

令和 6 年 6 月 17 日
都庁第二本庁舎 2 2 階
2 2 C 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 6 年度第 1 回）

会 議 次 第

- 1 開 会
- 2 水道局長挨拶
- 3 議 事
 - ・ 令和 5 年度東京都水道局内部統制評価報告書について
 - ・ 令和 6 年度東京都水道局内部統制実施計画（案）について
- 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6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6年6月17日(月曜日)



東京都水道局

Bureau of Waterworks
Tokyo Metropolitan Government

本日の議事内容

1 令和5年度東京都水道局内部統制評価報告書について

- 内部統制評価報告書の全体構成【P. 1】
- 内部統制の評価の仕組み【P. 2】
- 局横断的な内部統制の評価【P. 3～7】
- 業務レベルの内部統制の評価【P. 8～12】
- グループガバナンスの強化に向けた取組の評価【P.13～14】
- 局の構造的課題への対応状況【P.15～17】
- 今後の方向性【P.18】
- 評価報告書に対する有識者委員会各委員からの意見【P.19】

2 令和6年度東京都水道局内部統制実施計画（案）について

- 内部統制実施計画（案）のポイント【P.20～21】
- 内部統制実施計画（案）の全体構成【P.22】
- 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）【P.23】
- 業務レベルの内部統制の取組（職場リスク評価）【P.24】
- グループガバナンスの強化に向けた取組【P.25】
- 内部統制の推進体制【P.26】
- 各取組の実施からモニタリングまでの流れ【P.27】
- 令和6年度のスケジュール【P.28】

本日の議事内容

- 1 令和5年度東京都水道局内部統制評価報告書について

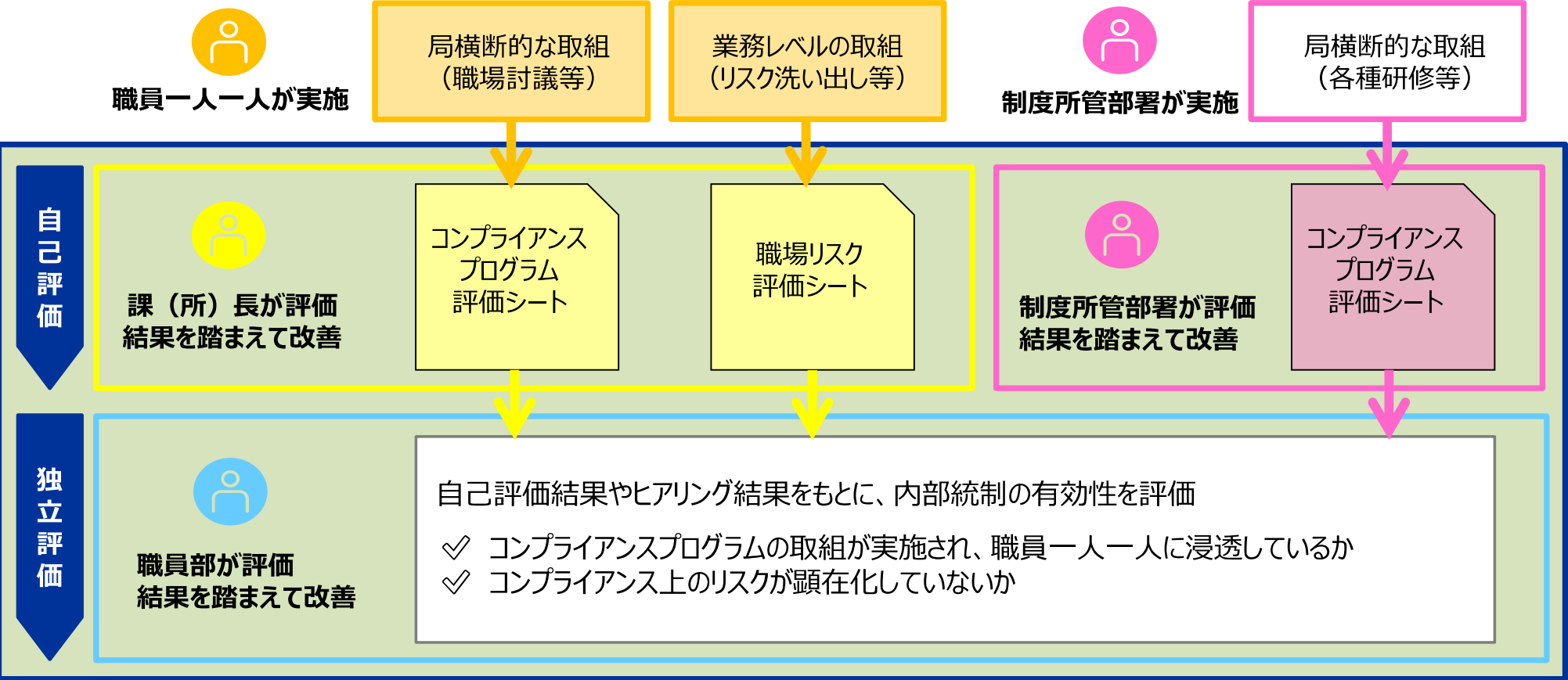
- ・毎事業年度、内部統制に関する取組結果の評価を行い、評価結果を取りまとめて内部統制評価報告書を作成
- ・内部統制評価報告書は、東京水道グループコンプライアンス有識者委員会の意見を付して、公表

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		<u>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</u>
説 明 資 料	第 1 内部統制の概要 【報告書説明資料 P.1～2】	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 【報告書説明資料 P.3～6】	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 【報告書説明資料 P.7～33】	1 局横断的な内部統制の評価 【スライド3～7】 2 業務レベルの内部統制の評価 【スライド8～12】 3 グループガバナンスの強化に向けた取組の評価 【スライド13～14】
	第 4 局の構造的課題 【報告書説明資料 P.34～36】	心理的安全性の高い職場環境づくりへの状況検証・課題認識 【スライド15～17】
	第 5 今後の方向性 【報告書説明資料 P.37】	局の内部統制に関する今後の方向性 【スライド18】

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（1/5）

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

基本的要素	主な取組状況
①統制環境	・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	・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	・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	・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 ・本庁組織と事業所間での情報共有の強化による組織間コミュニケーションの活性化
⑤モニタリング	・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 ・全職員を対象に意識調査を実施し、コンプライアンス推進の取組の理解度・浸透度等を分析
⑥ICTへの対応	・東京都サイバーセキュリティポリシーに基づき関連規程等を整備・情報資産への適切な安全対策を実施

