

愛媛県行政改革大綱（新ステージ）

変動の時代に対応した
新たな挑戦を支える行政改革の推進



令和5年11月

愛 媛 県

目 次

1	行政改革の基本的な考え方とこれまでの取組・・・・・・・・・・	1
2	新たな改革の必要性・・・・・・・・・・	7
3	新ステージにおける行政改革の基本理念・・・・・・・・・・	13
4	新ステージで重視する視点・・・・・・・・・・	14
5	新ステージにおける取組の方向性・・・・・・・・・・	16
	Ⅰ 【創造】 変動要因に即応できる政策と戦略・・・・・・・・・・	16
	Ⅱ 【協働】 「えひめ力」の総結集・・・・・・・・・・	20
	Ⅲ 【改革】 次代を先取り成果を生む発想と行動力・・・・・・・・・・	23
6	推進期間・進行管理・目標設定・・・・・・・・・・	31
7	体系図・・・・・・・・・・	34

1 行政改革の基本的な考え方とこれまでの取組

(1) 行政改革が目指すもの

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たっては、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現化する取組であり、県民の県政への信頼の基礎となるものです。

愛媛県行政改革大綱(新ステージ)に基づき、業務の効率化やコスト縮減、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、職員一人ひとりが主体的に見直しに取り組むとともに、新たな手法による抜本的な改革・改善にも取り組むなど、より足腰の強い行財政基盤の構築を図るほか、時々の社会情勢の変化による困難な課題にも積極果敢にチャレンジするなど、柔軟に対応できる機動的な組織への進化を図り、県民サービスの向上と県民満足の最大化につなげることを目指します。

(2) 地方分権のあるべき姿

地方が自主・自立の覚悟を持って地域に即した施策を展開できる地方分権の実現に向けて、これまでも、政策立案型行政への転換や、基礎自治体重視の県政運営を目指し、職員の意識改革や政策立案能力の強化、多様な主体との連携などに取り組んできました。

国主導の地方分権改革では、機関委任事務の廃止や義務付け、枠付けの見直し、地方への事務・権限の移譲、国と地方の協議の場の法制化など、一定の成果は挙げられたものの、真の地方分権改革の実現には至っていません。

このため、国と地方の明確な役割分担のもと、国からの権限・財源の大胆な移譲や更なる地方の裁量・自由度の拡大を、地方の側から力強く国に提言し続けるとともに、地方としても、そうして得られた権限や財源を自らの裁量で効果的に活用し、自立的に課題を解決することができる力を備えなければなりません。

また、急速に進む人口減少やデジタル化の進展、頻発する大規模災害等に対応するためには、個々の自治体に取り組むよりも広域で協働する方が望ましいものもあるため、国から地方への権限移譲という一方向のみでなく、地域の枠を超えた広域的な連携や国による統一的な事務の執行など、新たな観点も視野に入れる必要があります。

(3) 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7期にわたり、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、不断の行政改革に取り組んできました。

第5期以降は、「新しい行政改革大綱」として、地方の自己責任が問われる分権型社会に対応できるよう、足腰の強い行財政基盤の構築や、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政策立案能力の強化に努めてきたところであり、特に、第7期の「新しい行政改革大綱(第3ステージ)」における行政改革では、「『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～」を基本理念に掲げ、財政健全化や組織の効率化・活性化等に加え、最新デジタル技術等の積極的な活用や多様な働き方の推進など、行政イノベーションの推進に取り組むとともに、県と市町との連携の強化や他県との広域連携による効果的な施策を展開したほか、「政策立案型行政」への転換を加速し、現場を知る地方の立場から積極的な政策提言を行うなど、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）

第7期(R1～R4)〔新しい行政改革大綱（第3ステージ）〕

〔背景〕分権型社会への対応、厳しい財政見通し

〔目標〕分権時代に対応した更なる改革の推進

- ・ **【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、行政イノベーションの推進）
- ・ **【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）

第5期～第7期（H23～R4） 新しい行政改革大綱に基づく主な取組と成果

第5期～第7期にわたる12年間においては、分権型社会の到来を見据え、自主・自立の覚悟を持って県の行政運営の基盤となる組織・仕組み・人という土台をしっかりと確立するため、平成23年度に策定した「新しい行政改革大綱」のもと、「財政健全化基本方針」及び「定員適正化計画」に基づく足腰の強い行財政基盤と効率的な組織体制の構築や、新たに設置した県・市町連携組織による“チーム愛媛”での連携施策の推進、国への本県独自の改革提言による現場起点の地方分権改革の推進などに取り組んできました。

1 財政健全化の取組

財政健全化基本方針（第1次方針～第3ステージ）に基づき、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、県債残高の圧縮や有利な県債の活用など、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、令和4年度決算では、実質公債費比率及び将来負担比率について全国平均（※東京都を除く。）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。

また、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年度に大幅な取崩し（△104億円）を行ったものの、その後の財政健全化に向けた取組により、緊急の財政出動に備えて着実に積み増しを行い、令和4年度末の残高は目標値を上回る491億円となっています。

区分	22年度 決算	第1次方針 26年度 決算	第2ステージ 30年度 決算	元年度 決算	2年度 決算	3年度 決算	4年度 決算
財源対策用 基金残高	240億円	394億円 (368億円)	352億円 (430億円)	384億円 (430億円)	405億円 (400億円)	447億円 (420億円)	491億円 (447億円)
実質公債費 比率	16.8%	13.2% (現状維持)	10.5% (現状維持)	10.2% (現状維持)	9.9% (現状維持)	10.9% (現状維持)	11.1% (現状維持)
将来負担 比率	183.2%	158.0% (現状維持)	150.0% (現状維持)	149.0% (現状維持)	143.4% (現状維持)	125.3% (現状維持)	124.4% (現状維持)

- ※表内下段の括弧内は目標値。第1次方針では類似団体平均、第2、3ステージでは全国平均（東京都除く）。
 ただし、令和4年度の財源対策用基金残高の目標値は、国の経済対策に伴い配分された地方交付税（臨時財政対策債償還基金費）の取扱いが団体により異なり、単純比較が困難となったため、現状維持としました。
 ※財源対策用基金：大規模災害等の有事に備えます。
 ※実質公債費比率：増大すると財政が硬直化し施策推進に支障を来します。
 ※将来負担比率：将来の負担が増えると中長期的に財政がひっ迫します。

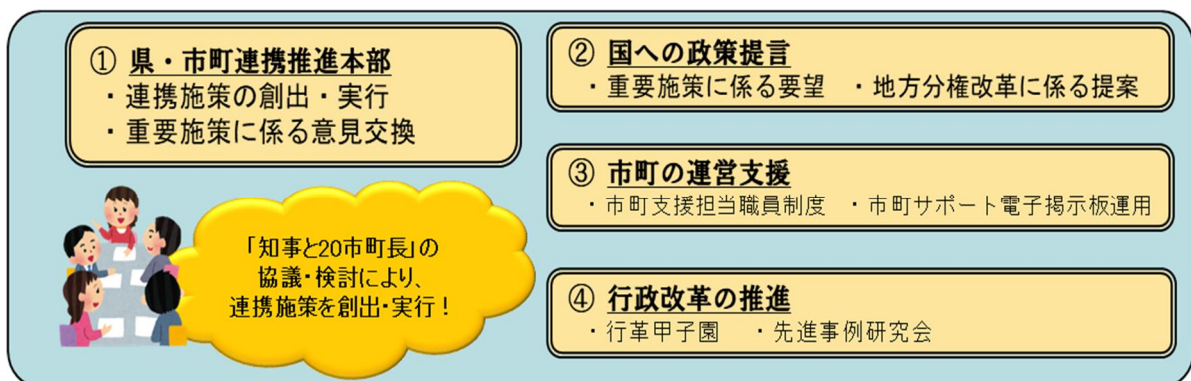
2 組織・定員のスリム化

第五次、第六次「定員適正化計画」（平成 23～31 年度）に基づき、230 名を超える人員削減を達成したうえ、令和 2 年度からは「新しい行政改革大綱」に基づき、適切な定員管理を継続してきました。

この間、西日本豪雨災害の復興・復旧や、新型コロナ対応など、緊急時には、職員の弾力的な応援配置などにより対応したほか、デジタル技術の積極的な活用やアウトソーシング（業務の外注）による業務の効率化を進めるとともに、新型コロナ対応をはじめとする県政の重要課題には、効果的かつ迅速に対応できる部局横断的な横串組織を構築するなど、県民サービスの維持・向上に努めました。

