

**第11回
東京水道グループ
コンプライアンス有識者委員会資料**

令和3年1月29日

- 1 調査特別チーム最終報告書で掲げた再発防止策実施状況
- 2 水道局における内部統制システム構築に向けた実施状況
- 3 東京水道グループコンプライアンス有識者委員会 最終報告書(素案)

1 再発防止策実施状況の報告

再発防止策一覧

方向性	具体的取組（再発防止策）	実施時期
方向性 1	コンプライアンス宣言 ①局長の「コンプライアンス経営宣言」 ②職員のコンプライアンス宣言書への署名	①令和元年12月から ②令和2年度から
	独占禁止法及び入札談合等関与行為防止法の周知徹底	実施中
	公益通報制度の周知・徹底	実施中
職員のコンプライアンス意識や組織風土の抜本的改革	職員間・職場内のコミュニケーション活性化 ①職場相互点検 ②各部・所におけるリスクの洗い出しと防止策策定のための職場討議と風通しのよい職場づくり ③本庁幹部と事業所との意見交換 ④本庁・現場の情報共有の強化 ⑤職場のミドルマネジメント層の強化	①令和元年度から実施 ②実施済 ③実施中 ④令和元年度中に実施 ⑤令和2年度から
	コンプライアンス推進体制の強化	実施済
	コンプライアンス意識と専門性を両立した職員の育成	実施中
	排水処理作業委託の抜本的見直し ①組織の大きくくり化 ②総合評価方式の導入	①実施済 ②令和2年度契約から
不正を起こさない仕組み・職場環境の創出	積算業務は本庁で一括することで、現場業務から分離	実施済
	委託の設計・積算をシステム化し局内の情報管理を徹底	令和元年度に実施

1 再発防止策実施状況の報告

再発防止策一覧

方向性	具体的取組（再発防止策）	実施時期
方向性3 監視機能・ 危機管理体制の構築	情報漏えい防止のための対策強化 ①不正行為に対するペナルティ強化 ②契約締結手続きの監視体制の強化 ③ 厳格管理情報の理解促進 ④契約事務所管部署における情報漏えい防止 ⑤見積合わせ等の実態点検	①実施済 ②実施済 ③令和元年度中実施 ④令和元年中実施 ⑤令和元年中実施
	委託契約情報の事後公表の拡大	実施済
	危機管理（不祥事）対応体制の構築	令和2年度から実施
方向性4 局事業運営 体制の抜本的改革	第三者コンプライアンス委員会の設置	実施済
	PDCAサイクルの構築	実施中

・・・今回、実施状況を報告する再発防止策

1 再発防止策実施状況の報告

コンプライアンス宣言

目的

- 局長及び職員が、将来にわたって、主体的にコンプライアンス推進に取り組むことを宣言するとともに、「東京都コンプライアンス基本方針」における行動指針の内容等を確認することで、コンプライアンスの意味内容をより明確化し、コンプライアンス意識の浸透を図る。

実施内容

- コンプライアンス経営宣言（令和元年12月から実施）
局長が「コンプライアンス経営宣言」を行い、率先してコンプライアンス取り組むことを宣言する。
- 管理職員による所属職員との意見交換（令和2年2月から実施）
所属職員との面接の機会に、下記の事項について管理職員から所属職員に説明した上で、「コンプライアンス宣言書」の内容を職員と一緒に確認し、コンプライアンスに関する率直な意見交換を行う。

- ① 「東京都コンプライアンス基本方針」に定める都職員として守るべき行動指針
- ② 法令違反行為があった場合の報告
- ③ 公益通報制度

その上で、職員が「コンプライアンス宣言書」に署名し、自ら水道局のコンプライアンス推進に向け、主体的に行動していくことを宣言する。

コンプライアンス宣言書

私は、東京都水道局の職員として、「東京都コンプライアンス基本方針」に従い、以下のとおり、コンプライアンスを重視しながら日々の業務に取り組むことを宣言します。

① 法令遵守とコミュニケーション

- 「東京都コンプライアンス基本方針」に従い、法令遵守はもとより、都民から何が期待されているか、都民に対して誠実な対応となっているのか、社会規範に適合しているかどうか、社会的要請は何か、常に考え、業務を行います。
- 業務上の問題点、違和感、気づきがある場合には、一人で解決するのではなく、上司、同僚などに相談したうえで、業務を進めます。また、他の職員から上記の相談を受けた場合には、真摯に対応するとともに、必要な場合には、上司等に相談し、個人ではなく、組織として対応します。

② 不正行為の排除

- 独占禁止法、入札談合等関与行為防止法の内容、趣旨を理解するとともに、同法を遵守し、入札談合、入札談合等関与行為などの不当な取引制限に関わる行為は一切行いません。
- 業者からの不当な働きかけが確認された場合にも、その事実を直ちに上司等に報告するとともに、不当な働きかけには一切応じません。

③ 法令違反行為の報告

- 他人の法令違反行為又はそのおそれをおそれ認めた場合には、その事実を局に報告（通報）します。
- 法令違反行為のみならず、業務上の問題点、業務上の悩みが認められる場合には、速やかに同僚、上司等に相談することで改善に努めます。

④ コンプライアンスリスクの評価

- コンプライアンスについては常に高い当事者意識と危機意識をもち、自己の業務のリスクは何か、職場におけるリスクは何か、常にリスクを考えそれに対する適切な対応策を考えます。
- 重大なリスクが認められる場合又は組織的な対応が必要と判断される場合には、上司等に報告し、その内容を共有します。

年 月 日

氏名.....



