参議院常任委員会調査室・特別調査室

論題	行政事業レビューの抜本見直しとその影響に関する分析 ―事業の「改善」を目的とする見直しと今後の論点―
著者 / 所属	櫻井　康平 / 決算委員会調査室
雑誌名 / ISSN	経済のプリズム / 1882-062X
編集・発行	参議院事務局 企画調整室（調査情報担当室）
通号	255 号
刊行日	2026-11-17
頁	1-19
URL	https://www.sangiin.go.jp/jpn/annai/chousa/keizai_prism/backnumber/r08pdf/202625501.pdf

※ 本文中の意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。

※ 本稿を転載する場合には、事前に参議院事務局企画調整室までご連絡ください（TEL 03-3581-3111（内線 75044）／ 03-5521-7683（直通））。

行政事業レビューの抜本見直しとその影響に関する分析

―事業の「改善」を目的とする見直しと今後の論点―

決算委員会調査室　櫻井　康平

《要旨》

政府が実施している行政事業レビューは、令和５年に抜本見直しが行われ、ＥＢＰＭの手法を取り入れつつ、必要性・有効性・効率性の三つの観点のうち、特に有効性に着目して事業の改善を目指すものへと変化し、抜本見直し後には、参加する外部有識者に対してその趣旨に沿った議論を行うよう求めている。

本稿では、テキスト分析及び記述統計分析により、抜本見直し前後の有識者のコメント内容の変化やコメントを受けた各府省庁の判断の推移等を分析した。その結果、事業の有効性やアウトカム等の指標の設定に関する議論・対応が活発化してきている可能性が示唆された。これを踏まえ、ＥＢＰＭの取組そのものをエビデンスに基づいて評価することの重要性及び行政事業レビューと日本版ＤＯＧＥとの関係性について、今後考えられる論点を提示する。

１．行政事業レビューの概要[1]

現在政府が実施している行政事業レビューは、平成 21 年に発足した民主党政権による「事業仕分け」に端を発する。事業仕分けは、予算の財源を捻出することを目的として、各府省庁の個々の事業について公開の場で議論し、評価者（仕分け人）が「廃止」、「縮減」などの判断を行うものであった。その後、この取組は「行政事業レビュー」として名前を変えて実施され、平成 24 年 12 月の自民党政権発足後も継承されて現在まで続いている[2]。

現在の行政事業レビューは、平成 25 年４月の閣議決定[3]により、「各府省庁が

---

[1] 本稿はインターネット情報を含め、令和８年８月末時点の情報を基に記述している（５.（２）のみ８年 10 月 15 日時点）。また、計数は端数を切り捨て、割合は端数を四捨五入している。

[2] 亀井善太郎『実務家のための政策デザイン入門　ＥＢＰＭの上手な使い方』（ＰＨＰ研究所　令 7.7）30、31 頁及び杉谷和哉『日本の政策はなぜ機能しないのか？　ＥＢＰＭの導入と課題』（光文社　令 6.7）80～83 頁

[3] 「行政事業レビューの実施等について」（平成 25 年４月５日閣議決定）〈https://www.ppc.g

所掌する事業のより効果的かつ効率的な実施並びに国の行政に関する国民への説明責任及び透明性の確保を図り、もって国民に信頼される質の高い行政の実現を図るもの」とされ、取組は主に二つに分類される。

一つ目は行政事業レビューシートの作成・公表である。各府省庁は、原則全ての予算事業につき事業ごとに図表１のような行政事業レビューシートを作成し、「行政事業レビュー見える化サイト[4]」（以下「ＲＳシステム」という。）で全府省庁分を一元的に公表している[5]。行政事業レビューシートは、事業の概要、予算・執行状況、事業効果の発現状況、事業所管部局・外部有識者による点検及びそれを踏まえた改善状況等で構成されており、毎年９月に前年度分の事業に関する行政事業レビューシートが公表される（したがって、令和７（2025）年９月に公表された「令和７年度行政事業レビューシート」は６年度分の事業が対象となっている。）。

図表１　行政事業レビューシートの例（抜粋）

2025年度行政事業レビューシート　国土交通省

地域活性化推進経費

基本情報

組織情報	府省庁	国土交通省				
	事業所管課室	国土交通省｜都市局｜都市環境課				
	作成責任者	藤條聡				
	その他担当組織	--				
基本情報	予算事業ID	004317	事業開始年度	2012	事業終了（予定）年度	終了予定なし
	事業年度	2025	事業区分	前年度事業		
政策・施策	政策所管	政策	施策		政策体系・評価書URL	
	国土交通省	７都市再生・地域再生の推進	２５都市再生・地域再生を推進する		https://www.mlit.go.jp/seisakutokatsu/hyouka/content/001734285.pdf	
関連事業	--		主要経費	その他の事項経費		
概要・目的	事業の目的	都市・地域づくりの横断的な課題について、調査等を通じ都市部への過度の集中の解消と地域の活性化に資する都市政策を推進する。				
	現状・課題	人口減少にあるなか東京圏の人口は一貫して増加しており、全国の人口の約３割となっている。一方で、コロナ禍によりリモートワークが急速に普及し、地方移住への関心が高まっている。				
	事業の概要	ICTを活用し、場所や時間を有効活用した柔軟な働き方であるテレワークについて、就業者へのアンケートの実施等により、実態を調査する。 さらに継続的な調査から働き方や暮らし方が多様化する変化を捉え、さらなる普及への課題分析とともに、デジタル化が進展した社会における都市のあり方等を検討するため、調査結果を公表する。				
	事業概要URL	https://www.mlit.go.jp/toshi/kankyo/telework_index.html				
根拠法令	法令名		法令番号	条	項	号・号の細分
	--		--	--	--	--
関係する計画・通知等	計画・通知名		計画・通知等URL			
	デジタル社会の実現に向けた重点計画		https://www.digital.go.jp/policies/priority-policy-program#document			
実施方法	直接実施					
補助率等	補助対象		補助率	補助上限等	補助率URL	
	--		--	--	--	
備考	--					

（出所）国土交通省の７年度行政事業レビューシート「地域活性化推進経費」<https://rssystem.go.jp/project/4f011d1a-9d84-47b7-9bbb-ef3e2011b77e>より抜粋

