

令和8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8年6月12日（金）15:00～16:00

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8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、ご多用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。なお、山浦委員は、本日所用のためご欠席とのご連絡をいただいております。

それでは、開会に先立ちまして、局長の山口からご挨拶を申し上げます。

2 水道局長挨拶

（山口局長）

水道局長の山口でございます。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、これまでそれらを生かした取組を行ってまいりました。

本日の委員会ですが、令和7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7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8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。時間は限られておりますが、率直なご意見を頂戴できますこと、幸いです。

続きまして、今年度の当局の幹部職員を紹介させていただきます。技監の鈴木理でございます。多摩水道改革推進本部長の豊田義博でございます。総務部長の内田知子でございます。そして、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でお送りいたしておりますが、お手元にごございますでしょうか。資料の確認ですが、委員会次第、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、別冊としまして、「令和7年度内部統制評価報告書」と「令和8年度の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、私の方でここから進行させていただきます。

初めに、令和7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いたします。

(加崎監察指導課長)

それでは、スライドの1ページをご覧ください。

まず、評価報告書についてですが、東京都水道局の内部統制の評価基準に基づき、局横断的な内部統制、業務レベルの内部統制、グループガバナンスについて評価を行い、評価結果を取りまとめて内部統制評価報告書を作成し、本委員会の意見を付して公表いたします。

次に、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となっております。青字につきましては、スライド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日常的にモニタリングするとともに自己評価を行います。また、制度所管部署においては、局横断的な取組について自己評価を行います。これらの自己評価結果を踏まえ、職員部が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。内部統制については、3 本柱といわれる大きな柱があります。ここでは3 本柱の1 つ目である局横断的な内部統制の評価について説明いたします。内部統制の6 つの基本的要素を判断基準として評価を実施しています。

主な取組状況ですが、②のリスクの評価と対応については、各職場においてリスクの洗い出し及び対応策を策定しております。また、⑤のモニタリングについては、内部統制による自己評価の実施、内部統制評価部門による独立評価の実施、全職員を対象と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結果となり、報告のあった好事例となります。右側の独立評価については、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を行っていますが、大きな問題となる事項はございませんでした。しかしながら、組織間コミュニケーションでは、本庁から事業所に対し、背景を説明されずに指示が来ることがあり、現場が困惑する、といった声も確認されました。また、公益通報制度では、告げ口のような感覚を抱いたり、不利益を被る心配を口にする職員がいるというコメントも複数あったことから、制度に対する不安の声もあることが確認されました。

5 ページに進みます。ここからは、全職員を対象としたコンプライアンス意識調査の説明になります。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高くなっています。また、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、ショートミーティング、職場討議を有意義と考える職員が多くなっております。令和7年度では、令和6年度より職場討議の実施回数の変更をした結果、どのように職員が感じているかという質問を新たに追加したところ、6割の職員が「負担感が減ったと感じている」と回答しております。

6 ページに進みます。公益通報制度に関連する質問についてとなります。新たに法令違反行為等の対応について質問したところ、9割程度が上司等に報告、相談できると回答しました。公益通報制度の利用及び窓口への信頼に関連する質問への肯定的回答率は、令和6年度と比較すると上がり、令和5年度と同程度となりました。公益通報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。「窓口を信頼していない」と回答した職員への深掘り質問となります。信頼していない理由は、令和6年度と同様に、「適切な調査や是正措置が行われなと思う」が最も多くなっております。そのように回答した理由を選択した理由については、「何となく不安に思うから」が増加しました。このことから、公益通報制度の信頼性を確保するため、制度に対する不安を払拭できるよう、制度の重要性や通報者の保護について引き続き周知していく必要があります。

