

平成29年第1回 運営点検会議 議事録

日時：平成29年6月12日（月） 14：00～15：30

場所：日本スポーツ振興センター本部事務所A棟3階 大会議室2

出席：柏木委員長、小林委員、佐野委員、芝委員、中屋委員、三屋委員（五十音順）

大東理事長、今里理事、望月理事、小菅理事、矢神理事 等

欠席：高橋委員

1 平成29年度の内部統制推進について

【今里理事】 （資料1について説明）

【佐野委員】 資料1の「4. 業務手順書の整理・統合を進め、効率的に業務を行える体制を整備する。」に記載のある「点検・更新期間の設置」について、「期間」とは「機関」のではないのでしょうか。

【今里理事】 はい。資料のとおり「期間」となります。

【佐野委員】 わかりました。「設置」という言葉とうまくリンクしませんでした。期間とされるなら、「設置」というよりも「設定」になると思います。

2 平成29年度内部統制アクションプランについて

【今里理事】 （資料2-1、資料2-2について説明）

【柏木委員長】 「契約の実施」という言葉については私が問題提起をしたのですが、法律的な意味として「契約の締結」に該当するのか、それとも「契約の履行」に該当するのかがよくわかりませんでした。このことを最初にお聞きした時は、他の省庁でも使われているということでしたので、もし、JSCで独自に言葉を変えることができないのであれば、どこかに「契約の実施」についての補足説明を入れることで解決が可能だと思います。

3 職員意識調査のクロス集計結果について

【今里理事】 （資料3について説明）

【小林委員】 資料3の下の部分に「改善策を検討」とありますが、生産的な組織、知的な作業が多い組織、出向者が多い組織などの性質に応じて、改善策の検討を色々と工夫する必要があると思います。この点について、現時点ではどのようにお考えでしょうか。

【今里理事】 課題に基づいて改善策の検討の仕方も変わってくると思いますが、現時点では、連絡担当課と連絡担当課以外で差がある部分や、管理職と一般職で差がある部分については、管理職だけで考えていても効果的な改善策が見つかるかどうか疑問であると考えておりますので、漠然とではあります。むしろその課題があるグループと一緒に考える体制を作ることが必要ではないかと考えます。

【小林委員】 例えば、JSCでは車座ミーティングを開いていますが、車座ミーティングと改善策の検討には関係があるのでしょうか。

- 【今里理事】 車座ミーティングは、意識調査とは別のものになります。
- 車座ミーティングでは、職員が日々の仕事を進めていく上での問題意識や課題から抽出されてくるような事柄が意見として出てきております。また、車座ミーティングの意見をフォローするためのプロジェクトチームを作り、実際に出てきた声に対してどのように制度や運用を改善するかを検討しております。このように、別の方法で課題を把握した訳ではございますが、今後統合していく部分も出てくるのではないかと感じております。
- 【大東理事長】 車座ミーティングはこれまで22回開催しており、延べ200数十名の方とミーティングを実施いたしました。私は必ず出席し、必要に応じて担当の理事が出席しております。参加者は課長補佐級以下の若手を中心にしており、日頃の業務の課題を伺ったり、基本理念やビジョンを確認したりしています。参加者からの意見は多岐に渡っており、かなり具体的な話も出ておりますので、これらを6月までにとりまとめていきたいと思っております。車座ミーティングの開催については、引き続き実施してまいります。
- 【三屋委員】 JSCにはジョブローテーションはあるのでしょうか。
- 【今里理事】 人事異動につきましては、あまり長く一つのポジションには留まらないように定期的にローテーションを行い、1人の職員がずっと同じ業務をすることがないという基本方針を、職員のスキルアップと組織の活性化の観点から作っております。JSCは中途採用が多いことや、定年退職者が毎月生じるという仕組みになっておりますので、人事異動についてもある程度は4月や7月にまとめて行いますが、そうではない場合もありますが、計画的に1つの部署に長くいる方を異動させるという方針で人事異動を行っております。ただし、専門性が高い職種もございますので、今のところは、必ずしも方針通りに進まない実態でございます。
- 【中屋委員】 3点ほど質問がございます。1つは、意識調査アンケートの対象職員には契約職員は入っているのでしょうか。
- 【今里理事】 はい。入っております。
- 【中屋委員】 わかりました。調査結果を見ますと、全体の人数に対して数字が若干違う部分があり、少し収まりが悪いなと思いました。これが1点目です。2点目は回収率についてです。初めての調査ということですが、センターとしてこの数字をどう見ていらっしゃいますか。また、調査期間中の呼びかけはどのようにされたのかを教えてください。3点目は「広く国内外に目を向け、より良い社会づくりに貢献します。」という項目への意識度を聞く質問についてです。これは個人の捉え方次第で答えが相当違ってくるのではないかと思うのですが、どのような想定でこの質問をされたのかを教えてください。と思えます。
- 【今里理事】 1点目と2点目は後ほど事務方よりご説明いたします。3点目のご質問につきましては、行動指針をそのまま引用してきたものでございます。行動指針は、職員がどのような視点を持って行動すべきかという心構えのようなものとして作ったもの

