

令和6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

【資料4】令和5年度東京都水道局内部統制評価報告書

【資料5】令和6年度東京都水道局内部統制実施計画（案）

令和 5 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5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5年度を評価対象期間とし、令和6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ったため、記載すべき事項はありません。

令和6年6月17日

東京都水道局長 西山 智之

令和 5 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	局の構造的課題	34
第 5	今後の方向性	37

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に「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。

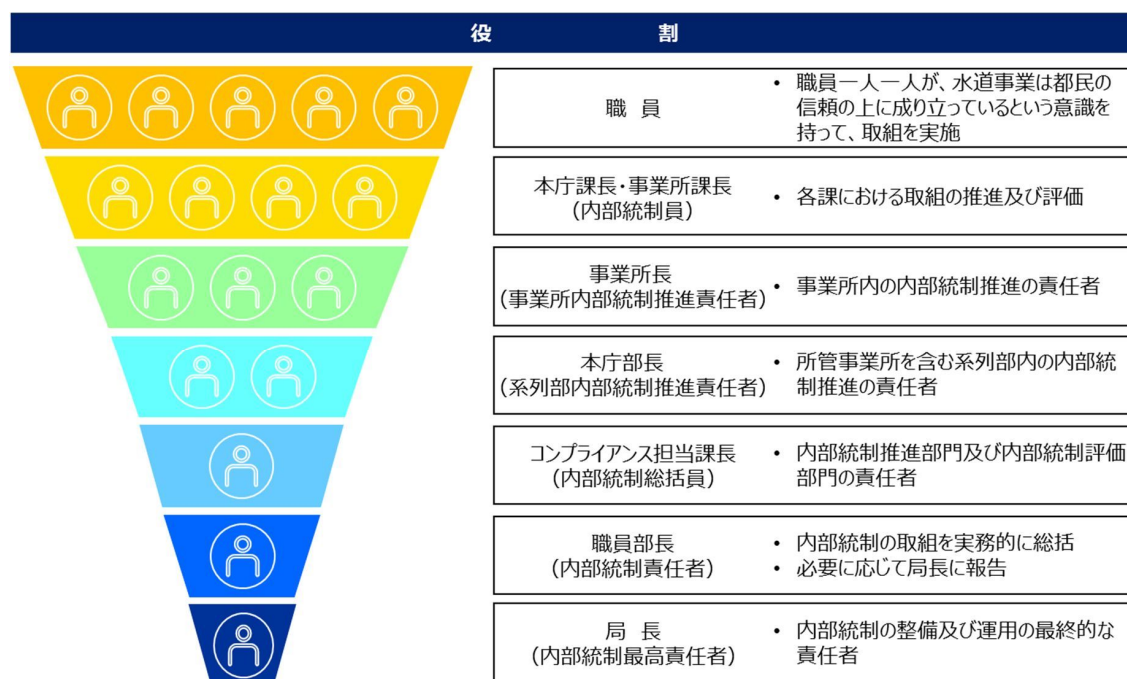
3 内部統制の推進体制

（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

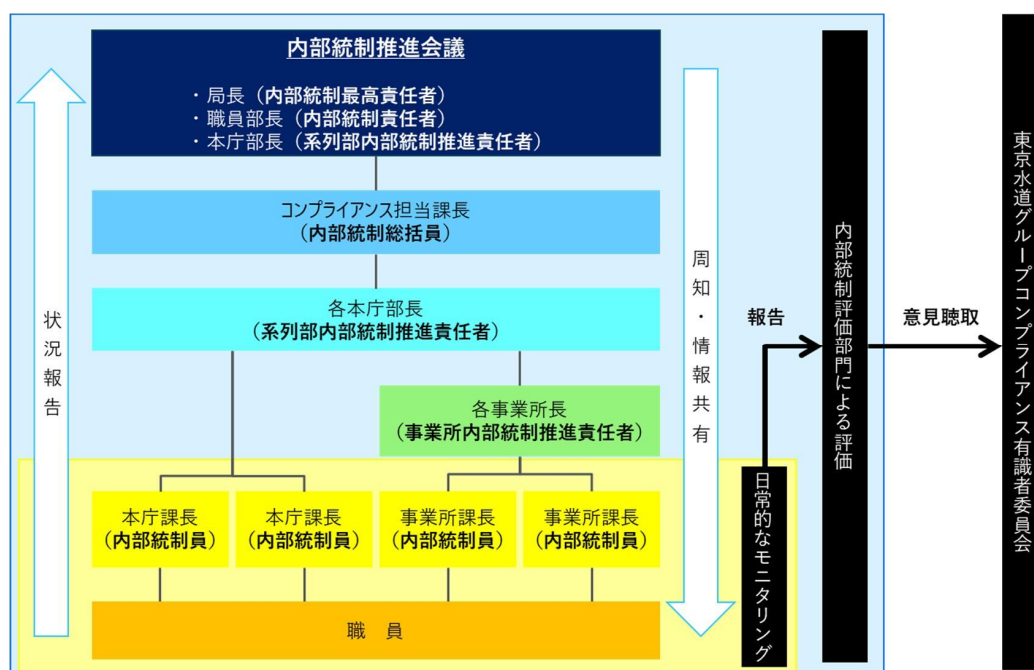
【図表 1 推進体制におけるそれぞれの役割】



(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関し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5年度の局横断的な内部統制の取組では、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おそれることなく、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ています。

まず、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、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方法）について、メールマガジン、研修、コンプライアンスケースブックの補助動画等による情報発信を実施しています。また、各職場が取り組みやすい単位での、部署横断的な職場討議を全部・所で実施しています。

次に、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、秘密保持や個人情報保護、不利益な取扱いのないこと等についてわかりやすく解説したチラシ配布等により周知するとともに、職場研修等においても解説をしています。また、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ています。こうした取組に加えて、法曹有資格者によるコンプライアンス相談を広く受け付けることで、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、職員が職務遂行に当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、早期是正を図っています。

【図表3 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		
東京都コンプライアンス基本方針に掲げる行動基準を踏まえ、組織一体となったコンプライアンスの取組を推進するためのプログラムを策定		
1 法令遵守と組織風土		
(1) 行動基準の浸透	(4) コミュニケーションの活性化	
① 局長のコンプライアンス経営宣言 ② 職員が従うべき行動指針の理解	① 職員間の職場討議	② 管理職と一般職員の意見交換
(2) 基本法令等の理解促進	③ 本庁幹部と事業所との意見交換	④ 本庁・現場の情報共有の強化
① 基本法令等に係る研修 ② 基本法令等の理解促進のに向けた取組	(5) 人材確保・育成	
(3) ミドルマネジメントの意識改革	① 外部人材（法曹有資格者）の活用	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）
① ミドルマネジメント層を対象とした研修 ② フィードバック研修		
2 不祥事の予防と対応		
① 契約情報の適正管理	② 事業者等への適切な対応	③ 職員へのコンプライアンス意識調査
④ コンプライアンスに関する相談体制の強化	⑤ 公益通報制度の適正な運用	⑥ 危機管理（不祥事）対応に関する演習の実施
3 ステークホルダーとの対話		
① 水道利用者等との対話	② 事業者との対話	

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5年度は、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ます。

【図表4 職場リスク評価のイメージ】



また、令和5年度は、職場及び局全体のPDCA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」を設定して取り組んでいます。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とした、洗い出しリスク及び対応策の見直しや改善、整備の実施です。これにより、職場リスクや対応策の不足を解消、類似業務実施部署間での共通化（平準化）を図っています。2点目は、対応策の整備（確認・改善）に当たっての、規則や規程、マニュアルの整備状況の確認及び理解度の向上です。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、適正な業務執行につなげています。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、その結果を各職場にフィードバックしています。

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

※ 水道局が所管する政策連携団体は、令和5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

令和5年度を評価対象期間とし、令和6年3月31日を評価基準日としています。

(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

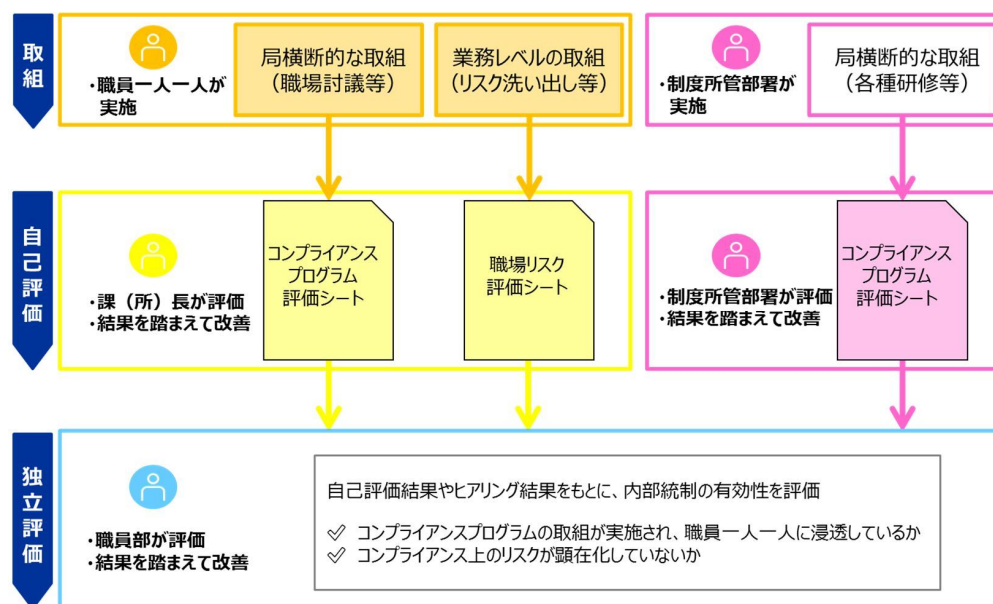
内部統制総括員は、内部統制員及び各制度所管部署からの報告を踏まえ、必要に応じてヒアリングを実施します。

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 取組の実施から評価の流れ】



(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

(5) 有効性の判断

整備上または運用上の重大な不備が存在しない場合には、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することができるとしています。なお、整備上の重大な不備については、評価基準日までには是正を行った場合には、有効であると認めることができるとしています。

