

令和3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3年12月20日（月） 15：30～17：11

場所 東京都第二本庁舎 22階 22C会議室

1 開会

（長嶺職員部長） 事務局、職員部長の長嶺でございます。

定刻となりましたので、ただいまから、令和3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、新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、Web開催とさせていただきます。

委員の皆様にはご多忙のところご出席いただき、誠にありがとうございます。

2 水道局長挨拶

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

（浜水道局長） 水道局長の浜でございます。お忙しい中お時間を合わせていただきましてありがとうございます。本日もどうぞよろしくお願いいたします。

また、今回もWeb会議での開催にご協力いただきましてありがとうございます。

本日の委員会は、6月の第1回委員会でご議論いただきました「令和3年度水道局内部統制実施計画」に基づく取組の実施状況について、中間報告をさせていただきます。これに対して委員の皆様からご意見をいただき、年度末に向けて今後の取組のさらなる充実を図ってまいりたいと考えております。

また、本日の議事といたしまして、まず、事業者アンケート、各職場で洗い出したリスクの集計結果等を中心に、内部統制の取組状況をご報告させていただきたいと思っております。

それから、課長級の管理職が点検シートに基づいて実施している日常的モニタリングの状況につきましても、集計と分析結果を踏まえてご報告をいたします。

また、水道局として解決すべき構造的課題について、点検シートの分析や事業所へのヒアリングで得られた示唆から仮説を立てましたので、併せてご報告をさせていただきます。

限られた時間ではございますが、忌憚のないご意見を賜りたいと存じます。どうぞよろしくお願いいたします。

（長嶺職員部長） それでは、以後、議事に入りますが、本日の委員会は、設置要綱第8条に基づき、公開で進めてまいります。

次に、会議資料について確認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
ざいますでしょうか。

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

なお、局側の出席者につきましては、座席表の配布をもって代えさせていただきます。

次に、委員の皆様へお願いとなります。

ご発言される時のみ、マイクをオンに、それ以外の際はマイクをオフに設定していただ
きますようお願いいたします。

それでは、議事に入ります。

以後の進行は幸田委員長にお願いしたいと思えます。どうぞよろしくをお願いいたします。

3 議事

・内部統制の取組状況

(幸田委員長) それでは、始めさせていただきます。私の方で進行させていただきます。

最初に、内部統制の取組状況について、局の方からの概要報告をお願いしたいと思います。

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

こちらが本日の説明資料でございます。

まず、最初のテーマでございますが、内部統制の取組状況について報告させていただ
ければと考えております。

まず、コンプライアンスプログラムでございます。

コンプライアンスプログラムは、水道局の再発防止策をとりまとめたものでございま
して、今年度、4月より内部統制がスタートするに伴いまして、コンプライアンスプログラ
ムという形で改めて再構成しまして、4月より順次実施しているという状況でございます。

こちらは、2ページ目から8ページ目までが、コンプライアンスプログラムの実施状況
でございまして、今年度、これから実施する予定の取組もございしますが、概ね予定ど
おり実施している状況でございますので、改めてご参照いただければと考えております。

では、次でございますが、コンプライアンスプログラムの取組の中で、ステークホル
ダーとの対話というような取組がございます。

その中の一つに、事業者との対話というところで、昨年度より事業者向けのアンケート
を実施させていただいている状況でございます。

昨年度につきましては、工事契約事業者向けにアンケートを実施いたしました。

今年度は、対象を変えさせていただきまして、物品契約者、つまり、業務委託の契約の事業者向けにアンケートを実施させていただいている状況でございます。

設問につきましては、主に3点ございます。

1つは、当局、つまり「水道局はコンプライアンスを重視していると思いますか」というような問いを立てさせていただきました。

次の問いとしましては、コンプライアンスの観点から、「契約の際に様々なルールが存在しておりますが、遵守すべきルールにわかりづらい点がありますか」というような形での設問を立てさせていただいております。

最後に、「職員の不正や不当な要求があった場合に、東京都の公益通報制度窓口を利用しますか」というような問いを、立てさせていただいております。

まず、最初の設問でございますが、昨年度も今年度も、「水道局はコンプライアンスを重視しているように思う」と答えた業者の方が、かなり多く見られたというような状況でございます。

今年度に関して言いますと約97%というような状況でございます。

次の「遵守すべきルールにわかりづらい点があるか」というような設問に対しても、約96%の業者の方々が「ルールを理解できている」と回答いただいたという状況でございます。

最後の公益通報制度に関して言いますと、「積極的に利用したい」と回答いただいた業者は、今年度は約4割という状況でございますが、「利用するに抵抗がある」とご回答いただいた業者の方が約17%、「そもそも制度を知らない」というのが39%という割合を占めております。

これは、昨年度との比較を見ましても、昨年度も、「抵抗がある」あるいは「制度そのものを知らない」というような回答をいただいた業者の方が、相当数を占めていたというような状況でございます。

さらにその理由を確認したところ、「通報内容がどのように処理されるのか不明瞭だから」と回答いただいた業者の方が多数だったというような状況でございます。

では、次のスライドになります。

このような状況を踏まえまして、やはり、業者の方に「公益通報制度」を今後周知していくことが重要ではないかと考えております。

水道局からはこれまでも事業者の方向けに、いわゆるさぐり行為ですとか、あるいは、利害関係者の接触指針に抵触し得るようなことを、控えていただくようお願いしていたところでございますが、今回新たにそのパンフレットに「公益通報制度」の案内を追加しようと考えております。

窓口がいくつかある状況でございますが、まずは、水道局の窓口というところを示させ

ていただきまして、あと東京都の窓口、さらには弁護士窓口というのがございますので、それはQRコードを利用していただいて、通報等をしていただくというような状況で誘導できればと考えているところでございます。

次のスライドに移ります。

次は、ステークホルダーとの対話の中で「都民の声」というような取組がございます。

これはいろいろなお客さまの声を拾いながら、コンプライアンス上の問題があるか、あるのであれば、しかるべき対応をしていくというような取組でございますが、その中で、実はお客さま向けのアンケートの方を実施させていただいております、今回、参考までにはございますが、ご報告させていただきます。

こちらのアンケートでございますが、そういった意識や傾向を、いわゆる満足度、認知度、期待度といったものをしっかりと把握することで、局事業の改善に向けた検討に活用するという取組でございます。

こちらは、平成11年度から実施しておりまして、24年度からは毎年実施しているような取組でございます。

今年度の概要を申し上げますと、今年度は、10月から11月に実施させていただいております、対象者としては、都営水道区域内の水道利用者向けに行っているという取組でございます。

配布件数は11,000件でございます、調査項目としては、飲用方法等、さらには水道水の満足度、水道料金や、さらに危機管理対策等も併せまして、お客さまの声を聞きながら、改善につなげている取組でございます。

では、次のスライドに移ります。

以上がコンプライアンスプログラムの取組状況の概要でございますが、もう一つ、内部統制の取組として、業務レベルの内部統制がございます。

こちらは、それぞれの職場ごとに、リスクの洗い出しというのを実施させていただいております、その洗い出したリスクに対する対応策を、職場ごとに検討してもらうというような取組でございます。

今年度からは、リスクの発生頻度や影響度も、現場レベルで考えていただくというような取組を新たに始めたところでございます。

では、次のスライドでございます。

こちらはそのリスクの洗い出しの結果を、簡単にサマリーとして分析させていただきました。

今年度は、約4,500のリスクが洗い出しされたというような状況でございますが、その中で、影響度・発生頻度がともに大というような項目が、247ございましたので、このリスクについて簡単に分析させていただければと思っております。

こちらは別の言い方をしますと、特に重要と現場の意識が高いリスクという風に認識で

きるところでございまして、各職場においてもこのようなリスクに対する対応策は、十分とられているような状況でございます。

ただ、傾向の方を分析させていただきますと、個人情報の漏えいのリスクのあたりの意識が、現場レベルでは非常に高いというような傾向が、今回のリスクの洗い出しの結果、分析できたというような状況でございます。

