

平成28年第4回 運営点検会議 議事録

日時：平成29年3月15日（水）10：00～12：00

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、望月理事、高谷理事、矢神理事、小林監事 等

欠席：三屋委員

冒頭説明 会計検査院の平成27年度決算検査報告について

【岸財務部長】 （机上配布資料に基づき説明）

【柏木委員長】 ご質問、ご意見のある委員の方はいらっしゃいますか。

（特に意見なし）

1 これまで出されたご意見に対する対応状況

【今里理事】 （資料1、参考資料1-1、参考資料1-2について説明）

【高橋委員】 まず、職員の意識調査についてですが、これはぜひ毎年1回から2回は継続的に実施をして、傾向を把握していただきたいと思います。

2点目に、行動指針やビジョンなどの職員の意識度については、日頃からトップである理事長がどれだけ口にして、それをどれだけ職員が耳にするかに比例してくると思います。

3点目に、JSCの風土については、アンケートにある組織の風通しに関する結果を見ると、あまり変わっていないように見受けられました。資料1（P.3）にある「内部伝達に関しては、日々のやりとりの中で悪い情報をいかに早く上げていくかということや、悪い情報を素早く収集できるような仕組み作りについて留意しなければならない。」という意見に関連するのですが、一言で言うと「バッドニュースファースト」ということを意識して組織や幹部が取り組んでいくことによって、風通しが良くなったなど職員が感じるようになると思います。悪い情報が上司に上がりやすいというのは、風通しの良さを評価する大きなバロメーターになりますので、ぜひ「バッドニュースファースト」を口に出していただければと思います。

最後に、決議と決裁についてですが、私は、内部統制で最も重要なキーワードは意思決定プロセスだと思っています。今まさに、豊洲市場への移転の問題では意思決定プロセスの問題が叫ばれております。決議や決裁におけるプロセスの公正性や透明性がしっかりと確保されているかが最重要になるとと思いますので、JSCとしても、意思決定プロセスをどのように構築していくかという点については引き続き取り組んでいただくと良いと思います。

- 【大東理事長】 今回初めて職員意識調査を行いましたので、戸惑いのあった部分があったとは思っています。また、風通しの件につきましては、そもそも風通しの定義とは何かを真剣に考えていた職員もいるのですが、その考えが共有されず、なかなか定着していない部分があったと感じています。ご指摘のありましたトップの意識と言う点も含めまして、引き続き取り組んでまいりたいと思います。
- 【芝委員】 アンケートの結果につきまして率直な感想を申し上げますと、とても良い、安心できる内容であるという気がいたしました。回収率が66%というのは、もう少し高くても良いのではないかという気がしないでもないですが、悪くはないと思います。風通しに関する質問については、風通しが良くなってきていると感じるかどうかという内容になっており、もともと良いと思っている方は良くなっているとは回答しないと思いますので、どのように評価をするかは難しいと思います。
- 1点、部署や役職、勤続年数等ごとの数値の違いはあったのか、そもそもそのようなことがわかるように調査をされていなかったのか、その辺はいかがでしょうか。
- 【今里理事】 本日の資料は速報版ということで、クロス集計はまだできていないのですが、素材はございますので、今後取り組んでまいりたいと思います。
- 【芝委員】 もし、特定の部署などに悪い結果が見られた場合は、そこを重点的に見る必要があると思います。
- 【佐野委員】 アンケートにつきまして、過去の独立行政法人評価委員会での感覚を踏まえると、回収率が66%というのは低いと思いました。評価委員会では90%を目指してましたので、なぜ34%の方が回答しなかったのかを分析することが大事だと思います。34%の方が関心のない方であれば、アンケート結果も大きく変わります。また、何度かアンケートを実施して傾向を見ることも大事だと思います。
- 次に、参考資料1-1につきまして、実態と法令上の言葉の齟齬ということもあるとは思いますが、審議という言葉がよくわかりませんでした。また、内部統制委員会の役割について、資料1-1では「内部統制委員会において、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会の年度方針の審議及び年度方針に基づいた活動報告を確認することにより、当該年度の内部統制全体について総括する。」とあるのですが、8月の第2回運営点検会議での資料では、内部統制委員会が内部統制全般をカバーするように見えました。前回と今回で関係がどのように変わったのか、特に、縦のラインについて、リスク管理委員会の役割にリスク評価と対応まであったとしたら、もし災害が起きた場合、内部統制委員会に話を上げたり報告をしたりしては、意思決定が重複して、責任の所在が見えにくくなるのではないかという気がいたしました。以前いただいた文書では、理事長が意思決定をして指導するということが書かれていましたので、内部統制委員会の上にある役員会も含め、意思決定の権限がどこにあって、誰が指示を出して、どの問題に対して対応ができるのかという所が見えにくくなった気がして、さきほどのご説明では理解ができませんでした。
- それから、統制活動につきましてはよくわかりました。共通事項については統一的なマニュアルを作っていただいて、部署特有の問題は特有の問題として推進してい

