

「チーム議会の必要性と留意点」に対する一考察

自治体政策研究者 田中 富雄

要旨

自治体議会には、「チーム議会」と呼ばれるような目的に向かって一丸となれる議会が求められている。本研究では、「狭義のチーム議会」と「広義のチーム議会」における「チーム議会の必要性と留意点」を明らかにすることと、そこから示唆されるものを考察することが目的である。その背景には、〈議会活性化の動き〉と、そのために必要となる〈議会の力量アップ〉がある。また、「チーム議会の必要性と留意点」を明らかにする研究は、管見の限り多くはないことから研究の意義があるものと考えられる。今後の「チーム議会」研究の全体像構築にも寄与できるのではないかと。さらに、この研究は、議会の政策提案力の向上や議会の円滑な運営など、議会改革・議会活

動の実践につながる研究であり社会的意義があるものと考えられる。

研究では、まず、「チーム議会」という用語の発祥とその後の経過を確認している。次に、7つの「チーム議会の必要性」と8つの「チーム議会の留意点」を挙げている。また、狭義のチーム議会の議論からは4つの事項が示唆され、広義のチーム議会の議論からは5つの事項が示唆された。最後に、議会ならではの「チーム議会」の必要性と、「チーム議会」の実践が進む方策を提示している。

キーワード：自治体議会 チーム議会 自治体議員
議会局職員 議会改革

A consideration on the “necessity and points to note of the team Assemblies”

Local Government Policy Researcher
TANAKA Tomio

Abstract

Local government assemblies are required to be “team assemblies” that can work together toward a common goal. This study aims to clarify the necessity and key points of team assemblies in both “narrowly defined team assemblies” and “broadly defined team assemblies,” and to consider the implications. The background to this is the movement to revitalize assemblies and the need to improve assembly capabilities. Furthermore, given the limited research available to date that clarifies the necessity and key points of team assemblies, this study is significant. It may also contribute to building a comprehensive picture of future research on “team assemblies.” Furthermore, this research is socially significant as it will lead to the implementation of assemblies reform and assemblies activities, such as improving assemblies’

policy proposal capabilities and smoother assembly operations.

The study first examines the origins of the term “team assemblies” and their subsequent developments. It then lists seven reasons for the necessity of team assemblies and eight key points for team assemblies. Furthermore, four points were suggested from the discussion of team assemblies in the narrow sense, and five points were suggested from the discussion of team assemblies in the broad sense. Finally, the report presents the need for a “team assemblies” that is unique to assemblies, and ways to promote the practice of “team assemblies.”

Keywords: local government assemblies team assemblies local government assembly member local government assembly affairs bureau staff assemblies reform

1 研究の目的、背景、意義

自治体議会には、「チーム議会」と呼ばれるような目的に向かって一丸となれる議会が求められている。本研究では、狭義のチーム議会と広義のチーム議会における「チーム議会の必要性和留意点」を明らかにすることと、そこから示唆されるものを考察することが目的である。その背景には、〈議会活性化の動き〉と、そのために必要となる〈議会の力量アップ〉がある。また、「チーム議会の必要性和留意点」を明らかにする研究は、管見の限り多くはないことから研究の意義があるものと考え。今後の「チーム議会」研究の全体像構築にも寄与できるのではないか。さらに、この研究は、議会の政策提案力の向上や議会の円滑な運営など、議会改革・議会活動の実践につながる研究であり社会的意義があるものと考え。

2 「チーム議会」の定義・内容・発祥・自治体規模等

「チーム議会」とは、目的に向かって一丸となれる議会であり、自由に遠慮なく話し合える議会である。

さて、本研究では、チーム議会を「狭義のチーム議会」と「広義のチーム議会」に分けて論を進める。「狭義のチーム議会」は、議会の構成員である自治体議員（以下、議員）と議会局¹⁾職員からなる。「広義のチーム議会」は、「狭義のチーム議会」のメンバーである議員および議会局職員の他、市民等、民間等、行政等のメンバーを含む。これは、自治体が置かれる今日の厳しい職員定数管理の下では、議会局職員の大幅な増加は困難なことが想定されることから、充実したチーム議会をつくるためには、チーム議会の外部化が必要であるとの認識に立つものである（後述（29頁）の図1参照）。本研究でいう「チーム議会の外部化」とは、議員および議会局職員以外のアクターが、議会ないし議員・議会局職員から依頼を受けて対応することをいう。たとえば、公聴会や専門家の活用も制度としては議会が行うものであるが、公聴会の発言者や専門家は当該議会の議員ないし議会局職員ではないので、「チーム議会の外部化」を通じて「広義のチーム議会」の一員として発言するということである。

なお、地方自治法第89条第2項では、議会は自治体の重要な意思決定などを行い、同法第138条第7項では、議会局長は議長の命を受け、その他の職員は局長の指揮を受けて、議会に関する事務に従事することになっている。これらの規定は、議会の役割と、議員と議会局職員の役割分担を示したものである。他方、本研究で議論するチーム議会は、議員と議会局職員の「連携協力」や「円滑な運営」などを通じて、議会改革・議会活動の実

践を一丸となって目指すという議会の姿勢を示すものである。

ところで、はじめに「チーム議会」という用語を使用した文献等は、管見の限り2017年の江藤俊昭による議員NAVIへの論考である（江藤2017a、江藤2017b）。江藤は、市民と議会の二人三脚による住民自治を目指し、新たな議会局の可能性を追求するという問題意識から、「チーム議会」という用語を使用している（江藤2017b：1、4）。その後、2019年には早稲田大学マニフェスト研究所議会改革調査部による著作（早稲田大学マニフェスト研究所議会改革調査部2019）や清水克士の「ガバナンス」への論考（清水2019）がみられる。また、2019年8月には「『チーム議会』の視点から考える市民と議会の関係」をテーマに、ローカル・マニフェスト推進連盟、マニフェスト大賞実行委員会の主催で、「全国地方議会サミット2019」が開催されている（ローカル・マニフェスト推進連盟「全国地方議会サミット2019」開催！地方議員を中心に総勢600名が参加しました）。2024年には、公益財団法人日本生産性本部：地方議会改革プロジェクト：政策サイクル推進地方議会フォーラム・「議会（事務）局分科会」からの提言が公開されている（公益財団法人日本生産性本部：地方議会改革プロジェクト（2024））。このようなことから、チーム議会という用語を用いないで実質的にチーム議会の内容である「議員と議会局職員の連携協力」や「議会の円滑な運営」を模索した研究者や実務家による取組や論考は、たとえば、廣瀬克哉・自治体議会改革フォーラム編（2009～2016）や高沖秀宣編著＝議会事務局研究会著（2016）に見られるように2017年以前にもあるが、チーム議会という用語は2017年以降広まってきたと考えられる。

