

公益財団法人東京都スポーツ文化事業団

経営改革プラン改訂版（2020 年度）

～本改訂版における留意事項について～

新型コロナウイルス感染症の拡大や東京オリンピック・パラリンピック競技大会の延期等による団体運営への影響については、今後、本改訂版で定める経営戦略や個別取組事項等を進める中で、実情を踏まえ柔軟な対応を図ることとします。

1. 経営情報

1 基礎情報

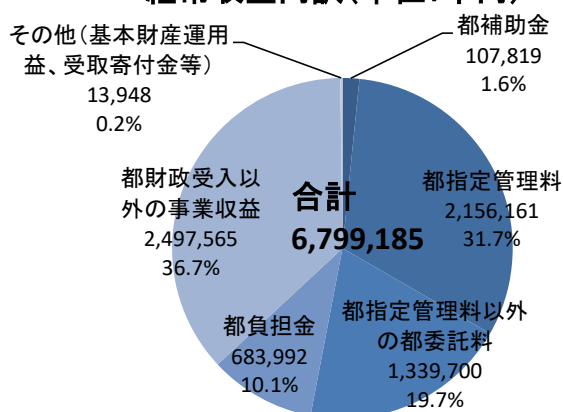
令和元年8月1日現在

団体名	公益財団法人東京都スポーツ文化事業団		
所管局	オリンピック・パラリンピック準備局		
設立年月日	昭和60年10月1日		
設立後の主な沿革	昭和60年10月1日 財団法人東京都教育振興財団設立 昭和63年4月1日 財団法人東京都埋蔵文化財センターを統合し、財団法人東京都教育文化財団となる。 平成11年4月1日 財団法人都民カレッジを統合し、財団法人東京都生涯学習文化財団となる。 平成19年4月1日 法人の名称を「財団法人東京都スポーツ文化事業団」とする。 平成24年4月1日 公益財団法人に移行し、「公益財団法人東京都スポーツ文化事業団」となる。		
所在地	東京都新宿区荒木町13番地4住友不動産四谷ビル1階		
基本財産	500,000	千円	
都出資(出捐)額	500,000	千円	※団体の統合前に都が出資(出捐)した分も含む
都出資(出捐)比率	100	%	
他の出資(出捐)団体及び額			千円
			千円
			千円
	その他 _____ 団体		千円
その他資産	なし		
役職員数			
常勤役員数	2 人	(うち都派遣職員 0 人、都退職者 2 人)	
常勤職員数	171 人	(うち都派遣職員 38 人、都退職者 4 人)	
非常勤職員数	1 人		
団体の使命	都民の生涯にわたるスポーツ等の普及振興を図るとともに、東京都内における埋蔵文化財の保護を図り、もって、都民の文化的生活の向上に寄与すること。		
事業概要	(1) スポーツ等の振興 (2) 埋蔵文化財の調査研究、保存、公開活用及び知識の普及 (3) 東京都及びその関係団体から受託するスポーツ等に関する事業 (4) 東京都の施設等の管理運営 (5) その他この法人の目的を達成するために必要な事業		

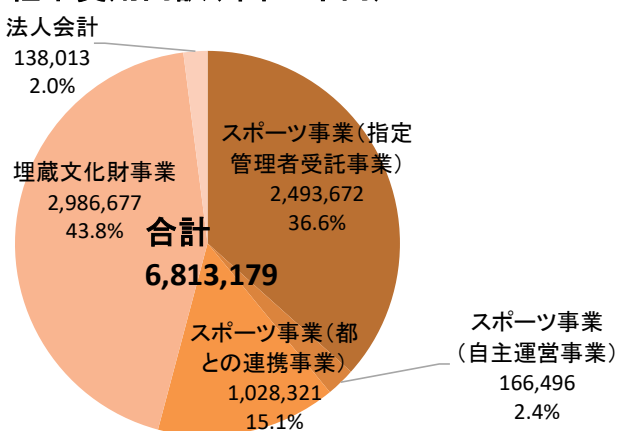
主要事業全体像 (平成30年度決算) (単位:千円)	区 分		経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体		6,799,185	100%	6,813,179	100%
	スポーツ事業	指定管理者受託事業	2,508,615	36.9%	2,493,672	36.6%
		自主運営事業	179,128	2.6%	166,496	2.4%
		都との連携事業	986,962	14.5%	1,028,321	15.1%
		埋蔵文化財事業	2,986,085	43.9%	2,986,677	43.8%
		法人会計	138,395	2.0%	138,013	2.0%

平成30年度 決算情報

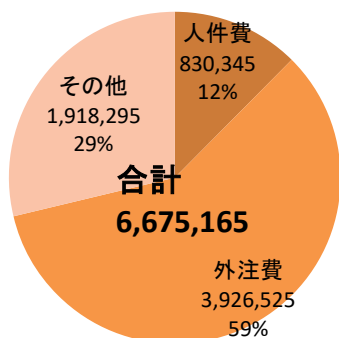
経常収益内訳(単位:千円)



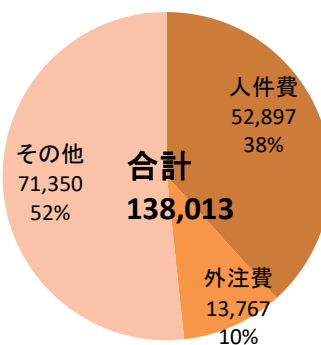
経常費用内訳(単位:千円)



事業費内訳(単位:千円)



管理費内訳(単位:千円)



<注> 計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2 他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

今後の事業運営の検討材料とするための他県類似団体比較

○組織概要・事業内容・財務情報の比較（2018年度）

自治体名		東京都	A 県	B 県	C 県
団体名		公益財団法人 東京都スポーツ文化事業団	公益財団法人 A 県教育・スポーツ振興財団	公益財団法人 B 県教育事業団	公益財団法人 C 県スポーツ振興センター
組織概要	設立年	昭和55年7月	昭和48年7月	昭和47年	平成元年
	基本財産	500,000千円	102,500千円	23,410千円	2,405,026千円
事業内容	スポーツ事業	有	有	有	有
	埋蔵文化財事業	有	有	有	無
	事業概要	・スポーツ活動等に親しむことが出来る場の提供事業 ・スポーツ活動等に親しむことが出来る機会の提供事業（スポーツ振興事業、施設活用自主事業、スマイル自主事業、広域スポーツセンター事業、都立学校活用促進モデル事業等） ・競技力向上事業、スポーツ国際交流事業を通じた次世代のスポーツ選手の育成事業 ・埋蔵文化財の調査研究、保存 ・埋蔵文化財の公開活用及び知識の普及 他	・スポーツ振興事業（スポーツ活動推進事業、県立高校体育施設スポーツ開放運営事業等） ・体育施設及び社会教育施設管理運営事業 ・広域スポーツセンター事業 ・埋蔵文化財発掘調査事業 他	・スポーツ施設の管理運営 ・スポーツの普及・推進及び心身の健康の増進に寄与する事業 ・埋蔵文化財に関する調査・研究 ・施設利用者サービス事業 ・その他公益目的事業の推進に資する事業	・研修・研究事業 ・スポーツ普及促進事業 ・情報提供事業 ・国体サポートプロジェクト ・スポーツ医事・健康体力相談室事業 ・C 県総合型地域スポーツクラブ育成推進事業 ・C 県タレント発掘事業 ・C 県スポーツ振興基金事業 ・施設提供事業 ・スポーツ教室の開講 他
事業内容	各スポーツ施設の主要施設	【東京体育館】 メインアリーナ、サブアリーナ、屋内プール、トレーニングルーム、陸上競技場、健康体力相談室 他 【駒沢オリンピック公園総合運動場】 陸上競技場、体育館、第一球技場、硬式野球場、武道場、トレーニングルーム 他 【東京武道館】 大武道場、弓道場、トレーニングルーム 他 【東京辰巳国際水泳場】 メインプール、サブプール、ダイビングプール 他	【A 県体育館】 第1 競技場、第2 競技場、温水プール、相撲場、ボクシング場、トレーニングルーム 他 【A 県スポーツ会館】 第1～第5 競技場、ゴルフ練習場 他 【A 県武道場】 大道場、錬成道場、宿泊室 他 【A 県〇〇総合運動場】 野球場、サッカー場、陸上競技場、テニスコート、ゲートボール場 他	【B 県立総合体育館】 大アリーナ、小アリーナ、武道場、弓道場、健康体力サポートセンター、トレーニングルーム、プール 他 【B 県スポーツ会館】 体育室、多目的室、宿泊室 他	【C 県立スポーツ科学情報センター】 メインアリーナ、サブアリーナ、多目的アリーナ、クライミングウォール、ボルダリングウォール、宿泊室 他 【C 県立総合プール】 50 m プール、25 m プール、飛込プール
財務情報	1 経常収益	6,799,185千円	1,800,399千円	874,366千円	528,154千円
	2 経常費用	6,813,179千円	1,795,221千円	961,772千円	522,294千円
	3 当期経常増減額	△ 13,994千円	5,177千円	△ 87,406千円	5,860千円
（公財）東京都スポーツ文化事業団と比較した他団体事業内容の主な特徴			・A 県体育館には、相撲場、ボクシング場（団体利用のみ）があり、多様なスポーツに対応 ・A 県スポーツ会館において、ニュースポーツ利用種目の案内、用具の貸出、イベント・体験教室を実施 ・A 県体育館とA 県スポーツ会館には、県がネーミングライツを導入	・地元地区の賑わい創出・活性化事業を実施し、近隣の商業施設とタイアップした事業に運営協力することにより、B 県立総合体育館の集客を図っている。 ・サポートボランティアを支援し、施設運営の盛り上げ等を実施	・利用者ニーズに伴い、平成17年度、C 県立スポーツ科学情報センター内にクライミング、ボルダリング施設を県が整備 ・C 県立スポーツ情報科学センターの宿泊室は隣接したD 市の施設利用時の利用も可能であり、他自治体施設も含めたスポーツ施設利用向上に寄与 ・C 県立総合プールの50メートルプールは11月～4月上旬の間、スケートリンクとして運営

出典：各県HP等

【分析】

- スポーツ事業だけでなく、スポーツ及び埋蔵文化財両事業に関わる他団体と比較しても、当事業団の財政規模は極めて大きい。
- 競技力向上事業（アスリート・キャリアサポート事業）、スポーツ国際交流事業等、当事業団では他団体では実施していない事業を実施している。