ただければと思います。

リスク評価と対応につきましては、「審議」や「総括」という言葉をわかりやすく教えていただければありがたいかなと思いました。

情報と伝達につきましては、悪い情報というのはリスクだと思いますので、リスクが内在しているということが伝達されて、リスクを認識して評価するという行程だと思うのですが、プロジェクトチームとリスク管理委員会との関連性について、重複があって機動性がないと困ると思います。スリム化も大事だと思いますので、あまり複雑にならない方が良いのかなと思います。

最後に、モニタリングについて、会計経理に関する監査の件につきましては、位置付けの問題なので実態に合っていれば良いのかなと思います。また、監事につきましては、常勤監事が就任されましたので、モニタリングをしていただくと良いのかなと思いました。

【柏木委員長】 色々な意見が出てまいりましたが、まずはアンケートについて、他に意見はございますか。

【中屋委員】 このアンケートは、今回が初めての調査になるのでしょうか。

【今里理事】 はい。そうです。

【中屋委員】 調査方法は、紙のアンケートによるものですか。

【米山経営戦略室長】 Web と紙によるアンケートです。紙での調査は、Web を見ることができない方に対して実施しました。

【中屋委員】 回答率の66%について、これを高いと見るか低いと見るかは色々あると思うのですが、最後の風通しの質問につきましては、芝先生がおっしゃったように、もともと風通しが良くてもこのような結果になると思いました。また、全体で見ると、質問の目線が少し高く、職員の目線からすると答えさせられているような感じがあり、なぜそのように思うのかを聞く回答欄がなく、そのような情報を収集できていないという印象を持ちました。自由記入欄を設けて、回答した方の考え方やアイデアを収集されるのも1つの方法ではないかと感じました。

それと、情報セキュリティに関する訓練について、先日、私の会社で2回目の訓練を抜き打ちで行ったところ、1番引っかけたてはいけない情報セキュリティの中心メンバーの4割が引かかりました。訓練の予告をしている場合に引かかる職員は2割程度なのですが、予告をしていないと結構な数字になります。非常に巧妙な設問やメールで、引っかけやすいように作ったということもあるのですが、このような訓練を繰り返しされた方が、意識を高めるためには良いと思います。

【小林委員】 組織には、日常的な業務を各部署が漏れなく進行管理をして、内部統制を進めていくという性質のものと、社会や時代のニーズに合わせて進化させていくという性質のものがあります。例えば、競技団体や自治体等に幅広く支援をしていく際に、そのような団体のニーズは、組織が進化していくための重要な材料になります。したがって、社会のフロントに対してJSCの業務がどう変わっていかねばならないかを感じている方がいて、そのような外部の情報を内部に伝達する必要性をJSCとして感じておられるなら、今回実施されたようなアンケートに質問を追加し

て、どのように考えているのかを聞くという方法もあるのではないかと思います。「進化」ということでは、最近、企業のトップの方とお話をすると、「サイドエフェクト」という言葉をよく耳にします。これは、専門的な知識や業務の情報について、外部の情報も含めて全体的な価値を上げていくような仕組みのことで、JSCには多くの職員の方と、多くのユーザーの方がいらっしゃると思いますので、どのように考えているのかを聞くという方法もあるのではないかとこのことでは言わせていただきました。

【柏木委員長】 アンケートについては大分意見が出てきたと思いますが、小林委員のご指摘のとおり、外部との接触についてもアンケートの設問に入れるなどして見直されてはどうかと思います。また、アンケートの最後の質問につきましては、「風通しの問題があると感じますか。」という文言にしてはどうかと思います。継続性が大事だとは思いますが、小林委員が指摘された点なども検討いただくと良いと思います。次に、参考資料1-1についてはいかがでしょうか。