8 ページに進みます。ハラスメント相談に関連する質問となります。ハラスメントの相談

先として、「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 78%で、おおむね信頼されています。一方で、信頼していない職員による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か分からない」が多くなっています。このことから、引き続きハラスメント相談窓口の信頼性向上に向けた取組が必要となります。4の評価結果についてですが、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。ここからは、内部統制の3本柱の2つ目、業務レベルの内部統制の評価の説明となります。内部統制員による自己評価の結果を基に、各職場における個別のリスクが顕在化しているか、リスクが顕在化したことにより局の信頼が大きく損なわれたか等について評価を実施いたしました。リスクの洗い出しと対応策の策定状況ですが、想定されるリスクをまとめた一覧を参考に、各職場で洗い出したリスクの総数は3,071個でした。その中で、重点リスクに設定しました書類・情報の管理における機密情報の漏洩、紛失に関するリスクが特に増加をしております。一方、前年度に比べリスク数が減少した分類も複数ございますが、こちらは、分類変更やリスクそのものの見直しを図ったことによるものと考えられます。また、洗い出したリスクは発生可能性と影響度のそれぞれについて、大、中、小のいずれかに分類しており、共に大に分類したリスクは210個となっております。昨年度に引き続き、職場リスク評価シートの作成に当たり、2点の取組評価ポイントを設定しています。各職場での洗い出したリスク及びその対応策の水準が底上げされ、マニュアル等を確認したリスクの割合が増加し、可視化が一層進んでおります。

10ページに進みます。顕在化したリスクの分析となります。評価対象期間内において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。次に、主な改善事例について説明いたします。こちらは、個人情報の漏洩、紛失に対する事例となります。バインダーに挟み込んだまま作業を行っていたことで、お客様情報を含む書類を紛失してしまっただけのものとなります。改善策としましては、現場での作業が多く、作業、移動する際に書類を紛失する可能性が高まることから、ショルダーバッグを調達、使用することで紛失防止に努めております。

11ページに進みます。上段は、機密情報の漏洩・紛失に対する事例です。公表予定であった契約関係の発注図書の一部を別の契約関係の指名業者に誤って提供してしまったものとなります。改善策としましては、契約を公表する前と指名業者への書類送付時に、主担当、副担当、課長代理によるチェックを行うこととしております。さらに、厳格管理情報の漏洩等が発生した際、迅速に対応するため、関係部署の連絡先などを記載したフロー図を作成し、

所属内に周知をしております。下段は、不適切な価格での契約に対する事例となります。工事契約で適用すべき単価を誤ってしまったこと、計算書データの計算式が誤っていたことで違算が発生したものととなります。加えて、指名業者からの質問について設計書の違算を把握できていなかったことから誤った回答内容となっていました。改善策としましては、設計に関するチェックリストと計算書の改善、指名業者からの質問への対応として、発注・工事の規模に応じた回答期間の確保及び照合を徹底しております。

12 ページに進みます。進捗管理の未実施に関する事例につきましては、工事契約の受注者から、工期延伸請求書が提出されておりましたが、担当者が工期延伸と工事内容の変更をまとめて処理しようと考えていたところ、当初の工期が到来してしまったものととなります。改善策としましては、スキル向上を目的とした研修の実施、加えて、事務処理状況の確認と工事の進捗状況などを可視化しております。以上のほか、過大・過小な徴収及び支払い1件、交通事故16件、不十分な引継2件、委託先管理トラブル1件、物品の不適切な管理が2件確認されましたが、会議の場での周知と注意喚起、事務引継マニュアルの更新など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1件確認されましたが、委託先内で数名チェックの徹底等の改善策を実施しております。最後に、リスクの顕在化には至らないヒヤリ・ハットとして、書類の所在が一時的に不明となり検索した結果、キャビネット内で発見された事例などが確認されております。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、すべ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おります。顕在化したリスクについても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が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。

13 ページに進みます。3本柱の3つ目であるグループガバナンスの強化に向けた取組の評価です。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、運用をしているかについて評価を実施しております。取組状況については、協議、情報共有や意見交換を行っております。

14 ページに進みます。4の評価結果について、4つの着眼点により評価を実施しましたところ、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、局は各種会議等を通じて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。

