

令和 7 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7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7年度を評価対象期間とし、令和8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8年6月12日

東京都水道局長 山口 真

令和 7 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	8
第 4	局の構造的課題	3 2
第 5	今後の方向性	3 6

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 職員一人一人は、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、取組の実施状況を管理・監督し、その結果を取りまとめた上で、内部統制総括員に報告

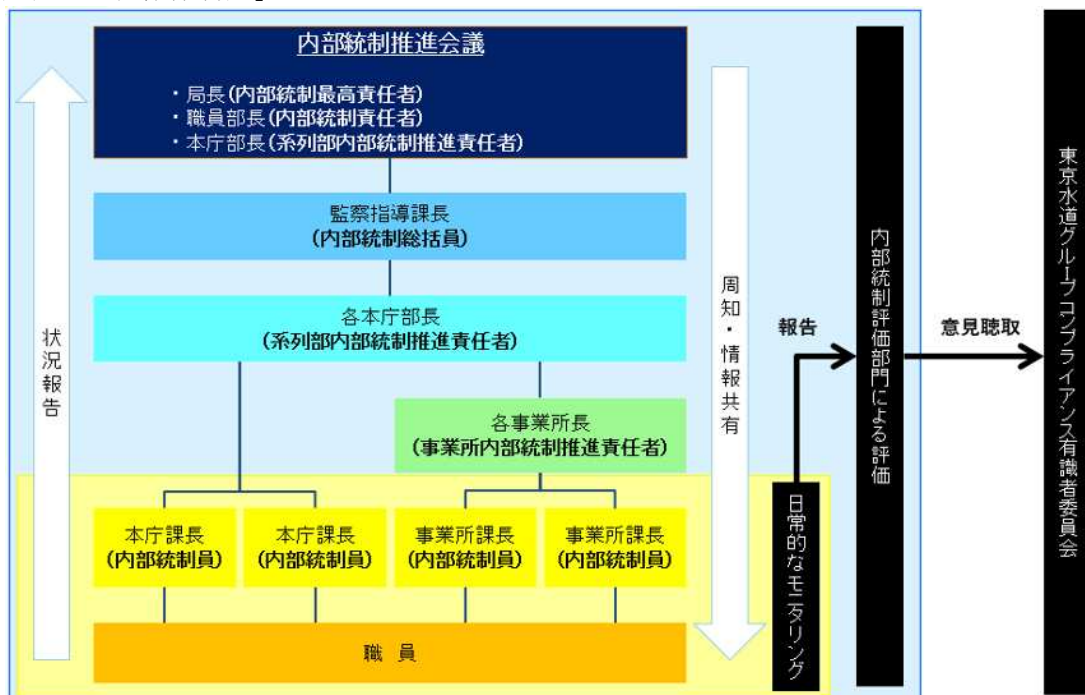
【図表 1 推進体制におけるそれぞれの役割】



(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7年度の局横断的な内部統制の取組では、令和6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の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を発信するなど水平展開を推進しています。さらに、職員のやりがいや誇りにつながる取組を推進し、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）の向上を意識した取組（トップメッセージの周知、動画の展開、エピソード集をメールマガジンで発信等）を行っています。

【図表3 コンプライアンスプログラムの概要】

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	
① ミドルマネジメント層を対象とした研修 ② フォローアップ研修	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 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 公益通報制度の適正な運用	⑤ 危機管理（不祥事）対応に関する研修の実施	
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7年度は、各職場において職場リスクへの対応策の整備・運用、有効性の評価を引き続き実施しています。

また、継続してリスクカテゴリーと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

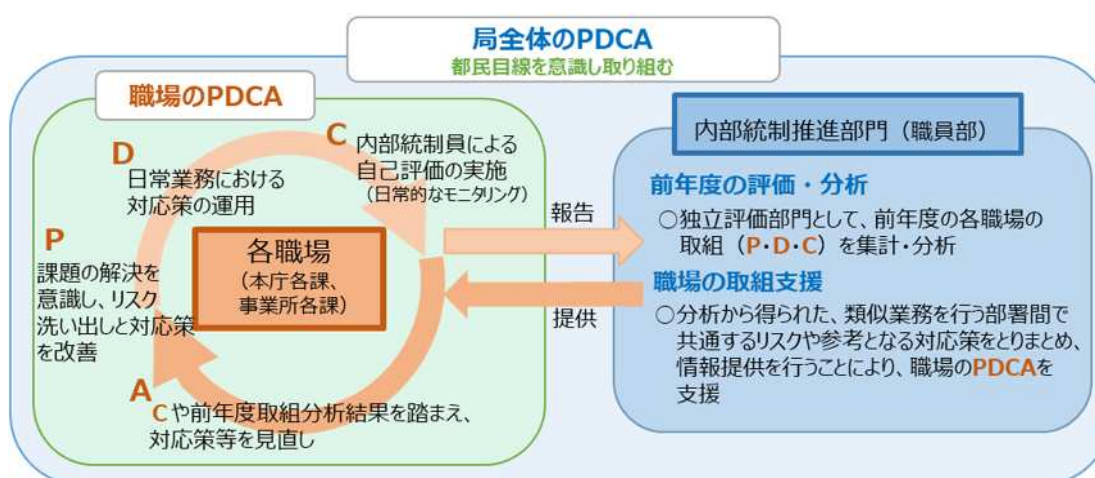
解消と対応策の共通化に取り組んでいます。なお、過去に顕在化した主なリスク等事例については、これまでの内部統制評価報告書により各職場に共有しています。