また、「チーム議会」の取組状況は不明であるが、「チーム議会」という用語を使用しているかないを問わなければ、チーム議会を実践している自治体は少なくないと考えられる。市民参加や、議員と議会局の連携強化を進める議会改革を目指している議会の多さが証左である。その意味では、栗山町議会、大津市議会、横浜市会もチーム議会として挙げることができる。「チーム議会」は自治体の規模にこだわらないという特徴がある。

さらに今日では、議会改革に積極的な議会と、旧来のスタイルにとどまっている議会の間で二極化が起きており、「チーム議会」という用語を用いているか否かは別に、議会改革が進んでいる議会を実質的に「チーム議会」になっているか「チーム議会」を目指しており、議会改革が進んでいない議会は「チーム議会」を形成できていないということが推測できる。

3 先行研究等

「チーム議会」についての研究は、これまで研究者や議員、議会局職員および執行部職員ないしそれらの経験者、さらには自治体首長やマスコミ関係者により行われている。たとえば、本研究で採りあげる、江藤俊昭 (2017a)、江藤俊昭 (2017b)、公益財団法人日本生産性本部：地方議会改革プロジェクト (2024)、駒林良則 (2016)、清水克士 (2016)、清水克士 (2019)、田中富雄 (2025)、辻陽 (2016)、廣瀬克哉 (2018)、前田隆夫 (2016)、正木寛也 (2018)、村田和代 (2023)、吉村慎一 (2016 a)、吉村慎一 (2016 b)、早稲田大学マニフェスト研究所議会改革調査部会 (2019) である。

これら先行研究のうち「チーム議会」という用語を用いているのは、江藤俊昭 (2017a)、江藤俊昭 (2017b)、公益財団法人日本生産性本部：地方議会改革プロジェクト (2024)、清水克士 (2019)、田中富雄 (2025)、早稲田大学マニフェスト研究所議会改革調査部会 (2019) である。他は、実質的に「チーム議会」の内容に関する研究であるが、「チーム議会」という用語は用いていない。本研究では、「チーム議会」という用語を使用しているもの、使用していないもの両方を先行研究として扱う。

このうち、「チーム議会の必要性」についての研究は、5で見えるように7つの視点からの議論に分類できる。「チーム議会の留意点」についての研究は、6で見えるように8つの視点からの議論に分類できる。研究にあたり、「チーム議会の必要性」というチーム議会のポジティブな面に力点が置かれ、「チーム議会の留意点」について力点が弱まると、研究結果に誤りを招き易くなる。たとえば、かりに「チーム議会の必要性」をチーム議会のメンバーである議員や議会局職員、市民等、民間等、行政等により認められていたとしても、その留意点を認識していなければ、チームの構成員の行動は、「知られていなかったり」「中途半端であったり」「急ぎ過ぎたり」「遅きに失したり」「失敗を繰り返したり」というような誤りに陥り易いことになるのではないか。そのため本研究では、「チーム議会の必要性」とともに、「チーム議会の留意点」を議論する。

なお、チーム議会について、全体像を把握できる体系的な研究は、現時点では見当たらない。ただし、チーム議会に関する取組などを比較的網羅している、参考文献に示した廣瀬克哉・自治体議会改革フォーラム編 (2009～2016年)、高沖秀宣編著＝議会事務局研究会著 (2016)、公益財団法人日本生産性本部：地方議会改革プロジェクト：政策サイクル推進地方議会フォーラム・「議会(事務)局分科会」からの提言が、全体像把握につながるのではないと思われる。

4 分析視角、研究方法

本研究は、チーム議会が必要であるという視角から行うものである。チーム議会については、「議会の補助機構である議会局が議員と対等にチームを組むことは如何なものか」「議会局職員は数年したら執行部に戻る。そういう職員とはチームになれない」というような批判も想定されるが、5で述べるようにチーム議会は必要である。そして、そのときには6で見えるように留意点も合わせて考慮することが求められるという視角である。

以下、5において先行研究における「チーム議会の必要性」の議論を、6において「チーム議会の留意点」の議論をあらためて確認し整理する。そして、整理したものを7において評価し、さらにチーム議会の必要性と留意点から示唆されるものを探る。

なお、本研究は先行研究の文献調査と、自治体の執行部職員であった筆者の若干の参与観察によるものである。

5 「チーム議会の必要性」についての先行研究

ここでは、3に示した先行研究を7つの「チーム議会の必要性」の視点から確認するが、7つの視点と3に示した先行研究の関係は、表1のとおりである。

以下、視点ごとに項を立て先行研究を紹介し、評価する。

5.1 「適正な政策」を目指し、自ら(議会)を活性化するためのチーム議会が必要

田中富雄は、自治体政府の機関である議会と行政(首長をはじめとする執行機関)、およびこれらの補助組織である議会局職員と執行部職員は、「市民のための適正な政策」をつくることが求められており、そのため議会には自らを活性化するための「チーム議会」が必要であるという(田中2025:1)。また、「適正な」と形容するのは、市民に(悪い意味で)付度する「甘すぎる政策」では、将来の人々に財政的負担を先送りしたり、インフラの改修費に回る使用料や税の負担を課すことを回避することにより上下水道の陥没事故が生じるような問題を起こしてしまうからである。他方、杓子定規のような窓口対応をしたり、市民個々のおかれた状況について配慮しない「厳しすぎる政策」も、市民にとって身近な政府である自治体の存在意義を消滅させてしまうことになるからである。このように、「甘すぎる政策」も「厳しすぎる政策」も問題を抱えている。なお、地方自治制度では、監査委員が「財務に関する事務の執行」や「経営に係る事業の管理」について監査を行うことが定められているが事後

表1 「チーム議会の必要性」7つの視点と先行研究の関係

5 節の節項番号	「チーム議会」の必要性7つの視点	3に示した先行研究
5.1	「適正な政策」を目指し、自ら（議会）を活性化するためのチーム議会が必要	田中 2025
5.2	忌憚のない意見交換を行うためにチーム議会になっていることが必要	駒林 2016 田中 2025
5.3	議会および議会局の業務増大への対応にチーム議会が必要	田中 2025
5.4	外部化によりチーム議会が必要	田中 2025
5.5	優しいコミュニケーションにチーム議会が必要	田中 2025 村田 2023
5.6	議会基本条例の時代にチーム議会が必要	廣瀬 2018
5.7	先駆的な政策を成立させるにはチーム議会が必要	早稲田大学マニフェスト研究所議会改革調査部会 2019 公益財団法人日本生産性本部地方議会改革プロジェクト 2024

出所：筆者作成

表2 自治体議会における議会局ないし議会局職員の増大した役割（例）

<ul style="list-style-type: none"> ・ 議会デジタル化の支援、DX へのフォロー ・ デジタルデバインド議員へのフォロー ・ 議会および議員への情報提供 ・ 議会および議員への提案 ・ 意見交換会や議会報告会の対応 ・ 白書づくりの支援 ・ 他議会との比較（資料の収集・分析・提供・保存）
--