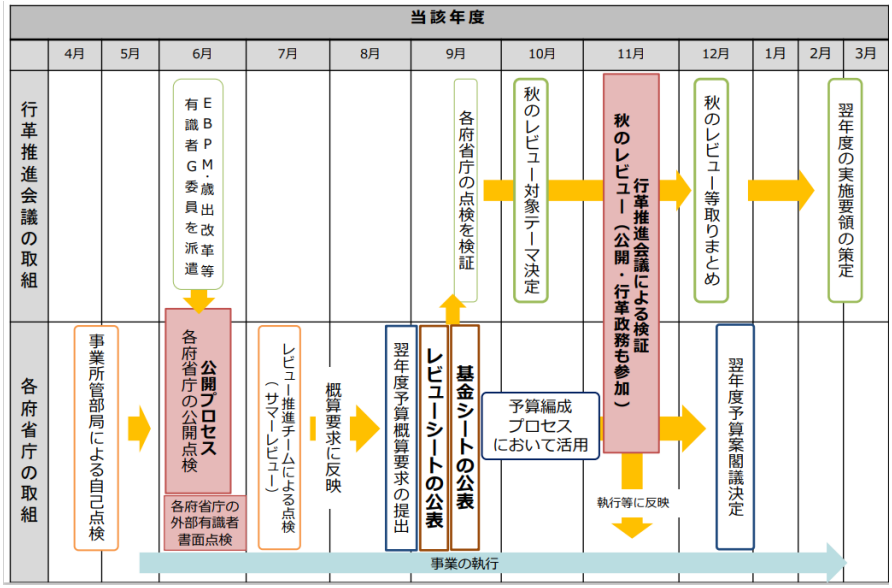
o.jp/files/pdf/kakugikettei.pdf>

[4] ＲＳシステム<https://rssystem.go.jp/top>

[5] 令和５年度以前は各府省庁において公表されていた。

二つ目は外部有識者の関与である。具体的には、外部有識者と各府省庁の事業所管部局が対面で行う６月の「各府省庁の公開点検」（以下「公開プロセス」という。）及び 11 月の「行政改革推進会議による検証」（以下「秋のレビュー」という。）のほか、書面を中心に外部有識者が点検を行う「外部有識者書面点検」（以下「書面点検」という。）があり、これらの取組の流れは、内閣官房行政改革・効率化推進事務局（以下「行革事務局[6]」という。）により図表２のとおり示されている。

図表２　行政事業レビューの取組の流れ



（出所）行革事務局「行政事業レビューの年間スケジュール」より抜粋<https://www.gyoukaku.go.jp/review/img/R07schedule.pdf>

６月の公開プロセスと 11 月の秋のレビューは、各府省庁[7]が選定した事業について当該事業所管部局が事業概要等を説明した後、質疑応答が行われ、外部有識者の共通意見としてコメントが取りまとめられる点は共通しているが、前者は各府省庁が主体で実施して、各府省庁内の行政事業レビュー推進チーム[8]（以下「推進チーム」という。）による点検や、これらを踏まえた改善及び翌年

[6] 令和７年 11 月の租税特別措置・補助金見直し担当室（日本版ＤＯＧＥ）設置に伴い、「内閣官房行政改革推進本部事務局」が「内閣官房行政改革・効率化推進事務局」に改組されたが、本稿では、改組前後を通じて「行革事務局」と表記する。

[7] 秋のレビューの事業選定は行革事務局が中心となる。

[8] 各府省庁内で行政事業レビューの取りまとめを行っており、政策評価・ＥＢＰＭ関係部署（個別の行政事業レビューシートの品質管理を担当）と会計課（行政事業レビューの結果の概算要求への反映等を担当）により構成される。

度予算の概算要求への反映が行われる一方、後者は行政改革推進会議が主体で実施して、予算の執行や翌年度の行政事業レビューの取組等に反映されるという違いがある。

しかし、各年度とも 5,000 件を超える行政事業レビューシートがある中で、外部有識者と対面で議論を行う公開プロセスや秋のレビューで全てを取り扱うのは現実的ではない[9]。そこで、事業所管部局が自己点検した行政事業レビューシートを外部有識者が点検し、図表３中の緑色枠囲いのようにコメントを記載する書面点検が公開プロセスと同じタイミングの６月に実施されている。コメント内容は、公開プロセスの結果と同様に事業の改善・廃止等の判断や概算要求の反映に活用されている。

図表３　事業所管部局・外部有識者の点検から改善・廃止等に至る記載内容

点検・評価

事業所管部局による点検・改善	点検結果	・他業務と併せた業務発注を実施し、競争性を確保することができた。 ・国土交通省での調査結果の公表の他に、調査過程で得られた調査データを政策検討や研究で活用できるように外部への提供手続きを整備し、複数の研究で活用された。		
	目標年度における効果測定に関する評価	--		
	改善の方向性	・引き続き業務発注の競争性確保と共に調査データを元に関係府省と連携しながら施策検討を進めていく。		
外部有識者による点検	点検対象	書面点検	最終実施年度	2025
	対象の理由	5年間外部有識者点検を実施していない事業		
	所見	テレワーク動向が沈静化しており、オフィス回帰の動きもあることから、同予算の意義を含め存廃含め検討されたい。		
	公開プロセス結果概要	--		
行政事業レビュー推進チームの所見に至る過程及び所見	所見	事業全体の抜本的な改善	詳細	近年の人口減少等の状況を踏まえた上で、デジタル化の進展に伴う働き方やコロナ禍を経た上での暮らし方の多様化といった変化も踏まえ、幅広い施策検討に活用できるように調査内容の見直しを行うべき。
所見を踏まえた改善点／概算要求における反映状況	改善点・反映状況	廃止		
	反映額	会計	勘定	反映額 (千円)
		--	--	--
	詳細	本レビューシートの長期アウトカムに設定している政府KPIの目標年度は2025年度であり、またテレワーク動向に関する環境変化等を踏まえて、2026年度以降の調査は廃止する。		
公開プロセス・秋の年次公開検証（秋のレビュー）における取りまとめ	--			
その他の指摘事項	--			

（注）緑色枠囲いは後述の検討課題１、青色の枠囲いは後述の検討課題２の分析対象である。
（出所）図表１と同じく国土交通省の７年度行政事業レビューシート「地域活性化推進経費」より抜粋（赤矢印、枠囲いは筆者記載）。

２．令和４年６月の総理指示等を踏まえた行政事業レビューの抜本見直し

（１）抜本見直しの経緯と内容

行政事業レビューは平成 25 年４月の閣議決定に基づき毎年度実施されてきたが、社会の複雑化、環境の変化が加速している中、①データ、エビデンスに

[9] 例えば、７年度に行われた公開プロセスでは 58 事業、秋のレビューでは７事業が取り扱われている（いずれも基金を含む）。

基づいて機動的・柔軟に政策を見直し、②未知の課題には試行錯誤も辞さず果敢に取り組み、政策をブラッシュアップしていく、という組織文化を政府に定着させる必要があるとして、行政事業レビューにＥＢＰＭ（Evidence-based Policymaking、証拠に基づく政策立案）の手法を取り入れる形で、実施方法等を抜本的に見直す方針が示されることとなった。その契機の一つが令和４年のデジタル臨時行政調査会における岸田内閣総理大臣（当時。以下同じ）からの指示である[10]。

具体的な経緯として、まず４年６月の同調査会（第４回）において、行政改革推進会議アジャイル型政策形成・評価の在り方に関するワーキンググループから、行政事業レビューの見直しを含む提言が報告された。同提言では、「我が国は現在、デジタル化の急速な進展やコロナ禍に見られるように環境の変化が早く、社会課題が複雑さや困難さの度合いを増しており、先を見通しにくい状況」にあるとされ、機動的で柔軟な見直しを可能とする政策形成等に向けた制度改正・運用改善として「原則として全ての予算事業を対象とする行政事業レビューをプラットフォームとし、行政事業レビューシートをより活用しやすくなるよう見直しを行うなど、意思決定過程におけるＥＢＰＭ的観点の導入につなげ、政策の柔軟な改善を可能とすることが有効」とされた[11]。

