

令和5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6年2月5日



東京都水道局

Bureau of Waterworks
Tokyo Metropolitan Government

1 内部統制の取組状況

(1) 局横断的な内部統制の取組【P.2】

— コンプライアンスプログラム評価シートの集計・分析

— コンプライアンス意識調査の集計・分析

— 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

(2) 業務レベルの内部統制の取組【P.16】

— 職場リスク評価シートの集計・分析

— 今年度の重点取組（取組強化ポイント）

(3) グループガバナンスの強化に向けた取組【P.22】

(4) 総括（まとめ）【P.24】

2 構造的課題への対応状況

(1) 心理的安全性の高い職場環境づくりに向けた取組【P.25】

(2) 心理的安全性の状況検証【P.27】

(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）による分析

- 各課（所）の内部統制員（課長級職員）の自己評価
- 令和5年8月31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118）
また、自由記述について、各職場での具体的な取組状況、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
- 内部統制員の自己評価結果をもとに、必要に応じてヒアリングを実施し、好事例や課題認識等を確認

コンプライアンス意識調査による分析

- 令和5年11月1日～12月5日に、全職員を対象に匿名のコンプライアンス意識調査を実施（回答率70.7%）
- 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 (できていない/ そう思わない)
スコア	4点	3点	2点	1点

高 ← 中間点 2.5点 → 低

※ 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・分析結果（1/10）

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

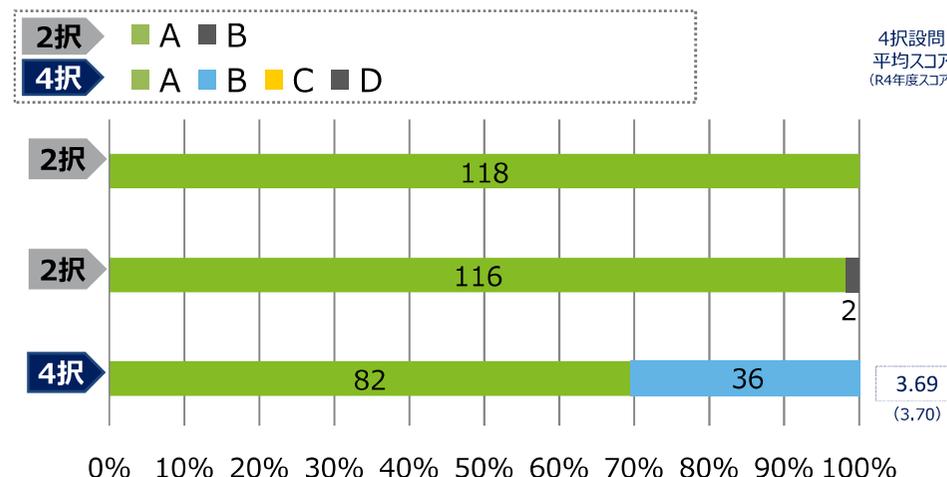
②一般職員との意見交換の際に、「東京都コンプライアンス基本方針」及び「コンプライアンスポリシー」を利用している

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



(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、職員に概ね浸透している。
- 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」が利用されていない職場も一部あったが、いずれも別の機会で行われていることが確認できている。

各職場における有効な取組事例

- ✓ 打合せコーナーにポスターを掲示し、意識づけ・再確認の機会を創出している。一方で、掲示しているだけでは形骸化してしまうことも考えられるので、研修やメール配信等も継続している。
- ✓ 業務マニュアル、業務フローの整理及び確認を徹底することで、各担当業務を常時見直し、改善する取組を実施している。
- ✓ 所長が所内全職員に対し、事業の成功に向けた呼びかけやコンプライアンスの話題について、堅苦しくなく端的なメールを配信しており、所内のチームワークやコンプライアンス意識の醸成につながっている。

(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・分析結果（2/10）

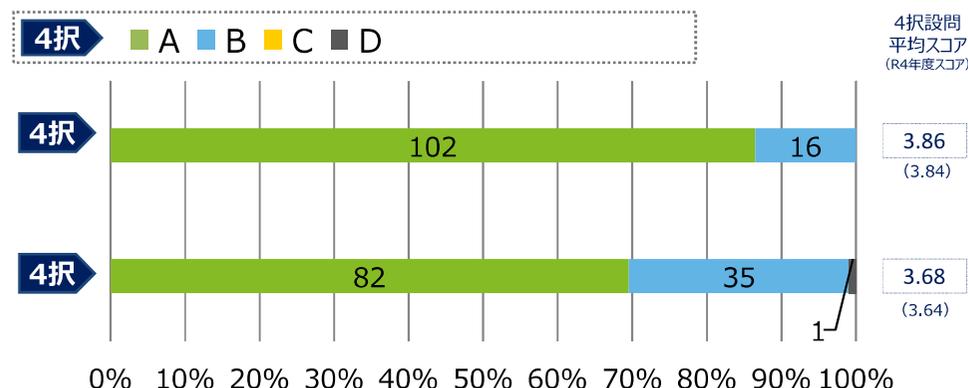
2 基本法令の理解促進

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



(概要)

- 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・目的は全ての職場において職員に理解されている。
- コンプライアンスケースブックは、多くの職場において職場討議で積極的に活用されていることが確認できた。

各職場における有効な取組事例

- ✓ 各職員の担当業務が何を根拠規程としているのかを問い、その規程の重要性の理解を図っている。
- ✓ お客さまの財産にかかわる仕事をすることから、いつでもお客さまに対して基準や手続きを即座に説明できるように、先輩方から学ぶとともに、職員一人一人が根拠法令を勉強し、法令を大切にす職場風土が形成されている。
- ✓ 職場討議に参加する職員へケースブックの事例を事前告知し、予習期間を十分に確保している。討議では、一人一人から意見を求め、発言を通して確実に議論へ参加させる等工夫をしている。
- ✓ 毎月、管理職から職員へ職場討議の題材をメール配信しており、その題材としてケースブックからの題材も活用している。
- ✓ ケースブックの事例に、職場の実態に合わせたアレンジを加えて、職場討議で活用している。