さらに、令和7年度から各職場の洗い出し状況について、集計・分析した結果を各職場に提供するに当たり、今後の洗い出し、対応策を検討する際の検索ツールとして、結果の一部（系列別の標準リスクなど）をデータベース化し、職場のPDCAの更なる支援につなげています。

【図表4 職場リスク評価のイメージ】



【図表5 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、以下のとおり取り組んでいます。

また、令和7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 6 グループガバナンスの強化】



4 内部統制の評価

(1) 評価期間

令和 7 年度を評価対象期間とし、令和 8 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

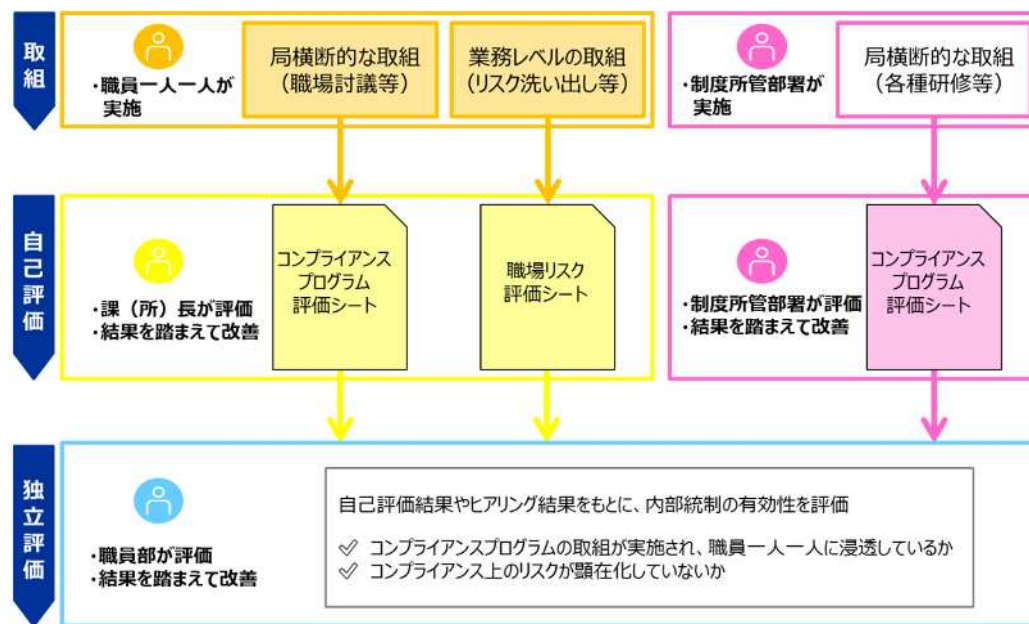
内部統制総括員は、内部統制員及び各制度所管部署からの報告を踏まえ、必要に応じてヒアリングを実施します。

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 7 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6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、事例を用いた研修を実施している。

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。また、「エンゲージメント」をテーマとした職場討議に関する意見交換を行い、好意的な意見などを共有している。 ・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、本庁からの一方的な報告だけにならないよう、事業所からも報告・相談等を求める等といった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。 ・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。

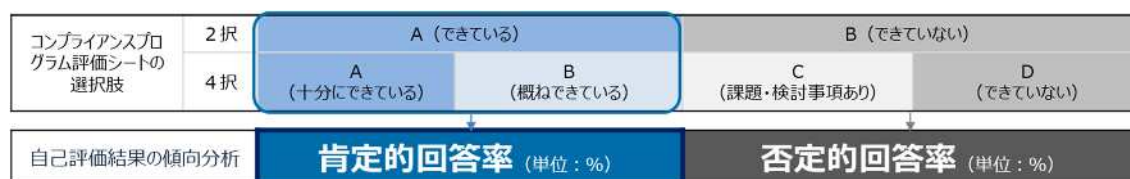
(3) コンプライアンス意識の浸透状況

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



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 8-1 行動基準の浸透】

1 行動基準の浸透		肯定的回答率		
		R7	R6	R7-R6
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 %	100 %	増減なし
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	100 %	99 %	↑ 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。
- 特に、局間転入職員や新規採用職員に対して、意見交換時に過去の事例や当局の取組について重点的に丁寧に説明している職場が多数あった。

(各職場における有効な取組事例)

- 局間転入職員や新規採用職員に対しては、意見交換において当局で近年発生した事例や「コンプライアンスポリシー」等について、丁寧に説明している。
- 各種基本方針や宣言等を複数箇所へ掲示し、職員だけでなく来庁する関係者や都民等に対し局の取組がわかるようにしている。
- 自己申告時の面接の際に「東京都コンプライアンス基本方針」は職員に配布し、「コンプライアンスポリシー」は、職員と一緒に内容を確認している。さらに、所属特有のリスクに関する意見交換を行うことにより、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 8-2 基本法令等の理解促進】

2 基本法令等の理解促進		肯定的回答率		
		R7	R6	R7-R6
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)	100 %	99 %	↑ 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、職場討議等で各職場の業務内容に即した事例を取り上げるなど工夫して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)

- コンプライアンス推進月間の取組、自己申告時の意見交換、職場討議等を通じて、基本法令の趣旨・目的は、職員に十分理解されている。
- コンプライアンスケースブックの事例や、過去の汚職事例などの事例も適宜テーマとして取り上げることで、基本法令の趣旨・目的に対する理解が深まるように取り組んでいる。
- コンプライアンスケースブックは、職場討議などで活用しマンネリ化を防ぐために役立つ

