

# オリンピック・レガシーのガバナンスと評価についての検討

小林 隼<sup>1</sup>, 横山 勝彦<sup>2</sup>, 伊吹 勇亮<sup>3</sup>

## Consideration of the Olympic legacy governance and evaluation

Rui Kobayashi<sup>1</sup>, Katsuhiko Yokoyama<sup>2</sup>, Yusuke Ibuki<sup>3</sup>

With regard to the legacy of Tokyo 2020, the creation of an effective legacy is an important element in building momentum for the bid and hosting of Tokyo 2020. The legacy needs to be a major topic of conversation both before and after the event, and it needs to be shown valuable. However, we do not hear much about legacy evaluation. This paper compares and contrasts the IOC (International Olympic Committee) 's legacy policies, the legacy governance of London, which Tokyo 2020 followed as a model, and the legacy governance of Tokyo 2020. As a result, we have come to the conclusion that legacy governance is inadequate, and as a result, there is ambiguity about who and how to evaluate the legacy. These two factors may be creating a situation where the legacy itself is not widely recognized by the public. In order for the public to evaluate the effectiveness of the legacy, accountability and information disclosure are essential, and in this respect, public relations activities will have a great deal to do with it.

**[Key words]** Olympic Legacy, Governance, Evaluation, Tokyo 2020

東京 2020 のレガシーについて、実効性のあるレガシーの創出は東京 2020 の招致や開催の気運を盛り上げるための重要な要素であり、大会の開催前においても開催後においても、レガシーが大きな話題となっている必要がある、また、実際に遺されたレガシーが価値あるものであったことが示されている必要がある。しかしレガシー評価に関する話はあまり聞こえてこない。本論では、国際オリンピック委員会 (International Olympic Committee : IOC) のレガシー政策の推移、東京 2020 が範としたロンドン大会におけるレガシーガバナンス、そして東京 2020 のレガシーガバナンスを整理し、比較検討した。その結果、レガシーガバナンスに不備があることと、その結果としてレガシーの評価主体や評価方法が曖昧であること、この 2 点が原因でレガシーそのものが国民に広く認知されない状況を作り出しているのではないかという結論に至った。国民がレガシーの実効性について評価を行うためには、説明責任と情報開示が不可欠であり、その点において広報活動が大きく関係するだろう。

**[キーワード]** オリンピック・レガシー、ガバナンス、評価、東京 2020

### I. はじめに

コロナ禍の影響を受けて 1 年遅れとなったものの、2021 年、東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会 (以下「東京 2020」と記す) が開催された。国立競技場の設計やエンブレムの問題をはじめ、開催前からいろいろな問題が続出した大会ではあったが、世界トップのアスリートによる競技そのものの価値は高いものであった。東京 2020 の大会そのものは終了したが、その後に残る有形無形の遺産、すなわちオリンピック・レガシー (以下、「レガシー」と記す) について、どのようなレガシーが生み出されたのか、そ

れは実効性があるものなのか、生活者に受け入れられているのかなど、主にその評価については、今後も引き続き検討されるべきポイントである。アカデミアにおいても、レガシーについて国内外で様々な研究がなされているが、その事後評価は大きな論点の一つである (Thomson et al., 2019)。

さて、東京 2020 の場合、開催前にレガシーという言葉聞く機会はそれなりにはあったが、それがどのようなことを指すのかについて、生活者が具体的な内容を把握する機会が十全に準備されていたとは感じられない。これらは、もちろん、主観的判断に過ぎないかもしれないが、実際、大会開催前の 2 年 (2019 年

1 同志社大学研究開発推進機構 (Organization for Research Initiatives and Development, Doshisha University)

2 同志社大学スポーツ健康科学部 (Faculty of Health and Sports Science, Doshisha University)

3 京都産業大学経営学部 (Faculty of Business Administration, Kyoto Sangyo University)

7月23日～2021年7月22日)で「レガシー」という言葉が新聞紙上に出てきたのは、国内で最も発行部数の多い読売新聞を例として挙げてもたかだか60件であった(検索語:スポーツ AND レガシー, 全国版に掲載された記事)。

東京2020の招致にあたって懸念されていたのは世論の高まりが十分ではないことであった(三菱総合研究所, 2013; 2015a; 2016; 2017; 2018; 2019)。実効性のあるレガシーの創出は、東京2020開催の気運を盛り上げるための重要な要素であった。後述するようにそもそも国際オリンピック委員会(International Olympic Committee: 以下IOC)がレガシーに注力したのも、世間にオリンピックが単なるスポーツ競技大会を超えた価値のあるものであることを提示し、大会開催の支持を得るためであった。であれば、東京2020の開催前においても開催後においても、レガシーが大きな話題となっている必要があり、また、実際に遺されたレガシーが価値あるものであったことが示されている必要がある。東京2020がベンチマークしていた、同じく先進国が今世紀に入ってから開催した五輪であるロンドン大会においては、これも後述の通り事前においても事後においてもレガシーの評価がしっかりとされている。東京2020ではなぜレガシー評価に関する話が聞こえてこないのか、ここに問題意識がある。

結論を先取りすると、東京2020においてレガシーが大きな話題とならないことには2つの問題点があると考えられる。1つは、レガシーのガバナンスに不備がある点である。誰がレガシーを推進していくのかということについての取り決めが十分になされておらず、誰もが無責任でありうる状態となっている。もう1つは、ガバナンスの不備に起因して、評価主体や評価方法が曖昧な点である。レガシーは、何を遺したかということについては推進主体による評価がなされるべきであるが、ガバナンスの不備から誰がどのような評価をすべきかが確定していない。さらに、レガシーが実際に遺されているかどうかについては第三者による検証が不可欠であるが、現在レガシー・レポート・フレームワークに従って公開されているケース・スタディでは第3者による効果検証が十分になされているとは言えない。

本論の構成は次の通りである。第2節では、IOCのこれまでのレガシー政策およびレガシー政策の模範例とされるロンドンオリンピックのレガシー計画の推移を先行研究に基づいて概観し、その議論変遷をまとめた。第3節では、東京2020におけるレガシー計画の推移を把握する。第4節では、東京2020のレガシー計画における組織間ガバナンスについての課題を抽出する。

## II. オリンピック・レガシーに関するこれまでの経緯

### 1. IOCのレガシー政策の変容

本節では、主にLeopkey and Parent (2012)に基づいて、IOCのレガシー政策の変容を整理する。オリンピック史において、公式の場で最初にレガシーという言葉が用いられたのは、1956年のメルボルン大会における立候補ファイルにまで遡る(Leopkey and Parent, 2012)。当時、メルボルン招致委員会の責任者であったメルボルン市のジェームズ市長は、立候補ファイルにおいて「メルボルン市は、第16回オリンピックのレガシーとして、オーストラリアでアマチュアスポーツの崇高な理念を存続させるためのアスレチックセンターを設立する用意がある」と述べている(Leopkey and Parent, 2012, pp.927-928)。その後、1960年から1970年にかけてレガシーという表現が登場するのは、1968年のメキシコ五輪における最終報告書のみである(Leopkey and Parent, 2012, p.928)。そこでは、マヤ文明の歴史と舞踊文化とのつながりが大会のレガシーとして示されている。

