

**令和3年度第2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3年12月20日

- 1 内部統制の取組状況
- 2 日常的モニタリングの実施状況
- 3 構造的課題

1 内部統制の取組状況

局横断的な取組(コンプライアンスプログラム)(1/7)

令和3年11月末現在

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

●局長のコンプライアンス経営宣言の発出

局長がコンプライアンスを最重要視した事業運営を行うこと等を宣言し、その宣言の内容を局内外に向けて周知する。

実施中

・4月のコンプライアンス推進月間で、局長のコンプライアンス経営宣言を局内へ配布・掲示

② 職員によるコンプライアンス宣言

●コンプライアンスに関する意見交換及びコンプライアンス宣言書への署名

管理職と一般職員との間で、コンプライアンスに関する意見交換を実施し、職員一人一人がコンプライアンス宣言書に署名を行う。

実施中

・4～7月に職員との意見交換の機会を設けてコンプライアンス意識を共有するとともに宣言書への署名を求めている
・10～12月に実施する今年度2回目の意見交換時に、来年度に向けた改善のためにアンケートを実施

(2)基本法令の理解促進

① 悉皆研修の実施、研修の受講管理

●全職員向け研修の実施

全職員に対して、コンプライアンス意識の醸成を重視した演習等を実施する。

実施済

・9～10月に動画視聴による研修を実施

●新規採用・転入職員向け研修の実施

新規採用及び転入職員に対して、コンプライアンスに関する基本的事項の理解を促進するとともに、水道局における、過去に発生した不祥事、コンプライアンスについての課題や内容を解説する。

実施済

・4月に各対象者に対して集合研修を実施

●研修の効果測定

受講報告書等により、受講者の声を収集し、研修の効果を検証する。

実施予定

・各研修後に提出される受講報告書を各研修の所管部署と共有し、次年度研修内容を検討

② 基本法令のコンプライアンスケースブックの作成・配布

●コンプライアンスケースブックの作成・配布

職員が業務を行う上でコンプライアンス上重要なリスク事例と対応の方向性を示した資料を作成し、職員が利用できる状態にする。

実施済

・7月にコンプライアンスケースブックを局内へ配布
・9月に事例解説資料を追加配布

●コンプライアンスケースブックの利用

管理職と一般職員の意見交換や職場討議等において、コンプライアンスケースブックを利用する。

実施中

・内部統制員によるコンプライアンスプログラム点検シート等で利用状況を確認予定



1 内部統制の取組状況

局横断的な取組(コンプライアンスプログラム) (2/7)

令和3年11月末現在

1 法令遵守と組織風土

(2)基本法令の理解促進

③ 独占禁止法及び入札談合等関与行為の周知・徹底

●独占禁止法及び入札談合等関与行為防止法の周知徹底
全職員に対して、独占禁止法、入札談合等関与行為防止法等関係法令の基礎知識に関する研修を実施するとともに、同法令の重要性等について局長からメッセージを発信する。

実施済

・4月に新規採用・転入職員に対して集合研修を実施（他の職員は前年度末に受講済み）するとともに、コンプライアンス経営宣言を掲示し局長メッセージとして発信

●利害関係者からの働きかけを受けるリスクの高い職員を対象とした研修の実施
契約や設計・起工業務に携わる課長代理級職員等に対して、入札談合等関与行為防止法の趣旨や内容についての理解を深める研修を実施する。

実施予定

・緊急事態宣言等の影響により日程調整中

(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の実施

●管理職を対象とした研修の実施
課長級職員を対象に、外部講師による、コミュニケーション能力、リーダーシップ能力向上を目的としたマネジメント研修を実施する。

実施済

・7～10月に新任者及び前年度までの未受講者に対して集合又はオンライン研修を実施

●監督職を対象とした研修の実施
課長代理級職員を対象に、外部講師による、コミュニケーション能力、リーダーシップ能力向上を目的としたマネジメント研修を実施する。

実施済

・6～11月に対象者に対して集合研修を実施
(令和3、4年度の2か年で全対象者が受講予定)

●研修の効果測定
受講報告書等により、受講者の声を収集し、研修の効果を検証する。

実施予定

・各研修後に提出される受講報告書を各研修の所管部署と共有し、次年度研修内容を検討

② フィードバック研修の実施 (OJT)

●管理職を対象とした研修の実施
マネジメント研修を受講した課長級職員を対象に、研修で習得したコミュニケーション能力、リーダーシップ能力について、職場で実践した結果のフィードバックを行う研修を実施する。

実施済

・6月に「ミドルマネジメント層を対象とした研修」を令和2年度に受講した管理職に対してオンライン研修を実施

●研修の効果測定
受講報告書等により、受講者の声を収集し、研修の効果を検証する。

実施予定

・各研修後に提出される受講報告書を各研修の所管部署と共有し、次年度研修内容を検討



1 内部統制の取組状況

局横断的な取組(コンプライアンスプログラム) (3/7)

令和3年11月末現在

1 法令遵守と組織風土

(4)コミュニケーションの活性化

① 職員間の職場討議

●報告・連絡・相談しやすい職場環境づくり
ショートミーティングや決裁時等、様々な機会を捉えて、声掛けの機会を増やす等職員間のコミュニケーションを深め、報告・連絡・相談しやすい職場環境づくりを推進するとともに、組織内のサポート体制を整備し、職員の孤立化を防止する。

実施中

・各職場で主体的に取り組む項目と位置付け、日常的な実施を依頼

●職場討議の実施

課長代理級職員等がリーダーとなって、月1回以上、各職場の想定されるリスク事例やリスクに対する対応策、その他気が付いたこと等について話し合う。

実施中

・各職場で主体的に取り組む項目と位置付け、定例的な実施を依頼

② 管理職と一般職員の意見交換

●管理職と一般職員の意見交換

管理職は、所属職員との面接の機会を設け、コンプライアンスについての意見交換を実施する。

実施中

・4～7月に職員との意見交換の機会を設けてコンプライアンス意識を共有するとともに、風通しのよい職場づくりを推進
・10～12月に実施する今年度2回目の意見交換時に、来年度に向けた改善のためにアンケートを実施

③ 本庁幹部と事業所との意見交換

●本庁幹部と事業所職員との意見交換

本庁幹部が事業所を訪問し、事業所の管理職等とともに、各職場におけるリスクとその対応策等について意見交換を行う。

実施中

・6～11月に5事業所にて実施

④ 本庁・現場の情報共有の強化

●コンプライアンス推進月間の実施

コンプライアンス推進月間を年2回設定し、コンプライアンスのより一層の推進に向けた取組を実施する。

実施済

・4月に局独自の取組として推進月間を実施
・11月に全庁の取組に局独自の取組を加えて推進月間を実施

●全職員向け一斉メールの配信

コンプライアンス推進に係る情報について、メールマガジン等の形で、月1回以上、全職員向け一斉配信する。

実施中

・毎月1回以上、全職員に対してメールマガジンを配信



1 内部統制の取組状況

局横断的な取組(コンプライアンスプログラム) (4/7)

令和3年11月末現在

1 法令遵守と組織風土

(4)コミュニケーションの活性化

④ 本庁・現場の情報共有の強化

●本庁・現場の情報共有の強化

本庁各部と系列事業所間で定期的に連絡会等を開催し、コンプライアンスに係る意見交換や業務上の課題等に係る情報共有を行う。

実施中

・各部（所）が開催する連絡会等でコンプライアンスに係る意見交換や業務上の課題等に係る情報共有を実施

(5)人材確保・育成

① 外部人材（法曹有資格者）の活用

●コンプライアンス推進体制の強化

外部人材（法曹有資格者）を専任課長として配置するとともに、コンプライアンス専管組織を設置し、コンプライアンスを強化する。

実施済

・令和元年度から継続的に外部任用による専任課長を設置するとともに、専管組織を設置

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）

●現場技術の着実な継承及び将来を担う人材の育成

組織的にOJTを進めるための体制構築等により、「求める人材像」に即した人材を育成する。

実施中

・一部の職場を対象に、主任等による新たなOJTを試行実施
・10～12月に主任等（OJT推進役）に対してコーチング研修を実施

●適切な人事ローテーションの実施

政策連携団体との人材交流や局間異動を含めた積極的な人事ローテーションを行う。

実施済

・系列間及び本局・事業所間の人事ローテーションや局間及び政策連携団体との人事交流を継続して実施
・新たに民間企業との人事交流を実施

2 不祥事の予防と対応

① 契約情報の適正管理

●厳格管理情報の適正管理

契約事務に係る研修や担当者会議等において、厳格管理情報の管理徹底について周知する。

実施中

・4月に契約事務担当者に対して、5月に工務（起工）事務担当者に対して研修を実施（緊急事態宣言のため資料配布により代替）
・12月に契約事務担当者が出席する会議を開催し、厳格管理情報の管理徹底を周知予定

●契約締結手続の監視体制強化

契約監視委員会において、契約結果の調査、分析及び監視を実施する。

実施中

・落札結果に応じて必要な分析、事業者や所管部署への調査を随時実施
・年度末までに契約監視委員会を開催予定

●契約事務所管部署における情報漏えい防止

契約事務に係る研修や担当者会議等において情報漏えい防止について周知する。

実施中

・令和元年度から実施している各取組を、研修等で再周知し、対応を徹底

1 内部統制の取組状況

局横断的な取組(コンプライアンスプログラム) (5/7)

