

# 新しい行政改革大綱（第3ステージ）

～分権時代に対応した更なる改革の推進～



令和元年8月

令和2年1月 第一次改訂

令和3年2月 第二次改訂

令和4年2月 第三次改訂

令和5年2月 第四次改訂

愛 媛 県

# はじめに

自治体運営の基本原則は、地方自治法に規定されている「最少の経費で最大の効果」をあげることであり、行政改革は、そのために、業務の効率化やコスト縮減はもとより、職員の意識や仕事の進め方、組織のあり方など、行財政運営全般について、不断の見直しを行っていく取組です。

この「新しい行政改革大綱（第3ステージ）」は、県の行政改革の基本的な考え方を示すとともに、中期的な目標と具体的な取組計画を定めるもので、財政健全化基本方針や定員適正化の方針なども反映しています。

県では、この大綱に基づき「『<sup>えがお</sup>愛顔あふれる愛媛県』を実現するための土台づくり」を基本理念（目的）として、行政イノベーションの推進を図るため、最新IT技術等を活用した行政のクオリティ向上・働き方改革の推進に重点的に取り組むなど分権時代に対応した更なる改革を推進していきます。

加えて、新型コロナウイルス感染症の世界的流行やデジタル技術の急速な進歩など、予測困難な時代の転換期のなかで顕在化した社会の変革を的確に捉えながら、DX（デジタルトランスフォーメーション）の更なる推進といった、時代の動きに先んじた新たな改革にも積極的に挑戦していきます。



## 目次

1	これまでの行政改革の取組	1
2	新たな改革の必要性	12
3	新しい行政改革大綱（第3ステージ）の基本理念と3つの改革	18
	Ⅰ【挑戦と実行】チャレンジ改革	20
	Ⅱ【オール愛媛】チームワーク改革	30
	Ⅲ【現場主義】ボトムアップ改革	34
4	推進期間・進行管理	40
5	目標設定事項	41
6	改革に向けた具体的取組と目標設定	43

### 第四次改訂にあたって

本大綱は、取組事項の進捗状況や新たな課題の発生などを踏まえて、改革の取組の見直しを行うこととしており、第四次改訂については、「3 新しい行政改革大綱（第3ステージ）の基本理念と3つの改革」、「5 目標設定事項」を改訂対象としております。

## 1 これまでの行政改革の取組

本県では、平成8年度に策定した「行政改革大綱」及び「地方分権推進大綱」以降、これまで6期にわたってそれぞれの時代の要請と県行政を取り巻く課題に対応した大綱を定め、行政改革に取り組んできました。

特に、第6期の行政改革では、「『<sup>えがお</sup>愛顔あられる愛媛県』を実現するための土台づくり」を基本理念に掲げ、分権時代にふさわしい未来志向の改革に取り組み、厳しい財政状況の中、メリハリを徹底した予算編成や組織の再編等を推進するとともに、真の分権型社会の実現を目指して、市町との連携の深化、NPOや企業など多様な主体による協働の推進、他県との広域連携など総合力の発揮による県民の底力の結集を図るほか、地方分権の進展を見据え、職員の意識改革や能力開発により、創造的な施策を立案・実行できる人材の育成や組織づくりを推進し、国に依存した「メニュー選択型行政」から自立した「政策立案型行政」への転換を加速するなど、本県独自の改革を推進してきました。

### 第1期(H8～H10)〔行政改革大綱〕〔地方分権推進大綱〕

〔背景〕地方分権推進法の成立（地方分権の総合的かつ計画的な推進）

〔目標〕地方分権の時代にふさわしい簡素で効率的な行政システムの確立

- ・事務事業の整理合理化
- ・組織、機構の見直し

### 第2期(H11～H13)〔新行政改革大綱〕

〔背景〕地方分権一括法の成立（国と地方の役割分担の明確化、機関委任事務制度の廃止等）

〔目標〕県民の県民による県民のための県政の推進

- ・経費の節減合理化
- ・スクラップ・アンド・ビルドの徹底
- ・情報公開の推進

### 第3期(H14～H17)〔行政システム改革大綱〕

〔背景〕厳しい財政状況と社会経済情勢の大きな変化

〔目標〕最少のコストで最大の県民満足を提供する地域経営体としての体質の改善・強化

- ・事務事業の廃止、縮小
- ・組織、機構の簡素化
- ・定員の適正化
- ・仕事の進め方や制度、システムの見直し

### 第4期(H18～H22)〔構造改革プラン〕

〔背景〕市町村合併の進展（70市町村⇒20市町）、三位一体改革による地方交付税等の大幅削減

〔目標〕県民との協働自治

- ・県民サービス改革（アウトソーシング、公の施設の見直し、出資法人の見直し）
- ・パートナーシップ改革（NPO等との協働、市町への権限移譲、四国4県連携）
- ・組織改革（地方局・試験研究機関の再編・スリム化、定員の適正化、給与の見直し）
- ・財政構造改革（財政構造の転換、徹底した歳出の削減、歳入の確保）

### 第5期(H23~H26)【新しい行政改革大綱】

【背景】 厳しい財政状況、分権型社会の到来

【目標】 「自主・自立のえひめ」を目指して

- ・ 挑戦する改革 (財政改革・組織改革・業務改革)
- ・ 連携する改革 (県と市町との総合力の発揮、他県・民間・地域・NPO等多様な主体との連携)
- ・ 創造する改革 (政策立案型組織づくり・職員の政策立案能力の強化・広域自治体としての機能発揮)

### 第6期(H27~H30)【新しい行政改革大綱(第2ステージ)】

【背景】 真の分権型社会の実現、厳しい財政状況

【目標】 分権時代にふさわしい未来志向の改革

- ・ 【挑戦と実行】 チャレンジ改革 (財政健全化の推進、最適な組織体制の構築、業務マネジメントの向上)
- ・ 【オール愛媛】 チームワーク改革 (県と市町との総合力の発揮、民間等との連携、他県との広域連携)
- ・ 【現場主義】 ボトムアップ改革 (組織のさらなる成長、職員能力の向上、県民意見の反映、現場起点による国への提言強化)

# 1. 【挑戦と実行】チャレンジ改革

## (1) 財政健全化の推進

平成27年8月に策定した財政健全化基本方針（第2ステージ）に基づき、行政評価等を活用したスクラップ・アンド・ビルド等を通じて、メリハリの効いた予算編成に取り組むとともに、県税の徴収率向上や滞納繰越額の縮減、広告料収入の確保、遊休県有財産の売却や貸付けによる利活用に取り組むなど、歳入歳出両面からの取組を進め、財政健全化を図ってきました。

その結果、平成30年度決算時点では、実質公債費比率及び将来負担比率について全国平均（※東京都除く）を上回る財政の健全化という目標を達成することができました。

しかし、財源対策用基金残高は、西日本豪雨災害への対応のため大幅に取り崩した結果352億円に減少しました。

### 財政健全化基本方針（第2ステージ）の目標達成状況（H27～H30）

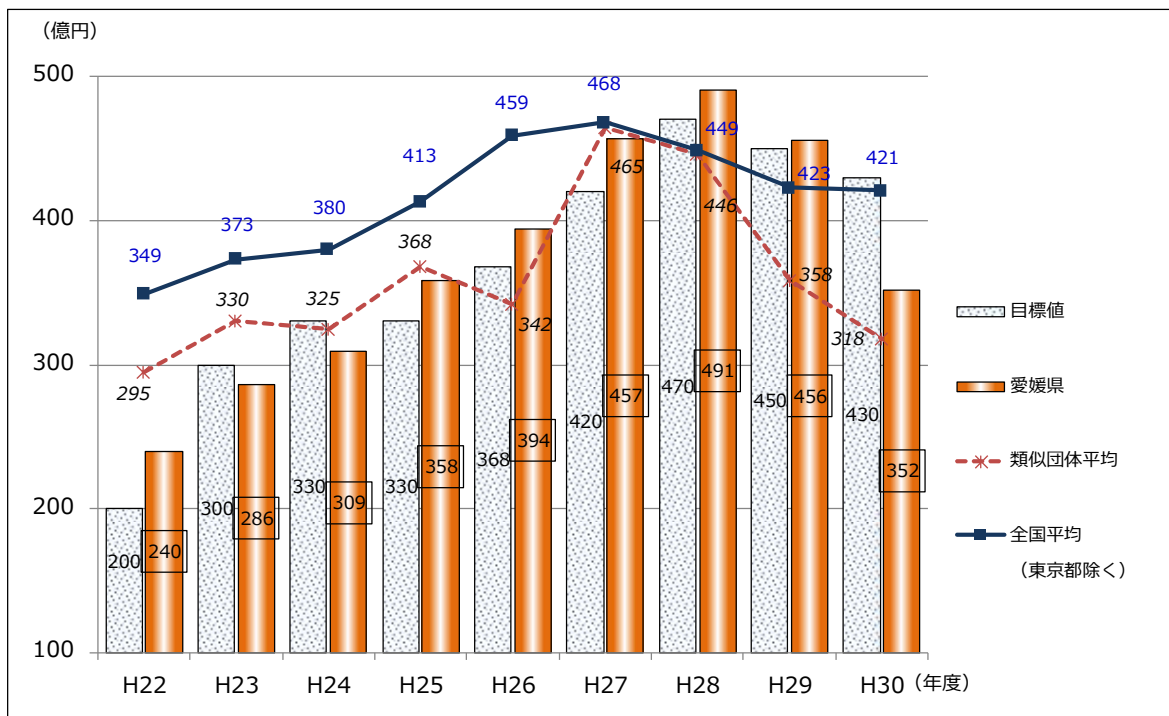
区 分	22年度 決算	26年度 決算	27年度 決算	28年度 決算	29年度 決算	30年度 決算
財源対策用 基金残高	240億円	394億円 (368億円)	457億円 (420億円)	491億円 (470億円)	456億円 (450億円)	※352億円 (430億円)
実質公債費 比率	16.8%	13.2% (現状維持)	12.4% (現状維持)	11.8% (現状維持)	11.2% (現状維持)	10.5% (現状維持)
将来負担 比率	183.2%	158.0% (現状維持)	150.7% (現状維持)	149.3% (現状維持)	149.7% (現状維持)	150.0% (現状維持)

※災害分取崩(△48億円)がなければ400億円

○下段の括弧内は目標値。

○目標は決算を踏まえて毎年度見直すこととしており、全国平均（東京都除く）を参考に設定

### 【財源対策用基金の状況】



## (2) 最適な組織体制の構築

真の分権型社会の到来を見据え、各種施策を機動的かつ柔軟に展開できる自主・自立の組織体制づくりを目指し、更なる政策立案機能の強化に取り組みました。

特に、えひめ国体・えひめ大会のレガシーを地域活性化策へ活用するための「スポーツ・文化部」や、西日本豪雨災害からの復興に向け、グループ補助金や農地の再編整備等の推進体制を整備したほか、重要な課題に対しては、限られた人員を最大限に活用しながら、部局の垣根を越えた横串組織を設置するなど、迅速に対応する体制を整備しました。

これらの組織改正に当たっては、スクラップ・アンド・ビルドの徹底を基本として組織の効率化・活性化を図るとともに、地域から求められる機能や役割を検証し、地方機関の見直しも行いました。

併せて、第6次定員適正化計画に基づき、計画的かつ適正な定員管理に取り組んできた結果、平成28～31年度までの4年間で76人（▲2%）の定員削減を図りました。

※教育委員会からの移管人員及び災害復興に係る採用者を除く。

### 主な組織改正（H28～H31）

#### ◎地方分権時代への対応

##### 政策立案機能の強化

- ・ プロモーション戦略室を設置（H30年度）
- ・ 自転車新文化推進課を設置（H30年度）
- ・ 行革分権課働き方改革グループの設置（H31年度）

#### ◎重要課題への対応

##### 防災・減災対策、西日本豪雨災害からの復興

- ・ 大規模災害に備えた支援体制の強化〔被災地派遣実施本部の設置等〕（H30年度）
- ・ グループ補助金に係る事務の円滑な処理〔産業復興支援室の設置〕（H30年度）
- ・ 南予地域における農林業復興推進体制の強化〔復興監、復興Gの設置等〕（H31年度）

##### 人口減少対策

- ・ 県内企業の産業人材確保のための体制整備〔産業人材対策班の設置等〕（H31年度）

##### 地域経済の活性化

- ・ えひめ国体・えひめ大会のレガシーを活用した、スポーツと文化を両輪とした地域活性化推進体制の強化〔スポーツ・文化部の設置〕（H30年度）
- ・ G20労働雇用大臣会合推進室を設置（H30年度）
- ・ A I ・ I o T（人工知能・モノのインターネット）関連施策の推進体制強化（H31年度）

##### 福祉・医療の充実強化

- ・ がん対策に関する事務の一元化（H28年度）
- ・ 新居浜病院整備推進に向けた事務局体制の強化（H29年度）
- ・ 医療保険室の医療保険課への格上げ（H30年度）

##### 部局横断的な横串組織の構築

- ・ 行政改革・地方分権推進PTを設置（H28年度）
- ・ A I 政策推進ワーキングチームを設置（H29年度）
- ・ デジタルマーケティング推進チームを設置（H30年度）



◎地方機関の機能強化

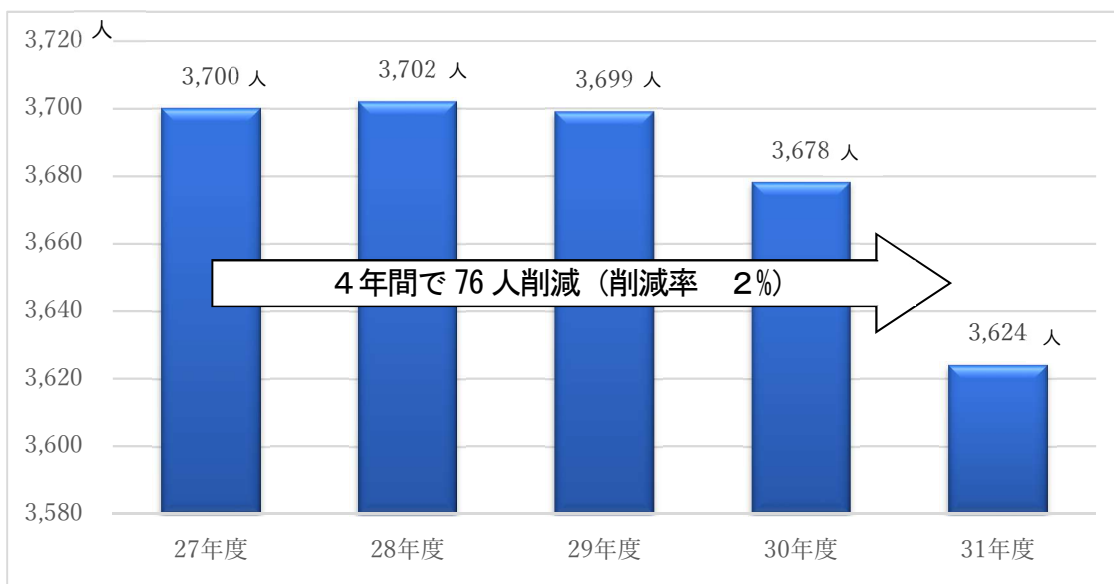
- ・支局長の機能強化（支局総務企画部の支局長直轄化）（H29年度）
- ・地方局の農業普及振興体制の見直し（H30年度）
- ・県立高等技術専門校の再編（今治校・松山校の統合等）（H31年度）

定員の適正化（H28～H31）

◇H27年度 3,700人 ⇒ H31年度 3,624人

H28～31年度までの4年間で一般行政部門職員76人削減(削減率2%)

※教育委員会からの移管人員及び災害復興に係る採用者を除く。



(3) 業務マネジメントの向上

限られた財源の中で、施策や事業の思い切った「選択と集中」を行うため、部局自らによる予算施策・事務事業の評価及び県民への説明責任の徹底・透明性の向上等を図るための外部評価を行い、効率的・効果的な行政運営に取り組んでいます。

年度	外部評価の対象	意見・指摘への対応
H27	10 予算施策 173 事務事業	217 件
H28	9 予算施策 151 事務事業	26 件
H29	8 予算施策 117 事務事業	44 件
H30	25 予算施策 74 事務事業	83 件

また、平成25年11月に県有財産管理の基本方針を策定し、経営的な視点ですべての県有財産を総合的に企画、管理、活用する部局横断的な取組を推進するため、県有財産に関する情報の一元化・共有化、有効利活用及び処分等の推進による保有総量の見直し、計画的な保全措置等の実施に取り組みました。

さらに、大規模災害時等の危機事象の発生に備え、本庁各部局、地方局の業務継続計画（BCP）に続く災害時行動計画を策定し、災害対策本部運営図上訓練による検証や、PDCAサイクルに基づくマネジメントを実施して計画の持続的改善を図っています。

## 2. 【オール愛媛】チームワーク改革

### (1) 県と市町との総合力の発揮

県と市町の連携を協議する場として、知事と20市町長で組織する「愛媛県・市町連携推進本部」を設置し、「愛媛県・市町連携推進プラン」を策定するなど「チーム愛媛」として連携施策の推進に努めた結果、平成30年度までに196に及ぶ連携施策を創出し、具体化に向けた取組を開始しました。

## 県・市町連携「チーム愛媛」の推進（H22～）

### 愛媛県・市町連携推進本部の設置

- ◇平成23年2月設置
- ◇知事（本部長）、20市町長により構成
- ◇これまで19回本部会議を開催（平成30年度まで）
- ◇新たな連携施策、進捗状況等について検討・協議

### 愛媛県・市町連携推進プランの策定

- ◇平成23年度以降、毎年度プランを策定
  - ◇これまで創出した連携施策⇒196
- | 愛媛県・市町連携推進プラン | (H24.3策定)          | …連携施策数30 |
|---------------|--------------------|----------|
| 〃             | (平成25年度版)(H25.2策定) | … 〃 23   |
| 〃             | (平成26年度版)(H26.2策定) | … 〃 22   |
| 〃             | (平成27年度版)(H27.2策定) | … 〃 32   |
| 〃             | (平成28年度版)(H28.2策定) | … 〃 19   |
| 〃             | (平成29年度版)(H29.2策定) | … 〃 25   |
| 〃             | (平成30年度版)(H30.2策定) | … 〃 25   |
| 〃             | (平成31年度版)(H31.2策定) | … 〃 20   |
- (施策の内容)
- ・二重行政の解消や行政の効率化を目指す取組
  - ・連携によりプラス効果を生み出す取組
  - ・独自の連携施策創出を図る取組

