

令和4年度第2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5年2月1日（水）15:00～16:15

場所 東京都庁第二本庁舎 22階 22C会議室

1 開会

（長嶺職員部長） 定刻となりましたので、ただいまから令和4年度第2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。本日の委員会は、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。それでは、開会に先立ちまして局長の古谷からご挨拶を申し上げます。

（古谷局長） 水道局長の古谷でございます。お忙しい中、ご出席をいただき誠にありがとうございます。本日の委員会では、昨年6月の第1回委員会でご議論いただきました、令和4年度の内部統制実施計画に基づく主要な取組の実施状況等について、中間報告をさせていただきます。委員の皆様にご議論いただくことで、今後の取組の改善につなげていきたいと考えております。

本日の議事でございますが、1点目の内部統制の取組状況では、まず、局横断的な内部統制の取組として、内部統制員である課長級職員の自己評価や、全職員を対象といたしましたコンプライアンス意識調査の集計・分析結果について、ご報告いたします。また、業務レベルの内部統制の取組として、各職場でのリスクの洗い出し結果をもとに、局全体のリスクを集計・分析したほか、有効な対応策についてもまとめております。さらに、グループガバナンスの強化に向けた取組として、当局と東京水道株式会社との情報共有・連携の実績について、ご報告させていただきます。

2点目の構造的課題への対応状況では、コミュニケーションの改善に向けた取組などについて、その実施状況をご報告いたします。特に心理的安全性については、管理職へのヒアリングや全職員への意識調査を踏まえた分析結果につきましても、あわせてご説明いたします。

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いますので、本日はどうぞよろしく願いいたします。

2 議事

（長嶺職員部長） 以後、議事に入りますが、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、会議資料について説明をさせていただきます。

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、お手元にご覧いただけますでしょうか。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、委員の皆様へのお願いとなりますが、ご発言される際のみマイクをONに、それ以外はマイクをOFFに設定し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。以降の進行は幸田委員長にお願いしたいと思います。どうぞよろしくようお願いいたします。

(幸田委員長) 幸田でございます。ここからの議事を私の方で進行させていただきます。

最初に、本日、羽根委員は所用のため欠席と連絡が来ておりますので、ご報告させていただきます。

それでは一点目の議事な統制の取組状況について、局から報告をお願いいたします。

(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報告させていただきます。画面共有をさせていただきますながら報告いたします。少々お待ちください。

1 ページになります。本日の有識者委員会のテーマでございます。

2 ページになります。一つ目、内部統制の取組状況について状況の説明でございます。今回は、内部統制の取組の中間報告をさせていただきたいと思っております。

まず、局横断的な内部統制の取組状況でございます。局横断的な内部統制は、基本的には評価シートによる管理職の自己評価の集計分析を行っております。次に、職員向けのアンケートを実施しておりまして、こちらの集計分析を説明させていただきます。

局横断的な内部統制の評価の仕方として、管理職の自己評価と職員の意識調査の結果をスコア化し、双方クロスで分析をしている状況でございます。スコア化につきましては、4点満点で中間点を2.5と位置づけております。

3 ページになります。管理職の自己評価、評価シートの集計結果でございます。この管理職の自己評価は昨年度から進めており、経年比較で申しますと、今年度は相応にスコア上昇傾向にあると考えております。例えば、基本法令の理解促進は、コンプライアンスケースブックという演習用の事例集の活用等が、昨年度と比較して進んできており、管理職から話を聞く限りでは確認できたという状況でございます。

4 ページ目になります。職場討議を含めたコミュニケーションの機会は、昨年度同様進んでいる状況でございます。職場内のコミュニケーションは、今年度重視している点でございます。具体的には心理的安全性の高い職場作りという観点から、管理職に自己評価をしていただいたところでございます。こちらは右側にスコアを載せております。先ほどの説明の通り4点満点、中間点が2.5でございます。他のスコアと比較してもそれほど低い結果は出ていない状況でございます。

5 ページになります。組織間コミュニケーションは、今年度非常に重視しているもので、

昨年度やや低いスコアが出ていましたが、今年度は若干改善している状況でございます。

6 ページになります。公益通報制度の適正な運用ですが、後ほど詳しく説明させていただきますが、若干課題が見られたところでございます。各所属にて、意見交換の際に職員に公益通報制度の説明を行っていただいておりますが、管理職の自己評価では、若干実施できていないという回答が見られたところでございます。

7 ページになります。ここから職員の意識調査の結果でございます。これを管理職の自己評価と比較しております。まず総論的なところを申しますと、取組項目の行動基準の浸透、基本法令の理解促進を見ていただきたいと思っております。この部分が、コンプライアンスプログラムの浸透状況についての質問になります。スコアを見ていただきますと、これもそれほど低いスコアとは言えないと認識しております。管理職の自己評価と比べても、基本法令や行動基準にそれほど大きな齟齬はない、という状況が確認できたところでございます。ただ、組織間コミュニケーション、公益通報制度を見ていただければと思っておりますが、まず、組織間コミュニケーションに関しては、「連携が円滑に行われているか」に関して「そう思わない」という層が一定数いる状況でございます。そして、公益通報制度の「窓口を利用するか」ですが、他の質問と比べますとやや低いスコアが出ている状況でございます。

8 ページになります。コンプライアンスプログラムの公益通報に関して、やや深堀の質問をしたものでございます。まず、「コンプライアンスプログラムの取組のうち、有意義と考える取組はどれか」という質問ですが、昨年度は、ショートミーティングや職場討議をはじめとしたコミュニケーションの活性化が有意義と回答したデータが一番多かったところですが、今年度は研修が 51.3%と多く、有意義と考えていたという状況でございます。

次の公益通報ですが、「窓口を信頼していますか」という質問をさせていただきまして、約 6 割弱が「信頼している」ということでございますけれども、「信頼していない」という層も一定程度いた状況でございます。最後に、信頼できない理由を質問させていただいたところ、約 63%が「適切な対応が取られないと思うから」と回答いただいております。その他、56%が「自分が通報したことが漏れてしまう」という懸念を持っているという状況でございます。

9 ページから 17 ページまでは、管理職の自己評価について、項目ごとに分析を簡単に加えておりますのと、フリーコメントに見られた好事例をいくつかご紹介しておりますので、ご参照いただければと思っております。

18 ページになります。ここからが、業務レベルの内部統制の取組でございます。リスクの洗い出しという形で実施しておりますが、昨年度のリスク数は約 4500 となっております。今年度は様式等も改めまして、結果として約 2500 のリスクが計上された状況でございます。今後の方向性としまして、今日簡単に分析結果を報告させていただきますが、さらに分析進めることで、年度内に局内でリスク傾向の共有を図っていきたいと考えておりま

