

令和 6 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 6 年 6 月 17 日（月）15:00～16:00

場所 東京都庁第二本庁舎 22 階 22C 会議室

1 開会

（高角職員部長） それでは定刻となりましたので、ただいまから令和 6 年度第 1 回東京水道グループコンプライアンス有識者委員会を開催いたします。委員の皆様には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申し上げます。

（西山局長） 局長の西山でございます。本日はお忙しい中委員会にご出席をいただきまして誠にありがとうございます。水道局では、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進めてまいりました。この間、幸田委員長を始めとする各委員の皆様から、専門的な視点からの貴重なご意見、ご助言を賜りましたこと、改めて御礼を申し上げます。

本日の委員会では令和 5 年度の内部統制評価報告書についてご報告をさせていただくとともに、皆様からのご意見を頂戴したく存じます。また令和 5 年度の評価を踏まえ、新たに策定をいたしました令和 6 年度内部統制実施計画案についても併せてご説明をさせていただきます。限られた時間ではございますが、忌憚のないご意見を頂戴できれば幸いです。

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。まずは技監の松田信夫でございます。次に多摩水道改革推進本部長の山田則人でございます。続いて総務部長の長嶺浩子でございます。続いて、事務局を務めます職員部長の高角和道でございます。同じく事務局を務めます、コンプライアンス担当課長の成廣貴子でございます。以上でございます。本日はどうぞよろしくお願い申し上げます。

（高角職員部長） 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 条にあります通り公開で進めてまいります。

次に会議資料についてご説明させていただきます。本日の会議資料は、委員の皆様既にメール等でお送り差し上げておりますけれども、お手元にありますでしょうか。

資料ですが、委員会次第、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 2 回の議事概要を一続きの資料としております。また、別冊として、「令和 5 年度内部統制評価報告書」と、「令和 6 年度内部統制実施計画案」をお送りしております。

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。どうぞよろしくお願いいたします。

2 議事

(幸田委員長) それでは、ここから私の方で進行させていただきます。まず初めに、「令和 5 年度東京都水道局内部統制評価報告書」につきまして、事務局から報告をお願いいたします。

(成廣コンプライアンス担当課長) それではスライドの 1 ページをご覧ください。評価報告書の全体構成となっています。赤枠内にある通り、評価としては当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されています。

説明資料の赤字のページ番号は、別冊の評価報告書・説明資料のページ番号、青字部分は、今映しているスライドの右上のページ番号となっています。ここでは、「第 3 内部統制の評価結果」、「第 4 局の構造的課題」、「第 5 今後の方向性」について主に説明します。

2 ページに進みます。内部統制の評価の仕組みを図示したものです。職員一人ひとりが実施した取組を、内部統制員である課長・所長が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用いて自己評価します。制度所管部署も同様に自己評価します。その上で、職員部がこれらの自己評価結果を踏まえ別途ヒアリング等を行い、内部統制の有効性を独立評価しております。

3 ページに進みます。内部統制は 3 本柱と言われる三つの大きな柱があります。ここでは、一つ目の柱である局横断的な内部統制の評価に関し、その概要と基本的要素、基本的要素に対応する主な取組状況について記載しています。

例えば、①統制環境という基本的要素に関しては、行動基準等を明示し、コンプライアンス研修を実施しています。⑤モニタリングという基本的要素については、先ほど説明した通り、内部統制員による自己評価、内部統制評価部門による独立評価、さらに全職員を対象にした意識調査を実施しています。

4 ページに進みます。ここでは、内部統制員による自己評価と内部統制責任者による独立評価について、主な評価項目ごとに評価結果を記載しています。

下線部を主に読み上げますと、まず左側の自己評価の方ですが、「行動基準の浸透」に関しては、打ち合わせコーナーにポスターを掲示し、意識付け・再確認の機会を創出している。

「基本法令の理解促進」に関しては、職員一人ひとりが根拠法令を勉強し、法令を大切に

する職場風土がある。

「職場内コミュニケーション」に関しては、助言しながら協力する雰囲気が醸成され、日頃から互いに進捗状況を共有できている。

「組織間コミュニケーション」に関しては、本庁・事業所間の会議では、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等の報告も行なっており、各現場の課題が共有されている。他方、本庁からの指示が一方通行で、背景について説明がない。

「公益通報制度」に関しては、令和 5 年度にリニューアルされた公益通報周知チラシについて職場研修で説明したところ、各職員がしっかり読み込んでいる様子がうかがえた。

