

令和3年度第3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4年3月23日(水) 10:01~11:08

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) 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3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。

事務局を務め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。

本日の委員会は、新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、Web開催とさせていただきます。委員の皆様には、ご多忙のところWeb上でご出席をいただき、誠にありがとうございます。

2. 水道局長挨拶

(長嶺職員部長) それでは、開会に先立ちまして、局長の浜からご挨拶申し上げます。

(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。

本日もお忙しいところ、お時間を合わせていただきまして、誠にありがとうございます。また、Web会議での開催にもご協力いただきまして、ありがとうございます。どうぞよろしくお願いいたします。

今年度、当局では、「令和3年度水道局内部統制実施計画」に基づきまして、様々な取組を行ってまいりました。

本日の委員会では、それらの取組について内部統制評価部門による評価の方向性等についてご報告をさせていただきます。委員の皆様からご意見を頂戴したいと思っております。皆様方のご意見を踏まえまして、今後「令和3年度水道局内部統制評価報告書」を作成してまいりたいと考えております。

本日の議事といたしましては、局横断的な内部統制、業務プロセスレベルの内部統制及びグループガバナンスの強化に向けた取組について、それぞれ評価の方向性をご報告申し上げます。また、令和4年度に向けた課題と取組についても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、忌憚のないご意見を賜りたいと存じます。どうぞよろしくお願いいたします。

(長嶺職員部長) では、議事に入ります前に事務局から何点か申し上げます。

まず、本日の委員会は、設置要綱第8条にありますとおり、公開で進めてまいります。
次に、会議資料についてです。

本日の会議資料は、委員の皆様には既にメール等でお送りしておりますが、お手元にございますでしょうか。

委員会次第、委員名簿、座席表、本委員会の設置要綱、本日の説明資料、前回の議事概要の順に、一続きとなっております。

また、局側の出席者につきましては、座席表の配布をもって紹介にかえさせていただきます。

最後に、委員の皆様へのお願いとなります。ご発言される際のみマイクをONに、それ以外の際はマイクをOFFにさせていただきますようお願いいたします。

それでは、議事に入ります。以後の進行は幸田委員長をお願いいたします。どうぞよろしくお願いいたします。

3. 議事

・令和3年度内部統制の評価の方向性

(幸田委員長) おはようございます。それでは、ここから進行させていただきます。
まず最初に「令和3年度内部統制の評価の方向性」について、局の方から報告をお願いいたします。よろしくお願いいたします。

(山村コンプライアンス監理担当課長) それでは、事務局より説明をさせていただきます。画面共有の機能を使いまして説明させていただきます。

まず、今回の委員会のテーマでございますが、「内部統制の評価の方向性」というところで説明させていただければと思います。

令和4年度に向けまして、内部統制評価報告書を作成していきたいと考えておりますが、本日は評価の方向性についてご意見等をいただければと考えております。

では、早速内容に入ってまいります。

まず、「1. 内部統制の評価の概要」という点でございますが、評価の基準について改めて説明させていただければと考えております。

まず、内部統制の「評価プロセス」でございますが、「自己評価」と「独立評価」から成っております。

「自己評価」といたしましては、「内部統制員」は各課の課長になりますが、内部統制員がコンプライアンスプログラム点検シートやリスク一覧、さらには、リスク及びその対応策等に基づいて、日常的にモニタリングを行っていただくというような取組でございます。

そういった中で、中間及び最終の時点で点検を実施させていただきまして、それを、内部統制評価部門へ報告するというような建てつけになっております。

次が「制度所管部署」における自己評価でございまして、こちらは、制度所管部署が所管している、例えば、研修等の取組について、自己評価を行っていただきまして、内部統制評価部門へ報告いただくというような構成でございます。

このような自己評価を踏まえまして、内部統制評価部門による独立評価を実施させていただければと考えております。

この独立評価でございますが、上記の点検シートの評価に加えまして、必要に応じて事業所ヒアリングを実施するというようなところでございます。その上で、内部統制の整備上・運用上の不備の有無を判断するというようなところでございます。

さらに、下の「評価基準」のところでございますが、水道局の内部統制の場合、3つの取組がございます。

1つが、局横断的な内部統制で、こちらは、コンプライアンスプログラムの取組でございます。このコンプライアンスプログラムの取組につきましては、内部統制の6つの基本要素に基づき、不備の有無を判断していきたいと考えております。

次が、業務プロセスレベルの内部統制でございます。こちらは、リスクの洗い出し及びその対応策の取組でございますが、実質的には、各職場において、個別リスクが顕在化していないか、あるいは、顕在化しようとしているのかという、ヒヤリハットの分析も踏まえながら、不備の有無を判断していきたいと考えております。

最後は、グループガバナンスの強化というところでございますが、こちらの評価のポイントとしましては、水道事業を担うという公共事業を担う団体として十分な内部統制、コンプライアンス体制を整備、運用しているかの観点から、評価を行ってまいりたいと考えております。

では、次のスライドに移ります。こちらは、「不備」の分類でございます。

主に4つのパターンがあると考えておりまして、まずは、整備上の問題、さらには運用上の問題で、縦軸が「不備」の程度のところでございます。

まず、整備上の不備というところで想定されるのは、いわゆる規程類が存在していないような場合です。それを、整備上の不備と考えております。

さらに、整備上重大な不備というのは、そのような規程の不存在が、内部統制の目的に照らし、著しく不適切であるというような事例を想定しております。

次が、運用面でございます。運用面に関していいますと、不適切な事象が発生しているかどうかという観点から、判断を行ってまいりたいと考えておりまして、この重大な不備のところを見ていただければと思います。

