

運営点検会議における委員からの指摘に対する対応状況

資料1

(第2回会議における指摘) ※更新部分を下線にて表示

1. 内部統制システムの推進体制について

指摘等	対応状況
JSCにおける重点課題を出発点とし、その課題解決のためにどのような内部統制システムが必要かという順番で考えていく必要がある。	いただいたご意見を踏まえ、リスク管理委員会で抽出したリスクをJSCにおける課題として把握し、リスク管理の取組を通じて対処していく。
内部統制委員会とリスク管理委員会等他の委員会との関係性が整理されていないので、規程や「運用指針」により整理をしてはどうか。内部統制委員会規程の中に、リスク管理委員会等からの定期的な報告を組み込むなど整理してはどうか。	<u>内部統制委員会において内部統制全体の方向性を確認するため、組織運営規則を改正し、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。</u>
公益通報とコンプライアンス規程上のコンプライアンス通報の関係性が分からない。また、公益通報者保護法に含まれないパワハラやセクハラなども含めて、用語の定義を整理してはどうか。	コンプライアンスに関する通報は、「法令等に違反し、又は違反するおそれのある行為」に加え、「センターの社会的信頼を失わせ、又は失わせるおそれのある行為」を範囲としている。また、通報の方法等については、公益通報者の保護等に関する規程に準じる規定があり、公益通報者保護法の趣旨に沿ったものとしている。 なお、パワーハラスメント、セクシュアル・ハラスメントについては個別に防止規程を制定しており、用語の定義や不利益取扱の禁止等を規定している。
PDCAにこだわらずOODA（オブザーベーション（監視）、オリエンテーション（情勢判断）、ディシジョン（意思決定）、アクション（行動））などJSCにとって価値のあるマネジメント手法を考えるべき。	いただいたご意見を踏まえ、当面は現状のPDCAサイクルにより内部統制システムの整備を進めつつ、それ以外の方法を取り入れることについても、PDCAサイクルの課題を踏まえ今後検討していく。

2. 内部統制に関する取組状況について

1) 統制環境

指摘等	対応状況
文書決裁に関する規則にある「契約の実施」という用語の意味が分かりにくい。（契約の締結、履行とは違うのか。）行政のひな形に合わせているのであれば、JSC独自の分かりやすい表現に変えたほうが良いのでは。	<u>他法人の事例を収集したところ、「契約の実施」という用語を使っている法人がなかったことから、分かりやすい表現に見直す方向で関係部署と調整を進めている。</u>
文書決裁規則について、「特に重要な案件」についてガイドラインなどの基準が必要。	<u>ガイドライン作成のため、各部署の実際の決裁案件を収集した。今後は、ガイドラインの作成を行なうほか、必要に応じて文書決裁規則の改正についても検討していく。</u>
文書決裁規則における決裁事項で、一般的に高額だと考えられる5千万円を超える契約に理事長が関与していないのはいかなるものか。できるだけトップが関与できる形にしておくほうが牽制にもなるので検討していただきたい。	入札などの契約事務手続を行う前に、事業の実施における決裁において、特に重要な案件については内容及び概算経費について理事長が決裁することになっており、理事長が一定の関与をする仕組みとしている。 ご指摘のあった契約事務手続上の決裁については、理事長が関与すべき「特に重要な案件」の基準を改めて検討し、必要に応じて見直しを進めていく予定。

基本理念や行動指針が職員に浸透しているかを見極めるためサンプルテストを実施してもいいのではないか。	<u>役員を除く全職員を対象とした「JSC 職員意識調査アンケート」を実施。</u> 【調査概要】 期間：平成29年1月25日～2月8日 対象者：役員を除く全職員 833名（平成29年1月1日時点） 回答者（回収率）：549名（約66%）
行動指針について、役職員全員が共有化できる表現になっているか。	
組織風土に関連して、職員の意識が向上しているのかを把握するための匿名アンケートを定期的に実施してはどうか。	

2) 統制活動

指摘等	対応状況
<p>業務マニュアルとして一旦集約した294件について、マニュアルの数が多すぎて、実際の業務を行っている職員が迷ってしまうのではないか。</p> <p>常時、周りを見ながら、マニュアルを改定し、内部統制システムが形骸化していないかというのを、ウォッチしていく必要がある。</p>	<p>294のマニュアルのうち、いわゆる取扱説明書が含まれている可能性もあるため、それらを除いた数がどの程度かという視点から中身の整理を行うとともに、各部署で共通する業務（「文書」、「調達」、「出張」、「出納」）が統一的な基準になっているかどうかについて点検を進めた結果、<u>最終的なマニュアル数は256となり、その内、各部署で共通する業務が記載されたマニュアルが51あった。</u></p> <p><u>各部署で共通する業務が記載された51のマニュアルを精査したところ、記載内容についての矛盾点は確認されなかったが、「JSC 全体として定期的にマニュアルを更新する機会がないこと」、「マニュアルに記載のない部分の部署間のやりとりによる情報が全体向けに更新・共有されていないこと」、「文書決裁の基準を示したマニュアルがないこと」が明らかとなった。</u></p> <p><u>今後は、「業務マニュアル等整備方針」を策定し、マニュアルを定期的に点検する期間の設定をはじめ、可能なマニュアルについては整理・統合を図っていく。また、マニュアルがより利活用されるよう、研修・教育制度等の充実についても取り組んでいく。</u></p>

