

IV. 国内外におけるスポーツ政策及び他の行政分野における行政計画の評価手法

スポーツ基本計画の評価指標及び評価の在り方を検討するに当たり、国内外で参考となる評価事例の調査を行った。スポーツ基本計画では、スポーツ基本法の理念の実現には「国をはじめ、独立行政法人、地方公共団体、学校、スポーツ団体及び民間事業者等、スポーツに関する多様な主体が連携・協働して、スポーツの推進に総合的かつ計画的に取り組んでいくことが重要」²としている。このように、スポーツ基本計画は、「省庁横断的」、「実施主体が多様」という特性を有するものと考えられる。評価事例の調査はこれらの特徴を念頭に置き、対象の選定を行った。国内調査では、まず、中央省庁及び独立行政法人のスポーツに関連する事業の近年の評価事例を収集・分析した。次に、他の行政分野における行政計画の評価事例として、スポーツ基本計画と同様に「省庁横断的」、「実施主体が多様」という特性を有し、成果についての評価指標・目標値を設定して評価を実施している行政計画として、知的財産推進計画、観光立国推進基本計画、環境基本計画及び IT 新改革戦略の評価について調査を行った。

加えて、先進自治体の評価として、政策評価で先進的な取組をしている自治体のスポーツ行政に関する評価及びスポーツ行政で先進的な自治体の評価の事例の調査を行った。

海外調査では、韓国、フランス、イギリス、オーストラリア、カナダ及びニュージーランドにおけるスポーツ政策の評価について調査・分析した。また、スポーツ政策は複数省庁にまたがる施策であることから、米国及びカナダの省庁横断的評価の事例についてまとめた。

以下の表は、国内外における調査項目、内容及び本報告書内で該当するページを示している。

表 5 国内外における調査内容

調査項目	調査内容	該当ページ
国内調査		
(1) 中央省庁及び独立行政法人におけるスポーツ関連の評価	<ul style="list-style-type: none"> ＜中央省庁＞文部科学省、厚生労働省、国土交通省、経済産業省及び外務省を対象とした、政策評価法に基づく実績評価、事業評価及び総合評価の事例 ＜独立行政法人＞日本スポーツ振興センターと国立青少年教育振興機構の評価事例 	9
(2) 他の行政分野における行政計画の評価	<ul style="list-style-type: none"> 知的財産推進計画、観光立国推進基本計画、環境基本計画及び IT 新改革戦略の評価事例 	20
(3) 先進自治体の評価	<ul style="list-style-type: none"> 政策評価で先進的な取組をしている自治体のスポーツ行政に関する評価事例 スポーツ行政で先進的な自治体の評価事例 	29

² スポーツ基本計画 p.1

海外調査		
(1)各国スポーツ政策の評価	・ 韓国、フランス、イギリス、オーストラリア、カナダ及びニュージーランドにおけるスポーツ政策の評価事例	34
(2)省庁横断的評価	・ 米国及びカナダの省庁横断的な評価事例	38

次項からは、国内外の各調査について、収集した情報・データとそこから得られるスポーツ基本計画の評価に対する示唆をまとめている。各調査の詳細については、参考資料を参照いただきたい。

なお、国内外の政策評価で用いられている代表的な手法を以下に参考として示す。

(参考2) 政策評価に係る主な手法の概要

政策評価の手法には、大きく業績達成度評価（performance measurement）とプログラム評価（program evaluation）がある。米国会計検査院（Government Accountability Office:GAO）（2011年）によると、両者の違いは評価の焦点及び用法にある。	
種類	評価の特徴
業績達成度評価	評価対象のプログラム（一般的には施策または事業）が事前に設定した目標を達成したか否かを、測定可能な基準に基づき継続的にモニタリングするもの。
プログラム評価	プログラムがどの程度機能しているかについて、より広範な情報に基づいて体系的に分析するもの。定期的に行う場合もあれば、非定期的に行う場合もある。
資料) GAO（2011年）“ Performance Measurement and Evaluation”	
龍・佐々木（2003年）によると、プログラム評価には以下の4つの種類が存在する。	
種類	概要
セオリー評価	・ “投入→活動→結果→成果”という、原因と結果の連鎖関係を明らかにするもの ・ 結果として生み出される成果物がロジック・モデル ³
プロセス評価	・ 評価対象施策の執行過程が、当初のデザイン通りに実施されているか、想定された質・量のサービスを提供しているかという問いに答えるもの
インパクト評価	・ 実施された政策によって、対象人口や対象とする社会状況への「改善効果」があったのかなかったのか、あったとしたらどの程度あったのか、という質問に答える評価 ・ あるプログラムが実施されたグループと、あるプログラムが実施されなかったグループの、二つのグループの差を評定するもの
コスト・パフォーマンス評価	・ 「政策」によってもたらされた社会状況のあらゆる変化を貨幣価値に換算した値（「社会便益」）から、政策実施にかかったあらゆる費用を貨幣価値に換算した値（「社会費用」）の差を計算するもの
資料) 龍慶昭・佐々木亮（2003年）「政策評価トレーニング・ブック」に基づき新日本有限責任監査法人作成	

³ ロジック・モデルとは、政策または施策の成果の導出過程を論理的な連鎖の関係で整理したものである。

1 国内調査

(1) 中央省庁及び独立行政法人におけるスポーツ関連の評価

ここでは、中央省庁及び独立行政法人のスポーツに関連する事業の評価事例を収集・分析した。

中央省庁については、スポーツ基本法第30条にスポーツ推進会議の構成員として列記されている文部科学省、厚生労働省、国土交通省及び経済産業省を対象とした。また、スポーツ基本計画にはスポーツによる国際交流・国際貢献の観点が含まれていることから、外務省も対象に加えた。

(参考3) スポーツ基本法第30条

(スポーツ推進会議)

第三十条 政府は、スポーツに関する施策の総合的、一体的かつ効果的な推進を図るため、スポーツ推進会議を設け、文部科学省及び厚生労働省、経済産業省、国土交通省その他の関係行政機関相互の連絡調整を行うものとする。

独立行政法人については、スポーツ政策に関わる事業を実施している日本スポーツ振興センターと国立青少年教育振興機構の評価事例について分析を行った。

以下は調査対象とした中央省庁及び独立行政法人の一覧である。ただし、経済産業省については該当する近年の評価事例を特定できなかった。

表6 調査対象とした省及び独立行政法人

中央省庁	独立行政法人
(a) 文部科学省	(f) 日本スポーツ振興センター
(b) 厚生労働省	(g) 国立青少年教育振興機構
(c) 国土交通省	
(d) 経済産業省	
(e) 外務省	

中央省庁の評価に当たって具体的に収集・分析をしたのは、中央省庁のスポーツに関連する事業のうち、政策評価法に基づく「実績評価」、「事業評価」及び「総合評価」の評価方式による評価事例である。中央省庁は、政策の特性に応じて、これらの評価方式から選択して評価するか、あるいは、これらの評価方式の要素を組み合わせることで評価を実施する。これらの評価方式の概要を以下に参考として示す。

(参考 4) 政策評価法に基づく政策評価方式について

○実績評価方式

- 施策を決定する際に、不断の見直しや改善に資する見地から、施策の目的と手段の対応関係を明示しながら、あらかじめ政策効果に着目した達成目標を設定する。その後、達成目標に対する実績を定期的・継続的に測定する。目標期間が終了した時点で、目標期間全体における取組や最終的な実績などを総括し、目標の達成度合いについて評価を行う。

○事業評価方式

- 個々の事業の採択を決定する前に、その採否、選択などに役立てる見地から、あらかじめ期待される政策効果やそれらに要する費用等を推計・測定する。次に、政策の目的が国民や社会のニーズ又は上位の目的に照らして妥当か、行政関与の在り方からみて行政が担う必要があるか、政策の実施により費用に見合った政策効果が得られるかなどの観点から評価を行う。なお、必要に応じ、政策を実施した後に、事前の評価内容を踏まえて、改めて検証するための評価を行うことがある。

○総合評価方式

- 政策（施策・事務事業を含む）の決定から一定期間を経過した後に、特定のテーマについて、政策効果がどのように現れているかを、政策効果と貢献度の因果関係や効果の発現に至るプロセスの分析、外部要因が効果に与える影響度の分析、政策に属する複数の施策に関する横断的な分析など、様々な観点から掘り下げて分析することにより、問題点を把握し、その原因を検討する。問題点の解決に役立つ多様な情報が提供されることで、政策の見直しや改善が期待される。

政策評価の方式

評価の種類 (対応する 手法)	対象	時点	目的・ねらい	やり方
実績評価 (業績達成 度評価)	各府省の主要な施策等が対象	事後に実施 定期的継続的に実績を測定し、目標期間終了時に達成度を評価	政策の不断の見直しや改善に資するため	あらかじめ政策効果に注目した達成すべき目標を設定し、目標の達成度合について評価
事業評価 (コスト・パフォーマンス 評価)	個々の事務事業が中心であり、施策も対象	事前に実施 必要に応じて事後検証を実施	事務事業の採否、選択等に資するため	あらかじめ期待される政策効果やそれらに要する費用等を推計・測定
総合評価 (プログラム 評価)	特定のテーマ(狭義の政策・施策)が対象	事後に実施 一定期間経過後の評価が中心	問題点を把握し、その原因分析などを総合的に評価するため	政策効果の発現状況を様々な観点から掘り下げて分析するなど総合的に評価

資料) 総務省 政策評価 Q&A (政策評価に関する問答集) に基づき新日本有限責任監査法人作成
http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/seisaku_n/q_and_a.html

(A) 調査結果のまとめ

【中央省庁】

スポーツに関連する施策・事業について、各省では政策評価法に基づく政策評価を行っている。最近の評価事例を確認したところ政策評価の方式のうちスポーツ関連の施策・事業の評価として用いられているのは、実績評価と事業評価が中心であり、総合評価を実施しているのは文部科学省のみであった。

外務省については、スポーツ関連事業個別の評価は行っておらず、関連する事業全体として「外務省政策評価事前分析表」と「外務省政策評価書」の中にスポーツ振興・交流に関する記述があるのみである。

以下は、収集・分析を行った評価事例の一覧である。

表 7 中央省庁のスポーツ関連の評価事例

	実績評価	事業評価	総合評価
文 部 科 学 省	「子供の体力の向上」を目標とした施策に関する事後評価（2012年度） http://www.mext.go.jp/component/b_menu/other/_icsFiles/afieldfile/2013/12/05/1342080_12.pdf	「元気な日本スポーツ立国プロジェクト」を施策目標とした事業に関する事前評価（2011年度） http://www.mext.go.jp/a_menu/hyouka/kekka/1297422.htm	「国際競技力向上施策の効果」に関する総合評価（2006年3月） http://www.mext.go.jp/a_menu/hyouka/kekka/06032711.pdf
	「生涯スポーツ社会の実現」を目標とした施策に関する事後評価（2012年度） http://www.mext.go.jp/component/b_menu/other/_icsFiles/afieldfile/2013/12/05/1342080_13.pdf		
	「我が国の国際競技力の向上」を目標とした施策に関する事後評価（2012年度） http://www.mext.go.jp/component/b_menu/other/_icsFiles/afieldfile/2013/12/05/1342080_14.pdf		
厚生労働省	「障害者のスポーツ、芸術・文化活動を支援すること」に対する実績評価（2006年度） http://www.mhlw.go.jp/wp/s_eisaku/jigyuu/06jisseki/dl/08-03-03.pdf	該当なし	該当なし

