

**令和4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5年2月1日

- 1 内部統制の取組状況
- 2 構造的課題への対応状況

(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評価シート（中間評価）の集計・分析

- 各課（所）の内部統制員（課長級職員）の自己評価
- 令和4年9月1日時点における中間評価の結果について、グラフ化及びスコア化により分析（回答数122）
また、記述内容については、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や、コンプライアンスプログラムの取組への意見・課題認識等を中心に分析

コンプライアンス意識調査の集計・分析

- 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%）
- コンプライアンスプログラムに関連する質問の回答結果について、グラフ化及びスコア化により分析

スコア化による分析

- 4択設問の結果（回答）については、下表のとおりスコア化し、水道局全体での取組状況の傾向を分析

選択肢	A (十分にできている/ そう思う)	B (概ねできている/ どちらかと言えばそう思う)	C (課題・検討事項あり/ どちらかと言えばそう思わない)	D (十分にできていない/ そう思わない)
スコア	4点	3点	2点	1点

※ 中間点（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

(1) 局横断的な内部統制の取組

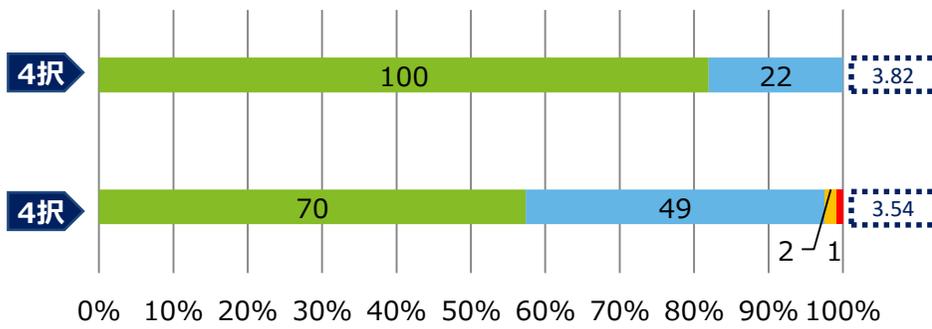
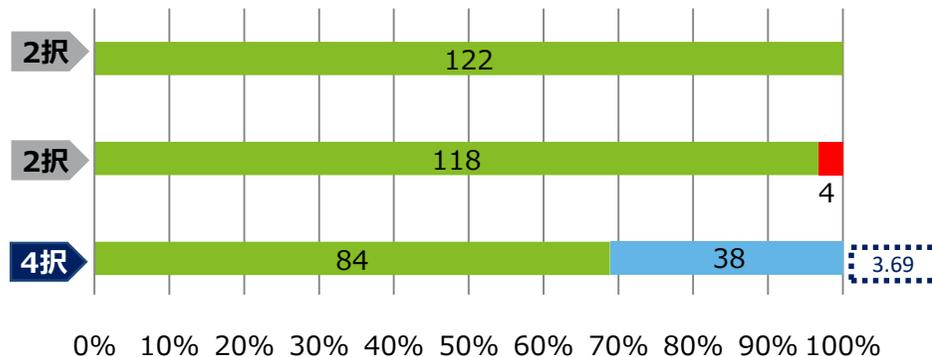
コンプライアンスプログラム評価シート（中間評価）の集計結果（1/4）

- 1 行動基準の浸透
- ①職場内に「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」を掲示している
A 掲示している B 掲示していない
 - 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」及び「コンプライアンスポリシー」を利用している
A 利用している B 利用していない
 - ③「東京都コンプライアンス基本方針」及び「コンプライアンスポリシー」は、職員に浸透している
A 十分に浸透している B 概ね浸透している C 課題・検討事項がある D 浸透していない

- 2 基本法令の理解促進
- ①基本法令の趣旨・目的は、職員に理解されている（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
 - ②コンプライアンスケースブックは、職場討議等で活用されている
A 十分活用されている B 概ね活用されている C 課題・検討事項がある D 活用されていない



4択設問
平均スコア
(4点満点)



(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評価シート（中間評価）の集計結果（2/4）

3 コミュニケーションの活性化

(1) 職員間の職場討議

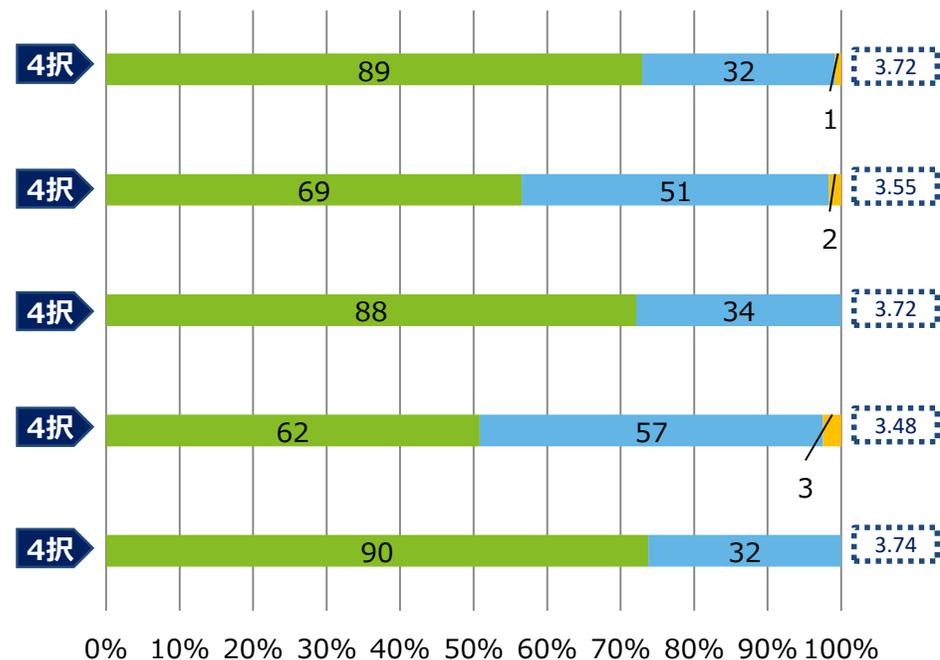
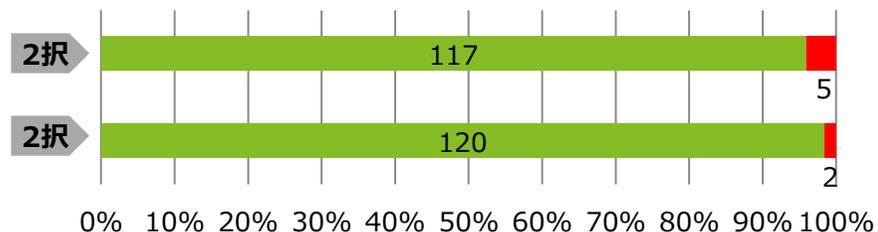
- ① 毎日のショートミーティングが実施されている
A 実施されている B 実施されていない
- ② 毎月、職場討議は実施されている
A 実施されている B 実施されていない

