

第6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8年1月20日(火) 14時00分から15時05分まで

2 開催場所

東京都庁第二本庁舎 31階 特別会議室 22

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

※ 松本 泰介委員はオンラインにて出席

○大会運営組織

公益財団法人 東京2025世界陸上財団

木島 暢夫 総務企画室長

田近 隆 総務部長

川口 貴史 財務部長

庄司 直樹 サステナビリティ企画調整課長

一般財団法人 全日本ろうあ連盟 デフリンピック運営委員会

倉野 直紀 事務局長

灘野 邦敏 事務局職員

公益財団法人 東京都スポーツ文化事業団 デフリンピック準備運営本部

板倉 広泰 総務部シニアマネージャー

小田 周平 総務部総務・人事グループマネージャー

○事務局

東京都スポーツ推進本部

渡邊 知秀 本部長

梅村 実可 国際スポーツ事業部長

巻口 博範 大会総合調整担当部長

清水 俊二郎 事業調整担当部長
三浦 大助 事業調整担当部長

4 要旨

(1) 挨拶

○渡邊本部長

本日はお忙しい中お集まり頂き有難うございます。

昨年、世界陸上とデフリンピックの両大会が、無事に終了いたしました。両大会は公正で信頼される大会運営を実現するということで、先生方のお力添えもいただきガイドラインを策定し、それに則った今後の様々なスポーツ大会のモデルになる様にとという志のもと進めてきました。

世界陸上については約62万人の観客が訪れ、デフリンピックについては33万人の方に会場に足を運んでいただいたということで、非常に盛り上がり、スポーツ振興だけでなく、社会に対しても様々な形で影響を与えられたと思っています。

一方で、原点であるしっかりとしたガバナンス、ガイドラインの精神が活かされ、実務に生きていたか、そういったことも含めて様々な点をご報告させていただき、ご確認いただければと思います。また今後の国際スポーツ大会に向けて、貴重なご意見を賜ればと思います。本日はよろしくお願いいたします。

(2) 議題

- ・東京 2025 世界陸上競技選手権大会及び第 25 回夏季デフリンピック競技大会東京 2025 の大会運営組織におけるガバナンスの取組状況について
- ・東京 2025 世界陸上競技選手権大会及び第 25 回夏季デフリンピック競技大会東京 2025 に関する取組状況について

(3) 意見交換

1. 東京 2025 世界陸上競技選手権大会及び第 25 回夏季デフリンピック競技大会東京 2025 の大会運営組織におけるガバナンスの取組状況について

①大会運営組織における適切な役員等の選任と体制整備

○松本委員

- ・誓約書を徴取し、実効性を担保するということを意見させていただいていた。そこに忠実に取り組んでいただいたことで、組織全体のコンプライアンス意識が非常に高くなった。両大会において体制整備を徹底できたことに、大きな価値があった。

○滝口委員

- ・役員の適正な規模や多様性の確保が実現できていた。

- ・デフリンピックでは、契約調達管理会議にろうあ連盟の方が委員で入っており、当事者の方の実際のニーズを反映した必要な意見が多かった。多様性を確保する際に、競技や参加者の特性を反映できるような構成メンバーにすることが重要だと実感した。

○山本委員

- ・役員の選任手続、基準の設定、実際の役員の構成など、申し分なく達成されていた。今後とも国際大会が開催される際には、同じような形で引き続き取り組んでいただきたい。

○松尾委員

- ・世界陸上における役員等選考委員を務めた中で、どのような議論があったか説明させていただく。

選任に際しては、基本方針で役員に求められる資質等を議論して、役員等選任方針を作成した。資料に記載のとおり、男女比率すべて 40%以上、外部割合等々についても盛り込んでいる。

- ・有識者会議でも議論していた、理事会を「必要不可欠でコンパクトな体制かつ実効性あるもの」にするため、役員の選任は、①競技運営についての知識経験②国際スポーツ大会に関する知見③ガバナンス、コンプライアンスに関する知識経験という、3つの要素を重視して検討した。

具体的には、①で陸上競技大会運営等に精通する方として、日本陸連から、それぞれ違った分野の知見を持っている3名を選任している。（スポーツ界で活躍されて会長を務められている方、企業経営の経験者、大学の先生で日本陸連の中でも DE&I に造詣が深い女性理事）

②では、公務員としての行政体験、組織マネジメントの経験者として東京都の関係者3名を選任している。こちらも、財務経験、組織マネジメントなど、それぞれの特徴について精査の上選任している。

