

(仮称) 弘前市経営計画 2018～2021 (素案)

2018(平成 30)年 策定

2017. 11. 14

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. 20年後の将来都市像・・・・・・・・・・	8
（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）国内の社会経済動向	
（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. 戦略の全体像と概要・・・・・・・・・・	30
（1）戦略の全体像	
（2）各項目の概要	
2. プロジェクトV・・・・・・・・・・	33
3. 分野別政策・・・・・・・・・・	35
第5章 計画の進行管理について	
1. 弘前型マネジメントシステム・・・・・・	41

2. 確かな根拠（エビデンス）	42
3. 評価・見直しの体制	43

第6章 事業展開プログラム	45
---------------	----

資料編

1. 策定の経過について	47
2. 各種資料	49
3. 弘前型マネジメントシステムについて（補論）	50

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2006（平成18）年2月の市町村合併を契機に、2008（平成20）年度から2015（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、2010（平成22）年度から2013（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ICT化の進展など、総合計画を策定した社会経済状況から急激に進む環境変化に迅速に対応するため、2014（平成26）年度から2017（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、2011（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・連携しながら、計画的な地域づくりの実現を目指すものとして策定したものです。2015（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。

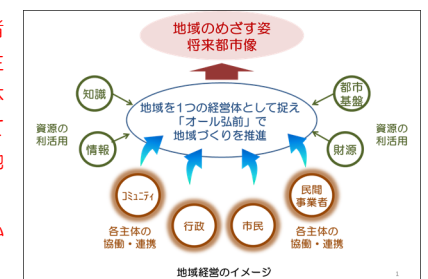
また、地域経営の一環としてPDCAサイクルの考え方に基づく「経営計画マネジメントシステム」を導入し、毎年度、議会や市民等と連携しながら施策・事業の進捗の評価と見直しを行ってきましたが、4年に1度、国の法制度や社会経済の動向、主要な地域課題の状況等を確認し、政策の方向性の枠組み・内容を再編することとしております。

「弘前市経営計画」は4年の計画期間を終えましたが、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、市民との協働を推進し「地域経営」をより深化・成長させる新たな経営計画を策定するものです。

※「地域経営」とは

行政だけではなく市民やコミュニティ、民間事業者等も含めた地域全体を1つの経営体として捉え、各主体が協力・連携し合いながら、地域の目指すべき具体的な目標や解決すべき課題を定め、その実現に向けて持ちうる資源を効果的・効率的に活用し、計画的に地域づくりを行うことです。

本計画はこのような地域づくりを推進するため「弘前市経営計画」としております。



（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「地域経営」を図ることとし、２０１８（平成３０）年度から２０２１年度の４年を本計画の計画期間とします。



（３）計画の基本方針

■確かな根拠（エビデンス）と弘前ならではの感性による地域経営の深化・成長

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が増しています。本計画では、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、「確かな根拠（エビデンス）」を活用し、的確に政策課題を把握して効果的な政策の立案やPDCAサイクルによる改善を行います。

また、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。

現代社会においても、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」を掘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。

よって、地方創生による都市間競争が激しくなる中、「確かな根拠（エビデンス）」の活用と弘前ならではの「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

■市民・各種団体・行政との徹底的な意見交換

本計画の策定に当たっては、２０１６（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、計画策定の方向性を検討してきました。

そして、２０１７（平成２９）年度からは、「Myひろさき創生市民会議」の内容を踏まえつつ、より多くの市民の生の声を反映した計画策定を図るため、庁内において「市民の思いでオール弘前が深化・成長」をテーマに掲げ、市民との意見交換会を数多く実施してきました。

具体的には、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、地域の課題やこれからの弘前について、きめ細かに意見を伺いました。

また、各政策分野等に関連する**のべ１６４団体**との意見交換会も実施し、統計データ等で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、意見交換を進めてきました。

これらの意見は、「経営計画マネジメントシステム」による計画の評価に定性分析として反映したほか、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。



【Myひろさき創生市民会議の様子】

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 km²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当市の気候は、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ています。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ました。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つてこそ、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、調和させていくことが、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. 20年後の将来都市像

2014（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。

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

■将来都市像に込めた想い

子どもたちの笑い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。

弘前をそんな「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。

（1） 将来都市像の実現に向けて～「花」を育むまちづくり～

「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には、「生活を支える安定した社会基盤」を構築し、持続性・自立性のある「他都市に負けない活力・競争力の高い地域」をつくる必要があります。

「生活を支える安定した社会基盤」を構築するためには、市民一人ひとりの幸せを起点にして、各政策における取組の質を高め、相互扶助の基盤であるコミュニティがしっかりと機能し、安心して健康な暮らしを楽しめるようなまちづくりを進める必要があります。

また、「他都市に負けない活力・競争力の高い地域」をつくるためには、他の地域と同じような取組をするのではなく、弘前ならではの魅力や特質を磨き、活用することで違いを際立たせ、人の感性に訴求し、共感や感動を生むような、感性価値の高いまちづくりを進めることが重要です。

日本の伝統芸能である能の世界に革新をもたらした世阿弥は、その著書である「風姿花伝」において、新しいこと、珍しいことを「花」に例え、同じところにとどまるのではなく、新しさを取り入れた芸であつてこそ、人に感動を与えることができると説いています。

弘前においても、これまでに数々の先人が「進取の気質」によって様々な価値観を吸収しながら新しいことに取り組み、弘前公園の桜や生産量日本一のりんご、そして当時としては斬新なデザインの洋館・近代建築などの「花」を生み出してきた歴史がありますが、

これからのまちづくりにおいて重要なのは、人の感性に訴えるような、弘前ならではの「花」を創造するという視点です。

2018年からの弘前市経営計画では、確かな根拠（エビデンス）と共に、弘前ならではの感性を最大限に活用し、一人ひとりの暮らしの中に幸福感を与えてくれる「花」や、まちの魅力として人を惹きつける「花」を育てるようなまちづくりで、「子どもたちの笑顔あふれるまち 弘前」の実現を目指します。

（2）地域づくりの4つの観点

前弘前市経営計画で掲げた、「ひとづくり」「くらしづくり」「まちづくり」「なりわいづくり」、という地域づくりを構成する4つの観点ごとの理念・目標となるめざす姿についても、前弘前市経営計画の将来都市像を引き継ぐことから、同じく本計画においても引き続き掲げ取り組んでいきます。

■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

3. 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：2014（平成26）年から平成46年）に基づき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団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、水質に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。

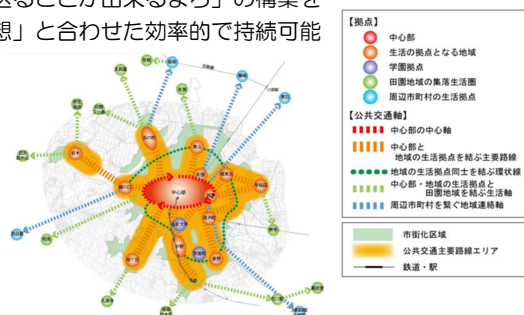
（２）人口減少社会・２０２５年問題へ向けた土地利用

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、インフラの維持・更新にかか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２０１７（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「安心して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、適正な土地利用を進め、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2010（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（2017（平成29）年推計・出生中位推計）によると、2015（平成27）年の約1億2,709万人から、2053年には1億人を割って9,924万人となり、2065年には8,808万人に減少する見込みです。

年齢区分別では、2065年までに生産年齢人口が約3,200万人減少し、高齢化率は2015（平成27）年の26.6%（4人に1人を上回る状態）から、2065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

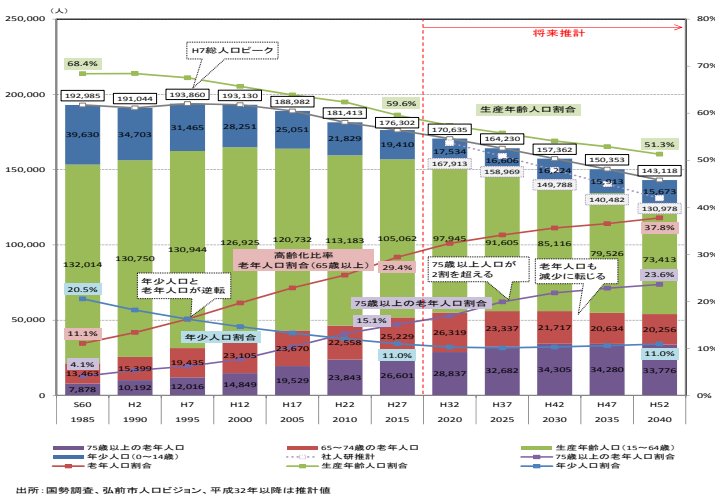
■総人口

弘前市の総人口は、1995（平成 7）年の 19.4 万人をピークに減少に転じ、2015（平成 27）年には 17.6 万人となっており、国立社会保障・人口問題研究所による将来推計では、2040 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、高齢化率は一貫して増加しており、2015（平成 27）年には 29.4%となっていますが、2040 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、1985（昭和 60）年には 6 人で 1 人を支えていたのが、2015（平成 27）年現在では 2 人で 1 人となっており、2040 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

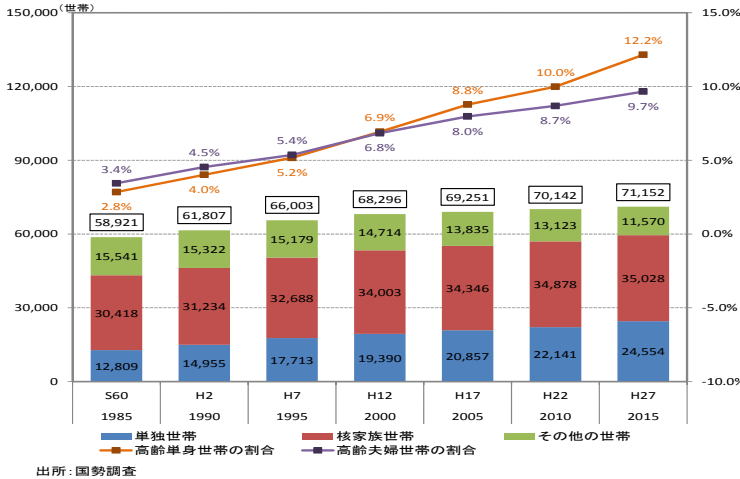


■世帯数

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 1995（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 2000（平成 12）年に高齢夫婦世帯を上回り、直近の 2015（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、2010（平成 22）年から 2015（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

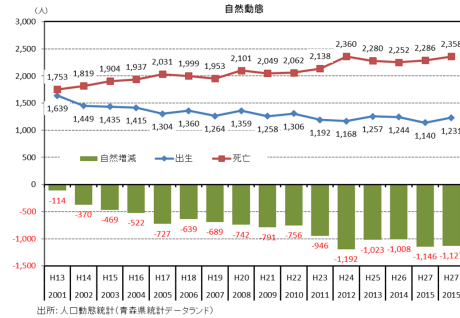


図4 社会動態

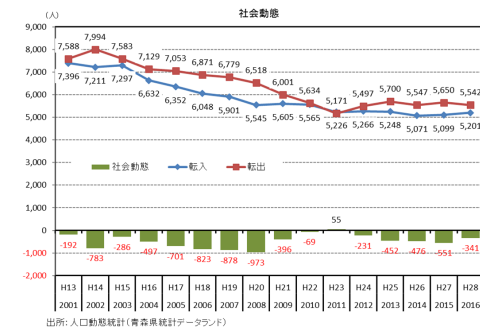
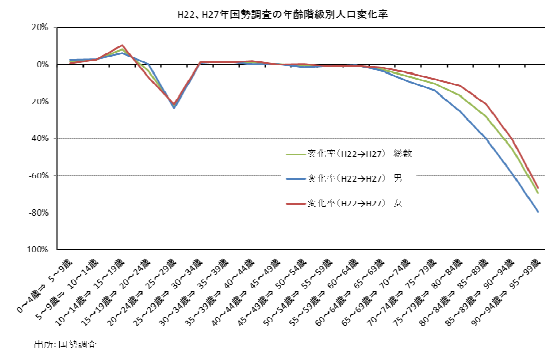


図5 H22、H27 国勢調査の年齢階級別人口変化率



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2010（平成22）年度から2017（平成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当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、2014（平成26）年にかけて微減しているものの、2015（平成27）年からは増加に転じており【図7】、**農業所得額の上昇が、一人当たりの所得を押し上げた要因の一つとしてあげられる【図8】。**

図6 市民所得と市民税課税総額の推移

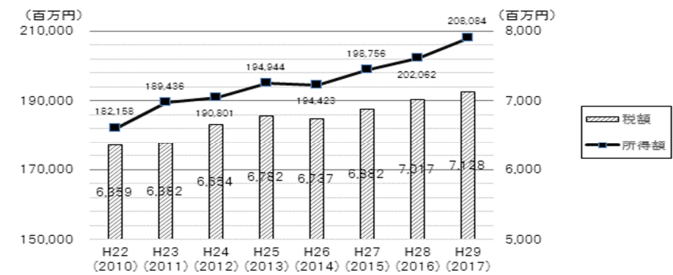


図7 弘前市民と青森県民の一人当たりの所得の推移

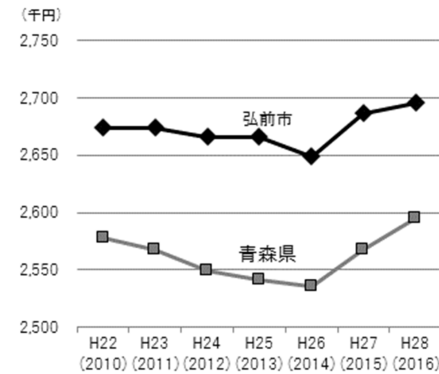
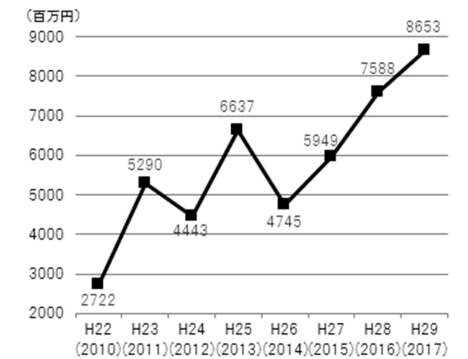


図8 弘前市の農業所得額



■農業産出額とりんご産業

本市の市町村別農業産出額の順位は全国 9 位であり【図 9】、中でもりんごを含む果実の農業産出額は全国 1 位となっています【図 10】。近年の本市におけるりんごの生産・販売の現状は、収穫量は気象（豪雪・台風等）や病害虫の影響などにより増減が見られるものの、概ね 1 8 億トン以上の収穫を得ており、日本一のかきりんごの生産地としての地位を確保し、販売額については、4 5 0 億円に達するなど増加傾向にあります【図 1 1】。

また、本市にとってりんご産業は経済のみならず、文化・観光面においても重要な役割を果たす基幹的な産業である一方、農業者の高齢化や労働力不足、りんご経営体の減少など厳しい状況が続いており、担い手の育成やわい化栽培などによる省力・低コスト生産の推進、高効率化・高品質化に資する新たなりんご生産の手法の開発などに積極的に取り組んでいく必要があります。

図 9 全国の市町村別農業産出額 2015(平成 27)年

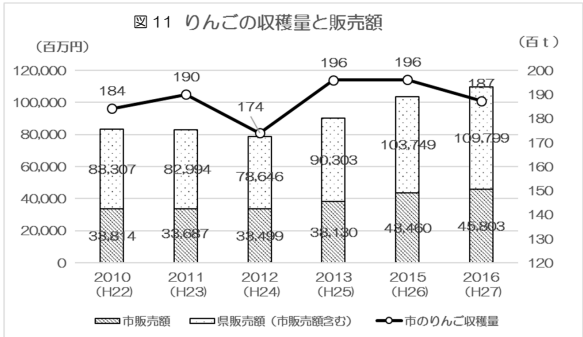
順位	都道府県	市町村	産出額(億円)	主要品目
1	愛知県	田原市	820	花き
2	茨城県	鉾田市	720	野菜
3	宮崎県	都城市	720	豚
4	新潟県	新潟市	572	米
5	北海道	別海町	571	生乳
6	千葉県	旭市	548	野菜
7	静岡県	浜松市	510	果実
8	熊本県	熊本市	461	野菜
9	青森県	弘前市	436	果実
10	愛知県	豊橋市	413	野菜

