

【総務企画委員会 行政視察】

2026年2月4日～6日

視察先：豊田市・東村山市・三鷹市

・ **Maniken**（一般社団法人マニケン）



（Maniken 勉強会にて）

- ・ 海住恒幸（委員長） ・ 米倉芳周（副委員長） ・ 楠谷さゆり（副議長）
- ・ 小川朋子 ・ 野呂一平 ・ 森本哲生
- ・ 中村健 氏（一般社団法人 Maniken 代表理事） 山内健輔 氏（研究員）

令和8年2月12日

松阪市議会議長 濱口高志 様

総務企画委員会
委員長 海住 恒幸

2月4日より6日までの3日間、行政視察を実施しましたのでご報告致します。

◇豊田市 DX 推進に関する行政視察報告書

視察実施日 令和8年2月4日（水）

1. 豊田市の概要

面積 918.47 km²

総人口 414,523 人（R8.1 現在）

世界的企業であるトヨタ自動車を中心とした産業集積を背景に、行政・産業・市民生活が高度に連携した都市構造を有している。近年は「デジタル技術を活用した都市の強靱化」を重要政策に位置づけ、行政運営のみならず、防災、産業振興、市民サービス向上を一体的に進めている。

2. 対応者

総務部	情報戦略課	副課長	神谷 和磨 氏
	情報システム課	副課長	精廬 達也 氏
総務部	CDO (Chief Digital Officer)		太田 雅人 氏



(豊田市役所にて)

3. 目的

本視察は、豊田市が策定した「第2次デジタル強靱化戦略」に基づく行政DXの取組を学び、デジタル技術とデータ連携を活用した業務効率化や市民サービス向上の仕組み、さらにAI等の先進技術を生かした課題解決や防災分野での活用などの先進事例を把握することで、松阪市における行政改革とDX推進の方向性を検討するための知見を得ることを目的とする。

4. 豊田市役所のDX推進（第2次豊田市デジタル強靱化戦略について）

豊田市では、第1次デジタル強靱化戦略の成果と課題を踏まえ、第2次戦略において「デジタルを前提とした行政・都市運営への転換」を明確に打ち出している。

特に重視している課題として、①行政内部の業務効率化・標準化、②災害時を含めた行政機能の継続性確保、③市民サービスの利便性向上を柱とし、これらを同時並行で進める点に特徴がある。第1次戦略からの主な見直し点としては、①単発的なシステム導入から、全庁横断型のDX推進への転換、②「デジタルファースト・ワンスオンリー」の原則を明確化、

③データ利活用を前提とした都市 OS 構想の具体化などが示された。

《豊田市について》

①推進体制の強化

市長直轄で DX を統括する「デジタル化推進本部」を設置。CDO (Chief Digital Officer) を配置し、民間出身者 6 名を含む体制で全庁的改革を推進。KDDI、AWS、NTT 西日本等の外部人材との連携も図り、技術・運営面での専門性を強化。

②基本方針（デジタルガバナンス）

全体最適化の推進（縦割り解消、システム統一）。費用対効果の最大化（EBPM に基づく投資判断）。セキュリティ・リスクの強化（ガバメントクラウド移行）。

③バックオフィス DX（職員業務改革）

文書・決裁・ワークフローを全庁統合（職員ポータル）。RPA・AI-OCR の活用。ノーコード開発の推進。Microsoft365 の標準化。➡「書かない」「探さない」「持ち運ばない」働き方への転換を目指す。

④行政サービス DX（市民サービスのデジタル化）

オンライン申請ポータルの整備（約 190 手続）。LINE を活用した申請・予約サービスの拡大（粗大ごみ、一時保育など）。オンライン相談窓口。マイナンバー連携による本人確認の効率化➡「書かない行政」ではなく「市役所に“行かなくてよい”行政」を目指すのが豊田市の特徴。

⑤防災 DX

災害情報のデジタル一元化（被害・避難所情報の集約）。情報共有による迅速な意思決定支援。

⑥分野別 DX（象徴事例）

水道管劣化の AI・衛星画像診断（受賞事例）。地域包括ケア（リノベーションセンター）のデジタル活用。

◎一方、松阪市においては、業務単位・部署単位でのデジタル化は進みつつあるものの、全体最適・データ連携を前提とした戦略設計という点では、今後の整理が求められる状況であり、豊田市の取り組みは大きな示唆を与えるものといえる。

