

東京水道グループコンプライアンス有識者委員会（第 11 回）

日時 令和 3 年 1 月 29 日（金） 14:35～16:05

場所 東京都庁第二本庁舎 22 階 22C 会議室

## 1 開会

（石井職員部長） それでは、ただいまから第 11 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、御多忙のところ、Web 上での御出席をいただき、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、局長の浜から御挨拶申し上げます。お願いします。

## 2 水道局長挨拶

（浜水道局長） 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。

本日も感染症対策ということで Web 開催、そして局側も最小限の出席とさせていただいております。どうぞよろしくお願いいたします。

本日の委員会では、調査特別チームの最終報告書で掲げました再発防止策のうち、コンプライアンス宣言等を中心に御報告をさせていただきます。最終報告書を公表いたしました以降、これまでの委員会で再発防止策の実施状況を順次御報告させていただいておりますが、本日の委員会で一応、最終報告書で掲げた全ての再発防止策について実施状況の報告をさせていただくということになります。

また、水道局におきまして内部統制システムの構築につきまして、前回の委員会でいろいろ御指摘をいただきました。ありがとうございました。これを踏まえまして、コンプライアンスプログラム、内部統制の評価等について御報告をさせていただきます。

それから、本委員会の最終報告書につきまして年度内に取りまとめをしていく予定としておりますので、こちらの内容につきましても御報告をさせていただきたいと思っております。

限られた時間ではございますが、率直な御意見を賜りまして、検討させていただき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。

（石井職員部長） ありがとうございます。

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 条にありますとおり、原則公開で進めてまいります。

次に、会議資料について御説明させていただきます。本日の会議資料ですが、委員の皆様には既にメール等でお送りさしあげておりますが、お手元御用意はよろしいでしょうか。

資料ですが、順に、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、そして本日のパワーポイントの説明資料の順に一続きとなっております。御確認をお願いいたします。

### 3 議事

(石井職員部長) それでは、議事に入りたいと思います。以後の進行は幸田委員長にお願いしたいと思います。幸田先生、よろしくをお願いいたします。

(幸田委員長) それでは、これから議事の進行を私のほうでさせていただきます。

最初に、調査特別チーム最終報告書で掲げた再発防止策の実施状況について、まず局のほうからの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、水道局の山村より説明させていただきます。

公正取引委員会からの改善措置要求を受けまして、水道局としましては再発防止策の内容をまとめたところがございます。これまでの委員会の議論の中で、その実施状況について報告をさせていただいたところがございます。今回御報告したい事項といたしましては、まずコンプライアンス宣言の取組の内容、それと職員間・職場内コミュニケーションの活性化の関係では、リスクの洗い出しと、本庁と現場の情報共有の強化、あと、人事異動等も含めた積極的なローテーションを行っていき、この事項について御報告させていただければと思います。

次のスライドでございますが、それに加えまして、情報漏えい防止のための対策強化といたしまして、厳格管理情報の理解促進の取組についても実施状況の報告をさせていただければと思います。

あわせまして、前回も報告させていただきましたが、今回またさらに再整理をいたしまして、不祥事対応体制の中身につきまして御説明したいと考えております。

では、早速内容に入っていきます。

まず1つ目の取組は、コンプライアンス宣言の取組でございます。

コンプライアンス宣言の取組は、その目的としては、局長及び職員が将来にわたってコンプライアンスの意味内容をしっかりと理解して、情報発信をしていくというような取組内容でございます。

具体的には、令和元年12月に、まず局長が経営宣言を発出いたしまして、その後、管

理職と一般職員との間で意見交換を行いながら、一般職員もコンプライアンス宣言の内容について確認しつつ、コンプライアンスの意味内容を理解しながら主体的に行っていくことを宣言してもらったというような取組でございます。

次のスライドでございます。具体的にどのようなスキームで実施するかというところでございますが、まずは管理職から一般職員に対して行動指針等の説明を行うということになります。ここで行動指針として示されるものは東京都のコンプライアンス基本方針でございます。そういった説明を踏まえながら、コンプライアンスの意識内容の共有を図っていくというところございまして、その上でコンプライアンス宣言書に署名をいただくというような取組でございます。

あわせて、コンプライアンスについての率直な意見交換を行うことで、それぞれの管理職と一般職員との間でコンプライアンスの共有を行って意識を高めていくというような取組でございます。

実際の実施した際の実施部署の主な意見でございますけれども、一方通行の周知や注意喚起ではなく、双方向で話ができたとというところで非常に有益な機会だったというような意見もいただいております。

今後、一人一人がコンプライアンス推進に向けて主体的に行動していく、ここが非常に重要になろうかなと思っておりますので、署名は一回限りでございますが、この意見交換の取組は継続して実施していきたいと考えております。

次の取組でございますが、こちらはコミュニケーションの活性化を目的として行われる取組ございまして、リスクの洗い出しと、その過程での職場討議を通じた、風通しのよい職場づくりをしていくというような目的でございます。

実際の実施手順でございますけれども、まずはコンプライアンス上のリスクを有する業務をリストアップしてもらおう。その上で、コンプライアンス上のリスクの中でも特に厳格管理情報について、そういったリスクがある業務をきちんとリストアップしていただきまして、その上で、そのリストに挙げた業務に対するリスクの洗い出しを行う。そのリスクに対する防止策を策定してもらいながら、各部署でコンプライアンスの推進計画に反映する取組でございます。

実施時期につきましては、平成 31 年の 2 月から 3 月にかけてリスクの洗い出しと職場討議を実施していただいたというような経緯でございます。

こちらのリスクの洗い出しの中身、どういう形で改善を図っていくかというところでございますが、PDCA サイクルの中で、まずリスクの洗い出しと防止策を策定していただく。それが P のフェーズでございます。その後、対応策を各事業所等で策定していただいたら、それを職場においてしっかり実施していただくというのが Do のフェーズでございます。その後、その進捗管理も含めまして、実際対応策についてどういう影響があったのか、どういう効果があったのかということ、それぞれの事業所ごとにコンプライアンス

委員会というのを設けさせていただきまして、そこで意見交換を行うというような取組で改善策のチェックを行うというようなところでございます。その上、見直し等の事項があれば、翌年度以降のコンプライアンスの推進計画に反映させていただくというような取組でございます。

特に今年度は、コロナ禍で発生し得るであろう特有のリスクについて、特に在宅勤務時の情報の取扱い等についていろいろ意見交換が交わされたと聞いております。

この取組の効果のところですけども、これも職場討議を通じたコミュニケーションという意味で活性化には効果があるのではないかとということと、それぞれの職員ですとか職場内で、どういうリスクがあるのか、そういった認識を持ってもらうことで非常に効果的ではないかと思っております。

今後もやはりリスク洗い出しの取組は継続して実施させていただくとともに、あとは事業所で抱えていますといえますか、認識したリスクについて局内でどういうふうに水平展開を図っていくかということが今後の取組内容かなと認識しております。

次の取組でございます。こちらコミュニケーションの活性化として実施させていただいている内容でございますが、具体的には本庁各部の職員と事業所の職員間の情報共有といえますか、コンプライアンスの意識の共有、そういったものを図っていくというような取組でございます。

実際、本庁各部と系列事業所間では連絡会というのが従前あったと聞いておまして、課長代理級、課長級、部長級、それぞれの職層ごとに連絡会といえますか、意見交換の場があったと聞いております。今回の取組としては、そういった連絡会を活用しつつ、コンプライアンスに関わる意見交換ですとか情報共有、そういうテーマを盛り込むことでコンプライアンスについての情報共有を図っていくというような取組でございます。

