

成果重視政策マネジメントの 取組状況について

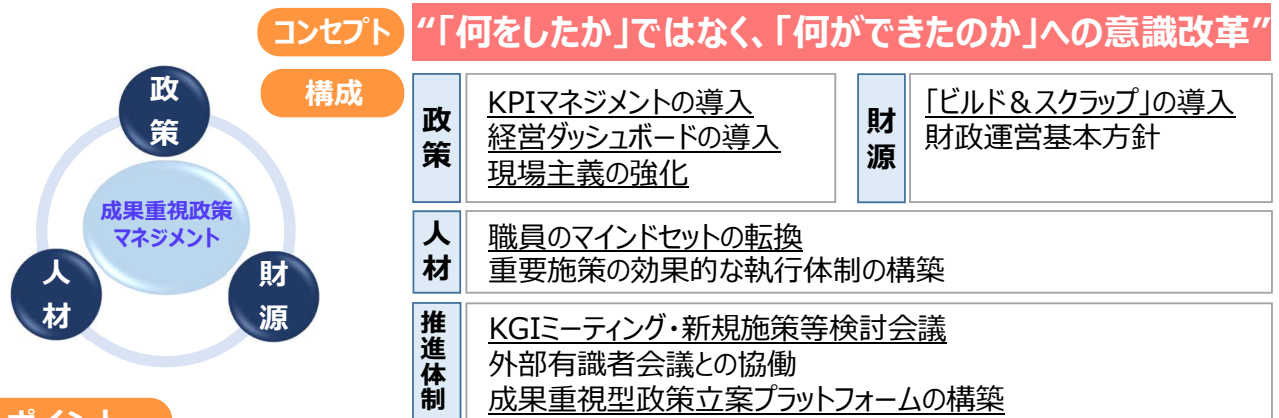
2024年 9 月 6 日
総務部行財政推進局財政課

1

成果重視政策マネジメント推進プラン（R5～8年度）

成果重視政策マネジメント推進プランとは？

県政の原動力である「政策」「財源」「人材」を効果的に連動させ、全職員が総合計画の目標達成に向けて、**県民視点に立った成果を追求していくマネジメントを推進するための基本的な方針**



明確なビジョン

公約を踏まえた**総合計画の目標達成**が最大の目標
職員が一丸となって取り組めるよう**明確なKPIの設定と高い目標**

積極的な政策展開

「スクラップ&ビルド」から**「ビルド&スクラップ」への転換**により、**トップマネジメントを強化**

現場主義の強化

部局の**現場起点での積極的なアイデアや工夫**による成果向上
成果に基づく**自律的な財源配分や事業の選択と集中**

2

成果重視政策マネジメントの基本構成

「成果を重視する」との共通した価値観の浸透

新ステージに相応しい新たな「行政経営」の実現



3

成果重視政策マネジメントの基本構成

「成果を重視する」との共通した価値観の浸透

新ステージに相応しい新たな「行政経営」の実現



4

- 総合計画の下に、政策から事務事業に至るまで **すべてがつながる政策体系**を構築
- **成果指標(KGI・KPI)を共通言語**とし、成果を重視した経営判断を行うマネジメント体制

〈従来の政策体系〉

2つの政策体系が併存

- ◆ 政策・施策評価と行政評価が別々の政策体系で実施。
- ◆ 長期計画と財源配分・事業の見直しの連動が不十分。

政策・施策評価
(長期計画)

政策

施策

事務事業

事務事業

事務事業

≠

行政評価
(財源配分)

予算施策

事務事業

事務事業

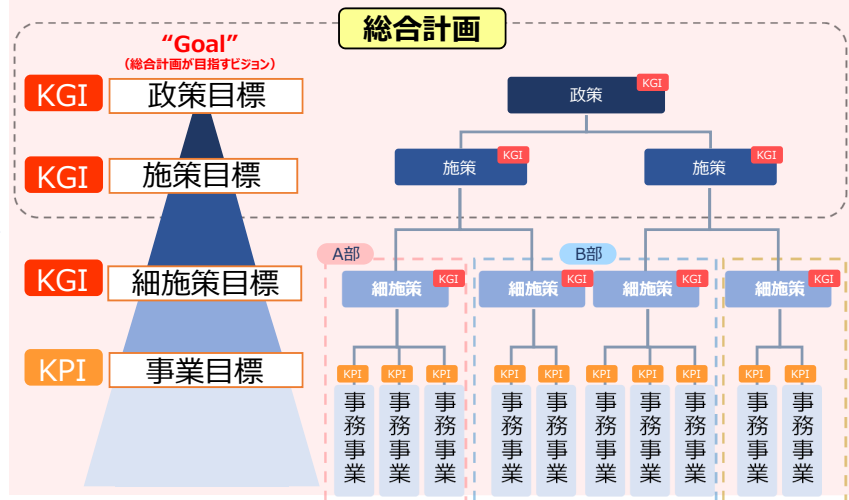
事務事業

≡

〈新たな政策体系〉

KGI・KPIの進捗状況に応じて政策全体を管理

- ◆ 総合計画に掲げる「政策」「施策」、部局単位で事業をまとめた「細施策」、個々の予算と対応する「事務事業」をツリー化し、KGI・KPIを設定。
- ◆ 事務事業のパフォーマンスを上位に位置するKGIへの貢献度で評価可能に。



