

## 次期弘前市総合計画の方向性について（方針）

### ■方針の位置づけ

本方針は次期総合計画における施策等を検討するに当たっての方向性を市及び総合計画審議会等において共有し、今後の計画策定の指針とするものである。なお、引き続き国の動向や地域課題の状況にも注視しつつ計画の策定を進めることとする。

### 1. 弘前ならではの感性とエビデンスの活用による地域経営の深化・成長

進取の気質に富み多様性を受け入れる風土など、弘前ならではの「感性」が弘前城の桜や学都、りんご産業など本市の優位性を創り出してきたと言えるが、人口減少、価値観の多様化など複雑化する現代の地域課題に対しても、こうした弘前ならではの感性を掘りどころにした他の都市とは異なる発想や取り組みが必要とされる。

一方、依然として厳しい財政状況の中、政策課題を迅速かつ的確に把握し、有効な対策を選択して効率的に取り組む必要性も増している。

よって本計画では、弘前ならではの感性のもと、効果的な施策の立案と改善を確実なものとするため、市民の生の声を反映した定量・定性分析により施策のロジックモデルを構築し、PDCAサイクルの「Plan」の精緻化と「Check」の強化を図り、施策と効果の因果関係を明確にした「確かなエビデンス（根拠・証拠）」を活用し、弘前ならではの「感性」による効果的な政策形成に取り組み、地域経営を深化・成長させるものとする。

### 2. 市民一人ひとりの生活に寄り添った政策の推進

#### ①市民生活の質の向上

市民生活の質の向上を目的に、これまで子育て支援や福祉の充実などに取り組んできたが、本計画の策定に向けて実施してきた市民意見交換会等を踏まえ、公共施設や生活道路等の適切な維持管理をはじめとした安全・安心な生活環境の整備等も着実に進め、観光・文化・スポーツなど暮らしを楽しむ施策と合わせた生活の質の向上に向けた取り組みの充実を図ることとする。

#### ②地域コミュニティの維持・活性化へ向けた対策

価値観の多様化やライフスタイルの変化等を背景に、町会活動を始めた地域コミュニティの維持が大きな課題となっているが、今後さらに人口減少や少子高齢化が進行する中で、高齢者の社会参加や子育て・教育などをはじめとした多様化する地域課題に対し、地域全体で支え合い取り組む必要性が増してくることから、地域コミュニティの維持・活性化を重要なテーマとして取り組むこととする。

### 3. 将来の弘前を見据えた政策の推進

#### ①弘前ならではの人口減少対策

現弘前市経営計画においても人口減少対策を最重要課題として取り組んできたが、今後、ますます人口減少は進展するものであることから、地域経済の維持・成長のため、引き続き人口減少対策を重点的に取り組むこととする。

特に、健康寿命の延伸や若者の雇用創出など、当市の人口減少の特性に対応した的確な取り組みを進めるほか、人口減少社会を見据え、持続可能な都市構造の形成や第4次産業革命にも対応した産業イノベーションなども進め、弘前ならではの感性を生かした取り組みにより「住むまちとして選ばれる」他の都市とは異なる人口減少対策を進める。

#### ②2025年問題への対応

2025年頃に団塊の世代が後期高齢者（75歳以上）を迎えることにより、介護・医療費等社会保障費の急増が不安視されているが、各分野における担い手不足や地域経済の規模縮小なども懸念されることから、次期総合計画において早期から対策に着手する。

### 4. エビデンスの活用と合わせた効率的な政策の形成

#### ①経営計画マネジメントシステム政策評価の反映

今年度の「経営計画マネジメントシステム」においては、次期弘前市総合計画の策定に向け、過去3年間の施策評価などを実施したところであるため、各政策分野におけるこれまでの評価結果を基にして計画の策定を進める。

#### ②分野横断的な施策の展開

多様化する地域課題に対しては分野横断的に取り組む必要があることから、各政策分野における施策を基本としつつ、政策間でも連携し効率的に施策を展開していくこととする。

# 弘前市経営計画 2018～2021 【骨子案】

2017. 10. 4

## 目 次

### 序章 新しい計画策定について

- 1. 計画の概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
  - (1) 計画策定の趣旨
  - (2) 計画の期間
  - (3) 計画の基本方針
  - (4) 計画策定の経過

### 第2章 将来都市像の実現に向けて

- 1. 弘前市の歴史と風土・・・・・・・・・・・・ 3
  - (1) 自然・地形・気候
  - (2) 歴史的背景
  - (3) 進取の気質と多様性
- 2. 未来戦略研究・・・・・・・・・・・・・・ 4
- 3. 20年後の将来都市像・・・・・・・・・・・・ 4
  - (1) 将来都市像に込めた思い
  - (2) 将来都市像を実現するための4つの観点
- 4. 土地利用の基本方針・・・・・・・・・・・・ 6
  - (1) 土地利用の基本方針について
  - (2) 人口減少社会・2025年問題へ向けた土地利用

### 第3章 現状と課題・今後の見通し

- 1. 市を取り巻く課題・今後の見通し・・・・・・・・ 8
  - (1) 国内の経済動向
  - (2) 市の現状と課題・今後の見通し
  - (3) 2025年問題について
  - (4) 市民意見の動向

### 第4章 将来都市像の実現に向けた戦略

- 1. 戦略の方向性・・・・・・・・・・・・・・ 13
- 2. 戦略の構成・・・・・・・・・・・・・・ 14
- 3. 重点プロジェクト・・・・・・・・・・・・ 15
- 4. 分野別施策・・・・・・・・・・・・・・ 16
- 5. 戦略推進システム・・・・・・・・・・・・ 16

## 第5章 新経営計画マネジメントシステム

1. マネジメントシステムの全体像・・・・・・・・・・ 2 1
2. エビデンスについて・・・・・・・・・・・・・・ 2 2
3. 政策評価の概要・・・・・・・・・・・・・・ 2 3

## 資料編

1. 策定の経過について
2. 各種資料

## 序章 新しい計画策定について

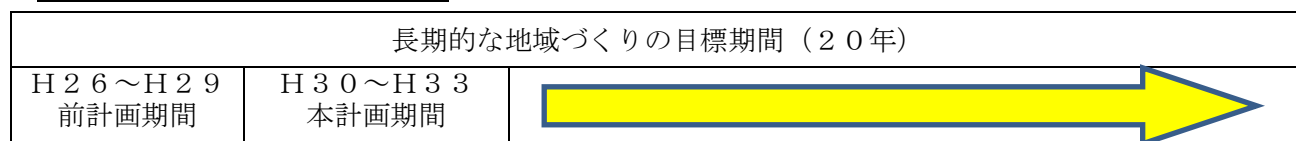
### 1. 計画の概要【素案P2】

#### (1) 計画策定の趣旨

- 平成26年度に策定した「弘前市経営計画」は、「地域経営」の考えを取り入れ計画的な地域づくりに取り組んできたが、平成27年3月に「弘前市協働によるまちづくり基本条例」を制定し、協働によるまちづくりを一層推進することとしている。
- また、「経営計画マネジメントシステム」を導入し、毎年度、施策などの見直しを行ってきたが、4年に1度、社会経済の動向や主要な地域課題の状況等を確認し、政策の方向性の枠組み・内容を再編することとしている。
- よって、経営計画はその終期を迎えたが、今後も人口減少など様々な地域課題に対応し、持続可能なまちづくりを着実に進め、豊かな地域社会を実現するために、市民との協働を推進し「地域経営」をより深化・成長させた新たな経営計画を策定する。

#### (2) 計画の期間

本計画は前計画を深化・成長させるものであることからその考えを引き継ぎ、前計画で掲げた長期的な地域づくりの目標期間である20年の中で機動的な行政運営を図ることとし、平成30年度から平成33年度の4年間を本計画の計画期間とする。



#### (3) 計画の基本方針 ～弘前ならではの感性とエビデンスの活用による地域経営の深化・成長～

- 当市は伝統・文化を大切にする一方で、進取の気質と多様性を受け入れる独特な「感性」を持ち、こうした「感性」が弘前城の桜や和と洋が調和した街並み、学都、りんご産業など当市の優位性を創り出し、幕末や戦後といった様々な難局を乗り越えてきた。
- 現代社会にいても、人口減少、少子高齢化など地域課題が複雑化し、地域独自の特徴を生かした持続可能なまちづくりが求められる中、こうした当市ならではの「感性」を拠りどころにした発想や取り組みでこの難局を乗り越える必要がある。
- 一方、依然として厳しい財政状況の中、政策課題を迅速かつ的確に把握し、有効な対策を選択して効率的に取り組む必要性も増している。
- よって本計画では、弘前ならではの「感性」のもとで、効果的な施策の立案や改善を確実に行うため、定量・定性分析を踏まえた施策のロジックモデルを構築し、PDCAサイクルの強化による「確かなエビデンス（根拠・証拠）」を活用し、弘前ならではの「感性」による効果的な政策形成により、地域経営を深化・成長させ持続可能な豊かな社会の実現を目指す。

#### (4) 計画策定の経過

- 本計画の策定に当たっては、「弘前市協働によるまちづくり基本条例」に基づき、市民との協働による計画を策定するため次のとおり進めた。
- 「Myひろさき創生市民会議」を実施し、公募による市民を対象に経営計画の取り組みを共有しながら、これからの弘前に対する意見・提言等を話し合い。
- 「市民意見交換会」を実施し、市内26地区（うち8地区は市政懇談会）、のべ614名に参加していただき、きめ細かに意見を伺った。
- 「各種団体と意見交換会」を実施し、12の政策分野ごとにのべ158団体から統計データ等により各分野の課題を共有しながら、今後取り組むべき方向性などについて、意見をいただいた。
- 「経営計画マネジメントシステム」で過去3年間の施策の評価を行ったほか、例年実施している地域経営アンケートの内容を一部拡充し、政策効果モニターアンケートも参考としながら、定量・定性分析により現状と課題をしっかりと整理し計画の策定を進めてきた。

## 第2章 将来都市像の実現に向けて

---

### 1. 弘前市の歴史と風土【素案P6】

#### (1) 自然・地形・気候

- 弘前市の総面積は524.12 km<sup>2</sup>と県全体の5.45%を占めている。
- 八甲田連峰、岩木山、白神山地に囲まれ、岩木川流域に穀倉地帯、平野部に連なる丘陵地帯ではりんご園が広がり自然景観に恵まれている。
- 気候は、夏は気温が高く冬は季節風が強く、降雪量が多い日本海側気候となっている。

#### (2) 歴史的背景

##### ①藩政時代

- 慶長8年（1603年）為信が弘前城の築城と町割に着手し、2代藩主信枚のときに城下町が形作られる。
- 築城に際しては、外部から職人などの技術者を招いたが、特に、4代藩主信政は、外部より多くの多岐にわたる人材を招聘し、津軽塗など弘前の産業・文化の発展を促した。
- 江戸時代中期には城下町の町割がほぼ完成し、戦災などの被害がなかったことから、現在に至るまで、当時の町割を基本にした市街地が形成した。

##### ②明治・大正期

- 明治4年（1871）廃藩置県により津軽地方の政治・経済・文化の中心だった弘前の社会は大きく停滞した。
- 明治5年（1872）キリスト教主義教育を取り入れた私学として東奥義塾が開設されるなど、早くからキリスト教の布教が行われ、これに関連して洋風建築も数多く建築された。
- さらに、明治29年（1896）には、陸軍第8師団が設置されたことにより、経済的な活力を取り戻し、以降は軍都として再び発展していくことになる。

##### ③昭和期

- 昭和7年（1932）前川國男が木村隆三から「木村産業研究所」の設計の依頼を受け、以降、前川と弘前市の関係は緊密となり数多くの公共建築物を手掛け、多様な文化を取り入れる弘前市民の気質を象徴する景観がこの時代に形成された。
- 戦後、陸軍第8師団関連施設の多くを教育施設に転用し、昭和24年（1949）には国立弘前大学が創立され学都として発展した。



### （３）進取の気質と多様性

- このように、弘前は、伝統・文化を大切にしている一方で、外部から新たな知識や技術を受け入れ、洋風建築や前川に代表される近代建築が広まるなど、進取の気質に富み、多様性を受け入れるという歴史・風土を兼ね備えている。
- 作家・太宰治は、小説『津軽』において、弘前を「**津軽人の究極の魂の拠りどころでなければならぬ**」、「**日本全国、どこを捜しても見つからぬ特異な伝統がある場所であるはずだ**」と、太宰は記している。
- 古いものと新しいものになど相反する感覚を対立させるのではなく、調和していくことが、風土的な弘前の特異な伝統であり、そして、「津軽人の究極の魂」といえる。
- 弘前は、こうした進取の気質と多様性を受け入れるかたちで、現在に至るまで、津軽地方の政治・産業・文化を牽引してきたまちだと言える。

## ２．未来戦略研究【素案Ｐ８】

- ひろさき未来戦略研究センターが本計画の策定に向け中長期的な未来戦略の研究を行い、成果として導き出した将来都市像実現に向けた本計画における方向性は次のとおり。

今後も人口減少や少子高齢化が進展し複雑多様化する社会の中で、**将来都市像を実現するためには、弘前ならではの他のまちとは異なる独自の方向性でまちづくりを進めていく必要があります。**

弘前は長い歴史と文化を土壌に、地域と市民のつながりが濃密で経済的な富とは別の幸福感・充実感を深められる地縁結合型社会のもと、様々な文化を取り入れ、**進取の気質と多様性に富んだ独自の歴史・文化・社会経済を形成し、幕末や戦後といった様々な難局を乗り越えてきました。**

こうしたことから、弘前が進むべき方向性は、独自の風土に根差した社会経済基盤と濃密な地縁社会のもと、**市民一人ひとりに「幸福感、充実感」を感じてもらうまちづくりであると考えます。**

そして、**市民一人ひとりが「幸福感、充実感」を感じられるまちづくりを進めるため、市民・各団体・行政によるオール弘前で風土に根差した「花」を咲かせるように取り組んでいくことと**します。

## ３．２０年後の将来都市像【素案Ｐ９】

- 前計画で掲げた２０年後の将来都市像の実現に向け引き続き取り組むこととする。
- 本計画策定に向けて進めてきた「ひろさき未来戦略研究」の成果である「花」の理念を加え将来都市像の着実な実現を目指しまちづくりを進める。

**弘前市の２０年後の将来都市像（めざす姿）**

**子どもたちの笑顔あふれるまち 弘前**

### （１）将来都市像に込めた想い

- 子どもたちの笑い声が地域に響きわたり、笑顔で楽しく過ごせていることは、地域の持つ魅力や豊かさが高まり、隅々まで行き渡っていることを表している。
- 子どもたちの笑顔は、その地域の安心感、そして活力をうつす鏡であり、子どもから高齢者まですべての世代が暮らす社会の豊かさを象徴するもの。
- 未来戦略研究で導き出した「幸福感、充実感」は「子どもたちの笑顔あふれるまち 弘前」の姿そのものである。
- 弘前のまちいっぱいに花を咲かせるように「子どもたちの笑顔あふれるまち」にする、その決意をもって、私たちはこの将来都市像を掲げます

### （２）将来都市像を実現するための４つの観点【全計画と同じ】

「子どもたちの笑顔あふれるまち 弘前」という将来都市像を実現するため、「ひとづくり」「くらしづくり」「まちづくり」「なりわいづくり」といった地域づくりを構成するそれぞれの観点に理念・目標となる将来都市像（めざす姿）を掲げる。

#### ■ひとづくり

郷土への愛に裏打ちされた自立心を持つ多様・多才な「弘前人」が躍動するまち

#### ■くらしづくり

郷土の豊かな歴史や伝統・文化に囲まれ生き活きと安心して暮らせるまち

#### ■まちづくり

雪に克ち、古さと新しさが交わる魅力とやさしさにあふれるまち

#### ■なりわいづくり

高い競争力を持った地域産業が育ち多くの人々が訪れ楽しめるまち

## 4. 土地利用の基本方針【素案P10】

### (1) 土地利用の基本方針について

- まちづくりの基盤となる土地は、市民の暮らしを支えるとともに、まちに活力を生み出している貴重な財産であり、大切に後世に引き継ぐことが必要である。
- 一方で人口減少社会など市を取り巻く社会経済情勢が大きく変化している中で、効率的かつ効果的な土地利用が求められる。
- そのため、将来都市像の実現に向け、コンパクトな市街地・集落地を維持しつつ各地域の拠点に機能を集約し、公共交通による移動しやすい都市構造を目指すこととし、その実現のための土地利用の方針を次のとおり定める。

#### ① 都市的土地利用

人口減少、少子高齢化を考慮し中心市街地やその他の地域拠点において、空き地・空き家を含めた既存の都市基盤を活用し、各地域の役割に応じた都市機能の集積を図る。

#### ② 農業的土地利用

農地は、りんご園や水田など、農業基盤が整っている集団性の高い農地については、良好な営農環境の保全に努める。

市街地に隣接、または近接する集落地は、ゆとりある居住地として適切に保全するとともに、空き地・空き家も利活用を図るほか、各集落の歴史や拠点性などに配慮した機能の集約によって、良好な生活環境を確保する。

#### ③ 自然的土地利用

岩木川・土淵川などの河川沿いは、農地や樹林地などを保全し、水質への影響を与える施設の立地を抑制する。

樹林地や山林は、水源の涵養機能及び防災機能などの保持のため適正に保全を図る。

## (2) 人口減少社会・2025年問題へ向けた土地利用

### ①発展型コンパクトシティひろさき

- 人口減少と少子高齢化が進むことで都市機能や公共交通の維持が困難となり、居住環境においても地域コミュニティや雪対策などの問題の深刻化が懸念されるため、将来を見据えたまちづくりへの転換が必要である。
- 平成29年3月に「立地適正化計画」を策定し、都市機能や居住機能の維持・誘導及び交通機能を強化し「弘前型スマートシティ構想」と合わせた効率的で持続可能なまちづくりを進めている。
- 今後、この立地適正化計画などに基づき、的確な土地利用を進め、人口減少社会にも対応できる雪国ならではのスマートで公共交通ネットワークと連携した「発展型コンパクトシティひろさき」を目指す。

### ②産業立地

- 企業誘致や市内既存企業の増設などは、地域経済の活性化に大きく寄与するとともに、当市の人口減少の主な要因である、若者の流出を防ぐためにも重要な雇用の受け皿になることが期待される。
- このことから、産業用地などの需要動向を適切に捉え、都市機能の集積や環境・景観にも配慮しながら、産業の立地が可能な地域の拡大等を図るほか、中心市街地やその他の地域拠点において、特に若者の雇用マッチングが期待されるIT系企業等の立地を促進する。

## 第3章 現状と課題・今後の見通し

---

### 1. 市を取り巻く課題・今後の見通し【素案P 14】

#### (1) 国内の社会経済動向

##### ①人口の推移・見通し

- 日本の人口は平成22年をピークに減少局面に入って平成65年には1億人を割って9,924万人となる。
- 高齢化率は平成27年の26.6%（4人に1人を上回る状態）から、平成77年には38.4%（2.6人に1人の状態）に増加する見込み。

##### ②日本経済の動向

- 日本経済は回復基調が続いているが、潜在成長力は伸び悩んでおり、将来不安からの消費の低迷や中間層の活力低下といった課題も抱えている。
- こうした課題を克服するため、「働き方改革」を柱とした構造改革に取り組むとともに、「人材への投資による生産性の向上」により、人的資本の質を高め、潜在成長力を引き上げていくことが必要となっている。
- 第4次産業革命といわれるAIやIoT、ロボット、ビッグデータなどの技術革新が急速に進展しており、様々な社会問題を解決していくことが期待されている。

##### ③地方創生の動き

- 人口の減少に歯止めをかけるとともに、東京圏への人口の過度の集中を是正していくために国と地方が一体となって地方創生に取り組んでいる。
- 経済の好循環を地方の隅々まで浸透させ、将来にわたる成長力を確保するため、地域人材への投資等を通じた地域の生産性向上のための取組が推進されている。

## （２）市の現状と課題・今後の見通し

### ①人口推計について【素案Ｐ１５】

#### ■総人口

○弘前市の総人口は、平成 7 年の 19.4 万人をピークに減少に転じ、平成 52 年に 13.1 万人まで減少する見込みだが、弘前市人口ビジョンでは、政策的誘導により 14.3 万人とすることを目標としている。

○高齢化比率は平成 27 年は 29.4%だが、平成 52 年には 37.8%となる見込みであり、特に 75 歳以上の人口の割合が高まっていき、団塊世代が 75 歳を迎える 2025 年（平成 37 年）には、約 2 割に達する見込み。

#### ■世帯数

○当市の世帯数は、一貫して増加傾向にある一方で、単独世帯及び核家族世帯が増えている。

○その中で、高齢単身世帯及び高齢夫婦世帯が急速に増加しており特に近年は高齢単身世帯の伸びが顕著で今後も増加傾向が続くことが予想されている。

#### ■人口動態（自然動態・社会動態）

○自然動態については、死亡者数が微増傾向にある一方、出生数は微減傾向にあり両者の差である 自然減が年々拡大している。

○平均寿命は全国平均と比べると低い状況であり、特に 64 歳以下の男性の死亡率が全国と比較して高くなっている。

○市内に高等教育機関が多いことにも起因し、当市の 合計特殊出生率は全国や青森県の値に比べ低く推移している。

○社会動態については転出が転入を超過し、社会減にはなっているものの、減少幅は小幅でほぼ横ばいで推移している。

○人口変化率の年齢階層別では、15～19 歳及び 20～24 歳の階層が大幅に減少していることから、高校卒業や大学卒業のタイミングで転出するケースがかなり多いことがうかがえる。

## ②経済動向について【素案P18】

### ■市民所得

- 市民の申告所得は平成22年度から29年度まで着実に増加を続け、この7年間では、259億2600万円の増となっている。
- 弘前市民と青森県民の一人あたりの所得を比較すると、弘前市民の所得がすべての年度において青森県民の所得よりも高い値となっている。

### ■産業の動向

- 「電子部品・デバイス・電子回路」分野の製造業が好調であったため、弘前市の市内総生産額は平成25年度の581,284百万円から平成26年は591,584百万円と、前年度に比べ10,300百万円の増加となった。

### ■雇用情勢

- 本市の有効求人倍率は、平成28年10月に平成13年度以降最高となる1.22倍を記録するなど、雇用情勢は確実に改善されている。（人口減による求職者減注意）
- 市内大学生の地元（県内）就職率は減少傾向にあり、大学生・高校生の地元定着や首都圏等からのUJIターンについて、一層推進していく必要がある。

### ③財政・インフラについて【素案P 2 1】

#### ■当市の財政の特徴

- 当市の歳入は国等の財源が占める割合が高く、平成29年度予算では自主財源が34.7%に対し依存財源は65.3%となっている。
- 歳出では扶助費、人件費、公債費の義務的経費の占める割合が高く硬直化しており、中でも扶助費（民生費）などの社会保障関係経費の割合が高くなっている。

#### ■今後5年間の財政収支の主な見込み（H29中期財政計画へ差し替え予定）

- 歳入は、市民税が人口減少により減額するものの「弘前市まち・ひと・しごと創生総合戦略」など効果等により減少幅は緩やかになると見込まれ、地方交付税は合併特例措置の減額や国の財政健全化計画への取り組みの影響で減少が見込まれる。
- 歳出では扶助費が人口減少により緩やかに減少する見込みだが、高齢化により社会保障関係経費全体としては増額する見込みであり、投資的経費は大規模普通建設事業が終了することで減額となる見込みだが、今後は、公共施設の老朽化による更新・維持管理費の増加が見込まれる。