3 県・市町連携による“チーム愛媛”の推進

平成 23 年 2 月に知事と 20 市町長で県・市町連携組織を設置し、広域自治体である県と基礎自治体である市町が連携を深め、“チーム愛媛”として総合力を発揮しながら連携施策の推進に努めた結果、令和 5 年度プランまでに 251 の連携施策を創出し、二重行政の解消やプラス効果の創出、地域課題の解決などの成果が生み出されました。なお、これまでの“チーム愛媛”の取組を通じて構築してきた県・市町連携の関係性は、日々の業務における連携意識の醸成にもつながり、西日本豪雨災害における迅速な人的支援や新型コロナ対応における感染防止対策、経済対策等においても効果的に機能し、本県独自の強みに成長しています。



4 現場起点による国への提言

職員一人ひとりが業務の中で直面している問題を出発点として、主体的に国と地方の役割分担のあるべき姿を描き、国に対して発信するため、庁内横断組織である「行政改革・地方分権推進プロジェクトチーム」において、市町や住民との懇談会での意見等も含めて各種改革提言を策定し、平成23年度以降、285項目の地方分権改革を国に提言しました。

また、四国4県知事で構成する四国知事会議や、中四国9県知事及び中国、四国経済連合会の会長で構成する中四国サミットにおいて、直面する共通の課題や交流・連携の拡大策等について意見交換を行うとともに、提言や共同アピールとして取りまとめ、国に対して要望活動を実施しました。

えひめ発の改革提言

名 称 (年度)	項 目 数	実 現	一部実現
えひめ発の分権改革提言 (H23)	63項目	5項目	19項目
えひめ発の社会保障制度改革提言 (H24～R3)	93項目	19項目	23項目
えひめ発の規制改革提言 (H25)	35項目	9項目	6項目
えひめ発の分権改革提言 (H26)	23項目	3項目	3項目
えひめ発の地方創生に向けた提言 (H27～R4)	71項目	11項目	27項目
合 計	285項目	47項目	78項目

2 新たな改革の必要性

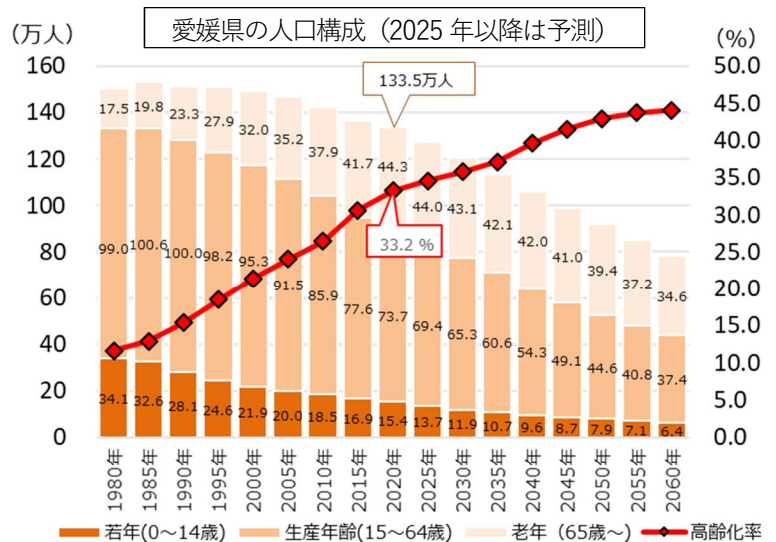
(1) 社会情勢の変化と新たな課題

①超少子高齢化の進行による生産年齢人口の減少

本県の人口は、昭和60年（1985年）の153万人を境に減少に転じており、厚生労働省が発表した人口動態統計（速報値）によると、令和4年の出生数は7,999人と、統計開始以降初めて8,000人を下回り、この少子化の傾向が続けば、社会保障制度をはじめとする社会の基盤を崩壊させかねない危機的な状況に陥るおそれがあると言われています。

また、令和2年の国勢調査結果によると、本県の高齢化率（65歳以上の人口割合）は33.2%と、全国平均の28.6%を大幅に上回っているとともに、その差は年々拡大していくと予測されており、生産年齢人口の減少による地域経済・産業の担い手不足や、コミュニティ維持の困難など、課題の深刻化が懸念されています。

このような状況を背景に、公務員の定年が令和5年度から2年に1歳ずつ段階的に引き上げられ、令和13年度には65歳になることが決まっており、県の組織のあり方にも少なからず影響があると予想されます。



②コロナ禍の影響とデジタル技術の進展

令和元年に世界で最初の症例が確認された新型コロナウイルス感染症は、わずか数か月ほどでパンデミックと言われる世界的な大流行となり、多くの国で感染の抑制を目的とした渡航制限や外出制限等が実施されました。国内においても、度重なる緊急事態宣言やまん延防止等重点措置による不要不急の外出自粛要請等により、ヒトやモノの交流が抑制され、サプライチェーンの寸断による供給面と、対面サービスの需要低下による需要面の両方が低迷し経済的に大きな影響を受けました。

また、コロナ禍の影響により、人々の働き方や暮らしのスタイル、価値観等が一変し、行政ニーズが複雑化・多様化する一方で、非接触・非対面による活動が実現可能なデジタル技術の活用が、様々な場面において進展しました。行政運営においても、業務の効率化

や生産性、県民サービスの向上のため、更なる行政のDXは不可欠となっています。

さらに、働く場所を問わない多様な働き方の可能性が広がったことで、地方移住に対する関心が高まっており、本県でも令和4年度の移住者数は過去最高の7,162人となっていることから、地方回帰への流れをより一層促進するための施策展開が必要となっています。

③不安定な国際情勢と頻発化・激甚化する自然災害

令和4年2月から続いているロシアのウクライナ侵略を端緒とした国際情勢の不安定化等により、国内・県内経済は大きな打撃を受けており、急激な円安や、原油をはじめとする大幅な物価高騰は、県政運営にも多大な影響を及ぼすなど、先行きが不透明な状態が続いています。

また、本県は、平成30年に発生した西日本豪雨災害からの創造的復興を県政の最優先課題に掲げて取り組んでいる最中ですが、近年、全国では毎年のように土砂災害等をもたらす豪雨等が頻発しています。本県への大きな被害が想定される南海トラフ地震は、30年以内の発生確率が70～80%と予測されており、今後も、防災・減災に向けたハード・ソフト両面における最大限の備えが必要です。

(2) 県総合計画との連動

令和5年6月に策定した愛媛県総合計画（以下「県総合計画」という。）では、全国の高齢者人口が最大となる2040年の本県の目指すべき将来像を描き、長期的な視点で現在抱える地域課題を一つずつ解消しつつ、これを地域のオリジナリティや新たな強みへと転換し、持続可能な地域社会を実現していくことを目指しています。

また、本県を取り巻く内外の情勢の変動が激しさを増す中で、西日本豪雨災害からの創造的復興と防災・減災対策や人口減少対策、地域経済の活性化をはじめとする本県の課題を的確にとらえ、2040年頃の本県の将来像を見据えた目指すべき姿からバックキャスト（目標とする未来像を実現する道筋を未来から現在へとさかのぼる手法）して中長期的な県づくりの方向性、現状抱える課題解決に向けた政策を実現するため、重点的に取り組む分野等を定めています。

