

**令和3年度第3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4年3月23日**

## 令和3年度内部統制の評価の方向性

# 令和3年度内部統制の評価の方向性

## 1 内部統制の評価の概要(1/2)

評価期間 令和3（2021）事業年度

評価基準日 令和4年3月31日

評価プロセス

区分	実施者	評価プロセス
自己評価 ↓	内部統制員 (各課(所)長)	○「コンプライアンスプログラム点検シート」、「コンプライアンス等リスク一覧」、「各担当別リスク及び対応策一覧」により、各職場の取組及びリスクの発生状況を日常的にモニタリング ○中間及び最終時点で点検を実施し、内部統制評価部門へ報告
	制度所管部署	○局横断的な取組の実施状況について、中間及び最終時点で点検を実施し、内部統制評価部門へ報告
独立評価	内部統制評価部門 (職員部コンプライアンス監理担当)	○上記報告を踏まえ、必要に応じてヒアリングを実施 ○以下の評価のポイントに基づき、内部統制の整備上・運用上の不備の有無を判断 ○評価基準日における内部統制の有効性等について、独立評価を実施し、内部統制推進会議において審議

評価基準

評価の対象	評価のポイント
局横断的な内部統制	○内部統制の6つの基本要素に基づき、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、浸透しているか
業務プロセスレベルの内部統制	○水道局が想定するリスク、各職場における個別リスクが顕在化しているかどうか ○水道局全体において、どのようなリスクが顕在化、あるいは顕在化しようとしているか
グループガバナンスの強化	○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

# 令和3年度内部統制の評価の方向性

## 1 内部統制の評価の概要(2/2)

評価の分類	整備上	運用上	
不備	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 内部統制が存在していない場合</li> <li>➤ 規定されている方針及び手続では内部統制の目的が達成できない場合</li> <li>➤ 基本法令の理解・浸透が不十分な場合 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 内部統制の効果が得られておらず、結果として不適切な事象が発生した場合等</li> </ul>	<p>翌評価対象期間の取組へ反映するかどうかを検討</p>
重大な不備	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 局横断的な内部統制、業務プロセスレベルの内部統制の整備上の不備のうち、局横断的な内部統制の評価項目に照らし、著しく不適切であり、水道局の信頼が大きく損なわれる蓋然性が高い場合</li> <li>➤ 基本法令の理解・浸透が著しく不十分な場合 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 局横断的な内部統制、業務プロセスレベルの内部統制の運用上の不備のうち、不適切な事象が発生したことにより結果的に当局の信頼が大きく損なわれた場合</li> <li>➤ 官製談合、収賄、契約情報の漏えいなど、過去水道局で発生をした重大事例を想定</li> <li>➤ 総務省の調査における汚職の分類（収賄、横領・詐取・窃盗、公文書偽造）に加えて官製談合、契約情報の漏えいを含める</li> </ul>	<p>翌評価対象期間の取組へ反映</p>

# 令和3年度内部統制の評価の方向性

## 2 局横断的な内部統制(1/3)

### ➤ 評価方法

- (1) 内部統制システムの整備及びコンプライアンスプログラムの取組が実施されているかを、内部統制の6つの基本要素に基づき評価
- (2) コンプライアンスプログラム点検シートの点検結果に基づき、各職場での取組状況及び職員への理解・浸透状況等を評価

