

**北海道・札幌2030オリンピック・パラリンピック冬季  
競技大会に向けた大会運営見直し案（原案）**

**令和5年10月3日  
札幌市スポーツ局**

## 目次

- 1 理事会の在り方
- 2 マーケティング事業の在り方
- 3 利益相反管理の在り方
- 4 調達の在り方
- 5 情報開示の在り方
- 6 実効性の担保

# **1 理事会の在り方**

# 1 理事会の在り方

## ■ 課題

- 理事会の形骸化防止・チェック機能強化
- 役員の多様性確保
- 役員選考プロセスの見える化

## ■ 見直し案のポイント

- 理事会はその役割や責務を果たすために不可欠な人材からなる実務的な集団にする
- 理事会の多様性確保のため、幅広い年齢構成とするとともに、女性理事割合50%程度を目指す
- 理事会の規模は、東京2020大会の約半数の20名程度を想定
- 役員の選考プロセスや選考基準を公表し、選考後には選考理由も公表
- 一部の理事は公募により選考

# 1 理事会の在り方

## (1) 目指すべき理事会の姿

- 東京2020大会における理事会はJOC、JPC、東京都、政府のほか、各界の専門家、著名人等で構成されるオールジャパンの体制であり、それによって各種団体等の関係機関が密接に連携し、様々な取組を実施することができた
- 一方、ガバナンス指針においては、様々な業界を巻き込んでムーブメントを喚起する役割を理事会のみで担おうとすると、理事会の実効性の確保が不十分となり、本来果たすべき役割を果たせなくなりかねないと指摘

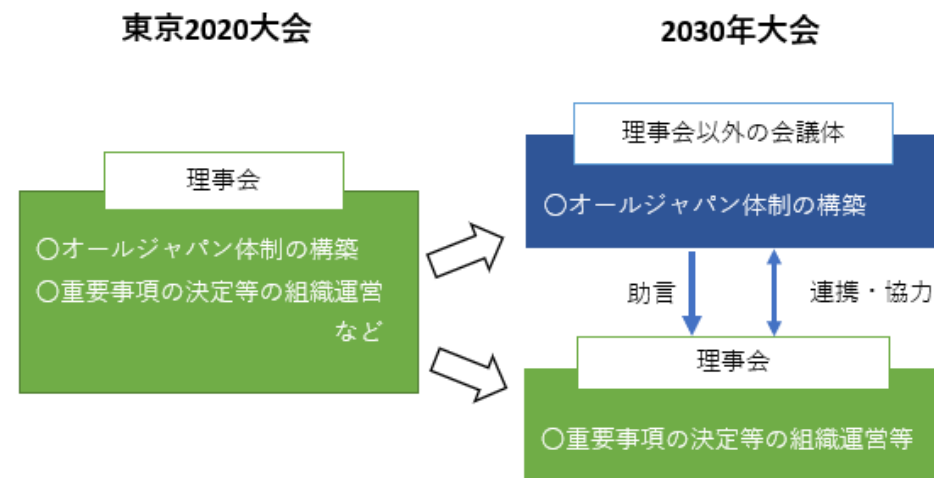
➤ 2030年大会では、オールジャパン体制は理事会と別の会議体において構築  
※当該会議体は理事会に対して助言を行うとともに、大会の成功に向けて理事会と連携・協力

➤ 理事会は組織委員会の業務執行や重要事項の決定、理事の業務執行の管理等を行う機関として、政治的中立性を確保したうえで

- ①業務執行に必要な資質等を持つ人材
- ②その監視を行える人材
- ③大会運営を担う主要なステークホルダー

等からなる、**組織運営に特化した実務的な集団**とする

➤ 多様性確保のため、理事の年齢構成に偏りが生じないようにするとともに、**女性理事割合50%程度**を目指す



# 1 理事会の在り方

## (2) 業務執行理事の配置とその管理・監督

- ・ ガバナンス指針において、理事会を適正な規模として実効性を確保するためには、全ての意思決定を理事会が行うのではなく、業務執行理事等への権限委譲も考えられると指摘

- 2030年大会では、大枠や基本方針は理事会で定めたとうえで、迅速な決定等が必要な一部の案件については、業務執行理事を含む会議体にて意思決定することで、効率的な理事会運営を行う
- 業務執行理事に対するガバナンス確保については、当該理事の担当業務範囲を明確に定めるとともに、その執行状況を管理・監督する理事を配置し、理事会で定期的に状況確認することで、理事会内での相互けん制体制を確保し、理事会機能の形骸化を防止

## (3) 理事に求める資質等及び役割

- 2030年大会においては、理事会が組織運営の意思決定や各理事の職務執行の監督などの役割や責務を果たす実務的な集団となるよう、**理事に求められる役割と、そのために必要な資質等をあらかじめ整理**
- 実際の人選に当たっては、理事会の多様性や中立性・公平性を確保するため、能力・経験・実績だけでなく、年齢、性別、所属団体などにも配慮することが必要
- 円滑な組織運営には国内外の関係機関との連携が不可欠であるため、開催国のIOC委員・IPC理事や、JOC・JPC・競技団体・開催都市・国の代表者等の主要なステークホルダーを含める必要がある
- 理事の役割に応じた適切な勤務形態（常勤・非常勤など）とするとともに、その職責及び勤務形態に応じた報酬を支払うことも検討