### ・人事交流の推進

市町との人事交流については、「基礎自治体重視」の県政運営方針のもと、平成23年度から新たに「相互交流」を制度化し、相乗効果による人材育成の推進や交流職員を絆とした連携の一層の強化を図っており、実務研修生の受入も含め、平成24年度から全ての市町との人事交流を行っています。

## 市町との人事交流の推進（H22～）

### 市町との人事交流の実施状況

- |          |        |        |   |       |              |
|----------|--------|--------|---|-------|--------------|
| ◇人事交流市町数 | 平成22年度 | : 11市町 | ⇒ | 令和元年度 | : 20市町 1事務組合 |
| ◇相互交流職員数 | 平成22年度 | : 1名   | ⇒ | 令和元年度 | : 26名        |
| ◇実務研修生数  | 平成22年度 | : 12名  | ⇒ | 令和元年度 | : 29名        |
- (※平成22年度の相互交流職員数は県から市への派遣のみ)



## ・市町の行政改革の支援（行革甲子園の開催）

これまで市町が知恵と工夫を凝らして実施してきた行政改革の取組とノウハウを共有することにより、市町の更なる行政改革を支援するため、市町等が行革事例を発表する「行革甲子園」を、平成24年度及び26年度に実施しました。

また、平成28年度からは全国の市区町村を対象を拡大し、平成30年度には特別企画として国外の台湾・台北市の事例発表を実施しました。

### 行革甲子園の開催（H24～）

#### 「行革甲子園」(H24.10.10開催)

- ◇全20市町から、64事例の応募
- ◇知事・市町長ら約300名が出席
- ◇一次審査で選ばれた6市町、県外1団体が事例発表
- ◇西予市の「未来せいよ創造プランプロジェクトの実現」が「えひめ行革大賞」受賞
- ◇応募全事例を県ホームページで公表
- ◇応募事例を参考に他市町で取り組みが進むなど、行革の広がりに効果

#### 「行革甲子園2014」(H26.8.25開催)

- ◇全20市町から、46事例の応募
- ◇知事・市町長ら約350名が出席
- ◇一次審査で選ばれた6市町、県外3団体が事例発表
- ◇今治市の「「公の施設等評価及びあり方方針」の策定」が「えひめ行革大賞2014」受賞
- ◇応募全事例を県ホームページで公表

#### 「行革甲子園2016」(H28.11.1開催)

- ◇全47都道府県の110市町村から、104事例の応募（審査希望は73事例）
- ◇知事、市町長、全国の自治体関係者、公務員を目指す学生ら約350人が出席
- ◇書類審査で選ばれた8団体が事例発表
- ◇北見市（北海道）の「書かなくていいの？」がグランプリ受賞
- ◇応募全事例の事例集を作成し応募団体等に配布、県ホームページで公表

#### 「行革甲子園2018」(H30.8.30開催)

- ◇全47都道府県の117市区町村から、141事例の応募（審査希望は110事例）
- また、特別企画として台湾（台北市）による事例を発表
- ◇知事、市町長、全国の自治体関係者、公務員を目指す学生ら約400人が出席
- ◇書類審査で選ばれた8団体が事例発表
- ◇松山市の「窓口一本化の保安指導で防災体制を強化」がグランプリ受賞
- ◇応募全事例の事例集を作成し応募団体等に配布、県ホームページで公表



## (2) 民間等との連携

平成25年3月に策定した「多様な主体による協働指針」に基づき、住民や自治会、NPO、企業、行政などの様々な担い手が連携・協力しながら地域課題の解決に取り組むことに努めた結果、協働による課題解決活動を創出し、地域に根付いた取組が開始されました。

### 協働による地域社会づくり

#### 協働による地域づくり推進

市町と連携し、先駆的な協働の手法を用いて多様な主体が集える場をつくり、継続的活動のノウハウを蓄積する仕組みを構築したことにより、銀行や社協、学校など様々な主体の参画により新たな発想が生まれ、住民主体の地域づくりが動き始めました。

#### NPO自立促進

地域課題解決に取り組むNPO等が、地域活性化の担い手として活躍できるよう、寄附や収益事業等により自ら獲得した資源(人、物、資金)を原資として地域に還元する自立モデル創出を支援、発信することで、NPO等の自立促進を図りました。

## (3) 他県との広域連携

四国各県とは、四国の将来像を見据え「四国はひとつ」を目指した連携施策を推進しており、4県連携による四国の総合力の向上やスケールメリットを生かした効率化を図りました。

また、四国という地方経済圏を担う幅広い視野を持った人材を育成するため四国4県での人事交流を進めました。

四国以外の近隣各県との連携については、中四国サミット、広島・愛媛交流会議、愛媛・大分交流会議などでの協議を通じ、しまなみ海道で結ばれている広島県を始めとする瀬戸内海各県や、豊予海峡をはさんだ大分県と連携して、瀬戸内海の歴史・文化を生かした水軍観光ルートやしまなみ海道サイクリングなどの観光振興、瀬戸内海の環境保全、大規模災害時の広域対応など、広域的な施策の展開や共通課題の解決を図りました。

### 他県との広域連携

#### 広域連携の取組み

- ・「四国はひとつ」4県連携施策
- ・人事交流(四国各県)
- ・愛媛・高知交流会議の開催(年1回) ・広島・愛媛交流会議の開催(年1回)
- ・愛媛・大分交流会議の開催(年1回) ・中四国サミットの開催(年1回)
- ・観光、環境保全、リサイクル、防災など各分野における連携・協調の推進

### 3. 【現場主義】ボトムアップ改革

#### (1) 組織のさらなる成長

##### ・部局横断的な課題に対応するための横串組織の構築

多様化・高度化する行政課題に対し、機動的かつ柔軟に対応するため、部局の枠を越えたプロジェクトチーム制度を積極的に活用するとともに、司令塔機能を担う部門を必要最小限の人員で設置したうえで、各部局の既存の組織と連携して機動的かつ効果的に施策・事業を推進する「横串組織」の構築に取り組みました。

#### 横串組織の構築 (H28～H31)

##### プロジェクトチームの活用

プロジェクトチームを設置し、部局内外の課所を越えて職員を事務に従事させることにより、政策課題の解決や新規事業の企画検討に当たる。

- ・行政改革・地方分権推進PTの設置（行革分権課：H28年度）
- ・AI政策推進ワーキングチームの設置（産業政策課：H29年度）
- ・デジタルマーケティング推進チームの設置（プロモーション戦略室：H30年度）

##### 横串組織の構築

司令塔機能を担う部門を必要最小限の人員で設置し、既存組織と連携して部局横断的な課題に取り組む。

- ・自転車新文化推進課、サイクリング普及調整監の設置（H30年度）
- ・プロモーション戦略室、デジタルマーケティング推進チームの設置（H30年度）
- ・産業人材室、産業人材対策班の設置（H31年度）

#### (2) 職員能力の向上

限られた人員で最大限の効果を発揮するためには、職員一人ひとりがそれぞれの職場において常に改革意識を持ち、政策課題に積極果敢に立ち向かっていく姿勢で、その能力をいかに発揮する必要があります。その基本となるのが職員の意識であることから、県民に目線を合わせ、職員が同じ方向性で改善や改革に取り組むことができるよう、「5つの意識改革」の徹底を図りました。

#### 職員の意識改革に向けた取組 (H27～H30)

##### 5つの意識改革の実践

- H27年度：「5つの意識改革の実践」、「超過勤務縮減」に向けた取組、「あいさつ」の励行等を取組テーマとする「現場力向上運動」を推進し、実践活動報告50例を庁内LANに掲載
- H28年度：「現場力向上運動」を推進し、実践活動報告38例を庁内LANに掲載
- H29年度：「現場力向上運動」を推進し、実践活動報告14例と「業務改革グランプリ」受賞取組3例を庁内LANに掲載
- H30年度：「現場力向上運動」を推進し、実践活動報告11例を庁内LANに掲載

### ・課長級昇任試験制度

事業の執行や人事・組織管理等の権限を持ち、組織の中核である課長級ポストへの意欲、能力のある職員の積極的な登用を図るため、平成 23 年度から、「課長級昇任試験」制度を導入しました。

試験に合格した新任課長は、地方機関を中心に登用しており、地元製品の販路開拓、地域高規格道路や防災・減災インフラの整備促進、地域と一体となったイベントの実施など、県行政の第一線の司令塔として政策立案能力と調整能力を存分に発揮しています。

また、昇任試験の合格者のうち行政事務職については、2年経過後、約7割が本庁配属となっており、地方機関での経験を踏まえ、意欲を持って政策の企画・実施の責任者として活躍しています。

### 課長級昇任試験の実施状況 (H27~H30)

	H27 年度	H28 年度	H29 年度	H30 年度
受験対象者	383 人	356 人	340 人	309 人
受 験 者	329 人	306 人	306 人	287 人
合 格 者	60 人	45 人	54 人	75 人
受 験 率	85.6%	86.0%	89.7%	92.2%

【新しい行政改革大綱における目標…受験率75%以上】

### (3) 県民意見の反映

開かれた県政を推進するため、本館県民総合相談プラザ及び地方局（支局）県民相談プラザを設置しており、県政に関する県民からの意見・要望・苦情等の相談に応じるとともに、県政案内も行っていきます。

平成 29 年度から本館で実施している休日県庁見学の PR 効果もあり、案内件数は増加傾向にあります。

また、県民の生の声が知事に直接届くシステム（政策提言ポスト、知事メールなど）や、知事が現地を訪問し、地域住民と率直な意見交換を行う「知事とみんなの愛顔でトーク」により、意見・要望等を把握し、県政に反映させています。

### 政策提言実績 (H27~H30)

年 度	H27 年度	H28 年度	H29 年度	H30 年度
知事メール	582	731	684	1,741
提言ポスト	66	40	31	36
提言ファックス	7	2	4	54
計	655	773	719	1,831

### (4) 現場起点による国への提言強化

国から県への権限移譲を進めるとともに、国の過剰な規制を廃止し、真の分権型社会を実現するため、行政改革・地方分権推進プロジェクトチーム等において、国への政策提言を策定し、現場サイドからの地方分権改革を国に提言しました。

また、四国知事会議等において、四国4県で共通する諸課題に対応するため、4県知事が国に対する提言やアピールを行い、四国としての意見の発信に取り組みました。

さらに、地方創生の推進など、中四国サミット等の場を活用して、課題整理や連携策等について検討し、アピールを行いました。

## 現場起点による国への提言（H27～H30）

### 国への提言・アピール

- 知事会等を活用した提言  
四国知事会議提言（年1回）、四国知事会議緊急提言  
中四国サミット共同アピール（年1回）
- えひめ発の改革提言  
えひめ発の地方創生実現に向けた提言（H27第1版～H30第4版）  
えひめ発の社会保障改革提言（H27第4版～H30第7版）



## 2 新たな改革の必要性

本県では、「1 これまでの行政改革の取組」に示したとおり、重要な政策課題に対応しながら財政の健全化や定員適正化、市町との連携強化、職員の意識改革に取り組み、着実に成果を上げてきました。

しかしながら、地域の活力を再生するために不可欠な真の分権型社会の実現を目指すにあたり、地方が自立可能な税財政制度が未だ整備されていないなど、国における改革は、内容、スピードともに十分とは言えません。

また、県財政の現状は、高齢化の進行等による社会保障関係経費の増加や西日本豪雨災害からの復旧・復興への対応など、財政需要が増大する一方、県税収入の動向が不透明な中で自主財源比率が低いなど、依然厳しい状況に置かれており、今後の国の財政運営や経済情勢の動向等によっては悪化する懸念があります。

その一方で、第六次愛媛県長期計画に掲げる基本政策はもとより、東・中・南予の特性に応じた独創性・独自性を発揮した地域振興方策の展開、最優先課題である豪雨災害からの創造的復興、防災・減災対策、人口減少対策や地域経済の活性化などの重要課題への対応が求められていますが、限られた財源と人員の中、施策の積極展開を下支えするためには、これまで取り組んできた財政健全化や組織の効率化・活性化等に加え、最新IT（情報）技術等を活用した新たな手法による抜本的な改革・改善にも積極的に取り組み、より足腰の強い行財政基盤を構築することが必要です。

特に、IT技術に関しては、近年、急速に進化しており、今後、人々の生活パターンや働き方、ビジネスの在り方や産業構造までも変える可能性があり、行政運営においても同様に大きな変革をもたらすと考えられることから、これらの技術を活用した手法を積極的に取り入れ、職員の働き方改革にもつながる効率的な行政事務の確立を目指していくことが重要です。

もとより、行政改革は、地方自治法に定める「地方公共団体は、その事務を処理するに当っては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない。」（第2条第14項）という自治体運営の基本原則を具体化する取組にほかならず、県民の県政に対する信頼の基礎となるものです。

県政運営に対する県民の御理解、御協力をいただくためにも、引き続き徹底した行政改革に努め、県財政の健全性を保ち続けるとともに、困難な課題にも積極果敢にチャレンジする組織づくりなど、不断の改革に取り組んでいくことが不可欠です。

### (1) 真の分権型社会の実現（個性を活かし自立した地方をつくる）

- ◆国主導の地方分権改革の停滞
- ◆地方が自立可能な税財政制度の未整備
- ◆「地方創生」を阻害する規制や枠組み

### (2) 厳しい財政見通し（県財政の現状と課題）

- ◆社会保障関係経費の増加、第六次愛媛県長期計画第3期アクションプログラムに掲げる重点施策など重要施策の推進
- ◆県税収入の動向が不透明な中、自主財源比率が低いなど県財政は依然厳しい状況
- ◆国の財政運営や経済情勢の動向が地方財政に大きな影響



### (3) 政策課題への対応（県民・市町・企業等との一層の連携強化）

- ◆豪雨災害からの創造的復興
- ◆県民の安全・安心を守る防災・減災対策
- ◆少子高齢化を踏まえた人口減少対策
- ◆実需の創出につながる地域経済活性化対策の更なる深化

政策課題へ対応するために、組織の機能強化と人材育成が必要であるとともに、自治体同士の連携や多様な主体による協働を通じて愛媛県の総合力を発揮することが不可欠

### (1) 真の分権型社会の実現（個性を活かし自立した地方をつくる）

これまでの地方分権改革では、国が主導する形で、国と地方との関係を、上下・主従の関係から対等・協力の関係へ改め、機関委任事務制度の廃止や義務付け・枠付けの見直し、地方への事務・権限移譲、国と地方の協議の場の法制化など一定の前進は図られたものの、真の地方分権改革の実現には至っていません。

日本が成熟社会を迎え、少子高齢化と人口減少が進行する中であって、地方の諸課題は複雑化しており、画一的な方策ではなく、それぞれの地域の実情に応じた柔軟な対応が求められています。

また、地域自らの発想と創意工夫による「地方創生」を推進するために、住民に最も身近な行政を担う基礎自治体の機能強化など、地方分権改革の実現がこれまで以上に強く求められています。

本県においても、分権改革を国任せにすることなく、地方側から力強く発信するため、国と地方の協議の場等を有効に活用して、目指すべき地方分権改革の姿や権限・財源の移譲を訴え、国を突き動かしていくとともに、市町と一体となって二重行政の解消や地方分権を担う体制づくりに取り組んでいく必要があります。

## 分権型社会への対応

国主導の地方分権改革の停滞

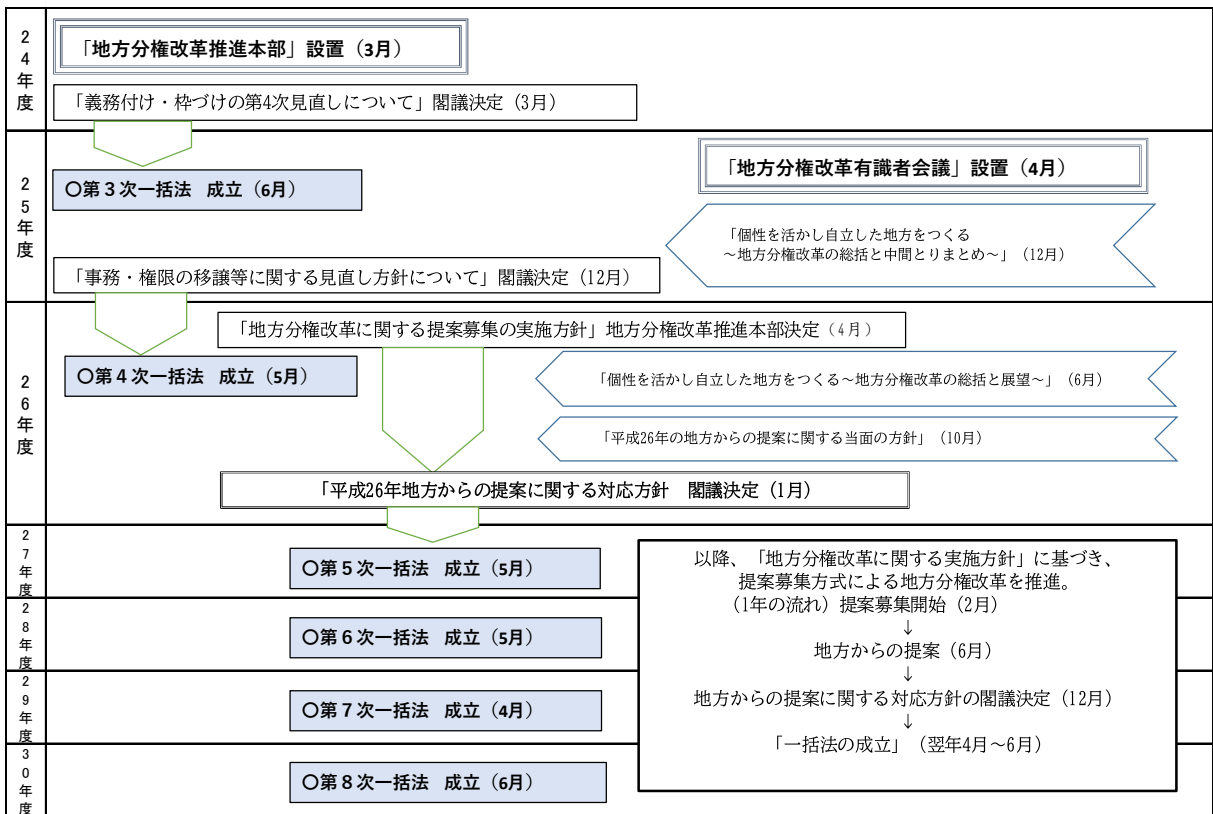
地方が自立可能な税財政制度の未整備

「地方創生」を阻害する国の規制や枠組み

◆県の側から真の分権型社会の姿を提示し、分権改革や規制緩和を国へ要請

◆県と市町が一体となって二重行政の解消や地方分権を担う体制づくり

国の地方分権改革への取組



**（2）厳しい財政見通し（県財政の現状と課題）**

本県財政の中期の見通しについて、内閣府「中長期の経済財政に関する試算」や総務省「地方財政計画」を基に仮試算（平成31年4月）を行ったところ、令和2～4年度までの3年間の財源不足額は、▲528億円と見込まれ、依然として厳しい財政状況が続きます。