令和3年11月末現在

2 不祥事の予防と対応

① 契約情報の適正管理

<ul style="list-style-type: none"> ●不正行為に対するペナルティ強化 さぐり行為を行った入札参加者に対して、注意書を交付後1年間で当該事業者が指名競争入札等に参加した場合、指名決定を保留して調査を実施し、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る。 	実施中	<ul style="list-style-type: none"> ・平成30年度から運用開始 (現在までに適用事例なし)
<ul style="list-style-type: none"> ●委託契約情報の事後公表の拡大 一定金額以上の業務委託について、過去5年間の落札額・入札参加者別応札額等の情報を一覧表により公表する。 	実施済	<ul style="list-style-type: none"> ・5月に令和2年度委託契約情報を局ホームページにて公表
<ul style="list-style-type: none"> ●総合評価契約方式への変更 令和2年度から実施している複数年契約の総合評価方式について、実施状況を点検し、課題が発見された場合は改善策を検討する。 	実施中	<ul style="list-style-type: none"> ・令和2年度から複数年契約(5年)の総合評価方式へ変更 ・年度毎に実施する成績評定では、受託者の積極的な取組、適切な履行を確認
<ul style="list-style-type: none"> ●積算業務の本庁一括管理 平成30年12月から実施している業務委託の積算業務の本庁等一括管理について、実施状況を点検し、課題が発見された場合は改善策を検討する。 	実施中	<ul style="list-style-type: none"> ・令和2年度の業務委託(技術系)案件を対象に調査を実施 ・積算業務と施工管理を切り離し、本庁等で積算を実施していることを確認
<ul style="list-style-type: none"> ●設計・積算のシステム化 令和元年度末から実施している業務委託案件の設計・積算のシステム化について、実施状況を点検し、課題が発見された場合は改善策を検討する。 	実施中	<ul style="list-style-type: none"> ・令和2年度の業務委託(技術系)案件を対象に調査を実施 ・設計・積算システムにより積算を実施していることを確認
<ul style="list-style-type: none"> ●事業者等との適切な対応 複数の職員による対応、部外者立入禁止の掲示、名札の着用等の取組を通じて、事業者への適切な対応を図る。 	実施中	<ul style="list-style-type: none"> ・業務・サービス監察及び自己監察時に、各所属の取組状況を確認

② リスクの洗い出しの実施

<ul style="list-style-type: none"> ●各部・所におけるリスクの洗い出しと対応策の策定 担当等、職場の状況に合わせた単位で討議を行い、各職場において想定されるコンプライアンスに係るリスクを洗い出し、リスクに対して必要な対応策を策定する。 	実施済	<ul style="list-style-type: none"> ・7～9月に各部(所)コンプライアンス推進委員会における議論等を踏まえ、推進計画の一つの取組と位置付けてリスクの洗い出しと対応策の策定を実施
---	-----	--



1 内部統制の取組状況

局横断的な取組(コンプライアンスプログラム) (6/7)

令和3年11月末現在

2 不祥事の予防と対応

③ 職員へのコンプライアンス意識調査の実施

●職員へのコンプライアンス意識調査の実施
職員のコンプライアンス意識について調査を実施し、各種効果検証を行う。

実施中

・11～12月に局職員及び政策連携団体へ派遣中の局職員を対象にwebにて実施

④ 内部監査機能の強化

●業務・サービス監察の実施
過年度の監察結果を踏まえ、重点項目を中心とした監察を着実に実施する。

実施中

・書類審査・ヒアリング等の定期監察を実施中
・釣銭・各種書類・在席状況確認等の随時監察を実施中

●自己監察の実施
日常的かつ自主的な自己監察を各部署で実施する。

実施中

・年度当初に各部(所)に自己監察点検票により日常的な点検実施を通知
・業務・サービス監察の定期監察において提出を受けるとともに、ヒアリングを実施し取組状況を確認

⑤ 公益通報制度の適正な運用

●公益通報制度の周知徹底
コンプライアンス推進研修実施時や管理職と一般職員の意見交換時等に公益通報制度の趣旨等の説明や、リーフレットの配布を行うとともに、同制度の重要性等について局長からメッセージを発信する。

実施中

・4月のコンプライアンス推進月間で周知するとともに、経営宣言を掲示し局長メッセージとして発信
・管理職と一般職員の意見交換の際に制度の趣旨及び概要を説明

●公益通報の処理状況の公表
要綱の定めに従い、公益通報に関する処理の状況を公表する。

実施済

・5月に東京都ホームページにて処理の状況を公表

⑥ 危機管理(不祥事)対応マニュアルの周知・演習の実施

●危機管理(不祥事)対応体制の構築
危機管理(不祥事)対応マニュアルにより情報伝達ルートを周知し、不祥事が発生した場合の対応について事例を用いた演習を実施する。

実施中

・7月にマニュアルを局内に通知
・11～12月に管理職(部長級、統括課長級及び課長級)に対してコンプライアンス推進研修の中で演習を実施

1 内部統制の取組状況

局横断的な取組(コンプライアンスプログラム) (7/7)

令和3年11月末現在

3 ステークホルダーとの対話

① 水道利用者との対話（都民の声の活用・都民アンケート等）

●お客さまの声の活用

水道局のコンプライアンスについてのお客さまの声の有無、その内容について分析し、今後の取組に活用する。

実施中

・令和2年度に水道局に寄せられたお客さまの声からコンプライアンスに関するものを分析中

② 工事事業者との対話（工事事業者へのアンケート）

●事業者アンケートの実施

水道局のコンプライアンスの取組について、事業者にアンケートを実施する。

実施済

・9～10月に令和2年度に実施した契約案件のうち、一定額以上の契約額の物品契約事業者を対象にアンケートを実施

●事業者への協力依頼

さぐり行為等の働きかけが禁止されていること、事業者に依頼をしたい事項が記載されているリーフレットを事業者へ配布する。

実施中

・事業者アンケート結果等を踏まえ、事業者へ発信する情報・媒体等を検討中

1 内部統制の取組状況

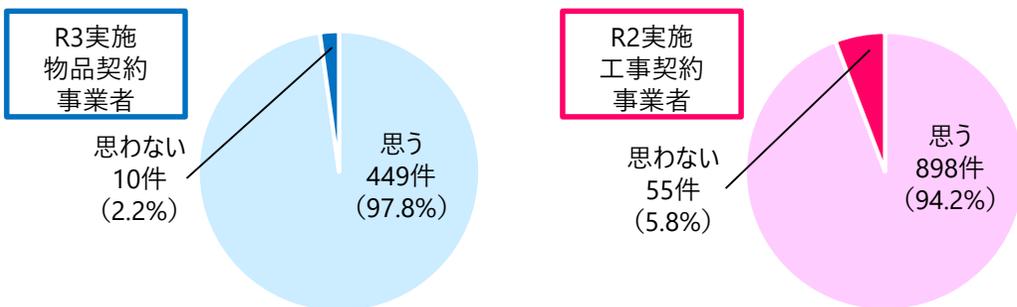
事業者との対話(事業者向けアンケート)

概要

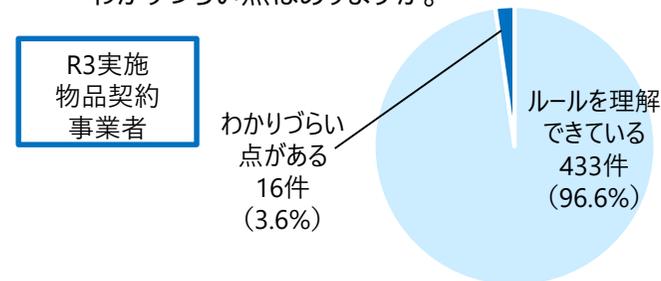
- 令和3年度は物品契約事業者向けに実施（対象者数：585者、回収数：463者、回収率：79%程度）
- 令和2年度は工事契約事業者向けに実施（対象者数：1,403者、回収数：980者、回収率：68%程度）

結果

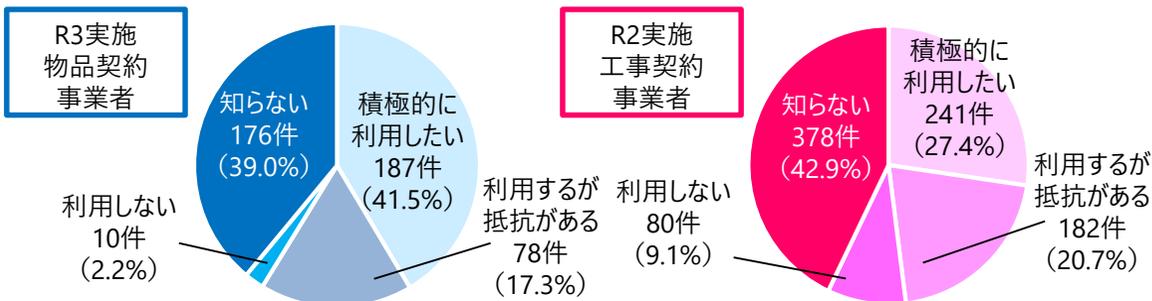
設問：当局（及び政策連携団体）は、コンプライアンスを重要視していると思いますか。



設問：コンプライアンスの観点から、当局との契約の際には様々なルールが存在します。遵守すべきルールにわかりづらい点がありますか。



設問：職員の不正（疑いを含む）や不当な要求があった場合、東京都公益通報窓口を利用しますか。



利用をためらうとしたら、その理由	R3	R2
ア 自分が通報したことが特定されてしまう恐れがあるから	59	135
イ 通報内容がどのように処理されるか不明瞭だから	83	200
ウ 通報しても適切に対処されないと思うから	15	91
エ 通報窓口の連絡先がわからないから	62	93
オ 違反行為がなかった場合、本人や職場の他の職員に迷惑がかかるから	36	90
カ 利用をためらうことはない	81	152

- 局及び政策連携団体がコンプライアンスを重要視している姿勢については高評価
- 契約にかかるルールについては、多くの事業者が理解と回答（令和3年度のみ質問）
- 公益通報窓口を4割程度が知らないと回答、通報をためらう理由は「イ 通報内容がどのように処理されるか不明瞭」が最多数

1 内部統制の取組状況

事業者との対話(事業者への協力依頼)

アンケート結果の分析

- アンケート結果を受け、事業者に向けた公益通報制度の周知が必要

今後の対応案

- 事業者に対して禁止事項等を周知するリーフレットに、公益通報制度の案内を追加
- 事業者の目に触れやすいよう、事業者へ周知

(周知・配布方法)

- ・局ホームページの契約関係ページにリーフレットを掲載
- ・水道局契約案件の公表時に仕様書等とあわせてリーフレットを添付
- ・局内の窓口等への設置や掲示
- ・打合せ等での事業者への配布 等

公益通報制度の案内を追加→

(案)

事業者の皆さまへ

東京都水道局
(2022年〇月)

