

## 令和2年度第1回JSC運営点検会議 議事要旨

日時：令和2年9月15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、芝委員、中屋委員、松下委員  
大東理事長、岸理事、今泉理事、勝田理事

### 1. 委員長互選

JSC運営点検会議規程第3条第3項により委員長に高橋委員が選任され、同第3条第5項により委員長代理に伊丹委員が指名された。委員長就任にあたり、高橋委員から、各委員にはJSCの組織運営に役立つ意見・アドバイスを活発に頂戴したいと発言があった。

### 2. 議事

#### (1) 令和2年度 年度計画について

資料1-1、1-2に基づき、岸理事から令和2年度年度計画のポイントおよび新型コロナウイルス感染症への対応について説明を行った。

#### [委員からの主な意見等]

委員：資料1-2の新型コロナウイルス感染症対策の取組については評価できるが、施設利用者に対して求めていることがこれら利用者においてきちんと実施されているかのモニタリングはどのように行われているのか。

JSC：イベント主催者に対しては、対策について事前に調整をしており、またイベントを開催する際にもガイドラインに従って実施してもらっている。

JSC：西が丘はNTC運営協議会の中に対策会議を設置し、JOC、JPC、スポーツ庁と共に情報を把握している。また、感染症特別対策プロジェクトを立ち上げ、ワーキングチームを組織している。ワーキングチームにはクリニックの医師や現場のスタッフ等も交え、施設を巡回して確認する等施設内の声を集約できるシステムを構築している。

委員：資料1-2のコロナ禍におけるJSC各部署の取組について、緊急事態宣言下にテレワークが実施されたようだが、現在もテレワークが実施されている割合についてお聞きしたい。また、ICT環境の整備に課題があるとの記載があるが、テレワークを実施する上で問題となっていることは何か。

JSC：緊急事態宣言下で行ったテレワークについては、その時点でテレワークを推進できる十分な情報機器等の準備ができていない中で行ったことから、必ずしも十分に業務が実施できる体制ではなかった。今後、新しい生活様式を踏まえた働き方改革を進めていく中で、次年度概算要求において情報機器等の充実のための費用を盛り込みながら、ソフト・ハードの充実に向けた取組を行っている。緊急事態宣言下以降は安全対策を講じ、時差勤務を推奨しながら、出勤を原則としている。

委員：年度計画の進捗の確認は、どのようなタイミングで、またどのような指標で行われるのか。また、資料1-1の管理部門の働き方改革に関して、会議のペーパーレス化の試行的な実施の効果検証や問題点の確認は、どのように行われるのか。

J S C : 年度計画の進捗に関するモニタリングは、内部に設置する自己評価委員会で、達成状況を確認している。ペーパーレス化については、専用の端末を購入し、主に役員会や役員間でのM T Gで試行的に運用しているが、今後予算の執行状況も考慮しながら、徐々に拡大させていきたいと考えている。

委 員 : 昨日行われた卓球ナショナルチームとTリーグのイベントの中で、P C R検査や抗体検査が全選手に徹底されていないということを聞いた。N T C等で合宿や練習を行う場合、P C R検査等は行っているのか。

J S C : 専門家も含めた感染症特別対策プロジェクトを中心に、国や競技団体と連携して行っている。どの検査においても偽陽性・偽陰性はあるが、陽性者が出た場合の合宿等の一時中止、体調不良者が出た場合の待機場所や移動方法等、様々な観点における整理を進めながら、いち早く安全安心な体制がとられるよう、引き続き競技団体や利用者 と連携していきたい。

## (2) 令和元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2-1、2-2に基づき、岸理事から令和元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を行った。

[委員からの主な意見等]

委 員 : 職員意識調査は毎年実施し、経年比較しているのか。

J S C : 毎年実施しており、昨年で4回目となる。全ての設問が同じわけではないので、単純に経過を追って、比較することはできない。

委 員 : 今後も実施をしていく予定なのか。

J S C : 4年間の総括をしながら、今年度は今後の意識調査の仕方を検討していく予定である。

委 員 : 資料4-2のアクションプランについて質問したい。ほぼ○がついているが、○がついている項目の中でも、課題が残るものや重点的にやっていく予定のものはあるのか。自己評価は甘くなりがちで、潜在的な問題を見逃しがしてしまうこともあるため、敢えて確認したい。

