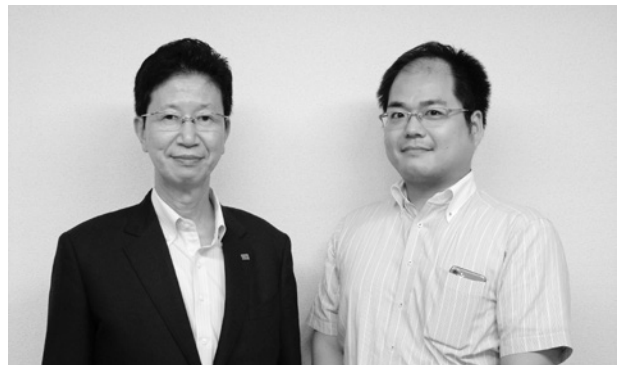


設計者、ゼネコン 主導型から病院主導型への 転換により病院建築を 成功に導く

建て替えや増改築建設プロジェクトを成功させるには、どんな手順で、どんな視点を持って進めればよいだろうか。パート1では、建設事業推進支援を行い、多くの実績を有しているプラスPM代表取締役社長の木村譲二さんと同社CM部シニアコンサルタントの濱田徹さんに解説してもらった。



木村譲二代表取締役社長(写真左)と濱田徹CM部シニアコンサルタント

設計者・ゼネコン主導から 病院主導型の建築プロジェクトへ

建て替えや増改築は数十年に一度ですから、建築事業に精通している職員はいないのが普通です。経験やノウハウも蓄積していません。「建築コストの高騰が心配。でも、見積もりの妥当性が評価できない」「建築会社や設計会社をあまり知らない。調べても違いがよくわからない」といった声をいただくことがよくあります。

そのため、これまでの建築プロジェクトでは設計者やゼネコンが主導しているものが多く、病院側はそれに従っているというケースが少なからずありました。それによってコストアップや工事期間の延長、現場での使い勝手の悪さなどにつながっている失敗例もたくさんあります。

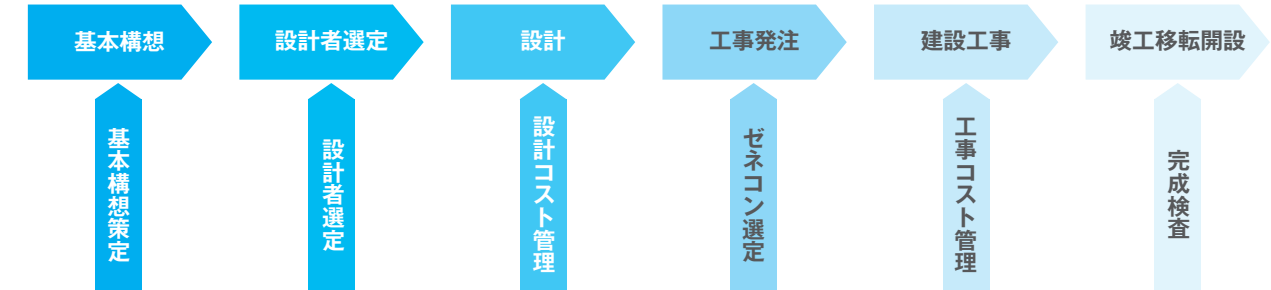
こうした事態を避けるためには、これまでの設計者、ゼネコン主導型から発注者である病院主導型のプロジェクトへの転換を図っていくことが求められます。まず、医療経営士はこの意識をしっかりと

持っていただけだと思います。

ただ、前述のように病院に建物の専門家はいません。そこで知っていたいただきたいのが、「コンストラクション・マネジメント(CM)」という考え方です。CMとは、施設・設備の調達業務に関して、専門的知識を有する技術者が建築主の視点で「コスト」「品質」「スケジュール」の最適化を図るというものです。

CMを行う会社には、当社のような完全独立系の組織のほか、設計会社やゼネコンから独立した組織があります。その効果や報酬は各社異なりますが、当社の場合はコストダウン効果が過去実績で5〜20%、報酬は案件ごとに異なりますが目安として工事金額の2〜5%程度です。病院の建築プロジェクトには当然ながら、医療や病院経営の知識のみならず建築の知識も不可欠。必要に応じて専門家を活用していく視点も大切だと考えています。

図1 建築の業務フロー



建築プロジェクトの流れと各段階におけるポイント

建築プロジェクトは、**図1**のような流れとなります。それぞれの内容を確認していきましょう。

■基本構想

基本構想がきちんとできていないと、建築プロジェクトが失敗に終わるだけではなく、病院の将来性にも大きく影響してしまいます。院内でヒアリングや会議を行うほか、外部・内部環境を徹底的に分析。その結果をもとに、▽基本機能、▽診療科目、▽病床数、▽医療機器——など「医療機能」の基本方針を決定していきます。同時に、▽情報・物流システム、▽中央・事務部門、▽付帯設備（売店や駐車場、託児所など）——といった「インフラ・管理機能」についての基本方針も策定します。次に、どのような建物であれば基本方針を満たすことができるか、概要を策定します。

