

R6.6.18 令和 6 年度「えひめチャレンジプラン」推進懇話会

成果重視政策マネジメント推進プランについて

成果重視政策マネジメント推進プラン (R5~R8年度)

方向性	成果志向 (政策立案能力・政策推進力)	未来志向 (未来を見据えた課題設定力)	経営資源最適化 (財政運営、人材マネジメント)
目的	総合計画の目標達成 (9政策37施策)	成果の見える化の推進 (透明性の確保)	県民満足度の向上 (県政への納得感)

成果重視政策マネジメントとは？

新たな「行政経営」の形

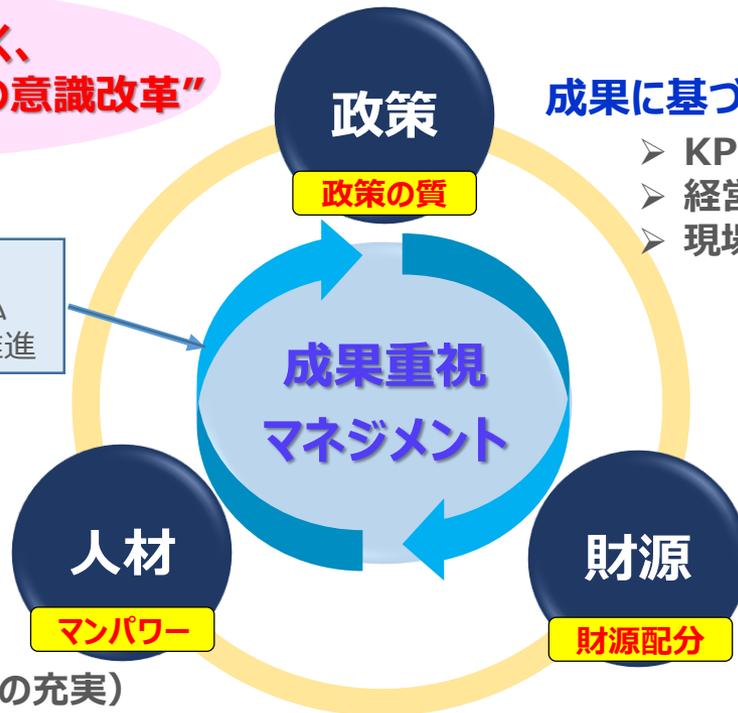
県政の原動力である「政策」「財源」「人材」を効果的に連動させ、全職員が総合計画の目標達成に向けて、**成果を追求していくマネジメント手法** ⇒ **「政策立案型行政の深化」**

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”

「推進体制」

新たな会議体創設の検討
成果重視型政策立案プラットフォーム
外部視点を取り入れたマネジメント推進



成果に基づく政策経営

- KPIマネジメントの導入
- 経営ダッシュボードの導入 (成果の見える化)
- 現場主義 (部局のマネジメント強化)

KGI・KPIの
共通言語化

エビデンス

※経営ダッシュボード
…KPI等の実績などデータを分析し、一目で
分かりやすく表示するためのデジタルツール

政策推進力を高める 人材マネジメント

- 職員への浸透・定着 (研修の充実)
- 企画・財政・人事部門の連携強化

政策効果を高める財政運営

- 「ビルド&スクラップ」の導入
- 財政運営基本方針
(持続可能な財政運営)

