

最優秀ファシリティマネジメント賞(鵜澤賞)

CBRE東京本社オフィスにおける
FMの取り組み

シービーアールイー株式会社 (東京都千代田区)

経営ビジョンを実現するための
ツールとしてのワークプレイス



奥 錬太郎

CBRE 株式会社
ワークプレイスストラテジー部
アソシエイト・ディレクター

根拠に基づいたワークプレイスづくりのプロセス

CBRE 新東京本社 (550 人、1,145 坪)をつくる過程では、初期段階でスペースの使用状況を明らかにするための観察調査と、現状の問題点を明らかにするためのアンケート調査を行うことにより、現状の働き方と環境を多角的・定量的に評価し、経営陣によるビジョン策定の根拠とした。

さらに、ビジョンを実現するための具体的なアクションを計画、実施していくために、変化を実行する社員自身が計画に参加し、全体への理解浸透活動をリードしていく仕組みを、約7カ月に及ぶ「チェンジ・マネジメント」の一環で実施した。

経営ビジョンを実現するためのワークプレイス

現状評価の結果、CBRE の従業員の多くは、自席以外の場所で仕事をすることが多く、社外で仕事をする時間も4割近くに上り、いわゆる個人席の必要性はそれほど高くないことがわかった。その一方で、現状のオフィスには集中作業やコラボレーション、偶発的な会話を効果的に行うための場所がほとんどないことが課題として明らかになった。そこから、個人作業のスペースの割合を減らし、コラボレーションの場所を増やす方向性が見えてきた。さらに、部門の垣根を意識せず、かつ、各自がより自律性をもって働き、CBRE のブランド価値を高めていける環境をつくること、経営陣からのビジョンとして明確となった。



アクティビティベース型のワークプレイス(ABW)へ

経営陣のビジョンをCBRE 社員の働き方に合わせて実現する環境としては、ABW が最適であるとの結論に達した。これは、多様化している業務中の活動 (集中作業、コラボレーション、情報共有、電話、交流、来客者との交流、休憩など)をサポートするための多様なスペースを、必要な人が必要な時に使えるようにするプラットフォームである。最も効果的に実現するために、社長や管理部門の社員を含めて、座席の固定を一切なくし、部署間の境界も廃止した。同時に、ICT (モバイルPC、スマートフォン、ソフトフォン、オンデマンド・プリンタ、WiFi)の充実と、紙書類の92%削減を実施し、場所にとらわれずに働ける環境を創出した。

その結果、各作業の生産性が向上した、無駄な時間が減った、部署の垣根にとらわれずに自然な交流の機会が

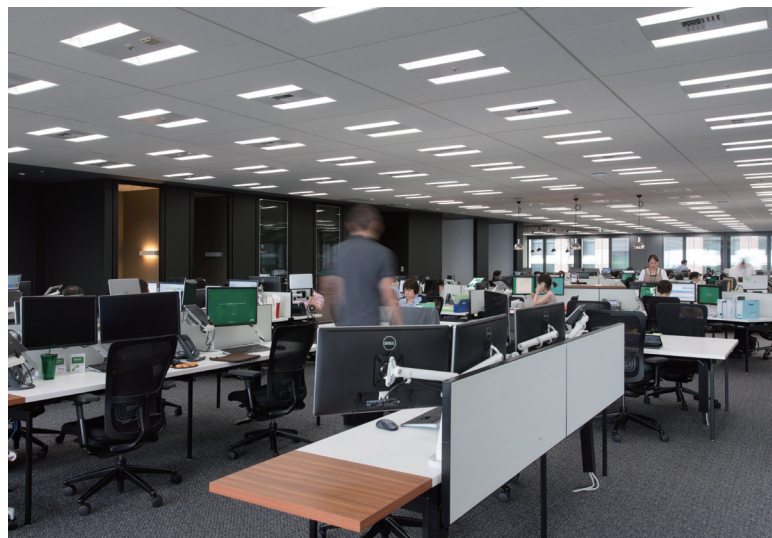


多目的なコラボレーションスペースは、ワークステーション以外の執務空間としても機能する

増大した、会議の質が向上した、社員がより自律的に働く組織文化が醸成された、組織がよりフラットになった、社員の心的・身体的なストレスが軽減された、などの成果が確認された。また、移転した年の売上は過去最高を記録し、社員数が1年間で10%以上増加したが、レイアウトの変更は一切行われていない。

経営陣のコミットメントが大前提

このような大きな変化を実現するためには、ハードの充実に加え、チェンジ・マネジメントが必須であった。しかし、その大前提となったのが、経営陣自らプロセスにかかわる姿勢であり、変化を率先して実行する態度を周囲に示すことであったといえる。



プライバシーを確保するブース(左手奥)とオープンスペースに配置されたモニター数の違いで席が選べる多様性のあるワークステーション

優秀ファシリティマネジメント賞

デジタルエンタテインメント事業における
FMの実践と成果

株式会社スクウェア・エニックス (東京都新宿区)

ゲーム創造企業の
クリエイティブ・オフィス改革への挑戦



岡田 大士郎

株式会社スクウェア・エニックス
総務部長

今次取り組みの狙いと挑戦

本社オフィス移転を機に、創造的なワークプレイスを構築し、コンテンツ創造に携わるナレッジ・アーティスト達の発想力を劇的に向上させる「場」を構築することで、自社を活気ある革新的な組織へ変貌させ、結果、ヒット作品を連発できる高収益体質の企業に変質する挑戦をFM戦略として実践したものである。

新オフィスにおけるワークプレイス構築の基本理念は、ナレッジ・アーティスト集団のChange Workingによる意識改革と風土改革にあった。最も重視した施策は、クリエイター達の行動分析・検証に基づくフロアデザインの実現、つまりクリエイター達に不可欠な知識・アイデア創造活動の相互連鎖を誘引し、Innovative & Creative サイクルを実現させるとともに、創作意欲を刺激する機会と「場」をワークプレイス内に創出することにあった。そして、縦割り意識の強い組織からの脱却をめざし、オープンオフィスの環境を実現することで、従来型の「籠る」働き方から「交わる」働き方への変革に挑戦した。

一方、個人的な活動を好みがちなクリエイター達に対し、インナーブランディング活動を通し、「変わろう」「変わらねば」の意識を醸成させ、自然にコミュニケーションが沸き起こる「場」として、カフェスタイルの社員食堂(Communication Cafe Lounge)を眺望が開ける最上階(20階)エリアに設置した。



またLoungeでは、おいしくリーズナブルな価格で飲食できるメニューを提供するとともに、カジュアルな会話が弾む空間演出を行った結果、仕事シーンでもコーヒーを飲みながらリラックスミーティングができるコミュニケーションハブとして活用されており、組織活性化と社員意識変革を促進させる一助となっている。