コンプライアンス宣言

管理職による所属職員との意見交換

定期的実施

行動指針等の
説明

コンプライアンス
意識の共有
(コンプライス宣言書
の内容確認)

コンプライアンス
に関する率直な
意見交換

コンプライアンス宣言書への署名

実施部署の主な意見

- 一方通行型の周知や注意喚起ではなく、職員との意見交換によりコンプライアンスの重要性などについて共有することができ、有益な機会であった。

<今後について>

今後も、意見交換等を継続し、職員一人一人がコンプライアンス推進に向け主体的に行動できるよう、引き続きコンプライアンス意識の浸透を図っていく。

1 再発防止策実施状況の報告

リスクの洗い出しと防止策策定のための職場討議を通じた風通しの良い職場づくり

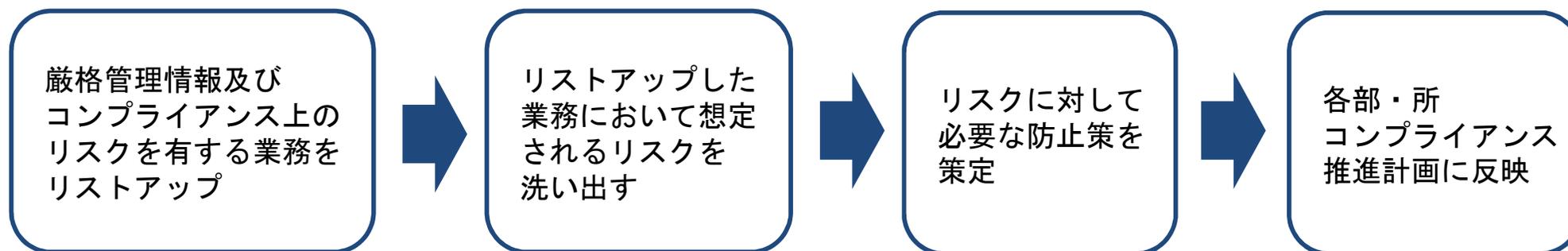
目的

- 職員間、職場内のコミュニケーションを活性化し、職場のリスクに応じた再発防止策を自ら講じる組織を作る。

取組内容

- 全ての職場において、全ての職員が参加し、担当ごとに職場討議を行い、厳格管理情報の取扱い等コンプライアンスに係るリスクを洗い出し、洗い出したリスクに対して必要な防止策を策定
- 各職場で洗い出したリスクとその防止策を各部・所コンプライアンス推進計画に反映

<実施手順>



実施時期

- 平成31年2～3月
(各部・所コンプライアンス推進計画への反映は、令和元年7月)

1 再発防止策実施状況の報告

リスクの洗い出しと防止策策定のための職場討議を通じた風通しの良い職場づくり

実施状況

- 年度初めに、全職員が自らの職場のリスクを確認
- 各職場において、リスクとその防止策を見直し、各部・所コンプライアンス推進計画に反映
- 各部・所コンプライアンス推進委員会等で、実施状況を確認し、改善を実施



取組の効果

- 各職場で想定されるあらゆるリスクについて、現場の生の声や意見を反映した防止策を策定し、職員一人一人が職場の実情に即した取組を主体的に実施
- 職場討議を通じて、コミュニケーションを活性化することで、風通しの良い職場風土を醸成

<今後について>

今後とも引き続き、各職場において取組を継続し、職員一人一人が職場のリスクに対して、自ら主体的に行動していくよう促していく。また、各部・所において新たに洗い出されたリスクへの対応策については、局内で水平展開していく。

