

令和元年度第3回JSC運営点検会議 議事要旨

日時：令和2年2月13日（木）15：00～16：30

場所：本部事務所 A棟 大会議室1

出席者：柏木委員長、高橋委員長代理、小林委員、佐野委員、芝委員
大東理事長、岸理事、今泉理事、勝田理事、矢神理事

欠席者：中屋委員、三屋委員

1. 議事

(1) ご意見に対する対応状況について

資料1に基づき、岸理事から運営点検会議における委員からのご意見に対する対応状況を報告した。

(2) 令和元年度 内部統制アクションプランの実施状況

岸理事から、資料2-1に基づき令和元年度内部統制アクションプラン（全項目）の実施状況、資料2-2に基づき令和元年度内部統制アクションプラン（重点項目）の実施状況及び資料2-3に基づき平成30年度内部監査結果について報告した。

[委員からの主な意見等 ○：委員、▲：JSC]

○：資料2-3の内部監査結果の「物品管理簿の表示」について、独立行政法人となった後に取得したものは帳簿に記載されていたものの、独法移行前からあったものは記載が不十分であるという説明であったが、独法移行時に政府出資を受けたものは非常に厳格に管理されており、財産明細を作っているはずではないか。明細は累積されていくものなので、独法移行前のものが不十分で、その後は問題ないという説明は理解しがたい。

▲：帳簿には、10万円以上の備品管理と50万円以上の資産管理の2種類があり、50万円以上の資産管理は、財務諸表にも関係することから十分な手続きを行っている。しかし、10万円以上の備品については、対象数が多すぎることもあり、完全に網羅した状態ではなかった。また、既に破棄されているものもあり、それらが物品管理簿上で完全に処理されていなかったということである。

○：指摘に対する改善を進めているということは、物品の棚卸しを行っているのか。かなりの数があると思うが、1年程度で終わるものなのか。そもそも、備品を含め完全に行う必要はあるのか。50万円以上の資産については財務諸表に計上されるため管理の必要があるが、備品は完全にやる必要性和経済性があるのかという点についても検討した方がいい。

▲：物品は各事業部署で管理しているが、物品管理担当課のみでは処理しきれないため、各事業部署内で各課の担当者と連携をとり、網羅的に管理するための準備をしているが、1年程度で管理するのは厳しい面がある。

必要性和経済性に関しては、参考意見として今後の検討に活用させていただく。

○：内部統制アクションプランに記載されている内部情報伝達において、これまでとこれからの違いをどう出していくのか組織としての工夫のしどころだと思う。これまでははっきりとしたミッションを組織のメンバーがどう実現していくかが重要であったが、2020年以降JSCとしてどのように進化していくか。「イメージメント」という言葉があるが、2020年以降に進む方向のイメージを作り上げ、それをいかに共有しマネジメントするか、この工夫がアクション

ンプランの項目に加わってくるのではないかと思う。

- ▲：役員、部長職等で数カ月に及んで議論し、昨年3月に新戦略プランというものを作った。これはまさに先程の意見にもあったレガシーに向けたイメージメントの部分を担当するものである。2020年大会が終わった後、どういうレガシーをJSCが引継ぐのか、そのためにJSCがどのような組織であるべきかを考えている。今年度は職員と役員の間で共通認識を持つため、役員と個別部署で対話する機会を22回設け、約280名と膝詰めで対話を重ねてきた。まだまだ不十分ではあるが、こういった取組を来年度も進めていきたいと考えている。
- ▲：内部統制とは、上から言うものではなく、各組織の業務の中に織り込まれるもので、組織内の全員が参画し、意識し、やり遂げるものだと考えている。

(3) JSC職員意識調査について

岸理事から、資料3-1に基づき令和元年度職員意識調査アンケート(速報版)【内部統制】について、資料3-2に基づき令和元年度職員意識調査アンケート(速報版)【ハラスメント】について説明を行った。

[委員からの主な意見等 ○：委員、▲：JSC]