【他県類似団体の運営状況を参考にした、今後の事業運営の検討内容事例】

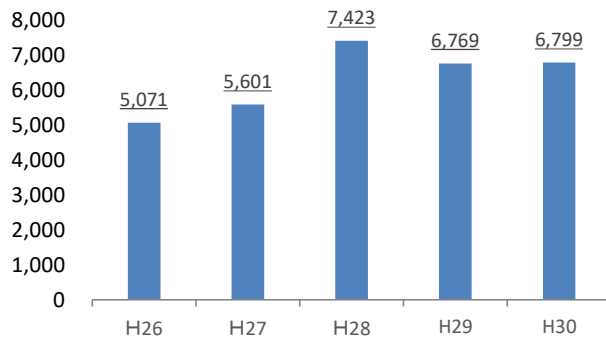
- スポーツの裾野拡大のための（一社）東京都レクリエーション協会と連携したニュースポーツ（レクリエーション種目）の展開
- 各施設の地元地区関係団体等と連携した賑わい創出や施設の集客、ボランティアによる施設運営の支援
- 施設の機能を最大限活用した新たなスポーツ施設・設備の整備の検討、都への提案

3 平成26年度以降の事業実施状況

《「経常収益額」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析》

3-1 経常収益額から見る事業動向

経常収益額 (単位: 百万円)

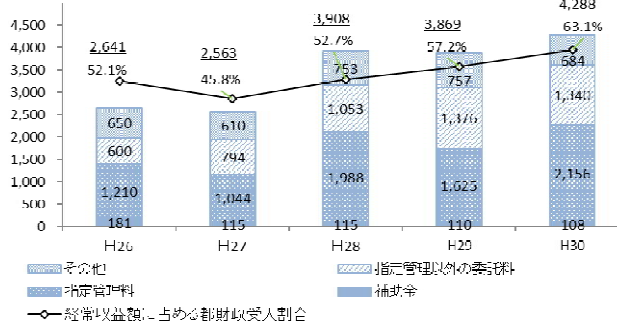


・経常収益は、H28年度から大幅増となった。この主な要因は、指定管理受託施設について、H27年度まで東京体育館、駒沢オリンピック公園総合運動場、東京武道館、埋蔵文化財センターの4施設だったものが、H28年度から辰巳水泳場が増え、5施設となり、指定管理料が増加したためである。

・H28年度に比べてH29・30年度が減少したのは、埋蔵文化財調査事業において受託金が減少したことと、H28年度には駒沢運動場の施設改修に伴う高額な備品調達費が指定管理料に上乗せされたためである。

3-2 都財政受入額の推移から見る都施策との連動性

都財政受入額 (単位: 百万円)



・補助金がH27年度から減少したのは、都派遣職員の人件費が都の直接支給となったためである。

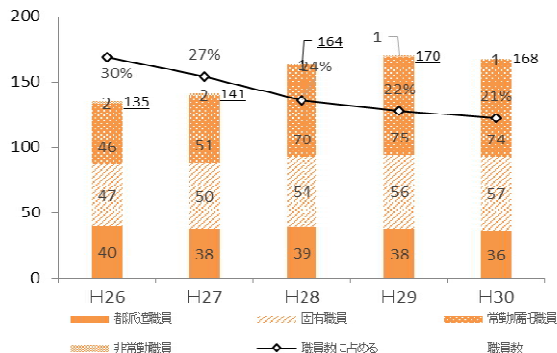
・指定管理料がH28年度から増加したのは、辰巳水泳場の指定管理が開始したためである。

・指定管理以外の委託料が徐々に増加しているのは、主に、埋蔵文化財調査事業に係る都各局との委託契約額が増加しているためと、都立学校活用促進モデル事業がH28年度に開始し、H29年度に事業規模が拡大したためである。

・その他は、都と連携したスポーツ振興事業(1000km縦断リレー、スポーツ博覧会等)に係る負担金である。

3-3 職員数の推移から見る経営状況

職員構成 (単位: 人)

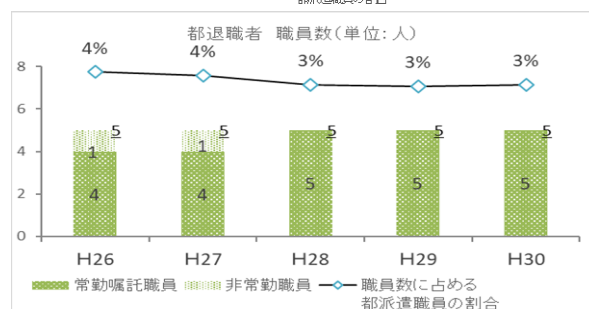


・職員構成は、都派遣職員、固有職員(固有の常勤無期職員)、常勤嘱託員(常勤有期職員)、非常勤職員である。

・都退職者は、常勤嘱託員及び非常勤職員となっている。

・常勤職員の都退職者数はほぼ変動なし。過去には都退職者を非常勤に採用していたが、近年は非常勤の調整人員数は殆どない。

・都派及び都退職者は、主に管理職・監督職を担っている。また、事業団固有職員の監督職は育成中であり、管理職は未だいない状況である。



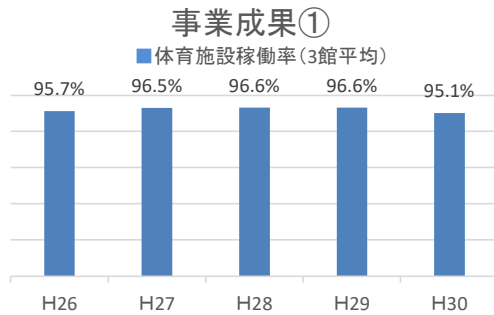
4 主要事業分野に関する分析

(1/4)

事業分野	指定管理者受託事業																																					
事業概要	(1) 体育施設等の管理運営 (2) スポーツ振興事業																																					
各指標に基づく分析																																						
事業収益	指定管理者受託事業における収益 (単位: 百万円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>補助金</th><th>指定管理料</th><th>その他</th><th>都財政受入割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>1,025</td><td>779</td><td>1,804</td><td>57%</td></tr><tr><td>H27</td><td>865</td><td>832</td><td>1,697</td><td>51%</td></tr><tr><td>H28</td><td>1,786</td><td>1,138</td><td>2,924</td><td>61%</td></tr><tr><td>H29</td><td>1,444</td><td>1,059</td><td>2,502</td><td>58%</td></tr><tr><td>H30</td><td>1,943</td><td>565</td><td>2,509</td><td>77%</td></tr></tbody></table>	年度	補助金	指定管理料	その他	都財政受入割合	H26	1,025	779	1,804	57%	H27	865	832	1,697	51%	H28	1,786	1,138	2,924	61%	H29	1,444	1,059	2,502	58%	H30	1,943	565	2,509	77%	・主な収益は指定管理料と体育施設利用料収益(都財政受入以外) ・H28年度の収益増は、辰巳の指定管理開始及び駒沢の施設改修に伴う備品調達費増により指定管理料が増加したことと、リオオリンピック予選に伴い東体の体育施設利用料収益が増加したことによる。 ・H30年度に都財政受入以外の収益が減少し、都財政受入割合が増加したのは、東京2020大会に向けた東体及び辰巳の工事休館により、体育施設利用料収益が減少し、指定管理料が増加したため。						
年度	補助金	指定管理料	その他	都財政受入割合																																		
H26	1,025	779	1,804	57%																																		
H27	865	832	1,697	51%																																		
H28	1,786	1,138	2,924	61%																																		
H29	1,444	1,059	2,502	58%																																		
H30	1,943	565	2,509	77%																																		
事業費用	指定管理者受託事業における費用 (単位: 百万円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>人件費</th><th>外注費</th><th>その他</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>274</td><td>387</td><td>1,141</td></tr><tr><td>H27</td><td>188</td><td>407</td><td>1,093</td></tr><tr><td>H28</td><td>242</td><td>593</td><td>1,937</td></tr><tr><td>H29</td><td>240</td><td>696</td><td>1,665</td></tr><tr><td>H30</td><td>252</td><td>749</td><td>1,492</td></tr></tbody></table>	年度	人件費	外注費	その他	H26	274	387	1,141	H27	188	407	1,093	H28	242	593	1,937	H29	240	696	1,665	H30	252	749	1,492	・H28年度からの費用増は、辰巳の指定管理開始のため。 ・H29年度の外注費の増及びその他の減は、駒沢の施設改修・備品調達が終了し、再開に伴う施設運営委託費が増加したため。 ・H30年度の費用減は、東体及び辰巳の工事休館による。												
年度	人件費	外注費	その他																																			
H26	274	387	1,141																																			
H27	188	407	1,093																																			
H28	242	593	1,937																																			
H29	240	696	1,665																																			
H30	252	749	1,492																																			
再委託費	再委託費(単位: 百万円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>再委託費</th><th>事業費に占める再委託割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>387</td><td>21%</td></tr><tr><td>H27</td><td>407</td><td>24%</td></tr><tr><td>H28</td><td>593</td><td>21%</td></tr><tr><td>H29</td><td>696</td><td>27%</td></tr><tr><td>H30</td><td>749</td><td>30%</td></tr></tbody></table>	年度	再委託費	事業費に占める再委託割合	H26	387	21%	H27	407	24%	H28	593	21%	H29	696	27%	H30	749	30%	・再委託の内容は、体育施設の建物維持管理、建物等警備、利用者サービス窓口業務、システム運用保守委託等。 ・再委託における事業団の業務は、業務の企画・統括や都との連絡調整等。 ・再委託費が増加傾向にあるのは、駒沢の施設改修後の運営委託費が増加していること、H30年度に東体及び辰巳の工事休館により備品移送費が発生したこと等による。																		
年度	再委託費	事業費に占める再委託割合																																				
H26	387	21%																																				
H27	407	24%																																				
H28	593	21%																																				
H29	696	27%																																				
H30	749	30%																																				
職員構成	職員構成(指定管理者受託事業)(単位: 人) <table><thead><tr><th>年度</th><th>都派遣職員</th><th>固有職員</th><th>非常勤職員</th><th>職員数</th><th>都派遣職員の割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>22</td><td>21</td><td>46</td><td>46</td><td>46%</td></tr><tr><td>H27</td><td>21</td><td>3</td><td>46</td><td>46</td><td>46%</td></tr><tr><td>H28</td><td>20</td><td>6</td><td>53</td><td>53</td><td>38%</td></tr><tr><td>H29</td><td>19</td><td>10</td><td>56</td><td>56</td><td>34%</td></tr><tr><td>H30</td><td>19</td><td>10</td><td>56</td><td>56</td><td>34%</td></tr></tbody></table>	年度	都派遣職員	固有職員	非常勤職員	職員数	都派遣職員の割合	H26	22	21	46	46	46%	H27	21	3	46	46	46%	H28	20	6	53	53	38%	H29	19	10	56	56	34%	H30	19	10	56	56	34%	・都派遣職員は、主に管理職・監督職を担っている。また、社会教育主事(都派遣)も在籍している。 ・新規指定管理施設の受託(H28年度・辰巳)により職員数は増加傾向である。 ・固有職員採用はH25年度から再度採用を行っており、増加傾向である。
年度	都派遣職員	固有職員	非常勤職員	職員数	都派遣職員の割合																																	
H26	22	21	46	46	46%																																	
H27	21	3	46	46	46%																																	
H28	20	6	53	53	38%																																	
H29	19	10	56	56	34%																																	
H30	19	10	56	56	34%																																	