《松阪市について》

①体制面

松阪市は CIO・CDO 体制はあるものの、民間人材の常時参画は限定的。DX を統括する横断組織の機能強化が課題。

②バックオフィス DX

Microsoft365 等の活用は進むが、ワークフロー・申請の統一化は途上。ノーコード開発の全庁展開・職員の業務改善文化は発展途中。

③市民サービス DX

オンライン申請は導入済みだが、スマホ・LINE 中心のユーザー動線設計は更なる改善余地。豊田市のような「生活動線に入り込む DX」は今後の伸びしろ。

④分野別 DX（防災・上下水道など）

個別最適の取組が多く、データ連携による横断効果の創出が課題。

5. 説明および質疑応答

（1）最も重視している課題について

行政効率化を起点としつつ、防災・市民サービス・産業振興へと波及させる考え方が示された。

特に、業務プロセスの見直しとデジタル化を同時に進めることを重視している。

（2）戦略推進のための組織体制

DX 推進部門を中心に、CIO/CISO 機能を明確化し、全庁横断での意思決定体制を構築している。

専門人材については、外部人材の活用と職員育成を組み合わせた体制が説明された。

（3）データ連携基盤（都市 OS 等）

都市 OS を基盤としたデータ連携を進め、行政内部だけでなく民間・大学との連携を視野に入れた活用が進められている。

（4）情報システム標準化・ガバメントクラウド

国の方針に沿った標準化とクラウド移行を段階的に進めており、業務改革と一体での推進が図られている。

（5）オンライン申請率・KPI

オンライン申請率を重要指標として設定し、利用率向上を成果指標として管理している。

（6）高齢者・デジタル弱者への支援

相談窓口や講習会、地域支援員の配置など、継続的な支援体制を重視。市民ポータル利用率向上に向け、LINE 連携や広報手法の工夫が行われている。

「書かない・待たない窓口」の導入効果についても、現場の業務負担軽減と市民満足度向上が確認された。

（7）防災・危機管理のデジタル強靱化

災害情報の収集・分析・発信のデジタル化に加え、通信確保手段の多重化が進められている。

（8）スマートシティ施策

産学官連携による実証事業を積極的に展開し、実証から本格実装への移行を見据えた取り組みが説明された。

（9）個人情報保護・サイバーセキュリティ

データ利活用におけるガバナンス体制を明確化し、ゼロトラストの考え方を取り入れたセキュリティ対策が進められている。

（10）財源・投資対効果

国の交付金等を活用しつつ、KPI による定量評価を行い、投資対効果の可視化に努めている。

（11）その他

質問 1：DX による職員の労力削減はどこまで実現したか？

答：バックヤード業務の改善が進行中だが、職員側が十分使いこなせていない部分も課題。「この5年が勝負」であり、情報戦略課の取り組みが効果を生み始めている段階。

質問2：LINE 活用は何が便利か？特に利用が多いサービスは？

答：粗大ごみが代表例。若年層向けには保育関連の予約等が有効。LINE は“利用者層の生活動線に刺さるサービス”を選定し拡大。

質問3：スマホ教室の課題は？

答：現状うまく活用されていない。来年度に民間活力を導入し改善予定。

質問4：自庁システムからパッケージシステムへの切替理由は？

答：標準化対応が自庁システムでは困難だったため。従来のノウハウは細部機能で引き続き活用予定。

質問5：デジタルガバナンスの運用で重視している点は？

答：「何のために導入するか」を徹底的に精査。公金を適切に活用し、費用対効果を最大化。投資判断を誤らないための EBPM 徹底

6. 所 感

今回の豊田市における「第2次豊田市デジタル強靱化戦略」に関する視察を通じて、デジタル化とは単なるシステム導入や業務の効率化ではなく、行政運営そのものを再設計する取り組みであることを強く認識した。

豊田市では、行政内部の業務改革、市民サービスの利便性向上、防災・危機管理体制の強靱化を個別施策としてではなく、一体的な戦略として位置づけ、デジタルを前提とした行政運営への転換を進めている点が非常に印象的であった。

特に、第1次戦略の検証を踏まえ、全庁横断での DX 推進体制を明確化し、「デジタルファースト」「ワンスオンリー」といった原則を業務に落とし込んでいることにより、職員の負担軽減と市民サービスの質的向上を同時に実現している点は、松阪市にとって大きな示唆を与えるものである。

一方、松阪市においてもデジタル化は着実に進展しているものの、現状では部署単位・業務単位での対応にとどまり、全体最適やデータ連携を前提とした戦略設計という観点では、今後の整理と深化が求められる状況にあると感じた。

豊田市の取り組みを踏まえると、松阪市としてまず取り組むべきは、個別部署に任せるのではなく、全庁横断で DX を推進する体制と共通ルールを明確にすることである。

デジタル化の目的や原則を職員全体で共有することにより、デジタル化そのものが目的化することを防ぎ、市民と行政双方にとって効果の高い取り組みへとつなげることが可能になると考える。

あわせて、市民がその効果を実感できる分野への重点的な取り組みが重要である。とりわけ、窓口手続きにおける「書かない・待たない」仕組みづくりや、

オンライン申請の利用率向上、LINE 等を活用した分かりやすい導線設計は、比較的短期間で成果が見えやすく、市民満足度の向上にも直結する施策である。

単にオンライン化の件数を増やすのではなく、「実際に使われているか」「市民の負担がどれだけ軽減されたか」という視点での検証が不可欠である。

さらに、防災・危機管理の分野を軸としたデジタル強靱化の視点は、今後の松阪市の DX 推進において重要な柱となると感じた。平常時の行政運営と災害時の対応を分断せず、日常的に使われている仕組みが非常時にも機能するように設計することは、市民の安心・安全の確保に直結する。防災分野を起点とした DX は、市民の理解も得やすく、他分野への展開もしやすい点で有効である。

デジタル化のあるべき姿とは、最新技術を導入すること自体ではなく、人にやさしく、使い続けることができ、非常時にも行政機能を支える仕組みを構築することである。豊田市の事例からは、職員の業務負担軽減が市民サービスの質向上につながり、平常時の利便性が災害時の強さにつながるという一貫した考え方が感じられた。

松阪市においても、地域特性や規模を踏まえた身の丈に合った DX を進めながら、市民と職員の双方にとって価値のあるデジタル化を着実に推進していく必要性を強く感じた。