(出典)農林水産省市町村別農業産出額

図 10 全国の市町村別果実の農業産出額 2015(平成 27)年

順位	都道府県	市町村	産出額(億円)	主要品目
1	青森県	弘前市	373	りんご
2	静岡県	浜松市	164	温州みかん
3	山梨県	笛吹市	158	もも
4	山形県	東根市	137	おうとう
5	山形県	天童市	127	おうとう
6	和歌山県	紀の川市	118	かき
7	福島県	福島市	109	もも
8	山梨県	甲州市	103	ぶどう

(出典)農林水産省市町村別農業産出額



(出典)県りんご果樹課、市りんご課調べ

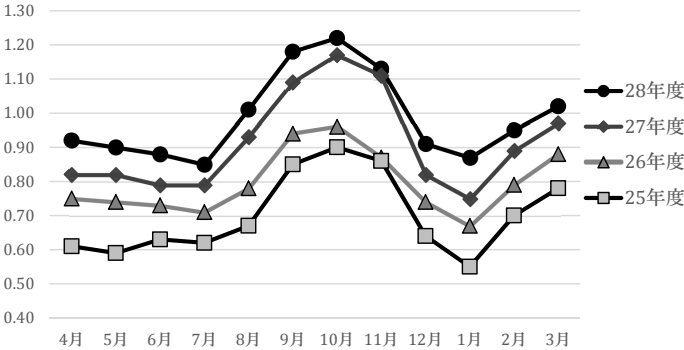
■雇用情勢

当市の有効求人倍率（弘前公共職業安定所管内）は、2016（平成 28）年 10 月に現在の統計方式が開始された 2001（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 1 2】

なお、図 1 2 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。

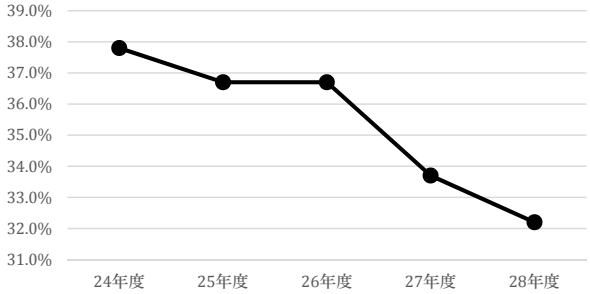
また、市内大学生の地元（県内）就職率は、2012（平成 24）年度の 37.8%から 2016（平成 28）年度の 32.2%と減少傾向にあり、地元企業の人出不足はますます顕著になってきており、大学生・高校生の地元定着や首都圏等からの UJI ターンについて、一層推進していく必要があります。【図 1 3】

図 1 2 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 1 3 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、2017（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 14】

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 15】、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 16】。

図 14 2017（平成 29）年度 歳入予算財源別グラフ

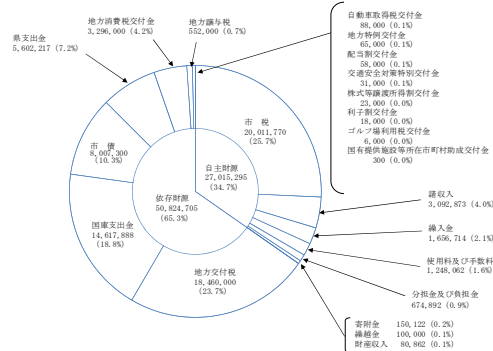


図 15 2017（平成 29）年度 歳出予算性質別グラフ

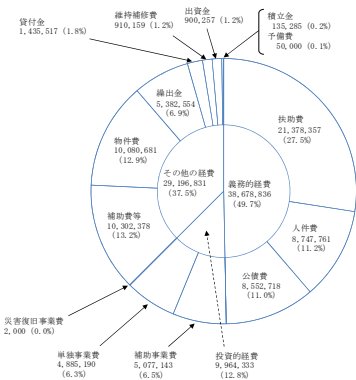
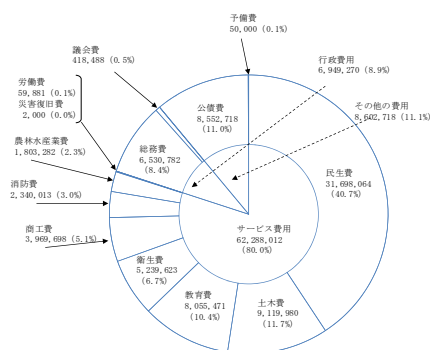


図 16 2017（平成 29）年度 歳出予算款別グラフ



■今後5年間の財政収支の主な見込み

歳入について、市税は人口減少により減額となるものの、農業所得の向上や雇用創出の効果等により減少幅は緩やかになると見込まれます。また、地方交付税は合併特例措置の影響で 2016（平成 28）年度から段階的に減額となっており、2021 年度からは特例措置がなくなりますが、近年の建設事業で交付税措置のある有利な地方債を活用していたことから、その償還分の交付税算入等によりほぼ横ばいで推移する見込みです。

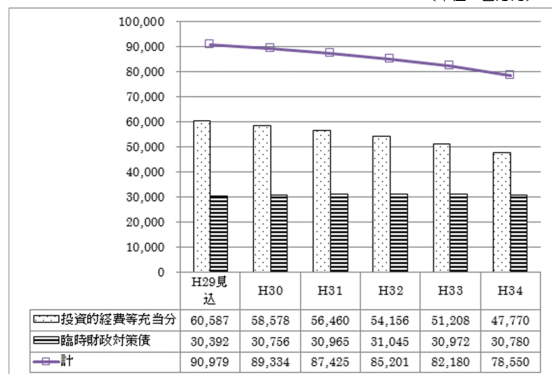
歳出では扶助費が人口減少等により緩やかに減少する見込みですが、高齢化により後期高齢者医療特別会計、介護保険特別会計への繰出金が増額となります。また、投資的経費は大規模普通建設事業が終了することで減額となる見込みです【図 17】。

図 17 今後5年間の財政収支の推移(2018(平成 29)年 12 月公表 中期財政計画より)

【歳入】	(単位：百万円)				
	平成30年度	平成31年度	平成32年度	平成33年度	平成34年度
市税	20,004	19,985	19,967	19,640	19,603
地方譲与税・交付金	3,964	3,964	3,964	3,964	3,964
地方交付税	19,620	19,319	19,273	19,433	19,621
国・県支出金	20,682	19,852	19,824	19,599	19,472
市債	6,143	5,881	5,465	5,045	4,581
その他の歳入	6,167	6,110	5,833	5,721	5,449
計	76,580	75,111	74,326	73,402	72,690

【歳出】		(単位：百万円)				
	平成30年度	平成31年度	平成32年度	平成33年度	平成34年度	
義務的経費	39,629	39,275	38,775	38,818	38,753	
人件費	9,231	8,991	8,733	8,590	8,558	
扶助費	22,019	21,935	21,827	21,719	21,611	
公債費	8,379	8,349	8,215	8,509	8,584	
投資的経費	8,359	7,222	6,792	6,379	5,570	
その他の歳出	28,723	28,634	28,563	28,338	28,163	
計	76,711	75,131	74,130	73,535	72,486	

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2017（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、残高は減額していきます。【図19】



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となりますが、これらの経費を確保しつつ、歴史・文化的価値をさら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。

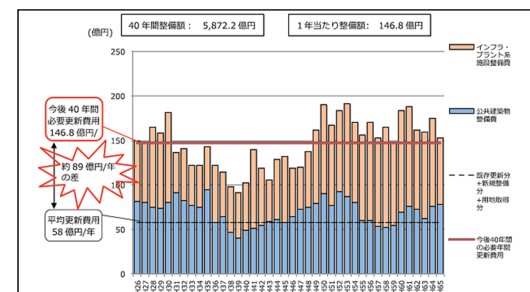
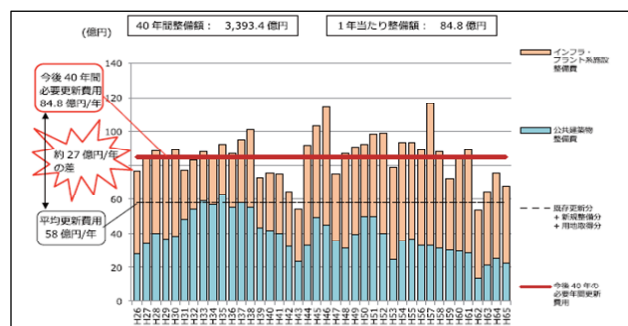


図 22 公共施設にかかる将来コスト推計(ファシリティマネジメントに取り組んだ場合)



(出典 弘前市公共施設等総合管理計画)

(3) 2025年問題について

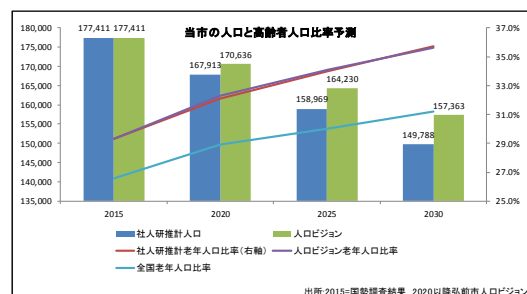
日本の人口ボリュームゾーンである団塊の世代が 2025 年頃までに後期高齢者(75 歳以上)になることにより、介護・医療費等社会保障費が急増し、その他の派生的な問題が生じることが懸念されています。

2015 (平成 27) 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 1 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 23】、2025 年には当市の総人口の 5 人に 1 人が後期高齢者になると見込まれています【図 23】。

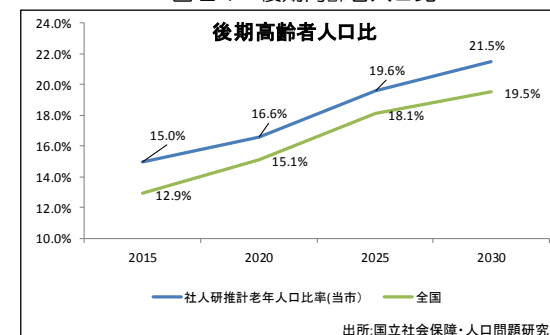
このように人口構造が大きく変化する中で、地域コミュニティや事業者をはじめとして各分野で担い手不足が進展するなど、様々な問題が生じることが予想されています。こうしたことで地域活力の低下や地域経済の縮小が深刻化する前に対策を講じる必要があります。

図 23 当市の人口と高齢者人口比率予測



25【素案】

図 24 後期高齢者人口比



(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います【図 25】。

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 26】、自主防災組織の組織率も増加傾向にはあるものの全国や青森県平均と比較すると低い割合で推移しており【図 27】、地域コミュニティの希薄化による地域の支え合いや活力の低下が懸念されます。

①市民意見交換会・市政懇談会

全 26 地区、のべ 614 人参加: 2017(平成 29)年 6 月 1 日~8 月 29 日

②各種団体意見交換会

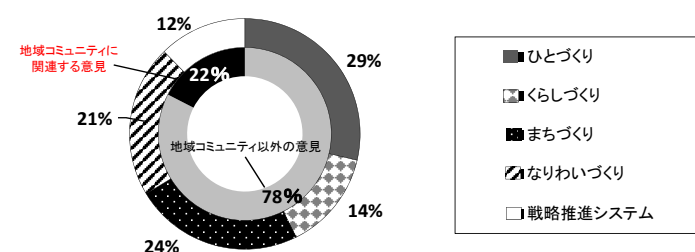
全 12 テーマ、のべ 158 団体・281 人参加: 2017(平成 29)年 6 月 23 日~7 月 25 日

③Myひろさき創生市民会議

全 7 回、のべ 161 人参加: 2016(平成 28)年 7 月 30 日~2017(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。

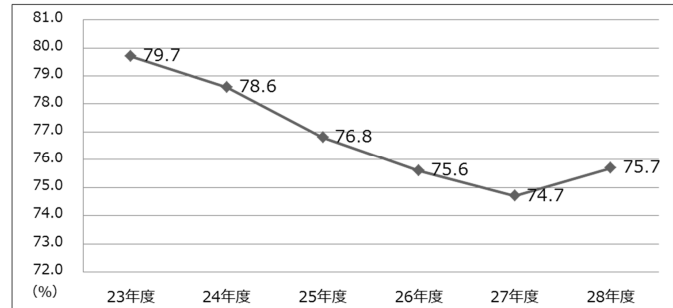
図 25 <主な市民意見に占める地域コミュニティに関連した意見・提言等の割合>



26【素案】

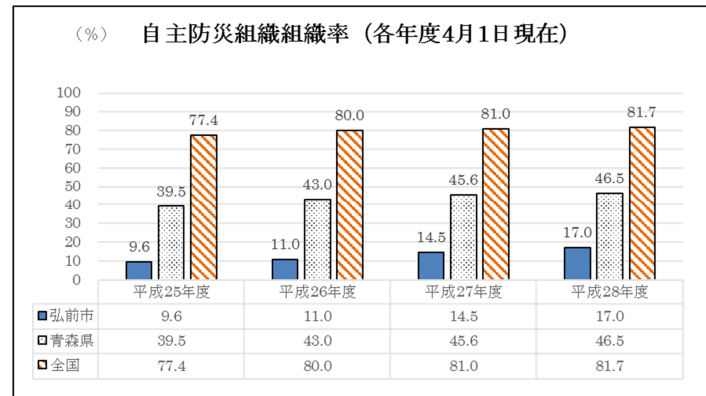
図26

●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27



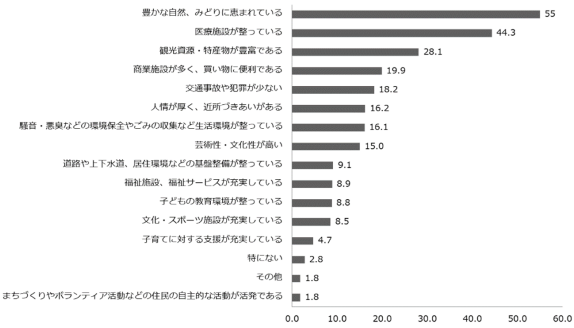
■住みやすさの動向

また、2017（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 2016（平成 28）年度より拡充しました。

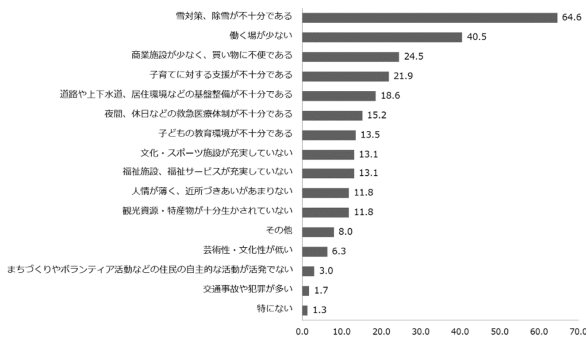
その一つである「弘前市は住みよい町だと思う理由※」では、「豊かな自然、みどりに恵まれている」や「医療施設が整っている」といった理由が上位を占めており、「弘前市は住みにくい町だと思う理由※」では、「雪対策、除雪が不十分である」や「働く場が少ない」といった理由が上位を占めております。

※…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：2017（平成 29）年度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. 戦略の全体像と概要

(1) 戦略の全体像

- ①「重点プロジェクト」として、地域コミュニティ、雪対策など特に重要な地域課題などに対して分野横断的に取り組む施策・事業を位置づける。
- ②「分野別政策」として、ひとづくり・くらしづくり・まちづくり・なりわいづくりの4つの観点に基づく、各分野の課題に対する網羅的・総合的な取り組みを戦略のベースとして位置づける。
- ③「戦略推進システム」として、地域づくりの体制の構築、能力の強化に取り組む。

〈将来都市像に向けた戦略の構成案〉

①重点プロジェクト

- ・地域コミュニティ関係 ・雪対策など住環境関係 ・子育て、教育関係
- ・健康づくり関係 ・雇用関係 ・移住定住関係 など

②分野別政策

- ・ひとづくり ・くらしづくり ・まちづくり ・なりわいづくり

③戦略推進システム

- ・情報分析関係 ・市民協働関係 ・行財政関係 など

2. 重点プロジェクト

検 討 中

検 討 中

3 分野別政策

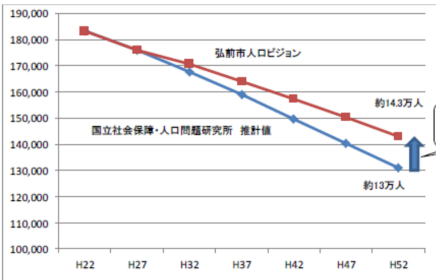
ひとづくり
子育て

【現状と課題】

◇少子化の進行

-

＜定量分析（主なデータ）＞



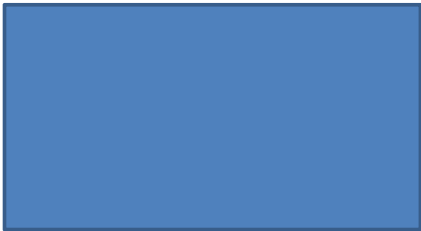
＜定性分析（主な意見）＞

-

◇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）＞

-

政策方向性

1 弘前っ子の誕生

【目指す姿】

.....