局横断的な内部統制の評価（2/5）

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）

自己評価（各課・所）

主な評価項目	内部統制員による自己評価結果
行動基準の浸透	・打合せコーナーにポスターを掲示し、意識づけ・再確認の機会を創出している ・業務マニュアル、フローの整理及び確認を徹底することで、各担当業務を常時見直し、改善する取組を実施している 等
基本法令の理解促進	・職員一人一人が根拠法令を勉強し、法令を大切にする職場風土がある ・ケースブックの事例に、職場の実態に合わせたアレンジを加えて、職場討議で活用している 等
職場内コミュニケーション	・職員間で積極的に相談が行われているとともに、その周囲の職員も解決策を助言しながら協力する雰囲気醸成され、日頃から互いに進捗状況を共有できている 等
組織間コミュニケーション	・本庁・事業所間の会議では、本庁からの一方的な伝達ではなく、各事業所が抱えている課題等の報告も行っており、各現場の課題が共有されている ・本庁からの指示が一方通行で、背景について説明がない 等
公益通報制度	・公益通報に該当すると考える事象は職場全体の課題であり、通報により不利益を被ることはないので、制度を活用するよう説明している ・令和 5 年度にリニューアルされた公益通報周知チラシについて、職場研修で説明したところ、各職員がしっかり読み込んでいる様子が見えた 等
不祥事対応	・工事や委託の受注者との初回打合せの際に、さぐり行為や贈答・飲食等の不正行為の防止について、受注者に対し、管理職自ら直接指導している 等

独立評価（内部統制評価部門）

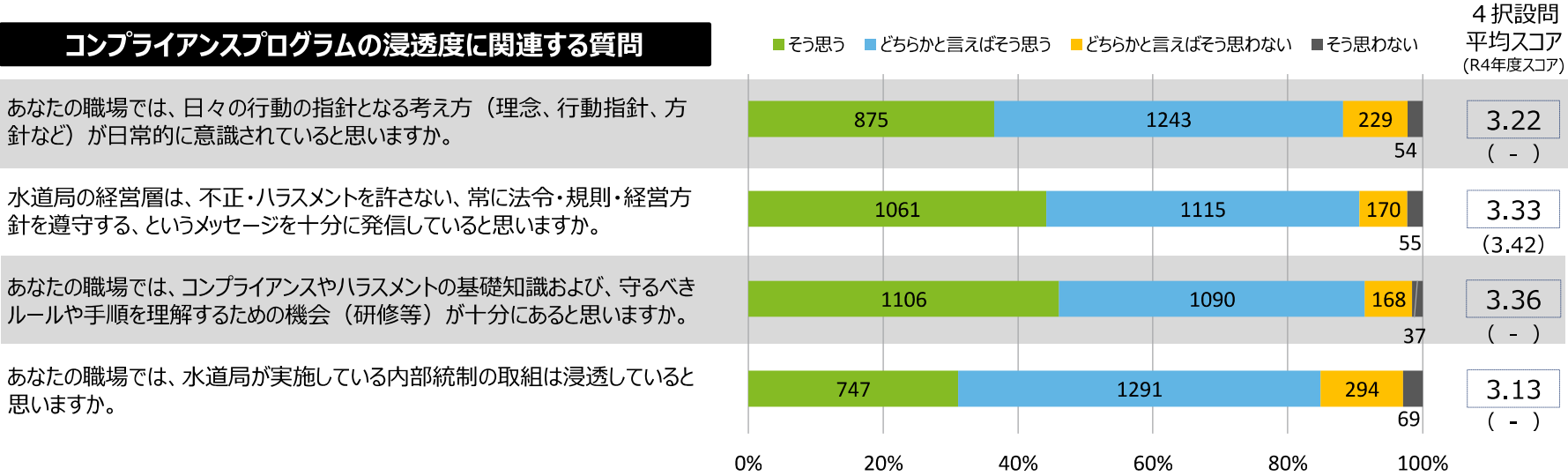
内部統制責任者（評価部門）による独立評価結果
各職場において、「東京都コンプライアンス基本方針」及び「コンプライアンス経営宣言」は職員に周知され、浸透している
職場研修やeラーニングの受講、コンプライアンスケースブックを活用した職場討議等を通じて、基本法令の趣旨・目的は職員に理解されている
各職場において、職員間で必要な情報の共有や意見交換が頻繁に実施され、ミスや失敗があれば、職員同士で連携し合って補うことができている
本庁系列部と事業所の意見交換は、様々な機会においてリモート開催も活用しながら活発に行われており、前年度に比べて自己評価が上昇している。一方で、双方向のコミュニケーションへの課題認識をもつ意見も一部確認された
各職場において、公益通報制度の説明を実施しており、その存在意義や重要性は職員に理解されている ※なお、意識調査では、窓口の信頼性に対する課題も一部確認されている
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いる

局横断的な内部統制の評価（3/5）

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）

・回答傾向を把握するため全回答の平均スコアを算出
・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

令和 5 年11月 1 日～12月 5 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70.7%）



Q これまで実施してきたコンプライアンスプログラムの取組のうち、有意義と考える取組はどれですか。

□ : 10%未満 □ : 10%以上30%未満 □ : 30%以上50%未満 □ : 50%以上

コンプライアンス推進研修の実施	ショートミーティングの実施	職場討議の実施	管理職と一般職員の意見交換	コンプライアンス推進月間の実施	各職場リスクの洗い出しと対応策の策定	コンプライアンスケースブックの配布	有意義と考える取組はない
47.4%	45.4%	46.4%	18.2%	17.4%	21.6%	21.6%	5.8%