《松阪市への提言》

(1) 推進体制の強化

CDO 機能の強化および民間 DX 人材の複数名採用。

全庁横断のデジタル推進室の権限強化

(2) バックオフィス統合の加速

申請・決裁・文書・問い合わせ等の全庁統一ポータル整備。

RPA・AI-OCR を業務単位ではなく「業務体系ごと」に統合。

(3) 市民サービスの“スマホ前提”設計

LINE・スマホ完結の行政手続きへ全面転換。

粗大ごみ・保育・予約等「生活動線」のサービスから優先整備。

(4) データ連携基盤の整備

防災・福祉・上下水道など横断的データ活用を推進。

職員・市民双方の利便性向上と業務効率化を同時に実現。

(5) DX の目的は「市民の時間価値の最大化」

「書かない」ではなく「行かなくてよい行政」という思想は、松阪市にも極めて重要

以上

◇東村山市の所管事務及び事項に関する行政視察報告書

視察実施日 令和8年2月5日（木）

1. 東村山市の概要

面積 17.14 km²

総人口 152,136 人（R8.1 現在）

2. 東村山市議会の概要

東村山市議会は議員定数 25 名（現員 24 名）で構成され、男女比は男性 14 名、女性 10 名となっており、女性議長が誕生するなど多様性の面でも特徴が見られる。議会基本条例は平成 26 年 4 月に施行され、「市民に開かれた議会」を基本理念として議会改革を推進。制定後も検証条項に基づき複数回の改正が行われ、議会活動の実効性向上に資する運用がなされている。

3. 対応者

対応者： 佐藤 まさたか 議員（東村山市議会副議長）
渡辺 みのる 議員 ・ 白石 えつ子 議員



4. 目的

視察テーマ：①所管事務調査の考え方と実施状況について
②所管事項の審査の方法について

総務企画委員会では、松阪市議会において「款1 議会費」が予算・決算ともに形式的な審査にとどまっている現状を踏まえ、
① 議会費をどの段階で、どの機関が実質的に形成・統制しているのか
② 常任委員会が議会費や決算審査にどのように関与し得るのか
③ 決算審査を政策・施策評価へと結び付ける仕組みは可能か
といった点を明らかにするため、東村山市議会を訪問し、意見交換を行った。また、議会改革についても沢山の情報をいただいた。

5. 東村山市議会における予算・決算審査の基本構造

東村山市議会では、当初予算・決算ともに特別委員会方式を採用しており、常任委員会は予算・決算審査に直接関与しない制度設計となっている。

- ◎予算特別委員会：正副議長を除く全議員で構成
- ◎決算特別委員会：正副議長・議選監査を除く全議員で構成
- ◎会派順・款別に質疑を行い、全款審査後に討論・採決

「分野別に常任委員会で審査する」という発想自体が存在せず、議会費についても例外ではない。

6. 議会費（款1）の形成過程と審査の実態

（1）議会費の原案形成

議会費の予算案は、前年度の予算・決算額から市長部局（財政当局）からの要請を踏まえ、議会事務局が正副議長と協議のうえで第1案を作成し、代表者会議・全員協議会で共有される。

◎松阪市議会における「議長・議運・事務局主導で原案が固まり、常任委員会での審査は形式的」という問題意識と極めて近似している。

（2）常任委員会の関与

東村山市議会では、議会費の審査を常任委員会が担うという発想自体がなく議員報酬・期末手当の請願等があった場合も、議会運営委員会付託となる想定とされており、常任委員会が議会費に実質的に関与する余地は制度上も運用上も限定的である。

7. 議会活動費・新たなニーズへの対応

議会活動が活発化することで、講師謝礼、会場使用料、調査研究に係る経費などの新たな支出ニーズが生じる点については、東村山市議会側も問題意識を共有している。しかし、予算額は過去実績を基に設定され、年度途中の急なニーズへの対応は「極めて難しい」とされており、議会の意思形成と予算制度との乖離は解消されていない。

◎「議会内の合意形成（議運・全協）と、予算審査の場（常任委員会）が分断されている」という共通課題が浮き彫りになった。

8. 決算審査と「監視・評価」機能の現状

(1) 決算審査の質の確保

東村山市議会では、**○資料要求の明確なルールなし**・**○事前の論点整理・重点項目設定なし**・**○委員の専門性向上に向けた体系的取組なし**とされており、決算審査の質は各議員・各会派の力量に大きく依存している。

(2) 政策・施策評価との関係

○KPI や成果指標を用いた評価は行われていない。

○決算審査結果を翌年度施策へ反映させる議会としての仕組みも未確立。

○議会基本条例第9条の「監視・評価」機能は、理念先行の段階にとどまっているとの認識が示された。

9. 常任委員会の所管事務調査の意義と限界

東村山市議会では、所管事務調査は慣例的に行われてきたものの、実施は義務ではなく、委員長・委員の意欲次第であり、調査の深度や提言の質にばらつきがあるとの課題も示された。一方で、長期間・テーマ型の調査（公共施設再整備、DX推進等）は、議会の政策提案機能を高めることと市民への説明責任を果たすという点では、一定の手応えがあることも確認できた。