さらに、ICTツールの積極的活用により、ユニファイド・コミュニケーション環境を構築したことで、リアルコミュニケーションとのハイブリッド活用が促進され、社内の雰囲気や情報の風通しが改善しつつある。

FM実践の成果と組織変革

こうした施策が奏功し、クリエイター達の意識や働き方の変化がみられるようになり、移転前は、部門・プロジェクト内



最上階に設けられたカフェスタイルの社員食堂「Communication Café Lounge」

に留まることが多かったコミュニケーション機会が、次第に部門外へも広がり始め、そして組織外のコミュニティへも広がっていった。また、組織内の求心力や連帯感が高まるにつれ、組織横断的に連携する動きも顕れ始め、ヒット作品の打率が顕著に向上してきている点も見逃せない。

かかる成功体験は、クリエイター達のモチベーションを向上させるとともに、匠の領域を志向した創作意欲の好循環を生みだし、創造性、革新性に富んだ調和のとれたプロ集団組織へと変質しつつある。

総務FM部門の役割は、「場」のプロデューサーとして、また、組織が有するナレッジやアイデアを融合促進させるコーディネーターとして、さらに、ナレッジワーカーのワークスタイル・プランナーとして、自社の知的生産性向上を支援するとともに、風土改革の担い手として企業価値向上に貢献しているのである。



高い間仕切りのない開放感あふれるワークスペース

優秀ファシリティマネジメント賞

市庁舎の移転と庁舎活用による
FMの実践 — 廃校体育館のリノベーション —

富山県氷見市

体育館のリノベーションによる
庁舎移転とその活用



菊地 利仁

富山県氷見市総務部総務課主任

体育館を市庁舎へ

氷見市役所の本庁舎は、2011～2012年にかけて実施した耐震診断調査により、震度6強クラスの地震に対して、建物が倒壊し、または崩壊する危険性が高いとされた。また、富山県が調査した津波シミュレーション結果により、本庁舎が、津波の浸水想定区域内に位置していることも判明したため、本庁舎の整備に関して本格的な検討を開始した。

関係団体や庁舎周辺自治会への説明・意見聴取、市民を対象にした公聴会を開催するほか、市議会に特別委員会を設置し、検討を重ねた結果、旧高等学校の体育館を再利用する案が了承、決定された。

全国的にも類を見ない「体育館を改修して市庁舎として再利用する」という手法により、施設の有効活用が図られたほか、整備費用の大幅な低減が実現し、2014年5月に改修工事の完了、新庁舎の開庁を迎えることとなった。

市民が望む市庁舎の実現と
観光施設としての活用

新庁舎づくりの過程においては、新庁舎フロア等に、市民の意見・アイデアを取り入れるため、新庁舎のデザインに関するワークショップを9回開催し、そこで行われた市民との対話が、市民協働スペースや庁舎前の植栽など、随所で形となり、市民が利用しやすい空間整備が実現した。



新庁舎(外観)

また、かねてから、庁舎の分散や、本庁舎の駐車スペース不足が利用者の利便性において問題視されていたが、庁舎の移転改修により、これらについても解消が図られたほか、市民の利用が多い窓口をすべて1階フロアに配置し(ワンフロアサービスの実現)、利用者の利便性の向上が図られた。

市庁舎の移転改修は完了したが、FMの観点では、移転がゴールではない。現在、市では、「新市庁舎ガイドツアー」と銘打ち、希望者に対して、職員による庁舎案内を毎日実施しており、県内外から多くの見学・視察を受け入れている。新市庁舎を、観光スポットとしての地域資源と捉え、観光都市「氷見」がめざす、交流人口の拡大を実現させるため、日々邁進しているところである。



改修後 新庁舎(2階フロア)



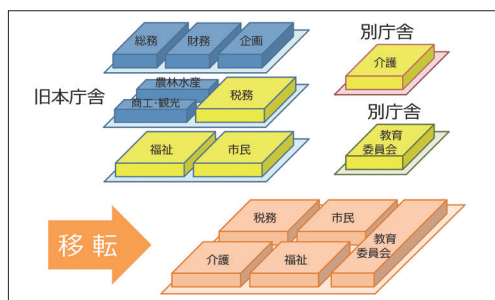
改修前 体育館2F



改修前 体育館1F



改修後 新庁舎(1階フロア)



ワンフロアサービスの実現



「体育館庁舎」を観光スポットへ
交流人口拡大のため、「体育館庁舎」を観光資源として捉え、市庁舎への見学・視察を積極的に受入れている

特集
Special Issue

おもてなし空間に学ぶ ホスピタリティと施設経営



FMでホスピタリティを高める

2020年東京オリンピック・パラリンピック開催決定や外国人観光客の急増で注目される日本の「おもてなし」。おもてなしという超高級ホテルや老舗旅館の贅を尽くしたサービスが話題になりますが、これらは日常から離れた非日常性の演出がベースにあります。

しかし、ワークプレイスや公共施設など、ファシリティマネジャーが活躍しているのは主に日常的な空間です。そこで、特集では非日常ではなく、日常としてのホスピタリティを考えてみたいと思います。ファシリティの計画や運営でいかにホスピタリティを高められるか。これはFMの大きなテーマのひとつです。

ホスピタルの語源にもなっているホスピタリティは、相手の立場にたって、心からのおもてなしをすることといった意味でしょうか。ホスピタル、病院では、病気という非日常的な状況にある患者さんが安心して療養できるよう、できるだけ日常的な環境をつくるそうです。

最近では格安航空会社(LCC)の出現などで、気軽に空の旅を楽しめるようになりました。豪華さや特別感が求められてきた空港にも日常性が求められるようになりました。また多様な利用者のためにユニバーサルデザインを取り入れた施設計画や運営が行われています。時代や利用者のニーズに合わせて、おもてなしの内容も変化しています。相手の立場に立ったおもてなしを実現するためには、それを仕組化していくことも必要です。

前号に続き、亀田総合病院の亀田信介院長、倉敷中央病院の相田俊夫副理事長にご登場いただき、経営者の立場からおもてなしを実現するためのFMについてお話しいただきました。さらに成田国際空港第3ターミナル、羽田空港国際線旅客ターミナルという2つの空港施設、金融機関など、さまざまな施設のホスピタリティをFMの視点からご紹介します。

