

第1回東京都における国際スポーツ大会のガバナンス強化に向けた有識者会議  
(議事概要)

1 開催日時

令和4年12月9日(金)10時00分から11時30分まで

2 開催場所

東京都庁第一本庁舎33階北側特別会議室N6

3 出席者氏名

○委員

滝口 広子 弁護士

松尾 祐美子 弁護士

松本 泰介 弁護士、早稲田大学スポーツ科学学術院教授

山本 英幸 弁護士、公認会計士(オンライン出席)

○事務局

東京都

横山 英樹 生活文化スポーツ局長

渡邊 知秀 生活文化スポーツ局次長

川瀬 航司 生活文化スポーツ局理事(スポーツ総合推進担当)

三浦 大助 生活文化スポーツ局事業推進担当部長

末村 智子 政策企画局総務部長

川田 正敏 政策企画局担当部長

貫井 彩霧 総務局理事(政策法務担当)

鈴木 美奈子 総務局調整担当部長

4 要旨

【挨拶】

○横山局長

本日はお忙しい中、各先生方にはお集まり頂き、また短い期間でのご案内になりましたが、ご出席賜りまして誠に有難うございます。

ご案内のように、2025年には、世界陸上とデフリンピックの東京開催が決まっております。こうした国際スポーツ大会を東京の発展につなげていきたいと考えております。

国際スポーツ大会は、都民の健康づくり、次世代の子供達への夢や希望を与える、東京の国際的プレゼンス向上など、多くの意義を有していると考えますが、

その前提として、スポーツの根幹であるフェアネス、公正性を大会の運営組織が確保しなければならないということでございます。

そこでこの度、都では、国際スポーツ大会のガバナンスや情報公開、都の関与の在り方などについて、東京 2020 大会の経験も踏まえて、将来の国際大会に向けた改善を議論するための有識者会議を開催することと致しました。

この会議では、大会運営組織の設立に向けて検討が進められております世界陸上の取組も参考にしながら、国際スポーツ大会のガバナンス強化に向けて、委員の皆様のご知見や経験を活かした、忌憚のないご議論をお願いしたいと考えております。

スケジュール的にはタイトにはなりますが、本日の議論を踏まえ、年内には中間のまとめとして都の関与のガイドラインの素案作成に結びつけ、これを世界陸上などの準備に反映させていきたい、と考えております。

その意味でも、本日十分な議論を行って頂くことが非常に重要であり、委員の皆様には、これまでのご経験や具体的事例も含めた活発な議論をいただければと思いますので、是非とも、どうぞよろしくお願い申し上げます。

#### 【設置要綱の確認】

- ・ポイントとしては第4条第4項である。

原則公開という中で、今後の議事については、委員に、ご経験等に基づき、できる範囲での具体的事例も含めて活発なご議論をいただくため、非公開としている。

- ・議事録については、議事の要旨という形式でHPでの公表を予定している。

#### 【資料説明（事務局）】

- 資料1 東京都における国際スポーツ大会のガバナンス強化に向けた「有識者会議」の進め方

#### 【意見交換】

- 事務局

資料2「国際スポーツ大会のガバナンス強化に関する主な論点」の各事項について、順々に議論を進行

#### ○役員等の選任

- 滝口委員

- ・役員等選考委員会が必要な手続きと思っている。

- ・ビジョンを踏まえて、適性、スキル、役員へ期待する役割を定めた選任方針、スキル・マトリックスを考え、理事会の構成を適正なものにする必要がある。
- ・役員候補者プール（リスト）を作成し、その中からスキル・マトリックスに基づき選任することが企業では行われていることがあるため、そうした取組も参考にとすると良い。

#### ○松尾委員

- ・評議員は、理事・監事を監督する立場となるため、評議員の中立性が十分に担保される必要がある。評議員をどのような構成にするかは重要となる。その意味で、役員等選考委員会で評議員を選任するプロセスを採り入れるべきと考える。
- ・役員等選考委員会を企業に置き換えて言えば、指名委員会が同じような組織になる。企業においても、指名委員会をどのように機能させるかは難しい課題。
- ・これを機能させるために、人材の要件、候補者の経歴、候補者となっている理由、候補者と法人の関係などの客観的な資料をもとに、選考を行うプロセスが必要。

