

平成29年第3回 運営点検会議 議事録

日時：平成29年12月4日（月） 10：15～12：00

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、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、小菅理事、望月理事、勝田理事、矢神理事、小林監事 等

欠席：高橋委員

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】 対応は順調に進んでいるということですか。

【小菅理事】 多少スケジュールを見直しているというところもございますが、年度内には全て完了できるように取り組んでいるところでございます。

規程は作って終わりではなく、内容が浸透されることが重要であるということも肝に銘じて進行管理をしているところでございます。

【小林委員】 以前、情報管理について企業の方々と議論したことがありました。1つは6千人くらい、もう1つは9千人くらいの会社で、外部に繋がっている web 上にウイルスが添付されているメールを開封しやすいタイプの人としにくいタイプの人を識別・再訓練することの必要性和効果についてです。年齢的に高い管理職の危機管理意識は極めて低く、その後、管理職を対象に、ダミーメールに引っかかった役員の名前が瞬時に出る繰り返し訓練をしているとのことでした。JSCにおいても情報管理の工夫を一生懸命されていると思いますが、一般的には、このような対応をしています。

【小菅理事】 JSCにおいても実際にダミーメール訓練をしております。

【柏木委員長】 管理職の成績は悪いですか。

【小菅理事】 訓練をする前に相当程度、情報管理についての研修もしておりますので、怪しいメールが届いた場合は、メールを開かずに担当部署に報告があったということで、実際にメールを開いたということはありませんでした。

【三屋委員】 今、企業では、どんなに小さなファイルでも必ず圧縮ファイルにして暗号化し、パスワードの通知を別のメールで送ることで、直接添付されたファイルは送らないようにしていますし、相手からも受け取らないようにするポリシーを作っていますが、その点はいかがでしょう。

【小菅理事】 JSC の場合は、社内でのメールのやり取りではそれは実施しておりませんが、外部に発信するものについては、全て圧縮ファイルに暗号化し、別のメールで自動的に付与されたパスワードを案内するという形にしております。そのパスワードを入力しなければ、添付ファイルが開けないという仕組みです。

【大東理事長】 先ほど小林委員がおっしゃったことは、我々も絶えず危機管理として実施しておりますが、より一層、気持ちを引き締めて取り組まなければならないと思っています。

【柏木委員長】 管理職というよりは、年齢の問題のような気もいたします。

【小菅理事】 JSC の場合、個人情報については、特に災害共済給付の事案が年間200万件発生

しております。また、東京オリンピック・パラリンピック競技大会の会場となる新国立競技場の建設や代々木競技場の耐震改修工事、日本のメダリストの練習拠点になっているハイパフォーマンスセンターは極めてサイバー攻撃の標的として狙われやすいため、電子情報そのものもサイバーテロに狙われる可能性があることから、全体予算の中でどれくらいお金をかけられるか、費用対効果が極めて難しいというところもありますが、出来る限り優先的にそのような分野に予算を配分しているというのが実態でございます。

