

**令和6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6年度 東京都水道局内部統制評価報告書

東京都水道局長 山口真 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6年度を評価対象期間とし、令和7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7年6月16日

東京都水道局長 山口 真

**令和6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	33
第 5	今後の方向性	36

## 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

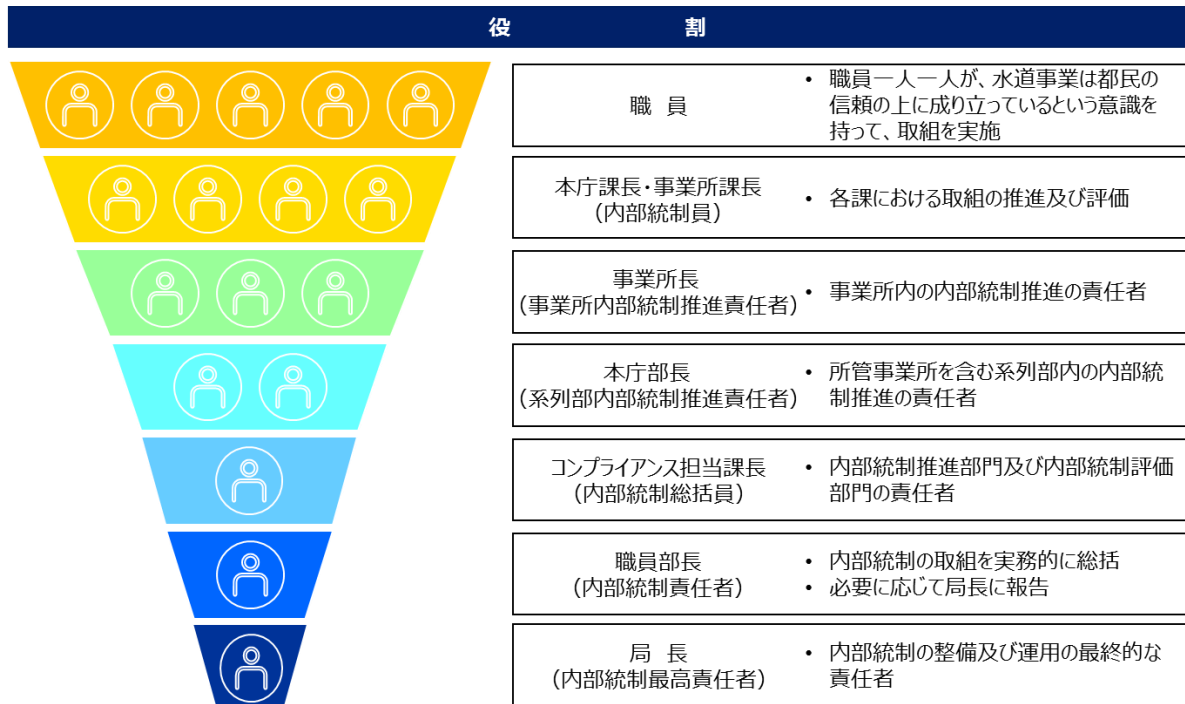
各職場において、管理職を中心に職員一人一人が当事者意識を持って内部統制を推進することを基本に、局では以下のとおり役割を定めています。

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

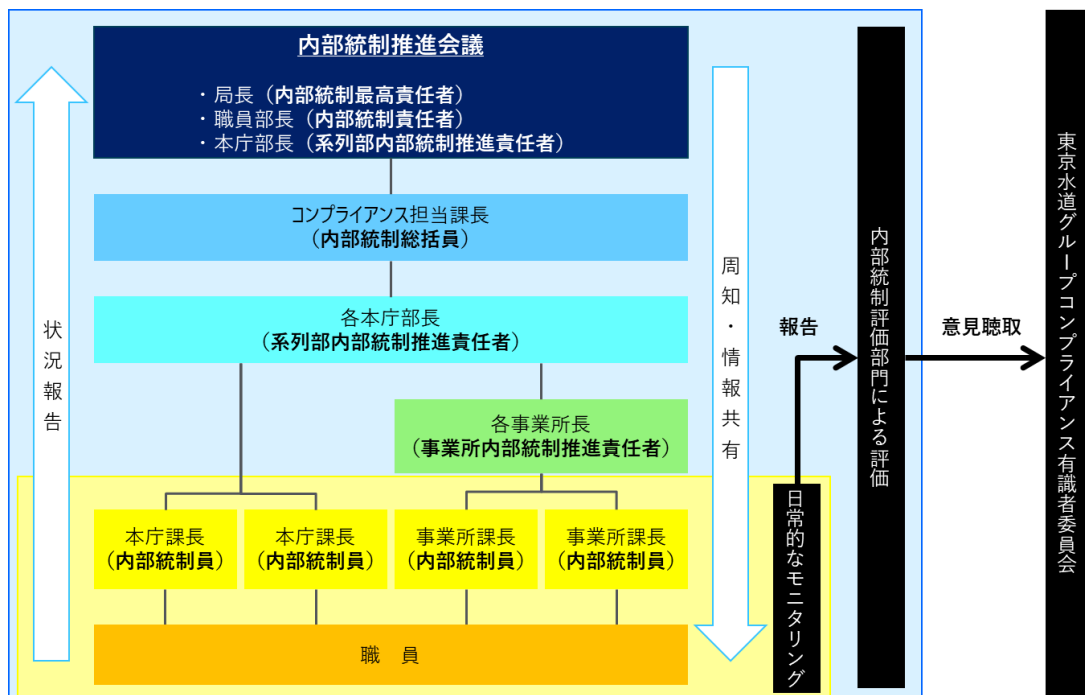
【図表1 推進体制におけるそれぞれの役割】



(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6年度の局横断的な内部統制の取組では、令和5年度東京都水道局内部統制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、以下の点を重点的に取り組んでいます。

まず、公益通報・ハラスメント相談に対する信頼性の向上に向けた取組としては、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の向上を図っています。また、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（動画教材の提供、困難案件のフォロー等）を実施しています。さらに、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な取扱いがないことや秘密保持の重要性を周知しています。

次に、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、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しています。また、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、水平展開を推進しています。さらに、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）しています。

【図表3 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	(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 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	(5) 人材確保・育成	
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	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	

### 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6年度は、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んでいます。さらに、令和5年度に引き続き、内部統制推進部門（局職員部）が、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を図られるよう、以下のとおり取り組んでいます。

また、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図っています。

【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	
<ul style="list-style-type: none"> <li>＜グループ経営戦略会議＞</li> <li>・ 決算、経営に係る計画の協議等</li> </ul>	
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	
<ul style="list-style-type: none"> <li>＜東京水道グループのコンプライアンス推進会議＞</li> <li>・ コンプライアンス年間行動計画の進捗管理</li> <li>・ 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</li> </ul>	
3 水道局長と政策連携団体の監査等委員との意見交換	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>・ 監査等委員の課題認識の共有</li> </ul>	
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	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>・ 政策連携団体のコンプライアンス推進委員会への出席</li> <li>・ 政策連携団体のリスク管理委員会への出席</li> <li>・ 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</li> </ul>	<p>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</p>
<p>※ 水道局が所管する政策連携団体は、令和6年度現在、東京水道株式会社1社です。</p>	