③では、ガバナンス、コンプライアンスに精通しており、スポーツ界にも造詣がある弁護士を2名選任した。

また、アスリートファーストの大会を実現するため、アスリートから男女1名ずつ選任した。

それぞれが資質に基づき、責任を持って活発に議論できる、コンパクトで機能的な理事会を作ることができた。

- ・監事については、理事の職務執行の監査監督をするという立場から、公認会計士、弁護士を1名ずつ選任した。2名ともに上場企業において監査役の経験があったため、スムーズな対応ができたのではないかな。
- ・評議員の選任については、スポーツ界に造詣のある方、組織マネジメントの経験者、ガバナンス・コンプライアンスに知見を有する法律の専門家を選任しており、中立、客観

的な立場で法人運営を適切に監視監督する体制が確保できた。

- ・理事会は大会開催までかなりの回数を重ねてきたが、設立から大会開催までの期間でしっかりと開催回数を確保できたのは、コンパクトな理事会を持てたことが大きい。
- ・業務執行する理事のほか、監督する立場の理事にも、それぞれガバナンス担当やコンプライアンス担当などの役割が与えられた。各理事の主体性やコミットメントの向上にも役立った。
- ・前述のとおり理事会に機動性があったのは良かった半面、決議事項が多かった可能性がある。実務的にも負担が大きいことが予想されるため、理事会の決議事項は重要事項に限定し、業務執行に権限移譲を適切に行うという点も、今後国際大会を運営する上で検討していく必要がある。

②継続してコンプライアンスを確保するための仕組みの整備

○松尾委員

- ・規程整備の他、コンプライアンス担当理事を決め、コンプライアンス委員会を設置して工夫されていた。定期的な情報共有や意見交換を通じて、風通しの良い組織風土を形成し、コンプライアンス体制を強化していた。
- ・役職員に対し、就任時だけでなく、定期的なコンプライアンス研修・チェックシートによる確認を行い、関係者のコンプライアンス意識の醸成に役立ったと評価している。

○山本委員

- ・コンプライアンスを確保するための仕組みについても適切に対応されていた。
- ・1点質問だが、公益通報の制度を設けたことによって、実際に何件通報はあったか。それに対してどのような対応をされたのか。

○世界陸上財団 田近総務部長

- ・公益通報の窓口は、内部窓口に加え外部窓口を弁護士事務所に委託して設置し、職員に周知した。結果として1件も通報はなかった。

○デフリンピック準備運営本部 板倉総務部シニアマネージャー

- ・弁護士の相談窓口には1件内部通報があった。関係職員に対するヒアリングを行って事実を確認し、結果的に大きな問題にはつながらなかったが、事務処理等について、疑義が生じないように、適正な運用について周知を図った。

○デフリンピック運営委員会 倉野事務局長

- ・運営委員会の場合は、相談窓口を外部の弁護士事務所に2つ設置し、男女別の弁護士を配置した。通報は0件だった。

○山本委員

- ・今回公益通報制度を設けたことで実際に通報があり、また通報しやすい工夫をしていたため、適切な対応だった。公益通報は非常に重要な制度であるため、制度を作った形式面だけでなく、実際に使えるような仕組みとして引き続き運用していくことが重要。

○滝口委員

- ・コンプライアンス委員会の役職員への研修も丁寧に複数実施しており、しっかり対応している印象。
- ・デフは職員研修の回数が多い印象を受けたが、通報があったことを踏まえて丁寧に研修をされたのだと推察している。
- ・今後の大会においても、職員の雇用形態（直接雇用・出向受入職員）や、通報の有無などによって、柔軟に研修を行っていく体制ができれば、実効性が高まる。

○松本委員

- ・実際の通報の有無より、今後国際大会を開催する際の一つのスタンダードとなる形が確立できたのは非常に大きい。
- ・今回の体制整備は、今後のレガシーとして次の国際大会でも活用できることが重要なポイントである。

③適切な計画・予算・契約・調達についての内部統制・外部チェックの仕組みの構築

○滝口委員

- ・契約調達管理会議のメンバーとして両大会の契約のチェックをした者としては、重層的に契約をチェックする手続きを踏んでいて、丁寧に手続を進められたと感じている。
 - ・（今後に向けた意見）概ねどの議題も1回の会議で決議していた。契約の発注の仕方を巡り、長時間の議論となる案件もあった。民間企業の取締役会でも同様の意見を述べているが、色々な意見が出ることが予想される重要な案件の場合は、もう少し時間を取り、審議・意見交換をする会と、決議をする会で2回に分けるなど、案件によって強弱をつけた形で運営の仕方を変えてもよいと感じた。
 - ・マーケティングの関係では、供給契約がセットになる契約とそうでないものの2パターンあった。供給契約がセットになるものは慎重に審議しなければならないが、そうでないものについてはチェックの仕方を工夫しても良いと思った。
- また、世界陸上とデフリンピックの場合もスポンサーの質が異なっていた。デフリンピックの場合は、「社員が大会に出場するから応援したい」とスポンサーになる企業も一定数おられた。スポンサーの目的や金額に応じて、審議の強弱をつけることも合理的だと感じる。今後は、契約形態や大会の特性に応じて、一律な手続きではなく、どのように強弱をつけて手続を行うのかについてもご検討いただきたい。