5

愛媛県総合計画～未来につなぐ えひめチャレンジプラン～



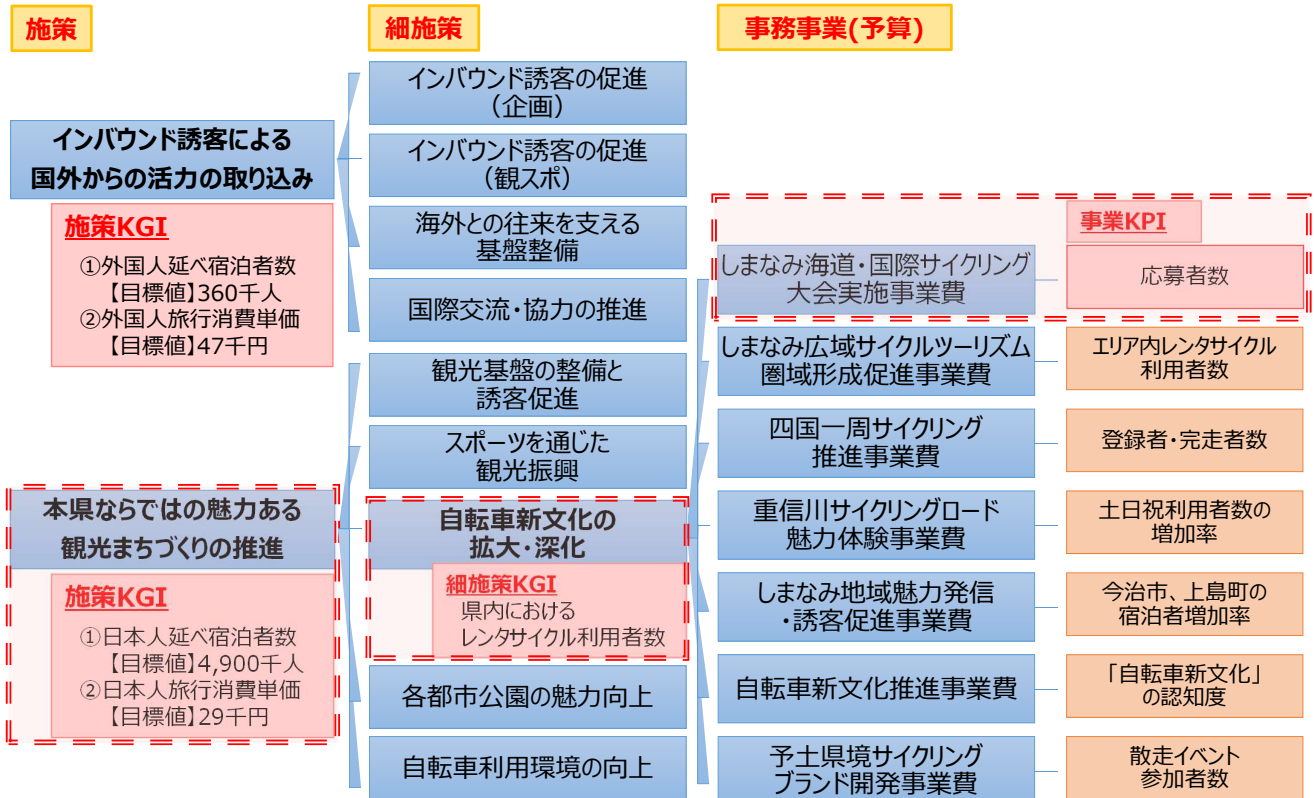
令和5年度(2023)～令和8年度(2026)

〈政策・施策体系〉

目標づくりの方向性(3分野)	政策(政策名)	施策(施策名)
人 次世代を育み、 誰もが活躍できる 愛媛県	1 人を惹きつける 住み続けたい愛媛づくり	1 愛媛ファンづくりと移住促進 2 魅力ある地域の基盤づくりと地域への定着の推進 3 若者が活躍できる環境の整備 4 性別に関わりなく活躍できる雇用環境の整備 5 結婚から妊娠、出産、子育てに至るまでの切れ目のない支援の充実
	2 誰もが健康で豊かな 生活を送ることができる 愛媛づくり	6 生涯を通じて健康づくりの推進 7 シニアが活躍できる社会の推進 8 障がいのある人が活躍できる社会の推進 9 スポーツや文化芸術などの充実
	3 子どもたちのたくましい 成長を支える 教育立県えひめの実現	10 子どもたちの可能性を伸ばす多様な教育の提供 11 安全・安心な教育環境の整備・充実 12 特別支援教育の充実 13 全ての子どもたちの学びの保障 14 教職員の資質・能力の向上と学校組織の活性化
経済 “稼ぐ力”を高め、 県民所得が 向上した愛媛県	4 地域の稼ぐ力と 県民所得の向上	15 新技術の研究・開発の推進 16 製造業・サービス業の成長促進と新企業の誘致 17 農林水産業の生産振興 18 農産物の販売力強化
	5 交流人口拡大による国内 外からの活力の取り込み	19 インバウンド誘客による国内外からの活力の取り込み 20 本県ならではの魅力ある観光まちづくりの推進
暮らし 安心・安全で 快適に暮らせる 持続可能な愛媛県	6 誰もが安心して暮らせる 社会づくり	21 高齢者が安心して暮らせる社会の実現 22 障がい者が安心して暮らせる社会の実現 23 様々な困難を抱えている人を地域ぐるみで支える社会の実現 24 児童虐待防止と社会的養育の充実
	7 地域の都市機能の 維持・最適化	25 暮らしを支える地域交通の維持と基盤整備 26 公共施設の適正なマネジメント 27 住民の暮らしを便利にするスマート行政の実現 (DX) 28 県民の暮らしを支える行政改革
	8 リスクから 県民の命を守る 安全・安心な 生活基盤の充実	29 大規模災害に備えたまちづくり 30 医療体制の整備 31 新興感染症への備え 32 犯罪に強い安全な社会の確保 33 交通安全対策の推進 34 公衆衛生の向上と消費者の安全確保
	9 環境を守り自然と 共生する社会の実現	35 地球温暖化対策への取組み 36 循環型社会の構築と良好な生活環境の保全 37 自然との共生

