

令和5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6年2月5日(月) 15:00~16:30

場所 東京都庁第二本庁舎 22階 22C 会議室

(船川職員部長) それでは定刻になりましたので、ただいまから令和5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。委員の皆様にはご多忙のところご出席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) 西山でございます。本日はお忙しい中ご出席をいただきまして誠にありがとうございます。本日は、今年度の内部統制の取組状況について、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繋げていきたいと考えております。

本日の議事ですが、1点目の内部統制の取組状況では、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、職場リスク評価の取組状況について報告し、さらにグループガバナンスの強化に向けた取組について、東京水道グループとしての情報共有、連携の実績について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、心理的安全性の高い職場環境作りに向けた取組状況と併せて、職員への意識調査を踏まえた心理的安全性の状況の検証につきまして説明いたします。

限られた時間ではございますが、委員の皆様の忌憚のない率直なご意見を頂戴できればと存じます。本日はどうぞよろしくお願い申し上げます。

(船川職員部長) それでは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、公開で進めさせていただきます。

次に会議資料について説明をさせていただきます。資料は、会議次第、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5年度第1回の議事概要ですので、ご確認いただければと思います。

また、委員の皆様におかれましては、ご発言される際はマイクをオンに、それ以外のとき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っております。どうぞよろしくお願いいたします。

(幸田委員長) はい、了解いたしました。それでは、まず第1点目の議事「内部統制の取組状況」について、事務局から説明をお願いいたします。

(成廣コンプライアンス担当課長) 説明資料1ページ「本日の議事内容」をご覧ください。1点目の議事「内部統制の取組状況」として、三本柱と言われる3つの取組をしています。1つ目の柱が局横断的な内部統制、2つ目の柱が業務レベルの内部統制、3つ目の柱がグループガバナンスの強化です。今から、それぞれの取組の概要をご説明します。

今回は中間報告なので、集計・分析の途中経過になりますが、有識者委員の皆様からご意見を伺うことで、令和6年度に向けた準備を進めていきたいと思っています。

2ページをご覧ください。局横断の内部統制の取組としては、2種類の調査を実施し、集計・分析しています。

1つ目が、コンプライアンスプログラム評価シートによる調査で、管理職である課長級職員を対象に顕名で行い、回答数は118で、100%の回答率となっています。自由記載欄にある好事例や課題認識にも着目しています。

2つ目が、コンプライアンス意識調査で、全職員を対象に匿名で行い、回答率は70.7%となっています。昨年度の回答率は73.1%だったので、2.4%下がってしまったのですが、それでも7割以上の方にご協力いただきました。

管理職による自己評価の場合、数値が高くなる傾向にあるため、全職員による意識調査と比較することで、より実態が見えてくるものと考えています。また、書面調査だけでは具体的な状況がわかりにくいいため、管理職の職場を訪問しヒアリングも行っています。今年度は、今日まで11名の方にお話を伺い、今後も実施予定です。

ここでスコア化について説明します。四択設問の場合に4点満点で点数を振り、中間点を2.5点とし、中間点より高ければ内部統制が機能し、良い組織風土になっていると形式的に評価しています。ただし、質問内容によっては点数が上がりにくいものがあります。また、昨年度の調査結果と比較できるよう、昨年度の点数を括弧書きで下に入れてあります。質問や回答の表現を大きく変更した質問、今年度追加した質問については比較ができないため、横棒であるバーを入れてありますので、ご注意ください。なお、二択設問の場合は、点数を振っていません。

それでは、コンプライアンスプログラム評価シートの集計・分析結果を説明します。3ページをご覧ください。時間の関係で全て説明できませんので、設問分析の概要の一部、各職場における有効な取組事例の一部についてご説明します。なお、分析の概要のうち、課題に繋がるようなコメントは下線を引いています。まず、「1 行動基準の浸透」については、職員に概ね浸透していると評価でき、有効な取組としては、「業務マニュアル、業務フローの整備及び確認を徹底することで、各担当業務を常時見直し、改善する取組を実施している」という事例がありました。

4 ページに進みます。「2 基本法令の理解促進」については、研修や職場討議などを通じて職員に理解されていると評価でき、コンプライアンスケースブックの活用も進んでいます。有効な取組としては、「ケースブックの事例に職場の実態に合わせたアレンジを加えて、職場討議で活用している」という事例がありました。

5 ページに進みます。「3 コミュニケーションの活性化（1）職員間の職場討議」については、日常的なショートミーティングがほとんどの職場で実施され、毎月の職場討議は全ての職場で実施されていました。今年度は、担当や課の垣根を越えた部署横断的な職場討議も全ての職場で実施されました。毎月の職場討議は、水道局の特徴的な取組の一つで、他の局から異動してきた方は驚かれるようです。有効な取組としては、「職場内で自分は伝えたつもりが相手に伝わっていないといったことが起きたことから、情報伝達を題材にした討議テーマを管理職がオリジナルで作成し、伝言ゲームも取り入れた職場討議を実施した」という事例がありました。

6 ページに進みます。「（2）職場内のコミュニケーション①日常的な情報共有・意見交換」については、概ね問題ないと評価できるものの、窓口や現場出張を主な業務としている職場においては、「多くの職員が揃っての情報共有・意見交換の機会を設定することに苦慮している」という職場も一部ありました。有効な取組としては、「休日・夜間にトラブルが発生した際には、LINE WORKS を活用した報連相が定着している」という事例がありました。

7 ページに進みます。「②会議の場における自由な発言」、「③ミスや失敗の相談」については、会議の場においては、発言する職員が偏る傾向が一部あるものの、総じて自由に発言できており、また、日頃から職員同士でコミュニケーションを取り、相談しやすい組織風土が醸成されている、組織一丸となって解決できているという職場が相当程度ありました。有効な取組としては、「ミスや失敗があっても、管理職から責めたり深刻な表情を浮かべたりせず、解決策を建設的に話すようにしている」という事例がありました。