実際、情報共有事例でございますけれども、令和2年度の各事業所が行っているコンプライアンス推進計画、そういった内容を共有したと聞いておりますし、あと、過去の事故を踏まえた個人情報の取扱いに関する再発防止策ですとか、先ほども説明させていただいたとおり、コロナウイルス感染拡大に伴う業務縮小の実情等について意見交換が行われたと聞いております。

今後もこういった職員間だけではなくて、しっかりと本庁と事業所間でのコミュニケーションというのは非常に重要になってくるのかなと思っておりますので、こちらの取組につきましても継続して実施させていただければと考えております。

次が厳格管理情報の理解促進の取組でございますが、ここから説明者を代わらせていただきますので、よろしく願いいたします。

(金子経理部長) それでは、私のほうから御説明さしあげます。

厳格管理情報の理解促進ということで、2点取組を行っております。

1 点目が対応事例集、Q&A の作成でございます。水道局のイントラネット上に、具体的な事例に即した対応事例集と Q&A を掲載してございます。中身といたしましては、資料左側下段のほうに Q&A の事例を載せてございます。また、「契約事務に関する厳格管理情報の取扱いに関する指針 解説ガイドブック」を改訂いたしまして、局内周知を図っております。内容につきましては、抜粋として右側のほうに記載してございます。これらを活用いたしまして、職員が判断に迷った際に参照していただく、あるいは職場内の研修で活用を図る、このようなことで厳格管理情報の理解促進を図っているところでございます。

2 点目でございます。次のページでございますが、本庁所管部による訪問指導・意見交換でございます。こちらは、今回の再発防止策を踏まえました契約事務遂行上の留意点や、厳格管理情報の取扱いについて、事業所における理解促進を図ることを目的といたしまして、本庁の所管課が契約締結権限を有する事業所を訪問いたしまして、疑問点などの意見交換を実施するというものでございます。

実施内容といたしましては、訪問指導ということで、調査特別チームの最終報告書あるいは厳格管理情報の取扱いについて行うと同時に、右側のほうに意見交換と記載してございますが、契約事務手続の実施状況等につきまして、例えば厳格管理情報の取扱いについて適切に周知されているか、あるいは契約事務を適正に実施するための改善要望などを意見交換の中で聞いてくるというようなことで取組を行っているところでございます。現在の実施状況といたしましては、訪問対象部署 17 部署中 9 部署において実施しているところでございます。また、出席者につきましては、私どもの契約課長、それから代理が現場の契約及び起工担当部署の管理職、課長代理等と意見交換等を行っているところでございます。

この中でどのようなことが言われたかということでございますが、実施結果の欄に記載してございますが、「契約事務に関する厳格管理情報の取扱いに関する指針 解説ガイドブック」については、書面での保管、改訂時の職員への周知など、適切に職員に共有されていた。あるいは、実施部署からは、契約事務手続の完全電子化あるいはパソコンの画面上での書き込み機能の充実、非公表の契約関係の通知文への非公表の明示など、契約事務を間違いなく実施するための工夫についての前向きな意見や要望が出されたところでございます。また、「今回の情報漏えい事故に直接関わった契約課長ならではの説得力のある話が聞けた」というような御意見もございました。

今後につきましては、引き続きまして厳格管理情報の管理状況を確認するとともに、疑問点などの意見交換を実施することで事業所が抱える課題等を共有し、業務の見直しや改善につなげていくということで継続していきたいと考えているところでございます。

以上でございます。

(山村コンプライアンス監理担当課長) 続きまして、説明者、山村に戻りまして、コンプライアンス意識と専門性を両立した職員の育成の取組について説明させていただきます。

こちらの取組につきましては、政策連携団体への派遣ですとか、あるいは本庁一事業所間の異動、特に分野の異なる系列間の異動を含めて、積極的な人事ローテーションを行いながら、幅広い経験を持った職員を育成していく。さらに、高いコンプライアンス意識を持った職員を計画的に育成していくというような目的での取組でございます。

まず、人事ローテーションに関する実施状況の報告でございますが、まず政策連携団体への研修派遣の取組でございます。こちらの取組につきましては令和元年度から実施しておりまして、令和2年度の実績について言いますと、派遣者数が18名というような実績になっているところでございます。

引き続きまして、本庁と事業所間の異動、特に系列間の異動の実施状況について報告をさせていただきます。こちらにつきましては事務系と技術系を分けて分析させていただきます。まず事務系ですけれども、局内異動の割合が26%というような状況になっております。さらに、局間異動者等も含めると8%がさらに加わりますので、全体的なローテーション、異動の割合という観点でいきますと、この26%と8%を合わせたものが実際に人事異動が行われた実績ということでございます。局内異動が26%の実績でございますが、その中で実際に本庁と事業所間の異動がどれくらいの割合で行われたかというところでございますが、本庁と事業所間の異動が「あり」というのが7%でございまして、「なし」というのが19%の割合というところでございます。

引き続きまして、技術系の職員の異動の割合でございますけれども、まず局内異動が29%になります。さらに、局間異動を行った職員が8%というような実績になっております。さらに、局内異動を行った職員の中での本庁一事業所間の異動割合を申し上げますと、10%が「異動あり」というような結果になっておりまして、19%が「異動なし」というような結果でございます。さらに、分野の異なる系列間異動がどれくらいの割合で行われたかというところでございますが、行われた場合が11%、行われていない場合が18%というような実績状況でございます。

次は、人事異動、ローテーションを行う上で、さらに職員のコンプライアンス意識をどのように体系づけて育成を図っていくかというような観点での説明でございます。

主に3点あると考えておりまして、1つは研修を通じた座学の段階と、もう一つは、実際、討議といいますか、演習も含めた形で主体的に参加してもらうという形で身に付けてもらうというふうに考えております。さらには、実際、研修やら演習で学んだことをOJTというように形で職場にフィードバックしてもらうというようなフェーズが重要ではないかと思っております。

座学の段階でいきますと、過去3度の不祥事の内容及びその背景をしっかりと説明しつつ、東京都コンプライアンス基本方針の内容ですとか、あるいは局としてどのようなコンプラ

イアンス、再発防止策に取り組んでいるのか、その内容を説明することが重要であると考えております。

さらに、その上で、公正取引委員会からの指摘もございまして、入札談合ですとか、いわゆる独禁法に絡む問題もしっかりと伝えていく必要があるのではないかと考えております。

あとは、実際、ケースを提供する中で、具体的なケースで職員間で議論してもらおうというような取組を考えております。それは例えば職員間の職場討議ですとか、あるいは管理職と一般職員との意見交換の中でいろいろと提供したケースを通じて議論をしていただいて、育成を図っていくという方向を検討しているところでございます。

あと、OJT の段階でいいますと、発注段階、入札段階、施行管理段階に応じて、それぞれのリスクといいますか対応策があるかと考えておりますので、それぞれの段階に応じて、きちんと職場内で習得してもらうことを目的としているところでございます。

あとは、しっかりと浸透しているかどうかというところで、こういった取組の中でも管理部門がしっかりと関わっていく必要があるのかなと思っておりますので、本庁の管理部門と現場との意見交換を通じて、さらにコンプライアンスについての理解の促進を図っていくということが重要であると考えているところでございます。

次の取組でございますが、こちらは危機管理対応体制、特に不祥事の対応体制の構築というところでの説明でございます。

これにつきましては前回の委員会でも報告させていただきましたが、今回も改めて、不祥事の定義ですとか、あるいは外部調査への切替え等も行う場合に、どういった基準で行うのかも含めて改めて整理いたしましたので、説明させていただければと思います。

