



# 2019欧州調査視察団

視察を振り返って

JFMA 2019欧州調査視察団 団長

似内 志朗

# プログラム

●期間：2019.10.19～27（9日間）

●参加：27名（不動産開発、ビルマネジメント、建設、オフィス家具、FM・設計、デザイン等）

## ① ロンドン

- ・**PLP Architecture**：ロンドンを拠点に世界で先進的オフィスビルを企画・設計する建築設計事務所（建築家・事務所幹部（パートナー）で活躍の相浦みどり氏によるプレゼン）
- ・**キングスクロス再開発・バタース再開発**：産業遺産を再開発。最も注目される進行中の2つの再開発エリア。キングスクロスにはグーグル欧州本社、バタースにはアップルが入居予定
- ・**One William Street**：NTT-UDによるシティ保存地区におけるオフィスビルづくり。
- ・**大英博物館**：ノーマンフォスター（建築家）による歴史的建造物のリノベーション。
- ・**レッチワース（郊外）**：歴史的ガーデンシティ思想のまち。現在のダウンマネジメント状況

## ② アムステルダム

- ・**The Edge**：PLP Architecture設計による世界で最も注目されるオフィスビルのひとつ。BREEAM最高点（入居企業Deloitte社の経営ビジョン・働き方の将来像を実現するThe Edge。不動産部門からプレゼン）
- ・**Edge Olympic**：働く人のウェルネスを徹底して考慮したリノベーションオフィスビル（元郵便局施設）。WELL認証プラチナ取得
- ・**アムステルダム市役所都市計画局**：市域の1/3を保有する市による都市政策、気候温暖化対策（都市計画局で都市プランナーとして活躍する笠真希さんからプレゼン）
- ・**NDSM**：モノづくり系コワーキングスペース。大規模工場の中に多くのスタートアップ企業と大企業ブランチのファクトリーが終結
- ・**ホテルオークラアムステルダム**：満足度等で著名なホテルの理念・バックヤードツアー

### ③ チューリッヒ

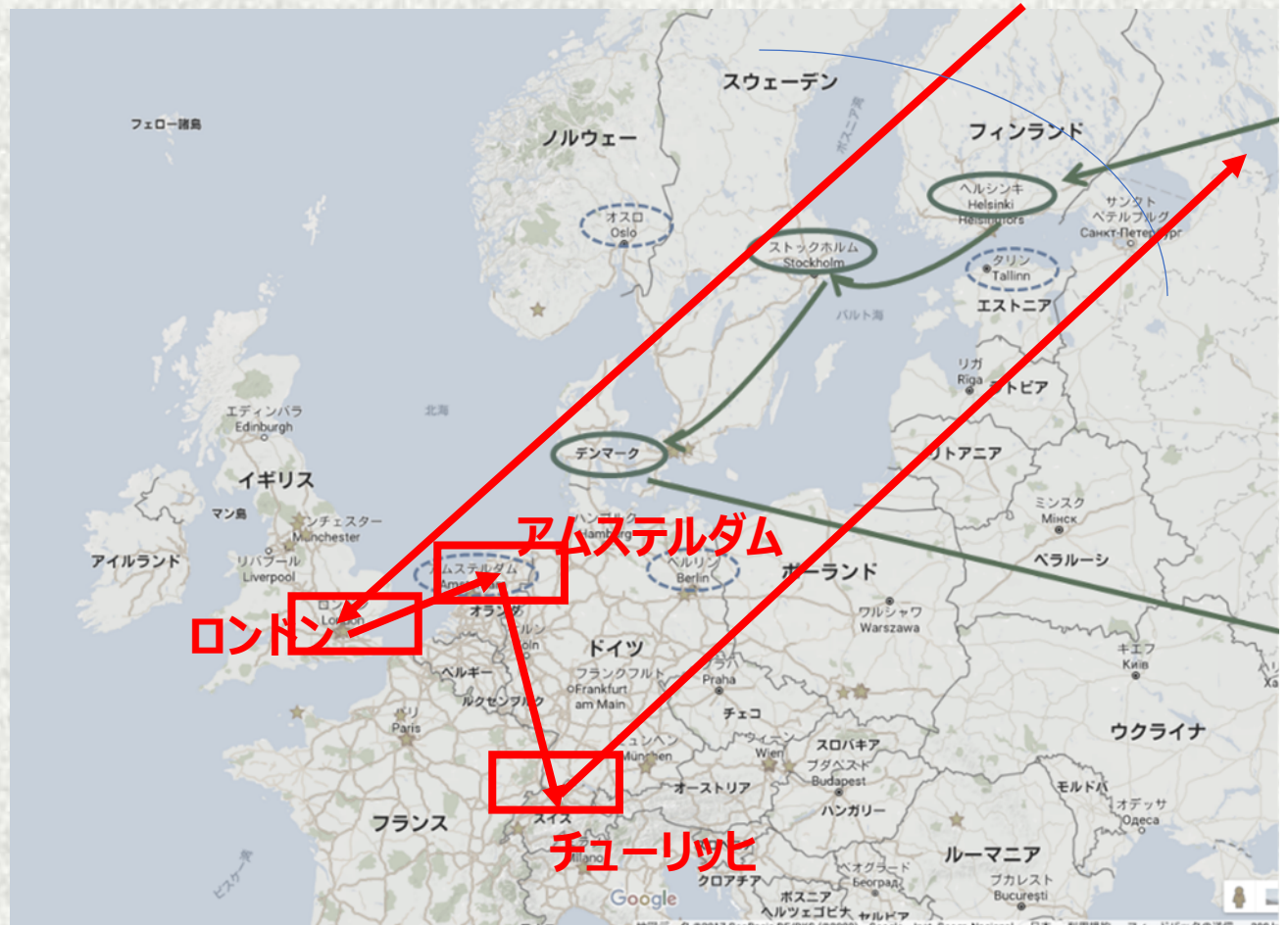
#### ・チューリッヒ大学病院

大規模病院のFMの教科書のような長期建替計画からオペレーションまでの一貫性（1000人を擁するFM組織幹部でIFMAスイス会長のスザンヌさんからプレゼン、バックヤードツアー）

#### ・スイスポスト社：実践的オペレーション効率化事例などの紹介。

#### ・サテライトオフィス：金融業界が主に利用する高級コワーキングスペース見学

#### ・コルビュジェ記念館：チューリッヒ湖畔のコルの死後に設計図をもとに建築



## 2018北欧調査視察団（斎藤団長）

～健康経営・ウェルビーイングな働き方を支えるFMとは～

FMの重要テーマの一つである「健康経営・ウェルビーイング」について、海外の事例調査を行い、日本における実践事例とも比較しながら、働く人や生活する人を幸せにするFMの実現 = **人間中心のFM**を目指したい。

→フィンランド、スウェーデン、デンマーク

## 2019欧州調査視察団（似内）

～人フォーカスの潮流、都市開発、建築、企業、田園開発、コワーキングスペース～

2018年同様、「健康経営・ウェルビーイング」が中心テーマ。世界の価値観が大きく変わろうとしている現在、**都市開発、建築、企業、コワーキングスペース**をじかに見ることで、**欧州のFMの最新情報と新しい潮流（ウェルネス、サステナビリティ）の潮流**について理解する。