#### ○事務局

- ・評議員の中立性の重要性についてご指摘があった。どのように中立性を担保すれば良いか、具体的な取組などをご示唆いただきたい。

#### ○松尾委員

- ・評議員も様々な組織出身の方がいると思う。企業の事例で言うと、役員構成について、社外取締役を 1/3 以上にする、株主構成によっては過半数にするなどと言われている。その組織の特性に応じて、バランスを考えた上で、評議員の構成を決めていくことが必要。

#### ○松本委員

- ・今回の国際スポーツ大会のガバナンス強化に関する課題について、様々なスポーツ団体等で仕事をした経験を踏まえて全般的な話しをする。
- ・スポーツ団体等において、いわゆるガバナンスに必要とされる組織、規程はひとつとおり整備されていることが多い。
- ・一方で、組織や規程が整備されていても、様々な問題が起きているという現実もある。
- ・組織の評議員、外部理事へは、非常に著名な経営者、弁護士、会計士が就任している。ハード面は整備されていたとしても、ソフト面が機能しないというところが、このスポーツ組織の非常に難しいところ。

- ・こうした問題の解決策の一つとして、評議員、役員を選任するプロセスの中で、就任前に教育等を行い、その役割等の理解を図ることが大事。
- ・役員等の選任に関して、候補者の推薦など、第三者機関として都から要望を出すなど、そういう取組も考えるのも良い。
- ・財団法人、社団法人は、株式会社と異なり、経済的なガバナンス、緊張関係がないため、そこに携わる「人」のチェック・アンド・バランスの関係に依存せざるを得ない。その点に関しては非常に注視すべきと考える。

#### ○山本委員

- ・役員等の選任を論じる目的は、公正で信頼される大会の達成にあると理解。
- ・公正の管理と透明性の向上という目的のために規定されている行政手続法が参考になるのではないかと考えている。
- ・行政手続法では、事前に基準を設定すること、第二にその基準の設定に先立って、国民から広く意見を求めること、そして基準に従った運営をし、処分等を行うこと、この3点で構成されている。
- ・これを今回の役員等選考に当てはめると、理想としては、役員等選考委員会の委員、その選定の基準をあらかじめ制定すること、その選考基準に基づいて役員等選考委員会が行い、役員等選考委員会によって選定された評議員が評議員会において、理事を選定する場合の選定基準についてもあらかじめ定めて、選定された評議員が選定基準に基づいて理事等を選定する、といった体制を作れば、役員選定に対する公平性・透明性が確保されたと考えている。それぞれの選定基準を定める場合、可能であれば、都民等から意見を聴けると良い。
- ・選定過程等についても公表することができるのならば、公正性・透明性が担保されたと考えている。
- ・ガバナンスのための規程、制度を設けたとしても、実際には企業においても不祥事は起きる。これはトップがガバナンスの重要性について、十分な認識を有していないことが理由と考えている。
- ・そのような観点から考えるとガバナンスに関してトップが重要性を認識することが一番重要。
- ・そのための方策の一つ目として、評議員、理事等を選定する選考基準にガバナンス等に対して十分に重要性を認識している人という基準を設けることが考えられる。二つ目に、法律上、理事会はリスク管理体制を構築することが求められているので、定款上にもその旨を規定し、理事会にリスク管理の重要性を認識してもらうことが必要と考えている。

## ○コンプライアンスの確保

### ○滝口委員

- ・コンプライアンス研修について、企業ごとに様々なやり方があり、組織の課題などを踏まえたやり方を選択すべき。
- ・通報制度を実効性あるものにするのは難しく、皆、苦勞している。
- ・内部窓口と外部窓口を作るのは当然だが、通報を受けたあとの処理体制の作り方が重要。
- ・通報後の体制の作り方によっては、自分の不利益を考えて通報を思いとどまらせることもあるので、窓口で受理した段階で一定の判断ができる体制を構築するなど、通報を思いとどまらないようにするための工夫が必要。

