（別紙１）

愛媛県におけるＥＢＰＭの推進に向けて

１ 背景

想定を上回るスピードで進行する人口減少社会において、限られた行政資源を最大限に活用し、複雑化・多様化する行政需要に的確かつ機動的に対応するため、本県においては、「愛媛県総合計画」※1に掲げた目標の達成に向け、令和５年度から、県民視点に立った成果重視政策マネジメント※2を導入し、成果に基づく政策経営の取組みとして、KPIマネジメントを実施するとともに、部局の自律的マネジメントの強化を推進しています。データやエビデンス（証拠・合理的根拠）に基づく政策立案や判断が不可欠となっている中、EBPM（エビデンスに基づく政策立案）は、こうした政策形成を支える有効な手法であり、政策の立案・改善過程における透明性や説明責任の確保にも資するものです。

この成果重視政策マネジメントによる政策プロセスの中で、成果獲得の確度を高める取組みとしてEBPMを推進しているところですが、その実効性をより高めるためには、職員がEBPMの基本的な考え方を理解し、実践していくことが必要です。

２ 現状

○EBPMの基本的知識習得のため、管理職を対象とした基礎研修を実施するとともに、階層別研修でグループワーク演習を実施し、EBPMの普及や理解促進に努めています。

○統計的手法により事業の有効性を検証し、エビデンスの獲得や次年度への改善を図る事例として、効果検証事業をモデル的に実施し庁内に共有していますが、EBPM推進にあたっての職員アンケートでは、EBPMの実践の仕方がわからないという意見も多いところ。

３ 令和8年度からの取組みの方向性

統計データ等の有効な利活用や成果獲得の確度を高める事業立案の定着･促進

○職員がEBPMに取り組みやすい環境整備や、成果獲得の確度を高める事業立案手法の普及を図ります。

○論理的な検討を重ね立案した事業であっても、必ず成果が得られるわけではないため、必要に応じて因果関係を統計的に推定し、エビデンスを明らかにすることを通じて、政策の意思決定に活用することで政策手段の合理化を図ります。

○EBPM推進体制の構築、一連の事業立案プロセスに対する専門的な知見に基づく支援や人材育成の強化に取り組むことでEBPMの取組みの庁内への定着、促進を図るとともに、成果重視政策マネジメントとの効果的な連携の仕組みを検討し、より質の高い政策形成を目指していくこととしています。

４ 本県におけるEBPM実践手法について

○令和８年度から、EBPM実践手順（別紙３参照）に従い事業立案を予定。（モデル的に実施）

○本業務においては、「エビデンス」を「政策の因果関係の裏付けとなるもの」として取り扱います。

データ、ファクト等	データ、ファクト	統計データ、ヒアリング等による現状把握のための情報
	将来予測	現状のまま推移した場合等の将来予測
エビデンス	定量的な因果効果	統計的手法を用いて明らかになった政策の定量的な因果効果
	定性的な因果効果	定性的な手法を用いて明らかになった政策の因果効果

※１　県ホームページを参照

※２　別紙２を参照

成果重視政策マネジメント推進プラン

～行政DXを推進し、県民視点に立って「何ができたのか」を追求～

令和6年4月

愛媛県

目次

ページ

Ⅰ 背景 ・・・ 1
Ⅱ 政策の成果重視マネジメントの基本的な考え方 ・・・ 2
1 成果重視マネジメントとは
2 基本理念（コンセプト）
3 位置づけ・取組期間
4 成果重視マネジメントを構成する原動力
（1） 政策（成果に基づく政策経営）
（2） 財源（政策効果を高める財政運営）
（3） 人材（政策推進力を高める人材マネジメント）
Ⅲ 具体的な取組み ・・・ 5
〔政策分野1〕 KPI マネジメントの導入（PDCA サイクルの高度化・高速化）
〔政策分野2〕 経営ダッシュボードの導入（経営判断に必要な成果可視化ツール）
〔政策分野3〕 現場主義の強化（部局の自律的なマネジメント強化）
〔財源分野1〕 「ビルド&スクラップ」への転換
〔財源分野2〕 財政運営基本方針の策定
〔人材分野1〕 職員のマインドセットの転換
〔人材分野2〕 重要施策の効果的な執行体制の構築
Ⅳ 推進体制 ・・・ 9
1 庁内の推進体制
（1） KGIミーティングの創設
（2） 新規施策等検討会議の開催
（3） 健全財政推進本部会議の開催
2 外部有識者との協働体制
（1） 「えひめチャレンジプラン」推進懇話会の設置
（2） 県民視点の成果重視政策マネジメント推進会議（仮称）の設置
3 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）の構築
（1） プラットフォームの導入目的
（2） プラットフォームの概要
（3） 開発スケジュール
4 成果重視マネジメント制度の成果指標
Ⅴ 情報発信・見える化の推進 ・・・13
1 「成果」の見える化
2 「財政状況」の見える化
Ⅵ ロードマップ ・・・13

