第４章

公共施設等マネジメント方針

１　公共施設等マネジメントについて

２　公共施設等マネジメントの基本方針、視点、手法

３　公共施設等の管理に関する基本的な考え方

４　公共施設等マネジメントの取組の具体化に向けて

１　公共施設等マネジメントについて

公共施設等を取り巻く社会状況等の変化への対応や施設サービスの持続可能性の確保といった課題に対応し、時代に即した施設サービスを提供し続けるとともに、施設総量や管理・活用の最適化、持続可能な行財政運営の実現を図るため、区は、公共施設等マネジメントを推進します。

（１）公共施設等マネジメントとは

公共施設等マネジメントとは、社会状況等の変化や施設サービスの持続可能性の確保に適切に対応し、時代に即した施設サービスと持続可能な財政運営を実現するため、将来を見据えた経営的な視点で公共施設等の最適利活用を図る取組です。

区がこれまで取り組んできた区有施設見直しの考え方を発展させ、公共施設等を取り巻く状況変化を的確に捉えながら取組を進めていくものですが、これまで以上に重視する取組姿勢は主に次のとおりです。公共施設等マネジメントを着実に推進することで、限られた経営資源を有効活用しながら、誰もが安心して暮らし続けられる、持続可能な魅力ある心地よいまちの実現を目指します。

- **区民ニーズの多様化・複雑化、価値観の変容、デジタル化の進展や民間サービスの充実などといった社会状況等の変化、施設更新等に係る財政上の課題に適切に対応するため、時代に即した施設サービスの実現を目指します。**
- **公共建築物のみならず、インフラ施設や土地を含む区有資産を対象として一貫した考え方のもと取組を進めます。**
- **施設やサービスの存廃に関する二者択一の議論ではなく、公共施設等のハード面（施設）とソフト面（機能）の両面から検討することで、双方の最適化を実現します。**
- **中長期の将来を見据えて、経営的視点に立ち、公共施設等の企画・管理及び活用を総合的に行います。**

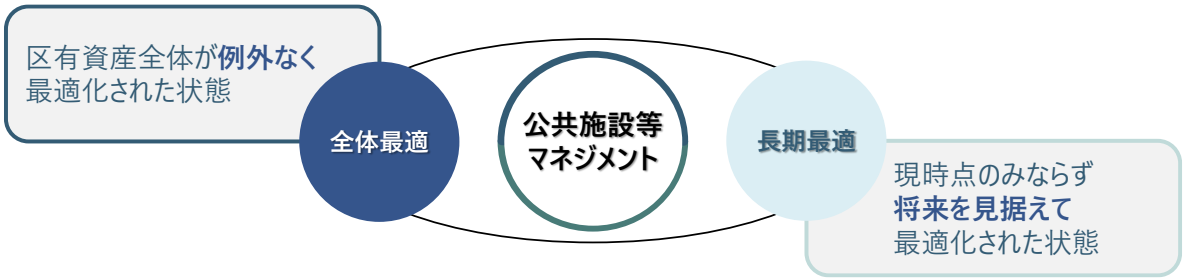
（２）取組により目指すべき姿

公共施設等マネジメントを推進することで、「全体最適」「長期最適」という２つの最適化が実現された姿を目指します。

公共建築物とインフラそれぞれの特性を踏まえながら公共施設等マネジメントを推進し、「全体最適」と「長期最適」の両立を図ることで、時代に即した施設サービスの提供と持続可能な行財政運営の実現を目指します。

「全体最適」：	特定の施設や施設サービスにとどまらず、区有資産全体について、総合的な視点から最適化が図られた状態をいいます。 多様化・複雑化する区民ニーズに対応するため、個々の施設サービスの充実だけでなく、サービスの提供方法や配置、施設総量の適正化を図り、区全体として最適なサービス提供が実現されるとともに、土地や建物をはじめとする区有資産の管理及び活用が効果的かつ効率的に行われ、資産価値や活用効果の最大化が図られている状態を目指します。
「長期最適」：	中長期的な視点から将来を見据えて、公共施設等や施設サービスが最適化された状態をいいます。 現時点における最適化にとどまらず、将来の人口構成や区民ニーズの変化、施設の老朽化、財政状況等を踏まえながら、計画的な維持管理や長寿命化の推進、財政負担の平準化等を図ることにより、将来世代に過度な負担を残すことなく、将来にわたって全体最適と施設サービスの持続可能性が確保されている状態を目指します。

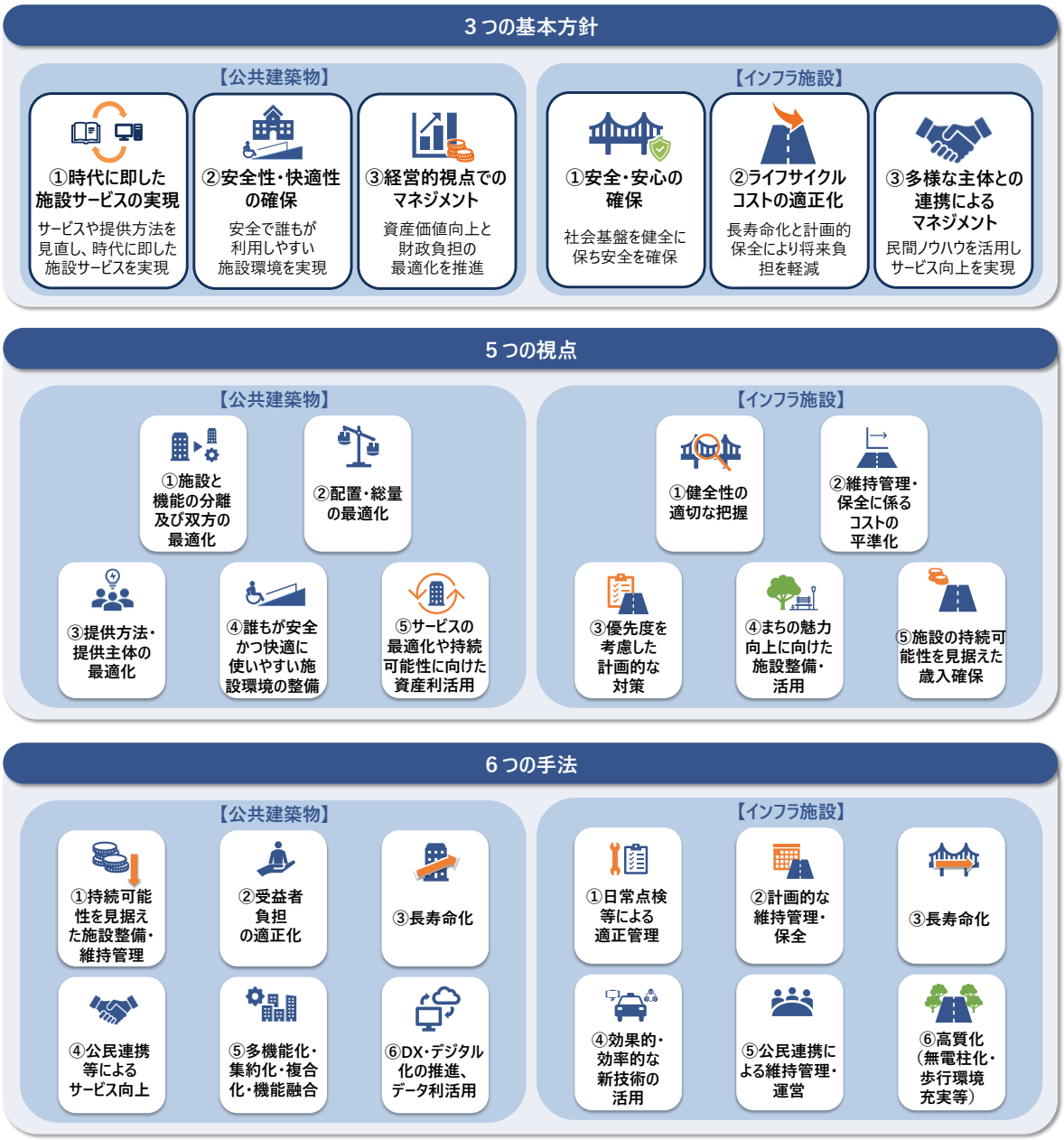
図表４－１　２つの最適化



２　公共施設等マネジメントの基本方針、視点、手法

公共施設等マネジメントの推進に向けて、公共建築物とインフラ施設のそれぞれについて、取組の方向性や考え方として３つの基本方針、具体化を図る際の留意点として５つの視点、具体的な方策として６つの手法を以下のとおり定めます。