(1) 局横断的な内部統制の取組

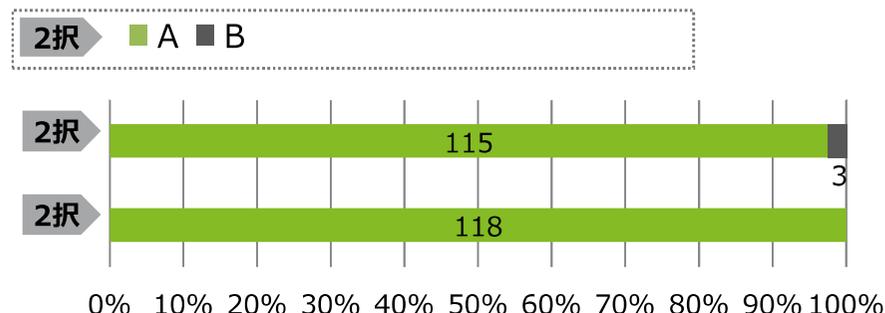
コンプライアンスプログラム評価シート（中間評価）の集計・分析結果（3/10）

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



(概要)

- 日常的な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。
- 常時、来客や電話照会があることから、集合形式でなくメール等で実施している職場もある。
- 全ての職場において、毎月、職場討議が実施されている。担当や課の垣根を越えた部署横断的な職場討議についても、今年度は全職場で実施し、職員同士で新たな気づきが生まれた等、好反応があった。

各職場における有効な取組事例

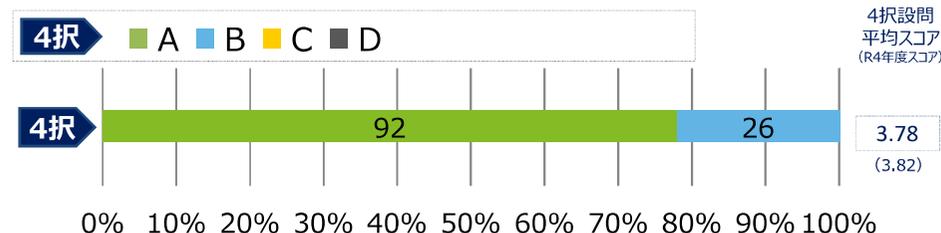
- ✓ ショートミーティングでは、当日のスケジュール確認のほか、コンプライアンス関連の話題、健康状態等の共有を行っている。
- ✓ 担当毎のショートミーティングでは、職員全員が自分のその日の予定について理由も含めて明確に話すようルールを徹底している。
(例) 本日は△△工事の検査が□□なので、工事関係書類の確認・整理をしています。
- ✓ ショートミーティングは担当ごとではなく、事務・土木・設備の各グループの単位で実施し、幅広い情報共有を図っている。
- ✓ 職場討議では、局転入職員から見た業務への違和感に関する討議等、時期やメンバーに応じて工夫して実施している。
- ✓ 職場内で、自分は伝えたつもりが相手に伝わっていないといったことが起きたことから、情報伝達を題材にした討議テーマを管理職がオリジナルで作成し、伝言ゲームも取り入れた職場討議を実施した。

(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・分析結果（4/10）

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
- 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



(概要)

- 各職場において風通しのよい職場づくりが行われており、日常的に、職員間で十分なコミュニケーションがとられている。
- 一方で、窓口や現場出張を主な業務としている職場においては、多くの職員が揃っての情報共有・意見交換の機会を設定することに苦慮する職場も一部あった。

各職場における有効な取組事例

- ✓ 職員間で積極的に相談が行われており、周囲の職員が解決策を助言し、協力する雰囲気が醸成され、日頃から互いに進捗状況を共有できている。
- ✓ 作業予定表（作業内容、作業場所、出勤職員名、連絡先等）を職場内のホワイトボードに掲示することにより、他の職員や管理職はどこで何の作業を行っているか容易に把握できている。
- ✓ 毎朝のショートミーティングでは情報共有だけでなく、職員からの質問の時間を設け、意見交換を行っている。
- ✓ 休日、夜間にトラブルが発生した際には、LINEWORKSを活用した報・連・相が定着している。
- ✓ 職員から全員集まって意見交換したいという声もあるので、年に数回は大人数を集めて意見交換を実施している。

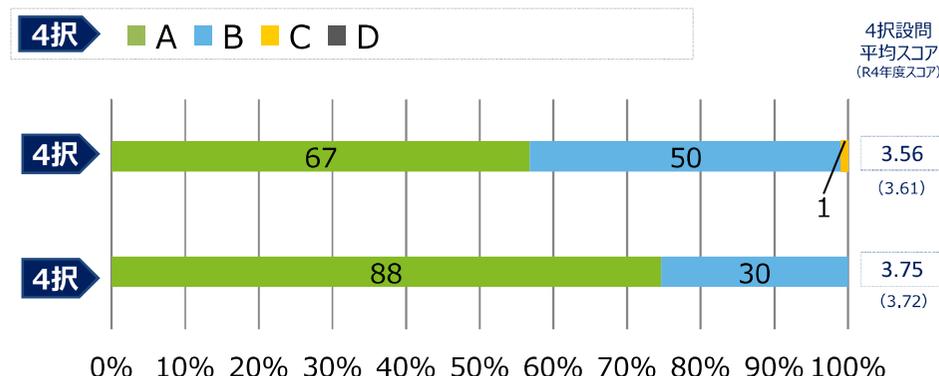
(1) 局横断的な内部統制の取組

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・分析結果（5/10）

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

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

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



(概要)

- ・ 会議の場においては、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。
- ・ 日頃から職員同士でコミュニケーションを取り合っており、普段から相談しやすい組織風土が醸成されている、ミスや失敗があればすぐに報告があがり組織一丸となって解決できているという職場が相当程度あった。