Ⅰ　背景

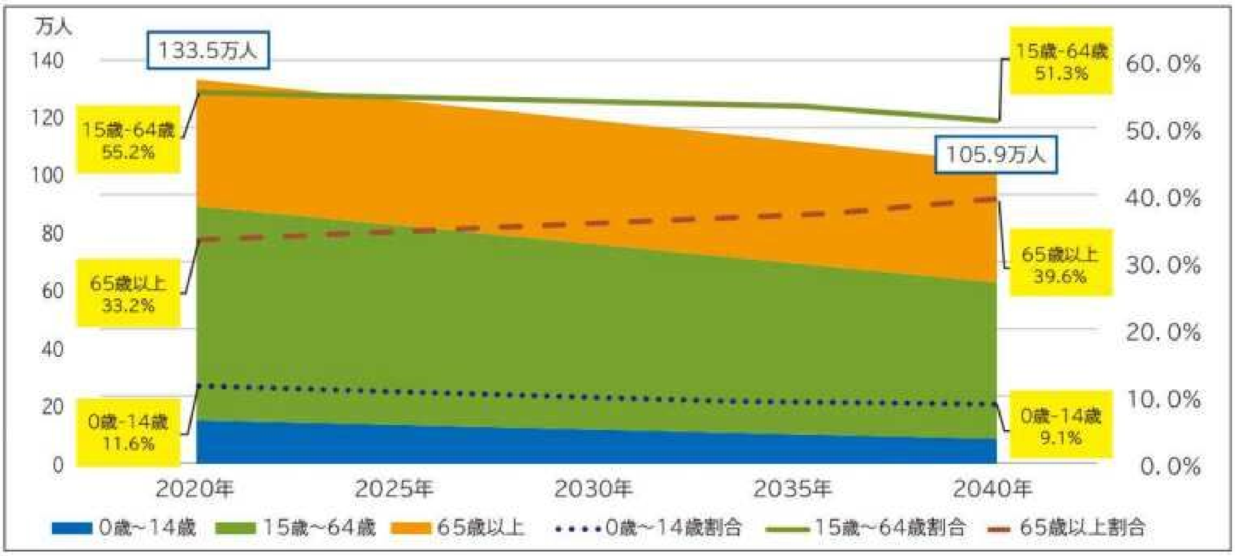
本県の人口は、何も手を打たなければ、2020年の 133.5 万人から2040年には 105.9 万人にまで減少すると予測されており、全国平均よりも早いスピードで進む人口減少が県民生活や県内経済に、様々な影響を及ぼすことが懸念されています。また、高齢化等に伴う社会保障関係経費の増加や県有施設の老朽化に伴う更新、修繕経費の増加は避けられず、将来に向けて更なる財政負担も懸念されています。

さらには、新型コロナウイルス感染症の感染拡大はデジタル技術の普及・進展を早め、人々の価値観や生活スタイルが大きく変容したほか、ロシアによるウクライナ侵略やイスラエル・パレスチナ情勢等により世界経済の動向も不透明となる中、現下のエネルギー価格の上昇や物価高騰も相まって、本県の先行きの不確実性はますます高まってきています。

このため、これまでの経験則や前例主義では、複雑化・多様化する行政需要に的確かつ機動的に対応していくことが難しくなっており、これまでの延長線上にはない新しい発想や手法によりスピード感を持って、県民の皆さんが実感できる「成果」を追い求めていくことが必要です。

そして、このような状況にあるからこそ、我々県職員は、誰しもが住み続けたいと思える「愛顔あふれる愛媛県」をしっかりと未来に引き継いでいくため、目指すべき愛媛の将来像を見据え、危機感をもって挑戦を続けていかなければなりません。

愛媛県の将来推計人口



〔出典〕えひめ人口減少対策重点戦略（愛媛県）

Ⅱ　政策の成果重視マネジメントの基本的な考え方

1 成果重視マネジメントとは

　県では、目指すべき将来像として、「若者をはじめ、県民誰もが自らの希望を実現でき、安全・安心で豊かな人生を送れる持続可能な愛媛県」を掲げ、県の最上位計画である「愛媛県総合計画～未来につなぐ　えひめチャレンジプラン～」（以下「総合計画」という。）を令和5年6月に策定しました。今後は、この総合計画に掲げた目標の達成に向けて、県庁が有する経営資源の全体最適化を図りながら、効果的な政策を展開していくことが求められます。そのためには、職員一人ひとりが企画力・発想力を高め、積極的に挑戦しながら、これまで以上に、県民視点で「成果」を着実に生み出していくことが必要となります。

　このため、行政DXを推進し、県政発展の原動力となる事業の政策立案、予算編成、執行、決算、評価に至る一連の業務プロセスにおいて、一貫して「成果を重視する」との価値観を組み込み、県庁全体で「何をしたか（活動）」ではなく、「何ができたのか（成果）」を追い求める新たな仕組みとして、県民視点に立った「成果重視マネジメント」を導入することとしました。

《ポイント》

成果重視・未来志向での政策推進 〈政策〉	職員一人ひとりが、企画力・発想力を高め、総合計画に掲げた目標を意識し、「どうすればできるか」を考え、成果を追求する姿勢で政策展開を図ります。また、将来を見据え、県政課題を先送りすることなく、トライ&エラーを繰り返しながら、積極的に挑戦します。
経営資源の最適化 〈財源・人材〉	継続して県政課題に取り組むためには、それを下支えする経営資源の確保と最適な配分が重要です。そのため、持続可能な財政運営と人材育成、最適な組織体制の構築を図り、県庁全体で成果を生み出す政策推進力を高めます。