では、次のスライドに移ります。

もう一つ、グループガバナンスの強化の取組でございます。

これは、過去の委員会でもいろいろとご意見をいただいたところでございますが、今年度、内部統制をスタートしたというところでございます。各種会議体を着実に進めるといいますとか、あるいは局のコンプライアンス専管組織がグループの会社の各種委員会等に出席しながら、様々な情報の共有を行っているというような取組でございます。

では、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。

それでは、今説明があった内部統制の取組状況について、委員からご意見をお願いしたいと思いますが、いかがでしょうか。

その前に一つ、事前に私の方から局の方に申し上げたのですが、公益通報についてです。

アンケートでも「利用しにくい」という意見もあるということで、チラシをつくられています。電話番号の記載がありますが、水道局の人事課の番号だけで、右の方がQRコードになっていて、このQRコードを読み込むとFAXと電話番号でしたでしょうか、それがわかるということです。

しかし、一般的には、公益通報では「秘密が守られるかどうかということが気になる」という意見が多いところで、この右側の方は弁護士にも行けるということではありますが、弁護士の通報窓口というのは、電話番号を明記した方がいいのではないかと思います。

それから、QRコードは使えない人もいます。スマホを持っていない人などはなかなか使いにくいということもあるので、明記した方がいいのではないかと思います。

それと、いくつかの自治体の公益通報のチラシなどを見ると、電話番号を明記しているところは結構ありますし、「郵送できる」というのもあるんですね。

郵送がいいかどうかとはちょっとあるかとは思いますが。郵送だと具体的な中身が聞けないということで、確認が難しいということもあると思いますが、そういう「郵送できますよ」というチラシもあるんですね。

この辺、(案)にはなっていますが、既にチラシを印刷しているようなので、今から印刷したものを変えるのは難しいと思いますが、もうちょっと工夫して、通報しやすいようにした方がいいんじゃないかと思うのですが、いかがでしょうか。

矢野委員、どうぞ。

(矢野委員) 私も思っていたのですが、「通報内容がどのように処理されるか不明瞭」という回答が9ページにあり、躊躇する人も多いと思います。

もちろん、通報制度を知らせることも大事なのですが、知った上でも通報できないというのは、「どういう風に使われるかわからない」ということもありますので、その辺りについて一言でもいいので何かコメントしていただけたらと思いました。

自分が保護されるということがしっかりわかるようなチラシの作り方をされた方が、効果的ではないかと思いました。

公益通報については、そんな感想を持っています。

(幸田委員長) ありがとうございます。

松山委員、どうぞ。

(松山委員) 今のお話の公益通報というのは、コンプライアンスの観点から現場のスピークアップというのが一番重要なので、いかに使いやすくしていくかということが大事だと思っております。事業者系の対応としては、両委員からのご指摘のとおりでして、内部からのスピークアップが活性化されているのかという点について、色々な通報ルートがあり活用されていると伺いましたが、職員の方がいかに安心してこの制度を使っていただくかということが重要だと思いますので、その辺りの啓蒙として、ご参考までですが、私が金融機関で窓口をやっているところでは、実際に通報があった時に、どのようにして対応していくかということを、従業員向けのセミナーのような形でお知らせして、外部の窓口がいかに通報者の匿名性を守るために、どんなことに気を配っているかということ、アナウンスするというような取組もやっていますので、そのあたりもぜひ工夫していただければと思います。

もう一つ、今回のご報告の中で感じましたのは、リスクの洗い出し結果の情報漏えいについてです。

情報漏えいは、どの民間企業においても大変大きな問題として認識されるようになっていますが、ここ一、二年はコロナによってリモートワークが結構進んでいる中で、情報漏えいリスクが高まっているのではないかとされています。

水道局の方もリモートワークが進んでいると思いますが、コロナの影響等もありまして、今一度リスク感覚をもってそのあたりの対応がきちんと取られているか、ぜひ確認していただきたいと思います。

コロナの影響というのをコンプライアンスの観点から見ていくべきだと思ひまして、情報漏えいリスクの高まりや、取組にもある風通しの意味での職員同士のコミュニケーション

ンについても、この一、二年間、コロナの影響で落ちているのではないかとということが懸念されますので、その辺りも注意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。

今の松山委員からのご意見で、1つ職員向けというお話がありました。

職員向けに「公益通報ができるよ」というチラシは配られていましたでしょうか。そこに「どのように処理されるか」といった流れも明確にしておく必要があると思います。

一般的にいうと、弁護士が直接受けてということだと、守秘義務等で結構信頼感が高いということになります。当局の方に直接言うというのは、なかなか言いづらいとか、公益通報として機能していないという事例は、企業等でもよくありますので、その辺は、安心して通報できるようにすることが必要ではないかと思えます。

そういう意味では、事業所向けのチラシのほかに、職員向けにどのようにしているかということは重要と思えます。

そして、どのように処理されているかということが十分周知されているかどうかということは大変重要なので、先ほど私が言ったような、窓口が電話なのか、FAXなのか、メールなのか、郵送なのかといったことと併せて、もう少し工夫した方がいいのではないかと思います。

この公益通報に関して、ほかの委員の方から何かございますか。

なければ、とりあえず局の方で答えていただいて、あと、松山委員からのもう1つの個人情報漏えいの話についても、併せて答えていただければと思います。

(山村コンプライアンス監理担当課長) それでは、事務局より回答させていただきます。

まず、1点目の公益通報制度でございますが、職員向けには、昨年度、公益通報制度のパンフレットを作成させていただきました。その中でフローとか簡単な事例を併せて付記させていただいて、職員の方が安心して利用できるような建付けの方を検討させていただいたところです。

あと、コンプライアンス研修においても、この公益通報制度については必ず触れるようにしております。特にそこで留意しているのはフローです。

つまり、最初にどのように受け付けで、その後はどう流れていくかということについて、そこはかなり丁寧に説明している状況でございます。

ただ、おっしゃるように、もちろん、中から活性化するというのもそうですが、今回、事業者向けでも、そういったフローですとか、具体的な事例も含めて、今後付記していくことを検討できればと考えております。

(幸田委員長) 今のお話ですが、弁護士の窓口には電話はできないんですか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) そうですね。今の制度の建付け上は、メールとFAXということになっています。

(幸田委員長) やはり、電話ができるようにした方がいいと思います。

弁護士はその業務の委託を受けているわけですから、「電話は受けませんよ」ということではないと思います。委託費用の問題はもちろんあるかもしれませんが、弁護士が受け付けることはできますので、電話窓口はつくるべきだと思います。

(山村コンプライアンス監理担当課長) ありがとうございます。

制度の建付け自体も、併せて検討させていただきます。

(浜水道局長) 局で契約しているわけではないですよ。

(山村コンプライアンス監理担当課長) 東京都の建付けになります。

(浜水道局長) だから、局で契約しているわけじゃないですよ。

(山村コンプライアンス監理担当課長) はい。

(浜水道局長) そこをちゃんとご説明しないといけないと思います。

この右側の総務局の方は東京都全体の契約で、うちの水道局で契約しているわけではないので、その電話での件については都庁全体の体制になりますので、総務局の方に申し伝えるところまでしか、今の段階ではお答えできないのですが。

(幸田委員長) わかりました。そうでしたね、すみません。私も事前に聞いていました。わかりました。

そうすると、この「事業者の皆様へ」というチラシは、水道局の対応ですので、検討の余地があるかと思います。

ただ、都庁全体の連絡先の表示は、このQRコードはやめた方がいいと思います。

(浜水道局長) メールアドレスなりFAX番号を、直接書くようにした方がいいということでしょうか。

(幸田委員長) はい。

(浜水道局長) では、次の印刷の機会には、それも検討したいと思います。

(幸田委員長) QRコードというのは、スマホを持っていないとできないですよ。

(浜水道局長) そうですね。

(幸田委員長) 中西委員長代理、どうぞ。

(中西委員長代理) QRコードというのは、若い人達はこちらの方がやりやすいと思いますので、併記という形にしていただくのが、全世代、スマホネイティブからスマホをお持ちでない方まで伝わるのではないかと思います。