病院に学ぶホスピタリティ 1

異なるニーズに対応するために 多様な選択肢を用意する

亀田総合病院



亀田 信介

医療法人鉄蕉会 亀田総合病院 院長

どんなサービスを提供するのか

亀田総合病院は、房総半島の南東部、鴨川市にあります。東京から特急列車で約2時間、病院の前に停まるアクアライン高速バスも運行されています。当院は亀田メディカルセンターの中核として機能する施設です。370年の歴史をもち、千葉県南部の基幹病院として急性期高度医療の提供を行っています。

診療部門も含めた医療サービス全般にわたるISO9001の認証を受け、さらに国際的な医療機能評価であるJoint Commission International (JCI)から日本初の認証を取得するなど、医療の質の向上に取り組んでいます。

私たちのコアサービスは医療です。医療は患者さまとの協働により創られ、相互の信頼関係がサービス提供の基盤になります。最良の医療サービスを提供するには、施設・環境の構築、ICT、マネジメントシステムの3つを総合的に考える必要があります。

ファシリティマネジメント(FM)の基本は、まずどんなサービスを提供したいかを明確にすることです。大きな夢を描き、どのようなサービスを患者さまに提供するのか、それを実現するためにファシリティはどうあるべきかを常に考えてきました。

職員が働きやすく、使いやすいことも重要です。現場でサービスをするのは私ではなく、職員です。ハウスキーピングから看護師、ドクターに至るまで、

全員が自分の役割を果たせてはじめてクオリティの高いサービスが実現できます。そのバランスをどのようにとるかを決めるのが私の仕事です。

異なるニーズとアメニティ

コアサービスの周辺にあるフリンジサービスがアメニティです。患者さまはそれぞれニーズが違います。リッツカールトンのような最上のホスピタリティを望む人もいれば、ビジネスホテルのサービスでいいという人もいます。さらにいえば、お金がないから病気を治してくれさえすればいいという人もいます。そのニーズは千差万別です。しかも医療というコアサービスは部屋代と一部の食事を除き、どの患者さまに対しても値段が同じ、定価なのです。ホテルは絞り込んだサービスを提供し、価格も自由に決められますが、病院は異なるニーズにいかに対応するかが課題になります。

2005年に完成したKタワーは全室個室の病棟です。リゾートホテルのような空間で、どの部屋からもオーシャンビューが臨めます。Kタワーでは、病室にテレビやインターネット、院内情報が閲覧できるベッドサイド端末を設置しています。このサービスはパッケージとして個室料に含まれています。

一律の規制の中には、合理性のない医療者の都合によるものが多々存在します。「病院だから」をやめ、患者さまの選択肢を増やしています。24時間いつでも面会でき、ご家族が宿泊できるようソファ



千葉県鴨川市にある亀田メディカルセンター全景。左がKタワー、中央がA棟

ベッドやトイレ、シャワーを完備し、面会者用に食事をお届けするルームサービスも実施しています。食事制限のない患者さまは、追加料金で食事を選んでいただくこともできます。

Kタワーのエグゼクティブフロアには広さ60㎡の特別室があります。オーシャンビューのジャグジーなどのアメニティを用意し、専属のコンシェルジュが入院中のお手伝いをします。

一方、A棟などの一般病棟は基本4床室です。個室もありますが、感染予防と看取りのためのものですので、4床室と料金は同じです。テレビは見た分だけお金を払う方式にするなど入院費用をどこまで下げられるかというチャレンジをしています。

細部への徹底的なこだわりが理想のサービスをつくる

病気になり、入院することは非日常ですから、Home Likeをコンセプトに療養中もできるだけ日常と同様に過ごせる環境をつくっています。タリー

ズや青山フラワーマーケットなど都心にあるお店も揃えています。理・美容室もそのひとつで、表参道にあるpas de deuxのオーナーにお願いして出店していただきました。

店内の床にくぼみを付け、落ちた髪の毛をさっと掃けばきれいになるように設計しています。一事が万事です。病院の美容室だからといい加減につくれば美容師さんも使いにくいし、カッコ悪い。「病院だからをやめる」とは、そういうことです。

A棟の廊下やスタッフステーションの床には、パワーボンドという特殊な長尺防水シートカーペットを敷いています。廊下を忙しく歩く音は働く側も慌ただしさを感じますし、患者さまも不安になります。吸音性は一般のカーペットの約3倍ですので、とても静かです。毛足が短いので、重いものをのせたカートもスムーズに移動できます。一方でカーペットは感染や汚れの心配があります。バックキングのついた防水仕様ですし、バキュームをかければ汚れも取れます。



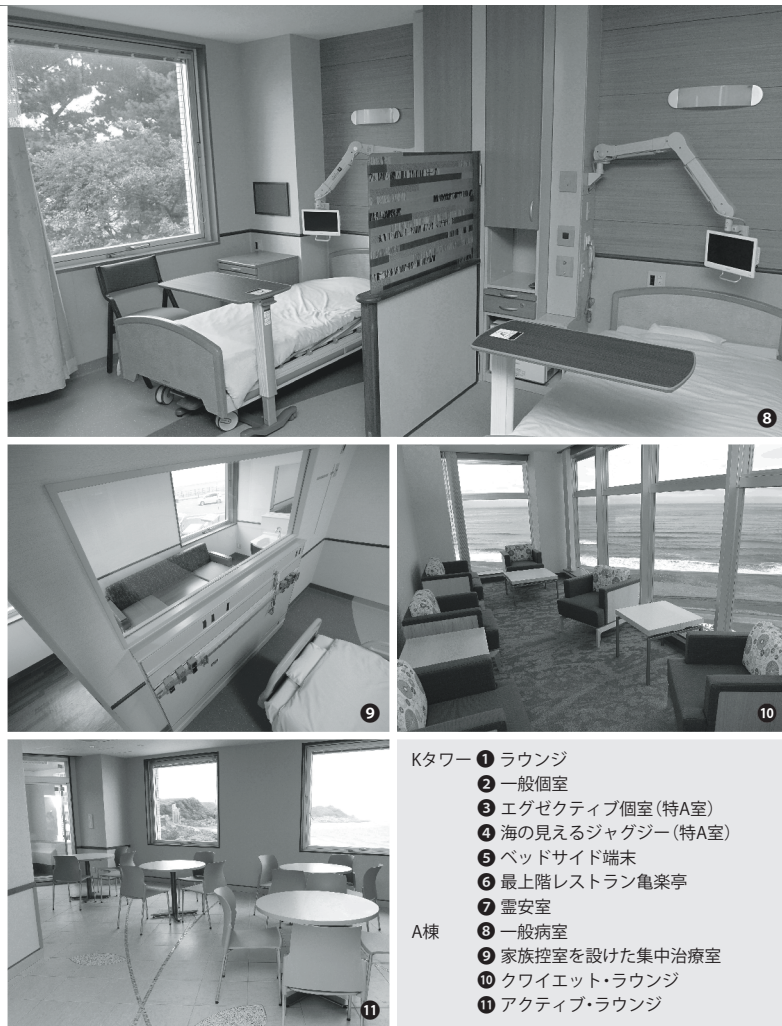
病室は点滴や血液が落ちますので、メンテナンスを考えてラバーシートのノーワックスタイプを使っています。ラバーシートとバイナリーシート(ビニル床シート)は、日本では区別されていませんが、海外では明確に区別されています。ラバーシートは高価ですが、足の疲労軽減に役立ちます。

