

**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
別添資料**

【別添1】令和4年度東京都水道局内部統制評価報告書

【別添2】令和5年度東京都水道局内部統制実施計画（案）

令和 4 年度

東京都水道局内部統制評価報告書

東京都水道局

令和4年度 東京都水道局内部統制評価報告書

東京都水道局長 西山智之 は、内部統制評価報告書を次のとおり作成しました。

1 内部統制の整備及び運用に関する事項

東京都水道局長は、当局の内部統制の整備及び運用に責任を有しており、「東京都水道局の内部統制に関する方針」に基づき、内部統制の整備及び運用を行っています。

これにより、職員一人一人への意識付け及び日々の業務遂行過程で不備があれば是正や改善に組織として対応する取組を推進しています。

2 評価手続

当局では、令和4年度を評価対象期間とし、令和5年3月31日を評価基準日として、「東京都水道局内部統制実施要綱」に基づき、内部統制の評価を実施しました。

3 評価結果

上記の評価手続のとおり評価を実施した限り、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しました。

4 不備の是正に関する事項

評価の結果、内部統制の重大な不備は認められなかつたため、記載すべき事項はありません。

令和5年6月21日

東京都水道局長 西山 智之

令和 4 年度

東京都水道局内部統制評価報告書

《説明資料》

東京都水道局

目次

《説明資料》

第1 内部統制の概要	1
第2 内部統制の整備及び運用	3
第3 内部統制の評価結果	7
第4 水道局の構造的課題への対応	29

第1 内部統制の概要

1 内部統制の目的

東京都水道局（以下「局」という。）の根源的使命は、安全でおいしい高品質の水を安定して供給することです。また、水道事業は極めて公共性が高い事業であり、水道を利用するお客さまの信頼の上に成り立っています。しかし、局では、平成24年、26年、30年に相次いで不祥事が発覚したことから、お客さまから真に信頼される組織へと生まれ変わるためにも、二度と不祥事が発生しない仕組みづくりに全力を尽くすことが求められました。

このため、令和3年度から、不祥事の防止、発見及び対応を目的とした「東京都水道局の内部統制に関する方針」を定め、内部統制の運用を開始しました。

2 内部統制の定義

「地方公共団体における内部統制制度の導入・実施ガイドライン」（平成31年3月 総務省）（以下、「ガイドライン」という。）によれば、内部統制とは、次の4つの目的が達成されないリスクを一定の水準以下に抑えることを確保するために、日常的な業務に組み込まれ、組織内の全ての者によって遂行されるプロセスのことです。

- ① 業務の効率的かつ効果的な遂行
- ② 財務報告等の信頼性の確保
- ③ 業務に関わる法令等の遵守
- ④ 資産の保全

局では、「③業務に関わる法令等の遵守」、いわゆるコンプライアンスを重視した取組を「コンプライアンスプログラム」として定め、各職場の業務遂行に負担が生じることがないよう「①業務の効率的かつ効果的な遂行」にも十分配慮しながら実施しています。

なお、地方公営企業である水道局は、地方自治法による内部統制導入の義務付けの対象ではありませんが、過去の不祥事を背景として、不祥事の防止、発見及び対応を目的とした独自の内部統制を導入しています。

3 内部統制の推進体制

（1）内部統制における職員の役割

各職場において、管理職を中心に職員一人一人が当事者意識を持って内部統制を推進することを基本に、局では以下のとおり役割を定めています。

- ア 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
- イ 内部統制員は、内部統制の取組を各職場で推進し、内部統制推進責任者が取組の実施状況を管理・監督
- ウ 内部統制推進責任者は、その結果を取りまとめた上で、内部統制総括員に報告

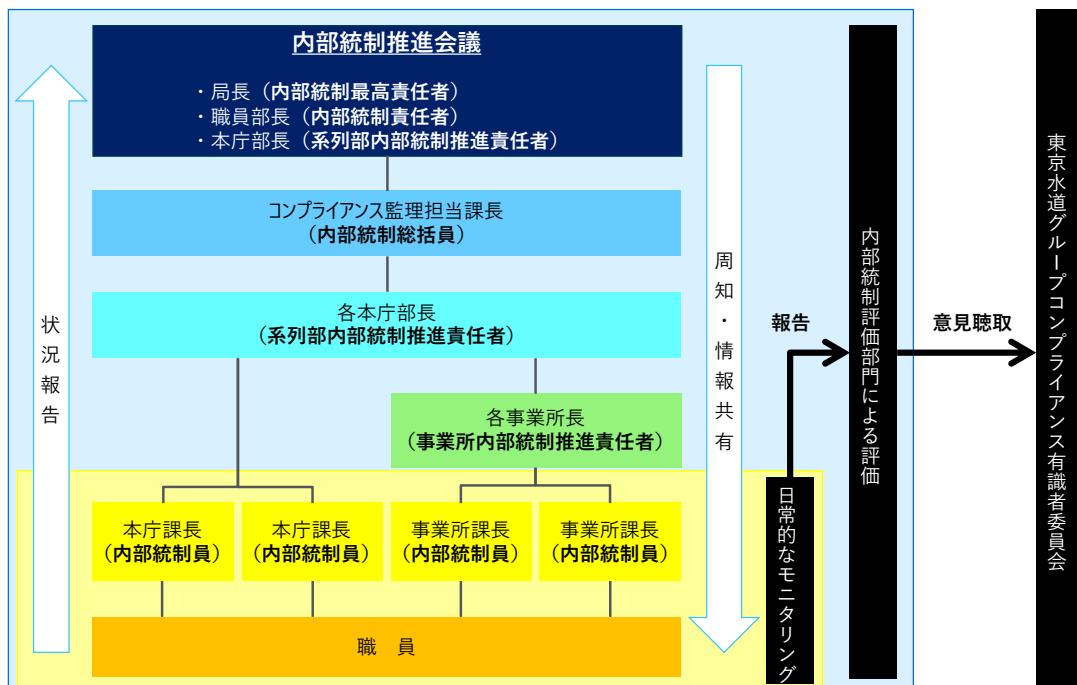
【図表1 推進体制におけるそれぞれの役割】



(2) 内部統制に関する組織体制

- ア 局長を内部統制最高責任者とする内部統制推進会議を設置し、内部統制の取組状況等について必要な事項を検討及び審議
- イ 内部統制の整備・運用状況や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に報告の上、意見を聴取

【図表2 組織体制図】



第2 内部統制の整備及び運用

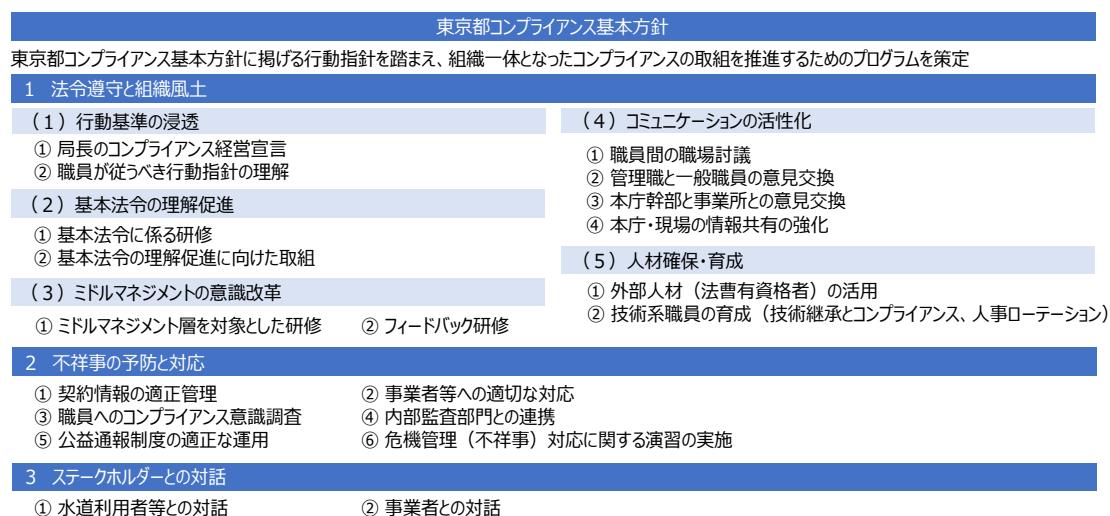
1 局横断的な内部統制の取組（コンプライアンスプログラム）

東京都コンプライアンス基本方針に掲げる行動指針をもとに、組織一体となってコンプライアンスの取組を推進するプログラムを策定しています。

令和4年度の局横断的な内部統制の取組では、局の構造的課題として掲げられた職場内、組織間コミュニケーションの改善に向けた取組を充実しています。

具体的には、各職場で実施する職場討議については、部署横断的な実施手法を提示することで取組の多様化を図っています。また、コンプライアンスケースブックは、営業所や技術系職場における事例等を追加することで、職場討議での利便性を向上しています。さらに、管理職向けの意識啓発として、研修等の実施を通じて、職員が発言しやすい風通しの良い職場づくりの実現を目指しています。なお、その他の取組は、改善を図りながら引き続き実施しています。

【図表3 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）

各職場において、担当ごとに全ての職員が参加する職場討議を行い、日常業務に係るリスクを洗い出し、洗い出したリスクへの対応策を策定しています。

令和4年度は、策定した対応策を日常業務において運用していく中で、有効に機能しているかを振り返る「自己評価」の項目を追加しています。自己評価により、有効に機能している対応策は継続していくとともに、見直しが必要とされた対応策には適宜改善を加える等、各職場における業務レベルの内部統制のP D C Aサイクルを機能させ、取組の充実を図っています。

【図表4 職場リスク評価のイメージ】



3 グループガバナンスの強化に向けた取組

政策連携団体では、会社法に基づき、内部統制が整備、運用されています。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が図られるよう、以下のとおり取り組んでいます。

【図表5 グループガバナンスの強化】

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、経営目標評価の協議等
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 ・リスク管理行動計画の運用状況の進捗管理 ・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の情報共有の強化	東京水道グループの管理部門間での 情報共有の強化を通じて、リスクの共有を推進 ・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

※ 水道局が所管する政策連携団体は、令和4年度現在、東京水道株式会社1社です。

4 内部統制の評価

(1) 評価期間

- ア 評価対象期間 令和4年度
- イ 評価基準日 令和5年3月31日

(2) 評価方法

ア 自己評価

内部統制員は、「コンプライアンスプログラム評価シート（ツール1）」、「職場リスク評価シート（ツール2）」及び「コンプライアンス等リスク一覧（ツール3）」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、中間時点及び最終時点で自己評価を実施し、内部統制評価部門へ報告します。

また、コンプライアンスプログラムの取組に係る制度所管部署では、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、中間時点及び最終時点で自己評価を実施し、内部統制評価部門へ報告します。

イ 独立評価

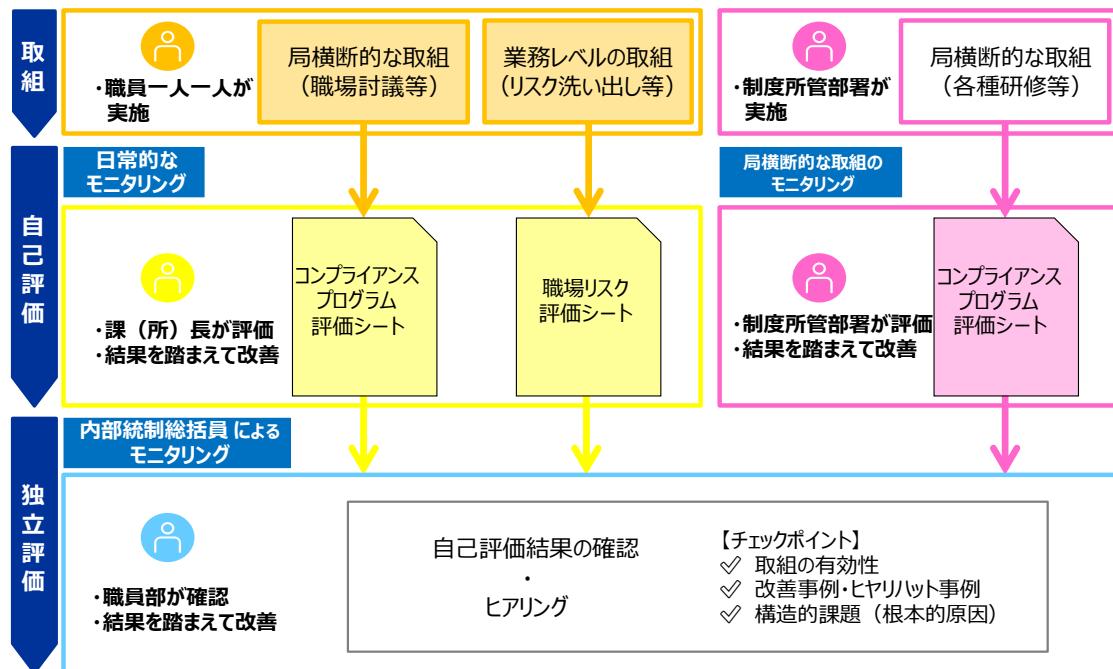
内部統制総括員は、内部統制員及び各制度所管部署からの報告を踏まえ、必要に応じてヒアリングを実施します。

また、自己評価結果やヒアリング等をもとに、コンプライアンスプログラムが適切に実施され、職員一人一人に取組が浸透しているか、取組の中でコンプライアンス上のリスクが顕在化していないか等の観点から、内部統制の有効性について評価します。

