

令和5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5年6月21日（水）10:00～11:42

場所 東京都庁第二本庁舎 22階 22C 会議室

1 開会

（船川職員部長） 定刻となりましたので、ただいまから令和5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。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ご出席をいただきまして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、局長の西山からご挨拶を申し上げます。

（西山局長） 令和5年4月1日付で水道局長に着任いたしました、西山智之でございます。これからどうぞよろしく願いいたします。また、本日はお忙しい中、本委員会にご出席いただきまして誠にありがとうございます。

当局では、令和3年度より内部統制の運用を開始し、実施計画に基づき、様々な取組を行ってまいりました。その間、幸田委員長をはじめ、各委員の皆様方には専門的な立場から様々なご意見、ご助言を頂戴して実施してまいりました。本日の委員会では「令和4年度内部統制評価報告書」についてご報告し、委員の皆様方から評価報告書に対するご意見を頂戴したいと存じます。また、令和4年度の評価で見えてきた課題などを踏まえて作成いたしました「令和5年度内部統制実施計画（案）」についても、併せてご説明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頂戴したいと存じますので、よろしく願いいたします。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。

続きまして、4月1日付で人事異動がありましたので、改めて今年度の当局幹部職員を紹介させていただきます。技監の松田信夫でございます。多摩水道改革推進本部長の石井英男でございます。事務局を務めます、職員部長の船川勝義でございます。同じく事務局を務めます、コンプライアンス担当課長の杉井巧でございます。なお、総務部長の長嶺浩子については、公務のため欠席となります。それでは、どうぞよろしくお願い申し上げます。

（船川職員部長） これより議事に入りますが、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差し上げております。資料は、本日の次第、委員名簿、職員の座席表、本委員会の設置要綱、本日の説明資料、令和4年度第2回の議事録概要です。こちらの順になっておりますので、ご確認いただきたいと思います。また、委員の皆様には、ご発言の際にはマイクをオンに、それ以外のときにはマイクをミュ

ートに設定していただきますようお願い申し上げます。

それでは議事に入ります。進行は幸田委員長にお願いしたいと思います。どうぞ、よろしくをお願いいたします。

2 議事

(幸田委員長) これから議事の間は私の方で進行させていただきます。初めに、「令和4年度東京都水道局内部統制評価報告書」について、事務局から説明をお願いします。

(杉井コンプライアンス担当課長) 事務局から「令和4年度東京都水道局内部統制評価報告書」について説明用資料を用いて報告いたします。

1 ページ目、資料2です。まず、令和4年度の内部統制の評価の結論です。水道局の内部統制は、評価基準日において有効に整備され、評価対象期間において有効に運用されていると判断いたしました。

水道局の内部統制は3つの取組から構成されています。第一に局横断的な取組、第二に各職場の業務レベルの取組、第三にグループガバナンスの強化に向けた取組です。これら3つの取組全てについて、内部統制は有効に整備され、有効に運用されていると評価いたしました。そして、この3つの取組の評価とは別に、水道局の構造的な課題である職場内、組織間のコミュニケーションの問題を取り上げました。

2 ページです。局横断的な取組と業務レベルの取組の評価の仕組みについてです。内部統制の取組の評価は、第一に各課長・所長又は制度所管部署の自己評価、第二にその自己評価を踏まえた職員部の独立評価によって行われました。

3 ページです。局横断的な内部統制の評価についてです。内部統制の基本的要素である統制環境、リスクの評価と対応、統制活動などに対応する水道局の具体的な取組、例えばコンプライアンス経営宣言の周知、コンプライアンス研修の実施、公益通報制度の運用、職場内コミュニケーションの活性化策などの取組を評価の基礎といたしました。

4 ページです。局横断的な取組によって水道局内にコンプライアンス意識が浸透しているかについて、課長・所長等がコンプライアンスプログラム評価シートを用いて自己評価し、さらに職員部の内部統制評価部門が独立評価を行いました。自己評価と独立評価を示したものがこのページとなります。組織間コミュニケーション以外の評価項目、例えば行動基準の浸透、基本法令の理解・促進などにつきましては、自己評価、独立評価とも良いものでした。例えば、コンプライアンス経営宣言は職員に周知され浸透している、また、ミスや失敗があれば職員同士で連携し合って補うことができている、などと評価しています。一方、組織間コミュニケーションにつきましては、コミュニケーションが活発になった一方、本庁側

に課題解決を図る余裕がないように感じるといった意見が確認されております。

5 ページです。コンプライアンス意識が水道局内に浸透しているかにつきましては、全ての職員を対象とするコンプライアンス意識調査も行いました。その意識調査の結果を数値化したところ、4 点満点で、行動基準の浸透については 3.4 点、基本法令の理解促進については 3.65 点などの数値が出ており、良いものと言えます。一方、組織間コミュニケーションについては、本庁と事業所の協力・連携は円滑に行われていると思うかとの質問に対し、回答した職員の約 2 割が「そう思わない」と答えています。

6 ページです。全ての職員を対象としたコンプライアンス意識調査において、内部通報（公益通報）窓口を信頼しているかとの質問に対して、回答した職員の約 36%が「信頼していない」と答え、その理由として「通報しても適切な対応がとられないと思うから」と回答した職員が少なくありませんでした。

局横断的な内部統制の評価結果です。コミュニケーション、公益通報制度については課題があると言えるものの、コンプライアンスプログラムが各職場において取り組まれていること、その取組が職員に理解されていること、水道局の信頼が大きく損なわれるような不適切な事象は生じていないことなどから、局横断的な内部統制は有効に整備され、運用されていると評価しました。

7 ページです。次に各職場の業務レベルの内部統制の取組についてです。業務レベルの取組は、各職場が業務上のリスクを洗い出し、当該リスクに対する対応策の策定、実施が中心となるものです。このページの右の表は、洗い出されたリスクの分類、数を示したものです。令和 4 年度は、書類・情報の管理を重点項目としましたので、個人情報、機密情報の漏えい・紛失リスクが多く上がっております。

8 ページです。業務レベルの内部統制の取組においては、リスクが顕在化した場合には、各職場がその原因・理由を分析し、再発防止策、業務改善策を講じています。問題が起きたら改善策を講じるという前向きな取組が行われています。令和 4 年度には、リスクが顕在化した事例が 27 件確認されました。具体的には、書類の誤投函、資料の誤送付、なりすまし電話への対応ミスによる個人情報や機密情報の漏えいが計 7 件、積算ミス 1 件、事業者への支払いの遅延 1 件、水道料金支払猶予者に対する給水停止措置 1 件、交通事故・交通違反 10 件、被服の紛失 1 件、委託先での事例 6 件です。これら全ての事案において、既に再発防止策、改善策が講じられています。例えば書類の誤投函事例においては、投函時に住所やマンションの名称の指差し確認を徹底するなどの改善策が講じられました。

9 ページです。誤った資料をメールに添付して送付した事例においては、メール送信の際のチェックシートの整備、ダブルチェックの実施日時、確認者の署名の記録などの再発防止策がとられました。また、なりすまし電話に対する個人情報漏えいの件では、以後、不審電話対応マニュアルに基づくルールが徹底されています。

10 ページです。積算ミスの事例では、チェックリストの整備、他の担当の職員も加えた

トリプルチェック体制の構築などの改善策が講じられました。次に、事業者に対する支払遅延の事例については、関係部署におけるシステム上での進捗管理を新たに行うなどの再発防止策が実施されています。

