

**令和3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資料**

令和3年6月9日

- 1 令和3年度内部統制実施計画(案)
- 2 内部統制の評価基準

1 令和3年度内部統制実施計画(案)

計画の概要

※ 参考資料集【R3-1-1】を参照

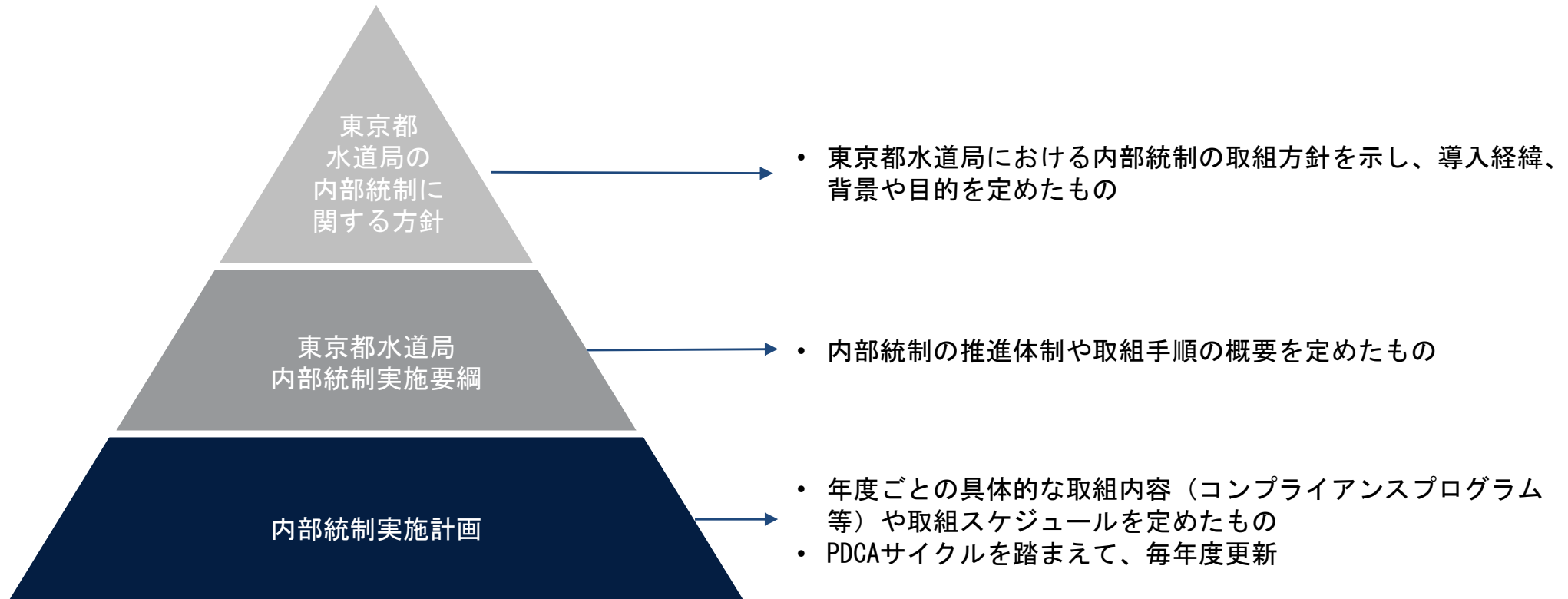
- 令和3年3月に定めた「東京都水道局の内部統制に関する方針」に基づき、令和3年度の具体的な取組内容やスケジュールに加え、各職場で実施すべき事項等を定めた内部統制実施計画を策定（令和3年6月下旬から7月上旬にかけて公表）

構成	内容
1 内部統制の概要	(1) 内部統制の目的と実施の必要性 (2) 内部統制の定義 (3) 内部統制評価報告書の公表及び東京水道グループコンプライアンス有識者委員会意見の聴取
2 目指すべき水道局の組織体制	(1) 職員が安心して業務を遂行できる環境の整備 (2) 内部統制の取組全体を通じた効果の発揮
3 内部統制の推進体制	
4 内部統制の取組	(1) 取組の分類 (2) コンプライアンスプログラム (3) グループガバナンス (4) 年度スケジュール
5 内部統制の構成	(1) 内部統制の整備 (P:Plan) (2) 内部統制の運用 (D:Do) (3) 内部統制の評価 (C:Check) 及び改善 (A:Action)
6 有識者委員会への意見聴取	
7 モニタリングに用いる様式	(1) 「コンプライアンスプログラム点検シート（様式1）」 (2) 「コンプライアンス等リスク一覧（様式2）」 (3) 「各担当別リスク及び対応策一覧（様式3）」

内部統制の概要

内部統制の目的と実施の必要性（1）

- 水道局では、これまで相次いで不祥事が発覚。万が一、不祥事が再発した場合、局の存続を危うくしかねない状況
- 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備
- 本計画では、より具体的な取組計画やスケジュールに加え、各職場で実施すべき事項等を記載



1 令和3年度内部統制実施計画(案)