さらに、政策連携団体におけるコンプライアンスに関する取組状況について確認することにより、グループガバナンスとしての内部統制を評価します。

内部統制推進会議では、以上の評価結果を踏まえ、内部統制の評価について審議します。

【図表6 取組の実施からモニタリングの流れ】



(3) 評価項目

ア 局横断的な内部統制

内部統制の目的を達成するために必要とされる内部統制の構成部分でありその有効性の判断の基準となる、6つの基本的要素（統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング、ICTへの対応）により、局の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します。

イ 業務レベルの内部統制

内部統制員による日常的なモニタリングを通じた自己評価の結果をもとに、リスクの発生頻度、影響度を分析し、局が想定しているリスク、各職場における個別リスクが顕在化しているか、局全体においてどのようなリスクが顕在化しているか、あるいは顕在化しようとしているか、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について、評価します。

ウ グループガバナンス

リスク管理全般、コンプライアンスの取組に係る年間計画、公益通報（内部通報）、危機管理の4つの着眼点により、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、運用しているかを評価します。

（4）評価の分類

ア 整備上の不備

- ・内部統制が一部存在していない場合
- ・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
- ・基本法令の理解・浸透が不十分な場合

イ 整備上の重大な不備

- ・内部統制の評価項目に照らし、著しく不適切であり、局の信頼が大きく損なわれる蓋然性が高い場合
- ・基本法令の理解・浸透が著しく不十分な場合

ウ 運用上の不備

- ・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

エ 運用上の重大な不備

- ・不適切な事象が発生したことにより、結果的に局の信頼が大きく損なわれた場合
- ・官製談合、収賄、契約情報の漏えい等、過去局で発生したような重大事例
- ・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、官製談合、契約情報の漏えいを含める

第3 内部統制の評価結果

1 局横断的な内部統制の評価

(1) 概要

局横断的な内部統制については、内部統制の6つの基本的要素（統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング、ICTへの対応）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、評価を行いました。

評価の結果、局横断的な内部統制は、有効に整備、運用されていると判断しました。

(2) 内部統制の6つの基本的要素からの評価

内部統制の6つの基本的要素（統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング、ICTへの対応）に対応する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の取組状況等を確認し、有効性の評価を行いました。

ア 統制環境

ガイドラインによると、「統制環境」とは、組織文化を決定し、組織内の全ての者の統制に対する意識に影響を与えるとともに、他の基本的要素の基礎をなし、それぞれに影響を及ぼす基盤をいうとされています。

評価結果	整備上・運用上の不備は見受けられなかった。
評価理由	<ul style="list-style-type: none">・「東京都水道局の内部統制に関する方針」により内部統制の取組姿勢や基本的な考え方を示すとともに、「令和3年度東京都水道局内部統制評価報告書」で示した今後の課題と取組の方向性や、東京水道グループコンプライアンス有識者委員会からの意見を踏まえ、これまで以上に実効性のあるコンプライアンスプログラムに取り組んでいる。・局長が「コンプライアンス経営宣言」を発出し、コンプライアンスに対する長の姿勢を内外に明示している。職員一人一人も管理職との意見交換の際に、職員の行動指針である「コンプライアンスポリシー」の内容を確認している。・全職員を対象に、内部統制に関する研修を実施し、職員一人一人が当事者意識をもった内部統制の実施に取り組んでいる。また、新規採用職員及び転入職員を対象に、コンプライアンスの基本的事項の理解を促進する研修を実施している。・コンプライアンス上重要なリスク事例と議論の方向性を示したコンプライアンスケースブック、コンプライアンス推進月間、メールマガジンの定期的な配信等を活用して、基本法令への理解を深める取組を実施している。・管理監督職を対象に、マネジメント研修を実施し、コミュニケーション能力やリーダーシップ能力等の向上を図っている。また、本研修を受講した管理職を対象に、フォローアップ研修を実施し、それらの能力の定着や部下との信頼関係構築のための実践スキルの向上を図っている。・局内全職場を対象に、主任等の推進役を中心としたOJTの取組を実施すること

	で、組織的にOJTを進める体制を構築し、東京水道グループが求める人材像に即した人材の育成を行っている。また、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実施し、広い視野の獲得を通じたコンプライアンス意識の醸成を図っている。
--	--

イ リスクの評価と対応

ガイドラインによると、「リスクの評価と対応」とは、組織目的の達成に影響を与える事象について、組織目的の達成を阻害する要因をリスクとして識別、分析及び評価し、当該リスクへの適切な対応を選択するプロセスをいうとされています。

評価結果	整備上・運用上の不備は見受けられなかった。
評価理由	<ul style="list-style-type: none"> ・過去3回の不祥事を踏まえ、契約事務担当者向けの研修や会議において、厳格管理情報の管理を徹底することを周知し、情報漏えい事故の防止を図っている。また、契約や設計・起工業務に携わる課長代理級職員等を対象に、独占禁止法及び入札談合等関与行為防止法の趣旨や内容について理解を深める研修を実施し、入札談合に関与することを未然に防止するとともに、適正な入札及び契約事務に支障が生じないよう取り組んでいる。 ・委託業務の積算を施工管理部門から切り離して本庁で実施することで、事業所職員は厳格管理情報を保持せず、不正を起こさない仕組みを創出している。 ・複数職員による事業者等への対応、関係者以外立入禁止の掲示等による来訪者への注意喚起、来訪者受付簿による入出管理等の取組を通じて、各職場において情報管理・チェック体制の強化が図られている。 ・各職場において、職場討議を行い、「コンプライアンス等リスク一覧」を参考に、業務に係るリスクを洗い出し、洗い出したリスクへの対応策を策定して実施している。 ・不祥事が発生してしまった場合の対応体制についても事前に整備し、その発見、発生に備えており、部長級及び課長級職員を対象に、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している。

ウ 統制活動

ガイドラインによると、「統制活動」とは、長の命令及び指示が適切に実行されることを確保するために定める方針及び手続をいうとされています。

評価結果	整備上・運用上の不備は見受けられなかった。
評価理由	<ul style="list-style-type: none"> ・各課長（内部統制員）は、各職場におけるリスクの顕在化状況や改善策の実行状況等について、中間時点及び最終時点で自己評価を実施し、内部統制評価部門へ報告している。 ・コンプライアンス専管組織を設置するとともに、内部統制の運用については、内部統制推進部門、内部統制評価部門に分け、その役割を明確化させている。 ・内部統制に関する責任者や、各課長を内部統制員として定める等して、局での内部統制における役割を定めている。

エ 情報と伝達

ガイドラインによると、「情報と伝達」とは、必要な情報が識別、把握及び処理され、組織内外及び関係者相互に正しく伝えられることを確保することをいうとされています。

評価結果	整備上・運用上の不備は見受けられなかった。
評価理由	<ul style="list-style-type: none">・各職場において、業務の状況やスケジュール等を共有するショートミーティングを毎日実施し、職員間のコミュニケーションを深めている。また、コンプライアンスケースブックにおける事例やその他気が付いたこと等について話し合う職場討議を定期的に実施し、職場内のコミュニケーションの活性化を図っている。・管理職と一般職員との間で意見交換を実施し、業務上の問題点、悩み等があれば相談するよう促すとともに、率直な意見交換を通じて、風通しのよい職場づくりを推進している。・局長が事業所を訪問して事業所の職員と意見交換を行い、各職場で日頃感じていること、抱えている課題や苦労していることも含めて、率直で忌憚のない生の声を引き出している。・本庁組織と事業所間で定期的な連絡会等を開催して意見交換を実施し、業務上の課題等に係る情報共有を推進している。・法令違反の是正及びその未然防止を図るため、公益通報制度を整備、運用している。また、職員及び事業者に対して、秘密保持、個人情報保護や不利益な取扱いがないことを説明したリーフレットを配布し、制度の周知を実施している。・水道利用者である都民や事業者との対話を通じて、外部からの情報を収集し、コンプライアンスの取組に活用している。

オ モニタリング

ガイドラインによると、「モニタリング」とは、内部統制が有効に機能していることを継続的に評価するプロセスをいうとされています。

評価結果	整備上・運用上の不備は見受けられなかった。
評価理由	<ul style="list-style-type: none">・内部統制員は、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している。また、制度所管部署では、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している。・内部統制総括員は、内部統制員及び各制度所管部署からの報告を踏まえ、必要に応じてヒアリングを実施し、内部統制の有効性について独立評価を実施している。・全職員を対象にコンプライアンス意識調査を実施し、コンプライアンス推進の取組の理解度・浸透度や職場におけるリスク等の現状について、定量的に調査・分析している。

	<ul style="list-style-type: none"> ・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し、談合等不当な取引制限の防止及び情報漏えい等、汚職や不正行為の防止を図っている。 また、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し、入札談合の抑止力強化を図っている。
--	---

カ ICTへの対応

ガイドラインによると、「ICTへの対応」とは、組織目的を達成するために予め適切な方針及び手続を定め、それを踏まえて、業務の実施において組織の内外のICTに対し適切に対応することをいうとされています。

評価結果	整備上・運用上の不備は見受けられなかった。
評価理由	<ul style="list-style-type: none"> ・水道施設の現場作業を中心とする委託業務の設計・積算業務をシステムで実施し、セキュリティ強化を図っている。 ・コンプライアンスプログラムの対象とはしていないが、情報セキュリティに関しては、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し、局横断的に情報資産への適切な安全対策を実施している。

(3) コンプライアンス意識の浸透状況

ア コンプライアンスプログラム評価シート

コンプライアンスプログラムの取組が各職場において実施され、職員一人一人に理解されているかについて、内部統制員が、コンプライアンスプログラム評価シートを用いて日常的にモニタリングし、自己評価を実施しました。

内部統制評価部門は、内部統制員からの報告を受けた上で、必要に応じてヒアリングを行い、独立評価を実施しました。

<集計方法> 4択設問の回答傾向を把握するため、全回答の平均点を算出しスコア化

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

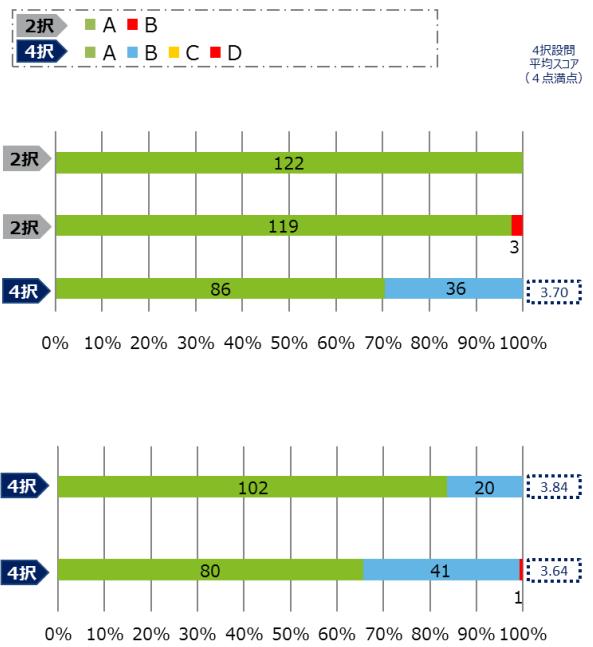
A (十分にできている)	B (概ねできている)	C (課題・検討事項あり)	D (十分にできていない)
4点	3点	2点	1点

高 ← → 低

【図表7 行動基準の浸透、基本法令の理解促進】

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	

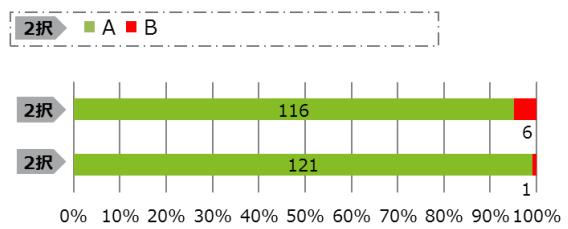


(概要)

- 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」は職員に周知されている。
- 管理職と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」が一部利用されていない状況が令和3年度と同様に確認できたが、令和4年度においては、職場討議や課内会議等の別の機会で利用されていることが確認できている。
- 職場研修やeラーニングの受講、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。
- コンプライアンスケースブックに営業所や技術系職場における事例等を追加した結果、職場討議や意見交換等で使いやすくなったという好反応があった。

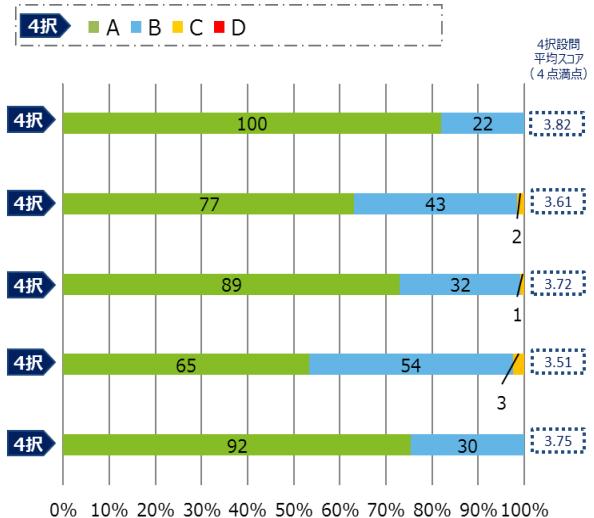
【図表8 コミュニケーションの活性化】

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	



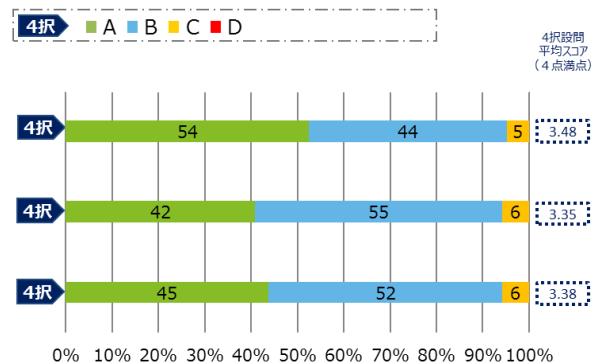
(2) 職場内のコミュニケーション

- 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ている
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