出所：田中（2025：2）。ただし、簡略化している。

的な対応となるため限界がある。また、首長は政策評価を行っているが、内部評価ということで評価が甘くなるという限界がある。これらの制度・手法では、「甘すぎる政策」や「厳しすぎる政策」という問題を解決できない。

田中の議論は、市民との関係における「チーム議会の必要性」を示すもので妥当な見解であるといえる。

5.2 忌憚のない意見交換を行うためにチーム議会になっていることが必要

駒林良則は、議員と議会局職員の良い関係を構築する（＝チーム議会になる：（）内は筆者補）ことが必要であるが、そのためには、議会と職員双方の意識改革が不可欠であることも研究会では訴えてきた。双方の立場と意識の違いを相互に理解し合うことが意識改革（＝チーム議会：（）内は筆者補）の端緒となるであろうと述べている（駒林 2016：4）。また、田中は、チーム議会の必要性を認めた上で、チーム議会になるための要件について、議員と議会局職員との間に忌憚のない意見交換が必要であるとし、先に気づいた「個々の議員」から「他の議員」ないし「議会局職員」へ、あるいは先に気づいた「個々の議会局職員」から「他の議会局職員」な

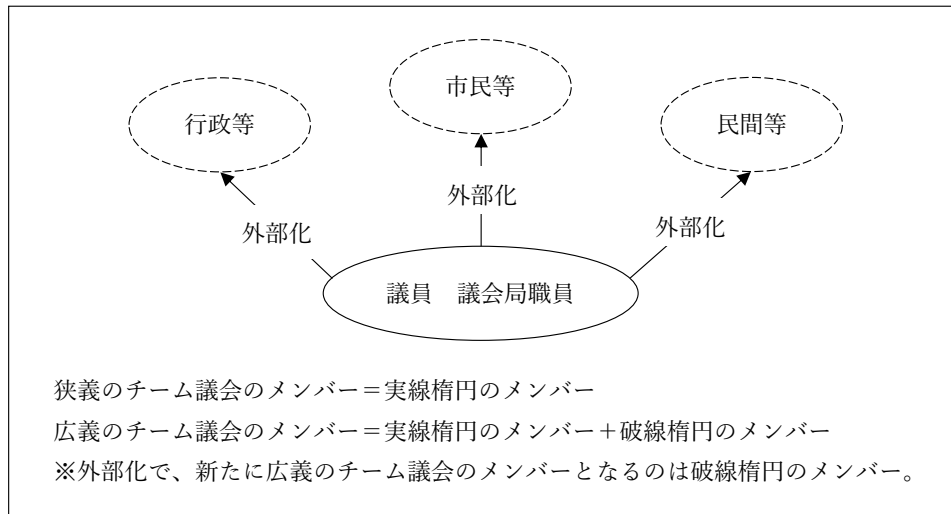
いし「議員」へ、伝えることが必要になるという（田中 2025：1-2）。

駒林、田中の議論を踏まえると、議員と議会局職員の間で、双方の立場と意識の違い理解し合うための忌憚のない意見交換を行うためには、議員と議会局職員がチーム議会になっていることが必要である。この見解は、当事者である議員や議会局職員の自発性、主体性を活かすという点からも妥当な見解である。なぜなら、チームになるには日常の議員活動や職員活動が自発的、主体的であることが前提となるからである。

5.3 議会および議会局の業務増大への対応にチーム議会が必要

田中は、議会の役割は2000年分権改革以降、地方自治法の改正が続いていることや、議会基本条例の制定・改正とその規定内容の実践に見られるように議会自身が目覚めたことにより業務が増大しているという。そして、それに伴い議会局ないし議会局職員の役割は、表2に示すように広がっている。議会局の業務の広がり、チーム議会の必要性を高めることになると述べている（田中 2025：2）。

図1 「狭義のチーム議会のメンバー」と「広義のチーム議会のメンバー」の外部化関係



- (注1) 市民等には、当該自治体や当該自治体以外の市民や利害関係人を含む。
- (注2) 民間等には、広く民間部門の団体・法人の他、専門家や大学・研究所等を含む。
- (注3) 行政等には、当該自治体の行政（首長をはじめとする執行機関・執行部職員）の他に、他の自治体、国、自治体の全国連合組織（市議会議長会・町村議会議長会・市長会・町村長会）を含む。なお、当該自治体の首長（行政）と議会は、二元代表制を採っているため、ここでの外部化には調整・連携を含むが制御（監視）は含まない。

出所：田中（2025：5）

表3 「チーム議会の外部化」の方策（例）

参考人の活用、公聴会の活用、請願・陳情の活用、研究会の活用⁴⁾、専門家の活用、議会アドバイザー・サポーター・モニターの活用、附属機関の活用、大学との提携、行政との連携⁵⁾、議会だより編集協力者の活用、アンケート調査の設計／分析の支援者（法人等）の活用、意見交換会や議会報告会の活用、地方六団体の活用、先駆自治体の市民・議会（議員、議会局職員）・行政（首長等の執行機関、執行部職員）の活用

- (注) 1つの方策が、「広聴」「広報・共有・公開」「市民参加」「法規」「調査」「審議」「質問」「研修」などの複数目的で活用されているものも少なくない。

出所：筆者作成

このことは、議会局職員の大幅な増員が期待されない中で、増大する業務に一丸となって対応するには、議会関係者（＝チーム議会の構成員）である議員と議会局職員の関係がチームとなっていることが望まれることから妥当といえる。

5.4 外部化によりチーム議会が必要

田中は、厳しい職員定数管理の下では、議会局職員の大幅な増加は困難なことが想定される²⁾。そのためチーム議会を達成するためには、議会局機能の外部化が必要であり有効となると述べている³⁾（田中 2025：4）（図1参照）。また、「チーム議会の外部化」の方策は、表3に示すように多様である。

なお、チーム議会の外部化にあたっては、ネットワークの広がりやの大小がその効果を左右する。このことは、

チーム議会にはネットワークが必要であることを示している。チーム議会の当事者である議員、議会局職員、市民等、民間等、行政等のメンバー自体がネットワークであり、外部化によりネットワークが機能するチーム議会になる。自治体の執行部職員であった筆者は、業務で議会（議員および議会局職員）と関わったが、議会から先進自治体を教えてほしいとの依頼があり、個人的に参加していた研究会や学会のネットワークが役立った。このことは、筆者自身も行政等のメンバーとして「広義のチーム議会」の一員となったことの例証と見ることができる。