す。

リスク分析結果でございますが、下の構成比と詳細リスク別一覧をご覧くださいければと思います。件数で見みますと、やはり一番多かったのが、書類情報の管理でございました。理由としましては、今年度重点テーマに設定しておりましたので、相応にリスクの件数を報告いただいている状況でございます。細部で見ますと、やはり個人情報、契約に関する情報、機密情報等々が多く挙げられております。次が契約経理関係で、リスク数としては189件計上されております。不適切な価格での契約、契約金額と相違する支払等が挙げられている状況でございます。もう一つ件数として多かったのが、6の事件で、不当な働きかけ、いわゆるさぐり行為に危機感を持っている職場が多かったと認識しております。その他としては、公用車による事故や交通違反になるリスクが相応に計上されているという状況でございます。

19ページになります。昨年度から、引き続き発生頻度と影響度によりリスクごとの件数を計上した上で、分布図を作成しております。この円の大きさが件数を表しております。横軸が影響度、縦軸が発生頻度で分類しております。先ほど説明させていただいた情報の管理は件数も多いですが、影響度も非常に高いと認識されている状況でございます。次に契約・経理関係、事件等の影響度が高いという傾向が出ております。ただ一方で、発生頻度については、若干低く出ていると、分布図から言えるのではないかと考えております。

20ページになります。個別のリスク、特に影響度等が高いリスクを中心に傾向をご紹介します。まず一つ目が今年度の重点リスク、書類・情報の管理でございます。個人情報というところで見ますと、書類の誤送付や誤投函が多く挙げられていた状況でございます。個人情報関連で言いますと、いわゆるなりすましという事例も多く挙げられておりました。もう一つは機密情報の漏洩・紛失、いわゆる契約に関する情報でございますけれども、対事業者との関係で漏洩してしまう可能性があるという事例が見られたところでございます。対応策の傾向ですが、内部統制を導入したことによって、横展開が徐々に進んできていると考えております。具体的に言いますと、例えばなりすまし電話であれば、「こういった事例で電話があった」、「こういった事例がある」と、横の職場同士、グループ同士、営業所同士等で共有が進んでいるということも確認できたところでございます。

21ページになります。契約・経理関係では、分類として「不適切な価格での契約」ということで、積算システムへの誤入力が多く挙げられていたところでございます。対応策の傾向でございますけれども、そういった違算を防ぐために、主担当・副担当を置くことや、ダブルチェック・トリプルチェック等で誤入力を防止しているというような状況でございます。6の事件ですが、こちらはさぐり行為が想定されるところでございまして、対応策の傾向としては、業者との対応に関する指針等が取られていた状況でございます。

22ページになります。それぞれの取組で、有効な対応策をいくつかご紹介させていただきます。書類情報の管理の個人情報では、持ち出す際の記録表の作成とその照合、持ち帰

った際の照合や、飛散防止等のためにバインダーで綴じるといった対応策が取られていたところでございます。誤送付や誤投函では、メール送信時のチェックリストやダブルチェック等が実施されております。また、不必要な書類が含まれていないかを担当内でしっかりチェックしていくという取組を確認させていただいております。契約・経理関係では、チェックリスト等の活用になりますが、今年度、さらに取組として進んでいるところは、違算事例のデータベース化ということも行われているようで、先ほど同様、事例の横展開が内部統制の効果として進んできているのではないかと考えております。事件に関してはやはりさぐり行為で、こういったさぐり行為が考えられるか色々とシミュレーションで想定をしていくという対応策を確認しているところでございます。

23 ページになります。グループガバナンスの取組でございます。グループガバナンスに関して言いますと、基本的な方向性としては、情報共有を進めていくというところがございます。例えば、経営層による情報共有や管理部門同士による情報共有、そういったところで連携等を強化していくことが、グループガバナンスの方向性でございます。一つ目が経営層によるグループの重要事項の協議でございます。実績報告でございますけれども、グループ経営戦略会議を昨年 12 月末までに 5 回開催しております。協議内容としては、決算報告や事業計画の進捗状況等を確認いただいている状況でございます。二つ目が経営層によるコンプライアンスについての情報共有でございます。これはグループのコンプライアンス推進会議がございます。この開催実績としては、昨年末までに 3 回開催という状況でございます。内容としては、コンプライアンスの年間行動計画やリスク管理行動計画等々の進捗状況の確認という状況でございます。

24 ページになります。三つ目が水道局長と会社の監査等委員との意見交換ですが、令和 4 年 9 月に実施という実績がございます。内容としては、内部統制の運用等についての意見交換という状況でございます。四つ目がコンプライアンス専管部署とグループ内での情報共有でございます。これは会社の管理部門との意見交換でございます。コンプライアンスの委員会やリスク管理委員会等に出席させていただいており、そういったオフィシャルな場だけではなく、非公式の意見交換の方も進めさせていただいております。コンプライアンスの取組の共有もそうですが、今後リスクの共有化も進めていきたいと考えております。

25 ページになります。こちらはまとめのペーパーでございます。局横断的な内部統制につきましては、管理職の自己評価、職員の意識調査をもとにクロスに分析したところがございます。業務レベルの内部統制につきましては、リスク数が今年度 2500 と一定の整理が行われたところがございます。今後、さらに分析を進めて局内のフィードバックを行っていきたくて思っております。グループガバナンスについては、引き続き情報共有を進めながらグループの連携を図っていくことを想定しております。以上を元に来年度以降の取組状況や取組の方向性について、さらに検討を進めていきたいと考えております。事務

局からの説明は以上でございます。

(幸田委員長) ありがとうございます。それでは委員からのご意見をお伺いしたいと思います。どなたからでもどうぞ。

(中西委員長代理) では、よろしいでしょうか。

(幸田委員長) どうぞ、中西委員長代理。

(中西委員長代理) ご説明ありがとうございます。実際にデータを見ながら少しずつ改善しているというところが出てきましたというところですが、ちょっと細かい話をまず一つお願いしたいのですが、事前のご連絡で、28 ページ 5 番目の質問要旨を変更したと。

