

はじめに

なぜ、自治体の管理職は議会答弁が苦手なのか？

自治体において、管理職と係長以下の職員との大きな違いは、議会対応をするかどうかです。その中でも、議会答弁は最も重要であり、自治体の管理職としての公の発言であるため、「答弁を間違えてしまうと、今後の仕事に大きな影響を与えてしまう」と言っても過言ではありません。

しかし、一般的に多くの管理職が議会答弁に苦手意識を持っています。そこには、3つの要因があります。

要因① 「どのような準備をすればよいのか」(準備)

答弁するためには、議員への取材をはじめ、事前準備が不可欠です。しかし、答弁準備に関する充実した研修があるわけでもなく、管理職になったらすぐに答弁をしなければなりません。どうすればよいのかわからない中で、見よう見まねでなんとか対応——これが現実です。

要因② 「何をどこまで話せばよいのか」(内容)

例えば、ある行政計画の進捗状況を議員に質問された場合、担当課長が議会でもどこまで発表できるかは、実際の進捗状況とは別に考える必要があります。まだ、首長にも報告していないのに、常任委員会などでその内容を話してしまったら、後で首長から叱責されるのは必至です。

要因③ 「何をどのように話せばよいのか」(話し方)

何をどこまで話せばよいのか、その勘どころをつかめたとしても、何も考えずにそのまま答弁すればよいわけではありません。議会答弁では、本会議でも委員会でも使われる「議会用語」が存在します。例えば「検討する」と「研究する」では、意味は異なります。また、議会では使ってはいけないNGフレーズもあります。さらに、同じ議会用語でも、使っ

てよい議員と使ってはいけない議員がいるのです。これらを理解せずに答弁してしまったら、大変です。

焦らず慌てず、そつなく答弁をこなすためのノウハウを凝縮！

このように、議会答弁が苦手な理由は、「準備」「内容」「話し方」の3つが「わからない」ことにあります。それゆえ、焦ったり、慌てたりしてしまうのです。そこで本書は、この3つの要因を払拭すべく、実践的なノウハウを1冊にまとめました。

議会答弁のノウハウを体得するためには、管理職としての実践を積み重ねることを要します。しかし、今まさに答弁に困っている方に、その時間はありません。そこで、私が10年以上に渡り、議会答弁を行う中で身に付けたノウハウのエッセンスを皆さんにお伝えする——これが本書の目的です。

この目的をかなえるため、本書は3つの特長を掲げました。

特長① 議員との接し方、質問の予測方法までを明快に解説！

特長② 答弁の組立てから、頻出の質問、使えるフレーズまでを網羅！

特長③ 困った場面での対応、弱点を払拭する方法も紹介！

もちろん、各自治体では議会をめぐるさまざまなローカルルールがあり、本書の内容がすべての自治体に当てはまるとは限りませんが、できるだけ共通する部分を抽出し、まとめたつもりです。

議会答弁で日々、苦勞されている自治体の管理職の方々にとって、本書が少しでもお役に立てば幸いです。

2017年7月

森下 寿

もくじ

第1章 議会答弁の基礎知識

- 1 本会議答弁とは 10
- 2 質疑と質問のちがい 12
- 3 委員会答弁とは 14
- 4 質問の事前通告制度 16
- 5 一問一答方式と一括質問一括回答方式 18
- 6 各自治体のローカルルール 20
- 7 議会答弁に欠かせない3つの視点 22

第2章 答弁対策としての議員対応

- 1 議員の基礎情報を把握しておく 26
- 2 各会派の立場・考え方を理解する 28
- 3 議員と話し合える関係を築く 30

- 4 議員の質問傾向をおさえる 32
- 5 議員への報告・根回しを忘れない 34
- 6 議員への説明はタイミング・順番に留意する 36
- 7 議員からの無理な要求には毅然と対応する 38
- 8 議員からの資料要求はすべて記録する 40

