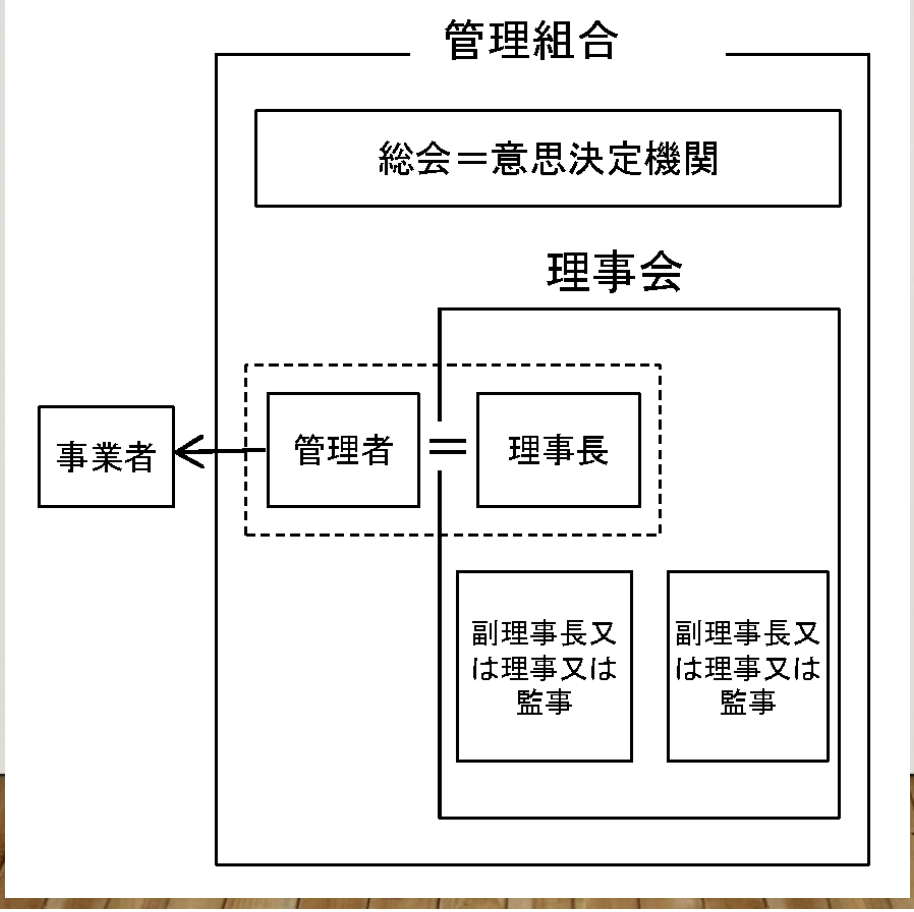
第三者管理者方式

大阪本町法律事務所

弁護士　橋本　匡弘

管理者とは何か



専門家の関与の必要性

- マンションの高経年化の進行等による管理の困難化
- マンションの高層化・大規模化等による管理の高度化・複雑化

マンション管理士等の専門家の関与

従来方式	相談、助言、指導その他の援助
第三者管理方式	管理組合の運営に直接関与する

マンション管理士等の専門家の関与

図１＜標準管理規約「別添１」で示された主要３パターン＞

(1)理事・監事外部専門家型又は理事長外部専門家型 ※本章で主に想定する方式	(2)外部管理者理事会監督型	(3)外部管理者総会監督型 ※本章で主に想定する方式
・理事会有り	・理事会有り	・理事会無し（総会のみ）
・管理者＝理事長	・管理者≠理事長	・理事長がいない
・外部専門家は「役員」（理事（理事長＝管理者を含む）又は監事）に就任	・外部専門家は役員ではない ・外部専門家は「管理者」に就任	・外部専門家は役員ではない ・外部専門家は「管理者」に就任

管理会社による関与

管理事務の受託＋管理者に選任

- 区分所有者の意思から離れた不適切な管理のおそれ
- 管理組合と管理業者との利益相反の発生のおそれ
- 管理業者に支払うコストの増大等が生じるおそれ
- 区分所有者の管理への関心の低下等