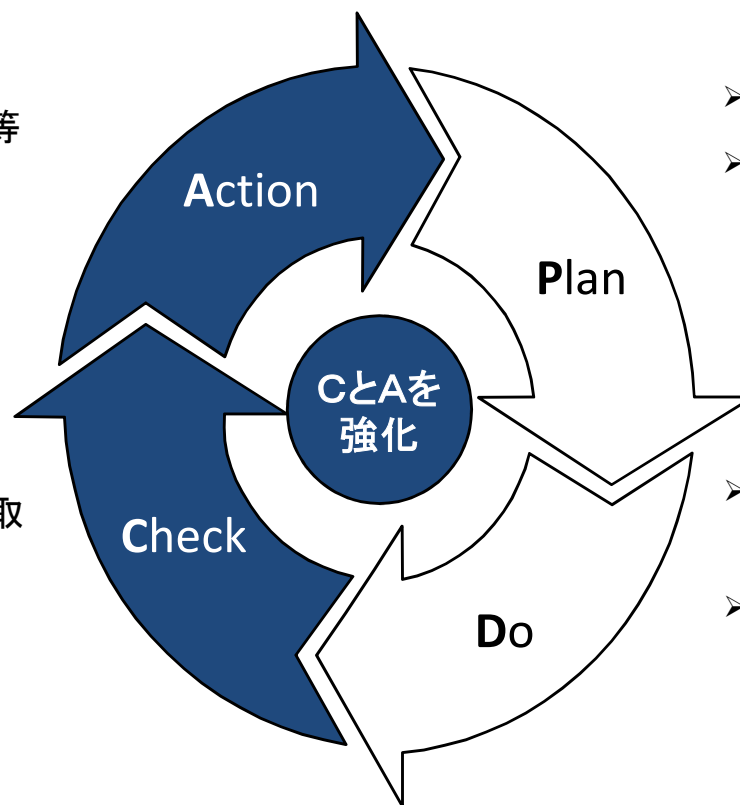
内部統制の概要

内部統制の目的と実施の必要性（2）

- 内部統制のPDCAサイクルを機能させる上で、水道局では、CheckとActionのフェーズをこれまで以上に強化し、各職場の業務遂行に負担が生ずることがないように十分に配慮しながら、コンプライアンスを重視した取組を実施
- 内部統制の取組結果については、内部統制評価報告書として、有識者委員会の意見を付して広く都民に公表

- 評価を実施することで抽出した課題等は、次年度の取組に反映

- 取組結果の評価を行い、評価結果を取りまとめて評価報告書を作成
- 外部有識者の意見を付けて公表



- 内部統制実施計画の策定
- コンプライアンスプログラム等による取組の設定

- コンプライアンスプログラム等の取組の実施
- 各職場ごとのリスクの洗い出し及び対応策の実施

1 令和3年度内部統制実施計画(案)

目指すべき水道局の組織体制

職員が安心して業務を遂行できる環境の整備

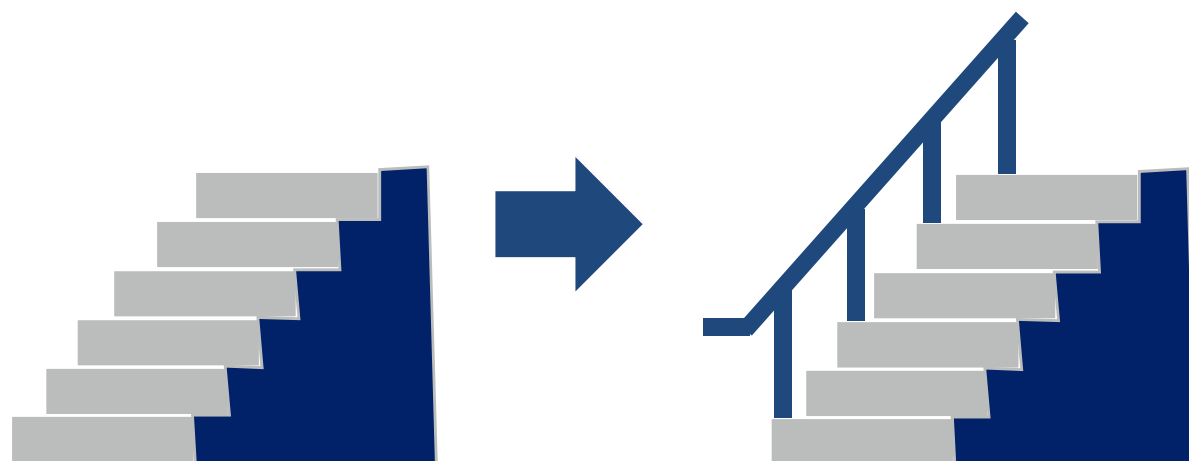
- 職員が意図せず不適正に業務を遂行することがないように、不祥事が起こる前の「未然防止」に向けた取組を強化

内部統制の取組全体を通じた効果の発揮

- 各職場の役割や責務が明らかになり、組織全体としての共通理解が図られること
- 各職場が抱えるコンプライアンス上の課題が明らかになり、局が一丸となった組織的な改善が図られること
- 万が一、不祥事が発生した場合、組織全体で対応する管理体制が確立できること
- 現場からの改善提案の仕組みが整備されることで業務改善が図られ、都民サービスの向上につながる

業務の効率的かつ効果的な遂行の効果への期待

- (例)
- ・ 各職場で実施されるリスクの洗い出しの際に、業務プロセスについても振り返ることで、コンプライアンスに係るリスクだけでなく業務改善の効果も期待
 - ・ コンプライアンスプログラムの取組である職場討議の運用を通して、職場内コミュニケーションの活性化が図れるとともに、業務効率の向上に寄与する効果も期待
 - ・ 職員へのコンプライアンス意識調査に業務改善に関する設問を追加



業務の遂行プロセスを「階段」に例えた場合

- ・ 階段に手すりを付ける
- ・ 各段の足元に滑り止めをつける
- ・ 段差を上りやすい高さにする
- ・ 各段を上りやすい広さにする
- ・ 何階にいるのかを分かるように標識をつける
- ・ 階段に照明を取り付ける



1 令和3年度内部統制実施計画(案)

