

東京水道グループコンプライアンス有識者委員会（第 8 回）

日時 令和 2 年 7 月 9 日（木） 15:00～16:05

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、定刻となりましたので、ただいまから第 8 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。

本日の委員会ですが、新型コロナウイルス感染症の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、誠にありがとうございます。なお、本日、幸田委員長は御欠席との連絡をいただいております。

## 2 水道局長挨拶

（石井職員部長） それでは、開会に先立ちまして、局長の中嶋から御挨拶申し上げます。

（中嶋水道局長） 皆さん、こんにちは。本日は、大変お忙しい中、第 8 回の東京水道グループコンプライアンス有識者委員会に御出席賜りまして、誠にありがとうございます。ただいま申し上げましたように、新型コロナウイルスの関係で今日初めてテレビ会議ということとさせていただきますけれども、いろいろと通信の関係でもし不具合がございましたら直ちに直しますが、御容赦いただければと思います。

また、本日の委員会につきましては、Web の会議でございますけれども、局側の人数も出席は最小限にしております。あしからずお願いいたします。

また、第 7 回有識者委員会につきましては Web による開催準備が整わずに書面で行わせていただきましたけれども、皆様からいろいろな御指摘をいただきまして、また、それを踏まえた上で今回資料等を作成して御説明をしております。また、第 7 回有識者委員会を書面で開催させていただきましたために、本日が令和 2 年度に入りまして初めての開催ということになりますけれども、委員の皆様におかれましては、今年度も引き続きぜひ専門的な御見地から忌憚のない御意見を賜りますようよろしくお願いいたします。

本日でございますけれども、昨年度、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、情報漏えい防止のための対策強化につきまして取組状況をまず御説明をさせていただきます。また、水道局におきます内部統制システムの構築につきまして、第 7 回委員会の議論を踏まえました構築に向けた実施状況を御報告させていただきます。

限られた時間ではございますけれども、委員の皆様にはぜひ忌憚のない率直な御意見を賜りたいと思います。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した。

次に、4月の人事異動に伴い新たに出席させていただく局職員を御紹介させていただきます。経理部長の金子光博でございます。

(金子経理部長) 経理部長の金子でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

(石井職員部長) よろしくお願いたします。

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、公開ということで進めさせていただきます。

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さしあげております。お手元に御用意を願います。資料ですが、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。御確認願います。

### 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。以後の進行は中西委員長代理にお願いしたいと思います。中西委員長代理、どうぞよろしくお願いいたします。

(中西委員長代理) よろしくお願いたします。ここから私のほうが進行させていただきます。

まず、最初の議題ですけれども、最終報告書に掲げました再発防止策の実施状況につきまして、まずは局側から御説明をお願いいたします。

(金子経理部長) それでは、私から御説明させていただきます。2ページと上に振ってございますが、再発防止策実施状況の報告ということで、まず1点目でございますが、不正行為に対するペナルティ強化ということでございます。実施内容でございますが、水道局では、入札参加者がさぐり行為を行った場合に交付する注意書は1年間で2回交付されたら指名停止となっております。そのことに加えまして、交付1回目の場合におきましても1年間は指名決定を保留いたしまして、独占禁止法等の法令違反がない旨の誓約書の提出を求めまして、提出がない場合には指名しないこととしているところでございます。図のほうの右側の黄色の色のかかった部分にその旨が記載されているところでございます。

なお、これまでの実績といたしましては、平成30年12月に本取組の運用を開始いた

しまして、本年 5 月末現在までに本事例を適用した事例は水道局ではないという状況でございます。

引き続きまして、3 ページですけれども、契約事務所管部署における情報漏えい防止ということで、まずこれについての経緯でございますが、平成 29 年度の三園浄水場排水処理作業委託の契約書等の書類を契約予定事業者に交付する際に、誤って非公表の予定推定総金額が記載された書類を交付してしまったということで、契約課職員による情報流出の事故がございました。

これに対応する対応策としての実施内容でございますが、契約事務フローの点検を行いまして、厳格管理情報が表示された紙情報の有無を確認することといたしました。また、厳格管理情報が表示された電子調達システムの画面のハードコピーは原則出力を禁止することとしております。それから、業務上の用途で使った場合には、使用后、直ちにシュレッダー等により廃棄することとし、保管は行わないを徹底しているところでございます。また、電子調達システムへの入力内容の確認につきましては、チェックリストを別途作成いたしまして、確認項目及び確認方法を局内で統一し、チェックするようしております。次に、契約書の受け渡し及び交付の際でございますが、管理簿に対応者を記録いたしまして管理するというを行っております。さらに、資料の混入を防止する取組といたしまして、仕様書については 1 ファイル化を行っております。また、2 通作成する際はコピーの対応を徹底するというで行っているところでございます。

本取組の実施時期といたしましては、令和元年 12 月に全契約所管部署において運用を開始しているところでございます。

次に、4 ページ目でございますが、委託契約情報の事後公表の拡大ということで、目的といたしましては、第三者による入札参加者の応札行動等の事後的な検証を可能とすることで入札参加者への入札談合の抑止力の強化を図っていくというものでございます。具体的な実施内容といたしましては、契約金額が 1,000 万円以上の業務委託につきまして、過去 5 年間の落札額、入札参加者別の応札額等の情報を一覧表にして公表しているところでございます。実施時期につきましては平成 30 年 12 月から運用を開始しているところでございます。

