

## 第6章 インド

## 第6章 インド

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| 第6章 インド .....                  | 211 |
| 1. スポーツ行政の長期計画 第12次五ヶ年計画 ..... | 211 |
| (1) 計画の根拠 .....                | 211 |
| (2) 計画の策定経緯 .....              | 211 |
| (3) 計画の構成 .....                | 214 |
| (4) 計画の内容 .....                | 216 |
| ① 青少年及びスポーツ .....              | 216 |
| ② スポーツ及び体育教育 .....             | 216 |
| ③ 第11次計画の回顧 .....              | 217 |
| ④ 第12次計画における戦略 .....           | 218 |
| ⑤ 第12次計画における施策 .....           | 218 |
| (5) 計画の評価 .....                | 225 |
| 2. スポーツ行政の単年度計画 .....          | 228 |
| (1) 目標管理体系 .....               | 228 |
| (2) 成果管理及び評価方法 .....           | 230 |
| (3) 単年度計画と長期計画との関係 .....       | 239 |
| (4) 前年度成果と次年度予算計画との関係 .....    | 241 |
| 3. 参考文献 .....                  | 244 |

第6章 インド<sup>1</sup>

## 1. スポーツ行政の長期計画 第12次五ヶ年計画

インドのスポーツ政策に係る現行の基本計画は、5年毎に策定される長期計画「第12次五ヶ年計画（Twelfth Five Year Plan（2012-2017））」に記載されている<sup>2</sup>。

## (1) 計画の根拠

インドの五ヶ年計画は、法律の根拠規定のない、国家計画委員会（Planning Commission）が策定し中央政府と州政府の合意に基づいて運用される、全国的な経済財政政策の具体的な指針を示した行政計画である。

国家計画委員会は Ministry of Planning と呼ばれるように、単なる行政委員会ではなく、インド中央政府（Union Government）の省庁の組織と役割を定めた行政命令である「インド政府業務分担規則」の別表1（First Schedule）には49番目の「省」として記載され、その長は大臣ではなく、首相が職権上の委員長（ex officio chairman）を務める。

また、同規則の別表2（Second Schedule）には、国家計画委員会の業務分担事項の第2項に「国家資源の活用を図るため最も有効かつ均衡のとれた計画を策定すること」と示されている<sup>3</sup>。

なお、インド憲法には五ヶ年計画の策定を規定した根拠条項は存在しない。

## (2) 計画の策定経緯

1947年8月15日の独立後、インド初代首相に就任したジャワハルラール・ネルーは1950年1月にインド憲法を公布、同年5月には国家計画委員会を設置のうえ「第1次五ヶ年計画」を公表、1951年5月に施行している。

インド憲法の制定及び国家計画委員会の設置にあたっては、ネルー首相がスターリンの影響を強く受けた社会主義者であったことから、ソビエト連邦が1936年憲法第14条に定めていた「国家による経済計画策定の権限」が参考にされた<sup>4</sup>。ネルー首相は、ソビエト連邦の計画経済統制手法をインド近代化の模範として取り入れ、連邦民主主義に立脚した独自性のある緩やかな計画経済体制を志向し、保護関税や外国資本の制限、農工業の生産拡

<sup>1</sup> 本章においてインドの通貨を表す場合は、ルピーと表記する。参考までに、2012年における対円年平均為替レートは、1ルピー=1.48円である。

算出根拠：OANDA, Average Exchange Rates (bid rate) <http://www.oanda.com/currency/average>

なお、国際通貨基金が2013年3月に公表した2012年のインドにおける国民一人当たりGDP（購買力平価換算）は3,971米ドルであり、日本の35,578米ドルと比較すると、約10分の1である。

<sup>2</sup> Planning Commission, 'Twelfth Five Year Plan' <http://12thplan.gov.in/>

<sup>3</sup> Cabinet Secretariat, Allocation of Business Rules(05.09.2013)

[http://cabsec.nic.in/showpdf.php?type=allocation\\_secondschedule](http://cabsec.nic.in/showpdf.php?type=allocation_secondschedule)

<sup>4</sup> ソビエト連邦1936年憲法の外にインド憲法制定にあたって参考とされたのは、イギリス不文憲法（内閣制度等の統治機構）、アメリカ合衆国憲法（成文憲法、大統領制、基本的人権、最高裁制度、司法の独立等）、オーストラリア連邦憲法（競合関係リスト、前文）、日本国憲法（最高裁機能）、ヴァイマル憲法（憲法停止の非常大権）、カナダ1867年憲法（中央政府の強力な権限、連邦州・準州政府間の権限配分）、アイルランド憲法（国家政策運営、大統領選挙、大統領による下院議員指名制度）といわれている。Paul R.Brass (1994) 'The Politics of India Since Independence' Second Edition, Cambridge University Press, pp.1-30

大、既存の基軸産業の国有化または政府統制等に重点を置き、利潤再分配による国民所得の拡大、生活水準の向上を目指していた。

現在の第12次計画（2012-2017年）に至るまでの五ヶ年計画は必ずしも5年毎に策定されてはならず、政治の不安定や経済危機の発生のために五ヶ年計画の策定見通しが立たないことを理由に、年次計画で凌いだ年が通算11年間あった<sup>5</sup>。とりわけ1990年から1991年にかけては、インドが外貨建て債務のデフォルトに直面するという独立後最大の経済危機を経験した試練の年であり、これをきっかけに貿易自由化（liberalisation）、市場経済活性化（modernisation）、政府管掌公的部門の民間への開放（privatisation）を骨子とした新経済政策方針が打ち出され、これらの方針は第8次計画（1992-1997年）に反映された<sup>6</sup>。

スポーツに関する政策方針の記述が五ヶ年計画に登場したのは、スポーツ担当省庁の設置を受けた第7次計画（1985-1990年）からである。第9回アジア競技大会の自国開催を契機として1982年に人的資源開発省にスポーツ庁が設置され、スポーツ庁は国連の国際青年年の1985年に青年スポーツ庁へと改編されている<sup>7</sup>。しかしながら第7次計画及びその後2年間の計画空白期間を経て策定された第8次計画に示されたスポーツに係る政策計画は、「教育、文化及びスポーツ」という括りのなかで、専ら学校体育政策におけるスポーツ関係施設整備に係る大枠の方針が示されていたに過ぎない。

五ヶ年計画においてスポーツが項目として取り上げられたのは、第9次計画（1997-2002年）に「青年スポーツ」のセクター項目が設けられたのが最初である。ここではアクションプラン（Action Plan）という具体的施策方針の記述が五ヶ年計画として初めて登場する。そしてアクションプランに沿った数値目標（physical targets）が掲げられ、州／地域レベルにおけるスポーツ関連施設整備の拡充、スポーツ奨学金プログラム、学校を対象とした施設整備プログラム、の3点に数値目標が掲げられた。

第10次計画（2002-2007年）では、2000年5月の青年スポーツ省の設立、2001年8月の「国家スポーツ政策（National Sports Policy 2001）」策定を受け、スポーツ政策に関する記述量が増えている。第10次計画の“Chapter 2.7: Youth and Sports”では、青年スポーツ政策全体の総論に続き、スポーツ政策単独に係る①独立後における成果、②第9次計画の回顧及び実績、③第10次計画における考え方、④第10次計画におけるアクションプラン、という各論項目が設けられた。ここでのアクションプランは、スポーツ関係施設の整備に偏重していた従前の計画から、国民が等しくスポーツ活動や競技に参加できるようにし、国民に健康維持（physically fit）の重要性を意識づけることに主眼が置かれた、国民中心の政策ビジョンを提示する計画へと進歩した。また、この政策ビジョンでは、農村や少

<sup>5</sup> 五ヶ年計画に基づいた経済政策が行われなかった期間は、1966年4月～1969年3月、1979年4月～1980年3月、1990年4月～1992年3月、1997年4月～2002年3月である。

<sup>6</sup> 第12次計画以前の11個の五ヶ年計画は、計画委員会ウェブサイト Five Year Plans に掲載されている。  
<http://planningcommission.nic.in/plans/planrel/fiveyr/welcome.html>

<sup>7</sup> インドにおけるスポーツ担当省の成立及び変遷に関しては、WIP ジャパン（2013）「スポーツ庁の在り方に関する調査研究」報告書 第6章インド pp.363-364 の記述を参照。

[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/sports/chousa/detail/1333391.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/chousa/detail/1333391.htm)

数部族地域に対するスポーツ振興支援を強化し、卓越した才能を秘めたアスリートを発掘することで、全国レベルでのスポーツの卓越性を追求する方針が示された<sup>8</sup>。なお当計画期から、本文または別表（Annexure）に、省別あるいは事業（scheme）別予算の計画期間総額が示されるようになった。

第11次計画（2007-2012年）の‘Chapter 2.1: Youth Affairs and Sports’では、2010年コモンウェルス競技大会のデリー誘致が決定したことで、スポーツ政策に係る記述量が倍増している。ここでは2大目標（twin objectives）として「スポーツの裾野を広げる（Broad-basing of Sports）」と「スポーツにおける卓越性の追求（Promotion of Sports Excellence）」が掲げられ、草の根スポーツとエリートスポーツの双方の振興を多方面から支援するための方策について、現状の把握及び分析を踏まえた具体的方策が示された。また、スポーツ関連機関及びスポーツ団体の役割と責任や団体運営における透明性の在り方に係る問題意識等について、五ヶ年計画としては初めて言及されている。

現行の第12次計画（2012-2017年）の策定にあたっては、2008年4月30日に青年スポーツ省の青年局とスポーツ局がそれぞれ青年庁とスポーツ庁に昇格したことを受け、2011年4月8日、国家計画委員会内に「青少年及びスポーツ関係草案作成委員会」、さらにその下部組織として「スポーツ及び体育教育ワーキンググループ」が設置された。同ワーキンググループのチェアマンにはスポーツ庁事務次官が就任し、36人の委員は関係各省の官僚及びスポーツ選手等の外部有識者により構成された<sup>9</sup>。同ワーキンググループは今後のスポーツ政策の在り方を①スポーツの裾野を広げて、より多くのスポーツ参加を図る、②コーチ能力の向上と施設の整備によるスポーツの卓越性の追求、③スポーツ科学、④健康・体力・栄養の増進のためのスポーツ、の4方向から検討するため、各々にサブグループを設置した。これらのサブグループは2011年9月末に検討作業を終え、同年10月には事業（scheme）毎の現状分析に基づく勧告をまとめた報告書を完成させている<sup>10</sup>。

全てのセクターの草案作成委員会及びワーキンググループによる検討作業とそれらの集約作業を経て2012年1月に完成した第12次計画全体の草案は、同年9月15日に国家計画委員会の承認を得、同年10月4日の閣議において、計画が前提とする年平均経済成長率を9.0%から8.2%に下方修正するという合意のもとに閣議決定された。第12次計画は、2012年12月27日、首相を長とし全閣僚及び全州の首相（Chief Ministers）により構成されるNDC（National Development Council；国家開発評議会）の第57回総会において、経済成長率を閣議決定値の8.2%から8.0%へと引き下げること、かつ公共事業投資の増大により5千万人の雇用を新規に創出することを条件として最終的に承認され、成立した<sup>11</sup>。

<sup>8</sup> 10th Five Year Plan (2002-2007), pp.77-79

[http://planningcommission.nic.in/plans/planrel/fiveyr/10th/volume2/10th\\_vol2.pdf](http://planningcommission.nic.in/plans/planrel/fiveyr/10th/volume2/10th_vol2.pdf)

<sup>9</sup> Planning Commission, Working Groups / Steering Committees for the Twelfth Five Year Plan (2012-2017) <http://planningcommission.gov.in/aboutus/committee/index.php?about=12strindx.htm>

<sup>10</sup> ‘Report of the Working Group on Sports And Physical Education for formulation of 12th Five Year Plan’ (2012-17), October 2011

[http://planningcommission.gov.in/aboutus/committee/wrkgrp12/hrd/wg\\_repsports.pdf](http://planningcommission.gov.in/aboutus/committee/wrkgrp12/hrd/wg_repsports.pdf)

<sup>11</sup> The Economics Times, ‘Planning Commission seeks realistic target for 12th five year plan’, 2012.12.27

## 第6章 インド

### (3) 計画の構成

第12次五ヶ年計画におけるスポーツ行政は「第2巻 経済セクター」のなかの「その他優先セクター」に「青少年及びスポーツ」として項目が位置づけられている<sup>12</sup>。

第12次計画は全3巻からなり、第1巻は第12次計画における最優先事項の課題と計画が整理され、第2巻は「経済セクター」として農業、産業、エネルギー等のいわばハード系の行政サービス、第3巻は「社会セクター」として保健、教育等のソフト系の行政サービスに係る長期計画がまとめられている。

従前の第11次計画では、スポーツ行政に関する記述は第2巻「社会セクター」に分類されていた。しかし第12次計画からは「経済セクター」へと位置づけの変更が行われている。

これは、第12次計画が、スポーツ施設整備への積極投資によって草の根のスポーツ英才の発掘と育成を推進し、それにより国際的競技スポーツにおける卓越性の実現へと繋げていく、というシナリオに基づいた政策ロジックに重きを置いているためと推測される。

図表-6-1 第12次五ヶ年計画の全体構成

| 巻<br>Volume   | 章<br>Chapter | 大項目  |                              |
|---|--------------|--|------------------------------|
|   |              | 小項目  |                              |
| 第1巻<br>最優先課題<br><br>Volume I<br>Faster, More<br>Inclusive and<br>Sustainable Growth | 1            | 第12次計画の全体像 (Twelfth Plan: An Overview)           |                              |
|   | 2            | マクロ経済の枠組み (Macroeconomic Framework)              |                              |
|   | 3            | 五ヶ年計画の予算 (Financing the Plan)                    |                              |
|   | 4            | 持続的な発展 (Sustainable Development)                 |                              |
|   | 5            | 水問題 (Water)                                      |                              |
|   | 6            | 土地問題 (Land Issues)                               |                              |
|   | 7            | 環境・森林問題 (Environment, Forestry and Wildlife)     |                              |
|   | 8            | 科学技術 (Science and Technology)                    |                              |
|   | 9            | 新たな機軸 (Innovation)                               |                              |
|   | 10           | ガバナンス (Governance)                               |                              |
|   | 11           | 地域格差の解消 (Regional Equality)                      |                              |
| 第2巻<br>経済セクター<br><br>Volume II<br>Economic Sectors                                  | 12           | 農業 (Agriculture)                                 |                              |
|   | 13           | 産業 (Industry)                                    |                              |
|   | 14           | エネルギー (Energy)                                   |                              |
|   | 15           | 運輸 (Transport)                                   |                              |
|   | 16           | 通信 (Communication)                               |                              |
|   | 17           | 農村開発 (Rural Development)                         |                              |
|   | 18           | 都市開発 (Urban Development)                         |                              |
|   | 19           | その他優先セクター<br>(Other Priority Sectors)            | 建設セクター (Construction Sector) |
|   |              |  | 観光 (Tourism)                 |
| 芸術及び文化 (Arts and Culture)   |              |  |                              |
| 手織り及び手工芸 (Handlooms and Handicrafts)  |              |  |                              |
|   |              | 青少年及びスポーツ (Youth Affairs and Sports)             |                              |
| 第3巻<br>社会セクター<br><br>Volume III<br>Social Sectors                                   | 20           | 保健 (Health)                                      |                              |
|   | 21           | 教育 (Education)                                   |                              |
|   | 22           | 雇用及び能力開発 (Employment and Skill Development)      |                              |
|   | 23           | 女性の社会参画及び子供の権利 (Women's Agency and Child Rights) |                              |
|   | 24           | 社会的統合に向けて (Social Inclusion)                     |                              |

(Twelfth Five Year Plan(2012-2017)より整理)

<sup>12</sup> 本稿では、スポーツ担当省である Ministry of Youth Affairs and Sports を「青年スポーツ省」と訳し、第12次五ヶ年計画における行政分野名としての Youth Affairs and Sports は「青少年及びスポーツ」と訳している。インドにおける youth の定義は、2001年及び2011年に実施された国勢調査では15~24歳とされているが、2003年の国家青年政策 (National Youth Policy) においては15~29歳と捉えられている。また、近年のインドにおける青少年関係の政策文書には、UNEP (国連人口基金) の定義に従い、10~19歳を adolescents、15~19歳を youth と捉えたものもある。

'National Family Health Survey India 2005-06' <http://www.measuredhs.com/pubs/pdf/OD59/OD59.pdf>

第 19 章「その他優先セクター」に記載されている「青少年及びスポーツ」に係る記述の構成を分析すると、次のようになる。

図表－6-2 第 12 次五ヶ年計画「青少年及びスポーツ」の構成

| パラグラフ No.           | 細項目タイトル (政策の説明)   |  | 構成の分析 | 次項 (4) の小項目 |    |
|---------------------|---|--|-------|-------------|----|
|                     | 細項目タイトル (施策の説明)   |  |       |             |    |
| 19.178.             | 青少年及びスポーツ   |  | 総論    | ①           |    |
| 19.179.             | (YOUTH AFFAIRS AND SPORTS)  |  |       |             |    |
| 19.180.～<br>19.192. | 青少年<br>(YOUTH AFFAIRS)  |  | 青少年   |             |    |
| 19.193.             | スポーツ及び体育教育  |  | スポーツ  | ⑤           |    |
| 19.194.             | (SPORTS AND PHYSICAL EDUCATION)   |  |       |             | 諸言 |
| 19.195.             |   |  |       |             |    |
| 19.196.             | 第 11 次計画の回顧   |  |       |             | 回顧 |
| 19.197.             | (REVIEW OF THE ELEVENTH PLAN)   |  |       |             |    |
| 19.198.             | 第 12 次計画における戦略  |  |       |             | 戦略 |
| 19.199.             | (TWELFTH PLAN STRATEGY)   |  |       |             |    |
| 19.200.             | 第 12 次計画における施策<br>(TWELFTH PLAN INITIATIVES)                                      |  |       |             | 施策 |
| 19.201.             | 全国スポーツ完全普及スキーム<br>(Sarva Krida Abhiyan)   |  |       |             |    |
| 19.202.             | 農村草の根スポーツ振興<br>(Panchayat Yuva Krida Aur Khel Abhiyan)                            |  |       |             |    |
| 19.203.             | 国家体力増進プログラム<br>(National Physical Fitness Programme)                              |  |       |             |    |
| 19.204.             | 高等教育機関に対するスポーツ支援<br>(Support for Sports in Institutions of Higher Education)      |  |       |             |    |
| 19.205.             | スポーツインフラの整備<br>(Sports Infrastructure)  |  |       |             |    |
| 19.206.             | スポーツにおける卓越性の追求<br>(Promotion of Excellence in Sports)                             |  |       |             |    |
| 19.207.             | チーム/アスリートの準備<br>(Preparation of Teams/Athletes)                                   |  |       |             |    |
| 19.208.             | 国内競技大会及び国民体育大会に対する助成<br>(Assistance to National Championships and National Games) |  |       |             |    |
| 19.209.             | 優秀競技者年金 <sup>13</sup><br>(Pension to Meritorious Sportspersons)                   |  |       |             |    |
| 19.210.             | コーチ指導力の向上<br>(Coaching Upgradation)   |  |       |             |    |
| 19.211.             | トレーニングセンターの先進化<br>(Advanced Training Centres)                                     |  |       |             |    |
| 19.212.             | インドスポーツ機関<br>(Sports Authority of India (SAI))                                    |  |       |             |    |
| 19.213.             | スポーツ科学及びスポーツ薬学<br>(Sports Science and Sports Medicine)                            |  |       |             |    |
| 19.214.             | —   |  | 結語    |             |    |
| 19.215.             | —   |  | 予算    |             |    |