# 1 理事会の在り方

## (4) 理事会の適正規模

- 東京2020大会においては、理事の人数の多さが理事会を形骸化させる一因となったという指摘がある

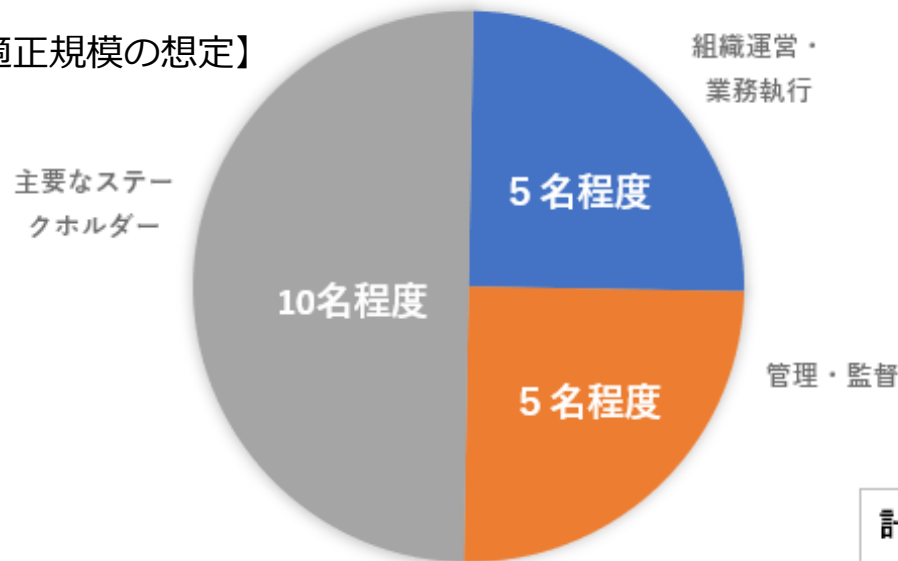
- 議論の質の向上を図り実効性のある組織とするため、2030年大会組織委員会の理事は、東京2020大会の約半数である**20名程度**とする※

※その場合の構成例は下図のとおり

- 実際に理事を選ぶ際には、理事会として必要な資質等が網羅されていること、業務執行を担う理事と管理・監督の役割を担う理事が適切に配置されていることなどを確認するため、理事の資質等の一覧を表にしたスキルマトリクス※を活用するなど、知識・能力・経験をバランスよく備え、理事会全体として役割を果たせるような理事構成を実現

※チームとして必要な資質等（スキル）を一覧にし、各メンバーが持つスキルを当てはめた表

【理事会の適正規模の想定】



計 20名程度を想定

# 1 理事会の在り方

## (5) 選考プロセスの見える化

- 組織委員会の重要な意思決定に関与する理事等の役員の人選は、市民の大きな関心事であり、組織委員会によるクリーンな大会運営の基礎となることから、理事に求められる役割や資質等をあらかじめ整理し、それらを満たす人材を公平・公正に選任することが重要

- 2030年大会では、理事の選考に当たって、人選の考え方や理事となる人物の必要条件、選考プロセス等を規定した選考方針を、評議員会※があらかじめ策定・公表

※法人において理事・監事等の選任・解任を行う役割を担う機関

- 実際の選考は外部の有識者等で構成する役員候補者選考委員会が実施し、評議員会に理事候補者を推薦

- 評議員会が理事を選出した際は、その選考理由を公表

→ 理事の選考プロセスの見える化

- 以下の二つの理由から、一部の理事については公募により選出するものとする。

- ① 様々なバックグラウンドや専門知識を持つ人材の発掘が期待でき、理事会に必要な資質等を持つ多様な人材の確保につながる
- ② 第三者的な視点を持つ理事が加わることで、理事会内でのけん制効果・緊張感を生み出し、理事会機能の形骸化防止・公正性の確保が期待できる



## **2 マーケティング事業の在り方**

## 2 マーケティング事業の在り方

### ■ 課題

- 組織委員会による代理店への管理・監督機能強化
- 代理店への過度な依存の防止

### ■ 見直し案のポイント

- 組織委員会が主体的にマーケティング事業に取り組める体制の構築
  - ノウハウを有する人材の確保（直接雇用等）
  - 代理店からの出向者の適切な人員配置
  - 代理店の選定における透明性及び競争性の確保
  - スポンサー選定プロセスの見える化
  - スポンサー選定委員会の設置
  - 組織委員会の代理店への管理・監督機能の強化
- 複数企業が参画可能な代理店活用の仕組みの検討
  - 1社独占による不正リスクの抑制

## 2 マーケティング事業の在り方

### (1) オリンピック・パラリンピック開催国におけるマーケティングについて

- オリンピック・パラリンピックを開催する際には、開催国のオリンピック委員会とパラリンピック委員会※<sup>1</sup>が保有するマーケティング権利※<sup>2</sup>を、開催決定後に設立される大会組織委員会に集約し一本化する「ジョイントマーケティング」が義務付けられる
  - ※1 日本においては日本オリンピック委員会（JOC）及び日本パラリンピック委員会（JPC）
  - ※2 エンブレム等マーク類の使用権、関連映像・写真の使用権、商品・サービスの供給権など
- 大会運営に必要となる財源を民間から確保し、組織委員会の活動を計画的に推進するためには、スポンサー収入の確保とスポンサー企業から得られる技術・ノウハウが不可欠であり、そのためのマーケティング活動が極めて重要となる
- 組織委員会のマーケティング活動により集めたスポンサー収入やライセンス収入については、大会運営費の柱となるほか、JOC及びJPCを通じて選手強化費用にも充当される
- 組織委員会は、国内スポンサー収入を最大限獲得するため、スポンサー金額に応じてスポンサー企業が行使できる権利を定めたプログラムを作成し、その権利が適切に行使・保護されるよう、厳格に管理することが求められる