これを受け、岸田総理は、「財政支出を伴う事務事業で成果目標を定量的に立て、執行段階から成果を検証し、効果の低いものは見直していくことが重要」とし、「約 5,000 の事務事業のレビューの方法を順次見直し、ＥＢＰＭの手法の実践につなげていくことで、事業効果の検証を行」うよう指示した[12]。

その後、４年 12 月の行政改革推進会議[13]では、行政事業レビューの見直しの方向性が示され、翌５年３月の同会議で「行政事業レビューの抜本見直し」として具体化された。同会議では、今後の行政事業レビューについて、「ＥＢＰＭ

---

[10] また、「経済財政運営と改革の基本方針 2022」（４年６月７日閣議決定）30 頁において「ＥＢＰＭの手法の実践に向け、行政事業レビューシートを順次見直し、予算編成プロセスでのプラットフォームとしての活用等を進める」とされたことも契機とされる。

[11] デジタル臨時行政調査会（第４回）（４年６月３日）資料８「アジャイル型政策形成・評価の在り方に関するワーキンググループ提言～行政の「無謬性神話」からの脱却に向けて～」１、８頁<https://www.digital.go.jp/assets/contents/node/basic_page/field_ref_resources/cb5865d2-8031-4595-8930-8761fb6bbe10/8d01f72a/20220603_meeting_administrative_research_outline_11.pdf>

[12] デジタル臨時行政調査会（第４回）（４年６月３日）議事録等 13 頁<https://www.digital.go.jp/assets/contents/node/basic_page/field_ref_resources/cb5865d2-8031-4595-8930-8761fb6bbe10/6e9831f5/20220603_meeting_administrative_research_minute_13.pdf>

[13] 行政改革推進会議（第 51 回）（４年 12 月 21 日）資料１「今後の行政事業レビューについて」<https://www.cas.go.jp/jp/seisakukaigi/gskaigi/dai51/siryou1.pdf>

の手法を取り入れ、予算編成過程で積極的に活用するとともに、成果目標に照らした政策効果の点検と改善を徹底」（下線筆者）することとし、行政事業レビューシートの見直しや、外部有識者による点検の強化等のレビュープロセスの見直しが示され、行政事業レビュー実施要領等の改正が行われた[14]。

図表４は、外部有識者による点検に係る規定を実施要領の改正前後で比較したものである。改正前（図表４右欄）は「そもそも国費投入の必要性はあるのか」（＝必要性）、「同じ予算でより多くの成果を引き出す工夫はないか」（＝有効性）、「より少ない予算で同等以上の成果を引き出す工夫はないか」（＝効率性）の三つの観点から、外部の視点を活用して取り組むこととされていた。これに対し改正後（図表４左欄）は、レビューでＥＢＰＭを実践する観点を踏まえ、「アウトカム[15]（筆者補足：ここでは、政策の効果を測定する指標）が適切に設定されているか」、「事業の進捗や効果について成果目標に照らした点検及び改善が行われているか」といった観点が従来の三つの観点より前に明記された。このように、抜本見直しにおいては、「政策効果の点検と改善を徹底」するに当たり、特に有効性に係る成果指標の適切な設定と、それに照らした政策効果の検証や事業の改善を一層重視する方向性が示されたと言える[16]。

図表４　５年３月 31 日の行政事業レビュー実施要領一部改正（抜粋）

（改正後）	（改正前）
２　外部有識者による点検 外部有識者による点検は、レビューでＥＢＰＭを実践するという観点を踏まえて、「アウトカムが適切に設定されているか」、「事業の進捗や効果について成果目標に照らした点検及び改善が行われているか」、また、「同じ予算でより多くの成果を引き出す工夫はないか」、「より少ない予算で同等以上の成果を引き出す工夫はないか」、「そもそも国費投入の必要性はあるのか」等の観点から、外部性を確保し実施するものである。	２　外部有識者による点検 （新設）
（１）外部有識者の選任 ①　各府省庁は、外部有識者を複数名選任する。	（１）外部有識者の選任 ①　各府省庁は、外部有識者を複数名選任し、「そもそも国費投入の必要性はあるのか」、「同じ予算でより多くの成果を引き出す工夫はないか」、「より少ない予算で同等以上の成果を引き出す工夫はないか」といった観点から、外部の視点を活用したレビューの実施に取り組むものとする。
その際、外部有識者による点検の対象事業の数に応じ、点検を十分に行うことが可能な数の外部有識者を確保することとする。	その際、外部有識者による点検の対象事業の数に応じ、必要性・有効性・効率性の観点から、点検を十分に行うことが可能な数の外部有識者を確保することとする。
②　外部有識者は、以下のいずれかの要件を満たす者の中から、過去の実績、職歴等を勘案して選任するものとする。 ア　予算の実際の使われ方など予算執行の現場に知見を有する者 イ　ＥＢＰＭに深く知見を有する者	②　外部有識者は、以下のいずれかの要件を満たす者の中から、過去の実績、職歴等を勘案して選任するものとする。 ア　予算の実際の使われ方など予算執行の現場に知見を有する者 （新設）

（出所）行政改革推進会議（第 52 回）（５年３月 31 日）資料２「行政事業レビュー実施要領の一部改正について（案）」〈https://www.cas.go.jp/jp/seisakukaigi/gskaigi/dai52/siryou2.pdf〉より抜粋（青枠及び矢印筆者）

[14] 行政改革推進会議（第 52 回）（５年３月 31 日）資料１「今後の行政事業レビュー等の取組について」〈https://www.cas.go.jp/jp/seisakukaigi/gskaigi/dai52/siryou1.pdf〉

[15] 「アウトカム」は事業の対象の変化等いわゆる政策の効果を指す。

[16] 改正前の図表４青枠内の必要性・有効性・効率性の順番も改正後は有効性・効率性・必要性に変更されている。

（２）外部有識者への周知と働き掛け

行政事業レビューの抜本見直しにおける重要な要素として、外部有識者への周知と働き掛けが挙げられる。前述の行政事業レビュー実施要領の改正前から、外部有識者については、予算の実際の使われ方など予算執行の現場に知見を有する者等から過去の実績、職歴等を勘案して選任するものと規定され、改正後において「ＥＢＰＭに深く知見を有する者」という要件が新設された[17]ものの、外部有識者が行政事業レビューに対して臨む姿勢は様々であったと考えられる。その中で、令和５年３月の抜本見直し後に行われた５年度行政事業レビューでは、「公開プロセスに参加する外部有識者のみなさまへ特にお願いしたい事項」と題した資料を外部有識者に示すよう行革事務局が各府省庁に求めていた[18]。同資料では、抜本見直しの趣旨を理解した上で、対象事業について「アウトカムが適切に設定されているか」、「事業の進捗や効果について成果目標に照らした点検及び改善が行われているか」などＥＢＰＭの手法を活用して事業の質を上げていくための「改善策」の議論を依頼する周知が行われていた。