(Twelfth Five Year Plan(2012-2017) Economic Sector Volume II, pp.407-412 より整理)

各論の「第 12 次計画における施策」には、13 個の施策方針が記述されている。  
次項(4)に、第 12 次五ヶ年計画に記載されているスポーツ政策関係の記述を整理する。

<sup>13</sup> インドの政策文書では、競技者を表す用語には専ら sportperson が用いられ、時により athelete も用いられるが、両者は意図的に使い分けされていないようである。そのため原文を翻訳するにあたっては sportperson を「競技者」、athelete を「アスリート」とした。

(4) 計画の内容

① 青少年及びスポーツ

(YOUTH AFFAIRS AND SPORTS)

|         |   |
|---------|---|
| 19.178. | <p>青少年は、国家の命運を握る、重要な役割を担っている。</p> <p>第 12 次計画は、青少年が道理にかなった野心をもって国家建設のプロセスに積極的に関与できるよう、彼らの健全な姿勢、技量、力量を伸ばすための総合的な方策に主眼を置いている。</p> <p>スポーツ分野では、とりわけ学校の生徒ら及び高等教育機関の学生らがスポーツ及び競技に広範に参加すること、そして国内及び国際のスポーツ競技における勝利が国家に栄光と誇りをもたらすことを目指す。</p> <p>青少年及びスポーツ分野の政策活動 (activities) に焦点を当てるにあたっては、これらが 2008 年に 2 つの局に分けられたことから、以下各々について述べることにする。</p> |
| 19.179. | <p>青少年及びスポーツ分野における公的支出は、第 8 次計画では 114 億 6 千万ルピーであったものが第 11 次計画では 1,476 億 4 千万ルピーに増大しているものの、依然として教育関係公的支出のわずか 2 パーセント程度にとどまる、極めて少額なものとなっている。</p> <p>本来は、毎年 5 パーセントの増加が図られるべきである。</p> <p>さらに、州の分担率は第 8 次計画では 62 パーセントであったものが第 11 次計画では 43 パーセントへと縮小の傾向にあり、改善を要する。</p>   |

② スポーツ及び体育教育

(SPORTS AND PHYSICAL EDUCATION)

|         |  |
|---------|--|
| 19.193. | <p>我が国が 1982 年アジア競技大会を誘致したことを契機として、スポーツに注目が集まるようになった。</p> <p>これに伴い SAI (Sports Authority of India ; インドスポーツ機関) が設置され<sup>14</sup>、「国家スポーツ政策 (National Sports Policy)」が策定された。</p> <p>またこれらのことは、スポーツの多様性に関する理解の向上が図られ、スポーツ及び体育教育が学校教育カリキュラムにおいて不可欠なものとして認識される端緒となった。</p>   |
| 19.194. | <p>2010 年、我が国はコモンウェルス競技大会の誘致に成功し、世界水準のスポーツインフラを整備し<sup>15</sup>、水泳、体操及び陸上競技におけるメダル獲得/得点数において、南アフリカやオーストラリアといったスポーツ強豪国を凌ぐ成績を達成した。</p> <p>また、近年のオリンピック大会においても、我が国の成績は良好である。</p> <p>これは、州レベルよりも小さな地域単位 (Sub-State levels) におけるスポーツ競技会の開催を強気に展開したことが奏功したものである。</p> <p>都市部偏重を改める考え方を基本とした PYKKA (Panchayat Yuva Khel aur Krida Abhiyan ; 農村草の根スポーツ振興) プログラムは、スポーツの裾野を広げ、より多くの参加を促すことに寄与している。</p> <p>さらに、PYKKA プログラムによる助成は、学校スポーツの振興や数々の州立学校運動場整備に貢献している。</p> <p>2009 年無償義務教育に関する子供の権利法 (RTE Act 2009) には、学校にスポーツ施設及</p> |

<sup>14</sup> SAI (インドスポーツ機関) は独立した行政執行機関という位置づけにあるが、2010 年に総会の委員長職及び理事会の理事長職に青年スポーツ大臣が就任したことで、実態的には青年スポーツ省スポーツ庁の内局として機能するようになった。したがって、「インドスポーツ局」と訳すこともできる。

<sup>15</sup> 第 12 次計画の本文では、スポーツの「施設」について、infrastructure と facility とが使い分けられている。前者は専ら PPP (官民パートナーシップ) の活用が勧奨されている大型施設を指す場合に用いられ、後者はそれ以外の施設を指しているとみられる。そのため本章における訳語は、infrastructure を「インフラ」、facility を「施設」とした。



|         |   |
|---------|---|
|         | <p>びスポーツ指導者の設置に関する規定が設けられている。</p> <p>RMSA (Rashtriya Madhyamik Shiksha Abhiyan ; 中等教育支援スキーム) もまた、全ての後期中等教育機関<sup>16</sup>に体育教育指導者を設置するための支援を提供している。</p>   |
| 19.195. | <p>インド国民体育大会開催の重要性は高まっており<sup>17</sup>、各州はスポーツインフラの整備に強い関心を示している。</p> <p>国レベルの支援機関としてインド競技場協会 (National Playfields Association of India) が、いくつかの州レベルの支援機関としてスポーツ競技場協会 (Sports Playfields Associations) が設立されている。</p> <p>策定された国家スポーツ振興法案 (Draft National Sports Development Bill) は、アスリートが競技統括団体 (National Sports Federations) や IOA (Indian Olympic Association ; インドオリンピック協会) に対してアスリート諮問会議 (Athletes Advisory Council) を通じて経営/意思決定に参画できるようにするための見解を示し、スポーツ団体の公正さと透明性の高い自律的な在り方を確実にし、さらに競技者 (sportspersons) に対する福祉の在り方やスポーツ及び競技における倫理的行動に係る指針を含んだものである<sup>18</sup>。</p> |

### ③ 第 11 次計画の回顧

#### (REVIEW OF THE ELEVENTH PLAN)

|         |   |
|---------|---|
| 19.196. | <p>第 11 次計画では、2つの政策ポイントが示された。</p> <p>ひとつは、PYKKA プログラムによってスポーツ及び競技の裾野を広げることであり、2つめは、国内及び国際競技大会における卓越性の追求を図ることである。</p> <p>PYKKA プログラムにより、農村部において 51,759 の村落 (villages) 及び 1,538 の郡パンチャーヤト (block panchayats) が第 11 次計画期間中の財政支援の対象となった。しかしながら、これらは全国の村落及び郡パンチャーヤト全体の 21 パーセントに過ぎない<sup>19</sup>。</p> <p>都市部では、USIS (Urban Sports Infrastructure Scheme ; 都市部スポーツインフラ開発支援スキーム) の創成による助成スキームのパイロット事業が、2010-11 年度に開始されている<sup>20</sup>。</p> |
|---------|---|

<sup>16</sup> インドにおいて義務教育は 6~14 歳までと定められており、RTE 法による無償教育の対象は初等学校 (Primary School, 1~5 学年)、及び上級初等学校 (Upper Primary School, 6~8 学年) とされている。参考: 牛尾直行 (2012) 「インドにおける「無償義務教育に関する子どもの権利法 (RTE 2009) と社会的弱者層の教育機会」 広島大学現代インド研究—空間と社会 Vol.2, pp.63-74

[http://home.hiroshima-u.ac.jp/hindas/PDF/2011/ushio2011\\_HINDAS.pdf](http://home.hiroshima-u.ac.jp/hindas/PDF/2011/ushio2011_HINDAS.pdf)

文部科学省 (2007) 中教審教育振興基本計画部会 (第 8 回) 2007.9.25 参考資料 5

[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo7/shiryo/07100513/008/008.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo7/shiryo/07100513/008/008.htm)

<sup>17</sup> インド国民体育大会 (National Games) は 1924 年の第 1 回インドオリンピック競技大会 (Indian Olympic Games) ラホール大会以降、概ね 2 年毎に開催されている国内スポーツの祭典である。1940 年第 9 回ボンベイ大会において現在の名称に変更され、1979 年第 25 回ハイデラバード大会まではインド独自の競技編制にて実施されていたが、1985 年第 26 回デリー大会からはオリンピック種目に準拠した競技編制に変更され、オリンピック競技大会またはアジア競技大会の開催年を除いた 2 年毎に開催されることとなった。冬季競技も 1996 年の第 1 回グルマルグ大会以降、2008 年まで計 5 回開催されている。主催者は IOA (インドオリンピック協会) であり、2014 年には第 35 回大会がケーララ州で開催される予定である。

<sup>18</sup> 2011 年 2 月に草案が公表された国家スポーツ振興法案は、IOA 等利害関係者との調整が不首尾に終わり、同年 8 月 30 日の閣議で承認されず、同年 10 月 14 日に修正案が公表され国会審議入りが予定されている。第 12 次五カ年計画は同年 9 月~10 月に取りまとめ作業がなされたため、ここで述べられている国家スポーツ振興法案の内容は修正前の草案に基づくものであり、草案の第 8 章に掲げられていたアスリートの意思決定参画により団体ガバナンスの適正化を図るための条項は、修正案では削除されている。

参考: WIP ジャパン (2012) 「スポーツ政策調査研究 (ガバナンスに関する調査研究)」 報告書 第 5 章 インド [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/sports/chousa/detail/1319873.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/chousa/detail/1319873.htm)

<sup>19</sup> パンチャーヤトは農村部における自治体であり、県パンチャーヤト、郡パンチャーヤト、村落パンチャーヤトという 3 つの行政単位に区分される。参考: 総務省大臣官房企画課 (2009) 「インドの行政」 pp.19-28 [http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000085174.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000085174.pdf)

<sup>20</sup> 都市部スポーツ施設補助金パイロット事業の詳細については、以下の記述を参照

## 第6章 インド

|         |  |
|---------|--|
|         | この事業は「スポーツエコシステム」を全体論的に (in a holistic manner) 推進することを目指し、競技者のトレーニング、コーチ指導、能力開発、スポーツインフラ整備のための支援を行うものである。  |
| 19.197. | SAI (Sports Authority of India ; インドスポーツ機関) はスポーツの卓越性を追求し、スポーツの裾野を広げ、才能ある競技者の発掘及び能力開発訓練を、パティアラの NSNIS (ネットワーク・スバス国立スポーツ研究所)、ティルヴァナンタプラムの LNCPE (ラクシュミバイ国立体育研究所) 及び併設のトレーニングセンターにおいて、継続的に実施している。<br><br>我が国にドーピングが根絶されたスポーツ環境を実現するため、NADA (National Anti-Doping Agency ; 国家アンチドーピング機関) 及び NDTL (National Dope Test Laboratory : 国家ドーピングテストラボ) という2つの独立機関が設立された。 |

### ④ 第12次計画における戦略 (TWELFTH PLAN STRATEGY)

|         |  |
|---------|--|
| 19.198. | スポーツの裾野を広げる、スポーツの卓越性における成功を図る、という第11次計画における2つの主要政策は、第12次計画においても継続することとする。<br><br>スポーツの文化の振興を図ることを目的とした明白な責務は、中央政府が州政府に多様なスキーム及びプログラムを提供して支援することと、国内及び国際レベルの競技大会において自立的活動を行うさまざまな競技統括団体がスポーツの卓越性の実現を果たすことである。<br><br>政府の役割とは、基本的なインフラの整備はもちろんのこと、競技者がさまざまな国内または国際競技イベントにおいて卓越性を発揮できるように、トレーニングによる能力開発及びリソースの提供を行うことである。 |
| 19.199. | 州立スポーツ機関 (State Sports Authorities)、複合スポーツスタジアム (Sports Complex Stadia) 運動場等の新設にあたっては、これら施設は VGF (viability gap funding) 制度における 'Infrastructure' の対象となり、PPP (public private partnership ; 官民パートナーシップ) を活用した州レベルまたは地域レベルにおけるスポーツ施設のインフラ整備は、CSR (社会的責任) の追求と併せて実施されることが勧奨される <sup>21</sup> 。                             |

### ⑤ 第12次計画における施策 (TWELFTH PLAN INITIATIVES)

|         |  |
|---------|--|
| 19.200. | スポーツの卓越性を追求するにあたっては、長期的な戦略が必要である。<br><br>第12次計画期間における長期的な計画は、現在推進中の諸施策に立脚したものとすため、これまでに立案された、または実施中の諸施策 (initiatives) の概要について検討する。 |
| 19.201. | <b>全国スポーツ完全普及スキーム (Sarva Krida Abhiyan)</b> <sup>22</sup>  |

WIP ジャパン (2013) 「スポーツ庁の在り方に関する調査研究」報告書 第6章インド pp.379-381  
[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/sports/chousa/detail/1333391.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/chousa/detail/1333391.htm)

<sup>21</sup> インドの PPP 事業における VGF は、施設運用収益だけでは建設投資の回収が望めないという事業性の問題 (viability gap) が明らかな公共施設建設プロジェクト案件について、行政が全投資額の最大 20% を一種の補助金として補填することを前提として案件の成立が図られる財政支援制度である。

参考：社団法人海外コンサルティング企業協会、株式会社パシフィックコンサルタンツインターナショナル (2008) 「官民パートナーシップ事業発掘形成調査支援事業 (インド共和国)」調査報告書 pp.A-12-A-13  
[http://www.ecfa.or.jp/japanese/act-pf\\_jka/H19/needs/india.pdf](http://www.ecfa.or.jp/japanese/act-pf_jka/H19/needs/india.pdf)

<sup>22</sup> 「全国スポーツ完全普及スキーム (Sarva Krida Abhiyan)」はかねてより中央政府が推進してきた「全国初等教育完全普及スキーム (Sarva Shiksha Abhiyan)」と方向性を同じくする形で第12次計画にその構想が盛り込まれたもので、年齢層の異なる青少年を対象としたスポーツの普及、及び才能あるスポーツ選手の発掘を、地域の学校や大学におけるスポーツインフラ整備補助金の支援を主軸とする。PPP (官民パートナーシップ) の活用による整備計画案件は優先的に支援される。

Press Release, '12th Five Year Plan has 'Sarva Krida Abhiyaan' on cards' Dr. Narendra Jadhav', 2011.9.26  
<http://www.prlog.org/11673403-12th-five-year-plan-has-sarva-krida-abhiyaan-on-cards-dr-narendra-jadhav.html>

|         |  |
|---------|--|
|         | <p>地域の学校や大学、そして地域主体が連携してスポーツ及び競技の裾野を広げるために、「全国スポーツ完全普及計画」が第12次計画期間中に開始される予定である。</p> <p>これは進行中の全プログラムを本計画の傘下に置き、調整の円滑化を図るものであり、以下のものが含まれる。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 農村草の根スポーツ振興 (PYKKA : Panchayat Yuva Krida aur Khel Abhiyan)</li> <li>2. 国家体力増進プログラム (National physical fitness programme)</li> <li>3. 高等教育機関に対するスポーツ支援</li> <li>4. スポーツインフラの整備支援</li> </ol>  |
| 19.202. | <p><b>農村草の根スポーツ振興 (Panchayat Yuva Krida Aur Khel Abhiyan)</b></p> <p>PYKKA (Panchayat Yuva Krida aur Khel Abhiyan ; 農村草の根スポーツ振興) における目下の要請は、当初想定していた通り、各州が高い関心を持って同スキームを活用した投資を行い、第12次計画期間内において全ての村落及び郡/パンチャヤトに行き届かせることにある。</p> <p>学校運動場の整備は、PYKKA を MGNREGA (全国農村雇用保障法)<sup>23</sup>、及び各州のスキームに収束させる形で実施される。</p> <p>NV (英才児学校)<sup>24</sup>、及び KV (中央政府学校)<sup>25</sup>もまた、近隣の学校に運動場を開放する。都市部において地域の公共機関は、自由に使用できる空間や公園がどこかを近隣の学校に示すことが求められる。</p> <p>国内/国際スポーツにおいてスター選手を輩出した学校や関係団体は、学校のスポーツインフラを整備する際、その投資が税制優遇措置の対象とされる。</p> <p>国内スポーツイベントの開催カレンダーは、スポーツ活動への参加を年間スケジュールのなかで不可欠なものとし、かつ参加者の両親が学業との兼ね合いについて気をもむことがないようにするためにも、全ての関係者によるコンサルテーションを経たうえで策定されることが求められる。</p> <p>学校レベルから高等教育レベルに至るまで卓越性の追求を連ねていくという観点から、州においては「低コスト」スポーツに携わる年齢層を維持することが求められる。</p> <p>SSA (全国初等教育完全普及スキーム)<sup>26</sup>/ RMSA (全国中等教育向上スキーム)<sup>27</sup></p> |

<sup>23</sup> MGNREGA (Mahatma Gandhi National Rural Employment Guarantee Act ; 全国農村雇用保障法) は 2006 年に施行された、教育水準の低い農村地域を対象とした雇用対策のための法律である。

参考：みずほ総合研究所 (2011) 「インド経済は高成長でも、雇用が増えない可能性～教育水準が低く、労働供給に構造的ボトルネック」みずほレポート 2011.3.17, pp.13-14