5.5 優しいコミュニケーションにチーム議会が必要

田中は、多様な主体が関わるチーム議会の外部化に際しては、特に、主体間で優しいコミュニケーションが求

められるという（田中 2025：5）。優しいコミュニケーションという言葉は、村田和代によれば、「聞き手」「受け手」「コミュニケーションの相手」に配慮したコミュニケーションであるが（村田 2023：199）、村田は、優しいコミュニケーションには、技能だけではなく「思い」（パッション）が大切なのではないかという。また、優しいコミュニケーションを考える際に、手がかかりとなる行動哲学として「自省利他」（自己中心性の自覚と払拭に努め（自省）、他者の安寧に資する行動を心がける（利他））があると述べている（村田 2023：201）。

このような田中や村田の議論は、議会に当てはめると、優しいコミュニケーションのためにはチーム議会が必要であるといえる。目的・信頼・役割を共有するチームになった議会の存在により優しいコミュニケーションが生まれることから、この見解は妥当といえる。

5.6 議会基本条例の時代にチーム議会が必要

廣瀬克哉は、議会の活動は議員だけで担われているわけではなく、議会のスタッフとしての議会局の役割は重要である。ほとんどの議会基本条例が議会局の強化を規定し、議会局が議会改革の推進において大きな役割を果たしている事例も少なくない。議会局職員と議員、研究者が自主的な研究グループをつくるなど、議会基本条例の時代は、議会局が改革の推進役として注目される時代でもあると述べている（廣瀬 2018：9）。

この廣瀬の議論は、議会基本条例の時代は、議会局が改革の推進役として注目される時代であり、「議会活性化の動き」には、「チーム議会」が必要であることを表している。なぜなら、議会活性化には、モチベーションの向上や、創造性とイノベーションの促進など、一般に組織

のチームが持つ機能も含まれており、逆にいえば「議会活性化」には、チーム機能を持つ「チーム議会」が必要であるからである。その意味で、廣瀬の見解は妥当といえる。

5.7 先駆的な政策を成立させるにはチーム議会が必要

早稲田大学マニフェスト研究所議会改革調査部会は、議員立法の成否は、議会全体で一丸となって向き合う「チーム議会」として、いかに行動できるかにかかっている。議会局が「チーム議会」として活動することで、先駆的な条例制定等が複数実現しているという（早稲田大学マニフェスト研究所議会改革調査部会 2019：164-165）。また、公益財団法人日本生産性本部地方議会改革プロジェクトは、「議会からの政策サイクル」を確立するには、「チーム議会」を構成する議会局職員の積極的な参画（伴走）が求められると述べている（公益財団法人日本生産性本部地方議会改革プロジェクト 2024：2-10）。

これらことは、議員よりも議会局職員の方が自治体関係の法規等に詳しいことが多いと推測されることから妥当といえる。

6 「チーム議会の留意点」についての先行研究

ここでは、3に示した先行研究を8つの「チーム議会の留意点」の視点から確認するが、8つの視点と3に示した先行研究の関係は、表4のとおりである。

以下、視点ごとに項を立て先行研究を紹介し、評価する。

表4 「チーム議会の留意点」8つの視点と先行研究の関係

6節の節項番号	「チーム議会の留意点」8つの視点	3に示した先行研究
6.1	チーム議会のためには、忌憚なく意見交換できる「随時の」かつ「明示化されて定期的な」場の担保が重要	田中 2025
6.2	チーム議会には、議員と議会局職員が互にリスペクトし合いながら話し合うことが重要	正木 2018
6.3	チーム議会を妨げる要因とその背景を慎重に考えることが重要	田中 2025、吉村 2016a
6.4	チーム議会を妨げる要因を克服するものとその手段を試行錯誤することが重要	駒林 2016、清水 2016 田中 2025、吉村 2016b
6.5	チーム議会をつくり継続させるための、議会局および議会局職員の制度的保障が重要	江藤 2017a、江藤 2017b 田中 2025、村田 2023
6.6	チーム議会をつくるための結果の積み上げ方が重要	廣瀬 2018、吉村 2016b
6.7	チーム議会の実現のためには、孤独感、徒労感を持った職員を出さないことが重要	吉村 2016b
6.8	チーム議会を目指すとき、議員は議会局職員や市民から、議会局職員は議員や市民から信頼をえることが重要	清水 2019 前田 2016

出所：筆者作成

6.1 チーム議会のためには、忌憚なく意見交換できる「随時の」かつ「明示化されて定期的な」場の担保が重要

田中は、議会がチーム議会となるためには、議員と議会局職員との間に忌憚のない意見交換が必要であると述べている（田中 2025：1-2）。このことは、チーム議会には、忌憚なく意見交換できる場が、「随時」かつ「明示化されて定期」⁶⁾に担保されることが条件になる。このことは、意見交換の恒常的確保を図るために必要であり妥当といえる。

6.2 チーム議会には、議員と議会局職員が互にリスペクトし合いながら話し合うことが重要

正木寛也は、依頼者（＝議員：（）内は筆者補）がその職責を十全に果たせるように（議会局職員が：（）内は筆者補）適切な助言を（議員に：（）内は筆者補）行うことが重要であると述べているが（正木 2018：67-68）、その実現には議員と議会局職員が互にリスペクトし合いながら話し合うことが前提となる。その意味で、チーム議会には、議員と議会局職員が互にリスペクトし合いながら話し合うことが必要である。なお、チーム議会となるべき相手をリスペクトしていなければ、チームとなるべき議会には温度差が生じてしまい、その議会は脆弱なものとなる。

6.3 チーム議会を妨げる要因とその背景を慎重に考えることが重要

田中は、チーム議会を妨げる要因とその背景を表5のように整理している（田中 2025：3）。また、吉村慎一は、事態をここまで深刻にしてきた背景には、議会を機能不全ととらえた、市民・有権者の議会に対する根深い不信感があることを我々は肝に銘じなければならないと、議会局職員経験者の立場で述べている（吉村 2016a：123）。これら、田中や吉村の議論は、組織人であれば容易に予測できることであり妥当といえる。ここで重要なことは、

チーム議会を妨げる要因とその背景を慎重に考えることである。

6.4 チーム議会を妨げる要因を克服するものとその手段を試行錯誤することが重要

田中は、チーム議会を妨げる要因を克服するものとその手段を、表6のように整理している。また、駒林は、議員と事務局が車の両輪（＝チーム議会：（）内は筆者補）となって改革を推進すべきであると述べ、この成否は議長と議会事務局長が呼吸を合わせることで当該議会が一体となって改革に取り組む姿勢を――執行部局や住民に対して――示せるかにかかっていると、姿勢を示す重要性を指摘している（駒林 2016：5）。清水克士は、議会局職員について「先例」「標準」「横並び」を恐れず障害をもともしない「突破力」、それを支える「やる気」が重要と、精神的強さの必要性を強調している（清水 2016：45）。吉村は、議会局がチーム一丸となって積極的に改善提案していけば、必ず実現につながると、チーム議会の重要性を述べている（吉村 2016 b：117）。