さらに、翌年の６年度行政事業レビューでは、５年度と同趣旨の周知に加え、有効性を重視した事業改善につながる議論を促すため、より具体的な働き掛けが行われた。すなわち、「真に社会課題解決の実現を目指すには、有効性の検討の継続こそが必要」とし、必要性や効率性に着目した検討と対比して、有効性に着目した検討を重視する考え方を図示した上で、「各事業の改善が進み、事業の「有効性」が十分に発揮される」よう外部有識者に後押しを求めている（図表５）。また、行政事業レビューシートの改善に向けた議論に当たり、各府省庁に対する外部有識者からの具体的な「問いかけの例」も示されている（図表６）。このように、外部有識者の議論が抜本見直しの趣旨に沿ったものとなるよう促していたことがうかがえる[19]。

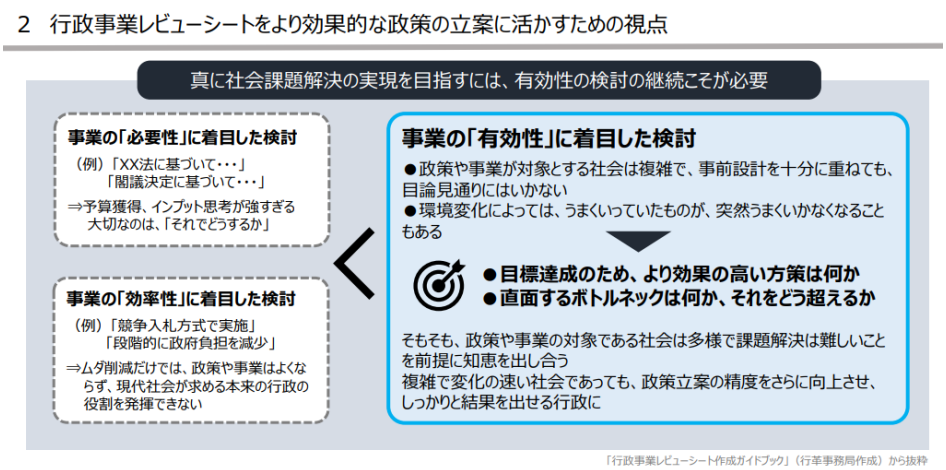
---

[17] 図表４出所資料９頁

[18] 行革事務局から各府省庁の推進チーム担当官宛事務連絡「行政事業レビュー公開プロセス上の留意点について」（５年４月 18 日）（５年度環境省行政事業レビュー外部有識者会合（５年５月 16 日）参考３<https://www.env.go.jp/content/000137663.pdf>）

[19] ６年度は脚注 18 の事務連絡のように各府省庁に対して公開プロセスに参加する外部有識者に一律に示すよう求めるものは公開情報では確認できないものの、５年度と同時期・同趣旨の資料であり、環境省のほかに文部科学省、防衛省の外部有識者会合でも確認できることから、本稿では各府省庁から同様に周知されているものとして扱う（各府省庁で行われている同会合の資料の公表状況は区々となっている。）。

図表５　外部有識者に周知された内容①（抜粋）



外部有識者のみなさまにおかれましては、公開プロセスでの建設的な議論を経て、**事業所管部局において、より効果的な政策の立案につながるような改善への気づきを通して、各事業の改善が進み、事業の「有効性」が十分に発揮される**ことで、国民に信頼される質の高い行政の実現に資するよう、各府省庁の行政事業レビューの取組を後押しいただければ幸いです。

（出所）６年度環境省行政事業レビュー外部有識者会合（６年５月 14 日）参考３<https://www.env.go.jp/content/000221959.pdf>より抜粋

図表６　外部有識者に周知された内容②（抜粋）



（出所）図表５と同じ

３．本稿の問題意識

ここまで述べてきたように、抜本見直し前の行政事業レビューは、必要性・有効性・効率性の観点から議論を行い、国費投入の必要性や無駄の削減の観点も含めた検討を行うこととされていたところ、抜本見直しにより、ＥＢＰＭの手法を実践する観点から、特に有効性に着目して事業を改善するものという方針に転換された。

この点、２．（２）で確認したように、行革事務局が外部有識者に対し、抜本見直しの趣旨の周知にとどまらず、具体的な「問いかけの例」まで示していることは、外部有識者による議論を方向付けようとしているようにも見える。一方、そのような働き掛けが実際に外部有識者のコメントや各府省庁の対応にどのような影響を与えたかは必ずしも明らかではなく、これまで抜本見直しに言及した論考[20]は散見されるものの、実際の行政事業レビューシートのデータを用いて、抜本見直しの前後で行政事業レビューの取組がどう変化したかを実証的に検証したものは見当たらない。そこで、本稿ではテキスト分析及び記述統計分析[21]により検証を試みる。

４．分析及びその結果[22]

（１）行政事業レビューの抜本見直し前後で外部有識者のコメント内容の傾向に変化はあったのか（検討課題１）

１．で確認したように、行政事業レビューでは、対象事業について外部有識者が公開プロセスや書面点検の過程で事業に対するコメントを行う。抜本見直しとその趣旨の周知及び議論の方向付け[23]が、行政事業レビューの取組に影響をもたらしている場合、必要性や効率性に関するコメントが減少して、有効性

---

[20] 脚注２の両文献で言及されているほか、杉谷和哉「転換期における行政事業レビューの実相と課題：ＥＢＰＭと「アジャイル型政策形成・評価」」『日本評価研究』第 23 巻第２号（令 5.9）では抜本見直しの理論的意義と課題が論じられている。

[21] 因果関係の推定や統計的な仮説検定を行うものではなく、データを集計し、割合や平均値等を算出するとともに、表やグラフによりその推移や特徴を把握する分析手法を表す。

[22] 分析した各行政事業レビューシートの記載内容は、令和６、７年度分はＲＳシステム掲載のデータを利用し、２～５年度分は行革事務局の「行政事業レビューシートの主要事項のデータベース」〈https://www.gyoukaku.go.jp/review/database/index.html〉掲載のデータを利用した。

[23] ２．（２）で確認した外部有識者に対する周知は公開プロセスに参加する外部有識者向けのものであるが、公開プロセスと同じ外部有識者が書面点検に関する協議を行っている例が確認できる（内閣官房・内閣府、国土交通省）こと、抜本見直しを進めるに当たり公開プロセスと同時期・同趣旨で行われる書面点検に参加する外部有識者に周知しないことは考えにくいため、書面点検に当たっても同様に周知されているものとして分析する。

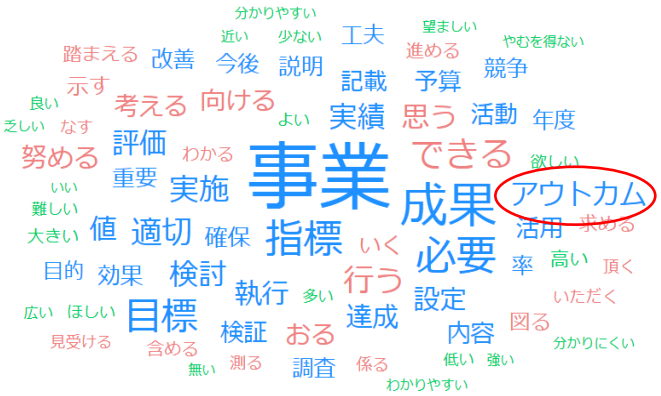
に関するコメントが増加することが想定される。そこで、抜本見直し前後（令和２～７年度）[24]の外部有識者のコメント内容の変化をテキスト分析等により検証する。図表７では、抜本見直し前の令和２年度行政事業レビューで外部有識者からコメントを受けた1,119事業及び抜本見直し後の７年度行政事業レビューで外部有識者からコメントを受けた1,244事業を対象とし、外部有識者のコメント内容[25]を「ワードクラウド」というテキスト分析の手法で可視化した。