(幸田委員長) すいません、28 ページの構造的課題への対応状況は次の議題になります。

(中西委員長代理) すいません、では次の議題で申し上げます。一つは業務レベルのリスクのお話で、18 ページの分類はどなたがどのようにされたのでしょうか。

(幸田委員長) お願いします。

(山村コンプライアンス監理担当課長) 事務局より説明いたします。今年度、内部統制導入するに際して、リスク一覧を作らせていただいております。つまり想定されるリスクの一覧を、今年度、内部統制を始める段階で準備しております。そして、現場でリスクを洗い出していただく時に、その現場レベルで、どのリスクに当たるのか判断をいただいております。基本的に現場レベルでリスクを洗い出す際に、この分類に従って、例えば個人情報の漏えいに当たる、機密情報の漏えいに当たる、そういった分類をした結果が、今回の集計結果になります。

(中西委員長代理) なるほど。不当な働きかけを「事件」というかなりインパクトのある言葉で分類しているのは、事前の段階ということでしょうか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) そうです。分類とともに具体例も示しております。

(中西委員長代理) ありがとうございます。今申し上げましたように、この委員会等の経緯もそうですけれども、事件という言葉で分類するのは、一つのやり方だと思うのですが、不当な働きかけは、基本的には事業者さんからの働きかけですよね。この後の対策を取る時に、例えば対事業者、対顧客、あるいは対情報に関するもの、お金に関するものというような形での分類もあり得るかと思いましたので、トップダウン的に分類を出して、そこに当てはめてくださいと現場の方に言うのは、当初のスタートとしては非常に良く、ガイドラインを示すのも大事ですけれども、その後どういう対策を取るかという時に、別の軸、今言ったようなその対象が何かというような形で分類を試みるのも一つかと思いました。

もう1点は、その情報や書類等の管理についてですけれども、データベース化して違算を減少させるというお話もありました。そもそもその違算が出ないようなシステム化やRPA化(業務プロセスの自動化)、あるいは書類の散逸等がないようバインダーで止めるという凄く細かい涙ぐましい努力もありまして、その辺は例えばタブレット化をするなど、都がやっているDXと重ね合わせて、この機会にぜひ可能などころについては対応していただければと思います。

長くなりましたけれども以上です。

(幸田委員長) ありがとうございます。今の分類ですが、確かに「事件」というのは、起きてしまった場合には事件ですけど、このリスクの分類の用語としてはちょっと違和感があることは確かですよね。その下のプロセスとICT管理というのはちょっと分類の基準が違うわけで、どういう分類がより職員にとってわかりやすいか、職場の中でのリスクマネジメント、リスク軽減のための分類は色々あると思いますが、中西委員長代理がおっしゃられたように、どういう分類がいいのか、自治体によっても違います。内部統制の分類リスク一覧表は、32分類という総務省の分類もありますが、それに引きずられる必要はないと思います。水道局ならではの業務に応じたものという点は非常に重要だと思いますので、この分類がわかりやすいのかどうか、職員に内部統制を浸透させる上で、こういう切り口はどうかなど、再検討してもいいかと思えます。局の方いかがでしょうか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) ご意見ありがとうございます。まさにおっしゃる通りでして、我々も洗い出されたリスクを見ますと、分類に綺麗にフィットするとも限らないリスクがございましたので、当然、こちらの一覧は毎年度書き換えていくものと思っております。今年度洗い出されたリスクをもとに、また改めて検討を進めていきたいと思っております。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。中西委員長代理のご質問はそれでよろしかった

ですかね。あと、今おっしゃられた点で言うと、実際バインダーで止めるなど個人的な対応でしたが。

(中西委員長代理) はい、もう少し根本的デジタルを。

(幸田委員長) 前から我々の委員会でも意見として出ているように、業務改善に繋がること、内部統制はリスクマネジメントですので、リスクを軽減する、問題が起きないようにするために何が有効かを考えて、それが業務の改善にも繋がることによって好循環というか好サイクルが回っていく、そういうところが非常に重要です。そうでないと、どうしても内部統制疲れということが起きてくるので、積極的に職員が内部統制の取組を、意識を高く持っていただくためにも必要だと思います。今との関連もあるかもしれないので、ちょっと申し上げますが、デジタル化の関係は今色々新しい動きもあることに加えて、リスクを減らすためにどのようにそれを活用していくのか、一つの例としては、デジタル契約ですね。ご承知のようにデジタル庁でシステム調達の改革検討会が設置され、その中ではデジタル契約は細切れにした方がいいと。その方がリスクは低減されると。また、アジャイル型開発は都庁でも議論されているようですけれども、アジャイル開発になると、リスクとの関係で言うとプロセス管理がしっかりしてないと、非常に危険というかむしろリスクが高くなることもあるわけです。デジタル庁の検討会では、細分化というのがいわゆるリスクマネジメントの観点とは別に、競争が加速をして参入が増えていいものができる。こういう意味で細分化が検討されています。アメリカなどでは細分化だけでなく、契約期間を短縮化する、そして行政がちゃんとアッセンブリ、コントロールすることがデジタル契約では重要と言われているわけです。契約類型としてのデジタル契約については法務省の法制審議会でも、いわゆるソフトウェア契約の契約類型はどうあるべきかということが一時検討されたところでした。これはリスクマネジメント、内部統制とも非常に関係があるので、水道局は非常に膨大なデジタル関連業務を行っていますので、こういったことも検討して、それが業務改善にも繋がる、リスクの軽減にも繋がると良いと思います。せっかくの機会でもありますので、この点中西委員長代理いかがでしょうか。

(中西委員長代理) はい、ありがとうございます。そうですね、国を挙げて、そして都のデジタルサービス局では、かなり大胆に急速に、まさにアジャイルに検討していこうという形になっていますので、そこで発生するリスクもあれば、今までのアナログではできなかったことが埋められるところも結構あると思います。少なくとも今回出た取組の例を見ると、かなりデジタル化することで改善できるのではないかといいところがありますので、国の動向や都であればデジタルサービス局との調整を密にさせていただいて、向こうの仕事も結構やっていますけど、頼っていいと思います。都民が見ているところのデジタル

化って現場の方々が多いので結構水道局は多いと思います。そこでちゃんとDXされているというのを見せる上でも、フロントラインとして頑張っていたいただければと思います。

(幸田委員長) おっしゃる通りで、そういったことも少し、やはり内部統制、リスクマネジメント、リスクが高まるという点を意識して、リスクの軽減のために上手く使っていくことが必要になるので、機会を見てこの委員会でも議論してはと思ったところで、中西委員長代理も同じ認識だと思うところです。この点について他の委員から何かご意見とか、あるいは私や中西委員長代理が言ったことについての意見でも結構ですので、あればお願いしたいと思います。菊池委員お願いします。