11 ページです。水道料金支払猶予者に対する給水停止措置の事例については、再発防止策として、トリプルチェック体制の構築、他の事業所との事例の情報共有が行われました。以上のように、リスク顕在化事例に対しては再発防止策が講じられています。

業務レベルの内部統制の評価結果です。業務レベルの内部統制の取組については、全ての部署において、リスクの洗い出し、リスク対応策が適切に実施されていること、リスク顕在化事例については、評価対象期間に再発防止策、改善策が適切に講じられていること、水道局の信頼が大きく損なわれるような不適切な事象は確認されなかったことなどから、その取組は有効に整備され、運用されていると判断いたしました。

12 ページです。グループガバナンスの強化に向けた内部統制の取組についてです。この取組は、水道局と政策連携団体との間で、双方のコンプライアンスの取組などについて意見交換、情報共有を行うことによって進められました。

13 ページです。グループガバナンスの強化に向けた取組の評価は、政策連携団体において、十分な内部統制システム、コンプライアンス体制が整備・運用されているか否かを確認することによって行いました。

その評価結果です。政策連携団体においては、リスク管理体制が整備・運用されていること、コンプライアンス年間行動計画の進捗管理が行われていること、内部通報制度が整備・運用され、職員に周知されていること、リスク管理委員会が危機管理対応を実施していること、また信頼が大きく損なわれるような不適切な事象は確認できなかったことなどから、グループガバナンスの強化に向けた取組は有効に整備され、運用されていると判断いたしました。

以上述べましたとおり、局横断的な取組、業務レベルの取組、グループガバナンスの取組の全てにおいて、水道局の内部統制は有効に整備され、運用されていると評価しました。

14 ページです。内部統制の取組の評価とは別に、職員間、職場間のコミュニケーションを水道局の構造的課題として取り上げました。この課題に対しては、心理的安全性の高い職場環境作りのために、管理職啓発研修を実施したほか、管理職の現場レベルでの取組、例えば職員に対する積極的な声掛け、職員の発言を褒める、ミスや心配を考慮するというようなことが行われております。

15 ページです。水道局における心理的安全性の状況検証のために、全ての職員を対象とするコンプライアンス意識調査においては、心理的安全性に関する質問を設定いたしました。このページはその調査の回答結果を示したものです。

意見交換が頻繁に行われているか、反対意見も含め自由に発言ができているか、ミスや失敗をした場合に職場から適切な支援を受けられているか、などの職場内のコミュニケーション

ョンに関する質問に対しては、概ね肯定的な回答が得られています。

水道局の構造的課題であるコミュニケーション問題については、これまでは職場の管理職による取組を土台として、心理的安全性の高い職場作りを推進してきましたが、今後は全ての職員が心理的安全性の高い職場の実現に向けて行動していく必要があります。

以上説明しました内部統制の評価について、委員の皆様からいただきましたご意見をいくつか紹介いたします。

16 ページです。まず、内部統制の有効性の判断について、水道局の内部統制は有効に整備・運用されているとの判断は、概ね相当であるとのことをご意見をいただきました。

次に、公益通報制度についてです。「公益通報制度に対する信頼性の向上が大きな課題である」、「職員からの信頼を高めるためには、公益通報においては秘密が守られること、不利益な取り扱いがされないことを職員向けのリーフレットに記載して周知すべきである」、「信頼性が低いことについて分析し、制度の改善を進めることが重要である」などのご意見をいただきました。さらに、業務レベルの内部統制の取組については、「IT 化などにより、包括的に人為的ミスの防止を図り、職員が働きやすい職場となるよう業務改善を進めてほしい」とのご意見も頂戴いたしました。

有識者委員の皆様のご意見は、有識者委員の意見書に集約され、公表される予定です。事務局からの説明は以上です。

(幸田委員長) どうもありがとうございました。令和4年度内部統制評価報告書及び評価報告書に対する各委員の意見について、局からご説明がありました。

ただ今の説明に対して、各委員からご発言をいただければと思います。よろしく願いいたします。では、中西委員長代理お願いいたします。

(中西委員長代理) 事前に報告書案を拝見し、また我々からも意見を述べたところがございますので、全体としては、こちらに書かれているように、内部統制は有効に整備・運用されているとは認識しております。

ただ、これはあくまでもその基準日あるいは基準期間においてということですので、この運用あるいは整備を継続的に行なっていただきたいと思います。

それから、56 ページの画面で、公益通報制度について、2 ポチ目に「不利益な取扱いをされないことをリーフレットで明記」と非常に具体的に書かれておりますけれども、これはリーフレットであれ、Web であれ、他の案内方法であれ、どういう場合においても、それを明記していただきたいという趣旨でございます。特定のメディアにとらわれなくて、まず原則として、このような通報による不利益取扱いのないことをはっきりとさせていただきたいと思います。

それから、3 点目の「業務レベルの内部統制の取組」について、2 ポチ目で IT 化などの

お話が出ております。こちらにつきましては、急速に AI 等も普及しており、安価に使えるようなものも出てきておりますので、ぜひご利用いただきたい。ダブルチェック、トリプルチェックのチェッカーの1人といいですか、一つの主体を IT 化するなどというような方策もあ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。公益通報制度については、各委員からも、先ほどご説明ありましたアンケート結果などを踏まえて、信頼性が十分ではないということについての意見が多く委員から出されていたところでもあります。具体的には、リーフレットの記載について局からの説明がありましたので、それについて私を含めた複数の委員から記載について変更するという具体的な意見が出たところで、ここに記載をしているということだと思います。

ただ、リーフレットに限らず他にも職員への周知のツールはありますので、リーフレット等ということで「等」を入れた方がいいのかなと思ったところですが、そういう趣旨でよろしいでしょうか、中西委員長代理。

(中西委員長代理) はい、そうですね。「等」の一文字があればさらによかったかなと思います。

(幸田委員長) では、「等」を入れるという方向でいかがかなと思いますが、水道局、いかがでしょうか。

(杉井コンプライアンス担当課長) リーフレットに限定せず、不利益取扱いの禁止、個人情報保護などは、情報媒体を限らず、例えばメールマガジン、職員研修用の資料にも必ず明記していきたいと思っておりますので、意見書案につきましては「リーフレット等」という表記にしていきたいと思えます。

(幸田委員長) ありがとうございます。リーフレット等に明記し、確実に周知する、と。ここに文章的にはかかっています。メールマガジン等を含め、いろいろなツールを使って周知していくことによって、今回信頼性が低かったわけですけれども、それを上げていくことが必要ですので、ぜひそういう面では、可能なツールを使って確実に周知をしていただければと思います。

それから、業務レベルの内部統制の取組についても、今、コメントはございましたが、特段表現的な修正ということではないと理解させていただきました。ありがとうございます。

それでは、他の委員からもお願いしたいと思えます。今回は委員の意見を集約するということでもありますので、順番にお願いしたいと思えます。次に、羽根委員、お願いいたします。

す。

(羽根委員) 原因に対応した対策が重要ですので、例えば公益通報制度については、信頼性が低いことの分析、深掘りをしていただきたいと思います。また、それに合った対策を、来年、再来年と続けて行っていただきたいと思います。

業務レベルでの内部統制の取組につきましても、対症療法も必要ですが、やはりその原因を分析して、それに対応していったような対策も必要であるというふうに思います。

今回、幸田先生はじめ、きちんとまとめていただきましたので、ぜひこの通り進め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。それでは、矢野委員、お願いいたします。

