

# 下呂市公共施設適正化に向けた提言書

2026（令和8）年3月

下呂市公共施設適正化研究会

## 目次

1. はじめに	2
(1) 提言書の位置づけと目的	2
(2) 研究会の設置趣旨	2
(3) 研究会の検討範囲（スコープ）	2
(4) 議論において重視すべき視点	3
2. 下呂市の公共施設を取り巻く構造的な危機と課題	4
(1) 人口構造の変化と行政サービスへの需要と供給の変容	4
(2) 財政構造の制約と将来負担	5
(3) 公共施設ストックの現状と将来コスト	6
(4) 旧町村や小学校区を重視した地域づくり	8
3. 公共施設適正化の基本的な考え方	9
(1) 公共サービスの本質—施設は目的ではなく手段である	9
(2) 量から質への転換—ハコと機能の再定義	9
(3) 将来世代への責任	10
4. 公共施設適正化の戦略シナリオ	12
(1) 戦略シナリオの基本構造	12
(2) 戦略シナリオの展開	13
5. 公共施設適正化手法の類型と検討の選択肢（例示）	15
(1) 施設を見直し、必要なサービスを維持・向上させる方法	15
(2) 施設を活かし、サービスをさらに発展させる方法	17
(3) 施設を賢く維持し、将来負担を抑える方法	18
6. 公共施設適正化プロトコルの提案 —公平な判断と対話を支える共通ルール	21
(1) 共通の判断ルールの必要性	21
(2) プロトコルの基本原則	22
(3) プロトコルの構成（判断フロー）	23
7. 公共施設適正化を実現する住民参加・合意形成	28
(1) 合意形成の前提—危機感の共有と議論の土台づくり	28
(2) 住民参加の設計—誰に、どのように参加してもらうか	30
(3) 熟議の設計—「プロトコル」を用いた議論の進め方	30
(4) 推進体制と職員の役割	31
8. むすびに	33
参考資料	34
(1) 下呂市公共施設適正化研究会設置要綱	34
(2) 下呂市公共施設適正化研究会委員名簿	36
(3) 下呂市公共施設適正化研究会会議経過	37

## 1. はじめに

### (1) 提言書の位置づけと目的

全国的な人口減少と少子高齢化の進行、厳しさを増す財政環境の下、下呂市をはじめとする全国の多くの自治体において、多くの公共施設が一斉に更新期を迎えている。これまでの人口規模や財政構造を前提としたままでは、現在の公共サービス水準を将来にわたり維持し続けることは、もはや困難な状況である。

下呂市を含む平成の大合併により新たな枠組みとなった多くの市町村では、合併から20年前後が経過した今日においても、旧市町村で整備された公共施設の整理・統廃合が進まずに存置され、財政を圧迫する要因となっている。さらに、既に期限切れ(失効)している下呂市はもとより、今年度中に300を超える自治体において、合併特例債の期限切れを迎える。このため、今後はどの自治体も、これまで以上に自助努力による行財政運営が強く求められる。そのため、公共施設ストックの適正化は、下呂市にとっても、同じような環境にある全国の市町村にとっても、逃げることのできない課題である。

公共施設の更新や維持管理に要する費用は今後確実に増大する。一方で、人口減少に伴う税収の縮小や社会保障関係経費の増加により、市の財政余力は制約を受けることが見込まれる。このまま構造的な見直しを行わなければ、将来のまちづくりや新たな投資に充てるべき財源が失われる可能性がある。これが本提言の出発点にある現実である。

しかし、本提言は単なる「ハコモノ削減」を目的とするものではない。限られた資源を次世代のために再配分し、「未来への投資」を可能にする基盤を整えることが目的である。そのためには、公共施設のあり方を行政内部の判断に委ねるのではなく、市民と行政が対等な立場で議論し、協働できる共通の土台を築く必要がある。

本提言は、特定の施設の廃止や統廃合を決定するものではない。今後の公共施設のあり方を検討するための「物差し」であり、市民との対話を進める際の基本的な考え方として用いる「公共施設適正化プロトコル」を提示するものである。本提言は、結論を示す文書ではなく、判断の質を高めるための基盤を整えるものである。

### (2) 研究会の設置趣旨

本研究会は、将来的な人口減少や人口構成の変化、施設需要の動向を見据え、公共施設の適正化(新設、改修、改築、転用、複合化又は廃止等を含む総合的な再編を指す。)に関する必要な事項を研究するために設置された。短期的な財政対応にとどまらず、中長期的視点から持続可能な公共サービス体制の構築を目指すことが求められている。

### (3) 研究会の検討範囲(スコープ)

本研究会は、下呂市が保有する公共施設等のうち、主として公共建築物(いわゆるハコモノ)を対象として適正化の方向性を検討する。

公共施設等には、学校、公民館、体育館、市営住宅等の公共建築物に加え、道路、橋梁、上下水道等のインフラ系施設が含まれるが、第2回研究会においては、当面は公共建築物を中心に、施設の選定・抽出の考え方（プロトコル）を整理することとした。これは、公共建築物については統廃合、複合化、用途転用、官民連携等の選択肢を比較検討する余地が大きく、まちづくりのビジョンと接続した再編が可能であるためである。

他方、インフラ系施設は法令や安全基準に基づく維持管理義務が強く、単純な削減目標になじみにくい性格を有する。特に上下水道は公営企業会計で運営されていることもあり、研究会の中で公共建築物と同一の基準で検討することは適切ではないとの整理がなされた。また、インフラ系施設については長寿命化計画等の制度的枠組みに基づき個別に管理が進められている分野でもある。

もっとも、インフラ系施設の将来更新費用は市財政に大きな影響を及ぼすことが見込まれるため、その負担を踏まえた上で公共建築物の適正化を検討する必要がある。本研究会は、インフラを除外するのではなく、当面の重点を公共建築物に置くという整理のもとで議論を進めるものである。

#### **（４） 議論において重視すべき視点**

本研究会の議論においては、三つの視点を重視した。

第一は、人口動態、施設の利用率低下や老朽化、財政構造などの客観的データに基づき、現実を正面から見据える「正面の理」である。感覚や印象ではなく、事実に基づいて議論することを出発点とした。

第二は、現状を放置することによって生じ得る将来リスクを直視する「背面の恐怖」である。維持管理費の膨張や更新費用の集中が続けば、財政運営の自由度は著しく制約され、将来のまちづくりに必要な投資機会を失う可能性がある。こうした帰結を見過ごさないことが重要である。

第三は、市民生活を守り、地域の想いを尊重する「側面の情」である。公共施設は単なる資産ではなく、地域の歴史や記憶と結びついている存在である。数値のみで機械的に判断するのではなく、将来に向けた政策判断の余地を残すことにも配慮した。

本提言は、「正面の理」「背面の恐怖」「側面の情」という三つの視点を併せ持ちながら、持続可能な公共サービス体制への道筋を探ろうとするものである。

## 2. 下呂市の公共施設を取り巻く構造的な危機と課題

下呂市の公共施設を取り巻く最大の構造的課題は、人口減少という不可逆的な需要の縮小と、過去の成長期に整備された施設ストックが同時に存在することによる、需要と供給の大幅な乖離である。市の人口は1975（昭和50）年をピークに一貫して減少してきた一方で、多くの公共施設は1970年代から2000年代にかけて整備され、その大半が現在も存置されている。今後も人口減少は避けられない中で、多くの施設が大規模改修期を迎えることから、何らかの手を打たなければ、限られた財源が既存施設の維持更新に固定化され、未来への投資余力は確実に縮小していく。これは単なる施設の老朽化問題ではなく、行政運営の選択肢そのものが狭まっていく構造的危機である。

### （1） 人口構造の変化と行政サービスへの需要と供給の変容

公共施設の主たる利用者である市民の数、すなわち人口は、今後も一貫して減少が続く見込みである。社会保障・人口問題研究所の推計によれば、下呂市第三次総合計画（以下「総合計画」という。）の計画年次である2040（令和22）年の推計人口は19,316人と2万人を割り込み、さらに2050（令和32）年には15,154人まで減少すると見込まれている。現在と比べて、市内に暮らす人の数そのものが大きく縮小することになる。

加えて、生産年齢人口と年少人口の急減により、地域社会を支える基盤そのものが縮小する。2020（令和2）年と比較すると、生産年齢人口（15～64歳）は約46%、年少人口（0～14歳）は約56%の減少が見込まれている。その一方で、高齢者（65歳以上）は人口のほぼ半数を占める構成になると推計されている。例えば、学校や保育園で子どもの声が響く風景は、今よりも希少なものとなり、地域の担い手となる世代も大きく減少する社会が到来する。

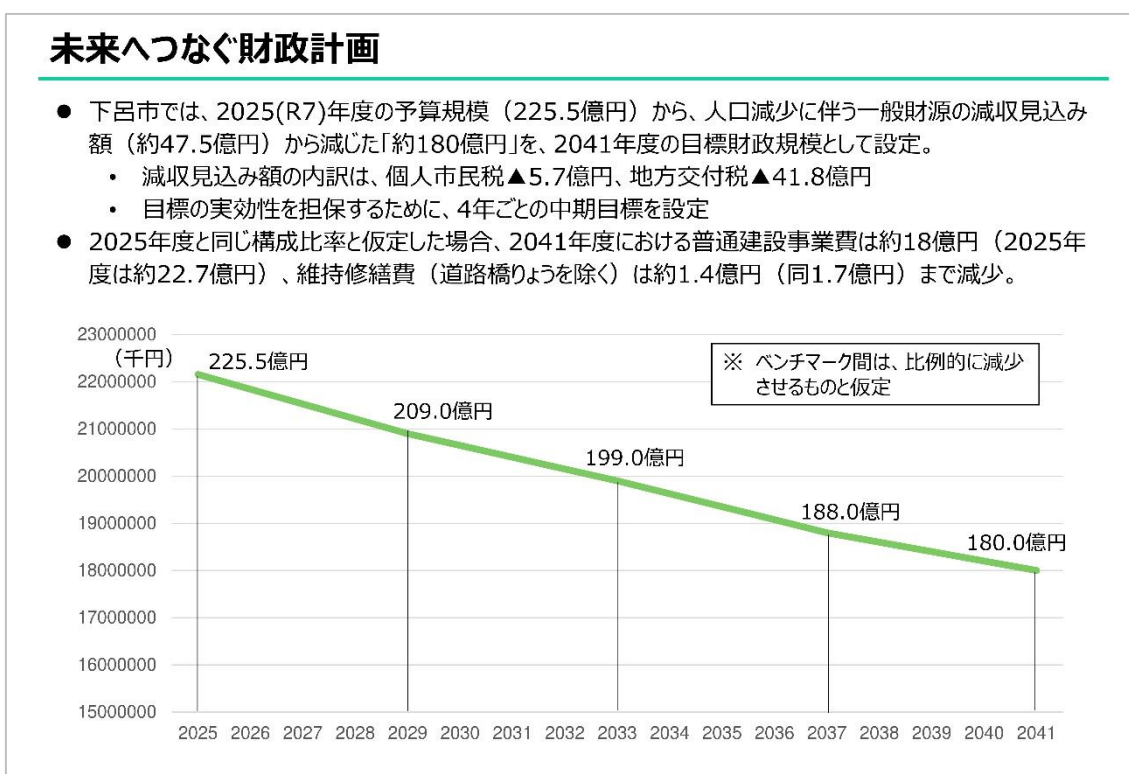
この人口構造の変化は、公共サービスの需要と供給を根本から変える。第一に、市全体の人口減少に伴い、行政サービスの総量は縮小を余儀なくされる。第二に、世代構成の変化により、求められるサービスの内容も変化する。保育や教育といった子ども向けサービスの需要が減少する一方で、高齢化率の高まりに伴う医療・福祉分野への対応など行政サービス全体の配分構造の見直しは避けられない。また、人口減少は行政サービス供給の主たる担い手である市職員の減少も意味する。すなわち、需要と供給の両面が同時に縮小・変化する中で、従来と同じ体制・同じ形で行政サービスを維持することは現実的ではない。

