

令和4年度第2回JSC運営点検会議 議事要旨

日 時：令和4年11月22日（火）14：00～16：00

場 所：WEB会議

出席者：高橋委員長、伊丹委員長代理、朝日委員、大隈委員、中屋委員、松下委員
芦立理事長、岸理事、松坂理事、久木留理事、大西理事

欠席者：芝委員

議事

(1) ガバナンスに関する取組状況について

資料1に基づき、岸理事からガバナンスに関する取組状況について説明した。

[委員からの主な意見等]

委 員： 綾瀬倉庫の契約手続の事案を踏まえ様々な再発防止等の取組を行なった結果、現在は一者応札の割合がどの程度なのか。そして一者応札案件の減少を図るために、どのような方策を講じたのか教えていただきたい。

J S C： 令和3年度における一者応札案件の占める割合は、件数では53.7%、金額では42.1%である。研究事業部門における契約については、特許等々の関係上特殊な事案が多く、一者応札や随意契約にならざるを得ない事案も発生している状況である。一者応札を避けるための取組については、調達合理化の観点から法人全体で取り組んでいる。仕様の要件を緩和できないのか等、原課と契約担当部署との事前協議で議論を進めながら、出来るだけ速やかに公告できるように契約の準備を進めている。

委 員： 契約手続の事前チェック体制について、一者応札等が見込まれる場合、競争性と品質確保の観点から、競争性を高めるあまり品質を求めることが不十分となってしまうことが課題であるため、事前と合わせて、事後評価を組み合わせ対応することも必要である。事後のチェック体制はあるのか。

J S C： 事後のチェック体制は、主務省庁等からの指導等もあり、従前から実施しているところ。契約審議委員会や契約監視委員会等の外部有識者も参画する、事後に契約の適正性をチェックする会議体がある。加えて内部監査として、監事監査や監査室監査を実施している。今回新たに事前のチェック体制を設けることで、事前と事後双方を合わせながら体制を強化していきたいと考えている。

委 員： 契約手続について、再入札が間に合わない判断したとのことだが、契約の進行管理が後手に回っているのではないか。それぞれ契約をいつ実施するか適正な時期を設定する必要があり、進行管理に遺漏ないよう努めていただきたい。

J S C： 再入札のスケジュールが確保できなかった点について、当時は新国立競技場の建設等で、異常な状況下にあった。現在は当時の反省も踏まえながら、各原課において契約事案の変更が生じた際、契約担当部署と連携しながら、スケジュールを管理する体制としている。

委 員： 秩父宮記念スポーツ博物館・図書館の綾瀬倉庫について、賃貸借契約の金額は、契約期間（延長1年を含む）計7年の金額か、若しくは延長分はこれ以外に発生しているのか。

また、仮保管していた収蔵品のおおよその数と、倉庫の規模を教えてください。

J S C : 秩父宮記念スポーツ博物館・図書館で収蔵している資料は約6万点、図書資料は約16万冊である。主な収蔵品としては、秩父宮様の関係資料、オリンピックや国体に関する資料等と江戸後期から明治・大正期を含む図書である。保管場所倉庫の契約期間及び金額については、当初の6年間に1年間の延長を加えた計7年間の金額(税込)である。面積については、倉庫部分は1,450㎡。事務所は260㎡。合計約1,700㎡である。

(2) 令和3年度内部監査結果について

資料2に基づき、岸理事から令和3年度内部監査結果について説明した。

[委員からの主な意見等]

委員 : 会計監査における「資産管理の状況に関する監査」について、現物と台帳との現物照合を実施したという理解でよいか。その際、設置場所の変更等と台帳の整合が取れていないといった不備の有無について教えてください。

J S C : ハイパフォーマンススポーツセンター(HPSC)において、物品管理台帳から50件程度抽出し、その物品の所在について監査を実施した。今回、不用決定の手続漏れが4件あったほか、物品管理台帳からの削除漏れが10件発見された。

委員 : 登録されている物品も相当な数量だと思われるので、通常(台帳から現物)とは逆に、現物から台帳を調査するなど、視点を変えることで資産管理に関して新たな気付きがあるかもしれないので、今後の監査実施の際に御検討いただきたい。

