

【開催概要】

- ・ 日時 令和8年3月23日（月）15:00～17:00
- ・ 場所 下呂市役所下呂庁舎 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
- ・ 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> [略]

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>

- ・ 大変お忙しい中、ここまで精力的に議論していただき、私も大変勉強になった。
- ・ どこでも公共施設の問題は「火を吹いている」状況だ。前橋市でも数年前に休止された市のシンボルとなるような施設を巡り、市民が大事にしてきた施設をどうするのかという議論で大変な状況だ。
- ・ また、いまや国立競技場も「MUFG スタジアム」という名称がつき、年間20億ほどのネーミングライセンスを生じさせているほか、名古屋市のIGアリーナでも金額は非公開でありながら、相当な金額の権利料が発生するなど、どの施設も稼ぎながら維持に努めている。
- ・ 公共施設の問題は全国的に大変な状況であるが、下呂市は今回、日本全体に先駆けるようなプロトコルをまとめられたと思っている。
- ・ 提言書をまとめた後がむしろ大事で、私は勝手に「2つのJ」が必要だと思っています。一つは「実践（Jissen）」のJ。作ったプロトコルをちゃんと生かしていくこと。もう一つは、「住民（Jumin）」との対話、一緒に進めていくJです。この実践と住民が非常に重要です。
- ・ 本日は提言書をしっかりまとめ、この2つのJに向けて進んでいくことを期待している。

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（P.1～8）に基づき説明

<意見交換・質疑>

（田中委員）

- ・（資料2に基づき説明）私は元自治体職員ですが、当時から公共施設削減の試みがあったが、なかなか進められなかった。近年、全国で財政調整基金が数年以内に枯渇しそうという危機的な状況が数字に現れてきて、公共施設の削減が再燃してきた。今回のモデルが「プロトコル」という言葉と共に全国に発信できる内容になればと考えている

（齋藤座長）

- ・特に意見が無いようなので、この内容をもって提言書の承認としてよいか。

（異議なしの声）

（2）次年度以降の取り組み

<事務局説明>

- ・資料1（P.9～12）に基づき説明

<意見交換・質疑（提言書全体も含めて）>

（近藤委員）

- ・プロトコルを含めて素晴らしい提言書ができた。これがゴールではなくスタートだ。税理士なので、数字を重視するが「数字は嘘をつかないが、数字を作る人間が嘘をつく」という言葉がある。正しい判断のために、数字を正直に出し、市民に説明していくことが重要だ。

（森田委員）

- ・忌憚なく意見を出させてもらい、提言書はよくまとまっている。
- ・今後のスケジュールですが、「性弱説（人間は弱いもの）」に基づき、計画が先延ばしにならないよう、何らかの形で定期的に進捗管理を行う仕組みが必要だ。その時に重要なのは、無理矢理進めるのではなく、ルール（プロトコル）に準拠しているか、準拠していないならなぜかという説明をしっかりとすることである。プロトコルの不具合や現状との不整合があれば、適宜軌道修正していくことも必要だろう。
- ・実はそうした進捗管理を担う役目は議会の皆さんにもあると思う。定例会ごとに議会に報告するということも考えられるだろう。
- ・議員へのお願いであるが、議員は地域の利益代表であると同時に、下呂市市会議員として、下呂市全体の明日に責任を担う存在だと思う。各地域でどの程度の痛みや辛抱を伴うことが出来るか、ギリギリの判断をし、地域でどう納得してもらおうか、議論をもってその後押しや貢献をしていただきたい。

（中川委員）

- ・過去5回の内容がよくまとめられている。
- ・私自身は結構ネガティブな発言もしてきたが、座長から話のあった「行政サービスの維持向上のための質的転換」というポジティブなアピールも必要だと感じた。
- ・研究会でも申し上げてきたが、議会の理解や推進力も必要不可欠であろう。

- ・ 提言書 11 ページの「あの時、大人が逃げずに決断してくれたおかげで今の暮らしがある」という言葉、まさにその通りだと思う。

(田中委員)

