第３章　今後の施設のあり方

１　これまでの区の取り組み

（１）前回の施設白書

平成１９年度にまとめた施設白書においては、新たな施設管理の方向性としてファシリティマネジメントの必要性について触れ、具体的にはそれに向けた４つの視点（施設・資産の最適化、施設管理運営方法の見直し、計画的保全と環境負荷の低減、社会ニーズへの柔軟な対応）を示しました。

さらに、それらを「公共施設再構築・区有財産の活用方針」として、以下のように計画・実施してきました。

（２）公共施設再構築・区有財産の活用方針に基づく施設再構築の推進

①（施設）数から質への転換と学校を中心とした施設整備

区が所有する土地・建物の資産は、これ以上増やさないことを大原則として、「数から質への転換」を図る方向で再構築を進めています。さらに、施設の基本的配置として、区民にとって最も身近で、親しみのある「学校施設」を「地域区民ひろば」とともにコミュニティの拠点と位置付け、区全域、中央東西など圏域、小中学校区など、施設の目的や性質に応じ、一定の配置基準のもとに適正配置を進めることを原則としています。

②施設の多機能化・多目的化・集約化・複合化

目的別に利用対象者を固定した施設の整備・運営を改め、施設の多機能・多目的化による弾力的な対応を図っています。また、新たに施設を増やすことなく、増大・多様化する区民ニーズに応えられるよう既存施設のあり方を見直し、施設の有効活用を図っています。

③財源対策

例えば、（仮称）西部地域複合施設のような新たな施設整備に伴い千早図書館など跡地を資産活用したり、南長崎スポーツ公園整備のように民間活力の手法を用いたりするなどして、財源確保し、できるだけ一般財源の投入を抑えています。

④効果的・効率的な運営手法の導入

施設運営にあたっては、各施設のサービス内容などを勘案し民間への業務委託や指定管理者制度の活用を図り、効果的・効率的な管理運営を行えるようにしています。

豊島区では、民間委託により、平成６年度からの累計で４５０人以上の正規職員を削減し、累計で２００億円以上の大きな財政効果を生み出しており、他にも、民営化（平成１７～２２年度で計７件）や指定管理者制度の導入（平成２４年４月現在３４件）で、財政効果のみならず、サービス向上にも結び付く例も見られます。

また、小学校区を基礎単位とした地域活動の拠点である区民ひろばのように、協働の観点からの多様な主体による施設運営についても積極的に進めています。

⑤施設の長寿命化、ライフサイクルコストの縮減

長寿命化とは、公共施設やインフラの耐用年数を伸ばす技術的な工作を指します。豊島区では、平成２４年に「橋梁の長寿命化修繕計画～持続可能な管理の実現に向けて～」を策定し、「事後保全型」から「予防保全型」の修繕計画へ転換することによって今後５０年間で約１４０億円のコストダウンを見込んでいます。

橋梁のようなインフラだけでなく建物施設においても基本的には同じです。現在の技術で新たに施設を整備すれば、１００年建築も夢ではないと言われています。既存施設についても、安全かつ快適に使用できる状態に維持し、施設の老朽化に伴い増大する改修経費に対応するため、屋上、外壁、内装、設備機器など建物の主要な部位ごとに改修が必要な時期を想定し、計画的に工事をする予防保全を推進することで、施設の長寿命化を図るとともに、ライフサイクルコストを抑えています。

⑥環境への配慮

設備機器を更新するときは、高効率型の設備を積極的に導入しています。また、平成２１年３月に策定した「としまカーボンマイナス施設づくりガイドライン」に基づき、施設の新築、改築時などには、建物の断熱性能の強化を図るとともに、太陽光発電などの再生可能エネルギーの採用など、二酸化炭素排出削減に取り組んでいます。

⑦時代の変化に対応可能な施設整備

今後建築する施設は、長期的な視点から社会状況の変化や区民の施設に対する要望の変化に柔軟に応じられるようにする必要があります。この実現のため、建物の骨組み、いわゆる箱はなるべく頑丈で長持ちするようにつくり、間取りや設備、いわゆる箱の中身は比較的自由に変更できるような施設づくりを目指しています。