説明につきましては以上でございます。

(中西委員長代理) ありがとうございます。

では、ただいまの局からの説明につきまして御質問、御意見はございますでしょうか。

(矢野委員) では、1 つ。

(中西委員長代理) では、矢野委員、お願いします。

(矢野委員) パワーポイントだと 4 ページですか、このページで、一応事後に公表されることは結構なことなのですが、例えば契約するとき、金額だったりとか 1 社入札にならないようにとか、何かそんな要件で事前にチェックをより強めにするというか確認を取るとか、そういう策は何かありましたか。

(中西委員長代理) 回答を今いただけますでしょうか。

(金子経理部長) 基本的には契約金額については伏せて入札にしていますので、今回この事後公表の拡大というのは、過去このような形で行いましたよということを目視化することで、しかも 5 年間並べて見られるようにすることで、いろいろな方が見て不正行為が行われていないということが明らかになるような形で開示するみたいな形で行っている、そういうものでございます。

(矢野委員) そうですね。事後になさるのは全然喜ばしいことなのですが、それで事前の抑止にもなるということも分かるのですが、具体的に事前でも、例えば 1 社しか応札する会社が来なかったら、よくあるのがアンケートを取って確認する——それは事後になるのか。事前に何らかの違う策で不正、情報漏えいだったりおかしい動きがないかどうかを確認するというのを予防的に事前にするということはないのかなという質問なので、すけれども。

(金子経理部長) 事前ということではいいですと、一番最初に申し上げたような形で、さぐり行為みたいなことはペナルティーの強化ということで行えないような形にしていますし、金額自体も伏せていますので、たとえ 1 社で応札してきたとしても、その中身の金額自体はあくまで分からないようになっておりますので、その辺のところの担保というのは、このような形で事前を探られるようなことがないような形で抑止を強化しているという形で対応しているような形です。

(矢野委員) 分かりました。そういう意味だと、最初のページが事前の抑止になるということをお答えされたと理解しました。

(金子経理部長) はい。

(中西委員長代理) よろしいでしょうか。

(金子経理部長) はい。

(羽根委員) 羽根でございます。

まず、今もちょっとお話が出てきたのですけれども、パワーポイント 2 ページでございますが、さぐり行為があった場合にはペナルティーを強化するのだと。それは結構なことだと思うのですけれども、その際に、右側の黄色の囲みの部分に誓約書を提出するのだということがありまして、何の誓約かという、法令遵守と法令違反の契約解除と違約金支出についての誓約書だと書いておられるのですが、私は個人的には、さぐり行為はしませんとか、もしくはしていませんということが一番重要なのではないかなと思うのですけれども、これは法令違反の中にさぐり行為をしないということも含まれていると理解してよろしいのですか。

(金子経理部長) さぐり行為そのものは、法令にのっとってというよりも、東京都のほうで決めている事項になります。ヒアリングの際にそういったことがないかどうかというのは確認をしますし、あと一般的な法的なものについても違反していないということを書面で誓約書という形で改めて事業者の方に出していただくということで、これは相当事業者の方も責任を持って出されるということになりますので、抑止効果はあるのだろうと考えているところです。

(羽根委員) さぐり行為をそもそもやらないでくれというのは業者のほうにはあらかじめ開示というのか、伝えてあるのでしょうか。

(金子経理部長) このことにつきましては、各契約のその都度、電子調達システムのところにもさぐり行為は禁止していますということは明記しておりますし、あと、従前からそうなのですけれども、事業者の方たちに対してはさぐり行為は駄目ですということで教示はしているところでございます。

(羽根委員) それから、3 ページ、情報漏えい防止策の実施ということで、実施内容に書いていただいていることは大いに結構なことで、あとはこれを完璧に実施できるのかどうかということなのかなと思います。要するに紙には出力しないで画面で事務処理をするということが原則ということについて、実務的にはちょっとやりにくいところもあるかなとは思っているのですけれども、万一というか、例外的に紙に出力した場合にはシュレッダーで直ちに廃棄するのだと。これも完璧に実施されれば問題ないとは思っているのですけれども、実務上やりにくいということもあって、原則と例外がいつの間にか逆転しているということがないようにぜひ現実には実施していただければなと思います。

私からはそんなところです。

(金子経理部長) ありがとうございます。

(中西委員長代理) ありがとうございました。お二人の委員がおっしゃられるように、未然防止と申しますか、まずは不正をやらないような形での仕組みや仕掛けを作っていたらなければなど私からも思います。

それからもう一点、今の 3 ページのところの話なのですが、これは質問ですが、なかなか現実には難しいという御意見もありましたけれども、実際に例えばプリンターメーカーと申しますか、プリンターシステムとかコピーのほうで IT 的に管理をするということもお考えなのでしょうか。

(金子経理部長) 原則として紙に出力してしまったものが混入してしまうというのが一番まずいので、その紙に出すことは原則やらないような形で、なるべくチェックリストも厳格管理情報が記載されていないような形で、事項としてなっているかどうかというのを確認するとか、情報そのものが紙として存在しないような形にするような形なるべく管理していくと。やむを得ず出力してチェックなり何なりに使わざるを得ないようなときには、それを保管することがまず危ないのですぐにシュレッダーをするという形で、なるべく紙として存在しないような状態にはしようとは思っております。また実際そのように取組をしているところです。

(中西委員長代理) ありがとうございます。お聞きしたかったのは、それをプリンターのほうで制御しているとか、あるいは出力した場合にはちゃんと記録を取って、それが破棄されているかということを検証しているかということなのですからけれども。

