

令和7年8月6日

亀山市議会議長 岡本 公秀 様

## 研修報告書

会 派 名	新和会
報告議員名	櫻木善仁
参加議員名	深水隆司、櫻木善仁（敬称略）
研 修 日	2025年7月23日（水）～24日（木）
研修名	7月23日（水）14:00～17:00 （株）廣瀬行政研究所 地方議会議員セミナー 「一般質問の極意を学ぶ」 講師：前逗子市長 平井竜一 7月24日（木）10:00～17:00 「総合計画と行政評価への議会としてのかかわり方」 講師：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株） 講師：主席研究員 大塚敬
「一般質問の極意の学ぶ」 【研修内容】 1. 良い質問、悪い質問を徹底解説 まず、「良い質問と悪い質問の違い」について明確に整理された。悪い質問として指摘されたのは、行政の取組の進捗や見解を聞くだけで終わる質問、調べればわかる事実の確認だけにとどまる質問、解決策を持たず行政批判に終始する質問である。こうした質問は、答弁する側にとって負担が軽く、また議論が深まることもない。特に財源の裏付けを欠いた要望は現実性に乏しく、行政側から「検討する」という曖昧な答弁で終わってしまう場合が多い。また、論点が多岐にわたり焦点が絞られていない質問や、与党的立場を意識するあまり何も是正を求めない質問も、議会の本来の役割を果たしているとは言えない。一方で、良い質問とは、現状の課題とその原因を的確に分析したうえで、将来ビジョンに合致した政策を提示し、具体的な解決策を提案する質問である。市	

民の声を反映し、政策の優先順位とその理由、財源までを視野に入れた質問は、行政との対話を生み、現実的な対応を引き出す力を持つ。また、担当課との事前の意見交換や市長・部長とのコミュニケーションを重ねた上で行う質問は、行政内での課題共有と解決への取組を促進するという点でも重要である。さらに、4年の任期の中で公約を実現するという観点から、同一テーマを継続して発展的に取り上げる姿勢も、高く評価されるべきであるとされた。

## 2. 市長経験者が語る「一般質問の極意」

首長としての経験を踏まえた「質問の極意」が数多く語られた。特に強調されたのは、「質問は答弁のゴールを明確に設定して行うべき」という点である。行政側から「検討する」との答弁があった際には、「いつまでに、誰が、どのように行うのか」といった5W1Hで追及する姿勢が必要であり、粘り強さや「しつこさ」が結果に直結するという。

また、先進事例を活用する際も、他自治体の内容をそのまま紹介するのではなく、市の現状に照らして具体的に落とし込むことが求められる。予算がついたことに満足するのではなく、実施過程と事後評価まで見据えた提案を行うべきであり、縦割りを超えて連携を促す視点の重要性も強調された。たとえば、ごみ削減問題を例に挙げ、異なる分野の関係者を巻き込むことで相乗効果を生み出す提案の仕方などが紹介された。

情報過多の現代においては「タイプ（タイムパフォーマンス）」も意識し、最も訴えたい結論を冒頭で述べる質問スタイルが望ましいとされた。市民や傍聴者にとっても分かりやすい質疑となるよう、質問構成のメリハリや時間配分も工夫すべきである。

さらに、政策提案を行う際には「私はこう考える。なぜならば……」という対案を明確にし、相手の立場や論理を理解したうえで説得と共感を引き出す「主体性と共感」の質問姿勢が、行政を動かす上で不可欠であると述べられた。

## 3. 受講者の一般質問に対する実践的アドバイス

研修では、受講者の一般質問に対して、講師が個別に分析と評価を行い、具体的なアドバイスが与えられた。自身の質問を客観的に振り返る機会となるとともに、他の議員の工夫や改善点を共有することで、新たな視点を獲得することができた。内容の的確さ、論点の整理、提案の現実性などについて具体的な助言があり、今後の質問の質を高める上で非常に有意義な時間となった。

#### 4. 行政を動かすための議員の心得

最後に、行政を動かすために議員として備えるべき姿勢についても語られた。自らの政策に精通すること、担当課との良好な関係を築くこと、市長との対話の機会を持つこと、関係市民と連携すること、他の議員からの賛同を得ること、さらに SNS やメディアを通じた発信力を高めることなど、日頃の活動すべてが一般質問の力を高める土台になるとの助言があった。

また、政策の優先順位について市長と議論し、必要であれば予算修正案の提出や減額要求なども視野に入れるべきだと説かれた。議会は行政の追認機関ではなく、言論の府であるという原点に立ち返り、真に市民のためになる政策実現に向けて厳しくも建設的な議論を交わしていく必要がある。

#### 「総合計画と行政評価への議会としてのかかわり方」

##### 【研修内容】

##### 1. 地方公共団体における行政評価導入の経緯

行政評価は、平成 12 年前後から全国の地方公共団体に導入され始めた。これは、行政が行う事務事業の成果や効果を、一定の基準に基づいて客観的かつ理論的に点検・評価し、その結果を業務改善や市民への公表に活用する仕組みである。

