



第2部

成功させよう大規模修繕工事

～ 管理組合が行うべきことから不適切コンサルタント問題まで ～

平成30年10月13日(土)
東京都議会議事堂1階「都民ホール」

マンション管理士 親泊 哲

一般社団法人東京都マンション管理士会 理事長

大規模修繕工事とは

■長期修繕計画作成ガイドライン・同コメント(国土交通省)から

第1章総則 4 用語の定義

このガイドラインにおける用語の定義は、次の各号に掲げるところによります。

~~~~~

**十五 大規模修繕工事** 建物の全体又は複数の部位について行う大規模な計画修繕工事をいいます。

<コメント>

- ◆建物の全体又は複数の部位について行う大規模な計画修繕工事とは、例えば、外部足場が必要な屋上防水と外壁塗装等を同時に行う場合などがあります。

## ■改修によるマンションの再生手法に関するマニュアル(国土交通省)から

計画修繕では、効率的な工事实施のため、複数の部位や工事項目をまとめて実施することが多く、修繕積立金を充当して、通常10年以上の周期で大規模に実施する計画修繕工事のことを大規模修繕工事と言います。

## ※まとめ

- 大規模修繕工事とは、建物の経年に対応した建築関係の改修工事のうち、10数年に一度の周期で(計画的に)広範囲をいつときに施工するもの…と言える
- 新築工事とは違い、人が住む建物に対して行われるという点が大きな特徴
- 長期修繕計画作成ガイドラインでは、12年周期での実施が前提とされ、この点は実施の経済性等を考慮し、集約された周期と言えるが、実際にも12年程度で計画されることが多い

# 大規模修繕工事の事業運営の流れ

## ① 発意～事業方針の確立～パートナーとなる技術者の選定（初動段階）

- ・ 事業方針及びスケジュール、専門委員会の細則等の立案、建物調査・診断、修繕実施設計の発注先の選定
- ・ 総会への関係議案の上程



## ② 建物の現状の把握～修繕実施設計

- ・ 建物の調査・診断の実施と結果の確認
- ・ 修繕実施設計図書作成業務の発注及び成果物の受理



## ③ 工事発注会社の選定

- ・ 選考スケジュール: 公募要領等の立案、選考(1書類選考 → 2見積選考 → 3ヒアリング選考)、一社の内定
- ・ 工事監理者の内定



## ④ 総会運営（※最大のヤマ）

- ・ 工事实施計画案(理事会案)の作成
- ・ 総会への議案上程と承認決議



## ⑤ 工事着工～完成

- ・ 工事請負契約(工事監理業務委託契約)の締結
- ・ 工事進捗状況の承認、要望の申し入れ、色彩計画等の決定、追加工事の検討及び発注、竣工図書の受領

# 大規模修繕工事の実施方式

■大規模修繕工事に限らず、「工事」の実施方式は、設計監理方式と設計施工(責任施工)方式に大別される

① 設計監理方式

② 設計施工（責任施工）方式

③ 管理会社への特命発注方式

(※管理会社主導方式とも言われる＝管理会社の設計施工)

★①の方式と②③の方式の決定的な違いは、施工について他人(第三者)による品質管理(工事監理)がされるか・されないかという点

★各方式の利害得失等は以下のとおり

# ① 設計監理方式

- ◆ 設計と工事監理を行う者と、施工する者とを別々の者とする方式
- ◆ 修繕実施設計の業務に耐え得る第三者に修繕実施設計図書の作成を依頼し、技術面のサポートを受けるとともに、工事の段階では監理も担当してもらう一方、施工については公募等を経た見積り合わせ(競争)に基づき、公正に選考した工事会社に行ってもらおう
- ◆ 「設計・監理」と「施工」が分離されることで、設計・監理費と工事費との透明性を確保することができることのほか、施工者の選定が同一の基準で客観的に(恣意等が排除された状態で)行われ、工事の施工内容や進捗状況等について、常に第三者によるチェック機能が働く点にメリットがあると考えられている
- ◆ 一方、期待している品質を確保する(手抜き工事等をチェックする)ために、第三者(監理者)に対して別段の費用を支払うことになる分、工事実施金額は増える。規模が大きい工事について基本的にデメリットはないが、規模が小さい工事では場合によっては割高となることなどがデメリットと言える