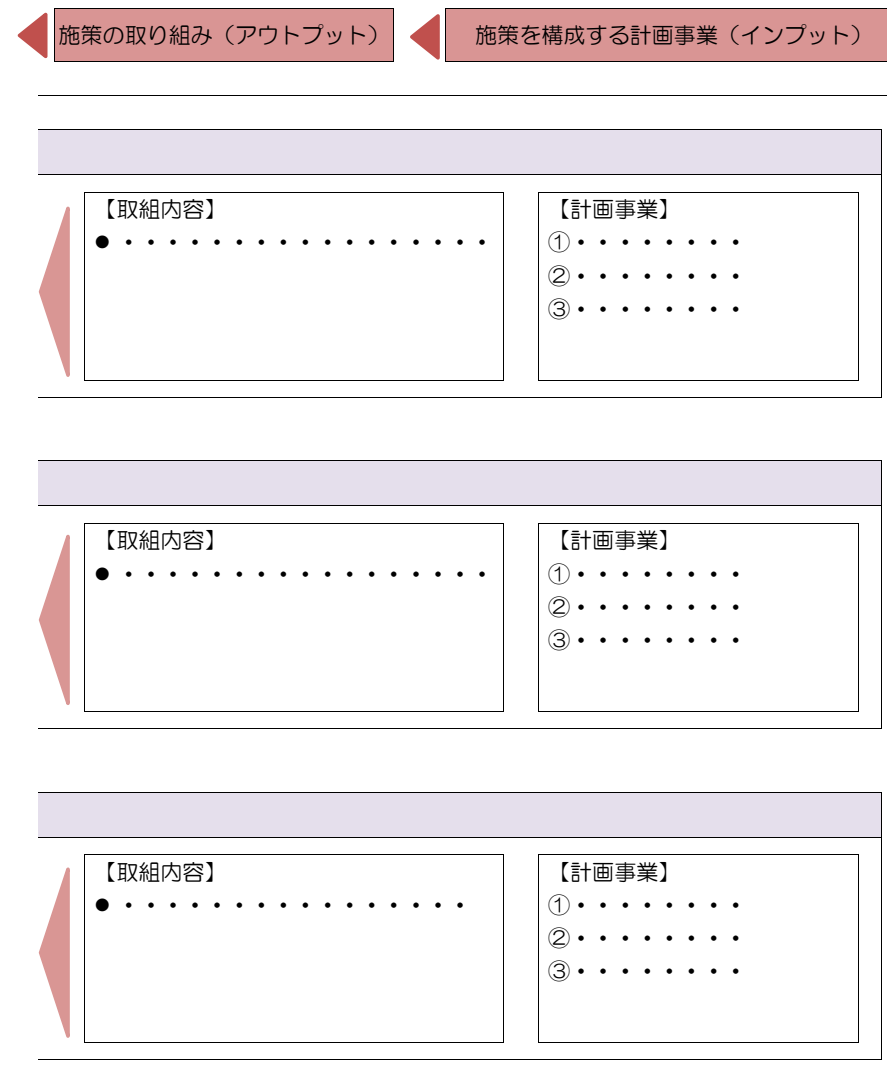
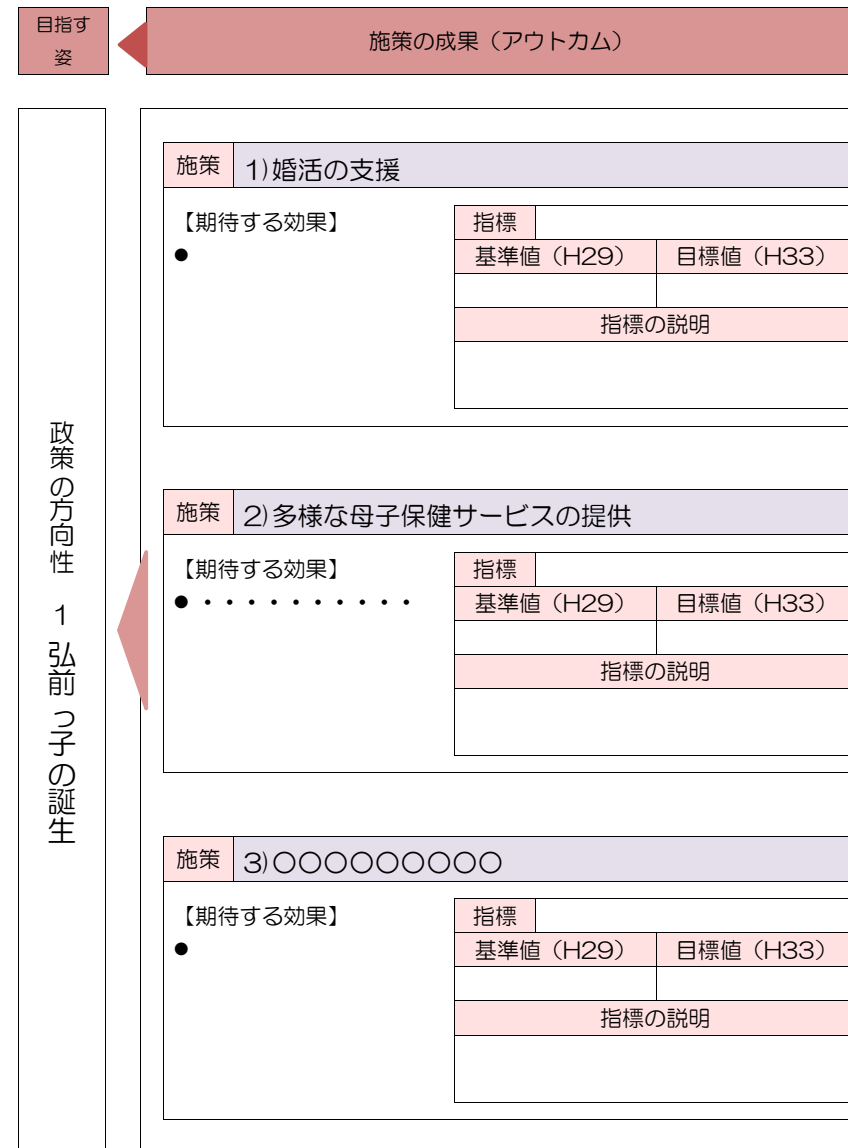
指標

基準値（H29 年度）

目標値（H33 年度）

指標の説明

【目指す姿までに至る施策と成果の図式（ロジックモデル）】



第5章

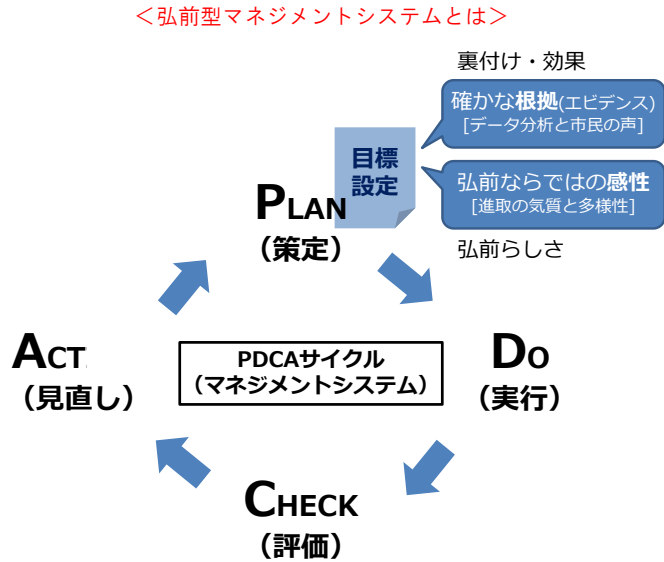
計画の進行管理について

1. 弘前型マネジメントシステム

本計画を確実に進めるために、明確な目標値を掲げ、その目標値の達成状況を毎年度チェックし、見直しを行っていく経営手法（マネジメントシステム）を実践していきます。これは、Plan（計画の策定）→Do（実行）→Check（評価）→Action（見直し）という一連の流れを繰り返していくことから、「PDCA サイクル」と呼ばれており、本市では「弘前市経営計画」（2014（平成 26）年度～2017（平成 29）年度）から導入しているものです。

本計画では、さらに、各種データ分析（定量分析）や市民の生の声（定性分析）を踏まえて、施策や目標値の「確かな根拠（エビデンス）」をより明確にするとともに、弘前ならではの感性を生かすことで、単なる思い付きではなく、弘前らしさを踏まえ、裏付けのしっかりとした、効果的で効率的な施策を推進していきます。

こうした仕組みは、全国でも進んだ弘前独自の仕組みであることから、「弘前型マネジメントシステム」と呼ぶこととします。



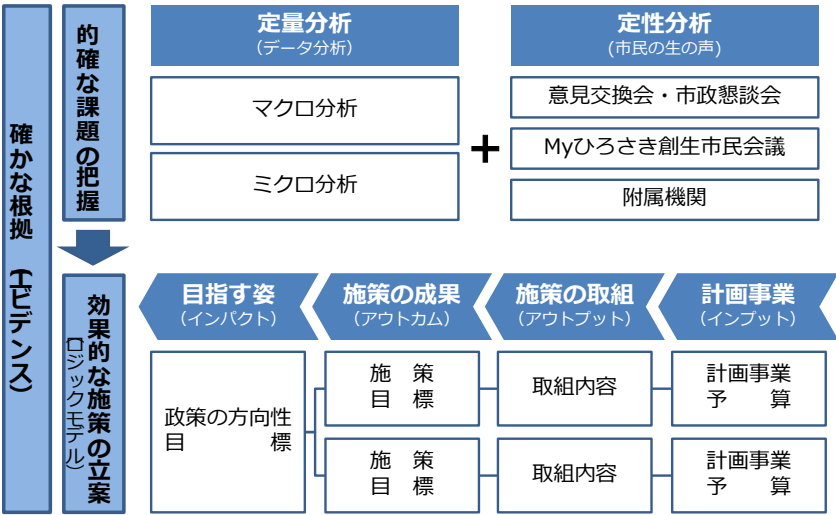
2. 確かな根拠（エビデンス）

本計画では、施策や目標値を、裏付けのある効果的なものとするために、「確かな根拠（エビデンス）」を重視していきます。

具体的には、政策課題を捉える際に、各種のデータ分析を行い、本市の状況を客観的に把握します（定量分析）。また、さまざまな手法で市民の生の声を聞き、現場の課題やニーズを的確に把握します（定性分析）。

さらに、それらの政策課題を解決するために、どのような取組を行って、どのような成果をあげていくのか、という道筋（ロジックモデル）を明確にし、効果的な施策を実施していきます。

＜確かな根拠（エビデンス）＞



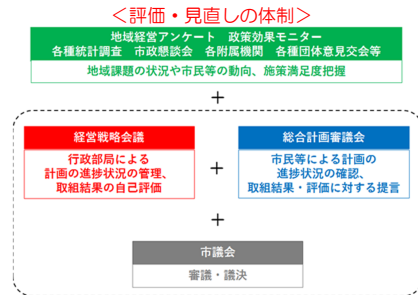
3. 評価・見直しの体制

■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。

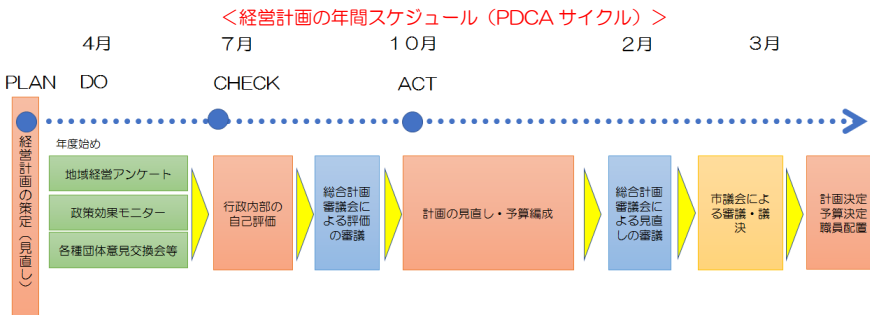
具体的には、市役所で開催される「経営戦略会議」において計画の進捗管理・自己評価を行い、「地域経営アンケート」等から得られた市民ニーズを評価・見直しに反映するとともに、ロジックモデルの精査、エビデンスの蓄積・活用につなげることとします。併せて、「総合計画審議会」において市民等審議委員による計画の進捗状況の確認や、行政の自己評価等に基づく計画の見直し案への提言を行います。

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。



■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。



第6章

事業展開プログラム

検 討 中

資料編

1. 策定の経過について

2. 各種資料

3. 弘前型マネジメントシステムについて（補論）

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

3. 弘前型マネジメントシステムについて（補論）

(1) 弘前型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。

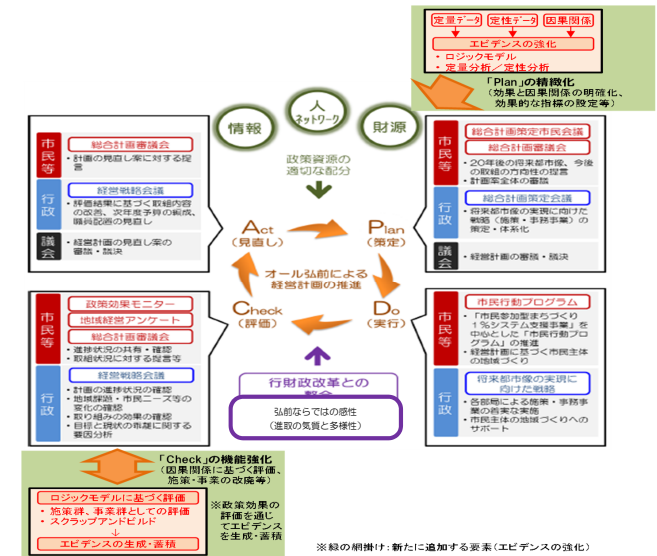
本計画においては、「弘前市経営計画」（2014（平成26）年度～2017（平成29）年度）において実施していたマネジメントシステムを踏襲し、Plan（計画の策定）→Do（実行）→Check（評価）→Action（見直し）のPDCAサイクルの考え方に基づき、有限である人材、財源、情報といった政策資源を適切に配分することにより、引き続き地域経営を推進していきます。