「不祥事対応」に関しては、受注者に対し、管理職自ら直接指導している。
といったものが確認されました。

右側の独立評価ですが、「組織間コミュニケーション」に関し、前年度に比べて自己評価が上昇している一方で、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確認されました。

「公益通報制度」に関しては、各職場において、公益通報制度の説明を実施しており、その存在意義や重要性は職員に理解されている。とされています。尚書きの意識調査の結果については後ほどご説明します。

5 ページに進みます。全職員を対象に匿名で行なっている意識調査の結果のうち、コンプライアンスプログラムの浸透度に関連する結果です。緑色が「そう思う」、青色が「どちらかと言えばそう思う」、黄色が「どちらかと言えばそう思わない」、灰色が「そう思わない」というような回答分布で、スコアは総じて高く、コンプライアンスプログラム評価シートの結果とも概ね整合していると言えます。

なお、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について質問したところ、コンプライアンス推進研修、職場討議、ショートミーティングについて、いずれも 45%以上の方が有意義と回答していました。

6 ページに進みます。内部通報（公益通報）制度に関連する意識調査の結果です。同制度を利用するか、窓口を信頼しているかを質問したところ、他の質問に比べてスコアが低く、この傾向は令和 3 年度、令和 4 年度から続いているため、令和 5 年度は深掘りする質問を行いました。

その結果、同制度の利用をためらう理由として、「解決しないと思うから」と考える職員が 53%と多く、引き続き同制度の理解を促進していく必要があります。自由記述回答によると、「自分が通報・相談したことが職場に伝わるのではないか」「窓口が漏らさなくても職場内で噂話が広まるのではないか」という不安を抱く職員がいることが複数確認されています。

7 ページに進みます。窓口を信頼していない理由として、「通報しても適切な調査や是正措置が行われない」「通報したことが職場に伝わると思う」という職員が多く、窓口を信頼

していない回答を選択した理由としては、「何となく不安に思う」と感じている職員が多いため、引き続き制度の理解を促進していく必要があります。

また、窓口を信頼していない理由の自由記述回答によると、同制度だけでなく、ハラスメント相談のことを想定して不安を記述している傾向があり、引き続き、同制度、ハラスメント相談に対する信頼性を高めるための取組を行う必要があります。

以上から、局横断的な内部統制の取組であるコンプライアンスプログラムに関し、内部統制の6つの基本的要素による評価の結果、有効に整備されていると判断しました。また、コンプライアンスプログラム評価シートおよびヒアリングの結果からも、コンプライアンスプログラムは、各職場において概ね取り組まれているとともに、職場内において理解されており、コンプライアンスの意識が浸透していると判断しました。その上で、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ていないことから、有効に運用されていると判断しています。

8 ページに進みます。3 本柱の 2 本目、業務レベルの内部統制の評価です。内部統制員による自己評価の結果をもとに、各職場で個別リスクが顕在化しているか、リスク顕在化により局の信頼が大きく損なわれたか、などの評価を行いました。

「ツール 3」と呼んでいる「令和 5 年度コンプライアンス等リスク一覧」を参考にして、各職場でリスクを洗い出し、重なるリスクを含め、延べ 2,899 のリスクが洗い出され、そのうち重点リスクに設定していた「書類・情報の管理」が全体の半数を占めました。

また、令和 5 年度の取組強化ポイントとして、リスク認識と対応方法の平準化・共通化を行なったところ、リスクの洗い出し不足の解消と対応策の共通化が図られました。

もう一つの取組強化ポイントであるマニュアル等の整備状況の確認については、全てのリスク分類において、マニュアル等を確認したリスク数が増加しました。

9 ページに進みます。令和 5 年度に顕在化した事例 26 件を分類した表です。交通事故が 8 件と最も多く、個人情報の漏えい・紛失が 3 件、なりすましが 2 件と、書類・情報の管理に関するものが多くなっています。顕在化に至らないヒヤリハットも 16 件確認されました。

下の青い囲みの部分は、顕在化した事例の一部を、改善策とともに具体的に紹介しています。ここでは、「個人情報の漏えい・紛失」の事例について記載しています。

10 ページに進みます。具体的事例に関し、ここでは「なりすまし」、「不適切な価格での契約」、「公金・金券の管理」の事例を紹介しています。

11 ページに進みます。ここでは「過大・過小な徴収及び支払い」、「進捗管理の未実施」、「委託先管理トラブル」の事例を紹介しています。

12 ページに進みます。ここでは「その他（誤停水）」に関する事例を紹介するとともに、ヒヤリハットの事例も二つ紹介しています。

以上から、リスクの洗い出しおよび対応策の策定は、全ての部署で適切に実施され、業務レベルの内部統制は有効に整備されていると判断しました。顕在化したリスクにおいても、