政策「交流人口拡大による国内外からの活力の取り込み」の体系

政策KGI 観光消費額：【基準値】1,174億円（令和元年）→【目標値】1,270億円



7

18 しまなみ海道・国際サイクリング大会実施事業費

令和6年度当初予算（案）
予算額 41,834千円

瀬戸内しまなみ海道開通25周年を迎える2024年に、「サイクリングしまなみ2024」を開催し、しまなみ海道の魅力を広く国内外へ発信するとともに、交流人口の拡大等を通じた地域の振興・活性化を図る。

指標	施策	KGI	現状値	目標値
	20 本県ならではの魅力ある観光まちづくりの推進	①日本人延べ宿泊者数 ②日本人旅行消費単価	①4,529千人 ②24千円 (R1年)	①4,900千人 ②29千円 (R8年)
	20-3 自転車新文化の拡大・深化	県内におけるレンタサイクル利用者数	71,139件 (R4年度)	86,000件 (R8年度)

事業イメージ	KPI	現状値	目標値	事業概要
サイクリングしまなみ2024応募者数 (前回大会 (R4年度) の1割増を目指す)	8,200人 (R4年度) 9,000人 (R6年度)			1.大会開催運営費 39,212千円 高速道路・一般道路の安全対策、スタート・フィニッシュ・エイドステーションの運営、大会広報活動、規制広報、参加者エントリー、大会機運醸成や各種制作物の制作などの大会運営業務を行う。 民間事業者への委託を想定。 【大会概要】 (1) 開催日：令和6年10月27日（日） (2) 定員：3,500人 (3) コース：8コース 2.事業推進費（県単独） 2,622千円 大会開催に伴う関係機関との協議などを行う。 《スキーム》 愛媛県・今治市・上島町 広島県・尾道市 ↓ 負担金 実行委員会 <6年度> ■大会運営業務 民間事業者

お問い合わせ先
観光スポーツ文化部観光交流局
自転車新文化推進課
(089-912-2234)

2014年 サイクリングしまなみ <第1回>
大規模大会：出走者数 7,281人（募集8,000人）
経済波及効果：約6.3億円、広報宣伝効果：約8.3億円

2016年 サイクリングしまなみ2016 <第2回>
中規模大会：出走者数 3,539人（募集3,500人）
経済波及効果：約3.1億円、広報宣伝効果：約2.2億円

2018年 サイクリングしまなみ2018 <第3回>
大規模大会：出走者数 7,215人（募集7,000人）
経済波及効果：約5.5億円、広報宣伝効果：約3.8億円

※2020大会 中止

2022年 サイクリングしまなみ2022 <第4回>
大規模大会：出走者数 6,371人（募集7,000人）
経済波及効果：約5.4億円、広報宣伝効果：約3.6億円

<5年度>

- 実行委員会の設立（4月）
- 「基本方針」の策定（7月）
- 「実施計画」の策定（1月）など

<6年度> エントリー、運営・安全対策など最終準備

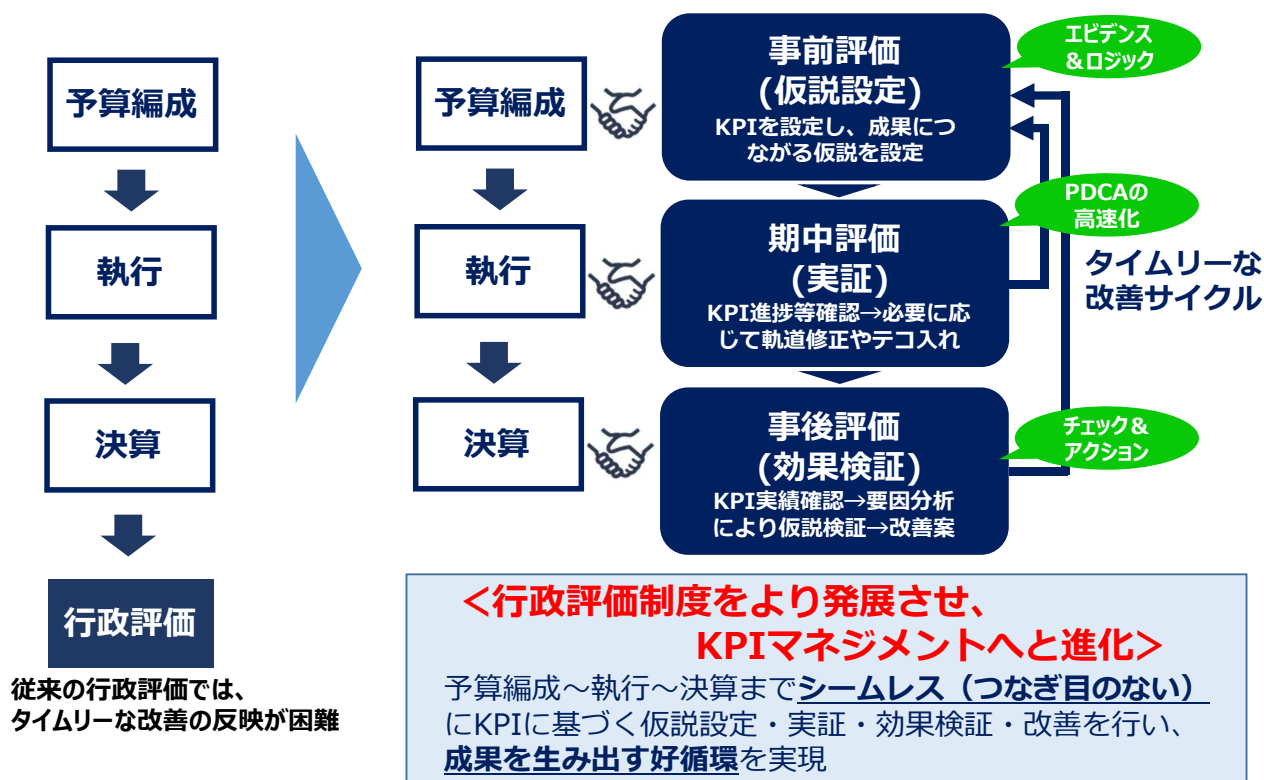
次回大会
2024年(R6) サイクリングしまなみ2024 <第5回>
中規模大会：募集人数 3,500人程度