事業者等の方々は、職員に対して次のような行為は絶対に行わないよう、関係従業員等に周知・徹底をお願いします。

1 「さぐり行為」は禁止です。
こうした行為を行った**事業者には指名停止**等の措置をとる場合があります。

さぐり行為

予定価格や最低制限価格などの厳格管理情報を職員等から聞き出そうとするなどの行為

※ 厳格管理情報とは
最低制限価格、調査基準価格、予定価格（事後公表及び非公表案件に係るもの）、希望者名、希望者数、指名者名、指名者数、選定理由、非選定理由、仕様書、総合評価方式における基準価格及び技術審査結果、落札率（予定価格非公表案件に係るもの）など
このような公にされていない契約事務に係る情報であって、その情報が漏えいすることで入札等の公正を害することとなる情報を聞き出そうとしないでください！！

2 東京都は職員に対し、都和利害関係のある事業者等の皆様から次の行為を受けることを原則禁止しています。御理解をお願いします。

<div style="background-color: #00aaff; color: white; padding: 2px; border-radius: 5px; display: inline-block;">贈答関係</div> 組織や職員個人あてのせん別、中元歳暮等、金品等を受けること	<div style="background-color: #00aaff; color: white; padding: 2px; border-radius: 5px; display: inline-block;">飲食関係</div> 一緒に会食（パーティを含む。）を行う、接待を受けること
<div style="background-color: #00aaff; color: white; padding: 2px; border-radius: 5px; display: inline-block;">交流関係</div> 一緒に遊技やスポーツ、旅行等を行うこと	<div style="background-color: #00aaff; color: white; padding: 2px; border-radius: 5px; display: inline-block;">便宜供与</div> 金銭の貸付や無償での物品や不動産の貸付、役務の提供など一切の便宜供与を受けること

宣伝・広告用「カレンダー」「手帳」「ボールペン」等も、原則として受け取りません。

○ 利害関係のある事業者等とは、免許、認可、許可、立入検査、監査、監察、税の賦課、補助金の交付、不利益処分、行政指導又は工事の請負、物品の購入その他の契約等に当たって、職員の職務に利害関係のある相手（団体及び個人）を言います。
 ○ 職員の異動前の利害関係者は、異動後3年間は利害関係者とみなされます。

知っていますか？
公益通報制度
 公益通報制度とは、法令違反行為等を発見した職員、契約先等の労働者等が窓口に通報するもので、**法令違反の是正や未然防止を目的**としています。
通報すべきか迷う場合、まずは相談することもできます。
 ※相談者、通報者の秘密保持に留意して対応されますので、相談者、通報者の個人情報が外部に漏れることはありません。また、通報者に不利益な扱いをすることは法律で禁止されています。

コンプライアンスホットラインはこちら
(水道局窓口（職員個人事項）)
03-5320-6355

全庁窓口（相談室、弁護士窓口）はこちら
 ※物産の研修や各窓口の連絡先などは、こちらの総務部ホームページをご覧ください。

(参考) 都民の生の事業への反映

○ アンケートの目的と変遷

- お客さまの日々の声では把握することが難しいお客さまの全体的な意識や傾向（満足度、認知度、期待度等）について調査し、課題把握・局事業の方向性や改善に向けた検討に活用する。
- 平成11年度から約3年に1度実施、平成24年度から毎年度*実施（*令和2年度を除く）

○ 令和3年度の実施概要

項目	内容
実施時期	令和3年10月から11月
対象者	都営水道区域内の水道使用者
配布件数	11,000件（一般家庭及び事業者）
回収方法	調査票を郵送し、郵送又はW e bで回収
調査項目	定点調査（※1）：水道水の飲用方法等／水道水の満足度／ 水道料金／危機管理対策／広報・サービス など スポット調査（※2）：新たな水質指標 など

（※1）水道事業に対するお客さまの評価・満足度の傾向を把握する。また、局の取組の進捗等に照らし、調査結果を経年比較することにより、取組の効果を確認するとともに、今後の事業展開の参考とする。

（※2）具体的な質問により、お客さまの意向を把握して事業の企画立案の参考とする。

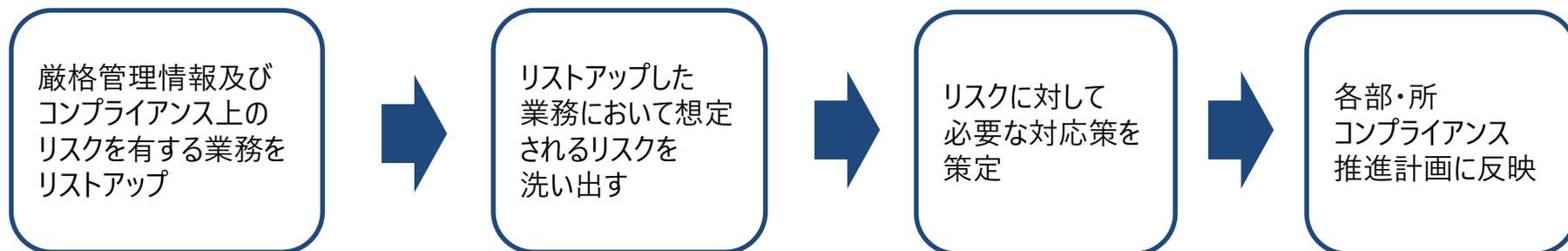
1 内部統制の取組状況

業務プロセスレベルの取組（職場ごとのリスクの洗い出し及び対応策）

取組内容

- 各職場の日常的な業務の中に組み込まれているため、局横断的な取組では対応できないリスクへの対応
- 「コンプライアンス等リスク一覧」（様式2）及び「各担当別リスク及び対応策一覧」（様式3）を各部・所に送付し、各部・所はリスク一覧を参考に、担当ごとなど職場の状況に合わせた単位で、各職場で想定されるコンプライアンスに係るリスクを洗い出し、リスクに対して必要な対応策を策定
- 識別したリスクは、リスクの発生頻度（大・中・小）や影響度（大・中・小）で分類

<実施手順>



実施状況

- 令和3年7月から9月末までの間に、水道局内全26部・所、104課・所で、延べ約4,500のリスクを洗い出し
- 内部統制員（各課長）は、様式2及び様式3に基づき、各職場において洗い出したリスクの顕在化の有無やリスクが顕在化した場合に、対応策が機能しているかについて、日常的にモニタリングを実施中