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・運用上の重大な不備は見受けられなかった。
評価理由	・「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4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。 ・職員一人一人が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、基本法令等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。 ・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・運用上の重大な不備は見受けられなかった。
評価理由	・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。 ・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(ツール 3)」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の策定及び実施に取り組んでいる。 ・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・運用上の重大な不備は見受けられなかった。
評価理由	・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・運用上の重大な不備は見受けられなかった。
評価理由	・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。さらに、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。意見交換に当たっては、事前に議題の調整や会議資料の共有を行う、本庁からの一方的な説明だけにならないよう会議の最後に事業所からの要望等を聞く機会や事業所が提案したテーマの討議を行う時間を確保する、等といった本庁と事業所の双方向のコミュニケーションを活性化させるための工夫を行っている。 ・心理的安全性の高い職場づくりを推進していくため、アサーティブコミュニケーションについてもメールマガジン等で情報発信を行っている。 ・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を支援するとともに、職員が職務遂行に当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っている。 ・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チラシ等を配布し、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・運用上の重大な不備は見受けられなかった。
評価理由	・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・浸透度等の現状について、定量的及び定性的に調査・分析している。 ・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・運用上の重大な不備は見受けられなかった。
評価理由	・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

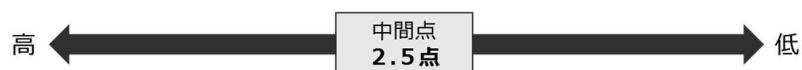
ア コンプライアンスプログラム評価シート（ツール1）

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（ツール1）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。

(ア) 集計・分析方法

選択肢	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 (できていない)
スコア	4点	3点	2点	1点

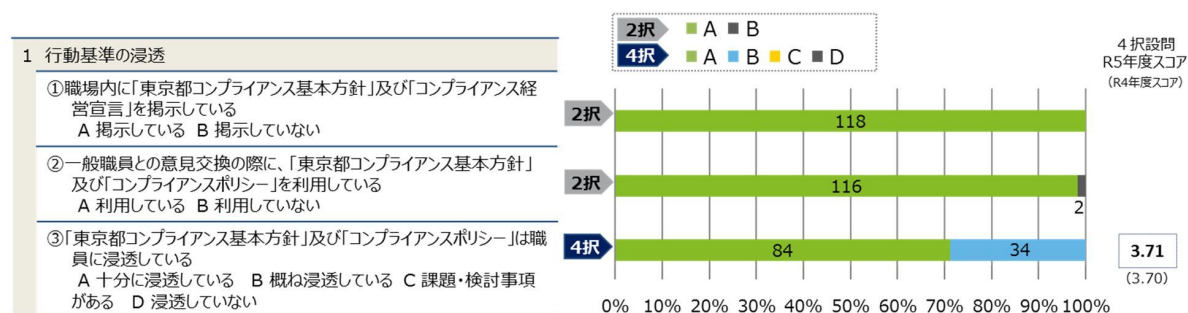


4択設問の回答傾向を把握するため、全回答の平均点を算出しスコア化しました。中間点である2.5点を目安として、スコアが高いほどに良い組織風土が醸成されていることを示唆しています。

また、コンプライアンスプログラム評価シート（ツール1）の集計及び内部統制員へのヒアリングを行う中で、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課題認識、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る等した有効な取組事例が確認されています。

(イ) 評価結果

【図表7-1 行動基準の浸透】



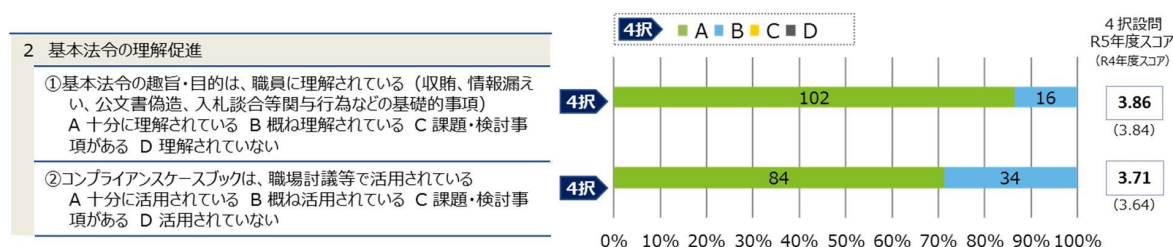
(概要)

- ・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、職員におおむね浸透している。
- ・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利用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)

- ・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、職場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。
- ・「東京都コンプライアンス基本方針」や「コンプライアンスポリシー」等を大きいA 1サイズで印刷し、事務所入口に掲示することにより、意識の向上に努めている。
- ・年度初めに、職員にコンプライアンス標語を考える機会を作ることで、各職員がコンプライアンスに向き合う良いきっかけとなっている。また、標語の最優秀賞を事業所内のP Cモニターに文字シールで貼ることにより、コンプライアンス意識の醸成を図っている。

【図表 7-2 基本法令の理解促進】



(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等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)

- ・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、法令を大切にする職場風土が形成されている。
- ・所属長から各職員に対して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。また、業務上起こりうるケースについてどう対処するかを所属長から若手職員に質問をすることで、適切な行動をとれるかを確認している。
- ・職場討議の前にケースブックの事例を職員へ事前告知し、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。また、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。

【図表 7－3 （１） 職員間の職場討議】



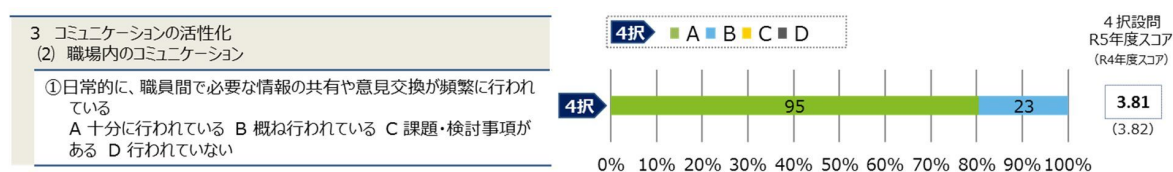
(概要)

- ・ 日常的なショートミーティングや毎月の職場討議が各職場で実施されており、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。
- ・ 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。
- ・ 担当ごと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。
- ・ 始業時間が職員ごとに異なる上に、職員は出勤後すぐに現場等へ向かうことがあるため、午後1時からショートミーティングを開始することで、全員が参加できるように工夫している。
- ・ 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。

【図表 7－3 （２） 職員内コミュニケーション①】



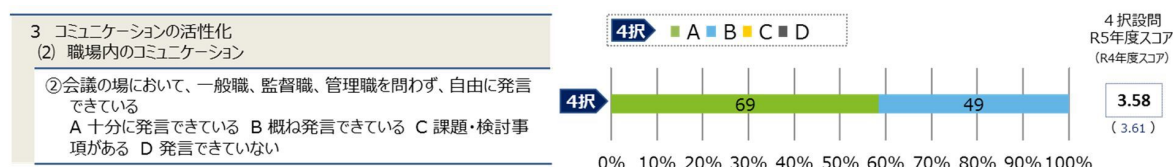
(概要)

- ・ 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、多くの職員がそろっての情報共有・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いるとともに、周囲の職員も解決策を助言しながら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て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、LINE WORKSを活用した報・連・相が定着している。
- ・所属長や課長代理が自ら執務室内を歩き回り、各職員と会話をしている。特に、書類は決裁箱に入れずにあえて職員本人に直接手渡しすることで、会話の機会を作り出している。

【図表 7－3（2）職員内コミュニケーション②】



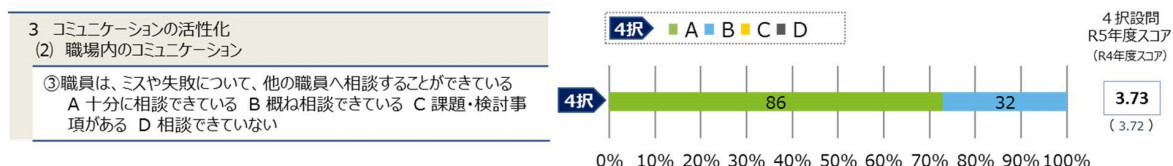
(概要)

- ・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。

(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している。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、職員へ質問する等して、自由に発言できる環境の醸成に努めている。

【図表 7－3（2）職員内コミュニケーション③】



(概要)

- ・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、ふだん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。

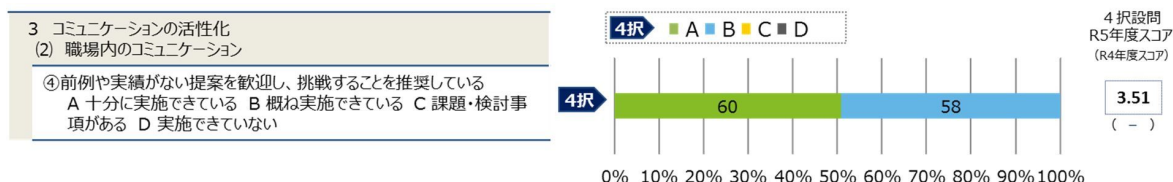
(各職場における有効な取組事例)

- ・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。

【図表 7－3（２）職員内コミュニケーション④】



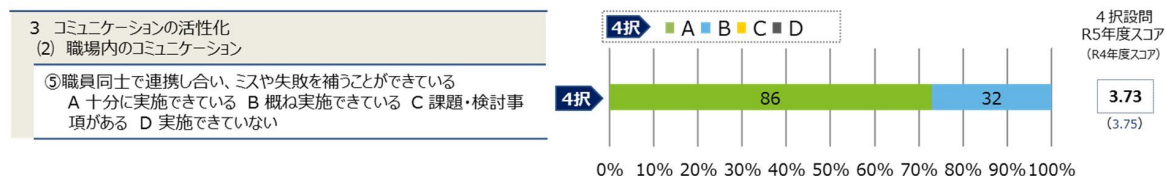
(概要)