ワードクラウドは、文章中で出現回数が多い単語を複数選び出し、その回数に応じた大きさで図示することで、文章の特徴を視覚的に把握する手法である。図表７において、ＥＢＰＭに関係する単語に着目すると、２.（２）において外部有識者が議論を促されていた「アウトカム」という単語が抜本見直し後に大きくなっているほか、アウトカムと並ぶ概念で、見直し前はワードクラウド上にない「アクティビティ」や「アウトプット」[26]という単語も、見直し後には出現している。

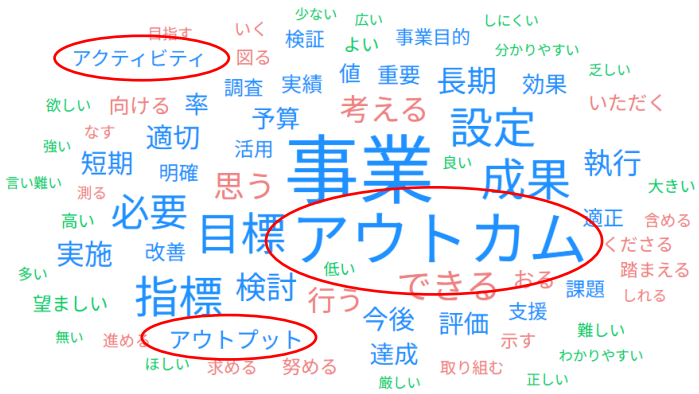
ワードクラウドは文章の特徴を視覚的に把握するのに有用である一方、出現回数の差を数値により比較するものではない。そこで、図表７と同じ

図表７　外部有識者のコメントのワードクラウド

【抜本見直し前】令和２年度行政事業レビュー



【抜本見直し後】令和７年度行政事業レビュー



（注）青色が名詞、赤色が動詞、緑色が形容詞を表す。
（出所）ユーザーローカルＡＩテキストマイニングツール<https://textmining.userlocal.jp/>を利用して筆者分析

[24] 本稿執筆時点で最新の行政事業レビューシートは７年度のものとなっており、行政事業レビューの対象事業は、少なくとも５年間に１度をめどに外部有識者の点検を受けることとされていることを踏まえ、５年前に当たる２年度以降のデータで分析を行っている。
[25] ２年度は計17万287字、７年度は計19万9,699字のコメントが付されていた。
[26] アクティビティは「政策の具体的な活動」を指し、アウトプットは「アクティビティをどれだけ実施したか」を指す（アウトカムについては脚注15を参照）。

ツールを用いて、単語の出現回数が２年度と７年度でどちらに偏っているか（又は偏りなく出現しているか）を分析したものが図表８である[27]。

図表８　単語の出現回数頻度の偏りの分析

令和２年度にだけ出現	令和２年度によく出る	両方によく出る	令和７年度によく出る	令和７年度にだけ出現
令和元年　安い 素晴らしい わかり易い　古い	ほしい　欲しい 努める　いく　広い わかりやすい　わかる 頂く　いい やむを得ない 見受ける　競争 関わる　存じる 新しい　小さい ふさわしい　よろしい 甘い　分かり易い 等しい	事業　できる　高い 行う　思う　よい 大きい　成果　難しい 指標　おる　目標　必要 低い　向ける　多い 良い　示す　図る　検討 適切　実施　踏まえる 執行　求める　少ない 評価　達成　進める 予算	考える　望ましい アウトカム　設定 いただく　今後　長期 くださる アウトプット　厳しい 適正　支援　課題 しれる　いえる 感じる　正しい しにくい　言い難い	短期　考えにくい 直す　細かい　著しい 薄い　ありがたい うまい　深い　短い 見えにくい

（注）青色が名詞、赤色が動詞、緑色が形容詞を表す。
（出所）ユーザーローカルＡＩテキストマイニングツール<https://textmining.userlocal.jp/>を利用して筆者分析

７年度においては、ワードクラウドで登場した「アウトカム」や「アウトプット」のほか、アウトカム指標の種類を表す「短期」、「長期」[28]といった事業の活動や効果を測定する指標に関係する言葉が偏って出現している。一方、２年度では目立った名詞は少ないが、入札に関係する単語である「競争」が偏って出現している[29]。

続いて、より数値的に比較するため、これまでに触れた単語のうち「アクティビティ」、「アウトプット」、「アウトカム」、「競争」の四つの単語の１万字当たりの出現回数を整理したのが図表９である[30]。令和５年の抜本見直し前後の変化を確認するため、２年度と７年度だけではなく３～６年度も含めて分析している。

[27] この機能は、単語の出現回数を基に文章内での出現比率を計算し、自動的に５グループになるように分類を行うものである。
[28] アウトカムのうち短期間（原則１～２年）で発現するものが「短期アウトカム」、それより後に発現し、事業の最終目標に相当するものが「長期アウトカム」とされている。
[29] 図表５の外部有識者に周知された内容によれば、「競争」入札は必要性・有効性・効率性に関する議論のうち、効率性に関わる議論とされる。筆者が確認した限り、実際のコメントでは「入札における競争性確保」や「価格競争」、「一般競争入札」等の表現が見受けられた。
[30] 「短期」、「長期」はアウトカム指標の種類以外でも用いられ得る表現のため統計的分析は行っていない。

図表９　四つの単語の出現回数の変化（１万字当たり）

単語	抜本見直し前			抜本見直し後			見直し前平均	見直し後平均
	Ｒ２	Ｒ３	Ｒ４	Ｒ５	Ｒ６	Ｒ７		
アクティビティ	0.05	0.31	0.47	3.49	7.37	7.56	0.28	6.14
アウトプット	4.11	4.14	8.88	5.95	6.27	10.86	5.71	7.70
アウトカム	13.97	18.79	26.33	40.87	41.37	50.32	19.70	44.19
競争	11.21	9.19	11.13	5.95	3.92	3.90	10.51	4.59

（出所）ユーザーローカルＡＩテキストマイニングツール<https://textmining.userlocal.jp/>の分析結果等より筆者作成

２～７年度の推移を確認すると、「アクティビティ」、「アウトカム」は５年度に大きく増加し、６、７年度も増加している。一方、「競争」は５年度に減少し、６、７年度は更に減少した。これら三つの単語の増減は令和５年の抜本見直しの影響を受けた上で、６年度の議論の方向付け強化により更に影響を受けたものとも捉えられる。ただし、「アウトプット」については見直し前後で平均値は増加しているものの、年度による変動が大きいことから、明らかな傾向の変化は確認し難い。

以上のように、行政事業レビューシートに付された外部有識者のコメント内容を分析した結果、抜本見直し後の令和５年度を境に、有効性、特にアウトカム等の指標に関するコメントが増加し、傾向が変化していることが明らかとなった。