財源不足額が拡大する要因は、歳入面では、地方交付税の抑制基調が続く中で、歳出面では、社会保障関係経費が高齢化等に伴い増加し、人件費は職員の年齢構成により、公債費は臨時財政対策債の償還増加により、それぞれ高止まりすることにあります。

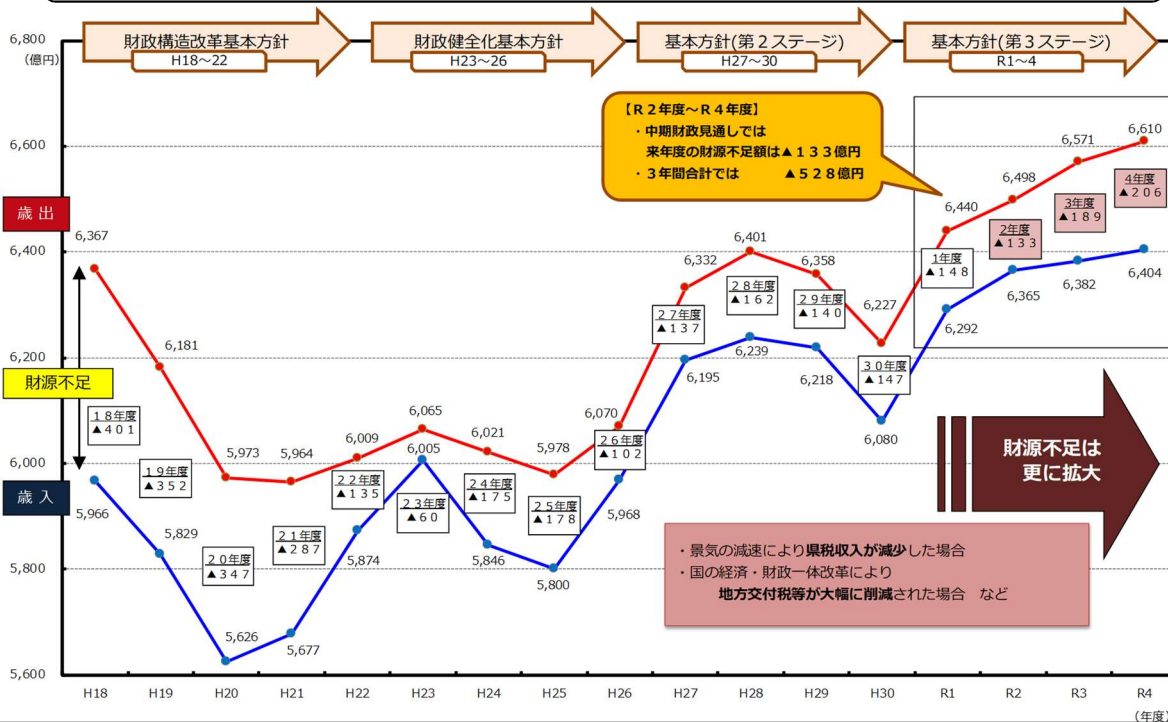
また、アベノミクス効果が十分に波及していない本県では、県税収入の動向が不透明であり、自主財源比率が低いなど本県財政を取り巻く状況は依然厳しく、国の財政運営や経済情勢の動向等によっては悪化する懸念があります。

このような中、直面する地域課題への対応や重要施策を推進するほか、大規模災害への対応など緊急の財政出動に備えるため、引き続き、足腰の強い財政基盤を構築していく必要があります。

## 中期財政見通し

### 国の動向等が本県財政に大きな影響

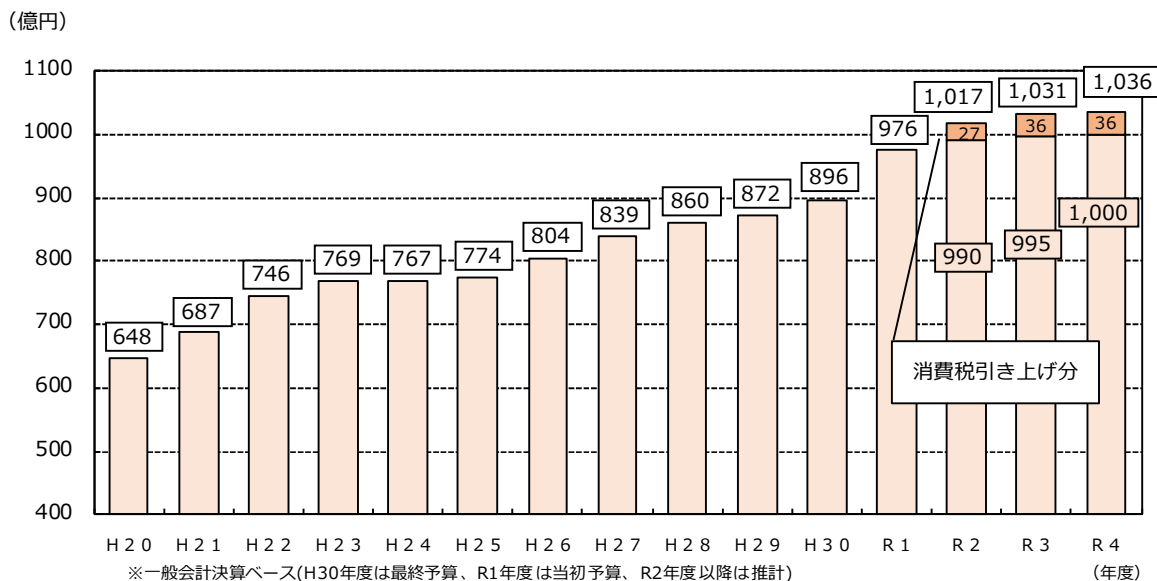
- ◆ 令和2～4年度までの3年間で、▲528億円の財源不足が生じる見込み
- ◆ 景気の減速による県税収入の減少、  
国の経済・財政一体改革による地方交付税等の削減が懸念



## 高齢化による社会保障関係経費の増大

- ◆ 高齢化の進行などにより増加

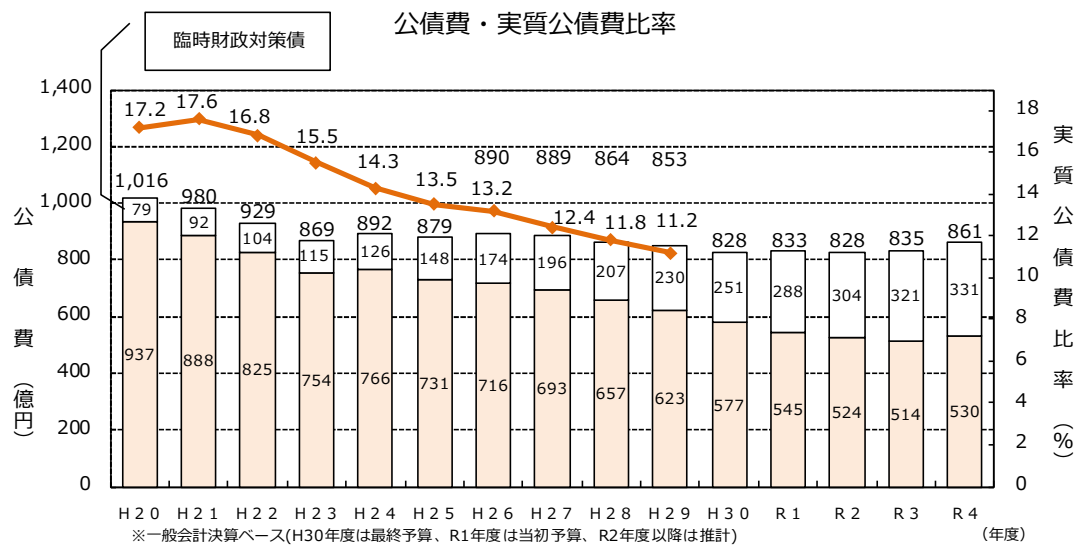
社会保障関係経費 (扶助費含む)



※一般会計決算ベース(H30年度は最終予算、R1年度は当初予算、R2年度以降は推計)  
 ※各年度において児童手当額を除く。

## 臨時財政対策債の償還増加による公債費の高止まり

◆公債費は平成20年度がピークであり、以降は減少基調となっていたが、地方交付税の振替えである臨時財政対策債の償還増加により、今後も高止まる見込み



### (3) 政策課題への対応（県民・市町・企業等との一層の連携強化）

本県では、第六次愛媛県長期計画の長期ビジョンを平成23年9月に策定し、おおむね10年後を見据えた愛媛の目指すべき将来像を描きました。

同計画に掲げる将来像の実現に向け、令和元年5月に今後4年間の政策の方向性を示す第3期アクションプログラムを策定し、4つの基本政策、55の施策からなる取組を実施することとしています。

第3期アクションプログラムでは、独自性の高い“愛媛発”の新たな政策にも着手することとしており、財政健全化と新たな政策の展開の両立という極めて困難な課題に取り組まなければなりません。

そのためには、職員一人ひとりの意欲と能力を引き出し、創意工夫と企画力を発揮できる組織となるよう政策立案機能の強化と人材の育成に取り組むことが急務となっています。

また、同プログラムに基づく政策の展開に当たり、「豪雨災害からの創造的復興」を最優先課題として掲げ、被災地に寄り添いながらスピード感をもって復興に全力で取り組むとともに、喫緊の課題である大規模災害への備え、東京オリンピック・パラリンピック前後の経済動向や急速に進化するIT技術等を踏まえて、第2期アクションプログラムで重点を置いて取り組んできた県民の安全・安心を守る「防災・減災対策」、少子高齢化を踏まえた「人口減少対策」、実需の創出につながる「地域経済活性化対策」の3本柱を更に深化させていくことが必要です。

さらに、各施策を着実に推進するには、産学官等の連携のほか市町やNPOなど多様な主体による協働を推進し、愛媛県の総合力を発揮することが必要です。

## 政策課題への対応

### 「愛のくに <sup>えがお</sup>愛顔あふれる愛媛県」の実現

- ◆おおむね10年後を見据えた「愛のくに <sup>えがお</sup>愛顔あふれる愛媛県」を基本理念とする第六次愛媛県長期計画の長期ビジョンを平成23年9月に策定
- ◆長期ビジョンで示した将来像の実現に向け、4年間のアクションプログラムに基づき、4つの基本政策、55の施策からなる取組を実施
- ◆55の施策では、独自性の高い“愛媛発”の新たな政策にも着手

#### 《最優先課題》

- ・ 豪雨災害からの創造的復興

#### 《視点》

- ・ 大規模災害への備え
- ・ 東京オリンピック・パラリンピック前後の経済動向
- ・ 急速に進化するIT技術

#### 《更に深化させる3本柱》

- ・ 県民の安全・安心を守る防災・減災対策
- ・ 少子高齢化を踏まえた人口減少対策
- ・ 地域経済の活性化

- ◇職員の意欲と能力を引き出し、創意工夫と企画力を発揮できる組織の機能強化と人材の育成が不可欠
- ◇産学官等の連携のほか市町やNPOなど多様な主体による協働を推進し、愛媛県の総合力を発揮することが不可欠



## 3 新しい行政改革大綱（第3ステージ）の基本理念と3つの改革

### 〔基本理念〕

この大綱は、これまで県が推進してきた行政改革の取組と成果を踏まえて、行政運営の効率化・最適化はもとより、今後の重要施策や新たな課題に対応するための基本的な取組を明確に示すものです。

県では、第六次愛媛県長期計画第3期アクションプログラムに掲げる最優先課題である豪雨災害からの創造的復興や、防災・減災対策、人口減少対策、地域経済活性化対策を充実・強化することとしていますが、これらの取組の積極展開を下支えするため、より足腰の強い行財政基盤の構築を目指して、引き続き、財政健全化や組織の効率化・活性化等に取り組む必要があります。

また、近年、急速に進化している最新IT技術等を活用して行政のクオリティ向上を図り、限られた時間で最大のパフォーマンスを発揮できる組織づくり、働き方改革の推進を通じた政策立案能力の向上や現場調整機能の充実を図り、独自性と創造性の高い政策の実現と県民サービスの向上を目指していくことも必要です。

さらに、施策の実効性を高めるには、市町連携や多様な主体による協働を一層拡大し、愛媛のあらゆる主体が持つ様々な力を「えひめ力」として総結集させることも重要なことから、挑戦（チャレンジ）、実行（アクション）、オール愛媛（チームワーク）、現場主義（ボトムアップ）を基本姿勢に、職員が一丸となって改革に取り組む必要があります。

そこで、新しい行政改革大綱（第3ステージ）では、『<sup>えがお</sup>愛顔あふれる愛媛県』を実現するための土台づくり」を基本理念（目的）として、分権時代に対応した更なる改革を推進していきます。

### 〔3つの改革〕

新しい行政改革大綱（第3ステージ）では、Ⅰ【挑戦と実行】、Ⅱ【オール愛媛】、Ⅲ【現場主義】という柱を堅持し、重要施策の積極的な推進を図るためのより足腰の強い行財政基盤の構築を推進する「チャレンジ改革」、県民の総合力の発揮を目指して市町との連携強化やNPO・ボランティア・大学・企業など多様な主体による協働、他県との広域連携などに取り組む「チームワーク改革」、メニュー選択型行政から政策立案型行政への転換を加速する「ボトムアップ改革」の3つの改革に引き続き取り組みます。

### 〔推進に当たって〕

第6期の行政改革では、歳入歳出両面からの取組を進め、財政健全化を図るとともに、『<sup>えがお</sup>愛顔あふれる愛媛県づくり』を支える簡素で効率的な組織づくりを推進し、職員の年齢構成を勘案した職員採用を行うなど、定員の適正化に取り組んできました。

また、市町や民間等との連携により愛媛県の総合力を発揮しながら、重要課題に積極果敢に対応する政策立案型行政への転換を進めてきました。

しかし、県財政の現状は、高齢化等による社会保障関係経費の増加、第六次愛媛県長期計画第3期アクションプログラムに掲げる重点施策など重要施策の推進により、財政需要が増大する一方、県税収入の動向が不透明な中で、自主財源比率が低いなど県財政を取り巻く状況は依然厳しく、国の財政運営や経済情勢の動向によっては悪化する懸念があります。

また、近年、AIをはじめとしたデジタル技術の急速な進展により、新しい技術・サービスが次々と生み出される中、新型コロナウイルスの感染拡大を契機として、人々の生活パターンや働き方、ビジネスの在り方や産業構造の変革が一気に加速しており、それらの動向にも適切かつ機敏に対応していく必要があります。

今後とも、「改革に終わりなし」の認識のもと、財政健全化を着実に推進するとともに、積極的な施策展開を図るために、組織体制の簡素化・効率化を追求する姿勢を堅持し、最新IT技術等を活用した行政のクオリティ向上を図り、これらの個々の課題に積極的かつ丁寧に対処します。



第六次愛媛県長期計画「愛媛の未来づくりプラン」～第3期アクションプログラム～

I 次代を担う活力ある産業を“創る”

- 1 地域に根ざした産業の振興
- 2 企業誘致・留置の推進
- 3 新産業の創出と産業構造の強化
- 4 若年者の就職支援と産業人材力の強化
- 5 多様な人材が活躍できる環境整備
- 6 力強い農林水産業を支える担い手の確保
- 7 攻めの農林水産業を展開するための基盤整備
- 8 選ばれる産地を目指した技術開発の推進
- 9 愛媛産品のブランド力向上
- 10 営業力の強化と市場拡大
- 11 戦略的なプロモーション活動の推進
- 12 魅力ある観光地づくりと国際観光の振興
- 13 国際交流の促進
- 14 自転車新文化の拡大・深化
- 15 広域・高速交通ネットワークの整備
- 16 地域を結ぶ交通体系の整備

II 快適で安全・安心の暮らしを“紡ぐ”

- 17 未来につなぐ協働のきずなづくり
- 18 男女共同参画社会づくり
- 19 人権が尊重される社会づくり
- 20 地域を支える人材づくり
- 21 地域集落の機能強化
- 22 高齢者がいきいきと暮らせる健康長寿えひめの実現
- 23 障がい者が安心して暮らせる共生社会づくり
- 24 地域福祉を支える環境づくり
- 25 生涯を通じた心と体の健康づくり
- 26 安全・安心で質の高い医療提供体制の充実
- 27 救急医療体制の充実
- 28 快適な暮らし空間の実現
- 29 ICT環境の整備
- 30 消費者の安全確保と生活衛生の向上
- 31 水資源の確保と節水型社会づくり
- 32 交通安全対策の推進
- 33 犯罪の起きにくい社会づくり
- 34 原子力発電所の安全・防災対策の強化
- 35 防災・危機管理体制の強化
- 36 災害から県民を守る基盤の整備

III 未来を拓く豊かで多様な『人財』を“育む”