内部統制の推進体制

推進体制（管理職員の役割）

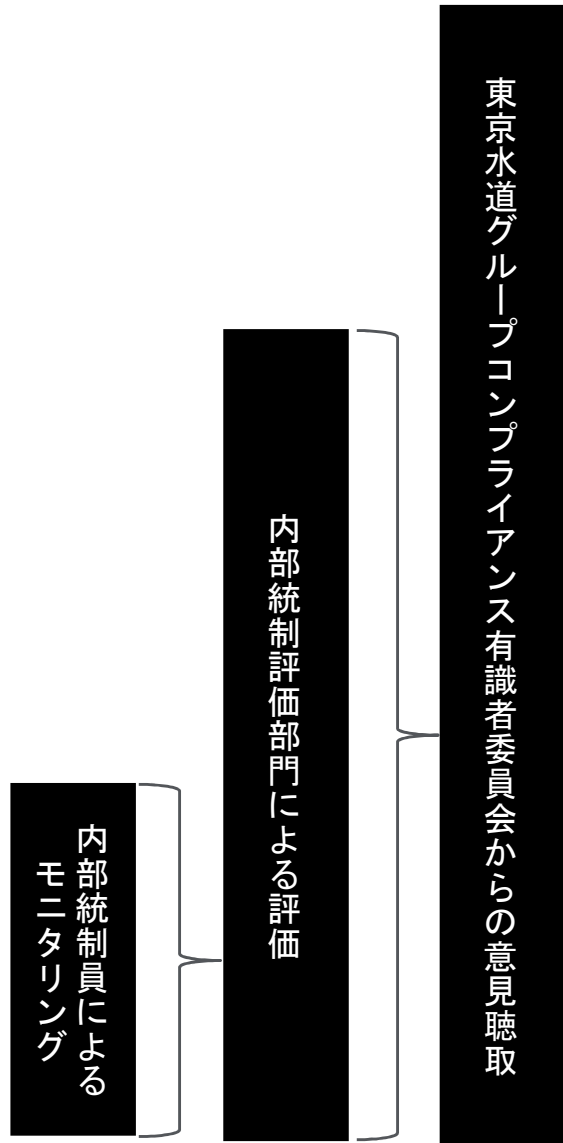
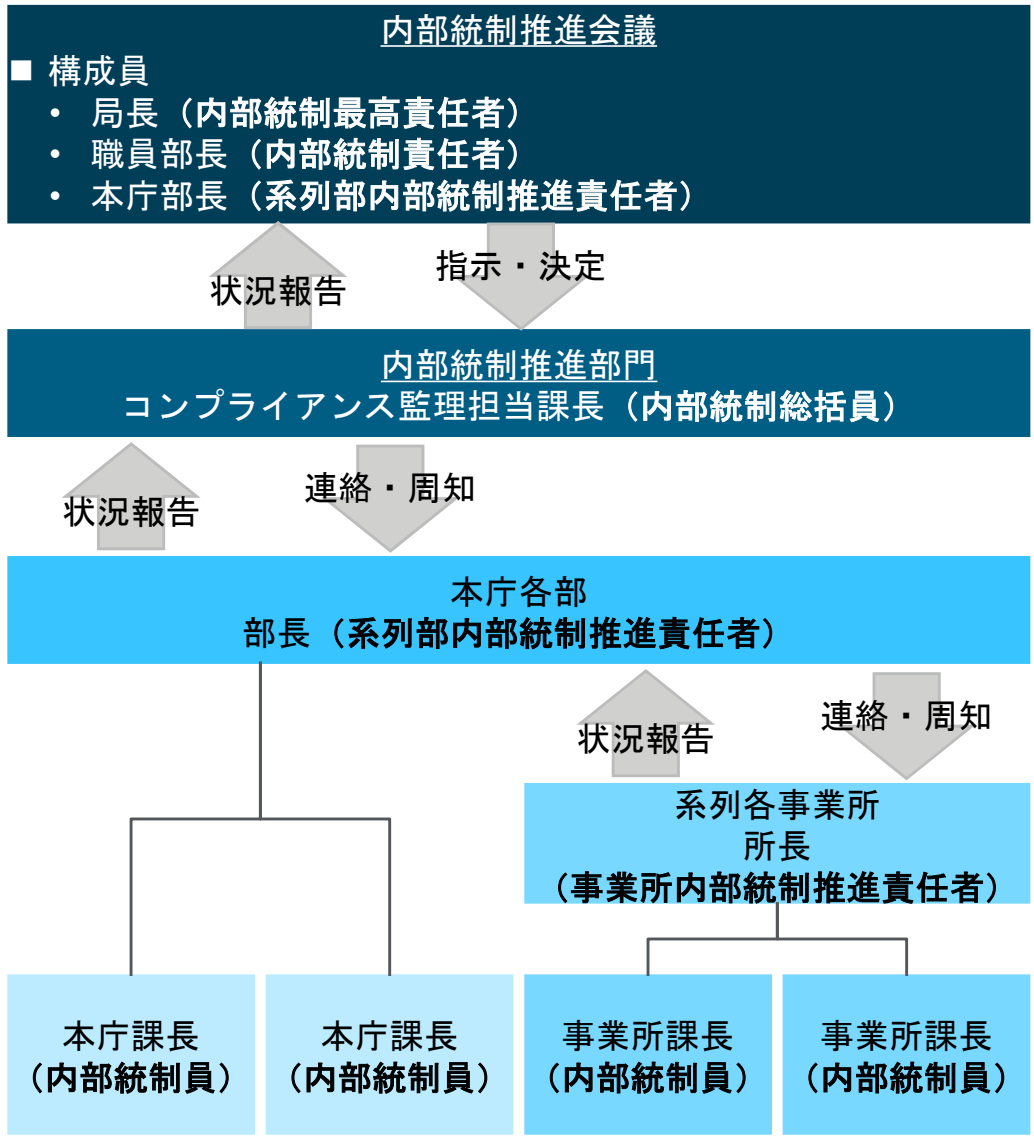
○ 管理職員には、「東京都水道局内部統制に関する方針」に基づき、以下の役割を定めている

役割	職	内容
内部統制最高責任者	水道局長	内部統制の整備及び運用の最終的な責任者
内部統制責任者	職員部長	内部統制の取組を実務的に総括 必要に応じて内部統制最高責任者（水道局長）に報告
内部統制総括員	職員部 コンプライアンス 監理担当課長	内部統制推進部門及び内部統制評価部門の責任者
系列部内部統制推進責任者	本庁部長	所管事業所を含む系列部内の内部統制推進の責任者
事業所内部統制推進責任者	事業所長	事業所内の内部統制推進の責任者
内部統制員	各課長	各課（所）における取組の推進及び評価

1 令和3年度内部統制実施計画(案)

内部統制の推進体制

組織体制図



1 令和3年度内部統制実施計画(案)

内部統制の取組

取組の分類

- 内部統制の取組は、全ての職場で共通して実施する局横断的な取組と、各職場で実施する日常的な業務プロセスレベルの取組の2つが存在

	局横断的な取組	業務プロセスレベルの取組
内容	全ての職場で共通するルールの制定や業務プロセスレベルの取組を促進・補完する取組	各職場の日常的な業務の遂行に組み込まれたコンプライアンスのための取組 局横断的な取組では対応できないリスクへの対応
取組の具体例	コンプライアンス宣言 基本法令の理解促進 等	職場ごとのリスク洗い出し及び対応策



