

K P I マネジメントの概要について

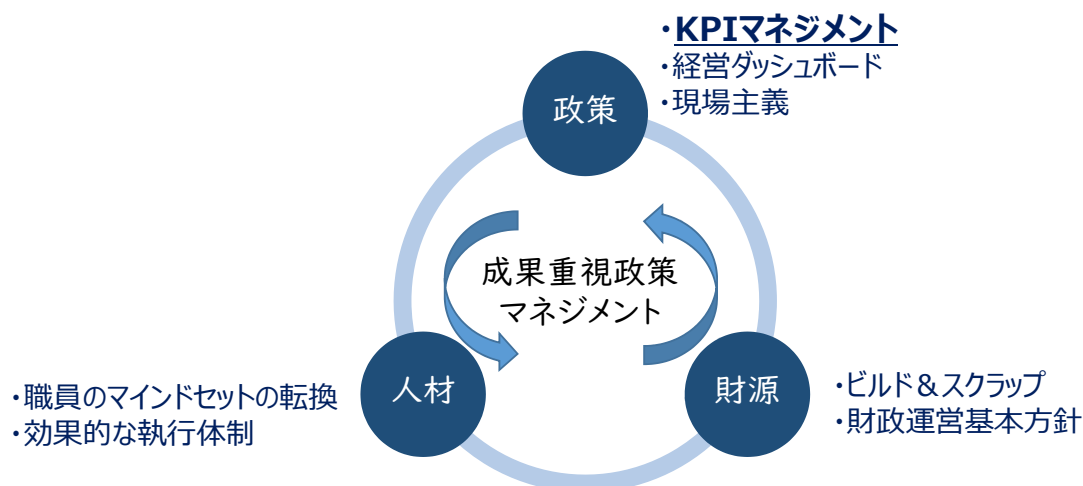
2024年 9 月 6 日
総務部行財政推進局財政課

1

KPIマネジメントについて

KPIマネジメントの位置づけ

成果重視政策マネジメントを構成する 3 つの原動力である「政策」「財源」「人材」のうち、
「政策」(= 成果に基づく政策経営) を推進するための取組みの一つ



2

KPIマネジメントの実施にあたり職員へ求めていること

- KPIマネジメントの考え方を知り業務推進にあたる
- 「事前評価」「期中評価」「事後評価」の考え方を理解し、評価表や予算資料等を適切に作成する
- 上位施策、細施策への寄与を踏まえて、所管する事務事業を改善する
- 事業の進捗を把握し、改善に向けた方策を提案する
- 事業の進捗管理、改善に向けた対応方針を決定する
- 施策(細施策)の重点化に向けた目途付けをする
- 上位施策、細施策への寄与を踏まえて所管事業のビルド&スクラップを進める

3

KPIマネジメントについて

KPIマネジメントの目的

KPIマネジメントでは、県政の舵取りを担う経営層から事業担当者に至る**全ての職員**が、「何のために取り組んでいるのか」「何につながるのか」といった**目的意識**をKGI・KPIという「共通言語」により**共有**することで、常に成果を向上させるために行動するとともに、KGI・KPIの動向等を踏まえて、「何に重点的に取り組むのか」「何をやめるのか」を判断していくことを目指すもの。