各職場における有効な取組事例

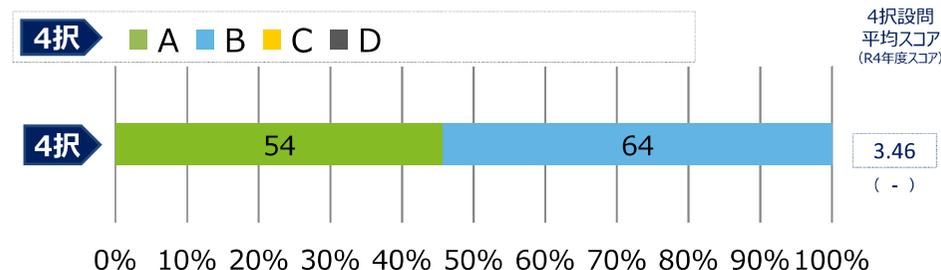
- ✓ 日頃から担当内でブレインストーミングを頻繁に行っており、若手・ベテランを問わず新たなアイデアを出すことができている。
- ✓ 日頃から課長代理が聞き役に徹し、トップダウンの指示にならないようになっている。各課長代理が身近な相談相手として、各職員とのコミュニケーションセンターを担っている。
- ✓ 会議の場で管理職からの発言が多くなってしまわないよう、職員へ質問するなどして、自由に発言できる環境の醸成に努めている。
- ✓ 失敗やミス、ヒヤリハットが判明した際に、職員が周囲に相談しやすくなるよう、気づけて良かったと思える雰囲気作りを行うとともに、まずは組織として対策・対応を優先している。
- ✓ ミスや失敗があっても、管理職から責めたり深刻な表情を浮かべたりせず、解決策を建設的に話すようにしている。職員はミスや失敗があればすぐに報告をあげ、皆で相談し解決する風土が醸成されている。

(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・分析結果（6/10）

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

- 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
 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



(概要)

- 全ての職場において、管理職が職員に対し、前例踏襲せず現状のやり方に問題がないか常に意識させ、効率的な業務遂行のための新たなやり方やアイデア等の提案を推奨している。また、提案があった際は、組織として前向きに検討を行っている。
- しかしながら、業務を手順通りに正確・確実にこなすことを優先する意識や、ミスや遅延は許されないといった意識が職員に根づいているため、新たな挑戦には結びつきにくいといった意見も一部あった。

各職場における有効な取組事例

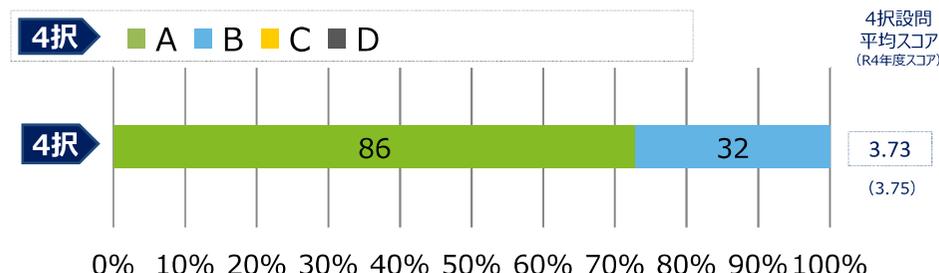
- ✓ 新しい提案を行った行為自体を褒めた上で、提案内容の確認を行っている。課・所内全体で「新しいことにチャレンジをすればある程度のミスはつきもの」という意識が浸透しており、PDCAを回し、振り返りを行うことで、改善していく体制ができている。
- ✓ 職員からの新たな提案があった際には否定せずに見守ることで、職員たちは失敗を恐れず前向きな姿勢で取り組むことができた。
- ✓ 若手職員からの日誌の電子化という新しい提案を採用したことでハンコレス・ペーパーレスにもなる良い業務改善ができたとともに、毎日定時にメールが日報として送信される仕組みをシステム上で設定するという他の職員からの発案につながった。
- ✓ 都庁内のプロジェクト募集があった際に、若手職員にチャレンジを促して、マクロ機能活用によるセキュリティを確保した簡易決裁整理簿の提案を行い、局内にも横展開した。
- ✓ お客さま対応について、職員からの提案を歓迎し、型通りの対応ではなく適切な個別対応を組織として検討している。

(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・分析結果（7/10）

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 実施できていない



(概要)

- 全ての職場において、ミスや失敗が生じた際は、職員同士で連携し合い、組織的に解決に向けた対応ができている。
- ミスや失敗に起因したトラブル等が発生した場合においても、状況の共有を関係者で迅速に行い、対策を議論・検討することで、組織一丸となって対処できている。

各職場における有効な取組事例

- ✓ ミスやトラブルに対して、担当を越えた協力体制を組む等柔軟に対応ができている。
- ✓ ミスや失敗は誰にでも起こりうることであり、責めるよりも今後の対応を共に考えるように指導している。
- ✓ 業務の結果だけでなくプロセスや人・組織との関わりを大事にするよう指導し、相互にフォローし合って協力して業務を進めている。
- ✓ 事故発生時には、職員の担当範囲にとらわれることなく、周囲の職員も自分のできることを探して資料を用意したり、解決策を提案したりすることで自主的かつ積極的に関わることができおり、一丸となって解決に向けて取り組むことができている。
- ✓ ISO の認定を受けており、不適合事象に対する是正処置等、ミスや失敗に対してリカバリーを行うことが組み込まれているため、実際に是正措置は複数の職員で協力して行われている。また、複数の担当者が同じ仕事をしていることから、小さなミスや失敗を職員同士でリカバリーすることは常日頃から行われている。

(1) 局横断的な内部統制の取組

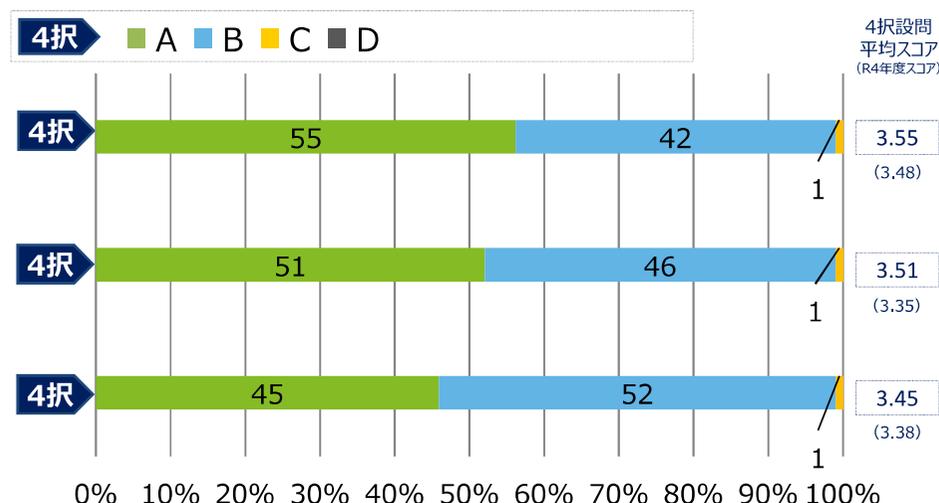
コンプライアンスプログラム評価シート（中間評価）の集計・分析結果（8/10）

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ぞれ双方向に共有されている
 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
 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 取組まれていない