10. 議会報告会と委員会活動

議会報告会は、定例会ごとに必ず実施し、委員会単位ではなく、会派ごとの判断・立場を軸に報告という位置付けである。

また、委員会活動の成果を直接フィードバックする場とは必ずしもなっていないが、市民との意見交換を通じて、各議員の問題意識が醸成されることになる。

11. 委員会の方向性

今回の視察を通じ、以下の点が明らかとなった。

○議会費の形成・統制は、全国的にも「議長・議運・事務局主導」が主流であり、常任委員会が実質関与する例は少ない。

○決算特別委員会方式は、全議員参加による網羅性がある一方、論点の深化や政策評価には限界がある。

◎所管事務調査は、委員会の主体性次第で議会の存在感を高め得る数少ない手法である。

◎議会基本条例に掲げる「監視・評価」を実効性あるものとするには、制度設計だけでなく、委員会運営の工夫が不可欠である。

◎今回の東村山市議会視察を通じ、「制度が違って、議会が抱える本質的課題は驚くほど共通している」ことが明らかとなった。議会費については、常任委員会が形式的に関与しても全議員参加型の特別委員会方式であっても、「誰が責任をもって議会活動の在り方を説明するのか」という点が曖昧であれば、市民から見た納得感は得られない。また、決算審査や所管事務調査についても、条例や制度を整えただけでは機能せず、委員会が「自分たちは何を評価し、何を次につなげるのか」を自覚的に運営しなければ、形骸化は避けられないと考える。また、東村山市議会の率直な意見は、「理想と現実のギャップを正直に語る」という点で極めて示唆に富んでおり、松阪市議会にとっても、他山の石ではなく、鏡として捉えるべき事例であった。

今後は、議会費、決算審査、所管事務調査、議会報告会を個別の活動としてではなく、一連の議会機能として再構成する視点が求められるのではないかと考える。

今回の意見交換が、その議論を深める起点となるよう期待できるのではと考える。

松阪市議会において、今後、議会費を「どこで、何をチェックするのか」を明確化することと、常任委員会が「追認機関」ではなく「論点を可視化する場」となる工夫を考えともに、所管事務調査と決算審査、議会報告会を有機的につなぐ仕組みづくりを積極的に取組んで行くべきである。

1 2. 東村山市議会の特徴（活動について）

（1）市民参加・議会報告会

- ・ 年4回、定例会後に開催
 - ・ 市内複数会場＋オンライン併用
 - ・ 手話通訳配置
 - ・ グループワーク形式導入
 - ・ 若者・子育て世代参加促進
 - ・ 駅前広報活動実施
- ◎市民意見は常任委員会へフィードバックされ、必要に応じ政策研究会設置につながっている。

（2）情報公開・広報

- ・ 傍聴規則改正（住所・氏名記載廃止）

- ・写真撮影自由化
 - ・SNS（X・Facebook）活用
 - ・議会広報ポスターを議員自ら作成
 - ・インターネット中継実施
 - ・傍聴者への議案資料貸出
- ◎一方、タブレット資料の共有は未対応であり課題とされている。

（３）常任委員会の政策提言機能 事 例

- ◎農業×商工連携
 - ・団体ヒアリング
 - ・先進地視察
 - ・委員間討議
 - ・市長へ政策提言提出
 - ◎投票率向上策
 - ・選管協議
 - ・アンケート
 - ・投票所調査
 - ・他市視察
 - ・市長・教育長へ提言
- ◎委員会調査が政策形成に結び付いている点が特徴である。

（４）予算・決算審査

- ・特別委員会方式（全議員参加）
- ・分科会方式は未採用
- ・予算：3月／決算：9月
- ・参考資料約130頁を事務局作成

（５）議会費審議

- ・正副議長＋事務局で原案作成
- ・代表者会議で協議
- ・全員協議会で共有
- ・本会議・委員会での質疑は限定的

1 3．松阪市議会への示唆と比較

松阪市議会との比較において以下の示唆が得られた。

（１）市民参加の制度化

東村山市では議会報告会を年4回定例化し、オンライン併用・手話通訳・グループワークなど参加しやすい設計がなされている。松阪市においても報告会は実施されているものの、

- ・開催頻度
- ・若年層参加
- ・対話型運営
- ・ICT活用

の面で更なる工夫の余地がある。

特に ICT 活用形式は若年層や現役世代へのアプローチとしては有効手法として参考となる。

(2) 常任委員会の政策提言機能

東村山市では所管事務調査が

- ・団体ヒアリング
- ・調査研究
- ・委員間討議
- ・提言書提出

まで体系化されている。

松阪市でも調査は実施されているが、

- ・提言書提出までの制度化
- ・政策反映ルートの明確化
- ・執行部とのフォロー協議

を強化することで、議会の政策形成機能向上が期待できる。

(3) 情報公開と傍聴環境

東村山市は

- ・傍聴者の個人情報記載廃止
- ・写真撮影自由化
- ・SNS 発信

など開かれた議会運営を推進している。

松阪市でも中継・広報は進んでいるが、

- ・傍聴ハードル低減
- ・視覚的広報
- ・若年層向け媒体

の強化が示唆される。

(4) 議会費審議の透明性

東村山市では代表者会議中心の事前協議が主で、本審査質疑は限定的であった。松阪市においては、

- ・本会議・委員会での公開議論
- ・市民への説明責任

の観点から、より開かれた審議手法の検討余地もあると考えられる。

(5) 予算決算審査と政策評価

東村山市では KPI 等を用いた成果評価視点は限定的であった。

松阪市においては今後、

- ・ 事業成果指標
- ・ 政策効果測定
- ・ 行政評価連動

を取り入れることで、決算審査の深化が期待できる。

14. 所 感

本視察を通じ、総括的に、東村山市議会が議会基本条例を基軸として、議会改革を継続的に進めてきた経過があることを強く印象に残った。

特に、市民参加の取組においては、単なる報告にとどまらず、対話・意見収集・政策反映までを一体的に設計しており、「開かれた議会」を具体的に体現している点は大いに学ぶべきである。

