

## 委員会視察報告書

委員会名	予算決算常任委員会運営会議
------	---------------

視察地	東京都多摩市
調査項目	予算・決算審査の連動について
調査目的	決算と予算の連動を図ることを目的とした取組について調査研究し、今後の本市における取組の参考とするため
日時	令和7（2025）年11月14日 午後1時15分～2時45分
場所	多摩市議会（多摩市役所 東京都多摩市関戸六丁目12番地1）
調査概要	<p>多摩市議会における行政評価の取組—決算と予算の連動—      &lt;予算・決算審査の全体像&gt;</p> <p>○予算決算特別委員会は、議長を除く全議員で構成</p> <p>○運営の協議は「理事会」において、各会派の代表が集まって進めている。</p> <p>○決算審査については、一人30分、全議員で科目順に追って審査していく。</p> <p>○全体会とは別に、常任委員会ごとの分科会において決算の評価対象事業を決め、全体での決算審査とは別に、分科会で議論を深めて評価していく。</p> <p>○評価の結果を予算に反映すべき事項としてまとめていく。全体会の個人の意見とは別に、最終的に議会の統一見解としてまとめ、市長から見解を得るという流れになっている。</p> <p>○市側で全事業の事業カルテを作っているが、評価対象事業については早めに提出してもらい、資料も頻繁に出してもらうなど、市側がかなり協力的に動いている。</p> <p>&lt;事業カルテについて&gt;</p> <p>○事業カルテは、全事業について作成。目的・目標、予算の執行方法、事業の成果のほか、事業にかかる費用として人件費を含めた内訳も計上している。成果指標も、アウトプット、アウトカムに分けて定めているところが特徴である。</p> <p>○決算資料は、市側から本来8月中旬から8月末に提出されるが、評価対象事業に選ばれた事業については、7月頭に先行して提出してもらうなど協力してもらっている。</p>

## &lt;決算事業評価のスケジュールについて&gt;

- 2年ごとに議長以下の役職や委員会構成を変更する。5月に予算決算特別委員会の立ち上げを行い、進め方や質疑の仕方については、理事会において毎年確認し合っている。
- 会派ごとに評価対象事業の洗い出しを行い、事業評価シート（会派案）を提出。その際、なぜこの事業にするのか、評価の視点をきちんと示してもらうようにしている。
- 会派の意見を基に、分科会ごとに5月下旬に勉強会（非公式の会議）を行い、評価対象事業を選定している。
- 評価対象事業の数は決めていない。関連があれば四つの場合もあるし、一つに集約する場合もある。
- 6月に評価対象事業が決まり次第市側へ伝え、関連する資料を用意してもらい、会派ごとに分析して必要があれば追加で資料をもらったり、説明をしてもらったりする。
- 7月に勉強会を重ね、8月に、まずは会派ごとに評価をまとめたシートを提出し、それを基に分科会ごとに議論し、議会の統一見解としてまとめていく。
- 勉強会を頻繁に開催。勉強会には市側の職員にも付き合ってもらい、資料を出してもらったり、事業の説明をしてもらったりしている。
- 9月に決算審査を行い、各分科会で統一の意見に集約し、閉会後に「議会の評価」を市長へ提出する。
- 3月議会の予算審査の前に、「議会の評価」に対する市長からの回答について議論し、それを踏まえた上で予算審査をしていく。

## &lt;決算審査の流れ&gt;

- 初日に全体会で代表監査委員による講評を受け、総括的質疑を行い、歳入まで終わらせる。
- 翌日からの2日間で、分科会ごとに決算評価を確定。それが終わったら全体会に戻り、歳出から款別に質疑を繰り返していく。

○一般会計が終わったら特別会計、最後に採決する。

○質疑は、事前に提出された事業カルテを基に行なうことがほとんどで、事前に学んで市側とやり取りしている。

## &lt;議会基本条例について&gt;

- 平成17年頃から、施策評価や事業評価などいろいろなやり方で評価をして試行錯誤してきた中で、予算・決算の連動を図ろうと、平成22年に制定した議会基本条例に明文化した。

○第9条で決算・予算の連動について定めており、「議会は、予算に十分反映させるため、議会の評価を市長に明確に示さなければならぬ」と明記。また、「市長は、議会の評価を予算に十分に反映させるよう努めなければならない」と明記しているため、市長は、必ず何らかの対応をしなければならないこととなっている。

＜「議会の評価」について＞

○市民へ公表しているため、「議会の評価」をまずは説明し、評価対象事業、選定理由のほか、事業の分析と個別事項評価として、全体としての評価だけでなく項目ごとの評価も載せている。

