

令和7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7年6月16日(月) 15:00～15:50

場所 東京都庁第二本庁舎 22階 22C会議室

1 開会

(大谷職員部長)

それでは定刻となりましたので、ただ今から令和7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いただき誠にありがとうございます。開会に先立ちまして、局長の山口からご挨拶申し上げます。

2 水道局長挨拶

(山口局長)

4月1日付けで水道局長を拝命いたしました山口でございます。どうぞよろしくお願います。本日はお忙しい中、本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。当局におきましては、令和3年度より内部統制の運用を開始いたしまして、実施計画に基づき様々な取組を進めてまいりました。その過程におきまして、幸田委員長をはじ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やご助言を頂戴しまして、それらを生かして取り組んでまいりました。

本日の委員会では、令和6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きますとともに、皆様からのご意見を頂戴したく存じます。また、令和6年度の評価を踏まえまして、新たに作成いたしました令和7年度内部統制実施計画の案につきましても、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、率直なご意見を頂戴いただけますようよろしくお願いいたします。

続きまして、4月1日付けで人事異動がありましたので、今年度の水道局の幹部職員をご紹介します。まず、技監の鈴木理でございます。次に、多摩水道改革推進本部長の長嶺浩子でございます。続いて、総務部長の内田知子でございます。続いて、事務局を務めます職員部長の大谷俊也でございます。最後に、同じく事務局を務めます監察指導課長の加崎克己でございます。以上でございます。本日はどうぞよろしくお願いいたします。

3 議事

(大谷職員部長)

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、公開で進めてまいります。

次に、会議資料について説明をさせていただきます。本日の会議資料は、委員の皆様には既にメール等でお送りいたしておりますが、お手元にございますでしょうか。資料ですが、次第、委員名簿、座席表、本委員会の設置要綱、本日の説明資料を一続きの資料としております。また、別冊として、「令和6年度内部統制評価報告書」と、「令和7年度内部統制実施計画案」をお送りしております。

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。どうぞよろしくお願いいたします。

(幸田委員長)

それでは、ここからは私の方で進行させていただきます。初めに、令和6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報告をお願いいたします。

(加崎監察指導課長)

事務局から報告を申し上げます。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ります。赤枠内にありますとおり、評価としましては、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しております。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です。青字の部分は、今、映しておりますスライドの右上のページ番号となっております。第3の内部統制の評価結果、第4の局の構造的課題、第5の今後の方向性について主に説明をいたします。

2ページに進みます。内部統制の評価の仕組みを図で示しております。職員一人ひとりが実施した取組について、内部統制員である課長級職員が「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。また、契約など局横断的な取組を制度所管部署で自己評価します。これらの自己評価結果を踏まえ、職員部が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本柱と言われる大きな柱があります。ここでは、1つ目の柱である局横断的な内部統制の評価に関して、その概要と基本的要素、主な取組状況について記載をしております。例えば、①の統制環境という基本的要素に関しましては、行動基準等を示し、コンプライアンス研修を実施しています。⑤のモニタリングという基本的要素については、先ほどご説明したとおり、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おります。

4 ページに進みます。コンプライアンス意識の浸透状況です。左側の自己評価については、内部統制員による自己評価です。右側の独立評価は、コンプライアンスプログラム評価シートやヒアリングで確認した結果を踏まえて評価していますが、大きな問題となるような事項はありませんでした。しかしながら、組織間コミュニケーションでは本庁と事業所の意見交換が活発に行われている一方で、認識のずれを感じている職場が一部確認されています。また、公益通報制度では、存在意義や重要性は理解されている一方で、利用をためらうといった心理的障壁があると感じているとのコメントが複数確認をされております。

5 ページに進みます。ここからはコンプライアンス意識調査についての資料となります。昨年、全職員を対象に匿名の調査を行った結果です。コンプライアンスプログラムに関連する質問への肯定的回答率は 90%と高く、コンプライアンスプログラムの取組のうち、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を有意義と考える職員が多くなっております。

