

【開催概要】

- ・ 日時 令和8年1月20日（金）14:30～16:30
- ・ 場所 下呂市きこりセンター
- ・ 次第 別紙「次第」のとおり
- ・ 出席者 別紙「出席者名簿」のとおり
- ・ 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

<事務局>

- ・ 齋藤座長が欠席につき、下呂市公共施設適正化研究会設置要綱第5条第3項に基づき、あらかじめ座長が指名した森田委員が座長の職務を代理する旨を報告

2 事務局挨拶

<杉山財務課長> [略]

3 下呂市地域力創造アドバイザーからの発言

<冒頭に下呂市地域力創造アドバイザー朝比奈一郎氏から発言を求められ、森田座長代理が許可>

- ・ 今日の研究会は、非常に重要なタイミングで開催されていると思っている。大きく二つの意味がある。
- ・ 一つは、下呂温泉の観光客拡大や今年開催される芸術祭（下呂 Art Discovery2026）など「下呂の時代」がやってきたと感じている。
- ・ そうした中、公共施設適正化というテーマは「守り」でもあるが、ある意味「攻め」にもなり得る局面に来ているという点である。
- ・ 下呂市総合計画で定めるように、公共施設の数を2028年には1/4程度、2040年には4割減らしていくという大胆な目標は、人口減少社会の中で地域力を維持していく必要がある中においてむしろ「攻め」の話といってよい。
- ・ もう一つは、日本全体の財政への信任である。最近の長期金利の動きなどを見ても、無駄を減らしながら着実な支出を行っていかないと、グローバルからの信任を失いかねない状況にある。
- ・ そういう意味で、今回の研究会の議論は、そうした世界からの問いかけに対し、地域からどう答えるのか、その判断が問われる非常に大事なタイミングだと感じている。
- ・ 以上の点で、今日の会議は非常に重要と考えている。
- ・ 本日の資料1ページにもあるが、これまでの議論を振り返ると、どの施設を残すかという議論の中で、地理的要因、人口、コストなど、重視すべき視点はかなり整理されてきた。
- ・ 今回の会議は、戦略レベルの議論を踏まえて、戦術を詰めていく回と理解。

- ただ、ここで一つ前提としてお伝えしておきたいのは、日本全体にこれといった、絶対的なフォーミュラ、正解の計算式のようなものは存在しないということだ。
- そうした意味では、今日の会議は委員の皆さんにも試行錯誤していただきつつ、議論を進めていくものになるだろうと考えている。
- そのため、今日は「サンドイッチ方式」で議論ができればと考えている。
- いきなり「この施設をどうするか」と個別の議論を投げ込むと、どうしても議論が硬直してしまうし、逆にプロトコルと呼んでいるルール、フォーミュラだけ議論しても理解が付いていかない。理想的には、何か魔法のような機械があって、その機会に施設を入れたら答えが出てくる、そういうものがあればいいのですが、現実にはそれは不可能だ。ただし、プロトコル、考え方の枠組みを作ることはできる。
- そこで、まず大枠の考え方、目的、前提を共有する。次に、具体的な事例や数字を挟み込んで検討する。その上で、もう一度全体に戻って整理する。この行き来をしながら、考え方を固めていくというようにしたい。
- 今日の資料でも、まず全体のフレームを示し、その後に具体的な施設の例を挙げ、最後にまた全体の判断に戻る、そういう流れを意識しています。どれだけ支出を減らすのか、収入をどう増やすのか。床を減らすのか、機能を維持しながらコストを下げるのか。事務局ともかなり徹底的に議論した。
- 今日はそのフレームワークをたたき台としてお示しするので、ぜひ忌憚のないご意見をいただきたい。
- これをモデルとして、下呂市なりの形を一緒に作っていただければと思う。

4 議事

(1) 適正化を進める上での場所・施設及び手法の絞り込み方について

<事務局説明>

- 資料1 (P.1~12) に基づき説明

<意見交換・質疑①>

(田中委員)

- 個人的に気になっているのは、防災の観点だ。市域の広さや人口の少なさを考慮すると、地震や大雨など有事の際に住民が避難できる施設の重要性は高くなるので、検討の優先順位にも影響するのではないかと。
- 災害時にどの施設を残すかという視点の中で、インフラやライフラインとの関係も含めて、最初から評価軸の中に入れておくべきではないかと思う。
- 民間テナント化については、(事務局説明とは逆に) 下呂市が所有している利用度があまり高くない施設に、普段は民間企業等に使ってもらいながら、災害時には住民の救護や避難拠点として活用できるのか、そういった両立が可能かという点も検討の余地があるのではないかと。
- 収入増加の部分については、机上で考えられることは多いと思うが、実際に受け手がいるのか、継続的に収入が入るのかという点は未知数なところもある。一度うまくいっても、数年後