このままでは、第三次総合計画で目指すところの市民一人ひとりが心豊かに、安心して暮らせる「ウェルビーイング」なまちを実現することは極めて困難となる。

## (2) 財政構造の制約と将来負担

下呂市の財政は硬直した状況にあり、将来への投資に向けた新しい政策に使える資金のねん出が困難になっている。具体的には、福祉や子育て支援のために要する「扶助費」や職員人件費、市の借金返済に用いる「公債費」などの経常的な支出を、市税や地方交付税などの経常的な収入で賄う割合を示す「経常収支比率」が 93.1%（2023（令和5）年度決算）と県平均を上回っている。また、市民1人当たり市債残高は75.4万円（同）と過去最高水準に達している。将来のまちづくりへ投資ができる体質の実現に向け、財政の健全化は先送りできない局面にある。

こうした状況を受け、市は「未来につなぐ財政計画」として、一般会計の財政規模を、2025（令和7）年度の約225億円から、2041（令和23）年度に180億円までに抑制する目標を設定したが、その達成は決して容易なものではない。この目標は、人口減少に伴う市税や地方交付税といった一般財源の減収見込みを踏まえて作成したものであり、毎年約2.8億円ずつ歳出を抑制しなければ達成は困難である。そこで、計画達成に向けた取組の一環として、2040（令和22）年度の実質公債費比率を10%以下にすることを目標として定め、市債発行上限枠を4年間で60億円（毎年度15億円）とすることも定めた。



下呂市「未来につなぐ財政計画」（第3回研究会資料より抜粋）

しかし、下呂市で作成した向こう5年間の財政シミュレーションによれば、2028（令和10）年における一般会計の財政規模は2025（令和7）年度とほぼ同水準となっている。この要因の1つに、2017（平成29）年3月に策定（2022（令和4）年度に改訂）した「公共施設等総合管理計画」に基づく公共施設の維持改修の実施や大型プロジェクトに向けた基金の積み増しがあげられる。この状況が続けば、「未来につなぐ財政計画」の達成は現実的ではない。

このため、抜本的な支出構造の見直しが求められる。その中で検討の中心となるのが、公共施設の建設や維持管理に要する経費である。扶助費や公債費は、制度や既往の債務に強く規定される性質を持ち、短期的に大幅な調整を行うことは容易ではない。それに対し、公共施設に関する普通建設事業費や物件費は、施設の総量や配置の見直しを通じて、政策的な意思決定により一定のコントロールが可能な分野である。特に、公共施設に係る物件費は、施設が存在する限り固定的に発生し続ける支出であり、人口規模が縮小しても自動的に減少する性質のものではない。

したがって、公共施設の総量や機能配置を見直さない限り、財政支出の構造的な抑制は困難である。

### （3） 公共施設ストックの現状と将来コスト

下呂市の公共建築物<sup>1</sup>の施設ストックは、他市と比較しても著しく高い水準にある。2022（令和4）年3月現在、市民1人当たりの延床面積が10.63㎡となっている。これは、第三次総合計画において比較対象とした県内6市（下呂市、飛騨市、高山市、海津市、関市、瑞浪市）の中では唯一10㎡を超えている。人口1万～3万人未満の都市の平均が5.24㎡と下呂市のほぼ半分であることから、下呂市の公共施設の供給量が如何に高水準であるかが見て取れる。分類ごとにみると、学校教育系施設、公営住宅、スポーツ・レクリエーション施設、市民文化系施設、行政系施設の上位5区分で全体の2/3以上を占めている。

その背景には、合併後も旧町村単位で同種施設が存置され続けてきた経緯がある。合併から20年経過した今日においても、公共施設の整理・統廃合が進まず、旧町村単位に同種の施設が存置されているためである。下呂市では、2017（平成29）年3月に「下呂市公共施設等総合管理計画」を策定し、地元住民等に利用者が限定されていた集会施設や、施設の統廃合によって役割を終えた学校給食センターや保育園、老朽化が著しい公営住宅などの廃止・解体を進めてきた。しかし、統廃合に当たっては、利害関係者との合意形成の難しさ、民間の受け皿の限界、分野横断的なビジョンの不足といった課題も浮き彫りになった。その結果、合意形成が難しく、採算性も低い「困難な施設」の多くが明確な解決策もないままに適正化が先送りされているのが現状である。

---

<sup>1</sup> 公共施設のうち、道路、橋梁、上下水道といったインフラ施設を除いたものを指す。

## 公共建築物の概況

- 下呂市の公共建築物は578施設、総延床面積は約323,000㎡
- 学校教育系施設、社会教育系施設、スポーツ・レクリエーション施設、市民文化系施設、行政系施設の上位5区分で、全体2/3以上を占める。
- 平成28年度比で、産業系施設、スポーツ・レクリエーション施設、市民文化系施設で縮減が進んでいる。

公共建築物の施設分類別施設数・棟数・延床面積（R3.4.1現在）-全体に占める割合順

順位	分類	施設数 (施設)	増減	棟数 (棟)	増減	延床面積 (㎡)	H28比増減 (㎡)	割合	削減率
1	学校教育系施設	27	-1	142	-3	91,606.05	1,798.17	28.3%	-2.0%
2	公営住宅	55	-7	183	-13	38,379.88	-664.06	11.9%	1.7%
3	スポーツ・レクリエーション系施設	45	-5	132	-35	35,437.95	-14,470.10	11.0%	29.0%
4	市民文化系施設	22	-30	29	-31	27,625.97	-8,924.10	8.5%	24.4%
5	行政系施設	106	13	133	8	25,268.71	803.13	7.8%	-3.3%
6	保健・福祉施設	16	-1	28	-1	19,576.10	-183.95	6.1%	0.9%
7	下水道施設	21	0	28	0	18,297.14	0.00	5.7%	0.0%
8	上水道施設	115	0	172	1	15,820.32	42.37	4.9%	-0.3%
9	その他（火葬場、駐車場、教員住宅等）	99	-1	118	-1	14,307.04	2,360.88	4.4%	-19.8%
10	子育て支援施設	13	-1	16	-2	13,587.12	-490.18	4.2%	3.5%
11	医療施設（金山病院事業会計）	1	0	1	0	6,954.00	0.00	2.1%	0.0%
12	供給処理施設	6	0	15	-2	5,615.67	-183.54	1.7%	3.2%
13	産業系施設	15	-2	23	-7	4,161.11	-2,528.25	1.3%	37.8%
14	医療施設（一般会計・特別会計）	5	-1	7	-1	2,975.09	-84.03	0.9%	2.7%
15	社会教育系施設	13	-1	22	-2	2,480.60	-355.01	0.8%	12.5%
16	公園施設	19	0	43	0	1,408.52	0.00	0.4%	0.0%
	<b>合計</b>	<b>578</b>	<b>-37</b>	<b>1,092</b>	<b>-89</b>	<b>323,501.27</b>	<b>-22,878.67</b>	<b>100.0%</b>	<b>6.6%</b>

（出典）下呂市公共施設等総合管理計画（令和4年3月改訂版）

### 下呂市の公共建築物の概要（第2回研究会資料より抜粋）

こうした状況が続けば、2030年代には面積ベースで公共施設の約8割が築30年以上となり、大規模修繕等の維持管理コストが重くのしかかることになる。最新の施設ストック状況や近年の大幅な物価上昇を踏まえて、改めて公共施設の更新費用を推計したところ、仮に「現在と同じ量（面積、数量）で更新」した場合、2055（令和37）年までに要する費用は約1,122.3億円となる。1年当たりでは約36.2億円が必要となる。この金額は、直近5年間の実績平均（約24.2億円）と比べると、毎年約12億円の不足となる。先に述べた財政目標を堅持するのであれば、到底賄える金額ではない。

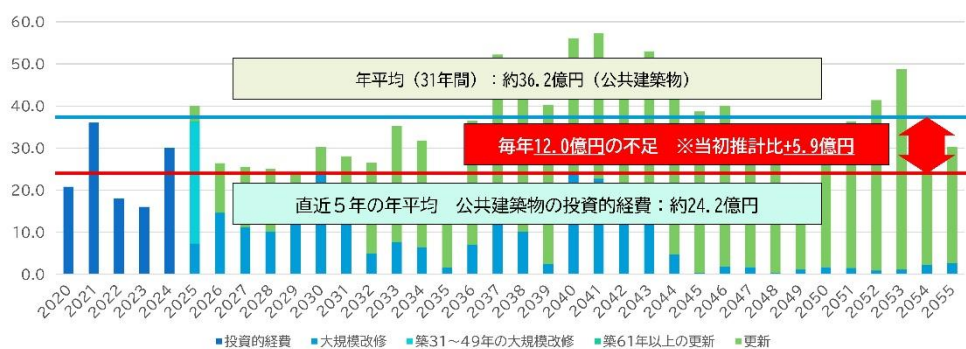
以上を踏まえれば、「現在と同じ量で更新する」という前提そのものが、財政的に持続不能であることは明白である。現状と同様の行政運営を継続すれば、限られた財源が既存施設の維持更新に固定化され、将来のまちづくりに向けた投資余力は失われていく。施設の維持管理や更新に要する経費は、政策的な意思決定により、コントロールが可能な数少ない経費の1つである。

したがって、公共施設の適正化は、下呂市の持続的な成長と市民の幸福を実現するための、市政運営の「前提条件」といえるのである。

## 公共施設に係る将来コストの推計

- 第2回研究会にて配布、説明した「下呂市公共施設等総合管理計画」に掲載した、公共施設の更新等に係る将来コストの推計について、最新の状況を反映させた再計算を実施。
- 再計算の結果、「現在と同じ量（面積、数量）で更新」と仮定した場合、更新に要する経費は、年間約36.2億円が必要。これは、当初推計比で約2.3億円の増加。
- 加えて、将来の公共施設の更新に充当可能な金額の算定根拠としている「直近5年平均の公共建築物の投資的経費」は、施設廃止・譲渡等に伴う床面積の減少により、当初推計時から約3.6億円のマイナス。
- 以上を総合すると、当初推計時は約6.1億円の減少としていたところ、最新推計では約12.0億円の不足が見込まれることが判明。（詳細は、「資料3」のとおり）

