

## 第1回 下呂市公共施設適正化研究会 議事要旨

---

### 【開催概要】

- ・ 日時 令和7年7月18日（金）14:30～16:30
- ・ 場所 下呂市役所下呂庁舎3階 3-1会議室
- ・ 次第 別紙「次第」のとおり
- ・ 出席者 別紙「出席者名簿」のとおり（全員現地出席）
- ・ 事務局 下呂市まちづくり推進部財務課、同企画課、青山社中株式会社

### 【議事概要】

1 開会 [略]

2 事務局挨拶

<杉山財務課長> [略]

3 座長選任

<委員自己紹介> [略]

- ・ 委員の互選により、齋藤友里恵委員を座長に選任

4 議事

(1) 下呂市の公共施設をめぐる現状と課題

<事務局説明>

- ・ 資料1に基づき説明

<意見交換・質疑>

(中川委員)

- ・ 公共施設の適正化については、合併して20年以上経っても、今なお地域に根付いた考えがあるのが現状。そう簡単に「これをやめよう」とは言えない。
- ・ 具体的な経済性の問題や、デジタル化したデータを出すことが、今後、施設の縮小につながると思う。
- ・ 下呂市は下呂市立金山病院と県立下呂温泉病院の統合に向けて、医療の充実を図ろうとしているが、これは山内市長が就任して初めて手掛けたこととはいえ、まだ道半ば。
- ・ 人口3万人も満たないところになぜ市立病院と県立病院があるのか、統合という方向性は理解していても、地域の人にとっては「大事な市立病院だからなくせない」という話になる。それをどう納得していただくか、ある程度は強引に話を進めなければならない部分もあると思う。そのためには、数字で示すことが非常に重要だ。

- ・ 私の仕事で言えば、国内の工場施設を閉鎖した経験があるが、最終的には採算で判断した。社員の解雇という非常に責任のある問題に直面したが、そういったことから逃げてはいけ  
ない。
- ・ 数字で示していくことや、地域の方にご理解いただけるような新たなサービスなども示して  
いかないといけない。
- ・ 将来、使わなくなることが分かっている学校に何億円もかけて耐震補強をしても、数年経っ  
たら子どもがいなくなって使えなくなるという話が時々ある。経営的な観点から見れば、非  
常に無駄なことをやったと思う。
- ・ 地域を大事にすることも非常に重要だが、下呂市の経営が成り立たなくなる状態にあるわけ  
なので、地域住民の気持ちを汲みながらも、方向付けをするということが大事。

(近藤委員)

- ・ 人口減少の話があったが、少し厳しい話をする。
- ・ 昨年 7 月に北海道の夕張市を視察し、一日かけて地元の NPO 団体代表にバスで同行していた  
だき市内を回り、市の財政課長から現状の説明を受けた。
- ・ 夕張市は、面積が 760 km<sup>2</sup>、下呂市が 850 km<sup>2</sup>なので、若干下呂市の方が広い。炭鉱で栄えた町  
で、昭和 35 年のピーク時には人口が 11 万人。炭鉱が閉鎖した平成 2 年には人口が 2 万人強  
まで減少。平成 19 年には財政再建団体に転落したが、その時点で 13,000 人でした。現在、  
令和 7 年 4 月時点で人口は 6,000 人と大幅に人口が減っている状況。
- ・ 現状、市内に小中学校は 1 校しかなく、様々な観光施設も石炭博物館を除いて全て閉鎖され  
ている。非常に厳しい点は、公衆トイレも市内に 1 箇所しかなく、しかも冬季は閉鎖されて  
しまう。市営住宅（旧炭住）も統合できず、各地域に残ったまま、点在して居住している状  
況。
- ・ 財政課長の説明で印象に残っているのは、「施設は作るだけでなく、運営から壊すまで全て考  
えて作るべきである。」ということだ。
- ・ どのような基準で施設を閉鎖したかということ、市民にとってなくては困るものは残すべきだ  
が、あると良いものについては全て閉鎖した、とのこと。
- ・ 石炭博物館には夕張市の歴史が展示されているが、「全国最低の市民サービスと全国最高の市  
民負担」と非常にショッキングかつ自虐的なフレーズも掲げられていた。
- ・ NPO 代表の話によると、廃墟を壊すお金があるならば、しっかり良い施設を作ってほしいとい  
う市民の声があるとのこと。
- ・ 「スクラップ&ビルド」という言葉があるが、やはり施設をただ壊すだけでなく、より良いも  
のを作る、スクラップよりもビルドが大変重要だと思う。縮小というネガティブなイメージ  
だけでなく、市民に喜んでいただけるような施設を作るとするのが重要だろう。
- ・ 将来の子どもたちが夢を持てる市になってほしいと願っている。