病院では、ストレッチャーなどの重量物が動くので、どうしても壁が汚れます。廊下には硬い素材でできたコロガードという腰壁を使い、美観を保つようにしています。限られたコストでマネジメントしなければなりませんから、5年後、10年後の傷み方を考えてメンテナンスしやすいものを選ぶことが重要です。病院内は細部にわたってデザインしています。そこまでこだわらなくてもいいのではないかと、いわれますが、妥協したら理想とする医療サービスは実現できません。

ファシリティマネジメントは文化レベルを示すもの

ハウスキーピングと施設管理は内注化しており、病院内にプロがいます。ハウスキーピングは30年にわたるノウハウが蓄積されています。感染管理委員会には医療スタッフとともにハウスキーピング、リネン、施設管理の代表者も出席します。最終的に取り扱うのは現場のスタッフですので、すべての流れを職員が把握することが必要です。みんなプロ意識が高く、よく勉強しています。施設担当課長はゼネコンで現場監督を経験し、現場をよく知っている者です。

病院のファシリティはすべて私が考えます。一級建築士の職員がいますので、私のイメージを図面に起こしてもらうこともあります。建築家の青島裕之さんとは親しく、ハウスアーキテクトのような存在で



- Kタワー
- ① ラウンジ
 - ② 一般個室
 - ③ エグゼクティブ個室(特A室)
 - ④ 海見えるジャグジー(特A室)
 - ⑤ ベッドサイド端末
 - ⑥ 最上階レストラン亀楽亭
 - ⑦ 豊安室
- A棟
- ⑧ 一般病室
 - ⑨ 家族控室を設けた集中治療室
 - ⑩ クワイエット・ラウンジ
 - ⑪ アクティブ・ラウンジ

すし、アーキテツ・ハワイのデイビット・バイランドさんにはこれまでいろいろなプロジェクトをお願いしてきました。特注家具を海外の工場に発注し、納期に間に合わせてくれるインテリアデザイナーもいます。彼らは、理想のサービスを実現するためのチームであり、仲間のような存在です。

FMは、文化レベルを示すものだと思います。これまで日本は立派な建物をつくることには熱心でしたが、その後のメンテナンスは考えてきませんでした。今まさに中国がそういう状況です。政府の国家成長戦略プロジェクトのモデルとして北京で健診施設の計画があり、候補の建物を見てきました。築6年くらいですが、適切なメンテナンスがされていないため、築20年以上にしか見えません。階高も低く、床面には大きな段差があり、私たちが理想とする環境をつくるためには大規模改修が必要です。

東京にサテライトクリニックを開設

手術後の通院のために亀田メディカルセンターを訪れる方も多く、毎回、鴨川に通院するのはたいへんです。患者さまの利便性向上のために、2013年に東京都中央区に亀田京橋クリニックを開設しました。フォローアップや都内でのゲート機能を担うサテライトクリニックという位置づけです。近隣企業で働く方々の健康を支える役割も担っています。高齢化が急速に進む東京では今後、医療・介護が大きな問題になります。東京が抱える課題を解決し、鴨川と東京がwin-winの関係を築くためにずっと温めてきた構想でした。

1990年、幕張副都心に開設した亀田総合病院附属幕張クリニックでは、人間ドック、企業健診、予約制の外来診療を行っています。MRI、CT装置による画像診断もできます。千葉県北は医療ニーズが高く、クリニックとして約20億円の医療収入があります。2つのクリニックでは亀田メディカルセンターと連携した診療を行っています。

医療・介護・福祉・教育の連携は地域にとって欠かすことのできないものです。私は社会福祉法人の理事長もしており、IHN(統合ヘルスケアネットワーク)の考え方を取り入れ、南房総地域の医療・介護・福祉サービスの充実に取り組んでいます。

地域創生のひとつとしてCCRC(継続的なケア付きリタイアメントコミュニティ)があります。世帯数約200の規模ですが、医療・介護、生涯学習をどのように連携させていくかが鍵になります。

南房総の3市1町だけでも年間約1,700人の人口が減っています。人口減少を食い止めるためにも、若い夫婦が共働きで働き、3人の子どもを育てられるまちづくりが必要です。行政だけではスピードが追いつきません。国民が納得する形で、公を担う民を成立させることが、これからの社会システムづくりで重要になります。

病院に学ぶホスピタリティ 2

心のこもった場づくりと 職員対応の仕組み化

倉敷中央病院



相田俊夫

公益財団法人 大原記念倉敷中央医療機構
代表理事副理事長

芸術には人を癒す力がある

スペインのバルセロナにあるサン・パウ病院は世界遺産に登録されているすばらしい病院です。銀行家の寄付でつくられ、ガウディの先生だったリュイス・ドメネク・イ・ムンタネーが設計しました。「芸術には人を癒す力がある」という設計思想で建物全体が芸術的な作品になっています。

これは大原孫三郎が創設時に掲げた当院の理念と同じです。私たちは「真に患者のための治療」「病院くさくない明るい病院」「東洋一の病院をつくる」という創設の理念を継承しています。

ホスピタリティは「心のこもった場づくり」と「心のこもった職員の対応」の2つだと思います。場づくりはハードの整備が半分ぐらいで、あとは清掃を含めたメンテナンスです。建物を心のこもったものにし、きちんとメンテナンスしていくためには、職員が自分のことだという感覚をもたないとできません。だから、建物をつくる時にも現場の人に参加してもらい、建物の維持を含めて小集団活動を熱心に行いました。

患者さんへのコアサービスは質の高い医療です。付帯サービスのアメニティは日常生活水準レベルですが、絞り込んだ付帯サービスは当院の特徴としてトップレベルをめざしています。玄関前のお迎えもそのひとつです。ユニフォームに身を包んだ女性職員が、タクシーの乗降サポートや院内のご案内をしています。温室もそうですが、これら

は病院の姿勢を象徴的に示すもので、日常生活水準を越えたホスピタリティです。このようなビジュアルアイデンティティが職員のビヘイビア・アイデンティティにつながっていきます。CI(コーポレートアイデンティティ)の発想だといえます。