管理者による独断専横的行為の防止
管理組合と管理者との利益相反の防止

1　管理者の権限の制限

①　管理者への議決権の非付与

委任状での議決権行使の委任を認めない。

②　管理者の権限の制限

代理権証明書等の利用

管理者による独断専横的行為の防止
管理組合と管理者との利益相反の防止

2　利益相反取引等や大規模修繕工事への対応

①　利益相反取引等にかかるプロセス（ルール）の整備

②　利益相反取引等の制限

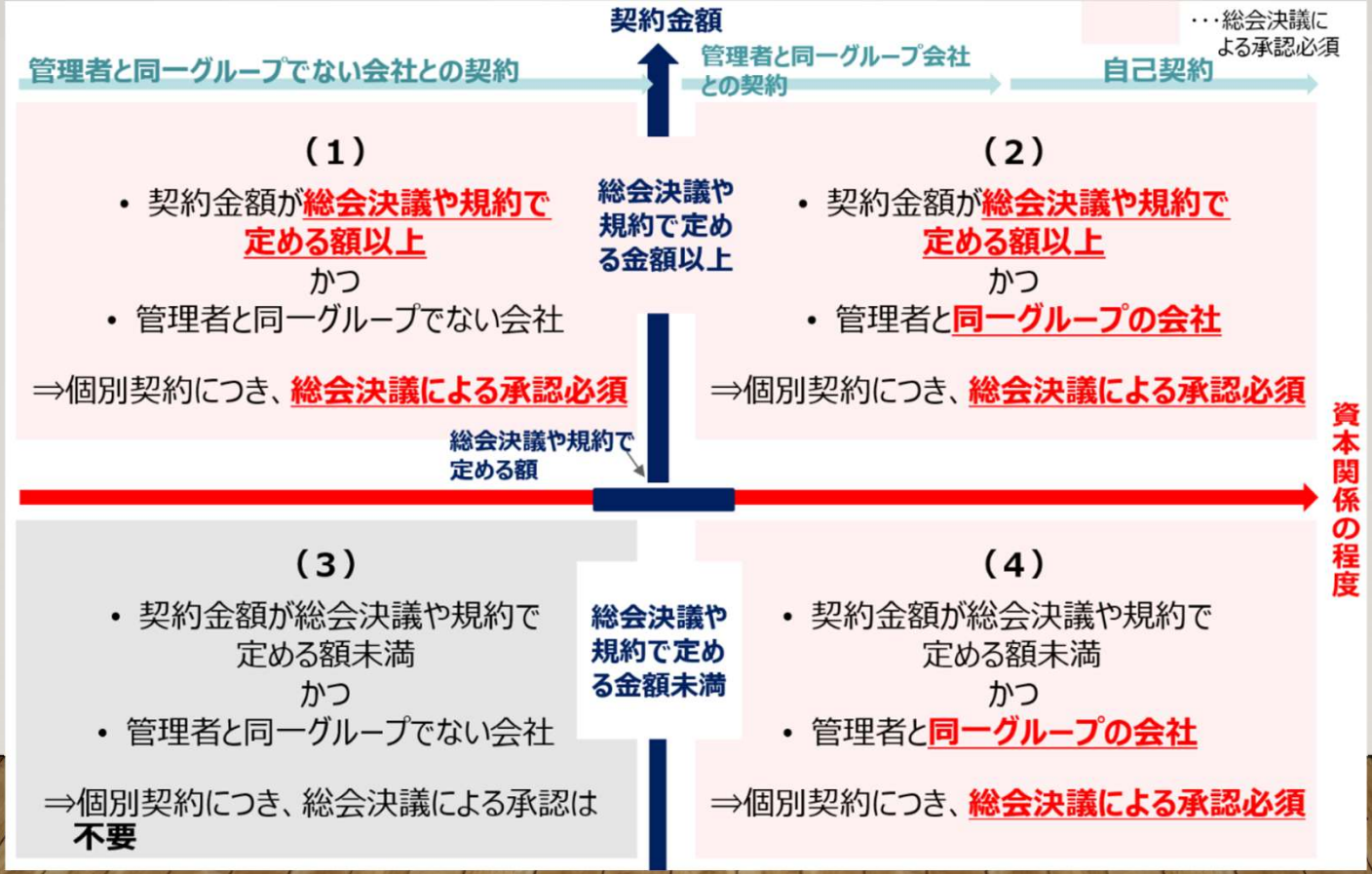
管理者業務委託契約、管理規約の整備

③　管理者による利益相反取引等についての適切な開示

④　大規模修繕工事等の発注における発注先選定等の透明性確保

⑤　管理組合からの報酬以外のリベート等の収受禁止

管理者による独断専横的行為の防止
管理組合と管理者との利益相反の防止



管理者による独断専横的行為の防止
管理組合と管理者との利益相反の防止

３　管理者に対する監視・チエック体制

①　監事の選任・・・外部専門家の利用

②　監事の権限・職務

業務及び財産の状況の監査・総会への結果報告

管理者の業務に対する調査権限

業務執行に不正等がある場合の総会招集権

③　管理者から監事に対する定期報告

管理者による独断専横的行為の防止
管理組合と管理者との利益相反の防止

④　適正な財産管理・管理運営確保のためのアドバイス

管理者が議長を務める総会（通常総会等）で適切な議事が進行されているか等の確認（議事の集計等）

大規模修繕工事に係る修繕委員会への助言等

管理会社が管理者となる場合特有の問題点

- 管理業務と管理者業務とが混同して行われる可能性
- 管理会社による総会支援により、管理者の選任が不透明になる可能性
- 情報の偏在化

チェック体制の確立が困難になる可能性

第46回マンション管理セミナー

大規模修繕工事の談合防止対策

シナジー方式

マンション管理士　増永 久仁郎

1

大規模修繕工事の談合とはコンサルタント（管理会社や設計事務所等）が行う

利益相反行為

2

談合の手口

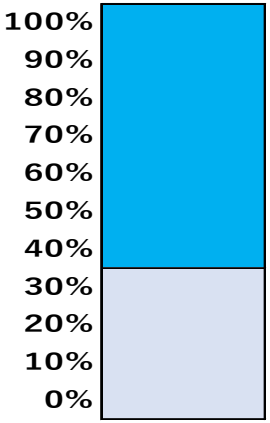
① 管理会社が大規模修繕工事の元請を行う。

②コンサルタント（管理会社、設計事務所等）が修繕業者からバックマージンやリベートを要求する。

2　管理会社の売上構造

管理会社の売上高構成例

【1】　財閥系大手の売上高構成例



修繕工事　売上
304億85百万円（69%）

管理委託　売上
137億47百万円（31%）
（＝管理委託費　750万円×1833棟）

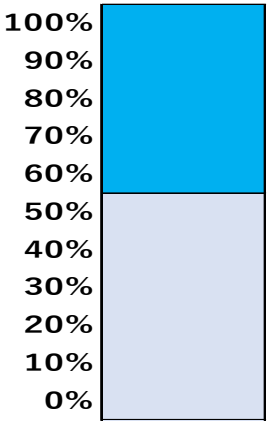
総合売上高
442億32百万円
受託戸数
18万3314戸
（100戸/棟）

（平成29年3月期）

管理受託費　（100戸/棟）
750万円の内訳（年間）

事務管理業務費	240万円
管理員業務	290万円
建物・設備管理	210万円
植栽管理	10万円

【2】　中堅デベロッパー系



修繕工事　売上
6億8千4百万円（50.8%）

管理委託　売上
6億6千2百万円（49.2%）

総合売上高
13億4千6百万円
受託戸数
17,013戸
（369棟）

営業損益
7千5百万円

（平成29年3月期）

管理実績

全社合計	369件	（17，013戸）
首都圏	230件	（9，774戸）
関西圏	139件	（7，239戸）

管理受託費（年間）
（100戸/棟）　換算　390万円

3　行動経済学（ナッジ）の悪用

「大規模修繕工事」と「計画修繕工事」が与えるイメージ

3　行動経済学（ナッジ）の悪用

計画修繕工事実務マニュアル　（マン管センター発行）

①長期修繕計画書による**計画的に行う修繕工事**

②建物全体又は複数の部位の**大規模な修繕工事**

３　行動経済学（ナッジ）の悪用

建築基準法第２条（用語の定義）

大規模の修繕とは建築物の主要構造物の一種以上について行う過半の修繕

↓

一級建築士が必要

3　行動経済学（ナッジ）の悪用

標準管理規約第28条一（修繕積立金）

一定年数の経過ごとに計画的に行う修繕

4

諸外国の長期修繕計画書作成の実態

諸外国のマンション長期修繕計画書状況

	韓国	中 国	アメリカ
長期修繕計画	有	無	州による フロリダ カリフォルニア ハワイ
管理体制	2023年住宅法にて「長期修繕計画」 入住者代表会議 管理は専門家	中国物件法 区分所有者大会 区分所有者委員会	理事会方式 理事会権限　強い
その他	共同住宅比率50％以上 義務管理対象と任意管理対象 建替えではなく長寿化	専有部分と共用部分の範囲が不明確 標準管理規約はなし 大規模、建替えは３分の２以上	管理会社や個人のオンサイドMに委任 管理会社に依存せず、自主的に運営 施策は消費者保護の観点で
	フランス	イタリア	イギリス
長期修繕計画	無	無	無
管理体制	第三者管理方式	4割　外部専門家 総会（意思決定）	２段階所有 フリーホールダー リースホールダー
その他	賃貸化率50％ ガルディアン（管理人）の役割	機械式駐車場なし 滞納管理費 問題	利益相反に厳しい