2 職員意識調査アンケートの実施について

- 【小菅理事】 (資料に基づいて説明)
- 【中屋委員】 アンケート実施の際は、回答者自身に責任をもって答えていただくということと、匿名性への配慮として、個人を識別できない形で統計データを活用することが求められるため、責任と匿名性とのバランスをどのようにとるのが重要です。データを集約する場所と、どのくらいの間人がこのデータを扱うかを、事前に職員に知らせておくのでしょうか。運用方法についてどのようにお考えですか。
- 【小菅理事】 アンケートの集計は経営戦略室で行います。アンケート実施の趣旨、情報の取扱いについては、活用方法や匿名性への配慮について事前に発信する予定です。部署によっては人数が少ないところもありますので、全職員に周知する際には関連部署とあわせた形で統計データを示そうと考えています。
- 【中屋委員】 組織全体の傾向は、統計データを分析することでわかると思いますが、自由記入欄で問題への指摘があった際のフィードバックの仕方や、意見を組織の問題点として捉えていく上での、具体的な進め方についてはどう考えていますか。
- 【小菅理事】 いただいたご意見の中身をよく把握して、業務改善につなげられるものについては対応策を練っていかなければならないと思います。
- 【大東理事長】 車座ミーティングにおいても、普段私たちが気付かない部分へのご意見・要望があり、はっとすることがあります。意見を踏まえ、できることはしっかり改善しますし、できないことはできないと伝えていくことも含めて、対応していきます。
- 【中屋委員】 アンケートは、匿名性を担保して実施しなければきちんとした答えが得られない一方、匿名であることにより、実際どのような問題があるのかを特定できないことと、また場合によっては無責任な意見がでてしまうという難しさがあります。
- 【柏木委員長】 大学の授業アンケートでも、自由記入欄では鋭い指摘があります。匿名性については、この程度であれば問題はないのではないのでしょうか。前回から改善をしていただき、アンケート全体としては非常にすっきりしたと思います。
- 【芝委員】 改善していただき、とても良くなったと思いますが、2点あります。まず、自由記載については、最後に「その他のご意見」といった欄を設けるのはどうでしょうか。それぞれの質問に対して自由記載欄を設けていますが、質問に対する限定された意見になります。多彩な意見がでてきて大変ではありますが、最後に

もう一つ自由記入欄を設けることで本音も聞けるのではないのでしょうか。

次に、風通しの定義を入れたのは良かったのですが、私の考える風通しの良さのイメージとは若干異なります。この定義はどのように決まったのでしょうか。何かを参考にされたのか、皆さんで議論されたのでしょうか。例えば縦の風通しについては、上から下に対して意見を吸い上げる表現になっており、どちらかという上から目線になっているため、部下が何でも相談できるということとは少し異なると思います。上と下の間に障害がなく、「上に対して何でも意見を言えること」も風通しなのではないのでしょうか。意見の吸い上げというよりは提案に近いイメージになります。また、横の風通しについても「トータルに判断して物事を考えられる」という点は、ピンとこないところがあります。JSCとして、JSCの目指すところを議論した上で決めたものであれば良いのですが、どのように決めたのでしょうか。

【米山経営戦略室長】 車座ミーティングの意見を踏まえて、風通しPTとして決めたものです。風通しPT以外で「風通し」について検討した場がありませんので、風通しPTの提言から引用しています。芝先生からご指摘いただいた点を追加することは検討いたしますが、今回の定義も、具体的な施策を検討する際の前提として「風通し」とは何かというものを議論した際にでてきたものです。風通しPTの定義は狭義の「風通し」かもしれませんが、「風通し」の考え方については一人ひとり違うということもあったことから、PTとして議論を始める上で、これを前提にしようと考えました。

【大東理事長】 「風通し」については、皆それぞれの思いがあり、一言にまとめるのは難しいのですが、もう少し検討してみたいと思います。

【芝委員】 風通しPTの中で、皆で議論をしたのでしょうか。このような意見があった上で、この風通しの定義を決定されたのでしょうか。この「風通し」を目指すべき、という「風通し」に特化した議論があったのでしょうか。

【米山経営戦略室長】 意見があり、まずはその意見を前提として、風通しPTの企画を実施していきましよう、ということで始まりました。

【小菅理事】 以前の運営点検会議で、企業の不祥事の事例をもとに、上位者に意見を言えることが大切であるというご発言をいただきました。「上司が部下の意見を吸い上げる」という部分から、双方向ではなく一方通行のような印象を与えてしまうのでしょうか。

【芝委員】 アンケートを受ける方が、誤解をせずに受けられるのであれば問題ないと思います。「風通し」とはそれぞれの組織内で考えなければならないものですので、JSCとして「風通しの良さ」についてしっかり考えていただいた結果であれば、良いと思います。その点を確認させていただきたいと思いました。

【三屋委員】 風通しが良いということは、ガバナンスの表れですね。JSCの考えるガバナンスが「風通し」に反映されるのであれば、この定義は肝になるのではないのでしょうか。

【佐野委員】 「フィードバックされること」という部分に違和感があります。イメージとしては、風通しが良いというのは、役職に関係なく意見の交換ができることであり、一方通行ではないということです。「上司が部下の意見を吸い上げる」ために、上司がアクションを起こしていることが「風通し」であるとJSCが考えているのであれば、