次のスライドに行っていただきますと、不祥事が発生した場合のフローを改めて確認させていただきます。不祥事の内容を検知されたら、まず初動対応、初動調査というのが重要になってくると思っておりますので、その部分についてもしかるべく対応していくことが重要であると考えております。その上で、初動調査を行うというのはあくまでも短期間の調査ですので、今後、本調査といいますか正式調査を行うに際して、内部で調査をするのか外部で調査をするのか、その判断が重要になってくると思っておりますので、その辺りのところも中心に説明をさせていただければと思います。あとは、実際外部に調査を委託するとしても、その外部機関というのはどういう機関であるべきかというところにつきましても局側の整理を報告させていただければと思っております。

次のスライドでございまして、正式調査の判断基準になりますけれども、まずはやはり組織的な関与が疑われるような案件が該当するのではないかと考えております。具体的には、不祥事が長年にわたって続いているような場合ですとか、関与者が多数である、管理職が関与しているというような組織的に根深い問題が示唆されるような場合は、やはり外部の視点を持った公正な調査が必要になるような段階ではないかと認識しております。

もう一つは、経営幹部の信頼性が疑われるような案件でして、例えば経営幹部自らが不正に関与したような場合ですとか、不正を隠ぺいしたような場合、そういった場合には内部での独立した調査というのは期待できない状況でございますので、そういった場合はやはり外部の独立した調査が必要になるのではないかと考えております。

さらに、局の信頼失墜度合いが大きい場合、取締機関などの外部機関が入って調査をして、その上で都民からの信頼を大きく損ねるような場合は、外部調査機関に依頼することも検討できるのではないかと考えております。

次のスライドでございます。実際、外部に調査をかける場合の基準というところでございます。可能性としては、全ての案件が第三者委員会であるというわけではないというふうには認識しておりますが、案件の程度によっては第三者委員会を設置する必要が認められることもあろうかと認識しております。第三者委員会ということですので、当然外部の第三者のみによって構成されると理解しておりますし、独立性、中立性、専門性を担保する観点からいいますと、局と継続的な契約関係にある業者ですとか、そういった利害関係を有する者は原則として選定できないと認識しております。あと、専門性という観点でいいますと、不祥事調査経験があるようなところに依頼をするということも検討できるかと認識しております。

実際、第三者委員会の調査になりますと、当然、事実認定をしっかりとやってもらうということと原因分析、さらに再発防止策の提言を行っていただくことが重要ではないかと考えております。

もう一つ、第三者委員会にきちんと調査権限を基礎づけるということが非常に重要であると考えておりますので、実際、運用上は局長のほうから全職員に対して調査協力の依頼通知を発出するという方向で検討しております。

さらに、第三者委員会から提言した場合、どういうふうに取り扱うかというところでございますが、第三者委員会から出された調査報告書につきましては、コンプライアンス有識者委員会に報告するとともに、さらに、それを受けて局が再発防止策をやっていくことになると思うのですけれども、その内容について有識者委員会において議論していただければと認識しております。

さらに、第三者委員会の独立性、中立性というところでいいますと、まず調査報告書の起案権といいますか、作成するのは外部調査機関であるということは確認しておきたいと考えております。さらに、調査の過程で局側にとって不利な事実が判明した場合でも、その部分はきちんと調査報告書に記載する必要があると認識しております。さらに、調査内容を局側に事前協議しないというところも、独立性の観点から必要な視点ではないかと認識しているところでございます。

ここまでが局からの再発防止策の実施状況の報告でございます。

(幸田委員長) 今、局から説明がありましたけれども、委員の方から御意見をいただきたいと思えます。よろしくお願ひします。今までも何回も議論して、かなり水道局のほうでも丁寧に整理していただいているので分かりやすい整理にはなっていると思えますけれども、何かございますでしょうか。

では、最初に私のほうから。13 ページ、14 ページですけれども、危機管理（不祥事）とありますが、不祥事というどうしても、水道局で最近起きた法令違反とか、あるいは情報漏えいとか、そういうイメージになると思うのですけれども、危機管理という、概念としては不祥事よりは広いということと、水道局の場合には、水道事業を都民に供給するという非常に重要な事業の適切な実施あるいは水の安全とか、そういうこともあるわけですね。だから、いわゆる事故が起きた場合というものも危機管理ではもちろん重要な一つの分類と思えます。恐らくこの話というのは、不祥事への対応という整理をされているのですけれども、事故の場合も基本的には該当する、先ほどの初期調査あるいは正式調査などについても該当する話だと思うので、危機管理という概念は不祥事よりはもともと広いので、不祥事がきっかけにはなっているのですけれども、ここは例えば不祥事という言葉を残したいのであれば「不祥事等」とか、事故なども含めたほうがいいのではないかなということが1つです。

もう一つは、これは危機管理対応体制とは別かもしれませんけれども、事故には至らないけれども、いわゆる水道事業のいろいろな配管とか設備の管理を適切に行うという意味で、例えばひび割れがあったとか、そういうものについてはきちんと対応していくということが事業遂行の円滑な実施あるいは適切な供給体制という面では重要で、これは一般的に施設管理のときによく言われる話で、いろいろなところで修繕しなければいけないとか補修しなければいけないというのが見逃されると、トンネルなんかですと崩落事故が起るとか、そういう話になるので、そういうものをきちんと対応していくという意識というのは非常に重要と思えます。この点は、この危機管理対応体制の中に入れなくてもいいと思うのですけれども、そういった日常的な、危機に至るのを未然に防止するという観点での事務執行の適切性の確保というところは意識をしたほうがいいのではないかなという気はしております。

いかがでしょうか。局のほう、何か御意見があれば。

(中西委員長代理) 危機管理につきましてはおっしゃるとおりで、危機管理って、今回は、どちらかというコンプライアンスの下、不祥事対応の一例として危機管理の場合というふうに入れていらっしゃると思うのですが、局全体としての危機管理についての体制だとかマニュアルだとかというのは別途あるのですかね。今、幸田委員長がおっしゃったような事故や、場合によっては、これからオリパラがあるかどうか分からないですけども、テロの問題、サイバーアタックの問題などいろいろあるかと思うのですが、そうした

ものとの同期といいますか、あるいは位置づけというのがあれば教えていただきたいと思  
います。ここで危機管理体制を築くというのは非常に大事だと思いますけれども、実際既  
にあるものと今回つくったものとの関係性がもしあれば説明いただければと思います。よ  
ろしくお願いいたします。

(幸田委員長) 局のほうで恐らくテロとか、あるいは事故対応のマニュアルというのは  
当然あると思うのですけれども、それも含めて、先ほど私が申し上げた、概念としてどう  
いうふうに位置づけるかということについて、いかがでしょうか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) では、山村から説明させていただきます。

まず、水道局という危機管理の位置づけですけれども、前提としまして、今回はあくま  
でも、いわゆる汚職を含めた不祥事が発生したときの対応体制の構築というところに主眼  
を置いております。それは、これまでの水道局の取組の中で、汚職等の不祥事が発生した  
際のいわゆる対応マニュアルですとか対応策、その辺りのところの整備はできていない状  
況でございましたので、今回整備させていただきました。

実際、水道事業全体として見たときに、当然危機管理は非常に大きいテーマであろうか  
と思います。実際、水道局においては、水道事業から派生するようないわゆる水質事故で  
すとか、いわゆる人身事故、事故・災害等も含めて情報の連絡体制というのは既に整備は  
している状況でございます。あと、事故の種類によっては、例えば調査委員会等も設けな  
がら、外部視点も交えた調査を行うというような体制は既に構築しております。ですので、  
今回は、そういった既存のものがある中で、さらに不祥事の部分が空白になっていたのも  
その対応体制を構築したというような状況になっております。