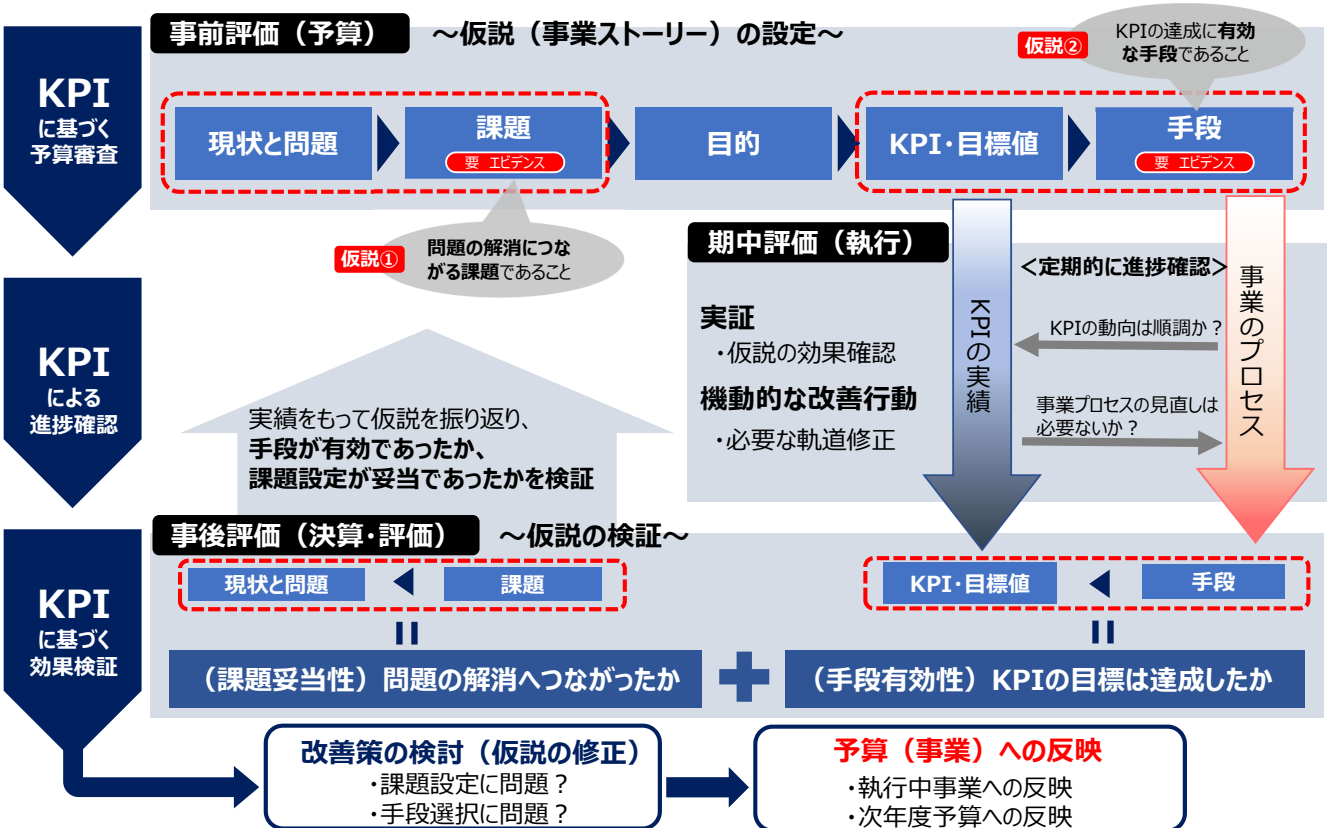
また、年間を通して一貫した成果指標に基づく事業の管理・評価を行うことで、**タイムリーに改善を繰り返し成果を高めていく仕組みに転換し、PDCAサイクルの高度化・高速化を図る**ことを目的とする。