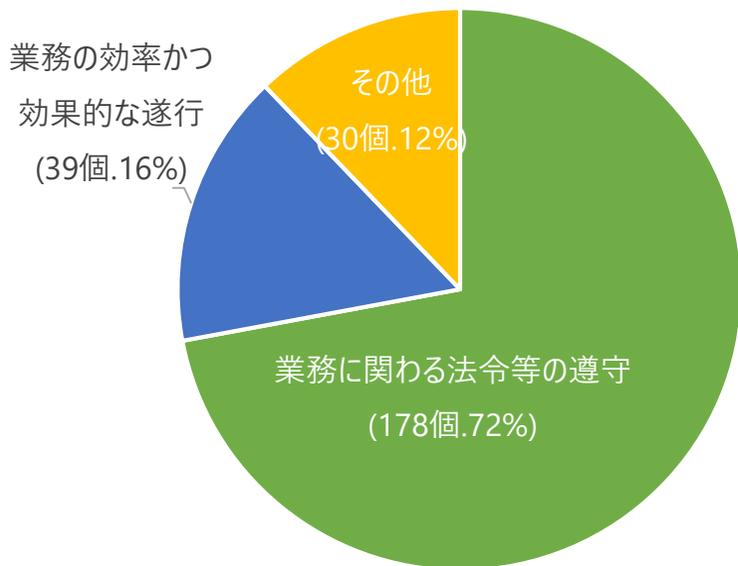
1 内部統制の取組状況

各職場におけるコンプライアンスに係るリスクの洗い出し結果

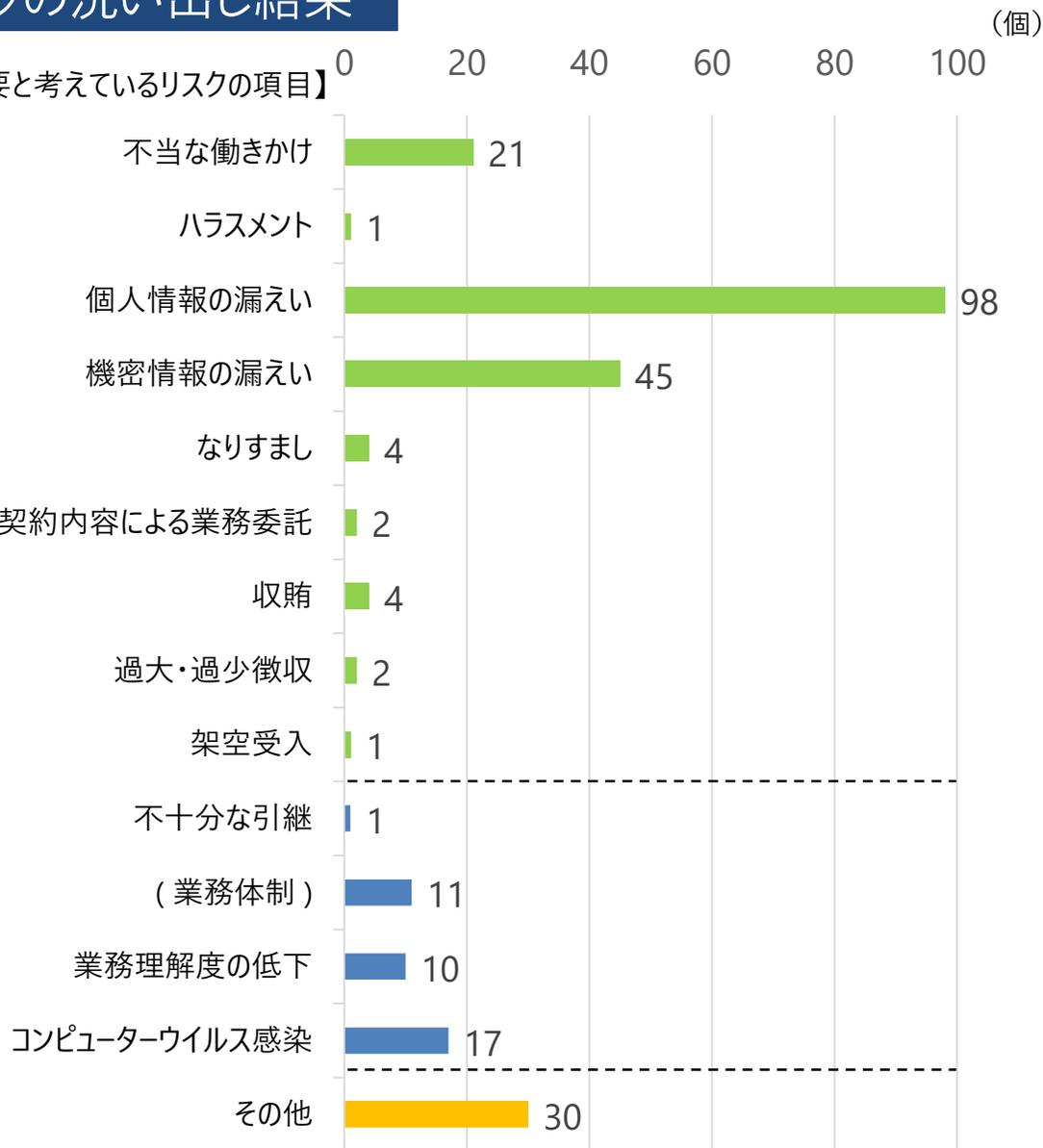
概要

- 職場ごとに洗い出された延べ約4,500のリスクのうち、厳格管理情報を除くリスクについて、影響度・発生頻度が共に大と分類されたリスクは247個
- 洗い出されたリスクは、水道局として想定されるリスクの一覧に基づき、分類
- 各職場において、全てのリスクに対して必要な対応策を策定済み

【計：247個】



【現場で特に重要と考えているリスクの項目】



1 内部統制の取組状況

グループガバナンスの強化

局と政策連携団体との情報共有・連携を推進し、グループのガバナンスを強化

1 グループ経営戦略会議の実施（水道局長と政策連携団体の社長等による東京水道グループの重要事項に関する協議等）

- 令和3年4月から11月末までに7回開催
- 政策連携団体における決算報告や事業計画の策定に当たっての協議、グループ経営に関する基本的な方針を策定

2 東京水道グループのコンプライアンス推進会議の実施（水道局長と政策連携団体の社長等によるコンプライアンス徹底に向けた情報共有及び進捗管理）

- 令和3年4月から11月末までに2回開催
- 政策連携団体におけるコンプライアンス年間行動計画やリスク管理行動計画の進捗状況を確認
- 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内容（令和3年度内部統制実施計画）を共有

3 水道局長と監査等委員である社外取締役との意見交換

- 令和3年9月に実施
- 水道局及び政策連携団体の内部統制の運用等についての意見交換

4 局コンプライアンス専管部署の東京水道グループのコンプライアンス推進会議等出席による情報共有

- 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（令和3年7月及び10月）
- 政策連携団体のコンプライアンス推進委員会への出席（令和3年6月及び9月）
- 政策連携団体のリスク管理委員会への出席（令和3年10月）
- 各会議への出席を通じて水道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相互に情報共有を実施

2 日常的モニタリングの実施状況

コンプライアンスプログラム点検シート(中間)の分析

単純集計

- 各課(所)の点検結果(回答数122)をグラフ化
※選択肢「未」は、「今後実施」又は「取組に該当しないため実施予定なし」

スコア化及び具体的な取組の記述分析

- 下表のとおり、点検結果(回答)をスコア化することにより、水道局全体での取組状況の傾向を分析

選択肢	A	B	C	D	未
2択設問	3点	0点	—	—	点数化しない
4択設問	3点	2点	1点	0点	点数化しない

- スコア化から得られる示唆は以下のとおり
 - 2択設問では、平均3.0点未満の場合は、取組が実施されていない可能性
 - 4択設問では、平均2.5点未満の場合は、A(十分)よりもB(概ね)以下の選択肢の回答が多い
- 記述内容について、各職場での具体的な取組状況として回答が多かったもの、コンプライアンスプログラムの取組への意見や課題認識等を中心に分析

2 日常的モニタリングの実施状況

コンプライアンスプログラム点検シート(単純集計)(1/5)

分類 点検項目

1.東京都コンプライアンス基本方針

①職場内に「東京都コンプライアンス基本方針」を掲示しているか

A 掲示している B 掲示していない 未 今後取り組む予定

②一般職員との意見交換の際に、「東京都コンプライアンス基本方針」を利用しているか

A 利用している B 利用していない 未 今後取り組む予定

③「東京都コンプライアンス基本方針」の行動指針が、職員の行動として定着しているか

A 十分に定着している B 概ね定着している C 課題・検討事項がある
D 定着していない 未 今後取り組む予定

2.法令遵守と組織風土

(1) 行動基準の浸透

①職場内に「コンプライアンス経営宣言」を掲示しているか

A 掲示している B 掲示していない 未 今後取り組む予定

②「コンプライアンス経営宣言」の内容が、職員に理解されているか

A 十分に理解されている B 概ね理解されている C 課題・検討事項がある
D 理解されていない 未 今後取り組む予定

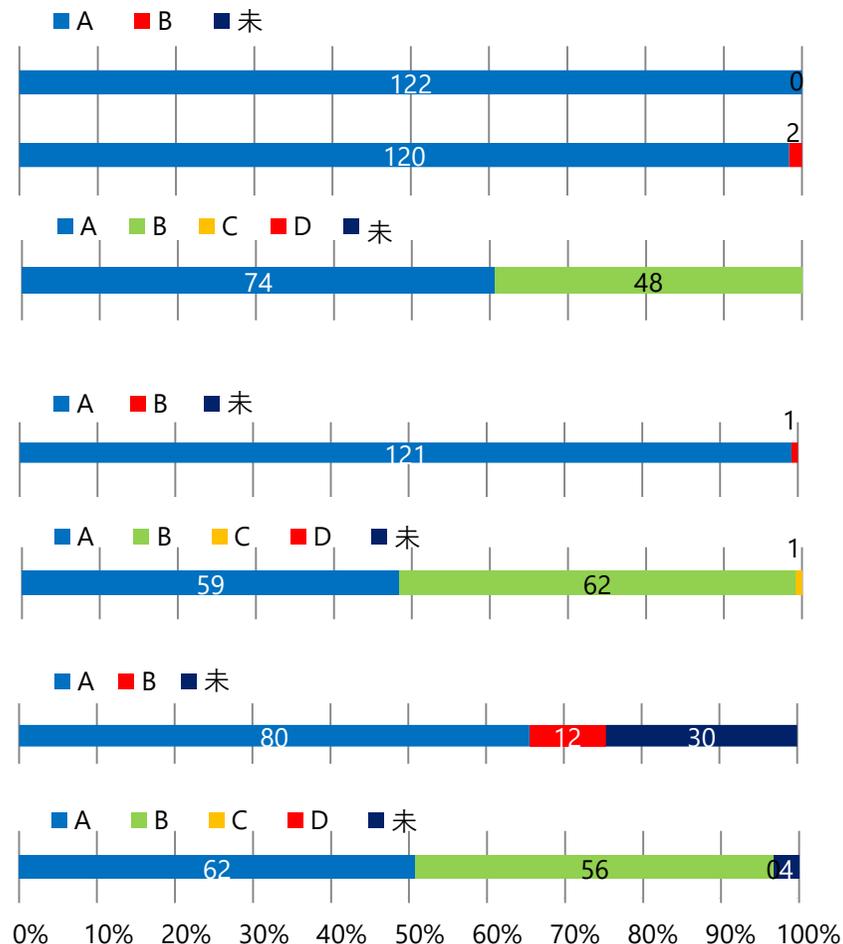
(2) 基本法令の理解促進

①コンプライアンスケースブックを利用しているか

A 利用している B 利用していない 未 今後取り組む予定

②基本法令の趣旨・目的が、職員に理解されているか（収賄、情報漏えい、公文書偽造、入札談合等関与行為などの基礎的事項）

A 十分に理解されている B 概ね理解されている C 課題・検討事項がある
D 理解されていない 未 今後取り組む予定



2 日常的モニタリングの実施状況

コンプライアンスプログラム点検シート(単純集計)(2/5)

分類

点検項目

2.法令遵守と組織風土

(3) ミドルマネジメントの意識改革

①特定の職員への業務集中等（属人化）が起きないよう、状況把握をしているか
 A 十分に把握している B 概ね把握している C 課題・検討事項がある
 D 把握していない 未 今後取り組む予定

②職員の望ましい主体的な行動について、職員のモチベーションを下げる言動を行わないよう配慮をしているか
 A 十分に配慮している B 概ね配慮している C 課題・検討事項がある
 D 配慮していない 未 今後取り組む予定

③職員の望ましい主体的な行動が認められた場合、それを評価し、奨励しているか
 A 十分に奨励している B 概ね奨励している C 課題・検討事項がある
 D 奨励していない 未 今後取り組む予定