8

政策 KPIマネジメントの導入（行政評価の発展的見直し）

従来の行政評価

KPIマネジメント



9

政策 経営ダッシュボードの導入

● 総合計画に掲げた政策・施策や事務事業等の**成果の進捗状況を俯瞰的に見える化**

Point 成果の進捗状況（成果動向）の視認性を高める「経営ダッシュボード」の導入

- ・成果（KGI・KPI）の**進捗状況等を踏まえた経営判断**
- ・日常的に**目標を意識した事業管理**を実現



政策 現場主義の強化

● 部局の自律的なマネジメントを強化するため、**部局の枠配分額を拡大**

Point 枠配分額の拡大を通じて、現場起点で部局の機動的かつ効果的な改善行動

- ・KPIの進捗状況等を踏まえ、**部局が自ら優先順位をつけながら財源配分**
- ・改善行動をタイムリーに反映させるために**事業執行の柔軟化**

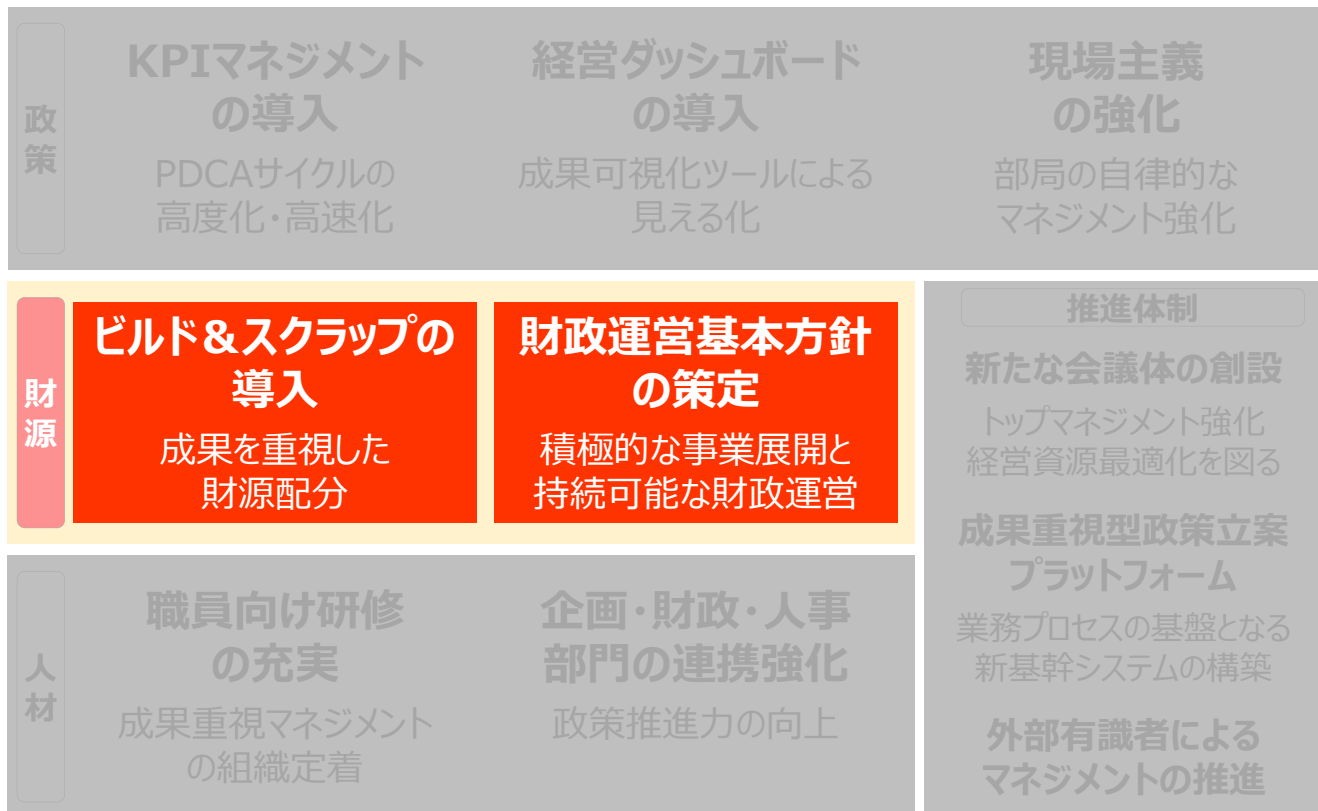


10

成果重視政策マネジメントの基本構成

「成果を重視する」との共通した価値観の浸透

新ステージに相応しい新たな「行政経営」の実現



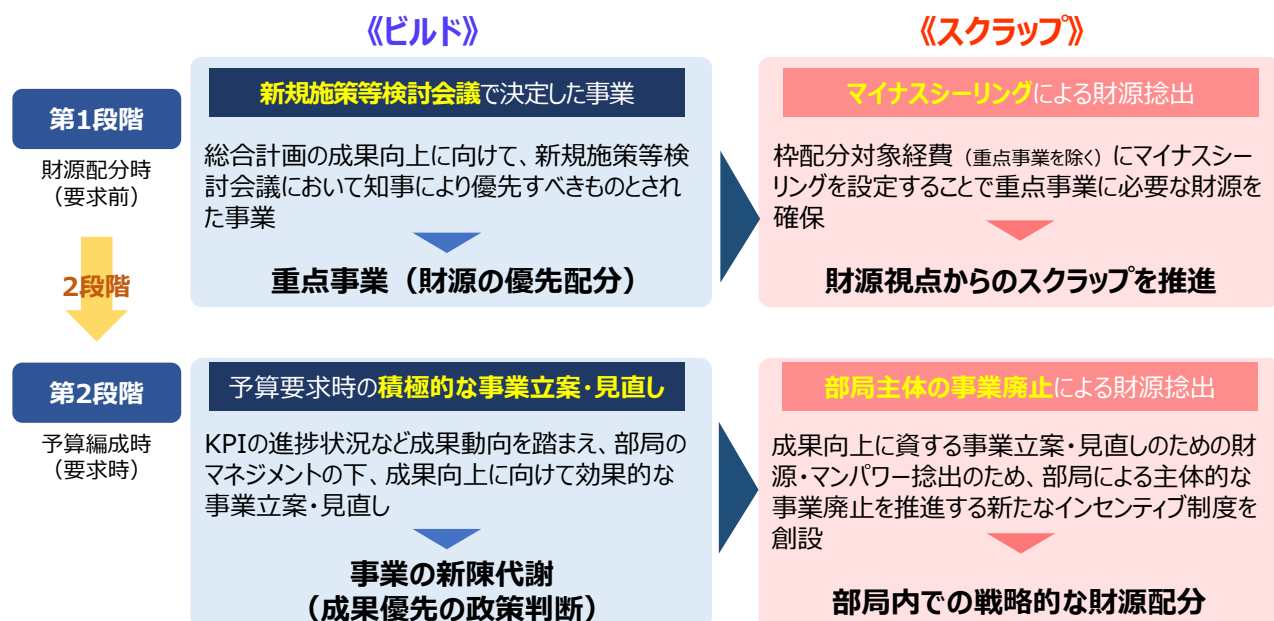
11

財源 ビルド&スクラップの導入

- 総合計画の成果向上に向けて、最初に**優先すべき事業を決定** → 財源配分 《ビルド》
- その後、必要な財源を部局の**自律的なスクラップの推進** → 財源捻出 《スクラップ》

Point KGI・KPIの進捗状況等を基に重点化すべき事業に財源を優先配分（財源配分の最適化）

①**財源配分時（要求前）**と②**予算編成時（要求時）**の2段階でビルド&スクラップを推進



12

財源 ビルド&スクラップの導入（スクラップの推進）

成果政策重視マネジメントにおけるスクラップ推進の必要性