案内係のユニフォームはデザイナーズブランドです。高価ですが、いい洋服を着ることで姿勢もよくなり、モチベーションも高まります。「万事心配りをするように」と、いくら私が叫んでもできるわけはありません。仕組み化が必要です。

実際に患者さんへの対応をするのは現場の職員です。対応力のある職員をどう育てるかが重要です。まさにサーバント・リーダーシップで、上司は部下を支えていく。最初の数年間で、自立できるように知識や行動を教えています。未熟な職員が第一線に並ぶことになると、いくら建物がよくてもめざすホスピタリティは実現できません。

清掃は同じ会社に継続的にお願いしています。私はセიმボートとっていますが、一番大切なことは、委託企業の一人ひとりが病院の職員と同じような気持ちで、患者さんを大事に、病院もきれいにしたいと思うようになることです。

経営者、設計者、ファシリティマネジャーの トライアングル

1000床規模の病院を一度に新しくするのはむずかしい。そこで15年にわたり病院の機能を止め



倉敷中央病院 全景

ることなく逐次改修してきました。

当院のミッションは、大原孫三郎の「創設の理念」を受け継ぎ、患者本位の医療、全人医療、高度先進医療を通じ、地域社会に貢献することです。ミッションを基本に中期ビジョンを立てハード整備の6つの基本方針を掲げました。

私はいつも基本方針を頭の中に置きながら設計者と話をします。設計者の辻野純徳さんは浦辺建築事務所在籍時から、この病院にかかわっているので信頼していますし、プロフェッショナルとしての能力を評価しています。15年間、毎週1回必ずミーティングをしてきました。継続的關係による信頼感と実績をベースにした経営者、ファシリティマネジャー、設計者のトライアングルができています。中期的な課題がある時にいいメンバーに恵まれました。これからは後継者をつくっていくことを考えています。こういうことは一時代だけやっても埋もれてしまいます。コンセプトを考え、キャッシュフローをにらむのが私の役割です。コンセプトに関しては決して譲りません。

2010年と2012年に実施した改修工事は、75

床の病棟をつぶせば一度にできましたが、工期約2年半の間に75床の病棟をなくすと約50億円の医療収入がなくなります。稼働率を維持するのは経営的にも地域の医療サービスの面でも大事なことです。

ハードづくりのポイントは、病院くさくない、日常生活水準の快適さをつくることです。歴史文化の継続性をハード面のシームレス化で表現し、病院全体が調和するように計画しました。旧館と新館を渡り廊下でつなぐようなことは絶対にしなくなかった。しかし、新築と既存の差を感じさせないシームレス化には、お金もかかるし、さまざまな課題があります。でも、あきらめてしまっただけではいいものはできません。

患者アメニティと職員アメニティは同等に

職員の働きがい重視も基本方針のひとつです。最高水準の医療設備への継続的投資こそが、医療専門職のモチベーションアップの原点です。また図書やシミュレーションセンターなど、専門能力向

上のための支援的なスペース、ディスカッションやミーティングスペースなど人材育成に関連する設備を整備しました。

職員アメニティは患者さんと同様にとというのが私のポリシーです。医療は専門職が集まらないと機能しません。トップクラスの職員に来てもらいたいという思いがありますから、職員の働きやすさやアメニティに投資を惜しみません。ワンフロアは食堂や休憩室、ライブラリーなど、職員用のアメニティスペースにしましたが、ドクターは少しでも空いている場所があれば、医療のために使いたいという。職員スペースを守っていくのも大変です。休憩室には授乳やお化粧直しなど、プライバシーを守るエリアも必要ですので、職員の意見を聞いてつくりあげています。

大原孫三郎は倉敷労働科学研究所(現・公益財団法人 労働科学研究所)を開設しました。当時の紡績工場は、いい糸をつくるため室内の温度や湿度が高く、女工さんたちは綿ぼこりの中で働いていました。生産本位が一般的でしたが、孫三郎は、初代所長の暉峻義等さんに作業環境を測定させ、その改善を行いました。そういった歴史があり、当院でも働く人の環境づくりには気を配っています。

横串を刺すゼネラルなプロフェッショナル

異なる職種が連携して患者さん中心の医療を実践するチーム医療を行っています。一方で、病院には医師や看護師など職能集団として縦割りの組織があります。企業でいえば、職能部門とプロジェクト部門の両方に所属するマトリクス組織です。病院の中では医師と看護師では使う言葉も違います。日常的な指示はフロントで、職能的なキャリアパスは職能集団です。マトリクスの考え方は組織論的には正しいのですが、個々人の能力が高くないと実行できません。そこで導入前から、チーム医療研修を実施してきました。院内では、医師は携帯電話で呼ばれて現場に戻って



しまうので、1泊2日の合宿です。多職種による横断的なメンバーで、チーム医療の進め方やコミュニケーション、ブリーフィングの方法などをディスカッションします。これはミドルクラス対象の研修です。

企業の場合は、ゼネラルな面でのプロフェッショナル性、いわゆるトップマネジメントを一番上に置いています。しかし、医療人はスペシャリティに対するプロフェッショナル性を追求するので、ゼネラルなプロフェッショナルに対する評価がありません。でも、病院にも横串を刺すゼネラルなプロが必要で。私は国立病院機構の院長研修でマネジメントを教えたことがあり、院長になって初めて経営について考える人が多いのです。最近、医者をしなから経営大学院に行き、ダブルライセンスをめざす人も出てきています。



2



3



5



6



7



8

- ① 温室
- ② 職員交流の場
- ③ 図書室
- ④ 吹きガラスのステンドグラス
- ⑤ 屋上庭園ラウンジ
- ⑥ 入退院や外来患者のエスコート
- ⑦ フレスコ画 北斗七星
- ⑧ マルガリータ女王(児島虎二郎収集の複製画)

プロフェッショナルを生かすことが成長の鍵

スティーブ・ジョブズは、すごい製品をつくりたいと社員が猛烈にがんばる会社をつくることに情熱を燃やしてきた。それ以外はすべて副次的であり、利益はもちろん必要だけれど、原動力は製品であって利益ではないといっています。病院も同じです。医師は患者さんのために最高の医療を提供することが使命であり、利益のために医療を行うわけではありません。

病院では、専門性の高いプロフェッショナルのモチベーションをいかに高めるかが鍵になります。企業を考えると、グローバル企業、IT、サービス産業など分野は違えども、プロフェッショナルをうまく生かしている企業が成長しています。単純なものづくりは海外で行われるようになり、日本では存在価値がなくなってい