(田中委員)

- 資料 17 ページの 2040 年までの目標のところの一番下にある公共建築物の削減率 40.1%は、施設数か面積か。また、資料 26 ページにある約 18%圧縮との整合を確認したい。

(事務局)

- いずれも床面積である。17 ページは第三次総合計画で策定した目標で、現状の 283,183 m<sup>2</sup>を 2040 年までに 40.1%の面積を削減するというもの。26 ページの 18%については、令和 3 年度の公共施設総合管理計画の改定時点で定めたものであり、総合計画と時期がずれていることに起因するもの。
- 令和 3 年度の公共施設等総合管理計画の改訂時には 18%削減という目標値を設定していたが、今回新たに第三次総合計画を策定するにあたり、このままではいけないという中で、必要な施設面積を算定した上で、最新の考えとしては 40%の面積を削っていかなければならないと認識。

(田中委員)

- この削減目標と下呂市の財政の持続可能性、両方のバランスを見ながら、最初の段階ですので、両方見ながら総量をどれだけ削るかという目標が重要と考えている。
- 実質公債費率を下げるという話もあった。人口減少のリスクで税収が下がると留保財源も下がるし、実質公債費率も上がる。留保財源から交付税措置されない元利償還金を差し引いた残りが、自治体の余力、つまりどの事業に振り分けられるかということだと思う。
- その確保をしつつ、公共施設を削減していくか、両方のバランスを見たいと考えていたところ。実質公債費率などもかなり気にされていたので、これからの議論の中で非常に重要なポイントだと考えている。
- 私がいた自治体は、毎年翌年度の当初予算編成で手一杯で、30 年くらいの期間で、途中で修繕を入れて延命するというような、途中でお金を出すことが全くできず、予防保全的な補修ができないまま老朽化がどんどん進んでしまった。予防保全をどれくらい行うのかについても、議論が必要だろう。
- 廃止や売却についても、売却益が安く売って終わったのか、廃止についても、自治体で建物を壊すときも、解体設計・工事で非常にかかるので、これらの費用を LCC (ライフサイクルコスト) として見ているのか、その点についても示していただき、議論ができればと思う。

(森田委員)

- 総務省で財政健全化法策定に関わった者として申し上げますと、総務省の担当者が健全化法で定めた基準を「レッドカード」「イエローカード」と説明していたが、私はその説明の仕方に反対した。自治体は、レッドカードだからといって退場できるわけではないからだ。夕張市も、財政再建団体に認定されてからずっと再建を続けている。結局、自治体は「退場」できないので、客観的な数値をもって、そのリスクをこの研究会にお示しいただくことが重要だ。
- 物事を進める上では、「正面の利」「側面の情」「背面の恐怖」の 3 つのバランスが大事だと思う。公共施設で言えば、正面の利は「どのように役に立つのか」「今も必要があるのか」「利用

率や人口も加味しながら、それを守る理屈があるのか」ということ。背面の恐怖は、今申し上げた財政的なことで、立ち行かなくなったときにどうするのか、ということ。その中で、側面の情、つまり市民生活を守りつつあるべき方向へ進めていく、ということを決めていく。この委員会の役割は、どちらかという、正面の利と背面の恐怖を冷徹な数値できちっと示していくことかと思う。