の更新でうまくいかなくなるケースもあると思うので、施設全体の中で、どれくらいの割合の施設について収入増加を図るのかについては、決めておいてもよいのではないかと。

- 同じエリアに似たような施設があるところは、集約を検討すべき。
- 更新費用が大きい施設、規模が大きい施設については、更新を決断した時点で、50年以上ランニングコストを背負うことになる。人件費や管理費は経常経費として財政を圧迫するので、そのバランスをどう取るかが重要だと思う。

(事務局)

- 災害関係については、もう少し精緻化が必要と認識した。なお、以前議論し、本日も一部配布している施設カルテの中では「ハザードマップ」の該当の有無を盛り込んでいる。
- 民間が公共施設に入居する点については、特に耐用年数が浅く、きれいな施設では収入増加方策として十分可能性があると考ええる。
- 公共施設適正化を本気で考えていく上で重要なことは、既存の常識を疑って取り得る選択肢の幅を広げることではないかと思っている。そこは、先進事例の紹介や住民との対話の中で、取り得る方策を考えていくことが必要と認識。

(朝比奈アドバイザー)

- 防災について、防災計画の中でトレーラーハウスの導入など、固定的な施設を置かない取り組みも進んでいる。
- 民間テナント化は、民営化との違いが分かりにくいので、言葉の整理が必要と考えている。

(近藤委員)

- 耐震補強の実施状況も考慮した方がいい。
- トレーラーハウスに関連して、私の知っている自治体ではトレーラーハウスを普段は民間の旅館の「はなれ」として活用し、災害時には自治体に貸し出すという協定を結んでいるところもある。官民が協力して、施設を減らし、コストを抑える工夫も必要だろう。
- 愛知県碧南市は、昨年、地方交付税不交付団体にもかかわらず財政危機宣言を発出した。その理由を調べたところ、財政調整基金が枯渇に近づき、また持ち過ぎた施設の維持管理に要する経常経費がかかっていることが分かった。
- この教訓から、ランニングコストを如何に減らしていくかということが重要だ。
- 他方、施設は減らしても行政サービスを落とさないということは大事であり、そのためには、下呂市は車中心の社会であるため、駐車場の確保は重要なポイントになる。また、車を持ち合わせていない住民のための移動手段の提供も考えないといけない。

(事務局)

- サービス提供の点で申し上げると、役所機能（市役所の窓口とオンラインでつながるモニター、カメラ、机が搭載）がトラックに積み込まれて、市内を定期巡回する「移動市役所」を導入している自治体もある。

(田谷委員)

- 今回のまとめ（特に P.5）は非常に的を射た話だと思っている。
- それと併せて、高齢者人口の増大、若年人口の減少に直面する中、従来の仕組みを変えなければならないということを以前から考えている。
- 既存の施設がある中で、例えば、地域のスポーツチームが維持できなくなる必然性が高くなる中、活動したいと思う人は、自分から主体的に参加する機会を見つけにいかなければならない時代が確実にやってくる。
- したがって、施設という視点だけではなく、まちの中の仕組みを変えていかなければならないと思う。
- より具体的には、住民にも施設を残すのか残さないのかという話だけではなくて、自分たちが「どう使いたいのか？」というところは議論の中に据えていかなければならないし、そういうことを住民に伝えていかないといけないと考える。

(中川委員)

- 下呂に長く住んでいる者としては、安全なところは殆どないと思っている。下呂は大きな断層の上に立っている街なので、直下型地震では壊滅的になると思う。よって、耐震性をどこまで求めて、耐震化した施設は有効に残していくことが大切。
- 他方で、すべてを残すわけにはいかないのだから、その切り分けはしっかり考えていかないとけない。
- 経営者なので商売の感覚で考えることが多いのだが、この話は「断捨離」と一緒だと思う。いるもの、いらぬもの、そして一番判断が難しいのが「いるかもしれないもの」の仕分けだ。
- 断捨離で一番難敵なのは、「いるかもしれない」という理由で残し続けること。
- 公共施設も同じで、いるかもしれないという曖昧さを、どう判断するかが問われていると思う。