ている。

【図表 8－3 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		
	R7	R6	R7-R6
① 日常的に、ショートミーティングが実施されている	100 %	100 %	増減なし

（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）

- ・ 毎日のショートミーティングは Teams を活用して、テレワーク中の職員もリモート参加し全員で情報共有が行われている。
- ・ 毎朝のショートミーティングは、単に予定を確認だけでなく、職務の進捗状況確認や告知事項の伝達など、職員間のコミュニケーション、コンプライアンス意識の喚起など重要な機会として活用している。

【図表 8－3 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		
	R7	R6	R7-R6
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 %	100 %	増減なし

（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。
- ・ 令和５年度より全職場での実施が始まった部署横断的な職場討議についても、各職場において独自の工夫がされるなど定着してきている。
- ・ 職場討議の頻度について、職場の実情に応じて引き続き月１回取り組んでいる職場も確認できた。

（各職場における有効な取組事例）

- ・ 業務に関連する事例を用いることにより、自分に置き換えた形で意見を出しやすい議論を実施した。また、資料の事前共有及び確認をしてから討議を実施したことで、討議内容の理解をより深めることができた。
- ・ 11月のコンプライアンス推進月間の討議において、担当内全員がエンゲージメントに関するエピソードを披露し、新たな一面を発見するなどコミュニケーションの向上に大きく役立った。

【図表 8－3 コミュニケーションの活性化（２）職場内のコミュニケーション①】

3 コミュニケーションの活性化（２）職場内のコミュニケーション	肯定的回答率		
	R7	R6	R7-R6
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）

- ・ 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を進め、管理職も含め組織内で活発な意見交換・議論ができています。
- ・ お互いに報連相を行って情報共有し、意見交換を行っている。特殊な事案に関する検討の際には、自然と「聞きたがり」「おせっかい」の輪が広がり、各自の知見を持ち寄って総合的に検討している。
- ・ テレワークの際は、Teams のチャットや Web 会議、LINEWORKS を活用し、テレワーク時の情報共有に努めている。

【図表 8－3 コミュニケーションの活性化（２）職場内のコミュニケーション②】

3 コミュニケーションの活性化（２）職場内のコミュニケーション	肯定的回答率		
	R7	R6	R7-R6
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。
- ・ 一方で、経験が浅く発言をためらっている職員や積極的な発言の少ない職員がいるため、声をかけるなど発言を促し、発言者が偏らない工夫をしている職場も確認された。

（各職場における有効な取組事例）

- ・ 課内会議の運営を各担当の持ち回りとしており、若手職員等が主体的に関わりながら、活発な意見交換の場となるように努めている。
- ・ 年齢や経験を問わず、若手や経験の浅い職員からも頻繁に発言がなされており、気軽に意見が言える職場環境になっている。
- ・ 新規採用職員による業務報告会や若手職員を中心としたメンバーによるプレゼン大会などを開催し、担当を越えたコミュニケーションづくりの取組を実施しており、成果を上げている。

【図表 8－3 コミュニケーションの活性化（２）職場内のコミュニケーション③】

3 コミュニケーションの活性化（２）職場内のコミュニケーション	肯定的回答率		
	R7	R6	R7-R6
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	100 %	99 %	↑ 1 %

（概要）

- ・ 各職場において、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。

- ・ 会議に限らず、日頃から職員同士コミュニケーションがとれているため、ミスや失敗があっても抱え込まず上司や同僚に相談し適切に対応できている職場が相当程度確認された。

(各職場における有効な取組事例)

- ・ 担当内及び担当間のコミュニケーションが十分とれており、「報告・連絡・相談」も円滑に行われている様子が見受けられ、組織で仕事をする事ができている。人間であればミスを起こすことはあり、大切なのはミスを起こした後の対応であることを職員に伝えている。ミスや失敗について各担当から迅速な報告がなされており、心理的安全性が高い状態を維持できている。
- ・ 軽微なミスやヒヤリハット事象についても上司をはじめ周囲の職員に報告、連絡、相談することができている。悪い情報ほど速やかに上司まで上がる職場環境づくりに引き続き努めている。また、仕事の基本ルールを日々遵守するとともに、疑問や違和感等についてはすぐに相談するよう所属長自ら標語を作成し所内に周知している（コンプライアンス推進標語「すぐ相談 疑問、違和感、悩み事」）。

【図表 8－3 コミュニケーションの活性化（2）職場内のコミュニケーション④】

3 コミュニケーションの活性化（2）職場内のコミュニケーション		肯定的回答率		
		R7	R6	R7-R6
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ている。
- ・ 規則や基準等に基づく業務や定例的な業務など業務の特性により、新たな提案が出にくいという意見も一部あったが、改善点がないか日頃検討しながら業務を行っていることが確認された。

(各職場における有効な取組事例)

- ・ 八丈町の台風被害に伴う復旧支援や水道料金の基本料金の無償化に伴う対応など、これまで経験のないような事態に対しても、課内全体で知恵を出し合い、組織として困難な局面に立ち向かう雰囲気ができている。
- ・ Teams を活用した朝のショートミーティングや生成 AI を活用した資料作成など、職員からの新たな提案がしやすい職場づくりに取り組んでいる。
- ・ 計画策定時に、今後取り組みたいことについて積極的にアイデアを出すことができている。また、課題に対し、若手職員から若手職員で勉強する場を設けたいなど積極的な意見が出ている。