（３）公共施設の再構築（施設種別毎の数の推移）の状況

豊島区では、平成１５年に公表した「公共施設の再構築・区有財産の活用【行財政改革推進本部案】」で、公共施設の再構築の考え方を示し、その後、豊島区基本計画へ再構築・活用方針として位置づけ、未来戦略推進プランを実行プランとして年次計画を定めています。下表は、平成１２年と平成２３年の公共施設数と面積です。地域区民ひろばや子どもスキップの設置等、新たな行政需要に対応するため施設数は増加していますが、施設の集約化や資産活用などにより敷地・延床面積は減少しています。

図表１１１　施設数の推移

施設名	平成12年5月		平成24年4月	
	施設数	延床面積(㎡)	施設数	延床面積(㎡)
高齢者在宅サービスセンター	11	6,389	10	6,044
特別養護老人ホーム、ケアハウス	5	18,605	5	18,605
地域包括支援センター(旧高齢者福祉センター、ことぶきの家)	16	8,162	3	489
心身障害者福祉センター	1	1,856	1	1,818
福祉作業所、生活実習所	4	4,067	4	4,106
児童館・育成室	27	14,676	5	3,011
保育所	32	19,846	24	15,762
小中学校、竹岡健康学園	41	212,713	32	176,444
幼稚園	3	1,212	3	1,212
地域文化創造館(旧社会教育会館)	6	6,241	5	5,852
図書館	8	10,908	7	9,911
体育館、プール	8	18,803	6	17,230
屋外運動施設	4	1,480	4	1,532
四季の里、秀山荘	2	6,620	2	6,541
区民集会室	43	9,830	31	7,023
公会堂、区民センター、南大塚ホール	3	7,912	3	7,573
生活産業プラザ	1	3,870	1	3,870
勤労福祉会館、青少年センター	2	5,872	1	3,784
区営・福祉・区民・従前居住者住宅	38	44,907	44	49,276
まちづくりセンター、まちかど広場	22	635	27	721
自転車駐車場・置場・保管所	30	5,675	51	9,337
公園・児童遊園・区民の森	163	236	159	1,228
保健福祉センター	3	1,975	3	1,530
保健所	2	6,026	2	5,622
本庁舎等	3	17,820	4	18,851
区民事務所	2	4,746	2	5,615
道路・公園事務所	2	1,902	2	1,556
地域区民ひろば	0	0	22	15,051
子どもスキップ・中高生センター	0	0	20	3,528
舞台芸術交流センター	0	0	1	2,931
豊島清掃事務所	1	1,659	1	5,394
学校跡地(暫定活用)	0	0	5	20,775
その他	76	26,090	96	39929
合　計	559	470,733	586	472,151

※平成12年は12年版施設白書の集計数値、平成24年は賃貸を含めた施設の数値(簡易な建物を除く)

２　公共施設が抱える課題

（１）施設の老朽化による更新費用の増大

第１章で取り上げたように、区有施設は、高度成長期に建築した施設を中心に多くが更新期を迎えており、今後、改築や大規模改修費が大幅に増加する傾向にあります。このままでは、今使っている施設を維持することができず、施設は老朽化が進みついに休止せざるをえないという危機的状況に陥る可能性があります。

（２）厳しい財政状況への対応

豊島区の財政は、バブル崩壊後、経常的歳入が減少した中、身の丈を超えた規模を維持するため、基金（貯金）を取り崩しさらに起債（借金）を増やして、これまでにない財政危機に直面しました。

その後の行財政改革により、ようやく峠を越したと言えるところまで来ましたが、まだまだ状況は予断を許さないうえ、第１章で触れたように、現在の施設規模をそのまま維持するとしても大幅な財源不足が生じることは必至です。さらに社会的弱者や子どもたちに必要な支出は今後も増加が見込まれ、限られた財源を公共施設の維持や整備に潤沢に振り向けることは困難な状況となることは明らかです。

真に必要な施設サービスの提供を持続可能なものとしていくためには、再度、施設の総量が身の丈にあうように調整することも今後必要になります。

（３）少子高齢化や新たな区民ニーズなど社会状況の変化への対応

人口構成の変化や情報化の進展などにより、公共サービスへ求められるものも多様化し、目まぐるしく変化しています。公共施設とそれにより提供されるサービスも、こうした変化に対応できるようマネジメントする必要があります。