○山本委員

- ・チェック体制についても申し分ない対応だった。特に世界陸上では、事前チェックに関しても厳格な運営がなされていた。
- ・一方で、このような厳格なチェック体制は、世陸の規模・特性によって可能になった側面もあり、大会の規模・特性によっては、円滑な運営自体に支障が生じる恐れもある。今後国際大会を開催する際は、大会の特性に応じた体制を検討する必要がある。
- ・監査等による事後的なチェックは、コンプライアンスに関する必須の項目となるため、引き続きご対応いただきたい。

○松尾委員

- ・両大会においてそれぞれ工夫し、契約調達における公平性・透明性を確保されていたと理解している。
- ・世界陸上のような大規模な大会においては、契約の公正性の担保が強く求められるため、事前事後のチェック、また内部の委員会と外部の会議による重層的なチェック体制を構築することで、厳格な手続きを踏んでおり、公正かつ透明性の高いプロセスを採用されていた点が高く評価できる。
- ・一方で、二重のチェック体制は準備・承認プロセス等にかなり時間を要する。大会の規模や準備期間によっては、調達に支障が出る恐れがある。今回、準備期間で適切に対応できたことは高く評価できるが、運営に携わった関係者の視点から、チェック体制について何か不都合はなかったか、改善できる点はないか、検証いただきたい。
- ・大会規模等に応じて、チェック体制については、一定のルールのもとで例外的な対応が取れるような設計を検討すべき。金額の設定基準は当然必要だが、例えば利益相反の可能性が高い案件に関しては、厳格な二重のチェック体制で、それ以外の案件に関しては理事会の決議で足りるといった形で、例外措置も一定程度認める形を取ってもよい。
- ・マーケティングについては、今回、代理店を使わずに直接販売・入札を行い、公平性・透明性が担保できるやり方をしていたことは非常に有効な方法だった。
- ・一方で、このような方法を取ることが難しい場合も多いため、今回の事例をもって、第三者への委託を原則認めるべきではないという方向に持っていくべきではない。マーケティング業務委託の可能性も含めて、大会ごとに適切な方法を検討していくことが必要となる。委託する場合、委託先を選定する仕組み、大会運営組織の関与・監督の仕方、役割分担、報告・開示の仕方などについて議論いただきたい。
- ・監査に関しては、情報が確実に監事に伝わるための情報収集、風通しのよいコミュニケーション、三様監査、リスクアプローチの必要性を強調してきたが、全て適切に対応いただいたので高く評価できる。
- ・今回監事に選任された2名は、いずれも上場企業において監査役の経験がある公認会計士と弁護士だったという点で実効性ある監査ができたのではないと思う。引き続き専

門人材を配置していくことが重要。

○松本委員

- ・大規模な国際大会の中で、厳格な契約調達制度を本格的に実証したのは初めてだったと思う。情報公開とそれに対するチェックがきちんと機能していた。今後の国際大会の運営にも活用できる経験だった。
- ・大会によって、契約調達制度を整える期間も様々なので、今回のものをベースにしながら、大会規模に応じたガバナンス設計をしていくことが重要である。

④利益相反に伴う問題の防止

○山本委員

- ・利益相反の防止についても問題なく対応している。特に人材登用について直接雇用は高く評価できる。
- ・ただし、今回の大会の特性上実現できたことなので、これを参考にしてその他の大会運営に支障をきたすことのないようにしていただきたい。あくまで目的は利益相反の防止であるため、防止できる範囲で、大会の特性に応じた形で仕組みを作っていくことが重要。

○松尾委員

- ・直接雇用は利益相反が生じる余地を制限することができる有効な方法である。これを採用し、今回成功させたことは、とても評価できる。
- ・しかし、直接雇用だけでは対応しきれない場合も十分に想定される。出向を全面的に否定するのではなく、直接雇用に比べてリスクが内在することを認識することが重要。一般的な利益相反よりも範囲が広いため、何が利益相反に該当するのかという認識を共有していく必要がある。その上で、大会ごとに適切な承認プロセスの構築、権限の分散、決裁基準を設けるなどの工夫をしていただく形が望ましい。今回、利益相反をチェックする専門委員会を設置したことは、不適切な利益相反取引に対する抑止効果も期待できるため、引き続き取り組んでいただきたい。