➡ 「現在と同じ量（面積、数量）で更新」という仮定は、事実上成り立たず、施設の更なる縮減は不可避。



公共施設に係る将来コストの推計（第3回研究会資料より抜粋）

### （4） 旧町村や小学校区を重視した地域づくり

下呂市において、旧町村や小学校区は、単なる行政区分ではなく、市民の生活圏や帰属意識と深く結びついた地域単位である。第二次総合計画では、「地域のことは地域で、自分たちのことは自分たちで」を掲げ、旧町村や小学校区を基礎とした地域づくりが進められてきた。振興事務所や学校は、行政サービスの拠点であると同時に、地域行事や防災活動の場として機能し、地域の記憶を刻む象徴的な存在となってきた。

その一方で、金山地区では2021（令和3）年度に小学校4校を1校に統合するという決断がなされた。地域の想いを抱えながらも、将来を見据えた選択が行われた事実は、情と理の両立が可能であることを示している。

第三次総合計画では、旧町村を「生活拠点」と位置付けつつ、将来人口を踏まえ、北部・中部・南部という3つのエリアの考え方が導入された。今後、公共施設のあり方を検討するに当たっては、旧来の地域単位に根差した想いを丁寧に受け止めながら、新たな地域概念との整合を図る視点が不可欠である。

### 3. 公共施設適正化の基本的な考え方

下呂市における公共施設適正化の基本的な考え方とは、公共施設を物理的な「ハコ」として捉えるのではなく、市民に公共サービスを届けるための「手段」として位置付けることにある。かつては、施設を整備し、そこを拠点として運営することが、必要かつ十分なサービス提供の前提であり、一定の人口規模や通信環境の下では、それが効率的でもあった。

しかし、今日では、技術の進歩や制度改革、先進事例の蓄積により、必ずしも施設を新設・維持しなくても、従前と同等、あるいはそれ以上の品質の公共サービスを提供することが可能となっている。下呂市は、必ずしも公共施設適正化の取組において先行してきたとは言えないが、今こそ既存の知見や技術を活かし、公共施設と公共サービスの関係を改めて問い直す好機である。提供している一つひとつの公共サービスの本質を見極め、どのような形であればより良く市民に届けられるのかを再定義することこそが、適正化の出発点であり、失うことの議論ではなく、より良い価値を届け直すための挑戦なのである。

#### (1) 公共サービスの本質—施設は目的ではなく手段である

かつて公共施設は、市民に的確に公共サービスを提供するために、必要不可欠な存在であったが、人口減少や人口構造の変化が進む今日、利用者が減少し、本来の役割を十分に果たしているとは言い難い施設も少なくない。一部は、整理・統廃合や除却、あるいは地域や民間企業に譲渡された。しかし、下呂市ではなお多くの施設が従来の形態のまま存置され、その維持管理費や固定費が財政を圧迫している。

他方で、公共サービスの提供手法は ICT の進展や民間参入により大きく変化している。インターネットやスマートフォンの普及によりオンラインサービスが拡充している。また、制度改革や規制緩和によって、公共サービスの提供に民間事業者が参入できるようになった。コンビニエンスストアにおける証明書発行や公金収納業務は、その最たる例の1つであり、実際に支所や出張所の統廃合を進めた自治体も少なくない。だからこそ、公共施設と公共サービスの関係を問い直す必要がある。公共サービスの真の「目的」、すなわち「本質」を見極め、その目的を最も効率的かつ効果的に達成できる手段を選択する。その結果として、「施設」という形態が選ばれるか否かを判断することこそが、公共施設適正化の出発点である。

#### (2) 量から質への転換—ハコと機能の再定義

人口減少や人口構造の変化の流れが止まらない中であっても、着実に公共サービスを市民に届けるためには、本質的なサービス提供に必要な「ハコ」を減らす一方で、サービスの質の維持・向上を図る「発想の転換」が求められる。人間の身体に喩えれば、

サービスの提供に必ずしも必要のない施設（ハコ）は“ぜい肉”であり、サービスの質は、人間が生きていくために欠かせない“筋肉”である。つまり、公共施設の適正化とは、下呂市という身体を厳しい環境にも耐えうる強靱な肉体に鍛え直すことができる。

しかし、やみくもに施設の量（面積）を減らすことが、公共施設の適正化ではない。サービスの本質を適正に見極めた結果、施設が必要ということになったときには、その施設を安定的に維持することはもとより、更なる魅力を高めるために、どのような運営が適切であるかを考えなければならない。無謀なダイエットが身体に悪いことと同じである。

公共施設の適正化が真に意図するところは、時代や社会環境の変化に合わせて施設の役割を再定義することである。将来の市民一人ひとりの幸福度、満足度を上げるために、真に必要な機能だけを残し、それを強化していく営みなのである。

### **（３） 将来世代への責任**

公共施設の見直しは、現世代と将来世代の利益の調整という難しい課題を伴う。これまで公共施設を使っていた市民にとって、馴染みのある施設が使えなくなったり、施設が様変わりしたりすることは、大きな不安を伴うものである。特に、移動に困難を抱える高齢者や障害のある方にとって、身近な施設の変化は生活に直結する問題である。また、学校や集会施設のように地域の象徴となってきた施設のあり方が変わることは、地域の将来に対する不安とも結びつく。

しかし、先人たちもまた、将来世代のために困難な決断をしてきたのである。例えば、2013（平成25年）年から2021（令和3）年までの間に84施設の廃止、解体、譲渡等が行われた。さらに旧町村時代まで遡れば、多くの学校や分校などが統廃合されてきた。いずれも当時の市民や職員にとって容易な決断ではなかったはずである。

現在の利便性や安心感を優先し、将来の子どもたちの挑戦のための財源を施設の維持管理に費やし続けることは、世代間の公平性を損なうだけでなく、未来の可能性を狭めることになる。北海道夕張市では、炭鉱の閉山処理に伴う公共施設の大幅な増加や、多数の大規模観光施設の整備と維持管理などにより、2005（平成17）年に財政再建団体へ転落（事実上の財政破綻）した。財政破綻以降は、税金や公共料金の値上げ、学校や公共施設の閉鎖、市職員の減少による市民サービスの低下など、市民生活に多大なる影響が否応なくもたらされた。現在の下呂市にそこまでの危機は及んでいないものの、人口と税収が減り続ける中で経常的な支出が構造的に縮減しないという状況は決して他人事ではない。「他山の石」として真摯に受け止めなければならない。

そして、この責任は、市民だけのものではない。公共施設を管理・運営し、政策判断に関わる市職員一人ひとりもまた、将来世代に対する説明責任を負っている。日々の業

務の延長線上に公共施設の将来があることを自覚し、自らの担当分野を超えて市全体の最適を考える姿勢が求められる。

将来の下呂市を支える世代から、「あの時大人が逃げずに決断してくれたおかげで、今の豊かな暮らしがある」と言ってもらえるような長期の視点を持った判断を積み重ねることこそが、今を生きる私たちの責務である。

## 4. 公共施設適正化の戦略シナリオ

公共施設適正化を実行に移すためには、明確な戦略シナリオが不可欠である。本提言では、公共施設適正化とは、単なる量の削減ではなく、将来世代への責任を果たしながら、市民サービスの質を再構築するための戦略的転換と位置付けている。その具体的な方向性を定めるため、本研究会では、①一律削減型、②機能・利用者視点型、③地域（生活拠点）集約型の3つのシナリオを提示し、それぞれの長所・短所を比較検討した。その結果、下呂市の地理的特性や旧町村単位で形成されてきた生活圏を踏まえつつ、第三次総合計画に掲げる「多極ネットワーク型コンパクトシティ」の理念とも整合する方策として、「地域（生活拠点）への戦略的集約」を基本軸に「利用者・機能視点」を組み合わせるハイブリッド型の戦略シナリオを採用することが妥当であるとの認識に至った。

### 適正化に向けたメインシナリオの想定

- 前回研究会までの議論を集約すると、下呂市の公共施設適正化に向けては、以下の3つのシナリオが想定される。
- それぞれのシナリオについて、長所・短所があることから、本研究会での議論や議会・住民との意見交換などを通じて、より適した手法（複合的な手法を含む）の採用も考えられる。

シナリオ案	① すべての施設を一律に検討	② 機能・利用者視点による再分類からの検討	③ 地域（生活拠点）への集約視点からの検討
説明	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市が定めた延床面縮減目標を、物理的に困難なものを除き、すべての施設に適用。（目標値としては、第2回資料のP.19のようなイメージで設定）</li> <li>● その上で、検討プロセスを通じて、施設分類や地域性で濃淡をつけ、適正化を図る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 行政の「所管」という縦割りで管理されがちな公共施設を、「利用」の視点から分類を再定義したうえで、新たな分類に基づき、適正化を進めるターゲットを定めていく。</li> <li>● その上で、地理的配置を考慮することで、集約化・複合化等の議論を進めていく。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 下呂市第三次総合計画の基本構想に定める「多極ネットワーク型コンパクトシティ」を踏まえ、各地域に必要な（集約すべき）施設を整理する。</li> <li>● その上で、各地域内で重複のある施設や、中心となるエリアから外れた施設の集約化・複合化等の議論を進めていく。</li> </ul>
先行事例	富山県高岡市	千葉県佐倉市	富山県富山市

#### 戦略シナリオの想定案（第3回研究会資料より抜粋）

#### （1）戦略シナリオの基本構造

本研究会は、下呂市が直面する構造的特徴を踏まえ、複数の戦略シナリオを比較検討した。具体的には、①下呂市の公共施設ストックが人口規模に比べて高水準であること、②市域が広大で生活圏が分散していること、という2つの構造的特徴を出発点にシナリオの検討を行った。前者に対しては、床面積の縮減を強く意識した「一律削減型」のシ

ナリオを提示した。これは、公共建築物の削減率（2028年までに28.3%、2040年までに40.1%）という総合計画上の数値目標を踏まえた検討の必要性を整理したものである。後者に対しては、総合計画の基本構想に位置付けられた将来人口を見据えた2040年の地域の姿として、旧町村を基本とする5つの生活拠点と北部・中部・南部の3エリアを基礎とする「多極ネットワーク型コンパクトシティ」の考え方を踏まえ、「地域（生活拠点）集約型」のシナリオを示した。さらに、これらを横断する視点として、行政組織の所管による縦割り構造を相対化し、施設が果たしている機能や利用実態に着目する「利用者・機能視点型」のシナリオを提示した。これは、施設を「どの部署が管理しているか」ではなく、「どのような公共サービスを誰が利用しているか」という観点から再分類することで、重複機能の整理や新たな再編可能性を見いだすことを意図するものである。