優先すべき事業の
ための財源の捻出

立案や執行に注力する
職員の時間確保

成果を重視するため
効果の低い事業の廃止

スクラップが進まない理由

- ◆ 事業を廃止する理由を説明することが難しい → 実施する理由より、やめる理由の説明が困難
- ◆ 事業のステークホルダーのことを懸念して廃止できない → 受益者の固定化
- ◆ 予算（既存事業）の維持・確保が評価されるとの固定観念 → 予算確保自体の目的化

事業の仕分けルール

「4つの視点」により積極的に事業を新陳代謝→成果を重視した資源（財源、マンパワー）の最適化

① どうしてもやらなければならないもの

KPI目標達成に向けてそのまま有効な事業、義務的経費等

② 内容を見直した上で続けるもの

前年度の実績や当年度のKPIの進捗状況等を踏まえ、成果向上のために必要な改善を図った上で継続するもの

※事業終了後の検証や当年度の執行時に顕在化した課題への対応（改善策）が図られていることが前提

③ 終期が来たらやめるもの

終期到来型（サンセット方式）

→当初の事業期間を終了したため廃止

④ 今すぐやめるもの

目的達成型

→事業目的の達成、当初目標の達成に伴い廃止

成果重視型（部局の主体的なスクラップも含む）

→目標達成が望めない、上位施策への寄与が低い等のため廃止

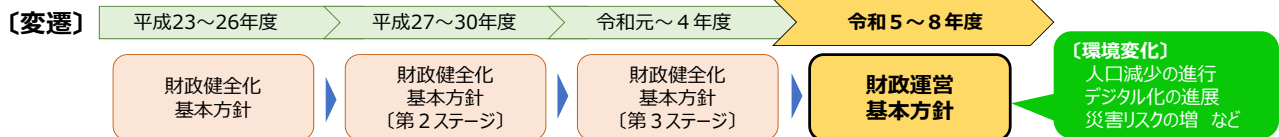
環境変化型

→環境変化等により、行政関与の必要性が低減したため廃止

13

財源 財政運営基本方針の策定（R5.10策定）

- 新ステージ（R5～8）の知事公約の実現に向けた**財政運営の基本的な方針**
 - 未来に責任ある姿勢で県政課題に積極的に対応するためには、**安定した財政運営が不可欠**
- ⇒ **積極的な事業展開の下支えとしての財政運営との発想**