また、常任委員会が主体的に調査研究を行い、市長へ政策提言を行っている点は、議会の政策形成機能を発揮する好事例であり、松阪市議会においても更なる活性化が必要であると感じた。

一方で、◎委員間討議の活用頻度 ◎決算審査の成果評価視点 ◎ICT 資料共有などには改善余地も見受けられた。

議会改革に「完成形」はなく、東村山市においても不断の見直しが続けられている点は、今後の議会運営を考える上で重要な示唆である。

本市議会においても、◎市民参加の質的向上 ◎委員会政策提言の制度化 ◎ 情報公開の更なる推進を図り、二元代表制の一翼を担う議会としての機能強化に努めていく必要があると認識した。

東村山市議会は、議会基本条例を基盤に、◎市民参加 ◎政策提言 ◎情報公開の各分野で先進的取組を進めていた。

本視察で得た知見を踏まえ、松阪市議会においても実効性ある議会改革を推進し、市民福祉の向上と市政発展に資する議会運営に活かしていくことが重要である。

以上

◇三鷹市防災対策に関する行政視察報告書

視察実施日 令和8年2月5日（木）

1. 三鷹市の概要

(1)人口 196,412人（令和8年1月1日）

(2)面積 16.42 km²

(3)概要 三鷹市は、多摩地域の東端に位置し、東京23区と境界を接する市である。市域の大半は武蔵野台地上に位置する。

現在は、質の高い「防災・減災のまちづくり」を積極的に進めるとともに、「ゼロカーボンシティ」にも取組み、持続可能な未来へ明日に繋げるまちとして進めている。

2. 対応者（三鷹市）

防災安全部	部長	齋藤	大介	氏
	課長	井上	新	氏
	課長補佐	光岡	亮	氏



三鷹市中央防災公園・元気創造プラザにて

3. 視察の目的

本行政視察は、首都直下地震等の大規模災害発生を想定した三鷹市の防災対策について、制度設計から現場運用までの実態を把握することを目的として実施した。特に、近年の災害対応において重要性が高まっている

- ①在宅避難者への支援体制
- ②要配慮者を対象とした福祉避難所の運営
- ③災害時医療体制の即応性
- ④NPO 等民間団体との連携
- ⑤ペット同行避難への対応

といった分野について、先進的な取組を行っている三鷹市の事例を調査し、今後の本市防災施策の検討を主眼とした。

4. 被害想定と特徴

三鷹市では、東京都が公表している被害想定を基に、「多摩東部直下地震」および「多摩直下地震」の二つの地震を主たる想定地震として、防災計画を策定している。

説明では、平成 24 年想定と令和 4 年想定と比較が示され、震度分布や被害量の変化を継続的に検証している点が特徴的であった。特に令和 4 年想定では、震度 6 強の面積率が大きく上昇しており、市街地の広範囲で深刻な被害が発生する可能性が示されている。また、建物被害については、全壊棟数が約 800 棟規模、焼失棟数が 1,500 棟を超える想定となっており、火災対策と初期消火体制の重要性が改めて浮き彫りとなっている。また、人的被害では死者数そのものだけでなく、要配慮者の被害割合が高い点が課題として示されていた。

このような被害想定を前提として、三鷹市では「全員が避難所に入る」ことを前提としない、現実的な避難・生活支援体制の構築に力を入れていることを理解した。

5. 避難所・在宅避難支援体制

①避難所体系の考え方

三鷹市の避難所運営の大きな特徴は、避難先を一律に「指定避難所」に集約するのではなく、被災状況や生活継続の可否に応じて複数の選択肢を用意している点にある。また、指定避難所（学校・コミュニティセンター）は、家屋倒壊や火災等により自宅での生活が困難となった住民の受け皿として位置付けられている。一方で、自宅が比較的安全で生活継続が可能な場合には、在宅避難を基本とし、その支援拠点として「災害時在宅生活支援施設」を整備している。

②災害時在宅生活支援施設の位置付け

東日本大震災では、避難所外で生活する被災者の把握が困難であり、物資や情報が十分に届かなかったという課題が全国的に指摘された。本市ではこの教訓を踏まえ、在宅避難者を制度上明確に位置付け、支援の空白を生まない仕組みづくりを進めている。また、災害時在宅生活支援施設は、市内 18 か所に指定されており、地区公会堂や公園等を活用して、炊き出し、仮設トイレの設置、救援物資の配給、地域内の情報共有などを行う拠点として機能する。運営主体は町会・自治会等であり、平時からの訓練やマニュアル整備を通じて、地域主体の共助体制を構築している点が特徴である。

③災害時在宅生活支援施設

東日本大震災の教訓を踏まえ、在宅避難者を前提とした支援拠点を制度化している点が大きな特徴である。

- ・ 指定数：市内 18 か所
- ・ 主な機能：炊き出し、仮設トイレ、物資配給、情報共有
- ・ 運営主体：町会・自治会等

これは災害対策基本法第 86 条の 7 の趣旨を具体化した先進的な取組といえる。

6. 備蓄体制

- ・主な備蓄状況

区分	内容
食料	約 347,000 食（必要量の 128%）
飲料水	約 9,000t（全市民 16 日分）
要配慮者対応	粉ミルク、離乳食、アレルギー対応食
在宅避難者向け	携帯トイレ、衛生用品