8 ページに進みます。「④前例や実績がない提案の歓迎や挑戦の推奨」については、全ての職場で歓迎や推奨はしているものの、業務を手順通りに正確・確実にこなすことを優先する意識やミスや遅延は許されないといった意識が職員に根づいているため、新たな挑戦には結びつきにくいといった意見もありました。これは安定供給が求められる水道事業の特性もあると思われます。有効な取組としては、「課・所内全体で『新しいことにチャレンジをすれば、ある程度のミスはつきもの』という意識が浸透しており、PDCA を回し、振り返りを行うことで、改善していく体制ができている」という事例がありました。

9 ページに進みます。「⑤職員同士の連携による失敗へのフォローについて」は、全ての職場で「対応ができている」となりました。有効な取組としては、「ミスやトラブルに対して、担当を越えた協力体制を組むなど、柔軟に対応ができている」という事例がありました。

10 ページに進みます。「（3）組織間のコミュニケーション」については、本庁系列部と事業所の意見交換は、リモートも活用し、活発に行われています。一方で、「資料作成や作

業等の依頼が一方通行である」、「本庁からの指示の背景について説明がない」等、双方向のコミュニケーションへの課題認識を持つ意見も一部ありました。有効な取組としては、「本庁事業所間の担当課長代理会においては、本庁からの一方的な伝達ではなく、各事業所が抱えている課題などの報告も行なっており、各現場の課題が共有されている」という事例がありました。

11 ページに進みます。「4 公益通報制度の適正な運用」については、各職場において公益通報制度の説明を行なっており、その存在意義や重要性は職員に理解されていると評価できる一方で、「告げ口のようなネガティブな印象を抱き、制度を利用することに抵抗がある職員も存在する」といった意見も一部ありました。有効な取組を3つ紹介しますと、「決裁箱の中に常に公益通報のチラシを入れている」、「昨年度、職員に公益通報制度が信用されていないという課題を掲げられていたことから、意見交換の際に公益通報制度について補足説明を行なった」、「中古自動車販売会社の事案を反面教師として説明した」といった事例がありました。

12 ページに進みます。「5 危機管理対応」については、不祥事とは何か、不祥事が発生した際の対応手順は、職員に理解されていると評価できます。有効な取組としては、「工事や委託の受注者との初回打ち合わせの際に、受注者に対し、さぐり行為や贈答飲食等の不正行為の防止について、管理職自ら直接指導している」という事例がありました。

以上がコンプライアンスプログラム評価シートの集計・分析の説明です。

次に、コンプライアンス意識調査の集計・分析について説明します。

13 ページをご覧ください。コンプライアンス意識調査の結果の一部を記載しています。コンプライアンスプログラムの浸透度に関する質問の点数は概ね高く、先ほど説明した管理職による自己評価である評価シートの結果とも概ね整合しています。他方、組織間コミュニケーションと公益通報制度に関する質問の点数は、中間点の2.5点は上回るものの他の質問に比べて低くなっています。管理職の認識と管理職以外の職員の認識とがずれている可能性が高いと思われます。

ここで、以前から有識者委員からも課題として指摘されている公益通報制度について詳しく説明します。「コンプライアンス違反やハラスメント等を上司や同僚に報告・相談しても解決しない場合、水道局や都庁の内部通報（公益通報）制度を利用しますか？」という質問に対し、304人が「どちらかと言えばそう思わない」と回答し、124人が「そう思わない」と回答しました。

合計した428人の方に深掘りする質問をしています。14ページのQ1に進みます。内部通報の利用をためらう理由について複数回答可能で質問したところ、「解決しないと思う」が53%、「億劫に感じる」が31%、「自分にメリットがないと思う」が29%、「利用すべき案件かわからない」が27%となっています。

再度 13 ページに戻ります。「コンプライアンス違反やハラスメント等の相談先として、水道局や都庁の内部通報（公益通報）窓口を信頼していますか」という質問に関しては、371 人が「どちらかと言えばそう思わない」と回答し、143 人が「そう思わない」と回答しました。

合計した 514 人の方に深掘りする質問をしています。14 ページの Q2、Q3 に進みます。まず、内部通報窓口を信頼していない理由について、複数回答可能で質問をしたところ、「通報しても適切な調査や是正措置が行われなと思う」が 58%、「不利益取扱いまでは受けないうにしても、通報したことが職場に伝わると思う」が 55%と、いずれも高い割合になっています。また、「通報したことが窓口担当者から漏れ、不利益取扱いを受けると思う」が 38%、「通報したことが人事担当部署に共有され、不利益取扱いを受けると思う」が 37%、「通報後の手続きが不明瞭だと思ふ」が 34%と続きます。

さらに同じ対象者にそのような回答をした理由として複数回答可能で深掘りする質問をしたところ、「何となく不安に思ふ」が 71%、「そのような話を知人・友人・ニュース等で見聞きしたことがある」が 16%、「そのような経験談を他の職員から聞いた」が 14%、「そのような経験談を自分がしたことがある」が 5%となっています。回答してくださった方の自由記載によれば、ハラスメント関係と思われるものが多くありました。今後の詳しい分析を踏まえての検討にはなりますが、改善策が必要だと考えています。

なお、今年度既に行なった改善のための取組についてご紹介します。15 ページに進みます。公益通報制度の信頼性向上に向け、コンプライアンス推進担当として、今年度に 4 つの取組を行いました。1 つ目は全職員向けメールマガジンでの情報発信、2 つ目はリーフレットのリニューアル、3 つ目はコンプライアンス推進研修での解説、4 つ目は相談の敷居を下げるためのコンプライアンス相談の実施です。

