

令和3年度第1回東京水道グループコンプライアンス有識者委員会

日時 令和3年6月9日（水） 11:00～12:17

場所 東京都第二本庁舎 22階 22C会議室

1 開会

（長嶺職員部長） 職員部長の長嶺でございます。

それでは、定刻となりましたので、ただいまから令和3年度第1回東京水道グループコンプライアンス有識者委員会を開催いたします。

委員の皆様には、委員へのご就任をご快諾いただくとともに、本日はご多忙のところご出席いただき、誠にありがとうございます。

改めまして、本委員会の事務局を担当いたします、職員部長の長嶺でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、委員会次第に従いまして進めさせていただきます。

2. 水道局長挨拶

（長嶺職員部長） まず、委員会の冒頭にあたりまして、局長の浜からご挨拶をさせていただきます。

（浜水道局長） おはようございます。東京都水道局長の浜でございます。お忙しいところお時間を合わせていただきまして、ありがとうございます。

本日は、令和3年度第1回の東京水道グループコンプライアンス有識者委員会でございます。よろしくお願いいたします。

コロナ対応の関係で、長らくこの会議も、Web会議を続けさせていただいておりますが、本日もWebを活用した開催とさせていただき、東京都側は最小限の出席とさせていただいております。ご了承ください。

この有識者委員会では、これまで、水道局と水道局の政策連携団体の不祥事の再発防止策を中心に、委員の皆様方から幅広い見地からご意見、ご助言をいただきまして、議論を重ねてまいりました。

こうした活動も踏まえまして、水道局では、今年度から内部統制の運用を開始したところでございます。

この有識者委員会では、新たなステージに入ったということもありまして、これまでの委員の皆様方に加えまして、新しくお2人の委員にお入りいただきまして、水道局の内部統制を中心に、より幅広い見地からご意見をいただく機関として、位置付けを新たにさせ

ていただきたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

本日の委員会は、まず、令和3年度の内部統制実施計画、それから、内部統制の評価基準についてご説明をさせていただきます。

限られた時間ではございますが、忌憚のない率直なご意見をいただきたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

4月1日付けで、私どもの中で人事異動がございましたので、出席しております当局の幹部職員をご紹介します。

まず、技監の尾根田勝でございます。

(尾根田技監) 尾根田でございます。よろしくお願いいたします。

(浜水道局長) 多摩水道改革推進本部長の青木秀幸でございます。

(青木本部長) 青木でございます。どうぞよろしくお願い申し上げます。

(浜水道局長) 総務部長の石井英男でございます。

(石井部長) 石井でございます。よろしくお願いいたします。

(浜水道局長) それから先ほどご挨拶いたしました、職員部長の長嶺浩子でございます。

(長嶺部長) よろしくお願いいたします。

(浜水道局長) それから、引続き事務局を務めさせていただきます、コンプライアンス監理担当課長の山村智史でございます。

(山村課長) 山村でございます。よろしくお願いいたします。

(浜水道局長) 以上、簡単ではございますが、ご挨拶とさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

(長嶺職員部長) 続きまして、会議資料についてご説明させていただきます。

本日の会議資料は、委員の皆様には予めメール等でお送り差し上げておりますが、お手元にごございますでしょうか。

資料ですが、委員会次第、委員名簿、座席表、資料1として、本委員会の設置要綱、資

料2として、本日の説明資料「令和3年度第1回東京水道グループコンプライアンス有識者委員会資料」の順に、一続きとなっております。

次に、本日は新たに2名の委員を加えまして、令和3年度第1回の委員会となりますので、本日出席の各委員の皆様を、名簿に記載のとおり五十音順でご紹介いたします。

岩手中部水道企業団参与の菊池明敏様です。

(菊池委員) よろしく申し上げます。

(長嶺職員部長) 紀尾井町法律事務所、弁護士で、本委員会委員長の幸田雅治様です。

(幸田委員長) よろしく申し上げます。

(長嶺職員部長) 明治大学経営学部教授で、本委員会委員長代理の中西晶様です。

(中西委員長代理) 中西です。よろしく申し上げます。

(長嶺職員部長) 東京平河法律事務所、弁護士の羽根一成様です。

(羽根委員) 羽根でございます。よろしくお願ひいたします。

(長嶺職員部長) 日比谷パーク法律事務所、弁護士の松山遥様です。

(松山委員) 松山でございます。よろしくお願ひいたします。

(長嶺職員部長) 矢野公認会計士事務所、公認会計士の矢野奈保子様です。

(矢野委員) 矢野と申します。よろしく申し上げます。

(長嶺職員部長) 続きまして、資料1の委員会の設置要綱をご覧ください。

第1条、本委員会の目的は、「東京都水道局の内部統制及び東京水道グループのコンプライアンスについて、外部の幅広い見地から意見・助言を得ること」としておきまして、昨年度までの目的から、内部統制について追加してございます。

他の内容につきましては、ご参照いただきたいと思います。

なお、本委員会は、要綱第8条にありますとおり、原則公開で進めてまいります。

それでは、幸田委員長に一言ご挨拶をいただきたいと思います。委員長、よろしくお願

いたします。

(幸田委員長) 幸田でございます。簡単にご挨拶させていただきます。

この委員会は、不祥事が発生し、その再発防止策の検討に始まりまして、先ほど、局長からお話がありましたように、内部統制に取り組むことになり、その対象も政策連携団体も含めた、グループガバナンスということで、取り組んできたところでございます。

今年の4月から、内部統制の体制がスタートしたところでございますが、制度については、それを構築すれば終わりということではなくて、実効性が上がるということが大変重要でございます。

この水道事業は、都民にとって大変重要な事業でございますので、都民にとって、また、それを支えている職員の方々にとって、業務執行体制がより良く改善に向かっていくということが大変重要で、そのことによって、水道事業の質の向上が図られるということ、我々自身としてもサポートしてまいりたいと考えております。

今年から、2人の新たな委員の方が入っていただき、専門的な知見など、積極的にご発言いただいて、この委員会を通じて、東京都水道局の事業がより良くなるように取り組んでいきたいと思っておりますので、引き続きよろしく願いいたします。

(長嶺職員部長) 幸田委員長、ありがとうございます。

それでは、以後の進行は委員長にお願いしたいと思います。どうぞよろしく願いいたします。

3. 議事

・令和3年度内部統制実施計画(案)