こちらは、水道局のコンプライアンスプログラムが汚職防止に重点化しているというところがございまして、運用上重大な不備として想定されているのが、いわゆる汚職

というところがございますが、通常の汚職に加えて、官製談合や契約情報の漏えい等も含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。

ここからは、コンプライアンスプログラムの評価のところでございますが、先ほど申し上げましたとおり、この6つの視点からコンプライアンスプログラムの実施状況の評価を行っていきたいと考えております。

それぞれ、例えば、「統制環境」に関して、対応する取組としては、内部統制基本方針の策定ですとか、コンプライアンス経営宣言、さらには、職場研修等の実施というような、対応する取組ごとに、その評価の不備の有無を判断していきたいと考えております。

②の「リスクの評価と対応」というところでいえば、リスクの洗い出し及びその対応策の取組が、これに該当するというところがございます。

③の「統制活動」に関して言いますと、内部統制の方針ですとか、推進体制の整備といったところが、この取組に該当するというところがございます。

④の「情報と伝達」に関して言いますと、管理職と一般職員のコミュニケーションの取組ですとか、本庁管理部門と事業所の情報共有の強化の取組等が、これに該当すると考えております。

⑤の「モニタリング」というところがございますが、こちらは、例えば、コンプライアンスプログラム点検シート等を用いた日常的なモニタリングや、先ほど申し上げましたとおり、この独立評価というような取組が、こちらに該当すると考えております。

最後に、⑥の「ICTへの対応」というところがございますが、コンプライアンスプログラムに関して言いますと、業務委託案件の設計・積算のシステム化等の取組が、これに該当すると考えております。

では、次のスライドに移ります。

コンプライアンスプログラムに関して言いますと、前回の委員会で、中間報告というような形で、内部統制員から出された点検シートの分析を行わせていただいたというところがございます。

今後は、年度末に向けて、最終報告という形で集計を今行っているところがございますが、この中間報告の結果を前提にしますと、この表のとおり、取組実施状況に関して言いますと、概ね行われていたというような状況でございます。

ただ、前回の委員会でご報告を差し上げたとおり、理解度という点に関して言いますと、一定の課題が見られたというふうに認識しております。

課題という点で言いますと、1つ目が、やはり、コミュニケーションの活性化というようなところがございます。

水道局のコンプライアンスプログラムでは、この組織間のコミュニケーションとして、

本庁の系列部や事業所の意見交換を実施しているところがございますが、双方向のコミュニケーションという観点からすると、一定の課題が見られたというようなところでございます。

2つ目が、公益通報制度でございます。こちら、管理職、いわゆる内部統制員からのコメント等によりますと、やはり、職員にとって、公益通報制度への現実感が若干薄いのではないかなというようなご意見も見られたところがございますので、今後、公益通報制度の職員への周知については、工夫が必要と認識しているところでございます。

最後が、評価の方向性というところがございますが、あくまでも、中間報告時点での方向性というところがございます。

まず、取組状況を見てみますと、概ね実施されているというところございまして、職員への理解・浸透度について、重大な問題というものは見受けられなかったというふうに認識しております。

ただ、先ほどご指摘させていただいたとおり、コミュニケーションの活性化の点、さらには、公益通報制度の浸透という点で、より一層の改善が必要というふうに認識できたところがございますので、そのあたりのところは、翌年度以降の改善につなげていきたいと考えております。

次のページでございます。

以上は、コンプライアンスプログラム点検シートに基づいた評価ということになりますが、さらに、今年度は、職員に意識調査アンケートも行わせていただきまして、この点検シート、つまり、管理職の自己評価と職員から寄せられた声の部分のクロス分析というのが、非常に重要と認識しておりまして、今回、そのアンケート結果を、参考までにご紹介させていただければと考えております。

こちらのコンプライアンスアンケートでございますが、今年度、特にコンプライアンスプログラムの浸透に関する設問について、スコア化をさせていただきました。

具体的には、「コンプライアンスプログラムがどの程度浸透しているか」というような設問を初めとして、全職員の方向けに、匿名でのアンケートを実施しているというような状況でございます。

こちらは四択でございまして、4点満点でスコア化をさせていただいております。中間点が2.5点というようなところでございます。

そういったところを前提にしますと、このコンプライアンスプログラムの浸透に関する設問について言いますと、一番低いスコアでも3.0というような状況でございまして、中間点は上回っているというような状況でございました。

このことからしますと、管理職による自己評価と一般職員の評価という部分について、大きな不整合はないというふうに認識しております。

ただ、一方で、「どちらか言えばそう思わない」あるいは「そう思わない」と回答い

いただいた職員の方もいらっしゃいますので、当然、この結果も踏まえながら、なぜ「そう思わない」と答えたのかの分析も含めて、今後この部分の分析や改善も進めていく必要があると認識しているところでございます。

では、次のスライドになります。

次が、「3. 業務プロセスレベルの内部統制」でございます。

こちらに関して言いますと、リスクの洗い出し及びその対応策の取組がこれに該当します。今年度実施いただいたところでございますが、約4500のリスクが洗い出されたという状況でございます。

今年度に関して言いますと、前回の委員会でも、特に重要と考えるリスクは、個人情報保護というところが一つ明らかになったところでございますが、それについて一定の分析を加えているというような状況でございます。

あと、実施状況を見ましても、全部署等を含めて、リスクの洗い出しは実施されているというようなところでございまして、対応策も一定程度整備されているというような状況でございます。

上記からしますと、まず、整備上の不備という観点で考えたときに、整備面では大きな不備はなかったというふうに考えているところでございます。

ただ、今後、年度末に向けて、運用面、特に不適切な事象が顕在化していないかというところに関して言いますと、現時点では集計をしているところでございますので、翌年度に向けて、運用面で不備があったかどうかの判断は、また別途行ってまいりたいと考えております。