第3章 議会答弁の事前準備

- 1 誰が何を質問するか、情報を得る 44
- 2 議員に取材して質問情報を得る 46
- 3 時事ネタから質問を予測する 48
- 4 国政・他自治体の動向から質問を予測する 50
- 5 議員の関心から質問を予測する 52
- 6 過去の質問から質問を予測する 54
- 7 議員に対して事前に説明する 56
- 8 質問の事前通告がきたら、できるだけ早く取材する 58
- 9 議員との答弁調整は「どこまで言えるか」がポイント 60
- 10 想定問答集は箇条書きでまとめる 62
- 11 議員別の対応表を作成しておく 64
- 12 他課の案件にも配慮する 66

第4章 議会答弁のコツと心得

- 1 質問のポイントを整理する 70
- 2 答弁は「総論」「各論」「締め」で構成する 72
- 3 本会議答弁は上司と綿密に事前調整する 74
- 4 簡潔明瞭が基本中の基本 76
- 5 大きな声ではっきりと、相手の目を見て答える 78
- 6 論理的に説明する 80
- 7 感情的にならず淡々と答える 82
- 8 議員の立場を考慮して答弁する 84
- 9 行政は一体であることを忘れない 86
- 10 自分への質問ではなくても気を抜かない 88
- 11 失敗した答弁はすぐに忘れよう 90

第5章 議会答弁 OK フレーズ・NG フレーズ

〈OK フレーズ〉

- 1 「〇点のご質問をいただきました」 94
- 2 「ご指摘」「ご指摘のとおり」「ご指摘の点をふまえ」 96
- 3 「しかし一方では」 98
- 4 「と思います」「と聞いています」 100
- 5 「検討します」「研究します」 102

- 6 「いずれにいたしましても」 104

〈NG フレーズ〉

- 7 「〇〇先生」 106
- 8 「私はいませんでした」「私の担当ではありません」 108
- 9 「財政課に予算を切られました」
「上から指示されました」 110
- 10 「人員を増やして対応していきます」 112
- 11 「個人的には〇〇と思います」 114
- 12 「手元に資料がないので答えられません」 116

第6章 よくある質問・困ったときの答弁のコツ

- 1 行政へ提案する質問 120
- 2 事実・方針・認識を確認する質問 122
- 3 住民の声を代弁する質問 124
- 4 行政の責任を追及する質問 126
- 5 自分の意見を述べる質問 128
- 6 ヤジられてしまったとき 130
- 7 議員の質問内容が間違っているとき 132
- 8 想定外のことを聞かれたとき 134
- 9 質問内容を忘れてしまったとき 136
- 10 議員が怒って質問してきたとき 138

第7章 やってはいけないダメ答弁

- 1 資料を棒読みする 142
- 2 早口でまくしたてる 144
- 3 ダラダラと長くメリハリがない 146
- 4 結局何を言っているかわからない 148
- 5 質問に正面から答えていない 150
- 6 ムキになって反論する 152
- 7 議員に迎合してしまう 154

第8章 本当に困ったときの答弁裏ワザ集

- 1 事前取材ですべて答えてしまう 158
- 2 その質問には意味がないと思わせる 160
- 3 質問で生じる不都合を説明する 162
- 4 この課長に聞いてもムダと思わせる 164
- 5 わざとダラダラ答弁して、時間を浪費する 166

第1章

議会答弁の基礎知識

管理職になったら避けて通れないのが議会答弁。しかし、管理職になったばかりで、議会のことはまだよくわからない方もいるでしょう。そこで、本章では、おさえておくべき基礎知識を解説します。議会における答弁のしくみをしっかりとつかんでください。

