種・職種
初級	・新卒及び中途の両方を採用するが、新卒は若干名	入社時研修後	・設備系メーカー、ビルメンテナンス業等 ・ゼネコンやサブコン等
中級	・新卒:中途＝1:4 ・新卒は定期、中途は欠員補充で随時 ・新卒では主に電気工学系専攻出身者から採用 ・中途では 1 級建築施工管理技士等の資格保有者、他業種を含めた関連業務の経験者が望ましい ・中途では未経験の採用は行なっていない ・昇格のためには、必要な資格を取得した上で、豊富な実務経験を積む必要がある ・中途の場合、職業紹介事業者を通じての募集や自社での直接採用が中心でハローワークでの募集も行なっている	1 年	
上級	・上級からの入職は少ない ・職業紹介事業者を通じての募集や自社での直接採用が中心	4～5 年	・同業他社における実務経験

出所：研究会事務局作成

（２）人材育成

人材の区分毎に見た人材育成の実施状況は、表 5-5 の通りである。

表 5-5　人材育成の特徴

人材の区分	人材育成の実施状況	主なカリキュラム	外部機関等の活用
初級	―	―	―
中級	【入職】 ・新入社員研修、入職後研修 【能力開発】 ・各種実務研修（資格対策） ・ブラザー（先輩社員による 1 対 1 指導）制度 ・先輩社員に同行して経験を積む ・プレゼンテーションなどのテーマ別研修 【レベルアップ（昇格を含む）】 ・上位のレベルに進むためには 1 級建築施工管理技士等の必須資格の取得が必要であり、そのための講習も実施している ・実務を通じて業務遂行能力や知識レベルを高める	・企業ごとの新入社員研修、入職後研修 ・企業ごとの各種実務研修（資格対策講習） ・業界団体による建築施工管理技士講習（学科・実地合計 10 回程度） ・業界団体による電気工事施工管理技士講習（学科・実地合計 10 回程度） ・業界団体による管工事施工管理技士講習（学科・実地合計 10 回程度）	・実務分野については、基本的に自社社員を講師として登用 ・ビジネスマナーやプレゼンテーションなどの専門外の分野については、外部講師を利用
上級	【能力開発】 ・係長職、課長職、役員といった各階層別研修 ・プレゼンテーションなどのテーマ別研修 ・メンタルヘルス研修 【レベルアップ（昇格を含む）】 ・実務を通じてマネジメントスキルを向上させる	・企業ごとの各種研研修	・実務分野については、基本的に自社社員を講師として登用 ・メンタルヘルスやプレゼンテーションなどの専門外の分野については、外部講師を利用

出所：研究会事務局作成

（３）人材の区分別の状況

①　中級

中級は大学にて電気工学などの分野を選考した新卒を採用する場合もあるが、若干名に過ぎず、一般的に経験者の中途採用が多くなっている。中級の能力要件等を満たすには、一般的に、前職にて同様のもしくは類似した業務経験を持った者が、入職後研修を受講した後ということができる。早期に取得が求められる建築施工管理技士や電気工事施工管理技士などの資格については、この中級レベルで取得する必要がある。またその他の資格として、電気主任技術者やマンション維持修繕技術者といった資格があるが、これらは業務の必要性があれば取得しておくべきであり、また会社側もこれらの資格の取得に向けた講習などを開催するなど、サポート体制をとっているところも多い。中級はこれらの資格取得に向けた勉強に加えて、OJT にて実務レベルを向上させ、上級へとキャリアアップしていくことになる。

②　上級

上級は一般に、中級者がキャリアアップするケースがほとんどであり、経験者の中途採用は稀なケースである。また、必須資格については中級のうちに取得しているが、上級になる者は業務に必要となる専門的な資格である電気主任技術者などを取得しているのが普通である。上級は一般に、保全・修繕企画や工程管理、現場管理、部下の管理業務などの経験を積みながら、社内の管理職や幹部職を目指すことが多いと考えられる。上級の能力要件等を満たすには、一般に、中級において４年程度の教育訓練を要すると考えられる。

（４）今後の課題と展望

採用面については、特に若手層が中心となる中級レベルで不足感が強い職種であるが、このレベルでは将来的においても、引き続き人材の不足が見込まれる。近年のマンション供給の拡大や管理組合、不動産オーナーからの修繕等への要望の高まりなどにより、中級レベルで 30 歳前後の若手層の不動産管理技術者が必要となってくるが、人材の募集に対して、応募してくる人材数それほど多くない状況である。一方、上級については、中級からレベルアップした者が中心で、採用はあまり積極的に行なわれていないが、離職率も少なく、人材の不足感は比較的小さいといえる。

不動産管理業における技術者については、その存在自体があまり認知されていない傾向がある。そのため、特に若手層などで、類似の業種であるゼネコンやサブコンなどの建設関係やプラントや電気メーカーなどの設備系の技術者などに人材が流れてしまい、不動産管理技術者における人材獲得は困難な状況となっている。今後、このような状況を打開するために、業界全体での、不動産管理技術者の認知度を高める施策が必要であると考えられ、特に中途入社の若手層の人材の獲得をより積極的に実施していく必要があるといえる（表 5-6）。

表 5-6　今後の課題/展望

人材の区分	労働市場の見通し	人材育成の課題と展望
初級	―	―
中級	30 歳前後の若手層が不足しており、今後の少子化の進展、他業種との人材獲得競争の激化で更に困難な状況となる可能性が高い	・業界全体で、不動産管理業における技術者についての認知度を高める必要がある
上級	中級からのレベルアップでまかなえており、上級としての採用は少なく、人材不足感は比較的小さい	

出所：研究会事務局作成

6. 管理員の詳細

6.1. 人材のあり方

（1）職務内容

管理員は、管理組合や不動産オーナーから管理委託を受けた管理会社により、住み込み、通勤、巡回等といった勤務形態を通じて派遣され、日常的な管理業務を実施する者であるが、実際に行う職務には、フロント業務、日常点検業務、日常清掃業務がある（表 6-1）。

表 6-1　管理員の職務と必要な能力

職務		職務を遂行する際に必要な能力		レベル[注]		
名称	内容	技能	知識	初級	中級	上級
フロント業務	日常業務	・入館、出館者のチェック、応対 ・組合員への各種連絡、留守時の宅配便やメッセージ、などの連絡 ・入居、転居に合わせて区分所有者や引越業者と打合せ ・引越当日の雑務 ・駐車場の契約 ・駐車場契約者を把握し、正しい車が入庫しているかどうかをチェック ・外来者用駐車場の管理 ・管理日報の記録・提出	・管理人としての基本的な知識 ・区分所有者の名簿の把握 ・不動産管理の関連法規の概要の把握	－	○	○
	統括及び緊急対応業務	・複数のマンションの統合管理 ・事故、事件、火災などの緊急時の対応 ・騒音、ペット問題など簡単なクレームへの対応 ・入職したての管理員の指導	・担当する複数マンションの各管理人の把握 ・緊急時の連絡先、連絡方法の把握	－	△	○
日常点検業務	日常業務	・エレベーター、駐車場、オートロックなどの点検 ・給排水設備、消防設備、電気設備などの点検（あるいは立会） ・各種警報装置の点検	・建物の設備機器についての基本的な知識 ・各点検項目についての知識	－	○	○
	統括及び緊急対応業務	・入職したての管理員の指導ができる ・複数のマンションの統括管理ができる ・異常箇所があった場合の一次対応	・担当する複数マンションの各管理人の把握 ・緊急時の連絡先、連絡方法の把握	－	△	○

職務		職務を遂行する際に必要な能力		レベル[注]		
名称	内容	技能	知識	初級	中級	上級
日常清掃業務	日常業務	・定められた通りの方法での簡易な清掃作業 ・駐輪場の整理整頓 ・ゴミ出しの方法・日時について、区分所有者に通知 ・ゴミが正しく出されているかを点検、正しくないものの処理 ・ゴミ置き場の清掃、整理整頓	・清掃道具についての知識 ・洗剤についての知識 ・床材についての知識 ・政令で定められたゴミ出しの方法と日時を正しく把握	－	○	○
	統括業務	・入職したての管理員の指導ができる ・複数のマンションの統括管理ができる ・問題があった場合の一次対応ができる	・担当する複数マンションの各管理人の把握 ・緊急時の連絡先、連絡方法の把握	－	△	○