(概要)

- 本庁系列部と事業所の意見交換は、課長会・課長代理会、進行管理会議、各種ヒアリング等様々な機会において、リモート開催も活用しながら活発に行われている。
- 一方で、資料作成や作業等の依頼が一方通行である、本庁からの指示の背景について説明がない等、双方向のコミュニケーションへの課題認識をもつ意見も一部あった。

各職場における有効な取組事例

- ✓ 工事等において大きな課題が生じた際は、本庁と事業所が一体となって検討を行う個別 P T の仕組みが構築されている。
- ✓ 本庁・事業所間の意見交換会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。
- ✓ 本庁・事業所間の担当課長代理会においては、本庁からの一方的な伝達ではなく、各事業所が抱えている課題等の報告も行っており、各現場の課題が共有されている。
- ✓ 担当単位においても分野ごとの意見交換会が行われており、実務的な検討が行われている。

(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・分析結果（9/10）

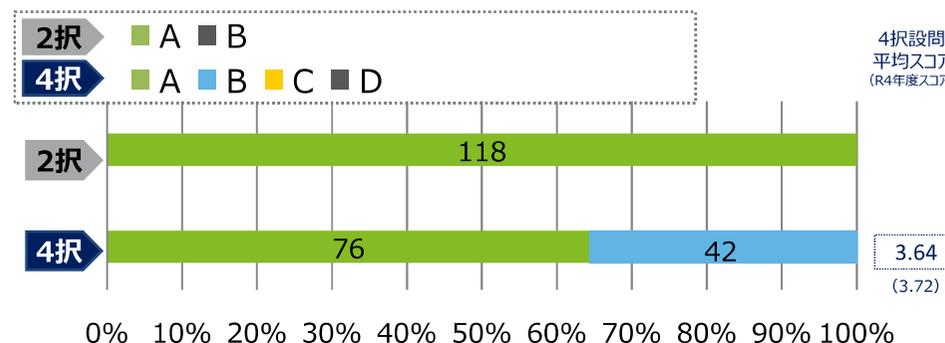
4 公益通報制度の適正な運用

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



(概要)

- 各職場において、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、告げ口のようなネガティブな印象を抱き、制度を利用することに抵抗がある職員も存在するといった意見も一部あった。

各職場における有効な取組事例

- ✓ 決裁箱の中に常に公益通報のチラシを入れておき、職員が決裁のたびに目につくようにしている。
- ✓ 昨年度、職員に公益通報制度が信用されていないという課題が掲げられていたことから、意見交換の際に公益通報制度について補足説明を行った。
- ✓ 職員との意見交換の際に、仕事を進めていく中で感じる違和感等があれば、それが職場で話しにくい場合は制度を利用することが組織のためになる第一歩である、と周知している。
- ✓ 今年度は中古自動車販売会社の事案が社会問題化したが、それらを反面教師として、通報者が公益通報に該当すると考える事象は、職場全体の課題であり、通報により不利益を被ることはないので、制度を活用するよう説明している。

(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・分析結果（10/10）

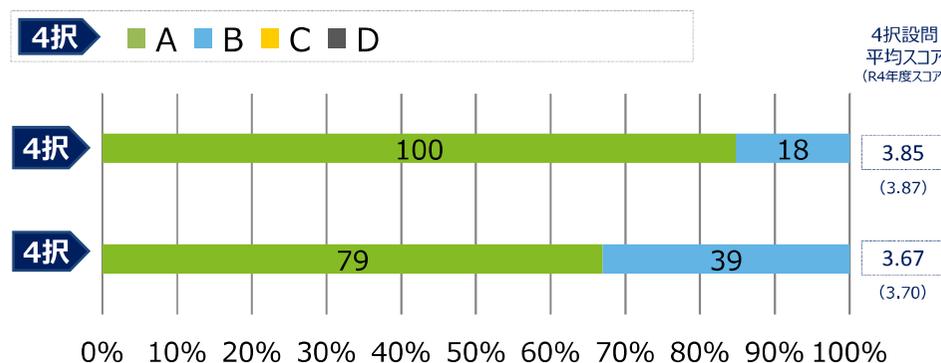
5 危機管理（不祥事）対応に関する演習の実施

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



(概要)