<http://www.mizuho-ri.co.jp/publication/research/pdf/report/report11-0317.pdf>

<sup>24</sup> NV (正式名称: Jawahar Navodaya Vidyalaya) は、人的資源開発省が所管し同省の独立機関が運営する、いわゆるギフトド教育を行う認定校であり、2013 年現在、タミルナドゥ州を除く全州 / 連邦直轄領の非都市部に合計 548 校が設置されている。6 学年 (上級初等学校入学年) から 12 学年 (上級中等学校卒業年) レベルの生徒を対象として男女共学制により運営され、入学志願者は原則 6 学年時の全国共通テストにより選抜される。入学者の定員構成においては、農村部出身児に 75%、指定カースト (SC) 及び指定部族 (ST) 出身児に対全国人口比以上、女兒に 3 分の 1、障害児に 3% が割当てられなければならない。Navodaya Vidyalaya Samiti <http://www.navodaya.nic.in/>

<sup>25</sup> KV (Kendriya Vidyalaya) は、人的資源開発省が所管し同省の独立機関が運営する、中央政府公務員の子弟を対象に教育を行う非認定校である。元々は国防関係職員の子弟を対象としていたが、後に中央政府公務員の子弟を対象が拡大され、引越しを伴う異動が子弟の教育にマイナス影響を与えないよう、独自カリキュラムによるバイリンガル教育、転入に係る要件の緩和及び手続の簡素化等が図られている。KV は 2013 年現在、国内 1,090 校、海外 3 校が設置されている。Kendriya Vidyalaya Sangathan <http://kvsangathan.nic.in/>

<sup>26</sup> SSA (Sarva Shiksha Abhiyan ; 全国初等教育完全普及スキーム) は人的資源開発省の施策事業。2002 年の第 86 次改正憲法に義務教育が規定されたことを受け、6~14 歳のすべての児童が 2011 年までに初等学校に 8 年間就学かつ修了することを目指し、初等教育全般における施設環境の整備改善及び教育基準・体制の見直し事業に対して財政支援を行うもの。Sarva Shiksha Abhiyan <http://ssa.nic.in/>

<sup>27</sup> RMSA (Rashtriya Madhyamik Shiksha Abhiyan ; 全国中等教育向上スキーム) は、2006 年に実施され

|         |   |
|---------|---|
|         | <p>SSA または RMSA による学校に対する財政支援は、学校スポーツ及び競技活動の強化に貢献するものである。</p> <p>RMSA はフルタイムのスポーツ教師を、SSA はパートタイムのスポーツ講師の設置を可能とする。</p> <p>学校におけるスポーツの卓越性を図るため、奨学金/給付金の導入も図られている。</p>   |
| 19.203. | <p><b>国家体力増進プログラム (National Physical Fitness Programme) <sup>28</sup></b></p> <p>国家が社会的、経済的に健全であるためには国民の体力増進が不可欠であるという意識の高まりを受け、第 12 次計画においては、学校の生徒らを対象とした NPFP (National Physical Fitness Programme; 国家体力増進プログラム) を策定することとする。</p> <p>体育教育、競技及びスポーツは、学校教育カリキュラムに不可欠なものとする。</p> <p>人的資源開発省 (HRD) が州政府と協働して策定するスキームは、学校の生徒らの健康維持 (physically fit) の勸奨と健康状態 (fitness) の評価を同時に実施するもので、これは生徒らの意欲の増進をはかるためのものである。</p> <p>生徒らの体力 (physical fitness) 評価のスコア/グレードは、適切な重み付け、及び学力のスコア/グレードが勘案されたものとする。</p> <p>当プログラムでは、全生徒の体力について、以下の6個の指針 (parameters) による5段階評価を実施する。</p> <p>(i) 心肺持久力、(ii) 筋力、(iii) 筋持久力、(iv) 柔軟性、(v) 瞬発力、(vi) 身体組成 (体脂肪率)</p> |
| 19.204. | <p><b>高等教育機関に対するスポーツ支援 (Support for Sports in Institutions of Higher Education)</b></p> <p>高等教育機関 (HEIs: higher education institutions) に対するスポーツ及び健康増進 (wellness) のための施策は、人的資源開発省及び AIU (Association of Indian Universities; インドユニバーシティ協会) <sup>29</sup>により実施される。</p> <p>当施策による事業 (activities) には以下を含む。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— 学生を対象とした健康診断及び健康増進プログラムの開始</li> <li>— 高等教育機関が体育を必須教育要件に含め、現在 2 パーセントから 10%にとどまっている学生のスポーツ競技参加率の向上を図り、全ての高等教育機関において適切な要員を備えた体育教育の部署を設け、運営支援を実施</li> <li>— 適切なスポーツインフラの整備支援</li> </ul>   |

た第 10 次五ヶ年計画 (2002-2007 年) の中間評価 (Mid-Term Appraisal) において「義務教育修了後の中等教育環境の改善強化についても SSA の延長線として検討されるべき」という提言がなされたことを受け、2009 年度より開始された人的資源開発省の施策事業。

Rashtriya Madhyamik Shiksha Abhiyan [http://mhrd.gov.in/rashtriya\\_madhyamik\\_shiksha\\_abhiyan](http://mhrd.gov.in/rashtriya_madhyamik_shiksha_abhiyan)

<sup>28</sup> NPFP (国家体力増進プログラム) は中等学校の生徒 (10~17 歳) らの体力増進を図るため、各州教育省に統一的な体力測定の指針を示して実施を促し、測定結果が良好な生徒に対する表彰制度を設け、関係諸機関による学校スポーツ支援体制を整えるための青年スポーツ省によるプログラムであり、その全体構想は 2011 年 11 月 18 日の全州青年スポーツ大臣会合 (Conference of Ministers of Youth and Sports of States) において承認され、2012 年に政策方針文書が公表され、2013 年より実施されている。

Ministry of Youth Affairs and Sports (2012) 'Exposure Draft, National Physical Fitness Programme For School Children' <http://yas.nic.in/writereaddata/mainlinkFile/File1116.pdf>

<sup>29</sup> インドの高等教育機関は、ユニバーシティとカレッジとに大別される。何れも日本では一般に「大学」と訳されているが、インドのユニバーシティは日本の大学院レベルの教育及び学術研究が中心であり、大学レベルの教育はカレッジが担う。2012 年 3 月現在におけるインドのユニバーシティは、44 校の Central University (中央政府直轄)、286 校の State University (州政府管轄の州立)、111 校の State Private University (州政府管轄の私立) のほか、129 校の Deemed University (独立機関である UGC (ユニバーシティ助成委員会) より学術教育の水準が高いことでユニバーシティ相当との認定を受けた教育機関) 等が存在する。これらはいずれも人的資源開発省の設置認可を受け、UGC による運営費または奨学金の助成対象となる。

UGC (University Grants Commission) 'Annual Report 2011-2012'  
[http://www.ugc.ac.in/pdfnews/Annual\\_Report\\_2011-2012\\_English\\_Final.pdf](http://www.ugc.ac.in/pdfnews/Annual_Report_2011-2012_English_Final.pdf)

|         |   |
|---------|---|
|         | <p>—高等教育機関におけるスポーツ部活動に対する助成</p> <p>—スポーツ技術、スポーツ薬学、スポーツマネジメントに関する学際的な研究センターの設立</p> <p>—スポーツに関する情報ネットワークの構築</p> <p>体育教育に携わる教師/指導者の設置の要求が高まっていることから、西部、北部、及び東部地域におけるユニバーシティ/カレッジにおける体育学科の増設が必要であり、キャパシティを向上させるためには、NCTE（国家教員教育協議会）によるB.P.Ed.（体育学学士）及びM.P.Ed（体育学修士）の認定要件の緩和が図られなければならない<sup>30</sup>。</p>   |
| 19.205. | <p><b>スポーツインフラの整備（Sports Infrastructure）</b></p> <p>USIS（都市部スポーツインフラ開発支援スキーム）は、JNNURM（全国都市再生ミッション）のプロジェクトファンドとの調和を図りつつ、都市部開発における相乗効果を図るものである<sup>31</sup>。</p> <p>運動場は、都会化の進展によって深刻な脅威に晒されているため、守られなければならない。</p> <p>全ての州は、州運動場協会（State Playing Fields Associations）を設立し、運動場の維持に向けた必要とされる手立てを講じるべきである。</p> <p>最高機関（apex body）であるNEPFAI（National Play Fields Association of India；インド国立運動場協会）は、中央政府及び州政府による財政的な助成をもって、州運動場協会に対して必要な支援を提供する。</p>   |
| 19.206. | <p>メガスポーツイベントに向けた競技及びトレーニングのための最高水準のスポーツインフラは、さまざまな場所に、適正なコストで設置されている。</p> <p>このようなスポーツインフラは、主要なイベントが終了した後も、最善の形で活用されるべきである。</p> <p>そのため関係政府機関には、実行可能な活用方策を策定することが勧奨される。</p> <p>このようなスポーツインフラは、県/州のスポーツ連盟（Sports Federations）や地域/学校が、サブジュニア及びジュニアレベルのアスリートの訓練指導を行えるように図られなければならない。</p> <p>この目的のためには、組織の分割（インドスポーツ機関（SAI）がこれを可能とする）の可能性も探られ得る。</p> <p>スポーツアセットマネジメント会社（Sports Asset Management Ltd.）（仮称）は、施設資産毎に改善プランを策定し、透明性の高い手続基準の下に公開入札を行う。</p> <p>とりわけ整備費が高額なスポーツインフラについては、その活用の検討が昼夜を問わず行わなければならない。</p> <p>結論として、整備費が高額なスポーツ施設の新設及び運営には、官民パートナーシップ（PPP）の活用が検討されるべきである。</p> |
| 19.207. | <p><b>スポーツにおける卓越性の追求（Promotion of Excellence in Sports）</b></p> <p>オリンピック競技大会やアジア競技大会のようなメガスポーツイベントにおける我が国の成績は、ここ数年で着実に向上している（BOX 19.5 を参照）。</p> <p>2011年4月開始の「オペレーション・エクセレンス（Operation Excellence；卓越性追求作戦）」により衆目を集めた財政支援の執行は、スポーツインフラ及びスポーツ施設、及び</p>   |

<sup>30</sup> NCTE（National Council for Teacher Education；国家教員教育協議会）は1973年に政府の諮問機関として設立され、1995年8月17日に「1993年国家教員教育協議会法」を根拠法とする教員教育及び教員資格認定を全国的に実施する規制機関となった。<http://www.ncte-india.org/>

<sup>31</sup> JNNURM（Jawahar Lal Nehru National Urban Renewal Mission；全国都市再生ミッション）は、2005年12月3日に首相により提示された、指定都市において先7年間集中的にインフラ整備を実施する政策。Ministry of Urban Development, TCPO（Town and Country Planning Organisation）  
<http://www.urbanindia.nic.in/theministry/subordinateoff/tcpo/tcpo.htm>

|                |  |
|----------------|--|
|                | <p>コーチ活動の改善に寄与している。</p> <p>戦略の実際においては、ナショナルキャンプを通じた通常の訓練の提供に加え、選手個人別のニーズに合わせた、外国の訓練機関での訓練も提供する。</p> <p>我が国は、オリンピック競技大会における最低メダル獲得数を 2016 年は 20 個、2020 年は 30 個とし、スポーツ上位 10 か国以内入りを目指さなければならない。</p> <p>2014 年アジア競技大会の目標メダル獲得数は 75 個、2019 年アジア競技大会は 100 個とし、上位 3 か国入りを目指す。</p> <p>我が国はこれらの目標を達成するため、明確かつ十分な財政支援を裏付けとした、過去の実績と第 12 次計画期間における国際スポーツイベントにおける国の目標を踏まえた戦略を立てることとなる。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>BOX 19.5</b><br/><b>インドのスポーツ成績の好転 (Upturn in India's Sporting Performance)</b></p> <p>我が国は 2006 年コモンウェルス競技大会において合計 50 個のメダルを獲得し、2010 年コモンウェルス競技大会では合計 101 個に増やすという成果を上げた。</p> <p>同様に、インドは 2006 年アジア競技大会において合計 53 個のメダルを獲得し、2010 年アジア競技大会では合計 64 個に改善している。</p> <p>インドは 2012 年ロンドンオリンピック競技大会において、獲得メダル数合計 6 個という、オリンピックに代表選手団を派遣するようになって以降最高の成績をあげ、2008 年北京大会の 3 個から増やしている。</p> <p>加えて、4 位から 12 位までを占めるアスリートの人数をみれば、過去のオリンピックでは 5 人までであったのが、12 人が占めるようになっている。</p> <p>これらのことは、我が国におけるスポーツの可能性が成長していることを示している。</p> <p>ロンドンオリンピック大会において出場資格を得たインド代表の競技者数は、過去最高の 81 人であった。</p> </div> |
| <p>19.208</p>  | <p>「オペレーション・エクセレンス」は、今までのところは短期的な目標で構成されている。</p> <p>これを補強するために、卓越した才能を特定、養成するための長期的なビジョンが必要である。</p> <p>エリート競技者を選抜するための人材プールは、際立った拡大がなされなければならない。</p> <p>インド及び海外において、我が国の競技者が持つ技能は、一流のコーチ指導、副次的なスポーツ薬学の活用、より良いスポーツ関係サービス、高レベルの競技大会への参画によって増強が図らねばならない。</p> <p>インドがメダル獲得により潜在能力の卓越性を発揮している、陸上競技、レスリング、射撃、重量挙げ、ボクシング、アーチェリー、バドミントン、陸上ホッケー、柔道、テコンドー、ボート競技、セーリング、カヌー、カヤック、のオリンピック競技 10 種目には、格別な配慮が求められる。</p> <p>人材プールを拡大するためには、とりわけ農村地域における草の根の競技大会を通じたスポーツ英才を特定し、普通の学校とは別に、訓練とコーチ指導に重きを置いた特別スポーツ学校によって才能に磨きをかける必要がある。</p> <p>個々の競技者が持つ才能の早期特定のためにバイオ医学やその他の科学的証拠等を一部採用した科学的な手法を用いることは、有効であり得る。</p>   |
| <p>19.209.</p> | <p><b>チーム/アスリートの準備 (Preparation of Teams/Athletes)</b></p> <p>関係各機関が役割と責任を明確化してメガスポートイベントに向けたインド代表チームの準備を行うにあたってのスキームに対しては、第 12 期計画期間において適切な予算が確保され、継続的な支援が実施される。</p> <p>これは、一定の成果水準に到達したと特定された競技者を支援するスキームとリンクすることとなる。</p>  |

|         |  |
|---------|--|
|         | <p>国家スポーツ振興基金（National Sports Development Fund）を通じた支援を含んだ数々の支援施策は、集中的に実施されることが強く求められている。</p> <p>かかる基金の元本もまた、増強が図られる。</p> <p>第12次計画期間においては競技大会における賞金の増額を要し、競技者の個人的コーチに対する賞金の授与要件は、競技者のメダル獲得に先だってコーチが240日間訓練を施していなければならないというものでなく、十分な期間に競技者の訓練を行った者を対象とする。</p>   |
| 19.210. | <p><b>国内競技大会及び国民体育大会に対する助成<br/>(Assistance to National Championships and National Games)</b></p> <p>NSF（競技統括団体）に対する助成スキームは、国民体育大会、または男女共のシニア、ジュニア、サブジュニアを対象とした国内競技大会主催のための助成の在り方が見直さなければならない。</p> <p>国内競技大会主催のための財政的助成の水準もまた、相当な引き上げが図られる。</p> <p>第12次計画は、各州政府が各県からのチームによる独自の州レベル大会を設定のうえ、4年毎に開催することを勧奨する。</p> <p>これは、国民体育大会と同じ方向性で行われるものである。</p> <p>州大会は、各県に競技スポーツの精神を広げることとなる。</p>   |
| 19.211. | <p><b>優秀競技者年金（Pension to Meritorious Sportspersons）</b></p> <p>障害者スポーツ分野において功績が顕著な競技者、すなわちパラリンピック競技大会において金、銀、または銅メダルを獲得した者のみが年金の給付対象となっている。</p> <p>現在、身体的に困難な競技者はCOMMONWEALTHS大会またはアジアパラ競技大会に参加していることから、これらの者も優秀競技者年金（Pension to Meritorious Sportspersons）スキームの対象に含め、健全な競技者と同水準の年金が給付されるべきである。</p> <p>当スキームはSAI（インドスポーツ機関）に移管されるべきであり、財政支援の執行はSAIのブロックグラント（block grant；政府が総額を決め、運用上の裁量は独立機関に任せる財政支援方式）に含まれ得る。</p>   |
| 19.212. | <p><b>コーチ指導力の向上（Coaching Upgradation）</b></p> <p>適格なコーチの確保はスポーツの卓越性を図るための重要な事項であり、インド独自の事情を踏まえた気づきを要する。</p> <p>我が国には、国際基準の適格なコーチの養成、及びコーチ指導における全体論的な仕組みづくりが求められる。</p> <p>そのため、パティアラにあるNIS（National Institute of Sports）をSAIから分離し、新たな団体としてNISC（National Institute of Sports Coaching）を設置する判断がなされた。</p> <p>NISCの創設は、アスリートとチームの要求に合致する国際基準を備えた適格なコーチの養成のために大いに役立つものとなる。</p> <p>また、競技スポーツにおける最新の技術及び指導メソッドによりコーチ指導力の向上を図ることが必要であり、そのためにはコーチを海外に派遣し、特定の訓練法に係る短期間または中期間のコースを受けさせるべきである。</p> <p>そのようなコースは、キューバ、ハンガリー、ベラルーシ、イギリス、オーストラリア、中国、ニュージーランド等の専門機関や体育系大学で提供されていることが判明している。</p> |
| 19.213. | <p><b>トレーニングセンターの先進化（Advanced Training Centres）</b></p> <p>スポーツ英才養成の観点から、県スポーツセンターと地域レベルのトレーニングセンターとを結ぶ情報交換網として「スポーツ訓練ネットワーク（Network of Sports Training）」が組成される。</p> <p>まず初めに、県は高い潜在能力を持つスポーツ英才を特定のうえ、選定を行う。</p>   |