15 ページに進みます。局の構造的課題である職場内コミュニケーション、組織間コミュニケーションへの対応として、心理的安全性の高い職場環境の実現を目指しています。用語の説明ですが、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を恐れることなく、率直な意見表明ができる職場環境」と定義しております。また、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」と定義しております。取組としましては、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、啓発研修の実施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いたしました。次に、職員を対象とした取組では、メールマガジンの配信やコンプライアンスケースブックにコミュニケーションに関する事例の追加を行いました。また、水道局の仕事においてやりがいや誇りを感じた経験について、昨年11月のコンプライアンス推進月間の職場討議のテーマに設定し、主なエピソードの一覧をメールマガジン等で発信をいたしました。

16 ページに進みます。心理的安全性の状況検証のため、意識調査により確認を行っております。職場内におけるコミュニケーションや心理的安全性に関する肯定的回答率はおおむね高くなっていますが、心理的安全性のうち、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。

17 ページに進みます。職場リスクであるハラスメント、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・お客様」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、組織内外からのミスや失敗が許されない雰囲気、組織内外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をされました。

18 ページに進みます。エンゲージメントに関連する質問のうち、「熱意」及び「自発性・貢献意欲」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」「組織風土に課題のある職場だから」を選択した職員が多くなっています。このように、職場満足度が低い職員もいることが確認されたことから、職員の心理的安全性を高め、エンゲージメントを向上させるための取組が必要であると考えます。状況検証を踏まえた課題認識については、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。引き続き、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、すべての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。

19 ページに進みます。今後の方向性についてとなります。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、令和5年度までにおおむね体系的な内部統制システムが構築されまし

た。特に一部の職場では、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、法令等の遵守に加え、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8年度においては、本評価報告書で示した公益通報、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の実現に向けて、引き続き取り組んでまいります。また、職員一人ひとりが生き生きと力を発揮できる挑戦を後押しする環境づくりや、オープン&フラットな組織づくりについても進めてまいります。事務局からの説明は以上となります。

(幸田委員長)

ありがとうございました。ただ今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まとめた資料は、スライド20ページのとおりです。今いただきました説明、事前に委員からいただいた意見、これに追加するもの、あるいは、補足などお願いしたいと思います。いかがでしょうか。今日は1人ご欠席でもありますので、菊池委員、いかがでしょうか。

(菊池委員)

おおむね今までに意見に述べたとおりですが、やはり5年目に入ってきていますので、どうしてもマンネリ化というか、そういうのはどうしても普通出てくるとだと思いますので、その辺も踏まえながら、ぜひもっとブラッシュアップしていった取組を継続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。松山委員、いかがでしょうか。

(松山委員)

ありがとうございます。取組は非常に着実に進んでいるとっておりますし、評価についてもご報告のとおりだと思っております。付け加えるとすれば、やはりコンプライアンスというものは毎年毎年着実に続けていくしかないため、例えば、公益通報制度の信頼性向上についても、少しずつ信頼度は上がっていますが、まだまだというところもありますので、この辺りは着実に取り組んでいただきたいです。

また、リスクの洗い出しについては、こちらも毎年の指摘ですが、リスク数が非常に多いため、今、類型化を進めていただいている、その検討を進めていただいているということなので、こちらについても着実に進めていただくことが重要と思っております。さらに、リス

クについては、情報漏洩リスクを依然として現場の方が意識されているということですが、昨今の他社事例を見ても、サイバーアタックなど、これまでの注意喚起だけではなかなか難しくなっています。現場から上がってくる声だけではなく、本局からも新しいリスクについての注意喚起を現場に対して行っていただければと思っています。情報漏洩だけではなく、現場では気が付いていない可能性のあるリスクを本局から注意喚起するといった取組もぜひ行っていただきたいと思っております。以上でございます。

(幸田委員長)