【図表 8－3 コミュニケーションの活性化（2）職場内のコミュニケーション⑤】

3 コミュニケーションの活性化（2）職場内のコミュニケーション	肯定的回答率		
	R7	R6	R7-R6
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	100 %	99 %	↑ 1 %

（概要）

- ・ 全ての職場において、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。
- ・ ミスや失敗が発生した場合には、速やかに情報が共有され、組織一丸となって対応する環境が醸成されている。

（各職場における有効な取組事例）

- ・ 自己申告などの機会を活用し、「ミスを恐れずに、前向きに業務に取り組む環境づくり」について、若手職員・ベテラン職員それぞれに声掛けを行っている。
- ・ 毎日のミーティングで、各メンバーが抱えている課題や「困ったこと」を共有する時間を設けることで、問題が大きくなる前にチームでサポートしている。
- ・ ミスや失敗をしても周囲の職員へ相談し、組織として対応することができている。また、中堅・ベテラン職員が新規採用職員に対して自ら声掛けをして相談に乗っている様子も見られる。

【図表 8－3 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 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	肯定的回答率		
	R7	R6	R7-R6
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	99 %	100 %	↓ 1 %
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	98 %	99 %	↓ 1 %
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	98 %	99 %	↓ 1 %

（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、活発に行われている。
- ・ しかしながら、本庁から事業所に対し、背景を説明されずに指示がくることがあり、現場が困惑するなどといった声も確認された。

（各職場における有効な取組事例）

- ・ 立場の違いなどもあるため時にぶつかることもあるが、丁寧な説明などを行い良好な関係を築けており、本庁から指示を出す際は、指示だけでなく背景なども伝えるようにしている。また、事業所の管理職とは密に連絡を取り合っており、日ごろからコミュニケーションを図っている。
- ・ 近年、本庁・事業所間の意見交換会が活発に行われるようになり、そこで出された意見は部内で共有され、解決に向けた取組を管理し、業務にあたっている。
- ・ 課長代理会等を通じて情報共有や意見交換の場が設けられており、課題等が双方向に共有されている。共有された課題に対しては、双方で解決に向けた協力姿勢がとられている。また、1月に本庁幹部との意見交換会が開催され、率直な話ができ、よい機会となった。

【図表 8－4 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		
	R7	R6	R7-R6
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 %	100 %	増減なし
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)

- ・ 全ての職場において、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、依然として告げ口のような感覚を抱いたり、不利益を被る心配を口にする職員がいるのも事実であるというコメントも複数あったことから、制度に対する不安の声もあることが確認された。

(各職場における有効な取組事例)

- ・ 職員に公益通報制度に関連する資料をメールで展開し、定期面接の際にも周知、意見交換を行っている。面接の際、例え話として「上司に関しての不正行為の疑いがある」場合など、上司や組織に報告、相談しにくいこともあるかもしれないが、公益通報を使うことが不正の早期発見に繋がり、組織を守ることにもなるなど公益通報の必要性、重要性を伝えている。
- ・ 自己申告の面接時に公益通報制度の意義については繰り返し説明しており、十分理解されているものと考えている。また、公益通報制度をテーマとした職場討議を7月に実施し、同制度の目的・意義や、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を深めた。
- ・ 公益通報制度について、職場研修の機会等を捉えて、職員に制度の意義や運用方法などの情報提供を行っている。また、受注者に対しても、局リーフレット等を活用し、法令違反のは正・未然防止のため「通報者」となることができることを説明する等して、制度が幅広く機能するよう働きかけている。

【図表 8－5 危機管理（不祥事）対応に関する研修の実施】

5 危機管理（不祥事）対応に関する研修の実施	肯定的回答率		
	R7	R6	R7-R6
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	100 %	98 %	↑ 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。
- ・ 事故等が発生した場合に直ちに上司に報告するなど組織として対応できている。一方、不祥事に関する対応については理解されているが、過去の不祥事から時間が経ち、危機的な意識を維持するのは難しいという課題意識が一部確認された。

(各職場における有効な取組事例)

- ・ 不祥事につながる職場リスクを意識しながら未然防止に努めているため、不祥事とは何かを十分に理解していると思われる。結果的に不祥事に直面することはほぼ無いことから、対応手順について定期的に確認する機会を作るため、8月の職場討議で職務上の交通事故対応マニュアルを用いて「交通事故防止と処理について」を議論した。
- ・ 4月の局コンプライアンス推進月間及び自己申告のコンプライアンスに関する意見交換で、不祥事とはどのようなことが該当し、各担当において「職場リスク評価シート」をよく読み、日頃から注意するように指導している。
- ・ 過去の事故事例や、情報セキュリティ上のリスクなどを紹介し、危機管理上のリスクは身の回りに多数存在していることを意識づけしている。また、都のHPにて知事部局、公営企業局での職員の懲戒処分が公表された際には、直近の課長代理会にて議題として取り上げ、職員の懲戒について情報共有を図っている。

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7年11月4日～同年12月5日
 <対象者> 3,285名
 <回答率> 68.7% (令和6年度 回答率 67.0%)

(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9-1 コンプライアンスプログラムに関連する意識調査】

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		
		R7	R6	R7-R6
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。	91 %	90 %	↑ 1 %
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。	89 %	88 %	↑ 1 %