2 基本理念（コンセプト）

　県民の皆さんの暮らしや事業活動に直結している行政活動は、対象・効果が広範囲かつ多岐にわたるなど、高度化・複雑化しており、行政活動により何ができたのかということについて、これまで以上に説明責任を果たしていくことが重要です。このため、県民視点に立った成果重視マネジメントにおいては、データのデジタル化にあわせて、従来からの県職員の意識を抜本的に見直すため、“「何をしたか」ではなく、「何ができたのか」への意識改革”を基本理念に掲げています。

コンセプト	**“「何をしたか」ではなく、「何ができたのか」への意識改革”**

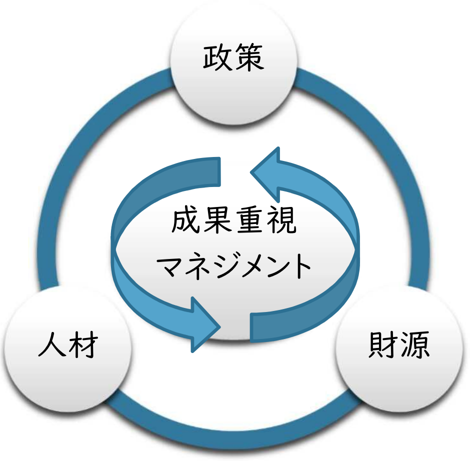
3 位置づけ・取組期間

　成果重視政策マネジメント推進プラン（以下「プラン」という。）は、政策立案、予算編成、執行、決算、評価に至るあらゆる場面における基本的なマネジメントの方針を示すものであり、総合計画の実現に向けて、県が策定する個別計画等も踏まえながら、成果を重視したマネジメントを推進します。

　また、本プランの取組みは、令和5年度を始期としており、現総合計画の終期（令和8年度）には、本プランの掲げる目標の達成状況等を踏まえ所要の見直しを行うとともに、それまでの間も状況に応じて必要な見直しを図ります。

4 成果重視マネジメントを構成する原動力

成果重視マネジメントは、県政を動かす原動力である「政策」「財源」「人材」の3つの視点で行うマネジメントで構成されます。



政策	成果に基づく政策経営
財源	政策効果を高める財政運営
人材	政策推進力を高める人材マネジメント

(1) 政策(成果に基づく政策経営)

行政運営においては、最少の経費で最大の効果を挙げることが求められ、いかに効果的な政策を立案し、効率的に執行するかが重要視されます。これまでの行政評価制度は、行政運営の効率化や政策効果の向上等を目的に、各自治体に導入されてから20年以上が経過しました。本県においても平成13年度から行政評価システムを導入し、事務事業の効率化や廃止・見直し等に取り組んできましたが、近年、社会の急速な変化や行政課題の複雑化・多様化等により、一層スピーディかつ成果を重視した政策展開が求められています。

そのため、これまで以上に県民生活や県内経済の問題・課題をタイムリーに捉え、総合計画に掲げた政策施策の成果動向や事務事業の進捗状況等を随時把握・分析しながら、必要な経営判断を行います。その結果、効果的かつ機動的な改善につなげ、成果を着実に生み出していきます。

また、国においても、近年、ワイズスペンディング(賢い支出)や EBPM(証拠に基づく政策立案)など成果に着目した取組みが強化されてきていますが、加えて今後は、将来世代のために今何に取り組むべきかとの問題意識から、未来志向での政策判断を行うことも重要となります。そのため、データのデジタル化を推進し、しっかりとしたエビデンスに基づく政策立案を行うとともに、総合計画の趣旨としている目指すべき愛媛の将来像からのバックキャストの視点も積極的に取り入れるなど、現在と未来、双方の県民視点で成果に基づく政策経営を行います。

〔主な取組内容〕

① KPI マネジメントの導入
② 経営ダッシュボードの導入
③ 現場主義の強化

※政策経営・・・政策立案・政策判断・政策推進・政策評価など、行政サービスを提供するための活動である政策を経営の観点を持って運営すること
※ワイズスペンディング(wise spending:賢い支出)
・・・政策効果が乏しい歳出を徹底して削減し、政策効果の高い歳出に転換するもの
※EBPM(Evidence Based Policy Making:証拠に基づく政策立案)
・・・政策の企画をその場限りのエピソードに頼るのではなく、政策目的を明確化した上で合理的根拠(エビデンス)に基づくものとすること
※バックキャスト・・・目標とする未来像を描き、それを実現する道筋を未来から現在へとさかのぼる手法

（2） 財源（政策効果を高める財政運営）

少子化・人口減少対策など大きな県政課題が山積し、今後の財政見通しが不透明な中においても、未来志向の政策展開を積極的に図っていく必要があります。そのため、総合計画の目標達成に向けて今取り組むべき戦略的な重要事業や新たな挑戦を行う新規事業を、新規施策等検討会議などトップマネジメントを効かせたプロセスにより優先して決定することで、事業の選択と集中を行い、成果を重視した財源配分を行います。