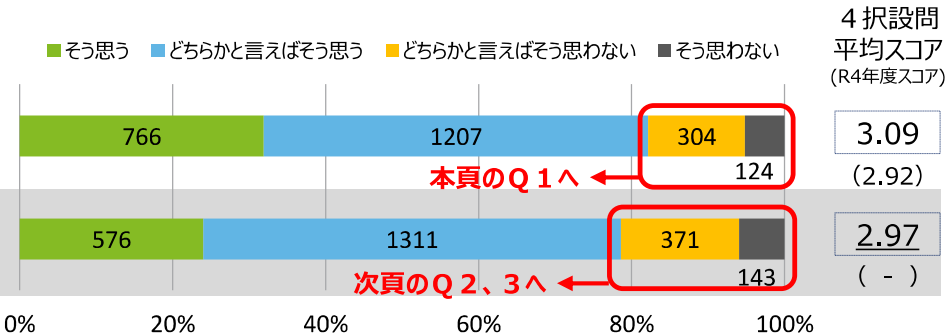
・コンプライアンスプログラムに関連する質問のスコアは総じて高く、コンプライアンスプログラム評価シートの結果ともおおむね整合
・コンプライアンスプログラムの取組のうち、**コンプライアンス推進研修、職場討議、ショートミーティング**を有意義と考える職員が多い

局横断的な内部統制の評価（4/5）

内部通報（公益通報）制度に関する質問

あなたは、コンプライアンス違反やハラスメント又はその疑いのある事実を上司や同僚に報告・相談しても解決しない場合、水道局又は都庁（弁護士窓口を含む）の内部通報（公益通報）を利用しますか。

あなたは、コンプライアンス違反やハラスメント又はその疑いのある事実の相談・通報先として、水道局又は都庁（弁護士窓口を含む）の内部通報（公益通報）窓口を信頼していますか。



・内部通報（公益通報）制度に関する質問のスコアは、他の質問に比べて低かった。これは令和 3 年度及び 4 年度にも同様に確認されているため、令和 5 年度では Q1～3 のとおり職員の意識をより深掘りする質問を追加している

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

Q 1 あなたが、内部通報（公益通報）の利用をためらう理由は、次のうちどれですか。（回答数428）

内部通報を利用しても 解決しないと思うから	内部通報を利用しても 自分にメリットがないと思う から	内部通報を利用するのは 億劫に感じるから	内部通報を 利用すべき案件なのかが わからないから	内部通報を利用することが 義務ではないから	その他
53.0%	29.7%	31.5%	27.1%	8.6%	7.9%

・内部通報（公益通報）の利用をためらう理由として、「解決しないと思うから」と考える職員が多かったため、引き続き、公益通報制度の理解を促進していく必要がある

・自由記述回答によると、自分が通報・相談したことが職場に伝わるのではないか、窓口が漏らさなくても職場内で噂話が広まるのではないか、という不安を抱く職員がいることが複数確認されている

局横断的な内部統制の評価（5/5）

 : 30%未満  : 30%以上40%未満  : 40%以上50%未満  : 50%以上

Q2 あなたが、内部通報（公益通報）窓口を信頼していない理由は、次のうちどれですか。（回答数514）

通報したことが窓口の担当者から漏れ、職場から不利益な取扱い（嫌がらせ等）を受けると思うから	通報したことが人事担当部署に共有され、組織から不利益な取扱い（人事評価等）を受けると思うから	不利益な取扱いまでは受けないにしても、通報したことが職場に伝わると思うから	通報しても、適切な調査や是正措置が行われないと思うから	通報後の手続きが不明瞭だと思うから	その他
38.3%	37.4%	55.8%	58.4%	34.2%	3.3%

Q3 あなたが、内部通報（公益通報）窓口を信頼していない理由として、上の回答を選択した理由は、次のうちどれですか。（回答数514）

上で選択した回答内容のような経験はないが、なんとなく不安に思うから	上で選択した回答内容のような経験を、自分がしたことがあるから	上で選択した回答内容のような経験談を、他の職員から聞いたことがあるから	上で選択した回答内容のような話を、知人や友人、ニュース等から見聞きしたことがあるから	その他
71.2%	5.6%	14.4%	16.7%	7.4%

- ・通報窓口を信頼していない理由として、「通報しても適切な調査や是正措置が行われない」、「通報したことが職場に伝わる」と思う職員が多い。さらに、通報窓口を信頼していない回答を選択した理由としては、「なんとなく不安に思う」と感じている職員が多いため、引き続き、公益通報制度の理解を促進していく必要がある
- ・窓口を信頼していない理由の自由記述回答によると、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る。引き続き、公益通報制度に加え、ハラスメント相談に対する信頼性を高めるための取組を行う必要がある

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）

1 概要

内部統制員による自己評価の結果をもとに、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

- 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、99課・所で、延べ2,899のリスクが洗い出された
- 重点リスクに設定した「1 書類・情報の管理」が全体の半数ほどを占めた

3 取組強化ポイントの実施状況

取組強化ポイント	実施状況																		
① リスク認識と対応方法の平準化・共通化	他部署のリスクや対応策をまとめた資料を参照しながら、各職場でリスクの洗い出し及び対応策の策定を実施してもらった結果、リスクの洗い出し不足の解消と対応策の共通化が図られた																		
② マニュアル等の整備状況確認	リスク対応策がどのような決まり（規定、マニュアル等）に基づくものか、各職場で改めて確認して理解を深めてもらった結果、全てのリスク分類においてマニュアル等を確認したリスク数が令和 4 年度に比べて増加した 【マニュアル等整備状況を確認したリスク数・割合】 <table><tr><th colspan="3">R5年度</th><th colspan="3">R4年度</th></tr><tr><th>リスク数（A）</th><th>マニュアル等がある リスク数（B）</th><th>マニュアル等がある 割合（B/A）</th><th>リスク数（A）</th><th>マニュアル等がある リスク数（B）</th><th>マニュアル等がある 割合（B/A）</th></tr><tr><td>2,899</td><td>1,521</td><td>52.5%</td><td>2,536</td><td>1,123</td><td>44.3%</td></tr></table>	R5年度			R4年度			リスク数（A）	マニュアル等がある リスク数（B）	マニュアル等がある 割合（B/A）	リスク数（A）	マニュアル等がある リスク数（B）	マニュアル等がある 割合（B/A）	2,899	1,521	52.5%	2,536	1,123	44.3%
R5年度			R4年度																
リスク数（A）	マニュアル等がある リスク数（B）	マニュアル等がある 割合（B/A）	リスク数（A）	マニュアル等がある リスク数（B）	マニュアル等がある 割合（B/A）														
2,899	1,521	52.5%	2,536	1,123	44.3%														

業務レベルの内部統制の評価（2/5）

4 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26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16件確認）