主な事業成果

事業
成果
①

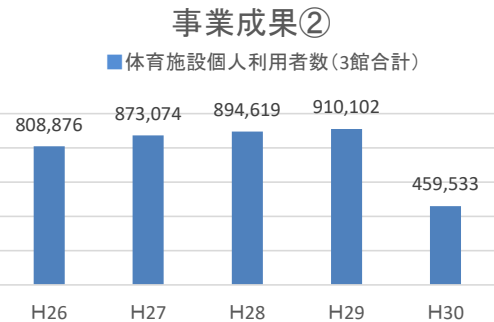


各体育施設において、世界大会等の大規模大会や、エンターテインメント性の高い事業の積極的な誘致に取り組んだことにより、毎年度高い稼働率となっている。

(注)H26年度～H29年度は、東京体育館、駒沢オリンピック公園総合運動場、東京武道館の3館平均値である。

H30年度は、東京体育館が7月から休館となったため、駒沢オリンピック公園総合運動場、東京武道館の2館平均値である。

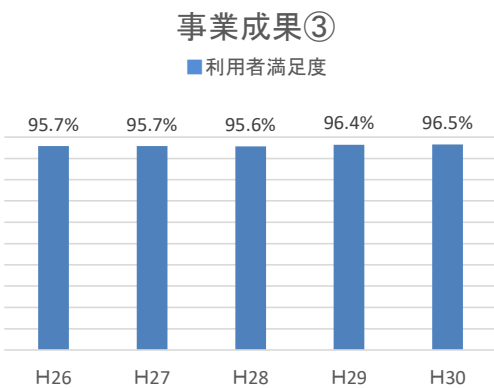
事業
成果
②



東京都の大規模改修工事による休館(東京体育館:24年7月～25年3月、東京武道館:24年1月中旬～8月中旬)の影響で利用者数が減少したが、25年度以降回復し、29年まで順調に伸びていた。30年は、東京2020大会に向けた改修工事により、東京体育館が7月から休館となり個人利用者数が大幅に減少した。

(注)3館合計値である。

事業
成果
③



毎年度、各館ごとに利用者満足度調査を実施しており、個人利用者及び団体利用者に対しては、安全管理・清掃状態・職員の対応・総合的な満足度について、東京体育館におけるスポーツ振興事業等の参加者に対しては、事業に参加した感想について、「十分満足している」、「まあ満足している」と回答した割合の平均値を利用者満足度として計上している。年度によって増減はあるものの、利用者満足度は95%以上の高水準で推移している。

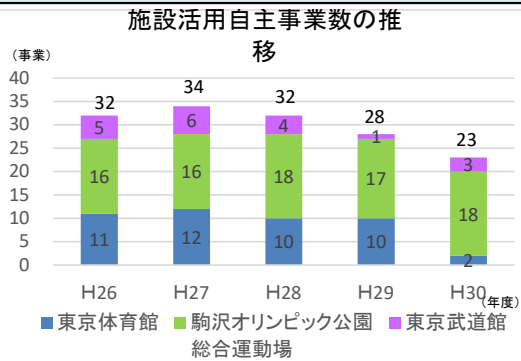
(注)利用者満足度調査概要

- ・内容:東京体育館、駒沢オリンピック公園総合運動場、東京武道館、東京国際辰巳水泳場の4施設にて実施
- (平成27年度までは東京国際辰巳水泳場を除く3施設)
- ・対象:個人利用者、団体利用者、事業参加者

事業分野	自主運営事業																																					
事業概要	(1)施設活用自主事業 (2)利用者サービス事業 (3)スマイル自主事業																																					
各指標に基づく分析																																						
事業収益	事業団自主運営事業における収益 (単位:百万円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>補助金</th><th>その他</th><th>委託料</th><th>都財政受入以外</th><th>都財政受入割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>203</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0%</td></tr><tr><td>H27</td><td>220</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0%</td></tr><tr><td>H28</td><td>270</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0%</td></tr><tr><td>H29</td><td>274</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0%</td></tr><tr><td>H30</td><td>179</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0%</td></tr></tbody></table>	年度	補助金	その他	委託料	都財政受入以外	都財政受入割合	H26	203	0	0	0	0%	H27	220	0	0	0	0%	H28	270	0	0	0	0%	H29	274	0	0	0	0%	H30	179	0	0	0	0%	・主な収益は参加料、協賛金、広告料、利用者サービス事業収益(売店、駐車場等) ・H28年度からの辰巳の指定管理開始に伴い、水泳教室の参加料収益等が増加した。 ・利用者サービス事業収益は増加傾向にあったが、H30年度は東体及び辰巳の休館により減少した。
年度	補助金	その他	委託料	都財政受入以外	都財政受入割合																																	
H26	203	0	0	0	0%																																	
H27	220	0	0	0	0%																																	
H28	270	0	0	0	0%																																	
H29	274	0	0	0	0%																																	
H30	179	0	0	0	0%																																	
事業費用	事業団自主運営事業における費用 (単位:百万円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>人件費</th><th>外注費</th><th>その他</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>20</td><td>88</td><td>22</td></tr><tr><td>H27</td><td>15</td><td>87</td><td>34</td></tr><tr><td>H28</td><td>14</td><td>93</td><td>57</td></tr><tr><td>H29</td><td>17</td><td>98</td><td>65</td></tr><tr><td>H30</td><td>17</td><td>96</td><td>53</td></tr></tbody></table>	年度	人件費	外注費	その他	H26	20	88	22	H27	15	87	34	H28	14	93	57	H29	17	98	65	H30	17	96	53	・主な外注費は、イベント運営委託、売店・駐車場の運営委託等。 ・H28年度からの増は、辰巳の指定管理開始による。 ・H29年度の増は、H28年度の黒字を利用し、イベントの規模拡大や協賛の増加、広報活動の拡大等、自主事業に積極的に取り組んだことによる。												
年度	人件費	外注費	その他																																			
H26	20	88	22																																			
H27	15	87	34																																			
H28	14	93	57																																			
H29	17	98	65																																			
H30	17	96	53																																			
再委託費	・再委託なし																																					
職員構成	職員構成(自主運営事業)(単位:人) <table><thead><tr><th>年度</th><th>都派遣職員</th><th>固有職員</th><th>常勤嘱託職員</th><th>職員数に占める都派遣職員の割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>4</td><td>6</td><td>0</td><td>40%</td></tr><tr><td>H27</td><td>3</td><td>6</td><td>1</td><td>30%</td></tr><tr><td>H28</td><td>4</td><td>5</td><td>1</td><td>30%</td></tr><tr><td>H29</td><td>4</td><td>6</td><td>1</td><td>30%</td></tr><tr><td>H30</td><td>4</td><td>5</td><td>2</td><td>30%</td></tr></tbody></table>	年度	都派遣職員	固有職員	常勤嘱託職員	職員数に占める都派遣職員の割合	H26	4	6	0	40%	H27	3	6	1	30%	H28	4	5	1	30%	H29	4	6	1	30%	H30	4	5	2	30%	・都派遣職員は、主に管理職・監督職を担っている。また、社会教育主事(都派遣)も在籍している。 ・他事業の影響により、微増減が生じている。 ・固有職員採用はH25年度から再度採用を行っており、微増傾向である。						
年度	都派遣職員	固有職員	常勤嘱託職員	職員数に占める都派遣職員の割合																																		
H26	4	6	0	40%																																		
H27	3	6	1	30%																																		
H28	4	5	1	30%																																		
H29	4	6	1	30%																																		
H30	4	5	2	30%																																		

主な事業成果

事業成果①

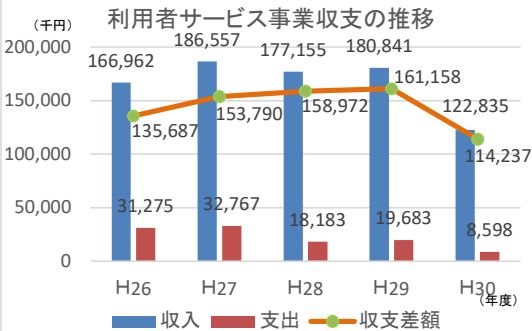


・施設活用自主事業とは、指定管理制度のもと、施設を有効活用するため、指定管理者が独自の創意工夫を生かして実施するものであり、各館においてスポーツ振興に資する各種事業を実施している。

・東京体育館、東京武道館では、第2期(H23年度)以降、それぞれ10～12、3～6事業を実施している。また、駒沢オリンピック公園総合運動場では、第3期(H26年度)以降は16～18事業実施している。

(注) H29東京武道館は休館により一部事業を中止。
H30東京体育館は休館により一部事業を中止。

事業成果②

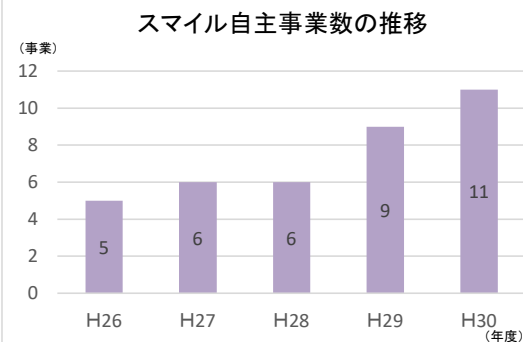


・利用者サービス事業とは、指定管理制度のもと、食堂や売店、駐車場の運営など、利用者のためのサービス提供を行うものであり、公益財団法人である事業団としては、公益事業を実施するための重要な収入源のひとつである。

