

令和5年6月21日
都庁第二本庁舎22階
22C会議室

東京水道グループコンプライアンス有識者委員会（令和5年度第1回）

会 議 次 第

- 1 開 会
- 2 水道局長挨拶
- 3 議 事
 - ・ 令和4年度東京都水道局内部統制評価報告書
 - ・ 令和5年度東京都水道局内部統制実施計画（案）
- 4 閉 会

東京水道グループコンプライアンス有識者委員会 委員名簿

氏 名	役 職 等
菊池 明敏	岩手中部水道企業団 元局長
◎ 幸田 雅治	紀尾井町法律事務所 弁護士
○ 中西 晶	明治大学経営学部 教授
羽根 一成	東京平河法律事務所 弁護士
松山 遙	日比谷パーク法律事務所 弁護士
矢野 奈保子	矢野公認会計士事務所 公認会計士

◎：委員長 ○：委員長代理

(五十音順、敬称略)

東京水道グループコンプライアンス有識者委員会設置要綱

(目的)

第1条 東京都水道局の内部統制及び東京水道グループのコンプライアンスについて、外部の幅広い見地から意見・助言を得ることを目的に、東京水道グループコンプライアンス有識者委員会（以下「委員会」という。）を設置する。

(所掌事項)

第2条 委員会は、次に掲げる事項について意見を述べるとともに、助言を行う。

- (1) 東京都水道局の内部統制に関すること。
- (2) 東京水道グループのコンプライアンスに関すること。
- (3) その他必要と認める事項に関すること。

(構成)

第3条 委員会は、6名以内の委員で構成し、委員は、水道局長が委嘱する。

(任期)

第4条 委員の任期は、2年以内とする。ただし、再任を妨げない。

2 委員の欠員により補充する委員の任期は、前任者の残任期間とする。

(委員長)

第5条 委員会に、委員の互選による委員長を置く。

- 2 委員長は、委員会を招集し、委員会を主宰する。
- 3 委員長に事故があるとき又は委員長が欠けたときは、委員長があらかじめ指名する委員がその職務を代理する。

(関係者の出席)

第6条 委員長は必要があると認めるときは、委員会に委員以外の者を出席させ、又は他の方法により意見を聞くことができる。

(調査)

第7条 第2条に定める所掌事項を検証するに当たり、必要が生じた際は、委員会の指定する者等による調査を行うことができる。

(委員会等の公開)

第8条 委員会及び委員会に係る資料（以下「委員会等」という。）は、原則として公開とする。ただし、委員会の議事に東京都情報公開条例（平成11年東京都条例第5号）第7条第1号から第9号までに掲げられている情報が含まれている場合で、委員長が認めたときは、委員会等の全部又は一部を非公開とすることができる。

2 委員会開催後、議事概要等を公開する。

(議事)

第9条 議事の進行に当たっては、委員の全会一致を原則とするが、合意に至らない場合は、委員長の決するところによる。

(委員会の庶務)

第10条 委員会の庶務は、職員部人事課において処理する。

(補則)

第11条 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営に必要な事項は、委員長が別に定める。

附 則

この要綱は、平成31年4月5日から施行する。

附 則

この要綱は、令和2年4月24日から施行する。

附 則

この要綱は、令和3年4月1日から施行する。

令和5年度第1回 東京水道グループコンプライアンス 有識者委員会資料

令和5年6月21日



東京都水道局

Bureau of Waterworks
Tokyo Metropolitan Government

- 1 令和4年度東京都水道局内部統制評価報告書について
- 2 令和5年度東京都水道局内部統制実施計画（案）について

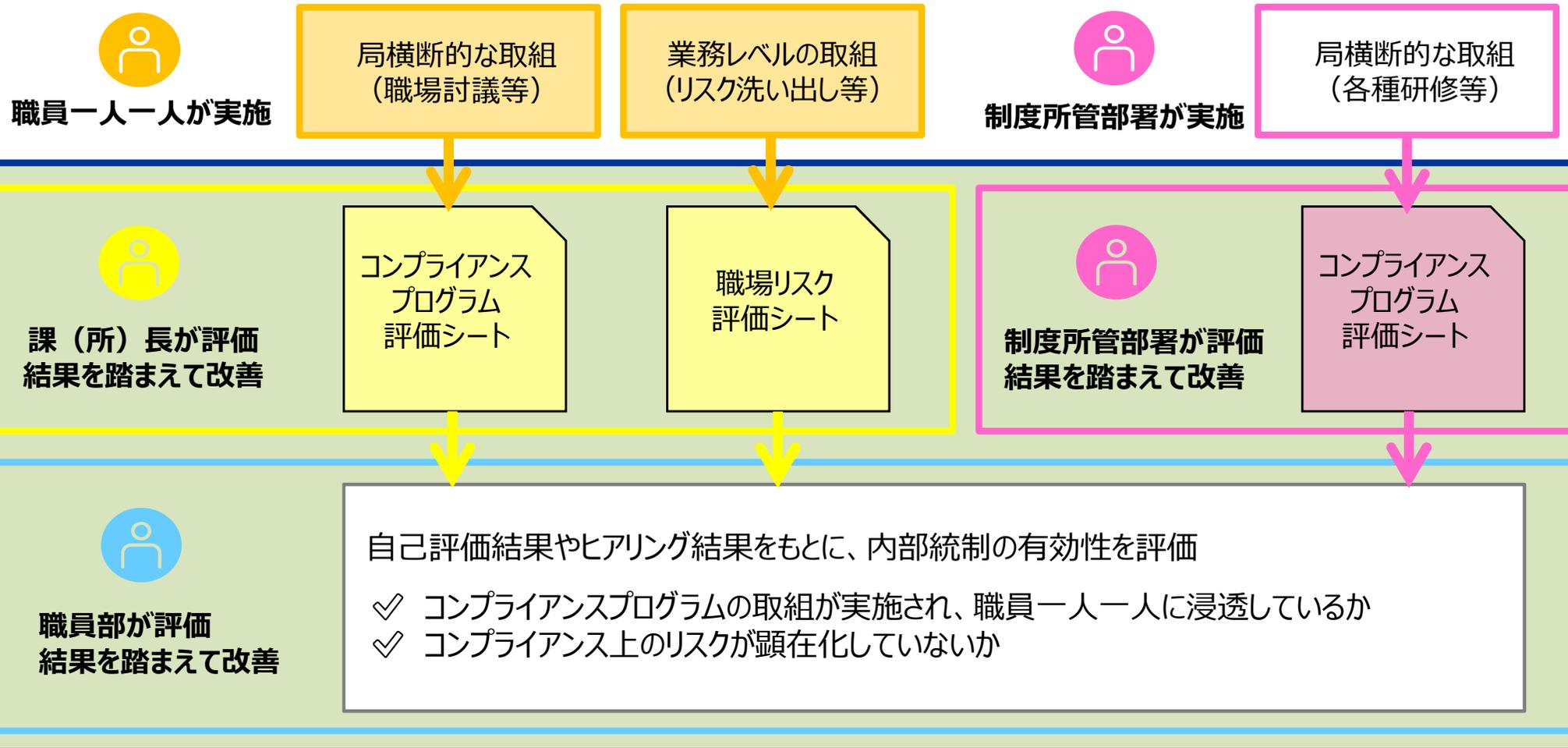
- ・毎事業年度、内部統制に関する取組結果の評価を行い、評価結果を取りまとめて内部統制評価報告書を作成
- ・内部統制評価報告書は、東京水道グループコンプライアンス有識者委員会の意見を付して、公表