【今里理事】 日々発生したリスクやインシデントについては、通常の業務の中で各組織の中のリスク管理責任者を通じて理事長に情報が上がっていくような形になっております。他方、リスク管理委員会では、潜在的にどのようなリスクが存在しているのかを把握し、それらのリスクを取り除くためにはどのようなことを行えば良いのかを計画することが大きな任務となっております。また、それと関係して内部統制委員会との関係性を申し上げると、内部統制委員会でリスク管理委員会の年度の計画について伺って、場合によっては内部統制全体の視点から、リスク管理委員会において検討していただきたいことを議論するということはあり得ますが、個別にリスクが発生した時にそれがリスク管理委員会において議論され、それが内部統制委員会に上がっていくという仕組みにはしておりませんので、先ほど佐野委員からご指摘のあったように意思決定が重複し責任の所在が見えなくなるという点については回避できる仕組みになっているのではないかと考えております。

【佐野委員】 それでは、リスクが具現化した時に、対応したりアクションを起こしたりするのはどこになるのでしょうか。

【今里理事】 リスクが具現化した場合には、危機管理規程に基づいて対策本部を設置し、対策を講じた後に理事長がリスク管理委員会に報告することになります。

【佐野委員】 対策本部にはどのような方がいるのでしょうか。

【今里理事】 本部長に理事長、副本部長には経営戦略室を担当する理事、総務部を担当する理事及び広報室を担当する理事をもって充て、本部員は、理事、危機管理統括者及び危機に関係する組織の長をもって充てることとしております。

【佐野委員】 本部員の「組織の長」とは、リスク管理委員会に書かれている部門の長ということになるのでしょうか。

【今里理事】 レベルとしてはそのレベルになります。

【佐野委員】 わかりましたが、階層がたくさんありますね。

【今里理事】 内部統制のご説明をどこからスタートしたかと申しますと、内部統制システムの話からであり、実際に危機が起きたときの話を飛ばしておりましたので、説明が不足

しておりました。

- 【佐野委員】 8月の運営点検会議の資料でご説明いただいた時に誤解していたのだと思います。リスク管理委員会で、全体的な内部統制委員会のもとにリスク管理を行い、リスクに対応する施策を提案できる体制があり、それを最終的に役員会に上げていくという体制であると思ったのですが、誤解したようです。
- 【今里理事】 今おっしゃったことは、年度として、潜在的に何がリスクとして存在するのかを考えるという点においてはリスク管理委員会で対応をしていきます。
- 【佐野委員】 一般的には、リスクのレベルが低いものについては、常時対応するという意味で、リスク管理委員会で対応すると思います。
- 【今里理事】 リスク管理委員会では、災害等が起きたときに、JSCのそれぞれの業務について、災害等との関係性が強くあるかどうかということと、社会やJSCの業務への影響度があるかどうかということの2つの角度から数値で評価し、それをかけ算して、数値が高いものについてはリスク度が高いという洗い出しをしております。非常に具体的な例でいうとBCPのようなもので、各部署の業務ごとにどのように準備をしていくのかという事柄をあらかじめ考えるということがリスク管理委員会の仕事の1つです。
- 【柏木委員長】 リスク管理委員会やコンプライアンス委員会の業務のうち、年度方針及び活動報告だけを内部統制委員会に上げていくということでしょうか。
- 【今里理事】 はい。そのようになります。
- それから、リスク管理委員会と組織横断的なプロジェクトチームの関係についてですが、車座ミーティングにおいて、組織でやり方を改めた方が良いという事柄についての提言を職員からお聞きすることがあります。そのような提言への対応として、JSCの規則の改正によらないとできないことや、日頃の取組をはじめ、役員や職員の心がけで変わることもありますので、そのようなことを検討するチームとして、プロジェクトチームを設けております。
- 【佐野委員】 リスクというよりは、改善に関する意見を検討されているのですね。
- 【今里理事】 そのようになります。
- 【佐野委員】 リスク管理委員会においてリスクを抽出して対応策を考えるという部分と、意思決定をして命令をする部分が階層的で複雑に見えてしまいました。リスク管理委員会の情報は、担当部署の長が危機管理対策本部において情報を出せるということで良いのでしょうか。
- 【今里理事】 リスク管理委員会で潜在的なリスクを把握しておいて、どう対応していくかについては当該部署の長が一緒になって考えます。そして、リスクが具現化した際には、実戦部隊として当該部署の長も危機管理対策本部のメンバーとなって対応するという形になっております。
- 【柏木委員長】 次に、「審議」と「決議」という言葉がよくわからないというご意見についてはいかがですか。
- 【今里理事】 まず、役員会に付議する事項として、「審議事項」と「報告事項」に分かれております。これは、役員会として意思決定をするか、単に報告を受けるかによって異なる

