

はじめに

本書は、私が自治体の管理職・常勤特別職（副市長）として培ってきた25年間の議会対応のノウハウをまとめたものです。

議会対応に苦手意識を持つている方、はじめての議会経験で何から手をつけてよいかわからず不安を感じている方はもちろん、議会対策があるから管理職試験にチャレンジできないという方にも、この一冊に集約したノウハウを参考にしていただければ幸いです。

私の議会答弁デビューは33歳で防災消防担当副参事になつたときでした。議員から事前に質問内容を告げられ、準備万端で待機していたものの、はじめて入る議場、緊張感漂う雰囲気、それだけで心臓はバクバク、喉がカラカラ状態。結局は質問されず、私の最初の議会答弁は空振りに終わりました。

議会答弁の怖さを実感したのは、翌年の決算特別委員会で、「消防団の運営に関わる経費で地元の自治会がどのくらいの負担をしているのか」と、A議員から質問されたときです。手元に資料がなく頭の中は真っ白。どうしたらよいのかわからずオロオロした挙げ句、部長からの指示で「ただいま資料が手元にございませんので、しばらくお待ちをいただきたいと思いま

す」とやつとの思いで答弁し、慌てて係長に資料を探してもうように指示しました。

その間も消防費関連の質疑が続けられ、必死の思いで答弁を続けていると、ようやく資料が到着しました。しかし、A議員の質問は終わっているので、どうしたらよいかわかりません。このときも、部長に指示されて「まずA議員の先ほどのご質問、大変時間をとらせて申し訳ございません。自治会の負担でございますが、多いところで37%くらいの負担に、また少ないところでは3%程度の自治会負担になつてあるようなどころでござります。続きまして防災行政無線の関係でございますが……」と、2人の議員質問に答える羽目になりました。

このときは、幸い部長からの指示で乗り切つたものの、当時は、このような困った状況に置かれたとき、その答えるを簡単に知る術はありませんでした。議会対策のノウハウ本やマニュアルなどではなく、管理職になつてから、自分でトライ＆エラーを重ね、先輩の技を盗み取り身につけるしか方法がなかつたように思います。

数年間かかりましたが、多くの先輩方に鍛えられ、事前準備もポイントがわかるようになつたことで負担感はなくなり、年4回の口頭試問で議員には負けられないと気合いが入るようになりました。

また、人事を担当するようになつてからは、議会対策が面倒だから管理職にはなりたくないと思う優秀な職員がいることに直面し、この状況が続くことは行政組織の損失であると考える

ようになりました。そこで、限られた範囲ではありますが、部下を育てるために議会対策のコツを伝授してきました。

本書では、こうした経験を踏まえ、基礎知識から、議員取材などの事前準備、議会答弁、議員との日常的対応、係長として議会に携わる際のポイントまで、101の困った状況の解決策について、エピソードを交えて解説しています。

議員も職員もそれ個性が異なり、対応の方法は幾通りもあります。議会対応に正解はありませんが、まず、その基本を知らなければ前に進むことはできません。基本を知り、困難事例での対応方法を知ることで、自分なりのスペースを加えた議会対応ができるようになります。

そして、議会対応は議員だけが注目しているではありません。確かに、議員は自分の質問にどのように答えるかを見ながら、皆さんの管理職としての能力を見極めています。議会対応をきつちりできる管理職には一定の評価をした上で、信頼し、行政サービスの向上に向けた質疑をしてきます。同時に職員も管理職の議会対応を見ています。議会対応が上手くできるかどうかで、府内での評価・注目度・信頼度が変わってきます。

本書を参考に、皆さん自身で議会対応というハードルを乗り越え、それぞれの自治体で活躍していくことを願っています。

PART.1

はじめての議会で困ったとき

基礎知識編

- 議会にどんな姿勢で臨めばよいか知りたい 1
 何から準備を始めればよいかわからない 2
 準備を部下にどこまで任せてよいかわからない 3
 答弁内容の事前調整をどうすればよいかわからない 4
 議場でのルールがわからない 5
 答弁の基本パターンを知りたい 6
 答弁する際の話し方のコツを知りたい 7
 議場に何を持ち込めばよいかわからない 8
 はじめての議会で本番前から緊張が止まらない 9
 議場内で議員の質問を素早くメモできない 10
 控室待機中に何をすればよいかわからない 11
 36 34 32 30 28 26 24 22 20 18 16