内部統制評価報告書の全体構成

項 目		記 載 内 容
内部統制評価報告書		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
説 明 資 料	第1 内部統制の概要	内部統制の目的、内部統制の定義、内部統制の推進体制
	第2 内部統制の整備及び運用	1 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） 2 業務レベルの内部統制の取組（職場リスク評価） 3 グループガバナンスの強化に向けた取組
	第3 内部統制の評価結果	1 局横断的な内部統制の評価 参考1 2 業務レベルの内部統制の評価 参考2 3 グループガバナンスの強化に向けた取組の評価 参考3
	第4 水道局の構造的課題への対応	水道局の構造的課題（コミュニケーション） 水道局の構造的課題への対応状況 参考4

内部統制の評価の仕組み

- ・内部統制員は、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等を用いて、各職場における取組状況及びリスクの顕在化状況等を日常的にモニタリングするとともに、自己評価を実施し、内部統制評価部門へ報告
- ・制度所管部署は、全ての職場で共通するルールや各職場の取組を推進する局横断的な取組について、自己評価を実施し、内部統制評価部門へ報告



局横断的な内部統制の評価 (1/4)

参考1

1 概要

内部統制の6つの基本的要素を判断基準として、コンプライアンスプログラムの取組が実施されるとともに、職員一人一人に理解され、コンプライアンスの意識が浸透しているかについて、評価を実施

2 内部統制の6つの基本的要素からの評価

基本的要素	主な取組状況
①統制環境	<ul style="list-style-type: none">内部統制基本方針や局長のコンプライアンス経営宣言による取組姿勢や行動基準等の明示コンプライアンス研修の実施
②リスクの評価と対応	<ul style="list-style-type: none">各職場におけるリスクの洗い出し及び対応策の策定複数職員での事業者対応や来訪者受付簿での入出管理等による情報管理・チェック体制の強化
③統制活動	<ul style="list-style-type: none">内部統制員によるリスクの顕在化状況等に関する自己評価の実施及び内部統制評価部門への報告内部統制における役割の明確化
④情報と伝達	<ul style="list-style-type: none">ショートミーティングや職場討議等による職場内コミュニケーションの活性化公益通報制度の適正な運用
⑤モニタリング	<ul style="list-style-type: none">内部統制員による日常的なモニタリング及び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
⑥ICTへの対応	<ul style="list-style-type: none">委託業務の設計・積算業務のシステム化によるセキュリティの強化

局横断的な内部統制の評価 (2/4)

3 コンプライアンス意識の浸透状況 (コンプライアンスプログラム評価シート)

主な評価項目	自己評価結果		自己評価結果 (各課・所) に対する独立評価
	取組状況	理解等	
行動基準の浸透	○	○	各職場において、「東京都コンプライアンス基本方針」及び「コンプライアンス経営宣言」は職員に周知され、浸透している
基本法令の理解促進	○	○	職場研修やeラーニングの受講、コンプライアンスケースブックを活用した職場討議等を通じて、基本法令の趣旨・目的は職員に理解されている
コミュニケーションの活性化 (職場内コミュニケーション)	○	○	各職場において、職員間で必要な情報の共有や意見交換が頻繁に実施され、ミスや失敗があれば、職員同士で連携し合って補うことができている
コミュニケーションの活性化 (組織間コミュニケーション)	○	△	本庁系列部と事業所の意見交換の機会は前年度に比べて増え、コミュニケーションが活発になった一方、本庁側に課題解決を図る余裕がないように感じるといった意見も一部確認された
公益通報制度	○	○	各職場において、公益通報制度の説明を行っており、その存在意義や重要性は職員に理解されている。一方で、全職員を対象とした意識調査では、通報窓口の信頼性に課題が確認された
不祥事対応	○	○	不祥事とは何か及び不祥事が発生した際の対応手順は職員に理解されており、その理解は前年度に比べてより進んでいる

局横断的な内部統制の評価 (3/4)

3 コンプライアンス意識の浸透状況 (コンプライアンス意識調査)

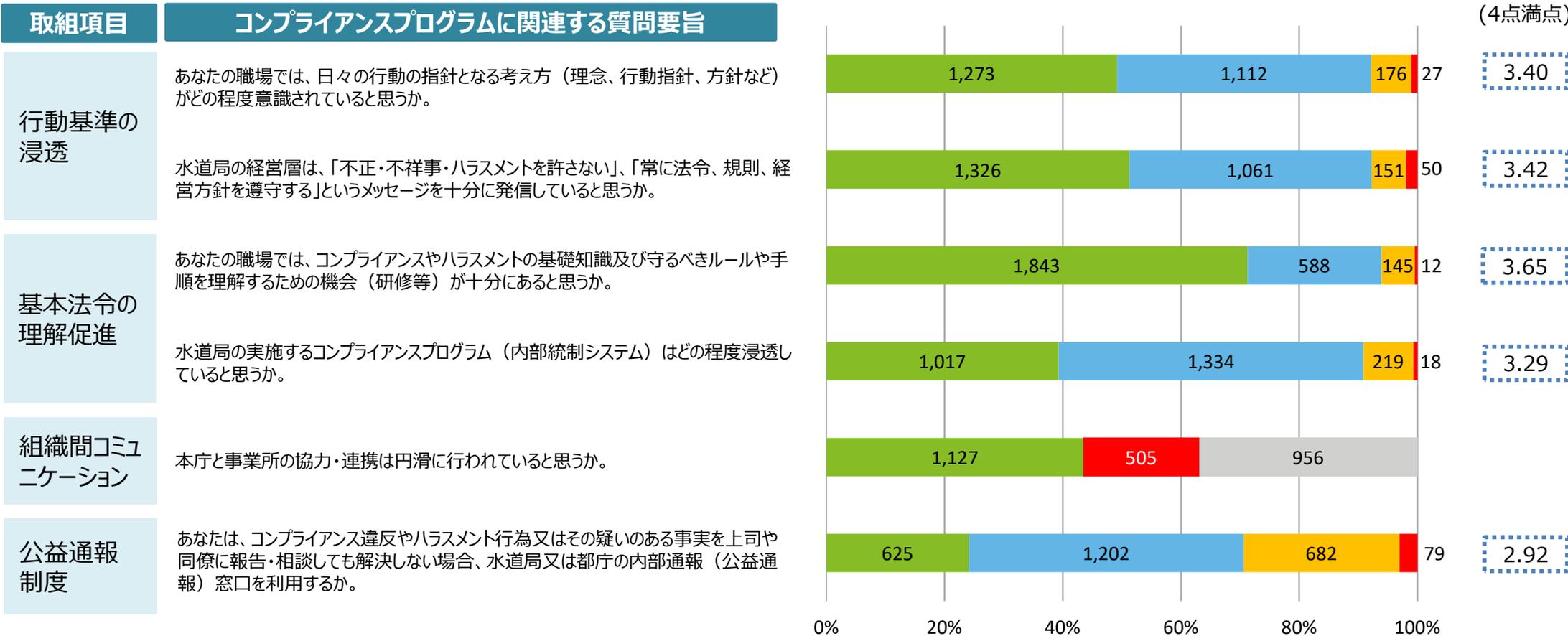
令和4年11月1日～12月2日に、全職員を対象に匿名のコンプライアンス意識調査を実施 (回答率73.1%)

