

平成28年第2回 運営点検会議 議事録

日時：平成28年8月23日（火）15：00～17：20

場所：日本スポーツ振興センター本部事務所B棟1階 プロジェクトルーム

出席：柏木委員長、小林委員、佐野委員、芝委員、高橋委員、中屋委員（五十音順）

大東理事長、今里理事、池田理事、高谷理事、井上理事、小林監事、大橋監事 等

欠席：三屋委員

1 内部統制システムの推進体制について

【今里理事】 （資料1-1～1-3について説明）

【高橋委員】 資料を拝見して、運営点検会議を活用しようとする姿勢が表れているなという印象を持ちました。

資料1-1にある「2. 総務省「独立行政法人における内部統制と評価について」（抜粋）」の内容の中で、「企業は利潤の最大化を目的とする」という記載がありますが、そのようなことを思っている経営者はほとんどないと思いますし、誤解を招く気がします。

会社のミッションは2つあると思っています。1つは、JSCも一緒ですが、「モノやサービスの提供」、そしてもう1つは「雇用の維持と創出」です。「雇用の維持と創出」は、社会の安定や治安の維持につながることから、非常に重要なミッションです。この2つのミッションを持続的・継続的に実現するために利益を確保するという位置付けであることから、資料に記載のある「企業は利潤の最大化を目的とする」という考え方は、誤解を招く気がいたしました。

この運営点検会議が内部統制という観点で議論がなされるという点は、非常にわかりやすく、明確であると思います。ただし、内部統制の6つの基本要素に照らして体制を整備していくという出発点は非常に大事ですが、形だけが作られても内部統制は機能しません。

私の経験から申し上げますと、2008年度から、上場企業には「内部統制報告書」の提出が義務付けられております。しかし、大企業の不祥事・不正は後を絶ちません。それはなぜかという点、内部統制という「制度」があるから対応するという意識が根底にあると、形だけが作られて、魂が入らないからです。そういった意味では、いくらシステムを作っても万能ではありません。

では、どうするかと申しますと、組織や企業が抱えている課題を解決していく中で、具体的な内部統制を改善し、レベルアップしていくという方法があります。内部統制の仕組みを構築することに集中するのではなく、例えば、JSCで言うところの契約業務や会計処理の抜本的な改善、新国立競技場整備にかかる経費の抑制、広報の充実など、取り組まなければならない課題を解決していく中で内部統制を改善し、レベルアップをしていく方が、より自分たちの業務として内部統制を捉えやすいと思いま

す。

内部統制の構築という、内部統制という業務が独立していると勘違いされてしまいます。JSCの役職員の個々の業務の中に内部統制の仕組が組み込まれているという形がいいのではないかと思います。

したがって、運営点検会議でも、内部統制の整備と同時に、JSCが抱える重点課題を出していただいて、それが内部統制という面から見てどのように解決をしたらいいのかという「課題解決」を通じて内部統制のレベルアップを進めていくと、よりいいものが出来上がってくるのではないかなと思います。

【佐野委員】

内部統制については、高橋委員がおっしゃったとおり、システムを構築するということが大事ですが、それ以上に、業務にシステムが組み込まれているプロセスを着実に遂行して業務の適正化を図ることが大事であると認識しております。ただし、プロセスについては、システムが構築されていることが前提になることから、システムの構築も大切です。

資料1-3にある「内部統制システムの運用指針」は、この運営点検会議のために作っていただいたものなのでしょうか。

【今里理事】

いいえ。そういうことではございません。

【佐野委員】

「内部統制システムの運用指針」を業務方法書と比較してみると、業務方法書の条文とほとんど同じ内容が書かれていて、運用方針というよりは基本方針であるように感じました。

次に、資料1-2の2枚目の図に示されている各種委員会について、業務方法書では、リスク管理委員会は条文化されており、他の委員会の条文はありません。これは、どこかの条文の「その他必要な措置」等に包括されているのではないかとと思うのですが、その意味からすると、各種委員会の権限や職務、内部統制の中での役割がよく分かりませんでした。また、同図のモニタリングの中にある「監査室」と、下の黄色い枠の中にある「監査部門」との違いや、内部統制担当理事、内部統制推進責任者がそれぞれいつどのように報告をするのかという点についてもよく分かりませんでした。総じて、資料としては立派ですが、実際に業務に組み込まれた時の動きが分かりにくいのではないのかなという印象を持ちました。