で、職員には名刺サイズのカードを配っており、常に携帯するように伝えているところ。また、行動指針にはこのように考えてほしいという込められた思いがあります。今回実施したアンケートの調査項目としてこの行動指針に対する意識を尋ねたわけですが、委員ご指摘のとおり、どのように考えていたら「意識している」と考えて良いのかという点に対して、回答者が戸惑われるような設問になってしまっていた気がいたします。

なお、JSCは基本理念を掲げており、実際に役員や職員が行動する際の心構えが行動指針になります。

【米山経営戦略室長】 ご質問の数字が異なる点につきましては、未回答の部分があった関係で、若干異なっております。また、調査の実施にあたりましては、イントラネットを用いて調査を実施し、調査期間中にも再度協力の依頼をしているところです。なお、イントラネットの利用ができない方には紙のアンケート用紙を配付しておりますが、匿名のアンケートとして実施したため、それ以上の追跡はしなかったというのが現状です。回収率につきましては、業務が多忙な時期に実施したことで回答が得られなかったと推察しておりますが、そこまで強制的に実施しておりません。したがって、回収率をどのように捉えるかという点については判断しかねますが、それなりのサンプルを得られたのではないかと考えております。

【柏木委員長】 私も中屋委員と同じことを思いました。それぞれの行動指針の最初のパラグラフに意味があると考えますと、行動指針の「広く国内外に目を向け、より良い社会づくりに貢献します。」では、おそらく、グローバルな視点やローカルな視点を持つということが重要だと思いますが、これは担当する仕事によって濃淡があると思いますので、部門ごとにばらつきがあっても心配をする必要はないという考えも必要ではないかと考えます。例えば、他の部署への関心についても、学校安全部の支所がそれぞれの組織で仕事がうまくまわっているのだとしたら、他の部署に関心が向かないのも当然であると思います。

【今里理事】 私たちも同じような印象を持っております。ただ、はっきりと言える部分と微妙な部分が出てきますので、聞き取りなどを通じて要因や背景を明らかにしていきたいと考えております。

【中屋委員】 資料2-2に、職員意識調査のスケジュールが記載されておりますが、2回目以降の調査は、同じ質問をして傾向の把握をされるのか、まったく違う質問をされるのか、それとも現時点では今後の課題ということになるのでしょうか。

【今里理事】 はい。質問の聞き方が適切ではなかったものについては改善を加えていく必要があると考えておりますが、他の質問については、連続性との関係も含めてこれから検討してまいりたいと考えております。

【芝委員】 資料1の中に「風通し検討プロジェクトによる検討、提言」とございますが、これは具体的にどのように進めていらっしゃるのでしょうか。

【今里理事】 風通し検討プロジェクトでは、車座ミーティングにおいて職員からいただいた意見

について議論しております。車座ミーティングの意見の中には、制度の改正や仕事の進め方そのものに関わる内容もございますので、若手職員をはじめ、人事や会計の担当者にもプロジェクトチームに入っただいて、それぞれの事柄に対してどのようにしたら良いかを議論しております。この議論については、6月に提言としてまとめていただき、提言をもとに具体的な事務作業に取り組むというスケジュールで進めようとしております。

【芝委員】 わかりました。風通し検討プロジェクトではかなり具体的なテーマに沿って検討されているようですが、今回実施された意識調査の中にある「風通し」という表現につきましても、その具体的なイメージが人によって異なる可能性があると考えます。ですので、もう少し具体化をして、それができているのかどうかを調査項目にされた方が、よりピンポイントで知りたいことがわかるような気がいたします。プロジェクトでのご検討も含めて、考えていただければと思います。

【大東理事長】 車座ミーティングの中でも、同じような意見をいただくことができました。

【柏木委員長】 そのような意味では、吸収されてしまうような質問もありますね。企業の不祥事を調べて見ますと、1つ共通しているのは、反論を許さない雰囲気があるということです。パワーハラスメントのピラミッド構造になっている企業や、反論が許されない環境で社員がデータを改ざんしてしまった企業の例もあります。したがって、風通しの大きな要素の1つとして、「反論を許す上司との意思疎通」があると言える気がいたします。佐野先生はいかがでしょう。

