

TM方式で実現する管理組合の独立宣言

1. 管理組合目線から見たTM方式の長所について

東京都荒川区Gマンションの管理組合法人の理事長を2020年の5月末まで勤め、2年の任期を無事に完了いたしました。またこのマンションで実施をした大規模修繕工事の修繕委員長も務めました。

本日は、「管理組合、独立宣言」というテーマのもと、トータルマネジメント方式（TM方式）の長所についてお話しします。

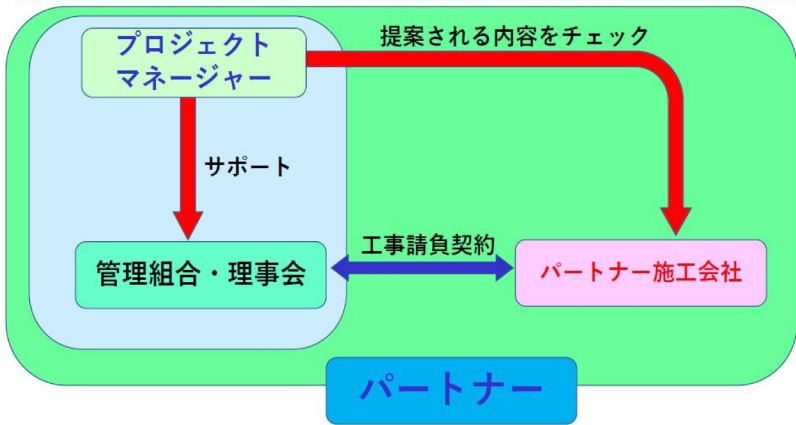
当マンションでは大規模修繕工事を、トータルマネジメント方式にて行いました。まず初めに、その結論からいうと、トータルマネジメント方式にて行うことで、管理組合が安心して大規模修繕工事を完了することができました。

（1）TM方式でのプロジェクトマネージャーの位置付け

本題に入る前に、トータルマネジメント方式において、大変重要な役割を担うプロジェクトマネージャーの位置づけについて説明します。プロジェクトマネージャーは管理組合理事会と同じテーブルに着席したパートナーとなります。



トータルマネジメント方式での プロジェクトマネージャーの位置付け



トータルマネジメント方式では大規模修繕工事を行う施工社のことをパートナー施工会社といいます。そして、上図のように管理組合理事会とプロジェクトマネージャーと、パートナー施工会社が大規模修繕工事を一緒に行うパートナーとなります。

管理組合理事会は、パートナーは施工会社に対して、大規模修繕工事を行う工事請負契約を直接締結します。

プロジェクトマネージャーは、管理組合理事会をサポートして、パートナー施工会社から提案される内容の詳細をチェックします。

このように、プロジェクトマネージャーは、大規模修繕工事という一大プロジェクトを円滑に進行させるためのマネジメントを行う大変重要な役割を果たします。

当マンシヨンの大規模修繕工事においては、全建センターのSさんにプロジェクトマネージャーになっていただき、大規模修繕工事を無事に完了することができました。

このプロジェクトマネージャーの存在が、トータルマネジメント方式では大きな特徴になります。そして、これが責任施工方式や設計監理方式と異なる特徴です。

したがって、プロジェクトマネージャーの位置づけを理解することが、トータルマネジメント方式では重要となり

ます。

それでは、当マンションの管理組合理事会がトータルマネジメント方式のサポートを受けて、どのように大規模修繕工事を進めることができたのかということをお話いたします。

(2) 当マンションの概要

- ・所在地…東京都荒川区
- ・分譲型マンションですが、一部賃貸でお住まいの方がいらっしゃいます。
- ・世帯数…134世界の10階建て
- ・1979年8月に竣工、築年数は41年。今年(2021年)の8月で42年ということになります。
- ・管理形態は自主管理をとっています。これまで管理会社が入ったことは一度もありません。管理組合法人の理事会が管理をしています。各階1名、計9名の理事が理事会を構成し、2年の輪番制をとっています。

(3) の大規模修繕工事の履歴

当マンションのこれまでの大規模修繕工事の履歴は次の通りです。

・第1回目の大規模修繕工事を1991年4月に行いました。築10年目の実施です。今から30年前のことです。当時、当マンションに大手建設会社の重役の方が住んでいました。そろそろ大規模修繕工事をやろうというときに、その大手建設会社の方が中心となって実施しました。ただ、まだ築10年目ですので、十分な修繕費用がありませんでした。

それまでは自治会がマンションを管理したのですが、この大規模修繕工事を行うにあたり、管理組合を

- ・ 1回目：1991年4月 築10年目に実施(30年前)

当時、マンションに住んでいた大手建設会社の方が中心になって実施した大規模修繕工事を行うにあたり、管理組合を法人化した

➡ 責任施工方式

- ・ 2回目：2006年4月 築25年目に実施(15年前)