(菊池委員) 今のご意見、その通りだと思うんですが、ただ水道の事業のあり方としては、非常に大きな色々なデータを全部複合的に組み合わせて運転管理をしていくというのが、本来の仕事になっているわけで、そうするとやはり膨大なデータがある程度一括して、分割というよりは一括していかないと日々の対処ができていかない。さらにブラッシュアップできていかないという実情が特殊性としてありますので、例えばこれからDXでクラウド化を間違いなく水道業界やインフラ業界では進めなきゃいけないし、その連携も進んでいかないと業務的にはこれからかなり厳しくなっていくだろうという気がします。そういう部分については、また新たなリスクはもちろん発生するわけですが、そういうところも見据えてこれからどういったリスクが出てくるのか、加除なり追加なりしていく方向で、機動的にリスクの内容を変えていくことは必要だと思います。

もう一つ中西委員長代理が言いました、根本的な問題に踏み込んで考えなければいけないのは、例えばセンシティブな、事件と出ていますが、例えば不当な働きかけで、本当の根本的な問題は結局構造的に改善できないかということまで考えるべきだと思います。例えばうちで発生した事例だと官製談合で、それを機に予定価格を事前公表するところまで行ったわけですが、東京都水道局は大きな組織なので、そういうことがすぐできるとはなかなか考えにくいですが、例えばそういうことをすれば、完全な根本治療になると。官製談合はシャットアウトできるというような根本治療も出てくるわけですから、対処療法ももちろん必要ですが、根本治療として最初から構造的に起こさないような方策も検討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。今、菊池委員が言われた点について、別に私は細分化した方がいいと言っているわけではなく、モノにもよるので、ソフトウェア契約なのかデータの管理なのか、ICTやデータ関連のデジタル契約も色々なタイプがあり、しかもデジタル契約は一般の民法の典型契約はそのまま当てはまらない面がある。それを今の委託契約とか請負契約の形でやっているとうまくいかないところも出てくると一般的に

言われていることです。なので、デジタル化が今後さらに進んでいく、中西委員長代理が言われたように、水道局の場合にはそういった場面は結構あると。もちろん菊池委員が言われたようなそれ以外の場面も色々あると思います。そういったところはしっかりと都庁のデジタルサービス局と連携あるいは意見交換しながら、問題意識をぜひ持って欲しいということです。

矢野委員、どうぞ。

(矢野委員) 幸田委員長もおっしゃっていますとおり、大きなところも確かに必要です。ただ、中西委員長代理がおっしゃったような、19ページにあるような書類や情報の管理にタブレットを使うなど、小さいところでのデジタル化を迅速に進めていかれることによって、リスクが抑えられると思います。調達の他、色々な業務にデジタルを活用し、菊池委員がおっしゃったような総合的なデータベースを作るとなると、データをどう管理するか、様々な局面で発生するデータをどのように網羅するか、さらにサイバー攻撃などの違った局面のリスクも発生するので、デジタル化の段階的な活用とデータのそもそものあり方は分けて検討することによって、幸田委員長がおっしゃった細分化やこれは統合した方がいいというところが見えてくるのではないかと思います。DXのあらゆることを一緒に話すとわからなくなってしまうので、整理して進めていかれたらいいのではないかと思います。感想を持ちました。

(幸田委員長) おっしゃる通りだと思います。デジタルの話は新聞でも出てくる話で、これによって業務改善が図られてリスクを軽減できる。将来的なそういうリスクマネジメントも視野に入れて内部統制に取り組んでいく必要があります。業務改善というのは前から一般論として、デジタルのことではなく広く出ている話でもあるので、特に今非常に急速に進もうとしているデジタル分野ということも意識して取り組む必要があるという点は、皆さん一致しているのではないかと思います。松山委員、何かございますでしょうか。

(松山委員) はい、デジタル化については皆様から色々ご意見があった通りかだと思います。やはり業務の効率化といった観点からも取り組まなくてはいけないですし、デジタル化はその場その場で進めていく、全体的な大きな方針や根本的なところも考えていかなければいけない部分もございますので、その両方を組み合わせながら、ただそうは言ってもこれから先の業務はもうデジタル化は抜きには、システムのリスク抜きには、内部統制はもう語れない時代だと思いますので、ぜひその意識を持っ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。その他の点、他の委員にもお聞きしたいと思い

ますが、とりあえずはデジタル化やデジタル契約について私を含めて意見が出たところですけれども、局の方から何かご説明、ご意見等ありましたらお願いしたいと思います。

(長嶺職員部長) 職員部長の長嶺でございます。貴重なご意見ありがとうございました。今、業務レベルの取組ということで、職場単位のリスクの認識について、資料を提示させていただきましたけれども、お話にありましたように根本的にどうするのかというところでデジタル技術を活用していくと、そういったところはデジタルサービス局とも密に連携をしながら、局として受け止めて考えていかななくてはならないと認識しております。どうも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。よろしくお願いたします。それでは他の観点についていかがでしょうか。矢野委員どうぞ。

(矢野委員) 事前の説明の際にも申し上げましたが、公的組織である水道局であるにも関わらず公益通報を信頼していない、情報が漏れるのではないか、対応してもらえないという回答がすごく高いのは、ある意味自己矛盾的です。お願いベースですが、水道局のみならず都全体で公益通報に関する見直しや制度の再構築など検討されて、内部にいるから実態がわかるから信頼できないのではないかと言われないように、取組を続け改善していただきたいと思います。

もう一点が、水道局に限ったことではないですが、コミュニケーションの密度が少し上がってきて良くなってきているのではないかと思われる反面、テレワークが進み、先ほどのデジタル化やシステム、ITを活用してということになると思います。そのような労働環境の中で、確か12ページだったと思いますが、テレワークでの課題がある、コミュニケーションの取り方に改善の余地があるとの意見もあるというところで、水道局として具体的にどう取り組んでいこうとされているのか、そこが気になりました。なぜなら、予定価格等の漏えいなども、個人のプレッシャーや孤立化というところが本質的な問題だったということがあります。世の中でもこれが課題として扱われていて、議論はされていますが、特に水道局としてどう捉えられているのかお伺いしておきたいと思います。以上2点です。

(幸田委員長) 局の方いかがでしょうか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) はい、それでは事務局より説明いたします。公益通報制度は、非常に課題意識を持っているところでございます。公益通報パンフレットなど、そういった形で周知は進めている状況でございますが、やはり今後伝え方というところで、まだまだその改善の余地があると思っております。例えばパンフレットだけでは

なく、コンプライアンス研修でしっかり取り上げていく、そういった中で制度の意味や意義、更には事例や演習も含めて行っていくことで、理解を高めていくことを検討しているところでございます。