以上、田中、駒林、清水、吉村の議論からは、チーム議会を妨げる要因を克服するものとその手段は重要であり、試行錯誤することが重要といえる。なお、それらは「意識等」「行動」「制度」に大別でき、その内容は合理性、理念、利益（損得）、制度という決定⁷⁾に影響を及ぼす事項であることから、これらの見解は妥当といえる。

6.5 チーム議会をつくり継続させるための、議会局および議会局職員の制度的保障が重要

江藤俊昭は、チーム議会をつくり継続させるためには、議会局および議会局職員の「制度的保障」が必要となると述べている（江藤 2017a：3）（江藤 2017b：4-6）。また、田中は、特定の優れた議長に頼っているのは、その議長が引退することで議会と首長の間に不協和音をもたらすこともあるし、改選で議員の構成が大きく変わりチームが崩れ去ることも考えられる。そのような状況に陥っても、

表5 チーム議会を妨げる要因とその背景（例）

チーム議会を妨げる要因	左の背景
・議会基本条例や自治基本条例の形骸化	・議員や議会局職員の議会改革についての認識不足
・過ぎた前例踏襲主義	・議員や議会局職員の先例の取扱についての認識不足等
・議員間の競争意識や、議会／議員と首長の競争意識	・政治力学の存在
・首長による議会局職員を含む人事専断体制	・従来からの人事慣行や組織風土
・（悪い意味での）付度	・議員や議会局職員についての評価の存在
・議員が議会局職員から受ける嫌悪	・議員や議会局職員の不信感、事なかれ主義、諦め
・議会局職員の人員少数	・自治体の厳しい財政状況

出所：田中（2025：3）を簡略化している。なお、下線の箇所は本研究で追記したもの。

表 6 チーム議会を妨げる要因を克服するものとその手段（例）

分類	チーム議会を妨げる要因を克服するもの	左の手段
意識等	・ 人事への関心	・ 議員および議会局職員の意識の持ち方についての研修実施
	・ 「気づき」や「自省自他」のある優しいコミュニケーション	・ 議員と議員、議員と議会局職員、議会局職員と議会局職員間での相互リスペクト感醸成 ・ 議員および議会局職員の精神的鍛錬
行動	・ ネットワーク（市民、他議会の議員、専門家等）拡大と連携、協働	・ 多様な主体が参加できる研修、研究会等への参加 ・ 研修会、研究会等の主催、共催等
	・ 議長の人事権行使	・ 議長と首長による人事協議（調整） ・ 議長による適正な人事権行使（人事評価に基づく適材適所配置や昇任昇格）
	・ 姿勢顕示	・ 議長と議会局長が呼吸を合わせ、議会が一丸となって改革に取り組む姿勢を顕示 ・ 議員や議会局職員の「やる気」を育成
制度	・ 議会、議員、議会局、議会局職員の役割を明確化	・ 議会、議員、議会局、議会局職員の役割を議会基本条例に明記
	・ ハラスメント防止・救済体制の確立と運用 ⁸⁾	・ ハラスメント防止・救済体制の確立 ・ ハラスメント防止・救済の研修実施

出所：田中（2025：3）を簡略化している。下線の箇所は本研究で追記したものの。

乗り切れる力量が議会にとっては必要である。そのためには、議会局および議会局職員の制度的保障を議会基本条例の中に規定しておくことが効果的であると述べている。さらに、田中は、出向人事を前提とすれば、その異動の基準や手法は重要であるという（田中 2025：4）。

これらの議論からは、「チーム議会」には実務面から、議会局および議会局職員の制度的保障の重要性が理解できるのではないかと。江藤、田中の議論は妥当といえる。

6.6 チーム議会をつくるための「結果」の積み上げ方が重要

吉村は、（チーム議会について：（ ）内は筆者補）結果の積み上げとは、挑戦したことへの失敗も含んでいる。たとえ失敗したとしても、それは「新たな気づき」として、同じ目的意識の下でチームとして再出発できると述べている（吉村 2016b：118）。

この吉村の考えは、結果が良かったときも悪かったときも常に積み上げることの必要性を表している。「積み上げ」は、換言すれば「蓄積」といえよう。成功続きの物事はありえないのであり、「失敗は成功の母」という諺があるように「積み上げ」は必要である。ゆえに吉村の議論は妥当といえる。

6.7 チーム議会の実現のためには、孤独感、徒労感を持った職員を出さないことが重要

吉村は、6.6 との関連で「結果」の積み上げ方で、孤独感、徒労感を持った職員を出さないことが重要であると述べている（吉村 2016b：118）。孤独感、徒労感が広

がっている、「チーム議会」を実現できない。したがって、チーム議会の実現のためには、孤独感、徒労感を持った職員を出さないという議論は妥当といえる。

6.8 チーム議会を目指すとき、議員は議会局職員や市民から、議会局職員は議員や市民から信頼をえることが重要

清水は、議会局職員にも議会による市民福祉の向上に積極的に関与しようとする意識があつてこそ、議員や市民からも「チーム議会」に欠かせない存在として信頼をえられるのではないかと述べている（清水克士 2019）。また、前田隆夫は、議会と市民の対話は、民主主義や地方自治の土壌を肥やす作業である。いい加減にやり過ぎれば土はやせてしまうという（前田 2016：21）。

これら清水、前田の議論は換言すれば、市民の信託に基づき、効率的・効果的な運営を求める議員や議会局職員がチーム議会を目指すとき、議員は議会局職員や市民から、議会局職員は議員や市民から信頼をえることが重要であるということであり妥当といえる。

7 考察

7.1 「チーム議会の必要性」と「チーム議会の留意点」の概要

ここでは、考察にあたり、5と6と踏まえチーム議会の「必要性」と「留意点」の概要を一覧として整理する（表7参照）。

表7 チーム議会の「必要性」と「留意点」の概要

チーム議会の「必要性」の概要
<ul style="list-style-type: none"> ・「適正な政策」を目指し、自ら（議会）を活性化するためのチーム議会が必要 ・忌憚のない意見交換を行うためにチーム議会になっていることが必要 ・議会および議会局の業務増大への対応にチーム議会が必要 ・外部化等によりチーム議会が必要 ・優しいコミュニケーションにチーム議会が必要 ・議会基本条例の時代にチーム議会が必要 ・先駆的な政策を成立させるにはチーム議会が必要
チーム議会の「留意点」の概要
<ul style="list-style-type: none"> ・チーム議会のためには、忌憚なく意見交換できる「随時の」かつ「明示化されて定期的な」場の担保が重要 ・チーム議会には、議員と議会局職員が互にリスペクトし合いながら話し合うことが重要 ・チーム議会を妨げる要因とその背景を慎重に考えることが重要 ・チーム議会を妨げる要因を克服するものとその手段を慎重に考えることが重要 ・チーム議会をつくり継続させるための、議会局および議会局職員の制度的保障が重要 ・チーム議会をつくるために必要な結果の積み上げ方が重要 ・チーム議会の実現のためには、孤独感、徒労感を持った職員を出さないことが重要 ・チーム議会を目指すとき、議員は議会局職員や市民から、議会局職員は議員や市民から信頼をえることが重要