- 37 安心して生み育てることができる環境づくり
- 38 子ども・若者の健全育成
- 39 魅力ある教育環境の整備
- 40 確かな学力・豊かな心・健やかな体を育てる  
教育の推進
- 41 特別支援教育の充実
- 42 教職員の資質・能力の向上
- 43 学び合い高め合う生涯学習社会づくり
- 44 個性豊かな愛媛文化の創造と継承
- 45 スポーツを通じた豊かで活力ある地域づくり
- 46 競技スポーツの振興

IV 調和と循環により、かけがえのない環境を“守る”

- 47 環境教育・学習の充実と環境保全活動の促進
- 48 地球温暖化対策の推進
- 49 環境への負荷が少ない循環型社会の構築
- 50 良好な生活環境の保全
- 51 豊かな自然環境と生物多様性の保全
- 52 魅力ある里地・里山・里海づくり
- 53 再生可能エネルギー等の利用促進
- 54 低炭素ビジネスの振興
- 55 恵み豊かな森林（もり）づくり

行政改革によって施策の  
着実な実行を下支え

新しい行政改革大綱（第3ステージ）

基本理念

えがお  
『愛顔あふれる愛媛県』を実現するための土台づくり  
～分権時代に対応した更なる改革の推進～

- 最新IT技術等を導入した行政のクオリティ向上
- 働き方改革の推進

- 限られた時間で最大のパフォーマンスを発揮できる組織
- 政策立案能力の向上・現場調整機能の充実

必要な取組

不断の改革・改善

「えひめ力」の総結集

政策立案型行政への  
転換

3つの改革

I 【挑戦と実行】  
チャレンジ改革

II 【オール愛媛】  
チームワーク改革

III 【現場主義】  
ボトムアップ改革

数値目標を定めた改革の推進

進行管理

各取組の実行計画（Plan）に基づき、実行（Do）検証（Check）改善（Action）を繰り返して実効性を確保

【推進に当たって】簡素化・効率化の追求姿勢を堅持するとともに、次の課題には、積極的かつ丁寧に対処

- ・豪雨災害からの創造的復興
- ・IT技術の急速な進化への対応
- ・「防災・減災対策」、「人口減少対策」、「地域経済の活性化」の深化
- ・厳しい行財政環境（財政調整基金の減、超勤上限規制）を踏まえた更なる行政の効率化

## I 【挑戦と実行】 チャレンジ改革 ～不断の改革・改善～

◆ 厳しい財政状況の中、限られた予算の効率的・効果的な執行、組織の適正な管理の徹底などを推進し、国の財政運営等の変化にも柔軟に対応できるよう、自ら考え自ら実行する行財政改革を推進します。

本県は、第1期から第6期の改革において、徹底した無駄の削減、組織のスリム化、事務の合理化に取り組み、国が示した目標をはるかに上回る行政改革の成果を挙げてきました。

しかし、豪雨災害からの創造的復興、喫緊の課題である大規模災害への備え、少子高齢化の進行、住民ニーズの多様化、急速に進化しているIT技術等への対応など、県の行財政を取り巻く環境は絶えず変化しています。

行政改革にゴールや終わりではなく、時代潮流の変化を的確に捉え、その変化に柔軟に対応できる体制を追求するとともに、防災・減災対策、人口減少対策、地域経済活性化対策などの重要施策の積極的な推進のため、より足腰の強い行財政基盤の構築を推進し、県民の負託に応える必要があります。

このため、これまでの行政改革の成果を踏まえながら、限りある予算と人員を真に必要な分野に重点的に配分するよう、スクラップ・アンド・ビルドを基本としたメリハリを徹底した予算編成や組織の再編等を推進するなど、財政健全化や組織の効率化・活性化等に引き続き取り組むほか、人々の生活パターンや働き方、ビジネスの在り方や産業構造までも変える可能性があるIT技術をはじめとした科学技術の進化にも着目し、AIをはじめとした最新IT技術を活用した行政サービスの向上及び業務の効率化など、職員の働き方改革にもつながる効率的な行政事務の確立を目指します。

また、行政評価システムを有効活用した効率的・効果的な行財政運営と並行して、内部管理に必要な業務についても多角的に見直しを行い、公務能率を上げる観点から経費・時間・成果を比較検討しながら改善に努めます。

同時に、地方財政は国の税財政制度に大きく左右されることから、国に対して、国・地方の税源配分のあり方や団体間の税源偏在是正等について、全国知事会等を通じて地方の立場から強く要請していきます。

さらに、職場以外での経験や体験から県民ニーズや新たな政策課題に気づき、政策立案や創意工夫への発想・着想を得るとともに、一人ひとりが使命感とやりがいを持って業務に取り組むため、職員のワーク・ライフ・バランスの充実に努めます。

「チャレンジ」改革は、これまでの成果の上に立ち、真の分権型社会の実現を見据え、自主・自立の覚悟を持って、自ら考え、自ら実行する行財政改革を進め、簡素で効率的な組織づくりを更に推進する改革です。

**【取組の体系】**

(○は重点取組事項)

**(1) 財政健全化の推進**

- ①歳出の重点化・効率化
- ②歳入の確保

- 財源対策用基金等の確保
- 投資的経費等の効果的な執行による建設地方債等残高の圧縮
- 有利な県債の活用や償還期間の弾力的な運用による将来負担の抑制
- 自主納税の促進、県・市町連携による滞納繰越額の縮減

**(2) 最適な組織体制の構築**

- ①組織の効率化・活性化
- ②定員及び給与等の適正化

- 適切かつ計画的な定員管理

**(3) 業務マネジメントの向上**

- ①事務事業評価の効果的運用
- ②業務の効率化・省力化
- ③財産管理の適正化
- ④業務継続リスク管理の構築
- ⑤事務の合理化・成果追求

- 行政評価システムの有効活用

**(4) 行政イノベーションの推進**

- ①最新IT技術等を導入した効率的行政事務の確立
  - デジタルマーケティングの推進
  - 最新IT技術を活用した行政の効率化
- ②働き方改革の推進
  - 効果的・効率的な行政事務の実現
  - 多様な働き方の推進

**重点取組事項**

**(1) 財政健全化の推進**

- ◇財源対策用基金残高：現状維持（447 億円）に努めます。
- ◇実質公債費比率：現状維持（10.9%）に努めます。
- ◇将来負担比率：現状維持（125.3%）に努めます。

本県財政は、歳入面では地方交付税の抑制基調が続く中、歳出面では社会保障関係経費の増加等により、令和2～4年度までの3年間で財源不足額▲528 億円が見込まれており、国の財政運営や経済情勢の動向等によっては、厳しい財政状況に陥る懸念があります。

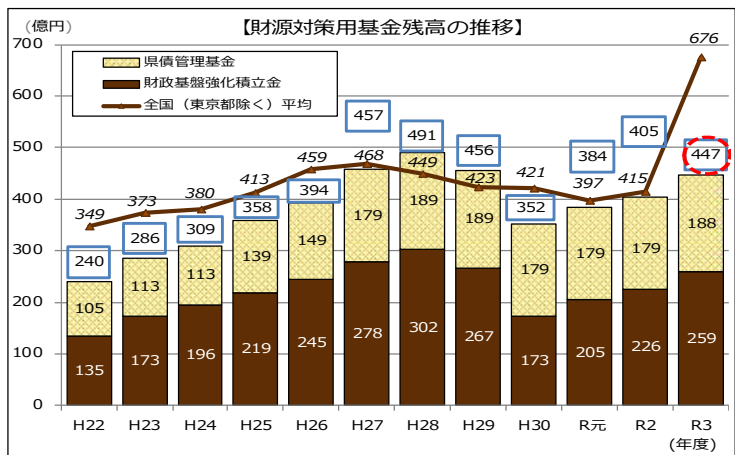
県では、令和元～4年度までの4年間で期間とする「財政健全化基本方針（第3ステージ）」を策定し、今後見込まれる財源不足に対処するとともに、「防災・減災対策」「人口減少対策」「地域経済活性化対策」などの重要施策の推進・深化を図るために、引き続き足腰の強い財政基盤を構築していきます。

このため、これまでの財政健全化の取組を継続しつつ、財政健全化基本方針で掲げる3指標の目標達成に向け、スクラップ・アンド・ビルドの徹底によるメリハリの効いた予算編成に努めるなど、更なる取組を推進します。

◎財源対策用基金残高の目標

財源対策用基金残高は、西日本豪雨災害への対応のため、平成30年度末には352 億円まで減少しましたが、その後の財政健全化基本方針（第3ステージ）に基づく取組により、令和3年度決算時点では447 億円と、目標としていた420 億円を上回るまでに回復しました。

今後も、大規模災害への備えや重要施策の積極的な推進のため、引き続き適正な管理に努めます。

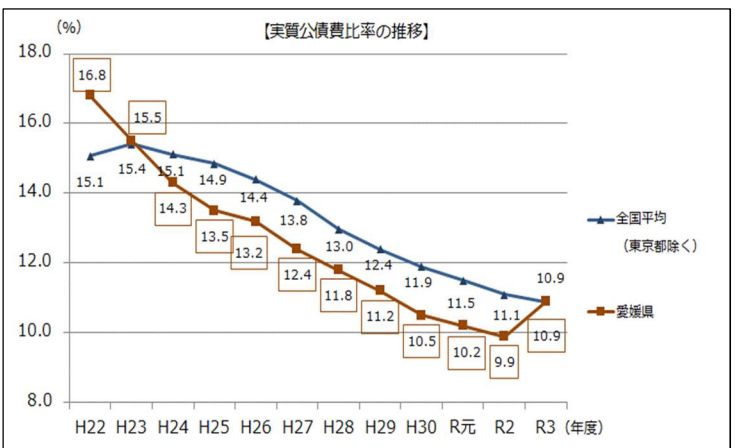


◎実質公債費比率の目標

実質公債費比率とは、県の実質的な借金の返済負担の重さを示しており、これが大きくなると、財政が硬直化し、各種事業に財源を回せなくなり、社会資本整備や防災対策事業等の施策推進に大きな支障が生じます。

また、18%以上になると起債許可団体となり、早期健全化基準である25%以上になると、財政健全化団体となり県債の発行が制限されます。

実質公債費比率は、全国平均と同水準で推移しており、引き続き安定推移の実現を目指します。



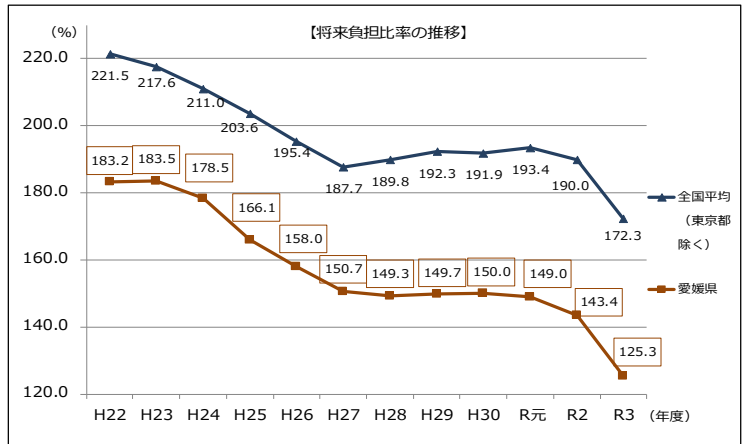


◎将来負担比率の目標

将来負担比率とは、県が将来支払うべき負債が、自由に使える経常的収入の何倍あるのかを示しており、これが大きくなると中長期的に財政が逼迫する危険性が高くなります。

さらに、早期健全化基準である400%以上になると財政健全化団体となります。

将来負担比率は、全国平均より低い水準で推移しており、引き続き安定推移の実現を目指します。



財政健全化基本方針（第3ステージ）の取組

【歳出の重点化・効率化】

- ・ 事務事業の見直しインセンティブを活用した予算編成
- ・ A I等の最新技術導入による事務処理の効率化・省力化
- ・ 公営企業の経営基盤強化
- ・ 県有施設等の適正な維持管理 など

【歳入の確保】

- ・ 実需創出による税収増や税源移譲、地方交付税確保に向けた国への要請
- ・ 国補助金等の有効活用やガバメントクラウドファンディングによる寄附等の民間資金の積極的な導入
- ・ 県債残高の圧縮や有利な県債の活用 など

【国の動向等への機動的な対応】

- ・ 国の動向等に対応した財政見通しの機動的な見直し・公表
- ・ 本県財政状況の悪化が避けられない場合には、臨時応急の措置を検討

※3つの目標値（財源対策用基金残高・実質公債費比率・将来負担比率）は、決算を踏まえて毎年度見直し

◇納税者の視点に立って徴収率の向上と滞納繰越額の縮減を図ります。

◎自主納税の促進、県・市町連携による滞納繰越額の縮減

県税収入を確保するため、大多数の納期内納税者の視点に立って滞納処分を前提とした滞納整理を展開することから、県徴収確保対策本部で数値目標を設定するなどして、徴収率の向上と滞納繰越額の縮減を図るとともに、自主納税を促進するため、自動車税種別割納期限内納付キャンペーンの実施やクレジットカード納付・スマホ決済アプリ納付など納税機会の拡大を図ります。

また、県内全20市町で構成される「愛媛地方税滞納整理機構」を支援し、市町村税及び個人県民税の滞納額の縮減、市町の徴収能力の向上、税の公平性の確保、県内の納税環境の整備に努めます。

さらに、県と市町が税務職員を相互に派遣する「税務職員の相互併任制度」や、県・市町による個人住民税の共同催告や不動産合同公売会を実施するなど、市町連携の拡大・深化に努めます。

**重点取組事項**

**(2) 最適な組織体制の構築**

◇重要課題に対応した組織体制の整備や横串組織への転換など、組織の効率化・活性化に引き続き取り組むとともに、一般行政部門（知事部局等）の職員を対象とした厳格な定員管理の取組を継続します。

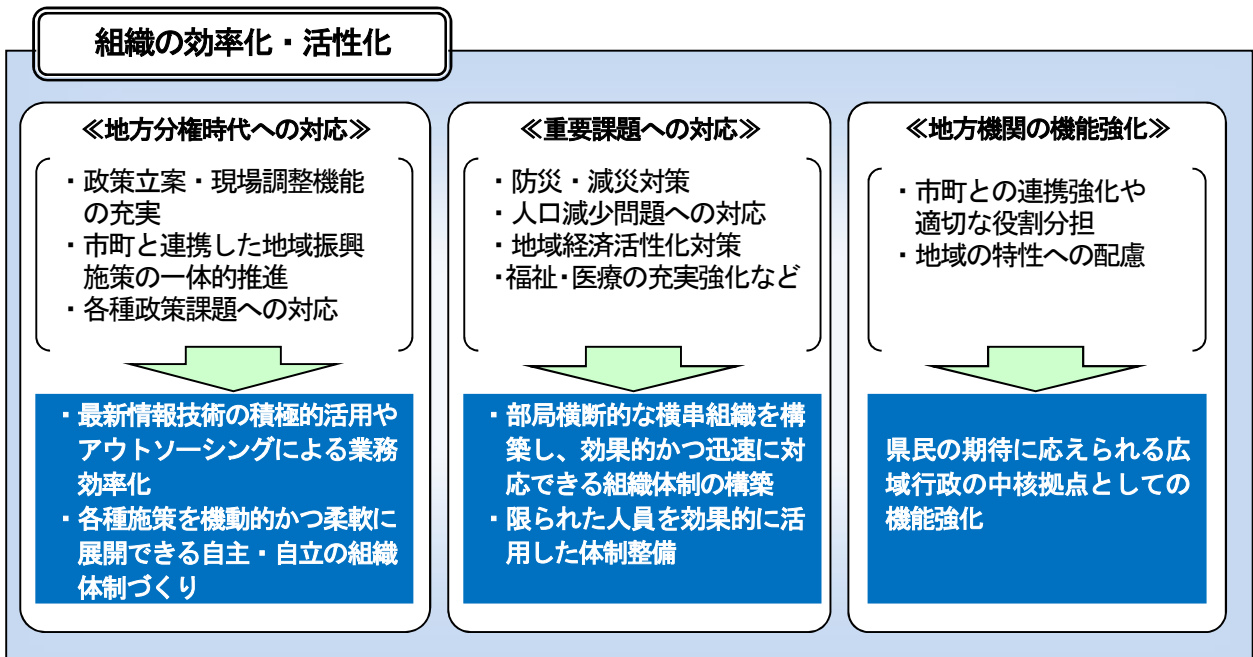
**〔組織の効率化・活性化〕**

地方分権社会の到来に対応していくためには、あらゆる政策資源が有限であるとの認識の下、スクラップ・アンド・ビルドを基本とする組織の効率化を追求し、限りある人員で最大のパフォーマンスを発揮できる組織体制を構築することが必要です。

このため、5G（第5世代移動通信システム）など、最新IT技術の行政現場への積極的な活用や、内部管理事務のアウトソーシング等により業務の効率化を図り、政策立案・現場調整機能の充実や、直面する政策課題に対応する組織の再編・強化など、各種施策を機動的かつ柔軟に展開できる自主・自立の組織体制づくりに引き続き取り組みます。

特に、最優先課題である豪雨災害からの創造的復興、県民の安全・安心を守る防災・減災対策や少子高齢化を踏まえた人口減少対策、実需の創出につながる地域経済活性化対策などの重要課題には、限られた人員を最大限に活用して体制を整備するとともに、部局横断的な横串組織を構築し、効果的かつ迅速に対応できる組織体制を構築します。

加えて、地方機関では、市町との連携強化や適切な役割分担の下、地域の特性に配慮しながら、県民の期待に応えられる広域行政の中核拠点としての機能強化を目指します。



**〔定員及び給与等の適正化〕**

本県では、平成8年度以降、6次にわたる「定員適正化計画」に基づき、1,100名を超える人員削減を達成しました。

平成30年7月豪雨災害の復旧・復興に当たっては、職員の弾力的な応援配置や他県からの派遣職員の受入れなどにより対応しているところであり、当面は重点的に職員を配置する見込みです。その他の分野においても行政需要が拡大する一方、職員の働き方改革にも同時に取り組んでいくために、