## 2 マーケティング事業の在り方

### (2) 東京2020大会におけるマーケティング体制について

- 組織委員会と一体となってマーケティングプログラムを開発・セールスする代理店を公募し、外部有識者を含む選定委員会で評価したうえで、1社の代理店を専任代理店として採用
- 代理店1社に独占的な営業活動権を付与したことで、東京2020大会組織委員会は、専任代理店からマーケティング収入の最低収入保証※を獲得するとともに、必要となるノウハウを有する人材と人員を確保することができ、国内スポンサー収入は史上最高額となるなど成果を上げた
  - ※スポンサー収入があらかじめ設定した金額に届かなかった場合に、代理店がその差額分を補填することを、代理店側が組織委員会に対して保証すること

#### 【東京2020大会におけるマーケティング体制の問題点】

- ①スポンサー選定の基準やプロセスが不透明だったこと及び専任代理店からの出向者がマーケティング担当部局の主要ポストに配置されていたこと
  - 組織委員会が専任代理店を適切に管理・監督できていなかった
- ②専任代理店に過度に依存したスポンサー選定がなされていたこと
  - 専任代理店による恣意的な選定が行われるリスクが高まるなど、専任代理店の裁量の余地が大きくなっていた

## 2 マーケティング事業の在り方

### (3) 2030年大会におけるマーケティング体制について

- 2030年大会の大会運営費には、原則税金は投入しない計画であり、スポンサー収入の確保が組織委員会の運営のために極めて重要
- 必要なスポンサー収入の確保には、専門的な技術やノウハウを持つ代理店のサポートが必要不可欠であり、東京2020大会の問題点を排除し、組織委員会が主体的にマーケティング事業に取り組むための新たな体制構築と、代理店活用の在り方を検討することが必要

## 2 マーケティング事業の在り方

### (4) 新たな体制の構築

➤ 組織委員会として主体的にマーケティング事業に取り組めるよう、以下の体制を構築

#### ① 組織委員会のマーケティング体制

- 東京2020大会等の大規模国際競技大会経験者など、マーケティング業務に関する実務経験や専門知識・ノウハウを有する人材を直接雇用するなど、必要な人材の確保に努める
- 組織委員会は、マーケティング事業を推進するための方針を策定したうえで、その方針に基づき、組織委員会のマーケティング業務をサポートする代理店を活用
- マーケティング業務の意思決定者であり管理主体者であるという立場を組織委員会が確保するため、代理店を適切に管理・監督できる体制を構築
  - 東京2020大会では代理店に対する管理・監督業務の中心的役割を担う部署の責任者（局長、部長等）に代理店出向者が配置されていたが、2030年大会では当該ポストに代理店からの出向者は配置しない
  - 組織委員会において代理店の管理・監督業務を担う部署の職員は、代理店からの出向職員に偏らないよう、適切なバランスを考慮した人員配置とする（p.21参照）
  - 利益相反を適切に管理するためのチェック体制を強化するため、リスクを日常的に監視できる人材を配置する（p.22（3）参照）

## 2 マーケティング事業の在り方

### (続き) (4) 新たな体制の構築

#### ② 代理店の選定における透明性及び競争性の確保

- 組織委員会のマーケティング業務をサポートする代理店の選定は公募（企画競争）によることとし、外部有識者を含めた選定委員会で公正・公平に評価したうえで受託者を決定
- 代理店の選定結果や選定理由を公表することで、透明性を確保
- 公募時の提案書において、ガバナンス確保や不正防止の取組を具体的に示すよう求め、その取組内容を評価対象とすることで、不正発生リスクの低い提案が採用されやすい仕組みとする
  - 公募参加者が、企業内ガバナンス体制の強化や、利益相反が悪影響をもたらす事象をあらかじめ想定するなど、不正防止対策を講じることが期待できる

#### ③ スポンサー選定プロセスの見える化

- スポンサー選定における組織委員会と代理店との役割分担を明確にし、その内容を公表することで、代理店の裁量範囲を限定
- スポンサーの選定過程や選定時の評価項目（協賛金額、スポーツ大会の運営実績、スポーツを通じた社会貢献等）などをあらかじめ公表し、スポンサー選定プロセスを見える化
  - スポンサー応募機会を幅広い企業に対して公平に提供するとともに、代理店による不正等のリスクを抑制

## 2 マーケティング事業の在り方

### (続き) (4) 新たな体制の構築

#### ④ スポンサー選定委員会の設置

- 組織委員会に外部有識者を含めたスポンサー選定委員会を設置し、代理店によるスポンサー選定が、定められたプロセス・評価項目等に基づく適切かつ妥当なものであるかをチェックしたうえで、組織委員会として最終的にスポンサーを決定
- 代理店に自らの営業活動やスポンサー選定に対する説明責任が生じることで、不正や恣意的な取扱いに対するけん制効果が働くとともに、スポンサー選定の公正性・妥当性が担保される