この県総合計画を着実に実現するための推進姿勢を、これまでの「挑戦」「連携」「創造」から、

- ・新たな手法による行政運営を目指す「創造」
- ・“連携”の精神が十分に培われ、深化した「協働」
- ・“挑戦”から具体性・実効性のある「改革」

に見直しており、愛媛県行政改革大綱（新ステージ）では、県総合計画と連動して行政改革に取り組むことで、県総合計画に掲げる政策の積極展開の下支えに努めます。

(3) 県財政の現状・見通しと目指す方向性

① 県財政の現状と課題

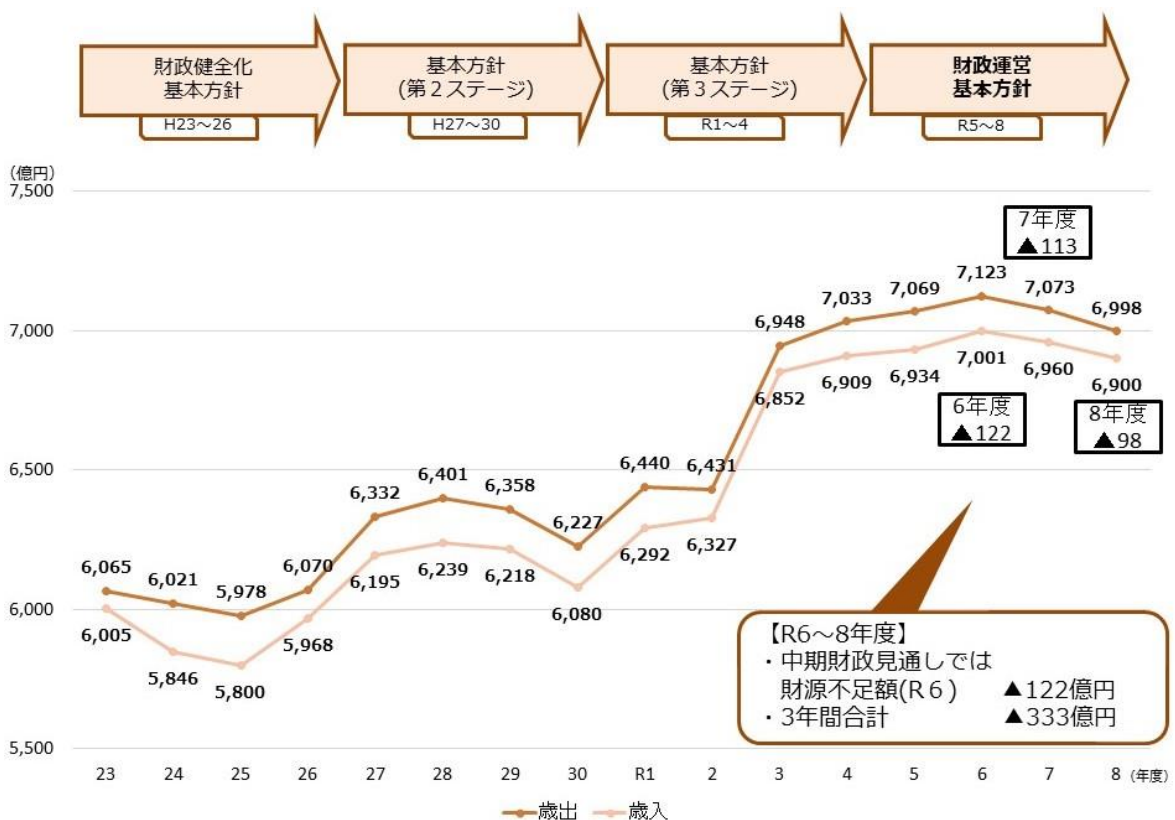
これまでの取組により、一定程度の財政健全化は実現できましたが、将来的には少子化・人口減少に起因する県税収入の減少が見込まれるとともに、発生が危惧される南海トラフ地震等の大規模災害に備えた防災・減災対策や、高齢化の進行等による社会保障関係経費の増加、急速に進展する社会のデジタル化への対応、老朽化が進む公共施設等の維持・更新コストの増大、不透明な国際情勢の影響による物価高騰など、待ったなしの課題が山積しており、新たな財政需要の発生も予測されます。

② 中期財政見通し

本県の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（令和5年4月）を行ったところ、令和6年度から8年度までの3年間で333億円の財源不足額が見込まれます。

財源不足が発生する要因は、歳入面では地方交付税の抑制基調が続くこと、歳出面では社会保障関係経費が増加することや、公債費が西日本豪雨災害関連の県債の償還増加等により高止まりすることにあります。

このような中、直面する課題への対応や重要施策を推進するため、引き続き歳入歳出両面からの取組を進める必要があります。



③目指す方向性

現下の複雑化・多様化が進む社会的課題に的確に対応するとともに、本県の社会・経済基盤を揺るがしかねない少子化・人口減少問題など、待ったなしの課題に対し、先送りすることなく、本県の未来に責任ある姿勢で挑戦し続けるためには、効果的な政策を積極的に展開していく必要があります、それを下支えする安定した財政運営は欠かせないことから、「有効性」「柔軟性」「継続性」の視点を持った財政運営を目指す必要があります。

【効果的・積極的な政策展開】

〔有効性〕 成果重視の財源配分

限りある財源を最大限有効活用できるよう、これまで以上にエビデンス（証拠、客観的・合理的な裏付け）や成果を重視した政策展開を徹底し、直面する行政課題に的確に対応できるマネジメント

- ・ 成果重視のマネジメント体制の構築
- ・ 成果指標（KGI（重要目標達成指標）・KPI（重要業績評価指標））を活用した政策マネジメント
- ・ ビルド・アンド・スクラップ（必要な事業を決定（ビルド）し、その後で、必要な財源を捻出するという考え方）の推進

【政策展開を下支えする財政運営】

〔柔軟性〕 機動力を担保する足腰の強い財政基盤

社会・経済情勢の変化に応じた機動的な財政出動を可能とする財政基盤

- ・ 財源対策用基金・特定目的基金の確保
- ・ 自主財源の確保
- ・ 地方交付税の確保

〔継続性〕 持続可能な財政運営

県民の皆さんに財政状況の見える化を図りながら、人口減少下でも適切なサービスを提供できる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
- ・ 財政の硬直化を避けるための起債運営
- ・ 社会情勢に応じた歳出の最適化

(4) 定員管理の方針

①定員管理を取り巻く状況

少子高齢化等による人口減少の進行や、新型コロナウイルス感染症、頻発化・激甚化する災害への対応、大規模イベントの開催など、複雑化・多様化する行政需要に的確に対応する一方で、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて、職員の超過勤務時間を縮減するとともに、男性職員を含めた育児休業取得促進をはじめとして、仕事と家庭生活の両立支援策を講じ、働き甲斐と働きやすさを両立した組織づくりを一層進める必要があります。

また、職員の定年年齢の引上げにより高齢期職員の増加が見込まれる中、年齢構成の平準化や安定的な人材の確保を図ることも必要です。

②これまでの取組実績

ア 定員適正化計画（第一次～第六次）に基づく取組実績〔H8～H31〕

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、24年間で一般行政部門職員数の23.4%にあたる1,114人を削減してきました。

<定員適正化計画と職員数の推移>

計画	計画期間	職員数	削減目標	削減実績
第一次	3年間(H8～H10)	4,756人	現状維持	△53人(△1.1%)
第二次	3年間(H11～H13)	4,703人	△71人(△1.5%)	△99人(△2.1%)
第三次	4年間(H14～H17)	4,586人	△92人(△2%)	△92人(△2.0%)
第四次	7年間(H17～H23)	4,494人	△630人(△14%)	△633人(△14.1%)
第五次	4年間(H24～H27)	3,861人	△160人(△4%)	△161人(△4.2%)
第六次	4年間(H28～H31)	3,700人	△74人(△2%)	△76人(△2.1%)
計	24年間(H8～H31)	3,625人		△1,114人(△23.4%)

※職員数は計画期間前年度4月1日(基準日)時点。最終人数はH31.4.1時点

※第二次・第六次の削減実績は、組織改正に伴う部門間の異動者数及び計上部門の変更に伴う増減数を含まない。また、H31.4.1の職員数には災害復興に係る採用者数(別枠管理)を含まない。

※第三次の計画期間は、1年前倒しで目標を達成したため、実績はH16年度までの3年間

※第四次の計画期間及び削減目標は、構造改革プランに基づく2年間で合算したもの

イ 新しい行政改革大綱（第3ステージ）に基づく取組実績〔R2～R5〕

令和2年度以降は、定員適正化計画を行政改革大綱に一本化し、削減目標は設定せず、基準年の職員数を基本としつつ、厳格な定員管理を継続する方針で取り組んできました。前大綱推進期間の4年間においては、基準年（H31.4.1時点）の人数を基本としてスクラップ・アンド・ビルドにより新たな行政需要に対応しつつ、西日本豪雨災害からの復興対策や大規模イベントの開催、児童相談所の体制強化など国の配置基準見直しへの対応等には、別枠管理を設けながら、適切な定員管理を行ってきた結果、一般行政部門における定員管理対象職員数（R5.4.1時点）は、対基準年で△7人となりました。

<新しい行政改革大綱（第3ステージ）推進期間中の職員数の推移>

	H31.4.1(基準年)	R5.4.1(計画終期)	対基準年
定員管理の対象職員	3,625人	3,618人	△7人
別枠管理	17人	81人	+64人
災害復興、大規模イベント等への対応	17人	29人	+12人
国の配置基準見直し等への対応	—	52人	+52人
計	3,642人	3,699人	+57人

※定員管理の対象は、再任用職員及び別枠管理人数を除く、一般行政部門職員数

<定員管理対象分の増減要素の内訳>

定数増 +77人

主なもの：新第二別館建設グループの設置・増員(R2～R4)、デジタル総合戦略の推進体制の強化(R3～R4)、新型コロナ対策に係る体制強化(R3～R5)、職員の人材育成・キャリア支援体制の強化(R5)、少子化対策の推進体制強化(R5)

定数減・欠員増 △84人

組織・ポストの廃止△16人、業務の集約△11人、係・グループの減員・欠員△57人

③愛媛県行政改革大綱（新ステージ）における定員管理の方針〔R6～R9〕

本大綱の推進期間においても、これまでどおり、現職員数を基本として、厳格な定員管理を行うとともに、定年年齢の引上げや育児休業者の増加など、以下の変動要素を踏まえながら、複雑化・多様化する県民ニーズなど新たな行政需要に的確に対応します。