イメージが少し違うと思います。自由に意見交換ができることがイメージに近いのではないのでしょうか。

また、もう一つ気になった点は、アンケート2ページ目の上から2つ目、内部統制に関する質問で、「内部統制とは何かよくわからない」と「内部統制の重要性を理解している」は、左右に分ける問題ではないと思います。内部統制について「理解している/よくわからない」と、「理解しているが十分実行に移せている/移せていない」ことは別のことだと思うので、二つに分けるのは難しいのではないのでしょうか。

【小菅理事】 ビジョンやコーポレートメッセージで示している、法人としてこうあるべきという方向に向けて、全役職員がいかに向かっていくかというところだと思いますので、本日様々なご意見をいただいたものを取り入れ、改善をした上で、実施していきたいと思います。

【小林委員】 先ほど、柏木委員長が大学の例を出されていましたが、大学のアンケートでは講義の内容やわかりやすさを評価していると思いますが、教える側と教えられる側の両方の評価があります。教える側はまじめにやっているつもりでも、学生からの評価はかなり違うことがあり、「わかりにくい」「つまらない」といった意見が出ることがあります。今回のアンケートがそれに該当するか分かりませんが、「JSC 職員が感じていること」と、「JSC と結びつきのある外部の方が、JSC に職員に対して感じていること」との違いはどうでしょうか。そのあたりをどのように扱うか、考えていますか。

もう一つは、このアンケートは職員の意識を把握する上で重要だと思いますが、組織としてはこれをどのように進化させて、対応していくのでしょうか。対応策は考えますが、その対応策の結果がどうなったかを知るための手段は考えていますか。

【小菅理事】 どう変わったのかを知ることは重要であると認識しています。アンケート結果は、現状を把握する材料になるとともに、次の一手の打ち方も見い出せるのではないかなと思います。

【佐野委員】 集計した統計データは社内では開示されるのでしょうか。

【小菅理事】 分析し、個人が特定されないような配慮をした上で、全役職員に周知をいたします。

【佐野委員】 大学でも、アンケート実施の後、アンケート結果がどのように活かされたのかが見えないと不満が出ることがあります。対応した結果を見える形にし、そこまで開示していただくと良いと思います。アンケートを実施するときに、結果をどのように利用するかを開示しておく、答える方も真面目に取り組めます。アンケート実施の目的に「行動傾向を把握する」とありますが、この部分で、結果をどのように利用するのか、また結果を開示することを事前に示し、自分の結果が将来「見える」ことが分かることで、より良いアンケートの中身が得られると思います。

- 【大東理事長】 ご指摘いただいたとおり、これをどうしていくかということが重要なことだと思っています。しっかり取り組んでいきます。
- 【柏木委員長】 佐野委員の指摘のとおり、内部統制についての質問は何を聞きたいのかがよくわかりませんでした。
- 縦の風通しについては、「上にモノが言えない風土」が問題になることが多いので、現状の書きぶりですと、確かに上から目線のように感じます。「その結果がフィードバックされること」は、「風通し」とは直接の関係はないのではないのでしょうか。横の風通しに関する記載の前半部分は良いと思いますが、後半部分はあまり関係ないのではないのでしょうか。前半の文を工夫し、横断的な知識・情報の共有といった意味合いを持たせたらどうでしょうか。
- それから、芝委員のおっしゃった「その他自由記載」というのは重要だと思います。
- 【佐野委員】 勤続年数は聞かないとしても、20代・30代など、大体の世代が分かったほうが良いのではないのでしょうか。
- 【小菅理事】 世代を入れるよう、工夫をしたいと思います。