### 4 内部統制の評価

#### (1) 評価期間

令和6年度を評価対象期間とし、令和7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

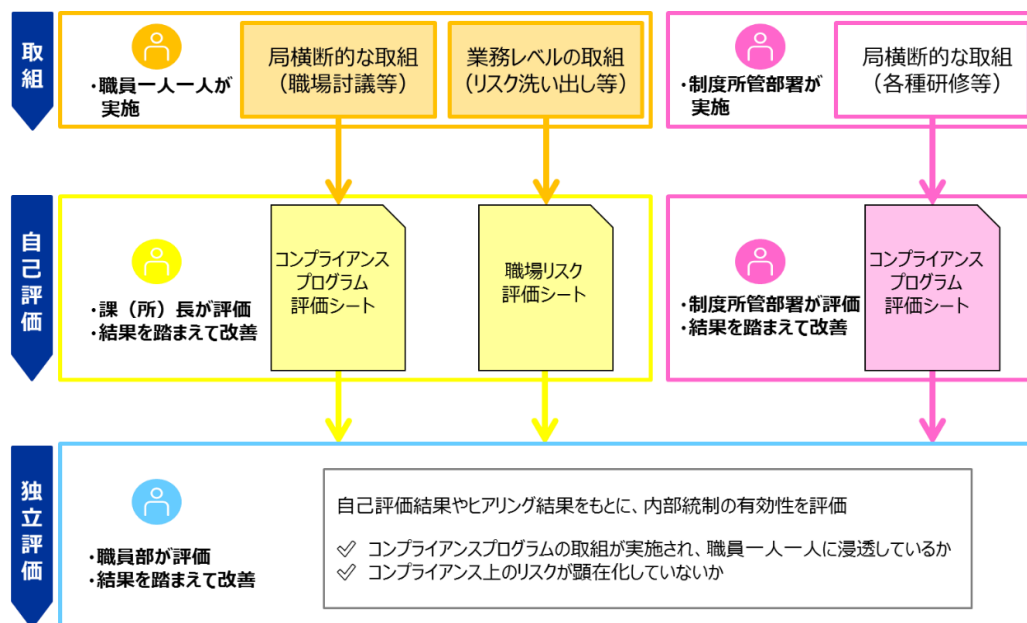
内部統制総括員は、内部統制員及び各制度所管部署からの報告を踏まえ、必要に応じてヒアリングを実施します。

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の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	<ul style="list-style-type: none"><li>・「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5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。</li><li>・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。</li><li>・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。</li><li>・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。</li><li>・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。</li><li>・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。</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>
--	---

#### 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>

#### 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>

## 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。また、コンプライアンスの取組に限定せず、各職場におけるコミュニケーション活性化の取組や、心理的安全性を確保するための取組等についても意見交換をし、各職場での工夫や苦労を共有している。</li> <li>・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、事前に設定した議題に限らず、事業所が抱える課題について広く意見交換を行う、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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>

## 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>

	<p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>
--	---

#### 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul>

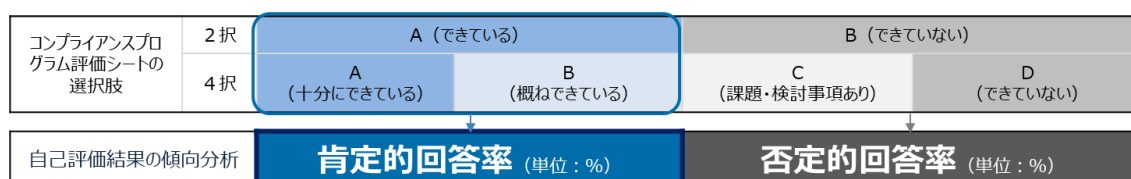
### (3) コンプライアンス意識の浸透状況

#### 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



各設問の回答傾向を把握するため、全回答の肯定的回答率を算出しました。肯定的回答率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】

1 行動基準の浸透		肯定的回答率		
		R6	R5	R6-R5
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	100 %	100 %	増減なし
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	100 %	98 %	↑ 2 %
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	99 %	100 %	↓ 1 %

#### (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。
- コンプライアンスの概念が単に「法令遵守」だけではないことについて理解不足と思われる状況が一部の職員に見られたことから、課題認識を持つ職場が一部確認された。
- 発注機会の均等化に関する認識が不十分であった職場が一部確認された。

#### (各職場における有効な取組事例)

- 週1回、コンプライアンス関係の報道や職場の掲示板の内容等を課内職員にメールで周知している。
- なぜコンプライアンスが重要なのかについて職場内で議論した上で、「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」等に立ち返るよう取組を行った。

- 「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」のみでなく、職場特有のリスクについても意見交換を行うことを通じて、他人事ではなく我が事として意識づけできるよう努めている。

【図表 7-2 基本法令の理解促進】

2 基本法令の理解促進	肯定的回答率		
	R6	R5	R6-R5
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)	99 %	100 %	↓ 1 %
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	100 %	100 %	増減なし

(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・目的はほぼ全ての職場において職員に理解されている。
- コンプライアンスケースブックは、多くの職場において職場討議で積極的に活用されていることが確認できた。
- 特定の職員による情報端末の不適正使用が発生したことから、課題認識を持つ職場があった。当該職場は、個人情報の取扱いに関する更なる注意喚起、OJT計画への反映などにより再発防止に取り組んでいる。

(各職場における有効な取組事例)

- 担当ごとのショートミーティングや毎月の職場討議において、基本法令の趣旨や目的等についての議論や確認を繰り返し行っている。
- コンプライアンスケースブックを職場討議で活用することで、基本法令の理解は、リアリティを持って我が身に起こりえる事として確実に深まっている(特に業者からの働きかけや個人情報の持ち出し等)。

【図表 7-3 コミュニケーションの活性化 (1) 職員間の職場討議①】

3 コミュニケーションの活性化 (1) 職員間の職場討議	肯定的回答率		
	R6	R5	R6-R5
① 日常的に、ショートミーティングが実施されている	100 %	98 %	↑ 2 %

(概要)

- 全ての職場において、日常的なショートミーティングが実施されており、職員間の情報共有やコミュニケーションの機会として十分に定着している。

(各職場における有効な取組事例)

- 毎朝のショートミーティングは司会を持ち回り制にすることにより、全員参加の姿勢で取り組んでいる。
- ショートミーティングは、職員の勤務時間や窓口対応などの業務内容に合わせて担当ごとに毎日の開始時刻を設定しているとともに、出張が多いために毎日の実施が難しい担当においても定期的に情報共有等を実施している。
- 所属長として、日頃からひとつの担当のショートミーティングに参加するとともに、熱中症

防止に向けた連絡等といった時機を逸せず広く課内に伝達したい事項があった場合は、全ての担当のショートミーティングに参加している。

【図表7-3 コミュニケーションの活性化（1）職員間の職場討議②】

3 コミュニケーションの活性化 (1) 職員間の職場討議	肯定的回答率		
	R6	R5	R6-R5
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	100 %	99 % (※)	↑1 % (※)

(※) 職場討議の頻度について、令和5年度までは月1回が原則であったが、令和6年度からは四半期に1回以上に変更されたことに伴い、本問の質問文は、令和6年度は令和5年度から変更されている。(令和5年度の質問文:「毎月、職場討議が実施されている」)

(概要)

- ・ 全ての職場において、四半期に1回以上の頻度で職場討議が実施されており、職員間の情報共有やコミュニケーションの機会として十分に定着している。
- ・ 担当や課の垣根を越えた部署横断的な職場討議についても、令和5年度より全職場での実施が始まり、徐々に定着してきている。
- ・ 職場討議の頻度について、局の方針で四半期に1回以上に減らしてもよいことは認識されているが、月1回の実施が定着しているために引き続き月1回取り組んでいる職場も一定数あった。