- ◆ 「公正に」「第三者」とあるとおり、本方式のメリットが発揮されるためには、設計監理者と施工者とが利害関係を有していないことが大前提となるが、管理組合のあずかり知らぬところで、両者間に利害関係が生じているようなケース(後記)も報告されていたりする

## ② 設計施工（責任施工）方式

- ◆ いわゆる「設計・施工」と言われる工事のほか、設計を行う者が別に存在している場合を含めて、施工について、第三者による監理（品質管理）がされない工事の実施方法の総称
- ◆ すなわち、第三者によるチェックを要さずして工事の品質を確保することができることを前提とした方式で、監理の見合いは工事代金に含まれる
- ◆ マンションの大規模修繕工事の場合、発注者側に修繕実施設計図書またはこれに準じた資料の用意がある場合であれば、信用力のある複数の工事会社に同一の条件によって見積を依頼し、一社を選んで工事を発注することで、とりあえず競争の原理を働かせることはできる
- ◆ しかし、そうした資料の用意がないときは、修繕設計を含めて見積を依頼せざるを得ず、その場合には、まさに各社まちまちの仕様で見積書の提出を受けることになるため、価格と品質の比較が著しく困難となる
- ◆ 工事の段階では第三者によるチェックがない（基本的に管理組合側でチェックせざるを得ない）ため、施工者の資質等によっては発注者が多額の費用を負担する結果となる可能性や、当初の仕様通りに工事が行われなかったりする可能性などが考えられ、こうした点がデメリットと言える
- ◆ 一方、真に信頼できる会社に工事を発注する場合であれば、品質確保のために別段の費用（工事監理業務費）を支出する必要のない点がメリットと言える

### ③ 管理会社への特命発注方式

- ◆ 特に他の会社との比較等を行うことなく、平素の信頼関係をより所として、日常の管理を委託している管理会社に対し、工事の企画・立案(設計)から施工、必要に応じて完成検査までのすべてをお願いする(特命で発注する)方式
- ◆ 工事自体は「管理会社の設計・施工(責任施工)」となるが、他社との比較がされない(競争原理が働いていない)点で前②と区別され、管理組合という組織に特有の方式
- ◆ 管理組合としては、理想の発注先であるうえに、大規模修繕委員会などを組織する必要もないことで、煩わしさのない点がメリットと言える
- ◆ 管理組合側で、発注の利害得失等を十分に検討した結果、本方式を採用することについては、特に問題ないと考えられる一方、設計施工に特有のデメリットが懸念されること、あらかじめ管理組合の工事予算を知っている管理会社の胸算用が懸念されること、何より競争原理が働いていないことで、本方式以外の方式を採用した場合と比べて多額の費用を負担することになる可能性が考えられることなどがデメリットと考えられる
- ◆ 管理組合という組織の特性上も、本方式を採用することがいわゆる「丸投げ」の結果であることが容易に考えられるため、合意形成が不十分なまま本方式による大規模修繕工事の実施が提案された場合、理事会が十分な検討を行わなかったことを指摘する声が内部で上がる可能性があり、この点もデメリットと考えられる

# 管理組合という組織の特性と現実

- 基本的に本業を有する人たちの集団
- 専門的知識が十分ではない場合が多い
- 全員が均質なレベルでマンション管理に関する専門的知識を習得するようなことがなじまない
- 役員や委員は、職業的に行うものではない
- 区分所有者の英知を結集することができる一方、特定の者に過度の負担がかかることには、その本人の意思にかかわらず問題がある
- 積極性や主体性のある運営をきわめるほど、特定の者にしか役員が務まらないような運営に陥りやすい
- その運営には、主体性・継続性・公平性のバランスよい並立が求められている

# 管理組合が心得るべきこと

## ●事業期間の大半は「準備期間」

- 大規模修繕工事の工事期間よりも準備(検討)期間の方がはるかに長い
- その準備期間に実際に行うべきこととは？

## ●専門家の活用

- 本業で多忙な区分所有者の英知を結集しようとしたり、専門的知識を有しない者らが一から勉強するようなことは、あまり効率的ではない