1 令和3年度内部統制実施計画(案)

内部統制の取組

コンプライアンスプログラム

※ 参考資料集【R3-1-1】参考資料2を参照

○ 過去の不祥事を踏まえて実施した再発防止策を整理し、組織一体となったコンプライアンスの取組を推進するプログラム

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

- ① 局長のコンプライアンス経営宣言
- ② 職員によるコンプライアンス宣言

(2) 基本法令の理解促進

- ① 悉皆研修の実施、研修の受講管理
- ② 基本法令のコンプライアンスケースブックの作成・配布
- ③ 独占禁止法及び入札談合等関与行為の周知・徹底

(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の実施
- ② フィードバック研修の実施 (OJT)

(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

(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)

2 不祥事の予防と対応

- ① 契約情報の適正管理
- ② リスクの洗い出しの実施
- ③ 職員へのコンプライアンス意識調査の実施
- ④ 内部監査機能の強化
- ⑤ 公益通報制度の適正な運用
- ⑥ 危機管理（不祥事）対応マニュアルの周知・演習の実施

3 ステークホルダーとの対話

- ① 水道利用者との対話（都民の声の活用・都民アンケート等）
- ② 工事事業者との対話（工事事業者へのアンケート）

1 令和3年度内部統制実施計画(案)

内部統制の取組

グループガバナンス

※ 参考資料集【R3-1-1】参考資料3を参照

- 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

グループガバナンスの強化

1 グループ経営戦略会議の実施（水道局長と政策連携団体の社長等による東京水道グループの重要事項に関する協議等）

- （1）決算、経営に係る計画、経営目標評価の審議
- （2）特別監察結果の改善策の取組状況の進捗管理
- （3）道路占用許可申請の不適正処理に関する再発防止策の取組状況の進捗管理

2 東京水道グループのコンプライアンス推進会議の実施（水道局長と政策連携団体の社長等によるコンプライアンス徹底に向けた情報共有及び進捗管理）

- （1）コンプライアンス年間行動計画の進捗管理
- （2）リスク管理行動計画の策定、運用状況の進捗管理
- （3）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 水道局長と監査等委員である社外取締役との意見交換

- （1）水道局長と監査等委員との意見交換

4 局コンプライアンス専管部署の東京水道グループのコンプライアンス推進会議等出席による情報共有

- （1）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
- （2）政策連携団体のコンプライアンス推進委員会への出席
- （3）政策連携団体のリスク管理委員会への出席

※政策連携団体との個別契約の履行状況、進捗管理については業務プロセスレベルの内部統制で対応

1 令和3年度内部統制実施計画(案)