KPIマネジメントの構成

予算編成期＝「事前評価」
事業執行期＝「期中評価」
事業終了後＝「事後評価」

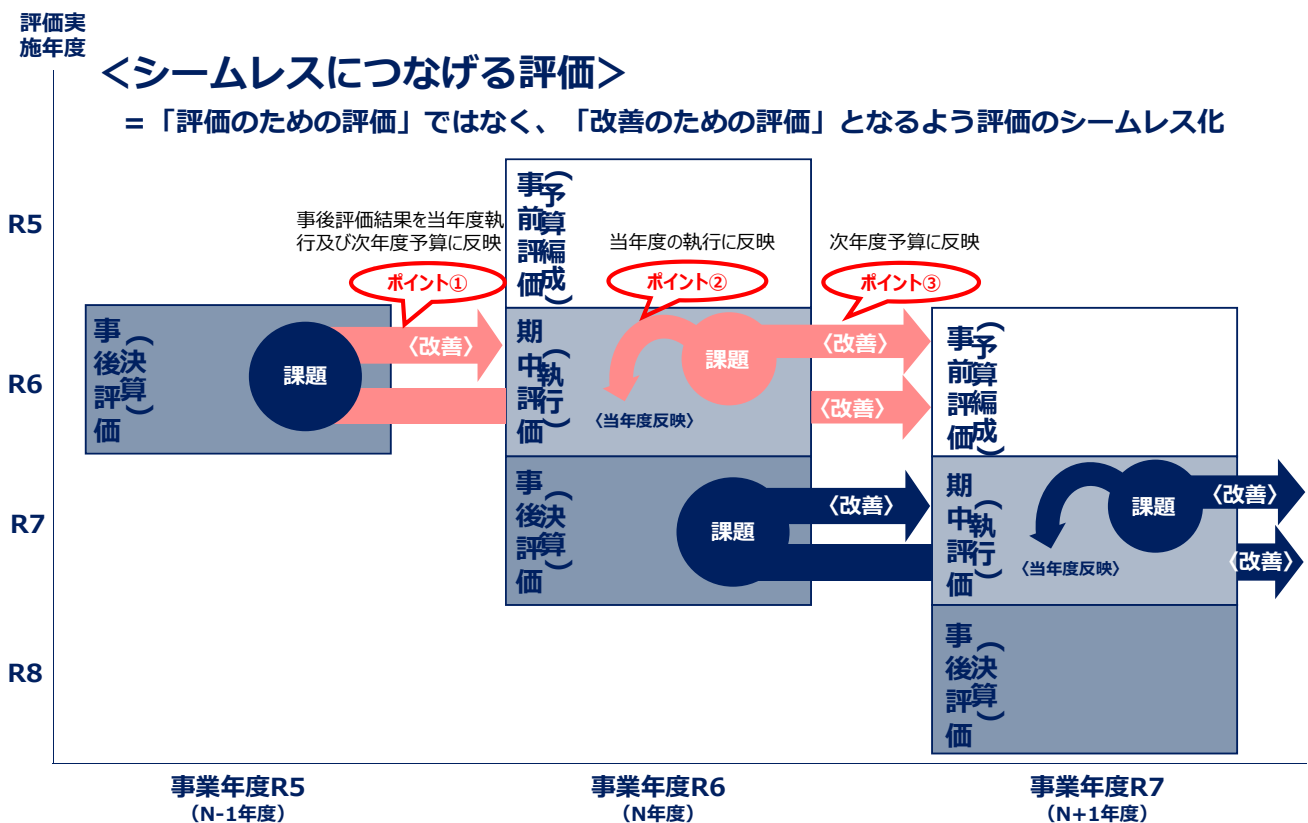
4

KPIマネジメントの全体イメージ



5

評価（事前・期中・事後）の実施年度と事業年度との関係性



6

KPIマネジメントの基本構成

「行政評価」を「KPIマネジメント」に発展的に見直し、予算編成時、事業執行時、事業終了時と、年間の事業サイクルを通じて仮説・実証・効果検証を繰り返すことで、成果向上に向けた改善につなげる

事業サイクル	PDCAサイクル		KPIマネジメント	
			マネジメント	対象
予算編成	P	仮説の設定	【事前評価】 KPIの設定、目標設定、手段検討	原則、全事業
			・上位KGIの成果向上に向けた論理的な仮説に基づき、KPIと適切な目標値を設定（仮説設定）	
執行	D	仮説の実証 ・執行改善	【期中評価】・成果進捗管理（KPI、その他指標） ・活動進捗管理（執行計画で掲げる項目）	R6年度の試行を経て決定
			・定期的に成果進捗及び活動進捗を確認し、予算編成時に立てた仮説の実証を行いながら、KPIの目標達成に向けた改善の必要性を確認（年度途中でも必要な軌道修正や改善行動を実施）	
事業終了	C	仮説の検証	【事後評価】・KPIの目標達成率（手段の有効性） ・細施策への貢献（課題設定の妥当性） ・要因分析	原則、全事業 ※AB事項は分析まで実施 ※C事項は実績把握まで
			・期中評価の延長線上にあり、最終の実績確認と今後の方向性の検討を実施（簡素化）	
当年度執行 次年度予算	A	改善策の検討 ・反映	【期中・事後評価を踏まえた改善策の検討・反映】 ・改善策を反映する時期、手法等の決定	原則、全事業 ※継続、廃止判断も含めて
			・期中評価や事後評価の結果を踏まえ、上位KGI及び事業KPIの目標達成に向けた改善策を当年度執行中の事業又は次年度予算立案に反映（仮説の修正＝改善）	

7

事前評価

目的

対象・主体・方法

手順

総合計画の政策・施策目標、それらにつながる細施策目標を達成するために何をすべきか、という観点から、成果指標（KPI）を設定し、過去の実績や執行状況、エビデンス等を踏まえた論理的な仮説に基づき目標達成手段を検討することで、**事業執行途中または次年度以降の改善行動につなげていくことができる、検証可能な事業立案を行うことを目的とする。**

8

対 象	予算要求を行う全事務事業のうち、KPI設定対象事業
単 位	予算事項単位 (予算事項が複数の課にまたがる場合は、 当該事項を主に担当する 課が関係各課と調整の上、評価を行う)
主 体	政策立案を行う部局が、立案過程を通して自ら評価
評価責任者	事業所管課(室)長
方 法	政策立案の過程を通して行う

1	政策・施策の推移の確認	① 政策・施策の推移の確認	細施策の事後評価結果を使います！
2	細施策の現状・問題の把握	政策・施策KGIの推移を確認し、 政策・施策KGI向上への貢献という観点から、どの細施策に力を入れて取り組むべきか 、各細施策を比較・検討した上で判断。 事後評価結果に、最新状況を加えて、立案時点での細施策の現状・問題を把握	
3	課題の設定	② 細施策の現状・問題の把握	細施策の事後評価結果を使います！
4	事業目的の設定	細施策KGIの最新実績値(現状値)と、それを取り巻く状況を把握。 細施策KGIが現状のまま推移した場合の推計値と、目標値とのギャップを確認し、そのギャップが生じている要因(問題)を分析。	
5	KPIの設定	③ 課題の設定	
6	KPI目標値の設定	②で把握した問題を解消するために取り組むべきこと＝課題を設定。	
7	事業内容の検討	④ 事業目的の設定	
8	総合的なバランスチェック	③で設定した課題の解決に向けて、「誰が/何が(対象)」「どのような状態になる(意図)」ことを目指すのか、事業の目的を明確にする。	