前回の大規模修繕工事から15年目に実施
建築総合コンサルタント会社：コンサルタント業務・設計
維持・修繕工事専門会社：施工

➡ 設計監理方式

発足させて、それを法人化しました。

そして銀行から十分な修繕費を借り入れることになりました。

このときは、大手建設会社にその大規模修繕工事を任せただけで、責任施工方式で、大規模修繕工事を行いました。

・ 2回目の大規模修繕工事を2006年の4月築25年目に実施しました。今から15年前のことです。

前回の大規模修繕工事から15年目に実施をしたということになります。

このときは、建築総合コンサルタント会社の設計業者の方が大規模修繕工事のコンサルタント業務を行い、そしてその設計を行いました。

大規模修繕工事を得意としている大規模修繕工事の専門会社が施工しました。つまり、2回目は設計監理方式で大規模修繕工事を行ったということになります。

そしていよいよ3回目の大規模修繕工事を行う時期がやってきました。

ところが当マンションでは、いろいろな問題が見られました。

その一つは、管理組合理事についてです。これまで、理事長と副理事長と会計と総務、この4名が常任理事として、そして各階から1名計9名の理事が1年の輪番制で、合計13人の理事が理事会を構成していました。

ところが今から10年前に、常任理事制をやめて、各階から1名の

・当マンションで観られた直近の問題点

1. 管理組合・理事

10年前(2011年)に常任理事制から2年・輪番制に変更

➡ いままででの理事会が大規模修繕工事を先延ばしにしてきた

2. 立案した長期修繕計画を実施しなかった

➡ 鉄部にひどい錆が発生し、安全性が損なわれ始めた
パイプスペース扉の塗装が剥がれて、美観が損なわれた

管理組合の自主性、主体性が失われた弊害

理事、合計9名の理事が2年の輪番制で行うと、管理規約を改定しました。

その結果、今までの理事会が大規模修繕工事を先延ばしにしてきてしまいました。

これはあまりいいことではありませんけれども、私どものような管理会社の入っていない自主管理のマンションでは、理事になる人が、一般のサラリーマンであったり、家庭の主婦だったりします。そういった方たちが2年の輪番制の中で大規模修繕工事を進めるのはなかなか難しいと思います。結果として、長期修繕計画を実施してこなかったということです。

前回の大規模修繕工事のときに、長期修繕計画を立案しました。ところが、工事からしばらく経ってしまうと、その長期修繕計画のことは忘れてしまいます。今年はどういった工事をやる予定とか、来年はこういった工事をやる年などを十分把握できなくなりました。

実際、前回の大規模修繕工事を行った施工会社から、今年はどういう工事をやる年ですよというオファーはきましたが、理事会が対応できませんでした。

その結果として、廊下の手すりなどの鉄分にひどい錆が発生して、安全性が損なわれ始めました。また玄関扉の横にガスメーターや水道メーターが入っているスペースがあるのですが、そのスペースの扉の塗装がボロボロに剥がれて、美観が損なわれ始めました。

- ・2018年2月に管理組合・理事長になることが決まった時に、居住者から大規模修繕工事を行う要望が多く寄せられた

➡ 大規模修繕工事を行う事を管理組合の公約とした

- ・3回目：2020年8月に着工、2021年2月に完了 築41年目に実施前回の大規模修繕工事から15年目に完了

➡ 準備期間：2年6か月

管理組合から理事3名が修繕委員となり、理事任期後もサポートした

全てのお宅ではないのですが、そういった塗装の剥がれた扉が散見されるようになりました。そういった塗装がボロボロになった扉を見るのは、あまり気持ちのいいものではありません。

これらの事は管理組合の自主性、主体性が失われた結果だと言えると思います。

そして、いよいよ私達が理事になるときがやってきました。実際、理事になるのは、5月末の総会において、区分所有者からの承認を受けるのですが、それに先立ち、前の理事会から次の理事が事前に招集を受けて、互選によって、理事長を決定します。

2018年の2月に召集、そこで互選によって私が理事長になることが決まりました。そうしますと、どういうわけか、誰が理事長になるのか、誰がどう役職になるのかということが、マンションの中に漏れ伝えられます。

それまでに特に多くの知り合いはいませんでした。マンションのエントランスで居住者の方に会いますと、あなたが次の理事長になったのですね、頑張ってくださいというような、励ましの言葉とともに、そろそろ大規模修繕工事をやっていたきたいのですけれどもというような要望を多く受けました。

そこで、私たちは大規模修繕工事を行うことを管理組合の公約といたしました。

そして第3回目の大規模修繕工事を2020年8月に着工して、今

月（2021年）の2月に無事完了しました。築41年目に実施をしたこととなります。前回の大規模修繕工事からは、15年目に完了したということです。

こうして見ると、私達のマンションでは、築10年目と、その15年後、さらにその15年後というように、割と早いタイミングで大規模修繕工事を行ってきたといえます。

今回の大規模修繕工事では、準備期間として2年と6ヶ月をかけました。

プロジェクトマネージャーのSさんから、「大規模修繕工事で重要なことは、どういった工事を行うのかという準備に十分な時間をかけることです」というアドバイスをいただいたのです。

当初、私達管理組合理事会は、自分たちの2年の任期中に、大規模修繕工事を完了するということを考えておりました。

そしてさらにSさんから、「修繕委員会を設置し、管理組合理事会理事が修繕委員となって、次の理事さんたちにも引き継いだ後でも、大規模修繕工事をサポートする」といというアドバイスをいただきました。