今後は、最新IT技術等の導入等により業務の効率化を一層推進し、業務量に応じた厳格な定員管理を継続するとともに、政策立案・現場調整への人事シフトを行い、限られた人員でより効果的な業務展開を図る必要があります。

また、大量退職時代がしばらく続く中、県民サービスを維持・向上しながら、行政需要の拡大と多様化に的確に対応していくためには、これからの県政の担い手となる優秀な人材を確保することが不可欠です。

こうした状況を踏まえ、職員の年齢構成の平準化や優秀な職員確保に向けた方策の強化を図りながら、平成31年度の一般行政部門の職員数を基本としつつ、継続して厳格な定員管理に努めて参ります。

なお、他部門(教育、警察及び公営企業部門)においても、法令による職員配置基準等に留意しながら、一般行政部門に準じた定員の適正化を図ります。

また、技能労務職については、業務の外部委託などの見直しを進めていきます。

### 定員管理の方針

- (1) 計画期間：令和2～5年度（4年間）
- (2) 対象：一般行政部門職員  
（再任用職員及び災害復興に係る採用者を除く）
- (3) 方針：現職員数を基本としつつ、厳格な定員管理を継続  
〔H31.4.1の職員数を基準〕

※今後、定年の引き上げ等の変動要因が生じた場合、適宜見直しを図ります。

給与等については、これまでも人事委員会勧告尊重という基本姿勢の下、県民の理解と納得を得られる適正な給与水準の維持に努めており（令和4年4月ラスパイレス指数：98.6、パーシェ指数：98.3）、平成27年度からは、給与制度の総合的見直しを国に準拠して実施（技能労務職員については、平成30年度から実施）したところです。

今後も、適正な給与水準の確保に努めるとともに、諸手当・旅費についても、他団体の見直しの状況等を踏まえながら、必要に応じて制度・運用全般の点検と見直しに取り組んでいきます。

※ラスパイレス指数：国家公務員の職員構成を基準として、国家公務員の給与水準を100とした場合の本県職員の給与水準

パーシェ指数：本県の職員構成を基準として、国家公務員の給与水準を100とした場合の本県職員の給与水準

**重点取組事項**

**(3) 業務マネジメントの向上**

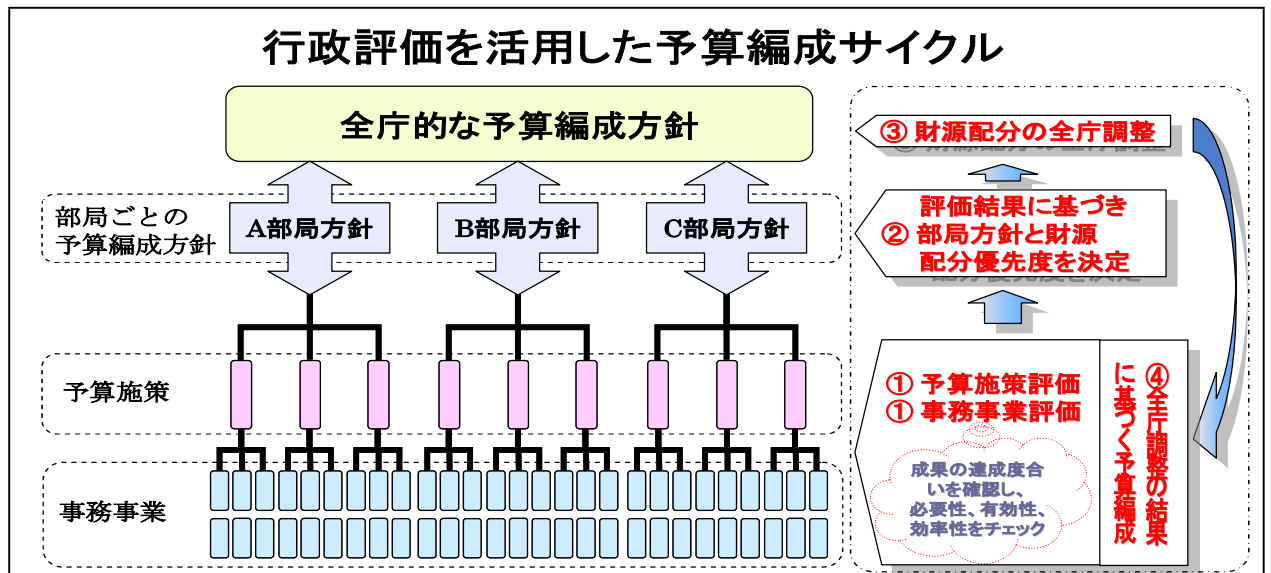
◇行政評価システムを有効活用して、より効率的・効果的かつコストパフォーマンスを意識した事務執行を目指し、評価結果を基にした成果分析レベルの向上や一層の自律的な施策改善等に努めます。

**〔事務事業評価の効果的運用〕**

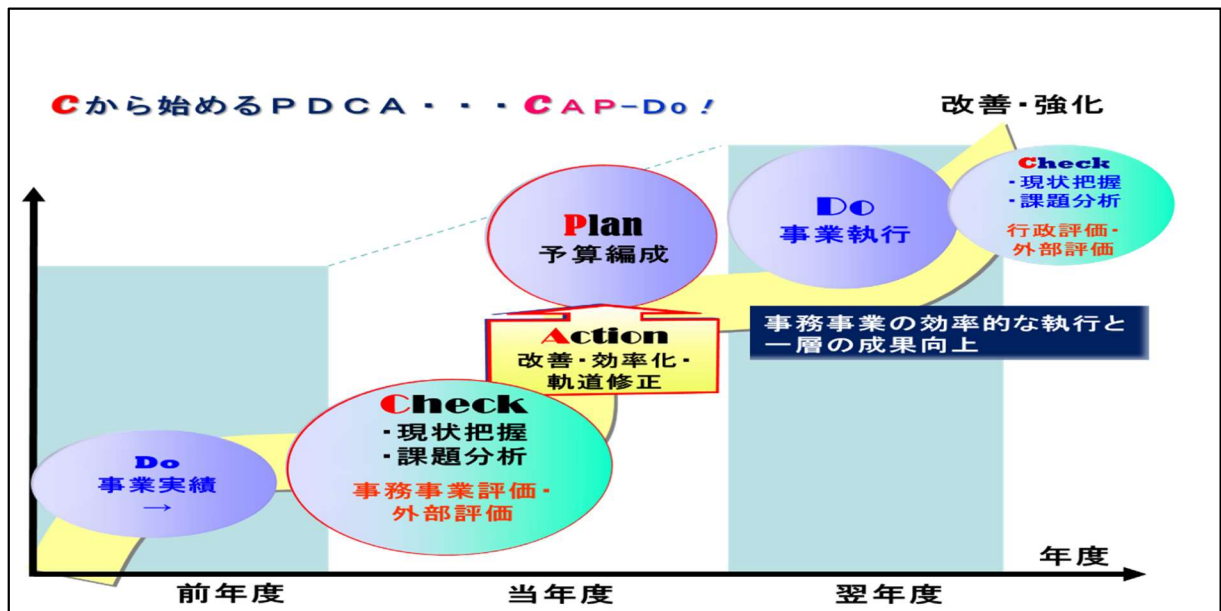
本県では、平成13年度から導入した行政評価システムにより、人件費を含めた総事業費を算出し、数値指標を用いて事業の成果を明確化したうえで、必要性、有効性、効率性の観点で県の事務事業の成果を検証し、より効率的・効果的かつコストパフォーマンスを意識した事務執行を目指しています。

あわせて、評価した事務事業を予算施策に体系化して成果動向等を把握するとともに、限られた財源の中で予算施策や事務事業の思い切った「選択と集中」を図るため、評価結果を踏まえて行政成果や課題等を分析し、施策ごとの注力方向や財源配分の決定、事務事業の見直しを行い、次年度の予算編成に活用します。

なお、これらの評価結果は全て県民に公表しています。



政策・事務事業評価システムにおいては、PDCAのサイクルをC(評価)→A(改善)→P(計画)→D(実行)の順で実行し、成果分析の結果を冷静に受け止めて、各施策目標の達成に向けた事業見直しや予算編成に反映します。

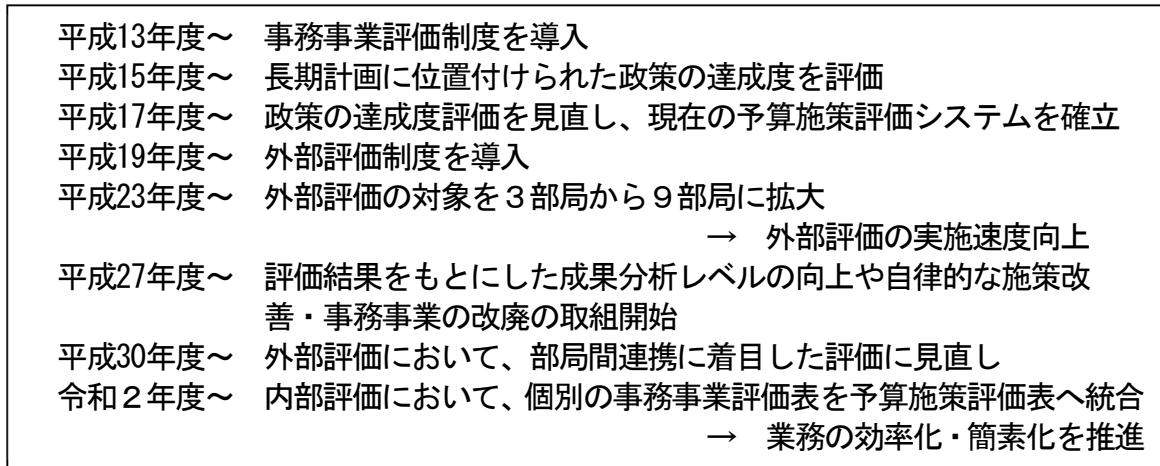


また、県民に対する説明責任の徹底や透明性の向上を図るため、平成19年度から、民間有識者による外部評価を導入して、成果指標に基づき事務事業の必要性を明らかにするなど、評価機能の精度を高めてきたほか、平成23年度からは、外部評価委員のメンバーを増員し、外部評価機能の強化・拡充を図るとともに、評価対象を全部局（9部局）に拡大するなど、評価システムの改善に取り組みました。

平成27年度からは、評価結果をもとにした成果分析レベルの向上や自律的な施策改善・事務事業の改廃に取り組むことにより、地方分権時代に即応できる、一層の経営感覚やコスト意識を反映した行政改革に努めているほか、評価の客観性を確保する観点から監査委員へ評価結果を提供しています。

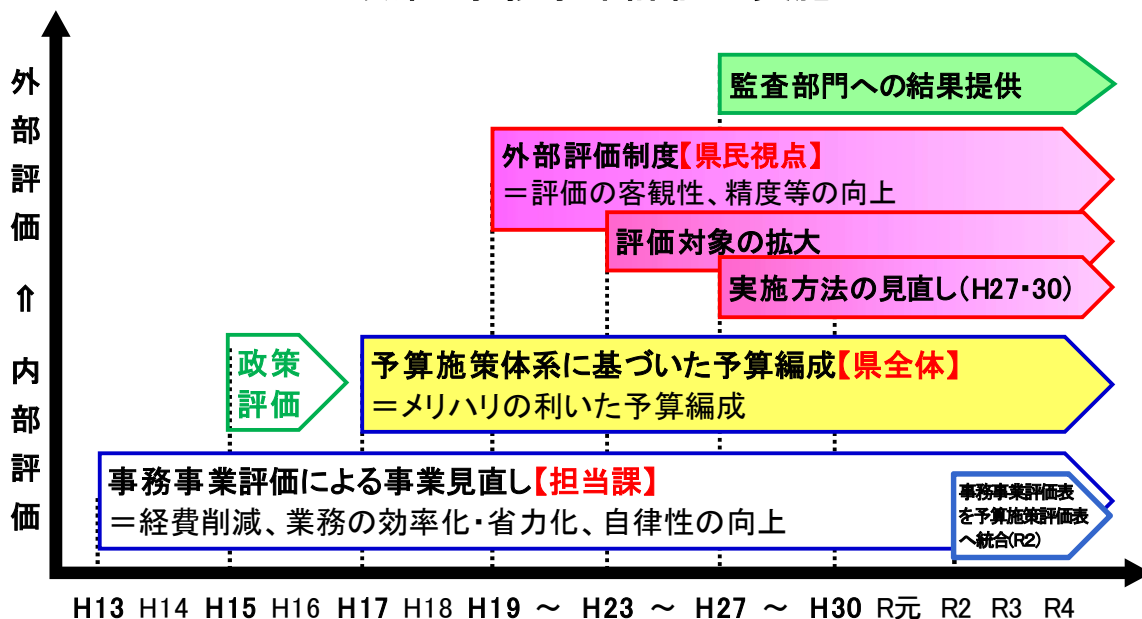
更に、平成30年度の外部評価から、個々の予算施策・事務事業に対する評価から、部局間連携に着目した評価に見直し、より効果的・効率的な事業の見直しを図っています。

また、令和2年度の内部評価から、個別の事務事業評価表の必要な項目を厳選して予算施策評価表へ統合させることにより、実効性を確保しつつ、業務の効率化・簡素化を図ることとしています。



引き続き、これらの取組みを継続し、より効果的・効果的かつコストパフォーマンスを意識した事務執行を目指して取り組みます。

### 政策・事務事業評価の実施



**重点取組事項****(4) 行政イノベーションの推進**

- ◇「誰ひとり取り残さない県民本位のスマートえひめ」を実現するため、サービスデザイン思考に基づく行政運営に努め、時間、場所を問わずに行政サービスが最適な形で受けられる県民本位の行政のDXに取り組めます。
- ◇効率的行政事務の確立を目指して、実施結果と課題の可視化が可能なデジタルマーケティングの推進など最新IT技術等の積極的な導入・活用を図っていきます。
- ◇全ての職員にとって働きやすい職場環境の整備に努め、限られた時間で最大のパフォーマンスを発揮できるよう、行政事務の抜本的な見直しやテレワークをはじめとした多様な働き方の普及促進など、働き方改革の推進に取り組んでいきます。

**〔最新IT技術等を導入した効率的行政事務の確立〕**

コロナ禍により、これまでの生活パターンや働き方、ビジネスの在り方が一変しており、「新たな日常」に対応するためには、地域レベルでも、AI等のデジタル技術を大胆に取り入れ、その活用による県民生活の向上や、地域経済の活性化に資する施策化を検討する必要があることから、以下のとおり、最新IT技術等を効果的に導入し、効率的行政事務の確立に取り組んでいきます。

**(デジタルマーケティングの推進)**

デジタルマーケティングの導入は、インターネットやモバイル端末の普及を背景に民間企業において加速度的に進んでおり、更に近年はAIの急速な技術革新等に伴い、その活用は一層深化しています。

本県においても、デジタルを効果的に活用した施策の展開を目指し、その手法として、デジタルマーケティングの導入を全庁に進め、本県の魅力を戦略的かつ効果的に発信するため、マーケティング施策における実施結果と課題の可視化を図り、より精緻なPDCAサイクルを回すことのできる、グローバルスタンダードのデジタルマーケティング戦略を展開します。

また、デジタルマーケティングに関する手法やノウハウを組織内で横断的に共有・活用していくことで、データに基づく市場分析手法の導入や、デジタルを活用した情報発信の高度化を推進し、組織全体で施策効果の最大化、業務効率の向上を図ります。

**(最新IT技術を活用した行政の効率化)**

近年、AIをはじめとしたデジタル技術の急速な進展により、新しい技術・サービスが次々と生み出され、あらゆる領域でデジタル化が進んでいます。

本県では、これまでに、AIを活用した会議録作成システムをはじめ、AIやIoT、ビッグデータなどを活用した事業に取り組んでいますが、これらの最新技術を積極的に導入し活用していくことが、今後の行政改革の推進にとって非常に重要であるとともに、これらの最新技術をより効果的に活用するためには、既存の事務や業務手法の見直しにも積極的に取り組んでいく必要があると考えられます。

このため、民間の取組事例も参考にしつつ、既存の事務や業務手法の見直しと最新IT技術の活用により、なお一層の効率的な行政運営の実現を目指します。

**〔働き方改革の推進〕**

全ての職員にとって働きやすい職場環境の整備に努め、限られた時間で最大のパフォーマンスを発揮できるよう、以下のとおり、働き方改革の推進に取り組んでいきます。

## (効果的・効率的な行政事務の実現)

限られた人員の中で、多様化する県民ニーズや高度・複雑化する業務に対応しつつ、長時間労働の是正をはじめとした職員の働き方改革を実現するため、多様な人材の活用、総務系事務の外部委託や業務プロセスの効率化など、行政事務の抜本的な見直しに取り組みます。

また、これらの事務効率化等を通じて、政策立案能力の向上や現場調整機能の充実を図り、独自性と創造性の高い政策を実現するとともに、県民サービスの向上を目指します。

## (多様な働き方の推進)

職員が能力を最大限発揮し、県民ニーズに応じた質の高い行政サービスを提供していくためには、多様な働き方を可能とする環境整備と業務効率化の両輪で働き方改革を進めていくことが重要です。

このため、本県ではこれまでも、事務事業や仕事の進め方の見直し、ノー残業デーの設定等による長時間労働の是正、時差出勤や夏季の朝型勤務の導入によるワーク・ライフ・バランスの実現に取り組んできましたが、平成31年3月から、自宅や出張先でも仕事ができるテレワークを新たに導入しました。

テレワークによって、育児・介護との両立や出張時の隙間時間の有効活用が可能となるなど、働き方改革の実現に大きく貢献すると期待されることから、今後は、テレワーク利用の普及拡大に積極的に取り組んでいくこととしています。

なお、科学技術が急速に進化しており、次々と新たな技術・サービスが生まれ出されていることから、これらの動きに的確に対応し、より効果的・効率的な働き方改革の実現に向け、調査・研究を進めていきます。



## Ⅱ【オール愛媛】チームワーク改革 ～「えひめ力」の総結集～

- ◆基礎自治体重視の視点から、市町との連携を軸に、二重行政の解消など、県・市町が一体となった効率的な行政の推進に取り組みます。
- また、地域住民、NPO、ボランティア、大学、企業など多様な主体による協働を更に進めるとともに、他県との広域連携を図ります。