そして、資料1-2の3枚目にあるPDCAサイクルの図では、「CHECK」の欄に、内部統制委員会や内部統制担当理事という記載がございますが、2枚目の図を見ると、モニタリングをしているのは監事と監査室と自己評価委員会となっております。「CHECK」とは何と何をチェックすることを意味しているのかが、いただいている資料だけではわかりませんでした。

最後に、内部統制アクションプランとはどのようなものか、ホームページで検索をしても見つけることができず、分かりませんでした。

【今里理事】

まず、ご指摘のように、内部統制責任者や内部統制委員会は、既に業務方法書や運営規則に条文化されているのですが、具体的なアクションの所までは明文化されていないと感じております。定性的には、定期的あるいは何か事案が生じたときに

報告が行われるのだらうとは思いますが、その所を可視化する必要があると思います。

内部統制アクションプランにつきましては、実は、資料2がその内容を要約したものになります。詳細につきましてはまさに作成しているところであり、今回はお示しすることができませんでした。

【佐野委員】

運用の前の、仕組の構築がまだ十分でないということでしょうか。

【今里理事】

ベースとなる形はできているのですが、それがようやく動き出したという状況でございます。

資料1-2の2枚目の図にございます「監査室」と「監査部門」との違いにつきましては、監査室を機能別に考えたときに、モニターをするという機能としては、内部統制システムのモニタリングに入ります。一方で、監査室が通常の仕事を進める中での手続については内部統制の対象になりますので、両方に記載があるということでご理解いただければと思います。

【佐野委員】

言葉の使い方で違いがあるのであれば、具体的な内容が見えるようにしないと、画に描いた餅になってしまい、もったいないかなと思います。

【芝委員】

資料1-3の運用指針を見ますと、2ページ目の「リスクの評価と対応」の「1. リスク管理」の(1)に、リスク管理委員会の記載があります。ここには、リスク管理を推進するにあたってはリスク管理委員会を中心として対応を行うとあり、内部統制委員会がリスク管理委員会を活用して内部統制を行うように示されております。このような意味では、リスク管理委員会は、内部統制委員会あるいは理事長の指示を受けてリスク管理を推進していくという関係性があると思うのですが、資料1-2の2枚目の図にはその関係が示されておられません。この点について、例えば、内部統制委員会の規程の中に、リスク管理委員会からの定期的な報告に関する規定を盛り込むなど、資料1-2の2枚目の図も含め、関係を整理されてはどうかと思いました。同様に、コンプライアンス委員会につきましても、運用指針に記載がないようですので、整理をされた方がよろしいのではないかと思います。

また、同じく資料1-3の2ページ目にあります「4. 公益通報」につきまして、「公益通報」としますと、公益通報者保護法上の公益通報を指すようにも思え、若干の誤解を招いてしまう可能性があるという気がしております。おそらく、意図されていることは、コンプライアンス規程の第6条にある「コンプライアンス通報」のことなのではないかと思うのですが、そうであるならば、表記を統一された方がよいと思います。業務方法書には「公益通報」とありますので、こちらをベースに作られたのかもしれませんが、混乱を招く可能性がありますので一度概念を整理されたほうがよろしいのではないかと思います。ちなみに、公益通報者保護法上の公益通報の範囲は、一般的なコンプライアンス通報の範囲と比較して狭くなります。恐らく、今後JSCが内部統制を進めていくにあたっては、通常公益通報の対象とはならない「パワハラ」や「セクハラ」等も通報の対象に含めてリスク管理を進めていくお考えかと思うので、その辺りを今一度整理されてはどうかと思いました。

【小林委員】

これまでの議論は、大きく分けると、内部統制の構築をどうするかという点と、内部統制のマネジメントをどうしていくかという点に分かれると思いますが、私からはマネジメントについてお話ししたいと思います。

組織は、社会が比較的安定しているときの組織と、流動性がある変化が大きいときに対応する組織を区別した方がいいという議論が多くあり、人数の規模に関係なく、実際に事業部門の方々がワクワクしながら仕事をするということが大事です。内部統制のマネジメントがP D C Aのサイクルを前提としておりますが、このサイクルは、社会が安定していて、農業をベースとしているメカニズムを前提にしてできており、世界に普及しています。農業は1年サイクルであり、比較的循環もはつきりしており、前の年の状況をいかに反映したかがわかるシステムです。ところが、例えばアメリカでは、ベトナム戦争まではそのようなシステムでもうまくいきましたが、現場が観察をして戦略に変えるという必要性が徐々に高まってからは、P D C Aには限界があると言われるようになりました。

