

# 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 参考資料集

## 【R3-1-1】

令和3年度内部統制実施計画（案）

## 【R3-1-2】

水道局のグループガバナンスと東京水道（株）の内部統制体制  
（第10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より抜粋）

## 【R3-1-3】

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  
（総務省資料より東京都水道局作成）

# 令和3年度内部統制実施計画（案）

令和3年 月 日

東京都水道局

# 目 次

1	内部統制の概要	
	(1) 内部統制の目的と実施の必要性	1
	(2) 内部統制の定義	1
	(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	3
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	4
	(2) 内部統制の取組全体を通じた効果の発揮	4
3	内部統制の推進体制	6
4	内部統制の取組	
	(1) 取組の分類	8
	(2) コンプライアンスプログラム	8
	(3) グループガバナンス	9
	(4) 年度スケジュール	10
5	内部統制の構成	
	(1) 内部統制の整備 (P:Plan)	11
	(2) 内部統制の運用 (D:Do)	11
	(3) 内部統制の評価 (C:Check) 及び改善 (A:Action)	11
6	有識者委員会への意見聴取	14
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)」	15
	(2) 「コンプライアンスリスク等一覧 (様式2)」	15
	(3) 「各担当別リスク及び対応策一覧 (様式3)」	15
参考資料 1	東京都水道局の内部統制に関する方針	
参考資料 2	コンプライアンスプログラム (令和3年度)	
参考資料 3	グループガバナンス (令和3年度)	

- 参考資料4 コンプライアンス点検シート（様式1）
- 参考資料5 コンプライアンス等リスク一覧（様式2）
- 参考資料6 各担当別リスク及び対応策一覧（様式3）

## 1 内部統制の概要

### (1) 内部統制の目的と実施の必要性

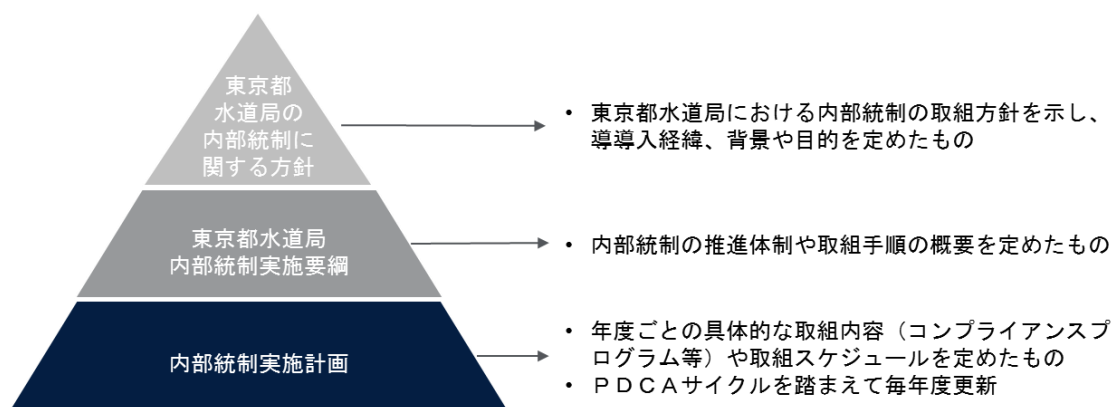
東京都水道局の根源的使命は、安全でおいしい高品質の水を安定して供給することです。また、水道事業は極めて公共性が高い事業であり、水道を利用するお客さまの信頼の上に成り立っています。

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ります。

このため、「東京都水道局の内部統制に関する方針」を定め、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ていきます。

本計画書では、「東京都水道局の内部統制に関する方針」に基づき、より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ました。

【図表1 本計画の位置づけ】



### (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）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、

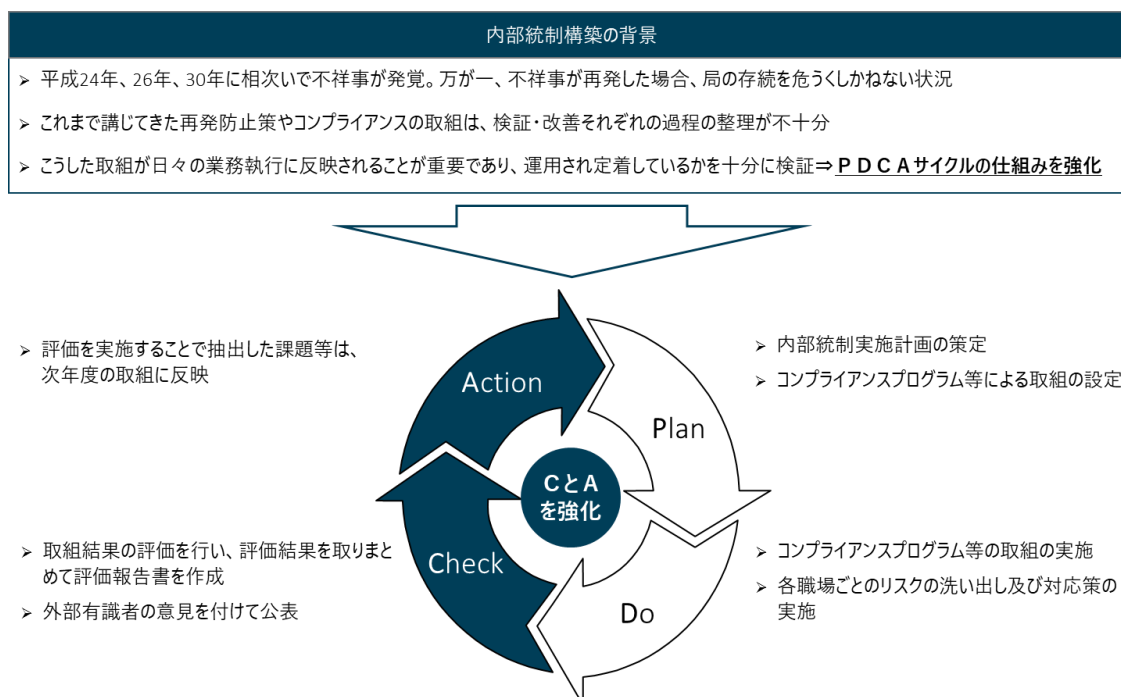
組織内の全ての者によって遂行されるプロセスのことです。

- 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

また、そのプロセスは、汚職事故といった不祥事を防止することを目標として設定し、不祥事発生リスクを識別・評価したリスクの対応策を定めること（Plan）、また、それらの対応策等を組織全体で実行する（Do）とともに、それらの取組を定期的に評価（Check）し、今後の改善（Action）に反映していくPDCAサイクルを機能させていくことです。