- ・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、業務を手順どおりに正確・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。職場内全体で「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。
- ・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、型どお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。
- ・所属長から若手職員等に対して、ミスはおそれずどんどん失敗するようにと伝えるとともに、課長代理等に対しては、若手職員等の失敗があったらフォローするよう伝えている。
- ・テロ対処訓練について大きな改良を行い、その計画から実行までの様子が職場内で見られることで、挑戦が職場に歓迎される実例を他の職員にも示している。

【図表 7－3（２）職員内コミュニケーション⑤】



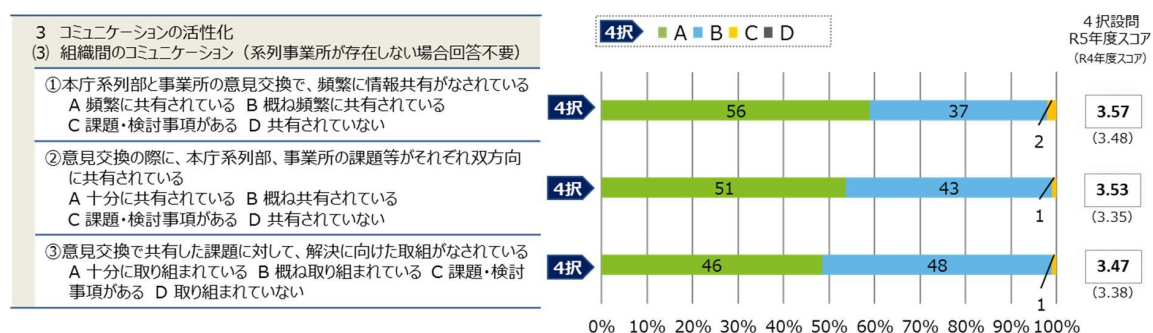
(概要)

- ・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ます。
- ・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)

- ・ミスや失敗は誰にでも起こりうることであり、責めるのではなく今後の対応を共に考えるように指導している。
- ・業務の結果だけではなくプロセスや人・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ており、一丸となって解決に向けて取り組むことができています。
- ・I S O 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、実際には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。

【図表 7－3（3）組織間のコミュニケーション】



(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。

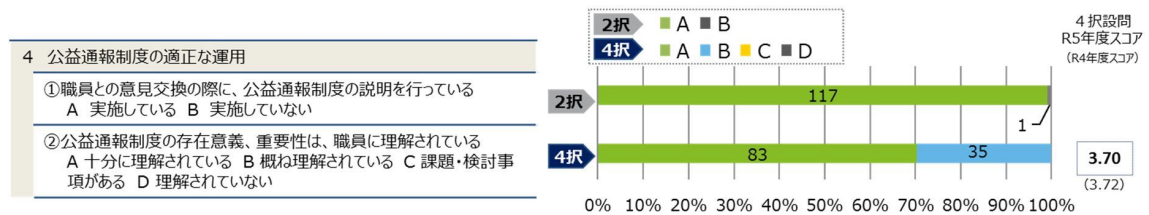
(各職場における有効な取組事例)

- ・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・事業所間の会議においては、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。
- ・業務用スマートフォン上のLINEWORKSにはトークルームを複数作成することで、各事業所と本庁の間、関連全事業所と本庁の間等、事案レベルに応じて共有範囲を選択して報告している。

【図表 7－4 公益通報制度の適正な運用】



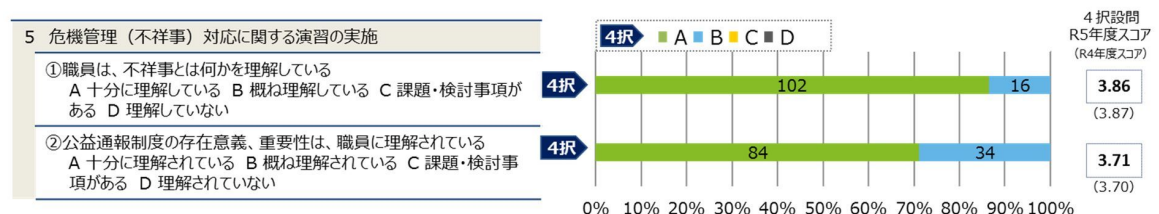
(概要)

- ・各職場において、意見交換や職場研修等の機会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、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。
- ・令和4年度に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。所属長から職員に対し、「もし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公益通報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。
- ・社会問題化した中古自動車販売会社の事案を反面教師として、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。
- ・令和5年度にリニューアルされた公益通報周知チラシについて、職場研修で説明したところ、各職員がしっかり読み込んでいる様子がうかがえた。

【図表 7－5 危機管理（不祥事）対応に関する演習の実施】



(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、ふだん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、局の基準等、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、組織として適切か等といった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。
- ・職場内で汚職防止パンフレットを作成し、不祥事は工事の発注や監督に絡むものばかりでなく、各職員にとって他人事ではない旨を職員に周知した。

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5年11月1日～同年12月5日

＜回答率＞ 70.7% (令和4年度 回答率 73.1%)

(イ) 集計・分析方法

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しました。中間点である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しています。

選択肢	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
スコア	4点	3点	2点	1点

高

←

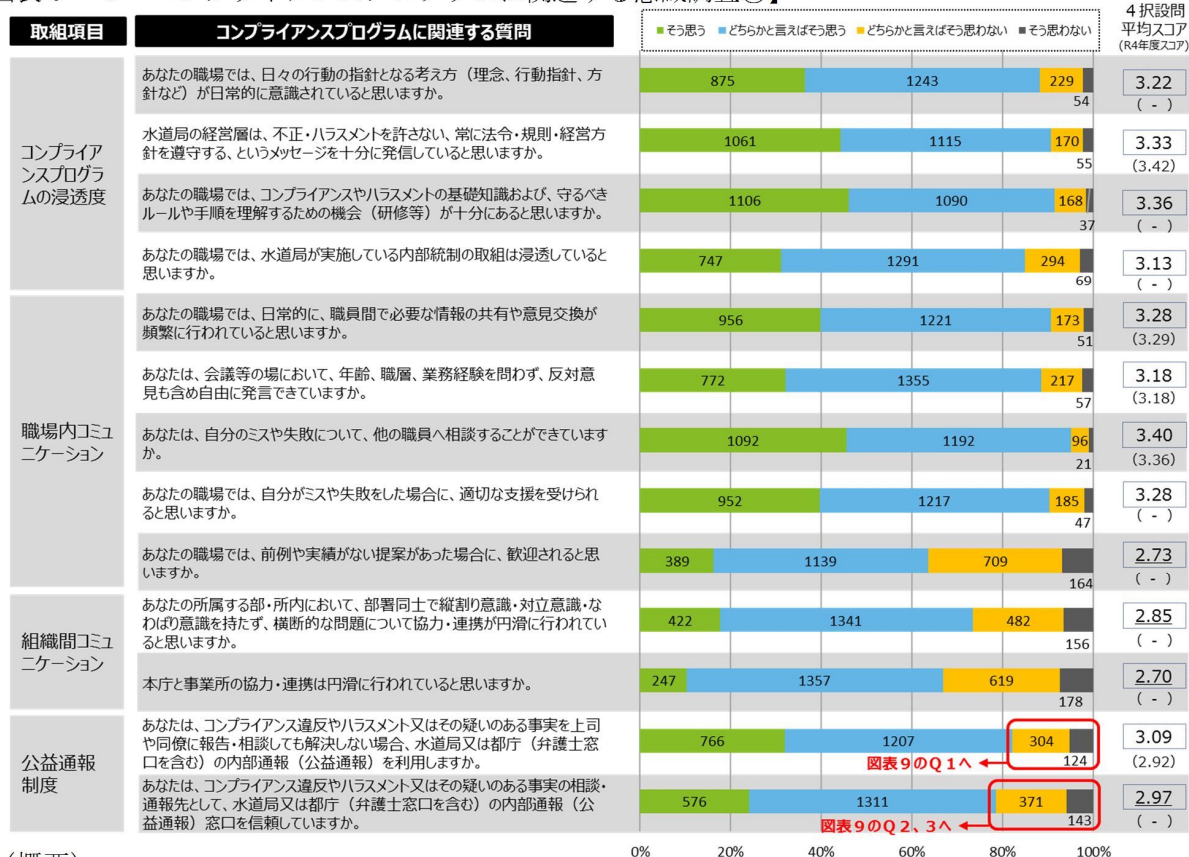
中間点
2.5点

→

低

(ウ) 調査結果

【図表 8－1 コンプライアンスプログラムに関連する意識調査①】



(概要)

- ・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（ツール 1）の中間評価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質問のスコアは、他の質問に比べて低く、これは令和 3 年度及び 4 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質問のスコアも他の質問に比べて低く、これは令和 3 年度及び 4 年度にも同様に確認されているため、令和 5 年度では図表 9 のとおり深掘分析を行っている。

【図表 8－2 コンプライアンスプログラムに関連する意識調査②】

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ですか。

□：10%未満 □：10%以上30%未満 ■：30%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	各職場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
47.4%	45.4%	46.4%	18.2%	17.4%	21.6%	21.6%	5.8%

(概要)

- ・コンプライアンスプログラムの取組のうち、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。

【図表 9 内部通報（公益通報）制度に関連する意識調査】

□：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、適切な調査や足 正措置が行われなと思うから	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 から見たことがあるから	その他
71.2%	5.6%	14.4%	16.7%	7.4%

（概要）

- ・令和3年度及び4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）制度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。
- ・内部通報（公益通報）の利用をためらう理由として、「解決しないと思うから」と考える職員が多かった。また、通報窓口を信頼していない理由として、「通報しても適切な調査や足正措置が行われない」、「通報したことが職場に伝わる」と思う職員が多い。さらに、通報窓口を信頼していない回答を選択した理由としては、「なんとなく不安に思う」と感じている職員が多いため、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。
- ・内部通報（公益通報）の利用をためらう理由の自由記述回答によると、自分が通報・相談したことが職場に伝わるのではないかとという不安や、窓口が漏らさなくても職場内で噂話が広まるのではないかとという不安を抱く職員がいることが複数確認されている。
- ・通報窓口を信頼していない理由の自由記述回答によると、公益通報だけでなくハラスメント相談のことを想定して不安を記述している傾向がある。引き続き、公益通報制度に加え、ハラスメント相談に対する信頼性を高めるための取組を行う必要がある。