リーフレットに関しては、有識者委員のご意見を踏まえ、まず安心感を与えるため表面に「安心して通報してください」というメッセージを記載し、一目見たときのわかりやすさを意識して、表面に相談先を大きく記載しています。また、表面に通報によって職場が改善され、良い組織になるというメリットを記載しました。さらに、個人情報保護、秘密の保持、不利益取扱いの禁止をわかりやすく記載しております。裏面には、通報後の流れを具体的に記載しています。最後に、表面・裏面を通じてですが、明るい印象のデザインにしております。このようにリニューアルして、昨年 12 月以降、職場研修に合わせて全職員に配布しました。

昨年 11 月から 12 月に行ったコンプライアンス意識調査では、今年度の取組の効果はあまり表れていないと思われませんが、今後の調査結果の変化に注意するとともに、今後の改善策を検討し、進めていく予定です。

局横断的な内部統制の取組に関する説明は以上で、ここから 2 つ目の柱である業務レベルの内部統制の取組について説明します。

16 ページをご覧ください。各職場で洗い出した職場リスクとその対応策を「職場リスク評価シート」に記載していただき、それを集計・分析しています。評価シートの書式は統一しているものの、どのようにリスクの洗い出しや対応策を実施するかは各職場の判断に委ねており、ボトムアップ的な取組でもあります。

16 ページの表は、令和5年度のリスクの分類や分類詳細別の件数を記載し、令和4年度と比較しているものです。まず、リスク全体の件数に着目すると、令和5年度は局全体で2,899個のリスクが計上され、令和4年度より363個増加しました。なお、令和5年度は、このリスクの分類について、リスクの新規項目化と重点リスクの設定をしています。

リスクの新規項目化は、ピンクの網掛けになっている箇所、令和4年度に各職場で「その他」に多く挙げられていたリスクで、他の職場でも当てはまりそうなものを書式の細分類に入れることで、他の職場でもリスク計上しやすくしました。

重点リスクの設定は、赤枠を入れている部分で、「1 書類情報の管理」は以前から重点リスクにしていたが、「7 プロセス」を重点リスクとして追加し、より意識してリスクを計上していただくようにしました。

リスクの件数が多ければ良いというわけではありませんが、リスクの新規項目化、重点リスクの設定、この後の資料で説明する取組強化ポイントを設定することで、各職場で積極的にリスクの洗い出しをしてくださり、その結果、令和5年度の局全体のリスク件数が大幅に増えたのではないかと、肯定的に受け止めています。

17 ページに進みます。令和5年度は、職場リスク評価シートを作成する上で意識していただきたい点を「取組強化ポイント」としてまとめ、周知しました。以下、その目的、内容、結果、今後の取組について記載しています。

目的、内容は、他の職場のリスク等を参考に、自らの職場リスクや対応策に不足がないか確認し、解消することです。そして、対応策検討の際、その根拠となるルールを確認するように促すことで、マニュアルを含めたルールへの理解度が高まり、業務をより適切に執行できると考えました。

取組強化ポイントの結果については、各職場における洗い出し水準の底上げに繋がり、ルールの可視化が進んだと評価できると思われます。他方、リスク洗い出しや対応策の整備状況には、職場ごとにばらつきがあるという課題も見えてきました。

そのため、今後の取組としては、まずは令和5年度のリスク評価の集計・分析結果を局内にフィードバックします。さらにリスクの分類別一覧の改善や、令和6年度の職場リスク評価シート作成の際に各職場で利用していただけるよう、系列別の標準リスクを作成する予定です。

18 ページに進みます。18 ページ、19 ページは、令和5年度のリスク評価をお願いする際にガイドブックとして利用していただくため各職場に配布した「取組強化ポイント説明

資料」からの抜粋で、令和4年度の洗い出し結果から、参考になるリスク対応策をまとめたものです。特に気をつけていただきたい点には下線を入れています。

20 ページに進みます。こちらは、取組強化ポイント設定によってリスク認識と対応方法について平準化・共通化が図られた結果を例示した表です。例えば、「個人情報を含む電子データや紙資料の紛失」というリスクに対して、電子データにパスワードをかけ共有フォルダ内で保管する、紙資料を施錠できる保管棚で収納するなどの対応策について、局内全般で共通化が図られました。

21 ページに進みます。取組強化ポイント設定によってマニュアル等整備状況の確認が進んだ結果を示す表です。令和4年度と令和5年度を比較すると、マニュアル等があるリスク数もその割合もいずれも増加しています。表に記載はありませんが、より細かく見ていくと、契約や積算業務、なりすましや交通事故、さぐり行為といった事象に対して、ルールの認識度が高い傾向がわかりました。

業務レベルの内部統制の取組は以上になります。

22 ページをご覧ください。3番目の柱であるグループガバナンスの強化に向けて、水道局と政策連携団体との情報共有・連携を推進しています。具体的には、22 ページ・23 ページに記載したとおり、会議を開催して経営層の情報共有・連携を進めたり、局長と政策連携団体の監査等委員との意見交換を実施したり、局のコンプライアンス専管部署がグループ内のコンプライアンスやリスク管理に関する会議に出席して意見交換したりしています。今までは経営層や管理職が中心でしたが、令和5年度は、管理職ではない担当者の間でも情報共有・意見交換を行い、より幅広い連携、顔が見える関係作りに取り組んでいます。

24 ページをご覧ください。これまでお伝えした内部統制の3つの取組状況をまとめました。令和5年度末に向けて、各取組を着実に実施するとともに、今後の課題を明らかにすることで、令和6年度に実施すべき取組の方向性について検討を進めていく予定です。

説明は以上になります。

(幸田委員長) ありがとうございます。だいぶ内部統制が定着してきて、より具体的な形で業務に反映する取組が進んできた印象がありますが、委員の方からご意見、ご感想をお聞きできればと思います。中西委員長代理、いかがですか。