今後、水道局ではPDCAサイクルのうち、CheckとActionのフェーズをこれまで以上に強化しながら、「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ず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きます。

【図表2 内部統制の概要】



### (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

内部統制の取組結果については、水道局が汚職事故をはじめとした不祥事を防止するためのプロセスに取り組んでいることを局自らで評価し内部統制評価報告書として取りまとめ、水道局に対する信頼性を高めていくことを目的に広く都民に公表します。

また、内部統制評価報告書は、社会通念に照らしても適切なコンプライアンス意識を醸成するため、東京水道グループコンプライアンス有識者委員会（以下、「有識者委員会」という。）の意見を付して公表します。

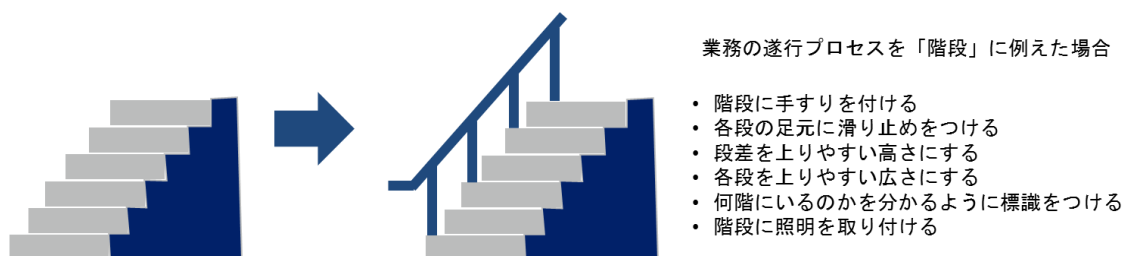
## 2 目指すべき水道局の組織体制

### (1) 職員が安心して業務を遂行できる環境の整備

水道事業には、その高い公共性から多くの法令等が存在しますが、それらを遵守しながら日常的な業務を遂行することが出来なければ、職員個人に不利益が生じる可能性もあります。

水道局では、これまでの不祥事を踏まえ、職員が意図せず不利益を被らないよう、不祥事が起きる前の未然防止に向けた取組を強化していきます。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、「階段」からの転落といった事故を防止するために、手すりを付けたり、段差を上りやすい高さにするなどの様々な事前措置といえます。また、手すりを付けることが事故の防止に役立っているか、継続的に見直すことも重要です。

【図表3 業務の遂行プロセスを「階段」に例えた場合】



### (2) 内部統制の取組全体を通じた効果の発揮

内部統制の取組により、以下のような効果も期待できます。

- ア 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
- イ 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、各職場それぞれ個別での改善にとどまらず、局が一丸となった組織的な改善が図られること
- ウ 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

- エ 現場からの改善提案の仕組みが整備されることで、業務改善につながる  
こと

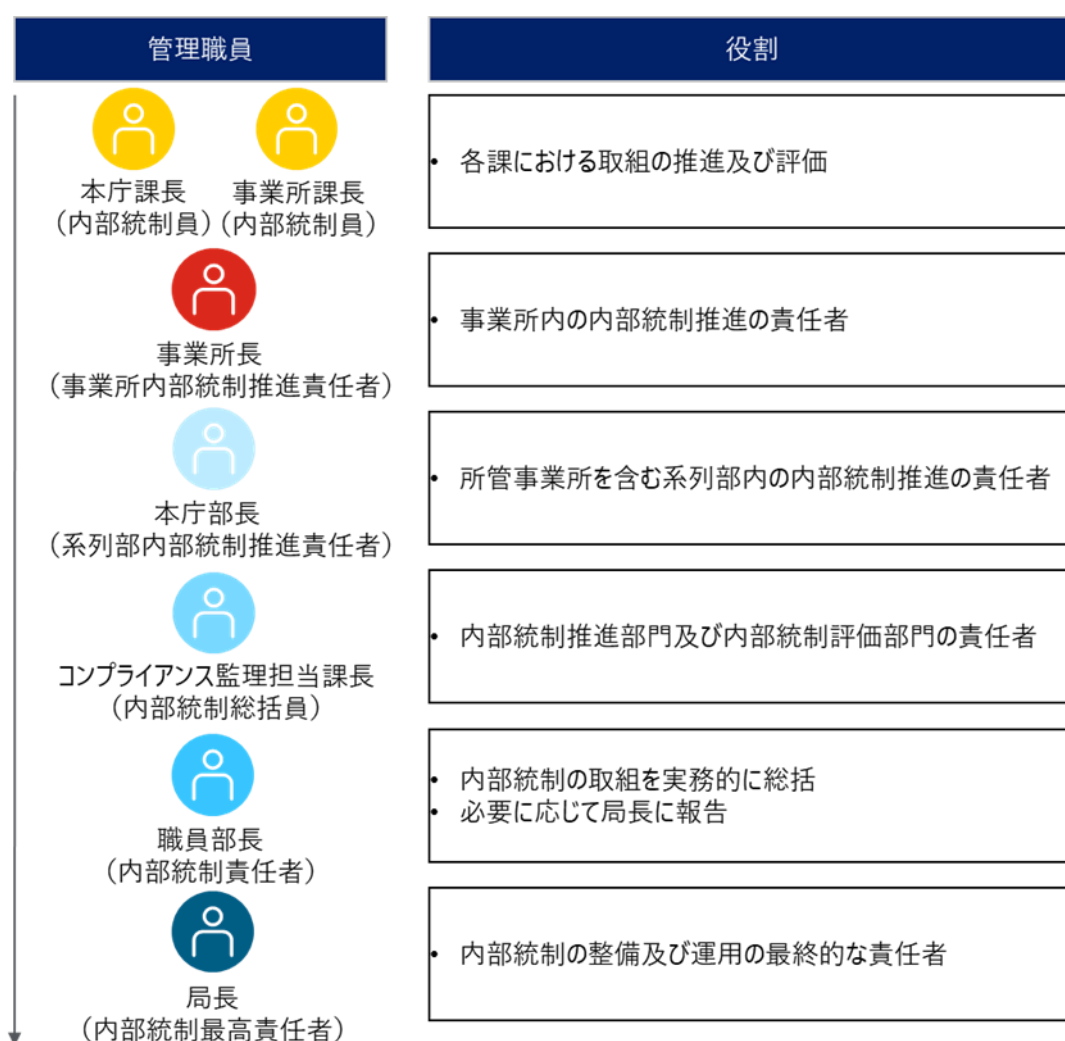
業務の効率的かつ効果的な遂行の効果への期待

- (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
- ・職場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