(2) 職場内のコミュニケーション

- ① 日常的に、職員間で必要な情報の共有や意見交換が頻繁に行われている
A 十分行われている B 概ね行われている C 課題・検討事項がある
D 十分ではない
- ② 会議の場において、一般職員、監督職員、管理職を問わず、自由に発言できている
A 十分に発言できている B 概ね発言できている C 課題・検討事項がある
D 発言者に偏りがある
- ③ 職員は、ミスや失敗について、他の職員へ相談することができる
A 十分に相談されている B 概ね相談されている C 課題・検討事項がある
D 相談は十分ではない
- ④ ミスや失敗を許容し、挑戦することを推奨している
A 十分に実施できている B 概ね実施できている C 課題・検討事項がある
D 十分に実施できていない
- ⑤ 職員同士で連携し合い、ミスや失敗を補うことができる
A 十分に実施できている B 概ね実施できている C 課題・検討事項がある
D 十分に実施できていない



4択設問
平均スコア
(4点満点)



(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評価シート（中間評価）の集計結果（3/4）

3 コミュニケーションの活性化

(3) 組織間のコミュニケーション（系列事業所が存在しない課は、回答不要）

①本庁系列部と事業所の意見交換で、頻繁に情報共有がなされている

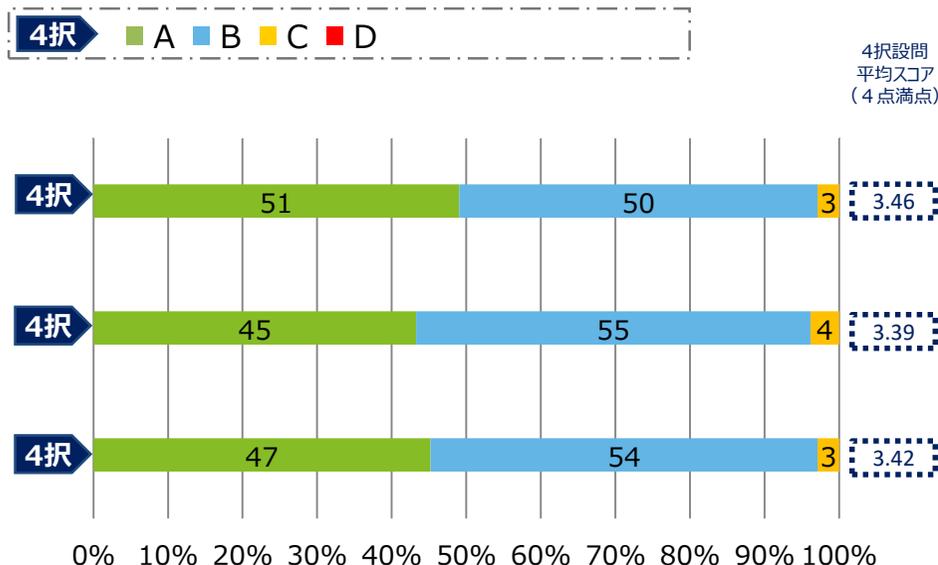
- A 頻繁に共有されてる B 概ね頻繁に共有されている
C 課題・検討事項がある D 共有されていない

②意見交換の際に、本庁系列部、事業所の課題等がそれぞれ双方向に共有されている

- A 十分に共有できている B 概ね共有できている
C 課題・検討事項がある D 共有できていない

③意見交換で共有した課題に対して、解決に向けた取組がなされている

- A 十分に取組まれている B 概ね取組まれている C 課題・検討事項がある
D 取組まれている



(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評価シート（中間評価）の集計結果（4/4）

4 公益通報制度の適正な運用

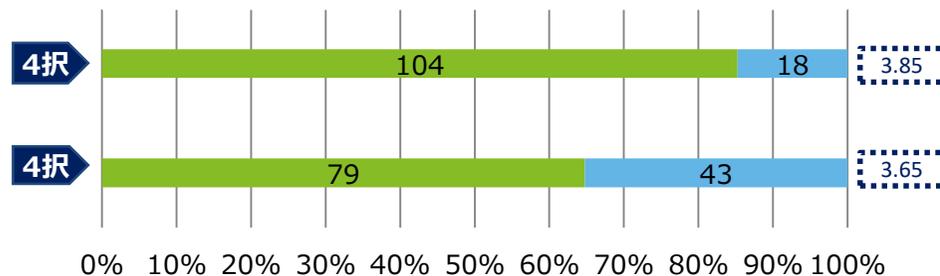
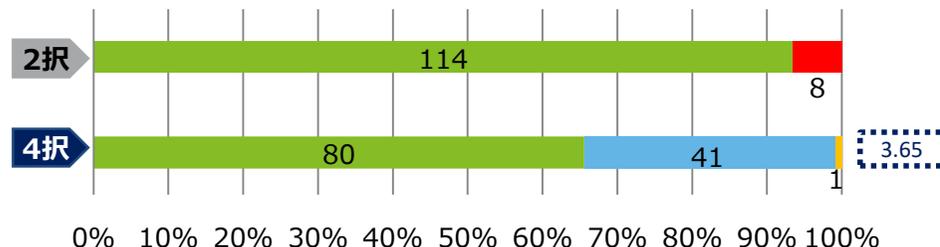
- ①職員との意見交換の際に、公益通報制度の説明を行っている
A 実施している B 実施していない
- ②公益通報制度の存在意義、重要性は、職員に理解されている
A 十分に理解されている B 概ね理解されている C 課題・検討事項がある
D 理解されていない

5 危機管理（不祥事）対応に関する演習の実施

- ①職員は、不祥事とは何かを理解している
A 十分に理解している B 概ね理解している C 課題・検討事項がある
D 理解していない
- 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
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