(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）

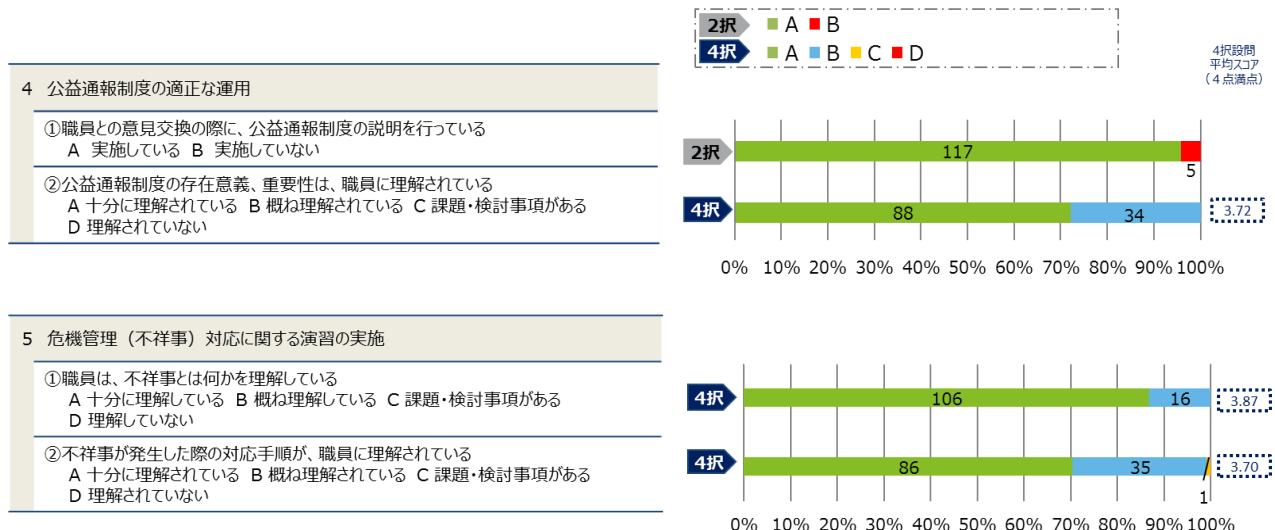
- ①本庁系列部と事業所の意見交換で、頻繁に情報共有がなされている
A 頻繁に共有されている B 概ね頻繁に共有されている
C 課題・検討事項がある D 共有できていない
- ②意見交換の際に、本庁系列部、事業所の課題等がそれぞれ双方向に共有されている
A 十分に共有できている B 概ね共有できている
C 課題・検討事項がある D 共有できていない
- ③意見交換で共有した課題に対して、解決に向けた取組がなされている
A 十分に取り組まれている B 概ね取り組まれている C 課題・検討事項がある
D 取り組まれていない



(概要)

- 毎日のショートミーティングや毎月の職場討議が実施されており、職員間の情報共有やコミュニケーションの機会として十分に定着している。
- 担当や課の垣根を越えた部署横断的な職場討議を実施し、組織内のコミュニケーションを活性化している職場もあった。
- 各職場において、日常的に、職員間で必要な情報の共有や意見交換が頻繁に実施されている。
- 会議の場においては、一般職員、特に若手職員の発言が少ない、発言する職員が偏るといった傾向も一部見られるが、総じて自由に発言ができている。
- ミスや失敗があれば、他の職員への相談や職員同士で連携し合って補うことができている。また、ミスや失敗を許容し、挑戦することを推奨している一方、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ため意見もあった。
- 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は、令和3年度よりも機会が増え、双方向のコミュニケーションが活発に行われているとの声が多くかった。一方で、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部あるため、今後も改善を図りながら、継続的に取り組んでいく必要がある。

【図表9 不祥事の予防と対応】



(概要)

- 各職場において、管理職と一般職員との意見交換の際に、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においては、後掲の【図表11】及び【図表12】のとおり通報窓口の信頼性に課題が確認された。
- 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、その理解は令和3年度に比べてより進んでいる。

なお、コンプライアンスプログラム評価シートの集計及び内部統制員へのヒアリングを行う中で、以下のとおり、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が確認されました。

【図表10 独立評価を行う過程で確認した有効な取組事例】

取組事項	各職場における有効な取組事例
ショートミーティングを活用した業務改善	<ul style="list-style-type: none"> 毎朝、所属長から、当日の予定や伝達事項のみならず、職員の懲戒処分や他自治体の事故等の時事ネタを話すことで、コンプライアンスや通常業務に関わる安全面についての注意喚起を行っている。 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することで、所属長が職員とコミュニケーションを図る機会を創出している。
職員の積極的な発言を促す仕組みづくり	<ul style="list-style-type: none"> 司会を輪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、全職員が積極的に発言する機会を設けている。 会議中に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ことで、職員が発言する機会を創出している。 会議の場において、職員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り、遠慮している職員にも発言を促している。

職員が相談しやすい 職場環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> 日頃から、課長代理や所属長に対して相談があれば、仕事はさておき相談に乗ることで、職員から声をかけやすい雰囲気を醸成している。 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ために、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。 「このことは上司に言いたくないと思ったときはむしろ報告してほしい」と所属長から伝えるとともに、職員から報告があった際は必ず感謝の意を伝えてミス等を許容する姿勢を見せることで、職員の報連相を促している。
本庁と現場の情報 共有の強化	<ul style="list-style-type: none"> 事業所との会議の前に、前回の会議の内容と処理の進捗状況を確認することで、解決に向けた取組に漏れがないようにしている。 事業所との定例会議で、事業所から持ち回りで話題提供を行うようにしたことで、現場の課題がより多く報告されるようになっている。

イ コンプライアンス意識調査

全職員を対象に、コンプライアンス推進の取組の理解度・浸透度や職場におけるリスク等の現状を把握するため、アンケートを実施しました。

日々の行動の指針となる考え方や、コンプライアンスの基礎知識等を理解するための機会に対する職員の認識等、コンプライアンスプログラムに関連する質問への回答を分析し、内部統制員の自己評価の結果との整合性を確認しました。

(ア) 調査概要

<実施期間> 令和4年11月1日～同年12月2日

<回答率> 73.1%

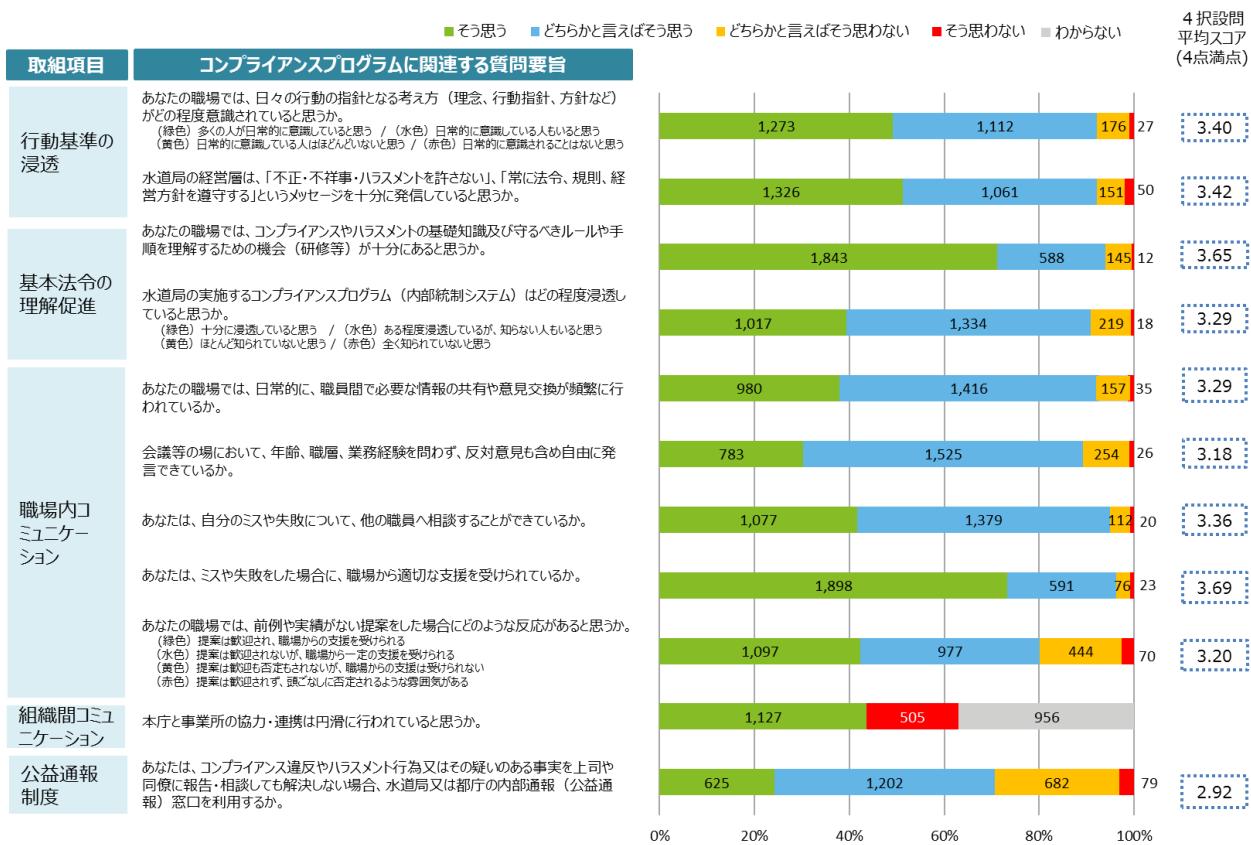
<集計方法> 4択設問の回答傾向を把握するため、全回答の平均点を算出しそスコア化
中間（2.5点）を目安として、スコアが高いほどに良い組織風土が醸成されていることを示唆

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
4点	3点	2点	1点



(イ) 調査結果

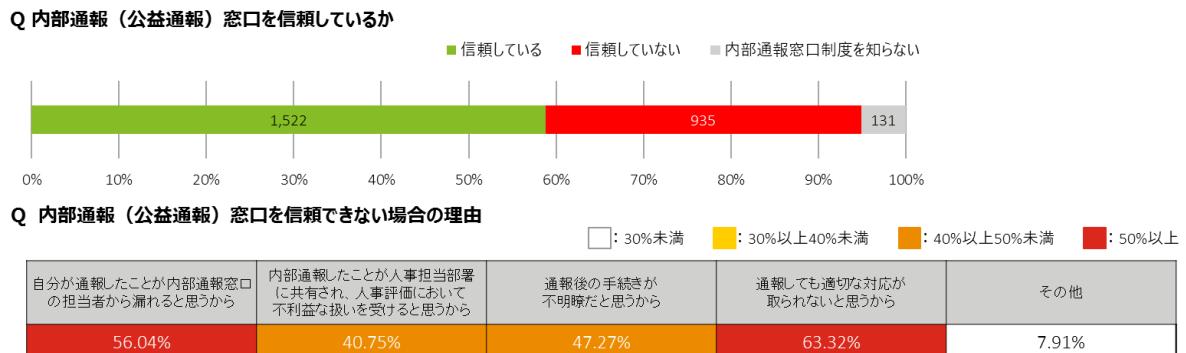
【図表 11 コンプライアンスプログラムに関する質問】



(概要)

- コンプライアンスプログラムに関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しており、コンプライアンスの取組に対する職員の理解がうかがえる。
- 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、相対的に低くなっている。これは令和3年度にも同様に確認されたことから、構造的課題として継続的に取り組んでいく必要がある。
- 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なっている。公益通報制度の意義・目的の理解促進に対する課題が確認された。

【図表 12 内部通報（公益通報）窓口に関する質問】



(概要)

- ・令和3年度のコンプライアンス意識調査でスコアが低かった内部通報（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追加した。
- ・その結果、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）局横断的な内部統制の評価結果

上記のとおり、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（統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング、ICTへの対応）による評価の結果、有効に整備されていると判断しました。

内部統制員から報告があったコンプライアンスプログラム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しました。さらに、コンプライアンス意識調査においても、内部統制員の自己評価の結果とおおむね整合していることが確認されました。

また、コンプライアンスプログラムが想定するリスクに関連して、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しました。

以上のことから、局横断的な内部統制については、評価基準日において有効に整備及び評価対象期間において有効に運用されていると判断しました。

2 業務レベルの内部統制の評価

(1) 概要

業務レベルの内部統制については、内部統制員による日常的なモニタリングを通じた自己評価の結果をもとに、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、評価を行いました。

評価の結果、業務レベルの内部統制は、有効に整備、運用されていると判断しました。

(2) リスクの洗い出しと対応策の策定の実施状況

各職場の日常的な業務の中に組み込まれており、局横断的な取組では対応できないリスクへの対応として、職場ごとにリスクの洗い出し及び対応策の策定を実施しました。

リスクの洗い出しにあたっては、日頃業務を実施する中で想定されるリスクを8つの分類ごとに26のリスクにまとめた「コンプライアンス等リスク一覧（ツール3）」を参考にしています。令和4年度は、令和3年度のリスクの洗い出し結果を踏まえ、個人情報や機密情報の漏えい・紛失といった「書類・情報の管理」を重点リスクとして設定しています。

また、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）で分類しています。

【図表 13 リスクの分類ごとの職場リスク数】

(単位：個)