本会議答弁とは

議員の質問に対して執行機関（首長部局、行政委員会など）側が行う答弁は、主に本会議答弁と委員会答弁の2つがあります。

この他にも、全員協議会や幹事長会、また非公式な会議における答弁もありますが、本書ではあくまでも中心となる本会議と委員会での答弁について解説します。

なお、本会議とは、一般に定例会および臨時会を指しますが、通年議会としている自治体もあります。委員会とは常任委員会、議会運営委員会、特別委員会を指します。

① 本会議答弁の3つの特徴

本会議答弁には、3つの特徴があります。

1つ目は、**一般質問では、事前通告を前提としていること**です。本会議質問では、事前に質問内容が通告されます。ただし、通告の内容は各自治体によって異なり、単に質問項目や要旨だけの場合や、ほぼ質問全文を渡すこともあります。それをもとに執行機関側は答弁作成作業に入ります。このため、本会議当日に、議員が通告以外の質問をすることはありません（ただし、質問時間が残ったため、通告に関連した再質問をすることはあります）。

事前通告については、ときに「やらせ」のように感じるという声もあります。しかしながら、一方では、執行機関側が熟慮して答弁を作成するため、その時点での最大限の答弁を引き出すことにもつながります。こうした点から、本会議における事前通告には、大きな意味があるといえます（なお、後述する緊急質問では事前通告は必要ありません）。

2つ目は、**答弁を作成する者と実際に答弁をする者が異なること**です。

本会議では、一般に役職の高い者が答弁しますが、実際に答弁を作成する者は、それよりも下位であることがほとんどです。例えば、都道府県や政令指定都市であれば、答弁者は局長以上でも、実際に答弁を作成するのは課長以下（係長なども含む）だったりします。

また、それ以外の市区町村であれば、答弁者は部長以上で、やはり実際に答弁を作成するのは課長以下というのが一般的です。いずれも、下位の職員が答弁の原案を作り、上位の職員のチェックを受けて、答弁を完成させるのが一般的です。

3つ目は、**質問者も答弁者もお互いに原稿を読み上げる形になってしまうこと**です。ときに「お芝居」「学芸会」などと揶揄されることがありますが、事前に十分な準備を要することを考えると、やむを得ない点もあります。

② 本会議答弁の法的根拠

議会に出席する長その他の執行機関は、説明するために出席を要求されているので、答弁する義務があります。ただし、秘密に属する事項については答弁しないことができます。これは、地方公務員法で守秘義務が課されているためです。

そもそも地方公共団体の長その他の執行機関は、議会への出席権はありません。あくまで議長から要求のある場合に限り、議会に出席しなければならない義務を負っています（地方自治法121条）。

また、法律では出席する執行機関の範囲を定めており、これらの職員を一般に説明員と呼んでいます。

POINT

本会議答弁は、事前通告されてから答弁が作られ、作成者とは別に説明員が答弁する。

質疑と質問のちがい

① 質疑と質問は異なるもの

「質疑」と「質問」は、似ているようで異なるもの。議会において、この2つは明確な違いがあります。

(1) 質疑

質疑は、現に議題となっている事件について提出者（執行機関）に疑義（不明点や疑問点）を質すことをいいます。議員は、自己の意見を述べることはできません。例えば、執行機関が提案する条例が議題となっている際に、執行機関側の提案理由の説明などに対して行われます。

(2) 質問

質問は、地方公共団体の行政全般について、議員が疑問点等を質し、執行機関に問うことをいいます。議員は自己の意見を述べ、それについての所見を執行機関に質すことができます。執行機関の政治姿勢、責任を明らかにすることができ、政策の変更や新しい政策の実現につながる場合もあります。

なお、質問には、「一般質問」と「緊急質問」の2種類があります。

一般質問は、定例会のみで行われ、臨時会では行われません。多くの場合、会期の始めに行われ、質問の内容・骨子・要点等を事前に通告します。

緊急質問は、想定していない事態が発生し、その事態が地方公共団体において緊急を要する重要事態である場合に、議会の同意を得て認められます。定例会・臨時会のどちらでも行うことができます。また、一般質問とは違って、事前通告の必要はなく、文書または口頭で議長に申し出ます。