- 仮に、その道のプロフェッショナルである区分所有者がいるとしても、自分の居住空間(区分所有関係下)で発揮できる専門性には限界があるほか、何か問題があったとき、その区分所有者に対して個別的に責任を追及するようなことがなじまない組織である
- いわゆる「最小の費用による最大の効果」・・・の「最大の効果」の中には、「煩わしくないこと」が含まなければならない

## ●情報の収集と選別

- 他のマンションの成功談・失敗談に対する冷静な分析と原因等の把握
- 専門的知識を有しない管理組合を見透かしたような情報の排除

## ●運営上の諸配慮

- 理事会の通常業務との分業(大規模修繕委員会などの内部組織の設置)と、理事会との連携
- 休日に時間を融通して会議に参加する委員メンバーの心身負担を考慮した効率的な会議運営の実践
- 価格より品質に重きを置いた検証と記録の保管
- 大規模修繕委員会等の委員を務めた区分所有者について、将来の輪番等に基づく役員就任免除ルールの運用など

## ●適正な積算と経理処理

- ※ 団地型マンションや、一部共用部分が存在する複合用途型マンションなどが該当

# 説明責任の完遂

## 最後に(総会で)絶対的に求められる説明

### ■パートナーの選定

- パートナー選定の比較(見積競争など)が公正・透明に行われた経過に関する説明
- そのうえで、その者をお願いすることにした理由の説明

### ■改修仕様・資金計画その他

- 選択肢や利害得失等の検討経過に関する説明に加え、その方法を採用することを最良と判断した理由の説明

### ■相対的に・・・

- 最小の費用で最大の効果を上げることができる大規模修繕工事計画案となっていることの説明

# 管理組合が実際に行うべきこと

## ■ パートナー選び

管理組合は大規模修繕工事を実施するが・・・

### ● 設計監理や施工の実務を行うわけではない

- したがって、管理組合が実際に行うべきことは、基本的に本業を持っている区分所有者から構成される組織で、10数年一度の大事業を執り行うことについて合意を形成するためのパートナー選び

### ● 具体的に行うことは・・・

- そのパートナーに、「設計監理」や「施工」の業務を依頼した場合に、最小の費用で最大の効果を上げることができるかどうかの検証

# 一大事業のパートナー

■ 次のような者をパートナーとする可能性が考えられる(②は必須)

① **設計監理者** (設計監理方式で工事を実施する場合)  
修繕実施設計業務及び工事監理業務担当

② **工事会社**  
施工担当(設計施工方式の場合には設計も担当)

③ **事業コンサルタント**  
事業全体のサポートと管理組合の臨時事務局等の各業務の担当(設計監理にも施工にも携わらない第三者)

# パートナー選びの基本

- 公募等の方法に基づき、必ず複数の者を選考の対象として、同じタイミングで見積書の提出を受け、かつ、ヒアリング（面接）を行うこと
- 選考にあたり、その者（会社）が有する経験やノウハウを重視すること

## ★価格と品質のバランス確保

発注者として、いわゆる「安かろう・悪かろう」の付き合いとならないことに最も注意が払われなければならない（大規模修繕工事に限ったことではないが）

## いわゆる「不適切コンサルタント問題」

- マンションの大規模修繕工事において、設計監理者に対して「工事発注会社選定のコンサルタント業務」を委託することが旧来から一般的に行われている
- この方法については、管理組合という組織の性格に照らしてやむを得ないこととも考えられる
- 設計監理方式のメリットが発揮されるためには、設計監理者と施工者とが利害関係を有していないことが大前提となり、その前提で公正・透明な工事会社選定のサポートが期待される一方、このサポートを依頼したのために管理組合の利益が害される可能性が確かに考えられる
- 平成22年、この世界で実績のある技術者から、次のようなメッセージが発信されていた

