

【開催概要】

- ・ 日時 令和8年2月10日（火）14:30～16:30
- ・ 場所 馬瀬中央公民館3階大会議室及びオンライン
- ・ 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、森田委員がオンライン参加の旨を報告

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、齋藤座長が許可>

- ・ 先の衆議院議員選挙の結果を受け、今後は国において成長戦略が強力に推進されるものと思われる。17の戦略分野を進める中で、下呂市ではフードテックや広義に捉えればコンテンツもかかわってくるかもしれないが、日本全体で反転攻勢への気運が高まって来るだろう。
- ・ 高市総理が責任ある積極財政ということを訴えているが、すなわち「守りと攻め」の両立が重要である。
- ・ 下呂市が目指す持続可能な市の実現を図る上で、公共施設の適正化は、守りの根幹であると同時に、攻めに向けた蓄えを作る上で、非常に重要と考える。
- ・ 前回は具体的な施設を俎上に載せた上での激論もあり、非常に有意義であった。
- ・ 今回は、特に議題の（2）にあるように、戦略実現に不可欠な住民理解の手法について深掘りしたい。
- ・ 全国の事例を見ても、住民の理解は不可欠である。特に住民に「どう参加してもらうか」と「参加していただいた方にどう議論してもらうか」を考えることが重要。
- ・ 前者については、無作為抽出による市民討議会や議会とのかかわり方などが議論になる。
- ・ 後者については、民主党政権時代の「熟議」やワールドカフェ、フューチャーデザインなど、次年度以降にどのような手法で議論を進めるべきか、重点的に協議したい。
- ・ また、議題（3）の提言書については、どこまで具体的な内容を盛り込むかも一つの山場となる。熱い議論を期待する。

4 議事

(1) シナリオ、適正化の判断基準、適正化手法その他必要なツールについての最終議論

<事務局説明>

- ・ 資料1に基づき説明

<意見交換・質疑>

(田谷委員)

- ・ 前回の会議において、市民の公共施設の使い方を考慮に入れた判断の在り方について発言したが、今回の修正案では「マーケット」という形で、市民視点の表現を取り入れていただいたことに感謝する。十分理解できる内容である。

(事務局)

- ・ いくつかの自治体では、利用者視点の欠如により、適正化がうまく進まないということもあるので、下呂市ならではモデルという観点から、利用者視点の考え方は重視していきたいと思うし、実際の場面でも地域の皆さんと一緒に考えていけるようにしたいと思う。

(齋藤座長)

- ・ このプロトコルは誰が判断することを想定しているのか。所管課に任せると判断が緩む懸念があるため、財務課や新設される専門部署などが公平・公正にチェックする体制が重要である。

(事務局)

- ・ 所管課で作業をすることもあり得るし、財務課など取りまとめ部署が担うこともある。
- ・ いずれにしても、機械的な判断については誰が行っても同じ結果になるようにしているが、ステップ3以降については、職員だけでなく住民の皆様に関わっていただくことも非常に大事だと考えている。
- ・ 住民と共に作業を進めることで、施設の現状や課題への理解を深められるのではないかと思うが、そのためには更なる簡素化などの工夫も必要なので、その点は引き続き検討していきたい。

(齋藤座長)

- ・ 所管課に渡してしまうと、せっかく良いものを作っても判断が揺らいでしまうことがあり、その後の適正化の流れが止まってしまうこともある。
- ・ できれば、取りまとめ部門が中心に推進すべきだと思うし、可能ならば専属の部署を作ってもよいのではないかと思う。
- ・ 所管課に担ってもらう場合でも、チェック体制の確保が重要だ。

(田中委員)

- ・ 災害時における施設の重要性について前回発言したが、今回その点が盛り込まれたことは、住民の命に関わるため、非常に意義深い。

- また、ステップを細かく踏むことで、最終的な政策判断に至るまでの論理性が確保されている。
- 特に大事なことは、ステップ7・8の政策判断に至るまでにおいて、緻密なプロセスを詰めてきたということである。非常に良い流れができています。

(2) 公共施設適正化の進め方（住民理解の進め方等）

<事務局説明>

- 資料2に基づき説明

<意見交換・質疑>

(近藤委員)

