

(別紙様式2 ②)

議員報告書

1 議員名	小松 かすみ
2 期 日	令和7年7月2日 ~令和7年7月4日
3 研修先等	会場：東京ビックサイト 南展示棟 主催：RX Japan 株式会社 (東京都江東区有明3丁目11-1)
4 内容(目的)	自治体・公共向けの7つの専門展で構成された展示会。「住みやすい街づくり」「活性化」「業務効率化」につながる製品・サービスを求めて、全国から自治体や官庁、公共機関が来場。本市への提案に活かすために製品・サービスの比較検討や最新トレンドの情報収集を行うと共に、地方創生や防災関連のセミナーに参加し、知見を深める。

5 報告事項

(1) 7月2日(15:00~16:00)セミナー受講

◆概要

「地方創生2.0 スペシャルトーク ~楽しい地方の作り方~」

内閣府から4人の講師が登壇、地方創生に関連し4つのテーマについて情報や取組、及び事例紹介など楽しい地方の作り方について考察。

内閣官房 新しい地方経済・生活環境創生本部事務局 企画官 西内 康

内閣官房 新しい地方経済・生活環境創生本部事務局 参事官 大橋 聡

内閣府 地方創生推進事務局 参事官補佐 笹本 つむぎ

内閣官房 新しい地方経済・生活環境創生本部事務局 参事官 大瀧 洋

①地方創生カレッジについて

いつでもどこでも誰でも無料で地方創生に関する知識をeラーニング講座で学ぶことが出来る地方創生カレッジ(内閣府運営)には、210講座、43,119人受講。サイトには10分野の実践的な地方創生の事例紹介がある。初めての方におススメの講座もあり、H28年から9年受講者数を伸ばしている。地方公務員、民間企業、金融業約3割ずつで現役多い。その他、官民連携講座(実地講座)対面によるスクリーング形式(富山、高知四万十、鹿児島、山陰まんなか)や次世代の地方創生を担う若年層(学生等)の取組(全国で2大学、4高校)、各種メディア情報発信も行っている。

②関係人口の創出・拡大に向けた取組

関係人口とは交流人口と定住人口の間で、特定の地域に継続的に多様な形で関わる者のこと。より多様な人材が地域づくりに参画することで地方創生の取組を進める。関係人口の量的拡大・質的向上を狙った様々な活動事例を通して地域の社会課題解決や魅力向上に貢献する関係人口について紹介。R6年度関係人口モデル事業の事例として①福岡棚田保全プロジェクト②食・農×道の駅(NTT東日本北海道)③ロングトレイル(みちのくトレイルクラブ)などがあるが、いずれも地域と都市部をつなぐ中間支援組織の構築が成功の鍵。地方創生の交付金活用事例としては、富山県

の「寿司」と突破口としたブランディングによる関係人口プロジェクト事業や北海道保育園留学（施設整備）など。

③特区制度で地域を変える

特区制度（構造改革特区、総合特区、国家戦略特区）は、国と自治体・事業者が協力し、規制改革を行うことで、地方創生や日本の国際競争力の強化などにつなげる制度。規制の特例を提案・創設したり、創設された特例を使ったりすることで、地域課題の解決や、新たなビジネスがしやすい環境をつくることができる。地方発の新たな規制改革の提案は、これまで約300アイデア（保育、教育、観光、商工業、農業、医療、人材、交通、都市再生などの分野）があり、地域活性化に繋がった事例としては、株式会社による学校設立や地域農畜産物利用促進事業、酒類の製造事業（どぶろくやワイン作り）、地域保育士制度（8600人資格取得）などがあつた。

特区手引きや制度の活用事例 Note 発信もしており、地方から国の制度を変えていける特区制度を活用し地域にあつた規制緩和により地方創生の実現を狙う。

④企業版ふるさと納税により進化する官民連携

企業版ふるさと納税（地方創生応援税制）の創設から10年が経過し、寄附実績は約470億円まで増加、14,022件、8年間累計1536団体が寄附を活用しており、地方の創意工夫に富む革新的なプロジェクトも数多く生まれてきている。地方創生2.0の中でも、官民連携の重要な施策として認識されている。活用促進に向けた国の取組みとして、企業と地公公共団体のマッチングを行い、北海道札幌市（12,000千円）青森県弘前市（10,000千円）、秋田県秋田市（89,000千円）なども実績がある。自治体として取組みを成功させるために留意する点として、①シティプロモーションの機会と捉える②地域解決型のために事業構想段階から企業と共に事業を作りあげる③企業とのネットワークをもつ関係部署など庁内連携④首長などによるトップセールス、独自チラシ作成⑤企業に細やかなフォローなどがある。

⑤若年層への取組

大学・高校と連携し、地域課題に学生が取り組むプロジェクトを実施。

例：小樽商大とのアドベンチャーツーリズム、横瀬町でのPBL（課題解決型学習）
高校生には“地方創生版 学問カルタ”を活用し、進路選択との接続支援。

⑥情報発信・広報活動

インタビュー動画：参加者（公務員、民間、学生など）の声を掲載

動画ライブラリ：教育現場での活用事例をYouTube等で配信

メディア展開：日本教育新聞、Facebook、メルマガ等を活用

◆成果、及び所感等

いつでもどこでも誰でも無料で地方創生に関する知識をeラーニング講座で学ぶことができる地方創生カレッジとは大変魅力的である。本市の課題解決と魅力発信につながる地方創生事業作りに向け、ノウハウの習得や全国の様々な実践例を参考にすることができると思う。私もeラーニングの受講し、見識を深めたいと思う。また、本市職員や議員へ地方創生カレッジの紹介、受講を提案したいとも考える。関係人口

創出については、本市としてどのような戦略で地方創生事業を組み立て、交付金を活用して成果をあげるか、そして、中間支援組織の構築をどのように行うのか、体系的な整理を行う必要があると考える。関係人口創出のためにも、特区制度や企業版ふるさと納税なども知見を深め、全国の成功事例も参考にして、官民連携で地方創生を進める事業の基本構想やプランニング、また方向性をしっかりと打ち出すべきと考える。執行部、議員間で意見交換を重ねて本市独自の魅力ある地方創生の在り方を探りたい。

以上

(2) 展示ブース見学、情報収集 主なもの

1. 花王株式会社：冷サポートタオル、防災グッズとして避難所での活用
2. 日本カード株式会社：地域経済に循環を生む仕組みや地域見守りシステム育成や観光誘致、集客をサポートする仕組み
3. 小田急電鉄株式会社：地域の資産価値を上げ、シビックプライドを醸成し、地域人材育成や観光誘客、集客まで伴走支援。国 1/2, 県 1/4, 市 1/4
4. 株式会社大丸松阪百貨店：島根県江津市が取り組む岩見神楽のメタバース制作
6月1か月で1万人がメタバースで岩見神楽体験

◆成果及び所感など

様々な地方創生事業の商品サービスの情報収集が出来て非常に有意義であった。2. 3. 4についてはもう少し見識を深め、担当職員へ情報提供、意見交換を行いたいと思う。地方創生交付金を上手く使えるよう、伴走してくれる3. については、実績も多く、安芸高田市本（ぼん）の制作が実現できるよう担当職員さんへ提案したいと考える。

以上

(3) 7月03日(木)(12:30～13:15)セミナー受講

◆概要

「震災からの学びと未来への備え 能登復興の現在地点
～社会・組織文化・コミュニケーションの視点から」

講師：石川県副知事 浅野 大介（元経済産業省、農水省出向など内閣府勤務）

令和6年に石川県が経験した2つの激甚災害を振り返る。政府と自治体の交渉の舞台裏、NGO/NPOと自治体の連携の舞台裏、被災地での「受援力」の課題、公費解体とまちづくりの調和の課題などを整理し、自治体として取るべき平時からの備え、初動対応について考察。

1. 「不都合な情報」をつかむしくみづくり
2. 「堆積土砂」の排除をめぐる問題解決
3. 雇用調整助成金（休業支援）の「特例延長」問題

4. 「能登創造的復興支援交付金」(500億円)の提案・基金化
5. 液状化・側方流動被害を受けた土地の境界再確定の加速化 など

R6能登半島地震1月1日後、100回訪問し、家族で移住、内閣府出身者で中央とパイプを持つ経歴を活かし、石川県副知事としてどのように復興に貢献するか、実績を残すか様々な模索、研究しながら、地域の声を拾いながら、これまでやってこられた。災害関連死が多いのが課題。復興していく能登をみてほしいと浅野氏。

9月21日奥能登豪雨を経験した際、縦横のコミュニケーションがうまくいっていない。国からの施策情報がうまく通らない。地震から駐在している災害救助系NGOには過去の情報蓄積があるので、そのNGOから聞き取って、目つまりでできていない状況把握3か月繰り返す。下から上がってくる情報と精査。社協は疲弊、地縁団体で2日ボランティアセンター開設は大きい成果だった。Zoom会議からつながったボランティア大量動員の裏で必要だったのが、「受援力」。東日本大震災とは違い、熊本、能登は普通の地震、知事が政治的な判断で国補正の予備費を要望し、石川県基金へ異例500億柔軟復興へ。2024年度補正予算に盛り込まれた被災地支援1千億円について県が新たに創設する基金へ積まれた。国からの予算が県の自由度のある予算の獲得に成功した事例になった。次の被災地の復興のためにも良い復興予算確保のモデルにしたい。

社会インフラの復興とともに未来の学び舎になりえる教育の魅力化(5校をつないで)を進めている。教育良ければ、人は集まる。社会見学で能登へ、復興の目撃者になって未来に活かしてほしいと浅野氏は語る。

◆成果、及び所感等

災害時においては、コミュニケーション、情報伝達のスムーズさが混乱を避ける大切なカギになるということで、平時から情報共有訓練が必要であると考えている。また、災害ボランティアを受け入れるための「受援力」の大切さも学んだ。受け入れや連携体制を平時から整えることが必要で、受援力を高めることについて執行部とも情報交換を行いたいと思う。防災に強いまちづくりを進めるためにも、復興の目撃者になれるよう復興の現場にも足を運びたいと思う。

以上

(4) 7月03日(木)(15:00~16:00)セミナー受講

◆概要

【対談】地方創生のカギを探る

「地方創生の新潮流：ピンチをチャンスに変えるカギを探る」

◇ 講師(前半)：(一財)地域活性化センター理事長 林崎 理

1. 地方創生2.0の全体像

目的：単なる地方活性化ではなく、日本全体の経済・社会再構築の柱。

背景：地方創生1.0では成果もあったが、好事例の普遍化や人口減少対策に限界。

ビジョン：「楽しく暮らせる地方」「若者・女性にも選ばれる地域」を実現する。

2. 主な課題と変化

地方の人口減少・高齢化・生活インフラ維持の困難さ。

東京一極集中の継続と若者の流出。

一方で、インバウンドやデジタル化、リモートワークの普及など、地方に追い風となる動きも。

3. 地方創生に必要な視点

縦の糸（制度）と横の糸（地域）の連携：国の制度・補助金と、地域住民や関係者の連携を織り合わせて「持続可能な地域」を作る。

民間との協働：人材や資金（企業版ふるさと納税、地域おこし協力隊、外部人材の活用）を積極的に導入。

4. 実践に向けて

先進地域の特徴：住民・関係者を巻き込んだ議論と実行。楽しみながら進める姿勢が共通。

「地域づくりはひとづくり」：人材育成（例：地域力創造大学校）を最重視。

地域の強みを分析・共有し、関係人口や外部資源を活かす「総力戦」が必要。

5. まとめメッセージ

地方創生は可能。国の支援制度、最新技術、人材を徹底的に活用すれば、地方には「伸びしろ」しかない。地域の可能性を信じ、学び、実行する「人」の育成がすべての基盤である。