## 2 マーケティング事業の在り方

### (5) 代理店の新たな活用の在り方

- 東京2020大会においては、スポンサー選定に係る業務を1社が独占的に担い、その1社に過度に依存していたことにより、専任代理店の裁量の余地が大きくなり過ぎたことが、不正の一因となった可能性
  - 2030年大会では、前述(4)のとおり組織委員会が主体的にマーケティング事業に取り組める体制を構築した上でなお、そのリスクを最小限に抑えた代理店活用の在り方の検討が必要
- 不正防止の観点においては、1社に権限が集中することによるリスクを回避するため、**複数企業が参画**し、参画企業間のけん制効果を働かせることで、不正や恣意的なスポンサー選定が行われるリスクを抑制することができると思われる
- スポンサー収入拡大の観点においては、独占的な営業活動権を付与することで得られる専任代理店方式のメリット※を維持することも重要となるが、グループ（共同企業体や共同事業体など）を組成するなど、**複数企業が一体となって取り組める体制**を構築することで、**専任代理店方式と同等のメリットを確保できる可能性**がある
  - ※最低収入保証が得られやすい、代理店がスポンサー候補企業の情報を独占して交渉可能であることから、収入拡大につながる、など
- 各社が持つ販売網やノウハウといった強みを合わせることで、スポンサー収入の更なる拡大の可能性や、地場の代理店の事業参画及び地元企業のスポンサー参加などにより、地域を巻き込んだマーケティング展開につながることも期待

## 2 マーケティング事業の在り方

### (続き) (5) 代理店の新たな活用の在り方

- 以上のことから、代理店の活用にあたっては、組織委員会による適切な管理・監督のもと、**複数企業で組成したグループ**（共同企業体や共同事業体など）にマーケティング業務をサポートさせる体制を構築することが望ましいと考える
- 2030年大会においては、今後の他の大規模国際競技大会における代理店活用の状況やその効果等も見定めたうえで、複数企業が参画することも含めた具体的な仕組みについて検討

# **3 利益相反管理の在り方**

## 3 利益相反管理の在り方

### ■ 課題

- 利益相反を適切に管理するためのルール設定や組織体制の構築
- 理事等の役員を含む組織委員会全体へのコンプライアンス意識の徹底

### ■ 見直し案のポイント

- 利益相反ポリシーを定め、利益相反管理のルールやチェック体制等を明確化
- 民間企業からの出向者は、出向元企業と利害関係が生じる部署の長には配置しない
- 出向者等から、コンプライアンスに関する宣誓書を提出させるなど、利益相反に関する意識を高め、不正を未然に防止
- 利益相反管理委員会を設置
- 役職員全員に対して、継続的かつ実務的なコンプライアンス教育を徹底

### 3 利益相反管理の在り方

#### (1) 利益相反ポリシー等の策定

- 東京2020大会では、利益相反に特化したコンプライアンス関係規程は整備されていなかった

- 2030年大会では、組織委員会全体で一体的な基準・体制を整備し、利益相反を適切に管理するため、東京2020大会で策定されていたコンプライアンス規程に加え、以下のような項目を盛り込んだ**利益相反ポリシーを策定**

##### 【利益相反ポリシーに規定する想定項目】

- 利益相反の定義と適用範囲
  - 人材配置ルール
  - 利益相反を未然に防止するためのチェック体制
  - 利益相反管理委員会の設置
- など

### 3 利益相反管理の在り方

#### (2) 人材配置ルールの設定

- 限られた準備期間で円滑かつ適切に大会を運営するためには、民間企業からの出向者のノウハウが有用である一方で、役職員と特定企業との癒着を防止し、コンプライアンスを確保することが必要
- 2030年大会では、契約等に係る組織の最終的な意思決定が公正かつ中立な立場で行われるよう、民間企業からの出向者は、**出向元企業と利害関係が生じる部署の長には配置しない**
  - 組織内での適切な相互監視機能を維持し、不適切な利益相反の発生を抑止するため、**部署内の職員配置が特定の企業からの出向者に偏らないようにする**など、適切なバランスを考慮
  - さらに、民間企業からの出向者が配置されることを想定し、事業者との接触に関するルール（出向者が出向元企業と接触する際には複数人で対応する等）を設定
  - 民間企業からの出向者の配置等に制限をかけることにより、人材が不足することもある想定されることから、東京2020大会など大規模国際競技大会の経験者を直接雇用するなど、ノウハウを有する人材の確保に取り組む

## 3 利益相反管理の在り方

### (3) 利益相反による不正の未然防止

- 利益相反を適切に管理するためのチェック体制を強化するため、利益相反チェックリストによる管理を行うとともに、利益相反リスクの高い部署には、そのリスクを日常的に監視できる人材を配置
- 以下のような手段により、利益相反に関する意識を高め、不正の未然防止を図る
  - 出向者等から、コンプライアンスに関する宣誓書を提出させること
  - 契約の相手方となる事業者に不適切な利益相反がないことを保証させる条項（表明保証事項）を契約書に盛り込むこと
  - 役員の就任時に、組織委員会と利害関係が生じる可能性のある企業等との関係性（役員就任等）について自己申告させること

### (4) 利益相反管理委員会の設置

- 2030年大会では、弁護士等の外部有識者を含む利益相反管理委員会を設置
- 利益相反管理の基準策定、利益相反の判断及び必要な助言又は指導、監視・監査機能等を包括的に担うほか、利益相反に関連する情報を集約・共有し、不正行為の防止を図る
- 他の内部委員会等との連携を図ることで、組織的な利益相反管理体制を構築