(幸田委員長) そうですね。両方併記した方がいいですね。

(中西委員長代理) はい。そう思います。

すみません、あわせて質問を一つさせていただければと思います。

先ほどのお話にありました情報漏えいの話ですが、一つはICTリスクというか、ICTセキュリティのリスクとしての情報漏えいという話と、もう一つ、先ほども出ていましたが、さぐり行為とか業者とのコミュニケーションでの情報漏えいという、大きく分けると2通りあると思います。

つまり、フェイス・トゥ・フェイスでの情報漏えいか、ICTを使ったが故の情報漏えいなのがあるというようなところがあるかと思います。

「どういう意味合いでの情報漏えいなのか」ということまでは、データでわかるのでしょうか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) それでは、事務局より回答させていただきます。

ICT経由での漏えいというよりも、ここでリスクの洗い出しとして現場で色々危機感を持っていただいているのは、どちらかというと、業者との対面の機会ですとか、あるいは個人情報が記載された紙媒体が紛失してしまうというような、物理的な漏えいリスクのことに対しての意識が高いというふう聞いております。

(中西委員長代理) ありがとうございます。

それは、ICT等でカバーできるかもしれないということもありますね。

(幸田委員長) 先ほどの松山委員のご質問に答えられていましたか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) では、改めて事務局より説明させていただきます。

先ほど、個人情報の漏えいで、特に、松山委員からご指摘いただいたのは、テレワーク等を含めた環境が変わってきたことによって、そういった漏えいリスクというものが、さらに高まっていくのではないかとというご質問だったと認識しております。

今回、改めてリスクの洗い出しをしていただいた中で、当然、コロナ禍というような環境の変化もありますので、実際に洗い出したリスクを見てみますと、テレワークとかも意識したような記載もあったという風に認識しております。

実際、この 4,500 のリスク等も含めて、今後、我々の中で分析していく中で、そういったところが今後新たな環境によるリスクとして認識できるような場合には、また色々横展開といいますか、そういうような形を進めることで、環境変化によるリスクに対応できればという風に考えております。

(幸田委員長) ありがとうございます。

ほかにいかがでしょうか。菊池委員、どうぞ。

(菊池委員) 今の件についてですが、ICTの関係も現場を見ますと、リモートでやる機会がかなり増えてきていまして、実は、先日も、徳島県のつるぎ町の半田病院がランサムウェアの攻撃を受けたという問題が起こっています。

こういう企業とか自治体に対するサイバー攻撃が、非常に脅威になったという事実がありますので、その辺も含めて、コロナ禍の状況もあってインターネットにつながる機会も多くなってということところで、どうやってそこを防げるか。

ああいう事態になると災害レベルなので、そこに対処するためにもものすごく労力もお金もかかるということになってしまいますので、そういう事態を防がなければいけないという事象が見えてきていますので、その辺もこれから考慮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。

ほかにいかがでしょうか。

今の件について、局の方から、何かコメントはありますか。

(長嶺職員部長) 職員部長の長嶺でございます。

菊池委員からサイバー攻撃についての懸念ということで、ご指摘いただきありがとうございます。

水道局に限らずオール都庁という面もあるかと思いますが、そういった脅威につきましては、しっかり備えていくということで、IT部門とも連携して、対応していきたいと存じます。

(矢野委員) 今の件で質問ですが、先ほどのサイバー攻撃に関連して、ロックされたために電子カルテが見られなくなったというような事案もあったように思いますが、水道局では既にシステム監査を定期的に入れているのですとか、ウイルスとかに感染しないようにウイルスソフトを定期的に更新されているとか、そういうような対応をされているようでしたら、一部でも結構ですので、教えていただけますでしょうか。

(幸田委員長) 事務局、お願いします。

(長嶺職員部長) 職員部長の長嶺でございます。

この場でつまびらかにご説明するには、ちょっと手元に資料がございませんが、全庁的に当然、セキュリティポリシーに則ってやっております、システム監査等の仕組みもございます。

ですので、局としても、そういったポリシーに則った対応をしているところでございます。

(幸田委員長) いかがでしょうか。

(矢野委員) 取組はしているけれども、さらに強化していくということをおっしゃっているということですか。

(長嶺職員部長) 色々なシステムを動かしているわけですが、それに対して当然、定期的な監査のような形でチェックをしたり、あるいは、更新のタイミングというのをそれぞれのシステムできちんと管理したりということは、しっかりやっております。

ただ、技術も日進月歩ですし、いろいろなインシデントもあると承知しておりますので、そこはセキュリティ部門の方としっかり連携して対応していくことになるかと思っております。

(矢野委員) わかりました。ありがとうございます。

(幸田委員長) 中西委員長代理、どうぞ。

(中西委員長代理) 今の件についてですが、東京都もデジタルサービス局というような

形になって、さらにセキュリティについても検討はしていかれていると、私も別の方の仕事で認識しております。

確かに、今回のリスクの洗い出しのコンピュータウイルス感染というのも、懸念として出てきているというようなことは事実です。

あと、これはなかなか水道局側ではいかんともしがたいのですが、皆さんご存じのとおり、最近、水道局になりすましたメールというものが、都民の方に来ているということも聞いております。

ですから、サイバーセキュリティというものが、コンプライアンスとつなげる意味でも重要な課題になってくると理解しております。

(幸田委員長) ありがとうございます。

ほかにかがでしょうか。菊池委員、どうぞ。

(菊池委員) 話は別なんですけど、内部統制の取組状況のところ、「基本法令の理解促進」で悉皆研修がされているのですが、これの未受講者のフォローアップは、どのぐらい受けられて、未受講者がどのぐらいあって、そのフォローアップはどうなっているかということをお聞きしたいと思います。

(幸田委員長) ありがとうございます。

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、事務局の山村より説明させていただきます。

今年度に関していいますと、まず悉皆研修ですが、全職員向けに行ったのは動画での研修でございまして、1か月から2か月の期間に受講していただくというような状況でしたので、集合研修で日程が決まっていて出席できないというような状況は、全職員向け研修に関しては、今年度は発生しなかったという状況でございます。

ただ、今後、動画研修だけではなく、当然、皆さんに実際に集まって受講していく中では、未受講者の問題が出てくると思いますので、そういった場合は、補助教材ですとか、動画を併用するというような形も考えられると思いますが、そういった形でフォローアップができればと考えております。

(菊池委員) 非常に細かい部分ですが、私の経験上からも言いますと、要するに人数が非常に多いので大変だとは思いますが、積極的に受けたかどうか確認しないと、ほったらかしですとか、受けなかった方々の中には「受けたくない、少し後ろめたいところがある」

みたいな人がおられたりするというのが、往々にしてあると思います。

よくあるケースでは、“1人職場”というものが私の経験上、現場を見ていても一番狙い目というか重点的に考えないといけないところじゃないかと思っています。

なぜかといいますと、“1人職場”というのはある程度勝手なことが出来ますし、周りの目がないので、孤立していたために仕事を溜め込んでしまうというようなケースもあります。例えば、伝票を全部溜め込んでしまって、遅延を何十件も起こしてしまったというケースもあります。

ですので、そういう職場に重点的に目を向けておくと、コミュニケーションということも言われていますが、実は、非常に底辺の部分ではありますが、一番大切な部分ではないかと思っています。

たった一人の行動が大事になる、それが“蟻の一穴”にもなりますので、そこの芽を摘むという意味でも、目配りをして「今日は顔色が悪いな」とか、「この頃、ちょっと生活態度が」とか、「お金に困っているようだ」というような様子を、周りの人たちがフォローしてあげる、見てあげるような職場にしていかないと、“1人職場”というのは、どんどん悪い状況になっていくということが、今までの経験上でたくさんあります。