出所：筆者作成

7.2 考察の視点

考察は、7.1に示した一覧を踏まえ、チーム議会の必要性と留意点から示唆されるものを探る。そして、その考察は、「狭義のチーム議会」と「広義のチーム議会」に分けて行う。そのことにより、「狭義のチーム議会の必要性と留意点から示唆されるもの」と、「広義のチーム議会の必要性と留意点から示唆されるもの」との明瞭化が図れると考えるからである。

7.3 考察

7.3.1 「狭義のチーム議会の必要性と留意点」から示唆されるもの

7.1で整理した一覧を7.2の視点からあらためて顧みると、議会改革の直接の当事者である議員と議会局職員の間には、次のようなことが示唆された。

1つは、チーム議会の形成に、議員と議員、議員と議会局職員、議会局職員と議会局職員間で、話し合い等のコミュニケーションが大きな役割を果たすということである。逆に、適切なコミュニケーションがなければ、チーム議会は成り立たないといえる。チーム議会が成り立たないのであれば、「議会内ルール作成のような議会内の議会改革」、「市民参加の取組のような対市民の議会改革」、「行政と相互制御するような対行政の議会改革」は成立しない。また、チーム議会は、議員と議員、議員と議会局職員、議会局職員と議会局職員間の「情報の非対称性」を少しでも減らすことにつながる。

2つ目は、チーム議会の実現には、全ての議員と議会

局職員の間で、明確で共通の議会が果たすべきミッション（使命・役割）が周知され、納得し、行動に移されていることが求められるということである。しかしながら、場合によっては、ミッションが曖昧であったり、納得されていないという問題がある。このような事態を防ぐには、全ての議員と議会局職員が皆で議会が果たすべきミッションを話し合いで決めることが必要である。その意味で、議員の改選後や議会局職員の人事異動後に、議会基本条例やロードマップ等のミッションを制定・策定したり、見直すことは重要であるといえる。

3つ目は、議会局職員が自治体職員（＝公務員）として政治的中立性が求められるのと同時に、それ自体が“政治的”である議会という職場において、あらゆる立場の議員を補佐する必要があるという特徴を有していることを認識しておくことが必要であるということである¹⁰⁾。認識は正しい行動につながりえるが、認識していないことは行動しないか悪い行動につながるからである。

4つ目は、チームである以上、チーム議会が多様な能力を持ち発揮できる議員や議会局職員から構成されていることが求められるということである。特定の能力だけに特化した能力の持ち主が集まっただけでは議会は機能しない。議会局職員を例にあげれば、法務能力や財務能力を持つ職員だけでなく、広聴や広報に詳しい職員、パソコンやSNSに詳しい職員など多様な人材が求められる。

7.3.2 「広義のチーム議会の必要性と留意点」から示唆されるもの

7.3.1 と同じように7.1 で整理した一覧を7.2 の視点からあらためて顧みると、議会改革の直接ないし間接の当事者である議員、議会局職員、市民等、民間等、行政等の間には、次のようなことが示唆された。

1つは、市民等、民間等、行政等が狭義のチーム議会の活性化を促進するためには、市民等、民間等、行政等が狭義のチーム議会を評価し公表することが必要であるということである。また、旧マニフェスト大賞¹¹⁾ のようなチーム議会を評価し公表することが全国に広がれば、「チーム議会」に取り組む議会は広がるであろう。

2つ目は、先駆議会の情報を随時ないし関連条例の制定改廃時、あるいは計画ないし予算の検討時に、市民等、民間等、行政等が狭義のチーム議会に情報提供することが必要であるということである。

3つ目は、市民等、民間等、行政等に、明確で共通の議会が果たすべきミッション（使命・役割）が周知され、納得し、行動に移されていることが必要であるということである。しかしながら、場合によっては、市民等、民間等、行政等がミッションを誤解したり、見過ごしてしまうことがあろう。それを防ぐためには、市民等、民間等、行政等が、ミッションを誤解したり、見過ごしてしまうことのないよう自ら努力するとともに、狭義のチーム議会の構成員である議会や議会局職員に対して、「よく聴き・よく訊く¹²⁾ 広聴」、そして「わかり易い・よく伝わる広報¹³⁾」を身に着けることを要請することが必要である。

4つ目は、市民等、民間等、行政等が、議会の重要事項であるアジェンダ設定に関わり、議会のミッション作成等に間接的に関わる必要があるということである。市民等、民間等、行政等にとってどんなに重要な案件であっても、議題に乗らなければ議会は審議の仕様がなない。ゆえに、議会のアジェンダ設定を支援することで議会のミッション作成等に関わることは、市民等、民間

等、行政等にとって肝要である。

5つ目は、市民等、民間等、行政等が、これまでに蓄えた政策資源（人材、財源、権限、時間、政策〈内容、方法、手段〉等）を議会において活用することが必要であるということである。その第一歩としては、市民等、民間等、行政等がマルチで政策資源を共有し、その政策資源のネットワークを強化すること、そして市民等、民間等、行政等のマルチでの議会（＝狭義のチーム議会）への積極的な参加が必要である。

7.3.3 議会ならではの「チーム議会」の必要性と、「チーム議会」の実践が進む方策

最後に、「チーム議会」を進める議会ならではの必要性を検討し、併せて、どうすれば「チーム議会」の実践が進むのかを検討したい。

はじめに、議会ならではの「チーム議会」の必要性についてである。7.3.1 および7.3.2 で示唆された事項は、議会・議員・議会局・議会局職員・チーム議会という言葉、行政・首長などの執行機関・行政組織・執行部職員（行政職員）・チーム行政という言葉に置き換えても当てはまる。そこで、ここでは議会ならではの「チームの必要性」(＝チーム議会の必要性)を、行政と議会で置き換えられない構成員の数の多少に注目し考えたい。図2のAのように、現状では行政の構成員が議会の構成員と比較し多数であるため、裾野が広ければ山も高くなるという考えを援用すれば、構成員が多い行政の持つ専門能力の方が多く（総量）高く（質）、議会の持つ専門能力は少なく（総量）低い（質）ことになる。しかし、議会は限られた人員であっても自治体の重要事項を決定することから、求められる状態としては、Bのように構成員は少数であっても議会の持つ専門能力の質は行政と同じように、あるいはそれ以上に高いことが求められる。その実現のためには、本研究で述べた「チーム議会の必要性と留意点」の視点が議会にとって必要であることはいうまでもない。