### ○松尾委員

- ・コンプライアンス委員会は内部統制の問題として、組織内部に作り、その内部に中立的な立場の委員を置くことや監事等に情報共有する体制が良い。
- ・通報制度に関して、内部で何か起きたときに未然に防ぐシステムが重要であるため、「内部に窓口があること」も重要。
- ・情報漏洩の問題が出ると通報のハードルが高くなるため、コンプライアンス委員会が窓口になる場合でも、例えば一部の委員に限定するなど、情報漏洩の懸念がない体制になっていることが必要。
- ・内部通報の制度に関して、本年、法改正があったため、担当者の守秘義務を課すなど事細かに規定している企業が多くなっている。
- ・コンプライアンス研修に関しては、一般的な企業とは異なった視点が必要。
- ・組織の全職員が他企業からの出向者等で構成されていることは、一般企業にはない特性であるため、そのような特性を踏まえた上で、研修を行う必要がある。
- ・東京 2020 大会の経験があるというのは非常に大きな資産であるため、職員、役員が就任する時点で、そのコンプライアンス研修を行うことは、東京都ができる大きなことではないかと考えている。

### ○松本委員

- ・コンプライアンスの確保に関して、組織があつたとしても機能しないことがあるので、具体的にどのように機能させるかが非常に大きなポイントになる。
- ・選任前に候補者に対するガバナンス意識、意義、コンプライアンス委員会を超えた意義を増進する必要があると話したが、選任したあとについても、評議員や役員に対して、コンプライアンスの意識をどのように伝えるかは重要であり、

それを伝える場をどのように作っていくかということが、非常に重要である。

○山本委員

- ・通報制度は、利用してもらうことが重要。
- ・利用してもらうためには、通報することによって不利益を受けないことを各職員に対し徹底周知することが重要。それとともに機能する必要があるため、通報を受けた場合に、即応できる体制を構築することも重要である。

○予算・契約・調達の内統制、外部チェックの仕組み

○滝口委員

- ・資料2の中に記載されている「契約等の内容・プロセス等が適切に行われていることの確認」の部分について、入札やそれ以外の契約方式など様々ある。
- ・一方、契約の表面上は特段問題ないが、最初の段階で問題を見つけられない契約もある。そのため、契約の事前と事後の両方をチェックする体制は手続きが多くなるが、あっても良いと感じた。
- ・監査体制の実効性担保について、三様監査体制を取ることは良いことであるが、内部監査が一番現場と近く様々な情報が入ってくるため、内部監査の担当者にどのような人を配置するかが一番重要と感じている。

○松尾委員

- ・三様監査体制で行うことは良いこと。
- ・一方、外部からチェックするのは限定的になるところがあるため、内部監査体制をどのように構築するか、そして内部監査を行っている部署と外部との連携が重要と考えている。
- ・チェック基準が、細くなることにより、作業量が増え、却って機械的にチェックを行うこととなりかねないので、現場での作業に即した基準の見直しは定期的に行っていく方が良い。

○松本委員

- ・契約について、取引先、一次取引先、二次取引先、様々あると思うが、全てをチェックするわけにはいかないため、どこまでを利益相反取引とするか、対象範囲を現実的に考えないと、取引が成立しないということも起こりかねない。そのため、対象範囲を明確化したうえで、その範囲においてしっかりとチェックを行い、説明をできるようにすることが必要と考える。

#### ○山本委員

- ・監査体制の実効性を担保するためには、内部統制制度を整備することが一番重要である。プロセス等に関して、一定の不正等が発生しないような手続きを構築し、それをチェックする仕組み、それを規定に定めておくことが重要である。
- ・それ以外にイレギュラーな不正等が発生することはあるが、監査体制ですべてカバーすることは困難である。
- ・それに関しては外部通報制度、その他の制度を活用しながらそのリスクを最小化していくことになる。

#### ○利益相反の適切な管理

##### ○滝口委員

- ・利益相反として、制限、手続きを求める範囲について、明確な基準を作る必要がある。
- ・利益相反取引について、事前に承認をとるという規程を定めるやり方もあるが、事後的に他の部署や監査部門などで、定期的に契約リスト等をチェックする仕組みを構築することも有効である。

