

令和 4 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4年度 東京都水道局内部統制評価報告書

東京都水道局長 西山智之 は、内部統制評価報告書を次のとおり作成しました。

1 内部統制の整備及び運用に関する事項

東京都水道局長は、当局の内部統制の整備及び運用に責任を有しており、「東京都水道局の内部統制に関する方針」に基づき、内部統制の整備及び運用を行っています。

これにより、職員一人一人への意識付け及び日々の業務遂行過程で不備があれば是正や改善に組織として対応する取組を推進しています。

2 評価手続

当局では、令和4年度を評価対象期間とし、令和5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5年6月21日

東京都水道局長 西山 智之

令和 4 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	水道局の構造的課題への対応	29

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。

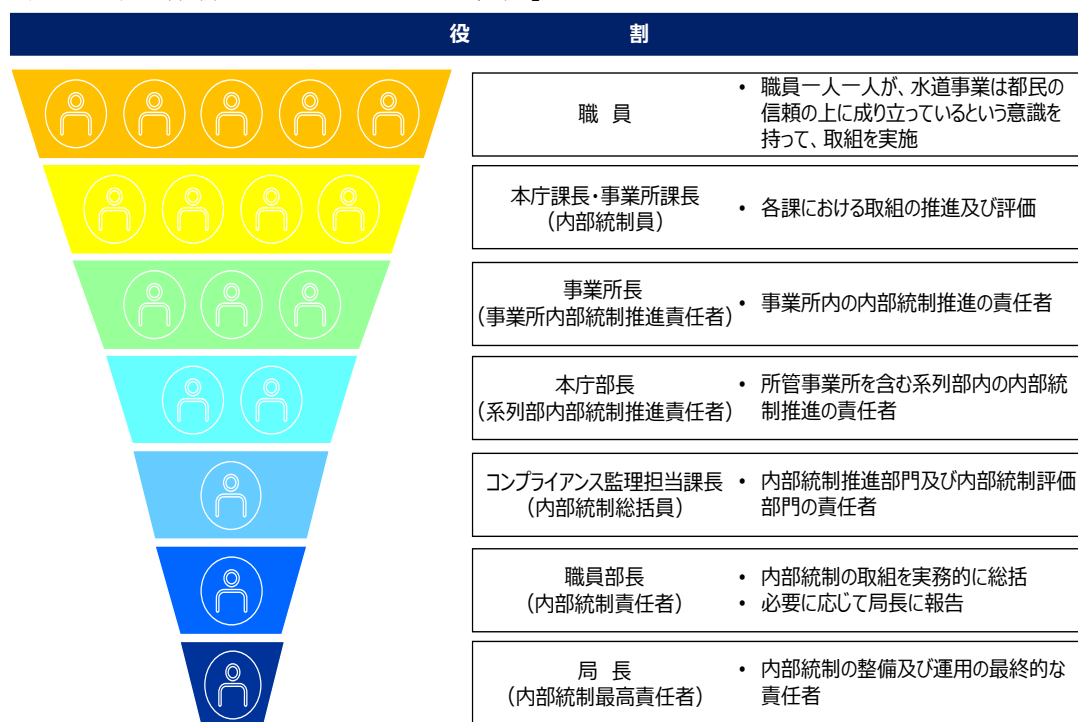
3 内部統制の推進体制

（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】

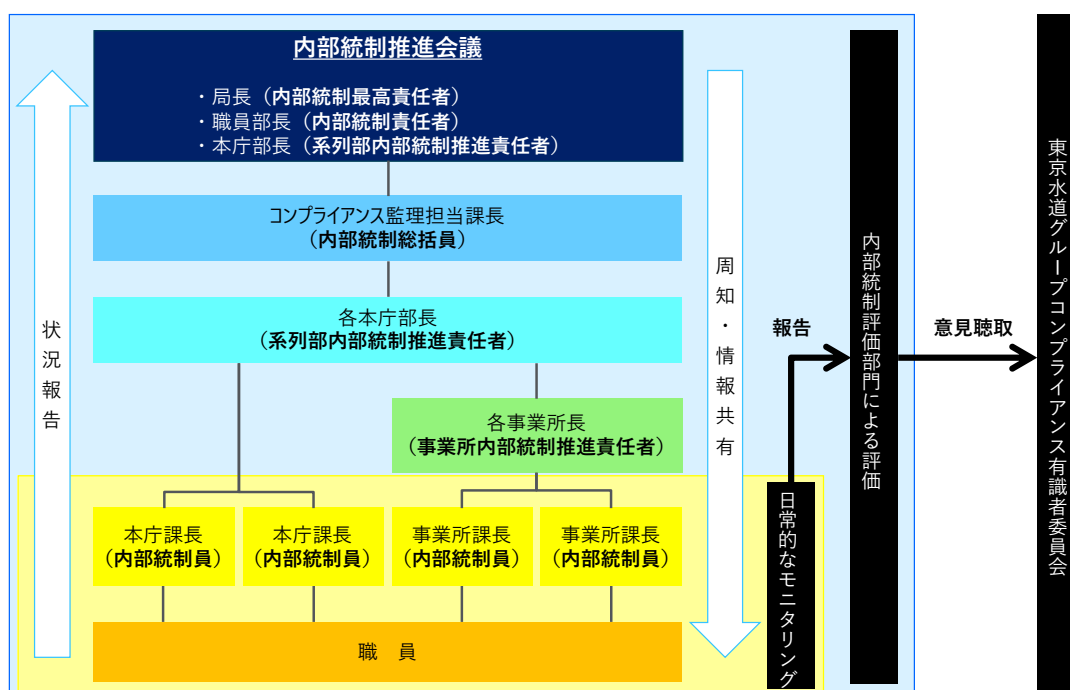


(2) 内部統制に関する組織体制

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4年度の局横断的な内部統制の取組では、局の構造的課題として掲げられた職場内、組織間コミュニケーションの改善に向けた取組を充実しています。

具体的には、各職場で実施する職場討議については、部署横断的な実施手法を提示することで取組の多様化を図っています。また、コンプライアンスケースブックは、営業所や技術系職場における事例等を追加することで、職場討議での利便性を向上しています。さらに、管理職向けの意識啓発として、研修等の実施を通じて、職員が発言しやすい風通しの良い職場づくりの実現を目指しています。なお、その他の取組は、改善を図りながら引き続き実施しています。

【図表3 コンプライアンスプログラム】

東京都コンプライアンス基本方針	
東京都コンプライアンス基本方針に掲げる行動指針を踏まえ、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）基本法令の理解促進	（5）人材確保・育成
① 基本法令に係る研修 ② 基本法令の理解促進に向けた取組	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 内部監査部門との連携 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4年度は、策定した対応策を日常業務において運用していく中で、有効に機能しているかを振り返る「自己評価」の項目を追加しています。自己評価により、有効に機能している対応策は継続していくとともに、見直しが必要とされた対応策には適宜改善を加える等、各職場における業務レベルの内部統制のPDCAサイクルを機能させ、取組の充実を図っています。

【図表4 職場リスク評価のイメージ】



3 グループガバナンスの強化に向けた取組

政策連携団体では、会社法に基づき、内部統制が整備、運用されています。局による東京水道グループの一体的業務運営の確保に向けて、引き続きグループガバナンスの強化が図られるよう、以下のとおり取り組んでいます。