(各職場における有効な取組事例)

- ・ 職場討議は、業務都合等で全員が揃わない場合においても、事前の意見聴取や事後の内容伝達等を行うことで、多忙な中でも効果を上げるよう工夫して取り組んでいる。
- ・ 毎月の職場討議では、討議の内容を議事録としてまとめ、職場内で回覧している。
- ・ 職場討議は毎月実施してきたが、今年度の局の方針を踏まえ、秋からは四半期に1回の実施とした。実施に当たっては、複数担当での実施や、各担当の業務上の課題を踏まえたテーマ設定等で工夫することにより、取組内容の充実を図っている。
- ・ 部署横断的な職場討議は、各担当から選抜したメンバーで定期的実施している。また、課が異なることであまり接点のなかった職員同士で、新たなコミュニケーションやつながりが生まれている。

【図表7-3 コミュニケーションの活性化（2）職場内コミュニケーション①】

3(2) 職場内のコミュニケーション	肯定的回答率		
	R6	R5	R6-R5
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	100 %	100 %	増減なし

(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、職員間で必要な情報共有が行われている。

(各職場における有効な取組事例)

- ・ Teams を活用し、テレワーク中の業務進捗や残業の予定などを共有している。良い取組例があれば担当を越えて課全体で共有して進めている。
- ・ 対応案件データベース等の情報共有ツールを運用し、交代勤務職員への情報共有を図っている。

- ・ 計画的なテレワークの実施を推奨しているため、対面での意見交換という意味では減っているが、メールやチャットを含めて情報共有や意見交換はしっかりと行われており、業務への成果という形で表れている。
- ・ 未来型オフィスの利点を活かし、オープン&フラットな組織づくりが進められている。担当を超えたコミュニケーションや管理職も含めた活発な意見交換もできている。

【図表7-3 コミュニケーションの活性化（2）職場内コミュニケーション②】

3(2) 職場内のコミュニケーション	肯定的回答率		
	R6	R5	R6-R5
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	100 %	100 %	増減なし

(概要)

- ・ ほとんどの職場の会議の場において、一般職、監督職、管理職を問わず、自由に発言できている。

(各職場における有効な取組事例)

- ・ 職層を問わず、誰もが比較的自由に発言できる雰囲気であり、若手職員も遠慮することなく発言できている。自己申告の面談等1対1の場面では、数多くの職員が積極的に自分の意見を述べてくれるため、常日頃より個々の職員に対して課長から話しかけ、意見を引き出すように心掛けている。
- ・ 「アサーティブ・コミュニケーション」を職場討議の議題で取り上げるなど、各職員が率直な意見を発言ができる職場づくりに努めている。
- ・ 普段の会議で誰もが自由に発言できているが、より発言しやすい雰囲気づくりを図る目的で、部・所内の有志の職員と管理職で自由なテーマで話し合いを行える場を毎月設定することで、オープン&フラットな組織となるように努めている。

【図表7-3 コミュニケーションの活性化（2）職場内コミュニケーション③】

3(2) 職場内のコミュニケーション	肯定的回答率		
	R6	R5	R6-R5
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	99 %	100 %	↓ 1 %

(概要)

- ・ ほとんどの職場において、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。
- ・ 職員間で情報伝達を迅速に行い、協力して対応することがおおむねできているが、一部の職員間での厳しい叱責等がみられることから、課題認識を持つ職場もあった。

(各職場における有効な取組事例)

- ・ 日頃からミスや失敗を防ぐため、不安や疑問について周囲に相談するように所属長から呼び掛けており、職員同士で相談ができている様子である。また、明るいベテラン職員も多く、ベテランの方から積極的に声をかける姿も多く見られている。
- ・ トラブル発生時には適切なタイミングで上司への報告がなされており、業務が遅延しそうな案件については、定期的に進捗管理の報告を求め、期日通りに業務を遂行している。

【図表7-3 コミュニケーションの活性化（2）職場内コミュニケーション④】

3(2) 職場内のコミュニケーション	肯定的回答率		
	R6	R5	R6-R5
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	100 %	100 %	増減なし

（概要）

- ・ 全ての職場において、前例や実績がない提案を歓迎し、挑戦することを推奨することができる。

（各職場における有効な取組事例）

- ・ 対面で実施していた会議においてリモートでの開催を検討するなど、提案があれば皆で協力しながら導入に向けた調整を進めている。
- ・ 能登半島地震における漏水修理の経験から、新技術を活用して水道メータの位置把握を行う提案が自発的に挙げられ、前向きに検討が進んでいる。設計変更にあたっては、経済性や工期、品質、維持管理性、実績等について比較検討し、前例にとられることなく最も優れた方法を採用している。
- ・ 新事業を進める際は、型通りの答えがないからこそ、所属長含め職員同士の議論を大切にしながら取組を進めている。特に、職員から出た意見については、肯定的に聞いた上で担当内において議論することで、方向性や手法を明確化している。
- ・ 能登半島地震への対応や物価・労務単価の急激な上昇などといったこれまで経験のない事態に対しても、職場全体で知恵を出し合うことで、組織として困難な局面に立ち向かう雰囲気醸成できている。
- ・ 資材高騰や熱中症対策など世情変化が著しいため、日頃からアンテナを張ることで、新たな事象への対応とチャレンジ精神が職場内に醸成されている。
- ・ 限られた人員で緊急時に迅速かつ効率的に業務を行う必要があることから、作業方法の工夫など業務改善提案が常に行われている。

【図表7-3 コミュニケーションの活性化（2）職場内コミュニケーション⑤】

3(2) 職場内のコミュニケーション	肯定的回答率		
	R6	R5	R6-R5
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	99 %	100 %	↓ 1 %

（概要）

- ・ ほとんどの職場において、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。業務経験の浅い職員はベテランの課長代理と相談しながら業務を行えている。

（各職場における有効な取組事例）

- ・ トラブルが発生した場合や、業務内容により夜勤や超勤が増えた場合には、担当・課を超えて応援体制を構築している。
- ・ ミスや失敗のほか遅れが生じた際は、課内で情報共有の上で、時間と人員を効率的に再配置しながら連携して業務を進めている。
- ・ 育児・介護・療養など職員の事情に応じて、お互いを考慮しあいながらフォロー体制を構築

している。

- ・ ミスは起こりうるものであり、「起きた後にどう行動するか」が大事であると職員に伝えている。
- ・ 毎年度、担当内でジョブローテーションを行うことで、前任と後任とで相談しあいながら業務を進めることができています。

【図表 7-3 コミュニケーションの活性化（3）組織間のコミュニケーション】

3(3) 組織間のコミュニケーション	肯定的回答率		
	R6	R5	R6-R5
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	100 %	98 %	↑ 2 %
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	99 %	99 %	増減なし
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	99 %	99 %	増減なし

（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。
- ・ 本庁と事業所の認識のずれを感じている職場が一部確認された。

（各職場における有効な取組事例）

- ・ 毎月の課長級連絡会では、事業所の悩みについて意見交換を行うことができる。簡単に解決されるものばかりではないが、公用携帯電話の取扱いなどで改善が見られている。また、事業所の個別課題については、本庁への個別相談が広く歓迎されており、課題解決が図られている。さらに、担当単位においても分野ごとに意見交換会を実施し、実務的な検討ができています。
- ・ 本庁系列部の指示・確認に対し、その意図・背景について事業所側から必ず確認している。そのために事業所側からも本庁に対して積極的にコミュニケーションを取るよう努めている。
- ・ 2か月にわたり、各事業所の課題について挙げてもらい、その対応を検討する意見交換を行った。様々な意見が出たことで、解決に向けて議論を進めている。