もう一つ、テレワーク等のコミュニケーション上の課題についてのご指摘ですが、こちらについては管理職の皆様からいただいた意見ですが、やはりよく言われていますのが雑談的なものは、やはりテレワークでは若干難しい面もあるという意見もいただいているところです。テレワークをやりながら、例えばチャットツールなども現に活用しているところですが、そういうところも含めて本当にテレワーク中であってもお互い頻繁にコミュニケーションが取れるような、そういうツールや使い方も含めて進めていく必要があると考えております。

(矢野委員) チャットはまだ導入はされていないけれども、導入することを検討されているという段階でしょうか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) 失礼しました。チャット機能はもう普通に付いております。そういったテレワーク中のツールとしてございます。

(矢野委員) よく聞くのがチャットですとか、Teams を仕事以外でも使っているとかです。ランチタイムは皆さんが個々に Teams に入って話をしながら、ウェブ飲み会があるように、ウェブでランチ会をやるなどです。また、外部ではなく内部の会議ですが、会議の前後に5分10分早め遅めに時間を取って、ちょっと雑談をすることも考えられます。そういう工夫をいろいろ伺っていますので、他社事例なども取り入れながら改善して、悪い方向に向かないように取り組んで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。菊池委員どうぞ。

(菊池委員) 関連してですが、管理職の方々の意識と、公益通報制度については若干乖離があるような気がしてまして、6ページで管理職の方は大体職員に理解されているという認識を持っていますが、職員のアンケート結果では、信頼してない職員が4割近くあるという結果になっていて、さらに信頼ができない理由がたくさん述べられていると。原因は何かと思うのですが、やはり中身がしっかりわかっていない、具体的にわかっていない、具体的なイメージが想起できないと、人間はやはり不安になるものだと思います。現実、経験則として私も公益通報制度やってみた時に、皆さんやっぱりこういう回答をするんですね。それはどういった運用をちゃんとこうやって、秘密は現状こうやって守られていますよと、きちっと説明してないと残念ながらやはりみんな漠然と不安を感じると

いう結果にしかないなので、具体的に非常にきめ細かく説明していただければ、この数値は結構改善してくるという気がします。公益通報制度は、実際の芽を摘む段階では非常に有効に活用される事例が多く、ここが肝になる場面が結構ありますので、ここは有効に活用していただきたい。そのためにも、丁寧な説明と具体的なイメージ想起をできるような、そういう環境を作っていただきたいと思います。

(幸田委員長) 松山委員どうぞ。

(松山委員) 今のお二方の委員との関連ですが、公益通報制度について、事前説明の時にも申し上げましたし、皆さんからもご指摘があった通り、かなり気にしなければいけないデータになっていると思います。事前説明の後にこの資料をもう1回拝見して、なぜ通報をしないのかという理由で、最終的に解決しないだろうというところが高いのは、これは色々な事情があって、問題点はなかなかすぐに解決できないからというこの理由はまだ許せるとしても、左側の二つ三つ、秘匿されないのではないかと、不利益措置を受けるのではないかと、この部分は公益通報制度の割と根幹を揺るがすところなので、この理由がこんなに高いのは、かなり局としては気にした方がいいと思います。東京都としてあるいは水道局として、公益通報制度はコンプライアンスのためには極めて歓迎すべきことであって、なおかつ不利益措置というのは絶対に許せないという姿勢をもっと明確に打ち出していないと、皆さんどんな方でも不利益措置は怖いので、ここはかなり本腰を入れてコンプライアンス研修でちょっと紹介しますとか、周知しますというレベルではなく、公益通報制度の運用として、不利益措置は絶対に許さないというところは、もう少し強く打ち出された方がいいと思います。この理由の分類を見ていくと、不利益措置とか情報漏洩を恐れる方がここまできているのは、もう少しいわゆる企業側、局側として努力しなくてはいけないと感じました。

(幸田委員長) はい、ありがとうございます。全くその通りで、この8ページの結果は非常に重く捉える必要があると思います。こういう結果だった、で終わってしまったって意味がないので、今おっしゃられたことと併せて、公益通報のチラシについて、例えば弁護士に電話が直接行くというのが明確でないとか、以前にもこの委員会で指摘しましたが、そういったチラシの改善もしてほしいと思います。あの時はもうチラシが印刷されているので次のときに検討しますということで終わってしまいましたが、そういったことや松山委員が言われたように、不利益扱いを絶対許さないということをもっと強調してチラシに書くとかですね。もちろん研修も必要ですけど、やはり配布物が公益通報を知る一番のきっかけになり、電話やFAX、相談ということになるので、匿名で相談できることは非常に重要です。公益通報の場合、これは委員会で私が指摘しましたが、チラシの改善もぜひ

検討していただきたいと思いますが、その点はどうなっていますか。前から全然変わっていないでしょうか。局の方いかがですか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) はい、それでは事務局より説明いたします。おっしゃるように、8ページは原因も含めて非常に重く受けとめておりまして、松山委員からありましたが、メッセージ性なども含めて、今我々の方で検討しておりますので、当然有効な媒体であるチラシ等の改訂も含めて、今後進めていきたいと思っております。

(幸田委員長) はい、ありがとうございます。非常に重要なことなので、ぜひ検討していただいて、具体的な改善策、そして実際に内部通報しやすい、そういう環境を作ることには大事だと思いますので、ぜひ次の有識者委員会では、そういった改善策について、こういう形で対応する、途中でご報告していただいてももちろん結構ですけど、ぜひ重く受け止めていただいて、私も同じように感じたところで、公益通報の仕組みが円滑に機能するという点で、いくつか議論も過去の委員会でもされていますので、そういった過去のことも含めて検討していただいて、次回の委員会までにぜひ改善措置について検討していただきたいと思っております。

他いかがでしょうか。それでは今内部統制の取組状況というところで、大分色々な議論がありましたが、公益通報の問題、組織間コミュニケーション、職場内コミュニケーションなどコミュニケーションの問題、それからグループガバナンスの問題、こういった点についてはこれまでも繰り返し議論してきたところで、取組によって少しずつ進んでいるところもありますし、まだ課題として残っているところもあります。それからデジタル化の関係なども今回色々な意見も出ましたので、そういったことも含めて、内部統制の今後の取組を進めていただければと思います。よろしいでしょうか、委員の方々。

それでは次のテーマである構造的課題への対応状況について、まず局の方から報告をお願いいたします。

(山村コンプライアンス監理担当課長) はい、それでは事務局より説明いたします。

26ページになります。構造的課題でございますが、コミュニケーションの活性化を最重要テーマとして、内部統制の枠組み含めて進めているところでございまして、今年度の実施状況でございます。