図2 議会に求められる専門能力の現状と求められる状態

A					B				
現状					求められる状態				
構成員 の数	専門能力 の総量		専門能力 の質		構成員 の数	専門能力 の総量		専門能力 の質	
	多い	少ない	高い	低い		多い	少ない	高い	低い
多数	行政	—	行政	—	多数	行政	—	行政	—
少数	—	議会	—	議会	少数	—	議会	議会	—

出所：筆者作成

ただし、このような論に対しては、執行部に対して議会議局が充実することはあり得ない。議会議局が執行部に太刀打ちできるはずはない。つまり、議会議局の強化を主張することはほとんど意味がないという金井利之の議論もある（金井2019：281-282）。また、金井は、議員は市民・首長・執行部職員等の多様な意見を傾聴した上で、最後は行司役として《討議広場としての議会》を運営すればよいという。しかし、このようなネガティブでスタティクな議会関係者像は、自発的、主体的でダイナミックなチーム議会像とは相容れないのではないか。もともと、議員や職員（少なくとも議会議長や局長を目指している職員）は、自発的、主体的でダイナミックな特性を持っているからである。そうでなければ、選挙に立候補したり、選挙に勝ち抜けない。議会議長にしても、職員を指揮しつつ、自己の人事評価や評判が議長ないし議会の実力者と首長の間で高くならなければ、職員の昇任競争に勝ち抜けない。

次に、「チーム議会」の実践が進む方策であるが、市民との連携・協力により意見交換会や議会報告会を積極的に行うことが薦められる。議会の存立は市民の信託の基づくものであり、市民との直接対話（話し合い）は議会の構成員である議員や事務局職員にとって大切なものである。意見交換会や議会報告会で構成員がバラバラの対応をしていたのでは、市民の信託・信頼に答えられない。意見交換会や議会報告会を進めるならば、自然と「チーム議会」が生まれてくるのではないか。意見交換会や議会報告会を開催している議会は、全国1741市区町村のうち757議会（約43.5%）¹⁴⁾と他の参加制度と比較して多い。幸いにも、議会は視察研修を受け入れている。先進議会ほど視察研修の受け入れには熱心であり、ホームペー

ジに「視察のご案内」を表示している議会も少なくない¹⁵⁾。未だ実施していない議会は、先進議会で実際の意見交換会や議会報告会を見て学ぶことが重要である。その時は、多くの議員（できれば議員全員や議会議局職員全員、ないし委員会の委員全員）で視察すると、議会が一丸となるキッカケともなる。議員や議会議局職員は、議会がチームとして一丸になり易い少数であることを活かすことである。議会は行政と比べて少数であるというマイナスをプラスに転換できる可能性がある。

8 結語

本研究では、「チーム議会」という用語の発祥とその後の経過を僅かではあるが確認できた。また、7つの「チーム議会の必要性」と8つの「チーム議会の留意点」を挙げることができた。さらに、狭義のチーム議会の必要性と留意点の議論からは4つの事項が示唆され、広義のチーム議会の必要性と留意点の議論からは5つの事項が示唆された。最後に、議会ならではの「チーム議会」の必要性と、「チーム議会」の実践が進む方策を提示した。

なお、先行研究の内容の多くが質的研究であることから、本研究も質的研究に留まっていることが本研究の限界である。本テーマに関する研究者が広がり、「チーム議会」を追求する研究が、質的研究だけでなく量的研究にも広がることを期待している。また、本研究は、チーム議会を「狭義のチーム議会」と「広義のチーム議会」に分けることで議論したが、チーム議会について外国の自治体ではどのような議論があるのか、それを確認することが残された課題である。

注

- 1) 本研究では、いわゆる「議会事務局」を「議会議局」として標記している。なお、「議会事務局」から「議会議局」への呼称変更の意義に関して、大森彌は「一般には、組織名の変更は、その組織に属するメンバーの一体感や使命感に影響を与えうる」と述べている（大森2015：1）。
- 2) たとえば、2024年7月1日現在の全町村議会を担当する職員数は2350人（1議会あたりの平均職員数は2.5人）であり（全国町村議会議長会「【第70回】町村議会実態調査結果の概要：議会事務局の設置・議会事務局職員の状況・議会事務局長（書記長）の在職年数」：11-12）、2009年7月1日現在の全町村議会を担当する職員数2484人（1議会あたりの平均職員数は2.5人）よりも減少している（【第55回】町村議会実態調査結果の概要：全国町村議会議長会「議会事務局の設置・議会事務局職員の状況・議会事務局長（書記長）の在職年数（表22～24）2010：11）。
- 3) 議会議局機能の外部化については、江藤（2017b：1-6）が詳しい。
- 4) 宮下裕美子は、「質問の調査を進めていた。しかし、指定管理者制度は難解で壁に突き当たってしまう。そんなとき議会事務局研究会に手助けを求めたところ、熟知している会員から助言があり、制度を理解することができた。知的なつながりの法務支援によって、議員の職責を果たせたのである」と述べている（宮下2016：14）。ここでいう専門家には研究者、弁護士、議員、議会議局職員等の多様な人が参加している研究会も含む。
- 5) 辻陽によれば、議会議局職員も、議員からのレファレンスに応ずる能力を身につけ、議員による情報収集の手助けを行う必要があると述べている（辻2016：30）。ただし、議会議局職員の手には負えない場合には、当該自治体の行政の部局や、近隣自治体さらには連携する大学の図書館あるいは国会図書館の協力をえることも必要である。
- 6) ここにいう「明示化されて定期」とは、たとえば、「毎年」とか「2年ごと」というように期間を区切っている定期的なことである。

もちろん、そのことが公表されていることが必要である。

- 7) 公共政策と決定については、秋吉貴雄ほか（2015：129-206）を参照されたい。
- 8) ハラスメントは、パワー・ハラスメント、セクシュアル・ハラスメント、マタニティ・ハラスメントなど種類が広がっている。
- 9) 芽室町議会基本条例 22 条 3 項は、「議長は、議会事務局の職員人事に関し、その任免権を行使するものとし、あらかじめ町長と協議します」と規定している。
- 10) 正木寛也は、「議会事務局による補佐（＝「チーム議会」：（ ）内は筆者補）の在り方を検討するに当たっては、まず、議会局の職員も国会（各議院）の補佐機関の職員と同様に、公務員として政治的中立性が求められるのと同時に、それ自体が“政治的”である議会という職場においてあらゆる立場の議員を補佐する必要がある、という特徴を有していることを認識しておく必要がある」（正木 2018：69-70）と述べている。
- 11) 旧 Manifesto 大賞については、Manifesto Award を参照されたい。なお、Manifesto Award を共催していた早稲田大学 Manifesto 大賞研究所は、2025 年 4 月 1 日から早稲田大学デモクラシー創造研究所に組織が変更されている（<https://waseda-idi.jp/about/aboutus>、2025.8.30 確認）。
- 12) 「よく訊く広聴」の「訊く」とは、“尋ねる”“質問する”という趣旨で用いている。
- 13) 「伝えるコミュニケーション」ではなく、「伝わるコミュニケーション」が大切であるという認識が必要である。
- 14) 2024 年中における議会報告会を実施した市区議会は全国 815 議会中 443 議会（54.4%）であり（全国市議会議長会（「議会報告会の開催状況（2024.1.1～2024.12.31）」：75））、実施した町村は全国 926 議会中 314 議会（33.9%）である（全国町村議会議長会（「模擬議会・住民懇談会等の実施」：38））。
- 15) たとえば、栗山町議会「視察のご案内」など。