### 3 内部統制の推進体制

内部統制の推進に当たっては、各職場において管理職員を中心に職員一人一人が当事者意識を持ってコンプライアンスプログラムに取り組むことを基本としています。とりわけ管理職員には、「東京都水道局内部統制に関する方針」に基づき、以下の役割があります。

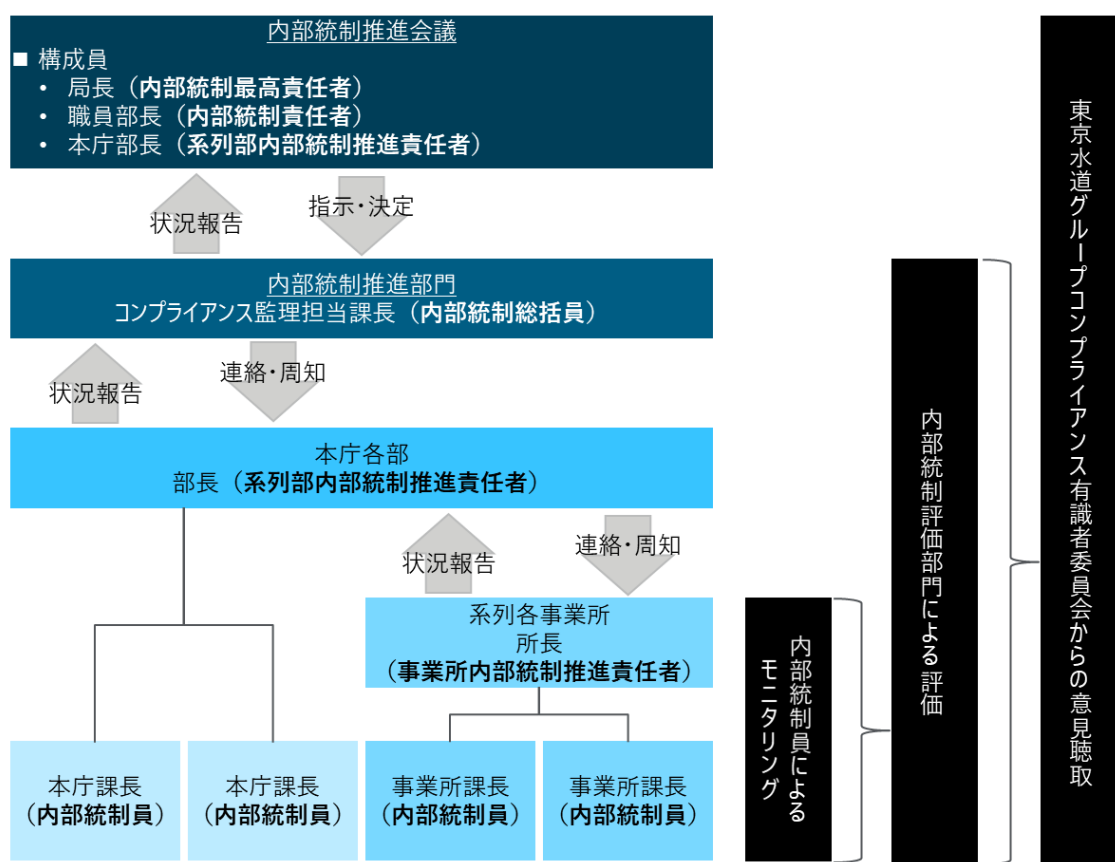
【図表 4 推進体制（管理職員の役割）】



ア 内部統制員（各課長）は、コンプライアンスプログラムの取組を各職場で率先して実施し、内部統制推進責任者（事業所長、本庁部長）が取組の実施状況を管理・監督します。

- イ 内部統制推進責任者（事業所長、本庁部長）は、その結果を取りまとめた上で、内部統制評価部門（コンプライアンス監理担当）に報告し、PDCA サイクルが適切に機能するよう取り組みます。
- ウ 管理職員以外の職員は、各職場で定めたリスク対応策を実施するとともに、内部統制の問題点に気が付いた場合には、上司に速やかに報告・相談することが望まれます。

【図表 5 組織体制図】



## 4 内部統制の取組

### (1) 取組の分類

内部統制の取組には、全ての職場で共通して実施する局横断的な取組と、職場ごとに実施する日常的な業務プロセスレベルの取組の2つがあります。

【図表6 取組の分類】

	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

### (2) コンプライアンスプログラム

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ためのプログラムで、4(1)にあるとおり、局横断的な取組と各職場の日常的な業務に組み込まれた業務プロセスレベルの取組を含んでいます。(詳細は、参考資料2を参照)

## 【図表7 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 職員によるコンプライアンス宣言	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) 基本法令の理解促進	(5) 人材確保・育成
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	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の実施 ② フィードバック研修の実施（OJT）	
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）	

### (3) グループガバナンス

政策連携団体には、会社法に基づく内部統制の整備・運用が求められており、地方公共団体の内部統制とは異なる枠組に適した内部統制が機能しています。

今後、水道局による東京水道グループ全体の一体的業務運営の確保に向けて、グループガバナンスの強化が図れるよう、以下のとおり取り組んでいきます。

（詳細は、参考資料3を参照）

【図表 8 グループガバナンス】

グループガバナンスの強化	
1	<p>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）</p> <p>(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</p>
2	<p>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）</p> <p>(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</p>
3	<p>水道局長と監査等委員である社外取締役との意見交換</p> <p>(1) 水道局長と監査等委員との意見交換</p>
4	<p>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</p> <p>(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</p>

(4) 年度スケジュール

内部統制の取組は、以下のとおり進めていきます。

【図表 9 年度スケジュール】

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

## 5 内部統制の構成

内部統制は、具体的に以下の4つのプロセス（PDCA サイクル）を進めていくことです。

### （1）内部統制の整備（P:Plan）

内部統制総括責任者（職員部長）は、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するとともに、コンプライアンスプログラム等による取組を設定します。

### （2）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的に各取組を実施します。

また、「コンプライアンス等リスク一覧（様式2）」に記載されたリスク等を参考に、「各担当別リスク及び対応策一覧（様式3）」を各担当別に作成して各職場におけるリスクの洗い出しと対応策の策定を行い、内部統制員（各課長）から内部統制推進部門（コンプライアンス推進担当）に提出します。