(幸田委員長) それでは、議事のほう、以後は私が進行させていただきます。

令和3年度内部統制実施計画(案)につきまして、まず、局のほうから概要の報告をお願いしたいと思います。

(山村課長) それでは、事務局の山村より説明させていただきます。画面のほうに資料を示しながらご説明させていただければと思います。

今回、まず最初のテーマとして説明させていただきたいのが、「令和3年度内部統制実施計画(案)」でございます。

では、早速内容に入っていきたいと思っております。

まず、この計画ですが、この委員会終了後に公表というところで想定しておりまして、具体的には、我々水道局として、内部統制システムの中で、今年度やるべき内容について、

今回ご報告させていただければと思っております。

実際の計画につきましては、参考資料として添付されておまして、今回、スライドでご説明したいところといたしましては、そのエッセンスをご説明させていただければと考えております。

最初のスライドですが、「計画の構成」でございます。

内部統制の概要ですとか、水道局が目指す組織体制等について説明させていただくと同時に、どのような内部統制を今年度運用していくかについて、説明をさせていただければと思っております。

次のスライドでございます。

まず、水道局がなぜ内部統制を導入していくかというところでございますが、これまで、平成24年、26年、30年と、この短い期間に相次いで不祥事が発覚してしまったというような経緯がございます、万一また不祥事が再発した場合は、都民の信頼を大きく損ないかねないというような状況になっているところでございます。

そういったことを踏まえまして、不祥事の防止、発見、対応を目的とした内部統制システム、具体的には、このPDCAサイクルで管理していくシステムになりますが、それを構築していきたいと考えております。

ただ、究極的な目的としましては、やはり、職員の方が安心して仕事ができる仕組みづくりの構築につなげていきたいと考えております。

今回説明をします内部統制の実施計画でございますが、建て付けといたしましては、まず、内部統制の規程類の中で、内部統制の基本方針がございます。

これについては、既に今年度、公表済みでございます、あとは、運用に関する内部統制の実施要綱がございます。これについても、既に策定済みというところでございます。

今回説明を差し上げたいのは、「計画」というところで、より具体的な取組内容及び取組スケジュールについて説明をさせていただければと考えております。

では、次のスライドでございます。

内部統制の考え方としまして、このようなPDCAサイクルの中で、しっかりとコンプライアンスリスクを管理していくというようなところが目的でございます。

我々として特に強化をしていきたいところとしましては、この「Check」と「Action」のフェーズをより可視化して、さらに強化していきたいと思っております。

具体的などころといたしましては、やはり、各課の管理職が第一線の職員として、しっかりモニタリングを行っていただいて、それを自己評価するというようなところを想定しております。

その後、内部統制の評価部門が実施結果をしっかりとまとめた上で、評価報告書を作成していきたいと考えておまして、さらには、この委員会でご意見をいただきたいというふうに思っております。

その取組結果については、公表した上で、改善点等があれば、次年度の取組に反映していくというようなサイクルを想定しております。

では、次のスライドでございます。

このような内部統制を運用していく過程で、内部統制の取組を通じた効果が期待できるというところがございます。

不祥事の予防、発見等を目的とするところにはなりますが、それ以外の効果として、やはり、この内部統制システムを導入することで、結果として業務改善が図られて、都民サービスの向上につながるものが挙げられるのではないかと考えております。

一番下のイラストは、そういった業務プロセスを階段にたとえた例でございまして、例えば、この内部統制システムを導入することで、職員の方が安心して業務を行っていただく、安心して階段を上ることができるといった仕組みといいますか、環境づくりを行っていきたいと考えております。

具体的では、その階段に手すりを付けたり、あるいは、滑り止めを付けたり、さらには、夜間の業務であれば、階段に照明を付けるというような形で、安心して業務が行えるような仕組みを構築できればと考えております。

では、次のスライドでございます。

内部統制を推進していく上の推進体制の説明でございます。

まず、最高責任者として、水道局長というところがございますが、それぞれの上級職員においても、しっかりと内部統制の推進に関与していただきたいと考えております。

そして、特に重要なのが、「内部統制員」として、各課の課長が、現場レベルでのコンプライアンスの取組の浸透度といったところを、しっかり見ていただきたいというところで、「内部統制員」というような役割があるというところがございます。

では、次のスライドでございます。

「内部統制の推進体制」でございまして、これは、全体像の説明でございます。

まず、会議体としましては、「内部統制推進会議」を設けておりまして、そこで、基本方針ですとか、内部統制の基本的事項についての決定を行いたいと思っております。

実務レベルで申し上げますと、「内部統制推進部門」が、実施事項等を決定することで、それぞれの各課に実施の内容を通知していくというような状況でございます。

そのような中で、その取組内容の日常的な点検というのを、一番下の「本庁課長」とか「事業所課長」が担っていくというところで、しっかりとコンプライアンスプログラムが実施されているか、しっかりと職員にその内容が理解されているかについて、点検していただきたいというふうに考えております。

その上で、モニタリングのラインとしましても、まず、「内部統制員」、各課の課長による点検を初めとして、内部統制評価部門による独立評価、さらには、有識者委員会の外部評価というような形で、内部統制システムの推進を進めていきたいと考えております。

では、次のスライドでございます。

こちらは、内部統制の取組の説明でございますが、主に、2つの取組に分類させていただいております。

1つは、「局横断的な取組」でございます。これにつきましては、全ての職場で共通するルールや全ての職員に遵守していただきたいルールというところを想定しておりまして、具体的には、「コンプライアンスプログラム」に記載があるような取組でございます。

もう1つは、「業務プロセスレベルの取組」でございます。これは、局横断的な取組では拾いきれない、各職場に存在する個別リスクといった、残余リスクを各職場で対応策をとっていただきたいというふうに考えている取組でございます。

具体的には、職場ごとにリスクの洗出と、その対応策の検討を行っていただいているところでございますが、これが「業務プロセスレベルの取組」に該当するというふうに理解しております。

では、次のスライドでございます。

局横断的な内部統制の取組として、「コンプライアンスプログラム」の一覧表でございます。

この内容につきましては、昨年度の委員会で議論させていただいた内容ございまして、より詳細な説明につきましては、参考資料で説明をさせていただいている状況でございます。

では、次のスライドでございます。

これは、「グループガバナンス」の取組でございます。

こちらの取組につきましては、これも、昨年度の委員会でも十分議論させていただいたところでございますが、グループの管理をしっかりと行っていくというような視点が、非常に重要ではないかと考えております。

そのような中で、ガバナンスを強化していく際に、どのような取組をやっていくかというところについて、整理をさせていただいた資料でございます。

これにつきましても、昨年度の委員会で議論させていただいた内容でございます。

1つは、「グループ経営戦略会議の実施」ということで、この会議体の中で、水道局長や会社の社長等を含めた役員クラスが、しっかりと出席して、意見交換を行っていくというような取組でございます。