6 ページに進みます。公益通報制度に関する質問ですが、制度の利用及び窓口への信頼に関する質問への肯定的回答率は、令和 5 年度よりも下がっております。制度の利用をためらう理由は、「自分が通報したことが職場に伝わると思うから」「解決しないと思うから」が多くなっております。

7 ページに進みます。公益通報窓口に関する質問の続きです。通報窓口を信頼していない理由は、「適切な調査や是正措置が行われていないと思う」が最も多く、また、令和 5 年度と比較して、職場や組織からの不利益な取扱いを不安に感じている回答が増加しております。さらに、通報窓口を信頼していない回答を選んだ理由は、令和 5 年度と比較しまして、「ニュース等で見聞きしたから」が増加しています。その自由記述回答によると、「他自治体のニュース」「通報者への不当な取扱い・通報内容の漏洩」が多くなっていきます。引き続き、公益通報制度への理解促進や信頼性向上に向けて、通報したことによる不利益な取扱いがないことや秘密保持の重要性を周知するなど取り組んでいきます。

8 ページに進みます。ハラスメントに関する質問ですが、令和 5 年度調査において公益通報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ったため、新たにハラスメント相談についての意識調査を実施しております。相談先としては、「上司」「同僚・部下」「局のハラスメント相談窓口」の順に多く選ばれております。局のハラスメント相談窓口の肯定的回答率は 75%となっております。一方で、信頼していない職員の自由記述回答によると、「情報漏洩や情報の取扱いに不安がある」「解決しない・適切な対応をしてもらえないと思う」が多くなっております。4 の評価結果ですが、コンプライアンスプログラムは、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ております。また、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おります。

9 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。まず概要ですが、各職場における個別リスクが顕在化しているか、顕在化したことにより局の信頼が大きく損なわれたかについて評価を実施しております。次に、リスクの洗い出しと対応策の策定の実施状況ですが、各職場から洗い出したリスクは、2,960 個と前年度から 61 個増加しております。「機密情報の漏洩・紛失」に関するリスク数の増加幅が最も大きくなっております。リスク数が減少している分類もありますが、各職場が実情に応じてリスクの分類変更や統合を進めた結果によるものと考えられます。3 の取組強化ポイントの実施状況ですが、令和 5 年度に比べて、マニュアル等を確認したリスクの割合が増加しており、マニュアル等の可視化が着実に進んでおります。

10 ページに進みます。顕在化したリスクの分析です。リスクが顕在化した事例が 36 件確認されましたが、職場内で改善策を実施しております。また、顕在化には至らないヒヤリハット事例が 6 件確認されております。リスク分類としては、交通事故や被服・備品等の不適切な管理が多くなっています。次に、具体的な改善事例を簡単にご説明いたします。まず、個人情報情報の漏洩・紛失の事例では、改善策として事故情報の共有と事前確認を徹底することを改めて指導しております。

11 ページに進みます。上段の機密情報の漏洩・紛失に対する事例では、改善策としてチェックリストを用いた複数名での確認を徹底しております。下段のなりすましに対する事例の改善策としましては、対応マニュアルの改訂に加え、全ての関係事業所で研修を実施しております。

12 ページに進みます。上段の不適切な価格での契約の事例では、改善策として情報の事前開示や資料作成時の複数名での照合確認を徹底しております。下段の不十分な引継に対する事例では、改善策として共有の予定表に各自の業務予定を記載することのルール化や異動時における引継書の整備を実施しております。

13 ページに進みます。進捗管理の未実施の事例では、改善策としてチェック表の見直しや複数名での確認をルール化しております。上記のほか、交通事故 14 件と被服・備品等の不適切な管理 6 件が確認されましたが、事案の周知や注意喚起等の改善策を実施しております。また、その他として委託先の不備が 4 件確認されましたが、委託先社員に対する注意喚起・研修の実施、マニュアルの改訂等の改善策を実施しております。

5 の評価結果ですが、リスクの洗い出し及び対応策の策定は、全ての部署で適切に実施されていることから、有効に整備されていると判断しています。顕在化したリスクについても、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おります。