真の分権型社会の実現を目指して、広域自治体である県と住民に最も身近な存在である市町との連携を一層深め、「チーム愛媛」として二重行政の解消やプラス効果の創出を図るとともに、県・市町が直面する大きな課題の解決を目指し、行政の総合力を発揮して取り組みます。

また、NPO、ボランティア、大学、企業など多様な主体による公的な活動を活性化し、地域主体の行政運営を図るため、多様な主体の協働による「住民主体の地域づくり」を推進するなど、更なる取組を進めます。

さらに、四国他県や瀬戸内各県などの近隣県を始め、政策課題を共有する他県との多面的な広域連携を進め、共同して効果的な施策展開や課題の解決に取り組みます。

「チームワーク」改革は、市町、NPO、ボランティア、企業など多様な主体による協働を進めるとともに、他県との広域連携により総合力を発揮し、県民の底力の結集を目指す改革です。

### 【取組の体系】

(○は重点取組事項)

#### (1) 県と市町との総合力の発揮

##### ①県・市町連携による「チーム愛媛」の更なる推進

○県と市町との連携施策の創出

##### ②基礎自治体の機能向上支援

○市町に対する相談・サポートの充実

○市町の行政改革の支援（行革甲子園）

##### ③県・市町の人事交流の推進

○市町との相互交流の拡大

#### (2) 民間等との連携

##### ①民間活力の積極的な活用

##### ②NPO、ボランティア等の多様な主体による協働の推進

○多様な主体による協働の推進

##### ③規制緩和の推進

##### ④行政データの活用

#### (3) 他県との広域連携

##### ①四国4県連携の推進

##### ②多面的広域連携の推進



**重点取組事項**

(1) 県と市町との総合力の発揮

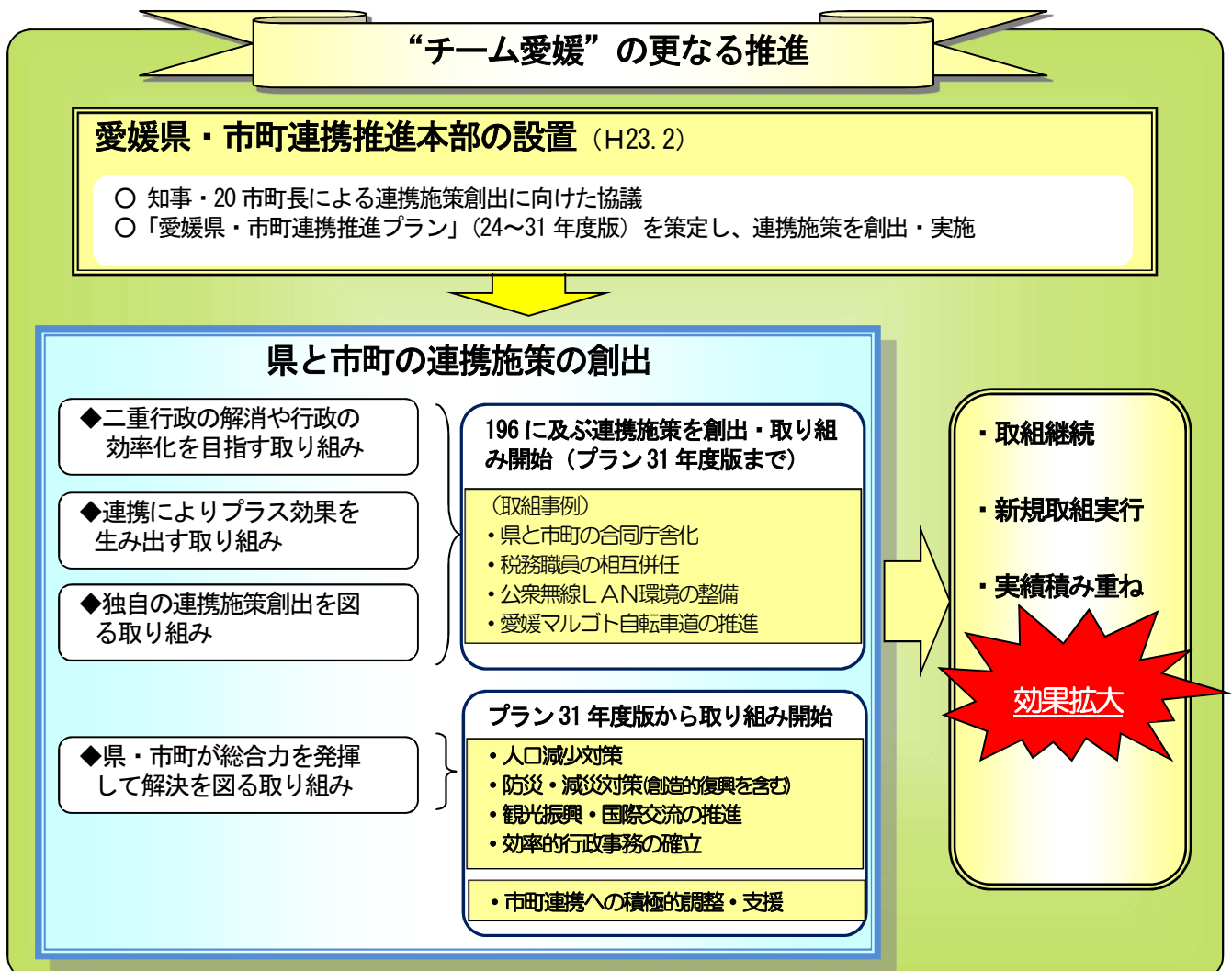
- ◇人口減少対策など、県・市町が直面する大きな課題の解決を目指し、“チーム愛媛”が総力を挙げて取り組めます。
- ◇市町の政策形成・立案を支援するため、市町支援担当職員による相談・サポートを充実させます。
- ◇全国の市区町村における行政改革の取組事例を収集し、優良事例を共有する行革甲子園を開催します。
- ◇県・市町の人事交流を推進するとともに、県研修所の受託研修や合同研修を充実させるなど、市町職員の人材育成を積極的に支援します。

〔県・市町連携による“チーム愛媛”の更なる推進〕

知事と20市町長で設置した「愛媛県・市町連携推進本部」により、広域自治体である県と基礎自治体である市町が、これまで以上に連携を深め、“チーム愛媛”として総合力を発揮しながら、県と市町の二重行政の解消やプラス効果の創出、地域課題の解決を目指して取り組んでいきます。

愛媛県・市町連携推進本部では、連携施策の具体化を目指して、県と市町が協議を進め、合意が得られたものから速やかに実行に移すとともに、進捗状況の確認やこれまでの連携施策の拡大・深化を図っていきます。

また、これまで築いてきた強固な連携関係を足掛かりとして、人口減少対策など、県・市町が直面する大きな課題の解決を目指し、“チーム愛媛”が総力を挙げて取り組んでいきます。



〔基礎自治体の機能向上支援〕

市町では、住民と直接向き合い、日々様々な課題に直面するとともに、少子高齢化や環境問題、情報化の進展、地方分権の推進等、複雑・多様化する行政課題への対応に迫られています。

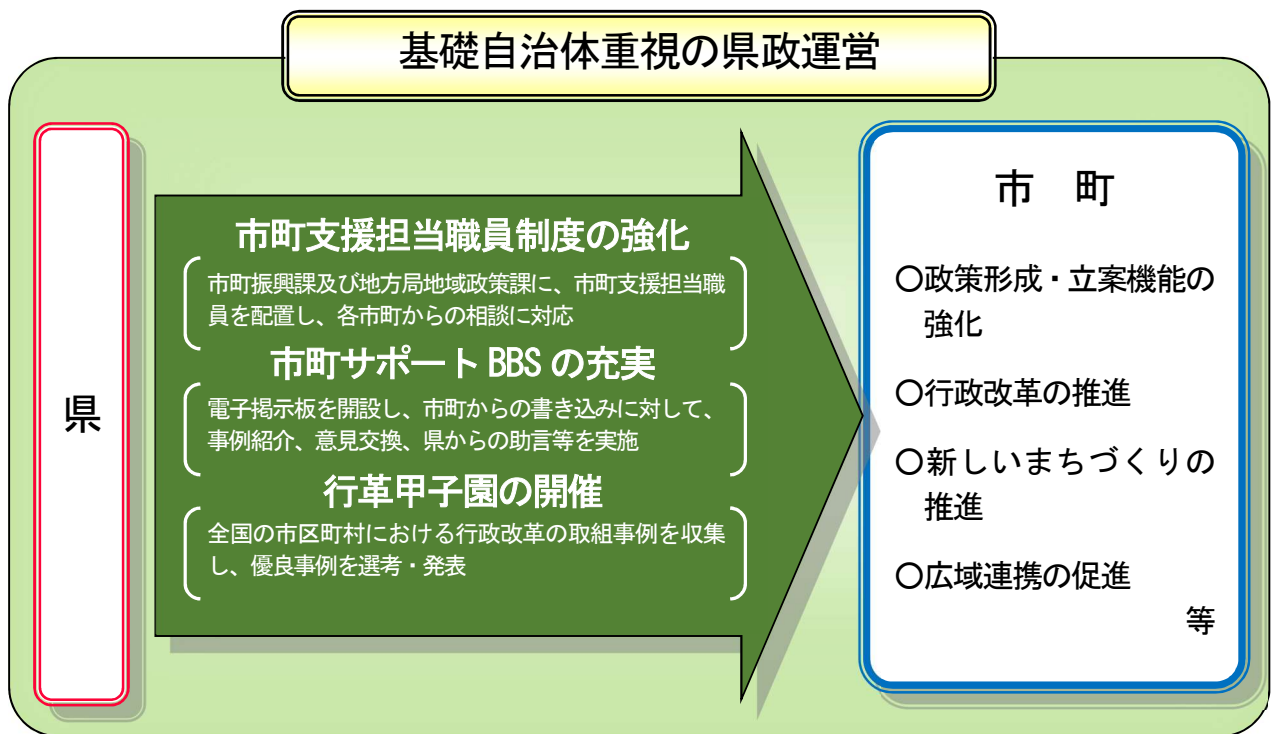
これらの課題を県と市町が緊密に連携して解決するとともに、市町が積極的かつ的確に政策形成・立案し、事業展開できるよう、市町振興課及び地方局地域政策課に配置している市町支援担当職員によるきめ細かな相談・サポート体制を充実・強化していきます。

また、市町共通の課題やその解決策について、他市町の事例を共有することで、スムーズな対応が可能となるよう、平成 23 年度から運用している市町サポート BBS（電子掲示板）の充実に努めます。

さらに、各市町においても厳しい財政状況を背景に、県と同様に簡素で効率的な行財政システムの構築や公共サービスの維持向上に努めるなど、行政改革に取り組んでいます。

それぞれが実施している行革の成果やノウハウはもとより、人口減少問題や「地方創生」に向き合うための取組や課題を県・市町及び市町間で共有し、知恵と工夫を生み出していくため、行革甲子園を開催し、県、市町が一体となって更なる行政改革を推進します。

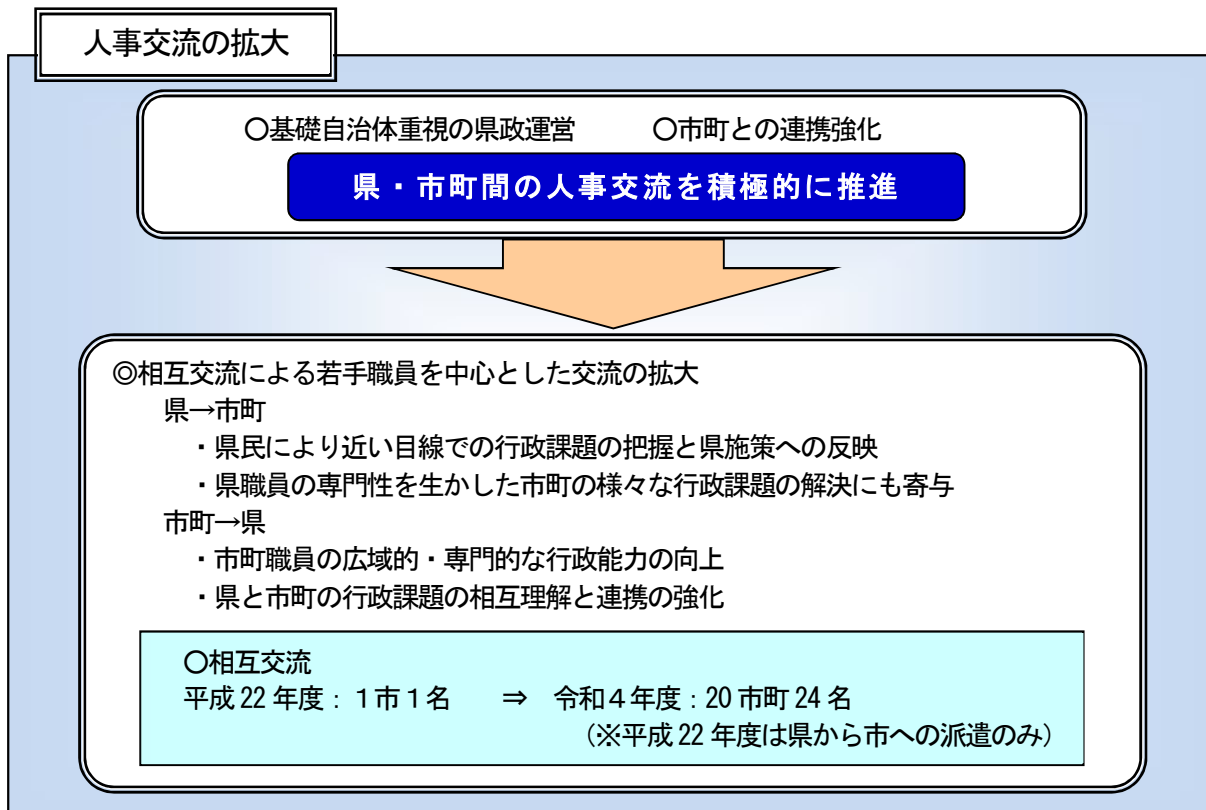
加えて、地方分権改革の下、権限移譲により基礎自治体の役割が一層拡充していく中で、行政機関、内部組織等の共同設置を始め、複数の自治体が協力して事務事業を実施するなど広域的な連携の仕組みづくりに取り組むよう助言を行います。



### 〔県・市町の人事交流の推進〕

基礎自治体重視の県政運営を進め、県と市町との連携を一層深めるため、県内20市町との人事交流を積極的に推進します。

また、本格的な地方分権時代において大きな役割を担う基礎自治体が、複雑・多様化する行政課題に適切に対応していくため、市町の要望も踏まえて、県研修所の受託研修や合同研修を充実させるなど、市町職員の人材育成を積極的に支援します。



### 重点取組事項

#### (2) 民間等との連携

◇ 住民主体の地域づくりを進めるための意識醸成や人材育成を推進します。

### 〔NPO、ボランティア等の多様な主体による協働の推進〕

複雑・多様化する県民ニーズに適切に対応するとともに、地域が抱える様々な課題を解決するためには、県民、NPO、ボランティア、企業、行政など多様な主体がお互いの特性を認め合い、連携・協働して住民主体の地域社会づくりを進めることが重要です。

このため、「住民の関心と愛着、行政の参加と支援のもとに、地域にかかわる様々な団体、組織が責任と役割を分担し、連携・協働して地域課題に取り組みながら、住民主体の自治を確立し、持続可能な地域を創造する。」ことを目指して、平時からの地域課題解決に向けた「多様な主体による顔の見えるネットワーク」の構築を支援するとともに、現場活動者を支援するノウハウを持つ人材を育成し、県内の多くの地域に協働の取組を波及させていきます。

Ⅲ【現場主義】ボトムアップ改革 ～政策立案型行政への転換～

◆急速に変動する社会経済情勢の中、その時代ごとに求められる真の県民ニーズを的確に把握し、適正に対応するため、職員の意識や政策立案能力を高めるとともに組織としての機能強化に取り組みます。

厳しい財政状況の中、第六次愛媛県長期計画を効果的に推進するためには、国に依存した「メニュー一選択型行政」から、自立した「政策立案型行政」に転換することが必要です。

特に、最優先課題である豪雨災害からの創造的復興、防災・減災対策、人口減少対策や地域経済活性化対策などの重要課題にスピード感を持って積極的に対処しなければなりません。

本県が目指す「政策立案型行政」は、地域課題の解決に向けた政策を企画立案するとともに、創意工夫をもって実行し、政策目標を達成する前向きな行政を推進するものです。

そのため、戦略性・機動性・柔軟性の高い組織づくりや、政策の質を高めるトップマネジメント機能の強化、庁内分権による意思決定の簡素化・迅速化を図るとともに、長期計画を着実に推進するため、部局横断的な政策立案・調整機能の強化に取り組みます。

また、職員一人ひとりの意欲と能力を引き出し、創意工夫と企画力を発揮できるよう、職員の意識改革と能力開発を進めます。

さらに、真の分権型社会の実現を目指し、現場を知る地方の立場から力強く積極的な政策提言を行います。

「ボトムアップ」改革は、地方分権の進展を見据え、職員の意識改革や能力開発により、創造的な施策を立案・実行できる人材の育成を進めるとともに、創意工夫や企画力が最大限発揮できる組織づくりを推進し、政策立案型行政への転換を加速する改革です。

【取組の体系】

(○は重点取組事項)