- 資料 16 ページの総合計画で、発行する市債は交付税措置率 50%以上とあった。公共施設の総合管理計画に基づく施設改廃などでは、交付税措置がつくかと思うが、これは国の補助金も含めてですが、その分だけ制約もかかる。特に公共施設系で補助事業や交付税措置がある場合、時代の変化でやめなくなったり、変更しなくなったりした時にそれができず、どうしようもなく維持費が固定されてしまうということがある。財政的には、有利な市債を活用することも必要ですが、デメリット、つまり今後の身動きが不自由になることを現状の大変さに学んだ上で、交付税措置のついた市債を活用しないといけないだろう。
- 資料 24 ページ、公共施設等総合管理計画で、耐震化のことが書かれている。耐震化はもちろん大事だが、昨今は災害対応ということで、特に今ある公共施設や、非常時の避難施設がハザードマップ上どういうところにあるのかということも、これから施設をどうしていくか、移転なども含めて考えていく上で非常に重要な情報だと思う。個別の施設ごとに検討を進めるにあたっては、耐震化に加え、災害による機能低下なども考慮して検討していただきたいと思う。

(齋藤座長)

- 共通した意見として、きちんとした客観的な数値で根拠を示し、皆が理解できることの重要性を改めて感じた。
- 公共施設の適正化を考える基準として、公共施設の必要性や使われ方、財政面、ハザードマップ、老朽化度合いなど、数値を元に複合的に適正化を考えていけるのではないかと、という意見であった。
- 次回以降の議論に向けて、これまで売却や廃止された施設がどのような状況になっているのか、きちんと除却まで終わっているのか、売却した時にどのくらいの利益が生まれたのかなども含めて、これまでの経緯をお知らせいただきたいという意見もあったので、資料の準備を事務局で進めていただきたい。

(大前委員)

- 平成 26～27 年度に、旧馬瀬村の地域で、地域活性化施設を地域に譲渡したケースをお話しする。これらの施設は、農林水産省の補助金を活用して研修施設として整備したものであった。地域が細長いので、北側と南側に一つずつ研修施設を作っていた。旧村の地域ごとの大きな集会をする際は、その活性化施設に人を集めていた。また、地区の公民館的な役割も持っていた施設であった。

- 合併後、廃止もしくは地域譲渡という方針が決まり、市が示した提案は「地域が引き取らないなら壊します」というものであった。地元としては、施設は大きすぎるが、壊されるのは困るということで、地域が引き受けることになり、市から譲渡したということであった。
- この地域は合併浄化槽方式を取っていたため、使っても使わなくても年間の維持費は全てかかる。下水道が整備されている地域であれば、利用した分だけの負担となるが、集会施設で普段はそれほど使わないにもかかわらず、年間の維持費は同じということで、それが住民の負担に大きく影響するというようなことで、今でも大変だと聞いている。使われなくなった時に、一箇所がコンクリート作りなので、人口減少で使われなくなったときに、最終的にどうしようかということは未解決のままである。そのようなことも加味しながら、地域で譲り受けるか、壊すかという判断をしてもらった経緯である。
- 市全体を見渡すと、さまざまな条件、パターンがあるので、適した方法を考えていかないと思っている。

#### (田谷委員)

- 財政所管部長として思うところは、先ほど近藤委員から夕張市の事例を紹介いただき、私も財政再建団体への移行後注目してきたが、「健全な財政を担保することは、最大の人口減少対策だ」という認識を持っている。
- 様々なところで人口減少対策を講じろということで、お金を使え、という意見をいただくことが多いが、しっかりとした健全な財政を組み立てていくことこそが、一番の人口対策だと認識しており、ここをまず意見として申し上げたい。
- 公債費の削減は、令和7年度から実行しており、当初予算では12億円程度の起債発行に抑えた。これは例年の半分まで一気に抑え込んだので、予算編成としては非常に苦労した。今後もこれを継続していくことは並大抵の努力ではできないと認識しておいるが、我々としては強い意思を持って実行していきたい。それにより、2040年には一桁台の公債費比率を実現していきたい。
- バックキャストという考え方に立てば、普通交付税の削減は人口減少に比例して目に見えてくる。一般会計ベースで180億円程度の予算になることが見込まれるので、私自身としては、人件費、扶助費、物件費、修繕費、公債費、この5つを減らすしかないと認識。
- 公債費は、12年間の返済期間が終われば、今後、年間12億円程度に市債発行を抑えれば、ここで10億円程度の削減が可能と踏んでいる。
- 人件費と補助費は、ある種、人口減少の比率に応じて減っていく部分もあり、自然減として期待ができる部分がある。
- そうなると、残りの物件費と修繕費は、物理的に手を突っ込まないと下げられないのが実情であり、はっきりいえば公共施設をどうするかということになる。そうした考えで財政を運営していきたい。
- ただ、公共施設をなくせば良いという認識は、私も持っていない。冒頭に他の委員からも意見としてあったように、デメリットをメリットに変えていくような政策はいくらでも実現でき