また、こうした政策展開を継続するためには、それを下支えする安定した財政基盤が不可欠であり、環境変化にも耐えられる持続可能な財政運営に努めます。

〔主な取組内容〕

① 「ビルド&スクラップ」の導入

② 財政運営基本方針に基づく財政運営

（3） 人材（政策推進力を高める人材マネジメント）

成果重視マネジメントにより政策の生み出す効果を最大化するためには、職員の政策立案力や政策推進力が必要不可欠です。そのため、職員の政策立案時や執行時における事業管理スキルの更なる向上を図るとともに、問題発見から改善まで速やかにつなげられるよう、職員研修と伴走支援体制を強化し、県庁組織への成果重視マネジメントの早期定着を図ります。

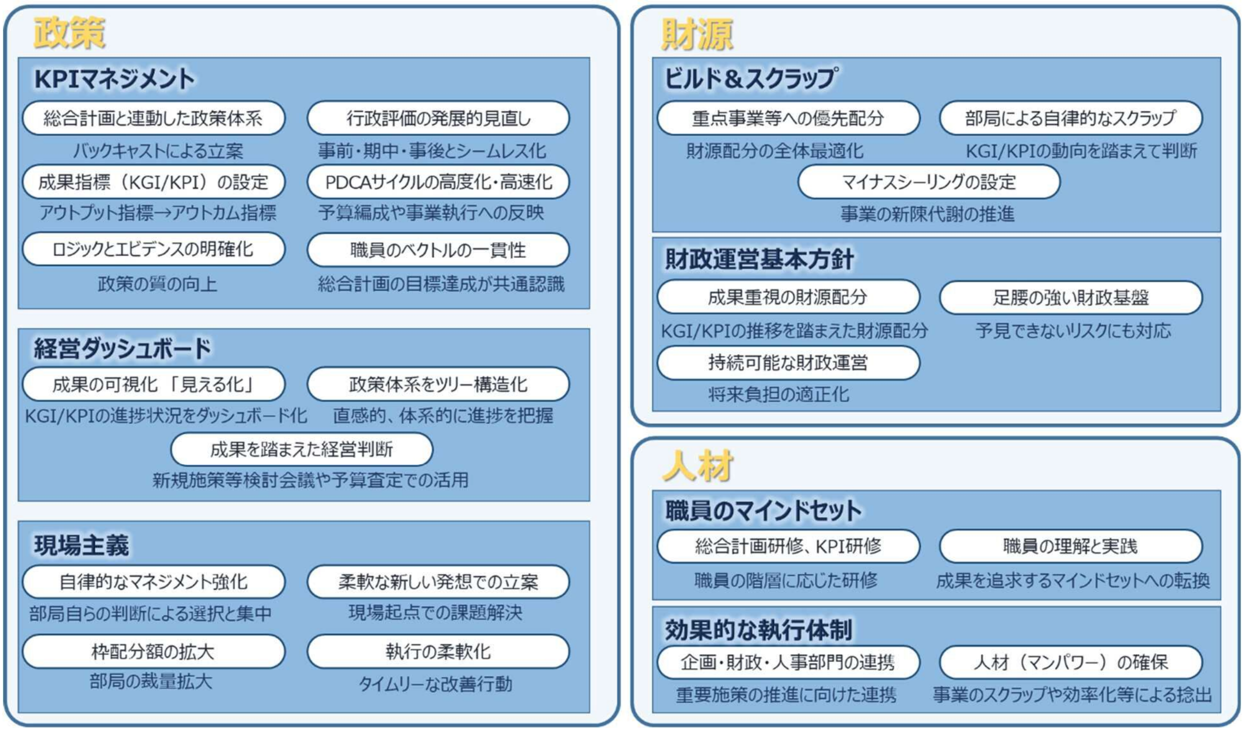
また、職員が自身の業務について、デザイン思考などに基づき「何のために取り組んでいるのか」「何につながるのか」を明確に認識し、かつ、事業成果を実感できる環境づくりを進めることで、若手職員を始めとする職員のチャレンジ精神の醸成や職員一人ひとりのエンゲージメント（組織・県民への自発的な貢献意欲）の向上につなげ、県民サービスの更なる充実・強化を図ります。

〔主な取組内容〕

① 職員のマインドセット（自身に根付いている物の見方や考え方）の転換

② 重要施策の効果的な執行体制の構築

成果重視マネジメントの基本構成



Ⅲ 具体的な取組み

〔政策分野Ⅰ〕　KPI マネジメントの導入（PDCA サイクルの高度化・高速化）

総合計画の政策施策の下に細施策及び事務事業が紐づく、4層からなる政策体系を構築します。その上で、政策・施策・細施策には KGI（重要目標達成指標）を、事務事業には KPI（重要業績評価指標）を設定し、各事務事業の KPI が達成できれば上位の KGI が達成できるという因果関係を構築するとともに、その達成状況と改善プロセスを重視して経営判断を行う政策管理手法、「KPI マネジメント」を導入します。

KPIマネジメントの特徴は、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、デザイン思考などに基づく「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す。これにより、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」を判断していきます。