◇講師（後半）：岡山県 真庭市市長 太田 昇

1. 日本の現状と課題認識

都市部での少子高齢化、国家財政の危機、インフラ老朽化、エネルギー・食料自給率の低さなど、多くの構造的課題を抱える。地方における持続可能な社会の実現が急務。

2. 真庭市の基本情報と方針 岡山県北部、人口約 4.3 万人、市域の 8 割が森林。地域資源循環型の地域経営を基本方針に、林業と再生可能エネルギー、環境型農業、高齢化対応を柱とする。

3. 地域資源を活かした循環型経済（主な取組）

- ① バイオマス発電と林業活性化 → 地元の木材活用で経済循環。発電により電力自給率約 48%、最終的には 100%目標。
- ② 蒜山⇄晴海プロジェクト → 都市と農山村を CLT 建築で結び、観光文化施設「GREENable HIRUZEN」へ再活用。
- ③ 生ごみ・し尿の液肥化事業 → ゴミを資源へ転換、800 トン/年の液肥を生産し脱炭素と低コスト農業を両立。
- ④ 農業支援法人の設立計画 → 地域商社・人材育成を担う新法人を国の制度（地域活性化起業人等）を活用し設立へ。
- ⑤ デジタル地域通貨「まにこいん」 & アプリ「まにあぷり」 → 地域経済の

循環と市民サービスのDX化、観光促進、行政手続き・買い物支援など。

4. 人と地域を育てる

地域おこし協力隊の活用：定住率約78%。起業や観光業、ものづくりに活躍。
高齢者支援：「集いの場」の整備と介護保険料の抑制に成功。

5. 結論・メッセージ

真庭市は「市民が主役」、行政は「条件整備会社」。地域資源を最大限活かし、持続可能で楽しく豊かな暮らし＝真庭ライフスタイルの実現を目指す。
脱炭素、デジタル、農業、観光、福祉の分野で地方創生のモデルを構築中。

◆成果、及び所感等

6月13日閣議決定された地方創生2.0。10年間を見据えた方向性を提示、新しく楽しい日本を目指すための地方創生2.0には当初予算は前年度の倍2000億円。この国家予算を地方創生のためにどのように活用して関係人口増、地域活性化に活かすかは、各自治体としての強みの把握、魅力発信の骨組のビジョンと計画立案が重要である。この10年で地方創生の成功事例が増え、支援の仕組みも整備された一方で、地方は依然として厳しい状況にある。ピンチをチャンスに変えるポイントは「可能性が感じられる地域」になることだと思う。その原動力が「地域の民間企業」と「人材育成」であることも分かった。縦の系（制度）と横の系（地域）の連携の視点を踏まえ、地域資源を活かした持続可能なまちづくりを推進する真庭市などの地方創生で成功している自治体をさらに研究調査を行い、本市に地方創生2.0を活用したまちづくりに対する提案を行っていききたいと思う。

(5) 7月04日（金）（12:30～13:15） セミナー受講

◆概要

「地方創生2.0」が目指す地域の未来

地方創生2.0に向けた取組

講師：内閣官房新しい地方経済・生活環境創生本部事務局長 海老原 諭

地方創生がスタートして10年。この間、全国各地で地域の活性化につながる多くの好事例が生まれ、地方創生の成果が現れていますが、東京圏への一極集中や地方の人口減少などの課題は未だ残されている。石破総理の下、地方創生2.0として地方創生の新たなステージに踏み出した今、これまでの地方創生の取組を振り返りつつ、地方創生2.0の考え方などについて考察。

1. 現代の雇用環境と人材の誤解

よくある誤解：「日本の労働生産性は低い」 → 実際には“中位～上位”に位置し、特定産業の数字が平均を引き下げているだけ。

「メンバーシップ型 vs ジョブ型」議論の落とし穴 → 欧米の制度をそのまま取り入れるのではなく、日本独自の強みと組み合わせて活用を。

2. 人材マネジメントの視点改革

「やる気」や「能力」ではなく、「配置」や「関係性」が成果に直結する。ポジティブフィードバックと心理的安全性を高めることで、組織パフォーマンスが向上。

3. 公務員組織が抱える課題

異動の頻度が高すぎる問題：専門性が育たない。

「誰も責任を取らない」体質：トラブル回避優先の文化が、現場の創意を奪う。長期人材活用戦略の欠如：組織としての「人の育成計画」が存在しないケースも多い。

4. 人を活かすための自治体戦略

ミドル層の改革：「上司が変わるだけで、部下が劇的に活躍する」事例は多い。人材の“最適配置”が最優先。→やる気や能力は環境によって引き出される。目的共有・承認・相談の文化をつくることで離職防止・意欲向上に。

5. 提言とまとめ

人事戦略は「リスク回避型」から「未来創造型」へ
公務員でも「現場・個人」の強みを引き出せるような柔軟な制度設計と管理職の意識改革が不可欠。

“人を活かすマネジメント”とは、「環境づくり・対話・信頼の蓄積」にある。

6. キーメッセージ

自治体が持続可能な組織になるためには、「人材の活かし方」を根本から見直す必要がある。成果は個人の努力ではなく、組織の仕組みと上司の支援で決まる。

◆成果、及び所感等

人口減少を受け止めて、地域が成り立つ仕組みを考える必要がある。経済規模を小さくさせないように女性、若者の都市部への流入、偏見解消が大切である。地方への移住促進に対して補助金100万円＋地域就職に引っ越し費用など様々な支援があることも分かった。地方創生2.0は3000億の規模（2000億＋補正1000億）になる予定。本市としても関係人口増や地方活性化のために、この国費を積極的に活用していくこと、そして「地創塾」（参加型の塾形式プラットフォーム）が開校しているので、本市職員も可能であれば、入校し事例集紹介だけでなく、カリスマ講師の講義を受け、本自治体の立場に落とし込んでもらい、ローカライズした本市にあった地方創生の在り方を学び、構想を実現に向け学んでもらうよう執行部にも提案したいと考える。行政だけでは、地方創生は成功しないと思う。各地域における地方創生への気運を醸成、民の熱意も必要になる。地方創生2.0をさらに研究し、地域住民へ情報提供しながら、住民参加型のまちづくりへの気運を高めていきたいと考える。地域を繋ぐ、地域を巻き込みまちづくりを成功させるためにも、ファシリテーター的役割を担って寄り添ってもらい、交付金を活用できるように、執行部にもさらなる地方創生2.0について調査研究を行ってもらえるよう促していきたいと考える。

以上

議 員 報 告 書

1 議 員 名	小松 かすみ
2 期 日	令和7年7月31日 ~令和7年7月31日 【7月3日参加分】
3 研 修 先 等	主催：株式会社廣瀬行政研究所（東京都文京区千石2-34-6） （自宅でオンラインセミナー受講）
4 内 容（目的）	議会広報特別委員会委員長として、「議会広報のあり方を考える」というテーマのセミナーを受講し、広報の枠組みと広報戦略（議会広報の現状、広報の意味と枠組み、広報戦略、議会広報紙、議会ウェブサイト・SNSなど）について見識を深め、本市議会だよりの原稿作成、及び編集に活かし、市民に愛読される議会だよりの発行を目指す。

5 報 告 事 項

◆概要 一般社団法人 自治体広報広聴研究所の代表理事・広報アドバイザーの金井茂樹様（東京都江戸川区職員を1994年～2012年務めた後、公共コミュニケーション学会理事や全国広報コンクール審査員、東京都広報コンクール審査員などを歴任、約15年間広報広聴の研究をされている）より、議会広報の果たす役割について理解を深めること、及び、広報パーソンとして業務遂行能力の向上を図ることを目的に、広報の枠組みや現状と各自治体の実例を交えて広報戦略についての講義であった。

◆内容

1. 議会広報の現状について

市民生活は「政策ネットワーク」の上で成立。特に市民セクターとして、地域の在り方を決める主権者＝市民住民へに説明責任の遂行と理解・納得につながる広報が重要。全国市議会の約95.7%が単独で議会広報を発行。市議会のウェブサイトを利用は令和2年に100%に到達。広島県江田島市議会では、広報紙71.4%に対して議会ウェブサイト利用率は17.7%と他自治体と比較しても高利用率。

全国市議会の57.4%がSNS利用。その中でも伸び率が高いのはLINEやInstagramであり、facebookは減、X(Twitter)も横ばい。YouTubeは微増。議会報告会等の実施は57.9%に対して議会モニター採用は13.0%と低い。

2. 広報の意味と枠組みについて

広報広聴の目的は情報の受け手の意識・行動変容を促すこと。（広報：地域住民
広聴：議員、首長、職員）意義は、説明責任/理解・納得してもらうことであり、信頼・協働関係を構築し、より良い政策・施策・事業などより良い地域社会の実現に寄与すること。民主主義では納得のプロセスを構築することが大切。

枠組みとして、目的【意識行動変容】と手法【戦略的広報】がある。

①認知・関心・理解・納得・共感・信頼・参加・行動の目的に対してはプッシュ型（広報紙、LINE等での受動的行動で関心がない人の目にも触れる可能性あり）プ

ル型（SNS、動画配信、チラシ、ポスター等での能動的行動で関心がない人の目に触れる可能性が低い）がある。

気づき・理解・課題の発見・問題意識・視察・政策提案・形成の目的には、標本調査・インタビュー・意見交換・モニター・対面・メール他がある。

3. 広報戦略について

・ 広報媒体が多様化する中で広報戦略として

① 目的・プロセス（中・長期）＝誰に、何を伝えて、どうなってほしいのか、行動プロセス（認知・関心→理解・納得→行動）を考慮する必要あり。

② 構造化＝ひとつの媒体では目的実現困難、各媒体をどのように役割で使うのかを決める（役割・連携）

・ 議会広報の展開として、公平性・網羅性の理念において、関心のない人に伝える“プッシュ型媒体”は不可欠で議会情報との接触機会を確保するために、広報誌やプッシュ型LINEなどは有効。多様な媒体の連携により、多媒体で目的を実現する必要があり。広報誌・SNS－（誘導）－ウェブサイト。連携促進のためにはウェブサイトのコンテンツの充実や品質向上が不可欠である。

・ 広報誌で説明責任を果たすために、目的意識×要素で企画＋構造表現で編集→住民の理解・納得を得る。

・ 伝わる広報を目指すために

① 議会の役割・仕組みを知ってもらう。

② 議会の活動と目的・成果を知ってもらう。

4. 議会広報誌について

議会広報誌の変遷の発展期、リニューアルにより読者本位の編集へ移行。

役割の変化（議会を知るきっかけ、議会情報への入口、企画の取捨選択、ビジュアル、余白、カラー化）

・ 委員会メンバーが交代するので、編集方針を決めるとよい。（目指す議会広報のかたちの見える化、目的の共有、継続的な改善のために）

千葉市議会広報基本方針・戸田市議会議会だより編集方針・寄居町議会だより編集方針・いわいずみ議会だより編集方針・川西町議会の編集方針など参照

・ 評価・改善の観点では、①より良い読むという体験にするための仕掛け②読者に負担をかけていないか ③紙面をどう変えるか ④一般読者・モニターの声を集める ⑤読者の声の分析

