

平成29年第2回 運営点検会議 議事録

日時：平成29年9月5日（火）10：00～12：00

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1

出席：柏木委員長、佐野委員、芝委員、高橋委員、三屋委員（五十音順）

大東理事長、小菅理事、望月理事、勝田理事、矢神理事、小林監事、大橋監事 等

欠席：小林委員、中屋委員

※議題に入る前に、新国立競技場整備事業の下請け業者従業員の死亡に係る労災申請がなされた事案についてとNTC共用コート事故原因調査委員会報告書について担当理事より説明がなされた。

1 内部統制アクションプランについて

【小菅理事】 (資料に基づいて説明)

【柏木委員長】 ほぼ全て、期間中に完了見込みということですね。

【小菅理事】 その認識です。

【芝委員】 先ほどの新国立競技場整備事業の事案やNTC共用コートの事故について、リスク評価や事前の分析の項目には入っていたのですか。

【矢神理事】 NTCの件はリスク管理の項目に入っておりました。今回の件を踏まえて、リスクの程度を少し高めました。また、リスク管理についての規程の見直しを考えております。

【芝委員】 もう一度、リスク分析や見直しの実施等を再検討された方がよいと思います。

【柏木委員長】 状況に応じて、内部統制アクションプランを修正する必要もあるのではないのでしょうか。

【高橋委員】 直接内部統制に関係はないのですが、新国立競技場の進捗状況等でもこういった進行管理のフォーマットを作って関係者間で情報共有をしていますか。

【望月理事】 進行管理表をきちんと作っており、関係者が集まり共有する場があります。新国立競技場の整備スケジュールとJSCのスケジュールをまとめ、関係者間で、今起きている問題と今後の課題を洗い出しながらチェックしています。

【高橋委員】 新国立競技場の整備は一番のビッグイベントですから、リスク管理を強化した方がよいと思います。内部統制の整備は具体的な事案を用いて、対象を明確にした方が有効です。アクションプランのみを見ていると、リスク管理ができているように思えてしまうのですが、具体例をみながら、有効性を確認していくことが良いと思われれます。

【佐野委員】 規程の文言整理をされるというお話がありましたが、全体的に規程を横串で検討することはどこかに入るのでしょうか。独立行政法人の規程は国の規程が元になっており、文章としてはそれで意味がありますが、各独法にあっていないものや、分かりにくいものがあると思います。それに横串を刺すようなわかりやすい規程は環境

を整備する上で非常に重要だと思うのですが、アクションプランのどこかに入るのでしょうか。

【小菅理事】 内部統制に関する基本事項の中に入ります。特に、契約関係は国からの通達等に準拠した規程となっているので、実際の運用上、不明な点が生じないように注意しなければならないと思っております。

【佐野委員】 分かりやすい規程を作らないと結局使いにくいと思いますし、誰かが読んで共通の理解ができないものになってしまう気がしますので、そのあたりの定義をつくっていただくと良いのかなと思います。

【小菅理事】 内部の規程等については、総務部総務課が統一的に見る役割を担っております。法人全体で整合性がとれ、分かりやすいものとなるよう、厳重にチェックを行っております。

【佐野委員】 そういった意味でも、アクションプランの一部は遅れているということですか。遅れている項目についても、期間内に終わるということでしたが、そのあとの予定も順次遅れていく予定なのでしょうか。

【小菅理事】 作業については努力すれば時点に追いつくことはできると思います。しかし、実際に運用することが重要であり、具体的に組織の中で活用されて初めて役に立つものですので、作業の実施という観点にたてば、期間中に完了という見込みであります。運用も含めた全体的な予定は後ろ倒しになることも見込まれます。

【柏木委員長】 「特に重要な案件」「重要な案件」は、前例をお調べになっていると思いますが、J S Cのような組織では昔からの伝統や暗黙知のようなものがあり、それを文章化すれば良いだけですので、遅れている分の回復はそこまで大変な問題ではないでしょう。見た限りでは、期間内に何とかかしていただければと思います。

2 委員からの指摘に対する対応状況

【小菅理事】 (資料に基づいて説明)