【参考文献】

- 秋吉貴雄＝伊藤修一郎＝北山俊哉（2015）『公共政策学の基礎 [新版]』有斐閣
- 金井利之（2019）『自治体議会の取扱説明書—住民の代表として議会に向き合うために—』第一法規
- 駒林良則（2016）「議員と事務局、改革マインドをどう共有するか」高沖秀宣編著＝議会事務局研究会著（2016）『先進事例でよくわかる議会事務局はここまでできる!』学陽書房、2-5 頁
- 清水克士（2016）「「先例・標準・横並び」から脱するために現状をどう見るか」高沖秀宣編著＝議会事務局研究会著（2016）『先進事例でよくわかる議会事務局はここまでできる!』学陽書房、41-45 頁
- 高沖秀宣編著＝議会事務局研究会著（2016）『先進事例でよくわかる議会事務局はここまでできる!』学陽書房
- 辻陽（2016）「政務活動費の使い方をどのように考えるか」高沖秀宣編著＝議会事務局研究会著（2016）『先進事例でよくわかる議会事務局はここまでできる!』学陽書房、26-30 頁
- 廣瀬克哉（2018）「議会基本条例の時代」廣瀬克哉編著『自治体議会改革の固有性と普遍性』法政大学出版局、7-11 頁
- 廣瀬克哉＝自治体議会改革フォーラム編（2009～2016 年）『自治体議会白書（各年版）』生活社
- 前田隆夫（2016）「自治を肥やす『住民との対話』——次の 10 年へ持続性課題に」廣瀬克哉・自治体議会改革フォーラム編（2016）『議会改革白書』生活社、18-21 頁
- 正木寛也（2018）「議会事務局の役割——国政における議論を手がかりとして」廣瀬克哉編著『自治体議会改革の固有性と普遍性』法政大学出版局、60-77 頁
- 宮下裕美子（2016）「審議を充実させる法務支援を増強できないか」高沖秀宣編著＝議会事務局研究会著（2016）『先進事例でよくわかる議会事務局はここまでできる!』学陽書房、11-15 頁
- 村田和代（2023）『優しいコミュニケーション——「思いやり」の言語学』岩波書店
- 吉村慎一（2016a）「議会事務局のミッションとは何か」高沖秀宣編著＝議会事務局研究会著『先進事例でよくわかる議会事務局はここまでできる!』学陽書房、122-133 頁
- 吉村慎一（2016b）「事務局のチーム力を機能させるための取組みとは」高沖秀宣編著＝議会事務局研究会著（2016）『先進事例でよくわかる議会事務局はここまでできる!』学陽書房、110-119 頁
- 早稲田大学 Manifesto 大賞研究所議会改革調査部会（2019）『66 の改革項目と事例でつかむ 議会改革実践マニュアル』第一法規（ホームページ）
- 栗山町議会「視察のご案内」(<https://www.town.kuriyama.hokkaido.jp/site/gikai/583.html>、2025.12.4 確認)
- 江藤俊昭（2017a）「第 17 回 議会事務局の新たな役割——議会との二人三脚による住民自治の進化・深化——（上）」議員 NAVI（2017.11.27 号）、第一法規（<https://gnv-jg.d1-law.com/login/article/20171127/10133/>、2025.12.1 確認）
- 江藤俊昭（2017b）「第 18 回 議会事務局の新たな役割——議会との二人三脚による住民自治の進化・深化——（下）」議員 NAVI（2017.12.25 号）、第一法規（<https://gnv-jg.d1-law.com/login/article/20171225/10362/>、2025.12.1 確認）
- 大森彌（2015）「議会事務局から議会局へ」議員 NAVI（2015.08.25 号）、第一法規（<https://gnv-jg.d1-law.com/login/article/20150825/3903/>）
- 公益財団法人日本生産性本部：地方議会改革プロジェクト：政策サイクル推進地方議会フォーラム・「議会（事務）局分科会」からの提言「議会からの政策サイクル」に伴走する議会（事務）局職員像の確立を——議会（事務）局職員の「補佐の射程」(<https://www.jpc-net.jp/consulting/assets/pdf/20240415.pdf>、2025.11.18 確認)
- 全国市議会議長会「議会報告会の開催状況（2024.1.1～2024.12.31）」(https://www.si-gichokai.jp/research/jittai/_icsFiles/afiedfile/2025/08/12/20250817kouhoukoutyou.pdf、2025.12.2 確認)
- 全国町村議会議長会「【第 55 回】町村議会実態調査結果の概要：議会事務局の設置・議会事務局職員の状況・議会事務局長（書記長）の在職年数（表 22～24）」(<https://www.nactva.gr.jp/html/research/55.html>、2025.12.1 確認)

- 全国町村議会議長会『【第70回】町村議会実態調査結果の概要：議会事務局の設置・議会事務局職員の状況・議会事務局長（書記長）の在職年数（表22～24）』（https://www.nactva.gr.jp/html/research/pdf/70_1.pdf、2025.12.1 確認）
- 全国町村議会議長会『【第70回】町村議会実態調査結果の概要：模擬議会・住民懇談会等の実施』（https://www.nactva.gr.jp/html/research/pdf/70_1.pdf、2025.12.2 確認）
- 清水克士（2019）ぎょうせいオンライン「議会局「軍師」論のススメ 第41回 「チーム議会」が局職員に求めるものは何か？」（月刊「ガバナンス」2019年8月号）（<https://shop.gyosei.jp/online/archives/cat01/0000021756>、2025.12.1 確認）
- 田中富雄（2025）「自治体議員の発言に期待される含意と政策 第22回『チーム議会』の必要性」議員NAVI（2025.5.26号）第一法規（<https://gnv-jg.d1-law.com/login/article/20250526/83965/>）
- Manifesto Award（<http://www.local-manifesto.jp/manifestoaward/>、2025.12.1 確認）
- ローカル・マニフェスト推進連盟『『全国地方議会サミット2019』開催！地方議員を中心に総勢600名が参加しました』（<http://www.local-manifesto.jp/gikaigiin/news/2019080500018/>、2025.12.2 確認）
- 早稲田大学デモクラシー創造研究所（<https://waseda-idi.jp/about/aboutus>、2025.8.30 確認）