■設計者選定

理想の施設整備を行うためには、設計者選定は重要なフェーズ

ですが、どう選べばいいかわからないとの声が多く聞かれます。

■基本構想

基本的には、プロポーザルを行います。実績などを踏まえて数社選定し、プロポーザルへの参加を依頼、要綱をつくって、実施します。評価を行う際には、病院が何を重視しているのかによって評価方法を決めましょう。設計の内容が大切であるのはもちろん、長期にわたって一緒に仕事をするようになるわけなので、設計担当者とのコミュニケーションの取りやすさなども重要な視点です。

■設計

設計書の内容が適正であるかをきちんとチェックします。病院としての要求事項が反映されているか、機能的に問題がないかを確認していきます。ここで特に注目したいのが、規模が適正であるかどうかです。病院を「病棟」「外来」「診療部」「供給部」「管理部」「共用部」など部門・機能別に分け、それぞれの面積が全体のどれくらいを占

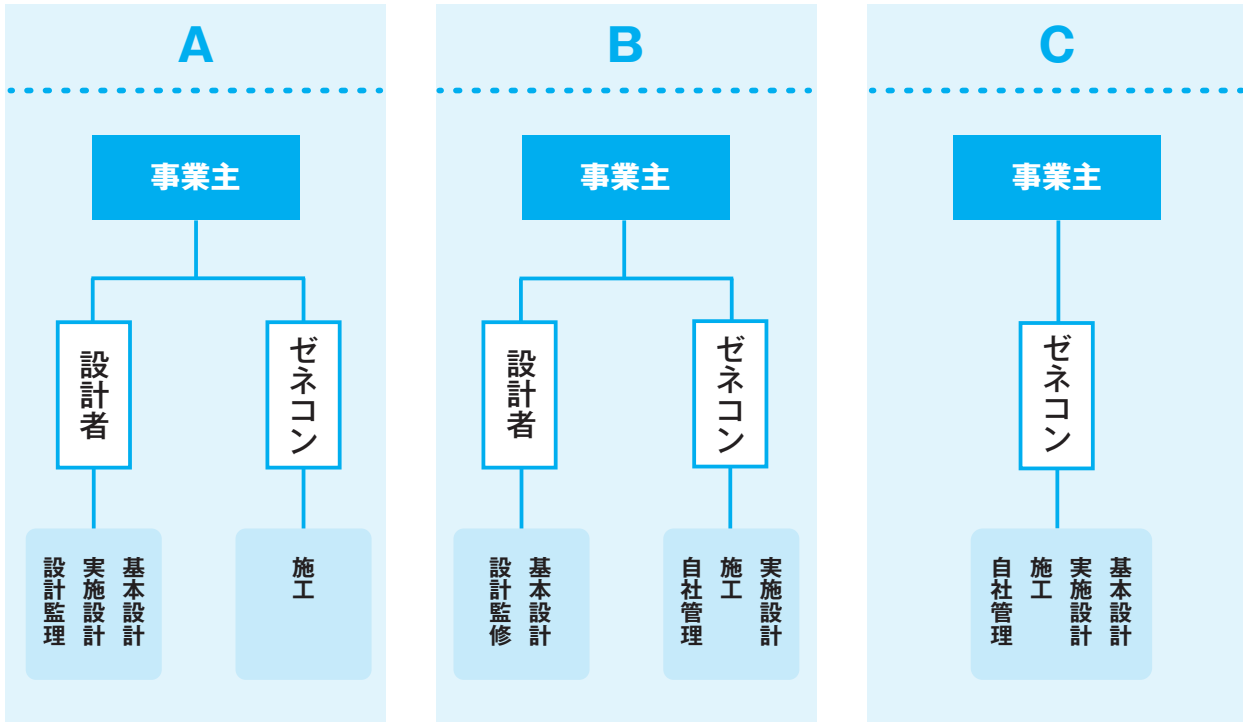
めているかを確認していくので、CM会社に依頼をすると、割合の平均なども知ることができるので、自院の設計が適正であるかを判断しやすくなります。

コスト管理も欠かせません。目標予算を超えていないかだけではなく、ムダなコスト増につながる設計がないかをチェックしていくのです。過去に当社がかかわった病院では、地下階をやめたところコストをかなり削減できた事例もありました。設計が終わってしまいうと後戻りできない箇所もありますので、きちんとコスト管理を行うことが求められます。

■ゼネコン選定

つい知名度などで選びがちですが、注意が必要。同じゼネコンというくりのなかでも規模によって得意不得意があります。たとえば、スーパーゼネコンと呼ばれるような大手は小規模の病院には向いていません。自院の規模に合わせて、適切なゼネコンを選んでいく必要があります。選定の方法は当社では「総合評価方式」を取り入れています。見積もりの金額だけで依頼先を決めるのではなく、「企業の姿勢」「施