注：○主に行うもの、△補助的に行うもの、－行わないもの

出所：厚生労働省『生涯職業能力開発体系』に加筆・修正

（２）人材の要件

この職種の人材要件としては、他者との協調性、正しい言葉使いと態度ができる、プライバシーを尊重できる、などがある。必須の資格は特にないが、一部の管理会社では、可能であれば管理業務主任者やホームヘルパー2 級などの取得を望んでいるところもある。（表 6-2）。

表 6-2　管理員の人材要件

職務		人材要件		レベル[注]		
名称	内容	基本的な資質･能力等	資格等	初級	中級	上級
フロント業務	職務共通	･顧客との関係における協調性 ･顧客対応における基本的マナー（正しい言葉遣いと態度） ･顧客の印象を悪くしないため身辺を清潔に保てること ･全ての居住者と公平に接する ･顧客プライバシーの尊重 ･金銭等の慎重な取扱 ･社内全体の業務を円滑にするため、報告･連絡･相談ができる	－	－	○	○
		･顧客等から発生した問題の解決能力がある ･部下に対する指導力がある	･管理業務主任者 ･ホームヘルパー2 級	－	△	△
日常点検業務	職務共通	･顧客対応における基本的マナー（正しい言葉遣いと態度） ･顧客プライバシーの尊重 ･社内全体の業務を円滑にするため、報告･連絡･相談ができる	－		○	○
		･顧客等から発生した問題の解決能力がある ･部下に対する指導力がある	･防火管理者	－	△	△
日常清掃業務	職務共通	･顧客対応における基本的マナー（正しい言葉遣いと態度） ･顧客の印象を悪くしないため身辺を清潔に保てること ･顧客プライバシーの尊重 ･社内全体の業務を円滑にするため、報告･連絡･相談ができる	－	－	○	○
		･顧客等から発生した問題の解決能力がある ･部下に対する指導力がある	－	－	△	△

注：○必ず必要、△望ましい、－必要ない

出所：研究会事務局作成

（３）人材の区分

この職種は、独力で職務を遂行することのできるレベルを規準に、初級、中級、上級に区分することができる。

① 初級

初級とは、上司や先輩の指示の元で、フロント業務、日常点検業務、日常清掃業務の補助を行う者である。しかし管理員の場合、入職後研修と短期間の実地訓練でほぼ中級のレベルに達することができるため、初級レベルは存在しないものとする。

② 中級

中級とは、上司や先輩の指示がなくとも大半の業務を行うことができる者である。職務遂行に当たっての必須資格は特にないが、管理業務主任者、ホームヘルパー2 級、防火管理者などの資格を取得することにより、顧客にとってより付加価値の高いサービスが提供可能になるとされている。中級者は、入職後研修と短期間の実地訓練を経た者であり、就業者全体の 9 割以上と大半を占めている。

③ 上級

上級とは、業務に関する高度な技能、知識を有し、部下を指示することのできる者である。中級と同様に、職務遂行に当たっての必須資格は特にないが、管理業務主任者、ホームヘルパー2 級、防火管理者などの資格を取得することにより、顧客にとってより付加価値の高いサービスが提供可能になるとされている。管理会社によって、上級者の位置づけは異なり、より高いサービスレベルが求められるマンションを担当する、自身の物件は持たずに複数の物件を担当して、それらに勤務する管理員の統括・管理を行なうなどのパターンが存在する。上級者は、管理員全体の中では少数であり、1 割未満と考えられる。

（４）労働市場の特徴

この職種の労働市場の特徴としては、非正規従業員がほとんどで、嘱託（契約）社員やパートといった形態が中心となっている。中級者と上級者における、雇用・求人状況や個人の属性の違いはなく、ある程度の経験と基本的な資質・能力、本人の意向などを踏まえてレベルアップすることになる。年齢層は圧倒的に 60 代が多く、定年退職者や早期退職者が中心となっており、高齢化社会におけるシニア層の雇用の受け皿になっているといえる（表 6-3)。

表 6-3　労働市場の特徴

人材の区分	雇用･求人状況	年齢	性別	学歴等	賃金等
初級	－	－	－	－	－
中級	【雇用状況】 嘱託(契約)社員やパートが中心 【需給ギャップ】 今後のマンション供給量を考慮すると不足感がある	60 代	男性 8 割	特になし	全体の 9 割以上が 500 万円以下で、うち半数が 300 万円以下
上級					

出所：研究会事務局作成

（５）将来の見通し

将来的に、この職業は豊富な人材が必要になると見込まれる。今後のマンション供給の拡大により、各マンションに配置される管理員が必要になるわけだが、高齢者の増加に伴い管理員の成り手も増えていくことから、この職種の認知がより高まることで、人材の供給もある程度は見込めるものと考えられる。しかし、通勤にかかる時間が長くなる場所については敬遠される傾向にあり、都心部などの比較的地価の高い地域では、周辺に居住できる高齢者が限られてしまうため、管理員の成り手の不足が懸念される。

6.2. 人材育成のあり方

（６）入職及びキャリアアップ

人材の区分毎に見た入職ルート（キャリアアップを含む）は、表 6-4 の通りである。

管理員では、新卒、中途といった一般的な採用ではなく、定年退職者及び早期退職者といった高齢層を比較的低い賃金で雇用することがほとんどである。前歴についてはほぼ不問であり、本人の基本的な資質・能力を中心に判断を行う傾向が強い。管理員の業務の特性上、ホテル関係の経験者が住民からの評判がよいなどの傾向はみられるものの、特に優遇措置などは行なっていない。また、ある程度の腰の低さが求められることから、例えば前職で高い地位についていた者が本職を希望する際には、こうした点に十分適応できるか点検してみる必要がある。

レベルごとの採用については、入職後研修と短期間の実地訓練を経て中級となるため、未経験者であっても中級からの採用というかたちになる。そして、ある程度の経験と基本的な資質･能力､本人の意向などを踏まえて上級にレベルアップする流れになることから、上級からの採用は基本的にない。上級にレベルアップする者については、一部で例外はあるものの、3 年程度の経験が必要になることが多い。

離職状況については、中心となる年代が 60 代と高齢のため、本人の健康や家族の状況によって急に離職せざるを得ないケースがみられる。また、高齢層が中心のため、管理員

を経験した後の転職はほとんどないといってよい。

表 6-4　入職（キャリアアップを含む）の特徴

人材の区分	入職ルートと採用・昇格要件	必要な経験年数	経験が活かせる他の業種・職種
初級	―	―	―
中級	・定年退職者や早期退職者の再雇用が中心 ・マンションが建築されるタイミングなど随時募集 ・地域ごとの新聞求人広告、ハローワークなどを利用した募集を実施	入職時研修後	・ホテル業　など
上級	・上級からの入職はほとんどない	3 年	

出所：研究会事務局作成

（7）人材育成

人材の区分毎に見た人材育成の実施状況は、表 6-5 の通りである。

表 6-5　人材育成の特徴

人材の区分	人材育成の実施状況	主なカリキュラム	外部機関等の活用
初級	―	―	―
中級	【入職】 ・入職後研修 【能力開発】 ・各種実務研修 ・業務マニュアルの配布 【レベルアップ（昇格を含む）】 ・上位のレベルに進むためには、実務を通じて業務遂行能力を高めることになるが、本人にその意思があるかが最も重要	・企業ごとの入職後研修 ・東京都認定のマンション管理員養成科等の利用	・実務分野については、基本的に自社社員を講師として登用 ・規模の小さい管理会社の場合は左記のような外部講習を利用
上級	【能力開発】 ・各種実務研修 【レベルアップ（昇格を含む）】 ・上級になるためには、実務を通じて業務遂行能力を高めることになるが、本人にその意思があるかが最も重要	・企業ごとの研修	・実務分野については、基本的に自社社員を講師として登用