→UK（ロンドン、レッチワース）、アムステルダム、チューリッヒ

# 参加者

佐々木 直人  
大和 寛  
盛本 昌貴  
斎藤 好彦  
松本 武志  
石橋 広盛  
槌井 紀之  
田上 祐士  
矢野 直哉  
羽賀 達郎  
佐藤 隼  
浅沼 伸哉  
小林 浩  
松浦 賢治  
河村 多恵  
中村 圭

清水建設株式会社  
日比谷総合設備株式会社  
日本トックス株式会社  
戸田ビルパートナーズ株式会社  
戸田ビルパートナーズ株式会社  
三洋ビル管理株式会社  
パーソナルファシリティマネジメント株式会社  
JR東日本ビルテック株式会社  
株式会社内田洋行  
NTT都市開発株式会社  
NTT都市開発株式会社  
株式会社ミダス  
株式会社大林組  
株式会社 コンステック  
株式会社イトーキ  
株式会社エフエム・ソリューション

竹本 晋  
鈴木 将敬  
佐々木 詩織  
上原 諒悟  
嵐 忠晴  
仙波 達也  
清水 純二  
斎藤 由菜  
今岡 夕子  
近藤 潤  
似内 志朗  
村尾 幸彦  
川村 正夫  
井上 裕康

三菱地所株式会社  
三菱地所株式会社  
三菱地所株式会社  
森ビル株式会社  
大星ビル管理株式会社  
大星ビル管理株式会社  
大星ビル管理株式会社  
アジア航測株式会社  
アジア航測株式会社  
株式会社NTTファシリティーズ  
団長  
JFMA  
JFMA  
(株)ワールドプランニングカブイ

JFMA

# 1 価値観転換の時代へ（俯瞰）

- 現代は「人の時代」
- 都市や建築、ワークプレイスの作り方も、人のアイデアを引き出し、
- 生産性を高めることに集中していると言ってよい。
- 生み出される知恵、人材が、都市やそこに立地する企業に繁栄をもたらす。
  
- **SDGsとパリ協定**は世界を変えようとしている。
- **産業構造の変革**や**価値観の転換**が図られる
- サステナビリティに関する取り組み
- ウェルネス重視の流れ
- 変革スパイラルを**行政や金融が促進**
  
- 短期的損得ではなく、**長期的視点**で良好なファシリティやまちの基盤づくり
- バックヤードの指揮者は**ファシリティマネジャー**
  
- ビジネスや社会を取り巻く価値観のパラダイム変化
- 日本も、**小手先の対応や安易な国内向けカスタマイズでは済まない**
- 変わりつつある社会・都市・企業・ワークプレイスへの腰を入れた取り組みが必要

## 2015 ふたつの転機（パリ協定とSDGs）

### パリ協定（第21回気候変動枠組条約締約国会議COP21、196か国）

- ・低炭素ではなく、脱炭素経済
- ・世界共通の長期目標として2℃目標の設定、1.5℃に抑える努力を追求。
- ・日本の約束：2030年度の削減目標を、2013年度比で26.0%減
- ・3省閣議決定「地球温暖化対策計画」 長期的2050年80%減を目指す



# 2015 ふたつの転機（パリ協定とSDGs）

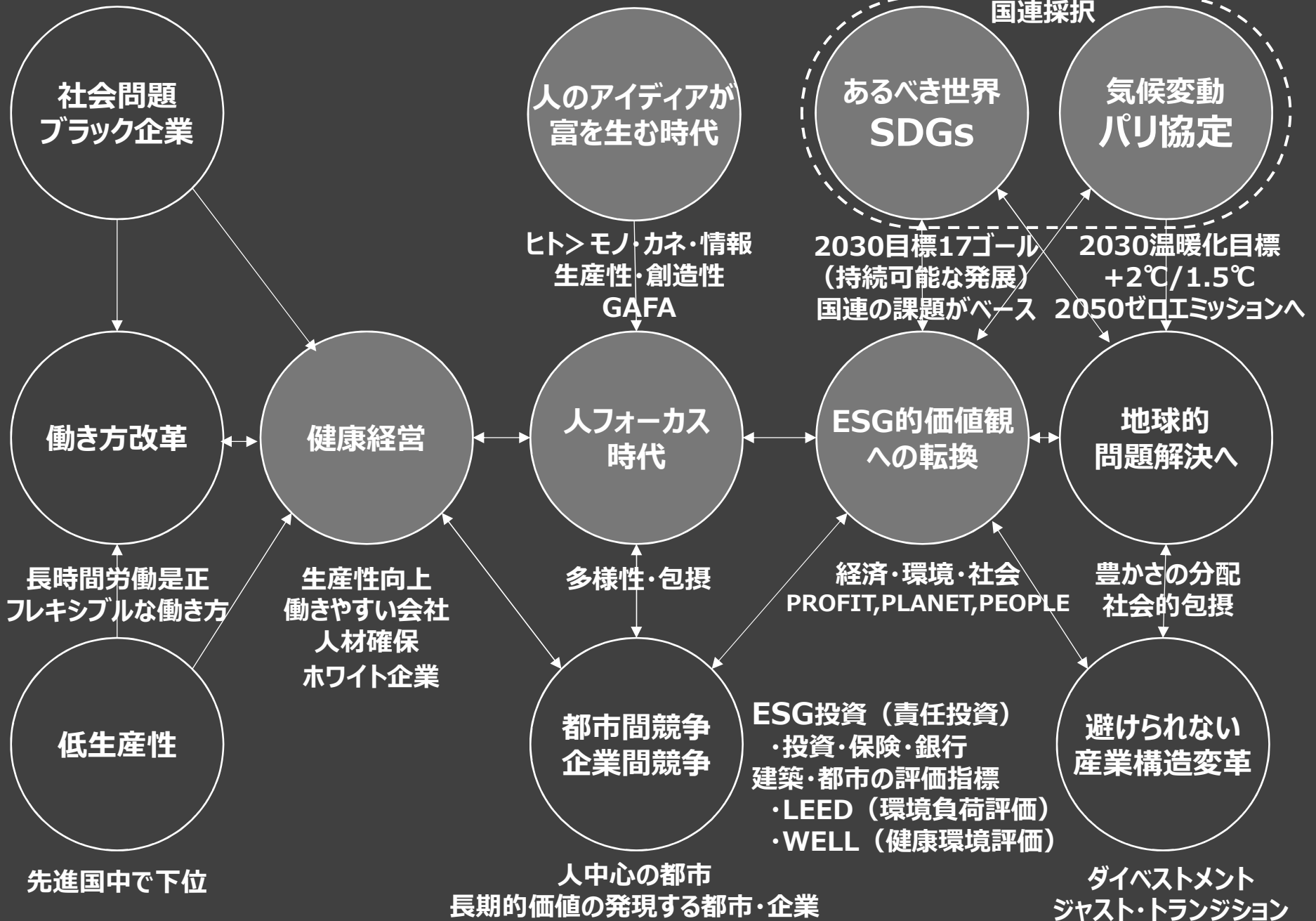
## SDGs（Sustainable Development Goals（持続可能な発展目標））