(中西委員長代理) 先ほど委員長がおっしゃられたように、少しずつ内部統制が定着してきているのかなと感じました。こうしたデータを経時的に取っていただいて、その変化、トレンドを見ていただくことが重要だと思います。

取組の好事例などをご紹介されていますが、課題の見せ方が少しわかりづらかったところがありますので、もう一度課題を整理していくといいと思います。

現場でなかなか一堂に集まる機会がないという悩みについては、複数回あるいは定期的な形式で共有していくと良いと思います。また、本庁との関係の中で一方通行的な印象があるという点は、背景を十分に説明していくことが重要であると感じました。

公益通報者の保護については、内部通報窓口がしっかりしていても、他の窓口の仕組が揺らいでいると、どうしても局全体として公益通報者保護の仕組について理解していただけないのかなと感じましたので、ぜひ課の通報窓口と協調して、局全体のレベルを上げていただければと思いました。

現場の方々の意見等についても、これから比較していただければと思います。

リスクの分類等については、もう少しわかりやすく、現場でコントロール可能な形に整理すると良いと感じました。マニュアル化が進んでいますが、一方でマニュアルが複雑になってしまうと、また別の問題が生じますので、ご検討いただければと思います。

全体のグループガバナンスについては、現場レベルで顔が見えることは非常に重要ですので、ぜひ今後とも取組を広げていっていただければと思います。

以上です。

(幸田委員長) ありがとうございます。矢野委員、いかがでしょうか。

(矢野委員) 私も中西委員長代理と同じような感想を持っており、だんだん地に足がついてきて、改善が図られていると感じました。

中西委員長代理のご発言とも重複しますが、意識調査の公益通報に関する結果について、「なんとなく不安」という回答が多いのは、「調査中に多くの人にヒアリングする過程で、自分が通報したことが発覚してしまうのではないかと考えている人が多いと思われるので、そのようなことがないということをもっときちんと訴えていく必要があると思います。また、「3か月見続けると、1つの風景となってしまう、全く意識に残らなくなる」とよく言われているので、同じ内容であっても、少しずつポスターやチラシを変えるなど、イメージ作戦をひたすらやっていく必要があるかと思います。また、国の省庁でも取引先に対して公益通報を周知徹底しているかについて聞き取り調査等しているのと同様に、政策連携団体に対しても、「公益通報制度があるので、もしも不正を見聞きしたら、東京都へ連絡してください」と伝えていかないといけないと思います。

グループガバナンスについて、政策連携団体と担当者レベルでコミュニケーションを図ったことは一つ前進であると認識しているのですが、年に1回、2回では足りないと思います。政策連携団体の方から「自分たちはどうせ下請けなのだ。」と思われるようならば、それはグループ経営として問題があり、政策連携団体の方にも「自分たちは東京都の水道事業という社会にとって大事なインフラを担っている一員である」という認識を持っていただく必要がある。パーパス経営の推進や、組織の存在意義、エンゲージメントを高める取組で、



政策連携団体の担当者レベル一人一人に対しても訴えかけていただきたいと思います。組織が別なので難しい面もあるかもしれませんが、取組を進めていただいて、自分たちの職務意義、存在価値を知らしめていただきたいと思います。

内部統制については、マニュアル化も進んでいて取組が前進していると感じたのですが、慣れてくると、だんだん形式的にチェックだけして意識が薄くなっていく傾向があるので、業務フローが変わるごとに見直しもしなければなりませんし、中西委員長代理がおっしゃったように、手続きだけがやたらと増えるのも問題ですので、見直しをかけて減らしていく必要があると思います。ある程度テーマを絞り、広く薄くではなく、メリハリをつけて内部統制を進めることによって、意識づけを図ったり、毎年の恒例のように思われないようにしたりすることも大事だと思います。

以上です。

(幸田委員長) ありがとうございます。今、中西委員長代理と矢野委員から指摘あったことについて、局の方からご意見あるいはご説明等あればお願いします。

(成廣コンプライアンス担当課長) 貴重なご意見をいただきまして、ありがとうございます。内部通報については、皆さんがどこに不信感を持っているかについては、今後分析結果も見ていきますが、課題があることは確かですので、今日いただいたご意見も踏まえて、改善策を検討していきたいと思います。

リスクの分類については、今後モデルリスクを作り、フィードバックしていくなかで、現場の過負担にならないように、かつ形式的にならないように、気をつけていきたいと思いません。

政策連携団体への内部通報の周知に関しては、政策連携団体に限らず、「事業者の皆様へ」というチラシを契約時に業者へ渡したり、掲示したりしていると聞いております。チラシの下部に「公益通報制度」について案内しており、東京都の窓口も記載していますので、局の取組として情報提供させていただきます。

(船川職員部長) 今、先生方からいただいたご指摘は、全て非常に重要な点だと思います。公益通報については、深掘り調査によって課題が見えてきました。今、現場の管理職へのヒアリングを通じて、実際に公益通報や相談を受けたときにどのように調査しているのか現場の実態を把握しているところであり、どのように対処していけばいいのか議論しながらより良い仕組みにしていこうと思っております。

また、PDCAを回していく中で、取組が形骸化していくことがあってはいけないので、毎年新しい取組は進めていきたいと思いますが、どんどん取組が増えて現場の負担にならないように、スクラップしたり、隔年で実施したりするなど、工夫していきたいと思いません。

以上です。

(幸田委員長) ありがとうございます。今言われたように、取組が形骸化しないようにすることが重要なので、取組が業務改善につながるということも意識して取り組んでいただきたいと思います。メールマガジンで「こういったことがありました」、「こういうことに気をつけましょう」といった内容を配信することで、取組が日常的に浸透していくための一つのツールになっているのかなと思いました。