その辺についても、悉皆研修は大変ではありますが、行き渡るという部分で、何らかの工夫を考えていただけないかと思っております。

(幸田委員長) ありがとうございます。

水道局には、“1人職場”というのはどのぐらいあるんですか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) ないと思います。

(幸田委員長) そうですか。

(菊池委員) 現場の事業所や浄水場とかで、事実上“1人職場”になるとか、点検などにみんな出払っていて、“1人職場”になってしまうというようなケースは、余りないということでしょうか。水道現場とかでは結構あるような気がするのですが。

(浜水道局長) 水道局長でございますが、今おっしゃったような意味でも、本当に1人になってしまうほど小規模な職場は、逆に遠隔で監視するなどしておりますので、職員が1人になる職場は、うちの局内ではないと思います。

(菊池委員) その辺が結構フォローされているというのであれば、安全度は割と上がってくると思います。

(幸田委員長) 先程、情報の漏えいということで、個人情報の漏えいについては今出ていた話ですが、先ほど、中西委員長代理も言っていましたが、いわゆるさぐり行為とか、機密情報の漏えいというものも、件数が45ということで、結構なリスクとしてあるということです。

実際、この内部統制に取り組むきっかけになったのが、その不祥事でもあったわけです。

事前説明の時にも言ったんですが、知事部局の場合と違って、水道局は、そういう技術的な面のノウハウとかが非常に重要で、不祥事があったために、一時、直営に戻してやっていた業務があったと思いますが、その時に「そういったものについて余り知らなくて、大変勉強になった」というような、前の部長さんのコメントがありました。

そういう慣れない人とかに、水道の技術的な業務についての指導をするということが、非常に重要で、そういうノウハウを持っている人が現場に行って、一般的なコミュニケーションではなくて、相談に乗ってあげる。あるいは、よくあるのは巡回指導ということですよ。詳しい人が、場合によっては、水道局のOBでもいいですが、実際の現場でよくわからないで苦労している人が、業者に頼って処理するのではなくて、自分がノウハウを持って、業者がちゃんとやっているかどうかをチェックできるようになるということが、大変重要なことだと思っています。

行政が外部の業者に委託先とかの監視、チェックをするということが、きちんと果たされているかどうかということが、よく問題になります。そういう技術的なコミュニケーションとか、巡回して指導するといったことを、意識してやっていないという話だったんですが、不祥事もそういうことから起きていたわけですから、そういうことをやっていった方がいいと思っています。

そういう点についてはいかがでしょうか。

(青木多摩水道改革推進本部長) 多摩水道の青木でございます。

委員長から今お話があった、技術的な情報連携ということについてですが、水道局の中では、一言に技術といっても、配管の技術だったり、浄水場を運営する技術だったり、様々な技術分野があります。

そこで一定程度の経験を積んで、後輩の育成だとか、現場でも活躍している職員に、「水道エキスパート制度」という制度をつくっております。それは、それぞれのジャンルの若手職員をしっかり教育をするという部分も、一つの目的にさせていただいております。

そのエキスパートの方が、実際に配置されている職場の職員に対するフォローをしていただくのはもとより、ほかのセクションの方からも、「その方がもうエキスパートだよ」と、例えば「ある水道の配管技術のエキスパートだよ」ということを公表しておりますので、そういう部分で困ったことがあれば、電話やメールで相談ができるというように制度を設

計させていただいております。

(幸田委員長) なるほど。わかりました。それを活用されていれば、非常に効果があると思います。

あとは、コミュニケーションを取るという場合でも、そういった技術的な面での支援ということも、意識してやられた方がいいのではないかと思いますので、今の制度も活用しながらやっていただければと思います。

(青木多摩水道改革推進本部長) わかりました。ありがとうございます。

(幸田委員長) ほかにはいかがでしょうか。

よろしいでしょうか。

それでは、内部統制の取組状況についてはご報告がありましたが、今の委員の皆さんからの意見も踏まえて、引き続き着実に実施していただきたいと思います。

・日常的モニタリングの実施状況

(幸田委員長) それでは、次に「日常的モニタリングの実施状況」の報告に入りたいと思いますが、まず最初に局から説明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、事務局の山村より引き続き説明させていただきます。

先ほど、コンプライアンスプログラムの実施状況の概要をご説明させていただきましたが、今年度、内部統制の運用の中で、このコンプライアンスプログラムの実施状況について、点検シートを各課の管理職の皆様にご提出していただきましたので、その結果をご報告させていただければと思っております。

まず、点検シートの集計の方法ですが、単純集計の結果について簡単にご報告させていただいたあとで、その単純集計の結果をスコア化させていただきまして、相対的に低いと思われるスコアについて、改善の方向性についてご説明させていただければと考えております。

では、まず、単純集計の説明でございますが、次のスライドに移ります。

こちらは、コンプライアンスプログラムの取組をチェック項目というような形に落とさせていただきまして、各職場における実施状況、さらには定性的な判断を各課の管理職の皆様に行っていただいたというような状況でございます。

特にピックアップしてご説明いたしたいところとしては、この「2. 法令遵守と組織風土」の「(2)基本法令の理解促進」の「①コンプライアンスケースブックを利用しているか」についてです。

実施状況を見ますと、このケースブックというのは、コンプライアンスの重要な事例について利用していただきたいというところもありまして、周知していたところですが、「利用していない」と解答いただいたのが17件ございました。

その理由としては、今回、ケースブックの周知自体が、今年の7月からというような状況でございます。そして、点検シートの回収が9月ということでしたので、実施までの期間が短かったのではないかと認識しております。

次のスライドでございます。

まず、「(3)ミドルマネジメントの意識改革」のところで、職員のモチベーションを上げながらというところがございますが、これについては、「十分把握している」「概ね把握している」というような回答をいただいた管理職が、ほとんどを占めているという状況でございます。

さらに、「(4)コミュニケーションの活性化」の「ア. 職場討議」のところですが、これについては、概ね全ての職場で実施できているというところがございますが、毎日の実施が難しいような状況もございまして、4件ほど、「実施されていない」という回答をいただいた管理職の方もおられました。

次のスライドでございます。

一番上の「③職場討議において、コンプライアンスケースブックは利用されているか」というところにつきましても、先ほどご説明したとおり、まだ周知が十分行き届いていないというところがございます、「利用していない」というのが17件ございました。

さらに、「イ. 管理職と一般職員の意見交換」のところの、「③意見交換の際に、コンプライアンスケースブックは利用しているか」というところがございます。

この部分についても、「利用していない」というのが33件あったということでございます。

では、次のスライドでございます。

この一番上の「(4)コミュニケーションの活性化」の「ウ. 本庁・現場の情報共有の強化」というところがございます。

この部分について、「①本庁系列部と事業所の意見交換が行われているか」というところで、「行われていない」という回答が4件ございました。

これは、コロナ禍での対面でのコミュニケーションの機会が減ったというところが、背景にあるのではないかと認識しております。

その下の「②本庁系列部の意向・意見、事業所の課題等が、それぞれ双方向に共有されているか」というところでは、「課題・検討事項がある」「共有されていない」という回答

をいただいた方もいらっしゃったというような状況でございます。

それから、「3. 不祥事予防と対応」の「(1) リスクの洗い出しの実施」についてです。

水道局では、数年にわたって、この洗い出しの取組をさせていただいておりますので、単純集計上も、問題があるというようなところは、特段見受けられなかったというような状況でございます。

では、次のスライドでございます。

「(2) 公益通報制度の適正な運用」というところでございます。

「①職員との意見交換の際に、公益通報制度の説明を行っているか」というところでございますが、「実施していない」という回答をいただいたのが6件ございました。

さらに、その下の「②職員が公益通報制度の存在意義、重要性を理解しているか」というところでは、基本的には、「十分に理解されている」「概ね理解されている」というような形ではございましたが、「課題・検討事項がある」という回答を、1件だけいただいております。