#### ■基金残高及び市債残高の今後5年の見通し（H29中期財政計画へ差し替え予定）

- 基金総額については、ファシリティ・マネジメントや人口減少対策などの取り組みにより、本計画期間以降についても積み増ししていくこととしている。
- 市債は、平成29年度が残高のピークとなるが、計画的な発行により、残高は減額していく見込みである。

#### ■ファシリティ・マネジメントについて

- 人口減少が進むことで、公共施設の利用者減、施設の遊休化が懸念されており、今後、維持管理費の増大や大規模改修も集中し大きな財政負担が不安視されている。
- よって、施設総量の見直し、長寿命化、維持管理費の縮減、有効活用による収入確保など、工夫しながら賢く公共サービスを維持する必要がある。
- また、歴史・文化的価値のある建築物は価値を更に高め魅力的な活用をしながら次世代に引き継ぐことが必要である。



### （３）２０２５年問題について【素案Ｐ２５】

- 団塊の世代が 2025 年頃までに後期高齢者(75 歳以上)になることにより、介護・医療費等社会保障費の急増やその他の派生的な問題が生じることが懸念されている。
- 当市は 2025 年には当市の総人口の 5 人に一人が後期高齢者になると見込まれており、地域コミュニティや各分野における担い手不足の進展など様々な問題が生じることが予想され、こうしたことで地域活力の低下や地域経済の縮小が深刻化する前に対策を講じる必要がある。

### （４）市民意見の動向【素案Ｐ２７】

#### ■地域コミュニティの希薄化

- 各意見交換会等の結果、各分野に共通して「地域コミュニティの維持・活性化」に関連した意見・提言等があり、その割合は意見全体の約 22%である。
- なお、地域コミュニティの核となる町会の加入率は減少傾向にあり、市民参加型まちづくり 1%システム支援事業においても、地域コミュニティに関する事業への支援数が減少傾向（図 24）にあり、地域コミュニティの希薄化が懸念されている。

#### ■住みやすさの動向

- 平成 29 年度の地域経営アンケートを計画策定に活用するため、アンケートの内容を H28 より一部拡充した。
- その一つである「弘前市は住みよい町だと思う理由※」では、「豊かな自然、みどりに恵まれている」や「医療施設が整っている」といった理由が上位を占めている。
- 「弘前市は住みにくい町だと思う理由※」では、「雪対策、除雪が不十分である」や「働く場が少ない」といった理由が上位を占めている。

※…分野別政策 まちづくり II 都市環境「住みやすさに対する市民の満足度」に附随する設問

## 第4章 将来都市像の実現に向けた戦略

序章から3章を踏まえ  
取り組むべき方向性を整理

### 1. 戦略の方向性【素案P30】

本計画において将来都市像実現に向けた取り組みを進めるに当たっての戦略の基本方針を次のとおりとし、「地域経営」の深化・成長を図りながらオール弘前で推進する。

#### 1) 市民一人ひとりの生活に寄り添った政策の推進

##### ①市民生活の質の向上

これまで子育て支援や福祉の充実などに取り組んできたが、公共施設や生活道路等の適切な維持管理をはじめとした安全・安心な生活環境の整備を着実に進め、観光・文化・スポーツなど暮らしを楽しむ施策と合わせた生活の質の向上に向けた取り組みの充実を図ることとする。

##### ②地域コミュニティの維持・活性化対策

価値観の多様化やライフスタイルの変化等を背景に、地域コミュニティの維持が大きな課題となっており、今後、高齢者の社会参加や子育て・教育などをはじめとした多様化する地域課題に対し、地域全体で支え合い取り組む必要性が増してくることから、地域コミュニティの再構築を重要なテーマとして取り組む。

#### 2) 将来の弘前を見据えた政策の推進

##### ①弘前ならではの人口減少対策

今後ますます人口減少は進展するため、当市特有の課題に的確に対応し、さらに弘前ならではの感性を生かした取り組みにより「住むまちとして選ばれる」他の都市とは異なる人口減少対策を進め、地域経済の維持・成長を図る。

##### ②2025年問題への対応

介護・医療費等社会保障費が急増し、さらに各業界や団体の担い手不足や地域経済の規模縮小などが懸念されるため、この問題に早い段階から着手する。

#### 3) エビデンスの活用と合わせた効率的な政策の形成

##### ①経営計画マネジメントシステム政策評価の反映

「経営計画マネジメントシステム」により評価した前経営計画の成果や課題と定量・定性分析に基づく現状分析などを踏まえ、将来都市像の実現に向けた戦略を再構築し取り組みを推進する。

##### ②分野横断的な施策の展開

複雑多様化する地域課題に対応するため、各政策分野における取り組みを基本としながらも、横断的に取り組む観点をしっかりと備え、効率的かつ的確な課題解決に取り組む。

## 2. 戦略の構成【素案P 3 2】

弘前市経営計画2018～2021 戦略構成図

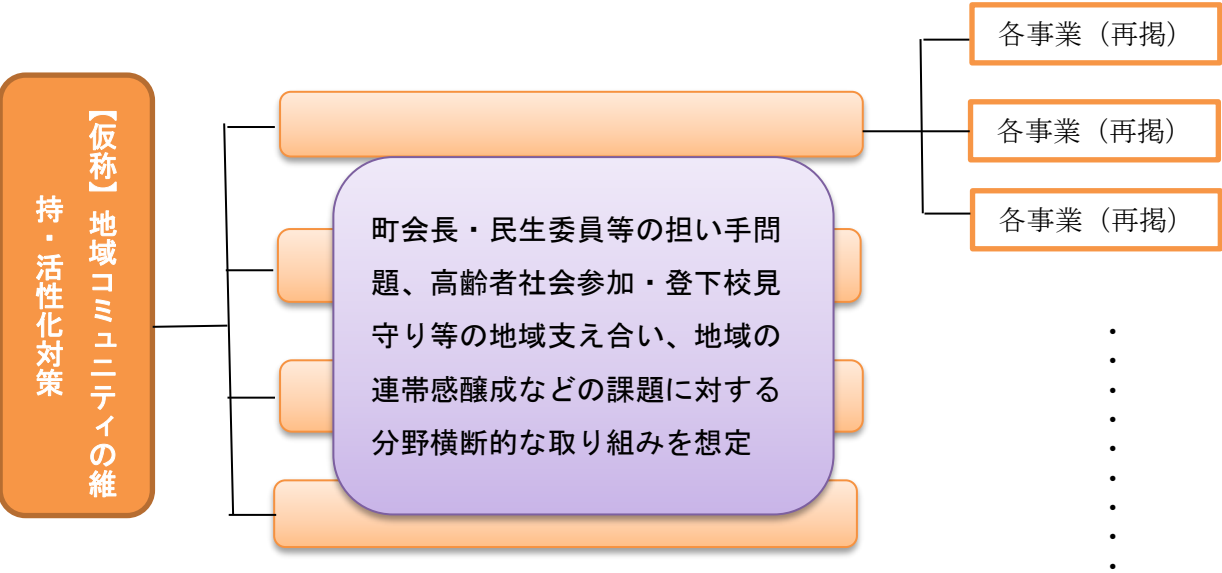


3. 重点プロジェクト【素案P 3 3】

分野横断・ロジックモデルで表記

(1) プロジェクトⅠ

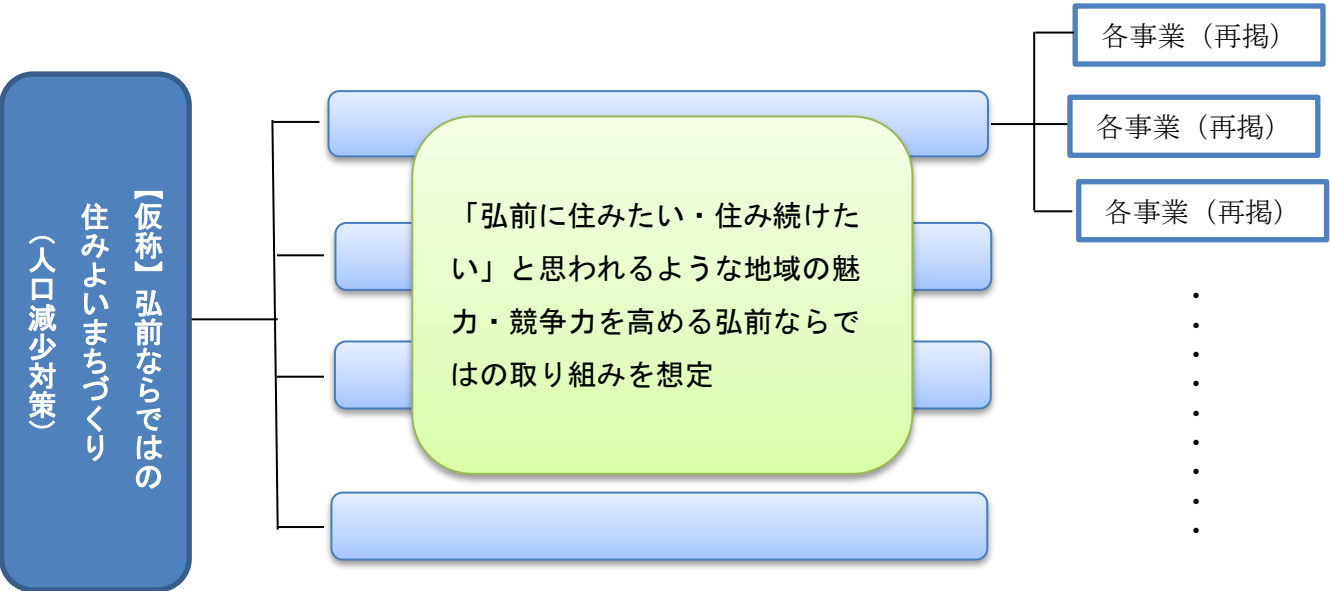
【仮称】地域コミュニティの維持・活性化対策



(2) プロジェクトⅡ

総合戦略を包含

【仮称】弘前ならではの住みよいまちづくり（人口減少対策）



## 4. 分野別政策

ひとづくり

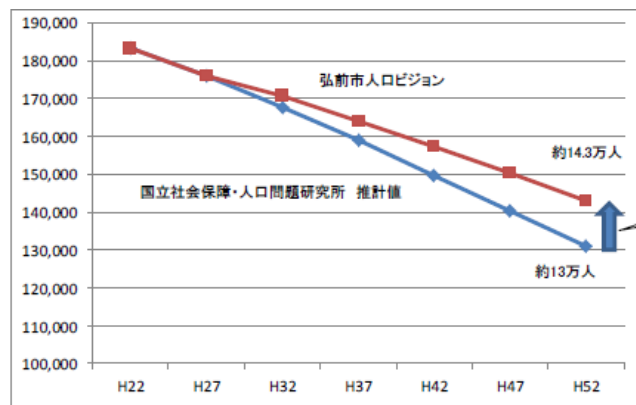
子育て

### 【現状と課題】

#### ◇少子化の進行

●

#### <定量分析（主なデータ）>



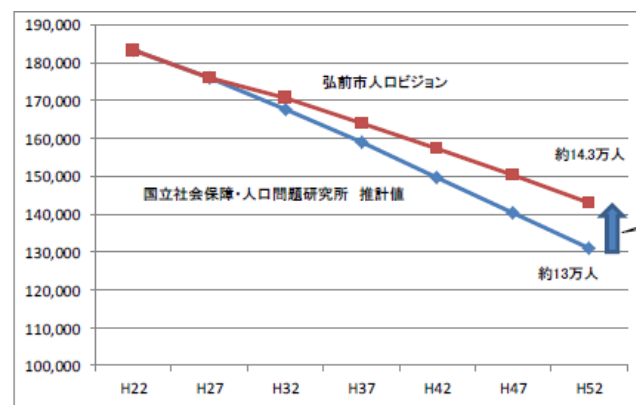
#### <定性分析（主な意見）>

●

#### ◇子育て環境の変化等によるニーズの多様化

●

#### <定量分析（主なデータ）>

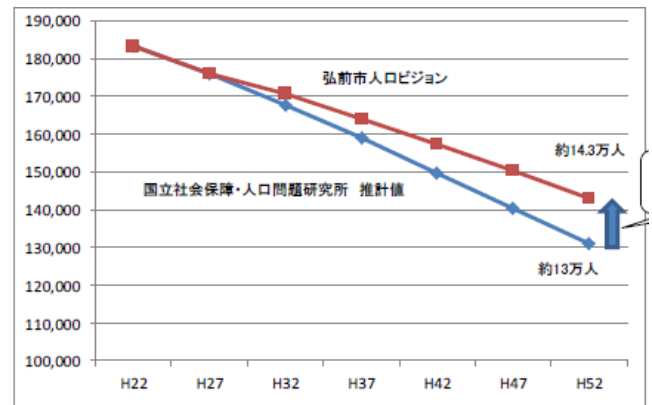


#### <定性分析（主な意見）>

●



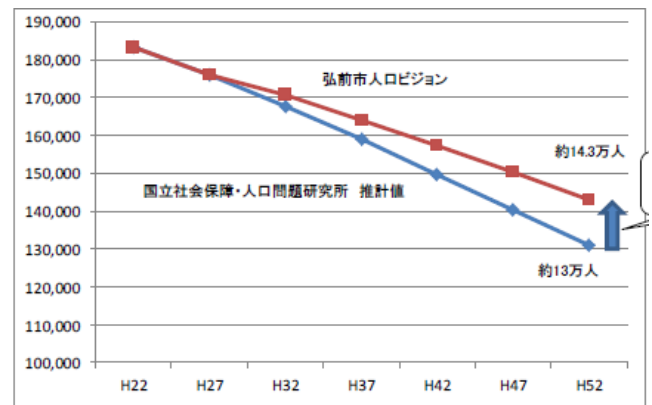
### ＜定量分析（主なデータ）＞



### ＜定性分析（主な意見）＞



### ＜定量分析（主なデータ）＞



### ＜定性分析（主な意見）＞



政策 1	弘前っ子の誕生
------	---------

【目指す姿】

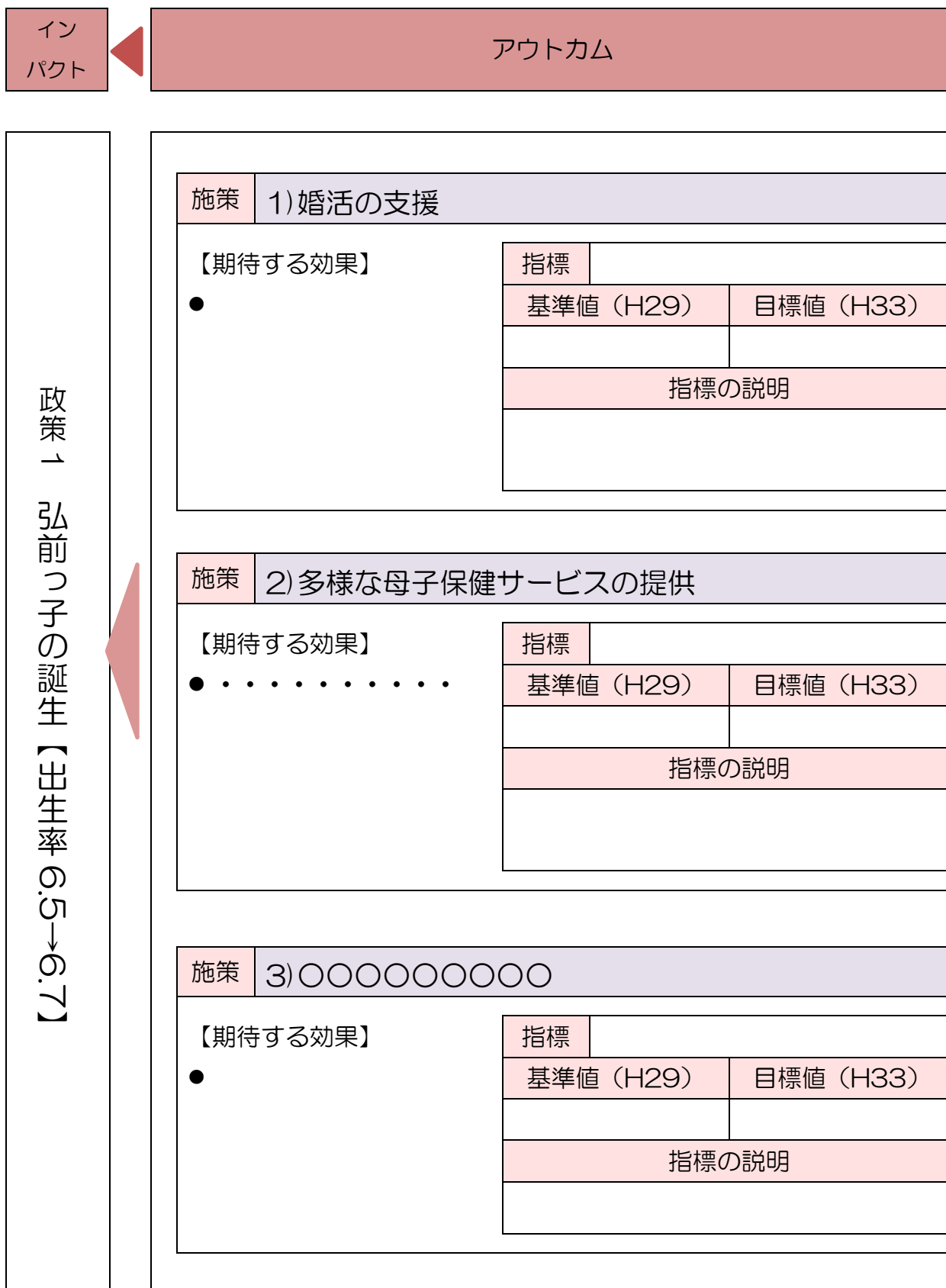
- 弘前で結婚し、子どもを産み育てたいと思える環境づくりを総合的に推進し、少子化の進行を可能な限り抑制します。
- また、少子化、核家族化の進行により、妊娠・出産・子育てについてのイメージを持ちづらく、身近な相談者が見つけづらい現状において、必要な支援を行い、安心して妊娠・出産・子育てができる環境を整えます。

指標	出生率（人口 1,000 人当たり）	
	基準値（H29 年度）	目標値（H33 年度）
	6.5	6.7
指標の説明		

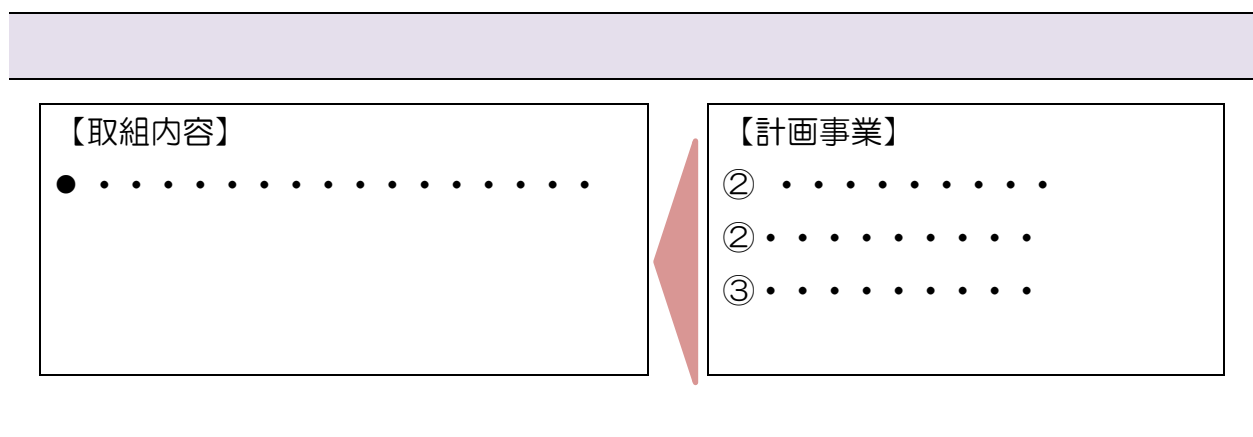
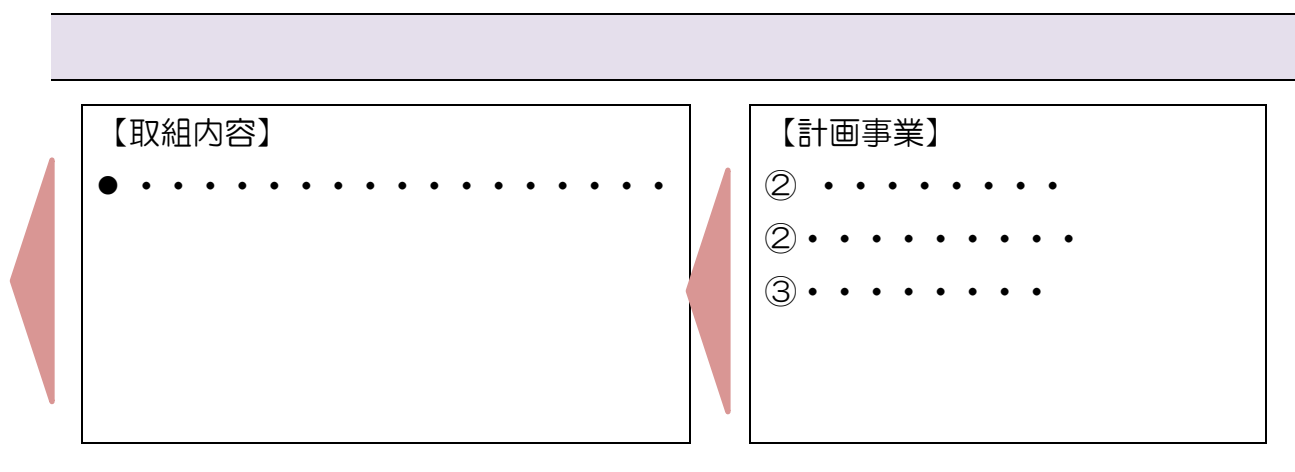
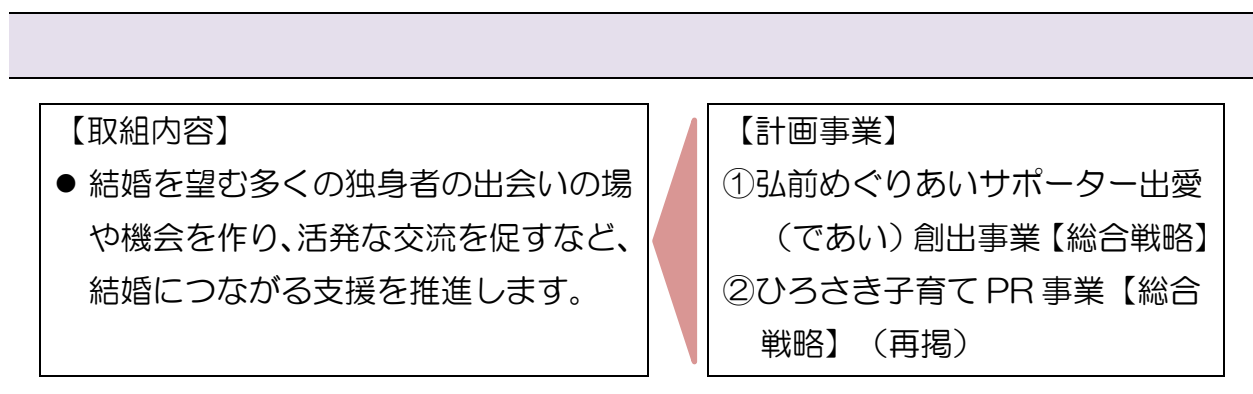
【施策体系】