各部署で再発防止策が適切に講じられていること、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ていないことから、有効に運用されていると判断しています。

一番下の「付記事項」ですが、委託先の不備として、令和5年度に把握した個人情報漏えい事案に関し、委託先が行なった改善策、委託元である局の指導監督につき、記載しています。

13 ページに進みます。3 本柱の 3 本目、グループガバナンスの強化に向けた取組の評価です。四つの着眼点により、水道事業という公共的事業を担う団体として十分な内部統制体制、コンプライアンス体制を整備・運用しているかにつき、評価を実施しました。

主な取組状況に記載しているような、協議、情報共有、意見交換等が実施され、政策連携団体の個人情報不正提供事案についても情報共有が実施されています。

14 ページに進みます。四つの着眼点による取組状況に対する評価を記載しています。これらを踏まえ、東京水道グループとして適切なコンプライアンス体制が有効に整備され、有効に運用されていると評価・判断しております。

15 ページに進みます。ここからは局の構造的課題である心理的安全性の高い職場環境づくりに関する内容です。ここで「心理的安全性の高い職場」とは、職員一人ひとりが対人関係のリスクに恐れることなく、率直な意見表明ができる職場環境。また、後ほど出てくる「エンゲージメント」とは、所属する組織や仕事に対して自発的に貢献したいという意欲を持ち、主体的に取り組んでいる状態と定義しています。

管理職を対象に、啓発研修、コンプライアンスプログラム評価シートによる自己評価、ヒアリングや意見交換を実施しております。また、局職員を対象に、職員向けメールマガジンの配信、部署横断的な職場協議の全部署での実施、コンプライアンスケースブックの事例追加などを行いました。

16 ページに進みます。先ほど紹介した意識調査での心理的安全性に関連する項目の回答状況です。「エンゲージメント（職場満足度）」、「職場リスク（プレッシャー）」に関するスコアは低く、環境要因に課題があると考えられます。令和5年度は、これらに関する深掘り質問をしています。

17 ページに進みます。Q1 は、「今の職場で働くことに満足しているとは思わない」「どちらかと言えばそう思わない」と否定的な回答をした人への深掘り質問です。その理由として、「業務量が多い」が一番多く、「自己成長や達成感を感じられない」がその次に多く、「業務上のプレッシャーが大きい」「組織風土に課題がある」「人間関係に問題がある」と続いています。

Q2、Q3 は、「業務上の強いプレッシャーを受けていると思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した人への深掘り質問です。誰から受けているかについては、「上司」「都民」「他部署の職員」の順で多く、プレッシャーの中身については、「厳しいスケジュール下での業務遂行」が 40%と多く、「過大な業務量」も 30%と多くなっています。

これらの状況・意見等を踏まえ、水道事業の特性を背景とし、様々なステークホルダーとの関わりやタイトなスケジュール管理等による業務上の強いプレッシャーという環境要因を改めて確認しました。また、エンゲージメント向上に繋がる環境づくりが重要であることを認識しました。

18 ページに進みます。今後の方向性を記載しています。外部有識者による助言を踏まえ、令和 3 年度から内部統制の運用を開始し、令和 5 年度までに概ね体系的な内部統制システムが構築され、一部の職場では、コンプライアンスを意識した主体的な取組が見られる等、好循環が生まれつつあります。

今後は、職員の負担感にも配慮しながら、業務の効率化や効果的な遂行に繋がる職場の主体的な取組が一層求められます。令和 6 年度においては、内部通報（公益通報）制度・ハラスメント相談に対する信頼性の向上、エンゲージメントの向上も意識した心理的安全性の高い職場環境づくりにおいて、具体的な取組が求められます。

事務局からの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。ただいまの評価報告書に対して、事前に有識者委員の皆様と意見交換した際の意見を資料にまとめています。

19 ページを映していただけますか。四つの項目別に皆さんの意見を集約した形になっています。補足したいことや強調したいことも含めて、委員の方からご意見をいただければと思います。いかがでしょうか。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。ご説明ありがとうございます。事前に申し上げた意見も反映いただいていると思います。概ね、内部統制のサイクルは動き始めていると思っています。報告書というのは、一時点でのスナップショットになりますが、それを継続的にまた積み重ねていただければと思います。