- 2030年までに達成すべき17の目標を国連サミットで採択
- 社会的包摂 social inclusion（誰も取り残さない）





# 日本国内 国際社会



## 2 オフィスビルにおける「人フォーカス」の流れ

ワークプレイスにおける「人フォーカス」の潮流を実感

- **The Edge**
- OVG Real Estate(デベ) + PLP architecture(設計) + Deloitte (ユーザー)
- づくり手・使い手両面からの考え
  
- **PLP architecture**
- 建築デザインにとどまらずプログラミングに踏み込み、
- **クライアントの生産性向上のための要件を共につくっていく**
- 「ゲームチェンジャー」として新しいワークプレイス、オフィスビルの実現を牽引
- 発想の原点は「**内から外へ**」
  
- 価値の源泉である「人」に焦点を当てオフィスビルの価値最大化
- **オフィスビルの価値評価**が、立地・貸付面積等の間接的指標から、入居企業の生産性そのもので評価される時代へ変わる可能性
- 変革は、切実な「人フォーカス」な理由によるものであり、技術はその手段
  
- 日本は要素技術では十分優れているが、
- 生産性・創造性向上へつなげるオフィスビル環境の**全体最適こそが課題**

## The Edge 世界で最もスマートなオフィスビルディング

OVG Real Estate(デベ) + PLP architecture(設計) + Deloitte (ユーザー)  
地上14階/地下2階 延べ51,120㎡ オフィス面積 約40,000㎡、2015年竣工

### Deloitte (ユーザー)の成長戦略と不可分なオフィスビル

人々の繋がりを生むオフィスの「見える化」「空間のボリューム」「ABW」(Togetherness)  
環境評価BREEAMで史上最高持続スコア98.3%を獲得(2016)  
スマホでワーク環境をコントロールする世界一のスマートオフィス(28000センサーとIot)



環境性能シミュレーションによる建物形状  
屋根と南側外壁に設置された太陽光パネル（約5,900㎡）の効率良い壁面構成



BREEAM史上最高持続可能性スコアとなる98.3%。  
同規模の日本のオフィスビル年間エネルギー使用量平均値 129kwh/m<sup>2</sup>の約3分の1。  
**環境性能シミュレーションによる建物形状。**太陽の位置から最効率の良い壁面構成。  
**地下130mの地熱を利用した輻射空調の採用によるエネルギー効率の向上。**  
エネルギー利用状況開示：サイネージモニターやアプリケーションを通して開示。





**Deloitteで働く社員は、自分のスマートフォンを通じてサービス利用、オフィス環境コントロール。**

カーポート検知／誘導、スケジュールチェックによる最適なワークスペース検知、照明環境のパーソナル制御、温熱環境のパーソナル制御、ワーカーの位置検知、ジムのルーチンワーク記録管理、ファシリティ不具合の不具合報告、会議室等の予約・利用状況把握



# デロイトのファシリティ戦略

## ● 離職率の増加による人員減少とビジネスの変化

(会計業務だけでなく、**人材が資源**となるコンサルティング業務へとシフト)



## ● ビジネスの生命線

世界の人材獲得競争を制し、優秀な人材を確保すること



## ● 未来の働き方実現のための4のフレームワーク

- ① Talent (企業戦略に沿った人材)
- ② Technology (人材を支えるIT)
- ③ Space (生産性を最大化する環境づくり)
- ④ Place (適材適所)



- 移転してから採用応募者数 : 2.5倍に増加
- 応募理由の62%が「The Edge」で働けること
- 既存社員の欠勤率 : 45%低下



## ● The Edge 2.0 更なる進化

The Edgeをベースとしてビジネスの新領域を模索





# Edge Olympic

## WELL認証プラチナ取得のウェルネスオフィス

働く人のウェルネスを徹底して考慮したリノベーションオフィスビル（元郵便局施設）。バイオフィリア。



## フード&ドリンク

- ・建物に入ると、まずカフェが見える
- ・朝食メニュー。ショーケースには様々なサンドイッチ。
- ・成分表示（アレルギー対応、糖分、栄養素）ビーガン対応



## バイオフィリックデザイン

- ・あふれる植栽（人造ではない）、ウツの多様
- ・ぬいぐるみ、動物のオブジェ、
- ・緑豊かで光が溢れ、人々が好きなように、好きな場所で、好きな姿勢で豊かな過ごし方している人々



2019年、WELL認証でPlatinum（最上級スコア）を獲得  
\* オランダでは初、世界で6番目



元々郵便局だった延床11,107㎡のビルを、2018年5月に様々な企業のワークプレイスと  
コワーキングスペースを内包するウェルネスオフィスへとリノベーション



# The Edge & Edge Olympic

究極のサステナビリティとウェルネス

**BREEAM**

史上最高スコア 98.3%

## The Edge

テクノロジーの進化・活用  
オフィスサービスのスマート化による  
パーソナルな執務環境を提供



誰もが、  
それぞれに最適な環境で  
パフォーマンスを最大化



## Edge Olympic

ウェルビーイング・バイオフィリックデザイン  
ワーカーのパフォーマンスを最大化



**WELLプラチナ認証**

→徹底した「人(=個)」にフォーカスした環境づくり  
認証取得は取組のシンボル（認証自体が目的ではない）

## PLP Architecture

ロンドンを拠点に世界で先進的オフィスビルを企画・設計する建築設計事務所。  
34言語220人から成るの多国籍建築家集団  
建築デザインにとどまらずプログラミングに踏み込み、  
クライアントの生産性向上のための要件を共につくっていく。



# PLP Architecture

建築家・事務所幹部（パートナー）で活躍の相浦みどり氏によるプレゼン。



## 「内から外へ」が原点

建築を外形からデザインしワークプレイスを決めていくのではなく、働くということの意味を掘り下げ、将来の姿を考えることから、ワークプレイスをデザインし、その結果としてのオフィスビルを組立てていく。

技術面では、外壁を移動するエレベータをメーカーと共同開発することで、オフィスビルのそもそもの組立てを変えるなど、「**ゲームチェンジャー**」として新しいオフィスビルの実現。



ビルのライフサイクル（日本の場合）  
→スクラップアンドビルドが主体

日本の開発は、レントラブル比が重視され、ユーザーのアクティビティスペースは無駄と捉えがち

ビルのライフサイクル（ヨーロッパの場合）  
→古い建物を更新して使い続ける。可変の部位、不変の部位をユーザーと会話し、合意を得る。更新前提のため、用途のフレキシビリティが重要

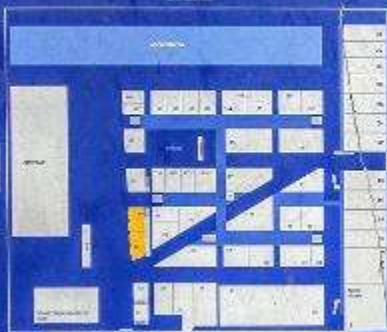
これからは＜魅力のあるところに人が流れていく＞  
ということを前提に、ユーザーや事業者を理解してもらい、魅力あるコンテンツやウェルネス空間の構築がますます重要となっていく