1 再発防止策実施状況の報告

本庁・現場の情報共有の強化

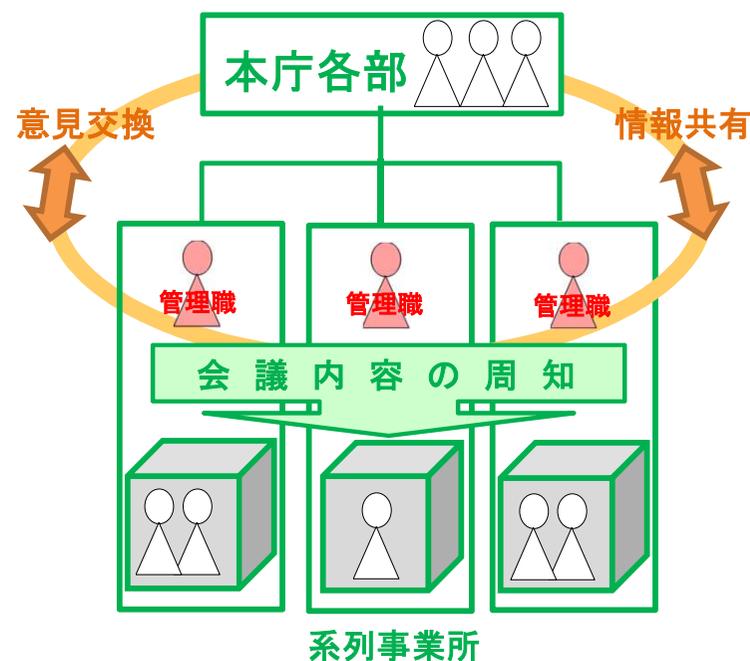
目的

- 各部とその系列事業所がコンプライアンスに係る情報交換や情報共有等を図り、本庁と現場とのコミュニケーションを活性化させる。

実施内容

本庁各部と系列事業所間で定期的に連絡会等を開催し、課長代理級、課長級、部長級、全管理職等の間でコンプライアンスに係る意見交換や情報共有を図るとともに、業務に関する連絡事項等の伝達や系列事業所の状況把握を行っている。また、会議終了後には、出席した管理職等から所属職員に対し、会議内容を周知している。

- 意見交換・情報共有事例
 - ・ 令和2年度コンプライアンス推進の取組について
 - ・ 各部（所）におけるコンプライアンスに係るリスクの再点検結果について
 - ・ 過去の事故を踏まえた個人情報の取扱いに関する再発防止策等について
 - ・ 過去の監査指摘事項について
 - ・ 新型コロナウイルス感染症拡大に伴う系列事業所の業務縮小の実情について



<今後について>

今後とも引き続き、取組を継続し、本庁と系列事業所との所長会、連絡会等の情報共有の場においてコンプライアンスに係る意見交換や情報共有を図るとともに、本庁と系列事業所間のコミュニケーションを活性化させていく。

1 再発防止策実施状況の報告

厳格管理情報の理解促進(対応事例集・Q&Aの作成)

実施内容

- 水道局のイントラネット上に、具体的な事例に即した対応事例集とQ&Aを掲載した。
- 「契約事務に関する厳格管理情報の取扱いに関する指針 解説ガイドブック」を改訂し、局内周知を図った。
- 判断に迷った際の参照や、職場研修等での活用を図る。

実施時期

平成31年1月

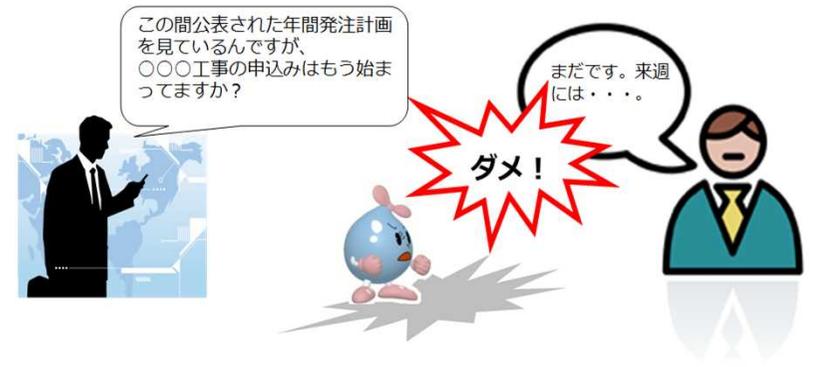
Q & A

厳格管理情報に関する質問(さぐり行為)への対応について

No.	質問内容	回答
1	明らかに悪意のないと思われる場合も所属長に報告したり、局注意喚起文を渡すのか。	原則、すべて報告、注意喚起文の受け渡しを行う。 ただし、「質問」と「さぐり行為」の線引きが難しい場合もあるため、リンク先の対応例(リンク→)を参考に十分留意すること。
2	相手方が名乗らず、匿名の場合はどうするのか。	厳格管理情報について、質問のあった場合は、匿名の場合も、すべて記録し所属長に報告する。 ただし、相手方が特定できない場合は、局注意喚起文の受け渡しは行わない。

解説ガイドブック(抜粋)

～部外者(職員を含む)からのこんな質問に応じてはいけません。～



- Q1: この案件は、いつから公表されますか?
- Q2: この間下見積をお出した案件、いつから申込みですか?
- Q3: 入札に希望しているのは何者ぐらいですか?
- Q4: A社は申し込んでいますか?
- Q5: 他の業者はどんな書類を出していますか?
- Q6: 最低制限価格は〇〇円ぐらいですか?
- Q7: 当社はなぜ指名されなかったのですか?

金額? だいたいそれぐらいじゃないかな。

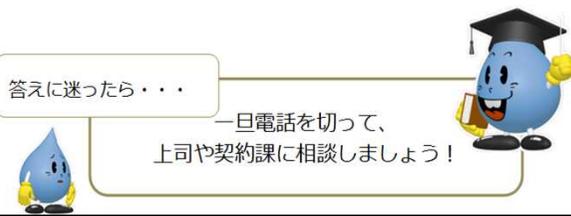
A社ですか... まだ入ってませんね。

例えば、事業者等から「〇〇円ぐらいですか?」と聞かれ、「そこまでの金額ではない。」と答えると、**予定価格の範囲を教えた**ことになるのです。

ジェスチャー等も 勿論ダメです!