## 第6章 インド

|         |   |
|---------|---|
|         | <p>これは、草の根レベルにおけるスポーツ英才の特定を可能にし、長期間にわたる養成、多様な訓練法によって競技者層の底上げを図るものである。</p> <p>8～17歳の年齢層を対象としたスポーツ英才を育成するための完全寄宿舎制のトレーニングセンターは、英才児学校 (Navodaya Vidyalayas)、中央政府学校 (Kendriya Vidyalayas)、全人教育学校 (Sarvodaya Vidyalayas)<sup>32</sup>、軍関係子弟向けの学校、あるいは設備が整った州立学校に併設されることが望ましい。</p> <p>私立学校をも含むこのような学校の新設にあたっては、妥当な抑制と均衡が探られるべきである。</p> <p>これらセンターには、高水準のスポーツインフラが整えられることとなる。</p>  |
| 19.214. | <p><b>インドスポーツ機関 (Sports Authority of India (SAI))</b></p> <p>SAIは、スポーツの卓越性を追求する最高機関として、第12次計画期間において強化が図られる。</p> <p>国際スポーツイベントへの出場に備える国家レベルのアスリートに対して必要な訓練を提供している既存の12か所のスポーツ研究拠点 (centres of excellence) に対して引き続き支援を実施し、最高水準の施設及び国際基準の設備を備えた、メダル獲得の可能性が高いスポーツ競技種目のためのスポーツ研究拠点が、新たに複数設置される。</p> <p>これらスポーツ研究拠点においては、一流の国内／海外コーチ及び技術支援スタッフがインド代表チーム及びその他選手らに奉仕するための体制が柔軟に図られるべきである。</p> <p>SAIは、ディアン・チャンド国立競技場 (Dhyan Chand National Stadium) に設置されている国家ホッケー機関 (National Institute of Hockey) のような国家レベル機関 (National level Institutes) を、デリーの5大スポーツ複合施設内に設置する。</p> <p>これらは、特定のスポーツ競技種目の訓練及び調査を行うスポーツ研究拠点となる。</p> |
| 19.215. | <p><b>スポーツ科学及びスポーツ薬学 (Sports Science and Sports Medicine)</b></p> <p>第12次計画期間において、SAIのセンターに設置されている既存のスポーツ科学・薬学研究施設は、2014年のコモンウェルス競技大会及びアジア競技大会に向けたアップグレードが実施される。</p> <p>加えて、先進的かつ品質が保証された各種試験サービスの提供、及び第一人者による訓練及び能力育成、ならびに競技成績に好影響を与える知識の共有を図るため、国家スポーツ科学薬学研究所 (NISSM: National Institute of Sports Science and Sports Medicine) が新設される。</p>   |
| 19.216. | <p>我が国のスポーツセクターにおける根本的な弱点を検討するためには、集中的で調和のとれた手法が必要となる。</p> <p>我が国の全般的な経済活動の中には、スポーツが含まれる余地があって然るべきである。</p> <p>それは結果的に、競技者には雇用機会とキャリア形成の機会が提供され、スポーツの発展が間違いなくもたらし得るものの商品化と開発が行われ、民間セクターによりスポーツに関わり投資することに向けたマーケティング活動が展開されることに繋がる。</p>   |
| 19.217. | <p>第12次五ヶ年計画における青年スポーツ省に対するグロス予算割当額 (The indicative Gross Budgetary Support) は、664億8千万ルピー (6,648 crore) である。</p>  |

<sup>32</sup> 全人教育学校 (Sarvodaya Vidyalaya) は、シリア・マランカラ・カトリック教会 (Syro-Malankara Catholic Church) の主席大司教が1973年に創設した、下級幼稚園から上級中等学校までの学童、生徒を対象とする共学制の認定私立教育機関。ケーララ州ティルヴァナンタプラムに2校が設置されている。現在、同校のパトロンは2012年11月にローマ教皇より枢機卿に任命されたパーセリオス・クレミス大司教であり、カトリック教会の潤沢な資金力によって入念に整備された、全国トップクラスの教育施設環境を誇る。Sarvodaya Vidyalaya <http://www.sarvodayavidyalaya.edu.in/index.htm>



(5) 計画の評価

インドの五ヶ年計画は、例えば第12次計画であれば「第11次計画の回顧」という項目に、従前の計画の振り返りに関する記述が、ごく簡潔になされている(前項(4)③参照)。

また、五ヶ年計画の計画期間中には、中間評価(Mid-Term Appraisal)が実施されている。中間評価がはじめて実施されたのは1963年の第3次計画期間中であり、以降、第5次計画を除くすべての五ヶ年計画期の概ね中間年に中間評価作業が実施されている<sup>33</sup>。

第11次計画(2007-2012年)期は2010年に計画委員会による中間評価作業が実施された。中間評価の結果は2010年6月10日に閣議決定され<sup>34</sup>、同年7月24日のNDC(国家開発評議会)第55回総会において承認されている<sup>35</sup>。

2011年に公表された第11次計画の中間評価報告書は全4編・合計22章からなり、青年スポーツ省の所管業務に関しては「青少年及びスポーツ」の項目が「第6章 教育(Chapter 6. Education)」の中に設けられ、パラグラフ番号6.92から6.93、及び6.97から6.99にかけてスポーツに関する記述がみられる<sup>36</sup>。

しかし第11次計画におけるスポーツ政策の中間評価は、特定の施策やプログラムに対して設定した目標の達成度合いや、目標を計測するための手法について検証、評価されたものでなく、むしろスポーツ行政において実現された、あるいは実現されていない事項の整理、残り期間において達成すべき事項の指摘等にとどまっている。

第11次計画中間評価報告書のスポーツに関する記述は以下の通りである。

|  |   |
|--|---|
| 6.92   | <p>スポーツ及び体育教育は、健康の増進と切磋琢磨の気概を養うために重要であり、これらは青少年の性格及び個性の形成に影響を与える。</p> <p>スポーツの裾野を広げることは主に州の責務であることから、中央政府はこの方向性の下にある州の努力を実際的に補うものである。</p> <p>スポーツにおける卓越性の追求は、達成感、国家の誇り、そして愛国心を高める。</p> <p>スポーツの裾野を広げるための施設、及び草の根レベルのインフラ設備のため、いくつかの新しいスキーム/プログラムが策定されている(Box.6.2を参照)。</p> |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>Box 6.2</b></p> <p><b>第11次計画の目的</b></p> <p>スポーツ及び体育教育</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 都市部及び農村部において草の根レベルのスポーツインフラを整備</li> <li>• 競技大会の組織化と教育機関の参画によるスポーツ文化の構築</li> <li>• スポーツ英才の人材プールを構築し世界クラスのトレーニング施設を提供</li> <li>• コーチ施設の改善</li> <li>• スポーツ政策及びアクションプランの定式化</li> <li>• 関係セクターの関与</li> <li>• 競技者への就職支援及び社会保障の提供</li> </ul> </div> |   |

<sup>33</sup> Planning Commission, Mid-Term Appraisal

<http://planningcommission.nic.in/plans/mta/index.php?state=midbody.htm>

<sup>34</sup> The Financial Express, '11th Plan mid-term appraisal gets nod' 2010.6.11

<http://www.financialexpress.com/news/11th-plan-midterm-appraisal-gets-nod/632242>

<sup>35</sup> Prime Minister's Office, 'PM's Address At The 55th National Development Council Meeting', 2010.7.24

<http://pib.nic.in/newsite/erelease.aspx?relid=63461>

<sup>36</sup> Planning Commission (2011) 'Mid Term Appraisal for Eleventh Five Year Plan 2007-2012'

[http://planningcommission.nic.in/plans/mta/11th\\_mta/MTA.html](http://planningcommission.nic.in/plans/mta/11th_mta/MTA.html)

|   |   |
|---|---|
| 6.93  | <p><b>第 11 次計画の回顧：青少年及びスポーツ</b></p> <p>青年スポーツ省の第 11 次計画期予算額は 600 億ルピーであり、内訳は青年庁が 136 億 4 千万ルピー、スポーツ庁が 2010 年コモンウェルス競技大会のための 122 億 3 千万ルピーを含む 463 億 6 千万ルピーであった。</p> <p>第 11 次計画期の当初 3 年間における青年スポーツ省の歳出見込額が 502 億 8 千万ルピーであったのに対し、当初 4 年間における予算配分実績額は 713 億 3 千万ルピーに増加している。</p>  |
| 6.97  | <p><b>スポーツ及び体育教育</b></p> <p>第 11 次計画期期間には、我が国においてスポーツの国際大会、国内大会が多数開催されている。2007 年にはハイデラバードにおいて軍人ワールドカップ（World Military Games）が、2008 年にはブナーにおいてコモンウェルスユースゲームズ（Commonwealth Youth Games）が開催された。</p> <p>また 2010 年には、デリーにおいてコモンウェルス競技大会の開催が予定されている（Box 6.3 を参照）。</p> <p>2007 年の国民体育大会ハイデラバード大会では、2 年おきに開催されてきたこのスポーツイベントの様相が一変するほどに、広かつ現代的なスポーツインフラが整備された。国民体育大会アッサム大会では、当地域ではなじみの薄いホッケーなどの競技種目が増えられたことで注目を浴びた。</p> <p>ゴア州、ケーララ州、ジャールカンド州のように、国民体育大会に向けて多額の投資を計画している州もある。州レベルでは、パンジャブ州、ハリヤーナ州、タミルナドゥ州、ケーララ州、ゴア州、マハラシュトラ州、カルナータカ州、マディヤプラデーシュ州、西ベンガル州がスポーツインフラ及び競技者の訓練に対する投資を行っている。</p> <p>産業界（industrial houses）、鉄道、民間航空、軍関係、そして BCCI（インドクリケット管理委員会）もまた、スポーツ及び競技に特段の関心を示しており、スポーツ英才の養成に投資を行っている。</p> <p>このような望ましい傾向が今後も続くことが求められている。インドが 2010 年コモンウェルス競技大会においてメダル獲得数を伸ばすことは、スポーツ及び競技におけるさらなる投資に弾みをつけることにつながる。</p> <p>スポーツを大衆運動へと転換するため、2008 年度に「農村草の根スポーツ振興（PYKKA）」が開始された。これは農村及び小規模の町レベルにおけるスポーツ及び競技向けの基本的インフラ及び施設整備を行うことを目的とした新たな中央負担スキーム（CSS）であり、農村部の青少年らがスポーツ文化を生み出し、農村レベルでの競技活動または非競争的スポーツの組織化が行われ、競技体制を郡レベルまで発展させるための施策である。</p> <p>29 の州及び連邦直轄領における 24,000 に及ぶ村落パンチャーヤトと 650 の郡パンチャーヤトにおける競技大会の開催及びインフラ開発費用に対して、2008 年度には 9 億 2 千万ルピー、2009 年度（2009 年 10 月まで）には 10 億ルピーが投じられている。</p> <p>スポーツの裾野を広げることと、国際競技大会に向けた才能の養成を図ることに関しては、明確な戦略が別々に立てられる必要がある。</p> <p>前者については政府がその責務を負うべきであり、後者については PPP（官民パートナーシップ）の活用を前提とすべきである。例えば、コーチンの地域スポーツ複合施設は PPP の手法によって運営されている（BOX 6.4 を参照）。</p> |
| <p><b>Box 6.3</b></p> <p><b>第 19 回コモンウェルス競技大会 2010（XIX Commonwealth Games (CWG) 2010）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>第 19 回コモンウェルス競技大会（2010 年 10 月 3～14 日）が総予算見積額 1,055 億 5 千万ルピーにてデリーにおいて開催される。同大会は 17 競技プラス 1 競技に、コモンウェルス諸国 71 か国からの参加が見込まれている。</li> <li>63.5 エーカーの敷地に、8,500 人の選手及び役員を収容可能な選手村を建設中である。居住区は、PPP（官民パートナーシップ）ベースで造成される。</li> </ul> |   |

|             |  |
|-------------|--|
|             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 当大会は 23 の競技場で実施され、これらにはアーチェリー場、射撃場、道路を使用する競技のための 4 会場、陸上競技の 2 会場、自転車競技の 2 会場を含む。</li> <li>• 当大会は、陸上競技、ローンボール、重量挙げ、体操、レスリング、自転車競技、ホッケー、射撃、水泳、バドミントン、スカッシュ、アーチェリー、テニス、ネットボール、ボクシング、ラグビー、及び障害者エリート選手（EAD：Elite Athletes with Disability）の競技種目で構成される。</li> </ul> <p><b>Box 6.4</b><br/> <b>コーチンの地域スポーツセンター（Regional Sports Centre (RSC), Cochin）</b></p> <p>当スポーツセンターは、PPP（官民パートナーシップ）の自律的な手法を用いたスポーツ複合施設運営の典型である。1993 年より運営されている室内競技場の 4 エーカーの敷地はケーララ州が提供している。バドミントン場 15 面、バスケットボール / バレーボール用コート 3 面、卓球場、スカッシュ場、ビリヤード場、フィットネスクラブ、スポーツクリニック、その他レストランと特別室が設置されている。当センターの建物に係る 1,250 万ルピーの借入金は内部で発生する収入により返済されていく。また、民間セクター（パトラト石油）からの支援による保全もなされている。当センターは 16 競技種目におけるコーチ向け研修も行っている。</p>   |
| <p>6.98</p> | <p>SAI（インドスポーツ機関）の 7 つの地域センターは、スポーツの卓越性を追求し、スポーツの裾野を広げ、スポーツ英才の特定及び育成を行い、2010 年コモンスウェルス競技大会に向けたアスリートの訓練を実施している。</p> <p>SAI はパティアラの NSNIS（ネタージ・スバス国立スポーツ研究所）をはじめとした、学術的かつ実際のトレーニング活動を行うための施設を運営している。</p> <p>SAI はまた、1982 年アジア競技大会テリー大会の折に建設されたスタジアムにおいて、その維持管理とスポーツ振興に係るスキームの運用を行っている。</p> <p>SAI 内部における競技者の採用活動はおよそ 20 年間にわたって禁止されており、このことはスポーツ振興に係る活動に不利益をもたらしているため、見直されるべきである。</p> <p>さらに、競技者がスポーツのキャリアと学歴の双方を追求することが肝要である。</p> <p>高等教育機関への入学試験または就職活動に臨むにあたっての、競技者の評価査定の内方に係る特別規定が設けられるべきである。</p> <p>第 11 次計画ではラクシュミバイ国立体育大学（LPUNE）が 4 か所の地域センターを設ける計画であったが、グアハティに 1 か所が設置されたに過ぎない。</p> <p>新たなセンターの設置までの間、国民体育大会開催のために整備されたインフラの利活用が図られることになる。</p> <p>国際競技スポーツの目覚ましい進展に果敢に挑戦するためには、SAI、NSNIS、そして競技統括団体（National Sports Federations）の再構築または刷新が不可欠である。</p> <p>このことは、経営情報システム（MIS system）の活用を通じて、かかる機関が機能を向上し、有意義かつ市場性のある、また責任を果たし透明性を図る機関となることにより実現が可能となる。</p> |
| <p>6.99</p> | <p>スポーツ活動における薬物使用の脅威に鑑み、NADA（National Anti-Doping Agency；国家アンチドーピング機関）、そして検体試験の品質確保のための NDTL（National Dope Test Laboratory；国家ドーピングテストラボ）という 2 つの独立機関が設置されている。</p> <p>インド総人口の 2.13% が身体的または精神的な障害を負っていることから、これらを対象とした包括的なスキームが 2009 年に着手されている。</p> <p>障害者エリート選手（EAD）の国際レベルでの活躍ぶりには、目覚ましいものがある。</p>  |

### 2. スポーツ行政の単年度計画

#### (1) 目標管理体系

スポーツ庁の当会計年度（4月～3月）における政策目標は、前年度に策定する RFD（Results-Framework Document；業績管理書類）に示されている<sup>37</sup>。

RFD は中央省庁、及び省庁関係機関（RCs：Responsibility Centres）を対象として策定が義務付けられているもので<sup>38</sup>、内閣官房（Cabinet Secretariat）が定めた省庁の業績評価管理の枠組み方針である PMES（Performance Management Evaluation System；業績管理評価システム）に基づいた策定作業が実施されている<sup>39</sup>。

PMES は、従来のプロセス重視主義を結果重視主義に改め、省庁が明確な目標を設定して毎年度末に公正な成果評価を実施し、省庁の活動の最適化を図るための枠組み方針である。この枠組み策定の契機となったのは、2009年4月に第2次行政改革委員会（ARC-II）が第13報告書に提示した10個の勧告（recommendations）の5番目と6番目に記載されている以下の部分である<sup>40</sup>。

#### 5.（第5.5.2.7項）政策分析への重点的取り組み

a. 庁からその付属官庁および下級官庁（執行機関）への委任の範囲を定める一般原則に法的拘束力を与えるため、かかる一般原則を業務処理規則に組み入れることができる。かかる一般原則では、以下の事項に省庁が集中して取り組むものとするを定めることができる。

- i. 政策分析、計画策定、政策立案および戦略的判断
- ii. 予算編成および議会関連業務
- iii. システムおよび手続を通じた業務遂行の監視
- iv. 主要な職員の任命
- v. 調整
- vi. 評価

b. 付属官庁および下級官庁は省の執行機関としての業務を実施するものとし、政府の政策および綱領の実施に専念するものとする。

#### 6.（第5.5.3.3項）政策評価

a. 各庁は、既定の期末に実施する政策評価システムを導入し、評価結果に基づき、関連する全ての政策を改定することとする。

2009年6月4日、大統領は上下両院で行った演説のなかで「行政機関がその業として業績測定及び業績評価を行う仕組みの創設」を100日以内に実施することを約束した。これを受け、諸外国で運用されている政府業績評価の仕組みを参考にした PMES の大枠の設計作業が内閣官房主導で行われ<sup>41</sup>、2009年9月11日には首相が PMES の大枠方針を承認し、

<sup>37</sup> Department of Sports, Results Framework Document <http://yas.nic.in/index1.asp?langid=1&linkid=181>

<sup>38</sup> 2012年度からは PMES の採用を受け入れた15の州政府も RFD の策定を開始している。

State level RFDs <http://performance.gov.in/?q=state-rfd>

<sup>39</sup> Cabinet Secretariat, Performance Management, Performance Monitoring and Evaluation System <http://performance.gov.in/?q=pmes>

<sup>40</sup> 第2次行政改革委員会の概要、及び第13報告書に示された勧告の全文の日本語訳は、WIP ジャパン（2013）「スポーツ庁の在り方に関する調査研究」報告書 第6章インド pp.356-362 の記述を参照。  
[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/sports/chousa/detail/1333391.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/chousa/detail/1333391.htm)

<sup>41</sup> インドが PMES の大枠設計にあたって業績管理の在り方の参考とした諸外国は、ニュージーランド（政策意図説明書）、イギリス（公共サービス合意）、米国（1994年政府業績評価法）であったが、とりわけニュージーランドの業績管理手法から大きな示唆を受けていると言われている。