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。

また、第2章1. 弘前市の歴史と風土で述べたとおり、弘前は藩政時代から現代に至るまで、進取の気質に富み、多様性を受け入れる弘前ならではの特別な感性により様々な苦難を乗り越えまちづくりを進めてきました。

弘前マネジメントシステムはエビデンスとPDCAサイクルの強化を図りつつ、こうした弘前ならではの感性も抛りどころにした、弘前市独自の地域経営の姿を構築します。

＜弘前型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。

本計画のマネジメントシステムにおいては、「定量分析」及び「定性分析」により施策立案の「エビデンス（根拠）」を明確にし、政策課題を的確に把握します。さらに、施策を実施することによってどのように政策課題の解決が図られるのか、という道筋を示す

「ロジックモデル」を明示することにより、政策課題に対して効果的な施策を立案するとともに、その実施状況を評価・改善していきます。

※エビデンスの定義と本市における活用について（３階層のエビデンス）

施策の効果を計る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。施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、施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言えます（第３階層のエビデンス）。

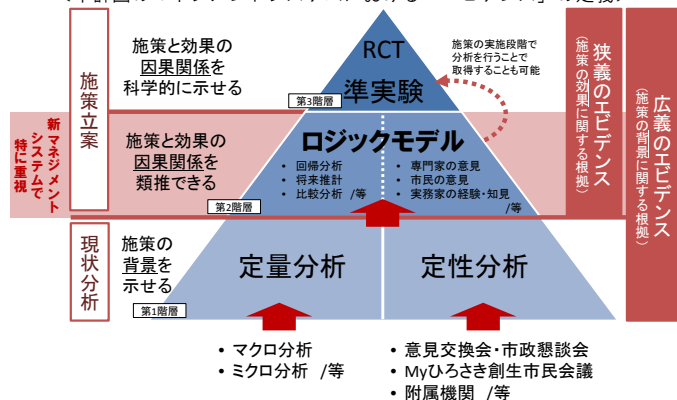
ただし、こうした第３階層のエビデンスは、作成・活用に多大なコストがかかるため、自治体における施策立案において活用を前提とすることは現実的ではありません。

そこで、ここでは「エビデンス」を広く捉え、実験・準実験の手法を取らずとも、帰帰分析・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。将来的には、第３階層のエビデンスの活用も視野に入れ、より効果的な施策の立案を目指していきます。

＜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

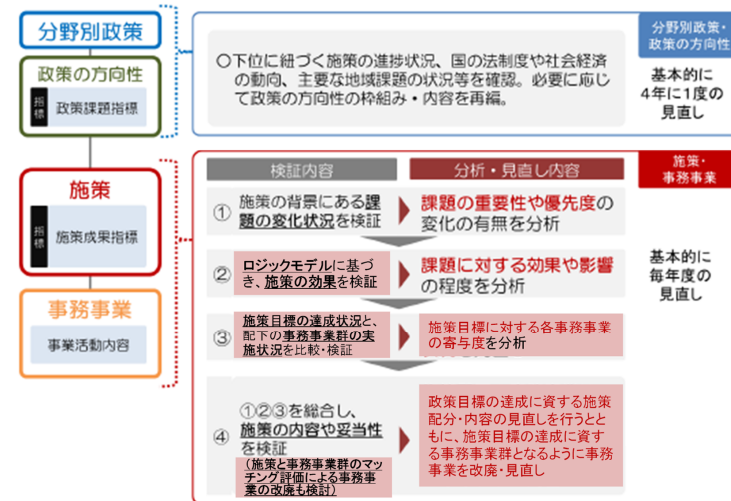
地域課題の置かれた状況を**定量分析・定性分析により正確に把握し、ロジックモデルにより政策と効果の因果関係に明確にすること**で、

- 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。

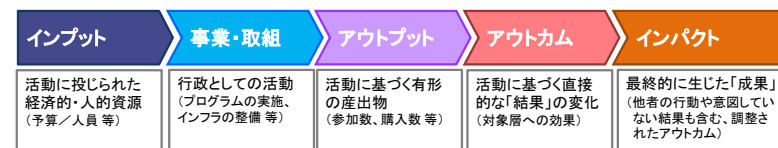
政策評価は、「将来都市像の実現に向けた戦略」における「分野別政策－政策の方向性－施策－事務事業」の枠組みごとに、次のようなプロセスに基づいて実施します。

＜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

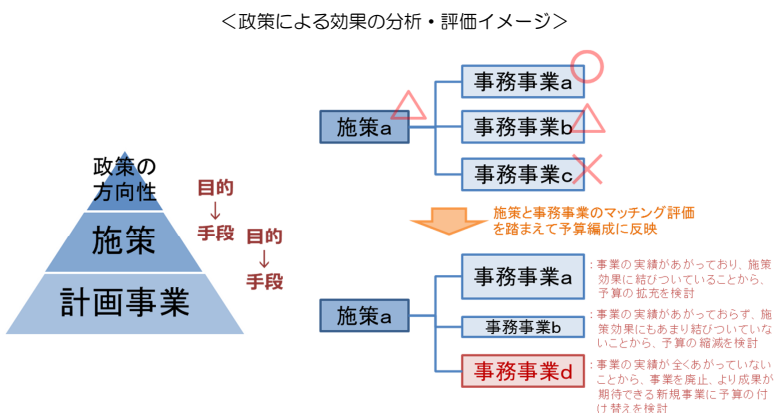
地域課題の重要性・優先度や施策・事務事業の成果については、ロジックモデルに基づき、定性・定量の両面から評価・検証を行います。定量的な評価は、政策の方向性・施策・事務事業の各枠組みの中で、把握すべき指標とその**具体的な目標値を設定**し、計画を運用する前後の状況を比較することで実施します。

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はなく、課題の状態・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、各種団体意見交換会等	・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

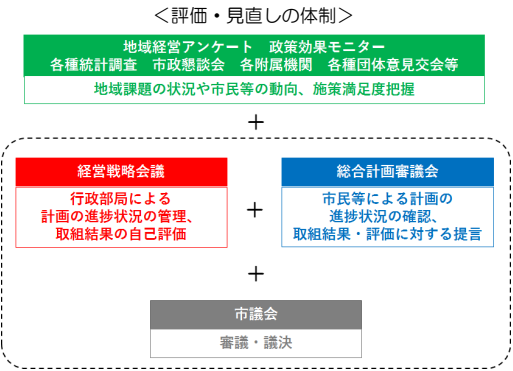
※各種団体等の専門家・実務家の意見や、当事者・利用者としての市民の意見などを定性的なエビデンスとして活用することを検討します。

■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。

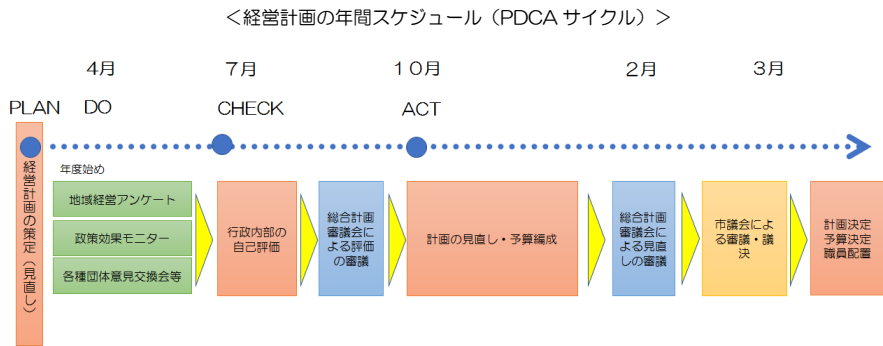
具体的には、市役所で開催される「経営戦略会議」において計画の進捗管理・自己評価を行い、「地域経営アンケート」等から得られた市民ニーズを評価・見直しに反映するとともに、ロジックモデルの精査、エビデンスの蓄積・活用につなげることとします。併せて、「総合計画審議会」において市民等審議委員による計画の進捗状況の確認や、行政の自己評価等に基づく計画の見直し案への提言を行います。

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。



■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。



分野別政策

ひとづくり

■政策の体系

政策	政策の方向性	施 策
Ⅰ 子育て	1 弘前っ子の誕生	1) 出会いの応援
		2) 安心して妊娠・出産できる支援体制の充実
		3) 子どもの成長・発達に応じた切れ目のない支援
	2 オール弘前体制で取り組む多様な子育て支援	1) 子どもの健やかな成長の応援 2) 多様なニーズに対応した子育て支援の充実
Ⅱ 子どもの学び	1 社会を生き抜き、未来をつくる弘前っ子の育成	1) 子どもの笑顔を広げる市民運動の推進 2) 健やかな体を育成する教育活動の充実 3) 学力の向上と未来に対応する教育の推進 4) 生きる力を育む地域活動の支援 5) 豊かな情操と夢を育む事業の展開
		1) 学校・家庭・地域が共に支える環境づくり 2) 共生社会に向けた教育基盤の確立 3) 教育課題の解決を目指す環境の向上 4) 就学等の支援
	2 学びと育ちの環境の充実	
Ⅲ 豊かな学び	1 学びあい支え合う生涯学習活動の推進	1) 生涯学習推進体制の充実と多様な学習機会の創出と提供 2) 市民の自主的な学習活動の支援と協働によるコミュニティづくり
	2 郷土弘前を愛し、自然や歴史・文化財を守る心の醸成	1) 文化財情報の公開・発信と学習等の充実 2) 地域に根ざした文化遺産の保全と伝承
	3 文化芸術活動の振興と国際交流の推進	1) 文化・芸術活動の推進 2) 多文化共生・国際交流の推進
	4 スポーツ活動の振興	1) スポーツ・レクリエーション活動の推進 2) 東京オリンピック・パラリンピックに向けた活動の推進

政策 I 子育て

弘前で出会い、結婚できる出会いの場を創出するとともに、安心して子どもを産み育てられる環境の充実を図ります。

政策の方向性 1 弘前っ子の誕生

【①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が総合的に推進され、少子化の進行が抑制されている。また、妊娠・出産・子育てについて必要な支援が切れ目なく提供され、安心して妊娠・出産・子育てができる環境が整っている。

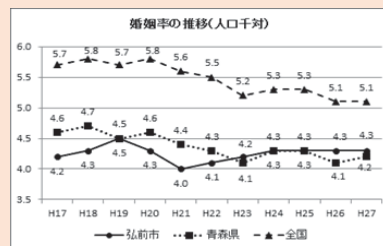
政策課題指標	基準値(2017)	目標値(2021)
①出生率（人口1,000人あたり） ②ゆったりとした気分で子どもと過ごせる時間がある母親の割合	①6.5 ②93.5%	①未設定 ②96.5%
指標の説明		
①青森県保健統計年報 人口1,000人あたりの出生数を示したもの ②国の「健やか親子21（第2次）」の評価指標であり、幼児健診アンケートで取得		

【②現状と課題】

◇出会いの支援の必要性

●少子高齢化を背景に、婚活支援に係る地域のニーズは高まっています。
●かつては自治体の婚活支援をめぐり、効果への疑問や個人的なことに立ち入ることへの反発の声もありましたが、非婚・晩婚化は多くの市民にとって身近な課題となっています。お見合いの世話焼きといった結婚を支援する地域の力が希薄になっていることも少子化の一因といえることから、婚活支援に関する取組を一層推進すべきとする市民の声も聞かれています。
●平成26年10月に「ひろさき出愛サポートセンター」を開設し、結婚を望む市民の出会いの場を創出しており、平成29年度からは、弘前圏域定住自立圏の市町村と連携し、出会いの場の創出を拡充しています。
●引き続き、民間事業者も含め、市全体で結婚を希望する若者の婚活支援を推進する気運を醸成しながら取組を推進する必要があります。

〈主な定量分析〉



〈主な定性分析〉

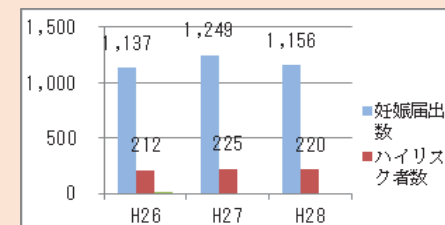
市民意見交換会や政策モニターアンケートでは、「周辺市町村との連携により交流が活発になることを期待する」「婚活を前面に出さずに気軽に若者が集まれる場を創って欲しい」という意見が寄せられました。

◇安心して妊娠・出産できる体制の必要性

●少子化や子育て世帯の孤立化といった社会構造の変化や核家族化や共働き世帯の増加といった家族形態の多様化等、子どもを取り巻く環境が大きく変化してきています。
●そのような状況の中で、相談者が見つけない、周囲からの支援がない、育児のイメージが持ちづらい、精神疾患既往や未入籍などの事情があるなど、不安に陥りやすい要素を持ち、支援を要するハイリスクの妊産婦が全体の約2割を占めています。
●当市のハイリスク妊婦は、精神・神経疾患の既往歴あり、35歳以上の初産婦、未入籍妊婦の人数が多い状況にあり、複数のリスクを併せ持つ妊婦が多く、妊娠期からの寄り添った支援の必要性が増しています。
●リスクの有無に関わらず誰もが安心して妊娠、出産、育児ができる切れ目のない支援をより充実させていく必要があります。

〈主な定量分析〉

弘前市の妊婦届出数とハイリスク者数（単位：人）



〈主な定性分析〉

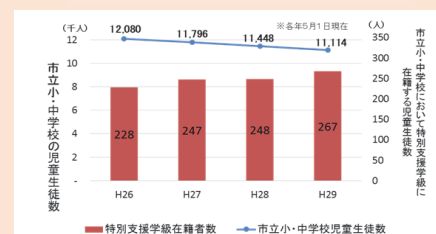
関係団体との意見交換会では、フィンランドで始まったネウボラ（妊娠期から育児期まで切れ目のない支援を行う仕組み）の取り組みを求める意見が複数寄せられました。

◇子どもの成長・発達に応じた切れ目のない支援の必要性

●当市の小・中学校における特別支援学級在籍者数は増加傾向にあり、発達障がいのある子どもは、早期から発達段階に応じた一貫した支援を行っていくことが重要であり、早期発見・早期支援の必要性がきわめて高くなっています。
●これまで、市独自に5歳児発達健康診査・相談事業を行ってきましたが、さらなる早期発見につなげるために、法定健診である3歳児健康診査において、独自に発達検診の導入に取り組むことが必要です。
●その上で、早期発見からの早期支援の充実、就学後の継続した支援も必要であり、健康福祉部門と教育部門の連携が重要です。
●また、早期発見・早期支援には、子どもへの支援とともに保護者への支援も大切です。