(金子経理部長) 出力物についてはチェックはちゃんとしております。

(中西委員長代理) 分かりました。できるだけ IT とかに頼れるところは頼ってヒューマンエラーが発生しないようにというのが一つの大きな目的だと思いますので御検討をいただければと思います。

(金子経理部長) はい。

(中西委員長代理) 私からは以上です。ほかの委員の先生方、追加で御質問や御意見などございますでしょうか。

(羽根委員) 特にございません。

(中西委員長代理) ありがとうございます。

それでは、こちら、不正行為に関するペナルティー強化、あるいは契約事務所管部署における情報漏えいの防止、それから委託契約情報の事後公表の拡大を御報告いただきました。では、本日の議論を踏まえまして引き続き着実に実施していただければと思います。よろしく願いいたします。

(金子経理部長) よろしく願いします。

(中西委員長代理) ありがとうございます。

では、次の議題です。「水道局における内部統制システム構築に向けた実施状況」について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) そうしましたら、事務局より説明をいたします。5 ページ目です。内部統制システム構築に向けた実施状況です。これにつきまして報告させていただきます。

まず内部統制です。水道局が導入する内部統制なのですが、その背景です。それを改めて今回確認させていただければと思います。水道局では過去 3 回不祥事が続いてしまったというところがございます、やはりそういった不祥事予防に向けてしっかりとした PDCA サイクルの仕組みを作っていくことが非常に重要になるのではないかなと考えております。

あわせて、地方自治法等の改正がございます内部統制システムを導入している自治体も多数ございます。公営企業につきましては法律の対象にはなっておりませんが、そういった背景を踏まえると、水道局としてもしっかりとした内部統制システムを作らなければならない状況ではないかなと思われるところでございます。

内部統制の定義なのですが、これは非常に多義的な言葉なのですけれども、いわゆる 4 つの目的があると言われております。水道局の場合は、やはり不祥事が続いたということも踏まえると、法令遵守、コンプライアンスの部分を重点化した内部統制システムの導入を検討していきたいと思っております。

一番下の参考なのですが、内部統制は多義的でございますので、各法令によって重点化するところは異なっているという意味で参考に添付させていただいております。

では、次のスライドをお願いいたします(スライド 6 ページ)。今後、水道局が内部統制システムを導入していくに際して 4 つのステップで整理させていただきました。最初が

まず整備の段階でございまして、基本的には基本方針ですとか対応するべきリスク、こういったものを定めるフェーズと考えております。今現在、整備に向けて動いてございまして、今年度中に整備を完了させていきたいと考えております。

次が運用と評価のフェーズでございまして、それが来年度を想定しております。運用につきましては、日々ルールですとかマニュアル、そういったものをしっかりと遵守していくという段階でございまして、評価につきましては、内部統制はやはり PDCA の C、チェックの部分非常に重要であると言われておりますので、ただ運用するだけではなくて、実際ちゃんとルールが守られているかですとかルールに無理がないか、そういったところを評価を行うということも重要であると考えております。

令和 3 年度に、来年度なのですが、1 年間内部統制を運用した後に、令和 4 年度以降にその実施状況を報告書という形でまとめまして公表をしていきたいと考えております。

では、次のスライドをお願いします（スライド 7 ページ）。内部統制のまずイメージなのですが、内部統制といっても定義も多義的でございますし、あとどういった体制を取るかについてもバリエーションがあるところでございまして、水道局が考えるイメージを簡単に説明させていただければと思います。

まず、内部統制の責任者として局長が率先してやっていただくということと、あと推進部門と評価部門、ここを分けて内部統制を運用していくことが重要ではないかと考えております。推進部門は、内部統制の基本方針ですとかどういったリスクに対応するのかというところを決めていくところございまして、それが PDCA の中の P の部分でございます。実際の内部統制はルール化されたものを現場等がしっかり回していくというところございまして、それが Do のところでございます。具体的には、各課でそれぞれの取組もございまして、あるいは局横断的に行う取組もあろうかと考えております。

ここではモニタリングのところなのですが、では、実際そういった Do の形でルールを回していく中でチェックを誰が行うかということが非常に重要になってきて、それが内部統制員、課長級職員による日常的なモニタリングを想定しております。これは、それぞれの課の所属長である課長が、きちんと現場レベルでルールが守られているかどうか、ルールに無理がないかどうか、そういったところをしっかりとチェックしていくことが重要ではないかと考えております。

そのような日常的なモニタリングの点検の結果につきましては内部統制評価部門に上げられていくことになりまして、評価部門のほうは必要に応じて、書面調査だけではなくて現地調査等を行うことで内部統制上の問題点がないかしっかりとモニタリングをしていくというところを想定しております。

その上で報告書という形でまとめさせていただきまして、さらに、外部評価という形でコンプライアンス有識者委員会に内部統制評価報告書に対する意見をいただきながら、あわせてその結果も含めて公表していきたいと考えております。



では、次のスライドをお願いします（スライド 8 ページ）。次は内部統制の体制、これも今現在検討中ではございますけれども、体制の役割について説明させていただければと思います。

内部統制の責任者としては局長を想定しておりまして、あと実務的な責任者として職員部長を想定させていただいております。実際実務を回していくのは内部統制推進部門、評価部門になろうかと思っておりますが、これにつきましては、現在、局内に置かれているコンプライアンスラインが内部統制の推進部門、評価部門を担っていくというところを想定しております。

一番下の会議体のところなのでございますけれども、会議体も、やはり内部統制は局横断的に行う取組ですので、例えば本庁の部長級職員等に参加していただきながら、内部統制がしっかり浸透していくための会議体を設けていきたいと考えております。