- 自分で答弁する自信がない 12
 議員の基本情報を知りたい 13
 議場外で注意すべきことを知りたい 14
 42 40 38

PART.2

事前準備で困ったとき

準備編

- 議員取材をどのように行うかわからない 15
 議員が質問を教えてくれない(一般質問の場合) 16
 議員が質問を教えてくれない(議案、予算・決算などの場合) 17
 一般質問の通告内容が理解できない 18
 質問通告後、時間がなく議員と調整ができない 19
 答弁担当になつたが、議員に取材したら所管外の内容だった 20
 答弁書作りで他セクションとの調整が進まない 21
 従来の答弁と方向性を変えることになった 22
 議員から質問ネタを考えてくれと言われた 23
 62 60 58 56 54 52 50 48 46

議員提案の議案に協力を依頼された

想定問答集を作るコツを知りたい

議員の質問傾向をつかみたい

課長答弁・部長答弁の違いを知りたい

府内で議会情報を適切に共有したい

国や他自治体の情報を上手くキャッチしたい

議員の資料要求にどこまで応えるべきかわからない

議員から他の部署にも関連する資料を求められた

議案の会派説明を行わなければならない

会派説明会後、各会派へのフォローを求められた

議案について議員から個別に説明を求められた

議案提案理由や一般質問の答弁を書くコツを知りたい

議員への根回しの仕方・順番がわからない

議案書の内容に間違いが見つかってしまった

90	88	86	84	82	80	78	76	74	72	70	68	66	64
37	36	35	33	32	31	30	29	28	27	26	25	24	
50	49	48	47	46	45	44	43	42	41	40	39	38	37
118	116	114	112	110	108	106	104	102	100	98	96	94	

PART.3

議会答弁で困ったとき

実践編

- 持ち込んだはずの資料が見つからない
- 手元に資料がなく頭が真っ白になってしまった
- 資料を持たずに答弁台に立ってしまった
- 資料がない内容、想定外の内容を質問された
- まったく前例のないことを聞かれた
- 自分の担当所管ではないことを聞かれた
- 個人的見解や仮定のことを問われた
- 国政や都道府県行政に関する認識を問われた
- 基本的な質問に顔を潰さずに答えなければならない
- 専門的すぎる質問内容で、傍聴者が首を傾げている
- 業務中に話したオフレコの話を議場で暴露された
- 施策の明らかな欠陥を指摘されてしまった
- 質問の数が多くて整理できない

81 80 79 78 77 76 75 74 73 72 71 70 69 68 67

議員の顔を潰さずに提案を却下したい
議員の一方的な主張を柔らかく否定しなければならない
野党的な立場の議員の質問に肯定的に答弁しなければならない
与党的な立場の議員の質問に否定的に答弁しなければならない
部下の答弁が質問の意図を捉えていない
緊張して早口になってしまふ
議員のヤジに動搖してしまう
議員の執拗な追及にイライラしてしまつた
首長が事前調整と異なる答弁をしてしまつた
理事者が答弁をしたがらない
議場内で誰が答弁するか決められない
答弁所管が曖昧で誰が答弁すべきかわからない
反問権を使用する際の留意点を知りたい
委員会審議における注意点を知りたい
議員の意見や付帯決議の取扱いを知りたい

180 178 176 174 172 170 168 166 164 162 160 158 156 154 152

150 148 146 144 142 140 138 136 134 132 130 128 126 124 122 120

質問が抽象的でどう答えればよいかわからない
正確な数値・データがわからない
効果的に数値を盛り込みたい
議員の発言に間違い・誤認識がある
議論が平行線をたどり收拾がつかない
答弁に漏れがあることに気づいた
前任の業務に関する後任者の答弁がおかしい
話している最中に答弁内容が間違っていると気づいた
発言を訂正したい
発言の取消しの方法を知りたい
提出した資料の間違いに議場で気づいた
提出した資料の間違いに議場の外で気づいた
予算審議中に委託費を明示してしまつた
他部署への質問なのに「流れ弾」が飛んできた
即答できない質問にどう対応すればよいか知りたい
議員の考えにも一理あるが賛同はできない