出所：研究会事務局作成

（８）人材の区分別の状況

① 中級

入職については、退職者や早期退職者が中心であり、前職については不問である。中級になるためには、企業の入職後研修や東京都認定のマンション管理員養成科等を受講し、短期間に実地訓練を受けることで可能となる。特に資格取得の必要な職種ではないため、企業が資格取得支援を行なっている例はほとんどみられない。中級は、主として OJT にて実務レベルを向上させ、担当の不動産管理事務員が適性を見極めた上で、本人に希望があれば上級へとキャリアアップしていくことになる。

② 上級

上級は一般に、中級者がキャリアアップするケースがほとんどであり、経験者の中途採用はほとんどないといってよい。資格取得の必要性はなく、中級において 3 年程度の経験があり、担当の不動産管理事務員が適性を見極めた上で、本人の希望があれば、上級にキャリアアップしていくことになる。

（９）今後の課題と展望

将来的に、この職種は豊富な人材が必要になると見込まれる。今後のマンション供給の拡大により、各マンションに配置される管理員が必要になるわけだが、高齢者の増加に伴い管理員の成り手も増えていくことから、この職種の認知をより高めることができれば、人材の供給もある程度は見込めるものと考えられる。また、この職種については、雇用規模の点から、高齢化社会の進展に伴っての高齢者雇用の底上げになると期待されている分野であるといえる。しかし、一部には問題があり、例えば通勤にかかる時間が長くなる場所については敬遠される傾向にある。都心部などの比較的地価の高い地域では、周辺に居住できる高齢者が限られてしまうため、現状では、管理員の成り手の不足が懸念されている。

全ての従業員が一定のサービスレベルを遵守できるようになるためにも、管理会社間の厳しい価格競争の中にあっても一定のコストにて人材育成の取組を強化し、訓練を積むことが重要であると考えられる（表 6-6）。

表 6-6　今後の課題/展望

人材の区分	労働市場の見通し	人材育成の課題と展望
初級	―	―
中級	今後、多くの人材が必要となるが、高齢者層の増加により、ある程度の人材供給が望めると推測される	・高齢者雇用の受け皿として、業界全体で、管理員という職種についての認知度を高める必要がある ・都心などの一部地域では管理員の成り手不足が懸念されているため、何らかの対策が必要となっている ・顧客満足度を高めるためにも、人材育成の取組により、一定のサービスレベルを確保することが重要となる
上級		

出所：研究会事務局作成

7. 人材マップ及び人材育成計画

職種別に、人材マップ及び人材育成計画の詳細を、下表にまとめて示す。

7.1. 不動産管理事務員

（1）人材マップ

レベル	職務内容 (タスク名称)	職務を遂行する際に必要な能力	
		技能面(××ができる)	知識(××を知っている)
初級 (上司や先輩の指示の元で業務の補助を行う)	会計業務	・会計事務の作業補助、作業の一部を行なうことができる ・簡単な入出金業務、記帳、残高紹介などの銀行業務ができる	・銀行業務について最低限の知識がある
	フロント業務	・管理組合やオーナーに対するフロント業務の作業補助、作業の一部を行なうことができる ・管理組合やオーナーの所有する各種文書の管理ができる	・マンション管理会社としての最低限の知識がある ・コンピュータ使用の基本的知識がある
中級 (指示がなくとも大半の業務を行うことができる)	会計業務	・口座の開設、名義変更、銀行印の作成などができる ・入金・未入金の管理ができる ・共用部に関しての各種公共料金の支払業務ができる ・外注会社への支払業務ができる ・入出金の内容に応じて、毎月の会計処理業務が正しくできる(コンピュータ処理) ・勘定科目の区分が、正しくできる(コンピュータ処理)	・管理費、修繕積立金、専用使用料などの組合収入源の知識がある ・管理会社への支払、公共料金、損害保険料、印刷費、通信費などの支出金の知識がある ・コンピュータに関して基本的な知識がある ・簿記に関しての基本的な知識がある
	フロント業務	・区分所有者の名簿の作成・更新・修正ができる(異動の把握) ・管理規約の作成・更新・修正ができる ・占有部分の利用状況の把握ができる ・理事会・総会の運営 ・理事会・総会に向けての目的に応じた各種資料作成ができる ・理事会・総会の議事録の作成ができる ・保険金の請求、受領業務ができる ・コンピュータを用いての資料作成ができる(パワーポイント等を使用できる)	・不動産についての基本的な知識がある ・建物区分所有法についての知識がある ・管理規約についての知識がある ・火災保険についての基本的な知識がある ・賠償責任保険についての基本的な知識がある ・コンピュータ使用の基本的知識がある
上級 (業務に関する高度な技能、知識を有し、部下を指示する)	修繕管理業務	・修繕委員会の召集、運営ができる ・修繕委員会の決定に基づき、修繕の仕様を確定することができる ・修繕業者への見積もり依頼業務ができる ・修繕委員会と共に、業者の検討と決定ができる ・修繕業者と打ち合わせて、修繕計画の策定ができる ・資金計画の作成ができる ・工事について、管理組合やオーナーへのアンケートを実施できる ・工事についてのさまざまな通知を作り、管理組合やオーナーに連絡できる ・管理組合やオーナーへの危険箇所の通知、立看板の設置などの安全措置ができる	・マンション建築に関しての基本的な知識がある ・建築物の劣化診断の知識がある ・建築工事について、大まかな知識がある ・行なわれる大規模修繕工事の概要を理解している ・工事の安全管理についての知識がある
	会計業務	・滞納管理費の督促業務ができる ・毎月の会計処理をもとに、年度末の収支報告書案と貸借対照表案の作成ができる	・収支報告書と貸借対照表についての知識がある ・収支推移表についての知識がある
	フロント業務	・管理委託契約の締結ができる ・管理事務報告 ・重要事項説明ができる ・管理規約に則って、義務違反者の特定ができる ・管理組合に代わって、競売の請求業務ができる ・管理組合に代わって、占有部分の引渡請求業務ができる ・各審議事項に関し、理事長からの求めに応じて報告・説明ができる ・総会への出欠の把握と、委任上の管理、議決権行使書の管理ができる ・総会の場で、収支報告書案と貸借対照表案の説明ができる ・収支予算案の作成・説明ができる ・専有部分を不法に使用している区分所有者(あるいは外部の人間)への対応ができる ・共用部分を不法に使用している区分所有者(あるいは外部の人間)への対応ができる ・共有部分への汚損、毀損などを行なったものへの対応ができる ・騒音、振動を発生している区分所有者、あるいは外部発生源との交渉ができる ・悪臭を発生している区分所有者、あるいは外部発生源との交渉ができる ・漏水の原因となっている区分所有者、あるいは外部発生源との交渉ができる ・ペット問題を起こしている区分所有者、あるいは外部の飼い主との交渉ができる	・管理業務主任者資格の知識がある ・裁判についての基本的な知識がある ・総会の審議事項を把握している ・会計についての基本的知識がある ・専有部分の使用に関する組合規定について知識がある ・共用部分の使用に関する組合規定について知識がある ・騒音、振動の発生源についての知識がある ・悪臭の発生源についての知識がある ・漏水の原因についての知識がある ・ペットについての組合規定について知識がある