これらの検討の結果、本研究会は、「地域（生活拠点）集約型」を基本軸としつつ、「利用者・機能視点型」を組み合わせるハイブリッド型の戦略シナリオを採用することが最も合理的であるとの結論を得た。（以下、特段の断りのない限り、上記のシナリオを「戦略シナリオ」という。）これは、市域が広大で地区間距離が長いという地理的制約のもと、市民生活への影響を最小化しながらも、重複機能の整理による効率化を図ることが可能であり、厳しい財政制約下において実行可能性の観点からも妥当であると判断したためである。なお、「一律削減型」については、独立した戦略としては採用しないものの、総合計画に定められた数値目標は、適正化の進捗を検証するためのチェックポイントとして活用することを確認した。

## （2） 戦略シナリオの展開

戦略シナリオを具体化するためには、地域単位と機能単位の双方から再整理を行う必要がある。シナリオの展開に当たっては、まず北部・中部・南部の3エリアごとに対象施設を抽出し、その上で「利用者・機能視点」による再分類を行うことを基本とする。抽出・分類の結果から適正化に向けた仮説を設定し、第6章に記すプロトコルに基づき検証を行う流れを想定する。

「利用者・機能視点」による再分類とは、施設を「所管」と「利用」という2つの独立した軸で整理することを意味する。「所管」は当該施設を管理する行政組織を指し、「利用」は市民から見た施設の用途・機能を指す。この2軸で整理することにより、縦割り構造に縛られることなく、提供される公共サービスの観点から施設の再編可能性を検討することが可能となる。例えば、公民館と市民会館は所管部署が異なるが、「市民活動を支える貸館機能」という利用の観点から見れば類似の機能を有している。地理的近接性や老朽化の状況等を踏まえれば、複合化や集約化など複数の適正化手法を検討する余地が生まれる。

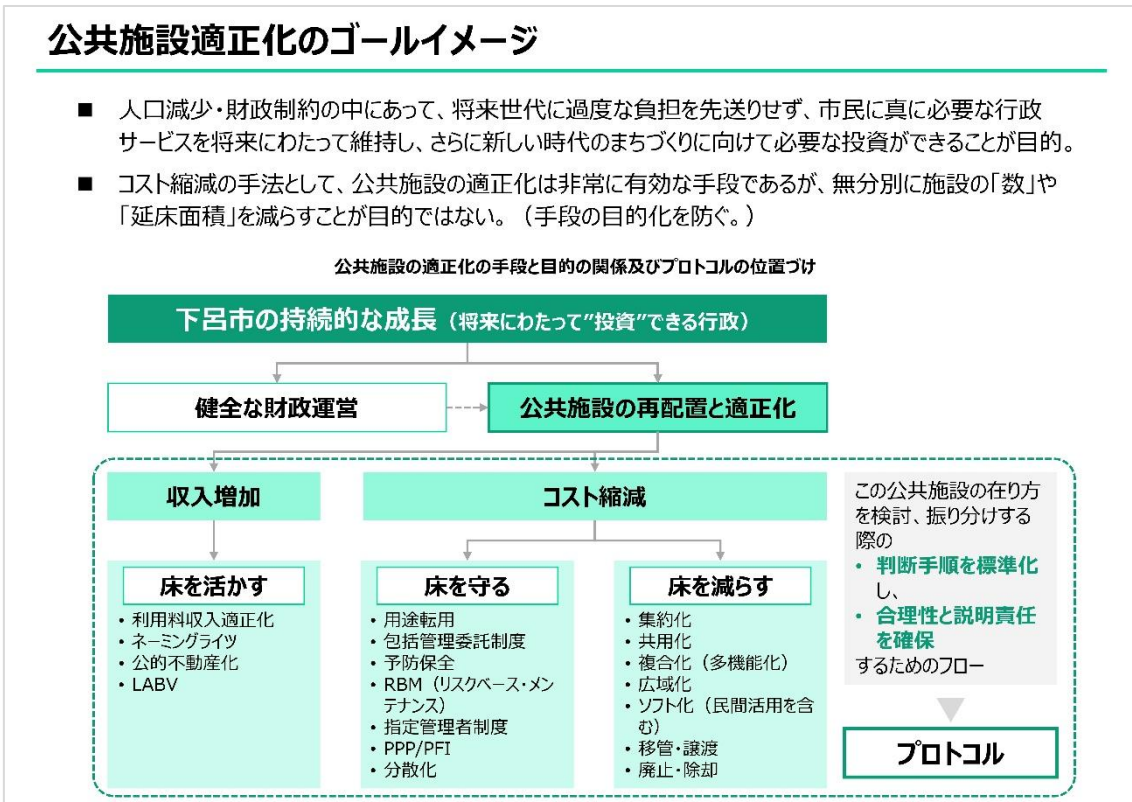
ただし、戦略シナリオの展開に当たっては、地域単位の視点のみにとらわれることなく、全市的な最適配置の可能性についても併せて検討する必要がある。「多極ネットワーク型コンパクトシティ」の理念を重視するあまり、利用頻度や経済効率の観点から市域で一極化することが合理的な機能までを各地域に残すことは、財政負担の増大につながりかねない。したがって、「一極化が可能なものは一極化する」という原則のもと、客観的なデータに基づく厳格な検証が不可欠である。

また、下呂市は観光都市として多くの来訪者を受け入れていることから、施設配置の検討においては、市民ニーズのみならず、観光需要や地域経済への波及効果も視野に入れる必要がある。特に、体育館やスポーツ・文化施設、観光交流施設については、市民利用と観光・交流需要の双方を踏まえた供給水準の見極めが求められる。過小供給による機会損失と、過剰供給による固定費増大のいずれも回避するため、市内事業者との対話を含めた総合的な検討を進めていくことが重要である。

以上のおり、本章で示した戦略シナリオは、地域の現実と財政制約の双方を直視しながら、持続可能な公共サービス体制へと移行するための基本方針である。次章では、この戦略を具体化するための類型と選択肢を整理する。

## 5. 公共施設適正化手法の類型と検討の選択肢（例示）

本章では、戦略を具体化する前提として、公共施設適正化において取り得る代表的な類型及び手法を整理し、下呂市の実情に即した検討の選択肢を仮説的に例示する。第4章において示した戦略シナリオは、総合計画に掲げる「多極ネットワーク型コンパクトシティ」の理念と整合をとりつつ、下呂市の地理的特性や財政制約を踏まえた現実的な方向性を示したものである。しかし、戦略シナリオそのものが個別施設の具体的なあり方を確定させるものではない。実際の公共施設適正化に当たっては、複数の手法を組み合わせながら、施設ごとの状況や地域特性を踏まえて検討されることになる。本章で示す3つの類型は、「総量（面積）と機能の再整理」を基軸としつつ、既存施設のサービスの向上や財政負担の軽減を並行して進めることで、戦略シナリオの実効性と持続可能性を高めるための相互に関連する選択肢となるものである。



公共施設適正化の類型イメージ（第4回研究会資料より抜粋 ※一部改変）

### (1) 施設を見直し、必要なサービスを維持・向上させる方法

人口減少と財政制約が進む中にあつても、市民にとって真に必要な公共サービスを将来にわたり安定的に届けるためには、施設の配置や規模の見直しが必要になる。本類型は、戦略シナリオを具体化するうえで、特に重要となる適正化手法を整理したものである。集約化・複合化・共用化などを通じて重複する機能を整理、再配置し、地域ごとの

拠点機能を維持しながら、限られた資源を有効活用することを目指す。単に施設を減らすことを目的とするのではなく、サービスの質を維持・向上させるための戦略的な見直しのための手法群である。

なお、本節以降で列挙している施設名はいずれも、下呂市における具体的なイメージを喚起するために、他市先進事例を参考にした上で、当該手法の適用可能性について、「机上で仮説として検討の選択肢を例示」したものに過ぎない。したがって、現時点で当該施設の廃止や統廃合を決定したものではないことを明言する。最終的な施設のあり方に係る政策判断は、第6章に示す「プロトコル」に基づく客観的検証と、第7章に示す市民との対話を通じて行われるべきものであり、本章に掲げる検討例を前提とするものではないことを明確に申し上げておく。

## ○ 集約化・複合化

集約化とは、比較的稼働率が低い施設を中心に、同一または類似の機能を1つの建物にまとめる手法であり、学校、公営住宅、スポーツ・文化施設でよくみられる適正化手法である。複合化は、比較的余裕スペースのある施設に、周辺の異なる機能を持つ施設を入居させ、1つの建物に複数の機能を持たせる手法であり、学校や庁舎と福祉施設やコミュニティ施設を合わせる事例がある。

例えば、中部エリアでは、下呂図書館、下呂小学校図書室、下呂中学校図書室を対象に、図書館機能と学校図書機能の連携・共用などが議論の対象となり得る。

また、同じく中部エリアでは、下呂庁舎、下呂市民会館（下呂振興事務所）、下呂交流会館について、類似性の高い貸館施設や窓口機能の集約化等が検討の選択肢となり得るほか、南部エリアでは、下原公民館、金山市民会館を対象とした公民館機能と貸館機能のあり方を含めた再配置等が検討の選択肢となり得る。

さらに、中長期的には、市内各エリア又は全市の小・中学校において、児童・生徒数の減少を見据えた学校統合や義務教育学校化等が議論の対象となり得る。

## ○ 共用化

共用化とは、複数の主体が同一施設を時間帯や目的に応じて利用し、稼働率を最大化することで、施設の効率的な運用を図るとともに、類似機能の集約化にも貢献し得る方法であり、学校の体育館や図書館を、日中は授業のために用い、放課後や休校日は市民利用に供するなどの事例がある。

例えば、北部エリアでは、体育館機能のあり方を再整理する中で、小坂中学校体育館、小坂体育館、湯屋体育館における施設の機能統合や共用化等が選択肢になり得るものと考えられる。また、小坂山村開発センター（小坂振興事務所内）と木こりセンター、星雲会館とはぎわら十六館、馬瀬中央公民館（馬瀬振興事務所内）と

清流ふれあい会館など、地域ごとに複数ある貸館機能の統合・共用化等が議論の対象となり得る。

さらに、下呂市の北部と南部に設置されている給食センターについて、運営を民営化したうえで、稼働していない夜間や休校日において、医療機関・福祉施設・保育施設・民間事業所等の配食拠点としての活用可能性が検討し得るものと考えられる。

## ○ 広域化

近隣自治体と施設を共同利用する方法で、先行事例では、給食センター（炊飯施設）や焼却施設などの広域化がある。しかし、下呂市は市域が広く、自己完結型の生活圏であることから、現状では適用可能性は低いと考えられる。

なお、今回の検討対象ではないが、上下水道事業の広域化は全国で進んでおり、今後、専門人材の不足も見込まれる中で、近隣自治体との共同化について検討の余地があることは付言しておく。