【図表 7-4 公益通報制度の適正な運用】

4 公益通報制度の適正な運用	肯定的回答率		
	R6	R5	R6-R5
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	100 %	99 %	↑ 1 %
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	100 %	100 %	増減なし

（概要）

- ・ 各職場において、自己申告での説明や職場討議のテーマにするなど、公益通報制度の存在意義や重要性は職員に理解されている。
- ・ 一方で、制度は理解されているが、利用をためらうといった心理的障壁があると感じている、といった課題意識のコメントが複数確認された。

(各職場における有効な取組事例)

- ・ 配布されている局のチラシ等を通じて制度の安全性を認識させるとともに、日頃、感じる些細な違和感でも相談・報告してもらえよう風通しの良い職場とすべく、日々声掛けを行っている。
- ・ 自己申告の意見交換のほか、全職員に向けた意識啓発メールの中でもテーマに掲げており、制度の意義や重要性についての理解促進を行っている。
- ・ 年度当初の面談の際に説明し、組織や自分を守るために必要な制度であることが職員に理解されている。また、最近のニュース等により、職員が制度自体を身近に感じることができていると感じる。
- ・ 職場討議において公益通報制度をテーマに取り上げ、制度の在り方や存在意義等について幅広く議論したことで、安心して相談・通報できる仕組みであることについて理解促進につなげることができた。

【図表 7-5 危機管理（不祥事）対応に関する演習の実施】

5 危機管理（不祥事）対応に関する演習の実施	肯定的回答率		
	R6	R5	R6-R5
① 職員は、不祥事とは何かを理解している	100 %	100 %	増減なし
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	98 %	100 %	↓ 2 %

(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。
- ・ 入札案件の公表時に設計単価を誤掲載する事故が発生した際、報告フローについての認識不足があったことから、課題認識を持つ職場が一部確認された。当該職場においては、万が一の事態における対応方法について、改めて職員に周知徹底している。

(各職場における有効な取組事例)

- ・ 局研修の内容の確認に加え、処分事例などを共有するなど、情報のアップデートに努めている。
- ・ 不祥事に関する基本的な知識や業務に密接に関わるリスクは十分理解されていると感じている。一方で、不祥事の対応に関してはあらゆるケースに迅速かつ的確に対応するのは難しいため、具体的な対応例を紹介する機会を作っていきたい。
- ・ 月1回の職場討議の際には、最近起こった不祥事等を題材に議論している。特に、最近では職員に意識がなく起こしてしまった事例が多いため、全職員に対して常にコンプライアンス違反について危機意識を持ち業務に取り組むよう指導している。
- ・ 不祥事への対応について理解をさらに深めてもらうため、改めて不祥事対応マニュアルを配布した。

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ました。

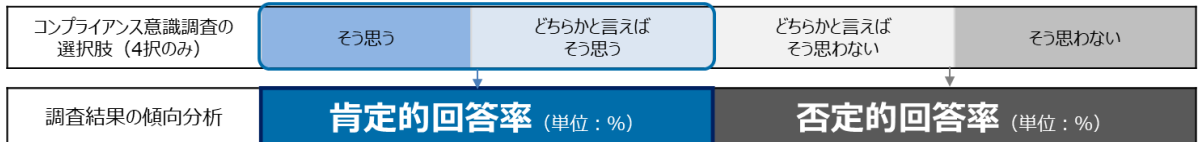
(ア) 調査概要

<実施期間> 令和6年11月1日～同年12月6日

<回答率> 67.0% (令和5年度 回答率 70.7%)

(イ) 集計・分析方法

各設問の回答傾向を把握するため、全回答の肯定的回答率を算出しました。肯定的回答率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。



(ウ) 調査結果

【図表8 コンプライアンスプログラムに関連する意識調査①】

コンプライアンスプログラムに関連する質問		肯定的回答率		
		R6	R5	R6-R5
内部統制の取組の浸透	あなたの職場では、水道局が実施している内部統制の取組は浸透していると思いますか。	90%	85%	↑5%
トップメッセージの発信	水道局の経営層は、不正・ハラスメントを許さない、常に法令・規則・経営方針を遵守する、というメッセージを十分に発信していると思いますか。	88%	91%	↓3%

(概要)

- ・ コンプライアンスの取組を推進するコンプライアンスプログラムに関連する質問への肯定的回答率は高い。

【図表8 コンプライアンスプログラムに関連する意識調査②】

有意義と考える取組		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。						
		<input type="checkbox"/> : 10%未満 <input type="checkbox"/> : 10%以上30%未満 <input type="checkbox"/> : 30%以上50%未満 <input type="checkbox"/> : 50%以上 (↑○%)、(↓○%) : R5からの増減値						
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	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	コンプライアンス推進月間の実施	管理職と一般職員の意見交換	その他(自由記述)	有意義と考える取組はない
49% (↑2%)	46% (↑1%)	47% (↑1%)	22% (増減なし)	21% (↓1%)	16% (↓1%)	18% (増減なし)	1% (-)	2% (↓4%)

(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。
- ・ 職場討議を有意義と考える職員の6割以上が、「職場のルールについてより注意を払うよう

になった」をその理由として選択。

- ・ ショートミーティングを有意義と考える職員の6割以上が、「他の職員の業務や課題をより意識するようになった」をその理由として選択。

【図表9 全庁重点テーマに関連する意識調査】

全庁重点テーマに関連する質問		肯定的回答率		
		R6	R5	R6-R5
全庁重点テーマ①	東京都では、「効果的な情報発信」を令和6年度東京都コンプライアンス推進計画の全庁重点テーマ①として掲げています。あなたの職場では、業務に必要な情報について、職員の理解につながる最適な内容・方法により、職員に届けられていると思いますか。	88%	—	—
全庁重点テーマ②	東京都では、「ルール of 十分な理解」を令和6年度東京都コンプライアンス推進計画の全庁重点テーマ②として掲げています。あなたの職場では、あなたが知りたい組織のルールに関する情報（データ）をすぐに確認できますか。	84%	—	—
	あなたの職場では、デジタル化等の環境変化を踏まえ、適時、業務手順を見直すことができますか。	67%	—	—

(概要)

- ・ 令和6年度東京都コンプライアンス推進計画の全庁重点テーマについての意識調査を新たに実施している。
- ・ 全庁重点テーマ①「効果的な情報発信」に関連する質問への肯定的回答率は高い。
- ・ 全庁重点テーマ②「ルール of 十分な理解」に関連する質問への肯定的回答率も高いが、環境変化を踏まえた業務手順の見直しに関する質問は他の質問に比べて低い。

※ 東京都では、コンプライアンス基本方針行動指針2「質の高い行政サービスを確実かつ効果的に提供する。」を実現するため、「令和6年度東京都コンプライアンス推進計画」のなかで、全庁重点テーマとして「効果的な情報発信」、「ルール of 十分な理解」を掲げている。