ます。昔と同じような命令系統で運営している組織は時代に合わなくなっています。プロ意識の高い人たちは指示されるのを嫌う傾向があります。私がよくいっているのは「心臓を突き刺さないで横串を入れる」と(笑)。ある程度自由があるように心臓を避けて、くにくにくと横串を刺す。なかなか入らないのですが、それをしないとうまくいかない。

もうひとつは社会貢献です。本質的な社会貢献を絶えず目線に置かないと長く継続できる企業にならないでしょう。私たちは急性期地域基幹病院として地域貢献を常に考え実行しています。そういう中での経営は、利益や効率、社会貢献や医療の質という合理と人間性のはざままで絶えず決断しなければなりません。人間は判断を誤ることがありますからガバナンスやチェック機能も重要です。そのためにも横串が大切なのです。

空港ターミナル施設にみるおもてなし 1

サービスとコストの両立を めざしたLCCターミナル

成田国際空港第3ターミナル

川瀬 仁夫

成田国際空港株式会社事業部門
旅客ターミナル部
LCC専用ターミナルビル供用準備室 室長



低価格運賃によって広がる空の旅

近年LCC(Low Cost Carrier、格安航空会社)が相次いで就航し、空の旅の選択肢が増えていきます。2015年4月には成田空港にもLCC専用の第3旅客ターミナルビル(以下、第3ビル)がオープンしました。成田に乗り入れている国内外14LCCのうち、国内3社と海外2社、計5社が第3ターミナルで運航しています。

LCCは、従来の航空会社で行われているサービスを簡素化し、運航を効率化することで低価格運賃を実現しています。

これまで飛行機を利用したことのない方が空の旅を楽しんだり、数カ月には1回しか家族に会えなかった単身赴任の方が月に1回戻ってこられるようになったり、もしくは家族が赴任先を訪ねたりと、コストが下がることで空の移動のありようが変わり、新たな可能性が生まれることを感じています。

通常、飛行機が成田空港に到着してから、次のフライトの準備を整えて出発するまで2時間程度はかかります。成田空港では一定時間(6時間未満)の停留料は同じですので、急いで出発する必要はないのですが、LCCは到着後、できるだけ短時間で離陸できるような運用を行っています。飛行機の運用効率を高めるほど航空会社にとっては利益が高まります。LCCが時間に厳格なのはこのためです。1分遅れて乗れるなら、2分でもいいじゃないか…となり、それが遅れにつながり、予定

していた便数が飛べなくなると、その分のコストが上がってしまいます。

LCCのビジネスモデルが発揮できる専用ターミナルをつくるために、海外のLCCモデルを勉強し、航空会社と話し合いながら、割り切れるものとそうでないものを考えながら計画を進めました。ターミナルの年間処理能力は750万人です。ターミナルをつくる時に乗降客数の予測はとても重要です。まだLCC航空会社が設立・就航していない時期に旅客数を予測するのは難しい部分でした。予測が大きく外れると投資を回収できなくなる危険もあります。税関や入管、検疫などの検査場は国の施設なので、国の財務当局への説明も必要でした。

空港では旅客サービス施設使用料と航空保安サービス料をお客さまからいただいています。第1、第2ビルは国際線で2,090円の施設使用料と保安料520円の合計2,610円がかかります。第3ビルではセキュリティレベルは同一のため保安料は520円ですが、旅客サービス施設使用料は国際線で1,020円です。施設使用料を半額程度の水準にすることが当初からの目標でした。

遊び心のあるデザインで空間の 認知度を高める

建物スペックを見直し、㎡あたりで通常の建築コストの6割程度に抑えることができました。一



陸上競技のトラックをイメージした出発ロビー。ピクトグラムや色分けで行きたい場所へ自然と行ける

一般的に空港ターミナルビルは、柱のない大空間や高い天井、大きな吹き抜け空間のあるダイナミックな建築です。第1、第2ビルはそれぞれ約40万㎡の巨大な施設ですが、第3ビルは6万6千㎡で、どちらかというオフィスビルに近い構造だといえます。柱のスパンを12.5mにして、しっかり柱を配置することで建設コストを抑えています。また天井を張らないことで5m近くの天井高を確保して開放感のある空間にしています。コストもさることながら、万が一大地震が起こると、大空間の天井は大きな力がかかり、崩落につながる危険もありますから、天井を張らないメリットはここにもありました。

また窓を少なくすることで熱射の影響を減らし、エネルギー消費量の削減を図っています。さらに清掃コストも少なくなり、ランニングコスト削減にもつながります。シンプルな空間構成で、将来の増便にも対応できるフレキシビリティもあります。

コストを抑えつつも、お客さまにとって快適で使

いやすい施設をめざし、空間全体を使ったウェイファインディングの手法でわかりやすい工夫をしています。床を陸上競技のトラックのようなデザインにして、競技場で使われるクッション性の高い素材を使い、色分けやピクトグラムで動線を示しています。トラックに沿って歩けば、目的の場所に自然と行けるようになっていきます。トイレ入口の壁には大きな人型サインを描きました。これらにより吊りサインや内照式サインをなくし、大きくコストを抑えながら、空間の広がり確保しました。

成田空港にはサイン表示の基準がありますが、今回はルールよりもわかりやすさを重視しています。床や壁をキャンバスに見立ててサインを考えたのは広告、プロダクト、空間等の開発を手がけているクリエイティブラボ・PARTYです。設計をお願いした日建設計と一緒にサインデザインをご提案いただきました。従来の空港デザインに縛られることなく、デザイナーの自由な発想で遊び心のあるデザインになりました。従来、空港ターミナ



ルビルは、非日常を感じられる空間をめざしてデザインしてきましたが、日常の足としてLCCを位置づけて、第3ビルは、日常の空間、寛ぎやすい雰囲気を出すことを意識して、ゲートラウンジのソファベンチやフードコートにあるオーク無垢材の家具は無印良品の製品を採用しました。

サービスと運営コストの間で

第3ビルには専用の高速バスやタクシーの乗降場がありますが、鉄道駅からは約700m離れています。屋根付きで段差のないアクセス通路を歩いていただくか、ターミナル間を結ぶ無料連絡バスをご利用いただけます。無料バスは約10分間隔で運行しております。

昔は海外渡航というと大きいスーツケースを持って空港内をカートに乗せて移動するのが一

般的でしたが、最近はキャリーケースと呼ばれるスーツケースが増え、カート利用が少なくなっています。そこで第3ビルはカートを使用しない前提で計画しました。カート自体のコストも安くはないのですが、カートを回収、集積するランニングコストが大きいのと、より大きなスペースが必要になるからです。