【図表5 グループガバナンスの強化】

グループガバナンスの強化	
1 水道局と政策連携団体の経営層によるグループの重要事項に関する協議	
＜グループ経営戦略会議＞	
・ 決算、経営に係る計画、経営目標評価の協議等	
2 水道局と政策連携団体の経営層によるコンプライアンス徹底に向けた情報共有	
＜東京水道グループのコンプライアンス推進会議＞	
・ コンプライアンス年間行動計画の進捗管理	
・ リスク管理行動計画の運用状況の進捗管理	
・ 東京水道グループコンプライアンス有識者委員会実施結果の共有	
3 水道局長と政策連携団体の監査等委員との意見交換	
・ 政策連携団体のガバナンス体制など経営全般に関して意見交換	
・ 監査等委員の課題認識の共有	
4 水道局コンプライアンス専管部署による東京水道グループ内での情報共有の強化	
・ 東京水道グループのコンプライアンス推進会議への出席	
・ 政策連携団体のコンプライアンス推進委員会への出席	
・ 政策連携団体のリスク管理委員会への出席	
・ 局コンプライアンス専管部署と政策連携団体の管理部門との意見交換	
東京水道グループの管理部門間での 情報共有の強化を通じて、リスクの共有を推進	

※ 水道局が所管する政策連携団体は、令和4年度現在、東京水道株式会社1社です。

4 内部統制の評価

(1) 評価期間

- ア 評価対象期間 令和4年度
イ 評価基準日 令和5年3月31日

(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

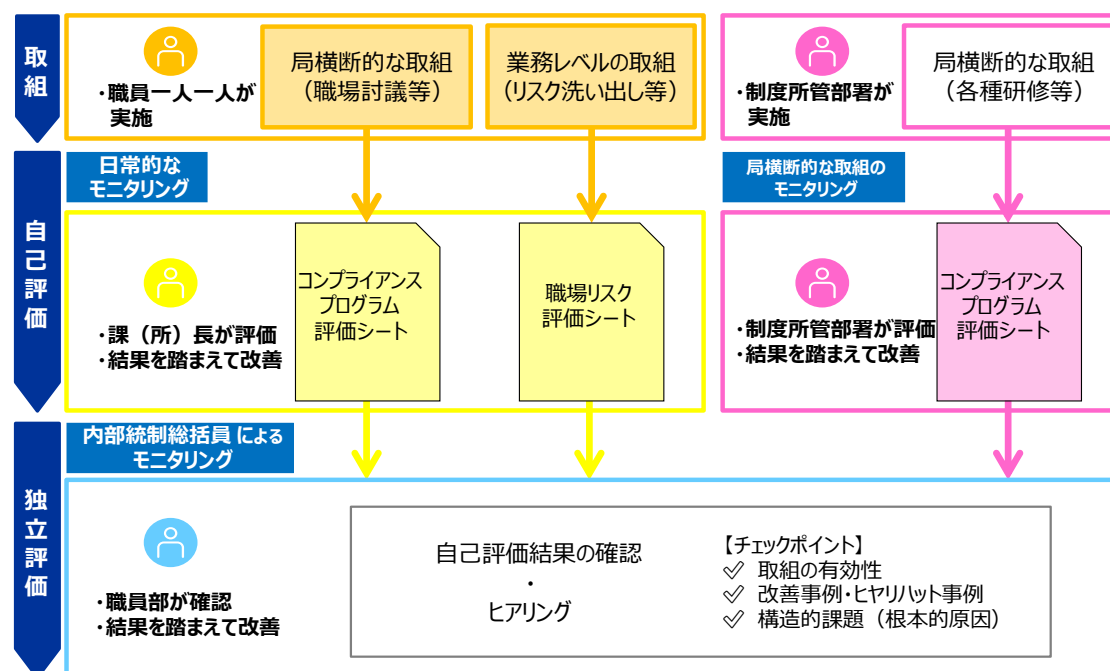
内部統制総括員は、内部統制員及び各制度所管部署からの報告を踏まえ、必要に応じてヒアリングを実施します。

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 取組の実施からモニタリングの流れ】



(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

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3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。職員一人一人も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。また、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に取り組んでいる。 ・委託業務の積算を施工管理部門から切り離して本庁で実施することで、事業所職員は厳格管理情報を保持せず、不正を起こさない仕組みを創出している。 ・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」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を策定して実施している。 ・不祥事が発生してしまった場合の対応体制についても事前に整備し、その発見、発生に備えており、部長級及び課長級職員を対象に、不祥事が発生した場合の対応について、事例を用いた演習を実施している。

ウ 統制活動

ガイドラインによると、「統制活動」とは、長の命令及び指示が適切に実行されることを確保するために定める方針及び手続をいうとされています。

評価結果	整備上・運用上の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。 ・管理職と一般職員との間で意見交換を実施し、業務上の問題点、悩み等があれば相談するよう促すとともに、率直な意見交換を通じて、風通しのよい職場づくりを推進している。 ・局長が事業所を訪問して事業所の職員と意見交換を行い、各職場で日頃感じていること、抱えている課題や苦労していることも含めて、率直で忌憚のない生の声を引き出している。 ・本庁組織と事業所間で定期的な連絡会等を開催して意見交換を実施し、業務上の課題等に係る情報共有を推進している。 ・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リーフレットを配布し、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。

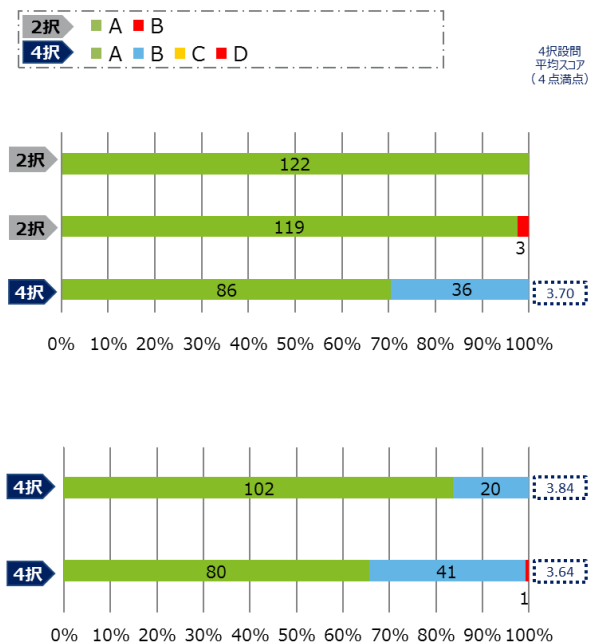
オ モニタリング

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・浸透度や職場におけるリスク等の現状について、定量的に調査・分析している。

【図表7 行動基準の浸透、基本法令の理解促進】

1 行動基準の浸透	
①職場内に「東京都コンプライアンス基本方針」及び「コンプライアンス経営宣言」を掲示している	A 掲示している B 掲示していない
②一般職員との意見交換の際に、「東京都コンプライアンス基本方針」及び「コンプライアンスポリシー」を利用している	A 利用している B 利用していない
③「東京都コンプライアンス基本方針」及び「コンプライアンスポリシー」は、職員に浸透している	A 十分に浸透している B 概ね浸透している C 課題・検討事項がある D 浸透していない
2 基本法令の理解促進	
①基本法令の趣旨・目的は、職員に理解されている（収賄、情報漏えい、公文書偽造、入札談合等関与行為などの基礎的事項）	A 十分に理解されている B 概ね理解されている C 課題・検討事項がある D 理解されていない
②コンプライアンスケースブックは、職場討議等で活用されている	A 十分活用されている B 概ね活用されている C 課題・検討事項がある D 活用されていない