オリンピックの開催意義を示す概念としてレガシーが本格的に広まったのは、1980年代以降である(Leopkey and Parent, 2012, p.926)。レガシーが普及した要因としては、1976年のモントリオール大会における債務超過の問題が挙げられる(Leopkey and Parent, 2012, p.928)。その反省もあり、1984年のロサンゼルス大会では、大胆な商業主義が展開されると同時に、立候補ファイルおよび最終報告書においても、「文化」・「経済」・「イメージ」・「情報・教育」・「心理」といった項目がレガシーを構成する要素として加えられた(Preuss, 2015)。さらに、1988年のカルガリー大会の立候補ファイルにおいては、大会施設やオリンピック寄付基金といった恒久的なレガシーを開催都市がいかに提供するのかという点について、カナダ国民の関心が集まった(Leopkey and Parent, 2012, p.928)。加えて、同大会の最終報告書においては、レガシーを構成する要素に、「社会」という文言が加えられたことにより、理想的かつ無形な概念としてのレガシーが定義された(Leopkey and Parent, 2012, p.928)。このカルガリー大会以降、たとえば1996年のトロントでの大会開催に向けた招致報告書では、社会的レガシーと身体的レガシーを残すことが重要視された(Toronto Ontario Olympic Council, n.d.)。そして、1996年のアトランタ大会に関するIOCの報告書においては、近代オリンピック100周年を記念する大会であるということから、社会課題の解決がレガシー形成の目的であると定義された(Leopkey and Parent, 2012, p.928)。しかし、ロサンゼルス大会以降は、レガシーの意味

合いが重要視されるとともに、オリンピックの商業主義化が顕著となり、さらにはIOCにおける贈収賄事件が発生するなど、オリンピック・ムーブメント存続の危機が巻き起こった。こうした状況に対処すべく、2002年のバルセロナにおけるIOC総会にて、IOCの新たな役割としてレガシー創出をオリンピック憲章に加えることが決定した(Leopkey and Parent, 2012, p.928)。具体的には、2003年に、「オリンピック競技会のよいレガシーを、開催国と開催都市に遺すことを推進する」という文言がオリンピック憲章に加えられた(間野・舟橋, 2016; International Olympic Committee, 2003)。今日のようなレガシーが定義されたのは、この時からである。そして、2012年のロンドン大会以降は、大会招致ファイルの回答事項の中に、「地域にもたらすインパクトとレガシー」といった項目が新設され、立候補ファイルにおけるレガシー関連項目への回答が義務化された(International Olympic Committee, 2003)。このロンドン大会は、環境に配慮した施設の設計やイベントの実施がなされた大会であり(赤池ほか, 2012)、大会の開催計画に関して東京2020の模範とされた(東京2020オリンピック・パラリンピック招致委員会, 2013, p.6)。以下は、そのロンドン大会におけるレガシー戦略の形成過程である。

## 2. 2012年ロンドン大会におけるレガシーの事例

ここでは、ロンドン大会におけるレガシー戦略の形成過程を、①招致段階、②開催の前段階、③開催の後段階の3つに区分して検証する。

1点目の招致段階については、イギリス政府が、2003年7月に2012年オリンピック開催の立候補を表明したことから始まる。そして、ロンドン市への招致が決定したのは、2005年7月のシンガポールにおけるIOC総会である。ロンドンへオリンピックを招致するための組織ロンドン2012が作成した大会立候補ファイルには、2012年大会を開催することにより、スポーツ、コミュニティ、環境、経済の4つの分野でレガシーがもたらされるとの記載がある(London 2012 Olympic Games Bid Committee, 2005, pp.14-27; 太下, 2015, p.157)。さらに、同立候補ファイルには、東ロンドン地区の再開発や文化的活動の強化、創造産業の機会創出といったレガシーの具体計画が明記されている(London 2012 Olympic Games Bid Committee, 2005, pp.14-27; 太下, 2015, p.157)。このことから、ロンドン大会のレガシー計画は、招致段階からレガシー創出計画を重視したものであったと言える。

次に2点目の開催の前段階である。当時の文化・メディア・スポーツ省(The Department for Culture, Media & Sport: 以下DCMS)は、2007年にレガシー

形成を国の責務として明記した「2012年大会に向けた公約」を発表した。そこでは、①「スポーツを通して若者を鼓舞する」、②「人々をより活動的にする」、③「エリートスポーツにおける成功」の3つの具体目標が定められている(The Department for Culture, Media & Sport, 2007; 林, 2016)。DCMSは、これらの目標を早い段階から具体的に策定することによって、地方政府への補助金活用によるスポーツ参加者の増加といった、レガシーの中軸を成す事業を円滑に進めた。加えて、レガシー計画の最高責任主体をDCMSと示すことによって、大会全体のレガシー計画のガバナンスを明確にした。なお、ロンドン大会におけるレガシーのガバナンスについてはGirginov(2011)が詳細に検討している。

その翌年の2008年には、大会概要およびレガシーに関するロードマップとして、「大会前、大会期間中、大会後: 2012ロンドン大会を最大限活用する」を発表した。この刊行物には、2007年の公約に引き続き、政府、ロンドン市(Greater London Authority: 以下GLA)、オリンピック会場設立委員会(Olympic Delivery Authority)等の責任が明記された(The Department for Culture, Media & Sport, 2008; 林, 2016, p.113)。図1は、ロンドン大会におけるレガシー計画の一つである、スポーツ&フィジカルアクティビティプログラムのガバナンス構造を示したものである(The Department for Culture, Media & Sport, 2008, p.23)。図1では、主に、大会のスポーツ実施計画におけるアクターごとの責務が示されている。ここでは、DCMSと共に、子ども学校家庭省(Department for Children, Schools and Families: DCSF ※現: 教育省)や、保健省(Department of Health: DH)、運輸省(Department for Transport; DfT)、環境・食糧・農村地域省(Department for Environment, Food and Rural Affairs: Defra)、コミュニティ・地方自治省(Department for Communities and Local Government: CLG)といった他の行政機関とオリンピックの運営に関する政策や運営業務の連携を図った。ここから、DCMSを中心としたレガシー計画の理念や説明責任の役割分担の分布状況が把握できる。2010年に、保守党・自由民主党の連立政権が発足すると、DCMSは、前政権の公約を修正した「2012年オリンピック・パラリンピック競技大会のレガシーに関する計画」を発表した。そこでは、若者のスポーツ参加率促進のための目標設定や、その目標達成のための助成事業計画などが明記された。具体的には、2007年に示された「2012年大会に向けた公約」の内容を修正し、レガシーの基準を①経済効果、②地域とのつながり、③東ロンドン地区の再生、④パラリンピック、⑤スポーツ・健康なライフ

