桐生市第七次総合計画策定の考え方(案)

― 10 年後の理想像からのバックキャスティングと「成果の見える化」による産学官民協働の推進 ―

---

1. 第七次総合計画が目指す構造と策定基本方針

本計画は、単なる分厚い行政冊子の作成や見た目重視のビジュアルブック化を目指すものとせず、10 年後の桐生市の理想像（2036 年ビジョン）を明確に掲げ、そこから逆算（バックキャスティング）して前期・後期基本計画を設計し、社会情勢の変化に応じて毎年度柔軟に見直す「実行型計画」とする。

計画の階層・要素	目的と役割（バックキャスティング・構造）
10 年後の理想像（2036 年ビジョン）	産学官民が共創する 10 年後の桐生市の姿・理想像を明示する。文字媒体に加えイメージビデオや SNS 等を活用し、言葉や文字だけでは伝わりにくい「理想の生活・街の姿」を直感的に共有する。
前期・後期基本計画（各 4 年）	10 年後の理想像からバックキャスティング（逆算）し、4 年ごとの到達目標と重点施策を PDM（論理構成）で整理・配置する。
毎年度見直し	計画を固定せず、アウトカム（市民の成果・変化）の検証に基づき、毎年度施策・事業を柔軟に更新・改善する。

2. 施策における「PDM(プロジェクト設計マトリックス)」の導入

従来の総合計画で生じがちであった「既存・新規事業の単なる箇条書き（活動の羅列）」を廃止し、「この事業によって 10 年後に市民の生活がどう変わるか」という成果（アウトカム）から逆算する論理フレーム（PDM）で各事業のフォーマットを統一する。

階層	項目名	問いかけ（記入のルール）	記載例（モビリティ施策）
第 4 階層	上位目標 （10 年後の姿）	この施策によって、10 年後に市民の暮らしはどう良くなっているか？	免許返納後も移動に困らず、外出による健康と繋がりが維持されている。
第 3 階層	プロジェクト目標 （4 年後の状態）	計画期間中（4 年間）に達成すべき具体的な目標数値・状態は何か？	市内全域で「幹線」と「地域交通」が接続され、外出機会の減少率が改善。
第 2 階層	成果	目標達成のために、何（制度・拠点・仕組み・インフラ）を生み出すか？	①交通ハブの整備 ②スクールバス共有化ルールの確立 ③上下分離運行体制の構築
第 1 階層	活動・事業	成果を生み出すために、各課が日々の実務として行う具体的事業は何か？	・地域公共交通計画の改定・住民ニーズ調査　・MAYU 運行ルール策定

3. 従来型(作業・手段発想)と PDM 型(成果・目的逆算発想)の比較

従来の作業積み上げ型と、PDM（プロジェクト設計マトリックス）を活用した成果逆算型の思考プロセスの違いを以下の表に示す。

比較項目	【従来型】作業(活動)発想	【PDM 型】成果(アウトカム)逆算発想
思考の出発点	「行政が何をやるか（やれるか）」（手段・作業）	「教育・市民のくらしなどがどう変化する(良くなる)か」（目的・成果）
計画の立て方	積み上げ型 （既存事業ややりたい(やれる)作業を順に並べる）	バックキャスティング（逆算型） （10 年後の理想像から必要な事業を割り出す）
一番大切な問い	「予算内でどんな事業を実施できるか？」	「この事業で市民の暮らしはどう良くなっている(いく)か？」
評価の軸	事業の実施回数や予算消化率 （例：バスを何回走らせたか）	市民の生活や行動の変化量 （例：高齢者の外出・交流機会が増えたか）
結果への対応	事業を実施すること自体が目的化しやすく、効果が低くても継続されやすい	成果（変化）が出なければ、手段（事業）を柔軟に見直し・修正できる

4. 従来型と PDM 型の対照例

区分	【従来型】 施策・事業の羅列型	【導入後】 PDM（論理構成）型
基本発想	行政が行う「作業（活動）」を並べる	市民に起きた「変化（成果）」から逆算する
記載例	・おりひめバス路線維持事業 ・デマンドタクシー運行補助 ・遠隔自動運転の実施	【上位目標】車がなくても安全・快適に出かけられる 【プロジェクト目標】市内全域で「幹線」と「地域交通」が接続され、外出機会の減少率を改善 【成果】幹線と地域交通を結ぶハブ構築、スクールバス混乗ルール確立 【活動】・デマンドタクシー運行網の構築・おりひめバス路線の整備・遠隔自動運転の実施
評価指標	バス運行回数、予算消化率（アウトプット）	高齢者の外出機会向上率（アウトカム）
効果・評価	事業の継続自体が目的化しやすい	成果が出なければ手段（事業）を柔軟に修正・改善できる

■ ポイントの整理

・ **従来型：** 「何を実施するか（手段・行政の作業）」を中心に考えるため、事業の実施や継続そのものが自己目的化しやすい。

・ **PDM 型：** 「市民にどんな変化・価値が届くか（目的・成果）」を起点とするため、成果が出ない場合には事業（手段）を柔軟に変更・改善することができる。

5. 市民参画型 WG の設置と作成手順

本計画の策定にあたっては、行政内で閉じることなく、行政の会議体・検討プロセスに市民が直接参加する「市民参画型ワーキンググループ（WG）」を設置する。市民と職員が対当なパートナーとして共に議論し、PDM（論理構成）のブラッシュアップや具体施策の共創を進める。

■ STEP 1: たたき台の作成

各部局のゼロからの作成負担を減らすため、企画課・策定委員会にて「従来(検討中)の総合計画」および「勝手に総合計画提言書」から抽出した上位目標・成果を基にたたき台を作成する。

■ STEP 2: 各課での点検・修正

提示された上位目標・成果に対し、各課（自課）の事業（活動）が適切に紐付いているか点検し、事業の追加・修正・見直しを行う。

■ STEP 3: 市民参画型ワーキンググループ（WG）での協働検討

行政の会議・検討プロセスに市民（地域住民、事業者、若者、学識経験者等）が参加するワーキンググループを設置。市民の視点を取り入れながら、上位目標・成果の実現に向けた具体施策（PDM）を共に検討・ブラッシュアップする。

■ STEP 4:最終取り纏め（本会議）

企画課・策定委員会およびワーキンググループでの議論を踏まえ、「成果」と「活動」の論理的繋がりを精査し、無駄な事業の削ぎ落としと重要施策の最終取りまとめを行う。