#### 【利益相反管理委員会の役割】

- 利益相反ポリシー、規程の策定
- 利益相反ポリシーの遵守状況の監査
- 公益通報を受けた場合等における利益相反の妥当性・適法性の判断 など

### 3 利益相反管理の在り方

#### (5) コンプライアンス研修の実施

- 東京2020大会の事案は、役員のコンプライアンス意識の欠如が要因となった可能性

- 2030年大会においては、以下のような研修を実施することで、**組織委員会内の全ての役職員に対するコンプライアンス教育の徹底**を図る

【想定される実施内容】

##### ① 実施方法

- 対象：理事や監事を含む、組織委員会内の全役職員
- 着任時はもちろん、少なくとも年1回の研修受講を必須として、毎年継続的に実施

##### ② 研修内容

- 対象者の立場や属性、所属部署に応じた、実務的な研修内容
- 組織委員会の役職員が「みなし公務員」となった場合は、具体的な制限や留意点のほか、不正行為を誘発する要因等の理解促進を図る内容とする
- 不正行為について、具体的な事例を想定したガイドラインやマニュアル等を作成し、実践的な研修内容とする
- 不正防止にとどまらず、不正を認識した際の通報窓口や懲罰制度についても研修に盛り込むことで、自浄作用とけん制機能を強化

##### ③ 理解促進・未受講者への対応

- 研修終了時に理解度テストを実施するなど、研修内容の理解促進を図る
- 研修実施状況を定期的に確認し、未受講者に対する指導などの対応を行うことで、確実な研修受講を担保



## 4 調達の在り方

### ■ 課題

- 公正性・透明性を確保した合理的な調達の実施
- 適正な価格による大会運営業務の委託

### ■ 見直し案のポイント

- 調達管理委員会の機能を強化し、不正リスクを意識した管理体制を構築
- 業務内容の適切な切り分けやスケジュール管理の徹底などの取組により、競争性・公正性を確保
- 競争入札が困難な場合でも、必要に応じて第三者による価格検証を実施し、価格の妥当性を担保
- 調達情報を積極的に公表し、透明性を確保

## 4 調達の内り方

### (1) 調達管理委員会におけるチェック機能強化

- 東京2020大会においては、「調達管理委員会の主な検討内容に事業を取り巻く不正リスクの発見と対策が含まれておらず、書類など表面上整っているが、その背後に隠れている不正の可能性までは検討されていなかったと考えられる」

※「東京2020テストイベントに係る談合報道に関する調査報告書」（2023年7月東京都公表。以下、「談合調査報告書」という）より

- 調達管理委員会においては、不正リスクを意識した調達管理体制の構築が必要

- 2030年大会で設置する調達管理委員会では、以下のとおり審査や情報公開に取り組むことで、合理的な調達や手続きの公平性、公正性、透明性を確保できる体制を構築

#### 【調達管理委員会における審査等】

##### ① 積算の妥当性の確認

- 発注部局の積算について、見積書や第三者による検証結果等の審査を行い、その妥当性を確認

##### ② 事業実施における不正リスクの可能性調査

- 不正リスクに対する知見や経験のある外部委員を調達管理委員に含めたうえで、利益相反チェックリスト（p.22参照）を活用するなど、談合等の不正リスクを確認

##### ③ 調達情報の積極的な公開

- 東京2020大会では開示されていなかった入札参加者数や随意契約の理由などの調達情報を、組織委員会ホームページ等で積極的に公開

## 4 調達の内り方

### (2) 競争性・公平性を確保した調達の実現に向けた取組

#### ① 大会運営業務の委託業務範囲の適切な切り分け

- 大会運営業務の委託に当たっては、競争性・公平性を確保するため、原則競争入札で行うことを前提に、可能な限り多くの企業が入札に参加できるように、委託業務範囲を適切に切り分ける
- 業務を過度に細分化すると、効率性の低下や円滑な運営に支障が出るおそれがある一方、まとめて発注しすぎると受注可能な企業が限られ、競争性が阻害される可能性
- 東京2020大会の事例を参考に、合理的かつ効率的な切り分け方について、競技団体等と早い段階から協議し、検討・準備を進める

#### ② 適切なスケジュール管理

- 東京2020大会の受注調整（談合）疑惑について、スケジュールのひっ迫による時間的制約が背景・要因となった可能性
- 競争性を確保した適正な調達手続きには一定の時間を要することを踏まえ、いかに余裕のある、適切なスケジュールで調達手続きを行えるかが重要
- 通常の国際大会よりも高いレベルの競技運営が求められることから、仕様書が高度かつ複雑、関係者が多いことにより膨大な協議・調整が必要、都市の通常の供給総量を大幅に上回る規模の調達となるなど、一般的な調達よりも検討・準備に多くの時間と労力がかかることを、あらかじめ十分に認識しておくことも重要

→ これらの様々な特殊要因を想定し、早くから競技運営及び会場運営等の経験・ノウハウのある人材を確保し、実施に向けたロードマップを描いたうえで、その進捗管理を徹底

### (続き) (2) 競争性・公平性を確保した調達の実現に向けた取組

#### ③ IOC・IF等との事前協議

- 大会運營業務委託等の調達に当たっては、仕様書の内容がIOCやIF（国際競技連盟）の要求水準を満たしていることが必要
- 調整に時間を要したり、発注直前に新たな要求があったりすると発注スケジュールに大きな影響が出ることから、NF（国内競技連盟）の協力・連携の下、あらかじめ十分に協議を重ね、早い段階で仕様書の内容を合意しておくことが重要