○事業カルテを分析し、評価として良好であればそのまま継続となり、変更があれば改善のポイントを指摘する形にしている。

○最後に来年度予算に向けての指摘・ポイントをまとめ、これに対して項目別、具体的に市側から回答を受けることになっている。

＜予算対応について＞

○「議会の評価」を受けて、指摘・ポイントごとに取組の考え方を明記し、新年度予算にどのように対応したかも明記している。

○予算計上とならず、既存予算で対応との回答の場合は、それで足りるのかなど、予算審査の中でやり取りして議論していく。

○全体会でもやるが、各分科会の座長が市長に対して質疑をする時間を設け、予算と決算が連動するような一連の流れとなっている。

＜予算と決算の連動を図った経緯＞

○平成17年頃から、それまでいろいろな評価を試行錯誤しながら、他の議会も参考にしながらやってきた中で、平成22年に議会基本条例を制定する際、実際にやっていることを明記した。

○市側も、これに対応するのは相当大変な作業であることから抵抗もあったが、市民に対して自分たちのやっている事業を全て明らかにしようという姿勢が元々あり、事業カルテも全事業で作成していたこともあり、総合計画の進捗管理とは別にやろうということになった。

○二元代表制における議会への対応として、議会基本条例に明記した形になった。

＜評価対象事業の選定方法＞

○市民にとって望ましい重要な事業、関心の高い事業を中心に

	<p>選定。あるいは、これはもっと推進すべきという事業を各会派で説明し合う中で議論し、決めていく。</p> <p>＜勉強会の内容＞</p> <p>○市側の課長、係長、担当者まで出席してもらい、細かいところまで説明を受け、かなり詳しく聴きながら「評価ってこういう形だと思うけど、どう思う？」というところまでやり取りをし、評価を決めていく。</p> <p>＜意見募集や市民の反応について＞</p> <p>○市民への意見募集をやってはいるが、意見はほぼなく、市民から意見がないことに対して意見を言われることもないため、積極的に行ってはいない。</p> <p>○教育補助指導員を取り上げた際は、保護者からこの事業についてはこうしてほしいという意見もあった。</p> <p>○議会と市側とでよく話し合い、理解・認識を持ちながら評価していくところに力を入れている。</p> <p>＜翌年度予算への反映状況と課題について＞</p> <p>○翌年度予算への反映については、市側で「ちょうど、やりたいと考えていた」という事業もあり、議会からの提案が後押しとなって予算が付くこともあるので、市側にも協力的に対応してもらっている。</p>
視察の様子	 <p>(庁舎A棟4階第一委員会室での説明)</p>  <p>(庁舎A棟4階議場にて)</p>

質疑応答	<b>質問</b> 「勉強会」の詳細について
	<b>回答</b> 5月に立ち上げ、分科会ごとに非公開の委員会として集まる。夏までに最低3～4回、午前か午後の2時間程度。閉会中なので、議員と市側とで日程調整が大変。委員のほか一人会派の議員も参加する。関係団体との意見交換会や視察も行う。市側の連携体制があり、政策を実現するために互いに協力し合えて感謝している。本音で議論し合っている。
	<b>質問</b> 一人会派の扱いについて
	<b>回答</b> 多摩市議会では、少数意見も聞くという伝統があり、一人会派も同様。一人会派なりに分かる範囲で同じように事業評価シートや意見を提出してもらっている。
	<b>質問</b> 勉強会に参加する市側の人員について
	<b>回答</b> 課長一人で対応したり、担当者がメインで話したり様々だが、大体は課長が対応。部長が参加することもある。市側と議会で事業に対して思いを共有していく姿勢である。
	<b>質問</b> 今の進め方に課題はあるか。
	<b>回答</b> 試行錯誤しながら今の形になったが、いろいろな立場や会派の意見を一つにまとめるのが大変なところであった。しかし、市民が今一番困っていることを分かっている議員が、各々の考え方の違いはある中で、市民にとって何が大事かを一番に考えて議会として同じ方向に進んでいくている。
	<b>質問</b> 個別の地域課題などへの対応について
	<b>回答</b> 地域の個別課題もあるが、多摩市全体を考えた事業選定が原則。事業を決める際の合意はとても大切。個別課題については、各議員が個人の時間（30分）を使って質疑して対応している。
	<b>質問</b> 今のやり方になるまでの時間軸は。
	<b>回答</b> 最初の頃はマトリックス図を作ったり、施策評価に変えたり、平成22年前後は自分たちで考えてやろうという議員が多くいて、試行錯誤でやってきた。議会基本条例の検証は令和になってから始めた。当初から事業カルテもあり、YouTubeでほとんどの議論を放映し、基本的にこれまで全て公開してきた。勉強会のみ非公開としている。
	<b>質問</b> 予算が付かなかった事業を再度評価することもあるのか。