あとは、今まで公益通報の話は何回も委員会でも議論してきましたが、チラシもかなり改善がされたと思います。先ほどご説明がありました、十分信頼されていない状況をいかに信頼される状況にしていくかについては、地道な取組が必要で、ある程度時間もかかると思いますので、引き続き十分意識を持って取り組んでいただく必要があると思います。

ありがとうございます。それでは、菊池委員、いかがでしょうか。

(菊池委員) 私も、今までの取組が浸透してきていることが数値にも出てきているという印象を持ちましたので、これまでの取組を続けていくのは間違いではないという感想を持っております。ただし、再三言っているとおり、意識調査の結果について、3割が無回答であるという点については、私自身の経験では、その3割にリスクがあるという思いがどうしてもあります。回答率を増やすためにどうするべきか具体的な方策が考えつかないのですが、コンプラ疲れや慣れもあると思うので、例えば質問数を少し減らすなどの工夫が必要かなと思います。未回答の3割の中に、もしかしたら公益通報制度に対する消極的な態度と共通する部分、要するに信頼度に関わる原因があるかもしれないので、信頼度を上げる仕組みは両方とも必要だと思います。信用して意見を寄せてくださいという案内を再三やっついていかないといけないと思います。

それから、今まで様々なコンプライアンス違反の事例を見てきましたが、皆さん例外なく「こんなに重大なことになるとは思っていなかった」と言っています。昨年の政策連携団体におけるコンプライアンス違反の事例を見ても、結局のところ結果を想起できていないことが原因だと感じます。一人一人が「これをやったらもしかしたら大変なことになるのではないか。家庭崩壊までいくのではないか。」というところに思いが至ったらどこかで歯止めがかかるので、具体的に想起させるような仕組みも検討していただきたいと思います。

リスクの分類については、かなりブラッシュアップされて精度が上がってきていると思うのですが、ここに挙げられているリスクの洗い出しは、ほとんど平常時、通常時のものだと思います。ところが、非常時のリスクも実は多くあります。能登半島地震でも、クラウドサーバーやオンプレミスでのサーバーが全部壊れてしまいデータが全て喪失したという状況に陥っている状況を考えれば、例えば今まで想定していなかった「クラウドサーバーを東日本に1つ、西日本に1つ、ちゃんとバックアップが取れるように地域が離れた

ところに置いておく」などの非常時対策のためのリスク管理もこれから非常に重要になると思いますので、その辺りのリスクの洗い出しをこれから検討いただきたいと思っております。以上です。

(幸田委員長) ありがとうございます。水道事業では BCP (事業継続計画) を作っていると思いますが、もし災害が起きた場合にはどう対応するかを日常的に訓練して対応に慣れておかないと、実際に災害が突然起きたときになかなか対応できないということはよく言われています。今の点について、水道局、何かご説明がありますでしょうか？

(船川職員部長) 今、菊地委員の言われたとおりだと思います。例えば、日常的に自分の身の回りで使っている鍵が、災害が起きたときには取り出せなくなってしまうなどのリスクも洗い出しの結果として挙げていただいているが、さらに今回の能登半島地震などを教訓にして、改めて俯瞰して見たときに、どうすることがリスク管理上有効なのかについては、もう一度議論して取組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。それでは、松山委員、お願いします。

(松山委員) 内部通報制度については、各委員からもご指摘があり、局からの回答があったとおりでありますが、特に私が気になったのは、不利益取り扱いについて「自分が経験したことがあるから」や「他の職員から聞いたことがあるから」などのデータが一定数出ている点です。チラシやメールマガジンでも「不利益な取り扱いを受けることは絶対にありません」と周知していただいているのに、こういう経験がある人がいるというのは非常に問題です。犯人探しなど通報者に不利益な対応をしたら、とても重い懲戒事由になるということを周知する取組も徹底していただいた方がいいと思っております。

あとは、とても素晴らしく精緻な調査をしていただいております、結果についてもとても詳細にご報告いただいていると思いますが、これだけのデータが揃ってきているので、特に数値が今ひとつのところについては、次回からは、前回と比較して良くなっているのか悪くなっているのかについてもご報告いただけると、より分析的に使えるし、委員としても役立つと思っております。

もう1点は、水道局全体のデータで分析していただいておりますが、これだけ情報を取っていらっしゃるので、全体の数値をさらに細分化し、部署ごとあるいは役職ごとにも分析して、活用していったらいいのではないかな、というふうに感じております。以上です。

(幸田委員長) ありがとうございます。今、言われたのは、先ほど事務局から「管理職と一般職員の認識の違い」について説明がありましたが、それを部署ごとにどういう違いがあ

るかを分析したらどうかということですね。

(松山委員) そのとおりです。

(幸田委員長) それから、経年比較の話は、前回との比較結果については入れていただいています。それよりもっと長いタームで、経年的に見てどういう傾向が出ているかを分析した方が良いということでしょうか？

(松山委員) そうです。全部やる必要はないと思っていますが、公益通報など課題があるところについては、経年的にどんな傾向で改善しているのかわかるようにしていただきたいという趣旨です。

(幸田委員長) ありがとうございます。今の点について、水道局、いかがですか？

(成廣コンプライアンス担当課長) 松山委員、ご意見いただきましてありがとうございます。内部通報については、具体的なご意見を頂戴しましたので、参考にさせていただきます。

経年変化については、今回は前回調査と質問が変わっている項目も多かったもので、来年度は同じ質問をして、そこは変化を見ていきたいなと思っています。

部署ごとの分析、役職ごとの分析についてはある程度できますが、あまり細かくしてしまうと、かえって個人の特定等にも繋がりがねないので、その辺りのバランスを見ながら、また次回に向けて検討していきたいと思います。