【図表10 公益通報制度に関連する意識調査①】

公益通報制度に関連する質問		肯定的回答率		
		R6	R5	R6-R5
公益通報制度の利用	東京都では、法令違反行為やその疑いのある事実の通報・相談するために、公益通報を利用することができます。あなたがそのような事実（ハラスメント相談を除く）を上司や同僚に報告・相談しても解決しない場合、東京都の公益通報を利用しますか。	73%	82%	↓9%
公益通報窓口への信頼性 Q1	水道局の職員は、法令違反やその疑いのある事実の相談・通報先として、局窓口・全庁窓口・弁護士窓口のいずれかを選択することができます。あなたは、これらの公益通報窓口を信頼していますか。	75%	79%	↓3%

否定的回答(27%)の理由は図表10「公益通報制度に関連する意識調査②」へ  
 信頼性Q1への否定的回答(25%)の理由は図表10「公益通報制度に関連する意識調査③」のQ2・Q3へ

(概要)

- ・ 公益通報制度の利用及び窓口への信頼に関連する質問への肯定的回答率は、令和5年度よりも下がっている。

【図表 10 公益通報制度に関連する意識調査②】

利用をためらう理由						
あなたが、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 608)						
<input type="checkbox"/> : 10%未満 <input type="checkbox"/> : 10%以上30%未満 <input type="checkbox"/> : 30%以上50%未満 <input type="checkbox"/> : 50%以上 (↑○%)、(↓○%) : R5からの増減値						
公益通報を利用しても解決しないと思うから	公益通報を利用しても自分にメリットがないと思うから	公益通報を利用するのは億劫に感じるから	公益通報を利用すべき案件なのかわからないから	公益通報を利用することが義務ではないから	自分が通報したことが職場に伝わると思うから	その他(自由記述)
48 % (↓ 5 %)	25 % (↓ 5 %)	24 % (↓ 8 %)	24 % (↓ 3 %)	6 % (↓ 3 %)	48 % (-)	12 % (↑ 4 %)

(概要)

- 公益通報制度の利用をためらう理由は、「自分が通報したことが職場に伝わると思うから」、「解決しないと思うから」が多い。

※ 「自分が通報したことが職場に伝わると思うから」は令和5年度の自由記述の傾向をもとに新たに追加した選択肢である。

【図表 10 公益通報制度に関連する意識調査③】

信頼していない理由 Q2						
前頁のQ1で窓口を信頼していないと回答した理由は、次のうちどれですか。(回答数 551)						
<input type="checkbox"/> : 10%未満 <input type="checkbox"/> : 10%以上30%未満 <input type="checkbox"/> : 30%以上50%未満 <input type="checkbox"/> : 50%以上 (↑○%)、(↓○%) : R5からの増減値						
自分が通報したことが公益通報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	自分が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、自分が通報したことが職場に伝わると思うから	通報しても、適切な調査や是正措置が行われなと思うから	通報後の手続きが不明瞭だと思うから	その他(自由記述)	
45 % (↑ 7 %)	45 % (↑ 8 %)	50 % (↓ 6 %)	60 % (↑ 2 %)	32 % (↓ 2 %)	8 % (↑ 5 %)	

信頼していない理由 Q3					
公益通報窓口を信頼していない理由として、Q2の回答を選択した理由は、次のうちどれですか。(回答数 551)					
<input type="checkbox"/> : 10%未満 <input type="checkbox"/> : 10%以上30%未満 <input type="checkbox"/> : 30%以上50%未満 <input type="checkbox"/> : 50%以上 (↑○%)、(↓○%) : R5からの増減値					
Q2で選択した回答内容の話を、ニュースや知人・友人等から見聞きしたことがあるから	Q2で選択した回答内容の経験はないが、なんとなく不安に思うから	Q2で選択した回答内容の経験を、自分がしたことがあるから	Q2で選択した回答内容の経験談を、他の職員から聞いたことがあるから	その他(自由記述)	
24 % (↑ 7 %)	55 % (↓ 16 %)	6 % (増減なし)	14 % (増減なし)	11 % (↑ 4 %)	

(概要)

- 通報窓口を信頼していない理由(Q2)は、令和5年度と同様に「適切な調査や是正措置が行われなと思う」が最も多い。
- また、令和5年度と比較して、職場からの不利益な取扱いや組織からの不利益な取扱いを不安に感じている回答が増加している。
- さらに、通報窓口を信頼していない回答を選択した理由(Q3)は、令和5年度と比較して、「なんとなく不安に思う」と感じている割合が減り、「ニュース等で見聞きしたから」、「その他」が増加している。「ニュース等で見聞きしたから」の自由記述回答によると、「他自治体のニュース」、「通報者への不当な取り扱い・通報内容の漏洩」が多い。
- Q2とQ3ともに「その他」の自由記述回答では、「利用したことがないから」、「他自治体での問題があったから」が多い。

- ・ ニュースなどの影響により公益通報制度に対する信頼性が下がったが、引き続き、公益通報制度の理解の促進や信頼性の向上に向けて、通報したことによる不利益な取り扱いがないことや秘密保持の重要性を周知するなど取り組んでいく。

【図表 11 ハラスメント相談への信頼性】

ハラスメントの相談先		あなたの職場内でハラスメントを受けたもしくは見かけた場合、相談したいと思う相談先は次のうちどれですか。				
		<input type="checkbox"/> : 10%未満 <input type="checkbox"/> : 10%以上30%未満 <input type="checkbox"/> : 30%以上50%未満 <input type="checkbox"/> : 50%以上 (↑○%)、(↓○%) : R5からの増減値				
上司	同僚・部下	局のハラスメント相談窓口	各部・所のハラスメント担当課(庶務担当課)	都庁(外部窓口を含む)のハラスメント相談窓口	その他の相談先	相談はしない
65 %	45 %	20 %	9 %	17 %	3 %	7 %

質問内容	肯定的回答率		
	R6	R5	R6-R5
ハラスメント相談窓口への信頼	75%	-	-

(概要)

- ・ 令和5年度調査において、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ったため、令和6年度は公益通報制度に加えハラスメント相談についての意識調査を実施している。
- ・ ハラスメントの相談先として、「上司」、「同僚・部下」、「局のハラスメント相談窓口」の順に多く選ばれている。
- ・ 局のハラスメント相談窓口はおおむね信頼されている(肯定的回答率75%)。一方で、信頼していない職員からの自由記述回答によると、「情報漏洩や情報の取り扱いに不安がある」、「解決しない・適切な対応をしてもらえないと思う」が多い。このことから、ハラスメント相談においても、引き続き信頼性の向上に向けた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。

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。その中で、「書類・情報の管理」を重点リスクとして設定しています。

さらに、「情報に関するリスク」・「お金・モノに関するリスク」・「システムに関するリスク」・「委託先との関係で職場が考慮すべきリスク」の4つのリスクカテゴリーを新たに設け、リスクの洗い出し及び対応策の充実を図ることとしました。

【図表 12 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	R6 年度		(参考)R5 年度	
			リスク数	計	リスク数	計
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	549	1,541	530	1,429
		②機密情報の漏えい・紛失	872		787	
		③書類・データの偽造・隠ぺい	54		46	
		④なりすまし	66		66	
	2 契約・経理関係	⑤不適切な価格での契約	58	198	55	213
		⑥契約金額と相違する支払	7		5	
		⑦公金・金券の不適切な管理	33		45	
		⑧入札談合等関与行為	71		78	
		⑨収賄	29		30	
	3 予算執行	⑩不適切な契約内容による業務委託	10	59	8	60
		⑪予算消化のための経費支出	5		7	
		⑫勤務時間の過大・過少報告	44		45	
	4 過大・過少・架空計上	⑬過大・過少な徴収及び支払	53	54	55	56
		⑭架空受入	1		1	