なお、コンプライアンス上の問題を発見した場合や、コンプライアンスプログラムに記載された取組に不備があることを認識した場合についても、内部統制員（各課長）から内部統制推進部門（コンプライアンス推進担当）にその内容を報告します。

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・連携を推進していきます。

### （3）内部統制の評価（C:Check）及び改善（A:Action）

#### ア 日常的なモニタリング

各職場において、内部統制員（各課長）は「コンプライアンスプログラム点検シート（様式1）」にあらかじめ定められた点検項目を踏まえ、日常的にモニ

タリング（各職場における取組状況の点検）を実施します。

また、様式2・様式3に基づき、各職場において洗い出したリスク発生の有無やリスクがあった場合の対応策が機能しているかについても、日常的にモニタリング（各職場における取組状況の点検）を実施します。

点検結果（取組を実施する上で工夫した点や取組を実施する中で明らかになった課題等を含む）については、内部統制評価部門（コンプライアンス監理担当）へ報告します（中間報告及び最終報告）。

#### イ 局横断的な取組のモニタリング

全ての職場で共通するルールの制定や、各職場における取組を促進するような局横断的な取組の実施結果については、各制度所管部署がそれぞれの取組を点検し、内部統制評価部門（コンプライアンス監理担当）へ報告します。

（例）職員によるコンプライアンス宣言への署名、基本法令の理解促進にかかる研修実施 等

#### ウ 内部統制評価部門によるヒアリング

各職場から提出された日常的モニタリングの実施結果（様式1、様式3）を踏まえ、必要に応じて、内部統制員（各課長）に対して、内部統制評価部門（コンプライアンス監理担当）によるヒアリングを実施します。

また、同様に局横断的な取組についても、各制度所管部署に対して、内部統制評価部門（コンプライアンス監理担当）によるヒアリングを実施します。

#### エ 内部統制の有効性の評価及び問題点の構造化

日常的モニタリングや各制度所管部署における取組の報告結果の集計、内部統制評価部門（コンプライアンス監理担当）によるヒアリング結果を踏まえ、コンプライアンスプログラムの取組が局全体で実施され、職員一人一人に浸透しているか、また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るかなどの観点から、今年度の内部統制の取組の有効性について評価を実施します。

また、評価を実施し明らかになった課題に対して、①業務プロセスの変更等で改善できる問題と、②水道局の組織構造に根差している問題とに区別し、問題点を構造化します。内部統制推進会議では、①について関係部署に速やかな業務改善につなげるよう働きかけ、②については中長期的な課題として経営改善につなげていきます。



#### オ グループガバナンスの評価

政策連携団体においても、水道局が重視するコンプライアンスに関する取組が十分に行われているか、過去の東京水道サービス株式会社に対する特別監察結果で指摘された事項等が適切に改善されているか、という観点から、取組状況を確認すること等により、グループガバナンスとしての内部統制の評価を実施します。

#### カ 内部統制評価報告書の作成

内部統制責任者（職員部長）は、取組の実施結果やそれに対する評価、今後の取組方針等を内部統制評価報告書に取りまとめます。

#### キ 内部統制推進会議による審議

内部統制推進会議は、上記の評価結果を踏まえ、水道局における内部統制の取組を総括し大局的な視点から審議します。

## 6 有識者委員会からの意見聴取

「5 内部統制の構成」について、有識者委員会に報告の上、意見を聴取し、評価報告書とともに公表します。また、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、必要に応じて評価報告書に反映させていきます。

## 7 モニタリングに用いる様式

内部統制員（各課長）は、以下の3つの様式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点検シート（様式1）」

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しています。

内部統制員（各課長）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します。

### （2）「コンプライアンス等リスク一覧（様式2）」

「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です。

これをもとに、「各担当別リスク及び対応策一覧（様式3）」を作成・活用するとともに、内部統制員（各課長）は、各職場において上記の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します。

### （3）「各担当別リスク及び対応策一覧（様式3）」

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するものです。

内部統制員（各課長）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、その対応策を検討します。

なお、様式1から様式3に記載されたリスクが顕在化した場合、内部統制員（各課長）は内部統制推進部門（コンプライアンス推進担当）に報告することが求められます。また、内部統制評価部門（コンプライアンス監理担当）は、内部

統制員（各課長）等に対して年二回（中間報告、最終報告）の報告を求めらることで、リスクの発生状況を適切に把握します。

## 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つの目的があるとされており、いずれも重要なものである。特に、水道局では業務に関わる法令等の遵守は喫緊の課題となっており、令和元年12月にはコンプライアンスを最重要視した事業運営を「コンプライアンス経営宣言」で宣言したところである。このため、まずは③業務に関わる法令等の遵守に重点化する。

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

## 第3 内部統制の取組

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

## (1) 第1段階(内部統制の整備)

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

## (2) 第2段階(内部統制の運用)

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

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

(3) 第3段階(内部統制の評価)

毎事業年度、内部統制に関する取組結果の評価を行い、評価結果を取りまとめて  
独立的立場から内部統制評価報告書を作成する。

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

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

(4) 第4段階(内部統制評価報告書の公表)

内部統制評価報告書には、東京水道グループコンプライアンス有識者委員会の意  
見を付けて公表する。

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

#### 第4 内部統制の推進体制

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

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

#### 第5 その他

このほか、必要な事項は要綱に定める。

#### 附 則

この方針は、令和3年4月1日から施行する。

(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 監理担当課長
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3年度)