<今後見込まれる変動要素とその対応>

変動要素	対応
定年年齢の引上げ	今後、定年延長職員と置き換わる再任用フルタイム職員を、定員管理の対象に追加
大規模イベントなど	業務の進捗に応じた人員の増減を、引き続き別枠で管理
育児休業者増加への人的措置	男性職員を含めた育休取得を促進するため、過員配置する育休代替職員を定員管理の対象から外し、別枠で管理
国の配置基準の見直しなど	国の配置基準等による増員は、定員管理の対象外とし、計画期間中は別枠で管理

定員管理の方針

- (1) 計画期間：令和6～9年度（令和9年4月1日までの4年間）
- (2) 対象：一般行政部門職員
- (3) 方針：現職員数を基本としつつ、適正な定員管理により新たな行政需要に対応
R5.4.1の職員数3,751人※を基準

※第三ステージ終了時点の職員数(3,699人)に、再任用フルタイム職員を加え、イベント対応などの増員分及び育児休業代替職員を除いた職員数

<その他の取組>

技能労務職については、引き続き、業務の外部委託などの見直しを進めていきます。

また、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管理に取り組みます。

3 新ステージにおける行政改革の基本理念

複雑かつ不透明な社会情勢に対応するためには、これまで以上に人員及び財源を効果的に配分するとともに、創造的かつ成果を重視した政策展開を図り、これまでの延長上ではない新たな取組を実施する必要があることから、様々な変動要因に対応できる機動的かつ柔軟な体制の構築に努めます。

また、重要施策を強力に推進するため、市町や企業・団体、県民など、多様な主体との一層の連携強化により、更なる知恵と行動力の発揮を図ります。

さらに、これからの行政運営には、職員のエンゲージメント（組織・県民への自発的な貢献意欲）と仕事に対する意識の向上に資する視点が重要であると認識し、業務の可視化とBPR（効率化・生産性向上のための、業務の全面的な見直し・再構築）を徹底して制度・体制・手法を含めた業務プロセスを再構築した上で、AI（人工知能）やIoT（様々な「モノ」がネットワークを通じて相互に接続し、制御する仕組み）、RPA（ロボットによる業務自動化）などデジタル技術の積極的な活用により、業務の効率化や働き方改革の更なる推進を図ります。

（1）基本理念

『愛顔あふれる愛媛県』を実現するための土台づくり
～変動の時代に対応した新たな挑戦を支える行政改革の推進～

新ステージにおいても、県総合計画に掲げる政策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すという基本理念は継続した上で、さらに、現下の社会情勢に対応するための新たな取組を反映します。

（2）基本姿勢

【創造】 ～ 変動要因に即応できる政策と戦略 ～
【協働】 ～ 「えひめ力」の総結集 ～
【改革】 ～ 次代を先取り成果を生む発想と行動力 ～

県政の基本姿勢である「挑戦と実行」「オール愛媛」「現場主義」に基づき、県総合計画と合わせて更なる深化・発展を図ります。

（3）基本施策

【創造】	・組織の更なる成長
	・職員能力の向上
	・県民意見の反映
【協働】	・自治体間連携の推進
	・民間等との連携
【改革】	・積極的政策展開に向けた健全財政の推進
	・最適な組織体制の構築
	・業務マネジメントの向上
	・現場起点による国への提言強化
	・行政イノベーションの拡大・進化

急速に進化しているデジタル技術の活用や働き方改革の推進による行政の効率化等を重点的な取組とし、「行政イノベーションの拡大・進化」を図ります。

4 新ステージで重視する視点

愛媛県行政改革大綱（新ステージ）では、「行政改革に終わりなし」の認識の下、引き続き行財政運営全般について改革を進めることとしていますが、基本理念に掲げる「変動の時代に対応した新たな挑戦を支える行政改革の推進」を実現するため、特に、次の視点を重視して取組を展開します。

（１）行政のDXの推進

近年、デジタル技術革新が進み、テレワークやオンラインサービスを前提とした新しい働き方や暮らしが急速に普及するなど、生活はもとより、企業や行政のあり方に至るまで、社会全体が大きな転換期を迎えています。

AIやIoT、RPAなどデジタル技術の活用や、県・市町のシステムの標準化・共同化等による業務の効率化はもとより、県デジタル総合戦略に掲げる「誰ひとり取り残さない県民本位のスマートえひめ」を実現するためには、既成概念にとらわれず、行政のあらゆる仕組みを県民本位の視点で再構築することが必要であり、行政手続のオンライン化やワンストップ化により、県民が行政に容易にアクセスでき、必要とする行政サービスを簡潔・迅速に受けられる環境を構築するなど、常に、県民の利便性と満足度の向上の視点を念頭に置きながら取組を進めていきます。

（２）働き甲斐と働きやすさを両立した組織への進化

少子化等の影響を受け、人材確保が困難となりつつある中、複雑化・多様化する社会的課題に的確に対応し、質の高い県民サービスを提供していくためには、県庁を県民への貢献や自身の成長を実感できる「働き甲斐」と、男女の区別なく仕事と育児などの家庭生活を両立できる「働きやすさ」を兼ね備えた組織へと進化させ、個々の職員の能力と組織力を最大限発揮していくことが必要です。

近年の新規採用職員の増加や今後の定年年齢の引上げに伴う高齢期職員の増加などにより、職員構成も大きく変化していく中では、性別や年齢、ライフステージなどに関わらず、職員誰もが活躍できる組織の構築が重要であり、職員に寄り添ったキャリア形成支援や人材育成、仕事と家庭生活の両立支援などの取組により、優秀な人材を確保・育成し、組織力を高めていくことで、県民サービスの維持・向上に努めます。

(3) エビデンスや成果重視の政策展開

県総合計画に掲げる目指すべき姿の実現のためには、客観的なデータを用いたエビデンスに基づく課題の的確な把握に努めるとともに、成果を重視した資源・財源の重点配分に取り組むことが必要です。

着実な進行管理を行うため、適切な成果指標を設定し、毎年度の達成状況を検証して翌年度の政策立案や財源配分などに反映させるP D C A マネジメントサイクルをこれまで以上に徹底し、具体的な成果の創出と県民に対する成果の見える化に取り組めます。

5 新ステージにおける取組の方向性

I 【創造】 ～変動要因に即応できる政策と戦略～

急速に変動する社会情勢の中、様々な変動要因に即応するため、機動的かつ柔軟な組織体制の構築や人材の育成に取り組みます。

想定を上回るスピードで進行する人口減少やデジタル技術の進展などの変動要因に伴い、複雑化・多様化する県民ニーズや社会課題に対応するためには、これまで以上に機動的かつ柔軟な組織体制を構築する必要があります。

そのため、客観的なデータを用いたエビデンスに基づく課題の適切な把握に努めるとともに、成果を重視した資源・財源配分に取り組むほか、部局横断的に課題解決に取り組む体制づくりや、職員の弾力的配置など、機動的な組織体制の構築に取り組みます。同時に、職員のエンゲージメントの向上や総務系事務改革の推進、テレワークによる業務の効率化など、職員の働き方改革にも取り組みます。

また、能力・実績重視型の人事管理や、職員研修の充実や国・民間企業等への派遣研修による実践型職員への人材育成等の取組を通じて、職員能力の向上を図ります。

さらに、公正で透明性のある県政の実現に向け、県政への県民意見の反映に関する取組を推進します。

【取組の体系・目標】

(1) 組織の更なる成長

取 組	目 標 (目標年度)
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	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 (毎年度)
新たなニーズや諸課題に対する迅速な対応 【新規】	新規施策等検討会議において新たに事業化された事業数7件以上 (毎年度)
組織診断に基づく定期的評価の実施 【新規】	組織活性度の評価・分析による職場改善 (R8年度)
職員のエンゲージメントの向上【新規】	性別や年齢、ライフステージなどに関わらず、職員誰もが活躍できる組織づくり (R8年度)
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(超過勤務時間の縮減)	月平均超過勤務時間 15 時間以下(毎年度)
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 15 日以上 (毎年)
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(育児休業等の取得促進)	取得対象となる全ての男性職員が育児休業を取得 (毎年度)
多様な働き方の推進	職員が月1回(1日)以上テレワークを実施 (毎年度)
学校における働き方改革の推進 【新規】	時間外勤務月 80 時間を超える教師の割合ゼロ (毎年度)

(2) 職員能力の向上

取 組	目 標 (目標年度)
課長級昇任試験による人材の登用	課長級昇任試験の受験率 90%以上 (毎年度)
人材育成方針に基づく職員研修の充実 【変更】	研修所研修の有効度(満足度) 90%以上 (毎年度)