## ○ ソフト化

情報通信技術の活用やオンデマンド化（利用者がリクエストしたタイミングでサービスが提供される方式）により施設サービスを代替する方法や、民間施設に公共機能が入居し、施設保有を回避する方法である。前者については、マイナンバーカードを活用したコンビニエンスストアでの住民票等の証明書発行業務の進展により支所・出張所を廃止する事例がある。また、後者は撤退した商業施設跡地や既存商業施設の一部に庁舎や図書館、文化施設がテナントとして入居する事例が全国で見られる。

下呂市の場合、公営住宅については、新規整備を抑制するとともに、入居者の意向にも配慮しながら、順次、家賃補助に切り替えていくことについて検討の余地がある。

また、下呂・萩原の両庁舎や振興事務所で提供している窓口業務は、ICTツールと自動車を用いた「移動市役所」のようなオンデマンド化を進めていくことについて検討の余地がある。

なお、民間施設への入居については、市内に該当する民間テナントのリストアップが必要と考えられる。

## **(2) 施設を活かし、サービスをさらに発展させる方法**

本類型は、既存施設の活用可能性を高めることで、公共サービスの質や地域の魅力をさらに発展させるための手法を整理するものである。施設の総量や配置の見直しだけでなく、民間の創意工夫や収益的視点を取り入れることにより、これまで以上に価値を生み出す可能性を探ることを意図している。特に、観光都市である下呂市においては、民

間活力の導入や収益機能の付加は、地域経済への波及効果も期待できる。これらは、上記(1)で整理した適正化の取組と相互に補完し合いながら、市民満足度の向上や財政の持続可能性を同時に高める重要な選択肢である。

なお、本節においても、列挙している施設名はいずれも、机上で仮説として検討の選択肢を例示したものに過ぎず、現時点で方針を決定したものではないことを付言する。

## ○ 官民連携

民間の創意工夫や収益事業を取り入れ、行政単独では難しかったサービスの充実や収益化を図る方法であり、全国でさまざまな取り組みが行われ、地域の活性化に役立っている。例えば、岩手県紫波町のオガールプラザでは、これまで町になかった図書館の整備に際し、カフェ、居酒屋、マルシェ、病院など集客力を活用できる民間事業者を合わせて募集し、そこからの地代収入を図書館の維持管理費に充てるという「稼ぐインフラ」づくりが進められている。また、山口県山陽小野田市では、市が市有地（現物）を、民間事業者が資金（現金）をそれぞれ出資して設立した事業体が、出資された市有地に公共機能と民間機能からなる複合施設を整備し、土地の収益化を図った事例がある。

下呂市における公共施設の官民連携の可能性を考えると、南部エリアでは、2021年に旧下原小学校、旧菅田小学校、旧東第一小学校の校舎や体育館は、統合により空き校舎（暫定利用）されているが、いずれも耐震補強済みであることから、民間利活用のさらなる推進について検討の余地があると考えられる。

また、既にサウンディング（民間事業者からの意見聴取）が行われた上ヶ平サンビレッジをはじめ、飛騨川温泉しみずの湯、飛騨金山ぬく森の里温泉など市内各所に民間活力導入の検討余地がある施設が複数あることから、構想段階から民間企業の参画を促すことで、利活用可能性が高まることが考えられる。

## ○ 施設で収入を獲得

適切な利用料金の算定やネーミングライツや広告などにより収入を得る方法であり、全国の自治体でも数多く取り組まれている。

下呂市では、現状ネーミングライツは導入されていないが、たとえ少額であっても、ネーミングライツや広告を導入することで、市が財源確保に真摯に取り組んでいることを市民にアピールできるものと考えられる。このため、一定の市民利用が見込める施設では、導入検討の余地があるものとする。

## (3) 施設を賢く維持し、将来負担を抑える方法

本類型は、存続を選択した施設について、長期的な財政負担を抑制しながら持続可能な運営を図るための手法を整理するものである。ここで整理した手法は、施設の総量を

直接減らすものではないが、限られた財源の中で安定的なサービス提供を支える重要な仕組みとなる。これらは、戦略的機能集約を進める上での下支えとなるものであり、将来世代への過度な負担を残さないための補完的選択肢である。

#### ○ 包括管理委託

複数の公共施設の維持管理及び小破修繕を一括して委託することで、従来の縦割りで、個々の施設ごとに発注する方法に比べて、維持管理コストの縮減を図る方法である。多くの施設が老朽化を迎えていることから、これまで述べたような何らかの適正化に取り組む必要があるが、その検討には一定の時間を要することから、その間のコスト縮減対策として活用が可能と考えられる。

下呂市で実施する場合、市域が非常に広域であることがネックになることも考えられるので、まずは、実現可能性について受託可能性のある事業者ヒアリングを行うことが考えられる。また、市内全施設一括ではなく、例えば、北部・中部・南部の各エリア単位や学校や貸館施設といった分類ごとに始める可能性も考えられる。

#### ○ 指定管理者制度

民間事業者等を指定し、施設の管理運営を担わせることで、民間の発想によるサービス向上と経費節減の両立を図る方法である。下呂市でも既に、あさぎりスポーツ公園（あさぎり体育館他）、下呂市複合型子ども・子育て支援拠点施設「ニコリエ」、飛騨川温泉しみずの湯など多くの施設で導入されているが、市内各所にある使用料を徴収する市民利用施設や集客施設、観光施設では、改めて指定管理者制度導入の検討余地があるものと考えられる。また、民間事業者がより参入しやすい条件設定を官民連携で考えることも検討の余地があるといえる。

#### ○ 分散化

施設が一定の規模であることによる効果が十分に得られない施設を小規模に分散し、コストを縮減する方法である。下呂市において、現時点で対象となる施設は想定されない。ただし、今回の検討対象外ではあるが、公共下水道において、人口減少に伴う利用者の縮小から、下水道を合併浄化槽に転換させる動きがある。

#### ○ 用途転用

既存施設の機能を変更し、より市民ニーズの高い施設など新たな用途に転用する方法である。下呂市では、築30年が経過し施設の老朽化や社会変化への対応が喫緊の課題となっている「上ヶ平サンビレッジ」の新たな活用方策の検討に向け、2025

(令和7)年度にサウンディング型市場調査を実施するなど、用途転用の可能性についても検討の対象としている。

また、先に触れた南部地区の旧小学校舎(いずれも耐震補強済み)に、既存の老朽化した施設を移設することも、検討の余地があるものと考えられる。

## ○ 予防保全とRBM(リスクベース・メンテナンス)

リスクの高い施設に重点的に投資し、適切な時期に修繕を行うことでトータルコストを削減する方法である。これは、一般的に行われる建築年数に基づく修繕ではなく、建築年数だけでなく、実際の躯体や設備の老朽化状況をより細かく診断し、損傷のリスクの高いところを洗い出すことで、効率的な修繕を進める方法である。


(主にインフラ系施設で使われることが多い。)また、全国的に見ても多くの事例があるわけではなく、例えば、静岡県浜松市では、すべてのインフラ資産を、RBMの考え方により維持管理をすることがうたわれている。下呂市においても、先ほどの包括管理委託と併せて、現有施設の維持管理コスト削減手法の1つとして検討の余地があるものと考えられる。

### 下呂市で未実施の適正化手法(施設の統廃合を伴わない手法)

施設を活かし、サービスをさらに発展させる方法

公的不動産(PRE)活用

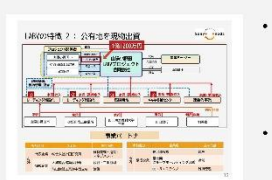
**【岩手県紫波町】オガールプラザ**



- 従来なかった図書館を町の拠点であるオガール地区に建設。
- 図書館を整備する際、その集客力を活用できる民間を募集。
- カフェ、居酒屋、マルシェ、病院などが立地。民間施設からの地代収入で、図書館の維持管理を行う仕組み。  
= 稼ぐインフラ

LABV

**【山口県山陽小野田市】公有地の現物出資**




- 自治体が公有地を現物出資し、民間事業者が資金を出資してつくった事業者が公共施設と民間の収益施設を複合的に整備しメンテナンス。
- 公有地に行政機能と民間機能からなる複合施設を整備し、土地の収益化を図る。

施設を賢く維持し、将来負担を抑える方法

包括管理委託

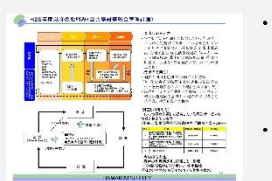
**【鳥取県鳥取市】公共施設包括管理委託事業**



- 所管ごとに縦割りだった庁舎、学校、保育園等89施設(R6年度現在)の公共施設の小規模修繕を含む維持管理業務を5年間で包括して委託
- 民間事業者のビル管理ノウハウを活かし、事務コストの削減と建物の安全・品質の向上を図る。

RBM(リスクベース・メンテナンス)

**【静岡県浜松市】公共施設等総合管理計画へ位置づけ**



- RBMは、施設やインフラに破損や事故が生じた場合に市民生活に与える影響度合いを評価し、リスクの大きさに管理水準や耐用年数を変える。
- 低リスクの施設は、耐用年数の延長や保守期間間隔の長期化により、維持管理コストを削減

「公共施設適正化」のうち施設の統廃合を伴わない手法例(第4回研究会資料を改変)

## 6. 公共施設適正化プロトコルの提案 —公平な判断と対話を支える共通ルール

公共施設の適正化を着実に進めるためには、個別施設の検討における判断の根拠と手順を明確にする共通のルールが不可欠である。これまで、本研究会では、総合計画に掲げる「多極ネットワーク型コンパクトシティ」を実現するための戦略シナリオや、集約化・複合化・官民連携などの具体的手法を整理してきた。しかし、どの手法を、どのような基準で選択するのかが明らかでなければ、検討は属人的となり、恣意的な判断の余地を残すことになる。その結果、課題の大きい施設や早期対応が求められる施設への対応が後回しとなり、将来世代に過度な負担を残すことにもつながりかねない。

そこで本章では、公共施設の存廃や機能再編を検討する際に用いる「下呂市独自の共通判断ルール」として『公共施設適正化プロトコル』（以下「プロトコル」という。）を提案する。本章ではその基本的な考え方と判断原則を示すものとし、具体的な判断フローや運用方法については別途資料編に整理する。

### 【プロトコルとは】

元々「儀式・儀礼」を意味する英語であるが、それが転じて、複数の当事者が対象となる事柄を確実に実行するための手順について定めたもの、さらに近年では、情報通信や医療などの業界において、複数間におけるコミュニケーション言語、ルール、考え方などをまとめて示す言葉として用いられている。

全国の自治体では、公共施設のあり方見直しに際し、「公共施設（適正化）ガイドライン」や「アクションプラン」、「見直し手順書」といったものが定められている。しかし、先ほど述べたような近年用いられている「プロトコル」の意味、ニュアンスが、この後に示す内容に通じることから、下呂市が進める公共施設適正化においては、「科学的ツール・ノウハウ」の共有の呼び名として「プロトコル」と命名し、市民・議会・行政が認識を共有できるツールとして活用・定着することを期待するものである。