	<p><b>回答</b> 2・3年たって振り返り、やはりあの事業を拡充したいという思いから同じ事業を取り上げることは妨げない。実際にはまだないが、議員個人においては、大事だと考えている事業はその後も追っている。</p> <p><b>質問</b> 監査委員の出席についての考え方は。</p> <p><b>回答</b> 審査の内容の説明を受けての質疑は、1回あるかないか程度。監査委員への質問は事前に提出している。議会選出の監査委員も議席に座る。決算審査（全体会・分科会）は出席できるが発言は自粛。決算審査の最終日の採決の際は退席。本会議の最終日の採決には加わっている。</p> <p><b>質問</b> 監査委員からの意見の取扱いは。</p> <p><b>回答</b> 監査委員からの意見に対しては、市側は最大限に配慮している。</p> <p><b>質問</b> 事業カルテについて</p> <p><b>回答</b> 監査を通ってからでないと実際には議会側に資料として提出されないが、議会側に先に資料として提出される部分は、財政課を通る前に提出されている。成果目標などは、最終的には各部長の責任で確定していく。</p> <p><b>質問</b> 職員の人事について</p> <p><b>回答</b> この5年で半分くらいの職員が入れ替わった。正規職員が800人くらいいる中で、毎年50人くらい新しい職員が入ってきていた。業務の継承については、データはしっかりと蓄積・整理されているが、どの部署でも課題。議会事務局の人事についても課題と感じている。</p> <p><b>質問</b> 「議会の評価」の取扱いは。</p> <p><b>回答</b> 「議会の評価」としてまとめた報告書は10月に市長に提出するが、市長からの回答を受け、予算決算特別委員会の分科会の中で、対象事業について10分間、議会として座長が質疑する時間を設けている。</p>
委員会所感	<p><b>【佐藤正典委員長】</b></p> <p>多摩市議会の予算・決算審査における各取組は、市議会と当局との適切な連携と良好な信頼関係の中で、先進的かつ熱心に議論が行われていると感じた。事務事業評価における事業選定は、市民に身近でより密接した事業を選定し、事業評価報告書では市民が読んでも分かりやすいよう現在の簡潔な内容に変更している。また、予算と決算の連動という点においては、1年間のサイクルの中で、事業評価、決算審査、予算審査について、効率的に行えるようスケジュールを決定し、予算決算特別委員会</p>

で「スケジュール運営」「質疑ルール」「評価方法」「資料請求」などについての細かな確認を行っている。一方で、事業評価では勉強会を多く重ねて実施するなど、全体のスケジュールと合わせて日程を確保していくことが大変だとの説明もあった。柏崎市議会においても同様であるが、予算・決算審査をより詳細に深めていくためには、審査時間（日数）が増えてしまい、効率的な審査と相反してしまう悩みもある。予算決算審査での運営面において、また、分かりやすい市議会のための「市民との情報共有」「市民が評価に参画するための基礎情報の発信」など、大変参考となる視察であった。

#### 【三嶋副委員長】

多摩市議会では、基本条例の中で、議会は決算の評価を示し、市はそれを次年度予算に反映させるよう努めることが定められている。四つの分科会で選定した事業について勉強し、予算決算特別委員会と本会議において、事業に対する評価を協議、確定して「決算と予算の連動」に取り組んでいる。会派で事業評価シートを提出し、事業カルテを提示する流れである。この取組は、事業の改善をすることで次年度予算に反映している。また、P D C Aサイクルを確立し、より効率的な行政運営の向上を図っている。しかし、予算の反映は市長の判断次第と言える。いかに議会の評価に専門的な知識と市民の意見を取り入れ、市長と建設的な対話ができるかが重要であると感じた。また、議会改革の取組で、どんなに遅くても17時までに議会の審議、仕事などを終了しているとのことで、職員に対する働き方改革を推進している。とても良いことで勉強になった。

#### 【布施委員】

多摩市議会では、議会基本条例に基づき、予算決算特別委員会において、決算審査に当たって市長等が執行した事業等の評価（「議会の評価」）を行い、この評価を翌年度の予算に反映させる「予算と決算の連動」に取り組んでいるということである。予算と決算が連動されることにより、行政の予算執行がP D C A化されていると受け止めた。また、事務事業評価を行うための改革として、決算時期の見直しや特別委員会の体制見直しなどの積極的な議会改革を行っている点も参考となった。特筆すべきは、事業評価への市民参画と特別委員会内での理事会の設置である。評価事業について市民から意見を募るということを行っている自治体はあまり多くないと推察するところであり、非常に参考になった。また、「事業カルテ」という事業評価

