

監察官	令和 4 年度業務監査結果について	令和 5 年 3 月 17 日
<p>1. 趣旨</p> <p>「カジノ管理委員会監察業務規程」（令和 2 年 1 月 23 日カジノ管理委員会訓令第 20 号）第 5 条第 2 項の規定に基づき実施した業務監査結果について報告するもの。</p> <p>2. 主な内容</p> <p>(1) 業務監査の概要</p> <p>〔監査項目〕 ①委員会事務局職員の事業者等への対応に関する公正性・透明性の確保のための取組状況（委員会独自の I R 事業者等への対応方針（以下「接触ルール」という。）に則った面談等の状況等）、②委員会事務局の職場環境の向上のための取組状況</p> <p>〔監査対象〕 委員会事務局総務企画部及び監督調査部の全課室</p> <p>〔実施時期〕 令和 4 年 7 月下旬～令和 4 年 12 月</p> <p>〔実施方法〕 各課室の職員に対するアンケート調査、ヒアリング等</p> <p>(2) 業務監査の結果及び改善策</p> <p>ア 事業者等への対応に関する公正性・透明性の確保のための取組状況</p> <p>接触ルールでは、I R 事業者等と面談等を実施する場合、原則として執務室内において複数の職員により対応することとされている。令和 4 年 4 月から 12 月に作成された面談録（118 件）を確認した結果、執務室・Web 以外での面談が 20 件みられたが、施設の視察等の必要があると認められる場合であった。</p> <p>一方で、面談録が未作成となっている事例が認められた。</p> <p>【課題・改善策】</p> <p>面談録未作成の事例があった原因は、接触ルールにおける「I R 事業者等」の定義を限定的に解釈していたことなどにあったことから、今後も、各職員に対する接触ルールについて周知、注意喚起等を継続していく必要がある。</p> <p>イ 職場環境の向上のための取組状況</p> <p>(ア) 意思疎通、情報伝達について</p> <p>職員に対するアンケート調査では、所属課室ではコミュニケーションがしやすい雰囲気であると非常に感じている又は感じているとした職員が 86.2%、上司から業務上必要な情報等が十分かつ明確に伝達等されていると非常に感じている又は感じているとした職員が 90.2%。一方で、一部の職員に対してヒアリングしたところ、①係長・係員への情報共有が不十分、②他課室との円滑な連携等が不十分、他課室や課室内の他の担当の状況について情報共有してもらった方が業務を進めやすいなどの意見があった。</p> <p>実施している取組としては、課室内や監督調査部各課室長による定例会議の実施、WEB 会議により多数の職員が参加できるようにしたもの、期首期末時期以外の 1 オン 1 ミーティングの実施などが認められた。</p> <p>(イ) ハラスメント防止について</p> <p>職員に対するアンケート調査では、上司等との関係で心理的な負担を負っているなどの職員がいると感じないとした職員が 82.5%。一方で、課室長からハラスメント防止に関する周知等を受けたことがあったとした職員が 23.2%。</p> <p>実施している取組としては、ハラスメント防止の e ラーニング研修の実施などが認められた。</p>		

(ウ) 適切な業務分担について

職員に対するアンケート調査では、特定の職員のみ業務量が偏っていると感じているとした職員が31.4%。また、一部の職員にヒアリングしたところ、業務量が過大となっていて負担を感じているとしている職員がみられた。

実施している取組としては、業務に負担を感じている職員の業務を他の職員に分担させること、異動期に合わせ業務分担の見直しの実施などが認められた。

(エ) 職員の意欲・モチベーション向上について

職員に対して自由に意見を求めたところ、①出向元の経験を生かすことや委員会の経験を出向元に戻った際に生かすことが難しいなどの理由から、モチベーションの維持が難しい、②出向者が得た知見を、今後どのようにカジノ管理委員会に蓄積すればよいか思案しているなどの意見があった。