これまでも、窓口の信頼性に関して議論をさせていただいていますが、こちらにつきましては本当に、実績を一つひとつ積み重ねていくということと、理解促進のための広報活動を実施していくしかないと思います。加えて、通報していただいた方に対する感謝の言葉や気持ちに加えて、実際に改善を行ったというフィードバック、これを忘れずにいることが重要ではないかと思いました。

また、リスクについて、ヒヤリハットの事例まで掘り出して、有効に活用されていると思います。リスクに対する感受性が高まると、ヒヤリハットや小さなリスクにも気づきやすくなります。そのため、報告の数が増えるのは、ある意味当然のことと思いますが、今度はその集めたリスクを体系化して、現場に水平展開していただきたいと思います。

最後に、エンゲージメントについて、今回の意識調査ではあくまでも職場満足度という取

扱いだったと思いますので、例えば、活力・熱意・没頭といった、厚生労働省によるワークエンゲージメントの定義と絡め合わせて、今後議論していくことが大事なのかなと思いました。

私の方からは以上です。

(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。

(菊池委員) よろしいですか。事前に検討したこともあり、全体的に、着実に成果は上がってきているというところは実感できております。

ただ、こういうコンプライアンスに関しては、現場経験も含めると、「99.9%大丈夫」というところで、最後のコンマ1%でもろく崩れるという事例はたくさんあります。その防止には、やはりどうしても根気強く、継続性を持って取り組んでいくことが肝心です。

それから、個人的には、お恥ずかしいことに、局長時代に官製談合事件も経験し、その時に内部通報（公益通報）制度は最後の砦になる制度だと感じました。これを不安感なく、使いやすいものにしていくという組織の構築に向けてぜひなお一層ご努力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。他の委員もそれぞれご発言いただければと思いますが、いかがでしょうか。

(矢野委員) はい、どうもありがとうございます。他の委員の方々がおっしゃっていたことに、ほぼ私も同感です。ただ一点、内部通報（公益通報）制度について、「解決しない」と回答している方や、「職場にばれるんじゃないか」と回答している方がいます。確かに、同制度には、調査が行われると自分が通報者だとばれるのではないかと、でも調査が行われないと問題が解決しないという、非常に二律背反なイメージを持つ人もいます。こうした不安を払しょくするため、通報者の秘密は保持されるということを、今後局内に対して丁寧の説明していかれると、職員の間に良いイメージがねづくと感じました。

あと、組織間コミュニケーションに関して、ショートミーティングをされたり、職場での簡単なコミュニケーションを取るなど、そういうちょっとした会議のようなものを頻繁にやっていくほうが、年に一回、仰々しいコミュニケーションを図るよりもいいのかなと思います。その辺りも今後取り組んでいただければ感じた次第です。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) はい。私も皆様のご意見と同じく、体制は徐々に整ってきていると感じて

おります。ただ、どんなにシステムを作っても、不祥事を防ぎきることは難しいと思っています。現場からのスピークアップという意味では、内部通報（公益通報）制度の信頼性が少し欠けている部分は非常に気になりますので、重点的に取り組んでいただきたいと思います。

あとは、リスクへの改善事例等でも色々と取り組んでいただけていますが、例えば昨年、色々な日本企業で起きた不祥事を見ましても、新しい不祥事が出てきますし、一方で非常に古典的な談合のような不祥事も未だに続いています。こうした他社事例や世の中で話題になっている事例も、ぜひ、常に「水道局でも大丈夫か」という観点で、見直しという形で組織内に働きかけていただければと思っています。以上です。

（幸田委員長） ありがとうございます。羽根委員、お願いします。

（羽根委員） はい。昨年に引き続き、着実に成果を上げておられるというふうにお見受けします。今回の評価結果では内部通報（公益通報）制度とエンゲージメント関係で課題が見られたということで、引き続き取り組んでいただきたいと思います。特に同制度については、少し事案は異なりますが、最近ある県警で色々問題になり、水道局内でも非常に不安に思われた職員がいらっしゃるのではないかと思います。県警と水道局では、事案への対応方法は当然異なると思いますが、どの辺りが違うのかも含めて整理していただければと思います。

エンゲージメントについてはなかなか対応が難しいところはあると思いますが、例えば、職場満足度を低めに回答した職員のうち3割の方が、その理由として「組織風土に課題のある職場だから」や「人間関係に問題がある職場だから」と回答しています。これらの回答理由を深掘りしていけば、何か具体的な対応ができるかもしれません。必要に応じて取り組んでいただければと思います。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。今、各委員からお話があったのと同様に、私も、着実に、内部統制の取組の成果が上がっていると思います。