1 政策・施策の
推移の確認2 細施策の現
状・問題の把
握

3 課題の設定

4 事業目的の
設定

5 KPIの設定

6 KPI目標値の
設定7 事業内容の
検討8 総合的なバ
ランスチェック

⑤ KPIの設定

事業目的の達成状況を測るためのKPIを設定。

<留意点>

- ・事業目的の達成状況を測ることができる指標となっているか。
- ・細施策KGIと整合がとれた指標となっているか。
- ・定量的に測定でき、必要な時に取得できる指標となっているか。
- ・困難な場合は代替手段(経過指標の設定等)を講じているか。

KPI設定の基本原則

事業目的=○○○が(対象)、△△△な状態になる(意図)

- KPI設定パターン① (意図) の人数・件数
 KPI設定パターン② (対象) のうち(意図) の割合
 KPI設定パターン③ (意図) じゃない人数・件数

※下がると良い指標

まずは、原則の通り本来
あるべきKPIを考える。
その後、費用対効果や
数値取得可能時期等
の問題により数値取得
が困難などの場合は次
案を検討！

⑥ KPI目標値の設定

<留意点>

- ・容易に達成できる目標値になっていないか。
- ・細施策KGIの目標値に貢献できるKPI目標値となっているか。
- ・他の細施策や他の事業の目標値と、比較検討できているか。
(同じ目的に向かっているもの同士の目標値のバランスなど)

❗ 継続事業は、KPI現状値の分析と上記留意点を踏まえ、目標値の上方修正等が必要ないか検討。
 KPI現状値が不調の場合でも、一度公表した目標値を下方修正するのではなく、どうしたら目標を
 達成できるかという観点で事業内容の改善に努めること！

1 政策・施策の
推移の確認2 細施策の現
状・問題の把
握

3 課題の設定

4 事業目的の
設定

5 KPIの設定

6 KPI目標値の
設定7 事業内容の
検討8 総合的なバ
ランスチェック

⑦ 事業内容の検討

事務事業の事後評価結果と期中評価結果を使います！

KPI目標値を達成するために有効であり、
有効性が論理的に説明できる手段を検討。

※ 有効性が論理的に説明できる手段

- ・事後評価結果や期中評価結果など、実績等により有効性が示されている。
- ・統計データや類似事例、モデル事業の実施結果など、有効であることのエビデンスをもっている
- ・複数の選択肢において比較検討が行われている