その下の、「(3) 危機管理（不祥事）対応マニュアル周知・演習の実施」についても、基本的には、「十分に理解されている」「概ね理解されている」というような評価をいただいているという状況ではございますが、何件かは「課題・検討事項がある」というような意見をいただいております。

では、次のスライドでございます。

ここからは、その単純集計の結果をスコア化させていただきまして、相対的に見て低いと思われるスコアについての改善を、検討していきたいと考えております。

まず、「2. 法令遵守と組織風土」の「(1) 行動基準の浸透」の、「②コンプライアンス経営宣言の内容が、職員に理解されているか」のところには、2.48 というようなスコアが出ております。

フリーコメントを見ますと、「経営宣言の中にある内部通報制度の適正な運用等につきまして、申告しやすい職場づくりに一層の注力が必要」ですとか、「スムーズに内部通報につながるかなかなか判断できない」等のコメントをいただいているところでございます。

その下の、「(2) 基本法令の理解促進」の、「①コンプライアンスケースブックを利用しているか」のところでございます。

これは、先ほど申し上げましたとおり、実際、この周知と点検シートの回収までの時間的余裕がございませんでしたので、「利用していない」「今後実施予定」というようなところが多かったです。

ただ、「ケースブックの事例について、もう少し具体的な事例を検討してもいいのではないか」というような意見もいただいております。

では、次のスライドでございます。

ここでは、「(3) ミドルマネジメントの意識改革」のところの「④双方向で共有できてい

るか」というところが、2.44 というスコアになっております。

これについては、交代制勤務という水道局の特殊性の中で、対面でのコミュニケーションにはやや工夫が必要ではないかというコメントをいただいております。

さらに、「管理職の方では、双方向でコミュニケーションができていると考えても、職員がどう受け取っているのかということのフィードバックも必要ではないか」というコメントもいただいております。

では、次のスライドに移ります。

これも、ケースブックの利用について、2.41 というスコアが出ておりますが、これも先ほど申し上げましたとおり、周知までの時間的余裕が短かったというふうに認識しているところでございます。

では、次のスライドでございませう。

こちらも同様でございませう。コンプライアンスケースブックの利用について、低スコアが出ているところでございませうが、これについても、年度末に向けて周知や活用を推進していきたいと考えております。

では、次のスライドでございませう。

本庁の管理部門と事業所の意見交換の説明ですが、フリーコメントを見ますと、やはり「コロナ禍で意見交換の機会が減少しているのではないか」というような指摘をいただいているところでございませう。

さらに、その下の②の双方向での意見の共有というところにつきましては、「情報伝達の場になっているのではないか」とか、「双方向とまでは言えないのではないか」というようなコメントもいただいております。

では、次のスライドに移ります。

こちらは、リスクの洗い出しの取組でございませう。

単純集計のところでもご説明いたしましたとおり、こちらについては数年にわたり取り組んでいるところでございませうので、スコア的にも問題は特段なかったのではないかと認識しております。

では、次のスライドでございませう。

公益通報制度の運用で、やや低いスコアが出たというような状況でございませう。

特に、職員が通報の存在意義、重要性を理解しているかというところにつきましては、「密告させるための制度と捉える職員もいる」ということとすとか、「身近な制度として捉えることができているのではないか」というところで、改善についてのコメントもいただいたところでございませう。

「不祥事の予防と対応」のところではございませうが、こちらについても著しく低いスコアは出ていませんが、見方によっては低いということもできると思っておりますので、この部分については、研修も実施したところでございませうが、不祥事対応、危機管理対応について、

今後しっかり周知を図っていければと考えております。

では、次のスライドがまとめでございます。

今後の方向性についてでございます。

まず、ケースブックの利用についてでございますが、これは、十分な時間を取れなかったということがございますので、年度末に向けて、活用を推進していければと思っておりますし、メールマガジン等を含めて、様々な媒体を利用しながら、活用をお願いしていきたいと考えております。

もう一つが公益通報制度の適正な運用というところでございます。

こちらでスコアが特に低いと思われるのが、理解の部分かなと思っております、今後は周知の機会を増やすというよりも、制度の重要性などの伝え方を変えていく必要があるのではないかと考えております。

もちろん、職員に安心して利用していただけるような説明も、今後工夫が必要になるのではないかと認識しております。

3つ目の本庁と現場の情報共有強化のところですが、これについては、意見交換の場をどのように活性化できるかというような方向性になろうかと思っております。

すなわち、双方向で意見交換ができることにつながるような、いい事例の提供といったところを、我々の方で支援しながら、意見交換の場を活性化していきたいと考えております。

次の 29 ページ目から 31 ページ目までは、各職場の管理職の皆様からいただいたフリーコメントの中で、特にいい取組と考えられるものをいくつか記載させていただいておりますので、併せてご参照いただければと考えております。

事務局からの説明は以上でございます。

(幸田委員長) どうもありがとうございました。

それでは、委員の方々からご質問等をお願いいたします。菊池委員、どうぞ。

(菊池委員) この取組について“見える化”するということは、非常にいい取組だと思っておりますので、ぜひこれを継続しながらブラッシュアップさせていっていただきたいと思えます。

ただ、中を見ていますと、違和感があるところが若干あります。例えば「基本方針が定着しているか」という質問に対して、ほとんどが「定着している」と答えていますが、具体的に何を根拠にということでは、「ケースブックを利用しているか」のスコアが非常に低かったり、「ケースブックを利用して意見交換をしている」という回答が7割近くがしていなかったりというケースがあります。

「定着している」と言いながら、その方法はと問われると、この辺に違和感があるとこ

ろですので、そういうクロスの分析もこれから少し考えていただければと思います。

この辺を確保できれば、ここを担保にして「こういうところは確かにそうだろうな」と思えるようなそういうクロスの分析というのは、やはり大事になろうかなと思いました。

(幸田委員長) ありがとうございます。

今のことについてコメントをいただきたいと思いますが、この点検シートというのは、誰が書いているのですか？

(山村コンプライアンス監理担当課長) これは、各課の課長です。

(幸田委員長) 管理職と職員との意識にギャップがあるかどうかということも、非常に重要で、管理職と職員に同じ質問をして、管理職は「よくできている」と言うけれども、職員は「全然できてない」という回答だってあるわけですね。

その辺がちょっとわからないなというところがありますね。

では、今の菊池委員の質問について、回答をお願いします。

(山村コンプライアンス監理担当課長) それでは、事務局より回答させていただきます。

先ほどのクロス分析ということに関していいますと、幸田委員長のご質問ともちょっと重複しますが、今月実施が終わったのですが、コンプライアンスのアンケートをやらせていただいております、これは全職員を対象にして匿名で回答をいただいております。

その中で、今回の点検シートと近いような質問も載せていただいております、管理職の認識と一般職員の認識にギャップがあるかどうかについても、併せて今後分析できればと考えております。

それと、特に事業所が中心になりますが、それぞれの課長の皆様にいろいろお話を聞いて、ヒアリングをしている状況でございます、実際にこの点検シートについてとか、どういったリスクがあるかについて、さらに深く意見交換をしている状況でございます。

最終的には、そういった分析も踏まえまして、こういったプログラムが定着しているか、浸透しているかについて、ご報告できればと考えております。

(幸田委員長) 管理職と職員との意識のギャップというのは、非常に重要な点ですので、その辺も分析していただければと思います。

菊池委員、どうぞ。

(菊池委員) 関連して、もう1点お伺いします。

コンプライアンスケースブックの促進を図るということにしておられるようですが、こ

それを現場サイドから見ると「この事象を起こしたらどうなるか」というのが、実は職員一人一人の一番の抑止力になると思います。

実際にそうなっていますので、「こういうことを起こしてしまったら、家庭崩壊する」というような、生々しい話が具体的に出てきた時に、恐怖感を覚えてそれが抑止力になるというようなケースが非常に多いと思います。