注：関連資格については、別紙１を参照

出所：研究会事務局作成

人材要件		労働市場の特徴
基本的な資質・能力	資格等	
・顧客の信頼を得ることのできる誠実さ ・顧客満足を得るため、よく気がつく、気が利く ・より多くの物件を担当できるような自発性、主体性がある ・顧客対応におけるコミュニケーション能力、社交性 ・多くの問題に対処できる行動力、問題対応能力がある ・顧客の不満等を直接受けることのできるストレス耐性がある ・隠れた要望を探し出せる探究心、ヒアリング能力がある ・顧客等の一部の意見に左右されず全体を考えることのできるバランス感覚 ・社内全体の業務を円滑に進める上で、報告・連絡・相談ができる ・設備や建築といった分野への関心	【必須資格】 ・管理業務主任者 【推奨資格】 ・宅地建物取引主任者 ・マンション管理士 ・区分所有管理士 ・賃貸住宅管理士(賃貸管理を行なう場合) ・賃貸不動産管理士(賃貸管理を行なう場合) ・損害保険代理店資格 ・日商簿記検定3級	**雇用形態:(正規・パート・アルバイト・臨時等)** ・フロント業務・・・正規:非正規＝9:1 ・嘱託(契約)社員も物件を担当しているが、難易度の低い物件が中心 ・会計・・・事務一般職としての採用、契約社員、派遣社員など **年齢構成:** ・20代 **男女構成:** ・フロント業務・・・男:女＝8:2 ・会計・・・男:女＝1:9 **賃金:** ・300万円～400万円が多い ・賃金レベルは一般的にみてあまり高くない ・業界の大手企業は業界内では賃金レベルがやや高い傾向 ・不動産管理技術者との賃金差はほとんどない ・管理員の賃金レベルは低く、それよりは格段に高い
・顧客の信頼を得ることのできる誠実さ ・顧客満足を得るため、よく気がつく、気が利く ・より多くの物件を担当できるような自発性、主体性がある ・顧客対応におけるコミュニケーション能力、社交性 ・多くの問題に対処できる行動力、問題対応能力がある ・顧客の不満等を直接受けることのできるストレス耐性がある ・隠れた要望を探し出せる探究心、ヒアリング能力がある ・顧客等の一部の意見に左右されず全体を考えることのできるバランス感覚 ・社内全体の業務を円滑に進める上で、報告・連絡・相談ができる ・設備や建築といった分野への関心	【必須資格】 ・管理業務主任者 【推奨資格】 ・宅地建物取引主任者 ・マンション管理士 ・区分所有管理士 ・賃貸住宅管理士(賃貸管理を行なう場合) ・賃貸不動産管理士(賃貸管理を行なう場合) ・損害保険代理店資格 ・日商簿記検定3級	**雇用形態:(正規・パート・アルバイト・臨時等)** ・フロント業務・・・正規:非正規＝9:1 ・嘱託(契約)社員も物件を担当しているが、難易度の低い物件が中心 ・会計・・・事務一般職としての採用、契約社員、派遣社員など **年齢構成:** ・20代から30代前半 **男女構成:** ・フロント業務・・・男:女＝8:2 ・会計・・・男:女＝1:9 **賃金:** ・300万円～500万円が多い ・賃金レベルは一般的にみてあまり高くない ・業界の大手企業は業界内では賃金レベルがやや高い傾向 ・不動産管理技術者との賃金差はほとんどない ・管理員の賃金レベルは低く、それよりは格段に高い
・顧客の信頼を得ることのできる誠実さ ・顧客満足を得るため、よく気がつく、気が利く ・より多くの物件を担当できるような自発性、主体性がある ・顧客対応におけるコミュニケーション能力、社交性 ・多くの問題に対処できる行動力、問題対応能力がある ・顧客の不満等を直接受けることのできるストレス耐性がある ・隠れた要望を探し出せる探究心、ヒアリング能力がある ・顧客等の一部の意見に左右されず全体を考えることのできるバランス感覚 ・問題解決能力がある ・部下に対する指導力がある ・設備や建築といった分野への関心	【必須資格】 ・管理業務主任者 【推奨資格】 ・宅地建物取引主任者 ・マンション管理士 ・区分所有管理士 ・賃貸住宅管理士(賃貸管理を行なう場合) ・賃貸不動産管理士(賃貸管理を行なう場合) ・損害保険代理店資格 ・日商簿記検定3級	**雇用形態:(正規・パート・アルバイト・臨時等)** ・フロント業務・・・正規:非正規＝9:1 ・嘱託(契約)社員も物件を担当しているが、難易度の低い物件が中心 ・会計・・・事務一般職としての採用、契約社員、派遣社員など **年齢構成:** ・30代前半以降 **男女構成:** ・フロント業務・・・男:女＝8:2 ・会計・・・男:女＝1:9 **賃金:** ・500万円以上 ・賃金レベルは一般的にみてあまり高くない ・業界の大手企業は業界内では賃金レベルがやや高い傾向 ・不動産管理技術者との賃金差はほとんどない ・管理員の賃金レベルは低く、それよりは格段に高い

（２）人材育成計画

レベル	参入について		
	入職ルートと採用要件	必要な経験年数	経験が活かせる業種・職種
初級 （上司や先輩の指示の元で業務の補助を行う）	**新規学卒と中途の比率：** ・新卒、中途の両方 ・新卒：中途＝1:1～2:1 **募集形態：（定期・随時・通年等）** ・新規学卒は定期採用 ・中途は欠員補充のため随時採用 ・中途の場合、職業紹介事業者を通じての募集や自社での直接採用が中心でハローワークでの募集も **新規学卒採用：（学歴・専攻やその他の要件等）** ・大卒のみ ・学部・専攻は問わず、基本的資質・能力をみて採用している **中途採用：（必要な職務経験等）** ・経験者及び管理業務主任者の資格保有者が望ましい ・未経験でも基本的な資質・能力を満たしていれば採用する場合もある **人材の過不足状況：** ・人材の不足感あり ・人材の質ともに高いレベルで必要となっている	**入職⇒初級：** 新入社員研修後には初級の位置づけとなる	・不動産関連業種（不動産業、不動産販売業等） ・他業種の場合は営業を経験してきた者 ・過去の経験だけでなく、個人の基本的資質の方を重視する傾向もある
中級 （指示がなくとも大半の業務を行うことができる）	**新規学卒と中途の比率：** ・中途が中心 **募集形態：（定期・随時・通年等）** ・中途は欠員補充のため随時採用 ・中途の場合、職業紹介事業者を通じての募集や自社での直接採用が中心でハローワークでの募集も **中途採用：（必要な職務経験等）** ・経験者及び管理業務主任者の資格保有者が望ましい ・未経験でも基本的な資質・能力を満たしていれば採用する場合もある **人材の過不足状況：** ・人材の不足感あり ・人材の質ともに高いレベルで必要となっている	**初級⇒中級：** 1年程度で独力で大半の業務を行なえるようになる	・不動産関連業種（不動産業、不動産販売業等） ・他業種の場合は営業を経験してきた者 ・過去の経験だけでなく、個人の基本的資質の方を重視する傾向もある
上級 （業務に関する高度な技能、知識を有し、部下を指示する）	・上級からの入職は少ない ・上級として採用される場合は、管理業務主任者の資格は必須で、同業他社などで十分な経験を積んだ者が採用される ・人材の不足感はあるが、中級の人材確保が最重要となっている	**中級⇒上級：** 4年程度で主任クラスとなる	・上級として入職する場合は同業他社で十分な経験を積んだ者