(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 9－2 コンプライアンスプログラムに関連する意識調査】

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。						
		☐ : 10%未満 ☐ : 10%以上30%未満 ☐ : 30%以上50%未満 ☐ : 50%以上 (↑○%)、(↓○%) : R6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
50 % (↑ 1 %)	46 % (増減なし)	44 % (↓ 3 %)	22 % (増減なし)	21 % (増減なし)	17 % (↑ 1 %)	18 % (増減なし)	1 % (増減なし)	2 % (増減なし)

(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、ショートミーティング、職場討議を有意義と考える職員が多い。

【図表 9－3 コンプライアンスプログラムに関連する意識調査】

職場討議	令和 6 年度より職場討議の実施回数について、月 1 回以上から四半期ごとに 1 回以上となりました。職場討議について、どのように感じていますか。			
	☐ : 10%未満 ☐ : 10%以上30%未満 ☐ : 30%以上50%未満 ☐ : 50%以上			
	負担感が減った	討議の内容がより充実した	メリハリがついた	その他
	60 %	13 %	40 %	8 %

(概要)

- ・ 令和 7 年度では、新たに令和 6 年度より職場討議の実施回数の変更をした結果、どのように職員が感じているかという質問をしたところ、6 割の職員が「負担感が減った」と感じている。

【図表 10－1 公益通報制度に関連する意識調査】

公益通報制度に関連する設問		肯定的回答率		
		R7	R6	R7-R6
法令違反等に対する対応	もし法令違反行為やその疑いのある事実気づいた場合、あなたは上司や同僚に報告・相談できると思いますか。	88%	—	—
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。	79%	73%	↑ 6%
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。	79%	75%	↑ 4%

否定的回答（21%）の理由は次項図表10－2へ

信頼性Q1への否定的回答（21%）の理由は次項図表10－3のQ2・Q3へ

(概要)

- ・ 新たに法令違反行為等の対応について質問をしたところ、9 割程度が上司等に報告・相談できると回答した。
- ・ 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 6 年度と比較すると上がり、令和 5 年度と同程度となった。

【図表 10-2 公益通報制度に関連する意識調査】

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 482)						
☐ : 10%未満 ☐ : 10%以上30%未満 ☐ : 30%以上50%未満 ☒ : 50%以上 (↑○%)、(↓○%) : R6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)
42 % (↓ 6 %)	26 % (↑ 1 %)	23 % (↓ 1 %)	24 % (増減なし)	7 % (↑ 1 %)	45 % (↓ 3 %)	10 % (↓ 2 %)

(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。

【図表 10-3 公益通報制度に関連する意識調査】

信頼していない理由 Q2 前頁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 468)						
☐ : 10%未満 ☐ : 10%以上30%未満 ☐ : 30%以上50%未満 ☒ : 50%以上 (↑○%)、(↓○%) : R6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くても、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)	
43 % (↓ 2 %)	40 % (↓ 5 %)	49 % (↓ 1 %)	54 % (↓ 6 %)	27 % (↓ 5 %)	9 % (↑ 1 %)	

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 468)					
☐ : 10%未満 ☐ : 10%以上30%未満 ☐ : 30%以上50%未満 ☒ : 50%以上 (↑○%)、(↓○%) : R6からの増減値					
Q2で選択した回答内容のような話を、ニュースや知人・友人等から聞いたことがあるから	Q2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	Q2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	Q2で選択した回答内容のような経験談を、他の職員から聞いたことがあるから	その他(自由記述)	
21 % (↓ 3 %)	60 % (↑ 5 %)	7 % (↑ 1 %)	15 % (↑ 1 %)	8 % (↓ 3 %)	

(概要)

- ・ 通報窓口を信頼していない理由(Q2)は、令和6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。
- ・ 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6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増加している。「ニュース等で見聞きしたことがあるから」の自由記述回答によると、「他自治体のニュース」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」「情報漏洩の可能性のあるから」が多い。
- ・ このことから、公益通報制度の信頼性を確保するため、制度に対する不安を払拭できるよう、制度の重要性や通報者の保護について引き続き周知していく必要がある。

【図表 11－1 ハラスメント相談への信頼性に関連する意識調査】

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。				
		☐ : 10%未満 ☐ : 10%以上30%未満 ☐ : 30%以上50%未満 ☐ : 50%以上 (↑○%)、(↓○%) : R6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
64 % (↓ 1 %)	43 % (↓ 2 %)	23 % (↑ 3 %)	9 % (増減なし)	19 % (↑ 2 %)	3 % (増減なし)	7 % (増減なし)

【図表 11－2 ハラスメント相談への信頼性に関連する意識調査】

ハラスメント相談に関連する質問		肯定的回答率		
ハラスメント相談窓口への信頼	水道局では、ハラスメントやその疑いのある事実の相談先のひとつとして、局のハラスメント相談窓口も利用することができます。あなたは、局のハラスメント相談窓口を信頼していますか。	R7	R6	R7-R6
		78%	75%	↑ 3%

(概要)

- ・ 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 78%)。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、引き続きハラスメント相談の信頼性向上に向けた取組が必要である。

(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当たっては、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。

また、洗い出したリスクは、発生可能性と影響度のそれぞれについて、大・中・小のいずれかに分類しています。

さらに、令和6年度に引き続き、リスクの洗い出し及び対応策の充実を図るため、「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活用しています。