5

談合防止対策の要は
それはコンサルタント選択にある

A）コンサルタントの見積書の分析方法

① **劣化診断調査**

調査員の大半は各種メーカーの
応援部隊なので人件費はゼロ。
しかるに人件費を計上している。

A）コンサルタントの見積書の分析方法

② **設計管理業務**

新築工事と違い修繕工事は経験技術力等が重要であるにも関わらす重複した費用を加算している。

A）コンサルタントの見積書の分析方法

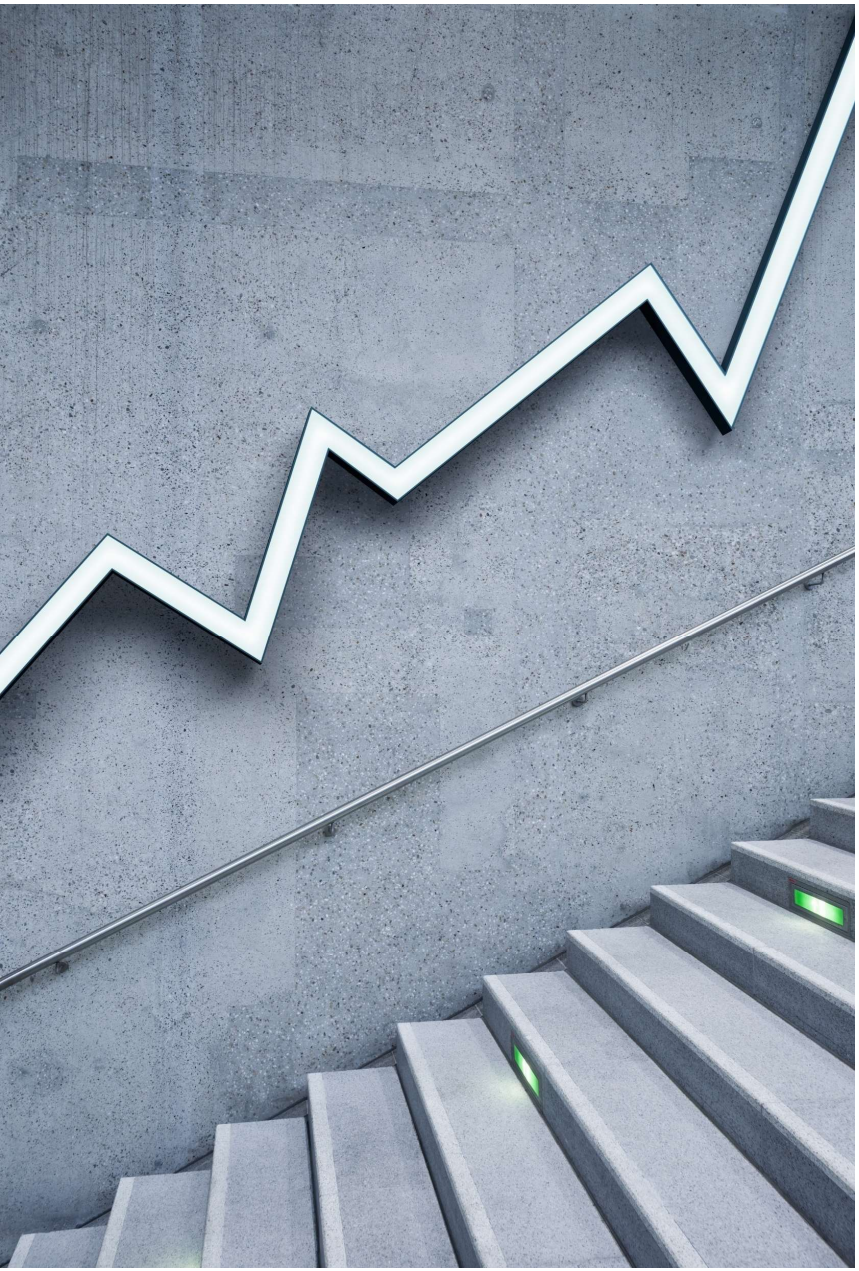
③ **工事監理業務**

計画修繕工事のコンサルタント業務で最も重要であるにも関わらず、実態は修繕業者任せが多い。

参考資料

2023.7.29第45回マンション管理セミナー

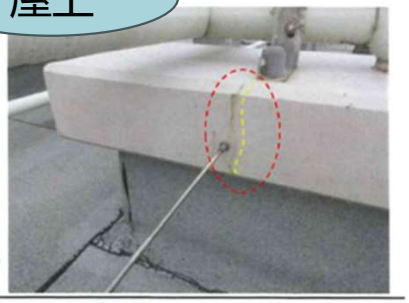
④ 橋本弁護士作成の工事請負約款



建築基準法・請負契約約款の盲点・注意点

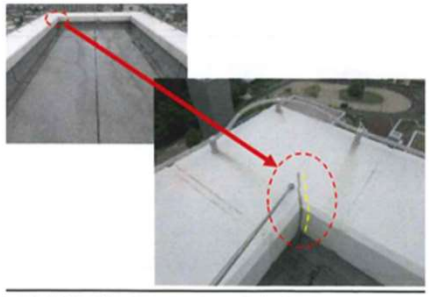
128戸RC造13階建てマンション　調査診断報告会　資料

屋上



屋上架台の劣化状況

ひび割れ	3



屋外階段屋根パラペットの劣化状況

ひび割れ	3

2F屋上

2階庇の劣化状況

ひび割れ、汚染	4

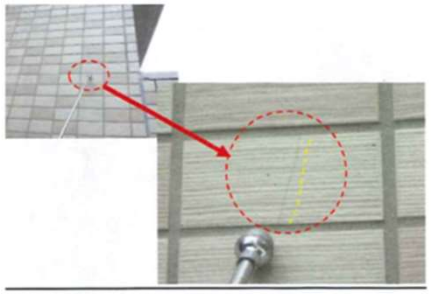
ポンプ室RT室屋根の劣化状況

露出アスファルト防水 表層の剥離、汚染	2

外壁

外壁塗装面の劣化状況

割れ	4



外壁タイル面の劣化状況

タイルの割れ	3

バルコニー

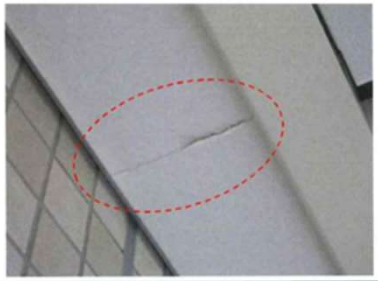
天井面の劣化状況

エフロレッセンス	4

内壁面の劣化状況

割れ	4

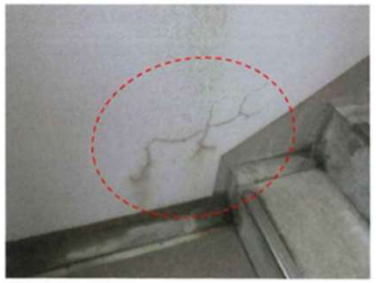
共用廊下



天井面の劣化状況

クロスの破れ　3

屋外階段



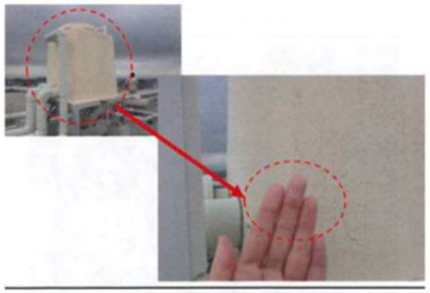
屋外階段手摺壁の劣化状況

ひび割れ　3

鉄部

屋上設備配管の劣化状況

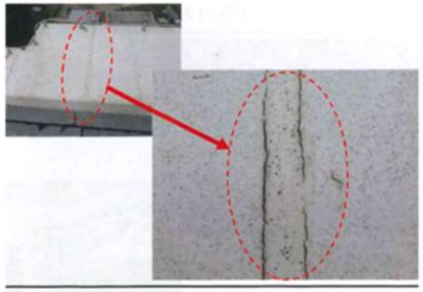
発錆、退色　3



屋上消火補給水槽の劣化状況

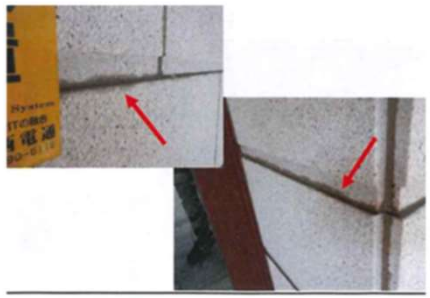
チョーキング　2

シーリング材



屋上パラペット目地の劣化状況

シーリング材の剥離　3



エントランス壁面　石張り

シール軟化による汚損　4

業　務　名　[redacted] 建築、設備調査診断・積算・長期修繕計画作成業務

所　在　地　[redacted]

御見積金額　**¥1,080,000**　（税抜）

※特記事項：下記支払い時の消費税については、請求時の税率を適用するものとする。

業務内容	数量	単位	金額
1 建築、設備調査診断・積算業務	1	式	¥825,000
2 長期修繕計画作成業務	1	式	¥264,000
小計			¥1,089,000
値引き			¥-9,000
税抜合計			¥1,080,000

[redacted]

■ 建物概要

・住戸数　：　128戸
・規　模　：　RC造　13階　1棟
・竣工年月　：　平成23年1月
・面　積　：　建築面積　1588㎡
　延床面積　10943㎡
・付属棟　：　管理事務室、電気室、受水槽、ポンプ室、駐輪場、駐車場他

・事業主：　㈱ユニチカエステート
・設計監理：　㈱都市建一級建築士事務所
・施工会社：　㈱長谷工コーポレーション
・管理形態：　伊藤忠アーバンコミュニティ㈱西日本支社

大規模修繕工事設計監理コンサルタント業務

比較表

見積書業務内容と予定業務 月数及び見積額
工事 2024年2月着工～7月完工

設計事務所

業務内容	数量	単位	金額
建物調査診断業務	1	式	536,800
修繕計画業務	1	式	463,100
施工業者選定補助業務	1	式	264,000
工事監理業務（週1回）	1	式	1,122,000
消費税			238,590
合計			¥2,624,490

NPO

業務内容		金額
劣化診断調査	2023.4から約2ヶ月	291,000
設計管理業務	2023.6から約8ヶ月	572,000
工事監理業務（週２回）	2024.2から工期約6ヶ月	1,550,000
諸経費		482,600
消費税		289,560
合計		¥3,185,160

[redacted]外壁等大規模修繕工事見積比較表

A. 見積金額比較

見積金額比較		NO. 1 小野工建		NO. 2 [redacted]		NO. 3 [redacted]		NO. 4 [redacted]		NO. 5 [redacted]	
工事項目	概算設計予算	見積金額	概算金額対比	見積金額	概算金額対比	見積金額	概算金額対比	見積金額	概算金額対比	見積金額	概算金額対比
1 共通仮設工事	21. 278. 000	24. 095. 000	1. 132	25. 495. 000	1. 198	25. 282. 000	1. 188	20. 900. 000	0. 982	21. 225. 000	0. 998
2 1号棟修繕工事	141. 448. 145	139. 468. 057	0. 986	137. 478. 665	0. 972	137. 753. 493	0. 974	140. 961. 231	0. 997	140. 278. 188	0. 992
3 2号棟修繕工事	108. 551. 094	101. 983. 307	0. 939	104. 881. 785	0. 966	105. 866. 831	0. 975	102. 573. 628	0. 945	109. 109. 336	1. 005
4 3号棟修繕工事	109. 235. 091	108. 739. 248	0. 995	111. 964. 900	1. 025	112. 550. 851	1. 030	115. 873. 995	1. 061	115. 497. 976	1. 057
5 管理棟等修繕工事	9. 352. 452	9. 464. 259	1. 012	11. 491. 425	1. 229	9. 912. 902	1. 060	9. 412. 789	1. 006	10. 691. 328	1. 143
6 諸経費	31. 600. 000	27. 800. 000	0. 880	25. 192. 000	0. 797	24. 160. 000	0. 765	32. 700. 000	1. 035	32. 700. 000	1. 035
合　計	421. 464. 782	411. 549. 871	0. 976	416. 503. 775	0. 988	415. 526. 077	0. 986	422. 421. 643	1. 002	429. 501. 828	1. 019
端数処理	-464. 782	-49. 871		-1. 503. 775		-526,077		-2. 421. 643		-501,828	
改め合計	421. 000. 000	411. 500. 000	0. 977	415. 000. 000	0. 986	415. 000. 000	0. 986	420. 000. 000	0. 998	429. 000. 000	1. 019
消 費 税（8％）	33. 680. 000	32. 920. 000		33. 200. 000		33. 200. 000		33. 600. 000		34. 320. 000	
総 合 計	454. 680. 000	444. 420. 000	0. 977	448. 200. 000	0. 986	448. 200. 000	0. 986	453. 600. 000	0. 998	463. 320. 000	1. 019
概算設計予算との差額		-10. 260. 000		-6. 480. 000		-6. 480. 000		-1. 080. 000		8. 640. 000	
1 共通仮設工事		24. 095. 000		25. 495. 000		25. 282. 000		20. 900. 000		21. 225. 000	
2 直接仮設工事		63. 477. 900		76. 205. 600		66. 810. 560		61. 237. 470		71. 425. 320	
3 下地補修工事		44. 627. 100		47. 409. 375		42. 937. 743		41. 825. 527		46. 056. 625	
4 シーリング工事		36. 990. 252		33. 608. 265		34. 430. 395		39. 650. 826		39. 018. 246	
5 内外壁塗装工事		97. 535. 955		97. 025. 160		103. 250. 805		109. 835. 503		91. 681. 092	
6 鉄部塗装工事		16. 144. 515		18. 436. 935		15. 562. 769		17. 014. 230		19. 186. 397	
7 屋上等防水工事		3. 084. 015		2. 746. 640		3. 277. 945		3. 495. 129		2. 815. 969	
8 ﾊﾞﾙｺﾆｰ防水工事		26. 263. 865		20. 863. 425		27. 254. 255		22. 855. 081		27. 409. 615	
9 廊下防水工事		13. 573. 660		12. 043. 430		17. 111. 815		13. 734. 941		16. 388. 100	
10 階段防水工事		-		-		-		-		-	
11 その他工事		48. 493. 350		45. 986. 520		45. 534. 888		49. 760. 147		50. 404. 136	
12 管理・付属棟・外構工事		9. 464. 259		11. 491. 425		9. 912. 902		9. 412. 789		10. 591. 328	
13 諸経費		27. 800. 000		25. 192. 000		24. 160. 000		32. 700. 000		32. 700. 000	
合計		411. 549. 871		416. 503. 775		415. 526. 077		422. 421. 643		429. 501. 828	