一つ目、コンプライアンスケースブックを紹介させていただきます。昨年度より事例集という形で、職場討議で活用いただいている状況でございますが、今年度は実務により即した事例を追加しております。また、利便性の向上で、紙ベースではなくモニターに映しながら討議ができるよう改めたところでございまして、管理職に話を聞いても非常に良い評価をいただいている状況でございます。

次が、部署横断的な職場討議でございます。職場内での職場討議が基本ですけれども、色々な角度から意見が出る方が議論やコミュニケーションが活性化するという状況を踏まえて今年度実施いただきまして、現場の方からも、複数の視点から意見交換できたというようなポジティブな意見をいただいている状況でございます。来年度以降、引き続き内容も含めて検討していきたいと考えております。

27 ページになります。職場内のコミュニケーションを活性化していくということで、心理的安全性というキーワードをベースにさせていただいております。心理的安全性が高い職場は、業務パフォーマンスや情報が早く上がってくる、あるいは職員のやりがいにも繋がってくるところで、特に今年度は管理職による職場環境づくりに重点を置きまして、取組内容としては、研修あるいは自己評価シートで心理的安全性の評価項目を追記、さらにコンプライアンス部署で現場管理職にヒアリングをさせていただいており、そこでも心理的安全性をテーマに意見交換をしております。また、職員アンケートの中でも、心理的安全性の項目を加えております。そういったことを踏まえまして、一番下のヒアリング結果ですけれども、管理職の自己評価になりますと、心理的安全性に関しての評価は総じて高かったところがございますが、一方で課題認識も存在していたところです。業務の性質上なかなか事故が許容されにくい環境や、強いプレッシャーという観点から余裕がなくなってしまう場面もあるというところで、そういった中で、管理職が現場レベルで非常に創意工夫をされている状況が確立してきています。声掛けあるいは褒める、フォローといった話もいくつか聞くことができました。

28 ページになります。こちらは意識調査結果で、クロス分析をさせていただきました。取組項目の職場内コミュニケーション、これがまさに心理的安全性のスコアになりますけれども、平均スコアをご覧いただければと思いますが、職員の認識としてはそれほど低い状況ではなかったと認識しております。一方、職場リスクの観点から言いますと、強いプレッシャーやエンゲージメントに関して、若干低めにスコアが出ている状況でございます。

29 ページになります。以上の結果から、管理職の自己評価では一定の課題もあるところですが、心理的安全性に影響を与えるような環境要因等は、今回確認できたと思っております。水道事業の特性として基幹的ライフラインとしての役割から、都民の皆様から非常に高い期待があること、業務上の強いプレッシャーという観点から言いますと、スケジュールの問題や様々なステークホルダーの皆様との関わりがあるという状況がございます。今後の方向性としましては、当然職場の管理職による取組が土台になりつつも、やはりそういった環境要因を十分に理解しながら、全ての職員が協力しながら心理的安全性に向けた職場づくりを進めていく必要があると認識しております。事務局からの説明は以上でございます。

(幸田委員長) ありがとうございます。それでは委員からのご意見をお願いしたいと思

います。菊池委員お願いします。

(菊池委員) 部署横断的な職場討議で、内部についてはある程度色々なコミュニケーションが図られつつあるという結果が見えるように思いますが、部署横断的などいうところは、7ページを見ると、「本庁と事業所の協力・連携が円滑に行われていると思うか」についてはかなり低い数値になっているので、そこら辺の乖離がやはりあると思いますし、そこら辺から考えると、もうちょっと力を入れるべきところだろうと思います。それから、細かいですが、エンゲージメントで「現在の職場を勧めるか」で、近い存在に対して勧めないというのは、ある意味本音という気がします。その辺り意識との乖離が若干あるかと。ここまで長らく良かったスコアが、ここに来て「どうなのかな」と少し思われているところがありますので、その解明もこれからよろしくお願ひしたいと思います。

(幸田委員長) ありがとうございます。他いかがでしょうか、矢野委員。

(矢野委員) 色々取組をされていて、職場のリスクを減らすということも、コミュニケーションを図っていくこともそうですけど、29 ページの方向性のところに、「職場の管理職による取組を土台として」とはっきり書かれていますが、色々なコンプライアンスや内部統制の取組では、東京都水道局も含めて、必ず管理職が改善策のバッファーみたいになるんですね。職場のマネジメントをしなければいけない、過剰労働がないか確認する、精神的に困ってないかどうか部下を見守る、そういった色々な取組をすればするほど、管理職任せのようになってしまう傾向が見え隠れします。水道局の場合、このような「職場の管理職による取組を土台として」の、さらにそれをフォローするものは何か考えておられるのか、やろうとされているのか、もう一度教えていただきたいです。

(幸田委員長) ありがとうございます。局、いかがでしょうか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) それでは、事務局より説明させていただきます。今年度の取組としては、管理職を職場環境作りの土台にさせていただいておりますが、ただ、このペーパーでも説明させていただいている通り、管理職だけということになると、やはり当然負担が出てくるという傾向があると思っております、そういった部分を踏まえながら、フォローシップや管理職をサポートする側面もあるという方向性も一つ検討させていただいております。フォローという観点で言いますと、コンプライアンスにちょっと関連しますが、特に今年度はヒアリングを重視しております、かなり多くの部署に直接訪問して色々話を聞かせていただきました。そういった中で管理職の悩みや課題も本音ベースでかなり聞き取れたと思っております、そういったところでフォローしながら

今後進めていければと考えているところです。

(矢野委員) 制度として、仕組みとして、やはり管理職をフォローするものを作っておかないと、例えば管理職の部下の職員が何かミスをした、何かあったら管理職が悪いとなる。この職場の空気が悪いと管理職が悪いとなる。管理職に全てぶっつけが行くようなあり方や取組だとやはりまずいので、その更に上の人たちも入って、管理職の方々があまりストレスなく仕事をできるように、そこは強く見ていただかないといけないと思います。というのは、こういう取組をする時には、やはり管理職の方が本当に重要であることは確かだからです。だからといってそこに「お任せ」してしまうのではなく、制度として、もう少し強くフォローする仕組みを作っていただければと思いますので、よろしく願います。

