

# 令和 5 年度内部監査報告書

令和 6 年 3 月

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監査室

# 目次

<b>第1 令和5年度内部監査計画</b> .....	1
1 国際スポーツ大会をめぐる状況と監査 .....	1
2 基本方針 .....	1
3 実施概要 .....	1
4 監査機関同士（監事監査、外部監査）の連携について .....	2
5 監査日程等について .....	2
<b>第2 内部監査の結果</b> .....	3
1 監査室ヒアリング .....	3
2 ガバナンスセルフチェックリストへの対応状況確認 .....	7
3 自己点検等との連携 .....	10
4 監査機関同士の意見交換 .....	10
5 総括 .....	11

## 第1 令和5年度内部監査計画

### 1 国際スポーツ大会をめぐる状況と監査

2025年に東京で世界陸上、デフリンピックが開催される。最近の国際スポーツを取り巻く環境は厳しく、大会の運営組織にはガバナンス強化が求められている。

スポーツ庁では、適切な組織運営を行う上での原則・規範として、令和5年3月に「大規模な国際又は国内競技大会の組織委員会等のガバナンス体制等の在り方に関する指針（以下「国の指針」という。）」を定めた。また、東京都では、国際スポーツ大会の準備運営業務を担う組織に対する都の関与のあり方について、令和4年12月に「国際スポーツ大会への東京都の関与のガイドライン（以下「東京都のガイドライン」という。）」を策定し、令和5年6月にはガバナンスの更なる強化に資する改定を行っている。東京都のガイドラインにおいては、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における取組例の一つとして、内部監査、監事監査、会計監査人監査の連携による「三様監査体制」の構築に言及している。

東京都のガイドライン等を踏まえて、デフリンピック準備運営本部（以下「準備運営本部」という。）では、8月の体制拡大に合わせて監査室を設置した。監査室で事務及び事業全般の執行状況の内部監査を行うとともに、公益財団法人東京都スポーツ文化事業団（以下「事業団」という。）の監事監査及び外部監査と三者で連携を図っていく。

### 2 基本方針

東京都のガイドラインでは、大会運営組織の始動期において、「ガバナンス確立に向けた体制整備」を着眼点にしている。

①役員等の適切な選任 ②コンプライアンスの確保 ③内部統制・外部チェック ④利益相反の管理 ⑤情報公開 ⑥その他大会の特性等を踏まえ必要と認められる取組

今年度は、準備運営本部の始動期から準備拡大期となるため、上記により、ガバナンス体制の整備面など、リスクアプローチの観点を踏まえて監査を実施する。

### 3 実施概要

#### (1) 監査室によるヒアリング

不正の未然防止、早期発見のため、監査室がヒアリングを実施し、準備運営本部内において生じる可能性があるリスク及びその未然防止策等について確認を行う。準備運営本部内の

総括的・横断的な観点で、最高執行責任者である準備運営本部長（以下「本部長」という。）のヒアリングも実施する。

#### （２）ガバナンスセルフチェックリストへの対応状況確認

８月の体制拡大に合わせて制度や規程等を整備し、ガバナンス体制を構築した。大会準備が本格化する中で、国の指針に示されているガバナンスセルフチェックリストに基づき、適切な運用ができているか、制度や規程の所管部署を中心に確認する。

（体制整備、規程整備、コンプライアンス委員会、コンプライアンス教育（研修）、法務、会計、情報開示及び利益相反 等）

#### （３）自己点検等との連携

監査の実施に当たっては、12月のコンプライアンス月間に総務部で実施する自己点検、財務部で実施する自己検査と連携し、監査の視点でも結果の確認を行っていく。

#### （４）汚職等防止について

（１）から（３）までの実施に当たっては、特に財務事務等の手続の流れやチェック体制等を重点的に確認する等、汚職等の未然防止の観点も踏まえて実施する。

### 4 監査機関同士（監事監査、外部監査）の連携について

事業団の監事監査及び外部監査とともに、三者で定期的に意見交換を実施し連携を図ることで、三様監査体制を構築する。今年度は意見交換を２回実施する。

１回目は12月に意見交換を実施し、内部監査の概要を共有し意見を聴取する。意見等を踏まえて、監査内容に反映する。２回目は3月に実施し、令和6年度の監査計画等を共有し意見を聴取するとともに、外部監査の実施状況を確認する。意見等を踏まえて、令和6年度計画等に反映していく。