- 不祥事とは何か及び不祥事が発生した際の対応手順は、職員との意見交換の機会等を通じて、職員に理解されていることが確認できている。

各職場における有効な取組事例

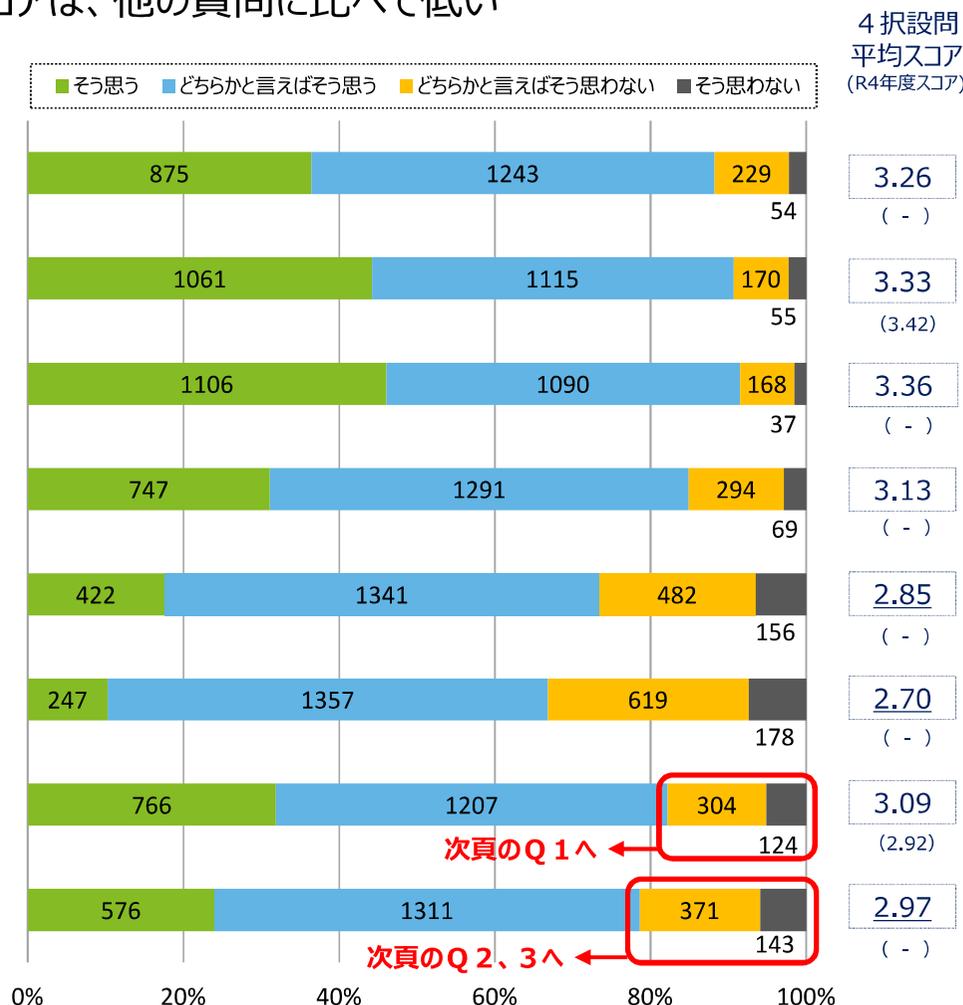
- ✓ 都民の目が厳しく向けられていることを十分理解し、職場の内外でも自覚を持って行動することを指導している。
- ✓ 不祥事に対処するためには、まずは事案を検知する段階においての職員から上司への相談・報告が重要であるため、普段から相談しやすい職場となるようコミュニケーションを大切にしている。
- ✓ 法に抵触するだけでなく、局の基準など他の物差しがあるかも重視するとともに、都民に対して適切かどうか、組織として適切かどうか等あらゆる尺度を持つよう、職員に指導している。
- ✓ 工事や委託の受注者との初回打合せの際に、受注者に対し、さぐり行為や贈答・飲食等の不正行為の防止について、管理職自ら直接指導している。

(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・分析結果 (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と公益通報制度に関する質問のスコアは、他の質問に比べて低い

取組項目	コンプライアンスプログラムに関連する質問
コンプライアンスプログラムの浸透度	あなたの職場では、日々の行動の指針となる考え方（理念、行動指針、方針など）が日常的に意識されていると思いますか。
	水道局の経営層は、不正・ハラスメントを許さない、常に法令・規則・経営方針を遵守する、というメッセージを十分に発信していると思いますか。
	あなたの職場では、コンプライアンスやハラスメントの基礎知識および、守るべきルールや手順を理解するための機会（研修等）が十分にあると思いますか。
	あなたの職場では、水道局が実施している内部統制の取組は浸透していると思いますか。
組織間コミュニケーション	あなたの所属する部・所内において、部署同士で縦割り意識・対立意識・なわばり意識を持たず、横断的な問題について協力・連携が円滑に行われていると思いますか。
	本庁と事業所の協力・連携は円滑に行われていると思いますか。
公益通報制度	あなたは、コンプライアンス違反やハラスメント又はその疑いのある事実を上司や同僚に報告・相談しても解決しない場合、水道局又は都庁（弁護士窓口を含む）の内部通報（公益通報）を利用しますか。
	あなたは、コンプライアンス違反やハラスメント又はその疑いのある事実の相談・通報先として、水道局又は都庁（弁護士窓口を含む）の内部通報（公益通報）窓口を信頼していますか。



(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・分析結果 (2/2)

- 内部通報の利用をためらう理由として、「解決しないと思うから」と考える職員が多い
- また、通報窓口を信頼していない理由として、「通報したことが職場に伝わる」、「通報しても適切な調査や是正措置が行われない」と思う職員が多く、さらに、そう思う理由としては、「なんとなく不安に思う」と感じる職員が多いため、引き続き、公益通報制度の理解を促進していく必要がある

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

Q1 あなたが、内部通報（公益通報）の利用をためらう理由は、次のうちどれですか。（回答数428）

内部通報を利用しても解決しないと思うから	内部通報を利用しても自分にメリットがないと思うから	内部通報を利用するのは億劫に感じるから	内部通報を利用すべき案件なのかがわからないから	内部通報を利用することが義務ではないから	その他
53.0%	29.7%	31.5%	27.1%	8.6%	7.9%

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

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

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

(回答数514)

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

(1) 局横断的な内部統制の取組

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

- 公益通報に関するテーマで全職員に向けたメールマガジンを配信し、安心して利用できる制度であることをPR (令和5年8月)
- 職員向けリーフレットをリニューアルし、個人情報の保護、秘密の保持、不利益な取扱いの禁止及び通報後のフォロー等について、わかりやすく説明するとともに、利用しやすさを意識したデザインのチラシを作成。悉皆職場研修にあわせて、全職員へ配布。(令和5年12月～)
- コンプライアンス推進研修において公益通報制度の趣旨、手続等について解説 (令和5年11月～)
- 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・不安に対して助言 (R5年4月～R6年1月 実績：11件)

(メールマガジン8月号(一部抜粋))

(公益通報制度職員向けチラシ 表・裏)

【公益通報とは？】
 職員の皆さんが、“組織内で法令違反がある”または“法令違反につながるおそれがある”と感じたときに、組織内の担当窓口や外部の弁護士窓口などに通報できます。
 法令違反の是正や未然防止を目的としています。

【職員が公益通報制度を使うメリットは？】

- ✓ 職場内で相談や解決ができないうち、ひとりで悩まずに通報や相談をすることができます！
- ✓ 皆さんの通報をきっかけに業務等の見直しや改善がなされ、より良い組織に成長していくことができます！
- ✓ 通報することがためられる場合や通報対象かどうか迷ったときは、まずは相談することもできます！

【安心して通報できる仕組み】

- ① 通報者の個人情報**は絶対に守られます！
 被通報者や調査の関係者等に対して、通報者の情報等は知らせません。
 ※通報者を特定させる事項を漏らした場合は、刑事罰の対象になります。
- ② 通報に関する秘密**は絶対に守られます！
 職員や部民等からの問合せがあったとしても、通報の有無や対応経過等を知らせません。
 また、通報に関する資料等は適切に管理され、通報に関する秘密保持に十分な配慮・対策がなされます。
- ③ 不利益な取扱いを受けることは絶対にありません！**
 通報・相談をしたことにより、人事上の取扱いやその他不利益な取扱いを組織から受けることはありません。