(矢野委員) 私も、「概ね相当である」という結論に対しては、特に問題はございません。また、引き続き、今後も改善を図って行っていただきたいと思いますというところは、強く希望しているところです。

公益通報につきましては、今まで議論されたことに全く同感で、皆さんが通報することのハードルの高さを何とか下げていくという努力をされていくためには、手段というよりも、実質的な面で改善を図っていければ良いかなと思います。

業務レベルの内部統制についてですが、リスク分析をしておられて、情報漏えいのところに一番問題があったと思います。確か 509 件と 757 件のリスクが挙げられていることを受けて、情報漏えいという面から見ても、一人で情報を握るような局面にならないようにとか、複数の人が情報を管理するようとか、リスク分析を受けた面からも内部統制の強化を図って行っていただきたいと思います。もちろん、チェックばかりやっていたらチェック疲れになると思うので、IT を使うなど改善の仕方も工夫されてはいかがかなと思います。

あと、これまでも議論していて気になるところが、組織間のコミュニケーションと、政策連携団体との関係です。トップの方が交流するのも大事なことです。それ以外の面でも何かしらの接点を持って、同じようにグループ全体として心理的安全性を図っていけるような方策を講じられるのがいいのではないかなと思います。

また、もう一点が、今後、市民との対話をやっていくというところで、この委員会として、関係者、関与者として市民との対話をどう行っていくかというのは、今後も詰めていった方がいいのではないかなと感じています。

(幸田委員長) ありがとうございます。今お話がありました組織間コミュニケーション、グループガバナンスは、東京水道との連携が業務上かなり重要な位置づけになっていますので、当初から大きな柱となっていたところかと思えます。また、局の説明でも、心理的安

全性について、今後より広い範囲で取り組んでいくというご説明もあったかと思います。

そういう面では、今、両委員からお話がありましたように、業務の改善に繋がっていく。そしてコミュニケーションがより円滑になることによって、心理的安全性も高まっていく。こういう好循環を行っていくことによって、内部統制がより定着していくことになるのかなと思います。

この点については、先ほどご説明がありましたチェックリストを作成して、それによって業務改善に繋がっていく。これは心理的安全性にも繋がるわけですよ。仕事のミスが少なくなることによって、業務が安心してできるということになりますし、いろいろチェック、ダブルチェック、トリプルチェックが必要なところはありますが、そういった業務上の負担が増える方向ばかりではなくて、AIの活用なども含めて、仕事がやりやすくなる、それによって内部統制がより定着するということになろうかと思います。今3人の委員からのお話でしたが、こういった点については、令和4年度の評価報告書を踏まえた委員の意見でも特に共通しているところだと思いますので、ぜひそういったところへ意識を持って取り組んでいただければと思います。

それでは松山委員、お願いいたします。

(松山委員) ご報告いただいた評価報告書については、私も概ね賛同しております。

公益通報制度については、組織として内部統制の仕組みを作って不正を防止するという事は当然重要なのですが、やはり不正はそれだけでは完全に防止し切ることはできません。現場からのスピークアップというのは、世の中の不祥事の発見経緯を見ても極めて有効に機能しているので、「信頼性回復」にぜひ来年度取り組んでいただいて、またこの意識結果についてはぜひモニタリングしていただいて、この意識が少しでも良くなっているのかどうかも含めて検証していただきたいと思っています。

また、不利益措置がないとか、個人情報特定されるという使う上での安心感を確保することは当然必要ですが、それに加えて、トップの方から、内部通報による情報というのは非常に有益なものであって、不正を見つけたら内部通報するなりスピークアップすることが職員としては責務なんだ、トップの方からすると極めてウェルカムなんだという姿勢をぜひアピールしていただいて、より活性化に繋がっていただきたいと思っています。

それに加えてもう一点ですが、7ページ目でリスク評価をしていただいています。現時点の職場における個別リスクを分析していただいて、内部統制のブラッシュアップに繋がっていただくのは、大変良い取組だと思います。ただ、世の中の動向とか、他社での不祥事状況とかもぜひ勘案して、ブラッシュアップしていただきたいと思っています。特に、私がこちらの委員会に参加したときに、東京都水道局のコンプライアンスは、何年か前に発見された談合その他の不祥事が契機となって、すごく真剣に取組が進んだと聞いています。その後、このリスク評価を見ていると、談合云々よりも個人情報の漏えいとか事務リスクみた

いなところが大きいということで、私自身もそちらに少し関心を持っていたのですが、近年世の中で報道されている不祥事を見ると、最近でも損害保険会社で談合があったという話もあり、オリンピックの事案など東京都も非常に大きな影響を受けた事案がありますし、また電力会社のようなところの談合とか、談合事案というのは実は驚くほど払拭されていないんだなというようなところもありますので、東京都におかれては、今現在、職場の意識としてのリスク評価ということと、世の中のリスク、不祥事の状況なども見ながら、ぜひリスク分析をしていただいて、内部統制に活用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。今出ているリスクの分類については、より深掘りをする、今委員からお話がありましたように、他の事例も含めてそういったところを意識して、不祥事を予防するという観点からリスク分析とリスクマネジメントに取り組んでいく必要があると思います。

今、「談合」について特にご指摘があったところですが、この点については水道局の方から、「こういうふうを意識している」とか「こういう問題が起きないように対処している」とかございましたら、ご説明いただければと思います。

(杉井コンプライアンス担当課長) 官製談合ですが、その予防のため、例えば事業者に対応する場合は、複数の職員で対応しています。また、機密情報はしっかり管理して、情報の扱いについては厳重にするなど、対策をしっかり取っております。やはり、競争入札をするわけですので、常に、職員一人一人、非常に気をつけているところです。

(幸田委員長) ありがとうございます。官製談合というようなことになると大きく信頼性を失う行為になりますので、そういったことが起きないように、今お話がありましたように、「個人の複数」というよりは「組織」としての意識というものを高めるということが重要だと思います。官製談合は、個人の問題、不祥事というよりは、組織としての不祥事ということになりますので、絶対起きないように、これも組織間コミュニケーションとか、東京水道との関係がありますので、グループガバナンス、こういったところでも、意識を喚起することが重要ではないかと思っています。

松山委員、今の点については、よろしいでしょうか。

(松山委員) はい。ぜひ意識喚起ということで、忘れることなく取り組んで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。それでは菊池委員、お願いいたします。

(菊池委員) 皆さん言われている通りだと思いますし、公益通報制度に関しても、意識改革と公益通報制度はある意味両輪だと思うので、しっかりやっていただきたいと思います。実際に、お恥ずかしい話ですが、官製談合の事件を経験した経験知を持っている私としては、そこら辺がしっかり両輪で動いていかないと防げないという実感がありますので、ぜひしっかりブラッシュアップしていただきたいと思います。

また、私からは別の視点として一つ、これから少し考えていただきたいのですが、何回か言っておりますが、全体を俯瞰して、現場の肌感覚としては、この報告書の大前提にもなっているアンケートの回答率が73%というのは、もしかしたらアンケートに答えてない27%のところリスクがあるのではないかなというのが、懸念材料だと思われるところです。それが無関心なのか、バイアスがかかっているのか、他の原因があるのかわかりませんが、いずれにしても3割近くが回答していないという部分が、実務者としては、非常に懸念材料だなというところがあります。そこら辺のところも、これから注力していただいて、どうやってみんなに浸透させていくかということも考えていただきたいと思います。