##### ○松尾委員

- ・利益相反取引は、企業と大きく異なる点であり、スポーツ大会を運営する組織の特殊性があると考える。
- ・一般職員が様々な団体の利益を代表して出向してきている場合、対象者の範囲や対象とする取引の範囲などは、狭めることは困難であるが、一方で、その場合すべてをチェックすると組織が機能不全となるリスクがある。
- ・職員の権限や責任を規定し、明確化することによって、利益相反取引の管理を機能させることが必要。
- ・また組織の特性として、利益相反取引が生じる可能性が高いため、一般的に利益相反取引を行う場合、代替性の有無をチェックすることになる。
- ・代替性がある場合、相見積を取るなど、その業者を選ぶに至ったプロセスがきちんと報告される。また、代替性が無い場合は、取引の必要性、妥当性など様々な観点からみて、適当適切であると説明する必要がある。
- ・そのような中、取引の規模、特性等も考慮したうえで、事務局決定、理事会決定など承認を得るレベルを検討する必要もあると考える。

##### ○松本委員

・出向元の企業があったとしても、現所属組織のために仕事を行っていることを認識した上で仕事を行うことが重要。

#### ○山本委員

・利益相反はその行為、契約によって生ずるリスクの程度に応じて三つに分けて管理することが必要ではないかと考えている。

・一つ目は、利益相反取引に形式上該当するが、その性質上、全くその損害が発生する等のリスクがない取引。これに関しては、明示的に限定列挙して、利益相反に関する管理の対象から外すということが考えられる。

・二つ目は、リスクが全くないわけではないが、リスク発生の可能性が小さい取引。これに関しては、その取引を行った者からの情報開示を受けることで、その取引を行った者に対して、のちにその取引に関して責任を追及される可能性があるという意味での牽制効果が生じると考えられる。

・三つ目に、リスク発生の可能性が高い取引。これに関しては、組織内での承認の手続きというのを設けることが重要。

#### ○情報公開

##### ○事務局

事前説明の段階で、東京 2020 大会の情報公開について、問い合わせをいただいたため、事務局より説明する。

##### ○事務局

・組織委員会は関係法令に基づき、事業計画書などを備え置き、適切に作成保管公開している。また、評議員会、理事会の議事録などを作成保存している。

・国内外の関心が高く、大規模かつ公共性の高いイベントということもあり、国民の皆さまの理解を深めて開催気運を高めることが非常に重要であると考え、法令に基づく対応の他にも、積極的かつ細やかな情報発信に努めた。

・理事会等の議事録、調達方針など各種情報の公開も行った。さらには、マスコットの選考過程など、主要事業の進捗状況について、透明化、情報を提供し、ホームページ等でも公表した。

・会議が行われた際には、その後に記者ブリーフィングを行って丁寧な説明をするように努めた。

・文書管理については、適切に事務処理を行うほか、将来の大会運営に活用できるよう適切に継承した。

・調達案件一覧など調達情報もホームページ上で公表している。契約の案件名、



分類、契約方法、契約企業名などを一覧にして公表している。

- ・このような取組を東京 2020 大会では行っていた。

#### ○滝口委員

- ・東京 2020 大会の時にも相当の情報公開をしているというのが率直な感想。
- ・公益性の高い事業ということで公費が投入されていたと思うので、そういう意味では、個々の用途についても重要だが、それによって得られた、その目標にしているビジョンに対しての達成度合いなどを適宜発信することも必要と感じた。
- ・全ての情報を公開する必要はなく、非公開となるものも一定程度あることは当然。ただし、会議の議事録のように非公開であっても、ブリーフィングなどで適宜エッセンスなどを共有していくことも必要と感じた。

#### ○松尾委員

- ・同じく東京 2020 大会で、かなり情報発信、情報開示をしていると感じている。逆に、ここまで開示しても、足りないという声が上がっているならば、それを参考にするのも良い。
- ・基本的に開示しているが、国民の関心が高い部分で、開示されていない情報があるとしたら、それについては開示に適するものか否かを、具体的に議論するのが良いと考える。
- ・一方で、書面が大量に公開されていても、一般国民はあまり関心も高くない。それと違った意味での情報発信、国民、都民に、より親しみを感じてもらおうという意味で、東京 2020 大会の経験を踏まえ、どのような情報発信ができるかという視点を取り入れて考えたら良いと感じている。

#### ○松本委員

- ・公金が投入されている団体、イベントは、行政機関ではないが、準行政機関として、ある程度行政機関と比肩するような情報公開体制を作っていくことが重要と考えている。