【課題・改善策】

前記結果を踏まえ、以下のような取組の実施や検討が必要と考える。

- ① 所属課室における係長・係員を交えた定例会議等の開催や1オン1ミーティングの実施など、情報共有等の改善を図る取組の実施を検討するとともに、これらの取組を通じ、職員の個別的事情や業務量が適正か否かなどを把握し、業務分担の見直しを検討すること。
- ② 課室間相互の情報共有等を図るため、事務局全体の定例会議の開催など横断的な情報共有等の改善を図る取組の実施を検討すること。
- ③ ハラスメント防止のeラーニング研修の機会を活用して課室長から職員に対してハラスメント防止を働きかけるなど、一般的なハラスメント防止に関する周知等を実施すること。
- ④ 各職員の意欲・モチベーションの維持・向上には様々な問題点があることを念頭に、エンゲージメント調査結果などを参考にするなど、常にこれらを把握し、改善策を模索検討すること。

令和4年度業務監査結果について

1 業務監査の概要等

(1) 業務監査の趣旨、目的等

カジノ管理委員会（以下「委員会」という。）は、特定複合観光施設区域整備法（平成30年法律第80号）に基づく許認可等を行う立場にあることから、「カジノ管理委員会監察業務規程」（令和2年1月23日カジノ管理委員会訓令第20号）第5条第2項において、委員会の所掌に係る事務の運営・運用の適正化、合理化・効率化を図るとともに、職務上の不適切な行為・処理等を防止することを目的として、業務監査を実施することとされている。

委員会としては、発足から3年が経過して委員会の組織や業務運営等に係る基本的なルールの整備に関しては一段落し、委員会への認可等申請や審査業務に向けた準備を進めるなど、実際の規制・監督業務開始への移行期にあると言える。

このような状況を踏まえ、現状においては、①万が一にも、職員が事業者等との関係において不正・不適切な行為や国民から疑念を抱かれるおそれのある行為を行うことのないよう公明性・透明性の確保のための取組の一層の徹底を図るとともに、②今後実際に開始される規制・監督業務に向けて、職員全員が高い意欲をもって職務に取り組んでいくことができるような職場環境を確保することが必要であると考えられる。

令和4年度においては、このような環境等の確保に資することを主な目的として業務監査を実施したものである。

(2) 業務監査の実施概要

ア 監査項目

a 委員会事務局職員の事業者等への対応に関する公正性・透明性の確保のための取組状況

委員会独自のIR事業者等への対応方針（以下「接触ルール」という。）について職員の認識を確認するとともに、接触ルールの適用状況について実態把握を行った。

b 委員会事務局の職場環境の向上のための取組状況

職員間の意思疎通、情報伝達の状況等の職場環境の状況について職員の認識を把握するとともに、職場環境の向上のための取組状況について実態把握を行った。

イ 監査実施対象

委員会事務局総務企画部及び監督調査部の全課室

ウ 監査実施時期

令和4年7月下旬～12月

エ 監査実施方法

- ① 監査対象各課室の職員に対するアンケート調査、関係資料の精査等を実施。
- ② 監査対象課室ごとに、一部の職員に対して、当該課室における接触ルールに基づく面談等の状況及び職場環境の状況に関する各職員個人の認識についてのヒアリングを実施。
- ③ 各課室長等に対して、前記②のヒアリング等を踏まえ、当該課室における接触ルールに基づく面談等の状況及び職場環境の向上のための取組状況についてのヒアリングを実施。

2 業務監査の結果及び改善策

(1) カジノ管理委員会事務局職員の事業者等への対応に関する公正性・透明性の確保のための取組状況

ア 業務監査結果

(7) 接触ルールの認識状況

一部の職員に接触ルールの認識状況についてヒアリングしたところ、①監察官による新規転入者に対する個別周知、②総務課による新規採用者に対する研修、③総務課による新規転入者に対する新規採用者研修の動画の視聴等の呼びかけ、④各課室における課室員への統一的周知・指導がそれぞれ実施されており、各職員はいずれかにより接触ルールを認識し、認識を欠く職員は認められなかった。