	実績評価	事業評価	総合評価
国土交通省	親水レクリエーション広場整備等、親水護岸等による親水利便性の向上を目的とした「湯田ダム ダム湖活用環境整備事業」に対する事後評価（2012年度） http://www.mlit.go.jp/river/basic_info/seisaku_hyouka/gaiyou/hyouka/h2505_2/pdf/sankou05_kasen_2.pdf	スポーツ公園としての親水性等を配慮した利用施設の整備のための環境整備を目的とした「相模川水系総合水系環境整備事業」に対する新規事業採択時評価（2007年度） http://www.mlit.go.jp/tec/hyouka/public/jghks/karute/08110683001.htm	該当なし
	ボートやカヌーによる利水を含む総合水系環境整備事業としての「子吉川総合水系環境整備事業」に対する事後評価（2012年度） http://www.thr.mlit.go.jp/akita/kasen/koyoshi/06_kondankai/001/pdf/shiryu_06-4.pdf	スポーツ・レクリエーション活動の拠点となるような河川空間の整備を図ることを目的とした「姫川直轄総合水系環境整備事業（河川利用推進事業）」に対する新規事業採択時評価（2006年度） http://www.mlit.go.jp/tec/hyouka/public/jghks/karute/07110684001.htm	該当なし
経済産業省	該当なし	該当なし	該当なし
外務省	施策「国内広報・海外広報・IT広報・文化交流・報道対策」に係る目標「5文化の分野における国際協力の実施」の政策評価（2013年度） http://www.mofa.go.jp/mofaj/annai/shocho/hyouka/pdfs/h25_seisaku_hyouka.pdf (P247-)	施策「国内広報・海外広報・IT広報・文化交流・報道対策」に係る目標「5文化の分野における国際協力の実施」の政策評価事前分析（2013年度） http://www.mofa.go.jp/mofaj/annai/shocho/hyouka/pdfs/h25_bunseki.pdf (P155-)	該当なし

以下では、各省のスポーツ関連の評価について、省ごとに参考となる評価事例を抽出して、政策・施策の目標、評価指標、評価方法について整理し、評価の特徴をまとめた。全ての事業の評価に関する調査結果については、参考資料1を参照されたい。

(a) 文部科学省

(a-1) 文部科学省の実績評価の特徴

文部科学省の実績評価では、今回対象とした3つの実績評価それぞれで、定量的に測定できる成果指標（以下、「アウトカム指標」という）と活動結果指標（以下、「アウトプット指標」という）を設定し、目標値に向けた実績を事業年度ごとにモニタリングして評価する業績達成度評価を行うことで、評価結果の分析と課題の抽出を行うことができている。

また、「我が国の国際競争力の向上」を目標とした施策に関する事後評価のように、施策によっては、行政事業レビュー⁴の指摘も踏まえて、評価結果を施策へ反映させる方針を設定し、事業全体の見直しを図るなど、施策の見直しにつながるような仕組みができている。

評価に当たっては、必要性、有効性、効率性の観点から評価を行っているが、定性的な評価に留まっている。

(a-2) 文部科学省の事業評価の特徴

定量的なアウトカム目標とアウトカム指標を設定できている。一方、評価に当たっては、必要性、有効性、効率性の観点から評価を行っているが、事前評価であるため、定性的な評価に留まっている。

(a-3) 文部科学省の総合評価の特徴

施策体系を論理的に整理し、重要度の高い施策区分を明確化するために、ロジック・モデルを適用して、施策効果の発現状況や効果の発現に至る因果関係の評価していることに加え、相関分析により、施策の効果及び貢献度を評価している。このように、様々な観点から、施策効果と貢献度の因果関係を掘り下げて分析し、施策に係る問題点を把握するとともに、その原因を分析するなど総合的に評価している。そのため、これらの評価結果を基に政策目的の達成に向けた施策の見直しにつなげることができる。

(b) 厚生労働省

(b-1) 厚生労働省の実績評価の特徴

施策目標に関する実績目標を設定し、実績目標の達成度は、評価指標として設定されたアウトプット指標を基に評価されている。

評価に当たっては、有効性、効率性の観点から評価を行い、これらの評価を基に総合的な評価を行っている。有効性の評価は、アウトプット指標を基に評価されている。効率性の評価は、定性的な評価に留まっている。

施策目標の達成度については有効性の評価と効率性の評価を基にした総合的な評価を行

⁴ 行政事業レビューは、各府省が、①原則全ての事業について、②予算の支出先と用途を把握し、③過程を公開しつつ事業の内容や効果の点検を行い、④その結果を予算の概算要求や執行等に反映させる仕組みで、2010年度から開始された。なお、政策評価と行政事業レビューの連携を図るため、2012年度から行政事業レビューに対応した「政策評価の事前分析表」を全政府ベースで導入している。

っているが、施策目標と実績目標との因果関係が明確になっていないこともあり、実績目標の達成度を説明するための評価に留まっていると考えられる。

(c) 国土交通省

(c-1) 国土交通省の実績評価の特徴

評価に当たっては、事業を実施したことにより発現するアウトカム指標として、年間利用者増加数等の定量情報及び環境整備による効果等の定性情報を基に、目的の達成度を評価し、事業の有効性を評価することで、今後の事業評価や改善措置の必要性を検討している。

また、事業の投資効率性(総便益/総費用)を見ることで、事業の効率性も評価している。

(d) 経済産業省

(該当なし。)

(e) 外務省

(e-1) 外務省の実績評価の特徴

達成すべき目標を「文化、スポーツ、教育、知的交流の振興のための国際協力、文化の分野における国際規範の整備促進等の文化の分野における国際貢献を通じ、各国の国民が経済社会開発を進める上で必要な活力を与え自尊心を支えることにより、親日感の醸成を図ること」としているが、スポーツに特化した具体的な指標は設定されていない。なお、当該実績評価における目標の達成度を測る指標は、アウトカム指標(定性情報)及びアウトプット指標(定量情報及び定性情報)である。

【独立行政法人】

以下では、スポーツ政策に関わる事業を実施している独立行政法人である日本スポーツ振興センターと国立青少年教育振興機構の評価事例を対象に、評価方法、評価指標を整理した。

(f) 日本スポーツ振興センター

日本スポーツ振興センターは、文部科学大臣が定めた中期目標を達成するために、中期計画と年度計画を策定し、これらの計画に基づいて業務を実施している。各事業年度と中期目標期間終了時には、日本スポーツ振興センターによる自己評価と文部科学省独立行政法人評価委員会による評価が行われている。以下ではそれぞれの評価の概要を示す。

(f-1) 日本スポーツ振興センターによる自己評価

日本スポーツ振興センターは、内部に自己評価委員会を設置し、①中期計画に基づき年度計画に定めた項目の確実な実施に資するための業務の進行管理、②年度計画に定めた項目の達成状況及びその他業務運営全般についての自己点検評価、③事業年度終了後、独立行政法

人評価委員会に提出する「業務実績報告書」の作成を行っている。

同センターの自己点検評価は、事業年度終了後に実施され、「全体評価」と「項目別評価」からなる。

- ・ 全体評価：法人の業務全体にわたる横断的な観点から、業務の実績について定性的に評価。
- ・ 項目別評価：年度計画等に定めた各項目の達成度について、以下の段階的評価基準に従い段階的に評定。

自己点検評価の後、評価結果を取りまとめた上で、理事長等による業務改善ヒアリングを経て、業務運営上の課題・改善策をその後の年度計画に反映させている。

表 8 日本スポーツ振興センターの自己点検評価における段階的評定基準

S	年度計画どおり、または年度計画を上回って履行し、かつ、特に優れた成果を上げている。
A	年度計画どおり、または年度計画を上回って履行し、中期計画に向かって順調、または中期計画を上回るペースで成果を上げている。
B	年度計画どおりに履行しているとは言えない面もあるが、工夫や努力によって、中期計画を達成し得ると判断される。
C	年度計画を十分には履行しておらず、中期計画達成のためには業務の改善が必要である。
F	年度計画を履行しておらず、かつ、役員会において、業務改善が必要と判断される。

資料) 日本スポーツ振興センター「平成 24 年度自己点検評価書」より抜粋

スポーツ関連の指標には、全てアウトプット指標が設定されている。これは、スポーツ政策の実施機関である独立行政法人が着実にスポーツ関連事業の実施を進めるため、年度計画に定められた内容がアウトプットの目標設定となっているためである。具体的な指標と評価方法は以下の通りである。

- ・ 定量的な評価指標：「大規模スポーツ施設の稼働日数」「説明会の開催状況」「助成金交付申請受付数全体に占めるオンライン申請率」等
 - 評価方法：計画で設定した個別指標に関する目標値の達成状況により「A」「B」「C」評価を実施。(※「A」「B」「C」の評価基準は個別指標ごとに設定している。)
- ・ 定性的な評価指標：「施設利用者の利便性向上」「スポーツ施設の活用促進状況」「総合的な支援の実施及び効果的な支援の実施状況」「スポーツ医・科学分野からの支援状況」等
 - 評価方法：計画で設定した個別事業の実績を基に、定性的な評価を実施。

(f-2)文部科学省独立行政法人評価委員会による評価

業務実績報告に基づき、文部科学省独立行政法人評価委員会で、各事業年度及び中期目標期間終了時に総合的な評価が行われる。日本スポーツ振興センターは、各事業年度の評価結果に基づき、次年度以降の業務運営に反映させ、中期目標の達成に向けた取組を行う。

評価指標と評価方法については、日本スポーツ振興センターが行う自己点検評価の指標及び評価方法と同じである。

(g)国立青少年教育振興機構

国立青少年教育振興機構は、文部科学大臣が定めた中期目標を達成するために、中期計画と年度計画を策定し、これらの計画に基づいて業務を実施している。各事業年度と中期目標期間終了時には、国立青少年教育振興機構による自己評価と文部科学省独立行政法人評価委員会による評価が行われている。

スポーツ関連の指標は、一部アウトカム指標が設定されているが、ほとんどがアウトプット指標である。これは年度計画に定められた項目のほとんどがアウトプットの目標設定で、一部がアウトカムの目標設定となっているためである。具体的な指標と評価方法は以下の通り。