今、J S Cの組織では、内部統制の体制をどうするかということが命題となっており、P D C Aを前提として運用についての議論がなされていくことは大切です。しかし、当面はそれで構わないのですが、例えば、今後、J S Cの業務の中にあるナショナルトレーニングセンターが海外に出ていく可能性があると思います。今回のリオデジャネイロオリンピックのカヌーで銅メダルを獲得した選手のように、(競技種目によっては)日本国内ではトレーニング環境が整っていないため、グローバルな中で選手をどう育てていくかという面もJ S Cの大きなミッションになり、現場でどう対応し、いきいきとした組織にしていくかという課題が出てくると思います。これは、ヒエラルキーがはっきりしている組織からクラウド型の組織をどのように運用していくのかという点で、大きな課題です。経営論では、P D C A以外にも、OODA (オブザーベーション、オリエンテーション、ディシジョン、アクション) といったマネジメント論もありますので、P D C Aにこだわらずに、J S Cにとって価値のあるマネジメントを考えると良いのではないかと思います。

2 内部統制に関する取組状況について

① J S Cの内部統制システムにおける課題と取組の概要

【今里理事】 (資料2について説明)

【高橋委員】 やはり、冒頭で申し上げたとおり、J S Cにおける重点課題が出発点としてあって、内部統制として解決すべきものやレベルアップすべきものを議論するという順番の方が良いのではないのでしょうか。もちろん、内部統制システムは構築中ですので内部統制システムにおける課題を取り上げることも大切ですが、システムが形だけのものになってしまうと思います。

また、資料2の取組の概要については、現状の分析など、もう少し丁寧に記載していただくと良いと思います。

【佐野委員】 もともと、この運営点検会議は、外部有識者からガバナンスの点検や必要な助言を

することを目的に設置された会議になると思いますので、JSCとしての重点課題を手広く提示すると、範囲が広くなりすぎてしまいます。内部統制に関連した内容で議論を進めていくほうが、やりやすいのではないかと思います。

【高橋委員】 JSCにふさわしい生きた内部統制システムを作っていくためには、一般論ではなくJSC独自の課題を共有した上でこの会議で重点的に取り組む課題を絞り、議論を進めていった方がいいのではないかと思いますという感じがいたしましたので、提案させていただきました。

【柏木委員長】 この会議で取り扱う範囲は、内部統制システムの点検ということではありますが、高橋委員がおっしゃったように、具体的な課題を取り上げて、内部統制に関連している部分を議論していくということも大切だと思います。

【今里理事】 本日の会議は、段々と具体的な内容に入っていくという作りになっており、これまでの議論ではあまり取り上げられませんでした。この後に「統制環境」、「統制活動」、「リスク評価・対応」の具体的な内容について、取り上げてまいります。また、「統制環境」「統制活動」については一般的なお話になりますが、「リスク評価・対応」につきましては、課題はリスクと裏腹になっておりますので、より具体的な内容をご説明できるのではないかと思います。

【佐野委員】 アプローチの仕方について、要素ごとに検討していく方法と、ある特定の事象を内部統制の6つの要素に分けて見て、内在する問題を浮き彫りにしながら構築していく方法の2つがあると思います。

【高橋委員】 私は、佐野委員が話された2つの方法を同時に行なっていく形が良いと思います。ベースを構築しつつ、具体的な事象を描きながら、時間軸で整理し改善していくやり方が、有効なのではないでしょうか。

【柏木委員長】 資料1-3の3ページにある「情報と伝達」について、外部への情報伝達についての記載が受身的かなと思います。メディアにどう報道してもらいたいという観点からの情報コントロールについて、新国立競技場の経験を申し上げると、マスコミが断片的な情報を収集して報道したために国民の混乱を招いたということがあった気がいたします。聖火台の設置場所の問題についても、マスコミが断片的な知識で誤解して、大きく報道されてしまいました。マスコミを利用して情報を積極的にどう国民に受け止めてもらえるようにするかという戦略が必要であると思います。

【中屋委員】 マスコミから見ると、広報対応が上手な企業とうまくない企業がありますが、広報すべき事案と、聞かれたら説明すべき事案と、現在進行形等であるとか別の誤解を招くために言及を控えるという事案について記者会見では明確に切り分けて、できるだけトップの方が説明するというのが基本だと言われています。何もかも全部説明すればいいということではなく、国民の代表として、記者は関心事として聞いているわけですが、そこはきちんと整理して説明される方がいいのではないかと思います。その点では、できるだけ積極的に後手に回らない形で周囲に対する説明をされた方がいいのではないかと思います。