ら思っているのです、そのような方向で考えを改めていけるようなまとめ方ができれば非常に良いと思っています。

(今村委員)

- 水道は生活に必要な施設ですので、公共施設の一部ではありますが、これをなくすことができない。そこに一人でも住んでいれば給水する責任があると思っていますので、統廃合はなかなか難しいと考えている。
- 他方、下水道に関しては、市街地の人口集中地区では大変有効な手段であるが、本市の場合、市の末端まで下水道が整備されている。そうした地域は元々人口が少なく、管路延長が長い割には流入量が少なく、処理費用も割高になっている。そのような場所を何とかなくせないかということで、何年か前から取り組みを始めた。
- 8つの処理場をターゲットに絞り、うち1つはなんとか合併処理浄化槽区域に転換できたが、残り7つは「なぜうちの地区だけ廃止するのだ」という意見でなかなか進められず、未だに悩んでいる。
- やはり公共施設を減らす点は、最終的にはその地域の想いが一番難しいのかと思う。

(齋藤座長)

- 職員である委員からは、これまでの経験から、地域に委ねるやり方もあったが、厳しい状況にあるという話があったほか、物件費や修繕費を削減するなど人口減少対策として健全財政の維持が重要ということ、また、適正化に向けた取組はすでに始めているが、なかなか難しい面もある、というお話があった。
- また、皆様からいただいた意見では、やはり地域の方も全ての方が納得しているわけではないことがわかった。「総論賛成、各論反対」ということはよく言われるが、総論にも反対されているところもあるようなので、住民にしっかりと説明ができるような基準を示していく必要があるのかと思う。

(瀧委員)

- 下呂市が一番苦しくなったのは、高速道路のルートから外れ、飛騨高山ブームが起きたちょうど20年前で、今までの観光のやり方ではなかなか誘客ができず、旅館が傾き始めた。そこから、現在のスタイルを学び、コツコツとやってきた。
- 最近では1泊2日で「泊食分離」ということが言われていますが、下呂ではむしろ遅い話で、今は、団体客を受け入れた方が結果は良い状況だ。1泊2食から1泊朝食や素泊まりにして、食事は外でということで、飲食店との関係は17年前から構築してきたが、それが行き過ぎると飲食店側がオーバーツーリズムになってくる。そこで、去年12月ごろから、中堅以上の旅館はもう一度団体客を受け入れようということになり、今年の6月で、ほとんどの全国の温泉観光地が宿泊客1割減の中で、3件のリニューアル中の旅館を除けば、ほぼ横ばいだったのは、早めに団体客を受けていた結果が出ているということだ。