図表４－２　３つの基本方針、５つの視点、６つの手法の全体像



（１）公共建築物

①　３つの基本方針

基本方針１　**時代に即した施設サービスの実現**

- 社会状況等の変化や財政的な課題を踏まえつつ、サービス内容そのものの見直しに加え、当該サービス実施のための施設の必要性、民間事業者が担うことが可能か、区が真に担うべき役割かといった提供主体のあり方や、直営のみならずPPP/PFIなど公民連携手法を含む最も適した提供方法の検討を徹底し、時代に即した施設サービスの実現に向けて不断の見直しを進めます。
- 新たな施設サービスの提供にあたっては、既存サービスの見直しや既存施設の利活用を前提とするなど、ビルドとスクラップの両面から検討を進めます。また、ニーズを的確に捉えた上で、既存の枠組みにとらわれない、機能融合[1]による分野横断的なサービス展開についても積極的に検討します。
- 施設の更新や大規模改修等にあたっては、原則、多機能化・集約化・複合化を図るとともに、将来のニーズ変化にも柔軟に対応しやすい施設とすることを基本として検討します。また、更新等の時期にかかわらず、ニーズの変化を踏まえながら、スペースの柔軟な転用を進めます。
- まちづくりと連動した施設サービスの最適配置を推進するとともに、区民ニーズや財政状況等を踏まえ、持続可能な財政運営との両立を図りながら施設サービスの総量最適化に取り組みます。

基本方針２　**安全性・快適性の確保**

- 日々の点検等により建物の状態を健全に保つとともに、施設の安全性・快適性の確保を第一として、将来を見据えて計画的な維持管理・修繕等を行います。
- 施設の構造面・機能面・コスト面を含めた検討を行い、安全性を確保した上での総合的な判断として長寿命化を図ります。
- 施設（ハード）・機能（ソフト）ともに、区民の誰もが幅広く使いやすい施設サービスを実現します。
- 施設の防災機能向上を図るとともに、地域の防災力向上に向けた区有資産の有効活用を図ります。

[1] 機能融合：複数の施設が担っている機能を組み合わせ、一体的に提供できるようにすること。

基本方針３　経営的視点でのマネジメント

- 施設のライフサイクルコストと区の財政負担能力のバランスを考慮しつつ、施設総量の最適化、管理・活用の最適化を図ることで、持続可能な財政運営を実現します。
- 区の保有する土地や建物といった区有資産について、規模、立地、用途地域や周辺環境、将来ニーズへの対応可能性等を総合的に捉えつつ、価値の最大化に向けて最適利活用を図ります。
- 一体的かつ効果的・効率的な施設管理により、人的・物的コストの縮減、管理業務の持続可能性を実現します。また、老朽化度合や今後の施設使用期間、施設の構造面・機能面の状況等を考慮しつつ、経営的な視点で必要十分な対策を行うこととし、限りある財源を有効活用して取り組みます。

②　５つの視点

視 点 １　**施設と機能の分離及び双方の最適化**

- 施設はサービスを提供するための“手段”として捉えた上で、施設（ハード）と機能（ソフト）を切り分け、この両面において見直し検討を行うことで、双方の最適化を図ります。
- 多機能化・複合化・集約化・機能融合を推進することで、必要なサービス提供を行いつつ、施設のコンパクト化や総量最適化を図り、さらにこれにより生じた土地や建物の柔軟な転用、スペースの有効活用を図ります。

視 点 ２　**配置・総量の最適化**

- 住区・地区・全区といった区域のみにとらわれない最適な施設配置に向けて、公民を含む施設サービスについて、まちづくりと連携した施設再編を図ります。
- 総量最適化に向けて、区民ニーズやコスト負担、必要十分な施設の規模・仕様、老朽化の度合、民間サービスを含む総量等を踏まえて検討することとし、複合施設の場合には特定の施設サービス専用の空間は必要最小限にとどめるよう留意するなど、多用途かつ柔軟な活用を徹底します。

視 点 ３　**提供方法・提供主体の最適化**

- 限られた財源の中でニーズに的確に対応するため、行政が担うべき役割を踏まえつつ、民間事業者のノウハウや専門性、資金を活用できる分野・機能については、民間事業者によるサービス提供を推進し、サービスの質の向上と財政負担の軽減を図ります。
- 施設サービスの提供方法について、質の向上や効率的な施設運営の観点から絶えず見直し検討を行うこととし、直営、業務委託、指定管理者制度、PFI 方式、施設を要さないソフト事業化[2]など、様々な手法のうち最適なものを選択します。
- 借上げ施設及び借地についても、契約満了時期を捉え、将来の賃料負担等を踏まえつつ、施設サービスの提供方法の最適化の視点から、継続の必要性や代替手法を含めた見直しを検討します。

[2] ソフト事業化： 施設整備によって対応していた課題を、事業やサービスの実施方法の工夫により、建物の新設や拡張によらずに対応すること。

視点４　誰もが安全かつ快適に使いやすい施設環境の整備

- 誰もが施設を安全かつ快適に使い続けられるよう、日常的な点検、計画的かつ予防保全的視点を取り入れた維持管理・修繕等を実施することで建物の状態を健全に保ちます。
- 施設の大規模改修や改築等のタイミングを捉え、ユニバーサルデザイン化、バリアフリー化を推進します。
- 建物そのものの安全性・快適性のみならず、位置付けや利用対象者についても適切に見直しを図り、特定のかただけでなく、区民の誰もが使いやすい施設としていきます。
- 更新や改修、複合化等を進めていく中でも、避難所機能や備蓄倉庫等を適切に確保し、地域の防災機能向上を図ります。
- 施設の更新や維持管理にあたっては、省エネルギー化や再生可能エネルギーの導入等を推進するとともに、環境負荷の低減に配慮し、脱炭素社会の実現に貢献します。

視点５　サービスの最適化や持続可能性に向けた資産利活用

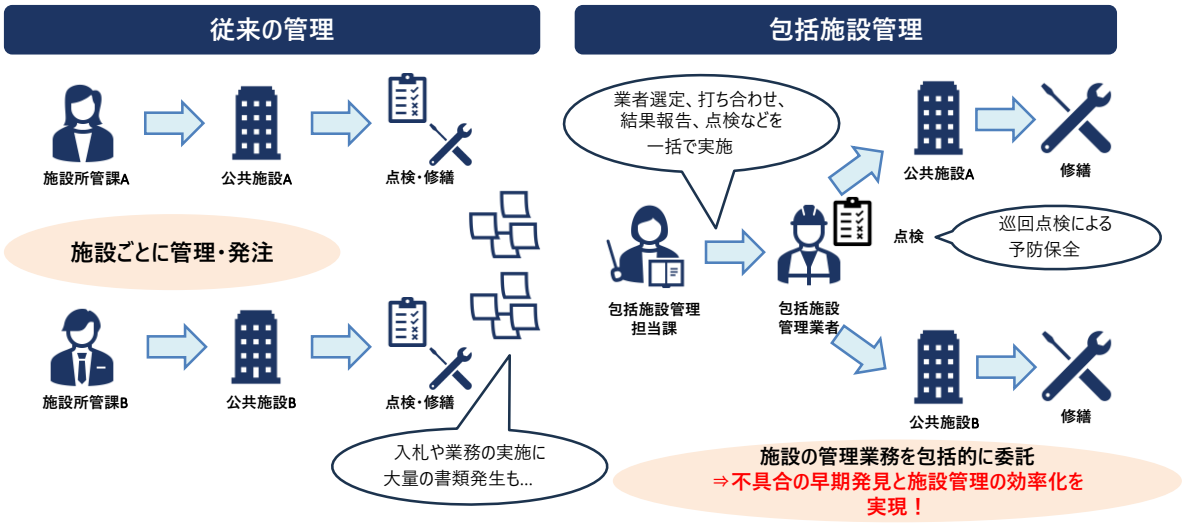
- 施設の統廃合により生じる跡地を含む未利用地やスペース等について、行政課題解決に資する活用のほか、施設の老朽化対応や今後維持する必要がある施設サービスに係る財源を適切に確保する観点から売却や貸付等を検討します。
- 近年地価上昇が著しく、住居系の用途地域が大半を占めるという目黒区の特性を踏まえつつ、価値を最大化する視点で最適利活用について検討します。
- 恒久的な活用のみならず、期間を区切った暫定的な活用についても検討し、遊休期間を極力作らないよう努めます。
- 資産利活用にあたっては、検討段階から民間事業者の意見を聴取するなど、効果的な公民連携について検討します。