それからもう一つ、先ほどもお話に出ていましたが、AIとかDXの関係については、水道事業の中で言えば、AIで管の劣化診断とか、既に実用化されたり導入されたりしているものがいっぱい出てきていますので、効率化のために絶対入れていかなければいけないものだという認識があります。ただ、コンプライアンスの立場から言うと、セキュリティの問題などありますので、そこら辺のバランスもしっかり考えながら、効率化を図っていただきたいと思っています。

(幸田委員長) ありがとうございます。前回はそういったご指摘を菊池委員からいただいたところですが、アンケートの回答率、3割近い職員が回答していないということですが、このアンケートの回答率の推移はどうなっていましたでしょうか、水道局。回答率は下がっているんですけど、上がっているんですけど？

(事務局) 令和4年度は70%台でしたが、その前の年度は80%台でありましたので、下がっております。

(幸田委員長) わかりました。下がっているということは、今、菊池委員が言われたように、やはりそこに隠れたリスクがあるのではないかと、ということです。今、私が聞いていて思ったのは、このアンケートというのは、先ほどご紹介ありましたように、「そう思う／そう思わない」、あるいは「どちらかと言えばそう思う／そう思わない」という回答になっているわけです。これ、内部統制の取組が浸透してきて、業務改善に繋がる、仕事がやりやすくなる、職場の職員にとっても負担ではなくてプラスになる、もちろんきちんとチェックをするということに安心して仕事ができるというメリットもあるわけですが、業務改善にも

繋がるということも非常に重要だということは、これまで指摘されてきたところですね。何が言いたいかと言いますと、そのアンケートの中で、同じシートでやるかどうかは別にして、内部統制の取組として、こういう取組をしたらもっと仕事がやりやすくなるのではないかとか、あるいはリスクがあるので事前に芽を摘むというか、予防するための取組にはこういうものがあるのではないかという、職員側からの内部統制に対する積極的な意見を集めることも非常に重要だと思うのですが、この点については、水道局では、どんな取組になっていましたでしょうか。

(杉井コンプライアンス担当課長) 職員からの具体的な意見の収集はしております。また、それをフィードバックしなければ何もしてくれないのではないかとおられてしまいますので、そうした恐れをなくすためにも、これはぜひ課題として取り組まなければいけないというものは、今後のリスク管理などに生かしております。

(幸田委員長) なるほど。組織間コミュニケーションで出てきている意見というのも確かあったと思いますが、職場横断的、あるいは上司と職員とですね、そういったところから出てきた意見についての応答性をきちんと確保していただきたいと思います。もちろんできること、できないことがあると思うのですが、そういうことによって、風通しの良い職場を実現していくことが非常に重要ではないかなと指摘させていただいているところです。ぜひそういったことは、特に意識をして取り組んでいっていただくといいかなと思います。

今、委員からひと通り意見を聞かせていただきましたが、いずれも、有効に運用されているという判断でした。この報告書の判断について、概ね相当であるということについては、私も委員の皆さんの意見と全く同じでございます。

その上で、内容面のブラッシュアップを図っていくということ、それから公益通報がより機能するということが今の時点では十分ではないと、水道局の方も評価しているかと思えます。そういう面で、ここに書いてあるような「通報による不利益がない」ということの周知、それから分析を深めていただく、これはぜひやっていただきたいなと思います。

それから、業務レベルの内部統制については、現場の声を踏まえた改善、それから個人情報リスクに限らず、談合という話もありましたけれども、そういったリスクについて、アンテナを高くして未然に防ぐ取組は、より積極的にしていただきたいと思います。

それから、先ほどはコメントしなかったのですが、矢野委員から話があった市民との対話ということで、いろんなモニターあるいは苦情窓口等があるわけですが、水道局の事業というのは、都民、お客さまとしての都民の信頼ということがベースになると思いますので、都民の声、都民との対話によって内部統制の中身をより充実させていくということについても、十分意識を持って取り組んでいただければと思っています。

そういう意味で、この令和4年度内部統制評価報告書についての委員の意見というのは、

この委員会で委員の意見を集約したものとして、意見書として水道局の方に提示させていただくということになります。今ここで先ほど出た「リーフレット」のところが「リーフレット等」ということで、若干表現を変えるというところがありましたけども、他の点については、概ね集約をされているということで、委員のご確認が得られたかな、というふうに思っていて聞かせていただいたところでもあります。

そういうことで、よろしいでしょうか。委員の先生方から、今ひと通りお聞きしましたけれども、他の委員の意見を聞いた上で、また水道局の説明を聞いた上で、コメントがございましたらお願いしたいと思います。どなたからでも結構ですので、よろしくお願いします。

よろしいですかね？それではないようですので、令和4年度内部統制評価報告書に対する意見を集約したものとして、この委員会の意見書として、水道局の方に今集約をした内容でお伝えさせていただくということにさせていただきたいと思います。どうもありがとうございました。

それでは次に令和5年度の内部統制の実施計画案について、次の議題に入っていきたいと思います。まず事務局から報告をお願いいたします。

(杉井コンプライアンス担当課長) それでは事務局から、令和5年度東京都水道局内部統制実施計画の案について、説明用資料を用いて説明いたします。

同じく資料2、17ページです。令和5年度の内部統制もこれまでと同様、局横断的な取組、業務レベルの取組、グループガバナンスの強化に向けた取組によって進めていきます。

18ページです。これまでの内部統制の取組によって、職場においてコンプライアンス意識は着実に浸透してきています。また、効果的なリスク対応策や各部署の良い取組が局内に共有される、業務改善に繋がるなどの成果が出ています。もっとも、プラス面だけでなく、コミュニケーションや公益通報制度などに関して、課題がございます。

そこで令和5年度は、特に心理的安全性の高い職場環境作り、公益通報制度に対する信頼性の向上に向けた取組を充実させます。その他のことについても、内部統制のPDCAサイクルに乗って、デジタルを活用した業務改善などの視点も意識しながら、従前の取組をさらに改善し、着実に実施してまいります。

19ページです。各取組の計画について説明いたします。まず、心理的安全性の高い職場作りについてです。心理的安全性の高い職場をつくることによって、生産性の向上、業績の向上、不正の防止、早期是正、ハラスメントの撲滅が期待できます。

そこで、心理的安全性の高い職場作りのために、複数の局横断的な取組を計画しております。第一に、各種媒体を通じた情報発信です。これまで、コンプライアンスに関するメールマガジンの発信など、情報発信を行なってきましたが、令和5年度は、全ての職員が心理的安全性の高い職場の実現に向けて行動するきっかけとするために、相手を尊重しながら率直に自己の意見を伝え合うコミュニケーション方法について、メールマガジン、研修

等の機会を活用した情報発信を行います。

第二に、職場討議の充実です。これまでも職場討議を毎月実施してきましたが、令和5年度は、心理的安全性の向上を意識して、討議の際のコミュニケーションを活性化する方法を提示し、また、各職場が取り組みやすい単位での部署横断的な職場討議を全部署で実施することによって改善を図ります。

第三に、コンプライアンスケースブックの取組です。コンプライアンスケースブックについては、これまでも取り上げる事例の追加や表現方法の変更などにより改善を行ってきましたが、令和5年度においては、さらに職場の心理的安全性を検討する事例について、プレゼンテーションソフトのアニメーション効果を活用して、興味や関心を喚起するなどして改善を図ります。