[redacted]外壁等大規模修繕工事見積比較表

A. 見積金額比較

見積金額比較			NO. 6 [redacted]		NO. 7 [redacted]		NO. 8 [redacted]	
	工事項目	概算設計予算	見積金額	概算金額対比	見積金額	概算金額対比	見積金額	概算金額対比
1	共通仮設工事	21, 278, 000	25, 340, 000	1. 191	22, 840, 000	1. 073	21, 820, 000	1. 025
2	1号棟修繕工事	141, 448, 145	138, 134, 817	0. 977	140, 331, 078	0. 992	141, 773, 130	1. 002
3	2号棟修繕工事	108, 551, 094	109, 151, 057	1. 006	106, 966, 230	0. 985	102, 808, 530	0. 947
4	3号棟修繕工事	109, 235, 091	112, 217, 149	1. 027	113, 155, 677	1. 036	116, 205, 689	1. 064
5	管理棟等修繕工事	9, 352, 452	10, 192, 861	1. 090	10, 342, 944	1. 106	9, 178, 984	0. 981
6	諸経費	31, 600, 000	37, 864, 000	1. 198	50, 700, 000	1. 604	62, 000, 000	1. 962
	合　計	421, 464, 782	432, 899, 884	1. 027	444, 335, 929	1. 054	453, 786, 333	1. 077
	端数処理	-464, 782	-99,884		-335,929		-86,333	
	改め合計	421, 000, 000	432, 800, 000	1. 028	444, 000, 000	1. 055	453, 700, 000	1. 078
	消 費 税（8％）	33, 680, 000	34, 624, 000		35, 520, 000		36, 296, 000	
	総 合 計	454, 680, 000	467, 424, 000	1. 028	479, 520, 000	1. 055	489, 996, 000	1. 078
	概算設計予算との差額		12, 744, 000		24, 840, 000		35, 316, 000	
1	共通仮設工事		25, 340, 000		22, 840, 000		21, 820, 000	
2	直接仮設工事		58, 141, 790		71, 550, 020		74, 384, 070	
3	下地補修工事		46, 877, 991		47, 813, 291		43, 402, 360	
4	シーリング工事		34, 701, 111		35, 820, 144		40, 011, 567	
5	内外壁塗装工事		105, 677, 628		93, 164, 202		100, 037, 230	
6	鉄部塗装工事		19, 609, 005		18, 355, 536		15, 479, 930	
7	屋上等防水工事		3, 615, 270		3, 405, 430		3, 066, 832	
8	ﾊﾞﾙｺﾆｰ防水工事		22, 720, 012		23, 902, 600		25, 187, 090	
9	廊下防水工事		13, 885, 048		15, 486, 972		15, 194, 909	
10	階段防水工事		-		-		-	
11	その他工事		54, 275, 168		50, 954, 790		44, 023, 361	
12	管理・付属棟・外構工事		10, 192, 861		10, 342, 944		9, 178, 984	
13	諸経費		37, 864, 000		50, 700, 000		62, 000, 000	
	合計		432, 899, 884		444, 335, 929		453, 786, 333	

産経新聞
産経新聞　令和3年（2021年）1月19日　火曜日

マンション修繕 適正額は

管理会社「ミス」、4000万円「値引き」…

「人生最大の買い物」という人も多い住宅購入。ただ、マンションなどの集合住宅の場合は、購入後も維持管理をめぐるトラブルに悩む人が少なくない。住民同士の合意形成でもめたり、住民が積み立ててきた修繕費の使われ方が不透明だったり。知らない間に手続きが進んでいて、高額な工事費を請求されて驚くといったケースもある。大切な財産を守るには、住民自らが主体的に取り組む姿勢が必要だ。（岡崎大城）

マンションの管理会社が住民側の管理組合に提出した「お詫び」（左。一部表現を変えています）

NPO調査「ずさん」

住宅クライシス

4.4億円提示

大阪市南部のある分譲マンションはこの2年間、大規模修繕工事をめぐって大きな揺れた。

総戸数は600戸超。関係者の話や内部資料によると、築40年超で大規模修繕が必要となったため平成30年4月、住民で作る管理組合のサポート役として、マンション管理会社がコンサル業務を請け負うことが決定。これに伴せ、管理組合は工事額が適正かどうかの検証を専門機関に求める「セカンドオピニオン」の経費50万円を計上した。工事金額が適正かどうか、素人目に判断するのは難しい。専門機関に委託するのは賢明な判断といえる。

ただ、住民の中には「セカンドオピニオンは不要」と主張する人もあり、管理組合が実施を正式決定できたのは11月3日と遅れた。その3日後には、入札で約4億4千万円を提示した大阪府内の建設会社が施工会社に決まったと管理会社から通知があり、月末から約9カ月間の予定で工事が始まった。

書類未提出

セカンドオピニオンについては、コンサル業務の一環として管理会社が発注を申請することになっていたが、着工から約4カ月が経過した31年3月、手続きが行われていないことが住民に判明。前年12月に行われた管理組合の理事会では出席者が「（専門機関に必要書類を）提出済み」と説明していたが、実際は未提出だったのだ。

この発言は理事会の議事録にも記載されており、住民側は「虚偽」と非難。管理会社は削除し、コンサル報酬1300万円の半額に当たる650万円を減額した。

管理会社に不信感を募らせた住民側は同4月、自らも大阪市のNPO法人「近畿マンション管理者協会」にセカンドオピニオンを依頼。調査した同NPO側は8月、約3600万円安い金額で工事が可能とした報告書をまとめた。

報告書は、「バックマージン」を伴う談合により工事金額がつり上がった可能性まで指摘。管理会社は無経験の政材に対し、「虚偽」とされた発言は「（専門機関への）申請の受け付けが済んだという意味を『提出済み』と誤認してしまった。ミスだ」と説明する一方、管理費が指摘した談合などの不正は否定した。ただ一連のトラブルを受け、現在はこのマンションの管理業務差別を外れている。

異例の対応

落工会社も不正は否定したが、調査結果を受けた住民側から4千万円の値引きを要請され、「協力金」名目で支出するという異例の対応をとっている。協力金について、施工会社は「管理会社側に責任感があった」としながらも、「管理組合との交渉の長期化リスクなどを考慮し、異例の無償が支出を受け入れた」と説明。一方、管理会社は「支出はあくまでも施工会社の判断だ」としている。

調査を行った同NPOの増永久仁郎代表は「悪意側面が存在しないなら、そもそんな点が自立った」とその工事全体について指摘。「明確な証拠はない」としつつも「不正を疑われても仕方ない状況だ」とし、こうした大規模修繕をめぐる対応については、住民側も注視すべきだとしている。

大規模修繕工事トラブルの経緯

平成30年	4月22日	管理会社をコンサル業者に選定。修繕工事の額が適正かどうかの検証を専門機関に依頼する経費も計上	住民側の管理組合総会
	10月29日	入札をへて約4.4億円で工事の受注が決定	大阪府内の建設会社（施工会社）
	12月19日	検証のため「専門機関に書類提出済み」と説明 →翌年3月に未提出と判明	管理会社役員出席 →住民側
31年（令和元年）	4月21日	NPO法人「近畿マンション管理者協会」に工事額の検証を依頼すると決定	住民側の管理組合総会
	6月23日	「約4.4億円のうち約3600万円の減額が可能」と報告。談合の可能性も指摘	同NPO →住民側
	11月16日	住民側から工事費4千万円の減額要請があり、「協力金」支出の名目で応じる	施工会社 →住民側

平成30年11月28日 ↑ 工事開始 ↓ 令和元年8月31日

※複数の関係者への取材や資料に基づく

ご意見・情報 お寄せください

産経新聞では、住宅にまつわる課題やトラブルについて、どのように向き合えばいいのかを、読者の皆さんと一緒に考えたいと思います。こうした「住宅クライシス」についてご意見や情報を募集します。〒556－8661　大阪市浪速区湊町2の1の57、産経新聞社会部住宅問題取材班宛まで、連絡先を明記の上でお寄せください。QRコードからメール（ikenhouse@sankei.co.jp）もできます。