・H29年度まで収支差額は増加していたが、H30年度は東京体育館が7月から休館したため減少した。

(注) H27年度までは、東京体育館・東京武道館・駒沢オリンピック公園総合運動場の3施設の利用者サービス事業の合計

事業成果③



・スマイル自主事業とは、都民がスポーツを楽しむきっかけづくりなどを目的として、事業団の独自財源によりイベント等の開催や広報誌の発行等を実施している。

・多くの人に「するスポーツ」「観るスポーツ」の機会を提供し、「東京都スポーツ推進計画」にある「スポーツに触れて楽しむ機会の創出」に寄与するものであり、H28年度から当事業団の経営目標に設定し、H30年度は11事業を実施した。

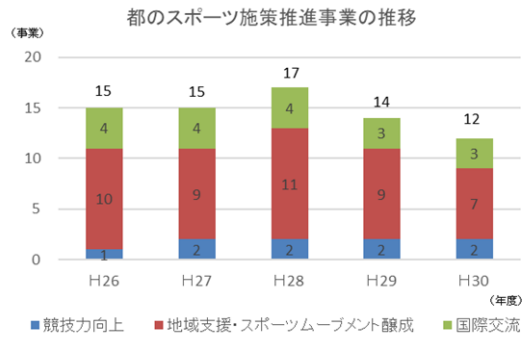
4 主要事業分野に関する分析

(3/4)

事業分野	都との連携事業																																					
事業概要	(1)スポーツ国際交流事業 (2)地域支援・スポーツムーブメント醸成事業 (3)競技力向上事業																																					
各指標に基づく分析																																						
事業収益	都との連携事業における収益(単位:百万円) <table border="1"><thead><tr><th>年度</th><th>補助金</th><th>その他</th><th>委託料</th><th>都財政受入以外</th><th>都財政受入割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>650</td><td>2</td><td>0</td><td>108</td><td>100%</td></tr><tr><td>H27</td><td>610</td><td>2</td><td>17</td><td>67</td><td>100%</td></tr><tr><td>H28</td><td>753</td><td>4</td><td>81</td><td>64</td><td>100%</td></tr><tr><td>H29</td><td>754</td><td>22</td><td>188</td><td>58</td><td>98%</td></tr><tr><td>H30</td><td>684</td><td>44</td><td>203</td><td>57</td><td>96%</td></tr></tbody></table>	年度	補助金	その他	委託料	都財政受入以外	都財政受入割合	H26	650	2	0	108	100%	H27	610	2	17	67	100%	H28	753	4	81	64	100%	H29	754	22	188	58	98%	H30	684	44	203	57	96%	・補助金は、地域スポーツクラブの活動支援等に関する事業への補助。H27年度からの減は、都派遣職員の人件費相当分の減。 ・委託料は、アスリートキャリアサポート事業及び都立学校活用促進モデル事業の受託金で、事業の開始・拡大に伴い増加傾向である。 ・その他は、スポーツ国際交流事業、1000km縦断リレー、スポーツ博覧会等に係る負担金で、主にラグビーW杯気運醸成事業の開始及び終了により増減している。 ・都財政受入以外の収益は協賛金収益等。
年度	補助金	その他	委託料	都財政受入以外	都財政受入割合																																	
H26	650	2	0	108	100%																																	
H27	610	2	17	67	100%																																	
H28	753	4	81	64	100%																																	
H29	754	22	188	58	98%																																	
H30	684	44	203	57	96%																																	
事業費用	都との連携事業における費用(単位:百万円) <table border="1"><thead><tr><th>年度</th><th>人件費</th><th>外注費</th><th>その他</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>415</td><td>260</td><td>121</td></tr><tr><td>H27</td><td>428</td><td>230</td><td>83</td></tr><tr><td>H28</td><td>610</td><td>277</td><td>85</td></tr><tr><td>H29</td><td>718</td><td>271</td><td>101</td></tr><tr><td>H30</td><td>655</td><td>269</td><td>104</td></tr></tbody></table>	年度	人件費	外注費	その他	H26	415	260	121	H27	428	230	83	H28	610	277	85	H29	718	271	101	H30	655	269	104	・主な外注費は、イベント運営業務委託。 ・H27年度の減は、都派遣職員の給与直接支給開始による。 ・H28年度の増は都立学校活用促進モデル事業の開始、H29年度の増は当該事業の規模拡大による。 ・H30年度の減は、ラグビーW杯気運醸成事業が終了したことによる。												
年度	人件費	外注費	その他																																			
H26	415	260	121																																			
H27	428	230	83																																			
H28	610	277	85																																			
H29	718	271	101																																			
H30	655	269	104																																			
再委託費	再委託費(単位:百万円) <table border="1"><thead><tr><th>年度</th><th>再委託費</th><th>事業費に占める再委託割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>0</td><td>0%</td></tr><tr><td>H27</td><td>4</td><td>1%</td></tr><tr><td>H28</td><td>43</td><td>4%</td></tr><tr><td>H29</td><td>135</td><td>12%</td></tr><tr><td>H30</td><td>132</td><td>13%</td></tr></tbody></table>	年度	再委託費	事業費に占める再委託割合	H26	0	0%	H27	4	1%	H28	43	4%	H29	135	12%	H30	132	13%	・主な再委託費は都立学校活用促進モデル事業に伴う受付窓口・管理指導員等業務委託。 ・H29年度からの増は、学校事業の規模拡大に伴う受付窓口・管理指導員等業務委託の増及び予約システム開発・運用開始による増。																		
年度	再委託費	事業費に占める再委託割合																																				
H26	0	0%																																				
H27	4	1%																																				
H28	43	4%																																				
H29	135	12%																																				
H30	132	13%																																				
職員構成	職員構成(都連携推進事業)(単位:人) <table border="1"><thead><tr><th>年度</th><th>都派遣職員</th><th>固有職員</th><th>常勤嘱託職員</th><th>職員数に占める都派遣職員の割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>11</td><td>9</td><td>22</td><td>50%</td></tr><tr><td>H27</td><td>11</td><td>11</td><td>25</td><td>44%</td></tr><tr><td>H28</td><td>12</td><td>15</td><td>31</td><td>39%</td></tr><tr><td>H29</td><td>12</td><td>16</td><td>31</td><td>39%</td></tr><tr><td>H30</td><td>13</td><td>20</td><td>36</td><td>36%</td></tr></tbody></table>	年度	都派遣職員	固有職員	常勤嘱託職員	職員数に占める都派遣職員の割合	H26	11	9	22	50%	H27	11	11	25	44%	H28	12	15	31	39%	H29	12	16	31	39%	H30	13	20	36	36%	・都派遣職員は、主に管理職・監督職を担っている。また、社会教育主事(都派遣)も在籍している。 ・都施策充実による業務拡大等により職員数は増加傾向である。 ・固有職員採用はH25年度から再度採用を行っており、微増傾向である。						
年度	都派遣職員	固有職員	常勤嘱託職員	職員数に占める都派遣職員の割合																																		
H26	11	9	22	50%																																		
H27	11	11	25	44%																																		
H28	12	15	31	39%																																		
H29	12	16	31	39%																																		
H30	13	20	36	36%																																		

主な事業成果

事業 成果 ①

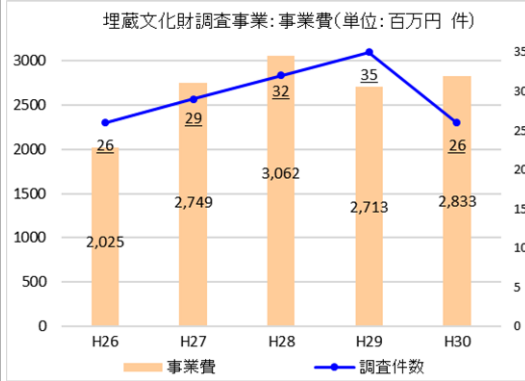


・都において、東京2020大会やスポーツ実施率向上等に向けた取組が加速する中、多くの事業実績、事業運営能力を有する団体として、平成26年度以降新たにTOKYOウォークなどのイベント事業や都立学校活用促進モデル事業、アスリートキャリアサポート事業などの事業を都と連携しながら実施している。