# NDSM

モノづくり系コワーキングスペース。  
元造船場の中に多くのスタートアップ企業と大企業ブランチのファクトリーが集結。



BEGANE GROND / GROUND FLOOR

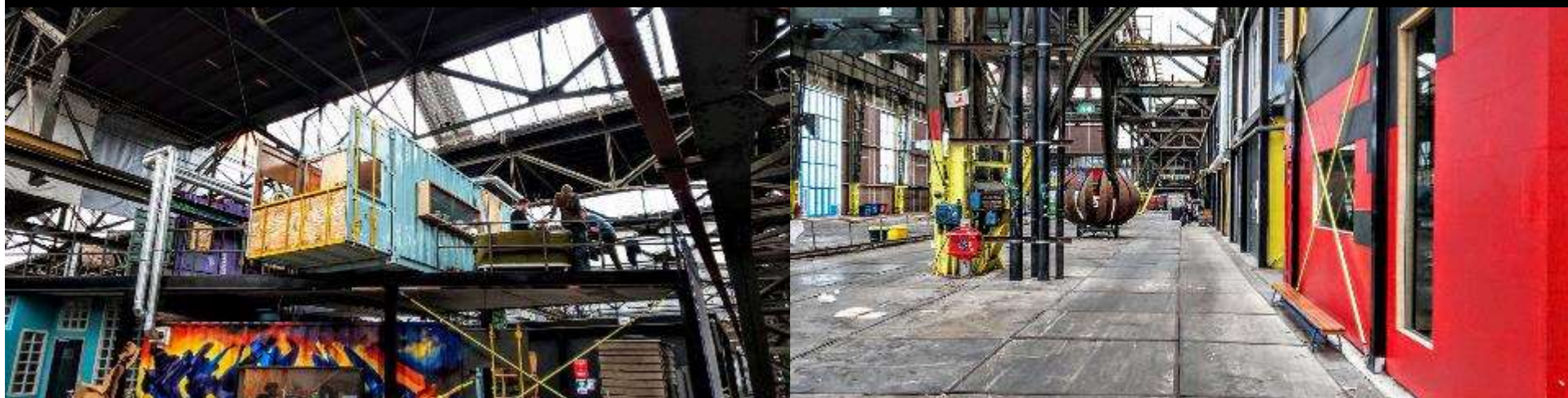


1e VERDIEPING / FIRST FLOOR





造船工場跡の中は、ワークショップ、イベントスペースなど工場内の高さを利用して2～3階建てのそれぞれ個性のもった建屋が連列。独特の雰囲気醸し出している。





現在コンテナによる学生向けのアフォーダブル住宅(仮設)が建設されている。  
将来的には2,500戸のアフォーダブル住宅が整備され、住民にも対象を広げる計画。



### 3 まちづくりにおける「人フォーカス」の流れ

- ・まちづくりにおいても「狭義の効率性」から「人フォーカス」
  - ・人のための都市へ
  - ・クリエイティブシティを志向
- ・ジェイン・ジェイコブズの唱えた4原則がまちづくりのベース
  - ・単一用途から用途ミックスへ
  - ・大きく立派な街区よりもヒューマンスケールな街区
  - ・古い建築を残し活用する開発
  - ・高密度な居住分布
- + 気候変動への対応（豪雨対応、化石燃料不使用、ゼロエミッション等）
- + インクルーシブな住環境（アフォードブルハウスの積極的設置など）
- ・キングスクロス駅周辺の再開発（グーグル入居予定）
- ・バタシー地区の再開発（アップル入居予定）
- ・One King Williams Street（NTT都市開発）
- ・行政としての都市計画・まちづくり+地権者としての不動産事業
  - ・レッチワースにおける自立都市の理念の堅持（ハワード）
  - ・アムステルダム市都市計画局のまちづくり（気候変動対策）

**キングスクロス再開発・バターシ再開発**：産業遺産を再開発。最も注目される進行中の2つの再開発エリア。キングスクロスにはグーグル欧州本社、バターシにはアップルが入居予定



**グーグル英国本社建設中（完成予想図）**  
Bjarke Ingels Group + Heatherwick Studios

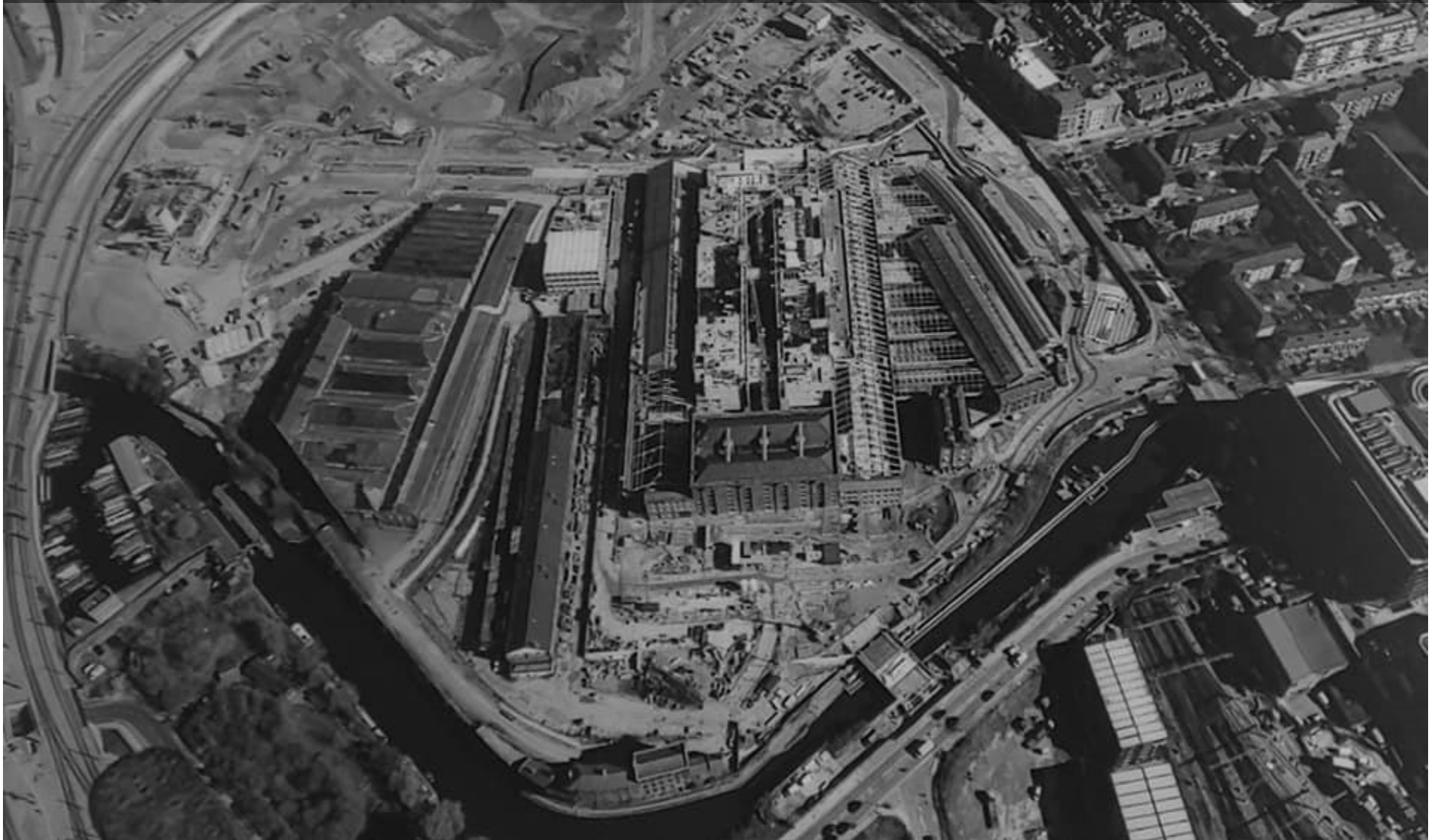
長さ330m、11階建、総面積9万3000㎡。

屋上には「トリム・トレイル」という全長200mのトレイル（小径）があり、プール、エクササイズルーム、バスケットボールのコートが設置。野生の花々が咲く屋上ガーデンなど癒やしの空間も。