新陳代謝
推進

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

政策

KPIマネジメント の導入

PDCAサイクルの
高度化・高速化

経営ダッシュボード の導入

成果可視化ツールによる
見える化

現場主義 の強化

部局の自律的な
マネジメント強化

財源

ビルド&スクラップの 導入

成果を重視した
財源配分

財政運営基本方針 の策定

積極的な事業展開と
持続可能な財政運営

推進体制

新たな会議体の創設

トップマネジメント強化
経営資源最適化を図る

成果重視型政策立案 プラットフォーム

業務プロセスの基盤となる
新基幹システムの構築

外部有識者による マネジメントの推進

人材

職員向け研修 の充実

成果重視マネジメント
の組織定着

企画・財政・人事 部門の連携強

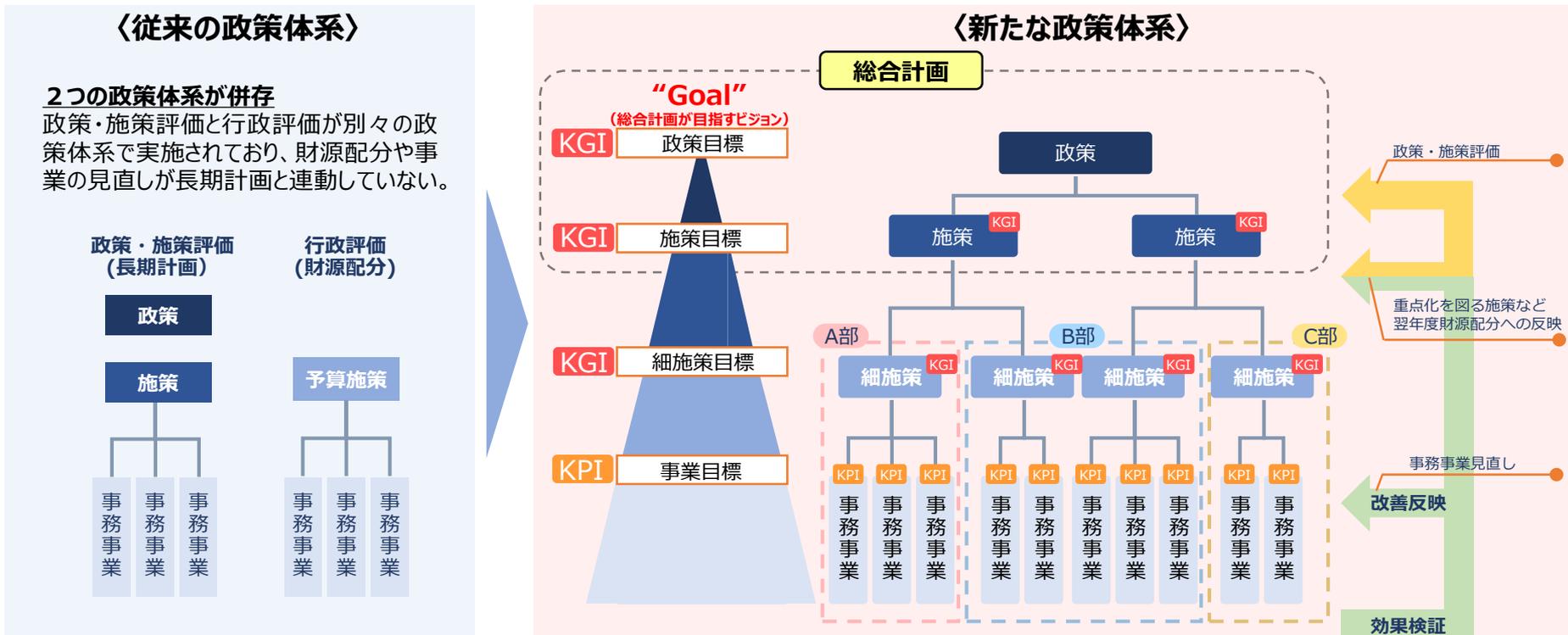
政策推進力の向上

- 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

Point KGI・KPIの進捗状況に応じて政策全体を管理する“KPIマネジメント”を導入

- ・ 総合計画の政策・施策から**バックカスティング**※による**KPI設定**
- ・ **エビデンス（証拠）**と**ロジック（論理的な説明）**の明確化による政策の質向上
- ・ **PDCAサイクルの高度化・高速化**による改善行動の徹底
- ・ **職員の目的意識の共有化**によるパフォーマンス向上

※バックカスティング：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

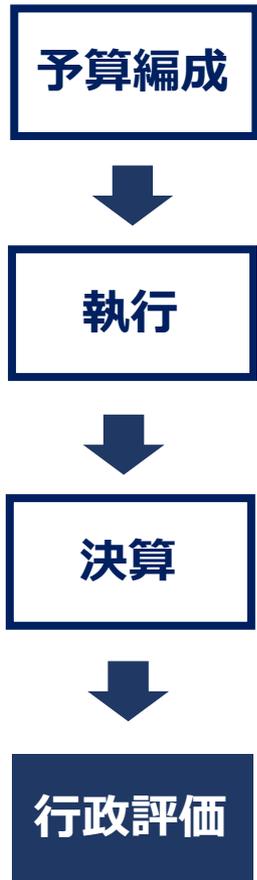


政策 KPIマネジメントの導入（行政評価の発展的見直し）

従来の行政評価

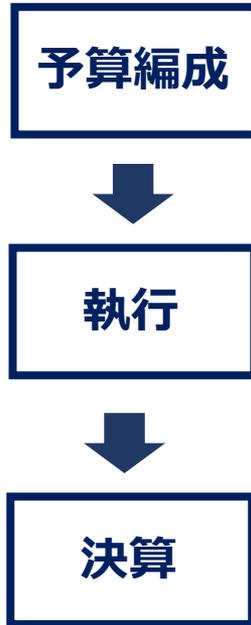
KPIマネジメント

KPI目標の達成状況や改善プロセスを重視しながら経営判断を行うKPI駆動型のマネジメント



形骸化...