	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)	23	130	29	156
		⑯労働基準法違反	53		55	
		⑰交通事故	54		72	
	6 要求行為	⑱不当な働きかけ	142	152	170	181
		⑲不当要求・行政対象暴力 (カスハラ)	10		11	
	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	116	565	123
㉑意思決定プロセスの無視			34	36		
㉒業務理解度の低下 (理解不足と説明責任欠如)			89	89		
㉓進捗管理の未実施			96	88		
㉔委託先管理トラブル			80	77		
㉕職員間トラブル			49	50		
㉖情報の隠ぺい			26	28		
㉗物品の不適切な管理 (被服・鍵・備品等)		75	96			
8 ICT 管理		㉘コンピュータウイルス感染	58	68	58	66
		㉙システムダウン	8		7	
	㉚ブラックボックス化	2	1			
その他			193	193	151	151
総計				2,960		2,899

(概要)

- ・ 洗い出しリスク総数は前年度から 61 個増加し、2,960 個を計上している。
- ・ 「機密情報の漏えい・紛失」に関するリスク洗い出し数の増加幅が最も大きい (85 個増加)。
- ・ リスク数が減少しているリスク分類もあり、各職場が実情に応じてリスク分類変更や統合を進めた影響が考えられる。

(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、①部署間のリスク認識と対応方法の共通化、②業務の根拠となる規程、マニュアル等の整備状況の確認と理解度向上の2つの取組強化ポイントを設定しました。

【図表 13 マニュアル等整備状況を確認したリスク数・割合】 (単位：個)

リスクの分類	R6年度			(参考) R5年度		
	リスク数 (A)	マニュアルがある リスク数 (B)	マニュアルがある 割合 (B/A)	リスク数 (A)	マニュアルがある リスク数 (B)	マニュアルがある 割合 (B/A)
1 書類・情報の管理	1,541	926	<b>60.1%</b>	1,429	793	<b>55.5%</b>
2 契約・経理関係	198	142	<b>71.7%</b>	213	136	<b>63.8%</b>
3 予算執行	59	35	<b>59.3%</b>	60	29	<b>48.3%</b>
4 過大・過少・架空計上	54	36	<b>66.7%</b>	56	31	<b>55.4%</b>
5 労務・労働環境	130	82	<b>63.1%</b>	156	87	<b>55.8%</b>
6 要求行為	152	108	<b>71.1%</b>	181	130	<b>71.8%</b>
7 プロセス	565	247	<b>43.7%</b>	587	225	<b>38.3%</b>
8 ICT管理	68	53	<b>77.9%</b>	66	45	<b>68.2%</b>
その他	193	71	<b>36.8%</b>	151	45	<b>29.8%</b>
全体	2,960	1,700	<b>57.4%</b>	2,899	1,521	<b>52.5%</b>

(概要)

- 令和5年度に比べ、マニュアル等を確認したリスクの割合が増加しており、業務の根拠となる規程、マニュアル等の可視化が確実に進んでいる。

#### (4) 顕在化したリスクの分析

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

評価対象期間内において、リスクが顕在化した事例（運用上の不備）が36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6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	リスクの分類ごとの顕在化した事例		計
	細分類	顕在化した事例	
1 書類・情報の管理	①個人情報の漏えい・紛失	4	7
	②機密情報の漏えい・紛失	2	
	④なりすまし	1	
2 契約・経理関係	⑤不適切な価格での契約	2	2
5 労務・労働環境	⑦交通事故	14	14
7 プロセス	⑩不十分な引継	1	9
	⑫進捗管理の未実施	2	
	⑬物品の不適切な管理 (被服・鍵・備品等)	6	
その他 (委託先の不備)		4	4
総計			36

【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
<p>(お客さま情報が含まれる書類の厳重な取扱いの徹底)</p> <p>お客さまへのお知らせを投函した際、誤って別のお客さま宛てのお知らせを投函してしまった。担当職員は、次の訪問先で当該のお客さま宛てのお知らせがないことから、誤投函に気付いた。その後、開封前に誤投函物を回収できたことから、個人情報の漏えいは回避することができた。</p> <p>本件は、投函先の表札と投函物の宛名の確認不足が原因である。</p>	<p>事故発生当日にショートミーティングを行い、担当内で事故情報を共有した。また、文書等の投函時は、投函前に宛名と表札の確認を徹底することを改めて指導した。</p>

その他、委託事業者とは別の事業者へメール送付してしまった事例など3件確認されましたが、外部へのメール・個人情報や厳格管理情報等を含むメールを送付する際のダブルチェックの徹底など、職場内で改善策がとられています。

【図表 15-2 「②機密情報の漏えい・紛失」に対する主な改善事例】

事案の概要	改善策
<p>(見積参考資料作成時の使用ファイルのルール変更及びチェック体制の強化)</p> <p>工事契約事務において、希望制指名競争入札の指名業者に対し、東京都電子調達システムにより発注図書を提供する際、数量のみ記載すべきところ、厳格管理情報を誤って掲載してしまった。本件は、指名業者からの指摘により判明した。当日中に全指名業者に対し入札の中止及び当該データの削除依頼を連絡し、翌日には全指名業者を訪問、謝罪とともにデータの削除を確認した。</p> <p>本件は、担当部署において見積参考資料内の消去すべき項目を記載したまま作成してしまったこと、関係部署における資料確認の際にその記載に気付かなかったことが原因と考えられる。</p> <p>なお、当該契約案件については、後日改めて入札を実施している。</p>	<p>Excel ファイルによる編集作業を禁止とし、代わりに積算システムの PDF ファイル出力機能により作成したものを使用するようルール化した。</p> <p>また、見積参考資料の確認作業について、設計担当者および工務担当者の2名で行う運用を改め、決裁データベースの使用による複数名での内容確認をルール化した。</p> <p>さらに、設計部署及び契約部署において、公表資料における確認事項チェックリストを用いた複数名でのチェックの徹底を強化した。</p>

その他、「②機密情報の漏えい・紛失」に関する事案が1件確認されましたが、宛先一覧から受信者を選択し、送信前に宛先のダブルチェックを行うことをルール化する改善策がとられています。

【図表 15-3 「④ なりすまし」に対する主な改善事例】

事案の概要	改善策
<p>(電話マニュアルの改訂及びなりすまし電話への慎重な対応の徹底)</p> <p>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、お客さま番号を正しく回答したことから、担当職員はお客さまの使用中止日、支払方法、領収証の送付先(移転先)を答えてしまった。</p> <p>切電後、お客さま本人に電話連絡したところ、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。</p>	<p>事故内容を職場内で共有するとともに、お客さま対応における本人確認の確実な実施を徹底するよう指導した。また、対応マニュアルの改訂を行い、本人確認の対応を厳格化した。</p> <p>さらに、全関係事業所で各所属長が講師を担い、なりすまし対策の研修を実施した。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、個人を特定できるような情報は伝えないといった対策を改めて指導した。</p>