シートも非常に参考になった。特に、「事業にかかる費用」において、実コストとして直接経費のほか、間接経費には職員人件費、従事人員数、その他の人件費まで詳細にわたって記載しており、正にカルテといったものになっており、大変参考になった。ここまで詳細・多岐にわたって事務事業評価を行うことは、職員負担も増加することになるが、予算・決算、評価、次年度予算・決算とP D C Aサイクルが確立されている点は、当市においても導入すべきと考えられ、大変参考になった。

**【星野幸彦委員】**

多摩市においては、議会基本条例に「議会は、決算審査に当たって、市長等が執行した事業等の評価を行わなければならない」「市長は、議会の評価を予算に十分反映させるよう努めなければならない」と定められている。事業の決算審査が予算編成につながる政策形成のサイクルが実現されていて非常に参考になった。このため、事業執行中の5月から事業評価のための勉強会を各議員・各会派で当局の担当を交えて行っており（この時期なので事業の進捗資料などは暫定である。）、この事業評価から予算につながるプロセスの中で、時には当局側から「もっとこの事業は力を入れていきたい」と意見が出るなど、当局と議会との良好な関係性により事業評価に取り組んでいたことが非常に印象的であった。やはり、予算・決算審査を連動していくためには、決算審査（事業評価）を早くから始めないと実現できないということがよく分かった。議会としては理想的な政策提言サイクルだということは理解できるが、議員や当局に相当な負荷が掛かると想定される。柏崎市で実現できるよう研究していくことが必要ではないかと考えさせられた。

**【池野委員】**

多摩市では、予算・決算を常任委員会にはしていないものの、予算と決算を連動させるため、委員会ごとに事業を絞り、当局も一緒に勉強会を行い、議論を重ねながら意見をまとめて市長に提案していると伺った。7月中に委員会を開き、当局から選定した事業のカルテ（確定したものではないが）を資料として提出してもらい、互いに協力し合いながら、市民のためにより良い事業となるよう議論を重ねていく姿勢は素晴らしいと思った。市長も議会側から出された提案に対し、予算の最初の議論の際に質疑の時間を設け、どのように反映したか答える時間を設けている。ここまで、予算と決算を連携させるためにこの数年、議員間での議論、議会と当局側の議論と試行錯誤しながら

進化してきている。市民の声を一番聴いている議員として、政党や立場を超えて議論を重ねて意見をまとめ、提案していく姿勢を見習いたいと思う視察であった。

【近藤委員】

多摩市議会では、「議会の評価」を議会基本条例に明記し、平成17年頃から施策・事業評価に取り組んでおり、予算・決算審査の連動による政策形成サイクルについて学ぶことができた。市民への説明責任を果たせるよう、事業カルテを含めて情報公開を徹底している点も印象深い。評価対象事業を分科会で選定し、議会として統一見解を示した上で市長に回答を求めている点は柏崎市と共通するが、そこに至る過程で勉強会を重ね、施策・事務事業に対して当局と共通認識を持ちながら進めている点が特徴的である。予算を削るためではなく、むしろ必要な事業に適切な財源を配分する観点を重視している点も興味深い。

「議会の評価」を翌年度予算へ反映するに当たり、不交付団体としての制約はあるものの、議会と当局の連携は良好で、事前協議が予算化の後押しになるケースもあると思う。監査委員との意見交換も行われ、内部評価・監査・財政のチェックを経て事業カルテを確定するプロセスは透明性が高いと思う。全体として、議会主導で政策形成サイクルを回す体制づくりに着実に取り組んでおり、柏崎市議会の予算・決算審査や事業評価の高度化を考える上で参考にしたい。

【山本委員】

多摩市の予算・決算審査の連動については、多摩市議会基本条例第9条1項に「議会は、決算審査に当たって、市長等が執行した事業等の評価（「議会の評価」）を行わなければならない」と定められおり、同条第3項には「市長は、議会の評価を予算に十分反映させるように努めなければならない」と定められていた。その議会基本条例を基本として、各分科会での評価対象事業選定に対しての事業カルテ（帳票）に、細かく、事業の位置づけ等から事業にかかる費用、成果指標、自己点検まで記されていることが印象深かった。また、その評価対象事業の選定に当たってのプロセスに時間を掛け、5月から勉強会を各議員、会派で行い、その勉強会には当局の担当者も加わっていたことには驚いた。特に、多摩市議会の四つの分科会の事業評価が次年度の予算に反映させる予算・決算審査の連動については、柏崎市としても学ぶべき点があると感じた。