従来の行政評価では、タイムリーな改善の反映が困難



**事前評価
(仮説設定)**
KPIを設定し、成果につながる仮説を設定

エビデンス & ロジック

**期中評価
(実証)**
KPI進捗等確認→必要に応じて軌道修正やテコ入れ

PDCAの高速化

タイムリーな改善サイクル

**事後評価
(効果検証)**
KPI実績確認→要因分析により仮説検証→改善案

チェック & アクション

<行政評価制度をより発展させ、KPIマネジメントへと進化>

予算編成～執行～決算までシームレス（つなぎ目のない）にKPIに基づく仮説設定・実証・効果検証・改善を行い、**成果を生み出す好循環**を実現

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

〔イメージ〕



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**

枠配分額の拡大



部局の
裁量 大
責任 大



現場力の強化
成果動向を踏まえた
事業の優先順位付け

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、まず最初に**必要な事業を決定** → 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

《ビルド》

《スクラップ》

第1段階

財源配分時
（要求前）

新規施策等検討会議で決定した事業

総合計画の成果向上に向けて、新規施策等検討会議において知事により優先すべきものとされた事業

重点事業（財源の優先配分）

マイナスシーリングによる財源捻出

枠配分対象経費（重点事業を除く）にマイナスシーリングを設定することで重点事業に必要な財源を確保

財源視点からのスクラップを推進

2段階

第2段階

予算編成時
（要求時）

予算要求時の積極的な事業立案・見直し

KPIの進捗状況など成果動向を踏まえ、部局のマネジメントの下、成果向上に向けて効果的な事業立案・見直し

事業の新陳代謝（成果優先の政策判断）

部局主体の事業廃止による財源捻出

成果向上に資する事業立案・見直しのための財源・マンパワー捻出のため、部局による主体的な事業廃止を推進する新たなインセンティブ制度を創設

部局内での戦略的な財源配分

財源 ▶ ビルド&スクラップの導入（スクラップの推進）

成果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 → **受益者の既得権益化**
- ◆ 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

総合計画の目標達成を目指して、KPIの動向や実績等を踏まえた成果を追求する事業展開を図るため、以下の「4つの視点」により積極的に事業の新陳代謝を推進 → **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