【佐野委員】 風通し検討P Tから提案のあった3番の『顔が見える』職員録等の作成については、すごく難しいと思います。個人情報の取扱配慮等があると思いますが、出来上がりのイメージなどはどうですか。円滑なコミュニケーションのためになることはわかりますが、どういった扱いをするのか、どのようにお考えでしょうか。

【小菅理事】 座席表のところに顔写真を貼り付けたものというイメージです。

【佐野委員】 それは社内利用だけでしょうか。また、紙ベースでの利用になるのでしょうか。

【小菅理事】 紙ベースとなるか、イントラネットに掲載するのかは検討しております。

【佐野委員】 学校などでも、名簿すら作らないところがあります。役員は対外的なものですが、一般職員に対してはすごく配慮が必要になります。車座ミーティングで意見が出てきたということはすごいですね。

【小菅理事】 個人情報への配慮も念頭に置いた上ではありますが、職員数は4月1日付けで412名でして、契約職員も同数程度在籍しております。同じ部署内であれば、顔と名前が一致するとは思いますが、部署が違う場合には顔と名前が一致しないこともある、といった意見を踏まえての提案ではないかと思っております。

【大東理事長】 J S Cニュースには新人紹介のページがありまして、顔写真をつけて本人のコメントも見られるようになっていきます。少しずつ今までとは違った形で、顔の見える化が進んでいると思います。

【高橋委員】 民間では、社内報などに名前と写真を載せて、「職場紹介」をしている事例が多くあります。やり方を工夫して、会社内のコミュニケーションをとっています。

【大東理事長】 J S Cニュースが非常に充実してきましたので、職場紹介やJ S C内のクラブ活動の紹介、個人からの紹介コーナー等を通して、少しずつ顔の見える化は進んできていると思います。

【柏木委員長】 部下から上司を評価するのは、民間では新しい人事評価制度ですね。

【高橋委員】 実施しているところは多いと思います。管理者の意識行動を変えるには有効と思います。360度評価といいますと横と縦の評価ですが、他部署から見てどうなのかという横がやはり重要と思います。部下からはナイーブなところですが、横（他部署の管理職）から見ると客観的な評価が得られるようです。

【三屋委員】 人数が少ない部署では上司の評価が高いようです。多面的な評価の場合、人数が多いところでは評価がきつくなりますね。

【柏木委員長】 こうした評価のやり方は大学教授に関しては非常に有効です。

【高橋委員】 風通し検討プロジェクトについてですが、こうした改善活動をすること自体が非常に素晴らしいと思います。改善活動をすること自体が組織のモラルや志を高めるので、ぜひこれを継続して、定着させて取り組んでいただきたいです。

研修機会の提供は民間でも実施していますが、職員の動機付けという点で非常に有効だと思います。一方、自分で気づいて、足りないところを補っていく、という動機付けには非常に有効ですが、実務でどのように育成していくかが課題だと思います。

J S Cニュースの充実も、J S Cの一体感を高めるうえで有効と思います。

交流の場の提供もコミュニケーションの向上という面で効果がありますが、職員交流の場にいかに集いやすくするかが1つの課題という感じがいたしました。

人事評価も管理者の意識・行動を変えることに非常に有効かと思えます。

風通しを良くするという観点から少し付け加えると、縦関係の風通しが良いことが非常に重要です。特に、悪い情報が上にすぐにあがってくるかが風通しの良さのバロメーターです。悪い情報をあげやすい雰囲気をつくるのはトップと経営層の意識だと思います。

「トータルで物事を判断して行動できる」人を育てることについて、民間でも、部署を跨いだ人事ローテーションをしています。一つの部署にずっといると、どうしても偏りがちな価値観になってしまうため、できるだけ複数の部署を経験させて、個別最適から全体最適を自然に学べるようにしています。恐らく既に実施されているかと思いますが、意識的に、複数の部署・部門を跨いで人事異動し、経験させることが、トータルに考える人を育成する一つのやり方かと思えますので、参考にし

ていただければと思います。

【大東理事長】 西が丘地区（ハイパフォーマンスセンター）は業務が多岐にわたり、専門性があります。ジェネラリストかスペシャリストかというところですが、今おっしゃられたようにジェネラリストの人事ローテーションは積極的にする必要があると考えています。