委員 : 不用決定の手続漏れや、物品管理台帳の削除漏れはなぜ起こったのか、原因についてどのように分析しているか教えてください。

J S C : 過年度における不用決定の手続漏れについては相当過去のものであり、当時不用と判断したものの、手続が漏れていたことによるもの。現在は当時の処理状況を確認し、改めて不用決定に係る処理を行った。物品管理台帳の記載漏れについては、システム上で確認している担当者(1名)の処理が途中となり、リストから削除されなかった単純ミスによるものである。再発防止策として、複数名で確認する体制とするよう指摘し改善を図った。

(3) 令和4年度内部統制アクションプランの実施状況について

資料3-1、3-2に基づき、岸理事から令和4年度内部統制アクションプランの実施状況について説明した。

[委員からの主な意見等]

委員 : 資料3-1の項目No.5にある「コンプライアンスの推進・徹底」について、組織全体として積極的に取り組んでいる印象を受けた。コンプライアンス徹底のための様々な取組を含め、組織の内部から声が上がしやすい風とおしの良い組織を目指して、より一層取り組んでいただきたい。

(4) 令和4年度職員意識調査について

資料4-1、4-2に基づき、岸理事から令和4年度職員意識調査について説明した。

[委員からの主な意見等]

意見なし

(5) 今中期目標期間における内部統制・ガバナンス強化のための取組について

資料5に基づき、岸理事から今中期目標期間における内部統制・ガバナンス強化のための取組について説明した。

[委員からの主な意見等]

委員： 理事長と職員との意見交換会は重要な取組であり、組織を率いて職員の意識統一を図るためには、トップの発言が極めて重要であると考えている。引き続き、実施していただきたい。管理職間では平素から会議等でもコミュニケーションを図っていると思うが、日頃からコミュニケーションを取らない職員たちと接する場があることが望ましい。

職員意識調査について、令和2年度はバッドニュースファースト（風とおし）の数字が相対的にあまり良くなかったが、昨年度の結果で向上したことは取組の成果として評価できる。最近は、「心理的安全性が保たれている組織であるか」が問われており、来年度以降、設問項目を細かく増やすなど、さらに職員の意識を調査することも、一つの方法ではないかと考えられる。

J S C： 職員意識調査の実施については、次期中期目標・中期計画に照らし合わせながら、検討していきたいと考えている。

委員： 職員意識調査の結果からも、中長期的に意識向上が図られていることを良い結果として受け止めている。その中でも、誇りとやりがいに関する新規の質問項目に関して、組織に対するコミットメントが良好な状態だと、内部統制の観点でも良い状態と考えられる。組織に対するコミットメントや内部統制は、個人の業績・生産性とも不可分であり、組織の人的資本が内部統制や業務の生産性と繋がっていることも留意していただきたい。

また、資料2の内部監査結果のうち「特定事項の事務処理等に関する監査」で、「民間事業化の本格的な検討に移行するタイミングにおいて」とあるが、委託した事業に対しどのような内部統制の有効性を持たせるかという点で、協働する組織との内部統制の在り方の共通認識も必要になると考えられる。

J S C： 組織に対するコミットメントというキーワードを御提示いただいたが、理事長・理事から職員への発信をどのように行なっているかについて説明させていただく。新年初頭にはオンラインを活用して、各事業所への即時配信を行いながら、理事長から年頭の所信や年間を通じた目標等について発信を行っている。また、4月の年度初めには、法人全体における年度の目標・計画等を理事長から職員に向けて発信し、個別事業の目標等については各担当理事から個別項目ごとに発信している。さらに必要に応じて、各理事から特定部署の職員に対して発信することもある。引き続きいただいた御意見を踏まえながら、組織に対するコミットメント向上を踏まえた発信の場の重要性を再認識し、取組を強化していきたいと考えている。

また、「特定事項の事務処理等に関する監査」について、国立競技場は東京2020大会のメイン会場として、東京2020大会の組織委員会に対し、複数年に渡り占有の形で貸

付けを行っていた。東京2020大会が終わり、今年度から自主運営を開始したが、民間事業化という政府の方針に沿って、今後具体的な検討が求められる。そのため、国立競技場の管理・運営や、施設の貸出相手先となる利用団体との調整等について、従前同様に加えて民間事業化を見据えた取組ができていくかという観点で、内部監査を実施したところである。