政策	施策	計画事業
1 弘前っ子の誕生	1) 婚活の応援	①弘前めぐりあいサポーター出愛（であい）創出事業【総合戦略】
		②ひろさき子育て PR 事業【総合戦略】（再掲）
	2) 多様な母子保健サービスの提供	①不妊治療費助成事業【総合戦略】
		②妊婦窓口相談・赤ちゃん電話相談事業
		③5 歳児発達健康診査・相談事業【総合戦略】
		④こんにちは赤ちゃん事業、妊産婦・新生児訪問指導事業【総合戦略】
		⑤健やか育児支援事業【総合戦略】
		⑥ひろさき子どもの発達支援事業【総合戦略】
		⑦マタニティ歯科健康診査
		⑧ハイリスク妊産婦アクセス支援事業【総合戦略】

## 【ロジックモデル】





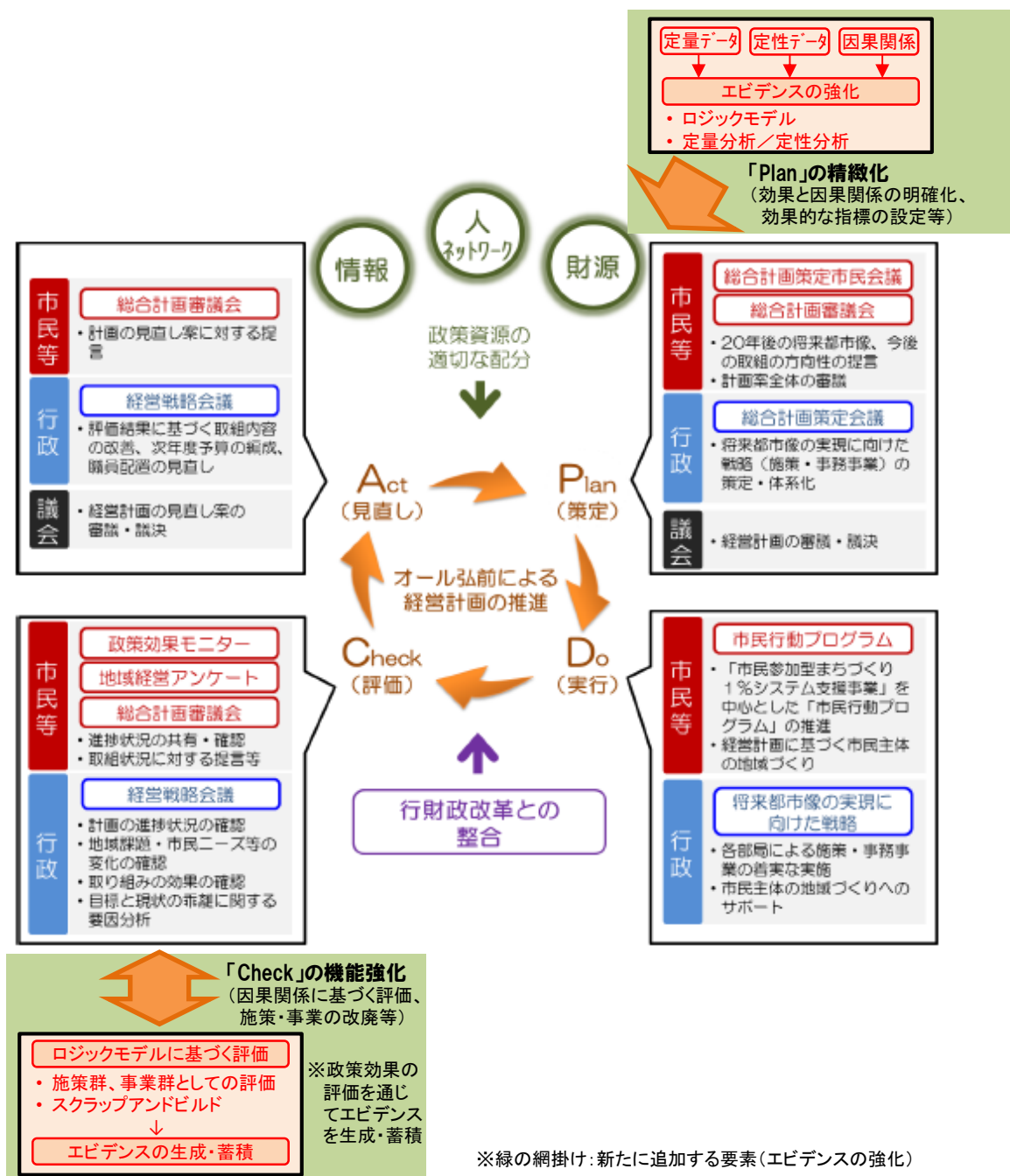


## 第5章 新経営計画マネジメントシステム

### 1. マネジメントシステムの全体像【素案P48】

- 地域課題に臨機応変に対応し、本計画を常に有効に機能させるためには、計画内容を改善・向上させていくためのマネジメントシステム（運用・管理手法）の構築が求められる。
- 本計画においては、前計画のマネジメントシステムを踏襲し、PDCA サイクルの考え方に基づき政策資源を適切に配分し、地域経営を推進する。
- さらに、「エビデンス」の強化によりサイクルの出発点である「Plan」の精緻化を図るとともに、サイクルを回す際の要となる「Check」の機能強化を図る。

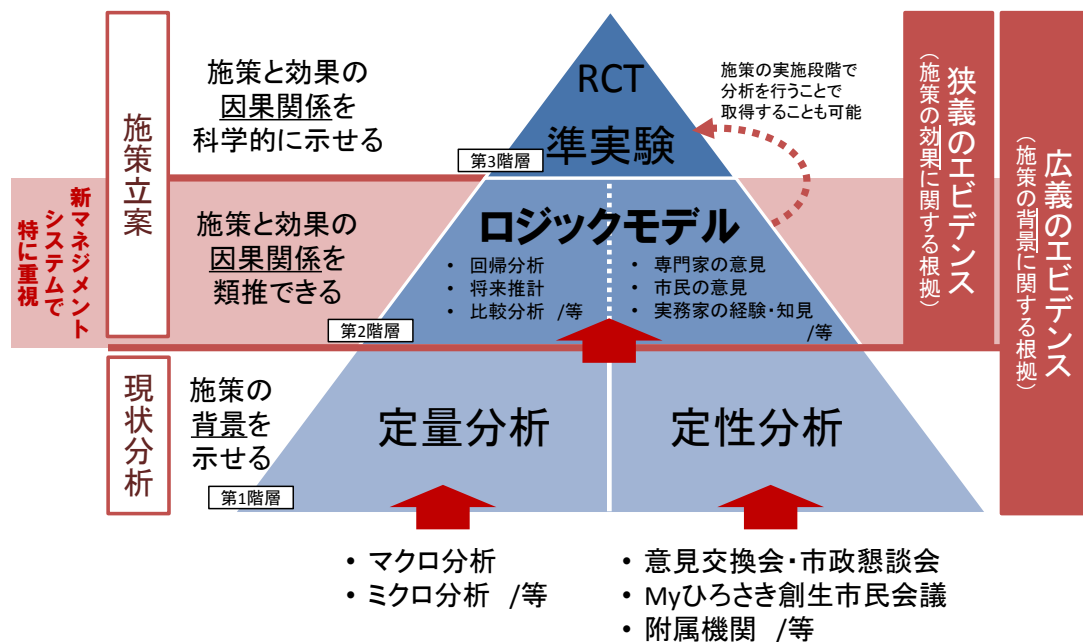
＜マネジメントシステムの全体像＞



## 2. エビデンスについて【素案P50】

- 「エビデンス」とは、施策立案における「根拠」のことである。
- 本計画のマネジメントシステムにおいては、定量分析・定性分析により現状分析を行い、施策の背景となる根拠（第1階層のエビデンス）を明確にすることを出発点とする。
- そして、ロジックモデルを作成して施策と効果の因果関係を類推する第2階層のエビデンスを特に重視し施策の立案・評価を行うことで、マネジメントシステムの高度化を図る。

＜本計画のマネジメントシステムにおける「エビデンス」の定義＞



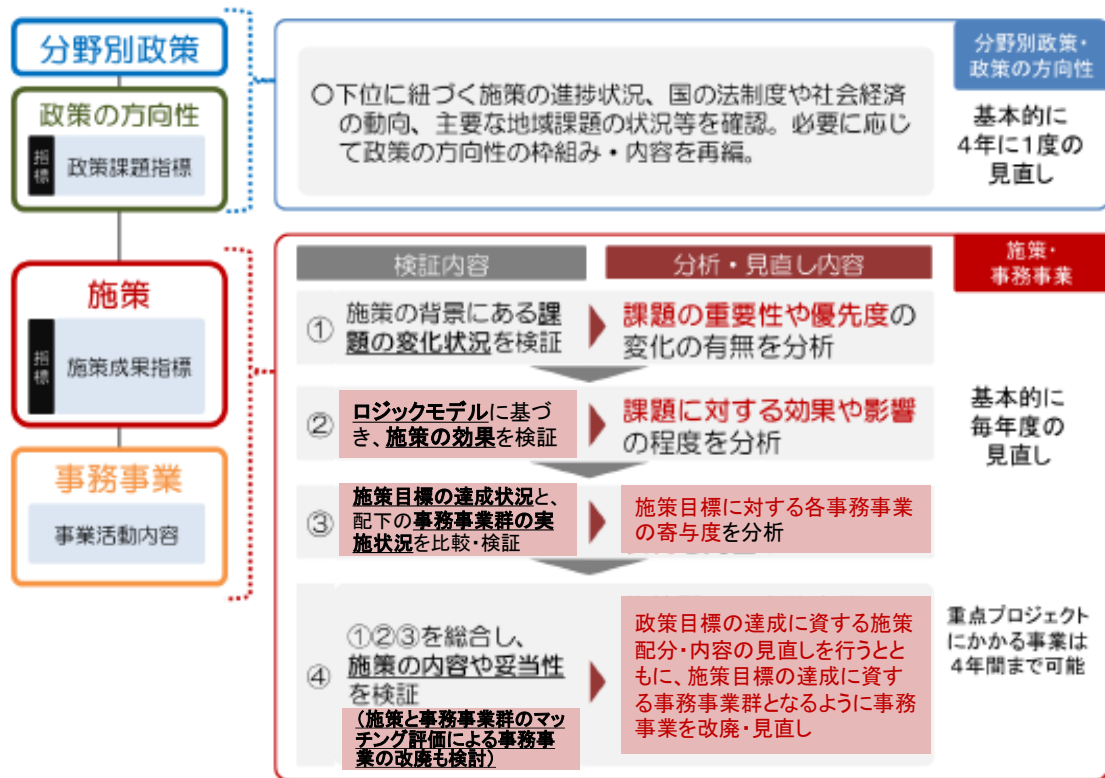
### 3. 政策評価の概要【素案P50】

○本計画のマネジメントは、本計画掲載の事務事業をすべて「計画事業」と位置づけ、「政策評価」を行う。

○政策評価は地域課題を定量・定性により正確に把握しロジックモデルを構築し、「政策－政策の方向性－施策－事務事業」の枠組みごとに、次にとおりする。

＜戦略の枠組みと指標等＞

＜政策評価のプロセスと内容＞



#### ■定量評価を行うための指標とその運用方法

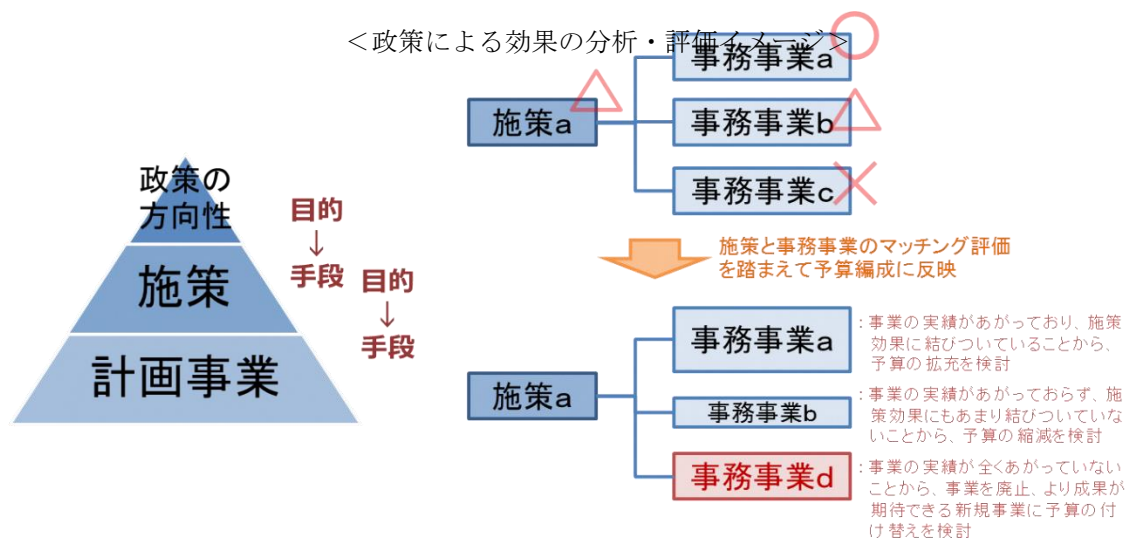
○定量的な評価は、把握すべき指標とその具体的な目標値を設定し、計画を運用する前後の状況を比較することで実施します。

○また、施策の見直しや評価の過程で、よりの確な指標の設定が可能となった場合は、指標の見直しを行うなど常に改善し評価に反映させます。

#### ■政策資源の配分見直しの考え方

○施策の見直しは、単に計画策定時に設定した目標を達成できたかだけでなく、その要因等についても分析した上で評価を行う。

○それにより、個々の施策・事務事業の改善を図るだけでなく、目的にマッチしていない施策・事務事業は見直しを行い、施策・事務事業の改廃を検討する材料として活用する。



## ■柔軟な対応、PDCAサイクルを通じたエビデンスの生成・蓄積

- 社会情勢の変化や市民ニーズに対して、機を逸せず即応するため、必要に応じて年度途中で新規事業の追加など予算の補正を行う。
- 政策評価において施策の効果を分析・検証することを通じてロジックを強化したり、PDCAサイクルを通じてエビデンスを生成・蓄積・活用することを検討する。

## ■市民の意向・ニーズ、施策満足度等の把握、定性的なエビデンスとしての活用

- 市民を対象としたアンケートやモニター制度の実施により、地域経営の状況について多様な意見を収集し、地域課題に対する市民の意向・ニーズや施策満足度等を把握する。
- 市政懇談会等の広聴・広報機会を活用し、本計画を積極的に周知する。
- 各種団体等の専門家・実務家の意見や、当事者・利用者としての市民の意見などは、施策と効果の因果関係を類推する定性的なエビデンスとして活用できるケースがあるため、ロジックモデルに取り込むことを積極的に検討する。

＜市民の意向・ニーズ、施策満足度等の把握手法＞

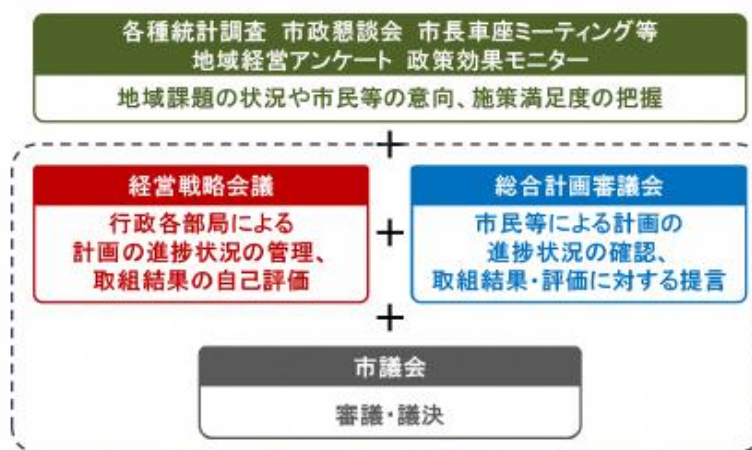
用途	手法	目的・実施内容
主に地域課題や取り組みの成果等の定量的な評価を目的として実施	各種統計調査	・国が実施する基幹統計により、地域の状況を把握
	地域経営アンケート	・市が実施する地域経営アンケートにより、地域課題の重要性や優先度を把握
主に地域課題や取り組みの成果等の定性的な評価、主体間のコミュニケーション、合意形成を目的として実施	政策効果モニター	・地域経営の取り組み状況等について、一定期間モニターを実施 ・これにより、地域課題の状況や取り組みによる変化等を定性的に把握
	市政懇談会 等	・行政と市民による対話形式の市政懇談会や市長車座ミーティング等を実施し、地域課題の状況や取り組みに対する意見を把握

※各種団体等の専門家・実務家の意見や、当事者・利用者としての市民の意見などを定性的なエビデンスとして活用することを検討します。

## ■評価・見直しの体制

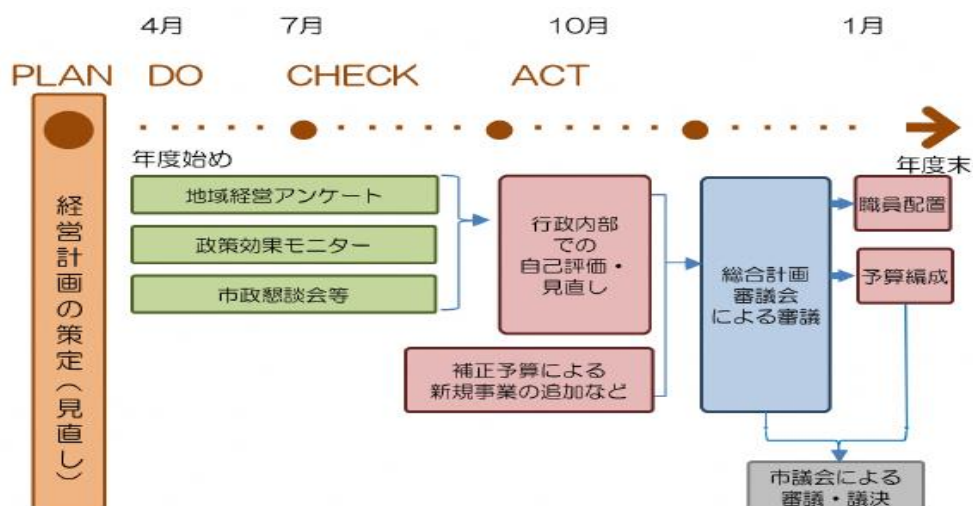
- 「経営戦略会議」において計画の進捗管理・自己評価を行い、「地域経営アンケート」等から得られた市民ニーズを評価・見直しに反映するとともに、ロジックモデルの精査、エビデンスの蓄積・活用につなげる。
- 「総合計画審議会」において市民等審議委員による計画の進捗状況の確認や、行政の自己評価等に基づく計画の見直し案への提言を行う。
- 最終的には、見直し後の計画を市議会にて審議し、議決する。

＜評価・見直しの体制＞



## ■経営計画の推進スケジュール

- 社会経済の動向や地域課題の変化等に機動的に対応するため、毎年度 PDCA サイクルを実施し、状況に応じた計画の見直し・改善を行う。



## 資料編

### 1. 策定の経過について

- 庁内策定委員会の経過
- 総合計画審議会の経過
- My ひろさき創生市民会議の経過
- 市民や各種団体との意見交換会の経過

### 2. 各種資料

- 市民、各種団体の意見と施策等の整理一覧
- 各分野に関連する個別計画一覧

# 弘前市経営計画 2018～2021（素案）

---

平成 30(2018)年 策定

2017. 10. 4





はじめに

## 目 次

### 序章 新しい計画策定について

- 1. 計画の概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2
  - (1) 計画策定の趣旨
  - (2) 計画の期間
  - (3) 計画の基本方針
  - (4) 計画策定の経過

### 第2章 将来都市像の実現に向けて

- 1. 弘前市の歴史と風土・・・・・・・・・・・・ 6
  - (1) 自然・地形・気候
  - (2) 歴史的背景
  - (3) 進取の気質と多様性
- 2. 未来戦略研究・・・・・・・・・・・・・・ 8
- 3. 20年後の将来都市像・・・・・・・・・・・・ 9
  - (1) 将来都市像に込めた思い
  - (2) 将来都市像を実現するための4つの観点
- 4. 土地利用の基本方針・・・・・・・・・・・・ 10
  - (1) 土地利用の基本方針について
  - (2) 人口減少社会・2025年問題へ向けた土地利用

### 第3章 現状と課題・今後の見通し

- 1. 市を取り巻く課題・今後の見通し・・・・ 14
  - (1) 国内の経済動向
  - (2) 市の現状と課題・今後の見通し
  - (3) 2025年問題について
  - (4) 市民意見の動向

### 第4章 将来都市像の実現に向けた戦略

- 1. 戦略の方向性・・・・・・・・・・・・・・ 30
- 2. 戦略の構成・・・・・・・・・・・・・・ 32
- 3. 重点プロジェクト・・・・・・・・・・・・ 33
- 4. 分野別施策・・・・・・・・・・・・・・ 35
- 5. 戦略推進システム・・・・・・・・・・・・ 41

## 第5章 新経営計画マネジメントシステム

- 1. マネジメントシステムの全体像・・・・・・・・・・48
- 2. エビデンスについて・・・・・・・・・・49
- 3. 政策評価の概要・・・・・・・・・・50

## 資料編

- 1. 策定の経過について・・・・・・・・・・54
- 2. 各種資料・・・・・・・・・・56



# 序章

## 新しい計画策定について

# 1. 計画の概要

## (1) 計画策定の趣旨

弘前市は平成18年2月の市町村合併を契機に、平成20年度から平成27年度までを計画期間とした**新市の総合計画を策定**し、平成22年度から平成25年度の間は「**弘前市アクションプラン**」に基づき施策・事業を展開してきました。

しかし、少子高齢化や人口減少、グローバル化や高度情報化社会の進展など、総合計画を策定した社会経済状況下から急激に環境が変化してきたことにより、このような変化に迅速に対応するため、平成26年度から平成29年度を計画期間とした新たな地域の最上位計画である「**弘前市経営計画**」を策定し市政を運営してきました。

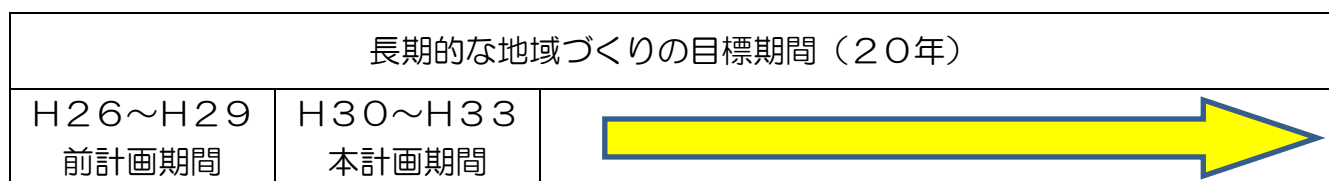
「弘前市経営計画」は、平成23年に地方自治法の改正により基本構想（総合計画）の策定義務が廃止され、市町村に策定の判断や運用等について委ねられたことを背景に、「**地域経営**」の考えを取り入れ、行政、市民・コミュニティ、民間事業者を含めた地域全体を一つの経営体として捉え、各主体が協力・連携し合いながら、計画的な地域づくりの実現を目指し取り組んできましたが、平成27年3月には「**弘前市協働によるまちづくり基本条例**」を制定し、市民主体の取り組みや**協働によるまちづくりを一層推進すること**としました。