答えに迷ったら...

一旦電話を切って、上司や契約課に相談しましょう!



1 再発防止策実施状況の報告

厳格管理情報の理解促進(本庁所管部による訪問指導・意見交換)

目的

- 今回の再発防止策を踏まえた契約事務遂行上の留意点や、厳格管理情報の取扱いについて、事業所における理解促進を図るため、本庁の所管課が契約締結権限を有する事業所を訪問し、疑問点などの意見交換を実施する。

実施内容

- 訪問指導
 - (1) 調査特別チーム最終報告書
 - (2) 厳格管理情報の取扱いについて
- 意見交換
 - (1) 契約事務手続きの実施状況等
 - ・ 厳格管理情報の取扱いについて適切に周知されているか
 - ・ 契約事務を適正に実施するための改善要望 等
- 訪問対象部署 17部署
実施済部署 9部署 (令和3年1月現在)
- 出席者
契約及び起工担当部署の管理職、課長代理 等

実施結果

- 「契約事務に関する厳格管理情報の取扱いに関する指針 解説ガイドブック」(前掲)については、書面での保管、改訂時の職員への周知等、適切に職員に共有されていた。
- 実施部署からは、「契約事務手続きの完全電子化」や「PCの画面上での書込み機能の充実」、「非公表の契約関係の通知文への非公表の明示」等、契約事務を間違いなく実施するための工夫についての前向きな意見・要望が得られた。
- また、「今回の情報漏えい事故に直接関わった契約課長ならではの、説得力のある話が聞けて良かった」等の意見があった。

<今後について>

今後とも引き続き取組を継続し、厳格管理情報の管理状況を確認するとともに、疑問点などの意見交換を実施することで事業所が抱える課題等を共有し、業務の見直しや改善につなげていく。

1 再発防止策実施状況の報告

コンプライアンス意識と専門性を両立した職員の育成

目的

- 政策連携団体への派遣や本庁と事業所間の異動、分野の異なる系列間の異動を含め、積極的な人事ローテーションを行い、職員が幅広い経験を積めるようにし、水道事業の専門性に配慮しながら、より広い視野の獲得を通じて、高いコンプライアンス意識を持った職員を計画的に育成する。

実施状況

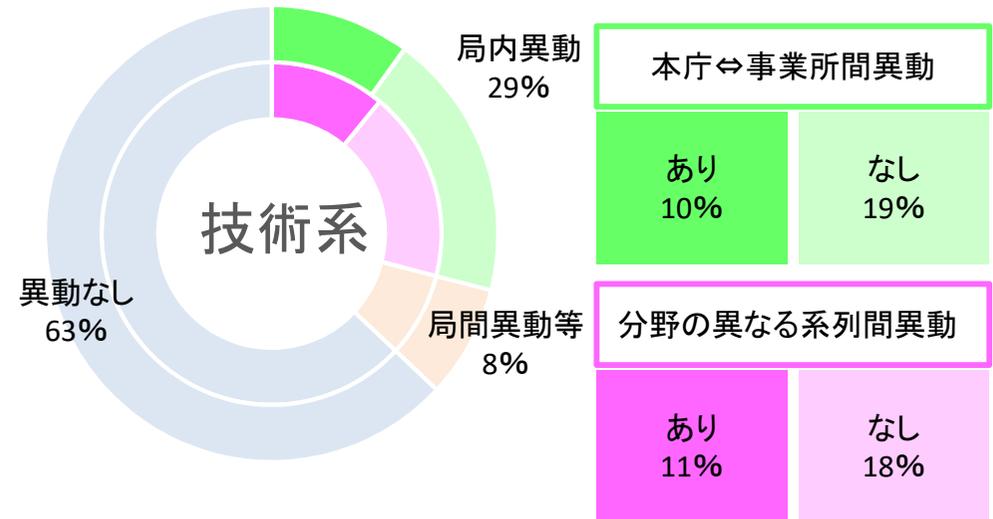
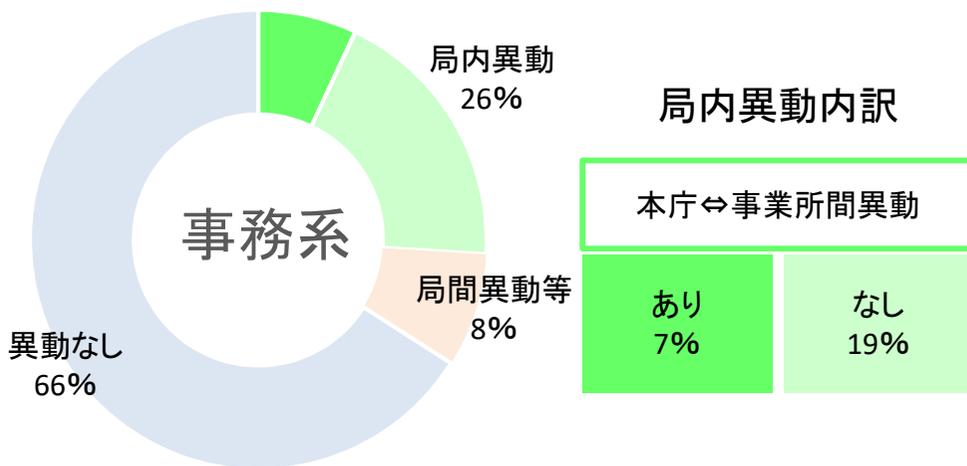
- 政策連携団体への研修派遣
業務移転や政策連携団体との役割分担により、局内において現場経験を積むためのフィールドがない業務を経験