J S C : 表の中の3-①「人事管理：人事・人材育成の基本的な考え方」の見直し、及び4-②「ICTへの対応 情報セキュリティ対策推進計画の策定と対策の推進」の2点を重点的に取り組む予定。

委 員 : 公共的なプロジェクトは工期が伸びたり、予算がオーバーしがちだが、新国立競技場は工期も予算も計画通りであったのが素晴らしい。内部統制という点では何が良かったのか。

J S C : 内部統制の観点で言えば、施工者である大成建設と、日々打合せ等を行ってきたことが挙げられる。また、それを踏まえた内容での役員会への報告、毎月の定例ブリーフィング、そしてメディアへの発信を行ってきた。このようにして、内部統制としては、速やかに進捗具合を把握したことが大きかったのではないかと考えている。

委 員 : 大東理事長としてはどのようなお考えか。

J S C : 国立競技場の建設は、国民の一大関心事でもあり、コストや工期の面は絶対に守らないといけないことを徹底してやってきた。やはりコミュニケーションを密にするのが良かったのであろうと思う。

委 員 : ぜひ振り返り、こうした好事例をJ S Cのノウハウとして引き継いで行ってほしい。

(3) 内部統制推進に関する基本方針とスケジュールについて

資料3に基づき、岸理事より第4期中期目標期間における内部統制推進に関する基本方針とスケジュールについて説明を行った。

[委員からの主な意見等]

意見等なし。

(4) 令和2年度内部統制アクションプランについて

資料4-1、4-2に基づき、岸理事より令和2年度内部統制アクションプランについて説明を行った。

[委員からの主な意見等]

委員：資料4-2のアクションプランについて質問したい。ほぼ○がついているが、△等が並んでしまう年もあったのか？

JSC：△（目標が達成されなかった）が並んでしまった年はない。△があった事項についても、中期目標、中期計画対応後には○になっている。

委員：今回、「人材を重要な経営資源と捉えた」人員計画の適切な実施、さらには、人事戦略チームを設置したということであるが、これまでJSCにおいて人事戦略上、どのような問題点があると認識しているのか。今後高い能力を発揮させるためにどのような人材が必要と考えているか。

JSC：昨年度、有志の職員を募集し、人事戦略PTを立ち上げた。東京2020大会後を見据えながら職員がどのように成長していったら良いのか、検討してもらった。その中で、研修会や評価の在り方、その延長線上にある昇任、その役職者に求められる職員像の整理をしていきたいという提案があった。「人事戦略チーム」と担当部署である経営戦略室と連携していきながら、昨年度検討した課題等に取り組む予定。

委員：資料4-2のアクションプランの3-①人事管理の推進計画の表には「①体制整備 ①検討 ①見直し」とあり、「②人員計画の見直し」もある。体制整備が実施できてなければ、「人材を重要な経営資源と捉えた」人員計画の検討や見直しはできないのではないか。

JSC：今の人員計画は、人件費について、中期目標で掲げた人件費前年度比5%減を達成するために、策定をしている。まずは、その進行管理を実施していく中で、「人事戦略チーム」において、新たな人事計画に盛り込む要素を検討する予定。

委員：「人材を重要な経営資源と捉えた」という点は、計画にどのように反映されているのか？

JSC：ポスト2020を踏まえた必要経費について、昨年度概算要求を行っているが、その中に人件費も含まれている。予算を有効活用しながら、新たな職員の採用や必要な事業の経費に充てている。この間、重点的に行う事業を見据えながら、増加した職員を含めた人員計画を見直しや検討をしている状況。

委員：資料4-1「リスク対応」の中の『「インフラ長寿命化計画」の推進』の中の「令和元年度からの変更の理由に「戦略的な施設マネジメントの推進体制の整備を踏まえ、取組を強化した。」とあるが、これは当初の計画に何か新たに付け加えられたものなのか？

J S C :今年度より新たに施設整備室を設置して、当法人の施設の管理全般を担当する部署ができた。その施設整備室が中心となってインフラ長寿命化計画について策定しているところである。もともと、これまでJ S Cの施設においては、それぞれの部署が個別に施設を管理していたが、施設を横断的に見る施設整備の専門家を新たに4月に採用し、その体制を組んでいるところである。昨年、新国立競技場、NTC イーストの完成、代々木競技場の耐震改修等工事が終了し、今後、30年の大規模改修工事の時期もそれぞれの施設が重なってくる。当然修繕費用が発生するので、インフラ長寿命化計画において、その費用をいかに均していくのかを考えていかないといけない。