### （1） 共通の判断ルールの必要性

下呂市における公共施設の適正化は、これまで一定の成果を上げてきたものの、抜本的な構造転換に至っていないという課題を抱えている。2013（平成25）年に「公の施設の見直し事業」に着手し、2013（平成25）年度から2021（令和3）年度までの8年間で、38施設の譲渡・民営化をはじめとして、合計85施設を廃止したが、これは当時の見直し対象378施設の約23%にとどまっている。当時は、市内部で見直しフローを策定し、市主導による見直しを進めてきた。しかし、譲渡先の交渉や老朽化対応に多くの時間を要したことや、新型コロナウイルスの影響もあり、令和3年度末で見直し事業が中

止された。その後は個別施設ごとに検討が行われているものの、全体として施設のあり方の見直しは十分に進んでいないのが現状である。

さらに、2025（令和7）年3月策定された総合計画では、2040（令和22）年までに公共建築物の床面積を2024（令和6）年比で40.1%削減することが掲げられた。これまでと同様に個別施設ごとの検討を積み重ねるだけでは、この目標達成は容易ではない。また、公共施設の適正化は各地域の生活拠点のあり方や公共サービスの水準に直結する取組であり、その影響は市民生活全体に及ぶことから、行政主導のみで進めるのではなく、市民の理解と参画を前提とした「共同作業」として進める必要がある。

こうした背景を踏まえ公共施設の整理・統合や機能再編を検討する際に用いる下呂市独自の共通判断ルールとして、本研究会が提案するツールが「プロトコル」である。このプロトコルは、検討の手順を極力恣意性のない形で標準化するものである。従前の見直し事業においても、市内部で検討フローは定められていたが、このプロトコルはそれを市民と共有し、「公平な判断と対話を支える共通ルール」として位置付ける点に大きな特徴がある。

## （2） プロトコルの基本原則

### ① プロトコルの位置づけ

本プロトコルは、公共施設の存廃を機械的に決定するための基準ではなく、公共施設の在り方を検討する際の判断手順を「標準化」するための共通ルールである。公共施設適正化は、市民生活や地域の将来像に直結する重要な政策課題であるため、単純な数値基準によって結論を自動的に導くことは適切ではない。他方で、判断過程が属人的であれば、公平性や透明性が損なわれ、市民の納得を得ることは難しい。

そのため本プロトコルは、判断の合理性と説明責任を確保するための「道具」として活用するものとする。ただし、最終的な政策判断そのものを代替するものではない。市長や議会による政策的判断を否定するものではなく、その判断の合理性と説明責任を支える基盤として機能するものである。

### ② プロトコルで重視するポイントと目指すこと

#### ・ 市民の納得感が得られること

本プロトコルは、すべての施設を同じ手順で検討することにより、公平・公正な判断環境を確保することを重視する。検討の入口から結論整理までを共通のフローに基づいて進めることで、特定の施設のみが例外的に扱われることを防ぎ、判断の過程を可視化する。これにより、結論そのものだけでなく、その過程についても市民が理解できる状態を目指す。

#### ・ シンプルであること

判断基準は、過度に複雑なものとなせず、誰もが確認・検証できる水準の情報に基づくことを原則とする。指標を過度に細分化すれば、かえって理解を難しくし、恣意的な運用を招くおそれがある。そのため、本プロトコルは必要十分な指標に絞り込み、簡潔で分かりやすい構造とすることで、実効性と共有可能性の両立を図る。

- 客観性が高いこと

公会計情報や利用実績、将来推計などの定量指標を活用し、可能な限り客観的な根拠に基づく検討を行う。ただし、定量指標は結論を自動的に導くハードルとして用いるものではなく、各ステップにおいて「どの方向が合理的か」を示すための材料として用いる。

- 将来の市財政へのインパクトがわかること

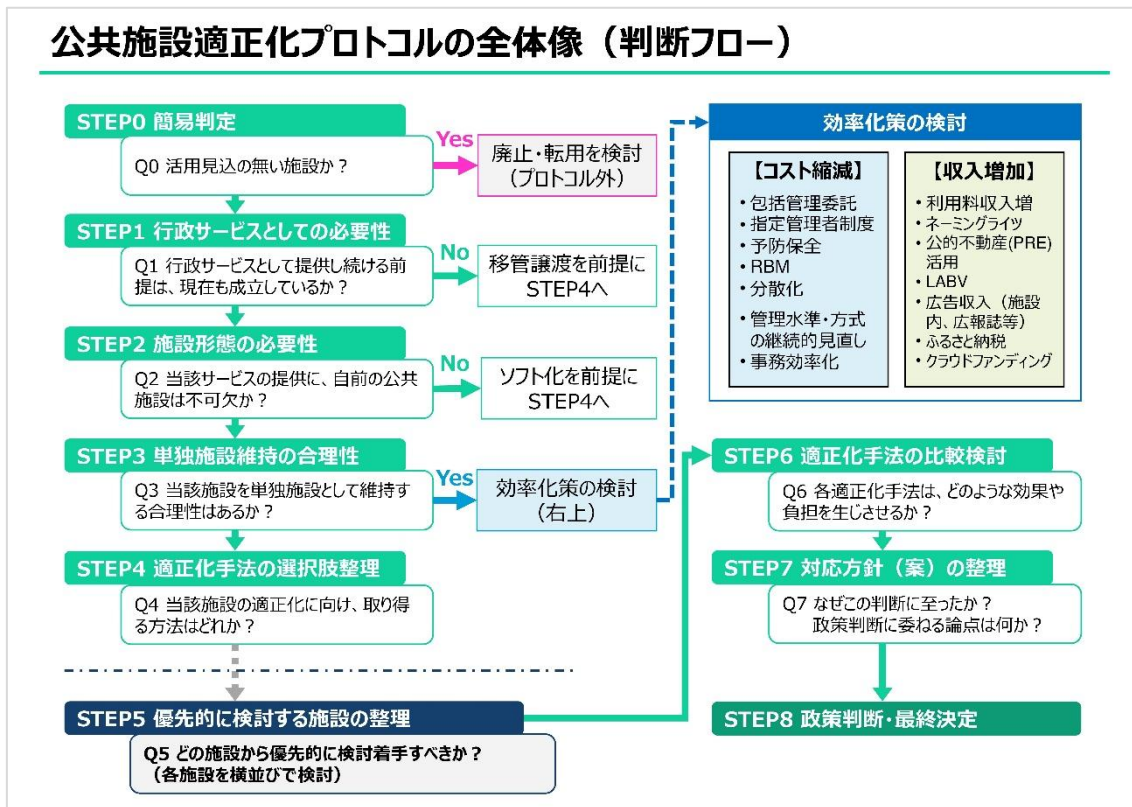
本プロトコルは、将来世代への過度な負担の先送りを回避するという目的を明確に意識して設計されている。そのため、本プロトコルでは、各判断が将来財政にどのような影響を与えるかを明示することを重視する。更新費相当額や維持管理費などを活用し、選択肢ごとの財政インパクトを可視化することで、現在の判断が将来に与える意味を明確にする。

### (3) プロトコルの構成（判断フロー）

本プロトコルの最大の特徴は、公共施設を「公共サービスを提供するための手段」と明確に位置づけ、検討の出発点を施設ではなく「サービス」に置いている点にある。プロトコルの基本的な枠組みは、まず施設で提供されている公共サービスそのものの必要性を確認し、次にサービス提供手段としての施設の必要性を検討し、さらに単独施設として維持する合理性を検証する。その上で、第5章で示した選択可能な適正化手法を整理し、比較検討を経て政策判断へと至る段階的なプロセスを採る。これまで下呂市を含む多くの自治体では、公共施設の整理や統廃合を検討する際、建物の老朽化やいわゆる「公共性」の有無のみを以て判断をすることが少なくなかった。こうした視点は重要であるものの、とりわけ「公共性」の判断は明確な基準がないため、恣意的な判断の余地が残り、結果として、本来適正化が必要な施設が温存されることも見られた。

住民生活の観点からすれば、建物の存否もさることながら、日々の生活を支える公共サービスが適切に提供されるかどうかの方がより本質的に重要である。したがって、老朽化した施設であってもサービス提供に不可欠であれば再築や改修を検討する一方、新しい施設であってもサービスとの結びつきが弱い場合には適正化を躊躇なく進めるという判断が求められる。このように、「サービス（ソフト）」と「施設（ハード）」を明確に切り分けた上で検討を進めることにより、住民に寄り添う温かい心と、将来世代への責任を果たす冷静な判断—いわば「ウォームハートとクールヘッド」を両立させるプロトコルとしている。

## 公共施設適正化プロトコルの全体像（判断フロー）



「公共施設適正化プロトコル」の全体像（提言書別紙から抜粋）

### ① 公共サービスとしての必要性を確認する

本段階は、当該施設の存廃を論じる前に、その施設が担う行政サービスそのものを行政が引き続き提供すべきかという本質的な問いに立ち返る段階である。公共施設の適正化を「建物の整理」と捉えるのではなく、「行政サービスの持続可能性の検証」と位置づけることが、本プロトコルの出発点である。ここでの検討は、あくまで客観的な前提確認に徹し、「高い公共性」や「行政が担うべき役割」といった価値判断は行わないものとし、具体的には、以下の観点から前提条件を確認する。

- 1) 法令・制度上の位置づけが現在も存続しているか
- 2) 社会環境や人口動態の変化の中で将来にわたり一定の需要が見込まれるか
- 3) 民間事業者や市民団体等による代替的なサービス提供が可能となっていないか
- 4) 当該施設の主たる存在目的が防災拠点等として制度的に位置づけられているか

これらの前提がいずれも成立しない場合には、行政が自ら当該サービスを担い続ける合理性は弱まり、移管・譲渡を前提とした検討へと進むこととなる。なお、明らかに活用見込みがない施設については、簡易判定を経て本プロトコルの対象外とする。

[別紙参照：STEP0、STEP1]

## ② 公共サービスの提供手段としての施設の必要性を確認する

本段階は、当該行政サービスを提供するに当たり、自前の公共施設を保有することが不可欠であるかを検証する段階である。公共施設はあくまで公共サービスを実現するための手段であり、目的ではない。したがって、行政が当該サービスを担う必要があるとしても、その提供方法が必ずしも「施設の保有」を前提とするとは限らない。具体的には、以下の視点から判断する。なお、本段階の判断は完全に機械的に導かれるものではないが、各検討事項については、抽象的な価値判断に依拠するのではなく、制度上の必然性や客観的事実、または複数施設間の相対比較に基づき整理することを重視する。

- 1) サービスが常設・専用の空間を必要とする性質を有しているか
- 2) 利用頻度や利用形態からみて施設を固定的に維持する合理性があるか
- 3) ソフト化（移動型サービスや ICT 活用を含む）や民間活用、広域連携等による代替可能性が現実的に存在するか
- 4) 年間維持管理費や再築費用、利用者一人当たりコスト等の観点からみて自前施設の維持が相対的に妥当といえるか