では、次のスライドでございます。

「4. グループガバナンスの強化に向けた取組」というところでございます。

グループガバナンスの取組に関して言いますと、各種の情報共有の機会というのを、今年度は強化したというところでございますが、着眼点としましては、リスク管理全般ですとか、コンプライアンスへの取組に係る年間計画、さらには、公益通報の危機管理の観点から、十分なコンプライアンス体制を整備、運用しているかを確認したというところでございます。

今年度の評価の方向性のところでございますが、今年度は、水道局のコンプライアンスの部署が、会社のコンプライアンス委員会やリスク管理委員会等に多数出席させていただく中で、あと、政策連携団体が所管する部署とのヒアリングを行いながら、確認しましたところ、整備面でいいますと、大きな不備はないというところでございます。

ただ、年度末に向けて、運用面での不備があるかどうかというのは、検討が必要というふうに考えてございまして、今後、不適切な事象が実際に顕在化しているかどうかというところを、年度末に向けてまた確認を行ってまいりたいと考えております。

最後が「5. 今後の取組と課題」というところでございます。

以上からしまして、整備面での重大な不備というところは見受けられませんでした、いくつかの課題が今後見えてきたと考えております。

1つは、コミュニケーション上の課題というところございまして、これは、前回の委員会でもご説明差し上げたとおり、職場内や組織間コミュニケーションのあり方について、改善の余地があるというところでございます。

2つ目は、リスクについての点でございまして、その1つが、コンプライアンスプログラムで想定するリスクが、契約情報の適正管理や汚職というところが中心になります。

そういったところをコンプライアンスプログラムで重視している一方、お客さまを取り扱う部署においては、例えば、個人情報の漏えいリスクを重視する傾向があるですとか、そういったところのギャップというものが存在しているというところございまして、この点についてどう改善を図っていくかが、翌年度以降の課題かと認識しております。

最後が、コンプライアンスの取組というところが、現場単位で言いますと、やはり、“コンプラ疲れ”というようなどころにつながっている部分もございまして、これも、翌年度以降に向けて対応策を講じていく必要があると考えているところでございます。

こういったところを踏まえまして、令和4年度に向けた取組というところでございますが、改めてリスクについての再分析というところが必要でございまして、コンプライアンスプログラムのあり方もそうですし、さらには、業務プロセスレベルの内部統制の部分のリスクの洗い出しを、どう改善していくかというのが、翌年度以降の課題になると認識しているところでございます。

次のスライドでございます。

最後に、内部統制のこの1年間の運用を通じて、実際に改善につながった事例を、3つほど示させていただければと考えております。

1つ目が、「職場討議による意見交換の活性化」でございます。

コンプライアンスプログラムの中に、「職場討議」というような取組がございます。これは、担当レベルで職員が参加して、テーマを設定して議論するというような取組でございますが、実は、今年度から、コンプライアンスケースブックを水道局内で配布している状況でございます。

このコンプライアンスケースブックは、重要なコンプライアンス事例について、設問というような形で提供させていただいております。実は、これを導入したことによって、職場討議の題材に使っていただけたというような効果が、いろいろ聞かれたというところでございます。

具体的な声を紹介させていただきますと、毎月の話し合いの題材を探すのに苦労していたが、大変役に立ったというようなどころでございます。

さらに、ケースブックは、司会者向けの補足資料も作成しております、それが非常

に役に立って、円滑に進行することができたという声もいただいております。

一方で、もう少し事例を増やしてほしいというような声もいただいたところでございますので、翌年度に向けて事例の追加等も検討してまいりたいと考えております。

2つ目は、「危機管理意識の醸成」というところでございます。

今年度、管理職を対象に、コンプライアンスに関する危機管理研修、不祥事対応研修を実施させていただきました。こちらは、実際の裁判例を題材に、討論形式で実施させていただきまして、結果的に管理職の危機管理意識の向上、醸成につながったというような取組になります。

具体的な声を紹介させていただきますと、クライシスマネジメントについての意識が十分でなかった点に気づいたということですか、普段から職場・職員全体を見ることが大事だと再認識できたということか、事例検討によって多角的な考え方や判断基準を深めることができたという意見をいただいているところでございます。

3つ目が、「事業者に対する公益通報制度の周知、理解浸透」というところでございます。

こちらは、前回の委員会で報告差し上げた内容になります。事業者アンケートの結果、公益通報制度の周知や理解に課題があるというようなところでございまして、そういった中で、事業者向けパンフレットに、公益通報制度の説明を追記したというようなところで、改善につながった事例でございます。

事務局からの説明は以上でございます。

(幸田委員長) どうもありがとうございました。

それでは、委員からの質問をお願いいたします。中西委員、どうぞ。

(中西委員長代理) ありがとうございます。一つ一つ進んでいっているのかなと感じました。

事前のご説明のときにも、ちょっとお話をしたんですが、3ページの「評価の分類」のところです。

当然、問題が発生したところからスタートしているので、まず、「できてないか」「さらにできてないか」といった、マイナスの面での分類がメインになっておりますが、評価ということを自然に考えてみたら、「できているところ」というところも、しっかりと認識しておくべきかなと考えます。

すなわち、「不備がない」「ちゃんと整っている」というところについて、そこがどういところで維持されているのか、さらに、維持向上させていくためには、どのような取組をしたらいいのか。

最後にいくつか、事例をご紹介されましたが、好事例をどのように展開していくか

たいなところも、内部統制とか倫理とかというところで、よく注目されるところで、ぜひ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。