中西委員長代理が最初に言われた「ヒヤリハットについても意識をして」というところも、事例を取り上げていただきありがとうございます。この点について、事例の数が増えてくるのは自然なことです。それをコンプライアンスの担当部署である職員部で集約をする、あるいは気になるところは抽出する。そして、これを職場の中で共有していくといった取組も今後必要になると思います。メールマガジン等の取組も進められるようになり、情報発信には色々なツールがありうると思いますが、共有をするということは非常に重要ですので、担当部署の方で意識してやっていただければと思います。

また、エンゲージメントについては、各委員からもお話がありましたが、縦横、すなわち職場の中での管理職と職員の関係に加えて、他部署という水平の関係性を交えて考えるこ

とが重要です。ただ、業務改善には、色々と制約があって限度もあります。そういったものを職場全体、水道局全体として受けとめていく。「風通しの良い職場」とか「心理的安全性」など色々言い方はありますが、そういったところを特に意識して取り組んでいただくということが重要かと思います。

それとグループガバナンスの関係でいうと、現場の都民に近い立場の職員の方の認識や、リスク認知といったものをしっかりと職場全体で受け止めるということが重要です。これは、グループガバナンスでいうと、東京水道と水道局との関係を、お互いをより信頼できる形にしていくということにも繋がっていくと思いますので、その辺はぜひ意識をしていただければと思います。

それから内部通報（公益通報）制度については、これまでも何回もアンケート等を取って、繰り返し洗い出された懸念等について払拭をしていくことが重要です。地道な努力と具体的な対応が問われると思いますが、引き続き取り組んでいただきたいと思います。

以上ですが、この 19 ページ、皆様の意見を資料としてまとめたものについては、これを今ご発言いただいたことも含めて、局の方に有識者の委員としてお伝えをするということによろしいでしょうか。

はい。では、そういう形にさせていただきます。全体として水道局の方で少しコメントいただければと思います。

（成廣コンプライアンス担当課長） 有識者委員の皆様から、事前のご意見とともに本日も貴重なご意見をいただきまして、どうもありがとうございます。着実に良い方向に向かっていくということで心強く感じました。残された課題に対しても、気を引き締めて引き続き取り組んでまいります。

（高角職員部長） 既に委員の皆様方から様々な意見を頂戴しておりますが、内部通報（公益通報）制度に関して、これまでも各委員の皆様方から、「窓口の信頼性は大変重要である」というお話をいただいております。これはなかなか成果が上がるものではありませんが、少しでも信頼性を勝ち得るように努力を重ねていきたいと思っています。

またリスク改善の部分ですけれども、これも不断の努力を続けることが重要で、その上に初めてコンプライアンスというものが成立するということを各委員のご意見から感じております。引き続き水道局として委員の皆様方からいただきました意見も共有しながら、さらに進めていきたいと思っています。よろしくお願いいたします。

（幸田委員長） どうもありがとうございます。それではよろしくお願いいたします。

次に、令和 6 年度内部統制実施計画案について、事務局から説明をお願いしたいと思います。

(成廣コンプライアンス担当課長) では資料の、スライドの 20 ページをご覧ください。

こちらは令和 6 年度内部統制実施計画案のポイントをまとめているものです。評価報告書の今後の方向性で示された内容が記載されています。

大きな方針としては、職場の取組を後押しする観点から、従前の取組をさらに改善するとしています。

21 ページに進みます。実施計画案に記載した具体的な取組内容になっています。まず、「公益通報・ハラスメント相談に対する信頼性の向上」に関しては、相談窓口の対応スキルの向上、各部署のハラスメント担当課への相談対応の支援、ハラスメント防止月間等におけるトップメッセージの発信など、様々な方法で周知等をしていく予定です。

また、「リスクの洗い出し・対応策の整備」に関しては、リスク一覧の見直しや、モデルリスクの活用等によって、ツールを改善していく予定です。また、政策連携団体とのリスクの共有化なども予定しているところです。

「心理的安全性の高い職場環境づくり」に関しては、部署横断的な職場討議や研修会議等を活用して、職場内・組織間コミュニケーションの活性化を図っていく。さらに、「オープン＆フラットな組織づくり」という全庁で進めている取組を踏まえて、他局の取組などを紹介していく。さらに、エンゲージメントの向上を意識したメッセージの発信などを予定しています。