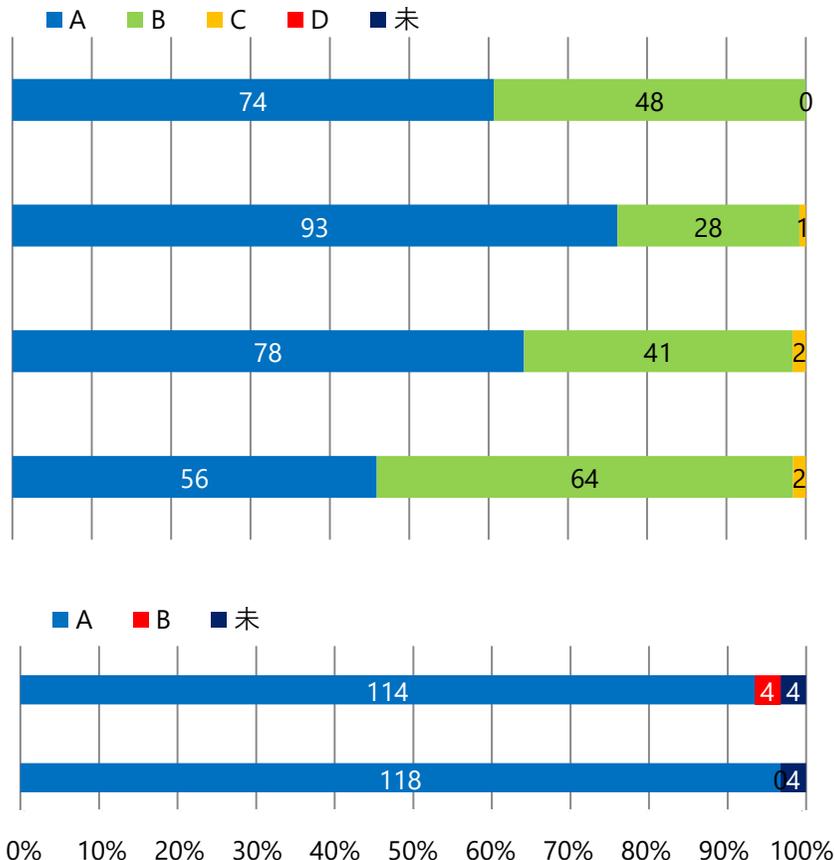
④職員とのコミュニケーションを通じて、水道局の課題、職員の課題（業務上の問題点・違和感等）が双方向で共有されているか
 A 十分に共有されている B 概ね共有されている C 課題・検討事項がある
 D 共有されていない 未 今後取り組む予定

(4) コミュニケーションの活性化

ア 職員間の職場討議

①毎日のショートミーティングが実施されているか
 A 実施されている B 実施されていない 未 今後取り組む予定

②毎月、職場討議は実施されているか
 A 実施されている B 実施されていない 未 今後取り組む予定



2 日常的モニタリングの実施状況

コンプライアンスプログラム点検シート(単純集計)(3/5)

分類

点検項目

(4) コミュニケーションの活性化
ア 職員間の職場討議

③職場討議において、コンプライアンスケースブックは利用されているか
A 利用している B 利用していない 未 今後取り組む予定

④職場討議の結果は、管理職へ報告されているか
A 報告されている B 報告されていない 未 今後取り組む予定

⑤職員間の必要な情報共有や、報告・連絡・相談がしやすい職場づくりが行われているか
A 十分に実施されている B 概ね実施されている C 課題・検討事項がある
D 実施されていない 未 今後取り組む予定

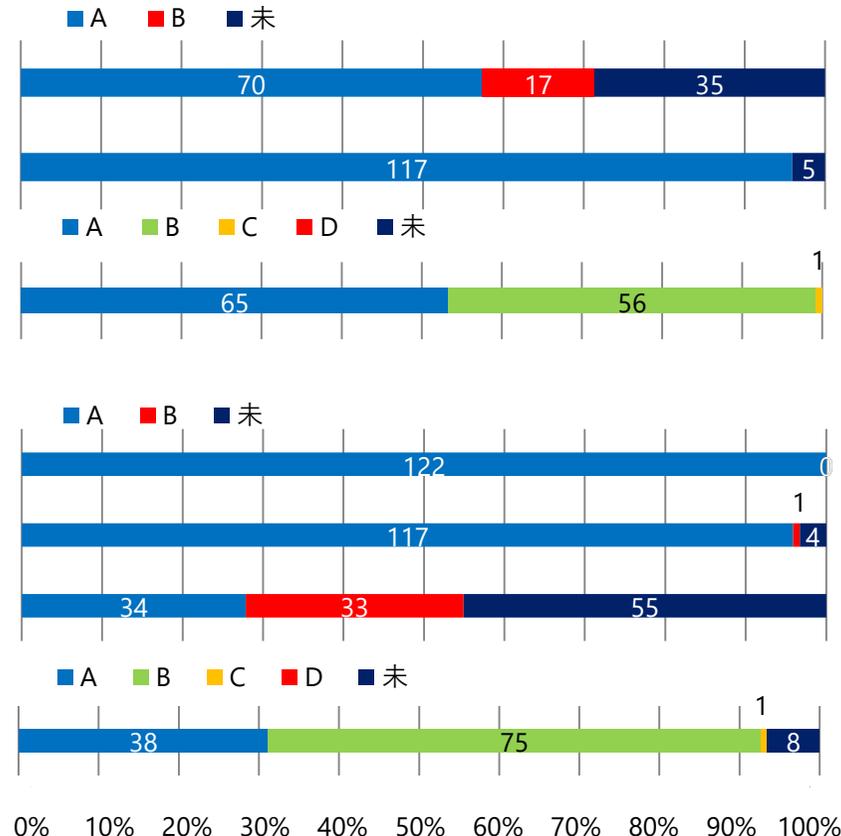
イ 管理職と一般職員の意見交換

①一般職員と意見交換を行っているか
A 実施している B 実施していない 未 今後取り組む予定

②意見交換の際に、コンプライアンス宣言を利用したか
A 利用している B 利用していない 未 今後取り組む予定

③意見交換の際に、コンプライアンスケースブックは利用しているか
A 利用している B 利用していない 未 今後取り組む予定

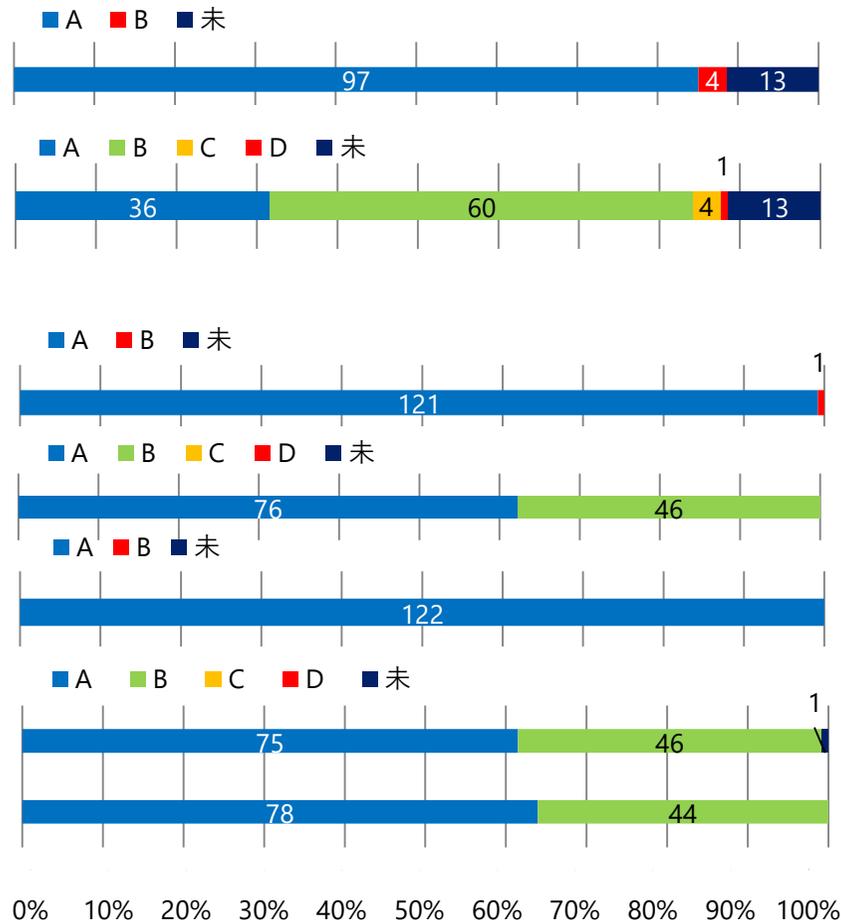
④コンプライアンス宣言やコンプライアンスケースブックの内容が、職員に理解されているか
A 十分に理解されている B 概ね理解されている C 課題・検討事項がある
D 理解されていない 未 今後取り組む予定



2 日常的モニタリングの実施状況

コンプライアンスプログラム点検シート(単純集計)(4/5)

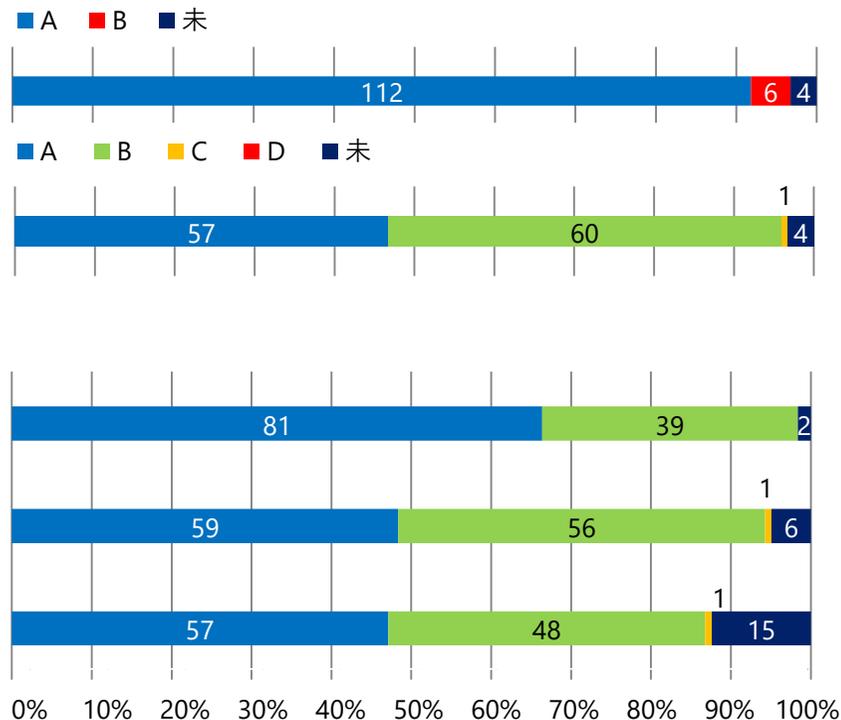
分類	点検項目
(4) コミュニケーションの活性化	ウ 本庁・現場の情報共有の強化
①	本庁系列部と事業所の意見交換が行われているか A 行われている B 行われていない 未 今後取り組む予定
②	意見交換の際に、本庁系列部の意向・意見、事業所の課題等がそれぞれ双方向に共有されているか A 十分に共有されている B 概ね共有されている C 課題・検討事項がある D 共有されていない 未 今後取り組む予定
3.不祥事の予防と対応	(1) リスクの洗い出しの実施
①	職場内でリスクの洗い出し、職場討議を実施しているか A 実施している B 実施していない 未 今後取り組む予定
②	想定されるリスクが十分に洗い出されているか A 十分に実施されている B 概ね実施されている C 課題・検討事項がある D 実施されていない 未 今後取り組む予定
③	洗い出されたリスクに対する対応策が検討されているか A 検討されている B 検討されていない 未 今後取り組む予定
④	洗い出されたリスクに対して、十分な対応策がとられているか A 十分に実施されている B 概ね実施されている C 課題・検討事項がある D 実施されていない 未 今後取り組む予定
⑤	洗い出されたリスク及び対応策が、職員に理解されているか A 十分に理解されている B 概ね理解されている C 課題・検討事項がある D 理解されていない 未 今後取り組む予定