- 資料P1については民間手法を用いた公会計ということになるが、公共施設の実態を示すには、歳入歳出を表したフロー（決算）だけでなく、ストック（資産）を意識したデータが不可欠である。
- この公会計を用いて、市が住民向けの財政状況説明会を設け、住民理解を進めている例がある。
- 千葉県習志野市では、かつて公認会計士や税理士の会計専門家の力も借りて、住民に財政状況を直接説明、質疑応答する場を設けている。
- いずれにしても、実際のリアルな数字を住民に見てもらおうということが大切だ。

(田中委員)

- 資料P2については、私が公務員時代に手掛けたものであるもので、少し紹介させていただく。
- 公共施設の適正化に向けて、施設別の財務諸表が必要ということになり、その前提として、固定資産台帳を精緻に整備することにした。データが不正確だと議論が立ち行かなくなるためだ。
- 実務上では、決算書と伝票にずれ、漏れがかなりあったのでそれを解消する仕組みを整えた。自分自身が異動で担当が変わっても維持できる仕組みづくりに腐心した。
- 住民に参加いただくのは非常に大事だと思う。先ほどのプロトコルのどのステップにどの程度参加いただくのか、具体的に検討するとよい。

(朝比奈アドバイザー)

- 住民参加のポイントは「どういう風に議論に参加してもらうか」、「どう議論してもらうか」の2点である。
- 住民の意見とは、基本的に「議会」である。いろんな自治体において、議会とは別に住民と協議を行う場を作ろうとするが、議会から反発を受けるケースが多い。
- 二元代表制の観点から実務上の課題は多々あるものの、例えば、行政が主催する会議に議員が参加するという事例もある。
- また、議会だけでなく職員も重要なステークホルダー（利害関係者）である。

- ・ したがって、委員各位には忌憚のないところで、このような参加形態がよいのではないかというご知見を賜ればと思う。
- ・ また、参加形態の上級編としては、住民や議員等が参加する協議の場において、初日は徹底的な情報提供（インプット）を行い、それを踏まえて、2日目に様々な議論するような丁寧なプロセスがある。ただし、コストも必要になるので、そのバランスも考慮する必要がある。

（森田委員）

- ・ 市民は、それぞれの利害に基づいて施設を利用しており、施設個別の”景色”は見えている。しかし、全体の最適化を議論する場合には、共通の”景色”を市民に見てもらう必要がある。その共通の景色というのは客観的なデータということになる。
- ・ それを受けて、施設をどうするかという議論になるかと思うが、現状維持する場合と市や市民からのアイデアに基づく改善後の財政負担の変化を比較できる材料を提示することが重要である。その際は、廃止に伴う解体費用などのマイナス面も示す必要がある。

（中川委員）

- ・ 議会がどう動くかが、非常に大きい。今回の研究会の提言を執行部に提出した後、それをどう議会が受け止めるかということが大事。
- ・ 本来は、議員が地域全体のことを考えれば、今回のような研究会は必ずしも必要ないと思うが、議員には有権者の声という背景があり、厳しい決断が難しい側面がある。
- ・ 有権者が個別の施設についての賛否や要望をぶつけてきても、議員が市全体のことを考えて、有権者に説明をしていく必要があるのではないかと。特に財政状況については、議会でも議論がされているので、私たちより詳しいのではないかと。
- ・ 下呂市の、下呂市民の将来のために、議会でも前向きに捉えてもらうことが必要ではないかと。
- ・ 資料 P6 の事例も参考になるのではないかと。

（瀧委員）

- ・ 各地域に同じような適正化手法を導入してもうまくいくのだろうかと思うところはある。
- ・ 市の PTA 会長を歴任していた時の話で恐縮だが、私の就任前の PTA は、市（教育委員会）の方針と市 PTA の方針も合致せず、学校と学校 PTA の方針もバラバラであった。
- ・ そこで、私が会長になって、市 PTA は教育委員会の方針を、学校 PTA は学校の方針を聴いてから運営方針を策定するように改めた。
- ・ 地域ごとに課題や特性が異なり、また各地域の距離があるため、一律の手法を上から被せるのではなく、各地域の自主性を尊重した対話が重要である。その上で、住民が「どう使いたいのか」を主体的に考える仕組みを構築すべきである。
- ・ ちなみに、体育館（交流会館）の稼働率が上がっていないが、スポーツ団体が宿泊する宿が足りていないことも背景にある。なので、どれくらい断っているか（取りこぼしているか）というデータを把握する必要がある。逆に宿泊が増えれば、（スポーツやコンベンションの）施設の稼働率も上がっていく可能性もある。