### 5 監査日程等について

12月中旬：内部監査の実施

1月～2月：監査報告書の作成、準備運営本部内に共有及び概要版の公表

## 第2 内部監査の結果

### 1 監査室ヒアリング

令和5年7月に、駒沢オリンピック公園総合運動場における施設利用料金等預金の着服の不祥事が発覚した。不正については職員個人の行動による部分もあり、仕組みやルールの整備だけでは、防止が困難であると言われている。また、不正以外にも業務におけるリスクは様々なケースが想定される。

不正の未然防止、早期発見のため、準備運営本部内において生じるおそれがあるリスク及びその未然防止策等について、本部長及び各部シニアマネージャーにヒアリングを実施した。

#### (1) 本部長ヒアリング

大会準備を進めるに当たり、適切なガバナンスの確保、準備運営本部全体の運営のあり方等について、準備運営本部内の総括的・横断的な観点から、最高執行責任者である本部長にヒアリングを実施した。

質問1	スポーツの根幹はフェアネスにあり、大会の運営組織も、公正で信頼されることが必須である。適切にガバナンスを確保しながら、どのように大会準備を進めていくか。
回答1	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 適切にガバナンスを確保しながら、大会の準備を進めていくには、目的等を理解し、先を見通しながら計画的に必要な手続を進めていくことが重要である。適正に進めるには、時間を要するので、早目に対応していく心構えが必要である。</li><li>・ 文書による意思決定は起案、審議・審査・協議を経て決定となり、個々の過程を丁寧に行っていく。</li><li>・ 事件、事故を未然に防ぐには、根拠や理にかなった内容か、複数の立場での確認が必要である。</li><li>・ 今後、職員構成が変わってくるが、報告・連絡・相談など基本はこれまでと同じである。疑問に思った時に、職員が発言しやすい環境、雰囲気をつくり、より良い方向をめざしていく。</li></ul>

質問2	都のガイドラインにおいて、組織運営上の重要な意思決定や業務執行に係る権限を有する理事等が、組織全体の運営に不断に取り組むことが重要であるとしている。これを踏まえ、準備運営本部全体の運営をどのように行っていくべきか。
-----	---

<p>回答 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大会の成功に向けて、各事業の進行管理を適切に行い、課題なども早目に解決していくことが大切である。</li> <li>・ 準備運営本部は新規に設置された組織でこれまでの積み上げがないため、前例などがない中、不測の事態にもバランス感覚を持って迅速に判断し決定していくことが必要である。実務的には各グループマネージャーを中心に業務を遂行し、各シニアマネージャーには適切なサポートを期待している。</li> <li>・ シニアマネージャーの役割は、所管業務の進行管理に加え、逸脱行為やイレギュラー案件等に対する察知・確認などである。各シニアマネージャーには進行管理、決裁等において、疑問等を持った場合、職員に適宜確認することを徹底させていきたい。</li> <li>・ 業務には主体的に取り組むことが大事である。自分で段取りを組み立てて考えることで、責任感が生まれ成長につながる。その点に注意しながら、各シニアマネージャーや各グループマネージャーは職員に目配りをしてほしい。</li> </ul>
-------------	---

