

**BM** *New*  
**SERVICE**

このコーナーでは、鹿島建物が建物管理の新たな可能性に取り組むプロジェクトの現場取材し、レポートをお届けします。  
第二回は価格開示方式 (RM 方式) によるマンション大規模修繕です。

# Challenge Renovation Management

## **in** 鹿島建物 マンション大規模修繕

鹿島建物ではマンション大規模修繕において、管理組合が安心・納得できる工事の実現をめざして新しい発注方式「価格開示方式 (RM 方式)」を導入した。建物管理会社として培ってきたマンション管理のノウハウと建物や工事に関する知見を活かし、管理組合支援型のマンション大規模修繕事業を推進している。

建物管理会社の  
マンション大規模修繕

to The key

# 挑戦 Challenge

## The key word-01

### プロジェクトの立役者にきく 新方式への挑戦

鹿島建物では、関西支社およびリニューアル事業部の社員からなるプロジェクトチームが、価格開示方式（以下「RM方式」）によるマンション大規模修繕の推進と実務を担っている。プロジェクトの牽引役である梅本グループ長と、大規模修繕の現場で施工管理を行う田栗グループ長がRM方式導入の背景を語った。



## 管理組合のための マンション大規模修繕

「価格開示方式（RM方式＝リノベーション・マネジメント方式）」は、公共工事などで導入が進むCM方式（コンストラクション・マネジメント方式）をマンション大規模修繕に適用したものである。発注者である管理組合と専門工事会社間にRM会社が入り、リノベーション・マネジャー（RMr）が工事に関わるあらゆる業務を管理組合の立場からマネジメントするとともに、合意形成サポートなどの管理組合支援業務を行う。

2011年、国土交通省が公募する「建設企業の連携によるフロンティア事業」に、鹿島建物をはじめとする8社が連携して応募し「CM方式によるマンション大規模修繕モデル事業」が採択された。これが、RM方式の確立と管理組合支援型の大規模修繕実現に向けた大きな一歩となった。

### 従来方式の課題発見

RM方式導入のきっかけは何ですか。

鹿島建物では、マンション管理サービスを通じて管理組合の運営サポートを行ってきました。そのなかで、大規模修繕工事が管理組合の大きな負担になっていたと感じていました。

大規模修繕に際し、管理組合の役員は、修繕内容や工事の契約など多くの事柄について検討し、組合員の合意形成のために労力と時間をさかなくてはなりません。それにもかかわらず、費用や品質に不満がのこる結果になる場合が少なくないのです。

管理組合に寄り添う立場にある管理会社として、管理組合が安心・納得できる大規模修繕工事をマネジメントできないか、と考えたのがきっかけです。

管理組合の不安を納得に変えるためのポイントは何ですか。

問題の多くは、工事を施工会社に一括発注する従来の発注方式に起因していることに気が付きました。管理組合は工事費を元請会社に一括で支払うため、コスト構成や発注プロセスが分かりづらく、工事費や品質の妥当性を判断するのが難しい状況でした。これらの課題を払拭するには、これまで不透明だった部分をオープンにする必要があると考えました。



リニューアル事業部  
建築2グループ  
グループ長 梅本 一也

### 課題を払拭する「RM方式」

従来方式とどのような点が異なるのですか。

課題を払拭する一番のポイントが「オープンブック」の導入です。コスト情報や施工体制をすべて開示する方法で、管理組合はRM会社の支援を受けながら自ら専門工事会社を選定するため、コストだけでなく担当者の熱意や姿勢などもふまえた選定が可能です。また、工事費の総額が原価（コスト）と報酬（フィー）の合計で決まる契約により、適正価格での施工が可能です。専門工事会社側の適正な利益を保証することができるため、モチベーションが上がり、施工品質の向上にもつながります。