- ・ 評価指標：「モデル的なプログラムが開発され、そのプログラムが公立施設等で活用されているか」、「教育的な観点に立った活動プログラムの開発・充実がなされているか」等
- ・ 評価方法：事業の実績（スポーツプログラムの開発・活用実績等）を基に、定性的な評価を実施。

なお、独立行政法人制度のうち、特に評価に係る制度については、「独立行政法人改革等に関する基本的な方針」（2013年12月24日閣議決定）で、以下のような問題点と評価制度改革に関する方向性が示されている。スポーツ基本計画の評価の在り方の検討に際して現行の独立行政法人制度における評価を参照する際には、これらに十分留意すべきであることを付言しておく。

表9 現行の独立行政法人の評価制度の問題点及び制度改革の内容

①現行の独立行政法人の評価制度の問題点

i) 評価主体についての問題

- ・ 現行の評価システムは、独立行政法人の主務省の評価委員会が第一次評価を行い、政策評価・独立行政法人評価委員会が第二次評価を行うという制度設計になっている。主務大臣は独立行政法人に対して目標を示すのみで評価に関与しないこと、主務大臣の設定する中期目標が不明確であること等により適切なPDCAサイクルが確立できていないという問題がある。政策の執行について責任を持つべき主務大臣が実績評価に対してよ

り積極的に関与すべきという意見がある。

ii) 第三者性を重視した評価体制の問題

- ・ 第三者性に重点を置かれた評価委員会の制度設計は、評価の適切性・実効性の確保や責任ある評価の実施の観点から、妥当ではないのではないかという指摘がある。

iii) 多層構造の事後評価体制による現場の負担の問題

- ・ 各独立行政法人に対して多層的な評価が行われており、主務府省、法人ともに負担が増加しているとの指摘がある。

iv) 評価結果を活用した業績改善の問題（PDCA サイクルの機能の問題）

- ・ 評価結果をその後の法人の経営や業務の改善に活かせていないという指摘がある。

②独立行政法人の評価制度改革の内容

i) PDCA サイクルが機能する目標・評価の仕組みの構築

- ・ 主務大臣の下での政策の PDCA サイクルを強化する観点から、主務大臣から法人への確かつ明確な目標を付与し、主務大臣自らが業績評価を行う。
- ・ 主務大臣が目標案やその変更案を作成する際に、法人と十分に意思疎通を図る。
- ・ 主務大臣による評価の客観性の確保や政府全体としての整合性の確保の観点から、第三者機関が外部から点検する仕組みを導入する。
- ・ 主務大臣は政策責任を果たすため、業績評価の結果、成果が不十分な場合や事務・事業が非効率と認められる場合などには、法人に対して業務運営の改善を命令することができるようにする。
- ・ 法人は主務大臣の政策目標を実現するための実施部門であるとの位置づけを踏まえ、主務大臣は、法人の業績評価結果を政策評価に活用する。

ii) 法人の内外から業務運営を改善する仕組みの導入

- ・ 法人の長の下での自律的な PDCA サイクルを機能させるため、法人の内部ガバナンスについて、法人役員の責任の明確化や監事・会計監査人の機能強化、再就職規制の導入等により内部統制の確立を図る。
- ・ 法人の内部統制システムの構築を義務付け、効率的かつ質の高い業務運営の実現を図る。
- ・ 中期目標の達成に責任を持たせるため、法人の長の任期を中期目標期間に対応させる。
- ・ 法人の業務運営の適正化に向け、政策の責任主体である主務大臣が、法人の自主性・自律性に配慮しつつ適正に関与できるよう、事後的な是正措置を整備する。

資料) 独立行政法人改革等に関する基本的な方針（2013年12月24日閣議決定）を参考に新日本有限責任監査法人作成

(B) スポーツ基本計画の評価の在り方を検討する上での示唆

以下では、中央省庁と独立行政法人の評価事例の調査結果を基に、スポーツ基本計画の評価の在り方を検討する際に参考となる内容を整理した。

○業績達成度評価が基本

スポーツ政策の評価に関して調査対象とした中央省庁及び独立行政法人の事例では、ほとんどが業績達成度評価による評価を実施している。ここでは、事業が目標の達成に有効であったかについて、予め設定した定量的もしくは定性的な目標に関して事後に評価する手法を採用している。この業績達成度評価は、簡易かつ実務的な評価手法として広く活用されているものであり、特にスポーツ政策のような複数機関が関係し、かつ外部要因の影響が多い政策分野で、実務的には有用な手法であると言える。ただし、目標の達成度を測る指標が適切かどうか、また、アウトプット、アウトカムなどの段階までの指標を設定するかどうかで、政策目的の達成度と事業の因果関係や事業の貢献度について、どこまで詳細に分析できるかが変わってくる。

政策評価法の「総合評価」の事例としては、文部科学省の「国際競技力向上施策の効果」に関する総合評価が参考となる。文部科学省の事例では、施策体系を論理的に整理し、重要度の高い施策区分を明確化するためにロジック・モデルを適用して、政策効果の発現状況や効果の発現に至る因果関係を評価している。また、相関分析により、施策の効果及び貢献度を評価している。加えて、政策効果と貢献度の因果関係について様々な観点から掘り下げて分析し、政策に係る問題点を把握するとともに、その原因を分析するなど総合的に評価している。このように総合評価では、業績達成度評価よりも政策目的の達成度と事業の因果関係や事業の貢献度について、より詳細に分析することが可能になる。

○アウトカム指標に加え、アウトプット指標も設定

中央省庁のスポーツ政策の評価事例では、文部科学省や国土交通省のようにアウトカムに係る指標を設定している事例もあるが、多くは行政活動の実績を示すアウトプットに関連する指標が設定されていることが確認できる。

また、独立行政法人のスポーツ関連の指標は、一部アウトカム指標が設定されているが、ほとんどがアウトプット指標である。これは、政策実施機関である独立行政法人の評価が業績達成度評価により行われていることから、定量的に成果を把握できるアウトプットを中心とした目標が設定されていることによるものと考えられる。

他方、アウトカム指標に加えて‘アウトカムの達成に寄与するアウトプット指標’を設定して評価することにより、アウトカムの達成度だけではなく、アウトカムに至るアウトプットの評価を通して、アウトカムの達成に向けた取組のどこに問題があったかを分析する事例も確認できた。具体的には、文部科学省の「子供の体力の向上」を目標とした施策に関する事後評価では、アウトカム指標と複数のアウトプット指標を設定している。これにより、アウトカム指標に基づき業績達成度評価を行うとともに、アウトプットの実績を事業年度ごとにモニタリングすることで評価結果分析と課題抽出を行っている。

○評価結果に基づく見直しの仕組みの設定

スポーツ政策の評価結果に基づく施策の見直しの仕組みは、中央省庁、独立行政法人ともに整備されていることが確認できる。例えば、文部科学省の「子供の体力の向上」を目標とした施策に関する事後評価では、「子供の体力の向上」という施策を構成する事業のうち、「幼児期の運動促進に関する普及啓発事業」については、文部科学省の行政事業レビューの「公開プロセス」での有識者による事業全体の抜本的改善に係る指摘を基に、評価結果を踏まえた施策への反映方針を設定し、事業全体の見直しを図るなど、施策を構成する事業の見直しにつながるような仕組みができています。

また、国土交通省では、評価に当たって、事業を実施したことにより発現する成果（年間利用者増加数等の定量指標及び環境整備による効果等の定性情報）を基に、目的の達成度を評価し、事業の有効性を評価することで、今後の事業評価や改善措置の必要性を検討している。

○年度評価と目標期間終了時の評価の組み合わせ

独立行政法人では、年度評価と中期目標期間終了時の評価を組み合わせることにより、中期目標の達成度評価と目標達成に向けた事業年度ごとの進捗状況の評価する仕組みを構築している。

このように、計画の目標期間終了時の評価だけでなく、年度評価を組み合わせることで、事業年度ごとの計画の進捗状況の評価し、その評価結果を翌年度の事業の見直しにつなげている事例が参考になる。

○第三者による評価による客観性の確保

スポーツ政策の評価主体については、一次評価は基本的には施策を所管している担当部署が実施し、二次評価について、有識者等からなる検討会や評価委員会を設置して評価を実施することにより、評価結果の客観性を高める工夫をしている。

具体的には、文部科学省の「子供の体力の向上」を目標とした施策に関する事後評価では、「子供の体力の向上」という施策を構成する事業のうち、「幼児期の運動促進に関する普及啓発事業」では、文部科学省の行政事業レビューの「公開プロセス」において有識者による評価を実施している。

独立行政法人では、独立行政法人による自己点検評価と所管省庁の独立行政法人評価委員会による評価を実施しており、独立行政法人による自己評価結果を他の機関（所管省庁の独立行政法人評価委員会）が客観的に評価する仕組みが作られている。

この仕組みは、自己評価と第三者評価を組み合わせる手法を採用することにより、自己評価結果を検証し、検証結果を次期計画の策定での改善に反映させるために有効と考えられる。その際には、現在検討されている独立行政法人の評価制度改革の趣旨を踏まえ、目標管理及び評価の枠組みについて、多層的な評価による作業負荷を軽減しつつ実効性を上げることを

重視し、簡素・効率的で実効性の高い方法を検討することが重要である。

(2) 他の行政分野における行政計画の評価

ここでは、他の行政分野における行政計画のうち、スポーツ基本計画と同様に「省庁横断的」、「実施主体が多様」という特性を有し、評価指標・目標値を設定して評価を実施している行政計画を参考事例として取り上げ、その評価の実施状況について文献調査により情報収集を行い、整理した上で示唆をまとめた。

調査対象とした他の行政分野における行政計画及び参考事例とした理由は以下の通りである。

表 10 調査対象とした行政計画

取り上げる行政計画	参考事例とした理由
知的財産推進計画	<ul style="list-style-type: none"> ・ 評価を数年間にわたり実施した実績がある。 ・ 工程表による進捗管理が参考になると考えられる。 ・ 「省庁横断的」、「実施主体が多様」である。
観光立国推進基本計画	<ul style="list-style-type: none"> ・ 比較的新しい行政計画で、成果に関する評価指標・数値目標を全般的に設定し、分かりやすく整理している。 ・ 「省庁横断的」、「実施主体が多様」である。
環境基本計画	<ul style="list-style-type: none"> ・ 環境分野は評価指標を用いた政策評価が従来充実しており、本計画も指標の設定に工夫がみられる。 ・ 「省庁横断的」、「実施主体が多様」である。
IT 新改革戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ IT 新改革戦略評価専門調査会で、評価体系・評価指標を検討し、2006～2008 年度報告書で整理・公表されている。とりわけ 2008 年度報告書では分野ごとにロジックモデルが整理されている。 ・ 「省庁横断的」、「実施主体が多様」である。

資料) 新日本有限責任監査法人作成

各計画の目的・策定主体・策定時期・根拠法・対象期間は以下の通りである。なお、各計画の概要や評価体系・指標、評価手法等については、参考資料 2 に調査結果概要を掲載している。