そこで私たちは、管理組合理事会から理事長の私と副理事長2名、合計3名が修繕委員となり、次の理事会に引き継いで後でも、理事の任期が終わった後でもサポートして、責任をもって、無事に大規模修繕工事を完了することができました。

2. 大規模修繕工事にあたって管理組合が不安に思う事

次に、大規模修繕工事にあたって、管理組合が不安に思う事についてお話しします。

まず、専門的な知識を持った管理組合の理事がいないということです。先ほども申しましたが、私どものような管理会社もない自主管理のマンションで理事になるのが、一般のサラリーマンであったり、家

大規模修繕工事にあたって管理組合が不安に思う事

- ・ 専門的知識を持った管理組合理事がいない
- ・ 前回の大規模修繕工事を経験した管理組合理事がいない
- ・ 大規模修繕工事で何をどのように進めれば良いのかがわからない
- ・ 施工会社が必要のない工事をしても気が付かない
 - ➡ 工法、材料等について判断ができない
- ・ 見積り金額の正当性がわからない
- ・ 区分所有者からの質問に対応できない
- ・ 管理組合理事が施工会社から利益を得ているような疑いを持たれる
- ・ 修繕積立金のほぼ全額が工事費用になってしまうのでは・・・

庭の主婦だったりします。

当然、専門的な知識を持った理事はいませんでした。専門的知識を持った管理組合理事がいない、前回の大規模修繕工事を経験した管理組合理事もいない、大規模修繕工事で何をどのように進めれば良いのかがわからない、施工会社が必要のない工事をしても気が付かない、工法、材料等について判断ができない、見積り金額の正当性がわからない、区分所有者からの質問に対応ができない、管理組合理事が施工会社から利益を得ているような疑いを持たれる、修繕積立金のほぼ全額が工事費用になってしまうのでは・・・などなど、多くの不安がつきまといまいます。

そして、前回の大規模修繕工事を経験した管理組合の理事もいませし、前回の大規模修繕のときにリーダーだった方はすでに転出し、また15年も前のことなので、あまり覚えていないといった状況でした。

私達理事会としても、大規模修繕工事で何をどのように進めれば良いのか全く見当がつきませんでした。

施工会社がたとえ必要のない工事をしても、きっと気がつかないと思います。大規模修繕工事の工法だとか、材料などについて、判断がつかないからです。

見積金額の正当性もわからないだろう。大規模修繕工事が始まると、区分所有者からいろいろな質問が寄せられるということが

大規模修繕工事を進めるにあたり、留意したこと

1. 透明性、公平性、公正性

- ・区分所有者、居住者への報告が必要な内容については管理組合・定例理事会の議事録に記載した
- ・説明会、臨時総会を定期的開催し進捗状況を報告し理解を得るように努めた
- ・決議事項がある場合は臨時総会を開催し、区分所有者の承認を得た

大規模修繕工事着工までに、3回の説明会と4回の総会、合計7回の集会を開催した

想定できるが、それらの質問に関しても十分な対応ができないだろう。

そして、管理組合の理事が施工会社から利益を得ているのではないか、何か癒着して居るのではないか、そういうような疑いを持たれるのではないかと不安も生じます。

さらには、修繕積立金のほぼ全額が工事費用になってしまっているのではないかと不安です。これはよくネットのニュースで耳にしました。大規模修繕工事の予算は決まっていますが、後になってみると、この工事もやりましょう。この工事もどうでしょうかというところで、工事終わってみると、いつの間にか、修繕積立金のほぼ全額が工事費用になってしまっているというような記事をよく目にしました。

このような不安が当初、私達管理組合の理事にはありません。皆さんも同様な不安をかかえているのではないのでしょうか。

3. 大規模修繕工事を進めるにあたり、留意したこと

大規模修繕を進めるにあたり、私達が留意したことは上図のとおりです。

(1) 透明性、公平性、公正性

5. 大規模修繕工事に対して、4つのコンセプトを策定した

安全・安心

防水

断熱

美観

た。

その優先順位の高い方から説明すると、まず安全安心です。マンションの安全を確保して、毎日の生活を安心して送れるようにする、これが大規模修繕工事の最大の目標です。

そして、防水です。前回の工事から15年経っています。この防水の性能も少し劣ってきているのではないかと危惧し、この防水性の向上もコンセプトとしました。

そして断熱です。古いマンションですので、結露によってカビが発生する、こういった苦情もありました。

そして美観です。毎日のマンションでの生活を快適にするために、美観というものも大変重要なコンセプトです。

私達はこれらの四つのコンセプトを策定して、大規模修繕工事に反映させました。この四つのコンセプトが非常に役に立ちました。大規模修繕の仕様について選択するとき、この四つのコンセプトを抛り所にしました。

皆さんもご参考にされてはいかがでしょうかでしょうか。

大規模修繕工事を進めるにあたり、私達管理組合理事会が留意したことをまとめるとつぎの5点です。

① 透明性、公平性、公正性を保つようにしました。

② 修繕委員会を設置しました。