このように、適正価格・最良な品質の確保が実現し、管理組合と専門工事会社の双方にメリットが生まれるのです。

デメリットとして考えられることはありますか。

あらゆる情報が開示される分、管理組合の承認事項が増えてしまうことです。それをサポートするのがRM会社の務めです。大規模修繕の成功はRM会社のマネジメント力に左右されるため、責任は重大です。当社がRM方式のパイオニアとなることができたのは、管理組合の立場を熟知するマンション管理会社の立場に加え、常に建物や設備と向き合う建物管理会社としての経験を有していたからでもあるのです。

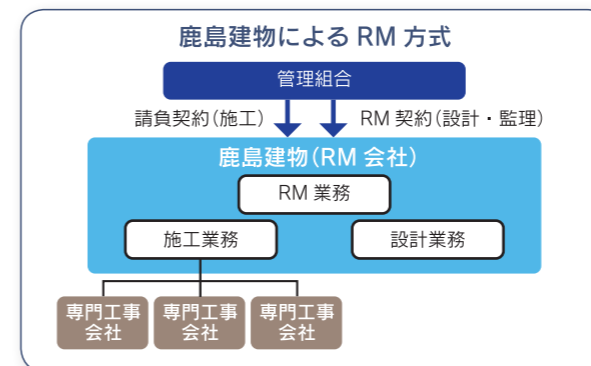
### RM方式確立へ

現場所長としてどの点に従来方式との違いを感じましたか。

通常の施工管理に加え、「オープンブック」への対応が必要な点です。工事費が適正に使われているかをチェックし、管理組合の役員が組合員に対して説明責任を果たせるよう、すべて書面化すること、変動する工事費を、原則、精算することが大きな特徴です。また、RM方式を成立させるには、専門工事会社のRM方式への理解と協力が不可欠です。例えば、材料が実際にどれだけ使われたか、適正に材料費が支払われたかを記録にのこすために、専門工事会社には材料の使用前・後の写真や、購入時の振り込み明細を提出してもらっています。各作業員の勤務時間を記録するなど、専門工事会社にとっては手間ですが、適正な評価と報酬を得られるメリットがあります。

専門工事会社の反応はいかがでしたか。

印象的だったのは、職人から「これまでで一番やりがいのある仕事だった」という言葉を聞いたことです。RM方式では適切な材料、工法を選択でき、職人のモチベーションも高いため、最良な品質の確保ができます。また、下請けの過度な重層化が解消されて、工事総額がおさえられることが分かり、RM方式の効果を確信しました。



リニューアル事業部  
建築1グループ  
グループ長 田栗 康雄(現場所長)

# 信頼 Team Work

## The key word-02

### RM 方式成功のカギ RMr が築く信頼

大規模修繕を成功に導くキーマンとなるのがリノベーション・マネジャー（以下「RMr」）である。管理組合を支援し、安心・納得を提供する大橋 RMr を取材し、その具体的な役割と求められる資質について話を聞いた。

#### 信頼関係を築く橋渡し役として

RMr の具体的な業務内容はどのようなものですか。

一つは、管理組合による業者選定や施工方法検討のお手伝いです。オープンブックによって専門工事会社から開示された情報には、工事の専門用語が多用されています。これを管理組合の皆さまに分かりやすい言葉に直し、検討用の資料を作成したり、工法の検討など工事の専門知識を要する場面では、設計者、現場所長と協力して、管理組合にとって最適な選択ができるようアドバイスを行います。また、RM 方式ならではの業者選定方法である、職長面談の実施サポートも行っています。

もう一つ重要な業務が、管理組合の合意形成サポートです。総会で決議されることはもちろん、納得できない人を1人も出さない、というのが最大の目標です。納得できない方がいらっしゃれば、個別に事情を伺い、コミュニケーションを重ねて、全員での合意形成の方向性を探っていきます。

RMr が担う役割は何ですか。

RMr は、管理組合と専門工事会社、管理組合の役員と組合員、それぞれの橋渡し役です。お互いに安心・納得できる工事を行うには、管理組合・RM 会社・専門工事会社が同じ目標に向かって連携する事が重要だと思います。RMr がチームの信頼関係を築き上げられるかが工事の成功に関わるので、日々、プレッシャーと大きなやりがいとともに抱えながら、関係者の方々と向き合っています。