ありがとうございます。私からもコメントさせていただきます。今ご説明ございましたように、組織間コミュニケーションが浸透してきて、職員からのアンケートでも非常にその点の評価が高くなっているということで、着実に内部統制の取組は進展していると思います。さらに、職場討議の回数を減らしたにもかかわらず、コミュニケーションについての評価が高いということは、改善も図られているということであり、この点も評価すべきだと思っております。また、そういったものを職場全体で共有するための取組についても、メールマガジン等々いろいろな手段を追加し浸透させているということの評価したいと思っております。さらに、各委員も言うておられるように、公益通報制度については、数字自体で一喜一憂すべきではないと思いますが、内部通報制度自体の信頼性については、引き続き意識をして取り組んでいただきたいと思っております。最後に、リスクの洗い出しと対応策については、松山委員からもサイバーアタックの話がありましたが、組織全体として対応すべき事柄と職員一人ひとりが意識を高めて対応すべき事柄の2種類あると思います。ヒヤリ・ハット事例については、事前のいわゆる大きな問題事例が発生するのを予防するという意味で共有すべきです。また、情報漏洩も非常に影響は大きいですが、リスクの中には発生確率が高いけれども影響度は低い、これは典型的には交通事故です。それから、発生確率は低いけれども影響度が極めて高い、これは典型的には原発事故です。影響度の大きいリスクが結構、数が多く、いわゆる発生可能性が大きいものというのは比較的少ない。それももちろんリスクは大きいですが、影響度の大きいものというのはやはり大きな事故、あるいは、不祥事につながるおそれがありますので、その分析はぜひ重点的に意識をして進めていただきたいと思っております。以上です。

今、委員から、コメント、補足がありましたけれども、水道局としていかがでしょうか。

(加崎監察指導課長)

委員の皆様、ご意見ありがとうございます。菊池委員からご指摘がございましたマンネリ化というご発言に対しては、マンネリ化も防止しつつ職員の負担感にも配慮しながら、継続的に取組を進めていきたいと思っております。

松山委員からお話がありましたサイバーアタックとか、新たなリスク、情報漏洩の危機

につきましては、局のサイバーセキュリティ部門、情報システム部門の方からも、何かあるたびに注意喚起等はされておりますけれども、その都度何か新しい脅威があるたびに局の方から職員の方に対して周知を進めていきたいと思っております。

また、リスクの洗い出し等について、幸田委員長からもお話しいただきましたとおり、上がってきているリスク数が非常に多いため、なるべく影響度と発生可能性が大きいものを中心にリスク分析をして集約化等も図っております。今後は、部署横断的なリスク分析も含めて各職場に提供していきたいと思っております。

幸田委員長からお話がありました組織間コミュニケーションというところで、職場討議を減らした部署もありますが、今までどおり組織の考えとして毎月継続的に行っている部署もございます。職員の負担感にも配慮しながら進めているという話もございます。各部署の良い取組については、メールマガジン等で引き続き発信していきたいと思っております。

公益通報について、「数字に一喜一憂する必要はない」というお話がございましたけれども、こちらの信頼性向上については管理職に対する研修、管理職から一般職に対する研修などで、都の仕組みの有効性や「安心して通報できるんだ」ということを含めて、引き続き周知していきたいと思っております。すべてにお答えできたかどうか分かりませんが、以上となります。

(幸田委員長)

どうもありがとうございます。委員、よろしいでしょうか。

そうしましたら、令和7年度の東京都水道局内部統制評価報告書につきましては、有識者委員会としてこれで承認ということにさせていただきます。

それでは、次に、令和8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)

それでは、スライドの21ページをご覧ください。

こちらは、内部統制実施計画の全体構成となります。令和7年度の内部統制評価報告書で示した課題と方向性、有識者委員会からいただいた意見を踏まえ、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。

22ページに進みます。これまで説明した現行の取組とその評価、今後の方向性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を記載しております。大きな方針としましては、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。具体的な取組ポイントは、次のページで説明をいたします。

23ページに進みます。公益通報、ハラスメント相談に関する信頼性向上に関しては、窓

口の対応スキル向上、各部署の担当課に対する支援、トップメッセージの掲示、公益通報の改善事例の周知等を予定しております。リスクの洗い出し、対応策の整備については、類似業務部署間でのリスク認識及び対応方法の共通化を図ってまいります。また、政策連携団体とのリスクの共有化を行う予定としております。心理的安全性の高い職場づくりに関しては、職場内、組織間コミュニケーションの活性化、管理監督職向けの研修や業務改善の提案奨励など、挑戦を後押しする環境づくりやエンゲージメントを意識した発信を行う予定としております。