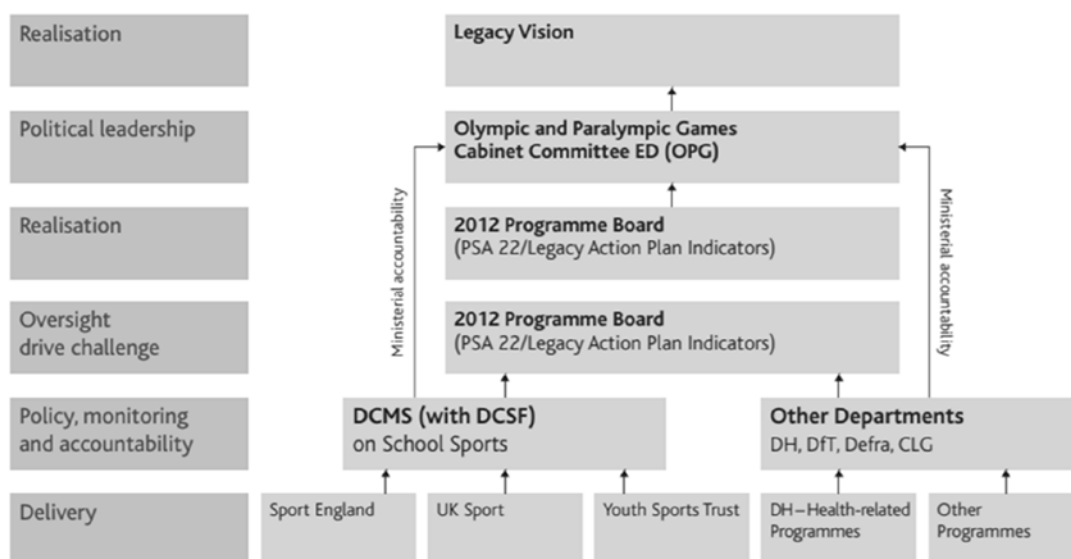


図1 ロンドン大会のスポーツ&フィジカルアクティビティプログラムのガバナンス構造

出所：Before, during and after: making the most of the London 2012 Games,p23

スタイルの5つに策定し、その実現のための新たな計画を示した（The Department for Culture, Media & Sport, 2010, p.1；林, 2016, p.114）。

その他にも、DCMSは、レガシーの具体推進策として、関連組織への投資強化も実施している（Girginov, 2011；菅井, 2014）。具体的には、DCMSがスポーツカウンシルであるスポーツ・イングランドへ1億3千500万ポンドの額を投資するPlace People Playプログラムを実施することによって、招致決定の2年以内に、ロンドン地区とその他の地域に、多くのレガシー推進のための組織を構築した（The Department for Culture, Media & Sport, 2010, p.3）。また、DCMSは、大会直前の2012年に、「2012年を超えてーロンドン2012レガシーストーリー」を発行し、これまでのレガシー形成過程に対する評価を公表した。この報告書においては、イギリス各地でのスポーツ参加率や東ロンドン地区における開発状況といった種々のレガシーの達成率が大会の前段階で示された。具体的には、Places People Playプログラムの下でイギリス全土に約1000のスポーツ施設が建設されたことにより、各地方でスポーツ環境が整備されたこと、さらには、ロンドン大会を通じて、各地域に約2000ものコミュニティが形成される見通しであることが、公式的に明らかにされた（The Department for Culture, Media & Sport, 2012a, p.19）。加えて、2012年末までに、約10万人の成人が「ゴールドチャレンジ」プログラムの下でオリンピックまたはパラリンピックスポーツに参加すること（The Department for Culture, Media & Sport, 2012a, p.19）や、オリンピックパークやアクアティ

クスセンター・バスケットボールアリーナ・BMXトラックといった競技施設の建築計画により、革新的なスポーツ環境の構築を達成したことなどが示された（The Department for Culture, Media & Sport, 2012a, p.32-33）。そして、大会後に、選手村を約2800戸の住宅施設へと転換するためのアウトカムも示された（The Department for Culture, Media & Sport, 2012a, p.33；菅井, 2014, p.159）。

3点目は、開催の後段階である。DCMSは、大会閉会直後の2012年9月に、「2012ロンドン大会によるスポーツのレガシー」という声明を発表した。そこでは、既存の事業計画の達成度に加えて、今後の「Places People Play」事業の継続や、若者スポーツ戦略への投資、地域コミュニティ活性化事業について言及されている（The Department for Culture, Media & Sport, 2012b；林, 2016, p.115）。2013年には、大会後に設置された貴族院オリンピックレガシー特別委員会にて、「聖火を灯し続けて：オリンピック・パラリンピックレガシー」を公開した。ここでは、ロンドン大会では、大会前・大会期間中・大会後の三段階から、レガシー計画が設計されたことが再確認され、スポーツ参加率や施設開発、東ロンドン地区の開発達成率、学校スポーツ、といった種々の分野においてレガシー評価に関する総括がなされた（House of Lords, Select Committee on Olympic and Paralympic Legacy, 2013, p.22）。特に、大会前のスポーツ参加率は、2010年10月から2011年10月の期間で約75万人増加するという結果を見せたものの、大会後にスポーツ実施率が低下しているという課題が示され、若年層を対象にした

Places People Play プログラムのさらなる継続の必要性が指摘された (House of Lords, Select Committee on Olympic and Paralympic Legacy, 2013, pp.24-25). さらに、2014年には、DCMSとGLAによるレガシーの今後10年間のビジョンとして、「2012年ロンドンオリンピック・パラリンピックレガシーの長期ビジョン」が公表された。具体的には、「スポーツと健康的な生活」、「経済成長」、「コミュニティと団結」、「ロンドン」、「パラリンピックによるレガシー」等の目標が定められた (The Department for Culture, Media & Sport and Greater London Authority, 2014; 林, 2016, p.115).