③　６つの手法

手 法 １	持続可能性を見据えた施設整備・維持管理

- 優先順位を付けながら予防保全的視点を取り入れた計画的な維持管理・修繕を行うことで、財政的な見通しをもって取り組みます。
- 施設管理に係る持続可能性確保の観点から、包括施設管理業務委託の導入に向けて取り組みます。
- 工事等の高騰や建設業の人材不足等により、施設を更新することが困難な状況下において、柔軟な活用や財政負担の縮減・平準化を図る観点から、将来に向けて多用途に使いやすい施設整備、施設規模の適正化を図ります。

図表４−３　包括施設管理業務委託のイメージ



手 法 ２	受益者負担の適正化

- 施設を利用するかたと利用しないかたの公平性を確保し、持続可能な施設の運営・維持管理を行うため、引き続き受益者負担の適正化に向けて見直しを行います。
- 区民が必要な施設サービスを利用しやすいよう、使用料の算定方法や施設の利用条件等について必要な見直しを行い、区民と区民以外の受益者負担の適正化を図ります。

手 法 ３	長寿命化

- 一定のルールに基づき、施設の構造面・機能面・コスト面を含めた検討を行い、安全性を確保した上での総合的な判断として長寿命化を図ります。これにより、維持管理・更新費用の平準化、施設のライフサイクルコストの効率化を図ります。
- 近年の建設費の高騰、建設業における人材不足により施設更新が容易ではない状況を踏まえ、建物をこれまで以上に長期間にわたり安全に使用し続けるため、専門的知見を活用した調査・評価の実施について検討します。

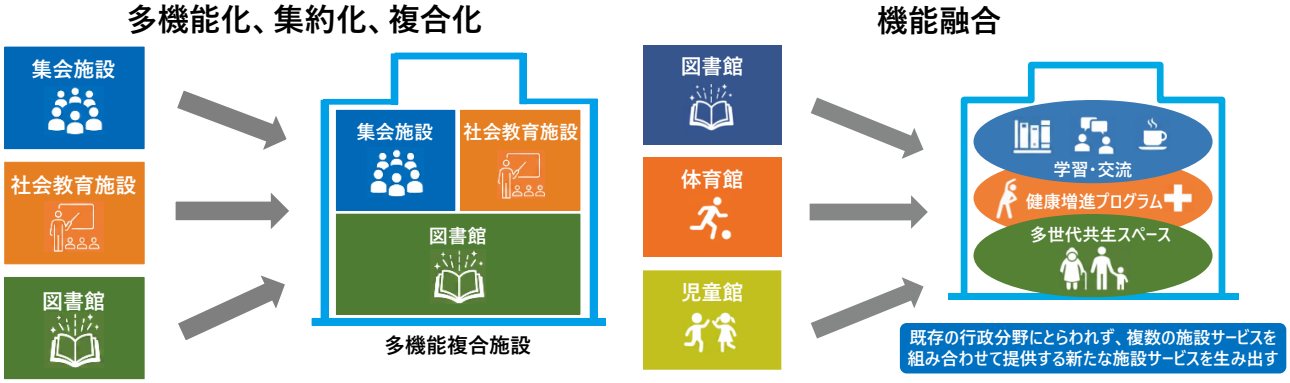
手 法 ４	公民連携等によるサービス向上

- 限られた経営資源の中で質の高いサービスを持続的に提供していくため、行政が担うべき役割を踏まえながら、公民連携を推進し、民間事業者がサービス提供主体となることも含め、ノウハウや専門性、資金等を活用することで、サービスの質の向上を図ります。
- 近隣自治体等との施設の相互利用など、広域的視点に立った連携可能性について検討します。

手 法 ５	多機能化・集約化・複合化・機能融合

- 多機能化、集約化を優先しつつ、これが困難な場合には複合化を図ることとし、サービスの充実、相乗効果の発揮、スペースの有効活用及び施設総量の最適化を実現します。
- 既存の行政分野にとらわれず、複数の施設サービスを組み合わせて新たな施設サービスを生み出す「機能融合」を推進し、これまでの枠組みにとらわれない横断的な施設サービスの提供を実現します。

図表４−４　多機能化・集約化・複合化・機能融合のイメージ



手法 ６	DX・デジタル化の推進、データ利活用

- DX・デジタル化を推進し、オンライン手続の拡充などによる区民サービスの利便性向上と業務の効率化を図ります。
- 施設データ集や地方公会計情報、区の保有する様々なデータの利活用や、EBPM[3]（証拠に基づく政策立案）の視点を踏まえた分析・評価について検討します。

[3] EBPM：Evidence-Based Policy Making（証拠に基づく政策立案）の略。統計や各種データ等の客観的な根拠に基づき、施策の立案、実施及び評価を行う考え方。

＜コラム　必要なサービスを続けるために――施設と機能を分けて考える＞

公共施設の見直しと聞くと、「施設のみならずその中で提供されているサービスそのものもなくなってしまうのでは」と不安に思うかたもいるかもしれません。

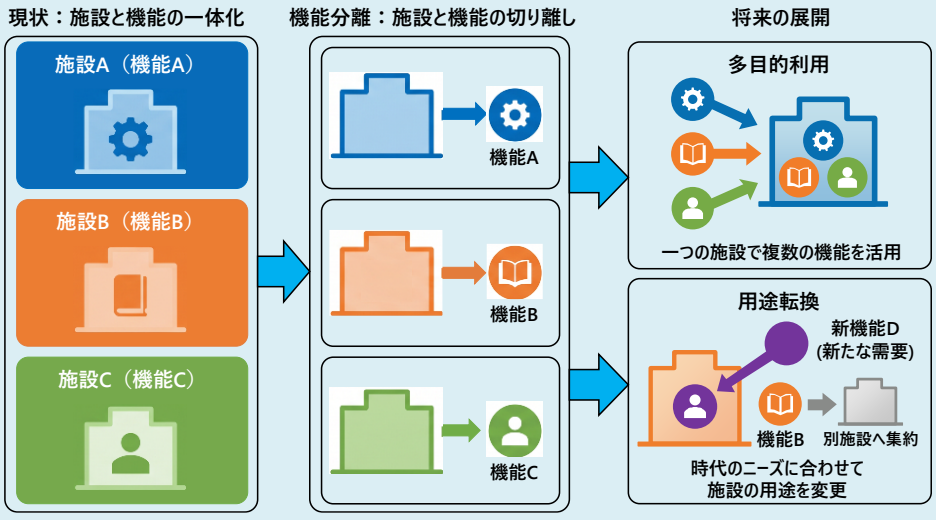
公共施設等を現在と同一の規模・仕様のまま将来にわたり維持していくことは不可能であり、施設総量を持続可能な財政運営に見合ったものとしていくことは非常に重要です。ただし、施設（ハード面）と機能（ソフト面、サービス）をともに、“削減ありき”で見直すことは、必要なサービス提供を行うことができなくなってしまい、区民福祉の低下、区の魅力減退につながりかねません。