〈主な定量分析〉

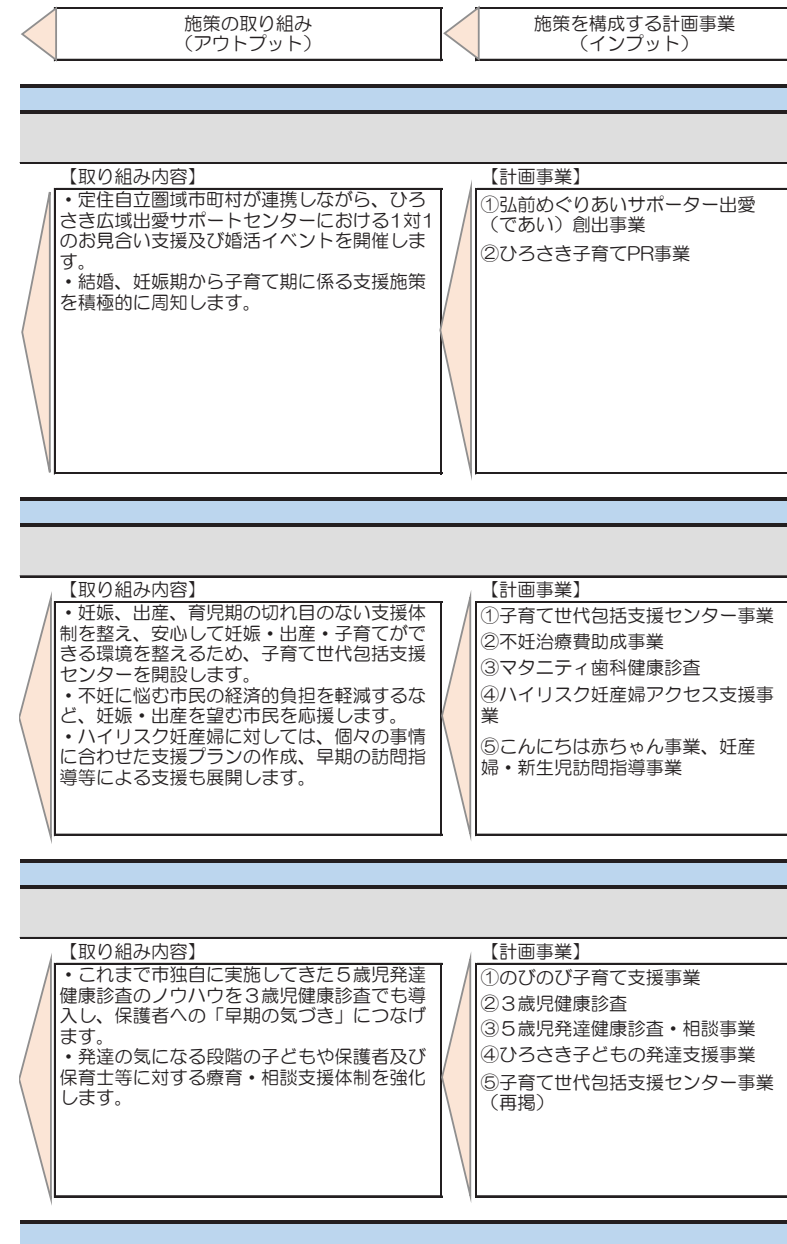
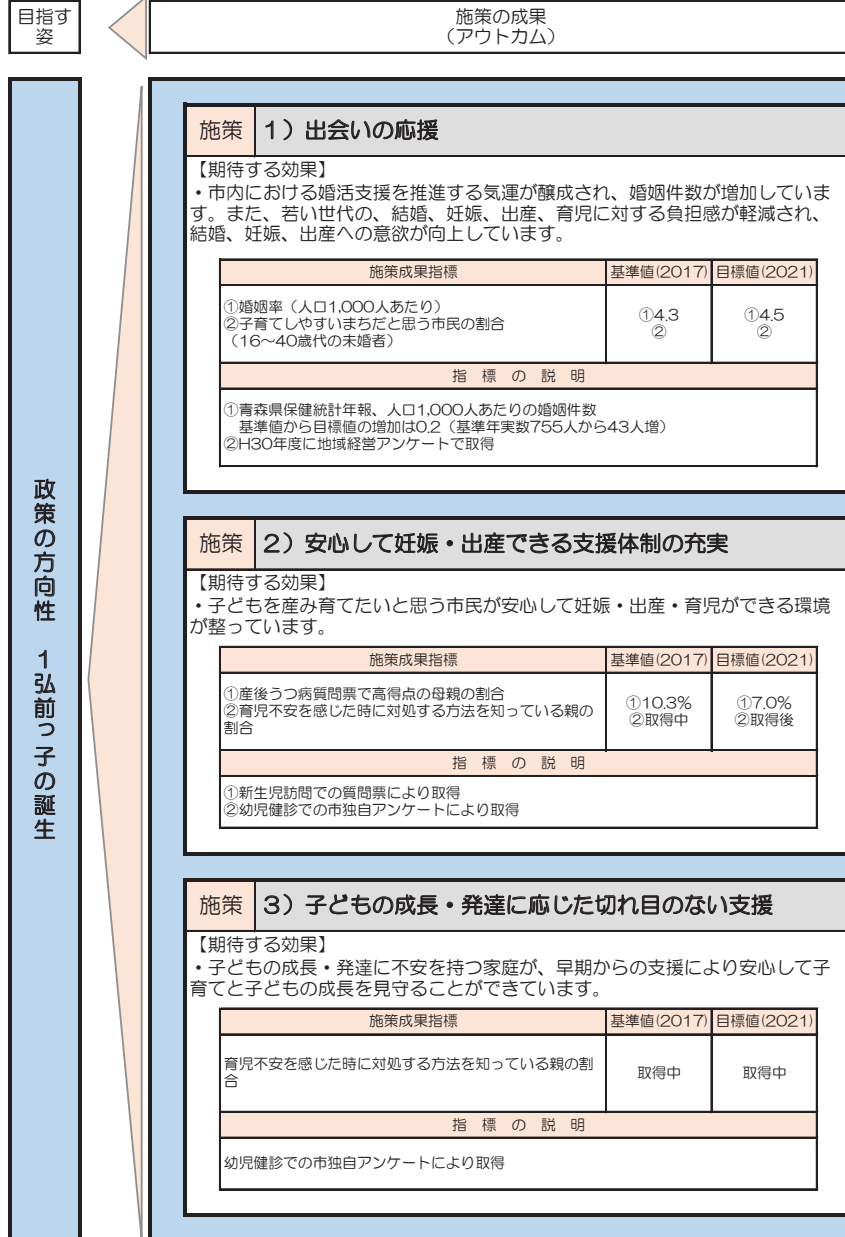
弘前市立小・中学校における特別支援学級在籍者数の推移



〈主な定性分析〉

団体意見交換会では、「自分の子どもに障がいがあると分かったときの保護者へのケアに精力と時間をつかっている。保護者に対するカウンセリングが必要」との意見がありました。

【③政策の方向性の目指す姿までに至る施策と成果の図式（ロジックモデル）】



分野別政策

くらしづくり

■政策の体系

政策	政策の方向性	施策
Ⅰ 健康	1 生活習慣病発症及び重症化の予防	1) 生活習慣の見直し支援 2) がん対策の強化
	2 こころとからだの健康づくり	1) オール弘前体制での健康づくり
Ⅱ 福祉	1 高齢者福祉の充実	1) 高齢者の社会参加・生きがいづくりの促進
		2) 介護予防と自立支援介護の推進
		3) 介護サービスの適正給付の推進
		4) 地域ケアの推進
	2 障がい者福祉の充実	1) 障がい者の望む地域生活支援 2) 障がい者の就労支援
Ⅲ 安全・安心	1 危機対応力と災害対策基盤の強化	1) 生活困窮者及び就労困難者等の自立・就労支援
		1) 地域防災力の強化 2) 災害対策のための都市基盤の整備
	2 安全・安心な生活環境の確保	1) 安全・安心な地域づくりの推進
		2) 交通安全対策の推進
		3) 救急医療提供体制の維持

政策 I 健康

平均寿命・健康寿命の延伸に向けて、総合的に生活習慣病対策を進めるとともに、がん検診の受診率向上などがん対策を強化します。

政策の方向性 1 生活習慣病発症及び重症化の予防

【①目指す姿】

■特定健診・がん検診、保健指導、健康教育など幅広い分野で健康増進の取り組みを進めることにより、特に働き盛りの若い世代のうちから健康的な食事や規則正しい生活など健康意識が向上し、生活習慣病の発症・重症化予防につながり、平均寿命・健康寿命が延伸しています。

政策課題指標	基準値(2017)	目標値(2021)
①75歳未満のがんの年齢調整死亡率(人口10万人当たり)	① 97.1	① 92.7
②虚血性心疾患の年齢調整死亡率(人口10万人当たり)	② 男性34.9 女性13.3	② 男性34.9 女性13.3
③脳血管疾患の年齢調整死亡率(人口10万人当たり)	③ 男性52.4 女性25.4	③ 男性52.4 女性20.0
指標の説明		
①人口動態統計(厚生労働省のHP参照)(5年ごとの確定数)		
②③・保健所への問い合わせによる(毎年)		

【②現状と課題】

◇生活習慣の見直しの必要性

●青森県が都道府県別平均寿命で全国最下位である中、当市の平均寿命も全国平均に比べて低い状況にあります。死因別にみても、がん・心疾患・脳卒中の「三大生活習慣病」による死亡率が全国平均より高い状況にあります。

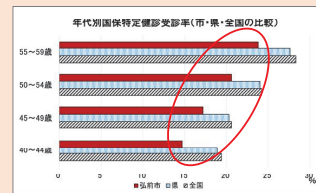
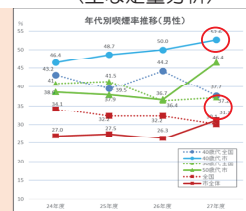
●これらはいずれも生活習慣に起因しますが、当市の場合、会社員や農業従事者等、40・50代の働き盛り世代において健康に関する意識の低さが平均寿命低迷の主要因の一つになっていると読み取れます。

●具体的には、年代別の喫煙率では、40代男性の全国の喫煙率が、37.7%に対し、当市は52.6%と高く、女性も同様に全国より高い状態となっています。また、特定健診受診率も全国・県平均より、低い受診率となっています。検診を受診しない理由としては、アンケートで「受ける時間がない、がんとか分るのが怖い、費用がかかる、面倒だから、若いから」などの回答が多く、働き盛り世代は「若いから健康に自信がある、仕事等を優先するため検診を受ける時間がない」ため、健康に関心が向かない傾向にあると推測されます。

●このような状況も影響し、当市の肥満者の割合は、全国平均より3%高く、男性に比べ女性の方が高い傾向にあります。特に男女共に40から50歳代の肥満者の割合が高く、市平均を上回っています。

●これまでも様々な角度から生活習慣の見直しを促す取り組みを展開してきましたが、改善傾向がみられないことから、これまでの取り組みを見直し・強化すると共に、これまでにない角度からも生活習慣の見直しにつながる取り組みを展開する必要があります。特に働き盛り世代の40から50歳代とこれからその年代となる世代への働きかけが必要となります。

〈主な定量分析〉



〈主な定性分析〉

関係団体との意見交換会では、「若い世代は総じて健康に関する意識が低い状況が伺え、より早期(20・30歳代)から取り組むことが大事」との意見が複数ありました。

◇がん対策強化の必要性

●本県のがんの年齢調整死亡率は、13年連続で全国最悪で、部位別では大腸がんが11年連続で全国最下位となっており、当市のがんの年齢調整死亡率は県平均よりも高くなっています。

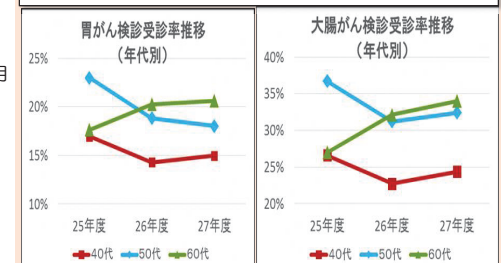
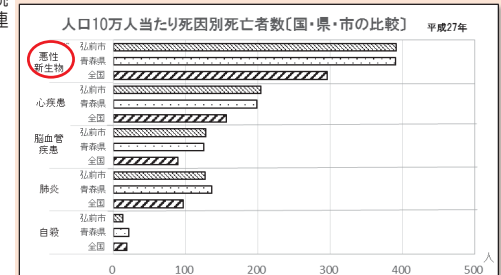
●一方で、がん検診受診率は部位別にみても10～30%台と低い値で推移し、伸び悩んでいる状況にあります。検診を受診しない理由としては、アンケートで「受ける時間がない、がんとか分るのが怖い、費用がかかる」などの意見が多くなっています。

●特に40・50代の働き盛り世代におけるがん検診・精密検査の受診率が低く、発見時には手遅れになるなど、平均寿命低迷の主要因の一つになっています。

●一方で、検診を行っている弘前市医師会健診センターの状況としては、協会けんぽ・企業等の検診時期が集中し、予約が1から3ヶ月待ちとなる場合もあり、このことが受診率の低迷につながっていることも考えられます。

●このような状況を踏まえ、働き盛り世代の受診率の向上を図るために、その前の世代からの健康意識の向上や検診を受けやすい体制整備、協会けんぽや企業等と連携した受診勧奨などに取り組む必要があります。

〈主な定量分析〉



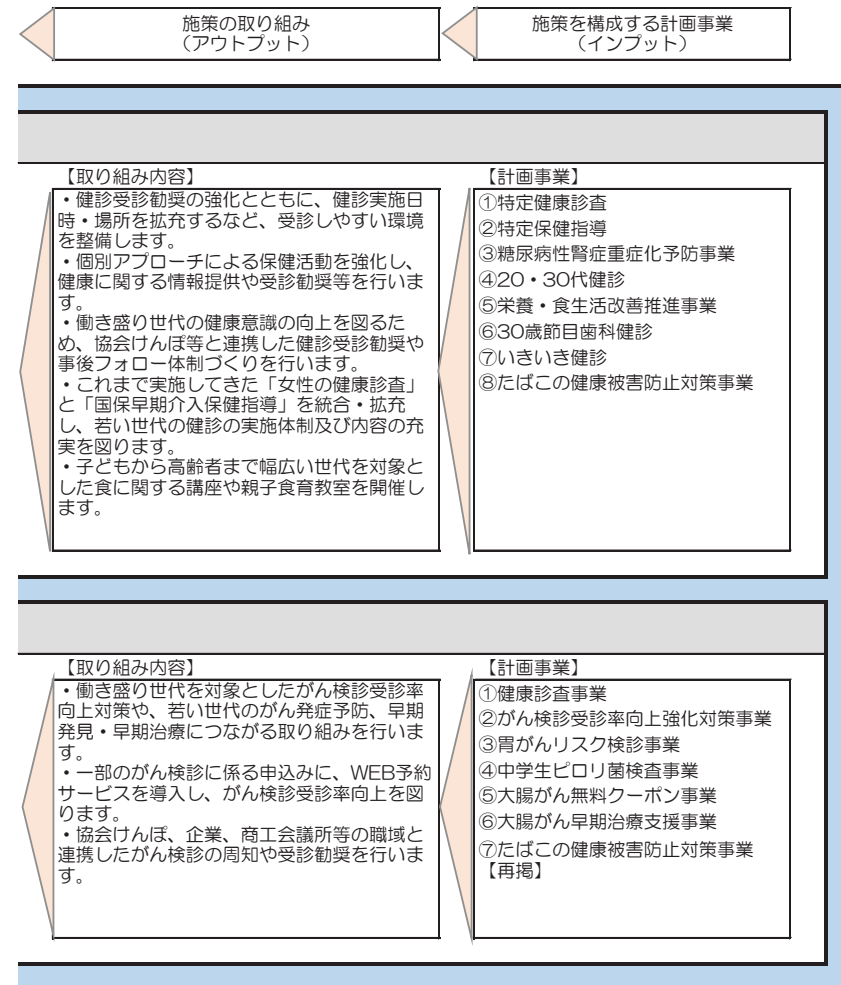
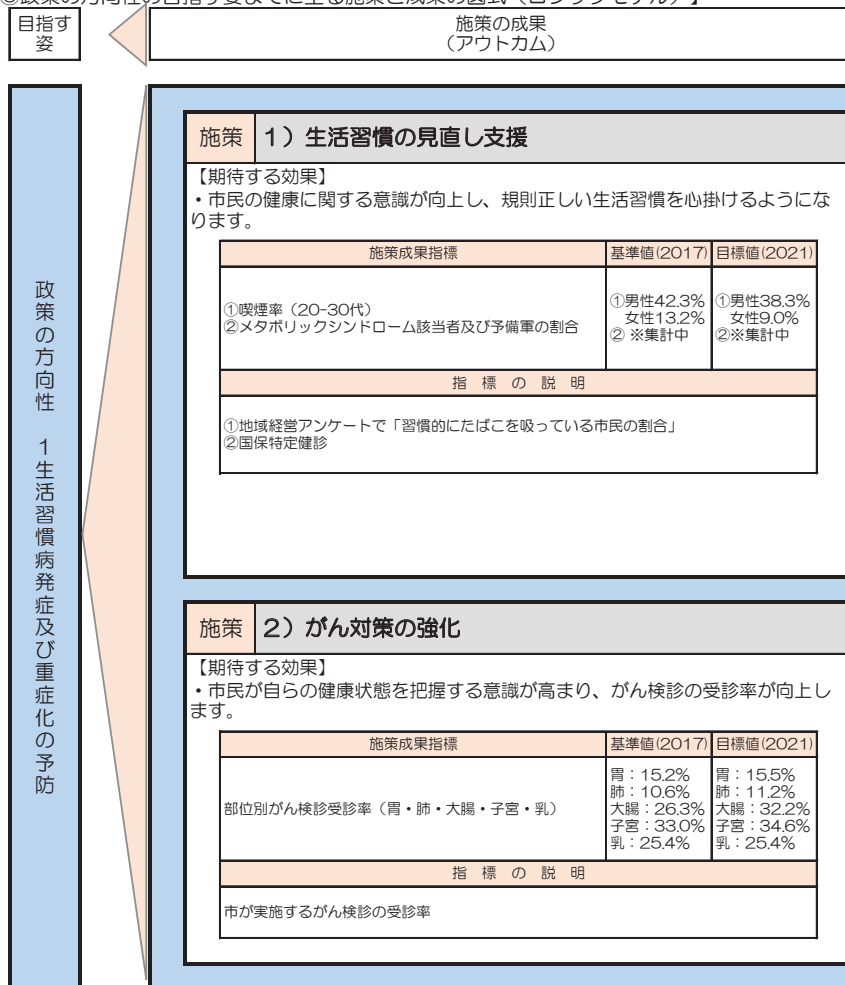
〈主な定性分析〉