導入の背景には、バブル崩壊後の税収の低迷や少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少があり、限られた行政資源の「選択と集中」が求められた。また、福祉需要の増加や行政課題の複雑化により、政策・事業の効率性と効果を可視化する必要性が高まった。

こうした状況を受け、行政評価は単なる事務事業の棚卸しにとどまらず、政策決定の質を高め、財源の有効活用を図るための重要なマネジメント手法として、各自治体で活用されている。

##### 2. 行政評価における一般的な課題と対応の方向性

行政評価の導入と活用が広がる一方で、実務上の課題も多く存在している。以下に、主な課題とその対応の方向性についてまとめる。

###### ①負担と効果のバランス

行政評価において最も指摘される課題の一つが、「評価作業にかかる事務的負担の大きさ」である。特に中小規模自治体においては、限られた職員体制の中で評価のための資料作成や調整業務を行うことが難しく、結果として「負担に見合うだけの効果が得られない」という印象が広がりやすい。この課題に対し

ては、評価対象を全事務事業から主要事業に絞り込むことや、評価手順や情報量を簡素化する工夫が必要とされている。目的に応じた重点化が評価の効率化と有効性を両立する鍵となる。

#### ②評価結果の信頼性と客観性

多くの自治体においては、評価作業が行政内部の「自己評価」にとどまっているため、評価結果の信頼性や客観性に疑問が生じるケースがある。これに対する対応としては、第三者評価機関による外部評価の導入が有効とされているが、その導入にはコストと手間がかかるという新たな課題もある。

そのため、恣意的な判断が入りにくい数値指標（KPI）などを活用し、客観性を担保する評価設計が求められている。ただし、評価に適した指標の設定が困難な事業分野も多い。

#### ③評価結果の活用の難しさ

評価を実施しても、その結果が翌年度以降の事務事業の見直しや予算編成に反映されにくいという問題も根強い。評価が単なる「事務作業」に終始してしまうと、職員のモチベーション低下にもつながりかねない。

これに対しては、評価結果を公表することによって市民や議会からの視線を意識させ、組織内に一定の緊張感を醸成することが一つの手法として挙げられる。

また、結果がもたらす直接的効果や社会的効果など、評価に関連する各段階の情報の整合性と因果関係を明確にし、体系化するロジックモデルは、資源等の投入から結果まで、効果、成果と整合性がとれた効果的なものとなっているかを検討、確認することができる。

評価結果活用のポイントとして、評価対象事業の見直しの方針(規模の拡大、縮小、実施内容、手法の見直し等)を当該事業の「改善調書」として作成する。予算査定の際にこの「改善調書」の添付を義務付け、査定においてこの方針を可能な限り尊重する。また、「改善調書」の方針の反映結果を取りまとめ公表することを求めていく。

また、政策形成における EBPM（証拠に基づく政策立案）への取組を推進し、評価を意思決定プロセスに一層組み込んでいくことが望まれている。

### 3. データ利活用と EBPM の基礎知識

#### ①統計活用の意義と必要性

的確な施策を立案するには、課題把握の的確性や戦略、戦術の有効性など、立証したい事象と適切な因果関係を有する客観的な根拠を整備することが必要で

ある。主観的になりがちな定性的分析だけではなく、客観性の高い「統計を活用した定量的分析」が不可欠である。また、統計活用を行う上で、統計リテラシー向上の必要性があり、統計がもつ意味や価値を正しく読み取る能力、適切な統計を選ぶ能力、統計を適切かつ効果的に分析する能力が必要となる。

統計活用は、単なるデータ処理ではなく、住民にとってより納得度の高い政策を構築するための不可欠な道具であり、政策立案・実施・評価の各段階において、今後ますます重視されるべき要素である。

統計データの活用として、地域経済に関するビッグデータを地図上やグラフで見える化できる政府のシステムとして RESAS の紹介があった。

### ②客観的な根拠のある政策づくり (EBPM)

※EBPM=Evidence Based Policy Making

EBPM の定義としては統計等を活用した証拠に基づく政策立案であり、政策課題の把握、効果予測・測定・評価による政策の改善と統計等データの整備・改善が有機的に連動するサイクルと定義されています。