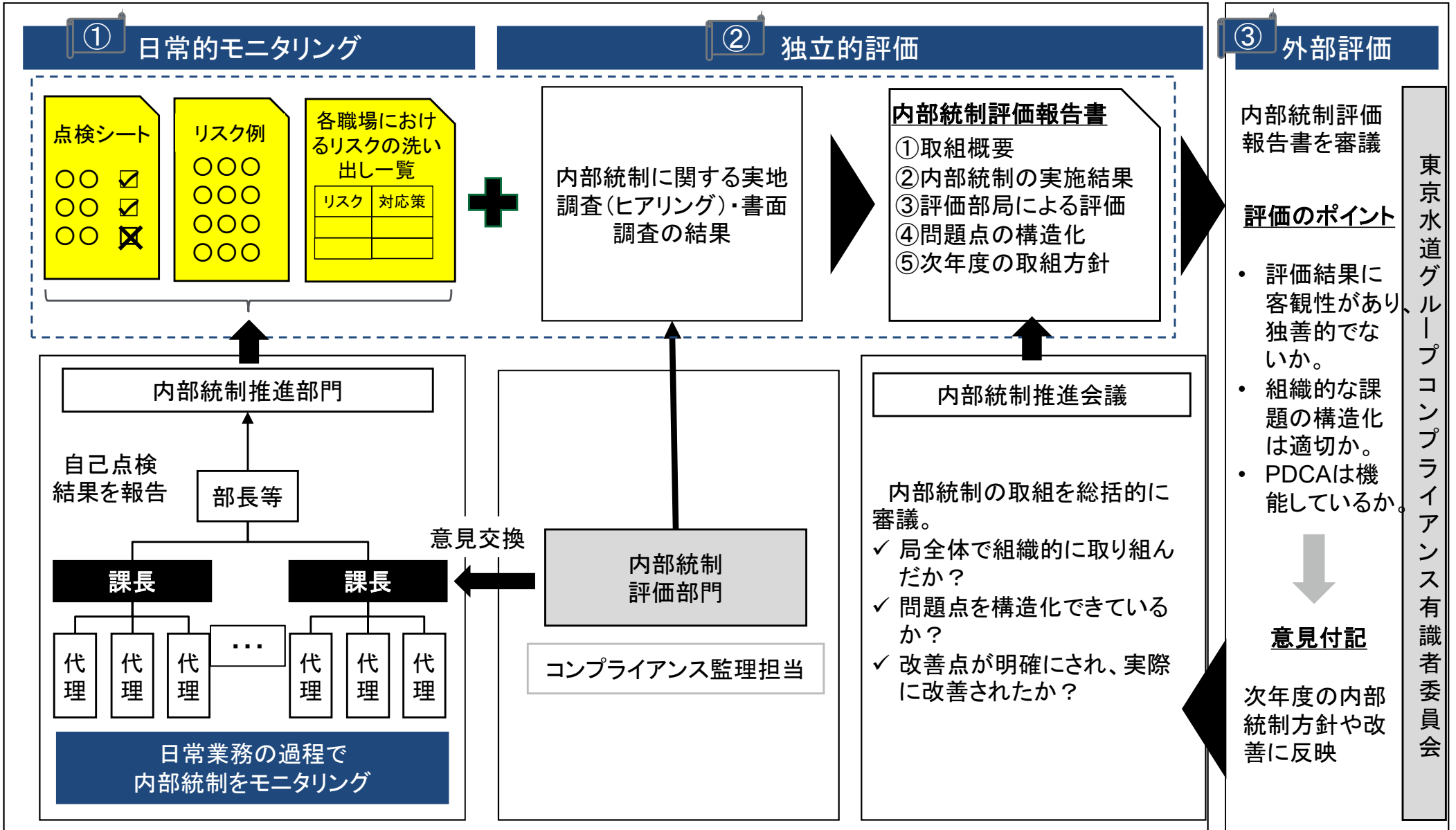
内部統制の取組

翌事業年度

R3年度	4~6月	7~9月	10~12月	1~3月	4~6月	内容	
整備 P	★ ★ 有識者 内部統制 委員会 推進会議 実施計画 策定				実施計画 策定	<ul style="list-style-type: none"> 年度ごとに内部統制実施計画を策定 前年度の評価に基づき計画を改善し、翌年度実施計画を策定 	
運用 D	コンプライアンスプログラムの実施				改善点 反映	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンスプログラムに基づいた各取組を実施 グループガバナンスの強化の取組を実施 	
	グループガバナンスの強化						
評価 C		中間評価 9月末までの 取組評価	★ 有識者 委員会	★ 有識者 委員会 ★ 内部統制 推進会議	最終評価 3月末までの 取組評価	★ 内部統制 推進会議 ★ 有識者 委員会	<ul style="list-style-type: none"> 中間（上半期）及び最終（年間）の取組を自己評価
公表・ 改善 A				改善策 の検討	評価報告書 公表	<ul style="list-style-type: none"> 各取組の結果を取りまとめ、評価報告書として公表 	

モニタリングに用いる様式

○モニタリングは、①日常的モニタリング、②独立的評価、③外部評価により構成



1 令和3年度内部統制実施計画(案)

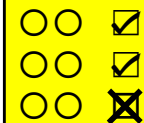
モニタリングに用いる様式

コンプライアンスプログラム点検シート（様式1）

※ 参考資料集【R3-1-1】参考資料4を参照

- コンプライアンスプログラムに基づき、各職場で実施すべき事項、自己点検時の評価項目等を記載
- 内部統制員は、各職場においてシートに記載された項目の実施状況について日常的に点検

点検シート

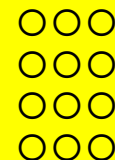


コンプライアンス等リスク一覧（様式2）

※ 参考資料集【R3-1-1】参考資料5を参照

- 「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）におけるリスク例や、水道局内で実施したアンケート結果をもとに、水道局として想定すべきリスクを一覧として示したもの
- 内部統制員は、各職場においてリスクが顕在化していないか、また顕在化のおそれがないか点検
- 昨年度実施した「職場におけるリスクに関するアンケート」の実施結果をもとに、具体的なリスクを例示

リスク例



各担当別リスク及び対応策一覧（様式3）

※ 参考資料集【R3-1-1】参考資料6を参照

- 平成30年度から実施している「各課、3級事業所におけるコンプライアンスに係るリスクの洗い出し」に、リスクの発生頻度、影響度の項目を追加し、業務プロセスレベルでリスクを把握して対応策をあらかじめ整理
- 内部統制員は、様式2を参考に各職場において個別に対応すべきリスクを抽出し、その対応策を検討

各職場における
リスクの洗い
出し一覧

リスク	対応策

1 令和3年度内部統制実施計画(案)

内部統制の構成

内部統制の整備 (P:Plan)

- これまでの再発防止策の実施状況や有識者委員会からの提言等を踏まえ、当事業年度の実施計画を策定
- コンプライアンスプログラム等による取組を設定

内部統制の運用 (D:Do)

- コンプライアンスプログラムに基づき、全ての職員一人一人が日常の各取組を実施
- 各職場におけるリスクの洗い出しと対応策の策定を実施
- グループガバナンスの強化については、水道局と政策連携団体との情報共有・連携を推進

内部統制の評価 (C:Check) 及び改善 (A:Action)

- 各職場において、内部統制員による日常的モニタリングの実施
- 局横断的な取組については、各制度所管部署による取組の点検を実施
- 日常的モニタリングや各制度所管部署からの結果を踏まえ、内部統制評価部門によるヒアリングを実施
- 内部統制の有効性の評価及び問題点の構造化
- グループガバナンスの評価
- 評価報告書の作成及び内部統制推進会議による検討・審議

有識者委員会からの意見聴取

- 有識者委員会の報告の上、意見を聴取し内部統制評価報告書とともに公表
- 有識者委員会からの意見に対する取組状況は、翌年度以降に有識者委員会へ報告するとともに、必要に応じて報告書に反映

2 内部統制の評価基準

水道局における内部統制評価報告書の構成イメージ

- 水道局の課題、他の自治体等の報告書の内容を踏まえ、水道局の評価報告書の項目（案）を①取組概要、②内部統制の実施結果、③評価部局による評価、④問題点の構造化、⑤次年度の取組方針に整理

他自治体等における評価報告書の概要

目次	記載概要	参考
①取組概要	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制の目的・定義・基本方針を記載 内部統制責任者等の実施体制を踏まえ、取組事項を記載 	<ul style="list-style-type: none"> 大阪市 湖南省
②内部統制の実施結果	<ul style="list-style-type: none"> 点検該当業務の担当部署・数を定義 自己点検の方法を記載 内部統制の実施結果（自己点検結果）を記載 	<ul style="list-style-type: none"> 川崎市 静岡市
③評価部局による評価	<ul style="list-style-type: none"> 評価対象期間・評価基準日の定義 評価部門（内部統制に関わる委員会等）の設定 モニタリングの手法・プロセスの記載 評価基準の定義 内部統制の整備及び運用の観点からの評価結果の記載 不備の是正に関する再発防止策等を集約 	<ul style="list-style-type: none"> 湖南省 JICA
④問題点の構造化	<ul style="list-style-type: none"> リスク事案の現状を定量化 リスク発生の背景に関する考察を記載 組織としての課題・職員としての課題の観点での表記 	<ul style="list-style-type: none"> 湖南省 静岡市
⑤次年度の取組方針	<ul style="list-style-type: none"> 今後の内部統制のあるべき姿の定義 あるべき姿の達成に向けた必要要素の言及 具体的な実施事項の記載 	<ul style="list-style-type: none"> 湖南省 静岡市