7

コンサルタント業者選択（ヒアリング調査）

事務所を訪問し、経営者・代表者に下記を質問する。

７：コンサルタント業者選択

①計画修繕工事、大規模修繕工事、大規模な修繕工事の違い

②長期修繕計画書作成の目的や活用方法

③劣化診断調査方法や修繕業者選択方法等

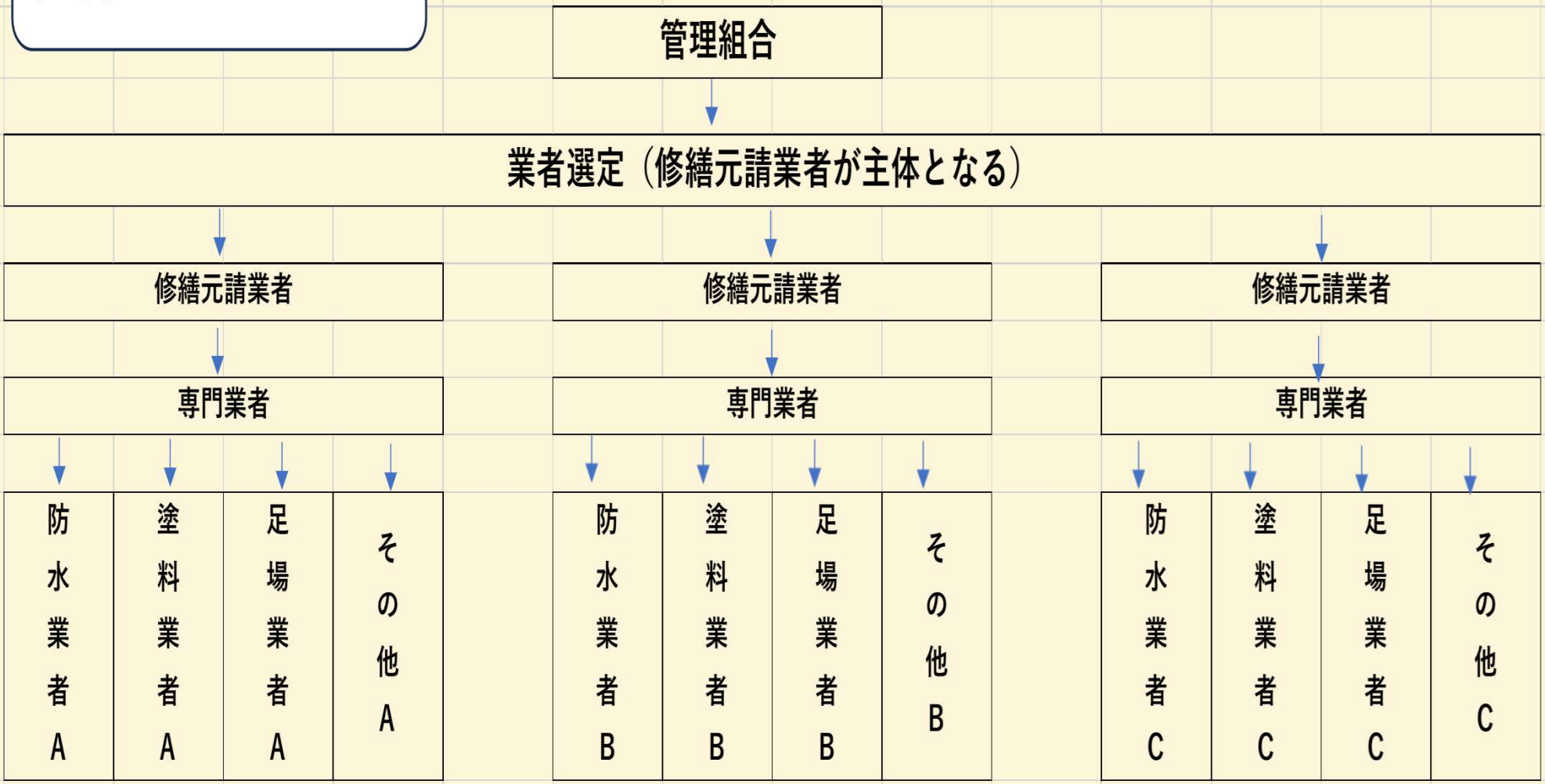
④大規模修繕工事（計画修繕工事）に

　１級建築士の必要の有無

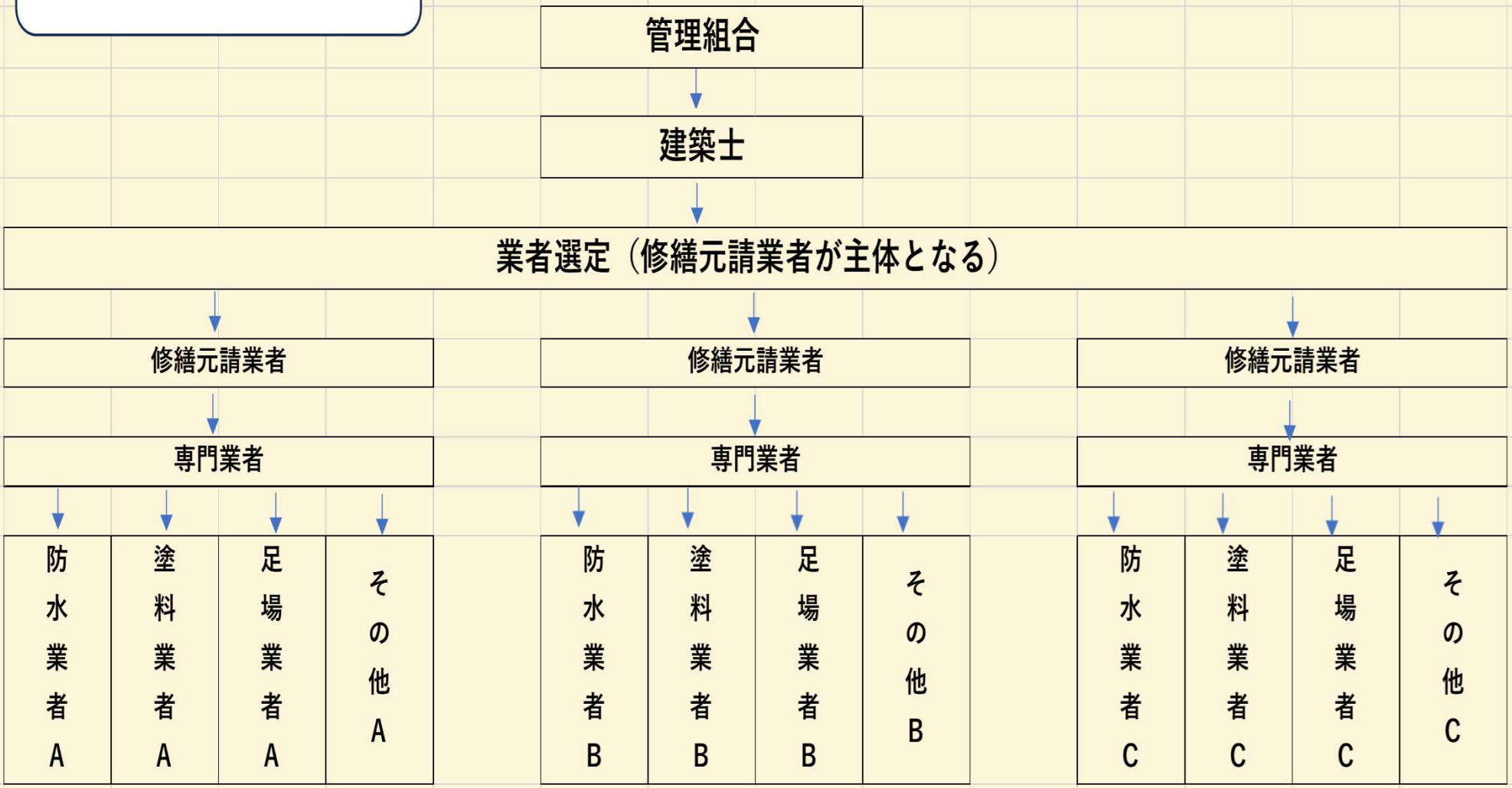
8

NPOのシナジー方式

責任施工方式


管理組合
業者選定（修繕元請業者が主体となる）
修繕元請業者
修繕元請業者
修繕元請業者
専門業者
専門業者
専門業者
防水業者A
塗料業者A
足場業者A
その他A
防水業者B
塗料業者B
足場業者B
その他B
防水業者C
塗料業者C
足場業者C
その他C