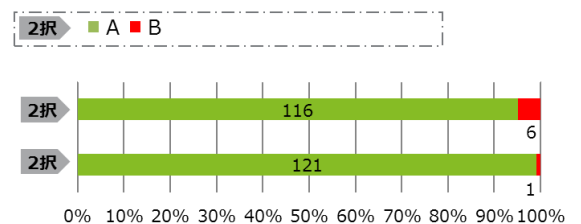


(概要)

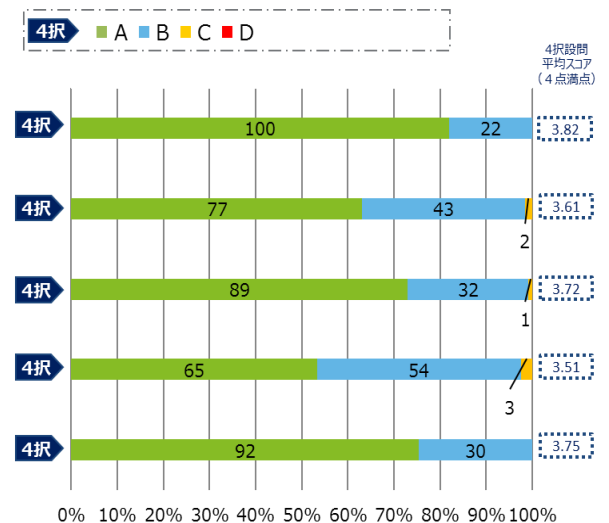
- ・全ての職場において「東京都コンプライアンス基本方針」及び「コンプライアンス経営宣言」は職員に周知されている。
- ・管理職と一般職員との意見交換の際に「東京都コンプライアンス基本方針」及び「コンプライアンスポリシー」が一部利用されていない状況が令和3年度と同様に確認できたが、令和4年度においては、職場討議や課内会議等の別の機会で行われていることが確認できている。
- ・職場研修やeラーニングの受講、職場討議等を通じて、基本法令の趣旨・目的は職員に理解されている。
- ・コンプライアンスケースブックに営業所や技術系職場における事例等を追加した結果、職場討議や意見交換等で使いやすくなったという好反応があった。

【図表8 コミュニケーションの活性化】

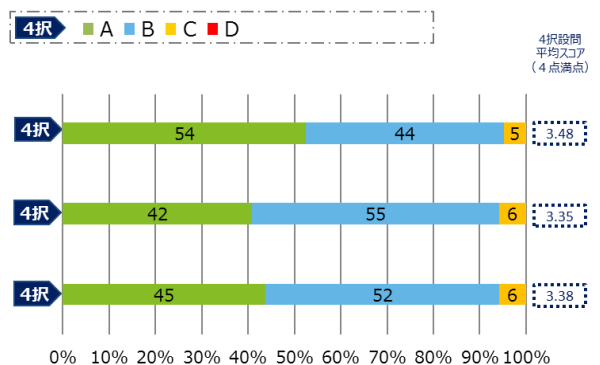
3 コミュニケーションの活性化	
(1) 職員間の職場討議	
①毎日のショートミーティングが実施されている	A 実施されている B 実施されていない
②毎月、職場討議は実施されている	A 実施されている B 実施されていない



(2) 職場内のコミュニケーション	
① 日常的に、職員間で必要な情報の共有や意見交換が頻繁に行われている	A 十分行われている B 概ね行われている C 課題・検討事項がある D 十分ではない
② 会議の場において、一般職員、監督職員、管理職を問わず、自由に発言できている	A 十分に発言できている B 概ね発言できている C 課題・検討事項がある D 発言者に偏りがある
③ 職員は、ミスや失敗について、他の職員へ相談することができている	A 十分に相談されている B 概ね相談されている C 課題・検討事項がある D 相談は十分ではない
④ ミスや失敗を許容し、挑戦することを推奨している	A 十分に実施できている B 概ね実施できている C 課題・検討事項がある D 十分に実施できていない
⑤ 職員同士で連携し合い、ミスや失敗を補うことができている	A 十分に実施できている B 概ね実施できている C 課題・検討事項がある D 十分に実施できていない



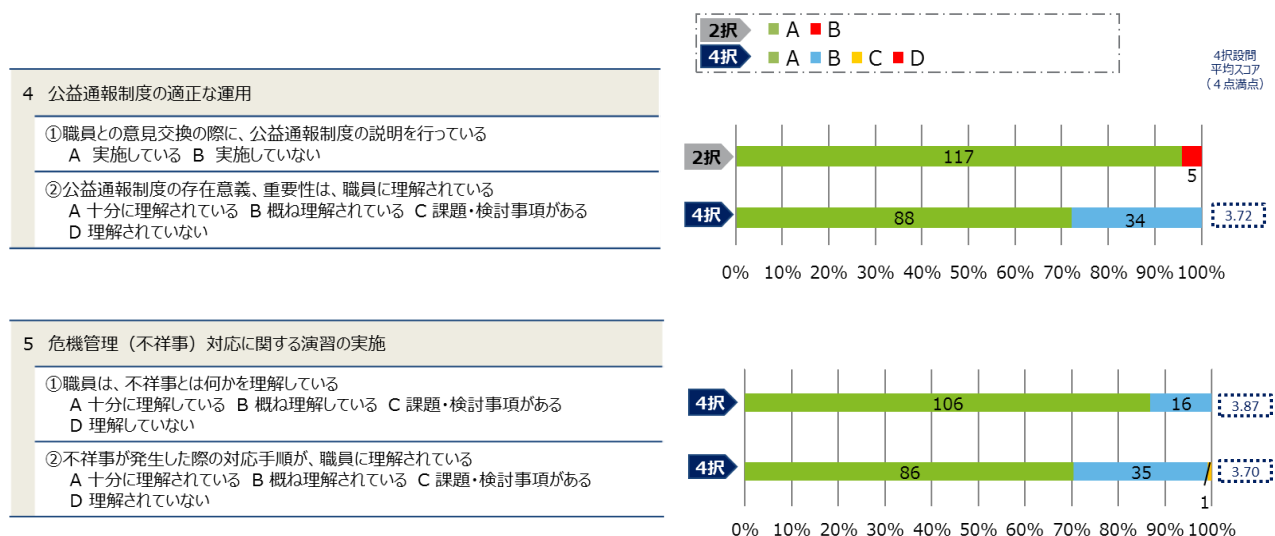
(3) 組織間のコミュニケーション (系列事業所が存在しない課は、回答不要)	
① 本庁系列部と事業所の意見交換で、頻繁に情報共有がなされている	A 頻繁に共有されている B 概ね頻繁に共有されている C 課題・検討事項がある D 共有されていない
② 意見交換の際に、本庁系列部、事業所の課題等がそれぞれ双方向に共有されている	A 十分に共有できている B 概ね共有できている C 課題・検討事項がある D 共有できていない
③ 意見交換で共有した課題に対して、解決に向けた取組がなされている	A 十分に取組まれている B 概ね取組まれている C 課題・検討事項がある D 取組まれていない