（２）行政事業レビューの抜本見直し前後で、各府省庁の判断の傾向に変化があるのか（検討課題２）

図表３中の赤矢印で示した流れのとおり、各府省庁は外部有識者からコメント（図表３緑色枠囲い）を受けた後、推進チームが所見を選択・記載し、それらを踏まえ、事業所管部局が最終的な対応を選択・記載（同青色枠囲い）する。事業所管部局の対応（選択肢）の考え方は図表 10 のとおりである。

図表 10　外部有識者の所見等を踏まえた事業所管部局の対応の考え方

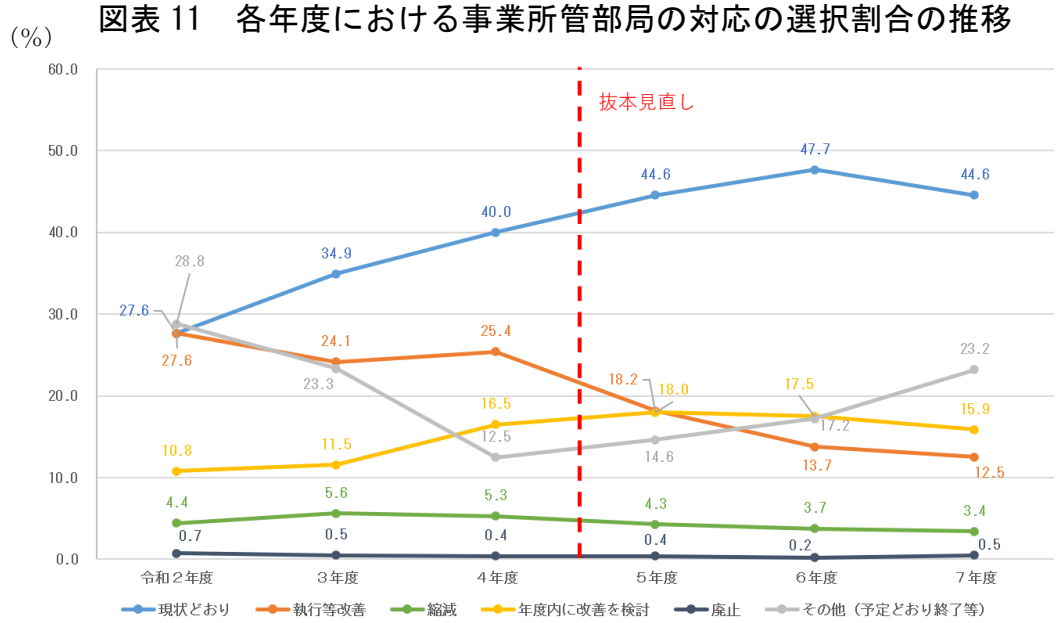
選択肢	考え方
廃止	事業を廃止し、翌年度予算概算要求において予算要求を行わないもの
縮減	見直しが行われ、翌年度予算概算要求において何らかの削減を行うもの
執行等改善	翌年度予算概算要求の金額に反映は行わないものの、明確な廃止年限の設定や執行等の改善を行うもの
年度内に改善を検討	翌年度予算概算要求の金額に反映は行わないものの、現年度末までに執行等の改善を検討しているもの
予定どおり終了	前年度終了事業等であって、予定どおり事業を終了し、翌年度予算概算要求において予算要求しないもの
現状どおり	翌年度予算概算要求の金額に反映すべき点及び執行等で改善すべき点がないもの

（注）「年度内に改善を検討」は検討期間を延長する趣旨であること、「予定どおり終了」は行政事業レビューの結果を受けて終了を決定したものではなく、当初計画どおりに終了する事業であることから、本稿では分析対象としない。
（出所）行政事業レビューウェブサイト「行政事業レビューシート及びセグメントシート作成要領」〈https://www.gyoukaku.go.jp/review/R08sakuseiyouryou.pdf〉より筆者作成

検討課題１では、抜本見直し後の令和５年度行政事業レビューを境に外部有識者のコメントにおいて、有効性、特にアウトカム等の指標に関するものが増加していることを確認した。このような傾向が見られる中で、各府省庁の判断がどのように推移しているかを確認するため、抜本見直し前後（令和２～７年度）で外部有識者からコメントを受け、事業所管部局等の対応が記載された行政事業レビューシートを対象[31]に、対応の構成（選択割合）の推移を確認したものが図表 11 である。

[31] 外部有識者からコメントを受け、推進チームが所見を記載し、それらを踏まえ、事業所管部局が最終的な対応を記載するという図表３のプロセスを全て踏んでいる事業を対象とした（２年度 1,111 事業、３年度 1,500 事業、４年度 1,292 事業、５年度 1,353 事業、６年度 1,179 事業、７年度 1,241 事業）。なお、２年度と７年度の対象事業数について検討課題１と違いがあるが、これは外部有識者のコメントが記載されていても推進チームの所見と事業所管部局の対応のいずれか又は両方が空欄となっている事業があるためである（所見・対応が空欄であっても外部有識者がコメントした事実はあるため、検討課題１の分析では除外していない。）。

図表 11　各年度における事業所管部局の対応の選択割合の推移



（出所）各年度の行政事業レビューシートの主要事項のデータベース等から筆者作成

図表 11 を確認すると、「執行等改善」は令和５年の抜本見直し後が見直し前を下回る水準で推移しており、反対に「現状どおり」は抜本見直し後が見直し前を上回っている。なお、「縮減」、「廃止」については元々の割合が小さく変化を読み取ることは困難であった。

ところで、外部有識者からコメントを受けて事業所管部局が「現状どおり」を選択した場合でも、その説明（図表３青色枠囲いの「詳細」欄）を確認すると、「外部有識者の所見を踏まえ、アクティビティや短期アウトカムなど、評価ロジックの見直しを行い、ロジックモデルにおける事業内容の可視化や整合性のある論理的な指標体系へと再定義を行った」（女性活躍促進に向けた取組に必要な経費（内閣府）[32]）、「いただいた御指摘を踏まえて、「基本情報」の「現状・課題」及び「効果発現経路」のアウトプット・アウトカムに説明を加筆いたしました」（核兵器のない世界に向けたジャパン・チェアの設置（外務省）[33]）など、行政事業レビューシートの記載内容の見直しを行っている例がある。

したがって、抜本見直し後の令和５年度行政事業レビューを境に外部有識者のコメントにおいて、有効性、特にアウトカム等の指標に関するものが増加していることを踏まえると、「現状どおり」という同一の選択の中でも、抜本見直

[32] 同事業の７年度行政事業レビューシート<https://rssystem.go.jp/project/413042f2-b6d6-49fa-b03d-88d2b53973f2>より抜粋
[33] 同事業の７年度行政事業レビューシート<https://rssystem.go.jp/project/ce8f89e4-7278-447b-b20a-9d73102fab10>より抜粋