るのですが、その内、役員会の意思決定については、それが即ち法人としての意思決定になるということではございません。法律上、法人としての意思決定は理事長がするという事になっておりますので、理事長が判断をするにあたって、役員会の意思決定の情報を頭に入れながら意思決定をするという形になっております。

2 平成28年度内部統制システムの取組について

3 平成29年度の内部統制推進について

【今里理事】 (資料2、資料3について説明)

【高橋委員】 資料2については大変分かりやすく、ぜひこのような見える化を通して内部統制の整備を進めていただきたいです。資料3にありました2番目が非常に重要ですね。本当に有効かどうかというのを具体的な課題に落として、それぞれの重要な課題に対して、内部統制という観点から、本当に課題がきちんと解決される方向に向かっているかどうかというのを見ていくということです。やはり、具体的なテーマで見なければと思います。内部統制の仕組みを作った後も、問題点があると認識したらまた内部統制を変えていくといった、スパイラルアップが重要ですね。今日は平成28年度の最後の開催ということで、私の内部統制に関する見方をお話ししたいのですが、実際に一流の企業、上場一部の企業あるいは一般的に素晴らしいと思われている企業においても不正はありました。東京都における豊洲の問題のように、素晴らしいと思われている企業や、内部統制が整備されているはずの組織でもそういうことが起きるといことは、内部統制の形を整えても、運用する人のモラルが低いと、いくらでも言い訳や責任の転嫁ができてしまうということです。内部統制を整備することはとても大事ですが、同時に、運用する側の資質が問われます。私は、高いモラルこそが最高の内部統制ではないかと思います。では、モラルを高める有効な取組みは何かというと、もっと良くしようという改善活動です。例えば製造業は、品質を良くしようということで、みんなが改善活動をします。品質を良いものにしたいということで、組織や個人、会社が質を上げようという改善活動をしていくと、モラルが高まっていく。逆に量的な規模を追い求めたり、利益のみを追い求めりする企業はモラルが低下していきます。JSCは製造業ではないので、例えば、スポーツをする人・見る人・携わる人のために、もっと良くしようという改善活動を行うことによって、高い志をもった組織になってくるのではないかと思います。内部統制を整備することはとても重要ですが、それを運用する人間の意識を高めることが重要です。JSCがモラルが低いと言っている訳ではありません。もっともっと意識を高める、ということです。もっと良くしよう、という改善活動をすることによって、変わってくると思います。

【芝委員】 前もお聞きしたかもしれない質問ですが、リスク管理委員会とコンプライアンス委員会は年度に何回開催されているのでしょうか。

【米山経営戦略室長】 リスク管理委員会は6回、コンプライアンス委員会は2回です。

【芝委員】 運営点検会議は今回を含めて4回ですね。今年度のアクションプランを拝見して、

非常に網羅的にかつ緻密に分析されて着々と対応を整理されている印象のようですけれども、高橋委員もおっしゃられましたが、やはり内実が大事です。リスク管理委員会でどういった議論をされているかですとか、内部統制の仕組みを作っても機能するかどうかは別問題ですので、そのあたりも拝見させていただければなと思っておりましてけれども、全体的な取組は非常によろしいのではないかと思います。資料2については非常にわかりやすく、進行管理の面としては良いと思います。細かいところで気になったのですが、12番のリスク分析の内容に「業務フロー図の作成」とあります。JSCの業務の性格上、年度ごとにルーティーンで動かして行く部分と、10年・15年・20年に一度だけ起こるような業務もあると思います。そうすると既存の業務フローをつくるときに、例えば、何年かに1回起こるようなプロジェクトでは、プロジェクトマネージャーの存在や、またそのような方の質が問われるというようなことが起こるのではないのでしょうか。そうすると、フロー図というのが、今までの業務を整理すればできる部分と、新しく工夫しながら作っていかねばいけない部分があると思います。前者については、これまでの業務を整理しながら作っていただければよいと思いますが、プロジェクトマネージャーといった存在が必要になってくるような新しい業務のフロー図については、これまでを整理して、どのようにこれから展開していくのか、いくつかパターンがある気がします。そのあたりはどういった工夫をされるのでしょうか。