(概要)

- ・ 毎日のショートミーティングや毎月の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を実施し、組織内のコミュニケーションを活性化している職場もあった。
- ・ 各職場において、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実施されている。
- ・ 会議の場においては、一般職員、特に若手職員の発言が少ない、発言する職員が偏るといった傾向も一部見られるが、総じて自由に発言ができている。
- ・ ミスや失敗があれば、他の職員への相談や職員同士で連携し合って補うことができている。また、ミスや失敗を許容し、挑戦することを推奨している一方、業務の性質上、ミスや失敗は許されない、挑戦する機会は少ない、業務を正確かつ確実に遂行するという意識が優先して挑戦する意識が生まれにくいといった意見もあった。
- ・ 組織間のコミュニケーションの機会である本庁系列部と事業所の意見交換は、令和3年度よりも機会が増え、双方向のコミュニケーションが活発に行われているとの声が多かった。一方で、コミュニケーションや課題解決を図る余裕がないように感じるといった意見も一部あるため、今後も改善を図りながら、継続的に取り組んでいく必要がある。

【図表 9 不祥事の予防と対応】



（概要）

- ・各職場において、管理職と一般職員との意見交換の際に、公益通報制度の説明を行っており、その存在意義や重要性は職員に理解されている。
- ・一方で、全職員を対象とした意識調査においては、後掲の【図表 11】及び【図表 12】のとおり通報窓口の信頼性に課題が確認された。
- ・不祥事とは何か及び不祥事が発生した際の対応手順は、職員に理解されており、その理解は令和 3 年度に比べてより進んでいる。

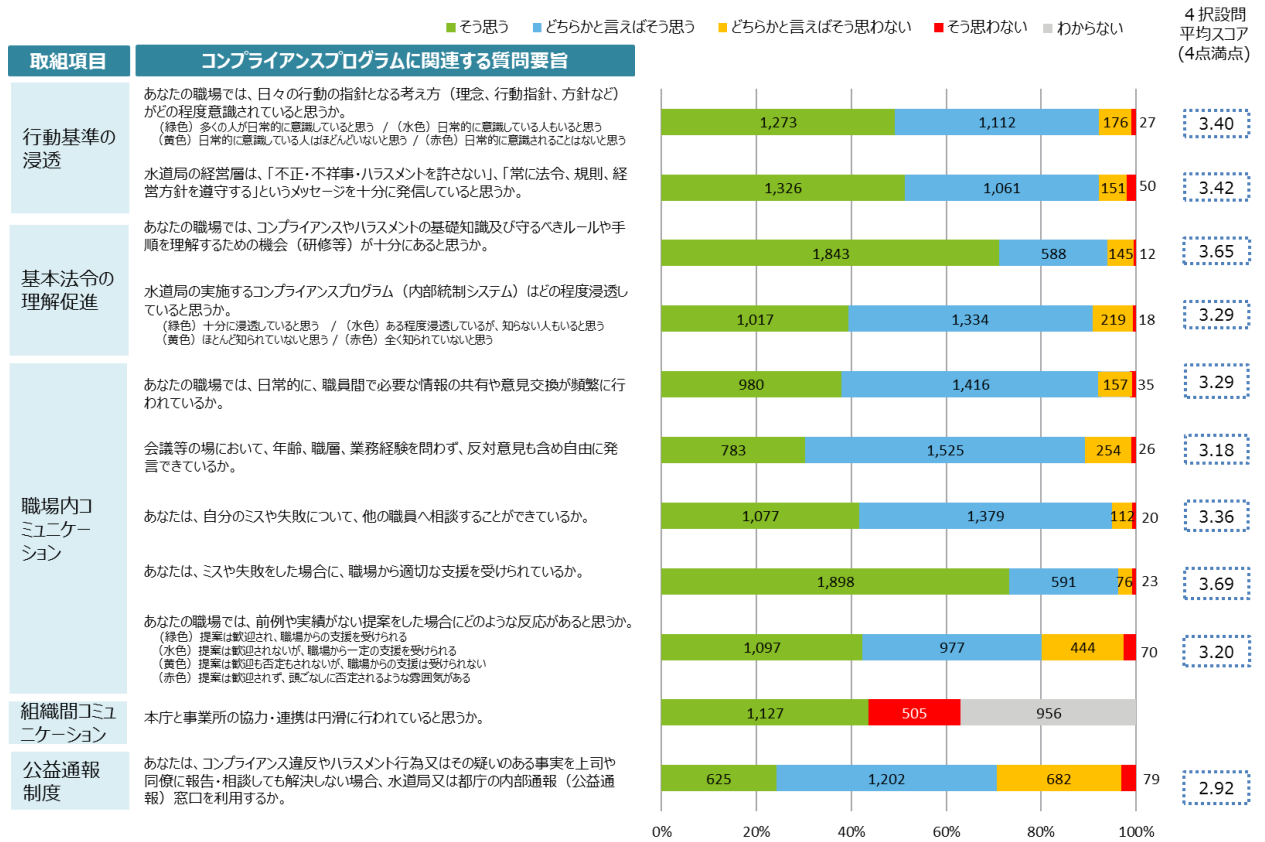
なお、コンプライアンスプログラム評価シートの集計及び内部統制員へのヒアリングを行う中で、以下のとおり、内部統制の効果が発揮されたことにより業務改善につながった事例が確認されました。

【図表 10 独立評価を行う過程で確認した有効な取組事例】

取組事項	各職場における有効な取組事例
ショートミーティングを活用した業務改善	・ 毎朝、所属長から、当日の予定や伝達事項のみならず、職員の懲戒処分や他自治体の事故等の時事ネタを話すことで、コンプライアンスや通常業務に関わる安全面についての注意喚起を行っている。 ・ 所属長自らが日替わりで各担当のショートミーティングに参加することで、所属長が職員とコミュニケーションを図る機会を創出している。
職員の積極的な発言を促す仕組みづくり	・ 司会を輪番制とした課内全職員参加の職場ミーティングを毎朝行うことで、全職員が積極的に発言する機会を設けている。 ・ 会議中に発言が少ない職員に対しては、会議以外の場で、日頃から担当業務の質問をすることで、職員が発言する機会を創出している。 ・ 会議の場において、職員の発言の良いところを褒めることで、発言しやすい雰囲気を作り、遠慮している職員にも発言を促している。

(イ) 調査結果

【図表 11 コンプライアンスプログラムに関連する質問】

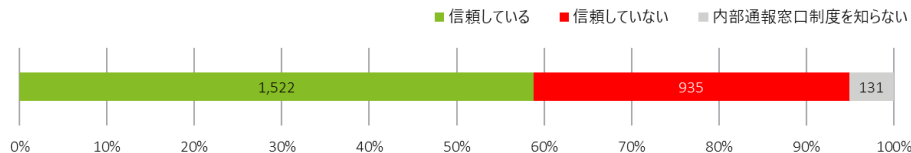


(概要)