(4) 接触ルールに則った面談等の状況

- a 委員会において、令和4年度（令和4年4月から12月まで）に作成された面談録を確認したところ、その件数は118件であった。

接触ルールでは、IR事業者等と面談等を実施する場合、原則として執務室内において複数の職員により対応することとされており、これらについて、令和4年4月から12月の面談等における対応状況を確認した。

その結果、

- ① 執務室・Web以外での面談が20件
- ② 複数の職員による対応ではなかった面談が0件

であった。

①執務室・Web以外での面談については、海外出張時の面談や視察を兼ねた面談等であり、接触ルールでも許容されている「IR整備法の実施のために必要な事務を行うために、執務室外において施設の視察その他の情報収集等を行う必要があると認められる場合」に該当する場合であった。

- b 一方で、令和4年4月から12月までにかけて、原則、接触ルールに則って民間事業者等と面談しているものの、面談録が未作成となっているもの（64件）が認められたため、面談録作成を求めた。

※ 面談録が未作成となっているもののうち、①執務室・Web以外での面談が1件、②複数の職員による対応ではなかった面談が5件となっているが、①については他省庁の

執務室においてその職員と面談した際に I R 事業者等を同席させたもの、②については担当者が別件に対応せざるを得なかったなどの事情があったものであって、面談自体には特段の問題は認められなかった。

イ 業務監査結果に基づく課題・改善策

接触ルールを認識していない職員は見当たらず、I R 事業者等との面談自体に問題がある事例はなかったものの、前記のとおり、面談録を作成していなかった事例が相当数認められた。その原因は、接触ルールにおける「I R 事業者等」の定義である「I R 整備法第 3 章から第 10 章において規定される許認可等を受けた者及び監督の対象となった者並びに将来これらの者となる可能性がある」と認められる者を限定的に解釈していたことに加え、面談録の作成の対象とならないと考えていた I R 事業者等と定期的に接触していたことなどにあった。

したがって、今後も、当室を始め委員会事務局全体で、各職員に対する接触ルールについて周知、注意喚起等を継続していく必要がある。

(2) 職場環境の向上のための取組状況

ア 業務監査結果（別添参照）

(7) 職員間の良好な意思疎通、情報伝達のための取組状況

a アンケート結果等

(a) 意思疎通の状況

職員に対するアンケート調査では、「所属課室では、職員個々の能力や考え方が尊重されている、また、業務に関する発言や意見・上下双方向のコミュニケーション（業務外の会話なども含む。）がしやすい雰囲気である（そのような状況になるよう配慮されている）と感じているか。」との質問に対し、「非常に感じている」又は「感じている」とした職員が合わせて 86.2%となっている。

一方で、一部の職員に対してヒアリングしたところ、委員会事務局の職員構成が他省庁等からの出向者が多いという特徴があるところ、出向者は、各々違った組織風土の中で業務経験を積んでおり、出向者間での意思疎通に苦慮する場面があるとの意見がみられた。

(b) 情報伝達の状況

職員に対するアンケート調査では、「所属課室では、課室長や上司から、業務上必要な情報（周辺情報も含む。）、業務目標、指示等が十分かつ明確に伝達・共有・指示されていると感じるか。」との質問に対し、「非常に感じている」又は「感じている」とした職員が合わせて 90.2%となっている。

一方で、一部の職員に対してヒアリングしたところ、

① 係長・係員への情報共有が不十分等との意見

※ 職員に対するアンケート調査の前記質問に対する回答において、「全く感じてい

ない」又は「あまり感じていない」とした職員が、課室長補佐では合わせて6.5%となっているのに対し、係長・係員等では合わせて12.0%となっていることと符合。

- ② 他課室や課室内の他の担当の業務の実施状況に関する情報共有、他課室との円滑な連携等が不十分、他課室や課室内の他の担当の状況について情報共有してもらった方が業務を進めやすいとの意見
- ③ IRや委員会全体の制度、動向、目標、スケジュール等に関する情報共有が不十分、新規転入者向けの研修や情報提供を充実してほしいとの意見などがあつた。

b 取組状況

委員会事務局における職員間の良好な意思疎通、情報伝達等のための取組については、

- ① 各課室内の定例会議、監督調査部各課室長による定例会議の開催
- ② 各課室の定例会議については、職員数が多いこと等から参加者を課室長補佐以上に限定している例もあるところ、一部課室では、WEB会議により定例会議を開催し、テレワーク中の職員や、係長・係員も参加できるようにしている例
- ③ コミュニケーションを図るため、職員が全員登庁している日に定例会議を開催している例
- ④ 期首期末時期以外に、課室職員全員を対象とした1オン1ミーティングを実施し、職員から好意的に受け止められている例などがみられた。