# そのときのメッセージ

## ■悪質コンサルタントに注意

- 設計事務所の業務報酬は国交省告示で決められており、同じ業務内容であれば、複数の設計事務所から見積をとっても、医者診療報酬と同様に金額の差は大きくないはずである。
- ところが、告示に従った金額の2分の1や3分の1という極端に安い金額で受注するコンサルタント会社がある。
- このようなコンサルタント会社は、施工会社からバックマージンやキックバックを受け取って安価な受注金額を補填している。
- 施工会社選定の見積り合わせは、形式上行うが、最初から内定会社が決まっている「出来レース」を仕組んでいる。
- このようなコンサルタント会社は、マンションの大規模修繕工事を商売としてだけしか見ていない。

一般社団法人マンションリフォーム技術協会 会報 MARTA第12号(平成22年6月1日発行)  
宮城設計一級建築士事務所 宮城秋治氏「悪質コンサルタントに注意」から要点の抜粋

# 問題の表面化と求められる認識

- その後6年以上が経ち、一般社団法人マンションリフォーム技術協会による「不適切コンサルタント問題への提言（平成28年11月）」に端を発し、国土交通省通知「**設計コンサルタントを活用したマンション大規模修繕工事の発注等の相談窓口の周知について**」の発出（平成29年1月）や週刊ダイヤモンド（平成29年2月4日号）による「業界のリベート問題」の特集、クローズアップ現代+による放映など、一気に問題が表面化することになった
- 結論として、マンションの大規模修繕工事を設計監理方式で実施することについては、理想的と言われ、メリットばかりが先行しがちであったが、設計監理者の選定を誤れば、取り返しのつかない事態を招く可能性も考えられる方法であることを知っておく必要がある

# 工事発注会社選定とコンサルタントの関係

- いわゆる「不適切コンサルの問題」は、大規模修繕工事について、著しく強い当事者性を帯びた立場にある設計監理者に対し、工事発注会社の選定を依存することに起因した問題と言える
- 工事発注会社選定のコンサルティングを担当したがために恣意の介在を疑われるようなことは、設計監理に携わる多くの技術者にとって、非常に不本意かつ迷惑なことと思われる
- また、技術者との信頼関係が確立されている管理組合においては、もとより無用の話でもある
- 一方、大規模修繕工事の事業運営において、専門性が高い業務はすべて外注することを考えた場合、工事発注会社の選定は、事業主の管理組合が主体となっていくべき唯一の業務と位置付けられる
- 工事発注会社の選定のコンサルティングは、設計監理にも施工にも携わらない立場にあり、かつ、法律上の責任を負って管理組合に対する助言、指導その他の援助を行い得るマンション管理士に担わせることなどを必要に応じて考慮する

# 大規模修繕工事の成功のために

## ■大規模修繕工事の事業の現実

- ◆ 巨額の資金を投じて行う事業となるため、「難しい！」「大変！」「面倒！」といったイメージが管理組合内に潜在しやすい
- ◆ 「価格」と「品質」を慎重に検証する必要があるのに、価格比較に重きが置かれてしまいがち
- ◆ 誤解が多かったり、必ずしも正しくない情報が氾濫していたりする
- ◆ 管理組合として本来行うべきことや、考えるべきことを見失ってしまいがち
- ◆ 上記のようなことを管理組合側の「隙」と考えることができる
- ◆ その隙を突いて不適切コンサルタントと呼ばれる者が管理組合に入り込んだりもする

## ※事業活動上の留意点

- 大規模修繕工事の検討に着手する以前の段階で、事業主(管理組合)として考慮すべきことや、排除すべきことが正しく理解されていることが大切
- そのための相談は、工事の「設計監理」にも「施工」にも携わらない立場にある者によって対応されることが望ましい
- 管理組合と管理会社の信頼関係と緊張感に基づいて、日頃から折に触れ共通理解の形成に資する話し合いがなされる必要がある
- 大規模修繕工事の事業が成功と認められたとき、実際に事業運営に尽力した理事や委員に対する他の区分所有者の感謝の意は、公正性と透明性を満たして管理組合の一大事業を執り行ってくれたことに対して表されると考えることができる

**ご清聴ありがとうございました**