	リスクの分類			計
		細分類	リスク数	
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	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	
		勤務時間の過大・過少報告	55	
	4 過大・過少・ 架空計上	過大・過少な徴収及び支払	42	44
		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	

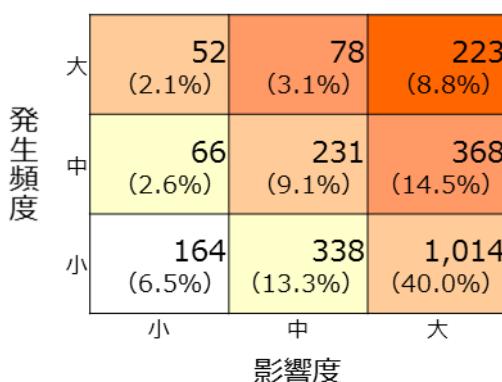
	6 事件	不当な働きかけ	165	165	
業務の効率かつ効果的な遂行	7 プロセス	不十分な引継	45	257	
		意思決定プロセスの無視	22		
		業務理解度の低下（説明責任欠如）	60		
		進捗管理の未実施	45		
		委託業者トラブル	33		
		職員間トラブル	25		
		情報の隠ぺい	27		
8 ICT 管理	8 ICT 管理	コンピュータウイルス感染	53	61	
		システムダウン	5		
		ブラックボックス化	3		
その他（公用車による事故・交通違反リスク、被服等の紛失が多数）			306	306	
			総計	2,536	

(概要)

- 令和4年7月から9月末までの間に、局内全26部・所、103課・所でリスクの洗い出しを実施した結果、局全体で延べ2,536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」が職場リスク全体の過半数を占め、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い。

【図表14 リスク数及びその構成比に関する発生頻度・影響度マトリックス】

(単位 上段：個、下段：%)

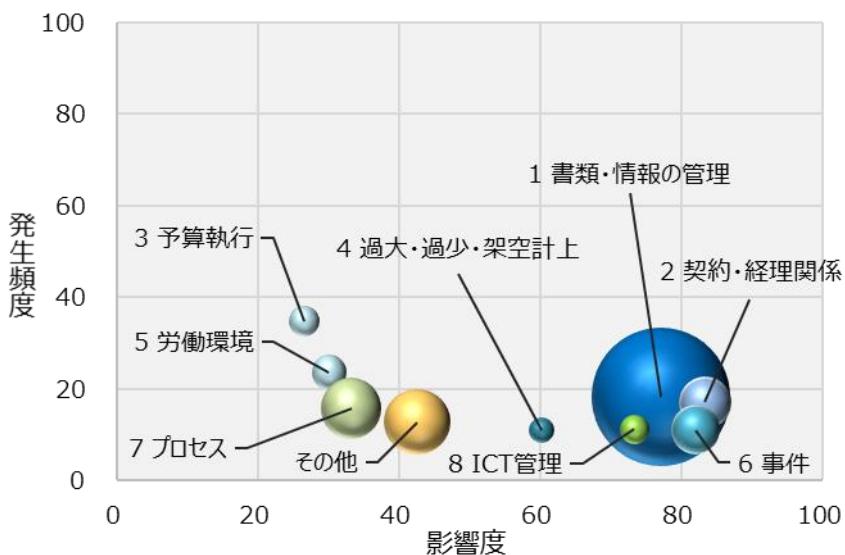


※発生頻度が未選択のリスクがあったため、合計は局全体のリスク数と一致しない。

(概要)

- 職場ごとに洗い出された延べ2,536のリスクのうち、発生頻度・影響度ともに「大」と分類されたリスクは223
- 約6割のリスクが発生頻度「小」に分類された一方、影響度では6割以上のリスクが「大」に分類された。

【図表 15 リスク分類別発生頻度・影響度分布】



(概要)

- ・リスク分類ごとにリスク数をバブルの大きさで表すとともに、リスクの発生頻度及び影響度の傾向を視覚的に把握するため、大を 100 として重みづけし、図に示した。
- ・リスクの分類別で見ると、「契約・経理関係」、「事件」及び「書類・情報の管理」に関するリスクの影響度が大きく認識されている。
- ・厳格管理情報を含むもの、個人情報を含むものに関するリスク影響度が大きく評価される傾向にあり、都民に与える影響や都民からの評価（信用失墜）に対する意識が強いと考えられる。

(3) 影響度の高いリスクとその対応策の傾向

ア 契約・経理関係

(ア) リスクの傾向

- ・「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。
- ・「入札談合等関与行為」では、「事件」リスクの「不当な働きかけ」と重複する記述が多くみられた。

(イ) 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うことで、誤入力を防止している。

(ウ) 有効な対応策事例

- ・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チェックを徹底する。
- ・令和 4 年 12 月から、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し、設計担当者が作業の参考にするほか、各職場における OJT や設計起工時のチェックリストの見直し等に活用している。

イ 事件

(ア) 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。

(イ) 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、複数対応や不当な働きかけがあった場合には上司へ報告すること等が徹底されている。

(ウ) 有効な対応策事例

- ・職場討議等で、どのようなさぐり行為が考えられるかシミュレーションし、対応を再確認する。

ウ 書類・情報の管理

(ア) リスクの傾向

- ・「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。
- ・「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。
- ・「なりすまし」では、お客さま本人やその家族になり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。

(イ) 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。

(ウ) 有効な対応策事例

- ・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し、帰庁後、持ち帰った書類に過不足がないか記録票と照らし合わせて確認する。
- ・風による飛散や取り出し時の紛失を防ぐため、書類はホチキスやリングでとめ、フラットファイルやバインダーに綴じて持ち出す。
- ・メール送信時のチェックリストを作成し、それを活用して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する。
- ・郵送、手渡しの書類は、不必要的書類等が含まれていないか担当内でダブルチェックする。
- ・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する。

(4) 顕在化したリスクの分析

内部統制員は、「職場リスク評価シート（ツール2）」を用いて、各職場におけるリスクの顕在化状況等を日常的にモニタリングし、自己評価を実施しました。

評価対象期間内において、リスクが顕在化した事例（運用上の不備）が27件確認されました。が、いずれの事案においても、職場内で改善策がとられています。また、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件確認されました。

なお、令和4年度は、局横断的な内部統制の取組から、業務レベルの内部統制の取組に重点をシフトしたことから、令和3年度よりも多くの改善事例が積極的に報告されました。

【図表 16 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

【図表 17－1 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)</p> <p>個人情報が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。</p> <p>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件確認されましたが、上記と同様に、投函時の指差し確認を徹底する等、職場内で改善策がとられています。

【図表 17-2 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)</p> <p>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。</p> <p>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に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 件確認されましたが、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、職場内で改善策がとられています。

【図表 17-3 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)</p> <p>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い合わせ、誤って回答してしまった。</p> <p>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 件確認されましたが、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、職場内で改善策がとられています。

【図表 17-4 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)</p> <p>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つたため、発注の手続を中止した。</p> <p>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</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</p>

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。	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。
-------------------------------	--------------------------------

【図表 17－5 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
(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、処理の漏れに気づかなかつた。	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。

【図表 17－6 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
(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。	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。

その他、交通事故・交通違反10件、被服の紛失1件が確認されましたが、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がとられています。

また、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）が確認されました。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がとられています。

(5) 業務レベルの内部統制の評価結果

上記のとおり、業務レベルの内部統制は、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全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しました。

また、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しました。

以上のことから、業務レベルの内部統制については、評価基準日において有効に整備及び評価対象期間において有効に運用されていると判断しました。

3 グループガバナンスの強化に向けた取組の評価

(1) 概要

グループガバナンスの強化に向けた取組については、政策連携団体の指導監督部署からの報告等に基づき、4つの着眼点（リスク管理全般、コンプライアンスの取組に係る年間計画、公益通報、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、評価を行いました。

評価の結果、グループガバナンスの強化に向けた取組は、有効に整備、運用されていると判断しました。

(2) 取組状況

東京水道グループのコンプライアンス推進会議の実施等を通じて、局と政策連携団体との情報共有・連携を推進し、グループガバナンスの強化に取り組んでいます。

ア 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（政策連携団体における決算報告、令和4年度の事業計画の進捗状況や令和5年度の事業計画の策定等）に関する協議等を実施しました。

イ 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、コンプライアンス徹底に向けて、局と政策連携団体の経営層との間で、政策連携団体における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（局の内部統制の取組状況）等の情報共有を実施しました。

ウ 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・連携の推進を図りました。

エ 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

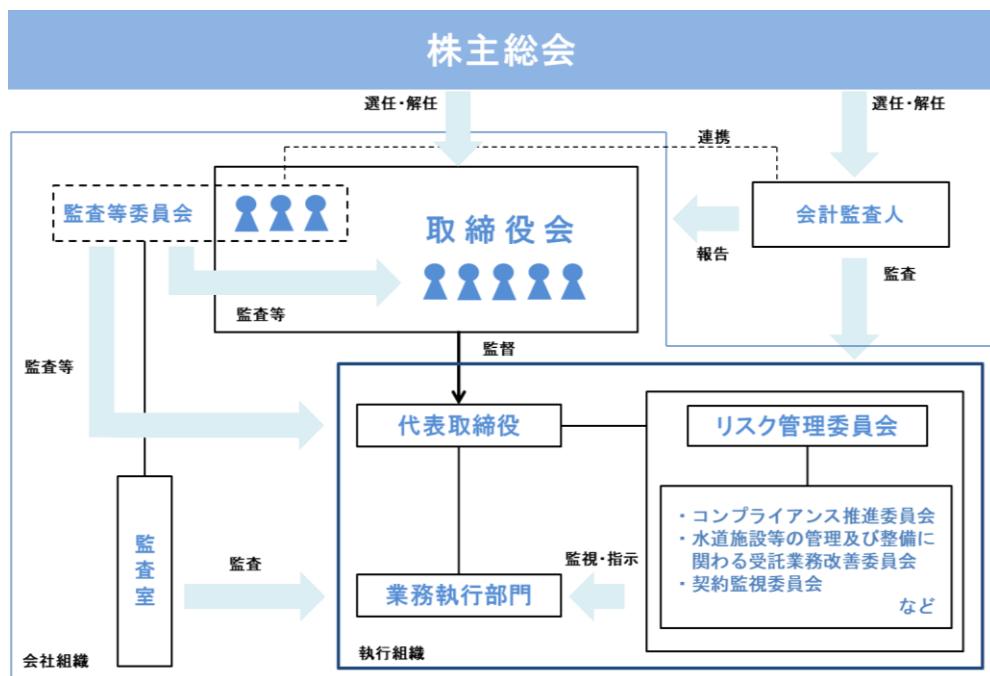
局コンプライアンス専管部署が以下の会議等へ出席し、局及び政策連携団体におけるコンプライアンスの取組について情報共有を実施するとともに、政策連携団体の管理部門と業務上のリスクの共有を推進しました。

- ・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年度中に4回）
- ・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年度中に4回）
- ・政策連携団体のリスク管理委員会への出席（令和4年度中に3回）
- ・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年度中に2回）

(参考) 政策連携団体の内部統制

- ・適切なリスク管理を実現するため、リスク管理を担う各種委員会を置き、統括機関としてリスク管理委員会を設置
 - ・3人の社外取締役で構成される監査等委員会が、内部統制の運用状況について監査を行うことで、リスク管理の質を担保

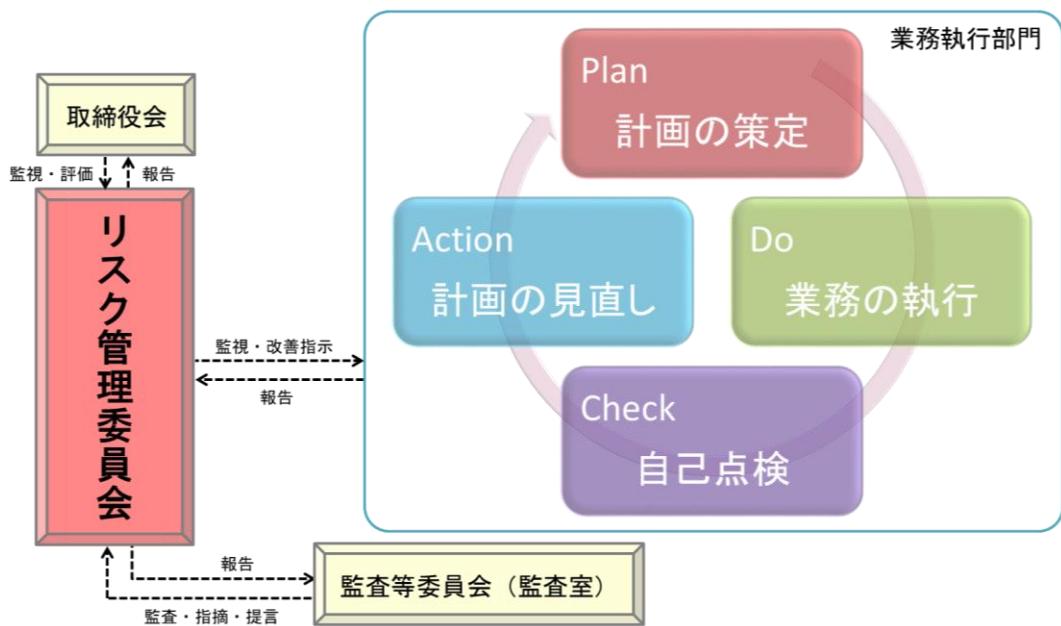
【図表 18 政策連携団体のコーポレート・ガバナンス体制】



(参考) 政策連携団体の内部統制の運用状況

- ・リスク管理行動計画表に基づき、担当部署が定期的に履行状況の自己点検を行い、リスク管理委員会へ報告
 - ・リスク管理委員会は、行動計画表や自己点検方法等が適切かどうかを審議し、必要に応じて見直しを指示するとともに、各部・委員会のリスク管理・対応行動の実績について監査等委員会、取締役会へ報告
 - ・自己点検等による分析結果、リスク管理委員会からの指示等を踏まえ、隨時、リスク管理行動計画表を改定
 - ・上記のリスク管理に係る一連の取組をP D C Aサイクルとして運用し、継続的に改善
 - ・必要に応じて、管理対象業務の追加を検討