【図表 15-4 「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
<p>(入札事業者からの質問への回答フローの改定及び質問削減に向けた取組の実施)</p> <p>工事案件の入札事業者からの質問に誤った内容を回答してしまった。本件は、落札後に、落札者以外の入札事業者からの設計書内容(開示閲覧)と入札時質問に関する問合せがきっかけで判明した。</p> <p>当該契約案件について、大規模な工事であり、入札事業者から約1,000 問の質問があった中で、担当部署における回答作成期間は8 日間であった。</p> <p>担当職員は本業務の経験が浅かったとともに、タイトなスケジュールを求められたために、設計書を確認の上、回答を作成するという適切なフローを怠ってしまった。</p>	<p>誤回答を起すリスクの軽減に向け、複数の入札事業者から寄せられるような質問について、見積参考資料であらかじめ情報を開示することとし、その後発注した工事案件において、2 割程度削減することができている。</p> <p>また、工事の発注規模に応じて、質問受付から開札までの日数を確保することとした。さらに、質問への回答作成時には、複数の職員で照合確認を行うことを徹底させている。</p>

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、定期的なOJT の実施、システム入力画面の確認の徹底等、職場内で改善策がとられています。

【図表 15-5 「⑩ 不十分な引継」に対する主な改善事例】

事案の概要	改善策
<p>(業務の進捗報告及び引継ぎの徹底・強化)</p> <p>急遽長期休暇に入った職員の業務引継ぎ及び担当内における業務把握が不十分であったため、支払いが遅延している契約案件があることが判明した。</p> <p>本件は、急遽のお休みのために各々の職員がその業務を分担して引き継いだことから、そのうちの一人の職員が過去の引継資料を確認したことがきっかけで判明した。</p> <p>本件が判明した後、速やかに関係部署へ報告し、支払い手続きを実施した。また、所属内の全契約案件に対し、支払い処理状況の確認を行うとともに、今後の支払い処理状況報告の徹底についても、周知を行った。</p>	<p>職場内での共有予定表に、担当職員が各自抱えている業務や締切の記載をルール化した。</p> <p>また、毎週の担当会において、業務の進捗報告を実施することとした。さらに、異動時における適切な引継が行えるよう引継書を整備した。</p>

【図表 15-6 「㉓ 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
<p>(支払い処理に関する進捗管理の強化)</p> <p>工事受注者からの連絡により、工事請負単価契約に係る過年度分の支払い漏れ事案が判明した。</p> <p>本件は、昨年度の途中で工事担当者を変更した際、十分な引継ぎが行われず、支払い漏れ防止の仕組みである「支払いチェック表」を使用していなかったことで、支払い漏れを確認できなかったことが原因と考えられる。</p> <p>本件が判明した後、受注者に対し謝罪するとともに、早急に事務処理を行うことを説明し、理解を得られた。その後、迅速に関係部署へ支払い手続きを調整の上、支払いを完了している。</p>	<p>「支払いチェック表」の使い方の見直し・強化を図った。具体的には、工事請負単価契約においては、工事着手日のシステム登録の作業時に、当該チェック表に必要事項を確実に入力するルールを明記した。</p> <p>また、当該チェック表とシステム上の処理経過に齟齬がないかについて、毎月末に課長代理が確認することをルール化した。さらに、システム上の摘要欄に経理担当部署へ請求書を提出した日付を記載するルールの再徹底を図った。</p>

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、年度末事務のチェック、関係部署との確認体制の構築といった改善策がとられています。

上記のほか、「㉑ 交通事故」(交通事故・交通違反)14件、「㉒ 物品の不適切な管理(被服・鍵・備品等)」(被服等の紛失)6件確認されましたが、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、その他として、委託先の不備が4件(なりすましの第三者へのお客さま情報の提供、物品の紛失、文書の誤投函)が確認されましたが、委託先社員に対する注意喚起・研修の実施、マニュアルの改訂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6件として、法人名での開示請求について、受領者を確認することなく決定通知書を渡してしまったが、その後、開示請求者である法人へ問い合わせたところ、法人担当者であることが確認できた事例等がありました。

#### (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。

### 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6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6年度の事業計画の進捗状況や令和7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6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6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

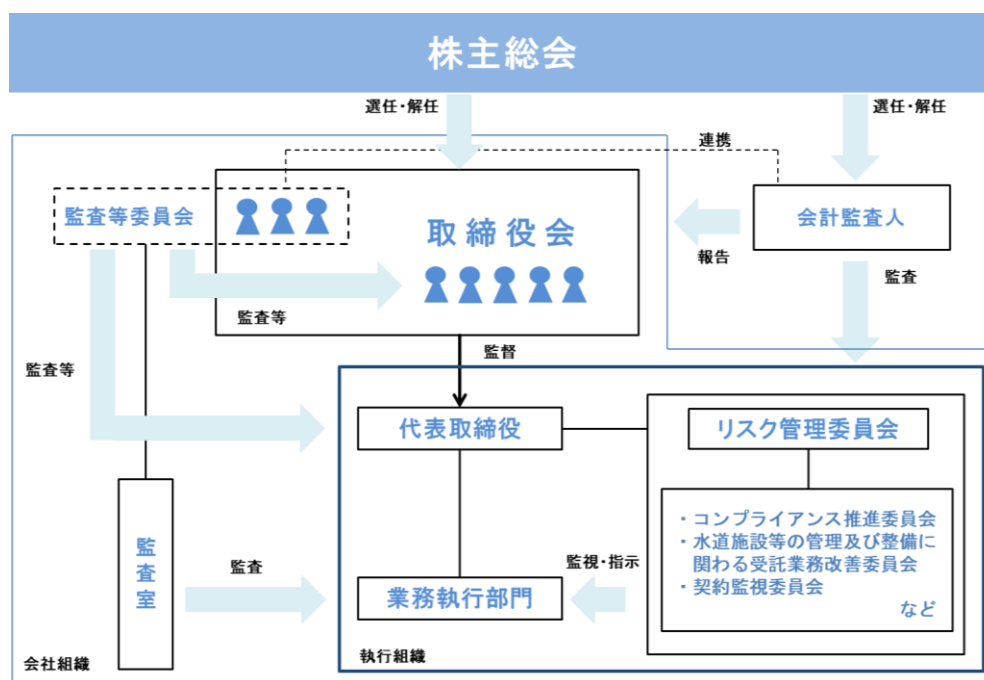
局コンプライアンス専管部署が以下の会議等へ出席し、局及び政策連携団体におけるコンプライアンスの取組について情報共有を実施するとともに、政策連携団体の管理部門と業務上のリスクの共有を推進しました。また、実務担当者間においても定期的な意見交換の場を増やし、お互いの取組へのフィードバックの推進を図りました。

- ・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6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6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6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6年度中に8回  
※令和5年度は6回）