では、次のページをお願いします（スライド 9 ページ）。先ほど説明させていただいた体制をより分かりやすく図式化したものでございます。イメージといたしましては、内部統制の責任者に対して内部統制推進会議がしっかり補助をして重要事項を決定していくというところを想定しておりまして、事務局としては、内部統制の推進部門、評価部門が会議体の事務局を担っていくと。場合によっては実務的な周知文等も作成しながら、各部あるいは各事業所に実施事項を周知していくということを想定しております。

では、次のスライドをお願いします（スライド 10 ページ）。次は内部統制のモニタリングというところがございます、これもどういったモニタリングを行っていくのかにつきましてかなりバリエーションがあるところがございます。今ここでお示しするのは水道局としてこのようなモニタリング体制でやっていきたいというところの説明でございます。

まず、内部統制というときに、日常モニタリングと独立評価の 2 つが重要であると言われておりまして、水道局の場合は、まず日常的なモニタリングとして、現場の課長レベルの職員に日常的な自己点検チェックリストを用いた点検を行っていただくということを想定しております。その結果を内部統制評価部門等が参考にしながら、さらに必要に応じて現地調査も行っていくこととなりますが、それを内部統制評価報告書という形でまとめていきたいと考えております。

その上で留意する点が、水道局には内部監査部門が存在しておりまして、既にモニタリング体制は一定程度あるという状況でございます。そういう中で新たに内部統制評価部門を入れていくということになりますと、そこでの連携が非常に重要になってくるかと思っておりますので、独立評価を行うに際して、内部統制評価部門と内部監査部門の連携をしっかりと行っていきながら評価報告書の作成に行きたいと考えております。報告書につきましては内部統制推進会議で議論した上で独立評価としての流れを一応考えております。

その上で、さらに水道局としてモニタリングを強化したい部分は外部評価を加えていきたいと考えておりまして、このような内部統制評価報告書につきまして東京水道グループ

コンプライアンス有識者委員会の意見等をいただきながら改善等を図っていきたいと考えております。

では、次のスライドをお願いします（スライド 11 ページ）。内部統制のモニタリングをする上で 3 線ディフェンスという考え方が重要であると言われておりまして、水道局の場合を整理いたしますと、日常的なモニタリング、第 1 ライン、この現場部門がしっかりと遵守事項、決められたルールを守っていただくということが重要であると思われまじ、あと、現場の日常点検を行う課長級職員がしっかりとルール遵守に向けてモニタリングを行うことが非常に重要ではないかと思っております。

さらに、第 2 ラインである管理部門、典型的にはコンプライアンスを推進する、あるいは内部統制を推進する部門かと思っておりますが、それがしっかりと現場部門を管理してモニタリングを行うというところ、そういったところが非常に重要ではないかと思っております。

第 3 ラインとしては、既に存在している内部監査部門ですとか新たに設置する内部統制評価部門が一定程度の独立した立場からモニタリングを行うことが重要ではないかと考えております。

では、次のスライドをお願いします（スライド 12 ページ）。内部統制のモニタリングを行うに際して、先ほどお話しさせていただきましたが、では、内部監査部門とどのような連携を図っていくことが重要であるのかというところを説明させていただければと思います。実際現時点で内部監査部門が行っている監査等を確認いたしますと、監査対象は本庁及び現場です。あと監査手法も実地調査も含めた調査を行っているという現状でございます。内部統制評価部門が行うべきことと対象と手法はかなり共通している部分があるのではないかと思っております。

ただ、相違点といたしましては、内部監査部門は比較的一般サービスという形で広いコンプライアンスを対象としているところがございますが、内部統制評価部門が行う監査評価項目としては、ある程度内部統制に重点化したようなポイントで見ていきたいと思っております。例えば内部統制というときに、水道局としてはやはり物品調達等について重点的に内部統制をやっていくべきではないかと思われるところがございますので、例えばそういった項目について新たに設けて、コンプライアンス評価部門が内部監査部門とは違った項目で評価することも可能ではないかと思っております。

右側のところなのですが、そうはいつでも、やはり留意する、調整すべき内容が出てくるのではないかと思っております。実際、内部統制評価部門の評価と内部監査部門の評価が重複してしまうと、例えば調査が二重に行われたりして現場の負担になってしまう可能性もあろうかと思っておりますので、その辺りの重複が起きないように、内部監査部門と内部統制評価部門がしっかりと情報共有を行って連携を行っていくことが重要ではないかと思っております。場合によっては同日調査を行ったりするような形で現場の負担を軽減

させることもできるのではないかと考えております。

では、次のスライドをお願いします（スライド 13 ページ）。そうしますと、評価部門はどのようなモニタリングを行うかというまとめでございます。まず既存のモニタリング体制、内部監査部門が行っている評価項目は従前の内部監査部門が行っていただいて、それとまた違った新しい視点で内部統制評価ラインがしっかりと評価項目を設けて評価を行っていくという方向性を考えております。対象につきましても、本庁だけではなくて、現場部門も含めて、現地調査も含めて実施していきたいと考えているところでございます。

では、次のスライドをお願いします（スライド 14 ページ）。モニタリングなのですけれども、では、実際具体的にどのようなモニタリングを行っていくのかというところでモデルケースをここで説明させていただければと思います。これも PDCA の形で説明させていただきますが、まず P と D の部分なのですけれども、独禁法ですとか入札談合等関与防止法のコンプライアンスプログラム、これが 1 つ内部統制の実施事項として想定されるところでございます。