・ 参考：議会の公式LINE（プッシュ型）の例として、船橋市議会、松山市議会、伊賀市議会

5. 議会ウェブサイト・SNSについて

・ ウェブサイト（プル型）の特徴としては、最も詳細な情報を掲載できる媒体で誰もが使える可能性をもつ媒体で、連携の観点では、多様な媒体からの着地点。

・ 事例紹介：相模原市議会（インスタグラムのフォロー促進）

山形市議会・戸田市議会（審議の流れや用語説明）

大津市議会・松戸市議会・川崎市議会（子供向けページ）など

- プル型の SNS で全年代の利用率が最も高いのは、94.9%で LINE であるが、導入活用率はまだ約 18%、YouTube は 87.8%で約 30%の利用率。
- プル型 SNS からウェブサイト（詳細情報）への誘導が効果的。

◆成果、及び所感等

広報広聴の目的は情報の受け手の意識・行動変容を促すことであり、意義は、説明責任/理解・納得してもらうことだと改めて認識を持った。関心を持ってもらうためにも、議会の役割や仕組みを知ってもらい、議会の活動と目的・成果も知ってもらうことが分かった。読みたいと思える仕組みとして、特集などの企画や見たい、読みたいと思ってもらえる編集などを工夫し、住民の理解と納得が得られる議会だより発行に努めたいと思う。現メンバーで3回目の議会だより編集を行っているが、評価・改善の5つの項目をチェックし、より良い議会だより制作を目指したい。特にアンケートや読者モニターを募集するなど客観的に評価してもらえる取り組みを検討してみたい。中長期的な目標としては、LINE やウェブサイトも連携媒体として研究の余地あり。（調査目的で船橋市議会の公式 LINE 等の友達登録済）また、現メンバー2年目の目標として、予算請求して、他自治体への視察（呉市議会などコンテスト上位自治体）も実現させ、より住民の理解と納得が得られる議会だよりにしていきたいと思う。

以上

(別紙様式2 ①)

政務調査班報告書	
1 議員名	小松 かすみ
2 期 日	2025年 8月6日 ~ 2025年 8月6日
3 研修先等	主催：株式会社廣瀬行政研究所（東京都文京区千石 2-34-6） （自宅でオンラインセミナー受講）
4 内容（目的）	地方議会議員セミナー戦略的一般質問のススメ（in 京都府）の受講を通して①議員としての自己分析、②一般質問は戦略、③市長視点での「よい質問」「イマイチな質問」、④市長答弁と職員答弁、⑤予算だけでなく実施された施策の評価 などについて知見を深め、自身の一般質問のスキルアップを目指す。
5 報告事項	
◆セミナー概要	
(1) 講師：稲村和美氏の経歴等紹介	大学在学中、阪神淡路大震災に被災、休学中に避難所の運営に携わり、みんなで決めたルールを守り、状況に合わせてルール改訂、日々話し合っによりよい状況にしていくことを体験できたことが政治の原点。学生ボランティアの仕事が終わって、住宅再建が進まない中で、税金でもっと被災者支援ができないのか疑問を持ち、憤りを感じさせた。資産を持たない被災者へ税金をどのように使うかが壁になった。地域が復興しないと経済が復興しない。パブリックな側面として住宅再建へ一定の支援が必要じゃないか。納税者の合意があれば、私達が支払っている税金の使い方は変えられるのが民主主義なんだと政治に興味を沸いて学生で尼崎市議会傍聴しながら被災者支援を学んだ。鳥取県が被災し、住宅支援に公金を充てた事例ができ、尼崎市の住宅再建の追い風に。県会議員 2 期。前市長白石氏を引き継いで、2010年 38 歳から尼崎市長 3 期を務めた。前市長から合わせて 20 年行財政改革を進めた。今年度から学校法人園田学園理事・法人本部長を努め、財政再建を進めている。
(2) 尼崎市概況	兵庫県の中核都市で、人口 457, 237 人、世帯数 242,851 世帯、面積 50,70 m ² （2024 年 3 月 31 日現在）人口密度兵庫県一位、産業都市と住宅都市の融合をどうしていくか課題解決先進都市を目指すことをシビックプライドにして行財政改革を中心に市長として市制運営を行った。
(3) 地方議会は議院内内閣制ではなく二元代表制	車の両輪でまちづくりに向けた議論を深めていく仕組み。稲村氏は組織に頼らない市民自治派の市長として、健全な緊張感と建設的な議論を基に政策実現してきた。まちの為の一般質問なのかと疑うことも当初は多かったが、PDCA を重視し、決算審議資料採用で議会ともかみ合うようになっていった。議論とは、より良い結論を導くためであり、論点の整理とお互いの理解・納得のためであるべきである。議員間同士の議員間討

論が活発であるべき。委員会での議論がしっかりなされることが大切。委員会で議会としての方向性や意見をまとめて、本会議へ持ち込むと執行部を動かしやすい。議会の多様な意見を行くことは執行部としても有効的。

(4) 議員としての自己分析を

- ・ 多様な議員がいるからこそ議会の力は発揮される。新人は今まで知らないこと、違和感を大切にする。自分のアイデンティティを確認する。議会の構成や周りとの関係でも立場も変化する。
- ・ 支持者・属性・年齢・期数など議員としての自分の役割や戦略を意識し、議員としての自分の色を大切にすべき。
- ・ 理想や合理性だけでは進まないのが政治。パワーポリティックスの中での戦略選択が必要。

(5) 一般質問は戦略と獲得目標を明確に

議会の質問は学校の質問とは違う！

「知らないこと」を質問とするのではなく、勉強としたこと、意見を公の場で資していくのが議会での一般質問。質問までにテーマについての勉強、当局とのやり取りを深めておくことが重要。

(6) 一般質問パターン例

獲得目標実現のための4つの質問のタイプ

- ①情報確認型 数字や客観的事実を市民（他議員含む）に広く知らせるための質問。
エビデンスを押さえて質問したい場合は担当課とも相談する。
- ②意見表明型 自らの政治姿勢や意見を表明する質問。乱用はNG!
- ③追及型（対決型）当局に反省を促すべき点の明確化や矛盾点の追及する質問。
自分の主張を示して、賛同者を増やしておくことも有効。
- ④政策実現型 最も採用しやすい型で、当局の政策を修正する or 条件等を明確にする。自らが提案する政策を採用、実現させる質問。

(7) 政策実現型はより戦略的に

- ・ 論点の次元を意識する

思想や判断の相違？優先順位や財源？手法？ 何を議論すべきか、どのタイミングでするかが大切。

Ex. 尼崎市での中学校給食が無かったことで議論（財政難ではない過去には愛情弁当推進論があり、学校給食が無かったが、時代が変わり、女性の社会進出の中で学校給食の必要性が議論され始めたタイミング） 中学校のクーラー有無の不平等についても議論があった。教育長と共にキャラバンを組み、様々な属性の方々の意見交換するタウンミーティングを展開、グループ間で市民同士の意見交換を促して得た結果を受けて、議会に公開して、学校は給食より先にクーラー設置を優先することになった。愛情弁当思想も大切だけど、時代に合わせて、今どこが論点なのか整理し、様々な声を理由に議論できて市民の声を政策実現に活かした事例になった。全体を比較、多角的な観点で何を優先にしていかに住民を代表して議員がいるので、判断材料をもしっかり持って議論すべき。

・できない理由、どうやったらできるかを掘り下げる

建設的な質疑に対しては、執行部も前向きにしっかりした答弁を準備する傾向。戦略的な質問は答弁に返ってくる、予算、体制（縦割り行政）、スケジュールなどできない理由はしっかり追及していく。来年度ならできるのか、期中でも可能なのかなどスケジュールを明確化する具体的な再質問で詰めておくと次につながる。不確定なことに対して考えを教えてほしいという姿勢の方がその後の答弁に影響が出るので、執行部との信頼関係を大切にすること重要。

・一回だけではなく、シリーズで追っかける

(8) 市長視点での嬉しい質問・イマイちな質問

<嬉しい質問例>

- ・新たな視点や知見を得られる質問
- ・答弁調整を通じて、市長と担当局が方針を協議、確認する機会になる質問
- ・当局の判断（苦悩を含めて）や考え方について整理して説明する機会になる質問
- ・職員と論争中の事案を後押ししてくれる質問

<イマイちな質問例>

- ・他都市事例を礼賛するだけの質問
- ・当局も認識している課題を指摘するだけで具体性がない質問
- ・自分の考えに固執している傾向が顕著で議論がかみ合わない質問

(9) 市長答弁と職員答弁

- ・議員は市長に答弁するのが基本、1人の政治家であり、行政のトップでもある首長である。答弁を任せて職員の意識づけを図ることもある。

(10) 予算だけではなく、実施された施策の評価も！

- ・予算がつくのはゴールではなく、スタートである。決算審査が重要！
- ・行政はPDACをまわすのが得意ではない。事業をやることが目的になっている。
- ・政策目的と手段を整理してチェックするべき。評価シートの成果指標が着眼点！
- ・成果指標の適切性～アウトプットとアウトカム
- ・行政に自己評価させ、議会が外部評価者としてチェック機能の発揮を

(11) 最後に、まとめ

まちをよりよくしていきたいという思いは首長も議会も同じである。多様な立場・意見を内包する議会の重要性を再認識すべき。首長・議会が車の両輪として、まちづくりを前へ進めることが重要である。

◆成果、及び所感等

議員と市長を経験した経歴、経験から双方向からの視点でより良いまちづくりのために首長と議員が2元代表制を有効に実現していく必要性を学んだ。その為には、戦略的な一般質問が大切になるが、知らないことを質問するのではなく、しっかり勉強したことを公の場で資していくのが議会の一般質問ということも改めて確認できた。論点の次元を意識し、担当職員さんとの日常的な意見交換など事前調査や信頼関係構築しながら、質問までの勉強、当局とのやり取りを深めておくことの重要性も再認識できた。

今回学んだ戦略的な一般質問の作成の仕方を再度振り返り、議員になって1年が経過し、2回目の9月議会の一般質問作成に向け、建設的な一般質問が行えるように今回のセミナーを活かしていきたい。 以上

(別紙様式2 ①)

政務調査班報告書	
1 議員名	小松 かすみ
2 期 日	2025年 8月8日 ~ 2025年 8月8日
3 研修先等	主催：株式会社廣瀬行政研究所（東京都文京区千石 2-34-6） （自宅でオンラインセミナー受講）
4 内容（目的）	決算書の読み解きと質問・質疑のポイント 【基礎編と歳入編】のセミナー受講を通して、①官庁会計の特徴と課題を理解する、②従来の官庁会計や財政健全化法による財務指標、③従来の財務指標の課題と留意点、④質問・質疑の効果と課題等について学び、決算審査に関する知見を深め、9月定例会での決算審査に活かす。
5 報告事項	
◆セミナー概要	

《講師》	
横田慎一氏、公認会計士として数多くの行財政改革、行政経営の推進に関わってきた経験をもとに決算審議のポイントを講義。著書には「公会計と公共マネジメント」	