(船川職員部長) 我々も、分析については可能な範囲でやっております。例えば、管理職レベルと課長代理レベルでは意識が違うのかという点については、「課長はこう思っているが、職層が下に行くとは違った傾向が出てきている」ということがわかっている点もございます。今、松山委員からご意見いただいたように、さらに分析を進め、それを踏まえて対応していくように取り組んでいきたいと思っています。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。羽根委員、お願いいたします。

(羽根委員) 全体的な印象としては、他の先生方と同じように、取組が浸透してきているのではないかと思います。一方で、こちらも他の先生もおっしゃっていましたが、「コンプラ疲れになっていないか」については注目していく必要があると思います。

コンプライアンス意識調査の回答率が 70.7%で、たしか昨年とだいたい同じぐらいであるという記憶ですが、これを少しでも向上させていく必要があると思います。また、4点満

点のスコアについては、だいたい昨年と同じか若干落ちている結果が多い気がしますので、来年、再来年と引き続き注視して、松山委員がおっしゃっていましたが、経年での分析が重要になってくると思います。

有効な取組事例については、組織で共有化していただきたいと思います。また、具体的に発生したリスクについては、原因を確認していただき、対症療法のみにならないようにしていただきたいと思います。以上です。

(幸田委員長) ありがとうございます。皆さんからご意見が出ていますように、だいぶ着実に内部統制の取組が進んでいて、内容もとてもわかりやすく整理されていると思います。どうしても形式的になりがちですので、引き続きこうした取組をしっかりと意識してやっていただきたいと思います。

それから、「風通しの良い職場」、「心理的安全性」、「相談のしやすさ」などが進展しているというご説明がありましたが、矢野委員のご発言に関連して、政策連携団体と水道局との関係性について、政策連携団体を業務を受ける立場として自ら一段低く見るのではなく、一緒に水道事業に取り組んでいるという形で、全体的な風通しの良さ、あるいは相談のしやすさが非常に重要であると思っています。水道局本体と政策連携団体との意識の違いについて、自分たちはしっかりやっているつもりでも、相手方の政策連携団体から見ると不満がある可能性もある。そのような認識の違いについてはどのように捉えていますでしょうか。

(船川職員部長) 今委員長が言われた件について、我々としては「ともにやっぺいこう」という意識で色々取組を進めていますが、実際に東京水道(株)の職員一人一人がどう受け止めているかについては、本音が見えない部分も確かにございます。

ただ、実際の業務を担っている担当レベルでも情報交換をしていますし、通常業務においても、一緒にやるなかで信頼関係を築きながら、どっちが上だとか下だとかという意識をなくしていき、「一緒に同じものを目指している仲間」という意識をしっかりと醸成していきたいと思っています。時間がかかることかもしれませんが、地道に続けていきたい課題であると思っています。

(幸田委員長) 政策連携団体と水道局が一緒になって取り組むにあたり、関係性が一体化することによって成果が上がるという面があります。私がアドバイスしたことがある横浜市の場合には、対等な立場でNPO団体に子育て支援拠点の運営を委託していました。その際に、それぞれ別々にチェックシートに点数をつけ、例えば市の方は「よく相談して一緒にやっている」というつもりでAをつけているけれども、NPO団体の方は「全然相談してくれなくて、一方的である」と思っていてCをつけることがあります。これは別にそれが悪いという話ではなく、そういうズレがあるということをよく意識することが大事なのです。

水道局と政策連携団体がお互いに協力して事業に取り組んでいくことにより、意識の違いを乗り越えて一緒にやっていくという意識になっていく。そのためには、意識の違いに気づき改善していくことも重要なので、考えていただければと思ったところでございます。

(西山局長) ご指摘ありがとうございます。我々が今後グループ経営を深化させていく上で、非常に大事な話になると思っております。政策連携団体の方からは声を上げづらいこともあると思うので、そういうことを一つ一つ吸い上げて変えていくことが必要だと思っております。例えば目安箱のようなものを作り、そこに出た意見を反映させていくといった取組も行いました。職員部長の話にありましたように、「ともにプロジェクト」において、現場の課題を一緒に議論したり、一緒に研修に参加したりするなどの取組も今始めているところではあります。

また、矢野委員から、水道事業の大切さについて局と東京水道(株)の両方で共通認識を持つことが非常に重要であるというご意見をいただきました。今まさに能登半島地震で水の大切さが改めて認識されているところですが、例えば、局・会社両方の職員・社員を対象とする研修の場などにおいて、私も事業を支えてきた先人の努力や水の大切さについて、直接職員に伝えていきます。今日のご意見も踏まえて取組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した。

(幸田委員長) ありがとうございます。それでは個々にご意見をいただいたところですが、全体の意見をお聞きになって、さらに追加のご意見やご感想があればいかがでしょうか？

…よろしいですか。それでは、今、全体としては、着実に内部統制の取組が進んできている一方で、留意すべき事項として、公益通報、コンプライアンス疲れへの対応、あるいは業務改善に繋がる取組の実施については、今までもこの委員会で指摘させていただきまし、今回も委員からご指摘があったかと思っております。こうした点に十分留意して、さらに取組を進めていただければと思っております。

それでは続きまして、2点目の議事「構造的課題への対応状況」について、局から報告をお願いします。

(成廣コンプライアンス担当課長) では、続きまして、資料 25 ページをご覧ください。「構造的課題への対応状況」について説明します。資料中の「心理的安全性の高い職場」とは、「職員一人一人が対人関係のリスクについて恐れることなく、率直な意見表明ができる職場」を想定しています。心理的安全性の高い職場は、コンプライアンスリスクの早期共有・改善に繋がるだけでなく、組織のパフォーマンス向上や職員のエンゲージメント向上に関わり、先ほどお伝えした内部統制を機能させるためにも重要な基盤となるものです。