量だけでなく、要配慮者・在宅避難者を想定した質的備蓄が特徴である。

7. 福祉避難所の取組

- ・設置数：35 か所（令和 8 年 1 月時点）
- ・担当：福祉対策部 福祉支援班
- ・課題：開設時期・人員確保・直接避難の整理・移送手段の確保

これに対し、庁内連絡会議・事業者連絡会議、専用マニュアル整備により実効性向上を図る。

8. 災害時医療体制

●医療救護体制の構造

- ・医療救護所：市内 7 小学校（軽症者対応）
- ・医療拠点：市内 6 病院（中等症対応）
- ・災害拠点病院：杏林大学病院（重症者対応）
- ・災害時医療の流れ：

軽症 → 医療救護所 / 中等症 → 市内病院 / 重症 → 杏林大学病院

五師会（医師・歯科医師・薬剤師・整復師・助産師）が連携し、72時間の超急性期対応を重視している。

9. NPO法人「Mitaka みんなの防災」との連携

① 設立背景と位置付け

NPO法人「Mitaka みんなの防災」は、防災に関心はあるものの行動に結びついていない層や、防災対策に心理的・物理的なハードルを感じている市民に対し、「防災を自分ごととして捉えるきっかけ」を提供することを目的に設立された団体である。この組織は、行政主導の啓発では届きにくい層に対し、市民目線で防災を伝える中間支援組織として位置付けられており、三鷹市の防災施策において重要な役割を担っている。

② 主な機能と具体的取組

・同法人は、以下の6つの機能を柱として活動している。

●人材育成機能

地域で防災・減災活動を担う防災リーダーの発掘・育成を行い、自主防災組織や町会・自治会の中核人材を育てている。

●意識啓発機能

出前講座やミニ防災訓練を通じて、自助・共助の重要性を分かりやすく伝え、市民の防災意識の底上げを図っている。

●防災教育機能

市内小中学校を対象に、三鷹市独自の防災教育カリキュラムに基づいた授業支援を行い、次世代の防災意識醸成に寄与している。

●交流支援機能

防災をテーマに、市民団体同士が交流・連携する場を提供し、平時から顔の見える関係づくりを進めている。

●防災ネットワーク化推進機能

災害発生時における共助の役割分担を見据え、地域内の防災関係団体をネットワーク化するハブとして機能している。

●情報提供・相談機能

先進事例や防災グッズの紹介、団体運営に関する相談対応など、実務的な支援を行っている。

③行政との役割分担と効果

三鷹市は、同法人を単なる協力団体としてではなく、「防災施策を補完・拡張するパートナー」として位置付けている。特に、「Mitaka みんなの防災フェスタ」の開催など、楽しさを入口とした啓発活動は、市民参加の裾野を大きく広げており、行政単独では実現しにくい効果を生んでいる。

このような中間支援型 NPO の存在は、地域防災力を持続的に高めていくうえで不可欠であり、他自治体にとっても参考となるモデルであると考えている。

10. ペット防災の取組

①基本方針と制度設計

三鷹市では、ペットを「家族の一員」と捉えつつも、避難所という集団生活の場における秩序と衛生を確保するため、明確なルールに基づくペット防災体制を構築している。

全ての指定避難所において「ペット同行避難」を受け入れる方針を採用している点は先進的であるが、同行避難はあくまで一緒に避難することを意味し、人とペットが同一空間で生活することを前提としていない。この点を平時から丁寧に周知していることが特徴である。

②運営体制と関係機関との連携

災害時には、市災害対策本部内に市動物救護本部を設置し、（公社）東京都獣医師会武蔵野三鷹支部、東京都福祉保健局等と連携した三層構造の救護体制を構築する。

具体的には、

- ・ 避難所巡回による被災動物の健康確認
 - ・ 要救護動物の把握と医療提供
 - ・ 被災動物保護施設（新川テニスコート）の開設・運営
- などを段階的に実施するマニュアルが整備されている。

③平時からの備えと市民啓発

ペット防災の実効性を高めるため、三鷹市では平時からの備えを重視している。具体的には、●飼い主責任の明確化（物資準備・世話は飼い主が実施）

●しつけ・健康管理・ワクチン接種の徹底 ●ペット用避難用品・備蓄品の周知。これらをリーフレットや講座を通じて継続的に啓発している。

④ペット防災の意義と他自治体への示唆

ペットを理由に避難をためらう住民は少なくなく、ペット防災は人命保護の観点からも重要な施策である。三鷹市の取組は、ペット受入を明確化することで住民の安心感を高める一方、ルールを徹底することで避難所運営の混乱を防いでいる。

11. 所感

三鷹市の防災対策を通して強く感じた点は、「想定被害を直視したうえで、現実的な対応策を積み上げている」という姿勢である。全住民が避難所に避難することは不可能であるとの前提に立ち、在宅避難者を含めた多様な被災者像を想定した制度設計がなされている。

また、防災対策を行政のみで完結させるのではなく、町会・自治会、医師会等の専門職団体、NPO法人といった多様な主体との役割分担が明確に整理されており、災害時の実効性を高めている点は高く評価できる。

特に、災害時在宅生活支援施設の制度化や、ペット同行避難を前提としたルール整備は、今後、他自治体においても避けて通れない課題であり、本市においても三鷹市の取組を参考に、制度・運用の両面から検討を進める必要があると考える。