(イ) ハラスメント防止のための取組状況について

a アンケート結果等

職員に対するアンケート調査では、

- ① 「所属課室で、『課室長・上司・同僚職員との関係で心理的・精神的な負担を負っているなどの職員がいるのではないかと感じるか』との質問に対し、「感じない」とした職員が82.5%
- ② 「課室長が、“ハラスメント防止”に関して、課室の実情に応じて何らかの措置をとっていると感じるか」との質問に対し、「感じている」とした職員が34.4%

となっている一方で、

- ③ 「課室長から、“ハラスメント防止”に関する指導、注意喚起、周知等を受けたことがあるか」との質問に対し、「ある」とした職員が23.2%

となっており、一般的な“ハラスメント防止”に関する周知等が実施されていると認識している職員は少なかった。

また、一部の職員にヒアリングしたところ、監査実施時点において、ハラスメントと認定される事例は認められなかった。ただし、ハラスメントを認定するま

では至らないものの、人間関係の悪化によって意思疎通がうまく出来ていない事例があった。

b 取組状況

委員会事務局におけるハラスメント防止のための取組については、

- ① ハラスメント防止のための e-ラーニング研修の実施
- ② 前記 a における人間関係の悪化による意思疎通困難となっている事例については、課室長において状況を概ね把握し、総務課人事担当と連携して担当職務の変更等何らかの対応を取っていることなどが認められた。

(ウ) 適切な業務分担等に関する取組状況について

a アンケート等の結果

職員に対するアンケート調査の結果では、

- ① 「所属課室において、『特定のラインや職員のみ業務が集中したり過大な業務量となったりして、偏った負担が生じているのではないか』と感じているか」との質問に対し、「感じている」とした職員が31.4%
- ② 「所属課室において、『特定の職員に対し、他の職員と同程度の業務が割り振られていないのではないか』と感じているか」との質問に対し、「感じている」とした職員が9.8%
- ③ ①②で「感じている」とした職員に対し、このような状況について、「課室として（課室長の主導で）その改善・是正のための対応が行われていると感じるか」との質問に対し、「感じる」とした職員が、48.0%となっている。

また、一部の職員にヒアリングしたところ、業務量が過大となっていて負担と感じているとしている職員がみられた。

b 取組状況

委員会事務局における適切な業務分担等に関する取組については、

- ① 業務量が負担と感じている職員の状況について、課室長等が把握し、可能な限り、他の職員に分担させようとしている例
 - ② 大幅の人事異動の時期に合わせて業務量等を勘案し、業務分担を見直している例
- がみられた。

(エ) 職員の意欲・モチベーション向上について

職員の意欲・モチベーション向上について、職員に対して自由に意見を求めたところ、主に、

- ① 現在のところ、数年で出向元に戻る出向者が職員の多数を占めているが、委員会の業務がこれまでの出向元の業務経験と関連性が少ないこと、委員会の業務

経験を出向元に戻った際に生かすことが難しいことなどから、モチベーションの維持が難しい

- ② 出向者が委員会で得た知見を、今後どのようにカジノ管理委員会に蓄積すればよいか思案している
- ③ 免許審査が始まっておらず、国内にカジノ事業者がいない中、業務のイメージがつかみにくく、モチベーションがわきにくいことから、業務について具体的にシミュレーションして、職員に業務のイメージを持たせることが大事などの意見があった。

イ 業務監査結果に基づく課題・改善策

職員が高い意欲を持って職務に取り組んでいくことが出来るような職場環境を確保するため、業務監査結果で明らかになった取組状況を参考に、各課室や委員会事務局全体として、以下のような取組の実施を検討することが必要と考える。