※令和4年度：顕在化したリスク 27件
ヒヤリハット 23件

【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	5
		なりすまし	2	
	2 契約・経理関係	不適切な価格での契約	2	3
		公金・金券の管理	1	
	4 過大・過少・架空計上	過大・過少な徴収及び支払	1	1
	5 労務・労働環境	交通事故	8	8
業務の効率かつ効果的な遂行	7 プロセス	進捗管理の未実施	2	5
		委託先管理トラブル	2	
		被服、備品の管理	1	
その他（誤停水、委託先の不備）			4	4
総計			26	

「個人情報の漏えい・紛失」に対する主な改善事例	改善策
（投函時の指差し確認の徹底） 漏水対応のため、お客さま情報（住所・氏名等）が含まれる書類をクリップファイルに挟んで持ち出した。帰庁後、クリップファイルごと紛失していることが判明した。 休日・夜間等の漏水対応を担当して間もない職員であったため、職員はまだ不慣れであり、気持ちに余裕がない状況で作業を行っていた。また、道路から水が噴き出している中で、可能な限り早く漏水を止めたいと焦ってしまい、書類の取扱いが疎かになってしまった。当該のお客さまに経過説明と謝罪を行い、理解を得ることができた。	漏水対応等で現場出張の際には、個人情報の取扱いに十分注意するように指導・周知するとともに、お客さま情報が含まれる書類を持ち出す際には、首掛け型のクリップファイルに差し込むようにすることで、資料の紛失を防止している。 また、日々実施している朝礼・夕礼及びその他の会議においても、再発防止のため個人情報の厳重な取扱いを指導した。

その他、「個人情報の漏えい・紛失」に関する事案が2件確認されたが、うち1件は、現場へ持ち出す書類の紛失であり、同様に書類散逸防止及び持出書類の点検を強化する等、職場内で改善策を実施。もう1件は、隣室のポストへの誤投函であり、投函先の部屋番号及び投函物の宛名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）

「なりすまし」に対する主な改善事例	改善策
（なりすまし電話への慎重な対応の徹底） お客さま本人を名乗る人物から、個人情報聞き出そうとする非通知電話があり、誤って回答してしまった。その人物がお客さまの氏名、住所及び建物名を正しく回答したことから、担当職員はお客さまの部屋番号を答えてしまった。 切電後、お客さま本人に電話連絡し、なりすまし電話であったことが判明した。お客さま本人に直接謝罪し、理解を得ることができた。	事故内容を職場内で共有するとともに、「不審電話対応マニュアル」の読み返しを実施した。また、全関係事業所で各所属長が講師を担い、「なりすまし対策研修」を実施した。非通知電話からの入電への十分な注意、本人確認の徹底、折り返し対応の実施、個人情報特定できるようなヒントを伝えない、といった対策をあらためて指導した。

その他、「なりすまし」に関する事案が 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

「不適切な価格での契約」に対する主な改善事例	改善策
（積算チェック体制の強化及び職員の意識向上） 開札後、落札者ではない入札参加者から、使用単価に関する質問があり調査したところ、単価の一部を改定前の単価で積算していたことが判明した。積算根拠作成後に単価の改訂があったため、担当職員が旧単価のまま設計書を仕上げてしまったことが原因である。 その結果、入札順位の入替わりが発生することが分かった。落札者に対し、違算内容の説明を行い、履行可否を確認した結果、契約の協議解除をすることとなった。	積算内容及び使用する単価については適用年月日等の確認を行うとともに、チェックリストを使用した課長代理を含むダブルチェックを徹底する。

その他、「不適切な価格での契約」に関する事案が 1 件確認されたが、上記と同様に、積算チェックの職員の意識向上等、職場内で改善策を実施

「公金・金券の管理」に対する改善事例	改善策
（切手の使用管理の徹底） 切手使用簿に記載の枚数よりも実際の切手枚数が不足していた。切手を使用しようとした職員が枚数不足に気づいた。すぐに執務室内の搜索をし、また、切手を使用した郵送先に対し郵送物内に切手混入があるか等を確認したが、発見に至らなかった。その後、紛失に関する手続きを適切に行った。 当該職場において、金券使用時のダブルチェックに関する明確なルール化がされていなかったことが原因と考えられる。	金券類使用時における職員同士のダブルチェックを実施することをルール化した。また、金券類の不足判明時には速やかに関係部署や上司へ一報を入れることをあらためて周知した。

業務レベルの内部統制の評価（4/5）

「過大・過小な徴収及び支払」に対する改善事例	改善策
（請求金額の適正な算出体制の強化） 特例算定が必要なお客さまに対して、水道料金徴収システム上にその計算過程が示されていなかったため、水道料金を誤って請求してしまった。検算の結果、計算不一致であると関係部署から指摘があり、判明した。担当部署において検算ができる形での意思決定プロセスになっていなかったことが原因と考えられる。 関係部署の指導を受け、誤算定分の更正処理を進め、正しい金額をお客さまに提示し理解が得られた。	水道料金徴収システム上に、計算の詳細または別途作成した計算シートがあることを明記することをルール化した。 なお、その後にシステムの一部が改修され、本件に関する差引算定がシステム上で実施されているため、今後は同様な誤請求のおそれはない。
「進捗管理の未実施」に対する主な改善事例	改善策
（事務処理の進捗管理の実施） 現地更地のため水道メータ引上作業を行う前の事務処理が滞っている間に、新たなお客さまからの給水の申込があったにもかかわらず、メータ引上げ作業を行ってしまった。そのお客さまから発注を受けた工事業者から、水が出ないとの連絡を受けて判明した。 担当職員はふだんから当該事務処理を担当しておらず不慣れであった。また、職場内の職員間の情報連携が不足していたことが原因と考えられる。	水道メータ引上作業を行う前の事務処理手順について再確認を行うとともに、通水に直結するという重要性をあらためて周知した。 また、メータ引換に関わる事務処理は、決裁時に必ず課長代理が関係書類を確認して、進捗管理を行うこととした。
その他、「進捗管理の未実施」に関する事案が 1 件確認されたが、保留案件の見える化及び進捗管理の徹底等、職場内で改善策を実施	
「委託先管理トラブル」に対する主な改善事例	改善策
（委託先の履行内容確認の徹底） 例年実施している検査業務委託において、令和 5 年度新たに追加された検査項目についての検査の実施が漏れていた。担当職員が、受託事業者からの月次レポートを確認した際に気づき、判明した。判明後、直ちに日程を調整の上、年度内にあらためて追加項目についての検査を実施した。 受託事業者から、その再委託先である検査機関に対しての業務内容の説明が不十分であったことが原因であった。	受託事業者から再委託先に対して業務内容の説明を確実に行うよう、指導を行った。また、今後は、受託事業者との間で検査項目の確認を徹底することとした。
その他、「委託先管理トラブル」に関する事案が 1 件確認されたが、上記と同様に、委託先の履行状況確認の徹底等、職場内で改善策を実施	
上記のほか、「交通事故」（交通事故・交通違反） 8 件と、「被服、備品の管理」（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。	