実施時期：令和元年度から実施中

派遣者数：18人（令和2年度実績）

派遣先：ソリューション推進本部 事務 1名（国際業務企画調整）、土木・設備 2名（技術開発業務）
 お客さまサービス本部 土木 12名（区部給水装置業務）
 多摩お客さまサービス本部 土木 1名（多摩地区給水装置業務）
 多摩水道技術本部 土木・設備 2名（多摩地区運転管理・水配業務）

- 本庁と事業所間の異動、分野の異なる系列間の異動の実施状況（数字はR2. 4. 1一般職員異動人員） 局内異動内訳



コンプライアンス意識と専門性を両立した職員の育成

人材育成の手法及び習得内容

身に着ける手法	習得すべき内容		実施上のポイント	
	① 座学	コンプライアンスの基本・必要性	<ul style="list-style-type: none"> 過去3度(平成24年・26年・30年)の不祥事を受け、改めてコンプライアンスの基本や重要性を理解 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンスの基本や必要性の理解
		都庁全体・水道局独自の取組内容	<ul style="list-style-type: none"> 現在、全庁的及び水道局が独自に取り組んでいるコンプライアンスプログラムの概要・出典を理解 	
		独占禁止法・入札談合関与行為等防止法	<ul style="list-style-type: none"> 水道局で想定される法令違反の類型(入札談合・優越的地位の乱用等)を理解 	
② 討議 研修	ケーススタディを通じた、コンプライアンスに関する取組姿勢の習得		<ul style="list-style-type: none"> 座学の内容を実践できるように消化 	
③ OJT	発注準備	入札・契約	施行(履行)管理及び検査	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンスの考え方や知識を業務で実践
	業者・事業者からの見積徴収等	公募・落札者決定等の手続遵守	業務履行確認(完了検査)	
	予定価格の算定	随意契約理由の適合性の確認	検査調書の作成	