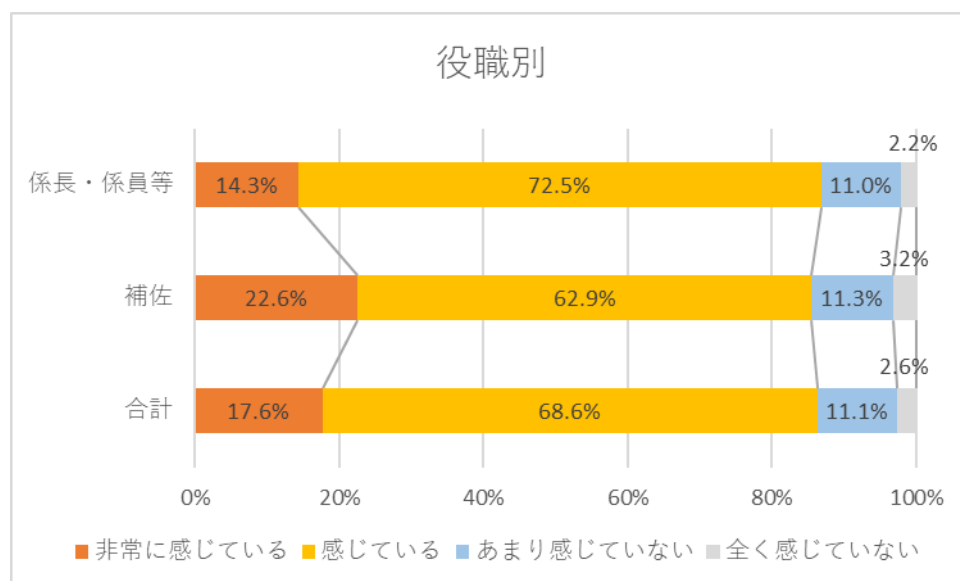
- ① 所属課室におけるより一層の情報共有や意思疎通を図るため、i) 所属課室における係長・係員を交えた定例会議等の開催、ii) 1オン1ミーティングの実施など、これまで以上に職員との情報共有や意思疎通の改善を図る取組の実施を検討するとともに、これらの取組を通じ、職員の個別的事情や業務量が適正か否かなどを把握し、業務分担の見直しを検討すること。
- ② 委員会事務局全体や課室間相互のより一層の情報共有や意思疎通を図るため、事務局全体の定例会議の開催など横断的な情報共有や意思疎通の改善を図る取組の実施を検討すること。
- ③ ハラスメント防止に関し、ハラスメントの疑いがある事象に対しては放置することなく適切かつ迅速に対処するのはもとより、ハラスメントの未然防止を図るため、ハラスメント防止のe-ラーニング研修を実施し、それらの機会を活用して課室長から職員に対してハラスメント防止を働きかけるなどにより、引き続き、一般的なハラスメント防止に関する周知等を実施すること。
- ④ 幹部、管理職において、各職員の意欲・モチベーションの維持・向上には様々な問題点があることを念頭に、今年度、総務課において実施したエンゲージメント調査結果などを参考にすると、常にこれらを把握し、改善策を模索検討すること。