## CORAL DROPS YARD (ロンドン)

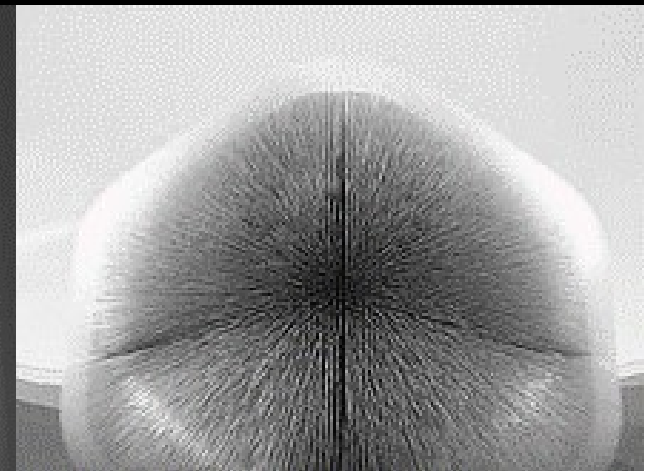
- かつての石炭集積・分配場（19世紀）をショッピングセンターへ開発。湾曲するウェアハウスはヘザウィックスタジオのデザイン。コンテクストを読み、残された構築物を最大限活用することで場の価値を高める手法は見事。





## Thomas Alexander Heatherwick

- 1970年生まれイギリス人デザイナー。Heatherwick Studioの創設者。
- Expo2010の英国パビリオン
- TA開発低層部デザイン







## バタシー開発（ロンドン テムズ川沿い）

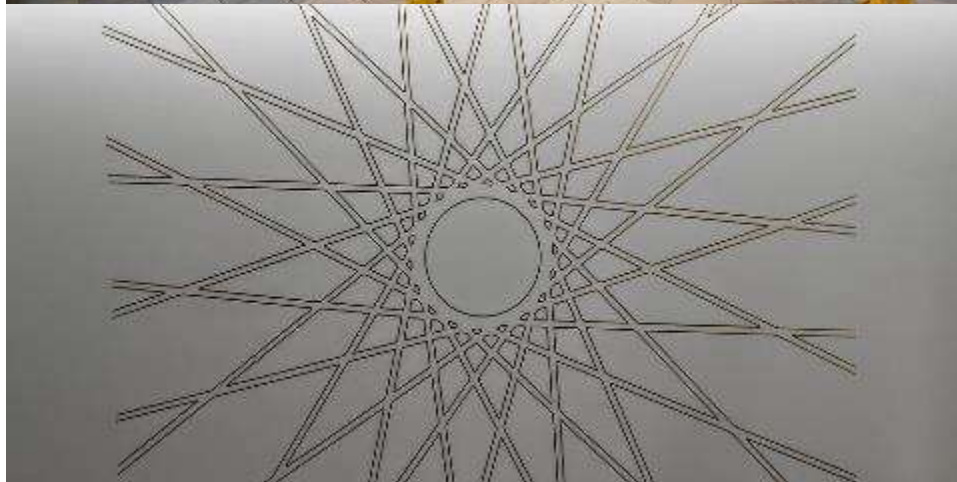
- ピンクフロイドのジャケットにもなったバタシー発電所は1930年代に建設、1983年に発電終了、現在既存の発電所を活用し再開発が進行中。既に周辺は高級マンションが立ち並ぶが、この開発ではアフォーダブル住宅供給、保育園設置、地元雇用、動物保護など環境面・社会面に配慮しようとしていることが、工事中仮囲いからも見て取れる。煙突の一本は展望台にする計画。







# 1 King Williams Street NTT-UDによるシティ保存地区におけるオフィスビルづくり。 ロンドン法人沖永社長、大塚氏から開発経緯について説明。駐車場より駐輪場設置。



# 1 King Williams Street施設等概要

- NTT都市開発が2011年6月に本物件を取得。当時ロスチャイルド社が残り3年の賃貸借契約で入居していたが、同社の移転退去に伴う違約金が発生したため、これを活用しリニューアル工事着手
- 賃貸借は日本と異なるトリプルネットリース。賃料に加え、3費用（税金・修繕費用・保険料）をテナントが負担。修繕計画等はPM会社が企画。オーナー負担が小さく、利回りが高い傾向。

■主用途：事務所 ■貸床面積：約9,300㎡ ■規模：地上8階、地下1階

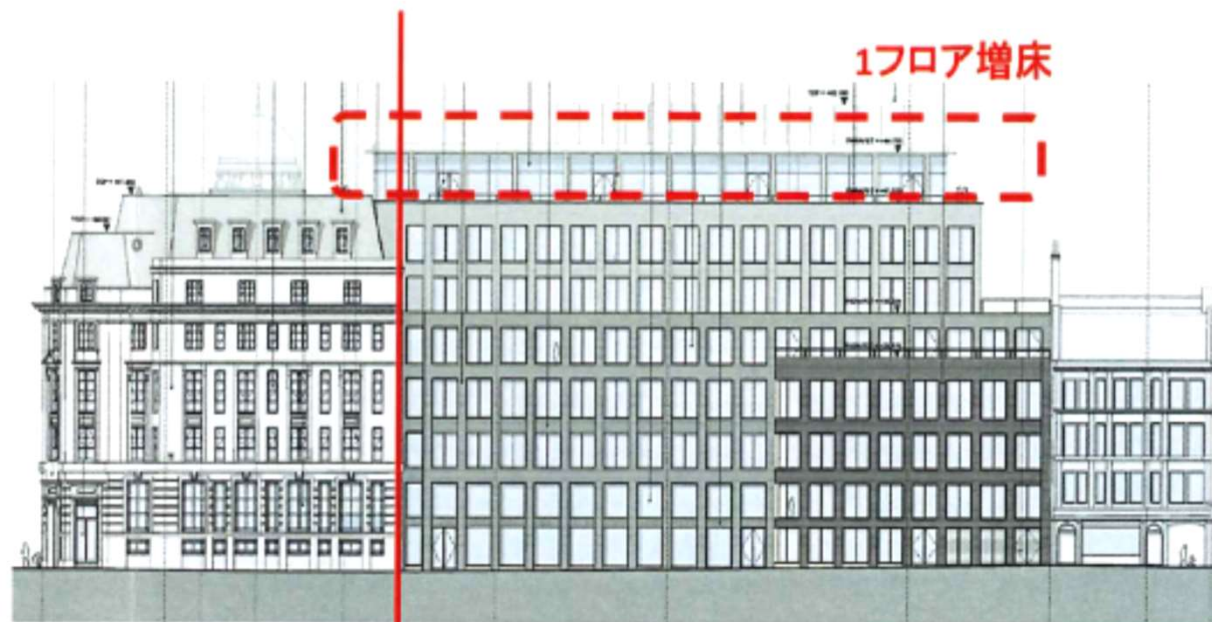
■建物竣工：1920年代 ■取得年月：2011年 ■リニューアル工事着工：2014.8-2016.11