表 11 各計画の目的・策定主体・策定期間・根拠法・対象期間

取り上げる行政計画	目的	策定主体	根拠法	策定期間	対象期間
知的財産推進計画 2012	「本部長である総理のリーダーシップの下、グローバル・ネットワーク時代に日本が堂々と歩を進められるよう、国際競争力強化に資するため」（「知的財産推進計画 2012」より）」	知的財産戦略本部	知的財産基本法第 23 条	2012 年 5 月 29 日	2020 年をターゲットとする上位アウトカムと 2012 年度事業について規定
観光立国推進基本計画	「観光立国の実現に関する施策の総合的かつ計画的な推進を図るため」（観光立国推進基本法第 10 条）	国土交通大臣が案を策定し閣議決定	観光立国推進基本法第 10 条	2012 年 3 月 30 日	5 年間（2012 年度から 2016 年度）
環境基本計画	「環境の保全に関する施策の総合的かつ計画的な推進を図るため」（環境基本法第 15 条）	環境大臣が案を策定し閣議決定	環境基本法第 15 条	2012 年 4 月 27 日	※期間については明確な記述がない
IT 新改革戦略	「国内でのそうした姿（※欄外注 1）の実現をめざして、そして世界の IT 革命を先導するフロントランナーとして、アジアを中心とする共存共栄の国際社会づくりに貢献していくため」（「IT 新改革戦略」より）」	高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部（IT 推進本部）	高度情報通信ネットワーク社会形成基本法（IT 基本法）第 36 条	2006 年 1 月 19 日	2010 年度を目標年限とする

※注 1：「国内でのそうした姿」は、第一に「いつでも、どこでも、何でも、誰でも」使えるユビキタスなネットワーク社会を、セキュリティ確保やプライバシー保護等に十分留意しつつ実現すること、そして第二にそれによって世界最高のインフラ・潜在的な活用能力・技術環境を有する最先端 IT 国家であり続けること

資料）各計画本文等を基に新日本有限責任監査法人作成

(A) 調査結果のまとめ

(ア) 評価体系

知的財産推進計画 2012 の評価体系は、上位のアウトカムと、下位の個別の取組（「施策」）の 2 段階で構成されている。上位のアウトカムは、2020 年に実現されるべきアウトカムが、5 つの「成果イメージ」と 6 つの「目標指標」として挙げられている。他方、下位の個別の取組は、計 390 の「施策」について、担当省庁と概要が整理されている。また、「戦略実施

の工程表」では、各施策について各年度に実施すべき事項が記載され、進捗管理に適した整理がなされている。上位のアウトカムと下位の「施策」の対応関係は明確化されていない。
 (知的財産推進計画の構成では、上位のアウトカムと「施策」の中間に、「施策」を束ねる分類項目が2段階設定されているが、それを「中間アウトカム」として評価対象にはしていない)

表 12 「知的財産推進計画 2012」の「成果イメージ」と「目標指標」

<p>1. 知財イノベーション総合戦略</p> <p>【成果イメージ】(2020年)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○知的財産の活用を促進し、世界に先駆けた新規事業を創出する。 ○技術輸出額：約2兆円(2010年度) → 約3兆円 ○グローバルに活躍するニッチトップ事業を多数輩出する。 ○中小企業による輸出額：約10兆円(2010年) → 約14兆円 ○研究開発・事業化戦略と連携した戦略的な国際標準化の推進や知的財産権の獲得・活用を通じて、産業競争力を強化しつつ国際標準化特定戦略分野において世界市場を獲得する。 <p>【目標指標】(2020年)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○国際特許出願において、我が国が国際調査を管轄する国を、アジア地域を中心として拡大する。 ○海外事業展開に対応してグローバルな特許を低コストかつ効率的に取得できる環境を整備し、特許の海外出願比率を高める。 <ul style="list-style-type: none"> ・日米欧韓中の五大特許庁間における共通の特許審査基盤を整備する。 ・海外特許出願に対する特許審査ハイウェイ(PPH)利用可能率を高める。(約70%(2010)→約87%(2011)→90%) ○中小・ベンチャー企業における特許制度利用者の裾野を広げる。 (新たに特許出願をした中小・ベンチャー企業数(累計)：約3万社) ○中小・ベンチャー企業による海外出願件数を増やす。(約0.8万件(2011)→1.2万件以上) ○国際標準化戦略内のロードマップに示されたアクションプランを着実に履行し、各特定戦略分野の産業競争力を強化する。 ○国際標準化機関における幹事国引受け件数を増加させる。(74件(2010)→90件(2012)→150件)

資料) 知的財産戦略本部(2012年)「知的財産推進計画2012」(<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/kettei/hizaikeikaku2012.pdf>)

観光立国推進基本計画では、具体的施策を「観光庁が主導的な役割を果たすべき主な施策」と「政府全体により講ずべき施策」に分類している。各施策は共通して2段階の構成となっ

ており、上位の項目には各施策の必要性や施策の概要が、下位の項目には個別の取組（「施策」）の内容が記載されている。計画全体に関わる7つのアウトカム目標（観光国の実現に関する目標）が計画策定当初から設定されているが（後述参照）、それらのアウトカム目標と計画中の施策との関係に係る詳細な記述はない。

表 13 観光立国推進基本計画における「観光立国の実現に関する目標」と参考指標

観光立国の実現に関する目標		観光立国の実現に係る参考指標
目標の分類	観光立国の実現に関する目標	観光立国の実現に係る参考指標
観光による国内消費の拡大	1. 国内における旅行消費額 〔平成21年(2009年): 25.5兆円〕 平成28年(2016年)までに30兆円	(1) 国内宿泊旅行消費額 平成28年(2016年)までに18兆円 国内日帰り旅行消費額 平成28年(2016年)までに6.5兆円 訪日外国人旅行消費額 平成28年(2016年)までに3兆円 (2) 観光の雇用効果 平成28年(2016年)までに539万人相当
	2. 訪日外国人旅行者数 〔平成22年(2010年)実績: 861万人〕 〔平成23年(2011年)推計: 622万人〕 平成28年(2016年)までに1,800万人	(1) 訪日外国人のゴールデンルート以外の地域における延べ宿泊者数 平成28年(2016年)までに2,400万人程度 (2) 訪日外国人旅行者に占めるリピーター数 平成28年(2016年)までに1,000万人程度
国際観光の拡大・充実	3. 訪日外国人の満足度 〔平成23年(2011年): 大変満足43.6%、必ず再訪したい58.4%〕 大変満足45%程度、必ず再訪したい60%程度	
	4. 国際会議の開催件数〔平成22年(2010年): 741件〕 平成28年までに5割以上増、アジア最大の開催国	(1) 国際会議、展示会、研修等参加の訪日外国人参加者数 平成28年(2016年)までに170万人
	5. 日本人の海外旅行者数 〔平成23年(2011年)推計: 1,699万人〕 2,000万人	(1) 若年層の日本人海外旅行者数 平成28年(2016年)までに300万人
国内観光の拡大・充実	6. 国内宿泊観光旅行の年間平均宿泊数 〔平成22年(2010年): 2.12泊〕 (2.5泊)	(1) 国内宿泊観光旅行を行わない国民割合 平成28年(2016年)までに40%程度 (そのうち、特に若年層の割合 40%) (2) 若年層の国内宿泊観光旅行の年間平均宿泊数 平成28年(2016年)までに年間平均3泊
	7. 国内観光地域の旅行者満足度〔実績値なし〕 (大変満足・必ず再訪したい25%程度)	(3) 三大都市圏以外の地方を主目的地とする国内旅行消費額 平成28年(2016年)までに年間12兆円

-2-

資料) 観光庁(2012年)「新たな観光立国推進基本計画の特徴」(<http://www.mlit.go.jp/common/000206989.pdf>)

環境基本計画では、「今後の環境政策の具体的な展開」が、2段階で整理されており、最下位の項目に個別の取組（「施策」）が記載されている。最下位の項目では、取組状況と課題を示した上で、「中長期的な目標」を掲げ、対応する施策群の基本的な考え方、各主体の役割、重点的取組事項が整理されている。「中長期的な目標」は必ずしも、具体的な数値目標を掲げている訳ではない。最下位の項目（一定の施策群）ごとに、各主体（国、地方公共団体、企業・消費者・投資家等、NPO、研究者等）の役割を記述し、連携してアウトカムを導出することが想定されている。計画全体に関わるアウトカム目標（環境の状況、取組の状況等を総合的に表す指標（総合的環境指標））が設定されているが、それらのアウトカム目標と計画の内容の関係についての詳細な記述はない。

表 14 環境基本計画における総合的環境指標の例

1. 総合的環境指標について

iv) 環境と社会経済の関係を端的に表す指標

指標	内容
① 環境効率性を示す指標	<ul style="list-style-type: none"> ・環境負荷と経済成長の分離の度合いを測るためのデカップリング指標 ・二酸化炭素の排出量が他の分野の状況も、何らかの形で反映されているとみることができることから、当面は、「二酸化炭素排出量÷GDP」を使用する。 ・ただし、必ずしも総量削減を意味しないこと、各国の条件に差があることなどから、国際的には、このような指標として、生産量ベースでの比較など様々な手法が提案されていること等の留意点がある。 ・また、他の環境負荷(大気環境、化学物質、など)の環境効率性に関しても補助指標として検討する。
② 資源生産性を示す指標	<ul style="list-style-type: none"> ・投入された資源をいかに効率的に使用して経済的付加価値を生み出しているかを測る指標 ・天然資源等投入量は、資源だけでなく、資源採取に伴う環境負荷や廃棄物等も表わすことができ、複数の分野に対応しうる総合性の高い指標であることから、当面は、「GDP÷天然資源等投入量」を使用する。なお、本指標は環境負荷と経済成長の分離の度合いを測るためのデカップリング指標でもある。 ・循環基本計画において、既に数値目標が設定されており、毎年度算定が実施されている。 ・ただし、少量だが有害な物質や希少金属が埋没する等の留意点がある。 ・また、国内の消費に伴う国外における環境負荷を把握することができる消費ベース(フットプリントベース)の資源生産性に関しても補助指標として検討する。
③ 環境容量の占有量を示すエコロジカル・フットプリントの考え方による指標	<ul style="list-style-type: none"> ・環境容量を示す指標 ・エコロジカル・フットプリントは、地球上の有限な土地の面積に着目して持続可能な水準の超過を訴える概念が直感的分かりやすさに優れ、「環境容量の占有量」として数値を解釈することができることから、当面は、「環境容量の占有量を示すエコロジカル・フットプリントの考え方による指標」を使用する。 ・WWF(世界自然保護基金)の定期的なレポートなどによって国際比較を行った結果が発表されている。 ・ただし、エコロジカル・フットプリントはすべての環境問題や資源を対象としているわけではない等の留意点がある。 ・また、環境容量を直接的に示すことができる指標(例えば、地球温暖化、生物多様性、物質循環、水環境保全などの複数の分野に対応した「管理された森林面積」)を補助指標として検討する。
④ 環境に対する満足度を示す指標	<ul style="list-style-type: none"> ・生活の質の環境的側面を示す指標 ・生活の質の環境的側面を示す指標として、快適性や安全性を測る指標が考えられるが、現時点では適当な指標がないことから、「環境に対する満足度を示す指標」について検討する。 ・例えば、環境基準(例:騒音)を達成している地域に住む人口、などが考えられる。