2つ目は、「東京水道グループのコンプライアンス推進会議の実施」というところでございますが、これは、グループのコンプライアンスのあり方について、役員レベルでしっかりと議論を行うというような取組でございます。

3つ目は、「水道局長と監査等委員である社外取締役との意見交換」でございます。

4つ目は、「局コンプライアンス専管部署の東京水道グループのコンプライアンス推進会議等出席による情報共有」でございます。これは、水道局の専管組織が会社のコンプライ

アンス委員会等に出席することで、しっかりとした情報共有を行っていくというような取組でございます。

さらに、会社に関しては、個別契約を締結するという報告でございますが、その個別契約の履行管理については、各職場において、業務プロセスレベルの内部統制で対応していただくというような取組を想定しております。

では、次のスライドでございます。

これは、「内部統制の取組」の計画の概要でございます。

今回の委員会で報告させていただきながら、その後、「内部統制推進会議」という、局内の委員会を開催いたします。その後、この実施計画を策定して公表していきたいというふうに考えております。

ただ、運用につきましては、既に「コンプライアンスプログラム」は昨年度からの取組ということでございますので、「グループガバナンス」と併せて、既にスタートしているところでございます。

そういったところもございますが、今回改めて、この計画についての報告をさせていただきたいと考えております。

評価の部分につきましては、各課の管理職による自己点検という、そういう自己評価というところが、非常に重要かと思っております。

基本的には、年間を通して報告をいただくというところではございますが、中間でも一度評価をいただければと思っておりますので、報告の回数としては、中間の時点と最終の年度末の時点での、各職場での取組の状況についての報告をいただければと考えております。

そのような評価結果を、最終的には「評価報告書」という形でまとめまして、これを翌年度以降に、「評価報告書」という形で、委員会の意見を付して公表していければというふうに考えているところでございます。

では、次のスライドでございます。

ここでは、「モニタリングに用いる様式」について説明をさせていただければと思います。

モニタリングのラインとしては、各課管理職が行う自己評価、自己点検と、内部統制の評価部門が行う独立評価、さらには、委員会での外部評価という構成になっております。

今回、日常的なモニタリング、各課管理職が行う自己点検というのが、非常に重要になるということでございますので、これについて説明させていただければと思います。

基本的には、「三点セット」というものを水道局のほうで準備させていただきまして、これは、既に配布済みというところで、この部分の運用は既にスタートしているところでございます。

次のスライドで、その内容について説明させていただきます。

まず、様式1の「コンプライアンスプログラム点検シート」は、水道局の「コンプライ

「コンプライアンスプログラム」を点検項目というような形に落とし込みまして、各課管理職が日常的に「コンプライアンスプログラム」の実施状況や浸透度について、日常的に点検してもらうツールとして準備させていただいております。

様式2につきましては、「コンプライアンス等リスク一覧」でございまして、これは、リスク例というようなものでございまして、各課管理職が職場における業務を行う中で、注意すべきリスクについて、しっかりと認識することで、リスクに対する“感度”を養っていただくというところを目的としております。

このようなリスク例も、巻末に添付させていただいておりますが、現場視点というところが非常に重要だろうと思っておりますので、このリスク例につきましては、より詳しい、具体的なリスク例を、今後さらに提示していければと考えているところでございます。

様式3は、「各担当別リスク及び対応策一覧」でございまして、これは、各課や各事業所レベルで行っているリスクの洗い出し及び対応策の一覧でございます。

これについては、既に実施済みのもものではございますが、今後改めてまた洗い出しをやっていただく際に、現場レベルでこういったリスクが考えられるかという、その洗い出しの具体例なども示しながら、高リスクの洗い出しがやりやすいような環境をつくっていければと考えております。

このような3つのツールを用いながら、各課管理職が職場における「コンプライアンスプログラム」の実施状況ですとか、職場におけるリスクの対応策が十分効いているかどうかについて、日常的に点検してもらうというところを想定しております。

では、次のスライドでございまして。

こちらは、まとめの資料でございまして、このような形でPDCAサイクルを回していきたいと考えております。

特に、この「Check」と「Action」のところは重要なと考えてございまして、各職場における「内部統制員」である課長による日常モニタリングの部分、しっかりと実施していくということが、重要ではないかと思っております。

その後は、その自己点検の結果を「内部統制評価部門」で集約しつつ、その実施状況を評価報告書という形でまとめられればと考えております。

そして、その評価報告書につきましては、委員会からのご意見をいただいて、そのご意見を併せて、公表していければと考えているところでございます。

計画の説明は以上でございまして。

(幸田委員長) どうもありがとうございました。

それでは、委員の方から、今の実施計画の内容についてご意見をいただければと思います。我々4人の委員は、ずっと議論してきたということもございまして、最初に、新たに参加をいただきましたお2人から、新たな視点など、専門的な観点からご意見をいた

できればと思います。 それでは、菊池委員、まずお願いいたします。

(菊池委員) 菊池でございます。 よろしく申し上げます。

私のほうはといいますと、実務者の視点になろうと思いますので、そういう視点からの意見を述べさせていただきたいと思っております。

この実施計画でも述べられていますが、最終的に、現場で一番感じるのは、私ども、お恥ずかしい話なんですけど、うちでも、コンプライアンス違反の事例がございまして、そのときに、責任者として対処した実経験もございまして。

いかに実効性を確保するか。 要するに、末端の、例えば、水道の場合は、“1人オペ”とかが、現場によっては結構あるわけです。

そういうところまで、こういう意識を徹底させて、その意識をちゃんと醸成させるということが、なかなか難しいのですが、そこをやらなければ、実効性を確保できないということになりますので、そこが一番のキモになるかなと思っております。

要するに、非常にすばらしい実施計画を立てたところで、末端の現場にいる職員が、そこをわかっていかないと、実効性は確保できないというように思っておりますので、そういうことができる仕組み、もしくは、末端の方々まで浸透するように、研修ですとか、さらには、具体的事例が一番効くと思います。

コンプライアンスを守らなければいけないと言われるよりは、「こういった事例をやれば、こういうことになりますよ」という、結構えげつないような感じにはなりますが、「実際にこういうことになれば、こういうことになりますよ」というような、細かい具体例を示してあげると、理解が進むというのが、実感としてありますので、そういう部分についてもご留意いただければと思っております。