局の方で何かございますか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) 中西先生、ご意見をありがとうございます。

確かに、おっしゃるとおり、内部統制と言いますと、不備といいますか、あら探しの視点になってしまいがちだというふうに認識しております。

来年度の評価報告書に向けまして、我々の方も、もう少しプラス面の取組や改善につながった具体的な事例といったものも、評価報告書の中に、可能な限り反映していきたいと考えております。

(幸田委員長) 私も委員会でも何回か言っているんですが、具体的な事例を、改善事例といったものを、評価報告書に入れていく必要があるだろうと思います。

私が知っている自治体の内部統制の事例ですが、例えば、横断的な支出事務とか契約事務、あるいは情報管理に関して、チェックリストをつくって、それで「事務が非常にやりやすくなった」という事例があります。実際の具体的な事例を入れていくということが、非常に重要ではないかと思っております。このように、全局的に事例を抽出していただけたらと思います。

横断的な何らかの取組というのも、新たに取組をしていただくことによって、仕事もやりやすくなるといったことは、内部統制で非常に重要ですので、そういう取組についても検討していただけたらどうかなと思います。

それから、中西委員が今おっしゃったのですが、事例としては、この表で言うと、「規程の整備はこのようにされました」ということが書いてあって、それはそれでいいと思いますが、「運用上こういう報告が上ってきました」とか、この辺は中西委員がご専門の、「高信頼性組織」の観点から、そういうものが、ヒヤリハットとか含めてですが、上ってきたということを、しっかりとやることも重要です。

先ほどのお話で言うと、この3ページもそうですが、8ページですか。運用面の不備について、リスクの洗い出しの取組の改善ということですが、「具体的な運用上の報告がこのように上ってきました」ということを、きちんと把握をしていただく。

報告が上ってきたというのは、先ほど、「不適切」という表現がありました。不適切ではなく、「報告が上がることで自身が内部統制上非常に機能している」ということなんですよね。だから、その辺がちよっと見えにくい。具体的なものがないといけないと思います。

私自身、各省庁の文書管理で、ある新聞社が全省庁を調査して、私に意見を求められた事例がありました。それはどういうことかという、「公文書管理の取扱いについて不備があったかどうか」というのを、各省庁が自己点検をして報告していたわけです。

そのとき、確か国交省と文科省が、「不備がゼロ」という報告をしていたんですね。そのとき、「ゼロというのはあり得ない」というふうに、私は申し上げました。「ゼロというのは、不備がないので、ちゃんとやっている」というふうに思ってしまう国民がいるかもしれませんが、そうではないわけです。

どんな省庁でもゼロは考えにくいわけです。ちゃんと報告しているということは、内部統制、内部チェック機能が働いているということになりますので、「ゼロ」という報告をしているというのは、内部チェック機能が働いていないということになります。ここが結構重要なことです。

これは、ぜひ、中西委員がご専門でもあるので、コメントをいただければありがたいと思いますが、いかがでしょうか。

(中西委員長代理) ありがとうございます。

今ご紹介いただいた「高信頼性組織」とかセキュリティというところでも、まず、きちんと報告できるか、ヒヤリハットを含めて報告する文化があるかというところが、基本になっていて、そこからどんどん、報告されたことをつぶしていくというところが非常に重要で、よく、「ゼロ方針」を立てたときに怖いのが、「報告しないのが一番いいんだ」という、誤った認識になってしまいます。

ですので、「報告することは悪いことではなく、むしろ、改善につながるプラスの面があるんだ」ということを、現場にも認識していただく取組というのが必要であり、そのために、委員長がおっしゃったように、いろいろな事例を紹介するということが必要ではないかと考えます。

(幸田委員長) ありがとうございます。

中西委員が今おっしゃったとおりで、やはり、改善した具体的な事例ということ、きちんと集約するというのと、そして、そういったことに取り組むということも必要だというのは、先ほど申し上げたとおりです。

それから、運用上の不備とかいったものが、報告をちゃんとされているということで、具体的な報告というものを、前の委員会でも申し上げたように、我々にも見せていただきたいと思えます。

そのことが、ある意味、内部統制が機能しているということになるということをよく認識していただいて、今日の資料はやや抽象的ですので、もちろん、今日の報告で言うと、アンケートも貴重なものですし、意見交換の具体的な事例も取組を通じた改善事例

だと思います。最後のページにありましたことは、もちろん、そのとおりですが、特に運用上の不備についての具体的な事例といったことを、やはり、水道局は水道局ならではのものがありますので、そういったものをぜひ報告、紹介していただきたいと思いますので、ぜひ検討いただきたいと思います。

局のほう、この点はよろしいですか。

(長嶺職員部長) はい、今のご指摘を踏まえまして、また報告書の作成に向けて取り組んでいきたいと思います。ありがとうございます。

(幸田委員長) ぜひよろしく願いいたします。

それでは、菊池委員、お願いします。

(菊池委員) 私からは2点ほどあります。

委員長も今おっしゃったとおり、具体的な事例というのが非常に大切だと、現場サイドから見てもそう思うところです。

(リスクの洗い出しで) たくさん4500も出てきたわけですから、全部に対して目を配るのは不可能だと思いますが、その中でも、リスクアプローチの観点から、重要性の高いものをちゃんと抽出して、そこに目配りする。

それに対して、具体的な事例でもって、「こういうことがあって、こういうふうに対処する」というようなアプローチをしないと、要するに、漠然と言われると、逆に、人間というのはピンと来ないんですよね。

だから、その後の認識がきちんとならないというところがあると思いますので、本当に身につまされる事例に触れたときに、非常にピンと来るというようなことで、そういう具体的な事例というのは、非常に大切なことだと思います。