そこで重要になるのが、「施設」と「機能（サービス）」を切り分けて考えるという「施設と機能の分離」という考え方です。施設はサービスを提供するための器（うつわ、手段）として、施設総量の最適化とサービス内容の最適化を別軸で捉えることで、スペースの有効活用を図りながら、必要なサービスを時代に即したかたちで提供し続けることが可能となります。

例えば、老朽化により施設を廃止する場合でも、そこで提供している機能（サービス）のあり方を見直しながら、他の施設へ移転・集約することで、必要なサービスを継続することが可能です。また、デジタル技術の活用等により来所を必要としないサービス提供が進んだ場合には、これにより生じた施設内の余剰スペースを他の行政サービスや地域活動の場として有効活用することができます。さらに、一つの部屋や施設を時間帯や目的に応じて複数の用途で活用することも、「施設と機能の分離」の考え方を踏まえた取組の一つです。

公共施設等マネジメントは、施設総量の削減そのものを目的とするものではなく、施設サービスの最適化を図りながら、サービス提供の持続可能性を確保する取組です。地域に必要なサービスを、より使いやすいかたちにして未来へつないでいくことを目指し検討を進めていきます。

（参考）　建物と機能の分離のイメージ



（２）インフラ施設

①　３つの基本方針

基本方針１　**安全・安心の確保**

- 区民の生命と財産を守り、日々の安全・安心な暮らしを確保することを最優先とします。
- 計画的な維持管理と着実な更新により、区民の生活に欠かせない社会基盤を健全に保ちます。
- 大規模自然災害時においてもその機能が維持されるよう、耐震化や防災機能の強化を推進します。

基本方針２　**ライフサイクルコストの適正化**

- 施設の点検・診断結果に基づき、損傷が軽微なうちに対策を講じる予防保全の考え方を基本とした長寿命化を推進します。
- 施設の長寿命化とライフサイクルコストの縮減、そして将来にわたる財政負担の平準化を図ります。

基本方針３　**多様な主体との連携によるマネジメント**

- 専門的な知見やノウハウを有する民間事業者など、多様な主体との連携（PPP/PFI 等）を積極的に推進し、効果的・効率的な維持管理・保全の実施、質の高いインフラサービスの提供を目指します。
- 公園における新たな魅力創出や、安全安心な歩行者空間の確保を前提とした道路空間の活用など、区有資産の柔軟な活用による歳入確保など、効果的な公民連携により区民サービスの向上と財政負担の軽減を両立させます。

②　５つの視点

視 点 １　**健全性の適切な把握**

- 健全性を保ちつつ、異常の早期発見に向けて定期的な点検や調査を行い、その結果を踏まえて適切に評価を行います。
- 点検・診断で得られたデータは一元的に蓄積・管理し、経年変化を客観的に分析することで、劣化予測の精度向上を図ります。

視 点 ２　**維持管理・保全に係るコストの平準化**

- 施設の特性に応じて予防保全と事後保全を適切に使い分け、計画的な維持管理・保全を行うことで、限られた財源を適切に活用します。
- 長寿命化計画等に基づき、対策時期を分散させることで、将来の財政負担の平準化を図ります。

視 点 ３　**優先度を考慮した計画的な対策**

- 個々の施設の状況や健全度を勘案し、優先順位を付けながら計画的な対策を講じます。
- 施設の重要度や利用状況、社会的影響度等を多角的に評価し、費用対効果も踏まえながら対策の優先度を総合的に判断します。

視 点 ４　**まちの魅力向上に向けた施設整備・活用**

- 施設の保全・更新の機会を、単なる機能回復にとどまらず、高質化[4]によるまちの魅力向上の機会として捉え、公園のリニューアル等を通じて人を呼び込むインフラ整備を推進します。

視 点 ５　**施設の持続可能性を見据えた歳入確保**

- Park-PFI の導入をはじめとした公園の柔軟な活用や、道路占用料や公園特殊施設使用料による歳入確保を進めることで維持管理経費の負担を軽減し、持続可能な施設運営につなげます。
- ネーミングライツや広告事業の導入可能性を検討するなど、財源確保に向けた多様な手法を検討します。

[4] 高質化: 施設の更新や改修にあわせて、利便性、安全性、快適性、環境性能等を向上させ、施設の質を高めること。

③　６つの手法

手 法 １	日常点検等による適正管理

- パトロールや巡視等の日常的な点検を確実に実施し、施設の異常を早期に発見することで、常に安全な状態を保ち、適正な管理を行います。
- 区民からの情報提供を円滑に受け付け、対応に活かす仕組みを活用するなど、区民との協働による適正管理を推進します。

手 法 ２	計画的な維持管理・保全

- 個別の施設ごとに策定する長寿命化計画等に基づき、中長期的な視点に立った計画的な維持管理・保全を行うことで、財政負担の平準化を図ります。
- 社会情勢や技術の進展、財政状況等を踏まえ、計画を定期的に見直し、PDCA サイクルを徹底します。

手 法 ３	長寿命化

- 予防保全の考え方を基本とし、致命的な損傷に至る前に適切な補修・補強を行うことで施設の長寿命化を図り、ライフサイクルコストを最適化します。
- 補修、補強、更新といった対策手法を適切に組み合わせ、最も効率的かつ効果的な方法を選択します。

手 法 ４	効果的・効率的な新技術の活用

- AI 等のデジタル技術を活用した点検・診断や、耐久性に優れた新素材・新工法など、効果的・効率的な新技術の導入を積極的に検討し、維持管理の高度化を図ります。
- 施設台帳や点検履歴、補修履歴等の情報を電子化・一元管理し、データに基づく効率的なマネジメントを推進します。

図表４−５　新技術のイメージ



左：AI 道路損傷検出システムが入ったスマホを助手席の上部に取り付けた神奈川県の道路パトロール車
右：道路パトロール車の内部に取り付けられたスマホ

出典：総務省「地域社会 DX ナビ」

手 法 ５	公民連携による維持管理・運営

- 区民のみならず、民間事業者も含めた多様な主体がともに協力し合い、維持管理・運営を行う体制について検討を進め、限られた経営資源の効果的な活用、管理水準の向上と効率化を目指します。
- 公園の清掃や緑化活動におけるボランティア団体との協働や、専門的な管理運営への指定管理者制度の活用などを検討します。

手法６	高質化

- 保全の機会を捉え、無電柱化や自転車走行環境の整備、歩行環境の充実・バリアフリー化を図り、安全で快適な都市基盤への高質化を進めます。
- 景観との調和や周辺環境への配慮、環境負荷の低減といった視点も踏まえた施設整備を推進します。

図表４-６　高質化のイメージ

無電柱化前



無電柱化後



自転車専用レーン



出典：国土交通省 関東地方整備局ホームページ

３　公共施設等の管理に関する基本的な考え方

総務省の公共施設等総合管理計画の策定等に関する指針に規定されている「公共施設等の管理に関する基本的な考え方」について、区における公共施設等マネジメントの基本方針、視点、手法等を踏まえ以下のとおり定めます。

（１） 維持管理・保全に関する方針

①　計画的な維持管理の実施方針

公共施設等の類型を踏まえ、安全性の確保を最優先として、事後保全と予防保全を適切に組み合わせながら計画的な維持管理を行います。

また、維持管理を効果的・効率的かつ持続可能な体制のもとで実施するため、包括施設管理業務委託の導入に向けて調査・検討を進めます。検討にあたっては、スケールメリットによる効果を考慮するとともに、営繕部門の体制強化や施設データの一元管理、維持管理に係る予算管理の仕組みづくりなどについてもあわせて取り組みます。

公共建築物については、施設の安全性、老朽化の状況、施設規模、施設の重要度、利用実態、将来の活用方針及び費用対効果等を総合的に勘案しながら優先順位を設定し、大規模複合施設や学校施設などを中心に、施設のライフサイクル全体を見据えた予防保全の取組を推進していきます。また、点検結果や修繕履歴、施設データ等を活用し、予算編成や実施計画と連動しながら、効果的かつ効率的な保全手法について検討を進めます。