実施項目	取組内容	実施時期 (回数等)
<b>1 法令遵守と組織風土</b>		
<b>(1)行動基準の浸透</b>		
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 職員によるコンプライアンス宣言 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、都民が期待する事業の実施に向けて主体的に行動する。		
コンプライアンスに関する意見交換及びコンプライアンス宣言書への署名	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し、職員一人一人がコンプライアンス宣言書に署名を行う。	5月～7月、 10月～12月
<b>(2)基本法令の理解促進</b>		
① 悉皆研修の実施、研修の受講管理 職員一人一人が基本法令等への理解を深め、適切に業務を行うため、コンプライアンス意識の浸透を図る。		
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を重視した演習等を実施する。	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
研修の効果測定	受講報告書等により、受講者の声を収集し、研修の効果を検証する。	第4四半期
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 業務と基本法令との関連性について、コンプライアンスケース(リスク事例と対応の方向性)ブックを作成して配布することで、正しい理解を深める。		
コンプライアンスケースブックの作成・配布	職員が業務を行う上でコンプライアンス上重要なリスク事例と対応の方向性を示した資料を作成し、職員が利用できる状態にする。	6月
コンプライアンスケースブックの利用	管理職と一般職員の意見交換や職場討議等において、コンプライアンスケースブックを利用する。	通年
③ 独占禁止法及び入札談合等関与行為の周知・徹底 独占禁止法及び入札談合等関与行為防止法の目的・趣旨・規制内容等を周知・徹底し、同法令の浸透を図る。		
独占禁止法及び入札談合等関与行為防止法の周知徹底	全職員に対して、独占禁止法、入札談合等関与行為防止法等関係法令の基礎知識に関する研修を実施するとともに、同法令の重要性等について局長からメッセージを発信する。	年1回
利害関係者からの働きかけを受けるリスクの高い職員を対象とした研修の実施	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、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
<b>(3)ミドルマネジメントの意識改革</b>		
① ミドルマネジメント層を対象とした研修の実施 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	課長級職員を対象に、外部講師による、コミュニケーション能力、リーダーシップ能力向上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、コミュニケーション能力、リーダーシップ能力向上を目的としたマネジメント研修を実施する。	通年
研修の効果測定	受講報告書等により、受講者の声を収集し、研修の効果を検証する。	第4四半期
② フィードバック研修の実施(OJT) 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課長級職員を対象に、研修で習得したコミュニケーション能力、リーダーシップ能力について、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。	通年
研修の効果測定	受講報告書等により、受講者の声を収集し、研修の効果を検証する。	第4四半期



コンプライアンスプログラム(令和3年度)

実施項目	取組内容	実施時期 (回数等)
<b>(4)コミュニケーションの活性化</b>		
① 職員間の職場討 報告・連絡・相談しやすい職場環境づくりを推進するとともに、職員間で討議する機会を定期的に設けることで、日常的な情報共有やコミュニケーションの活性化を図る。		
報告・連絡・相談しやすい職場環境づくり	ショートミーティングや決裁時等、様々な機会を捉えて、声掛けの機会を増やす等職員間のコミュニケーションを深め、報告・連絡・相談しやすい職場環境づくりを推進するとともに、組織内のサポート体制を整備し、職員の孤立化を防止する。	通年
職場討議の実施	課長代理級職員等がリーダーとなって、月1回以上、各職場の想定されるリスク事例やリスクに対する対応策、その他気が付いたこと等について話し合う。	月1回
② 管理職と一般職員の意見交換 管理職と一般職員との間で意見交換を実施し、コンプライアンス意識の共有化を図るとともに、風通しのよい職場づくりを推進する。		
管理職と一般職員の意見交換	管理職は、所属職員との面接の機会を設け、コンプライアンスについての意見交換を実施する。	5月～7月、 10月～12月
③ 本庁幹部と事業所との意見交換 本庁幹部が事業所を訪問し、2級庁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。		
本庁幹部と事業所職員との意見交換	本庁幹部が事業所を訪問し、事業所の管理職等とともに、各職場におけるリスクとその対応策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。		
コンプライアンス推進月間の実施	コンプライアンス推進月間を年2回設定し、コンプライアンスのより一層の推進に向けた取組を実施する。	4月、11月
全職員向け一斉メールの配信	コンプライアンス推進に係る情報について、メールマガジン等の形で、月1回以上、全職員向け一斉配信する。	月1回
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開催し、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
<b>(5)人材確保・育成</b>		
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、コンプライアンス強化に向けた取組を推進する。		
コンプライアンス推進体制の強化	外部人材(法曹有資格者)を専任課長として配置するとともに、コンプライアンス専管組織を設置し、コンプライアンスを強化する。	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積極的な人事ローテーションを行う。	通年
<b>2 不祥事の予防と対応</b>		
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。		
厳格管理情報の適正管理	契約事務に係る研修や担当者会議等において、厳格管理情報の管理徹底について周知する。	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
契約事務所管部署における情報漏えい防止	契約事務に係る研修や担当者会議等において情報漏えい防止について周知する。	通年
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年間で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
総合評価契約方式への変更	令和2年度から実施している複数年契約の総合評価方式について、実施状況を点検し、課題が発見された場合は改善策を検討する。	通年

コンプライアンスプログラム(令和3年度)

実施項目		取組内容	実施時期 (回数等)
	積算業務の本庁一括管理	平成30年12月から実施している業務委託の積算業務の本庁等一括管理について、実施状況を点検し、課題が発見された場合は改善策を検討する。	通年
	設計・積算のシステム化	令和元年度末から実施している業務委託案件の設計・積算のシステム化について、実施状況を点検し、課題が発見された場合は改善策を検討する。	通年
	事業者等との適切な対応	複数の職員による対応、部外者立入禁止の掲示、名札の着用等の取組を通じて、事業者への適切な対応を図る。	通年
② リスクの洗い出しの実施 職場のリスクに応じた対応策を自ら講じる組織を作る。			
	各部・所におけるリスクの洗い出しと対応策の策定	担当等、職場の状況に合わせた単位で討議を行い、各職場において想定されるコンプライアンスに係るリスクを洗い出し、リスクに対して必要な対応策を策定する。	通年
③ 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、各種効果検証を行う。	11月～12月
④ 内部監査機能の強化 業務の適正かつ能率的な運営を図るとともに、職員の非行及び事故を未然に防止して綱紀の肅正を保持する。			
	業務・サービス監査の実施	過年度の監査結果を踏まえ、重点項目を中心とした監査を着実に実施する。	通年
	自己監査の実施	日常的かつ自主的な自己監査を各部署で実施する。	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実施時や管理職と一般職員の意見交換時等に公益通報制度の趣旨等の説明や、リーフレットの配布を行うとともに、同制度の重要性等について局長からメッセージを発信する。	通年
	公益通報の処理状況の公表	要綱の定めに従い、公益通報に関する処理の状況を公表する。	年1回
⑥ 危機管理(不祥事)対応マニュアルの周知・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。			
	危機管理(不祥事)対応体制の構築	危機管理(不祥事)対応マニュアルにより情報伝達ルートを知り、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
<b>3 ステークホルダーとの対話</b>			
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) 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。			
	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お客さまの声の有無、その内容について分析し、今後の取組に活用する。	上半期
② 工事事業者との対話(工事事業者へのアンケート) コンプライアンスに関する事業者の認識を確認するとともに、水道局のコンプライアンスの取組についての理解を得る。			
	事業者アンケートの実施	水道局のコンプライアンスの取組について、事業者にアンケートを実施する。	上半期
	事業者への協力依頼	さぐり行為等の働きかけが禁止されていること、事業者に依頼をした事項が記載されているリーフレットを事業者へ配布する。	通年