次に、公益通報制度に対する信頼の向上に向けた取組についてです。公益通報制度は、不正防止、早期是正に資するものであり、内部統制システム、コンプライアンス体制において必要不可欠な制度です。

公益通報制度に対する信頼性の向上のための改善策として、第一に、公益通報制度を不安なく利用することができるよう、秘密の保持、個人情報保護、不利益取扱いの禁止についてわかりやすく説明したリーフレットなどの資料を作成し、局内全職員に周知いたします。

第二に、コンプライアンス推進研修において、公益通報制度の意義や重要性の説明とともに、秘密が保持されること、通報により不利益な取扱いはされないことなどを明確に伝えていきます。

第三に、全職員を対象とするコンプライアンス意識調査において、公益通報制度の利用を妨げる要因を把握できるような設問を設定するなどして、制度の信頼性に関する課題を把握・分析していきます。

20 ページです。新たな取組として局独自のコンプライアンス相談を実施します。コンプライアンス相談を広く受け付け、コンプライアンス上の不安、疑義、問題に対し助言を行い、業務の円滑化、不祥事の未然防止、早期是正を図ります。

21 ページです。業務レベルの内部統制の取り組みについてです。令和4年度に引き続き、令和5年度においても、職場においてリスクを洗い出し、当該リスクに対する対応策を実施してまいります。

取組の強化ポイントが二つあります。一つは、令和4年度取組分析やリスク顕在化事例に関する資料を各職場に提供することにより、職場リスクの洗い出しやリスク対策の不足の解消、また類似業務を実施する部署間でのリスクと対応策の共通化を図っていきます。

もう一つは、引き続き職場リスク評価シートに、規則、規定、マニュアルを記入する欄を設けるなどして、規則やマニュアルの整備状況の確認を促し、業務の根拠となるルールを理解と適正な業務執行の確保を図ってまいります。

取組強化ポイントを中心に、各職場の状況を内部統制推進部門において集計・分析し、そ

の結果を各職場にフィードバックします。なお、令和5年度は令和4年度の各職場におけるリスクの洗い出し結果を踏まえ、個人情報や機密情報の漏えい・紛失など、情報管理の不備のリスクに加え、業務を効率かつ効果的に遂行する上でのプロセスにおけるリスクも、重点リスクとして設定します。

また、リスク一覧に記載されているリスク項目の一つに「事件」と表現されたものがあったのですが、これをわかりやすく「要求行為」との名称に変更します。さらに個人情報の目的外利用など、リスクの具体例をリスク一覧に追記するなどして改善を図っています。

22 ページです。グループガバナンスの取組です。これまでと同様、水道局と政策連携団体の経営層との間の協議、意見交換、水道局コンプライアンス専管部署と政策連携団体のリスク管理部門との間の情報共有などにより運用を進めます。意見交換や情報共有によってリスク意識を共有し、有効なリスク対策に繋がりたいと思っています。

23 ページです。内部統制の推進体制であります。変更点はございません。

24 ページです。局横断的な取り組みと業務レベルの取り組みに対する評価につきまして、令和5年度においても、第一に各課長・所長または制度所管部署が自己評価を行い、第二にその自己評価を踏まえて職員部が独立評価を行います。

25 ページです。令和5年度の内部統制のスケジュールです。7月頃から令和5年度のコンプライアンスプログラム評価シートや職場リスク評価シートを周知するなどして、内部統制の取組を展開していきます。その取組については、来年2月頃に開催する予定のコンプライアンス有識者委員会において報告いたします。

事務局からの説明は以上です。

(幸田委員長) ありがとうございます。それでは、来年度の実施計画案について、ご意見をいただきたいと思えます。いかがでしょうか。

(菊池委員) よろしいですか。

(幸田委員長) はい、お願いします。

(菊池委員) こういうところでどんどんブラッシュアップされていくんだらうなと感じられますので、ぜひ進めていただきたいと思えますが、中でも、実務者レベルで言うと、コンプライアンスケースブックですとか、改善事例の積み上げ、積み重ねというのが、非常に役に立つ。そして、具体的な事例を全部見られる、そしてわかるということは、ベテランにとっても、見直しをかけるときにそれを開くとか見てみるというのは、日常の業務で非常に有効に活用されると思えますので、ぜひその充実もしっかり図っていただきたいと思えます。

また、コンプライアンスに関して言えば、個々の意識に一番強くアプローチするためには、例えばこういう事件を起こしてしまうとどういうことになるのかというところが具体的に想起されることが重要です。イメージとして、「これやっちゃったら、どうなるのか」という部分が、心理的に「させない」というところの根幹に関わってきますので、例えば免許更新のときに必ずビデオを見せられますが、ぜひあいつたものをちゃんと頻繁に入れていって、研修もして、例えばビデオやリーフレットなんかも作って、具体的に「こういうことになりますよ」というような、ある意味、恐怖心をちゃんと抱かせるということも、非常に小さいことですが、現場の人間にとってすごく心の中に残る部分になると思いますので、ぜひそういった取組をお願いしたいと思います。

(幸田委員長) ありがとうございます。菊池委員からは以前からもご指摘いただいているところで、具体的な事例に即した研修、それからケースブック、あと先ほどのチェックリスト、こういったものが使いやすいもの、役に立つものとして、職員に認識される、また使いやすいものになるような中身を作っていくということも非常に重要なわけですよ。こういったことも、またそれを研修で使うということも重要なことだと思います。この辺は、前からだんだんと、そういった中身あるいは研修の取組も進化しているのではないかなと私も思っているところですが、水道局の方で、現在の取組について、今の菊池委員の指摘について、ご説明あるいは補足することがありましたら、お願いしたいと思います。

(杉井コンプライアンス担当課長) 「職員の心理に働きかける」ということですが、私がコンプライアンス研修をする際には、自分が経験したこと、関与した事件について話しております。もちろん守秘義務がありますので具体的には話せないのですが、「職員がルール違反をして大ごとになった場合、こういうことになりましたよ」と心理的に働きかけることはしております。本当に人生が壊されるという悲惨なことになりますので、その点は十分に職員一人一人に理解してもらうように研修で説明しているところです。脅しばかりになるとあまりよくない面もあったりしますが、加減しながら、これからも研修等において職員の心理に働きかけていきたいと思っております。

(幸田委員長) ありがとうございます。他の委員、いかがでしょうか。はい、矢野委員、お願いします。

(矢野委員) 1点質問ですが、19ページの「心理的安全性の高い職場環境作りと公益通報」というのは、政策連携団体も含めてという理解してよろしいでしょうか。

(幸田委員長) いかがでしょうか。

(杉井コンプライアンス担当課長) 政策連携団体は、政策連携団体の独自の取組で、心理的安全性の向上について今年度、取り組んでいるところでもあります。

(矢野委員) 取組対象となっているのは、水道局だけなのか、それとも政策連携団体も含まれているのでしょうか？

(杉井コンプライアンス担当課長) 令和5年度の内部統制実施計画に基づく心理的安全性の取組は、水道局のみを対象としておりまして、政策連携団体は独自に心理的安全性の向上に向けた取組をしていますので、令和5年度実施計画、水道局の実施計画につきましては、水道局のみを対象としているものです。