〔目標設定〕

成果重視の財源配分

～マネジメントサイクルの有効性確保～

指標	総合計画の施策KGI
目標	達成率100%（R8）

機動力を担保する足腰の強い財政基盤

～安定的な財政運営の実現～

指標	財源対策用基金残高
目標	400億円規模の安定確保

持続可能な財政運営

～人口減少を見据えた将来負担の適正化～

指標	県民一人当たり公債費・県債残高
目標	全国平均（東京都除く）を下回る水準の維持

〔主な取組事項〕

① 成果重視政策マネジメントへの転換

- ・重要施策への財源の重点配分
- ・KPIの状況を踏まえた財源配分 等

② 歳出の重点化・効率化

- ・出生数の増、転出超過の解消
- ・エビデンスに基づく政策立案
- ・デジタル技術の積極活用による効率化
- ・老朽化対策による財政負担の軽減 等

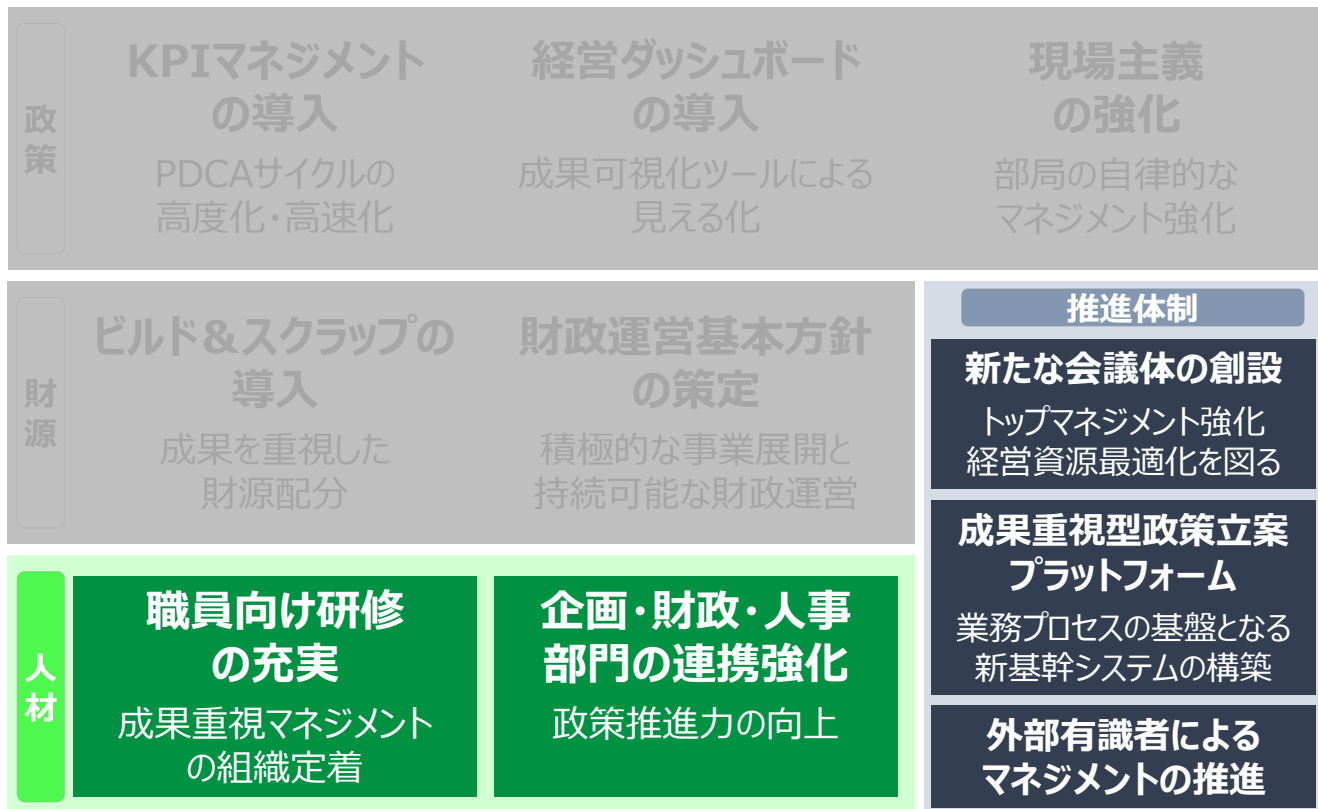
③ 歳入の確保

- ・実需の創出による税収入の増
- ・ふるさと納税の促進
- ・人口減少を考慮した起債運営
- ・財源対策用基金の確保 等

成果重視政策マネジメントの基本構成

「成果を重視する」との共通した価値観の浸透

新ステージに相応しい新たな「行政経営」の実現



15

人材 政策推進力を高める人材マネジメント

- 成果重視政策マネジメントの早期の組織定着に向けた**職員向け研修の充実**
- 重要施策の推進力を最大化するために**企画・財政・人事部門の連携強化**

Point 研修や意識醸成により職員のパフォーマンス向上を図り、総合計画の目標達成を目指す

- ・ **KGI・KPIを使いこなす**ための階層に応じたKPI設定研修（問題発見・課題設定能力）
- ・ **実践力の向上**に向けた事例研修やケーススタディ集の提供（政策立案能力）
- ・ 職員が、「**何のためにやっているのか**」の**納得感**とその**成果を実感**できる環境づくりにより、積極的な職員マインドの醸成