<p>質問 3</p>	<p>都のガイドラインにおいて、コンプライアンスを確保していくためには、体制整備に加え、風通しの良い組織風土の形成を通じてその実効性を高めるなどの意識啓発が重要であるとしている。準備運営本部では、コンプライアンスを継続して確保していくためには何が必要か。</p>
<p>回答 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ まずは、日々の実務をしっかりと行うことが基本である。今まで正しいと思っていたことが実は間違っていたり、違法性はないが正確ではなかったりする場合もある。過去の事例などを参考にしながら淡々と進めていることもあると思うが、きちんと根拠を確認しながら事務処理を行ってほしい。こうしたことの積み重ねがコンプライアンス確立の基礎になる。職員には、決裁や本部長説明などの際に、法令等の根拠や具体的な事例に基づきながら啓発や助言・指導をしていく。</li> <li>・ また、個々の職員が意欲を持って主体的に業務に取り組める環境を作る上で、組織内の情報の共有化などの取組が大切であることから、その実践を図っていきたい。</li> <li>・ コンプライアンスとは「法令遵守」という狭い意味合いのものではない。法令遵守は当然であるが、妥当性、コスト意識なども重要である。事業は計画どおり執行すれば問題ないというわけではなく、当・不当などの妥当性やコ</li> </ul>

	ストも十分考える必要がある。こうした点も繰り返し啓発していきたい。
--	-----------------------------------

質問 4	<p>都のガイドラインにおいて、大会運営組織は、公共性を有する組織としての強い自覚を持ち、不祥事又はその疑いを察知した場合は、速やかに調査を行い、確かな再発防止を図る責務があるとしている。</p> <p>準備運営本部における不正などに対する危機管理等のあり方は。</p>
回答 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 危機管理の基本は、悪い情報ほど早く上に伝えるなど、報告・連絡・相談を徹底し、組織的な対応を図ることが大切である。</li> <li>・ 万一、不正が発覚した場合は、早急かつ徹底的に事実確認・調査を行い、再発防止に向けて原因の追及をした上で、手続や仕組みを見直すことが重要である。また、他の部署でも起きる可能性があるため組織内で温度差がないよう認識などを共有することが必要である。</li> <li>・ リスクを意識して業務を行う必要があるが、あまり委縮しすぎてもよくない。業務を進めていく中で、組織内での牽制関係がきちんとしていれば、逸脱行為などは避けられる。</li> <li>・ 例えば、文書の起案から決定の過程で、審査・協議があるが、それぞれ違う観点でチェックしている。意思決定の仕組みには意味があり、関与者それぞれが役割を持って機能していることを、日々の文書事務の流れの中で理解してほしい。</li> </ul>

## (2) 各部ヒアリングについて

監査室では各部シニアマネージャーに、4つの観点でヒアリングを実施した。

質問 1	不正の未然防止、早期発見のために、各部で行っている取組、有効と考えられる取組
回答 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日頃から管理職として必要な指導や声掛けが重要である。例えば出張や各種レクを行う職員に向けた声掛けはもとより、日頃からコミュニケーションを図り、業務への取組方について確認している。</li> <li>・ 定例ミーティングにおいて、各グループの課題、業務の進捗状況などの情報共有を積極的に行うなど、特定の個人に情報が留まらないような職場環境づくりをしている。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ スケジュール管理として、毎週、各ライン作成のロードマップに基づき、業務の進捗状況及び情報の共有を徹底している。</li> <li>・ 全ての部において、職員一人での対応にならないよう、事業者とメールでやり取りする場合は、必ず CC に上司や他担当者を入れて、外部や事業者との打合せの際は複数人で対応している。</li> <li>・ 庶務業務、契約・会計業務等については、各所管が関係部署と連携して準備運営本部全体を集約、確認するとともに、規程等に基づき着実に手続を行っている。</li> </ul>
--	--