14 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

となります。4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いて評価を実施しました。右側の主な取組状況に記載しております、協議、情報共有、意見交換が実施されております。

15 ページに進みます。4つの着眼点からの評価です。一番下段の4の評価結果ですが、政策連携団体においても十分な内部統制体制、コンプライアンス体制が整備されており、局はコンプライアンス年間行動計画の進捗管理や事故・不適正事案の把握等を行っていることから、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ていると判断しております。また、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をしております。

16 ページに進みます。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の内容です。言葉の説明ですが、「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と定義しております。後ほど出てきます「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をしております。まず、管理職を対象とした心理的安全性の高い職場環境づくりでは、啓発研修や心理的安全性に関する自己評価を実施し、自己評価結果を基にヒアリングや意見交換を実施しました。職員を対象とした心理的安全性の高い職場環境づくりでは、エンゲージメントに関するメールマガジンの配信、コンプライアンスケースブックを改訂し、東京都カスタマーハラスメント防止条例を踏まえた事例の追加、能登半島地震救援隊活動報告会を開催しました。

17 ページに進みます。心理的安全性の状況検証です。再び意識調査の結果となります。職場内におけるコミュニケーションや心理的安全性の肯定的回答率は概ね高くなっていますが、挑戦の歓迎度合いについては他の質問に比べて低くなっています。また、組織間コミュニケーションに関する肯定的回答率についても他の質問に比べて低くなっております。

18 ページに進みます。職場リスク、業務上のプレッシャーに関する質問となります。業務上の強いプレッシャーに関する肯定的回答率は他の質問に比べて低く、プレッシャーは、「上司」「他部署の職員」「都民（お客さま）」から受けていると回答した職員が多くなっております。プレッシャーの内容は、「厳しいスケジュール下での業務遂行」「過大な業務量」「組織内からのミスや失敗が許されない雰囲気」「組織内からの高い品質要求や高い期待感」によると認識している職員が多いことから、安定給水への都民からの高い期待があるという水道事業の特性が改めて確認されました。

19 ページに進みます。エンゲージメントに関する質問となります。これは、昨年度に有識者委員の皆様のご意見を踏まえて追加した項目となります。エンゲージメントに関連する質問への肯定的回答率は高くなっています。今の職場で働くことに満足していない理由

として、「業務量が多い」「業務上のプレッシャーが大きい」「自己成長や達成感が感じられない」を選択した職員が多くなっています。3の状況検証を踏まえた課題認識ですが、安定給水への都民からの高い期待があるという水道事業の特性を背景として、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った環境要因を改めて確認しました。職員が誇りを持って業務に取り組めるための環境づくりや、職員が協力しながら心理的安全性の高い職場環境の実現に向けて行動することが求められます。

20ページに進みます。今後の方向性です。局の内部統制は、過去の不祥事を契機にしており、業務に関わる法令等の遵守を喫緊の課題として重点的に取り組んでまいりました。専門的知見を有する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、おおむね体系的な内部統制システムが構築されました。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など好循環が生まれております。今後は、取組を形骸化させず、実効性の高い内部統制を安定的に運用していくために、コンプライアンス意識を組織文化として浸透させるとともに、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つながる職場の主体的な取組が求められます。

令和7年度においては、相談制度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の実現に向けて取り組んでいきます。また、職員一人ひとりがいきいきと力を発揮できる「オープン&フラット」な組織づくりを行っていきます。

事務局からの説明は以上となります。

(幸田委員長)

どうもありがとうございました。ただ今の評価報告書について、事前に有識者委員と意見交換した際の意見を資料にまとめています。内容はスライドの21ページにございます。項目ごとにまとめておりますけれども、この場で補足したいこと、あるいは強調したいことなどについてご発言いただければと思います。いかがでしょうか。どなたからでも結構です。

先ほどご説明がありましたように、エンゲージメントについては、これまでの取組を踏まえて質問項目を追加いただきました。また、リスクの洗い出しやマニュアルの可視化についても着実に取り組んできており、有識者委員会での議論を踏まえて具体的に職場へ浸透させてきたこれまでの取組については、評価したいと思っております。