(幸田委員長) ありがとうございます。

菊池委員は、実務者ということで、まさに現場のこれまでの経験を踏まえて、様々なご意見をいただければと思います。

今お話がありました、具体的な事例をもって、研修を含めて、職員にいかん浸透させるかということは、昨年度までの委員会でも、委員から多く出された意見でございます。

もう1つは、先ほども水道局から説明がありましたが、管理者といいますか、トップに近い人たちと現場の職員とのコミュニケーションということが、非常に重要だということですが、我々としても意識して、議論してきたところですが、先ほどの資料の中にも、そういった意見交換の場で、水道局長自身が現場で意見交換する、あるいは、政策連携団体とも会議の場で意見交換するといったことが盛り込まれています。

このコミュニケーションということについてはいかがでしょうか。

(菊池委員) 局長さんと末端の現場にいるところと話をする機会というのは、非常に少ないのが実態でございますが、そこから意見を全部吸い上げられるかということ、実際はなかなか難しいものがあるかと思えます。

そうであれば、所属長が一番近いところになりますので、その辺を通して、細かい具体例とかを示してあげるといいかと思えます。

「重大なことだと感じないで、こういうことをやっている」というような事例が、結構見受けられますので、「いや、これは大変なことなので、これをやったら、こういうことになりますよ。実際にこういう事例がありますよ」というように示してあげる必要があると思っています。

そういうことをわからせてあげると、「こういうことはやってはいけない」ということを、浸透させることができると思いますので、そういう機会を捉えて、直属の課長さんなり係長さんなりを中心に、意見の調整をすることが大切かなと思います。現実的には、そこがキモになってくるのではないかと思います。

(幸田委員長) ありがとうございます。それでは、松山委員、お願いいたします。

(松山委員) ご説明、どうもありがとうございました。

内部統制実施計画自体は、委員の先生方が昨年かなり議論されたというふうにお伺いしておりますし、大変精緻な内容になっていると拝見しております。

懸念点というか、ご注意いただきたいところというのは、菊池委員が今おっしゃったところとかぶるのですが、精緻な計画であればあるほど、現場にとっては、何のために必要なのかということをしっかり理解されないといけないと思えますが、それを理解していただくということは、非常に難しいことだと思っております。

今年これに取り組むということであれば、最初が肝心ですので、そのところをかなり意識的に取り組んでいくことが重要かなと思っております。

そういった中では、お一人一人の職員の方々に、「内部統制とは何ぞや」とか「コンプライアンスとは何ぞや」ということを理解していただくと思っても、かなり大変だと思いますが、この「推進体制」でいうと、「内部統制員」の方々に、きちんと理解していただくようにすることが、一番重要であると思えます。

ここの人たちに、意義とか重要性とかをしっかり理解していただいて、各現場の職員の方々を巻き込んで、一体となってやっていただくということが、非常に重要だと思いますので、こういう「内部統制員」の方々に対する研修を、かなり重点的にやったほうがいいのかというふうに感じました。

それから、このリスクの洗出しをするときに、上から言われて、仕方なくやっていくのか、それとも、職場環境をよくするために、現場の職員一人一人に加わっていただくのか

ということも、とても重要になりますので、そういったところも、「内部統制員」の方々に、現場を巻き込んでやっていただけるように、アナウンスしていただければと思います。

内部統制というのは、不祥事の防止だけではなくて、業務の効率化を図る上でも大きな役割がありますので、そういうことを一人一人の方々に意識してもらえるように、これからの1年間、取り組んでいただくのが重要になると感じました。

もう1点としては、我々、内部統制プロセスを見ていく立場からしますと、これは、来年、再来年と続いていくことだと思いますが、各職場で洗い出していただいた現場のリスクというものを、なるべく横展開していただければと思います。

ある現場ではすごく意識的に取り組んでいただいているところもあれば、いまいちだということもあるということで、結構ばらつくこともあると思いますので、標準化できるところは、マニュアルとして、プロセスとして示していくということが、管理する側の責任だと思います。

今年から始まるということなので、洗い出したリスクの標準化については、来年、再来年と、この委員会を通じて取り組んでいくべきテーマであると感じました。

(幸田委員長) ありがとうございます。

ご指摘いただいたことは、大変重要なことで、これまでも議論してきたところですが、リスクの洗い出しなどで、職場に負担感ばかりになってしまうと、持続性がなくなってしまうということですので、職場の効率性、改善ということもおっしゃったと思いますが、この点は意識してやるべきで、報告書などにはかなり強調して書かせていただいているところでは。

それから、何のためにやるかということ意識付けするということは、菊池委員のお話と共通しますが、「内部統制員」が自分の責任としてやるんだということが非常に重要で、そこが一つのキーマンになるというのは、おっしゃるとおりだと、我々も認識しているところでは。

それから、実際に洗い出したリスクを、具体的な事例で改善していくということで、横展開する、あるいは、共有するということが、大変重要になりますので、今年からスタートしますので、その部分をきちんと、有識者委員会のほうにも上げていただいて議論し、必要な改善といったものが、組織全体で共有できるということが、大変重要だと考えております。

ありがとうございます。

それでは、ほかの去年からの委員からもご意見をいただければと思います。よろしくお願いたします。

(矢野委員) 矢野です。よろしくお願いたします。

10ページの「グループガバナンス」についてです。「1 グループ経営戦略会議の実施」と書かれている中で、項目(1)、(2)、(3)とありますが、(1)は毎年検討事項であるとしても、(2)と(3)については、今後内容をブラッシュアップされていかれるのかということをお伺いしたいと思います。

たまたま、現在「道路占用許可申請」のことが問題になっているので、(3)として書かれていますが、今後は問題になった事項を取り上げたり増やされたりしていくのでしょうか。

もう一つ、「3 水道局長と監査等委員である社外取締役との意見交換」についてです。

これが一つの柱になっていますが、グループガバナンスで見たときに、意見交換だけで柱の一つになるというのは、ちょっとガバナンスとして弱いかなと思います。報告書をまとめる中でも、「大企業並みの内部統制の仕組みをつくります」とか、「監査等委員会によって、こんなふうにしっかりやります」みたいなことをおっしゃっていますが、最終的に落ち着いたのが「意見交換」というのは、ちょっと弱いと思います。

(1)ということで、「意見交換」があるというのであれば、良いと思うんですが、そもそも、監査等委員である社外取締役というものは、どういう機能を果たさなければならないのかということから突き詰める必要があると思います。