（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（ツール1）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、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整備の実施状況

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30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5年度は、令和4年度から重点リスクとして設定している「書類・情報の管理」に加え、「プロセス」も設定しています。

【図表 10 リスクの分類ごとの職場リスク数】

(単位：個)

	リスクの分類	細分類	令和5年度		(参考)令和4年度	
			リスク数	計	リスク数	計
業務に関する法令等の遵守	1 書類・情報の管理	① 個人情報の漏えい・紛失	530	1,429	509	1,368
		② 機密情報の漏えい・紛失	787		757	
		③ 書類の偽造・隠ぺい	46		40	
		④ なりすまし	66		62	
	2 契約・経理関係	⑤ 不適切な価格での契約	55	213	57	189
		⑥ 契約金額と相違する支払	5		6	
		⑦ 公金・金券の管理	45			
		⑧ 入札談合等関与行為	78		96	
		⑨ 収賄	30		30	
	3 予算執行	⑩ 不適切な契約内容による業務委託	8	60	7	64
		⑪ 予算消化のための経費支出	7		2	
		⑫ 勤務時間の過大・過少報告	45		55	
	4 過大・過少・架空計上	⑬ 過大・過少な徴収及び支払	55	56	42	44
		⑭ 架空受入	1		2	
	5 労務・労働環境	⑮ ハラスメント	29	156	26	82
		⑯ 労働基準法違反	55		56	
		⑰ 交通事故	72			
	6 要求行為	⑱ 不当な働きかけ	170	181	165	165
		⑲ 不当要求	11			

業務の効率が つ効果的な遂行	7 プロセス	㊹ 不十分な引継	123	587	45	257
		㊺ 意思決定プロセスの無視	36		22	
		㊻ 業務理解度の低下	89		60	
		㊼ 進捗管理の未実施	88		45	
		㊽ 委託先管理トラブル	77		33	
		㊾ 職員間トラブル	50		25	
		㊿ 情報の隠ぺい	28		27	
		㊿ 被服、備品の管理	96			
	8 ICT 管理	㊽ コンピュータウイルス感染	58	66	53	61
		㊾ システムダウン	7		5	
		㊿ ブラックボックス化	1		3	
その他			151	151	306	306
総計			2,899		2,536	

(概要)

- ・令和5年7月から9月末までの間に、局内全26部・所、99課・所で職場リスクの洗い出し
- ・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半数ほどを占め、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。

(3) 取組強化ポイントの実施状況

各職場でリスクを洗い出し対応策を策定するに当たり、類似業務を実施している部署の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つなげることを目的として、2つの取組強化ポイントを設定しました。

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）

他部署のリスクや対応策をまとめた資料を参照しながら、各職場でリスクの洗い出し及び対応策の策定を実施してもらった結果、リスクの洗い出し不足の解消と対応策の共通化が図られました。

【図表 11 令和5年度に局内へ周知した令和4年度のリスク内容及び対応策（一部抜粋）】

リスクの分類 (リスクの内容)	対応策
1 書類・情報の管理 (執務室内での情報の漏えい・紛失)	・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。紙資料は施錠できるキャビネットで保管 ・離席の際は、必ずパソコンをロック ・プリンタや各職員の机上に書類が放置されていないかチェック

	・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 ・確認簿により管理
2 契約・経理関係 (違算)	・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、間違えやすいポイント等を共有 ・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)	・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 ・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)	・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、1 回目の工事打合せ時に周知徹底

【図表 12 リスク認識と対応方法の共通化が図られた例】

リスク分類	リスク内容	対応策のうち共通する事項
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	・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
	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
	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	・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
2 契約・経理関係	システム誤入力等による違算	・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
	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	・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
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の失念や遅れ	・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
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	・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

イ 取組強化ポイント2（マニュアル等の整備状況確認）

リスク対応策がどのような決まり（規定、マニュアル等）に基づくものか、各職場で改めて確認して理解を深めてもらった結果、全てのリスク分類においてマニュアル等を確認したリスク数が令和4年度に比べて増加しました。

【図表 13 マニュアル等整備状況を確認したリスク数・割合】

リスク分類	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 労務・労働環境	156	87	55.8%	82	47	57.3%
6 要求行為	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	1,521	52.5%	2,536	1,123	44.3%

(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 26 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 16 件確認されました。

【図表 14 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
1 書類・情報の管理	① 個人情報の漏えい・紛失	3	5
	④ なりすまし	2	
2 契約・経理関係	⑤ 不適切な価格での契約	2	3
	⑦ 公金・金券の管理	1	
4 過大・過少・架空計上	⑬ 過大・過少な徴収及び支払	1	1
5 労務・労働環境	⑰ 交通事故	8	8
7 プロセス	⑳ 進捗管理の未実施	2	5
	㉔ 委託先管理トラブル	2	
	㉚ 被服、備品の管理	1	
その他（誤停水、委託先の不備）		4	4
総計			26

【図表 15－1 「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
（お客さま情報が含まれる書類の厳重な取扱いの徹底） 漏水対応のため、お客さま情報（住所・氏名等）が含まれる書類をクリップファイルに挟んで持ち出した。帰庁後、クリップファイルごと紛失していることが判明した。 休日・夜間等の漏水対応を担当して間もない職員であったため、職員はまだ不慣れであり、気持ちに余裕がない状況で作業を行っていた。また、道路から水が噴き出している中で、可能な限り早く漏水を止めたいと焦ってしまい、書類の取扱いが疎かになってしまった。当該のお客さまに経過説明と謝罪を行い、理解を得ることができた。	漏水対応等で現場出張の際には、個人情報の取扱いに十分注意するように指導・周知するとともに、お客さま情報が含まれる書類を持ち出す際には、首掛け型のクリップファイルに差し込むようにすることで、資料の紛失を防止している。 また、日々実施している朝礼・夕礼及びその他の会議においても、再発防止のため個人情報の厳重な取扱いを指導した。

その他、「① 個人情報の漏えい・紛失」に関する事案が2件確認されました。うち1件は、現場へ持ち出す書類の紛失であり、同様に書類散逸防止及び持出書類の点検を強化する等、職場内で改善策がとられています。もう1件は、隣室のポストへの誤投函であり、投函先の部屋番号及び投函物の宛名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 15－2 「④ なりすまし」に対する主な改善事例】

事案の概要	改善策
（なりすまし電話への慎重な対応の徹底） お客さま本人を名乗る人物から、個人情報を聞き出そうとする非通知電話があり、誤って回答してしまった。その人物がお客さまの氏名、住所及び建物名を正しく回答したことから、担当職員はお客さまの部屋番号を答えてしまった。 切電後、お客さま本人に電話連絡し、なりすまし電話であったことが判明した。お客さま本人に直接謝罪し、理解を得ることができた。	事故内容を職場内で共有するとともに、「不審電話対応マニュアル」の読み返しを実施した。また、全関係事業所で各所属長が講師を担い、「なりすまし対策研修」を実施した。非通知電話からの入電への十分な注意、本人確認の徹底、折り返し対応の実施、個人情報を特定できるようなヒントを伝えない、といった対策をあらためて指導した。

その他、「④ なりすまし」に関する事案が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 15－3 「⑤ 不適切な価格での契約」に対する主な改善事例】

事案の概要	改善策
（積算チェック体制の強化及び職員の意識向上） 開札後、落札者ではない入札参加者から、使用単価に関する質問があり調査したところ、単価の一部を改定前の単価で積算していたことが判明した。積算根拠作成後に単価の改訂があったため、担当職員が旧単価のまま設計書を仕上げてしまったことが原因である。 その結果、入札順位の入れ替わりが発生することが分かった。落札者	積算内容及び使用する単価については適用年月日等の確認を行うとともに、チェックリストを使用した課長代理を含むダブルチェックを徹底する。

に対し、違算内容の説明を行い、履行可否を確認した結果、契約の協議を解除することとなった。	
--	--

その他、「⑤ 不適切な価格での契約」に関する事案が1件確認されましたが、上記と同様に、積算チェックの職員の意識向上等、職場内で改善策がとられています。

【図表 15－4 「⑦ 公金・金券の管理」に対する改善事例】

事案の概要	改善策
（切手の使用管理の徹底） 切手使用簿に記載の枚数よりも実際の切手枚数が不足していた。切手を使用しようとした職員が枚数不足に気づいた。すぐに執務室内の搜索をし、また、切手を使用した郵送先に対し郵送物内に切手混入があるか等を確認したが、発見に至らなかった。その後、紛失に関する手続きを適切に行った。 当該職場において、金券使用時のダブルチェックに関する明確なルール化ができていなかったことが原因と考えられる。	金券類使用時における職員同士のダブルチェックを実施することをルール化した。また、金券類の不足判明時には速やかに関係部署や上司へ一報を入れることをあらためて周知した。

【図表 15－5 「⑬ 過大・過小な徴収及び支払」に対する改善事例】

事案の概要	改善策
（請求金額の適正な算出体制の強化） 特例算定が必要なお客さまに対して、水道料金徴収システム上にその計算過程が示されていなかったため、水道料金を誤って請求してしまった。検算の結果、計算不一致であると関係部署から指摘があり、判明した。担当部署において検算ができる形での意思決定プロセスになっていなかったことが原因と考えられる。 関係部署の指導を受け、誤算定分の更正処理を進め、正しい金額をお客さまに提示し理解が得られた。	水道料金徴収システム上に、計算の詳細または別途作成した計算シートがあることを明記することをルール化した。 なお、その後にシステムの一部が改修され、本件に関する差引算定がシステム上で実施されているため、今後は同様な誤請求のおそれはない。