ここで挙げている例なのですけれども、これもコンプライアンスプログラムもかなりバリエーションに富むものではございますが、あくまでも仮定という形で①から⑥まで設定させていただいております。ここで言われているのは、例えばトップからのメッセージ発信ですとか、懲戒規程の整備、業務マニュアルの周知、徹底、利害関係者に対する複数名対応、相談窓口の設置、研修の受講管理等々のプログラムが考えられるのではないかと考えております。これにつきまして実施を決めれば、現場レベルでしっかりと運用していただくということを想定しております。

次の評価のところなのですけれども、では、どのような評価を行うかというところですが、まずは現場の管理職、課長級職員による日常的なモニタリングが重要ではないかと思っております。それによると、例えば自己点検チェックリスト、そういったツールがあるかと思っております。そのツールの中で、例えばここでは仮に A 浄水場とさせていただいておりますけれども、研修の受講率が低い、Web のテストの正答率が低いという結果が把握できるという状況でございます。その上で、その結果につきましては内部統制の評価部門に報告されるという日常的なモニタリングを想定しているところでございます。

ここで、先ほども説明させていただきましたが、評価部門と内部監査部門がどういふすみ分けを行っていくかというところでございます。ここから①から⑥まで挙げた項目の中で実は水道局で既に取り組んでいる項目がございまして、それは内部監査部門も実際モニタリングの対象にしている事項でございます。それが懲戒処分の規程、複数名対応、あと③業務マニュアル等の周知、徹底、この部分につきましては内部監査部門が実際に行っているところでございます。それ以外の①、⑤、⑥につきましては内部統制評価部門が今回新たに行う項目でございますので、そこは内部統制評価部門がしっかりとモニタリングを行っていくと。既にモニタリングの対象になっている既存の取組、既存のモニタリング対

象になっているものにつきましては内部監査部門が引き続き行っていくという形で、重複が起きないようにすみ分けを行っていきたいと考えております。

では、次のスライドをお願いします（スライド 15 ページ）。では、そういった形で評価部門の評価がどのように行われていくかについて説明させていただければと思います。

まず、日常点検の結果が送られてきて、それを書面調査という形で調査させていただきます。その後、実際正答率が低いという事実が把握されるのですけれども、それを現地に行きまして、どうして正答率が低いのか、そういったところまで遡って原因究明を行う必要があるのではないかと考えております。実際 Web の正答率が低いだけではその課題ですとか問題点は見えてこない状況でございます、さらに、受講率が低いというところですか、さらに遡って、どうして受講率が低いのか、そういった根本原因まで遡って分析を行うことが重要ではないかと思っております。

根本原因につきましては、これも一例ではありますが、例えば現場業務を行う職員が研修を受講するための時間が十分に確保できないという問題が想定されるのではないかと考えております。そのような課題、根本原因を内部統制評価報告書を問題の構造化という形でしっかりと反映させていくことで、ルールが守られない根本原因、そこまで遡って考える必要があるのではないかと考えております。

その上で、問題の構造化を行った後は、それを次年度以降の改善のプロセスに生かしていくということでございます。例えば、対面による受講だけではなく、Web による研修受講ができるような内容の改定を行うですとか、あるいは現場業務の負担という観点から現場業務の分担の見直しを実施するなどの改善策が考えられるのではないかと考えております。

では、次のスライドをお願いします（スライド 16 ページ）。最後は、内部統制、実際運用がスタートした段階でのスケジュールでございます、これもあくまでも案という段階ではございますが、説明させていただければと思っております。

まず全庁的な動きとしましては、毎年 5 月に東京都コンプライアンス委員会が開催されまして全庁的なコンプライアンスの基本方針が定められるというところでございます、その方針をしっかりと内部統制推進部門がそういった内容も当該年度の内部統制の実施事項に反映させていくというところを想定しております。外部評価としてコンプライアンス有識者委員会を位置づけていくこととなりますので、そういった当該年度の内部統制の実施事項についてはその都度有識者委員会に報告をして議論していただきたいと考えているところでございます。

あと、評価部門の動きのところなのですけれども、評価部門も当該年度から実地調査等を行っていただくことにはなるかとは思っておりますが、その次年度からは内部統制評価部門は 1 年間実地調査を行った上で評価報告書の作成をしていくフェーズになるのではないかと考えております。その上で、1 年間内部統制を回した後の 2 年目にはなりますけ

れども、内部統制評価部門が評価報告書を作成して、コンプライアンス有識者委員会の意見をいただきながら公表を行っていくというサイクルを考え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。

(中西委員長代理) ありがとうございます。

それでは、ただいまの御説明に対して御質問や御意見、委員の方々からお願いをしたいと思えます。いかがでしょうか。

(羽根委員) パワーポイント 8 ページの一番下に内部統制推進会議(仮称)というのが出てくるのですが、この会議が 7 ページの組織図みたいなものには出てこないのですが、会議の位置づけはどのようになっているのでしょうか。常設もしくは定期的で開催するものなのか、相談があったら必要に応じてというものなのか、その辺が分かりにくいと思いました。いかがでしょうか。

(中西委員長代理) お願いします。

(山村コンプライアンス監理担当課長) 内部統制推進会議でございますが、基本的に内部統制が運用してからスタートする会議体になろうかと思っております。内部統制を実施していく上で、当然定期的の方針ですとかリスクの見直しも含めて決めていかなければならない事項が出てくるかなと思っておりますし、あと、例えば内部統制の不備等があれば緊急的に議論しなければならないような状況もあろうかなと思っております。そういった意味で、内部統制推進会議は、定期開催がベースにありつつも、必要に応じて開催できるような体制にしていきたいと思っております。