【図表 19 リスク管理行動計画の運用体制】



(3) グループガバナンスの強化に向けた取組の評価結果

政策連携団体の指導監督部署の報告等に基づき、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、運用しているかを、4つの着眼点（リスク管理全般、コンプライアンスの取組に係る年間計画、公益通報、危機管理）を通じて確認しました。

ア 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、運用されていることを確認しました。また、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ことを確認しました。

イ 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東京水道グループの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ことを確認しました。また、政策連携団体において、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ことを確認しました。

ウ 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ことを確認しました。また、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、対応されていることを確認しました。

エ 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ことを確認しました。また、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）を把握していることを確認しました。

4つの着眼点を通じて確認した結果、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、政策連携団体の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しました。

また、局コンプライアンス専管部署による政策連携団体のリスク管理委員会や各種会議等への出席、政策連携団体の指導監督部署に対するヒアリングを通じて、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しました。

以上のことから、グループガバナンスの強化に向けた取組については、評価基準日において有効に整備及び評価対象期間において有効に運用されていると判断しました。

第4 水道局の構造的課題への対応

1 局の構造的課題

局では、コンプライアンスリスクに適切に対応していくため、リスクの顕在化につながるような組織風土等の根本原因を構造的課題と定義し、継続的に対応策を実施しています。

令和3年度の内部統制の運用の結果、職場内及び組織間において、コミュニケーション上の課題が存在していることが確認されました。コンプライアンスリスクに適切に対応するためには、日頃から、職員間、職場間で課題を共有する等、局内におけるコミュニケーションを活性化させ、リスクが顕在化した際には職場内、組織間で連携して迅速に対応することが重要です。このため、局では、職場内コミュニケーション、組織間コミュニケーションを局の構造的課題と位置づけ、中長期的に改善を図っていきます。

2 構造的課題への対応状況

(1) コミュニケーション上の課題への取組

令和4年度は、コミュニケーションをより一層活性化させるための取組を行いました。

まず、コンプライアンスケースブックの改訂を行いました。従来から事例集として職場討議等で活用していましたが、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しました。これにより、利便性が向上し、「日常の業務で遭遇しやすいケースが多く、実際の業務に関連付けた有意義な意見交換ができた」、「具体的な事例、参考資料や論点がわかりやすく使いやすかった」等、各職場から好評を得ています。

また、従来の担当内での職場討議に加え、部署横断的な職場討議も実施しました。これにより、部内・課内のコミュニケーションが活性化し、実施部署からは複数の視点から意見交換をすることができた等の感想がありました。

(2) 心理的安全性の高い職場環境づくり

局では、構造的課題への対応として、心理的安全性の高い職場環境（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）の実現を目指しています。心理的安全性の高い職場では、①組織の業務パフォーマンスが向上する、②コンプライアンスリスクが早期に共有され改善に繋がる、③職員のエンゲージメントが向上する、といった効果が見込まれます。

このため、令和4年度は、職場の管理職による環境づくりに重点を置いて、各種取組を実施しました。具体的には、管理職に対して啓発研修を実施するとともに、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しました。

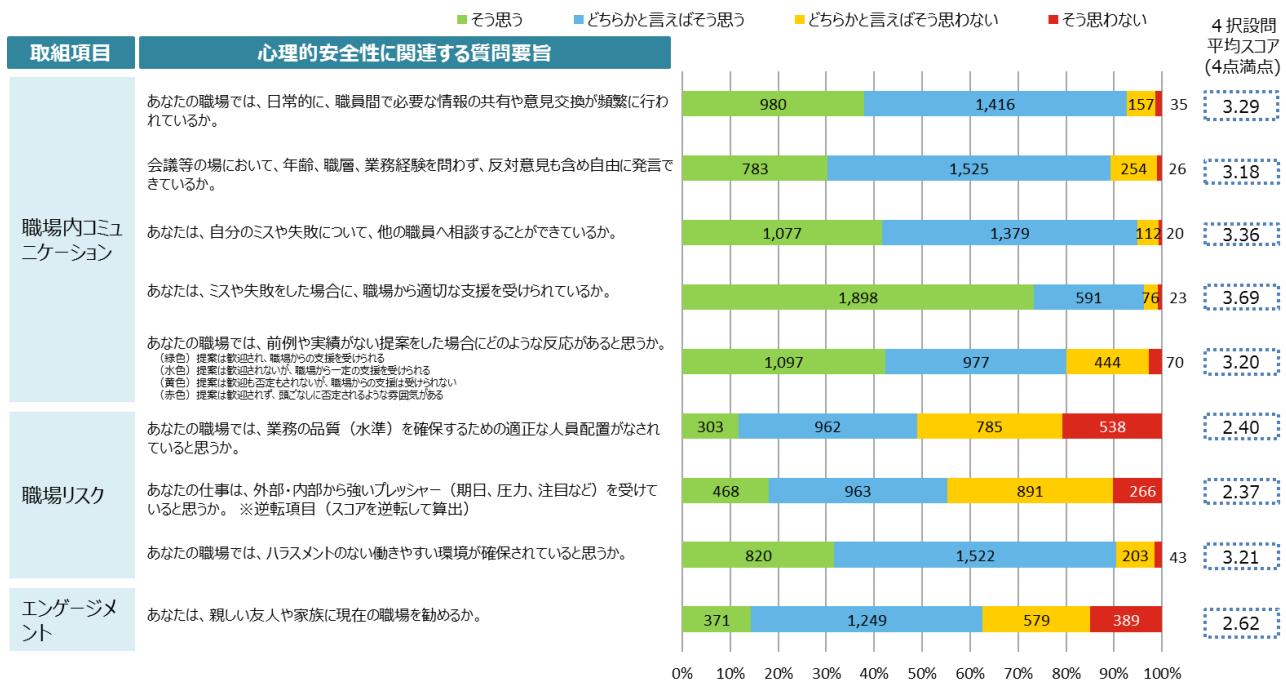
また、心理的安全性に関する自己評価結果をもとに、管理職に対してヒアリングや意見交換を行いました。その結果、心理的安全性に関する評価は総じて高めである一方で、課題認識を持つ管理職も一定数存在していることが判明しました。具体的には、業務の性質上、事故等が許容されにくい環境や強いプレッシャーという観点から、余裕がなくなってしまう場面もあることがわかりました。

しかしながら、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している状況が確認できています。例えば、管理職から積極的な声かけを行う、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、ミスや失敗をフォローするといった行動が実践されています。

(3) 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、令和4年度は、心理的安全性に関連する質問を追加したところ、以下のような結果が得られました。

【図表 20 心理的安全性に関する質問】 ※一部は図表 11 再掲



(概要)

- 心理的安全性に関する質問のうち、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、職場リスクに関する質問及びエンゲージメント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。

(4) 心理的安全性に影響を与える環境要因と今後の方向性

以上の結果から、①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があるという水道事業の特性、②お客様さまや事業者等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、といった環境要因が心理的安全性に影響を与えていると考えられます。

これまででは、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ましたが、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ます。

こうした構造的課題に対しては、短期的な対応では不十分なため、中長期的に対応していく必要があります。心理的安全性の高い職場を局の組織風土として根付かせるため、令和5年度も既存の取組を前提として、コミュニケーション活性化のための取組を継続的に行っていきます。

令和 5 年度

東京都水道局内部統制実施計画
(案)

令和 5 年 月
東京都水道局

目 次

1 はじめに	
(1) 内部統制の目的と本計画の位置づけ	1
(2) 内部統制の機能	1
(3) 内部統制の推進体制	1
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）	3
(2) 業務レベルの内部統制の取組（職場リスク評価）	4
(3) グループガバナンスの強化に向けた取組	5
3 内部統制の評価	
(1) 自己評価	6
(2) 独立評価	6
(3) 内部統制評価報告書の作成	6
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）	7
(2) 職場リスク評価シート（ツール2）	7
(3) コンプライアンス等リスキー覧（ツール3）	8
5 年度スケジュール	8

参考資料 1 東京都水道局の内部統制に関する方針

参考資料 2 コンプライアンスプログラム（令和5年度）

参考資料 3 グループガバナンスの強化（令和5年度）

参考資料 4 令和5年度コンプライアンスプログラム評価シート（ツール1）

参考資料 5 令和5年度職場リスク評価シート（ツール2）

参考資料 6 令和5年度コンプライアンス等リスキー覧（ツール3）

1 はじめに

(1) 内部統制の目的と本計画の位置づけ

東京都水道局（以下「局」という。）の根源的使命は、安全でおいしい高品質の水を安定して供給することです。また、水道事業は極めて公共性が高い事業であり、水道を利用するお客様の信頼の上に成り立っています。しかし、局では、平成24年、26年、30年に相次いで不祥事が発覚したことから、お客様から真に信頼される組織へと生まれ変わるためにも、二度と不祥事が発生しない仕組みづくりに、全力を尽くすことが求められました。

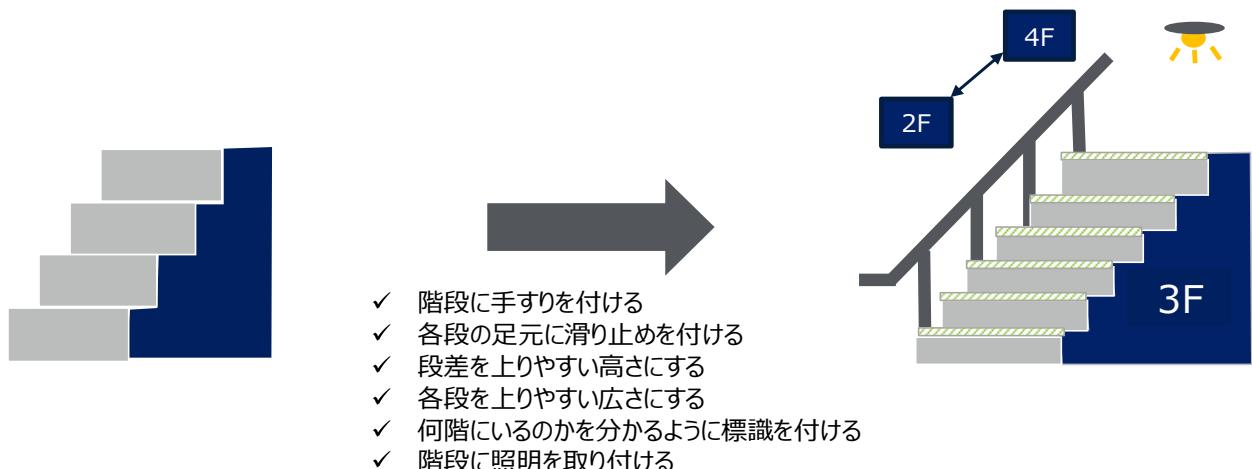
このため、不祥事の防止、発見及び対応を目的とした内部統制を構築するため、令和3年度に「東京都水道局の内部統制に関する方針」を定め、以降、毎年度「東京都水道局内部統制実施計画」を策定し、内部統制を運用しています。

令和5年度は、「令和4年度東京都水道局内部統制評価報告書」で示した課題や今後の方針性、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て、取り組む内容やスケジュールを定めました。

(2) 内部統制の機能

日常的な業務の遂行プロセスを「階段」に例えた場合、内部統制は、転落等の事故を防ぐために手すりを付ける、段差を上りやすい高さにするといった様々な事前防止措置に当たります。こうした事前防止措置が機能しているか、継続的に見直すことで、職員が安心して業務を遂行できる職場環境の実現を図ります。