【スコアについて】

- ・回答傾向を把握するため全回答の平均点を算出
- ・中間 (2.5点) を目安として、スコアが高いほどに良い組織風土が醸成されていることを示唆

■ そう思う ■ どちらかと言えばそう思う ■ どちらかと言えばそう思わない ■ そう思わない ■ わからない

4 択設問
平均スコア
(4点満点)

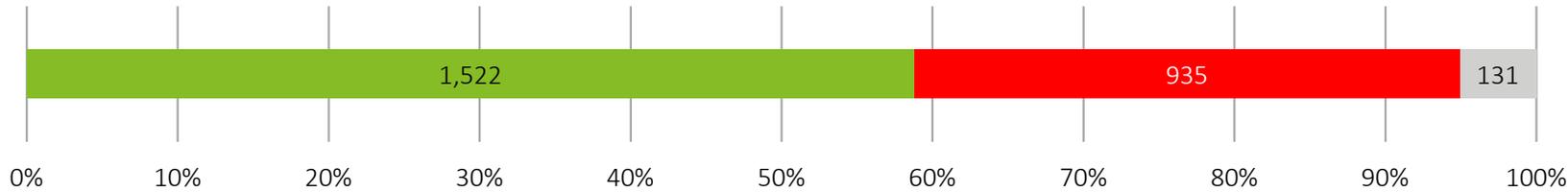


- ・コンプライアンスプログラムに関連する質問のスコアは総じて高く、コンプライアンスプログラム評価シートの結果ともおおむね整合
- ・組織間コミュニケーションに関する結果は、コンプライアンスプログラム評価シートの結果同様、相対的に低い
- ・公益通報制度に関するスコアは、コンプライアンスプログラム評価シートの結果と比較して低く、課題が確認された

局横断的な内部統制の評価 (4/4)

Q 内部通報（公益通報）窓口を信頼しているか

■ 信頼している ■ 信頼していない ■ 内部通報窓口制度を知らない



Q 内部通報（公益通報）窓口を信頼できない場合の理由

□ : 30%未満 ■ : 30%以上40%未満 ■ : 40%以上50%未満 ■ : 50%以上

自分が通報したことが内部通報窓口の担当者から漏れると思うから	内部通報したことが人事担当部署に共有され、人事評価において不利益な扱いを受けると思うから	通報後の手続きが不明瞭だと思うから	通報しても適切な対応が取られないと思うから	その他
56.04%	40.75%	47.27%	63.32%	7.91%

内部通報（公益通報）窓口に関連する質問について、職員の意識をより深掘りする質問を行った結果、窓口を信頼できない理由として、「適切な対応が取られない」、「自分が通報したことが漏れる」と感じている職員が多く、公益通報制度に対する信頼を高めるための取組を継続的に行っていく必要がある

4 評価結果

- ・局横断的な内部統制の取組である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
- ・コンプライアンスプログラム評価シート及びヒアリングの結果からも、コンプライアンスプログラムは、各職場においておおむね取り組まれているとともに、職場内において理解されており、コンプライアンスの意識が浸透していると判断
- ・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

業務レベルの内部統制の評価 (1/5)

参考2

1 概要

リスクの発生頻度、影響度を分析し、各職場における個別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

2 リスクの洗い出しと対応策の策定の実施状況

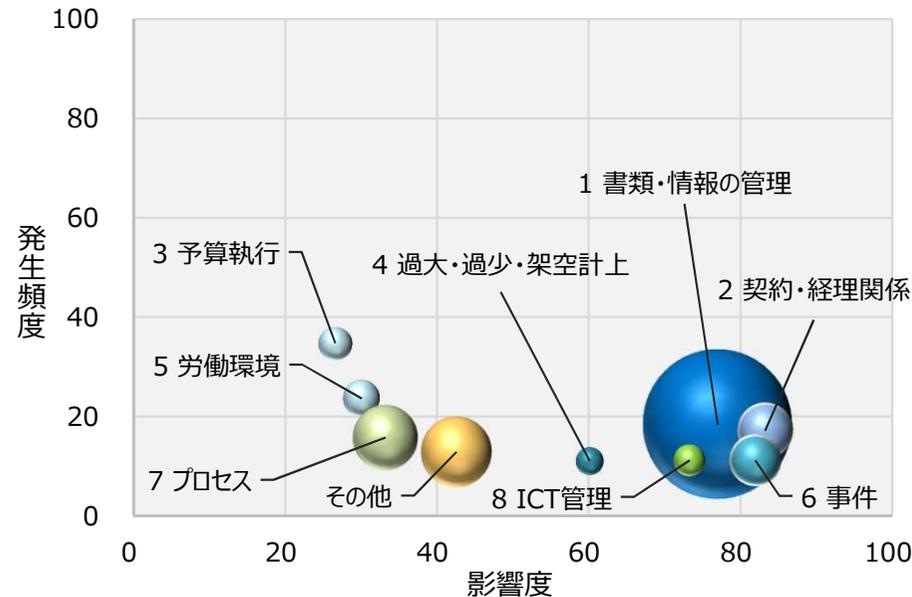
- 業務で想定されるリスクをまとめたリスク一覧を参考に、局内全26部・所、103課・所で、延べ2,536のリスクを洗い出し、リスクの発生頻度や影響度で分類
- 重点リスクに設定した「1 書類・情報の管理」が全体の過半数を占める

【リスクの分類ごとの職場リスク数】

(単位：個)

	リスクの分類	細分類		計
		細分類	リスク数	
業務に関する法令等の遵守	1 書類・情報の管理	個人情報の漏えい・紛失	509	1,368
		機密情報の漏えい・紛失	757	
		書類の偽造・隠ぺい	40	
		なりすまし	62	
	2 契約・経理関係	不適切な価格での契約	57	189
		契約金額と相違する支払	6	
		入札談合等関与行為	96	
		収賄	30	
	3 予算執行	不適切な契約内容による業務委託	7	64
		予算消化のための経費支出	2	
	4 過大・過少・架空計上	勤務時間の過大・過少報告	55	44
		過大・過少な徴収及び支払	42	
		架空受入	2	
	5 労働環境	ハラスメント(パワハラ、セクハラ、その他)	26	82
		労働基準法違反	56	
	6 事件	不当な働きかけ	165	165
		不十分な引継	45	
	業務の効率な遂行	7 プロセス	意思決定プロセスの無視	22
業務理解度の低下(説明責任欠如)			60	
進捗管理の未実施			45	
委託業者トラブル			33	
職員間トラブル			25	
情報の隠ぺい			27	
8 ICT管理		コンピュータウイルス感染	53	61
		システムダウン	5	
		ブラックボックス化	3	
		その他(公用車による事故・交通違反リスク、被服等の紛失が多数)	306	
その他(公用車による事故・交通違反リスク、被服等の紛失が多数)			306	306
総計				2,536