この検証を通じて、自前の公共施設を保有し続ける必然性が認められない場合には、民間活用やソフト化を前提とした手法の検討へと進むこととなる。

[別紙参照：STEP2]

## ③ 単独施設として維持する合理性を検証する

本段階は、当該施設を単独施設として維持し続けることが、財政面および機能面から合理的といえるかを検証する段階である。公共サービスの必要性が認められ、施設という手段が一定程度妥当であるとしても、それが直ちに現在の形態のままでの存続を意味するものではない。ここでは公会計の考え方を活用し、施設別財務諸表等を用いながら、当該施設が将来にわたりどの程度の財政負担を生じさせる構造にあるのかを可視化する。具体的には、以下の観点から、単独施設として維持することの負担構造を可視化する。特に、将来世代にどの程度の財政負担を先送りすることになるのかという視点は、重要な判断材料となる。

- 1) 利用頻度や稼働率
- 2) 延床面積や空間利用の効率性
- 3) 利用者一人当たりコストや年間維持管理費
- 4) 将来的な再築費用や更新費相当額

本段階の目的は、直ちに廃止を決定することではなく、単独維持という選択が合理的といえるかどうかを客観的に確認することにある。その合理性が明確に説明できない場合には、集約化や複合化等の他の手法を前提とした検討へと進むこととなる。

[別紙参照：STEP3]

#### ④ 取り得る適正化手法と優先順位を整理する

本段階は、前段までの検証結果を踏まえ、当該施設に取り得る適正化手法を整理し、優先順位の考え方を明らかにする段階である。ここで重要なのは、直ちに特定の手法や結論を決定することではなく、単独維持を含めた複数の選択肢を見渡し、それぞれの前提条件や効果、課題の大きさを丁寧に整理することである。具体的には、第5章で示した集約化、共用化、複合化、広域化、ソフト化等の各手法について、当該施設の立地特性、利用実態、財政影響、実現可能性等の観点から適用の可能性を確認する。その上で、施設ごとの課題の緊急性や将来負担への影響度を踏まえ、早期に着手すべき施設と中長期的に検討すべき施設を整理する。本段階の目的は、結論を出すことではなく、どの施設をどのように見直し、どの施設から優先的に取り組むべきかを次の段階で判断できるよう、その根拠となる材料を整理することにある。

[別紙参照：STEP4、STEP5]

#### ⑤ 比較検討し、説明可能な方向性を導く

本段階は、前段までに整理された適正化手法および優先順位を踏まえ、各施設の見直しの方向性を比較検討し、説明可能な対応方針案を整理する段階である。ここでは、単独維持を含む複数の選択肢について、利用者一人当たりコストや将来的な更新費相当額といった定量的指標に加え、サービス水準への影響、地域への波及効果、実現可能性等といった定性的要素を総合的に比較し、それぞれの選択肢を採用することによる効果や課題を明らかにする。とりわけ、地域にとって象徴的な施設や中核的機能を担う施設については、数値指標による評価のほかに、総合計画に掲げた基本構想（多極ネットワーク型コンパクトシティ）との整合を踏まえ、対応方針案を整理する必要がある。その際には、どの論点が事務的・技術的に整理可能な事項であり、どの論点が最終的な政策判断に委ねられるべき事項であるかを区分し、明確に示すことが重要である。

もっとも、本プロトコルは機械的に結論を導く装置ではない。比較検討の結果として一定の方向性が有力であると整理された場合であっても、それはあくまで判断材料であり、最終決定は民主的な手続を経た政策判断に委ねられる。本段階の意義は、結論そのものを固定することではなく、結論に至るまでの検討過程と判断の根拠を明らかにすることにある。

さらに、整理された対応方針案及び判断に至った理由は、市民に対して丁寧に説明されなければならない。どの選択肢を採用し、なぜ他の選択肢を採らなかったのか、その比較の過程を含めて透明性を確保することが、本プロトコルの運用における重要な要素である。判断の透明性と説明の明確化を徹底することにより、たとえ困難な決定であっても、市民の合意形成へとつなげることが可能となる。

このように、本プロトコルは、恣意的な判断を排しつつも政策判断の余地を否定するものではない。むしろ、透明で納得性のある政策判断を支えるための共通ルールとして機能することを目指している。

[別紙参照：STEP6、STEP7、STEP8]

## 7. 公共施設適正化を実現する住民参加・合意形成

公共施設適正化を実行に移すためには、住民・議会・行政が危機感と将来像を共有し、データに基づく対話を重ねることが不可欠である。下呂市は総合計画において、今後 15 年間で公共施設の床面積を約 4 割削減するという大胆な目標を掲げている。本提言書においても、サービスの維持・向上を図りながらの施設の見直しを提示しているが、個別施設の見直しは一部の市民にとって短期的な負担や不安を伴うものであり、「総論賛成・各論反対」に陥る可能性は常に存在する。だからこそ、公共施設適正化を単なる削減議論として留めるのではなく、将来への投資を可能にするための「質の転換」として位置付け、その前提となる財政状況や人口動態の見通し、さらには施設別・事業別の財務データといったマクロ・ミクロ双方の情報を住民に対し丁寧に提示し続けることが重要である。その上で、市民・議会・行政が同じ情報を共有しながら、個々の施設のあり方を共に考えるプロセスを構築していかなければならない。本章では、こうした問題意識に立ち、住民理解と合意形成を進めるために優先して取り組むべき事項と、具体的な住民参加の手法について提案する。

### (1) 合意形成の前提－危機感の共有と議論の土台づくり

公共施設適正化に関する合意形成は、危機感と事実認識を共有することから始まる。市民・議会・行政が下呂市を取り巻く現状と将来見通しを共通の前提として認識し、「いま何が起きているのか」「このまま推移した場合にどのような影響が生じ得るのか」を冷静に共有することが不可欠である。

公共施設適正化の議論は、市全体の持続可能性と直結する課題である。人口減少が進行する中で公共施設の老朽化も着実に進んでおり、総合計画では今後 15 年間で公共施設の床面積を約 4 割削減するという目標が掲げられている。これは個別施設の存廃の問題にとどまらず、市の財政構造や将来世代への影響に関わる構造的課題である。判断を先送りした場合も含め、その帰結が将来の財政負担や将来の政策にどのような影響を及ぼし得るのかを、あらかじめ共有しておく必要がある。

建設的な議論を可能とするためには、市全体の状況と個別施設の実態に関する客観的な情報を整理し、透明性をもって提示することが求められる。マクロの財政構造とミクロの施設情報の双方を共有することにより、感情的な賛否を超えた議論の土台が形成される。事実に基づく共通理解があつてこそ、施設のあり方について多様な意見を持ち寄ることができる。

合意形成とは、結論を急ぐことではなく、共通の土台の上で考える時間と条件を整えることである。公共施設適正化を将来への投資を可能にする「質の転換」として進めていくためにも、まずは危機感と事実を共有し、議論の基盤を丁寧に築いていくことが不可欠である。

## 【当面優先して取り組むべき事項】

### ① 基礎データの整備

- ・ 固定資産台帳のデータ整備
- ・ 施設別・事業別財務諸表の作成
- ・ 稼働率・利用者1人当たりコスト等の把握（施設カルテの作成、更新）
- ・ 将来改修費・建替費・解体費の試算

### ② 市全体の財政状況の整理・可視化

- ・ 中長期財政見通しの提示
- ・ 経常収支・基金残高の推移の明示
- ・ 大規模改修費用・更新費用

### ③ 市民への情報提供

- ・ 本提言書の内容や研究会での議論をわかりやすい形での市民への周知
- ・ 公共施設の置かれている現況や他市における動向などの継続的な情報発信

### ④ 全庁的理解の促進

- ・ 職員向け説明会・研修の実施

## 次年度以降の取組（総論）

- これまでの本研究会での議論や先行事例等を踏まえると、次年度以降の公共施設適正化に向け、**当面優先して必要と考えられる取組**は、下表のとおりと考えられる。
- できる限り早期の着手に向け、各取組みの「タスクリスト」を整える必要がある。

取組	1 市の財政状況や施設の現況を示す材料づくり	2 公共施設適正化の必要性（市の危機感）についての議会・住民との共有及び議論	3 象徴的な施設を事例とした「住民参画型プロトコル」の実践
目的（効果）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 議会・住民との情報共有の準備</li> <li>・ 庁内における機運醸成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 適正化に関する市民理解（原動力）の獲得</li> <li>・ 市が持続可能な発展を実現させるための前提についての共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 住民・議会・行政が一体となった成功体験の獲得</li> <li>・ 公共施設適正化活動の継続</li> </ul>
内容	<p>【マクロ（財政状況）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 目指すべき市の将来像</li> <li>・ 人口減少と予算の関係（中長期財政見直し・目標）</li> <li>・ 経常収支や基金の状況</li> </ul> <p>【ミクロ（施設）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 固定資産台帳のデータクレンジング（データ不備、誤記等の修正）</li> <li>・ プロトコルの検討に必要な内容を盛り込んだ施設カルテの改訂（施設別・事業別の財務諸表、使用料・手数料の実績、諸室ごとの稼働率など）</li> <li>・ 各種データ収集体制の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中高生向け出前授業</li> <li>・ 市報・Webを使った継続的情報提供（ニュースレターや市報コラムなどによるシリーズ化）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 対象とする「象徴的施設」の選定</li> <li>・ 当該施設に関する情報パッケージの作成</li> <li>・ プロトコルの簡略版提示</li> <li>・ 結果の可視化と共有</li> <li>・ プロトコルや検討プロセスの改善</li> </ul>

## 次年度以降の取組例（第5回研究会資料より抜粋）

## **(2) 住民参加の設計—誰に、どのように参加してもらうか**

公共施設適正化を実効性あるものとするためには、住民参加を単発的な取組として捉えるのではなく、議論の段階や目的に応じて体系的に組み立てていくことが不可欠である。住民参加は単に多くの意見を集めることを目的とするものではなく、誰に、どの段階で、どのような形で関わってもらうかを整理しながら進める必要がある。住民参加の質は、こうした枠組みの整え方によって大きく左右される。

十分な情報が共有されないまま結論を求めれば、個別の利害に基づく意見が前面に出やすくなり、議論が固定化するおそれがある。公共施設適正化においてしばしば見られる「総論賛成・各論反対」の構造も、こうした状況の中で生じやすい。したがって、参加は一度きりの説明会や意見募集で完結するものではなく、理解の深化に応じて段階的に進めるべきプロセスである。

参加の実効性を高めるためには、参加主体を適切に広げ、多様な立場を意図的に組み込むことが重要である。施設の利用者や地域住民に加え、将来世代を担う若者、地域の事業者、さらには議会など、多様な主体がそれぞれの立場から関わることを求められる。とりわけ、進学や就職により市外に出ている若い世代の声を取り入れることや、中高生向けの出前授業等を通じて将来世代の視点を議論に組み込むことは、将来志向の合意形成を進める上で有効である。また、無作為抽出による市民討議会（プラーヌクスツェレ）のように、特定の利害関係に偏らない参加形態を取り入れることも、議論の幅と公正性を高める一つの方策となる。