- ・ 飲食店をまとめる時は全然うまくいかなかった。最初に、賛同してくれたのは若い人たちの15軒と、付き合いの長い15軒の合計30軒でスタートし、経済効果があった瞬間に9割の飲食店が参加してきた。そうしたことが学びになり、下呂市の観光全体をどういう風に回していくかということで、色々行き詰まる問題にぶつかったときに、トヨタ生産方式を学んでみようかということを進めたら、それも乗り越えてくれて、今に至っている。
- ・ システムとしては多分全国一まで来ているのかなと思うが、経済波及効果を出すための産業連関表は5年に1回作られますが、AIを導入して毎年更新できるような仕組みを、シンクタンクと組んで作るようになった。それができることによって、イベント参加者数を入力すると、費用対効果が出るようになる。
- ・ 一つの事例で言うと、小坂でウルトラマラソンが復活しており、今年度の参加者が150人で今のところは赤字だが、300人の参加者があると収支均衡になることがデータでわかる。
- ・ それらのデータを見ると「これはいける事業なのか、いけない事業なのか」が分かってくるので、その中で判断していくことによって、「続けるべきなのか、やめるべきなのか」、「もう少し待ってみようかな、成長するかもしれない」という判断ができるようになるのではないかなと思う。
- ・ 今、地域のGDPを出すことを模索している。実質GDPまたは実質賃金が上がらないと意味がなく、それが伸びていくということが分かれば、この町に住んでいきたいということになる。
- ・ 公共施設についても、この施設はプラスなのかマイナスなのか、ということも計算しながら、「これは待っても絶対いずれは返ってくる」とか、「続けても絶対壁にぶつかる」という客観的データに基づいて判断ができれば、素早い対策が打てるのではないかと考えている。

#### (齋藤座長)

- ・ 数字で示していくこと、皆さんが同じ方向に向かって、明るく、みんなで頑張っていくのだ、というようなものを示せるということが重要と感じた。

#### (朝比奈アドバイザー)

- ・ 1つは、様々な委員が示唆されていた「分野別」ということを少し考えていく必要がある。もちろん、全体としての公共施設の人口当たりの面積というマクロデータも大事だが、市民文化系の施設がどうか、スポーツ・レクリエーション施設がどうかなど、もう少しメッシュを細かく見て、様々な自治体と比較した場合に、むしろ良いところもあるかもしれないし、あるいは、マクロ目標以上に踏み込まなければいけないところも見えてくると思う。
- ・ 2番目に、「広域」ということを意識することも重要だ。山間部ゆえに難しい面もあるが、周辺自治体と連携した公共施設の管理運営も考えていくことも検討してはどうか。
- ・ 3番目に、「民の活用」、つまり官民連携だ。企業版ふるさと納税やネーミングライツの活用も考えられる。宮崎県日南市では、文化施設を宿泊施設に転換して収益を上げた例もある。
- ・ 地域エネルギーはかなり収入が大きい。地域と連携しながら太陽光発電などを進め、収益を上げているところもある。公共施設に太陽光発電などを設置することで、民間との連携をさらに攻めていくこともできると思う。

(齋藤座長)

- ・ 下呂市の将来を見据えた、成長の観点も踏まえた、適正化を考えていきたいと感じた。

(森田委員)

- ・ 皆様から非常に良いご意見が出た。朝比奈アドバイザーも指摘があったが、あと半年強しかない中で、何かきちんとしたアウトプットを出していくことが必要だ。
- ・ ぜひ今後の具体的な進め方として、全体の大きなルールを作る前に、ケーススタディも兼ねて、分野別、あるいは特定の施設で、特に今までご説明あったように、これまで努力されてきてうまくいった事例、いかなかった事例、特にうまくいかなかった時に何か障壁になっているのか、という点を検討すべきだ。
- ・ それに加えて、その施設に関する客観的な利用者数、利用見込みであるとか、今後の維持修繕の具体的なコストであるとか、そういったことから、施設の客観的な姿を明らかにして、その施設そのものが本当に必要なのか、その施設を使っている行政サービスは必要なのかもたないが施設自体は必要なのか、といった観点から、いくつかのチェックポイントを設定して検討し、いくつかの検討を行った上で、大きなグループごとのプロトコル、つまり検討の枠組みを作り、対象とする公共施設をそれに当てはめて議論していく。
- ・ そのあたりで、次回までに最終回までの具体的な進め方をご提案いただき、前進させることができればと思う。

(事務局：青山社中)