それと、内部統制推進会議の位置づけなのですけれども、実際公営企業というのは独任制の機関というところがございますので、あくまでも内部統制推進会議というのは局長の補助的な役割になるのではないかなと考えております。

(羽根委員) ありがとうございます。

続いて私のほうからよろしいですか。

(中西委員長代理) お願いします。

(羽根委員) パワーポイント 14 ページなのですけれども、下段、内部統制の評価のところ、そちらを見ると、まず現場で課長さんが自己点検チェックリストを記載するところからスタートする形になっていて、あとは 10 ページも同じように、①日常的モニタリ

ングということで自己点検チェックリストというところから、全てはチェックリストから始まるという形になっているかと思うのですが、このチェックリストというのはもうあるのですか。あるいはこれから誰かが作るのかとか、その辺はどうなっているのですか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) チェックリストにつきましては基本的にモニタリングのツールであると考えておまして、どういった項目を見るかにつきましては、今後、内部統制の実施事項の詳細が決まってから各論に入っていくという形になろうかと思えますので、まだツール自体をどのようなものにするかについては検討段階という状況でございます。

(石井職員部長) ただ、先生、昨年御議論いただいたリスク管理の行動の中である程度チェックリストを作ったところがありますので、そういうものも参考にしながらなので、全く土台がないところから始めるわけではないので、職員への負担はそんなに大きくはないと思います。

(羽根委員) 分かりました。何かこのチェックリスト次第なのかなという気がしたものですから。

(石井職員部長) そうですね。これに加えて、先ほど山村課長からもお話をしました、もともと監査部門のところは定例的に事務監査を行っておりますので、実際にはそういう横串も入ってくるという中ではモニタリングしていくという形になってきます。

(羽根委員) 今ちょっとお話が出ていたと思うのですが、既存の監査部門がございませよ。その監査部門と今度新しい内部統制評価部門の役割分担とございますか、既存の内部監査部門は今までやっている仕事があるわけで、その分についてはその部門でやれと。

(石井職員部長) そうですね。

(羽根委員) 今度プラスアルファになった部分を内部統制評価部門のほうでチェックしていくと、そんなイメージですよね。

(石井職員部長) ええ、イメージはそんなところ。もともと課でいうと監察指導課というところがございまして、そこでは大きく事務監査、サービス監査、事故とか事件とかあった場合なのですが、その事務監査のところは予防監査の意味合いが強くて、その中に庶務経理や営業、工事に関わる監査というのをやっております、契約関係もそこで行って

いるものがあります。ただし、今回内部統制をしくということで、多分先ほどのお話のように、物品の調達だとかに関してはより深掘りした形での、いわゆる職員の行動なりマニュアルがどうなっているかというのを見るといった部分について内部統制の部門で見ていくということも出てくると思うので、これまでのに加えてという形にはなってきます。そこを職員の負担を少ないように、同じ日にやるですとか、なるべく両方の意見交換をやりながら、質問、ヒアリング項目は簡潔にするとか、そういうことを今考えているところです。

(羽根委員) 分かりました。

(中西委員長代理) よろしいでしょうか。

(羽根委員) はい、以上です。

(中西委員長代理) ありがとうございます。

それでは、矢野委員は何かございますでしょうか。

(矢野委員) 私は、7 ページのパワーポイントがあるのですがけれども、そこでは内部統制の推進とか評価部門が局長直下のような感じで書かれていて、そこはすごく納得するのですがけれども、実態として、次のページの 8 ページで、職員部の人事課コンプライアンス推進担当と、がくっと位置づけが落ちるところが体制として物すごく違和感があって、これは事前の説明のときにも、ここにしか置けないと言ったら変なのですがけれども、事情みたいなものは伺ったのですが、でも、やはり 7 ページのほうがじっくりくるわけで、それと実態の体制が乖離しているというのは、今すぐ職員の部門というか職掌とかを変えるのが大変かもしれないのですがけれども、これは変えていただいたほうが実際いいのではないかなと直感的に思うところがございます。

あともう一つ体制で気になるのが、推進と評価が担当レベルで分かれているだけで、推進している人を評価する、隣の席の人が隣の人を評価するみたいな感じで、本当に第三者、レベル 3 とか書かれているところに当たるのかというのが心配するところで、いっそのこと日常的なモニタリングとその取りまとめとかマニュアルの改定とかというものは推進という範疇の中で整理して、本当に内部統制の評価を担ってもらえるかどうかというのは分からないのですが、ジャストアイデアみたいな感じなのですがけれども、むしろ監査部門に全く第三者として内部統制を含めて見てもらう、コンプライアンスを含めて見てもらうという整理をしても、よりしっかりしたモニタリングができるのではないかなと思ったところです。そこが 8 ページの体制で、実際に内部統制を実務として担うところが職員部

人事課コンプライアンス推進担当になってしまって一緒くたになってしまっているのを、そこをいろいろ整理していただいて。監査部門との役割分担のパワーポイントとか作ってもらったりしたのですが、いま一つしっくりこない体制になっているなというところが危惧するところです。ここはできればもうちょっとしっかりした体制にしていきたいなと思います。