### (1) コンプライアンスプログラムの実施状況への評価

※取組状況は、制度所管部署の中間報告に基づく

#### 基本要素と主な評価の考え方 (総務省ガイドラインに準拠)

#### 主な取組状況

①統制環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 長の姿勢の表明や組織構造の検討</li> <li>● 教育研修の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内部統制基本方針の制定</li> <li>・局長のコンプライアンス経営宣言による行動基準等の明示</li> <li>・コンプライアンス関連の職員研修の実施</li> </ul>
②リスクの評価と対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リスク評価と対応のプロセスの明確化</li> <li>● 生じうる不正の可能性への検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各職場におけるリスクの洗い出し及び対応策の策定</li> <li>・「契約情報の適正管理」に向けた取組の実施 (独占禁止法等基本法令の周知徹底、事業者に対する複数職員対応等)</li> </ul>
③統制活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 内部統制の実施と結果の把握</li> <li>● 方針や手続きの明示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内部統制システムの構築 (方針等の制定及び推進体制の整備等)</li> </ul>
④情報と伝達	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 信頼性のある情報の作成</li> <li>● 組織内外の情報の伝達体制構築や適切な管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニケーションの活性化に向けた取組の実施 (管理職と一般職員のコンプライアンス意見交換の実施、本庁と事業所の情報共有の推進等)</li> <li>・公益通報制度の適正な運用 (職員への周知の徹底等)</li> </ul>
⑤モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日常的モニタリングと独立評価</li> <li>● 内部統制の是正及び改善の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「コンプライアンスプログラム点検シート」、「各担当別リスク及び対応策一覧」等を用いた日常的なモニタリング及び独立評価の実施</li> </ul>
⑥ICTへの対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 水道事業に関するICT環境への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務委託案件の設計・積算のシステム化により情報管理を実施</li> </ul>

# 令和3年度内部統制の評価の方向性

## 2 局横断的な内部統制(2/3)

### (2) コンプライアンスプログラム点検シートへの評価

※点検結果は、内部統制員の間接報告に基づく

主な点検項目	点検結果		点検結果に対する評価・意見
	取組状況	理解等	
東京都コンプライアンス基本方針等の行動基準の浸透	○	○	コンプライアンスの意識の定着に十分と言い切れることはないとの危機意識を持つ意見もあり、一層の浸透のためには今後も取組の継続が重要
収賄、情報漏えい等の基本法令の理解促進	○	○	職員の基本法令に対する理解促進のためには、今後も、「コンプライアンスケースブック」への事例追加等を検討し、適宜情報をアップデートすることが重要
コミュニケーションの活性化	○	△	組織間のコミュニケーションの機会である本庁系列部と事業所の意見交換の場については、適時必要な情報共有等は図られている一方、双方向のコミュニケーションには課題もみられる コミュニケーションの機会が形骸化しないよう、活性化に向けた改善点がないか、今後も継続的な検討が必要
不祥事と予防の対応 (公益通報制度)	○	△	「職員にとって公益通報制度への現実感が薄いのではないか」との意識もみられ、職員への周知の機会や内容への工夫が必要

### 上記(1)及び(2)に基づく評価の方向性(中間報告時点)

○コンプライアンスプログラムの取組は局全体で適切に実施されており、内部統制員のコンプライアンスプログラム点検シートによる点検結果からは、職員への理解・浸透状況も概ね十分であると評価でき、整備上の不備はなし