水道局の評価報告書（案）

- ①取組概要
 1. 取組概要
 2. 実施体制
- ②内部統制の実施結果
 1. 局横断的な内部統制
 2. 業務プロセスレベルの内部統制
 3. グループガバナンス
- ③評価部局による評価
 1. 評価基準日
 2. 評価機関
 3. モニタリング実施事項
 4. 有効性の評価
 5. 内部統制の重大な不備
- ④問題点の構造化
 1. リスクの現状
 2. 発生要因の背景
 3. 業務プロセスの変更等で改善する問題
 4. 組織構造に根差した問題
- ⑤次年度の取組方針
 1. 改善が必要な事項
 2. 具体的なアクションの概要

2 内部統制の評価基準

水道局における内部統制の評価方法【不備の内容による分類】(1)

ガイドラインの 不備の定義	整備上の不備	運用上の不備
	<ul style="list-style-type: none"> 「内部統制が存在しない、規定されている方針及び手続では内部統制の目的を十分に果たすことができない、又は規定されている方針及び手続が適切に適用されていない等」 	<ul style="list-style-type: none"> 「整備段階で意図したように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項を発生させた」
ガイドラインの 評価方法	全庁的（局横断的な）内部統制	
	<ul style="list-style-type: none"> 「全庁的な内部統制の評価については、まず、全庁的な内部統制の評価項目のそれぞれに対応する全庁的な内部統制の整備状況を記録し、その上で、整備上及び運用上の重大な不備がないかを評価する。」 	
水道局の場合	整備上の評価	運用上の評価
	<ul style="list-style-type: none"> 不祥事の予防等を目的としてコンプライアンスプログラムの内容を整理。 これらの取組を前提として、内部統制の目的が果たすことができるかを評価。 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンスプログラムの取組を通じて、不祥事をはじめとする不適切な事例が発生していないか、各職場から報告を受ける予定。 これにより、運用上の不備があるかどうかを判断。
評価の 方法	業務プロセスレベルの内部統制	
	<ul style="list-style-type: none"> 「業務レベルの内部統制の評価については、リスク評価シートに記載されている業務レベルの内部統制の整備状況及び各部局による自己点検結果に対し、整備上及び運用上の不備がないかを評価する。その上で、不備がある場合には、当該不備が重大な不備に当たるかどうか判断を行う。」 	
	整備上の評価	運用上の評価
	<ul style="list-style-type: none"> 水道局が留意すべきリスクの一覧表を各職場に配布するとともに、各職場におけるリスクの洗い出し及び対応策の策定について実施。 これらの取組を前提として、内部統制の目的を果たすことができるかを評価。 	<ul style="list-style-type: none"> 留意すべきリスク及び各職場における個別リスクが顕在化していないか、各職場から報告を受ける予定。 これにより、運用上の不備があるかどうかを判断。
	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンスプログラム点検シート（様式1） 	
	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス等リスク一覧（様式2） 各担当別リスク及び対応策一覧（様式3） 	

※ ガイドライン:「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)

2 内部統制の評価基準

水道局における内部統制の評価方法【不備の内容による分類】(2)

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

2 内部統制の評価基準

水道局における内部統制の評価方法【評価項目】

	局横断的な内部統制 (コンプライアンスプログラム)	業務プロセスレベルの内部統制	グループガバナンス
評価のポイント	<ul style="list-style-type: none"> 水道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、浸透しているかどうか。 	<ul style="list-style-type: none"> 水道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どうか。 水道局全体において、どのようなリスクが顕在化、あるいは顕在化しようとしているのか。 	<ul style="list-style-type: none"> 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、運用しているかどうか。
評価基準	内部統制の6つの基本要素による評価	リスクの発生頻度、影響度による評価	着眼点による評価

内部統制の整備上、運用上の不備を判断

2 内部統制の評価基準

内部統制の6つの基本要素による評価【局横断的な内部統制】（1）

基本要素	評価の基本的な考え方
統制環境	<ol style="list-style-type: none"> 1 長は、誠実性と倫理観に対する姿勢を表明しているか。 2 長は、内部統制の目的を達成するに当たり、組織構造、報告経路および適切な権限と責任を確立しているか。 3 長は、内部統制の目的を達成するに当たり、適切な人事監理及び教育研修を行っているか。
リスクの評価と対応	<ol style="list-style-type: none"> 4 組織は、内部統制の目的に係るリスクの評価と対応ができるように、十分な明確さを備えた目標を明示し、リスク評価と対応のプロセスを明確にしているか。 5 組織は、内部統制の目的に係るリスクについて、それらを識別し、分類し、分析し、評価するとともに、評価結果に基づいて、必要に応じた対応をとっているか。 6 組織は、内部統制の目的に係るリスクの評価と対応のプロセスにおいて、当該組織に生じうる不正の可能性について検討しているか。
統制活動	<ol style="list-style-type: none"> 7 組織は、リスクの評価及び対応において決定された対応策について、各部署における状況に応じた具体的な内部統制の実施とその結果の把握を行っているか。 8 組織は、権限と責任の明確化、職務の分離、適時かつ適切な承認、業務の結果の検討等についての方針及び手続を明示し適切に実施しているか。

※ 参考資料集【R3-1-2】を参照

出典：「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）
（別紙1）地方公共団体の全庁的な内部統制の評価の基本的考え方及び評価項目より一部抜粋

内部統制の6つの基本要素による評価【局横断的な内部統制】（2）

基本要素	評価の基本的な考え方
情報と伝達	9 組織は、内部統制の目的に係る信頼性のある十分な情報を作成しているか。 10 組織は、組織内外の情報について、その入手、必要とする部署への伝達及び適切な管理の方針と手続を定めて実施しているか。
モニタリング	11 組織は、内部統制の基本要素が存在し、機能していることを確かめるために、日常的モニタリングおよび独立的評価を行っているか。
ICTへの対応	12 組織は、内部統制の目的に係るICT環境への対応を検討するとともに、ICTを利用している場合には、ICTの利用の適切性を検討するとともに、ICTの統制を行っているか。