(3) 県民意見の反映

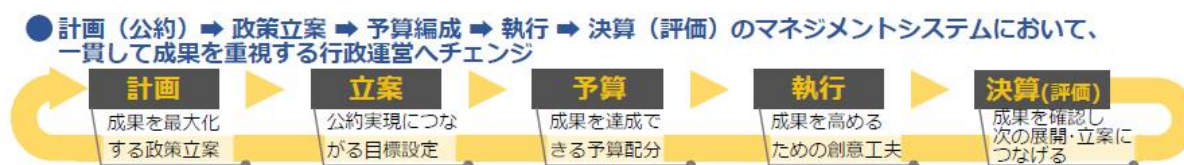
取 組	目 標 (目標年度)
審議会等の活性化及び公開の推進	女性委員登用率 45%以上 (毎年度)
情報提供・広聴・相談サービスの充実(知事とみんなの愛顔でトークの開催)【変更】	県民の意見・要望等の県政への反映(毎年度)
パブリック・コメント制度の推進【変更】	平均 28 日以上意見募集期間を確保(毎年度)

(1) 組織の更なる成長

①エビデンスと成果重視の資源・財源配分【変更】

県総合計画を着実に推進するため、客観的なデータを用いたエビデンスに基づき的確に進捗管理を行いながら、各政策・施策に設定したKGIの達成状況を検証し、エビデンスに基づく政策展開を図ります。

また、県庁の基幹業務プロセス（立案、予算、執行、決算、評価）にわたって、これまで以上に成果を重視した経営判断を行うことのできる県庁組織へと変革し、県民に対する行政サービスの向上を図るとともに、県総合計画の目標達成に向けた適切なKPIの設定に基づき、その目標達成状況や効果検証を踏まえた財源配分を行います。



②機動的な執行体制づくり

複雑化・多様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等の構築に引き続き取り組みます。

また、新たに発生した要因で業務量の大幅な増加が見込まれたり、休業者の発生等で欠員が生じたりしている所属等に対し、柔軟な応援配置を行うことにより、限りある人員を有効に活用し、業務の円滑化や、職員の負担の平準化につなげます。

③政策立案への現場職員の意見の反映【新規】

県政の積極的かつ効果的な推進につなげるため、新規施策等検討会議を開催し、新たなニーズや諸課題への対応について、現場職員の意見を重視しながら知事と各部局等が政策的な議論を行い、柔軟な発想による新規施策の事業化を検討します。

④働き方改革の推進【変更】

組織の活性度を診断する調査を定期的に実施することで、職員の意識や組織の状態を確認し、調査結果の評価・分析を踏まえながら、職場改善に取り組みます。

また、デジタル技術の進展や少子高齢化の進行などによって、行政課題が複雑化・多様化する中、職員の能力と組織力を最大限発揮できるよう、「働き甲斐と働きやすさを両立した組織」づくりを進めることで、エンゲージメントの向上につなげつつ、県民サービスの維持・

向上を図ります。

さらに、特定事業主行動計画に基づき、男女の区別なく子育てに積極的に関わることで、仕事と家庭生活の両立が可能な職場づくりに努めるとともに、デジタル技術の活用等による内部管理事務の効率化や、テレワーク等の多様な働き方の推進により、超過勤務時間の縮減と年次有給休暇の取得促進を図り、職員のワーク・ライフ・バランスの充実を目指します。

(2) 職員能力の向上

①能力・実績重視型の人事管理

職員の意欲や能力を引き出し、創意工夫と企画力を発揮できる組織づくりを推進するため、職員の能力・業績を的確に評価する人事評価を実施し、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。

②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や国・民間企業・海外等への派遣研修を引き続き推進するとともに、若手・中堅職員の自主的な学びや交流を促進することで、成長や職務に対する意欲の向上を図ります。

(3) 県民意見の反映

①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するとともに、県政の政策・方針決定過程において、ダイバーシティ（多様性）を推進するため、女性委員や公募委員の積極的な登用を進めます。

②県民意見の反映手段の充実

県民参加の開かれた県政の実現に向け、パブリック・コメント制度の更なる活用や、県民の生の声が知事に直接届く場の設定のほか、県が重点的に取り組んでいる施策等について、県民からの要請に応じて説明を行うなど、県政への理解促進と意見の反映に取り組みます。

Ⅱ【協働】 ～「えひめ力」の総結集～

市町、企業・団体、県民等と相互に連携・協働して、各主体の持つ特性や資源を生かしながら、地域の課題解決に取り組みます。

時代に即した重要施策を強力に推進するためには、市町、企業・団体、県民等との一層の連携強化により、オール愛媛体制での知恵と行動力の発揮が必要です。

そのため、基礎自治体重視の視点から、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、人口減少対策や行政のデジタル化など県・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、防災や観光、環境保全といった広域的な課題や、少子高齢化等による人口減少の進行など、共通の課題を抱える都道府県間の連携・協働に努めます。

さらに、民間が持つノウハウや資源を活用し、質の高い公共サービスを提供するなど、複雑・多様化する住民ニーズへ対応するため、多様な主体との連携を推進します。

【取組の体系・目標】

(1) 自治体間連携の推進

取 組	目標 (目標年度)
県と市町との連携の推進 【変更】	新たに県・市町連携で取り組んだ施策数 12 以上 (毎年度)
市町との相互交流の拡大	20 市町との人事交流 (毎年度)
四国各県との連携の推進	四国 4 県連携新規施策数 2 以上 (毎年度)

(2) 民間等との連携

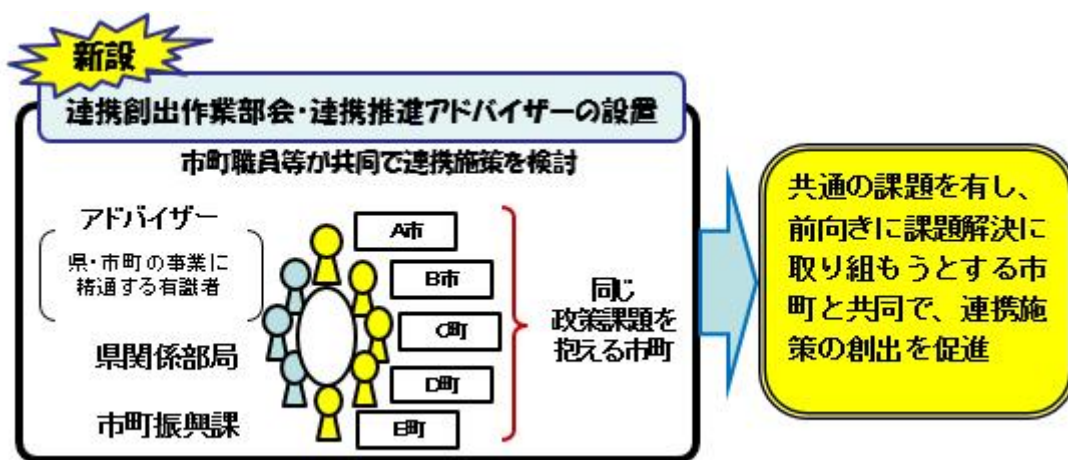
取 組	目標 (目標年度)
成果連動型民間委託契約方式 (PFS) の導入促進 【新規】	導入案件増加数 2 以上 (毎年度)
金融機関や経済団体等との連携の推進 【変更】	県関与成約額 300 億円以上 (R8 年度)
民間活力による効率的なインフラの維持管理 【新規】	民間事業者の河床掘削代行工事による撤去土量 4 万 m ³ 以上 (毎年度)
多様な主体による協働の推進	NPO 法人数 500 法人以上を維持 (R8 年度)

(1) 自治体間連携の推進

① 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。

また、共通の課題を有し、前向きに課題解決に取り組もうとする市町を集めて、「連携創出作業部会」を新たに設置し、外部有識者や県の関係部局が共同で積極的に連携施策化を図ります。



② 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、基礎自治体が複雑化・多様化する行政課題に適切に対応していくため、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。

③ 他県との広域連携

四国4県において、「四国はひとつ」を目指した連携施策を推進することで、四国の総合力向上やスケールメリットを生かした効率化を図ります。

また、中四国・九州近隣各県とも連携し、観光振興や環境保全、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す。

(2) 民間等との連携

①多様な主体との連携強化

複雑化・多様化する県民ニーズに対応するため、民間企業や金融機関、経済団体等の多様な主体との連携を推進することで、効果的・効率的な公共施設・インフラの維持管理や事業者の新規事業展開等に対する支援などに取り組みます。