設計管理方式

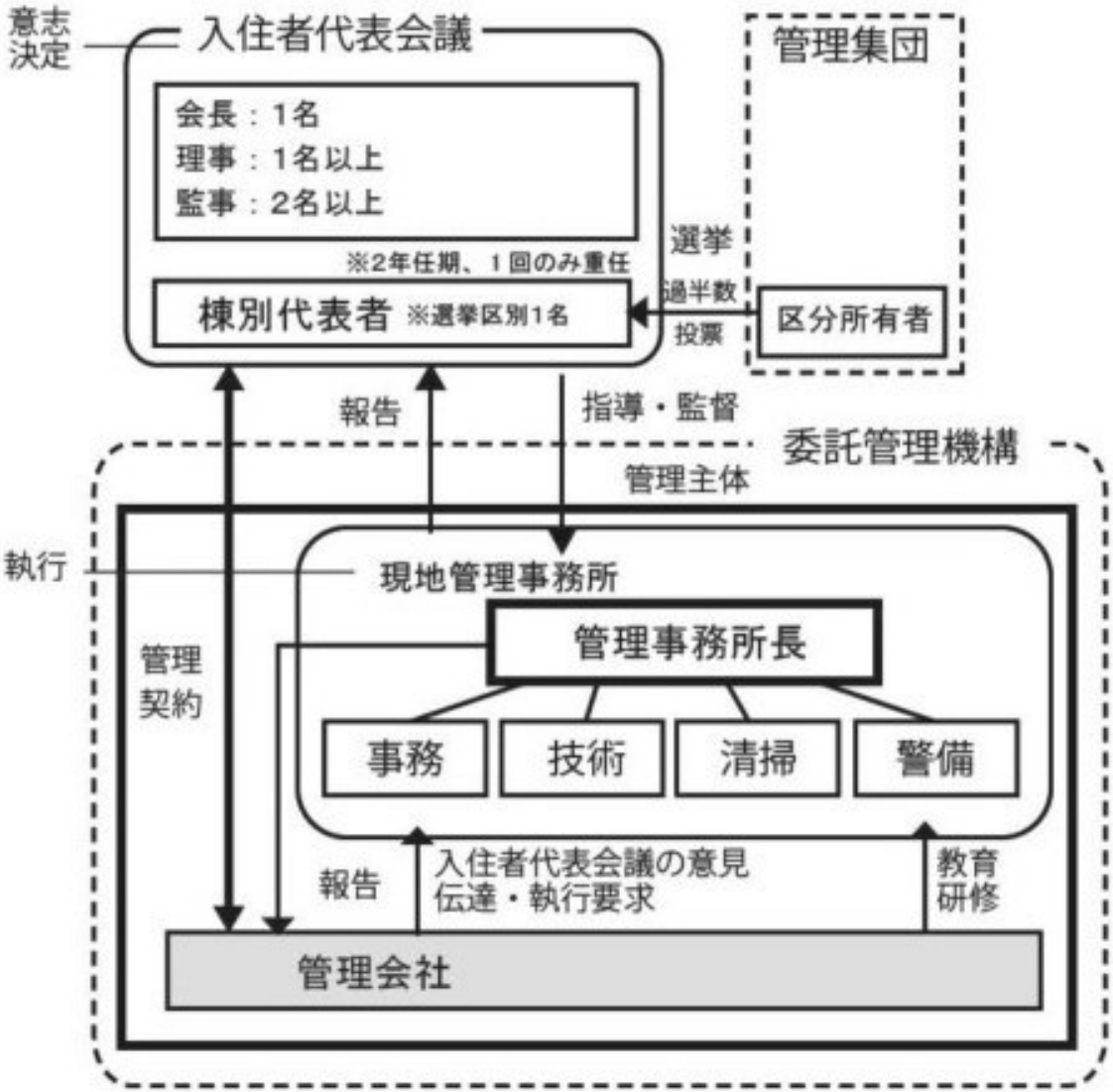

管理組合
建築士
業者選定（修繕元請業者が主体となる）
修繕元請業者
専門業者
防水業者A
塗料業者A
足場業者A
その他A
修繕元請業者
専門業者
防水業者B
塗料業者B
足場業者B
その他B
修繕元請業者
専門業者
防水業者C
塗料業者C
足場業者C
その他C

シナジー方式

管理組合
マンション管理者協会
業者選定（修繕業者が主体となる）
修繕元請業者
専門業者
防水業者A
塗料業者A
足場業者A
その他A
修繕元請業者
専門業者
防水業者B
塗料業者B
足場業者B
その他B
修繕元請業者
専門業者
防水業者C
塗料業者C
足場業者C
その他C

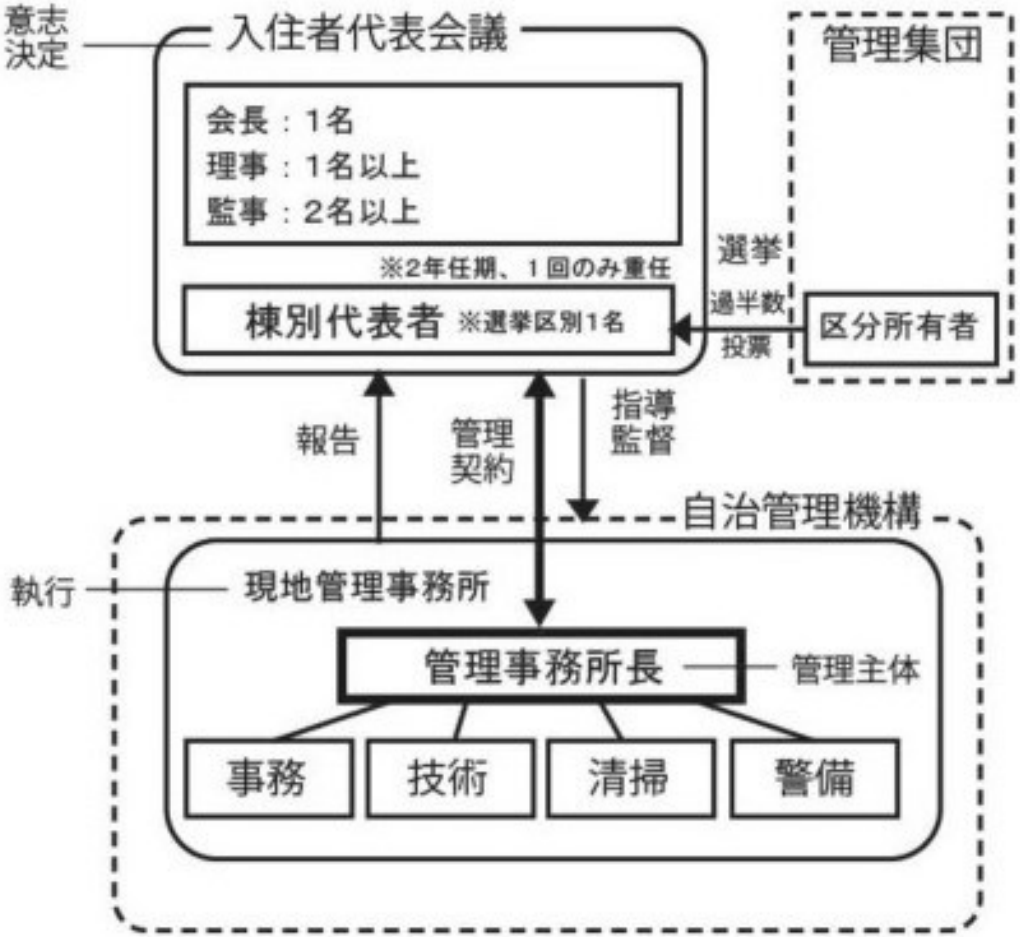
責任施工方式・設計管理方式・シナジー方式の比較表

方式	責任施工方式	設計管理方式	シナジー方式
構成メンバー	修繕業者	修繕業者	修繕業者
		建築士等	建築士等
リーダー	修繕業者	建築士等	マンション管理士
劣化診断調査	修繕業者	建築士等	建築士等
工事仕様書作成	修繕業者	建築士等	建築士等
設計予算書作成	修繕業者	建築士等	マンション管理士
設計予算管理	×	×	マンション管理士
工事監理	修繕業者	建築士等	建築士等
工事予算管理	×	×	○
談合防止	△	△	○


意志
決定
入住者代表会議
会長：1名
理事：1名以上
監事：2名以上
※2年任期、1回のみ重任
棟別代表者 ※選挙区別1名
管理集団
選挙
過半数
投票
区分所有者
報告
指導・監督
委託管理機構
管理主体
執行
現地管理事務所
管理事務所長
管理
契約
事務
技術
清掃
警備
報告
入住者代表会議の意見
伝達・執行要求
教育
研修
管理会社