【図表 15－6 「⑳ 進捗管理の未実施」に対する主な改善事例】

事案の概要	改善策
（事務処理の進捗管理の実施） 現地更地のため水道メータ引上作業を行う前の事務処理が滞っている間に、新たなお客さまからの給水の申込があったにもかかわらず、メータ引上げ作業を行ってしまった。そのお客さまから発注を受けた工事業者から、水が出ないとの連絡を受けて判明した。 担当職員はふだんから当該事務処理を担当しておらず不慣れであった。また、職場内の職員間の情報連携が不足していたことが原因と考えられる。	水道メータ引上作業を行う前の事務処理手順について再確認を行うとともに、通水に直結するという重要性をあらためて周知した。 また、メータ引換に関わる事務処理は、決裁時に必ず課長代理が関係書類を確認して、進捗管理を行うこととした。

その他、「㉓ 進捗管理の未実施」に関する事案が1件確認されましたが、保留案件の見える

化及び進捗管理の徹底等、職場内で改善策がとられています。

【図表 15－7 「②④ 委託先管理トラブル」に対する主な改善事例】

事案の概要	改善策
（委託先の履行内容確認の徹底） 例年実施している検査業務委託において、令和５年度新たに追加された検査項目についての検査の実施が漏れていた。担当職員が、受託事業者からの月次レポートを確認した際に気づき、判明した。判明後、直ちに日程を調整の上、年度内にあらためて追加項目についての検査を実施した。 受託事業者から、その再委託先である検査機関に対しての業務内容の説明が不十分であったことが原因であった。	受託事業者から再委託先に対して業務内容の説明を確実に行うよう、指導を行った。また、今後は、受託事業者との間で検査項目の確認を徹底することとした。

その他、「②④ 委託先管理トラブル」に関する事案が１件確認されましたが、上記と同様に、委託先の履行状況確認の徹底等、職場内で改善策がとられています。

【図表 15－8 「その他」（誤停水）に対する改善事例】

事案の概要	改善策
（停水処理の手順の再確認） 水道料金未納のお客さま宅について、停水処理を行おうとしたところ、誤って集合住宅の隣人宅を停水してしまった。 担当職員は、お客さまの玄関の位置と水道メータの設置場所から停水対象のメータと思いこんでしまい、メータ番号の確認をしたつもりができていなかった。誤停水先のお客さまには説明と謝罪を行い、理解を得られた。	当該職場の担当内会議等において、停水処理手順をあらためて周知した。特に、メータ番号は停水前後で見やすい体勢で確認すること、暗い場合はペンライトを使用することをあらためて確認した。また、メータが特定しにくい時は停水保留とすることをあらためて周知した。

「その他」は４件（誤停水１件、委託先の不備３件）確認されましたが、うち誤停水１件は図表 15－8 のとおり、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３件については、文書の紛失、工事費の違算、業務中の怪我が確認されましたが、いずれの事案においても、委託先における社員に対する注意喚起・研修の実施等の改善策がとられています。

上記のほか、「⑰ 交通事故」（交通事故・交通違反）８件と、「⑳ 被服、備品の管理」（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、リスクの顕在化には至らないヒヤリハットの事例 16 件として、プリンタに個人情報等の印刷された書類を放置してしまったものの、他の職員が気づいて情報の紛失や漏えいに至る前に対応した事例や、備品管理の不備が内部監査で判明したものの、管理のルールを周知・徹底したことにより、紛失・盗難の事故につながる前に改善できた事例等が確認されています。

(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（ツール2）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。

(付記事項) 過年度の委託先の不備

委託先において、令和3年度から令和4年度にかけて個人情報第三者に対し漏えいするという不備を、令和5年度に把握しました。

委託先の社員は、知人からの求めに応じて、局から貸与されているシステム端末を操作してお客さま情報を不正に入手し、報酬を得て当該知人に提供していました。委託先においては、社員に対する教育・研修、システム技術及び情報漏えい対策の3つの観点から速やかに実施すべき対策を講じており、個人情報保護の取組強化及びコンプライアンスの一層の徹底に向けた改善策がとられています。

また、委託元である局としても、システム端末に関する改善、リスク評価の見直し、委託監理の強化等を実施するとともに、委託先が策定した対策を確実に実施していくよう指導監督しています。

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5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5年度の事業計画の進捗状況や令和6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5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5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

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。また、実務担当者間においても定期的な意見交換の場を増やし、お互いの取組へのフィードバックの推進を図りました。

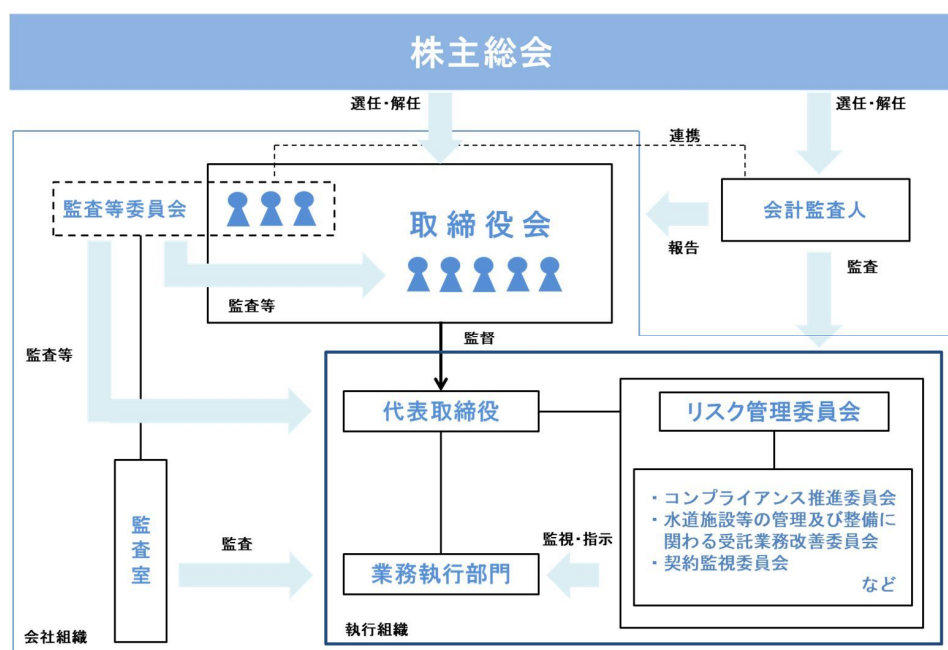
- ・東京水道グループのコンプライアンス推進会議への出席（令和5年度中に4回）
- ・政策連携団体のコンプライアンス推進委員会への出席（令和5年度中に4回）
- ・政策連携団体のリスク管理委員会への出席（令和5年度中に2回）
- ・局コンプライアンス専管部署と政策連携団体の管理部門との意見交換（令和5年度中に6回
※令和4年度は2回）

- ・政策連携団体の個人不正提供事案に関する情報共有を実施

(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

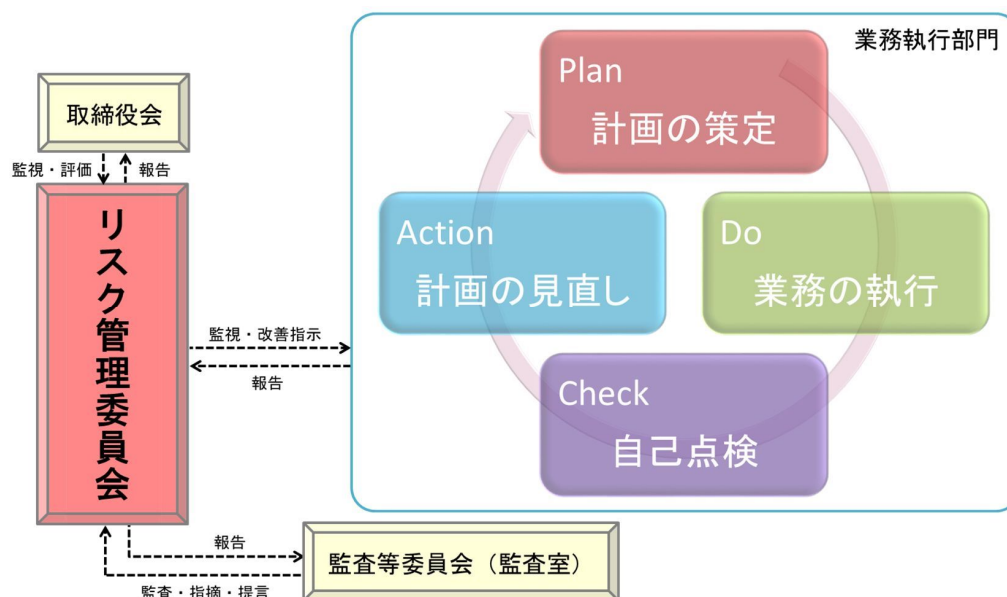
【図表 16 政策連携団体のコーポレート・ガバナンス体制】



(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、随時、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PDCA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 17 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 局の構造的課題

1 局の構造的課題について

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年度から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) 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おそれることなく、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つながる、③職員のエンゲージメント（所属する組織や仕事に対して自発的に貢献したいという意欲を持ち、主体的に取り組んでいる状態）が向上する、といった効果が見込まれます。

ア 管理職向け

令和5年度も令和4年度に引き続き、職場の管理職による環境づくりに取り組みました。具体的には、管理職向けの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（ツール1）において心理的安全性に関する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。