図2 設計、施工の発注方式の種類



工力「環境への配慮」「コスト削減への提案」など評価項目をつくり、評価表に沿って採点します。たとえば私たちは、工事中の近隣および既設病院の環境への配慮をどのように考えているかを重視しています(仮設計画)。敷地内での建て替えや増改築の場合、すでに入院・外来の患者さん、職員がいるわけですから、できるだけ迷惑がからないように配慮することが求められます。安全管理の観点からも大変重要なことです。

■建設工事

ゼネコンが決まったらあとはお任せ、というわけにはいきません。工事中のコストの管理を行うことが求められます。工事中に設計の変更や追加の工事が必要になるこ

ともあり、そのつど追加見積りを取って、査定を行っていくプロセスが不可欠です。また、品質とスケジュールの管理も欠かせません。

■竣工移転開設

建物が建てばそれで診療が始められるわけではありません。各種機器や仕器の設置、患者の移送をどのように行うのか、診療開始に向けて計画を立て、進めなければなりません。また、新しい建物で診療をスタートするにあたって業務オペレーションが変わることも少なくないので、職員のトレーニングが必要な場合もあります。そうした点を踏まえて、スムーズに運営を開始できるようにオペレーションしていく必要があります。

発注方式の違いと
メリット・デメリットを把握する

先ほどの建設の流れのなかで、設計会社と施工を担うゼネコンは別に選定するとご紹介しました。これは「設計・施工分離方式」と呼ばれており、一般的な方法の一つ

です。ただ、設計と施工においてはほかにも発注方式があります(図2)。それぞれメリット・デメリットがあるので、それを踏まえて最適な方式を選ばなければなり

One Point

知っておきたい補助金の活用

建て替え・増改築には莫大なコストがかかります。そこで、上手に活用したいのが補助金です。建物に関する補助金(交付金)には、厚生労働省所管のもの以外に、国土交通省所管のもの、自治体独自のものがあります。最近特によく使われるのが、厚労省の「小児医療施設施設整備事業」「医療施設近代化施設整備事業」「医療施設耐震整備事業」「地球温暖化対策施設整備事業」「南海トラフ地震に係る津波避難対策緊急事業」などがあります。まずは自院がどのような補助金を活用できる可能性があるのかを知っておく必要があります。

ただし、補助金を含めた公的資金を活用するうえでは、①申請スケジュールの管理が必要、②工事請け負い業者は入札による選定(問わないケースもあるので要役所協議)、③補助金支払時期は年度単位——といった注意点があります。

特に重要なのが①の申請スケジュール。手上げの時期や計画段階での申請、工事段階の申請など、それぞれの段階で誰に何を提出するのかを綿密に把握したうえで、必要な書類の準備・作成などを行わなければならないので、注意してください。

<会社概要>

株式会社プラスPM

■ 本社

大阪市北区西天満2-8-5 西天満大治ビル
TEL : 06-6363-6066

■ 東京支店

東京都千代田区鍛冶町1-7-11 KCAビル
TEL : 03-3526-4181
URL : <http://www.plusweb.co.jp/>

ません。たとえばAの設計・施工分離方式の場合、基本設計から設計監理までを設計者が行うため、設計意図や詳細設計まで反映されるので、品質が高くなるという利点があります。一方、建設コストが入札まで不安定でコストが上昇するリスクがあるほか、着工に時間がかかるケースが少なくありません。Cの「設計施工一括発注方式」

はデザインビルド方式とも呼ばれ、ゼネコンが基本設計からすべてを担います。組織力のあるゼネコンに一括発注する形のため、スケジュール面では魅力がありますが、仕様が定まっていない状況で発注を行うため設計変更によるコストの追加などのデメリットもあります。最後にBは、基本設計と設計監修を設計者が、実施設計以降をゼネコンが担います。AとCの間とも言える方式で、意図を踏まえた設計、実施設計段階の期

間短縮などさまざまなメリットがありますが、補助金などの条件確認が必要なケースもあります。正直なところ、メリット・デメリットが表裏一体のため、「この方式がいいですよ」と一概に言えるものではありません。まずは発注方式の種類があること、そしてそれぞれのメリット・デメリットを知ったうえで、病院として何を優先させるかを踏まえて検討していただくとういことではないでしょうか。

予算内での建設を目指す コストマネジメントの基本

建築プロジェクトにはさまざまなフェーズがあることはおわかりいただけたと思いますが、各段階において、それぞれきちんとコストマネジメントを行い、予算とのずれを確認することが大切です。基本設計の段階で若干予算をオーバーしているケースがありますが、これは論外。基本的に段階が進むにつれて上振れしていきま

すので、最初から予算をオーバーしているようでは、竣工時には予算とのかい離がかなり大きくなっていると覚悟しておくべきです。そうならないためにも、基本設計段階、実施設計段階、発注段階の各フェーズで効果的にコストダウンを図ること。そうすれば、予算内での建設事業も可能と変わってくるのです。建設費が高騰している現状では、特に大切な視点であると言えるでしょう。