事業分野	埋蔵文化財事業																																											
事業概要	埋蔵文化財発掘調査事業 埋蔵文化財の保護、活用及び広報普及に関する事業																																											
各指標に基づく分析																																												
事業収益	公2事業の収益内訳(単位:百万円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>都補助金</th><th>都以外</th><th>都指定管理料</th><th>都委託料</th><th>東京都の割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>1,440</td><td>600</td><td>90</td><td>72</td><td>34.6%</td></tr><tr><td>H27</td><td>1,980</td><td>777</td><td>89</td><td>48</td><td>31.6%</td></tr><tr><td>H28</td><td>2,098</td><td>972</td><td>93</td><td>51</td><td>34.7%</td></tr><tr><td>H29</td><td>1,544</td><td>1,180</td><td>91</td><td>52</td><td>46.1%</td></tr><tr><td>H30</td><td>1,709</td><td>1,124</td><td>51</td><td>91</td><td>42.6%</td></tr></tbody></table>	年度	都補助金	都以外	都指定管理料	都委託料	東京都の割合	H26	1,440	600	90	72	34.6%	H27	1,980	777	89	48	31.6%	H28	2,098	972	93	51	34.7%	H29	1,544	1,180	91	52	46.1%	H30	1,709	1,124	51	91	42.6%	事業収益の上昇傾向は落ち着いたが、30億に迫る収益を維持している。これは、2020に向けた各種事業が終息し、都や国の施設整備や道路整備事業などが活発に動き出したためである。都の財政支出額の9割程度は各局との調査委託業務である。平成30年度はやや減じたものの、各局の調査を着実に実施している。また、指定管理料は、着実な執行と積極的な事業展開により高い利用者満足度と利用者数を確保している。都補助金は主に管理運営に関するものであり、平成27年度以降、都派遣職員の給料手当を都が直接支払うために減となったが、事業内容に変更はなく適切に執						
年度	都補助金	都以外	都指定管理料	都委託料	東京都の割合																																							
H26	1,440	600	90	72	34.6%																																							
H27	1,980	777	89	48	31.6%																																							
H28	2,098	972	93	51	34.7%																																							
H29	1,544	1,180	91	52	46.1%																																							
H30	1,709	1,124	51	91	42.6%																																							
事業費用	公2事業費用の内訳(単位:百万円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>人件費</th><th>外注費</th><th>その他</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>467</td><td>1,594</td><td>120</td></tr><tr><td>H27</td><td>463</td><td>2,245</td><td>124</td></tr><tr><td>H28</td><td>482</td><td>2,565</td><td>131</td></tr><tr><td>H29</td><td>499</td><td>2,268</td><td>104</td></tr><tr><td>H30</td><td>441</td><td>2,436</td><td>81</td></tr></tbody></table>	年度	人件費	外注費	その他	H26	467	1,594	120	H27	463	2,245	124	H28	482	2,565	131	H29	499	2,268	104	H30	441	2,436	81	調査事業では、直営による業務として、発掘調査に不可欠な専門職員の高度な知識と経験をもとにした学術的な指導や調査報告書の作成を行い、外注による業務としては、現場における重機類での掘削や手作業による発掘などの人員を要する業務とし、効率的な運営を行っている。 広報普及事業は、職員の専門性を最大限に活かして直営で実施している。 人件費は、技術の伝承と世代交代を図りながら、定年退職者増と若手採用とのバランスを図り、ほぼ一定の水準を保っている。																		
年度	人件費	外注費	その他																																									
H26	467	1,594	120																																									
H27	463	2,245	124																																									
H28	482	2,565	131																																									
H29	499	2,268	104																																									
H30	441	2,436	81																																									
再委託費	再委託比率 <table><thead><tr><th>年度</th><th>再委託費</th><th>再委託以外の費用</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>21.6%</td><td>78.4%</td></tr><tr><td>H27</td><td>22.9%</td><td>77.1%</td></tr><tr><td>H28</td><td>24.7%</td><td>75.3%</td></tr><tr><td>H29</td><td>32.4%</td><td>67.6%</td></tr><tr><td>H30</td><td>31.6%</td><td>68.4%</td></tr></tbody></table>	年度	再委託費	再委託以外の費用	H26	21.6%	78.4%	H27	22.9%	77.1%	H28	24.7%	75.3%	H29	32.4%	67.6%	H30	31.6%	68.4%	職員の専門性が必要な事業は直営で行い、民間活力の投入により効率化できる部分は再委託している。 ○埋蔵文化財調査事業 団体：調査指導及び調査報告書の作成等 再委託：調査工事請負 ○指定管理事業 団体：展示公開及び行事の企画実施 建物庭園管理計画作成、修繕等企画実施 再委託：建物管理（受付警備、清掃、法定点検等） 遺跡庭園維持管理（清掃、樹木剪定等）																								
年度	再委託費	再委託以外の費用																																										
H26	21.6%	78.4%																																										
H27	22.9%	77.1%																																										
H28	24.7%	75.3%																																										
H29	32.4%	67.6%																																										
H30	31.6%	68.4%																																										
職員構成	職員構成(単位:人) <table><thead><tr><th>年度</th><th>都派遣職員</th><th>固有職員</th><th>常勤嘱託職員</th><th>その他常勤職員</th><th>非常勤職員</th><th>都派遣職員の割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>48</td><td>39</td><td>1</td><td>7</td><td>0</td><td>2.1%</td></tr><tr><td>H27</td><td>54</td><td>39</td><td>1</td><td>3</td><td>10</td><td>1.9%</td></tr><tr><td>H28</td><td>64</td><td>38</td><td>1</td><td>12</td><td>13</td><td>1.6%</td></tr><tr><td>H29</td><td>63</td><td>37</td><td>1</td><td>10</td><td>15</td><td>1.6%</td></tr><tr><td>H30</td><td>58</td><td>38</td><td>1</td><td>5</td><td>14</td><td>1.7%</td></tr></tbody></table>	年度	都派遣職員	固有職員	常勤嘱託職員	その他常勤職員	非常勤職員	都派遣職員の割合	H26	48	39	1	7	0	2.1%	H27	54	39	1	3	10	1.9%	H28	64	38	1	12	13	1.6%	H29	63	37	1	10	15	1.6%	H30	58	38	1	5	14	1.7%	都派遣の内1名の監督職を除き、すべての職員が埋蔵文化財に関する高度な知識を持つ専門職である。 ○都派遣職員 課長職1名（管理監督者） ○固有職員 埋蔵文化財調査事業、普及啓発事業等の実施者 ○常勤嘱託職員 固有職員と同じ ○非常勤職員 普及啓発事業の補助者 ○その他常勤職員
年度	都派遣職員	固有職員	常勤嘱託職員	その他常勤職員	非常勤職員	都派遣職員の割合																																						
H26	48	39	1	7	0	2.1%																																						
H27	54	39	1	3	10	1.9%																																						
H28	64	38	1	12	13	1.6%																																						
H29	63	37	1	10	15	1.6%																																						
H30	58	38	1	5	14	1.7%																																						

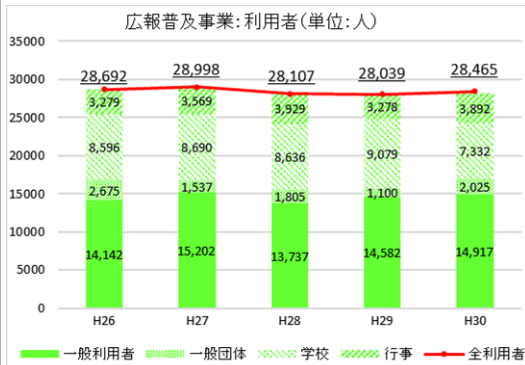
主な事業成果

事業成果① 埋蔵文化財調査事業



東京都内の埋蔵文化財発掘調査は、都と区市町村との役割分担により、国及び都の開発事業に伴う発掘調査事業を都が担当することになっている。東京都埋蔵文化財センターは、都の補完機関であり、都教育委員会の監督・指導の下、発掘調査等を行う専門機関として調査体制を維持し、大規模開発をはじめとした公共事業の円滑な実施に貢献してきた。平成30年度も事業件数は減じたものの、道路などの大規模事業の増により、事業費は高水準である。いずれの事業も都及び国の関係機関との調整を行いながら、調査研究員の適切な配置等、人員の面でも柔軟に対応し、調査を着実に完遂した。

事業成果② 広報普及事業



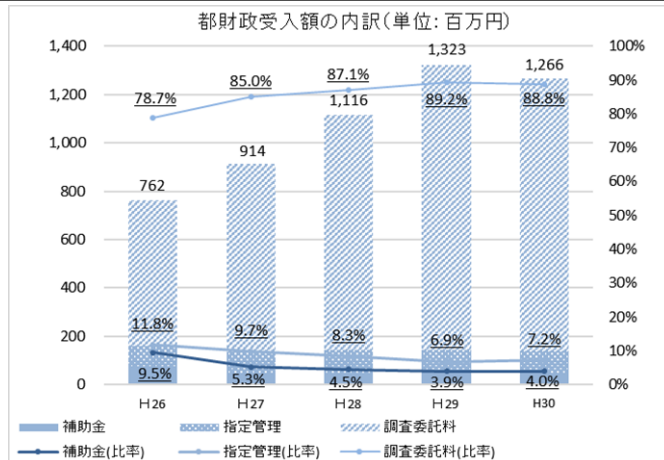
利用者数の目標値(自主設定した目標値)

- ・第一期指定管理期間(H18～H22) 25,000人
- ・第二期指定管理期間(H23～H27) 27,500人
- ・第三期指定管理期間(H28～H32) 27,500人

積極的な広報活動により、着実に目標を達成してきた。このことは、指定管理者評価委員会でも、展示スペースや事業規模からみても高い目標値であると認められるとともに、毎年安定した利用者数を記録していることが高く評価されている。

平成28年度からは第三期指定管理期間となり、行事の質の向上に取り組むことなどを通じて、高い利用者満足度と利用者数を確保している。

その他補足資料等



5 団体経営に関する分析・評価 《SWOT分析を用いた戦略分析》

	機会(ニーズの増加・役割の増大)	脅威(ニーズの減少・役割の縮小)
	外部環境 【スポーツ事業】 ・健康志向の高まり ・東京2020大会、ラグビーワールドカップの開催 ・障害者スポーツの認知度向上 ・国際大会等における日本人選手の活躍 ・働き方改革(ライフ・ワークバランス) ・景気の回復感 ・ニュースポーツ等のスポーツ種目の多様化 ・少子高齢化(高齢者層の増加) 【埋蔵文化財事業】 ・東京2020大会に伴う公共事業の増 ・日本文化への関心の増大	【スポーツ事業】 ・新規オリパラ施設等の開設による大規模大会、商業イベントの争奪激化 ・東京2020大会後の景気の不透明さ ・団体利用施設は、国・区市町村施設、また、個人利用施設は、民間施設と競合 ・都施策による業務量の変動 ・地域コミュニティの希薄化 ・少子高齢化(子供の減少) 【埋蔵文化財事業】 ・東京2020大会後の公共工事減少の見込み ・調査事業数への外的要因の影響が大きい 【共通】 ・優秀な人材確保が困難
	強み	弱み
	内部要因 【スポーツ事業】 ・スポーツ団体、大学等との密接な連携 ・都のスポーツ施策に即した事業展開 ・二期10年に渡る都立体育施設の管理・運営実績を生かした施設運営 ・利用しやすい料金設定 ・95%を超える利用者満足度 【埋蔵文化財事業】 ・高度な考古学的知識と調査ノウハウを持つ職員が多数存在 【共通】 ・良好な財務体質 ・スポーツの普及振興及び埋蔵文化財保護という団体の特性に即した固有職員の採用・活用	【スポーツ事業】 ・一部施設・設備の老朽化(改修・修繕費用の予算及び休館期間の確保に制約がある。) ・団体固有職員が若手に偏っている。 【埋蔵文化財事業】 ・人員数から、これ以上、広報普及事業に係る行事等の回数を増やすことが困難である。 ・ベテラン職員の退職によりノウハウ継承が困難 【共通】 ・原則5年毎の指定管理者選定 ・(民間との経営比較という視点で)収益性のみを追求した事業運営は不可能 ・改修工事、東京2020大会開催に伴う休館による一時的な財務内容の悪化