イ 全職員向け

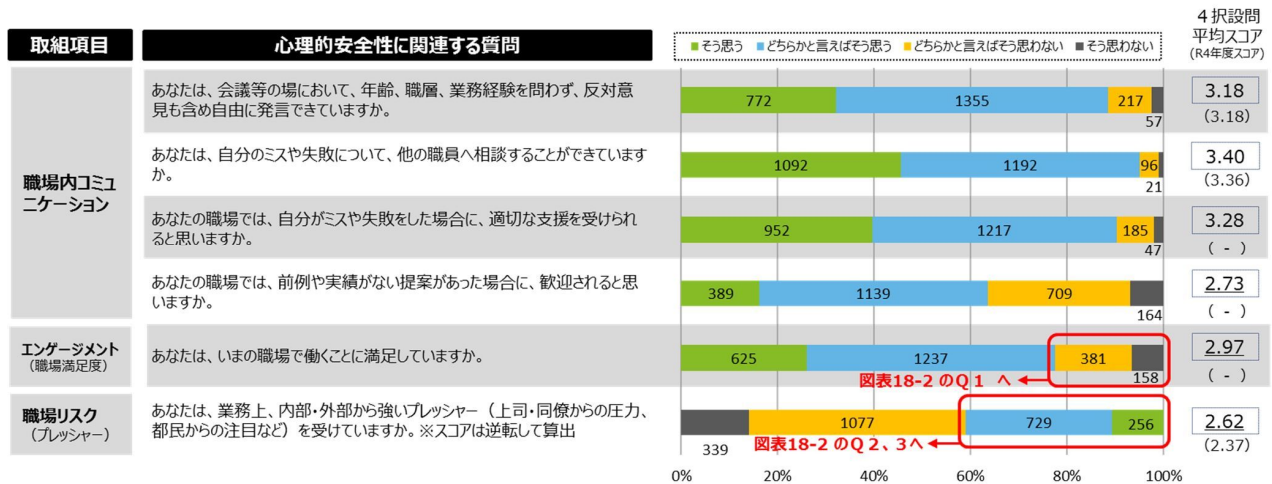
令和5年度は、管理職のみならず、全ての職員が心理的安全性の高い職場の実現に向けて行動するきっかけとするため、コミュニケーションの活性化に資する取組を充実させました。具体的には、職員向けメールマガジンにて、3か月にわたってコミュニケーションの活性化に資するテーマ（心理的安全性、アサーティブコミュニケーション）を配信しました。また、職員間の新たなコミュニケーションやつながりを創出すること等を目的として、部署横断的な職場討議を、全部・所において課単位で実施しました。実施部署からは、担当を超えたコミュニケーションの活性化につながった等の感想がありました。さらに、コンプライアンスケースブックの改訂を行いました。事例を追加するとともに、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動画資料を作成しました。

(2) 局の心理的安全性の状況検証

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いるものの、実践に苦慮しているケースが確認されました。また、コンプライアンス意識調

査において、令和5年度は心理的安全性に影響を与えるような業務上のプレッシャーやエンゲージメント等について深掘り調査を実施したところ、以下のような結果が得られました。

【図表 18－1 心理的安全性に関連する意識調査①】 ※一部は図表 8 再掲



(概要)

- 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質問のスコアはそれほど低くはないが、エンゲージメントや業務上のプレッシャー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。

【図表 18－2 心理的安全性に関連する意識調査②】

□ : 10%未満 □ : 10%以上30%未満 □ : 30%以上50%未満 □ : 50%以上

Q1 あなたが、いまの職場で働くことに満足していない理由は、次のうちどれですか。（回答数539）

業務上のプレッシャーが大きい職場だから	業務量が多い職場だから	自己成長や達成感を感じられない職場だから	社会や組織への貢献が少ない職場だから	自分の働きが十分に評価されない職場だから	組織風土に課題のある職場だから	人間関係に問題がある職場だから	その他
34.3%	39.0%	38.4%	9.3%	18.4%	30.4%	29.1%	12.2%

Q2 あなたは、業務上の強いプレッシャーをどこから受けていると感じますか。（回答数985）

上司	職場の同僚	他部署の職員	経営層	契約受注者	都民（お客さま）	その他
41.8%	22.1%	31.4%	12.2%	14.4%	37.7%	25.2%

Q3 あなたが受けている業務上の強いプレッシャーは、次のどれに当てはまりますか。（回答数985）

厳しいスケジュール下での業務遂行	過大な業務量	組織内からの			都民等からの			その他
		ミスや失敗が許されない雰囲気	高い品質要求や高い期待感	高圧的態度	ミスや失敗が許されない雰囲気	高い品質要求や高い期待感	高圧的態度	
40.2%	30.6%	26.3%	27.5%	16.2%	22.9%	21.8%	22.0%	4.2%

(概要)

- いまの職場で働くことに満足していない理由として、「業務量が多い」、「自己成長や達成感が感

じられない」、「業務上のプレッシャーが大きい」を選択した職員が多い。このように職場満足度が低い職員もいることが確認されたことから、職員の心理的安全性に影響を与えるエンゲージメントの向上に課題があると考えられる。

- ・業務上の強いプレッシャーは、上司・他部署の職員・都民（お客さま）から受けていると回答した職員が多い。
- ・業務上の強いプレッシャーの内容は、厳しいスケジュール下での業務遂行・組織内からの高い品質要求や高い期待感・過大な業務量によると認識している職員が多いことから、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があらためて確認された。

（３）状況検証を踏まえた課題認識

心理的安全性に影響を与える環境要因としては、令和３年度から現行の内部統制を運用した結果、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お客さまや事業者等様々なステークホルダーとの関わりや厳しい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あると考えています。

心理的安全性の高い職場環境の実現に向けて、エンゲージメント向上の観点からも、水道事業の意義を実感できるメッセージの発信等、職員が誇りを持って業務に取り組める環境づくりが重要となります。

今後も引き続き、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、管理職をはじめ、全ての職員が協力しながら心理的安全性の高い職場環境の実現に向けて行動することが重要となります。

第5 今後の方向性

局の内部統制は、過去の不祥事を契機にしており、業務に関わる法令等の遵守を喫緊の課題として重点的に取り組んでまいりました。専門的知見を有する外部有識者による助言を踏まえ、令和3年度から内部統制の運用を開始し、令和5年度までにおおむね体系的な内部統制システムが構築されました。特に、一部の職場ではコンプライアンスを意識した主体的な取組が見られる等、好循環が生まれつつあります。

今後は、取組を形骸化させず、実効性の高い内部統制の取組を推進していくために、職員の負担感にも配慮しながら、法令等の遵守に加え、業務の効率化や効果的な遂行につながる職場の主体的な取組が求められます。令和6年度においては、本評価報告書で示した公益通報・ハラスメント相談に対する信頼性の向上、エンゲージメントの向上も意識した心理的安全性の高い職場づくり等において具体的な取組が求められます。

令和 6 年度

東京都水道局内部統制実施計画
(案)

令和 6 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）	5
	(3) グループガバナンスの強化に向けた取組	6
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	7
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）	8
	(3) コンプライアンス等リスク一覧（ツール3）	8
5	年度スケジュール	9
別紙 1	東京都水道局の内部統制に関する方針	
別紙 2	コンプライアンスプログラム(令和6年度)	
別紙 3	グループガバナンスの強化(令和6年度)	
別紙 4	令和6年度コンプライアンスプログラム評価シート(ツール1)	
別紙 5	令和6年度職場リスク評価シート(ツール2)	
別紙 6	令和6年度コンプライアンス等リスク一覧(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、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向けて、令和3年度に「東京都水道局の内部統制に関する方針」を定めました。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。

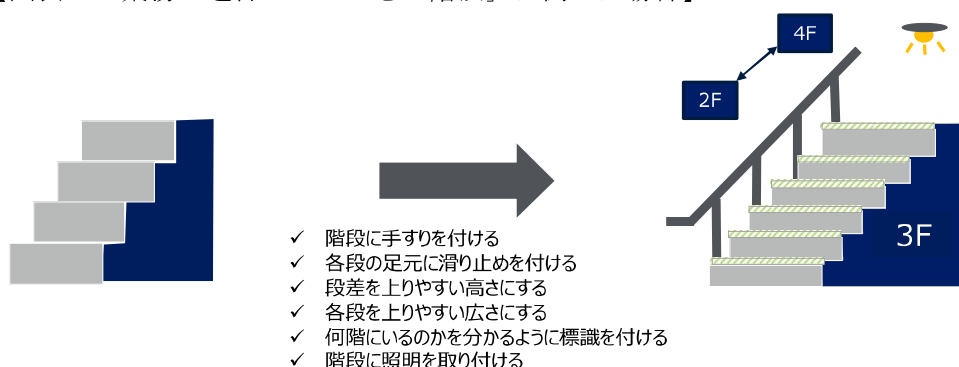
その結果、令和5年度までにおおむね体系的な内部統制システムが構築され、一部の職場ではコンプライアンスを意識した主体的な取組が見られるなど、好循環が生まれつつあります。今後は、取組を形骸化させず、実効性の高い内部統制を推進していくことが求められます。

令和6年度は、「令和5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向性、東京水道グループコンプライアンス有識者委員会から寄せられた意見を踏まえ、実効性の高い内部統制の運用に向けて、取組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】