質問が抽象的でどう答えればよいかわからない
正確な数値・データがわからない
効果的に数値を盛り込みたい
議員の発言に間違い・誤認識がある
議論が平行線をたどり收拾がつかない
答弁に漏れがあることに気づいた
前任の業務に関する後任者の答弁がおかしい
話している最中に答弁内容が間違っていると気づいた
発言を訂正したい
発言の取消しの方法を知りたい
提出した資料の間違いに議場で気づいた
提出した資料の間違いに議場の外で気づいた
予算審議中に委託費を明示してしまつた
他部署への質問なのに「流れ弾」が飛んできた
即答できない質問にどう対応すればよいか知りたい
議員の考えにも一理あるが賛同はできない

PART.4

議員への日常対応で困ったとき

議員対応編

議員から便宜を図るよう要求された……

議員から業者を紹介された……

議員から未発表の資料を要求された……

議員から飲み会に誘われた……

議員からの政党機関誌の購読斡旋を断りたい……

議員から飲み会に誘われた……

議員から地元説明会に報告する際の留意点を知りたい……

重要案件を議会に報告する際の留意点を知りたい……

会派間の対立に巻き込まれてしまった……

議員から地元説明会の開催を要求された……

地元説明会に反対派の議員が来て煽り演説を始めた……

迷惑施設の設置に反対する議員が住民を煽っている……

議員報告会のチラシに間違った内容が書かれていた……

議員後援会からの要望にどう対応すればよいかわからない……

議員から自宅へのポスター掲示を求められた……

PART.5

係長が議会対応で困ったとき

係長編

はじめて議会資料作りを上司から指示された……

資料作りで何から手をつければよいかわからない……

答弁書の原案作りを指示された……

議案の提案理由原稿の作成を指示された……

忙しくて上司と相談する時間がとれない……

101 99 98 97
224 222 220 218 216

はじめて議会資料作りを上司から指示された……
資料作りで何から手をつければよいかわからない……
答弁書の原案作りを指示された……
議案の提案理由原稿の作成を指示された……
忙しくて上司と相談する時間がとれない……

96 95
212 210

国会議員・都道府県議員から呼ばれた……
議員のタブレット利用に関する留意点を知りたい……

208 206 204 202 200 198 196 194 192 190 188 186 184

208 206 204 202 200 198 196 194 192 190 188 186 184

議会にどんな姿勢で臨めばよいか知りたい

議会は自治体の意思を決定する議決機関であり、どんなに素晴らしい政策であっても、議員過半数の賛成を確保しなければ執行できない。

実際には、提案した議案が全議員の賛成で可決されることは少ないとと思うので、1人でも多くの賛成者を増やすことが管理職の役割である。

重要なことは、議員に対し理解してもらう努力を続け、議案成立のために信念を持った答弁をすること。そして、答弁は質問議員だけが理解できればよいということではなく、他の議員にも理解してもらい、過半数の賛成確保に努めることが重要である。

執行部側の考えを議員に理解してもらうには、管理職自身が議員のことを理解することが欠かせない。まず押さえておきたいことは、議員は市民の代弁者であるということだ。

議員は4年に1回の選挙によって市民から選ばれる。したがって、市民の声に敏感な立場であり、質問も市民の要望・市民の声を代弁していると考えなければならない。議員の質問は市

民の声と考え、内容をよく聞き、趣旨を理解し、誠意を持って答える気持ちが大切だ。

そのためには、常に頭は冷静に、心は市民生活を支えるための温かさを失わない「クールヘッド&ウォームハート」の姿勢が求められる。それは議員のみならず、傍聴者をも納得させる武器になる。議論に勝つて「説得」することよりも、結果的には議論は平行線でも「納得」感を高めてもらうことが重要だ。

答弁の際には、専門的な行政用語やカタカナ語、略語などは極力使わず、質問した議員だけではなく、傍聴者にも理解できるように、わかりやすい答弁を心がけるべきだ。専門的な用語を使って「煙に巻いてやろう」などの考えは失敗のもとである。

議員が市民の代弁者であるのに対し、職員は行政組織の代弁者ということになる。

本会議での議案説明や一般質問に対する最初の答弁は理事者が行い、再質問に際しては部長答弁が、予算・決算特別委員会や個別の常任委員会のときは部課長答弁がメインとなり、課長の出番も増える。特に、細かな事業内容・実績の答弁は課長が担当することになる。