令和5年度の取組としては、管理・監督職向け研修、コンプライアンスプログラム評価シ

ート、それに基づくヒアリングや意見交換、コンプライアンス意識調査を行いました。

また、それ以外の取組として、26 ページに進んでいただいて、管理職だけではなく全ての職員が行動するきっかけにするために、メールマガジンで心理的安全性やアサーティブ・コミュニケーションをテーマにした情報を発信したほか、部署横断的な職場討議を全職場で実施しました。

さらに各部（所）における取組として、「風通しの良い職場づくり」をテーマとして、全職場で職場討議を実施したり、部（所）独自の相談窓口を設置したり、出退勤時の挨拶の励行などの事例があったことを個別のヒアリングで確認しました。

27 ページに進みます。現状把握のため、コンプライアンス意識調査の結果を説明します。心理的安全性に関連する質問のうち、職場内コミュニケーションに関するスコアは概ね低くありませんでしたが、挑戦の歓迎度合いを問う質問のスコアは低く、また、職場リスクとエンゲージメントに関する質問のスコアは低く、環境要因に課題があるということがわかりました。

他の職場と比較していないので、この数値の低さが直ちに問題であるとは言えませんが、ライフラインという水道事業の特性、業務上の強いプレッシャーがかかりやすい環境という背景があることから、今後も積極的な取組が必要であると言えます。

28 ページに進みます。今回は中間報告であり、令和6年度に向けた具体的取組は検討しているところですが、既に今まで述べたような課題が見つかったことから、また、今まで有識者委員の方からも貴重なご意見をいただきましたので、研修や情報発信等を通じて引き続き心理的安全性の高い職場づくりに向けて取り組んでいく予定でございます。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。それでは委員からご発言をお願いいたします。いかがでしょうか？ はい、中西委員長代理お願いいたします。

（中西委員長代理） 心理的安全性は専門でもあるのですが、一つ一つ取組を進められているのかなと思いました。一点、プレッシャーに関する質問について、プレッシャーを感じるということが必ずしも悪いことではありません。きちんと都民あるいは社会的な事業としてのプレッシャーを感じることは、むしろあって当然であると考えます。一方で、上司からの理不尽なプレッシャーについては、当然ではありません。先ほどの経時的な分析が必要であるという議論を踏まえると、質問を変えていくのは難しいかもしれませんが、「何のプレッシャーなのか?」、「そのプレッシャーが良い方向に働いているのか、悪い方向に働いているのか?」という点については、引き続き分析をしていただければと思いました。以上です。

（幸田委員長） ありがとうございます。矢野委員、どうぞ。

(矢野委員) もしかするとそれぞれに質問を変えなければならないと思うのですが、先ほど幸田委員がおっしゃった横浜市の例のように、政策連携団体と合わせて調査すると分析できるのかなど、先ほどの委員長の意見を聞いて思った次第です。

あと、中西委員長代理と同じようなことを思っておりまして、「チャレンジできないけれども安定供給しなければならない」という二律背反のような問題や、叱られて学んでいくような教育的な指導とパワハラについてどこでどのように線引きしているのかなど、もう少し掘り下げて分析していかないと、字面だけで「プレッシャー」や「パワハラ」と言っても、具体性がなく次の対策に繋がらないと思われるので、もう一步踏み込んで情報が取れるといいかなと思ったのが一点と、具体的な例示を示して教育等をしていくことも必要かなと思いました。以上です。

(幸田委員長) ありがとうございます。今、お二人からプレッシャーの話がありました。プレッシャーを感じることで自分が悪いというわけではないということですよ。そのとおりで、風通しが良い職場をつくり、業務がきちんに行われて、何か問題があったときには相談して報告が上がっていくことにより、組織としての信頼性を高めることが重要であると中西委員長代理が提示されています。ただし、職場の中でどういうプレッシャーがあり、それは改善しなければいけないのか、それともそうではないのかについては、具体的な話の中から抽出する必要があるのかなと思います。この点について、今お二人から共通したようなご指摘がありましたが、水道局の方はいかがでしょうか？

(成廣コンプライアンス担当課長) 意識調査はまだ分析途中なので、今いただいたご意見を踏まえて、もう少し深掘りした分析ができれば、それを活かしていきたいと思います。また、先ほど幸田委員長からもご指摘があった、なかなか数字からは見えづらい実情については、職場を訪問して課長級職員にヒアリングしておりますので、今いただいたご意見も踏まえて話をうかがいたいと思います。どちらかと言うと上司側の意見にはなると思うのですが、それでも現場の実情がより見えてくるかなと思いますので、ぜひ参考にさせていただこうと思います。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。では他の委員いかがでしょうか？菊池委員どうぞ。

(菊池委員) 私も中西委員長代理のご意見の続きになってしまうのですが、そもそも水道現場は非常にプレッシャーの多い職場であると実感しております。水道の現場にいたときは24時間心が休まることはありませんでしたので、プレッシャーの中身が正常なプレッシャーなのか、そうではない異常なプレッシャーなのかについては、やはり深掘りするべきだ



と思います。私も大規模断水を4回も経験していますが、ものすごくプレッシャーがかかる職場、特殊な職場であるということは間違いないので、根性論ではないのですが、水道人として、いかに水道を継続させていくか、ある意味“心意気”のような部分をどうやって育てていくかは、水道組織の風土醸成にも非常に大きく関わる部分だと思います。

例えば、今回の能登半島の状況にしても、心を揺さぶる部分が非常に多くあります。東日本大震災のときもそう感じましたので、水道の組織、水道人としての在り方を問うようなフィードバックをして、ぜひその組織風土を育成していただきたいなと思います。以上です。