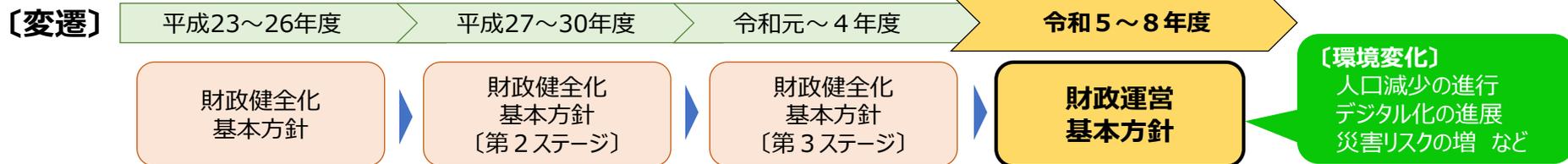
成果重視型（部局の主体的なスクラップも含む）

→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

- 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**



方針名	財政運営基本方針 ～エビデンスと成果を重視した財政運営～
策定時期	令和5年10月策定

〔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

推進体制

成果重視政策マネジメントの推進体制

● 庁内の推進体制（新たな会議体（KGIミーティング）創設）

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

● 外部有識者との協働体制

- 総合計画の政策施策KGIの進捗、県政全般に関する幅広い意見・助言
- 成果重視政策マネジメントへの有効性評価

● 成果重視型政策立案プラットフォームの構築

- 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。		

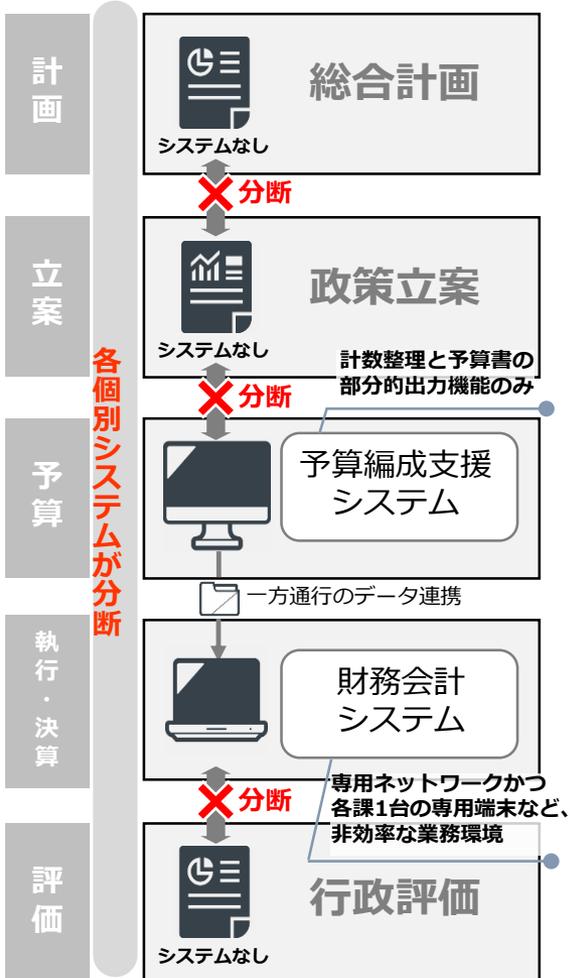
《職員習熟度アンケート項目》

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・助言ができていないか。
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。

成果重視型政策立案プラットフォームの構築

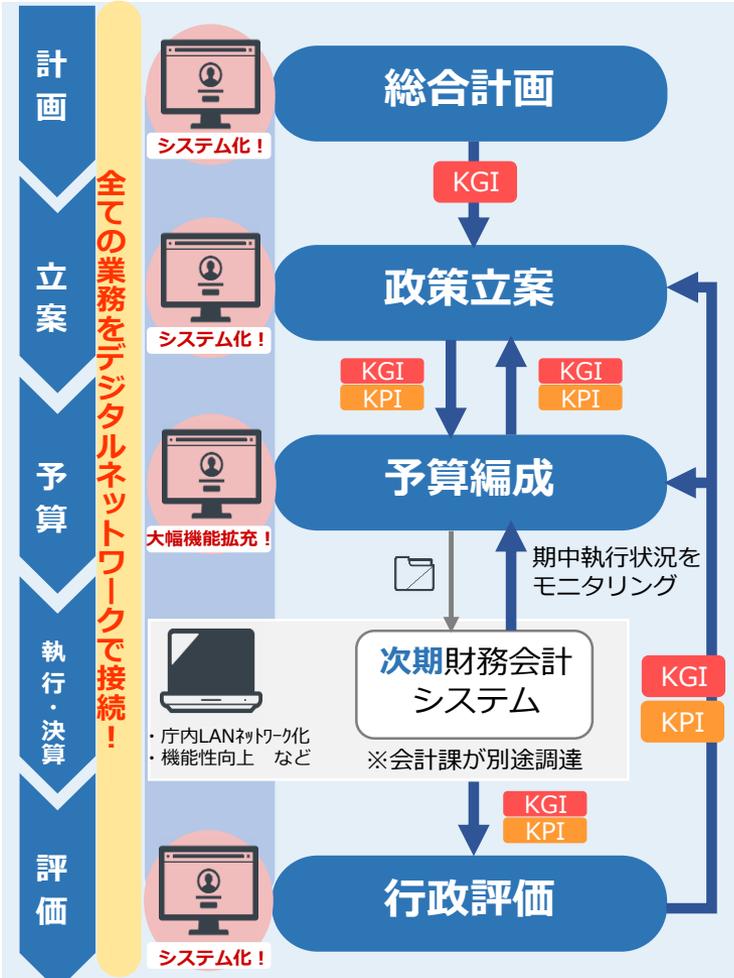
Before

各業務が分断し、アナログ管理



After

KGI KPI を共通言語に、各業務をデジタル連携で一気通貫



✓ 単純・膨大な作業を排除し、既存業務の縮減!

✓ 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%

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