令和4年度業務監査結果について（資料編）

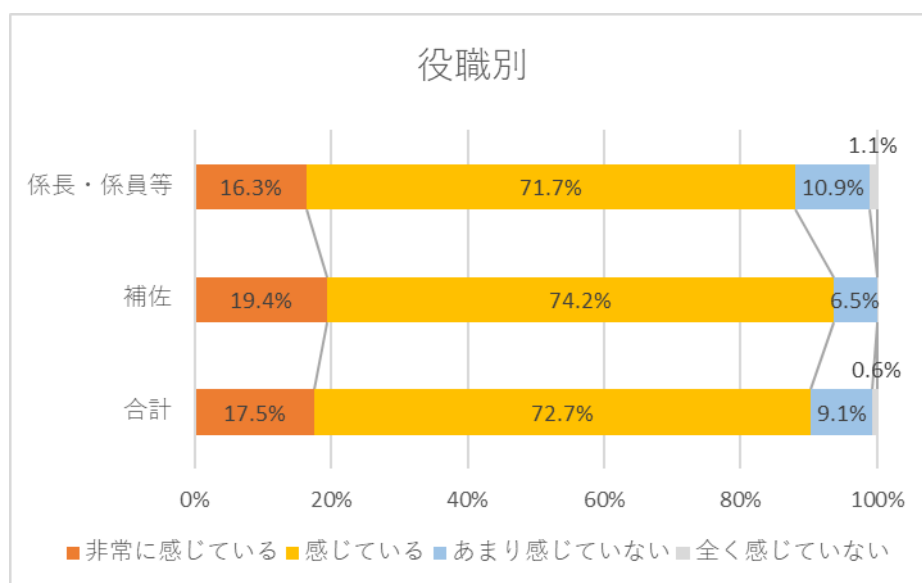
○ カジノ管理委員会事務局の職場環境に関する職員の認識

1 職員間の良好な情報伝達や意思疎通に関する職員の認識等

(1) 所属課室では、職員個々の能力や考え方が尊重されている、また、業務に関する発言や意見・上下双方向のコミュニケーション（業務外の会話なども含む。）がしやすい雰囲気である（そのような状況になるよう配慮されている）と感じていますか。