続いて、2015年3月には、DCMSが「生き続けるレガシー：2010-2015スポーツ政策と投資」を取りまとめ、2005年からのスポーツ実施のための投資に対するアウトカムを示した (The Department for Culture, Media & Sport, 2015, pp.9-17; 林, 2016, p.115). さらに、2015年8月には、DCMSとGLAとの共同で、レガシー計画の年次報告書である「2012年にインスパイアされる：2012年ロンドン大会レガシー第3回年次報告書」を公開した。この年次報告書では、2005年から続いてきたレガシー計画の成果の総決算が示されたと同時に、今後のレガシー計画の見通しについても言及がなされた。具体的には、「2012年オリンピック・パラリンピック競技大会のレガシーに関する計画」の5つの目標の大会後の達成評価が検証された。なお、この評価書においては、多くの項目における評価基準に「持続可能性」の達成率が示されている (UK Government and Mayor of London, 2015, p.3, p.31, p.34, pp.58-59, p.62). このことはつまり、招致段階におけるレガシー目標と大会後のレガシー評価との間に整合性が取れていることの証左となる。

5つの目標のうち、1点目の「経済効果」については、2020年までに約280億ポンドから410億ポンドの経済利益が見込まれている。さらに、貿易では、2012年までに99億ポンドの投資利益が生み出され、さらに、雇用のジャンルでは、2012年までのロンドンにおいて7万の失業者への雇用創出を達成している (UK Government and Mayor of London, 2015, p.41, p.44). 次に、2点目の「地域とのつながり」については、大会終了後の2013年段階においても、約10万人のボランティアがスポーツコミュニティに関係しているという事実が確認された (UK Government and Mayor of London, 2015, p.55). 3点目の「東ロンドン地区の再生」については、2014年までの期間、年間で毎年100万人以上の来客が計測されており、依然としてレガシーが機能していることが確認された。さらに、東ロンドン地区では、2031年までにロンドン市全体の人口増加率の半分を占有する程の成長が見込まれてい

る (UK Government and Mayor of London, 2015, p.14, pp.31-39). 4点目の「パラリンピック」については、障害者スポーツの参加率が2005年から増加し続けており、2014年では年間で約4万6千人増加したことが明らかとなった (UK Government and Mayor of London, 2015, p.68). 5点目の「スポーツ・健康なライフスタイル」では、2005年から2012年までの期間において、若年層のスポーツ参加率上昇が計測されたが、2012年から2014年までの大会後のスポーツ参加率については横ばいの数字が示された。このことから、オリンピックを通じたスポーツ参加率の効果は、大会期間中の限定的なものであることが再確認された (UK Government and Mayor of London, 2015, pp.25-30).

以上、ロンドン大会では、DCMSが中心となり、2005年から2015年までの10年間で、レガシー形成に関する様々な政策や投資事業が展開されてきた (菅井, 2014). さらに、重要な点として、大会招致の前段階から綿密なレガシー計画を策定した事実が挙げられる (菅井, 2014, p.159). 特に、DCMSやGLAといった主要アクターの責任および役割分担を当初からははっきりと明記したことが、レガシー計画全体の組織ガバナンス強化に大きく寄与した。加えて、具体的な投資及び事業に関する予算計画を、公式声明や年次報告書等で公開し、さらにそのアウトカム指標を示し続けたことは、障害者スポーツを含めたスポーツ参加率の向上や教育機会の拡充、地域コミュニティの形成、スポーツ産業の発展に大きく貢献し、イギリスのスポーツ振興を包括的かつ重層的に推進させたと言えるだろう。

以上、今日のオリンピックにおけるレガシー政策の礎は、メルボルン大会に始まり、ロサンゼルス大会以降の紆余曲折を経て、ロンドン大会で実を結んだ。

### III. 東京2020のレガシーに関するこれまでの経緯

ここでは、ロンドン大会におけるレガシー経緯と比較すべく、東京2020におけるレガシーの形成過程を示す。東京2020については、①招致段階、②招致決定後、③コロナ禍後、④開催の後段階の4つの段階に区分して検証する。

#### 1. 招致段階におけるレガシー計画の推移

まず、1点目の招致段階である。東京2020の招致計画が本格的に開始された契機は、2011年における石原慎太郎氏の東京都知事再選に由来する (松瀬, 2020, p.104). 同年7月には、日本オリンピック委員会 (Japanese Olympic Committee, 以下、JOC) 創立100周年記念式典にて、東京都知事によるオリンピック招致が正式表明され、オリンピックのコンセプトとして

「復興五輪」が示された。続く同年9月には、東京オリンピック・パラリンピック招致委員会が設立、12月には衆参両議会にて、オリンピック招致の閣議決定がなされた。翌年の2012年には、招致委員会がIOCへ大会立候補申請ファイルを提出し、それに伴い、同年5月に、IOC総会において、立候補都市として東京、イスタンブール、マドリードの3都市が選定された。そして、2013年の1月に招致委員会がIOCへ大会立候補ファイルを提出するに至る（松瀬、2020, p.104）。

この立候補ファイルにおいては、大会全体のコンセプトを中心に、法的側面や環境、マーケティング、競技および会場、宿泊施設、輸送、メディア等に関する詳細計画が示された（東京2020オリンピック・パラリンピック招致委員会、2013）。中でも、立候補ファイル1巻のテーマ1においては、大会ビジョンと共にレガシーの計画についても明記がなされている。ここでは、IOCからのレガシーの計画の概要や長期的な都市計画との連動性についての問いかけに対して、「2020年東京大会のレガシー計画の不可欠な要素として、オリンピックレガシー委員会の創設がある。この委員会は東京の物理的レガシーの構築、提供、継続的な使用を指導・調整するだけでなく、2020年東京大会における地域や国内外の「ソフト」レガシー、すなわちスポーツ、教育、社会政策、環境などに関するレガシーすべてについて評価と助言を行う」との回答が招致委員会よりなされている（東京2020オリンピック・パラリンピック招致委員会、2013, p.7）。加えて、IOCによる準備段階におけるレガシーの取り組みについての問いかけに関しては、国際スポーツ振興プログラムの作成や大会前・大会後のスポーツ・体育及び認識向上プログラムといったスポーツレガシーの推進計画がファイルの中で示されている（東京2020オリンピック・パラリンピック招致委員会、2013, p.7）。

このように、2013年の立候補ファイル提出段階においては、具体化されたレガシープランが明記されていたことが分かる。ただし、ロンドン大会の招致プログラムと比較した場合に、東京2020においては、レガシー評価プランの具体的な言及がなされていない。レガシー委員会が主体となりレガシー評価を行うとは明記されているものの、どういった基準で何をどのように評価するかについては不明瞭である。

立候補ファイルが提出された後には、2013年6月の国内オリンピック委員会連合会（Association of National Olympic Committees）の総会にて、立候補都市のプレゼンテーションが実施され、ここではJOC役員や招致委員会関係者によって、選手村の立地・開催環境等に関するPRが展開された（松瀬、2020, p.96）。同年7月には、ローザンヌにてテクニカルブリーフィ