関係団体との意見交換会では、「がん検査の無料招待券を配布したら受診率が上がった自治体があったので、弘前でも検討してはどうか」との意見がありました。

写真添付

健診等の写真

【③政策の方向性の目指す姿までに至る施策と成果の図式（ロジックモデル）】



分野別政策

まちづくり

■政策の体系

政策	政策の方向性	施策
Ⅰ 雪対策	1 冬期間における快適な道路環境の形成	1) 冬期道路環境の維持・整備
		2) 地域一体となった新たな除雪体制の構築
	2 雪対策イノベーションの推進	1) 新たな雪対策の開発
Ⅱ 都市環境	1 持続可能な都市の形成	1) 地域特性を生かしたコンパクトシティの形成
		2) 市内交通ネットワークの形成
		3) 空き家・空き地対策の推進
		4) 都市の美化・緑化の推進
	2 景観形成・歴史的風致の維持向上	1) 景観・街並みの保全
		2) 弘前公園の整備
Ⅲ 生活基盤	1 道路網・道路施設の整備と維持管理	3) 弘前公園周辺等の魅力向上
		4) 文化財の保存・管理と整備の推進
	2 安全・安心な上下水道の構築	1) 道路網の整備
		2) 生活道路・橋梁等の補修
Ⅳ 環境・エネルギー	1 自然・生活環境の保全維持	1) 安全で安定した水道水の供給
		2) 快適で安定した下水道の整備と維持
	2 地球温暖化対策・エネルギー政策の推進	1) ごみ減量・資源化の強化
		2) 環境保全・生活環境の確保
		1) 省エネルギーの推進
		2) エネルギーの自給率向上と効率的利用の推進

政策 I 雪対策

冬期間の快適な道路環境を維持するため、行政と地域が連携した雪対策を進めるほか、再生可能エネルギーを活用した融雪整備など新たな雪対策の開発に取り組めます。

政策の方向性

1 冬期間における快適な道路環境の形成

【①目指す姿】

■創意工夫による効果的な機械除雪が行われるとともに、消流雪溝や融雪等の雪対策施設の維持・整備が適切に行われ、機械除雪との最適な組み合わせにより効率的な雪対策が進められている。

■自助・共助・公助による除排雪活動の取り組みが推進され、市民・事業者・行政が一体となった効果的できめ細かな雪対策が行われ、快適な雪国生活が送られている。

政策課題指標	基準値(2017年)	目標値(2021年)
冬期間において安心・快適な生活が送れていることに満足している市民の割合	18.2%	21.9%
指標の説明		
『弘前市地域経営アンケート』における「冬期間において安心・快適な生活が送れていること」に関する質問で、「満足」と回答した市民の割合		

【②現状と課題】

◇市民ニーズに対応した効率的な雪対策

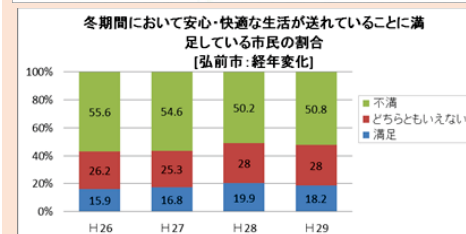
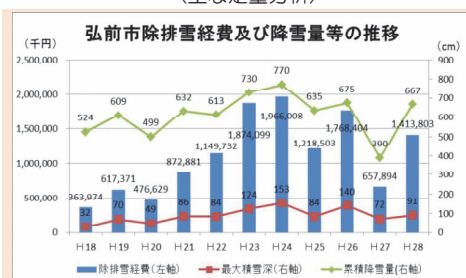
●冬季の厳しい寒さと雪は本市の大きな特徴であり、岩木山をはじめとした雪国ならではの景観のもと、雪解け水の恩恵を受ける農業や雪と親しむまつり、スポーツなど豊かな地域生活を送る源になっています。

●一方で、雪害により交通渋滞や歩道への堆雪などで市民生活に大きな影響を及ぼし、地域活動を停滞させる要因にもなっており、雪対策に毎年多額の経費を費やすなど財政的に大きな負担ともなっています。

●こうした中、これまで特に市民の苦情の多い排雪や拡幅除雪に対して、追従除雪等を実施するなど様々な取り組みを展開したこと、市の雪対策に対する市民の満足度は近年微増傾向にあるものの、不満を感じている市民は半数以上あり、その年の降雪状況にも左右されますが、依然として高い状況にあります。

●今後も、財政負担と市民ニーズを考慮しながら、低コストで環境負荷の少ない再生可能エネルギー等を活用した融雪施設や市民からの要望の高い消流雪溝の整備・更新・維持管理を的確に進め、機械除雪との最適な組み合わせによる効率的な雪対策を官民連携して進める必要があります。

〈主な定量分析〉



〈主な定性分析〉

各種団体意見交換会において、「再生エネルギー融雪などを組み合わせた官民一体の雪対策が必要である」との意見や、従来型の「機械除雪や消流雪溝と融雪との適切な組み合わせが重要だ」との意見が寄せられました。

◇地域一体となった雪対策

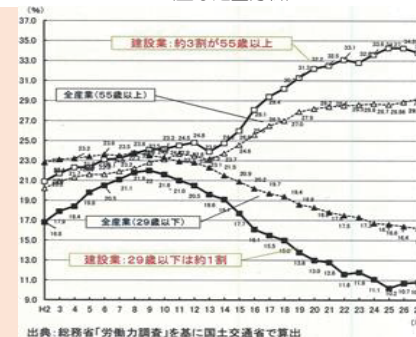
●行政が行う除排雪作業は、限られた時間と予算の中で大型重機を使用しての作業であるため、地域の隅々まで除排雪作業を行えない状況にあります。市民からはきめ細やかな除排雪の要望が年々増加しています。

●また、人口減少や高齢化により除雪困難者が増加しているほか、建設業就業者の高齢化、若者の建設業離れによる除雪作業従事の減少も懸念されています。

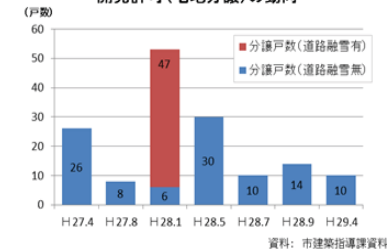
●こうした中、これまで住宅地の雪置き場不足解消のため町会雪置き場事業を実施するなど、町会等の除雪活動に対する支援策を進め、協力町会等も増加傾向にありますが、さらに近年は、民間事業者による宅地開発の際に、事業者があらかじめ道路融雪等を整備するケースも見られるなど、地域一体となった雪対策が進められています。

●今後も、人口減少や少子高齢化等により除雪の担い手不足が懸念される中、安全・安心な冬道の確保と快適な雪国生活のためには、今まで以上に市民・事業者・行政が連携し、地域における自助・公助・共助による雪対策に取り組むことが必要です。

〈主な定量分析〉



開発許可(宅地分譲)の動向

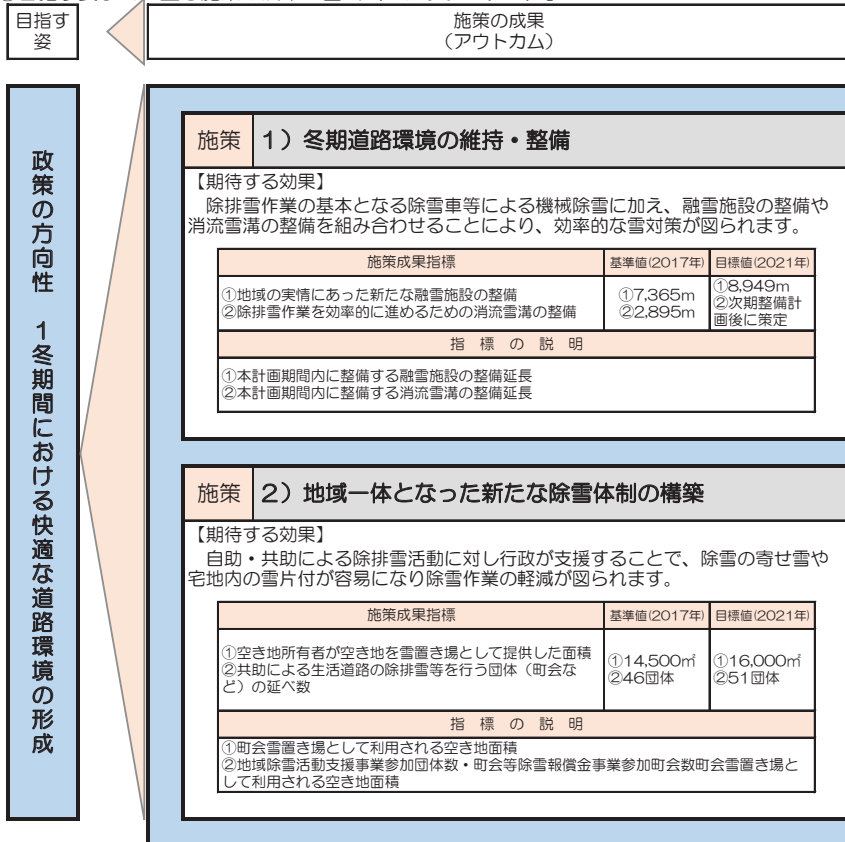


〈主な定性分析〉

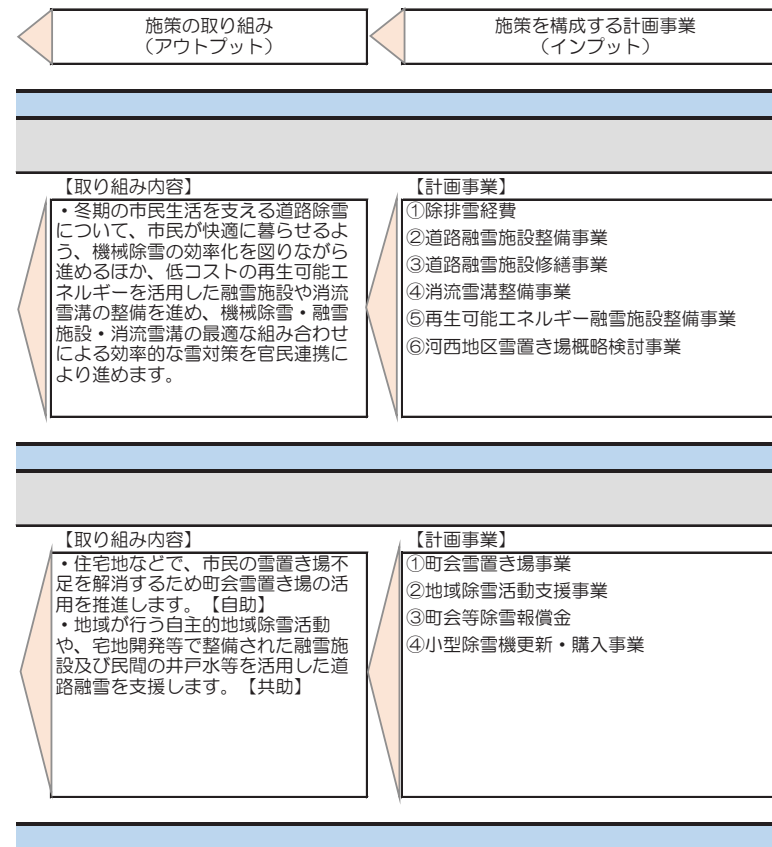
政策効果モニター自由意見では、「雪弱者(ひとり暮らしの高齢者等)のための排雪支援が不十分」との意見が寄せられました。一方、「空き地を雪置き場として有効活用することは、地域住民にとって大変助かる」との声も寄せられました。

追従除雪写真

【③目指す姿までに至る施策と成果の図式（ロジックモデル）】



融雪写真



町会雪置き場
写真

分野別政策

なりわいづくり

■政策の体系

政策	政策の方向性	施策
Ⅰ 農林業振興	1 農産物等の生産力・販売力の強化	1) 日本一のりんごの生産力・販売力の強化
		2) りんご産業イノベーションの推進
		3) りんご以外の主要農産物の生産力・販売力の強化
	2 担い手と農地の確保に向けた支援	1) 新たな担い手の育成・確保
		2) 農業経営力の強化
		3) 農地等の有効活用
		4) 耕作放棄地の防止と再生
	3 農林業基盤の整備・強化	1) 生産基盤である農道等の維持・改善
		2) 森林の保全と活用
Ⅱ 観光振興	1 観光資源の魅力の強化	1) 弘前らしい魅力ある観光コンテンツの企画推進 2) 岩木山観光等の推進
	2 戦略的な誘客活動の展開	1) 観光情報の効果的な発信 2) 滞在型・通年観光の推進
	3 広域連携による観光の推進	1) 広域圏の観光施策の充実と観光情報発信の強化
	4 外国人観光客の誘致促進	1) 国外への情報発信及び受入環境の整備促進
Ⅲ 商工業振興	1 地域を牽引する産業の育成	1) 重点産業等の強化・育成と企業誘致
	2 商活動の活性化	1) 魅力ある商業地域の形成 2) 地元生産品の販売力強化
	3 経営力の向上	1) 創業・起業への支援 2) 経営支援・融資制度
	4 若年者の地元就職促進	1) 学生・移住者の地元企業への就職支援
	5 就業・雇用環境の充実	1) 多様な担い手の雇用の促進

政策 I 農林業振興

日本一の生産量を誇るりんご等農産物の生産力・販売力を強化し、農業所得向上を目指す。また、新規就農、担い手育成の取組により、持続可能な農業を目指します。

政策の方向性 1 農産物等の生産力・販売力の強化

【①目指す姿】

■農作業の効率化が進み生産技術が向上することで、日本一のりんごの生産量が確保されているほか、りんご以外の主要農産物も含め、農業経営の安定化と多角化が進行しています。

■また、農産物の販路開拓や輸出拡大が推し進められ、生産者の農業所得が向上し、生産者が「農業を継続したいまち」と実感しています。

政策課題指標	基準値(2016年)	目標値(2021年)
一人当たりの農林業生産額	1,603千円	1,920千円
指標の説明		
県発行「市町村民経済計算」での農林業の市内総生産額/県発行「市町村民経済計算」での第一次産業の就業者数により算出		