(幸田委員長) おっしゃる通り、これは水道局の内部統制の実施計画ですが、ただ、グループガバナンスなどの共通の課題について、東京水道と水道局で、リスクを共有して、取組を進めていくといったことがあると思うのですが、その点はいかがでしょう、水道局。

(杉井コンプライアンス担当課長) 実務者レベルでも、例えば政策連携団体ではこのようなリスクを挙げていますということを政策連携団体の担当者から聞いております。重要なリスクは全て拾っているということは、私どもでは確認しております。全くリスクの洗い出しの手法が同一かといえばそうではないのですが、一通り網羅されているかなと思っております。そうした情報共有、意見交換は続けておりますので。その中で共通してリスク対応ができるものであれば、ともに実施していきたいと思っております。

(幸田委員長) 3ページのグループガバナンスのスライドを映してもらっていいですか。
はい。ここで、今、矢野委員が指摘された共通の課題ですね、心理的安全性とか公益通報。公益通報はもちろんそれぞれの組織で作るものなので、先ほどの内部統制の実施計画報告書の中の公益通報というのは水道局のものなのですが、確か東京水道でもそこは取り組んでいるということで、そういったものを情報共有なりグループガバナンスの中で取り組んでいくということについて、矢野委員からの指摘はそういうことかなと思うのですが、この点は水道局の方、いかがでしょうか。

(杉井コンプライアンス担当課長) 政策連携団体においてコンプライアンス委員会などを開催しておりますが、そこに私などがオブザーバー参加をして、内部通報は何件あって、事例などの説明も受けております。ですので、内部通報制度は適切に運用されているということも確認しているところでもあります。

(幸田委員長) ただ、リスクの共有とか、一緒にグループガバナンスという中で、業務についてはかなり一体的に取り組んでいきますので、そのこのところを共有し、足りないところはお互いにより良い方に合わせていくというのは必要なと思います。この点についての指摘というのは、ここには書かれてないということですかね。

(船川職員部長) 幸田先生、職員部長の船川ですが、よろしいでしょうか。すみません、シートで言うと 22、グループガバナンスの4のところを書かせていただきましたが、課長からも説明がありましたように、先生方からいただいたご意見の趣旨を踏まえて、政策連携団体の TW とは、グループガバナンスの取組の一環として、公益通報の部分も情報共有しながら、お互いにいいところは取り組んでいこうという中でこういう取組をしているというところですよ。

(幸田委員長) だから、そこを聞いて知っているというだけではなくて、東京水道の方も足りない部分はお互いに共有してより良くしていくということは、より明確にしてもらった方がいいかなという気がするのですが、矢野委員、いかがですか。

(矢野委員) 委員会がスタートしたときの問題意識が強いからなのかもしれないですが、政策連携団体の方が予定価格の漏えいをしてしまったっていうところ、孤独で仕事のプレッシャーを感じて、漏えいできる機会があって、「これは会社のためだ」という、いわゆる不正のトライアングルに陥ってしまったという課題があったということから考えると、例えば「心理的安全性の高い職場作り」は、局内だけではなく、せっかくケースブックを作るのであればそれを政策連携団体と共有化するとか、職場討議も政策連携団体と一緒にやってもいいのではないかとか、情報発信にしても、メーリングリストを社内・社外と使い分けなければいけないところはあると思うのですが、政策連携団体に対しても実施できるのではないかとか、政策連携団体に広げられるのではないかとか、こういう、ちょっとしたところからできるのではないかと思ったというところが、スタートになっている質問です。

(船川職員部長) ありがとうございます。

(幸田委員長) はい、そうですね。そういった取組をした方がいいに決まっているのではないかなということだと思います。この辺をグループガバナンスの中で取り組んでいくっていうことは、やはり明確にしておいていただいた方がいいかなと思うのですが、いかがですか。

(船川職員部長) ありがとうございます。今の先生の趣旨ですが、取組の中には、例えばケースブックの中の事例等についても、お互いに共有していいようなものをどういうふうにして自分のところに落としていくとか、そういったためにも意見交換という形で取組を進めているとご理解いただければいいのかなと思っております。ですから、やっていないか、やっているかという、やっております。その中で、先生からいただいたような話を踏まえて、お互い組織としては違う中ですが、きちんとそういう情報の共有を図りながら、いいところをお互いのところに入れていく中で、実際それを入れたものがどういう結果になっているかということも、意見交換を通じて次の取組に生かしていこうという中で、この取組を進めているという状況でございます。

(幸田委員長) わかりました。だからここの表題があるように、「グループガバナンスの強化」というところで、矢野委員のご指摘があった取組もすることによって、これは共有するというのと、フィードバックするというので、業務を一緒にやっていますので、そこはぜひ意識をしてやっていただけたらと思います。

(船川職員部長) 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。他の委員、いかがでしょうか。

(矢野委員) あと、すみません。先ほどの裏返しですが、「リーフレットを」っていうところに「等」をつけていただきたいということもあるのですが、ここでそんなにリーフレットを強調しなくてもよいかと。リーフレットだけではないということで、例えばポスターだったり、動画だったり、メーリングリストだったり、名刺大の小さなカードにするとか。とあるところに行ったら、トイレに公益通報の連絡先が貼ってあったり。色々な伝達の仕方があると思うので、ここでいきなりリーフレット、赤で下線っていうのも、なくていいかなって思いました。

(幸田委員長) ご指摘ありがとうございます。先ほどもそういった意見がありましたので、リーフレットに限らず、様々なツールを使って行っていくということは、表現も含めて修正・検討いただければと思います。

それから、グループガバナンスの強化のところも、水道局のやっている取組とは別に矛盾はしていないと思いますし、そういったところをこれからより強化していくことを令和5年度の実施計画に書いているので、矢野委員の指摘も踏まえて、少し中身についての表現なども検討いただければと思います。今日の議論を踏まえて、ぜひ水道局の方で検討いただければと思うところであります。よろしく願いいたします。

他、いかがでしょうか。

(中西委員長代理) よろしいでしょうか。

(幸田委員長) はいどうぞ、中西委員長代理。

(中西委員長代理) 全般的には、本当に、内部統制のサイクル、PDCAのサイクルが回ってきているかなと思います。で、ちょうど矢野委員がご指摘されたようなところも、ちょっと気がついたところではありました。

で、グループガバナンスについて、今かなり議論がありましたが、やはり関係を構築していく、継続的に関係を構築していくということによって、何かあったときの対応等につきましても、迅速かつ適切な対応がとれるかだと思います。有事に協力できるかどうかというのは、平時に協力しているかどうかというところが大きなポイントになるかだと思います。

それから、もう一つ議論に出てきました、心理的安全性のお話ですね。今後、受け取る側の方にきちんとと言える能力についても、研修等あるいはいろいろな機会、指導等と言っただければと思います。いろんな研究がありますけれども、なかなか「日本人」で一括していいかどうかわかりませんが、外に出すことをためらうパーソナリティとか条件とかがありますので、それを克服して、ちゃんと言ってもいいんだよ、と。きちんと言い出す方の能力とか教育についても、やっていただければと思います。

そういう意味では、先ほど、菊池委員から恐怖喚起の意味での情報提供というのもありましたが、単に恐怖喚起のみだと、何かをやらかす気配があったとき、やらかしてしまったときに言えなくなってしまうので、まずはやらないこと、次に何かやってしまいそうになったり、やらかしてしまったときには、どのような対応をとればいいのかということセットで情報提供していただくような形にさせていただければと思います。やらないのが一番ですが、どうしても人間の心理は微妙なところがありますので、そこを理解した上で、そうした場合にはこのような形で対応しましょうというところを明確にさせていただくような情報提供をしていただけるとありがたいかなと思います。