また、内部通報（公益通報）や組織間コミュニケーション、それから東京水道グループとして一体的に仕事をしているという当局の特徴を踏まえたグループガバナンスの強化に向けた取組について繰り返し議論されてきたところであります。

菊池委員、どうぞ。

(菊池委員)

意見書は、これまでの意見についてほとんど網羅されておりましたので、この内容で大体結構ですが、特に、先ほども申されましたエンゲージメントについて、実際、現場をずっとやってきている感覚としては、老朽化等の対策に取り組んでいくに当たり、現場の技術職と水質等の管理を行う部署と予算をつける部署、アセットマネジメントを行う部署、これらの部署がタッグを組まないとどうしても進まないと思っております。特に、水道事業に限っては局横断的な取組が非常に大切です。組織間コミュニケーションに関する質問に対する肯定的回答率が低いというのは若干懸念しておりますので、対策をぜひ進めていただきたいと思っております。老朽化については、局全体上げてマクロで対処しなければいけない課題かと思っておりますので、ぜひ、組織間コミュニケーションの活性化に力を入れて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。では、新しく委員にご就任いただいた山浦委員、せっかくの機会ですので、ご意見等いただければと思います。

(山浦委員)

恐れ入ります。山浦でございます。よろしくお願いたします。ご説明等ありがとうございました。まず、一言申し上げるとするならば、やはり重層的な取組や調査が行われていて、分析もすごく丁寧でいらっしゃるなど思いました。ただ、物事、喉元を過ぎて時間が経ってしまうと、人の意識というのは薄れてしまいがちなものですから、今後も計画の内容、既に取り組みおられる活動やこのようなアンケート調査自体も、潜在的なリスクの抽出を目的にマンネリ化をしないように工夫しながら継続して行っていただければと思います。以上でございます。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。今お話ありましたマンネリ化については、これまでの委員会でも何回も議論されていることです。それから、真ん中の「リスクの洗い出しと対策」のところ、現場の洗い出したリスクの数が増えていることについては、ヒヤリハットなどを含めてリスクを可視化することは非常に重要であるため、良い傾向であり、評価できると書いてあります。ただ、職員が例えば、「ダブルチェックが必要だ」とか、あるいは、「事前にこのところはチェックする必要がある」といった各リスクに対するマニュアル等の整備が進み、数が多くなればなるほど、意識が薄れていってしまいますので、リスクの類型化を行って、効率的にリスクコントロールする必要があるといったような議論が有識者からも出されているということも一つございます。

それから、もう一つは、これも繰り返し議論されていますけれども、内部統制の取組によって、職員は仕事がやりやすくなります。チェックをして安心できるという面もありますし、業務の改善または業務が自分たちのやりがいにつながる、これはエンゲージメントとも関係しますが、このような面があるためです。それらについて、しっかりと職員自身がプラスに評価することによってマンネリ化を防ぐ、あるいは、エンゲージメントを高めることにつながっていくと思いますので、この辺の重要性ということも何回か議論がされてきたところです。

後で、水道局からも少しコメントをいただきたいと思いますが、その前に松山委員からご意見などお願いできればと思います。

(松山委員)

どうもありがとうございます。現在映っているページに、事前の意見交換のときに委員の方から出した意見が網羅的に記されていると思います。こちらに書かれた内容は、いずれもすごく重要なポイントだと思いますので、ぜひ取り組んでいただきたいと思っております。