質問 2	各部の業務において生じるおそれがある、特に部特有のリスクや懸念点等
回答 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各部における共通のリスクや懸念点として、事業者対応が挙げられる。具体的には情報の管理、事業者との慣れ合いや癒着等の不適切な対応、委託先事業者内における不適切な処理や契約違反等がある。</li> <li>・ 業務によっては属人化して進捗等が見えにくく、担当が抱え込んでしまうおそれがある。関係者と会う機会を重ねるうちに、業務の範疇を超えて不適切な関係となり、個人アドレス等個人情報のやり取りなどのリスクが生じる懸念もある。</li> <li>・ 庶務業務、契約・会計業務等において、郵券等の取扱いによる人為的ミス、ネットワーク面におけるセキュリティリスク、個人情報の漏えい、現金の取扱いによる事故、契約業務の誤処理等のリスクが挙げられる。</li> </ul>

質問 3	質問 2 のリスクを未然に防ぐために、各部で現在講じている対策、今後の状況により講じていく予定の対策等
回答 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業者とは複数の職員で対応し、事前に説明や依頼内容等の意識合せを行うことで、情報管理を徹底している。また、不適切な対応を防止するため、職員の契約内容の正しい理解が重要である。さらに、公正かつ適正な契約を行うため、準備運営本部内の契約担当や都と十分に調整を行っている。</li> <li>・ 業務を一人で抱え込まないように、定期的にチーム内で情報共有、業務の進捗確認のためのミーティングを実施している。事業者と接触する際は複数の</li> </ul>



	<p>職員で対応し、メール等でも必ず CC 等に入れることでチーム内で共有している。今後、部の人員が増えた場合などに向けて、新規に業務に当たる職員に対して、独自に研修等を実施することも検討中である。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 庶務業務、契約・会計業務等において、ダブルチェックを徹底し人為的ミスの発生を防止するとともに、研修等で注意喚起を行っている。</li> </ul>
--	--

質問 4	その他、準備運営本部全体において、今後の懸念点、必要となる取組等
回答 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 適切なガバナンス体制の構築や研修等によるコンプライアンスの推進に取り組んでおり、職員のコンプライアンス遵守に係る意識は浸透してきている。来年度は、職員構成の変化、外部との接触機会の増加等が想定されるため、タイミングを捉えた継続的な意識啓発が必要である。また、テレワーク時の厳格な勤怠管理の徹底などのサービス管理について、時宜を捉えた注意喚起や意識啓発が必要である。</li> <li>・ 契約手続については、全ての職員に十分な知識があるわけではないため、ケースによっては知らず知らずのうちに規程等に抵触する事例も起こりうる。定期的な研修等により周知を行っているが、今後も継続的に各種手続、規程等の研修を行って周知を図っていく必要がある。</li> <li>・ 大会本番が近づくと短期間での契約締結や、場合によっては小口現金による決済などイレギュラーな事態が生じることも考えられる。今から大会本番時のルールを明確にしていく必要があるとともに、口頭などによる安易な形で契約相手方と約束をしないように指導をしていくことも必要である。</li> <li>・ 関係団体との調整を終えることがなく、協議と並行又は先行して準備を進めてしまうことがないよう、早目に関係部署との調整等準備を進めていくことが重要である。</li> </ul>

## 2 ガバナンスセルフチェックリストへの対応状況確認

スポーツ庁の指針に示されているガバナンスセルフチェックリストに基づき適切な運用ができているか、制度や規程について所管部署を中心に確認を行った。

各項目について、関連規程や対応内容、対応実績を確認することで、規程等に基づき適切な運用や手続がなされていることを確認した。おおむね 8 割程度が「対応済」及び「代替措置実施済」