(5)「人事に関する基本的な考え方」について

資料5に基づき、岸理事から人事に関する基本的な考え方について説明を行った。

[委員からの主な意見等]

委員：職員の年齢構成を今後持続可能な形にするということに関して、J S C職員の勤続年数は長い傾向にあるのか。中途採用者を増やすことも年齢構成の平準化にあたっては期待でき、また、業務の専門性から入れ替えのある職種もあるかと思うが、内部の職員を育てていく形なのか。

J S C :職員の構成については、事務職と研究系・IT系の専門職等、多様な人材を採用し、管理している。一般的な事務職の例として、毎年採用試験を実施し、大卒の人を採用している。その人が23歳で入職した場合、定年まで40年勤務する職場人生となる。離職率については、正確なデータは把握していないが、概ね採用後から定年まで働き続けている。中途採用については、主に研究系・IT系の専門職や、様々な事業における専門能力を持った職員を採用する際に募集をかけている。また、30代後半～40代の職員が多くなった背景には、中途採用の結果もあるが、多くはJ S Cとなる前の特殊法人時に採用された職員の定年退職後に採用された職員が、現在この年齢層になっていることが考えられる。年齢構成を一定の職員数で整理するのは難しいが、ポストと職能、トータルの人件費等も踏まえながら、今後の大きな課題として整理していきたい。

委員：資料5の女性の長期的な活躍等に向けた取組において、2月時点で女性の割合は向上しているという理解でよいか。

J S C :「現状」に記載されている数値は、目標の見直しによって大きくは変わったものではない。他の独法を参考にしながら目標値の見直しを図ったが、見直し後においても目標値は引き続き達成している。

委員：人件費5%以上の削減については、そもそも職員が多いのか、予算的に厳しい状況なのか、理由についてお聞きしたい。また、職員の有期雇用と無期雇用の比率についても合わせてお聞きしたい。

J S C :人件費の削減目標については、文科省から示された目標で掲げられているもの。他の独法についても、経費削減目標が定められていると思われるが、J S Cは新国立競技場の設置も含め、様々な事業の拡大を行っている状況の中、全体的に予算の縮減が求められている背景があると推察している。なお、常勤職員と非常勤職員の割合はほぼ同数で、約400名ずつで構成されている。

(6) 令和元年度職員意識調査の分析結果について

資料6に基づき、岸理事から令和元年度職員意識調査の実施および分析結果について報告した。

[委員からの主な意見等]

委員：今回の調査が4回目となるが、今後も調査は継続して実施していくのか。

J S C：継続することも視野に入れながら、設問の内容を含めた全体的な調査の在り方を検討していく。

委員：自由記述において組織の改善を期待する声も見受けられるが、これらに関してもフィードバックは行われているのか。フィードバックした結果の反響はあるのか。

J S C：職員にはイントラネットを通じ、個人情報や部署の状況等が明らかにならないよう留意しながら、回答を集約してフィードバックをしている。

J S C：フィードバックについては、各部部長職に対し、自由記述を含めて対面で共有をしている。部長等には、各部署内管理職以上に限定した上でフィードバックシートを共有し、議論してもらい、その結果を各部の取組に反映してもらう取組をしている。また、今年度については、自由記述の内容も含め組織的に対応する必要があると思われる取組もあるので、経営戦略室内で具体的な方策を提案し、これから実行に移そうと検討しているところである。

委員：フィードバックもそうだが、アンケートがあること自体にも効果があると思うので、可能であれば継続するとよいと思う。

委員：アンケートの結果を見ると、風通しを良いと感じている割合が低いのではないかと印象を持つ。これまで行われているクロスミーティングは、トップのメッセージがきちんと職員に伝わる良い取組だと思うので、継続が必要。また、経営戦略室から各部長職にフィードバックがなされているということだが、部長等についても、クロスミーティングのような形で部長の考えや部・組織の在り方等を職員に知らせ、意見交換を積極的に行う必要があるのではないかと。その結果としてビジョン・コーポレートメッセージ等の意識度も改善されていくのではないかとと思うので、中間管理職が職員と語りあう場を作っていくとよい。