○松本委員

- ・スポーツ専門人材の獲得が難しいなかで、悩ましい問題であると感じている。
- ・色々な国際大会の中で、利益相反についてチェックしていくことが重要となるため、今回得られた知見をもとに引き続き検討してほしい。

○滝口委員

- ・世界陸上においては「高度人材受入制度」で外部から一人確保していたが、利益相反リスクが低く、うまく運用できた事例だったと聞いている。今後に向けて、外部人材を受

け入れる場合、利益相反が起こりづらい登用ジャンルやポジションのノウハウを蓄積していただき、直接雇用が難しい場合の対応として参考にさせていただきたい。

⑤情報公開の仕組みの構築

⑥危機管理及び不祥事対応体制の構築

⑦懲罰制度の構築

○松本委員

- ・情報公開は、両大会で詳細に公開いただいた。今まで、ガバナンス研究においては、大会情報を入手するために直接関係者にインタビューする必要があったが、今大会における情報公開のあり方は非常に素晴らしかった。
- ・契約金額含め、情報公開することについて色々な意見があったと思うが、情報公開を通じて理解が深まったことにより、大会運営がスムーズになったこともあるため、これからの国際大会に大きく活用できる事例となった。
- ・懲罰制度については実際に発生することはあまりないと思うが、きちんと制度を設けておくこと自体に意義があるため、引き続き取り組んでいただきたい。

○滝口委員

- ・契約調達管理会議の議事録は、結論だけでなく質疑応答もかなり詳細に公開されていた。非常にオープンに情報公開ができている大会だったと実感している。

○山本委員

- ・情報公開は、大会運営の透明性・信頼性を確保する上で非常に重要。今回、法令に基づき開示すべき事項以外についても、積極的かつ主体的に開示していた点は非常に高く評価できる。今後もこのような形で進めていただきたい。

○松尾委員

- ・情報公開は、詳細かつ適時に行われた印象。契約調達委員会の議事録を拝見したが、非常に詳細に記載されていた。例えば契約調達において厳格なチェック体制を取っていたとしても、その情報が公開されないと、公正性に疑念が生じる可能性もある。公的資金を使った大会では、組織の中での議論や決定プロセスについても、ブラックボックスにすることなく、可能な限り情報を公開する姿勢について、今後も引き続き取り組んでいただきたい。
- ・法令に基づく情報公開や、プラスアルファの情報公開に加え、アスリートからの情報発信など、色々な形で大会を知ってもらい、盛り上げていくための積極的な情報発信を行っていて素晴らしい取組だった。

2. 東京 2025 世界陸上競技選手権大会及び第 25 回夏季デフリンピック競技大会東京 2025 に関する取組状況について

○松本委員

- ・東京は、様々なレガシーイベントを実施できる、国際的に見ても数少ない都市。両大会において色々な取組を実施したことは、今後の国際大会に向けた大きなレガシーとなる。そのポテンシャルがあることは、東京ブランドを広めることになる。

○滝口委員

- ・現地で大会を観戦し、選手・観客の熱量を感じることができた。また、子供たちを会場に招待する取組について、現地であの熱狂を感じることができたのは、子供たちにとって非常に大きな経験であり、その意味で「未来につながる大会」になったと言える。
- ・世界陸上は TBS がスポンサーとなり大々的に放映していたが、デフリンピックにおいても、大阪でも夜のニュースでその日の競技結果が流れていた。開催地の東京のみならず、両大会ともに全国的に身近に感じられるものとなり、共生社会への理解が進んだのではないか。

○山本委員

- ・両大会ともに、非常に盛り上がった印象。大会の機会を捉えて、東京の魅力を発信する様々な取組を行っていた。浮世絵のフラッグや江戸の祭りなどは、報道番組等でも取り上げられており、東京の魅力発信に寄与していた。都民である自分自身も、東京の魅力を再確認できたので、非常に有意義な大会だった。

○松尾委員

- ・世界陸上は、国立競技場での大きな歓声とともに、圧巻の盛り上がりだった。様々な形で東京の魅力発信、サステナビリティに配慮した大会運営、未来を担う子供たちへの様々な体験機会などを通じて、スポーツとともに東京の魅力を発信することができた。
- ・デフリンピックは、大会開催まで認知度が低く、集客に課題があったと思うが、結果的にデフスポーツの魅力を大いに発信できる素晴らしい大会になった。会場に観戦に行った際、選手の素晴らしい活躍を拝見するとともに、サインエールで会場の一体感を感じた。

日本人選手が金メダルを取った種目で、別の国の応援団の方が「おめでとう」と言ってくれ、国境を越えた一体感に感動した。

会場における体験型のイベント、ボランティアの方々の積極的なサポートなど、細やかな配慮がある大会であり、共生社会への理解促進に大きな意義があった。

以上