さらに、豊島区では、セーフコミュニティ認証都市としての役割があります。地域防災機能の充実やそれらを支える地域コミュニティの形成に寄与することが、これからの施設整備・施設運営にも求められていると言えます。

（４）施設の質的向上

豊島区の施設は、耐震性能の確保という点では、ほとんどの施設において対応済であり、残る施設もおおむね平成２７年度までになんらかの対応をすることとしていますが、総じて老朽化した施設が多く、同種の施設であっても地域間で面積や使い勝手に差が生じているケースもあります。また、構造上の問題などからバリアフリー化が図れない施設や、エレベーターの設置要望の多い高齢者利用施設などについても、今

後、施設機能の向上を検討する必要があります。

（５）利用負担の公平性の確保

施設使用料等の受益者負担については、利用頻度が低い区民との関係においても、納得が得られるよう、公平で適正な負担とする必要があります。

３　今後のとりくみ～危機回避のための「選択と集中」に向けて（公共施設マネジメントプラン作りの視点）

本施設白書の第１章では、区と、区の施設のとりまく状況を示しました。さらに、第２章では、主な４つの公共施設の経営に関する情報把握、分析を試みました。

今後、限られた予算のなかで、公共資産としての区有施設を中長期的な視点で、適正な規模を維持し行政経営資源として活用していくためには、こうした施設の情報（財務・品質・供給）を総合的に把握・評価し、企画・財政・事業所管部署などがそれらを共有すること、また、区民の皆さんに積極的に開示して議論することで、スピーディでバランスのよい政策決定（公共施設マネジメントプラン策定）・実行へと結びつけていくことが必要です。以下に、公共施設の最適化に向けた、公共施設マネジメントプラン作りの視点を挙げます。

（１）施設の量を見直し、身の丈に合った施設規模を考える

将来、区が適切に保有することができる施設の量について推計する

区の財政は、かつての危機は峠を越したと言えるところまで来ましたが、まだまだ状況は予断を許さないうえ、現在の施設規模をそのまま維持するとしても大幅な財源不足が生じることは必至です。さらに高齢者や子どもなどに必要な支出は今後も増加が見込まれます。

限られた財源の中で、真に必要な施設サービスを安定的に持続可能なものとしていくためには、施設の総量が身の丈にあっているのかどうか検討することが必要です。

「施設を維持する」ことから「機能を維持する」ことへ発想を転換する

施設の有効活用を促進する方策として、例えば、必要な公共施設の「機能」を維持しつつ、負担を減らす方法として、「多機能化」が挙げられます。

これまでは、一施設一機能という考え方に基づき、それぞれの施設がそれぞれ建てられていました。しかし、多機能化を進めることにより、階段、トイレ、玄関、ホールなどの共用部分の圧縮や、ニーズに応じた柔軟な用途変更が可能になります。

多機能化についてはこれまでも、区有施設の活用方針として掲げてきましたが、検討が進んでいるとは必ずしも言えない状況です。これまでの「施設を維持する」こと

から「機能を維持する」ことへ発想を転換し、施設効率を高めることによって余剰・余裕施設を生み出すことが可能となります。

公共施設の新たな再構築・有効活用方針、再配置計画の策定

将来的に持続可能な行政運営をするために、区が適切に保有することのできる身の丈に合った施設量（規模）を見据え、地域の住民の皆さんとともに充分に話し合いながら、公共施設のあり方を考えていきます。

平成 ２４年度	・新「施設白書」の作成
平成 ２５年度	・新「施設白書」の発行 ・外部の有識者を含む検討組織を設置し、以下のことを検討する。 **１．将来、区が適切に保有することができる区有施設の量について** 「身の丈に合った施設の量とは、どのくらいか？」 **２．１に基づく新しい公共施設再構築・有効活用方針案について** 「身の丈に合った施設の量に減量するための方法論」
平成 ２６年度	・平成２５年度の検討に基づき、豊島区公共施設再構築・有効活用方針を策定する。 ・外部の有識者を含む検討組織を設置し、公共施設再配置計画案をまとめる。
平成 ２７年度	・豊島区基本計画の改訂と連動し、（第一期）公共施設再配置計画を策定する。 ・上記に並行して、（第一期の前期）（５年）実施プランを策定する。