今後の課題としては、当然それぞれのまた別の基準があってもいけませんので、水道局  
であれば総務部というところが基本的には危機管理をやっておりまして、そういったとこ  
ろと連携を図りながら、例えばコンプライアンスのラインが事故の案件についても関与す  
るような、そういった構築も含めた検討を今後行っていきたいと考えているところでござ  
います。

(石井職員部長) 補足いたしますと、例えば水質なんかの事故ですと浄水部、大きな漏  
水があると給水部、建設中の事故は建設部というところでいろいろ対応のマニュアルや要  
綱が定まっていて、それぞれからすぐ局長に上がる、そういった連絡網も既に整備はされ  
ております。ただ、今、山村から話があったように、それらを一元的に管理するという仕  
組みというものもある程度は存在しているのですけれども、そこの部分をさらに密にする  
ためには、全体としての重大事故を差配する総務部というところと職員部も連携しながら  
今後その情報の一元化等の検討を行っていきたいと考えています。

(幸田委員長) ありがとうございます。今の説明を聞くと、今までは浄水部から局長に直接上がって、総務部は関与はしていなかったと。ただ、重大事故の場合には組織全体として取り組む必要がある。そういう面では、今回のコンプライアンスあるいは不祥事と同じような危機管理体制についても、今後そこを積極的というか、総務部が関与する形で取り組んでいきたい、そういうふうな説明と理解してよろしいですか。

(石井職員部長) 関与そのものは総務部がこれまでもやっていたのですが、さらに強く関与、管理していくというところだと思います。

(幸田委員長) 分かりました。中西委員、いかがですか。

(中西委員長代理) ありがとうございます。ここは結構いろいろなところでいろいろなやり方があったり、マニュアルがあったり、考え方があったりすると、実際の危機対応のときに大変なことになるというのはいろいろな事例が証明していますので、ぜひしっかり情報共有をしてグリップをつかんでいただきたいというのと、もう一つは、コンプライアンスのほうでは研修とか教育の話が出てきましたけれども、ぜひ危機管理についても、最初は机上訓練でも構わないとは思いますが、実際に動くかどうかの確認というのは必ずやっ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。そういう面では、危機管理という概念は広いので、危機管理イコール不祥事というふうには捉えないようにするということは必要だと思います。そういう点が別途あるということと、さらにそれを水道局全体としてより強化していく、そういったことだと思うので、その点は明確にさせていただいたらどうかなと思います。

(石井職員部長) ありがとうございます。

(幸田委員長) 今の点については、ほかの委員、よろしいですか。

(矢野委員) 1点、少し話が細くなるのですが、13ページに初期対応チームの組織というのがあって、例えば不祥事か何かが発生したときに初期対応チームを組成するのかなと思ったのですが、先程不祥事対応体制といった言葉も出てきていますが、初期対応チームの組織というのはどういうふうにして組成されるのかというのが疑問に思ったところです。といいますのは、最初にどう対応するか、外部にするのかとか、どういうふう

に対応していくかというところを検討する大きな要になるところなので、重要なことだったので確認しておきたいと思いました。

(幸田委員長) 局のほう、いかがですか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) 山村より説明させていただきます。

まず初動対応チームのところですが、基本的には、まずコンプライアンスのライン、いわゆる今後コンプライアンス、今は推進担当ですが、コンプライアンスの監理担当が中心となって初動対応チームをつくっていきたいと思っております。チームの構成メンバーとしては、あとは内部監査部門の人間と、実際、現場で恐らく不祥事等が発生すれば、現場のいわゆる管理職、課長級職員も含めて一旦はチームを形成していきたいと思っております。その上で、初動対応ですので、外部調査するか云々よりも、まずは表面的なものでもいいので、とにかく事実を把握するということが非常に重要と思っておりますので、調査の精度よりもスピード感を最重要視して情報をとりあえず幹部職員の皆様も含めて上げていくということを想定しております。一旦初動対応の調査結果を踏まえた上で、その後、正式調査に行くかどうかを判断していくというようなフェーズを想定しているところでございます。

(矢野委員) 分かりました。多分、現場の方を入れる必要があるのかなのかというのはちょっと難しいのかなと思って聞いていました。事実を把握するという意味では入れる必要があるかもしれないのですが、そこに客観性とか公平性とかを担保するために、どの辺まで初期対応チームの中に現場の方を入れていくのかなというのが、ケース・バイ・ケースかもしれないのですが、慎重に判断していただければと思いました。

(幸田委員長) そうですね。いかがですか、局のほうは。

(山村コンプライアンス監理担当課長) 可能であれば、例えば現場に赴いて、いわゆる調査チームの中心メンバーがヒアリングすることが適切であるというふうには考えております。ただ、水道事業自体が結構規模が大きかったり、例えばヒアリング対象者が初動調査であってもかなりの数に上るといったような場合であれば、場合によっては現場の職員の方に一部ヒアリングをやってもらうことも想定されるのではないかなと認識しております。

(石井職員部長) あとは、今、ケース・バイ・ケースというお話を矢野先生からいただいたとおりで、事象によっては現場の管理職が把握が弱かったり、あるいは関与があるのではないかなというようなグレーゾーンみたいな話になった場合には、当然それは入れない

ということになりますので、現場の管理職を入れる、入れないは、起こった事象の分析を早急に行った上で判断したいと思っています。

(幸田委員長) 分かりました。ほかはいかがでしょうか。

(羽根委員) 幸田先生、中西先生がおっしゃるとおり、危機管理の中における今回の不祥事対応体制の構築の位置づけをしっかりと認識するのが重要なと思います。ほかの施策とのバッティングというのか、機能が不全にならないように、その辺はよく位置づけを体系的に考えるというのが重要なと思います。

今回御報告いただいたのは再発防止策実施状況ということなので、再発というのは、直接的には公取が入った事件の件ということになるとは思うのですけれども、再発防止策については、内容とかを定めた最終的な文書みたいなものはあるのでしょうか。2 ページで一覧みたいなものは示していただいているのですけれども、水道局内の正式な取りまとめの文書みたいなものがあるならば、我々にも提供していただきたいと思うのですけれども。

(幸田委員長) いかがですか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) 最終報告書ということであれば、公取から改善措置要求が出て、調査特別チームのほうで作成した最終報告書の中に危機管理対応体制も含めた再発防止策を実施するよというように提言になっておりますので、文書ということであれば、そちらの記載を御確認ということになるのかなと思います。もちろんそれを提供させていただくことは全然問題ないと認識しております。

(羽根委員) では、今回の例えば2 ページの一覧で具体的取組(再発防止策)と書いていただいているのは、最終報告書に書いてある内容ということなのですか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) そうですね。調査特別チームの最終報告書に記載がある。

(羽根委員) 具体的にこれをやってくださいということが書いてあるのですか。

(石井職員部長) そうですね。それを基に御議論いただいているということですので、2 年ほど前に出ているやつですかね。

(羽根委員) ついでに、同じ表に実施時期とありますけれども、例えば一番上は「令和元年12月から」と書いていただいているのですけれども、これは12月から実施済みということなのですか。実施中、進行中ということなのですか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) 例えば局長のコンプライアンス経営宣言に関していいますと、令和元年12月から局長のほうから発出していただいているというような状況でございます。それは継続的にやる取組と認識しておりますので、令和元年12月からやっている。一旦は発出で取組としては終わるのですけれども、その後も当然、経営宣言の公表も含めて継続して行っているというような意味でございます。