また、成果目標の改善状況や達成度合いに連動した委託費が支払われる成果連動型民間委託など新たな官民連携の手法について、本県での導入促進を図ります。

さらに、住民主体による魅力的で個性ある地域づくりに向けて、NPO 法人の設立や運営を支援します。

Ⅲ【改革】 ～次代を先取り成果を生む発想と行動力～

未来を見据えた効果的な政策を展開するため、足腰の強い財政基盤の構築や、組織の適正な管理の徹底、行政のDXに取り組みます。

複雑かつ不透明な社会情勢に対応するためには、これまで以上に創造的かつエビデンスや成果を重視した政策展開を図っていくことが必要です。

そのため、社会情勢を踏まえた歳出の重点化・効率化や、安定した歳入の確保に取り組むことにより、積極的な政策展開を下支えする安定した財政運営を目指します。

また、重要課題に対応した組織体制の整備や横串機能への転換など、組織の効率化・活性化に引き続き取り組むとともに、定年年齢の引上げや育児休業者の増加、複雑化・多様化する県民ニーズなど新たな行政需要に的確に対応できる適正な定員管理や、社会情勢等に応じた適正な給与水準の確保に努めます。

さらに、政策立案機能の強化や事務事業のKPIマネジメント（仮称）の推進、県出資法人に対する経営評価などを通じ、業務マネジメントの向上を図ります。

加えて、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国に対して力強く積極的な政策提言を行うとともに、地方としてもそうして得られた権限や財源を効果的に活用できる力を備えます。

特に、急速に進展しているデジタル技術については、更なる活用により業務改革の一層の推進を図り、職員の生産性向上と政策の立案に集中して取り組める「政策立案型行政」への強化を進めるとともに、行政サービスのデジタル化など、県民本位の行政のDXに取り組みます。

【取組の体系・目標】

(1) 積極的政策展開に向けた健全財政の推進

取 組	目標 (目標年度)
ビルド・アンド・スクラップを基本とした重要施策の積極的な推進 【新規】	重点事業への財源配分に伴う事務事業のスクラップ (毎年度)
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 (R7 年度)
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)	自動車税の現年度徴収率 99.79%を維持しつつ、滞納繰越額を R2 年度 (9,523 万円) から 3 割縮減 (R7 年度)
広告料収入の確保	広告事業件数 25 件以上又は収入額 30,000 千円以上 (毎年度)
ふるさと愛媛応援寄附金の普及啓発 【変更】	ふるさと納税による寄附額 1.5 億円 (R5 年度) から 4 億円 (R8 年度)
長期的視点に立った県債管理による将来負担の抑制 (県民一人当たりの公債費の抑制) 【変更】	全国平均 (東京都を除く。) を下回る水準の維持 (毎年度)
長期的視点に立った県債管理による将来負担の抑制 (県民一人当たりの県債残高の抑制) 【変更】	全国平均 (東京都を除く。) を下回る水準の維持 (毎年度)
財源対策用基金等の安定的な確保	財源対策用基金残高 400 億円規模の安定確保 (毎年度)

(2) 最適な組織体制の構築

取 組	目標 (目標年度)
自主・自立の組織体制づくり	直面する政策課題に即応する最適な組織体制の構築 (毎年度)
福利厚生事業の充実 (職員の健康管理) 【新規】	一般定期健康診断における職員の受診率 100% (毎年度)
福利厚生事業の充実 (労働環境の安全確保) 【新規】	職員の公務災害発生率 0.4%以下 (毎年度)
適切かつ計画的な定員管理	R5 年度の一般行政部門の職員数を基本としつつ、適正な定員管理を実施 (毎年度)

(3) 業務マネジメントの向上

取 組	目標 (目標年度)
職員の企画立案能力の向上	みんなの愛顔づくりプロジェクトの提案により施策化された事業数 3 以上 (毎年度)
KPI マネジメント (仮称) の推進 【変更】	KPI の実績等を踏まえた効果検証による効果的・効率的な事業執行と自律的な改善 (毎年度)
事務改善提案の実施	「導入について検討」又は「導入予定」となる提案数 10 以上かつ全提案に占める割合 40%以上 (毎年度)
県出資法人の経営評価	経営健全化方針の策定要件に該当する財政的リスクが高いと認められる県出資法人数ゼロを維持 (毎年度)

(4) 現場起点による国への提言強化

取 組	目 標 (目標年度)
現場起点による国への積極的な提言	提案募集制度による提案件数 1 件以上 (毎年度)
「県権限移譲推進指針」に基づく市町への権限移譲	権限移譲具体化プログラムによる移譲数 1 パッケージ以上 (毎年度)

(5) 行政イノベーションの拡大・進化

取 組	目 標 (目標年度)
外部人材を活用したデジタル化の推進 【新規】	デジタルコーディネーターへの相談満足度 (5 段階) 年間平均 4 点以上 (毎年度)
市町と連携した行政デジタルの共同化・標準化 (市町業務標準化モデル構築事業の導入展開) 【新規】	先行 4 市町を除く 16 市町に対して導入 (R5 年度)
市町と連携した行政デジタルの共同化・標準化 (市町窓口多様化モデル構築事業の導入展開) 【新規】	先行自治体への多様化モデル導入 (R5 年度)、他市町への横展開 (R7 年度)
デジタル技術を活用した行政の効率化	RPA 導入対象の拡大による事務処理効率化の推進 (毎年度)
ペーパーレス化の推進 【新規】	紙の購入量を R3 年度比 50%削減 (R6 年度)
「手のひら県庁」の推進 【新規】	オンライン申請可能な手続に係る電子申請システムでの申請割合 50% (R5 年度)、60% (R6 年度)

(1) 積極的政策展開に向けた健全財政の推進

①歳出の重点化・効率化【変更】

県総合計画に掲げるKGIと事務事業に設定するKPIとを連動させ、全庁を挙げて県総合計画の目標を「どう実現するか」の視点で、重要課題への対応に財源を重点配分できるようにビルド・アンド・スクラップを行い、社会情勢に応じた歳出の最適化を図ります。

また、大規模事業は、後年度負担や県債残高への影響などを十分に精査した上で、県費負担額を圧縮・抑制し、財源の確保と計画的な執行に努めるとともに、老朽化が進む公共施設等の更新・統廃合・長寿命化・除却などを計画的に行うことにより、財政負担の軽減・平準化を図ります。

②歳入の確保【変更】

国からの補助金や交付金の有効活用、民間資金の積極的な導入のほか、自主財源の確保のため、県・市町連携による県税徴収率の向上や滞納繰越額の縮減を図るほか、県有財産の売却・利活用や広告料収入の確保、ふるさと納税の促進などの取組を進めます。

また、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よう、県民一人当たりの県債残高や公債費負担の視点で県債管理に努めます。

さらに、大規模災害などの不測の事態や景気変動による機動的な財政出動へ対応するとともに、西日本豪雨災害からの復興と防災・減災対策や人口減少対策、地域経済の活性化など県総合計画に掲げる政策を積極的に推進するため、引き続き財源対策用基金の安定的な確保に努めます。

(2) 最適な組織体制の構築

①組織の効率化・活性化【変更】

真の分権型社会の実現を見据え、行政現場へのデジタル技術の積極的な活用や、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即応できる組織の再編・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。

また、職員の労働意欲と労働力の質の向上により組織の活性化を図るため、「働き甲斐と働きやすさを両立した組織」づくりを進めることで、職員のエンゲージメントにつなげるとともに、職員の健康管理に努めるほか、労働環境の安全確保に向けた取組を実施します。

②定員及び給与等の適正化

行政改革による組織のスリム化を最大限図りつつ、令和5年度の一般行政部門の職員数3,751人を基本として、厳格な定員管理を行いながら、定年年齢の引上げや育児休業者の増加のほか、複雑化・多様化する県民ニーズなど新たな行政需要に的確に対応します。

また、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管理を行います。

さらに、今後増加が見込まれる高齢期職員の知識・経験を最大限活用する人事配置を行うことにより、行政サービスの維持・向上を図ります。

そのほか、地方公務員法の趣旨を踏まえる必要がある給与制度(※)については、引き続き人事委員会勧告を尊重し、社会情勢等に応じた適正な給与水準の確保に努めるとともに、諸手当については、業務内容や勤務環境の変化などを勘案した総点検を実施し、見直しを行うなど、給与制度・運用全般について、適切な点検・見直しを行います。

※職員の給与は国家公務員の給与等を考慮して定めなければならないとされており、令和4年4月のラスパイレス指数は98.6となっています。(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)

(3) 業務マネジメントの向上

①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に発揮するとともに、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、「5つの意識改革」をより一層徹底・実践します。

また、業務の執行に当たっては、単純ミスや単発の失念であっても、事案によっては取り返しが付かない事態が生じる可能性があることを職員一人ひとりが強く自覚するとともに、管理職が中心となって業務の進行状況等の共有を徹底するなど、適正な業務執行体制を構築します。