(田谷委員)

- 資料2の説明を聞きながら感じたが、遠い将来の話になるだろうが、プロトコルの信頼性が高まれば、将来的には手法や住民参画も不要になるという可能性を感じた。そのためには、何よりも「成功体験」を積み重ねることが必要だと思う。
- 議論の進め方については、瀧委員からの指摘にもあったとおり、地域ごとに特性が異なるため、一律の手法を上から被せるのではなく、各地域の自主性を尊重した対話が重要と感じた。
- 議論を進めていただく目的はしっかりぶれないようにすれば、プロトコルに基づいて議論を進めることは可能だと感じている。

(斎藤座長)

- 説明の中にあつたフューチャーデザインについては、岩手県矢巾町が日頃から業務に取り入れているとのことであるが、同町の職員に話を伺ったところ、住民を巻き込むときに議論のリード役として、町職員を充てており、職員が勉強しながら住民との対話を進めているとのことであった。
- せっかくワークショップを実施するのであれば、市職員にも効果をもたらすものであることが必要と感じた。職員がよりこの内容を理解し、説明できないと市民に浸透しないだろう。
- 職員が住民対話のリード役を担えるよう、能力を育成することが重要である。
- また、「住民」の中に、進学等で市外に出ている若い世代の意見を取り入れることで、将来の下呂を共に考える機会にできるのではないかと。学生なら交通費程度の謝金を出してあげれば、関心を持ってくれるのではないかと。

(事務局)

- 今回の研究会の特徴として、5階の会議を旧町村の各地域で開催したことがあげられるが、これは委員各位に距離感や施設の特性、各地域の特色を肌で感じていただくことを目的として、拘ったところである。
- 今、いただいた意見については、今後市の執行部とも相談しながら、具体的な住民参画のあり方を考えていきたい。

(3) 提言案について

<事務局説明>

- 資料3に基づき説明

<意見交換・質疑>

(斎藤座長)

- 施設管理は全庁的な課題であり、職員の存在は非常に重要である。
- 現場の職員と話をする機会もあるが、市全体の公共施設の1人当たり延床面積を質問しても、それは所管ではないからわからないと答えられるケースが多い。

- 下呂市としては市をあげて公共施設の適正化を進めていこうということなので、そのためには、財務課のような担当部署だけではなく、全職員が公共施設に関する基本的な知識やデータを把握し、説明できることが重要だと思う。そうした内容を可能であれば提言書に盛り込んでよいのではないか。
- 公共施設の適正化という話題だと、どうしても人口や財政の見通しで、暗い話題になりがちだが、職員のモチベーション向上という点も含めて、皆で適正化を考え、将来投資ができて、明るい希望を抱けるというメッセージを発信していくことが大切だ。

(今村委員)

- 提言書が公開されるということを考えると、骨子案の P5 のように、具体的な施設名を提言書に載せると、議論が先行して反対運動が起きるとも限らないので慎重であるべきだ。
- 一方で、骨子案 P7 では、職員に対してのメッセージとして、夕張市の事例などを引き合いに、より厳しい危機感を伝えるべきである。

(大前委員)

- この提言書を実行に移し、成功させるためには、職員が自分ごととして業務を進めないといけない。
- 自分は旧馬瀬村の職員で、今日の会場である馬瀬中央公民館は、今日、振興事務所と一体になっているが、過去はこの山側に 3 階建ての庁舎があった。平成 26 年に下呂市の庁舎一本化の議論があったものの、その話が頓挫して、旧町村庁舎の耐震化を進め振興事務所として使用することになった。
- しかし、その時に振興事務所の職員が「このままでよいのか？」と疑問を呈した。今日の会場の公民館も当時は耐震化がされておらず、庁舎だけを耐震化しても将来再び同じ問題が生じるのではないかということで、公民館の 2 階に振興事務所機能を移転・一本化させた上で公民館だけを耐震化し、庁舎は除却したという例がある。
- このことから言えるのは、職員の気付き、意識は絶対的に大事だということで、ぜひそのことを提言書に盛り込んでほしい。