研修の実施状況（R5～）

◆ 基礎研修

- ・ 対象者 全職員
- ・ 内容 事業立案におけるKPIの設定手法など

◆ 応用研修（R5）

- ・ 対象者 各部局政策推進G、事業担当者
- ・ 内容 R5年度事業のKPIの総点検等（専門家、各部局、財政課3者のグループワーク）

（R6）

- ・ 対象者 課長以下職員
- ・ 内容 事後評価結果を活用した相対評価の実践（ワークショップ）

伴走支援窓口の設置（R5.7～）

- ・ 内容 予算編成等に係るKPI設定の事前相談など

16

●新たな会議体（KGIミーティング）創設【R6～】

県組織全体が同じ課題・方向性を共有し、常に成果を追い求めていくための新たな会議体の創設

→成果重視政策マネジメントが掲げる価値観や理念をトップ（知事）から県組織全体へ定着・浸透

※各部局においても、日頃から成果を意識した県政推進を図るため、定期的に政策施策KGIの成果動向の共有・議論を行う場を設定

●外部有識者との協働体制

○「えひめチャレンジプラン」推進懇話会【R5～】

・総合計画に掲げた政策施策KGIの進捗等に関する意見交換

・県政全般に関する幅広い意見・助言

→KGIミーティング、新規施策等検討会議等を経て、新たな予算サイクルにつなげることで、総合計画の着実な進行管理に貢献

○県民視点の成果重視政策マネジメント推進会議【R6～】

専門的知見を有する外部有識者により、成果重視政策マネジメントの有効性に関する必要な調査の実施や、制度改善に向けた助言

→マネジメントの客観性・公平性を担保しつつ、県政における政策論議、経営判断を支援

※行政評価システム外部評価委員会（R6.5廃止）：個別の予算施策、事務事業の評価を実施

→事業の廃止・縮小から、改善や見直しに重点→概ね評価が一巡

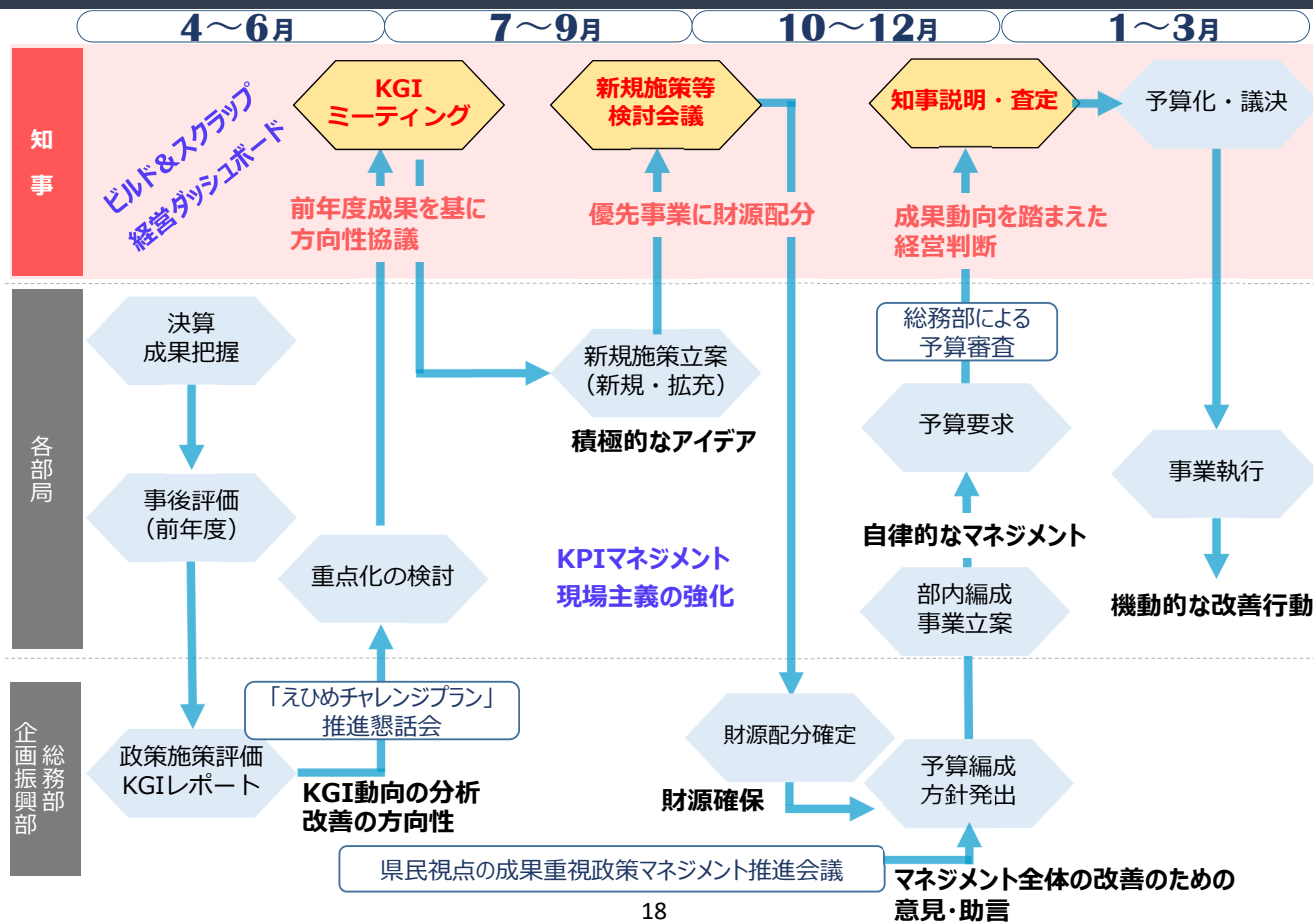
●成果重視型政策立案プラットフォームの構築【R6.4～一部運用開始】

行政の基幹業務である政策立案・予算編成・執行・決算・評価に至る一連の業務プロセスの基盤となる新基幹システム

→デジタル技術の活用と業務改革（BPR）による圧倒的な効率化

→先進的デジタル技術の導入により新たな価値の創出（DX）

成果を重視した政策決定プロセス



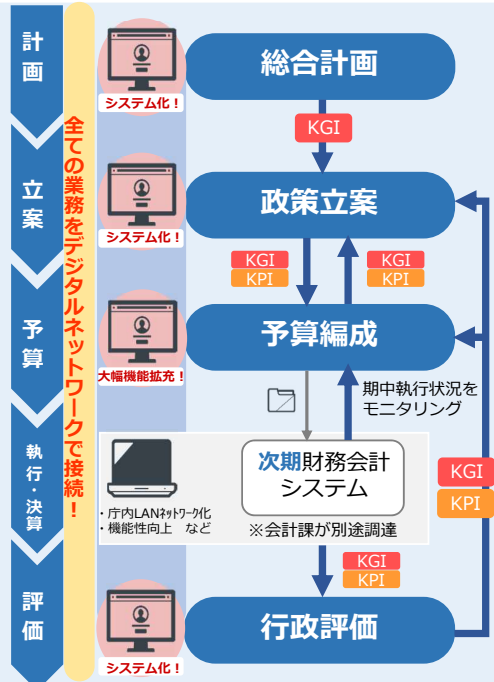
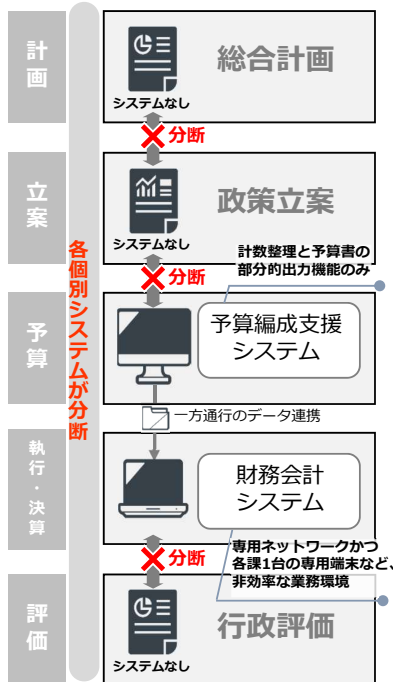
成果重視型政策立案プラットフォームの構築

Before

After

各業務が分断し、アナログ管理

KGI KPI を共通言語に、各業務をデジタル連携で一気通貫



● 6月補正予算から予算編成機能の運用を開始!

● 単純・膨大な作業を極限まで排除し、既存業務の縮減!
