

令和7年度

平川市議会議員研修視察

報告書

研修視察テーマ

(1) 北上市近未来政策研究所の設置の過程及びその効果や実績
について

【岩手県北上市 様】

葛西 勇人

1 研修視察期間

令和7年10月15日（水）～10月16日（2日間）

2 参加者名簿

○出席議員

議長	石田 隆芳	副議長	葛西 勇人	議員	水木 悟志
議員	葛西 厚平	議員	小野 誠	議員	北山 弘光
議員	山谷 洋朗	議員	中畑 一二美	議員	石田 昭弘
議員	工藤 秀一	議員	福士 稔	議員	佐藤 保
議員	桑田 公憲	議員	齋藤 剛	議員	斎藤 律子

3 研修内容

(1) 防災危機管理について

ア) 研修日時

令和7年10月16日（木）

イ) 研修場所

北上市役所

（住所）岩手県北上市芳町 1-1

ウ) 研修目的

本視察は、北上市が設置している自治体内シンクタンク「北上近未来政策研究所」について、その設置に至る経緯、組織体制、調査研究の内容、政策への反映状況、効果及び課題等を調査し、今後の本市における政策形成機能の強化及び庁内体制整備の参考とすることを目的として実施したものである。

エ) 研修概要

<北上市の概要>

北上市は岩手県南部に位置し、東北自動車道、東北新幹線、北上線、秋田自動車道などが交差する交通の要衝である。

平成3年に旧北上市、江釣子村、和賀町の1市1村1町が合併し、現在の北上市となった。

面積は約437.55平方キロメートルで、人口は約9万1千人規模である。県内では比較的人口維持がなされている自治体であるが、全国的な傾向と同様に人口減少・少子高齢化の影響を受けている。特に自然減は進行している一方、企業立地に伴う雇用創出等により、社会増によって人口減少を一定程度補ってきたことが特徴である。

また、北上市は製造業を中心とした「ものづくりのまち」として発展してきた。市内には複数の工業団地が整備され、多くの企業が立地しており、産業別売上に占める製造業の割合も高い。こうした企業集積により税収基盤も強化され、市財政にも好影響を与えている。

<北上近未来政策研究所設置の背景>

研究所設置の背景には、人口減少、少子高齢化、地方分権の進展、行政課題の複雑化、多様化など、自治体を取り巻く環境変化がある。

限られた財源・人員の中で行政サービスを維持向上させるためには、従来以上に**政策の質を高め、的確な調査分析に基づく政策立案を進める必要**があった。

こうした課題意識のもと、北上市では平成 29 年度に組織の見直しを行い、「政策マーケティング」の考え方を取り入れながら、政策形成を支える市内組織として研究所を設置した。単に外部委託に頼るのではなく、自治体内部に政策研究機能を持つことで、地域の実情に即した、北上市ならではの政策づくりを目指したものである。

<研究所の位置づけと特徴>

北上近未来政策研究所は、いわゆる**自治体内設置型シンクタンク**であり、大学設置型や民間設置型とは異なり、市役所内部に設置されている点に大きな特徴がある。説明によれば、このような形態は全国的にも多くはなく、北上市の先進的・独自の取組であるといえる。

また、研究所は通常の行政執行部門とは別に、一定の独立性・自由度を持ちながら調査研究を進めることが意図されており、北上市の政策形成力向上の中核的役割を担っている。

<研究所の体制>

研究所の体制は以下のとおりである。

所	長：副市長
副 所	長：企画部長
主任研究員	：政策企画課長
研 究 員	：政策マーケティング係職員 2 名程度

実働の中心は少人数体制であり、実際には研究員が日常的な調査研究を担っている。加えて、外部有識者として、自治体シンクタンク研究の専門家

である大学教授をアドバイザーとして招聘し、調査研究の方向性や分析手法等について助言・指導を受けている。

<予算規模>

研究所の予算は、年間おおむね数十万円から 90 万円程度の規模で推移しており、主な内訳は以下のとおりである。

- ・外部アドバイザーへの委託料
- ・視察・調査等に係る旅費
- ・消耗品費 等

また、研究所本体の予算とは別に、市民意識調査や大学設置検討など、関連する事業費が計上される場合もある。大規模な専属予算を持つのではなく、比較的小規模な財政規模の中で運営されていることが分かった。