【図表1 業務の遂行プロセスを「階段」に例えた場合】

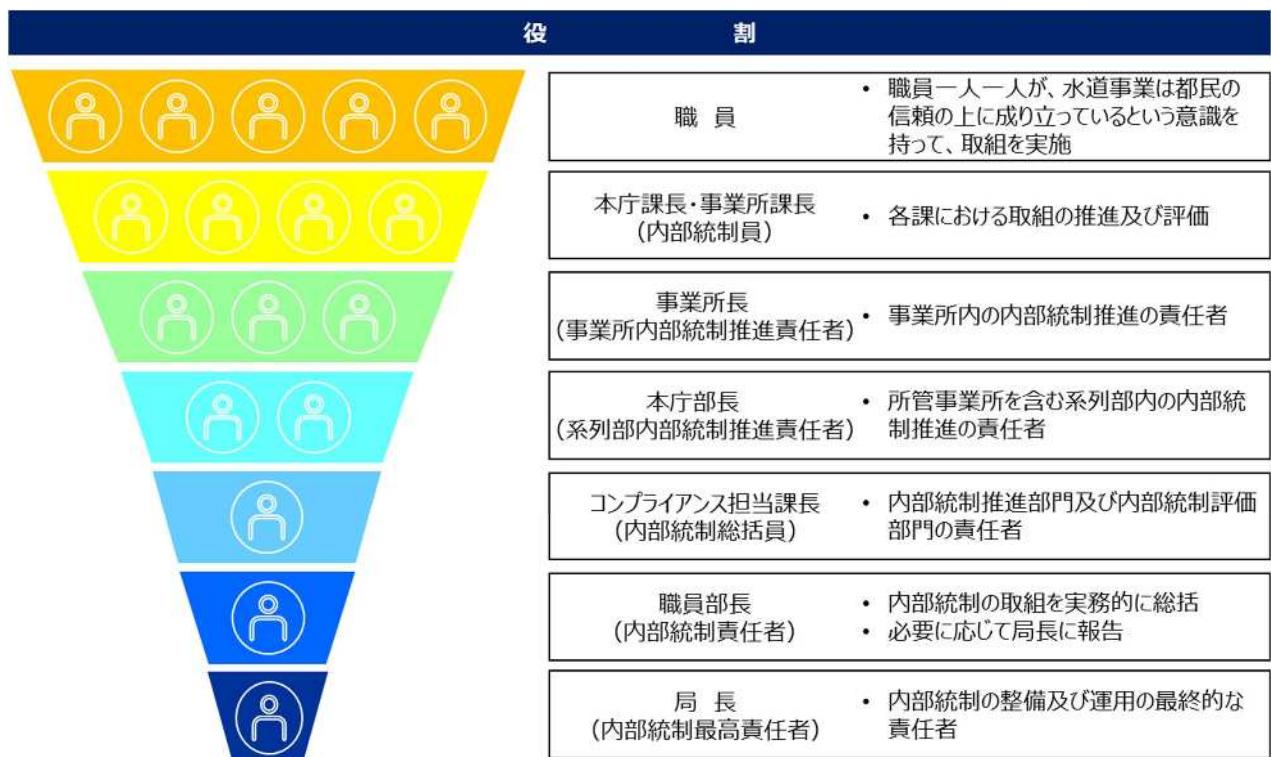


(3) 内部統制の推進体制

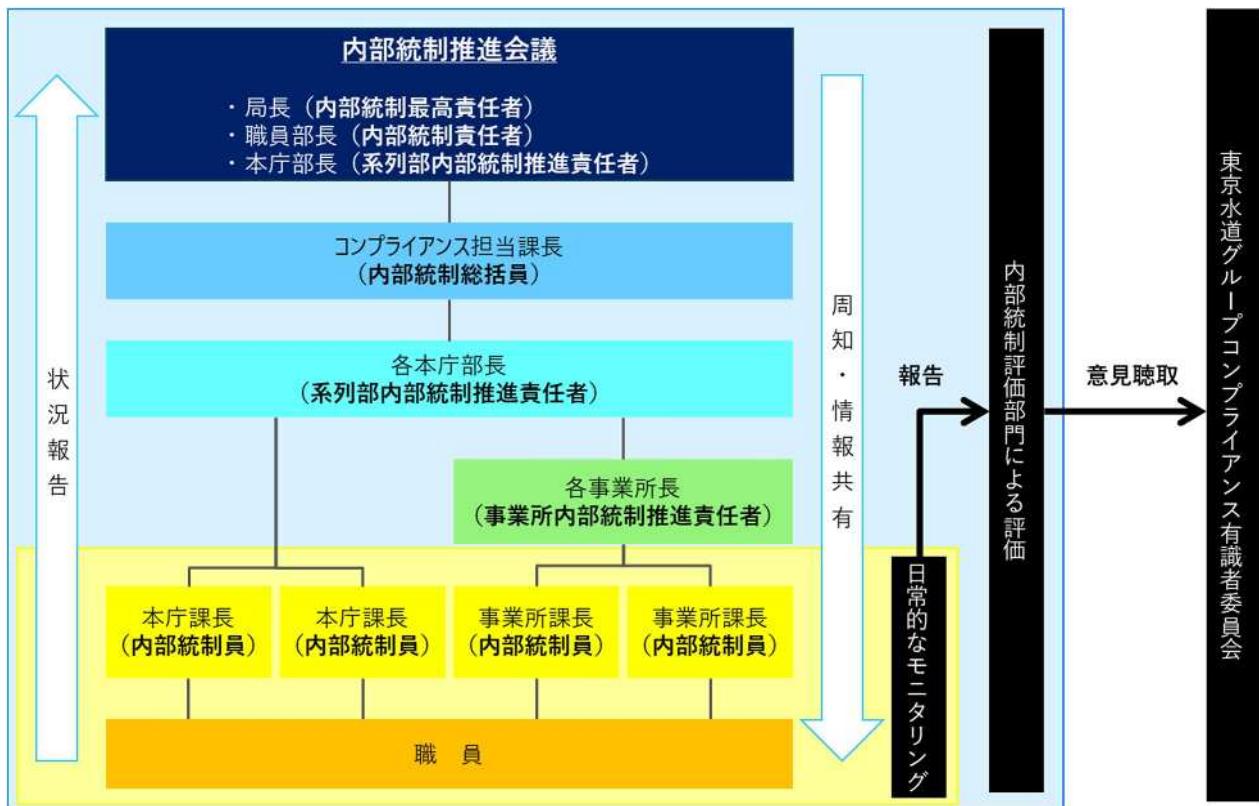
各職場において、管理職を中心に職員一人一人が当事者意識を持って内部統制を推進することを基本に、局では以下のとおり役割を定めています。

- ア 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
- イ 内部統制員は、内部統制の取組を各職場で推進し、内部統制推進責任者が取組の実施状況を管理・監督
- ウ 内部統制推進責任者は、その結果を取りまとめた上で、内部統制総括員に報告

【図表2 推進体制におけるそれぞれの役割】



【図表3 組織体制図】



2 内部統制の取組

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ことやデジタルを活用した業務改善などの視点も意識しながら、従前の取組をさらに改善し着実に実施します。

(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）

東京都コンプライアンス基本方針に掲げる行動指針を基に、組織一体となってコンプライアンスの取組を推進するプログラムです。

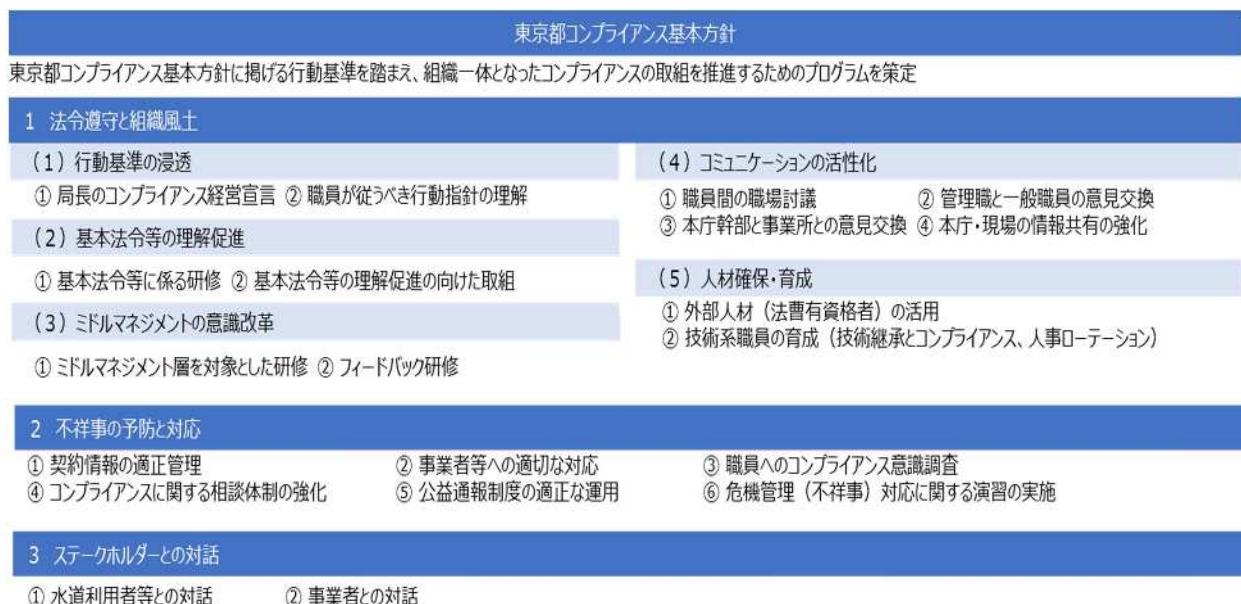
令和5年度の局横断的な内部統制の取組（以下「コンプライアンスプログラム」という。）では、局の構造的課題への対応として心理的安全性の高い職場環境（職員一人一人が対人関係のリスクに恐れることなく、率直な意見表明ができる職場環境）づくりや、公益通報制度等の相談制度の信頼性の向上に向けた取組を充実します。

心理的安全性の高い職場環境づくりに向けた取組としては、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します。また、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・所で実施します。さらに、コンプライアンスケースブックについては、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、作成します。

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としては、職員が公益通報制度を安心して利用できるようにするために、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等により、局内全職員へ周知します。また、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します。さらに、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します。こうした取組に加えて、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、早期是正を図ります。

【図表4 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）

各職場の日常的な業務で想定されるリスク（以下「職場リスク」という。）に対応するための取組です。

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、有効性の評価を実施していきます。

【図表5 職場リスク評価のイメージ】



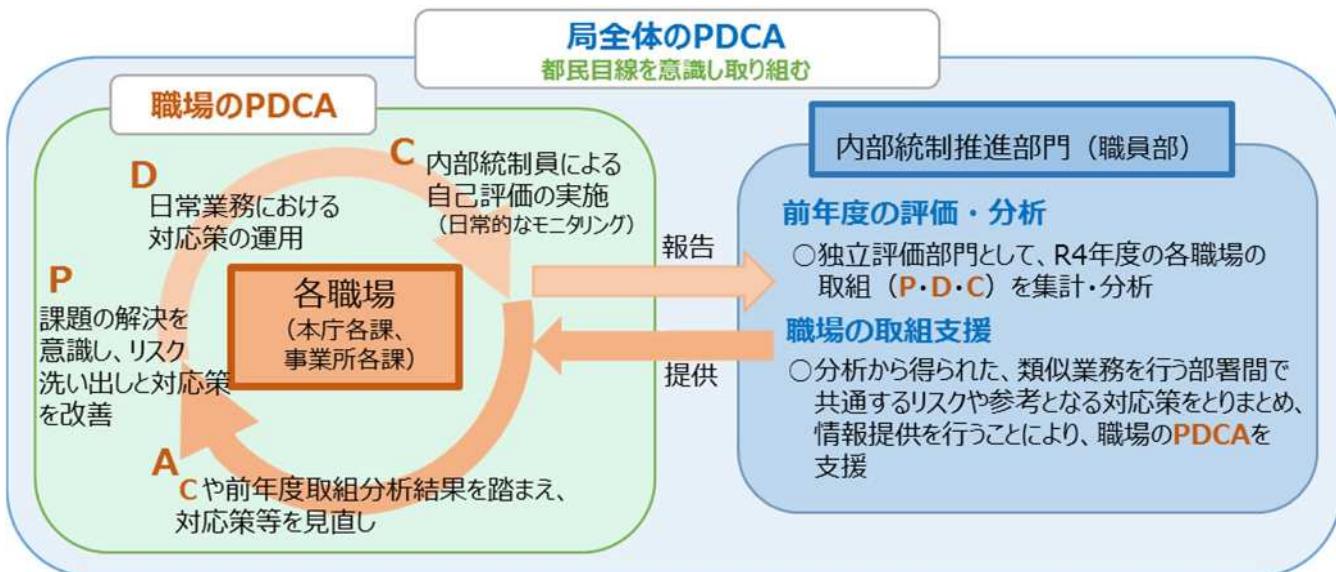
令和5年度は、職場及び局全体のP D C Aが有効に機能するよう、令和4年度の取組結果を踏まえた「取組強化ポイント」を設定して取り組みます。

取組強化ポイントは2点あり、1点目は令和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、整備を実施します。これにより、職場リスクや対応策の不足を解消し、類似業務実施部署間での共通化（平準化）を図ります。

2点目は、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ます。これにより、業務の根拠となる決まり（ルール）の十分な理解を促進し、適正な業務執行に繋げます。

内部統制推進部門（局職員部）は、取組強化ポイントを中心に、各職場の状況を集計・分析し、結果は各職場にフィードバックします。

【図表6 各職場及び局全体におけるP D C Aサイクル】



(3) グループガバナンスの強化に向けた取組

政策連携団体では、会社法に基づき、内部統制が整備、運用されています。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が図られるよう、以下のとおり取り組みます。

【図表7 グループガバナンスの強化】

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

3 内部統制の評価

(1) 自己評価

内部統制員は、4（1）から（3）に示すモニタリングに用いるツールにより、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、中間時点及び最終時点で自己評価を実施し、内部統制評価部門へ報告します。

また、コンプライアンスプログラムの取組に係る制度所管部署では、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、中間時点及び最終時点で自己評価を実施し、内部統制評価部門へ報告します。

(2) 独立評価

内部統制総括員は、内部統制員及び各制度所管部署からの報告を踏まえ、必要に応じてヒアリングを実施します。

また、自己評価結果やヒアリング結果を基に、コンプライアンスプログラムが適切に実施され、職員一人一人に取組が浸透しているか、取組の中でコンプライアンス上のリスクが顕在化していないかなどの観点から、内部統制の有効性について評価します。