- ・ 今日、結果的には全6回のスケジュール案をお示ししませんでした。これは、まさに今日委員からどのようなご意見が出るかによって、今後の論点設定させていただこうと思っていたためである。
- ・ 配布した資料2の論点シートにも記載したが、今、森田委員からもお話があったように、次の論点として「そもそも公共施設を使用する必要がある行政サービスはどのようなものか」という点がある。例えば、住民票がコンビニで発行できるようになったが、下呂市にコンビニがまたはコンビニに代わる施設がどれだけあるのか、というところまで議論していかなければならないと思う。これは、都市部とは違う議論が必要になると考えている。
- ・ 今いただいたご意見を踏まえて、少しケーススタディを行う必要があると認識。
- ・ また、市からは検討が保留になった施設もあると説明もあったが、どの部分を取り上げるべきか、今後考えていきたい。
- ・ 本研究会は全6回を予定しているが、実質半年強しかないの、形式ばった中間報告というよりも、中身の議論をしっかりとしていきたい。例えば、2回目と3回目の半分くらいを使って、ケーススタディを行いながら、抽象的な全体としての方向性をまとめ、それをさらに別の施設に適用するとどうなるか、具体と抽象の階段を上り下りしながら、議論を展開できればと考えている。

(田中委員)

- ・ 各委員から分野別の話も出ていたが、例えば、4象限に区切って、横軸に施設の必要性、縦軸に財政負担を置き、教育施設ならこの辺り、公民館ならこの辺りという形でプロットしていくことで、負担コストが多くて負担は重いがこれは残すべき、といった割り振りを考えられても良いのではないかと感じた。

(近藤委員)

- ・ 市民からすれば絶対必要な施設、特に地域ごとに重要な施設もあると思う。
- ・ 実はこの委員を務めるにあたり、プライベートで下呂市の旧5町村を全部回った。それぞれ地域ごとの距離があると感じた。当然、それぞれの地域に特徴があるため、旧町村として必要な施設構成になっているのだろうと思った。
- ・ しかし、地域に距離がある以上、それを埋める問題も出てくると思う。夕張市の場合、連絡バスなどを活用して移動手段を確保した上で施設を廃止するなどしていた。
- ・ 行政サービスの質を落とさずに、いかにコストを下げるかということも重要だが、費用を抑えるだけでなく、どうやって儲けていくか、とりわけ、下呂は圧倒的なブランド力を持っているので、非常に勿体ないと感じた。もっと関係人口を増やしてお金を落としてもらうことが重要だと思う。

(田中委員)

- ・ もし使用料、手数料の見直しが過去に行われているのであれば、その施設の利用料や手数料の見直しのデータで、減価償却や稼働率などの資料があれば、拝見したい。

(齋藤座長)

- ・ 公共施設に関して何か「カルテ」のようなものを作成し、何をどこまで把握しているのかということを確認したい。

(事務局)

- ・ 現在、施設カルテを試行的に作成している。主に、その施設にかかっているコスト（維持管理費等）、利用者状況（利用データ）、さらに建物の減価償却を見ながら老朽化を判断していく、この3つの部分についてはカルテに載せていく予定。
- ・ このカルテは、まだ現状は試行的な取り扱いですが、昨年度から今年度の初めにかけて、体育施設を網羅して作成した。それ以外の施設については、順次このカルテを使って横展開していき、全施設に広げていきたいと思っている。現状データが揃っているカテゴリーとしては、体育施設のみだ。

(事務局：青山社中)

- 今の説明に補足するが、この施設カルテは、今回の研究会でぜひご議論いただきたい点の一つである。データが重要だというお話は、ほぼ全ての委員の皆様からいただいております。私もその認識だ。
- 一方で、今「施設カルテ」という言葉が出たが、これを精緻にすればするほど、市職員の大きな負担になる。さまざまなことをやらなければならない市職員に、さらに大きな負担をかけてしまうというのは、適正化の仕組みを考えていく上で持続可能ではない。
- これから「下呂モデル」と言いますか、小規模な自治体でも、常にその見直しとか、自己検証ができるようにしていくために、どのような数字が絶対必要なのか、そのあたりの精査、そういった見地についても、今後、カルテ案お示しをしていく中で委員各位からコメントいただくとともに、市職員からの現状などもこの場で共有したいと考えている。

(森田委員)