本庁・管理部門との意見交換を通じた、コンプライアンスへの理解の醸成

※ 本庁・管理部門との意見交換を通じて、東京都水道局全体の動向及び外部の視点からもコンプライアンスを考える契機とする。

1 再発防止策実施状況の報告

危機管理(不祥事)対応体制の構築

目的

- 局の信用失墜行為が発生した場合に、早期に都民に対する説明責任と信頼回復を図るため

実施内容

- 職員のコンプライアンスに関して、都民の信頼を損なう行為又はそのおそれのある場合に、早期の情報収集、集約、調査手法、責任部署等を明確にしたマニュアルを策定

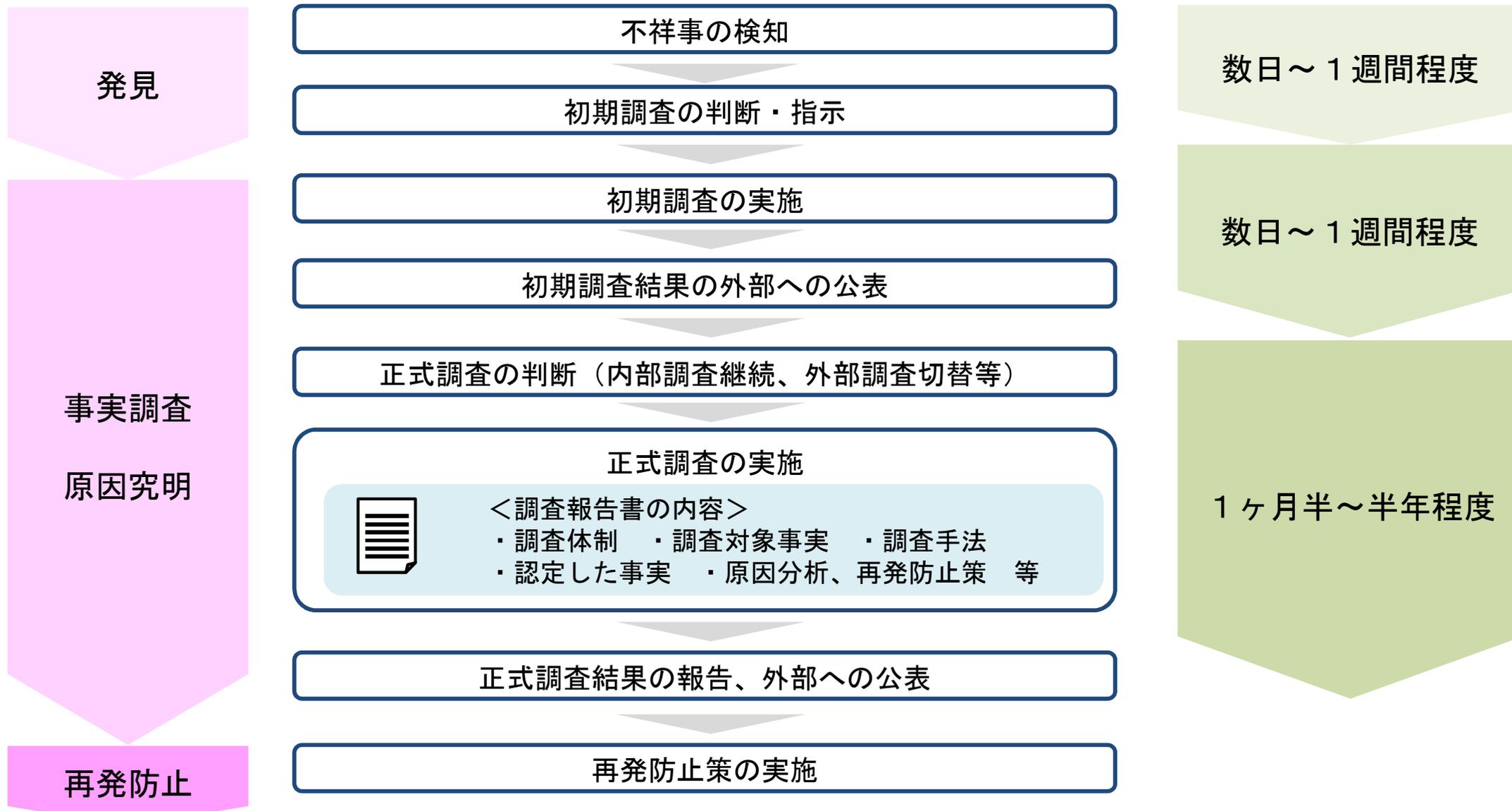
マニュアルの骨子

- 1 不祥事の検知
 - (1) 不祥事対応の重要性
 - (2) 不祥事の定義(不祥事の具体的事例を例示)
 - (3) 不祥事の報告先
 - (4) 事前相談
- 2 初期調査
 - (1) 初動対応チームの組織
 - (2) 初期調査の実施
 - (3) 報道機関及び庁内関係機関対応
- 3 正式調査
 - (1) 内部調査継続の判断
 - (2) 内部による正式調査の実施及び根本原因の分析
 - (3) 再発防止策の策定
 - (4) 外部による調査実施と根本原因の解明
 - (5) 有識者委員会への報告
 - (6) 報道機関及び庁内関係機関対応
- 4 再発防止策の実施

1 再発防止策実施状況の報告

危機管理(不祥事)対応体制の構築

不祥事対応の流れ・想定スケジュール



危機管理(不祥事)対応体制の構築

正式調査の判断(外部調査の実施)

- 初期調査の結果、以下のいずれかの内容が確認できる場合は、外部への調査の切替を検討し、外部調査切替の可否を決定
- 検討の結果、内部調査を継続する場合には、相応の根拠を残すこととする。

<外部調査の切替を検討すべき場合>

- ① 組織的な関与が疑われる場合
- ② 経営幹部の信頼性が疑われる場合
- ③ 水道局の信用失墜度合が大きい場合

<具体例>

① 組織的な関与が疑われる場合	<ul style="list-style-type: none">・ 不祥事が長年にわたって続いている場合・ 関与者が多数である場合・ 管理職が関与している場合
② 経営幹部の信頼性が疑われる場合	<ul style="list-style-type: none">・ 経営幹部自らが不正に関与した疑いがある場合・ 経営幹部が不正を隠ぺいした場合
③ 局の信用失墜度合が大きい場合	<ul style="list-style-type: none">・ 局職員あるいは局事業に関し、警察や公正取引委員会などの外部機関からの調査を受け、都民からの信頼を大きく損ねるような場合



1 再発防止策実施状況の報告

危機管理(不祥事)対応体制の構築

第三者委員会の設置

- 第三者委員会の委員は、外部の第三者のみによって構成
- 第三者委員会の委員は、独立性・中立性・専門性を確保するため、局と利害関係を有する者を排除して選定
- 選定に当たっては、企業不祥事調査などの経験があることなどを重視

第三者委員会による調査

- 第三者委員会は、次の目的を達成するよう活動
 - (ア) 事実調査の実施及び認定
 - (イ) 根本原因の分析及び解明
 - (ウ) 再発防止策の提言
- 調査権限
局長から全職員に対して、調査協力の依頼通知を发出
- 第三者委員会からの提言の取扱い
第三者委員会からの調査報告書については有識者委員会に報告するとともに、局が行う再発防止策については、有識者委員会において議論

第三者委員会の独立性、中立性

- 第三者委員会で作成する調査報告書の起案権は外部調査委員会に専属
- 第三者委員会は、調査により判明した事実が局にとって不利となる場合であっても、調査報告書に記載
- 第三者委員会は、調査内容を局側に事前協議しない