例えば、「社外であるから、独立性が保たれるといえるのかもしれないけれども、社外であるから現場のことを直接知ることができない」ということであれば、そのときに手足になって働いてくれる補助者を付けるとか、いろいろな活動を通じて、水道局としての立場から社外取締役をどのように活用するかというようなところも、よく掘り下げていかないと、実施計画にならないのではないかというふうに思っています。

まずは、そのグループガバナンスについてはいかがでしょうか。

(幸田委員長) ありがとうございます。

局のほうで回答いただければと思います。

それから、先ほどの菊池委員、松山委員のご意見についても、何かコメントがあれば、併せてお願いいたします。

(山村課長) では、水道局の山村より回答、説明させていただきます。

まず、このグループガバナンスについてでございますが、「1 経営戦略会議」の中に、特別監察結果ですとか、道路占用許可申請の不適正処理に関する議論が含まれている理由としては、グループでこういった不適正処理事案が発生したということで、コンプライアンス上の問題が非常に重要課題ということになっております。

ある意味、経営課題的な位置付けというところがございますが、本来は経営戦略会議で議論するテーマではないのかもしれませんが、このような形でコンプライアンスが重要テ

一マということでございますので、今回、特別観察結果ですとか、道路占用許可申請についても、この中でしっかり報告しつつ、進捗管理を行っていくというような意味で、今回入れさせていただいた次第でございます。

将来的には、当然、ここで議論するかどうかについては、また変更の可能性はあろうかと思っておりますが、いずれにしても、再発防止の進捗管理というような項目は、必要な項目ではないかというふうに認識しております。

もう1つの矢野委員からのご質問でございますが、監査等委員と局長との意見交換ということについてでございます。

今回、会社のほうが、監査等委員会の設置会社としてスタートしているというところがございますが、監査等委員の方の動きというものが、非常に重要といたしますか、かなり強力なモニタリングを効かせていただきたいというような意味で、重要な役割があるのではないかとこのところで、水道局としても認識しているところでございます。

そうであれば、そのような監査等委員の方が、会社の動きの中で、いろいろな課題ですとか、問題点や改善点というものをしっかり認識されると思われまますので、その情報を水道局長との意見交換を通じて共有していくということが、重要ではないかと考えているところでございます。

(矢野委員) 委員長、よろしいでしょうか。

意見交換というものを全く重要でないとは言っていないんですが、意見交換をしたあとにどのようなアクションを起こすかということが、この実施計画からは見えてこないということ、問題として提示させていただいたところです。

「1」のところでは、進捗管理を何らかの形でやらなければならないということは理解しています。ただ、その中のテーマとして、たまたま、この2つが出ていますが、ほかにまた事件が起きたら、そういう項目になるというのでは、“モグラたたき”のようになってしまうと思います。

ですから、一般的に、「これは進捗管理のほうで終了しました」というような、全体感をもって進めていくようにしていただければと思います。

(幸田委員長) ありがとうございます。

道路占用許可の話は、実際に不祥事があったということですが、これに限らず、水道局の内部統制においては、法令に従って水道事業をやっている公益企業であり、様々な法令がありますので、「法令遵守」というのはしっかりしなければならないということで、今回の資料ですと、17ページの「内部統制の評価基準」のところにも、「基本法令の理解・浸透が不十分」というようなことも書いてあります。

そのところをきちんと内部統制で意識するということになってはいますが、今の矢野委

員からご指摘があった11ページのところは、道路占用許可の話だけではないので、確かに、そのところについては、一つの事例として引用することはいいと思いますが、広く捉える必要があるということは、そのとおりであると思います。

ですので、そこはちょっと、表現も含めて、認識としては、3月の報告書でもそういったところは強調されていますので、内部統制実施計画でもちょっと検討していただくといのかなという気はいたします。

あと、「3」のところは、矢野委員がおっしゃったのは、「意見交換」は非常に重要だと思いますが、監査等委員の、いわゆる監査の支援体制がどうなっているかとか、意見交換したものはどうフィードバックされるかということですよ。

だから、意見交換をいつやって、それがどういうふうに反映されていくのかという、サイクルとして回っていくのがどのようになっているかというところを、ちょっとお答えいただいたほうがいいかと思いますが、いかがでしょうか。

(山村課長) はい。では、水道局より説明させていただきます。

こちらの取組については、基本的に年間を通してということになりますが、先ほどのスライドの11ページになります。この中の「評価(C)」のところをご覧くださいと思います。

実施状況については、基本的に年間を通してやっていただくわけですが、中間の時点と最終の時点で報告をいただきたいと考えております。

ですので、このような意見交換も含めまして、このグループガバナンスの取組についても、実際にどのように実施して、どのような課題が上がってきたかというところは、内部統制の評価部門に報告が上がってくるというような状況になっております。

その内容を踏まえた上で、改善事項があれば、改善につなげていくというようなフェーズを想定しております。

(矢野委員) そうすると、社外取締役の監査の機能強化の一つとして、意見交換をしたり、フィードバックしたり、補助者として活動してもらえる人がいたりというようなことを、項目出しをして計画として示した方が、グループガバナンスにどのように取り組むかということがわかりやすいと思います。

(山村課長) ありがとうございます。

監査等委員の方の実際の業務の態勢面ですとかいったことも、当然、議論するべきだと認識しておりますので、そういった課題も含めて、監査等委員の方との意見交換で課題の抽出ができればと考えております。

(幸田委員長) この意見交換はいつやるんですか。

(山村課長) 日程の関係もありますので、時期まではまだ明確に定めていない状況でございます。

(幸田委員長) 今のお話だと、年2回やるということですか。

(山村課長) この中間時点と最終時点で……

(幸田委員長) いやいや、この有識者委員会での評価についての点検というか、我々としてのチェックですね。これは、年2回にやるということは、これでわかりますが、水道局長と社外取締役との意見交換というのは、今のお話ですと、中間評価とかをやるということとつなげて説明されていたので、その前にやるということでしょうか。

(山村課長) そうですね。もし日程の調整が間に合えばということになりますが、

(幸田委員長) その辺の、P D C Aサイクルというか、フィードバックするのをどのようにやっていくかということで、個別の項目というよりは、経営戦略会議とか、意見交換、そして、我々の有識者委員会での評価点検ということ、どのような形で進めていくのかということ、日程は別にして、そういった順番がどうなっているかということが、やはり重要だと思います。