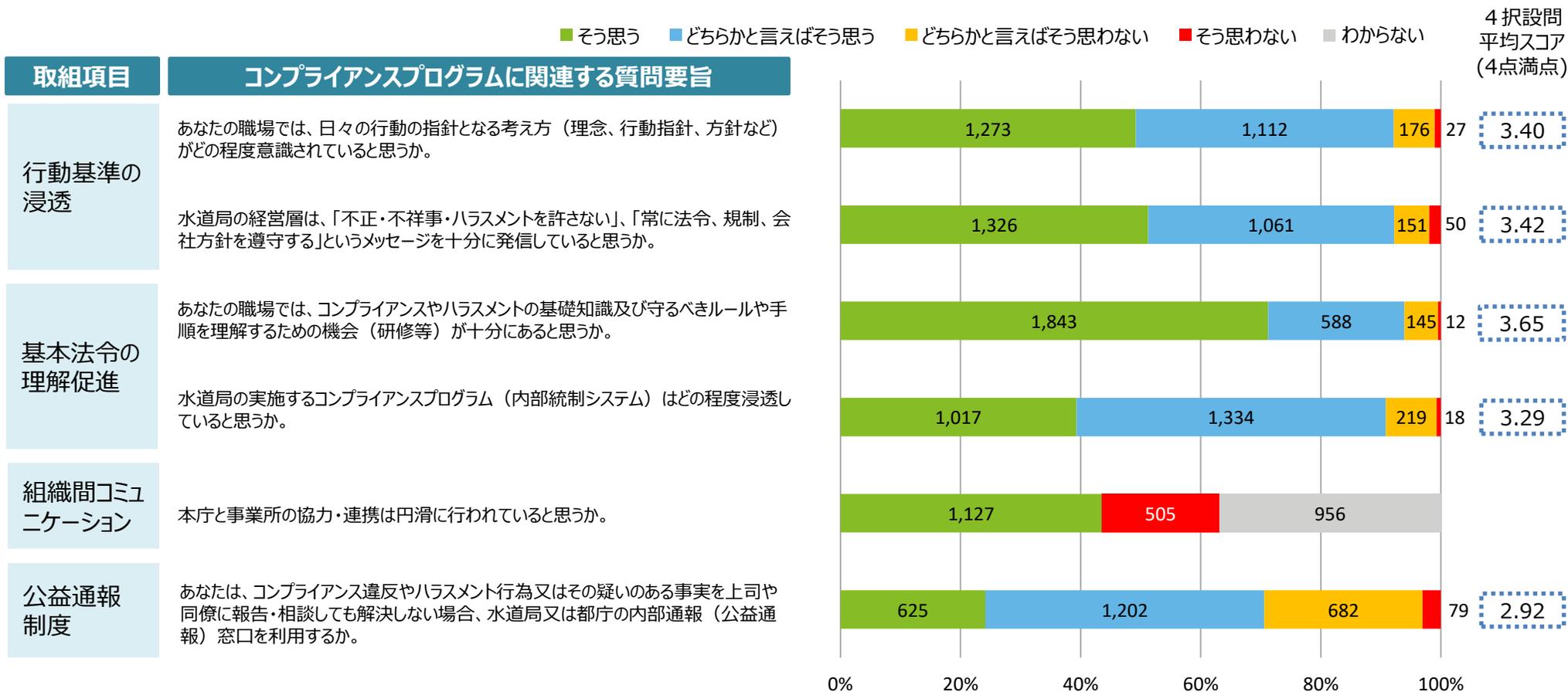
4択設問
平均スコア
(4点満点)



(1) 局横断的な内部統制の取組

コンプライアンス意識調査の集計・分析 (1/2)

- 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中間評価の結果とも概ね整合
- 組織間コミュニケーションに関する結果は、評価シートの結果同様、相対的に低い評価
- 公益通報制度に関するスコアは、評価シートの結果と比較して低い



(1) 局横断的な内部統制の取組

コンプライアンス意識調査の集計・分析 (2/2)

- コンプライアンスプログラムの取組の中でも、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
- 内部通報（公益通報）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、公益通報制度の理解促進に課題がある

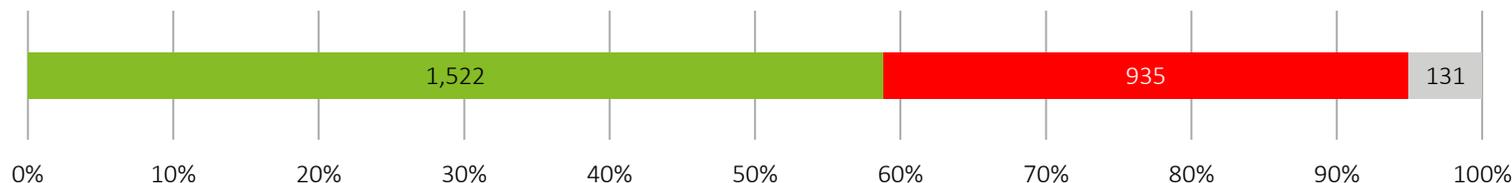
Q これまで実施してきたコンプライアンスプログラムの取組のうち、有意義と考える取組はどれか

□ : 30%未満 □ : 30%以上40%未満 □ : 40%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	各部・所における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
51.93%	45.09%	46.68%	21.52%	19.55%	22.02%	23.26%	5.14%

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%

(1) 局横断的な内部統制の取組

【参考】コンプライアンスプログラム評価シート（中間評価）の項目別分析・好事例 (1/9)

項目	設問分類	R4局平均スコア	取組状況の分析
1 行動基準の浸透			
① 職場内に「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」を掲示している	2択	-	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 全ての職場において、「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」を掲示
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」及び「コンプライアンスポリシー」を利用している	2択	-	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ほぼ全ての職場において、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」及び「コンプライアンスポリシー」を利用 ▶ 意見交換で利用していない職場でも、職場討議や課内会議等の別の機会を利用
③ 「東京都コンプライアンス基本方針」及び「コンプライアンスポリシー」は、職員に浸透している	4択	3.69	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 全ての職場において、「東京都コンプライアンス基本方針」及び「コンプライアンスポリシー」は、職員に浸透

好事例

- ✓ 新規採用職員や局間転入職員には、コンプライアンスを重視している理由や経緯を含めて丁寧に説明している
- ✓ トピックス的な事例（職員の懲戒処分や他自治体の個人情報流出未遂事故等）が発生した場合には、所属長から職員に対して、3つの行動指針と4つのコンプライアンスポリシーを意識した説明を行い、注意喚起を図っている

(1) 局横断的な内部統制の取組

【参考】コンプライアンスプログラム評価シート（中間評価）の項目別分析・好事例 (2/9)

項目	設問分類	R4局平均スコア	取組状況の分析
2 基本法令の理解促進			
① 基本法令の趣旨・目的は、職員に理解されている（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）	4択	3.82	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 全ての職場において、基本法令の趣旨・目的は、職員に理解されており、昨年度に比べて理解もより進んでいる（R3中間評価スコア：3.53）
② コンプライアンスケースブックは、職場討議等で活用されている	4択	3.54	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ほぼ全ての職場において、コンプライアンスケースブックを職場討議等で活用 ▶ 事例をさらに追加して、より使いやすいものにしてほしいとの意見も一定程度あり

①の好事例

- ✓ 職員に業務の根拠規程を確認し、その重要性を理解させるとともに、公務員として知らなかったでは済まされないこと、それは、組織だけではなく自分自身を守ることでもあることを説いている
- ✓ 毎月開催している課内会議において、課長代理が持ち回りでコンプライアンスの研修を実施している

②の好事例

- ✓ ケースブックの事例を参考にしながら職場討議を実施し、業務上の留意点等についても確認している
- ✓ ケースブックの事例をもとに、似たような事例を検討し、職場内で討議した
- ✓ 職場討議後も、職場で「こんなこと本当にあるんですか」といった会話が繰り広げられており、職員たちが議題に関心をもっている様子がうかがえる