(幸田委員長) ありがとうございます。松山委員、いかがでしょうか、

(松山委員) 私も今のご意見と同じような印象を持っていたのですが、プレッシャーとやりがいはある意味二律背反で、一致する方向性のものである気がします。もちろん水道事業というライフラインの要となるようなものを扱うことへのプレッシャーはあると思うのですが、逆に「人の生活の一番重要な部分を支えている」というやりがいはエンゲージメントに繋がるものだと思います。特に今回の能登半島地震を見ると、水道が1か月も復旧しないことによる生活へのダメージがいかに尋常ではないか、水道は「蛇口をひねれば出て当然」とみんな思っているので普段あまり注目されていないかもしれませんが、実はものすごく重要なものなのだというを実感したと思います。これがプレッシャーとして受け取られてしまうと良くないかもしれませんが、非常に重要な部分を支えているのだということを、ぜひこのような機会に局の方からメッセージとして出していただくと良いと思います。それによって、皆さん一人一人の仕事への誇りとかやりがいとかプライドが、今ひとつ伸び悩んでいるエンゲージメント、職場で働くことへの誇りに繋がっていくと思います。以上です。

(幸田委員長) ありがとうございます。羽根委員、いかがですか。

(羽根委員) 私もだいたい先生方と同じですが、個人的には、エンゲージメントの質問について、満足していない人が「どちらかと言えばそうは思わない」を含めると2割を超えていて、人数で言うと500人を超えていることが非常に衝撃的だったので、この中身をぜひ知りたいと思います。中身を分析すると何かリスクに繋がるようなこともあるかもしれないので、次回、何か中身が聞けるような情報が出てくるように分析していただければと思います。以上です。

(幸田委員長) ありがとうございます。今、皆さんからエンゲージメントについてのご発言がありましたが、私も全く同感でございます。この指摘は非常に重要で、組織としての誇

りを持ってその仕事に取り組むということは、全体としての組織の力、パワーになっていくと思います。この点についての指摘が、今、何人かの委員からありましたが、水道局いかがでしょうか？

(船川職員部長) 今、民間でも「人的資本経営」の重要性が言われていますが、水道局も同じで、従業員のエンゲージメントを高めていくことは非常に大切だと思うし、私どもが担っている水道事業は、なくてはならない非常に重要なものに携わっているのです。個々の職員が業務に積極的に携わるなかで、プライドを持って仕事をして、自分の貢献意欲を高めていくように導くような組織風土、組織文化を作っていくことが重要なのではないかと思います。結局、働きやすい環境整備をしていく過程において、個々の職員が主体的に関わっていれば、ある程度プレッシャーを感じたとしてもやりがいにつながると思うので、人材育成や職場管理の中でそういった文化を作っていく取組をしていきたいと思っています。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。「心理的安全性」の関係で、一点お聞きします。コンプライアンス、内部統制上の問題や業務上の問題に対して、職員が声を上げてくれたときに、それをきちんと受け止めて改善する、あるいは職員の言ったことが全て実現するわけではなくても、きちんと受け止めるということが重要です。これは児童心理学の世界では「効力感」といいますが、いくら泣いても全然反応しないと無力感が醸成されるので、きちんと応答する必要があります。同様に、職員からの声にちゃんと応えるという意味での効力感は組織として非常に重要だと言われています。「こういう声があって、このように改善しました」というようなことを実際にフィードバックすることによって、「言えばちゃんと応えてくれる」と思ってもらうことも非常に重要だと思います。色々な事例とか、メールマガジンなどのツールも揃ってきたので、幹部が職員の声をしっかりと受け止めて対応しているということも少し意識をしてもらいたいと思うのですが、いかがでしょうか？

(成廣コンプライアンス担当課長) そうですね。いろいろ広報ツールや研修機会もございますので、どういった形でお伝えするのが良いかについては場面や対象者によっても異なると思いますが、幸田委員長のご意見を踏まえて、改めて意識して取り組んでいきたいと思いました。ありがとうございます。

(幸田委員長) 組織の在り方については中西委員長代理がご専門なので、何かコメントがありましたらどうぞ。

(中西委員長代理) ありがとうございます。今までの議論のとおりではあるのですが、忘

れてはいけないのは、心理的安全性は手段であって、実際に目指すところは「効果性、効率性の高い、そして安全にコンプライアンスの精神に満ちた職場を作っていく」ことであると考えています。抽象的な話にはなりますが、「心理的安全性のアンケートの点数が高くなった」ということが目的ではないということを確認しておい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。そのとおりですね。私も同じ趣旨のことを言いたかったのですが、心理的安全性の向上が、組織としてレベルが高くなっていく、あるいは内部統制、コンプライアンスが深化していくというところに結びつかないといけないうので、「職場の居心地がいいね」ということだけに留まっていたのではいけない。そういう点については意識していただくといいと思っているところでございます。ありがとうございます。

今の第2の項目について、何か繰り返して「ぜひこれは言いたい」ということがありましたら、どうぞ。よろしいですか。

それでは、今日は2つの報告事項について委員から多くのご意見、ご指摘をいただきましたので、それを踏まえて、引き続き内部統制の取組をさらに着実に実施していただきたいと思います。

本日の議事は以上となります。今後、局の方で内部統制評価報告書を作成していくことですが、評価報告書に対する意見書を作成すべく、年度明けによく議論したいと思います。次回の委員会では内部統制評価報告書についてしっかり議論するという有識者委員会として非常に重要な役割がございますので、引き続きよろしく願いいたします。それでは事務局に進行をお返ししたいと思います。

(船川職員部長) 幸田委員長、委員の皆様、今日は長時間にわたり、本当にありがとうございました。皆様からいただいた貴重なご意見につきましては、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させていただきますので、よろしく願いいたします。

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たいと思えます。以上で令和5年度第2回有識者委員会を終了させていただきます。本日はどうもありがとうございました。

(一同) ありがとうございます。