(1) 官庁会計の特徴と課題を理解する	
①従来の官庁会計や財政健全化法による財務指標（よく使われる指標）	
・ 収支は4種類（形式収支・実質収支・単年度収支・実質単年度収支）あり、その収支を用いているのか見極めるべき。実質単年度収支が基本。	
・ 経常収支比率の算定式	
【経常収支比率】=【経常経費充当一般財源の額】÷【経常一般財源総額】×100	
・ 経常収支比率の意味合い…地方公共団体の財政構造の弾力性を表しており、人件費、扶助費、公債費などの経常的な経費に、地方税、地方交付税、地方贈与税などの経常的な収入がその程度充当されているかを示す。	
・ 経常収支比率は、投資的経費の財源を捻出するため、概ね70%から80%の間が理想であったが、扶助費の増加により90%超が常態化している（→投資的経費の財源が十分に確保できない状況）。財政健全化チェックに必須指標	
・ <u>臨時財政対策債は分母の「経常一般財源総額」に加算され、臨時財政対策債への依存度の高さは経常収支比率の悪化をもたらさない（地方交付税と同等の扱い）</u>	
・ 健全化判断指標は2009年から全面施行されており、元々は夕張市の財政がレッドゾーンになっていないかをチェックするためのものだった。財政テクニクで、この指標は調整できるので財政悪化判断の指標にはなっていない。	
「特別の財源対策」…借金返済に充てるための積立金（公債償還基金）を取り崩すこと等によって赤字を補てんすることで、将来への負担を先送りする“禁じ手”。	
20年間特別の財源対策から脱却できず、財政悪化していった京都市の事例を	

通じて、従来の官庁会計によって財政悪化を早期に気付いて、執行部による財政運営を正せるかが重要。

②従来の財務指標に課題と留意点

- 財政健全化法による健全化判断比率に問題がないにも関わらず、財政非常事態宣言を発出する地方自治体が見られる。財政調整基金などの基金を取り崩し、また、臨時財政対策債に依存した財政運営を行ってきた、財政調整基金や歳計現金が少なくなってくると財政非常事態宣言を発出せざるを得なくなる例が散見。財政調整基金や歳計現金が少なくなるまでに、経常収支比率や単年度収支、実質単年度収支のいずれにも異常点が現れないことが多いので、要注意！
- 臨時財政対策債…自治体全体での地方交付税の財源不足に対応すべく平成13年度に創設され、地方交付税の財源不足の半分を国が負担、残る半分を自治体が臨時財政対策債の発行によって賄う（いわゆる折半ルール）
- 臨時財政対策債の元利償還相当額は「地方交付金の基準財政需要額に算入」され最終的には地方自治体の負担とならないという総務省による説明があるが、そもそも自治体全体での地方交付税の財源不足が恒常化している状態では、将来の交付税の増額は期待できず、交付税措置された元利償還金相当額も新たな臨時財政対策債の発行で補われている状態（借金の返済を借金でつないでいる状態）。

<持続可能な財政運営のための財政運営方法>

- ① 臨時財政対策債を必要以上に発行しない。
- ② 臨時財政対策債を満額発行するが、その年度の経費には充てず、基金等で貯めておく ⇒こちらの方法を採用する自治体が多い

(2) 質問・質疑の効果と課題

• 増加し続ける扶助費への対応だけではなく、激甚災害への対応のためにも、持続可能な行政サービスの提供のためには、強い財政基盤がより一層求められるが、行政経営推進において多くの自治体職員にとって「経営」の経験値は少なく、その意識づけも十分ではないので、議会等での「質問」「質疑」が職員の意識を変え、住民の福祉の増進に繋がる。

<決算認定における審査事項>

- ① 計算に間違いはないか
 - ② 支出命令等に符号しているか
 - ③ 収支は適法であるか
 - ④ ほか、将来の政策立案の改善につなげるよう、十分な審査を尽くす
- H29年自治法改正により、H31.4以降義務化された自治法233条7項「長は、第三項の規定による決算の認定に関する議案が否定された場合において、当該議決を踏まえて必要と認める措置を講じた時には、速やかに、当該措置の内容を議会に報告するとともに、これを公表しなければならない。」この法改正もあり、議員による決算審議により決算の不認定することで健全な財政運営を促すことに繋がる。

<決算審議と予算編成を繋げる>

例えば令和8年度の予算編成の時期には、進行年度（令和7年度）の事務事評価や決算は完成しておらず、令和8年度から見ると前々年度（令和6年度）の事務事業評価や決算を参考として予算編成を行う。前々年度の決算に加え、前年度（予算編成時点では進行年度）の執行状況が踏まえられた視点から予算編成ができると、より有意義な議論ができるが、そのためには何らかの「事中評価」が必要になる。

・事中評価として考えられることは、例月出納検査における「執行率」、「執行状況」のモニタリングや着目する事業に係る進捗状況等に関わる議会質問。

（埼玉県秩父市では、事務事業評価を事後だけではなく、「事中評価」として行っている事例もある）

・「予算→執行→決算・事務事業評価→予算→執行・・・」という一連の流れを理解して予算審査に挑むことが重要。

・予算編成過程の透明化（公開）を求めることも有用（課長、部長、市長の査定を公開している自治体もある）

(3) 歳入にまつわる地方財政の動向

・日本の人口推移…1950年には3,000万人近くいた子ども（14歳以下）は2020年には、その半数程度に減少。

・公立小中学校施設保有面積の推移…1951年から2022年までに子どもの数は半減した一方で、公立小中学校の総面積は3倍になった。

・公共施設削減目標の例…兵庫県西脇市では将来40年間に要する更新費用総額が現状の投資的経費の2.5倍以上と試算され、公共施設の40%縮減を目標に。

・平成29年4月「公共施設等適正管理推進事業債」が創設された。令和3年度までの公共施設等総合管理計画の見直しが必要とされる。

<現状の公共施設マネジメントの課題>

・公共施設等の統廃合だけでは限界がある

・今後も残す公共施設等の維持管理費の最適化も重要

・計画で策定した「基本方針」が実務に落とし込まれていないケースが多い。
（計画策定そのものが目的になってしまっている）

・令和7年度に拡充され、公共施設等適正管理推進事業は公共施設の集約化・複合化（既存施設の除却を伴う事業を含む）、転用などについて非常に「有利な起債」ができるようになっている。

<最大45%の交付税（=充当率90%×交付税措置率50%）>

事業期間は、令和8年度までで、令和7年度事業費は、5000億円

公共施設等の集約化・複合化に交付税をつけてくれるので、この事業債をうまく使えとよい。

(4) 決算書の読み解きと質問。質疑のポイント（歳入編）

<主な歳入のチェックポイント>

・過年度の滞納繰越や不能欠損と関連して滞納整理の取組み状況を確認する。

・公共施設などの公有財産の使用や特定の住民に対するサービスの対価として徴収する金銭は条例に基づいて徴収するが、使用料の減免が公平に運用されているか、過去から続く減免制度は現在でも合理的か。料金上げ後の稼働率はどうか。

・使用料見直しと公共施設マネジメントとしては、フルコストによる見直しとフルコスト以外の観点も重要。

○目的以外利用の条件緩和による施設の利活用：目的外の使用を禁ずる条例改正なども有効。例えば庁舎周りにキッチンカー出店を許可することで収入を得ることも可能。

○多様な使用料の設定：営利目的の割増料金、市外在住者による利用割増料金、閑散期の割安料金など。様々な利用設定でイベント開催による収入アップも。

・公有財産の管理、運用、処分等から生じる収入。遊休地、余剰施設は（普通財産に転用して）積極的な活用が図られているか。今後も利用する見込みのない土地・施設は売却が検討されているか。公共施設の余剰スペースについて、地方自治法238条の4第2項に基づいて行政財産の貸付が行われているか。「その用途又は目的を妨げない限度」について各自治体においてガイドライン等でその考え方を明確にし、各部署が貸付を進めやすいようにすることが望ましい。

・基金の運用に係る利息及び配当。基金の運用について預金で保有するだけではなく、国債、地方債などによる運用がなされているのか。（例えば、国東市や大阪市では厳正なリスク管理のもと、運用方針を策定し、基金の運用がなされている。）

◆成果、及び所感等

決算は、予算の使い道を確認するとともに、その確認を通じて執行部に改善を促すキーツールで、決算審議における質問・質疑を深めるために、決算審議の意義について理解を深めることが重要であることが分かった。自治体の財政制度の概要や課題（限界）について理解することも重要。特に講師の横田氏の発言で印象的だったのは、官庁会計担当者は日商簿記3級以上を取得するなどとして決算予算に携わるのが理想で自己研鑽の促進や適材適所の人事が問われるということ。会計担当の資質の高さは財政運営にとって必須だと思うので、執行部にも確認してみたい。私もまだまだ予算決算の読み解きが十分できていないので、（講師曰く）ごまかされやすい所を習得して、自分の関心分野や見るべきポイントを絞り、概要財政テクニックを磨く必要があると感じる。2回目になる9月の決算審査で効果的な質問ができるよう、専門書の活用や先輩議員との決算審査勉強会など積極的に参加し、さらに財政についての見識を深めたいと思う。本市の財政健全化に向け、当事者意識をしっかりと持ち、決算チェックを行っていきたい。

以上

議 員 報 告 書	
1 議 員 名	小松 かすみ
2 期 日	令和7年11月5日 ~令和7年11月5日
3 研 修 先 等	主催：株式会社廣瀬行政研究所（東京都文京区千石 2-34-6） （自宅でオンラインセミナー受講）
4 内 容（目的）	「野生動物との共存を目指して～効果的な鳥獣対策とイノシシ対策～」セミナーの内、第1部の「鳥獣被害の実態と対策の基礎」をオンライン受講し、地域課題である鳥獣被害対策や法律、交付金などについての見識を深め、本市の施策や取り組みに活かす。
5 報 告 事 項	
◆概要 人材育成・コンサル、研修会・技術支援、調査・分析など野生動物被害対策のお手伝い業務を行う合同会社AMAC代表の浅田正彦氏による効果的な鳥獣対策とイノシシ対策についてのセミナー（1. 変容、多様化する鳥獣被害 2. 被害対策の基礎と課題 3. 市町村が行う鳥獣害に強い地域づくり手法 4. 鳥獣被害対策特措法と交付金・補助金制度概要 5. 市町村担当者の置かれている状況 6. 鳥獣被害対策と地域振興）	
◆内容	
1. 変容、多様化する鳥獣被害	
イノシシは基本昼行性動物だが、人間の行動により夜行性ぎみになることもある。ミミズ、昆虫、ザリガニ、カエル、タケノコ、植物の根、柿、栗、どんぐりなど雑食性で民家に近い耕作放棄地などの草地を主な住処や出産場所にしており、春夏秋は昼も夜も山際に住んでいる。耕作放棄地が増えるほど、イノシシの住処が増える。	
警戒心が強いが学習により警戒心が無くなり人馴れし個体ごとに行動が変化する。山にいるイノシシ個体ではなく、里にいる加害個体を見極めて捕獲することが大切であるが、難しい現状がある。市街地や敷地内への出没、人身被害の増加や感染症被害（豚熱、ダニ媒介性感染症）など作物被害だけではなく、被害が多様化して対応が困難な状況である。	
2. 被害対策の基礎と課題	
イノシシ管理の3つの側面として①捕獲、②防護（柵設置）③（住処の草地の）環境整備がある。①捕獲には、銃、くくりわな、箱わな、囲いわながあるが、同時に複数の手法で捕獲することが数を減らすポイントになる。狩猟者の高齢化・人口減により分担地区広域化で地元との情報共有不足で被害、出没状況などが把握されず特定の加害個体の捕獲が困難で被害減少に直結しない結果になっている。	

②防護には、金網・フェンス、ワイヤーメッシュ柵、電気柵があり、電気柵が有効だが、草狩りなど維持が大変である。③環境整備には、個人だけではなく、地域ぐるみで耕作放棄地の草刈りなど地域の被害対策として共助が必要になる。行政所有の草刈り機や草刈り重機などのレンタルも有効。耕作放棄地と獣害が両方原因と結果になる悪循環になっており、負のスパイラルが起こっている。両方にブレーキをかけないと解決にはつながらない。将来的な人・農地プランにより農村振興や農地利用、農村への人材配置が必要。収穫物の規格外品のゴミ捨て場は無意識のうちに鳥獣の餌付けになっていることが多い。つまり、被害者が加害者になっていることもある。