そこで人が止まるか止まらないか、やるかやらないかが決まってくるような気がしますので、このケースブックについてはもっとブラッシュアップして充実させていただいて、「やったらどうなるのか」というところを、本当に身近な具体例を挙げて、「これをやったら危ないよね」という感覚を皆さんに持たせ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。

その点は大変重要で、昨年最終報告でも、「具体的な事例に即して、それぞれの職員が自分のこととして捉えるようにしてもらうことが、大変重要になる」というご指摘をさせていただいております。

松山委員、どうぞ。

(松山委員) 今のご意見ともちょっと重なりますが、分析結果の中で、コンプライアンスケースブックのスコアが非常に低いというところが出ております。

公益通報については、先程の指摘の中で「通報したあと、どのように取り扱われるのかわからない」という不安があるので、通報しにくいということがあると思いますが、そもそも論として、「何を通報したらいいのかわからない」ということもあると思います。

不祥事とは何なのかということ、現場の職員の方が理解しているかどうか、その点については今回の点検結果ではかなり理解しているという結果になっていますが、一般職員の一人一人が「不祥事とは何か」「コンプライアンスとは何か」ということを理解しているかということ、実際問題はどこの企業もそこまでしっかり理解しきれていないということが多いように思いますので、やはりその周知や教育が重要で、それには今ご意見のあったケースブックでして、現場の一人一人が何がコンプライアンス違反なのかということがわかれば、それを見聞きした時は通報しないといけないねということに結びつくと思います。スコアはそこそこ良かったようですが、今のご説明だと、課長に聞いた結果だということもありますので、そのところについても、より一層周知徹底していただきたいと思っております。

もう一つは、不祥事の芽がどこかであったり、内部通報があった場合、その事案だけを解決するのではなくて、同じことがよそでも起きていないかということで、横展開でチェックしていく必要があると思っております。

スライド 27 ページ目に「不祥事の兆候・・・の報告が、職員から行われているか」とあり、

「課長報告に時間を要したケースや懸念については指導するとともに、課内に注意喚起」とありますが、内容によっては課内だけではなく局内というか、他の部署へも横展開することで、色々な事例がわかるきっかけになるとと思いますので、全体の横断的な取組につながるようにしていただいことも必要ではないかと思っております。

(幸田委員長) ありがとうございます。

中西委員長代理、どうぞ。

(中西委員長代理) 今のお二人のコメントと重複するところがありますが、まずは、コンプライアンスのケースブックについては、継続的に状況を見て、リバイズをしていくということが、非常に大事だと思います。

それから、恐怖感を持たせるということも大事だと思いますが、一方で「私、やってしまったわ」という時に、それを隠す方向に行かないように。やらないことが一番ですが、もし「やってしまったかな」というような懸念があれば、すぐに相談することができるようになればと思います。

それから、公益通報者保護制度と絡み合わせて「こういうの見聞きしたら、ここに通報してください」ということも併せて、ぜひインフォメーションとして出していただくような形になると、ケースブックの利用率が高まるのではないかと思います。

それから前に戻りますが、単純集計についてですが、こちらはN数（標本のデータ数）が少ないので単純集計で見た方がいいかと思います。

事前にも確認したのですが、一人、二人、問題意識があるという方が、各項目に出てきていて、これは事前に「同じ人物ではなくて、色々な人たちがばらけて答えている」というご説明を受けていますが、それはそういう理解でよろしいでしょうか。

逆にいうと、一人、あるいは少数の方がすごく問題意識があって低く評価されているというようなことであれば、そういう職場をまずチェックしていくということが、大事になるかなと理解しましたので、確認ですが、その点についてお答えいただければと思います。

(幸田委員長) ありがとうございます。

では、今の松山委員と中西委員長代理のご指摘について、まず、局の方からお答えいただけますか。

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

まず、松山委員のご指摘からですが、「不祥事とは何か」というところの理解が非常に重要」というようなご指摘でございます。

我々水道局の取組としましても、不祥事というのがどういうものに当たるのか、それに

については、「不祥事対応マニュアル」というものを設けております。もちろん、不祥事自体、定義が広いものでございますが、その中で実際に具体例を示しながら「こういったものが当たり得る」ということで、マニュアルを周知しております。

さらに、危機管理研修を実施させていただきまして、その中で「どういったことが不祥事につながり得るか」という認識を今深めているような状況でございます。

あと、おっしゃるように、兆候が認められた時の状況を横展開して共有するということも、我々も強い問題意識を持っております。

やはり事例の共有というところが非常に重要でして、例えばある事業所で起きたことは、系列群もそうですが水道局全体で共有して、「じゃ、どうすればよかったのか」「こういうことも考えられるのではないか」といったことも、併せて同時に進めていければと考えているところでございます。

あと、中西委員長代理のご指摘でございますが、この点検シートの単純集計の回答状況についてです。

特定の管理職が低い評価をたくさんつけているというよりも、項目によって結構ばらつきがあるといえますか、例えば「ミドルマネジメントの意識改革」というところであれば、問題意識が高い管理職の方が例えばCやDをつけているというような傾向は確かに見られます。

ただ、別の項目であればまた別の管理職の方が、違ったような問題意識を持っていて、「その部分には課題あり」という風につけているというような状況でございます。

確かに問題意識が高い管理職の方がいらっしゃいますが、特定の人というわけではなくて、いくつかちらばりを見せているというような状況でございます。

(幸田委員長) ありがとうございます。

ほかにはいかがでしょうか。矢野委員、どうぞ。

(矢野委員) まず、単純な質問ですが、先程からリバイズの話が出ていますが、内部統制の全体の計画のPDCAのサイクルの中で、ケースブックというのはどれぐらいの頻度でリバイズされる予定になっているのでしょうか。

あと、それに合わせて、点検シートですとか、匿名で行われたコンプライアンスのアンケートというのは、同じようにどれぐらいの頻度で行っていかれる予定をされているのでしょうか。

まだ未定かもしれませんが、もし方針が大体決まっていれば、教えていただかないでしょうか。

(幸田委員長) それでは、回答をお願いします。

(山村コンプライアンス監理担当課長) では、事務局より回答させていただきます。

まず、ケースブックでございます。今年度はいわゆるリスクが高い、あるいは不祥事に
つながり得るという形で、重要な事例を我々の方で提供させていただいておりますが、当
然、これは次の年度で改善していく方向は十分あると思っております。

現場ヒアリングの中で「実際にこのケースブックをどのように利用されていますか」と
か、「そういった事例はありますか」ということで、今いろいろ聞かせていただいております、
意見として「もう少し具体的な事例が欲しい」とかもいただいておりますので、来年度以
降、事例の中身が変わっていく可能性は十分あると認識しております。

もう一つ、コンプライアンスアンケートについてでございます。これは、昨年度実施さ
せていただいております、今年度も実施しているという状況でございますが、来年度さ
らに実施するかどうかは、まだ検討の段階でございます。

ただ、いずれにしても、こういった効果検証というのは、やはり継続的にやる必要があ
ると思っておりますので、そういったことを踏まえながら、検討できればと考えておりま
す。

(矢野委員) おっしゃったように、今回のこれだけで終わってしまつては元も子もなく
て、「何年か毎にこういうことを実施する」ということを、ちゃんと計画されて、アンケー
トとか点検シートとかリバイズとかを、継続していただきたいと思つています。

リバイズも、せっかくいいアイデアが出ているので、先ほどの菊池委員のご意見のよう
に「自分がどうなるのか」ということとか、スコアの低い「コミュニケーションの双方向
が低い」というようなところは、積極的に、例えば毎年度実施するというようなことを決
めて、計画して実施していただきたいと思います。そうでないと、この場で一生懸
命検討しても、次につながっていかなくなってしまうと思つています。