業務レベルの内部統制の評価（5/5）

リスクが顕在化した事例として確認された26件のうち、リスクの分類における「その他」は 4 件（誤停水 1 件、委託先の不備 3 件）確認されたが、以下のとおり、いずれの事案においても、職場内で改善策を実施

「その他」（誤停水）に対する改善事例	改善策
（停水処理の手順の再確認） 水道料金未納のお客さま宅について、停水処理を行おうとしたところ、誤って集合住宅の隣人宅を停水してしまった。 担当職員は、お客さまの玄関の位置と水道メータの設置場所から停水対象のメータと思いこんでしまい、メータ番号の確認をしたつもりができていなかった。誤停水先のお客さまには説明と謝罪を行い、理解を得られた。	当該職場の担当内会議等において、停水処理手順をあらためて周知した。特に、メータ番号は停水前後で見やすい体勢で確認すること、暗い場合はペンライトを使用することをあらためて確認した。また、メータが特定しにくい時は停水保留とすることをあらためて周知した。

委託先の不備 3 件（文書の紛失、工事費の違算、業務中の怪我）が確認されたが、いずれの事案においても、委託先における社員に対する注意喚起・研修の実施等の改善策を実施

その他ヒヤリハットとして、プリンタに個人情報等の印刷された書類を放置してしまったものの、他の職員が気づいて情報の紛失や漏えいに至る前に対応した事例や、備品管理の不備が内部監査で判明したものの、管理のルールを周知・徹底したことにより、紛失・盗難の事故につながる前に改善できた事例等を確認

5 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**

（付記事項）過年度の委託先の不備
委託先において、令和3年度から令和4年度にかけて個人情報を第三者に対し漏えいするという不備を、令和5年度に把握しました。
委託先の社員は、知人からの求めに応じて、局から貸与されているシステム端末を操作してお客さま情報を不正に入手し、報酬を得て当該知人に提供していました。委託先においては、社員に対する教育・研修、システム技術及び情報漏えい対策の3つの観点から速やかに実施すべき対策を講じており、個人情報保護の取組強化及びコンプライアンスの一層の徹底に向けた改善策がとられています。
また、委託元である局としても、システム端末に関する改善、リスク評価の見直し、委託監理の強化等を実施するとともに、委託先が策定した対策を確実に実施していくよう指導監督しています。

グループガバナンスの強化に向けた取組の評価（1/2）

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 5 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 5 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 5 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	・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 ・実務担当者間においても定期的な意見交換の場を増やし、お互いの取組へのフィードバックの推進（令和 5 年度中に 6 回） ・政策連携団体の個人情報不正提供事案に関する情報共有を実施

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
① リスク管理全般	・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
② コンプライアンスの取組に係る年間計画	・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
③ 公益通報（内部通報）	・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
④ 危機管理	・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**

局の構造的課題への対応状況（1/3）

1 心理的安全性の高い職場環境づくり

心理的安全性の高い職場

※1

組織の業務パフォーマンスの向上

コンプライアンスリスクが早期に共有され、改善につながる

職員のエンゲージメントの向上

※2

心理的安全性の高い職場（※1）：職員一人一人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
 エンゲージメント（※2）：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

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

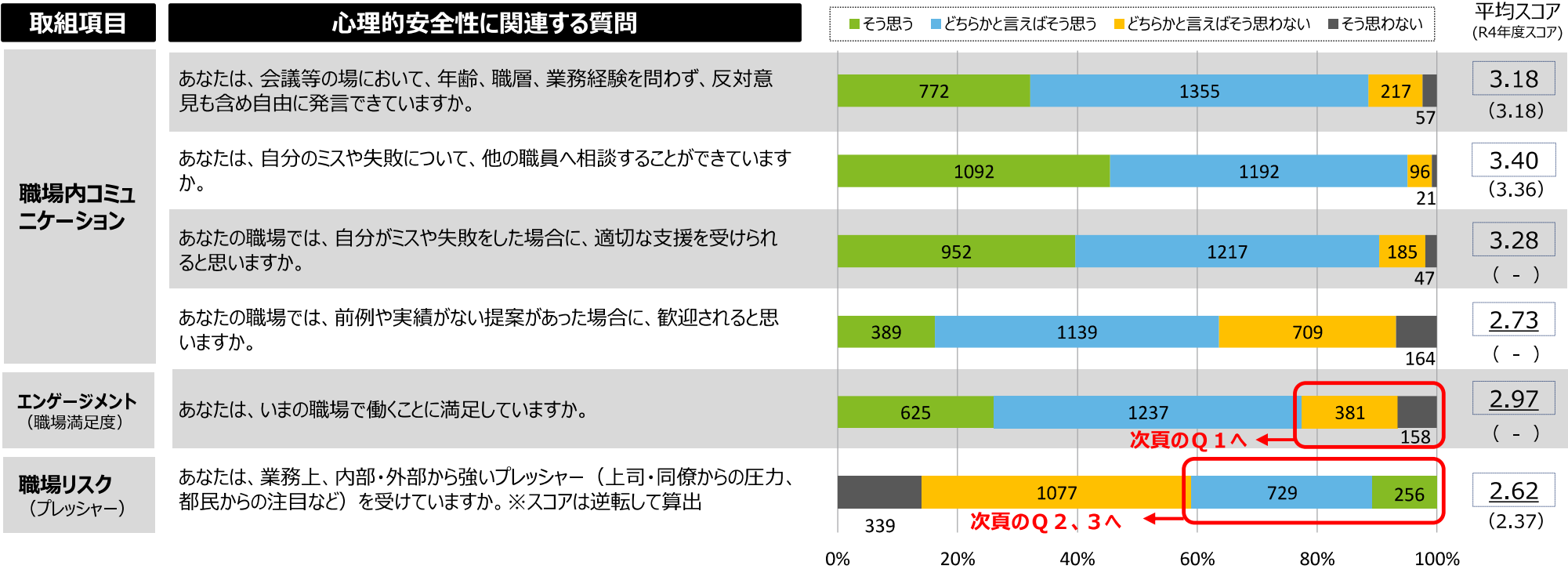
- ・管理職に対する啓発研修
- ・コンプライアンスプログラム評価シートに、心理的安全性に関する自己評価を実施
- ・心理的安全性に関する自己評価結果をもとに、管理職に対してヒアリングや意見交換を実施