【リスクの分類別発生頻度・影響度分布】



業務レベルの内部統制の評価 (2/5)

3 顕在化したリスクの分析

評価対象期間内において、リスクが顕在化した事例が27件確認されたが、いずれの事案においても、職場内で改善策を実施
 (リスクの顕在化には至らないヒヤリハットの事例についても23件確認)

【リスクの分類ごとの顕在化した事例】

(単位：件)

	リスクの分類	細分類	顕在化した事例	計
業務に関わる法令等の遵守	1 書類・情報の管理	個人情報の漏えい・紛失	3	7
		機密情報の漏えい・紛失	2	
		なりすまし	2	
	2 契約・経理関係	不適切な価格での契約	1	1
	4 過大・過少・架空計上	過大・過少な徴収及び支払	1	1
業務の効率かつ効果的な遂行	7 プロセス	意思決定プロセスの無視	1	1
その他 (交通事故・交通違反、被服の紛失、委託先の不備)			17	17
			総計	27

個人情報の漏えい・紛失に対する主な改善事例

事案の概要	改善策
<p>(投函時の指差し確認の徹底) 個人情報に記載された水道利用に関する通知を誤って他のお客さま宅へ投函した。 担当者は、本来通知を渡すべきお客さま宅の隣に、外観や名称が酷似したマンションがあり、そのマンションには表札がない同じ部屋番号のポストがあったため、投函先を間違えてしまった。担当者は、自分で誤投函に気づき、すぐに職場の上司に電話で報告した。報告を受けた上司は、誤投函先のお客さまに連絡して経緯を説明の上謝罪し、お客さまの理解を得ることができた。その後、投函物を回収した。</p>	<p>お客さま宅へ投函する際は、住所やマンション名の指差し確認を徹底することを再確認し、職場において再度誤投函防止への意識を高めた。特に、似た名称の建物が近隣にあるケースは今後も生じうるため、建物名の念入りな確認が非常に重要であるという共通認識を図った。</p>

その他、直ちに誤りに気付いた不注意による誤投函が2件確認されたが、上記と同様に、投函時の指差し確認を徹底する等、職場内で改善策を実施

業務レベルの内部統制の評価 (3/5)

機密情報の漏えい・紛失に対する主な改善事例

事案の概要	改善策
<p>(メール送付時のダブルチェックの強化) 契約部署から入札希望業者に対してメールを送る際、誤った資料をメールに添付し、入札参加者の一部を予想しうる内容の書類を送付してしまった。 担当者が、ダブルチェックを怠ったことが原因であった。担当者は、メール送付先の業者に電話連絡をしている際に誤送付に気づき、すぐに上司に報告した。その後、直ちに送付先の業者にメール削除の依頼をし、関連する入札案件は全て中止とした。入札参加者には経緯を説明の上、入札を中止にすることの理解を得た。</p>	<p>メールを送信する際のチェックシートを整備し、宛先・本文・添付ファイル等に誤りがないかについてのダブルチェックの強化を図った。特に、ダブルチェックの実施日時及び確認者の署名を記録することをルール化するとともに、チェックシートとメール本文は保管することとし、保管内容について点検を定期的実施することとした。</p>

その他、直ちに誤りに気付いた不注意によるメール誤送付が1件確認されたが、上記と同様に、メール送付時のダブルチェックを強化する等、職場内で改善策を実施

なりすましに対する主な改善事例

事案の概要	改善策
<p>(なりすまし電話への慎重な対応の徹底) 名義人の家族を名乗る人物から、名義人の登録があるかと問われ、誤って回答してしまった。 担当者は、その人物が名義人の住所と名前を明確に話していたために思わず登録の有無を回答してしまった。なお、電話番号についても問われたが、個人情報なのでその場で回答を拒否した。その後、名義人に対して連絡を行い、経過を説明して謝罪し、了承を得た。</p>	<p>「不審電話対応マニュアル」を職場内で改めて確認した。特に、電話番号が非通知、自分の氏名や電話番号を言わないといった、なりすましによくある特徴の電話があった場合には、必ず名義人に確認した上で、折返し対応とするルールの徹底を図った。さらに、朝のミーティングで週に1度はなりすまし対応の注意喚起を所属長から行っている。</p>

その他、なりすましに気付く前に誤って回答してしまった事案が1件確認されたが、上記と同様に、不審電話の特徴や対応方法に関する注意喚起等、職場内で改善策を実施

業務レベルの内部統制の評価 (4/5)

不適切な価格での契約に対する改善事例

事案の概要	改善策
<p>(積算チェック体制の強化及び職員の意識向上) 工事案件において案件公表後、指名前に下記の違算が明らかになったため、発注の手続を中止した。 他担当の職員が、当該案件の積算に用いた単価を他の案件で使用しようとしたところ、この単価に誤りがあることに気付き、直ちに当該担当に報告・確認し違算が明らかになった。年度当初は担当内3名でチェックを行っていたが、問題なく運用されているものと担当内での判断から、チェック体制を2名に縮小していた。</p>	<p>採用する単価に誤りがないか複数名で確認するチェックリストを新たに整備し運用を開始した。あわせて、積算チェックは事務担当者、課長代理だけでなく、他の担当の職員も加えた体制で行うことを明示しルール化した。また、本件の経過や再発防止策について、朝の課会等で、課長代理や所属長から繰り返し周知・注意喚起することで、方策の徹底や違算防止への意識向上が図られた。</p>

過大・過少な徴収及び支払に対する改善事例

事案の概要	改善策
<p>(支払い処理の進捗管理フローの構築) 事業者への支払い処理が遅延してしまった。 事業者において請求額と納入額の差異が確認されたため連絡があり、判明した。至急、該当案件が未払いであることを確認の上、事業者へ謝罪した。担当者は、業務多忙により本件の請求書を関係部署へ提出することを失念しており、職場内においても処理状況を確認する仕組みがなかったため、処理の漏れに気づけなかった。</p>	<p>まず、他の案件についても一斉確認を行い、事務処理漏れがないことを確認した。次に、担当部署において当該事務の処理フローを確認して徹底するとともに、経理部署における執行管理表による状況確認や、関係部署におけるシステム上での進捗管理を新たに行うことで、厳重なチェック体制を構築した。</p>

業務レベルの内部統制の評価 (5/5)

意思決定プロセスの無視に対する改善事例

事案の概要	改善策
<p>(意思決定プロセスの再確認) 支払猶予を行っているお客さまに対して、お客さま情報の確認が不十分で、誤って料金未納による給水停止をしてしまった。 誤停水先のお客さまからお客さまセンターへ電話連絡があったため、すぐに課長代理及び所長からお客さまに丁寧に謝罪し、ご理解をいただいた。</p>	<p>給水停止執行対象のお客さま情報について、担当者だけでなく、課長代理、所長を加えたトリプルチェック体制とした。また、全関係事業所に本事例を周知し、他の事業所で同様の事案が発生しないように情報共有を行った。</p>