また、今回、最初ですから、汚職事故が起こったことをもとにして、その辺も重点視して、不祥事リスクというところから始まっていると思いますが、現場サイドから言いますと、最後に説明があったとおり、営業業務に関わる事例が少ないみたいな意見もございましたとおり、実際には、その現場で考えるには、内部横断的な内部統制というリスクももちろん重要ですが、この間の地震で断水もたくさん起きていますが、そういったときに現場で何を考えるかということ、私が実際にあった事例ですと、突貫工事でそこにとっかかるといった場合、そのときには気が張っているんですが、それが終わった瞬間に気が抜けて、交通事故を起こしてしまったという事例があります。

それから、人のかえというようところが、危機管理マニュアル、緊急対応マニュアルに結構書かれてないところも、結構多いです。

もちろん、東京水道さんでは書いてあるかもしれませんが、とにかく過重労働になら

ないように、「そういった場合には運転に気をつけましょう」という、そういう小さな事例を、“耳にタコ”みたいな形でやっていくことが、現場の人間にピンと来る方法だと思いますので、そういうところを、もう少しフォローしていただければと思います。

それから、もう一つですが、アンケートの回答率が、初回ですから、もちろんそうなんですけど、80.8%という数字を高いとみるか低いとみるかというのは、感覚がいろいろありますが、実際の現場として考えれば、99%にみんな浸透していて、意識が高くても、1%が蟻の一穴になる可能性が非常に高いという感覚が現実にあります。

そこをどうやって高めていくか、一人一人に意識を持ってもらうかというのは、具体的な事例をコンコンと示してあげて、「こういうことをやったら、こういうことになり、こういうことになったら、例えば家庭崩壊につながる」とか、そういう本当に身につまされる事例をいっぱい入れてもらって、そこにピンと来てもらうというのが大切だと思います。

ですので、この回答率もそうですし、研修機会が十分にあるといいながらも、浸透が余りされていないというような結果を見ても、その辺のフォローをもうちょっと強化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。

現場のご経験を踏まえた、大変貴重なご指摘だと思います。

今の点、局はよろしいですかね。

それでは、松山委員、お願いします。

(松山委員) ありがとうございました。

私自身から2点ほど感想なり意見を申し上げたいと思います。

1点目は、今まで皆様からのご指摘があったとおりで、現場での意識改革というところでは、

コンプライアンスプログラムについて、現場からの積み上げ的に、非常に熱心に取り組んでいただいているということをご報告を受けて、非常に理解しているところですが、5ページの運用上の課題のところ、コミュニケーションの活性化ですとか、公益通報制度についてのところが、理解を深めていく必要があるというところが重要かと思えます。

特に、不祥事、不正というのは、世の中で公表されている調査報告書を見ましても、職場のコミュニケーション不足というのは、すべからく出てくるもので、いくらルールをつくったりとかしても、結局は職場のコミュニケーションというところが重要なところだと思います。

東京都水道局に関しては、不祥事を受けて、コンプライアンスを非常に強化されてい

るということなので、ある程度浸透しているというふうに、私自身理解していますが、最近、コンプライアンス委員会として関与させていただいている、著名な不祥事を起こしてしまった企業さんで、現場の方々とコミュニケーションをとらせていただいたことがあります。

そのとき、現場の方たちがおっしゃっていたのは、「経営トップがコンプライアンスに取り組んでいるというのが、肌感覚として感じられない」ということでした。「なぜか」といって、経営トップが発信しているメッセージというのは、現場からすると雲の上過ぎてピンと来ない。現場レベルがピンと来るのは、自分の上司が何と言っているかであって、上司がコンプライアンスを重視するという発言をしていなければ、経営トップがどんなメッセージを出していても、それは、蚊帳の外の話であって、全然ピンと来ない」というお話を伺いました。

東京都水道局のような大きな組織もそうだと思います。現場の直属の上司、自分が普段一緒に働いている人が、メッセージをいかに出すかということなので、そのあたりが、この△を○にしていくためには重要になってくるのかなと思います。

アンケートでも、かなり浸透していると思いつつ、上司に率直に話し合うことができないという人が、一定数いるということですが、これをいかにつぶしていくかというあたりに取り組んで、職場環境の改善を、よりブラッシュアップしていただきたいと感じました。

もう1点目は、8ページの「5. 今後の課題と取組」の中に、「“コンプライアンス疲れ”の意識もうかがえる」というところがあります。

確かに、水道局さんの取組は、現場でのリスクの洗い出しを4500もやるとかで、現場に相当負荷がかかる取組をされていらっしゃるというふうに思われます。

現場の負荷というものを考えながら、効率的なコンプライアンスというものを進めていかないと、持続性がないので、その点を、今後の取組としては、そろそろというか、これはまだ始まったばかりだと思うんですが、考えていく必要があるかと思います。

そういう意味では、先ほど来コメントがあるような、よかった例とか、うまくいった例とか、つまり、膨大な負荷をかけないことが、コンプライアンスを浸透させるために、うまくいった取組とかを引き上げて、それを全社的に、横断的に示していく。

すぐく取り組んだけれども、今ひとつ効果が上っていないとか、余りにも負荷が高過ぎるといったところを取り止めていくとか。

コンプライアンス疲れが出てきてしまうと、今やっている取組があつという間に形骸化してしまいますので、これが形骸化しないように、本当に効果のある取組を選択していくことが、これから必要になってくると思いますので、そのあたりの意識もぜひ持っていたいただきたいと思います。

(幸田委員長) ありがとうございます。

今言われたように、“コンプライアンス疲れ”というところは、内部統制を機能させる上で、非常に重大な問題だと思いますので、そこを意識して取り組んでいく必要があります。