○また、11月実施の職員意識調査の結果分析からも、職員への概ねの浸透が確認できた【※次項参照】

※評価基準日において最終点検を実施のうえ、運用上の不備の有無を判断し、局横断的な内部統制の有効性を評価

# 令和3年度内部統制の評価の方向性

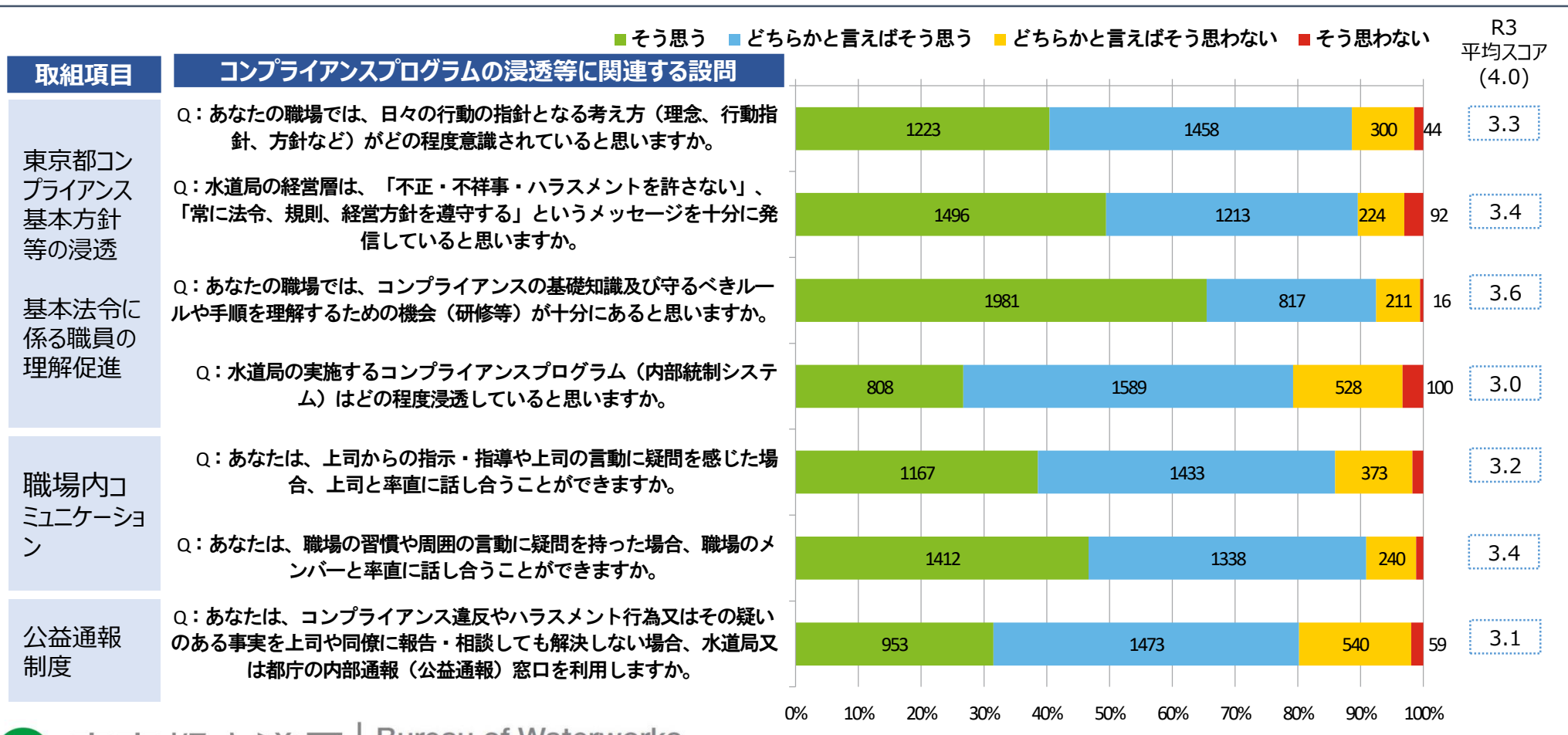
## 2 局横断的な内部統制(3/3)

### (3) コンプライアンスに係る職員意識調査結果の分析 (参考)

- 令和3年11月15日～12月17日の期間、全職員を対象に実施 【回答率 80.8%】
- コンプライアンスプログラムに関連する設問への職員の意識は相対的に高く、コンプライアンスプログラム点検シートの中間報告とも整合
- ただし、今年度より運用を開始したコンプライアンスプログラムの浸透に関する回答スコアはやや低く、今後の取組の浸透に課題

#### 【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





# 令和3年度内部統制の評価の方向性

## 3 業務プロセスレベルの内部統制

### ➤ 評価方法

- (1) 各職場においてリスクの洗い出しと対応策の策定が実施されているか等の整備状況を、「各担当別リスク及び対応策一覧」の提出状況及び「コンプライアンスプログラム点検シート」に基づき評価
- (2) 各職場におけるリスク（不適切な事案やヒヤリハット）の発生状況を把握し、内部統制の運用上の不備を判断

#### (1) リスクの洗い出しと対応策の整備状況への評価

- ・局内全26部・所、104課・所で、延べ約4,500件のリスクを洗い出し（実施期間：令和3年7月から9月）
- ・現場において特に重要と考え、業務レベルでの対策がとられているリスク項目は「個人情報情報の漏えい」関連であると分析
- ・「コンプライアンスプログラム点検シート」の点検結果においても、局内全ての職場において、リスクの洗い出しと対応策の策定に係る取組が実施されていることを確認
- ・洗い出されたリスク及び対応策については、各部・所のコンプライアンス推進委員会等を通じて周知されるなど、対応策等の職員への理解促進が図られている