2 水道局内部統制システム構築に向けた実施状況

東京都水道局の内部統制の概要

内部統制を構築する背景

- 当局では近年汚職事故が3回続いて発生。万が一、汚職事故が再発した場合、局の存続を危うくしかねない状況
- 再発防止策は、内部規則の改定等にとどまらず、日々の業務運営に具体的に反映されることが重要であり、運用され、定着しているかを十分に検証するなどのPDCAサイクルの仕組みの構築が重要
- 民間会社では内部統制の構築が進んでいるとともに、自治体においても地方自治法の改正（※）により、内部統制を導入
 - ※ 令和2年4月1日施行 都道府県知事、指定都市の首長を対象としており、当局は適用外

内部統制の定義

内部統制とは、以下の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、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＝「仕組み」

- 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（コンプライアンス）
- ④ 資産の保全

水道局の取組

水道局では、汚職事故防止の観点から、特に③に重点化した内部統制構築に取り組む。合わせて、①にも十分配慮しコンプライアンスを推進

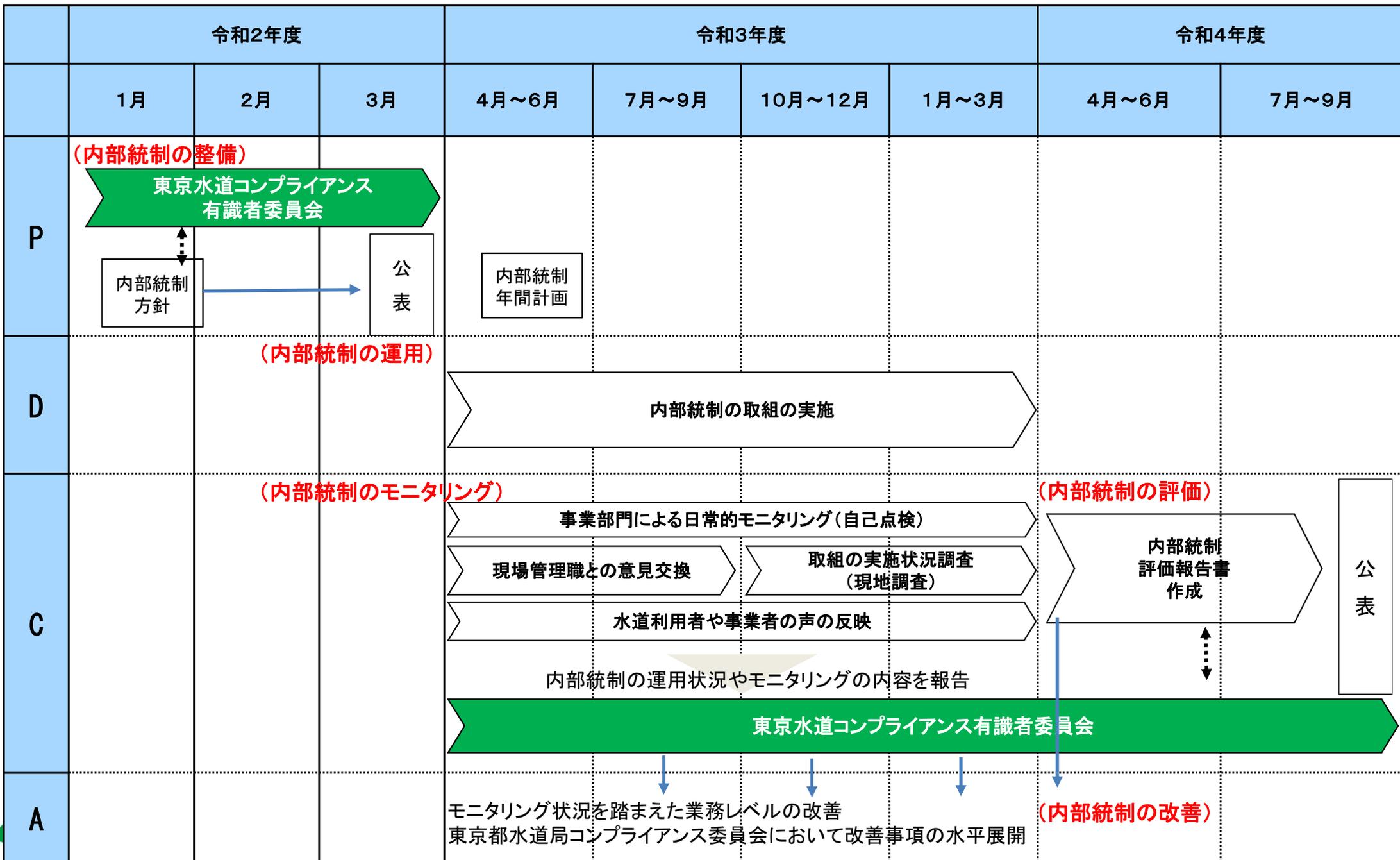
取組の効果

- 内部統制を取り入れることで、これまで行ってきた作業の目的や手順を改めて見つめ直し、業務上の注意すべき重要なポイントが明確化
- その結果、業務を正確に行い、不正が起こりにくい環境が生まれ、**職員が安心して仕事ができる仕組みが構築**されるとともに、**業務の効率的かつ効果的な遂行も可能となる**