(石井職員部長) 矢野先生、ありがとうございます。おっしゃるとおりで、そのところは今後詰めていきたいと思っております。監察指導課というところと人事課というところでお互いどう牽制するのか。今の原案のベースでいうと、もともとこれまで内部統制については、どちらかという、事件、事故とかを取り扱うような監察指導ということではなくて、内部統制部門ということで人事課主導でやってきているわけです。その中で評価と推進を分けるということについては特に違法とかそういうことではなくて、そういう部署もほかの組織だとあるようなのですが、ただ、おっしゃるとおり、その部分をどのように切り分けていくかというのは今後の課題になりますので、先生おっしゃるとおり、あるいは思い切って監察指導課のところにつけるかどうかというところではありますが、これは形を作っていく中で、また先生方にその検討経過、それからこちらとしての案を示しながら御議論いただきたいと思っております。

(矢野委員) 分かりました。

あともう一点なのですが、やはりこれも 7 ページの下のところには政策連携団体にグループ統制が出ていて、これも事前のときに将来的には検討するというお話ではあったのですが、例えばこれだけ局の中での案が固まってきている中で、実際政策連携団体をどう組み込むかというのは目配せしながら検討していかないと、もう一回やり直し、検討し直しになりかねないなというところがあるのですが。例えばこの図だと、本庁各部等から線が出ているわけなのですが、でも、日常的モニタリングの中に組み込まれるのかとか、実際問題としてはラインでいったら、11 ページの第 1 ラインの中でいろいろ一緒に組み込むような形で進めていこうとされているのかとか、そういうぼわっとしたようなものでも今あれば教えていただきたいと思ったのですが、いかがでしょうか。

(石井職員部長) これは次回の委員会までに整理をしようと思っておりますが、まさに先生おっしゃった御指摘の部分はありまして、ただ、前回のメール開催のときに、ちょうど局内体制イメージの中で東京水道株式会社という政策連携団体については局内体制イメージとは別にあって、ただ、それを全体を見るのが今まさに開かれている東京水道グループのコンプライアンス有識者委員会によるモニタリングだという形になっています。



ここは難しいのは、今も情報提供はやりながらしているのですけれども、4月1日から発足したこの東京水道株式会社のほうには外部取締役3名から成る監査等委員会という委員会がありまして、そこは、内在するリスクや内部統制に関して今いろいろとヒアリングをしたり構築をしているところだということもありますので、そこでの意見交換をしながら、こちらのほうでのガバナンスのきかせ方は考えていきたいと思っております。

(矢野委員) では、次回何か案というか、素案みたいなものが出てくるということでしょうか。

(石井職員部長) そうですね。次回、東京水道株式会社が今やっているような現状についての御説明というので出てくると思います。

(矢野委員) 分かりました。

レベルが全然違って細かいことになってしまうのですが、7ページの公益通報窓口というのがあるのですが、これは内部統制の上の局長等を含めた局のところの箱につながっているのですけれども、これはどういう位置づけで、グループも含めて考えておられるのか、よく分からなかったのですが、すみません、どういう構成になっているかというのを教えてください。

(山村コンプライアンス監理担当課長) 公益通報につきましては、今、局ではコンプライアンスの推進担当が公益通報の窓口をやっていまして、コンプライアンス推進ラインが内部統制の推進部門と評価部門を担うこととなりますので、位置づけとしてはそこに情報が行くとなっております。

位置づけなのですけれども、内部統制では情報伝達というのが非常に重要と言われておりまして、日常的なモニタリングですとか、そういったところで情報は上がってくることになるのですが、そこでは上がり切れない非常救済手段として公益通報制度を位置づけさせていただきまして、それがしっかりと推進部門、評価部門にそういった情報も伝達されるというところで、さらにその内部統制の責任者である局長にもしっかりと伝えるという意味合いで記載させていただいております。

(矢野委員) よくあるのは、内部の人に対するものと外部の例えば弁護士さんとかに電話する、自分の名前を伏せられるとかいうのがそもそもあって、それを今回、内部統制の推進の中に情報の吸い上げのために使おうとされているのか、それとも内部統制のためにこの窓口を作るということになっていましたか？前にもしかしたら議論されたかもしれないのですけれども、どうだったかちょっと忘れてしまったので、その辺を教えてください。

(山村コンプライアンス監理担当課長) 内部統制として新たに公益通報を設置するというわけではなくて、既存にある公益通報制度を内部統制の中で改めて位置づけを考えると、という意味合いで記載させていただいております。

(矢野委員) なので活用するというイメージで、だから、その公益通報の窓口、一番最初の受け皿になってくださる部門から、「これは内部統制に関係するようなものだ」ということであつたら、こちらの推進部門なり評価部門なりに情報が来る、そういう扱いでよろしいでしょうか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) そうですね。おっしゃるとおりです。

(矢野委員) 分かりました。

(石井職員部長) もともと内部通報の場合にはその内容によって所管部に全部振り分けるようになっていきますので、内部統制のものは内部統制のものということでこちらのほうにということで、先生おっしゃるとおり、ビルトインする形になります。公益通報はいろいろな通報がありまして、内部統制に関わるもの以外にもいろいろ事件だ、事故ではないかみたいな話とかいろいろ出てくるので、その真偽を図るためには、匿名、秘匿性があるのですが、その書かれている内容で各所管部にまず調査するのをお願いするとなっています。

(矢野委員) そういう細かいいろいろな手続の中で内部統制を組み込むということですね。

(石井職員部長) そうですね。そういう形です。

先生、すみません、先ほど東京水道のお話で私は「次回」と言ったのですが、ごめんなさい、予定ですと次々回の 11 月に開かれる中でこれを取り扱うという形になっていましたので、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。では、次々回ということで。