「5つの意識改革」

- 「何故できないか」から「どうすればできるか」へ
- 「自治体に倒産はない」から「自治体に倒産はありえる」へ
- 「やってあげる」から「一緒にやる」へ
- 「失敗を隠す」から「失敗を積極的に明らかにする」へ
- 「情報に振り回される」から「情報を活用する」へ

②政策立案機能の強化

地方が自主・自立の覚悟を持って地域に即した施策を展開できるよう、国に対し、権限や財源の大胆な移譲と更なる地方の裁量・自由度の拡大を引き続き要望するとともに、県としても得られた権限や財源を効果的に活用し、自立的に課題を解決する力を備える必要があることから、企画立案部門等の充実を図るための組織改正を必要に応じて行うほか、新たな課題に対応する場合には部局横断的なプロジェクトチームを積極的に活用するなど、今後とも、複雑化・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、若手職員の政策立案能力の養成を図るためのプロジェクトチームを設置し、柔軟かつ斬新な発想による企画の新規施策化を目指します。

③業務の見直し・改善【変更】

県総合計画の政策・施策体系に基づき、各事務事業に設定したK P Iの実績等を踏まえた効果検証により、各施策の目標達成に向けた効果的・効率的な事業執行と自律的な改善を目指します。

また、公共工事に係る業務の透明性の確保と一層の効率化を図るため、令和2年度から工事執行業務と業者選定業務、入札執行・検査業務を分離しており、引き続き、専門性の向上と相互チェック機能の強化や事務処理上のリスクの軽減、効果的・効率的な業務の遂行を推進します。

さらに、事務の改善や効率化について、職員からの自由な発想や独創的なアイデア等により提案を募集する「事務改善提案」を実施し、より働きやすい職場づくりを進めます。

④財産管理の適正化

県有財産管理推進本部において、県有財産の保有総量の適正化や効率的な利活用、長寿命化等を図るとともに、民間ノウハウの活用等による県民サービスの向上を図るため、指定管理者制度の見直しを含めた公の施設の在り方検討に引き続き取り組みます。

また、県出資法人の経営状況や資産債務の状況、事業の実績等について経営評価を行い、県出資法人の安定経営と自主性・自律性の向上に向けた改善方法を研究・検討します。

⑤適正な業務継続リスク管理

大規模災害等の危機事象の発生により県庁舎自体が被災した場合でも、被害の拡大を防止するとともに、県民の生活や経済活動への影響を最小限にとどめるため、非常時においても適正な業務の執行を続けられるように策定した業務継続計画（BCP）及びICT分野の業務継続計画に基づき、定期的な訓練等を実施しながら、計画の継続的改善を図ります。

(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

真の分権型社会の実現を目指し、地域の実情や課題に即した権限移譲・規制緩和に係る政策提言を、国に対して積極的に行います。

また、地方の発意と多様性を重視し、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」を活用し、積極的に提案を行うことで、地方の現場における支障の解決を図り、地方分権改革の取組を推進します。

②地域の実情に応じた権限移譲の推進

個性豊かで活力のある地域社会を実現するため、基礎自治体重視の観点から、市町が実情に応じた総合的かつきめ細かな施策を展開できるよう、市町の意向を踏まえながら権限の移譲を行います。

(5) 行政イノベーションの拡大・進化

①DX推進体制の整備【新規】

本県のDX推進を図るため、愛媛県デジタル総合戦略本部において最高デジタル責任者（CDO）を補佐する外部人材のCDO補佐官や、個別プロジェクトに当たるデジタルコーディネーターを設置し、県のDX推進に対する助言や支援を行うとともに、職場研修等を通じて、職員のデジタルリテラシー（デジタル情報を正しく理解・利用・活用する能力）の向上を図ります。

また、県庁内の官民共創拠点を活用し、県とDX関連企業を中心とした民間事業者との積極的な連携を通じて、本県のDXや官民連携の取組を推進します。

さらに、県内市町関係の事務に係る業務フローや様式（帳票）の標準化に取り組むとともに、電子審査システムや電子簿冊、紙の申請書等をデータ化する仕組みなどを組み合わせた標準化ソリューションを共同で開発することで、「誰ひとり取り残さない県民本位のスマートえひめ」の実現を目指すとともに、電子申請システムや施設利用予約システムを共同利用し、県民や事業者の利便性向上を図ります。

②デジタル技術を活用した業務改革の推進【変更】

複雑化・多様化していく県民ニーズに対応しつつ、長時間労働の是正や業務効率化を実現するため、AIやRPAなど、デジタル技術の動向把握や情報提供に努めるとともに、

これらの技術の活用による行政サービスの向上及び業務の効率化について導入検証を進め、より一層の業務改革の推進を図ります。

また、令和4年度から6年度までの3年間で、紙にかかる「作業時間」と「購入量」の削減を目指すペーパーレスプロジェクトでは、端末のフルモバイル化やデータ保存容量の拡充、より利便性の高い電子決裁システムへの転換など、「業務の生産性向上」を目的としたペーパーレス化を推進する業務環境の構築に取り組みます。

このほか、工事入札・契約・執行管理等に係る現行システムを刷新し、データ連携により複数の関連システムを一体的に運用することにより業務効率化を実現し、職員が政策立案能力と現場技術力の向上に注力できる体制を整備します。

③行政サービスのデジタル化の推進【新規】

いつでも・どこでも手のひらのスマートフォン等で県の行政手続や申込等を行うことができる「手のひら県庁」の取組として、電子申請システムと施設利用予約システムを構築し、利用者目線に立った行政サービスを提供するとともに、デジタル化における内部事務の効率化を図り、行政のDXを推進します。

また、県の本人確認の必要な申請や届出といった行政手続を、手のひら県庁電子申請システムに搭載しているマイナンバーカード等を用いた公的個人認証サービスの利用により、オンラインで行えるようにします。



6 推進期間・進行管理・目標設定

(1) 推進期間

令和5年度～8年度の4年間（県総合計画の計画期間と同じ）

(2) 進行管理

改革の推進に当たっては、具体的な取組内容やスケジュール等を示した実行計画（Plan）に基づき、目標を定めた改革を推進し（Do）、検証（Check）と改善（Action）を繰り返して実効性を確保します。

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、外部有識者で構成する「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、設定目標の達成状況等を示し、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。

(4) 目標設定

I 【創造】変動要因に即応できる政策と戦略

基本施策	No.	取組	目標（目標年度）	分類
組織の更なる成長	1	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	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（毎年度）	□
	2	新 新たなニーズや諸課題に対する迅速な対応	新規施策等検討会議において新たに事業化された事業数7件以上（毎年度）	○
	3	新 組織診断に基づく定期的評価の実施	組織活性度の評価・分析による職場改善（R8年度）	○
	4	新 職員のエンゲージメントの向上	性別や年齢、ライフステージなどに関わらず、職員誰もが活躍できる組織づくり（R8年度）	○
	5	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（超過勤務時間の縮減）	月平均超過勤務時間15時間以下（毎年度）	○
	6	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15日以上（毎年）	○
	7	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（育児休業等の取得促進）	取得対象となる全ての男性職員が育児休業を取得（毎年度）	○
	8	多様な働き方の推進	職員が月1回（1日）以上テレワークを実施（毎年度）	○
	9	新 学校における働き方改革の推進	時間外勤務月80時間を超える教師の割合ゼロ（毎年度）	○

職員の向上能力	10	課長級昇任試験による人材の登用	課長級昇任試験の受験率90%以上（毎年度）	□
	11	変 人材育成方針に基づく職員研修の充実	研修所研修の有効度（満足度）90%以上（毎年度）	□
県民意見の反映	12	審議会等の活性化及び公開の推進	女性委員登用率45%以上（毎年度）	○
	13	変 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）	県民の意見・要望等の県政への反映（毎年度）	□
	14	変 パブリック・コメント制度の推進	平均28日以上意見募集期間を確保（毎年度）	□

II 【協働】「えひめ力」の総結集

基本施策	No.	取組	目標（目標年度）	分類
自治体間連携の推進	15	変 県と市町との連携の推進	新たに県・市町連携で取り組んだ施策数12以上（毎年度）	○
	16	市町との相互交流の拡大	20市町との人事交流（毎年度）	□
	17	四国各県との連携の推進	四国4県連携新規施策数2以上（毎年度）	□
民間等との連携	18	新 成果連動型民間委託契約方式（PFS）の導入促進	導入案件増加数2以上（毎年度）	○
	19	変 金融機関や経済団体等との連携の推進	県関与成約額300億円以上（R8年度）	○
	20	新 民間活力による効率的なインフラの維持管理	民間事業者の河床掘削代行工事による撤去土量4万m ³ 以上（毎年度）	○
	21	多様な主体による協働の推進	NPO法人数 500法人以上を維持（R8年度）	□