【②現状と課題】

◇日本一のりんごの生産力・販売力の強化

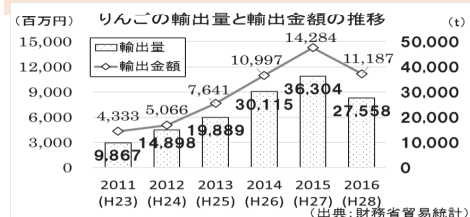
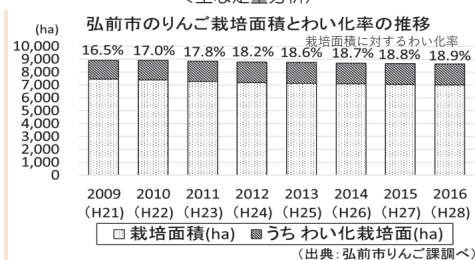
●当市の平成28年のりんご生産面積は8,329haであり、青森県の約42%、全国の約23%を占め、日本一のりんごの生産地となっています。

●一方、農業者の高齢化や、担い手の減少、補助労働力不足の顕在化が進んでおり、収量の多いわい化を中心に改・新植を進めることで、生産量を維持する必要があります。また、風害からの防護策、共防組織による病害虫防除作業の効率化促進による、安全安心なりんご生産への対策を講じることが必要です。

●「パワーアップ！弘前産りんごPRキャラバン」や「りんご輸出促進強化事業」などの取組により、当市のりんごの販売額は、着実に増加しております。一方、りんごの果実は、消費者の収入の増減に消費が左右されやすく、代替が可能な品目であることから、さらなる購買意欲の喚起と消費層の拡大を図る必要があります。新たな販路開拓、販売促進のため、これまで以上に国内の主要消費地や台湾・東南アジアなど海外市場を対象に、りんごの消費拡大を図る必要があります。

●りんご公園に関しては、りんごやシードル等関連商品を広くPRし、市民や観光客がりんごに親しむ場としてだけでなく、りんご栽培に関する体験学習の場としての機能を持たせ、将来の担い手育成にも配慮した施設として活用していくことが必要です。

＜主な定量分析＞



＜主な定性分析＞

各種団体との意見交換会において、「りんご産業について、農家を減らさないよう緩やかに廃業、経営移譲を進めながら、海外に販路を向けて所得を向上させることができれば、魅力ある産業として若い就農者が増える」との意見が寄せられました。

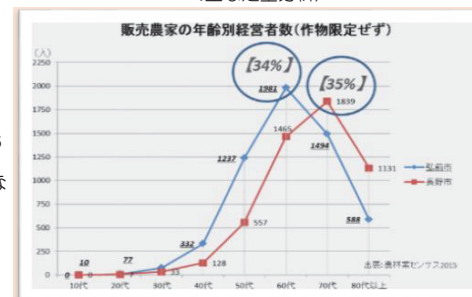
◇りんご産業イノベーションの推進

●当市におけるりんご産業は、日本一の生産量を誇るとともに、食品加工業や運送業など様々な関連産業に影響する基幹産業であるものの、高齢化や担い手不足、更には労働力不足という課題に直面しています。

●農林業センサスによると、当市のりんご経営体数は平成22年から平成27年までに546経営体が減少しました。農業経営者の年齢別構成は60代が多い状況にあり、後継者がいない農家は約6割に上っています。

●このまま推移した場合、産地規模の維持が困難となる恐れがあるため、農業従事者の減少スピードを緩やかにするとともに、高効率化による高品質りんごの生産と稼く経営体の拡大、多様な人材が活躍できる環境構築により、「稼げる、働きたくなるりんご産業」へ成長させることが重要です。

＜主な定量分析＞



＜主な定性分析＞

りんご産業について、各種団体との意見交換会や市民意見交換会からは、効率化、省力化、健康増進、法人化、人材を確保する仕組みの必要性について意見が寄せられました。

◇りんご以外の主要農産物の生産力・販売力の強化

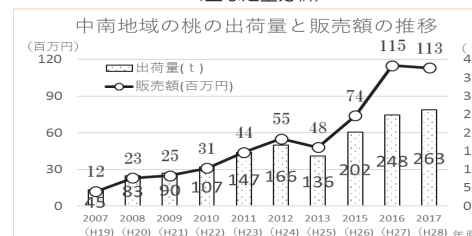
●当市の農業産出額のうち、りんごなどの果実が8割以上を占めていることから、台風による落果や降雪による品質低下等の災害が発生した場合、直接的に農業所得に影響します。

●りんごの生産量維持・確保のための取組は積極的に実施していくものの、落果等自然災害からの影響を最小限にとどめ、生産者の高齢化や補助労働力不足に対応するため、りんご以外で収益性が高く、生産作業のピーク時期が重ならない、安定生産が可能な桃などの農産物の導入を図っていくことも重要です。中南部地域の桃の出荷量及び販売額は大きく伸びおり、端境期に出荷できるという当地域の桃の特性を活かして、安定した需要が期待できることから、りんごから桃への改植を推し進めることで、自然災害等のリスク分散を図り、果樹複合経営化の推進による農業経営の安定化を図る必要があります。

●その他の作物として、ミニトマトは平成22年産まで3000万円ほどであった販売額が、平成28年産では1億円を突破し、順調に販売額を伸ばしています。農業の収益力向上のためにも、安定した需要を見込めるミニトマト生産に対する支援を展開していくことが必要です。

●また、一人当たりの米消費量が年々減っていることから、差別化により新たな需要を掘り起こすとともに、大消費地における販路開拓を進める必要があります。

＜主な定量分析＞

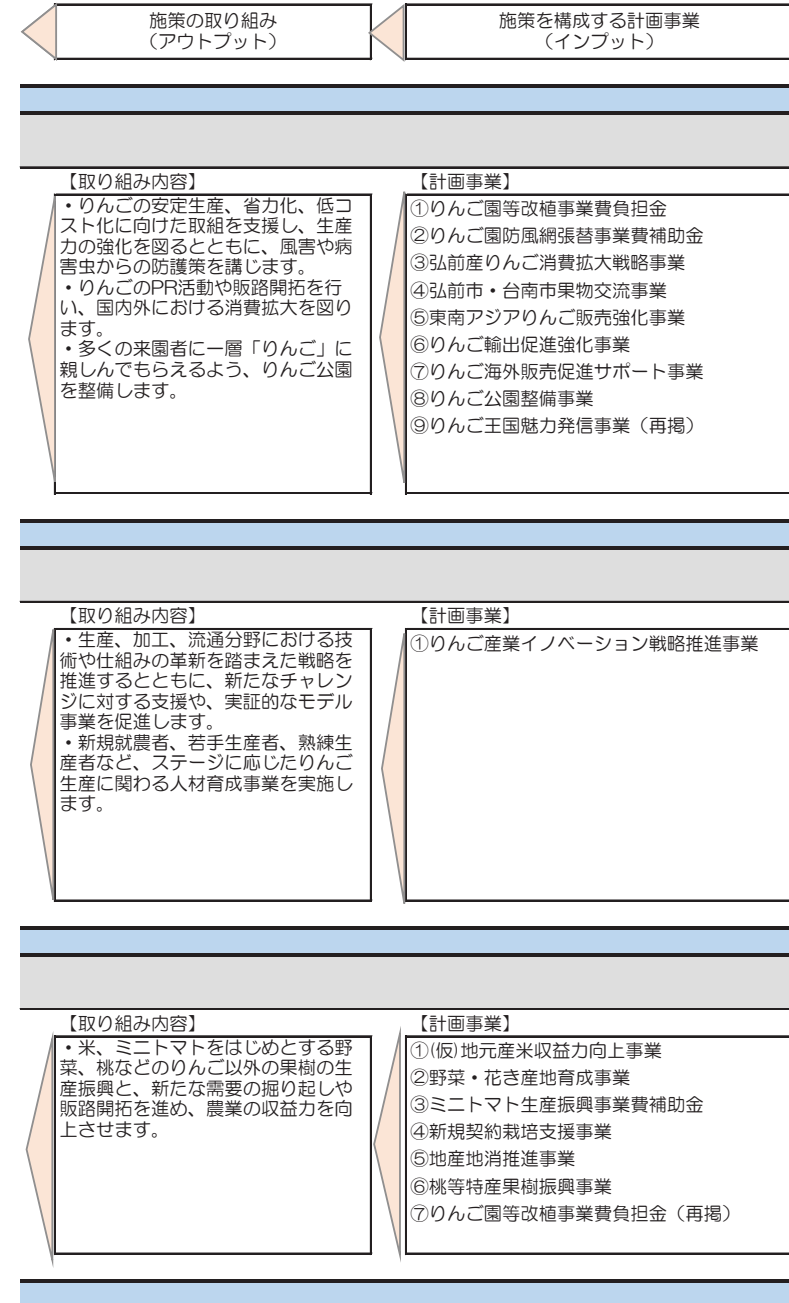
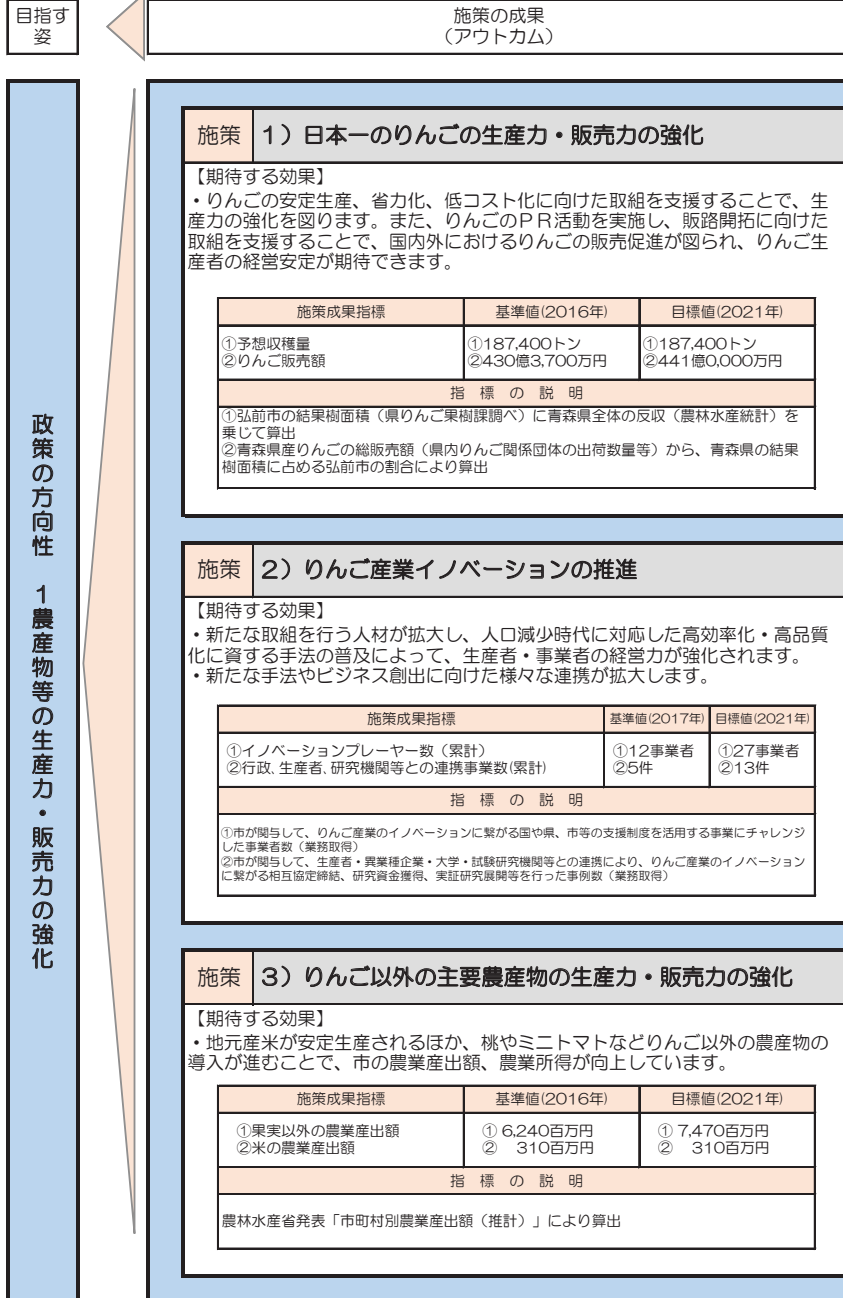


＜主な定性分析＞

学識経験者等による会議の場において「りんごだけでなく米も重要視すべきであり、意欲のある生産者を作り出し、収益につながるような取組を推進する必要がある」との意見が寄せられました。

(案) 写真：りんご収穫の様子

【③政策の方向性の目指す姿までに至る施策と成果の図式（ロジックモデル）】



分野別政策

戦略推進システム

■政策の体系

政策	政策の方向性	施 策
Ⅰ 確かな根拠（エビデンス）と進取の気質・多様性による地域経営	1 情報収集・分析力の高度化による効率的な地域経営	1) 情報分析力及び政策形成能力の向上
	2 市民対話の促進	1) 広聴の充実 2) 広報の充実
	3 進取の気質に富み、多様性を受け入れる気風の醸成	1) 多文化共生・国際交流の推進 2) 地域間連携の推進 3) 移住・定住対策の推進
Ⅱ 市民協働によるまちづくりの推進	1 協働による地域づくりの促進	1) 市民と行政の協働による地域づくりの推進 2) 地域コミュニティの維持・活性化 3) 官民協働の推進 4) 学生力の強化
	2 男女共同参画社会の実現	1) 男女共同参画の推進
Ⅲ 強い行政の構築	1 市役所の仕事力の強化	1) 業務の効率化・適正化 2) 組織体制の適正化及び職員力の向上
	2 情報発信力の強化	1) シティプロモーションの推進
	3 岩木地区・相馬地区の活性化	1) 岩木地区・相馬地区の地域資源利活用の推進
	4 健全な財政運営の推進	1) 安定した財政運営 2) 公共施設の適正配置

政策 II 市民協働によるまちづくりの推進

地域コミュニティなどの市民活動団体の活動が活発になり、市民と行政の協働によるまちづくりの推進を目指します。

政策の方向性 1 協働による地域づくりの推進

【①目指す姿】

- 町会を含む地域コミュニティをはじめとする市民活動団体の自主的な活動が活性化し、市民と行政の協働による地域づくりが促進されています。
- 市民力の向上による魅力あるまちづくりが推進され、地域の状況に合わせて、地域の特徴を捉えた活動が行われています。
- 企業内で子育て支援や健康づくりなどの取り組みが進むことによって、町会等も含めた地域での取り組みにもつながっていきます。
- 学園都市ひろさきとして、本市と市内6大学及び大学コンソーシアム学都ひろさきとの連携が強化され、学生が活躍し、学生を含む「オール弘前体制」での地域の活性化及び地域づくりが進んでいます。

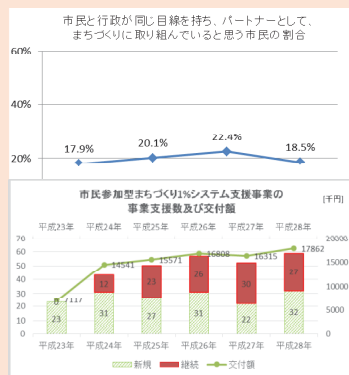
政策課題指標	基準値(2017年)	目標値(2021年)
市民と行政がパートナーとして、まちづくりに取り組んでいると思う市民の割合	18.5%	22.4%
指標の説明		
『弘前市地域経営アンケート』における「市民と行政がパートナーとして、まちづくりに取り組んでいること」に関する質問で、「満足」と回答した市民の割合		