【井上理事】 広報体制については、今回は資料として用意してはおりませんが、JSC内の情報

の一元化をすべきであろうということを考えまして、新国立競技場設置本部を中心に、広報室、総務部等の関係部署が集まって毎週定例ミーティング（広報情報連絡会）を行い、共有化をしているという点が1つあります。もう1つは、積極的にマスコミの方へ（新国立競技場整備に関する情報について）開示する機会を設けるということで、先月はリオデジャネイロオリンピックの関係で行えませんでした。毎月最終週の金曜日に定例ブリーフィングを行っており、新国立競技場設置本部長から記者の皆様へ、進行している内容を報告しております。加えまして、年に2～3回は大東理事長からの会見も設けていくということで、昨年度よりは、内部の体制やマスコミに対する（情報の）出し方をコントロールしながら進めているという状況でございます。このことについては、次回の会議の際に報告させていただきます。

【柏木委員長】 ありがとうございます。

②各内部統制の基本的要素における取組状況

1) 統制環境

【今里理事】 （資料3-1、3-2、3-3、3-4について説明）

【柏木委員長】 資料3-2「役員会に付議すべき事項について」の中に、「契約の実施」とありますが、これは契約の締結のことでしょうか、それとも履行のことでしょうか。

【今里理事】 契約を締結する手続は契約部署が行うのですが、その契約に基づいて進める事業の中身は事業担当部署が決めることとなります。

【米山経営戦略室長】 契約の実施とは理事長への伺いであり、こういった事業をやりたいという意思表示を理事長に決定していただくものです。その後、契約の締結を行うこととなります。

【柏木委員長】 契約を締結したら実施するのだから、それは契約締結ではないでしょうか。

【米山経営戦略室長】 締結は契約行為ですが、「契約の実施」は、契約締結前に、事業をしたいという伺いを立てることを意味しています。

【柏木委員長】 ちょっと混乱しているのですが。

【今里理事】 例えば、工事の契約を結びたいというとき、工事の担当部署は新国立競技場設置本部とします。そのセクションで、こういう工事を実施したいということが、理事まででよければ理事までで工事を実施したいので契約をしたいです、という意味決定をします。その意思決定が行われた後に、契約担当部署にその決定が回ってきて、契約という事務はまた別の形で行うということで、前者を「契約の実施」と呼んではいますが、ご指摘のように分かりにくい表現のようですので、検討してみたいと思います。

【柏木委員長】 （事業実施の）承認のイメージに近いのでしょうか。

【今里理事】 そうです。内部承認ということです。

【佐野委員】 その伺いには契約の相手先とかも入るのでしょうか。それとも業務のみの伺いなんですか。

【井上理事】 基本的にはJSCは公募方式になりますから、（役員会での承認の段階では契約の）

相手先は決まっています。

【高橋委員】 契約の実施というより、事業の実施ということですね。

【高橋委員】 契約というのは事業の中のワンプロセスなので、そこだけを見ると違和感があります。色々記載例があるにせよ、J S C独自の分かりやすい表現を使ったほうが良いと思います。

【佐野委員】 契約という言葉が抜けていたほうが読みやすいですね。イメージ的に。

【高橋委員】 民間企業でも組織でも、決裁と意思決定は極めて大事です。具体的なことで申し上げますと、資料3-4のフローチャートですが、この意思決定プロセスと役員会で決定した審議結果との関係がよく分からないのですが。例えば、大抵の上場民間企業では、部長の人事については、おそらくどの企業も取締役会の決議になります。取締役会の後に実際の実施の決裁が行われます。民間企業であれば社長決裁、J S Cなら理事長決裁の前に、どこの機関で意思決定したものがあがってくるかというガバナンス上重要な関係性があります。役員会をどの時点で行って、最終的に理事長決裁になるのかということが案件ごとに整理されている必要があるのかなと思います。役員会審議結果と決裁の関係が、資料3-4では分かりにくいと思います。

【今里理事】 役員会の位置付けですが、規程上、役員会は重要事項を審議するとなっておりますが、役員会で決定をするとなっておりますので、独立行政法人の場合、決定権限はあくまで理事長が専管的に持っているという形になっています。ですから、決裁のプロセスに役員会は出てまいりません。役員会で審議をしなければいけない事項は役員会運営規程に規定されていますので、審議は行います。現実的には、そこで仮に異論が出れば、理事長はそのような決定をしないという判断になるとは思いますが、プロセスとして役員会の決定を経て、理事長が決定するという形にはなってございません。