(羽根委員) では、その次の②の「令和2年度から」というのはどういう意味なのですか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) こちらも同じ意味でございまして、先ほど職員と管理職の意見交換がなされたと御説明させていただいたかと思うのですけれども、その中で令和2年度からコンプライアンス宣言の署名をしていただいたところなのですけれども、その後も意見交換を引き続き行っていくということでございますので、そういった意味で「令和2年度から」という記載になっているところでございます。

(石井職員部長) この「令和2年度から」という職員のコンプライアンス宣言書への署名というのは、局長の宣言を受けて、令和2年度、人事異動とかいろいろなのがあって春になってから宣言をそれぞれ個別の職員からいただいて、それを課長が部下に対して自己申告といって面接をする機会が、評価にもつながるのですが、それが年に2回、春と秋とやっているのです。そこでは、この宣言をしたものを基に、毎年毎年、その宣言したのを見ながら、再度上司と部下が確認していくということをローリングしていくというようなことを年2回、面談の中でやっているということです。そういう形になっています。なので、令和2年度から実施という形になります。

(羽根委員) 分かりました。

(幸田委員長) 今のは表現の仕方ですかね。例えば「令和2年度から」と書いてあるのと「令和元年度中に実施」、これは元年度が実施しているだけということかどうか。2年度はやらないのですか、真ん中のやつは。

(山村コンプライアンス監理担当課長) 分類としては、実施済みのものは、例えば「コ

ンプライアンス推進体制の強化」という項目があろうかと思えますけれども、こういうものは制度をつくるということが目的になりますので、基本的に……

(幸田委員長) それは実施済みと。今私が言ったのは、真ん中の④の「情報共有の強化」というところ。

(山村コンプライアンス監理担当課長) これは「実施中」ですとか「から」とか、継続を意味する表記に変えるべきです。

(幸田委員長) 上が「令和2年度から」となっていて、真ん中のところは「令和元年度から」。表現だけだけれども、今、意味がどうですかという羽根委員の質問だったので、統一したらどうかというだけです。

(石井職員部長) そこは統一して、分かるように。失礼しました。

(幸田委員長) ほかはいかがでしょうか。

(羽根委員) 表現が違くと、意味が違ふということになりかねないので。

(石井職員部長) そこは継続中のものと分かるように。

(幸田委員長) 意味が同じものは同じ表現にさせていただいて。

(石井職員部長) 確かに。失礼しました。

(幸田委員長) ほかはいかがですか。よろしいですか。

(矢野委員) 1点、事前の説明のときに、6ページ、7ページあたりのときに、一般職員同士とか事業所同士の意見交換みたいなことは考えていないというお話だったのですが、たしかに実施するとなったら、どちらかが移動するとか大変なことはあるかなとは思いますが、やはり他の部署でどういう取組をしているのかとか、気づきの面とか、日常と違う他部門のお話を聞けたりするので、いいのではないかなと思います。なので、取り込めるようでしたら取り込んでいただければと思います。

あと、意見交換という意味で、8ページかな、本庁と現場の意見交換の中でも、管理職が意見交換して、それを職員に広げるという二段階制みたいな方式を取られているのです

けれども、一般職員からすると、本庁からの日常業務で関わる人とは全く違う人から違う観点などでお話を聞けることで、意識がもっと変わるというようなところもあると思います。なので、そういったコミュニケーションを図るとか、意識づけの意見交換をすることかというところでも、日常と違う非日常的なものとか、そういうめり張りみたいなものも取り入れながら、マンネリ化しないような形で進めていただければなと思いました。

(幸田委員長) 今の点、いかがですか。

(中西委員長代理) 私も事前に、縦の関係にならないようにしてくださいみたいな言い方をしたのですが、上から下に伝えるというよりは横で、それが5ページで、一方通行型ではないというような形のコメントに生きているかと思うのですが、フラットな形で管理職と職員の方、それから本庁と現場の方というのが議論できる場というのが非常に大事ななと思っています。

矢野委員がおっしゃったように、これは実際私もいろいろなところで研修などをやって気がついたのですが、違うサイト、違う職場で仕事をしている人たちが自分たちの問題意識を共有し合う場というのは非常に重要だし、いいですね。結構成果も上がるので、なかなか難しいかもしれませんが、例えばこういうバーチャルな場であったり、あるいは他のいろいろな人たちが集まる研修の中にコンプライアンスに関する議論を組み込んでもらうなど、様々な形で意見交換、情報共有ができるような工夫をしていただければなと思います。

(矢野委員) 追加すると、よく課長会とか部長会とか、そういう同じ管理職どうしの連絡会はあると聞くのですが、その内容を職員の人たちには伝達でしか伝えられない。他の部の人と直接、例えば懇親会とか何かで話をすると、よその部はこんな違うやり方をしていたんだとか、もっといいこんなやり方があったんだというのを、オフ会みたいところでしかできないというのは非常に寂しいところだなと思います。よって、そういう一般職同士とか事業所同士みたいなコミュニケーションの場が今のところないということなので、入れていただければなと思いました。

(幸田委員長) 今の点は、8ページのところで課長級とか部長級とか管理職とあるのだけれども、職員の意見交換というのが書いてないということですね。

(矢野委員) そうですね。どこに書くかはありますけれども。

(幸田委員長) その職員というのは、同じ職場の職員ではなくて、別の部の職員なんか

の自由な意見交換もあったらいいんじゃないかということですね。

(矢野委員) そうです。

(幸田委員長) それは全く私もそのとおりだと思うのですが、これはどうなのですかね、水道局のほうで。研修なんかで職員が集まって、そこで意見交換して、そこでの議論を管理職なりが受け止めるという方法もあると思うし、いろいろなやり方はあると思うのですが、どうでしょう。

(石井職員部長) 研修の間では水平展開的にそういうことをやっていて、あるいは、この間もやりましたけれども、トップが語るということで局長がいろいろなことを語るころには、あえて管理職ではなくて一般職員を集めて、後で意見交換をするというような場とかを、研修センターを借りて、いろいろなところから集まってくるので、そういう場を借りてやっているというのも1つありますし、それから、ここには書き切れていないのですが、実は今コロナ禍で中断しているのですが、前局長の頃から、局長や私、職員部長とかが事業所のほうに行きまして、そこで局の課長代理さん以下の方々と意見交換をするという事業は、それはそれで今始めて取り組んでいるところです。ですから、全部は書き切れていないので大変申し訳ないのですが、そういう管理職以外の方、課長代理さん級以下の主任さんですとか一般職員さんとの意見交換の場というものをかなり昨年度あたりから意識して取り組んでいるところでございます。

(矢野委員) 引き続き、その面で強化して進めていただければなと思いました。

(石井職員部長) 分かりました。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。

ほかはよろしいでしょうか。よければ内部統制のほうに進みたいと思いますけれども、よろしいでしょうか。

それでは、今後、今出た意見なども十分踏まえて、あと危機管理対応の体制のところなどをちょっと整理していただければと思います。

それでは、内部統制システムの構築に向けた実施状況について、まず局のほうから御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) では、水道局の山村より報告させていただきます。

まず、水道局の内部統制の概要を説明させていただきます。

背景といたしましては、過去3回不祥事が続いたというような局側の事情がございます。そういった中で、今後はコンプライアンスをやる中でもきちんとリスク管理としてPDCAサイクルを回していくことが非常に重要ではないかと認識しております。あと、法改正の動きとしても、地方自治法の改正等があり、内部統制の導入が進んでいるというような状況が背景としてございます。

