

令和7年度県民視点の成果重視政策マネジメント推進会議の概要

- 1 日時 令和7年11月19日（金）13:30～15:00
- 2 場所 愛媛県議会議事堂 建設委員会室
- 3 出席者 会議委員（敬称略）
牧野 光昭（会長）（（一社）日本能率協会自治体経営革新センター長）
山本 久美（㈱SRS コメンズメント代表取締役）
青柳 恵太郎（㈱メトリクスワークコンサルタンツ代表取締役）
- 4 事務局 愛媛県 総務部 行財政推進局 財政課
（同席：企画振興部 政策企画局 企画統計課）
- 5 議題 (1) 事務局説明
① 事後評価について
② 期中評価について
③ KPI マネジメントの定着について
④ 来年度に向けて
(2) 意見交換

6 委員意見の概要（要旨）

(1) 事後評価における中長期的視点について

- 事後評価では、評価年度と評価前年度の比較だけではなく、中長期的視点から、改善すべき点と維持すべき点を明確にするべき。

【山本委員】

- ・継続的な評価は必要だが、何がどう変わったかを曖昧にすると、継続した部分とやめた部分がわからなくなる。対外的な説明では、改善すべき項目と継続する項目について、内容をどのようにブラッシュアップしたのか、どこが問題だったかという点を明確にしたほうがいい。
- ・限られた財源の中で、効果がある事業を見極める場合、評価年度と評価前年度だけではなく、前々年度の状況も踏まえるべき。KPI マネジメントという新しい考え方を導入したからには、今までとは違う形で見ようしなければならない。今後、地域からより明確な説明を求められることが多くなると予想されるため、明確に推移を確認していく必要があると思う。

【牧野委員】

- ・期間としては、総合計画の計画期間を基準に、中期的な状況がわかりやすく見えるようになっているといい。

(2) 事後評価の考え方について

- 事後評価する場合でも、複数年度からなる事業全体から見ると「期中評価」としての性質を持つことを意識するべき。

【青柳委員】

- ・社会的な課題への対応は、分野により評価すべき期間が異なる。その期間が複数年の場合、その最終年になるまで、事業にとっては年度ごとの事後評価

も「期中評価」であり、事業完了後に総括としての「事後評価」が可能となる。単に年度ごとに事後評価するのではなく、事業全体からの視点を取り入れたほうがいい。

- ・事後評価については、「事後」という言葉を使わないほうがよいのではないか。事業終期を迎えた事業の最終の事後評価である真の意味での事後評価と、継続事業の事後評価の役割をそれぞれ明らかにして、運用すべき。

(3) 評価結果を踏まえた事業見直しについて

○ 評価結果を踏まえ、タイムラグなく事業見直しを実施すべき。

【青柳委員】

- ・事後評価を踏まえて動き始める場合、次年度予算の要求が秋ごろとなるため、必ず空白の1年間でできてしまう。評価結果が意思決定にフィードバックを与えていく時に、どのぐらいのスピード感を持って予算が対応していけるのが、KPI マネジメントにおいても重要。

○ KPI マネジメントによる事業見直しは、事業同士の関係性や政策体系を踏まえて行うべき。

【青柳委員】

- ・KPI マネジメントによる積極的な事業見直しについて、単に成果が低いからと言ってやめるのではなく、その他の事業との関係や政策体系の構造を踏まえた判断が必要。
- ・独立した横並びの事業か、相互補完的に結びき、一つのゴールを形成しているのかで対処が異なる。
- ・事業が相互に依存している関係の場合は、単純な削減は問題を生じさせる可能性があるため、慎重な判断が必要となる。
- ・よって、見直しを行う際には、個別の事務事業が独立しているのか、他の事業と結びついているのかという点も踏まえて、適切に判断すべきと考える。

(4) 総合計画の目標達成を意識した評価について

○ KPI マネジメントは、総合計画の目標達成に向けて実施していることを意識して運用すべき。

【牧野委員】

- ・今回の会議資料に細施策に関するデータがない。個々の事務事業の結果がよくなくても、上位の細施策 KGI が順調であれば問題ないなど、総合計画の目標達成に向けて事業実施し、KPI マネジメントによる評価を実施していることを再認識すべき。
- ・総合計画の終期までに何を達成していくのが重要であり、4年スパンで評価することと、評価によって毎年見直していく部分を、言葉遣いや表現も含めて改めて意識すべき。
- ・施策から細施策、事務事業は、論理的につながる体系となっているものであることから、その意識が必要。

(5) 職員の能力向上について

○ KPI 達成率向上のため、引き続き、職員の能力向上に取り組むべき。

【山本委員】

- ・民間企業と違い、県では頻繁に人事異動があるので、目標達成の責任を負う

担当者間同士の引継ぎはしっかりと行うべき。

【牧野委員】

- ・未達成事業の内部要因で一番多い「計画不備」は、職員の予見能力の向上や事前のリスク評価によって改善できる。
- ・どうしても最も上手くいく想定で予算を組んでしまうが、実際は上手くいかないことが多いため、金額だけでなく、事業を進める上でのリスクについても確認・チェックしてもらいたい。

(6) 期中評価の定着について

- 通常業務に成果重視政策マネジメントが標準化されるよう、特に期中評価の定着を図るべき。

【牧野委員】

- ・事後評価では1年のタイムラグが生じるため、期中評価を上手く活用していくことが重要。
- ・民間企業では、プロジェクト管理ツールの標準化により日常的に進捗管理が浸透しているが、県では他ツールで代替されているなど、十分組み込まれていないことが課題。
- ・次のステップは、予算のためだけでなく、通常のマネジメントの中に標準化されたツールとして成果重視政策マネジメントを定着させることであり、引き続き検討をお願いしたい。
- ・マネジメントの一層の定着のためには、財政課だけではなく、企画部門との協働や評価の役割分担など、適宜、県庁全体で体制を見直すことも必要。

(7) 新規事業立案シートの運用について

- 国の手法を参考にするほか、チェック機能を強化するなど、新規事業立案シートを効果的に運用するべき。

【青柳委員】

- ・事前評価における仮説設定では、国の手法も学ぶべき。国では、原則全ての事業に厳密なロジックモデルを作成しているが、逆に言えば形式化する弊害もある。一方で、県は全ての事業に義務付けることなく、必要に応じてメリハリをつけている点は評価できる。
- ・事前評価段階での仮説設定では、論理的な破綻がないから OK とするもののほか、過去例があり、因果関係のエビデンスがあるので OK とするものといった、段階付けを行うなど、国のやり方に学ぶべきところもある。

【山本委員】

- ・新規事業立案シートの作成に当たっては、チェック機能を強化すべき。新規事業立案シートは有用なものと思うが、妥当性や有効性等について、審査、質問、指摘をする独立したチェック機関の不在は課題である。(ただ書いて終わりになってしまうのではないか。)
- ・実行の段階で、KPI 等が定着し、考え方が変わって成長していくというのが本来あるべき姿と思うが、現実との乖離が感じられる。
- ・KPI が整備されているものの、運用段階の定着や考え方の成長が乏しく、継続的改善が不可欠。
- ・効果的な改革のためには厳しい指摘を忌避せず、外部の意見も踏まえながらブラッシュアップを続けることが重要。