◇一般社団法人 Maniken（早稲田大学デモクラシー創造研究所）での所管事務事項に関する行政視察報告書

視察実施日 令和8年2月6日（金）

訪問先 東京都新宿区高田馬場2-17-3

1、一般社団法人 Maniken（早稲田大学デモクラシー創造研究所）の概要

早稲田大学マニフェスト研究所（創設者・北川正恭元三重県知事）を前身とし、2025年4月、「地域経営のための新しいマニフェスト研究所」として再編。早稲田大学デモクラシー創造研究所所長は、日野愛郎早稲田大学教授。全国の地方議会等を対象にマニフェスト大賞コンテストの開催ほか、全国地方議会ランキング調査や各種シンポジウム、議員研修会等を実施することで、地方自治の質的向上を担う研究機関となっている。

2、対応者

一般社団法人 Maniken 代表理事、早稲田大学デモクラシー創造研究所地域経営部会長 中村健氏

新しいマニフェスト研究所研究員 早稲田大学デモクラシー創造研究所選挙制度部会長 山内健輔氏

3、目的

松阪市議会においては、議会費は予算、決算とも「款1」にありつつも、審議（審査）は素通りされているのが実情である。そんな折、総務企画委員会の所管事項調査に加えてはどうかとの意見が委員よりあり追加した経過がある。そこで他の議会ではどのような取り扱いをしているのかを知ること、また、専門機関と意見交換をさせていただく機会を持つことで、今後、委員会審査の仕組みに生かせないかを考えたところである。一般社団法人 Maniken を視察研修先としたのは、議会費について審査の項目として動かしている先進議会は全国を探しても見当たらず、それであれば先進地視察ということよりも、自分たちの議会が先進事例を作り出す覚悟であるべき形を模索するためのヒントを得られる先として最も相応しいのではないかと考えたからである。

4、研究所員との意見交換

今回の視察調査においては、あらかじめ提出した論点となり得る項目を基に、中村、山内両氏によるファシリテーションで、当委員会委員の意見交換を中心とする場とした。当委員会から提出した項目を基にレジュメ資料が用意されていた。それを基に、中村氏からコメントをいただきつつ、各委員がランダムに発言することで、今後、委員会として「目的」に挙げたテーマにどう取り組んでいくことができるかを探った。

あらかじめ、当委員会が、Maniken（早稲田大学デモクラシー創造研究所）側に提出していた議論の叩き台は以下の通りである。

1、「議会費」の審議について

(1) 常任委員会における「議会費」の審査の状況について ～「款1 議会費」の取り扱われ方と、課題認識について～

① 実際に議会費の「款・項・目」を決めている場はどこか

議会費について、出来上がってきた議案を審査するのは総務企画委員会ですが、議会運営委員会、議長と議会事務局の調整で原案はかたちづくりられ、総務企画委員会での審査は形だけという実態があります。一方で議会改革の部会等で議論し、その結果は議会費に反映されます。

そんな中、議会費に関し、総務企画委員会に出る幕はあるか？

② 議員報酬・期末手当の改定（条例改正）の際の総務企画委員会の役割は

議員報酬についての請願（例・報酬引き上げに反対）があれば総務企画委員会への付託となりますが、その際、この案件について委員会は市民にある程度の納得（審査の結果に対してではなく、審査の中身に）を得られる審査をやり切るにはどうしたらよいか？

③ 予算における議会費（事業費）の審議（審査）

～議会活動事業費や議会広報事業費、会議録作成経費等～

議会活動事業費には、行政視察調査旅費から議会報告会開催経費まで多様な経費が含まれており、議会活動が活発になればなるほど新たな需要が生じることが想定されます。私たちの議会では、急ぎよ、ニーズが発生することが多く、その都度、議会事務局に頼んで経費の捻出・転用が可能か等々、調整しているのが実情です。例えば、視察には旅費以外には資料代・手土産代を除き、調査研究費が含まれてはいません。このため、自治体以外の研究機関を訪問する際に必要な講師謝礼や会議室代等も支出することができません。そもそも、あらかじめ新たに発生が想定される支出項目について事前に議会事務局と協議する仕組みをどう作っていくか。または、その必要性について。

議会費の予算をかたちづくるプロセスに常任委員会が関与することではありませんが、議会内のコンセンサスを得た上で作られたことに対し、予算を審査する総務企画委員会は、ただ追認するだけなのか、最終的なチェックをかける場なのか、どのような役割が期待されるか？

2、常任委員会における論点整理と活用について

(1) 論点整理や重点審査項目の設定方法

質疑が集中した事項を論点と捉えるべきか、その際の委員間討議のあるべき方法

(2) 決算審査の質の確保について

- ① 論点整理や重点審査項目の設定方法
- ② 委員の専門性や共通理解を高めるための取組み

(3) 決算審査と政策・施策評価との関係について

- ① 決算審査を「政策・施策の評価」に結びつけるの基準や指標（KPI）の採用
- ② 財務数値以外に用いている成果指標の内容
- ③ 政策目的と決算内容との整合性の確認

(4) 市民に開かれた決算審査の取組方法について

3、委員会としての調査手法の活用について

- (1) 所管事務調査
- (2) 参考人招致
- (3) 委員会としての公聴会の開催事例・実績
- (4) パブリックコメントの実施実績
- (5) 市民アンケート
- (6) 市民意見の聴取ないしは意見交換会の開催