- ・ 提言書のプロトコルで「ステップ」が示された。このステップを示すことで、従来は、財政状況が分かっているにもかかわらず、これまではなかなか物が言えなかったところ、今回のプロトコルにより、ステップを通じて、職員がはっきりと意見を言える環境ができることが大きな前進だ。
- ・ 私が住んでいる愛媛県砥部町でも3つの公共施設を廃止・統合という話もあがっているが、方向が決まってからの住民の説明では、住民も納得しないし、マスコミもそうした意見に乗っかってしまいがちになる。住民との対話は、決定してからではなく決定する前の議論が大きなポイントになる。

(瀧委員)

- ・ 素晴らしい提言書ができたと思う。
- ・ 観光業界と照らし合わせると、素晴らしい計画を作ってもうまくいくケースとそうでないケースがある。
- ・ 地域との対話を一つひとつ丁寧に記録しながら振り返り、進めていくことが必要だろう。
- ・ 環境は早く変わるので、判断を間違えず、丁寧に地域ごとのバランスを見ながら進めていただきたい。

(大前委員)

- ・ 提言いただいたので、市としては粛々と進めていこうというよりほかない。
- ・ ただ、一度に全ての施設に取り組むと躓くので、コストがかかる施設や稼働率の低い施設などに絞り、成功体験を作ることが重要です。
- ・ (大前、今村、田谷の)市職員委員3名は、あと1週間ほどで役職定年を迎える。この提言をいかに後輩に引き継いでいくかが一番大事だと思っている。

(今村委員)

- ・ 私も4月から萩原振興事務所に異動する内示を受けた。
- ・ 工程表を見ると、市民説明会以降などは私も携わることになると思う。
- ・ 担当者や振興事務所の職員だけでは難しいので、議員の力も借りて進めていきたい。

(田谷委員)

- ・ 私自身も、事務局を務めた市職員も大変勉強になった。
- ・ この取り組みは、下呂市の政策的経費を確保するための前向きなチャレンジだと捉えている。
- ・ 冒頭に、朝比奈アドバイザーから話の合った「実践と住民対話」の中で、失敗しても、心が折れずに前を向いて続けていける組織にしていきたい。

(齋藤座長)

- ・ 提言の冒頭に「下呂市の持続的な成長」を掲げた。公共施設の再配置は何のために行うかといえ、下呂市が成長し続けるためである。閉じていくイメージではなく、広げていくための整理であることを、市全体で市民に伝えてほしい。
- ・ ワークショップでも年齢構成に注意し、多様な意見が混ざることによって化学反応が起こることを期待している。
- ・ 職員の中にもやる気に満ち溢れ、アイデアを持っている人がたくさんいるはずだ。「下呂モデル」として、全国に発信できるよう取り組んでほしい。

(朝比奈アドバイザー)

- ・ 皆さんの議論を聞いて、「2つのJ」の次に「K(稼ぐ、勝ち抜く)」が必要だと感じた。前向きなイメージが大事です。
- ・ 冒頭触れた前橋市の事例でも、市の方針は解体ということだったが、民間事業者から今の建物を残して、活用しながら、新たな賑わいをつくり稼ぐという提案も出てきた。それが市民を巻き込んだ騒動にもなっている。
- ・ もう一つのJとして「次世代(Jisedai)」も重要だ。若い世代をどう巻き込むかについて、テクノロジーやAIも活用し、住民の意見を熟議する「デリバレイティブ・ポーリング」のような新しい手法を取り入れた前向きな下呂モデルを来年期待している。

【提言書手交式】 (休憩、会場準備) ,

<提言書を齋藤座長から山内市長に手交>

(齋藤座長)

- ・ 非常に思いの強さが伝わる提言書になったと思う。
- ・ 私たちが目指したのは、下呂市の持続的成長のための「プロトコル」作りだ。適正化を進めるのは非常に難しいと思うが、その判断手順を標準化し、合理性と説明責任を確保することを重視した。
- ・ 提言書11ページにあるとおり、下呂市を支える将来世代から「あの時の大人が逃げずに決断してくれた」と将来言ってもらえるよう、長期的な視点を持っていただきたい。
- ・ 今後は職員全体がこれを自分事として捉え、ネガティブではなくポジティブな一歩として認識することが重要だ。
- ・ これから住民とのワークショップを進める中で、多様な意見が出てくると思うが、まずは市の状況を丁寧に説明して、住民に判断してもらうことが重要だと感じている。
- ・ これをスタートにして、市長の強いリーダーシップで進めていただくようお願いする。

