

令和4年度第1回JSC運営点検会議 議事要旨

日時：令和4年8月5日（金）14：00～16：00

場所：WEB会議

出席者：高橋委員長、伊丹委員長代理、大隈委員、芝委員、中屋委員、松下委員
芦立理事長、岸理事、松坂理事、久木留理事、大西理事

欠席者：朝日委員

議事

（1）参議院決算委員会における措置要求決議について

資料1-1に基づき、岸理事から参議院決算委員会における措置要求決議の概要と再発防止に向けた取組について説明した。

[委員からの主な意見等]

委員： 現在、契約監視委員会はあるのか。また、予定されていた倉庫の場所が変更になった場合の仕様書上の取扱いは、どうなっていたのか。

J S C： 契約監視委員会は設置している。今回は仕様書の変更ではなく、仕様書の条件を満たさない契約であったことが不適切とされている。当初の仕様書では、国立代々木競技場を起点として、半径5キロ圏内の立地条件と定めていたが、落札後に事業者から予定していた倉庫が準備できなくなったと申し出があり、当該仕様を満たしていない倉庫の提案を受けた。また、代替提案された倉庫にする場合、別に発注を予定していた収蔵品の保管に必要な大規模な空調設備の工事費用を落札事業者が負担するという条件提示もあり、総合的に判断したと想定される。しかしながら、適正な契約の観点で考えると、国立競技場の建て替え期日が迫っていたものの、再公告という判断が必要だったと反省している。

委員： 会計規則や仕様書の内容を知らないまま契約したのか。それとも知っていた上でスケジュールを優先させたのか。

J S C： 当時から7～8年程度経過し担当が交代しているため推測になるが、仕様書上の条件を満たしていないことを承知の上で、総合的に判断したのではないかと考えている。

委員： 今後の再発防止策として、契約マニュアルに「スケジュールを優先させることは許されない」と明記するのか。

J S C： 再発防止の具体的な取組については、これから迎え入れる外部有識者の意見も踏まえつつ、スポーツ庁にも相談しながら進めていきたいと考えている。

委員： 背景要因の分析はしたのか。それともこれから分析するのか。もし既に分析済みの場合、どのように分析したのか。

J S C： 外部有識者も交えて、しっかり点検・確認しながら、再発防止策も含めて準備を進めていきたいと考えている。

委員： 当時の担当者への聴き取り調査は済んでいるのか。

J S C： まだ行っておらず、外部有識者の意見も踏まえつつ、検討していきたい。

委員： 元々JSCは、コンプライアンス強化の観点で、内部監査部署による契約手続の定例監

査を実施することになっているが、本件はこれを実施した実績があるのか。

J S C : 現在、会計検査院から指導いただいた上で、契約担当部署と契約担当原課との間で、契約スケジュールを共有するなど、改善策に取り組んでいる。しかしながら、本件は平成27年度に会計検査院の指摘（会計規則に定められた契約手続を経ることなく業務を実施させるなどしていたもの）を受ける前の事案であるため、契約手続の定例監査やスケジュール共有等の取組が機能していたかは検証しきれていない。

委員 : 運営点検会議の発足当時、J S Cのコンプライアンス徹底の大きな柱として、内部監査部署による契約手続の定例監査があった。それが有効に機能していれば、会計検査院が指摘する以前に、J S Cの中で指摘できたのではないか。

J S C : 当時の定例監査では、今回の事案に遡ってまで踏み込んで点検していないのではないかと考えられる。外部有識者からのご意見を含めて、背景等を点検する際、精査していきたいと考えている。

J S C : 今いただいたご指摘は、いずれもごもっともな観点であるものの、措置要求決議を受けている主体は、J S Cではなく主務省である文部科学省であり、背景の分析も文部科学省に対して求めていることから、ご指摘いただいた点は、文部科学省に報告させていただき、また、再発防止策を徹底するに当たり、今回の運営点検会議でのご指摘を踏まえたものになるよう、責任をもって主務省に説明し、対応いただけるようにしたいと考えている。また、その結果については、改めて説明させていただきたい。

(2) 令和4年度内部統制アクションプランについて

資料2-1～2-5に基づき、岸理事から令和4年度内部統制アクションプランについて説明した。

[委員からの主な意見等]

委員 : 現在リモートワークがどれくらいの割合で実施されているのか。ハード面の整備は完了したのか。また、公益通報制度の運用状況はどうであったか。

J S C : 情報端末の整備状況について、現在職員が使用している情報端末は、リモートワークを想定していなかった時に用意したため大型であり、それを使用してリモートワークをしている状況である。なお、現在使用している情報端末は、年度末のリプレースを予定している。リモートワークの実施割合については、施設の管理・運営等の対人業務はリモートワークができないため、各部署でバラつきがある。正確な数字は手元にないが、部署により週1～2回、又は月1回程度でリモートワークを実施していると報告を受けている。公益通報制度を通じて把握した事案はない。

(3) 令和3年度職員意識調査の分析結果について

資料3-1、3-2に基づき、岸理事から令和3年度職員意識調査の分析結果について説明した。

[委員からの主な意見等]

委員 : 資料3-1のP.2「不正等防止の取組が機能しているか」について、部署別のネガティブな回答結果とあるが、部署別の特性や事情等についてお示しいただきたい。また、資料

3-2のP.1について。上司との関係性におけるネガティブな回答に対してどのように取り組むのか。

J S C : 調査実施時に特定部署において職場内でコミュニケーション上の問題が生じたと聞いており、それが回答に影響したことが考えられる。現在その問題は解消したことを確認している。フィードバックしていく中で状況を確認しながら、次回の職員意識調査に向けて改善していきたい。