2 日常的モニタリングの実施状況

コンプライアンスプログラム点検シート(単純集計)(5/5)

分類	点検項目
3.不祥事の予防と対応	
(2) 公益通報制度の適正な運用	
①職員との意見交換の際に、公益通報制度の説明を行っているか A 実施している B 実施していない 未 今後取り組む予定	
②職員が公益通報制度の存在意義、重要性を理解しているか A 十分に理解されている B 概ね理解されている C 課題・検討事項がある D 理解されていない 未 今後取り組む予定	
(3) 危機管理（不祥事）対応マニュアル周知・演習の実施	
①職員が、不祥事とは何か理解しているか A 十分に理解されている B 概ね理解されている C 課題・検討事項がある D 理解されていない 未 今後取り組む予定	
②不祥事が発生した際の対応手順が、職員に理解されているか A 十分に理解されている B 概ね理解されている C 課題・検討事項がある D 理解されていない 未 今後取り組む予定	
③不祥事の兆候・萌芽が認められる場合の必要な情報の報告が、職員から行われているか A 十分に実施されている B 概ね実施されている C 課題・検討事項がある D 実施されていない 未 今後取り組む予定	



2 日常的モニタリングの実施状況

コンプライアンスプログラム点検シート(各項目別分析)(1/7)

項目	設問 分類	平均 スコア	取組状況の分析
1 東京都コンプライアンス基本方針			
①職場内に「東京都コンプライアンス基本方針」を掲示しているか	2択	3.00	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 全ての職場で「東京都コンプライアンス基本方針」を掲示し、職員に周知 ▶ 一方、「職場内に掲示物が多すぎて掲示の効果に疑義」、「行動指針の取組が形骸化する可能性」等の意見もあり、コンプライアンスの浸透については、今後も向上の余地がある
②一般職員との意見交換の際に、「東京都コンプライアンス基本方針」を利用しているか	2択	2.95	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ほぼ全ての職場で意見交換の際に「東京都コンプライアンス基本方針」を利用 ▶ 意見交換で利用していない職場(2%)でも、課内会議や職場討議などの別の機会を利用
③「東京都コンプライアンス基本方針」の行動指針が、職員の行動として定着しているか	4択	2.61	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 「東京都コンプライアンス基本方針」は、職員の行動として十分に定着 ▶ 一方、「前例踏襲による業務遂行が多い」、「規則が膨大・複雑かつスケジュールが緻密に決まっている業務では根拠が不明確なまま業務を進めていることもある」等の意見もあり、コンプライアンスの浸透については今後も向上の余地がある
2 法令遵守と組織風土 (1) 行動基準の浸透			
①職場内に「コンプライアンス経営宣言」を掲示しているか	2択	2.98	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 中間点検後に、全ての職場で「コンプライアンス経営宣言」を掲示
②「コンプライアンス経営宣言」の内容が、職員に理解されているか	4択	2.48	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 「コンプライアンス経営宣言」は職員に概ね理解されている ▶ 一方、宣言④「内部通報の適正な運用及び申告しやすい職場づくり」について、「申告しやすい職場づくりに一層の注力が必要」や「通報すべき事象があった際にスムーズに内部通報がされるか判断できない」等の課題意識もあり、一層の浸透のためには改善の余地がある
2 法令遵守と組織風土 (2) 基本法令の理解促進			
①コンプライアンスケースブックを利用しているか	2択	2.61	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 34%の職場で「利用していない」または「今後利用予定」(取組初期段階であるため、年度末には改善の見込み) ▶ ケースブックの事例や活用方法について、「営業業務に関連する事例が少ないため、注意喚起のためには工夫が必要」、「ケースブック事例以外のもので業務に関わるものについて議論している」等の意見
②基本法令の趣旨・目的が、職員に理解されているか	4択	2.53	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 基本法令の趣旨・目的は、職場研修やe-ラーニングの受講、ショートミーティングや職場討議、課内会議等の機会を通じて、十分に職員に理解されている ▶ 一方、「研修資料の中では法令名称・専門用語等が記載されており、職員が身近な問題としてとらえにくい状況」などの意見があり、一層の浸透のためには改善の余地がある

2 日常的モニタリングの実施状況

コンプライアンスプログラム点検シート(各項目別分析)(2/7)

項目	設問 分類	平均 スコア	取組状況の分析
2 法令遵守と組織風土 (3) ミドルマネジメントの意識改革			
①特定の職員への業務集中等（属人化）が起きないよう、状況把握をしているか	4択	2.61	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 全ての職場で管理職（内部統制員）は業務集中等の状況を把握するよう努めている ➤ 起案決定や超過勤務状況、ショートミーティング等を通じた状況把握や、複数名での分担体制をとることで属人化が起きにくいよう対応 ➤ 一方、「すべての業務においてバランスよく負担を分散できている状況にない」、「できる職員、やってくれる職員に頼る場面がある」等、完全に対応しきれないこともあることについての意見もあり、やって当たり前という認識でなく継続的な努力が必要
②職員の望ましい主体的な行動について、職員のモチベーションを下げる言動を行わないよう配慮をしているか	4択	2.75	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 全ての職場で管理職（内部統制員）は職員のモチベーション向上につながるよう、声掛け等に努めている ➤ 「成果が見受けられる場合に工夫した点をヒアリング」、「お客さまからの苦情の報告・相談における職員の主体的な行動に対して言葉で評価・奨励」、「研究発表会等での報告等の機会を奨励」する等の対応
③職員の望ましい主体的な行動が認められた場合、それを評価し、奨励しているか	4択	2.62	
④職員とのコミュニケーションを通じて、水道局の課題、職員の課題（業務上の問題点・違和感等）が双方向で共有されているか	4択	2.44	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 概ねの職場で管理職（内部統制員）と職員との間で課題共有は図られている ➤ 一方、「（交代勤務職場のため）コミュニケーションできる機会が少なく、双方向の課題共有が十分とは言い切れない」、「局全体のコンプライアンスに関する課題について、詳細な検討・議論ができていない」等の課題意識もあり、やって当たり前という認識でなく継続的な努力が必要 ➤ また、「管理職がどうしているかだけでなく、職員がどのように受け取っているのかについてのフィードバックも必要」という意見もあり、年内に実施する「コンプライアンスに係る職員意識調査」に基づく分析を検討

2 日常的モニタリングの実施状況

コンプライアンスプログラム点検シート(各項目別分析)(3/7)

項目	設問 分類	平均 スコア	取組状況の分析
2 法令遵守と組織風土 ア 職員間の職場討議 (4) コミュニケーションの活性化			
①毎日のショートミーティングが実施されているか	2択	2.90	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ほぼ全ての職場で、ショートミーティングを実施 ▶ 毎日のショートミーティングが実施されていない職場（3%）においても、週1のライン連絡会や随時の報告・相談等により情報共有
②毎月、職場討議は実施されているか	2択	3.00	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 全ての職場で、職場討議を実施 ▶ なお今年度においては、コロナ対策のために少人数での職場討議に変更したり、緊急事態宣言中は実施しなかった等との報告もあり
③職場討議において、コンプライアンスケースブックは利用されているか	2択	2.41	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 中間報告時点では、57%の職場で利用されている一方、職員に周知され間もないため「利用していない」又は「今後利用していく」との回答が43% ▶ 「職場討議の議題選定に困っていたためケースブックは有効」等の意見もあり ▶ 一方、ケースブックの利用・活用にあたり、「ケースブックの事例の望ましい回答の例示があったほうが良い」、「ケースブック事例以外のもので営業業務に関するものについて議論している」等の声もあり、今後、各職場において活用しやすくするための検討も必要
④職場討議の結果は、管理職へ報告されているか	2択	3.00	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 全ての職場で、職場討議の結果は管理職へ報告されている ▶ 討議内容の詳細までは把握できていないため、管理職が職場討議参加することも有効ではないかという意見（管理職も職場討議に参加しているという報告もあり）
⑤職員間の必要な情報共有や、報告・連絡・相談がしやすい職場づくりが行われているか	4択	2.52	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 職員間の必要な情報共有、報告・連絡・相談しやすい職場づくりは十分実施されている ▶ 一方、「職員数が100名程度であり、交代勤務の職場における職員との報告・連絡・相談は検討事項」であることや「職員の属性によらずとも、課長等の働きかけによって風通しのよい職場になる必要がある」という課題意識もあり ▶ また、「担当内の同じ顔ぶれで討議を行うとマンネリ化が起きる可能性」等の課題意識もあり、コンプライアンスの浸透については、今後も向上の余地がある

2 日常的モニタリングの実施状況

コンプライアンスプログラム点検シート(各項目別分析)(4/7)