これにより、施設の安全性及び快適性を確保するとともに、長寿命化や財政負担の平準化、適切なコストコントロールを図り、計画的な施設更新につなげます。

②　点検・診断等の実施方針

公共建築物については建築基準法や消防法など法令や各種基準に基づく点検を適切に実施するとともに、区独自の施設点検基準等に基づき日常点検等を実施します。これらの点検結果から異常が見られた場合は、必要に応じて劣化等の診断を行い、施設の健全性を的確に把握します。

また、インフラ施設については定期的な巡回のほか、区民からの不具合の通報や要望に応じた点検等を実施します。

（２） 安全・安心・快適性等に関する方針

①　安全確保の実施方針

点検・診断の結果、建物の構造、内外装、設備、道路や公園遊具・樹木等に不具合が認められる場合は、区民の安全確保を最優先とし、利用制限や立入禁止措置、応急処置等を迅速に講じます。また、用途廃止後の施設についても、安全性や近隣環境に配慮して適切に管理を行うこととし、その後の跡活用を踏まえた上で、解体・除却します。

②　耐震化の実施方針

耐震診断の結果、耐震性が不足する施設の耐震補強を行っています。調査等の結果、耐震性に課題が見込まれる施設については、必要な対策を講じます。

③　防災への対応方針

区の公共建築物や公園は、災害発生時、防災活動の拠点や避難所等としての役割を持っています。更新や改修、複合化等を進めていく中で必要な機能を適切に確保しつつ、緊急時の役割を確実に果たせるよう留意し、地域の防災機能向上を図ります。

また、施設の更新や改修等により一時的に避難所等の機能確保が困難となる場合の代替措置、複合化や集約化等により避難所等の役割を果たす施設が再編される場合の対応等については、最新の災害時被害想定や周辺地域の状況等を踏まえつつ、個別具体に検討していきます。

このほか、学校施設への地域拠点として必要となる防災機能の確保や、地域の防災力向上に資する効果的な資産活用の方策についても検討します。

④　ユニバーサルデザイン化の推進方針

区では、令和４（2022）年３月に区全体のバリアフリー化の方針を示す「移動等円滑化促進方針（マスタープラン）」及び地区単位でのバリアフリー化の取組を示す「バリアフリー基本構想」を策定しました。これらを踏まえ、施設の改修・更新等の機会を捉え、年齢、性別、国籍、障害の有無等にかかわらず、誰もが安全かつ快適に利用できるよう、施設の出入口や通路のスロープ化、多機能トイレの設置、分かりやすい案内表示など、ユニバーサルデザインの考え方に基づいた施設整備に努めます。

⑤　脱炭素化の推進方針

令和３（2021）年５月に改正された地球温暖化対策推進法では、2050 年までの脱炭素社会の実現が明記され、地方公共団体が策定する地球温暖化対策の実行計画において、目標設定を追加することが義務付けられました。こうした状況や、令和４（2022）年２月に区が 2050 年のゼロカーボンシティの実現を表明したことを踏まえつつ、目黒区環境基本計画に基づき脱炭素化を推進します。

区有施設の更新等にあたっては、ライフサイクルコストを含む全体コストを踏まえながら、ZEB（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）の実現に向けて検討を進めるとともに、省エネルギー化や再生可能エネルギーの導入を推進し、環境負荷の低減と脱炭素社会の実現に貢献します。

また、「目黒区公共建築物等における木材利用推進方針」に基づき、区が整備する公共建築物等における木材の利用促進を図ります。

（３） 取組を支える基盤

①　地方公会計（固定資産台帳等）の活用方針

公会計制度における固定資産台帳の情報を、施設のライフサイクルコストの算定や中長期的な更新費用の推計、受益者負担の適正化、資産活用の検討等に積極的に活用し、データに基づくマネジメントを推進します。

②　SDGs の推進方針

本方針に基づく、安全・安心な施設整備（Goal 11）、ユニバーサルデザイン化（Goal 5,10）、脱炭素化（Goal 7,13）、公民連携（Goal 17）等の取組は、SDGs（持続可能な開発目標）の達成に貢献するものです。公共施設等マネジメントの推進を通じて、SDGs の理念である「誰一人取り残さない」社会の実現を目指します。

図表４－７　SDGs マーク



③　デジタル化・DX の推進方針

区では、DX（デジタル・トランスフォーメーション）化に取り組んでおり、令和４（2022）年４月に「目黒区 DX ビジョン」を策定しました。

本ビジョンを踏まえつつ、施設の維持管理・運営など様々な局面においてデジタル技術の積極的な導入・活用を行い、区民サービスの向上や業務の効率化を図ります。

また、従来のように施設を要したサービス提供方法にとらわれることなく、デジタル技術を活用することで、施設を要さないサービス提供を行うなど、新たなサービスのあり方について検討します。

４　公共施設等マネジメントの取組の具体化に向けて

基本方針、視点、手法を踏まえ、公共施設等マネジメントの取組を具体化していくため、主に公共建築物に関する取組の方向性等を以下のとおり示します。

取組の具体化は、以下の内容を踏まえつつ、区有施設見直し計画の次期改定において検討・整理していきます。

（１）施設サービスの最適配置

①　最適配置の考え方

区では、住区・地区・全区といった区域を設けており、これらを単位とした行政分野ごとの施設の配置を基本としてきたところですが、保育所や防災備蓄倉庫など、区域にかかわらず、ニーズを的確に捉えた配置を行っている施設サービスが複数存在しているほか、１つの施設を複数の用途で活用する多機能化の取組により、施設の配置数と提供されるサービス数は必ずしも一致しない状況もあり、従来の考え方と実態に乖離が生じています。

ニーズの多様化・複雑化、価値観やライフスタイルの変容といった社会状況等の変化は著しく、区域ごと、行政分野ごとの画一的な施設サービスでは対応が難しい状況が見込まれることや、施設サービスの提供主体は必ずしも行政のみに限定されず、民間事業者や関係機関等、様々な主体によって担われるのが一般的であること、その提供方法も多種多様であることなど、取り巻く状況変化に対応した配置の考え方が必要となります。

こういった状況を踏まえ、公民を含む施設サービスの配置については、住区・地区・全区といった区域にのみとらわれることなく、ニーズ等を的確に踏まえながら最適配置を行うという考え方への転換を図ります。

また、様々な施設サービスはまちづくりにおいて重要な要素であり、区民生活を支える都市機能としてとらえることができること、公共施設等マネジメントの取組は将来のまちの将来像を見据えて進める必要があることから、最適配置に向けてまちづくりと連動して検討していきます。具体化にあたっては、都市計画マスタープランや、区が令和９（2027）年度に策定予定の目黒区立地適正化計画（仮称）と整合を図ります。

＜コラム　住区・地区・全区といった区域を単位とした施設配置＞

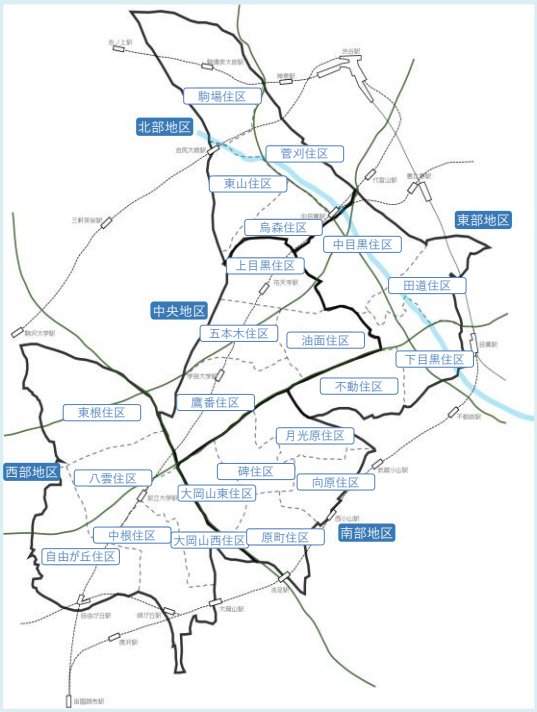
区は、人々の生活行動に対応したコミュニティ形成の基盤となるべき地域的な広がりの単位として、住区・地区・全区の三段階の生活圏域を設定しています。