- ・コンプライアンスプログラムに関連する質問のスコアは総じて高く、コンプライアンスプログラム評価シートの結果ともおおむね整合しており、コンプライアンスの取組に対する職員の理解がうかがえる。
- ・組織間コミュニケーションに関する結果は、コンプライアンスプログラム評価シートの結果同様、相対的に低くなっており、これは令和3年度にも同様に確認されたことから、構造的課題として継続的に取り組んでいく必要がある。
- ・公益通報制度に関するスコアは、コンプライアンスプログラム評価シートの結果と比較して低くなっており、公益通報制度の意義・目的の理解促進に対する課題が確認された。

【図表 12 内部通報（公益通報）窓口に関連する質問】

Q 内部通報（公益通報）窓口を信頼しているか



Q 内部通報（公益通報）窓口を信頼できない場合の理由

□: 30%未満 ■: 30%以上40%未満 ■: 40%以上50%未満 ■: 50%以上

理由	30%未満	30%以上40%未満	40%以上50%未満	50%以上
自分が通報したことが内部通報窓口の担当者から漏れると思うから	56.04%			
内部通報したことが人事担当部署に共有され、人事評価において不利益な扱いを受けると思うから		40.75%		
通報後の手続きが不明瞭だと思うから			47.27%	
通報しても適切な対応が取られないと思うから				63.32%
その他				7.91%

(概要)

- ・令和3年度のコンプライアンス意識調査でスコアが低かった内部通報（公益通報）窓口に関連する質問について、職員の意識をより深掘りする質問を追加した。
- ・その結果、窓口を信頼できない理由として、「適切な対応が取られない」、「自分が通報したことが漏れる」と感じている職員が多く、公益通報制度に対する信頼を高めるための取組を継続的に行っていく必要がある。

(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及び内部統制員に対して行ったヒアリングの結果からも、コンプライアンスプログラムは、各職場においておおむね取り組まれているとともに、職場内において理解されており、コンプライアンスの意識が浸透していると判断しました。さらに、コンプライアンス意識調査においても、内部統制員の自己評価の結果とおおむね整合していることが確認されました。

また、コンプライアンスプログラムが想定するリスクに関連して、局の信頼が大きく損なわれるような不適切な事象は確認されていないことから、有効に運用されていると判断しました。

以上のことから、局横断的な内部統制については、評価基準日において有効に整備及び評価対象期間において有効に運用されていると判断しました。

2 業務レベルの内部統制の評価

(1) 概要

業務レベルの内部統制については、内部統制員による日常的なモニタリングを通じた自己評価の結果をもとに、リスクの発生頻度、影響度を分析し、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策定の実施状況

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26のリスクにまとめた「コンプライアンス等リスク一覧（ツール3）」を参考にしています。令和4年度は、令和3年度のリスクの洗い出し結果を踏まえ、個人情報や機密情報の漏えい・紛失といった「書類・情報の管理」を重点リスクとして設定しています。

また、識別したリスクは、リスクの発生頻度（大・中・小）や影響度（大・中・小）で分類しています。

【図表 13 リスクの分類ごとの職場リスク数】

(単位：個)

	リスクの分類	リスク数		計
		細分類	リスク数	
業務に関わる法令等の遵守	1 書類・情報の管理	個人情報の漏えい・紛失	509	1,368
		機密情報の漏えい・紛失	757	
		書類の偽造・隠ぺい	40	
		なりすまし	62	
	2 契約・経理関係	不適切な価格での契約	57	189
		契約金額と相違する支払	6	
		入札談合等関与行為	96	
		収賄	30	
	3 予算執行	不適切な契約内容による業務委託	7	64
		予算消化のための経費支出	2	
		勤務時間の過大・過少報告	55	
	4 過大・過少・架空計上	過大・過少な徴収及び支払	42	44
		架空受入	2	
	5 労働環境	ハラスメント(パワハラ、セクハラ、その他)	26	82
		労働基準法違反	56	

	6 事件	不当な働きかけ	165	165
業務の効率かつ効果的な遂行	7 プロセス	不十分な引継	45	257
		意思決定プロセスの無視	22	
		業務理解度の低下（説明責任欠如）	60	
		進捗管理の未実施	45	
		委託業者トラブル	33	
		職員間トラブル	25	
		情報の隠ぺい	27	
	8 ICT 管理	コンピュータウイルス感染	53	61
		システムダウン	5	
		ブラックボックス化	3	
その他（公用車による事故・交通違反リスク、被服等の紛失が多数）			306	306
総計			2,536	

（概要）

- ・令和4年7月から9月末までの間に、局内全26部・所、103課・所でリスクの洗い出しを実施した結果、局全体で延べ2,536のリスクが洗い出された。
- ・重点リスクに設定した「1 書類・情報の管理」が職場リスク全体の過半数を占め、そのうち「機密情報の漏えい・紛失」及び「個人情報の漏えい・紛失」に関するリスクが多い。

【図表 14 リスク数及びその構成比に関する発生頻度・影響度マトリックス】

（単位 上段：個、下段：％）

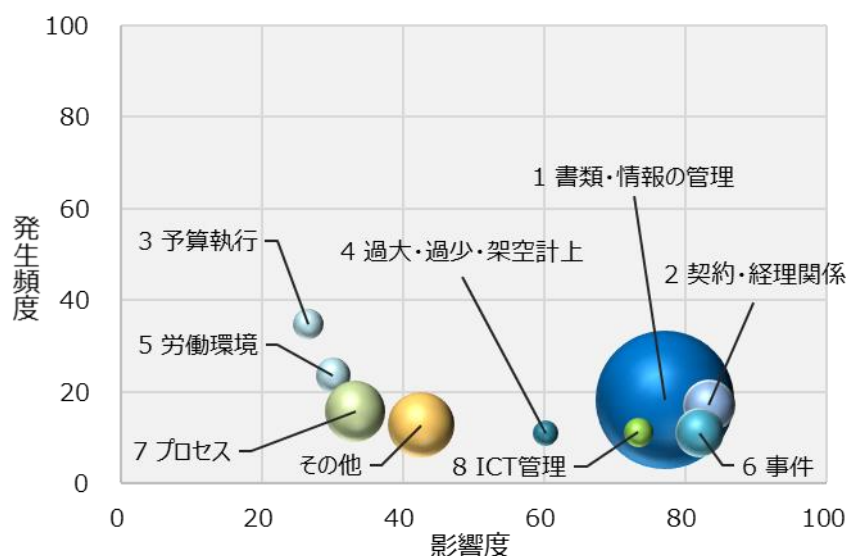
発生頻度	大	52 (2.1%)	78 (3.1%)	223 (8.8%)
	中	66 (2.6%)	231 (9.1%)	368 (14.5%)
	小	164 (6.5%)	338 (13.3%)	1,014 (40.0%)
		小	中	大
		影響度		

※発生頻度が未選択のリスクがあったため、合計は局全体のリスク数と一致しない。

（概要）

- ・職場ごとに洗い出された延べ2,536のリスクのうち、発生頻度・影響度ともに「大」と分類されたリスクは223
- ・約6割のリスクが発生頻度「小」に分類された一方、影響度では6割以上のリスクが「大」に分類された。

【図表 15 リスク分類別発生頻度・影響度分布】



(概要)