項目	設問 分類	平均 スコア	取組状況の分析
2 法令遵守と組織風土 (4) コミュニケーションの活性化 イ 管理職と一般職員の意見交換			
①一般職員と意見交換を行っているか	2択	3.00	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 全ての職場で、意見交換を実施 ➤ 面談のほか、決裁時や日常の雑談などのコミュニケーションの中でも意見交換を実施
②意見交換の際に、コンプライアンス宣言を利用したか	2択	2.97	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ほぼ全ての職場で意見交換の際に「コンプライアンス宣言」を利用
③意見交換の際に、コンプライアンスケースブックは利用しているか	2択	1.52	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 中間報告時点では、28%の職場で利用されているが、「利用していない」又は「今後利用していく」との回答が72% (多くの職場で10月以降の自己申告面談等にて利用予定) ➤ ケースブックに限らず、職員の懲戒処分例等を参考にした意見交換を実施 ➤ 一方、自己申告面談時の利用については時間の制約等から工夫が必要との意見もあり
④コンプライアンス宣言やコンプライアンスケースブックの内容が、職員に理解されているか	4択	2.32	<ul style="list-style-type: none"> ➤ コンプライアンス宣言等の内容は、概ね職員に理解されている ➤ 自己申告等での意見交換の状況や職員の事業者への対応等から理解の浸透を確認 ➤ 一方、「若干ではあるが「他人事」として捉えている職員もいる」、「「またこれか」といったコンプライアンス疲れという反応が多少見受けられる」等、トップマネジメントの危機感が十分に伝わっていない恐れもあり、一層の浸透のためには改善の余地がある

2 日常的モニタリングの実施状況

コンプライアンスプログラム点検シート(各項目別分析)(5/7)

項目	設問 分類	平均 スコア	取組状況の分析
2 法令遵守と組織風土 (4) コミュニケーションの活性化 ウ 本庁・現場の情報共有の強化			
①本庁系列部と事業所の意見交換が行われているか	2択	2.88	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 各系列間において、本庁と事業所の意見交換は、概ね行われている ➤ コロナのため系列会議が毎月開催できず、意見交換の機会の減少があるなど、「行われていない」との回答が4%で、全て事業所からの回答であった ➤ 本庁と事業所との意識の差があることも考えられるため、情報共有の強化に向けた改善の余地がある
②意見交換の際に、本庁系列部の意向・意見、事業所の課題等がそれぞれ双方向に共有されているか	4択	2.30	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 各系列間の課長会や課長代理会議、系列の進行管理会議等において、本庁の意向・意見や事業所の課題等は、概ね双方向に共有されている ➤ 業務上の課題は訪問指導等でも十分に意見交換を実施、課題解決に向けた調整も逐次個別に実施、緊急事態宣言中はリモート会議での意見交換を実施等の報告もあり ➤ また、コロナによる対面会議の機会の減少に関しては「必要な情報共有が図れていれば構わない」等の意見もあり ➤ 一方、「本庁からの情報共有が十分ではない」、「事業の進捗状況以外のことでの意見交換も必要だが実施できていない」、「系列会議では本局からの説明や伝達事項が主で事業所の課題まで双方向での意見交換はされていない」等の課題意識もあり、本庁と現場の一層のコミュニケーションの活性化に向けては改善の余地がある

2 日常的モニタリングの実施状況

コンプライアンスプログラム点検シート(各項目別分析)(6/7)

項目	設問 分類	平均 スコア	取組状況の分析
3 不祥事の予防と対応 (1) リスクの洗い出しの実施			
①職場内でリスクの洗い出し、職場討議を実施しているか	2択	2.98	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ほぼ全ての職場で、職場討議等の職員が携わる形式でリスクの洗い出しを実施 ➤ 職場討議を実施していない職場(1%)においても、課長代理会で既存のリスクを確認し、必要な追記を実施
②想定されるリスクが十分に洗い出されているか	4択	2.62	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 各職場において、想定されるリスクの洗い出しを十分に実施している ➤ 一方、リスクの洗い出しの取組は今年度で4年目となっており、「過去に洗い出したリスクの共有を行い、改めての洗い出しは行っていない」等の意見もあり
③洗い出されたリスクに対する対応策が検討されているか	2択	3.00	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 全ての職場で、洗い出されたリスクに対する対応策を検討している ➤ また、各職場において、洗い出されたリスクに対する対応策を十分に実施 ➤ 洗い出したリスクの定期的な見直し、ヒヤリハットがあった際の再確認、必要が生じた場合はリスク一覧を適宜更新するなどの対応
④洗い出されたリスクに対して、十分な対応策がとられているか	4択	2.62	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 一方、「影響度が「小」のリスクで頻繁ではないが対応が徹底されていないことがある」、「最初の検討で概ね抽出されており、毎年変わるものでもなく、少しマンネリ化している」等の意見もあり、小さな綱紀の緩みが放置されることでコンプライアンス意識の醸成が阻害される恐れもあり、取組の継続とコンプライアンスの浸透については改善の余地がある
⑤洗い出されたリスク及び対応策が、職員に理解されているか	4択	2.64	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 洗い出されたリスク・対応策は十分に職員に理解されている ➤ 各部・所のコンプライアンス推進委員会や各連絡会等を通じた周知を実施し、職員の理解を促進 ➤ 一方、新規採用職員や転入職員への丁寧な指導等のフォローの必要性、業務繁忙や知識経験不足等によるヒヤリハットが発生しないよう継続の重要性等の課題認識もあり

2 日常的モニタリングの実施状況

コンプライアンスプログラム点検シート(各項目別分析)(7/7)

項目	設問 分類	平均 スコア	取組状況の分析
3 不祥事の予防と対応 (2) 公益通報制度の適正な運用			
①職員との意見交換の際に、公益通報制度の説明を行っているか	2択	2.85	<ul style="list-style-type: none"> 概ねの職場において、職員との意見交換の際に公益通報制度の説明を実施し、周知 意見交換時に説明を行っていない職場(5%)においては、職員へのリーフレットの配布や職場内掲示等により職員への説明を実施
②職員が公益通報制度の存在意義、重要性を理解しているか	4択	2.47	<ul style="list-style-type: none"> 公益通報の存在意義や重要性を、職員は概ね理解している 一方、「密告させるための制度」と考える職員もいる、「公益通報の事例を知らないため現実感が薄い」、「公益通報が身近な制度という認識を持っていない」との意見など、公益通報制度の趣旨や内容が未だ職員に十分伝わっていない側面もあり、一層の浸透のためには改善の余地がある
3 不祥事の予防と対応 (3) 危機管理(不祥事)対応マニュアル周知・演習の実施			
①職員が、不祥事とは何か理解しているか	4択	2.68	<ul style="list-style-type: none"> 不祥事とは何かを、職員は十分理解している コンプライアンス研修や職場討議での繰り返しの説明や検討、過去の局内・他局の不祥事事例等の周知・説明等により、職員の理解を促進 一方、「不祥事概念は広く、とらえどころがない(理解のために具体的な事例を利用)」、「当事者意識がやや低く感じる職員がいる」、「厳格管理情報以外の非公表情報の取扱いについては、意識がやや薄い職員が見受けられる」等の課題意識もあり、一層の浸透のためには改善の余地がある
②不祥事が発生した際の対応手順が、職員に理解されているか	4択	2.50	<ul style="list-style-type: none"> 不祥事発生時の対応手順を、職員は十分理解している 事務処理上のミスや業務上のトラブルは速やかに上司に報告するよう日頃から指導、相談しやすい職場づくりを推進 一方、「不祥事対応マニュアルの対応手順については周知が十分ではない」、「対応手順は理解されているが、報告が遅れた」との報告もあり、不祥事発生時の対応手順の浸透については改善の余地がある
③不祥事の兆候・萌芽が認められる場合の必要な情報の報告が、職員から行われているか	4択	2.53	<ul style="list-style-type: none"> 不祥事の兆候・萌芽について、必要な報告が職員から十分に行われている 課長報告に時間を要したケースや懸念については指導するとともに、課内に注意喚起 一方、「職員自身がコンプライアンス違反と認識しない事柄についてどう把握するかが課題」、「職員の行動や言動などを日頃から見渡すようにしていても、全てを把握できているか不安」等の課題意識もあり

2 日常的モニタリングの実施状況

モニタリング結果(中間)のまとめと今後の方向性

コンプライアンスケースブックの利用

- 今年度7月に局内にコンプライアンスケースブックを配布、周知
- 9月の中間点検時点には、取組初期段階のため、約3.5割の部署で「利用していない」又は「今後利用予定」
- 各部署の業務に直接的に関連する事例（例：営業業務）や職員に身近なケースが少なく活用しづらいという意見も散見

<今後の方向性>

- 職員向けメールマガジン等を通じて、コンプライアンスケースブックの活用について周知していく
- 代表的な職場の業務や最近の具体的な懲戒処分例を想定したケースの追加等を検討する

公益通報制度の適正な運用

- 4月に職員ヘリーフレット配布をするとともに、管理職と一般職員の意見交換時に公益通報制度の趣旨等を説明
- 公益通報制度の存在意義や重要性は職員に概ね理解されているが、実際に公益通報があるのか把握できていないため職員への浸透度も不透明という意見や、公益通報の事例を知らないために職員にとって現実感が薄いという課題提起もあった

<今後の方向性>

- 公益通報の事例等も踏まえて、引き続き公益通報制度の存在意義や重要性が職員へ伝わるよう周知していく

本庁・現場の情報共有の強化

- 各系列において進行管理会議や課長会、課長代理会等を通じて、本庁と事業所の意見交換や情報共有を実施
- 緊急事態宣言やコロナ対策のため機会が減少しているという状況も確認
- また、本庁と現場の双方向の意見交換が実施できているかについては、課題も見られる

<今後の方向性>

- モニタリング結果（中間）を各系列部にフィードバックし、双方向での意見交換や情報共有につながる好事例等を水平展開していく

2 日常的モニタリングの実施状況

各課(所)の取組(好事例)

設問

「東京都コンプライアンス基本方針」の行動指針が、職員の行動として定着しているか

- 自己申告の機会を活用して、日常業務を通じてコンプライアンスを遵守する姿勢を確認するとともに、注意を要する事例を紹介して意見交換を実施している
- 他局からの転入職員、新規採用職員を含めると「定着」というレベルまで年度当初に意識づけすることは難しいが、職場内で転入者研修の一つとして、過去の事件を基に説明している