ングが実施され、IOC委員に対して、東京の開催計画における技術的側面のプレゼンテーションが行われた（松瀬、2020, p.96）。そして、プエノスアイレスにおける第125回IOC総会にて、東京開催への招致演説およびプレゼンテーションを経た後に投票が実施され、東京開催が決定した（松瀬、2020, p.96）。招致決定の理由としては、「スポーツの力」「復興」を主題に掲げたイメージアップ戦略の成功が大きいという指摘もある（松瀬、2020, p.96）。なお、そのイメージアップ戦略成功の背景には、ロンドン大会招致のプレゼンテーションをマネジメントした、国際スポーツコンサルティング「セブン46」のCEOであるニック・バレー氏を招き、バレー氏から大会招致プレゼンテーションの方法に関するコンサルティングを受けたことが大きく影響したと言われている（松瀬、2020, p.100）。

## 2. 招致決定後におけるレガシー計画の推移

次に、2点目の招致決定後におけるレガシーである。ここでは、招致決定後の計画を企図した主なアクターとして、①東京都、②内閣府、③組織委員会、④三菱総研の4つの組織を挙げる。

1点目の東京都におけるレガシー計画については、オリンピック・パラリンピック準備局（以下、オリパラ準備局）が主体となって策定された。具体的には、2015年に「2020年に向けた東京都の取組—大会後のレガシーを見据えて—」が最初に公表された（東京都、2015）。ここでは、スタジアムや選手村等の施設面や交通エリアのバリアフリー化、スポーツフィールドの創出といったスポーツ実施環境の充実、大会ボランティア人材の育成など、東京都におけるレガシーの実施計画の様々な概要が定められている。

2点目の内閣府におけるレガシー計画については、内閣府におけるTokyo2020運營業務の主管部局であり、2013年に設置されたオリンピック・パラリンピック東京大会推進室（以下、オリパラ推進室）が主体となり、「2020年東京オリンピック競技大会・東京パラリンピック競技大会の準備及び運営に関する施策の推進を図るための基本方針」が策定されている（内閣府、2015）。ここでは、「大会を開催期間において確実に成功させるのはもとより、高齢化社会、環境・エネルギー問題その他の日本が直面し多くの先進国に共通する課題を踏まえ、大会の開催後も有用であり、次世代に誇れる有形・無形の遺産（レガシー）を全国に創出するとともに、日本が持つ力を世界に発信すること（内閣府、2015, p.4）」がレガシーの目的であるとされており、さらには多くの先進国に共通する課題である高齢化社会、環境・エネルギー問題への対応に当たり、日本の強みである技術、文化を活かしながら、世界の

先頭に立って解決する姿を世界に示すことがレガシーとなると明記されている。加えて、大会を世界と日本が新しく生まれ変わる大きな弾みとするべく、「強い経済」の実現、文化プログラム等を活用した日本文化の魅力の発信、スポーツを通じた国際貢献、健康長寿、ユニバーサルデザインによる共生社会、生涯現役社会の構築に関するレガシーの創出についても述べられている。

3点目のオリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会（以下、TOCOG）によるレガシー計画については、2015年にオリンピック・パラリンピック推進対策特別委員会によって「東京2020大会開催基本計画」が策定されたことが契機である（東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会, 2015）。その基本計画における第6章「アクション&レガシープラン」の中では、TOCOG、政府、東京都、JOC）、日本パラリンピック委員会（Japanese Paralympic Committee, 以下、JPC）、経済団体等のステークホルダーが一丸となり、計画当初の段階から大会後のレガシーも見通した包括的な取り組みを推進することが謳われている（東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会, 2015, p.161）。また、レガシーの主たるミッションとして、①スポーツ・健康、②街づくり・持続可能性、③文化・教育、④経済・テクノロジー、⑤復興・オールジャパン・世界への発信の5つが設定された。さらに、レガシー計画の実施に向けた各アクターの役割についても、「レガシーに関するコミットメントの責任や役割の分担についてステークホルダーと調整を行う」、「5つのカテゴリーごとにレガシーに関する専門委員会を設置し、ステークホルダーと連携しながらレガシーの進捗状況を監督する」、「プレスや放送事業者に対してレガシーについての情報を提供し、プロモートする」、「レガシーについて責任を持つ各組織・団体におけるレガシーへの取組を取りまとめ、それらの進捗を確認する」、「レガシーについて責任を持つステークホルダーと協議し、大会後のレガシーの引き継ぎについて調整する」と規定された（東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会, 2015, p.161）。ここで特筆すべきは、5つのカテゴリーごとにレガシーに関する専門委員会を設置するという点である。具体的には、レガシーについて「実務検討会議（Working Team）」と「専門委員会（Commission）」の2段階の会議を設置すると記載されている。実務検討会議は、各ステークホルダーの実務担当者によって構成される会議であり、それぞれが具体的なアクションを提案する。専門委員会は、主に専門家や有識者を中心として構成される会議で、ステークホルダーも参加し、実務検討会議で提案されたアクションに対して助言を加え、最終的には、2016年から2020年までの

具体的なアクションと2020年以降のレガシーを「アクション&レガシープラン」として2016年中期に取りまとめるとされている。この規約に従い、TOCOGにおいては、2016年から2019年まで、毎年、アクション&レガシープランを策定している（東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会, 2016; 2017; 2018; 2019）。この記述からすると、この2つの会議においてレガシー計画が策定されていくと考えられるが、実際に、この2つの会議がどのように関わったのかについては、TOCOGのHPに公開されている議事録の中でも明確に言及されていない。

また、レガシーの評価に関しても、基本計画の中では、「アクション、レガシーに関する評価もレガシーレポートとしてまとめるとともに、大会後もレガシーは後世へと継承されていく」と示されているが、評価の基準や何をどのようにして評価していくのかという評価方法については記載が無く不明瞭である。

4点目の三菱総研によるレガシー計画については、2014年から2019年まで稼働した「レガシー共創協議会」において、「2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会等のレガシー共創に関する提言」が公表された（三菱総合研究所, 2015b）。招致委員会以外の東京都や内閣府、TOCOGといったアクターによって公表されたレガシープランと比較しても、この三菱総研のレガシー計画は早い時期のものである。この提言内容は、レガシーをポジティブなものとネガティブなものに区分した上で、民間発意による産官学連携のレガシー体制を推進していくものである。さらに、PDCAサイクルに則ったレガシー形成の過程が示されており、そこには評価のための第三者機関の設置や資金調達先へのフィードバック等、具体的な目標が設定されている。特に、レガシー共創ファンドの提言については、継続的な資金提供を実現するためのフレームワークが提言されている。これらは、第三者機関による評価体制の構築を促している点において、上記3つのレガシープランには無いものである。なお、レガシー共創協議会は、2014年以降、コロナウイルスが蔓延するまでの期間において、毎年、研究会を開催している。その研究成果の一つとして、2013年から2019年までの期間において、合計6回「オリンピック・レガシーに関する意識調査」を実施している。ここでは、レガシーに関する一般人の関心は徐々に低下しているという結果が出ている（三菱総合研究所, 2013; 2015a; 2016; 2017; 2018; 2019）。