【高橋委員】 国のいわゆる独立行政法人はみなそうなんですか。

【今里理事】 そのように認識しております。

【高橋委員】 初めて知りました。普通、審議というと、何らかの結論を出すのかなと思うのですが、それでも。

【佐野委員】 諮問機能的にあると思っていいのでしょうか。

【今里理事】 仕組上はそのような形に近いのではないかと思います。

【佐野委員】 理事長が最終的に総議する、意思決定の最高機関としているのだと思うのですが、J S Cの場合、文書決裁規則がありますよね。文書決裁規則では、文書決裁はJ S Cとしての意思の確定だと書いてあるので、それは、ここでいう部長決裁事項となったら、部長がそこで決裁してハンコを押して終わったら、責任は理事長が取るにしても、J S Cとしての最終意思決定は部長止まりで終わったと読めてしまうのですが、それでよろしいですか。

【今里理事】 それは委任されているということであると考えます。

【佐野委員】 権限が委譲されているということですね。理事長が最終責任はお取りになるのだけれども、センターの中としては、文書決裁規則でその決定権を部長や担当理事に委

任している、ということですね。

【今里理事】

そうです。

【佐野委員】

その過程で、役員会は諮問を受けて審議してくださいと、意思決定の前に合議で意思を表明するというぐらいにとってよろしいでしょうか。

【今里理事】

そのように理解しております。

【高橋委員】

民間企業では意思決定というのは経営会議ですとか取締役会といった機関が意思決定を行い、決裁は決裁で、本部長決裁とか、役員決裁、社長決裁などがあり、審議と決裁という一連のプロセスとしてあるんですね。今の説明を踏まえると、最終的に全て理事長の決裁、意思決定になるということなんですね。

【今里理事】

ただし、同時に、役員会というものが規定されており、こういったことは審議しなければならないとされています。

【佐野委員】

役員会は、独立行政法人通則法上の機関ではなく、個別法で置いているんですよね。正式な機関ではないんですか。

【今里理事】

(J S Cの内部規程である) 組織運営規則上の組織です。「センターに役員会を置く」と組織運営規則に定めておりますので、役員会はJ S Cの中のひとつの組織、機関であると思います。

【柏木委員長】

(役員会は) 決定権限はないのですね。

【高橋委員】

いい悪いは別として理解しました。

次に、資料3-3について、財務事項の5千万円を超える契約は理事、5千万円を超えない契約は部長とありますが、理事長は5千万を超えても理事長決裁にはならないと読み取れるのですが、そういう理解で良いでしょうか。また、感覚的で申し訳ないですが、私の経験から言うと、5千万円を超えても理事長が決裁しなくてもいいとなってくると、一般的には高額な案件であるにも関わらずトップが関与しないというのは、ちょっといかなものかなと。部長レベルで5千万円以下というのも、結構高額じゃないかなと。ヒト桁違うのでは、というのが私の感想です。

【米山経営戦略室長】

先程ご説明したように、事業の実施のところで理事長の決裁をいただき、あらかじめこれをやっていいです、いくらぐらい概算でかかります、ということを経営者に承認をいただいているので、契約という手続論のところは理事に委任しているという考え方でございます。契約の事務手続きについては金額を基準に理事又は部長に決裁を委任するという形になります。

【佐野委員】

業務をやっていいかは事前に理事長決裁を受けているとのことですが、「役員会に付議すべき事項」を見ると、5千万円以上のものや1億円以上のものもありますよね。「役員会に付議すべき事項」と理事長の承認は別のことなんでしょうか。

【米山経営戦略室長】

別のことであるということです。例えば3千万円の契約でも理事長が決裁しているということがあります。

【佐野委員】

文書決裁のフローチャートの前に、業務承認のフローチャートがあればいいのではと思ったのですが。

【今里理事】

文書決裁は契約に係るものもありますし、業務の実施に係るものもあります。ただ、

ご指摘のように、例えば資料3-3の1ページの財務事項の7に、「特に重要な契約の実施に関する事項」とありますが、この「特に重要な」ということが何かという
と明文化されておられませんので、仮に特に重要な案件であっても、特に重要ではない
と思って理事限りで実施をしてしまうことはあり得ることです。ですから、今説明
をさせていただいたように、契約のところの額、契約手続で縛るのでなくて、事
業の実施のところで縛るのであれば、「特に重要な」というところは、事例の積み重
ねでもいいのですけれども、ガイドラインを設けたりということも必要ではないか
と思います。

【高橋委員】 できるだけトップが関与できるような形にしておいたほうがいいと思います。ト
ップが見ているな、関与しているなということが、牽制にもなるし、また、色んな相
場観というかアドバイスもできるので、ぜひ検討していただければと思います。