- ・リスク分類ごとにリスク数をバブルの大きさで表すとともに、リスクの発生頻度及び影響度の傾向を視覚的に把握するため、大を 100 として重みづけし、図に示した。
- ・リスクの分類別で見ると、「契約・経理関係」、「事件」及び「書類・情報の管理」に関するリスクの影響度が大きく認識されている。
- ・厳格管理情報を含むもの、個人情報を含むものに関するリスク影響度が大きく評価される傾向にあり、都民に与える影響や都民からの評価（信用失墜）に対する意識が強いと考えられる。

(3) 影響度の高いリスクとその対応策の傾向

ア 契約・経理関係

(ア) リスクの傾向

- ・「不適切な価格での契約」では、工事等での設計業務における、積算システムへの誤入力が多く挙げられた。
- ・「入札談合等関与行為」では、「事件」リスクの「不当な働きかけ」と重複する記述が多くみられた。

(イ) 対応策の傾向

- ・設計業務では、違算防止のため主担当と副担当を置くことや、積算内容のダブルチェック・トリプルチェックを行うことで、誤入力を防止している。

(ウ) 有効な対応策事例

- ・工事等の設計起工時に、チェックリスト等を活用し、設計図書の確認や担当内職員によるチェックを徹底する。
- ・令和 4 年 12 月から、過去の違算事例等を項目、工種、内容、原因別に類型化したデータベースを稼働し、設計担当者が作業の参考にするほか、各職場における OJT や設計起工時のチェックリストの見直し等に活用している。

イ 事件

(ア) リスクの傾向

- ・事業者からのさぐり行為や不当な働きかけに遭遇した際、適切な対応ができない可能性が挙げられた。
- ・契約業務、設計業務、工事監督業務においてより多く洗い出された。

(イ) 対応策の傾向

- ・利害関係者との接触に関する指針やマニュアル等に基づき、複数対応や不当な働きかけがあった場合には上司へ報告すること等が徹底されている。

(ウ) 有効な対応策事例

- ・職場討議等で、どのようなさぐり行為が考えられるかシミュレーションし、対応を再確認する。

ウ 書類・情報の管理

(ア) リスクの傾向

- ・「個人情報の漏えい・紛失」では、書類の誤送付や誤投函に加え、執務室内で個人情報が記載された書類を机上に放置してしまう可能性が出された。
- ・「機密情報の漏えい・紛失」では、契約に関する厳格管理情報の執務室内管理の不備や、事業者に漏えいしてしまう可能性が多く挙げられた。
- ・現場出張のある職場からは、持出時の書類紛失リスクが出された。
- ・「なりすまし」では、お客さま本人やその家族になりすました第三者から電話を受けた際に、個人情報を伝えてしまう可能性が多く挙げられた。

(イ) 対応策の傾向

- ・対応の確認、周知徹底、注意喚起が多く挙げられた。
- ・営業所へのなりすまし電話に対しては、共通の対応マニュアルに基づいた対応がなされている。

(ウ) 有効な対応策事例

- ・出張前に、持ち出す書類の種類と枚数を記載する記録票を作成し、帰庁後、持ち帰った書類に過不足がないか記録票と照らし合わせて確認する。
- ・風による飛散や取り出し時の紛失を防ぐため、書類はホチキスやリングでとめ、フラットファイルやバインダーに綴じて持ち出す。
- ・メール送信時のチェックリストを作成し、それを活用してダブルチェックで宛名・本文・添付ファイル等に誤りがないか確認する。
- ・郵送、手渡しの書類は、不必要な書類等が含まれていないか担当内でダブルチェックする。
- ・複数の送付先がある場合、封緘作業をまとめて行うと入れ間違える可能性が高くなるため、1件ずつ封入作業をする手順を徹底する。

(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27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23件確認されました。

なお、令和4年度は、局横断的な内部統制の取組から、業務レベルの内部統制の取組に重点をシフトしたことから、令和3年度よりも多くの改善事例が積極的に報告されました。

【図表 16 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		計
		細分類	顕在化した事例	
業務に関わる法令等の遵守	1 書類・情報の管理	個人情報の漏えい・紛失	3	7
		機密情報の漏えい・紛失	2	
		なりすまし	2	
	2 契約・経理関係	不適切な価格での契約	1	1
	4 過大・過少・架空計上	過大・過少な徴収及び支払	1	1
業務の効率かつ効果的な遂行	7 プロセス	意思決定プロセスの無視	1	1
その他（交通事故・交通違反、被服の紛失、委託先の不備）			17	17
			総計	27

【図表 17－1 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
（投函時の指差し確認の徹底） 個人情報に記載された水道利用に関する通知を誤って他のお客さま宅へ投函した。 担当者は、本来通知を渡すべきお客さま宅の隣に、外観や名称が酷似したマンションがあり、そのマンションには表札がない同じ部屋番号のポストがあったため、投函先を間違えてしまった。担当者は、自分で誤投函に気づき、すぐに職場の上司に電話で報告した。報告を受けた上司は、誤投函先のお客さまに連絡して経緯を説明の上謝罪し、お客さまの理解を得ることができた。その後、投函物を回収した。	お客さま宅へ投函する際は、住所やマンション名の指差し確認を徹底することを再確認し、職場において再度誤投函防止への意識を高めた。特に、似た名称の建物が近隣にあるケースは今後も生じうるため、建物名の念入りの確認が非常に重要であるという共通認識を図った。

その他、直ちに誤りに気付いた不注意による誤投函が2件確認されましたが、上記と同様に、投函時の指差し確認を徹底する等、職場内で改善策がとられています。

【図表 17－2 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
(メール送付時のダブルチェックの強化) 契約部署から入札希望業者に対してメールを送る際、誤った資料をメールに添付し、入札参加者の一部を予想しうる内容の書類を送付してしまった。 担当者が、ダブルチェックを怠ったことが原因であった。担当者は、メール送付先の業者に電話連絡をしている際に誤送付に気づき、すぐに上司に報告した。その後、直ちに送付先の業者にメール削除の依頼をし、関連する入札案件は全て中止とした。入札参加者には経緯を説明の上、入札を中止にすることの理解を得た。	メールを送信する際のチェックシートを整備し、宛先・本文・添付ファイル等に誤りがないかについてのダブルチェックの強化を図った。特に、ダブルチェックの実施日時及び確認者の署名を記録することをルール化するとともに、チェックシートとメール本文は保管することとし、保管内容について点検を定期的実施することとした。

その他、直ちに誤りに気付いた不注意によるメール誤送付が1件確認されましたが、上記と同様に、メール送付時のダブルチェックを強化する等、職場内で改善策がとられています。

【図表 17－3 なりすましに対する主な改善事例】

事案の概要	改善策
(なりすまし電話への慎重な対応の徹底) 名義人の家族を名乗る人物から、名義人の登録があるかと問われ、誤って回答してしまった。 担当者は、その人物が名義人の住所と名前を明確に話していたために思わず登録の有無を回答してしまった。なお、電話番号についても問われたが、個人情報なのでその場で回答を拒否した。その後、名義人に対して連絡を行い、経過を説明して謝罪し、了承を得た。	「不審電話対応マニュアル」を職場内で改めて確認した。特に、電話番号が非通知、自分の氏名や電話番号を言わないといった、なりすましによくある特徴の電話があった場合には、必ず名義人に確認した上で、折返し対応とするルールの徹底を図った。さらに、朝のミーティングで週に1度はなりすまし対応の注意喚起を所属長から行っている。