(事務局)

- 極端な言い方をすると、「なかったらどうなるか」を考えることも一つの方法ではないか。東京のコンサルの無責任な発言かもしれないが、最初から施設がある前提で考えるのではなく、一度ゼロベースで考えてみることも必要だと思う。

(田谷委員)

- 中川委員の発言を聞いて再認識したが、先ほど発言した「仕組みを変えざるを得ない」というのは、使う側（マーケット）の視点から必要な施設を探していくことと言い換えることができる。例えば、将来どれだけの野球人口が残るかを試算できれば、どれだけのチーム数が必要で、その結果として、必要なグラウンドがどれだけかが見えてくると言えよう。

(朝比奈アドバイザー)

- ・ 中川委員や田谷委員の発言は、まさに住民目線からのコメントであり、また非常に覚悟を持っていただいているものと感じた。
- ・ 資料で示した共用化、集約化というのは、実はソフト面からの整理ということもできる。つまり、バレーボールチームの集約化であったり、野球とバレーボールを一緒に学べることになったりなどということだ。
- ・ ちなみに、アメリカのスポーツ教育は「マルチスポーツ」で、たくさんの競技を体験できることが特徴だが、日本のスポーツは少年団を軸とした単一スポーツであることが殆どであり、そういう点で、田谷委員が発言した「仕組みの転換」といえるのではないか。

(大前委員)

- ・ この判断においては、コストが最も大事と考える。
- ・ そんなにコストのかからない施設は、災害時における活用など割り切って考えればいいが、大きなコストのかかる施設は早く手を打たないと、将来投資などやりたいことができなくなる。
- ・ 「公共性」の判断基準は時代によって変わると思う。ベテラン職員、若手職員、民間人でそれぞれ認識が違うので、それを揃える必要があると思う。

(今村委員)

- ・ 公共施設の断捨離を考えるに当たり、上下水道部の所管から検討してほしいポイントを申し上げますと、立地・場所の特性も判断材料に入れてほしい。
- ・ 例えば、萩原にできた北部学校給食センターは、水道の供給能力が低いエリアに、高い水需要のある施設ができた。それにより、供給面で一時ピンチになったこともある。

(森田座長代理)

- ・ 最終提言をイメージすると、サービスの受け手である住民参画をどうするか、ということを考えないといけない。
- ・ 今回、バラエティに富んだ道具が示されたので、それを住民に見てもらって、自分事として考えていく仕組みが盛り込まれるといいのではないか。
- ・ ソフト化の議論で「バーチャル化」という言葉が出てきたが、英語の Virtual の本来の意味は仮想的ではなくて、「本質」という意味である。
- ・ つまり、行政サービス、施設サービスをバーチャル化するというのは、行政サービスの本質は何かと問うことに他ならない。施設を使うことが本質ではないはず。
- ・ 例えば、図書館サービスの本質は、書籍から情報や知識を得る機会を提供するということであれば、電子図書館ということも考えられる。また、読み聞かせを図書館で実施することの本質とは何だろう、ということも考えていった方がいい。それを、住民参画で考えていけるとよいのではないか。
- ・ また、この手の話の場合、行政職員対住民という対立構造になりがちだが、行政職員もまた住民であり、施設利用者である。よって、行政職員も利用者の立場で堂々と意見を述べればよいのではないかと思う。

<事務局説明>

- 資料1 (P.13~33) 及び資料2に基づき説明

<意見交換・質疑②>

(近藤委員)

- 施設を減らすということになると、どうしても市民感情と理論の両方を考える必要があると思うが、理論は非常にきれいにまとめていただいたと思う。1つの基準としてこのステップを踏むのはあり。最終的には、市民に判断いただくことになるかと思う。
- ステップ4の表の見方について、○が多いほど検討の対象となる手法という理解で良いか。また、この表を誰が作るのかということになるかと思うが、どう考えているか。

(事務局)

- 前半の質問については、お見込みのとおり。
- 後半の質問について、基本的に市職員が作ることは思うが、作業効率の点から言っても、まだまだ改善の余地はあると思っている。実際のところ、ここまで厳密にやる必要があると思っているが、手法に関する事例(出口)が先に見えてると、ある程度スムーズに作業ができるかもしれないとも思っている。
- ステップ3までは、機械的に判断する要素が多いが、ステップ4については、市民の意見を取り入れられるステップになるのではないかと考えている。