J S C : 職員意識調査の実施時期が、東京2020大会後の年末年始であり、国立競技場の民間事業化の検討や本格的な施設利用が始まる時期でもあった。そのような中で、情報共有や意思統一が十分に図られなかったこと等により、不満を感じる職員もいたと聞いている。また、人員不足による人員配置も厳しい状況にあった。これらがネガティブな回答結果につながったのではないかと考えられる。また、他部署と比較して所属人数が少なく、1人当たりの回答結果によるインパクトが2~3%となる部署もある。

委員 : 資料3-1のP.6~8について、役職別に見ると特に問題はないと思われる。しかしながら「理解している」の割合を見ると、管理職は高いがそれ以外が低く、差が大きく広がっていると感じた。課長級の管理職からの指導が重要であるため、OJT等で浸透させていただきたい。組織運営を実行していくミドルマネジメント層の意識・働きが極めて重要である。また、資料3-2のP.2~3について、業務が忙しいがために消極的な権限争いが起こっていないか懸念している。

J S C : 一点目についてはご指摘のとおりである。各部署のOJTも含め、管理職の視点において部下への啓蒙も踏まえ、研修等で強化していきたい。二点目については、ここ2年ほど定例で開催している幹部ミーティングにおいて、各部署からタイムリーに情報発信を行うことで情報共有の土壌ができています。ご意見を念頭に置きながら、引き続き丁寧に取り組んでいきたいと考えている。

委員 : 資料3-2の自由記述欄について、退職者が多い状況は見られるのか。

J S C : 記載されている退職者が自己都合退職者のみか、定年退職者も含まれているのかは不明だが、ここ2年程度の定年退職者の人数は、例年と比較すると多い。また、自己都合退職者のうち、健康上の理由や親の介護等の都合で退職された方も同様である。一方で、新たな事業の取組を認められ、新規人件費が予算化された結果、例年以上に中途採用を行っている。一般論として、中途採用者は転職に対する意識として、働いてみて水が合わなければまた転職するという職員も中にはおり、退職者が多いというのは間違いではないが、絶対数としては多くないと認識している。

委員 : 現状、運営上の不安はないという認識でよいか。

J S C : 人員配置の方法はまだ見直しが必要ではあるが、措置された人件費の中で、予算を最大限に活用しながら配置している。組織再編を含め業務効率化と合わせて、適正な人員配置を推進していく必要があり、当面の課題と認識している。

委員 : 内部統制の基本的要素として、統制環境がある。統制環境の具体例として、誠実性及び倫理観という項目が挙げられている。つまり、モラルを高めることである。法令遵守の組織風土を構築するには、モラルを高めることが、最も重要である。JSCは、第4期中期目標・中期計画期間で、一貫してコンプライアンスの徹底に取り組んでおり、評価に値す

る。モラルを高めるために重要なことは、全職員がやりがいやモチベーションを高めることであると考えている。職員一人ひとりが仕事に対するモチベーションを高め、モラルを高め、結果的に能力を最大限に発揮できるのではないか。モチベーションを高めるには2つのポイントがあると考えている。一つ目は、J S Cが社会に貢献し社会にとって不可欠な存在であり、自分自身がJ S Cの一員として貢献しているという誇りを実感すること。二つ目は、J S C（組織）が自分自身を認め、大切にしてくれているという実感である。この二つが、やりがいやモチベーションを高める要素である。内部統制の一つとして、やりがいやモチベーションについても関心を持ち、次回の職員意識調査の項目に追加しても良いのではないか。

J S C： ご指摘のとおり、組織にとって、働く職員がやりがいを持って自分の仕事に誇りを持つことは、重要なファクターであると考えている。そのような職員で構成された組織は組織風土も良く、職場環境も良いのではないか。いただいた意見を踏まえながら、次回の職員意識調査の参考にさせていただきたいと考えている。

（４）その他・全体を通して

資料４－１、４－２に基づき、岸理事から令和３年度内部統制アクションプランの達成状況について説明を行った。

[委員からの主な意見等]

委員： リモートワーク環境の整備について、各事業所間でのIT環境を整備することに重点が置かれており、職員の在宅勤務を念頭に置いていないのか。

J S C： 現在の情報端末は、ノート型であるものの大型で持ち運びが不便であるため、リプレイスするに当たり、小型化、カメラ、マイク付き等、リモートワークに適したものに変更する。在宅勤務やリモートワークを実施しやすいように計画している。並行して、セキュリティ面においても整備していく。

J S C： 全体を通して、冒頭の措置要求決議については主務省と相談をしながら、対処してきたと考えている。その他のご指摘については、職員がしっかりと働く環境をいかに整えるかが最も重要なため、今回の職員意識調査結果についても真摯に受け止めて対応したい。特に、各事業所については職場の環境を整えていくために、ネガティブな意見を前向きに捉えて、外部の皆様のご意見も伺いながら取り組んでいくことが大切だと考えている。直ちにすべてがうまくいくとは限らないが、職員からの意見が次に進んでいくために重要であると改めて実感した。内部統制アクションプランについては指標として役立っており、これらをシステムチックに活用しながら、人が変わっても対応できるようにすることが大切だと感じている。次期中期目標・中期計画の策定、そして運営点検会議に向けて、主務省の検討状況やJ S Cの論点も改めて示しながら引き続きご意見をいただきたい。