#### ○山本委員

- ・公共工事の入札に関し、法律において、広範な開示が規定されている。その中には契約金額等も含まれている。
- ・スポーツ大会において、異なる判断要素がある場合にはそれを明確にした上で、入札の事例を参考にして、開示項目を決めていくことも良いと考えている。

## ○組織設立後の関与

### ○開催ビジョンの策定

#### ○事務局

・情報公開も含めて、試行錯誤の中で東京 2020 大会も様々な取り組みが行われてきたところであり、先ほど役員のところでお話ししたとおり、最初の段階でどう制度を整えるか、設立後もどう機能させていくかという視点で、事前説明の段階で、東京 2020 大会へは都はどのように関与していたかという点について、お問い合わせいただいている。次の論点の「開催ビジョンの策定」も含めて、都が公益性の観点から様々な取り組みをしている。その点も含めて、事務局から説明する。

#### ○事務局

- ・組織委員会の関与の主なものとして三点ご説明する。
- ・まず大会経費については、IOC、都、国、組織委員会の四者で協議を行うなど、個別会場のコスト縮減もあったが、全体経費について精査・削減をした。
- ・また、大会経費の全体像である大会経費 V1～V5 を毎年 12 月に公表していた。大会後は、大会経費の見通しや、本年 6 月の最終報告を公表している。
- ・大会に係る役割、経費分担については、都知事とオリパラ大臣と組織委員会会長で見直していく方向で合意し、その後基本的な方向について、大枠で合意した。それに基づき、大会の運営、準備に関して、公費が入る事業の経費をチェックする視点から共同実施事業という取り組みを行った。共同実施事業は経費の精査の他、公費の入っている契約については、組織委員会の契約であるが、都のホームページで公表している。
- ・パートナー供給契約についても、国内パートナーについては了解が得られたため、金額を公表している。
- ・情報公開については、当初公表されていなかった開催都市契約、規程類、調達状況など都から働きかけを行い公表した。
- ・また、文書等の保管・承継について条例を制定し、それに対して協力を依頼し、先ごろアーカイブ文書として、一般への閲覧を開始している。
- ・組織委員会と共に大会のために取り組んできた事例についてもお話する。
- ・気運醸成として、例えばカウントダウンセレモニーなど、様々な取組を協力して、協調してやってきた。また、都の教育庁所管の学校等でオリンピック・パラリンピック教育事業を行ってきた。その他、様々な取組を組織委員会と連携して取り組んできた。

#### ○滝口委員

・今のご説明を伺い、都の方が実際のオペレーションに継続的に働きかけをしてきたことはよく理解できた。

・評議員、理事の選任については、ガバナンスが重要であることを理解し、かつ遂行できるような、人選と、外部の者をそれなりの割合で入れるなどが重要なことだと感じた。自分たちの役割を理解した方を選定することを、選任基準に盛り込む必要があると感じた。

・加えて、個別の裁量幅が出ないように、規則等で書面化しておくことも、重要と感じた。

#### ○松尾委員

・短期間の、何年間後には存在しなくなる組織という特殊性がある中で、評議員、理事が、どのような役割を負っているかということの教育は必要。

・ガバナンスの体制をしっかりと構築することは重要だが、機能することがさらに重要なことである。体制が機能しているか定期的にチェックし、柔軟に見直し、より良いものにしていくことも必要。

#### ○松本委員

・東京都が関与する度合いは、大会ごとに異なると考えており、全ての大会に関与することは、都のリソースもあると思うので、困難であると考えている。

・関与する大会と関与しない大会、それぞれについて説明責任を果たす必要がある。

・あまりにも厳しすぎるガイドラインを策定すると、今後の国際大会招致へ影響がある。

・欧米の主要な都市には、ガイドラインのようなものがあると思うので、参考にしてみると良い。

#### ○事務局

・いただいた意見を踏まえ、事務局として年内にガイドラインの素案を作成し、第二回の会議で議論させていただきたい。

・第二回を迎える前に、ガイドラインの作成に向けて、委員への個別ヒアリングも考えているので、ご協力をお願いします。

・第二回の会議日程等につきましては調整を進めているが、詳細については、改めてご連絡する。