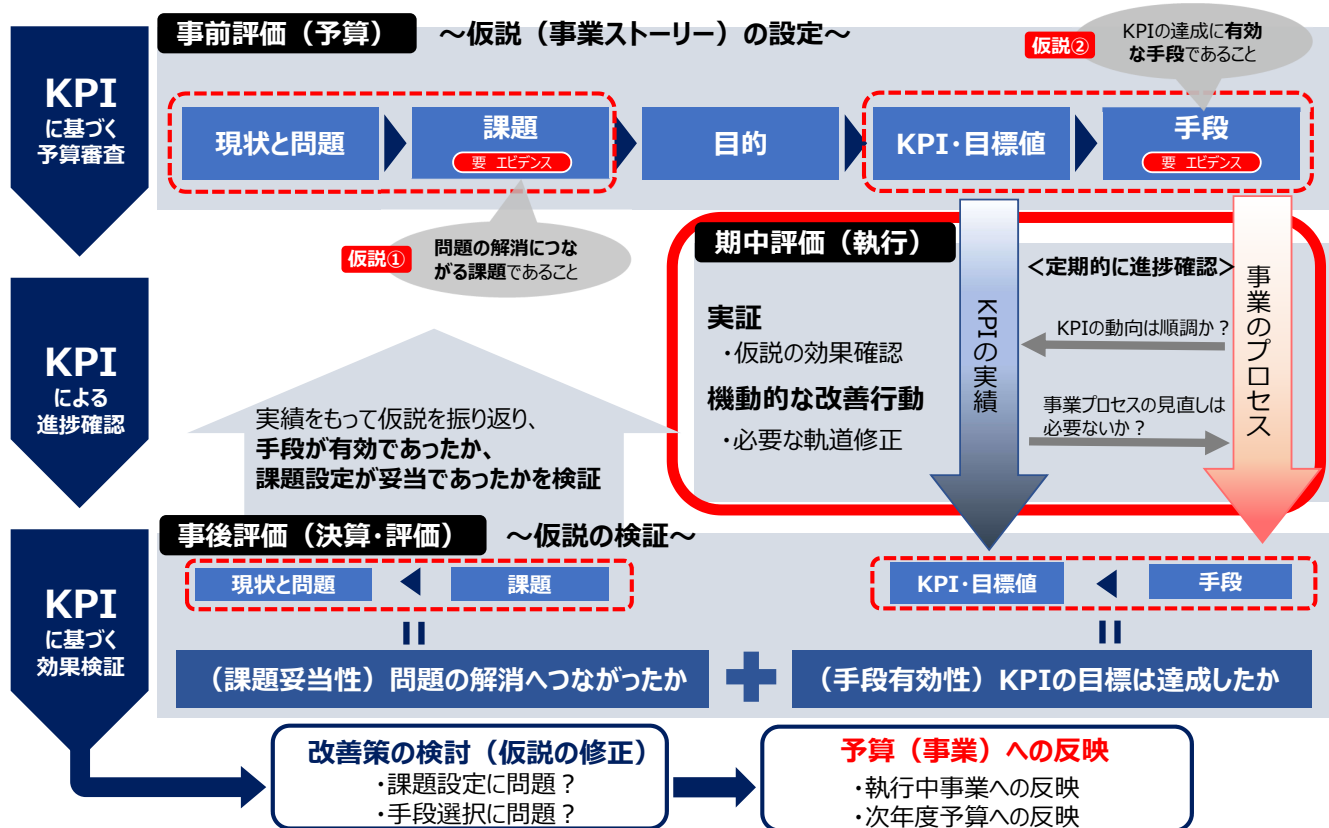
事後評価結果と期中評価内容を踏まえ、事業内容の見直し

⑧ 総合的なバランスの最終チェック

最後に、全庁俯瞰の視点でバランスがとれているかを確認する。

- ・県民目線(内容、タイミング、事業量など)
- ・公平性(特定対象への偏りがないかなど)
- ・経済性(費用対効果)

KPIマネジメントの全体イメージ



13

期中評価

目的

対象・主体

方法

手順

事業の執行管理方法を標準化する「期中評価」（以下、「評価」という。）を導入することで、**評価が改善行動に確実につながる仕組みを構築し、適切な執行管理によって改善行動が行われることを目的とする。**