(1) 局横断的な内部統制の取組

【参考】コンプライアンスプログラム評価シート（中間評価）の項目別分析・好事例 (3/9)

項目	設問分類	R4局平均スコア	取組状況の分析
3 コミュニケーションの活性化			
(1) 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	2択	-	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ほぼ全ての職場において、ショートミーティングを毎日実施 ▶ 毎日実施していない職場でも、定期的なミーティングやメール等で日常的な情報共有を実施
② 毎月、職場討議は実施されている	2択	-	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ほぼ全ての職場において、職場討議を毎月実施

①の好事例

- ✓ 所属長自らも日替わりで各担当のショートミーティングに参加し、職員とコミュニケーションを図っている
- ✓ 司会を順番制とした課内全職員参加の職場ミーティングを毎朝行うことで、職員全員が積極的に発言する機会を設けている
- ✓ 毎朝、所属長から、課会の最後に、当日の予定や伝達事項のみでなく、時事ネタを織り交ぜることで通常業務に関わる安全面やコンプライアンス面の注意事項等も話すこととしている

②の好事例

- ✓ 所属長自らも討議に参加して、最後にアドバイスや意見交換を行っている
- ✓ 職場討議の内容を部・所のコンプライアンス推進委員会で報告し、意見交換を行っている

(1) 局横断的な内部統制の取組

【参考】コンプライアンスプログラム評価シート（中間評価）の項目別分析・好事例（4/9）

項目	設問分類	R4局平均スコア	取組状況の分析
3 コミュニケーションの活性化			
(2) 職場内のコミュニケーション			
① 日常的に、職員間で必要な情報の共有や意見交換が頻繁に行われている	4択	3.72	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ほぼ全ての職場において、日常的に、職員間で必要な情報の共有や意見交換を頻繁に実施 ➤ 担当内での情報共有は行われているが、担当間での情報共有は必ずしも十分とは言えないとの意見や、テレワーク中の職員とのコミュニケーションの取り方に改善の余地があるとの意見もあり
② 会議の場において、一般職員、監督職員、管理職を問わず、自由に発言できている	4択	3.55	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ほぼ全ての職場において、会議の場において、一般職員、監督職員、管理職を問わず、自由に発言ができている ➤ 管理職や監督職の発言が多く、一般職員、特に若手職員の発言は少ない傾向にあるとの意見も一定程度あり ➤ また、性格により発言が少ない職員もいることから、発言を促すことで自分の意見を発信させているという意見も相当程度あり ➤ 発言する職員が偏る傾向にあるため、発言者が固定化しないよう配慮し、若い職員が負担を感じずに自由な発言ができる環境を整える必要があるという課題認識を持つ職場もあり

①の好事例

- ✓ 毎朝のショートミーティング、毎週の課長代理会、毎月の進行管理会議等以外でも、日頃から声掛けを行うなどコミュニケーションを活発に行うことで、情報共有や意見交換を実施している
- ✓ 口数が少ない職員に対しては、決裁や回覧の配布時に声掛けをし、抱え込まないように働きかけている

②の好事例

- ✓ 発言が少ない職員に対しては、会議以外の場で、日頃から担当業務の質問をするなど、職員が発言する機会を創出している
- ✓ 所属長の発言は、最終決定のようになりがちなので、会議の様子を見守り、意見を促すことに徹底するようにしている
- ✓ 遠慮している職員に発言を促す際には、その発言の良いところを褒めることで、発言しやすい雰囲気を作っている

(1) 局横断的な内部統制の取組

【参考】コンプライアンスプログラム評価シート（中間評価）の項目別分析・好事例（5/9）

項目	設問分類	R4局平均スコア	取組状況の分析
3 コミュニケーションの活性化			
(2) 職場内のコミュニケーション			
③ 職員は、ミスや失敗について、他の職員へ相談することができる	4択	3.72	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 全ての職場において、職員は、ミスや失敗について、他の職員へ相談ができている ➤ 日頃から報告、連絡、相談を徹底しており、実際に行われているとの意見が多数あり
④ ミスや失敗を許容し、挑戦することを推奨している	4択	3.48	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ほぼ全ての職場において、ミスや失敗を許容し、挑戦することを奨励 ➤ 業務の性質上、ミスや失敗は許されない、挑戦する機会は少ない、業務を正確かつ確実に遂行するという意識が優先して挑戦する意識が生まれにくいといった意見も相当程度あり

③の好事例

- ✓ 若手職員や経験の少ない職員の席を真ん中にして、報告・連絡・相談をしやすい環境を作っており、それが実践されている
- ✓ ベテラン職員は、初動対応をしてから報告しがちなので、まずは一報を入れるよう指導している
- ✓ 失敗が悪いのではなく、失敗から何を学ぶかといった指導をしている
- ✓ 業務にISOの仕組みを取り入れており、ミスが記録に残るため、報連相が活発に行われている
- ✓ 日頃から課長代理や所属長に対して職員から相談があれば、仕事はさておき相談に乗ることにより、いつでも若手が質問しやすい雰囲気を作っている
- ✓ 所属長が、朝早く来て夕方早く帰ることで忙しい様子を見せないようにするとともに、予定表に細かく予定を記載することで、予定が空いているときには職員から相談しやすいような雰囲気を作っている

④の好事例

- ✓ 前例踏襲ばかりで変化を恐れて挑戦しないことがダメだという姿勢を課長自ら実践し、職員に示している
- ✓ 積極的にチャレンジした結果、ミスが発生した場合は、組織としてフォローし、責任は所属長が負うと職員に説明している
- ✓ ダブルチェックの時点でミスが発覚した場合は、ベテラン職員から若手職員に対して、自分も昔同じような間違いをしたと寄り添っている
- ✓ 所属長から職員に対し、ミスや失敗はあってよく、むしろミスをしないと上達しなく次も気づけないと説いている
- ✓ お客さまからのクレームや受注者との行き違いはどうしても発生するので、その後のフォローが大事だと考える風土ができている

(1) 局横断的な内部統制の取組

【参考】コンプライアンスプログラム評価シート（中間評価）の項目別分析・好事例 (6/9)

項目	設問分類	R4局平均スコア	取組状況の分析
3 コミュニケーションの活性化			
(2) 職場内のコミュニケーション			
⑤ 職員同士で連携し合い、ミスや失敗を補うことができる	4択	3.74	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 全ての職場において、職員同士で連携し合い、ミスや失敗を補うことができる ➤ ミスや失敗があった場合でも職員同士でフォローできているとの意見が多数あり