- ・その他、交通事故・交通違反10件、被服の紛失1件が確認されたが、いずれの事案においても、職場内における事案の周知や注意喚起等の改善策を実施
- ・委託先の不備6件（文書の紛失、機器の紛失及びその事故報告の遅れ、苦情対応の遅れ、手数料請求額の誤り、作業中の物損、交通事故）が確認されたが、いずれの事案においても、委託先における職員に対する注意喚起・研修の実施、手数料請求前のチェックの強化、局と委託先との間の連絡・報告方法の見直し等の改善策を実施

4 評価結果

- ・内部統制員から報告があった職場リスク評価シート及び内部統制員に対して行ったヒアリングの結果、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
- ・顕在化したリスクについても、発生頻度や影響度を分析した結果、評価対象期間内において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

グループガバナンスの強化に向けた取組の評価（1/2）

参考3

1 概要

4つの着眼点（①リスク管理全般、②コンプライアンスの取組に係る年間計画、③公益通報、④危機管理）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

2 取組状況

実施項目	主な取組状況
水道局と政策連携団体の経営層によるグループの重要事項に関する協議	グループ経営戦略会議を令和4年度中に7回開催し、局と政策連携団体の経営層との間で、東京水道グループの重要事項（事業計画の進捗状況等）に関する協議等を実施
水道局と政策連携団体の経営層によるコンプライアンス徹底に向けた情報共有	東京水道グループのコンプライアンス推進会議を令和4年度中に4回開催し、局と政策連携団体の経営層との間で、コンプライアンス年間行動計画の進捗管理、東京水道グループコンプライアンス有識者委員会の実施結果等の情報共有を実施
水道局長と政策連携団体の監査等委員との意見交換	局長等と監査等委員である社外取締役との意見交換を令和4年度中に2回開催し、政策連携団体の事業運営体制の課題や事業の方向性について意見交換を行い、局と政策連携団体との情報共有・連携を推進
水道局コンプライアンス専管部署による東京水道グループ内での情報共有の強化	局コンプライアンス専管部署が各種会議等へ出席し、局及び政策連携団体におけるコンプライアンスの取組について情報共有を実施するとともに、政策連携団体の管理部門と業務上のリスクの共有を推進

グループガバナンスの強化に向けた取組の評価 (2/2)

3 4つの着眼点からの評価

着眼点	取組状況に対する評価
リスク管理全般	<ul style="list-style-type: none"> ・内部統制に関する基本方針等に基づき、リスク管理体制が整備、運用されている ・リスク管理委員会において、主要なリスクとその対応策や、リスク管理行動計画の運用状況が報告されている
コンプライアンスの取組に係る年間計画	<ul style="list-style-type: none"> ・政策連携団体のコンプライアンス推進委員会及び局が開催するコンプライアンス推進会議において、コンプライアンス年間行動計画の進捗管理が行われている ・各職場で、職場討議、自己点検や職場点検を実施し、取組の浸透が図られている
公益通報（内部通報）	<ul style="list-style-type: none"> ・内部通報窓口を整備、運用するとともに、社員に対して周知を実施している ・政策連携団体のコンプライアンス推進委員会において、秘匿性を確保した上で、対応状況が報告されており、正しく管理、対応されている
危機管理	<ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理規程等に基づき、リスク管理委員会において対応を実施している ・局への報告基準及び方法を協定等に定め、局においても政策連携団体の危機管理事案（不祥事）を把握している

4 評価結果

- ・4つの着眼点による評価の結果、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
- ・政策連携団体の指導監督部署に対するヒアリング等を通じて、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

水道局の構造的課題への対応状況（1/2）

参考4

1 コミュニケーション上の課題への取組

- ・コンプライアンスケースブックの改訂を行い、実務により即した事例を追加するとともに、ペーパーレスに対応してモニターに映しやすい形式で作成しなおすことで、利便性を向上
- ・従来の担当内での職場討議に加えて、部署横断的な職場討議を実施することで、部内・課内のコミュニケーションを活性化

2 心理的安全性の高い職場環境づくり

令和4年度は、職場の管理職による職場環境づくりに重点を置いて、各種取組を実施

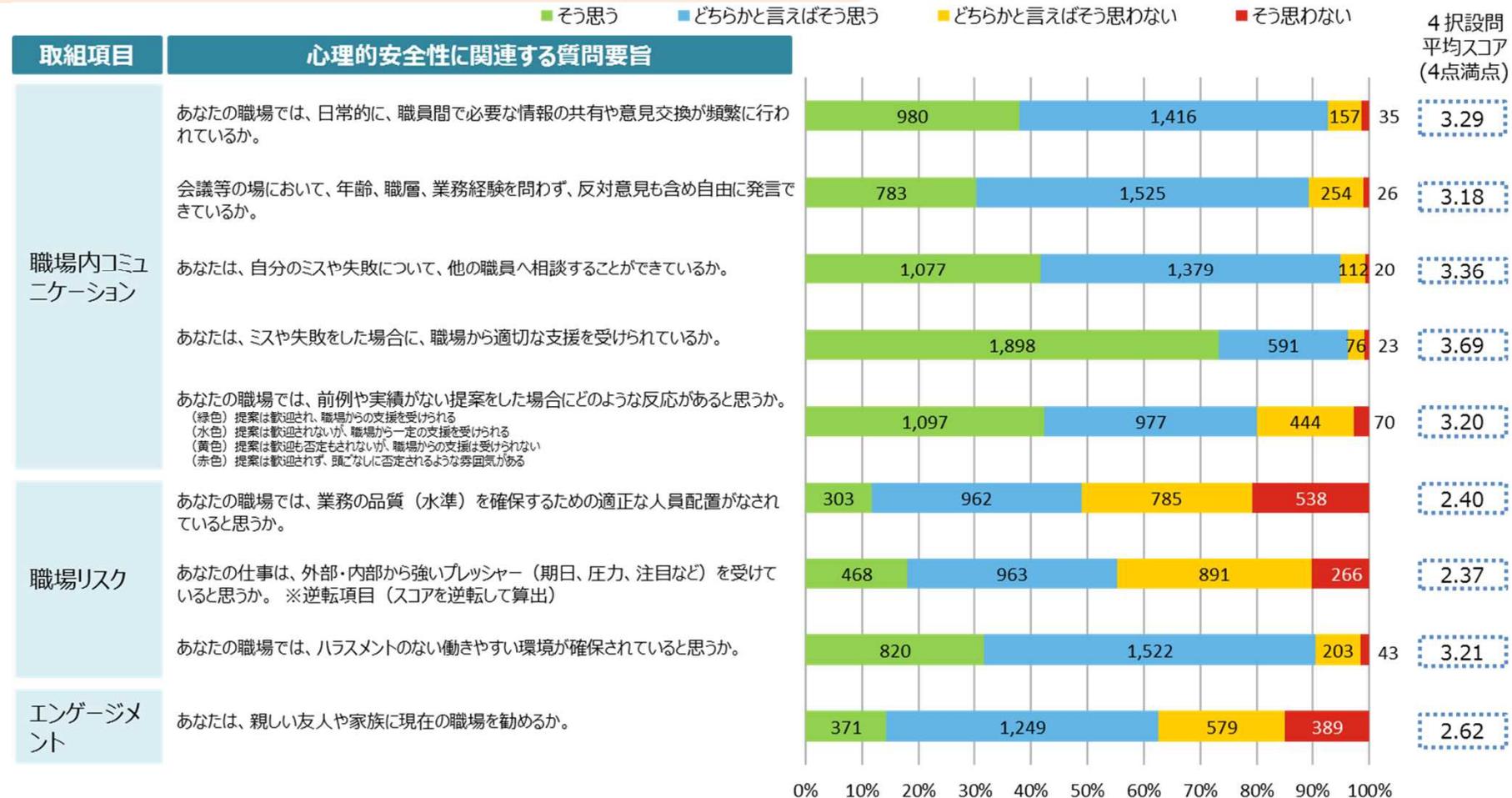
- ・管理職に対する啓発研修
- ・コンプライアンスプログラム評価シートに、心理的安全性に関する項目を追加して、自己評価を実施
- ・心理的安全性に関する自己評価結果をもとに、管理職に対してヒアリングや意見交換を実施