イノシシ対策のポイントとして、①早期の捕獲による個体数管理、②防護柵設置・維持管理による被害管理、③見通し確保・繁殖抑制による環境管理、これら3つの管理を複合的に実施すること。捕獲だけ、防護だけ、環境整備だけでは効果は期待できない。

鳥獣は民法上「無主物」であり、被害の特定の管理責任者がいなく、自然災害の一つとされる。獣害対策の主体は、自助：住民、共助：集落・地域、公助：市町村・県・国である。事態が急速に変化する中で施策の転換が必要であり、公助は資材・補助金などの提供ではなく、情報収集から集落別プラン作り、情報提供による情報共有と人材育成が今後大切になる。

3. 市町村が行う鳥獣害に強い地域づくり手法

基本、獣害対策については、自助、共助はゼロと考え、公助から自助、共助を作る体制整備が重要。公助の土台の上に自律的な共助対策が機能する地域づくりを目指すべき。

STEP1の体制整備の事業内容として、GIS分析、アンケート調査、現地調査、職員研修、体制整備プラン作成があり、現行の生息・被害・施策の課題整理から地域課題の理解の上、地域づくりのイメージとこれまでの経緯を考慮した体制整備プラン作成で段階的な関係者との調整が重要。

STEP2として住民説明会、講演会開催、回覧板配布など情報提供とプランの周知により、住民等との信頼関係構築を目指す。

STEP3として、モデル集落づくり、集落説明・集落環境診断会、実施隊（再）整備などによる対策意欲の向上を目指す。集落ぐるみ対策事例（千葉県市原市）集落自治体の総意に基づく獣害対策促進策として、集落自治会の中に獣害対策チームを作り、（感染症もあるので農家だけではなく、サラリーマンなど様々の属性の構成が望ましい。）集落環境診断会を行い、話し合いで役割分担を行い公助対策・支援事業を活用し、イノシシ捕獲頭数、農作物被害が減少した。

STEP4として、情報交換会・講習会、実施隊による集落支援、捕獲・防護・環境整備関連補助事業などモデル集落の成果を横展開させて、面的共助対策体制の整備をし、別事業で立ち上げる必要がある。集落ぐるみの対策（共助）を支援する各地域に支援の担い手（公助）として効果ある鳥獣被害対策実施隊（鳥獣害特措法に基づく人材配置）の再編成も重要。

4. 鳥獣被害対策特措法と交付金・補助金制度概要

鳥獣被害対策特措法には、①権限委譲（都道府県に代わって、市町村自ら被害防止のための鳥獣の捕獲許可の権限を行使できる）、②財政支援（地方交付税の拡充、補助事業による支援など必要な財政上の措置が講じられる）、③人材確保（鳥獣被害対策実施隊を設け、民間の隊員については非常勤の公務員とし、狩猟税の軽減措置等の措置が講じられる）がある。鳥獣被害対策実施隊の活動には、捕獲、防護、環境整備がバランスよく実施されていけば良いが、捕獲のみになっており、効果が出にくい状況になっている場合もあるので、見直しも必要。

鳥獣被害防止総合対策交付金は防護柵の設置などの整備事業（ある条件下で資材費全額補助）と研修会・講習会・対策会議開催、被害・生息状況調査、捕獲活動・箱ワナ整備、緩衝帯整備などの推進事業（ある条件下で補助率2分の1以内）が対象になる。ただ、2分の1の一般財源負担に対して8割交付税措置があるので、全体の1割負担のみ。実施隊活動にすると市町村負担ゼロで定額補助もある。

狩猟免許を持たない者が保険加入で有害鳥獣捕獲へ補助者として参加できる捕獲「補助者」制度の活用や公助と共助を組み合わせた地域づくり、実施隊整備プラン、専門家の導入、鳥獣被害対策協議会の設置など交付金による様々な取り組みができる。

5. 市町村担当者の置かれている状況

「縦割り」の組織で各法律・事業を分担しており、鳥獣害対策は行政の苦手分野。総合対策が必要であるが、「縦割り」で、中長期体制整備プラン立案・遂行の必要性があるが、「異動」があるので、専門官の配置や鳥獣管理士の普及、民間支援事業者（アドバイザー契約）などが有効的。

野生動物管理の基本手順（「基本的な指針」）として、施策立案→対策実施→評価→見直しといった「順応的管理」PDCAサイクルが必要。

6. 鳥獣被害対策と地域振興

守りたいものは何か？ 経済活動としての農林業生産か、農山村社会で暮らす生活を支える農耕作業か、人身被害か。共通の敵を作ることで地域活性化につながる事例もある。千葉県市原市豊成集落の成果として、イノシシ対策をきっかけに、他の町会活動にも興味を示し町会全体が一致団結して活動を行っていたり、自分たちの地域に必要なことを町会中心になってやることで、地域コミュニティが醸成されることを実感されたこと。

7. まとめ

鳥獣被害という新しい社会課題解決には、総合的対応、長期的対応、専門的対応など障壁があり、全て既存の行政システムの苦手分野なので、立法府として、調整・提案・立法・監視が不可欠になる。

◆成果、及び所感等

イノシシ被害防止のためには、捕獲、防護、環境整備の3つの側面を複合的に実施することが最大限の効果につながる事が理解できた。また、鳥獣害対策は

被害の特定の管理責任者がいない「自然災害」の一つであり、自助・共助・公助の体制づくりが大切であること、そして、自律的な共助対策が機能する地域を目指す上で、情報収集・プラン作り、情報提供、人材育成、補助金・資材に関わる公助の役割が非常に重要になること、さらに、モデル集落の成果を横展開させて面的共助対策体制の整備が必要であることなどの学びがあった。

今年6月に地元向原町戸島で地域営農課と Tegos、地域住民同席でサルの現地調査を行い、その後戸島地域振興会会長さんにも声をかけさせて頂き、戸島地域で住民に対して鳥獣被害対策の研修会開催予定であり、向原町全体でも研修会を検討する流れになっている。住民への周知や信頼関係作り、モデル集落としての取組となるよう、また、横展開で面的な共助対策に繋がるよう寄り添い、鳥獣害対策向上に努めたい。

また、令和6年度作成の安芸高田市鳥獣被害防止計画の今後の取組方針に、
1. 寄せない取組、2. 入れない取組、3. 捕まえる取組、4. 国庫補助事業を活用した新たな技術への検証、5. 資源循環の取組が示されている。担当課とそれらの取組の進捗状況を行いながら、効果をどれだけ把握できているかも併せて確認し、本市として鳥獣被害防止対策が十分に講じられるように努めていきたい。

以上

(別紙様式2 ②)

議員報告書	
1 議員名	小松 かすみ
2 期 日	令和7年11月10日 ~令和7年11月10日
3 研修先等	主催：株式会社廣瀬行政研究所（東京都文京区千石 2-34-6） （自宅でオンラインセミナー受講）
4 内容（目的）	「一般質問×予算・決算質疑の実践スキル」2部構成の集中講座 第1部：伝わる・動かす一般質問～市民の声を政策につなげる質問～ 第2部：予算・決算質疑で成果をあげる方法 2つのセミナーを受講し、一般質問や予算決算審議のスキルアップにつなげる。
5 報告事項	
◆講師 株式会社廣瀬行政研究所の代表 廣瀬和彦氏 （株）廣瀬行政研究所代表取締役、明治大学政治経済学部講師・明治大学公共政策大学院講師、元全国市議会議長会法制参事、慶應義塾大学大学院法学研究科修了。全国市議会議長会で長年にわたり議会運営・議会制度の立案・運用に携わる。 雑誌連載：議員NAVI（第一法規） 著書：100条調査ハンドブック（ぎょうせい・H20年） 政務調査費ハンドブック（ぎょうせい・H21年） Q&A議会運営ハンドブック（ぎょうせい・H24年） 地方議員ハンドブック（ぎょうせい・H25年） 共著：自治体議会の課題と争点（芦書房・H24年・中邨章監修、牛山久仁彦共著）	
＜第一部＞10時～13時	
◆講義内容	
1. 質問とその種類 質問は特定の議案とは関係なく当該団体の行政事務全般について原則として口頭で執行機関の見解を求めることで、質疑は議案となった案件について疑問点を提出者に聞くこと。 質問の種類は一般質問、代表質問、緊急質問、関連質問、文書質問がある。 関連質問は議論が深まるので、議長の許可を得て、他の議員が関連質問をすることは効果的。定例会は欠席で、（介護、出産時など）オンラインで一般質問が出来るように会議規則を変えれば可能になる。オンライン一般質問導入自治体は全市815中22自治体で2.7%、5万人以下自治体では7（2.3%）。 質問の目的は、自分の言いたい主義主張を執行機関に聞いてもらうために行うもの	

ではなく、住民の福祉向上とより良いまちづくりのために行うべきもの。

質問で重要なこと

○市政における問題点の発見（まちにおける問題を発見する、推測ではなく事実を見つける）

○なぜそのような問題が起きているかを考える（問題が起きている背景や執行機関の対応等を調査し、因果関係等を分析し、課題を設定する）

○課題を解決するための手法（課題を解決するために執行機関にまず課題について共通認識を持ってもらい、さらに課題解決のための最善の手法を議論する）

本会議と委員会の質疑の違いは、本会議では①疑義を正すだけで意見を言うことは許されない②概略を正す、委員会では①疑義を正しながら自由に意見を述べるので、できるので質問と変わりなし②詳細を正す。

2. 質問の範囲と限界

第3セクター・一部事務組合での不祥事等に対する質問は別団体で自治体の事務の範囲外なにて原則質問はできない。一部事務組合・広域連合における留意点として、それぞれ議会が設置され構成団体の議会より議員が派遣されているので、そこでのチェックをすべき。外交問題や防衛問題は国の事務、県道や高校は都道府県の事務なので、これらの事務については執行機関は権限がなく答弁しようがない。

3. 通告と執行機械の対応

当該団体の事務に直接関係のない質問の通告が行われた場合、議長は当該団体の事務以外の通告部分は有効な通告とみなすことができない。通告書の記載例として施策や事業等を記載すればよく、実際に質問する文言を全文記載する必要はない。議会改革等による一般質問の風潮があり、毎定例会で行うことが増えているが、一般質問は数を競うものではない。一般質問は日々の議員活動（調査。実態把握）、先進地調査、執行部への聞き取り、研究等を行うには時間がかかるものである。質問内容が毎定例会同じや質問テーマ探しに苦勞する恐れがある。

<事前聞き取り>

○メリット・・・通告書だけではわかりづらい質問内容について確認ができ、十分な答弁書が作成可能。答弁保留が少なくなり、会議録に残る責任ある答弁が十分になされる。

○デメリット・・・本会議において質問する際に質問原稿、答弁原稿を朗読するだけになり緊張感に欠ける。事前聞き取りの際に質問に対する答弁をその場で延べ、場合によって質問を取り下げさせる。

<答弁書配布>

○メリット・・・質問に対する執行機関の答弁の聞き違い、答弁のメモ等の手間がなくなる。議論・討議の充実がはかられる。

○デメリット・・・質問・答弁が形式的になってしまう。

質問における要望について、質問は執行機関の答弁とセットになっており、答弁の必要のない要望は質問とは言えない。質問はしたが、色よい答弁が求められなかった場合に念押しの意味での要望をすることは認められるが、質問をしていなく