⑤の好事例

- ✓ ベテラン職員と若手職員の連携や互いのミスのフォローが職員間で自律的に行われている
- ✓ ベテラン職員が他の職員の応対状況を伺い、間違っただ対応等があった場合にはすぐにアドバイスをする体制ができている
- ✓ ISOの仕組みで、ミスや失敗に対してリカバリーすることが組み込まれており、実際に複数の職員で協力して是正措置を行っている
- ✓ ミスをした職員を責めることなくまずはその職員の話をよく聞き、職員全員でフォローしあうような雰囲気ができている

(1) 局横断的な内部統制の取組

【参考】コンプライアンスプログラム評価シート（中間評価）の項目別分析・好事例（7/9）

項目	設問分類	R4局平均スコア	取組状況の分析
3 コミュニケーションの活性化			
(3) 組織間のコミュニケーション（系列事業所が存在しない課は、回答不要）			
① 本庁系列部と事業所の意見交換で、頻りに情報共有がなされている	4択	3.46	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ほぼ全ての職場において、本庁系列部と事業所の意見交換で、頻りに情報共有を実施 ▶ 今年度は組織間のコミュニケーションを図るための取組が意図的に行われている、情報共有の機会が増えるなど従来よりも改善されているとの意見もあり ▶ 一方、新たな取組についてもメール周知のみで理解に時間がかかる場合がある、リモート会議は出席者が大人数でやや一方的な情報伝達の場になってしまうことがあるといった意見もあり
② 意見交換の際に、本庁系列部、事業所の課題等がそれぞれ双方向に共有されている	4択	3.39	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ほぼ全ての職場において、意見交換の際に、本庁系列部、事業所の課題等が双方向に共有 ▶ 立場の違いから課題の共有が不十分と思われる事象がある、本庁の課題が検討途中段階で事業所においてくることは少ないと感じるといった意見も一定程度あり
③ 意見交換で共有した課題に対して、解決に向けた取組がなされている	4択	3.42	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ほぼ全ての職場において、意見交換で共有した課題に対して、解決に向けた取組を実施 ▶ 事業所の課題を本庁に報告するが解決に向けた検討状況について説明されないことがある、本庁の担当部署の業務量が多く事業所とのコミュニケーションや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定程度あり

好事例

（本庁側）

- ✓ 意見交換で出された意見は、部内で共有するとともに、主な課題をリスト化して解決に向けた取組を管理することで、事業所の課題にしっかりと応える関係性の構築に努めている
- ✓ 各事業所との会議の前に、前回の会議で発言があった内容と処理状況（進捗）を確認することで、解決に向けた取組に漏れがないか確認している

（事業所側）

- ✓ 系列事業所間で意見交換された検討課題を代表の事業所が本庁に照会し、その回答をまた事業所間で共有するなど、組織間のコミュニケーションは活発に行われている
- ✓ 必要に応じて、本庁職員が事業所を訪問し、現場調査や説明を行うことで、双方向の意見交換、情報共有ができています

(1) 局横断的な内部統制の取組

【参考】コンプライアンスプログラム評価シート（中間評価）の項目別分析・好事例（8/9）

項目	設問分類	R4局平均スコア	取組状況の分析
4 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	2択	-	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ほぼ全ての職場において、職員との意見交換の際に、公益通報制度の説明を実施 ▶ 中間評価時点で説明していない職場でも今後説明予定
② 公益通報制度の存在意義、重要性は、職員に理解されている	4択	3.65	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ほぼ全ての職場において、公益通報制度の存在意義、重要性は、職員に理解されており、昨年度に比べて理解もより進んでいる（R3 中間評価スコア：3.48）

好事例

- ✓ 仕事を進めていく中で感じる違和感等があれば、放置しないで是正していくことを考えてほしいというスタンスで周知している
- ✓ 意見交換での説明のほか、コンプライアンス研修、メール配信や職場討議等により公益通報の存在意義や重要性は理解されている

(1) 局横断的な内部統制の取組

【参考】コンプライアンスプログラム評価シート（中間評価）の項目別分析・好事例（9/9）

項目	設問分類	R4局平均スコア	取組状況の分析
5 危機管理（不祥事）対応に関する演習の実施			
① 職員は、不祥事とは何かを理解している	4択	3.85	▶ 全ての職場において、職員は、不祥事とは何かを理解し、昨年度に比べて理解もより進んでいる（R3中間評価スコア：3.68）
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	4択	3.65	▶ 全ての職場において、不祥事が発生した際の対応手順が、職員に理解されており、昨年度に比べて理解もより進んでいる（R3中間評価スコア：3.50）

①の好事例

- ✓ 不祥事等の事例を題材にした職場討議を通じて、何が問題で、東京都の職員として何をすべきであったかを確認している
- ✓ 不適切な都民対応は信用失墜につながるため、一人ひとりが水道局の顔という意識で都民対応を行っている

②の好事例

- ✓ まずは周囲に相談することが重要と考えるので、そのための雰囲気づくりができるよう、日頃からコミュニケーションを大切にしている
- ✓ 不祥事が発生した際、上司や同僚等職場に相談しにくい場合には、公益通報制度を活用することも周知している

(2) 業務レベルの内部統制の取組

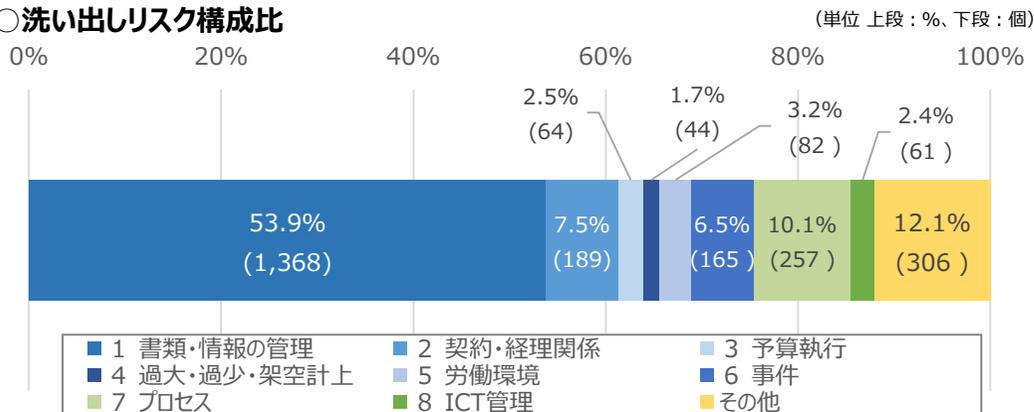
職場リスク評価シート集計・分析（局全体の経過概要）

- 昨年度の職場リスク約4,500個の見直しを中心に、改めて洗い出しを実施 → 局全体で2,536個を計上
- 今後、系列組織別集計を行いリスク傾向の詳細や対応策の見える化・分析を進め、3月を目途に局内で共有
- 職場ごとの見直しにつながる良いリスク対応策は、局内全体に情報共有を図る