(石井職員部長) はい、すみません。

(中西委員長代理) よろしいですか。

それでは、私も 2 人の委員と同じような希望を持ちまして、やはり組織体制とか職務分掌というところ、特に既存の内部監査部門と今後構築する部門、それからそれを局全体の中でどの場所に位置づけるのかということはまだ少し議論をしていく必要があるのかなと思いました。多分今すぐというの是非常に難しいところもあるかと思いますが、今はこのような役割分担だけでも、将来的にどのような形で組織図を作っていく、役割分担を考えていくのかという、大きく言うとビジョン的なものは考えておく必要があるのかなと。これは感想ですけれども、今後御検討いただければと思います。

(石井職員部長) ありがとうございます。

(中西委員長代理) よろしく申し上げます。

それからもう一点は、内部監査員として中間管理職というか、課長級が現場のリーダーになるわけですが、ここで忘れてならないのは、結局、監査したりする人とそうではない人という分断を作らないということが大事かなと思っていて、現場の一人一人が、本当に新入社員でもいろいろなバックヤードの方でも一人一人が自分自身が内部統制をしていく主役なのだという、セルフコントロールというか、セルフモニタリングというか、そういうマインドを植え付けるような手だてを考えていただければと思います。先ほど研修の話とか Web テストの話が出てきましたけれども、教育等によって本当に現場の一番最前線の人にまで内部統制マインド、コンプライアンスマインドが普及するような形をぜひ御検討いただければと思います。

(石井職員部長) ありがとうございます。

(中西委員長代理) 私からは以上です。今後ぜひ御検討をいただければと思います。

(矢野委員) 先生のお話を伺って思ったのですが、私も内部統制とかそういう面の仕事をしているときに、悪い人を探しに行くみたいな感じで捉えてしまう人がいらっしゃるのですが、そうではなくて、そこはよりよくするための一つのツールと捉えていただいて、そういう意味で、あまり厳しくて、では、悪いことをしたら隠そうとなるので、そうならないようなムード作りが必要で、ほかのいろいろな会社さんに行ったときにもいい例があり、例えばここだと自己点検のリストなんかを作るときに、組織で何かあったときにすぐに上司に相談できるような雰囲気になっているとか、何かがあったら漏れなくそれを誰かに言えるような風土があるか、制度があるかとかいうようなこととか、課長がそういうことに対して理解があるとか、確認する人、チェックする人に対して一般の職員の方々がどう考えているとか感じているかということも一緒にモニタリングしな

がら、悪いことを隠そうという風土にならないような内部統制であってほしいなと感じました。

(中西委員長代理) ありがとうございます。まさにおっしゃるとおりで、内部統制は警察ではないので、支援型とかアドバイス型とかという言い方をしますけれども、では、今、困っているのだったらどうしたらいいかというアドバイスを含めてできるような形で全体をつくっていただければと思います。また、チェックリストのお話が出ましたけれども、ぜひお互いにチェックできる、それで向上できるというのは大事なかなと思います。

すみません、それとプラスで思い出したのですけれども、チェックリストはこれからというお話でしたが、経時的にというか、時系列で追えるように、あるいは部門横断的に、多分これはされると思うのですけれども、ある意味統計データにもなるわけですから、そこから自分たちの強み弱みを見て、それが改善されているのか、よろしくない方向に行っているのかということを探るきっかけにもしていただけるといいかなと思います。

(石井職員部長) ありがとうございます。両先生から今いただいた御意見ですけれども、実は私どもも今ちょうど、これも後日有識者委員会で御議論いただくことになると思いますけれども、今、現場の職員を含めて全体に内部統制のシステムのアンケートをやっているのですけれども、集計中でございますが、この御協力をしていただくに当たってこちらのメッセージの発信は、何で今この内部統制システムをつくるのだというところについては、端的に、職員の皆さんを守るため、そして職場の風通しをよくしてよりよい仕事ができるためのシステムの構築だということを基点に考えて、そこをよりどころに大きなシステムをつくっていくのですよというお話はさせていただいております、ここが極めて重要だということは私どもも認識しておりますので、今、先生方からいただいた御意見をもとに、さらにその辺については強くメッセージの発信をやりながら職員の理解を得たいと思います。

(中西委員長代理) ありがとうございます。よろしいですか。矢野先生。

(矢野委員) はい、ありがとうございます。

(中西委員長代理) ありがとうございます。ぜひポジティブな方向で進めていただければと思います。ありがとうございました。

それでは、全体を通して何かお話はございますでしょうか。御発言があればお願いいたします。よろしいですか。

(羽根委員) 特にございません。

(中西委員長代理) ありがとうございます。

本日は、一つは最終報告書の再発防止事項の実施状況、それからもう一つは内部統制システムの構築について議論をしてきました。最後の局からの御発言にあったポジティブな姿勢での内部統制システムの構築は非常に重要な観点だと思いますので、ぜひ今後ともしっかりと取り組んでいただければと思います。

それでは、事務局に進行をお戻しいたします。よろしくお願ひいたします。

#### 4 閉会

(石井職員部長) ありがとうございます。局の皆さん、特に大丈夫ですね。

では、中西委員長代理、委員の皆様、お時間をいただきまして、本当にありがとうございました。皆様からいただいた貴重な御意見、これを早速局内で共有化、展開をして検討していくとともに、必要に応じては知事にも御報告をさせていただきたいと思っております。

また、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ので御了承願ひます。

なお、次回の委員会は 9 月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をさせていただきたいと思ひます。日程等につきましては追って調整をさせていただきたいと思ひます。どうぞよろしくお願ひいたします。

では、これで第 8 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。