具体的には、まず市の現状や課題を共有する情報提供の段階を設け、その上で地域別・属性別の懇談会や意見交換の場を重ね、一定の情報と理解を前提とした熟議へと進むという、段階的な設計が考えられる。参加の広がりや議論の深まりを両立させることが、実効性ある合意形成につながる。

## **(3) 熟議の設計—「プロトコル」を用いた議論の進め方**

公共施設適正化に関する熟議は、第6章で示した「プロトコル」を共通の枠組みとして用いながら、構造的に進めることが重要である。個別の意見を持ち寄るだけでは、利害の対立を乗り越えることは難しい。判断の手順や評価の観点をあらかじめ共有し、その枠組みに沿って議論を重ねることにより、議論の透明性と納得感が高まる。

熟議は、事実や将来の見通しに基づいて考える対話へと徐々に深化していくことが望ましい。その出発点においては、必ずしも参加者の理解や前提が十分に共有されているとは限らないが、「プロトコル」は議論の補助線として機能し、論点を整理する役割を果たす。こうした枠組みに沿って対話を重ねることで、次第に考え方の土台が共有され、立場の違いを尊重しながらも将来に向けた建設的な議論へと深まっていくことが期待される。

プロトコルを用いた議論では、まず客観的なデータと事実に基づき、現状をできる限り整理し尽くすことが出発点となる。利用状況や維持管理費、更新費の見通しなどの情報を市民と共有した上で、プロトコルで示した枠組みに沿って、行政と市民が同じ手順で論点を確認しながら検討を進めていくことが重要である。その過程においては、ワークショップの技法である KJ 法やワールドカフェ等の対話手法を活用し、参加者の意見を引き出し、論点を整理しながら議論を深めていくことも有効である。プロトコルは結論を導くための道具ではなく、共に考えるための作業の基盤として機能する。その枠組みを共有しながら複数の選択肢を比較検討することで、議論の恣意性を抑えつつ、納得感のある方向性へと段階的に絞り込んでいくことが可能となる。こうした過程を通じて、最終的な政策判断がどのような検討を経て導かれたのかが明確になり、判断への理解と信頼が高まっていく。

公共施設適正化を下呂市全体で着実に進めていくためには、プロトコルを活用した熟議を象徴的な施設又は一定の地域単位で先行的に確立し、その成果を段階的に展開していくことが有効である。いきなり全市的に取組を広げるのではなく、一定の単位で丁寧に検討を重ね、その過程と判断の積み上げを可視化することにより、取組の具体像が共有される。先行事例において、合意形成のプロセスを経て実際に機能転換や集約化などの適正化が実現することは、議論が具体的な成果につながることを示す重要な経験となる。こうした形ある成果の蓄積が、次の検討への理解と信頼を育み、市全体での公共施設適正化を持続的に進めていくための推進力となる。

#### **(4) 推進体制と職員の役割**

住民参加と熟議を実効性あるものとするためには、それを継続的に支える推進体制を整えとともに、職員が主体的な役割を果たすことが欠かせない。公共施設適正化は、中長期にわたり段階的に進められるものであるため、組織としての責任体制を明確にし、継続的に運用していく仕組みが求められる。

庁内においては、所管課任せにすることなく、また逆に企画・財政部門だけの仕事にせず、相互が横断的に情報を共有しながら検討を進める仕組みを構築することが重要である。その際、プロトコルは所管課と企画・財政部門が共通の枠組みのもとで情報を整理し、意見交換を行うための基盤として機能する。これまでも各部局において日々の業務を通じて施設の維持管理や運営の改善に努めてきたが、公共施設を市全体の経営資源として捉える視点を共有することで、より広い視野からの議論が可能となる。公共施設の老朽化や財政見通しの変化を職員一人ひとりが自らの課題として捉え、公共施設に関する基本的な知識を学び、データを把握した上で、現状への理解と将来への責任を共有することが、取組を一段と前に進め、未来への希望を広げる力となる。日々の業務の中の気づきや問題意識は、組織全体の議論を動かす重要な契機となり得る。

とりわけ、職員は、行政の一員であると同時に地域に暮らす市民でもあることから、データの整理や対話の橋渡しを担う重要な存在である。地域の実情を熟知しているからこそ、市民の思いや不安を受け止めながら、プロトコルに基づく検討の枠組みを丁寧に示していくことができる。行政の立場と市民の立場の双方を理解する職員の存在は、対話の信頼性を高めるとともに、熟議を安定的に前進させる原動力となる。

推進体制は一過性のものではなく、継続的に運用されることによって初めて信頼を生む。検討の経過や判断の理由を適切に共有し、進捗状況を丁寧に示しながら、次の議論へとつなげていくことが重要である。こうした積み重ねが、公共施設適正化を市全体の取組として定着させる基盤となる。

## 8. むすびに

本提言は、特定の施設の存廃について結論を示すものではない。下呂市における公共施設適正化を進めるための「地図」として、判断の枠組みと考え方を整理したものである。人口減少や財政制約という現実を直視しながら、将来にわたり公共サービスを持続可能な形で維持するための道筋を示そうとする試みである。

この「地図」は、実際の取組を通じて検証されるべきものである。市内で象徴的な施設を対象に、住民参画による「公共施設適正化プロトコル」を実践し、対話を重ねながら検証と改善を積み重ねていくことが望まれる。成功と課題の双方を経験として蓄積することが、次の判断の質を高めることにつながる。

公共施設の適正化は急務であるが、拙速に進めるべきものではない。財務情報の整理やデータの可視化、丁寧な説明と対話など、地道な取組の積み重ねがあつてこそ、納得と信頼に基づく判断は成り立つ。こうした過程そのものが、将来世代への責任を果たすことにほかならない。

私たちがいま下す判断は、これから下呂市で暮らす子どもたちや若い世代の選択肢に影響を及ぼす。住民に「自分ごと」としての関与を求める以上、職員にとってもまた、本取組は「自分ごと」でなければならない。公共施設適正化は特定部局のみが担うものではなく、全庁を挙げて取り組むべき市政運営上の重要課題である。

公共施設の見直しは、単に施設を減らすための取組ではない。限られた資源を未来に向けて適切に配分し、次世代に持続可能な公共サービスを引き継ぐための取組である。本提言が、そのための着実な一歩として活かされることを期待する。

## 参考資料

### (1) 下呂市公共施設適正化研究会設置要綱

#### (設置)

第1条 本市における将来的な人口減少や人口構成の変化等に伴う市の公共施設の需要動向等を見据え、公共施設の新設、改修、改築、転用、複合化又は廃止等（以下「適正化」という。）の今後の在り方について必要な事項を研究するため、下呂市公共施設適正化研究会（以下「研究会」という。）を設置する。

#### (所掌事項)

第2条 研究会は、次に掲げる事項について調査及び研究を行い、その結果を市長に報告する。

- (1) 公共施設の適正化に向けた基本的な考え方に関すること。
- (2) 公共施設の適正化に向けた実施方策に関すること。
- (3) 前号に掲げるもののほか、市長が必要と認める事項

#### (組織)

第3条 研究会は、委員10人以内で組織し、次に掲げる者のうちから市長が委嘱する。

- (1) 学識経験者
- (2) 市内事業者または関係団体
- (3) 市職員
- (4) その他市長が必要と認めた者

#### (任期)

第4条 委員の任期は、第2条の所掌事項が完了する日までとする。ただし、補欠により委員となった者の任期は、前任者の残任期間とする。

#### (座長)

第5条 研究会に座長を置き、委員の互選によりこれを選出する。

- 2 座長は、研究会を代表し、会務を総理する。
- 3 座長に事故があるとき又は欠けたときは、あらかじめ座長が指名する委員がその職務を代理する。

#### (アドバイザー)

第6条 第3条に規定する委員のほか、研究会にアドバイザーを置く。

- 2 アドバイザーは、下呂市地域力創造アドバイザーの職にある者を充てる。
- 3 アドバイザーは、地域の活性化や持続的な成長・発展の見地から公共施設適正化に関する助言等を行うものとする。

#### (会議)

第7条 研究会の会議（以下「会議」という。）は、座長が招集し、その議長となる。ただし、最初に開かれる会議は、市長が招集する。

- 2 会議は、委員の過半数が出席しなければ、これを開くことができない。

3 研究会は、必要と認めるときは、委員及びアドバイザー以外の者に会議への出席を求め、その意見若しくは説明を聴き、又は必要な資料の提出を求めることができる。

(会議の公開)

第8条 研究会の会議は、一般に公開するものとする。ただし、委員の承諾があれば、会議の一部又は全部を非公開とすることができる。

(報告)

第9条 研究会は、審議事項について、文書により市長に報告するものとする。

(庶務)

第10条 研究会の庶務は、財産管理担当課において処理する。

(その他)

第11条 この要綱に定めるもののほか、研究会の運営に関し必要な事項は、座長が会議に諮って定める。

附 則

この要綱は、令和7年5月1日から施行する。

(2) 下呂市公共施設適正化研究会委員名簿

区分	氏名	所属
外部有識者 (座長)	齊藤 由里恵	中京大学経済学部 准教授
外部有識者	近藤 一夫	一般社団法人地方公会計研究センター 理事・事務局長 近藤一夫税理士事務所 所長
外部有識者	田中 弘樹	一般社団法人新しい自治体財政を考える研究会 事務局長 株式会社WiseVine マーケティング部 コミュニティマネージャー
外部有識者	森田 祐司	会計検査院 顧問 (元院長)
市内経済人	瀧 康洋	株式会社水明館 代表取締役社長
市内経済人	中川 正之	株式会社ハウテック 代表取締役社長
市職員	大前 栄樹	下呂市 総務部長
市職員	田谷 諭志	下呂市 まちづくり推進部長
市職員	今村 正直	下呂市 上下水道部長
地域力創造 アドバイザー	朝比奈 一郎	青山社中株式会社 筆頭代表CEO

### (3) 下呂市公共施設適正化研究会会議経過

回数（開催地区）	開催日	議題
第1回（下呂）	2025年7月18日	(1)下呂市の公共施設をめぐる現状と課題
第2回（金山）	2025年8月29日	(1)公共施設の適正化に向けた基準、考え方について
第3回（萩原）	2025年10月7日	(1)公共施設適正化に係る考え方および基準の具体化について
第4回（小坂）	2026年1月20日	(1)適正化を進める上での場所・施設および手法の絞り込み方について
第5回（馬瀬）	2026年2月10日	(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 (2)公共施設適正化の進め方（住民理解の進め方等） (3)提言案について
第6回（下呂）	2026年3月23日	(1)提言書の最終確認について (2)次年度以降の取組について