ア リスク件数・構成比

- 重点リスクに設定した「1 書類・情報の管理」が職場リスク全体の過半数を占める
- そのうち「機密情報の漏えい・紛失」及び「個人情報の漏えい・紛失」に関するリスクが多数

○ 洗い出しリスク構成比



注 構成比は小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計した際100%にならない場合がある。

○ リスク件数・分類詳細別一覧

リスクの分類	細分類	リスク数	リスク計
			(単位: 個)
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
		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
		契約金額と相違する支払	6
		入札談合等関与行為	96
	3 予算執行	収賄	30
		不適切な契約内容による業務委託	7
		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
		過大・過少な徴収及び支払	42
5 労働環境	架空受入	2	
	ハラスメント(パワハラ、セクハラ、その他)	26	
6 事件	労働基準法違反	56	
	不当な働きかけ	165	
業務の効率化の遂行	7 プロセス	不十分な引継	45
		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
		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	
総計			2,536

(2) 業務レベルの内部統制の取組

職場リスク評価シート集計・分析（局全体の経過概要）

イ 影響度・発生頻度からみるリスク分布

- 各職場リスクの発生頻度及び影響度を「大・中・小」の3段階で評価
 <発生頻度：日常業務の中で生じる程度、影響度：直接リスクの影響を受ける相手方や広く都民に及ぼす度合い>
- 約6割の職場リスクが発生頻度「小」に分類される一方、影響度では6割以上のリスクが「大」に分類
 →都民への影響や、都民からの評価（信用失墜）に対する意識が強く、影響度が高くなる傾向
- リスク分類別で見ると、特に「2 契約・経理関係」、「6 事件」及び「1 書類・情報の管理」で影響度が高く、これらを中心に対策を検討する必要あり

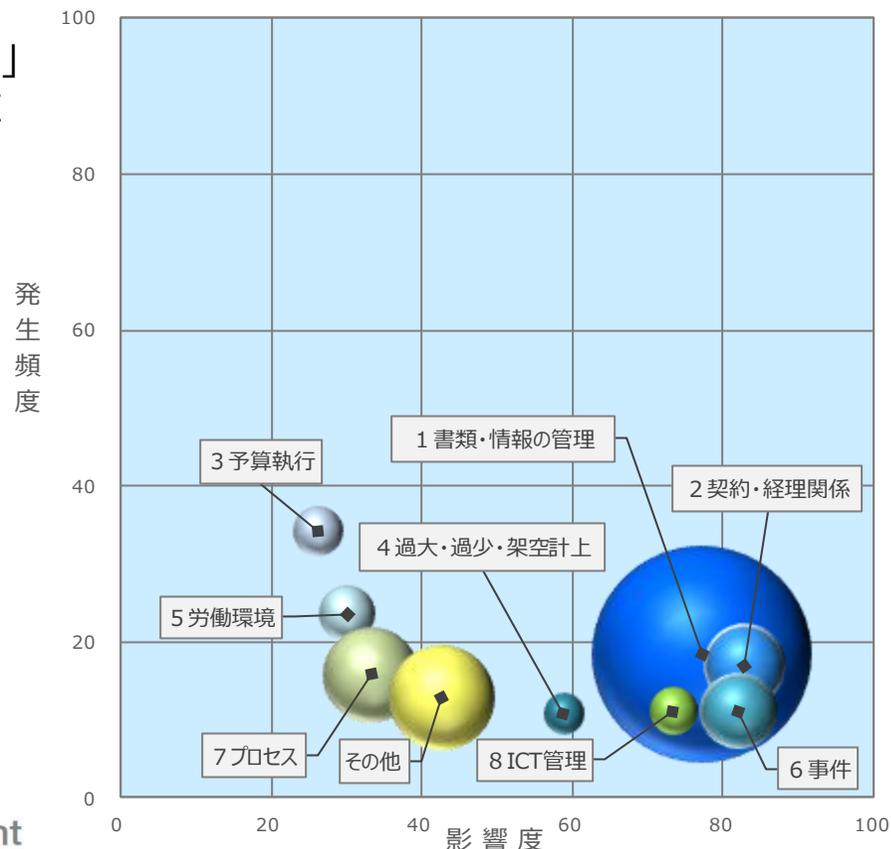
○発生頻度・影響度別職場リスク数・構成比マトリックス

(単位 上段：個、下段：%)

発生頻度	大	52 (2.1%)	78 (3.1%)	223 (8.8%)
	中	66 (2.6%)	231 (9.1%)	368 (14.5%)
	小	164 (6.5%)	338 (13.3%)	1,014 (40.0%)
		小	中	大
		影響度		

注1 各一覧とも、発生頻度未回答の2件を除く職場リスク2,534個を基に作成。
 注2 「職場リスク分布一覧（分類別）」は、「大・中・小」の各段階を点数化し（最大値100）比率を乗じて作成。円の大きさは、リスク数を表している。
 注3 構成比は小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計した際100%にならない場合がある。

○職場リスク分布一覧（分類別）



(2) 業務レベルの内部統制の取組

職場リスク評価シート集計・分析（局全体の経過概要）

ウ リスク分類別傾向（一部抜粋）

1 書類・情報の管理

影響度の高いリスク

重点リスク

○リスクの傾向

- 細分類「個人情報の漏えい・紛失」では、書類の誤送付や誤投函に加え、執務室内で個人情報が記載された書類を机上に放置してしまう可能性が出された
- 細分類「機密情報の漏えい・紛失」では、契約に関する厳格管理情報の執務室内管理の不備や、事業者に漏えいしてしまう可能性が多く挙げられた
- 現場出張のある職場からは、持出時の書類紛失リスクが出された
- 細分類「なりすまし」では、お客さま本人やその家族になりすました第三者から電話を受けた際に、個人情報を伝えてしまう可能性が多く挙げられた

○対応策の傾向

- 対応の確認、周知徹底、注意喚起が多く挙げられた
- 営業所へのなりすまし電話に対しては、共通の対応マニュアルに基づいた対応がなされている

発生頻度・影響度別リスク数（1,367個）

（単位 上段：個、下段：%）

発生頻度	大	20 (1.5%)	33 (2.4%)	159 (11.6%)
	中	9 (0.7%)	67 (4.9%)	227 (16.6%)
	小	65 (4.8%)	146 (10.7%)	641 (46.9%)
		小	中	大
		影響度		

注 発生頻度不明のリスク1個を除いた1,367個で構成。

(2) 業務レベルの内部統制の取組

職場リスク評価シート集計・分析（局全体の経過概要）

2 契約・経理関係

影響度の高いリスク

○リスクの傾向

- 細分類「不適切な価格での契約」では、工事等での設計業務における、積算システムへの誤入力が多く挙げられた
- 細分類「入札談合等関与行為」では、分類「6 事件」の「不当な働きかけ」と重複する記述が多くみられた