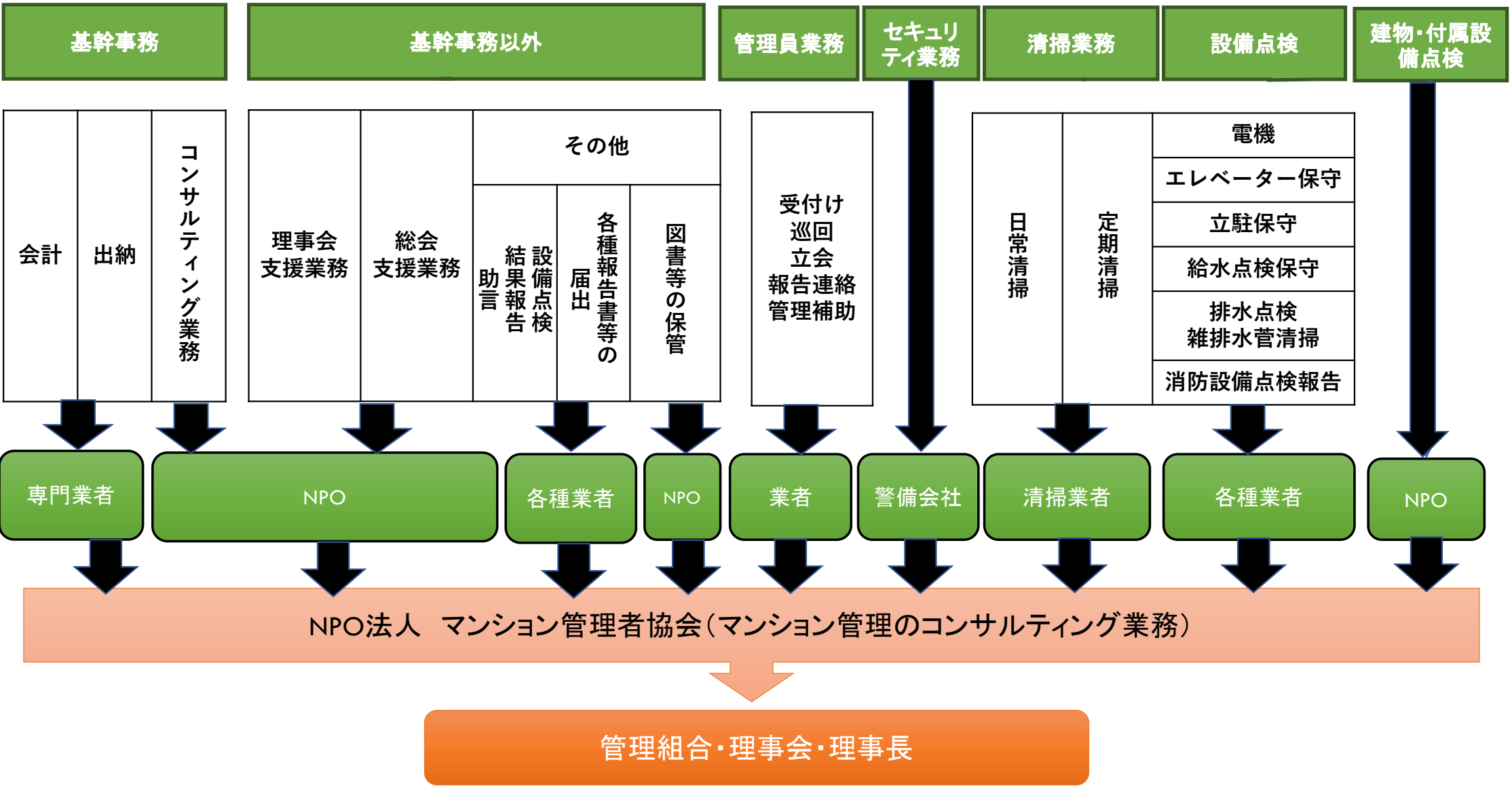
注4）

委託管理

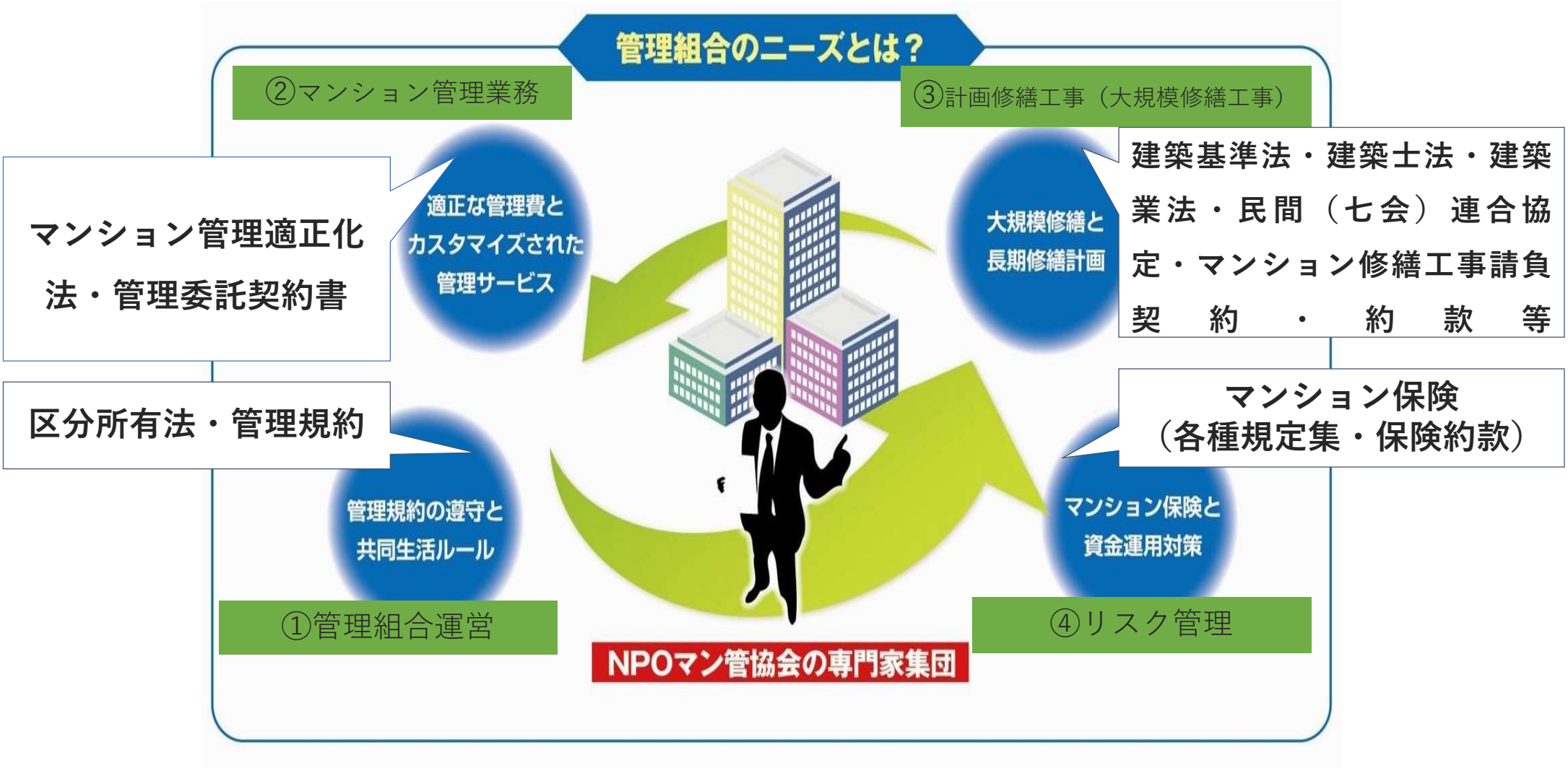

意志
決定
入住者代表会議
会長：1名
理事：1名以上
監事：2名以上
※2年任期、1回のみ重任
棟別代表者 ※選挙区別1名
管理集団
選挙
過半数
投票
区分所有者
報告
管理
契約
指導
監督
自治管理機構
執行
現地管理事務所
管理事務所長
管理主体
事務
技術
清掃
警備

自治管理

マンション管理業務体系



マンション管理の構成要素と法体系



マンション管理よろず相談窓口のご案内

相談内容

①高品質・適正価格の計画修繕工事の施工法
②経費削減や適正なマンション管理の仕組
③良好な管理組合運営方法
④適正な保険料や保険金請求漏れのないマンション保険
⑤その他、マンション管理に関するよろず相談

相談を希望の方は、下記申込書にご記入の上、FAXまたはE-mailでお申込みください。
日時を調整した後、必要資料を当NPOまで事前送付もしくは持参頂ければ疑問点や対応策をアドバイスいたします。

申 込 書

名 前：					歳	男・女
マンション名：				役職：		
住所：〒						
電話：（　　）　　－			FAX：（　　）　　－			
E-mail：		@				
マンションの概要：	年築	戸	階建て	単棟型	複合型	団地型
相談希望日時①：	年	月	日	午前・午後	時頃	
相談希望日時②：	年	月	日	午前・午後	時頃	
【相 談 内 容】上記相談内容番号又は、⑤の場合は内容をご記入ください。						

本 送信先FAX：06-6313-5222
E-mail：info@kinki-mankan.com
事 送信先FAX：03-5843-9144
E-mail：shutoken@kinki-mankan.com

各種無料診断実施のご案内

管理組合の自立化を支援している当法人は各種無料診断を行っています。
希望の項目にチェック☑を入れ、FAXまたはE-mailにて送信してください。

- ☐ 建物・共用設備劣化状況の無料診断（図面や目視・打診を中心としたもの）
- ☐ 給排水設備劣化状況の無料診断
- ☐ 長期修繕計画内容の無料診断
- ☐ 修繕積立金の現状についての無料診断
- ☐ 管理費の収支内容等についての無料診断（委託管理費、各保守費の分析など）
- ☐ 管理規約などの適正化無料診断
- ☐ マンション保険の無料診断
- ☐ マンション建替え可能性の無料診断
- ☐ その他の診断（　　）

申 込 書

名 前：					歳	男・女
マンション名：				役職：		
住所：〒						
電話：（　　）　　－			FAX：（　　）　　－			
E-mail：		@				
マンションの概要：	年築	戸	階建て	単棟型	複合型	団地型
ヒアリング希望日時①：	年	月	日	午前・午後	時頃	
ヒアリング希望日時②：	年	月	日	午前・午後	時頃	

※ご希望に添えない場合がございますので余裕を持って日時の設定をお願いします。
※ヒアリングの結果、実施できない場合があります。

本 送信先FAX：06-6313-5222
E-mail：info@kinki-mankan.com
事 送信先FAX：03-5843-9144
E-mail：shutoken@kinki-mankan.com

日本経済新聞　2023年（令和5年）11月27日（月曜日）

Growing up

読むヒント

玉利伸吾

行動経済学 なぜ広がる

「失う」に反応 心のクセ
データ集めて変革促す

経済学が変わった。理論先行からエビデンス（科学的根拠）に基づく分析を一段と重視するようになった。今年のノーベル経済学賞を受ける研究もデータ分析で女性就業率の通説を覆した。変化の原動力ともいえる行動経済学の広がりを生い立ちから追う。