また、KPI マネジメントでは、従来の行政評価制度で全国的にも課題に掲げられていた「予算編成への活用が不十分」や「評価疲れ」などの問題にも取り組みます。具体的には、事業のライフサイクルを、事業開始前を「事前」、事業実施期間を「期中」、事業終了後を「事後」と位置付け、年間を通してデータのデジタル化による KGI・KPI による事業管理・評価を継続することで、予算編成への反映を含めタイムリーに改善を繰り返し、シームレス（つなぎ目のない）に成果を高めていける仕組みに転換するとともに、業務負担の軽減にも取り組みます。このように、これまでの行政評価制度を発展的に見直し、仮説、実施、検証、改善（仮説修正）を繰り返す PDCA サイクルの高度化・高速化を図りながら、成果を生み出す好循環を実現していきます。

そのため、KPI マネジメントでは、KGI・KPIの動向等を踏まえて、成果を重視した政策判断を行っていくことになりますが、運用に当たっては、単に目標を達成しているかどうかだけにとらわれず、エビデンスに基づく要因の分析をしっかりと行い、課題設定の妥当性など KGI・KPI の適切性の検証や、次なる改善に向けてトライ&エラーを繰り返していきます。

《ポイント》

バックキャストによる事業立案	政策施策に掲げた KGI の目標値の設定を通じて、本県の目指すべき将来像を明確化し、そこに至るための手段として事業を立案する「バックキャスト」の考え方を徹底します。
エビデンスとロジックの明確化	KPI の設定を通じて、目指す成果へとつながるエビデンス（根拠）とロジック（論理的説明）を明確化し、事務事業の成果を総合計画の政策施策KGIの向上につなげます。
PDCA サイクルの高度化・高速化	KPI マネジメントでは、予算編成時には、立案された事業を仮説として「事前評価」し、執行中は仮説を随時検証しながら改善を図る「期中評価」を行います。また、事業終了後に最終的な効果検証として「事後評価」を行い、タイムリーな改善行動につなげることで、シームレスな PDCA サイクルを構築します。

《シームレスな事業評価イメージ》

仮説　事前評価（予算）→ 実施　期中評価（執行）→ 検証　事後評価（評価）

※KGI（Key Goal Indicator：重要目標達成指標）・・・目標達成度合いを測る指標
※KPI（Key Performance Indicator：重要業績評価指標）・・・成果達成度合いを測る指標

〔政策分野2〕 経営ダッシュボードの導入（経営判断に必要な成果可視化ツール）

　県政運営に当たっては、県民生活や県内経済の状況等を踏まえ、適切な経営判断を適時に行う必要があり、そのためには、総合計画に掲げた政策施策の成果を俯瞰的に捉え、その進捗状況等を、知事を始めとする経営層が随時確認していくことが不可欠です。このため、政策→施策→細施策→事務事業へとつながる関係性を直感的に捉えやすいツリー構造として体系化し、成果動向を踏まえた政策論議を促進します。

　加えて、職員一人ひとりが日常的に KGI・KPI を意識し、成果の進捗度合いを事業管理に活用するために可視化しておくことも重要であることから、データをデジタル化し、KGI・KPI の進捗状況を踏まえた経営判断に活用する「経営ダッシュボード」を導入します。

《ポイント》

政策体系全体を俯瞰できるツリー構造	政策～施策～細施策～事務事業につながる関係性を直感的に分かりやすいツリー構造とすることで、効果的な政策論議を促進します。
KGI・KPI の成果動向の見える化	グラフ化した KGI・KPI の経年推移等を視認性よく見える化することで、成果を踏まえた経営判断をサポートします。

〔政策分野3〕 現場主義の強化（部局の自律的なマネジメント強化）

　成果に基づく政策経営には、県民や事業者等と接する機会が多く、まさに事業を展開する「現場」である各部局が、KGI・KPI に掲げた目標に責任を持ち、その達成に向けて機動的かつ効果的な改善行動を継続することが必要です。そのため、部局のマネジメント力の更なる強化に向けて、部局の裁量で活用可能な財源である枠配分額を拡大し、現場起点での課題解決策や柔軟な新しい発想による政策立案を促進するとともに、部局自らがしっかりとしたエビデンスに基づき事業の優先順位をつけながら経営感覚をもって選択と集中を行う、自律的なマネジメント体制を目指していきます。

　また、成果向上に向けて執行中の事業にタイムリーに改善を反映できるよう、一定のルールの下で事業内容の変更や追加の財源措置を可能とするなど柔軟な運用を検討します。

　さらに、成果を意識した県政推進の意識醸成に向けて、各部局が、日頃からKGI・KPIの動向を確認・共有できる仕組みづくりを推進します。

〔財源分野1〕 「ビルド&スクラップ」への転換

　従来の「スクラップ＆ビルド」は、事業を廃止して捻出された財源を基に新規事業を立案するという考え方であり、財源の捻出が十分でない場合は、新規の取組みが十分に確保できないという消極的な前進となっていました。今後は、逆転の発想により、総合計画の政策施策の目標達成のために必要とされる新規事業等には優先して財源を措置する一方で、これに必要な財源は、その他の既存事業のうち相対的に優先順位の低い事業から部局のマネジメントの中で廃止・縮小していくことで捻出する、いわゆる「ビルド&スクラップ」の考え方に転換していきます。