また、地域経営の一環としてPDCAサイクルの考え方に基づく「**経営計画マネジメントシステム**」を導入し、毎年度、議会や市民等と連携しながら施策・事務事業の進捗の評価と見直しを行ってきましたが、**4年に1度**、国の法制度や社会経済の動向、主要な地域課題の状況等を確認し、政策の方向性の**枠組み・内容を再編**することとしております。

よって、弘前市経営計画はその終期を迎えましたが、今後も人口減少、少子高齢化の進展や多様化する様々な地域課題に対し、迅速かつ効率的に対応し、人口減少社会の中で持続可能なまちづくりを着実に進め、豊かな地域社会を実現するために、**市民との協働を推進し「地域経営」をより深化・成長させた新たな経営計画を策定**するものです。

## (2) 計画の期間

本計画は地域経営を深化・成長させるものであり、前計画の理念を引き継ぐものであることから、前計画で掲げた長期的な地域づくりの目標期間である20年の中で、引き続き機動的な行政運営を図ることとし、平成30年度から平成33年度の**4年間を本計画の計画期間**とします。



### （３）計画の基本方針

#### ～弘前ならではの感性とエビデンスの活用による地域経営の深化・成長～

当市は伝統・文化を大切にする一方で、進取の気質と多様性を受け入れる**独特な「感性」を持ち合わせており**、こうした「感性」が弘前城の桜や和と洋が調和した街並み、学都、りんご産業など当市の優位性を創り出し、幕末や戦後といった様々な難局を乗り越えてきました。

現代社会にいても、人口減少、少子高齢化など地域課題が複雑化し、地域独自の特徴を生かした持続可能なまちづくりが求められる中、こうした当市ならではの**「感性」を拠りどころにした発想や取り組み**でこの難局を乗り越える必要があります。

一方、依然として厳しい財政状況の中、政策課題を迅速かつ的確に把握し、有効な対策を選択して効率的に取り組む必要性も増しています。

よって本計画では、弘前ならではの「感性」のもとで、効果的な施策の立案や改善を確実にを行うため、統計値等による**定量分析**や市民等の生の声による**定性分析を踏まえた施策のロジックモデルを構築し、PDCAサイクルの「Plan」の精緻化と「Check」の強化を図り、施策と効果の因果関係を明確にした「確かなエビデンス（根拠・証拠）」を活用し、地方創生による都市間競争が激しくなる中、弘前ならではの「感性」による効果的な政策形成により、地域経営を深化・成長させ持続可能な豊かな社会の実現を目指していきます。**

### （４）計画策定の経過

本計画の策定に当たっては、「弘前市協働によるまちづくり基本条例」に基づき、市民との協働による計画を策定するため、平成２８年度に公募による市民を対象にした「**Myひろさき創生市民会議**」を実施し、弘前市経営計画の取り組みを共有しながら、これからの弘前に対する意見・提言等をいただきました。

また、平成２９年度には市内２６地区において**市民意見交換会を実施**（うち８地区は市政懇談会で実施）しのべ６１４名に参加していただき、きめ細かに意見を伺ったほか、１２の政策分野ごとに**各種団体と意見交換会**を実施し、統計データ等により各分野の課題を共有しながら、今後取り組むべき方向性などについて、のべ１５８団体から意見をいただくなど、計画により多くの市民の方の生の声を反映するため取り組んできました。



さらに、経営計画**マネジメントシステム**による進捗の確認と評価を本計画に反映させるため、過去３年間の施策の評価を行ったほか、例年実施している地域経営アンケートの内容を一部拡充し、政策効果モニターアンケートも参考としながら、**定量・定性分析により現状と課題をしっかりと整理し計画の策定を進めてきました。**





# 第2章

## 将来都市像の 実現に向けて

# 1. 弘前市の歴史と風土

## (1) 自然・地形・気候

弘前市は、青森県の南西部、津軽平野の南部に位置し、総面積は 524.12 km<sup>2</sup>と県全体の 5.45%を占めています。

東に奥羽山脈の八甲田連峰を望み、西に県内最高峰の岩木山を有し、南に世界自然遺産である白神山地が連なり、白神山地に源を発する県内最大流域の岩木川が北流しています。岩木川流域の肥沃な津軽平野は県内屈指の穀倉地帯であり、平野部に連なる丘陵地帯では、全国の約 2 割、県の約 4 割を生産するりんご園が広がり、樹林地、山林などとともに緑豊かな自然景観となっています。

日本海側の内陸部に位置する弘前市の気候は、夏は梅雨の影響が少なく比較的乾燥して気温が高いものの、冬は西北西の季節風が強く、降雪量が多い日本海側気候となっています。



## (2) 歴史的背景

### ①藩政時代

全国の城下町の多くは、戦国時代末期から江戸時代初期に創建されており、弘前も慶長 8 年（1603）に、弘前藩初代藩主津軽為信が弘前城の築城と城下町の町割に着手し、慶長 16 年（1611）、2 代藩主信枚（のぶひら）のときに城下町が形作られています。築城に際しては、外部から大工や職人などの技術者を招いたことが知られております。



特に、4 代藩主信政は、外部より多くの、そして、多岐にわたる人材を招聘し、津軽塗など弘前の産業・文化の発展を促し、**以後も新たな技術や文化を積極的に取り入れることで、弘前は発展していきました。**

藩政時代を通じて、藩主権力の確立や、藩政改革、そして、大規模な火災により、町割の変更が行われますが、江戸時代中期には城下町の町割がほぼ完成し、戦災などの被害がなかったことから、現在に至るまで、**当時の町割を基本にした市街地が形成**されており、多くの寺社仏閣や城郭建築、武家住宅なども現存しています。

### ②明治・大正期

明治 4 年（1871）7 月、廃藩置県により弘前県となりましたが、同年 9 月には青森県と改称され、県庁が弘前から青森へと移ったことにより、津軽地方の政治・経済・文化の中心だった弘前の社会は大きく停滞しました。

こうした中、弘前藩の藩校であった稽古館の流れを汲む東奥義塾が、明治5年（1872）に、キリスト教主義教育を取り入れた私学として開設されるなど、**早くからキリスト教の布教が行われ、これに関連して洋風建築も数多く建築されました。**

さらに、明治29年（1896）には、陸軍第8師団が設置されたことにより、経済的な活力を取り戻し、以降は軍都として再び発展していくことになります。

### ③昭和期

昭和7年（1932）、ル・コルビジユのもとで建築を学び、後に日本を代表する近代建築の巨匠となる前川國男が、弘前市出身の木村隆三から自身の処女作となる「木村産業研究所」の設計の依頼を受けました。以降、前川と弘前市の関係は緊密となり、数多くの公共建築物を手掛け、現在も8点の前川作品が残され、**多様な文化を取り入れて街並みをつくってきた弘前市民の気質を象徴する景観がこの時代に形成されました。**



また、戦後、陸軍第8師団関連施設の多くを教育施設に転用し、昭和24年（1949）には国立弘前大学が創立され、以降も多くの高等教育機関が開校していくなど、いち早く軍都からの転換を図り、**学都として発展**しました。

## （3） 進取の気質と多様性

このように、弘前は、藩政時代からの町割や古くからの伝統・文化を大切に残している一方で、本州最北の最果ての土地であったが故に、弘前城の築城や藩政時代を通じて外部から新たな知識や技術を持った人々を受け入れ、明治以降は、早くからキリスト教を取り入れ、洋風建築や前川に代表される近代建築が広まるなど、進取の気質に富み、多様性を受け入れるという歴史・風土を兼ね備えています。

作家・太宰治は、小説『津軽』において、弘前を「**津軽人の究極の魂の拠りどころでなければならぬ**」と記しました。「**日本全国、どこを捜しても見つからぬ特異な伝統がある場所であるはずだ**」と、太宰は記しています。

本州最北という地理的環境は、冬季の厳しい季節風と降雪、そして短い夏という厳しい自然環境を伴います。しかし、春の日差しの晴れやかさや、農作物の恵みやまつりの賑わいは、厳しい冬や短い夏があっても、はじめて風土として陰影豊かなものとなるのです。

古いものと新しいものに代表されるような**相反する感覚を対立させるのではなく、効果を見定めながら受け入れ、調和していくことが、風土的な弘前の特異な伝統**であり、そして、「津軽人の究極の魂」なのかもしれません。

弘前は、こうした進取の気質と多様性を受け入れるかたちで、現在に至るまで、津軽地方の政治・産業・文化を牽引してきたまちだと言えます。

## 2. 未来戦略研究

---

### ■将来都市像の実現に向けた中長期的な未来戦略の研究成果

自治体内シンクタンクである「ひろさき未来戦略研究センター」において、前経営計画の着実な遂行と本計画の策定に向け中長期的な未来戦略の研究を行ってきました。

その研究成果の一つとして導き出した、将来都市像実現に向けた本計画における方向性は次のとおりです。

今後も人口減少や少子高齢化が進展し複雑多様化する社会の中で、将来都市像を実現するためには、弘前ならではの他のまちとは異なる独自の方向性でまちづくりを進めていく必要があります。

弘前は長い歴史と文化を土壌に、地域と市民のつながりが濃密で経済的な富とは別の幸福感・充実感を深められる地縁結合型社会のもと、様々な文化を取り入れ、進取の気質と多様性に富んだ独自の歴史・文化・社会経済を形成し、幕末や戦後といった様々な難局を乗り越えてきました。

こうしたことから、弘前が進むべき方向性は、独自の風土に根差した社会経済基盤と濃密な地縁社会のもと、市民一人ひとりに「幸福感、充実感」を感じてもらうまちづくりであると考えます。

そして、市民一人ひとりが「幸福感、充実感」を感じられるまちづくりを進めるため、市民・各団体・行政によるオール弘前で風土に根差した「花」を咲かせるように取り組んでいくこととします。

### 3. 20年後の将来都市像

---

平成26年度に策定した弘前市経営計画では20年後の将来都市像を次のとおり掲げ取り組んで行くこととしておりましたが、新たな経営計画においても引き続きこの将来都市像の実現に向け取り組むこととします。

また、本計画策定に向けて進めてきた「ひろさき未来戦略研究」の成果である「花」の理念を加え、オール弘前による地域経営の深化・成長による将来都市像の着実な実現を目指しまちづくりを進めていきます。

弘前市の20年後の将来都市像（めざす姿）

#### 子どもたちの笑顔あふれるまち 弘前

##### （1）将来都市像に込めた想い

子どもたちの笑い声が地域に響きわたり、笑顔で楽しく過ごしていることは、地域の持つ魅力や豊かさが高まり、隅々まで行き渡っていることを表しています。

子どもたちの笑顔は、その地域の安心感、そして活力をうつす鏡であり、子どもから高齢者まですべての世代が暮らす社会の豊かさを象徴するものです。

また、未来戦略研究で導き出した「幸福感、充実感」というキーワードは「子どもたちの笑顔あふれるまち 弘前」の姿そのものでもあります。

弘前のまちいっばいに花を咲かせるように「子どもたちの笑顔あふれるまち」にする、その決意をもって、私たちはこの将来都市像を掲げます。

##### （2）将来都市像を実現するための4つの観点

「子どもたちの笑顔あふれるまち 弘前」という将来都市像を実現するため、「ひとづくり」「くらしづくり」「まちづくり」「なりわいづくり」といった地域づくりを構成するそれぞれの観点到理念・目標となる将来都市像（めざす姿）を掲げます。

###### ■ ひとづくり

郷土への愛に裏打ちされた自立心を持つ多様・多才な「弘前人」が躍動するまち

###### ■ くらしづくり

郷土の豊かな歴史や伝統・文化に囲まれ活き活きと安心して暮らせるまち

###### ■ まちづくり

雪に克ち、古さと新しさが交わる魅力とやさしさにあふれるまち

###### ■ なりわいづくり

高い競争力を持った地域産業が育ち多くの人々が訪れ楽しめるまち



## 4. 土地利用の基本方針

### (1) 土地利用の基本方針について

まちづくりの基盤となる土地は、市民の暮らしを支えるとともに、岩木山に代表される豊かな自然、りんごを中心とした良好な農地、城下町の町割りを基本に集約された市街地や歴史・文化など、弘前らしさを大切に守り育み、まちに活力を生み出しているかけがえのない貴重な財産であり、大切に後世に引き継ぐことが必要です。

一方で人口減少社会、少子高齢化の進行（2025年問題）、ライフスタイルや価値観の多様化、厳しい財政的な制約など市を取り巻く社会経済情勢が大きく変化している中で、効率的かつ効果的な土地利用が求められます。

そのため、将来都市像の実現に向け、当市の土地利用の特性を生かし、**コンパクトな市街地・集落地を維持しつつ各地域の拠点に機能を集約し、公共交通による移動しやすい都市構造を目指す**こととし、その実現のための土地利用の方針を次のとおり定めます。

なお、具体的な取り組みについては、「弘前市都市計画マスタープラン」（計画期間：平成26年から平成46年）に基づき的確に推進していきます。



#### ① 都市的土地利用

人口減少、少子高齢化の進展を考慮し、将来にわたって持続的に**生活の質を維持**するため、都市拠点である中心市街地やその他の地域拠点において、空き地・空き家を含めた既存の都市基盤を活用し、まとまりのある現在の市街地規模の維持を基本に、各地域の役割に応じた**都市機能の集積**を図ります。

#### ② 農業的土地利用

農地(保全農地)は、りんご園や水田など、農業基盤が整っている集約性の高い農地については、農業振興地域整備計画を踏まえた、**良好な営農環境の保全**に努めます。

市街地に隣接、または近接する集落地は、自然田園環境に恵まれたゆとりある居住地として適切に保全するとともに、近年増加傾向の空き地・空き家も地域における有効なストックの1つとして利活用を図るほか、各集落地の歴史や拠点性などに配慮した機能の集約によって、**良好な生活環境を確保**していきます。

#### ③ 自然的土地利用

岩木川・土淵川などの河川沿いは、農地や樹林地などを保全し、**水質への影響を与える施設の立地を抑制**します。

近年、全国的に局地的な大雨による自然災害が多発していることなども踏まえ、市域外縁部に広がる丘陵地の樹林地や山林は、**水源の涵養機能及び防災機能などの保持**のため、適正に保全を図ります。

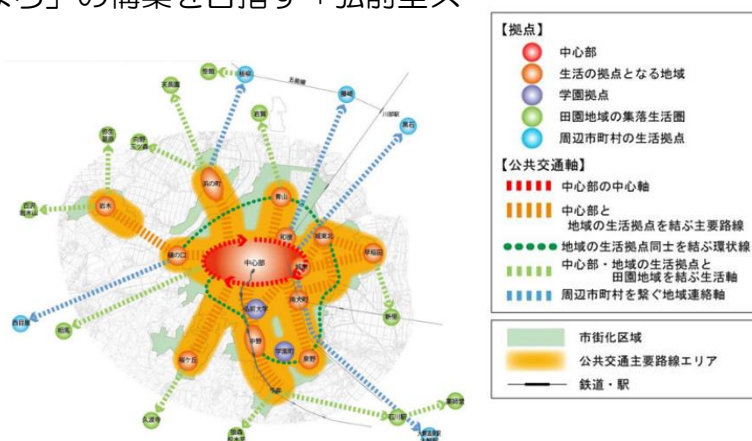
## (2) 人口減少社会・2025年問題へ向けた土地利用

### ① 発展型コンパクトシティひろさき

今後、人口減少と少子高齢化が進むことで医療・福祉・商業等の都市機能や公共交通の維持が困難となり、居住環境においても地域コミュニティや雪対策などの問題の深刻化が懸念されるほか、インフラの陳腐化等による財政負担の増大などのおそれがあり、将来を見据えたまちづくりへの転換が必要です。

そこで、当市では平成29年3月に「立地適正化計画」を策定し、都市機能や居住機能の維持・誘導及び交通機能の強化により、地域特性に合わせた誰もが公共交通で移動できる環境づくりを行い、当市の持つ豊かな資源とICTや再生可能エネルギーの活用による「安心で快適な生活を送ることが出来るまち」の構築を目指す「弘前型スマートシティ構想」と合わせた効率的で持続可能なまちづくりを進めています。

今後、この立地適正化計画などに基づき、**的確な土地利用を進め、人口減少社会にも対応できる雪国ならではのスマートで公共交通ネットワークと連携した「発展型コンパクトシティひろさき」を目指します。**



### ② 産業立地

企業誘致や市内既存企業の増設などは、地域経済の活性化に大きく寄与するとともに、当市の人口減少の主な要因である、若者の流出を防ぐためにも重要な雇用の受け皿になることが期待されます。

このことから、産業用地などの需要動向を適切に捉え、都市機能の集積や環境・景観にも配慮しながら、産業の立地が可能な地域の拡大等を図るほか、**中心市街地やその他の地域拠点において、特に若者の雇用マッチングが期待されるIT系企業等の立地を促進**します。





# 第3章

## 現状と課題・ 今後の見通し

# 1. 市を取り巻く課題・今後の見通し

---

## (1) 国内の社会経済動向

### ①人口の推移・見通し

日本の人口は平成 22 年をピークに減少局面に入っており、国立社会保障・人口問題研究所の推計（平成 29 年推計・出生中位推計）によると、平成 27 年の約 1 億 2,709 万人から、平成 65 年には 1 億人を割って 9,924 万人となり、平成 77 年には 8,808 万人に減少する見込みです。

年齢区分別では、平成 77 年までに生産年齢人口が約 3,200 万人減少し、高齢化率は平成 27 年の 26.6%（4 人に 1 人を上回る状態）から、平成 77 年には 38.4%（2.6 人に 1 人の状態）に増加する見込みとなっています。

### ②日本経済の動向

日本経済は、近年の経済政策により、名目 GDP が過去最高の水準となり、企業収益も伸びるなど、雇用・所得環境は改善し、回復基調が続いています。ただし、先行きについては、海外経済の不確実性や金融資本市場の変動の影響に留意する必要があります。また、潜在成長力は伸び悩んでおり、将来不安からの消費の低迷や中間層の活力低下といった課題も抱えています。

こうした課題を克服するため、「働き方改革」を柱とした構造改革に取り組むとともに、「人材への投資による生産性の向上」により、人的資本の質を高め、潜在成長力を引き上げていくことが必要となっています。

また、第 4 次産業革命といわれる AI（人工知能）や IoT（Internet of Things）、ロボット、ビッグデータなどの技術革新が急速に進展しており、これらの科学技術のイノベーションに対する投資を拡大し、あらゆる産業や社会生活に取り入れることで、様々な社会問題を解決していくことが期待されています。

### ③地方創生の動き

少子高齢化の進展に的確に対応し、人口の減少に歯止めをかけるとともに、東京圏への人口の過度の集中を是正し、それぞれの地域で住みよい環境を確保して、将来にわたって活力ある日本社会を維持していくために、「まち・ひと・しごと創生法」に基づき、国と地方が一体となって地方創生に取り組んでいます。

また、経済の好循環を地方の隅々まで浸透させ、地方における平均所得の向上を実現し、将来にわたる成長力を確保するため、地域人材への投資等を通じた地域の生産性向上のための取組が推進されています。

## (2) 市の現状と課題・今後の見通し

### ①人口推計について

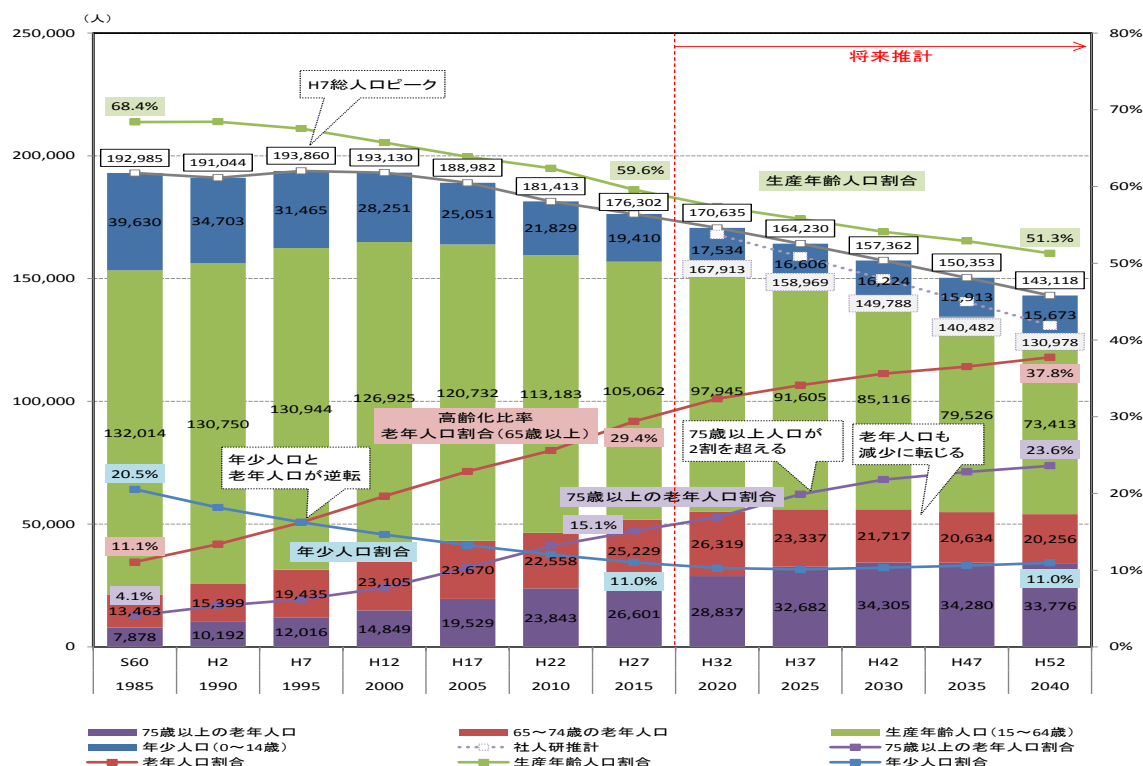
#### ■総人口

弘前市の総人口は、平成7年の19.4万人をピークに減少に転じ、平成27年には17.6万人となっており、社人研による将来推計では、**平成52年に13.1万人まで減少**する見込みですが、弘前市人口ビジョンでは、政策的誘導により14.3万人とすることを目標としています。

また、高齢化比率は一貫して増加しており、平成27年には29.4%となっていますが、平成52年には37.8%となる見込みです。なお、老年人口自体は平成37年から42年をピークに減少に転じますが、75歳以上の人口の割合が高まっていくことが想定され、**団塊世代が75歳を迎える2025年（平成37年）には、約2割に達する**見込みです。

老年人口1人を生産年齢人口何人で支えるのか、という指数でみると、昭和60年には6人で1人を支えていたのが、平成27年現在では2人で1人となっており、平成52年には1.36人で1人を支えると推計されます。