管理職に対するヒアリングや意見交換の結果

- ・心理的安全性に関する評価は総じて高めである一方で、課題認識を持つ管理職も一定数存在
- ・業務の性質上、事故等が許容されにくい環境や強いプレッシャーという観点から、余裕がなくなってしまう場面も存在
- ・このような状況下においても、管理職自ら現場レベルで創意工夫を実施
（管理職からの積極的な声かけ、会議等の場で職員の発言を促す、発言の良いところを褒めるといった行動を実践）

水道局の構造的課題への対応状況 (2/2)

3 局の心理的安全性の状況検証と今後の方向性



・コンプライアンス意識調査の結果、職場内コミュニケーションのスコアは低くはないが、職場リスク及びエンゲージメントのスコアは低いいため、基幹ライフラインとして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や、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下での業務遂行等による職員への業務上の強いプレッシャーといった環境要因に課題があると考えられる。

・職場の管理職による取組を土台として、心理的安全性の高い職場づくりを推進してきたが、**今後はこうした環境要因を十分理解した上で、全ての職員が心理的安全性の高い職場の実現に向けて行動していくことが求められる。**

評価報告書に対する有識者委員会各委員からの意見

修正後

(1) 内部統制の有効性の判断について

- 東京都水道局の内部統制が、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の判断は、おおむね相当である
- 取組や評価の内容を都民にわかりやすく伝えることができるよう、引き続き記載方法のブラッシュアップを図られたい。

(2) 公益通報制度について

- 職員の意識調査によると、公益通報窓口を「信頼している」という回答が60%に届いていなかった。公益通報制度は相談窓口に対する信頼がなければ使われないことから、信頼性の向上は大きな課題である。
- 職員からの信頼性を高めるには、通報者の個人が特定される情報の秘密は必ず保持されること、通報したことにより不利益な取扱いをされないことをリーフレット等に明記し、確実に周知するとともに、信頼性が低いことの分析を行った上で、必要に応じて都庁全庁的な担当部署との調整も図り、制度の改善を進めることが重要である。

(3) 業務レベルの内部統制の取組について

- 改善事例を報告書に含めることは重要である。具体性をもって取り組んでいることを内外に向けて示すことは良いことである。
- 顕在化したリスクに「ダブルチェック、トリプルチェック」で対応することは対症療法として必要といえるが、職員の手間や負担を増やすことは本意ではない。IT化などを含め、包括的にエラーや人為的ミスを防止することなどによって、職員が働きやすい職場となるよう業務改善も進めてほしい。

計画の概要

- 「令和4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、東京水道グループコンプライアンス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

構成	内容
1 はじめに	(1) 内部統制の目的と本計画の位置づけ (2) 内部統制の機能 (3) 内部統制の推進体制
2 内部統制の取組	(1) 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） (2) 業務レベルの内部統制の取組（職場リスク評価） (3) グループガバナンスの強化に向けた取組
3 内部統制の評価	(1) 自己評価 (2) 独立評価 (3) 内部統制評価報告書の作成
4 モニタリングに用いるツール	(1) コンプライアンスプログラム評価シート（ツール1） (2) 職場リスク評価シート（ツール2） (3) コンプライアンス等リスク一覧（ツール3）
5 年度スケジュール	

令和4年度までの取組を踏まえて令和5年度には以下の取組を重点的に実施

➤ これまでの内部統制の取組成果

- コンプライアンス意識は着実に浸透
- 洗い出された効果的なリスク対応策や各部所の良い取組なども局内に展開し共有
- 内部統制の効果が発揮されたことにより業務改善につながった事例あり

令和5年度における取組

- 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や、公益通報制度等の相談制度への信頼性の向上に向けた取組を充実
- 従前の取組をさらに改善し着実に実施（内部統制のPDCAサイクル）

（1）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）

心理的安全性の高い職場環境づくり（構造的課題への対応）

各種媒体を通じた情報発信 **【改善】**

- **全ての職員が**心理的安全性の高い職場の実現に向けて行動するきっかけとするため、**相手を尊重しながら率直に自己の意見を伝え合うコミュニケーション方法**について、メールマガジン、研修等の機会を活用した情報発信を実施

職場討議（部署横断的な職場討議） **【改善】**

- 討議時のコミュニケーション活性化を促す方法を提示し、部署横断的な職場討議を、**各職場が取り組みやすい単位で全部・所で実施**

コンプライアンスケースブック **【改善】**

- 従来の提供方法に加え、一層の興味・関心を喚起する手法として、職場の心理的安全性について考える事例について**プレゼンテーションソフトのアニメーション効果を活用し、作成**

公益通報制度等の相談制度への信頼性の向上に向けた取組

公益通報制度の信頼性向上に向けた取組 **【改善】**

- 公益通報制度を安心して利用できるようにするため、**秘密保持や個人情報保護等についてわかりやすく解説したリーフレット**を作成し、局内全職員へ周知
- コンプライアンス推進研修において、公益通報制度の意義や重要性だけでなく、**秘密は保持されること、個人情報は保護されること及び不利益な取扱いのないことを解説**
- 全職員を対象としたコンプライアンス意識調査で、**公益通報制度の利用を妨げうる要因を深掘り**して確認し、制度の信頼性に関する課題を分析

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）

コンプライアンス相談の実施 **【新規】**

- 局独自のコンプライアンス相談を実施することで、政策的判断を行う所管部署の課題解決の支援を行うとともに、職員が職務遂行にあたって抱いたコンプライアンス上の疑義・不安に対しての助言を行い、不祥事の未然防止、早期是正を図る