新分野は心理学など認知科学を取り入れ生まれた。創始者の一人が心理学者、ダニエル・カーネマン米プリンストン大名誉教授だ。

いまパレスチナ自治区への攻撃を続けるイスラエル。建国まもない1950年代も、アラブ諸国との戦いに明け暮れていた当時、国防軍の心理学部門にいたカーネマンは、なぜ直感的な判断、予測が誤るのかという難問に直面する。

この心の問題を同じ軍隊経験（落下傘部隊）がある心理学者、エイモス・トベルスキーと共同研究していくことで、「経済学の歴史上、もっとも大きな影響を与える」プロスペクト理論を生み出す（米作家マイケル・ルイス著『後悔の経済学 世界を変えた苦い友情』（渡会圭子訳））。

2002年、実験を重ねて得た理論でカーネマンはノーベル経済学賞を受ける。従来の経済学の考え方を根本から崩した。例えば、人は投資などで利益が上がりそうだと、それを失うまいと「損失回避」に動きがちという、心のクセのようなものだ。

この反応について受賞記念講演で「人は何かを得る時よりも、何かを失う場合の方に強く反応する……この反応は一般的も強いので」（ダニエル・カーネマン 心理と経済を語る）（友野典男監訳、山内あゆ子訳）と解説している。

伝統的な経済学は、こうした反応を想定しない。人は迷わずものごとを決める超合理的な経済人（ホモ・エコノミクス）と考える。「完全な情報を得し、完全な計算能力を持ち、自分の満足、すなわち効用（utility）を最大化できると仮定されている」（依田高典著『行動経済学』）。

架空の人間を大前提にしたのは、精密な社会科学としての工夫だった。「個人が自己利益のために行動すると想定するなら、その社会的帰結の予測はシンプルになり、理論化がたやすくなると考えられたからだ」（重田園江著『ホモ・エコノミクス 「利己的人間」の思想史』）という。

1970年代半ば、この人間観に疑問を持っていた経済学の大学院生、リチャード・セイラー（現米シカゴ大教授）は、プロスペクト理論に衝撃を受ける。生身の人間の行動をデータを集め分析する手法だった。

その時、「人間がどのように行動するか正確に記述する経済モデルを構築しよう」（『行動経済学の処方箋』（渡勝真美訳）と決心。心理学と経済学をつなぐ研究を進め行動経済学の発展に寄与し、2017年にノーベル経済学賞を受賞する。

エビデンスに基づく行動経済学を使えば、世界をよりよくできる―。セイラー教授の期待通り、新手法は金融経済や開発経済をはじめ法律や公共政策などの領域にも浸透していく。

08年にハーバード大のキャス・サンスティーン教授と提唱した「ナッジ」は世界に広がる。ちょっとした工夫で人々に行動を促す手法だ。いまでは多くの組織が公共政策に活用。日本でも新型コロナウイルスの感染拡大防止に活用した。

伊経済学者、マッテオ・モッテルリーニ著『世界は感情で動く』（泉恵子訳）は、戦争などの決定にも心のワナ（集団思考）が働くことを明らかにした実験を紹介する。分かっていても不合理で危険な集団行動に同調してしまう。意識して防ぐ工夫が重要だという。

行動経済学はワナを避ける知恵を提唱している。成果を世界の指導者が生かす日は近いと期待したい。

（元編集委員）

「コラム：読むヒント」は隔週掲載します。

科学的根拠に基づく分析を重視

認知科学を取り入れて誕生した

ノーベル財団

創始者の1人で2002年にノーベル経済学賞を受賞したカーネマン氏(右)

公共政策など多分野に応用

その信号無視
5,438万円です

2007年4月、一家族の新聞広告

ナッジの考えに基づき死亡事故の賠償額を強調した兵庫県尼崎市の自転車マナー啓発のポスター

【さらにオススメの2冊】
①『ファスト&スロー上・下巻』（D・カーネマン著、友野典男解説、村井章子訳）…錯覚を知り、よりよい決断をするための手引き
②『データで見る行動経済学』（サンスティーン、ライシュ著、大竹文雄監修・解説、遠藤真美訳）…ナッジの効果、評価を調査

「就活の関連情報はこちらへ」18歳プラス版では就職活動中の大学生の疑問や不安にこたえる記事を掲載しています。関連情報を毎月メールmikaiso@nikkei.com宛へお寄せください。

「計画修繕工事」と「シナジー方式」

（第 46 回マンション管理セミナー）

2024/02/12

マンション管理士　増永久仁郎

マンション管理士歴１０数年（現在２１年強）の私が「マンション管理士業の確立」と「マンション管理業界に蔓延るバックマージン・リベートの撲滅」を実現するために考案したシステムが「シナジー方式」です。

私自身は鉄筋コンクリート造のマンションの建築や修繕の知識もなく、またマンション管理業務に精通していませんでしたので業界用語である「大規模修繕工事」を漠然と受け入れていましたが、徐々に業界には「大規模修繕工事」の明確な定義がない事が解ってきました。

そこで色々と調べているうちに、国土交通省や（公財）マンション管理センター、（一社）マンション管理業協会等が**「大規模修繕工事」**と**「大規模な修繕工事」**、**「計画修繕工事」**を使い分けている事が解りました。

加えて業界が推奨する役員輪番制制度が区分所有者の無責任体質を招き、管理組合が管理会社や設計事務所等に丸投げする体質を変える方法を苦慮している中で、大阪大学の大竹文雄教授の「行動経済学セミナー」の受講が契機となり、マンション管理学に行動経済学を導入する事にしました。

行動経済学は消費者の購買行動に冷静な判断を与える経済学の一つです。

例えば、マンション管理会社や修繕工事のスペシャリストと目される１級建築士が建物の壁面の劣化状況を強調した画像を見せると共に「大規模修繕工事着工」の早期着工を強調する場合と、マンション管理士が劣化部分は建物全体の一部であり建物全体に及ぼす影響は軽微である事や長期修繕計画書作成の目的は計画的に建物・設備を修繕・補修する事が目的である事を説明する場合では、どちらの方が管理組合に冷静な対応を与えるでしょうか？

「長期修繕計画書」作成の目的は下記の通りです。

① 将来見込まれる修繕工事及び改修工事の内容、おおよその時期、概算の費用を明確にする。
② 計画修繕工事の実施のために積み立てる修繕積立金の額の根拠を明確にする。
③ 修繕工事及び改修工事に関する長期計画について、あらかじめ合意しておくことで、計画修繕工事の円滑な実施を図る。

ちなみに国土交通省や（公財）マンション管理センターは「計画修繕工事」と「大規模修繕工事」を下記のように定義されていますが建築基準法や標準管理

規約でも類似した内容が定義されています。

★計画修繕工事：長期修繕計画に基づいて計画的に実施する修繕工事及び改修工事
★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
★大規模の修繕：建築物の主要構造部の一種以上について行う過半の修繕工事（建築基準法第２条の十四）
★一定の年数の経過ごとに計画的に行う修繕工事（標準管理規約２８条）

このように用語が乱立する中で、管理組合に客観的に冷静な判断を求めるには「大規模修繕工事」ではなく、私は「大規模修繕工事」ではなく、「計画修繕工事」を活用するようにしました。

計画修繕工事の利害関係者は①管理組合、②コンサルタント（設計事務所を含む）、③修繕業者の三者ですが、管理組合にとって最も重要な責務は安価な費用で信頼できる施工業者の確保です。

しかし管理士歴５～６年の私が大規模修繕工事のスキームを観察すると、設計事務所等が作成する修繕業者の選考資料は資本金とか実績、見積金額が主な評価項目ですので、要するに修繕業者の本質（コンセプト、経営方針、企業体質等）を評価の裁定にしていません。従って修繕業者はこぞって資本金を１億円にしましたし、見積金額も素人ながら分析すると辻褄の合わない数値が随所に散見できました。

例えば最安値を提示した大手修繕業者の見積書は数十万や数百万の「出精値引き」で最終金額を調整する始末です。

各社のプレゼンテーションを見てもヤル気のある中堅修繕業者も資本金・実績・見積金額等で落とされてしまっています。誰が見ても談合が疑われる一覧表では管理組合に冷静な判断を望めません。

計画修繕工事で一番重要な役割を担うのは「修繕業者」です。

応募業者数社から１社選ぶと、どうしても見積金額に眼を取られますが、実は見積金額には交渉余地がある事を理事会・修繕委員会に伝えます。

その経験から私は①安価な工事費で長期に渡るアフターサービスや管理組合目線で対応してくれる業者と②業者の経験と知恵を活かせる建築・修繕の専門家（１級建築士や１級施工管理技士等）、③計画修繕工事プリジェクトのリーダーを司るマンション管理士のシナジーを活かす方式を考案し実行しました。

シナジー工法を活用した計画修繕工事では経費の削減や過去の施工不良の発見と修繕・改修等が行われますので、活性化した工事現場と工事発注者（管理組合）と受注者（修繕業者・建築士・マンション管理士）の一体感が生まれます。

シナジーとは相乗効果を指し、マネジメントと行動経済学を活用するコンサ

資料請求はinfo@kinki-mankan.comまで