グループガバナンス(令和3年度)

実施項目	取組内容	実施時期 (回数等)
<b>グループガバナンスの確保に向けた取組</b>		
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。		
<b>(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)</b>		
決算、経営に係る計画、経営目標評価の審議	政策連携団体の決算の報告や経営に係る計画の協議、経営目標評価制度における達成状況の報告等を行う。	適時開催
特別監察結果の改善策の取組状況の進捗管理	過去に発生した不適正事例の再発防止策について、進捗管理を行う。	
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	過去に発生した道路占用許可申請事案の再発防止策について、進捗管理を行う。	
<b>(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)</b>		
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
リスク管理行動計画の策定、運用状況の進捗管理	政策連携団体からリスク管理行動計画の運用状況の報告を受け、進捗管理を行う。	
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審議、検討内容について、政策連携団体と共有する。	
<b>(3)水道局と政策連携団体との情報共有・連携の推進</b>		
水道局長と監査等委員との意見交換	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回程度
<b>(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</b>		
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

※ 東京都水道局が所管する政策連携団体とは、令和3年4月現在東京水道株式会社1社です。

## 令和3年度コンプライアンスプログラム点検シート

点検日	部(所)課名	氏名

NO.	点検項目	
	点検結果	選択肢
<b>1 東京都コンプライアンス基本方針</b>		
①	職場内に「東京都コンプライアンス基本方針」を掲示しているか	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」を利用しているか	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」の行動指針が、職員の行動として定着しているか	A 十分に定着している B 概ね定着している C 課題・検討事項がある D 定着していない
	【取組状況や課題・検討事項について、具体的に記入してください】	
<b>2 法令遵守と組織風土</b>		
<b>(1) 行動基準の浸透</b>		
①	職場内に「コンプライアンス経営宣言」を掲示しているか	A 掲示している B 掲示していない
②	「コンプライアンス経営宣言」の内容が、職員に理解されているか	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・検討事項について、具体的に記入してください】	
<b>(2) 基本法令の理解促進</b>		
①	コンプライアンスケースブックを利用しているか	A 利用している B 利用していない
②	基本法令の趣旨・目的が、職員に理解されているか（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
	【取組状況や課題・検討事項について、具体的に記入してください】	
<b>(3) ミドルマネジメントの意識改革</b>		
①	特定の職員への業務集中等（属人化）が起きないように、状況把握をしているか	A 十分に把握している B 概ね把握している C 課題・検討事項がある D 把握していない
②	職員の望ましい主体的な行動について、職員のモチベーションを下げる言動を行わないよう配慮をしているか	A 十分に配慮している B 概ね配慮している C 課題・検討事項がある D 配慮していない
③	職員の望ましい主体的な行動が認められた場合、それを評価し、奨励しているか	A 十分に奨励している B 概ね奨励している C 課題・検討事項がある D 奨励していない
④	職員とのコミュニケーションを通じて、水道局の課題、職員の課題（業務上の問題点・違和感等）が双方向で共有されているか	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
	【取組状況や課題・検討事項について、具体的に記入してください】	
<b>(4) コミュニケーションの活性化</b>		
<b>ア 職員間の職場討議</b>		
①	毎日のショートミーティングが実施されているか	A 実施されている B 実施されていない

NO.	点検項目	
	点検結果	選択肢
②	毎月、職場討議は実施されているか	
	<input type="checkbox"/>	A 実施されている      B 実施されていない
③	職場討議において、コンプライアンスケースブックは利用されているか	
	<input type="checkbox"/>	A 利用している      B 利用していない
④	職場討議の結果は、管理職へ報告されているか	
	<input type="checkbox"/>	A 報告されている      B 報告されていない
⑤	職員間の必要な情報共有や、報告・連絡・相談がしやすい職場づくりが行われているか	
	<input type="checkbox"/>	A 十分に実施されている      B 概ね実施されている      C 課題・検討事項がある      D 実施されていない
	【取組状況や課題・検討事項について、具体的に記入してください】	
<b>イ 管理職と一般職員の意見交換</b>		
①	一般職員と意見交換を行っているか	
	<input type="checkbox"/>	A 実施している      B 実施していない
②	意見交換の際に、コンプライアンス宣言を利用したか	
	<input type="checkbox"/>	A 利用している      B 利用していない
③	意見交換の際に、コンプライアンスケースブックは利用しているか	
	<input type="checkbox"/>	A 利用している      B 利用していない
④	コンプライアンス宣言やコンプライアンスケースブックの内容が、職員に理解されているか	
	<input type="checkbox"/>	A 十分に理解されている      B 概ね理解されている      C 課題・検討事項がある      D 理解されていない
	【取組状況や課題・検討事項について、具体的に記入してください】	
<b>ウ 本庁・現場の情報共有の強化</b>		
①	本庁系列部と事業所の意見交換が行われているか	
	<input type="checkbox"/>	A 行われている      B 行われていない
②	意見交換の際に、本庁系列部の意向・意見、事業所の課題等がそれぞれ双方向に共有されているか	
	<input type="checkbox"/>	A 十分に共有されている      B 概ね共有されている      C 課題・検討事項がある      D 共有されていない
	【取組状況や課題・検討事項について、具体的に記入してください】	
<b>3 不祥事の予防と対応</b>		
<b>(1) リスクの洗い出しの実施</b>		
①	職場内でリスクの洗い出し、職場討議を実施しているか	
	<input type="checkbox"/>	A 実施している      B 実施していない
②	想定されるリスクが十分に洗い出されているか	
	<input type="checkbox"/>	A 十分に実施されている      B 概ね実施されている      C 課題・検討事項がある      D 実施されていない
	【取組状況や課題・検討事項について、具体的に記入してください】	
③	洗い出されたリスクに対する対応策が検討されているか	
	<input type="checkbox"/>	A 検討されている      B 検討されていない
④	洗い出されたリスクに対して、十分な対応策がとられているか	
	<input type="checkbox"/>	A 十分に実施されている      B 概ね実施されている      C 課題・検討事項がある      D 実施されていない
	【取組状況や課題・検討事項について、具体的に記入してください】	