※ 参考資料集【R3-1-2】を参照

出典:「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)
(別紙1) 地方公共団体の全庁的な内部統制の評価の基本的考え方及び評価項目より一部抜粋

2 内部統制の評価基準

リスクの発生頻度、影響度による評価【業務プロセスレベルの内部統制】

評価の方向性

- 顕在化したリスクあるいはそのおそれが高いリスクを、事象ごとに影響度、発生頻度で分類
- 影響度、発生頻度を考慮し、内部統制の不備を判断
- 汚職に準じるようなリスクの顕在化は不備と判断。それ以外に顕在化したリスクは、対応策を講じるかどうかを検討
- ※ ヒヤリ・ハットなどの事例を各職場へフィードバックすることで、不祥事の兆候となり得る事例を共有

リスクの内容	具体例	影響度	特徴	整理の方向性
重大な信頼喪失	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 官製談合 ➤ 収賄 ➤ 個人情報漏えい（大規模） ➤ 契約情報の漏えい等 	大	<ul style="list-style-type: none"> ①発生の頻度は低い ②社会的影響が大きいいため、予防対策のみならず、事後対応の整理が必要 ③局横断的な対応 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 内部統制の重大な不備に該当 ➤ 不祥事対応マニュアルに基づく対応が必要となる
業務上のミス	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 違算 ➤ 業務処理の遅延等 	中	<ul style="list-style-type: none"> ①発生の頻度は相応にある ②発生ミスは様々でミスの内容・程度によっては影響度が大きくなる ③予防的観点から既に発生したミスを把握することは有効 ④ミス発生部署で対応が原則 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ミスによる影響度、発生原因によっては、発生部署だけでなく、局横断的な対応が必要な案件が出てくる。
業務効率阻害	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 不十分な引継 ➤ 業務理解度低下等 	小	<ul style="list-style-type: none"> ①発生の頻度は高い ②業務効率阻害の態様は様々で事後対応の体系的な整理は非現実的 ③予防的観点から既に発生した事象を把握することは有効 ④それぞれの部署で対応 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ これらの事象に対する対応策は、業務プロセスレベルの改善につながる。 ➤ 必要に応じて、内部統制推進部門で情報共有を行い、内部統制の取組に反映。