図1 人口の推移と将来人口推計



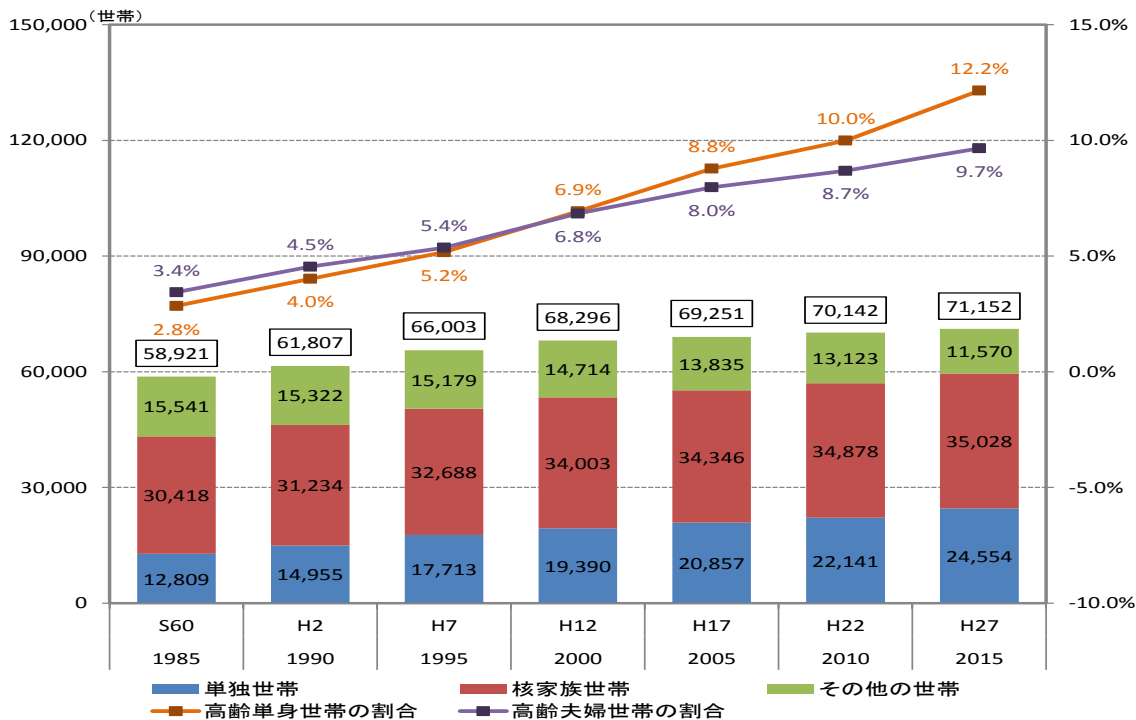
出所：国勢調査、弘前市人口ビジョン、平成32年以降は推計値

## ■世帯数

当市の世帯数は、一貫して増加傾向にある一方で総人口は平成 7 年度をピークに減少傾向に転じており、単独世帯及び核家族世帯が増えています。

その中で、**高齢単身世帯及び高齢夫婦世帯が急速に増加**しており、世帯数に占める割合でみると、特に近年は高齢単身世帯の伸びが顕著で平成 12 年に高齢夫婦世帯を上回り、直近の平成 27 年には 12.2%に達し、超高齢化の進展により今後も増加傾向が続くことが予想されています。

図2 世帯数の推移と高齢世帯の割合



## ■人口動態（自然動態・社会動態）

自然動態については、死亡者数が微増傾向にある一方、出生数は微減傾向にあり両者の差である自然減が年々拡大しており、ここ数年は毎年 1,000 人以上が減少しています。【図3】。

また、当市における平均寿命は男性が 77.7 歳、女性が 85.7 歳となっており、全国平均（男性 79.6 歳、女性 86.4 歳）と比べると低い状況であり、特に **64 歳以下の男性の死亡率が全国と比較して高くなっています。**

さらに、全国的に初婚年齢が上昇している中で市内に高等教育機関が多いことにも起因し、当市の**合計特殊出生率は全国や青森県の値に比べ低く**推移しています。

一方、社会動態については転出が転入を超過し、社会減にはなっているものの、減少幅は小幅でほぼ横ばいで推移しています。

なお、平成22年から平成27年にかけての人口変化率を5歳ごとの年齢階層別にみると、15～19歳及び20～24歳の階層が大幅に減少していることから、**高校卒業や大学卒業のタイミングで転出するケースがかなり多い**ことがうかがえます。

図3 自然動態

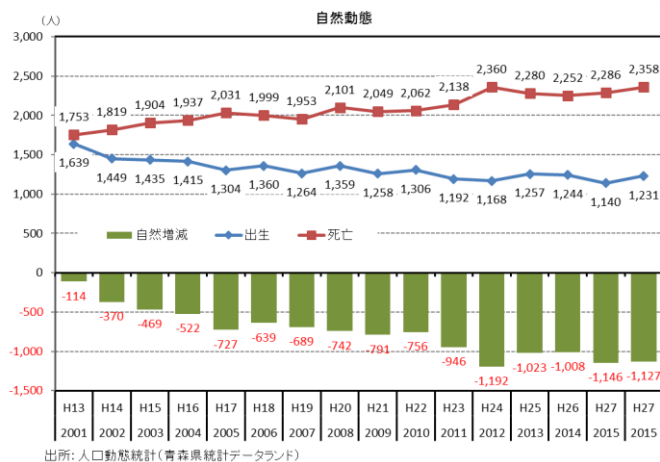


図4 社会動態

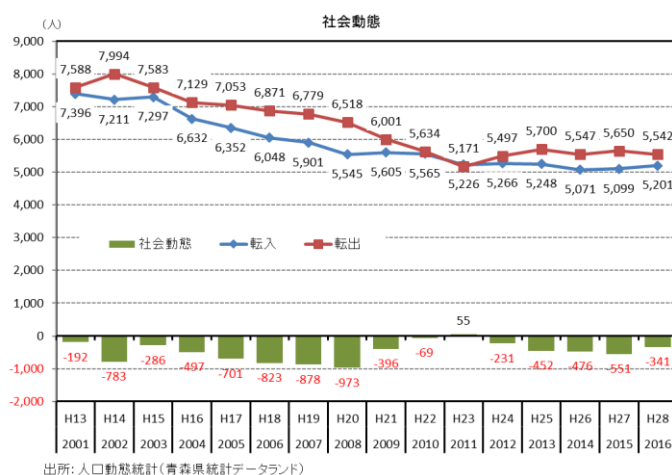
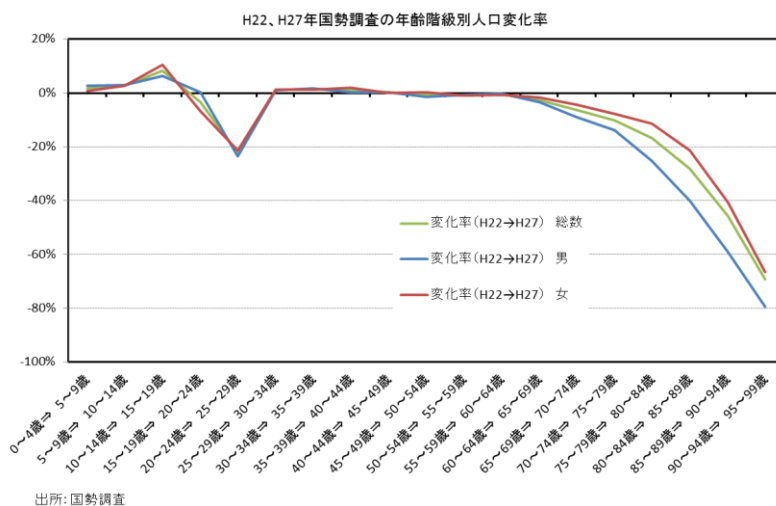


図5 H22、H27 国勢調査の年齢階級別人口変化率



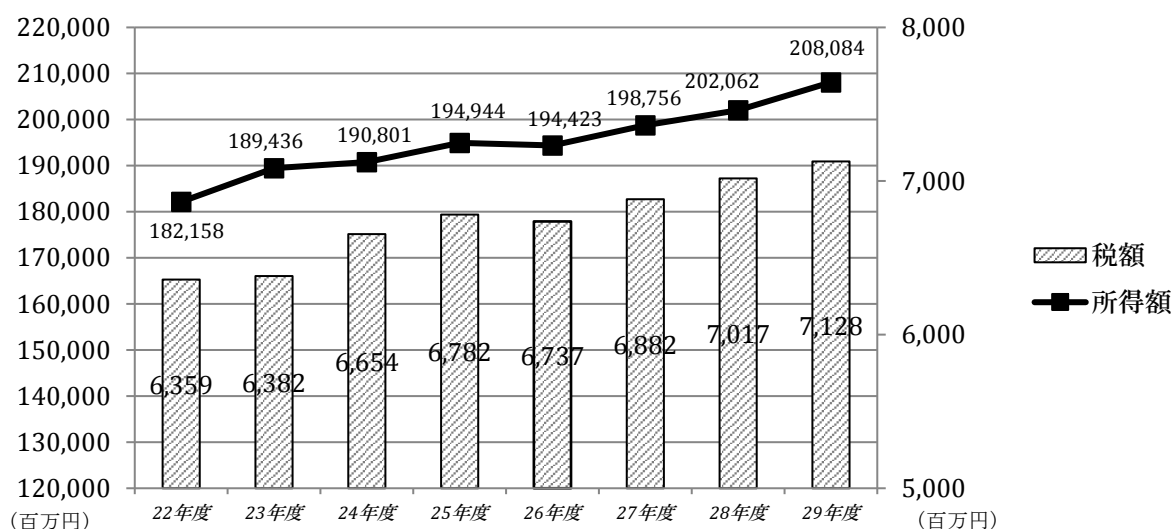
## ②経済動向について

### ■市民所得

青森県市町村税課税状況調をもとに算出した市民所得と課税額の推移では、**市民の申告所得は平成 22 年度から 29 年度まで着実に増加**を続け、この 7 年間では、259 億 2600 万円の増となっています。【図 6】

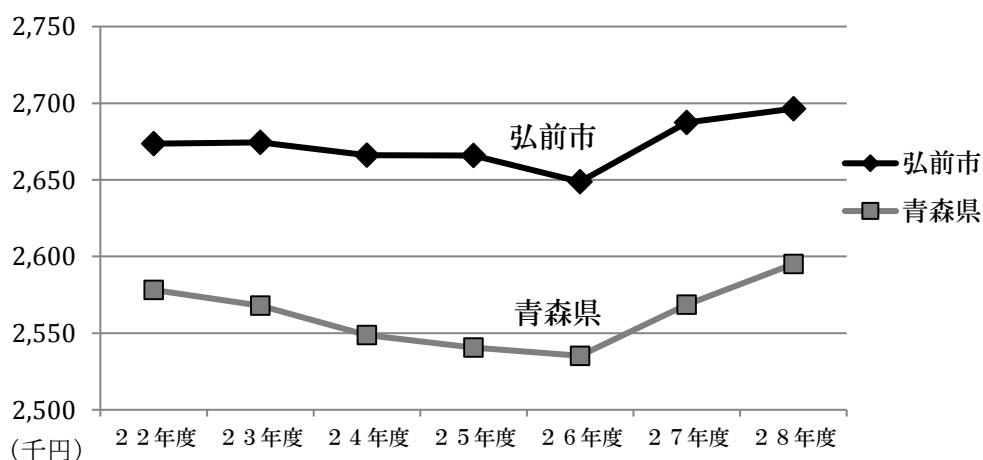
青森県市町村税課税状況調をもとに算出した弘前市民と青森県民の一人あたりの所得を比較すると、弘前市民の所得がすべての年度において青森県民の所得よりも高い値となっています。また、弘前市民の所得の推移をみると、平成 26 年にかけて微減しているものの、平成 27 年からは増加に転じています。【図 7】

図 6 市民所得と市民税課税総額の推移



(出所：青森県市町村税課税状況調)

図 7 弘前市民と青森県民の一人当たりの所得の推移



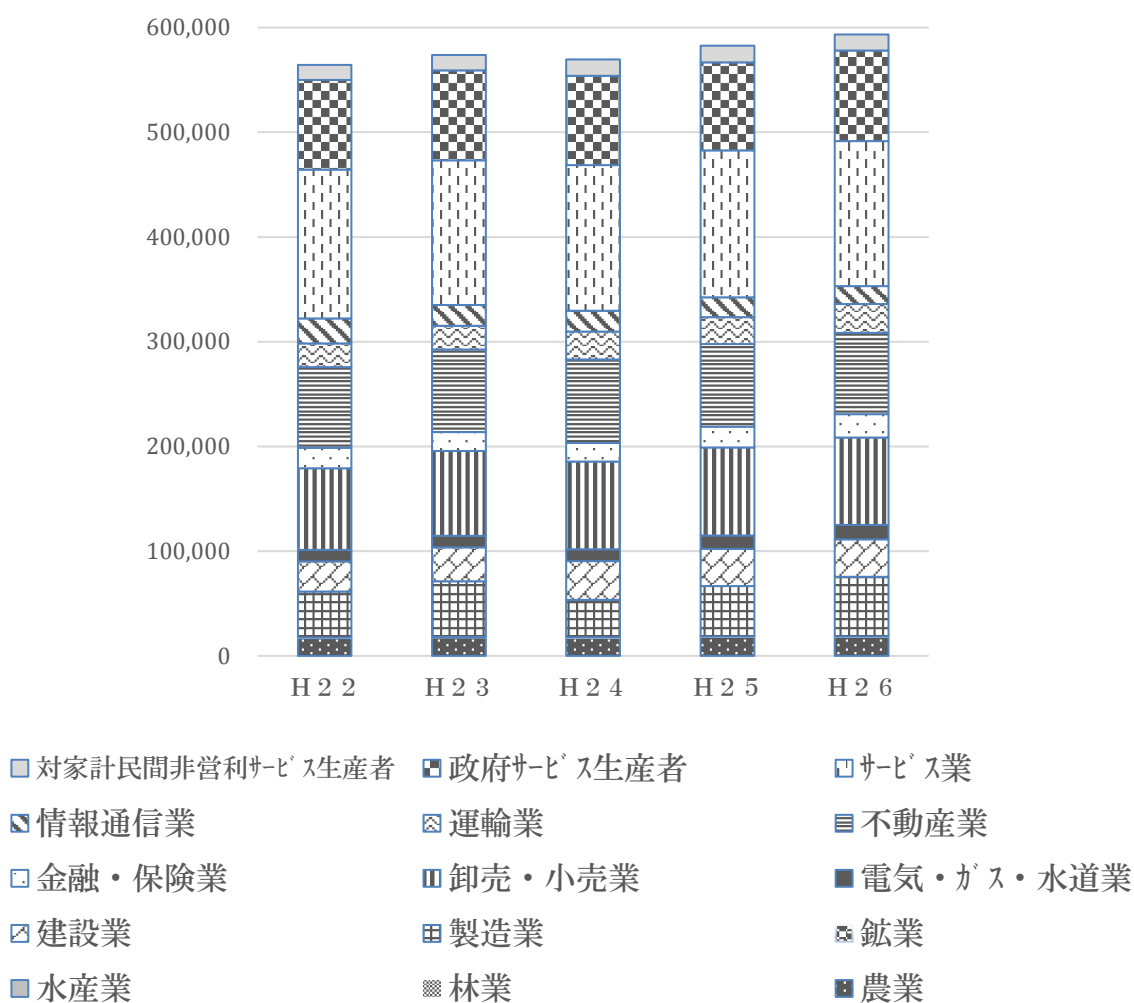
(出所：青森県市町村税課税状況調)

## ■産業の動向

弘前市の市民経済計算によると、スマートフォン関連の受注が好調な電気機器などの動きに伴う「電子部品・デバイス・電子回路」分野の製造業が好調であったため、弘前市の市内総生産額は平成25年度の581,284百万円から平成26年は591,584百万円と、前年度に比べ10,300百万円の増加となりました。

なお、一部の大手誘致企業が大部分を占める「電子部品・デバイス・電子回路」「業務用機械器具」分野の出荷額の動向は、当市の経済に非常に大きな影響を与えている点に留意する必要があります。【図8】

図8 弘前市の産業種類別市内総生産額の推移



(出所：弘前市市民経済計算)



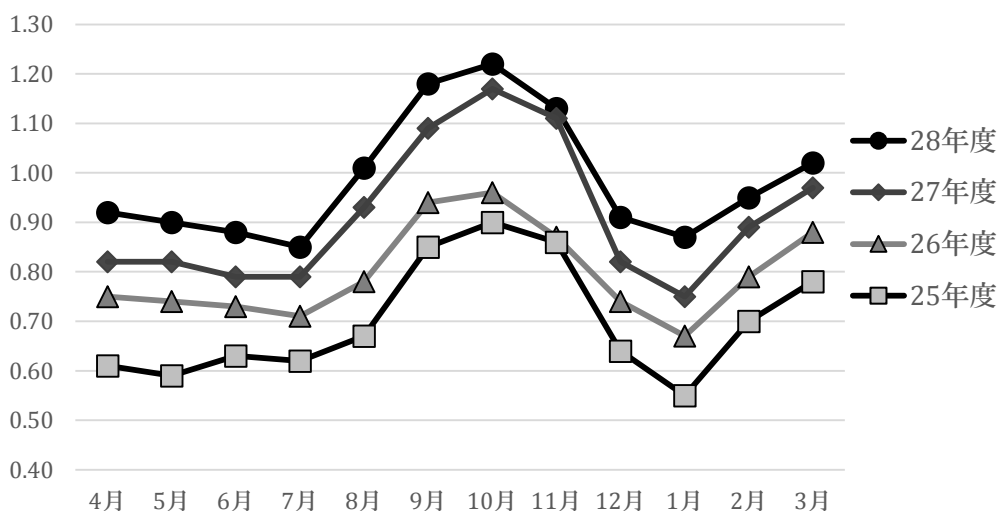
## ■雇用情勢

本市の有効求人倍率（弘前公共職業安定所管内）は、平成 28 年 10 月に現在の統計方式が開始された平成 13 年度以降最高となる 1.22 倍を記録するなど、**雇用情勢は確実に改善**されていますが、一方で人口減少による求職者数の減少に加え、現役世代の減少に起因した人手不足による求人の増加も影響している点に注意が必要です。【図 9】

なお、図 9 では、各年とも 10 月にピークとなっていますが、これはりんご産業にかかる季節求人によるものです。

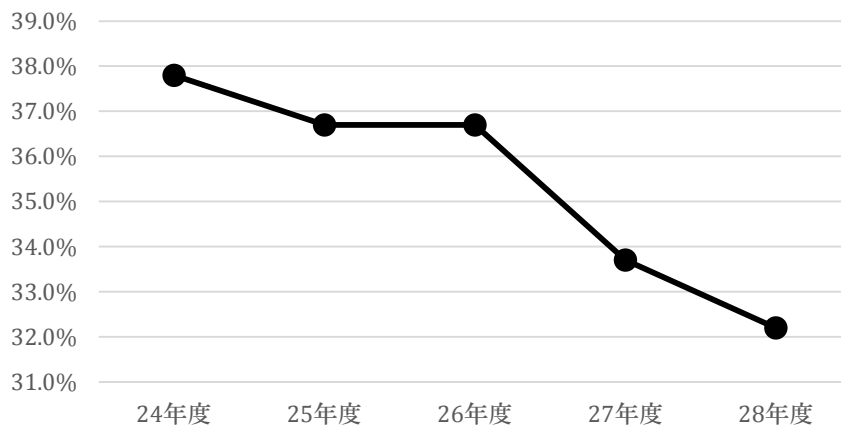
また、市内大学生の地元（県内）就職率は、平成 24 年度の 37.8%から平成 28 年度の 32.2%と減少傾向にあり、地元企業の人出不足はますます顕著になってきており、**大学生・高校生の地元定着や首都圏等からの UJI ターンについて、一層推進していく必要があります。**【図 10】

図 9 有効求人倍率の推移（弘前公共職業安定所管内）



（出所：ハローワーク弘前公表資料）

図 10 市内大学生の地元（県内）就職率



（出所：弘前大学公表資料）

### ③財政・インフラについて

#### ■当市の財政の特徴

当市の歳入は国等の財源が占める割合が高く、平成29年度予算では市税等の自主財源が34.7%に対し、地方交付税や国庫支出金等の依存財源は65.3%となっています。【図11】

歳出では扶助費、人件費、公債費の義務的経費の占める割合が高く硬直化しており【図12】、中でも扶助費(民生費)などの社会保障関係経費の割合が高くなっています【図13】。

図11 H29歳入予算財源別グラフ

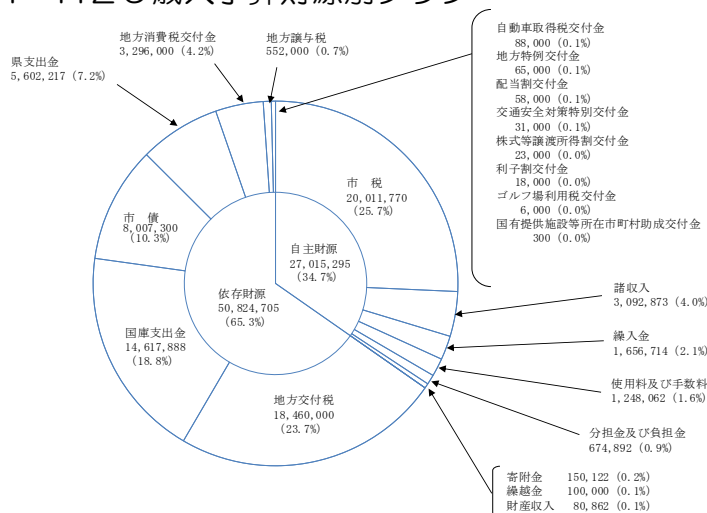


図12 H29歳出予算性質別グラフ

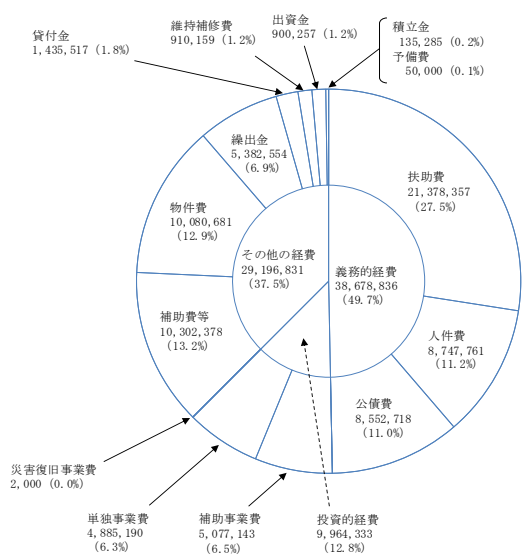
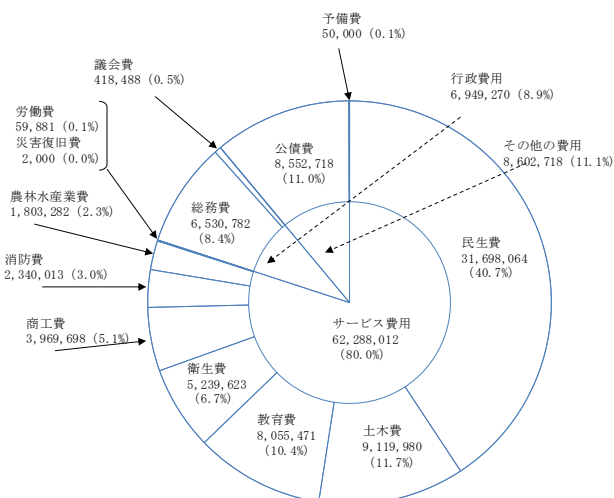


図13 H29歳出予算款別グラフ



## ■今後5年間の財政収支の主な見込み

歳入について、**市民税は人口減少により減額**するものの「弘前市まち・ひと・しごと創生総合戦略」などの雇用創出対策の効果等により減少幅は緩やかになると見込まれ、固定資産税は3年ごとの土地評価替えにより平成30年度と平成33年度で減額する見込みです。

なお、**地方交付税**は合併特例措置が平成28年度から段階的に減額となるほか、国の財政健全化計画への取り組みの影響で**減少**が見込まれます。

歳出では扶助費が人口減少により緩やかに減少する見込みですが、高齢化により後期高齢者医療特別会計、介護保険特別会計への繰出金が増額するほか、国民健康保険特別会計の財政健全化を目的とした政策的繰入により**社会保障関係経費全体としては増額**する見込みです。