（２）施設の質を見直し、一層の有効活用を図る

施設の計画的保全を行い、長寿命化を図る

現在、すでに、施設のメンテナンスは、事後保全から予防保全へと方針転換を図りライフサイクルコストを縮減していますが、さらに確実に推進していくためには、財政計画と連動した保全計画を立てることが必要です。

施設改修等による質の向上を図る

引き続き活用する施設については、施設改修等により、安全性や機能性、環境配慮など、施設の質を向上させることが必要です。

さらなる民間活力の導入で、より効率的なサービス提供を目指す

土地・建物の有効活用としては、これまで、定期借地権の設定などで土地を貸付け

て必要な施設（福祉施設など）を誘致したり、条件付き売却で地域の環境保全の確保を図ったりするなど様々な手法を取り入れてきました。

今後も、地方分権に伴う規制緩和が進むことにより民間事業者が参入できる公共サービスの分野が一層広がってくることが予想されます。サービスの質の維持・向上を前提として、民間活力を導入した施設の整備・管理・運営の様々な手法を研究し取り入れることで、より効率的なサービス提供を目指すことが求められます。

（３）施設のマネジメント体制を強化する

施設情報を総合的に把握して「見える化」を図る

上記（１）（２）を含め、公共施設マネジメントプラン（改善案）を立案し、その効果を測るためには、現状を常に情報として把握し、その課題について「見える化」を図ることのできる体制が必要です。

施設に関する情報を総合的に実態把握します

把握する情報	
土地・建物の基本情報	土地面積、建物延床面積、フロアー配置、附属設備、建築年次、施設整備費、土地建物の権利関係、建築条件、業務内容、利用対象者、開設時間等
財務情報	維持管理経費、事業費、人件費、単位当りコスト（㎡単価、利用者１人当り等）、土地・建物評価額、ライフサイクルコスト（生涯経費）等
品質情報	安全性（耐震性、防災性等）、防犯性、施設の機能性、省エネルギー度、バリアフリー度、利用者満足度等
供給情報	施設設置基準、施設利用率、施設配置状況、土地・建物利用度等

↓

把握した情報を評価します

評価の視点	
財政の視点	経済的なコストかどうか
品質の視点	施設の質は良好かどうか
供給の視点	最小限必要なものをタイムリーに、継続的に供給しているか

↓

評価をもとに施設の課題を抽出し、マネジメントプラン（改善案）をつくります

施設の課題は、次に例示する目的や視点により抽出します。

施設の有効活用の目的の例
目的１： 同じコストでより良いサービスの提供を行う。 目的２：サービスの質を落とすことなく費用削減を行う。 目的３：もう少し費用をかけて、より大きい効果をあげる。 目的４：公平性の確保を、より効率的に達成する。

有効活用の判断の視点の例	
施設状況	視点１：施設の持っている能力が十分活用されているか 視点２：施設が適切に維持管理されているか
利用状況	視点３：土地や建物が目的どおりに活用されているか 視点４：利用者の満足度は一定程度満たされているか 視点５：「空き」や「利用低下」に対して、再利用などされているか
運営状況	視点６：その施設で行政サービスを行う必要性はあるか 視点７：経費（人的物的資源の投入）に見合ったサービス効果（成果）があるか 視点８：サービスの提供方式（運営体制、運営方式）は適正か 視点９：区が行うべき内容のものか（民間が行う方が妥当か） 視点１０：サービス内容が適切か

把握した施設情報の一元的管理の推進（施設情報システムの導入検討）

現状の施設の管理運営は、基本的には各所管が行っており、行政内部の施設情報の一元化が進んでいないため、中長期的な視点でのマネジメントプランが立てられない状況にあります。

中長期的なプランをたて、その効果を測り、目標管理を行う、すなわちＰ→Ｄ→Ｃ→Ａサイクルを確立するためには、把握した施設情報を一元的に管理し、関係部署が共有化すること、そして、その情報を適時に更新できるようシステム化することが必要です。このシステムは行政経営に大きな効果が期待できます

豊島区施設白書

平成２５年（２０１３年）５月

編集・発行　豊島区　施設管理部　施設計画課
〒170-8422　豊島区東池袋 1-18-1
ＴＥＬ　(03) 3981－1111（代表）