◆ その他、従前の取組をさらに改善し着実に実施

東京都コンプライアンス基本方針

東京都コンプライアンス基本方針に掲げる行動基準を踏まえ、組織一体となったコンプライアンスの取組を推進するためのプログラムを策定

1 法令遵守と組織風土

(1) 行動基準の浸透

- ① 局長のコンプライアンス経営宣言 ② 職員が従うべき行動指針の理解

(2) 基本法令等の理解促進

- ① 基本法令等に係る研修 ② 基本法令等の理解促進のに向けた取組

(3) ミドルマネジメントの意識改革

- ① ミドルマネジメント層を対象とした研修 ② フィードバック研修

(4) コミュニケーションの活性化

- ① 職員間の職場討議 ② 管理職と一般職員の意見交換
- ③ 本庁幹部と事業所との意見交換 ④ 本庁・現場の情報共有の強化

(5) 人材確保・育成

- ① 外部人材（法曹有資格者）の活用
- ② 技術系職員の育成（技術継承とコンプライアンス、人事ローテーション）

2 不祥事の予防と対応

- ① 契約情報の適正管理 ② 事業者等への適切な対応 ③ 職員へのコンプライアンス意識調査
- ④ コンプライアンスに関する相談体制の強化 ⑤ 公益通報制度の適正な運用 ⑥ 危機管理（不祥事）対応に関する演習の実施

3 ステークホルダーとの対話

- ① 水道利用者等との対話 ② 事業者との対話

（2）業務レベルの内部統制の取組（職場リスク評価）

修正後

- 令和4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

【職場リスク評価イメージ】



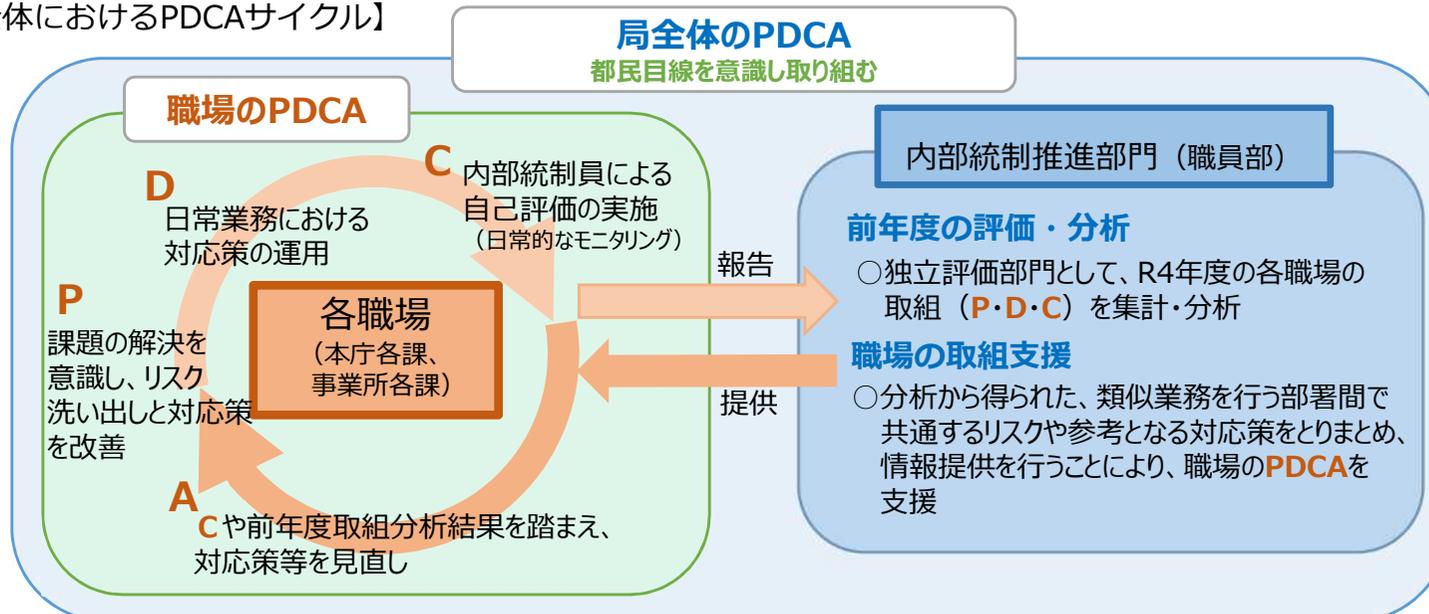
- 職場及び局全体のPDCAが有効に機能するよう、令和4年度の取組結果を踏まえ「取組強化ポイント」を設定 **【強化】**

＜取組強化ポイント＞

- 令和4年度の取組分析フィードバック資料や顕在化等事例を参考に、洗い出しリスク及び対応策の見直しや改善、整備を実施
→ 職場リスクや対応策の不足を解消、類似業務実施部署間での共通化（平準化）を図る
- 対応策の整備（確認・改善）にあたり、規則や規程、マニュアルの整備状況の確認及び理解度を高める
→ 業務の根拠となる決まり（ルール）の十分な理解を促進することにより、適正な業務執行に繋げる