(1) 組織のさらなる成長

①政策立案機能の強化

○部局横断的な企画調整機能の強化

②機動的な執行体制づくり

○人口減少対策等、部局横断的課題に対応するための横串組織の構築

(2) 職員能力の向上

①職員の意識改革

○5つの意識改革の実践

②能力・実績重視型の人事管理

○課長級昇任試験による人材の登用

③人材育成の推進

(3) 県民意見の反映

①県民対話型県政の推進

○審議会等の活性化及び公開の推進

②県民意見の反映手段の充実

(4) 現場起点による国への提言強化

①分権型社会の実現に向けた国への提言・提案

○提案募集方式の積極的な活用

②地域の実情に応じた権限移譲の推進

○義務付け・枠付けの見直しへの対応



**重点取組事項**

**(1) 組織のさらなる成長**

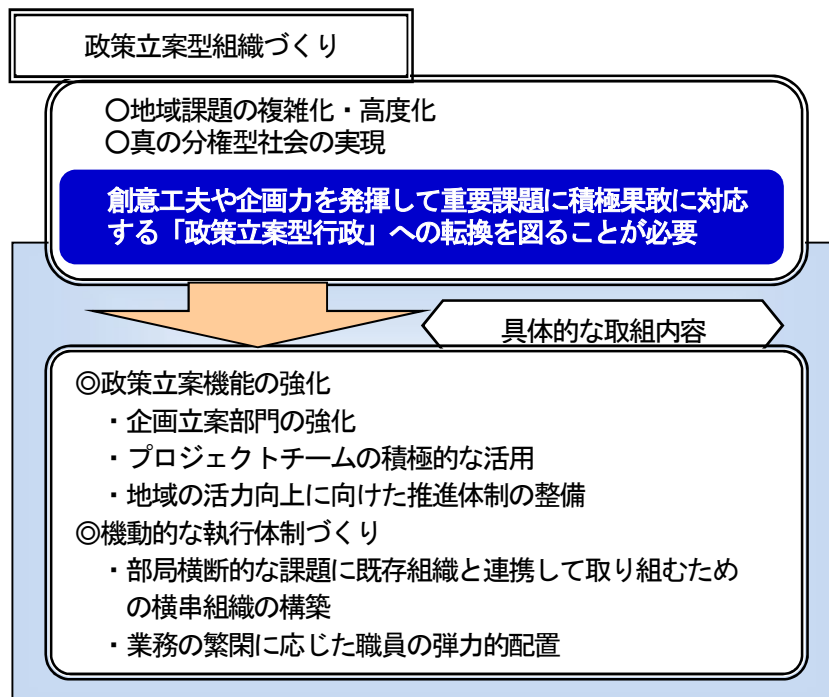
- ◇創意工夫や企画力を発揮して重要課題に対応する「政策立案型行政」への一層の転換を図るとともに、地域の活力向上に向けた施策を総合的かつ一体的に推進するための組織体制を整備します。
- ◇部局横断的な課題に柔軟かつ効果的に対応する「横串組織」や、業務の繁閑に応じた職員の弾力的配置など、引き続き、機動的な組織体制の構築に取り組みます。

**〔政策立案機能の強化〕**

真の分権型社会の実現を見据え、国依存の「メニュー選択型行政」から、創意工夫や企画力を発揮して重要課題に積極果敢に対応する「政策立案型行政」への転換を一層進める必要があります。

このため、企画立案部門等の一層の充実を図るとともに、新たな課題に対応する場合にはプロジェクトチームを積極的に活用するなど、今後とも、複雑・多様化する重要課題にスピード感を持って対応できるよう、組織の政策立案機能の更なる強化を図ります。

また、地域の活性化に向けた施策を総合的かつ一体的に企画・推進するため、市町との連携を拡大・深化するとともに、豪雨災害からの創造的復興をはじめ、防災・減災対策、人口減少対策、実需の創出につながる経済活性化対策など、直面する政策課題に即応する組織体制の整備に取り組みます。



**〔機動的な執行体制づくり〕**

最優先課題である豪雨災害からの創造的復興をはじめ、防災・減災対策、人口減少問題、実需の創出につながる経済活性化対策など部局横断的な課題に対応するため、司令塔機能を担う部門を必要最小限の人員で設置したうえで、各部局の既存の組織と連携して、柔軟かつ効果的に施策・事業を推進する横串組織等の構築に引き続き取り組みます。

また、イベントや臨時的業務に対応するために集中的に配置した人員については、当該イベントの終了や業務の縮小に合わせ、年度の途中においても弾力的に再配置することにより、限りある人員を有効に活用します。

このほか、政策課題に迅速に対応する組織づくりに向け、主幹級職員をリーダーとする機動的な業務執行体制の効果的な運用を図るとともに、組織の中核である課長級ポストへの意欲、能力のある職員の積極的な登用を図ります。



**重点取組事項**

**(2) 職員能力の向上**

- ◇「5つの意識改革」を徹底・実践します。
- ◇課長級昇任試験の実施など、能力・実績重視型の人事管理に取り組むとともに、職員研修の充実、民間や国の省庁への派遣等により困難な課題に積極果敢にチャレンジする人材を育成します。

**〔職員の意識改革〕**

限られた人員で最大限の効果を発揮するためには、職員一人ひとりがその能力をいかんなく発揮するとともに、それぞれの職場において常に改革意識を持ち、政策課題に積極果敢に立ち向かっていく必要があります。

その基本となるのが職員の意識であることから、県民に目線を合わせ、職員が一体感を持って困難な課題に取り組むことができるよう、各所属で取り組まれている「現場力向上運動」の全庁展開を図り、「5つの意識改革」をより一層徹底・実践します。

また、「5つの意識改革」による取組を推進するに当たって、重要な要素となる管理職のマネジメントの向上にも努めます。

**5つの意識改革**

**1 「何故できないか」から「どうすればできるか」へ**

新たな事業・課題に取り組むにあたり、問題に直面した際に、できない理由を考えるのではなく、様々な角度からアプローチを試みて、どうすればそれを実現することができるかを常に考える。

**2 「自治体に倒産はない」から「自治体に倒産はありえる」へ**

自治体に倒産はないとの固定概念を捨て、時代の変革により、自治体にも倒産はありえることを認識し、経営感覚及びコスト意識を持って職務にあたる。

**3 「やってあげる」から「一緒にやる」へ**

国や市町とは、役割分担はあっても上下関係はないとの認識を持つとともに、県民に対しては、やってあげるという意識ではなく、一緒にやる、やらせていただくという姿勢を常に持ち続け、県民との信頼関係を構築する。

**4 「失敗を隠す」から「失敗を積極的に明らかにする」へ**

失敗を恐れて挑戦をあきらめるのではなく、原因を分析して次の機会に生かすとともに、失敗を積極的に明らかにして県民等からの声を受け止め、速やかに改善策を実行することで、失敗を成長の糧に変える。

**5 「情報に振り回される」から「情報を活用する」へ**

与えられる情報を待つだけでなく、社会経済情勢を見通して情報を積極的に収集する基本姿勢を身につけるとともに、適切に分析して情報を活用する。

〔能力・実績重視型の人事管理〕

職員の能力・業績・意欲を重視した人事評価を実施し、人事管理や給与への適切な反映に取り組みます。

特に、事業の執行や人事・組織管理等の権限を持ち、組織の中核である課長級ポストについては、面接重視の課長級昇任試験を行い、意欲・能力のある職員を積極的に登用します。

**能力・実績重視型の人事管理**

**職員の能力・業績・意欲を重視した人事評価の実施**

- ◎能力・実績を反映した適正な人事評価
- ◎多面的な評価(部下が上司を評価する仕組み「部下職員からの声の反映」)
- ◎能力・実績を反映した給与制度の運用

**課長級昇任試験制度による人材の登用**

- ◎組織の中核である課長級ポストへの意欲、能力のある職員の積極的な登用

**職員の「やる気」を引き出す仕組みづくり**

- ◎目標チャレンジ制度の運用
- ◎庁内公募制・職員表彰制度の活用

〔人材育成の推進〕

困難な課題に、“スピード感”を持って、“前向き”に取り組み、“結果を追求”する実践型職員の育成を図るため、人材育成方針に基づく職員研修の充実とともに、民間・国・国際関係機関等との人事交流や事務職と技術職の人事交流を推進します。

**政策立案型の人材育成**

**人材育成方針に基づく職員研修の充実**

- ・困難な課題に、“スピード感”を持って、“前向き”に取り組み、“結果を追求”する実践型職員を育成

**民間、国、国際関係機関等との人事交流の推進**

- ・県職員の枠を超えた企画力や発想力、民間のコスト感覚など、より高い資質や能力の修得
- ・高度な専門知識や実践的な行政能力、国際感覚や国際実務能力、対外的に打って出る民間の経営ノウハウを身につけた人材の育成

**事務職と技術職の人事交流の促進**

- ・異なる分野の業務を経験することにより、職員の視野の拡大を図るとともに、事務・技術双方に刺激を与え、新しい発想を生む土壌をつくる

**重点取組事項**

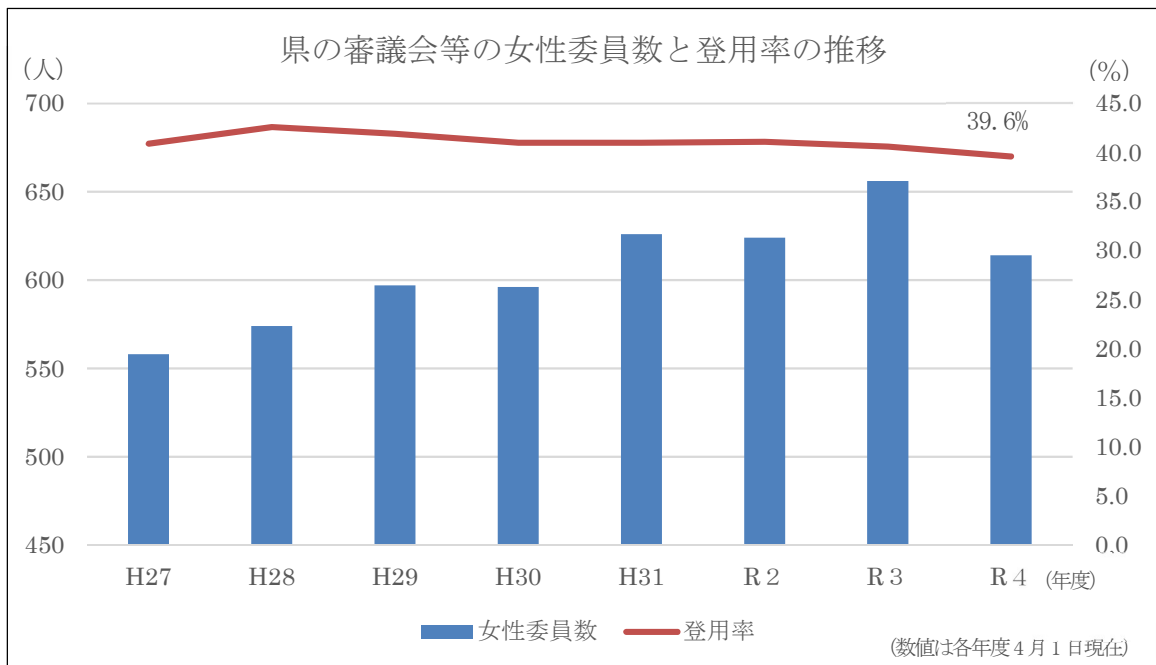
**(3) 県民意見の反映**

◇公正で開かれた県政を推進するため、審議会等を原則公開するとともに、県の政策・方針決定過程への県民参加を促進するため、審議会等委員の公募の推進と女性委員の積極的な登用に努めます。

**〔県民対話型県政の推進〕**

県民参加による公正で開かれた県政を推進するため、各種施策の企画立案、政策決定、執行等の過程において、広く県民各界の意見や専門的知識を反映させる重要な役割を果たしている審議会等の会議を原則公開し、その審議等の状況を明らかにしていきます。

また、県政の政策・方針決定過程に男女が社会の対等な構成員として参画する機会を確保するため、これまで以上に女性委員の登用率向上に努めるとともに、県民の声を県政に積極的に反映できるよう、審議会等委員の公募を推進します。



**重点取組事項****(4) 現場起点による国への提言強化**

- ◇地域の実情や課題を現場で汲み取り、国に対する積極的な政策提言、情報発信に取り組むとともに、「提案募集方式」を積極的に活用し、地方の現場における支障の解決を図り、地方分権改革を推進します。
- ◇国の義務付け・枠付けなどの見直しに的確に対応するとともに、地域の実情に応じた市町への権限移譲に関する支援や情報提供に努めます。

**〔分権型社会の実現に向けた国への提言・提案〕**

国における地方分権改革は、内容、スピードともに十分とは言えませんが、地域の活力を再生し、地方が独創的で自立した行政運営を行うためには、国と地方の役割分担を明確にしたうえで、地域自らの発想や創意工夫により「地方創生」を図ることが必要です。

そのためには、支障となる規制の緩和や地方への権限・財源の大胆な移譲等の地方分権改革をスピード感を持って進めなければなりません。

県は、地域の実情や課題に精通する市町や団体等の意見を汲み取り、権限移譲や規制緩和に向けた積極的な政策提言や情報発信をするほか、個々の地方公共団体等から全国的な制度改革の提案を広く募る国の「提案募集方式」を積極的に活用し、地方の現場における支障の解決を図り、「地方創生」を推進する基盤となる地方分権改革の取組を推進します。

**〔地域の実情に応じた権限移譲の推進〕**

現在、地方自治体には、法令で義務付けられた事務や権限が限定された事務が多数あり、これらの義務付け・枠付けの見直しと条例制定権の拡大を内容とする法改正が順次進められています。

このため、県でも、地域ニーズを把握し、自らの判断と責任により地域の実情に合った基準の設定や施策の推進に取り組むほか、法改正によって市町に権限移譲される事務については、円滑に対応できるように情報提供や支援に努めます。

## 4 推進期間・進行管理

### (1) 推進期間

令和元～4年度までの4年間を推進期間とします。

### (2) 進行管理

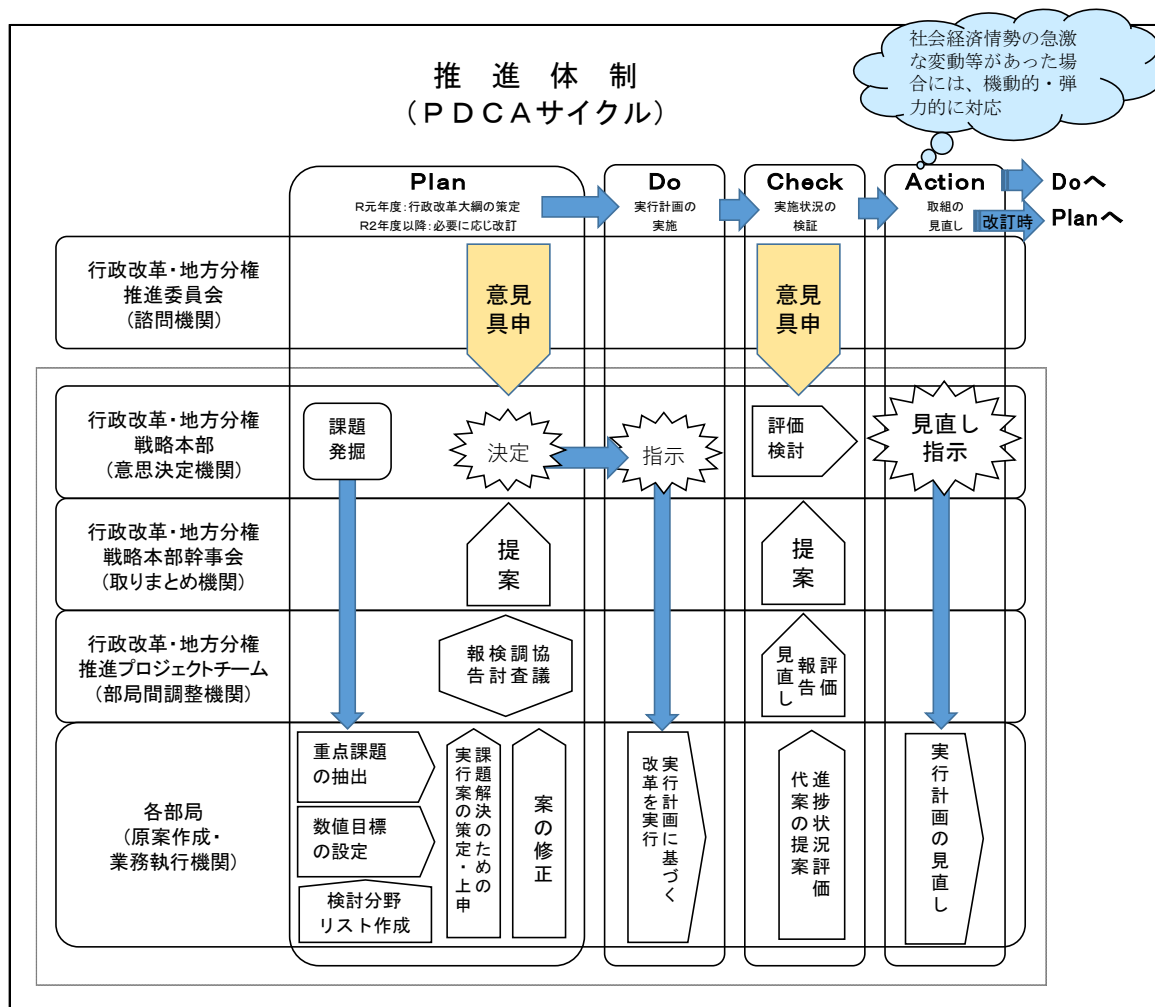
改革の推進に当たっては、個別の改革項目別に具体的な取組内容、スケジュール等を示した実行計画を策定します。

実行計画に基づき、改革を実行する過程では、適宜、知事を本部長とする愛媛県行政改革・地方分権戦略本部において、実施状況の確認、進行管理を行うとともに、取組事項の進捗状況や新たな課題の発生などを踏まえて、改革の取組の見直しを行います。

また、進捗状況は、県議会や愛媛県行政改革・地方分権推進委員会に報告し、御意見や御提言をいただくとともに、目標設定事項の達成状況を示し、県民に分かりやすく公表していきます。

### (3) 機動的・弾力的対応

毎年の実行計画の見直しと合わせて、社会経済情勢の急激な変動や国の財政運営・制度の大幅な変更等があった場合には、取組内容を拡大強化することを含め、機動的・弾力的に対応します。





## 5 目標設定事項

全庁が一丸となって目標の達成に取り組み、推進期間中に改革の成果を踏まえて改善を加えるため、具体的な数値目標や実施目標を設定するとともに、毎年度分かりやすく改革の進捗状況を公表します。