●住区（第一次生活圏域）
主として小学校児童の生活領域に相当し、近隣社会としてまとまりをもつことができる区域です。区内には２２の住区があります。

●地区（第二次生活圏域）
主として大人の徒歩による生活領域に相当し、買物・通学・レクリエーションなどの日常生活が充足される区域です。区内には５つの地区があります。

●全区（第三次生活圏域）
住区・地区を包括する、全区を１つの区画とする区域です。

（参考）　目黒区の地図



生活圏域整備計画（平成３（1991）年 12 月）では、住区・地区・全区の三段階に応じて、「保育所は住区ごとに１つ配置」「学童保育クラブは住区ごとに１つ配置」「備蓄倉庫は地区ごとに１つ配置」「区立中学校は地区ごとに２～３つ配置」といったように、区域を単位とした行政分野ごとの施設配置基準を掲げてきました。
区域を単位とした配置の考え方は妥当性があるものの、社会状況等の変化により、実態との乖離が生じているほか、区域ごと・行政分野ごとの画一的な考え方のみでは、多様化・複雑化するニーズに対応しきれない状況も見込まれます。
今後は、住区・地区・全区といった区域にのみとらわれず、時代に即した施設サービスの最適配置を目指していきます。

②　具体的な配置の方向性（学校施設の地域拠点としての機能確保、複合施設の取扱い）

最適配置を検討する上では、今後、計画的な建替えを進めていく学校施設や、一定程度規模の大きい複合施設について留意する必要があります。

ア　学校施設

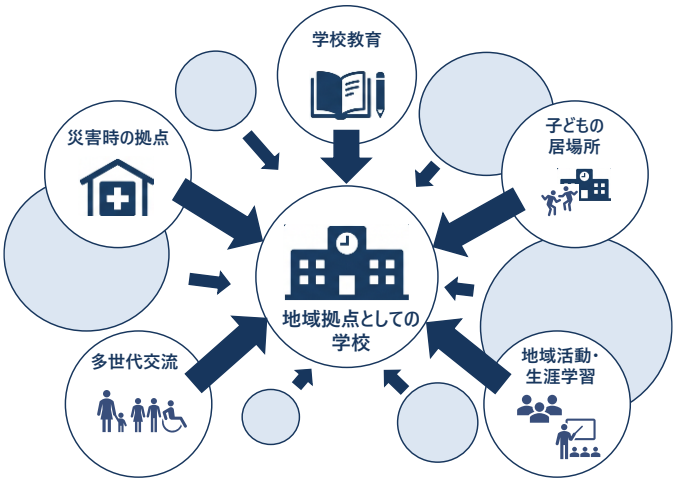
学校施設は、子どもたちが多くの時間を過ごす教育の場であると同時に、地域コミュニティの拠点や地域避難所などの役割を担う地域に最も身近な公共施設です。学校施設更新計画に基づき計画的な更新を進めており、更新にあたっては、教育活動の更なる充実や、すべての利用者にとって安全・安心な施設を目指すほか、地域拠点としての学校施設の実現に向け、周辺施設の集約化や複合化、多機能化について検討することとしています。

学校施設がこれまで以上に地域拠点としての役割を果たし、教育環境の充実、学校と地域の連携強化、地域コミュニティの活性化を実現するため、学校と地域とが相互に関わり合い、協力し合える場としての学校施設の整備が重要となります。

学校施設については、良好な教育環境の確保を基本としながら、地域拠点として求められる機能を効果的に確保する必要があります。関連する機能を単に併設させるのではなく、限られたスペースを相互に使い合う多機能化や機能連携により相乗効果を発揮することで、さらに効果的に実現することが可能です。児童・生徒の安全性やセキュリティ確保、個々の機能の運営等に十分配慮した上で、主に住区センターの構成機能など、地域拠点として必要な機能を確保していきます。学校施設を地域拠点として、区民生活に必要な機能を配置することは、施設サービスの最適配置の考え方とも合致するものです。

なお、将来的には児童数・生徒数は減少局面を迎える見込みであることから、良好な教育環境を持続的に確保するため、適正規模・適正配置の考え方を踏まえつつ取り組む必要があります。

図表４－８　地域拠点として必要な主な機能イメージ



「めぐろ学校教育プラン（令和９（2027）年度～令和 13（2031）年度）」改定素案では、目指す学校像を掲げています。本方針においても、地域拠点としての学校施設の実現に向けて、この考え方を踏まえる必要があります。

めぐろ学校教育プラン　「目指す学校像」一部抜粋

これからの学校には、「１ 目指す子ども像」で示した子どもたちをはぐくむため、障害の有無や文化的・言語的背景、家庭環境などにかかわらず、すべての子どもたちが安全・安心な教育環境のもとで学び、幸福や生きがいを感じられる学校を目指すことが求められます。その際、保護者や地域の人々とともに取り組むことで、学校に携わる人々のウェルビーイングが高まり、一人ひとりの子どもたちを世代を超えた社会全体で支えていくことにつながります。

以上のことから、学校は

○　子どもたち一人ひとりの「好き」（興味・関心）をはぐくみ、「得意」を伸ばすことができる「魅力ある学校」

○　子どもと教職員が生き生きと学び活動できる「活力あふれる学校」

○　子どもたちが安全・安心に学ぶことができ、家庭や地域との連携・協働を促進し、子ども・保護者・地域から「信頼される学校」

となることを「目指す学校像」とし、組織的に学校運営を行っていきます。

各学校では「目指す子ども像」に向けて地域資源や人材の活用だけでなく、子どもたちが学校外での実体験や地域の人々との交流を通じて学習を深める「地域に学ぶ」という視点も必要となります。

学校は、校内の安全管理に十分留意しながらも、教育活動について積極的に地域へ発信することで、地域に学校への関心を高めてもらい、地域全体で子どもたちの成長を支えながら、将来地域や社会で活躍することができるような人材の育成につなげていきます。

また、学校は、地域コミュニティにおける教育資源としての側面も有していることから、家庭や地域との連携・協働を通して、子どもたちの学びが地域との関わりの中でより豊かなものとなるようにするとともに、学校にかかわる人の生きがいづくりなど生涯学習の場となるよう努めていきます。

なお、子どもたちの安全・安心の確保は、すべての学校教育活動の基盤であるとの認識のもと、学校生活のあらゆる場面において、子どもたちが安心して学び、活動できる環境づくりを引き続き進めます。

（出典：めぐろ学校教育プラン改定素案（令和９（2027）年度～令和 13（2031）年度））

イ　大規模複合施設

複数の機能を有し、比較的大規模な複合施設は、公共施設等マネジメントを推進する上で重要な役割を担う施設です。また、更新や維持管理に要する経費が大きく、財政運営への影響も大きいことから、中長期的な視点による計画的なマネジメントが求められます。

こうした施設については、まちづくりの観点を踏まえながら効果的な活用を図り、多機能化、集約化、複合化及び機能融合を推進することで、施設サービスの最適化や利用者の利便性向上、施設サービス間の相乗効果の発揮を目指します。また、施設サービスの提供状況や利用実態、周辺施設との機能分担等を踏まえ、必要に応じて機能移転や施設の廃止を含めた見直しを行い、施設サービスの総量最適化を図ります。

さらに、多くの施設で老朽化が進行している状況を踏まえ、施設更新等までの間は、計画的な維持管理や修繕等による長寿命化を図り、安全性及び機能性を確保しながら有効活用を図ります。

施設更新や大規模改修等にあたっては、工事期間中に代替施設や代替スペースの確保が必要となる場合があることから、他の大規模施設の更新時期や活用状況にも十分留意しながら、区有施設全体の配置や事業スケジュールを踏まえた計画的な実施を図ります。