さらに、政策連携団体におけるコンプライアンスに関する取組状況について確認することにより、グループガバナンスとしての内部統制を評価します。

内部統制推進会議では、以上の評価結果を踏まえ、内部統制の評価について審議します。

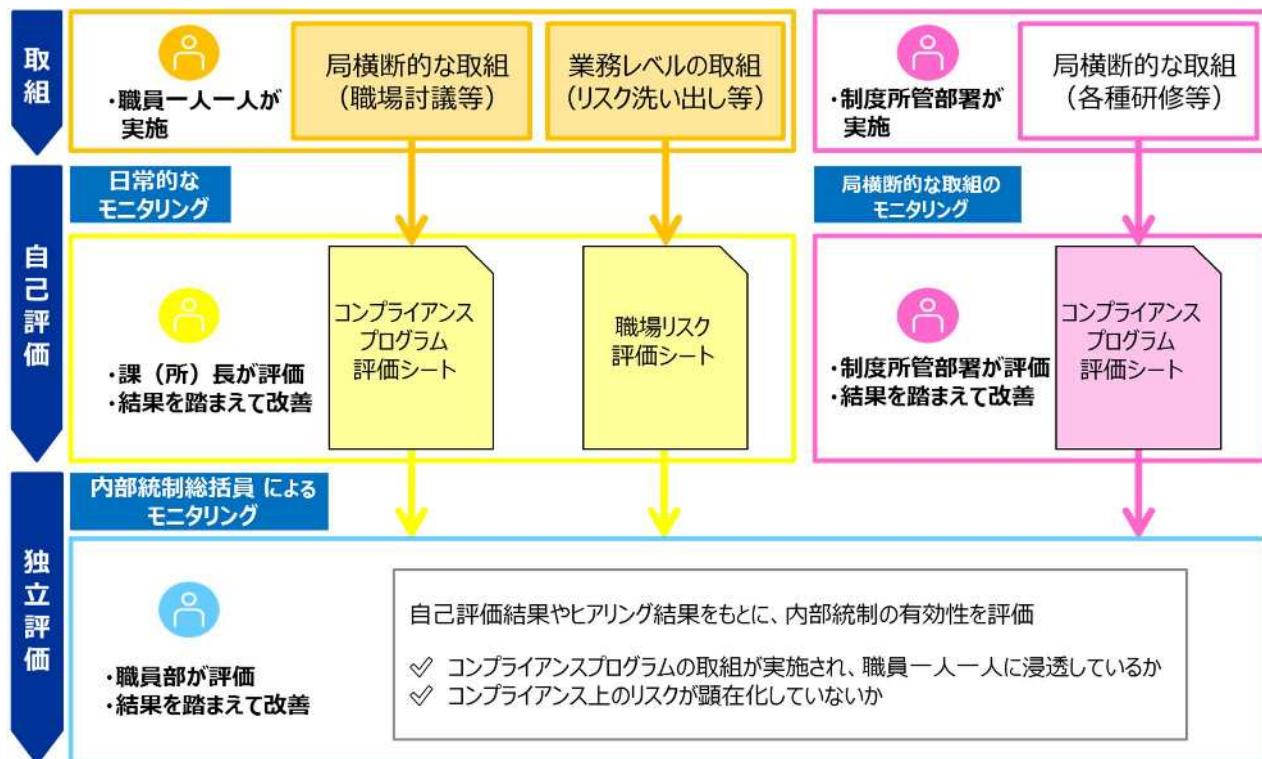
(3) 内部統制評価報告書の作成

内部統制責任者は、各取組の実施結果やそれらに対する評価、今後の課題や取組の方向性

等を内部統制評価報告書に取りまとめます。また、内部統制評価報告書は、有識者委員会から聴取した意見とともに公表します。

内部統制評価報告書の評価結果及び有識者委員会からの意見については、翌年度の取組の見直し等に活用します。

【図表8 取組の実施から評価までの流れ】



4 モニタリングに用いるツール

内部統制員は以下3つのツールを用いて日常的なモニタリングを実施します。

(1) コンプライアンスプログラム評価シート（ツール1）

コンプライアンスプログラム評価シート（以下「プログラム評価シート」という。）は、各職場で実施するコンプライアンスプログラムの取組状況を自己評価する際の評価項目を記載しています。内部統制員は、評価結果のほか、取組状況や課題・検討事項等について、プログラム評価シートに記入します。

(2) 職場リスク評価シート（ツール2）

職場リスク評価シート（以下「リスク評価シート」という。）は、リスクの顕在化やヒヤリハットの発生状況、改善の方向性もしくは改善案、改善案の実行等の記入欄を充実したシートです。

内部統制員は、過去に洗い出されたリスクやその対応策も含め、リスク評価シートに基づいて自己評価を実施します。

(3) コンプライアンス等リスク一覧（ツール3）

日常業務を実施する中で、局として想定されるリスク例をまとめた一覧です。

令和5年度は、令和4年度の各職場におけるリスクの洗い出し結果を踏まえ、個人情報や機密情報の漏えい・紛失といった書類・情報の管理に加え、業務を効率かつ効果的に遂行するまでのプロセスを重点リスクとして設定しました。リスク評価シートにおけるリスクの洗い出し内容の区分け等に活用します。

5 年度スケジュール

令和5年度は以下のスケジュールで内部統制の運用を進めていきます。

【図表9 年度スケジュール】



東京都水道局の内部統制に関する方針

第1 内部統制の目的

東京都水道局の根源的使命は、安全でおいしい高品質の水を安定して供給することにある。

また、水道事業は極めて公共性が高い事業であり、水道を利用するお客様の信頼の上に成り立っている。

一たび不祥事が発生すれば、水道局の施策に関する理解が得られないだけにとどまらず、安全でおいしい高品質な水を安定して供給すると言う当局の根源的使命を果たせなくなるおそれがある。それにもかかわらず、水道局では、平成24年、26年、30年に相次いで不祥事が発覚しており、お客様から真に信頼される組織へと生まれ変わるためにも、二度と不祥事が発生しない仕組みづくりに全力を尽くしていく必要がある。

このため、不祥事の防止、発見及び対応を目的とした「内部統制」の構築に取り組み、組織としての力を發揮するとともに、職員が安心して仕事ができる仕組みを整える。

第2 内部統制の対象

内部統制には、①業務の効率的かつ効果的な遂行、②財務報告等の信頼性の確保、③業務に関わる法令等の遵守、④資産の保全という4つの目的があると言われており、いずれも重要なものである。特に、水道局では業務に関わる法令等の遵守は喫緊の課題となっており、令和元年12月にはコンプライアンスを最重要視した事業運営を「コンプライアンス経営宣言」で宣言したところである。このため、まずは③業務に関わる法令等の遵守に重点化する。

あわせて、①業務の効率的かつ効果的な遂行にも十分配慮し、③業務に関わる法令等の遵守を推進する。

第3 内部統制の取組

内部統制は、局横断的な内部統制及び業務レベルの内部統制に関する以下の4つの段階からなる取組である。

(1) 第1段階(内部統制の整備)

業務に関わる法令等の違反に伴う不祥事が発生するリスクに対して、想定されるリスクの分析及び重要性の評価並びに重点的に対応すべきリスクの選定や取組の検討を実施する。

(2) 第2段階(内部統制の運用)

全ての職場で不祥事が発生するリスクを識別し、対応策を講じて実行するとともに、日々の業務執行において、コンプライアンスプログラムに定める将来に向けて不祥事を未然に防止する取組を実施する。

また、水道局が所管する政策連携団体に対するグループガバナンスの確保に向けた取組を実施する。

(3) 第3段階(内部統制の評価)

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独立的立場から内部統制評価報告書を作成する。

また、水道事業の安定性、公益性の維持の観点から外部目線を取り入れる仕組みを実施する。

評価を実施することで抽出した課題等は、外部有識者にも意見を伺い、次年度の取組に反映する。

(4) 第4段階(内部統制評価報告書の公表)

内部統制評価報告書には、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けて公表する。

上記の取組により、業務を正確に行い、不正が起こりにくい環境が生まれ、職員が安心して仕事ができる仕組みが構築されるとともに、こうした取組を通じ、業務の効率的かつ効果的な遂行を目指す。

第4 内部統制の推進体制

- 1 内部統制の局内推進体制は、別表のとおりとする。
- 2 この方針において「本庁部長」とは、総務部、職員部、経理部、サービス推進部、浄水部、給水部、建設部並びに多摩水道改革推進本部調整部及び施設部の長並びに各担当部長をいう。
- 3 この方針において「事業所」とは、給水管理事務所、研修・開発センター、水運用センター、水質センター、水源管理事務所、支所、浄水管理事務所及び建設事務所をいい、「事業所長」とは、その長をいう。
- 4 この方針において「各課」とは、部の課、営業所、給水事務所、浄水場、取水管理事務所及び貯水池管理事務所をいい、「各課長」とは、その長及び各担当課長をいう。

なお、内部統制の推進は、職員一人一人の当事者意識による自己統制が基本であり、別表に定める体制のみで推進することに限定するものではない。

第5 その他

このほか、必要な事項は要綱に定める。

附 則

この方針は、令和3年4月1日から施行する。

附 則

この方針は、令和5年4月1日から施行する。

(別表) 内部統制の局内推進体制

役 割	内 容	職
内部統制最高責任者	内部統制の基本方針等の重要事項を決定	水道局長
内部統制責任者	内部統制の実務的な責任者	職員部長
内部統制総括員	内部統制推進部門及び内部統制評価部門の責任者	職員部 コンプライアンス 担当課長
系列部内部統制推進責任者	所管事業所を含む系列部内の内部統制推進の責任者	本庁部長
事業所内部統制推進責任者	事業所内の内部統制推進の責任者	事業所長
内部統制員	各課における取組を推進とともに評価を実施	各課長

部 署	内 容	職
内部統制推進部門	内部統制の整備及び運用を推進	職員部人事課 コンプライアンス 推進担当
内部統制評価部門	内部統制の整備状況及び運用状況を評価	職員部人事課 コンプライアンス 監理担当

会議体	内 容	職
内部統制推進会議	内部統制の取組状況の評価並びに構造的課題の識別及び改善について必要な事項の検討	内部統制最高責任者(水道局長) 内部統制責任者(職員部長) 系列部内部統制推進責任者(本庁部長)

参考資料 2

コンプライアンスプログラム(令和5年度)

実施項目	取組内容	実施時期 (回数等)
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	水道局長が率先してコンプライアンスに取り組むことを宣言し、都民から真に信頼される企業の実現に向けて行動する。	
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。	通年
(2)職員が従うべき行動指針の理解		
職員一人一人がコンプライアンスの重要性を深く認識して、都民から信頼される事業の実施に向けて主体的に行動する。		
② コンプライアンスポリシーの確認と意見交換	職員の行動指針であるコンプライアンスポリシーについて確認を行い、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する。	5月～7月、 10月～12月
(2)基本法令等の理解促進		
① 基本法令に係る研修	職員一人一人が基本法令への理解を深め、適切に業務を行うために必要な知識の定着を図る。	
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等を重視した研修を実施する。	年1回以上
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。	4月
契約や設計・起工業務に携わる職員向け研修の実施	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、独占禁止法や入札談合等闇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。	年1回
② 基本法令等の理解促進に向けた取組	基本法令等への理解を深める取組を通じて、職員一人一人のコンプライアンス意識の浸透を図る。	
コンプライアンスケースブックの活用	コンプライアンス上重要なリスク事例と議論の方向性を示したコンプライアンスケースブックを職場討議等で活用して、法令等の理念や目的に立ち戻って理解する。	通年
各種媒体を通じた情報発信	基本法令に加え、アサーティブコミュニケーション(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)などの心理的安全性の高い職場づくりに参考となる知識についても、コンプライアンス推進月間での取組やメールマガジンの定期的な配信等を活用し、情報を発信する。	通年
(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	ミドルマネジメント層(管理監督職)を対象にマネジメント研修を実施し、意識改革を図る。	
管理職を対象とした研修の実施	部長級及び課長級職員を対象に、外部講師による、人材マネジメントと組織活性化を目的としたマネジメント研修を実施する。	通年
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、人材マネジメントと組織活性化を目的としたマネジメント研修を実施する。	通年
② フィードバック研修	マネジメント研修受講者を対象にフォローアップ研修を実施し、意識を定着させるとともに習得したスキルの各職場での活用を図る。	
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管理職を対象に、研修で習得したスキルについて、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。また、フィードバック研修を受講した管理職を対象に、職場内で信頼関係を構築するための具体的な実践スキルの向上を目的とした研修を実施する。	通年

コンプライアンスプログラム(令和5年度)

実施項目	取組内容	実施時期 (回数等)
(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を推進するとともに、職員間で討議する機会を定期的に設けることで、日常的な情報共有やコミュニケーションの活性化を図る。		
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。	通年
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、各職場で想定されるリスク及び対応策、コンプライアンスケースブックにおける事例やその他気が付いたこと等について話し合う。	月1回
② 管理職と一般職員の意見交換 管理職と一般職員との間で意見交換を実施し、コンプライアンス意識の共有化を図るとともに、風通しのよい職場づくりを推進する。		
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。	5月～7月、 10月～12月
③ 本庁幹部と事業所との意見交換 本庁幹部が事業所を訪問し、2級隸事業所の管理職等と意見交換を行うことにより、本庁と現場とのコミュニケーションを活性化させる。		
局長と事業所職員との意見交換	局長が事業所を訪問し、事業所の管理職等とともに、各職場におけるリスクと対応策や課題等について意見交換を行う。	通年
④ 本庁・現場の情報共有の強化 本庁と事業所との間で、コンプライアンス意識や業務上の課題等を共有するとともに、コミュニケーションを活性化させる。		
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通じて、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。	通年
(5)人材確保・育成		
① 外部人材(法曹有資格者)の活用 外部人材(法曹有資格者)の法的知識や知見を活用し、客観性を確保しながら、コンプライアンス意識の浸透に向けた取組を推進する。		
コンプライアンス推進体制の継続	外部人材(法曹有資格者)の専任課長とともに、コンプライアンス専管組織が中心となって、コンプライアンス推進を図る。	通年
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) 水道事業の専門性に配慮しながら適切な人事ローテーションを実施し、広い視野の獲得を通じたコンプライアンス意識の醸成を目指す。		
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。	通年
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人事ローテーションを行う。	通年
2 不祥事の予防と対応		
① 契約情報の適正管理 契約情報の適正管理・情報漏えい防止策の徹底及び事業者等との適切な対応により、契約関係事務を適切に実施する。		
厳格管理情報等の情報漏えい防止	契約事務に係る研修や担当者会議等において、厳格管理情報を始めとする契約情報漏えい防止について周知する。	通年
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。	第4四半期
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年内に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。	通年
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。	第1四半期