→ 招致決定前からIOCやIFと継続的に対話を重ねるとともに、招致決定後に速やかに本格的な協議が行えるよう、しっかりと協議体制を確保

### (3) 適正な価格での調達の実施

- 2030年大会の調達においては、競争性・公平性を確保するため、原則競争入札によることとするが、スポンサー契約による優先供給※がある場合や、入札が不調になった場合、競争入札を行うだけの時間的猶予がない場合など、やむを得ず競争入札が困難な場合も想定  
※スポンサー企業の特定の商品・サービスを組織委員会に優先的に供給できる権利
- 競争入札が困難な場合でも適正な価格での調達を実施されるよう、その妥当性を確認する仕組みを構築することが必要
- やむを得ず競争入札が困難な調達案件については、
  - ・発注部局が予定価格を算出する際、原則、複数企業に対するヒアリングや、複数者からの見積り徴取を実施
  - ・人件費や建設費など市場価格に精通した第三者（コンサルティング会社等）による積算の検証を、調達担当部局が必要に応じて行ったうえで、調達管理委員会においてそれらの書類を審査し、その妥当性を確認

# 5 情報開示の在り方

## 5 情報開示の在り方

### ■ 課題

- 積極的な情報開示を実現するための制度構築
- 組織委員会の活動内容及び経費に関する透明性の確保

### ■ 見直し案のポイント

- 札幌市公文書公開制度に準じた情報公開制度の導入
- 組織委員会の経費（予算・決算等）などの積極的な情報開示・公開
- 様々な手法・媒体による主体的・タイムリーな情報発信



# 5 情報開示の在り方

## (1) 情報公開制度の導入

- 組織委員会は大きな社会的影響力を持つ公共的な団体であり、公益性も高いことから、所有する情報を可能な限り開示することで、組織の透明性を高めることが求められる

- 2030年大会では、組織委員会が所有する情報の公開請求が可能となる仕組みを構築するため、札幌市の公文書公開制度（条例に定める非公開情報以外は、原則公開を義務付け）に準じた**情報公開制度を導入**

### 【札幌市公文書公開制度について】

- 市民の請求に基づき、市の機関が保有する公文書を公開する制度
- 公開請求を受けた実施機関は、一定の期間内に公開するか否かを決定
- 原則公開とすることが義務付けられている
- 条例に定める非公開情報が含まれる場合は、全部又は一部を非公開

### ＜非公開情報の例＞

- 個人に関する情報（住所・氏名など）
- 公開すると法人などの正当な利益を害するおそれがあるもの
- 公開すると事務事業の適正な遂行に著しい支障を及ぼすおそれがあるもの
- 法令・他の条例や国の指示などにより公開できないと定められている情報

# 5 情報開示の在り方

## (2) 積極的な情報開示・公開

- 市民・国民から信頼される組織委員会を目指し、2030年大会では、法令で開示が求められていない情報についても、ホームページ等で積極的に公開  
例：主要な会議の議事録、役員の選考基準・過程、スポンサー選定の評価項目・プロセス、調達に係る契約額や契約手法、随意契約理由
- 市民等の関心が高い組織委員会の経費に関しては、予算執行状況を定期的に公表するとともに、予算計画や決算報告についても毎年公表し、最終的な決算についても内訳を含めて公表することで、開催経費の透明化を図る
- 契約上の守秘義務についても、個人情報のほか、システム開発の仕様（営業秘密）や警備計画（安全性の確保）といった、調達先の営業努力やノウハウ等が反映される最低限の部分に限定するなど、開示を前提とした契約内容とする
- やむを得ず生じる、守秘義務等により開示が難しい情報についても、特別措置法により、その調査権限を持つ外部委員会等を設置（p.37参照）し、チェック可能な仕組みを検討

## 5 情報開示の在り方

### (3) 主体的かつタイムリーな情報発信

- 市民に身近で開かれた組織委員会を目指すためには、積極的な情報開示に加えて、組織委員会がどのような活動や取組をしているか、市民に分かりやすくタイムリーな情報を、主体的に発信することが重要
- 2030年大会では、以下のような手法を通して、あらゆる世代にタイムリーに情報が届けられるよう、様々な工夫を凝らした情報発信に努める
    - 報道機関等のメディアとの連携
    - 主要事案ごとの、報道機関等への説明会
    - SNS・YouTube等を活用した配信
    - 組織委員会会長等による記者会見の定例化
    - 情報発信の専門家（コミュニケーションオフィサー）の活用
  - 情報発信にあたっては、多言語対応やユニバーサルな対応など、多様性に配慮した取組を検討

## **6 実効性の担保**

## 6 実効性の担保

### ■ 課題

- 不正防止の各種取組の実効性の担保
- 不正防止のためのけん制機能の強化

### ■ 見直し案のポイント

- 特別措置法により、強力な権限を有する外部委員会等を設置
- 従来の監査体制（三様監査）の強化と、新設する外部委員会等を含めた四様監査の連携により、組織委員会を適時監視
- 出向元組織と連携した懲罰制度の構築

## 6 実効性の担保

### (1) 特別措置法に基づく外部の委員会等の設置

- 不正や不祥事の発生リスクを最小限に抑えるためには、不正防止の各種取組の実効性を担保することが重要
- 取組が機能していることを確認するための強力なチェック体制を構築することが求められる