あと、内部統制の定義のところになりますけれども、一般的には4つの目的が指摘されるところでございますが、水道局としては、まず、不祥事が3回続いたというようなことも踏まえまして、業務に関わる法令等の遵守、コンプライアンスに重点的に取り組むような形での内部統制の構築を考えているところでございます。一方で、どうしてもコンプライアンスというふうになってしまうと、職員への負担の問題とかいろいろな部分が出てくるかなと認識しておりまして、一方で、内部統制の1つ目の目的として、業務の効率的かつ効果的な遂行という面も非常に重要ではないかと思っております。水道局が取組として行っていくのは、業務に関わる法令の遵守がメインにはなりますけれども、業務の効率的かつ効果的な遂行にも十分配慮する形でコンプライアンスを推進していきたいと考えているところでございます。

法令遵守の中身等につきましてはコンプライアンスプログラムのところで説明させていただきますけれども、まず業務の効率的かつ効果的な遂行のところでございますが、以下の取組を行うことも検討している状況でございます。

1つ目は、再発防止策の取組の中でリスクの洗い出しの説明をさせていただいたかと思えますけれども、その洗い出しの際に、いわゆるコンプライアンスリスクですとか厳格管理情報のリスク、そういったものの洗い出し、検討のみではなくて、業務改善につながるような検討ですとか提案、そういったことも含めることで、より議論が活性化するのはないかと考えているところでございます。

さらに、職員間で職場討議を実施しているのですけれども、主に職場討議のメニューとして想定しているのは、いわゆるコンプライアンスについてのコミュニケーションというところで、どうしても法令遵守に偏ったような内容が議論のメインにはなろうかなと認識しておりますが、さらに職場討議の題材としても、業務効率ですとか効果的な遂行に関わるような事例の検討も踏まえることで、よりプラス面での議論も活性化していきたいと思っております。

それと、今後、水道局がコンプライアンスの浸透度の効果測定として、コンプライアンスの意識調査アンケートを実施していく方法を検討しておりますけれども、そのアンケートの内容も、いわゆる業務に関わる法令の遵守だけではなくて、業務改善に関わる項目についての設問も追加していくというような取組を検討しているところでございます。

次が内部統制の実施予定でございます。今回、内部統制の基本方針を委員会のほうに提

出させていただきます。その上で、今後のスケジュールとしては、今年度中に内部統制の基本方針を公表していきたいと考えているところでございます。その上で、公表後に、令和 3 年 4 月から内部統制の実際の運用を開始していきたいと考えております。実際、運用を始める中で、内部統制としてのいわゆるモニタリングというところでございますけれども、事業部門による日常点検のほか、コンプライアンスの監理部門と現場管理職との意見交換等を通じて、水道局が抱える課題をしっかりと点検していきたいと思っております。さらには、水道利用者や事業者の声も反映しつつ、内部統制が機能しているかどうか、モニタリングという観点から報告内容を取りまとめていきたいと思っております。その上で、令和 4 年度内に内部統制評価報告書を作成して、公表していきたいと考えているところでございます。

東京水道コンプライアンス有識者委員会の位置づけとしては、内部統制が令和 3 年 4 月から始まりますけれども、その都度、進捗状況は報告していきたいと考えておりまして、その段階ですぐに改善の必要があるような事項があれば、すぐ改善につなげていきたいと思っております。その上で、令和 4 年度の評価報告書作成に向けて進めさせていただきまして、評価報告書も有識者委員会のほうに提出させていただきまして、意見をいただきながら最終的には公表していくというような形のサイクルを検討しているところでございます。

次のスライドになります。こちらは、今後のコンプライアンスの取組の内容を検討する際に、今後の課題と 4 つの理念、さらに方向性というような形で整理をさせていただいております。

これも前回の委員会で報告させていただいた内容ではございますけれども、まずは職員個人の視点ということからいいますと、これまで非常に多くの取組があったというところでございますので、そういった整理がどうしても必要になるだろうというようなところでございます。さらに、組織の視点というところからいいますと、取組内容が多く、ターゲットを絞っていくことが非常に重要であるということですか、本庁と現場の距離感が非常に課題になるのではないかと考えております。推進体制ということであれば、やはり外部目線というところが非常に重要になってくるかなと認識しているところでございます。

その上で 4 つの理念を整理させていただきますと、1 つは職員一人一人への浸透、当事者意識を醸成するということですか、あとは現場視点に立った取組の重要性、さらには外部の声の収集、さらに組織による継続的なフォロー、そういったところを意識しながら、コンプライアンスプログラムとグループガバナンス、さらにはチェック機能の強化、そういったところを整理していきたいと認識しております。

次のスライドでございます。そういった中で、内部統制としての PDCA サイクルの中身について、確認の意味も含めまして説明させていただきたいと思っております。

まずは整備のところからいいますと、内部統制の基本方針というのをきちんと説明する必

要があると認識しております。ただ、基本方針に書く内容としては、改めて水道事業の根源的な使命の部分を確認することが重要であると認識しておりますし、さらに、不祥事が発生すると、施策に対する理解が得られないだけでなく、本来の目的が果たせなくなるおそれもあるということをまずは確認していきたいと思っております。その上で、不祥事の防止、発見、対応を目的とした内部統制を構築するということと、PDCA サイクルで継続的に改善していく。さらに、ここも重要なところでありますけれども、職員が安心して仕事ができる仕組みづくりというところもしっかり強調していきたいと考えております。

その上で、コンプライアンスプログラム、これは内部統制の主要な取組として、水道局としてどのようなコンプライアンスあるいは再発防止策をやっていくのかというところを取りまとめた内容でございます。基本的には過去の振り返りばかりではなくて、将来に向けた取組として意識するということですか、あと外部目線を意識する、それとベーシックな基本法令の理解促進、そういったところに重点を置きたいと考えております。

実際のコンプライアンスプログラムの内容でございますけれども、4つの観点で整理させていただきました。1つが「法令遵守と組織風土」、2つ目が「不祥事の予防」、3つ目が「不祥事発生時の対応」、4つ目が「ステークホルダーとの対話」というところでございます。この4つの観点で整理させていただきましたが、ただ、一番前提としてあるのは、やはり東京都コンプライアンス基本方針ではないかと認識しておりますので、その部分については、一番上のコンプライアンスプログラムを大前提としてというような位置づけに変更させていただきました。

その上で、「法令遵守と組織風土」の中身につきましては、前回の委員会で報告さしあげた内容にはなりますけれども、変更点といたしましては1の(2)のところでございます。「基本法令の理解促進」というところでございます。この部分は、公正取引委員会から改善措置要求を受けたというような状況がございまして、独禁法というところでどうしても偏ったプログラムになってしまっている状況でございましたけれども、より広くベーシックな基本法令の理解促進というような形で整理させていただいております。その上で、研修等がコアな部分になるかなと思っておりますし、さらには、理念だけを伝えるのではなくて、事例ではどういうふうになるのかというような形で、コンプライアンスケースブックの作成というのも想定しております。その上で、昨年度、改善措置要求を受けたという状況もございまして、独禁法と入札談合等関与行為防止法もしっかり周知していく必要があるのではないかと考えております。

もう一つは、外部視点というところで「ステークホルダーとの対話」というところを設けさせていただきました。これにつきましては、水道局の既存の実施しているお客様の声を活用しながら都民等の声をしっかり反映させていくということが非常に重要であると思っておりますし、あるいは当然、都民の方だけではなくて、工事事業者も利害関係を有していると認識しておりますので、工事事業者との対話を特にアンケートを通じて実施し

ていきたいと考えているところでございます。

次のスライドでございますが、こちらにつきましてはモニタリングの考え方についてのスライドでございます、これも従前の委員会で説明させていただいた内容でございます。そのモニタリングの中身としては、日常的な点検ですとか、あとは監理部門による独立評価というところを想定しておりますし、今回大きいポイントとしては、外部評価、内部統制評価報告書をしっかりと委員会のほうに提出して、議論していただくというような取組を想定しているところでございます。