<研究所の主な役割>

研究所の役割は大きく 3 つに整理される。

●行政課題に関する調査研究

市の直面する課題について、データ分析や他自治体比較等を行い、政策形成の基礎資料を整備する役割である。最も中心的な機能であり、研究所業務の大半を占めている。

●政策立案支援

各部課が行う政策立案や事業検討に対し、必要なデータ収集、分析、制度比較等を通じて支援する役割である。

●情報発信

研究成果を報告書や政策レポートとして取りまとめ、庁内外に分かりやすく発信する役割である。市民向けには制度や政策の背景を平易に解説する資料作成も行っている。

<これまでの主な取組>

説明の中では、過去 5 年間の主な研究テーマとして以下のような事例が紹介された。

- ・地域産業形成に向けた基礎分析
- ・統計データを活用した北上市の現状分析
- ・北上就労支援住宅に関する検討
- ・大学設置に関する研究
- ・行政サービスの県内自治体比較

このうち、大学設置に関する研究は、前市長のマニフェストを背景に進められたものであり、近年の研究所活動の大きな柱となっている。また、県内自治体との行政サービス比較は、事業内容や住民サービス水準を横断的に比較し、北上市の優位性や課題を把握するための基礎資料として活用されている。

<効果・実績>

●政策形成の基礎資料の蓄積

研究所の取組により、庁内で活用可能な統計データや他自治体比較データ等が整理され、各課における事業検討や政策判断に資する「政策のストック」が蓄積されてきた。

●政策の質の向上

新規事業の立案や既存事業の見直しにおいて、感覚や経験則だけでなく、客観的データや分析結果に基づく検討が進むようになった。

説明では、事業立案を伴う研究については「基本的にすべて政策に反映してきた」との趣旨の発言があった。

●庁内人材育成

研究所の取組を通じて、職員がデータ分析、政策研究、他自治体調査等に触れる機会が増え、政策形成能力の向上につながっている。また、庁内職員の自主的な研究活動を支援する仕組みや、共同研究の取組も行われており、職員のモチベーション向上にも寄与している。

●外部連携による新たな視点の獲得

大学ゼミとの連携により、学生の視点から地域課題に対する提案を受けるなど、行政内部だけでは得られにくい発想や視点を取り入れる機会が生まれている。併せて、北上市への関心喚起や認知度向上にも一定の効果があると考えられる。

●情報発信による市民理解の促進

政策レポートの作成により、市民に対して制度や施策の背景を分かりやすく説明する機会を設けており、行政施策への理解促進にもつながっている。

<課題>

一方で、研究所運営にはいくつかの課題も示された。

●人材の継続確保とノウハウ継承

研究業務には適性が求められ、誰でも同様に担えるわけではないとの説明があった。特に少人数体制で運営しているため、異動等によりノウハウが失われやすいことが大きな課題である。

●事業化に対する庁内調整の難しさ

研究成果を事業化する際、担当部局側に負担感が生じる場合があり、企画部門が作成した案を原課で実施することに対する調整の難しさがあることも紹介された。

●研究活動の継続性

近年は大学設置に関する業務の比重が大きく、研究所本来の調査研究活動が一時的に停滞しているとの説明があった。重点事業への対応と、研究所機能の維持をいかに両立させるかが課題である。

<質疑応答の概要>

質疑では、研究所のような取組により、外部委託に依存せず、庁内職員の力を生かして政策形成を行っている点を高く評価する意見があった。

また、職員育成や人事面に関する質問に対しては、研究所経験者の中には課長・部長級へ昇任した職員もいる一方で、研究業務には向き不向きがあり、**適材適所の見極めが難しいこと**、加えて人事異動の中で**ノウハウ継承が課題**となっていることが説明された。

さらに、参加者からは、北上市の産業政策に関する基礎分析が非常に参考になったこと、本市においても今後、**データとエビデンスに基づく戦略立案を進める必要**があるとの感想が述べられた。

<まとめ>

北上近未来政策研究所は、人口減少や行政課題の複雑化に対応するため、北上市が庁内に設置した先進的な自治体内シンクタンクである。副市長をトップとした体制の下、少人数ながら、行政課題の調査研究、政策立案支援、情報発信、人材育成に取り組み、政策の質の向上や庁内の政策形成力強化に成果を上げている。