求められているのは、アウトカムが期待通りに実現しているという証拠（エビデンス）であり、これを客観的な定量データ（統計）で提示する。

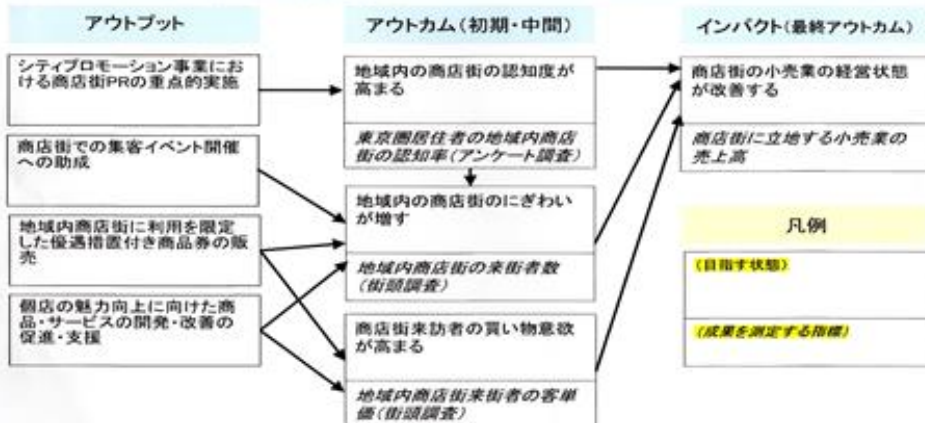
本当に必要な施策・事業を実施するためには、目指すべき将来像を明確にし、これを実現するための取り組みを設定するバックキャストによる政策づくりが必要。

### ③事業の目的を基に演習の実施

その一例として、地域商店の振興を図る、アウトプットから最終的なアウトカムを各自で考える演習を行いました。以下は回答事例です。

## 演習課題2

事業の目的: 地域商業の振興を図る



**【所感】**（深水隆司）

一般質問とは市の問題点を問い、市政をチェックし自らの公約を前進させる重要な機会であるので、問題を多角的に分析し質問を組み立て、最重点質問を1つに決めて自ら答弁のゴールを設定するなど、今回研修で学んだことを実践していきたい。

行政評価は自治体における業務のPDCAサイクルを確立するツールとして重要な役割を担っている。そのため、執行部門が実施した自己評価結果や外部評価機関の指摘事項を的確に読み取り、PDCAサイクルが充実しているかチェックする必要がある。

また、新規に実施する政策案の内容や実施した政策の実績について、その適切性、有効性をチェックし、必要に応じて改善を提示していくとともに、主観的な判断や定性的な評価による議論ではなく、客観的な根拠のある議論とするため、根拠となる統計データの利活用について、その知識・ノウハウを身に付けていきたい。

**【所感】**（櫻木善仁）

「一般質問の極意の学ぶ」では、元市長という立場から語られる一般質問の在り方を学ぶことができ、非常に実践的かつ示唆に富んだ内容であった。特に印象的だったのは、一般質問とは単なる問題提起や要望の場ではなく、「行政と市民をつなぐ政策提案の機会」であることが再認識できた。

また、傍聴者や市民にとって「わかりやすく、伝わる質問」を意識することの大切さを再確認した。タイムパフォーマンス（タイパ）が重視される今の時代にあっては、質問の冒頭に結論を述べる構成や、答弁を引き出すためのしつこさも必要であることは、これまで以上に意識していきたい視点である。

さらに、研修後半では、参加者一人ひとりの質問に対して個別のアドバイスが行われた。自分の質問を他者に評価される機会は貴重であり、講師の具体的かつ率直な指摘は、自身の弱点を見直すとともに、他の議員の工夫からも多くを学ぶことができた。

今回の研修で得た気づきを今後の一般質問に活かし、市民にとって実効性ある政策提案を積み重ねていきたい。そして議会人としての責任を果たすためにも、日頃から行政と市民の橋渡し役としての視点と行動を磨いていきたいと感じた。

「総合計画と行政評価への議会としてのかかわり方」では、行政評価の導入経緯や現在の課題、さらにはデータ活用と EBPM の基本的な考え方について、理論と実践の両面から理解を深めることができた。

行政評価は単なる事務事業の棚卸しではなく、政策決定の質を高め、財源の有効活用を図るマネジメント手法として、地方行政において不可欠な仕組みであると改めて認識した。一方で、実務上の課題として「事務負担の大きさ」「評価結果の客観性」「結果の実効的な活用」の3点が挙げられ、それぞれに対する対応の方向性も示された。とりわけ、評価の目的を明確にしたうえで、対象や手法を重点化することが重要であると感じた。

また、データに基づく政策立案（EBPM）の重要性についても、統計リテラシーの向上や因果関係の構造理解が求められるなど、自治体の意思決定において今後さらに高い水準の分析力が必要になることを実感した。RESAS などの可視化ツールの紹介もあり、地域経済や人口動態の分析に有効であることを学んだ。

さらに、演習課題では「地域商業の振興」をテーマに、アウトプットから最終的なアウトカム（インパクト）までを整理するワークを通じて、施策の流れと評価指標の設定の重要性を体験的に学ぶことができた。政策の目的と手段、成果の関係性を可視化し、住民や議会、行政内部で共有可能な形にすることの有効性を実感した。

今後は、EBPM の考え方を自身の一般質問や政策提案に活かし、根拠と納得感のある議論を展開していきたい。