特に、財政健全化や定員管理など重点取組事項に関するものについては、重点目標として位置付け、目標が達成できるよう重点的に取り組みます。

## I【挑戦と実行】チャレンジ改革 ～不断の改革・改善～

基本施策	No.	目標設定事項	数値目標等
財政健全化の推進	①	自主納税の促進、県・市町連携による滞納繰越額の縮減（徴収率の向上）	県税徴収率：99.20%以上を維持（令和7年度）
	②	自主納税の促進、県・市町連携による滞納繰越額の縮減（滞納額の縮減）	自動車税の滞納繰越額：過去最高の現年度徴収率（令和2年度：99.79%）を維持しつつ、自動車税滞納繰越額を令和2年度末から3割削減（令和7年度）〔目標額：6,700万円〕 【参考】令和2年度末滞納繰越額 9,523万円
	3	広告料収入の確保（新たな広告料収入の確保策の検討）	広告事案件数年間25件以上または、収入額30,000千円以上（毎年度）
	4	未回収債権（税外）の回収強化	県庁全体の未収額の縮減（毎年度）
	5	ふるさと愛媛応援寄附金の普及啓発	ふるさと納税の促進（該当HPへのアクセス件数、本県への寄附件数）（毎年度）
	⑥	投資的経費等の効果的な執行による建設地方債等残高の圧縮（将来負担比率の抑制）	現状（125.3%）を維持 毎年度、決算を踏まえて設定
	⑦	有利な県債の活用や償還期間の弾力的な運用による将来負担の抑制（実質公債費比率の抑制）	現状（10.9%）を維持 毎年度、決算を踏まえて設定
	⑧	財源対策用基金等の確保（財源対策用基金残高の確保）	現状（447億円）を維持 毎年度、決算を踏まえて設定
最優先取組体制	9	公営企業の経営健全化（未収金の徴収対策強化（病院事業））	未収金の縮減（毎年度）
	⑩	適切かつ計画的な定員管理（目標数値等を踏まえた計画的な定員管理）	平成31年度の一般行政部門職員数を基本としつつ、厳格な定員管理を継続
業務マネジメントの向上	⑪	行政評価システムの有効活用（評価システムの改善）	行政評価（内部評価）による事務事業の見直し率60%（令和4年度）
	12	事務改善職員提案募集の実施	4年間で160件以上（1年40件程度）
	13	公共土木施設維持管理システムの推進（個別施設計画（長寿命化計画）に基づく維持管理）	個別施設計画（長寿命化計画）に基づく適切な維持管理の推進（毎年度）
	14	ICT分野の業務継続計画（ICT-BCP）のマネジメントの実施（ICT分野の業務継続計画の見直し）	業務継続計画（本庁版BCP・地方局版BCP）の見直し後の速やかな計画の見直し（令和4年度）
	15	業務継続計画（BCP）のマネジメントの実施（業務継続計画の見直し）	平成30年7月豪雨災害の対応に係る検証結果に伴う、業務継続計画の見直し（令和2年度）
	16	業務継続計画（BCP）のマネジメントの実施（災害時行動計画の見直し）	平成30年7月豪雨災害の対応に係る検証結果に伴う、災害時行動計画の見直し（令和元年度）
	17	公務能率の向上やワーク・ライフ・バランスの充実を図る職場づくり（超過勤務の縮減）	月平均超過勤務時間15時間以下（毎年度）
	18	公務能率の向上やワーク・ライフ・バランスの充実を図る職場づくり（年次有給休暇の取得促進）	年次有給休暇の取得目標 15日（毎年）
	19	公務能率の向上やワーク・ライフ・バランスの充実を図る職場づくり（育児休暇の取得）	全ての男性職員が合計6日以上育児休暇を取得（取得率100%）（毎年度）
行政インベーションの推進	⑳	デジタルマーケティングの推進（全庁的なデジタルリテラシーの向上）	推進チーム会議、全庁職員向けセミナー、ワークショップ等の開催（毎年度）
	㉑	デジタルマーケティングの推進（活用モデルの確立と横展開）	確立したデジタルマーケティング活用モデルを様々なマーケティング施策に戦略的に導入促進（令和4年度）
	㉒	デジタルマーケティングの推進（愛媛県版DMPの構築・運用）	データマネジメントプラットフォームを運用し、広告配信の効率性の向上やターゲット像の精緻化を図る（令和4年度）
	㉓	最新IT技術を活用した行政の効率化（調査研究・導入実証の推進）	最新IT技術の活用による行政の効率化を目指した調査研究・導入実証の推進
	㉔	効果的・効率的な行政事務の実現（新たな技術・サービスの積極的な活用）	多様な人材の活用、総務系事務の外部委託や業務プロセスの効率化など、行政事務の抜本的な見直しの推進
	㉕	多様な働き方の推進（テレワーク等の普及促進）	職員が月1回（1日）以上テレワークを実施（令和4年度）

※○は重点目標

II 【オール愛媛】 チームワーク改革 ～「えひめ力」の総結集～

基本施策	No.	目標設定事項	数値目標等
県と市町との総合力の発揮	26	県と市町の地域の特性に応じた政策課題に対する協議 (地域政策懇談会の開催)	地方局ごとに2回程度実施(令和2年度で終了)
	27	県と市町との連携施策の創出	県・市町連携推進本部会議を開催し、県と市町の連携を進める (毎年度)
	28	自主納税の促進、県・市町連携による滞納繰越額の縮減 (税務職員の相互併任制度の推進)	市町の意向も踏まえながら、未実施の市町へ拡大(毎年度)
	29	「県権限移譲推進指針」に基づく市町への権限移譲 (プログラムに基づく権限移譲の推進)	「権限移譲具体化プログラム」により毎年度2パッケージ移譲
	30	市町に対する相談・サポートの充実(市町支援担当職員制度の運用)	200件以上の活動(訪問、電話等)実績(毎年度)
	31	市町に対する相談・サポートの充実(市町サポートBBSの運用)	50件以上の行・財・税政情報の提供(毎年度)
	32	市町の行政改革の支援(行革甲子園の開催)	2年に1回程度開催(令和4年度)
	33	市町との相互交流の拡大	20市町との人事交流(毎年度)
民間等との連携	34	金融機関や経済団体等との連携の推進 (高談会の開催・展示会への出展)	開催回数 4回以上(毎年度)
	35	多様な主体による協働の推進(中間支援組織を活用した地域協働の推進)	中間支援組織に対する支援 3団体(毎年度)
	36	多様な主体による協働指針に基づくNPOへの支援 (NPO相談窓口等の設置・運営)	NPO法人数 500法人(令和4年度)
	37	NPO・ボランティア団体等のネットワーク化の推進 (多様な主体による協働会議の開催)	2回開催(令和3年度からNo.40へ取組みを集約)
	38	NPO法人を支える仕組みづくりの推進 (NPO法人への活動助成の実施)	12団体へ助成(毎年度)
	39	NPO法人を支える仕組みづくりの推進 (NPO法人の育成支援)	事業力向上セミナーを実施(毎年度)
	40	県・市町職員の意識改革のための説明会及びNPO等との協議の場の提供 (協働推進研修会の実施)	1回開催(毎年度)
広域連携 他県との	41	四国各県との連携の推進	四国4県連携施策数30以上(毎年度)
	42	中四国・九州近隣各県との連携、協調の推進	各県との連携事業数27以上(毎年度)

III 【現場主義】 ボトムアップ改革 ～政策立案型行政への転換～

基本施策	No.	目標設定事項	数値目標等
組織の成長	43	部局横断的な企画調整機能の強化(政策推進班の活用)	政策推進班による会議を必要に応じ開催(毎年度)
	44	人口減少対策等、部局横断的課題に対応するための横串組織の構築	各部局の既存の組織と連携して機動的かつ効果的に施策・事業を推進する「横串組織」の構築に取り組む
職員能力の向上	45	5つの意識改革の実践(5つの意識改革の徹底)	各職場における啓発研修実施率100%(毎年度)
	46	課長級昇任試験による人材の登用 (課長級昇任候補者選考試験の実施)	受験率90%以上(毎年度)
	47	人材育成方針に基づく職員研修の充実 (政策立案能力向上のための研修実施)	効果的かつ実践的な研修カリキュラムを検討し、その充実・強化を図るほか、職場研修や自己啓発を推進(毎年度)
県民意見の反映	48	審議会等の活性化及び公開の推進(審議会の見直し)	10人を超える審議会等の減少(毎年度)
	49	審議会等の活性化及び公開の推進(女性委員登用率向上)	登用率(令和12年度:45%)
	50	情報提供・広聴・相談サービスの充実 (広報戦略の推進と県政情報の効果的な提供)	県政情報の周知度90%以上(隔年)
	51	情報提供・広聴・相談サービスの充実 (「知事とみんなの愛顔でトーク」の開催)	5回程度開催(毎年度)
	52	県政出前講座の開催	県政出前講座開催件数60回以上(毎年度)
提案募集への積極化	53	パブリック・コメント制度の推進 (パブリック・コメントの積極的な推進)	推進期間中毎年度平均25件以上実施
	54	提案募集方式の積極的な活用 (提案募集方式による国への提案)	提案募集方式の積極的な活用(毎年度)
	55	義務付け・枠付けの見直しへの対応(義務付け・枠付けの見直しと条例制定権の拡大による地域の実情に合った基準の設定)	地域の実情に即した独自基準の設定(毎年度)

※○は重点目標

## 6 改革に向けた具体的取組と目標設定

### I 【挑戦と実行】チャレンジ改革 ～不断の改革・改善～

#### (1) 財政健全化の推進

##### ①歳出の重点化・効率化

- ア 外部評価、事務事業評価と連動した予算編成の推進
- イ スクラップ・アンド・ビルドを基本とした重要施策の積極的な推進
- ウ 県単独補助金や国の外郭団体等への負担金の見直し
- エ 大規模事業等の計画的な執行
- オ 公共施設の計画的な維持管理・改修・改築等

##### ②歳入の確保

- ア 国の補助金・交付金の有効活用や民間資金の積極的な導入
- イ 自主納税の促進、県・市町連携による滞納繰越額の縮減 目標 1、2
- ウ 使用料・手数料の定期的な見直し
- エ 県有財産の売却・利活用
- オ 広告料収入の確保 目標 3
- カ 未回収債権（税外）の回収強化 目標 4
- キ ふるさと愛媛応援寄附金の普及啓発 目標 5
- ク 投資的経費等の効果的な執行による建設地方債等残高の圧縮 目標 6
- ケ 有利な県債の活用や償還期間の弾力的な運用による将来負担の抑制 目標 7
- コ 財源対策用基金等の確保 目標 8

#### (2) 最適な組織体制の構築

##### ①組織の効率化・活性化

- ア 自主・自立の組織体制づくり
- イ 人口減少対策等、部局横断的課題に対応するための横串組織の構築
- ウ 福利厚生事業の見直し
- エ 公営企業の経営健全化
  - i 県立病院事業の経営健全化
  - ii 電気事業・工業用水道事業の経営健全化
  - iii 給与制度・運用の見直し
  - iv 民間的経営手法の導入
  - v 収益増加への取組み 目標 9
- オ 県立学校の再編整備
- カ 総合教育会議の活用による知事部局と教育委員会との連携強化
- キ 内部統制制度への対応

##### ②定員及び給与等の適正化

- ア 適切かつ計画的な定員管理 目標 10
- イ 雇用と年金の接続を踏まえた人材活用
- ウ 技能労務職の見直し
- エ 給与制度・運用の見直し

**(3) 業務マネジメントの向上**

- ①事務事業評価の効果的運用
  - ア 行政評価システムの有効活用 目標 11
  - イ 包括外部監査制度の有効活用
  - ウ 公共事業評価システムの推進
  - エ 監査委員による行政監査の強化
- ②業務の効率化・省力化
  - ア 事務改善職員提案募集の実施 目標 12
  - イ 会計年度任用職員制度の導入
  - ウ えひめチャレンジオフィスの活用
  - エ 行政手続条例の適正な運用
  - オ 効果的な情報システムの導入の推進
  - カ 入札・契約制度の適正な運用
  - キ 県立学校における教育情報化の推進
- ③財産管理の適正化
  - ア 県有財産の適正な管理の推進
  - イ 県出資法人の経営評価
  - ウ 公共土木施設維持管理システムの推進（個別施設計画(長寿命化計画)に基づく維持管理) 目標 13
- ④業務継続リスク管理の構築
  - ア ICT分野の業務継続計画（ICT-BCP）のマネジメントの実施 目標 14
  - イ 業務継続計画（BCP）のマネジメントの実施 目標 15、16
- ⑤事務の合理化・成果追求
  - ア 事務改善職員提案募集の実施【再掲】
  - イ 公務能率の向上やワーク・ライフ・バランスの充実を図る職場づくり 目標 17、18、19

**(4) 行政イノベーションの推進**

- ①最新IT技術等を導入した効率的行政事務の確立
  - ア デジタルマーケティングの推進 目標 20、21、22
  - イ 最新IT技術を活用した行政の効率化 目標 23
  - ウ 県立学校における教育情報化の推進【再掲】
- ②働き方改革の推進
  - ア 効果的・効率的な行政事務の実現 目標 24
  - イ 多様な働き方の推進 目標 25
  - ウ テレワークの有効活用（県立学校教職員）
  - エ 専門スタッフ、外部人材の活用

## Ⅱ 【オール愛媛】チームワーク改革 ～「えひめ力」の総結集～

## (1) 県と市町との総合力の発揮

- ①県・市町連携による「チーム愛媛」の更なる推進
  - ア 県と市町の地域の特性に応じた政策課題に対する協議 目標 26
  - イ 県と市町との二重行政の解消
  - ウ 県と市町との連携施策の創出 目標 27
  - エ 自主納税の促進、県・市町連携による滞納繰越額の縮減【再掲】 目標 28
- ②基礎自治体の機能向上支援
  - ア 「県権限移譲推進指針」に基づく市町への権限移譲 目標 29
  - イ 市町に対する相談・サポートの充実 目標 30、31
  - ウ 市町の行政改革の支援（行革甲子園） 目標 32
- ③県・市町の人事交流の推進
  - ア 市町との相互交流の拡大 目標 33
  - イ 市町職員の人材育成への支援

## (2) 民間等との連携

- ①民間活力の積極的な活用
  - ア 民間企業等経験者の採用
  - イ 任期付研究員制度及び任期付職員制度の活用
  - ウ 効果的・効率的な行政事務の実現【再掲】
  - エ 指定管理者制度の活用
  - オ P F I 方式の活用
  - カ 金融機関や経済団体等との連携の推進 目標 34
  - キ 民活河床掘削推進事業の推進
- ②NPO、ボランティア等の多様な主体による協働の推進
  - ア 地域づくり団体等の自発的取組のサポート
  - イ 多様な主体による協働の推進 目標 35
  - ウ 多様な主体による協働指針に基づくNPOへの支援 目標 36
  - エ NPO・ボランティア団体等のネットワーク化の推進 目標 37
  - オ NPO法人を支える仕組みづくりの推進 目標 38、39
  - カ 県民参加の基金による支援事業
  - キ 県・市町職員の意識改革のための説明会及びNPO等との協議の場の提供 目標 40
  - ク 職員の意識改革のための研修の実施
  - ケ 職員の社会参加の推進
  - コ 公共土木施設愛護事業の推進
- ③規制緩和の推進
  - ア えひめ夢提案制度の推進
  - イ 特区制度・地域再生制度の活用
- ④行政データの活用
  - ア オープンデータによる行政データの積極的提供

## (3) 他県との広域連携

- ①四国4県連携の推進
  - ア 四国各県との連携の推進 目標 41
- ②多面的広域連携の推進
  - ア 中四国・九州近隣各県との連携、協調の推進 目標 42



### Ⅲ 【現場主義】ボトムアップ改革 ～政策立案型行政への転換～

#### (1) 組織のさらなる成長

- ①政策立案機能の強化
  - ア 部局横断的な企画調整機能の強化 目標 43
  - イ 企画立案部門の強化
  - ウ 県と市町との連携施策の創出【再掲】
  - エ 重点戦略方針に沿った政策展開
  - オ みんなの愛顔づくりプロジェクトの推進
  - カ 政策レビューによる実績検証
- ②機動的な執行体制づくり
  - ア 庁内分権の推進
  - イ 人口減少対策等、部局横断的課題に対応するための横串組織の構築【再掲】 目標 44
  - ウ 業務の繁閑に応じた職員の弾力的配置
  - エ トップマネジメント機能の効果的運用

#### (2) 職員能力の向上

- ①職員の意識改革
  - ア 5つの意識改革の実践 目標 45
- ②能力・実績重視型の人事管理
  - ア 人材育成に資する人事評価制度の充実
  - イ 能力・実績を反映した給与制度の運用
  - ウ 課長級昇任試験による人材の登用 目標 46
  - エ 意欲・能力のある人材の登用（多様な人材の活用推進）
- ③人材育成の推進
  - ア 人材育成方針に基づく職員研修の充実 目標 47
  - イ 民間、国等との人事交流の推進
  - ウ 市町との相互交流の拡大【再掲】
  - エ 事務職と技術職の人事交流の促進

#### (3) 県民意見の反映

- ①県民対話型県政の推進
  - ア 審議会等の活性化及び公開の推進 目標 48、49
  - イ 情報提供・広聴・相談サービスの充実 目標 50、51
  - ウ 県政出前講座の開催 目標 52
  - エ 県民目線に立った行政の効率化
- ②県民意見の反映手段の充実
  - ア パブリック・コメント制度の推進 目標 53
  - イ 情報提供・広聴・相談サービスの充実【再掲】

**(4) 現場起点による国への提言強化**

## ①分権型社会の実現に向けた国への提言・提案

- ア 国への積極的な政策提言
- イ 提案募集方式の積極的な活用
- ウ 四国4県による対応の検討
- エ 中四国ブロックによる対応の検討
- オ 広域自治体のあり方の研究

目標 54

## ②地域の実情に応じた権限移譲の推進

- ア 「県権限移譲推進指針」に基づく市町への権限移譲【再掲】
- イ 市町への法定移譲事務の情報提供等
- ウ 義務付け・枠付けの見直しへの対応

目標 55