- 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、結果は各職場にフィードバック

【各職場及び局全体におけるPDCAサイクル】



（3）グループガバナンスの強化に向けた取組

➤ 局による東京水道グループの一体的業務運営の確保に向けて、引き続きグループガバナンスの強化を図る

グループガバナンスの強化

1 水道局と政策連携団体の経営層によるグループの重要事項に関する協議

＜グループ経営戦略会議＞

- ・ 決算、経営に係る計画の協議等

2 水道局と政策連携団体の経営層によるコンプライアンス徹底に向けた情報共有

＜東京水道グループのコンプライアンス推進会議＞

- ・ コンプライアンス年間行動計画の進捗管理
- ・ 東京水道グループコンプライアンス有識者委員会実施結果の共有

3 水道局長と政策連携団体の監査等委員との意見交換

- ・ 政策連携団体のガバナンス体制など経営全般に関して意見交換
- ・ 監査等委員の課題認識の共有

4 水道局コンプライアンス専管部署による東京水道グループ内での情報共有

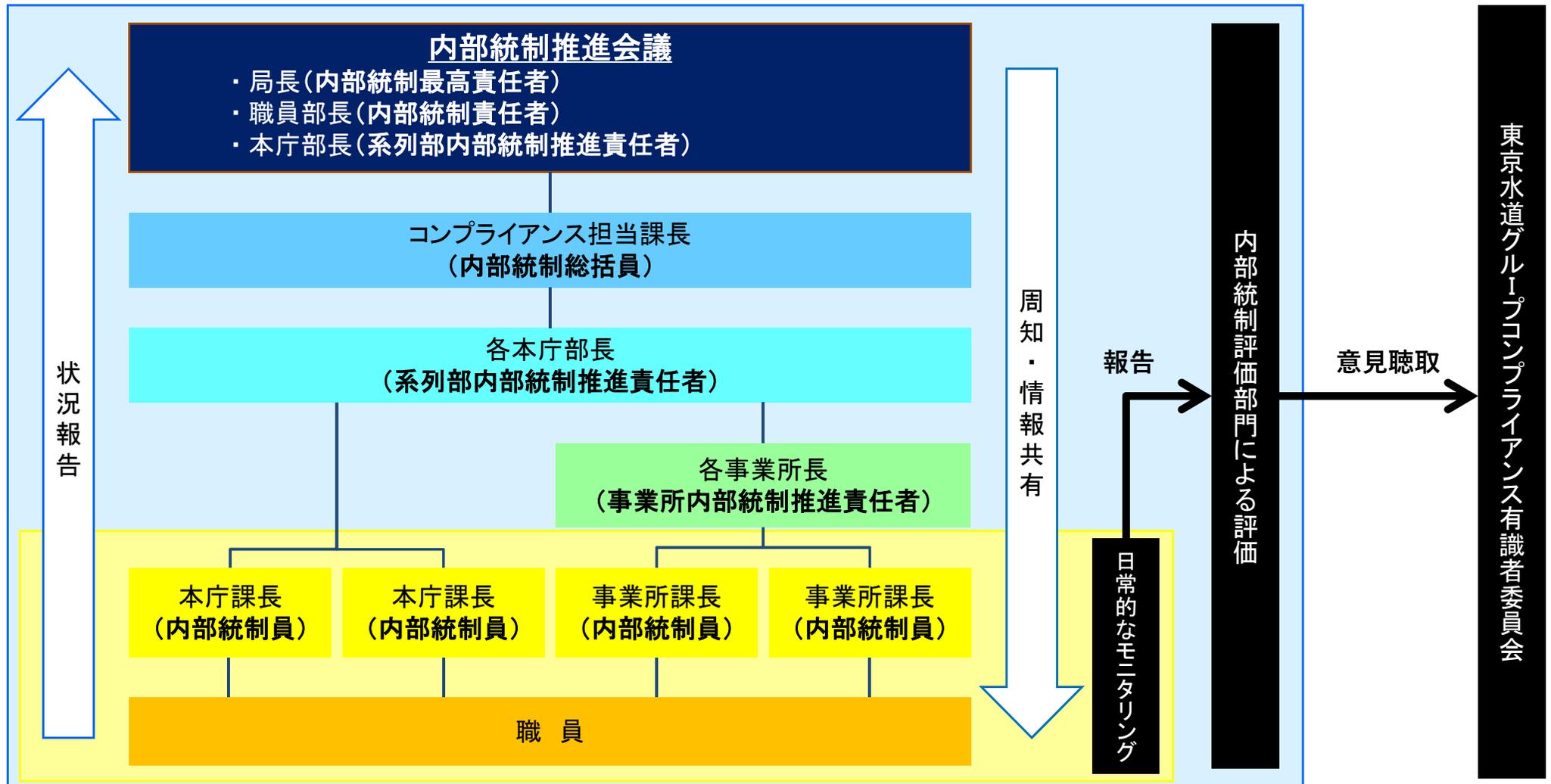
- ・ 東京水道グループのコンプライアンス推進会議への出席
- ・ 政策連携団体のコンプライアンス推進委員会への出席
- ・ 政策連携団体のリスク管理委員会への出席
- ・ 局コンプライアンス専管部署と政策連携団体の管理部門との意見交換



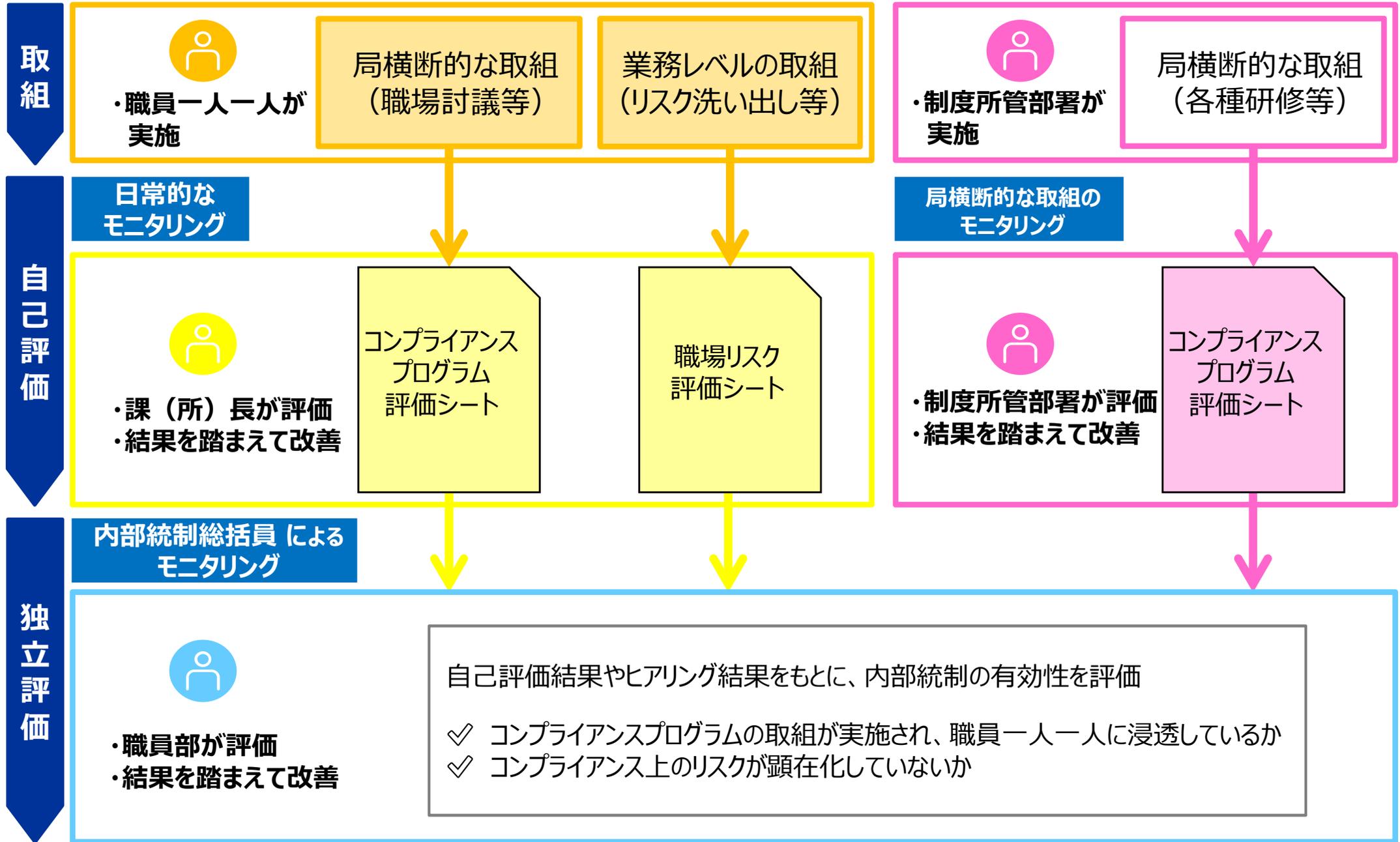
東京水道グループの管理部門間での
情報共有を通じて、リスクの共有を推進

内部統制の推進体制

- 職員一人一人が、水道事業が都民の信頼の上に成り立っているという意識を持って内部統制の取組を実施
- 内部統制員（各課長）は、内部統制の取組を各職場で推進し、内部統制推進責任者（事業所長、本庁部長）が、取組の実施状況を管理・監督
- 内部統制推進責任者は、その結果を取りまとめた上で、内部統制総括員（コンプライアンス担当課長）に報告



各取組の実施からモニタリングまでの流れ



令和5年度のスケジュール