8

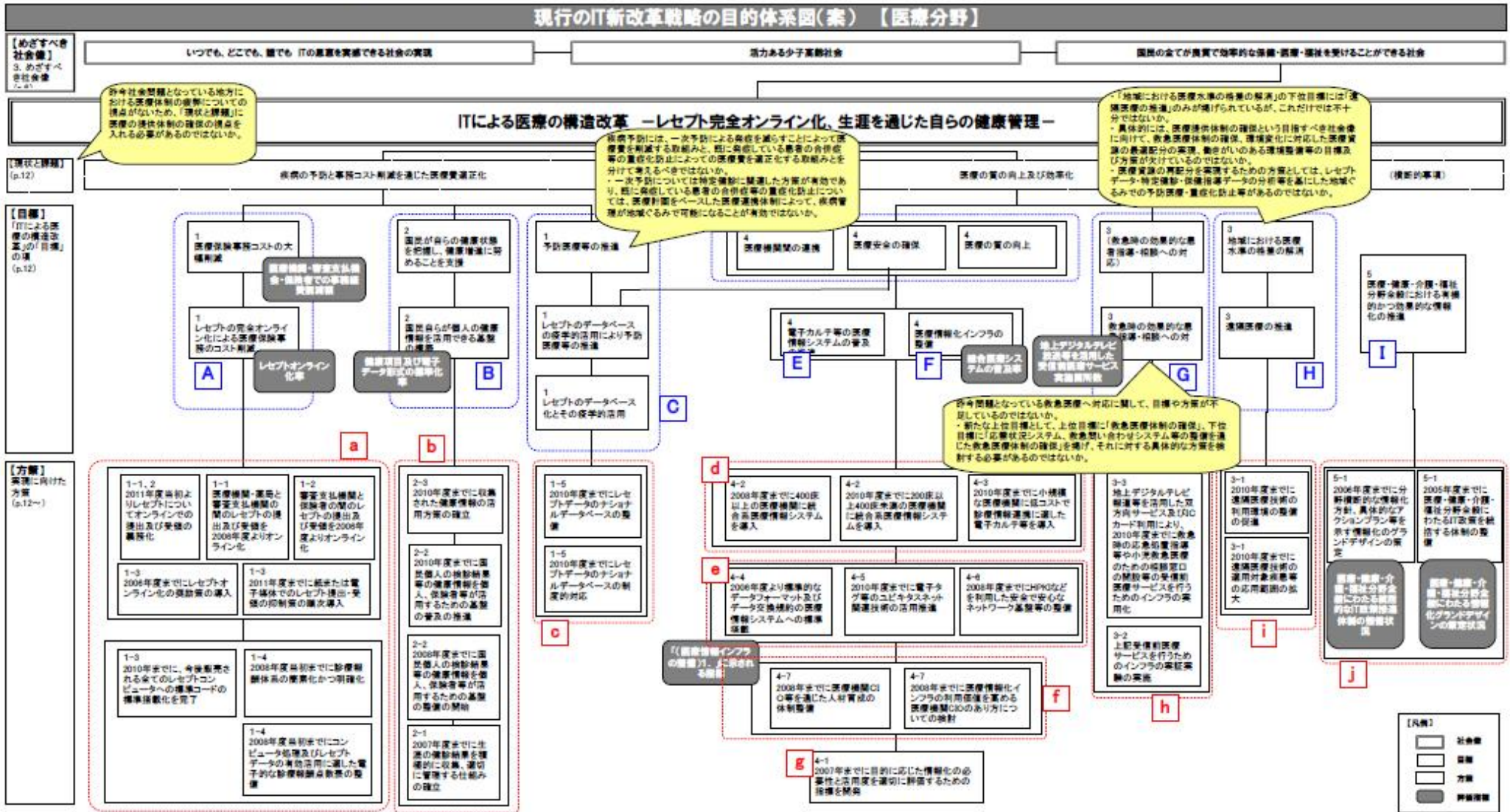
資料) 環境省 (2012 年)「第四次環境基本計画における総合的環境指標について」(<https://www.env.go.jp/council/02policy/y020-66/mat02.pdf>)

IT 新改革戦略は、「今後の IT 政策の重点」が、3 段階で整理されており、最下位の項目に分野ごとに個別の取組(「具体的な施策」)が記載されている。最下位の項目では、「現状と課題」、「目標」、「実現に向けた方策」、「評価指標」が整理されている。「目標」は、アウトカムとアウトプットが混在している。IT 新改革戦略評価専門調査会の 2008 年度報告書では、最下位の項目ごとに、ロジック・モデルが提示され、評価体系が分かりやすく整理されている。

図1 IT新改革戦略のロジック・モデル例

(2) 評価結果

1) IT新改革戦略に掲げられた「目標」「方策」「評価指標」の対応関係の明確化



資料) IT新改革戦略評価専門調査会「2008年度報告書」(2009年) (<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/ithyouka/houkoku/2008/honbun.pdf>)

(イ) 評価指標

知的財産推進計画 2012 では、上位レベルでは、①2020 年をターゲットとする「成果イメージ」(アウトカム、計 5)、②同じく 2020 年をターゲットとする「目標指標」(アウトカム、計 6) が記載され、そのうち 6 つに定量的な評価指標と目標値が設定されている。下位レベルの「施策」は、基本的に全てアウトプットの記載であり、その通りに実施できたかどうかをチェックする仕組みとなっている。

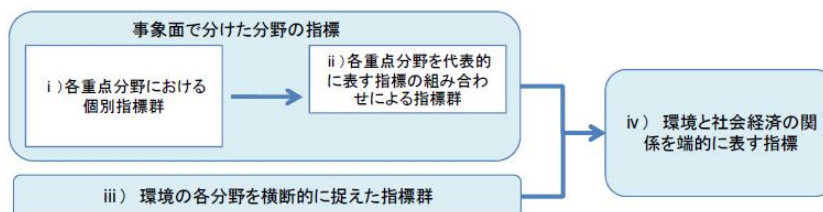
観光立国推進基本計画では、計画全体に関わるアウトカム目標として「国内における旅行消費額」、「訪日外国人旅行者数」、「国際会議の開催件数」、「日本人の国内観光旅行による 1 人当たりの宿泊数」「日本人の海外旅行者数」の 5 つの客観的データに基づくアウトカム指標のほか、「観光地域や旅行サービスの質の向上を図るため、基本的な目標に満足度の指標」として、「訪日外国人旅行者の満足度」及び「観光地域の旅行者満足度」を設定している。また、「参考指標」として「基本的な目標の達成に資する重要な構成要素に係る指標（若年層に係る指標等）や基本的な目標の中に含まれる重要な視点に係る指標（雇用効果、地方の活性化に係る指標等）を掲げ、基本的な目標の達成状況の確認に活用」している。これらの指標はいずれも、期限を 2016 年に設定している。

環境基本計画では、計画の進捗状況に係る全体的な傾向を明らかにし、環境基本計画の実効性の確保に資するため、環境の状況、取組の状況等を総体的に表す指標（「総合的環境指標」）を活用することとなっている。同計画は、総合的環境指標の具体的内容について参考資料として記載している。このうち、計画総体としての傾向把握や計画全体の進捗状況を把握しうる「iv）環境と社会経済の関係を端的に表す指標」（※図表を前掲）は、①「環境効率性を示す指標」として「環境負荷と経済成長の分離の度合いを測るためのデカップリング指標」、②「資源生産性を示す指標」として「投入された資源をいかに効率的に使用して経済的付加価値を生み出しているかを測る指標」、③「環境容量の占有量を示すエコロジカル・フットプリントの考え方による指標」として「環境容量を示す指標」、④「環境に対する満足度を示す指標」として「生活の質の環境的側面を示す指標」を挙げた上で、①～③についてはデータ整備状況も踏まえた実際に計測可能な具体的な指標が記載されており、④は適当な指標がないため、引き続き検討することが記載されている。

図 2 第四次環境基本計画における総合的環境指標の概要

1. 総合的環境指標について

指標タイプ	説明	
事象面で分けた分野	i) 各重点分野における個別指標群	事象面で分けた各重点分野に掲げた個別指標を全体として用いた指標群。 詳細な情報を基にした個別施策の点検への活用に資する。
	ii) 各重点分野を代表的に表す指標の組み合わせによる指標群	事象面で分けた各重点分野に掲げた個別指標を全体として用いた指標群の中から、各分野を代表的に表す指標を選び、組み合わせた指標群。 各分野の状況に対する理解の容易さを重視し、各分野の簡潔な状況把握に資する。
iii) 環境の各分野を横断的に捉えた指標群	環境の各分野だけでなく社会経済との関係も含めた分野横断的な事象を測るための指標群。 環境問題の幅広い視点からの理解に資する。	
iv) 環境と社会経済の関係を端的に表す指標	計画全体としての傾向把握について、メッセージ性の強さを重視した指標。 計画全体の進捗状況についての容易な把握に資する。	



資料) 環境省 (2012 年) 「第四次環境基本計画における総合的環境指標について」 (<https://www.env.go.jp/coord/02policy/y020-66/mat02.pdf>)

IT 新改革戦略ではロジック・モデルに指標が記載されている (図表を前掲)。全ての項目 (ロジック・モデル上のボックス) に評価指標が設定されている訳ではない。ロジック・モデル上で比較的上位に位置する項目ではアウトカム指標が設定されており、比較的下位の方策レベルではアウトプット指標が設定されている傾向がみられる。また、個別の取組 (「具体的な施策」) については、基本的にアウトプットの観点で記述されており、その通りに実施できたかどうかチェックされている (評価専門調査会 2008 年度報告書)。

(ウ) 評価手法

知的財産推進計画では、上位レベルのアウトカム目標の達成年度は 2020 年に設定されている。知的財産推進計画 2010、2011、2012、2013 で中間評価は実施されていない。毎年度実施される評価として、例えば知的財産推進計画 2012 では、「戦略実施の工程表」で 2012 年度中に実施することとしていた具体的取組について、担当省庁の自己評価結果を整理し、とりまとめて公表している (知的財産基本法第 23 条第 5 号に基づく)。即ち、毎年度の評価は、基本的にアウトプットベースで実施されている。また、各種施策の実施状況の検証・評価を行い、その実効を確保するために必要な措置を検討するため、検証・評価・企画委員会を開催し、評価及び評価結果の企画への反映について検討がなされる体制を整備している。