◎ 水道局では、**通報者の保護を徹底することを、「水道局長のコンプライアンス経営宣言」により内外に示しています！**
 (以下、令和5年4月発出「コンプライアンス経営宣言」抜粋)

4 内部通報制度の適正な運用

- 法令違反行為又はそのおそれ認められた場合には、職員はその事実を局に報告(通報)する責任があります。コンプライアンス経営の達成のためには、内部通報制度の適正な運用が不可欠であるとの認識に基づき、通報者の保護を徹底します。

【公益通報制度の詳細】
 通報窓口の連絡先や、制度に関するその他の情報は、水道局ポータルトップページからいつでもご覧いただけます。

(2) 業務レベルの内部統制の取組

職場リスク評価シートの集計・分析

- 各職場において職場リスクの洗い出しと対応策の確認を行い、職場リスク評価シートに反映（7月下旬～）
- 局全体で2,899個を計上（令和4年度より363個増）
- リスクの新規項目化や、重点リスク設定等により多くの職場で職場リスク認識が深まり、一層の可視化が進んだ

○リスク件数・分類詳細別一覧

（単位：個）

リスクの分類	細分類	R5年度		(参考)R4年度	
		リスク数	計	リスク数	計
1 書類・情報の管理	個人情報の漏えい・紛失	530	1,429	509	1,368
	機密情報の漏えい・紛失	787		757	
	書類の偽造・隠ぺい	46		40	
	なりすまし	66		62	
2 契約・経理関係	不適切な価格での契約	55	213	57	189
	契約金額と相違する支払	5		6	
	公金・金券の管理	45			
	入札談合等関与行為	78		96	
	収賄	30		30	
3 予算執行	不適切な契約内容による業務委託	8	60	7	64
	予算消化のための経費支出	7		2	
	勤務時間の過大・過少報告	45		55	
4 過大・過少・架空計上	過大・過少な徴収及び支払	55	56	42	44
	架空受入	1		2	
5 労働環境	ハラスメント(パワハラ、セクハラ、その他)	29	156	26	82
	労働基準法違反	55		56	
	交通事故	72			
6 事件	不当な働きかけ	170	181	165	165
	不当要求	11			

リスクの分類	細分類	R5年度		(参考)R4年度				
		リスク数	計	リスク数	計			
業務の効率がかつ効果的な遂行	7 プロセス	不十分な引継	123	587	45	257		
		意思決定プロセスの無視	36		22			
		業務理解度の低下(説明責任欠如)	89		60			
		進捗管理の未実施	88		45			
	委託業者トラブル	77	33					
	職員間トラブル	50	25					
	情報の隠ぺい	28	27					
	被服、備品の管理	96						
	8 ICT管理	コンピュータウイルス感染	58		66		53	61
		システムダウン	7				5	
ブラックボックス化		1	3					
その他		151	151	306	306			
総計		2,899		2,536				

注1 赤枠の「1 書類・情報の管理」「7 プロセス」は、令和5年度の重点リスク。
 注2 ピンク色で網掛けしているリスクは、令和4年度「その他」の分類に多くみられたリスクで、令和5年度に項目化した。

(2) 業務レベルの内部統制の取組

今年度の重点取組（取組強化ポイント）の実施状況

- 各職場での職場リスク評価シート作成にあたり「取組強化ポイント」を設定し展開（7月下旬）
- 類似業務実施部署や系列部署の職場リスクや対応策を参考に、洗い出し不足の解消と対応策の共通化を図っていくとともに、業務の根拠となる決まり（ルール）への十分な理解を促進し適正な業務執行に繋げることを目的

取組強化ポイント・各職場での実施内容

- 1 他部署の職場リスクや対応策を参考に、自らの職場の職場リスクや対応策に不足がないか確認し、解消する
- 2 対応策の整備（確認・改善）にあたり、その根拠となるルール（規則や規程、マニュアル等）の整備状況を確認し、理解度を高める

- 取組強化ポイントの設定により、各職場における職場リスク・対応策の洗い出し水準は底上げされ、さらにルール（規則や規程、マニュアル等）の可視化が進んだ【P.20、21】
- 一方で、リスク洗い出しや対応策整備状況には、職場ごとにばらつきがあるという課題が見えてきたことから、引き続き、洗い出し不足の解消と対応策の共通化に取り組む必要がある
 - 令和4年度と同様、系列組織別にリスク傾向の詳細や対応策、マニュアル等ルールの見える化・分析を進め、局内にフィードバックする
 - 上記に加え、令和6年度の職場リスク評価シート作成に向け、各職場がより職場リスクを認識できるよう現行の網羅的な職場リスク一覧の改善を予定。さらに、系列別の標準リスク（モデルリスク）を作成、課題の解消に繋げる

(2) 業務レベルの内部統制の取組

取組強化ポイントの詳細

ア 取組強化ポイント 1 (リスク認識と対応方法の平準化・共通化)

- 令和4年度に各職場で作成した職場リスク評価シートの集計・分析結果から、参考になるリスク内容や対応策をまとめた資料を作成し、局内に周知
- 各職場は資料を基に、令和5年度の職場リスク評価シートを作成

○ 参考になる職場リスク・対応策例 (取組強化ポイント説明資料より抜粋)

- ツール3・コンプライアンス等リスク一覧「1 書類・情報の管理」から「情報の紛失・漏えい」に関するリスク

複数部署確認	リスク内容	対応策	参考：R4集計・分析結果掲載ページ (実施部署)
○	机上の他の書類と紛れ、支払関係書類等重要な書類を紛失する	<ul style="list-style-type: none"> ・机上は常に整理整頓し、書類が紛れてしまう可能性のある書類やパンフレット類などは可能な限り机上には置かない ・置く場合には、ファイルボックスにしまうなどの区別をしっかりとつける 	8ページ (本庁)
○	業務中の短時間の離席の際に、厳格管理情報を机上に置いたままにして、情報が漏えいする (施錠可能なキャビネットが離れた場所があり、都度出し入れが困難)	<ul style="list-style-type: none"> ・短時間離席する場合に限り、施錠可能な袖机等を利用する ・自席の机の棚に一時しまう等の情報管理を徹底する ・輪番制で担当者を決め、定期的な声掛けと見回りを実施する 	9ページ (本庁)
○	個人情報に記載された帳票の紛失	使用中のものは鍵付きのキャビネットに入れて保存し、使用済のものは裁断処理を行う	17ページ (多摩水)
○	通常業務で頻繁に使用する工事原議等書類中に含まれる個人情報を、執務室内で紛失、情報漏洩する	<ul style="list-style-type: none"> ・電子データはパスワードの設定とサーバー内保管を実施する。紙資料は施錠できるキャビネットで保管する ・離席の際は、必ずパソコンをロックする ・プリンタや各職員の机の上に書類が放置されていないかチェックする ・終業後の担当内最終退庁者が机上の整理状況と書棚の施錠を確認し、時刻、氏名を記入する確認簿により管理する 	52ページ (建設部系列)