・・・評価シート作成機能 等

● 本質的な政策論議を行う時間も確保!

最終業務削減率 ▲約25%

内訳
既存業務削減率 ▲約50%
政策論議の拡充 +約25%

19

ロードマップ

成果重視政策マネジメント ロードマップ

	R5	R6	R7	R8
	【検討期】	【導入期】	【実装期】	【推進期】
プラン等	◆ 愛媛県総合計画策定	◆ 成果重視政策マネジメント推進プラン策定 ◆ マネジメント評価・改善 (成果指標測定・内部評価実施)	◆ マネジメント評価・改善 (成果指標測定・内部評価実施)	◆ マネジメント評価・改善 (成果指標測定・内部評価実施)
制度構築	◆ 総合計画に沿った政策体系の構築 (KGI/KPIの設定) ◆ KPIマネジメントの検討 (事前・期中・事後評価の設計) ◆ ビルド&スクラップの導入 (枠配分方法の見直し) ◆ 経営ダッシュボードの仕様検討	◆ KPIマネジメントの運用 ・期中評価の試験運用 ・事後評価の実施・運用改善 ・システム要件の詳細設計 ◆ 新しい枠配分方式の検討 ◆ 経営ダッシュボードの運用開始 (新規施策等検討会議、予算査定) ◆ 執行の柔軟化手法の検討	◆ KPIマネジメントの本格運用 (期中評価、事後評価のシステム化) ◆ 経営ダッシュボードの活用拡大 (期中評価と連動したモニタリング等) ◆ 新しい枠配分方式の検討 ◆ 執行の柔軟化の推進	◆ KPIマネジメントの高度化 (事前・期中・事後評価の改善) ◆ 経営ダッシュボードの更なる活用拡大 ◆ 新しい枠配分方式の導入 (想定) ◆ 執行の柔軟化の推進
推進体制	【庁内推進体制】 ◆ 総合計画の推進体制の構築 ・KGIミーティングの創設検討 ・新規施策等検討会議の開催 ・健全財政推進本部会議の開催	【庁内推進体制】 ◆ 総合計画推進に向けた円滑運用 ・KGIミーティングの創設 ・新規施策等検討会議 ・健全財政推進本部会議	運用状況を踏まえて改善	
	【外部有識者との協働】 ◆ 「えひめチャレンジプラン」推進懇話会の創設 (目的) 政策・施策の目標達成 ◆ 県民視点の成果重視政策マネジメント推進会議 (仮称) の創設検討 (目的) マネジメントの有効性・改善	【外部有識者との協働】 外部有識者の意見を、 ◆ KGIミーティングなどの場で、県の政策立案に反映 ◆ 成果重視政策マネジメントを効果的に改善	運用状況を踏まえて改善	
	【プラットフォーム構築】 ◆ 要件定義・システム構築・BPR	【プラットフォーム構築】 ◆ 予算編成機能 システム運用開始 ◆ 経営ダッシュボード " " ◆ 要件定義・システム構築・BPR	【プラットフォーム構築】 ◆ 執行・決算機能 システム運用開始 ◆ 評価機能 " " ◆ その他機能 随時システム運用開始	【プラットフォーム構築】 ◆ 運用継続しながら、随時改善

20