(参考 5) 「知的財産推進計画 2012」の全体評価 ※1

評価基準	評価項目数※2	全体に占める割合
○:達成	362	92.8%
△:概ね達成しているが、更に進める必要	28	7.2%
×:未達成	0	0.0%
合計	390	—

※1 「知的財産推進計画 2012」(2012 年 5 月 29 日知的財産戦略本部決定)工程表において、2012 年度中に実施することとしていた具体的取組について、担当府省からの進捗状況の報告に基づき、知的財産戦略推進事務局として評価したもの。

※2 評価項目数は、「知的財産推進計画 2012」中の具体的取組について、取組別担当府省別に細分化して評価したものの合計(重複分を除く。)

資料)知的財産戦略本部(2013 年)「知的財産推進計画 2013」(<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/130625/siryou3-1.pdf>)

観光立国推進基本計画では、上位のアウトカム目標の期限を 2016 年に設定しているが、「国内における旅行消費額」や「訪日外国人旅行者数」のように、一部の「観光立国の実現に関する指標」については単年度のモニタリングを実施している。

環境基本計画では、評価主体として中央環境審議会が挙げられている。同審議会の点検は、関係府省の自主的な点検結果を踏まえて実施されることとなっている。環境基本計画では、「国は、環境基本計画に基づく施策や取組の実施状況を把握し、評価し、自ら政策の企画立案等に活用するほか、環境への取組を進める他の主体に対し環境白書をはじめ様々な手段を通じて情報を適切に提供するため、そのための体制の整備を含め、環境情報の体系的な収集、蓄積、利用を進める」ことが述べられているが、評価手法の詳細を説明する資料は環境基本計画のウェブサイトでは提示されていない。

IT 新改革戦略については、「評価調査会」が組成され、2006～2008 年度にかけて毎年度、報告書が作成された。同報告書では、有識者による評価方法の検討、評価結果が項目別にまとめられている。また、評価結果を踏まえて、今後の改善策が詳細に検討されている。

(B) スポーツ基本計画の評価の在り方を検討する上での示唆

(ア) 評価体系

知的財産推進計画・観光立国推進基本計画・環境基本計画では、計画の達成度評価が、計画全体の達成度を評価するための上位のアウトカム目標・指標により行われている。スポーツ基本計画でも、計画全体の達成状況を分かりやすく示すため、「最終アウトカム」に係る目標・指標を国民に分かりやすい形で設定するべきと考えられる。

他方で、上記 3 計画では、個別の取組が、上位のアウトカム目標の達成にどのように貢献するかが十分に明確化されているとは言えない(ただし、環境基本計画の場合は、総合環境指標に関する資料の説明で、個別の施策の達成度に近いレベルの指標として「各重点分野における個別指標群」が別途設定されている。後述参照)。スポーツ基本計画の評価結果を、「次期計画の策定における改善に着実に反映させる」ことが期待されていることを踏まえると、IT 新改革戦略のように、ロジック・モデル等を用いて、上位のアウトカムから個別の

取組までの評価体系を分かりやすく整理することが重要であると考えられる。

(イ) 評価指標

上記4計画とも、評価体系のなかでアウトカム指標が設定されている項目は一部に限定されており、評価体系全体について全てアウトカム指標で評価するという方式はとられていない。評価コストや、国民にとっての分かりやすさの観点からは、計画全体の達成状況の評価については、重要な政策課題に絞ってアウトカム指標を設定することが考えられる。

計画の進捗管理については、知的財産推進計画やIT新改革戦略のように、個別の取組についてアウトプットを指標とすることが实际的であると考えられる。

(ウ) 評価方法

知的財産推進計画、観光立国推進基本計画のように、上位のアウトカムについては、その目標を達成すべき年度を明らかにした上で、必ずしも全ての施策について毎年度評価を実施せず、重要な指標のみをモニタリングしていく、といった対応が考えられる。

他方で、個別の取組については、知的財産推進計画やIT新改革戦略のように、アウトプットで全てモニタリングしていくことで、計画の進捗管理が可能になると考えられる。

また、体制面で、知的財産推進計画の検証・評価・企画委員会やIT新改革戦略の評価調査会のように、当該政策分野や政策評価の専門家による検討体制を構築し、評価結果の検証と評価方法の改善を進めていくことは有意義であると考えられる。

(3) 先進自治体の評価

ここでは、先進的にスポーツ政策に取り組み、スポーツ推進計画を策定して、評価を実施している自治体を取り上げて、スポーツ推進計画の計画・施策体系、指標及び評価手法について整理した。

調査対象としたのは、①政策評価で先進的な取組をしている自治体のスポーツ行政に関する評価、及び、②スポーツ行政で先進的な自治体の評価である。

①については、北海道、岩手県、静岡県、長野県、三重県等が想定されるが、本事業ではこのうち、全国で最初に事務事業評価を実施し、スポーツ行政にも高い関心を有して取り組んでいる三重県と、スポーツ基本計画に対応する形で目標を設定している北海道を調査対象とした。

②については、首長部局にスポーツ行政の所管を移行し⁵スポーツ行政に高い関心を有し

⁵ 2008年4月1日に施行された「地方教育行政の組織及び運営に関する法律の一部を改正する法律」（平成一九年六月二七日法律第九七号）により、地方公共団体の長が、スポーツ又は文化に関する事務を管理及び執行することができることとなったため、都道府県のスポーツ行政の所管は、かつてはほとんどが教育委員会であったが、近年は首長部局に移管する傾向が見られる。（※都道府県におけるスポーツ政策主管部局は「首長部局」が34.0%、「教育委員会」が66.0%である。（資料）文部科学省（2013年）「スポーツ政策調査研究（地方スポーツ政策に関する調査研究）」

http://www.mext.go.jp/component/a_menu/sports/detail/_icsFiles/afieldfile/2013/04/12/1333133_5_1

ているとみられる自治体を調査対象とした。また、スポーツ基本計画には観光・文化や連携・協働という観点も含まれていることから、観光・文化を総合計画の重要な柱としている自治体（沖縄県、秋田県、埼玉県）及び民間団体のとのパートナーシップに取り組んでいる自治体（川崎市）を調査対象とした。

調査方法としては、「評価指標」に関しては、ウェブサイト上に公表されている各自治体のスポーツ推進計画から関連する指標を抽出した。また、「評価手法」に関しては、ウェブサイト上に公表されている情報に加え、電話あるいは対面でのヒアリングにより、「評価タイミング」、「評価者」、「指標及び目標値設定の主体」、「評価のフィードバック方法」、「評価結果の示し方」に係る情報収集を行った（北海道は除く）。

以下、調査結果のまとめと、そこから得られたスポーツ基本計画の評価方法を国が検討する上での示唆を記載する。なお、各自治体における評価指標、評価手法の調査結果については、参考資料3「先進自治体の調査結果一覧表」を参照されたい。

(A) 調査結果のまとめ

(ア) 評価指標

スポーツ推進計画上に明記された定量的指標の数をみると、最大が9（沖縄県）、最小が3（秋田県）である。また、スポーツ基本計画における各政策課題に対しては、1つあるいは2つの指標数としている自治体が多い。全ての政策課題に対して何らかの定量的指標を設定している自治体（埼玉県、三重県）、全く指標を設定していない自治体（川崎市）⁶、定量的指標と「機能の充実」「推進」「育成」「確保」「普及」といった定性的指標を混在させている自治体（沖縄県、秋田県）がある。

スポーツ基本計画上の政策課題に対応する自治体の指標の設定状況としては、以下の通りとなっている。

「1. 学校と地域における子どものスポーツ機会の充実」

指標を設定している全ての自治体が、体力テストの結果を指標としている。目標値は、当該自治体の基準年からの推移としている自治体（北海道）、他自治体との比較値としている自治体（秋田県・沖縄県）、絶対評価の値としている自治体（埼玉県、三重県）がある。

「2. 若者のスポーツ参加機会の拡充や高齢者の体力づくり支援等のライフステージに応じたスポーツ活動の推進」

指標を設定している全ての自治体が、成人のスポーツ実施率を指標としている。国の基本計画にある「週1回以上」としている自治体（北海道、埼玉県、川崎市）、「週2回以上」

[pdf](#)

⁶ 川崎市に関してはスポーツ推進計画上では指標は設定されていないが、ヒアリングにて確認した指標を参考資料3に記載している。以降の記載はその指標に基づくものとする。

としている自治体（秋田県）、「週に1日～3日以上合計」としている自治体（沖縄県）がある。川崎市では「スポーツ実施率」に加え、「直接観戦率」、「スポーツボランティア活動参加率」、更に市民のスポーツへの参画状況を示す総合的なデータとして「スポーツ総人口参画率」という指標を設定している。

「3. 住民が主体的に参画する地域のスポーツ環境の整備」

指標を設定している全ての自治体が、総合型スポーツクラブに関する指標を設定している。「クラブの設置」というアウトプット指標を設定しているのが北海道、沖縄県、またアウトカム指標として「総合型地域スポーツクラブが地域住民を対象として行うスポーツイベント等の開催数」としているのが埼玉県、「会員数」としているのが三重県である。その他、各自治体が有するスポーツ施設の利用者数を指標として設定している自治体もある（埼玉県、三重県）。

「4. 国際競技力の向上に向けた人材の養成やスポーツ環境の整備」

国際大会に係る指標を設定しているのは3自治体で、「オリンピックの参加者数」（北海道、秋田県）、あるいは、「国際大会の入賞者数」（埼玉県）としている。その他、国体の総合順位に係る指標を設定している自治体が3自治体存在する（埼玉県、三重県、沖縄県）。

政策課題「5～6」については関連する指標を設定している自治体はなかった。

「7. スポーツ界における好循環の創出に向けたトップスポーツと地域におけるスポーツとの連携・協働の推進」

指標を設定しているのは沖縄県のみとなっており、「トップアスリート指導者を活用する総合型クラブの割合」、「プロスポーツチームのスポーツクリニック等の開催件数」となっている。

また、スポーツ基本計画上の政策課題に係るもの以外の指標としては、以下のような事例が見られた。

- ・ 埼玉県では、計画全体の最上位の指標として、「スポーツに関する施策に対する県民満足度」を設定している。
- ・ 沖縄県では、「国際的な沖縄観光ブランドの確立」といった方向性を受けて、「スポーツコンベンションの開催件数」や「スポーツアイランド事務局の設立」といった指標を設定している。

（イ）評価手法

「評価タイミング」については、事務事業レベルでの評価は全ての自治体が年次で行って

いる。また、計画全体（施策レベル）の評価では、計画期間中の中間評価と最終評価の実施を予定している自治体（沖縄県）、計画期間中複数回の評価を予定している自治体（川崎市）、計画に掲げる目標値のみを年次で評価している自治体（埼玉県、三重県）がある。なお、事務事業レベルの評価は全庁的な政策評価制度に基づいて行っている自治体が多くみられる（川崎市、三重県、沖縄県）。