答弁も得ない場合は要望を認められる。

4. <効果的な質問行うポイント>

- ① 一般質問において執行機関の担当課に事前に聞いたり、事前に施策事業の概要資料をもらえばよい。議員自身の考えを住民意見を踏まえて述べるのが大事。自らが課題と考えることも述べる必要性あり。別海町議会では、一般質問検討会議を全議員で行い、一般質問の磨き上げを行っている。
- ② 多数の論点を入れすぎる質問は広く浅くなってしまい消化不良になる可能性が高い。質問事項の選別が大事。
- ③ 質問議員の選挙区等の個別的・地域的事項に基づく質問について、当該地方公共団体全体の代表なので、全体の利益を十分に勘案した上で一般質問する必要がある。
- ④ 根拠や証拠のない質問はしない。
- ⑤ 当該地方公共団体が関与できない事務に関する質問は一般質問で聞くことはできない。
- ⑥ 議員として政治信条の表明・自らの思いの表明のみに終始する質問は注意。
- ⑦ 何を質問したいのかわからない質問、住民の代表として市民の意見・要望をきちんと執行機関につたえることも議員の役割。
- ⑧ 先進地の事例を取り入れることを要求する質問も要注意。その自治体におけるエビデンスを示さず質問するのは効果的でない場合も多い。
- ⑨ 住民からの要望意見をそのまま本会議で述べる質問・住民の意見要望でない質問にも注意。議員は単なるメッセンジャーではない。
- ⑩ 執行機関の答弁に毎回お礼を述べるのも注意。答弁は当然の役割なので適当ではないし、過剰だと耳障り。
- ⑪ 時間ギリギリまで質問しないといけないことはない。質問を行って疑義の解明と自らの意見が十分開陳できたら、質問を早めに切り上げることも必要。

5. 7つの効果的な一般質問手法

- ① 類似団体（人口、財政規模等）で同様の事業を行った際の費用対効果や経費との具体的な比較で説得力が増す。
- ② 善処する・検討する・調査研究するという執行機関の答弁に対し後日フォローアップすると軽々しく善処・検討するとは執行機関も言えなくなる。
伊達市議会では、答弁事項進捗状況調査を行っている。
- ③ 具体的な事業・施策の提言を行う。
- ④ 事業・施策の要求をするにあたりどの施策を削除、又は縮小し、予算処置をどのようにするのか具体的に提案する。
- ⑤ 会議録を検索し過去の施行期間の答弁を引き合いに出す。
- ⑥ 議員として行政評価を取り入れながら問題点を指摘する。
- ⑦ 基本構想・基本計画当との整合性を確認する。

6. 質問から施策形成へ（自治体事例）

★中津市議会では一般質問と答弁をきっかけに、「自由討議の課題」として議会と

して活用している。また、一般質問政策形成サイクルも設けている。

★犬山市議会では、答弁が納得いかない一般質問を活かし、議員間討議で意見を集約し、「公共施設の使用や予約について」市への提案に繋げて、議会広報で市民に周知した事例ある。

★芽室町議会では、「追跡 一般質問のその後」を議会だよりで扱っている。また定例議会の振り返り事項に、「自らが所属する常任委員会で追跡調査すべきと考える政策・事務事業等」と一般質問からと質疑（討論）等からピックアップしまとめ、「他の常任委員会に追跡調査を依頼をしたい施策・事務事業等」も一般一般質問からと質疑（討論）等からまとめ、依頼をし、点で終わらせない振り返りシートを導入している。

★昭和町議会では、過去の一般質問が施策に繋がった事例を質問と答弁を掲載し政策立案に貢献したことを議会だよりで紹介している。

◆成果、及び所感等

一般質問では、市政における問題点の発見・なぜそのような問題が起きているかを考える・課題を解決するための手法を議論することが重要であると再認識できた。介護や出産育児でオンラインで一般質問ができるように会議規則変更も検討を今後議論して行ければよいと思った。また、通告書の書き方についても、施策、事業についてを明確にすればよいこと、具体的な質問内容を明記する必要がないことも学んだので、次回に活かしたい。別海町議会では、一般質問検討会議を全議員で行い、一般質問の磨き上げを行っている事例は個人個人の質問のレベルアップになると考えるので、本市議会でも採用出来ればと考える。善処する・検討する・調査研究するという執行機関の答弁に対し後日フォローアップすることが大切ということで、今までの会議録で振り返りをして、フォローマップを行いたい。

質問から政策形成に向けて、様々な議会の良い取組も知ることができたので、一般質問を追跡、点で終わらせない振り返りが重要であることを学ぶことができた。議会広報特別委員長としても研究を行い、議会だよりの質・魅力向上を図るためにも委員会で議論していきたいと思う。

この講義で学んだことを今月末の一般質問の準備、通告書の作成に活かし、一般質問の目的である「住民の福祉向上とより良いまちづくりのために行うべき」を意識し、一般質問をレベルアップさせたい。

<第二部> 14時～17時

◆講義内容

1. 質疑

質疑は議題となった案件についての疑問点を提出者に聞くこと。委員は、議題について自由に質疑し及び意見を述べるができる。

2. 予算・決算審議手法

①本会議で質疑する。

②主たる委員会に付託し、関係委員会と連合審査会を開き審査する。

③予算・決算特別委員会を設置・付託し、審査する。

④予算・決算常任委員会を設置・付託し、審査する。

⑤各常任委員会に分割付託し審査する。

3. 決算と行政評価

○行政評価手法の活用・・・決算審査に行政評価を取り入れ、その評価をもとに
予算への提言を行う。（多摩市議会で始まった）

○議員間討議の活用・・・決算審査・予算審査に議員間討議を取り入れ提言を行う。
（会津若松市議会）

○事務事業評価実施状況・・・全市815中47（5.8%）、5万人未満303中
18（5.9%）

○多摩市議会の評価・・・評価対象事業に関して来年度予算編成に向けての指摘・
ポイントをまとめる。「議会の評価への令和〇年度予算対応等について」として
市長より、令和〇年度予算案とともに報告がある。

○四日市議会も決算審議と予算審議を連動指せ、前年度の決算審議によって洗い出
された市の政策に関する課題等に対する議会の意見を次年度の予算に反映させる
目的で、決算審議と提言を行っている。（提言シート参照すべし） 予算審査と反映
チェックができるように、当初予算案への反映状況がHPに上がっている。

4. 予算質疑の現状

各自治体の財政状況が総務省HPに出ているので参照し、財政状況チェックに
役立てると良い。経常収支比率が95%を越えると、独自の施策が出来にくい状況。

5. 予算に対する質疑

(1) ポイント

①現年度予算総額と翌年度予算総額の比較

②予算の内容と予算編成方針や重点施策、他の計画、関係施策との整合性

③事業別の検証

④各部・各課に分散して計上されている予算全体像の把握

⑤継続費や債務負担行為等の事業への精査

⑥委託料、補助金、負担金の清算の精査

⑦事業目的の緊張度の順位への精査

⑧新規事業を拡充するために廃止縮小した事業への精査

⑨事業の見直し時期への精査

⑩次年度以降の財政負担の明確性への精査

⑪空財源（補助金・起債・交付税の過剰計上等）へのチェック

(2) 予算審議の着眼点

①予算編成等からの視点・・・長の予算編成方針や基本構想、基本計画に従っ
健全な予算編成がなされているかどうか。予算に計上された事業が本当に必要
かどうか、住民目線で意義を問い直す。

②財源の確実性からの視点・・・形式的に歳入歳出バランスがあっても空
財源を見込んでないか、補助金や起債や交付税の過大見積もりなどがなく

チェック、また依存財源に頼り過ぎてないか、中長期的な財政リスクも含めて執行部の見解をチェック。予算の財源は自治体独自の税収で賄えるか、それとも国・県からの補助金があるか、自主財源と依存財源の割合もチェック。

- ③事業目的の緊要度の視点
- ④コスト計算の視点
- ⑤経済効率性の視点
- ⑥収益事業の採算性の視点・・・自治体が広い意味での収益を目的とする事業等に対して投資する場合、当該事業の採算性はどうかという視点からチェック
- ⑦法令・条例等との関係の視点
- ⑧ 議会・監査委員からの視点
- ⑨ 負担の公平性確保からの視点
- ⑩ 財源の健全化・将来負担における持続可能性

6. 決算における質疑のポイント

- (1) 方向性・・・歳入の使い道や事業の成果を厳しくチェックしつつ、次年度以降の財政運営に生かすための建設的な質疑を行うことが重要。予算との差異を探りつつ、住民満足度や法令順守をチェックし、次回の改善点を整理を行うことが重要。また、将来の財政の安定性を評価し、最終的に市民の代表としての視点を協調することも重要。
- (2) 質疑の前の事前準備として
 - 決算全般の把握①決算書②予算額と決算額の乖離③主な財源の動き④部門・事業ごとの執行率
 - 監査報告・外部監査報告の確認
- (3) 決算質疑の視点
 - ①予算との乖離が生じた理由（執行率・不用額・事業の優先度と選択・集中
 - ②事業の成果・コスト効果の検証
 - ③財政健全化・将来負担
 - ④コンプライアンス・内部統制
 - ⑤監査委員・外部監査報告との連携
 - ⑥次年度予算への反映・住民への説明責任

まとめ

定量的なデータ（予算・決算額、執行率、財政指標など）と定性的な評価（成果指標、住民満足度、外部監査・監査委員の指摘など）を組み合わせた質疑が、決算をより深く検証するうえで有効である。

◆成果、及び所感等

決算審査では、単なる「支出の多い・少ない」だけで終わらせず、「なぜ実施したか」「どの程度の成果を得たか」「今度はどう生かすのか」を徹底的に掘り下げるのが重要であること。また、決算審査は住民の信頼を得るための大きな機会であるため、議会の質疑を通じて執行部に責任ある説明を求めると同時に、

改善点を建設的に提案し、次年度以降のより良い自治体運営につなげる必要があることなど改めて学ぶことができた。

総務省 HP に出ているは各自治体の財政状況決算資料は決算審査に比較検討材料として役立つと思うので、今後活用していきたい。

決算審査・予算審査に議員間討議を取り入れ提言を行う会津若松市議会や評価対象事業に関して来年度予算編成に向けての指摘・ポイントをまとめた議会の評価を出す多摩市議会、決算審議から来年度予算への提言を行っている四日市議会など決算審議と予算審議を連動させた大変良い取組をしていると思う。本市としても予算審議へつながるように議員間討議を活用し、決算審議内容をまとめ、執行部へ提言していくことは財政健全化の取組の一つとなると思うので、財政健全化を目指すためにも PDCA サイクルの見直しを図っていくべきだと考える。

以上

(別紙様式2 ①)