リニューアル事業部  
建築 2 グループ  
大橋 千鶴 (RMr)

#### 成功を支える、RMr の資質

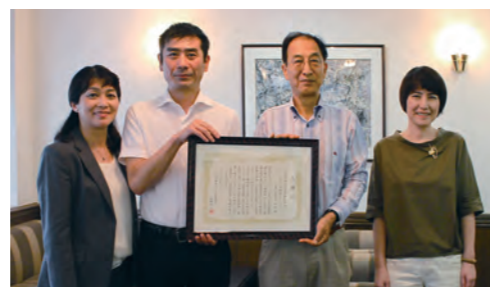
RMr に求められる資質はどのようなものですか。

まず、管理組合と専門工事会社双方の立場に寄り添って考えられるだけの知識が必要です。また、RM 方式の公平性・透明性の担保は、工事全体をマネジメントする RMr の倫理観のもとに成り立っています。

他に、膨大な量の書類作成などの地道な作業と綿密なコミュニケーションを続ける根気強さや、書面に残らないような些細なことへの細やかな気配りも必要だと感じています。

#### グラサ銀座イースト 管理組合様へのインタビュー

今回、RM 方式でのマンション大規模修繕は初めての試みでしたが、鹿島建物さんの工事説明が分かりやすく信頼できると確信したので、お願いすることにしました。工事が始まった直後は色々ありましたが、鹿島建物さんを信じて打合せを重ねた結果、当初の予算では諦めていたバルコニーの改修工事まで実施できたのは RM 方式で大規模修繕工事を行ったからだと思います。最終的には、無駄なく高品質で納得のいく工事となり、感謝しています。



工事の完了後に管理組合様からいただいた感謝状を持って、お客様コミュニティルームにて写真右より、  
グラサ銀座イースト管理組合 現理事長 橋本様  
グラサ銀座イースト管理組合 元理事長 浅野様  
鹿島建物リニューアル事業部 星野現場担当者  
鹿島建物リニューアル事業部 大橋 RMr

# 未来 The Future

## The key word-03

### サービスのこれから RM 方式拡大をめざして

RM 方式の実績は着実に増え、業界内での注目は高まっている。さらなる普及に向けた取り組みと今後の展望について梅本グループ長に聞いた。

#### 当たり前を選択肢となるように

本格導入から3年が経ちますが、今後の展望を教えてください。

この3年間は、いかに実績を増やして「RM 方式」のマーケットを確立させていくか、という期間でした。様々なタイプのマンションの工事を手掛け、RM 方式のすそ野を広げてきましたが、業界内でも、その効果が実証されてきたことで、賛同し、チームに加わる専門工事会社や設計会社も増えてきています。

一方で、発注者となる管理組合の方々には、ほとんど知られていないのが実状です。今後は認知度を高めるべく、管理組合向けのセミナー開催や、WEB サイト、情報誌を通じた情報発信に力を入れていきます。

また、この方式を広めていくには、キーマンとなる RMr の育成が重要です。RM 方式のパイオニアとして、RMr のノウハウを蓄積し、業界全体のサービス品質の向上を牽引していきたいと思っています。

#### WIN-WIN-WIN の関係性を広げる

RM 方式のこれからの、どのような可能性を感じていますか。

RM 方式の効果が波及していくことに期待しています。例えば、RM 会社や専門工事会社の努力で工事総額が予定より縮減できた場合には、その分の50%を管理組合に還元し、50%はインセンティブとして頑張った会社のボーナスにする、という精算方法を導入しています。職人のモチベーションと工事品質を向上させ、職人の雇用環境改善の一助となることで、職人不足が深刻な建設業界の課題解決にも貢献することができると考えています。

これからも、原点にある「管理組合のために」を第一に、さらなる効果を引き出す創造力をもって、RM 方式の拡大に邁進していきます。