② 質疑と質問の法的根拠

質疑と質問の法的根拠は標準市議会会議規則にあり、以下のように規定されています。

（議案等の説明、質疑及び委員会付託）

第37条 会議に付する事件は、第141条（請願の委員会付託）に規定する場合を除き、会議において提出者の説明を聞き、議員の質疑があるときは質疑の後、議長が所管の常任委員会又は議会運営委員会に付託する。ただし常任委員会に係る事件は、議会の議決で特別委員会に付託することができる。

（発言の通告及び順序）

第51条 会議において発言しようとする者は、あらかじめ議長に発言通告書を提出しなければならない。ただし、議事進行、一身上の弁明等については、この限りでない。

② 発言通告書には、質疑についてはその要旨、討論については反対又は賛成の別を記載しなければならない。

（一般質問）

第62条 議員は、市の一般事務について、議長の許可を得て質問することができる。

② 質問者は、議長の定めた期間内に、議長にその要旨を文書で通告しなければならない。

（緊急質問等）

第63条 質問が緊急を要するときその他真にやむを得ないと認められるときは、前条の規定にかかわらず、議会の同意を得て質問することができる。

POINT

質疑とは、議題の疑義を質すこと。質問とは、行政全般への疑義を質すこと。議員自身の意見は、質問ならOK。

委員会答弁とは

委員会答弁とは、常任委員会、特別委員会、議会運営委員会における答弁のことをいいます。

委員会では、議案、陳情、請願、意見書等の審査を行うほか、執行機関側からの報告などを行います。執行機関が提出した議案であれば、提案説明を行い、その後質疑がなされます。また、執行機関側からの報告についても、やりとりが行われます。

なお、特別委員会の中でも、予算委員会や決算委員会は定例的に設置されます。新年度予算や決算などは、広く行政全般について審議されるため、議長を除く全議員で委員会を構成することが多くなっています。

① 委員会答弁は「ガチンコ」

本会議とは異なり、委員会では基本的に事前通告は行われません。つまり、「ぶっつけ本番」「ガチンコ」でやりとりが行われることがほとんどです。もちろん、委員会前に議員に内容を説明しに行き、「何か質問はありますか」と議員を取材して、事前に質問を把握しておくことはあります。なお、すべての委員会ですべて事前通告をしていないわけではありません。自治体によっては、予算委員会や決算委員会のみ、事前通告制を導入している場合もあります。

「ガチンコ」である委員会は、その場で質問を聞き取り、答弁しなくてはならないという切迫感があります。一問一答形式で質問と答弁が繰り返されるため、「お芝居」「学芸会」と揶揄されることがある本会議に比べ、より対話調で具体的な内容の議論が行われます。「互いの意見を述べて論じ合う」という印象が、本会議よりも強く感じられるのも特徴です。

② 答弁者 = 答弁作成者

委員会では、当日質問された内容に答弁するため、答弁は、答弁者自身が作成します。

ただし、これも絶対ではありません。例えば、都道府県などで、委員会の出席者も部長以上である場合は、課長が事前に議員に取材を行い、質問内容を確認して答弁を作成していることがあります。その後、実際に答弁する部長の了解を得て、委員会当日には部長が答弁を行います。

このような委員会形式の場合は、本会議のように「原稿読み上げ」に近いものになります。

③ 委員会答弁の法的根拠

委員会で執行機関が答弁する法的根拠は、各議会が定める委員会条例などに規定されています。例えば、「標準市議会委員会条例」では次のように定められています。

(出席説明の要求)

第21条 委員会は、審査又は調査のため、市長、教育委員会の教育長、選挙管理委員会の委員長、公平委員会の委員長、農業委員会の会長及び監査委員その他法律に基づく委員会の代表者又は委員並びにその委任又は嘱託を受けた者に対し、説明のため出席を求めようとするときは、議長を経てしなければならない。

ただし、本会議における出席要求とは異なり、法的拘束力はなく、執行機関が出席要求に応じるかは任意とされています。

POINT

本会議答弁とは異なり、基本的に事前通告なし。答弁作成者と説明者が同じで、対話的な議論になる。