【西川委員】

多摩市は柏崎市と違い、予算・決算審査は特別委員会の位置付けである。年間の事業評価スケジュール、評価対象事業の勉強会、事業カルテの整備などにより、評価の体制が整っていると感じた。また、決算審査における評価を翌年度の予算に反映し、決算と予算が連動したサイクルは効率的だと思った。ほかにも、市民からの意見募集をしている点や、毎年評価手法を検証するなど事務事業評価を行うための改革についても、学ぶべきところが多い。そして、この改革の背景には、議員間の協議だけではなく、議会事務局の手腕や当局側との調整役、人材が必要であると感じた。

【持田委員】

先進的な議会活動を通じて積み上げる中で、東京都内では先駆的に、平成22（2010）年3月議会において議会基本条例を制定された。二元代表制としての議会の役割を果たす上で、当局の協力もあって、提案議案の関係資料が詳細にわたって提供されることで、深めて議論できる環境が整っている。議会としてある意味「盆暮れもなく」勉強会（関係課長等も参加）を行う中から、住民福祉向上への方策、課題を明確にしつつ、成果として実を結ぶ連関性は極めて優れている。議会の役割、議員活動に対して議会事務局が正確にサポートされていることは大変な意義があること。議会基本条例第3章には「市民とともに考え、行動する議会」とある。全ての会議を公開とすることを基本に、公開しない場合には、その理由を市民に明らかにしている。正に住民の代表たる議会の基本精神が太く貫かれている。

【三宮委員】

予算決算特別委員会の大きな流れは柏崎市議会と同様かと思う。柏崎市議会との違いは、常任委員会ではなく特別委員会である点、評価対象事業の選定は全会派が全常任委員会の評価対象事業案を提案している点、評価対象事業の勉強会を閉会中の8月に行って所管部門も参加している点（勉強会の形式は未確認）、事業にかかる費用に人件費も含めて計上している点、市民から意見募集している点、評価対象事業の市長回答について新年度予算にどう生かされているか3月定例会の予算決算特別委員会の初日に質疑している点などではないか。今回の予算と決算の連動を観点とした多摩市の視察においても、運営を観点とした北本市同様に違いがあった。この違いを精査し、取り入れる、又は変えるべきことを検討してはどうか。

**【相澤委員】**

多摩市議会では、「決算・予算の連動」を強く意識し、平成17年から施策評価や事業評価の手法を試行錯誤しながら、現在の形に至っている。現在も改善の姿勢を持って取り組んでいる点が印象的である。議会基本条例には「議会は、決算審査に当たって、事業等の評価（議会の評価）を行い、その結果を市長に明確に示さなければならない」と明記され、施策・事業評価を継続的に実施する制度が確立されている。従来、評価は議員個々の意見表明にとどまり、行政側からは議会の意見が散漫に見えて受け止めづらい面があったという。そこで、議会として事業内容の理解を深めて共通認識を形成するため、勉強会を積極的に実施して意見整理に努めている。また、市長から明確な回答を得るために、議会側も適切な質疑を行う必要があるとの考え方から、全体会での質疑において守るべきルールを共有し、議会としての姿勢を整えている。当議会においても一定のルールは定めているものの、不適切な質疑が見受けられることがある。多摩市議会の取組を踏まえると、明確な答弁を引き出し、実効性ある評価につなげるためには、議会側の質疑姿勢や審査の在り方について、更なる研鑽が必要であると感じた。

**【真貝委員】**

決算特別委員会を2年間の設置とし、2年ごとの設置を繰り返しているが、常任委員会化をなぜしないのか疑問。執行部が作成する事業カルテは、柏崎市も同じように事務事業評価を行っていた。多摩市は全事業で事業カルテを作成している。事業評価に際しては、事前に評価対象事業の事業カルテを当局から提出してもらって作業を進めている。また、現在の事業評価の手法は、これまでの何回かの試行錯誤の結果であるが、今後また変更するかもしれないとのこと。評価対象事業の選定は、各会派の意見が割れないような事業の選定や点数評価でない各会派の評価意見をまとめる作業に時間を要しているとのこと。また、当初予算においては、事務事業評価で提言した内容がどのように反映しているか、当局から説明を受けている。当市議会においても、事業カルテの作成及び予算への反映についてなど、市当局に申入れを行う必要があるのではないか。当市議会の施策・事務事業評価の評価方法も、検討してもよいかと考える。