コンプライアンスプログラム(令和5年度)

実施項目	取組内容		実施時期 (回数等)
② 事業者等への適切な対応 事業者等と接触に当たり、遵守すべき事項を徹底することで、事故の防止を図る。			
事業者等への適切な対応	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。	通年	
③ 職員へのコンプライアンス意識調査 職員のコンプライアンスに係る理解度・浸透度を測るために意識調査を実施し、各種コンプライアンス推進施策の効果検証を行う。			
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、コンプライアンス推進の取組の理解度・浸透度や職場におけるリスク等の現状を把握する。	11月	
④ コンプライアンスに関する相談体制の強化 コンプライアンス上の相談を広く受け付け、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。			
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し、コンプライアンス上の疑義・不安に対しての助言を行う。	通年	
⑤ 公益通報制度の適正な運用 制度に対する正しい理解の浸透により、制度の活用を図る。			
公益通報制度の周知徹底	コンプライアンス推進研修や管理職と一般職員の意見交換における公益通報制度の趣旨等の説明や、リーフレットの配布等を行い、制度の周知徹底を図る。	通年	
⑥ 危機管理(不祥事)対応に関する演習の実施 不祥事発生時に迅速かつ適切な対応が可能となるよう、危機管理(不祥事)対応について周知するとともに、演習を行うことにより実行性を確保する。			
管理職向けの事例演習の実施	部長級及び課長級職員を対象に、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。	通年	

3 ステークホルダーとの対話

① 水道利用者等との対話 都民、お客さまから寄せられた声をコンプライアンス推進の取組に反映させる。		
都民、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都民、お客さまの声について、関係部署とコンプライアンス専管部署間での情報共有を行い、今後の取組に活用する。	通年
② 事業者との対話 事業者から水道局のコンプライアンスの取組についての理解を得る。		
事業者アンケートに基づく事業者への協力依頼	事業者を対象に実施した水道局のコンプライアンスの取組に関するアンケート結果を参考に、さぐり行為等の禁止など事業者に依頼をしたい事項や公益通報窓口が記載されているリーフレットを事業者へ配布する。	通年

参考資料3

グループガバナンスの強化(令和5年度)

実施項目	取組内容	実施時期 (回数等)
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していく。		
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	政策連携団体の決算の報告や、経営に係る計画の協議・達成状況の報告等を行う。	適時開催
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	政策連携団体からコンプライアンス年間行動計画の運用状況の報告を受け、進捗管理を行う。	4回
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	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、助言等について、政策連携団体と共有する。	
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	政策連携団体の内部統制の整備・運用状況や社会環境の変化への対応等、グループのガバナンスやコンプライアンスについて外部の視点をえた意見交換を実施する。	2回程度
監査等委員の課題認識の共有	監査等委員である社外取締役の課題認識を共有する。	
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	東京水道グループのコンプライアンス推進会議に出席し、コンプライアンスの推進に向けた各取組について共有する。	4回
政策連携団体のコンプライアンス推進委員会への出席	政策連携団体のコンプライアンス推進委員会に出席し、コンプライアンスの取組内容を共有する。	4回
政策連携団体のリスク管理委員会への出席	政策連携団体のリスク管理委員会に出席し、リスク及びリスクへの対応策について、共有する。	2回
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情報共有を行い、リスクの共有を推進する。	適宜開催

※ 東京都水道局が所管する政策連携団体とは、令和5年4月現在東京水道株式会社1社です。

参考資料4

【ツール1】

令和5年度コンプライアンスプログラム評価シート

部・所	職名	氏名

NO.	評価項目			
	評価 結果	選択肢		
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	C課題・検討事項がある	D浸透していない
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
【取組状況や課題・検討事項を具体的に記入してください。他部署の参考になるような独自の取組や工夫があれば合わせて記入してください。】				
2 基本法令等の理解促進				
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、入札談合等闇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十分に活用されている	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
【取組状況や課題・検討事項を具体的に記入してください。他部署の参考になるような独自の取組や工夫があれば合わせて記入してください。】				
3 コミュニケーションの活性化				
(1) 職員間の職場討議				
① 日常的に、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		
【取組状況や課題・検討事項を具体的に記入してください。他部署の参考になるような独自の取組や工夫があれば合わせて記入してください。】				
(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十分に行われている	B概ね行われている	C課題・検討事項がある	D行われていない
【取組状況や課題・検討事項を具体的に記入してください。他部署の参考になるような独自の取組や工夫があれば合わせて記入してください。】				
② 会議の場において、一般職、監督職、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発言できていない
【取組状況や課題・検討事項を具体的に記入してください。他部署の参考になるような独自の取組や工夫があれば合わせて記入してください。】				

NO.	評価項目			
	評価結果	選択肢		
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ている	<input checked="" type="checkbox"/> A 十分に相談できている	B 概ね相談できている	C 課題・検討事項がある	D 相談できていない
【取組状況や課題・検討事項を具体的に記入してください。他部署の参考になるような独自の取組や工夫があれば合わせて記入してください。】				
④ 前例や実績がない提案を歓迎し、挑戦することを推奨している	<input checked="" type="checkbox"/> 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 実施できていない
【取組状況や課題・検討事項を具体的に記入してください。他部署の参考になるような独自の取組や工夫があれば合わせて記入してください。】				
⑤ 職員同士で連携し合い、ミスや失敗を補うことができている	<input checked="" type="checkbox"/> 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 実施できていない
【取組状況や課題・検討事項を具体的に記入してください。他部署の参考になるような独自の取組や工夫があれば合わせて記入してください。】				
(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本庁部課は、回答不要です）				
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	<input checked="" type="checkbox"/> A 頻繁に共有されている	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双方向に共有されている	<input checked="" type="checkbox"/> 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
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	<input checked="" type="checkbox"/> A 十分に取り組まれている	B 概ね取り組まれている	C 課題・検討事項がある	D 取り組まれていない
【取組状況や課題・検討事項を具体的に記入してください。他部署の参考になるような独自の取組や工夫があれば合わせて記入してください。】				
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	<input checked="" type="checkbox"/> 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	<input checked="" type="checkbox"/> 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
【取組状況や課題・検討事項を具体的に記入してください。他部署の参考になるような独自の取組や工夫があれば合わせて記入してください。】				
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	<input checked="" type="checkbox"/> 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	<input checked="" type="checkbox"/> 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
【取組状況や課題・検討事項を具体的に記入してください。他部署の参考になるような独自の取組や工夫があれば合わせて記入してください。】				
6 その他				
上記評価項目のほかに、取り組んでいることや課題・検討事項として認識しているものがあれば記入してください。				

參考資料 5

【ツール2】

令和5年度 職場リスク評価シート

事務分類	リスク整備・見直日	整備 見直	評価日	中間 最終	評価者（内部統制員）氏名

参考資料 6

[ツール3]

令和5年度コンプライアンス等リスク一覧（想定されるリスク）

このリストは、日頃業務を実施する中で想定されるリスク例をまとめたものです。

令和5年度の「重点リスク」として「7 プロセス」及び「1 書類・情報の管理」を設定しました。

目的	NO.	リスク	具体例	重点リスク
業務に 関わる法 令等の遵守	1 書類・ 情報の管理	① 個人情報の漏えい・紛失	<ul style="list-style-type: none"> 現場出張やテレワーク等時に、情報又は電子媒体を持ち出した際の漏えいや紛失 執務室内（窓口・机上・共有フォルダ等）での取扱い不備や、不注意による漏えい、紛失 誤投函、誤送付、メール誤送信等、誤操作による流出 個人情報保護法等法令に関する知識や理解不足による、違法行為の発生（目的外利用等） 	◎
		② 機密情報の漏えい・紛失	<ul style="list-style-type: none"> 現場出張やテレワーク等時に、情報又は電子媒体を持ち出した際の漏えいや紛失 執務室内（窓口・机上・共有フォルダ等）での取扱い不備や、不注意による漏えい、紛失 誤投函、誤送付、メール誤送信等、誤操作による流出 	
		③ 書類の偽造・隠ぺい	<ul style="list-style-type: none"> 申請書類等の偽造 資料の意図的な隠ぺい 	
		④ なりすまし	<ul style="list-style-type: none"> 本人及び関係者になりました第三者への個人情報漏えい なりすましに対する認識欠如及びそれによる見過ごし 	
	2 契約・ 経理関係	⑤ 不適切な価格での契約	<ul style="list-style-type: none"> 積算システムへの誤入力等によって生じる違算 製造元が限られる機器等の購入に伴う、不適切な価格での受入 	
		⑥ 契約金額と相違する支払	<ul style="list-style-type: none"> 予定数量超過の認識欠如 	
		⑦ 公金・金券の管理	<ul style="list-style-type: none"> 払出し時の誤処理、管理簿への記入漏れ 少額資金前渡など簡素手続の不適正な利用 	
		⑧ 入札談合等闇与行為	<ul style="list-style-type: none"> 事業者への過度な依存による違法行為の発生 設計部署、契約・経理関係部署における、価格情報の漏えい 	
		⑨ 収賄	<ul style="list-style-type: none"> 便宜供与業者との不適切な関係 	
	3 予算執行	⑩ 不適切な契約内容による業務委託	<ul style="list-style-type: none"> 法令に関する知識や理解不足による法令違反行為の発生 	
		⑪ 予算消化のための経費支出	<ul style="list-style-type: none"> 剩余予算の執行要求 他部署の執行落ちに対する補完要求 	
		⑫ 勤務時間の過大・過少報告	<ul style="list-style-type: none"> 夜間作業業務等の申請と実態の不整合 	
	4 過大・ 過少・ 架空計上	⑬ 過大・過少な徴収及び支払	<ul style="list-style-type: none"> 二重払、誤振込、支払の遅延 現金徴収時の収受金、釣銭の誤り 	
		⑭ 架空受入	<ul style="list-style-type: none"> 納品物の瑕疵見落とし 	
	5 労務・ 労働環境	⑮ ハラスメント (パワハラ、セクハラ、その他)	<ul style="list-style-type: none"> ハラスメント発生時の対処方法や、認識不足による被害の拡大 世代間認識差、職員構成の変化等による、悪意のないハラスメント 	
		⑯ 労働基準法違反	<ul style="list-style-type: none"> 実態と異なる超過勤務の過大、過少申告 	
		⑰ 交通事故	<ul style="list-style-type: none"> 事故時対応に関する知識や理解不足による発生後の連絡遅れや報告漏れ 	
	6 要求行為	⑱ 不当な働きかけ	<ul style="list-style-type: none"> 事業者との業務上のやり取りにおける、さぐり行為の発生 不当な働きかけに対する、職員及び事業者の対応能力不足や連携不足で生じるトラブル 	
		⑲ 不当要求	<ul style="list-style-type: none"> 不当な要求に対する対応能力不足や連携不足で生じるトラブル 	
業務の効率かつ効果的な遂行	7 プロセス	⑳ 不十分な引継	<ul style="list-style-type: none"> 属人化や個人差に起因する、引継資料の水準ムラ発生や未作成 専門知識や広範なノウハウが必要であることによる、資料化の困難度 	◎
		㉑ 意思決定プロセスの無視	<ul style="list-style-type: none"> 本来必要な手順や承認を経ず、担当者裁量で業務を実施（誤停水等） 電子決裁と紙回付の意思決定の時間差の発生 	
		㉒ 業務理解度の低下 (理解不足と説明責任欠如)	<ul style="list-style-type: none"> 前例踏襲等による、根拠法令等の理解度低下と説明責任の欠如 未経験の後任者や担当・課内、外部に対する、担当業務の不十分な説明 	
		㉓ 進捗管理の未実施	<ul style="list-style-type: none"> 業務の属人化や、現場経験不足による不十分な進捗管理 	
		㉔ 委託先管理トラブル	<ul style="list-style-type: none"> 履行や進捗確認が不十分なことによる、業務遅滞の把握漏れや、成果物瑕疵の見落とし 仕様書の内容が不十分なことによる、受託者間の業務内容についての認識相違 履行水準の低さによる追加対応の発生 委託業務内容の過大解釈等による、不適切な指示（連絡窓口を通さない業務指示等）や指導 	
		㉕ 職員間トラブル	<ul style="list-style-type: none"> 不明確な業務範囲による、業務の押し付け合い 職員間の情報共有不足で生じる業務トラブル 	
		㉖ 情報の隠ぺい	<ul style="list-style-type: none"> 個人差により共有すべき重要な情報が伝達されない 局内情報共有の意識が希薄で必要な情報が報告されない 	
	8 I C T 管理	㉗ 被服、備品の管理	<ul style="list-style-type: none"> 知識や理解不足による管理の不徹底や紛失時対応の遅れ 	
		㉘ コンピュータウイルス感染	<ul style="list-style-type: none"> 事業者提出U S B等外部からのウイルス感染 テレワーク時の情報漏えい 	
		㉙ システムダウン	<ul style="list-style-type: none"> 老朽化や保守部品の欠落によるシステム維持困難 停電によるシステムダウン 	
		㉚ ブラックボックス化	<ul style="list-style-type: none"> 未習熟で業務系システムを適切に操作できない 業務委託に伴う情報システムのブラックボックス化 	