設問

「コンプライアンス経営宣言」の内容が、職員に理解されているか

- 不祥事対応マニュアル及びコンプラケースブックなどを活用し、若手職員を中心に過去3回の事件概要説明などを行い、当局のコンプラの取組について改めて解説を行った
- 受注者には業務打合せの場を活用し注意喚起しており、（職員には）これまでの局の不祥事については職場討議の事例研究として取り上げ記憶を風化させないよう心掛けている
- 「コンプライアンス経営宣言」を受注者も見られる廊下の掲示板に掲示し、職員のみならず受注者へも注意喚起を図っている

設問

基本法令の趣旨・目的が、職員に理解されているか（収賄、情報漏えい、公文書偽造、入札談合等関与行為などの基礎的事項）

- 職場内にてコンプラ推進の標語も多数応募があり、また、全ての作品を、毎週、全員に周知している
- 4月のコンプライアンス推進月間に朝会で過去の汚職事件の説明の他、ニュース記事（前橋官製談合、森友学園公文書偽造など）を引用した注意喚起、自らの経験（法令に関する無知による失敗）等について話をした
- ニュース記事に関しては、時期を捉えて朝会等で周知しており、今後も継続していく

2 日常的モニタリングの実施状況

各課(所)の取組(好事例)

設問

職員とのコミュニケーションを通じて、水道局の課題、職員の課題（業務上の問題点・違和感等）が双方向で共有されているか

- 毎週月曜日に開催される課長代理会にて、各工事案件の進捗状況、課題に対する取り組み状況を課長代理級で共有し解決方法を皆で検討し対応している

設問

職員間の必要な情報共有や、報告・連絡・相談がしやすい職場づくりが行われているか

- 職員部からのコンプライアンスメールマガジンを課内職員が持ち回りで発表を行う等、定期的にコンプライアンスの問題を討議させている
- またその際は社会情勢など、外部の情報・話題を必要に応じて盛り込んでいる

設問

意見交換の際に、本庁系列部の意向・意見、事業所の課題等がそれぞれ双方向に共有されているか

- リモート開催も含め、定期的に課長会や関係課長代理会が開催されており、共有しやすい体制を構築していると感じている
- 緊急事態宣言などもあり、会議としての実施回数は減っているが、情報は逐次メール等で提供されている
- 系列のスマホのグループラインを活用し、事故の情報をタイムリーに入手することができる
- 進行管理会議など、事業所との意見交換の場を定期的に設けている。また、事業所へ出向いての意見交換も行っており、業務上の課題等について共通認識を持てるよう努めている

設問

想定されるリスクが十分に洗い出されているか

- 各担当ラインそれぞれのリスクを洗い出し、職場討議を実施して確認している。さらに、ラインすべての職員が人事異動に伴い、入れ替わった業務においては、業務の見落としをリスクと認識し、新しい職員が目線で漏れのないようにチェックしている



2 日常的モニタリングの実施状況

各課(所)の取組(好事例)

設問

洗い出されたリスク及び対応策が、職員に理解されているか

- 各担当ごとに想定されるリスク及び対応策を一覧に洗い出し、適宜確認・更新を実施している。また、課全体で検討課題を決め、各担当が毎月討議して、その結果を課会議で発表し、状況を共有している
- 職場討論会では、根拠法令などについて資料を用意するだけでなく、解決策についての議論を議事録に残し、職員の理解や知識が深まるように工夫している
- 洗い出したリスクとその対応策は、毎朝のミーティングなどでも意見交換を行い常にブラッシュアップするほか、定期的な職場討議を通じて意識の醸成を図っている

設問

職員が、不祥事とは何か理解しているか

- 職員との意見交換の際に、当局の過去の不祥事について話し、「不祥事対応マニュアル」と「各職場で主体的に取り組むコンプライアンスプログラム」を一斉メールで周知している
- 各局の懲戒処分事例が通知されてきた際に、意図的に日常の雑談の中に織り込んで話題にし、職員の意識の中に浸透させるように心がけている

設問

不祥事が発生した際の対応手順が、職員に理解されているか

- 職場内の危機管理のフォルダー内に、事故を起こした際のマニュアルや緊急連絡網を集めて格納している。
- 個別に相談が寄せられた場合は、過去事例やひな形もあわせて情報提供し速やかに報告することで対応の統一を図っている
- 「不祥事対応マニュアル」を全職員に対しPCのデスクトップに貼るよう指示しており、いつでも確認できるようになっている

設問

不祥事の兆候・萌芽が認められる場合の必要な情報の報告が、職員から行われているか

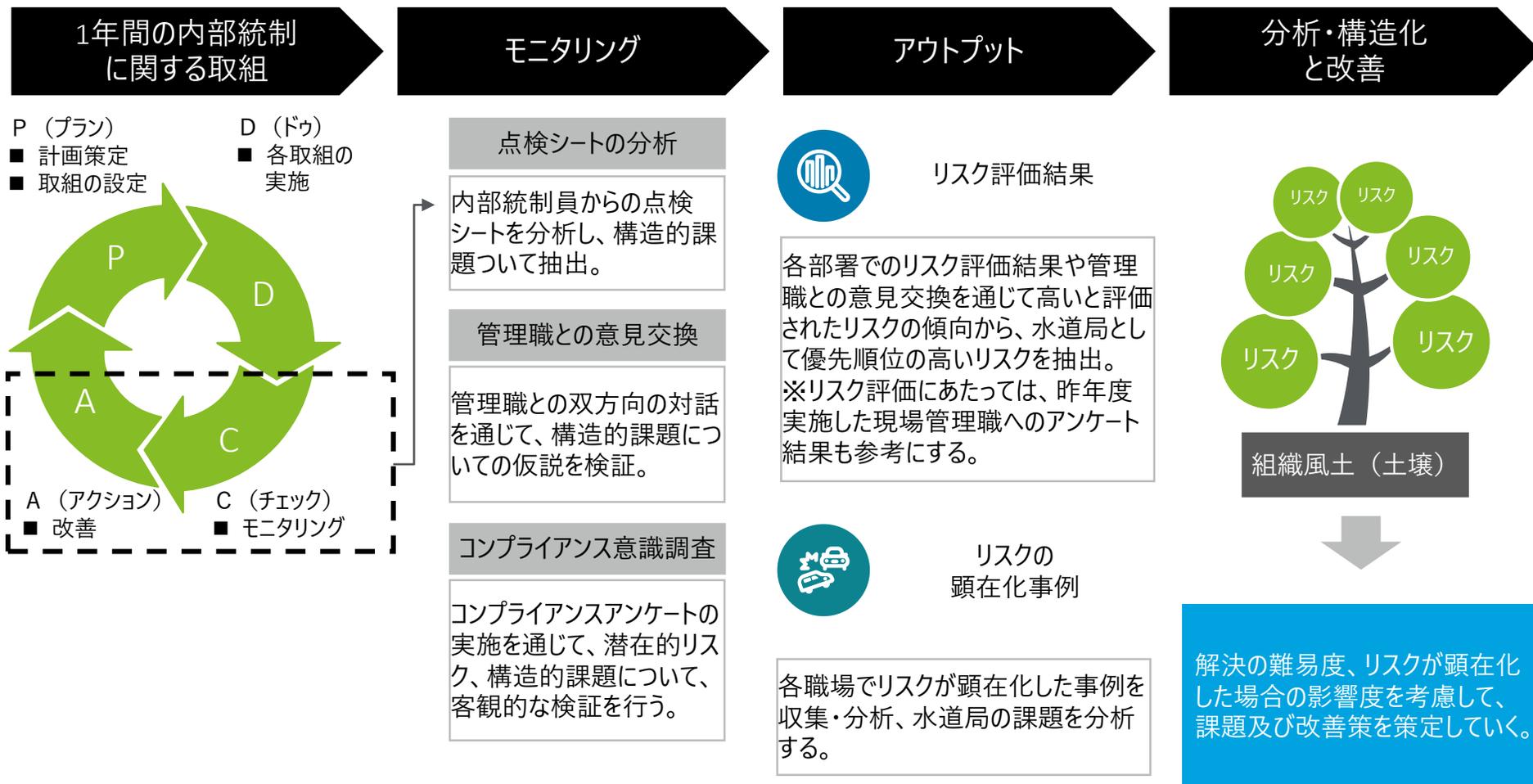
- 管理監督者は、所コンプライアンス推進計画による「おひたし（怒らない・否定しない・助ける・指示する）」の心得で職員の報告に対応するよう周知している
- ヒヤリ・ハット事例はもとより、（現時点では単に）気にかかる情報でも速やかに共有するよう働きかけている



3 構造的課題

構造的課題の抽出プロセス

検討のフロー



3 構造的課題

構造的課題の仮説

点検シートの分析、現場ヒアリングで得られた示唆

- 点検シート、現場ヒアリングの結果を分析すると、コミュニケーション上の課題（職場内、組織間）が存在している可能性がある。
- 職場内コミュニケーションの課題として、職員の異動等により職員が業務を十分に理解しきれない（ノウハウが引き継がれない）、ICT化による業務効率化の遅れや、業務の繁閑によっては同僚や上司にも相談しにくい職場環境が想定される。コロナ禍により在宅勤務も増え、十分に目が行き届かないなか、職員が孤立化し、不祥事の萌芽等が早期に報告されにくくなっている状況が想定される。
 - 組織間コミュニケーションの課題として、本庁と現場とのコミュニケーションの機会が減少しており、意見交換や課題の共有の場が十分とは言えないことや本庁と現場の認識のギャップがあること、意見交換の場においても、情報伝達が一方的になることが多く、双方向のコミュニケーションに課題があることが示唆されている。

点検シート、ヒアリング、現場管理職へのアンケート（令和2年度実施）をもとに分析

考えられる根本原因

ローテーション
(引継ぎリスク高)

コロナによるリモートワーク
(対面によるコミュニケーションの機会の減少)

業務の性質上、職員間でコミュニケーションを図る機会が少ない

業務のICT活用が不十分

コンプライアンス意見交換の場
が十分に確保できない

現場と本庁との
認識の不一致、齟齬の可能性

管理職の評価と一般職員の
認識との不一致、齟齬の可能性

改善の方向性

- ✓ リモートワークにおける多様なコミュニケーションツールの活用
- ✓ 引継ぎ要件の明確化、OJTによる専門的知識の承継
- ✓ 事業所訪問の機会の増加
- ✓ 系列内での意見交換の活性化