NO.	点検項目				
	点検結果	選択肢			
⑤	洗い出されたリスク及び対応策が、職員に理解されているか				
		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・検討事項について、具体的に記入してください】				
(2) 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か				
		A 実施している	B 実施していない		
②	職員が公益通報制度の存在意義、重要性を理解しているか				
		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・検討事項について、具体的に記入してください】				
(3) 危機管理（不祥事）対応マニュアル周知・演習の実施					
①	職員が、不祥事とは何か理解しているか				
		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・検討事項について、具体的に記入してください】				
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か				
		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・検討事項について、具体的に記入してください】				
③	不祥事の兆候・萌芽が認められる場合の必要な情報の報告が、職員から行われているか				
		A 十分に実施されている	B 概ね実施されている	C 課題・検討事項がある	D 実施されていない
	【取組状況や課題・検討事項について、具体的に記入してください】				
4 その他					
①	上記点検項目のほかに、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3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です。

NO.	リスク例	
業務に関わる法令等の遵守（コンプライアンス）		
A 事件		
1	不当な働きかけ	・事業者との業務上の協議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・事業者の対応能力不足 等
2	ハラスメント（パワハラ、セクハラ、その他）	・世代間格差、職員構成の変化等による悪意のないハラスメント ・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 等
B 書類・情報の管理		
3	個人情報の漏えい・紛失	・現場出張・テレワークによる情報又は電子媒体の持ち出しによる漏えい・紛失 ・執務室内（窓口・机上・共有フォルダ等）での取り扱いによる漏えい・紛失
4	機密情報の漏えい・紛失	・現場出張・テレワーク等による情報又は電子媒体の持ち出しによる漏えい・紛失 ・執務室内（窓口・机上・共有フォルダ等）での取り扱いや無知による悪意のない漏えい・紛失
5	なりすまし	・なりすましの看過 ・なりすましによる個人情報漏えい
C 予算執行		
6	不適切な契約内容による業務委託	・法令に関する理解不足による法令違反発生 ・契約における違算の発生
7	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完要求
8	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
D 契約・経理関係		
9	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
10	収賄	・便宜供与業者との不適切な関係
11	契約金額と相違する支払	・単価契約において多数の単価項目を適切に把握できずに違算が生じる ・少額資金前渡金などの簡素手続きの不正利用
12	不適切な価格での契約	・特殊で製造メーカーが限られる設備の保守点検費用が最適な水準にならない
E 過大・過少・架空計上		
13	過大・過少徴収	・現金徴収時のケアレスミスの発生
14	架空受入	・納品物の瑕疵を見落とす
F 労働関係		
15	労働基準法違反	・実態と異なる超過勤務の過大申告 ・業務繁忙に伴う超過勤務の過少申告、テレワークでの超過勤務
業務の効率かつ効果的な遂行		
G プロセス		
16	不十分な引継	・属人化や個人差による引継ぎ資料水準のムラにより引継ぎ資料が適切に作成されない ・専門知識・ノウハウが高度・広範であるため引き継ぎが難しい
17	委託業者トラブル	・業者の業務履行水準の低さに伴う監督職員の負担増大 ・不十分な履行確認による成果物瑕疵の見落とし
18	職員間トラブル	・職員間の情報共有不足によるトラブルの発生 ・不明確な業務範囲による業務の押し付け合い
19	進捗管理の未実施	・業務の属人化による不十分な進捗管理 ・現場経験不足による不十分な進捗管理
20	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
21	業務理解度の低下（説明責任欠如）	・前例踏襲による根拠法令等の理解度の低下と説明責任の欠如 ・業務の慣れにより未経験の後任者や外部への説明が不十分になる
22	意思決定プロセスの無視	・電子決裁と紙回付の意思決定の時間差の発生 ・担当者裁量で本来必要な承認なしで業務が実施される
H ICT管理		
23	コンピュータウイルス感染	・外部からのウイルス感染 ・テレワークによる情報漏えいリスクの増加
24	システムダウン	・老朽化や保守部品の欠落によりシステム維持が困難 ・停電によるシステムダウン
25	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が加速





令和2年12月3日  
第10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

# 3 水道局内部統制システム構築に向けた実施状況

## 水道局のグループガバナンスと東京水道(株)の内部統制体制

### 水道局のグループガバナンス

#### 支配株主としての統制

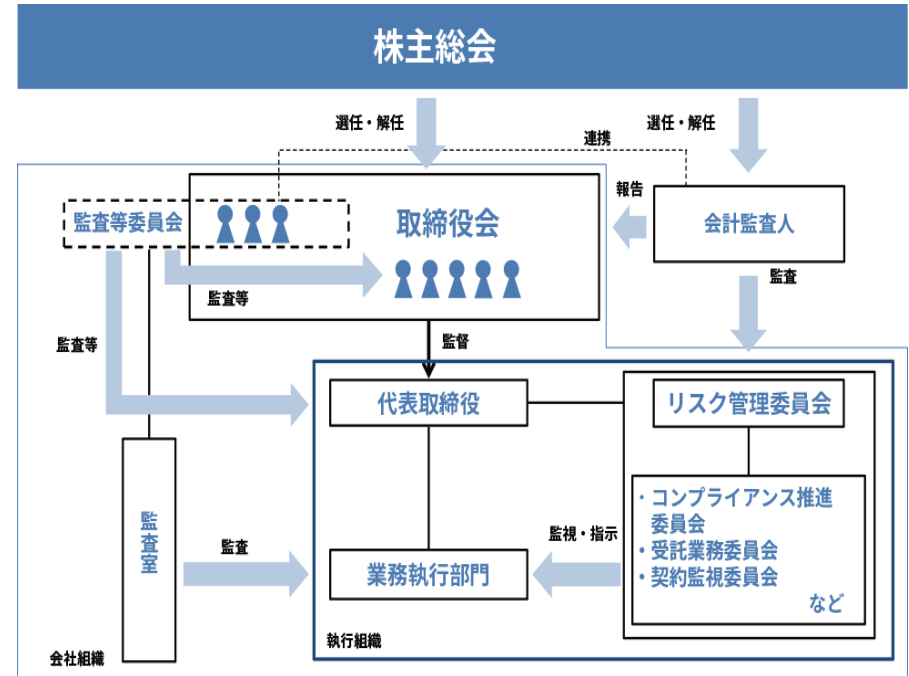
- **議決権比率 2/3 以上の保有** ※令和2年11月時点  
議決権保有比率 80.4%
- **現職都職員の取締役選任** ※令和2年11月時点

属性	人数	備考
都関係者、OB	2名	常勤取締役(うち代表取締役1名)
現職都職員	4名	常勤取締役1名、非常勤取締役3名
推薦、公募	3名	社外取締役(監査等委員)