2010年度から段階的に導入されることとなった<sup>42</sup>。

2010年1月～3月の3か月間はPMESの第1段階（Phase I）として、合計84省庁のうち59省庁を対象に2009会計年度のRFD策定と結果検証が試験的に実施された。第2段階（Phase II）の2010年度はRFD策定の対象が64省庁に拡大され、制度の設計面の細かい見直しが図られている。第3段階（Phase III）の2011年度には74省庁及び6個の省庁関係機関（RCs）が対象とされ、2012年度から本格的な運用が開始された<sup>43</sup>。

RFDは当会計年度開始までに各省庁が作成し、内閣官房に設置された「政府業績に係る高官会議（High Power Committee on Government Performance）」の承認を得たうえで運用される<sup>44</sup>。また、当年度の上半期終了時（10月1日）には当初目標対比の進捗度モニターが、下半期終了時（3月31日）には成果の実績評価がそれぞれ実施される。

RFDにはまず政策ビジョン（Vision）が示され、次に政策（Mission）が複数提示され、さらに政策目標（Objective）と施策（Function）が複数提示される。

政策目標は「～の向上を図る」「～の追求を図る」のような表現で大方針が示されたものであるが、これに対しては具体的な施策目標（Action）が複数設定され、施策目標（Action）に対しては測定可能な成果指標（Success Indicator）がもれなく設定される。

施策は計画年度における代表的な施策事業が示されたものであり、政策目標とは直線的な関係にない。

2011年3月11日の「政府業績に係る高官会議」決定により、各省庁が策定したアクションプランはISO9001（品質管理マネジメントシステム）認証の対象に加えられることとなり、各省庁は毎年度作成するRFDにISO9001の認証取得目標日を設定することが義務付けられた<sup>45</sup>。各省庁がISO9001の認証を取得するためには、RFDに提示したこれら一連の政策・施策とそれらの目標管理、成果測定の在り方が、具体的かつ合理的なもの認められる必要がある<sup>46</sup>。

2012年度のスポーツ庁のRFDには、政策目標6個、施策目標24個、成果指標41個が設定されている。

<sup>42</sup> Cabinet Secretariat (2011) 'Indian experience with Performance Monitoring and evaluation System (PMES) for Government Department'

<http://web.undp.org/evaluation/workshop/nec/2011/documents/papers/India-final-Paper-ENG.pdf>

<sup>43</sup> 2013年度においてRFDの策定義務の対象となる省庁は①農業・農村開発、②人材開発、③資源管理、④通商・産業・サービス、⑤インフラ管理、⑥社会福祉、の6つのカテゴリ（syndicate）の何れかに該当する合計83省庁であり、これらカテゴリに該当しない外務省、国防省、財務省等は対象外とされている。List of Departments required to prepare RFDs <http://performance.gov.in/?q=dept-list>

<sup>44</sup> 高官会議（HPC）は主要政策課題単位で組織され、各省庁の事務次官により構成される、高次な政策決定の権限を持つ次官連絡会議。「政府業績に係る高官会議」は内閣官房長官（Cabinet Secretary）が議長を務め、財務省、歳出庁、国家計画委員会、内閣官房の各事務次官合計4人をメンバーとし、関係省庁の事務次官も必要に応じて招かれる。

Cabinet Secretariat, HPC on Government Performance <http://performance.gov.in/?q=hpc>

<sup>45</sup> Cabinet Secretariat, Performance Management, ISO9001 <http://performance.gov.in/?q=iso-9001>

<sup>46</sup> Cabinet Secretariat (2012) 'Performance Management, Action Plan Guidelines (Final)' 2012.2.29 <http://performance.gov.in/sites/default/files/document/iso9001/bgmaterial/12-03-22.pdf>

図表-6-3 スポーツ庁のRFDにおける目標管理体系（2012年度）

|                      |   |
|----------------------|---|
| 政策<br>ビジョン<br>Vision | スポーツ文化の豊かさを生かし、体づくりをスポーツへと進化させ、スポーツ立国を目指す                               |
| 政策<br>Mission        | (i) 「スポーツ・フォア・オール」「スポーツの卓越性の追求」の理念に基づき、スポーツ振興の枠組みを提供する                  |
| 5 個                  | (ii) スポーツにおける不平等の是正推進を、とりわけ女性、障害者、北東地域を対象として実施する                        |
|                      | (iii) 良好なガバナンス活動を機能するための方針を、スポーツ団体に対して義務付ける                             |
|                      | (iv) アンチドーピング指針、スポーツにおける年齢詐称及び女性へのセクハラ防止のための抑止方針を貫き、スポーツにおける高い倫理基準を堅持する |
|                      | (v) 選手（sportspersons）の福祉向上を推進する   |

|                   |  | 施策目標<br>Action<br>の数                       | 成果指標<br>Success<br>Indicator<br>の数 |    |
|-------------------|--|--|------------------------------------|----|
| 政策目標<br>Objective | 6 個  | (1) 州政府と協働して地域及び都市部において「スポーツ・フォア・オール」を実現する | 9                                  | 18 |
|                   | (2) 中央及び州政府、CBSE（後期中等教育中央審議会）、学校教育審議会と協働し、学校教育におけるスポーツ及び体育教育の先進化を図る                                      | 2  | 3                                  |    |
|                   | (3) 国家体力増進計画（National Physical Fitness Plan）を推進する  | 1  | 1                                  |    |
|                   | (4) スポーツ団体の透明性と公的責任能力の向上を図る  | 1  | 1                                  |    |
|                   | (5) 競技統括団体と協働し、競技者個人に合わせた訓練、コーチングキャンプ、スポーツ科学に基づく支援、さまざまなレベルのスポーツ競技大会の支援を通じ、才能の発掘と特定を図り、スポーツにおける卓越性の追求を図る | 6  | 10                                 |    |
|                   | (6) スポーツにおけるアンチドーピングの指針に焦点を当て、倫理違反行為の撲滅を図る   | 5  | 8                                  |    |
|                   |  | 計 24 個                                     | 計 41 個                             |    |

|                 |   |                                    |
|-----------------|---|------------------------------------|
| 施策<br>Functions | 12 個  | 1 都市部及び農村部における運動場の開発、維持、保護、及び振興を図る |
|                 | 2 女性も参加する農村部スポーツ競技大会の開催、地域におけるコーチ（Kridashrees）の養成、農村部における基本的なスポーツ施設の整備推進により、スポーツ活動への参加者数の増加を図る    |                                    |
|                 | 3 訓練を受けた体育指導者の質・量における増加を図る  |                                    |
|                 | 4 男女を対象とした国家体育増進プログラム（National Physical Fitness Programme）を推進するためにリソースセンターを設置する                   |                                    |
|                 | 5 サッカー/ホッケー場、陸上トラック、複合目的ホール等のスポーツ関係施設を都市部において整備し、競技者（players）の学習、コーチング、トレーニングに係る環境向上を図る           |                                    |
|                 | 6 国内・国際競技大会出場チームの準備のために高水準アスリート（elite athlete）向けのコーチングキャンプを組織化し、個人向けに設計した訓練及び最先端の科学的知見に基づく支援を実施する |                                    |
|                 | 7 スポーツ科学薬学研究所（Institute for Sports Science and Medicine）を新設する                                     |                                    |
|                 | 8 国際基準に適合するコーチを質・量ともに増加することに焦点を当て、スポーツコーチ活動の質向上を図る  |                                    |
|                 | 9 国内及び国際的なトーナメントにおいて好成績をおさめた選手に対し、報奨金を含む褒賞等のインセンティブを付与する  |                                    |
|                 | 10 アンチドーピング指針及びドーピング検査の強化を図る  |                                    |
|                 | 11 北東地域競技大会（North-Eastern Games）に出場する北東地域出身選手を対象に、スポーツ施設整備の拡充、コーチング及び支援を実施する                      |                                    |
|                 | 12 国家スポーツ振興法を成立させ、スポーツ団体の透明性と公的責任能力を高める   |                                    |

(Results-Framework Document for Department of Sports(2012-2013), p.2 他より整理)

(2) 成果管理及び評価方法

2012年度におけるスポーツ庁のRFD（Results-Framework Document；業績管理書類）では、6個の政策目標（Objective）に対して合計85%の評価ウエイトが配分され、各省庁共通の内部管理評価項目に残り15%が配分されている。

RFDには、施策目標別の計画対象年度に係る成果目標（Target Value）の値を示した一覧表（図表-6-4）と、施策目標別の成果目標に対する実績の評価基準（Target / Criteria Value）を示した一覧表（図表-6-5）が掲載されている。

図表-6-4 スポーツ庁のRFDにおける施策目標・成果指標・成果目標（2012年度）

| 政策目標<br>Objective   | 評価<br>ウェイト<br>(%)<br>Weight | 施策目標<br>Action                               | 成果指標<br>Success Indicator   | 単位<br>Unit | 成果実績<br>Actual<br>Value<br>FY10/11 | 成果実績<br>Actual<br>Value<br>FY11/12 | 成果目標<br>Target<br>Value<br>FY12/13 | 成果計画<br>Projected<br>Value for<br>FY13/14 | 成果計画<br>Projected<br>Value for<br>FY14/15 |
|---|-----------------------------|--|---|------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|---|---|
| (1)<br>州政府と協働<br>して地域及び<br>都市部におい<br>て「スポーツ・<br>フォア・オー<br>ル」を実現する | 30.00                       | [1.1]<br>PYKKA（農村草の根<br>スポーツ振興）セン<br>ターの新規認定 | [1.1.1]<br>新設/開発された新規<br>運動場の数  | 箇所         | 23,129                             | 2,450                              | 6,500                              | 25,000                                    | 25,000                                    |
|   |                             | [1.2]<br>PYKKAによる農村<br>部競技大会の開催              | [1.2.1]<br>PYKKAによる競技大<br>会に参加した男性の<br>数  | 人          | 2,500,000                          | 1,200,000                          | 1,700,000                          | 2,000,000                                 | 2,000,000                                 |
|   |                             | [1.3]<br>地域におけるコー<br>チの養成                    | [1.3.1]<br>PYKKAの訓練を受け<br>たコーチの数  | 人          | 20,376                             | 6,212                              | 8,000                              | 10,000                                    | 10,000                                    |
|   |                             | [1.4]<br>「都市部スポーツ振<br>興」事業によるス<br>ポーツ施設整備    | [1.4.1]<br>陸上トラック、サッカ<br>ー/ホッケー場及び複<br>合目的施設等の計画<br>数                             | 施設         | 5                                  | 5                                  | 6                                  | 10  | 10  |
|   |                             |  | [1.4.2]<br>施設整備完了数  | 箇所         | 0                                  | 0                                  | 4                                  | 10  | 10  |
|   |                             | [1.5]<br>国立運動場協会<br>(NPFAl)と州運動<br>場協会の提携    | [1.5.1]<br>提携した州運動場協<br>会の数   | 協会         | 0                                  | 5                                  | 4                                  | 8   | 10  |
|   |                             | [1.6]<br>モデル競技場の整備                           | [1.6.1]<br>モデル競技場の整備<br>数   | 施設         | 0                                  | 78                                 | 40                                 | 50  | 50  |
|   |                             | [1.7]<br>女性のスポーツ活動<br>参加の推進                  | [1.7.1]<br>PYKKAによる競技大<br>会に参加した女性の<br>数  | 人          | 18                                 | 500,000                            | 900,000                            | 800,000                                   | 800,000                                   |
|   |                             |  | [1.7.2]<br>National<br>Championship for<br>Womenに参加した女<br>性の数                     | 人          | 35,201                             | 30,000                             | 200,000                            | 90,000                                    | 900,000                                   |
|   |                             |  | [1.7.3]<br>SAIセンターで訓練を<br>受けた女性の数   | 人          | -                                  | -                                  | 4,000                              | 4,000                                     | 4,000                                     |
|   |                             |  | [1.7.4]<br>National Coaching<br>Campsにおける女性<br>トレーナー数                             | 人          | -                                  | -                                  | 800                                | 900                                       | 900                                       |
|   |                             | [1.8]<br>「障害者のスポーツ<br>及び競技活動」振興<br>事業の推進     | [1.8.1]<br>同振興事業の補助金<br>を活用してスポーツ<br>器具の整備やコーチ<br>契約を実施した学<br>校・機関の数              | 校          | 56                                 | 90                                 | 90                                 | 90  | 90  |
|   |                             |  | [1.8.2]<br>同振興事業により開<br>催されたスポーツ競<br>技大会の参加者数                                     | 人          | 37,100                             | 38,651                             | 35,000                             | 40,000                                    | 40,000                                    |
|   |                             |  | [1.8.3]<br>同振興事業の下訓練<br>を受けた地域コーチ<br>の数   | 人          | 7,000                              | 7,500                              | 20,000                             | 22,500                                    | 22,500                                    |
|   |                             |  | [1.8.4]<br>国際競技大会に出場<br>する障害者スポーツ<br>中央団体（PCI,<br>SOB ,AISCD）にお<br>けるキャンプ指導者<br>数 | 人          | -                                  | -                                  | 400                                | 400                                       | 400                                       |
|   |                             | [1.9]<br>北東地域におけるス<br>ポーツ及び競技大会<br>の推進       | [1.9.1]<br>北東地域において開<br>催された競技大会へ<br>の参加者数  | 人          | -                                  | -                                  | 20,000                             | 20,000                                    | 20,000                                    |
|   |                             |  | [1.9.2]<br>北東地域において「都   | 個          | -                                  | -                                  | 2                                  | 2   | 2   |

## 第6章 インド

| 政策目標<br>Objective  | 評価<br>ウェイト<br>(%)<br>Weight | 施策目標<br>Action                                     | 成果指標<br>Success Indicator               | 単位<br>Unit | 成果実績<br>Actual<br>Value<br>FY10/11 | 成果実績<br>Actual<br>Value<br>FY11/12 | 成果目標<br>Target<br>Value<br>FY12/13 | 成果計画<br>Projected<br>Value for<br>FY13/14 | 成果計画<br>Projected<br>Value for<br>FY14/15 |
|--|-----------------------------|--|---|------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|---|---|
|  |                             |  | 市部スポーツ振興事業により実施した施設整備事業の数               |            |                                    |                                    |                                    |   |   |
|  |                             |  | [1.9.3] SAI センターで訓練を受けた北東州出身アスリート数      | 人          | -                                  | -                                  | 2,300                              | 2,300                                     | 2,300                                     |
| (2) 中央及び州政府、CBSE（後期中等教育中央審議会）、学校教育審議会と協働し、学校教育におけるスポーツ及び体育教育の先進化を図る                                      | 5.00                        | [2.1] 学校の運動場をPYKKA センターとして造成                       | [2.1.1] PYKKA センターとして運動場を造成した学校数        | 校          | 14,598                             | 2,335                              | 5,000                              | 20,000                                    | 20,000                                    |
|  |                             | [2.2] 体育指導者の養成                                     | [2.2.1] 指定国立スポーツ大学で体育学士又は体育学修士を取得した者の数  | 人          | 200                                | 260                                | 240                                | 260                                       | 260                                       |
|  |                             |  | [2.2.2] 再訓練を受けた体育指導者の数                  | 人          | -                                  | 200                                | 180                                | 200                                       | 200                                       |
| (3) 国家体力増進計画（National Physical Fitness Plan）を推進する  | 5.00                        | [3.1] 国家体力増進プログラム推進のためにリソースセンターを設置                 | [3.1.1] 閣議書（Cabinet Note）の承認日           | 日<br>まで    | -                                  | -                                  | 2012年<br>12月31日                    | -   | -   |
| (4) スポーツ団体の透明性と公的責任能力の向上を図る  | 5.00                        | [4.1] スポーツの発展とガバナンス強化のための国家スポーツ振興法案の前進             | [4.1.1] 主要な関係団体から方針了解を取りつけた日            | 日<br>まで    | -                                  | -                                  | 2012年<br>11月30日                    | -   | -   |
| (5) 競技統括団体と協働し、競技者個人に合わせた訓練、コーチングキャンプ、スポーツ科学に基づく支援、さまざまなレベルのスポーツ競技大会の支援を通じ、才能の発掘と特定を図り、スポーツにおける卓越性の追求を図る | 20.00                       | [5.1] 国内・国際競技大会出場レベルの競技者の特定と養成                     | [5.1.1] 居住者アスリートの養成数                    | 人          | 6,587                              | 8,552                              | 7,000                              | 7,000                                     | 7,000                                     |
|  |                             |  | [5.1.2] 非居住者アスリートの養成数                   | 人          | 6,582                              | 7,110                              | 6,750                              | 6,750                                     | 6,750                                     |
|  |                             | [5.2] 国際大会に出場するインド代表の準備のためにナショナルコーチングキャンプを組織化      | [5.2.1] 訓練キャンプの指導者数                     | 人          | 3,384                              | 3,000                              | 2,500                              | 2,500                                     | 2,500                                     |
|  |                             | [5.3] 個人向けに設計した訓練及び最先端の科学的知見に基づく支援の実施              | [5.3.1] 個人向けに設計された訓練を受けた高水準アスリート数       | 人          | 13                                 | 30                                 | 22                                 | 25  | 25  |
|  |                             |  | [5.3.2] 競技力向上のためのスポーツ施設整備プロジェクトに対する支援の数 | 個          | 0                                  | 2                                  | 4                                  | 4   | 4   |
|  |                             |  | [5.3.3] 国家スポーツ振興基金に対する民間からの寄付額          | 千万<br>ルピー  | 2.10                               | 10                                 | 8                                  | 10  | 10  |
|  |                             | [5.4] スポーツ科学薬学研究所の新規設立                             | [5.4.1] 閣議書（Cabinet Note）の承認日           | 日<br>まで    | -                                  | -                                  | 2012年<br>12月31日                    | -   | -   |
|  |                             | [5.5] コーチの人数と能力増強に焦点を当てたスポーツにおけるコーチ活動の向上           | [5.5.1] 閣議書（Cabinet Note）の承認日           | 日<br>まで    | -                                  | -                                  | 2012年<br>12月31日                    | -   | -   |
|  |                             | [5.6] 国内及び国際的なトーナメントにおいて好成績をおさめた選手に対する報奨金及び年金を含む報奨 | [5.6.1] 2012年ロンドン五輪出場選手数                | 人          | -                                  | -                                  | 70                                 | -   | -   |
|  |                             |  | [5.6.2] 報奨金の授与選手数                       | 人          | 551                                | 190                                | 175                                | 150                                       | 150                                       |