【佐野委員】 柏木委員長のおっしゃるとおりだと思います。やはり上司の意識そのものだと思います。いくらトップダウンで「何でも話してくれ。」といったところで、上司には人事権も含めた権限があり、皆は生活をかけて働いています。理想だけでは食べてはいけません。そのようなことを上司が受け止められる資質があるかどうかが重要ではないかと思います。企業の組織の在り方は、上司の資質にかかっていると思います。

ところで、車座ミーティングはとても面白そうな取組ですが、どのような雰囲気で行われているのですか。

【大東理事長】 大体12名から13名の職員と実施しております。

【佐野委員】 昼間に実施されているのですか。

【大東理事長】 夕方頃に実施して、簡単な懇親会をするような流れが多いです。

【佐野委員】 理事長や理事は必ず参加されるということですが、それは聞く立場としての参加になるのでしょうか。

【大東理事長】 はい。色々とアドバイスをしたり、相談に答えたりするような時もあります。

【佐野委員】 そのような場もちろん必要だと思いますし、そうではない場もあって良いのかなと思います。理事長や理事に見られている中で発言することへのプレッシャーがあると思いますので、既に実施されていると思うのですが、プレッシャーをなくするような取組をしていただくと良いと思います。

【大東理事長】 開催の趣旨やフリートークであるということは毎回伝えているところです。また、メンバーは各部署から仕事も役職も違う方になりますので、自己紹介等を通じて他

の部署の仕事などがわかるという感想もいただいております。車座ミーティングの内容も重要ですが、このような場があることが大事であると考えております。

【佐野委員】 そうですね。いわゆる中間管理職の人が音頭をとって、役員をお呼びするような雰囲気で開催するのも良いのかなと思います。

【大東理事長】 現在は、参加者の1人をファシリテーターとして、その方に進行していただく形をとっております。また、フリートークという形で実施しておりますが、ある程度テーマを決めた方がわかりやすいではないかという気もしております。

【佐野委員】 参加者にとっては、理事長や理事に対するプレッシャーがあると思います。

【大東理事長】 参加者からは、人柄がわかった、人と知り合えることができたなどの前向きな意見も多いです。

【佐野委員】 そのような場があることが非常に大事だと思います。

意識調査の回収率につきましては、色々な要素があると思うのですが、回答しなかった方が無関心層なのか、それとも本当に多忙でアクセスできなかった方なのか気になるところです。現在は制度が変わりましたが、当時の独立行政法人の外部評価委員からは、例えば研修のアンケートを実施すると、上位の幹部クラスの方の回答率が悪いというお話を聞いたことがあります。回答しなかった方がどのような方なのかを分析すると、違った視点から調査項目を設定することもできるのではないかという気がいたしました。

【大東理事長】 現在 JSC には全体で約 800 名の職員がおり、そのうち約 400 名が契約職員で、多いときは 100 人から 200 人単位で人が代わることがあります。そのような状況の中で、契約職員の意識づけや動機づけをどのようにしていくかという課題もあります。

【中屋委員】 先ほどの風通しの議論の中での内容はおっしゃるとおりだと思うのですが、その前提として、人事評価に独立性があり、公正な人事考課がされていないと、上司に意見を言った時に不当な評価を受けかねないと部下が思う恐れがあります。部下が上司にもものを言うことでマイナス評価にされない仕組みを担保しなければ、実際には難しいのではないかなと思います。

【大東理事長】 おっしゃるとおりだと思います。評価については職員も気にしており、どうなっているのかという声もよく聞いているところです。

【芝委員】 皆さんがおっしゃっていることは重要だと思います。企業が不祥事を起こした際に立ち上がる第三者委員会の報告書を見ると、原因として多く書かれているのが「風通しの悪い企業文化」や「縦割り組織」についてです。他の部署が何をしているのかわからないと、問題が起きても隠ぺいしてしまう原因になります。この点について、例えば、先ほど三屋委員がおっしゃっていたとおりジョブローテーションをするなどして職員同士がお互いの業務等を理解するという「横の風通し」についても関心を持っていただいて、次回の調査で聞いていただきたいと考えております。

【三屋委員】 現在の社内取締役は、取締役会評価としてアンケートを必ず行うのですが、5段階評価にすると、日本人のほとんどが真ん中の評価に寄ってしまいます。その点にお