今後、本市においても、地域特性を踏まえた政策立案機能の強化、職員の分析力・企画力向上、外部知見の活用などを進める上で、本視察で得られた知見を十分に生かしていく必要がある。

オ) 所感・考察（当市との比較、導入効果など）

今回の視察を通じて、北上市の取組は、単なる研究組織の設置にとどまらず、**自治体自らが地域課題を分析し、政策形成力を高めるための仕組みづくり**であることが理解できた。特に、限られた人員・予算の中であっても、外部専門家の力を適切に活用しながら、庁内に政策研究機能を持つことは、地域の実情に即した施策形成に大きく資するものと考えられる。

本市においても、人口減少、産業構造の変化、中心市街地活性化、住民ニーズの多様化など、多くの課題に直面している。こうした中で、北上市のようにデータ分析と比較検証を重視し、エビデンスに基づく政策形成を進める体制整備は大いに参考になる。

一方で、研究機能を持続的に発揮するには、専門性を有する職員の育成、異動を見据えたノウハウ継承、原課との連携体制構築が不可欠であることも明らかとなった。

制度を作るだけでなく、それを支える人材と組織文化をどう育てるかが、成功の鍵であると感じた。

平川市への提言書 ―政策形成機能の強化に向けて―

1 はじめに

本市においても人口減少や少子高齢化の進行、産業構造の変化、行政需要の多様化など、複雑かつ高度な行政課題への対応が求められている。限られた財源と人員の中で、効果的・効率的な行政運営を行うためには、従来以上に「政策の質」を高める必要がある。

今回視察した北上市の取組は、庁内に調査研究機能を持つことで政策形成力の向上を図るものであり、本市においても十分参考となるものであった。これを踏まえ、以下のとおり提言する。

2 提言内容

(1) 庁内シンクタンク機能の整備

本市においても、既存組織（未来戦略室等）を基盤として、調査研究機能を強化し、実質的な「庁内シンクタンク」として位置づけるべきである。

新たに大規模な組織を設けるのではなく、小規模でも専門性を持ったチームを編成し、政策形成を支援する体制を構築することが現実的である。

(2) データに基づく政策形成の徹底

人口動態、産業構造、転出入の動向など、各種統計データを体系的に整理・分析し、政策立案の基礎とする仕組みを整備すべきである。

特に、弘前市との人口移動など、本市特有の課題については、原因分析と対策立案に直結する重要な視点であり、重点的に分析を行う必要がある。

(3) 庁内横断的な政策支援体制の構築

各課が個別に事業を検討するのではなく、横断的に支援する仕組みを整えることで、政策の精度向上と重複の解消を図るべきである。

具体的には、調査研究部門が各課の事業検討に関与し、データ分析や他自治体比較を提供する体制の構築が有効である。

(4) 外部専門家・大学との連携強化

庁内だけで完結するのではなく、大学や専門家と連携することで、新たな視点や専門的知見を取り入れるべきである。特に若い世代の視点を取り入れることは、地域課題の再発見や将来志向の政策形成に有効である。

(5) 職員の政策形成能力の向上

調査研究や政策立案に関する研修の充実、職員による自主研究の支援などにより、政策形成能力の底上げを図る必要がある。

また、研究に適性のある職員を継続的に配置し、ノウハウを蓄積・継承する仕組みづくりが重要である。

(6) 市民への分かりやすい情報発信

政策の背景や意図を分かりやすく説明するレポート等を作成し、市民理解の促進を図るべきである。

これにより、施策への納得感の向上と市民参加の促進が期待される。

3 おわりに

北上市の取組は、限られた体制の中でも工夫により政策形成力を高めている点に大きな意義がある。本市においても、すべてをそのまま導入するのではなく、**実情に応じて段階的に取り入れていくことが重要**である。

特に、「データに基づく政策形成」と「庁内人材の育成」は今後の行政運営の根幹となるものであり、早期に着手すべき課題である。

以上の提言を踏まえ、本市の持続可能な発展に資する政策形成体制の構築を強く求めるものである。

以 上