3 ご意見に対する対応状況

- 【小菅理事】 (資料に基づいて説明)
- 【佐野委員】 リスクの関係で、参考資料1の定義の明確化を読みますと、「リスク管理」は平時におけるリスク最小化活動で「危機対応」の方は重大な損害が生じた時の運用ということのようですが、一般的な考え方と違うような気がいたしました。定義の第2条を読むとそれなりに書いてあるようにも思えるので、もしかしたら私の誤解かもしれないですが、一般的な「リスク管理」とは、これから起こる可能性のあるリスクや危機に対して備える活動全てを言います。リスクを評価して、対応する順序を決めて、優先順位を決めて、こういうリスクが実際に具現化したらどう対応するかといった全体的な活動をリスク管理と言っていると思います。したがって、1行目の「平時における」という表現がひっかかってしまったというのが1つ目です。
- それから、「危機対応」、「危機管理」については、「危機対応」に用語を変更したことは構わないのですが、「危機管理」というのは「リスク管理」と相対して、既に起こってしまった諸問題、トラブルについてどう対応するかという対応活動であり、その事象の発生時が違います。事前に備えたのがリスク管理であり、問題を抽出して優先順位を付け、対策を考えるのが一連の事前作業です。「危機管理」というのは、実際起こってしまった後にどうするのかということで、大きく言えば危機管理の中にリスク対応も入りますが、その区分けで資料を読みますと、JSC内でアナウンスする際、平時の対応は「リスク管理」、緊急対応時は「危機対応」と読めてしまい、誤解を生じかねないと思います。
- 【矢神理事】 私共も、平時というのは、事前に考えられるリスクをリストアップして、それをど

うやって最小化するかということを行っているつもりです。また、それが実際に危機として発生してしまった場合にどうするのかということについて、「危機対応」という言葉を使っております。従来の学問的には、広義のリスク管理の中に狭義のリスク管理と危機管理があるという整理がされていて、そういう考えで元々作ってはいましたが、これまでの規程の「リスク管理」と「危機管理」を並べてみると、相互に混ざり合っていて分かりにくいことが問題でした。そのため、現実化する前に色々なリスクを事前に想定してリストアップし、各部署でリスクの最小化のために実施する段階を「リスク管理」、実際に起きてしまっただけでどう対応するかを「危機対応」という整理にしたつもりです。

- 【佐野委員】 ありがとうございます。
- 【芝委員】 用語なので構わないのですが、「危機管理」から「危機対応」へと変えた理由は何ですか。
- 【矢神理事】 危機が起きてからそれを管理するというよりも、危機にどう対処するか、具体的にアクションをするのかということのほうがフィットするのではないかと考えたためです。
- 【芝委員】 「危機管理」は一般的には、英語では、クライシス・マネジメントになると思います。マネジメントを直訳すると「管理」になり、皆さんは危機管理と言っているのだと思います。「危機対応」でも問題ないと思いますが、あまり聞いたことがありません。
- 【矢神理事】 両方に「管理」という言葉を使っていると、混同されてよく分からないということがあります。元々、危機管理規程とリスク管理規程で同じようなことが混ざり合っており、時間軸で分けるということで言葉を変えてみた次第です。
- 【芝委員】 「対応」というと、具体的に危機が起きているからそれに対して対応しなければいけないということになり、より分かりやすさをイメージされたということですか。
- 【矢神理事】 そういうことをイメージしております。
- 【佐野委員】 私の感じでは、出向いて行って組織の監査をする場合に使う「コントロール」と、「対応」や「管理」とは範囲が違うというイメージです。分かりやすくという意味で管理と対応を分けたというのは理解したのですが、リスクと危機というのをまず区分けして理解すれば当然その下に付く管理が同じであっても良いので、「リスク管理」と「危機管理」をきちんとまず理解していただいて、それでもなお「対応」という表現の方が分かりやすいというのであれば、危機対応というのも納得できるかなという気がいたします。
- 【柏木委員長】 「クライシス・マネジメント」と言うとき、クライシスをマネジメントするのか、クライシスの状況下でのマネジメントなのか、どちらでしょうか。同じく、危機管理についても、危機の中でどう組織を管理するか、人々を管理するかというのはわかりませんが、起きた危機を管理すると言っても、少し難しいと感じます。
- 【矢神理事】 実際に起きてしまった危機にどう対応するのか、具体的なアクションとして整理した方が良いのではないかと考えたものです。リスク、リスク管理、危機、危機対応の定義については、リスク管理・危機対応規程の第2条のところでも表現しているつ