（２）施設総量の最適化

①　施設総量最適化に向けた取組

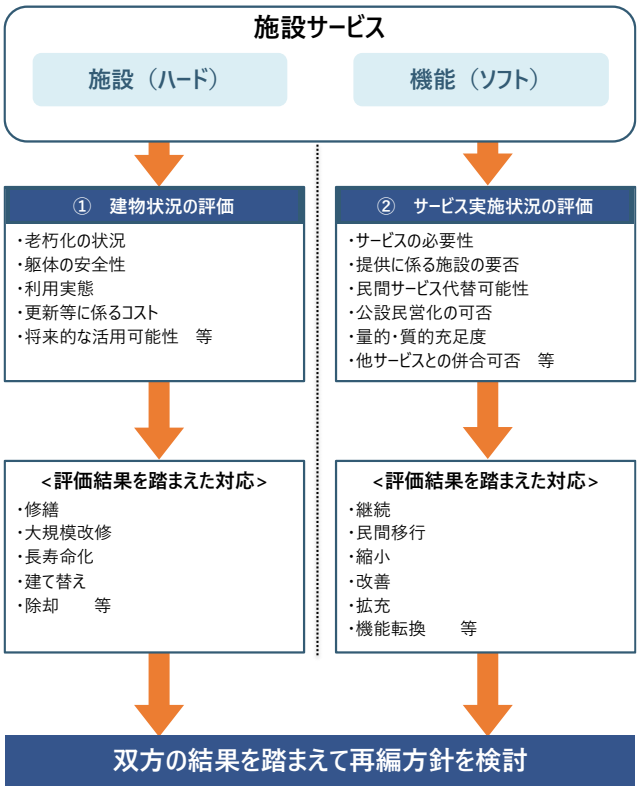
長期的な財政負担を考慮すると、現在の公共施設の総量を現状のまま維持・更新することは不可能です。将来にわたり必要な施設サービスを提供していくためには、社会状況や区民ニーズの変化、財政状況等を踏まえながら、長期的な視点で施設総量が持続可能な財政運営に見合った規模となっているかを見極め、施設総量の最適化に取り組む必要があります。

総量最適化にあたっては、施設（ハード）と機能（ソフト）を切り分けて捉え、双方の最適化を図ることを基本とします。まず、行政サービスとしての必要性や提供内容、対象者、提供主体及び提供手法について検証を行い、デジタル技術の活用、公民連携など施設に依存しない手法も含めて区が提供すべき施設サービスのあり方を検討します。

あわせて、施設については、築年数や老朽化の状況、安全性、利用実態、維持管理及び更新に要する費用、将来的な活用可能性等を総合的に勘案し、長寿命化や有効活用を図るべき施設、更新時等に集約化・複合化等を進める施設、機能移転や廃止を含めた見直しを検討する施設を整理します。

ハードとソフトの両面からの検討結果を踏まえて、最少の経費で最大の効果を発揮できる施設サービスの提供を目指し、施設の再編や機能の見直しを進めることにより、施設総量最適化を図ります。

図表４－９　施設（ハード）と機能（ソフト）の最適化のイメージ



②　関連する今後の検討事項

施設（ハード）と機能（ソフト）の最適化に向けた検討を行うにあたっては、特に機能（ソフト）の評価・検討をどのような基準や指標をもって行うか、考え方の整理が必要となります。

また、施設サービスの提供は、行政のみに限られず多様な主体によって担われている状況であり、施設サービスの最適化にあたって、公民連携は欠かせない重要な要素となります。公民連携手法を導入するサービスの判断、導入にあたっての手順や仕組み、モニタリングの方法等、公民連携の推進に向けた区の基本的な考え方を整理し、効果的に取り組む必要があります。

目黒区基本計画　区政運営方針

方針２　区民と区が共に力を出し合い連携・協力する区政の推進　から抜粋

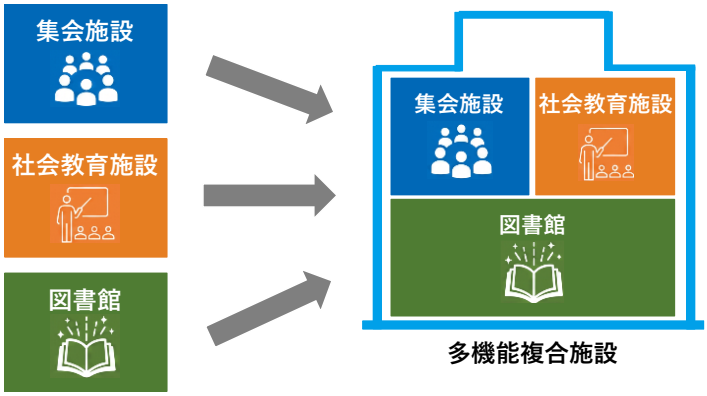
> 限られた行財政資源の中で、効果的・効率的な区政運営及び区民サービスの向上の両立を図っていく上で、様々なノウハウを有する民間事業者等との連携も欠かせません。区は、「行財政改革大綱（平成 10（1988）年３月）」において「行政サービスのあり方の総合的見直し」を基本的な考え方として、民間活力の最大限の活用を掲げて以降、各種事業等の委託化、区有施設における指定管理者制度の導入など、行政運営の効率化、区民サービスの向上に努めてきました。近年では、民間事業者においても社会貢献活動が活発化するなど、社会的課題の解決に向けた取組や考え方も大きく変化しています。社会状況の変化等を踏まえながら公民連携の力を最大限に活かす、時代に即した取組が求められています。

（出典：目黒区基本計画（令和４（2022）年度～令和 13（2031）年度））

（３）機能融合の実現

これまでの区の取組では、多機能化、集約化、複合化といった手法により、施設サービスの充実、相乗効果の発揮、総量最適化を図ってきたところですが、近年、ニーズの多様化・複雑化、価値観の変容といった社会状況等の変化により、行政分野別の画一的なサービスでは対応困難な状況が見込まれており、多様なニーズに柔軟に対応できる分野横断的なサービスが求められています。

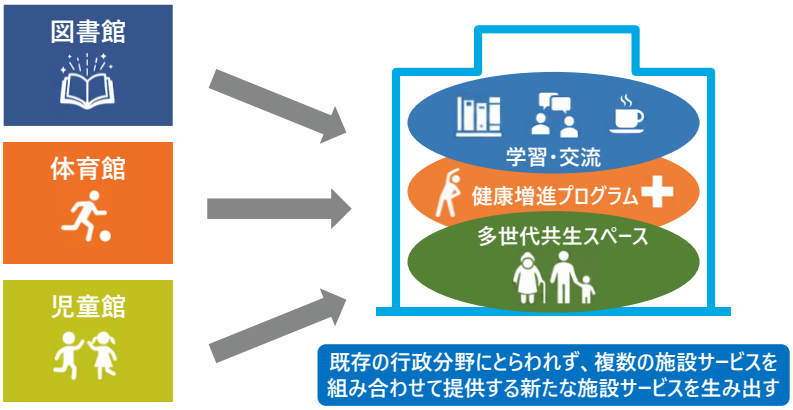
図表４－１０　多機能化、集約化、複合化のイメージ



ニーズへの的確な対応、総量最適化を実現するため、既存の枠組みにとらわれず時代に即した分野横断的なサービスを生み出す機能融合の重要性は、一層高まっていると言えます。機能融合の考え方は、施設（ハード）を軸として複合化や集約化を図るということではなく、機能（ソフト）を軸に見直しを図り、複数の施設サービスを融合させることで新たな施設サービスを生み出すことです。従来は行政分野別に区別されている施設サービスについて、内容を見直した上で再編し、融合を図ることで、サービスの充実やニーズへの的確な対応が可能となるだけでなく、運営の効率化、諸室の効果的なタイムシェアによる総量最適化など、様々な相乗効果の発揮が見込まれます。

今後は、主に施設の更新や改修を契機としつつも、これにとらわれずにニーズを的確に捉えながら機能融合について積極的に検討することとします。

図表４－１１　機能融合のイメージ



（４）長寿命化の取組

昨今の工事費等の高騰や建設業における人材不足の影響は深刻であり、施設の整備や更新を計画どおりに進めることが容易ではない状況となっています。こうした状況を踏まえると、安全性を確保した上で、全体コストを考慮しながら施設をより長期的に使い続けるという視点は、これまで以上に重要となります。