であるが、役員等の体制整備、規程整備、コンプライアンス教育及び情報開示等においては、一部「対応予定」の項目があるため、今後も確認を行っていく。

ガバナンスチェックリスト対応内容

	原則	対応内容
1	基本計画の策定・公表	<ul style="list-style-type: none"> <li>東京の発展に寄与する観点を盛り込んだ大会ビジョンを策定するとともに、ビジョンを踏まえた開催基本計画を策定（令和5年11月）</li> <li>大会の計画額を公表（令和5年12月）</li> <li>事業計画及び予算書を策定し、公表</li> </ul>
2	役員等の体制整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>理事の人数、権限、選任方法については定款に明記し、規模及び実効性を確保</li> <li>役員行動規範を策定するとともに、役員全員から行動規範を遵守する旨の誓約書を徴取</li> <li>内部理事が少数であり、ジェンダーの指定は困難だが、研修等で多様性について職員に意識啓発</li> <li>外部理事と女性理事の目標割合を設定する方向で検討。役員選任方針を選定し、選任時は理由等を公表する方向で検討</li> </ul>
3	規程整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス規程等の各種規程を整備</li> <li>調達に関し、適正な契約手続を担保し、ガバナンスを確保するための検討会を設置するとともに、弁護士に相談できる体制を構築</li> <li>協賛者の募集に当たっては、募集要綱及び協賛契約のひな型を公開したうえで、公募する予定。企業から応募があった場合には、契約・調達管理会議（全日本ろうあ連盟、東京都、事業団の三者で設置）において、手続の適正性を確認した上で、契約を締結。締結後は、協賛企業名は公表する方向で検討</li> </ul>
4	コンプライアンス委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス委員会を設置し、定期的開催（令和5年度12月現在の実施状況：2回実施（9月、11月））</li> <li>コンプライアンス方針及びコンプライアンス推進計画を策定。実施状況等についてコンプライアンス委員会にて適宜報告</li> <li>委員会には弁護士及び男女委員を配置</li> </ul>
5	コンプライアンス教育	<ul style="list-style-type: none"> <li>年度研修計画を策定し、役職員へコンプライアンス研修を定期的実施（令和5年度12月現在の実施状況：職員向け3回、役員向け1回）</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ チェックリストによりコンプライアンス遵守状況を確認するなど、理解促進及びコンプライアンス確保に係る気運を醸成</li> <li>・ ボランティア採用時に必要となる研修を実施予定</li> </ul>
6	法務、会計	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 法律事務所と契約し、弁護士への相談体制を構築</li> <li>・ 監査室を中心に、監事・監査法人が密に連携した三様監査体制を構築し、監査機能を強化</li> <li>・ 公的資金を利用する際に、遵守すべき法令（東京都補助金等交付規則等）やガイドライン（国際スポーツ大会への東京都の関与のガイドライン等）を洗い出した上で、必要な対応を実施</li> </ul>
7	情報開示	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 法令に基づく開示を実施</li> <li>・ スポーツ庁セルフチェックリストの遵守状況を公表</li> <li>・ 法令に基づき開示が求められる情報以外についても主体的に開示予定（理事会での決定事項・監査報告・契約状況等）</li> </ul>
8	利益相反	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利益相反マネジメントポリシーを策定し、利益相反取引の管理や体制について規定</li> <li>・ 利益相反取引に該当するおそれのある取引は、利益相反マネジメント委員会に付議するとともに、契約が必要な場合は利益相反マネジメント委員会の審査内容に基づき、公正な方法により手続を実施</li> </ul>
9	通報制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 準備運営本部にて、組織内外の通報窓口を設置</li> <li>・ 外部通報窓口は弁護士が対応、調査を実施</li> <li>・ 組織内外とも通報窓口には男女を配置</li> </ul>
10	懲罰制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 処分事由、処分内容は事業団就業規則に明記。コンプライアンス研修を実施し、組織内に周知</li> <li>・ 役員から独立した懲戒審査委員会を設置、委員会には弁護士を配置</li> </ul>
11	危機管理及び不祥事対応体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 不祥事発生時の報告体制及び調査体制等をコンプライアンス規程に明記。自然災害や事故など、幅広いリスクを想定した危機管理マニュアルについても別途作成</li> <li>・ 不祥事等が発生した場合には、コンプライアンス委員会において再発防止策を検討するとともに、研修等により職員に周知</li> <li>・ 危機管理対策本部は必要に応じて外部有識者を中心に構成</li> </ul>