○対応策の傾向

- 設計業務では、違算防止のため主担当と副担当を置くことや、積算内容のダブルチェック・トリプルチェックを行い、誤入力を防止している

6 事件

影響度の高いリスク

○リスクの傾向

- 事業者からのさぐり行為や不当な働きかけに遭遇した際、適切な対応ができない可能性が挙げられた
- 契約業務、設計業務、工事監督業務においてより多く洗い出された

○対応策の傾向

- 利害関係者との接触に関する指針やマニュアル等に基づき、複数対応や報告等を徹底（規定・マニュアルが「整備されている」と70.3%が回答。全リスク平均は44.3%）

発生頻度・影響度別リスク数（189個）

(単位 上段：個、下段：%)

発生頻度	大	1 (0.5%)	4 (2.1%)	22 (11.6%)
	中	4 (2.1%)	7 (3.7%)	30 (15.9%)
	小	7 (3.7%)	11 (5.8%)	103 (54.5%)
		小	中	大
		影響度		

発生頻度・影響度別リスク数（165個）

(単位 上段：個、下段：%)

発生頻度	大	2 (1.2%)	2 (1.2%)	9 (5.5%)
	中	2 (1.2%)	12 (7.3%)	29 (17.6%)
	小	7 (4.2%)	7 (4.2%)	95 (57.6%)
		小	中	大
		影響度		

(2) 業務レベルの内部統制の取組

職場リスク評価シート集計・分析（局全体の経過概要）

Ⅰ 有効な対応策（一部抜粋）

1 書類・情報の管理

<現場等への書類持出時の紛失対策>

- ・出張前に、持ち出す書類の種類と枚数を記載する記録票を作成。帰庁後、持ち帰った書類に過不足がないか票と照らし合わせて確認（支所配水課、給水課、営業所等で実施。職場の持出ルールに基づき「持出票」を作成しているとの記載もあり）
- ・風による飛散や取り出し時の紛失を防ぐため、書類はフラットファイルやバインダーに綴じて（ホチキスやリングでとめて）持ち出す（支所配水課、給水課、営業所等で実施）

<誤送付・誤送信対策>

- ・メール送信時チェックリストを作成、ダブルチェックで宛名・本文・添付ファイル等に誤りがないか確認
- ・郵送、手渡しの書類は、不必要な書類等が含まれていないか担当内でダブルチェック
- ・複数の送付先がある場合、封緘作業をまとめて行うと入れ間違える可能性が高くなるため、1件ずつ封入作業をする手順を徹底

2 契約・経理関係

<設計業務での積算ミス（違算）>

工事等の設計起工時に、チェックリスト等を活用し、設計図書の確認や担当内職員による確認を徹底する

【違算に対する局の取組】

令和4年12月、過去の違算事例等を項目、工種、内容、原因別に類型化したデータベースを稼働（局内で情報共有）
設計担当者が作業の参考に活用するほか、各職場におけるOJTや設計起工時のチェックリスト見直し等に活用する

6 事件

職場討議等で、どのようなさぐり行為が考えられるか想定（シミュレーション）し、対応を再確認する

(3) グループガバナンスの強化に向けた取組

水道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 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>

- 令和4年4月から12月末までに5回開催
- 政策連携団体における決算報告や事業計画の進捗状況の確認等

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>

- 令和4年4月から12月末までに3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結果（令和3年度内部統制評価報告書、令和4年度内部統制実施計画）を共有

(3) グループガバナンスの強化に向けた取組

3 水道局長と政策連携団体の監査等委員との意見交換

- 令和4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意見交換

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の強化

- 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4年7月、10月、12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4年6月、9月、12月）
- 政策連携団体のリスク管理委員会への出席（令和4年10月、12月）
- 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（令和4年6月）
- 各会議等への出席を通じて、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

(4) 総括（まとめ）

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評価シート(中間評価)とコンプライアンス意識調査の結果は概ね整合
- 組織間コミュニケーションに関する結果については、いずれの結果も相対的に低い
- 公益通報制度に関するスコアは、プログラム評価シートよりも意識調査の方が低い

業務レベルの内部統制の取組

- 水道局全体で、2,536個の職場リスクを計上
- 今後、系列組織別に集計を進め、リスク傾向の詳細や対応策が見える化した上で、共有
- 職場ごとの見直しにつながる良いリスク対応策については、局内全体へ情報共有

グループガバナンスの強化に向けた取組

- グループ経営戦略会議や東京水道グループのコンプライアンス推進会議などを開催
- これにより、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

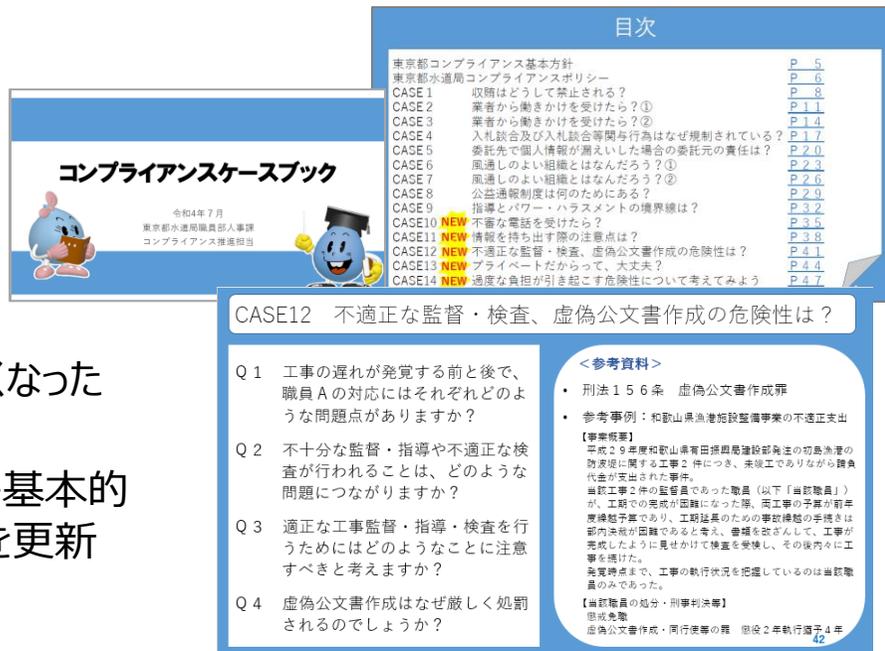


年度末に向けて、引き続き各取組を着実に実施するとともに、今後の課題を明らかにすることで、令和5年度実施すべき取組の方向性について、検討を進めていく

コミュニケーションの改善に向けた取組の実施状況

コンプライアンスケースブック

- 営業所や技術系職場で想定される事例を追加し局内周知
新規事例：なりすまし電話対応、適切な工事検査の実施等
- 根拠法令や、参考判例の概要や要旨も記載
- ペーパーレスに対応し、モニターに映しやすい形式で作成
職場討議での活用利便性を向上
- 内部統制員からは、事例が増えたことへの好反応や、使いやすくなったとの感想が寄せられた
- 今後も、各職場での活用状況やニーズを踏まえつつ、贈収賄等基本的なリスクと各職場が直面する身近なリスクの事例の構成で内容を更新