委員：基本理念やビジョン・コーポレートメッセージの意識度が低いと感じた。スポーツをする上で、目標やビジョンは、方向性を一致させ、そこに向かって取り組んでいくもの。また、企業においても、壁にぶつかった時に基本理念に立ち返って判断することがある。特に20代以下の意識度が25%というのは低い。J S Cの存在意義に関する理解度を高めていかないと、何のために仕事しているのかわからなくなると思うので、既に取組はされていると思うが、さらに頑張ってください、70~80%近くまで上がっていくといいのではないかと。

委員：問5の風通しに関する項目は例年この割合で推移していたのか。

J S C：例年、今年度の集計結果と同程度の割合で推移している。

委員：各職場でも半分程度、全体としても4分の1程度しか風通しが良いと感じている人がいないのは課題だと思う。また、例年同様の推移となっているのは、取組に課題があるのではないかと。問3(2)の上司への相談のしやすさは良い数値になっているので、上下間のコミュニケーションは取れているにもかかわらず、風通しは悪くなっているため、横断的な情報共有が足りていないのではないかと印象を受ける。この点に関する内部統制アクションプランの該当項目は、内部情報伝達における連絡担当課会議の実施かと思うが、それだけで十分

なのか。情報共有の在り方やコミュニケーションの観点から、もう少し工夫して取組を行っていかないと数値は変わっていかないと考えるが、この点についてどう考えるか。

J S C : 貴重な意見をいただいた。風通しについては、全体的に良いと感じている割合が低い状況。別の議題でも新しい生活様式を見据えたコミュニケーションの充実に触れたが、様々なコミュニケーションの場、情報共有の場を多くしながら、改善を図っていききたい。連絡担当課会議の実施については、今年度から開催頻度や内容等、充実に向けて検討している。また、基本理念に関する委員から指摘の通り、全ての役職員が業務を行うにあたって、理念・ビジョンを意識することが重要だと思う。行動指針を含めた認知度の促進についても、あらゆる手段で取り組みたい。

J S C : 基本理念の意識度については、表の色の関係で低く見られることもあるのではないかと。他の問は「どちらでもない」が緑色になっているのに対し、この問については「意識している」がオレンジ、「時々意識している」が緑、「意識したことがない」が青で表記されているので、表の見方として緑までが「意識している」割合である。こちらの資料の作り方が良くなかった。

J S C : 職員意識調査は重要で、自由記述に記載されていることにもしっかりと向き合う必要があると感じている。その上で、今年度調査を行う場合には、コロナ禍で業務を行ってきたことを踏まえる必要がある。また、意識調査の背景には、知識や認識、見識を深めていく取組が重要だと考える。対話を通じて取り組んでいきたい。

委員 : 風通しに関する新たな取組については、幹部を中心に知恵を絞っていただき、来年は改善が見られるようこれまでとは違った取組をしていただきたい。

J S C : ビジョンやミッションがあっても、ゴールがないと前に進んでいかないとと思うので、ゴールを作っていくことが一つの方法かと考える。

J S C : 補足として、15ページより、職場の風通しと部署内での情報共有には中程度の相関が見られる。コロナ禍により対面で話ができる機会は限られているが、web会議の場を増やしているといった声も、各部長職へのフィードバックを行った際にあった。このような時だからこそ、工夫して情報共有を進めていく必要があるのかと思う。

委員 : 自由記述を読みながら、様々な個性の方がいるからこそ、活力が生まれるのだろうし、摩擦もあるだろうと思った。常勤と非常勤の情報格差についても、責任の違いによって起こりうるもので、他部署の上席がストッパーになることも、組織の中ではありうることだと思う。表の「意識している」割合が増え、「意識していない」割合が減ることは望ましいが、急に改善が見られるのもいかなものかと思うし、調査を行いながら、組織として求めることが漸次的に職員に伝わるのが大事なのではないか。

#### (7) 全体を通して

委員 : 各競技団体とガバナンスコードの話をしていると思うが、女性の割合を増やすと同時に年代にとらわれない登用、配置についても検討していただきたい。

#### (8) 委員長まとめ

特に、コロナ対策に関するJ S Cとしての取組、また、人材育成、人事制度改革や風通しを良くする取組については、次回以降の運営点検会議において、J S Cからご説明いただけるものと期待している。