区は、長寿命化の判断ルールを設定し、鉄筋コンクリート造建築物の耐用年数の目安である築後 60 年を超えて施設を使用し続けるかどうかについて、構造面、機能面及びコスト面を踏まえ、総合的に判断してきました。長寿命化を図ることで、施設更新に伴う財政負担の平準化等の効果を見込むことができますが、施設更新等を計画どおりに進めることが困難となる状況にあることから、これまで以上に長期間にわたり施設を活用することが求められています。

今後は、より長期間の使用を見据えた計画的な施設管理に取り組むとともに、施設を安全に使用できる期間を客観的に把握するため、具体的な算出手法について検討を進めていきます。

＜コラム　長寿命化に向けた調査・評価手法＞

区はこれまで、長寿命化の判断ルールに基づき、築後 55 年程度の施設を対象に構造体耐久性調査を実施し、コンクリートの強度、鉄筋の腐食状況及びコンクリートの中性化の進行状況などを確認することで、建築物の健全性を評価してきました。

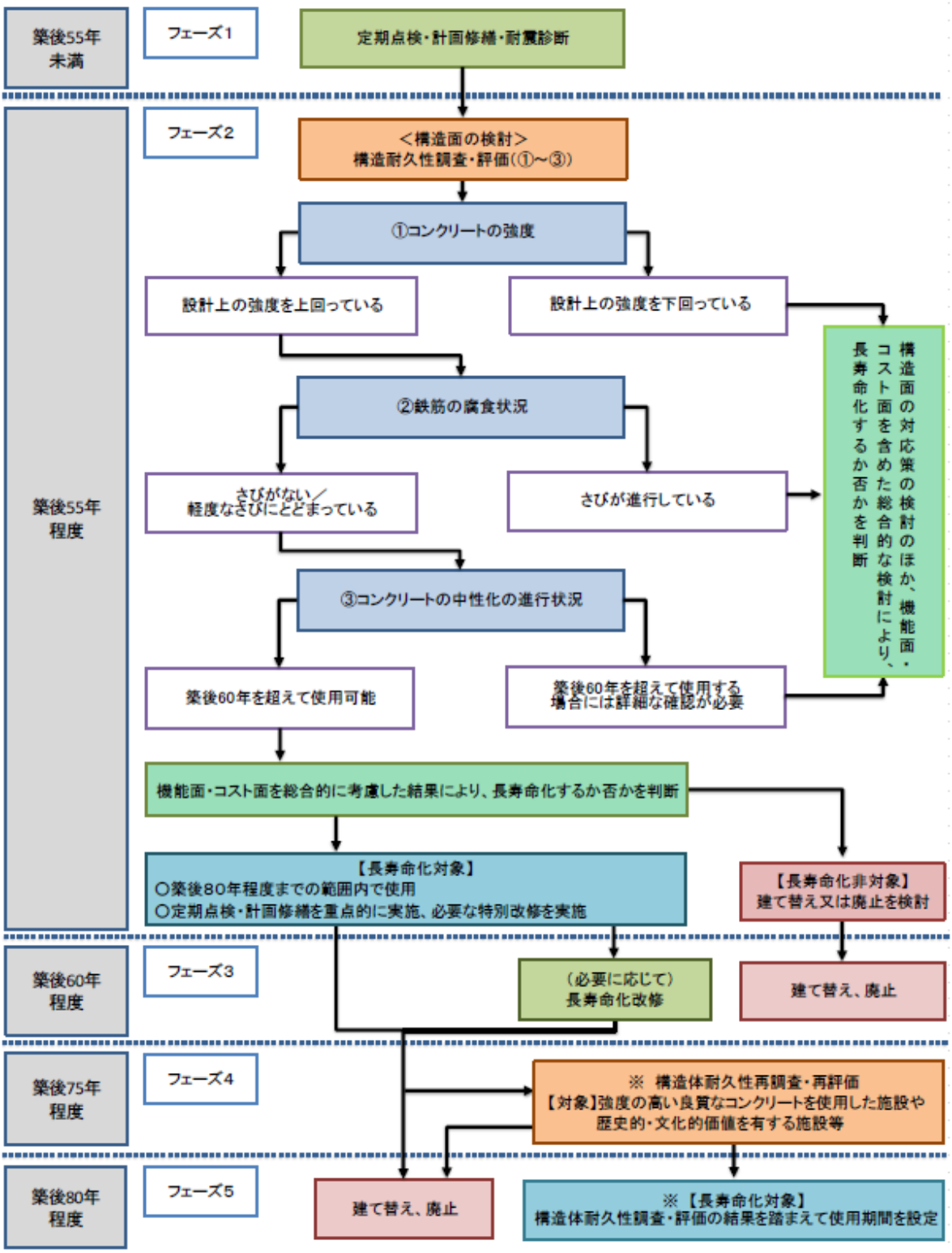
構造体耐久性調査は、建築物が築後 60 年を超えて使用できる状態にあるかなど、構造面から評価を行うものですが、具体的な使用可能期間の算出を目的としたものでないことに留意する必要があります。

近年では、施設の長寿命化を図る取組の一環として、建築物の使用可能期間の目安を評価する「耐用年数評価」を導入する自治体もみられます。

【耐用年数評価とは】

コンクリートの中性化の進行状況等を基に、今後建築物をどの程度使用し続けることができるかについて、構造体の耐用年数の目安を評価する取組。

図表４－１２　長寿命化の判断ルール



（出典：目黒区区有施設見直し計画（令和４（2022）年度～令和８（2026）年度））

（５）経営的視点での資産活用

区の施設や土地は、区民の貴重な財産であり、その価値を最大限に発揮できるよう、経営的視点に立った利活用を図ることが求められます。

今後、施設の複合化等に伴い跡施設や跡地が生じることが見込まれる中、区の特徴を的確に捉えつつ、経営的視点による資産活用について検討することとし、主に以下の考え方を基本として取り組みます。

資産活用にあたっての考え方
・行政課題解決に資する活用を第一として、時代に即したサービス内容、サービス提供に係る施設の要否、民間代替可能性、施設サービスの提供方法等について、最適化を図る観点から検討する。あわせて、スペースの有効活用や未利用容積の活用など、資産のポテンシャルを最大限発揮する視点から、価値の最大化に向けた検討を行う。 ・行政課題解決に資する活用が見込まれない場合、資産が有する経済的価値の発揮に向けた活用を検討する。施設の老朽化対策や将来にわたり必要な施設サービスを維持するための財源確保の観点から、売却や貸付等を検討するものとし、その際は、施設や土地の規模、立地条件、用途地域や周辺環境等を総合的に勘案し、将来的な行政需要への対応可能性が見込まれる希少性の高い資産については、売却せず所有権を留保した上で有効活用を行う。 ・行政課題の解決に資する活用はもとより、経済的価値の発揮に向けた検討においても、まちづくりや地域貢献の視点について考慮する。 ・資産活用にあたっては、住居系用途地域が大半を占めることや細街路率の高さ、近年の地価上昇といった区の特徴を踏まえ、まちの将来姿を見据えながら、必要な施設サービスの確実な提供と資産価値の最大化の両立を図る。 ・活用資産の特性や活用の方向性等を踏まえつつ、適切なタイミング及び手法により、民間事業者との対話や民間提案等を活用しながら、積極的な公民連携を推進する。 ・恒久的な活用に加え、期間を限定した暫定活用についても検討し、遊休期間の最小化に努める。

また、施設の老朽化対応が喫緊の課題となる中で、施設の大規模改修や建替え等に伴う一時移転先や仮設施設の設置場所として、区有資産を有効活用することが考えられます。特に、総合庁舎や学校施設、保育施設、福祉施設等の休止が困難な施設サービスについては、区民生活への影響を最小限に抑えながら計画的に老朽化対応を進める必要があることから、このような視点での活用検討を行うことが求められます。

なお、資産活用は、社会状況等の変化や民間市場の動向、地価変動等、様々な要因により影響を受けるものであり、その時々の時勢を捉えて価値の最大化を図る必要があります。このため、取組を進める中で状況に応じて考え方や手法を適宜見直すなど、活用機会を逸することのないよう柔軟に対応していくこととします。

図表４－１３　活用検討フローのイメージ