また、執行管理方法の標準化により**事業の活動進捗や成果進捗を「見える化」**することで、**各部局における事業マネジメントを強化**することを目指す。

14

対 象

KPI設定対象事業（スライド26参照）のうち、当年度に執行するもの

（補正予算、前年度からの繰越予算、地方局予算を含む）

※運用方法については6年度試行を踏まえて決定

単 位

予算事項単位

（予算事項が複数の課にまたがる場合は、当該事項を主に担当する課が関係各課と調整の上、評価を行う）

主 体

政策立案を行う部局が、立案過程を通して自ら評価

事業担当者からの報告



マネジメント層(部長・局長・課長・主幹・係長)による事業マネジメント

評価責任者

事業所管課(室)長

「期中評価シート」(Excel)（以下、「評価シート」という。）を用いて行う。

R7年度以降

「愛媛県成果重視型政策立案プラットフォーム」上の期中評価機能を用いて行う予定。



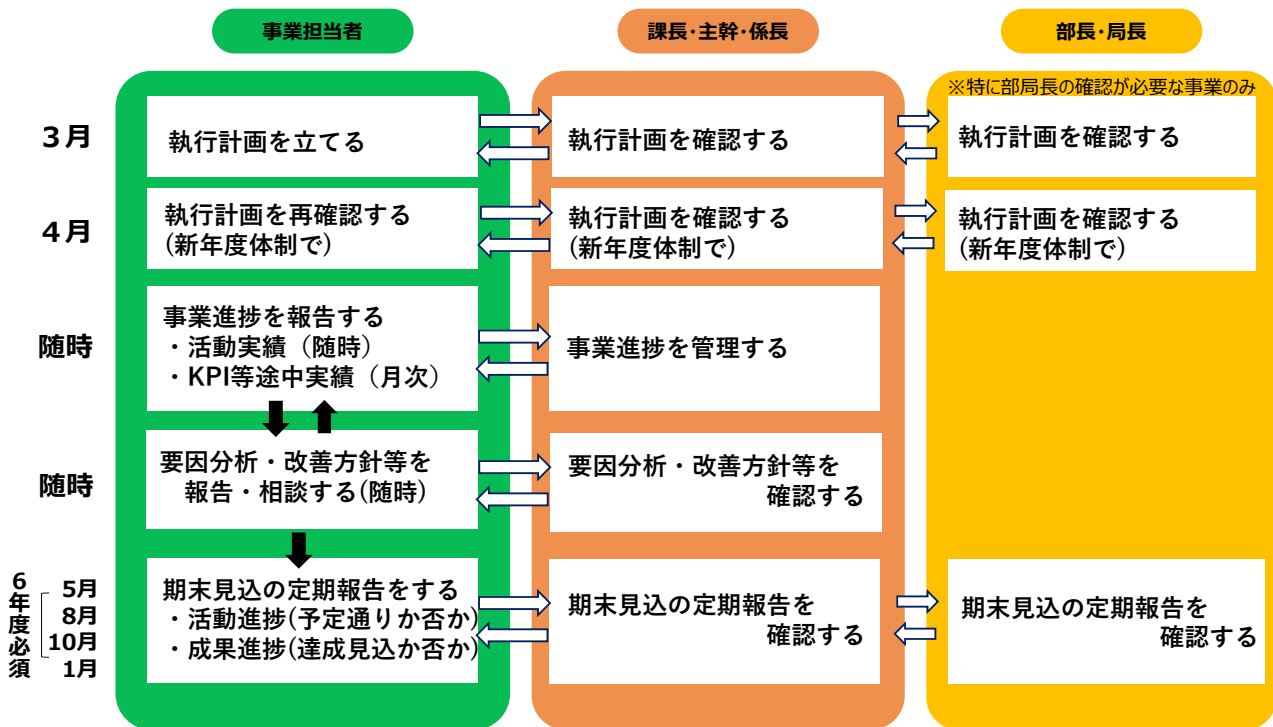
期中評価 ≠ 評価シートへの入力

見える化された事業の進捗情報を用いて、