委員： 職員意識調査の「誇りとやりがい」に関する質問項目について、法令遵守の基本は、各個人のモラルが高いか否かに大きく影響されると考えており、職員全体のモラルをいかに高めるかの一つの指標として、職員自身の仕事へのやりがいや、JSC（職場）に対する誇りがあるかどうか大きな観点になる。一方で法令遵守だけではなく、JSCの成果を最大化するためにも、誇りややりがいを持つべきであり、「マイナスの防止」よりも「プラスの促進」の効果も踏まえた意見として提示したところ。また、誇りややりがいを「実感しているか」が重要であるが、これはハードルが高い課題であると考えている。できるだけ組織のトップを含め経営陣・管理職が、各組織の所属メンバーに対して「仕事の意味や価値」に関し、単なる業務計画としてではなく社会や組織内に及ぼす影響について考え、その意味や価値をメンバーで共有していくことが誇りややりがいに繋がるものとして重要だと考えている。

J S C： 各部署や課・係といった単位で、それぞれ行っている仕事の社会的な意義や貢献、例えばスポーツ振興等といった意味・価値を共有しながら進めることが重要だと考えている。いただいた意見を参考にしながら取り組んでいきたい。

(6) その他・全体を通して

岸理事から事務所の移転について説明した。

[委員からの主な意見等]

委員： スポーツくじの新商品 WINNER の現時点における売上状況を教えていただきたい。また、新秩父宮ラグビー場（仮称）の PFI 事業では、どのような手法で民間事業者を選定したのか、簡単に説明をお願いしたい。さらに、東京2020大会を巡る汚職事件への対応で発足した、大規模スポーツ大会の運営組織の在り方に関する検討プロジェクトチームでは海外の実情調査等を行うとのことだが、いつ頃を目途に対処方策が取りまとめされる予定なのか。

J S C： スポーツくじの新商品 WINNER について、発売開始から2ヶ月程度経過したが、現状は当初予定していた目標売上金額には達していない。サッカーワールドカップを対象とした WINNER も発売を開始したばかりであり、一番売れると予想される日本代表戦も、試合が近づくにつれ売上げが伸びることを見込んで期待をしているところ。サッカーワールドカップでこれまで、最も売上げを記録した試合は昨日のイングランド代表対イラン代表で、2,000万円強となっている。今後の日本代表戦の盛り上がりで商品の知名度を広げ、くじの収益確保に繋げていきたい。

また、新秩父宮ラグビー場（仮称）については PFI 事業として公募を実施し、共同事業体3グループから提案を受けた。建築分野の専門家等を中心とした有識者会議の検討を経

て評価点を付けた結果、最終的に7月に1者に決定した。その後、具体的な契約に向けた作業に入り、先日11月4日にその1者と契約を締結した。決定した事業者は、鹿島建設、東京建物、東京ドーム、三井不動産といったメインメンバーに他の協力企業を加えた共同事業体である。

また、東京2020大会の汚職事件を受けた検討プロジェクトチームの対応については、今まさにスタートしたばかりであるが、スポーツ庁やJOC含め、対外的には、なるべく早く中間的なまとめをした上で、来年早々には方向性を示したいとしており、急ピッチで有識者である弁護士・公認会計士による作業が進んでいる状況である。

J S C : 今回の会議全体を通して、監査の在り方をはじめ契約手続事前チェックチームの体制等についても意見・質問をいただいたが、これまでの様々な提言を踏まえ、JSC組織の内部でリスクコントロールができる体制にしていくことが重要であると考えている。外部の力を借りることは最後の手段である。秩父宮記念スポーツ博物館・図書館の保管場所倉庫の契約に至る経緯を踏まえると、JSCの契約担当部署は一者応札を極力避け、競争性を確保できるようにという観点で各事業部門と議論している一方、各事業部門はそれぞれの現場業務のスケジュールを抱え、課された業務を一定期間内でやらなければならないことから組織内部でのせめぎ合いが生じ、その中で一者応札に固執した結果、ルールに沿わない手続がなされたものと認識している。契約担当部署をサポートすべく、当面外部の力を借りながら大切な視点を勉強させていただくためにも、契約手続事前チェックチームを発足した。本来であれば、このようなチェックチームがなくとも、内部のチェック&バランスが機能する組織であることが重要である。本日の御議論を踏まえ、次期中期計画の策定を念頭に内部で更に検討を重ねていくとともに、いただいた御意見等を含めスポーツ庁に報告したいと考えている。

(以上)