具体的には、まず、第１段階として予算編成に先立って開催する政策決定プロセス「新規施策等検討会議」を経て決定した新規事業等に財源を優先配分した上で、その財源捻出のために、必要に応じてマイナスシーリングを設定するなど全庁視点での財源配分を行います。また、第2段階となる予算要求時においては、各部局が KGI・KPI の進捗状況等を踏まえてしっかりとしたエビデンスに基づき事業に自ら優先順位付けを行った上で、財源やマンパワーを自律的な事業廃止などにより捻出し、これまで以上に事業の選択と集中を図ります。

さらに、部局の自律的な事業廃止に際しては、KPI の動向や上位の KGI への貢献度合い等を踏まえて、以下の4つの視点で事業を区分・整理することにより事業の新陳代謝を推進します。

《4つの視点》

① どうしてもやらなければならないもの	③ 終期が来たらやめるもの
② 内容を見直した上で続けるもの	④ 今すぐやめるもの

《ポイント》

ビルド・アンド・スクラップ	総合計画の政策施策目標を「どう実現するのか」の視点で、財源を重点配分すべき事業を最初に決定し、その後、それに必要な財源を既存事業から捻出することにより、財源配分の最適化を図ります。
全庁での財源配分 （第 1 段階）	予算編成に先立って開催する新規施策等検討会議で決定した重点事業について優先的に財源配分した上で、それに必要な財源はマイナスシーリングを設定するなど既存事業から捻出します。
部局内の財源配分 （第 2 段階）	予算要求時に、部局が優先すべき重要事業を決定した上で、その財源及びマンパワーを捻出するための自律的な事業廃止等を推進します。

〔財源分野2〕 財政運営基本方針の策定

本県の確かな未来を見据え、様々な県政課題に対して効果的な取組みを継続的かつ積極的に実施していくには、安定した財政運営が不可欠であることから、令和5年10月に今後の財政運営の基本的な方針である財政運営基本方針を策定しました。

本方針では、効果的な新しい施策や事業の積極展開と、それを下支えする安定した財政運営を実現する観点から、「成果重視の財源配分」「機動力を担保する足腰の強い財政基盤」「持続可能な財政運営」の3つの視点に基づいて、エビデンスと成果を重視した財政運営を行います。

《目標設定》

<table>
<tr><td rowspan="2">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～</td><td>指標</td><td>総合計画の施策 KGI</td></tr>
<tr><td>目標</td><td>達成率 100%（R8 年度）</td></tr>
<tr><td colspan="3">PDCA サイクルの高度化により成果を追求していくため、KGI や KPI の推移等を踏まえた適切な財源配分</td></tr>
<tr><td rowspan="2">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～</td><td>指標</td><td>財源対策用基金残高</td></tr>
<tr><td>目標</td><td>400 億円規模の安定確保</td></tr>
<tr><td colspan="3">災害や感染症などの予見できないリスクに備えて、当面の対応に必要と見込まれる規模を安定的に確保</td></tr>
<tr><td rowspan="2">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～</td><td>指標</td><td>県民一人当たり公債費・県債残高</td></tr>
<tr><td>目標</td><td>全国平均（東京都除く）を下回る水準の維持</td></tr>
<tr><td colspan="3">全国に比べて人口減少が進行する本県において、将来に過度な負担を先送りすることのない財政運営</td></tr>
</table>

〔人材分野1〕 職員のマインドセットの転換

成果重視マネジメントの効果を最大化させるためには、職員が、的確に問題・課題を捉え政策を立案する力、KGI・KPI の進捗状況等を把握しながら改善を図っていく力を備え、常に成果を追求するマインドセットへ転換することが必要不可欠であり、県政の指針である総合計画への職員の理解と成果重視マネジメントの実践が大切となります。そのため、継続した成果重視マネジメント制度の理解促進に加え、持続的な制度運営に向けて、総合計画や主要施策の理解を促進するための研修、目標達成を目指す組織づくりのための研修、基礎的なKPI研修を始め、政策立案の実践力を高めるワークショップの開催や年間を通じて政策立案に寄り添う伴走支援体制の充実を図り、成果重視マネジメント制度の早期定着に努めます。

《方向性》

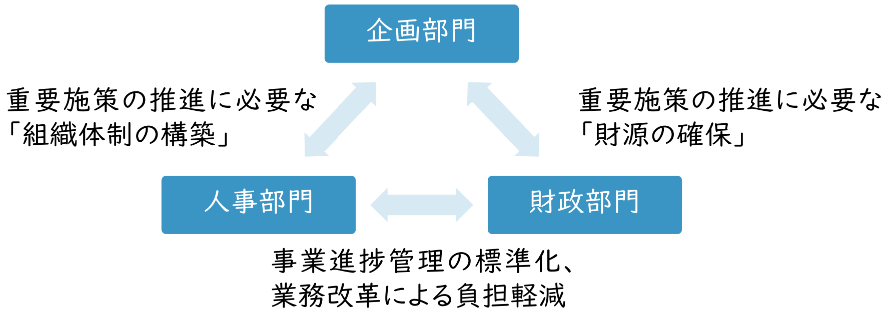
① 研修所研修の高度化に加え、職員の総合計画への理解促進など階層に応じた研修や KGI・KPI を活用した政策立案、マネジメント手法を学ぶ研修の実施