(2) 業務レベルの内部統制の取組

取組強化ポイントの詳細

ア 取組強化ポイント 1 (リスク認識と対応方法の平準化・共通化)

○参考になる職場リスク・対応策例 (取組強化ポイント説明資料より抜粋)

- ツール3・コンプライアンス等リスク一覧「1 書類・情報の管理」から「情報の紛失・漏えい」に関するリスク

複数部署確認	リスク内容	対応策	参考：R4集計・分析結果掲載ページ (実施部署)
○	誤送付誤投函	<ul style="list-style-type: none"> ・投函前に必ずポスト等の名前と投函文書の宛名が合致していることを確認し、ポスト等の名前が確認できない場合は郵送等への切替を行う ・未納料金の管外催告文書作成時に内容を複数でチェックし、現場訪問も原則複数で対応する ・文書投函時は、住所・表札等を複数回確認し投函する ・回答文書作成に当たっては、照会文や回答作成資料など一式を一件別に収納し、書類の混在を防止する 	67ページ

- その他の参考になるリスク (ツール3・コンプライアンス等リスク一覧内の各リスク等)

リスク内容	対応策
2 契約・経理関係 違算	<ul style="list-style-type: none"> ・担当者がチェックリスト等で確認を行うとともに、課長代理にてダブルチェックを行う ・設計・起工に携わる職員間で定期的に打合せを行い、間違いやすいポイント等を共有する ・若手や転入職員は、設計勉強会へ参加し設計知識や基準類の把握に努め、業務水準の向上に努める
5 労務・労働環境 自動車運転	<ul style="list-style-type: none"> ・事故発生時の対応マニュアルを定期的に担当内会議で周知する ・運転者の運転講習会への積極的な参加
6 要求行為 さぐり行為	<ul style="list-style-type: none"> ・業者からの質問を受けた場合を想定した職場討議を行い、対応の再確認を行う ・さぐり行為禁止の掲示箇所の追加、リーフレット等の配布、第1回工事打合せ時に周知徹底する

(2) 業務レベルの内部統制の取組

取組強化ポイントの成果

ア 取組強化ポイント 1 (リスク認識と対応方法の平準化・共通化)

➤ 取組の結果、複数の職場リスクにおいて対応策の共通化が図られた

○職場リスク共通化例

リスク分類	リスク内容	対応策のうち共通する事項	平準化・共通化範囲
1 書類・情報の管理	個人情報を含む電子データや紙資料の紛失	<ul style="list-style-type: none"> 電子データはパスワードをかけ共有フォルダ内で管理 紙資料は施錠できる保管棚に収納 	局内全般
	メール・郵送物の誤送付・誤送信	送付・発送前に複数チェックを実施	局内全般
	本人や家族等になりすました第三者に個人情報を伝えてしまう	<ul style="list-style-type: none"> 本人確認を厳格に実施 必要事項以外の回答は行わない なりすましが疑わしい事例は報告と共有を行う 	お客さま対応のある部署
2 契約・経理関係	システム誤入力等による違算	<ul style="list-style-type: none"> チェックシートを活用して入力内容を確認 多重チェック体制で確認 	工事等業務所管部署
	郵券・タクシーチケット・現金の払出し時の誤処理や管理簿への記入漏れ、保管ミスからの紛失	<ul style="list-style-type: none"> 利用の都度、帳簿へ記入 定期的に複数名で帳簿内容をチェック 	所属内経理担当部署
5 労務・労働環境	現場出張時、交通事故・交通違反にあった際の報告失念や遅れ	事故発生時の対応を、定期的に職場内打合せ等の議題にして理解度を上げる	現場に出向く業務のある部署
6 要求行為	事業者とのやり取りの中でさぐり行為を受け、情報を伝えてしまう	<ul style="list-style-type: none"> 複数人で対応する 相手方へあらかじめ禁止事項を説明する 	工事業務所管部署等

(2) 業務レベルの内部統制の取組

取組強化ポイントの成果

イ 取組強化ポイント2（マニュアル等の整備状況確認）

- 令和4年度に比べ、全てのリスク分類でマニュアル等を確認したリスク数が増加
- 契約や積算業務や、なりすましや交通事故、さぐり行為といった事象に対し、ルール認識度が高い傾向

○マニュアル等整備状況確認数・割合

分類	R5年度			R4年度		
	リスク数 (A)	マニュアル等がある リスク数 (B)	マニュアル等がある 割合 (B/A)	リスク数 (A)	マニュアル等がある リスク数 (B)	マニュアル等がある 割合 (B/A)
1 書類・情報の管理	1,429	793	55.5%	1,368	614	44.9%
2 契約・経理関係	213	136	63.8%	189	107	56.6%
3 予算執行	60	29	48.3%	64	21	32.8%
4 過大・過少・架空計上	56	31	55.4%	44	13	29.5%
5 労働環境	156	87	55.8%	82	47	57.3%
6 事件	181	130	71.8%	165	116	70.3%
7 プロセス	587	225	38.3%	257	85	33.1%
8 ICT管理	66	45	68.2%	61	33	54.1%
その他	151	45	29.8%	306	87	28.4%
全体	2,899	1,516	52.5%	2,536	1,123	44.3%

(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5年4月から12月末までに6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5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4年度内部統制評価報告書、令和5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5年5月、10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

- 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（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（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（10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（4月、8月、11月、1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
- コンプライアンス意識調査では、組織間コミュニケーションと公益通報制度に関する質問のスコアは、他の質問に比べて低い