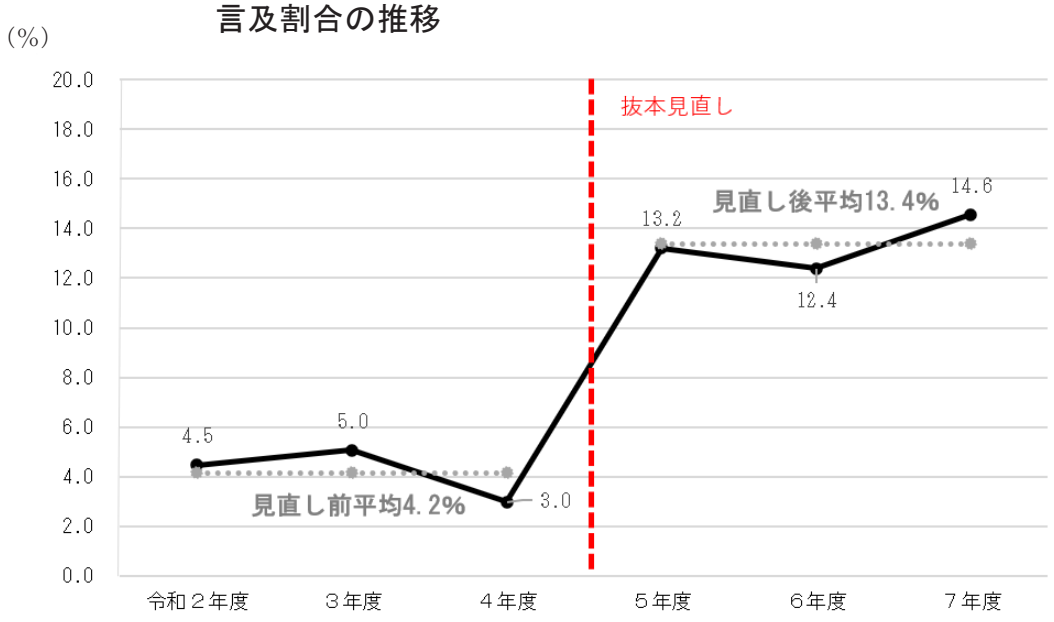
し前後で成果指標等に関する対応やレビューシート上の説明内容に変化が生じている可能性がある。そこで、図表 10 の選択肢に基づく分析では捉えられない変化を確認するため、行政事業レビューで外部有識者からコメントを受けて事業所管部局が「現状どおり」とした事業について、説明部分でアウトカム等の指標[34]に言及している事業数及び割合の推移を分析したのが図表 12 及び 13 である。

図表 12　「現状どおり」の事業においてアウトカム等の指標への言及がある事業数及び割合の推移

年度	言及あり事業数（A）	言及なし事業数（B）	（A）の割合 （（A）／（A）＋（B））
令和２年度	11	236	4.5
３年度	21	395	5.0
４年度	12	393	3.0
５年度	67	440	13.2
６年度	56	396	12.4
７年度	62	364	14.6

（注）赤線は抜本見直しのタイミングを表す。
（出所）各年度の行政事業レビューシートの主要事項のデータベース等から筆者作成

図表 13　「現状どおり」の事業におけるアウトカム等の指標への言及割合の推移



（注）灰色の横の点線は見直し前後の平均値を表す。
（出所）図表 12 の「(A)の割合」列から筆者作成

[34] 「アクティビティ」、「アウトプット」、「アウトカム」

分析の結果、アウトカム等の指標への言及がある事業の割合は、抜本見直し前の平均4.2%に対し、見直し後の平均は13.4%となり、令和５年度以降、一段高い水準で推移していることが確認できた。検討課題１の結果も踏まえれば、行政事業レビューにおける事業の有効性やアウトカム等の指標に関する議論が活発化している可能性が示唆される。一方、留意すべき点として、これはあくまで「現状どおり」とした事業の説明部分においてアウトカム等の指標への言及がある割合が上昇していたという結果であり、「アウトカム等の指標が改善された（より事業の改善に資する指標が設定された）こと」を示すものではない。なお、そもそも抜本見直しの効果として行政事業レビューシートの記載内容の改善も想定される中で、図表10のとおり、それが確認できる区分（例えば「現状どおり（指標見直し）」など）が設けられていない。抜本見直しの効果を事後的に把握・検証する観点からは、こうした異なる対応を区別して把握できる仕組みとすることも検討すべきであろう。

５．今後考えられる論点

（１）ＥＢＰＭに関する取組自体もエビデンスに基づき評価することの重要性

本稿は、行政事業レビューの抜本見直し前後の変化に着目して、ＥＢＰＭの手法を取り入れた制度自体の運用状況について、エビデンスに基づく検証を試みたものでもある。ＥＢＰＭでは、個々の事業についてエビデンスに基づく議論や効果検証を行うことの重要性が強調されるが、行政事業レビューのようにＥＢＰＭの手法を実践している取組自体もまた、その効果や影響をエビデンスに基づき検証することも重要であろう。

本稿の分析は、令和５年の抜本見直しを境とする外部有識者のコメントや各府省庁の判断の変化について、テキスト分析及び記述統計分析で検証したのみである点[35]に留意が必要であるが、抜本見直しが外部有識者のコメントに影響を与えた可能性とともに、事業の有効性やアウトカム等の指標の設定に関する議論・対応が活発化してきている可能性が示唆された。

必要性・有効性・効率性のうち、有効性を測る指標に関する議論が活発化していることは、政府の取組の効果とも捉えられよう。しかしながら、２．（２）で確認したように、外部有識者は過去の実績、職歴等を勘案して選任され、そ

[35] 抜本見直しが影響を与えていること（因果関係）を実証するためには、外部有識者や各府省庁の担当者に対するアンケートや行政事業レビューシートにおける外部有識者の具体的なコメントと各府省庁の対応の分析等が必要となる。

れぞれの特性や専門性を十分に活用する必要がある中で、行革事務局はその外部有識者に対し、抜本見直しの趣旨の周知にとどまらず、「問いかけの例」まで示して、有効性への着目と事業の改善に資する議論を求めてきた[36]。抜本見直しの目的は、行政事業レビューシートの記載内容（指標設定）の見直しにとどまるものではなく、それを基にした対象事業の改善である。事業の効果を正確に把握するためには適切な指標の設定が欠かせないことは言うまでもないが、図表 11 で見たとおり、近年「現状どおり」が高止まりしている状況を踏まえると、それが行政事業レビューの取組の蓄積によって指摘を受ける事業数が減っているからなのか、指標の見直しにとどまっていて事業の改善にまで着手できていないからなのか、あるいは別の理由があるのかについても検証する余地がある。令和８年９月には抜本見直しから４回目の行政事業レビューシートが公開されており、一連の取組が各府省庁にどの程度浸透し、それにより事業改善の取組が具体的にどう変わったか、すなわちＥＢＰＭに関する取組としての行政事業レビュー自体の効果についてもエビデンスに基づく評価をしていくことが重要である[37]。

（２）行政事業レビューと「租税特別措置・補助金見直し担当室」（日本版ＤＯＧＥ）との関係

令和７年 10 月に交わされた自由民主党・日本維新の会の連立政権合意書において、租税特別措置及び高額補助金について総点検を行い、政策効果の低いものは廃止することが明記され、そのための組織として、同年 11 月、行革事務局に「租税特別措置・補助金見直し担当室」（以下「日本版ＤＯＧＥ」という。）が設置された。そして、８年３月には行政事業レビュー実施要領が改正され、「ＥＢＰＭの手法等を活用して政策の実効性を検証し、国民生活の下支えや経済成長に資すると期待される政策は大胆に重点化する一方、効果が乏しい場合には見直すとの方針」が示された[38]。その中で、日本版ＤＯＧＥが行った租税特