事業担当者による積極的な課題把握・改善提案や、マネジメント層から事業担当者に対する積極的な声掛けや指示が行われることで、機動的な事業改善行動が促されることを重視します！

＜期中評価の項目＞

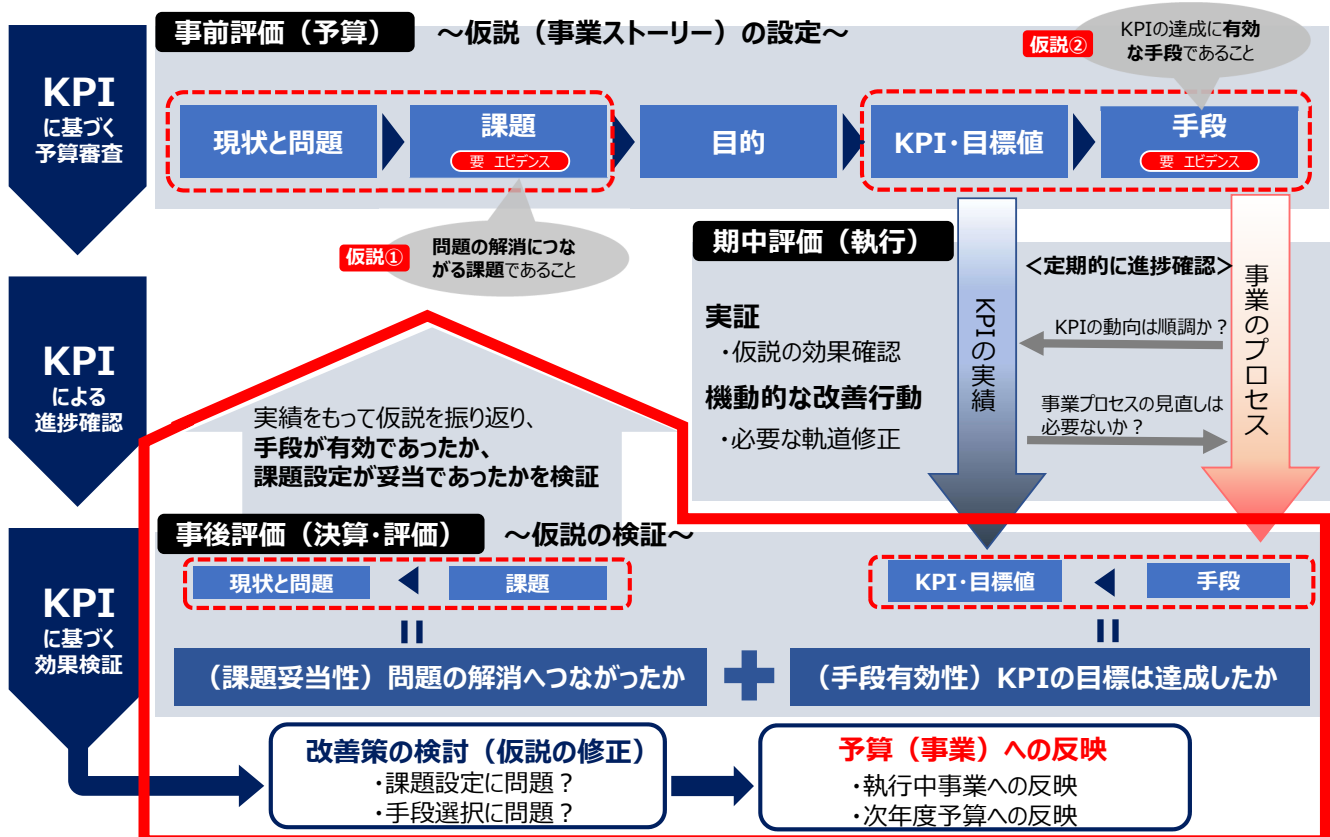
活動進捗	成果進捗	要因分析・対応方針等
●事業の進捗状況を随時入力(報告) →マネジメント層に対して事業進捗の全体像をリアルタイムで見えるようにする。 →スケジュール遅延のリカバリーや課内の業務平準化などに機動的に対応できるようになり、事業マネジメントが行いやすくなる。	●KPI途中実績を期中に把握し入力(報告) →事業がうまくいっているかどうかを確認し、必要に応じて当年度事業執行や翌年度当初予算の機動的な改善を行う。 ●KPIとは別に、事業活動で得られるアウトプットなどもその他指標として設定し入力(報告) →KPIが期中に取得できない場合に成果進捗を確認する材料となるほか、KPIが期中に取得できる場合であっても、成果進捗の要因分析等に必要な情報となることもある。	●事業進捗管理から明らかになった課題等を踏まえ、今後の対応方針等に関する担当者の意見をマネジメント層へ報告・相談 →見える化による事業担当者の気づきや改善提案と同時に、マネジメント層からの対応指示や積極的な声掛けを行う。