内部統制というのは、根気よくやっていかなければいけないものですので、ぜひその
ところは、計画を立ててやっていただきたいと思いますと思つております。

(幸田委員長) ありがとうございます。

基本的には毎年きちんと、ケースブックを改訂していくということが必要だろうと思
いますので、ぜひそういう取組をお願いしたいと思います。

ほかにかがでしょうか。

ちょっと1点、私から、今まで皆さんが議論していたこととは中身が違ふんですが、こ
ういった不祥事の話とともに、去年までの内部統制をスタートするにあたっての有識者委
員会、4人の委員の時に議論していたのは、業務の改善につながるということもしっかり
意識してやっていく必要があるということが、結構議論されていたかと思つています。

そういう面では、今回の日常的モニタリングのアンケートも、そういった「基本方針を使っていますか」とかいうように、ケースブックはかなり具体的な事例になりますが、抽象的な意識を問うというのが多いです。

しかし、業務の改善につながるように変えていくという面では、「業務をやっている、どういうことで困っているか」とか、私はほかの自治体で各課のヒアリングをやる時にはそういうことを聞いていますが、そういう業務上で苦勞していることとか問題点とか、そういったものも挙げてもらって、それを改善していくという取組も、一緒にやっていく必要があると思っています。

それで、先ほど、局の説明で「勤務が交代制」という話があり、コミュニケーションがとりにくいということが話の中で出てきています。

水道局というのは現場も結構あるので、労働環境というか、労働法令について、例えば法令の話でいうと、道路の目的外許可の問題がありましたが、そういう法令遵守という面では、労働法令の遵守はもちろんしているとは思いますが、労働環境はどうなのかというところが、仕事の質を確保する上で重要だと思います。

そういう面で、水道局にお聞きしたいのは、働く労働環境の面に出てくる意見というのは、どういう意見があるのか、交代制といっても、2交代なのか3交代なのかということで、よく改善の課題としてよく議論になる職場があります。

救急などの現場でも自治体によってそれぞれの勤務体制が違っているわけですし、学校においても過剰な時間外勤務というような問題もありますので、水道局というのはその辺どうなのかなということ、ちょっとご説明いただけるとありがたいと思います。

(長嶺職員部長) 職員部長の長嶺でございます。

幸田委員長から2点ご指摘をいただきましたが、まず業務の改善に対しての取組についてでございます。

例えば、今日ご説明した資料の中の「好事例の取組」の中に、コミュニケーションといますか、職員と管理職の対話、あるいは職場での対話を通じて、業務上の課題についても意見交換なり情報共有できているというような意見もございますので、ご指摘の点をしっかり踏まえた形でやっていく必要があると、再認識したところでございます。

もう1つの労働環境の話でございます。モニタリングの際に出てきたコメントとしては、労働環境に関するものがあつたかどうかはすみません、手元に今ありませんので、明確にお答えできず申し訳ないのですが、当然のことながら労働法令を遵守した形で、労働環境を整備しております。

また、働き方という意味でも、当然、その法令に違反するようなことは全くないという風に認識をしておりますが、その上で、よりコミュニケーションが図りやすい、働きやすい職場づくりということ、取り組んでいかなければいけないので、委員長がご指摘の

あった視点から、何か問題はないか、改善できるところはないかという視点で、上がってきているコメント等をもう一度確認したいと思っております。

今の時点では、こういったお答えでよろしいでしょうか。

(幸田委員長) ありがとうございます。ぜひよろしく願いいたします。

ほかの委員からはいかがでしょうか。

よろしいでしょうか。

やはり、具体的に「こういうものに困っているよ」ということを改善していくと、職員自身も積極的に取り組むようになると思いますので、ぜひそういった点も加味して、これは昨年度の報告書にも書いておりますが、取り組んでいただければと思います。

それでは、今ご報告いただきましたが、さらに、先ほど来の委員の意見も踏まえて、引き続き検討を深めていただければと思います。

・構造的課題

(幸田委員長) それでは、次に、「構造的課題」について、最初に局から概要について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、事務局より説明させていただきます。

32 ページ目でございます。局の構造的課題でございます。

今年度の内部統制の運用を通じて今回報告させていただいたのが、主に点検シートの提出というところで、PDCAの「チェック」のフェーズにあるのかなと認識しております。

そういった中で、点検シートの分析を今回やらせていただきました。さらに、それと併せまして、管理職との意見交換の方もやらせていただいております。実際、職場における課題とか問題点のあたりについて、ヒアリングをしている状況でございます。

さらに、先ほど説明させていただいたとおり、今年度もコンプライアンスアンケートを実施させていただきましたので、そういった結果も踏まえながら、リスクの顕在化につながるような土壌を「構造的課題」として、今後しっかり可視化して対応策をとっていくという方向性を検討しているところでございます。

では、次のスライドでございます。

そのような中で、今回、一定の分析をさせていただきました。

点検シートですとか、あるいは同時平行で行っております現場ヒアリングの結果を踏まえると、やはり、コミュニケーション上の問題が非常に大きいのではないかと認識しております。

コミュニケーションの問題には色々な段階があると思っております、まずは、職場内コミュニケーションの問題でございます。

この問題は、やはり、職員の異動で業務が十分に引き継がれないという、その辺のノウハウの引継の問題ですとか、あるいは、業務の性質上、なかなか相談しにくいような環境があるのではないかと。

さらに環境面の変化でいえば、コロナ禍において在宅勤務が増えているといった中で、十分に目が行き届かないような、職員の孤立化というようなところも問題につながるのではないかとというようなところを、我々の方で認識している状況でございます。

もう一つが、組織間コミュニケーションの問題でございます、先ほどのスコア分析のところでも出ていましたが、本庁と現場とのコミュニケーションの機会が減少しているということです。

さらに、そのコミュニケーションの機会が双方向になっていないのではないかと、情報伝達が一方向的になるのではないかとというようなご示唆があるコメントもございましたので、今後はこの双方向のコミュニケーションというあたりが、大きな課題になるのではないかと考えております。

考えられる根本原因としましては、ローテーションの問題ですとか、リモートワークの点、さらには水道局の業務の性質上の問題点、さらにICTの活用のところですか、あるいは意見交換の場がなかなか確保できないとか、そもそも現場と本庁の認識がずれている、管理職と一般職員の認識の齟齬の問題、そのあたりのところが、今回考えられるのではないかと思っております。

そういったところも踏まえまして、改善の方向性としては、リモートワークが今後進んでいくこととなりますが、コミュニケーションツールを活用できないかという点が一点でございます。

もう一点が、引継というところで、OJTをどのように充実させていくかということも、今後の検討課題かなと認識しております。

もう一つは組織間コミュニケーションに関連しますが、事業所訪問の機会をもう少し増やすという方向性も、考えられるのではないかと思っております。

さらに、意見交換の場の活性化も方向性についても、今後改めて検討できればと認識しているところでございます。

事務局からの説明は以上でございます。

(幸田委員長) ありがとうございます。

では、委員からご意見をお願いいたします。松山委員、どうぞ。

(松山委員) ご報告どうもありがとうございました。

構造的な課題についての仮説というか分析結果ということで、確かにご指摘のとおりかなと感じております。

そこまで存じ上げない中で申し上げますが、東京都水道局のような大きな組織の場合、現場のコミュニケーション不足も当然ですが、本庁と現場のコミュニケーション不足が、こういう大きな組織ではどこでも指摘される問題点になっており、大きな不祥事の芽が潜む場合がありますので、お示しいただいたような方向性で進んでいただきたいと思います。

コロナがこの先どうなるかわかりませんが、リモートワークというものが定着していく中で、現場と本庁とのコミュニケーションをどう取っていくかというのはすごく難しい問題だと思います。

やはりWebを使うことで情報発信がすごくしやすくなるとか、双方向の意見交換とかがしやすくなる面もありますので、そういったメリットを活用していただければと思います。