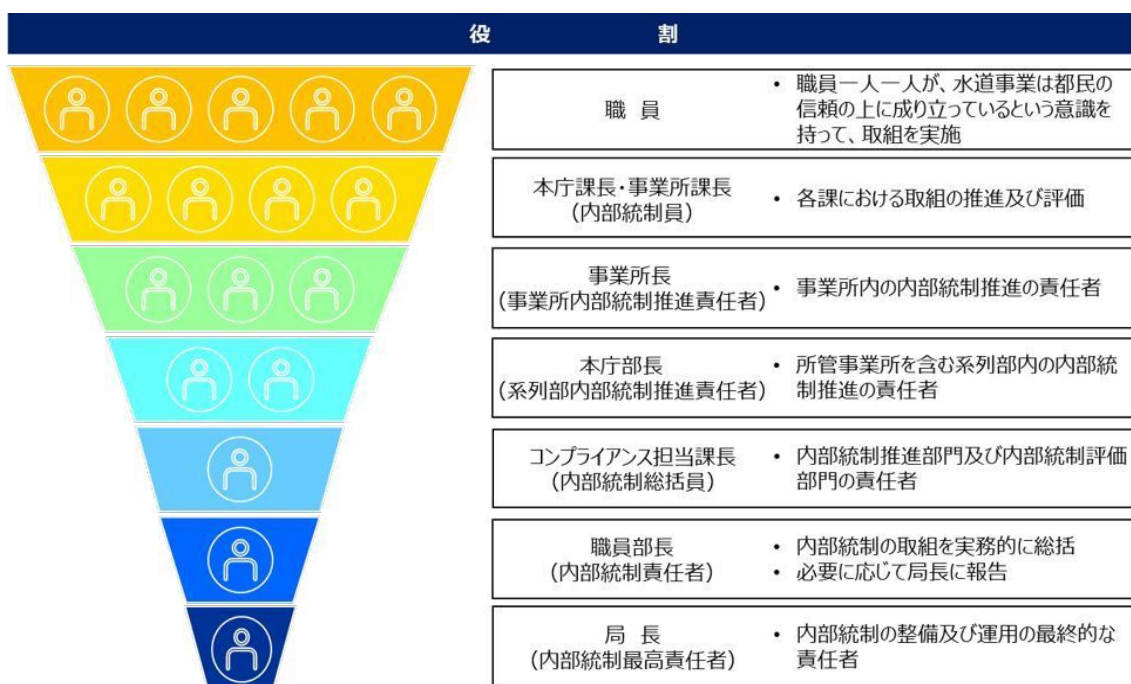


（３）内部統制の推進体制

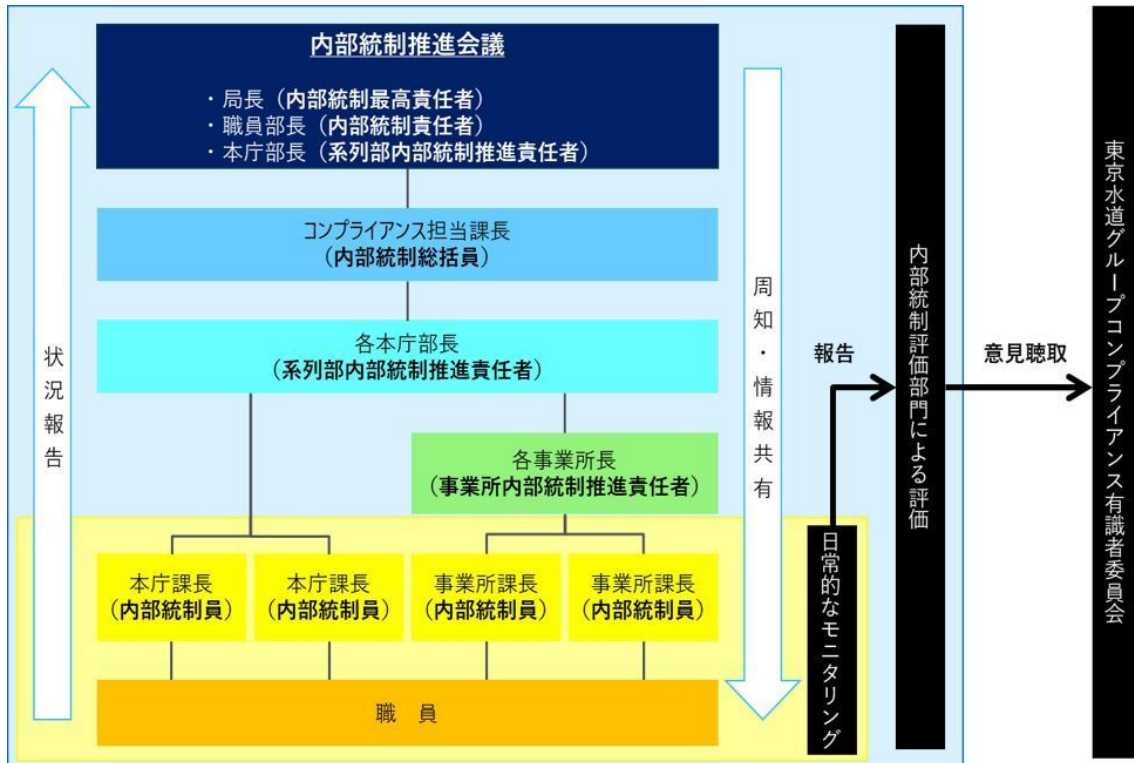
各職場において、管理職を中心に職員一人一人が当事者意識を持って内部統制を推進することを基本に、局では以下のとおり役割を定めています。

- 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、水道事業は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等の視点を取り入れることも意識しながら、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）

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。）は、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6年度は、別紙2「コンプライアンスプログラム（令和6年度）」のとおり実施します。

【図表 4 コンプライアンスプログラムの概要】

東京都コンプライアンス基本方針	
東京都コンプライアンス基本方針に掲げる行動基準を踏まえ、組織一体となったコンプライアンスの取組を推進するためのプログラムを策定	
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 ② 職員が従うべき行動指針の理解	(4) コミュニケーションの活性化 ① 職員間の職場討議 ② 管理職と一般職員の意見交換 ③ 本庁幹部と事業所との意見交換 ④ 本庁・現場の情報共有の強化
(2) 基本法令等の理解促進 ① 基本法令等に係る研修 ② 基本法令等の理解促進のに向けた取組	(5) 人材確保・育成 ① 外部人材（法曹有資格者）の活用 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）
(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 ② フィードバック研修	
2 不祥事の予防と対応	
① 契約情報の適正管理 ② 事業者等への適切な対応 ③ 職員へのコンプライアンス意識調査 ④ コンプライアンスに関する相談体制の強化 ⑤ 公益通報制度の適正な運用 ⑥ 危機管理（不祥事）対応に関する演習の実施	
3 ステークホルダーとの対話	
① 水道利用者等との対話 ② 事業者との対話	

＜ポイント＞

取組の形骸化を防ぐため、実施頻度や時期について一部見直しを行いました。（例：職員間の職場討議 月1回 → 四半期毎に1回以上）

また、職員間の新たなコミュニケーションやつながりを形成するため、部署横断的な職場討議（課単位等）を実施する旨を明記しました。

さらに、令和5年度の評価報告書で課題とされた公益通報・ハラスメント相談に対する信頼性の向上や、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）の実現に向けて、令和6年度は以下の点を重点的に取り組んでいきます。

ア 公益通報・ハラスメント相談に対する信頼性の向上

- ・ 公益通報やハラスメント相談を担う窓口において、担当者間の勉強会やOJTの実施により対応スキルを向上
- ・ 各部・所のハラスメント担当課を対象にした相談対応の支援を実施（相談マニュアルや動画教材の提供、困難案件のフォロー等）
- ・ ハラスメント防止月間等におけるトップメッセージの発信や職員への研修等において、相談したことによる不利益取扱いのないことや秘密保持の重要性を周知

イ 心理的安全性の高い職場環境づくり

- ・ 部署横断的な職場討議・各種研修や会議等を活用し、職場内・組織間コミュニケーションを活性化
- ・ 全庁で進める「オープン＆フラットな組織づくり」※の取組を踏まえ、コミュニケーションの創意工夫を進める職場の好事例や他局の取組を紹介する等、水平展開を推進

- ・ 職員のエンゲージメント（所属する組織や仕事に対して自発的に貢献したいという意欲を持ち、主体的に取り組んでいる状態）の向上を意識したメッセージを発信（トップメッセージの周知、動画の展開等）

※現在、東京都では誰もが「働きやすい」、「やりがいがある」、「成長を実感できる」都庁を目指して「オープン＆フラット」な組織づくりを実践しています。「オープン＆フラット」とは、何事も開かれている、誰にでも機会があり参加できること（オープン＝多様性）、安心して意見を言え、円滑にコミュニケーションできること（フラット＝心理的安全性）としています。

（２）業務レベルの内部統制の取組（職場リスク評価）

業務レベルの内部統制の取組（職場リスク評価）は、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６年度は、別紙５「令和６年度職場リスク評価シート【ツール２】」及び別紙６「令和６年度コンプライアンス等リスク一覧【ツール３】」にもとづき、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。

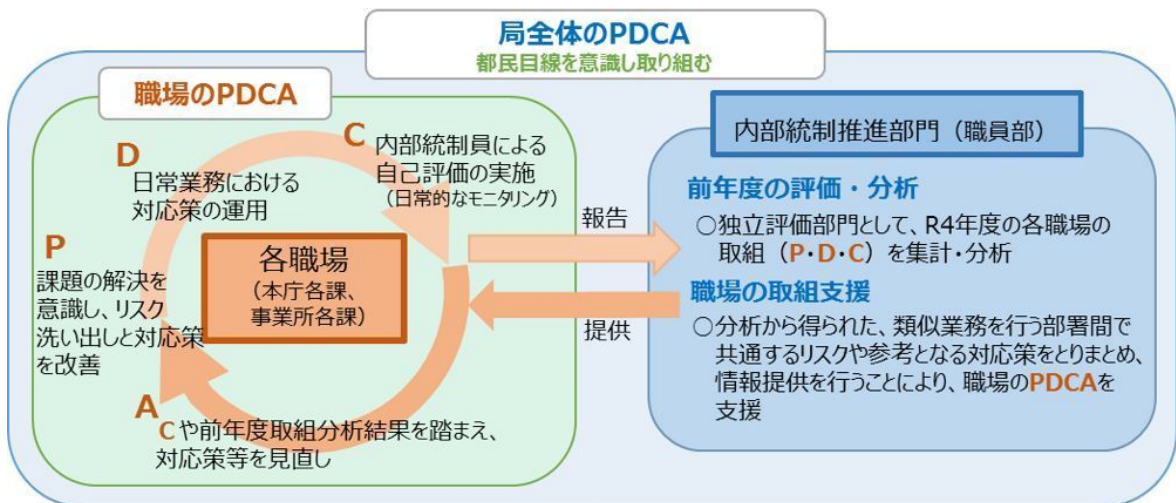
【図表５ 職場リスク評価のイメージ】



＜ポイント＞

令和６年度は、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図るとともに、令和５年度までの取組結果を踏まえて作成した系列別の標準リスク（モデルリスク）を活用し、洗い出し不足の解消と対応策の共通化に取り組めます。

【図表６ 各職場及び局全体におけるPDCA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、別紙３「グループガバナンスの強化（令和６年度）」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