「評価者」については、全ての自治体がスポーツ推進計画の担当課による評価に加え、審議会による第三者評価を実施している。

「指標及び目標値設定の主体」について、全ての自治体で指標の選定や目標値の設定を各担当課が実施している。ただし、川崎市の場合、指標に関しては「目指すべきもの」ではなく「推移を追うもの」という捉え方をしていることから、現段階で目標値は設定していない。

「評価のフィードバック方法」について、全ての自治体が事務事業レベルの評価結果を次年度の予算に何らかの形で反映させている、あるいは、反映させることを検討している（そのために予算のサイクルと合わせて「年次」評価としている）。一方で、単年度の評価結果からスポーツ推進計画そのものへの反映を行うことは困難であり、現計画期間終了後の全体の評価をもって次期の計画に反映させるという回答があった（秋田県）。また、評価の実施時期の問題により、評価結果を翌年度の予算に反映することができないため、評価結果はまずは事業の改善に活かし、予算への反映が必要な場合には翌々年度の予算に反映することを想定しているという回答があった（埼玉県）。

「評価結果の示し方」について、三重県では、県政全体の施策目標値と実績値を「成果レポート」として年次で公表しており、その中でスポーツ振興計画に係る目標値と実績値を公表している。それ以外の自治体では、評価結果を審議会に諮る資料として作成しているものの、現時点で一般に公表している例は見られなかった（ただし、評価結果の概要をホームページ等で公表予定としている自治体もあった（埼玉県））。

全体として、スポーツ推進計画の評価に関して独自の仕組みや手法を構築している自治体は存在せず、詳細な評価手法に関しては「これから検討する」と回答した自治体が多い。これは成果の評価が困難なスポーツ政策独自の要因（因果関係の特定が困難、成果導出までに時間を要する等）や、現行の計画が策定されたのが直近であることなどがその理由として考えられる。

(B) スポーツ基本計画の評価の在り方を検討する上での示唆

(ア) 評価指標

指標の数については、全ての自治体が各政策課題に対して1つあるいは2つとしていることから、スポーツ基本計画の評価に際しても、政策課題ごとに2～3指標に絞るなど、データ収集やモニタリング等のコストを踏まえた数とすることが考えられる。また、指標の中身については、「体力テスト結果」、「国際大会におけるメダル数・順位」といった指標のように、数値に恣意性の余地がなく（誰が測定しても同じ結果が得られる）、既存の調査が存在

するもの（過去データを含めた推移が確認できる、また実績値を集計するために新たにコストが発生しない）を選定していくことが重要だと考えられる。

（イ）評価方法

調査対象全ての自治体において事務事業レベルでの評価を年次で実施していたように、予算への反映や、実績値の推移を把握する観点からは、スポーツ基本計画に基づく事務事業レベルでの評価を年次で行うことが求められるが、これは、文部科学省政策評価と役割が重複していることや、評価コストの観点から慎重な検討が必要である。

他方、施策レベルの評価については、指標の中に成果導出までに時間を要するもの（遅行指標）が存在し得ることや評価のコスト等を踏まえ、沖縄県の例に見られたような中間評価・最終評価などを行うべきである。また、調査対象全ての自治体がスポーツ評価に係る審議会を設置していたように、成果の評価が数値のみでは確認が困難なスポーツ政策独自の要因を踏まえ、特に目標に対する実績値（達成／未達成）に関しては、行政による要因とそうでないものの識別等について、文部科学省の自己評価に対する第三者評価を実施することも考えられる。

評価結果の示し方としては、三重県のように、スポーツ基本計画の施策体系に沿って、目標値と計画期間中の進捗や実績値（数値の推移）、目標の達成状況に関する原因分析、課題や今後の取組の方向性等を帳票に記載し、計画の達成状況を分かりやすく示すことが必要である。

2 海外調査

海外のスポーツ政策の評価事例として、韓国、フランス、イギリス、オーストラリア、カナダ及びニュージーランドにおけるスポーツ政策の評価について調査・分析した。

また、スポーツ政策は複数省庁にまたがる施策であることから、省庁横断的評価を行っている米国及びカナダの省庁横断的評価の事例についてまとめた。これらに基づき、対象事例の評価体制や評価の取組状況、評価書等の情報を入手し、評価の実施状況、手法について整理を行った。調査結果の詳細については参考資料 4 に示す。

(1) 各国スポーツ政策の評価

(A) 調査結果のまとめ

(a) 韓国

(a-1) 計画・評価の概要

韓国における近年のスポーツに関する政策、計画には、前イ・ミョンバク政権における「文化ビジョン 2008～2012」及び現パク・クネ政権の「スポーツビジョン 2018」がある。

「文化ビジョン 2008～2012」は、文化、コンテンツ、観光・スポーツ政策に係る基本方針を示したものであり、スポーツについては“楽しむ韓国人、スポーツの興に乗る国(心浮かれる)”というテーマの下、‘スポーツ強国’からさらに飛躍し、スポーツ精神とスポーツの楽しみ(興)を通じ、国民が健やかな生活を享受することができる‘スポーツ先進国’となることを目標としている。

一方、「スポーツビジョン 2018」は、スポーツ政策単独の方針文書として策定された。「スポーツビジョン 2018」では、スポーツで大韓民国を変えるための 4 つの戦略が設定されている。これらにより、スポーツで社会を変えて、スポーツで国の品格と未来を変えることで、大韓民国を変える力になろうとするものである。これらはいずれも業績達成度評価による。

(a-2) 評価指標

「文化ビジョン 2008～2012」及び「スポーツビジョン 2018」に掲載されている指標はアウトカムその他、アウトプット、インプットも確認できる。特に、前政権下の計画である「文化ビジョン 2008～2012」では多くの指標が設定されている。

(b) フランス

(b-1) 計画・評価の概要

フランスでは、2012 年 6 月 12 日の政府組織再編以降は、スポーツ青少年社会教育市民活動省がスポーツ政策を担当している。スポーツ政策に係る計画については、我が国のスポーツ基本計画に相当する長期的な行動計画に該当するようなものは策定されていない。

一方、フランス政府の予算は、2001 年の予算法に関する組織法 (Loi organique relative aux

lois de finances: LOLF) により、政策体系、予算体系、評価体制の一本化を図っており、予算審議の実質化と業績（年次業績計画書：PAP と年次業績報告書：RAP）に基づく行政マネジメント手法（目標設定、施策の算定、予算編成、計画の実行、成果検証、次期政策への予算の反映）が導入されている。より具体的には、予算構造は費目別ではなく、ミッション、プログラム、アクションの政策目的別となっている。スポーツ政策は、プログラム第 219 に位置付けられており、6 つの目標及び 15 の業績指標が設定されている。これらは業績達成度で評価されている。

(b-2) 評価指標

本事業では、具体的な評価指標について、2013 年度年次業績計画 (PAP) のミッション「スポーツ・若者・交流」(Projets annuels de performances 2013 : Sports, jeunesse et vie associative) に基づき整理した。

指標は、一つの目標に複数の指標が対応する形で設定されている。指標は、スポーツランキング、プロスポーツ選手の割合等のアウトカム、スポーツ施設の配置、検査件数等のアウトプット、給付金額別の配分等のインプット指標が設定されている。

(c) イギリス

(c-1) 計画・評価の概要

イギリスのスポーツ行政は、文化メディアスポーツ省が所管し、実施機関であるスポーツイングランド、UK スポーツ、UK アンチ・ドーピング、スポーツ競技場安全機関を中心に展開されている。イギリスのスポーツ計画としては、2008 年に策定された「勝利を楽しむ: スポーツの新時代 (Playing to win: A New Era for Sport)」があり、同計画では「定期的なスポーツ活動の参加者を 4 年間で 100 万人増加させる」、「学校から世界トップレベルへの育成を滞りなく行えるような制度を設立する」、「スポーツ活動を行う全ての機関がそれぞれの役目を果たすようにする」、という目標が掲げられている。

また、省庁レベルでは、現キャメロン政権で導入された経営計画(Business Plan)があり、省全体で取り組むべき優先事項、業績指標が設定されている。

その他、実施機関も年次報告書等を通じて、毎年、定期的に業績評価を行っている。

これらはいずれも業績達成度評価によるものである。

(c-2) 評価指標

「勝利を楽しむ: スポーツの新時代」の目標、経営計画の指標のうちスポーツ分野のもの、実施機関における業績指標を概観すると、指標はアウトカムを中心に、アウトプット指標、インプット指標も確認できる。

(d) オーストラリア

(d-1)計画・評価の概要

オーストラリアでは、2011年12月～2013年8月の間は「地域開発地方自治体芸術スポーツ省」がスポーツ政策を所管していたが、2013年9月以降は「保健高齢化省」が所管している。

連邦政府は、2010年に、2010 - 2011年度予算の一部として「オーストラリア・スポーツ：成功への道（Australian Sport: The Pathway to Success）」を発表し、現在、それに基づき様々な取組が展開されている。「成功への道」では、変革の必要性を説いた上で、スポーツ参加や競技力向上などについて新たな取組を示している。参加率の向上に関しては、具体的には、教育を通じた子供たちのスポーツ参加率の向上、全ての地域社会メンバーの参加率向上のためのスポーツ組織支援、障害をもつ人々の参加支援、女性のスポーツ参加の障壁の除去、先住民族の参加促進、活動の場の確保などを掲げている。競技力向上では、エリート・スポーツ指導者の維持と養成、国際競技会への参加支援、エリート選手への財政援助、トレーニング環境の更なる充実、スポーツ研究センターやスポーツ・アカデミーの再編成、アンチ・ドーピング活動の継続などをあげている。ただし、同計画の評価は未だ実施・公表されていないとみられる。

一方、オーストラリア政府の予算は、アウトカム-アウトプットの体系により構成されており、議会に提出されるポートフォリオ予算書（Portfolio Budget Statement）⁷の中で、達成すべきアウトカム、設定したアウトカムの達成状況を示す業績目標、アウトカムの達成に必要なアウトプット、アウトプットの達成状況を示す業績目標を設定することが求められている。これは業績達成度評価によるものである。スポーツ分野の政策は、ポートフォリオ予算書に掲載されている。

また、スポーツ政策の実施機関であるオーストラリア・スポーツ・コミッションの戦略計画（ASC Strategic Plan 2011-12 to 2014-2015）でも、「スポーツの参加者拡大」「国際的なスポーツの活躍」「持続可能なスポーツ政策」「オーストラリア・スポーツ・コミッションの能力拡大」の4分野でアウトカム目標が設定されている。

(d-2)評価指標

本事業では、オーストラリアにおけるスポーツ関連分野の評価指標として、「ポートフォリオ予算書」、「オーストラリア・スポーツ・コミッションの戦略計画」に掲載されている指標の整理を行った。