第6章 インド

| 政策目標<br>Objective                             | 評価<br>ウェイト<br>(%)<br>Weight | 施策目標<br>Action                        | 成果指標<br>Success Indicator                    | 単位<br>Unit | 成果実績<br>Actual<br>Value<br>FY10/11 | 成果実績<br>Actual<br>Value<br>FY11/12 | 成果目標<br>Target<br>Value<br>FY12/13 | 成果計画<br>Projected<br>Value for<br>FY13/14 | 成果計画<br>Projected<br>Value for<br>FY14/15 |
|---|-----------------------------|---------------------------------------|--|------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|---|---|
| (6)<br>スポーツにおけるアンチドーピングの指針に焦点を当て、倫理違反行為の撲滅を図る | 20.00                       | [6.1]<br>検体の回収                        | [6.1.1]<br>尿検体回収数                            | 件          | 2,695                              | 3,300                              | 3,700                              | 3,700                                     | 3,700                                     |
|   |                             |                                       | [6.1.2]<br>血液検体回収数                           | 件          | -                                  | 75                                 | 175                                | 200                                       | 200                                       |
|   |                             | [6.2]<br>ドーピング検査の実施                   | [6.2.1]<br>尿検査実施数                            | 件          | 7,175                              | 4,400                              | 4,500                              | 4,500                                     | 4,500                                     |
|   |                             |                                       | [6.2.2]<br>血液検査実施数                           | 件          | -                                  | 75                                 | 175                                | 200                                       | 200                                       |
|   |                             | [6.3]<br>アンチドーピング啓蒙活動の実施              | [6.3.1]<br>アスリート及びコーチを対象とした研修またはワークショップの実施回数 | 回          | 17                                 | 35                                 | 40                                 | 40  | 40  |
|   |                             |                                       | [6.3.2]<br>若年アスリート向けのアンチドーピング読本2冊の発行日        | 日まで        | 2                                  | 2                                  | 2012年<br>11月15日                    | -   | -   |
|   |                             | [6.4]<br>研究報告書の発行                     | [6.4.1]<br>研究報告書の発行数                         | 冊          | -                                  | -                                  | 4                                  | 5   | 5   |
|   |                             | [6.5]<br>WADAによる再公認                   | [6.5.1]<br>WADAの再公認取得日                       | 日まで        | -                                  | -                                  | 2013年<br>1月31日                     | -   | -   |
| *<br>RFDシステムの効果的な活用                           | 3.00                        | 当年度 RFD 案の適時策定と承認                     | 当年度 RFD 案の承認期日                               | 日まで        | 2010年<br>3月9日                      | 2011年<br>3月7日                      | 2012年<br>3月6日                      | -   | -   |
|   |                             | 前年度 RFD 結果報告の適時提出と承認                  | 前年度 RFD の結果報告承認日                             | 日まで        | 2011年<br>4月28日                     | -                                  | 2012年<br>5月3日                      | -   | -   |
| *<br>行政改革                                     | 6.00                        | 腐敗行為リスクの防止に係る戦略計画の実行                  | 実行率  | %          | -                                  | -                                  | 95                                 | -   | -   |
|   |                             | アクションプランに対するISO9001認証の取得              | アクションプランに対するISO9001認証率                       | %          | -                                  | -                                  | 95                                 | -   | -   |
|   |                             | 主要施策の新規策定と実行                          | 主要施策の公表日                                     | 日まで        | -                                  | -                                  | 2013年<br>3月6日                      | -   | -   |
| *<br>省/庁の自律的行動改善                              | 4.00                        | Sevottam（中央省庁の自律的な改革活動）の実行            | シチズンズ・チャーターの実行状況に係る第三者機関による監査状況              | %          | -                                  | -                                  | 95                                 | -   | -   |
|   |                             |                                       | 腐敗・不正防止システムの実行状況に係る第三者機関による監査状況              | %          | -                                  | -                                  | 95                                 | -   | -   |
| *<br>政府財務会計枠組の遵守                              | 2.00                        | 会計検査院（C&AG）指摘事項に対する報告（ATR）の適時承認       | 会計検査院が年度中に議会に対し報告した指摘事項に対する期限（4か月）内の報告/承認実施率 | %          | -                                  | -                                  | 90                                 | -   | -   |
|   |                             | 公共会計委員会（PAC）指摘事項に対する報告（ATR）の適時承認      | 公共会計委員会が年度中に議会に報告した指摘事項に対する期限（6か月）内の報告/承認実施率 | %          | -                                  | -                                  | 90                                 | -   | -   |
|   |                             | 2012年3月31日以前に会計検査院が議会に報告した指摘事項の早期改善   | 改善報告の当年度内実施率                                 | %          | -                                  | -                                  | 90                                 | -   | -   |
|   |                             | 2012年3月31日以前に公共会計委員会が議会に報告した指摘事項の早期改善 | 改善報告の当年度内実施率                                 | %          | -                                  | -                                  | 90                                 | -   | -   |

(Results-Framework Document for Department of Sports(2012-2013),  
Section 3: Trend Values of the Success Indicators, pp.11-17)

第6章 インド

図表-6-5 スポーツ庁のRFDにおける成果目標に対する実績の評価基準（2012年度）

| 政策目標<br>Objective                             | 評価<br>ウエイト<br>(%)<br>Weight | 施策目標<br>Action                       | 成果指標<br>Success Indicator                                      | 単位<br>Unit                         | 評価<br>ウエイト<br>(%)<br>Weight | 成果目標に対する実績の評価基準 Target / Criteria Value |                 |           |           |            |
|---|-----------------------------|--------------------------------------|--|------------------------------------|-----------------------------|---|-----------------|-----------|-----------|------------|
|   |                             |                                      |  |                                    |                             | 最良<br>Excellent                         | 優良<br>Very Good | 良<br>Good | 可<br>Fair | 不可<br>Poor |
|   |                             |                                      |  |                                    |                             | 100%                                    | 90%             | 80%       | 70%       | 60%        |
| (1)<br>州政府と協働して地域及び都市部において「スポーツ・フォア・オール」を実現する | 30.00                       | [1.1]<br>PYKKA（農村草の根スポーツ振興）センターの新規認定 | [1.1.1]<br>新設/開発された新規運動場の数                                     | 箇所                                 | 3.00                        | 7,000                                   | 6,500           | 6,000     | 5,500     | 5,000      |
|   |                             | [1.2]<br>PYKKAによる農村部競技大会の開催          | [1.2.1]<br>PYKKAによる競技大会に参加した男性の数                               | 人                                  | 3.00                        | 2,000,000                               | 1,700,000       | 1,500,000 | 1,200,000 | 1,000,000  |
|   |                             | [1.3]<br>地域におけるコーチの養成                | [1.3.1]<br>PYKKAの訓練を受けたコーチの数                                   | 人                                  | 1.00                        | 10,000                                  | 8,000           | 7,000     | 6,000     | 5,000      |
|   |                             | [1.4]<br>「都市部スポーツ振興」事業によるスポーツ施設整備    | [1.4.1]<br>陸上トラック、サッカー/ホッケー場及び複合目的施設等の計画数                      | 施設                                 | 2.00                        | 7                                       | 6               | 5         | 4         | 3          |
|   |                             |                                      | [1.4.2]<br>施設整備完了数   | 施設                                 | 1.50                        | 5                                       | 4               | 3         | 2         | 1          |
|   |                             | [1.5]<br>国立運動場協会（NPFAl）と州運動場協会の提携    | [1.5.1]<br>提携した州運動場協会の数  | 協会                                 | 1.00                        | 5                                       | 4               | 3         | 2         | 1          |
|   |                             | [1.6]<br>モデル競技場の整備                   | [1.6.1]<br>モデル競技場の整備数  | 施設                                 | 1.00                        | 50                                      | 40              | 35        | 30        | 25         |
|   |                             | [1.7]<br>女性のスポーツ活動参加の推進              | [1.7.1]<br>PYKKAによる競技大会に参加した女性の数                               | 人                                  | 2.50                        | 1,000,000                               | 900,000         | 800,000   | 700,000   | 600,000    |
|   |                             |                                      | [1.7.2]<br>National Championship for Womenに参加した女性の数            | 人                                  | 1.50                        | 225,000                                 | 200,000         | 150,000   | 125,000   | 100,000    |
|   |                             |                                      | [1.7.3]<br>SAIセンターで訓練を受けた女性の数                                  | 人                                  | 1.50                        | 4,200                                   | 4,000           | 3,800     | 3,600     | 3,400      |
|   |                             |                                      | [1.7.4]<br>National Coaching Campsにおける女性トレーナー数                 | 人                                  | 1.50                        | 1,000                                   | 800             | 700       | 600       | 500        |
|   |                             | [1.8]<br>「障害者のスポーツ及び競技活動」振興事業の推進     | [1.8.1]<br>同振興事業の補助金を活用してスポーツ器具の整備やコーチ契約を実施した学校・機関の数           | 校                                  | 1.50                        | 100                                     | 90              | 80        | 70        | 60         |
|   |                             |                                      | [1.8.2]<br>同振興事業により開催されたスポーツ競技大会の参加者数                          | 人                                  | 3.00                        | 40,000                                  | 35,000          | 30,000    | 250,000   | 200,000    |
|   |                             |                                      | [1.8.3]<br>同振興事業の下訓練を受けた地域コーチの数                                | 人                                  | 1.50                        | 22,500                                  | 20,000          | 18,000    | 15,000    | 12,000     |
|   |                             |                                      | [1.8.4]<br>国際競技大会に出場する障害者スポーツ中央団体（PCI, SOB, AISCD）におけるキャンプ指導者数 | 人                                  | 0.50                        | 500                                     | 400             | 300       | 200       | 150        |
|   |                             |                                      | [1.9]<br>北東地域におけるスポーツ及び競技大会の推進                                 | [1.9.1]<br>北東地域において開催された競技大会への参加者数 | 人                           | 1.50                                    | 22,000          | 20,000    | 18,000    | 12,000     |
|   |                             | [1.9.2]                              |  | 個                                  | 1.50                        | 3                                       | 2               | 1         | -         | -          |

第6章 インド

| 政策目標<br>Objective  | 評価<br>ウエイト<br>(%)<br>Weight | 施策目標<br>Action                                | 成果指標<br>Success Indicator               | 単位<br>Unit | 評価<br>ウエイト<br>(%)<br>Weight | 成果目標に対する実績の評価基準 Target / Criteria Value |                 |             |            |            |
|--|-----------------------------|---|---|------------|-----------------------------|---|-----------------|-------------|------------|------------|
|  |                             |   |   |            |                             | 最良<br>Excellent                         | 優良<br>Very Good | 良<br>Good   | 可<br>Fair  | 不可<br>Poor |
|  |                             |   |   |            |                             | 100%                                    | 90%             | 80%         | 70%        | 60%        |
|  |                             |   | 北東地域において「都市部スポーツ振興」事業により実施した施設整備事業の数    |            |                             |   |                 |             |            |            |
|  |                             |   | [1.9.3] SAI センターで訓練を受けた北東州出身アスリート数      | 人          | 1.00                        | 2,500                                   | 2,300           | 2,100       | 1,900      | 1,800      |
| (2) 中央及び州政府、CBSE（後期中等教育中央審議会）、学校教育審議会と協働し、学校教育におけるスポーツ及び体育教育の先進化を図る                                      | 5.00                        | [2.1] 学校の運動場をPYKKA センターとして造成                  | [2.1.1] PYKKA センターとして運動場を造成した学校数        | 校          | 1.50                        | 5,500                                   | 5,000           | 4,500       | 4,000      | 3,500      |
|  |                             | [2.2] 体育指導者の養成                                | [2.2.1] 指定国立スポーツ大学で体育学士又は体育学修士を取得した者の数  | 人          | 2.00                        | 260                                     | 240             | 230         | 220        | 200        |
|  |                             |   | [2.2.2] 再訓練を受けた体育指導者の数                  | 人          | 1.50                        | 200                                     | 180             | 170         | 160        | 150        |
| (3) 国家体力増進計画（National Physical Fitness Plan）を推進する  | 5.00                        | [3.1] 国家体力増進プログラム推進のためにリソースセンターを設置            | [3.1.1] 閣議書（Cabinet Note）の承認日           | 日まで        | 5.00                        | 2013年2月1日                               | 2013年2月15日      | 2013年3月1日   | 2013年3月15日 | 2013年3月31日 |
| (4) スポーツ団体の透明性と公的責任能力の向上を図る  | 5.00                        | [4.1] スポーツの発展とガバナンス強化のための国家スポーツ振興法案の前進        | [4.1.1] 主要な関係団体から方針了解を取りつけた日            | 日まで        | 5.00                        | 2012年9月30日                              | 2012年11月30日     | 2012年12月31日 | 2013年1月31日 | 2013年3月31日 |
| (5) 競技統括団体と協働し、競技者個人に合わせた訓練、コーチングキャンプ、スポーツ科学に基づく支援、さまざまなレベルのスポーツ競技大会の支援を通じ、才能の発掘と特定を図り、スポーツにおける卓越性の追求を図る | 20.00                       | [5.1] 国内・国際競技大会出場レベルの競技者の特定と養成                | [5.1.1] 居住者アスリートの養成数                    | 人          | 3.00                        | 7,500                                   | 7,000           | 6,800       | 6,600      | 6,200      |
|  |                             |   | [5.1.2] 非居住者アスリートの養成数                   | 人          | 3.00                        | 7,000                                   | 6,750           | 6,500       | 6,000      | 5,000      |
|  |                             | [5.2] 国際大会に出場するインド代表の準備のためにナショナルコーチングキャンプを組織化 | [5.2.1] 訓練キャンプの指導者数                     | 人          | 2.00                        | 3,000                                   | 2,500           | 2,250       | 2,000      | 1,800      |
|  |                             | [5.3] 個人向けに設計した訓練及び最先端の科学的知見に基づく支援の実施         | [5.3.1] 個人向けに設計された訓練を受けた高水準アスリート数       | 人          | 1.20                        | 25                                      | 22              | 20          | 18         | 15         |
|  |                             |   | [5.3.2] 競技力向上のためのスポーツ施設整備プロジェクトに対する支援の数 | 個          | 1.40                        | 5                                       | 4               | 3           | 2          | 1          |
|  |                             |   | [5.3.3] 国家スポーツ振興基金に対する民間からの寄付額          | 千万ルピー      | 1.40                        | 10                                      | 8               | 6           | 4          | 2          |
|  |                             | [5.4] スポーツ科学薬学研究所の新規設立                        | [5.4.1] 閣議書（Cabinet Note）の承認日           | 日まで        | 1.40                        | 2012年11月30日                             | 2012年12月31日     | 2013年1月31日  | 2013年2月28日 | 2013年3月31日 |
|  |                             | [5.5] コーチの人数と能力増強に焦点を当てたスポーツにおけるコーチ活動の向上      | [5.5.1] 閣議書（Cabinet Note）の承認日           | 日まで        | 1.40                        | 2012年11月30日                             | 2012年12月31日     | 2013年1月31日  | 2013年2月28日 | 2013年3月31日 |
|  |                             | [5.6] 国内及び国際的なトーナメントにおいて好成績をおさめた選             | [5.6.1] 2012年ロンドン五輪出場選手数                | 人          | 2.40                        | 75                                      | 70              | 65          | 60         | 55         |
|  |                             |   | [5.6.2]                                 | 人          | 2.40                        | 200                                     | 175             | 150         | 125        | 100        |

第6章 インド

| 政策目標<br>Objective                          | 評価<br>ウエイト<br>(%)<br>Weight | 施策目標<br>Action                        | 成果指標<br>Success Indicator                 | 単位<br>Unit      | 評価<br>ウエイト<br>(%)<br>Weight | 成果目標に対する実績の評価基準 Target / Criteria Value |                 |                 |                 |                 |
|--|-----------------------------|---------------------------------------|---|-----------------|-----------------------------|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|  |                             |                                       |   |                 |                             | 最良<br>Excellent                         | 優良<br>Very Good | 良<br>Good       | 可<br>Fair       | 不可<br>Poor      |
|  |                             |                                       |   |                 |                             | 100%                                    | 90%             | 80%             | 70%             | 60%             |
|  |                             | 手に対する報奨金及び年金を含む報奨                     | 報奨金の授与選手数                                 |                 |                             |   |                 |                 |                 |                 |
| (6) スポーツにおけるアンチドーピングの指針に焦点を当て、倫理違反行為の撲滅を図る | 20.00                       | [6.1] 検体の回収                           | [6.1.1] 尿検体回収数                            | 件               | 4.00                        | 3,800                                   | 3,700           | 3,600           | 3,500           | 3,400           |
|  |                             |                                       | [6.1.2] 血液検体回収数                           | 件               | 2.00                        | 200                                     | 175             | 150             | 125             | 100             |
|  |                             | [6.2] ドーピング検査の実施                      | [6.2.1] 尿検査実施数                            | 件               | 4.00                        | 5,000                                   | 4,500           | 4,200           | 3,900           | 3,600           |
|  |                             |                                       | [6.2.2] 血液検査実施数                           | 件               | 2.00                        | 200                                     | 175             | 150             | 125             | 100             |
|  |                             | [6.3] アンチドーピング啓蒙活動の実施                 | [6.3.1] アスリート及びコーチを対象とした研修またはワークショップの実施回数 | 回               | 4.00                        | 45                                      | 40              | 35              | 30              | 25              |
|  |                             |                                       | [6.3.2] 若年アスリート向けのアンチドーピング読本2冊の発行日        | 日<br>まで         | 2.00                        | 2012年<br>10月31日                         | 2012年<br>11月15日 | 2012年<br>11月30日 | 2012年<br>12月15日 | 2012年<br>12月31日 |
|  |                             | [6.4] 研究報告書の発行                        | [6.4.1] 研究報告書の発行数                         | 冊               | 2.00                        | 5                                       | 4               | 3               | 2               | 1               |
| [6.5] WADAによる再公認                           | [6.5.1] WADAの再公認取得日         | 日<br>まで                               | 2.00                                      | 2012年<br>12月31日 | 2013年<br>1月31日              | 2013年<br>2月28日                          | 2013年<br>3月15日  | 2013年<br>3月31日  |                 |                 |
| * RFD システムの効果的な活用                          | 3.00                        | 当年度 RFD 案の適時策定と承認                     | 当年度 RFD 案の承認期日                            | 日<br>まで         | 2.00                        | 2012年<br>3月5日                           | 2012年<br>3月6日   | 2012年<br>3月7日   | 2012年<br>3月8日   | 2012年<br>3月9日   |
|  |                             | 前年度 RFD 結果報告の適時提出と承認                  | 前年度 RFD の結果報告承認日                          | 日<br>まで         | 1.00                        | 2012年<br>5月1日                           | 2012年<br>5月3日   | 2012年<br>5月4日   | 2012年<br>5月5日   | 2012年<br>5月6日   |
| * 行政改革                                     | 6.00                        | 腐敗行為リスクの防止に係る戦略計画の実行                  | 実行率                                       | %               | 2.00                        | 100                                     | 95              | 90              | 85              | 80              |
|  |                             | アクションプランに対する ISO9001 認証の取得            | アクションプランに対する ISO9001 認証率                  | %               | 2.00                        | 100                                     | 95              | 90              | 85              | 80              |
|  |                             | 主要施策の新規策定と実行                          | 主要施策の公表日                                  | 日<br>まで         | 2.00                        | 2012年<br>3月5日                           | 2012年<br>3月6日   | 2012年<br>3月7日   | 2012年<br>3月8日   | 2012年<br>3月9日   |
| * 省/庁の自律的行動改善                              | 4.00                        | Sevottam (中央省庁の自律的な改革活動) の実行          | シチズンズ・チャーターの実行状況に係る第三者機関による監査状況           | %               | 2.00                        | 100                                     | 95              | 90              | 85              | 80              |
|  |                             |                                       | 腐敗・不正防止システムの実行状況に係る第三者機関による監査状況           | %               | 2.00                        | 100                                     | 95              | 90              | 85              | 80              |
| * 政府財務会計枠組の遵守                              | 2.00                        | 会計検査院 (C&AG) 指摘事項に対する報告 (ATR) の適時承認   | 会計検査院が年度中に議会に対し報告した指摘事項の期限内報告/承認率         | %               | 0.50                        | 100                                     | 90              | 80              | 70              | 60              |
|  |                             | 公共会計委員会 (PAC) 指摘事項に対する報告 (ATR) の適時承認  | 公共会計委員会が年度中に議会に報告した指摘事項の期限内報告/承認率         | %               | 0.50                        | 100                                     | 90              | 80              | 70              | 60              |
|  |                             | 2012年3月31日以前に会計検査院が議会に報告した指摘事項の早期改善   | 改善報告の当年度内実施率                              | %               | 0.50                        | 100                                     | 90              | 80              | 70              | 60              |
|  |                             | 2012年3月31日以前に公共会計委員会が議会に報告した指摘事項の早期改善 | 改善報告の当年度内実施率                              | %               | 0.50                        | 100                                     | 90              | 80              | 70              | 60              |