【柏木委員長】 日本社会では、専門家がある場所に集まってしまうと「ムラ」ができてしまいます。本部と西が丘地区など、事務所が物理的に離れていますから、機会があればお互いの事務所を行き来したりするなどの努力が必要なのではないでしょうか。

【三屋委員】 今、積極的に女性を活用しようという動きがあります。プレーヤーとして非常に優秀であるがマネジメント面では果たしてその人が優秀なのかということで、せっかく女性が登用されてもつぶれてしまうケースが民間企業では多くでてきており、非常にもったいないと思っています。

優秀なプレーヤーを育てる機会が多くあるものの、マネジメントの研修機会はないため、候補生がでてきたときには研修の機会をつくってあげると、女性が躓きにくくなるかと思います。もし今後女性を登用する予定を作っていくのであれば、その辺を考えていただくと有難いです。これまでの評価はプレーヤーの評価であるため、プレーヤーとしての評価とマネジメントができるかは別の問題だと思います。

【大東理事長】 そこは研修や教育の機会が必要ですね。

【柏木委員長】 官庁は女性の活用が進んでいますね。

【小菅理事】 J S C の場合ですと、定員職員の内、女性職員は3割を超えています。

【三屋委員】 優秀な方が多いですね。

【小菅理事】 契約職員になると比率的には女性の割合が多くなっております。また、女性管理職の割合については上がりつつあります。

【芝委員】 風通し検討プロジェクトは非常に良い取組ではありますが、内部統制アクションプランで触れられていないのは、あまり関係がないということでしょうか。例えば、「情報伝達」は関係する項目かと思います。悪い情報がちゃんと報告されるか、横関係での情報共有等、まさに風通し検討プロジェクトが取り組んでいることにつながると思います。

内部統制アクションプランに記載された取組をみていると、会議開催しかなされていないように見えますが、風通し検討PTを作って取り組んでいることを踏まえると、取り組んでいますよというアピールになりそうな気がいたします。

【小菅理事】 アピールの認識が足りなかったかと思います。

【柏木委員長】 アクションプランの項目も、気が付いたときにアップデートする必要がありますね。

【小菅理事】 （資料に基づいて説明）

【大東理事長】 車座ミーティングの話が出ましたが、現在延べ24回、約260名の職員に参加いただいております。今週末も開催する予定で、毎回色々なご意見をもらっています。

- 【三屋委員】 車座ミーティングは、ミーティングだけなのでしょうか。
- 【大東理事長】 主に夕方に実施しますので、その後に懇親会も実施しております。
- 【佐野委員】 冒頭の説明で、弁護士の方にご相談とありましたが、パワハラ・セクハラの通報窓口として、ご協力いただいているお立場の方ですか。個別案件でお願いした方なのでしょうか。
- 【小菅理事】 法律的な知見が必要という場合は顧問弁護士にご協力いただいています。
- 【佐野委員】 顧問契約をされているのですね。そういった方にパワハラ・セクハラの通報窓口をお願いできないのでしょうか。
- 【小菅理事】 通報窓口という形では依頼をしておりませんので、通報窓口として弁護士の方に依頼するかどうかは、今後検討していきます。
- 【佐野委員】 弁護士の方でお願いした場合はコストアップにつながるのでしょうか。
- 【柏木委員長】 裁判時の利害関係があるため、あまり通報窓口を受けない指導をしているところもあると聞いています。そうした内部通報の窓口を引き受けるサービスを提供するところでは、本当に内部通報に該当するものだけ会社に連絡するようです。情報が整理されるため、だいぶ楽であると思います。
- 【高橋委員】 私の会社でも依頼していますが、それほど高額な費用ではないです。
- 【小菅理事】 検討させていただきます。
- 【高橋委員】 日本の大企業はほとんど弁護士に依頼していますよね。
- 【芝委員】 契約社員の方も多いと、組織内での通報は余計ハードルが高いのかなと思います。
- 【柏木委員長】 引き続きご検討をお願いいたします。

3 その他

- 【柏木委員長】 次回の会議は12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の連絡があります。それでは、平成29年第2回運営点検会議を終了いたします。

以上