注：教育訓練については、別紙 2 を参照

出所：研究会事務局作成

育成について		
人材育成の実施状況	このレベルからのキャリアパス	今後の課題／展望
階層別研修: ・新入社員研修(ビジネスマナー等の基礎知識、実務知識) ・フォローアップ研修(例:入社1,3年後など) **テーマ別研修:** ・各種実務研修(管理業務主任者、マンション管理士、資格取得対策等) ・実務関係のマニュアル類の配布 **研修方法:(OJT、Off-JT、自己啓発)** ・集合研修 ・新入社員のブラザー(チューター／トレーナー)制度で定期的に業務遂行状況や社員の意見等をチェック ・先輩社員に同行して現場の業務経験を積む **利用している外部研修等:** ・マンション実務関係以外の研修(基礎知識研修、役員研修など)は外部講師を登用	**レベルアップ:** ・実務を通して業務遂行能力や知識レベルを高め、中級を目指す ・上位のレベルとなるために、資格を取得する必要がある **他の職種への異動:** ・他職種への異動は少ない **他業種への転職:** ・同業種への転職の場合はよりよい賃金を求めるケースが多い ・一部では不動産管理の他業種(不動産業、不動産販売業、アセットマネジメント業)に転職する者がいる ・全く別の業種に転職する者も少なくない	**採用面:** ・企業によっては年齢構成に偏りがある場合があり、それを是正するための採用を行なう必要がある ・全般的に人材の不足感があるため、採用を行なっていく必要がある **人材育成面:** ・大手企業では組織的な人材育成が行なわれているが、中堅以下になるとOJTが中心となり研修にかける時間が少なくなる傾向がある **処遇面:** ・他の不動産関連業種に比べて賃金レベルがやや低い
階層別研修: ・フォローアップ研修(例:入社1,3年後など) ・中途入社研修 **テーマ別研修:** ・各種実務研修(管理業務主任者、マンション管理士、資格取得対策等) ・各種スキル向上研修(プレゼンテーション、会計等) ・実務関係のマニュアル類の配布 **研修方法:(OJT、Off-JT、自己啓発)** ・集合研修 **利用している外部研修等:** ・マンション実務関係以外の研修(基礎知識研修、役員研修など)は外部講師を登用	**レベルアップ:** ・実務を通して業務遂行能力や知識レベルを高め、上級を目指す ・上位のレベルとなるために、資格を取得する必要がある **他の職種への異動:** ・他職種への異動は少ない **他業種への転職:** ・同業種への転職の場合はよりよい賃金を求めるケースが多い ・一部では不動産管理の他業種(不動産業、不動産販売業、アセットマネジメント業)に転職する者がいる ・全く別の業種に転職する者も少なくない	**採用面:** ・企業によっては年齢構成に偏りがある場合があり、それを是正するための採用を行なう必要がある ・全般的に人材の不足感があるため、採用を行なっていく必要がある **人材育成面:** ・大手企業では組織的な人材育成が行なわれているが、中堅以下になるとOJTが中心となり研修にかける時間が少なくなる傾向がある **処遇面:** ・他の不動産関連業種に比べて賃金レベルがやや低い
階層別研修: ・係長職研修 ・課長職研修 ・役員研修 **テーマ別研修:** ・プレゼンテーション研修 ・各種スキル向上研修(プレゼンテーション、会計等) ・メンタルヘルス研修 **研修方法:(OJT、Off-JT、自己啓発)** ・集合研修 **利用している外部研修等:** ・マンション実務関係以外の研修(基礎知識研修、役員研修など)は外部講師を登用	**レベルアップ:** ・実務を通して業務遂行能力や知識レベルを高め、マネジメント能力を向上させる **他の職種への異動:** ・他職種への異動は少ない **他業種への転職:** ・同業種への転職の場合はよりよい賃金を求めるケースが多い ・定年退職後に管理員になるルートは今のところないが、今後は増える可能性がある	**採用面:** ・上級の採用はあまり積極的には行なわない **人材育成面:** ・上級であっても能力開発を積極的に行なう環境を整備する **処遇面:** ・重要な人材が転職しないような処遇を行なっていく必要がある

7.2. 不動産管理技術者

（１）人材マップ

レベル	職務内容（タスク名称）	職務を遂行する際に必要な能力	
		技能面（××ができる）	知識（××を知っている）
初級（上司や先輩の指示の元で業務の補助を行う）			
中級（指示がなくとも大半の業務を行うことができる）	保全・修繕企画・作業	・建物や設備の状況を調査することができる ・保全・修繕内容に関する資料の作成ができる ・保全・修繕作業ができる ・建物や設備ごとの修繕業者を把握している ・修繕業者への見積もり依頼業務ができる	・マンション建築に関しての知識がある ・建築物の劣化診断の知識がある ・建築工事についての知識がある ・設備工事についての知識がある ・修繕業者についての知識がある
	工程管理	・工程表により、計画と実際の相違を把握することができる ・作業標準に基づき作業を管理することができる	・工程管理の目的を知っている ・各工程の作業内容を知っている
	現場管理	・仕様書を理解できる ・作業手順書、工程表を作成することができる ・計画通りに作業が実施されているか確認することができる ・作業の進捗状況、作業結果を記録することができる ・クレームを記録・報告することができる ・安全衛生管理計画を作成することができる ・作業環境を点検し、整備することができる	・施工に関する法令を知っている ・労務関連の関連法規を知っている ・安全衛生関連の関連法規を知っている ・会社で定めた安全衛生に関するルールを知っている ・事故、災害発生時の対応手順を知っている ・事故、災害発生時の必要書類を知っている
	品質管理	・品質管理に必要な情報収集補助ができる ・品質管理情報の整理、基礎資料の作成ができる	・品質管理の概要を知っている ・品質管理の目的と重要性を知っている ・品質管理に必要な資料の種類を知っている
上級（業務に関する高度な技能、知識を有し、部下を指示する）	保全・修繕企画・作業	・調査結果に応じて保全・修繕内容を企画することができる ・保全・修繕企画内容に応じて仕様書を作成することができる ・保全・修繕作業ができる ・修繕業者の選定ができる ・管理組合や不動産オーナーに対し保全・修繕企画内容についての説明ができる	・マンション建築に関しての知識がある ・建築物の劣化診断の知識がある ・建築工事についての知識がある ・設備工事についての知識がある ・修繕業者についての知識がある ・修繕業者選定のポイントを把握している
	工程管理	・計画と実際の相違の原因追及ができる ・計画と実際の相違の原因を取り除く処置を実施できる ・各工程の品質に対して適切な判断ができる ・進度管理をトータルの予算に対し管理できる	・各工程の適切なコスト・品質と時間管理を理解している ・トータルの予算を把握している ・施工速度を管理する際の留意点を知っている ・進度管理の目的を知っている ・機材や作業者の稼働率・作業能率向上のための留意点を知っている ・実際の工程進捗に問題があった場合の対応手順を知っている
	現場管理	・作業員に対し適切な指導を実施することができる ・計画と実際が相違する場合、是正することができる ・作業の原価を把握することができる ・不測の事態に対し、適切な対応をすることができる ・クレームに対して対応することができる ・クレームを記録・報告することができる ・安全衛生に関するルールを遵守するように指導することができる	・施工に関する法令を知っている ・労務関連の関連法規を知っている ・安全衛生関連の関連法規を知っている ・会社で定めた安全衛生に関するルールを知っている ・事故、災害発生時の対応手順を知っている ・事故、災害発生時の必要書類を知っている
	品質管理	・作業標準の作成ができる ・品質管理データの作成ができる ・品質管理計画をたてることができる ・品質管理に関する問題点の把握ができる ・作業手順の検査の実施ができる ・問い合わせによるクレーム内容の把握ができる ・問題点の把握ができる ・クレームの解析と対策ができる ・クレーム対策費用を算出できる ・クレーム及びその対策を記録することができる ・品質会議を主催することができる ・品質管理に対して評価することができる	・品質管理の目的と重要性を知っている ・品質管理に必要な資料の種類を知っている ・統計的品質管理や総合的品質管理を知っている ・全社的品質管理を知っている ・内部検査の重要性を理解している ・品質方針の重要性を理解している