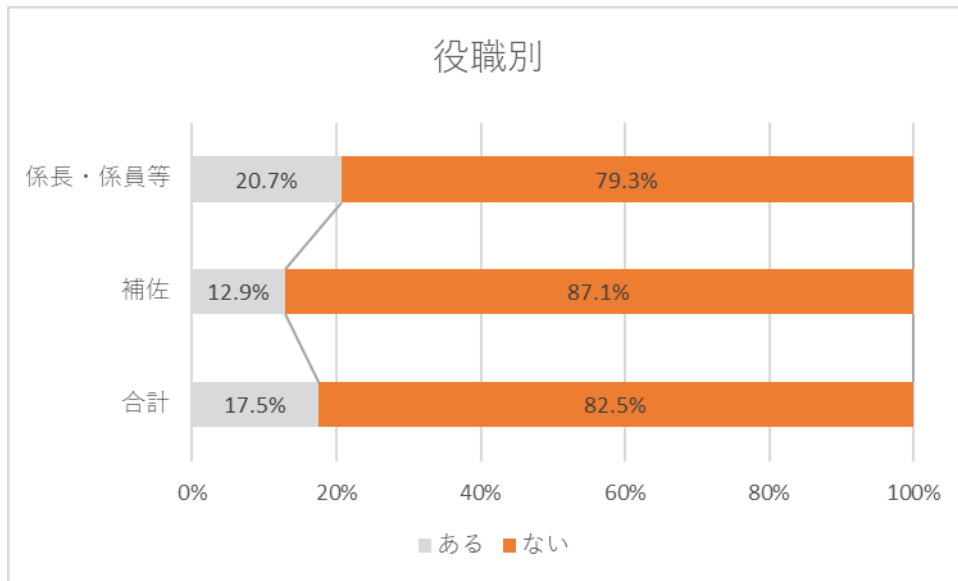


(2) 所属課室では、課室長や上司から、業務上必要な情報（周辺情報も含む。）、業務目標、指示等が十分かつ明確に伝達・共有・指示されていると感じていますか。

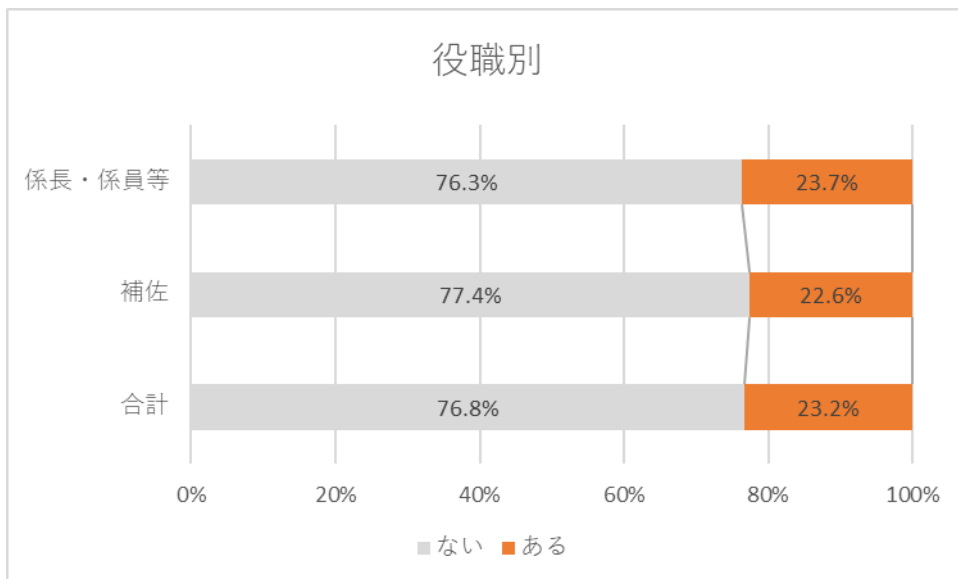


2 職場環境におけるハラスメントに関する職員の認識等

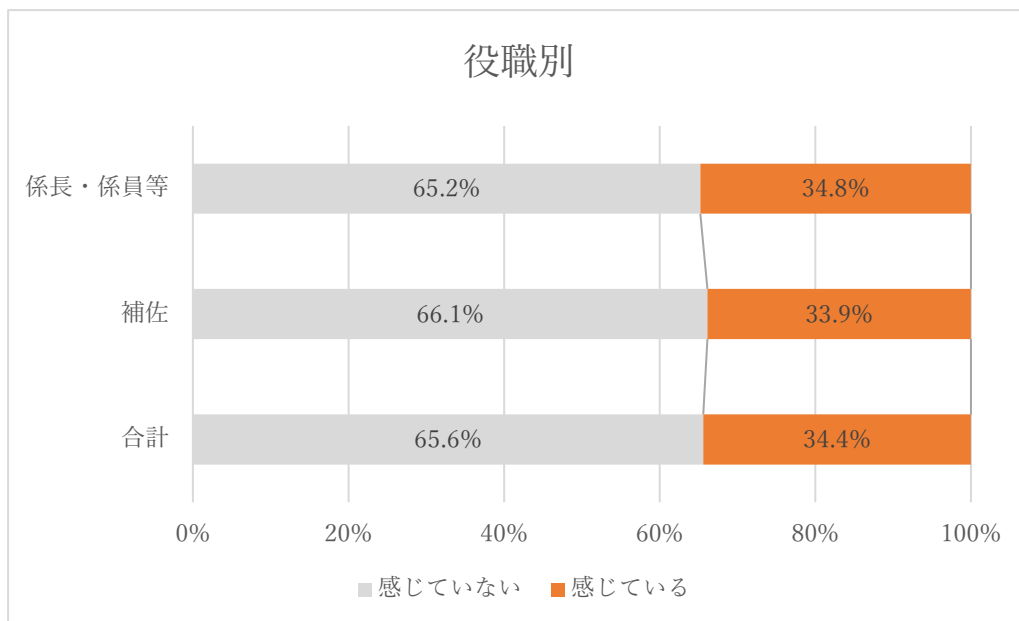
- (1) 所属課室で、「課室長・上司・同僚職員との関係で心理的・精神的な負担を負っているなどの職員がいるのではないか」と感じることはありますか。