業務レベルの内部統制の取組

- 全体として、職場リスク・対応策の洗い出し水準の底上げ、ルールの可視化が進んだ一方、リスク洗い出しや対応策整備状況には、職場ごとにばらつきがある
- 令和4年度と同様、系列組織別にリスク傾向の詳細や対応策、マニュアル等ルールの見える化・分析を進め、局内にフィードバックする
- また、令和6年度の職場リスク評価シート作成に向け、各職場がより職場リスクを認識できるよう現行の網羅的な職場リスク一覧の改善を予定。さらに、系列別の標準リスク（モデルリスク）を作成、課題の解消に繋げる

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
- 各種会議への出席に加え、実務担当者間において定期的な意見交換の場を設け、お互いの取組へのフィードバックを推進

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6年度に実施すべき取組の方向性について、検討を進めていく

(1) 心理的安全性の高い職場環境づくりに向けた取組

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は必要
加えて、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

今年度の取組

- 管理監督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
- その他、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、コミュニケーションの活性化に資する取組を実施（次頁）

(1) 心理的安全性の高い職場環境づくりに向けた取組

○管理職のみならず、**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、コミュニケーションの活性化に資する取組を実施

- 職員向けメールマガジンにて、3か月にわたってコミュニケーションの活性化に資するテーマ（心理的安全性、アサーティブ・コミュニケーションなど）を掲載（令和5年9月～11月）
- 職員間の新たなコミュニケーションやつながりを作ることなどを目的として、部署横断的な職場討議を、**全部・所において**課単位で実施（令和5年7月～）

（メールマガジン11月号（一部抜粋））



○その他、**各部（所）においても心理的安全性の高い職場を意識した取組を独自に**実施

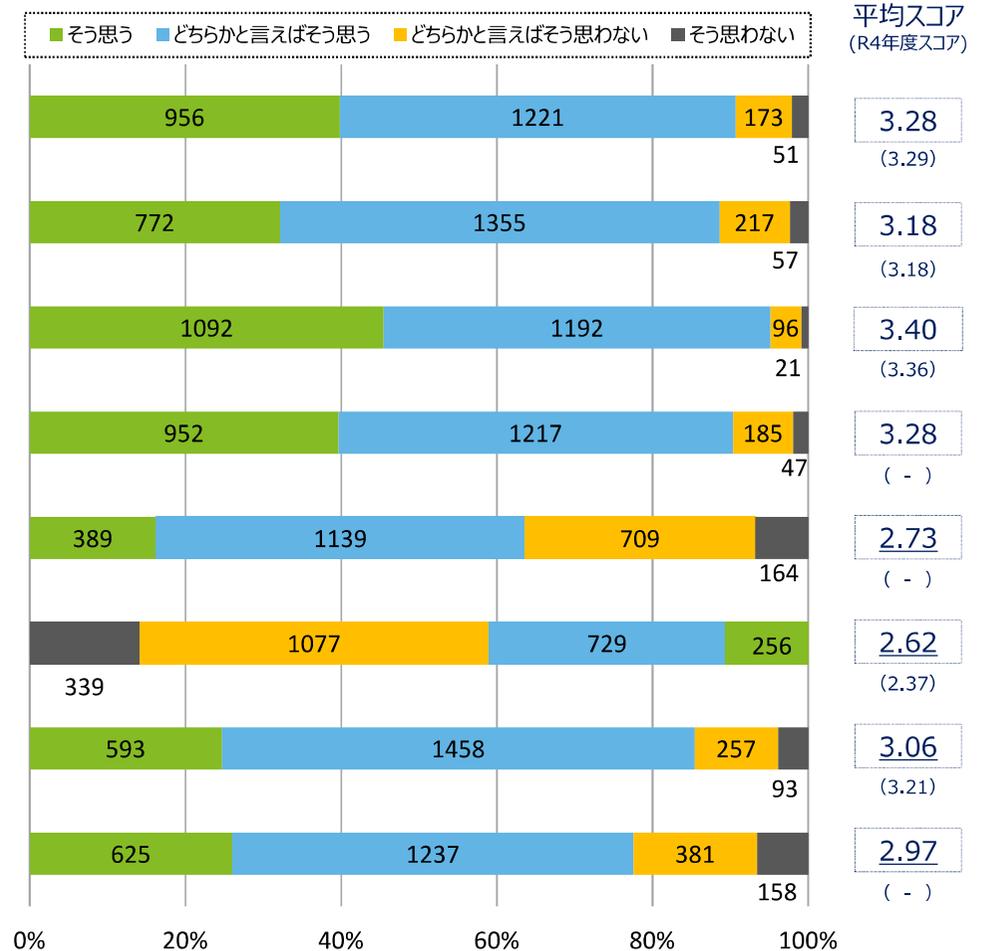
- 部（所）独自に、「風通しの良い職場づくり」をテーマとして、全担当において職場討議を実施
- 部（所）独自の相談窓口を設置し、気軽に相談しやすい職場環境づくりに取り組んでいる
- 出勤時、退庁時等における挨拶の励行により、風通しの良い職場環境の構築を進めている

(2) 心理的安全性の状況検証

コンプライアンス意識調査の集計・分析結果

- 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概ね低くないが、挑戦の歓迎度合を問う質問のスコアは低い
- 職場リスクと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

取組項目	心理的安全性に関連する質問
職場内コミュニケーション	あなたの職場では、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と思いますか。
	あなたは、会議等の場において、年齢、職層、業務経験を問わず、反対意見も含め自由に発言できていますか。
	あなたは、自分のミスや失敗について、他の職員へ相談することができますか。
	あなたの職場では、自分がミスや失敗をした場合に、適切な支援を受けられると思いますか。
	あなたの職場では、前例や実績がない提案があった場合に、歓迎されると思いますか。
職場リスク	あなたは、業務上、内部・外部から強いプレッシャー（上司・同僚からの圧力、都民からの注目など）を受けていますか。※スコアは逆転して算出
	あなたの職場では、ハラスメントのない働きやすい環境が確保されていると思いますか。
エンゲージメント	あなたは、いまの職場で働くことに満足していますか。



(2) 心理的安全性の状況検証

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

- 管理職へのヒアリングの結果、心理的安全性への理解が十分ではないケースや、概念の理解には及んではいるものの実践に苦慮しているケースが確認されたことから、引き続き、研修等の機会を活用して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していく
- 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た行動を推進していく
- 意識調査の結果、やりがいを実感できないなどの理由によりエンゲージメントが低い職員もいることが確認されたことから、水道事業の意義を実感できるメッセージの発信など、職員が誇りを持って業務に取り組める環境づくりに取り組んでいく