また、投資的経費は大規模普通建設事業が終了することで減額となる見込みですが、今後は、**公共施設の老朽化による更新・維持管理費の増加**が見込まれます。

図 14 今後5年間の財政収支の推移（H29.3公表 中期財政計画より）

【歳入】

(単位：百万円)

	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	平成33年度
市税	20,012	19,663	19,620	19,564	19,337
地方譲与税・交付金	4,137	4,137	4,137	4,137	4,137
地方交付税	19,360	19,188	19,146	19,217	19,188
国・県支出金	20,220	19,961	19,378	19,210	18,730
市債	8,007	5,565	4,872	4,570	4,537
その他の歳入	6,904	6,360	6,121	5,568	5,566
計	78,640	74,874	73,274	72,266	71,495

【歳出】

(単位：百万円)

	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	平成33年度
義務的経費	38,879	38,812	38,356	38,053	37,936
人件費	8,948	8,976	8,653	8,478	8,272
扶助費	21,378	21,389	21,309	21,203	21,098
公債費	8,553	8,447	8,394	8,372	8,566
投資的経費	9,962	7,515	5,980	5,462	5,313
その他の歳出	29,595	28,731	29,175	28,465	28,134
計	78,436	75,058	73,511	71,980	71,383

## ■基金残高及び市債残高の今後5年の見通し

基金について、財政調整基金は、これまで20億円台で推移してきましたが、今後は計画的に回復させ、平成29年度には経営計画の目標である30億円まで積み増しする見込みです。

市債管理基金及びその他特定目的基金については、普通交付税の合併算定替縮減への対応として、「まちづくり振興基金」を取り崩すことなどにより、平成29～31年度で一時的に取り崩しが増加するが、その後は計画的に積み増しする見込みとしています。【図15】

基金総額については、ファシリティマネジメントや人口減少対策などの取り組みにより、本計画期間以降についても積み増していくこととしています。

一方市債は、大規模事業に係る合併特例債や臨時財政対策債などの発行により、平成29年度が残高のピークとなりますが、計画的な発行により、残高は減額していく見込みです。

【図16】

図15 基金の見通し

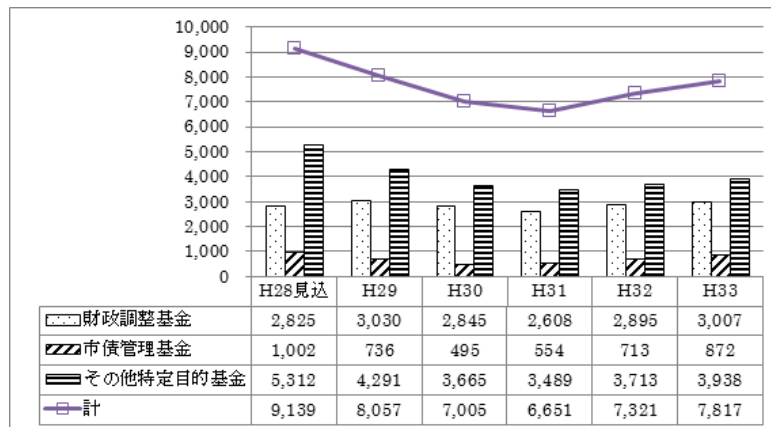
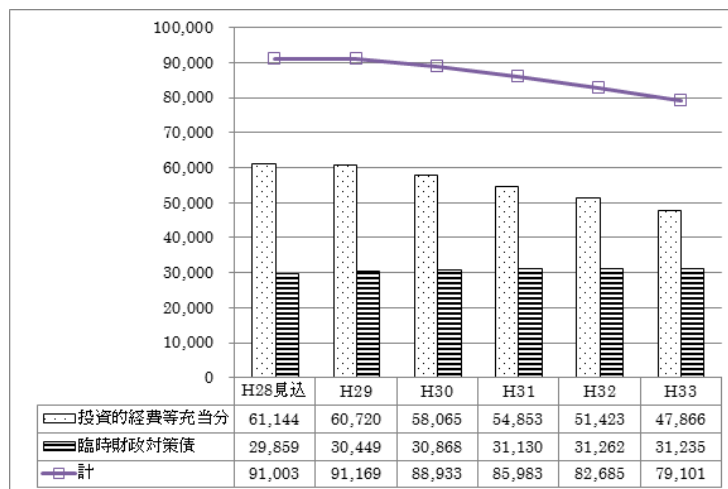


図16 市債残高の見通し



## ■ファシリティ・マネジメントについて

人口減少が進むことで、公共施設の全体的な利用者も減少し施設の遊休化が懸念されており、本市の保有する公共建築物のうち、建築後 30 年を経過した建築物は約 48%（H26 末）を占め【図 17】、今後、**維持管理費の増大や大規模改修が集中し大きな財政負担**が不安視されています。

弘前市公共施設等総合管理計画では、公共施設全体の今後 40 年間の必要更新費用は現状と比較して年当たり約 89 億円上回ると試算【図 18】しており、同計画の施設管理の基本方針に基づく取組みを進めた場合でも年当たり約 27 億円の財源不足が生じる見込みです【図 19】。

よって、厳しい財政状況が今後も続くと予想される中、**施設総量の見直し、長寿命化、維持管理費の縮減、有効活用による収入確保**など、工夫しながら賢く公共サービスを維持する必要があります。

また、歴史・文化的価値のある建築物は一般的な建築物よりも補修等の経費が多額であるが、これらの経費を確保しつつ、**歴史・文化的価値を更に高め魅力的な活用**をしながら次世代に引き継ぐことが必要です。

図 17 築年別延べ床面積

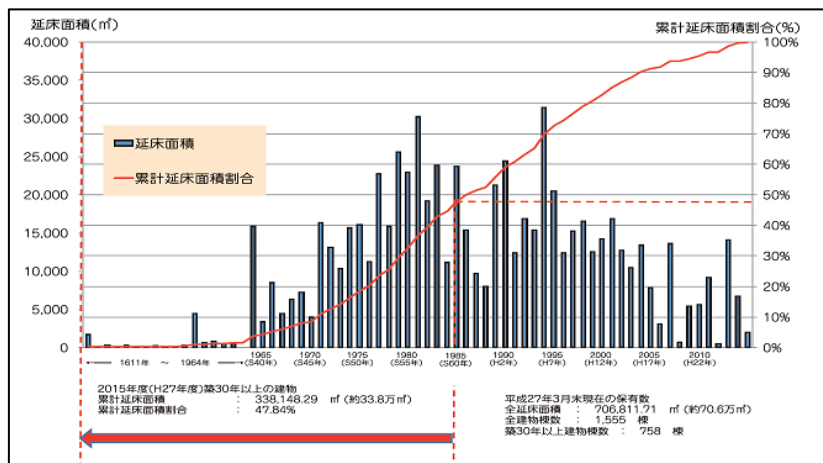


図 18 公共施設全体の更新費用の推計

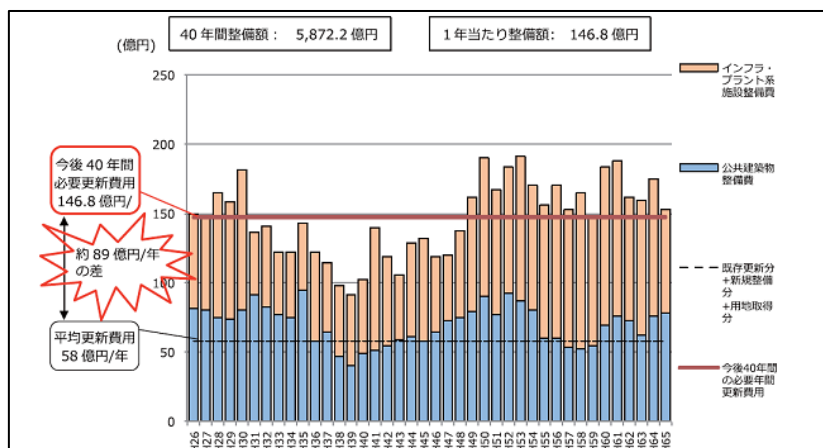
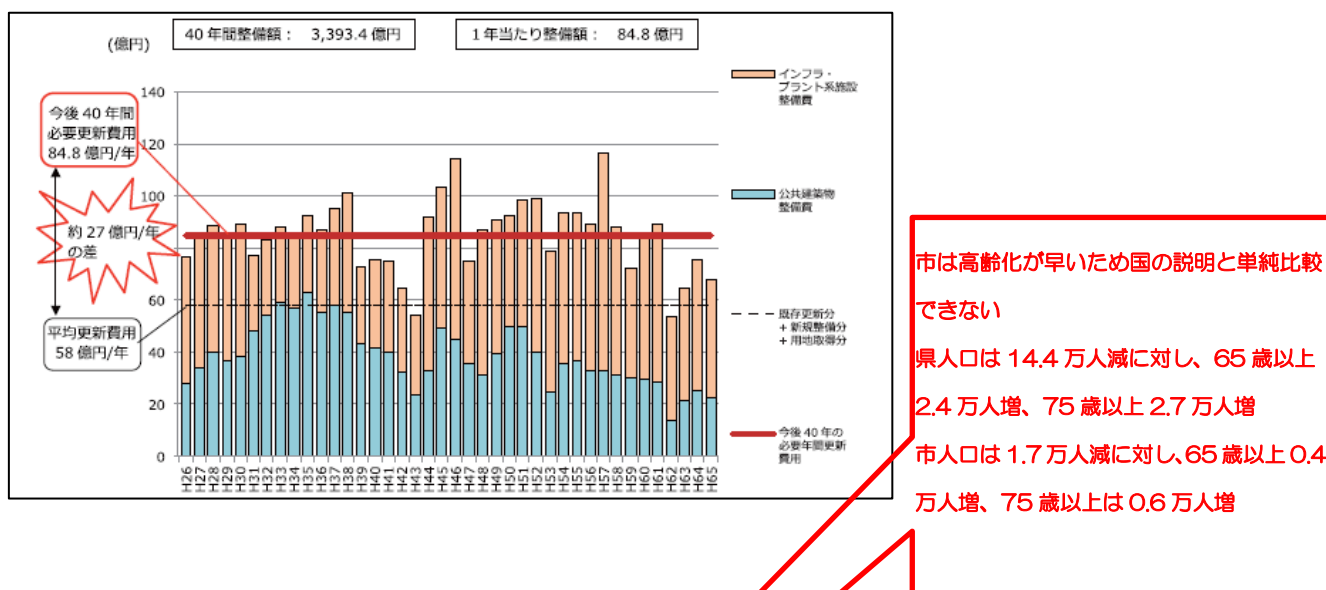


図 19 公共施設にかかる将来コスト推計（ファシリティマネジメントに取り組んだ場合）



### (3) 2025年問題について

日本の人口ボリュームゾーンである団塊の世代が2025年頃までに後期高齢者(75歳以上)になることにより、介護・医療費等社会保障費の急増やその他の派生的な問題が生じることが懸念されています。

2015年から2025年までの間に、日本の人口は約450万人減少する一方、65歳以上の高齢者は約300万人増加し、2025年には生産年齢人口1.95人で65歳以上一人を支えることになる見込みとなっています。

こうした中、当市は高齢者の割合が全国より3～4%高く推移し(図20)、2025年には当市の総人口の5人に一人が後期高齢者になると見込まれています(図21)。

このように人口構成構造が大きく変化する中で、地域コミュニティや事業者をはじめとした各分野における担い手不足の進展など様々な問題が生じることが予想され、こうしたことで地域活力の低下や地域経済の縮小が深刻化する前に対策を講じる必要があります。

図 20 当市の人口と高齢者人口比率予測

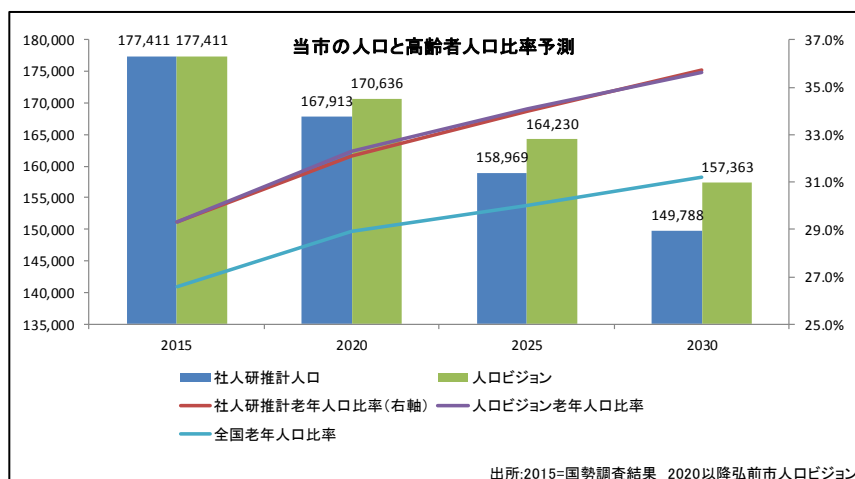
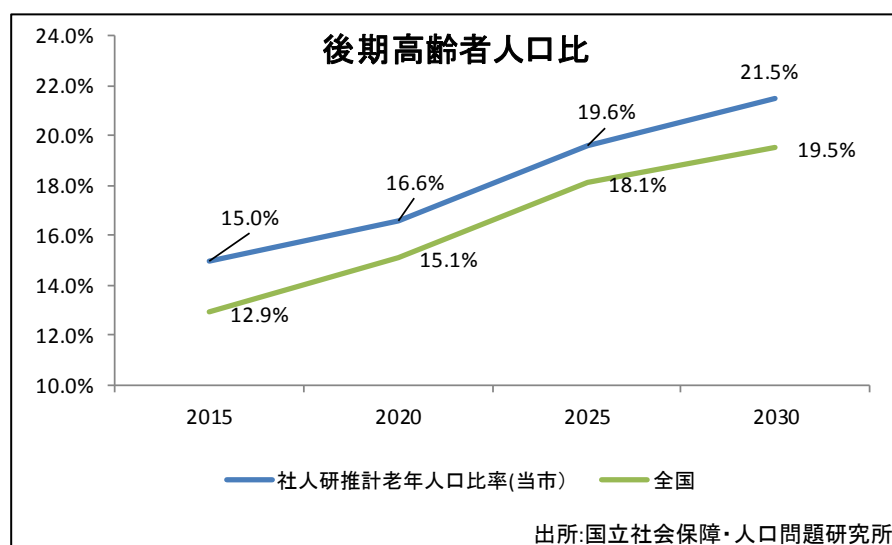


図 21 後期高齢者人口比



参考：各種団体を対象にした「新しい総合計画策定のための意見交換会」で話し合われた  
2025年問題に対する主な影響【各分野のページに記載する】

分野	予想される主な影響
子育て	子育てと介護の両立が必要な「ダブルケア」世帯が増加し、妊娠・出産に関する新たな不安要素となる懸念
学校教育	学校教育者の高齢化・不足や児童減少による学校の統廃合と空き校舎の管理・活用
社会教育	伝統工芸や文化財の保全・伝承に係わる後継者や担い手不足がこれまで以上に深刻化する
文化芸術	文化芸術の担い手不足が懸念される一方、豊富な経験と知識を備えた高齢者の活躍が期待できる。
スポーツ	70歳以上の年代でスポーツをしている割合が増加している傾向であり、健康長寿社会の実現に向けて引き続き取り組みが必要
健康	働き盛り世代の健康意識が低く、早期死亡等による社会基盤の脆弱化が懸念
福祉	福祉サービスの提供体制、医療体制の脆弱化や、認知症患者の増加による成年後見制度の利用ニーズの増加が懸念される。
雪対策	除雪事業者、地域住民を含めた除雪の担い手が減少することで、安全・安心な冬季生活を送ることが出来なくなる恐れ
住環境	生活に必要なサービスを居住の近くで受けられず移動も困難な後期高齢者の急増が懸念される。 また、高齢者の免許返納により公共交通の利用者増が想定されるが、公共交通の担い手不足（高齢化）も懸念される。
農林	8年後には販売農家の約半数が後期高齢者となり生産力の低下が懸念
観光	国内旅行者の減少と公共交通を含めた受入側の担い手不足により観光産業の衰退が懸念
商工	消費支出の減少による事業所の淘汰や後継者不足・事業継承問題などにより地域経済の規模縮小が懸念される



## (4) 市民意見の動向

### ■地域コミュニティの希薄化

本計画の策定に当たって実施した下記の意見交換会等の結果、各分野に共通して「地域コミュニティの維持・活性化」に関連した意見・提言等があり、その割合は意見全体の約22%と、全体の中でも一定程度占めております（図22）。

なお、地域コミュニティの核となる町会の加入率は減少傾向にあるほか（図23）、市民参加型まちづくり1%システム支援事業においても、地域コミュニティに関する事業への支援数が減少傾向（図24）にあり、地域コミュニティの希薄化が懸念されています。

①市民意見交換会・市政懇談会（全26地区、のべ614人参加：平成29年6月1日～8月29日）

②各種団体意見交換会（全12テーマ、のべ158団体・281人参加：平成29年6月23日～7月25日）

③Myひろさき創生市民会議（全7回、のべ161人参加：平成28年7月30日～平成29年3月26日）

※いただいた主な意見は、「資料編」に掲載しています。

図22 <主な市民意見に占める地域コミュニティに関連した意見・提言等の割合>

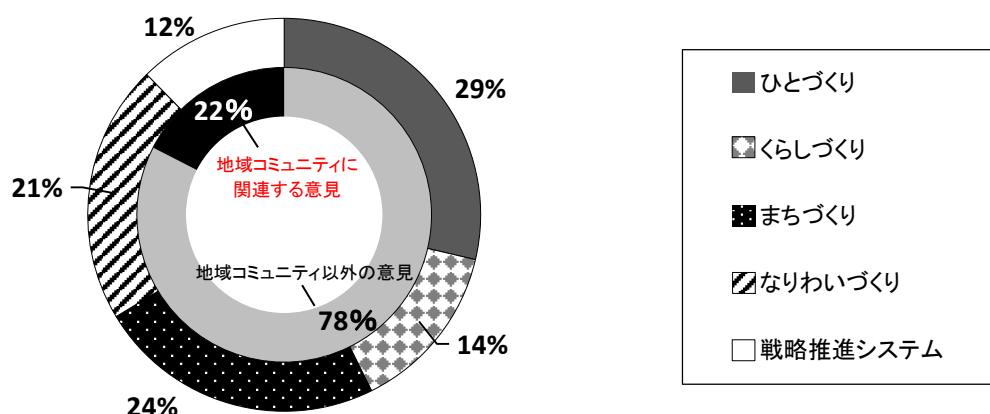
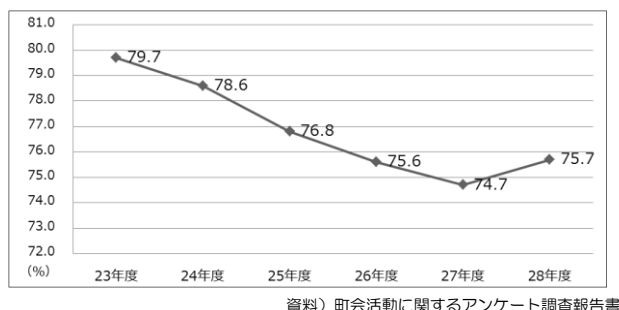


図23

●町会加入率

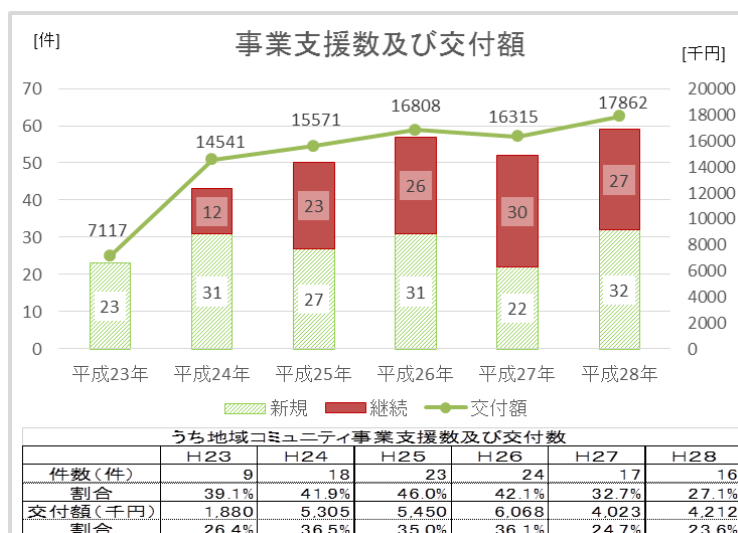


資料）町会活動に関するアンケート調査報告書

図24

●市民参加型まちづくり1%システム支援事業における事業支援数及び交付額の推移

全体の事業支援数および交付額は年々増加傾向にあるが、そのうち地域コミュニティに対する事業支援数および交付額の割合は、概ね減少傾向にある。





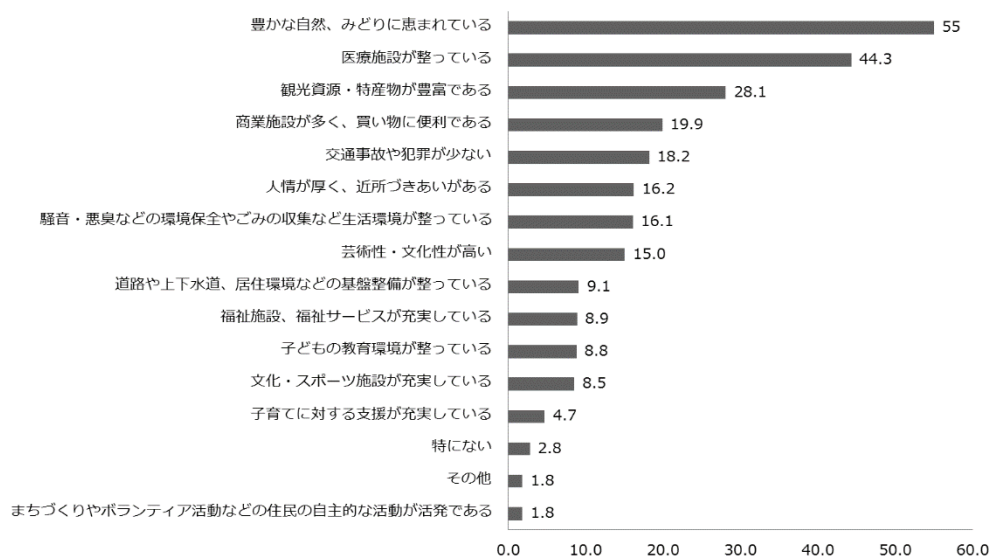
## ■住みやすさの動向

また、平成29年度の地域経営アンケートでは、**アンケート結果を本計画策定のための定量分析データとして有効に活用するため、アンケートの内容をH28より拡充しました。**