さらに、もう一点、追加のコメントとして、公益通報制度の信頼性向上のところ、やはり通報をためらう理由として、「自分が通報したことが職場に伝わると思うから」がと多いのですが、プラスして、「通報したところで適切な調査なり、解決されないと思うから」という回答のパーセントも実は非常に高いのが実情でございます。現状は、皆さんが不安を感じて内部通報（公益通報）制度をあまり活用してもらっていないのかもしれないのですが、ためらう理由として他の自治体での状況がニュースで流れていることが非常にこの不安感をあおっているという状況の中で、他の自治体の中には通報したうちの一部しか調査・対応がされていないというようなデータもございます。通報された場合には、きちんと調査・対応をして、職場環境が良くなったという実績をつくっていかないとなかなか内部通報（公益通報）制度というのは活用されません。まずは、通報することに対する不安を取り除いていただくのが第一だと思いますが、さらに、通報があった事案については、きちんと取り組んで、職場環境の是正につながるという実績を1件でも多く作っていただくというところにぜひ注力していただければと思っております。以上です。

(幸田委員長)

ありがとうございます。この内部通報（公益通報）の問題については、繰り返し、有識者委員からも指摘をされ、また、意識調査の結果においても、外部の影響があるとはいえず、公益通報制度に対する理解が進んでいるとはいいがたいです。松山委員からもお話がありました。この議論をするときに、私からも他の自治体で大変よく機能している、信頼されているという事例を紹介させていただいたところですが、それをそのまま採

用すべきだということではなく、それを参考にして、どういう仕組みでやれば信頼が高まるかということについての研究し、検討を進めていただくということが必要ではないかと思えます。この点について、私も指摘させていただきまして、水道局としても今後検討していくというお話をいただいたところですので、ご紹介させていただきます。

ひととおり委員からご意見いただきました。水道局から、全般的にご説明、ご意見等ありましたら、お願いしたいと思えます。

(加崎監察指導課長)

有識者委員の皆様から様々なご意見いただきまして、ありがとうございます。エンゲージメントに関しては、能登半島地震の派遣について報告会を実施したところ、職員から大変良い反応がありました。報告会という形では難しいですが、今年度4月の新規採用職員や他局から来た転入職員といった、水道局の派遣についてあまり詳しくない職員向けに派遣した事例等を何らかの形で配信していければと考えております。

また、山浦委員から「マンネリ化しない工夫を」というご意見をいただきました。取組を継続していくと、どうしても形骸化してしまう部分がございますけれども、そうならないように、一方で、職員の負担感にも配慮しながら、マンネリ化しないような取組を引き続き工夫していければと考えております。

さらに、幸田委員長から、リスクの類型化についてお話がございました。あまり数が増えすぎて一体どこに注力したらいいのかというのが少し分からなくなっている部分もございますので、類型化等を行いまして、リスクのコントロールを進めていければと思っております。

松山委員からお話がありました、公益通報制度に関しましては、私ども課題は認識しているところでございます。お話しいただいたように、ぜひ是正して、良くなった事例を紹介できればいいのですが、まずは、引き続き、通報しても不利益がないということ、きちんとして制度の安全性なども含めて、発信をしていければと思っております。私から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。他に、委員から何かご質問等ございますでしょうか。よろしければ、この評価報告書については、この有識者委員会としても了解ということにさせていただきたいと思えます。

それでは、次に、令和7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いたします。

(加崎監察指導課長)

事務局の方から説明いたします。スライドの 22 ページをご覧ください。まず初めに、内部統制実施計画案の全体構成となります。令和 6 年度東京都水道局内部統制評価報告書で示した課題と方向性、有識者委員会の皆様からいただいたご意見を踏まえ、実効性のある内部統制の運用に向けた取組内容やスケジュールを反映しております。

23 ページに進みます。こちらは、令和 7 年度の内部統制実施計画案のポイントをまとめたものとなります。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おります。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おります。

24 ページに進みます。実施計画案のポイントですけれども、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向けた取組として、公益通報やハラスメント相談を担う窓口において、担当者間の勉強会や OJT の実施による対応スキルの向上、各部・所のハラスメント担当課を対象とした相談対応の支援、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や研修等において通報・相談したことによる不利益な取扱いのないことや秘密保持の重要性の周知を行ってまいります。リスクの洗い出し・対応策の整備では、洗い出し不足の解消と対応策の共通化に向けた取組として、リスクカテゴリーと系列別の標準リスクの活用、局と政策連携団体に共通する業務等についてリスクの共有化を行ってまいります。心理的安全性の高い職場環境づくりでは、部署横断的な職場討議や会議等を活用し、職場内・組織間コミュニケーションの活性化、全庁で進める「オープン&フラットな組織づくり」の取組を踏まえ、コミュニケーションの創意工夫を進める好事例を発信するなど、水平展開の推進、職員のやりがいや誇りにつながる取組を推進し、職員のエンゲージメントの向上に取り組んでまいります。