それから、各委員が先ほどおっしゃっておられるように、自分の業務に身近に感じられるような、具体的な取組を広げていくことが、非常に重要ではないかと思います。

それでは、時間の関係もありますので、局からは、あとから併せてご回答いただきたいと思います。

それでは、矢野委員、お願いします。

(矢野委員) 私も同じようなことなので、簡単にご紹介ということも含めてですが、6ページとか8ページのところで、「コミュニケーション不足」というのが課題に挙がっている点が、やはり気になっております。

コミュニケーションというのは難しいと思います。例えば、「こういうふうに業務の報告をしましょう」という“ハウレンソウ”のようなこととか、「コンプライアンスのことを知らなかったけれども、知った」という、ダイレクトなコミュニケーションは、比較的にまめにできると思うんですが、その前提となるのが足りていないのではないかと思います。

最近、国家公務員のマネジメントテキストなどに出ている、「組織のマネジメントをするために、心理的安全性が必要だ」ということが言われています。心理的安全性というのは何かというと、「意見を言ったら拒否されるのではないか」とか、「今それと言ったら、嫌われるのではないか」とか、「不正のようなことを言ったら、職場で浮くのではないか」というような、心理的なバリアーを取り払うということですね。

これをするのが結構難しく、意見を言うのを最後に止めてしまうのは、そういう心理的安全性が確保されていないわけですが、確保するためには、いくつか取組をしなければならぬと思うんです。

これも一つの例ですが、今よく行われているのが、「褒める文化をつくっていく」ということです。褒めることが目的の一つではあるんですが、褒めることを、コミュニケーションのきっかけにするということがあります。

「あなたのヘヤースタイルはいいですね」とか、「あなた、今日はとてもすてきな洋服を着ていますね」というような、コミュニケーションを図ることから、組織のコミュニケーションの基盤ができて、日々の挨拶の中で、ちょっとしたことで、自分の業務の疑問点だったり不安に思っているようなことが話せるようになるということです。

そういうベースがあった上でのコミュニケーションをつくっていかないと、「コミュニケーションを図れ、図れ」と言っただけでは、心理的バリアーが邪魔するのではない

かなと思います。

「褒める文化をつくれ」と言っているわけではなくて、そういうことを具体的な取組事例として、もっと具体的な、先ほど来おっしゃっているような、取り組みやすいようなことを、報告書の中でも取り上げていく必要があるかなと思います。

それから、先ほどの松山委員のご意見と同じで、“コンプライアンス疲れ”というのが課題だと思います。

先ほどの事務局の説明の中で、整備はできたので、今後は運用をチェックしていったり、モニタリングしていくとのことですが、その中でギチギチと全部見ていくというのではなく、手法とかやり方というところで、工夫していただかないと、松山委員もおっしゃっているような、形骸化につながるのではないかと思います。

そこで、例えば、サンプリングのような工夫をしたりして、運用していく中で“疲れ”が発生しないようにしていただきたいと思います。

(幸田委員長) ありがとうございます。

回答はあとでまとめてということで、羽根委員、お願いします。

(羽根委員) 私からは、1点だけ質問がございます。

3ページの「不備」と「重大な不備」のところです。この2つがございまして、「不備」については、「取組へ反映するかどうかを検討」ということになっています。

これは、「重大な不備」と違って、「反映するかどうかを検討する」ということで、ふるいにかけるという意味だと思うんですが、そういうふうにした理由は何かということ伺いたしたいと思います。

というのは、例えば、整備上の不備の内容は、「内部統制が存在していない場合」とか、「内部統制の目的が達成できない場合」というのが挙げられていますが、内部統制の目的を達成できていないのであれば、取組を検討すべきじゃないのかなと思うものですから、その理由について伺いたしたいと思います。

(幸田委員長) ありがとうございます。

今、3人の委員からのご意見、ご感想、それから、質問もありましたので、局のほうから、まずご回答いただけますか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) では、まず、羽根委員のご質問についてご回答させていただきます。

こちらは、3ページ目でございますが、翌年度に反映するかどうかというところでは、通常の不備であれば、「反映するかどうかを検討」し、「重大な不備」の場合は、「必

ず反映」というような建てつけでございます。

こちらの通常の不備について、なぜ検討するかというところでございますが、これは、基本的に優先順位付けを行っているというふうに認識しておりますので、そういった弾力性というか、含みを持たせているような書き方になっています。

ただ、一方で、当然、通常の不備であっても、それについて何もしないかというところ、そういうことは基本的に考えておりません。もちろん、不備の数が非常に多くて、その中で優先順位を付けなければならないというような状況に置かれれば、ある程度裁量が出てくるかなというふうに考えておりますが、基本的に通常の不備に当たるものであっても、我々としては、改善の方向性について検討はしていきたいというふうに考えているところでございます。

続いて、松山委員のご意見についてでございます。

松山委員の方から、1点だけ、「上司の役割というのが非常に重要」という説明があったかと考えております。この部分については、水道局も、そのあたりのことを非常に強く認識しておりまして、具体的には、今回、内部統制を進める上で、「内部統制員」というような形で、いわゆる管理職をキーパーソンに置いております。

そういった中で、管理職の意識ですとか、そのリスク感度といったことが、非常に重要であると認識しておりまして、実際の取組面をみましても、この管理職についての研修とかの機会を、かなり多く設けております。

具体的に言いますと、例えば、コンプライアンス研修に関して言いますと、本年度、管理職は2回行っております。さらに、コミュニケーションというテーマも出ましたが、「ミドルマネジメント研修」というような形で、管理職も悉皆で受講していただいているようなところでございます。