【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	R7 年度		(参考)R6 年度	
			リスク数	計	リスク数	計
業務 に 関 わ る 法 令 の 遵 守	1 書類・情報の管理	①個人情報の漏えい・紛失	564	1,610	549	1,541
		②機密情報の漏えい・紛失	933		872	
		③書類・データの偽造・隠ぺい	50		54	
		④なりすまし	63		66	
	2 契約・経理関係	⑤不適切な価格での契約	62	215	58	198
		⑥契約金額と相違する支払	5		7	
		⑦公金・金券の不適切な管理	39		33	
		⑧入札談合等関与行為	79		71	
		⑨収賄	30		29	
	3 予算執行	⑩不適切な契約内容による業務委託	11	61	10	59
		⑪予算消化のための経費支出	7		5	
		⑫勤務時間の過大・過少報告	43		44	
	4 過大・過少・架空計上	⑬過大・過少な徴収及び支払	48	49	53	54
		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)	31	141	23	130
		⑯労働基準法違反	46		53	
		⑰交通事故	64		54	
	6 要求行為	⑱不当な働きかけ	144	158	142	152
		⑲不当要求・行政対象暴力 (カスハラ)	14		10	
業務 の 効 率 的 な 遂 行	7 プロセス	⑳不十分な引継	123	599	116	565
		㉑意思決定プロセスの無視	39		34	
		㉒業務理解度の低下 (理解不足と説明責任欠如)	94		89	
		㉓進捗管理の未実施	105		96	
		㉔委託先管理トラブル	83		80	
		㉕職員間トラブル	42		49	
		㉖情報の隠ぺい	27		26	
		㉗物品の不適切な管理 (被服・鍵・備品等)	86		75	
	8 ICT 管理	㉘コンピュータウイルス感染	61	71	58	68
		㉙システムダウン	8		8	
		㉚ブラックボックス化	2		2	
その他			167	167	193	193
総計			3,071		2,960	

【図表 13 発生可能性・影響度別の職場リスク数及び構成比マトリックス図】

(単位 上段：個、下段：%)

発生可能性	大	46 (1.5%)	104 (3.4%)	210 (6.8%)
	中	85 (2.8%)	384 (12.5%)	556 (18.1%)
	小	154 (5.0%)	395 (12.9%)	1,137 (37.0%)
		小	中	大
		影響度		

(概要)

- ・ 局全体での洗い出しリスク総数は 3,071 個を計上した。
- ・ 重点リスクに設定した「書類・情報の管理」における「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。
- ・ リスク数が減少しているリスク分類が複数あり、これは職場がリスクの分類変更、見直しを図ったことによるものと考えられる。
- ・ 発生可能性及び影響度がともに「大」に分類されたリスクは 210 個、そのうち約 7 割が、「個人情報の漏えい・紛失」と「機密情報の漏えい・紛失」に関するリスクである。

(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昨年度に引き続き設定しました。

【図表 14 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	R7年度			(参考) R6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	1,610	1,027	63.8%	1,541	926	60.1%
2 契約・経理関係	215	157	73.0%	198	142	71.7%
3 予算執行	61	34	55.7%	59	35	59.3%
4 過大・過少・架空計上	49	35	71.4%	54	36	66.7%
5 労働環境	141	90	63.8%	130	82	63.1%
6 要求行為	158	118	74.7%	152	108	71.1%
7 プロセス	599	269	44.9%	565	247	43.7%
8 ICT管理	71	59	83.1%	68	53	77.9%
その他	167	62	37.1%	193	71	36.8%
全体	3,071	1,851	60.3%	2,960	1,700	57.4%

(概要)

- ・ 各職場で洗い出すリスク及びその対応策の水準が底上げされ、業務の根拠となる規程、マニュアル等の可視化が一層進んでいる。

（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 15 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			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	6
	②機密情報の漏えい・紛失	2	
2 契約・経理関係	⑤不適切な価格での契約	2	2
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	16	16
7 プロセス	⑳不十分な引継	2	10
	㉑進捗管理の未実施	5	
	㉒委託先管理トラブル	1	
	㉓物品の不適切な管理 （被服・鍵・備品等）	2	
その他（委託先の不備）		1	1
		総計	36

【図表 16－1 「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） 現場での調査が終了し、帰庁する途中でバインダーに挟み込んだお客さま情報を含む書類が紛失したことに気付いた。 応急給水用の資材を運ぶ際、バインダーを脇に挟んだまま作業を行っていたため、紛失したものと考えられる。 紛失が判明した後、警察署へ紛失届を提出するとともに、書類に記載のあったお客さま全員に謝罪を行い、理解を得ることができた。	現場での作業が多く、作業時・移動時に書類を紛失する可能性が高まることから、書類を入れるためのショルダーバッグを新たに調達し、使用することで紛失の防止に努めている。

その他、お客さま宛てのお知らせを誤投函した事例など 3 件確認されましたが、類似の事例を用いて職場討議を実施し、個人情報保護の重要性を再確認するなど、職場内で改善策がとられています。

【図表 16－2 「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
（厳格管理情報の漏えい防止体制の強化） これから公表する予定であった契約案件 A の発注図書の一部を、別の契約案件 B の指名業者に誤って提供してしまった。本件が判明した後、厳格管理情報が流出したとして、当局のサイバーセキュリティ担当部署（CSIRT）に連絡を行った。 契約案件 A は手続を中止し、改めて入札を行った。	連絡会及びコンプライアンス推進委員会において、本件の周知と注意喚起を行った。 契約案件を公表する前に、主担当・副担当・課長代理によるチェックに加え、内容に変更があった場合には、変更した内容について記録を残すこととした。また、指名業者への書類送付時にも再度、主担当・副担当・課長代理によるチェックを行うこととした。 さらに、厳格管理情報の漏えい等が発生した際、迅速に対応するため、関係部署の連絡先などを記載したフロー図を作成し、所属内に周知した。