今はちょっとわからないかとは思いますが、そこのところをよく検討していただいたほうがいいかなと思います。

(山村課長) はい。

(矢野委員) あと、もう1点、モニタリングの「様式3」についてです。

現場において、リスクを書いて、対策を立ててということは、すごくアグリーなんです。が、ややもすると、先ほど、菊池委員を初め委員の方がおっしゃってくださったように、現場でリスクを書いて、現場で解決策を考えると、様式3の例にも書いてくださっていましたが、ダブルチェックをする、トリプルチェックをするというような対策になってしまい、今後これを続けると屋上屋を重ねるようになっていくおそれがあります。

それを防止するためには、より全体的に見ていくようなところがないといけないと思います。「個別に自分で「こういうふうに対策をします」ということを受けて、では、「それをしていってくださいね」ではなくて、全体的に見てその辺をフォローする必要がある

と思いますが、どのように考えていらっしゃるのかということをお伺いしたいと思います。

(幸田委員長) 今の「様式3」についてですか。

(矢野委員) はい。

(幸田委員長) 私も事前に質問したんですが、どういうリスクチェックシートをつくるのかということで、先ほど、松山委員からお話のあった、内部統制の責任者がきちんと理解してやらないと、資料をつくるために結構疲弊してしまうというようなことになってしまいかもしれません。

私は実は、ある西のほうの自治体の内部統制の支援を受託して、やったことがあります。その責任者が、各課の人に意識を持ってもらうというふうにしないと、上がってくるリスクチェックシートというものに、かなり差があるということがわかりました。

そこは、東京都のような大きな自治体ではありませんので、各課の責任者と総務部局の統括者と一緒に、弁護士グループで受託したんですが、ヒアリングをして、どういう実態であるのか、どういうところが困っているのか、どういうところにリスクがあるのかということについて意見交換をしました。

そうすると、いろいろなことが出てきて、しかも、所属の責任者と総務部局の責任者がいて、そこに、外部の我々弁護士がいると、非常に話しやすいというか、実際の問題点が明らかになるということが多かったです。

東京都の水道局は非常に大きな組織ですので、そういうことを、我々有識者委員会自身がやっていくことは難しいわけですが、その辺、先ほど、「記載要領を示します」ということが、山村課長さんの説明にありましたが、この辺は、実効性が上がるためには非常に重要な点だと、私も思っておりますので、ちょっとお答えいただきたいと思います。

(山村課長) おっしゃるとおり、まず、この「様式3」につきましては、具体的にどういうリスクが想定されるのかというような具体例を示しながら説明していくことが、非常に重要ではないかと思っております。

特に、「内部統制員」であります課長級職員に対してですが、おっしゃるように、我々もキーパーソンであるというふうに認識しておりますので、いかにこの課長級職員に理解してもらおうかということが大事であると考えておまして、その理解を前提に、現場の職員にしっかり伝えてもらうという流れというのが、非常に重要ではないかと考えております。

そういったこともございまして、実は、この内部統制について4月からスタートするときに、課長級職員に対して、説明動画をつくりまして、それを課長級職員に見ていただく

というような取組も、既に始めております。

そういった中から、今のいろいろな問合せが来ておりまして、双方向で理解を深めていければと思っております。

今後も、現場に行って、そういう課長級職員といろいろ対話をしながら、内部統制の重要性とか、何のためにモニタリングをやるのかというようなことを説明しております。場合によっては、この「様式3」の記載方法とかいうことも、十分議論することも想定されると思っておりますので、そういった形でいろいろ説明できればと思っております。

あと、それとは別に、コロナの状況がありますので、どのような形態になるか、今検討中ですが、管理職、一般職員向けの研修がございますので、そういった中でも、こういったところの、よりベーシックなところについても、しっかり説明していければと考えております。

(石井総務部長) 補足をよろしいでしょうか。

(幸田委員長) どうぞ。

(石井総務部長) 総務部長の石井でございます。

ちょっと補足ということで、先生方のほうで今ご議論いただいている、このリスクの洗出しについては、各現場の課長に委ねるといふか、お任せすることにはなりますが、正直、この1年は、「トライ・アンド・エラー」かなということで、恐らく、現場の課長の中でも、こういったひな型も出し、研修もやりますが、実際には温度差が出てしまう可能性があるかなと思っております。

ですので、この1年やった中で、リスクの洗出しについて、各部署から集計等がいろいろ上がってきますので、それらを見ながら、翌年度については、例えば、課長から部長へという、上司への職務報告といって、業績評価の一環ですが、そういった面談の場がありますので、そういったところで、少し弱い課長さんには、そここのところも含めてお話をすとか、そういう仕掛けも組み合わせながら、運用していきたいと思っております。

(矢野委員) 運用される中で、現場の方とのやり取りということも大変なのはわかります。

先ほど、「現場にお任せ」みたいな発言がありましたが、ご説明の中の「階段」の例で、「手すりを付ける」とか「滑り止めを付ける」とかいうことで、すごくわかりやすいと思いました。

ただ、もとに戻れば、階段がなくなればいいわけですね。階段を上らなければリスクは発生しないわけですが、上らなくするというのは、一つ上のレベルからでないとは実施で

きない解決策なので、そのような対応策も含めて、現場から上がってきたリスクについて、「そんなリスクであれば、その階段を上ることそのものをなくそう」というようなことにも、ぜひ取り組んでいていただきたいと思います。

そうでないと、現場に「あれも、これも付けなければいけない」ということになってしまおうと思いました。

ですので、この「様式3」については、現場の運用レベルと、全体としてどう改善していくかということを見て、留意していただければと思います。

(幸田委員長) ありがとうございます。

この階段の絵は、今の話とはちょっと関係ないのですが、手すりだけは付いているけれども、滑り止めが付いてなかったりしていますので、せっかくならば、もうちょっと工夫していただければと思います。事前のときには、何も言わなかったことですが。

ほかの委員の方はいかがでしょうか。中西委員、どうぞ。

(中西委員長代理) 中西です。

新しい委員の方からのご指摘もあって、出尽くしているというか、我々が考えていたところは同じかなと思いました。

「内部統制の推進体制」について、6、7ページのところに書かれていることについてです。今もずっと議論になっていますが、課長クラスの方々が先頭に立っているような形になっています。

これは、都庁のほうでは、「尚書き」で、「各職員一人一人の当事者意識」というようなところが書かれていますが、これだけ出してしまうと、「課長に負担が全部来るのか」みたいな印象があります。

ですので、「課長がキーパーソンになるけれども、実際には、現場の一人一人の方々が、内部統制あるいはコンプライアンス意識を持って、日々の仕事にあたるんですよ」というようなところを、本当にテクニカルなところになりますが、絵的にもアピールしたほうがいいのかと思います。