部署横断的な職場討議

- 従来、職場討議は月 1 回担当単位で実施
部内・課内コミュニケーションの活性化に向け、担当や課の垣根を超えて実施する手法を案内（実施は任意）
- 実施部署からは「課、職種、職層を横断した討議を行ったことで、（討議テーマにした）コミュニケーションの大切さと工夫について、複数の視点から意見交換をすることができた」などの感想や、「各課からの選出にあたっては、少なくとも 1 名は水道局以外を経験した職員を含め、様々な意見が出るようにした」などの工夫が聞かれた
- 今後、未実施理由等から実施する上での課題を把握し改善案を整理
そのうえで、実施事例について局内に情報提供し、職場討議を通じたコミュニケーションのさらなる活性化に繋げる

局の心理的安全性の状況検証

心理的安全性の高い職場に向けて

- 職員一人一人が、対人関係のリスクについて恐れることなく、率直な意見表明ができる職場環境を実現

心理的安全性の高い職場

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

心理的安全性を高めるための土台として、職場の管理職による環境づくりが必要

今年度の取組

- 管理職に対する啓発研修を実施（管理職向けコンプライアンス研修やマネジメント研修）
- コンプライアンスプログラム評価シートを用いて、管理職が職場内の心理的安全性について自己評価を実施
- コンプライアンスプログラム評価シートの内容を基に、管理職に対してヒアリング及び意見交換を実施
- 一般職員の意識や心理的安全性を阻害する環境要因を分析するため、コンプライアンス意識調査を実施

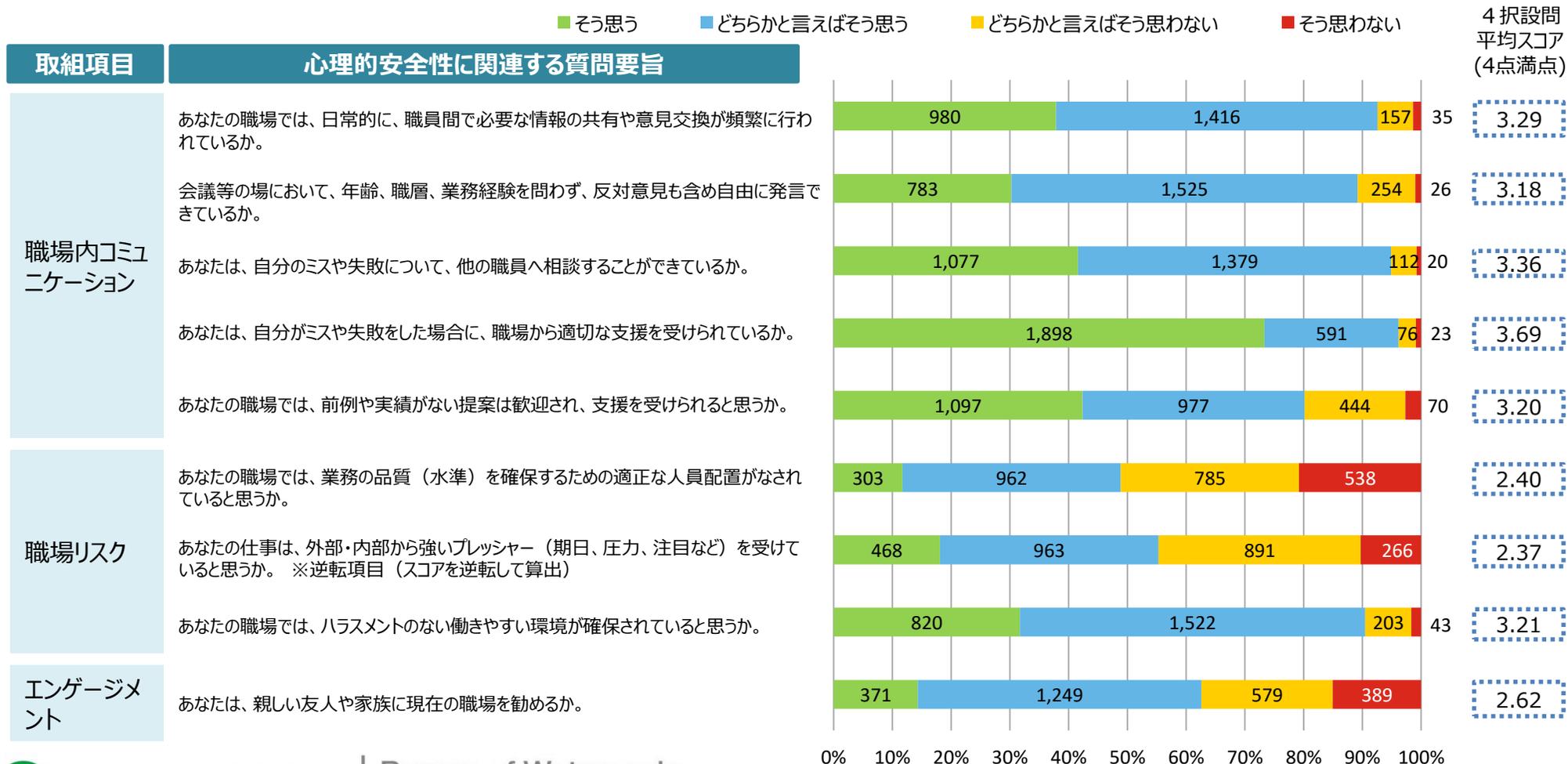
職場の管理職へのヒアリング結果

- 職場内の心理的安全性に関する評価は総じて高い一方、課題意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、強いプレッシャーといった観点から、余裕がなくなってしまう場面も存在
- そのような環境下においても、管理職は、働きやすい環境づくりに向けて創意工夫を実施
- 積極的な声掛け、職員に発言等を促す、発言等の良い点を褒める、ミスや失敗へのフォロー、サーバント・リーダーシップの精神

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の結果分析

- 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スコアはそれほど低くない
- 一方で、職場リスクに関する項目及びエンゲージメントに関する項目のスコアは低く、環境要因に課題がある



局の心理的安全性の状況検証

- 管理職へのヒアリングやコンプライアンス意識調査の結果から、心理的安全性に影響を与える以下の環境要因を確認

水道事業の特性

- 都民生活と首都東京の都市活動を支える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

業務上の強いプレッシャー

- お客さまや事業者といった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など

今後の方向性

- 限られた経営資源を有効活用しながら、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環境づくりを推進
- 心理的安全性に影響を与える環境要因を十分理解した上で、全ての職員が協力しながら、心理的安全性の高い職場の実現に向けて行動