- ：ハラスメント案件の報告が経営層まで上がってくることは難しいことである。最近の私が所属する企業の事例では、週に1回開設している健康相談窓口の外部保健師に悩み相談したことから発覚した案件がある。ハラスメント専門窓口だけでなく、健康全般の窓口として相談しやすくする等、職員が色々な形の中から選べるようにし、相談しやすい環境を整えるとよい。
- ：今回のハラスメントの意識調査では、セクシャルハラスメント・パワーハラスメントの「受けたと感じたことがある」「見聞きしたことがある」との回答からは、どういった行為なのかわからないため評価が難しい。しかし、「受けたと感じたことがある」「見聞きしたことがある」と回答されている声は、リスクであり、無視はできない。次回からは「ある」と回答した職員には、抽象的でも良いのでどういった内容のハラスメントかを追加で回答してもらった方がよい。行為なのか、発言なのかなど、ハラスメントの内容の傾向がわかると対策ができる。内部統制の意識調査はとても良い結果である。しかし、「規定の遵守度」について「遵守できている」と答えられなかった職員が少数ながらいる。特に「どちらとも言えない」と回答した職員について、どういう状況がそう答えた原因なのか気になる場所である。規定を守らないことは大変なリスクであり、実態を把握する工夫をすべきである。また、他の回答についても「どちらともいえない」と回答した理由を確認すれば、実態が見えてくるのではないかと。
- ▲：どういった原因によって回答されたのかという原因究明は確かに大事であり、回答データをどのように活用していくのかも考えていきたい。
- ：質問をもう少し具体的でわかりやすくすると良い。ハラスメントについても同様である。何が具体的に問題だったのかまで聞くと良い。
- ▲：人事院において、有識者によるハラスメント防止対策委員会が設置され、その結果が1月に公表された。人事院の取組を参考にし、適切な指導を行える良好な職場環境を目指し、上司と部下の両方から研修を実施していく。
- ：2点確認したい。1点目は、JSCは非常勤職員が多いということだが、3年の経年比較の中で、「固定メンバーの意識の改善」と「構成員が入れ替わったことによる変化」の区別をしているのか。その分析を行った上で経年比較を行えば、職員の意識が変化による改善か、組織と

しての仕組み作りの成功による結果の改善かわかるのではないか。2点目は、質問の中の「意識している」という聞き方についてである。どの程度意識していたら「意識している」なのか、「時々意識している」との違いなど、基準がわからず、回答しにくかったのではないか。

- ：このアンケート結果は全職員に向け公開されるのか。
- ▲：集計結果について、職員に対しイントラ等で報告をしている。
- ：3年間実施していると職員は、アンケートの結果がどのように活かされているか気になってくる。今後は3年分のアンケートで得られた結果を踏まえて、対策をとりやすい聞き方等に変えて続けるなどして、回答結果を具体的な施策につなげられるような企画を考えていくと良い。
- ▲：結果が横ばい傾向である部分が多々あることも踏まえて、今後同じ設問とするか、次のステップ向けアンケートのあり方を考えるか等、何かアドバイスがあればいただきたい。
- ：意識調査と同じような改善に向けたヒントを得られる方法があれば、新たな方法を導入してもいいと思う。JSCとして、何をしたいのかという目的に合わせて、改善につながる仕組みや手段を実施すれば良い。
- ：最初の実施時にも触れたが、法科大学院等の経験から言えばアンケートは継続するとマンネリになる。また、改善がほぼ出尽くして、いくらやっても改善を見込めない数値もある。改善の余地がある項目とそうでない項目を分けてみてはどうか。
- ▲：参考にさせていただく。3年で傾向も見えてきた。アンケートにこだわらず次のステップを検討したい。
- ▲：クロスミーティングの際には、基本理念、ビジョン、コーポレートメッセージについて必ず共有しており、職員には時々であっても確認するように呼び掛けている。その甲斐もあってか、改善してきていると思っている。
- ：数値は改善していることから啓発は成功していると思うが、回答者によっては、もしかしたら「意識している」と「時々意識している」の違いにあまり意味はないのかもしれない。
- ：基本理念はどういったものなのか。
- ▲：基本理念、コーポレートメッセージ及び行動指針（5項目）はポケットサイズのカードを各職員が持ち、時折確認できるようにしている。
- ：人によって捉え方は異なると思うが、行動指針はまさに自身の行動の指針であり、常に意識するものである。しかし、基本理念・ビジョンはもっと根幹にあるもので常に意識することは難しく、少し性格が異なるものではないか。行動指針の項目が多いため全てを日々意識するのは困難であり、絵に描いた餅になる恐れがある。行動指針はこうしてほしいというメッセージであり、実現できているかが重要である。現実にはほとんどの組織でその確認は行っておらず、作りっぱなしになっている。
- ▲：2020年以降大きな変化がある。ビジョンは存在意義を示すものと考えて。スポーツを取り扱う唯一の独立行政法人として、社会に対してどういう存在意義があるのか。部署による共通性や認識の違いを尊重しながら考えていきたい。
- ：我々の会社の行動指針を紹介すると、「CS（カスタマー・サティスファクション）NO.1」、「法令遵守」、「現地現物」の3つのワードでできている。なるべく短いワードに絞り込んで作った。最もこだわるワードに集約した方が覚えやすく、意識しやすく、また続きやすいとの考えである。基本理念やビジョンはまた別であるが、日々の行動指針はわかりやすいワードに集約した方が浸透しやすいのではないか。
- ：賛成である。現在のものは分量が多いので、キーワードは3つくらいがよいのかもしれない。