局職員を対象とした心理的安全性の高い職場環境づくり

- ・職員向けメールマガジンにて、コミュニケーションの活性化に資するテーマ（アサーティブコミュニケーション等）を配信
- ・職員間の新たなコミュニケーションやつながりを創出すること等を目的として、部署横断的な職場討議を、全部・所において課単位で実施
- ・コンプライアンスケースブックの事例を追加するとともに、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動画資料を作成

局の構造的課題への対応状況（2/3）

2 局の心理的安全性の状況検証



- ・コンプライアンス意識調査において、心理的安全性に影響を与えるような業務上のプレッシャーやエンゲージメント等について深掘り調査を実施
- ・心理的安全性に関連する質問のうち、職場内コミュニケーションに関する質問のスコアはそれほど低くはないが、エンゲージメントや業務上のプレッシャーに関する質問のスコアは低く、環境要因に課題があると考えられる

局の構造的課題への対応状況（3/3）

☐ : 10%未満 ☐ : 10%以上30%未満 ☐ : 30%以上50%未満 ☐ : 50%以上

Q 1 あなたが、いまの職場で働くことに満足していない理由は、次のうちどれですか。（回答数539）

業務上のプレッシャーが大きい職場だから	業務量が多い職場だから	自己成長や達成感が感じられない職場だから	社会や組織への貢献が少ない職場だから	自分の働きが十分に評価されない職場だから	組織風土に課題のある職場だから	人間関係に問題がある職場だから	その他
34.3%	39.0%	38.4%	9.3%	18.4%	30.4%	29.1%	12.2%

Q 2 あなたは、業務上の強いプレッシャーをどこから受けていると感じますか。（回答数985）

上司	職場の同僚	他部署の職員	経営層	契約受注者	都民（お客さま）	その他
41.8%	22.1%	31.4%	12.2%	14.4%	37.7%	25.2%

Q 3 あなたが受けている業務上の強いプレッシャーは、次のどれに当てはまりますか。（回答数985）

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			都民等からの			その他
		ミスや失敗が許されない雰囲気	高い品質要求や高い期待感	高圧的態度	ミスや失敗が許されない雰囲気	高い品質要求や高い期待感	高圧的態度	
40.2%	30.6%	26.3%	27.5%	16.2%	22.9%	21.8%	22.0%	4.2%

- ・いま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**」、「**自己成長や達成感が感じられない**」、「**業務上のプレッシャーが大きい**」を選択した職員が多い。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に影響を与えるエンゲージメントの向上に課題がある**と考えられる
- ・業務上の強いプレッシャーは、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い。また、業務上の強い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・組織内からの高い品質要求や高い期待感・過大な業務量**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あらためて確認された

3 状況検証を踏まえた課題認識

- ・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た
- ・また、心理的安全性の高い職場環境の実現に向けて、エンゲージメント向上の観点からも、水道事業の意義を実感できるメッセージの発信等、職員が誇りを持って業務に取り組める環境づくりが重要であることを認識した

今後の方向性

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**が見られる等、**好循環**が生まれつつあります。



今後は、取組を形骸化させず、実効性の高い内部統制の取組を推進していくために、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 6 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づくり等において具体的な取組が求められます。

評価報告書に対する有識者委員会各委員からの意見

(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。
- 内部統制の体制が整ってきたことは評価できるが、残された課題 に対しても業務改善の視点も意識するなど工夫して取り組んでほしい。

(2) 公益通報・ハラスメント相談に対する信頼性の向上について

- 職員の意識調査によると「通報しても適切な調査や是正措置が行われなと思うから」という理由や「通報・相談したことが職場に伝わる」、「窓口が漏らさなくても職場内での噂話が広まる」といった理由から、制度や窓口を信頼していない職員がいることが確認された。公益通報やハラスメント相談等の相談制度を有効に機能させる上で、信頼の低さが浮き彫りになったことは大きな課題である。
- 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て、具体的な対策に取り組んでいくことが重要である。

(3) リスクへの改善事例について

- 個人情報の流出は社会的な問題として注目されている。水道局が保有する個人情報についても、流出した場合に犯罪に使われるリスクもあることから十分に注意されたい。
- 顕在化したリスクへの改善事例は、該当部署に限った改善策に留めるのではなく、関係部門の横断的な対策につながるよう水平展開をしていくことが重要である。

(4) 心理的安全性の高い職場づくりについて

- 組織間コミュニケーションは、組織に新たな気づきをもたらすとともに、何をすべきか理解を深めるために重要である。心理的安全性では縦のコミュニケーションが注目されがちだが、横のコミュニケーションも重視し、積極的に取り組んでほしい。
- 職員の意識調査によると「自己成長や達成感が感じられない」などと答える職員も多く、エンゲージメントに関する課題が確認された。一方で、先の能登半島地震では水道の重要性があらためて確認された。水道は人々の生活を根本から支える重要なインフラであり、それを職員の皆さんが支えているという事実を各自が自覚することが重要である。是非、職員のやりがいや誇りに繋がる取組を進めてほしい。

本日の議事内容

2 令和6年度東京都水道局内部統制実施計画（案）について

内部統制実施計画（案）のポイント

＜現行の取組＞

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の強化

構造的課題への対応
(心理的安全性の向上)

- 令和5年度までにおおむね体系的な内部統制システムは構築
- 一部の職場で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つつある
- 今後は取組を形骸化させず、実効性の高い内部統制を推進

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**

- 職員の負担感にも配慮（取組のスリム化・わかりやすさの工夫）
- **公益通報・ハラスメント相談への信頼性の向上**や、職員の**エンゲージメントの向上**も意識し、**心理的安全性の高い職場環境**に向けた取組を充実