24 ページに進みます。まず、今年度の局横断的な内部統制の取組、コンプライアンスプログラム/mainな変更点について説明をいたします。都庁内の別の部局で発生しました消費税未申告事案を踏まえ、情報共有や意見交換を一層活性化させるため、ショートミーティングや定例会の積極的な活用を推奨するとともに、コンプライアンス研修においてグループ討議を実施いたします。また、心理的安全性の向上に向けて、ミドルマネジメント層を対象とした研修内容の充実を図るほか、職員による業務改善提案や取組の奨励、優れた事例の共有を進めてまいります。さらに、公益通報制度については、改善事例の周知等を通じて正しい理解の促進に取り組んでまいります。

25 ページに進みます。こちらは、業務レベルの内部統制の取組、職場リスク評価となります。前年度に引き続き、各職場において職場リスクへの対応策の整備、運用、有効性評価を実施いたします。取組のポイントですが、まず、コンプライアンス等リスク一覧の分類のうち、プロセスを重点リスクに設定し、日常的業務における該当リスク及び対応策を中心に洗い出しと見直しを実施いたします。次に、職場及び局全体の PDCA を有効に機能させるため、前年度の集計、分析結果をまとめた資料や顕在化等の事例を参考にリスク及び対応策の見直しや改善、整備を実施し、類似業務の実施部署、系列間での共通化、平準化を図ります。また、対応策の整備等に当たって、規則や規定、マニュアルの整備状況の確認及び理解度を高めることで、ルールの十分な理解を促進し、適正な業務執行につなげることに取り組んでまいります。上記の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、その結果はデータベースなどにより情報提供をいたします。

26 ページに進みます。グループガバナンスの強化に向けた取組です。東京水道グループの一体的な業務運営を確保するためには、情報共有の徹底が引き続き重要となります。このため、取組の方向性は昨年度と同様に、経営層、監査等委員、実務担当者といった各階層において情報共有や意見交換を行ってまいります。

27 ページに進みます。内部統制の推進体制や内部統制に関する組織体制について記載しております。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。

28 ページに進みます。各取組の実施から評価までの流れの図となります。令和8年度におきましても、7年度と同様の仕組みで取組を進めてまいります。

29 ページに進みます。令和8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となります。

(幸田委員長)

ありがとうございます。令和8年度内部統制実施計画案について委員からご意見を伺っていききたいと思います。まず、菊池委員、お願いいたします。

(菊池委員)

8年度についても、引き続き今の体制をブラッシュアップしていくということですので、これで行っていただきたいと思います。全体的なことを申せば、内部統制の取組は、あくまで「手段である」ということにだけは留意してください。重大な致命傷になるようなコンプライアンス違反を起こさないことが目的であり、その先には「風通しのいい職場環境で強靱な組織をつくっていくこと」というのが最終目的になっていくと思っております。この辺を常に意識して、いかに職場環境を変えていくか、コンプライアンス違反を起こさないような職場づくりもしっかり考えていくか、というところが最終的な肝になると思います。

メールマガジン等いろいろやられておりますが、派手じゃなくても今までやってきた研修であったり、勉強会であったり、OJT であったり、そういった地道な取組が積み重なって人材育成につながっていきますし、人材の確保と育成ができていくと思っております。例えば、新人研修に必ず災害対応の研修を取り入れていただくなど、その辺の取組をぜひ強化していただきたいと思います。先ほどもありましたとおり、水道事業はプレッシャーが非常に強い職場です。生活に直結していますし、命に関わる事業を行っておりますので、そこは仕方ありません。であれば、プレッシャーを感じるけれども頑張ってみよう、何とか自分たちがそれを守っていくんだというような気概を持っていただくような研修ですとか、いろいろな取組を行って、水道人の誇りと自負心みたいなところを醸成していただきたいと思います。そういったことが、水道事業に関わって、「よし、やっていくんだ」というような強靱な組織づくりにつながっていくのではないかと思っておりますので、ぜひ本腰を入れて考え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。松山委員、お願いいたします。