自分が課長として実際に答弁に立つ際は、「困ったときには部長に助けてもらおう」などと考へてはならない。上司の出番をなくすくらいの意気込みで臨みたい。

クールヘッド&ウォームハートの姿勢で答弁しよう。

何から準備を始めればよいかわからない

はじめて管理職になつたときは、新しいセクションに異動したときは、自分の仕事のベースがつかめた段階で議会対策を始める。議会直前になつて対策を考え始めるようでは遅い。

最初に行うべきことは、議会会議録を過去3年までさかのぼつて読み込み、担当事務に関する一般質問や予算・決算審議の動向を確認し、質問と答弁の概要をメモすることだ。それによつて、少なくとも前任者と食い違つた答弁になつてしまつてしまい混乱することは許されない。また、前任者が約束したことも引き継がなければならぬ。前任者が前向きな答弁をしたにもかかわらず、それよりも後退した答弁では議員も納得しない。

同様に、決算時に作成する決算概要・事務報告書・事業カルテなどから、担当する事業の根拠や経年的な事業推移を確認しておこう。特に事業の法的根拠などは、議会でいきなり質問されると、意外と答えづらい内容なので最初に頭に入れておく。

できれば、それらのデータは単にコピーして保存するのではなく、自分なりにA4ペーパー1枚にまとめて、ファイリングしておきたい。私は、課長当時から議会対策用のファイルを作り始め、議会のたびに更新してきた。副市長当時も厚さ5センチほどのファイル3冊を「議会答弁用虎の巻」として有効活用した。

当然のことだが、管理職としては提出議案の内容だけではなく、関連する法令・条例などを把握し、都道府県や近隣自治体の動向等の関連する情報収集に努め、整理しなければならない。所管する事業に関連する数値や現場を見て知つてることが議会答弁で大いに役立つ。答弁に臨場感を持たせることができるからだ。特に、議員は現場を知つた上で質問をするので、答弁者側も日常業務の中で、時間があれば積極的に現場をチェックしておくことが望ましい。

万全な準備は裏切らない。議会では何を聞かれるのかわからないので、ここまででは必要ないと思えるくらいの準備をすれば、答弁の際に間違いなく余裕が出る。だから、私は準備した資料をすべて使い切るのはなく、むしろ使わない資料があるほうがよいと考えている。その使わなかつた資料も、議会データとして整理・保存しておけば今後必ず役に立つ。



万全な準備が心の余裕を生み出す。

3

準備を部下にどこまで任せて よいかわからない

はじめて管理職になつたときに部下にどこまで任せてよいのか迷うときもある。

自分自身が係長当時に答弁書や資料作りをしているのであれば、できるだけ部下に任せることで、自分の時間を有効に活用できる。任せる場合も丸投げではなく、過去の答弁を確認し、その方向性のままでよいのかなどの指示や求める資料の概要を示して準備させる。

もし、自分が係長当時にそういうた準備をまったく経験していないのであれば、少なくとも1年間は自分が中心になって議案提案理由書や一般質問答弁書を書いてみよう。そこで、上司からチェックを入れば、書き方のコツが早く身につく。また、関係する資料についても、部下任せにはしないで、自分で準備したほうが自信を持てる。何よりも、自分自身が慣れることが必要だ。

ある程度慣れた段階からは、議案提案理由書や一般質問答弁書について、部下の育成のためにも、できるだけ元原稿を部下に作らせることが望ましい。部下が原案を作り、自らが修正

し、上司に上げ、最終的には市長・教育長まで複数の目で順次チェックが入るようにする。

また、答弁書に直しが入った場合にはその理由を確認し、部下の答弁書を直す場合には、なぜ直すのかも説明できるとよい。

資料については、部下のデータをそのまま資料として持っているのではなく、その内容を頭に入れるためにも、できるだけ自分が使いやすいようにアレンジし、自分なりの注釈やメモを入れて作り直そう。そうすれば、答弁時にも議員の質問に関するデータがどこにあるのかを記憶できているので、すぐに資料を取り出し、資料を確認しながら落ち着いて答弁できる。

しかし、実際の管理職の議会準備を見ていると、部長が課長の仕事をして、課長が係長の仕事をしてしまっているケースが多いように思う。これは本末転倒で、課長は部長の仕事を、部長は理事者の仕事をすることが重要だ。当然、係長には課長の視点で仕事ができるように指導しなければならない。



係長は課長の仕事を、課長は部長の仕事をする意識を。