25 ページに進みます。局横断的な内部統制の取組における主な変更点でございます。コンプライアンス研修の見直しでは、管理職を対象としたマネジメントや危機管理対応に関する研修について、内容及び回数を見直します。公益通報制度の周知徹底では、通報者の個人情報、通報に関する秘密は守られ、不利益な取扱いを受けないという安全性を発信していきます。各種媒体を通じた情報発信では、心理的安全性やエンゲージメントなど、組織のコンプライアンスの推進に資する情報を発信していきます。

26 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 6 年度の取組を継続し、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です。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で集計・分析し、結果は各職場にフィードバックします。

27 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 6 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。

28 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

員の皆様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。

29 ページに進みます。こちらは、各取組の実施からモニタリングまでの流れを図にしたものとなります。

30 ページに進みます。令和7年度の大まかなスケジュールとなります。

事務局からの説明は以上でございます。よろしく願いいたします。

(幸田委員長)

ありがとうございます。それでは、ただ今事務局から説明があったことに対しまして、委員からのご意見をいただきたいと思っております。委員の皆さん、いかがでしょうか。

(菊池委員)

実施計画についても、これまでの取組を勘案しながら、着実に定着してきているところを引き続き進めていくということだと思いますので、非常にいいのではないかなと思っています。しかし、やはり山浦委員もおっしゃったとおり、マンネリ化、コンプライアンス疲れみたいところがどうしてもこれから出てくる時期になってこようかと思っておりますので、その点については、簡素化というところもバランス取りながらやっていただいて、あまり過大な負担を職場に押し付けないようにうまく運用していただきたいと思います。

それから、現場感覚としては、具体的な事例があると、職員に浸透しやすいというところがあるので、リスクについては、抽象的かつ概念的でない、具体的な例を全部並べていただいて、数も多くなってきているので類型化して、さらに、例えばデータベース化すると、職員はそれぞれのリスクに対してどのように対処すればよいのか、すぐにデータベースにアクセスして参照できるので、非常に良質なマニュアルになると思います。リスクへの具体的な対処方法を現場は求めていますので、そこら辺もしっかり考えていただければと思っています。

また、公益通報制度についても、他の自治体での事例によって、職員が不安を感じてしまっているところかと思っておりますので、東京都の公益通報制度の安全性を具体的に説明していただけると、少し安心感が増すのかなと思います。いかに具体的に示して、いかに浸透させていくかが最も肝心なところになるかと思っておりますので、地道なところからぜひ考えていただきたいと思います。以上です。

(幸田委員長)

どうもありがとうございます。今のご意見について、先ほどと重なるところもありますが、水道局のご意見等はいかがでしょう。

(加崎監察指導課長)

マンネリ化やコンプライアンス疲れにつきましては、職員の負担感に配慮して、昨年度から、職場討議の回数を減らしたことで、現場からかなり負担感が減ったという声が出ておりますので、引き続きマンネリ化やコンプライアンス疲れがないように、いろいろと仕組みを考えていきたいと思っております。

また、リスクのデータベース化についても、ただ今検討を進めておりますので、リスクの類型化と併せて対応していきたいと考えております。

最後に、公益通報制度について、「具体的に発信を」というお話がございましたので、他自治体の事例を踏まえてということになるのかとは思いますが、東京都の制度の安全性について、具体的に発信していければと考えております。

以上でございます。

(幸田委員長)

ありがとうございます。それでは順番に、山浦委員、いかがですか。

(山浦委員)