公益通報・ハラスメント相談に対する信頼性の向上

- 💡 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の実施により**対応スキルの向上**を図る。
- 💡 各部・所のハラスメント担当課を対象に**相談対応の支援**を行う。
（相談マニュアルや動画教材の提供、困難案件のフォロー等）
- 💡 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**や職員への研修等において、通報・相談したことによる不利益取扱いのないことや秘密保持の重要性を周知する。



リスクの洗い出し・対応策の整備

- 💡 リスクや対応策のフィードバックを進めるとともに、各職場のリスク評価が効果的に行われるよう、**ツールを改善**する。（リスク一覧の見直し、モデルリスクの活用等）
- 💡 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**を進める。（局の取組結果の共有等）



心理的安全性の高い職場環境づくり

- 💡 部署横断的な職場討議・各種研修や会議等を活用し、**職場内・組織間コミュニケーション**の活性化を図る。
- 💡 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職場の好事例や他局の取組を紹介し、水平展開を進める。
- 💡 職員の**エンゲージメントの向上**を意識したメッセージを発信する。
（トップメッセージの周知、動画の展開等）



内部統制実施計画（案）の全体構成

➤ 「令和 5 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寄せられた意見を踏まえ、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設定

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	

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）

主な変更点

職場討議の回数を変更 これまで 月1回 → 今年度から 四半期毎に1回以上

※ 回数を減らした場合の意識の変化（コンプライアンス意識の浸透度等）を意識調査や内部統制員ヒアリング等で把握し、問題がなければ翌年度以降も同様に四半期毎に1回以上で運用していく。



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	(4) コミュニケーションの活性化	
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	① 職員間の職場討議	② 管理職と一般職員の意見交換
(2) 基本法令等の理解促進	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
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	(5) 人材確保・育成	
(3) ミドルマネジメントの意識改革	① 外部人材（法曹有資格者）の活用	
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	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	