### 3. コロナ禍後におけるレガシー計画の推移

コロナ禍後におけるレガシー計画としては、東京都とTOCOGが新たなものを策定している。

まず東京都においては、オリパラ準備局が、「大会後のレガシーを見据えた東京都の取組—2020のその先へ—」を策定した。その特徴としては、コロナ対策のノウハウをレガシーとして位置づけている点である。図2は、コロナ禍後に、オリパラ準備局が計画の最初に追加したレガシーとしてのコロナ対策の内容である。具体的には、「安心安全」というキーワードの元に、「感染症対策や危機管理の取り組み・経験が安心安全な暮らしの実現に生かされる」と記載されており、感染予防の取り組みの発信やガイドラインの徹底などが、感染予防対策のノウハウとして示されている。また、TOCOGは、大会直前の2021年5月にレガシー

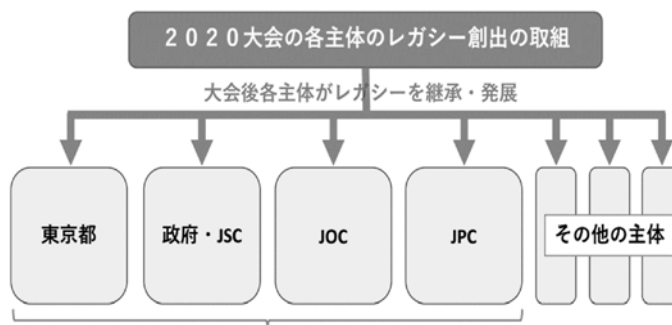
レポートである「東京大会のレガシーの構築に向けて」を策定した。そこでは、レガシーのガバナンス体制やアクターごとの役割が明記された。具体的には、JOCの役割が「IOCとの国内における連絡調整窓口となり、大会プロパティの包括的な管理を担う主体となる」、東京都の役割が「開催都市として、ハード・ソフト両面に渡る多面的な取組をレガシーとして引き継ぎ、都市のレガシーとして発展させ、都民生活の向上を目指す主体となる」、政府の役割が「2015年に閣議決定した基本方針に基づき、次世代に誇れる有形・無形のレガシーを全国に創出するとともに、日本が持つ力を世界に発信する」と記されている（東京オリンピック・



図2 東京都による「安心・安全な大会に向けた新型コロナ対策」

出所：東京都（2021）「大会後のレガシーを見据えた東京都の取組—2020のその先へ—」

### レガシーガバナンスの全体的な方向性



○大会までの取組をレガシーとして継承・発展させるためには、永続的な主体が戦略的な方針・プランを作成し、必要な予算を確保しながら継続的に取り組んでいかなくてはならない。

図3 東京都2020におけるレガシーガバナンスの全体的な方向性

出所：TOCOG（2021）「東京大会のレガシーの構築に向けて」



パラリンピック競技大会組織委員会, 2021a, p.9). 図3は、東京2020におけるレガシーガバナンスの全体的な方向性を示したものである。この図によると、大会全体のレガシーガバナンスは、責任主体を統一するというものではなく、個々のアクターが、それぞれ大会後にレガシーを継承していく流れとなっている。

#### 4. 開催後におけるレガシーレポート

TOCOGは、大会開催後の2021年12月に「アクション&レガシーレポート」というレガシー報告書を策定した。その報告書には、東京都や内閣府、JOC、JPC、経済界との連携の元、「スポーツ・健康」、「街づくり・持続可能性」、「文化・教育」、「経済・テクノロジー」、「復興・オールジャパン・世界への発信」の5本柱から成るアクションプランの概要が記載されている（東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会, 2021b, pp.18-124）。具体的には、スポーツ実施率向上や企業による健康経営推進、コロナ禍でのオンライン交流会といった全国各地におけるレガシー創出活動の事例報告や参加者の感想などがまとめられている（東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会, 2021b, pp.18-28）。また、スポーツ実施だけでなく、東京都のバリアフリー化や無電柱化といった持続可能な街づくりに寄与する活動も報告されている（東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会, 2021b, pp.18-28）。本報告書の発刊によって大会全体を通じたTOCOGの考えるレガシーの具体的な全体像が明らかになったと言える。

他方で、本報告書は、アクション&レガシープランの結果報告が中心であるため、レガシープラン全体のアウトカム評価や総合評価はなされていない。加えて、本報告書9章の「大会資産の活用」においては、競技施設の活用計画に関する説明に留まっている（東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会, 2021b, pp.145-156）ため、5つのプランのうち、「スポーツ・健康」、「文化・教育」、「経済・テクノロジー」、「復興・オールジャパン・世界への発信」の4項目は、その活動計画や効果検証が曖昧なままである。

## IV. 東京2020のレガシーをめぐる課題

これまでのレガシー計画の変遷を概観した上で抽出された課題は、①ガバナンスの不備、②評価全体の曖昧さの2点であろう。

1点目のガバナンスの不備とは、すなわち、大会全体の最高責任者の不在を意味する。前章で示した通り、東京2020におけるレガシーガバナンスについては、複数の主体がレガシーに関与しており、ロンドン

大会におけるDCMSのような最終的な責任主体が欠如している状況にある。特に、TOCOGの位置づけが、大会運営のみを担当するものなのか、全体を総括するものなのかははっきりしない（東京都都政改革本部東京オリンピック・パラリンピック調査チーム, 2016）との批判がある。では、なぜ東京2020においてレガシーガバナンスの責任主体が設置されなかったのだろうか。その理由の一つとして、IOCとの複雑な契約関係の問題が議論されないままに大会運営が進行した点が挙げられる。東京2020開催都市契約第1条および第9条によると、東京都はIOCより、大会の運営責任と損害補償責任を委託されている。それに対して、第13条に基づきIOCから東京都に提供されるものがエンブレムやマスコット等の利用権およびチケット・放映権等の収入分配、すなわちレベニューシェア権である。このように、大会の運営と補償責任は東京都にあるが、大会を実施していく責任者はTOCOGになる。元々、オリンピック憲章における開催都市契約には、「オリンピック競技大会の開催地は、規則36に明記するオリンピック開催地契約の規定に従い、大会の組織運営のため、責任を持って組織委員会（OCOG）を設立しなければならない（東京都、発行年不明）」との規定が存在する。したがって、オリンピックの開催地が決定された段階で、IOCからオリンピック実施の権利は開催都市のOCO（オリンピック組織委員会）へ付与される。このように、オリンピックの複雑な契約関係が、責任主体を曖昧模範なものにした原因であろう。ロンドン大会の場合は複雑さを整理する試みを自ら行い、責任主体をDCMSとすることを明確にしたが、東京2020では複雑なものを複雑なまま先に進めている。したがって、結局のところ、どのアクターが最終的な責任を負うべきなのか、外からは分からない構図となる。