(Results-Framework Document for Department of Sports(2012-2013),  
Section 2: Inter se Priorities among Key Objectives, Success indicators and Targets, pp.4-10)

各々の成果目標に対する実績の評価基準 (Target / Criteria Value) は、5段階 (最良・優良・良・可・不可) の達成度評価を行う前提で、成果目標はすべて優良に設定のうえ、成果実績の達／未達の状況に応じて施策目標別の実績評価を5%刻みの百分率にて「スコア (Raw Score)」を算出、さらに当該達成率に対して成果指標毎に予め振り分けた評価ウエイトを乗じ、当該成果指標の「加重処理後スコア (Weighted Raw Score)」を算出する。

例えば、成果指標 [1.1.1] において「新設/開発された新規運動場の数」の当年度成果目標 6,500 箇所に対して実績が 6,750 箇所であった場合は、最良 (100%) と優良 (90%) の中間の 95% がスコアとなり、95% に当該成果指標の評価ウエイト 3.00% を乗じて算出した 2.00% が、成果指標 [1.1.1] の「加重処理後スコア」となる。

「加重処理後スコア」の各別合計は、仮に成果指標に対するスコアが全て最良であれば 100%、良であれば 80% となり、当該省庁全体の総合スコア (Composite Score) となる。

年度終了時 (3月31日) に各省庁の総合スコアが算出され、各省庁は総合スコアの結果に基づいて最良 (96%以上)、優良 (86%以上)、良 (76%以上)、可 (66%以上)、不可 (65%以下) という5段階基準により判定される。

省庁の総合スコアに基づいた判定結果は一般には公開されておらず、RFD 策定に関わる中央政府職員<sup>47</sup>のみがログインのうえ閲覧可能な内閣官房ウェブサイト特設ページ<sup>48</sup>から確認が可能となっている。

国立行政アカデミー<sup>49</sup>で中央政府課長級研究官を務めていたインド行政職 (IAS) のアシーシュ・バッチャニ氏は、2012年12月にダッカで開催された「南アジアにおけるガバナンス及び公共サービス改革に係る国際学術会議」<sup>50</sup>において、「行政の業績に係る測定及び管理」と題する講演を行っている。そして、この講演において配られた同氏の論文には、インド中央政府における RFD の運用状況について、以下のような記述がみられる<sup>51</sup>。

RFD のデータは、専ら省庁の意思決定者が施策プログラムの運用状況を確認するために用いられている。大臣らは所管する省庁の RFD 策定に積極的に関与し、RFD を評価プロセスに用いているが、判定結果を含む情報については、議会やメディア、あるいは一般市民に対して公開することに関して気乗り薄であることを隠さない。インドの国会議員らも同様に、省庁の判定結果について上級公務員らに照会したり、関わったりすることを控えている。

また現在のところ、市民団体や一般市民による、省庁の前会計年度における成果に係る情報

<sup>47</sup> Community selection guidelines <http://performance.gov.in/?q=user/register>

<sup>48</sup> Cabinet Secretariat, Results Framework Management Systems (RFMS) [www.rfms.nic.in/Sevottam/LoginPage.jsessionid=E2B001D7C3E5C38B902D86B03B6DBC5E](http://www.rfms.nic.in/Sevottam/LoginPage.jsessionid=E2B001D7C3E5C38B902D86B03B6DBC5E)

<sup>49</sup> 正式名称は、ラール・バハドゥル・シャーストリー国立行政アカデミー (LBSNAA : Lal Bahadur Shastri National Academy of Administration)。インド行政職 (IAS : 中央政府のキャリア官僚) 及び全インド公務職 (AIS : 中央政府のノンキャリア公務員) を対象に、行政学等を中心とした研修、調査研究活動を行うインド中央政府直轄の組織。LBSNAA <http://www.lbsnaa.gov.in/>

<sup>50</sup> BRAC University and Affiliated Network for Social Accountability – South Asia Region (ANSA-SAR), International Conference on Governance and Public Service Transformation in South Asia <http://southasia.oneworld.net/news/efficient-and-effective-governance-key-to-accelerate-the-achievement-of-mdgs#.UjJsRca-1cY>

<sup>51</sup> Ashish Vachhani (2012) 'Measuring and Managing Performance in Government' p.23

なおこの論文は、内閣官房室が 2012 年 6 月 1 日を受付日として査読中の政策文書 (policy paper) であることから、一般には公開されていない。

<http://www.performance.gov.in/?q=content/measuring-and-managing-performance-government>

公開請求もなされていない。2010 会計年度における省庁の判定結果は、未だパブリックドメインとはなっていないことをここに明記しておく。

なお、内閣官房は、RFD をより効果的に運用するための今後の検討事項として、省庁の業績評価結果に応じた給与インセンティブの付与制度の新設、及び、2007 年以降全インド公務職<sup>52</sup>を対象に実施されている業績査定報告書（PAR：Performance Appraisal Report）<sup>53</sup>の在り方の改善の2つを挙げている<sup>54</sup>。

とりわけ後者については、中央政府公務員が年間の個人業績目標を設定する際に、評価査定段階で 10 点満点を取れるような低めの目標設定にしがちであることから、個人業績目標の設定を省庁の RFD 上の成果指標と一致させるように業績査定報告書の運用ルールを見直し、省庁の目標達成に係る意識づけを行うことを検討するとしている。

<sup>52</sup> 全インド公務職（AIS）はインド行政職（IAS）、インド警察職（IPS）、インド森林職（IFS）からなる合計約 1 万人の上級公務員グループである。詳しくは WIP ジャパン（2013）「スポーツ庁の在り方に関する調査研究」報告書 第6章インド pp.351-353 の記述を参照。

[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/sports/chousa/detail/1333391.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/chousa/detail/1333391.htm)

<sup>53</sup> インド行政職（IAS）向け業績査定報告書の雛形（ガイドライン付）

Confidential Report for Indian Administrative Service Officers

<http://services.delhigovt.nic.in/PDF/ACR-Guideline%20IAS-Form-I.pdf>

<sup>54</sup> 業績査定報告書（PMES）は、2007 年に「全インド公務職業績査定報告書規則」が発令されたことを受けて全インド公務職職員に義務付けられた、個人の年間業績目標の申告及び上司による評価のための書類。Ministry of Personnel, Public Grievance and Pensions, The All India Service (Performance Appraisal Report) Rules, 2007 [http://persmin.nic.in/DOPT\\_ActRules\\_AIS\\_PAR\\_Index.asp](http://persmin.nic.in/DOPT_ActRules_AIS_PAR_Index.asp)  
Cabinet Secretariat, Performance Management, Performance Monitoring and Evaluation System, pp.17-18 <http://performance.gov.in/?q=pmes>

(3) 単年度計画と長期計画との関係

スポーツ庁の2012年度RFD（Results-Framework Document；業績管理書類）に掲げられた施策目標（Action）ないし成果指標（Success Indicator）は、長期計画である第12次五ヶ年計画の「スポーツ及び体育教育」部分に示された施策（Initiative）の何れかと並列的な対応関係にある。

2012年度RFDにおける施策目標 [4.1]「スポーツの発展とガバナンス強化のための国家スポーツ振興法案の前進」は長期計画の「第12次計画の施策」の項は言及されていないものの、第12次計画の「諸言」にあたるパラグラフ 19.195.に、その主旨が述べられている。

また同様に、2012年度RFDにおけるドーピング防止に係る施策目標 [6.1]～[6.5]については、第12次計画の「回顧」にあたるパラグラフ 19.197.に、ドーピング防止のための独立機関設置に係る記述がなされている。

なお、内閣官房が発行したRFD策定に係るガイドラインには、単年度の施策目標の設定にあたっては、現行の五ヶ年計画のほか、関係行政文書、予算計画等との整合が図られねばならないことが定められている<sup>55</sup>。

図表一6-6 長期計画の「施策」と2012年度の「施策目標」「成果指標」の対応状況

| 長期計画<br>「第12次五ヶ年計画」における<br>「スポーツ及び体育教育」部分 |                    | 2012年単年度計画<br>スポーツ庁のRFD（業績管理書類）       |   |
|---|--------------------|---------------------------------------|---|
| パラグラフ                                     | 施策（Initiative）     | 施策目標（Action）                          | 成果指標（Success Indicator）                                   |
| 19.201.                                   | 全国スポーツ完全普及スキーム     | （該当なし）                                |   |
| 19.202.                                   | 農村草の根スポーツ振興（PYKKA） | [1.1] PYKKA（農村草の根スポーツ振興）センターの新規認定     | [1.1.1] 新設/開発された新規運動場の数                                   |
|   |                    | [1.2] PYKKAによる農村部競技大会の開催              | [1.2.1] PYKKAによる競技大会に参加した男性の数                             |
|   |                    | [1.3] 地域におけるコーチの養成                    | [1.3.1] PYKKAの訓練を受けたコーチの数                                 |
|   |                    | [1.7] 女性のスポーツ活動参加の推進                  | [1.7.1] PYKKAによる競技大会に参加した女性の数                             |
|   |                    | [2.1] 学校の運動場をPYKKAセンターとして造成           | [2.1.1] PYKKAセンターとして運動場を造成した学校数                           |
| 19.203.                                   | 国家体力増進プログラム        | [3.1] 国家体力増進プログラム推進のためにリソースセンターを設置    | [3.1.1] 閣議書（Cabinet Note）の承認日                             |
| 19.204.                                   | 高等教育機関に対するスポーツ支援   | [2.2] 体育指導者の養成                        | [2.2.1] 指定国立スポーツ大学で体育学士又は体育学修士を取得した者の数                    |
|   |                    |                                       | [2.2.2] 再訓練を受けた体育指導者の数                                    |
| 19.205.<br>19.206.                        | スポーツインフラの整備        | [1.4] 「都市部スポーツ振興」事業によるスポーツ施設整備        | [1.4.1] 陸上トラック、サッカー/ホッケー場及び複合目的施設等の計画数<br>[1.4.2] 施設整備完了数 |
|   |                    | [1.5] 国立運動場協会（NPF AI）と州運動場協会の提携       | [1.5.1] 提携した州運動場協会の数                                      |
|   |                    | [1.6] モデル競技場の整備                       | [1.6.1] モデル競技場の整備数  |
|   |                    | [1.8] 「障害者のスポーツ及び競技活動」振興事業の推進         | [1.8.1] 同振興事業の補助金を活用してスポーツ器具の整備やコーチ契約を実施した学校・機関の数         |
|   |                    | [1.9] 北東地域におけるスポーツ及び競技大会の推進           | [1.9.2] 北東地域において「都市部スポーツ振興」事業により実施した施設整備事業の数              |
|   |                    | [5.3] 個人向けに設計した訓練及び最先端の科学的知見に基づく支援の実施 | [5.3.2] 競技力向上のためのスポーツ施設整備プロジェクトに対する支援の数                   |
| 19.207.<br>19.208                         | スポーツにおける卓越性の追求     | [5.1] 国内・国際競技大会出場レベルの競技者の特定と養成        | [5.1.1] 居住者アスリートの養成数                                      |
|   |                    |                                       | [5.1.2] 非居住者アスリートの養成数                                     |

<sup>55</sup> Cabinet Secretariat, Guidelines for Results-Framework Document (RFD) 2012-2013 p.4  
<http://www.performance.gov.in/sites/all/document/files/guidelines/rfd/rfd-guidelines-2012-13.pdf>

第6章 インド

| 長期計画<br>「第12次五ヶ年計画」における<br>「スポーツ及び体育教育」部分 |                      | 2012年単年度計画<br>スポーツ庁のRFD（業績管理書類）                    |   |
|---|----------------------|--|---|
| パラグラフ                                     | 施策（Initiative）       | 施策目標（Action）                                       | 成果指標（Success Indicator）   |
|   |                      | [5.2] 国際大会に出場するインド代表の準備のためにナショナルコーチングキャンプを組織化      | [5.2.1] 訓練キャンプの指導者数   |
|   |                      | [5.3] 個人向けに設計した訓練及び最先端の科学的知見に基づく支援の実施              | [5.3.1] 個人向けに設計された訓練を受けた高水準アスリート数   |
|   |                      | [1.7] 女性のスポーツ活動参加の推進                               | [1.7.4] National Coaching Camps における女性トレーニー数  |
|   |                      | [1.8] 「障害者のスポーツ及び競技活動」振興事業の推進                      | [1.8.3] 同振興事業の下訓練を受けた地域コーチの数<br>[1.8.4] 国際競技大会に出場する障害者スポーツ中央団体（PCI, SOB, AISCD）におけるキャンプ指導者数 |
| 19.209.                                   | チーム/アスリートの準備         | [5.3] 個人向けに設計した訓練及び最先端の科学的知見に基づく支援の実施              | [5.3.3] 国家スポーツ振興基金に対する民間からの寄付額  |
| 19.210.                                   | 国内競技大会及び国民体育大会に対する助成 | [1.7] 女性のスポーツ活動参加の推進                               | [1.7.2] National Championship for Women に参加した女性の数   |
|   |                      | [1.8] 「障害者のスポーツ及び競技活動」振興事業の推進                      | [1.8.2] 同振興事業により開催されたスポーツ競技大会の参加者数  |
|   |                      | [1.9] 北東地域におけるスポーツ及び競技大会の推進                        | [1.9.1] 北東地域において開催された競技大会への参加者数   |
| 19.211.                                   | 優秀競技者年金              | [5.6] 国内及び国際的なトーナメントにおいて好成績をおさめた選手に対する報奨金及び年金を含む報奨 | [5.6.1] 2012年ロンドン五輪出場選手数<br>[5.6.2] 報奨金の授与選手数   |
| 19.212.                                   | コーチ指導力の向上            | [5.5] コーチの人数と能力増強に焦点を当てたスポーツにおけるコーチ活動の向上           | [5.5.1] 閣議書（Cabinet Note）の承認日   |
| 19.213.                                   | トレーニングセンターの先進化       | （該当なし）   |   |
| 19.214.                                   | インドスポーツ機関（SAI）       | [1.7] 女性のスポーツ活動参加の推進                               | [1.7.3] SAI センターで訓練を受けた女性の数   |
|   |                      | [1.9] 北東地域におけるスポーツ及び競技大会の推進                        | [1.9.3] SAI センターで訓練を受けた北東州出身アスリート数  |
| 19.215.                                   | スポーツ科学及びスポーツ薬学       | [5.4] スポーツ科学薬学研究所の新規設立                             | [5.4.1] 閣議書（Cabinet Note）の承認日   |
|   | （該当なし）               | [4.1] スポーツの発展とガバナンス強化のための国家スポーツ振興法案の前進             | [4.1.1] 主要な関係団体から方針了解を取りつけた日  |
|   | （該当なし）               | [6.1] 検体の回収  | [6.1.1] 尿検体回収数<br>[6.1.2] 血液検体回収数   |
|   | （該当なし）               | [6.2] ドーピング検査の実施                                   | [6.2.1] 尿検査実施数<br>[6.2.2] 血液検査実施数   |
|   | （該当なし）               | [6.3] アンチドーピング啓蒙活動の実施                              | [6.3.1] アスリート及びコーチを対象とした研修またはワークショップの実施回数<br>[6.3.2] 若年アスリート向けのアンチドーピング読本2冊の発行              |
|   | （該当なし）               | [6.4] 研究報告書の発行                                     | [6.4.1] 研究報告書の発行数   |
|   |                      | [6.5] WADA による再公認                                  | [6.5.1] WADA の再公認取得日  |
| 内部管理事項                                    |                      | 当年度 RFD 案の適時策定と承認                                  | 当年度 RFD 案の承認期日  |
|   |                      | 前年度 RFD 結果報告の適時提出と承認                               | 前年度 RFD の結果報告承認日  |
|   |                      | 腐敗行為リスクの防止に係る戦略計画の実行                               | 実行率   |
|   |                      | アクションプランに対する ISO9001 認証の取得                         | アクションプランに対する ISO9001 認証率  |
|   |                      | 主要施策の新規策定と実行                                       | 主要施策の公表日  |
|   |                      | Sevottam（中央省庁の自律的な改革活動）の実行                         | シチズンズ・チャーターの実行状況に係る第三者機関による監査状況<br>腐敗・不正防止システムの実行状況に係る第三者機関による監査状況                          |
|   |                      | 会計検査院（C&AG）指摘事項に対する報告（ATR）の適時承認                    | 会計検査院が年度中に議会に対し報告した指摘事項に対する期限（4か月）内の報告/承認実施率  |
|   |                      | 公共会計委員会（PAC）指摘事項に対する報告（ATR）の適時承認                   | 公共会計委員会が年度中に議会に報告した指摘事項に対する期限（6か月）内の報告/承認実施率  |
|   |                      | 2012年3月31日以前に会計検査院が議会に報告した指摘事項の早期改善                | 改善報告の当年度内実施率  |
|   |                      | 2012年3月31日以前に公共会計委員会が議会に報告した指摘事項の早期改善              | 改善報告の当年度内実施率  |