しかし、お客さまの利便性を考え、運用段階でカートを入れることにしました。エレベーターはカート1台分しか乗れません。車いすのお客さまが乗れなくなってしまうので、基本的にはエレベーターでのカート利用はできません。エスカレーターも同様です。カートに乗せられるタイプは、ゆるい勾配で乗降部分はステップ4枚分がフラットになる特注品です。その分、大きくコスト増になります。カートは用意しますが、階層移動の際には一度



- ① 第3ターミナル前エプロン
- ② 第2ターミナルとの連絡通路
- ③ 搭乗手続きカウンター
- ④ 出国手続き後のショッピングエリア
- ⑤ 国際線搭乗口前バスラウンジ
- ⑥ 国内線搭乗口前ラウンジ
- ⑦ 一般エリアのフードコート
- ⑧ 国内線と国際線を区分する壁面サイン
- ⑨ 交通機関・駐車場への壁面サイン
- ⑩ トイレの大きな人型サイン
- ⑪ ゲートへの通路壁面ゲート案内
- ⑫ 第2ターミナルへの誘導床サイン

カートから荷物を降ろしていただき、上の階で再度、カートに乗せていただくようお願いしています。サポートする人を配置するとコスト増になってしまい悩ましいところです。

フルサービスの航空会社では機内食やブランケットを一律にサービスし、それが運賃に反映されます。一方、LCCは必要な人へのみブランケットを貸し出し、食事やドリンクも有料で提供します。つまり、利用しないサービスコストをお客さまが負担しなくてよい形がLCCのビジネスモデルなのです。

私たちもこの考え方を参考に施設の計画や運用をしています。法律で定められていることや、多くの人に必要なのは提供しますが、お客さまのご理解・ご協力をいただき、できるだけシンプルにすることで、施設利用料を半額程度に抑えることができます。

ファシリティのメンテナンスを一本化

通常、空港施設は、建築、電気、設備など、メンテナンスは縦割りで、それぞれに担当がいます。大きな建物なので日々、仕事があります。第3ビルではファシリティ的なメンテナンスは基本的に1本化しました。一番大きなものが照明や空調運転ですので設備系メンテナンス会社に委託しています。建築的なことは、必要があれば委託先のメンテナンス会社から手配してもらいます。

ソフト面では、通常、警備、インフォメーション、清掃は別々に発注しますが、第3ビルはインフォメーションカウンターが1か所ですので、警備と案内を警備系の会社をお願いしています。清掃はノウハウのある清掃会社に委託しています。第3ビルは第1ビル、第2ビルの約1/6の面積ですので、スケールメリットがあまり出ませんが、仕組みを変えたことで第1、第2ビルの運営コストと比べてもそんな色がありません。

アウトソーシング先はグループ会社ですので、常に情報を共有し、現場に任せるところは任せるという方針です。競争原理を働かせることも必要ですが、実績やノウハウのない会社に委託するのはビジネスとしてリスクがありますし、グループ会社がノウハウを蓄積することで質の高いサービスを提供できます。

当社グループでは、CS推進を経営上の重要な柱と位置づけています。第3ターミナルについてもインフォメーションカウンターやご意見用紙を通してご意見やご要望をお寄せいただいています。現場から上がってくるものやホームページからのメール、お電話もあります。店舗やレストラン、警備、航空会社、税関など空港に関するさまざまなご意見がすべて集まりますので、各担当者に伝え、基本的に3日以内に回答をもらうようにしています。毎週1回、情報共有の会議を行い、快適さとコストの両立をめざして改善に努めています。

空港ターミナル施設にみるおもてなし 2

ユニバーサルデザインによる 施設整備とサービス

羽田空港国際線旅客ターミナル

坂下 健

東京国際空港ターミナル株式会社企画部
広報担当シニアマネジャー



PFI 事業とユニバーサルデザイン

国の成長戦略として、東京国際空港（羽田空港）の再国際化が決定され、新国際線旅客ターミナルの整備が決まり、PFI 事業として「東京国際空港国際線旅客ターミナルビル等整備・運営事業」がスタートしました。PFI事業は公共施設の建設、運営を民間の資金、ノウハウを活用して行う事業で、プロポーサル方式により事業者が決定し、2006年にSPC（特別目的会社）として当社が設立され、国と30年間の事業契約を結びました。この事業計画の中に参加型ユニバーサルデザイン（UD）の検討を実施し、スパイラルアップによる改善を行うことが盛り込まれています。

羽田空港国際線旅客ターミナル（以下、国際線ターミナル）の基本理念は「日本と海外を、より速く便利に、より安心に、よりやさしく結ぶ快適都市空港」の実現です。日本は世界に先駆け高齢社会を迎えています。国際的にも高齢者や障害者がより活発に行動できる環境づくりが求められています。

UDの考え方による計画・運営を行うことでお客さまが使いやすく、より便利で快適な国際線ターミナルの実現をめざしました。

2006年から10年までの4年間、設計期間5回、施工期間5回、計10回にわたり、UD検討委員会を開催しました。毎回、有識者、障害のある方、航空会社や鉄道事業者、大田区、国土交通省などから約30人が参加し、活発な議論が行われました。

2008年から2010年にかけては、有識者、障害のある方、設計者、施工者、メーカーによるUDワークショップを38回実施しました。ワークショップではトイレやエレベーター、エスカレーターなどの設備、階段やスロープ、駐車場、内装、案内サインやインフォメーション、点字ガイドブックや触知パンフレットなどが検討されました。さらに高齢者、補助犬使用者、知的障害者団体、オストメイト協会、杖歩行者、子育て中の人など多様な利用者、団体にご協力いただき、実地検証やヒアリングを実施し、これらをもとに改善策の協議を行い、施工・運営計画へ反映しました。UDの取り組みを通して、障害の部位や程度、状況によって配慮すべきことは大きく異なることがわかりました。また実際に多様なニーズをもつ方々にご意見をうかがい、検証を行うことでさまざまな気づきがありました。

モックアップや施工段階での実地検証

UDワークショップでのターミナル施設や設備、サイン、案内や介助、パンフレットやホームページなどの情報発信まで多岐にわたっています。

空港は大きなスーツケースを持った方、高齢の方や障害のある方、お子さん、外国人など多様な方が利用されます。できるだけわかりやすくシンプルな動線が求められます。お客さまがスムーズに移動できるためには空港内部だけでなく、各交通機関からのアクセスも重要です。東京モノレールの羽田空港国際線ビル駅と京急電鉄の羽田空港国際線