【小林委員】

【今里理事】

今おっしゃられた、ルーティーンというもののだけのことでないですけれども、10年に1度の事柄でも必ず共通する項目というものはあるわけですし、例えば契約や経理といったものは共通して行う事柄です。今年度の取組といたしましては、まずは各部において業務フローをどのように整理しているのかという状況を把握することと、共通する項目について整理をしていく、というのが当面の目標となっております。しかし、小林委員からご意見のありましたような、それぞれ個別に特に留意しなければならないものも勿論あるかと思いますので、来年度の取組としてはそここのところも視野に入れていきたいと思っております。

【佐野委員】

アクションプランは本当に良くできていると思います。内部統制を考えますと、整備することと、運用をすることがあります。整備は形をつくることでどんどんできていきますが、運用はやはり各自のモラルが関わってきます。このモラルを高めるということにはリーダーの責務と申しますか、リーダーの姿を見て、やはりそのように組織がなっていくのではないかと思います。ですから、理事長をはじめとする役員の方々、また各部署のトップの方々もまずは率先してこの内部統制のシステムが構築された後に、具体の施策を打ち出し、そしてシステムの整備を行っていただきたいです。今話題になっている企業の問題のほとんどはトップが不正をしまっているもので、結局は従業員が不信感を持ってしまいます。内部統制はいくらシステムがあっても、運用がうまくされていないといけません。この組織の話ではありませんが、内部統制システムの運用は、トップがそういった意識をもっていないと全く機能しないものです。トップの不正というのは、内部統制システムの外で行われてしまいますので、内部統制の仕組では解決できないと言われております。昔で

言うとお社精神になるかと思いますが、自己を高めていくということを考えると、リーダーの姿というのは非常に重要だと思いますので、ぜひリーダーシップを発揮していただければと思います。

【柏木委員長】 3名のご意見に大賛成です。トップの姿勢がそういった企業における不正の問題を引き起こしてしまっていることが多いですね。

【中屋委員】 資料3の3番目にある、アンケートを実施することで、色々な意見やアイデアを吸い上げるという記載についてですが、本来であれば、職員の意識調査によって問題点を把握した上で、組織の風通しをより良くするために取り組んでいくというような目標のほうが、私から見ると適切ではなからうかと思いますが。アンケートによって職員の意識を把握した上で取組を形にしていく方が重要なのではないかと思います。

【芝委員】 今のご意見に補足するような形で、私も思うところがございまして、風通しはどうすればよくなるかということです。風通しが良いというのはどういうことかと言いますと、風というのは情報でして、非常に組織が透明化している、何が起きているのかわかるということが風通しがよいということです。コミュニケーションをとることが「報告・連絡・相談」を徹底させることにつながります。では、そのためにどうしたら良いかということを考えると、色々あるとは思いますが、一つは上に立つ人がしっかり情報関心を示すということです。どのような情報を報告しなければいけないのかということを常に部下に話すことで、部下が理解できるのではないかと思います。もう1点は、レポートする相手、つまり上司や上に立つ人達が、相談したい相手かどうかというのが非常に重要でして、上司として尊敬できるのかどうかということです。先ほどもリーダーが重要だとおっしゃられていましたが、各部署において、「報告・連絡・相談」をしやすくなるような環境をつくる、また人間的にも素晴らしい人になるように努力をするといった意識を各リーダーに持っていただくということです。風通しが悪いときはリーダーに問題がある場合が多くあります。では具体的にどうすればよいのかと言いますと、特に上に立つ人が、どうすれば自分の部署の風通しが良くなるのかを真剣に考えていただいた上で、日々の活動・行動でそのための努力をしていただくということではないかと思います。そうでなければ、簡単には良くなるのではないかと思います。

【柏木委員長】 ある企業では、トップが命令したら逆らうことはできず、技術的に不可能なことでも「できない」ということが伝えられない状況から、不正が起きてしまいました。聞く耳を持たないことでこうしたことが起きたということで、トップの寛容な姿勢というものが重要であると思います。

【高橋委員】 バッドニュースを本当に聞いてくれるかということです。耳あたりの良いことは言いやすいのですが、会社にとっても自分にとってもあまり聞きたくないような上司ですと、部下もそうなります。悪いことも率先して聞くといった姿勢がトップにありますと、事実も言えるようになるのではないのでしょうか。トップと各部署のリーダーがバッドニュースファーストとして悪い情報をあげても良いとすることが、風通しをよくするためにできることのひとつではないのでしょうか。

- 【大東理事長】 本日は貴重なご意見をいただき、ありがとうございました。今後もしっかりと取り組んでいきたいと思えます
- 【今里理事】 次回の会議は6月の開催を予定しております。改めて事務局より日程調整等ご連絡いたしますのでよろしくお願いいたします。

以上