次のスライドをお願いします。次は内部統制の評価の考え方についての説明でございます、内部統制の一つの成果物として、1年間運用をやった後の翌年度に内部統制評価報告書の作成をして公表する、有識者委員会でも議論した上で公表していくというような方向性を考えているところでございます。

この評価報告書の中身でございますけれども、まず自治体のほうも徐々にこれから内部統制評価報告書が出てくる状況かなと思っておりますが、1つ総務省のほうからも自治法のガイドラインが出ておまして、水道局はあくまでもそれを参考にする程度かなというふうには認識しております。ここで重要なのは、水道局としてどういう報告書を作りたいかというところをしっかりとコアな部分は確認する必要があるのかなと思っております。ガイドラインを参考にすると、整備上とか運用上の観点というような表記になる可能性もございすけれども、必ずしもそういう部分ではなくて、水道局としてどういうところが重要なのか、その部分のポイントを押さえることが重要ではないかと思っております。

水道局の評価として、3つ目、「水道局の目指すべき運用」というところで、水道局の現状としては、非常に短い期間で3回不祥事が続いたというような現状を踏まえると、今後の不祥事につながるような根本原因について早期に把握して対応策を取るということが非常に重要ではないかと思っております。その上で、内部統制の実際の運用を通じて、そういった根本原因、不祥事になりかねないような原因、そういうものを早期に対応化して、それを評価報告書の中身として反映させていきたい。水道局としては構造的課題というふうには認識しているところでございますけれども、そのような対応策を取っていくことが重要ではないかと認識しているところでございます。

以上が局側からの内部統制システムの構築に向けた実施状況の報告でございます。

(幸田委員長) ありがとうございます。

それでは、委員から御意見をいただきたいと思います。

(矢野委員) 17ページなのですが、内部統制の目的に4つということで書かれていて、従来からコンプライアンスを中心に検討するというをおっしゃっておられます。かといって、内部統制ですので、4つの目的をそれぞれ達成していかなければなら

いので、1番の「業務の効率的かつ効果的な遂行」だけを「十分に考慮し」というふうに取り上げられたのは、今さらながらにどうしてなのかということをもう一度説明いただきたいなと思いました。というのは、例えば「資産の保全」にしても、通常は資産を不正とか誤謬とかで取得したり使ったり処分したりしないようにということも言われているわけなのですけれども、資産の保全は取り上げずに1番だけあえて「十分に考慮し」というふうにごうたわれた理由を再度確認させてください。

(幸田委員長) では、局のほうから説明いただけますか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) では、山村から説明させていただきます。この業務効率というところが重要なと認識したのは、特にコンプライアンスというのを重要視していくと、どうしても過度な規制ですとか締めつけというようなマイナス面でのイメージを持たれてしまうのかなと認識しておりまして、一応水道局の課題としても、現場視点ですとか職員個人の視点というのが非常に重要になってきていると認識しておりまして、この業務効率という観点でいいますと、どちらかという仕事をよくしていきたいというプラス面での考えなのかなと思っております。東京都のコンプライアンス基本方針でも、一番大きいところだと都政改革ですとか、そういった大きい視点まで踏まえたようなコンプライアンスの定義づけになっておりますので、今回、業務効率という中身については、むしろ東京都がいうコンプライアンスの中身と非常に整合するといえますか、むしろ目指すべき方向に合致するのではないかと考えまして、今回、最初から大きい取組ではないのですけれども、小さなところから始めていきたいと認識しております。

(矢野委員) 3つの中で1つだけを取り上げられると、ほかのものを考慮していないようにも読めるというか、この部分を見ると、ちょっとなというふうに思ってしまったというのが率直な感想としてあります。

(幸田委員長) ただ、これは、今説明があったように、コンプライアンスという、ギリギリと規則を守るといって締めつけるといってイメージも出てくるので、自分の仕事の改善にも役に立つんだよということを重視する必要がある。これは中西委員からもそういう御意見が出されていたと思います。

もう一つは、財務関係は既に基本的にルーティン化というかマニュアル化されているので、あまりこういったところを新たに内部統制で取り組むという自治体はほかの自治体でも多くはないのですね。既にやっているよという感じなのです。資産の保全は確かに非常に重要な観点ではあるのですけれども、もちろんこれも、ある意味今までかなりベースラインとしてやっている部分かなという気はいたします。

(矢野委員)　そうですね。その辺が分かった上で再度確認したかったのは、ここをぱっと見たときに、やはり誤解されてしまうのではないかなというのがあるが、今御説明を受けた内容とかをどこかで確認するなり、記載するなりしたほうがいいのかと思っています。資産はいいのかとか財務はいいのかと言われかねないような、読んでいてそう思ったものですから。

(石井職員部長)　今、幸田委員長がおっしゃったように、財務なんかは総務部の主計課というところが古くからずっとやっていて、内部統制云々という前からかなり、お金の面というのは都民もお客様も関心のあるところですので、財務諸表についての信頼性の確保というのはいろいろな観点でやっていますので、そういうことを注書きといいますか、コメントを入れさせておいていただきますので。ありがとうございます。

(幸田委員長)　だから、特に配慮してやっていくことが重要だよという視点だと思うので、注書き等で、そういったことに引き続きもちろん取り組んでいくのだけれどもということですね。

(石井職員部長)　そうですね。ちょっとフォローしておきます。御指摘ありがとうございます。

(幸田委員長)　それでよろしいですか、矢野委員。

(矢野委員)　了解しました。できていなかったところから順繰りにやりますという、逆に言ったらそういうふうな御説明でもいいのかなと。

(石井職員部長)　ほかの自治体も多分、これは4つあって、手薄なところをまずやりましょうというふうにはなっていると思いますので、すみません、そういう形になっています。

(矢野委員)　分かりました。

(幸田委員長)　ありがとうございます。

ほかはいかがでしょうか。

(中西委員長代理)　21 ページですが、前々からちょっとお願いしていたやつで、全体

かぶせるような何かというのがありますよねというのを基本方針にかけていただいて、あとは1の(1)の「行動基準の浸透」というところはもしかしたら上になるかもねというような議論は事前の御説明のときにしていたのですけれども、この流れは、この資料の2ページ、3ページで我々がずっと議論してきた流れがそのまま反映されているというような形になっているのかなというふうな印象があります。やっぱり頭が重い——頭が重いという言い方は変ですけれども、「法令遵守と組織風土」で「と」と軽く結んでいるのですけれども、全体に係るコンプライアンス宣言の話と法令の理解みたいのところと意識やコミュニケーションの話、人材の話を一まとめに書かれていて、今度、不祥事のほうは予防と対応ですごく細かく分けているというのは、我々、今まで議論をした流れというのは確かにこのとおりなのですけれども、前々から言っているように、これから向けてのプログラムというような形にした場合に、もうちょっと工夫してもいいのかなというような印象があるので、いかがでしょうか。

(幸田委員長) 今の点に関連して、コンプライアンスという概念は非常に広いという話で今までも議論しているので、不祥事というところと、今の発生時の対応ですと、先ほどと同じように「危機管理(不祥事)」となっていて、危機管理対応マニュアルと不祥事対応マニュアルは別にあるのですよね。危機管理対応マニュアルはもともと事故対応とかあるわけなのです。ということなので、今の中西委員の御意見からすると、2と3を大ぐくりしたような項目にして、その中で不祥事への予防・対応と危機管理、それから、先ほど矢野委員からも資産の保全という話もありましたけれども、日常的な水道事業の適切な実施のための資産管理というか、そういうものも必要かなという気がするのです。だから、今の中西委員の御意見は、1と2、3が分かれているということなので、2、3のところがある意味一緒にして、あと少し概念を広げたらどうかなという気はするのですけれども、どうですかね。局のほう、どうですか。