(松山委員)

ご報告どうもありがとうございます。方向性については、これまでの取組どおりに着実に進めていただけるということで異存はございません。

私自身が期待しているところとして、この25 ページ目のところで書いてある、リスクを

ある程度きちんと洗い出して分類して、PDCA を回していくというこのサイクルが進んでいくところを大変期待しております。コンプライアンスというのは非常に重要なことでもありますけれども、年数がたつにつれて、どんどんルールが積み重なって増えていくという傾向が、どの会社であってもどの組織であっても一般的に見られます。コンプライアンスで何か問題が起きるたびに新しいマニュアルを作って、新しいルールを作ってと行っていくうちに、とても複雑になってしまって、従業員の方も何がどうなっているのか分からないといった感じになってしまうことがままあります。マニュアル、ルールを増やせば増やすほどコントロールが効くかというところ、そこはある程度見直しをかけていくことが大変重要です。令和7年度の報告書のところで、発生可能性と影響度の大きいリスクが 210 個というご報告をいただきましたけれども、発生可能性と影響度だけではなく、水道局としてそのリスクをコントロールできているのかどうかということも見ていただきたいと思います。例えば、既にコントロールができていて、きちんと体制もできているということについては、少しずつ重点対象から落としていき、反対に今現在の水道局の組織体制とか社内のシステムとか、そういったものに照らして、コントロールが不安だと感じるところに重点を割いていくというような観点の PDCA というものも必要になってくると思います。ぜひこの PDCA サイクルを回して、適切なコントロール体制というものを構築していくという意味での見直しも行っ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。今、松山委員からもお話がありましたけれども、内部統制というのは基本的にリスクマネジメントとして位置づけられているわけです。そういう意味では、やはりリスクの大きいもの、特に業務に影響する、あるいは、それが社会に悪影響をもたらす、特に水道事業という性格上、都民の水道を守っているということでございますので、そういったようなものを意識して取り組んでいくということは大変重要だと思います。

また、こういった取組が、内部統制自体が目的ということだけではなく、もちろんそれ自体の取組ということも重要ですが、水道局の事業の業務改善につながっていくということもぜひ重視していただきたいと思います。そのためには、例えば、職場コミュニケーション、あるいは、グループガバナンス、そういったようなお話がありましたけれども、やはり実際に水道事業に従事している職員の声を吸い上げ、さらに職員自身の意識にきちんと反映するということが重要です。応答性をきちんと確保する、意見を言えばきちんとそれが反映されるんだという、いわゆる有効性感覚、そういったようなものが水道局の職場全体のレベルを上げていく、そして事業の質を上げていく、ということになると思います。これまで取り組んできてここまで至っているということとをさらに発展させていく上で、この辺りを意識していただくということは大変重要ではないかなと思っています。

令和8年度の内部統制の実施計画について私も異存はありません。今、委員から出た意見、

私の意見も含めて、内部統制の質的な充実、発展に取り組んでいただければありがたいと思っています。委員からの意見について水道局の方でご意見、コメント等ありましたら、お願いしたいと思います。

(加崎監察指導課長)

各委員の皆様、ご意見いただきありがとうございます。菊池先生から風通しのよい組織、職場環境の向上に向けて、地道な研修とかいろいろあるけれども、着実に進めてほしいというご意見をいただきましたので、こちらにつきましては順次進めていきたいと思っております。

また、災害対応の重要性ということもお話しいただきました。東京都水道局でも一昨年の能登半島地震、昨年の八丈島の台風の災害のときに多くの職員が現地に赴いて、現地で災害対応を行っております。そういった経験等について局でも研修を行っており、参加できなかった職員に対して、動画や資料を共有しております。また、各事業所においても、実際に派遣された職員が「こういった経験をしてきたよ」ということで報告会等も開かれておりますので、そういったものも参考にしながら、引き続き共有に努めていきたいと思っております。