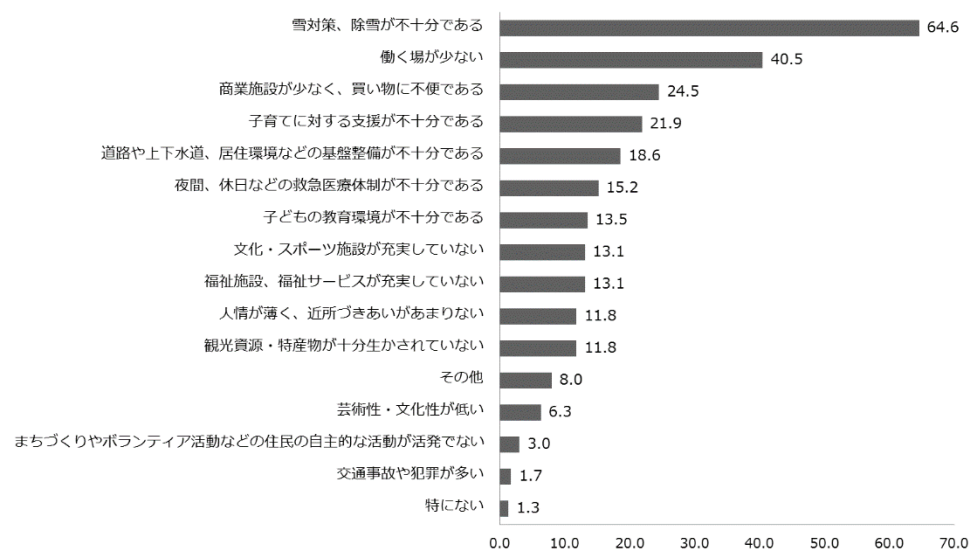
その一つである「弘前市は住みよい町だと思う理由※」では、「豊かな自然、みどりに恵まれている」や「医療施設が整っている」といった理由が上位を占めており、「弘前市は住みにくい町だと思う理由※」では、「雪対策、除雪が不十分である」や「働く場が少ない」といった理由が上位を占めております。

※…分野別政策 まちづくり II 都市環境「住みやすさに対する市民の満足度」に附随する設問

### 【弘前市は住みよい町だと思う理由の割合】



### 【弘前市は住みにくい町だと思う理由の割合】



参考：H29 地域経営アンケート設問

単位：人(%)

弘前は住みよいまちだと思いますか	住みよいと思う	住みにくいと思う	どちらとも言えない	無回答	合 計
	1044(49.7)	237(11.3)	764(36.3)	57(2.7)	2102(100)

# 第4章

## 将来都市像の 実現に向けた戦略

# 1. 戦略の方向性

本計画において将来都市像実現に向けた取り組みを進めるに当たっての戦略の基本方針を次のとおりとし、「地域経営」の深化・成長を図りながらオール弘前で推進します。

## 1) 市民一人ひとりの生活に寄り添った政策の推進

### ①市民生活の質の向上

市民生活の質の向上を目的に、これまで子育て支援や福祉の充実などに取り組んできましたが、本計画の策定に向けて実施してきた市民意見交換会等を踏まえ、公共施設や生活道路等の適切な維持管理をはじめとした安全・安心な生活環境の整備等も着実に進め、観光・文化・スポーツなど暮らしを楽しむ施策と合わせた生活の質の向上に向けた取り組みの充実を図ります。

### ②地域コミュニティの維持・活性化へ向けた対策

価値観の多様化やライフスタイルの変化等を背景に、町会活動を始めとした地域コミュニティの維持が大きな課題となっています、今後さらに人口減少や少子高齢化が進行する中で、高齢者の社会参加や子育て・教育などをはじめとした多様化する地域課題に対し、地域全体で支え合い取り組む必要性が増してくることから、地域コミュニティの維持・活性化を重要なテーマとして取り組みます。

## 2) 将来の弘前を見据えた政策の推進

### ①弘前ならではの人口減少対策

現弘前市経営計画においても人口減少対策を最重要課題として取り組んできましたが、今後、ますます人口減少は進展するものであることから、地域経済の維持・成長のため、引き続き人口減少対策を重点的に取り組みます。

特に、健康寿命の延伸や若者の雇用創出など、当市の人口減少の特性に対応した的確な取り組みを進めるほか、人口減少社会を見据え、持続可能な都市構造の形成や第4次産業革命にも対応した産業イノベーションなども進め、弘前ならではの感性を生かした取り組みにより「住むまちとして選ばれる」他の都市とは異なる人口減少対策を進めます。

### ②2025年問題への対応

2025年頃に団塊の世代が後期高齢者（75歳以上）を迎えることにより、介護・医療費等社会保障費の急増が不安視されていますが、各分野における担い手不足や地域経済の規模縮小なども懸念されることから、次期総合計画において早期から対策に着手します。

### 3) エビデンスの活用と合わせた効率的な政策の形成

#### ①経営計画マネジメントシステム政策評価の反映

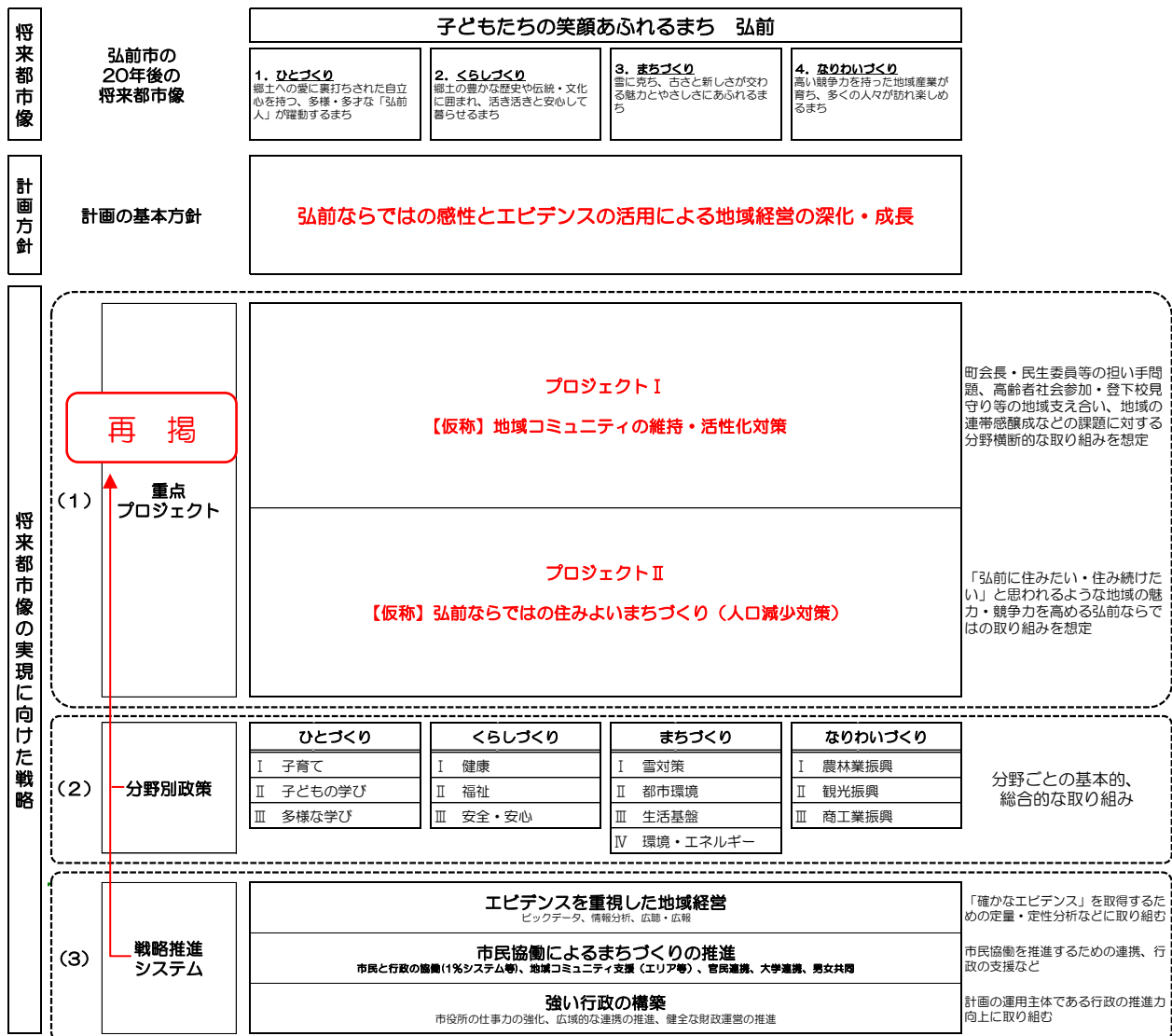
平成29年度に実施した「経営計画マネジメントシステム」により評価した前経営計画の成果や課題等を踏まえ、より効果的な事業の選択と質の向上を図り、将来都市像の実現に向けた取り組みを推進します。

#### ②分野横断的な施策の展開

多様化する地域課題に対しては分野横断的に取り組む必要があることから、各政策分野における施策を基本としつつ、政策間でも連携し効率的に施策を展開していくこととする。

## 2. 戦略の構成

弘前市経営計画2018～2021戦略構成図

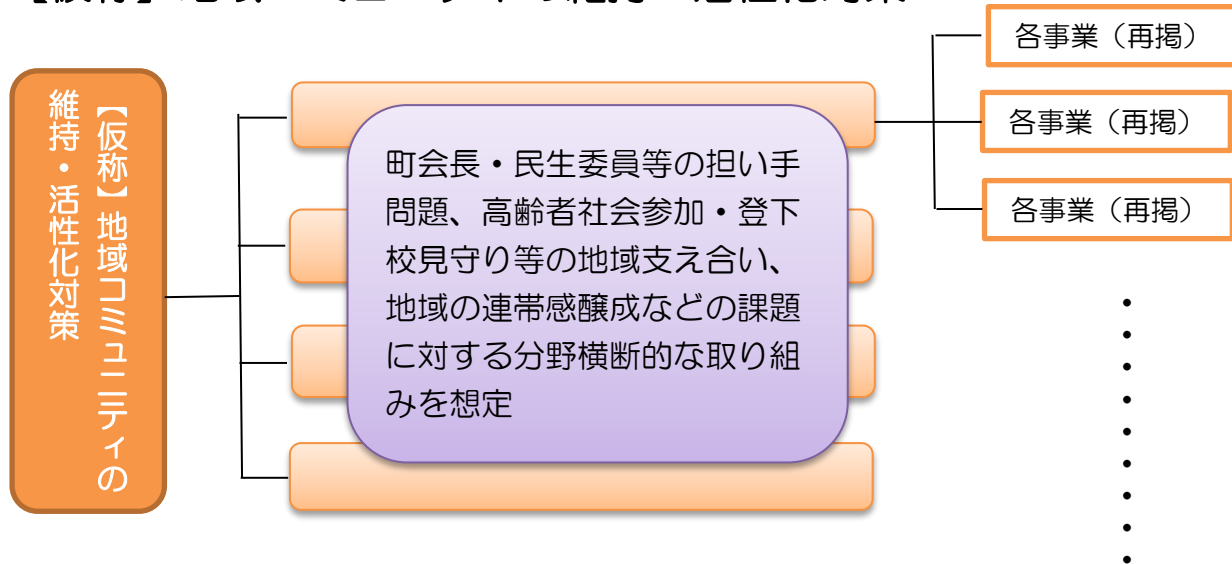


### 3. 重点プロジェクト

分野横断・ロジックモデルで表記

#### (1) プロジェクトⅠ

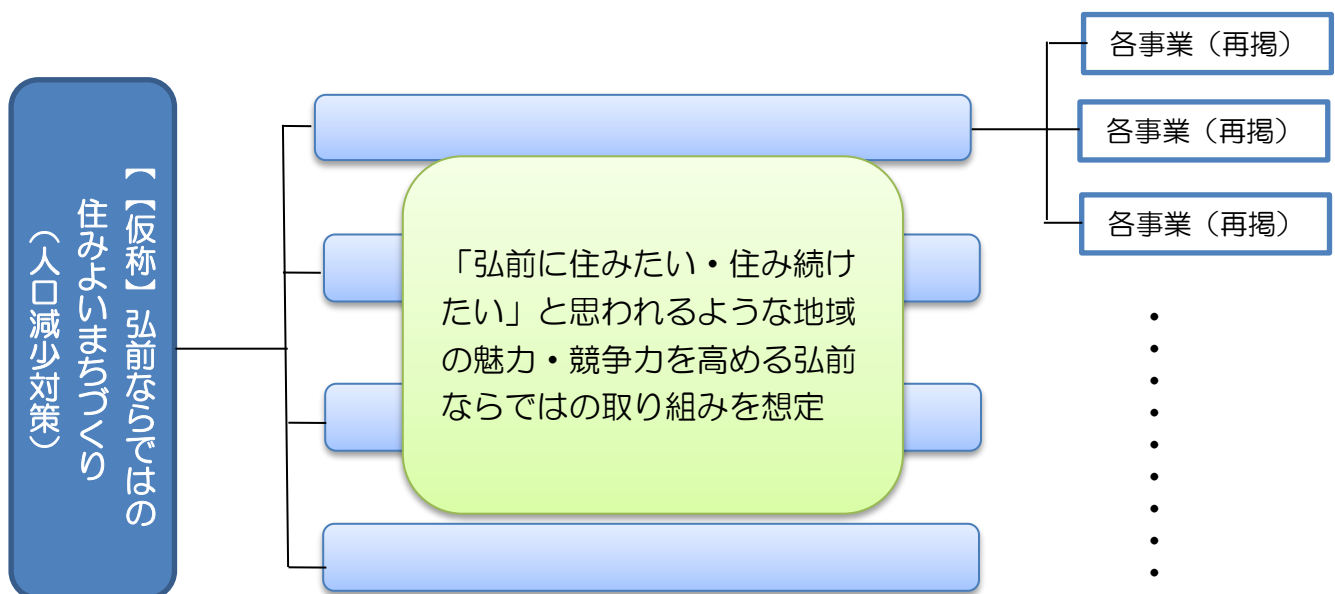
【仮称】地域コミュニティの維持・活性化対策



#### (2) プロジェクトⅡ

総合戦略を包含

【仮称】弘前ならではの住みよいまちづくり（人口減少対策）





# 4. 分野別政策

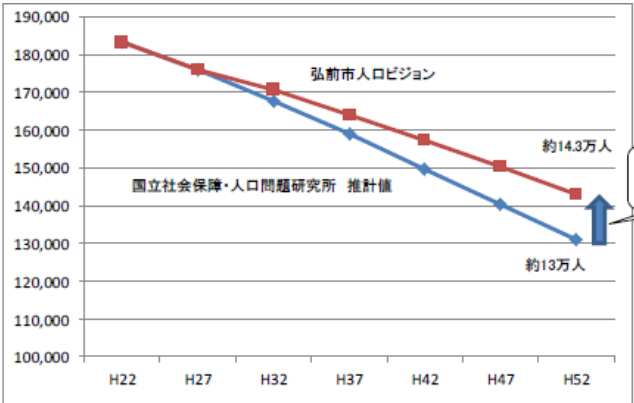
ひとづくり  
子育て

【現状と課題】

◇少子化の進行

●

<定量分析（主なデータ）>



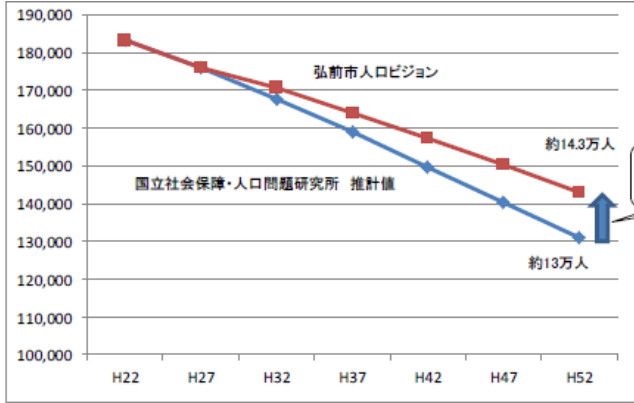
<定性分析（主な意見）>

●

◇子育て環境の変化等によるニーズの多様化

●

<定量分析（主なデータ）>



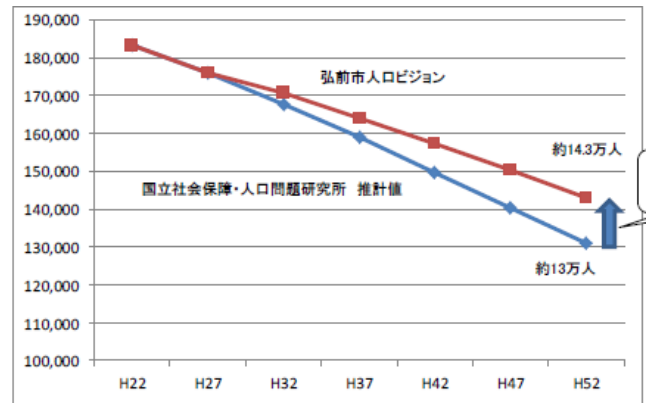
<定性分析（主な意見）>

●





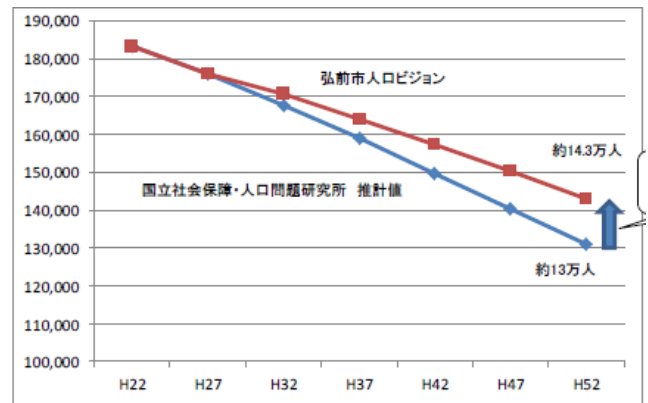
### <定量分析（主なデータ）>



### <定性分析（主な意見）>



### <定量分析（主なデータ）>



### <定性分析（主な意見）>



政策 1	弘前っ子の誕生
------	---------

### 【目指す姿】

- 弘前で結婚し、子どもを産み育てたいと思える環境づくりを総合的に推進し、少子化の進行を可能な限り抑制します。
- また、少子化、核家族化の進行により、妊娠・出産・子育てについてのイメージを持ちづらく、身近な相談者が見つけづらい現状において、必要な支援を行い、安心して妊娠・出産・子育てができる環境を整えます。

指標	出生率（人口 1,000 人当たり）	
	基準値（H29 年度）	目標値（H33 年度）
	6.5	6.7
指標の説明		

### 【施策体系】

政策	施策	計画事業
1 弘前っ子の誕生	1) 婚活の応援	①弘前めぐりあいサポーター出愛（であい）創出事業【総合戦略】
		②ひろさき子育て PR 事業【総合戦略】（再掲）
	2) 多様な母子保健サービスの提供	①不妊治療費助成事業【総合戦略】
		②妊婦窓口相談・赤ちゃん電話相談事業
		③5 歳児発達健康診査・相談事業【総合戦略】
		④こんにちは赤ちゃん事業、妊産婦・新生児訪問指導事業【総合戦略】
		⑤健やか育児支援事業【総合戦略】
		⑥ひろさき子どもの発達支援事業【総合戦略】
		⑦マタニティ歯科健康診査
		⑧ハイリスク妊産婦アクセス支援事業【総合戦略】

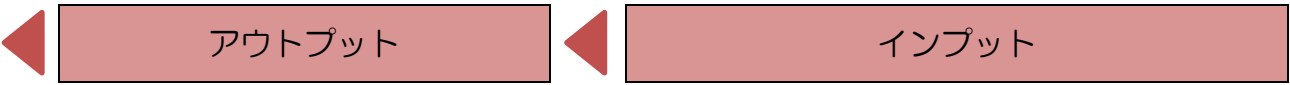
インパクト

政策→弘前つ子の誕生【出生率0.5↓0.7】

施策	1) 婚活の支援		
【期待する効果】 ●	指標		
	基準値（H29）	目標値（H33）	
	指標の説明		

施策	2) 多様な母子保健サービスの提供		
【期待する効果】 ● . . . . .	指標		
	基準値（H29）	目標値（H33）	
	指標の説明		

施策	3)○○○○○○○○○○		
【期待する効果】 ●	指標		
	基準値（H29）	目標値（H33）	
	指標の説明		



【取組内容】

- 結婚を望む多くの独身者の出会いの場や機会を作り、活発な交流を促すなど、結婚につながる支援を推進します。

【計画事業】

- ① 弘前めぐりあいサポーター出愛（であい）創出事業【総合戦略】
- ② ひろさき子育てPR事業【総合戦略】（再掲）

【取組内容】

- .....

【計画事業】

- ② .....
- ② .....
- ③ .....

【取組内容】

- .....

【計画事業】

- ② .....
- ② .....
- ③ .....