#### 協定書等による統制

- **業務運営に関する協定書・協定書に係る覚書**  
協定書により指導監督を的確に行うため協議・報告事項、遵守事項等について規定し、さらに覚書により水道局に対する報告事項を詳細に規定
- **東京水道グループ経営基本方針**  
水道局及び政策連携団体によるグループ経営に関する基本方針を明確化するとともに、具体的取組を定めてグループ全体で共有し、その実現を図ることを目的として策定
  - ・ **グループ経営戦略会議の開催(随時開催)**  
東京水道グループ経営基本方針に基づき、グループ全体の経営戦略に関する意思決定や、グループ全体が目指すべき理念の共有等を行う
  - ・ **コンプライアンス推進会議の開催(年4回開催予定)**  
団体の内部統制が有効に機能するよう、グループの各団体が策定するコンプライアンス年間行動計画の進捗管理を行う

### 東京水道株式会社



- 「内部統制に関する基本方針」や「リスク管理基本方針」など、内部統制やリスク管理に関する規定を整備
- リスク管理委員会が中心となって、事故・災害、法務、財務、情報漏洩など、経営上のリスクを明確化し、リスク管理行動計画を策定・運用
- 監査等委員を全て外部人材から選任し、客観的視点を重視して内部統制を監査

## 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（総務省資料※より東京都水道局作成）

※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）

基本的要素	評価の基本的な考え方・評価項目
統制環境	1 長は、誠実性と倫理観に対する姿勢を表明しているか。
	1-1 長は、地方公共団体が事務を適正に管理及び執行する上で、誠実性と倫理観が重要であることを、自らの指示、行動及び態度で示しているか。
	1-2 長は、自らが組織に求める誠実性と倫理観を職員の行動及び意思決定の指針となる具体的な行動基準等として定め、職員及び外部委託先、並びに、住民等の理解を促進しているか。
	1-3 長は、行動基準等の遵守状況に係る評価プロセスを定め、職員等が逸脱した場合には、適時にそれを把握し、適切に是正措置を講じているか。
	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。
	2-1 長は、内部統制の目的を達成するために適切な組織構造について検討を行っているか。
	2-2 長は、内部統制の目的を達成するため、職員、部署及び各種の会議体等について、それぞれの役割、責任及び権限を明確に設定し、適時に見直しを図っているか。
	3 長は、内部統制の目的を達成するにあたり、適切な人事管理及び教育研修を行っているか。
	3-1 長は、内部統制の目的を達成するために、必要な能力を有する人材を確保及び配置し、適切な指導や研修等により能力を引き出すことを支援しているか。
	3-2 長は、職員等の内部統制に対する責任の履行について、人事評価等により動機付けを図るとともに、逸脱行為に対する適時かつ適切な対応を行っているか。
リスクの評価と対応	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。
	4-1 組織は、個々の業務に係るリスクを識別し、評価と対応を行うため、業務の目的及び業務に配分することのできる人員等の資源について検討を行い、明確に示しているか。
	4-2 組織は、リスクの評価と対応のプロセスを明示するとともに、それに従ってリスクの評価と対応が行われることを確保しているか。
	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。
	5-1 組織は、各部署において、当該部署における内部統制に係るリスクの識別を網羅的に行っているか。
	5-2 組織は、識別されたリスクについて、以下のプロセスを実施しているか。 1) リスクが過去に経験したものであるか否か、全庁的なものであるか否かを分類する 2) リスクを質的及び量的（発生可能性と影響度）な重要性によって分析する 3) リスクに対していかなる対応策をとるかの評価を行う 4) リスクの対応策を具体的に特定し、内部統制を整備する
	5-3 組織は、リスク対応策の特定に当たって、費用対効果を勘案し、過剰な対応策をとっていないか検討するとともに、事後的に、その対応策の適切性を検討しているか。
	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。
	6-1 組織において、自らの地方公共団体において過去に生じた不正及び他の団体等において問題となった不正等が生じる可能性について検討し、不正に対する適切な防止策を策定するとともに、不正を適時に発見し、適切な事後対応策をとるための体制の整備を図っているか。

基本的要素	評価の基本的な考え方・評価項目	
統制活動	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。	
	7-1	組織は、リスクの評価と対応において決定された対応策について、各部署において、実際に指示通りに実施されているか。
	7-2	組織は、各職員の業務遂行能力及び各部署の資源等を踏まえ、統制活動についてその水準を含め適切に管理しているか。
	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。	
	8-1	組織は、内部統制の目的に応じて、以下の事項を適切に行っているか。 1) 権限と責任の明確化 2) 職務の分離 3) 適時かつ適切な承認 4) 業務の結果の検討
	8-2	組織は、内部統制に係るリスク対応策の実施結果について、担当者による報告を求め、事後的な評価及び必要に応じた是正措置を行っているか。
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。	
	9-1	組織は、必要な情報について、信頼ある情報が作成される体制を構築しているか。
	9-2	組織は、必要な情報について、費用対効果を踏まえつつ、外部からの情報を活用することを図っているか。
	9-3	組織は、住民の情報を含む、個人情報等について、適切に管理を行っているか。
	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。	
	10-1	組織は、作成された情報及び外部から入手した情報が、それらを必要とする部署及び職員に適時かつ適切に伝達されるような体制を構築しているか。
10-2	組織は、組織内における情報提供及び組織外からの情報提供に対して、かかる情報が適時かつ適切に利用される体制を構築するとともに、当該情報提供をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制を構築しているか。	
モニタリング	11 組織は、内部統制の基本的要素が存在し、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。	
	11-1	組織は、内部統制の整備及び運用に関して、組織の状況に応じたバランスの考慮の下で、日常的モニタリングおよび独立的評価を実施するとともに、それに基づく内部統制の是正及び改善等を実施しているか。
	11-2	モニタリング又は監査委員等の指摘により発見された内部統制の不備について、適時に是正及び改善の責任を負う職員へ伝達され、その対応状況が把握され、モニタリング部署又は監査委員等に結果が報告されているか。
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。	
	12-1	組織は、組織を取り巻くICT環境に関して、いかなる対応を図るかについての方針及び手続を定めているか。
	12-2	内部統制の目的のために、当該組織における必要かつ十分なICTの程度を検討した上で、適切な利用を図っているか。
	12-3	組織は、ICTの全般統制として、システムの保守及び運用の管理、システムへのアクセス管理並びにシステムに関する外部業者との契約管理を行っているか。
	12-4	組織は、ICTの業務処理統制として、入力される情報の網羅性や正確性を確保する統制、エラーが生じた場合の修正等の統制、マスター・データの保持管理等に関する体制を構築しているか。