(幸田委員長) おっしゃる通りだと思います。やはり責任者というか、誰が責任を持つてやるかを明確にすることは、非常に重要ですけど、併せて、それをフォローする体制ということも必要だということですね。問題が発生しないように、きちんと目を配るとするのは、責任者が明確にされてないどうしても抜け落ちてしまうということになりますので、今のお話あった「職場の管理職による取組を土台として」ということは必要だと思いますが、それをいかに周りで、上司も含めてフォローするかということも非常に重要だということも御指摘の通りだと思います。その辺も十分意識をして取り組んでいただければと思います。はい、他いかがでしょうか。

(幸田委員長) 中西委員長代理どうぞ。

(中西委員長代理) はいありがとうございます。28 ページ、質問の 5 番目ですが、事前に資料を送付いただいたときに「文章を変えました」とご連絡いただきましたけれども、こちらはこの質問文で、意識調査をされたということでしょうか。

(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させていただきます。こちらは質問要旨になりますので、若干、趣旨は同じですけど細かい聞き方は変えさせていただいております。具体的には、「どのような支援を受けられますか？」という設問になっておりまして、それで 4 択で具体的に、十分な支援を受けられる、受けられない、否定されるなどの 4 択で実施させていただいております。

(中西委員長代理) 事前にいただいた資料の設問はそうでしたね。心理学だと質問項目はそのままの文章を出しますが、この設問は今のような理解で、四件法に直したというこ

とですね。

(山村コンプライアンス監理担当課長) 凡例は、「そう思う」「どちらかといえばそう思う」などになっていますので、この資料上は、質問自体が回答に対応しなくなってしまうところがありましたので、趣旨は変えずに、要旨という形で変えさせていただきます。

(中西委員長代理) なるほど。先ほど言ったように、ちょっと違うだけで反応の仕方は変わってきますので、今回メールベースで我々には変更したとお話がありましたが、もしそうであれば、データとしての正確性を担保するために、「この質問は実際にはこういう文章で、こういう選択肢だった」と、本文中にも付けておいていただくとありがたいと、これはお願いです。

(幸田委員長) 中西委員長代理、今おっしゃられた要旨は、他のところもそうですけれども、原文をどこかに書くという対応がいいと私も思います。ここは、元の文章ですと、今説明がありましたように質問と回答が一致していなくて、要旨なので対応するような要旨にした方がいいのではと、実は私が指摘して今のような形になっております。中西委員長代理が言われたように、元の表現を何か資料でも付けておくといいかもしれません。

(中西委員長代理) 資料などでいいので付けていただけると、読み間違いが少なくなると思います。

(幸田委員長) ありがとうございます。今後そういう形で、局の方でも対応いただければと思います。どうもありがとうございます。

(中西委員長代理) ありがとうございます。続けてよろしいですか。まずケースブックがスライドショーなどでもできるようになったのは、デジタル化の一歩かと思いますが、将来的には、例えば動画等も簡単に取れるようになったので、そうした形で作っていただくいいと思います。先ほどの公益通報制度に対する信頼性の問題なども、例えば「この時どうしますか、こうしますよ」という話だけではなく、こういう公益通報がありました、公益通報の中でこんな処理がされますというところも含めて学べるように、知り得るようになると、かなり先ほどのような評価から変わってくるのではないかと思います。

もう1点は、その心理的安全性はもうどこに行っても出てくる言葉ですけれども、基本的にはこれを土台に、先ほど資料でもあったような安全やパフォーマンスをやりたいと。管理職の話が出てきましたが、職員側にも何かあったときに「おかしい」と伝

えられるアサーション、主張力を今後伝えるような研修や情報があるといいと思いました。

(幸田委員長) はい、ありがとうございます。今の点、先ほどの内部統制の関係については、中西委員長代理が言われたことも含めて、次回に向けて検討していただければと思います。

他いかがでしょうか。

委員の皆さんから出てなかったこととして、28 ページですけれども、先ほど菊池委員がおっしゃられたように、エンゲージメントのスコアが非常に低いというのは、もう今まで出ている話ですが、それともう一つ低いのが「適切な人員配置がされていると思うか」で、エンゲージメント以上に低いですね。適正な人員配置がされていないのではないかという思いを職員が持っているということです。この点はやはりきちんと検討して、人員を必要などころには配置する。全体の人員を増やせるかどうかもありますし、今の人員の中でも重点的に人員を配置するところとそうでないところを見直すということも必要だと思いますけれども、これはやはり仕事をする上で重要なことだと思います。もちろん各部局からの定員要望や組織改編要望などは毎年出てきて、毎年の組織改正あるいは人員配置が検討されるというのは、通常自治体の場合にされていると思いますけど、この辺について局ではどのような、例えば具体的にはこういう改善をしたとか、あるいはそういった声を受け止めてどう検討しているか、そういう点についてはいかがでしょうか。

(長嶺職員部長) 職員部長の長嶺でございます。人員配置の話ですけれども、委員長からご指摘ありました通り、配置という面では全体の枠組みから考えてという形で、毎年度の体制作りがされているところでございます。その一方で、人材育成というのは水道グループ全体でもやはり大きな課題だと捉えておまして、限られた人材の中でいかに仕事をよくやっていくか、人材育成に力を入れなければいけないと考えています。そのため、グループ一体となって、いろいろな研修をOJT含めて取り組んでいるところです。また、ツールの活用といったことも将来的には根付いていかなければいけないということで、これもグループ全体として取り組んでいるところでございます。

(幸田委員長) ありがとうございます。今おっしゃられたように、人材育成も含めて検討する必要があるということだと思いますが、やはり人員配置についても、そういった声を踏まえて改善されたとなると、働いている職員が一番わかると思いますので、その辺も重要な項目として検討していただくことは重要かと思えます。適正配置になってないとかやはりリスクは高まるということに繋がっていくと思いますので、ぜひその点もお願いしたいと思えます。

菊池委員どうぞ。

(菊池委員) 関連して、「強いプレッシャーを受けていると思うか」もかなり高いですよ。これは現場レベルから見ると、結構連動する項目だろうと思うので、要するに人員的にかなりキツキツだと、例えば設計現場なんかは工期とか、そういう色々なプレッシャーがかかり積み重なってくるという実態はもちろんありますので、そことの連動、同じ考え方で、例えばプレッシャーがあるというのは、当然人員配置に結構厳しいところがあるのかという観点からも、もちろん潤沢に人員配置できれば何も問題ないわけですが、それは不可能なので、その中でもここのレベルを下げる、というような方策をできれば考えていただきたいと思います。