② 実践力向上に向けたワークショップの開催やケーススタディ集の継続的な提供

③ 問題把握、課題・目的設定、KPI 設定、事業内容の検討など、各フェーズに応じた伴走支援

〔人材分野2〕 重要施策の効果的な執行体制の構築

総合計画に掲げた政策施策の目標達成に向けたマネジメントの実効性を高めるためには、経営資源である政策・財源・人材が効果的かつ有機的に連動していることが求められます。このうち重要施策を推進するためのマンパワー（人材）をどのように確保していくかは、財源確保と同様に重要な課題です。このため、事業のスクラップや働き方の見直し（業務削減・効率化、タイムマネジメントに対する意識醸成等）により既存業務に係る職員負担の軽減を図りつつ、企画部門（企画振興部）、財政部門（総務部）、人事部門（総務部）が緊密に連携しながら、重要施策の推進に必要なマンパワーの確保や効果的な執行体制の構築に努めていきます。



Ⅳ 推進体制

1 庁内の推進体制

県組織全体が同じ課題・方向性を共有し、成果を追い求めていくため、特別職と各部局との協議の場を新たに設定するとともに、KPI マネジメントによる評価結果等を踏まえた次年度の予算化などに向けて、知事と政策論議するための推進体制を構築します。

(1) KGI ミーティングの創設

総合計画の政策施策及びその目標達成に向けた細施策・事務事業の成果動向や分析結果等を報告するとともに、次年度予算での見直しや新規事業等の立案につなげることを目的に協議を行う、知事をトップとした各部局長等で構成する会議体

なお、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

(2) 新規施策等検討会議の開催

成果指標（KGI・KPI）の進捗状況を踏まえて、成果向上に寄与する新規事業に加え、自由な発想による新たな仕掛けやプロジェクト等について、知事と各部局等が政策論議を行い、次年度に重点的に取り組む新規事業等を決定する、知事をトップとした各部局長等で構成する会議体

(3) 健全財政推進本部会議の開催

本県の財政状況及び将来見通しを踏まえて、次年度予算編成に向けた財源配分や編成方針を決定する会議体

《会議概要》

項 目	KGI ミーティング	新規施策等検討会議
出席者	知事、副知事等、各部局の長、地方局長、県外事務所長	知事、副知事等、各部局の長、地方局長、県外事務所長
開催時期（回数）	7月頃開催（1 回）	9月・10 月頃開催（2 回）
内容	○経営ダッシュボード等を活用した総合計画の成果動向（KGI の推移）の報告 ○今後の改善等の方向性協議 など ※各部局版 KGI ミーティングも定期開催	○経営ダッシュボード等を活用した総合計画の成果動向（KGI の推移）の報告 ○新規施策等の協議 ○重点事業等の決定 など
所管	企画振興部・総務部（共管）	企画振興部・総務部（共管）

項 目	健全財政推進本部会議
出席者	副知事等、各部局の長、地方局長
開催時期（回数）	10 月開催（1 回）
内容	○次年度予算に向けた編成方針の決定 ○財源配分方針の決定 など
所管	総務部

2 外部有識者との協働体制

総合計画における愛媛づくりの方向性である「人」「経済」「暮らし」の各分野から選定した外部有識者等に、総合計画の政策施策評価の結果等に関して意見や助言をいただくとともに、県民視点で成果重視マネジメント制度の有効性に関する評価等を行っていただくことで、成果重視マネジメントにおける客観性と公平性を担保するほか、職員アンケートの実施等により職員の声も反映しながら不断の改善を図ります。

(1) 「えひめチャレンジプラン」推進懇話会の設置(令和5年12月~)

学識経験者、民間有識者等で構成し、総合計画に掲げた政策施策等の評価に当たり、細施策や事務事業の事後評価結果等も踏まえて作成する「KGI レポート」により、政策施策の成果動向等を始め、県政全般に関して幅広い観点での意見・助言をいただきます。

(2) 県民視点の成果重視政策マネジメント推進会議(仮称)の設置

行政マネジメントや企業経営に関する専門家等から、KGI・KPIの動向や成果重視マネジメントの内部評価(職員アンケートも含む。)結果等を踏まえたマネジメント全体の有効性調査と改善のための意見・助言をいただきます。

《会議概要》

項 目	「えひめチャレンジプラン」推進懇話会	県民視点の成果重視政策マネジメント推進会議(仮称)
委員構成	「人」「経済」「暮らし」の各分野から選任した 12 名(公募委員含む)	行政マネジメント専門家や企業経営者等から選任した3名程度(想定)
開催時期(回数)	6月頃開催(1 回)	9月頃開催(1 回)、随時
内 容	〇政策施策 KGI の進捗等に関する意見交換 〇県政全般に関する幅広い意見・助言	〇成果重視マネジメントの有効性調査 〇内部評価を踏まえた改善点への助言
所 管	企画振興部・総務部(共管)	総務部

3 成果重視型政策立案プラットフォームの構築

(1) プラットフォームの導入目的

成果重視マネジメントへの転換に向けては、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に対して、データのデジタル化や聖域なき BPR(業務改革)による行政DX(先進的なデジタル技術の導入により可能となる新たな価値の創出)を推進し、圧倒的な業務の効率化や現場主義の更なる強化、本質的な政策論議を行う時間の確保など、職員が既成概念にとらわれず、県民視点に立った成果につなげられる変革を全庁で着実に進めていきます。このため、その基盤となる「成果重視型政策立案プラットフォーム」をオール県庁のプロジェクト体制により構築します。