(石井職員部長) 最初に委員長のほうからも不祥事のところの概念のお話があって、検討していきますというお話をしているので、それとの絡みもありますので、2、3を確かに細分化してしまって、作業项目的になってしまっているのです、ここをまとめながら、今おっしゃったようなところを明確にしていくということを取り組んでみたいと思います。

(幸田委員長) その整理を少し広くするのと、ほかの項目との大ぐくりのレベルをそえる。中西委員はそういう御意見だと思うので、ちょっと検討していただければと思います。

(石井職員部長) はい。それは検討に入りたいと思います。

(幸田委員長) よろしいですかね。

(中西委員長代理) お願いします。

(幸田委員長) ほかはいかがでしょうか。

(矢野委員) 今のページでちょっと意地悪な質問というか、意地悪な指摘というか、1の法令遵守というのがそもそも日本語にすると、コンプライアンスと言う人もいらっしゃるようなものなので、同義反復的なので、まとめるに当たって、ここは何を言っているかをもう少し整理された上でタイトルとかもつけ、中身を考えてタイトルをつけていかれ、安易に「法令遵守」としないほうがいいなと思ったのが1点と、あと(5)に技術職員についての記載はあるのですけれども、では事務職員をほっておいてよいのかと言ったら変な言い方ですが、ちゃんと事務職員の方も、もしかしたら契約担当だったりして、重要なポジションにいらっしゃることもあると思うのです。事務職員についても言及していただいたほうがいいのではないかなと思いました。

(幸田委員長) 確かにそうですね。事務系職員のことも触れたほうがいいのかもかもしれませんね。

あと、ただ、コンプライアンスというのは法令遵守とイコールではないという話ではあるので、その定義ですよ、前もちょっと議論になったのですけれども、定義を明確にするということをちょっと整理したほうがいいのかもかもしれませんね。

(矢野委員) 安易に「法令遵守」という言葉じゃないほうがいいなとちょっと思ったものですから。

(幸田委員長) 分かりました。いかがでしょうか、局のほう。

(石井職員部長) まず、技術系職員の育成のところは確かにおっしゃるとおりで、たまたま不祥事が続いたところが全て技術系職員だったということがあって、こういう形にはなっているのですけれども、今、人材育成のプログラムを別の部署のチームがつくっていますけれども、そこは、技術の継承といった場合には、いわゆる営業事務なんかも含めたものを捉えていますので、技術系と事務系ということでの育成ということは書いていけると思いますので、そこは書いていきたいと思います。

それから、法令遵守のところについては、今すぐにどういうふうに整理するのかという

のは思い浮かばないので、ちょっと検討のお時間をいただけますか。

(幸田委員長) それで結構です。ほかはいかがでしょうか。

23 ページのところは、先ほども説明があったように、課題の構造化ということが非常に重要であるということで、形式的な評価ではない、根本に遡った体制整備、これは内部統制の非常に重要な点で、そこを今回明確にさせていただいたということで、これはこれでいいのかなと考えております。

ほかには何か御意見、御質問、感想でも結構ですが、あればどうぞ。

(羽根委員) 1 つだけ。内容は結構かと思うのですが、今後のスケジュールなのですが、4月からもう具体的な運用を始めるということで、18ページを見ると、内部統制年間計画というのを立てられると。これは4月～6月と書いてありますけれども、いつ頃具体的な年間のスケジュールを立てられる予定なのでしょうか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) では、山村より説明させていただきます。何月という形にはまだフィックスはしていない状況ではありますけれども、4月は恐らくいろいろ異動とかありますので、4月すぐというわけではないかと思いますが、5月中ぐらいを目途には局内のコンプライアンス委員会の開催も踏まえながら年間計画は出していきたいと認識しております。

(幸田委員長) よろしいですか。

(羽根委員) はい。

(幸田委員長) それでは、ほかよろしければ、幾つか検討いただく項目はありましたけれども、それはまた委員の意見交換などもありますし、最終の委員会もありますので、そこで確定するという形にさせていただければと思います。

それでは次に、有識者委員会最終報告書(素案)について、まず局のほうから御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) では、水道局の山村より説明させていただきます。

これまでの委員会で議論した内容と評価を取りまとめた委員会の最終報告書を今年度末に公表予定というところでございます。

現在の最終報告書の構成としましては、まず第1「概要」のところでございますけれど

も、これは設置の経緯ですとか構成ですとか開催状況、そういったところを取りまとめるとともに、あとは再発防止策の策定の経緯も、今回、委員会が設置される経緯となっておりますので、その部分もしっかり説明していく必要があるのではないかと認識しております。あとは、それぞれのテーマごとに応じて、水道局及び政策連携団体からそれぞれ再発防止策の報告があったかと認識しておりますので、そういった再発防止策の評価を委員会のほうでしていただくということを想定しております。

2つ目の課題としては、内部統制システムについて、これまで委員会で何回か報告さしあげましたけれども、それについての評価をしていただきたいと認識しております。

最後は、主に昨年度の議論になるかと認識しておりますけれども、グループガバナンスの、グループの在り方等も含めて昨年度多くの議論をしていただいたと認識しておりますので、これについても併せて評価をいただきたいと思っております。

最後は総括として、今後の展望等も含めた記載をお願いしたいと認識しております。

こちらのほうは一応報告のみという形でお願いしたいと思っております。

(幸田委員長) これは今日は審議事項ではなくて報告事項ということで、今後これについていろいろと、今まで出た意見も踏まえて最終報告として次回の有識者委員会で議論し決定する、こういうことのようなのですが、よろしいですかね、この点については。

(羽根委員) 1つ目の議題のときにも申し上げたのですが、27ページでも水道局の再発防止策というのが出てきて、これはさっきの議題1での御説明だと、東京都の最終報告書しかないという、それに全部書いてあるんだみたいなお話だったと思うのですが、本当にそうなのですかね。水道局の再発防止策というのがあって、それを策定するというか、いろいろ御説明いただいて、御説明いただいているからには何かそれを取りまとめた正式な文書というか、正式に全体像を出したようなものがあるのではないかと思います。

(山村コンプライアンス監理担当課長) 公正取引委員会からの改善措置要求を踏まえた調査特別チームが作った最終報告書はございますので、そちらのほうをまた御確認いただくというような形でよろしいでしょうか。そこにはいろいろ取組の内容とかが記載があると認識しておりますので。

(羽根委員) 分かりました。

(幸田委員長) よろしいですかね。今日は中身の審議ということではないということですので、一応項目のみ確認させていただいたということでもよろしいでしょうか。

それでは、本日予定していた議事は以上になります。何か発言がございますでしょうか。  
——よろしいですね。

それでは、事務局に進行をお返しいたします。

#### 4 閉会

(石井職員部長) 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御意見は早速局内で共有させていただいて、次回開催までにまた意見交換の場を設けさせていただいて、先生方に確認をしながら、こういう方向性、こういうような結論でよろしいでしょうかというのは確認を取りながら丁寧に進めていきたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。本日の議事録及び資料につきましては後日公開ということでさせていただきますので、御了承ください。

次回の委員会は、正式な委員会は3月24日に開催する予定ですが、開催方法につきましては、新型コロナウイルス感染症の状況を見ながら判断させていただきたいと思っております。

では、これで第11回の有識者委員会を終わります。失礼します。