

関西学院大学 研究成果報告

2026年 4月 30日

関西学院大学 学長殿

所属：経営戦略研究科
職名：教授
氏名：稲澤克祐

以下のとおり、報告いたします。

研究制度	☒ 特別研究期間 ☐ 自由研究期間 ☐ 大学共同研究 ☐ 個人特別研究費 ☐ 博士研究員 ※国際共同研究交通費補助については別様式にて作成してください。
研究課題	わが国自治体における成果志向の予算編成に関する研究 ー行政評価の活用方法に関するアクションリサーチー
研究実施場所	個人研究室
研究期間	2025年 4月 1日 ～ 2026年 3月 31日 (12ヶ月)

◆ 研究成果概要 (2,500字程度)

上記研究課題に即して実施したことを具体的に記述してください。

I 本研究の背景と目的 1990年代後半から自治体において導入が進められてきた行政評価は、導入後休廃止、休止後再開、休廃止には至らずとも形骸化などの現実を仄聞する。一方で、十数年を経ても尚、総合計画の進捗管理、予算編成への基本資料、決算認定書類など、自治体経営の中核として行政評価を実装し、自走している自治体もある。この違いを明らかにすることが本研究の目的である。(注：「実装」とは自治体経営に活用していること、「自走」とは研修実施、評価シートのチェック等を職員が実施することによって常に制度改善をしていること) II 本研究における実践内容：研究の手法と対象 行政評価の実装と自走を実現する論点と方法を明らかにするために、研究手法として「アクションリサーチ」を実践してきた。アクションリサーチでは、研究対象の目的達成に向けて、段階的な目標の設定と達成のための仮説を設定し実行し検証することを繰り返していく。この手法を行政評価の実装と自走という目的達成に向けて実践してきた自治体の中から、4自治体（埼玉県秩父市役所、長野県塩尻市役所、和歌山県紀の川市役所、名古屋港管理組合）について、行政評価を予算循環（予算編成、執行、決算）の局面で活用することを念頭に、以下の事項を実践した。 ① 行政評価シートについて、記述内容の検証(詳細チェック)とフィードバック(記述水準を高めるための論点整理)を実施した。3自治体では全事務事業評価シートと全施策評価シートを検証しフィードバックした。なお、一部検証の1自治体においても、本研究

のために全部検証のみ実施し、フィードバックは自治体から求められた一部のみとした。さらに、上記4自治体以外に、導入初期の1自治体（奈良県大和高田市役所）について、実装のみを目的にした検証とフィードバックを全事務事業について実施した。

- ② ①の5自治体については、さらに、評価担当部門とのwebミーティング、メール交換、電話による対話を実施した。
- ③ その他、地方議会における行政評価の活用という視点から、文献渉猟、地方議会公表資料を分析した。

Ⅲ 実践結果からの整理

1 今後の行政評価シートの実装の水準を向上させるために、実装の局面を以下の3点に分けて整理した。

（1）予算循環のうち予算編成と決算への活用

予算編成に活用するために有効な2つの方法として、事後評価に加えて「事中評価」を実施すること、事後評価シートの中に、予算編成時期の情報と予算要求内容の記載欄を設けることが整理できた。また、決算への活用については、行政評価シートを地方自治法233条第5項に定める「主要な施策の成果報告書」として提出している2自治体の状況を整理できた。

（2）総合計画（総合戦略、SDGs）の進捗管理と策定への活用

自治体の中長期計画の中心となる総合計画に行政評価を活用する局面としては、策定期、総合計画実施中、実施後という3つの時期に分けることができる。いわゆる「事前評価、事中評価、事後評価」であり、各時期の評価目的は異なる。そこで、この3時期に即して施策評価シートの項目を変化させることによって評価目的に対応することの有効性を確認できた。

さらに、総合計画と不即不離の関係にある「地方版総合戦略」の事前評価、事中評価、事後評価にも当該施策評価が活用されていることを確認できた。加えて、総合計画に記載が求められているSDGsについては、アクションリサーチ対象の自治体では、他の自治体の多くの事例と同様に、総合計画の冒頭におけるSDGs目標達成に向けた宣言文とマッピング（総合計画の施策とSDGsの17目標との関連図）を掲載していることを確認した。文研研究と自治体公表資料の渉猟によって、SDGs自体が総合計画としている自治体について、その進捗管理の手法等を検討した。

（3）地方議会における行政評価の実践的活用については、文研研究と自治体公表資料の渉猟から、以下の3つの論点と事例を整理した。①議会による評価（議会と行政評価の関係、議会による行政評価の先進例）、②議会起点の決算改革、③議会起点の予算改革

2 行政評価の自走に向けて、以下の2視点から論点整理を行った。

第1に、職員同士の他評価シートのチェックを講師の指導の下で実践する手法が、自走に向けて有効であることを確認できた。第2に、評価シートのチェックを通じて、次年度の評価の際の留意点等を整理した講評文を提示すること、当該講評文においては、前年度の指摘事項について改善がなされているかどうかを確認した結果を記載することによるマネジメントサイクルの形成が有効であることを確認した。

Ⅳ その他

行政評価情報、行政評価経験による知見等の観点から、導入が容易となる、導入成果が向上するなどの可能性が考えられる行政経営手法として、以下の3分野について検討した。第1にPFS/SIB（成果連動型民間委託契約方式）、第2にEBPMと行政評価との関連性、第3に地方公会計との連携である。この項の研究手法としては、主に、文献渉猟と自治体公表資料の分析である。第2と第3が行政評価との関連性・連携という観点からの検討に対して、第1のPFS/SIBについては、行政評価情報の有意性の視点からも検討していること、4自治体中1自治体において当該事項に関する職員研修を実施している。

Ⅴ 成果の公表

書籍『わかる！使える！ 行政評価 ―予算・決算、総合計画、議会審議に―』

（2026年4月30日、イマジン出版より刊行）

報告用紙②

提出期限：研究期間終了後2ヶ月以内

※個人特別研究費：研究費支給年度終了後2ヶ月以内 博士研究員：期間終了まで

提出先：研究推進社会連携機構（NUC）

※特別研究期間、自由研究期間の報告は所属長、博士研究員は研究科委員長を経て提出してください。

◆研究成果概要は、大学ホームページにて公開します。研究遂行上大学ホームページでの公開に支障がある場合は研究推進社会連携機構までご連絡ください。