【佐野委員】 資料3-1に関連して、これ非常にいい取組だと思うのですが、結局これを実施し
たあとに、サンプルテストとして、行動指針は何を意味していますか、理解してい
ますか、というような簡単なテストをして、浸透しているのかを見極めるのもいい
かなと思います。

役職員行動指針の中の3番目の「開かれた業務」という表現ですが、開かれた業務
に努めていますということがどんなことをイメージしたらよいか分からなかった
ので。

【今里理事】 いくつかの意味が込められていますが、行動指針を作る過程で、職場ごとにワーク
ショップを行い、様々な概念や表現を出し合い、重要な要素はこういうのだという
ものを集約していったという経緯がございます。ですので、開かれた業務というこ
とも、何かピンポイントで、これが開かれた業務ということではないのですけれど
も、ここに集約されている色々な事柄というのは、例えば、独善的でないというこ
とが言えると思います。業務の進め方としても独善的でないというものもあると思
いますし、きちんと国民のニーズに込んでいるという形でやっているのかどうか、と
いった要素がいくつかあります。

【佐野委員】 それは役員、職員、みなさんが共有できる表現になっているのでしょうか。

【今里理事】 作った過程に携わった者は共有化ができています。

【佐野委員】 今の説明を聞くと、業務の透明性とかそういうイメージなのかなと理解しました。
あとは、役員会が決議機関でないということをもう一回確認させてください。文書
決裁を意思決定とするということがまだよく分からないのですが。最終的に文書決
裁は、権限の委譲があったとしても色々なランクで部長や理事の決裁事項があり、
「文書決裁に関する規則（第2条第1号）」でいうそれは意思の確定、つまり意思決
定と思ってよろしいのでしょうか。

【今里理事】 意思の確定は、意思の決定です。

【佐野委員】 文書決裁と意思決定は同じと思ってよろしいのでしょうか。

【今里理事】 同じだと思います。

【佐野委員】 文書決裁の外には意思決定するものは無いのですか。

- 【今里理事】 文書決裁以外に無いと思います。
- 【佐野委員】 必ず文書で、順番がありますね。起案部署のいわゆる稟議のようなものだと思うのですが、それが起こるんですか。
- 【今里理事】 起こります。
- 【佐野委員】 全ての案件についてですか。
- 【今里理事】 全ての案件について起こります。
- 【佐野委員】 分かりました。
- 【今里理事】 口頭で色々やりとりをするものは、厳密に言えば法人としての意思ではない、ということになると思います。いい意味でいえば、文書によってしか意思は外に出て行かないので、その意思の決定のため、意思の表れである文書を確定するという文書決裁の手続があるという考えです。
- 【大東理事長】 理事もそうですけど、私も多くの決裁案件を持っています。
- 【柏木委員長】 よろしいでしょうか。次の議題をお願いします。

2) 統制活動

- 【今里理事】 (資料4-1、4-2について説明)
- 【高橋委員】 資料の4-2ですけれども、非常に重要な件について誠実に取り組んでいる状況だと思いますが、できればビフォーアフターで、以前はこうだったものをこう改善したということが対比していただくと資料として分かりやすいのかなと思います。それはきっと職員の皆さんにも分かりやすいと思いますので、ぜひそういったまとめ方をしていただければと思います。
- 【佐野委員】 同じく4-2のところなのですが、取組を通じて得られている効果の〇2つめのところに、「平成28年度は内部統制システムの整備を図る」とありますね。実施状況の欄を見ると、「継続して実施」となっていて、コンプライアンス委員会のところだけが追加的に書かれているのですが、28年度の新たな取組はこの中にはないのですか。
- 【今里理事】 これは、逆に申しますと、27年度中に、仕組の構築という意味では実施できることは実施したということになるかと思います。ただそれは、形だけ作ってそのままにはしておけないので、常に意識に上らせるような努力はしていく、という意味で継続して実施するということをございます。
- 【佐野委員】 細かくて恐縮ですが、資料4-2の「各取組の実施状況」にある契約担当部署への事前付議について、これと資料1-2に出てくる契約監視委員会というのは違うものなのでしょうか。
- 【今里理事】 事業担当部署から契約担当部署への事前の付議手続というのはどういうことかと申しますと、会計検査院から指摘のあった遡り決裁と呼ばれているものが生じてしまった原因としては、実際に契約の手続をするためにある程度の時間を要するものであり、事業を実施するセクションで意思決定をし、そのあと契約部門に契約の手続をお願いします、というように話が回ってくるというプロセスを踏まなければなら