■テナント構成 1-3F:NTTグループ 4-8F:Argyll社（コワーキング運営会社）



## 歴史的建造物保存地区指定による外装・内装の保存義務

- ・本物件の所在エリアは都市計画上の保存地区に指定され、建物北側1/3は外装保存、その他歴史的に価値の高いとされる内部造作などについても保存の義務づけ
- ・壁の色・部材の形状など改築にかかる行政指導はかなり事細かく、2フロアの増床計画も1フロアに止められた（現地当局担当者との関係性が協議に大きな影響を与える模様）



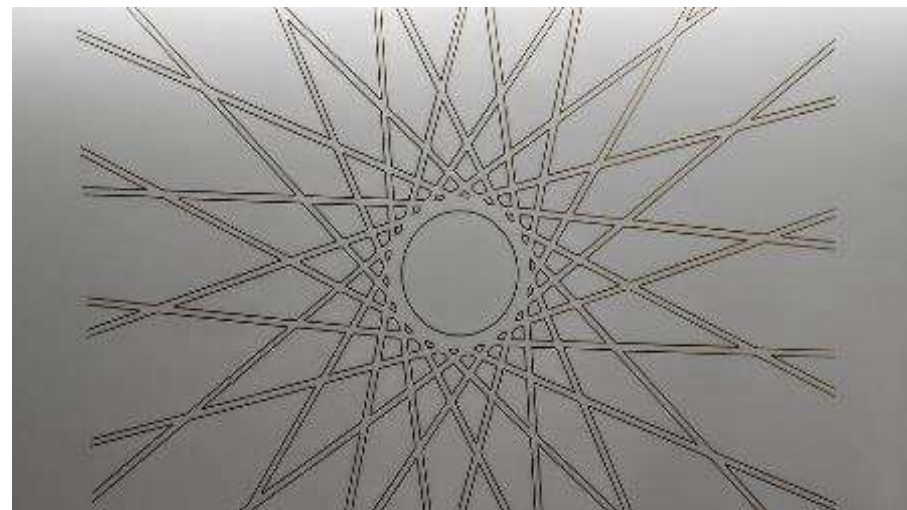
外壁保存  
(補修工事等)

改築工事

西側立面図

## オフィス市場では必須の充実した共用部（シャワールーム・駐輪場）

- ・シャワールームは地下 1 階に全11室設置。シャワールームは個室、ロッカーやトイレはユニセックス。LGBTの概念が浸透するロンドンでは当たり前
- ・駐輪場も地下 1 階に130台分設置。日本と同様に付置義務あり（駐車場は附置義務がない）
- ・いずれもテナントの貸付面積に応じて割当をしており、管理は各々に任せている





## アムステルダム市役所都市計画局

市域の1/3を保有する市による都市政策、気候温暖化対策（グリーンインフラ、天然ガス制限）  
（都市計画局で都市プランナーとして活躍する笠真希さんからプレゼン）

アムステルダム市は市域の30%を持つ地権者でありデベロッパーとして都市計画の専門家（デザイナー、プランナー、エンジニア、政策担当など）を抱えるオランダ最大のデベロッパー。  
都市計画局の組織、理念、歴史、都市の課題を解決するための具体的方法まで、実地見学を含め、分かりやすく説明いただく。最近では地球温暖化による豪雨対策のためにレインガーデンをつくるなどの新たな対処と、温暖化自体の要因を減らす対策の両面を行っている





## 4 足腰の強いファシリティマネジメント体制

盤石な**インハウスFM**（バックヤードの強さ）

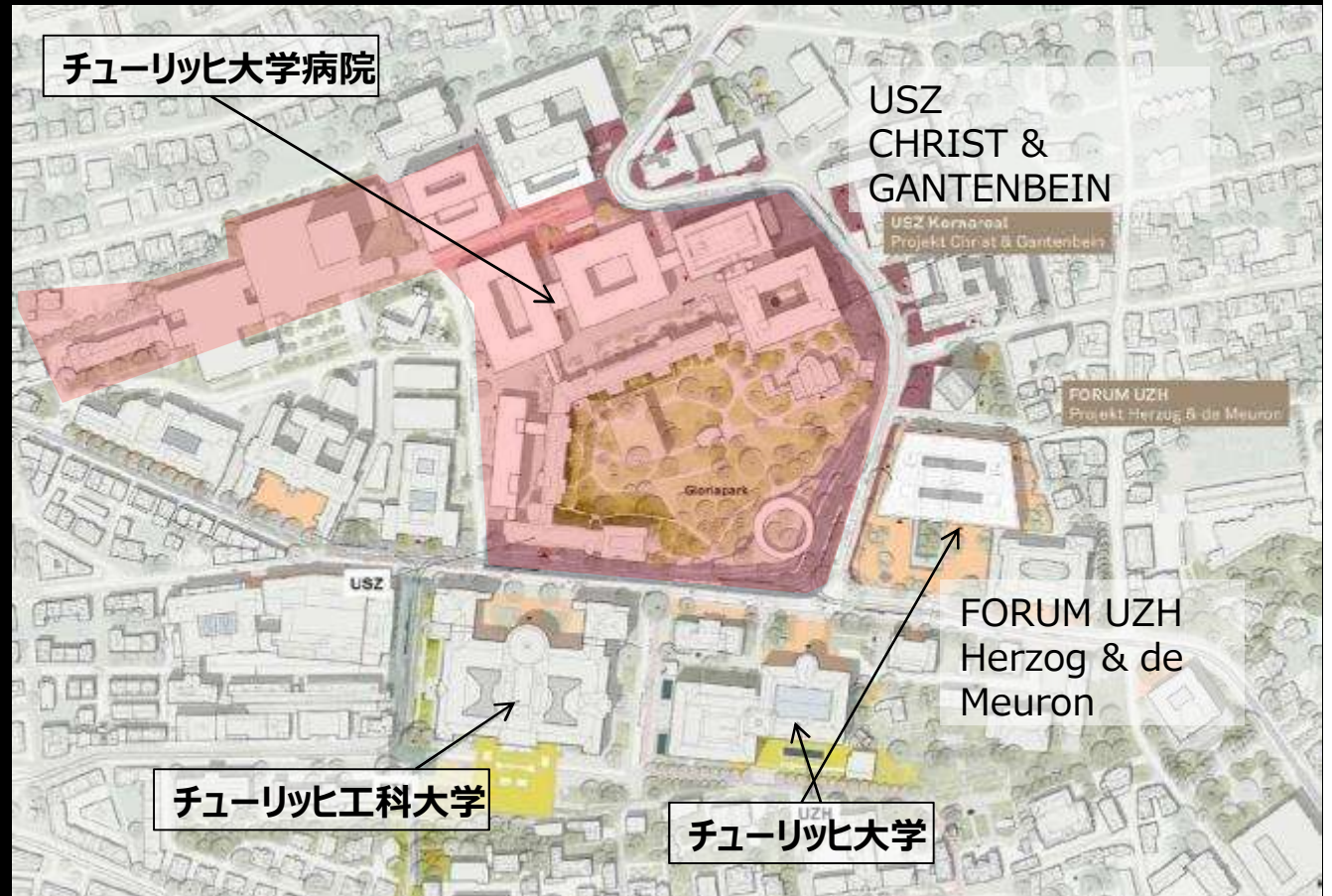
- ・**チューリッヒ大学病院**では総合的なFM
  - ① サプライチェーンマネジメント（調達・物流等）
  - ② 不動産マネジメント（長期建替計画などを含むPM、施設運営維持FM）
  - ③ ホスピタリティマネジメント（病院食提供などすべてのカスタマーサービス）
  - ・総勢1000人のスタッフで運営！足腰のしっかりとした体制
  - ・**FMの教科書**のような包括的FM（将来戦略、教育、総合的オペレーション）
- ・チューリッヒ大学ファシリティマネジメント研究所を設置
  - ・社会にFMを根づかせる、**大学におけるFM専門コース**の存在。