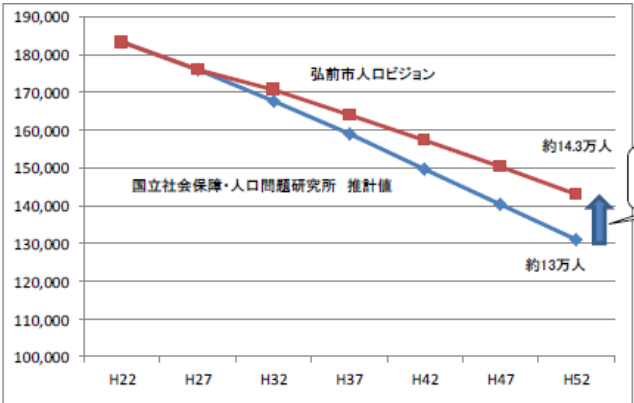


# 5. 戦略推進システム

## 【現状と課題】



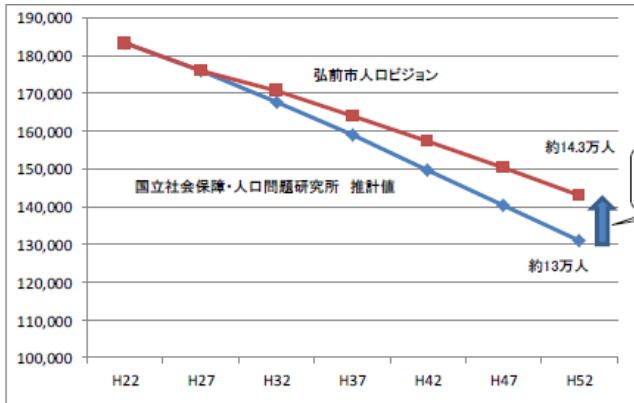
### <定量分析（主なデータ）>



### <定性分析（主な意見）>



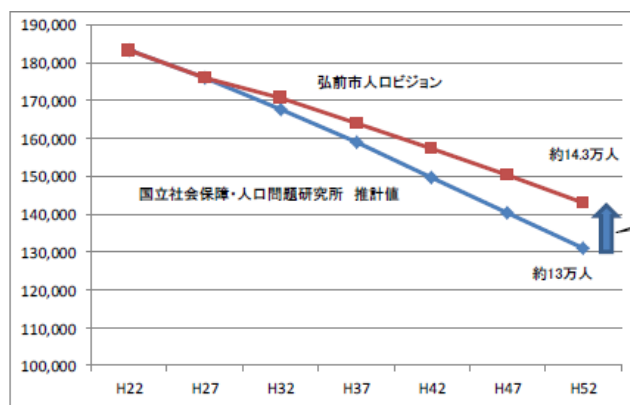
### <定量分析（主なデータ）>



### <定性分析（主な意見）>



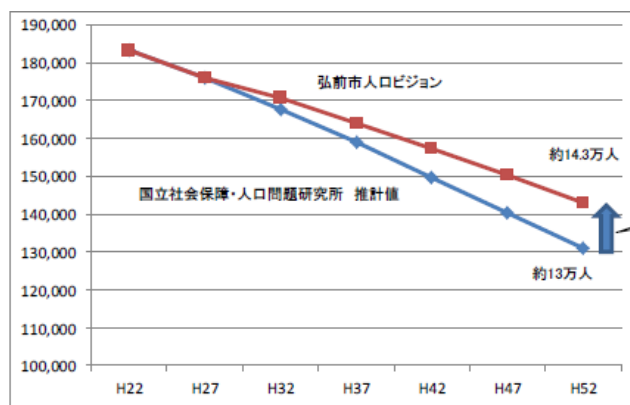
＜定量分析（主なデータ）＞



＜定性分析（主な意見）＞



＜定量分析（主なデータ）＞



＜定性分析（主な意見）＞

政策 1	
------	--

【目指す姿】

基準値（H29 年度）	目標値（H33 年度）
指標の説明	

【施策体系】

政策	施策	計画事業



## 【ロジックモデル】

インパクト

アウトカム

施策

【期待する効果】

指標

基準値（H29）

目標値（H33）

指標の説明

施策

2) 婚活の支援

【期待する効果】

指標

基準値（H29）

目標値（H33）

指標の説明

施策

3) 婚活の支援

【期待する効果】

指標

基準値（H29）

目標値（H33）

指標の説明



<div>【取組内容】</div>	<div>【計画事業】</div>
<div>【取組内容】</div>	<div>【計画事業】</div>
<div>【取組内容】</div>	<div>【計画事業】</div>



# 第5章

## 新経営計画

### マネジメントシステム

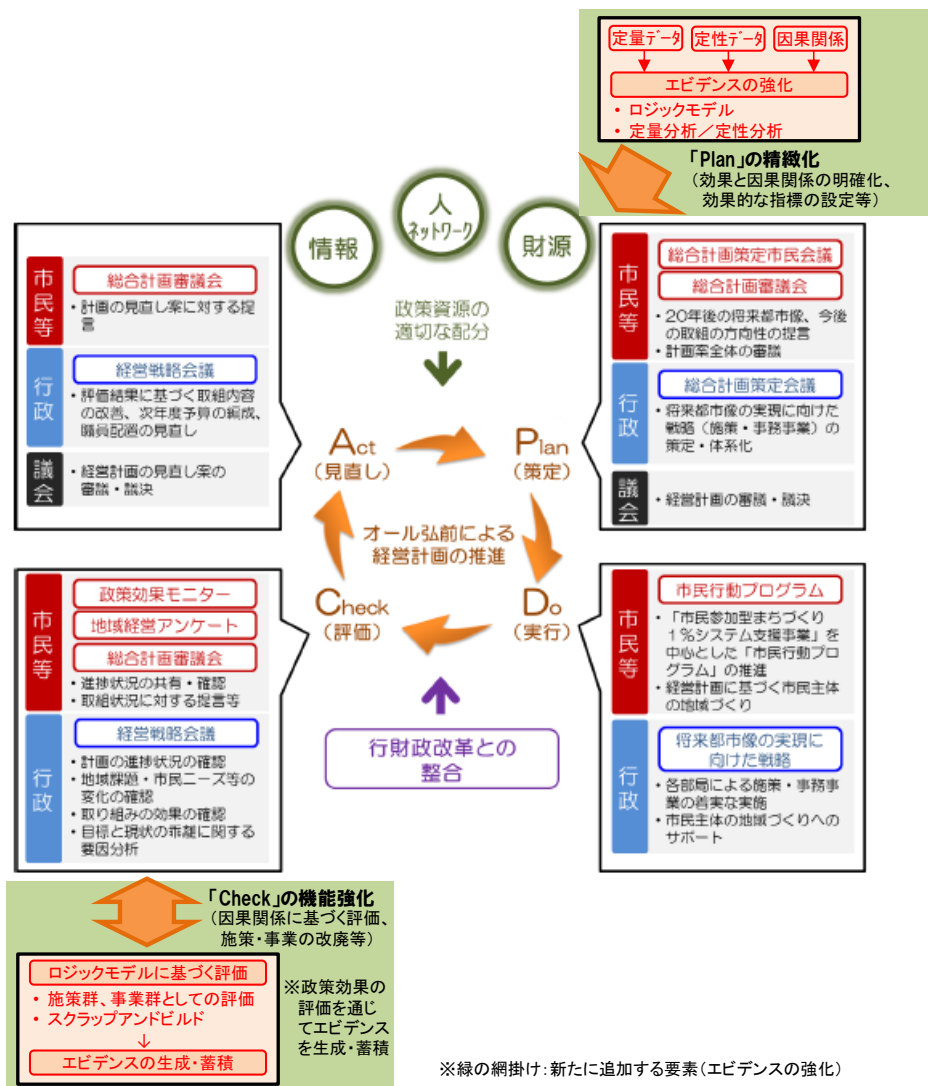
# 1. マネジメントシステムの全体像

地域課題やそれを取り巻く環境の変化に適切かつ臨機応変に対応し、本計画を常に有効に機能させるためには、行政や市民、コミュニティ、民間事業者等が連携しながら、計画内容を継続的に改善・向上させていくためのマネジメントシステム（運用・管理手法）の構築が求められます。

本計画においては、弘前市経営計画（平成 26 年度～平成 29 年度）において実施していたマネジメントシステムを踏襲し、Plan（計画の策定）→Do（実行）→Check（評価）→Action（見直し）のPDCA サイクルの考え方に基づき、有限である人材、財源、情報といった政策資源を適切に配分することにより、引き続き地域経営を推進していきます。

さらに、「エビデンス」を強化、つまり、確かな根拠（各種データによる『定量分析』や市民の生の声による『定性分析』など）を反映させることで、PDCA サイクルの出発点である「Plan」の精緻化を図るとともに、サイクルを回す際の要となる「Check」の機能強化を図ります。

＜マネジメントシステムの全体像＞



## 2. エビデンスについて

「エビデンス」とは、施策立案における「根拠」のことで、学術的には「施策の効果に関する因果関係を科学的に示す根拠」を指します。

政策の効果进行代表的な手法として、RCT（Randomized Controlled Trial：ランダム化比較試験）が挙げられます。政策を実施するグループと実施しないグループをランダムに分けて効果を比較することで、政策の効果だけを抜き出して正確な因果関係を推定するという手法です。こうした実験的な手法や、完全な実験ではないものの実験的な状況を作り出して分析する準実験的な手法によるエビデンスが、質の高いエビデンスといえます（第3階層のエビデンス）。

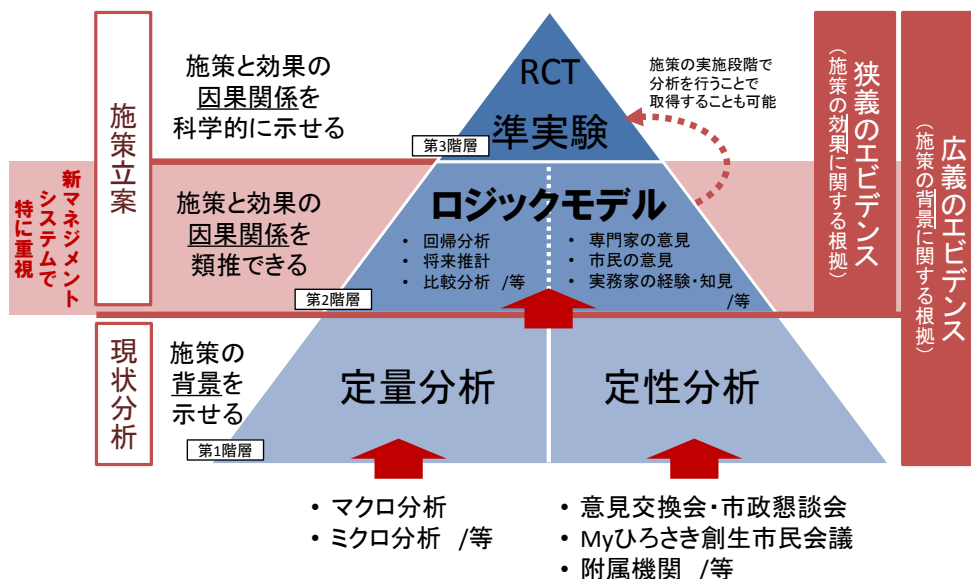
ただし、こうした第3階層のエビデンスは、作成・活用に多大なコストがかかるため、自治体における施策立案において活用を前提とすることは現実的ではありません。

そこで、ここでは「エビデンス」を広く捉え、実験・準実験的手法を取らずとも、回帰分析・推計や専門家の意見・実務家の知見などから施策と効果の因果関係を類推できる根拠を示す第2階層のエビデンス、さらに現状分析により施策の背景となる根拠を示す第1階層のエビデンスを含めて、3層構造で広義の「エビデンス」を捉えることとします。

本計画のマネジメントシステムにおいては、**定量分析・定性分析により現状分析を行い、施策の背景となる根拠（第1階層のエビデンス）を明確にすることを出発点とします。**

そして、**ロジックモデルを作成して施策と効果の因果関係を類推する第2階層のエビデンスを特に重視し施策の立案・評価を行うこと**で、マネジメントシステムの高度化を図ります。

＜本計画のマネジメントシステムにおける「エビデンス」の定義＞



### 3. 政策評価の概要

本計画のマネジメントは、本計画掲載の事務事業をすべて「計画事業」と位置づけ、「政策評価」を行います。政策評価を行うことで、計画事業を全庁的に進行管理し、評価・見直しを実施します。

政策評価の目的は、主に次の2点に集約されます。

#### ○政策評価の目的

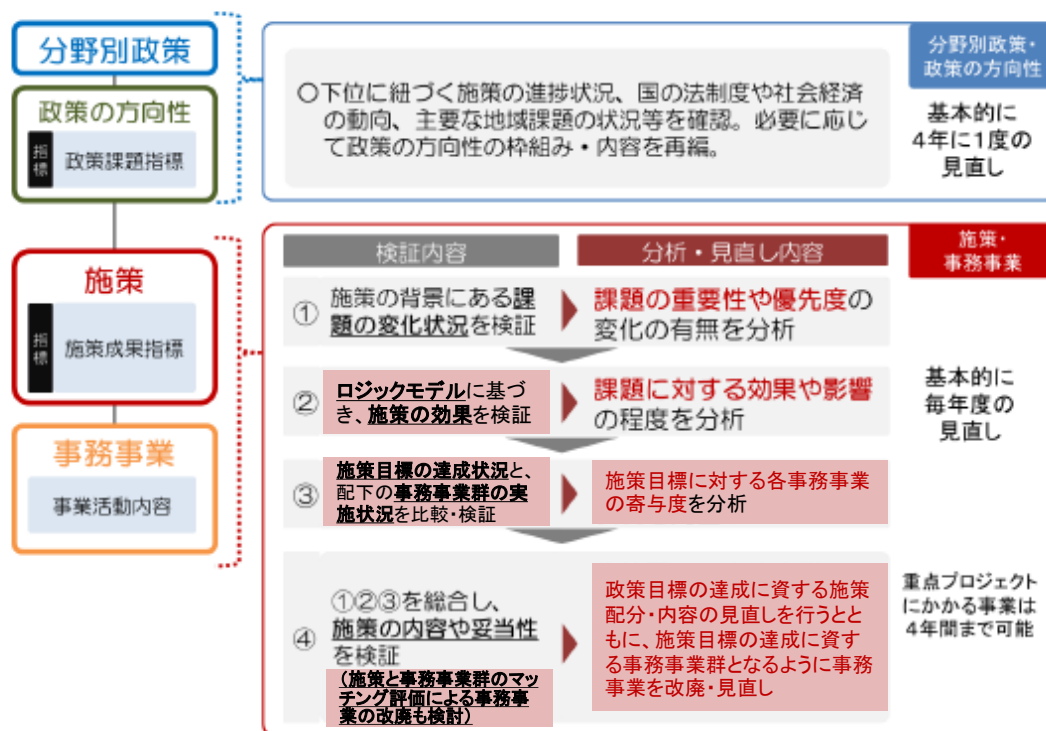
地域課題の置かれた状況を**定量分析・定性分析により正確に把握し、ロジックモデルにより政策と効果の因果関係に明確にすること**で、

- ① 限られた政策資源（予算・人員等）を、政策目標の達成に資する施策に配分する。
- ② 課題解決に向けた取り組みを、より効果的・効率的なものに改廃・改善する。

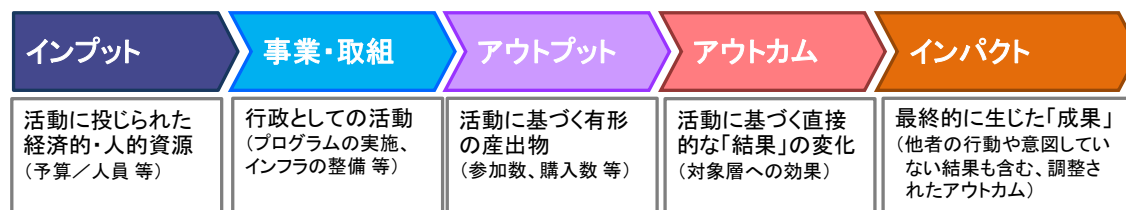
政策評価は、「将来都市像の実現に向けた戦略」における「分野別政策－政策の方向性－施策－事務事業」の枠組みごとに、次のようなプロセスに基づいて実施します。

＜戦略の枠組みと指標等＞

＜政策評価のプロセスと内容＞



＜ロジックモデル＞



## ■定量評価を行うための指標とその運用方法

地域課題の重要性・優先度や施策・事務事業の成果については、ロジックモデルに基づき、定性・定量の両面から評価・検証を行います。定量的な評価は、政策の方向性・施策・事務事業の各枠組みの中で、把握すべき指標とその具体的な目標値を設定し、計画を運用する前後の状況を比較することで実施します。

また、施策の見直しや評価の過程で、よりの確な指標の設定が可能となった場合は、指標の見直しを行うなど常に改善し評価に反映させます。

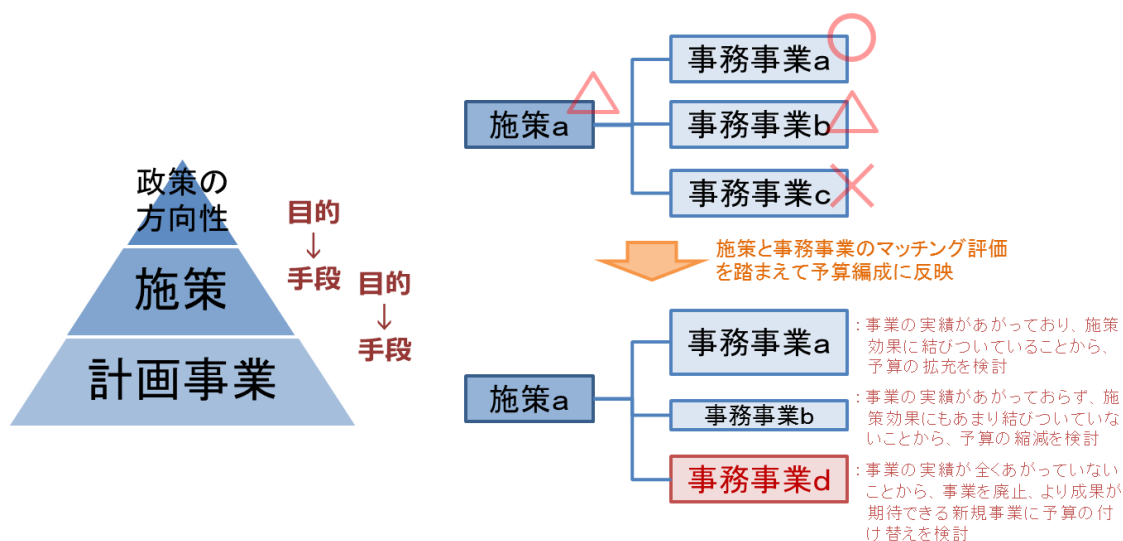
＜指標の種類と運用方法＞

指標の種類		指標の活用方法
(1)	政策課題指標	政策の方向性における課題や市民ニーズの状況を把握するための指標
(2)	施策成果指標	地域課題に対して講じた施策がどの程度成果を上げたか等を把握するための指標

## ■政策資源の配分見直しの考え方

施策の見直しは、単に計画策定時に設定した目標を達成できたかだけでなく、課題の状況・状況の変化や、それが起きた要因等についても分析した上で、目的と手段の因果関係の評価を行います。それにより、個々の施策・事務事業の改善を図るだけでなく、目的にマッチしていない施策・事務事業は見直しを行い、目的に対してより効果を見込める施策・事務事業を拡大・新設を検討するなど、施策・事務事業の改廃の方向性を検討する材料として活用し、予算編成に反映させていきます。

＜政策による効果の分析・評価イメージ＞





＜政策資源の選択と集中の方法＞

政策資源	選択と集中の方法
予 算	・ ロジックモデルに基づき、事務事業の改廃を行うとともに、各部から提案された事務事業の中から、計画で示された施策等に最も有効な事務事業を選択
人 員	・ 経営計画に人事組織体制の適正化等を明示し、新年度における組織の見直しを実施する際に、事務事業等の改廃に合わせて人員の不均衡を是正

■柔軟な対応、PDCAサイクルを通じたエビデンスの生成・蓄積

社会情勢の変化や市民ニーズに対して、機を逸せず即応するため、必要に応じて年度途中で新規事業の追加など予算の補正を行います。

政策評価において施策の効果を分析・検証することを通じて、施策と効果の因果関係に関するエビデンスを生成したり、ロジックを強化したりすることができるケースがあります。こうした可能性をあらかじめ検討し、施策の立案・実施に組み込むことで、**PDCA サイクルを通じてエビデンスを生成・蓄積・活用**することを検討します。

また、よりレベルの高いエビデンスの生成・蓄積に向け、エビデンスレベルの評価・改善について検討を行うこととします。

■市民の意向・ニーズ、施策満足度等の把握、定性的なエビデンスとしての活用

市民を対象としたアンケートやモニター制度の実施により、地域経営の状況について多様な意見を収集し、地域課題に対する市民の意向・ニーズや施策満足度等を把握します。加えて、市政懇談会等の広聴・広報機会を活用し、本計画を積極的に周知していきます。

なお、**各種団体等の専門家・実務家の意見や、当事者・利用者としての市民の意見などは、施策と効果の因果関係を類推する定性的なエビデンスとして活用**できるケースがあるため、ロジックモデルに取り込むことを積極的に検討します。

＜市民の意向・ニーズ、施策満足度等の把握手法＞

用途	手法	目的・実施内容
主に地域課題や取り組みの成果等の定量的な評価を目的として実施	各種統計調査	・ 国が実施する基幹統計により、地域の状況を把握
	地域経営アンケート	・ 市が実施する地域経営アンケートにより、地域課題の重要性や優先度を把握
主に地域課題や取り組みの成果等の定性的な評価、主体間のコミュニケーション、合意形成を目的として実施	政策効果モニター	・ 地域経営の取り組み状況等について、一定期間モニターを実施 ・ これにより、地域課題の状況や取り組みによる変化等を定性的に把握
	市政懇談会 等	・ 行政と市民による対話形式の市政懇談会や市長車座ミーティング等を実施し、地域課題の状況や取り組みに対する意見を把握

※各種団体等の専門家・実務家の意見や、当事者・利用者としての市民の意見などを定性的なエビデンスとして活用することを検討します。

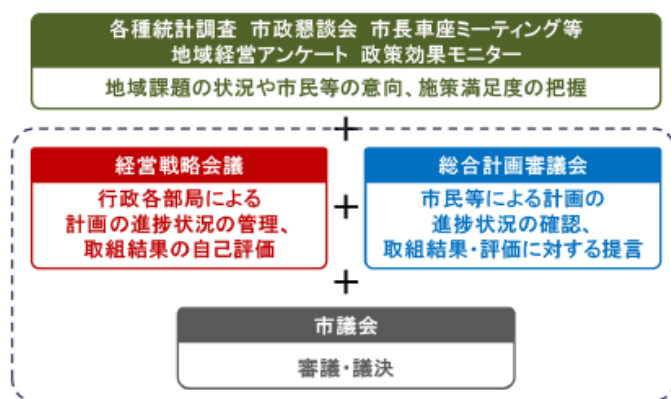
## ■評価・見直しの体制

「地域経営」を実現するためには、本計画を中心として、市民、民間企業、大学、行政など各主体が密接にコミュニケーションを図り、地域づくりに関する情報や目的意識を共有することが重要です。そのため、計画の進捗状況の確認やその内容の評価・見直しといった計画のマネジメントについても、計画の策定プロセスと同様、社会情勢等様々な背景を加味しながら、行政だけでなく市民、議会等も含めて実施することとします。

具体的には、市役所で開催される「経営戦略会議」において計画の進捗管理・自己評価を行い、「地域経営アンケート」等から得られた市民ニーズを評価・見直しに反映するとともに、ロジックモデルの精査、エビデンスの蓄積・活用につなげることにします。併せて、「総合計画審議会」において市民等審議委員による計画の進捗状況の確認や、行政の自己評価等に基づく計画の見直し案への提言を行います。

最終的には、見直し後の計画を市議会にて審議し、議決することとします。

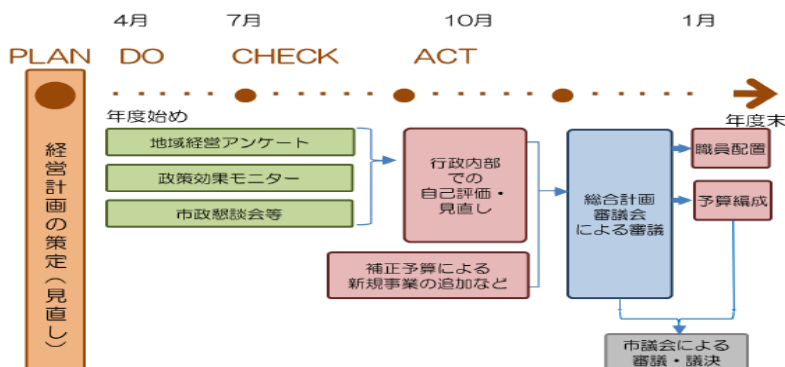
### ＜評価・見直しの体制＞



## ■経営計画の推進スケジュール

社会経済の動向や地域課題の変化等に機動的に対応するため、毎年度 PDCA サイクルを実施し、状況に応じた計画の見直し・改善を行っていきます。

### ＜経営計画の年間スケジュール（PDCA サイクル）＞



# 資料編

1. 策定の経過について
2. 各種資料

# 1. 策定の経過について

---

## (1) 庁内策定委員会の経過

- 

## (2) 総合計画審議会の経過

- 

## (3) My ひろさき創生市民会議の経過

- 

## (4) 市民や各種団体との意見交換会の経過

-

## 2. 各種資料

---

(1) 市民、各種団体の意見と施策等の整理一覧

(2) 各分野に関連する個別計画一覧

-

## 次期弘前市総合計画に係る今後の主なスケジュール

- ・10月 6日(金) 予算要求締め切り
- ・10月12日(木) 施策ロジックシート作成相談会  
⇒各施策担当者と三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)との直接相談会によりロジックシートを仕上げる
- ・10月18日(水) 施策ロジックシート最終提出
- ↑
  - ・HIFにて予算要求ベースで施策部分の素案を作成
  - ・財務部長査定、副市長確認を踏まえ素案適宜修正  
(財務部長ヒアリング 10/23～29、財務部長査定仮内示 11/9、復活査定 11/14)↓
- ・11月19日(日)  
～27日(月) 市長ヒアリング・査定開始  
⇒施策素案も参照しながらヒアリング・査定
- ↑
  - ・第4回策定会議や総合計画審議会などで素案承認
  - ・経営戦略会議で素案決定等↓
- ・12月 素案決定