2. 自己分析を踏まえた経営課題

(1) スポーツ部門

東京2020大会後を見据え、新規恒久施設やアスリート人材などのレガシーを最大限活用し、当事業団の使命である都民のスポーツ振興を一層推進していくためには、都が進める見える化改革等をふまえながら、都施策の現場を担うスポーツの専門家集団として進化していく必要がある。

① スポーツレガシーを推進し、スポーツ実施率の向上を目的としたソフト事業の展開

当事業団はこれまで都のスポーツ行政の現場を担う団体として、都と連携しながら、施策連動性の高い事業を単発的に共催または受託し実施してきた。しかし、東京2020大会というビッグイベントがもたらすレガシーや伸び悩むスポーツ実施率など、スポーツ行政を進めていくうえで重点的に取り組むべき主要課題に対し、当事業団はこれまで以上に施策目的に特化した事業展開を進めていかなければならない。そのためには、施設管理というハードに軸足を置いた取組に加え、ソフト事業をより重視していく必要がある。レガシーにつながる新たな事業の実施や、女性や働き盛り世代などスポーツ実施率の低い層をターゲットとした事業を展開するなど、質・量ともに工夫を凝らし、より魅力的で効果的な事業を計画・実施していくことが求められている。あわせて、そうした事業展開の基盤となる各施設や事業団全体の情報システムについて、東京2020大会が近づくにつれサイバー攻撃等の脅威が増す中、更なる安全性を確保していかなければならない。

② より効果的・効率的なスポーツ施設の管理と施設の魅力向上

当事業団が管理運営している施設は多くの都民にご利用いただいております。利用者目線に立って、より使いやすく、より分かりやすい施設運営を行い、施設や事業のより一層の魅力向上を図っていく必要がある。また、都民の声を運営の改善に生かし、それを利用者である都民へも公開していく仕組みの構築や、事業の参加者の声を都に届け、都施策や事業展開へ影響を与えていくような取組が求められている。

今まで以上に利用者のニーズを的確にとらえた施設運営、さらには、そうした施設の魅力を効果的に発信することが必要不可欠であり、その礎となる運営体制については、これまでのスキームにとらわれることなく、各事業者の専門性を活かした効果的・効率的な運営形態を構築していくことが重要である。

③ 障害者スポーツの更なる推進

障害者スポーツの振興の重要性が更に増すことが見込まれる中、都政の補完機能を果たすべき当事業団としては、東京2020大会以降もパラリンピックのレガシーとして障害者スポーツの強化・充実を推進していくことが重要である。今後、既存事業の体系の中に障害者の視点を積極的に取り入れ、より強化・充実させることにより、障害者スポーツの裾野拡大を図っていくことが必要である。

④ スポーツレガシーを推進する団体として発展するための組織体制の強化

2020年というスポーツ行政にとって大きな転換期を迎えようとしている今、政策連携団体である当事業団はスポーツレガシーを推進する団体として更なる飛躍を遂げていかなければならない。局からの委託事業の執行に止まらず、団体自らの力で考え、現場ならではの事業提案や戦略的な事業展開を行うことができるよう、柔軟な執行体制を構築し、企画調整機能の強化を図っていく必要がある。

一方、契約職員は契約期間満了後、他団体等へ転職されることや、売り手市場の社会状況もあり、人材の確保に苦慮している現状がある。東京2020大会後の大会関係者等の貴重な人材を獲得するためにも、人事制度を強化し、魅力的なものとしていくことが必要である。また、これまで以上に高いパフォーマンスを発揮するためには、専門性を発揮する固有職員、事業増減に対応しやすい契約職員、都の意向を迅速に具現化する都派遣職員といった職員種別の配置をより最適化していかなければならない。

(2) 埋蔵文化財部門

都民・国民共有の文化遺産である埋蔵文化財を適切に調査・研究し、次の世代に確実に引き継いでいくため、職員の育成や技術の継承を的確に行い、埋蔵文化財事業を着実に進めていく必要がある。

⑤ 調査研究員の育成及び技術の継承の必要性

埋蔵文化財センターは発足当初、多摩ニュータウン遺跡群調査などの大規模調査を実施してきたが、現在では都内各地に展開し、1つの現場に2、3人しか配置されない小規模な調査事業が中心となっている。大規模調査現場では若手からベテラン職員まで一つの現場に一定規模の職員が配置される中、若手は様々な専門・経験を有する職員から知識・技術を得ることができたが、現在ではきめ細かな知識・技術の継承が難しくなっている。さらに、若手のいる現場に必ずしも指導に適した人材を配置することも困難となっている。

また、センターでは調査事業の推移を勘案し、平成8年度から平成23年度までの間、固有職員を採用してこなしたが、近年、多数の定年退職者が見込まれる中、東京2020大会開催に伴う調査事業量増などに対応するため、平成24年度から採用を再開し、平成29年度までに18名の固有職員を採用している。

しかし、職員採用をしない期間が16年と長期になったため、ベテラン職員と若手職員の間で中間層が欠落しており、知識や技術の向上を図ることを目指して次世代の監督職の早期育成が課題となっている。

3. 経営課題解決のための戦略

① 企画調整力に裏打ちされた実効性の高い事業展開

スポーツ事業は、スポーツを実践する現場を管理運営している当事業団が、その強みを発揮できる重要な分野である。これまで、指定管理事業であるスポーツ振興事業などにおいて、豊富な経験を生かして充実した事業を行ってきたところである。今後は以下④の体制強化をふまえ、スポーツ事業企画の専門家集団として更なる高みを目指し、都施策の具現化に貢献していく。まず、スポーツ実施率の向上に向け、女性や働き盛り世代などに焦点をあてたソフト事業の企画・運営を強化していくとともに、参加者ニーズの反映や定員数・実施時間の工夫等を行うことで、より多くの都民に利用機会を提供していく。また、現場ならではの視点と専門性を生かし、東京2020大会のレガシーを生かした多面的な事業を企画し、都に提案していく。さらに、将来的には都事業に限らず、他の団体と連携したソフト事業の展開も視野に入れ、まずは、(一社)東京都レクリエーション協会と連携したレクリエーション事業にも力を入れ、スポーツ実施率の低い層でも参加しやすいスポーツの場や機会を拡大していく。あわせて、事業展開の拠点ともなる各施設のウェブサイト等の情報セキュリティの向上を図っていく。

② 利用者目線に立ったスポーツ施設の運営と魅力的なサービスの提供

都民の共有財産である都立施設を預かる当事業団としては、利用者目線に立った、利用しやすく分かりやすい施設運営に努めなければならない。そのためには、第一に利用者のニーズを的確にとらえ、第二にそれを改善へとつなげ、利用者へ公表することなどにより、満足度向上に帰結させていくことが重要である。利用者の声とその対応に関する情報を公開し、利用者サービスの向上を図るとともに、ホームページ等で施設機能の効果的なPRを行うことにより、施設の魅力向上に向けて取り組んでいく。また、「パートナーシップ会議」を通じて都施策の方向性や利用者の声を共有するとともに、現場ならではの事業提案を行い、サービス・魅力向上に向けた意見交換を踏まえ、都民・利用者の視点に立ちながら都と一体となった取組を実施していく。加えて、スポーツ振興策の重要な拠点となりうる都立体育施設について、新たなソフト事業を展開するフィールドとして最大限活用するためにも、現在のスキームにとらわれず、各事業者の専門性を活かしたより効果的・効率的な施設運営体制を構築し、新規施設も視野に入れながら確実な受託を目指していく。

③ 障害者スポーツを実践する場の拡大及び支える人材の育成

東京都は、障害者スポーツを東京2020大会のレガシーとしていくとともに、障害者スポーツが社会に受け入れられ、新たな計画策定を進めている。当事業団としてもそうした都の考えと歩調をあわせ、これまで以上に主体的に障害者スポーツの振興に注力していく。

具体的には、都立学校活用促進モデル事業において、都と連携しながら、新たな施設予約システムの稼働や体育施設の貸出し校数の順次拡大、協力団体との更なる連携などによる体験教室の充実等を図る。さらには、そうした事業運営を通して得られたノウハウも生かしながら、これまで実施してきた事業に障害者スポーツの視点を新たに盛り込んでいくことで、障害者スポーツの裾野拡大を促進していく。また、そうした取組の質を高めるとともに管理運営する各施設におけるサービス向上のためにも、担い手となる職員に対し障害者関連資格の取得を促進するなどの育成を図り、実施体制の強化を図っていく。

④ 外部人材の活用や職員の適正配置等によるスポーツ事業の企画・調整機能の強化

当事業団が東京2020大会のレガシーを支え、有効活用していくためには、これまでの現場経験等をふまえて、より専門性の高い企画調整能力を発揮していかなければならない。そのためには、これまでの発想や枠組みにとらわれず、外部の知見を積極的に取り入れることや、執行体制の充実を図ることにより、更なる企画力の強化、組織力の向上を図っていく必要がある。

具体的には、高度な専門性を持った人材を有効活用することや、新規事業の展開をも視野に入れた各種別職員(固有職員・契約職員・都派遣職員)の最適な配置、その実現に向けて必要な人材を確保するための人事制度の見直しについて戦略的な計画を策定し、早期に実施することにより、専門家集団としてのパフォーマンスを更に高めていく。

⑤ 調査研究員の長期的視点に立った人材育成及び技術の継承(埋蔵文化財部門)

調査研究員は高い専門性が求められるため、新規採用職員から監督職までの各段階において、技術・知識やノウハウを着実に継承していくための人材育成システムを構築していく必要がある。

そのため、民間機関が実施する研修制度を活用した新人職員育成リーダー養成研修の受講、文化財発掘調査に必要な知識・技術の習得のための実務研修の実施、監督職の早期育成に向けた研修カリキュラムの策定などの人材育成策を長期的な視点で実施していく。