**ホテルオークラ アムステルダム**

- ・社員のウェルネスとエンゲージメント
- ・LEAN哲学がベース
- ・仕事を通して人生を楽しむ、という人生哲学
- ・高いESとCS

## チューリッヒ大学病院

- ・医療技術、研究レベル、施設規模ともに世界有数の総合病院を支える
- ・スイス最大規模のFM実施体制における現状の課題と未来
- ・チューリッヒ大学、同大学病院、チューリッヒ工科大学が隣接
- ・チューリッヒ大学の医学部付属病院における**1000人規模のインハウスFM**による実践
- ・1800年代の歴史的建物をはじめとする施設群でのFMにおける課題
- ・現状の課題を踏まえ、全面リニューアルの**計画初期段階からFMコンセプトを導入**



全体配置図  
(リニューアル実施後)

大規模病院のFM。  
教科書のような長期建替計画からオペレーションまでの一貫性あるFM体制（1000人を擁するFM組織幹部で、IFMAスイス会長のスザンヌさんからプレゼン、バックヤードツアー）





## サプライを支える地下通路

- 各病棟をつなぐ迷路のような地下通路。リニューアル後も使用される予定
- 運搬用カートや自転車で移動し、1日の移動距離は14km



## ホテルサービス（食事提供・厨房）

- 食事提供もFM業務の一環として実施。アウトソーシングはしていない。



## ひとつの街のように、増築を繰り返した施設群

- ・病院は様々な年代の建物をツギハギした施設群で構成。
- ・面積255,000㎡、物流拠点は100か所に分散しており、効率的な病院施設でなかった



## スイス最大規模のFM実施体制

- ・ 1000人を超えるスイス最大規模のFM実施体制（病院の職員がFMを実施）
- ・ 5部門に分かれている



部門	人数	業務内容
総括業務	-	FMに伴う工事/スタッフ/オフィス/制御
①サプライチェーン	224	医療器具等の準備、滅菌、搬送業務
②ファシリティサービス	336	清掃、クリーニング/顧客サービス/要望対応/情報提供
③ホテルサービス	405	入院患者、外来、職員への食事提供/厨房業務
④技術サービス	130	建物維持管理/エネルギー・通信
⑤セキュリティ業務	20	患者、訪問者、職員の安全を確保



# FMコンセプト2025で長期計画策定

- ・2047年まで3段階の計画でリニューアル
- ・長期間の計画により、医療の変化にも対応
- ・コンセプト、プロセス、機能のすべてを変えるために計画初期段階からFMを導入

## 「FMコンセプト2025」

- ・施設の稼働率を高める
- ・職員にリラックスできる職場環境を提供する
- ・必要面積をできるだけコンパクトにする
- ・プロセスを標準化し、簡潔にする
- ・組織として柔軟性を持たせる
- ・ICT技術を積極的に導入する



## 9つのゴール

- ① レストランサービス：拠点の集約、注文後5分以内に提供
- ② 制服、更衣室：サイクルを円滑にし、コントロールする
- ③ デジタル化：安全性を高め、デジタルガイドや生体認証を導入
- ④ ベッドメイキング：ベッド搬送の廃止、全室を個室化
- ⑤ 作業場の統合：各作業場をまとめて面積を効率化、設備も対象
- ⑥ 職場環境の改善：コミュニケーション向上、フリーアドレス化
- ⑦ 無人ロボットの活用：アーム付きロボットを開発中
- ⑧ 廃棄物の処理：ロボットの導入、真空パックによる密封
- ⑨ BIMの活用：共通プラットフォームによる情報の収集と活用



## ホテルオークラアムステルダム：満足度等で著名なホテルの理念・バックヤードツアー-

アムステルダムで40年超定着しているホテルオークラアムステルダム。社員のウェルネスとエンゲージメントを高めること、日々のオペレーションとホスピタリティをつくるLEAN哲学がベース。こうした取り組みから、ホテルオークラアムステルダムは従業員満足度が高い。従業員80人、よい人材を確保するために様々な試みを行っている。個人的意見といいながら日本は仕事は仕事、オランダでは仕事を通して人生を楽しむという考えが強い、また掃除の方も社員も区別せず食堂など従業員施設を使っている。



## ファシリティ

- 1971年9月開業（築48年）
- 総客室数 約300室
- 地上23階建、建物・土地とも自社所有
- 築年数は経過しているが、毎年内部のリノベーションを実施しており、古さを感じさせない。
- 宿泊客の国籍は、①米国、②英国の順で日本は7%のみだがアジアの中では最多



## LEAN哲学 従業員のウェルネス向上

- “LEAN”とは、「引き締まった、無駄を無くす」という意味。  
「がむしゃらに働くのではなくスマートに効率的に働く」ことで生産性・効率性を上げることを重視。  
段階的な研修を通し、いかに効率的に働けるか、一人ひとりが考え、日々の業務改善につなげる姿勢を身に付けていく
- LEAN哲学実現のための重要な要素として、**フィジカルヘルス、メンタルヘルス**への取組に注力。  
フィジカル面では**各種スポーツプログラム等**を定期的を実施。  
生産性向上は「**従業員の活力の向上**」があってこそ、ということをトップ以下が重視  
社員食堂の改善も「**フィジカルヘルス**」向上の一環策でもある。  
当日は実際にその場で椅子の上でのヨガを体験。気分がスッキリ！