ないのですが、契約の依頼をするのが遅くなったため、契約部門で時間がかかってしまうことで、契約手続が完了するまでの間に、逆に事業を開始しなければ実施が困難となってしまふという状況が生じた、というのが実際上起きていたことの1つです。このことを踏まえ、実際に契約手続にこのくらいの時間がかかるものなのだから、事業を実施しようとしているのであれば、それをもっと事業実施決定がなされる前に、十分な時間的余裕を持って案件があることを契約担当部署にお知らせください、ということでございます。

【佐野委員】 契約監視委員会というのは、契約行為が適切か、例えば入札で価格の設定が正しいかなど、契約行為そのものを監視する委員会のことでしょうか。

【今里理事】 そうです。契約が適切な手順、内容であるとか手続について監視する委員会となります。

【佐野委員】 「出納手続における内部牽制の確立（チェックの徹底）」という取組について、平成27年度は内部牽制を明確化したということですが、具体的には何と何をチェックして、チェックで齟齬があったり問題があったらどこに報告し、どういうふうに対処していくかということが、明確化の中に含まれているのでしょうか。

【今里理事】 このことに取り組む前の段階では、出納事務というのは、請求書が回付されると支払を行い、その際、契約が締結されているかどうかを出納者はチェックをする仕組みでした。ただし、契約担当部署が実際には契約手続が途中であったとしても、支払をする必要が生じているような場合には、契約締結が完了していることとしてシステムに入力することが出来る仕組みでした。今は、実際に契約の決裁が行われていない限り、出納者は決裁文書や契約書の写しを確認するなどによって契約締結済みであることをチェックしないと支払しないという仕組みに変えました。

【佐野委員】 具体的に規程などを整備されたのでしょうか。

【今里理事】 規程ではなく運用を見直しました。マニュアルを整備し、これがないと出納は支払してはいけないということを、性善説に立たない形に変えたということでございます。

【柏木委員長】 コンピュータか何かで対策を取ったのですか。

【今里理事】 コンピュータで入力してしまうと契約を締結していることになってしまうので、それを担当者以外がきちんとチェックをする仕組みが確立していなかった、という状況でした。担当職員が悪意を持ってやっているのではなく、業務を進めなければならないという中で止むに止まれずやっていたことではあるものの、ルール上はやってはいけないことなので、それができない運用方法に見直したということです。

3) リスク評価・対応

【井上理事】 (資料5-1、5-2について説明)

【芝委員】 非常によく考えて作られていると思います。内部統制とガバナンスにおいて、リスク管理はKEYとなりますが、リスクの評価は主観も絡むため、組織的に正しく判断を行うことは、簡単ではありません。皆さん、しっかり議論されて決定されたの

だと思いますが、一点気になるのは、リスク管理委員会レベルで決められているように見える点です。例えば、内部統制委員会でオーソライズする、または、役員会で審議するといったプロセスが必要ではないでしょうか。

【井上理事】

リスク管理委員会は、あくまで委員会として対応して纏めているものであり、それをどのように上げて意思決定していくかということについては、役員会において審議する内容となっております。従いまして、この内容は、すべて役員会へ報告し、審議しております。正直なところ、スタートの段階から、完璧なものとはできないと思っておりますので、情報交換やすり合わせをしながらリスクに対する認識を深めていき、また、随時、色々な物事が出てくる時には、新たなリスクとして追加し、弾力的に対応していきたいと考えています。ステップを追いながら、皆でリスク認識を深めていくプロセスの中で、進めていきたいと考えています。

【柏木委員長】

リスクの評価は毎年見直しを行うのでしょうか。

【井上理事】

おっしゃる通りです。評価についてこれから検討していきますけれども、評価は非常に難しい部分があるため、まずは、各部門でリスクの評価を認識していただき、その上で法人全体における相対評価としてどうなるかということを見ながら、まとめております。そのような取組みを進めながら、来年度の実施計画につなげていこうと考えています。取組みについては、特にITの分野はリスクへの対応にコストがかかるため、そのようなことも踏まえながら、来年度の事業計画の中でも話を進め、役員会の中で審議できればと思います。

3 その他

【中屋委員】

全体の感想となりますが、弊社も一般社団法人であり、民間企業とは異なり予算執行型の組織となります。予算執行型の組織は、マンネリに陥るリスクがあり、モラルの維持をどうするか、モチベーションを高めるにはどうしたらよいかという課題があります。予算が与えられて、それを執行するという構造は、安定的ではありますが弱みでもあります。自戒も込めて、予算執行型の組織であるということを常に振り返りながら、取り組んでいければよいのだと思います。