ありがとうございます。私からは、ここまでのお話と関連したコメントになりますけれども、報告書にもありました内容を含めて、今はまだ我が事として意識付けに努めておられる途中というところだと思います。例えば、この調査の回答率 67.0%というのもその一つだと思いますし、心理的安全性のポジティブな回答が少し低下しているところも見られるとか、そういうところを含めて途中経過のところだということです。

望ましい意識付けと職場風土というのは、行動に現れて初めて効力を持つというところがありますし、都民の方々にやっとそれで伝わりやすくなるというものですので、アンケート調査の方法論的な限界をフォローするという意味でも、ここにお示しいただいている今後の取組を効果的に推進していただければと思いました。以上でございます。

(幸田委員長)

ありがとうございます。松山委員、いかがですか。

(松山委員)

どうもありがとうございます。計画については、ぜひこのような形で取り組んでいただきたいと思っております。コンプライアンスを非常に重要視して、ここしばらくの間というか、少なくとも私が就任してから、何年間か非常に精力的に取り組んでいただいて、菊池委員のコメントにもあったとおり、コンプライアンスの取組が非常に煩雑になっていますが、コンプライアンス疲れや職員の負担感が出てくることだけはないように、スリム化

しつとも重要なポイントを押さえるという形でぜひやっていただきたいと思っております。

あとは、コンプライアンスの取組は継続することが一番の重要なポイントで、継続することによって職員へ意識付けしていくのだと思うのですが、例えば、ご説明の中で触れていたミドルマネジメントの意識改革について、職員にとってはトップからのメッセージよりもミドルマネジメント、つまり、顔が見える上司の方からのメッセージの方が非常に響くと思いますので、そのあたりについても、ぜひ注目して取組を続けていただければと思っております。以上です。

(幸田委員長)

ありがとうございます。ただ今両委員からお話がありましたけれども、ミドルマネジメントからのメッセージが非常に重要だという点に注目していただくとともに、水道局というのは、前から何回かお話ししているかもしれませんが、現場で直接都民と接している職員、それから、実際の業務でのいろいろな問題点や悩みに直面する職員から、問題点や悩みなどを上司の方が受け止める、あるいは、コンプライアンスの担当部署が受け止めるということが大事であると思っております。意識調査の結果の中でも、管理職と一般職員とのギャップが出ているという結果もありますので、都民に直接水道事業を行っている現場の職員からのボトムアップでうまく業務改善を行って、コンプライアンス意識も高まっていくという好循環を生み出すこともぜひ意識していただきたいなと思っております。

ただ今、山浦委員、松山委員、それから、私からも若干コメントさせていただきましたが、水道局からコメントございましたら、お願いしたいと思います。

(加崎監察指導課長)

委員の皆様、ありがとうございました。当局の取組はまだまだ道半ばでございますので、コンプライアンス疲れやマンネリ化を防止する観点からも、さらにブラッシュアップしていく必要があると考えております。引き続き委員の皆様方からご意見をいただきながら、取組を進めていきたいと思っておりますので、今後ともどうぞよろしく願いいたします。

(幸田委員長)

ありがとうございます。委員から、さらに追加のご質問等ございますか。よろしいですか。

それでは、追加の質問がないようですので、本日の意見を踏まえまして、令和7年度の実施計画、こちらは案ですけれども、この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います。

水道局からも、また委員からも意見が出ていましたけれども、ここ数年の非常に熱心な水道局の取組によって、着実にこの内部統制、コンプライアンス、業務改善といったものが進展していつている。しかしながら、まだ道半ばであるということと、もう一つは、内部通報（公益通報）などの課題について重点的に取り組んでいただいて、この内部統制の実施計画が成果を上げていくということを我々有識者委員としては期待したいと思っております。

以上でよろしいでしょうか。それでは、事務局に進行をお返ししたいと思います。

4 閉会

（大谷職員部長）

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。皆様からいただいた貴重なご意見は、早速局内で共有させていただくとともに、本日の議事録及び資料につきましては、後日公開させていただきます。なお、今後につきましては、別途ご連絡させていただきます。

では、以上で令和7年度第1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。

（一同） どうもありがとうございました。