そういった中で、やはり、キーパーソンとしての管理職の役割というあたりのところを、今後も強化をしていきたいと考えております。

あと、矢野委員からもご指摘がありましたが、現場の“コンプライアンス疲れ”というようなところが、やはり課題として出てきております。

こういった中で、スクラップ・アンド・ビルドといった観点から、この見直しといいますか、改めてこのコンプライアンスプログラムを再構成していくというようなところが、非常に重要であると考えております。

ですので、今後、そういったところも含めて、現場の負担になっていないかという観点もそうですし、あるいは、具体的な事例を交えながら、現場が理解をしながら取り組んでいただけるような取組といったところを、今後進めていきたいと考えているところでございます。

(幸田委員長) どうもありがとうございます。

まずは、羽根委員のご質問についての答えがありました。羽根委員、いかがでしょうか。

(羽根委員) ご回答ありがとうございました。

「反映するかどうかを検討」と書いているけれども、「原則としては反映していくんだ」というふうなご回答だったと思いますので、理解いたしました。どうもありがとうございました。

(幸田委員長) これは、私が先ほど申し上げて、中西委員からも説明がありましたが、この運用上の不備というのは、重大な不備にはきちんと対応していかなければいけないのですが、重大ではない不備というものがきちんと報告されて、日常的に改善が図られていくということは、内部統制においては大変重要なものですので、この辺は、具体的な事例、改善、反映といったことを、少し整理していただきたいと思います。

それから、今出ている8ページについてです。私からちょっと追加の話として、この黄色になっている「中間報告時点」についてです。

いわゆるリスクの共有化です。東京都水道局と政策連携団体である東京水道株式会社とは、役割は違いますが、リスクを共有化して、グループガバナンスとしての機能を高めていく、実効性を高めていくということですので、ここも具体的に、どういうリスクをどのように共有化して取り組んでいくかということについても、より具体性を持った取組が必要ではないかというふうに思います。

それから、具体性については、前からこの委員会で意見が出て、私も発言していますように、都民の声も、実際の業務の改善あるいはリスク、先ほど菊池委員がおっしゃったように、地震などによって、いろいろなリスクが発生するということがありますので、そういったことが、水道事業という都民のサービスをきちんと提供していくということとの関連で、「都民の声」ということについても、より具体的な形で業務に反映していくということも、ぜひ取り組んでいただきたいと思っております。

今いろいろ、委員からも様々な意見が出ましたが、それに関連してご意見があれば、また委員からもお願いしたいと思います。いかがでしょうか。

矢野委員、どうぞ。

(矢野委員) 4ページの「ICTへの対応」というところで、「システム化」というお話がありましたが、通常よくこの辺で取り込まれるのは、システム監査とかセキュリティチェックということです。もしかしたら、ほかの部署でプロジェクトとして実施されているかもしれませんが、そのようなことに言及されなかったとか、ここに含まれなかったのはどうしてかなと、素朴な疑問を持ちましたので、ご回答いただければと

思います。

(幸田委員長) ありがとうございます。

では、お願いいたします。

(山村コンプライアンス監理担当課長) 水道局より回答いたします。

こちらは、コンプライアンスプログラムの取組の中で、ICT対応というような観点から、検討させていただいていますので、実際、コンプライアンスプログラムというのは、再発防止策を具体化したものになりますので、そのコンプライアンスプログラムの取組の中で、ICT対応に関連する業務委託の設計・積算のシステム化の取組を、ここで上げさせていただいたというような状況でございます。

(長嶺職員部長) 職員部長の長嶺でございます。補足で回答させていただきます。

(幸田委員長) お願いします。

(長嶺職員部長) 矢野委員のご指摘になりましたのは、恐らくサイバーセキュリティ関係かなと思うんですが、こちらにつきましては、「東京都サイバーセキュリティポリシー」というものがございまして、それに則った取組というのを別途、局でやっております。

今お話にございました「システム監査」のようなものを含めて、ICT関係については、別途の枠組みがあって、対応しているという状況でございます。

(矢野委員) 例えば、「見積予定価格とかを勝手に抜き出せないようになっているか」とか、簡単に言えば、「そういうふうなことがきちんと対応されているということについても監査・確認しますよ」ということは、ここには記載がないけれども、都全体というか、局全体としては対応されているという理解でよろしいということですね。

(長嶺職員部長) さようでございます。

(矢野委員) はい、わかりました。

(幸田委員長) それでは、松山委員、お願いします。

(松山委員) 今の矢野委員のご質問との関連だったのですが、別なところで実質対応

していただけるということではあるんですが、コンプライアンスということと密接に関連してくるだろうと思います。

コンプライアンスを維持するために、システム上そういうことができないようにするとか、セキュリティチェックがすごく重要になってくるというのがあると思います。

それから、8ページのところで、「お客さま情報を扱う部署においては、個人情報の漏えいリスクを重要視する傾向」と書いてあります。

個人情報の漏えいリスクが重要という、コンプライアンス上の問題というのは、他所でも非常に多く聞きます。

例えば、政府系機関では、日本郵便グループのカレンダー問題みたいなものも、かなり起きていますので、「コンプライアンスプログラムとセキュリティポリシーというのは別なんですよ」ということではなく、「コンプライアンスプログラムの方でも、ある程度連携しているんですよ」というところが、今のご報告じゃないにしても、どこかに盛り込んでいったほうがいいのかと、今の矢野委員のご質問に関連して感じました。

(幸田委員長) そうですね。

では、中西委員、どうぞ。

(中西委員長代理) 今の点について補足いたしますと、デジタルサービス局というか、都全体のほうで、サイバーセキュリティポリシーであるとか、ガイドラインという、実際の運用の中で使っていただくものについては検討中で、これは、サイバーセキュリティポリシーが適用される公営企業局も含めて検討していますので、ぜひ導入していただければと思います。