(幸田委員長) 松山委員どうぞ。

(松山委員) 話題になっていることに関連するお話を、別の会議で聞いたのでちょっとお知らせすると、やはり人員配置は業務量の負荷に非常に大きく影響して、菊池委員からご指摘があった通り、ミスの多さにも繋がるということで、やはり何か定期的に業務量についての意識調査などをやって、本庁の方である程度その人員を、もちろん今おっしゃった通り人員には限りがあるのでどこにも潤沢に配置できないですけども、業務量の偏りみたいなものをなるべく定期的に調査して、適正な人員配置の努力をするというような取組みをしているというお話を聞いたので、そのあたりも含めてご検討いただいてもいいかと思いました。先ほど若手の育成、人材育成がすごく重要になってくるという話がありましたけれども、人員配置はこの先、やはりもっと注意していかないといけないと思います。といいますのは、やはり女性職員の活用が今すごく謳われていて、女性が増えてくると育休、介護という形で一時的にどうしても仕事から離れなければいけない場面が、男性だってあるべきですが、現実の問題としてはやはり女性が増えてくるとどうしてもそういうことが増えてきて、業務量の偏りが意図せず起きることが増えてくるのではないかと思います。そういう意味では、本庁の方でそういったところをきちんと把握するための努力をする、そのために何か工夫するといったことは考えてもいいと思います。あとやはり、先ほどもご指摘があった通り、本庁と現場との距離感みたいなものが、この組織は大変強いようにお見受けするのですけれども、やはり本庁サイドが現場の業務がうまくいくように、色々な工夫をしているということ、アンケート調査やメッセージを発信したりして、なるべくもっと打ち出して行って、本庁は現場のことを見てくれているんだということを現場の方にお伝えしていかないと距離感はいつまでも埋まらないと思いますので、もちろん横断的な職場討議とかもいいのですが、それだけだと物理的になかなか限界があるので、本庁の取組をもっと現場の方にお知らせして、努力を見せていくことが重要かと感じました。

(幸田委員長) ありがとうございます。今のご指摘は大変重要だと思います。局の方向かございますでしょうか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) 今いただいた、特に現場と本庁機能といいますか本庁との距離感は、当然内部統制の枠組みの中で進めておりまして、例えば局長の事業所訪問など頻繁にやっているところがございます。内部統制委員の方へのヒアリング等も頻繁に行っているところがございますので、今後色々な角度からコミュニケーションの機会を密にしていきたいと考えております。ありがとうございます。

(幸田委員長) ぜひよろしくお願ひしたいと思います。他いかがでしょう。菊池委員どうぞ。

(菊池委員) もう一つだけ、今のに関連してですが、例えばの事例として、人数的にある部署が繁忙期で、ある部署がそうじゃない時というのは結構ある事例で、役所の改革の中でもそういった時に季節労働者のような形で別の部署から応援するというような方法で、結構税務部門など対応しているところがあるので、そういったのも一つの補足かなと思いますので、できれば検討していただければと思います。

(幸田委員長) はい、ありがとうございます。今のお話で思い出しましたが、前に確か、不祥事の関係で、外部委託している現場の仕事を水道局直営で対応された時、業務の実態を今まで知らなかったけれど知ることができたという話がありましたよね。つまり今の業務の繁忙に応じて応援をするというのは、霞が関でもやられていますし、色々な職場でやられていると思いますが、実はそういった応援というのは、その業務を勉強する機会にもなるんですね。なので、そういう面では二重のメリットがあるとも言えるので、ぜひそういったことも含めて検討していただけたらと思います。他いかがでしょうか。中西委員長代理どうぞ。

(中西委員長代理) 今のお話にも関係するところですが、私も最近、中央官庁の方の話聞いていて、人員配置の感覚というのが、調査した時期によって繁閑があって、あの部署には人がいるのにこちらにはいなくなった、経時的に、先ほど言ったIT化なども進んで人がなんとなく減ってきたというところが、こちらの回答での「適切な人員ではない」と。今までのとか、私が考えていた人員ではないという回答の場合もあり得ますので、適切な人員配置は非常に重要で、全体として掴むのは大事ですけど、その時に背景にある業務の内容等を併せて見ておく必要があるというのと、次のプレッシャーの問題です

けれども、こういう仕事ですので、適度なプレッシャーを感じながら仕事をするというのは、重要なことなのではないかなと思っています。過度のプレッシャーは本当に脅威ですけども、適度なプレッシャーを受けつつ、安全パフォーマンスや組織パフォーマンスを上げていく時に、心理的安全性が大事だと、ロジックで考えていただくのがいいと思いました。

(幸田委員長) 貴重なご意見ありがとうございます。他いかがでしょうか。よろしいでしょうか。

今日は、今までの委員会での意見に加えて、新しい視点、構造的課題について具体的な対応策についての新しい示唆などもあったと思います。ぜひ今日の意見交換を踏まえて、構造的課題に対して具体的な対応をしていくことが非常に大事ですので、具体的な対応について、ぜひ検討をしていただきたいと思っております。以上で今日予定していた議事は終わりですけども、最後に何かご発言、委員の方からあればどうぞ、いかがでしょうか。菊池委員どうぞ。

(菊池委員) あまり大きなことではないですが、コンプライアンス意識調査の集計分析で、2ページの回答率が73.1%ですが、前は80.8%あるので、ここの落ちてきた原因が例えばコンプライアンス疲れなのか。下がっているということと、27%位が無関心かあえて回答しないか、そういう層があるというところが、経験上ここにそのリスクが結構存在する人が多いので、そこら辺も意識していただければと思います。

(幸田委員長) 回答率が下がった点について局の方からございますか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) 事務局より説明させていただきます。明確な理由ではないと言いますか、考えられることとしましては、ちょうど時期的に他のアンケートなどが多かったと思っております。今後、時期も含めてになりますけれども、回答率を上げるために色々工夫をしていきたいと思っております。ありがとうございます。

(幸田委員長) はいありがとうございます。他よろしいでしょうか。

それでは、本日の議論も踏まえて、年度末から翌年度の当初にかけて、局の方で内部統制の評価報告書を作成していくこととなります。有識者委員会としても、評価報告書に対する意見書を作成するということとなりますので、年度明けによく議論したいと思います。今日、色々出た意見についても、そういった評価報告書の意見書の作成の際にも、報告をいただければありがたいと思っております。そのようなスケジュールになっておりますので、委員の皆様引き続きよろしくお願ひしたいと思います。それでは事務局の方に進行を

お返ししたいと思います。

3 閉会

（長嶺職員部長） 幸田委員長、委員の皆様、長時間にわたりどうもありがとうございました。皆様から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、本日の議事録及び資料につきましては、後日公開をさせていただきます。なお、今後の予定につきましては、事務局より別途ご連絡をさせていただきます。以上で、令和4年度第2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。