22 ページに進みます。実施計画案の全体構成となっております。評価報告書及び外部有識者のご意見を踏まえて取組、評価、モニタリングツール、年度スケジュールについて設定しております。

23 ページに進みます。局横断的な内部統制であるコンプライアンスプログラムのうち、職場討議の回数をこれまでの月 1 回から四半期毎に 1 回以上に変更しました。職場討議は、コミュニケーションの活性化に繋がる有効な取組とされていますが、職場によっては「全員が集まる時間の確保が難しい」、また「マンネリ化してしまっている」といったご意見もあり、各職場の実情に応じて、より自由に開催していただきたいという趣旨です。もちろん引き続き毎月やっていただくのも良いですし、回数を減らし、その分中身をより充実させるというのも良いかと思っております。回数が減った後の状況もモニタリングし、マイナス面が大きいようであれば、今後の対応を検討する予定です。

24 ページに進みます。業務レベルの内部統制である職場リスク評価については、令和 5 年度の取組強化ポイントを継続し、リスクの共通化・平準化、ルール理解・促進を促していく予定としています。

25 ページに進みます。グループガバナンスの強化についても、令和 5 年度の取組を継続し、引き続きグループ内でのリスクの共有化を推進していく予定です。

26 ページに進みます。内部統制の推進体制の組織図となっています。引き続き有識者委

員の方からご意見をいただきながら、内部統制システムを運用してまいります。

27 ページに進みます。各取組実施から評価までの流れを図示したものになっています。

28 ページに進みます。令和 6 年度のスケジュールとなっています。

事務局からの説明は以上になります。

(幸田委員長) どうもありがとうございました。先ほどの評価報告書等を踏まえて継続的に取り組んでいくにあたり重点的なところ、または変更点などが実施計画案として盛り込まれていると思います。

委員の方々からご意見をいただければと思いますが、はじめに私の方からお話させていただきます。

一つは、変更点として、月 1 回以上と定められていた職場討議が四半期毎に 1 回以上という形に変更されています。これについて、こういう形で弾力的にやっていくのは非常に良いことだと思います。他の委員も、この変更については賛成していると承知しています。これは質問なのですが、今までの月 1 回の討議というのは、大体どのぐらいの時間をかけてやっていたのでしょうか。1 回は大体このような感じでやっていたというのを、少し説明していただければと思います。事務局、いかがでしょうか。

(成廣コンプライアンス担当課長) 職場討議の具体的状況に関し、全部を把握しているわけではありませんが、ヒアリング等で伺う限り、大体 30 分ぐらいから 1 時間ぐらい、自席や会議室等で実施しているようです。また、若手職員に積極的にプレゼンしていただき、研鑽の場という意味を持たせている職場もありました。それぞれの職場で、工夫しながらやっていらっしゃると思います。

(幸田委員長) わかりました。職場討議は形式的になってしまっただけでは意味がありませんので、引き続き注視していただきたいと思います。それから、実際に職場討議で話し合った内容を、コンプライアンスの取組に反映することが重要です。先ほども申し上げたのですが、スピード感を持ちつつも、きちんと受け止めるということが大切だと思います。風通しのいい職場として、先ほど「オープン＆フラット」というご説明もありましたが、オープン＆フラットとともに、職員からの応答性や効力感を把握することも非常に重要だと思います。このことについて、回数をこういう形で変更するなど、柔軟に行っていくことは、もちろん賛成です。ただ、その職場討議が実効性ある形でやられているかどうかという点は、特に気にしていただきたいと思います。時間に関しても、先ほど 30 分から 1 時間ほどというお話がありましたが、その辺はしっかりとモニタリングしていただくことが必要だと思いました。今回の大きな変更点ということでもありますので、ご留意いただければと思います。

最初に質問があったので、私の発言をさせていただきましたけど、手を挙げられた菊池委

員、どうぞ。

（菊池委員） 私からも、職場討議の回数を減らすことについて触れたいと思います。定例的、定型的な討議は必要ではありますが、最も重要なのは職場内で気軽に意見が交換できることだと考えています。これにより、風通しの良い職場環境を作り出し、具体的な事例を共有することが可能になります。こうした環境を実現するための具体的な手法については検討が必要ですが、この点についてご考慮いただければと思います。