その他、なりすましに気付く前に誤って回答してしまった事案が1件確認されましたが、上記と同様に、不審電話の特徴や対応方法に関する注意喚起等、職場内で改善策がとられています。

【図表 17－4 不適切な価格での契約に対する改善事例】

事案の概要	改善策
(積算チェック体制の強化及び職員の意識向上) 工事案件において案件公表後、指名前に下記の違算が明らかになったため、発注の手続を中止した。 他担当の職員が、当該案件の積算に用いた単価を他の案件で使用しようとしたところ、この単価に誤りがあることに気づき、直ちに当該担当に報告・確認し違算が明らかになった。年度当初は担当内3名でチェックを行っていたが、問題なく運用されているも	採用する単価に誤りがないか複数名で確認するチェックリストを新たに整備し運用を開始した。あわせて、積算チェックは事務担当者、課長代理だけでなく、他の担当の職員も加えた体制で行うことを明示しルール化した。また、本件の経過や再発防止策について、朝の課会等で、課長代理や所属長から繰り返し周知・注意

のと担当内での判断から、チェック体制を2名に縮小していた。	喚起することで、方策の徹底や違算防止への意識向上が図られた。
-------------------------------	--------------------------------

【図表 17－5 過大・過少な徴収及び支払に対する改善事例】

事案の概要	改善策
(支払い処理の進捗管理フローの構築) 事業者への支払い処理が遅延してしまった。 事業者において請求額と納入額の差異が確認されたため連絡があり、判明した。至急、該当案件が未払いであることを確認の上、事業者へ謝罪した。担当者は、業務多忙により本件の請求書を関係部署へ提出することを失念しており、職場内においても処理状況を確認する仕組みがなかったため、処理の漏れに気づかなかった。	まず、他の案件についても一斉確認を行い、事務処理漏れがないことを確認した。次に、担当部署において当該事務の処理フローを確認して徹底するとともに、経理部署における執行管理表による状況確認や、関係部署におけるシステム上での進捗管理を新たに行うことで、厳重なチェック体制を構築した。

【図表 17－6 意思決定プロセスの無視に対する改善事例】

事案の概要	改善策
(意思決定プロセスの再確認) 支払猶予を行っているお客さまに対して、お客さま情報の確認が不十分で、誤って料金未納による給水停止をしてしまった。 誤停水先のお客さまからお客さまセンターへ電話連絡があったため、すぐに課長代理及び所長からお客さまに丁寧に謝罪し、ご理解をいただいた。	給水停止執行対象のお客さま情報について、担当者だけでなく、課長代理、所長を加えたトリプルチェック体制とした。また、全関係事業所に本事例を周知し、他の事業所で同様の事案が発生しないように情報共有を行った。

その他、交通事故・交通違反 10 件、被服の紛失 1 件が確認されましたが、いずれの事案においても、職場内における事案の周知や注意喚起等の改善策がとられています。

また、委託先の不備 6 件（文書の紛失、機器の紛失及びその事故報告の遅れ、苦情対応の遅れ、手数料請求額の誤り、作業中の物損、交通事故）が確認されましたが、いずれの事案においても、委託先における職員に対する注意喚起・研修の実施、手数料請求前のチェックの強化、局と委託先との間の連絡・報告方法の見直し等の改善策がとられています。

(5) 業務レベルの内部統制の評価結果

上記のとおり、業務レベルの内部統制は、内部統制員から報告があった職場リスク評価シート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4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4年度の事業計画の進捗状況や令和5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4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4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の強化

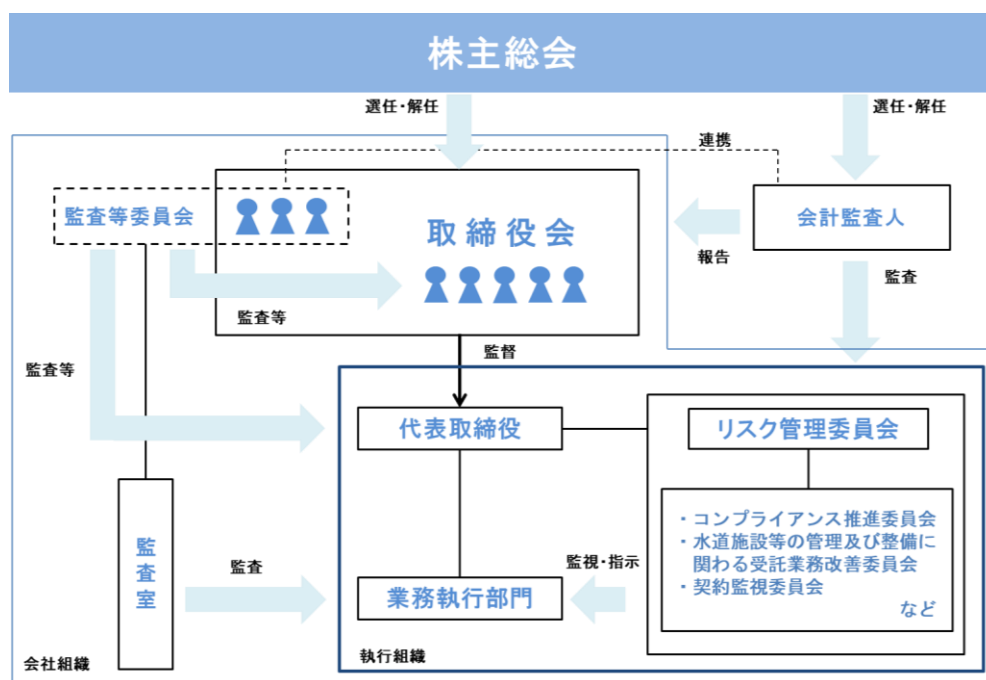
局コンプライアンス専管部署が以下の会議等へ出席し、局及び政策連携団体におけるコンプライアンスの取組について情報共有を実施するとともに、政策連携団体の管理部門と業務上のリスクの共有を推進しました。

- ・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4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4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4年度中に3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4年度中に2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