4. 2020 年度までの 3 年間の取組事項

① 企画調整力に裏打ちされた実効性の高い事業展開

3 年後（2020 年度）の到達目標	・スポーツレガシーを推進するため、施設管理というハード事業とともに、スポーツ実施率の向上を目的としたソフト事業を推進し、都民のスポーツ振興に寄与している。 ・施設はあるものの指導者が不足している区市町村の施設等に対し、事業団のネットワークを活用し、指導者としてアスリート等を派遣していく事業、また、都民がそういった区市町村の施設を気軽に利用できるようにするための紹介事業が推進され、アスリート・施設・都民をつなぐコンシェルジュ的役割を事業団が担っている。 ・スポーツ実施率の向上に向け、実施率の低い層に訴求しやすい事業が実施されている。 ・スポーツ非実践層へのアプローチに有効なレクリエーションに関して、東京都レクリエーション協会との連携や職員の資格取得促進などにより、事業団に不足していたノウハウが取り入れられ、効果的なレクリエーション事業が実施されている。 ・安全な情報セキュリティ環境が整備され、サイバー攻撃等による被害が未然に防止されている。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	目標に向けて着実に実行中 ・都民のスポーツ振興に寄与するため、適宜見直しを行いながら都民ニーズに応える事業を実施している。 ・コンシェルジュ的役割の核となる指導者派遣事業や施設紹介事業について、2020 年度の実施に向けて検討・調整している。 ・東京都レクリエーション協会との連携を通して、資格取得促進及びスポーツ実施率の低い層等を対象とした事業を推進している。 ・関係団体と連携を取りながら、個人情報漏えい防止等セキュリティ強化を進めている。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11 月末時点)		
レガシーにつながるコンシェルジュ事業の提案・実施	・更に発展させたコンシェルジュ事業案を検討する。先行実施できるものから試行していくため、都と予算措置や人員措置について調整する。 ①区市町村等からの指導者の派遣要請に応じて、要請内容に見合った指導者を区市町村施設等に派遣する事業 ②都民等からのスポーツをする場所に関する問い合わせに対し、場所・希望など相手の要望に合った施設を紹介する事業 ・東京アクアティクスセンターのメモリアルギャラリーについては、他施設との連携も踏まえながら都と実施内容の調整を図っていく。	・区市町村への指導者派遣事業・施設利用紹介事業について、令和 2 年度事業開始に向けて都と予算や人員を調整 ・東京アクアティクスセンターのメモリアルギャラリーについて、実施内容を調整	・コンシェルジュ事業をレガシー活用につながる中核的事業と位置づけ、以下の事業を先行実施。その実施状況を踏まえながら、事業のブラッシュアップや拡充を図り、更なる詳細な制度設計や、都と予算化・人員措置についての調整を進めていく。 ①指導者派遣については、都体協及び競技団体等と連携し、区市町村及び関係団体へ指導者を派遣する。 ②施設の紹介については、スポーツ情報を発信する WEB 上のプラットフォームを構築し、その中で体育施設検索システムを公開する。都及び区市町村施設や TOKYO スポーツ施設サポーターズ事業対象施設、都立学校活用促進モデル事業対象施設等の情報を一元化し、都民にワンストップで施設の案内をしていく。 ・専任担当部署を設け、東京 2020 大会・都と連携したイベントの経験・自主事業実施等の実績及びノウハウを最大限発揮して、2021 年度以降の更なるレガシー活用に向けた検討を進めていく。 ・東京アクアティクスセンターのメモリアルギャラリーについて、都に対し、ICT 技術等を活用した展示案を改めて提案する。	2019 年度、事業開始に向けたニーズ調査や関係各所へのヒアリングを実施し、その結果に基づいて事業内容や方向性を調整した。それに伴い 2020 年度の目標を改訂した。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11 月末時点)		
自主事業のメニューの充実・利用機会の拡大	・駒沢におけるターゲットを明確にした新規 5 事業をはじめ、各施設における見直し事業を着実に実施 ・さらに、2020 年度に向けた見直し（スポーツ実施率の低い層などをターゲットにした計 4 事業）を進めていく。	・駒沢において新規 5 事業を予定通り実施中 ・見直しを行った 4 事業のうち、2 事業について今年度より実施。残りの 2 事業については、次年度の実施に向けて調整中	・2019 年度に見直した事業を実施。また、適宜見直しを行いながら 2021 年度以降も継続 ・東京アクアティクスセンターの事業開始に向けて、新たな都民ニーズ等をふまえながら事業計画を再度見直し	2021 年度以降の視点を追加
レクリエーション事業の推進	・（一社）東京都レクリエーション協会と連携しながら、当事業団として新たにレクリエーション事業（計 2 事業）を実施する。 ・都立学校活用促進モデル事業において都レクリエーション協会と実施する体験教室の回数を増加（25 回）	・都レクと連携した新規 2 事業について、実施に向けて準備中 ・都立学校活用促進モデル事業における都レクとの体験教室について、全 27 回のうち 24 回まで実施 ・チャレンジ・ザ・ゲーム普及審判員 3 名取得	・左記事業を継続しつつ、そこで得られたノウハウを生かし他の事業団実施事業にもレクリエーションの要素を反映 ・都立学校活用促進モデル事業で培ったノウハウを活かし、各種事業において都レクリエーション協会と連携したレクリエーション事業を展開していく。	—
安全な情報セキュリティ環境の整備	・組織全体のセキュリティ強化策の実施（例：セキュリティポリシーの強化、権限設定の厳密化や各機器の統合集中管理による監視体制の強化） ・セキュリティマインド向上のための研修を実施 ・警視庁等との情報交換を継続実施 →最新情報をもとにセキュリティ体制の見直しを実施 ・東京 2020 大会に向けた組織委員会との協議・協力	・組織全体のセキュリティ強化を実施 ・個人情報管理に関する研修を実施 ・警視庁や内閣官房等の関係機関との連携を継続実施 ・東京 2020 大会に向けて組織委員会と協議・協力を実施	・関係機関である警視庁サイバー攻撃対策センター、内閣官房内閣サイバーセキュリティセンター、東京都戦略政策情報推進本部 ICT 推進部との情報交換を継続実施 →最新情報をもとにセキュリティ体制の見直しを実施 ・セキュリティマインド向上のための研修を実施 ・大会会場の指定管理者として東京 2020 大会の開催時も継続的な情報発信を維持 ・東京 2020 大会開催に当たり組織委員会との協議・協力	関係先を追加

② 利用者目線に立ったスポーツ施設の運営と魅力的なサービスの提供

3年後（2020年度）の到達目標	・行政感覚を有する政策連携団体であり、また、公益活動を目的とする公益財団法人でもある事業団がこれまで蓄積してきたノウハウを最大限生かし、都民のスポーツ振興やスポーツレガシーの推進を最優先とした施設運営、事業展開を行っている。 ・管理運営する指定管理施設において、寄せられた利用者の声が施設運営に反映され、そうした対応に関する情報も含めて利用者に公開されている。 ・パートナーシップ会議において、他施設の好事例の導入が図られ、また、自らの管理施設の取組を紹介することにより、指定管理者間の相乗効果が発揮され、都立施設全体の魅力向上が図られている（各年度 紹介1事業、導入1事業）。 ・指定管理施設を拠点にスポーツ実施率の向上や障害者スポーツの振興のための事業等が実施され、さらにはレガシーにつながる新たな事業が推進されている。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	目標に向けて着実に実行中 ・コンソーシアム事業者の担当者会議やパートナーシップ会議を活用して情報の共有を行い、各施設の運営や魅力向上に活かしている。 ・利用者から寄せられる要望等について、各館で改善を図るとともに事業団内で共有し、対応情報も含めて利用者に公開している。 ・5Gネットワーク構築やキャッシュレスの推進など、新たな都政課題への協力や検討を積極的に行った。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
利用者の声を重視した施設運営	・コンソーシアム全社による担当者会議において利用者の声とその対応策について協議し、決定後、速やかに実施。それから利用者の声やその対応について引き続き公表していくとともに、事業団幹部会議において議論・共有し、好事例について他の事業団管理施設での導入を進めていく。 ・東京武道館における早朝営業の試行を実施（5～6月にかけて開館時間を1時間半前倒し。アンケート等による効果測定を行い、都に提言）	・各館において、コンソーシアム事業者との会議を定期的に開催し、情報交換・情報共有を行った。 ・事業団幹部会議において、各施設の管理運営状況を共有し施設運営に活用 ・東京武道館において、令和元年5月1日～6月30日にかけて早朝開館を実施。影響や課題等を分析、結果を都へ報告し、今後の継続実施等を見送ることとした。	引き続き、新たな利用者の声に対する対応を進めるとともに、コンソーシアム担当者会議や事業団幹部会議において、過去に実施した対応策に問題がないか、更なる改善点がないかを再点検し、施設サービスの向上を図っていく。	東京武道館の早朝営業試行の結果を受けて、今後の継続実施や他施設での実施を見送ることになったため、該当箇所を削除
パートナーシップ会議の活用	・自施設での利用者の声を生かした取組やノウハウを紹介するとともに、他施設での好事例を導入することにより、都立施設全体のレベルアップに貢献していく（紹介1事業、導入1事業） ・実施した取組を適宜PDCAサイクルで検証し、都と連携しながらサービスの質・量のレベルアップ、施設サービスの魅力向上を図る ・指定管理者側からも議題の提案や問題提起を行い、会議の活性化を図っていく。	・第一回パートナーシップ会議に参加 ・他施設での好事例を導入（1事業） ・事業団の取組について次回紹介予定	・引き続き、自施設の取組紹介や他施設での好事例の導入を進めることにより、都立施設全体としての魅力向上に寄与していく（紹介1事業、導入1事業） ・引き続き、PDCAサイクルで検証を行い、都と連携しながらサービスの質・量のレベルアップ、施設サービスの魅力向上を図る ・引き続き、指定管理者側から議題の提案や問題提起を行い、会議の活性化を図っていく。	—

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11 月末時点)		
指定管理施設を通じた都施策への積極的な貢献	・新たに受託した施設も含め、管理施設全体を活用しながら、スポーツ実施率向上や障害者スポーツ振興のための各種スポーツ事業等を実施していく。(81 事業) ・2020 大会会場となっている施設については、大会の成功に向け、東京都及び組織委員会と緊密に連携した施設運営を行っていく。 ・それ以外の施設については、ラグビーワールドカップ 2019 TM 及び 2020 大会の影響で休館となる他施設の受け皿としての役割を見据えた運営を行っていく。	・スポーツ実施率向上や障害者スポーツ振興のための 81 事業を計画通り実施中 ・大会会場施設において、都及び組織委員会と緊密に調整を行った。 ・その他の施設において、休館施設の受け皿としての役割も担っている。 ・東京体育館において、大会に向けた 5G 整備について都及び通信事業者等と調整中 ・3 館におけるキャッシュレス導入の検討	・スポーツ実施率が低い層に向けた事業、非実践層に訴求するためのレクリエーション事業、障害者スポーツの普及に資する事業など各種事業を着実に実施 ・各都立スポーツ施設の次期指定管理期間が開始する 2023 年度に向けて、それらの指定管理獲得に向けた具体的検討を開始 ・2020 大会会場となっている施設については、大会の成功に向け、東京都及び組織委員会と緊密に連携した施設運営を行っていく。 ・それ以外の施設については、2020 大会の影響で休館となる他施設の受け皿としての役割を見据えた運営を行っていく。 ・5G について、引き続き、導入に向けた調整を行っていくとともに、2020 大会の実績を踏まえてレガシー活用の側面から再開館後の効果的な利活用を検討する。 ・東京体育館再開館のタイミングに合わせて 3 館でキャッシュレスを導入する。	新たな都政課題等への確に対応するため、取組内容を追加