サインの位置や大きさに配慮し、視認性と開放感を実現した3階出発ロビー

ターミナル駅は空港ターミナルに直結しています。

また、これまでの航空機とターミナルを結ぶ搭乗橋には、通路に段差がありましたが、国際線ターミナルでは、世界で初めて段差をなくした「ステップレス搭乗橋」を導入しました。通路がより広く、フラットになり、車いす使用のお客さまにもスムーズでストレスなく乗降いただけます。

3階にある出発ロビーは大きな窓から自然光が入り、明るく開放感のある空間です。吹き抜けにあるシースルーエレベーターは空間との一体感を演出しています。しかし、透明なガラスのエレベーターシャフトは弱視の方にはエレベーターの存在がわかりやすく危険です。そこでガラス面に「雨模様」のパターンを施し、視認性を高めることと空間デザインの統一感の両立を実現しました。

フライトインフォメーションボードやサインの視認性も検証をし、UDフォントの採用やサイン板の色と文字のコントラスト、大きさや位置を決めました。サイン表示や案内パンフレットの表記、館内放送は、すべて日本語、英語、中国語、韓国語が基本です。

一般トイレは手動車いす使用者や大きなスーツケースを持っている方が利用できる広さを標準仕

様にしています。ブースドアの表と裏の色を変え、空いている時と使用中が明確にわかる工夫もしました。緊急時の対応として、聴覚に障害のある方のために注意喚起警報ランプを設置しています。緊急時に点滅するランプは、当初赤ランプを想定しましたが、緑、赤、黄、青の4色をモックアップにて検証し、パニックを引き起こす可能性のある赤を除外し、ワークショップでの聴覚障害の方のご意見を聞き、視認性と落ち着いて次の行動に移せる色ということで、緑のランプを採用しました。

多機能トイレもモックアップによる検証を実施し、スペースや機器の配置を見直しました。特に洗面器、オストメイト機器、手すりなどのラインを統一することで、車いすが便座へ正面からアプローチできる十分なスペースを確保しました。2カ所の多機能トイレを併設している場所では、左右使い勝手に配慮した機器配置にしています。

既存の多機能トイレの手動扉の主な問題点として、途中で停止せず自動で閉まるために車いす使用者には利用しにくく、重いために力の弱い人には利用しにくいということがありました。また、電動扉の主な問題点として、中に人がいなくても施錠され



てしまい、視覚障害者には施錠、開錠用のボタンの位置や施錠状況がわかりづらいということがあります。国際線ターミナルの自動扉の主な改善策として、ドアを軽量化し、フリーストップ機構を導入した自動扉をメーカーに開発してもらいました。

トイレの入口には音声案内、触知案内図があります。音声案内は当初「こちらはお手洗いです」としていましたが、できるだけ短い方がいいということで「お手洗いです」とシンプルな音声案内にしています。

盲導犬、介助犬、聴導犬と一緒に旅行される方のためには、ターミナル館内としては初めて、1階案内カウンターの隣に補助犬専用のトイレを設置しました。

サービス介助士の資格をもつ エアポートコンシェルジュ

バリアフリー新法や東京都福祉のまちづくり条例に即した施設整備は当然のこととして、ハードとソフトを総合的に考えることで、多様なニーズに応え

ることができます。ソフト面ではターミナル内3か所の案内カウンター、テレフォンセンター、ロビー内の「コンシェルジュ」がご案内やお客さまのお手伝いを行っています。スタッフ全員がサービス介助士の資格を取得しています。案内カウンターでは、聴覚障害の方や海外からのお客さまとのコミュニケーションツールとして、コミュニケーションボードや筆談ボードを用意しています。コミュニケーションボードのピクトや文字の内容は、案内カウンター、チェックインカウンター、保安検査場用の3つのタイプを作成しました。視覚障害の方のためには、点字ガイド「手で見るフロアマップ」も用意しています。

空港では高齢のお客さまなどにご利用いただける車いすを用意しています。これまでは空港ターミナル会社、航空会社、鉄道会社がそれぞれ車いすを用意していたため、お客さまは管轄区域が変わるたびに車いすを乗り換えなければなりません。また使用後の車いすを元の場所に戻す手間も必要でした。



- ① 縦動線を担う大型シースルーエレベーター
- ② 従来の壁面大型ボードから、どこにいても確認できるモニター形式としたフライトインフォメーションボード
- ③ カートごと楽に乗降できる大型エレベーター
- ④⑤ 4階は待ち時間に対応した「はねだ日本橋」や江戸の街並ショップなどアミューズメントな空間演出
- ⑥ 表と裏の色を変えることで使用中が明確にわかるトイレブースのドア
- ⑦ トイレまでの誘導用点字ブロックは廃止し、トイレ入口の点字パネル下のみとし、そこまでは音声にて誘導
- ⑧ 充電コーナーにはPC、施設案内電話、AEDを併設
- ⑨ 大車輪を外して機内用に切り替わる車いす
- ⑩ 多機能トイレ

そこで、当社で統一規格の車いすを用意しました。この車いすは機内まで乗り換えなしに使用できるもので、航空機入口で大車輪を外して狭い通路を通ることのできる車いす（アイルチェア）に切り替わります。ご連絡をいただければ鉄道駅や駐車場からターミナル内のご希望の場所まで、車いすでご案内するサービスも行っています。大きなサイズの車いすや出国後のエリアには乗用カートなども用意しています。

すべてのスタッフがコンシェルジュ

国際空港としてお客さまへのおもてなしはどうあるべきか。社内でCSのワーキンググループを発足させ、私たちのCSの理念や方針をつくっていきました。理念を共有し、すべてのスタッフがコンシェルジュという想いでその実現に取り組んでいます。その一環としてターミナル内に設置している投書箱があります。

お客さまのご意見やご要望は、サービス施設、サイン、設備、レストランの24時間営業など多岐にわ

たります。東南アジア、中国、台湾、韓国から来日される方が多く、日本語、英語、中国語（簡体字）、ハンガルの4言語の投書用紙を用意しましたが、台湾の方から繁体字版も欲しいというご要望を受け、現在は5種にしています。同様にフロアガイドも5言語を用意しています。また、祈祷室設置のご要望もあり、出発ロビー階に設置しました。この他、フリーWi-Fiの導入や電源コンセントを備えた充電コーナーの増設など、お客さまの利便性を高めています。

空港ターミナルのUDを実現するためには関係事業者のみなさんとの連携が不可欠です。計画時から横断的な委員会やワークショップによるUDの検討、検証を行ってきました。今後もUD検討委員会による実地検証、法令ガイドラインの適合検証等を実施し、その結果をCS委員会で協議し、施設の改修やサービスの改善に活かしていく予定です。このPDCAを2年サイクルで繰り返し、UDのスパイラルアップを図っていきます。