（「第12次五ヶ年計画」の「スポーツ及び体育活動」部分、及びスポーツ庁2012年度RFDを分析、整理）



## (4) 前年度成果と次年度予算計画との関係

2013年現在、RFD (Results-Framework Document; 業績管理書類) は、次年度予算計画策定の際に、前年度の成果評価の反映のためのツールとして用いられていない。

これは、PMES (Performance Management Evaluation System; 業績管理評価システム) に基づいた RFD の策定義務が全省庁を対象としたものでないことと、RFD の本格的な運用が 2012 年度に始まってまだ間もないこと等が理由であると考えられる。

しかしながら、インドの全省庁が次年度の予算案附属資料として作成しているアウトカム予算報告書 (Outcome Budget) は、省庁が設定した業績目標に対する実績を予算計画とその執行にリンクさせるものであり、その結果省庁の活動に PDCA サイクルを機能させ得るという点において、RFD と共通するものがある。

アウトカム予算報告書の作成が開始されたのは 2006 会計年度からであり、その端緒となったのは 2005 年 2 月 28 日に行われた中央政府予算 (Union Budget) の国会審議における P.チダムバラム財務大臣による以下の発言である<sup>56</sup>。

「支出 (outlay) が必ずしも結果 (outcome) を意味しないことに対して、私は警戒しなければならない。国民は、結果を求めている。実施業務における質の向上、執行の仕組みにおける効率性の確保、アカウントビリティの履行の必要性について、首相はたびたび強調してきた」

「財務省は今年度、国家計画委員会と協働して、全ての主要プログラムの結果を測定するための仕組みを検討のうえ公表する。また我々は、(省庁が) プログラムやスキームを、第三者による徹底的な検証を経ずして、ある計画期から次の期へと漫然に継続できないようにすることを、ここにはっきりさせておく」

「市民社会もまた、行政府の効率的な執行の仕組みに係る建設的な議論に参加すべきである」

「年度末には(省庁に) 支出はいくらだったか、という質問などしない。何を達成したか、を聞くことにする」

アウトカム予算報告書は、全6章からなる。本編第4章 (Chapter VI) には、過去2年度における財務面 (Financial) 及び定量面 (Physical) の当初目標、ならびに実績を示した成果レビュー (Performance review of the year) が掲載されている。

また、別表 II (Annexure II) には、当年度のアウトカム (政策目標)、及び計測可能な実施結果/定量アウトプット (Quantifiable deliverables / Physical Outputs)、ならびに進捗期限が当年度予算と共に整理されたアウトカム予算計画 (Outcome Budget) が掲載されている。

スポーツ庁の 2012 年度アウトカム予算報告書は 2013 年 10 月末現在未公表であるため確認できないが、今後公表されれば、そこに示される '計測可能な実施結果/定量アウトプット' と RFD における成果指標 (Success Indicator) 及び成果目標 (Target Value) とを突き合わせることで、予算計画と RFD の関係が明らかとなるはずである。

<sup>56</sup> Anand P. Gupta (2006) 'Managing the conversion of outlays into outcomes: a case study'  
[http://economicmanagement.com/outlays-versus-outcomes.html#\\_ftn1](http://economicmanagement.com/outlays-versus-outcomes.html#_ftn1)  
 Rediff Business Desk (2005) 'What is Outcome Budget?'  
<http://www.rediff.com/money/2005/aug/24spec.htm>

第6章 インド

図表-6-7 【参考】スポーツ庁 2010 年度アウトカム予算報告書 第4章（部分）<sup>57</sup>

（単位：1 千万ルピー）

| S. No | スキーム名/<br>プログラム名<br><br>Name of Scheme/<br>Programme          | 2008 年度の成果レビュー<br>Performance review for the year 2008-09 |                    |   |  | 2009 年度の成果レビュー（2009 年 12 月末時点）<br>Performance review for the year 2009-10<br>(up to 31.12.2009) |                    |  |   |
|-------|---|---|--------------------|---|--|---|--------------------|--|---|
|       |   | 財務面<br>Financial  |                    | 定量面<br>Physical   |  | 財務面<br>Financial  |                    | 定量面<br>Physical  |   |
|       |   | 目標<br>Targets   | 実績<br>Achievements | 目標<br>Targets   | 実績<br>Achievements   | 目標<br>Targets   | 実績<br>Achievements | 目標<br>Targets  | 実績<br>Achievements  |
| 1.    | インフラ関係のスキーム (Schemes related to Infrastructure)               |   |                    |   |  |   |                    |  |   |
| 1.1   | 農村草の根スポーツ振興 (PYKKA) + 農村スポーツプログラム                             | 9,200   | 9,200              | 村落及び郡パンチャーヤトの 10% をカバーする  | 19 の州において 22,854 の村落パンチャーヤト及び 601 の郡パンチャーヤトがカバーされた   | 13,500  | 10,656             | 12,000 の村落パンチャーヤト及び 600 の郡パンチャーヤトをカバーする  | 1,234 の村落パンチャーヤト及び 53 の郡パンチャーヤトがカバーされた  |
| 2.    | スポーツ卓越性追求スキーム (Schemes for Promotion of excellence in sports) |   |                    |   |  |   |                    |  |   |
| 2.1   | 競技統括団体に対する支援スキーム  | 3,950   | 3,950              | コーチングキャンプ 350 か所、国内トーナメント 175 か所、海外遠征 400 か所、国際トーナメントのインド開催 60 か所 | コーチングキャンプ 182 か所、国内トーナメント 151 か所、海外遠征 191 か所、国際トーナメントのインド開催 52 か所<br>(理由：2010 年コモンウェルス競技大会に向けたインド代表チーム及び競技者向けのスキームが別途策定され、競技統括団体に対する支援が当該スキームによってカバーされたため) | 4,100   | 4,100              | (i) コーチングキャンプ 200 か所<br>(ii) 国内トーナメント 175 か所<br>(iii) 海外遠征 200 か所<br>(iv) 国際トーナメントのインド開催 55 か所 | (i) コーチングキャンプ N/A<br>(ii) 国内トーナメント N/A<br>(iii) 海外遠征 N/A<br>(iv) 国際トーナメントのインド開催 N/A |
| 2.2   | スポーツ英才の特定及び訓練   | 150   | 150                | 競技者 70 人<br>支援人材 20 人   | 競技者 28 人<br>支援人材 41 人<br>(理由：同上)   | 300   | N/A                | 競技者 60 人<br>支援人材 20 人  | 競技者 5 人<br>支援人材 N/A   |
| 2.3   | 国家スポーツ振興基金+ 州スポーツアカデミー合算                                      | 525   | 525                | エリート競技者/スポーツアカデミー/その他機関の数：25                                      | エリート競技者/スポーツアカデミー/その他機関の数：23   | 1,525   | 762.5              | 当スキームにより支援を受けたプロジェクト/競技者の数：28  | 当スキームにより支援を受けたプロジェクト/競技者の数：19   |
| 3.    | 競技者に対するインセンティブ付与スキーム (Scheme of Incentives to sportspersons)  |   |                    |   |  |   |                    |  |   |
| 3.1   | 褒賞金   | 400   | 875                | メダルを獲得した競技者及びコーチの数：200 人  | メダルを獲得した競技者及びコーチの数：493 人   | 500   | 421                | 特別報奨金が授与された競技者の数：350 人   | 特別報奨金が授与された競技者の数：286 人  |
| 3.2   | 優秀競技者年金   | 300   | 300                | 優秀競技者年金支給者数：500 人   | 優秀競技者年金支給者数：476 人  | 500   | 500                | 当スキームにより年金を受給した競技者の数：50 人  | 当スキームにより年金を受給した競技者の数：36 人   |
| 3.3   | 奨学金   | 500   | 11.25              | 競技者数：7,500 人  | 競技者数：80 人  | 0.00  | 0.00               | 0.00   | 0.00<br>スキーム廃止 (SAI のサブスキームに吸収)。  |
| 3.4   | 国家褒賞  |   |                    |   |  |   |                    |  |   |
| 3.4.1 | ラジーブ・ガーンジー・ケール・ラトナ賞   | 12  | 12                 | 受賞者：1   | 受賞者：1  | 12  | 12                 | 受賞者：1  | 受賞者：3   |
| ..    | ..  | ..  | ..                 | ..  | ..   | ..  | ..                 | ..   | ..  |

(Outcome Budget 2010-2011, Ministry of Youth Affairs and Sports, Chapter IV)

<sup>57</sup> Department of Sports, Outcome Budget 2010-11 <http://performance.gov.in/?q=department/sports>

図表-6-8 【参考】スポーツ庁 2010 年度アウトカム予算報告書 別表 II (部分)

| S. No | スキーム名/<br>プログラム名<br>Name of Scheme/<br>Programme              | 政策目標/<br>アウトカム<br>Objective / Outcome   | 2010-11 予算<br>(単位:<br>1 千万ルピー) |        | 計測可能な実施結果<br>/ 定量アウトプット<br>Quantifiable deliverables/<br>Physical Outputs   | アウトカム目標<br>Projected Outcomes  | 進捗管理<br>実施期限<br>Processes Timelines | 特記事項/<br>リスク要因<br>Remarks/<br>Risk Factors  |
|-------|---|---|--------------------------------|--------|---|--|-------------------------------------|---|
|       |   |   | Non Plan                       | Plan   |   |  |                                     |   |
| 1.    | インフラ関係のスキーム (Schemes related to Infrastructure)               |   |                                |        |   |  |                                     |   |
| 1.1   | 農村草の根スポーツ振興 (PYKKA) + 農村スポーツプログラム                             | (i)全ての村落/郡パンチャーヤトへの基本的なスポーツインフラを整備または保守<br>(ii)郡、県、州及び国レベルにおける地域スポーツ競技大会の主催<br>(iii) 草の根レベルでのスポーツ用品、備品、消費財等の提供、及び修理/保守<br>(iv)スポーツボランティア活動を含む非競技活動の運営費またはインフラの保守費用等に対する補助金の支給 | 0.00                           | 413.00 | 20,000の村落パンチャーヤト及び600の郡パンチャーヤトにスポーツインフラ整備のための投資補助金(単発)を提供し、年度取得補助金及び年度運営補助金によりスポーツ用品、備品、器具の修理、及びスポーツボランティアへの謝金支払を実施する。郡、県レベルの年度競技大会補助金も提供される。さらに村落/郡パンチャーヤトにおける3位入賞者に対する賞金も提供される。                           | 農村地域における青少年のリーダーシップ育成のためのスポーツ振興、及び全国の村落/郡パンチャーヤトの10%における青少年主導の国民的なスポーツ活動の振興を目指す。 | 1-2 か月                              | 第11次五ヶ年計画期におけるPYKKAの総支出予算150億ルピーのうち23億7千万ルピーが同計画期の最初の3年間に於いて支出された。  |
| 1.2   | 都市部スポーツインフラ開発支援スキーム   | 新スキームの承認待ち。スキーム案は都市部における現代的なスポーツ施設の設置をパイロット事業として行うもの。   | 0.00                           | 123.00 | 都市部のスポーツインフラ新設に係る州政府からの申請に、基づき約50のプロジェクトに対して支援が実施される。   | 都市部の青少年にスポーツ施設を提供し、青少年の健康維持と反社会的、犯罪行為から遠ざけ、社会的統合を推進し、強い愛国心と国家への愛着を醸成する。          | 1-2 か月                              | 承認待ちの新スキームである。  |
| 2.    | スポーツ卓越性追求スキーム (Schemes for Promotion of excellence in sports) |   |                                |        |   |  |                                     |   |
| 2.1   | 競技統括団体に対する支援スキーム  | 競技統括団体に対して以下のための支援を実施<br>(i) コーチングキャンプの設置<br>(ii) 国内トーナメントの開催<br>(iii) 国際トーナメントのインド開催<br>(iv) インド選手の海外遠征.   | 3.00                           | 150.00 | 適格な申請の受付ペースにより、競技統括団体による国際イベントの準備、国内及び国際イベントの組織化、コーチングキャンプ、スポーツ用品、外国人コーチの費用に係る助成を実施する。以下は2010年度の見込み値。<br>(i) コーチングキャンプの設置: 200<br>(ii) 国内トーナメントの開催: 150<br>(iii) 国際トーナメントのインド開催: 50<br>(iv) インド選手の海外遠征: 200 | 国際スポーツ競技大会及び2010年コモンウェルス競技大会ならびに2010年アジア競技大会におけるメダル獲得数の増加を図る。                    | 25-30 日                             | アウトカム目標は近く開催される国際競技大会を考慮して過去の実績と足元の状況を勘案のうえ設定する。2010年コモンウェルス競技大会に向けたスキームが別途策定されるため、インド代表チーム及び競技者は当該スキームにより支援される。実際のアウトカム目標は競技統括団体による正式な申告により決定する。 |
| ..    | ..  | ..  | ..                             | ..     | ..  | ..   | ..                                  | ..  |

(Outcome Budget 2010-2011, Ministry of Youth Affairs and Sports, Annexure II)

## 第6章 インド

### 3. 参考文献

#### 【日本語文献】

- WIP ジャパン（2013）「スポーツ庁の在り方に関する調査研究」第6章 インド
- WIP ジャパン（2012）「スポーツ政策調査研究（ガバナンスに関する調査研究）」第4章 インド
- 牛尾直行（2012）「インドにおける「無償義務教育に関する子どもの権利法（RTE 2009）と社会的弱者層の教育機会」広島大学現代インド研究—空間と社会 Vol.2 pp.63-74
- 辛島昇他監修（2012）「新版 南アジアを知る事典」平凡社
- 浅野宣之（2011）「憲法解釈からみるインド司法の現状」アジア研ワールドトレンド（特集 インド民主主義体制のゆくえ - 挑戦と変容）17(11) pp.4-7
- みずほ総合研究所（2011）「インド経済は高成長でも、雇用が増えない可能性～教育水準が低く、労働供給に構造的ボトルネック」みずほレポート 2011.3.17
- 総務省大臣官房企画課（2009）「インドの行政」諸外国の行政制度等に関する調査研究 No.17
- 国土交通省国土計画局（2009）「日本及び諸外国の国土政策の概要 2008 年版 インド」
- 浅野宣之（2009）「第12章インド」アジア法ガイドブック 名古屋大学出版会
- 外務省（2009）「インド国別評価（第三者評価）報告書」
- 社団法人海外コンサルティング企業協会、株式会社パシフィックコンサルタンツインターナショナル（2008）「官民パートナーシップ事業発掘形成調査支援事業（インド共和国）」調査報告書
- 文部科学省（2007）中教審教育振興基本計画部会（第8回）2007.9.25 参考資料5
- 山下博司、岡光信子（2007）「インドを知る事典」東京堂出版
- 自治体国際化協会（2007）「インドの地方自治～日印自治体交流のための基礎知識」

#### 【英語文献】

- William Gould（2013）'India and the Olympics', Sport in History, Vol.33, issue 1, 2013
- Cabinet Secretariat, Allocation of Business Rules, First Schedule (05-09-2013)
- Cabinet Secretariat, Allocation of Business Rules, Second Schedule(05.09.2013)
- Cabinet Secretariat, Performance Management, Performance Monitoring and Evaluation System
- Cabinet Secretariat（2012）'Performance Management, Action Plan Guidelines (Final)' 2012.2.29
- Mona Gupta et al.（2012）'Adolescent Health in India: Still at Crossroads', Advances in Applied Sociology 2012. Vol.2, No.4, pp.320-324
- Prajapati Trivedi（2012）'Government Performance Management: The Indian Experience'
- Ashish Vachhani（2012）'Measuring and Managing Performance in Government'
- Ramachandra Guha（2012）'India after Gandhi', Picador India Press
- Cabinet Secretariat, Results Framework Management Systems (RFMS)
- Department of Sports, Results Framework Document
- Cabinet Secretariat, Guidelines for Results-Framework Document (RFD) 2012-2013
- Cabinet Secretariat（2011）'Indian experience with Performance Monitoring and evaluation System (PMES) for Government Department'
- K. Nielsen, RK. Storm（2011）'Is India the Exception? The Impact of Economic Growth on the Competitiveness of National Elite Sport Systems', Sport in Society, University of London
- Planning Commission, Five Year Plans
- Planning Commission（2011）'Report of the Working Group on Sports And Physical Education for formulation of 12th Five Year Plan (2012-17)' October 2011
- Planning Commission（2011）'Mid Term Appraisal for Eleventh Five Year Plan 2007-2012'
- Department of Sports, Outcome Budget 2010-11
- Ministry of Youth Affairs and Sports, Annual Report 2010-11
- Ministry of Health and Family Welfare（2009）'National Family Health Survey India 2005-06'
- UGC (University Grants Commission) Annual Report 2011-2012
- Second Administrative Reforms Commission, 13th Report, 'Organisational Structure Government of India' April 2009
- 'Process Initiated for Administrative Reforms & Better Public Service Delivery', 07-December, 2011
- Simon Chadwick et al.（2007）'International Cases in the Business of Sport', Routledge
- Anand P. Gupta（2006）'Managing the conversion of outlays into outcomes: a case study'
- Paul R.Brass（1994）'The Politics of India Since Independence' Second Edition, Cambridge University Press