- (2) 課室長から、「ハラスメント防止」に関する指導、注意喚起、周知等を受けたことがありますか。

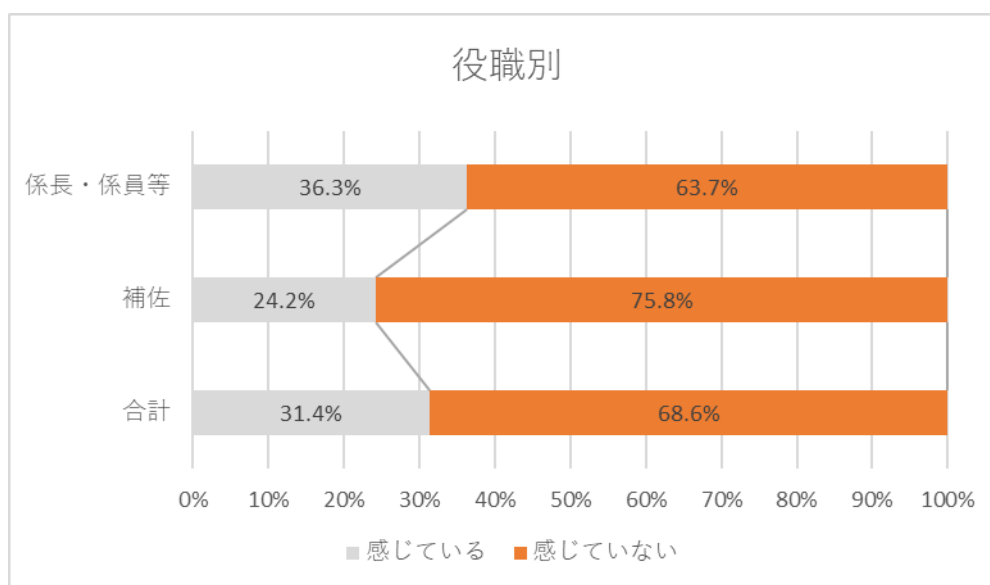


(3) 課室長が、“ハラスメント防止”に関して、課室の実情に応じて何らかの措置をとっていると感じていますか。

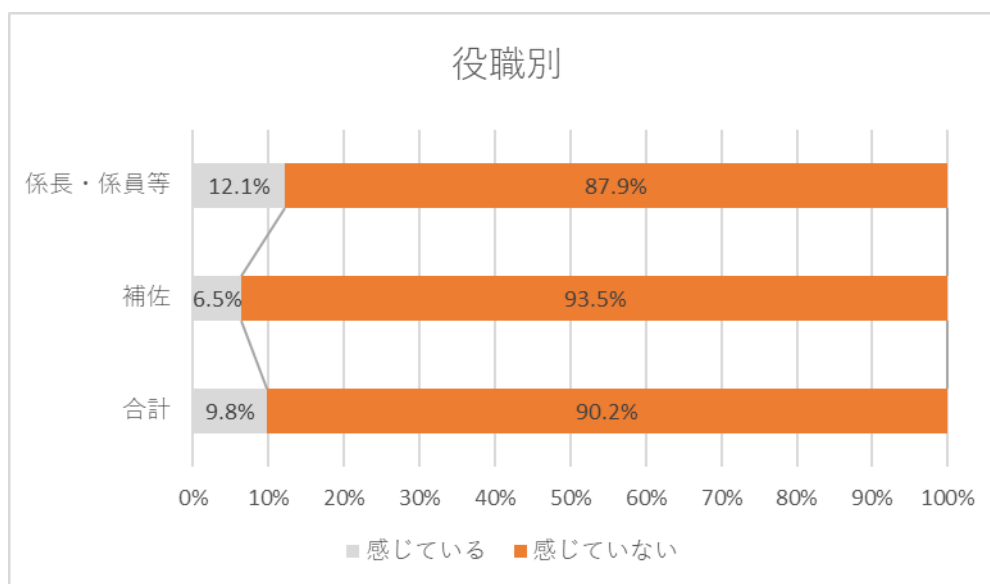


3 業務分担等に関する職員の認識等

(1) 所属課室において、「特定のラインや職員のみ業務が集中したり過大な業務量となり、偏った負担が生じているのではないか」と感じていますか。



(2) 所属課室において、「特定の職員に対し、他の職員と同程度の業務が割り振られていないのではないか」と感じていますか。



(3) 上記(1)又は(2)のいずれかで「感じている」と回答した場合、そのような状況に対して、課室として（課室長の主導で）その改善・是正のための対応が行われていると感じますか。