もりです。

- 【芝委員】 おそらく、「マネジメント」や「管理」というとコンテインする（リスクや危機を阻止する）というイメージがあるのかなと思います。一方で、「対応」というとどんな対応の仕方でも対応になります。「管理」していくとなると、より小さくしていくというニュアンスが入るのかなというイメージがありましたが、それも人によって感じ方が違いますね。
- 【柏木委員長】 コンテイン（阻止する、封じ込める）となると、例えば、この間の大地震はコンテインできないですね。
- 【芝委員】 損害をなるべく少なくするっていうことになるでしょうか。例えば、10万人の死者をなるべく少なくするためにやっていくというイメージです。
- 【柏木委員長】 マネジメント・アンダークライシスだと良く分かります。
- 【佐野委員】 全体の状況や特定の事象をどうこうするというのがコントロールのイメージで、マネジメントは全体の状況下をイメージしているので、ちょっと違うのかなという気がいたしました。
- 【芝委員】 コントロールというと、内部統制という言葉はインターナル・コントロールという英語の直訳になりますので、統制というのが一般的に使われることが多いのかなという気もします。用語については、やることが理解できれば、規程はそれを読んだ人が分かれば良いということだと思いますので、私はこれで良いのかなと思っています。
- 【柏木委員長】 他にございますか。パワハラ、セクハラなどの相談員は、実際に相談員を置いて、相談の件数などはあるんですか。
- 【大東理事長】 ゼロではないです。
- 【佐野委員】 社外通報窓口を弁護士に依頼することについては、以前の運営点検会議で、弁護士側がかなり難しいのではないかという話が出ていましたが、依頼を検討中という記載は、そのあたりの目途が付いたということなののでしょうか。
- 【小菅理事】 目途を付けて、具体的な交渉や依頼をするところまで進んでおります。平成30年4月1日をスタートにしたいと思っております。
- 【芝委員】 セクハラ、パワハラ対策はしっかりとされているということですが、最近ではマタハラやアルハラなど、色々な趣旨でのハラスメントが世の中では増えてきており、それを問題視する傾向がかなり広がっています。もちろん、セクハラ、パワハラの問題事例の方が多いですから、これは重点的にやらなければなりません。他のハラスメントへの手当はされているのでしょうか。いわゆるマタハラのようなものは起きていないですか。
- 【小菅理事】 そうした問題は上がってはきてはおりません。若い世代を採用していることから、相当数がそういう立場にありますが、上の世代もかつての自分の経験から、お互い様であると理解をしているため、問題を提起するような声は上がってこないのかと解釈しています。また、JSCでは育児休暇を取得している男性職員もおります。一

一般的には男性は取得しづらい企業が多いのではないかと思うなかで、JSCにおいては男性でも取得できる風土にあるということを踏まえると、女性に対するマタハラは起こりづらいという組織風土にあるのかなと感じております。

【大東理事長】 育児休暇を取得した職員からは、JSCの風土が良いと感謝されています。職場の皆の理解があり、感謝しているという言葉が多いです。

【佐野委員】 職場に戻ってきて、周りからハラスメントを受けたということはないですか。

【大東理事長】 ありません。

【三屋委員】 コミュニケーションの問題だと思います。受け取る側、被害者側がハラスメントとして感じてしまうかどうかは、コミュニケーションの問題だとつくづく思います。

【佐野委員】 私のような世代になってしまうと、もう今はこうだって思い切りができるのですが、自分がその課にいた数年前は取得できなくて、その後に取得できるようになった人が復帰したとき取得できなかった世代の人がいじめをするということがあるそうなので、ちょっと聞いてみました。

【大東理事長】 やはり、休む時は部署内でコミュニケーションをとり、仕事の配分などを皆がきちんと理解しないといけないとは思いますが、その点についてはきちりできていると思っています。

【柏木委員長】 そのあたりは、私の時代とは大きく違い、時代は変わっていると感じています。

4 その他

【小菅理事】 次回の会議は2月末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ご連絡をいたします。

【柏木委員長】 それでは、平成29年度第3回運営点検会議を終了いたします。

【大東理事長】 ありがとうございました。

以上