### 3 自己点検等との連携

12月のコンプライアンス推進月間に総務部で実施した自己点検、財務部で実施した自己検査と連携し、監査の視点でも結果の確認を行った。

#### (1) 業務点検表の結果確認について

総務部では、コンプライアンス推進計画に基づき、準備運営本部全職員に業務点検を実施している。

業務点検表により、情報セキュリティ、適正な事務処理、契約等に関する情報管理、業者との関係等の事項について、各職員が自己点検を行った。

監査室で準備運営本部全体の結果を確認したところ、特に懸案となる事項等は見受けられなかった。

#### (2) 自己検査の結果確認について

財務部では、会計事務自己検査事務取扱に基づき、自己検査を実施している。

12月の自己検査では、資金前渡受者の現金出納簿、現金、領収証等の照合が適正に行われていることを点検した。

監査室で結果を確認したところ、特に懸案となる事項等は見受けられなかった。

### 4 監査機関同士の意見交換

事業団の監事監査及び外部監査とともに、三者で定期的に意見交換を実施することで、三者の連携を図っている。令和5年度第1回は、「内部監査の実施及び三様監査体制の構築」及び「令和5年度監査計画」により意見交換を実施した。

#### 概要

監査室から「内部監査の実施及び三様監査体制の構築」及び「令和5年度監査計画」について説明し、三者で意見交換を行った。主な意見は以下のとおり。

- ・ 内部監査の監査範囲について、デフリンピックの特有のテーマ等が対象になっており、監査内容としては適切である。
- ・ 組織の始動期においては、規程等は整備されたが、運用が追いつかない事例がよくあるので留意されたい。
- ・ 職員によって、デフリンピック業務の知識・経験が異なると思われる。職員が短期間で知識を身につけられるような環境整備が重要である。
- ・ 職員が増えてくると、内部統制が大事になる。組織として統一した気持ちになれるよう、

研修等を定期的に行ってほしい。

- ・ デフリンピック開催までどのように準備を進めていくかスケジュールを共有してもらい、スケジュールを確認しながら、監査を行っていききたい。

意見交換の結果、

- ・ 意見を踏まえて、各監査において気づきや懸念点等があれば共有する。
- ・ 8月の体制拡大に合わせて制度や規程等を整備している。実際に適切な運用ができているか、監査室で確認し、結果を共有する。

などを申し合わせた。

## 5 総括

今年度は、8月の準備運営本部の体制拡大に合わせて制度や規程等を整備したことから、内部監査ではガバナンス体制の整備面等を中心に、リスクアプローチの観点から踏まえて内部監査を実施した。

本部長及び各シニアマネージャーへのヒアリングにより、準備運営本部全体で不正及びリスクの未然防止、早期発見に向けて具体的に対策を講じているとともに、チェック体制が取られていることを確認した。また、庶務業務や契約・会計業務において、各所管が関係部署と連携し、準備運営本部全体を総括するとともに、規程等に基づき適切に手続を実施していることを確認した。

ヒアリングの中で、令和6年度は職員の増員や職員構成の変化、外部との接触機会の増加等が見込まれることから、不正や事故等が生じないように、改めて職員への意識啓発や研修等が重要であるという意見が多く出された。また、大会に向けて準備が加速する中で、準備に追われて必要な調整や手続が後回しにならないよう、事前に関係部署との調整等準備を進めていくことが重要であるという意見も挙げられた。

令和6年度は、このような状況等の変化が見込まれることから、準備運営本部においてより一層コンプライアンスの遵守が求められる。基本的なルールや手続を確実に周知し、実務に即した研修等を実施することで、職員の理解促進を図る必要がある。さらに、職員が各種ルール等を遵守した上で業務に取り組んでいるかを各自で確認できるよう、定期的に業務点検等を実施することも重要である。

令和6年度の内部監査は、令和5年度の監査室ヒアリングの際の意見等を踏まえて、より適切なガバナンス体制の確保等の観点から、引き続き適正に実施していく。