3) リスクの評価と対応

指摘等	対応状況
内部統制とガバナンスにおいてリスク管理は重要。リスク管理委員会で整理したリスクを内部統制委員会や役員会で審議するといったプロセスが必要ではないか。	<u>内部統制委員会において内部統制全体の方向性を確認するため、組織運営規則を改正し、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。</u>

4) その他（内部統制システムにおける課題と取組）

指摘等	対応状況
内部統制報告書の提出が義務付けられている大企業であっても不祥事・不正が後を絶たないのは、内部統制という「制度」があるから対応するという意識が根底にあり、	いただいたご意見を踏まえ、内部統制システムが形骸化しないよう、リスク管理委員会で抽出したリスクをJSCにおける課題として把握し、それらの課題に適切に対処でき

形だけが作られて魂が入っていないから。システムを作っても万能ではない。	るよう内部統制システムの整備・改善を進めていく。
内部統制システムを構築するため、6つの基本的要素ごとに検討していく方法と、組織に内在する課題を浮き彫りにしながら構築していく方法の2つのアプローチを、同時に行っていく形がよいのでは。	いただいたご意見を踏まえ、6つの基本的要素ごとに検討する方法と、リスク管理委員会で抽出したリスクをJSCにおける課題として把握し、それらの課題に適切に対処できるよう内部統制システムの整備・改善を進めていく。
外部への情報伝達が受身的であり、新国立競技場の経験から、JSCとして情報を国民にどう受け止めてほしいのかという戦略を立てて伝える必要がある。	28年度からJSC事業への理解促進を目的に、年度当初に理事長がメディア向けにJSCの年度方針説明会を実施するとともに、個別の各事業においても、新国立競技場の定例ブリーフィングを実施する等メディア向け説明会及びリリース配信を行っている。
広報について、できるだけ積極的に後手に回らない形で周囲に対する説明をすべき。	いただいたご意見を踏まえ、引き続き広報室を中心として、国民への情報発信を積極的に進めていく。

(第3回会議における指摘)

1. 会計検査院の平成27年度決算検査報告について

指摘等	対応状況
国立競技場壁画移設工事の指摘事項における再発防止の対応策として、現場の職員が十分に確認を行えるような環境と時間を確保する必要がある。	人員や予算が厳しい状況ではあるものの、指摘されたようなミスが発生しないような環境を確保するため、平成29年度の人員配置を検討する。
役員会は審議機関ではなく、決議機関の方が望ましいのではないか。意思決定のプロセスとしてJSCの決議機関は何なのか、検討が必要ではないか。	他法人の事例や法令等の解釈の整理を踏まえ、JSCの意思決定プロセスを点検していく。

2. 各内部統制の基本的要素における取組状況について

1) 情報と伝達

指摘等	対応状況
積極的に情報を開示する中身については、施設の運営やイベント等の情報に限らず、幅広くスポーツを普及するという観点の情報も必要なのではないか。	いただいたご意見を踏まえ、スポーツの普及に関する情報提供について、JSCが果たせる役割を検討していく。
役員ミーティングのメンバーに、監査室長も含めた方がよいのではないか。	役員ミーティングの目的は、法人運営に係る重要事項について情報共有することとしており、出席者を役員及び審議役に限っていることから、監査室長は役員ミーティングに出席する監事と密に情報交換するなど、必要な情報を共有できる体制とする。
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。	組織の風通しを良くしていくための部署横断的なプロジェクトチームを設置し、昨年7月から取り組んでいる車座ミーティングであがった意見をもとに、情報共有や交流、教育や研修等の観点からの検討を実施している(平成29年3月に中間報告、同年6月に提言をまとめる予定)。

2) ICTへの対応

指摘等	対応状況
標的型メールの攻撃は、どれだけ構えても侵入を防ぐことが不可能であるため、破られるという前提に立って早期発見することが重要。リスクの周知や訓練などは繰り返し行い、	平成28年12月に情報セキュリティ委員会を設置し、情報セキュリティ対策を推進する体制としている。いただいたご意見を踏まえ、セキュリティの強化及び役員への研

常に高い意識を持たなければならない。	修・訓練等を引き続き実施していきたい。
サイバー攻撃の早期発見のためには、外部に24時間、365日体制で監視できる体制を構築することも検討しなければならない。	監視体制については、今後関係機関と連携し、24時間365日体制で監視する体制を構築していくという方向で進めている。

3) モニタリング

指摘等	対応状況
資料4-3の「3 平成28年度監査の重点項目」の中に「会計経理に関する監査」とあるが、ここは契約関係のプロセスであり、会計経理に関する監査ではなく業務監査にしておくべきではないか。	<p>会計監査とは、財務諸表、決算報告書等が適正かどうかを判断するために行う監査であると認識しており、監事のほか、会計監査人の監査を受けているところである。</p> <p>内部監査部門の監査計画においては、会計検査院による指摘（契約手続等の会計処理に関する不適切な処理）を踏まえ、特に「会計経理に関する監査」を重点項目に掲げ、再発防止に資することを主眼としている。</p> <p>「会計経理に関する監査」に当たっては、会計検査院による指摘を未然に防止するため、契約関係のプロセスのみならず、契約事務、出納事務、財務諸表の作成等の会計規則等に基づく行為全般について監査し、会計経理の適正を確保することを目的としていることから、会計監査に位置づけて監査を実施している。</p>
監事については、会議に出席するのみならず、インフォーマルな部分も含めいかにして内部の情報を的確に収集するかが重要。監査室がしっかりとサポートを行い、監事に適宜適切な情報を提供しなければならない。	監査室は監事と緊密に連携し、月に2回から3回のミーティングや打合せ等を通じて、内部の情報を伝達している。