【①現状と課題】

◇協働による地域づくりの必要性

- 地方分権改革の進展や少子高齢化、人口減少、市民ニーズの多様化など、市を取り巻く社会環境が大きく変化の中で、地域が抱える様々な課題に対しては、これまでの行政運営では的確な対応が困難になってきています。
- このような状況において、持続的発展を確保し、活力ある誇りの持てる弘前を実現するためには、市民主体の取組や市民・議会・行政の協働によるまちづくりを一層推進する必要があります。
- 市民提案型の補助金制度で「市民参加型まちづくり1%システム事業の事業数及び交付額は年々増加傾向にあり、地域課題の解決や地域活性化に向けた市民活動が着実に広がっていることから、今後もこの機運をさらに盛り上げていく必要があります。
- これまでの取組により、ボランティア活動の支援や市民活動をサポートする保険の運用などにより、市民活動への意識の向上と市民が自主的に活動できる環境が整ってきています。

〈主な定量分析〉



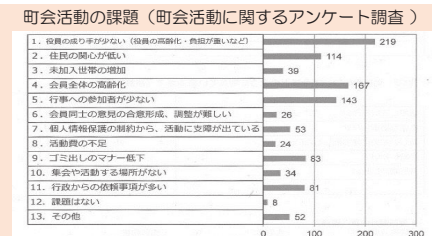
〈主な定性分析〉

市民活動を支援する1%システム事業の採択団体から、「地域のやる気を引き出し、きっかけとなる有効な事業である」という声があります。

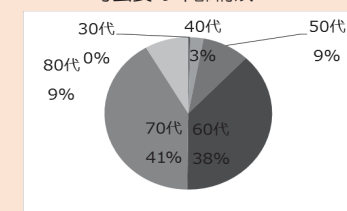
◇地域コミュニティ強化の必要性

- 人口減少、少子高齢化、核家族化の進行、価値観の多様化など様々な社会環境の変化と相まって、地域コミュニティの維持が大きな課題となっています。
- 各町会においても、それぞれ運営を維持しているものの、担い手の不足や、地域住民の地域活動への関心の薄さ、地域行事への参加者不足などが、町会活動に関するアンケートにおいても課題としてあがっています。
- 町会活動に関するアンケートからは、町会長の年齢構成のうち、70代・80代が全体の半分以上を占めるなど高齢傾向にあることから、町会活動の担い手不足に加え、町会役員の手確保や若い世代の町会活動への参加を促す仕組みづくりに取り組んでいく必要があります。
- 当市では、町会を地域コミュニティの基盤と考えており、弘前市町会連合会と連携し、町会の運営を支えながら、地域コミュニティの強化に向けた効果的な取組を進めることが重要です。

〈主な定量分析〉



町会長の年齢構成



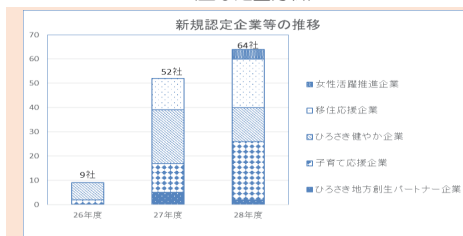
〈主な定性分析〉

市民意見交換会では、「行政は地域のつながりを維持する取組に力を入れていけばよい」「地域が自立していくことを行政が支援することが必要」などの意見が出されました。

◇官民協働の必要性

- 認定企業のインセンティブを拡大したことと新たな認定企業制度の創設により、平成27年度から認定企業数等が増加しています。
- 国の総合戦略では、「地方創生のためには、従来の「縦割り」の取組を排し、様々な分野における官民協働や地域間連携、政策間連携を図ることにより、「地域の総合力」が最大限発揮されることが必要とされています。
- 地方創生の深化に向けて、従来の「縦割り」を超えた官民協働と地域連携による、新たな「枠組み」づくりに取り組む必要がある。」としており、官民協働の取り組みが求められています。

〈主な定量分析〉



〈主な定性分析〉

市民意見交換会では、「地元の資産になるような企業を増やす必要がある」との意見が出されました。

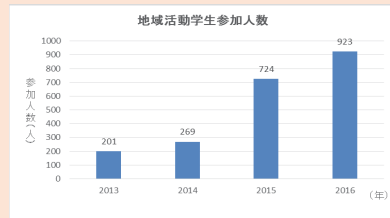
◇学生力の強化の必要性

●地域活動に参加する学生の人数は、近年に大幅に増加しておりますが、2025年問題、コミュニティの希薄化、学生の低い地元就職率等、地域が抱える喫緊の課題に立ち向かうためには、学都である当市の優位性の一つである「学生力」をさらに強化する必要があります。

●当市と弘前大学をはじめとする市内6大学との連携を強化し、それぞれの大学が持つ知的資源及び学生を含む人的資源を活用することで、地域課題解決及び地域活性化につなげていくことが重要です。

●学生による地域づくりを推進し、オール弘前体制をより強固にしていくためには、引き続き、活動支援や活動しやすい環境づくりによって、地域づくりに取り組む学生を増やしていく必要があります。

〈主な定量分析〉



〈主な定性分析〉

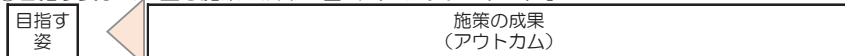
2016年度（平成28年度）に開催したMyひろさき創生市民会議では、「地域志向の学生が増えてきているので、学生が積極的に活動することで、地域の課題を魅力に変えていくべき。」という意見がありました。

1%、エリア担当など
町会に関連する写真

1%、エリア担当など
町会に関連する写真

学生の活動に
関連する写真

【③目指す姿までに至る施策と成果の図式（ロジックモデル）】



政策の方向性
1 協働による地域づくりの促進

施策 1) 市民と行政の協働による地域づくりの推進

【期待する効果】

- ・市民との協働によるまちづくりに対する意識が高まるとともに、市の取組が協働によるまちづくり基本条例の内容に則して実施されています。
- ・地域課題の解決や地域の活性化を目指す市民活動が活発になり、市民主体の魅力あるまちづくりが行われています。

施策成果指標	基準値(2017年)	目標値(2021年)
市民参加型まちづくり1%システム支援事業における新規事業の採択数	30件	33件
指 標 の 説 明		
市民参加型まちづくり1%システム支援事業において採択された新規事業の採択数		

施策 2) 地域コミュニティの維持・活性化

【期待する効果】

- ・地域住民が、主体的に町会活動に参加し、地域の課題が解決され、地域コミュニティが活性化されています。
- ・活動が積極的な地域の住民は、より主体的に活動を進め、地域コミュニティが維持困難な地域住民は、行政の支援等を受けながら、その維持を図り、市全体として、地域コミュニティが強化されています。

施策成果指標	基準値(2017年)	目標値(2021年)
①町会加入率 ②市民参加型まちづくり1%システム支援事業の採択事業における町会による事業件数	①75.12% ②〇〇件	①76% ②〇〇件
指 標 の 説 明		
①当該指標は、町会の活動力を表す基盤となるため設定。業務取得。 ②市民参加型まちづくり1%システム支援事業の採択事業のうち、町会が申請及び実施する事業の件数		

施策の取り組み
(アウトプット)

施策を構成する計画事業
(インプット)

【取り組み内容】

- ・市民等に協働によるまちづくり基本条例の理念を浸透させるとともに、条例の実効性を確保するため、協働によるまちづくり推進審議会の効果的な運用を図ります。
- ・市民参加型まちづくり1%システム支援事業を市民自ら運営し、市民活動団体などが自主的に行う様々な市民活動を支援していきます。
- ・市民活動が一過性に終わらずに、継続・発展していくために、団体同士や団体と行政が意見交換が出来るような仕組みを検討します。

【計画事業】

- ①協働によるまちづくり基本条例関係事業
- ②市民参加型まちづくり1%システム支援事業
- ③弘前リードマン認定・派遣事業
- ④ボランティア支援事業
- ⑤市民活動保険運用事業

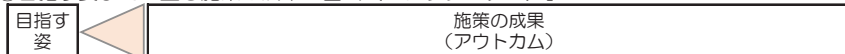
【取り組み内容】

- ・各町会の現状や課題に応じた取り組みを支援し、地域課題解決のための支援の仕組みを検討し、構築します。
- ・町会連合会運営補助や、単位町会に対する事務費の支援も図り、多面から地域を支えています。
- ・地域コミュニティの維持・活性化を喫緊の課題として、町会活動の担い手確保に向けた取り組みなどを強力に推進します。
- ・町会活動への積極的な参加を促し、特に若い世代の町会での活動を活発するための仕組みを検討します。

【計画事業】

- ①地域コミュニティ強化促進事業
- ②エリア担当制度
- ③弘前市町会連合会運営事業費補助金交付事業
- ④弘前市町会等事務費交付金

【③目指す姿までに至る施策と成果の図式（ロジックモデル）】



政策の方向性
1 協働による地域づくりの促進

施策 3) 官民協働の推進

【期待する効果】

- ・様々なノウハウやアイデアを有する企業と連携し、効率的・効果的に地方創生が推進されています。
- ・子育て支援、健康増進、移住促進など市が進めている様々な取り組みが、官民一体となって進められ、人口減少の抑制や地域経済の維持・成長につながっています。

施策成果指標	基準値(2017年)	目標値(2021年)
パートナー企業等の協定・認定件数	120件	344件
指標の説明		
ひろさき地方創生パートナー企業(7→22)の協定数、子育て応援企業(36→63)・ひろさき健やか企業(40→103)・移住応援企業(33→100)・女性活躍推進企業(4→56)の認定数 ※協定数・認定数の実績を基に目標値を設定		

施策 4) 学生力の強化

【期待する効果】

- ・学生の地域活動への関心が高まるとともに、地域活動への参加が促進されています。
- ・学生が地域活動に取り組みやすい環境づくりが進み、大学の持つ知的・人的財産が地域課題の解決につながっています。

施策成果指標	基準値(2017年)	目標値(2021年)
①大学コンソーシアム学都ひろさき活性化支援事業による学生地域活動支援団体数 ②大学コンソーシアム学都ひろさき「共通授業」参加学生数	16件	20件
指標の説明		
①学生が企画立案し、実施するまちづくり・地域づくり活動に対し、コンソ事業が支援した団体数を市が事業取得 ②「地域の課題を理解し、地域の発展を考える」をテーマとして、地域課題解決について自らが考えることができる人材を育成する「共通授業」への参加学生数を市が事業取得		

施策の取り組み
(アウトプット)

施策を構成する計画事業
(インプット)

【取り組み内容】

- ・様々なノウハウやアイデアを有する企業等から地方創生につながる提案を募集し、官民協働による取り組みを推進し、有益な市民サービスを提供します。
- ・子育て支援、健康づくり、移住促進、女性活躍推進などに行政だけでなく官民一体で取り組むことにより、それぞれの施策のより一層の充実を図ります。

【計画事業】

- ①ひろさき地方創生パートナー企業制度
- ②子育て応援企業制度（再掲）
- ③ひろさき健やか企業制度（再掲）
- ④移住応援企業制度（再掲）
- ⑤女性活躍推進企業制度（再掲）

【取り組み内容】

- ・学園都市ひろさき高等教育機関コンソーシアム等と協力し、学生による地域づくり活動の活性化を図ります。
- ・地域活性化のため、学生の地域活動を支援し、大学が持つ知識や情報、ノウハウ及び若い人材の活用を促進します。
- ・当市の優位性の一つである「学生力」を強化し、地域づくりの牽引役として育成するため、学生が地域活動に取り組みやすい環境づくりを進めます。

【計画事業】

- ①高等教育機関コンソーシアム支援事業
- ②学都ひろさき未来基金（再掲）
- ③地元企業就職者奨学金返還支援事業（再掲）

弘前市総合計画審議会委員の任期について

平成 29 年 10 月 31 日開催の弘前市総合計画審議会において、任期満了後の審議会委員の選任方法および審議会の運営について、承認いただいたところであるが、再度、下記のとおり変更することとしたい。

記

1 変更内容

- ・ 弘前市附属機関設置条例を改正し、委員の任期を「4 年」から「委嘱の日から総合計画の策定まで」に変更する。

①従前の任期が平成 29 年 12 月 17 日までの委員

→現在、審議している次期弘前市総合計画が決定する平成 30 年 5 月（予定）まで任期を延長。

②従前の任期が平成 32 年 7 月 12 日までの委員

→平成 34 年に策定見込みの次々期弘前市総合計画の決定まで任期を延長。

2 変更理由

- ・ 第 3 号委員（公募による市民）を含む現在の各委員の任期を次期弘前市総合計画の決定まで延長することで、これまでの審議の継続性をより十分なものとするため。
- ・ 次々期弘前市総合計画の策定に際しても、計画案の審議の途中で委員の任期が満了するという事態を防ぎ、計画策定後の進行管理から新計画の策定までを任期とすることで、計画の評価及び見直しに関する審議を一貫して行うようにするため。

3 その他

- ・ 条例改正が議決され任期延長となった場合、新たに委嘱状を再交付する必要があることから、任期が平成 30 年 5 月までに延長となる委員については、再度、承諾書及び推薦書の提出を別途依頼。

弘前市附属機関設置条例新旧対照表（案）

1 旧（変更前）

別表（第2条、第3条、第4条関係）

1 市長の附属機関

名称	担当する事務	委員の構成	定数	任期
弘前市総合計画審議会	総合計画並びに地方版総合戦略の策定及び変更等に関すること。	(1)学識経験のある者 (2)公共的団体等の推薦を受けた者 (3)公募による市民	24 人以内	4 年

2 新（変更後）

別表（第2条、第3条、第4条関係）

1 市長の附属機関

名称	担当する事務	委員の構成	定数	任期
弘前市総合計画審議会	総合計画並びに地方版総合戦略の策定及び変更等に関すること。	(1)学識経験のある者 (2)公共的団体等の推薦を受けた者 (3)公募による市民	24 人以内	<u>委嘱の日から次期総合計画の策定まで</u>

附則

（施行期日）

1 この条例は、公布の日から施行する。

（経過措置）

2 この条例の施行の際現に弘前市総合計画審議会の委員に委嘱されている者の任期は、従前の任期が満了した日後の最初の総合計画の策定までとする。

弘前市総合計画審議会委員名簿

区分	氏名	所属・職名	任期終了日
第1号 学識経験を有する者	村 松 恵 二	弘前大学名誉教授	<u>平成29年12月17日</u>
	生 島 美 和	弘前学院大学文学部准教授	
	森 樹 男	弘前大学人文社会科学部教授	
	高 島 克 史	弘前大学人文社会科学部准教授	平成32年7月12日
第2号 公共的団体等の 推薦を受けたもの	阿 部 精 一	弘前市社会教育協議会会長	<u>平成29年12月17日</u>
	杉 間 修 一	弘前市連合父母と教師の会会長	
	藤 田 俊 彦	弘前市保育研究会会長	
	淀 野 啓	一般社団法人弘前市医師会副会長	
	島 浩 之	社会福祉法人 弘前市社会福祉協議会常務理事兼事務局長	
	清 野 眞 由 美	特定非営利活動法人 弘前子どもコミュニティピーぷる代表理事	
	清 野 智 博	公益財団法人弘前市体育協会副会長	
	熊 谷 壽 一	つがる弘前農業協同組合代表理事専務	
	前 田 賢 治	弘前商工会議所副会頭	
	北 村 裕 志	公益社団法人 弘前観光コンベンション協会副会長	
	鈴 木 明 弘	公益社団法人弘前市物産協会副会長	
	秋 元 駿 一	公益社団法人弘前青年会議所専務理事	
	山 形 正 臣	弘前市町会連合会副会長	
	米 塚 淑 子	弘前地区女性会代表	
	石 川 啓 太 郎	株式会社青森銀行取締役地区営業本部長	平成32年7月12日
	浅 利 健 一	株式会社みちのく銀行執行役員弘前営業部長	
	一 戸 勝 美	アップルウェーブ株式会社専務取締役	
第3号 公募による市民	青 山 富 士 子	市民会議委員	<u>平成29年12月17日</u>
	三 上 隆 博	市民会議委員	
	名 越 し お り	市民会議委員	

【敬称略】