この7ページの図だと、「我々現場はどこにいるのか」というようなところが、イメージしづらいかなと思いますので、説明の仕方というふうなところかもかもしれませんが、ご検討いただければと思います。

もう1点は、これも話題になっている「様式」のところです。

横展開の話題とか、「今年はとりあえず情報を収集して」というような話題が出ておりますが、できれば、システム化をご検討いただければと思います。

これは、制度的なシステム化もそうですし、ITを使ったりしながら、情報をきちんとデータベース化して、全体的にトレンドを見るとか、あるいは、「温度差」という言葉があ

りましたが、その「温度差」の背景にあるのは何なのかというようなことも、最近のはやりの言葉で言うと、「エビデンス」をもとに検討していただければと思います。

さらに、将来的には、「トレンド」を分析したり、既にいくつか出てくるリスクというものについては、逆に、「リスク一覧」のほうに反映するというようなところが、必要ではないかと思います。

私は、企業連携のお手伝いをしたりしておりますが、一回きりで紙ベースで終わるといようなことではなくて、それをいかに踏み込むかというところが、非常に重要になってくるかと思しますので、併せてご検討いただければと思います。

(幸田委員長) ありがとうございます。

今日は、予定では12時までとなっておりますが、ちょっと延長させていただいて、時間がないという方は手を挙げていただければ、先に発言していただきますが、とりあえずはよろしいでしょうか。

それでは、局のほうからお願いいたします。

(山村課長) ありがとうございます。

おっしゃるように、最終的には、システム化というところが非常に重要になってくると思っておりますが、やりやすいというか、業務の負担にならないというような視点が、非常に大事だと思っております。

リスクの洗出しについても、本当に一からやろうと思えば、非常に大変な作業になるというところは、我々のほうも認識しているところでございますので、こういった洗出しの具体例のツールですとか、より究極的には、それをシステム化することでも、現場の負担がなくなっていくというような取組も、目指せていければと考えております。

あと、最後のほうでご指摘がありました。当然、今年度の洗出しの結果というのは、我々のほうでとりまとめを行いますので、その結果、次年度以降のリスク一覧に対して、反映できるようになると思っておりますので、そのような取組についても、また委員会で報告させていただければと考えております。

(幸田委員長) それでは、羽根委員、お願いします。

(羽根委員) 羽根でございます。

既に先生方のご議論の中でいろいろ出てきておりますが、私も思ったところは同じようなところでございます。

特に、現場の方々に負担をかけることにもなりますので、形骸化しないように、出てきた情報を提供するなり、共有するなりして、うまくこれらを活かせるようなとりまとめを

するということが、非常に重要になってくるのではないかと考えております。

(幸田委員長) ありがとうございます。

先ほどの中西委員のご発言は、大変重要で、昨年度までの委員会でも何回も出ていたかと思えます。

具体的な改善に結びつく、あるいは、業務が現場の負担にならないだけでなく、「内部統制をやって、自分たちの仕事もやりやすくなったね」とか、「効率化されたね」とかいうようになることが、非常に重要ですから、昨年度、私も何回も言ったのですが、評価報告書にそういうことを具体的に盛り込むということが大変重要だと思っております。

内部統制というのは、企業の内部統制もありますが、評価報告書で「内部統制が機能しているということが明らかになった」とかいうような、ごく抽象的なことだけを書くのでは意味がないということです。

自治体の内部統制のシンポジウムなどを、私も2回ほどやっていますが、「評価報告書の書き方として、具体的でなければ意味がないのではないか」という意見が、多く出されております。

したがって、中西委員が今おっしゃったような、共通のリスク一覧をつくるとか、ITでのデータベース化といったことも、内部統制の取組の中で検討していくことになるかと思えます。

実際のエビデンスベースで、どういうところに組織上で問題があるのかということについて、もちろん、課によっても違うかもしれませんが、水道局はいろいろな事業をやられますので、それぞれリスクは違っていると思いますが、そういったところをきちんと把握できるように取り組んでいくということが、大変重要ではないかと考えております。

あと、別の観点でちょっと申し上げたいのは、これは、事前の説明のときに申し上げたことですが、「都民の声」のところでは、

一昨年も、「東京水道あんしん診断アンケート」というものをおこなわれますが、これは、ホームページで拝見しましたが、結構詳細な報告にはなっています。そして、今年度もやるというお話ですので、これについては、いつやるかというのは、時期の関係もあるかと思えますが、これは、令和元年までは毎年やっていたわけですね。

令和2年度はできなかったですが、今年やるというお話ですので、先ほどの11ページのスケジュールでいうと、第2回目の有識者委員会の前に実施されるのであれば、それを上げていただきたいと思えます。

「都民の声」というのは、アンケートをすればいいというわけではなくて、パブコメもそうですが、アンケートで上がってきたことをきちんと検討して、改善すべきものは改善していくという、いわゆる応答性が非常に大事なので、有識者委員会の前にアンケートが終わっていただければ、委員会に上げていただきたいと思えます。

今回はちょっと間に合わなかったということで仕方がないですが、そうでなければ、これまでのアンケートの結果について、第2回の有識者委員会で議論できるようにしていただきたいと思います。これも、かなり前から言っている話で、昨年度までの委員の意見もあるので、ぜひそれをお願いしたいと思います。

あと、先ほど委員が言われたように、中間評価のときに、具体的な問題点、改善点、エビデンス、あるいは、どんな傾向があるのかということについても、ぜひ分析をしていただければと思います。

これは、内部統制というか、組織の健全性、信頼性ということになってまいりますので、そういった点について、果たしてどんなところに問題があるのかということ、“ヒヤリハット”という段階で、リスクを未然に防ぐということが、組織全体の問題として大事だと思います。

最近よく言われるのは、中西委員がご専門だと思いますが、「ルース・カップリング」というか、組織の冗長性ということが、大事ではないかと思います。つまり、問題があったときに、きちんと対応できるようにするというのも、これは、職員にとっても大変重要な観点なので、そういったことも具体的にできるようにしてほしいと思っております。

以上、私からの意見も少し申し上げました。

ほかの委員からいかがでしょうか。

新しい委員の方、今の議論などを踏まえて、ご意見があればどうぞ。今までの委員の方でも結構です。時間がちょっと延びていますが、よろしく願いいたします。いかがでしょうか。松山委員、どうぞ。