期中評価の年間スケジュール（6年度の試行を踏まえて今後調整）



17

KPIマネジメントの全体イメージ



18

事務事業の成果が上位の細施策、総合計画に掲げる政策・施策の成果に効果的につながっているかについて、**一貫した成果指標（KGI・KPI）に基づき期間終了後に評価することで、予算編成（事前評価）を通して立てた仮説の妥当性を検証**すること、さらに、**その検証結果を翌年度以降の成果向上に向けた改善に確実につなげていくこと**を目的とする。

対 象	政策、施策、細施策、KPI設定対象事業 （スライド26参照） （補正予算、前年度からの繰越予算、地方局予算を含む）
単 位	政策、施策、細施策、予算事項 （予算事項が複数の課にまたがる場合は、当該事項を主に担当する課が関係各課と調整の上、評価を行う）
主 体	政策立案を行う部局が、自ら評価
評価責任者	事業所管課（室）長

●細施策以下 … 「事後評価シート」

R6年度

「事後評価シート」(Excel) (以下、「評価シート」という。) を用いて行う。

R7年度以降

「愛媛県成果重視型政策立案プラットフォーム」(以下、「プラットフォーム」という。) 上の事後評価機能を用いて行う予定。



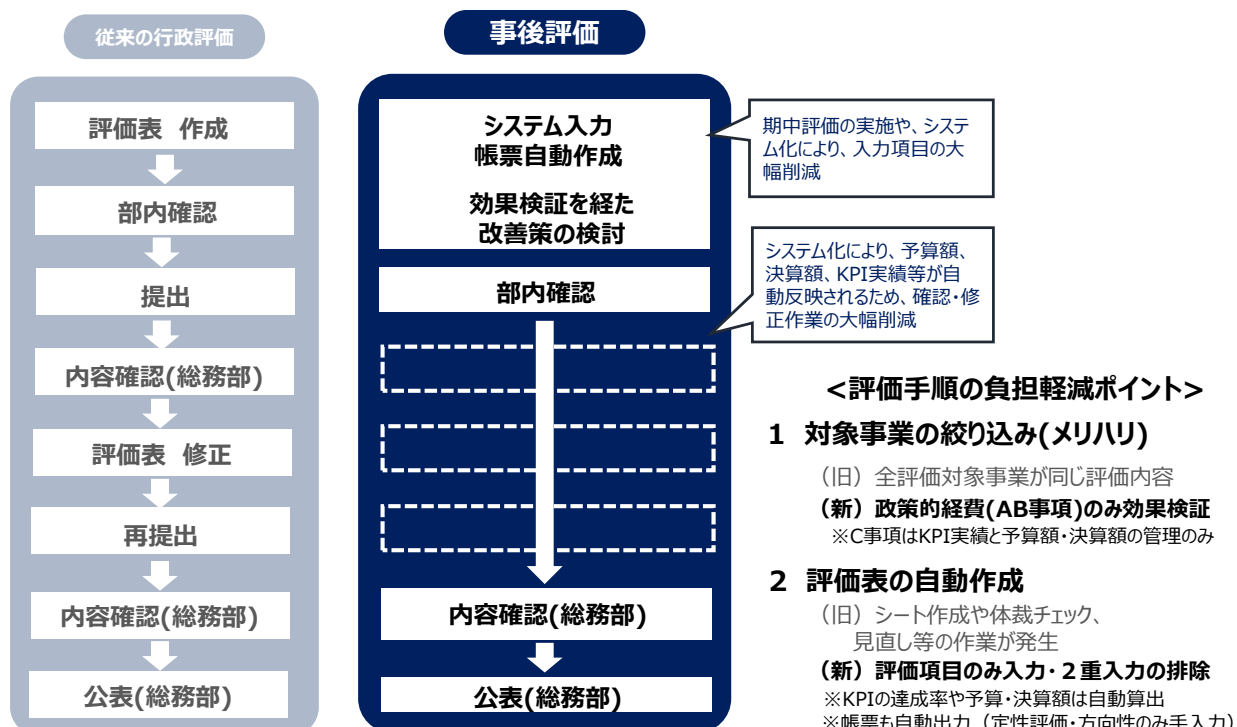
事後評価 ≠ 評価シート(又はプラットフォーム)への入力

予算からの一貫した定量的成果指標 (KGI・KPI) に基づき実績を確認することで、「何ができたのか」を明らかにし、さらに要因分析等を踏まえた改善の方向性の道筋をつけるところまでを評価行為として位置付け、次の予算立案に確実につなげていくための議論・検討が行われることを重視します！

<事後評価の項目>

	① KGI目標達成率	② 重点化の目途付け
	KGI目標達成率を確認し構成事務事業の有効性等を分析	施策KGIの目標達成に向けて、どの細施策に重点を置くべきか、施策KGIとの関係性や細施策間の比較等から判断
事務事業	① KPI目標達成率	② 事業継続評価
	KPI目標達成率を確認し手段の有効性等を分析	予算時の課題設定の妥当性を検証し、事業継続・推進が妥当かどうかを評価

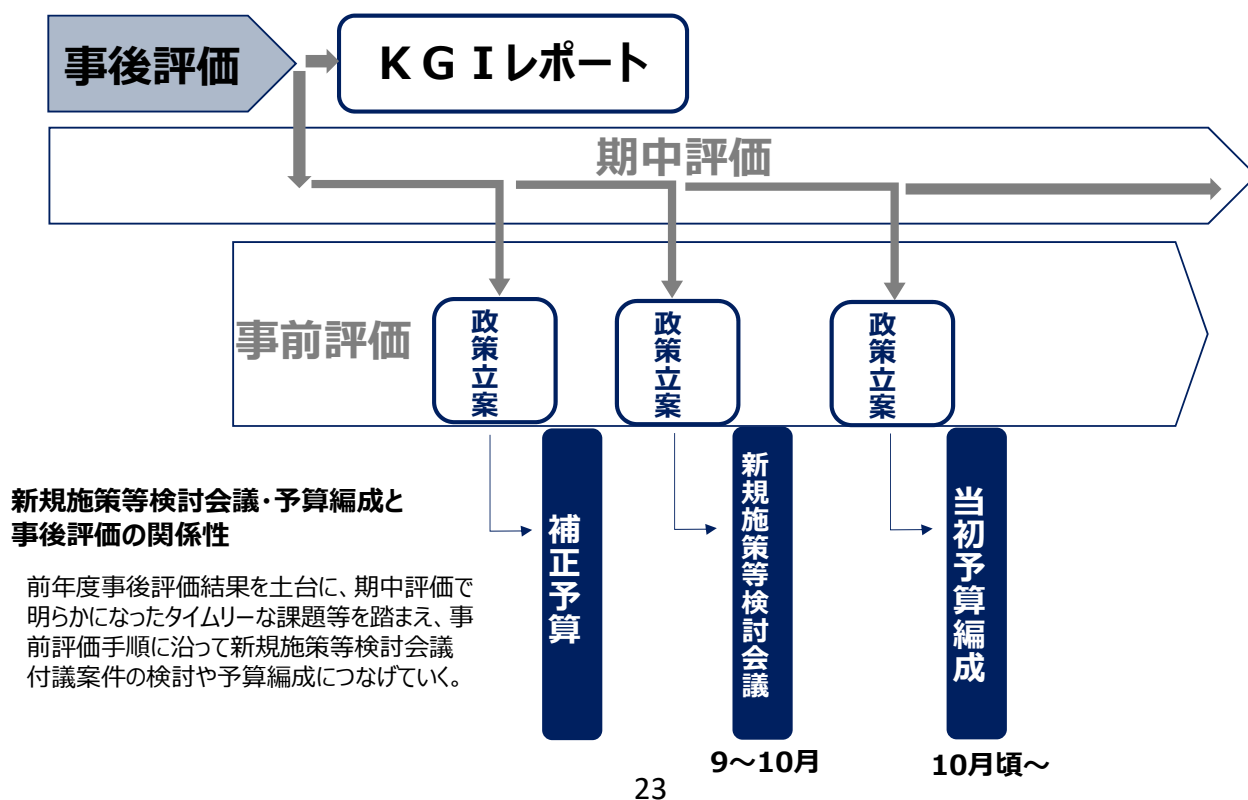
事後評価のフロー (7年度以降)



新規施策等検討会議と当初予算編成

4月

3月



今後のスケジュール

各評価の導入イメージ