松山委員からリスクコントロールがちゃんとできているのかというお話をいただきました。不安なところ、危ないところがあれば、そこについて重点的に見直しといたしますか、注意をし、ある程度コントロールできている部分については少し対応を緩めてもよいのではないかというお話だったかと思っておりますので、そういった不安なところ、危ないところについて、どのような対応ができるか引き続き検討してまいりたいと思っております。

幸田委員長から職場のコミュニケーションということで、いろいろな業務改善を進めることにもつなげられればというお話をいただきました。局には様々な提案制度がございまして、以前ご説明しましたホワイトボードという、匿名で業務改善を提案できるようなシステムも用意しております。また、今年度は管理監督者に対して特に若手の挑戦や改善提案を奨励するような内容の研修も予定しておりますので、そういった中で若手の挑戦等を押し進めていきたいと考えております。不十分かもしれませんが、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す。ぜひこういった取組を進めていただければと思います。最後に何か委員からご発言ありますでしょうか。

議事は以上となります。2つの議案については、これまでの委員の意見も踏まえ、さらに令和8年度の取組についてまとめていただいたということで、いずれについても有識者委員会としては了承とさせていただきます。

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、長時間にわたりましてどうも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を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、後日公開をさせていただきます。

今後につきましては、事務局で別途また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。

最後に、本委員会の発足時より議論を牽引していただきました幸田委員長が今年の9月末をもって任期満了のためご退任ということになってございます。本日が最後の公式の場となるかと思っておりますので、委員長より、よろしければご挨拶をいただきたく存じます。委員長、よろしいでしょうか。

(幸田委員長)

今お話ありましたように、この内部統制の有識者委員会の委員長として、当初から関わらせていただきまして、大変委員の皆様方、それから水道局の職員の方々のご協力を得て取り組ませていただきましたこと、そして、それが毎年一つ一つ進展をし、充実をしてきたということについて、まずもって委員の皆様方、水道局の職員の方に感謝を申し上げたいと思います。

今日も議論をいろいろさせていただきましたように、都の水道局の事業は、都民の水道、水を守るという大変重要な仕事でございます。そして、この内部統制については、皆さんご承知のように、地方自治法が改正され、内部統制の取組が政令指定都市以上については義務づけられたところですが、公営企業は対象になっていないということでございますので、この東京都水道局の内部統制の取組は、東京都水道局、そして東京都としての判断として取り組んでいるということで、これ自体大変高く評価したいと思っているところでございます。

東京都は全国を牽引する自治体でもありますので、こういった東京都の取組が広く知られるようになるということもぜひ期待したいと思っているところであります。

また、今日いろいろ委員の皆様方からもご意見が出ましたように、内部統制の取組についての着実な進展とともに、水道事業は重要な事業であるということで、職場のエンゲージメントや心理的安全性、あるいは、職場のコミュニケーション、グループガバナンス、こういったようなキーワードで取り組んできて、着実に成果を上げているということでございます。

この東京の水道を守るという東京都水道局の取組が、職員の皆様方一丸となって、まさに誇りを持った仕事として、やりがいを持って今後ますます進展をしていき、そしてそれが東

京都民のためにもなるということを大いに期待をして、今後の取組を進めていただければ
と思っているところでございます。

これまで長きにわたり私自身関わらせていただきましたけれども、本当にありがとうございました。

(大谷職員部長)

委員長、ありがとうございます。当初から委員長としてこの委員会を引っ張っていただき
て、様々なご意見、ご指導を賜りましたこと、改めまして御礼を申し上げます。どうもあり
がとうございました。

(幸田委員長)

どうもありがとうございました。ますますのご発展、充実を委員、水道局の皆様方に期待
したいと思います。どうもありがとうございました。

(事務局)

では、以上をもちまして、令和8年度第1回有識者委員会を終了させていただきます。本
日は誠に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。