(松山委員) いろいろご意見を聞かせていただき、ありがとうございました。

ちょうど今出たお話ですが、この有識者会議の目的というのは、基本的には、水道局なりの取組などがきちんと報告されて、それをチェックすることであると思います。

そうすると、グループ全体の内部統制体制として、グループ経営戦略会議とか、グループのコンプライアンス推進会議とか、東京水道という会社と東京都水道局とのコンプライアンス推進会議とかさまざまな会議がありますが、これらのスケジューリングを適切にやってくれることが、すごく重要だと思います。

この有識者委員会に諸々の重要な会議体で指摘された問題点が報告されないと、我々は評価ができないので、先ほどの、監査等委員との意見交換についても、「スケジュールが合えば」というご説明ではありましたが、できる限り合わせていただいて、この委員会の前に開催していただいて、そこで指摘された問題点が我々の委員会に報告していただきたいと思います。

全体の会議の報告をこの委員会に上げていただけると、大変ありがたいと感じましたので、よろしく願いいたします。

(幸田委員長) ありがとうございます。

今おっしゃったように、P D C Aの中で我々の有識者委員会が評価して、連携していくということですので、全体のスケジュールというものをきちんと意識して、構築していただきたいと思います。

だから、ヒアリングについても、委員会の前にやっていただきたいというのが、今の松山委員のご意見だと思います。

それから、グループガバナンスについては、新規の委員は、去年の議論については詳しくはないと思いますが、もちろん、外の団体ですので、リスク分担とかいうようなことが、非常に重要になっています。

私は最初、「組織と組織の間のガバナンス」と言っていたわけですが、最終的な報告書では、水道局のほうの表現としては、「グループガバナンス」ということになったということもございます。

ほかはいかがでしょうか。菊池委員、どうぞ。

(菊池委員) いろいろ伺っていて、ちょっと気になったのは、担当別のリスクの洗出しについてです。

現場から考えると、「性悪説」といいますか、あつてはいけないことですが、「リスクというのは余りない」というような洗出しも考えられるわけです。

また、リスクをリスクとして認識していないケースということも、現場では結構あったりするものですから、出てきた段階での評価になると思いますが、例えば、「別な部署ではこういうことが出ている」ということも、当然あると思いますので、リスクとして認識していただくようにしていくということも、非常に大切になってくると考えております。

(幸田委員長) ありがとうございます。

・ 内部統制の評価基準

(幸田委員長) あと、評価基準については、これも、今まで議論されていることではありますが、時間もオーバーしておりますので、局のほうから、内部統制の評価基準について、特にございましたらどうぞ。

(山村課長) はい。事前にご説明したとおりではございますが、意識をちょっと変えるといえますか、変更点としては、21ページをご覧いただきたいと思います。

こちらに、「“ヒヤリハット”の事例の共有」ということで、米印で項目を加えさせてい

ただいております。

これは、現場レベルでのリスクの洗出しの実施状況を報告していただいて、それを、内部統制の評価部門で分析するということになりますが、その中で、前半の議論でも出てきておりましたが、横展開といいますか、「事例の共有」ということが、非常に重要だと思っております。

ですので、それぞれの課とか事業所から報告があった顕在化事例だけではなくて、顕在化のおそれというか、こういった“ヒヤリハット”の事例も、我々のほうでしっかり分析して、それを、ほかの課とか事業所とかでも共有しながら、このような洗出しを行っていきたくて考えております。

(幸田委員長) あと、変更点があれば。

(山村課長) はい。17ページの「整備上」「運用上」の「不備」「重大な不備」というところをご覧ください。

基本法令の理解・浸透というところが、水道局では非常に重要なテーマというふうに思っておりますので、この「整備上の不備」あるいは「整備上の重大な不備」を判断する際に、この「基本法令の理解・浸透が不十分な場合」あるいは、「基本法令の理解・浸透が著しく不十分な場合」という項目を加えさせていただいたということになります。

主な変更点は以上でございます。

(幸田委員長) あとは、構造的な問題ということで、最後のページですかね。先ほど、中西委員からもお話がありましたように、組織自身の構造的な問題ということをごきちんと把握し、それを改善していくという観点も、非常に大事だということが、ここに書かれているところかと思えます。

評価基準の変更点についての説明がありましたが、この点について何かありましたら、委員からどうぞ。

よろしいでしょうか。

次回に向けて結構いろいろな課題、ご指摘があったかと思えます。

それから、矢野委員からもお話がありましたが、実施計画(案)の表現等について、修正していただければと思います。

水道局のほう、以上で議論としてよろしいでしょうか。いかがですか。局長、どうぞ。

(浜水道局長) いろいろご意見をいただきありがとうございました。

各委員の皆様方からのご意見に共通していたのは、この計画をいかに実効性を持たせるかが肝心だというご心配からのご意見だというのが、根底にあるお考えだと思います。

これは、局内で議論している中でも、一番頭を悩ませたところでありまして、「内部統制員」という現場を預かる課長たちが実際にかなり機能してくれないと、この仕組み自体がうまく回らないということと、先ほど、中西委員からお話があったように、当然、「内部統制員」の下というか、部下たちに当たる一人一人が、そのつもりになってもらわないと、組織全体の統制が効いていかなくて、いい仕事ができないということは、十分わかっております。

資料のつくりとして、言葉が足りないところもありましたが、私どもも、いかに機能させていくかということが、これからは肝心だということを、十分認識しております。

ですので、総務部長から、「トライ・アンド・エラー」という言葉を申し上げましたように、試行錯誤のところもありますが、いろいろ工夫しながら、いかに隅々まで浸透させていくかということに意識を払いながら、取り組み始めていきたいと思っております。

そして、そこでうまくいかないものがあれば、つくった計画にこだわるのではなくて、柔軟に見直しをしながら、工夫を重ねていきたいと思っておりますので、引続きご意見を賜りたいと思っております。どうぞよろしくお願ひいたします。

(幸田委員長) 局長、ありがとうございました。

実施計画の策定、今年度の内部統制の取組について、着実に進めていただければと思っております。

また、評価基準についても、今日の意見などを踏まえて、定めていただければと思っております。

以上で今日の議事は終わりましたが、最後に何かご意見のある委員はいらっしゃいますでしょうか。よろしいでしょうか。

それでは、事務局のほうに進行をお返ししたいと思います。

4 閉会

(長嶺職員部長) 幸田委員長、委員の皆様、長時間にわたり本当にありがとうございました。

本日の議事内容につきましては、後日、公開をさせていただきます。公開前に、委員の皆様にご確認させていただきますので、ご協力をお願いいたします。

また、次回の委員会開催の日時につきましても、追って事務局よりご連絡させていただきますので、よろしくお願ひいたします。

本日はご多忙のところ、誠にありがとうございました。