## 積極的レコグニッション 社員のメンタルヘルス

- **従業員満足度調査** (Employee Satisfaction Survey :ESS) の継続実施
  - 過去8年間調査を継続 (2019年度は**89%!**が調査に参加) 結果は**全社的に公開し**、職種・部門ごとに、**満足度が低かった点について、改善のアクションを実施。**
- **積極的なレコグニッション (表彰、承認、賞賛)** をシステムとして実施。
  - 経営陣が「**300名超の社員 1人1人**を**しっかり見ている**」ことを示すことで、
  - 社員のロイヤルティやモチベーションが向上
    - 今月の従業員：毎月サプライズ表彰。表彰状 + オークラの1泊券をプレゼント
    - 年間アワード (1名)：2週間の日本旅行をプレゼント
    - スターアワード：自分の担当業務以外の業務をした社員への賞
    - バースデーパーティ：社員食堂でパーティ。人事部長からプレゼント
    - 従業員代表制度(立候補)：上司に相談できないこと等を秘匿性を守り相談を受ける



## 「楽しんで仕事をする」 ES

- ES向上に向けた各種取組の結果、「オランダの2018~19のベストエンプロイヤー」  
「研修生から見た働きたい職場 2位」に選定。
- オランダは「楽しんで仕事する」という考え方が前提。  
オフィスで楽しいアクティビティがあれば会社に来る重要な要素の1つとなる。
- 「従業員の満足度」=「生産性向上・サービスの質向上」をトップ以下が信念として強く持ち  
実行策に反映させている。

実際のハード面での改修（社食リノベ、職場環境改善）や、ソフト面の実行策（フィジカル、メンタルの取組）1つ1つは格段目新しい取組では無いが、従業員の身体と心の健康という明確な目的を持ち、トップがそれをきちんと理解していることこそが重要であり、まさに「単なる施設改修」ではなく、そこで働く「人」に寄り添ったFMが実践されていることを実感。



# LIFE



## 番外編：ホテルからのアムステルダム風景





## 番外編：運河の街アムステルダム



## 番外編：運河の街アムステルダム



# アムステルダムからチューリッヒへ



# ロンドンからアムステルダムへ：ユーロスターでの鉄道旅産業遺産

DEPARTURES 06:21  
DÉPARTS - VERTREK

TIME	DESTINATION
06:47	BRUSSELS LILLE EUROPE
TRAIN 9110	TICKET GATES CLOSED
07:01	PARIS
TRAIN 9004	TICKET GATES CLOSING
07:16	AMSTERDAM BRUSSELS, ROTTERDAM
TRAIN 9112	OPEN
07:54	PARIS
TRAIN 9008	OPENS AT:06:45

TICKET GATES CLOSE 30 MINUTES  
BEFORE DEPARTURE

EUROSTAR

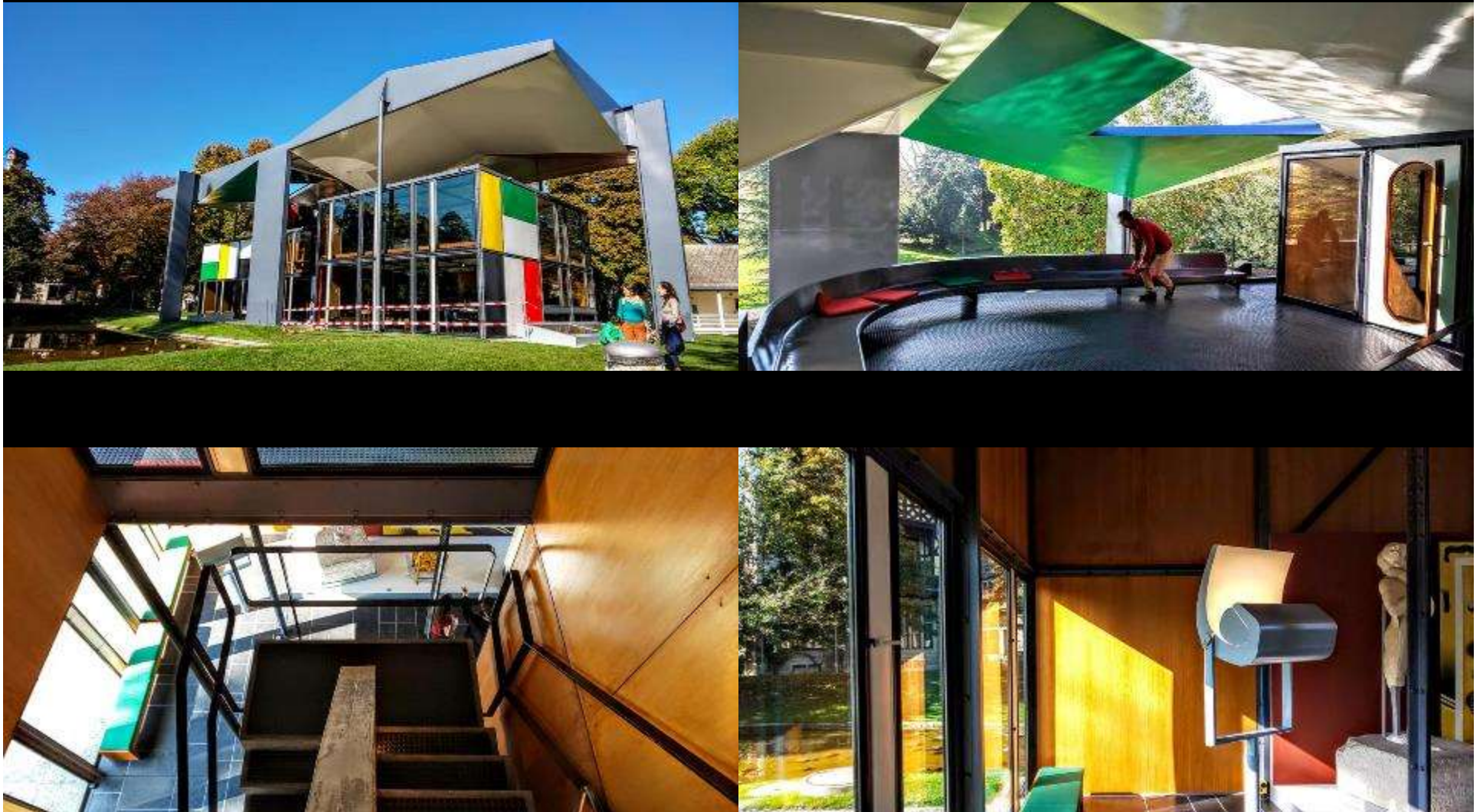


# ロンドンからアムステルダムへ：ユーロスターでの鉄道旅産業遺産



## 番外編：コルビュジェハウス

チューリッヒ湖畔の広々とした芝生に建つコルビュジェハウス。室内も屋上テラスも開放的。コルビュジェ死後、設計図を元に完成させたという。コルビュジェの作品について良いか微妙。



## 番外編：チューリッヒのまち









# 番外編：チューリッヒ



# 最後のディナー、無事に全員帰国





今後のFMの向かう将来を探る、充実した内容の視察となりました。  
参加者のみなさまと派遣いただいた企業様に、御礼を申し上げます。  
視察団実現のためご協力いただいた方々、訪問先で温かく迎えていただいた方々、  
村尾常務理事、川村事業部長をはじめとするJFMA事務局の尽力と、  
難局を切り抜け、素晴らしいツアーを実現させたWPO井上様に感謝を申し上げます。

**ありがとうございました！**



ありがとうございました

JFMA 2019欧州調査視察団 団長

似内 志朗