先ほどもお話したように、私は色々な事件も経験して、そこで全員に深掘りして面接を行った経験があります。その中で、不祥事を起こしてしまった後のことを、各人が驚くほど具体的に想起できていないと強く感じました。要するに、「これをやったらアウトなのか」、「これをやったら大丈夫なのか」という認識に、個人間でかなりのレベル差がありました。それを踏まえると、コンプライアンスの担当部署の方からいろんな事例を示して、「あ、これをやったらアウトなんだ」という認識を職員に根付かせる必要があると感じました。「そんなこと普通だろう」と思われるかもしれませんが、実際にヒアリングして、何十人も何百人もヒアリングした結果、そうではないことがわかってしまった。研修等も活用しながら、水道局の職員に具体的なものを示していただきたいと思います。

さらに、「コンプライアンス違反となる行動を行うとどういう結果になっていくのか」を職員に具体的に示すことも有効だと思います。人間は、「どうなっていくか、どんなことになっていくのか」を具体的に想起できると、踏みとどまることができると思います。先ほどヒヤリハットの話もありましたが、そこも含めて体系的にまとめていただけると、非常に読みやすくなると思います。よく Q&A がありますが、その中でも、体系的になっていて、これを見たらすぐいろんなことがわかってくるみたいなすごく分かりやすいものもあります。そういうものを参考にしながら、並行して研修も利用しながら、具体的な例を示していくことで各人の意識が向上し、そこが最終的に積み上がっていき、コンプライアンスが達成されると思っています。ぜひよろしくお願ひしたいと思います。以上です。

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

（矢野委員） 私が先ほど申し上げたことについて補足させていただきます。職場討議の回数を四半期に 1 回に変更することに反対したわけではなく、今ちょうど菊池委員が言ってくくださったような、職場で気軽にちょっと話し合える環境があると良いという趣旨で発言しました。ご説明の中ではショートミーティングというお話がありましたが、次の回があるまで職員が一人で悶々とする事が無いように、パッと話せる場を設けられた方がいいのではないかな、という趣旨です。職場討議のような形式ばった会議は減らしてもよいと思う一方で、職員が「困ったな、グレーのところどうしようかな」と悩むことについていつでも

相談できる環境を構築していただくのではないかと考えています。

以上、ちょっと追加でお話しました。ありがとうございます。

(幸田委員長) 矢野委員がおっしゃるように、今回こういう形で職場討議の回数を柔軟化したので、実態をよく見ていただき、形式的な会だけではなくて、実効性ある形で行われるようにしていただくのが良いと思います。せっかくこういう形で変更するので、実効性という点について見ていただくのが良いと思います。

他はいかがでしょうか。中西委員長代理どうぞ。

(中西委員長代理) ありがとうございます。今、矢野委員がおっしゃったのは、まさに心理的安全性が確保されている職場の構築が重要である、と理解しました。逆に、職場討議に関して、制度として回数を決定することも良いですが、様々な形式で開催できる環境を構築することも重要だと思います。今は様々な ICT のツールもございますので、対面で同時に集まるだけでなく、非対面、非同期でも討議はできるか思います。ぜひ、業務に合った形で職場討議を考えていただくとともに、日頃からの疑問をすぐに確認できる、日常の中にコンプライアンスを埋め込む形で進めていくと良いと思いました。

もう一点、質問があります。今年度の予定等もありますが、内部統制には6つの項目がありますよね。その中でどうしても、ICT への対応についての議論が少ないかなと全体を見て感じております。今すぐに ICT への対応に取り組み、ということではないですが、先ほどの個人情報の漏えい等の話もありますので、ICT で制御できるところ、構成できるところに加えて、ICT を使う場合のリスクというものも、少しずつ検討し始めていただければと思います。水道局として、現状いかがお考えなのか、もしよろしければ伺いしたいと思います。

(幸田委員長) ありがとうございます。水道局、いかがでしょうか。

(高角職員部長) これまでも、実際に様々なシステムを活用している場面でヒヤリハットのトラブルはありました。それを契機にヒューマンエラーが起きないような、そういう取組は行っています。

また、個人情報等についても、委員の先生方がおっしゃるように、これから技術進展が進めば進むほど、扱う人間側の方がなかなか不慣れな状態で扱わざるを得ないという場面が当然出てくるかと思っています。その点は各職場とコミュニケーションを取りながら、しっかり対応していこうと考えております。