- 2030年大会では、組織委員会のガバナンス体制が機能しているかどうかを第三者の視点で総合的・客観的に監視・監査し、不正防止の取組に対する実効性を担保するため、特別措置法により、**守秘義務が課されている書類も含め、組織委員会が所有する全ての書類にアクセス可能な外部の委員会等の設置**を国に求めるなど、第三者が組織委員会を監視・監査できる体制の構築を目指す

※ガバナンス指針では「オリンピック・パラリンピック競技大会等の開催に伴い特別措置法が制定されるような場合においては、有識者等により構成される外部の委員会又は会議体等を設置し、当該外部委員会等の求めに応じた文書等の提出を組織委員会等に義務付けることも一案」と示されている

### (2) 監査体制の連携・強化

- 東京2020大会では以下のような三様監査の体制がとられていたものの、それぞれの所管が異なり連携が取れていなかったため、監査の実効性を高める余地があったことが、談合調査報告書において課題として指摘されている

- ①監査室・・・内部監査を所管する部署  
組織委員会の制度・組織及び業務活動を監査
- ②監事・・・理事の職務執行を監査
- ③会計監査人・・・財務諸表等を監査し、会計監査報告を作成

- 2030年大会では、監査室（内部監査を所管する部署）に各監査の総括・調整を担わせることで、監査全体の計画的な実施や、各監査で発覚した不正リスクの共有などの相互連携を図り、監査の効率性・実効性を高め、適時監視・監査を実現
- 従来の三様監査（内部監査、監事監査、会計監査人による監査）の連携・強化を図るとともに、新設する外部委員会等を加えた「**四様監査体制**」により、組織委員会を内外から適時監視することで、組織全体としてけん制機能を強化

## 6 実効性の担保

### 各監査人とその監査対象

		三様監査		四様監査	
監査人 監査対象		組織委員会		組織委員会外部	
		監査室（内部監査）	監事	会計監査人	外部委員会等
業務監査		○	○	×	○
会計監査		○	○	○	○
具体的監査内容		組織委員会の制度、 組織及び業務活動	理事の職務執行	財務諸表等	組織委員会の ガバナンス体制等
見直しのポイント		監査体制全体の 総括・調整 (体制強化)	情報の共有・連携		あらゆる情報を 閲覧可能 ガバナンス体制が 機能しているか 総合的・客観的に 監視・監査
東京2020大会との違い		既存	既存	既存	新設

※札幌市が組織委員会に出捐した場合は、その割合に応じて、地方自治法の規定に基づき、札幌市（札幌市監査委員）による調査（監査）を行うことも可能となる



## 6 実効性の担保

### (3) 公益通報制度の構築

- 東京2020大会における事案と同様の不正や不祥事の兆候を早期に発見し、未然防止や問題の是正を図るためには、組織委員会の役職員や関係企業等の従業員、その他の関係者による公益通報制度が重要な役割を果たすものとする
- 2030年大会の組織委員会では、内部通報窓口について、有識者（弁護士等）を配置して原局（各部署）と連携した調査を行うほか、コンプライアンス研修時など継続的に役職員へ制度の周知徹底を行う
- スポンサー企業や業務委託先等における通報制度とも相互に連携体制を構築
- 不正リスクに対する知見の深い法律事務所等への業務委託により、外部通報窓口を設置
- 外部通報窓口を世間一般に開かれた公益通報制度として広く周知徹底することにより、不正や不祥事の早期発見・是正を図る