＜ポイント＞

令和６年度は既存の取組をベースに、実務担当者を交えた定期的な意見交換を充実させ、好事例や職場リスクの共有を進めます。

3 内部統制の評価

（１）自己評価

内部統制員は、下記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。

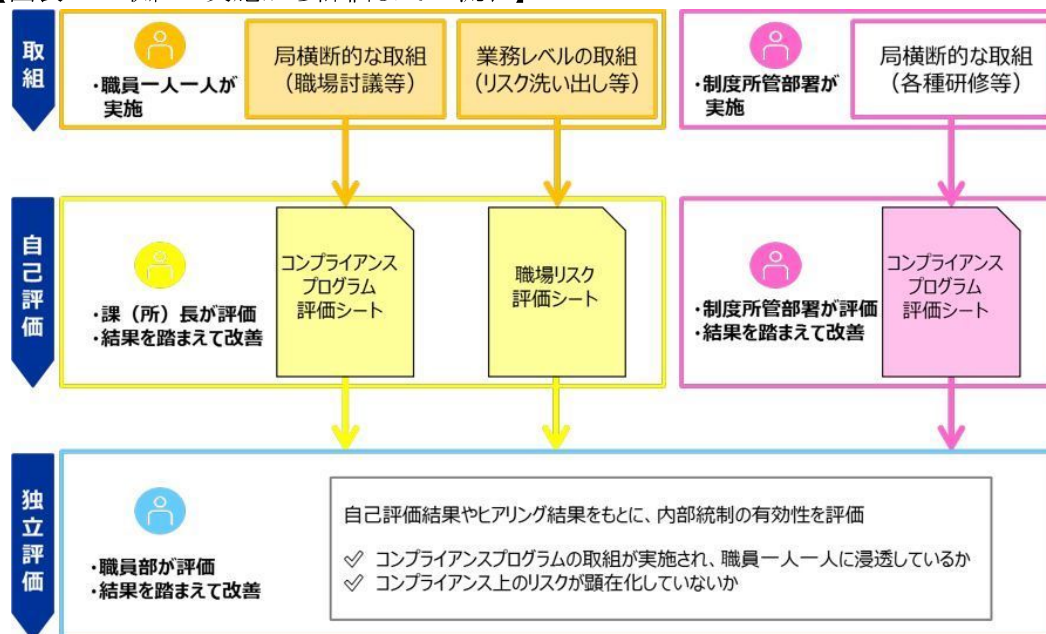
内部統制推進会議では、以上の評価結果を踏まえ、内部統制の評価について審議します。

（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）

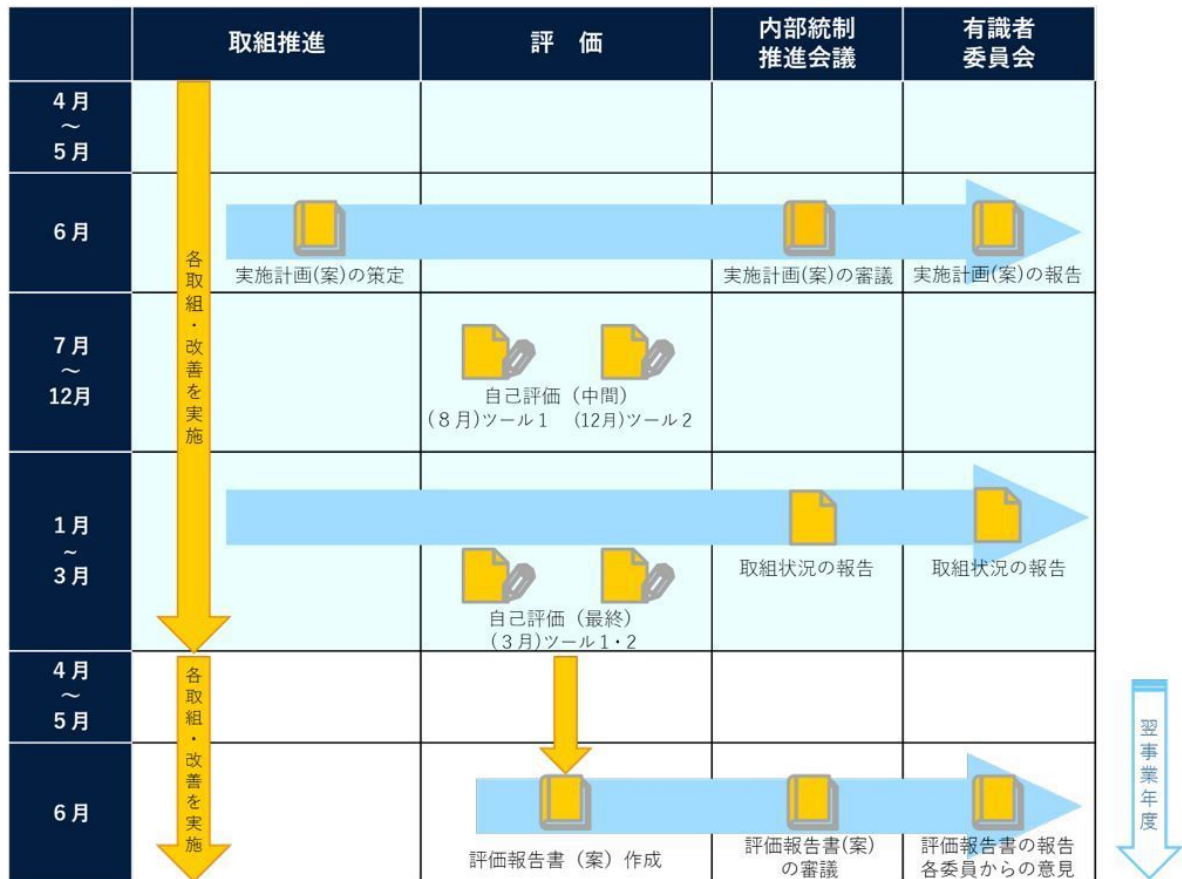
日常業務を実施する中で、局として想定されるリスク例をまとめた一覧です。

令和６年度は、令和５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上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6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さま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い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、組織としての力を発揮するとともに、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する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関し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)

コンプライアンスプログラム(令和6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。		
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。 (年1回)	4月～6月、 10月～11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関与行為防止法の趣旨や内容についての理解を深める研修を実施する。	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
(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	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。また、職員間の新たなコミュニケーションやつながりを形成するため、部署横断的な職場討議(課単位等)を実施する。	四半期毎に 1回以上 (年1回は部署横断的に実施)
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。(年1回)	4月～6月、 10月～11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級廃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

コンプライアンスプログラム(令和6年度)

実施項目	取組内容	実施時期 (回数等)
(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年以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
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、事業者等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・不安に対する助言を行い、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	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・不安に対する助言を行う。	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、チラシの配布等を行い、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。		
事業者向けチラシ配布等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作成した、さぐり行為等の禁止など事業者へ依頼をしたい事項や公益通報窓口が記載されているチラシを事業者へ配布する。	通年

グループガバナンスの強化(令和6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、経営に係る計画等の協議・達成状況の報告などを行う。		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交えた意見交換を実施する。		2回
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6年4月現在東京水道株式会社1社です。

令和6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		
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
【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	四半期に1回以上の頻度で、職場討議もしくは部署横断的な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。】				
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
【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。】				

評価項目	
NO.	選択肢
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
【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
	☐ 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
	☐ 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
【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
	☐ 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
【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
	☐ 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
【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。	

令和 6 年度 職場リスク評価シート

事務分類		リスク整備・見直し	整備		評価日	中間	
			見直し			最終	

部（所）課担当名	
評価者（内部統制員）氏名	

リスク NO.	1 リスクの洗い出し							2 リスク対応策の整備			3 運用状況の自己評価								4 特記事項	
	想定されるリスクの内容			内容の区分		厳格管理 情報の取扱	発生 可能性	影響 度	フロー図上の位置 ※該当する場合	リスク対応策	規則・規定・マニュアル		リスクの発生(不慮)状況				改善策の実行状況			自己評価を行っての自由意見等
				有無	名称等						有無	発生日	発生の分類	事象の詳細・原因（分析内容）	発生事象の事後対応	未済	実施日	実行の詳細もしくは未実行の理由		
1																				
2																				
3																				
4																				
5																				
6																				
7																				
8																				
9																				
10																				
11																				

令和6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6年度の「重点リスク」として「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	リスク分類			
					情報	お金・ モノ	システム	委託先 関係
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	・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	・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・データの偽造・隠ぺい	・申請書類等の偽造 ・資料の意図的な隠ぺい		○	○	○	○
		④ なりすまし	・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こし		○		○	○
	2 契約・ 経理関係	⑤ 不適切な価格での契約	・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	・予定数量超過の認識欠如			○	○	○
		⑦ 公金・金券の不適切な管理	・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 入札談合等関与行為	・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		○	○		○
	3 予算 執行	⑨ 収賄	・便宜供与業者との不適切な関係		○	○		○
		⑩ 不適切な契約内容による業務委託	・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	・剰余予算の執行要求 ・他部署の執行落ちに対する補充要求			○		
	4 過大・ 過少・ 架空計上	⑫ 勤務時間の過大・過少報告	・夜間作業業務等の申請と実態の不整合			○	○	
		⑬ 過大・過少な徴収及び支払	・二重払、誤振込、支払の遅延 ・現金徴収時の收受金、釣銭の誤り			○	○	○
		⑭ 架空受入	・納品物の取扱い見落とし			○		○
	5 労務・ 労働環境	⑮ ハラスメント行為 （パワハラ、セクハラ等）	・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	・実態と異なる超過勤務の過大、過少申告			○	○	
		⑰ 交通事故	・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	・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・行政対象暴力（カスハラ）	・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	・属人化や個人差に起因する、引継資料の水増し発生や未作成 ・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	・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）	・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	・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	・履行や進捗確認が不十分なことによる、業務遅滞の把握遅れや、成果物取扱いの見落とし ・仕様書の内容が不十分なことによる、受委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（連絡窓口を過ぎない業務指示等）や拒否		○	○	○	○
		㉕ 職員間トラブル	・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	・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		○	○		○
		㉗ 物品の不適切な管理 （被服・鍵・備品等）	・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			○		○
	8 I C T管理	㉘ コンピュータウイルス感染	・事業者提出USB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	・老朽化や保守部品の欠陥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	・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		○		○	○