Webと並行して、そうはいつでもリアルに顔を合わせることもあると思います。

改善の方向性の中には「様々なコミュニケーションツールの活用」や「事業所訪問の機会の増加」と、Webとリアルの両方を活用するという方向性で書いていただいています。私自身も両方活用していくことがすごく重要だと思っておりますので、ぜひその方向性でより一層コミュニケーションの活性化を図っ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。

今のご発言にも関係しますが、「多様なコミュニケーションツールの活用」と書いてありますが、具体的にはどんなことでしょうか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) それでは、事務局より説明いたします。

このあたりのところは、ツールについては今後検討していくところでございますが、例えば申し上げますと、水道局の場合はスカイプを今結構使っております。

スカイプにはチャット機能がございます。それだと込み入ったコミュニケーションをするのには向いてはいないかと思いますが、事務連絡といいますか、いわゆる日常的なコミュニケーションといったところには、十分使えるツールだと思っております。

そういったツールの活用ですとか、今後新たな別のソフトを導入するとかを含めて、いろいろ検討できればと思っております。

(幸田委員長) コロナで会議がなかなかできなくなったということで、総務省の調査では、自治会とか町内会とかだとLINEを導入したとか、フェイスブックを導入したという話を聞いています。

ツールは色々あると思いますが、今後検討するという事なので、使いやすいツールを検討していただければいいのではないかと思います。

ほかに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) 大学においても「ハイブリッド」とか「ハイフレックス」とかいうような形で、対面とオンラインのいいところをつないでということに色々取り組んでおります。今回提出された課題というのは、どこの組織にも共通する課題だと認識しております。

コミュニケーションツールの話も出てきましたが、職場の中と本庁と現場という2つの場についてお話をされました。

ただ、リモートで促進されるのは、現場間の横のコミュニケーションというものも促進されると思っております。例えば多摩地区と東の方でもコミュニケーション、情報交換が簡単にできるようになるということも、一つのポイントだと理解しております。

そういう意味で、今後コミュニケーションを考える時には、職場内と本庁間というだけではなく、現場間で好事例の共有とか、問題意識の共有というようなところにも、ぜひ新しいコミュニケーションのあり方で考えて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。

大変重要なご指摘だと思います。現場と現場のコミュニケーションということですね。例えば多摩と金町の浄水場とかでのコミュニケーションということですが、そういうところについて、局の方で何かご意見があればお願いします。

(長嶺職員部長) 職員部長の長嶺でございます。ご指摘ありがとうございます。

当然、例えば浄水場なら浄水場というところで、本庁も交えた形で「連絡会」のようなことをやっておりますが、今ご指摘がありましたように、新しいツールを使うともっとやりやすくなるということがあると思いますので、引き続き検討させていただきたいと存じます。

(幸田委員長) ありがとうございます。

ほかにはいかがでしょうか。羽根委員、どうぞ。

(羽根委員) 33ページのところで、「職員の異動により、職員が業務を十分に理解しきれない」ということが書いてありますが、…。

【通信状況の不安定によるものか、音声不鮮明】

(幸田委員長) 電波の調子が悪いので、よく聞き取れなかったんですが、質問を含めて

事務局からご回答いただけますか。

(秋元サービス推進課長) 業務を十分に理解しきれないということが、問題じゃないかというようなことだったような感じがしましたが。

(羽根委員) 聞こえますか。

(長嶺職員部長) 羽根委員、聞こえますか。

(羽根委員) はい。大丈夫です。

(長嶺職員部長) 業務が現場でうまく引き継がれないことについてのご指摘だったでしょうか。

(幸田委員長) 業務の引継の問題ですか。

(羽根委員) そうです。業務を十分に理解しきれないということが書いてありますが、これはもう次元の違う問題で、十分に理解しないまま仕事をしているというのは、コンプライアンス以前の問題であるし、それがミスにつながるという意味では、コンプライアンスの前提でもあるので、早急に対応が必要ではないかということです。

(幸田委員長) おっしゃるとおりですね。

(羽根委員) 事故につながるようなことにもなりますので、はい。

(幸田委員長) おっしゃるとおりで、引継の時にきちんと引き継がれないと、例えば、事故が起きそうな箇所が引き継がれないと、事故が起きますよね。

引継は大変重要で、特に現場の問題点を引き継ぐ場合には、上司も一緒に立ち会うとかして、引継をきちんとやっていただくのは、水道局の場合は特に重要かと思っております。

事務局から何かありますか。

(長嶺職員部長) 今ご指摘の点、非常によくわかりましたので、それも今後の具体的な検討に活かしてまいりたいと存じます。

(幸田委員長) ありがとうございます。

ほかにかがでしょうか。菊池委員、どうぞ。

(菊池委員) ここにも関連することですが、先ほど出ました業務改善についてです。

職場では、色々な小さな事象から始まって大きな事象まで、「こうすればいいのにな」と思っている人間は、たくさんおられるものです。

そこに対して、例えばあるところでは「提案制度」のようなものを設けていて、そこにいろいろなものが上がってきて、それを改善するようにしています。あるところでは、コンペティションにかけたりして、優れた提案を表彰するというをやっているところもあります。

そういう制度というのは、水道局ではあるのでしょうか。

(幸田委員長) 事務局、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。

細かな業務改善のところまで拾えているかというのはありますが、「職員提案制度」というもので、表彰するような仕組みというのがございます。

ただ、そういったことにかかわらず、もっと身近な日々の業務改善みたいなことも含めるとのお話だと思いますので、制度について全て把握していませんので、お答えが中途半端で恐縮ですが、ご指摘の点はごもっともでございますので、それも含めて、またフィードバックさせていただきます。

(菊池委員) 色々職場で困っていることについて、「こういうのがあるよ」というのをお互いに共有して、それが解決できて、先ほども、松山委員からお話があったような横展開をして、「業務が非常によくなった」、あるいは「前より仕事がやりやすくなった」というようなことが起きるとリスクも減ると思いますので、そういったことも意識することが、非常に重要なと思います。

(長嶺職員部長) ありがとうございます。

(幸田委員長) ほかにいかがでしょうか。

よろしいですか。

そうしましたら、「構造的課題」というのはかなり広いものですので、この項目については、根本原因というところは先ほどご指摘があったような、現場と本庁、管理職と一般職員など、あるいはコロナ禍のコミュニケーションなど、いずれも重要で、そういったものを分析して対応しているというのは、よく理解できるところでございます。

あとは、やはり「具体的にどのように改善されたか」、「不祥事が起きないような職場環境のために、こういう風にやった」とか、具体的に示す必要があると思います。

内部統制については、どこだったか忘れましたが、大阪の方の内部統制を非常に熱心に行っている自治体では、そういうものを「ニュース」みたいな形で、中に漫画みたいな絵も入れたりして「こういうことで、内部統制でこんなことがあった」とか、あるいは「こういう改善が図られた」とかいうのをチラシみたいにして、職場に配っていて、非常にわかりやすいものを見せてもらったことがあります。

そういう風になると、共有が図られて、しかも「こういうふうによくなっているね」とみんなが実感できたりするので、結構面白いなと思いました。

あと、先ほど出ていたコミュニケーションツールについても、これから検討するということですので、使いやすいツールをぜひ検討していただければと思ったところです。

それでは、今日の議事としては以上となりますが、最後に何か委員から直接今日の議事に関係しないことでも結構ですので、ご意見があればお願いいたします。

よろしいでしょうか。

局の方から何かございますか。

(長嶺職員部長) 特にはございません。

(幸田委員長) それでは、以上で今日の議事は終了となりますので、事務局の方に進行をお返ししたいと思います。

4 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。

皆様から本日いただきましたご意見につきましては局内で共有するとともに、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、次回の委員会につきましては、事務局より別途ご連絡をさせていただきますので、よろしくお願いいたします。

それでは、以上で令和3年度第2回有識者委員会を終了させていただきます。どうもありがとうございました。

(了)