III 【改革】次代を先取り成果を生む発想と行動力

基本施策	No.	取組	目標（目標年度）	分類
積極的政策展開に向けた健全財政の推進	22	新 ビルド・アンド・スクラップを基本とした重要施策の積極的な推進	重点事業への財源配分に伴う事務事業のスクラップ（毎年度）	○
	23	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（R7年度）	□
	24	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）	自動車税の現年度徴収率99.79%を維持しつつ、滞納繰越額をR2年度（9,523万円）から3割縮減（R7年度）	□
	25	広告料収入の確保	広告事業件数25件以上又は収入額30,000千円以上（毎年度）	□
	26	変 ふるさと愛媛応援寄附金の普及啓発	ふるさと納税による寄附額1.5億円（R5年度）から4億円（R8年度）	○
	27	変 長期的視点に立った県債管理による将来負担の抑制（県民一人当たりの公債費の抑制）	全国平均（東京都を除く。）を下回る水準の維持（毎年度）	□
	28	変 長期的視点に立った県債管理による将来負担の抑制（県民一人当たりの県債残高の抑制）	全国平均（東京都を除く。）を下回る水準の維持（毎年度）	□
	29	財源対策用基金等の安定的な確保	財源対策用基金残高400億円規模の安定確保（毎年度）	□

最適な組織体制の構築	30	自主・自立の組織体制づくり	直面する政策課題に即応する最適な組織体制の構築（毎年度）	□
	31	新 福利厚生事業の充実（職員の健康管理）	一般定期健康診断における職員の受診率100%（毎年度）	○
	32	新 福利厚生事業の充実（労働環境の安全確保）	職員の公務災害発生率0.4%以下（毎年度）	□
	33	適切かつ計画的な定員管理	R 5年度の一般行政部門の職員数を基本としつつ、適正な定員管理を実施（毎年度）	□
業務マネジメントの向上	34	職員の企画立案能力の向上	みんなの愛顔づくりプロジェクトの提案により施策化された事業数3以上（毎年度）	□
	35	変 K P I マネジメント（仮称）の推進	K P I の実績等を踏まえた効果検証による効果的・効率的な事業執行と自律的な改善（毎年度）	○
	36	事務改善提案の実施	「導入について検討」又は「導入予定」となる提案数10以上かつ全提案に占める割合40%以上（毎年度）	○
	37	県出資法人の経営評価	経営健全化方針の策定要件に該当する財政的リスクが高いと認められる県出資法人数ゼロを維持（毎年度）	□
現場起点による国への提言強化	38	現場起点による国への積極的な提言	提案募集制度による提案件数1件以上（毎年度）	□
	39	「県権限移譲推進指針」に基づく市町への権限移譲	権限移譲具体化プログラムによる移譲数1パッケージ以上（毎年度）	□
行政イノベーションの拡大・進化	40	新 外部人材を活用したデジタル化の推進	デジタルコーディネーターへの相談満足度（5段階）年間平均4点以上（毎年度）	○
	41	新 市町と連携した行政デジタルの共同化・標準化（市町業務標準化モデル構築事業の導入展開）	先行4市町を除く16市町に対して導入（R 5年度）	○
	42	新 市町と連携した行政デジタルの共同化・標準化（市町窓口多様化モデル構築事業の導入展開）	先行自治体への多様化モデル導入（R 5年度）、他市町への横展開（R 7年度）	○
	43	デジタル技術を活用した行政の効率化	R P A 導入対象の拡大による事務処理効率化の推進（毎年度）	□
	44	新 ペーパーレス化の推進	紙の購入量をR 3年度比50%以上削減（R 6年度）	○
	45	新 「手のひら県庁」の推進	オンライン申請可能な手続に係る電子申請システムでの申請割合50%（R 5年度）、60%（R 6年度）	○

新：新規目標変：目標変更

【分類】

- ：良好な状態を維持するために引き続き取り組むもの
○：更なる改善に向けて取り組む必要があるもの

7 体系図

I 【創造】～変動要因に即応できる政策と戦略～

(1) 組織の更なる成長

- ①エビデンスと成果重視の資源・財源配分
 - ア 県総合計画に沿ったエビデンスに基づく政策展開
 - イ 県総合計画に基づく成果指標を活用した事務事業評価や外部評価と連動した予算編成の推進
- 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
 - 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
- ③政策立案への現場職員の意見の反映
 - ア 新たなニーズや諸課題に対する迅速な対応
- ④働き方改革の推進
 - ア 組織診断に基づく定期的評価の実施
 - イ 職員のエンゲージメントの向上
 - ウ 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
 - エ 効果的・効率的な行政事務の実現
 - オ 多様な働き方の推進
 - カ 学校における働き方改革の推進

(2) 職員能力の向上

- ①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
 - エ 意欲・能力のある人材の登用（多様な人材の活用推進）
- ②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
 - 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

(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
 - イ 情報提供・広聴・相談サービスの充実
- 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
 - イ 情報提供・広聴・相談サービスの充実【再掲】
 - ウ えひめ夢提案制度の推進

Ⅱ 【協働】～「えひめ力」の総結集～

(1) 自治体間連携の推進

- ①県・市町連携による「チーム愛媛」の更なる推進
 - ア 県と市町との連携の推進
 - イ 自主納税の促進、県・市町連携による滞納繰越額の縮減
- ②県・市町の人事交流の推進
 - ア 市町との相互交流の拡大【再掲】
 - イ 市町職員の人材育成への支援
- ③他県との広域連携
 - ア 四国各県との連携の推進
 - イ 中四国・九州近隣各県との連携、協調の推進

(2) 民間等との連携

- ①多様な主体との連携強化
 - ア 効果的・効率的な行政事務の実現
 - イ 指定管理者制度の活用
 - ウ PPP／PFI方式の活用
 - エ 成果連動型民間委託契約方式（PFS）の導入促進
 - オ 金融機関や経済団体等との連携の推進
 - カ 民間活力による効率的なインフラの維持管理
 - キ 多様な主体による協働の推進
 - ク NPO法人を支える仕組みづくりの推進

Ⅲ 【改革】～次代を先取り成果を生む発想と行動力～

(1) 積極的政策展開に向けた健全財政の推進

- ①歳出の重点化・効率化
 - ア ビルド・アンド・スクラップを基本とした重要施策の積極的な推進
 - イ 社会情勢に応じた歳出の適正化
 - ウ 大規模事業等の計画的な執行
 - エ 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【再掲】
 - 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
 - カ 未回収債権（税外）の回収強化
 - キ ふるさと愛媛応援寄附金の普及啓発
 - 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
 - ケ 長期的視点に立った県債管理による将来負担の抑制
 - コ 財源対策用基金等の安定的な確保

(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【再掲】
 - ウ 職員のエンゲージメントの向上【再掲】
 - エ 福利厚生事業の充実
 - オ 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
 - カ 県立学校の再編整備
 - キ 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
 - ク 民間企業等経験者の採用
 - ケ 会計年度任用職員制度の活用
 - コ えひめチャレンジオフィスの活用
 - サ 内部統制制度の運用
- 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
 - イ 高齢期職員の活用
 - 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職員の意識改革
 - ア 5つの意識改革の実践
- ②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
 - イ 企画立案部門の強化
 - ウ 職員の企画立案能力の向上
- ③業務の見直し・改善
 - ア KPIマネジメント（仮称）の推進
 - 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 事務改善提案の実施
 - オ 行政手続条例の適正な運用
 - カ 入札・契約制度の適正な運用
- ④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）
- ⑤適正な業務継続リスク管理
 - ア 危機事象発生時における適切な業務マネジメントの実施

(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 現場起点による国への積極的な提言
 - イ 四国4県で連携した政策提言
 - ウ 中四国ブロックでの共同アピール・共同宣言の発信
- 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
 - 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

(5) 行政イノベーションの拡大・進化

- ①DX推進体制の整備
 - ア 効果的な情報システムの導入の推進
 - イ 外部人材を活用したデジタル化の推進
 - ウ 職員のデジタルリテラシー向上
 - エ 新たな官民共創拠点の構築を通じたDXの推進
 - オ 市町と連携した行政デジタルの共同化・標準化
- ②デジタル技術を活用した業務改革の推進
 - ア デジタル技術を活用した行政の効率化
 - イ ペーパーレス化の推進
 - ウ デジタルマーケティングの推進
 - エ 工事入札・契約の情報化の推進
 - オ 県立学校における教育情報化の推進
- ③行政サービスのデジタル化の推進
 - ア 「手のひら県庁」の推進
 - イ マイナンバーカードを活用した行政の効率化
 - ウ 工事入札・契約の情報化の推進【再掲】
 - エ オープンデータによる行政データの積極的提供