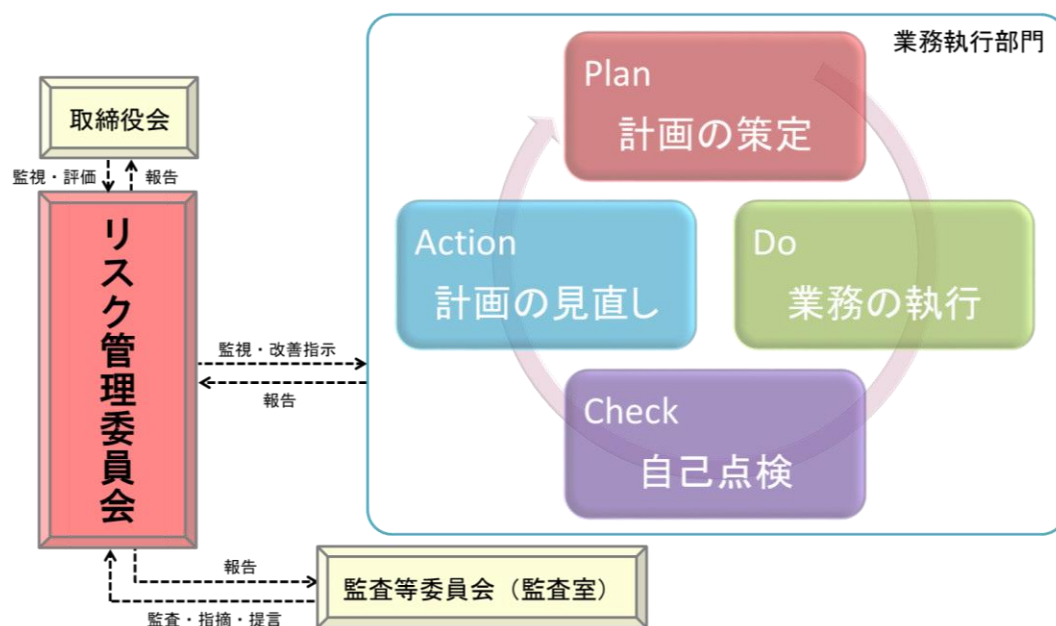
【図表 18 政策連携団体のコーポレート・ガバナンス体制】



(参考) 政策連携団体の内部統制の運用状況

- ・リスク管理行動計画表に基づき、担当部署が定期的に履行状況の自己点検を行い、リスク管理委員会へ報告
- ・リスク管理委員会は、行動計画表や自己点検方法等が適切かどうかを審議し、必要に応じて見直しを指示するとともに、各部・委員会のリスク管理・対応行動の実績について監査等委員会、取締役会へ報告
- ・自己点検等による分析結果、リスク管理委員会からの指示等を踏まえ、随時、リスク管理行動計画表を改定
- ・上記のリスク管理に係る一連の取組をPDCAサイクルとして運用し、継続的に改善
- ・必要に応じて、管理対象業務の追加を検討

【図表 19 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 水道局の構造的課題への対応

1 局の構造的課題

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) コミュニケーション上の課題への取組

令和4年度は、コミュニケーションをより一層活性化させるための取組を行いました。

まず、コンプライアンスケースブックの改訂を行いました。従来から事例集として職場討議等で活用していましたが、実務により即した事例を追加するとともに、ペーパーレスに対応してモニターに映しやすい形式で作成しなおしました。これにより、利便性が向上し、「日常の業務で遭遇しやすいケースが多く、実際の業務に関連付けた有意義な意見交換ができた」、「具体的な事例、参考資料や論点がわかりやすく使いやすかった」等、各職場から好評を得ています。

また、従来の担当内での職場討議に加え、部署横断的な職場討議も実施しました。これにより、部内・課内のコミュニケーションが活性化し、実施部署からは複数の視点から意見交換をすることができた等の感想がありました。

(2) 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繋がる、③職員のエンゲージメントが向上する、といった効果が見込まれます。

このため、令和4年度は、職場の管理職による環境づくりに重点を置いて、各種取組を実施しました。具体的には、管理職に対して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に心理的安全性に関する項目を追加して自己評価を実施しました。

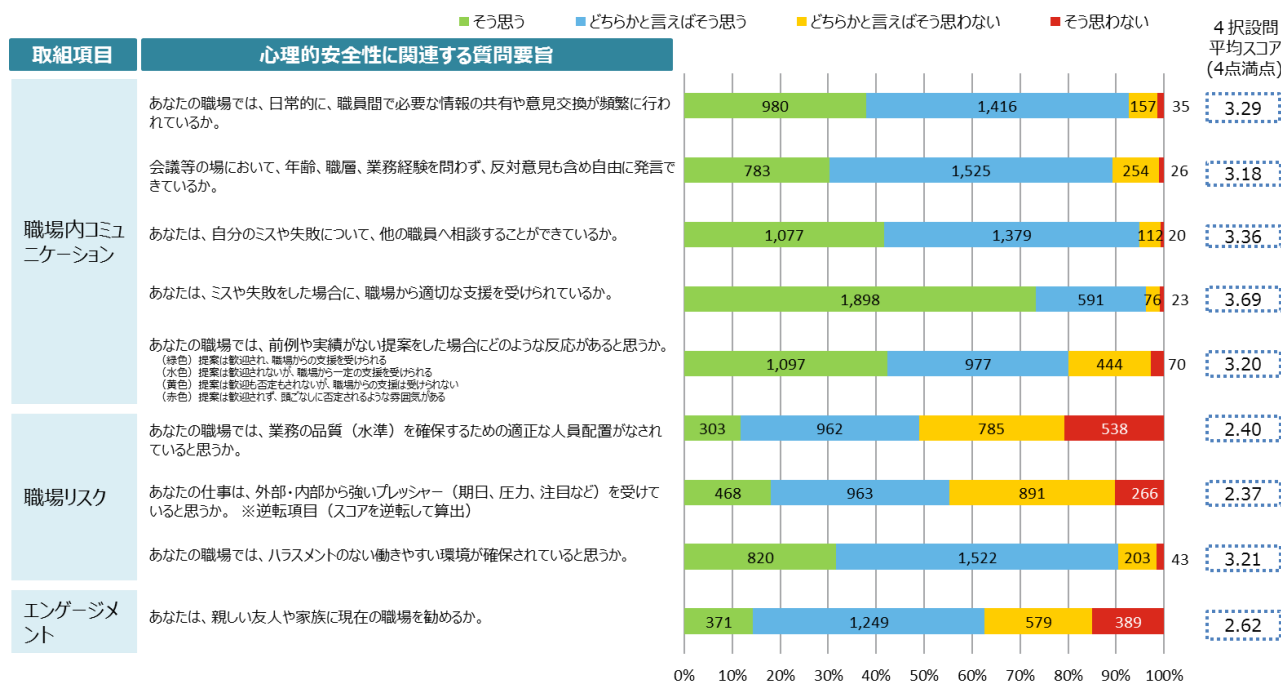
また、心理的安全性に関する自己評価結果をもとに、管理職に対してヒアリングや意見交換を行いました。その結果、心理的安全性に関する評価は総じて高めである一方で、課題認識を持つ管理職も一定数存在していることが判明しました。具体的には、業務の性質上、事故等が許容されにくい環境や強いプレッシャーという観点から、余裕がなくなってしまう場面もあることがわかりました。

しかしながら、このような状況下においても、管理職自ら現場レベルで創意工夫をしている状況が確認できています。例えば、管理職から積極的な声かけを行う、会議等の場で職員の発言を促す、発言の良いところを褒める、ミスや失敗をフォローするといった行動が実践されています。

(3) 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4年度は、心理的安全性に関連する質問を追加したところ、以下のような結果が得られました。

【図表 20 心理的安全性に関連する質問】 ※一部は図表 11 再掲



(概要)

- ・心理的安全性に関連する質問のうち、職場内コミュニケーションに関する質問のスコアはそれほど低くはないが、職場リスクに関する質問及びエンゲージメントに関する質問のスコアは低く、環境要因に課題があると考えられる。

(4) 心理的安全性に影響を与える環境要因と今後の方向性

以上の結果から、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タイトな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心理的安全性に影響を与えていると考えられます。

これまでの、職場の管理職による取組を土台として、心理的安全性の高い職場づくりを推進してきましたが、今後はこうした環境要因を十分理解した上で、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していくことが求められます。

こうした構造的課題に対しては、短期的な対応では不十分なため、中長期的に対応していく必要があります。心理的安全性の高い職場を局の組織風土として根付かせるため、令和5年度も既存の取組を前提として、コミュニケーション活性化のための取組を継続的に行っていきます。