- ぜひそうした議論をお願いしたい。
- 企業会計を専門にしている者は、減価償却費が大好きなのですが、これは投資額から計算して出てくるコストなので一旦投資すると管理不能であり、施設の廃止を判断する時には役に立たない。
- 自治体には、企業と異なり施設を廃止しても特別損失も減損損失もない。重要なのはこれから施設を運営するとなると、いくらお金がかかるのかということだ。それを考えるうえで、減価償却の累計率から算定される老朽化率がこれくらいだから、この程度の修繕費用を見積もっていかなければいけない、という前提のデータにはなる。
- 多くの自治体で施設カルテを作成し、減価償却費を算出し、住民1人当たりのコストがこれだけかかっているというものを示すのだが、施設を有効活用しようという時には役に立つが、先に述べたように施設を廃止しようというときには、あまり役に立たないこともある。それも踏まえて、将来いくらかかるのかということ判断するのに必要な範囲で、LCCの見積もりの精度を見ることが大事。
- また、資料を作成するのに事務負担が非常に大きいという意見があったことについては、もちろん「いいかげんでもいい」とは言えないが、相当簡略的な方法でも、まずはある程度の全体の姿を作り、それをもっと掘り下げて検討していく上で、「この数値はもうちょっと精緻しないと意思決定できない」というものについては、さらに精緻な見積もりや数字データを求めるといった形でメリハリをつけて、行きつ戻りつというような、今流行りのアジャイル開発のような進め方も良いかと思う。

(齋藤座長)

- 本日の議論を通して、一つ、本日の議論のゴールとして、本日事務局から説明いただきました下呂市の公共施設をめぐる現状について、皆さん共通理解ができたと思う。

(瀧委員)

- 話を伺っていて感じたのですが、市役所もある程度の覚悟を持っていくおつもりですね。

- ・ トヨタ生産方式などを色んな業種に適用して 6 年ほど経つ。例えば、合掌村では過去に経理不正もあったが、すごく良くなって黒字化できた。
- ・ 他方、一部の施設の取組みについては、生産性の観点から見るとまだまだ甘い。本当に直す気で行くのかと。人の配置なども含めて、現状では追い込まれていると思うが、覚悟を決めないといけない。

(齋藤座長)

- ・ 成果を考える時に、今いただいた意見も大変重要な意見ですので、そういうことも含めて基準ですとか、基準やプロトコルに反映できればと思う。
- ・ 今日の議論では、数値の重要性や、市の方ではカルテの作成をしているという話があった。カルテは、まだ全てが揃っていないわけではないとのことだが、今回は事務局の方でどのような議論を検討されているか。
- ・ 例えばケーススタディのような形で、これまでやったことを含めてご紹介いただきながら、今あるカルテのようなものも少し見せてもらいながら、議論したいと思うが、日程的な面も含めてどう考えているか。

(事務局)

- ・ カルテについては、先ほどご説明したとおり、体育施設に限られるがすでに揃っているので、この研究会の方で提示する。

(事務局：青山社中)

- ・ 論点シートに 2 回目以降の論点として、プロトコルの在り方検討を盛り込んだが、逆に、具体的なケースから見ていく方が、議論の解像度は上がっていくと感じた。
- ・ ついては、論点シートに記載した論点について、施設ごと、あるいは、田中委員から提案のあった 4 象限に区切って検討できればと考えている。なお、4 象限に区切る軸をどうするかは、各委員に個別にご相談させていただくかもしれない。
- ・ 象限に切り分けた時に、スポーツ文化系の施設も、色々と特性が見えてくるかと思う。

(齋藤座長)

- ・ それでは、そのような形で第 2 回研究会までに準備を進めていただきたい。
- ・ 各委員におかれては、必要なデータやアイデアなどありましたら、事務局に随時お知らせいただくと、すぐに反映できるか分かりませんが、参考にさせていただきたいと思いますので、ぜひご意見をいただきたい。
- ・ 本日の議論を終結する。

## 5 閉会

- ・ 第 2 回研究会は 8 月 29 日（金）午後開催予定。
- ・ 時間、場所などの詳細につきましては、改めて連絡。