(田中委員)

- P.14の「重視すべきポイント」は非常に大事だと思う。
- P.15のフローチャートのようにルール化、手順を決めて、市民の方にも見ていただき、誰でもはっきりわかるということは大事だと思う。
- 住民にもなるべく早くこういうルールで進めていくんだという情報発信を早めに始めた方が良い。急に結論を出すと住民から「反対」という声が出て議論が進まないことはよく見てきた。
- 方法の段階から早めに住民に公開し、一緒に議論することで、例えばデジタル化など、市民の側からの建設的な提案もあがってくるのではないかと思う。
- ステップ4の表のような○が多い、というのも住民からするとわかりやすい。
- 恣意的にならない、誰がやっても同じような結論に至るといいうのは大事だと思う。
- 利用者1人当たりコストも考慮されると、利用者が減ったときにおける更新規模を決める参考になる。公共施設は固定費が結構かかるため、施設が悪くなっているわけでは無いにもかかわらず、上手く使われなくなるというケースも出てくる。
- こうしたデータも活用しながら、客観的に、わかりやすく住民に伝えられたらいいと思う。

(事務局)

- ルールを予め共有するのは非常に大事だと思う。
- 住民から「聞いてない」と言われるのが、行政職員としては非常に辛いところ。

- ・ 大事なことは、結果だけ伝えるコミュニケーションではなく、プロセスからしっかり共有していくことだと思う。

(近藤委員)

- ・ 市役所職員には異動はつきものだし、市長も議員も選挙があるので、仕組みを決めたら継続的に維持できる術を何かしら考えておかないといけない。

(田谷委員)

- ・ 前回、財政規模を2040年に180億円を規模としたいということをお伝えした。
- ・ そのためには、財務を預かる部門の長としては、物件費、維持補修費、公債費を概算で各10億円ずつ減らしていきたいと思っている。
- ・ 公共施設については、建設、修繕、維持管理のコストがかかってくる。利用料金をただ上げればいいという話ではないので、もう一度適正な配置のあり方について住民に提案していきたいと考えている。
- ・ そこで、事務局から提案のあったP.15のフローを、住民目線に立ち、先ほど発言した「(利用者サイドに立った) 仕組みを変えないといけない」という視点で、自分で実践してみた。
- ・ そうすると、ステップ0～2は住民目線でもすんなり通ると思う。
- ・ ステップ3について、単独施設で継続するということは基本的にはないとは考えているものの、市民目線では何となくフローの右側(単独施設として、コスト縮減や収入増加を検討するフェーズ)に行くのではないかと感じてしまう。
- ・ そう考えると、(ステップ4に進めるように) 住民にも知恵をいただくということが必要だと思う。そのためには、このプロセスを住民にも広く公開し、市役所だけで作業するのと同時に、住民にも効率化の検討をお願いする手続きを進めないといけないと感じた。

(森田座長代理)

- ・ 住民理解を得る上で「参画」は非常に大事なことだと思う。

(朝比奈アドバイザー)

- ・ 各地でワークショップをして、その結果を統合していくというやり方もあると思う。
- ・ 今後の進め方についての議論は、フローの中には入っていないが、別途必要と考えている。

(森田座長代理)

- ・ 住民に対し、「この施設をどうしますか」という大まかな質問をするのではなく、「今回示されたような考え方で整理すると、このような選択肢がある」という形で示すことが重要だと思う。
- ・ そのように示せば、現状維持を頑なに主張する意見は出しづらくなるだろうから、その上で、住民の側からも、さまざまなアイデアが出されてくるなど建設的な意見交換ができるようになると思う。

(朝比奈アドバイザー)

- 今後の進め方の議論にはなるが、ドイツのプラーヌクスツェレ（市民討議会）の例なども参考にすると、ポイントは3つあると思う。
- 1つは「情報提供」。どれだけコストがかかっているかなどをできる限り中立的に。
- 2つ目は、「共通イメージの形成」。冒頭にサンドウィッチ方式ということも申し上げたが、具体的なゴールイメージを行政と市民で共有できること。
- 3つ目は、「共同作業」。実際に住民の方に手を動かしてもらうことで、より理解が進む。
- 実際のワークショップでは、2日間かけて、初日に情報提供と共通イメージの形成、翌日に共同作業ということで組むことが考えられる。

(田中委員)