政務調査班報告書	
1 議員名	小松 かすみ
2 期 日	2026年 1月30日 ~ 2026年 1月30日
3 研修先等	主催：株式会社廣瀬行政研究所（東京都文京区千石 2-34-6） （自宅でオンラインセミナー受講）
4 内容（目的）	「人口減少時代の議員定数・議員報酬をどう考えるか」をテーマに、第1部では、このままでいいのか？あなたのまちの議員定数 第2部では、議員報酬は高すぎる？安すぎる？～いま考える「適正額」とは～について研修を受講する。議会改革特別委員会の委員として「議員定数・議員報酬」について見識、理解を深め、中間報告、その後のまとめに活かしていく。
5 報告事項	◆セミナー講師：株式会社廣瀬行政研究所 代表廣瀬和彦氏 ◆セミナー受講内容 【研修の背景・目的・法的基盤】 ＜背景・目的＞ なり手不足・無投票増・議会の専門性・多様性確保の課題が深刻化 定数・報酬の見直しを「議会機能の再設計」として捉え、客観性と説明責任を高める ＜議会の意義＞ 議会は合議制の住民代表機関。多様な意見を反映し、地域の合意形成と意思決定を担う ＜法的基盤＞ 地方自治法 91 条：市町村議会の議員定数は条例で定める 公職選挙法 15 条：概ね人口を基準に地域間の均衡を考慮して定め得る 地方自治法 203 条：議員報酬の支給根拠（報酬・期末手当・費用弁償・政務活動費） 【現状データと全国傾向】 ＜定数・報酬改定の動き＞ 議員報酬増：812 自治体のうち 42.1%（342） 定数減×報酬増：28.6%（232） / 定数減×報酬据置：31%（252） ＜議会事務局の体制＞ 人口 5 万人未満：議会事務局職員平均 4.5 人程度 事務局が手厚いほど政策立案能力が高まりやすい傾向 ＜議員の構成となり手＞ 平均年齢：約 59 歳、60 歳以上が約 5 割 女性比率：市議会で約 16.8%（男女比約 8:2）

兼業：47%（過去10年で専門化が約10ポイント上昇）

◇無投票の増加となり手不足が顕在化

<住民意識（例）>

浜田市：87.1%が定数削減（R2） 佐伯市：49.7%が削減

豊後大野市：67%が削減 ⇒◆活動の見える化が重要との意見が多い

可見市：5年ごとのアンケートと改革により議会評価が改善、定数は据置

【議員定数の設計と算定方式】

<改正の基本姿勢>

目的・効果の明確化（議会改革／多様な立候補者確保／財政／将来人口）

任期ごとの形式的な見直しは不要。4年で覆すべき事情は原則稀

民意反映の制度化：公聴会、参考人、専門家、議会報告会、意見交換会、アンケート

<主な算定方式>

委員会数方式（実務で有効）

委員会の討議性・専門性・市民性・運営性を最大化する人数から逆算

研究知見：5～7人が適正（Span of Control: Meier & Bohte, 2003）

チーム研究4～6人適正（Hackman）

目安：市では1常任委員会7人程度。議長は中立性観点から委員会不所属が望ましいとの見解もある

◇目的に合わせて複数算定方式を併用が推奨される

<人口比例方式>

代表性・監視機能の観点から、1人当たり代表人口の妥当範囲を設定

<地域代表方式：学校区・行政区等>

各地区から最低1人など。1票の格差に配慮

<類似団体比較方式>

人口規模・産業構造が近い団体と照合

<議会費固定化方式>

議会費を一定の割合／額で固定し、定数・報酬をセット最適化（例：久喜市・深谷市）

<面積・人口併用方式>

定数減は議員一人当たりの負担増。事務局の政策支援機能強化とセットで検討必要

【議員報酬の意義・動向・算定方式】

<位置づけ>

議員報酬は職務の対価。職務不執行時の支給は本来の趣旨に反する

支給可能項目：報酬、期末手当、費用弁償、政務活動費

<改定の勘案要素>

物価上昇（過去10年で約2割）／類似団体の給与／特別職・一般職の給与／

過去の改定履歴

<国際比較>

英・独・仏の地方では「基本無報酬」との説明がある一方、国内事情（なり手不足・専門化・機能強化）を踏まえた設計が必要

<国内の近年の動向>

平成 27 年～令和 5 年で上昇傾向。市区議会で専門化が進展（約 47%）
役職加算（全国傾向）常任委員長：26.7%/常任副委員長：8.2%
議会運営委員長：26.0%/特別委員長：7.5%

<研究エビデンス>

ブラジル（Ferraz & Finan, 2009）報酬上昇で立候補者数・学歴水準・専門職経験者の増、立法活動や公共財供給に好影響の示唆
イタリア（2013 年研究紹介）
◇報酬の上昇が政治家パフォーマンス改善に繋がり得る示唆

<算定方式>

執行部職員給与基準方式：一般職最高給・特別職給与、同数の執行部職員給与を参照
参考：令和 4 年民間給与実態調査 55～59 歳 平均年収約 702 万円
給与基準方式（原価方式）/国会議員歳費比較方式/日当算出方式（例：廿日市の要因分析）/行政貢献後算定方式/類似団体比較方式/議会費固定化方式

【住民意識とコミュニケーション設計】

<傾向>

「定数削減」志向が強い。活動の可視化が不十分だと削減志向が高まる

<アンケート設計の工夫（例：枕崎市）>

「あなたは議員を目指すか」「月額いくらなら目指すか」等、なり手の現実を問う設計

<実務ポイント>

閉会中活動の明確化、成果 KPI の提示、支出明細・領収書の公開（個人情報マスキング）算定根拠と意思決定プロセスを開示し、納得感を醸成

【実務提言（定数・報酬・体制）】

<定数設計>

委員会適正規模（5～7 人）を前提に必要な委員会数から逆算

議長は中立性の観点から委員会不所属の選択肢を検討

地域代表性が必要なら学校区・行政区を補助指標に、人口比例と併用

報酬設計：物価・一般職給与・特別職給与・類似団体比較を併用し客観性を確保
定数減による負担増は報酬・体制で補完。役職加算は職務負荷と全国水準を参照

<体制強化>

議会事務局の政策立案支援機能（人数・スキル・調査機能）を強化

民意反映：公聴会・参考人招致・議会報告会・アンケートを条例・要綱で制度化

透明性：HTML+PDF、支出 CSV、領収書、KPI、訂正履歴

【要点まとめ】

議員定数は「監視・立法（政策立案）・討議（委員会）」のバランスを軸に設計するのが要諦で、定数と報酬は理論上は独立。ただし実務上は同時改正（定数減×報酬増など）で住民感情と機能確保の両立を図る動きが多い。

議員報酬は職務の対価。海外研究（ブラジル・イタリア）では報酬上昇が立候補者の質・数やパフォーマンスに好影響の示唆。近年、全国の議員報酬は上昇傾向。一方で住民アンケートは「定数削減」志向が根強く、活動の見える化が不可欠。

算定は複数手法（委員会数基準・人口比例・地域代表・議会費固定化・類似団体比較等）の併用が実務的。

推奨アクション：委員会の適正規模（5～7人）から必要定数を逆算。

事務局の政策支援体制を強化（人数・スキル）。

民意反映プロセスを制度化（公聴会・参考人・報告会・アンケート）。

報酬は客観指標（物価・一般職給与・特別職給与・類似団体）で合意形成。

◆感想・所見

議員定数においては、議会改革を目的とする中で議長より諮問を受けて議論しているが、当セミナー受講を経て、定数を減らすことが議会改革に繋がるのは疑問が残った。住民自治の基盤で住民の声を反映する機関である議会を考慮すると、代表制や多様性の観点で定数削減が必ずしも議会改革に繋がらないという見解に至る一方で、人口減少、財政健全化や市民との意見公聴会や市民アンケートの結果を考慮すると、やはり議員定数削減を進めるべきであると考えている。

議員報酬については、近年議員報酬は全国的に見てもなり手不足などの原因で、報酬を上げる自治体が多い傾向がある。議員定数削減をすることで、少数精鋭で住民の代表として議員活動を行うことで責務が増えることを考慮すると、議員1人当たりの報酬は増額すべきだと考える。物価や一般職給与、特別職給与、類似団体など客観的指標を基に、議会改革特別委員会に所属する一委員として、中間報告に向け、報酬額について再度見解をまとめて参りたいと思います。

政務調査班報告書

1 議員名	小松 かすみ
2 期 日	2026年 2月4日 ~ 2026年 2月4日
3 研修先等	主催：株式会社廣瀬行政研究所（東京都文京区千石 2-34-6） （自宅でオンラインセミナー受講）
4 内容（目的）	「一般質問の極意を学ぶ」をテーマに、第1部では、「議会発言の留意事項」、第2部では、「市長経験者が明かす！一般質問の極意・AI活用編」についての研修を受講する。一般質問に関する見識を深め、AI活用術も学び、自身の一般質問の技量を高める。
5 報告事項	<p><午前の部> 「議会発言の留意事項」</p> <p>◆講師紹介：土井裕之氏 明治大学公共政策大学院ガバナンス研究科卒（2008年） 28歳で初当選、元さいたま市議会議員（6期22年間）一貫して無所属で政党に属したことはない。1期目：会派所属で市長と対立型 2期目：市長と是々非々 3期目～6期目：無所属や民主党派に属しながら、市長を支える立場で市長と協力する会派、6期目途中から協力派からは々非々の立場で活動 現在、児童福祉系株式会社役員</p> <p>◆セミナー内容 【議会を位置づける法的整理】 地方自治体について、第6章に議会、第7章に執行機関について規定されている。 議会会議録（議員の発言）＝永年保存① 憲法第57条に会議の記録は保存、憲法92条に地方自治体の組織及び運営に関する事項は地方自治の本旨に基づいて法律で定める。 地方自治法 第120条 議会には会議規則、123条 会議録を作成 （さいたま市議会会議規則は永年保存）</p> <p>【議員を取り巻く環境】</p> <p>① 議員4類型 A：2元代表制型（もう1人の首長、対局的視点） B：議員内閣型（首長与党的活動、行政職員との橋渡し） C：地域・職域等組織代表型（自らの所属団体・組織への利益誘導） D：議会・行政監視型（1匹狼的行動・議会勢力・市長批判）</p> <p>② 議員を巡る3つの対立主体 他の政治勢力（市民・会派・首長）/行政/他の公共団体</p> <p>③ 議会の権限、議員の権限</p>

④ 議会内の立ち位置

多数市長与党型/多数市長野党型/少数市長与党型/少数市長野党型/1匹狼型

【「質疑」と「質問」の違い】

- ・議案に対する「質疑」は、議題に対するもので、疑問点の解消で意見は述べられない。意思表示や提案は「討論」の場で。
- ・一般「質問」は、議員個人が自由にできる見せ場

【一般質問の役割】

- ① 執行機関の監視・チェック機能
- ② 政策提言機能
- ③ 住民への情報提供・意思疎通の促進
- ④ 市民の声の代弁
- ⑤ 政治的立場・意見の表明

【議員活動 22 年間で最も印象に残った一般質問】

さいたま市議会 2006 年 12 月定例会（12 月 12 日）

吉山悟議員による一般質問「盆栽の購入等について」

<なぜ印象に残ったか>

言いにくいことを毅然と整然と発言していたこと
政治的制約を打ち破ったこと（自民党会派所属の最大会派で市長友好会派）
自分の選挙区を越え、市全体の視点に立って質問している
質問している姿が堂々としていたこと、市長に対して毅然としていたこと

<その後の成果>

盆栽 100 鉢を 5 億円で購入
盆栽美術館建設（2010 年開館）2017 年第 8 回世界盆栽大会の拠点
（来場 12 万人）

しかし、吉山議員は次の選挙で落選 ⇒ 質問の内容・評価や成果と選挙は別物！

【一般質問での留意点】

- ・議員個人が質問 過去の発言や答弁（自分・他議員・執行部）との整合性、言葉遣いなど自分のスタイル
- ・ネット映像の時代 原稿を読み上げるやり取りが映像で見えるから、どう見せるかも考えるべき
- ・「首長との距離感」と「選挙」の間での葛藤 考えて自分の立ち位置をどうするか