③ 障害者スポーツを実践する場の拡大及び支える人材の育成

3年後（2020年度）の到達目標	・障害者スポーツの実践の場となる都立特別支援学校の開放を拡大するとともにスポーツ体験教室を拡充する。 ・質の高い事業実施、サービスの充実のため、障害者関連資格の取得を促進する。 ・既存事業に障害者スポーツの視点を導入する（3事業）とともに、新規事業（1事業）を実施する。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	目標に向けて着実に実行中 ・都立学校活用促進モデル事業において、対象校を毎年5校ずつ増やし、スポーツ体験教室を拡充。登録団体や利用者の増加に繋がっている。 ・障害者関連資格について、当初の目標数値以上の結果を達成。引き続き資格取得を促進する。 ・障害者スポーツの視点を導入し、事業の見直し及び新規事業を検討、実施している。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
都立学校活用促進モデル事業の拡充	・実施校を順次拡大（新たに5校拡大（計20校）） ・事業を効果的に周知し継続的な運営を行う。 ・全実施校で多様な体験教室を開催するとともに運営体制を構築する。	・予定通り20校で実施 ・体育施設利用案内を作成し、事業を効果的に周知 ・障害者スポーツ団体等の協力団体と連携し体験教室を実施中	・実施校を順次拡大（更に5校拡大（計25校）） ・2020年度のモデル事業終了に伴い、過去5年間の実績を分析し、2021年度以降の拡大に向けてより効率的な管理手法を検討 ・体育施設貸出事業及びスポーツ体験教室を更に拡大し充実させる。	都立学校活用促進モデル事業終了に伴い、これまでの実績を活かしていくためにより積極的な目標へ改訂
障害者関連資格の取得促進	・ユニバーサルマナー検定を継続実施 ・障がい者スポーツ指導員資格の取得を促進（1名）	・障害者等対応研修を実施 ・障がい者スポーツ指導員資格5名取得	・左記研修を継続実施 ・引き続き、資格取得を促進（2020年度2名、計7名）	・内容を見直し、検定取得から実務形式を含む研修に変更 ・早期に目標を達成したため、計画を前倒しし、残りの担当職員も資格を取得する。
障害者スポーツ関連事業の充実	・見直しを行った事業（3事業）を実施 ・新規事業の準備	・体育の日記念事業において、見直し3事業を実施 ・新規事業の準備を行い、7月に実施	・見直しを行った事業を引き続き実施 ・新規事業を引き続き実施	前倒しで実施した新規事業について、適宜見直しを行いながら2020年度も引き続き実施する。

④ 外部人材の活用や職員の適正配置等によるスポーツ事業の企画・調整機能の強化

3年後（2020年度）の到達目標	・ハード・ソフト両面のスポーツレガシーを発展させていく団体としての組織体制が整っている。 ・各事業ごとに適した外部人材の活用を図ることにより、必要な専門性が確保され、効果的な事業展開がなされている。 ・各種別の職員が適材適所に配置され、主任級昇任制度をはじめとした処遇の改善や研修等が行われている。 ・双方向の人事交流について都との協議をふまえ、実施されている。 ・計画的な人事ローテーションや資格取得促進により、職員の幅広い知識・能力が身についている。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	目標に向けて着実に実行中 ・「組織体制・人材育成方針」を策定し、外部人材の活用や計画的な人材育成を実施中 ・事業団と都の間において、双方向の人事交流を実施中 ・人事ローテーション及び資格取得支援を通して、職員の幅広い知識・能力の習得を促進

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
新たな知見を持つ高度専門人材の活用	・各事業により求められる専門性が異なるため、事業ごとのきめ細やかな活用について、活用形態（直接雇用やアドバイザー等による活用）も含めて検討・実施していく。 （事業ごとに求められる人材のイメージ） ➢競技力向上事業（テクニカルサポート事業）：大学院等で当該分野を専攻する人材 ➢施設運営事業：同種の業務経験や業界関係者との人脈を有する人材 ➢障害者スポーツ事業：アドバイザーとしての障害者アスリート ➢地域スポーツクラブ事業：地域スポーツ等（スポーツ社会学等）を専門とする大学講師 ・高度専門人材が持つ知見やノウハウ等について、OJT等を通じて事業団職員に継承していく。	・事業に応じた専門性を有する外部人材を活用し、事業をより効果的に推進 ・専門人材が持つ知見やノウハウ等について、OJT等を通じて組織内での継承を促進	・雇用した人材は都のスポーツ振興に資する能力を備えた人材として育成し、継続して事業団内で活用していくほか、これらの人材が事業団で培った経験やスキルを社会に還元していくための人材輩出の仕組みについても検討していく。 ・高度専門人材が持つ知見やノウハウ等について、事業団が今後取り組んでいくべき事業の企画・検討に活用するとともに、引き続き、OJT等を通じて事業団職員に継承していく。	専門的知見を持つ外部人材の活用について、団体としての目的を追記した。
効果的・効率的な人員体制の構築・強化	・事業展開の状況に即して戦略プランを柔軟に見直し ・方針に基づき主任級昇任選考を実施（対象者2名） ・方針に基づき契約職員を固有職員に振り替える人員要求を実施予定（数名） ・管理監督者層の早期育成を検討	・方針に則して実行中 ・方針に基づき契約職員を固有職員に振り替える人員要求を実施	・事業展開の状況に即して戦略プランを柔軟に見直し ・引き続き、主任級昇任選考を実施（対象者2名） ・固有職員主任級職昇任予定	—

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11 月末時点)		
都施策の実践力を高めるための職員育成	・政策連携団体改革の結果を踏まえながら都と協議し、人事交流について速やかに実行（1 名） ・派遣方法につき都（局）との人事交流の協定内容を都と調整	・埋蔵文化財部門において都との人事交流を実施中。次年度について都と調整中 ・スポーツ部門において次年度以降について都と協議中	・引き続き人事交流を実施（1 名）	—
計画的な職場ローテーション等による人材育成	・継続実施 ・資格取得等の支援制度を開始	・部門間の人事異動実施 ・資格取得等の支援制度を実施中	・スポーツ部門と埋蔵文化財部門及び管理部門と事業部門において部門間の人事異動を継続実施 ・引き続き、資格取得等の支援制度を実施し、職員へ必要な情報を提供	文言整理による修正

⑤ 調査研究員の長期的視点に立った人材育成及び技術の継承（埋蔵文化財部門）

3年後（2020年度）の到達目標	- 調査研究員の専門性を維持・育成していくため、新人職員、若手から中堅職員、監督職昇任対象職員の各段階の研修を創設・充実させ、人材育成を行うことで専門職員としての技術・ノウハウを着実に継承できる。 - 監督職職員による新人育成に加えOJTリーダーと新人職員をペアで配置し、新規採用者に対する人材育成を図っている。 - 調査に必要な実践研修を充実し、若手から中堅にいたる職員の専門性を高め、技術の継承及び向上を図っている。 - 監督職の育成を促進するため、研修カリキュラムを作成・実施し、次世代の監督職員の育成を図っている。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	- 新規採用職員からベテラン職員までの研修を予定通り実施し、知識・技術の継承を確実にしている。 - リーダー職員と新人職員のペア制を新人採用時より予定通り実施している。（年度末まで） - 初年度の研修内容を検証し、レベルアップしたカリキュラムを含めて着実に実施している。（年度末まで） - 外部の研修機関や国、自治体等が実施する研修に積極的に参加させている。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
新人職員の育成	- リーダーと新人職員のペア制による指導を開始する。 - 引き続きリーダー養成研修を実施し、新人を指導する職員を増やす。《受講者数：3名》	- リーダー養成研修：6月24日実施《受講者数：3名》 - リーダー養成研修受講後のフィードバック研修：12月6日実施予定《受講者数：3名》	引き続き養成研修を実施し、リーダーと新人職員のペア制による指導を実施する。《受講者数：4名》	—
	前年度にリーダー養成研修を修了した職員と組み、実践指導を開始し、状況を検証する。《新人職員数：3名》	新規採用者2名にそれぞれリーダーを任命し、ペア制を開始した。	前年度同様実践研修を実施《新人職員数：3名》	—
調査に必要な知識、技術等を早期取得するための実践研修の充実	前年度の研修内容を踏まえ、レベルアップを図るために専門知識や技術力、現場対応力を向上させる。（2年度研修）	- 新人実践研修（2年度） ➢全7回中、4回実施・レベルアップを図った研修 ➢4回の内、2回実施済み	調査に係る届出等の行政手続や整理作業や報告書作成技術など、より高度な能力を習得させる。（3年度研修）	—
	- 実践研修（2年次） ➢複雑な遺構の捉え方 ➢測量（写真撮影）技術 ➢遺物の分類や図面作成 ➢保存・分析の基礎知識		- 実践研修（3年次） ➢発掘届等書類作成 ➢編集ソフトの操作 ➢設計積算 ➢保存分析機器類の操作	—
監督職の早期育成のための主任職員研修実施	- 前年度の研修カリキュラムを継承して実施する。 - 主任級職員全員に係長昇任を視野に入れ、業務能力、知識、指導力の向上に必要な研修を実施する。《対象者：4名》	- 人材支援事業団が企画する研修 ➢主任研修：本年度昇任者3名受講 ➢主任パワーアップ研修：平成30年度昇任者2名受講 ➢フォローアップ研修：主任級未受講者4名受講	- 前年度の研修カリキュラムを継承して実施する。 - 主任級職員全員に係長昇任を視野に入れ、業務能力、知識、指導力の向上に必要な研修を実施する。《対象者：6名》	—