注：関連資格については、別紙１を参照

出所：研究会事務局作成

人材要件		労働市場の特徴
基本的な資質・能力	資格等	
・設備や建築といった業務への関心がある ・顧客及び業者対応におけるコミュニケーション力、社交性 ・多くの問題に対処できる行動力、問題対応能力がある ・顧客の不満等を直接受けることのできるストレス耐性がある ・管理上の問題を探し出せる探究心、ヒアリング能力がある ・コスト意識がある ・社内全体の業務を円滑に進める上で、報告・連絡・相談ができる	・建築系技術者：建築施工管理技士1級、1級建築士 ・設備系技術者：管工事施工管理技士1級、電気工事施工管理技士1級、電気主任技術者 ・その他：マンション維持修繕技術者　等	**雇用形態：（正規・パート・アルバイト・臨時等）** ・正規社員がほとんど **年齢構成：** ・20代から30代 **男女構成：** ・男性の方が多く95%以上 **賃金：** ・300万円～500万円が多い ・賃金レベルは一般的にみてあまり高くない ・大手企業は業界の賃金レベルからみてやや高い傾向がある ・不動産管理事務員との賃金差はほとんどない ・管理員の賃金レベルは低く、それよりは格段に高い
・設備や建築といった業務への関心がある ・顧客及び業者対応におけるコミュニケーション力、社交性 ・多くの問題に対処できる行動力、問題対応能力がある ・顧客の不満等を直接受けることのできるストレス耐性がある ・管理上の問題を探し出せる探究心、ヒアリング能力がある ・コスト意識がある ・問題解決能力がある ・部下に対する指導力がある	・建築系技術者：建築施工管理技士1級、1級建築士 ・設備系技術者：管工事施工管理技士1級、電気工事施工管理技士1級、電気主任技術者 ・その他：マンション維持修繕技術者　等	**雇用形態：（正規・パート・アルバイト・臨時等）** ・正規社員がほとんど **年齢構成：** ・30代以降 ・不動産管理事務員と比較するとやや高齢の傾向 **男女構成：** ・男性の方が多く95%以上 **賃金：** ・500万円以上 ・賃金レベルは一般的にみてあまり高くない ・大手企業は業界の賃金レベルからみてやや高い傾向がある ・不動産管理事務員との賃金差はほとんどない ・管理員の賃金レベルは低く、それよりは格段に高い

（２）人材育成計画

レベル	参入について		
	入職ルートと採用要件	必要な経験年数	経験が活かせる業種・職種
初級 （上司や先輩の指示の元で業務の補助を行う）			
中級 （指示がなくとも大半の業務を行うことができる）	**新規学卒と中途の比率：** ・新卒:中途＝1:4 **募集形態：（定期・随時・通年等）** ・新規学卒は定期で、中途は欠員補充のため随時行っている。 ・中途の場合、職業紹介事業者を通じての募集や自社での直接採用が中心でハローワークでの募集も **新規学卒採用：（学歴・専攻やその他の要件等）** ・大卒のみ ・採用数は不動産管理事務員よりは少なく若干名のみ ・主に電気工学系専攻出身者から採用 **中途採用：（必要な職務経験等）** ・建築施工管理技士1級等の資格保有者が望ましい ・他業種を含めた関連業務の経験者を採用 ・未経験の採用は行なっていない **人材の過不足状況：** ・不動産管理業としての技術職はあまり認知されにくいため応募が少なく、人材の不足感がある	**入職⇒中級：** 中途採用の場合は中途入社研修後	・設備系メーカー、ビルメンテナンス業等で実作業を経験したことのある人材 ・ゼネコンやサブコン等で工程・現場管理を経験したことのある人材
上級 （業務に関する高度な技能、知識を有し、部下を指示する）	**新規学卒と中途の比率：** ・中途が中心で欠員補充のため、採用数は少ない ・退職後の嘱託社員としての採用が多い **募集形態：（定期・随時・通年等）** ・中途は欠員補充のため随時行っている ・中途の場合、職業紹介事業者を通じての募集や自社での直接採用が中心 **中途採用：（必要な職務経験等）** ・建築施工管理技士1級等の資格保有者が望ましい ・他業種を含めた関連業務の経験者を採用 ・未経験の採用は行なっていない **人材の過不足状況：** ・中級と比べて不足感は少ない	**中級⇒上級：** 3～5年程度で主任クラスとなる	・設備系メーカー、ビルメンテナンス業等で実作業を経験したことのある人材 ・ゼネコンやサブコン等で現場管理を経験したことのある人材

注：教育訓練については、別紙２を参照

出所：研究会事務局作成

育成について		
人材育成の実施状況	このレベルからのキャリアパス	今後の課題／展望
階層別研修: ・新入社員研修(ビジネスマナー等の基礎知識、実務知識) ・フォローアップ研修(例:入社1,3年後など) ・中途入社研修 **テーマ別研修:** ・各種実務研修(管理業務主任者、マンション管理士、資格取得対策等) ・各種スキル向上研修(プレゼンテーション、会計等) ・実務関係のマニュアル類の配布 **研修方法:(OJT、Off-JT、自己啓発)** ・集合研修 ・新入社員のチューター制度で定期的に業務遂行状況や社員の意見等をチェック ・先輩社員に同行して現場の業務経験を積む **利用している外部研修等:** ・マンション実務関係以外の研修(基礎知識研修、役員研修など)は外部講師を登用	**レベルアップ:** ・実務を通して業務遂行能力や知識レベルを高め、上級を目指す ・上位のレベルとなるために、資格を取得する必要がある **他の職種への異動:** ・他職種への異動は少ない **他業種への転職:** ・同業種への転職の場合はよりよい賃金を求めるケースが多い	**採用面:** ・企業によっては年齢構成に偏りがある場合があり、それを是正するための採用を行なう必要がある ・若手がやや不足しているので、今後に向けて採用を積極的に行なっていく **人材育成面:** ・大手企業では組織的な人材育成が行なわれているが、中堅以下になるとOJTが中心となり研修にかける時間が少なくなる傾向がある **処遇面:** ・他の不動産関連業種に比べて賃金レベルがやや低い
階層別研修: ・係長職研修 ・課長職研修 ・役員研修 **テーマ別研修:** ・プレゼンテーション研修 ・各種スキル向上研修(プレゼンテーション、会計等) ・メンタルヘルス研修 **研修方法:(OJT、Off-JT、自己啓発)** ・集合研修 **利用している外部研修等:** ・マンション実務関係以外の研修(基礎知識研修、役員研修など)は外部講師を登用	**レベルアップ:** ・実務を通して業務遂行能力や知識レベルを高め、マネジメント能力を向上させる ・上位のレベルとなるために、資格を取得する必要がある **他の職種への異動:** ・他職種への異動は少ない **他業種への転職:** ・同業種への転職の場合はよりよい賃金を求めるケースが多い	**採用面:** ・企業によっては年齢構成に偏りがある場合があり、それを是正するための採用を行なう必要がある **人材育成面:** ・大手企業では組織的な人材育成が行なわれているが、中堅以下になるとOJTが中心となり研修にかける時間が少なくなる傾向がある **処遇面:** ・他の不動産関連業種に比べて賃金レベルがやや低い