これまでも社会では様々な問題が起きているというお話もいただいておりますので、そういうものも勘案しながら、しっかり対応していきたいと思っています。

以上です。

(中西委員長代理) よろしくお願いいたします。

(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。松山委員、お願いします。

(松山委員) ありがとうございます。今ちょうど ICT のお話が出たので、それと関連するようなお話でもあるのですが、職場討議等も色々見直しが進められて、職場の方で PDCA サイクルを回してコンプライアンスを浸透させていくという作業をしていただいています。本当に良くなっていると思うのですが、職場レベル感でそういうことをやっていく中で、コンプライアンス疲れみたいなことも、去年は話題になったと思います。各職場でコンプライアンスの推進に取り組まれるにあたり、職員の皆さんには時間と労力をかけていただいて、色々と負担になっている部分もあると思います。どこにリスクがあるのかという共通化や、その共通するものを現場の一人ひとりの努力ではなくて、システムとして効率的にコントロールしていくという、共通のリスクを捉えて、全局的に現場の負担を軽くする方向性で対応していくということの取組も非常に重要だと思います。24 ページの取組強化ポイントのところで、類似業務について実施部署間での共通化・平準化を図るということをやっている。そういう共通化・平準化に加えて、単にマニュアルとして平準化するだけではなく、システム的にコントロールできるところはシステムで現場の負担を軽くする形でやるという、ここも同時並行的に進めていただきたいと感じていますので、どうぞよろしくお願いいたします。

(幸田委員長) ありがとうございます。ICT の活用について、業務改善に繋がるということ意識して、というのは、これからますます必要になってくると思います。業務改善に繋がるということ意識してやると、コンプライアンスというものもより定着するのではないかなというのは、今まで私も発言してきたところとも共通するかと思います。

羽根委員、いかがでしょうか。

(羽根委員) 既に他の委員の先生方からお話があった通りですが、令和 6 年度は基本的に令和 5 年度を踏襲して、さらに深化し、深めていくということと理解しました。20 ページにも「形骸化させず実効性の高い内部統制をしていく」という記載があり、同じような前例踏襲ということですが、そうであるからには、一部でもいいので、より深掘りしたものをぜひやっていただければと思います。以上でございます。

(幸田委員長) ありがとうございます。今、各委員から意見が出まして、今まで議論して

きたことと共通する内容もありますが、改善に向けた取組を目に見える形にしていくことは非常に重要ということで、具体的な取組に関して、いくつかの項目が示されたかなと思います。

ここで言うと、内部通報（公益通報）制度・ハラスメント相談窓口に対する信頼性の向上が該当します。また、エンゲージメントの向上に関してはいろんな見方が委員からも出ていますが、それを集約する形で取組を実行していただきたいと思います。そして、心理的安全性の高い職場環境を構築するということも重要です。職員に対して具体的な成果がきちんとフィードバックされ、コンプライアンス疲れではなくて、こういった取組によって、よりよい職場環境の実現という方向に進んでいく。その点については、先ほどの令和 5 年度の評価報告書に対しても皆様方、評価をしていますので、より一層そういった取組を強化していただければと思います。

今、委員からの意見は色々ございましたけれども、水道局の方から他のコメント、ないし感想なりありましたら、お願いします。

（西山局長） 西山でございます。活発なご意見、ありがとうございました。日常の中にコンプライアンスを埋め込むというお話もございました。職場の討議の回数を今回少し見直しますが、こういったことを定めなくても自然に気軽にコミュニケーションが取れるのが理想だと思っています。また、そのプロセスにおいては、都庁の ICT 環境もだいぶ整いつつあります。ICT 機器も活用して進めていければと思っています。

いずれにいたしましても、今日いただいたご意見も踏まえて、しっかり職員にとっても具体的に何か形になるようなことで取り組んでまいりたいと思いますので、よろしく願いいたします。

（幸田委員長） どうもありがとうございます。それではあと最後、何かぜひご意見についてとか質問等を含めてございましたら委員からお願いしたいと思いますが、いかがでしょうか。よろしいですか。

どうもありがとうございました。それでは、他には特にないようですので、本日の意見も踏まえて、令和 6 年度実施計画に沿って内部統制の取組を着実に進めていただきたいと思っています。

今日の議事としては、この項目で以上となります。最後に何か、今日の議事以外でも何か委員からございましたら、ご発言いただければと思いますが、何かございますか。よろしいですか。それでは以上で私の方の進行は終わらせていただきまして、事務局の方に進行をお返ししたいと思います。よろしくお願いします。

（高角職員部長） 幸田委員長、委員の皆様、長時間にわたりありがとうございました。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をさせていただくとともに本日の議事録およ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 6 年度第 1 回有識者委員会を終了させていただきます。誠にありがとうございました。

(一同) ありがとうございました。