その他、「②機密情報の漏えい・紛失」に関する事例が 1 件確認されましたが、チェックリストの活用、正・副担当者及び課長代理による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 16－3 「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
（積算及び質問回答誤り防止に向けたチェック体制の強化） 工事契約において、現場着手後に、当該工事の監督員が設計書に違算があることを確認した。 違算が発生した原因としては、①適用すべき単価を誤ってしまったこと、②計算書データの計算式が誤っていたことによるものである。 加えて、入札手続である指名業者からの質問について、設計書の違算を把握できていなかったことから、誤った回答内容となっていたことが判明した。 なお、当該契約の全ての入札参加者に状況を説明し、施工を継続することで了承を得られた。	設計に関するチェックリストに、本件の事象を反映させた。また、計算書には適用単価の出典元を明示し、重要箇所にはコメントを記載することで改善を図った。 指名業者への質問回答については、発注工事の規模に応じた回答期間を確保するとともに、回答に当たっては、すべての決裁者で照合、数値等について根拠を確認することを徹底した。

その他、「⑤ 不適切な価格での契約」に関する事例が 1 件確認されましたが、設計に関するチェックリストを充実させるなど、職場内で改善策がとられています。

【図表 16－4 「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
（工事事務に関する理解向上及び進捗状況の可視化の取組） 工事契約の受注者から工期延伸請求書が提出されていたが、工事内容の変更も必要であったため、担当者が工期延伸と工事内容の変更をまとめて処理しようと考えていたところ、当初の工期が到来してしまった。この結果、工期末後に契約変更の手続きを行う必要が生じた。	所属の全職員に対し、進捗管理の徹底と早期の契約変更を手續に努めるよう、改めて周知を行った。 その上で、工事事務への理解を深め、判断スキルを向上させることを目的とした職場内研修を実施した。 加えて、毎週の朝会、毎月の進行管理会議などの場において、事務処理の状況を確認するとともに、専用のホワイトボードを活用することで工事の進捗状況などを可視化した。

その他、工期内竣工が困難な状況に関係者間で共有されていなかった事例など4件確認されましたが、担当内の共有フォルダに、To Do リストや経過が分かる帳簿を格納し、進捗状況を共有するなど、職場内で改善策がとられています。

上記のほか、「⑬ 過大・過少な徴収及び支払」1件、「⑰ 交通事故」16件、「⑳ 不十分な引継ぎ」2件、「㉔ 委託先管理トラブル」1件、「㉗ 物品の不適切な管理（被服・鍵・備品等）」2件確認されましたが、コンプライアンス推進委員会など会議の場での周知と注意喚起、事務引継マニュアルの更新など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1件確認されましたが、委託先内で再発防止プロジェクトチームの立ち上げ、複数名チェックの徹底等の改善策がとられています。

リスクの顕在化には至らないヒヤリハットとして、紙の書類の所在が一時的に不明となり、搜索した結果、キャビネット内で発見された事例などが確認されました。

（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6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7年度の事業計画の進捗状況や令和8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 水道局長等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（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（4回）
- ・政策連携団体のリスク管理委員会への出席（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（4回）