7.3. 不動産管理員

（1）人材マップ

レベル	職務内容 (タスク名称)	職務を遂行する際に必要な能力	
		技能面(××ができる)	知識(××を知っている)
初級 (上司や先輩の指示の元で業務の補助を行う)			
中級 (指示がなくとも大半の業務を行うことができる)	フロント業務	・入館、出館者のチェック、応対業務ができる ・組合員への各種連絡、留守時の宅配便やメッセージ、などの連絡業務ができる ・入居、転居に合わせて区分所有者や引越業者と打合せができる ・引越当日の雑務ができる ・駐車場の契約業務ができる ・駐車場契約者を把握し、正しい車が入庫しているかどうかをチェックできる ・外来者用駐車場の管理ができる ・管理日報の記録・提出ができる	・管理人としての基本的な知識がある ・区分所有者の名簿を把握している ・不動産管理の関連法規の概要を把握している
	日常点検業務	・エレベーター、駐車場、オートロックなどの毎日の点検ができる ・給排水設備、消防設備、電気設備などの点検(あるいは立会)ができる ・各種警報装置の点検ができる	・建物の設備機器についての基本的な知識がある ・各点検項目についての知識がある
	日常清掃業務	・定められた通りの方法で清掃作業ができる ・駐輪場の整理整頓ができる ・ゴミ出しの方法・日時について、区分所有者に通知ができる ・ゴミが正しく出されているかを点検し、正しくないものの処理ができる ・ゴミ置き場の清掃、整理整頓ができる	・清掃道具についての知識がある ・洗剤についての知識がある ・床材についての知識がある ・政令で定められたゴミ出しの方法と日時を正しく把握している
上級 (業務に関する高度な技能、知識を有し、部下を指示する)	フロント業務	・事故、事件、火災などの緊急時に、正しい対応ができる ・騒音、ペット問題など簡単なクレームへの対応ができる ・入職したての管理員の指導ができる ・複数のマンションの統括管理ができる	・管理人としての基本的な知識がある ・区分所有者の名簿を把握している ・不動産管理の関連法規の概要 ・緊急時の連絡先、連絡方法等を知っている ・担当する複数マンションの各管理人を把握している
	日常点検業務	・エレベーター、駐車場、オートロックなどの毎日の点検ができる ・給排水設備、消防設備、電気設備などの点検(あるいは立会)ができる ・入職したての管理員の指導ができる ・複数のマンションの統括管理ができる ・異常箇所があった場合の一次対応ができる	・建物の設備機器についての基本的な知識がある ・各点検項目についての知識がある ・緊急時の連絡先、連絡方法等を知っている ・担当する複数マンションの各管理人を把握している
	日常清掃業務	・定められた通りの方法で清掃作業ができる ・駐輪場の整理整頓ができる ・ゴミ出しの方法・日時について、区分所有者に通知ができる ・ゴミが正しく出されているかを点検し、正しくないものの処理ができる ・ゴミ置き場の清掃、整理整頓ができる ・入職したての管理員の指導ができる ・複数のマンションの統括管理ができる ・問題があった場合の一次対応ができる	・清掃道具についての知識がある ・洗剤についての知識がある ・床材についての知識がある ・政令で定められたゴミ出しの方法と日時を正しく把握している ・緊急時の連絡先、連絡方法等を知っている ・担当する複数マンションの各管理人を把握している

注：関連資格については、別紙１を参照

出所：研究会事務局作成

人材要件		労働市場の特徴
基本的な資質・能力	資格等	
・顧客との関係における協調性がある ・顧客対応における基本的マナー（正しい言葉遣いと態度）を守れる ・顧客の印象を悪くしないため身辺を清潔に保てる ・全ての居住者と公平に接することができる ・顧客プライバシーを尊重することができる ・金銭等の慎重な取扱などができる ・社内全体の業務を円滑にするため、報告・連絡・相談ができる	・管理業務主任者 ・ホームヘルパー2級 ・防火管理者	**雇用形態：（正規・パート・アルバイト・臨時等）** ・嘱託（契約）社員やパート社員がほとんど **年齢構成：** ・シニア層が多く60代が中心 ・定年は68もしくは69歳 **男女構成：** ・男：女＝4:1 **賃金：** ・正規社員と比較すると格段に低い ・全体の9割以上が500万円以下で、うち半数が300万円以下 ・勤続年数により賃金が上昇する ・不動産管理事務員（フロント業務）が評価を実施
・顧客との関係における協調性がある ・顧客対応における基本的マナー（正しい言葉遣いと態度）を守れる ・顧客の印象を悪くしないため身辺を清潔に保てる ・全ての居住者と公平に接することができる ・顧客プライバシーを尊重することができる ・金銭等の慎重な取扱などができる ・社内全体の業務を円滑にするため、報告・連絡・相談ができる ・問題解決能力がある ・部下に対する指導力がある	・管理業務主任者 ・ホームヘルパー2級 ・防火管理者	**雇用形態：（正規・パート・アルバイト・臨時等）** ・嘱託（契約）社員やパート社員がほとんど **年齢構成：** ・シニア層が多く60代が中心 ・定年は68もしくは69歳 **男女構成：** ・男：女＝4:1 **賃金：** ・正規社員と比較すると格段に低い ・全体の9割以上が500万円以下で、うち半数が300万円以下 ・勤続年数により賃金が上昇する ・不動産管理事務員（フロント業務）が評価を実施

（３）人材育成計画

レベル	参入について		
	入職ルートと採用要件	必要な経験年数	経験が活かせる業種・職種
初級 （上司や先輩の指示の元で業務の補助を行う）			
中級 （指示がなくとも大半の業務を行うことができる）	**新規学卒と中途の比率：** ・新規学卒はなし ・定年退職者や早期退職者の再雇用が中心 **募集形態：（定期・随時・通年等）** ・（マンションが建築されるタイミングなど）随時 ・利用するメディアは地域の新聞求人広告、ハローワークが中心 **中途採用：（必要な職務経験等）** ・定年退職者や早期退職者の再雇用が中心 **人材の過不足状況：** ・管理戸数の増加のため不足気味であるが、団塊の世代のリタイヤにより人材の供給も高まっている ・通勤時間を要することから、東京23区の管理員の成り手は不足気味	**入職⇒中級：** 入職時研修及び1ヶ月程度の実地経験後	・前職での経験にはこだわっていない ・顧客（住民）に対する腰の低さが求められるため、前職で高い役職に就いていなかった人のほうが適している ・ホテル従業員の経験者は総じて評判がよく、特に、高いサービスレベルを求められる高級マンションではこのような人材が望ましい（但し、管理員によって勤務態度の違いがあると住民からクレームがつく場合があるので注意）
上級 （業務に関する高度な技能、知識を有し、部下を指示する）	・上級からの採用はなく、中級の中で面倒見がよく人望のある人材を上級として登用する	**中級⇒上級：** 3年程度	・前職での経験にはこだわっていない ・顧客（住民）に対する腰の低さが求められるため、前職で高い役職に就いていなかった人のほうが適している ・ホテル従業員の経験者は総じて評判がよく、特に、高いサービスレベルを求められる高級マンションではこのような人材が望ましい（但し、管理員によって勤務態度の違いがあると住民からクレームがつく場合があるので注意）

注：関連資格については、別紙１を参照

出所：研究会事務局作成

育成について		
人材育成の実施状況	このレベルからのキャリアパス	今後の課題／展望
階層別研修： ・入職時研修 **テーマ別研修：** ・実務研修（入職時） ・業務マニュアルの配布 **研修方法：（OJT、Off-JT、自己啓発）** ・集合研修 ・入職後の配属時に管理員ごとにインストラクターがつき、OJTを行なう **利用している外部研修等：** ・東京都認定のマンション管理員養成科等の利用が一部でみられる	**レベルアップ：** ・研修や実務の中で業務遂行レベルを向上させる ・上級にレベルアップするには業務遂行レベルの向上だけでなく、本人にレベルアップの意思があるかどうかが重要 **他の職種への異動：** なし **他業種への転職：** なし	**採用面：** ・今後のマンション供給の拡大に向けて、安定的な管理員の確保が重要となる ・高齢化社会の進展と共に、管理員業務が高齢者雇用の底上げになると期待されている **人材育成面：** ・管理員の勤務状況は管理会社の満足度に直接結びつくので、人材育成には力を入れる必要がある **処遇面：** ・管理員への公平な処遇が求められる
階層別研修： ・入職時研修 **テーマ別研修：** ・実務研修（入職時） ・業務マニュアルの配布 **研修方法：（OJT、Off-JT、自己啓発）** ・集合研修 **利用している外部研修等：** ・東京都認定のマンション管理員養成科等の利用が一部でみられる	**レベルアップ：** ・研修や実務の中で業務遂行レベルを向上させる **他の職種への異動：** なし **他業種への転職：** なし	**採用面：** ・今後のマンション供給の拡大に向けて、安定的な管理員の確保が重要となる ・高齢化社会の進展と共に、管理員業務が高齢者雇用の底上げになると期待されている **人材育成面：** ・管理員の勤務状況は管理会社の満足度に直接結びつくので、人材育成には力を入れる必要がある **処遇面：** ・管理員への公平な処遇が求められる