2点目の評価主体の曖昧さについては、招致段階におけるレガシー評価プランの不在に起因する。ロンドン大会におけるレガシー計画と東京2020のそれとを比較すると、前者は招致段階からレガシー評価のイメージおよび計画全体の概要を立候補ファイルに記載していたのに対して、東京2020の立候補ファイルにおいては、大会全体およびレガシー評価について言及された箇所は、テーマ5「環境」における「2020年東京大会では、大会用の二酸化炭素排出量のモニタリング・評価モデルを構築する」の1カ所のみであった（東京2020オリンピック・パラリンピック招致委員会, 2013, p.40）。つまり、誰がどのようにレガシーを評価するのかについては、全体を通じて、曖昧なままである。

政策の形成過程において、評価の段階が欠如するとどのような不利益を被るのだろうか。図4は、政策過

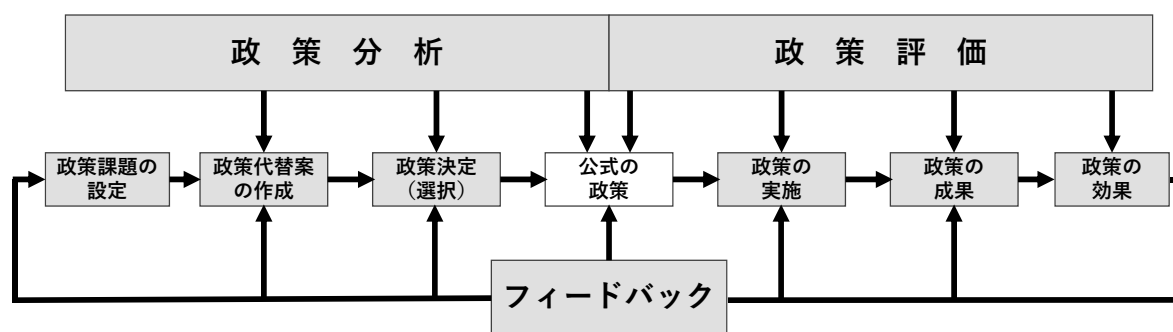


図4 政策過程

引用：真山達志（1999）「公共政策研究の1つの捉え方—主として行政学の立場から」p15，を元に筆者作成

程を図示したものである。図4において、政策評価とは、政策の決定後における政策実施、政策成果、政策効果の段階に影響をもたらす。すなわち、政策評価の体制が構築されない限り、政策実施の意味合いは薄れ、費用対効果も検証できなくなる。

レガシーは誰のためのものかと考えるとき、レガシーはIOCやTOCOGのためにあるのではなく、国民（少なくとも開催都市の市民）のためのものである。したがって、レガシーの実効性については、主体者による自己評価だけでなく恩恵を受ける国民も行うべきである。国民が評価を行うためには、当然ながら主体者側の説明責任と情報開示が不可欠であり、その点において例えば主体者の国民に対する広報活動が大きく関係する。しかし、これまで述べてきたように、東京2020においては最終的な責任主体が曖昧なままであるために、レガシーに関する情報発信が各主体それぞれにおいてなされることとなり、情報の受け手である国民が混乱することや効率的・効果的な広報活動がそもそも実施しにくいという難点がある。そのことが、ひいては、国民による評価の実施を難しいものにしてしまう。

例えば、ロンドン大会では、上述したように、大会後の2013年に、貴族院オリンピックレガシー特別委員会にて、DCMSも関与して作成された評価報告書である「聖火を灯し続けて：オリンピック・パラリンピックレガシー」が国民へ公開されている（House of Lords, Select Committee on Olympic and Paralympic Legacy, 2013）。このことは、少なからず、政策責任者である政府が、議会を通じて国民への説明責任を果たしたということになる。日本の場合、具体的な活動の実施報告がアウトプットされる機会は見られるが、政策効果を示すアウトカムが不足していると指摘できる。

## V. おわりに

本論では、東京2020においてレガシーが大きな話題とならないのはなぜかということに問題意識を持ち、レガシーガバナンスの観点から検討を行った。具体的には、IOCのレガシー政策の推移、また、ロンドン大会におけるレガシー策定とその評価に関する経緯を整理し、それと東京2020におけるレガシーガバナンスとを比較することで、どこに問題の根源があるのかを明らかにしようとした。検討の結果、レガシーガバナンスに不備があることと、その結果としてレガシーの評価主体や評価方法が曖昧であること、この2点が原因でレガシーそのものが国民に広く認知されない状況を作り出しているのではないかという結論に至った。

東京2020は、そもそも、世論が歓迎ムードになりきれないながらも招致が決定し、また開催準備の過程で様々なスキャンダルが噴出し、さらにはコロナ禍で開催是非についての議論が十分に深められないままに済し崩し的に開催に至ったと言わざるをえない経緯を辿った大会である。とはいえ、せっかく開催したのであれば、そのレガシーを後年十二分に活用することが求められる。東京2020が事後的に正当性を確保するためには、あるいは「あのタイミングで大会を開催してよかった」と多くの人に感じてもらえるようにするためには、大会が後世に遺すレガシーを（それが複数の主体がそれぞれに提示・実践するものであったとしても）整理した形で国民に提示し、レガシーが意図通りに遺るような実践活動を行い、そしてその結果を国民目線で評価する必要があるだろう。そのためにも、情報開示はもちろんのこと、レガシー浸透のための広報活動が一枚岩となったレガシー推進主体からなされる必要があることは言を俟たない。より広くは、スポーツを公共財として捉えるならば、あるいは捉えたいならば、スポーツ振興が目的となった諸活動だけではなく、ス

スポーツ振興を手段とした諸活動を通じて、国民全般からスポーツに対して支持を集める必要があるだろう。

もちろん、本論文にも限界はある。本論文は東京2020のレガシーのガバナンスに着目し、その事実関係を整理して、過去の大会のそれと比較することに主眼を置いた。ガバナンスの不備や評価の不備を指摘することはできた、すなわち佐藤（2015）の言うところのWHATの議論はできたが、それがなぜ発生したのかというWHYの議論については必ずしも深掘りができていない。また、特に評価については、どのような評価を行えばいいのかを議論し、必要に応じて実際に評価調査の遂行および調査結果の分析をした上で、最終的により良いガバナンスのための提言へ繋げる必要があるが、現時点では問題点の指摘にとどまっている。これらは今後の研究課題としたい。また、レガシーに関する評価やその報告は今後も引き続きなされるはずのものである。どのような主体によってどのような評価が行われるのか、引き続き動向を追う必要があるだろう。