[36] 「問いかけの例」まで示すのではなく、政府の取組の趣旨を紹介する程度にとどめ、外部有識者の自主性を重んじるべきという考え方もあろう。

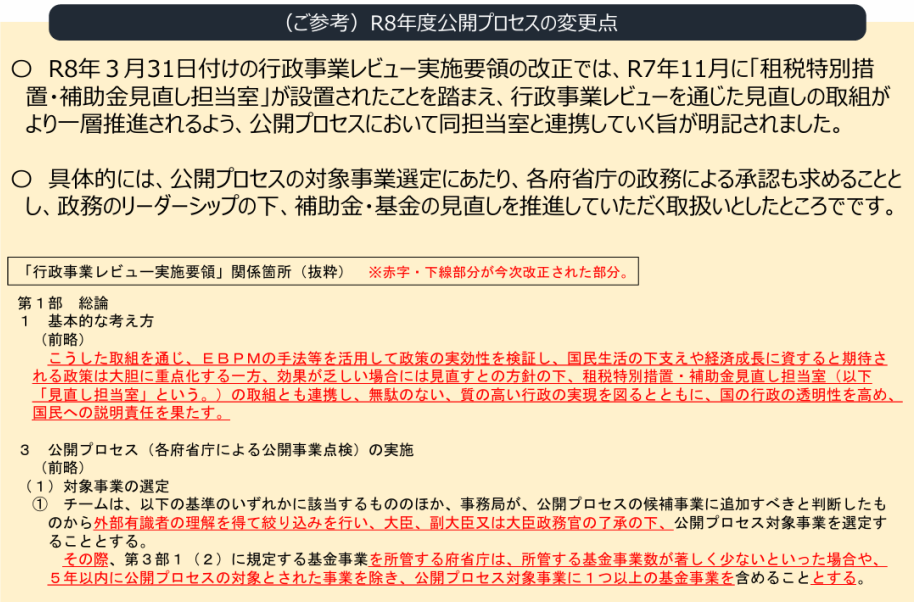
[37] この点、８年１月 28 日の行政改革推進会議（第２回）では、「行革ＡＩ活用プロジェクト「ＡＩ（アイ）プロ」の取組状況と今後の方向性について」〈https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/gskaigi/dai2/shiryo.pdf〉が報告されており、全ての行政事業レビューシート及び基金シートを対象とした生成ＡＩによる評価・分析結果が報告された上で、「レビューシート等の「記載の質」の向上ではなく、あくまでも「事業の質」の向上が最終目的」であることが留意点として挙げられているため、政府が全く意識していないわけではない。

[38] 行政改革推進会議（第３回）（８年３月 31 日）資料１－２「行政事業レビュー実施要領の一部改正について（案）」３頁〈https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/gskaigi/dai3/siryo1-2.pdf〉

別措置・補助金の適正化に向けた国民からの提案募集に際し、７年度の補助金等の事業が一覧できる行政事業レビューシートが提供されたほか、８年６月の参議院決算委員会では片山財務大臣が９年度予算に向けた各府省庁の自己点検において行政事業レビューを活用する旨を述べている[39]。

日本版ＤＯＧＥは、政策効果の低い租税特別措置や補助金について廃止を含めた見直しを掲げて設置された一方で、本稿で確認してきた抜本見直し後の行政事業レビューは、ＥＢＰＭを活用しつつ効果の低い事業について有効性に着目して改善を図ることを重視しており、政策効果が低い事業への両者のアプローチには明確に違いがある。この点、８年５月頃に各府省庁において実施された行政事業レビューの外部有識者会合において、日本版ＤＯＧＥの発足の趣旨が参考として周知された例があった（図表 14）。

図表 14　日本版ＤＯＧＥについて外部有識者に周知された内容



（ご参考）R8年度公開プロセスの変更点

○ R8年３月31日付けの行政事業レビュー実施要領の改正では、R7年11月に「租税特別措置・補助金見直し担当室」が設置されたことを踏まえ、行政事業レビューを通じた見直しの取組がより一層推進されるよう、公開プロセスにおいて同担当室と連携していく旨が明記されました。

○ 具体的には、公開プロセスの対象事業選定にあたり、各府省庁の政務による承認も求めることとし、政務のリーダーシップの下、補助金・基金の見直しを推進していただく取扱いとしたところです。

「行政事業レビュー実施要領」関係箇所（抜粋）　※赤字・下線部分が今次改正された部分。

第１部　総論
１　基本的な考え方
（前略）
こうした取組を通じ、ＥＢＰＭの手法等を活用して政策の実効性を検証し、国民生活の下支えや経済成長に資すると期待される政策は大胆に重点化する一方、効果が乏しい場合には見直すとの方針の下、租税特別措置・補助金見直し担当室（以下「見直し担当室」という。）の取組とも連携し、無駄のない、質の高い行政の実現を図るとともに、国の行政の透明性を高め、国民への説明責任を果たす。

３　公開プロセス（各府省庁による公開事業点検）の実施
（前略）
（１）対象事業の選定
①　チームは、以下の基準のいずれかに該当するもののほか、事務局が、公開プロセスの候補事業に追加すべきと判断したものから外部有識者の理解を得て絞り込みを行い、大臣、副大臣又は大臣政務官の了承の下、公開プロセス対象事業を選定することとする。
その際、第３部１（２）に規定する基金事業を所管する府省庁は、所管する基金事業数が著しく少ないといった場合や、５年以内に公開プロセスの対象とされた事業を除き、公開プロセス対象事業に１つ以上の基金事業を含めることとする。

（出所）令和８年度文部科学省行政事業レビュー外部有識者会合（８年５月 13 日）資料２－３〈https://www.mext.go.jp/content/20260525-mxt_kaikesou02-000050159_05.pdf〉より抜粋

日本版ＤＯＧＥをめぐっては、当初想定されたような見直しが必ずしも進んでいないといった指摘も見られる中[40]、同取組を目に見える形で強化し、租税特

[39] 第 221 回国会参議院決算委員会会議録第８号 33 頁（令 8.6.15）
[40] 例えば『日本経済新聞』（令 8.7.6）

別措置、補助金及び基金の見直しを徹底する方針が示されるとともに、８年11月の秋のレビューも同取組と連携することとなっている[41]。

今後の行政事業レビューにおける外部有識者と各府省庁の議論の方向性はどうなるのか、政策効果が低い事業へのアプローチが異なる双方の取組が日本のＥＢＰＭをどのような方向に導くのか、注視していく必要がある。

（内線　75344）

[41] 第 222 回国会における高市内閣総理大臣所信表明演説<https://www.kantei.go.jp/jp/105/statement/2026/1005shoshinhyomei.html>及び租税特別措置・補助金・基金の徹底見直しに関する関係閣僚等及び副大臣会議（第３回）（８年 10 月９日）配付資料４<https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/sozei/dai3/shiryo4.pdf>