4、常任委員会としての情報発信

- (1) 委員会としての議会広報への掲載記事のまとめ方
- (2) 委員会としての報告会の開催ないしは議会報告会への参加の仕方や活用について

年次プランの作成

松阪市議会総務企画委員会では、昨年8月以降、新たに議会費を所管事務調査の対象項目に加えた。Manikenでの研修に至った点について、「議会費は議会運営委員会や事務局、広報広聴委員会等で、(新たな必要の都度)経費を加えてきたが、常任委員会における審査はなかった。何か議会費を決めるにあたって委員会が入り込める余地はあるのではないか、作成の時からイニシアティブをとる体制作りについて模索をしている状態である。何か、ヒントを得られないものだろうか」と米倉芳周・副委員長が趣旨を説明した。この後、Manikenの中村氏のファシリテーションで委員全員参加の意見交換に移った。

中村氏 一般会計で市長部局は年次プランがあって、それを実現するために事業にお金を

付けるが、これを議会ではそれをやっているか？

議会事務局 議会費はほぼ経常経費なのでほぼ前年並みということになる。

中村氏 議会ではその年度に何をやりたいとかをどこで決めるのか。

委員 決めるという場はない。

中村氏から提案をいただいたことを要約すると次の通りである。

- ① 議会基本条例 議会の透明性や市民との関係を位置付ける議会基本条例に定めた趣旨を踏まえる。
- ② 年次プラン 執行部には年次プランがある。議会においても「年次プラン」を作成すべき。それを委員会に当てはめる。
- ③ 事業 プランに基づいた事業のリスト化
- ④ 計画 その事業にどう取り組んでいくかを計画する。議会での共有（全体での話し合い）と市民への説明
- ⑤ 予算 計画に基づき該当の事業を予算化（議会側からの提言）

そもそも、議会審議においては、市長部局の予算については市長部局からの説明を受けて市長部局に質問をし、また、その結果責任についても問えばよいが、議会費に関しては議会が議会自身に説明を求め、質問をするという矛盾を有する。また、議会活動の結果責任を問うのも議会が議会に問うという自己矛盾に陥る。このため、松阪市議会に限らず、全国どこの議会も議会費に関する審議は避けて通ることになる。

しかし、それは、議員は、議会の活動を進めるために必要となる考えを具体化していないということであり、それを市民に公表していないに等しいことになる。

そこで、基本条例に基づいて市民に見えるよう、活動の中身を年次プランにまとめ公表。それに基づいて事業をリスト化、その事業への取り組み方を計画し、予算をのせていくことは、議会のあり方を変えていくスタート台に立つことだ。

早稲田大学デモクラシー創造研究所からは議会内の役割分担及び総務系の委員会の役割について考え方をまとめたレジュメをご用意していただいていた。

同研究所によれば、「議会費の審査が難しい本質的理由は、『議会が自らの活動を自らチェックする』という二重性にある。だからこそ、制度論ではなく、プロセス、役割分担、説明責任の設計が問われる」。その考え方に立つと、総務企画委員会の審査が形骸化しているということでも出番がないということでもなく、「総務企画委員会の役割が未定義のまま置かれているということ」である。そこで、何をチェックすることに委員会の役割があるかを定義してみる必要がある。それを図に示すと、以下の図「議会費の予算化のプロセス」となる。

議会費の予算化のプロセス

段階（プロセス）	判断の主体	役割
企画・形成	議会運営委員会・議長・事務局	活動構想・必要経費の整理
合意形成	議会内	活動の優先順位、考え方の共有
検証・説明	総務企画委員会	合理性・妥当性・市民説明可能性

例えば、「議員報酬引き上げに反対」という声があった際には、議員報酬の引き上げの必要を市民に説明できるに足りるかの最後の検証の場となり得るかどうか、また、どのような基準に基づくか等々、比較検討を行い、その内容を公表し市民と共有した議論ができるよう努力していくことが総務委員会の役割として考えられるというものである。

しかし、従前の短期の審査スケジュールの中でこれを実施していくのは難しい。委員会として長期的なスパンで審査をしていくことができるよう、早くからの位置付けは不可欠となる。委員会の審査が、本会議より議案の付託を受けてから始まるのがこれまでの委員会運営であるが、あらかじめ想定され得る重要課題については定例会よりも前に研究を始めることは可能である。

現状では議会費は“確定版”を伝えられるだけなので、議会全体で話し合っ
てその予算を決めるという場はない。款項目の審査を委ねられるのは総務企画
委員会ではあるが、なんらかの関与の方法を考えたい。他の委員会の所管に含
まれることもあるので横断的な議論の場は必要であるが、その仕組みを組み立
てることなら総務企画委員会にできなくはない。議会全体で議会費について話
し合っている議会は全国にもない。スキームをうまく制度設計ができれば全国
に先駆けることになり、素晴らしい。

視察を終えて

総務企画常任委員会の今回の視察は、常任委員会の任期を2年制として最初のものである。視察調査は、所管事務調査の一環であるので、今回、調査に取り組んだテーマをこの委員会の2年間にわたる活動の重要な活動に位置付けた取り組みにつなげていきたいと考えている。訪問先は4件で、テーマは自治体DX、防災、議会費審査のあり方（2か所）とした。それぞれの報告文にある通り中身は大変濃いものになった。あとは、これらの内容を常任委員会の活動にどう生かすかである。この報告書を提出したら、委員会の中でそれについて早速意見交換をしていきたい。

以上