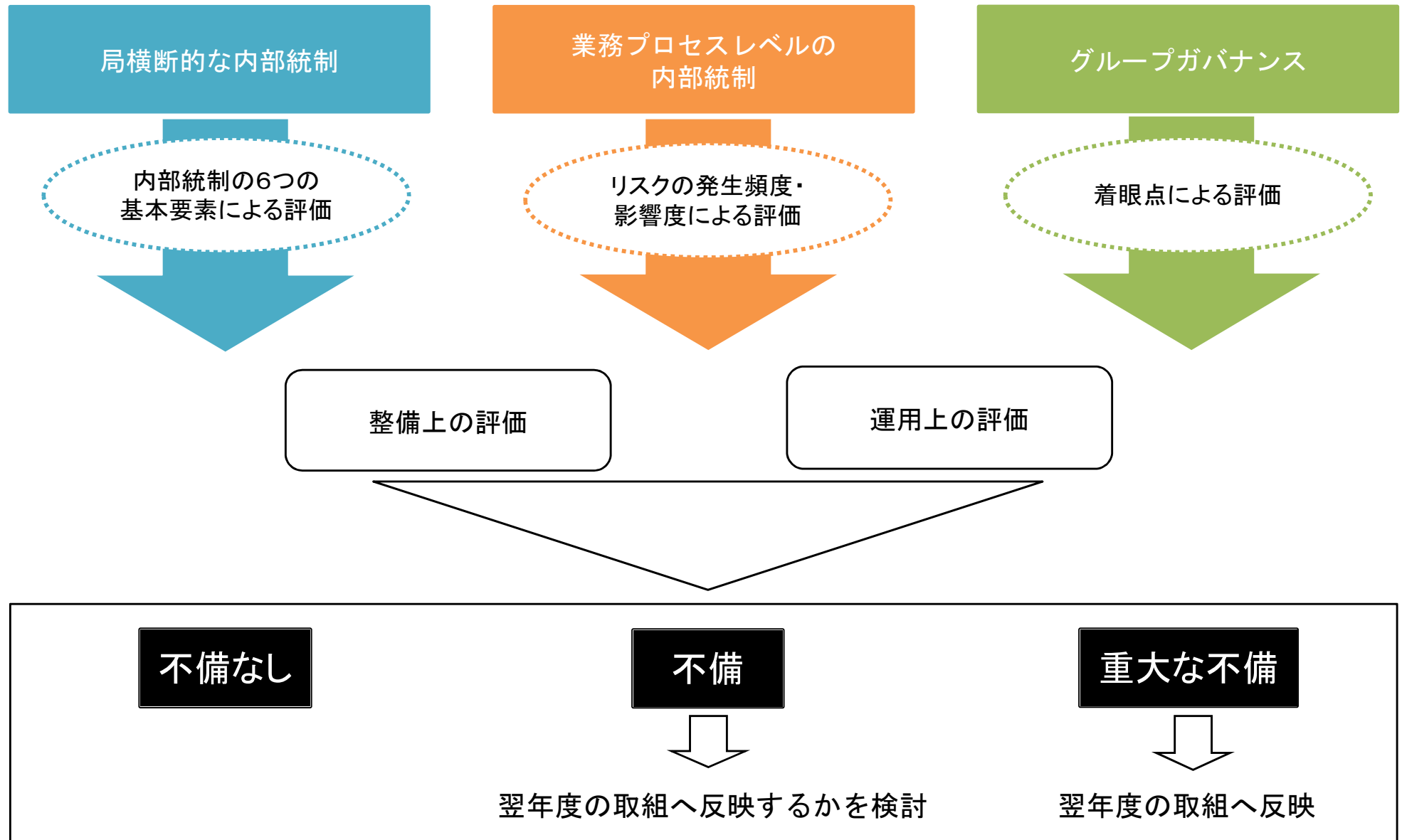
着眼点による評価【グループガバナンス】

○ 十分な内部統制及びコンプライアンス体制を整備・運用していくため、以下の着眼点を設定

着眼点	リスク管理全般	<ul style="list-style-type: none">✓ 政策連携団体においてリスク管理体制が整備されているか✓ 重大なリスクが生じた際の危機管理体制が整備されているか✓ リスク管理体制及び危機管理体制は東京水道グループの体制としてみた場合にも、十分なものであるか
	コンプライアンスの取組に係る年間計画	<ul style="list-style-type: none">✓ 汚職事故防止のためのコンプライアンスの取組に係る年間計画が策定されているか✓ 研修や教育がコンプライアンスの取組に係る年間計画の観点から妥当なものであるか✓ コンプライアンスの取組に係る年間計画が定着するような工夫されているか
	公益通報	<ul style="list-style-type: none">✓ 公益通報窓口の存在が周知され、利用が促されているか✓ 公益通報窓口への通報が正しく管理、対応されているか✓ 公益通報窓口の信頼性を損なう事態が起きていないか
	危機管理	<ul style="list-style-type: none">✓ 危機管理事案（不祥事）が生じた際の対応手順が定められているか✓ 危機管理事案（不祥事）が生じた際の対応手順には水道局への報告基準や方法が明示されているか✓ 水道局に報告しなかったものを含め危機管理事案（不祥事）の内容、判断、対応、顛末が記載された記録が残されているか

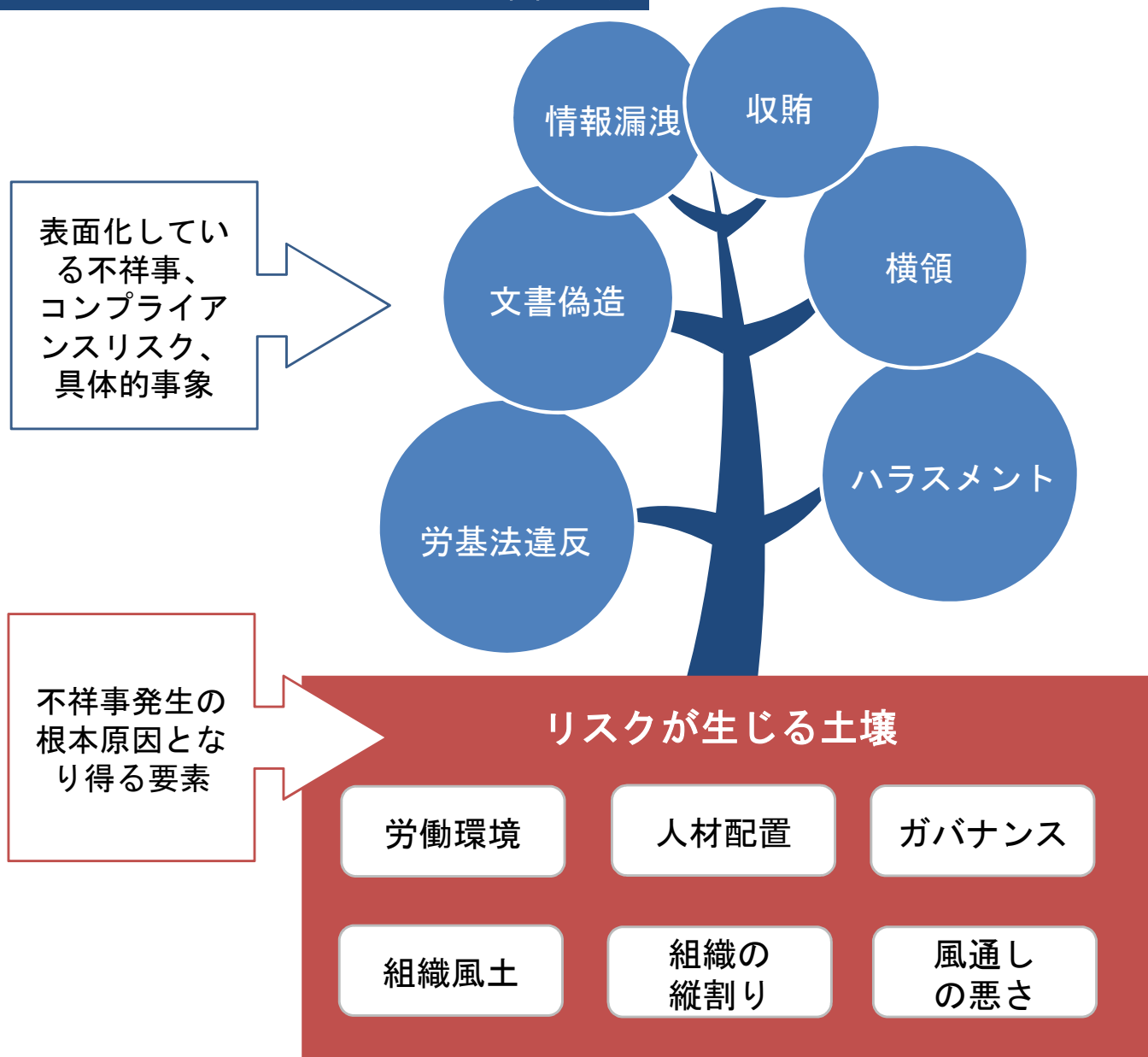
2 内部統制の評価基準

評価基準の全体像



2 内部統制の評価基準

問題点の構造化(構造的課題)



構造的課題

「構造的課題」とは、不祥事の根本原因でリスクが高いが解決困難であるためリスクを低減できない事象で、解決策の立案や優先順位を検討するために課題の構造化が必要なものと定義

構造化

- ① 重要なリスクについて、事業所単位での個別対応が困難な場合
- ② 系列部や管理部門での解決も困難である場合
- ③ リスクに及ぼす影響度、難易度を考慮し、各課題について優先順位付けを行うことで、不祥事の根本原因を整理し、課題の構造化を行う。