（別紙1） 不動産管理業において必要な資格

対象職	資格名称	資格の区分		取得方法	受験資格	合格率	資格認定・教育訓練機関
不動産管理事務員	管理業務主任者	国家資格（必置）	マンションの管理運営全般のマネジメントのための資格	国内7ヶ所で実施される筆記試験に合格することで取得可能	なし	25%	・専門学校 ・通信教育業者
	宅地建物取引主任者	国家資格（必置）	宅地建物取引業に関する実用的な知識を持っているかどうかを判定	筆記試験に合格することで取得可能	なし	15%	・専門学校 ・通信教育業者
	マンション管理士	国家資格（必置）	住民と管理業者の間に立って問題を調整し、助言や指導を行なうための資格	筆記試験に合格することで取得可能	なし	8%	・専門学校 ・通信教育業者
	区分所有管理士	公的資格（任意）	区分所有法に基づく建物の企画・設計、管理組合運営、大規模修繕工事のマネジメント等の認定資格	筆記試験に合格することで取得可能	3年以上の実務経験、もしくは管理・監督職以上の地位にある者		・（社）高層住宅管理業協会
	賃貸住宅管理士	公的資格（任意）	賃貸住宅管理の専門家の認定資格	研修受講後の筆記試験に合格することで取得可能	2年以上の実務経験		・（財）日本賃貸住宅管理協
	賃貸不動産管理士	公的資格（任意）	賃貸不動産管理業務の専門家の認定資格	研修受講後の筆記試験に合格することで取得可能	宅地建物取引主任者である者、もしくは実務経験3年以上の者		・賃貸不動産管理業協会
	損害保険代理店資格	民間資格（任意）	損害保険代理店として損害保険契約の募集を行うための資格	研修受講後、筆記試験に合格することで取得可能（保険会社ごとの試験）	なし	保険会社により異なる	・各保険会社
	日商簿記検定3級	公的資格（任意）	簿記会計能力の認定	筆記試験に合格することで取得可能	なし	38%（2級）	・専門学校 ・職業訓練校 ・商業高校 ・通信教育業者
不動産管理技術者	建築施工管理技士	国家資格（必置）	建築工事における主任技術者、監理技術者としての資格	建設業振興基金が実施する学科及び実地試験に合格する必要がある	実務経験が必要（学歴により年数が異なる）	学科：59%（1級、H17） 実地：25%（1級、H17）	・専門学校 ・職業訓練校 ・工業高校、大学 ・通信教育業者
	建築士	国家資格（必置）	建物の設計、工事監理等を行う技術者としての資格	建築技術教育普及センターが実施する試験に合格する必要がある	実務経験が必要（学歴により年数が異なる）	学科：25%（1級、H16） 製図：34%（1級、H16） 総合：11%（1級、H16）	・専門学校 ・職業訓練校 ・工業高校、大学 ・通信教育業者
	管工事施工管理技士	国家資格（必置）	管工事における施工計画、工程管理、品質管理、安全管理等の業務を実施するための資格	全国建設研修センター が実施する学科及び実地試験に合格する必要がある	実務経験が必要（学歴により年数が異なる）	学科：30%（1級、H16） 実地：70%（1級、H16）	・専門学校 ・職業訓練校 ・工業高校、大学 ・通信教育業者
	電気工事施工管理技士	国家資格（必置）	電気工事の施工管理、指導監督的業務に就くために必要となる資格	建設業振興基金が実施する学科及び実地試験に合格する必要がある	実務経験が必要（学歴により年数が異なる）	学科：37%（1級、H16） 実地：74%（1級、H16）	・専門学校 ・職業訓練校 ・工業高校、大学 ・通信教育業者
	電気主任技術者	国家資格（必置）	電気工作物の工事や保安の監督するする技術者の認定資格で、監督できる範囲に応じて1種から3種まである	筆記試験に合格することで取得可能	なし	8.62%（第3種）	・専門学校 ・職業訓練校 ・工業高校、大学 ・通信教育業者
	マンション維持修繕技術者	公的資格（任意）	建築物の調査診断から修繕設計、工事監理を行う人材を認定	筆記試験に合格することで取得可能	・建築士、管理業務主任者等の有資格者 ・マンション維持修繕技術専門課程研修を修了者 ・建築過程修了者または25歳以上で学歴に応じた実務経験がある者		・（社）高層住宅管理業協会

出所：研究会事務局作成

（別紙2） 不動産管理業における教育訓練の提供状況

対象職種	実施機関	訓練名称		訓練内容	対象者	備考
不動産管理事務員	(社)高層住宅管理業協会	管理業務主任者実務講習		実務経験が2年に満たない方は、この講習を受講し修了試験に合格することにより、2年以上の実務経験を有するものと同等以上の能力を有するものと認められる	管理業務主任者試験の合格者で実務経験のない者	受講時間:2日間
		管理業務主任者証交付講習		管理業務主任者証の有効期限切れで資格が失効したため新たに管理業務主任者証の発行を希望する者及び管理業務主任者証の有効期間の更新を受けようとする者	管理業務主任者試験の合格者	受講時間:6時間
	(財)不動産流通近代化センター	宅地建物取引主任者講習	宅地建物取引主任者実務講習	宅地建物取引主任者資格試験合格者で、主任者資格登録に必要な実務経験が2年に満たない者	宅地建物取引主任者試験の合格者	受講時間:2日間(講義)
			登録講習	宅地建物取引業に従事している方が受講することで、修了すると宅建試験について試験の一部が免除となる	宅地建物取引業の従事者で宅地建物取引主任者受験者	受講時間:2日間
	(財)日本賃貸住宅管理協会	賃貸住宅管理士研修		賃貸住宅の企画提案、建築から賃貸住宅の運営・管理全般まで、実務、法務、税務の面から必要な知識を幅広く習得する1次研修と、より深く高度な内容の2次研修がある	2年以上の実務経験	受講時間:3日間
	賃貸不動産管理業協会	賃貸不動産管理士講習		賃貸不動産管理業務に係る法律関係を中心にした実務に関する講習	宅地建物取引主任者である者、もしくは実務経験3年以上の者	受講時間:2日間
不動産管理技術者	専門学校	建築関係	建築施工	種々の建築工事別に具体的な材料、施工法を学び、契約、施工計画から建物の完成までのプロセス	建築関係、建築施工関係の業務にこれから就く者	受講時間:1年(長期)
			建築設備	空気調和、衛生、防災、電気などの諸設備の方式や施工	〃	受講時間:1年(長期)
			建築材料	建築物を構成する材料の特性や、それを用いて目的に適合する建築物をつくる方法や構造との関連	〃	受講時間:1年(長期)
			建築関連法規	建築基準法を始めとした各種関連法規と社会生活との関連を理解、設計等に必要な基準、規定等	〃	受講時間:1年(長期)
		建築施工管理技士受験準備講習	1級建築施工(学科)講習会	建築施工管理技士の受験対策	建築施工管理技士受験者	受講時間:2日間
			1級建築施工管理(実地)講習	〃	〃	受講時間:1日間
			2級建築施工管理(学科・実地)講習会	〃	〃	受講時間:2日間
		電気工事施工管理技士受験準備講習	1級電気工(学科)講習会	電気工事施工管理技士の受験対策	電気工事施工管理技士受験者	受講時間:2日間
			1級電気工事施工管理(実地)講習会	〃	〃	受講時間:1日間
			2級電気工事施工管理(学科・実地)講習会	〃	〃	受講時間:2日間
		管工事施工管理技士受験準備講習	1級管工事施工管理(学科)講習会	管工事施工管理技士の受験対策	管工事施工管理技士受験者	受講時間:2日間
			1級管工事施工管理(実地)講習会	〃	〃	受講時間:1日間
			1、2級管工事施工管理(学科・実地)講習会	〃	〃	受講時間:2日間
		電気主任技術者試験受験対策	電力	電気主任技術者の受験対策	電気主任技術者受験者	受講時間:18時間
			機械	〃	〃	受講時間:20時間
			法規	〃	〃	受講時間:16時間
	(社)高層住宅管理業協会	マンション維持修繕技術専門課程研修		修繕工事実施へ向けての企画、立案、診断、修繕設計、並びに施工監理業務等の業務を実際に遂行しうる知識を有する専門技術者を育成	マンションの維持・修繕に携わる技術者	受講時間:3日間

出所:研究会事務局作成