(近藤委員)

- ・ この提言書提出がスタートだ。職員、市民が自分事として、市の今後を考えていただきたい。

(森田委員)

- ・ 持続可能な発展、SDGs と言われますが、この提言書での下呂市の持続可能性の根本は「自分さえ、今さえ良ければいい」ということではなく、市全体や将来世代のことを考えることです。自分の地域さえ、今さえといった「さえ良ければいい」という考えの危うさを認識し、公共施設適正化を進めていただきたい。

(中川委員)

- ・ 適正化について一番考えているのは山内市長だと認識している。
- ・ 提言書の内容を理解いただき、地域住民や議会の理解を得ながら、市長だからこそできることとして頑張ってください。

(田中委員)

- ・ 民間ではスクラップ・アンド・ビルドとよく言われますが、私は「ビルド・アンド・スクラップ」と言っています。まず何を残すかを考え、そのために何かを諦めるという発想だ。
- ・ 未来の若い人たちに、何を残せるかを考えてほしい。

(瀧委員)

- ・ 一つひとつの事業を丁寧に進め、環境の変化を見極め、プラスに動く良い事例を作りながら進めていただければと思う。

(朝比奈アドバイザー)

- ・ この研究会及び提言書の特徴は3つある。
 - ① 外部の有識者、地元の素晴らしい経営者、そして珍しいことだが、職員が委員として入っていること。
 - ② 現場感があること。夏から冬まで各地区の現地現場を全て回って議論してきたこと。
 - ③ 事務局も含め、非常に突っ込んだ議論をしたこと。特に、提言書 16 ページ以降にある具体的施設名の記載を巡っても、相当率直に議論した。
- ・ これからは実践のJだ。稼げる可能性のある施設は活用するなど、丁寧に住民と議論して進めてほしい。
- ・ 下呂を起点に日本をリードする心持ちで進めていただきたい。

(齋藤座長)

- ・ メルボルンのスタジアムのネーミングライツなども見てきたが、名前が変わることで施設の価値が向上することもありうる。また、ロサンゼルスで自動運転タクシー (Waymo) に乗りましたが、最初は不安でも、乗ってみると安全で、高齢者の移動手段など社会課題の解決に寄与すると感じた。
- ・ 下呂市でも、市長のリーダーシップで、新しいテクノロジーやチャレンジングな試みに期待している。

(山内市長)

- 9ヶ月間、計6回にわたり、国レベルでご活躍いただいている有識者の皆様に、各地域も見ていただき、素晴らしい提言をいただいたことに心より感謝申し上げます。
- プロトコル、つまり共通のルールができた。私が市長に就任した頃も、公共施設の見直しを進めてきたが、シンボリックな施設の民間譲渡など、当時の市職員もかなり頑張ってくれたが、地域からは強い反対があり、民間譲渡された後もうまくいっていない施設もあり、大変難しい事業と理解している。
- 強力なリーダーシップと併せて、相当丁寧に地元の話聴いていかなければならない。
- 私は前職が警察官で、取り調べも経験してきた。取り調べでは、まずは相手の話を全部聞くことが大事だ。言い分を整理し、矛盾点を洗い出し、納得してもらうのがセオリーだ。
- 今回も、まずは聴くこと。一方で、どうしても自分の地域のことしか見えない「地域エゴ」も出てくるだろう。そこでこの共通のルールであるプロトコルをどう市民に知ってもらうかが鍵になるだろう。
- 下呂市は旧5町村が対等合併しているので、旧町村ごとのエリアの中で整理していく「富山方式」のような考え方も一つの方法かもしれない。この提言書に沿って、1年間かけてしっかり実践の形を作り上げてまいりたい。
- 今後も皆様には中間報告やアドバイスをいただければありがたい。

5 閉会

以上