(幸田委員長) ありがとうございます。今おっしゃられた通りで、やはり言い出す方、それから受け取る方もちゃんと応答することによって言い出しやすくなるというサイクルが生まれますので、組織としての風通しの良い職場ということがよく言われますように、そういったところを実現していかないと、内部統制の実質的な効果を図れないと思います。それと、今、中西委員長代理がおっしゃられましたように、いわゆる報告文化っていうかですね、ヒヤリハットの段階で報告をすると。これはよく言われるように、JR西日本のように、報告をしたら怒られて、草むしりをさせられるっていうと、報告できなくなって、事故が起き

て、100人以上死んじゃったということに繋がるわけですので。やはり、そういう「言い出しやすい職場」ということと、あとやはりヒヤリハットの段階で報告をする、ということですね。これもよく言われる「高信頼性組織」ということ、あるいは報告しやすい風土、組織文化ですね、そういったところを実現していくということをぜひ意識していただきたいと思います。

水道局から何かコメントございますか。

(杉井コンプライアンス担当課長) 心理的安全性の高い職場環境作りのためにコミュニケーションの方法を考えなければならないということで、単に心構えだけではダメなのかなと私は思っております、テクニック、スキル、技術を職員に伝えていく必要があるのかなと思います。ですので、意見を言う際には、こういうルールで、このような言い方をするというなど、具体的な技術を伝えていく必要があると思っていますところ。

(幸田委員長) ありがとうございます。松山委員お願いします。

(松山委員) この計画については、本当に着実に少しずつ進歩しているなと思っていますので、こういう形でブラッシュアップを続けていただければと思います。そういった中で、今回の計画の中で、例えば、公益通報の問題だったり、心理的安全性を高めるための取組であったりといったところが、委員会からの指摘も受けて非常に積極的に取り組んでいただいていると理解しております。

そういったことで、先ほどの内部統制評価報告書を見ると、あの中で報告されていたのは、公益通報の窓口の信頼性がとても低かったということに加えて、組織間コミュニケーションのところもかなり低い。しかも、このコミュニケーションが「そう思わない」という方が結構、「どちらかといえば」じゃなくて「そう思わない」という。それは三択でアンケートを取ったからという話ですが、かなりはっきりと目立つ状況になっています。先ほど局からの報告でも、「事業所からの相談に本部の方がなかなか対応しきれないのではないか」というご意見も出ていたと聞いておりますので、グループ間、特に本庁と事業所間の協力関係・連携といったところについての取組も、ぜひ力を入れてやっていただきたいと思います。

で、職場討議といった形もありますけれども、20ページ目の「その他」の中で、「従前の取組をさらに改善し、着実に実施」とまとめられていますが、このコミュニケーションの活性化については、データとしてやや低いということをぜひ認識していただいて、取り組んでいただきたいなと思います。

グループガバナンスのところも、本庁と事業者の間の距離があれば、水道局と政策連携団体の距離も当然出てきてしまうと思いますので、そのあたりの距離の詰め方を意識していただきたいというのが1点、要望でございます。

あともう一つは、局横断的な取組のあり方のところで、21 ページ目あるいは 24 ページ目に書いてあるのですが、基本的にこの内部統制の仕組って、現場に問題点を洗い出して、それを何か集約して、分析して、フィードバックという流れできているのですが、21 ページ目の PDCA の C のところにある「内部統制推進部門の関わり」のところ、職場で洗い出したリスクなどを集計して分析するという作業も当然必要なのですが、局全体として、リスク評価などをいろいろやった分析結果を P の段階である程度ポイントとしてフィードバックして意識付けをするってところ。そこは現場だけでは見えない、見落とししてしまいがちなリスクを客観的に洗い出して、例えば水道局以外の他社の不祥事例とか、あるいは法令とかガイドラインとか、あるいは世間の目がもっと厳しくなっているといったところを職場の方にもっとフィードバックするとか、そういったところのもっと最初の段階の意識づけのサポートもすごく重要なので、21 ページ目の C の中に書いてある①②という取組ポイントの、各職場の取組を集計・分析して、分析結果情報をフィードバックするという以外に、※で書いてある各職場の P のところに、実施前の意識づけやサポートの実施と書いていただいている部分にも、ぜひもっと意識的に取り組んでいただくといいのではないかなと思います。この※のところも、※からいずれ昇格していただきたいなと思います。

(幸田委員長) ありがとうございます。この表は大変重要ですよ。この内部統制推進部門がコアになって、評価をフィードバックする。あるいは組織間コミュニケーション、現場と管理部門、それからグループガバナンス、いずれについても、この内部統制推進部門が中心になって、そういったサイクルを回していくということが非常に重要だと思います。

今の松山委員の意見について、水道局はいかがでしょうか。

(船川職員部長) 松山先生のご意見、私どももごもっともだと考えております。実は今回、令和 5 年度の実施計画を作るにあたりまして、昨年度中の後半に、こういった情報を集めた中で、その情報を実際に各職場の方にフィードバックするということを試行的にやり始めました。そういうものを踏まえて、令和 5 年度はきちんとこの計画に載せた上で、それを回していこうという取組です。

それを、松山先生のおっしゃる通り、自分たちの事例だけではなくて、民間の事例なども集めて、今後そこに一緒に載せて、気づきも含めて職場全体で共有する中で、次のサイクルを回していくというプランを作っていくとか、リスクの洗い出しに役立てるなどの取組を進めていきたいという趣旨で、令和 5 年度に計画化したという状況でございます。

(幸田委員長) ありがとうございます。この図がちょっとわかりにくいのかもかもしれませんよ。というのは、C、局全体の PDCA サイクルを回していく中で、内部統制推進部門が評価をして、そこから実際の改善策 A に行って、各職場の P に反映させていくというサイ

クルだと思えます。よく言われることではあるのですが、PDCA サイクルって言いますが、C からスタートして、内部統制のサイクルを回していくっていう、いわゆる CAPDo（キャップドゥー）ということですね。こういうサイクルの核になる、ということです。だから、この内部統制推進部門の C からスタートしたサイクルが、各職場の P に反映していくということです。この P をこの図のこの場所で大きく書くというのは、サイクルとしては変な感じがするので、ちょっと工夫が必要かなという気はします。趣旨は局の方も松山委員の言われるのも別に違ってはいないのですが、図としてはちょっと工夫が必要かなと思ったのですが、中西委員長代理、この点はいかがですかね。

（中西委員長代理） 私も、図はやっぱり整理した方がいいかなと思います。せっかくここまでまとめていただいているのであれば、実際のプロセスごとに、PDCA のプロセスにどのように当てはまるのかということを書いた方が誤解は少ないし、実際、これからそれをもとに現場も局も取り組んでいくと思いますので、今の段階で変えておいた方がいいのかなと感じます。

（幸田委員長） やはり改善に繋がっていくということが大事なので、外部評価からスタートする CAPDo が重要だと思います。

（中西委員長代理） そうですね。はい。

（幸田委員長） ということで、その辺のサイクルがもう少しわかるような図にした方がいいかなという気がしますね。今の松山委員の意見もそういうことかなと思いますけど、そういうことですよね。