指標はいずれも、スポーツ参加者数、メダル獲得数、満足度等のアウトカム指標であることが特徴となっている。

⁷ オーストラリア連邦政府の省庁別の予算。予算はアウトカム、アウトプットの体系で整理されている。

(e) カナダ

(e-1)計画・評価の概要

カナダのスポーツ政策は、民族遺産省 (Canadian Heritage) の一部局であるスポーツカナダが所管している。同省は、2012年に策定した「カナダ・スポーツ政策 2012 (The Canadian Sport Policy 2012)」で2012年～2022年におけるスポーツ政策の方針を示している。ここでは、スポーツカナダを中心としたスポーツ関係機関等の取組が明示されている。同計画では、スポーツへの参画、レクリエーション・スポーツの推進、競技スポーツ、国際的に高水準のスポーツ、社会・経済の発展に貢献するスポーツを主たる政策の柱に掲げている。

スポーツ計画(政策)の評価については、現計画の前の計画である「カナダ・スポーツ政策(2002-2012)」を民族遺産省の委託により民間企業であるThe Sutcliffe Group Incorporatedが評価した事例がある。これは業績達成度評価によるものである。なお、この他にも、民族遺産省の監査・評価部門が、同省で所管する3つのプログラム(Sport Support Program (SSP), Athlete Assistance Program (AAP), Hosting Program (HP))の評価を行った評価書があるが、これはプログラムを対象にした評価であるので詳細な調査対象としなかった。

(e-2)評価指標

本事業では、カナダ・スポーツ政策の評価及びカナダ・スポーツプログラムの評価で設定された指標を一覧化し、整理した。

指標には、スポーツへの参加者数、メダル獲得数等のアウトカム指標の他、ワークショップ数、サービスの提供、計画の実施等のアウトプット指標、インフラへの投資額等のインプット指標等も確認できる。

(f) ニュージーランド

(f-1)計画・評価の概要

ニュージーランドのスポーツ行政は、文化遺産省のスポーツ・レクリエーション担当大臣の所管のもと、実施機関(Crown Entity)であるスポーツ・ニュージーランド (Sport NZ: Sport New Zealand)を中心に展開されている。スポーツ・ニュージーランドは、2003年1月にスポーツ・レクリエーション・ニュージーランド法(The Sport and Recreation New Zealand Act 2002)により、設立されたスポーツ・レクリエーション・ニュージーランド(SPARC: Sport and Recreation New Zealand)を前身にしており、2012年2月に設立された。スポーツ・ニュージーランドは、毎年、7000万NZ\$⁸(61億400万円)を投じて、スポーツ・レクリエーションの振興を図っており、その中核となっているのは、「青少年スポーツの振興」、「草の根スポーツ」、「レクリエーション」、「スポーツ団体の管理統治能力」、「高水準スポーツ」の5分野である。

スポーツ・ニュージーランドは、2009年から2015年までの地域スポーツの振興計画とし

⁸ NZ\$ 1=87.2円で計算(2014年3月12日)

て、「地域スポーツ振興戦略（Community Sport Strategy）2009-2015」を策定している。この戦略の到達目標は、「スポーツへの参加の増大と全ての国民によるボランティア活動を支援する、質の高いコミュニティ・スポーツ提供システムをつくること」である。この戦略では、ターゲットを「青少年」、「ボランティア・指導者」、「提供システム」に絞り、それぞれの目標やそこに到達するための戦略を掲げている。ただし、同計画の評価は未だ実施・公表されていないようである。

同計画の他、スポーツ・ニュージーランドの戦略計画（組織として策定する中期計画）も存在する。同戦略計画は2012年から2015年の4年間を期限にアウトカム目標が設定されている。同戦略計画の使命（ミッション）は、「ワールド・クラスの競技者育成システムをあらゆるレベルで構築することである。ミッションの実現のため、より多くの子供、大人のスポーツへの参画、関与を実現し、ニュージーランド人の世界クラスでの勝者を排出する」とされている。そして、同計画に掲げるアウトカム目標の進捗は毎年、年次報告書を通じて公表されている。

これらはいずれも業績達成度評価によるものである。

(f-2)評価指標

スポーツ関連分野の評価指標として、「地域スポーツ振興戦略（Community Sport Strategy）」、「スポーツ・ニュージーランド戦略計画」、「スポーツ・ニュージーランド年次報告書」に掲載されている指標を整理した。指標はアウトカム、アウトプットに区分され、整理されている。

(2) 省庁横断的評価

(A) 調査結果のまとめ

(a) カナダ「ホリゾンタル・イニシアティブ」

カナダ連邦政府には、2つ以上の省がパートナーとなって、正式な支出合意（内閣への覚書、財務委員会への予算要求、もしくは連邦一州間の合意）を締結して、「共通の成果(Shared Outcomes)」の導出に向けて協力する枠組みである「ホリゾンタル・イニシアティブ(Horizontal Initiatives)」がある。パートナーとなり得るのは、基本的には連邦政府の省であるが、連邦政府の実施庁（agency）や、州政府、NGO等もその対象となり得る。

ホリゾンタル・イニシアティブでは、関係する省庁の内の1つが、複数省庁・機関にまたがる諸施策（イニシアティブ）の全体を統括する役割（予算要求、政策実施、業績評価・プログラム評価）を担っており、この省は「リード省（Lead Department）」と呼ばれている。財政委員会事務局(Treasury Board Secretariat CANADA: TBS)の資料によると、カナダ連邦政府にて現在実施されている（2013-14）ホリゾンタル・イニシアティブの数は58本である。

このホリゾンタル・イニシアティブの評価は、リード省が中核的な役割を果たしており、

目標・成果の達成状況の評価は、通常の施策と同様に、毎年作成される年次業績計画書 (Report on Plans and Priorities: RPP)、年次業績報告書 (Departmental Performance Report: DPP) を通じて行われている。

(b) 米国「クロス・エージェンシー・プライオリティ・ゴール」

米国では、2011年1月に成立した GPRA 近代化法 (Government Performance and Results Modernization Act) により、省庁レベルで優先度の高い業績目標 (Agency Priority Goals: APGs) を設定し、レビューすることが義務化された。この APGs は、各省庁が大統領予算局 (Office of Management and Budget: OMB) 、議会との協議の上で決定するもので、追加的な予算や制度の変更なく実現すべきものとして、2年間の期限での達成が求められる。また、設定された業績目標の達成度、進捗状況については、四半期ごとに目標単位でレビューすることが求められており、そのレビューについては OMB にも報告されている。

また、同法は、OMB に対して政府横断的な限定されたアウトカム・ベースの目標 (Cross-Agency Priority Goals: CAPGs) を設定することを求めている。この政府横断的な目標は、複数省庁にまたがるテーマ・課題に関するもので、大統領就任の翌年に設定して以降、4年毎に更新することとされている。この CAPGs は、ホワイトハウスが責任を持ち、関係するプログラムを所管する担当者が同席する中で、APGs と同様に四半期ごとに目標単位でのレビューを実施することが求められている。このレビューでは、各関連プログラムは目標達成に貢献しているか、また、目標未達成についてのリスク分析や、目標未達成に対する改善取組案について検討することになっている。

(B) スポーツ基本計画の評価の在り方を検討する上での示唆

以下では、調査対象国のスポーツ計画等の評価に関する取組状況を踏まえ、スポーツ基本計画の評価方法を検討する際に参考となる示唆を整理した。

○業績達成度評価が基本

スポーツ政策の評価に関して調査対象とした事例では、いずれも業績達成度評価による評価を実施している。この業績達成度評価は、簡易かつ実務的な評価手法として広く活用されているものであり、特にスポーツ政策のような、複数機関が関係し、かつ外部要因の影響が多い政策分野では、実務的には有用な手法であると言える。一方、特定のテーマについて、深く掘り下げて分析するとともに、様々な観点から総合的に評価するプログラム評価 (我が国の政策評価法で言う「総合評価」) の事例は確認できなかった。

なお、対象事例を概観すると、業績達成度評価で計画の政策体系を示した上でそのアウトカムごとに設定されている場合と、政策体系を明示せず、組織・機関の使命に照らした優先事項について設定されている場合の双方が確認できる。

➤ 政策体系を示してそのアウトカムごとに設定している例：オーストラリア、ニュー

ジーランド

- ▶ 政策体系を明示せず、組織・機関の使命に照らした優先事項について設定している
例：イギリス

○アウトカム指標の他、アウトプット指標、インプット指標も設定

スポーツ政策の評価では、通常の評価で基本となる成果であるアウトカムの他、行政活動の実績を示すアウトプットや、投入資源（予算）であるインプットに関連する指標が設定されている場合も確認できる。具体的には、アウトプットに関連する指標を設定している例としては、ニュージーランドのスポーツ・ニュージーランドの指標として「スポーツ・ニュージーランドが提供するリソース、ツール」がある。また、インプットに関連する指標を設定している例としては、イギリスの文化メディアスポーツ省の指標である「各校におけるスクールゲーム参加生徒一人当たりに対する公的資金支援額」がある。

このようにスポーツ政策分野で、本来設定すべきアウトカム指標以外の指標が設定されているのは、スポーツ政策の分野における政府の政策手段が、対象者であるアスリート、国民、児童・生徒等のためにスポーツの実施環境を整備するものが多くあることから、その環境整備の実情や達成度を示すものとして行政活動の結果であるアウトプット指標や、そのための投入の状況を示すインプット指標が設定されており、なおかつ、アウトプット、インプットの改善、すなわち環境整備の実現がアウトカムの向上に直接的に寄与するとの前提があると考えられる。

このような環境整備を中心とする取組については、アウトカムを意識しつつ、代替的にアウトプット、インプットにより指標を設定して評価する施策がスポーツ政策分野では、一定程度存在することが示唆される。

○各国で共通する指標も確認

スポーツ政策分野の評価において、対象各国において幾つか共通する指標が確認できた。「国民におけるスポーツの参加状況」や「国際大会におけるメダル獲得数」、「競技団体のパフォーマンス」や「コーチの資格・資質」といったものは、比較的多くの国で評価指標となっており、これらの改善が各国共通して重要課題とされていることがうかがえる。

スポーツ基本計画の評価指標設定に当たって、評価結果を基に国際的な比較を行う等の結果の活用も視野に入れると、各国で共通するこのような指標については、より積極的に設定・モニタリングすることも考えられる。

○横断的なテーマの評価は統括する省庁、機関が実施

カナダ、米国の省庁横断的な取組に対する評価については、複数の省庁・機関が共同して評価を行うのではなく、当該テーマを所管する省庁が責任を持ち、中心となって施策の実施及び評価を行っていることが確認できた（ただし、カナダでは横断的なテーマの中心を担う

省庁が所管している一方、米国では所管省庁に関わらずホワイトハウスが所管している点に違いがある)。スポーツ基本計画の評価は、こうした横断的評価を目的とした制度を前提とするものではないが、スポーツ基本計画には複数省庁・関係団体が関与する。そのため、これら諸外国の取組を参考にすると、評価に際しても計画の策定主体であり、中核的役割を持つ文部科学省が中心となって実施することが求められる。