(2) プラットフォームの概要

プラットフォームでは、一連の業務プロセス全てをデジタル連携により一気通貫することで、これ

まで手作業で行っていた多くの事務作業を大幅に効率化・省力化するとともに、KPI マネジメントを行うために必要となる KGI・KPI の進捗管理・事業評価管理機能を付加するほか、政策体系と KGI・KPI の推移を可視化して経営判断に活用する「経営ダッシュボード」を実装します。また、先進的な試みとして、システムが予算診断や優良事例収集等を行い、職員の発想力・創造力を生かした政策立案をサポートする仕組みの実現にも将来的に挑戦することとしています。

（3） 開発スケジュール

プラットフォームは、令和5年度からの2か年程度を主要機能の開発期間として予定しており、5年度は主に予算編成業務機能、6年度は主に決算・執行業務機能を中心に開発することとしています。さらに、7年度以降も、アジャイル的発想（点検と見直しを柔軟に繰り返し、機動的に対応するという発想）で必要な改善を継続させながら、成果重視マネジメントの実効性を高めるシステムとして機能強化を図ります。

《プラットフォーム構築機能一覧》

機能項目	運用開始 予定時期	内容
県債管理機能	R5	公債台帳管理、償還シミュレーション、将来推計　等
予算編成機能	R6	予算要求・査定入力、KGI・KPI 管理、事業評価機能、経営ダッシュボード、枠管理機能、議案書作成、計数資料作成　等
執行管理・決算機能	R7	執行、決算見込集計機能、評価機能　等
使用料・手数料管理機能	R6	改定業務支援、統合データベース　等
県議会運営支援機能	R6・7	答弁審査支援、委員会支援（資料登録・参照、予算・決算データ、期中・事後評価データ連携）
決算統計機能	R8	決算統計自動集計・分析機能　等
基金管理機能	R7	各帳票作成、残高シミュレーション　等

4 成果重視マネジメント制度の成果指標

成果重視マネジメントの継続的な改善を図るため、有効性、透明性、県民の納得感などの観点に加え、職員アンケートによる習熟度の確認など、成果重視マネジメントの成果指標を設定した上で、内部評価を実施します。

《成果指標》

評価の観点	成果指標	目標（R8）
マネジメントの有効性	総合計画の政策施策 KGI 年度目標達成率	100%
総合計画に掲げられた目標（9 政策、37 施策）の達成に向けて、各年度目標の達成を目指します。		
マネジメントの改善性	外部有識者等からの幅広い意見・助言への対応率	100%
行政活動により得られた成果や財政状況等の透明性の確保、県民視点での改善の必要性など、県民の県政への納得感向上のための課題解決を図ります。		
職員習熟度	職員習熟度アンケート評価点（各項目平均）	4点
一般職員、管理職員それぞれに成果重視マネジメントの習熟度についてのアンケート（5 点満点）を行い、職員による円滑な運用を推進します。		

《職員習熟度アンケート項目》

評価項目	内容（5段階評価） 〔そう思う:5、どちらかというと思う:4、どちらでもない:3、あまり思わない:2、全く思わない:1〕
（一般職員）	
理解度	成果重視マネジメントの意義、内容を理解しているか。
実践度	業務の遂行に当たり、成果重視マネジメントの考え方が実践できているか。
実感度	自組織において、成果を重視したマネジメントがなされていると感じるか。
（管理職員）	
現状把握	自組織において、現状（課題）を十分に把握・分析されているか。
マネジメント	成果重視マネジメントの意義を理解し、必要な指導・助言ができているか。
定着化	自組織において、成果重視の浸透・定着が図られているか。

Ⅴ 情報発信・見える化の推進

1 「成果」の見える化

政策施策 KGI については、毎年度、政策施策の成果動向等を「政策レビュー（仮称）」として公表することで、総合計画の進捗状況の見える化を図ります。また、細施策及び事務事業についても、毎年度、事後評価の結果として KGI・KPI の達成状況や「何ができたか」の観点による成果などを公表することで、県民の皆さんに対する説明責任を果たしていきます。

2 「財政状況」の見える化

県政課題が山積する中、事業の選択と集中を図りながら政策を展開していくには、県民の皆さんの御理解と御協力なくしては成り立ちません。そのため、県民の皆さんに対し、本県の置かれている財政状況や将来の財政見通しなど、いわゆる「本県の"体力"」がどうなっているのかなどを、ホームページ等で積極的に情報発信します。

Ⅵ 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 【検討期】	R6 【導入期】	R7 【実装期】	R8 【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	◆ 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	◆ 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	◆ 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	◆ 運用継続しながら、随時改善

ＥＢＰＭ実践手順

1　現状・問題の把握と目的の整理

2　関係成果指標の確認

3　ロジックツリーの作成（必要に応じて作成）

4　ロジックモデルの作成

5　エビデンスの確認

7　事業内容、評価指標の設定

8　検証実施の検討、検証手法の検討

9　予算要求

10　事業執行、効果検証

11　検証結果に基づく事業改善等

※事業の立案にあたっては、１～８の内容を網羅した県作成のシートを活用