業務レベルの内部統制の取組（職場リスク評価）

- 令和 5 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

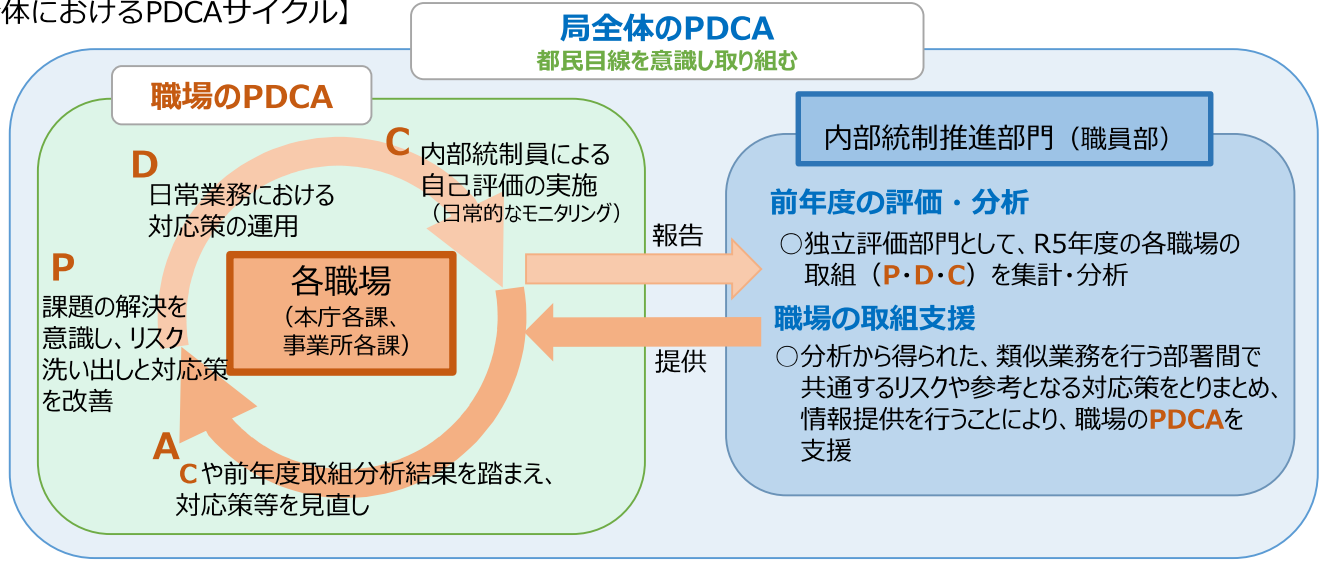


- 職場及び局全体のPDCAが有効に機能するよう、令和 5 年度の取組結果を踏まえ「取組強化ポイント」を設定

＜取組強化ポイント＞ ※令和 5 年度から継続

- 令和 5 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】



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

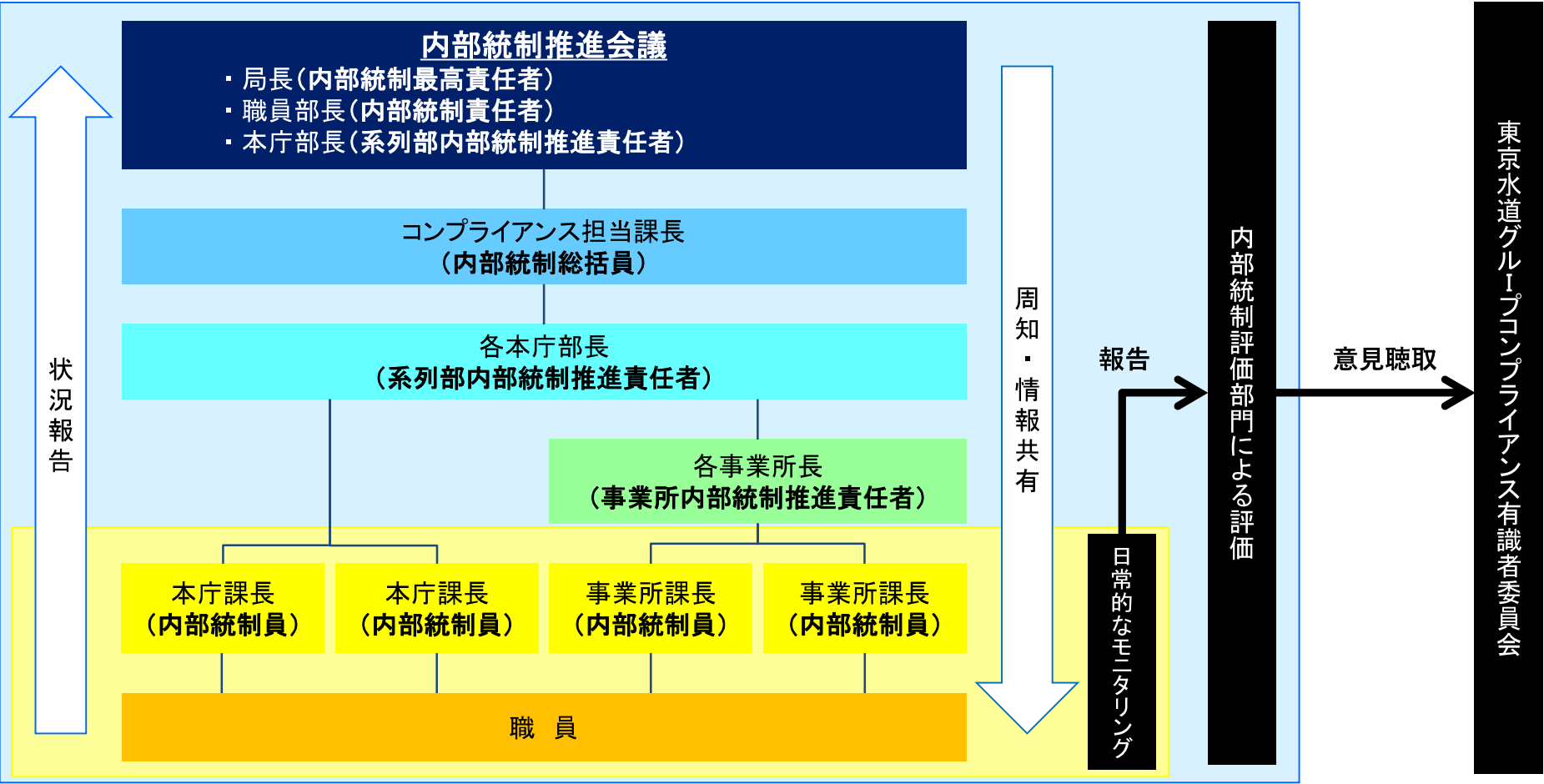
- ・ 東京水道グループのコンプライアンス推進会議への出席
- ・ 政策連携団体のコンプライアンス推進委員会への出席
- ・ 政策連携団体のリスク管理委員会への出席
- ・ 局コンプライアンス専管部署と政策連携団体の管理部門との意見交換



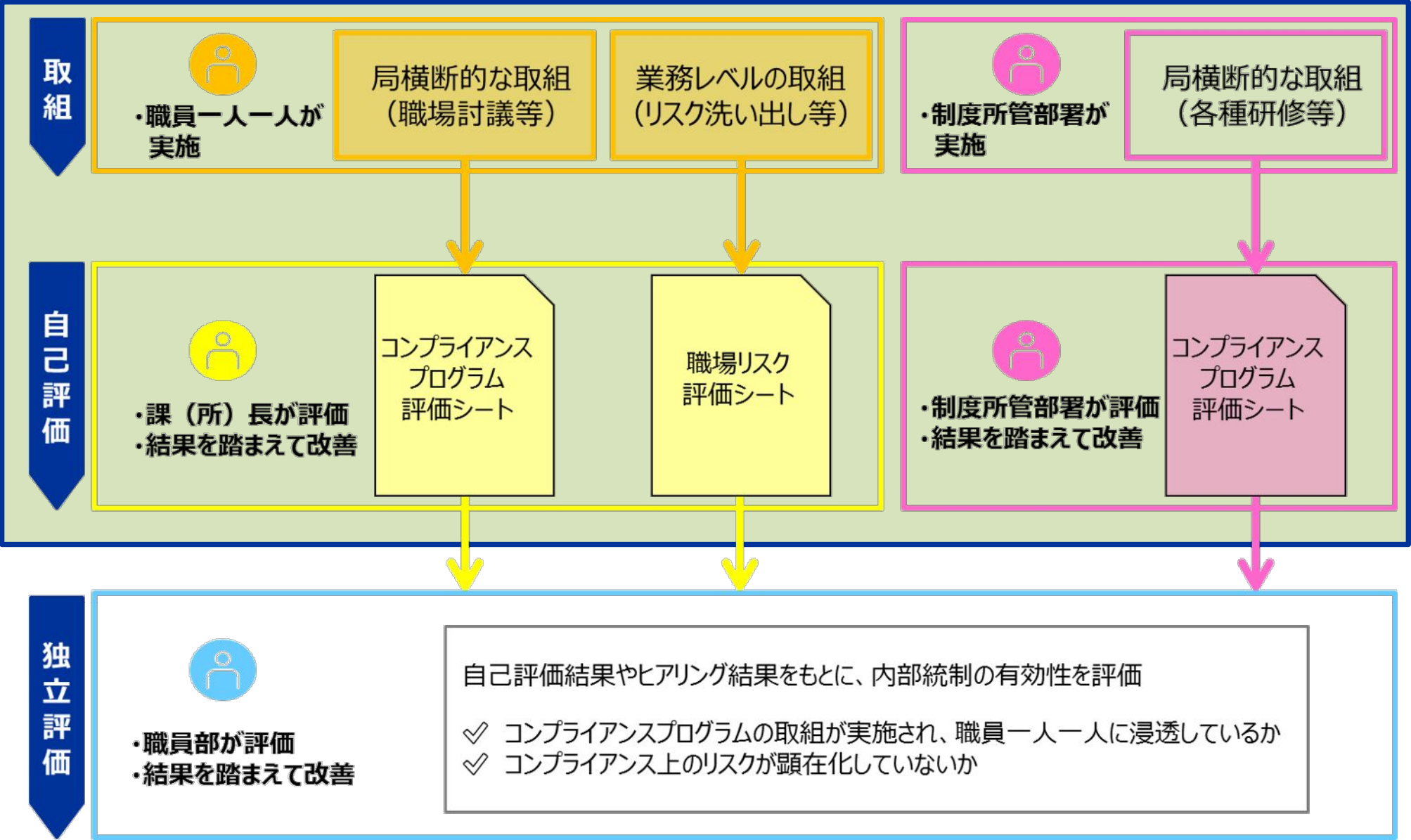
東京水道グループの管理部門間での
情報共有を通じて、リスクの共有を推進

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6年度のスケジュール