## 謝辞

本論文はJSPS科研費（20K01868）の助成を受けた研究の成果の一部である。

## 参考文献

- 赤池勇治, 阿部遼太郎, 大野俊秀, 奥山稔, 水野守也, 中西正樹, 鹿野美穂, 鈴木理, 辻井泉子, ロンドンオリンピック・パラリンピック大会の概要, 自治体国際化フォーラム, 271, pp.2-20, 2012.
- The Department for Culture, Media & Sport, *Our Promise for 2012*, London, 2007, 8p.
- The Department for Culture, Media & Sport, *Before, during and after: making the most of the London 2012 Games*, London, 2008, 82p.
- The Department for Culture, Media & Sport, *Plans for the legacy from the 2012 Olympic and Paralympic Games*, London, 2010, 14p.
- The Department for Culture, Media & Sport, *Beyond 2012: The London 2012 Legacy Story*, London, 2012a, 81p.
- The Department for Culture, Media & Sport, *Written Ministerial Statement: the sporting legacy of London 2012*, London, 2012b, <https://www.gov.uk/government/speeches/written-ministerial-statement-the-sporting-legacy-of-london-2012>, (accessed 2020-09-20)
- The Department for Culture, Media & Sport, *A Living Legacy: 2010-15 SPORT POLICY AND INVESTMENT*, UK, 2015, 48p.
- The Department for Culture, Media & Sport and Greater London Authority, *The long term vision for the legacy of*

- the London 2012 Olympic and Paralympic Games*, London: Cabinet Office, 2014, 17p.
- Girginov V., Governance of the London 2012 Olympic Games legacy, *International Review for the Sociology of Sport*, 47(5), pp.543-558, 2011.
- 林明日香, オリピックレガシーと地域スポーツ, レファレンス, 2, pp.107-126, 2016.
- House of Lords, Select Committee on Olympic and Paralympic Legacy, *Keeping the flame alive: the Olympic and Paralympic Legacy*, Report of Session 2013-14, London: The Stationery Office, 2013, 113p.
- London 2012 Olympic Games Bid Committee, *London 2012 Candidate File; Volume 1-Theme 1 Concept and Legacy*, 2005, 180p.
- International Olympic Committee, *OLYMPIC CHARTER*, 2003.
- Leopkey B., Parent M., Olympic Games Legacy: From General Benefits to Sustainable Long-Term Legacy, *International Journal of the History of Sport*, 29(6), pp.924-943, 2012.
- 間野義之, 舟橋弘晃, オリピック・パラリンピックレガシーとは, *体育の科学*, 66(3), pp.166-171, 2016.
- 松瀬学, 東京五輪・パラリンピックの招致活動検証: 2016年大会招致の敗因と2020年大会招致の勝因, およびレガシー考察, *オリックススポーツ文化研究*, 5, pp.85-104, 2020.
- 真山達志, 公共政策研究の一つの捉え方—主として行政学の立場から—, *日本公共政策学会年報*, 1999.
- 三菱総合研究所, オリピック・レガシーに関する意識調査, 2013.
- 三菱総合研究所, オリピック・レガシーに関する意識調査(第2回), 2015a.
- 三菱総合研究所, 『2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会等のレガシー』共創に関する提言, 2015b.
- 三菱総合研究所, オリピック・レガシーに関する意識調査(第3回), 2016.
- 三菱総合研究所, オリピック・レガシーに関する意識調査(第4回), 2017.
- 三菱総合研究所, オリピック・レガシーに関する意識調査(第5回), 2018.
- 三菱総合研究所, オリピック・レガシーに関する意識調査(第6回), 2019.
- 内閣府: オリピック・パラリンピック東京大会推進室, 2020年東京オリンピック競技大会・東京パラリンピック競技大会の準備及び運営に関する施策の推進を図るための基本方針, 2015.
- 太下 義之, オリピック文化プログラムに関する研究および「地域版アーツカウンシル」の提言, *季刊政策・経営研究*, 2015(2), pp.153-181, 2015.
- Preuss H., A framework for identifying the legacies of a mega sport event, *Leisure Studies*, 35(5), pp.643-664, 2015.
- 佐藤郁哉, 社会調査の考え方【上】. 東京大学出版会, 2015.
- 菅井達哉, オリピック・レガシーのガバナンスに関する研究: 現状と課題, *現代スポーツ評論*, 31, pp.152-161, 2014.
- Thomson, A., Cuskelly, G., Toohey, K., Kennelly, M., Burton, P., & Fredline, L., Sport event legacy: A systematic quantitative review of literature, *Sport Management Review*, 22(3),

- pp.295-321, 2019.
- 東京 2020 オリンピック・パラリンピック招致委員会, 立候補ファイル TOKYO2020, 2013, 266p.
- 東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会, 東京 2020 大会開催基本計画, 2015.
- 東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会, 「アクション&レガシープラン」, 2016.
- 東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会, 「アクション&レガシープラン」, 2017.
- 東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会, 「アクション&レガシープラン」, 2018.
- 東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会, 「アクション&レガシープラン」, 2019.
- 東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会, 「東京大会のレガシーの構築に向けて」, 2021a.
- 東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会, 「アクション&レガシーレポート」, 2021b.
- 東京都, 「開催都市契約 2020」, 東京都 HP (2022 年 1 月 10 日閲覧, <https://www.2020games.metro.tokyo.lg.jp/hostcitycontract-JP.pdf>), 発行年不明.
- 東京都, 「2020 年に向けた東京都の取組—大会後のレガシーを見据えて—」, 東京都 HP (2022 年 1 月 16 日閲覧, [https://www.2020games.metro.tokyo.lg.jp/2020\\_legacyWEB.pdf](https://www.2020games.metro.tokyo.lg.jp/2020_legacyWEB.pdf)), 2015.
- 東京都, 「大会後のレガシーを見据えた東京都の取り組み—2020 のその先へ—」, 東京都 HP (2022 年 1 月 16 日閲覧, [https://www.2020games.metro.tokyo.lg.jp/T-Legacy-JP\\_Web\\_2202.pdf](https://www.2020games.metro.tokyo.lg.jp/T-Legacy-JP_Web_2202.pdf)), 2021.
- 東京都都政改革本部東京オリンピック・パラリンピック調査チーム, 調査報告書 (Ver.0.9\*) — “1964 again” を超えて—, 2016.
- Toronto Ontario Olympic Council., *Toronto's Proposal to Host the Games of the XXVth Olympiad, Scarborough, Canada*: Yorkville Press, n.d, 123p.
- UK Government and Mayor of London, *Inspired by 2012: The legacy from the Olympic and Paralympic Games*, London: Cabinet Office, 2015, 72p.