(参考) 政策連携団体の内部統制

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

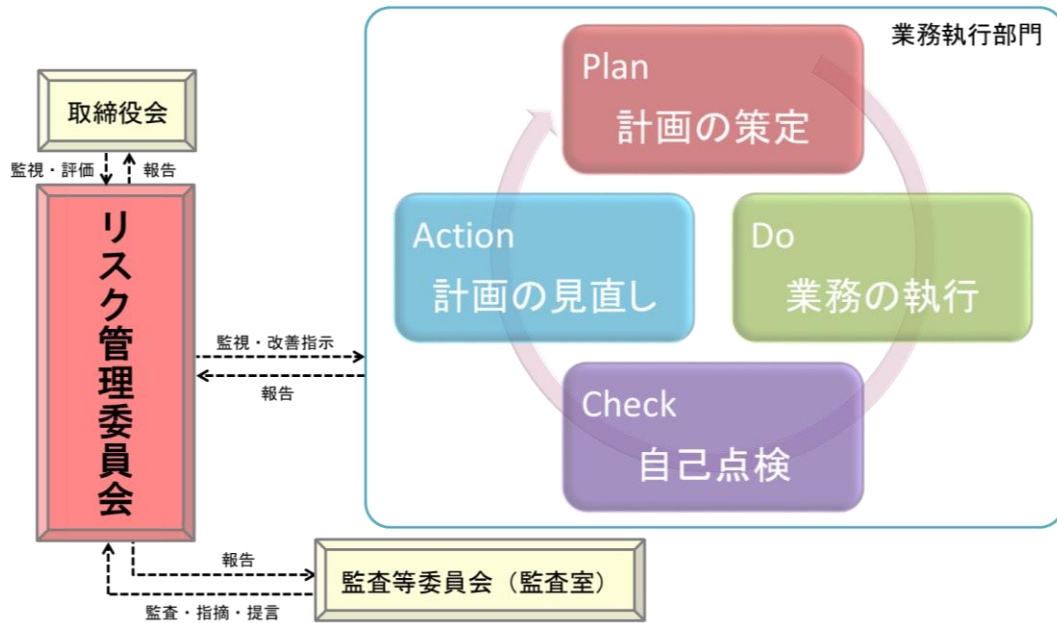
【図表 16 政策連携団体のコーポレート・ガバナンス体制】



(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P D C Aサイクルとして運用し、継続的に改善

【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6年度も令和5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6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、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、エンゲージメント）を配信しました。また、コンプライアンスケースブックを改訂し、東京都カスタマー・ハラスメント防止条例を踏まえ、事業者対応に関する事例を追加しました。さらに、令和6年度能登半島地震東京水道災害救援隊活動報告会を開催し、聴講者からは、災害発生時のみならず、平時における局や自身の役割を再認識したとの声が多く寄せられました。

#### (2) 局の心理的安全性の状況検証

コンプライアンス意識調査において、令和6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 心理的安全性に関連する意識調査①】

心理的安全性に関連する質問		肯定的回答率		
		R6	R5	R6-R5
職場内におけるコミュニケーション	あなたの職場では、日常的に、職員間で必要な情報の共有や意見交換が頻繁に行われていると思いますか。	89 %	91 %	↓2%
職場内における心理的安全性	あなたは、会議等の場において、年齢、職層、業務経験を問わず、反対意見も含め自由に発言できていますか。	86 %	89 %	↓3%
	あなたは、自分のミスや失敗について、他の職員へ相談することができていますか。	94 %	95 %	↓1%
	あなたの職場では、自分がミスや失敗をした場合に、適切な支援を受けられると思いますか。	90 %	90 %	増減なし
	あなたの職場では、前例や実績がない提案があった場合に、歓迎されると思いますか。	62 %	64 %	↓2%
組織間コミュニケーション	あなたの所属する部・所内において、部署同士で縦割り意識・対立意識・なわばり意識を持たず、横断的な問題について協力・連携が円滑に行われていると思いますか。	70 %	73 %	↓3%
	本庁と事業所の協力・連携は円滑に行われていると思いますか。	65 %	67 %	↓2%

(概要)

- ・ 職場内におけるコミュニケーションや心理的安全性に関する肯定的回答率はおおむね高いが、心理的安全性のうち挑戦の歓迎度合については、他の質問に比べて低い。
- ・ 組織間コミュニケーションに関する肯定的回答率についても他の質問に比べて低い。

【図表 18 心理的安全性に関連する意識調査②】

心理的安全性に関連する質問		肯定的回答率		
		R6	R5	R6-R5
職場リスク (ハラスメント)	あなたの職場では、ハラスメントのない働きやすい環境が確保されていると思いますか。	85 %	85 %	増減なし
職場リスク (業務上のプレッシャー) Q1	あなたは、業務上、内部・外部から強いプレッシャー（上司・同僚からの圧力、都民からの注目など）を受けていますか。 ※肯定的回答率は逆転して算出	57 %	59 %	↓2%

否定的回答(43%)の理由はQ2・Q3へ

<b>業務上のプレッシャー Q2</b>		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958)					
		<input type="checkbox"/> : 10%未満 <input type="checkbox"/> : 10%以上30%未満 <input type="checkbox"/> : 30%以上50%未満 <input type="checkbox"/> : 50%以上 (↑〇%)、(↓〇%) : R5からの増減値					
上司	職場の同僚	部下	他部署の職員	経営層	契約受注者	都民 (お客さま)	その他
38 %	20 %	6 %	37 % (↑6%)	13 %	18 %	36 %	22 %

<b>業務上のプレッシャー Q3</b>		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958)						
		<input type="checkbox"/> : 10%未満 <input type="checkbox"/> : 10%以上30%未満 <input type="checkbox"/> : 30%以上50%未満 <input type="checkbox"/> : 50%以上 (↑〇%)、(↓〇%) : R5からの増減値						
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	
41 %	32 %	32 % (↑6%)	32 % (↑4%)	19 % (↑3%)	25 %	22 %	19 %	5 %

(概要)

- ・ 業務上の強いプレッシャーに関する肯定的回答率は、他の質問に比べて低い。
- ・ 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」、「過大な業務量」、「組織内からのミスや失敗が許されない雰囲気」、「組織内からの高い品質要求や高

い期待感」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。

【図表 19 エンゲージメントに関連する意識調査】

エンゲージメントに関連する質問		肯定的回答率		
		R6	R5	R6-R5
自発性・貢献意欲	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かどうか）に関連する質問です。あなたは、いまの職場において、自ら率先して仕事に取り組んでいますか。	86%	—	—
活力	あなたは、いまの職場で仕事をしていると、元気が出て精神的になるように感じますか。	55%	—	—
熱意	あなたは、いまの職場での自分の仕事に誇りを感じますか。	72%	—	—
没頭	あなたは、いまの職場で仕事をしていると、つい夢中になってしまいますか。	53%	—	—
職場満足度	あなたは、いまの職場で働くことに満足していますか。	72%	78%	↓5%

↓ 否定的回答（28%）の理由

職場満足度	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621）							
	□: 10%未満		■: 10%以上30%未満		■: 30%以上50%未満		■: 50%以上	
	(↑○%)、(↓○%): R5からの増減値							
	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	自己成長を感じられない職場だから	社会や組織への貢献が少なく、達成感が感じられない職場だから	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
	29 % (↓ 5 %)	35 % (↓ 4 %)	28 % ( - )	19 % ( - )	18 % (増減なし)	25 % (↓ 5 %)	21 % (↓ 8 %)	21 % (↑ 9 %)

(概要)

- ・ エンゲージメントに関連する質問（自発性・貢献意欲）への肯定的回答率は高い。
- ・ 一般的に活用されているユトレヒト・ワーク・エンゲージメントの3要素「活力・熱意・没頭」に関連した質問によると、熱意は高いが、活力・没頭は低い。
- ・ 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」、「業務上のプレッシャーが大きい」、「自己成長を感じられない」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。

### (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。

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、エンゲージメントが向上し、職員が誇りを持って業務に取り組める環境づくりや、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求められます。

## 第5 今後の方向性

局の内部統制は、過去の不祥事を契機としており、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など、好循環が生まれています。

今後は、取組を形骸化させず、実効性の高い内部統制を安定的に運用していくために、コンプライアンス意識を組織文化として浸透させるとともに、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7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の実現に向けて取り組んでいきます。また、職員一人一人がいきいきと力を発揮できる、「オープン&フラット」な組織づくりを行っていきます。