#### (2) リスクの発生状況への評価

- ※内部統制員が「コンプライアンスプログラム点検シート」の最終報告に合わせて、リスク（不適切な事案やヒヤリハット）の発生状況を内部統制評価部門（職員部）に報告予定
- ※報告を受けたうえで、内部統制評価部門（職員部）が内部統制の不備を判断

#### 上記（1）及び（2）に基づく評価の方向性（中間報告時点）

- リスクの洗い出しと対応策の整備は全ての部署で適切に実施されていると評価でき、整備上の不備はなし
- ※評価基準日において最終点検を実施のうえ、運用上の不備の有無を判断し、業務プロセスレベルの内部統制の有効性を評価



# 令和3年度内部統制の評価の方向性

## 4 グループガバナンスの強化に向けた取組

### ➤ 評価方法

- (1) グループガバナンスの強化に向けた政策連携団体とのコンプライアンスに係る情報共有等の取組が実施されているかを確認
- (2) 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）において、政策連携団体が水道事業という公共的事業を担う団体として、十分なコンプライアンス体制を整備、運用しているかを確認

### 上記（1）及び（2）に基づく評価の方向性（中間報告時点）

- 東京水道グループのコンプライアンス推進会議の実施や、局コンプライアンス専管部署の政策連携団体のコンプライアンス関連各会議出席による情報共有等を通じて、リスクの共有化への課題認識を確認するなど、グループガバナンスの強化に向けた取組を推進している
  - また、政策連携団体の指導監督部署の報告（政策連携団体のリスク管理体制やコンプライアンス年間行動計画の実施状況等）に基づき、グループとして十分なコンプライアンス体制を確認しており、整備上の不備はなし
- ※評価基準日において、運用上の不備の有無を判断し、内部統制におけるグループガバナンスの有効性を評価

## 5 今後の課題と取組

- 内部統制のモニタリング結果からは、局全体での取組の浸透に向けて、以下の課題も確認
- 点検シートやヒアリングの結果分析から、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 **【構造的課題】**
- 局全体で汚職等の不祥事リスクが高いと判断し、契約情報の適正な管理に向けた様々な取組を含む局横断的なコンプライアンスプログラムを構築している一方で、お客さま情報を扱う部署においては、個人情報情報の漏えいリスクを重要視する傾向
- 点検シートや職員意識調査で寄せられた職員の意見からは、一律かつ過重な取組に対する「コンプライアンス疲れ」の意識も窺え、一層の取組の浸透のためには、局横断的な重要リスクを改めて識別し、対応策を検討していくことが重要 **【R3内部統制の課題】**

### 令和4年度に向けた取組

局としてのリスク認識を再分析のうえ、コンプライアンスプログラムや業務プロセスレベルでのリスク洗い出しの取組についての改善を検討

## 1 職場討議による意見交換の活性化

- 職場討議は、基本的に各職場でテーマ設定をするが、メールマガジンの配信やコンプライアンスケースブックの導入によって、テーマ設定が容易になるとともに、職場内におけるコンプライアンスに関する意見交換が活性化した。

〔具体的な声〕

- 毎月の話し合いの題材を探すのに苦労していたが、大変役立った。
- ケースブックは司会進行者向けの補足資料があり、討議を円滑に進行することができた。
- 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である。

## 2 危機管理意識の醸成

- 管理職を対象としたコンプライアンス推進に関する研修を開催し、実際の裁判例をもとにした事例によりグループ討議等を実施したことで、管理職の危機管理意識の醸成につながった。

〔具体的な声〕

- クライシスマネジメントについての意識が十分でなかったことに気づいた。
- 普段から、職場・職員全体をよく見ることが大事であると再認識することができた。
- 事例検討によって、多角的な考え方や判断基準を深めることができた。

## 3 事業者に対する公益通報制度の周知、理解浸透

- 事業者アンケートの結果、事業者に対して公益通報制度の周知や理解に課題があることが確認された。そこで、事業者向けパンフレットに公益通報制度の説明を追記することで、制度の周知、理解浸透を図った。