【委員会内の一般質問「議案外質問」】

さいたま市議会は常任委員会に「議案外質問」の制度を創設。

委員会審査における議案以外の質問機会が保証される。各委員会の所管事項の範囲内

【未知の時代に突入、これからどうするか】

- ① 国政政治・政党政治の混沌状況 2026 年解散総選挙 政党の枠組みが変化、少数政党も増える地方への影響
- ② 人口構造の変化（団塊世代の卒業、有権者の支持政党の非固定化、都市と地方）
- ③ ネット、SNS の時代（情報・知識スピード、地球規模の価値観転換、AI の可能性）

【ネットの影響 議会をめぐる変化、既に起きた未来】

AIで質問原稿を作る時代、AIで答弁書の原案を作成する行政職員。同じ議会の質疑答弁をAI使用、オンラインによる行政（議会）視察（大津市議会視察）

議会改革＝「議会スクラップ論」「議会の位置づけ縮小」が改革として語られている
一般質問の内容を比較して評価する市民団体の存在

【映像の時代】

ポジティブな点・・・支持者・有権者への説明、支持の拡大へのアピール

ネガティブな点・・・居眠り、スマホ、タブレット、出歩き、ヤジなど素行が描かれる
発言時に原稿を読むかどうか、見られ方を様々に検討すべし

【常に自分への問いかけを】

- ・自分は誰のために議員をやっているのか。
- ・歴史の筋道の中で自分の役割は何か。
- ・自らの活動と自分の持ち場との歯車が噛み合っているか。
- ・常に議員としての立場は変化する。一本筋がないと言われる
- ・引き際は用意しているか。引退後の準備はしているか。

◆所見・感想

28歳で初当選され、6期22年間さいたま市議会議員を経験された土井先生のセミナーを受講し、自分の議員としての立ち位置をどのように考えていくか改めて考える機会になった。自分は現在、無所属で会派にも属していない、一匹狼的な立ち位置である。基本的に市長に対して是々非々で対峙していきたいと思う。

常に議員活動をする中で一般質問テーマをリストアップしながら、緊張感を持って毎回一般質問をすることで、関係職員、執行部に対して政策提言の説得力が増すので、基本的に手抜かず、背中を見せていくことが大切であるとのことや、自分スタイル、ブランドを確立していくこと、辞職後に会議録が残り、その後の政治に生かされることを自覚して議員活動することなど様々な学びがあった。中でも一般質問の回数や時間に限りがあるため、さいたま議会では常任委員会に「議案外質問」の制度を創設しているとのことは印象的であった。委員会で建設的な議論ができ、委員会活性化にとって非常に有効な取組、仕組みだと考えるので、議会運営委員会へ提案し、会議規則を改訂して、本市議会の常任委員会での「議案外質問」制度を実現させていけるよう努めてまいります。

<午後の部> 「一般質問の極意・AI活用編」

◆講師紹介：平井竜一氏 早稲田大学社会科学部卒（1989年）

31歳で市議会議員初当選。2018年12月40歳で返子市長に初当選、3期12年の経歴。現在、一般社団法人「地域から日本を変える」事務局長、株式会社TSUNAGI執行役員パブリックセンター事業部長。

◆セミナー内容

【市長経験者から見た「良い質問」「悪い質問」】

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

- ・自分が推進したい政策 ・問題・課題となっている政策
- ・事業の進捗と改善・要望 ・個別事案に対する要望

<悪い質問パターン8>

- ① 調べればわかることを質問する
- ② 行政の取組みの進捗と見解を聞くだけ
- ③ 具体的な解決策の提案がない
- ④ 行政批判に終始する
- ⑤ 一方的な見解だけ述べて質問を終わる
- ⑥ 財源の根拠もなく要望する
- ⑦ 論点が多岐にわたり、まとまりがない
- ⑧ 与党的立場だから何も批判しない。

<良い質問7つのポイント>

- ① 現状の問題点と原因を明確に分析
- ② 将来のビジョンと合致した政策を示す
- ③ 具体的解決策の提案がある
- ④ 担当部署が課題を共有し解決に向けた取り組みに導いている（関係づくり、共に課題解決をする姿勢が大切）
- ⑤ 財源と政策の優先順位が明確である
- ⑥ 検討・実施スケジュールを明確にする
- ⑦ 継続して取り上げ、質問を発展させる

<一般質問のタイプ別類型>

事実確認型・質問答弁すり合わせ済出来レース型・答弁調整ない徹底的に批判追及型
要望アリバイ型・自己満足型・問題提起型

政策論争型⇒問題点を分析し、対案を示しながら行政の見解を質し、実現に導く形の
理想の一般質問

質問の濃淡をつけて一般質問を組み立てるために、タイプ別類型を組み合わせると良い。

【理想的な一般質問とは】

- ・「自分はこう考える、なぜならば」と自らの分析評価と対案を示す（対案⇒説得⇒共感）
⇒主体性と共感の質疑
- ・最重要課題に焦点を当て、まず結論を問う。最も言いたいこと＝結論を最初に訴え、答弁を引き出す。最重要質問への答弁のゴールを設定することが大切！
4年の任期を意識して質問の在り方を考える。最も言いたい結論を述べた後、なぜならば～理由でまちを良くしたいと入り、具体的質問に入る。
- ・メリハリを意識した一般質問。
最重要課題に重点化して論議（他の項目は進捗状況と要望）

⇒質問テーマにより、時間配分と質問のタイプを使い分けることが重要。

<理想的な一般質問の組み立て方>

- ・今議会で最も質問したい政策課題は何か
- ・なぜその課題が重要と考えるのか
- ・質問テーマで現在、問題となっていることは何か
- ・質問テーマの「達成目標＝ゴール」は何か
- ・現在、課題が解決できていない原因は何か
- ・質問テーマに関して、参考にしたい先進自治体の事例
- ・解決するために市にどのような取組みを提案するか
- ・提案を実現するための障害は何か
- ・その障害を取り除くために何が必要か
- ・提案する取組みを誰が担うのか
- ・提案は、いつまでに、どこまで行えばよいか（短期・中期・長期）
- ・提案を実現するための財源はあるか

【AI を駆使してバージョンアップ！】

<プロンプトの例>

- ・〇〇の課題について、どのような問題が指摘されているか教えてください。
- ・〇〇市の〇〇の課題について、現状と問題点、原因、解決策を簡潔にまとめて下さい。
- ・文字数は〇文字以内、最初に訴えたい結論を提案して、市民にも分かりやすい表現で質問文を作ってください。
- ・冒頭に印象的なキャッチコピーを使い、聞く人にインパクトのある質問にして下さい。

①AI を活用して論点をつかむ

例) 地方自治体において、災害時のトイレ対策についてそのような課題が指摘されているか、教えて

⇒AI がまとめた論点を基に質問を組み立てることができる。

②AI と対話しながら現状分析を行い、より良い解決策を練る。

例) 〇〇市における災害時トイレ対策の現状は〇〇です。今後、〇〇の対策が必要だと考えますが、問題点や課題を分析して、さらなる解決策を考えてください。

⇒的確な情報をインプットすれば、AI が論点を深掘りし、質問を論理的に構成する。

③AI を活用して文章を校正する。まずは自分で質問原稿を書き、それを基に AI からのアドバイスを取り入れる。

例) 訴えたい提案は〇〇です。質問の冒頭に結論を提案し、もっと市民が聞いて分かりやすい文章表現に修正してください。

⇒AI が修正した文章については事実確認を必ず行うことが大切。

④AI で文章をブラッシュアップ。

指示の出し方次第で、AI が様々なアイデアを出してくれる。

例) 冒頭に印象的なキャッチコピーを使い、聞く人にインパクトのある質問にしてください。

⇒AI に複数の選択肢を出させ、適切な表現を使う。

【一般質問をズバリ！採点アドバイス】

5つの観点を各項目10点満点でAIが評価・アドバイスしてくれる。

- ・現状の課題分析に基づいた質問になっているか
- ・議員として政策を具体的に提言し、課題の解決に導く質問になっているか
- ・行政が課題の解決に向けて具体的に取り組む答弁を引き出せているか
- ・検討や導入のスケジュールを問い、何をいつまでに行うかを明確にしているか
- ・市民が聞いて分かりやすい表現になっているか

☆ある事例に関して Gemini と ChatGPT では評価が違い、ChatGPT の方が辛口に評価点が出た。

【市長経験者が明かす一般質問の極意】

<6つの着眼点>

- ・問題を多角的に分析して質問を組み立てる
- ・最重点質問を決めて答弁のゴールを設定
- ・「検討する」で終わらせず、検討プロセスと期限を明確にする
- ・政策間の優先順位と財源の裏付けを質す
- ・先進事例は投資に合わせた内容で提案
- ・予算が付いて満足せず、実施過程と事後評価にもこだわる
- ・印象に残るキーワードを使うよう努める

【行政を動かすための議員心得】

<7つのポイント>

- ・得意分野、実現した政策に精通する
 - ・担当課長と良い関係を作る
 - ・首長とコミュニケーションできる関係をつくる
 - ・関係する市民と協力する
 - ・できるだけ多くの議員の賛同を得る
 - ・SNS、マスメディアなどを活用する
 - ・任期4年間の戦略と目標を組み立てる
- ☆一般質問は、的を「絞って、しつこく」がよい。

○財政難時代の政策論議

行政の政策が本当に良いのか？行政は万能ではない、どこかに問題がある。

⇒2元代表の責任として、議会が厳しくチェック機能を果たし、ベストな結論を導く。

○政策の優先度を首長と議論。提案した政策の優先度を首長に納得させる。

⇒予算修正などの議決権を最大限活用し、政策実現する。

【議会日程と予算反映のプロセス】

- ・ 2月議会で重要課題や決算指摘事項を議論
- ・ 6月議会で問題提起
- ・ 9月議会で前回提起した問題の検討状況を確認し、課題を指摘
- ・ 9月議会決算審査で前年度の問題点を指摘
- ・ 12月議会で来年度予算化の方針を質す
- ・ 予算2月予算審議で必要あれば予算修正
- ・ 任期4年間の戦略と目標を組み立てる

◆所見、感想

今回のセミナーを受講し、AIは情報収集、論点整理ができるので、大変便利なツールだと実感した。日々の問題意識を持って、住民の声を聞いた場合はAIを活用して、本市と全国的な状況把握をする習慣をつけ、一般質問用のリスト作りをしたいと思った。実際に一般質問の準備をするにあたって、上手くAIを活用して論点を整理し、組み立てをして、多角的な再質問を準備することで政策を前に進めることができる可能性が高くなると思う。AIを全面的に頼ることは危険だと思うので、出典や関係部署で確認をすることも大切である。また、自分の一般質問として、熱意を持って執行部と対峙するためにもAIと自分の思いや思考のバランスを十分考えながら、時代の産物であるAIを有効活用するべきと考える。

セミナーでAI活用策の一つとして、過去の一般質問についてAIに採点やアドバイスを求めることも大変有益だと感じた。既に行った一般質問の会議録を投げて、分析・評価をしてもらい、次にいかせるようアドバイスをもらうこともでき、質問しっぱなしにならず、振り返りができ、一般質問のスキルアップができると考える。

2月定例会が始まるが、教育委員会から本市の児童生徒の体力テストの結果（3年間分）の情報提供を求め、情報入手できているので、情報収集や他自治体の取組みなどの調査、論点の整理にAIを活用を行い、本市の子どもたちの体力向上について議論や提案を行えるよう、本セミナーの成果を実践に活かせるよう努めてまいります。