- ・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

株主総会

選任・解任

連携

選任・解任

報告

監査

監査等委員会

取締役会

監査等

監督

代表取締役

リスク管理委員会

・コンプライアンス推進委員会
・水道施設等の管理及び整備に
関わる受託業務改善委員会
・契約監視委員会
など

監視・指示

業務執行部門

監査室

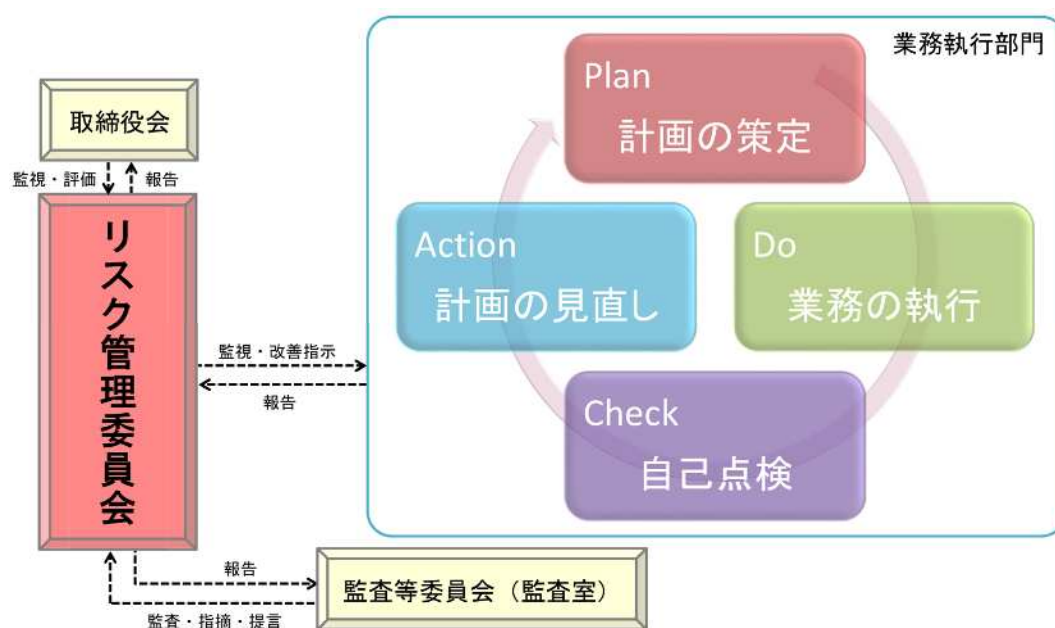
監査

会社組織

執行組織

- ・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

【図表 18 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

管理職による心理的安全性の高い職場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

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なるよう、コミュニケーションの活性化に向けた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（Teamsを活用したコミュニケーション、エンゲージメント）を配信しました。また、令和7年度の全庁重点テーマ¹を踏まえて、未来型オフィスやテレワーク環境におけるコミュニケーションに関する事例等を追加し、コンプライアンスケースブックを改訂しました。さらに、水道局の仕事において、やりがいや誇りを感じた経験について、11月のコンプライアンス推進月間の職場討議のテーマに設定し、主なエピソードをメールマガジン等で発信しました。この取組により、水道事業の重要性や使命感、誇りを改めて考える良い契機になったとの声が多く寄せられました。

¹ 全庁重点テーマは、コンプライアンスを推進するために、全庁共通のテーマとして毎年度設定され、重点的に取り組んでいくものである。令和7年度は、「積極的コミュニケーション～前向きな「おせっかい」「聞きたがり」のススメ」を全庁重点テーマに設定している。

(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、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 19－1 心理的安全性に関連する意識調査】

心理的安全性に関連する質問		肯定的回答率		
		R7	R6	R7-R6
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。	90 %	89 %	↑ 1 %
	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。	88 %	86 %	↑ 2 %
職場内における心理的安全性	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。	95 %	94 %	↑ 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。	91 %	90 %	↑ 1 %
	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。	65 %	62 %	↑ 3 %
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。	72 %	70 %	↑ 2 %
	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。	66 %	65 %	↑ 1 %

(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 19－2 心理的安全性に関連する意識調査】

心理的安全性に関連する質問		肯定的回答率		
		R7	R6	R7-R6
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。	86 %	85 %	↑ 1 %
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	60 %	57 %	↑ 3 %

否定的回答(40%)の理由は
Q2・Q3へ

業務上のプレッシャー 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892)						
		☐ : 10%未満 ☐ : 10%以上30%未満 ☐ : 30%以上50%未満 ☐ : 50%以上 (↑○%)、(↓○%) : R6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）
		40 % (↑ 2 %)	23 % (↑ 3 %)	10 % (↑ 4 %)	35 % (↓ 2 %)	14 % (↑ 1 %)	20 % (↑ 2 %)	33 % (↓ 3 %)
								20 % (↓ 2 %)
業務上のプレッシャー 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892)						
		☐ : 10%未満 ☐ : 10%以上30%未満 ☐ : 30%以上50%未満 ☐ : 50%以上 (↑○%)、(↓○%) : R6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	
43 % (↑ 2 %)	32 % (増減なし)	28 % (↓ 4 %)	25 % (↓ 7 %)	15 % (↓ 4 %)	27 % (↑ 2 %)	21 % (↓ 1 %)	18 % (↓ 1 %)	6 % (↑ 1 %)

(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」、組織内外からの「ミスや失敗が許されない雰囲気」、組織内外からの「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 20 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		
		R7	R6	R7-R6
熱意	あなたは、都民の命と生活を守る水道局の仕事に誇りを感じますか。	91%	72%	↑19%
活力	あなたは、いまの職場で仕事をしていると、前向きな気持ちや活力を感じることができますか。	72%	55%	↑17%
没頭	あなたは、いまの職場で前向きな気持ちで仕事に没頭できていますか。	71%	53%	↑18%
自発性・貢献意欲	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。	84%	86%	↓2%
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。	76%	72%	↑4%

※「熱意・活力・没頭」に関連した質問については、抽象的な文言であったため、より具体的な文言に変更

否定的回答（24%）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544）							
	☐ : 10%未満 ☐ : 10%以上30%未満 ☐ : 30%以上50%未満 ☐ : 50%以上 (↑○%)、(↓○%) : R6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	ライフ・ワーク・バランスがとれない職場だから	その他
29 % (増減なし)	34 % (↓1 %)	25 % (↓3 %)	20 % (↑1 %)	17 % (↓1 %)	26 % (↑1 %)	23 % (↑2 %)	25 % (-)	15 % (↓6 %)

(概要)

- ・ エンゲージメントに関連する質問のうち、「熱意」及び「自発性・貢献意欲」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「熱意・活力・没頭」に関連した質問によると、熱意は高いが、熱意と比較すると活力・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」「組織風土に課題のある職場だから」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を高め、エンゲージメントを向上させるための取組が必要であると考えられる。

(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、エンゲージメントの向上を念頭に置きながら、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など、好循環が生まれています。

これまでの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は、引き続き、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8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やエンゲージメントの向上にもつながる心理的安全性の高い職場の実現に向けた取組を継続します。また、職員一人一人がいきいきと力を発揮できるよう、「オープン＆フラット」な組織づくりを進めるとともに、挑戦を後押しする環境づくりにも取り組んでいきます。