(事務局)

- 事前に提言書骨子案を作るときに、事務局とも議論をしたが、ぜひ厳しい内容にしたいということであった。
- このうち、行政（職員）に対しての厳しさについては、今村委員、大前委員からのご指摘のとおりだと認識している。
- 他方、市民に対して現状の厳しさをどう表現するかについては、事務局でも大いに議論になった。その解の 1 つとして、仮説ではあるものの、施設名とその適正化のあり方について具体的に言及するという方法をとった。これについては、引き続き各委員からの意見をいただいた上で、提言書を取りまとめたい。

(事務局)

- ・ 住民理解を進めていくに当たり、委員からも縷々ご指摘をいただいたが、市民が議論をしていくためには、本来必要なデータを適正に出していくことが重要だと考えている。
- ・ 財務課は、財政と公共施設の両方を所管している部署なので、如何にこうした情報をわかりやすく市民に伝えていくべきかを模索しており、そこそが議論の始まりだと認識している。
- ・ いま、提言書骨子案の中に「自分ごととして捉える」という言及もあったが、座長からの意見にもあったように、職員にもきちんと現状を伝えなければならないと強く感じた。

(近藤委員)

- ・ 夕張の事例は、昨年市の財政課長からも話を聴いており、職員向け勉強会も実施できる。
- ・ 市民が幸せになるような提言をできればと思うが、無い袖は振れないという厳しい現実から目を逸らさず、しかし、その上でも明るい未来を描けるような提言にしたい。

(朝比奈アドバイザー)

- ・ 1つ目は、具体的な施設名をあえて出すことについて。これは、市民や職員間の議論を巻き起こす効果も期待できる。議論を前に進めるためにも、職員や住民の意識を揺さぶる必要があるのではないかと考えている。
- ・ 2つ目は、職員の意識について。これを大きな柱建てにしてもよいし、あるいは、骨子案 P6 に「6. 住民理解・合意形成の考え方(仮)」項があるが、職員も住民の1人であり、住民としても職員としても意識を高めていくことの必要性として、書きぶりを考えられるのではないか。そうした点ではこの研究会に職員が入っていることは、非常に画期的だとは思っている。
- ・ 以上2点について、引き続きご議論をいただければと思う。

(瀧委員)

- ・ 具体的な施設名は入れた方がいいと思う。民間は俎上にあげてこそというところがある。

(中川委員)

- ・ 矢面に立つ辛さは理解できるものの、このままでは立ち行かなくなるという行政側の「必死さ」を市民に伝えるべきである。

(田中委員)

- ・ 体験談にはなるが、施設別の財務諸表を作る際に、将来の建替費用や補助金や地方債の見通しまで載せて公表することで、職員の財政に対する意識を高めるようにした。
- ・ また、学生や職員、議員、住民に集まっていただき、市の部長の役割を与えるような財政シミュレーションゲームを実施したことがある。
- ・ これを実施すると高校生や若者が一番厳しい意見を述べ、公務員はバランスをとるような判断をする。
- ・ こうした意識啓発も考えてもよいのではないだろうか。

(森田委員)

- 提言書骨子案の5（4）のような書きぶりは非常にわかりやすい一方、ハレーションも起きやすい。
- 例えば、5（1）～（3）の手法の説明の中で、具体的な例として、義務教育学校化等を記すなど事例を織り込む形の方が、1つの施設の適正化を考えるときにおいても、より柔軟な検討に繋がるのではないかと。

(田谷委員)

- 各委員の意見を伺い、提言書の中には具体的な施設名を書き込むことを受け入れたいと思う。

(斎藤座長)

- 施設の具体的な記述をする方向としつつ、悲観的にならないようにしていければと思う。
- また、公共施設の適正化は、行政サービスの維持・向上のための「質の転換」というポジティブな側面をより強く打ち出してはどうか。表現もそうした点で工夫してほしい。
- 提言書本文（案）については、次回会議の前に事務局から各委員に照会させていただく。

(朝比奈アドバイザー)

- 今日白熱した議論になったと思う。感謝申し上げる。

5 閉会

- 次回（第6回）研究会は、3月23日(月)午後、下呂市役所下呂庁舎で開催。提言書の提出ということで、山内市長も出席予定。
- 詳細の時刻は追って連絡。

以上