それから、情報の件ですが、個人情報と契約情報は別の情報管理になっているというようにご説明でしたが、結局、大事な情報資産、データを扱うという意味では、共通するところですので、そこをばらばらに捉えるのではなくて、「共通して守るべき情報だ」というような形で、プログラムだったり、現場への展開をしていただければと思います。

また、そうしたところで、「変なメールにぶつかっちゃった」みたいなことがあったりするので、セキュリティ対策においても、矢野委員が先ほどおっしゃった、心理的安全性というのは、非常に重要な概念として捉えられていて、「ちょっと怪しいメールが来たよ」とか、「ちょっと何かおかしいURLに飛んでしまったよ」というようなときに、すぐ報告をする姿勢というものも、ぜひどこかに入れていただければと考えます。

(幸田委員長) どうもありがとうございます。

今の、個人情報、契約情報を含めて、情報管理を広く捉えるということは、大変重要

で、もちろん、そういうふうにするべきことだと思いますし、そういったことへの取扱いについての取組ということは、やはり、この内部統制の中でも、一つの項目として、松山委員も言っておられたように、書いていただくということが大事だと思います。

今日は、内部統制の評価報告書についての大きな考え方、方向性について議論していますので、ぜひそういったところも取り入れていただきたいと思います。

今の個人情報についていかがでしょうか。局の方から何かコメントがあればお願いいたします。

(長嶺職員部長) 長嶺でございます。貴重なご指摘をありがとうございます。

情報の漏えいにつきましては、コンプライアンスプログラムとは別に、業務プロセス上のリスクの洗い出しで、非常に強い危機感といいますか、現場レベルでは、すごく強く持っているということは認識してございまして、それも含めて、今後どのように対応していったらいいのかというところを、整理できたらと考えております。ありがとうございます。

(幸田委員長) ありがとうございます。

ほかはいかがでしょうか。菊池委員、どうぞ。

(菊池委員) 個人情報の管理のところですが、もちろん、非常にセンシティブになるところが、現場ではあるわけです。例えば、一例を申し上げますと、水道料金をお支払いにならないことによって、給水停止をかけたら、貧困家庭で非常に生活が困窮して、非常事態に陥ったとか、要するに、生活できない事態まで陥るみたいな事例も、実際には発生しております。

現場サイドで言うと、その辺は、給水停止をするときに、非常に注視するところなんです。そうであれば、データの連携というのも、これから必要になる時代になってくると思いますので、そういった場合に起きるリスクなども、これからしっかり考えて、管理していただけたらと思います。

(幸田委員長) ありがとうございます。

中西委員が先ほどおっしゃっていた、東京都全体でのそういった取組というのは、そのスケジュールはどのようになっているのでしょうか。

(中西委員長代理) 今すぐにお答えできないのですが、現在、ワーキンググループが立ち上っていて、来年度早々にも何回かやってという形で、そのあとに、各局にフィードバックというか、展開という形になると思います。

サイバーセキュリティポリシー自体は変わらないのですが、その下のレベルの、ガイドラインとか運用のところ、現場のお役に立つものというので、議論をしております。

(幸田委員長) わかりました。

今の点について、水道局のほうは何かございますか。

(長嶺職員部長) ありがとうございます。今後の参考にさせていただきます。

(幸田委員長) それでは、ほかにいかがでしょうか。

よろしいですか。

それでは、内部統制の評価報告書に向けて、今日は多くのいろいろな意見が出ましたので、そういったことを反映して、ぜひ取り組んでいていただきたいと思います。

それから、具体的な事例に即した改善が図られ、職員にとっても、事務作業が増えるというよりは、仕事が少なくなる、あるいは、やりやすくなるといったようなことにつながっていくようなものを出していかないと、持続性という点で、“コンプライアンス疲れ”というか、“内部統制疲れ”というのは、どこの組織でもそういうことが起きがちです。

ですので、そういうことが起きないように取り組んでいくために、大変重要な観点だと思いますので、ぜひ各委員から今日出された意見を踏まえて、検討していただきたいと思います。

それでは、今後のスケジュールについて、局のほうから説明いただけますでしょうか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) では、説明させていただきます。

次回の委員会は、6月下旬以降で今調整させていただいているところでございますので、そちらについては、また追って、正式なご連絡を差し上げたいと思います。

その前段で、評価報告書についてご意見をいただきたいと思っております、概ね5月頃には、ご提供させていただければと考えております。

あと、細かいスケジュールについては、改めて共有させていただければと考えております。

(幸田委員長) 内部統制評価報告書は大変重要なもので、前から議論していますし、今日もいろいろな意見が出たところですが、東京都はかなり大きな組織で、評価報告書というものが公表されますので、ぜひ全国の自治体、あるいは、水道事業などにも参考になるようなものをつくっていただきたいと思っております。この有識者委員会でもぜひ

ひよく議論したいと思いますので、よろしく願いいたします。

それでは、今日の議事については終了とさせていただきたいと思います。委員の皆様方、よろしいでしょうか。

それでは、事務局に進行をお返ししたいと思います。よろしく願いします。

4 閉会

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

本日いただきました貴重なご意見は、早速局内で共有させていただくとともに、今後の作業の方にしっかり反映をしていきたいと思います。本日の議事録及び資料につきましては、後日公開させていただきます。

なお、次回の委員会につきましては、事務局より別途ご連絡させていただきます。

以上で令和3年度第3回有識者委員会を終了させていただきます。

ありがとうございました。

(了)