- 行政職員時代に公共施設の削減に携わった経験で申し上げる。
- 情報提供として必要なものとして、施設別及び事業別の財務諸表、施設ごとの使用料・手数料の実績、部屋ごとの稼働率はあった方がいい。データは頑張って揃えて、隠さずに出した。
- それに加えて、今回のプロトコルのように多角的視点で施設に関する情報を提供するとよいのではないか。
- さらには、市の財政状況。具体的には、経常収支や基金の状況など。このような状況下においては、公共施設を削減しないと市が持たない、ということをセットで説明していかないといけない。
- 全体像と将来像、中長期の財政見通しから、適正な公共施設の量をお伝えしていくことが大事なのではないか。
- これをきちんとルール化して、担当者が変わっても続けられる持続可能な仕組み・体制を作っていくとといけない。

(近藤委員)

- （総合計画の目標年次である2040年まで）15年あれば、必ず職員の人事異動があるから、担当者が変わっても継続できるようにしないといけない。

(事務局)

- 以下にルーティン化していくことが肝だと考えている。自分で提示しておきながらも、逆の立場に立つと、まだまだ改善の余地もあると思っている。
- 「わかりやすさ」と「丁寧さ」という二律背反の中で、どう落としどころを付けるか考えていかなければならないが、住民との試行錯誤の中で、これぐらいの情報量があれば、7~8割の住民の納得感が得られるのではないかといいことが大事だと思う。
- あと、私の経験を申し上げれば、情報を伝える順序ということも考えないといけない。議員→自治会長→住民という説明の順序が（不文律でありながらも）決められていると、住民は結論しか知らされないということに陥ってしまう。住民への真摯さが求められるだろう。

(朝比奈アドバイザー)

- 進め方の議論がやはり重要だと思う。
- 先ほど、あえてこのプロトコルを「マシン」と呼んだが、住民向けということを考えて、これをそのまま見せられても何のことだかわからなくなる。
- 住民への情報提供については、大まかに言って3パターンが考えられる。
- 1つは、地域別に行うこと。今回はケーススタディをしていないが、住民感情を考えると大きなポイントになるのではないか。
- 2つめは、施設を横断的に見ること。例えば「図書館」だけを扱うというイメージ。
- 3つめは、どういう住民に参加していただくか。先ほどのドイツのプラーヌクスツェレ（市民討議会）では無作為抽出が基本となっているが、ある程度属性を決めて指名する方法もある。

(森田座長代理)

- どの施設から検討すべきかという点で申し上げると、非常に大きな施設やコストのかかる施設（県の事例だと県立美術館など）を1つ取り上げて、「啓蒙的に」議論をするということが考えられる。
- それにより、次に続く施設もあの時の手法でやってみよう、ということになるかもしれない。

(田谷委員)

- 市職員も住民も成功体験を積まないといけないと感じた。
- そうした点では「図書館」は取り組みやすい事例ではないかと思った。無作為抽出も「なるほど」と感じた。下呂市で成功するかはわからないが、非常に参考になった。

(近藤委員)

- 図書館であれば、熊本県宇城市の事例が非常に有名。
- 宇城市も5町合併で複数の図書館があったが、1か所にまとめて新築した事例。その時の委員からは「ビルドも大事」という話があったので、参考にさせていただきたい。

(中川委員)

- 資料 P.28 の論点3「市民にとって、この取組の「意味」が直感的に伝わる説明になっているか？」という点についてだが、個人的にはこれ以外にいい方法は思いつかないと感じている。
- この手法で進めていけば、市民にも大きな誤解を生じることはないだろうと思う。
- 一方、下呂市にある500以上の施設を一度に議論することはできない以上、ターゲットを絞って、しっかり適正化を進めていく、そのために市民の協力を得ることが大事になると思う。
- 決して施設を減らすだけではないこの進め方は、非常に素晴らしいと感じる。

(朝比奈アドバイザー)

- 先ほど座長代理から「バーチャル」が本質という意味という話があったが、それは非常に勉強になった。
- 図書館の例で言うと、楽天が提供していた「オーバードライブ」というサービスがあった。その本質は「電子図書館」だと思う。今後、クラウド上の図書館であれば、同時に複数の人が借りられる。
- そうした最新技術も活用しながら、施設を減らすだけでなく、もっと良くなるという方向に持っていければいいと感じた。

5 閉会

- 次回（第5回）研究会は、2月10日(火)午後、馬瀬中央公民館で開催。
- 詳細の時刻は追って連絡。

以上