【佐野委員】

教えて頂きたいのですが、業務マニュアルが294個あるという説明がありましたが、マニュアルがそんなにあるものなのでしょうか。

【今里理事】

例えば、契約事務マニュアルもあれば、細かい業務であります例えば薬剤業務マニュアルといったレベルのものもございます。

【佐野委員】

私のイメージでは、例えば、経理業務であれば、経理マニュアルが一つあり、その中に細かい規程として見積に関わる事項があるといったものです。マニュアルとしては、業務手順書の大括りの中にあり、294個もあると実際の業務を行っている皆さんが迷ってしまうのではないのでしょうか。

【今里理事】

294個すべてを業務手順書として捉えてよいかどうか、というところもありますが、例えばメディカルセンターの業務マニュアルとしては、薬剤業務マニュアル、医薬品安全使用マニュアル、緊急時マニュアル、リハビリテーション機器メンテナ

ンスマニュアル等、機器毎のマニュアルがあつたりします。必ずしも、業務手順というよりは、機械の取扱マニュアルのようなものも含まれて294個となっておりますので、先ずは、これらが業務手順書レベルかどうかについては、これから精査していく状況でございます。

【柏木委員長】 J S Cの事業は多岐に渡っているため、どうしてもマニュアルが多くなると考えられます。

【佐野委員】 狭い範囲ではありますが、製造業を監査で見たこともあり、取扱説明書はもちろん多くありますが、マニュアルをそんなに多く見た記憶がなかったため、多いなという感想を持ちました。

【高橋委員】 人事、総務、経理だけでも多くのマニュアルがありますし、それなりに細部に渡って仕事があるため、海外関係、法律関係も考慮すると、それぐらいはあるのではないかと思います。

私も感想になりますが、リスク管理については、精力的に取り組んでおられると感じました。ぜひ、この運営点検会議において提示して頂いて、委員の方から意見を伺う機会を設けて頂ければよいのではないかと思います。

【芝委員】 統制環境について、資料3-1において記載されている「風通しのよい組織風土への改革」は、特に重要であると考えます。組織風土の改革は、言うは易しですが、風土と言っても見えないですし、実際に自身の組織の風土はなかなかとらえどころがありません。他方、不祥事が発生した企業の調査報告書を見ますと、組織風土に問題があったと書いてある例が多く、風土を改善するために色々な再発防止策が提案されていますが、結局組織風土を変えることに成功せずに問題事象が再発するというケースが散見されます。このように風土を変えるということは非常に難しいことではありますが、必要なことです。まず、自身の組織風土の把握の手段として、車座ミーティングもよいことではありますが、なかなか本音が言いにくい面もあるかもしれませんので、民間企業で行っている匿名アンケートの実施を検討されてみてはいかがでしょうか。例えば、「自身の仕事に誇りを持っていますか」、「上司を尊敬していますか」等の色々な質問への回答を求め、そのようなアンケートを定期的に変更することで、職員の意識の変化を把握することにより風土改革のPDCAを回すための材料としています。組織風土を改革するには、そのような取組もよいかと考えます。J S Cの職員数は何人でしたでしょうか。

【今里理事】 非常勤職員を含めて800人くらいとなります。

【芝委員】 かなりの規模であり、皆さん実際には色々なことを考えていると思いますので、本音を聞き出すための工夫も重要かと思えます。

【大東理事長】 車座ミーティングということで始め、7月に3回実施しましたが、業務が多岐に渡っているということと、事務所の所在地も別れているため、他の部署の仕事がよく分からないということがあり、もっと研修会をやって欲しいといった意見や、車座ミーティングを通じて他の人の仕事がよく分かるのでこれからも続けて欲しいといった積極的な意見が出ました。

【柏木委員長】 今日、内部統制システムについてご説明頂きました。かなり取り組んでいると感じましたが、自己目的化したり、システムができたからよいとなってしまうと、どこも形骸化してしまうきらいがあります。また、形骸化ではありませんが、時代がどんどん変わっておりますので、例えば、（施設整備に関して）新国立競技場の建設ではオリンピックが近づくと資材が高騰し、ゼネコンが値上げをしてくる、といったことも考えられます。常時、周りを見ながら、マニュアルを改定し、形骸化していないかということウォッチしていく必要があると感じました。本日の議論はこれで終了したいと思いますが、その他、事務局を含めて何かございますか。

【大東理事長】 貴重なご意見ありがとうございました。委員の方々より、多くのご意見を頂きましたので、見直すところは見直し、今後につなげていきたいと考えております。

【今里理事】 次回の会議は12月を目処に実施を予定しております。後日、日程を調整いたしますのでよろしくお願いいたします。

以上