（松山委員） はい。おっしゃる通りです。さらに 24 ページ目の取組のところ、「職員 1 人 1 人が実施」のところから、業務レベルの取組、リスク洗い出し、局横断的な取組、職場討議みたいなので始まっていますが、職場で検討していくと、職場でぐるぐる回して、内部統制推進部門っていう横断的な部分をつかさどる人たちがもうちょっとコミットしているのであれば、そこがもう少しわかった方がいいのかなと思います。なおかつ、グループ横断的な取組というのが一つの大きな課題になっているので、もし取り組まれているのであれば、そこをもう少し明確にした方がいいかなと思います。この 24 ページ、さっきの 21 ページ目を見ると、あたかも何か職場の中で PDCA を回して、内部統制推進部門が横で分析・集計して、その結果をフィードバックしているだけみたいに見えてしまったものですから、横断的に取り組むということをもう少しはっきりしていただいてもいいかなと思いました。

(幸田委員長) ありがとうございます。おっしゃる通りで、内部統制評価部門の役割は非常に大きいですし、組織の中における内部統制評価部門の役割ということは、より明確になるように少し工夫していただければいいかなと思います。ありがとうございます。

それでは羽根委員、いかがですか。

(羽根委員) 前半の中でご意見が出てきたと思うのですが、AIの活用については全然触れられていないのですが、こちらについて、水道局の方ではどんな取組を検討されているのでしょうか？

(幸田委員長) 水道局、ちょっと説明していただいてもいいですか。

(杉井コンプライアンス担当課長) 水道局におきましては、例えば浄水場において薬品を注入する作業において、これまで熟練した職員の経験をAIに読み込ませて、その薬品の注入するタイミングとか量とか、そういうことをAIにさせるという動きを進めております。その他、東京都全体として対話型人工知能の活用に向けて検討を重ねており、東京都全体でするので、もちろん水道局も含まれるということでもあります。

(幸田委員長) ありがとうございます。デジタル化、それからAIの活用ということで、ぜひこれは取り組んでいく必要があると思います。それは今、お話がありましたように、東京都全体の取組、デジタル局とか企画部局の取組ともよく連携するということも必要だと思いますので、その辺についても少し意識して書いていただくといいかなという気はいたしました。羽根委員、以上でよろしいですかね。はい、ありがとうございます。

あと一点、皆さんのご意見については、私も全く同意見ですが、触れられなかったものとしては、コンプライアンス相談の実施というものを今年度から取り組むということで、これが新規の取組になっています。これも非常に重要で、風通しの良い職場、組織風土についての改善にも繋がっていく、またそういったことを通じて、職員が意見を出しやすくなる、あるいは内部通報しやすくなるということにも繋がっていく、非常にいい取組だと思いますので、これは特に新規ですので、ぜひ期待したいと思っています。

だいぶ時間も経ってききましたけれども、令和5年度の実施計画案について、基本的な方向性については、委員の皆様方いずれも賛成ということだと思いますが、表現的なところで、あるいは図も含めて少し工夫するという意見がありました。有識者のこれまでの内部統制についての取組を踏まえた貴重な意見だと思いますので、水道局の方で少し検討していただければなというふうに思いますが、水道局いかがでしょうか。

(杉井コンプライアンス担当課長) いただきましたご意見を踏まえて、PDCAサイクル

の図のあり方などにつきまして、事務局内で協議してまいります。ご意見ありがとうございました。

(幸田委員長) ありがとうございます。あと、「等」を加えるとか、いろんなツールを使ってできるだけ浸透させていくとか、いくつか意見がありましたので、ぜひ検討していただいて、基本的な表現のあり方については、水道局の方で直していただいて、委員長、私の方に一任していただくというようなことでよろしいですか。

メール等もありますのでできるだけ共有はしたいと思いますが、そういう形で、実施計画書の案については基本的には「承認」ということでよろしいでしょうか。委員、いかがでしょうか。よろしいですか。

はい。それでは、追加の意見はないようですので、今までいただいた各委員の意見を踏まえて、令和5年の実施計画案について若干修正していただいた上で、基本的な内部統制の取組については承認ということで、今までの取組については水道局の大変なご努力もありまして充実・強化してきていると我々も評価しておりますので、今年度も着実に進めていただければというふうに思います。よろしく願いいたします。

本日予定していた議事は以上ですけれども、各委員の皆様、他に何か議事外のことを含めてご発言がありましたらお願いしたいと思います。いかがでしょうか。

(菊池委員) すみません、1点だけよろしいですか。

(幸田委員長) はい、どうぞ。

(菊池委員) 先ほどの「恐怖」という言葉、強い言葉ですが、実際に自分自身が目の前で悲劇を見たのでそういう言葉遣いになってしまったのは非常に申し訳ないのですが、意図するところはもちろん萎縮させるのが本意ではないので、さじ加減もちゃんと考えていただければと思います。要するに、現場で言うと、「こういうことが起きていて、こういうことをやったら、こういうことになる」とか、本当に具体的なところが見えてくると、個々にすんと腑に落ちるとというのが当然のことです。非常に小さい話になりますが、結局はその積み重ねにしかならないものだと思っています。PDCAの中でのフィードバックも非常に大切だということも先ほどありましたので、そういう場合に、具体的な例で示していただくと、職員がすんと腑に落ちていく、風通しが良くなっていくというような風土も作ってくれると思いますので、ぜひお願いしたいと思います。

(幸田委員長) ありがとうございます。今おっしゃられた通りで、具体的な事例で、これは現場を持っている水道局ならではというところで、職員一人一人にすんと落ちるとい

うことが重要だと思います。何か恐怖心を与えるというのは逆効果になるというのは先ほど中西委員長代理がご指摘された通りで、それが目的ではなくて、具体的な事例で本人自身がそこを理解するという意味だと私も受け取らせていただいております。そのところは、今菊池委員からちょっと補足がございましたが、水道局を含めて十分理解をしているというところかと思えます。

他、よろしいでしょうか。よろしいですか。今日は、令和5年度第1回の委員会ということでございました。令和4年度内部統制評価報告書について議論をさせていただいて、委員の意見として意見書を集約させていただきました。それを踏まえて、令和5年度の実施計画についても、多角的に議論させていただきました。それぞれの項目については改めて申し上げますが、職場自身がこの内部統制を通じてより良い職場になって、また都民の意見も踏まえたより良い水道事業ができるようになっていくことが究極の目的です。その中の項目として内部通報とかグループガバナンスなどの取組がされているということで、より充実した取組を1年1年積み重ねていくということで、令和5年度の実施計画について、今日の議論を踏まえて、ぜひ水道局、内部統制推進部局を中心にして取り組んでいただければと期待するところです。

今日の議論、評価報告書と今年度の実施計画ということで、非常に重要な議論を各委員からしていただいたと思います。ありがとうございました。

それでは、以上で私の進行は終わりにさせていただき、事務局に進行をお返しさせていただきますと思います。どうもありがとうございました。

(船川職員部長) ありがとうございました。幸田委員長を初め、委員の皆様、本日は長時間にわたり、本当にありがとうございました。委員の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きます。また、本日の議事録および資料につきましては、後日公開させていただく予定でございますので、ご承知おきください。

なお、今後の予定につきましては、事務局より別途ご連絡させていただきます。

以上をもちまして令和5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終了させていただきます。本日はありがとうございました。