いて、今回の意識調査の結果についても、概ねという回答が多いように見受けられますので、もしこの調査を3段階の評価とした場合、どのような結果になるのかが気になります。「意識している」、「時々意識している」、「意識していない」の3段階にした方が、考えていることがよくわかるのではないかと思いますので、次のアンケートの時にご検討いただくと良いと思います。はっきりと限定して話すことができないことは、組織風土によるものであると思います。

【中屋委員】 今回の意識調査で質問をされた「風通しの良さ」については、この聞き方ですと、風通しが悪いと思った方が回答に迷うと思いますので、そのような視点からも見直していただくと良いと思います。

【小林委員】 社会学の専門で、アンケートの役割について考えている方がいらっしゃるのですが、アンケートの役割には「意識を聞くこと」と「その項目について考えていかなければならないと意識すること」の2つがあると言われていています。今回の意識調査を通じて、理事長を筆頭に物事が動いていることについては職員も感じておられると思うのですが、今里理事がおっしゃったように、問題がありそうだということに関してのシンポジウムや講演会を開いたり、若手職員だけで議論を試みたり、そこに外部のファシリテーターを入れてもっとフランクな場にしたりするなど、アウトプットを引き出すための工夫をして実施すると、次のアンケートを実施したときに組織の成長が見えてくるのではないかと思います。このようなことから、意識調査は組織のマインドを育てていく良いスタートになるのではないかと思います。

4 その他

【佐野委員】 この組織に内部通報制度はあるのでしょうか。

【大東理事長】 はい。ございます。

【佐野委員】 その窓口寄せられたもので、内部統制に関する内容はあるのでしょうか。

【今里理事】 特にはございません。

【佐野委員】 それでは、違う案件は寄せられているのでしょうか。

【米山経営戦略室長】 内部通報の案件そのものがないという状況です。

【柏木委員長】 内部通報は弁護士に通報することになっているのでしょうか。

【米山経営戦略室長】 まずは組織内に通報することになります。

【佐野委員】 どのような立場の方に通報することになるのでしょうか。

【米山経営戦略室長】 人事課長や総務課長などです。また、各部署にセクハラ相談員とパワハラ相談員をそれぞれ配置しております。なお、これらの相談員は部署ごとに役職が異なります。

【佐野委員】 内部通報とはそのような制度なのでしょうか。

【柏木委員長】 色々な体制がありますが、内部の人に内部通報をするという仕組みはあまり機能しないように思います。日本の場合、独立した弁護士の方を置いていてもうまくいかない場合があるのですが、それでも匿名でかつ第三者の立場で、弁護士のような方に通報する制度が多いと思われまます。機能しないままに放っておくと、個人的な不平や不満が蓄積されてしまいますので、もう一度ご検討されても良いのではないのでしょうか。私の調べる限り、日本企業のあらゆる不祥事では、まず内部通報がなさ

れております。その後、内部通報では意見を聞いてもらえなくて、マスコミや監督官庁に直接通報するということがあります。

【芝委員】

私はいくつかの組織や会社の通報窓口をしております。また、社外役員としていくつかの上場企業に携わっていますのでそこでの実情も踏まえて申しますと、世の中全体でもものすごくパワハラやセクハラが増えています。労働基準監督署に直接話が行くこともありますし、相談ホットラインに話がる場合もあるのですが、原因としては、パワハラという問題の認識が広まっているということや、パワハラやセクハラの定義が難しいということもあると思います。私は今年に入って既に3～4件の調査をしておりますが、明らかにパワハラやセクハラに該当するケースは珍しく、指導の範囲内と思われる内容であっても通報されてしまうということがよくあります。これは内部通報が機能しているという意味においては良いと思いますし、パワハラやセクハラについての理解を深めることにもなると思うのですが、一方で、全くパワハラやセクハラの相談がない組織となると、それは本当なのかなという気がしてしまいます。最近セクハラやパワハラなどの案件は減ってきていますが、もしパワハラやセクハラなどの案件がまったく通報されていないということでしたら、通報制度自体が機能していない可能性があります。そのような案件に関する情報が通報とは違う形で収集されているのでしたら問題ないのですが、うまく収集されずにいると個人の不平や不満がたまり、最悪の事態として、例えば訴訟や自殺などにつながってしまうことにもなり得ますので、通報制度の周知ができていないのかどうかを検証された方が良いと思います。

【今里理事】

具体的な例は差し控えますが、色々なインフォーマルなルートを通じてそのような情報が寄せられることはございます。情報が寄せられた場合は、規定に基づくフォーマルな手順を踏むのではなくて、実質的な聞き取りをするなどによって改善をするということがあります。

【今里理事】

次回の会議は9月頃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。

【大東理事長】

本日はどうもありがとうございました。

以上