## 6 実効性の担保

### (4) 懲罰制度

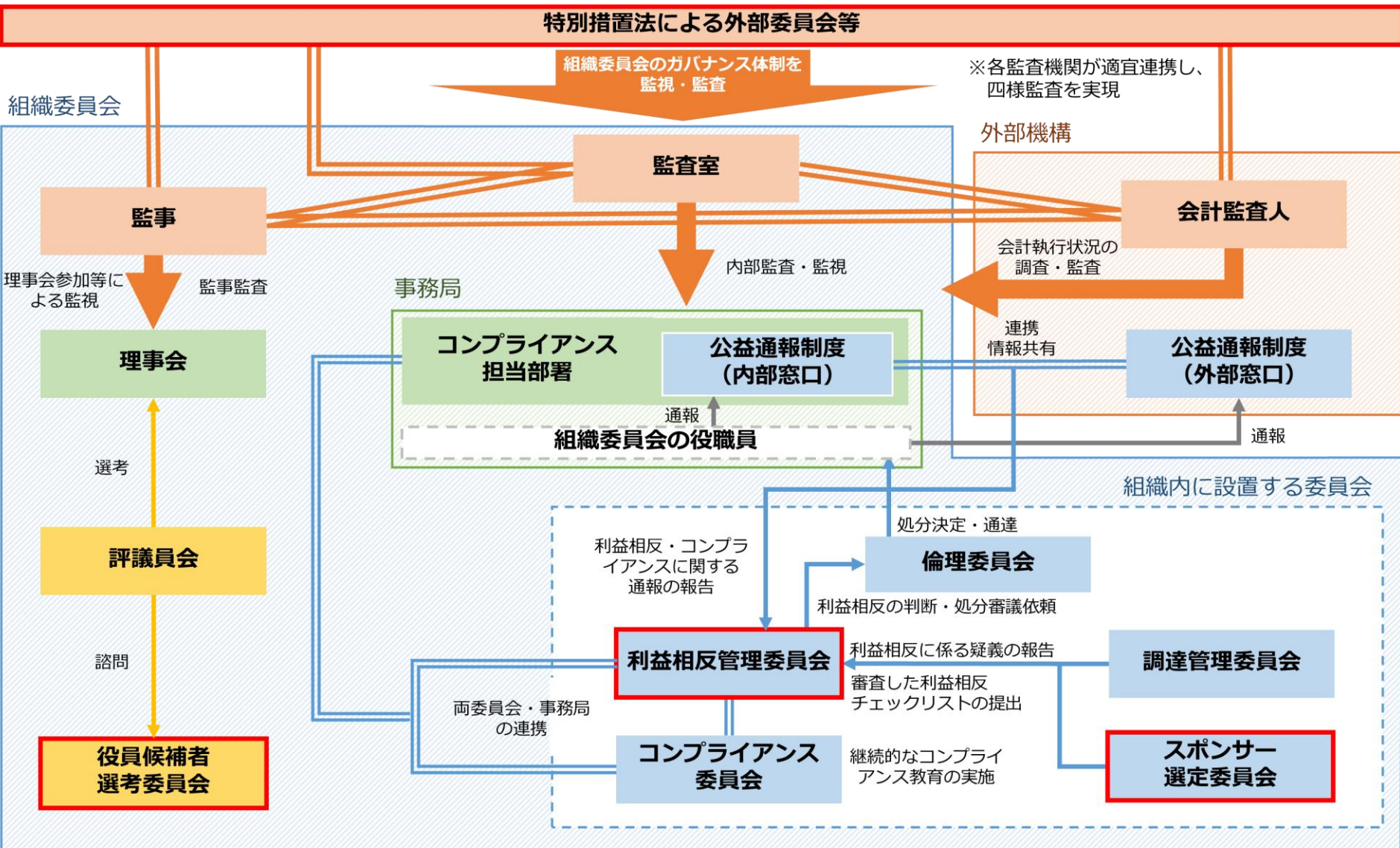
- 東京2020大会では、役職員に対してコンプライアンス研修等による懲罰制度の周知徹底がなされていなかった
  - 不正行為に対するけん制機能が十分に働いていなかったことが考えられる
- 2030年大会では明確かつ具体的な処分基準を定め、コンプライアンス研修等の機会も活用して周知徹底を行う
- 職員の懲戒処分に関する機関として倫理委員会を設置し、公正な運用を行うほか、企業等からの出向者に対しては、出向の際の契約において出向元からも処罰できるようにすることで、けん制機能を強化

### (5) 組織委員会解散後の不祥事対応方針

- 東京2020大会では、組織委員会が解散して清算法人に移行した後に不祥事が発覚
  - 組織委員会解散後の不祥事対応方針について、あらかじめ検討しておく必要がある
- 2030年大会では、万が一、組織委員会解散後に不祥事等が発生・発覚した場合には、札幌市と関係機関が連携して速やかに原因究明等を行う
- 清算法人や理事をはじめとした関係者から当時の業務執行に関する情報提供等の協力を得ることなどを、危機管理マニュアルに整理

# 6 実効性の担保

2030年大会のガバナンス体制の全体図（イメージ）



: 監査機関  
 : 理事会・組織委事務局  
 : 管理・諮問・審査機関  
 : 理事会に係る選定・諮問機関

: 見直し案にて新規に設置するもの

# 【東京2020大会における事案と大会見直し案との関連】

## 受託収賄容疑

### 【背景・要因とみられる事項】

- ① 組織委員会元理事（大手広告代理店出身）のコンプライアンス意識の欠如
- ② スポンサー選定基準・決定プロセスの不透明さ
- ③ マーケティング局に同代理店出身者が多数出向していたこと
- ④ 理事会のチェック機能が形骸化していたこと

## 談合疑惑

### 【背景・要因とみられる事項】

- A 談合に該当する行為への理解不足／組織委員会職員および関係者間でのコンプライアンス意識の欠如
- B 不適切な人員配置（発注元と発注先が同一企業の職員になる等）
- C 大会準備スケジュールのひっ迫

開催経費の増加の懸念／税金投入への不安

- ・ 原則競争入札の実施（委託業務範囲の適切な切り分け）→p.27
- ・ 競争入札が困難な場合は必要に応じて第三者により価格の妥当性を確認→p.29

- ・ 理事会の形骸化防止 →p.3~7
- ・ 一部理事の公募 →p.7

④

- ・ 理事を含む役職員研修の強化 →p.23

①

A

- ・ 早めの計画と準備 →p.27
- ・ 意思決定の迅速化
  - ・ ノウハウのある人材の確保 →p.21
  - ・ 実効性のある理事会等 →p.3~7

C

- ・ スポンサー選定基準や選定プロセスをあらかじめ開示 →p.14
- ・ スポンサー選定委員会によるチェック →p.15

②

- ・ 利害関係者を責任者とし、相互監視機能が働くバランスの取れた人材配置 →p.21
- ・ 利益相反チェックリスト作成、出向者による宣誓書提出、利益相反管理委員会による助言・指導・監視等 →p.22
- ・ 組織委員会が主体的に事業を推進する体制づくり、専門知識・ノウハウを有する人材の確保 →p.7、13、27

③

B

### 【けん制機能の強化】

- ・ 積極的な情報開示→p.33
- ・ 第三者による組織委員会の監視・監査→p.37~38
- ・ 公益通報・懲罰制度 →p.40~41

クリーンな大会運営の実現