- コンプライアンスに重点化した内部統制に取り組むことで、業務の効率的かつ効果的な遂行への効果も期待
 - （例）・ 各部署で実施されるリスクの洗い出しの際に、コンプライアンスに係るリスクだけでなく、業務改善についても検討を実施
 - ・ コンプライアンスプログラムの取組である職場討議の議題に業務改善の要素を加えることで、職場内コミュニケーションの活性化が図れるとともに、業務の効率的かつ効果的な遂行にも効果
 - ・ 職員へのコンプライアンス意識調査に業務改善に関する設問を追加

2 水道局内部統制システム構築に向けた実施状況

内部統制システムの実施予定



2 水道局内部統制システム構築に向けた実施状況

コンプライアンス推進に向けた現状の課題

- 1 職員個人の視点**
 - ①これまで多くの再発防止策（概ね130個の取組）を策定しており、職員が疲弊
 - ②現場では、職員を締め付ける（上から押さえつける）取組であるとの誤解
- 2 組織の視点**
 - ①本庁と現場の距離感
 - ②取組内容が総花的であり、取組内容が不明確であり、ターゲットを絞った取組が必要
- 3 推進体制の視点**
 - ①コンプライアンスの側面では、外部の目で取組を検証する仕組みが未構築
 - ②過去の不祥事の際には、効果検証、改善と言う視点が弱かった
 - ③今年のTWの不適正処理では、過去の再発防止策が機能しておらず、当局のフォローも不十分であった

今後のコンプライアンス推進に向けた4つの理念

- コンプライアンスに重点化した内部統制は、組織としての力を発揮するとともに、職員が安心して仕事ができる仕組みを整備することを目的に4つの理念に基づいた取組を推進
- 1 職員一人一人への浸透（当事者意識）**
 - 2 現場の視点に立った取組（現場意識）**
 - 3 外部の声の収集（水道利用者の意向の反映）**
 - 4 組織による継続的な取組のフォロー（実効性の担保）**

今後の内部統制の方向性

- 再発防止策の整理・統合（コンプライアンスプログラム）**
 職員への浸透という観点からこれまでの過去3回の再発防止策を整理・統合し、取組を明確化（概ね25個の取組）
- チェック機能の強化**
- 現場とのヒアリングを実施し、現場との対話を重視
 - コンプライアンス専管部署において、法曹資格を有する専門人材を活用
 - 水道利用者や事業者の声の反映
 - 外部有識者で構成される有識者委員会による外部評価を実施
- グループガバナンス**
- 東京水道グループ全体を見据えたコンプライアンスへの取組を実施
 - コンプライアンス専管部署が、政策連携団体のコンプライアンス推進委員会へ出席し、団体の再発防止策の進捗を確認

2 水道局内部統制システム構築に向けた実施状況

内部統制の取組（整備→運用→評価→改善）

内部統制の目的（内部統制に関する方針）

- 東京都水道局の根源的使命は、**安全でおいしい高品質の水を安定して提供すること**
- 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立**

ひとたび不祥事が発生すれば**施策に対する理解が得られないだけでなく、事業を果たせなくなる恐れ**

- 不祥事の防止、発見及び対応を目的とした内部統制を構築
- 内部統制は、PDCAサイクルを用いて運用し継続的に改善を実施
- 組織の力を発揮するとともに、職員が安心して仕事ができる仕組みを整備

汚職事故の再発防止及びコンプライアンス強化という目的を達成するために、水道局の内部統制では、以下の取組等を実施

水道局における内部統制の主な取組

コンプライアンスプログラム

- 過去の振り返りではなく将来に向けた取組として再発防止策を整理・統合
- 水道事業の安定性、公益性の維持の観点から外部目線を取り入れる仕組みを整理
- 独占禁止法等に限らず、基本法令の理解促進など取組の強化
- 以上の観点を踏まえ、以下の項目で再構成
 - 1 法令遵守と組織風土
 - 2 不祥事の予防
 - 3 不祥事発生時の対応
 - 4 ステークホルダーとの対話

2 水道局内部統制システム構築に向けた実施状況

コンプライアンスプログラム(案)

東京都コンプライアンス基本方針

東京都コンプライアンス基本方針に掲げる行動基準を踏まえ、組織一体となったコンプライアンスの取組を推進するためのプログラムを策定

1 法令遵守と組織風土

(1) 行動基準の浸透

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

(2) 基本法令の理解促進

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

(3) ミドルマネジメントの意識改革

- ① ミドルマネジメント層を対象とした研修の実施
- ② フィードバック研修の実施 (OJT)

(4) コミュニケーションの活性化

- ① 職員間の職場討議
- ② 管理職と一般職員の意見交換
- ③ 本庁幹部と事業所との意見交換
- ④ 本庁・現場の情報共有の強化

(5) 人材確保・育成

- ① 外部人材（法曹有資格者）の活用
- ② 技術系職員の育成
(技術継承とコンプライアンス、人事ローテーション)

2 不祥事の予防

- ① 契約情報の適正管理
- ② リスクの洗い出しの実施
- ③ 職員へのコンプライアンス意識調査の実施
- ④ 内部監査機能の強化

3 不祥事発生時の対応

- ① 公益通報制度の適正な運用
- ② 危機管理（不祥事）対応マニュアルの周知・演習の実施

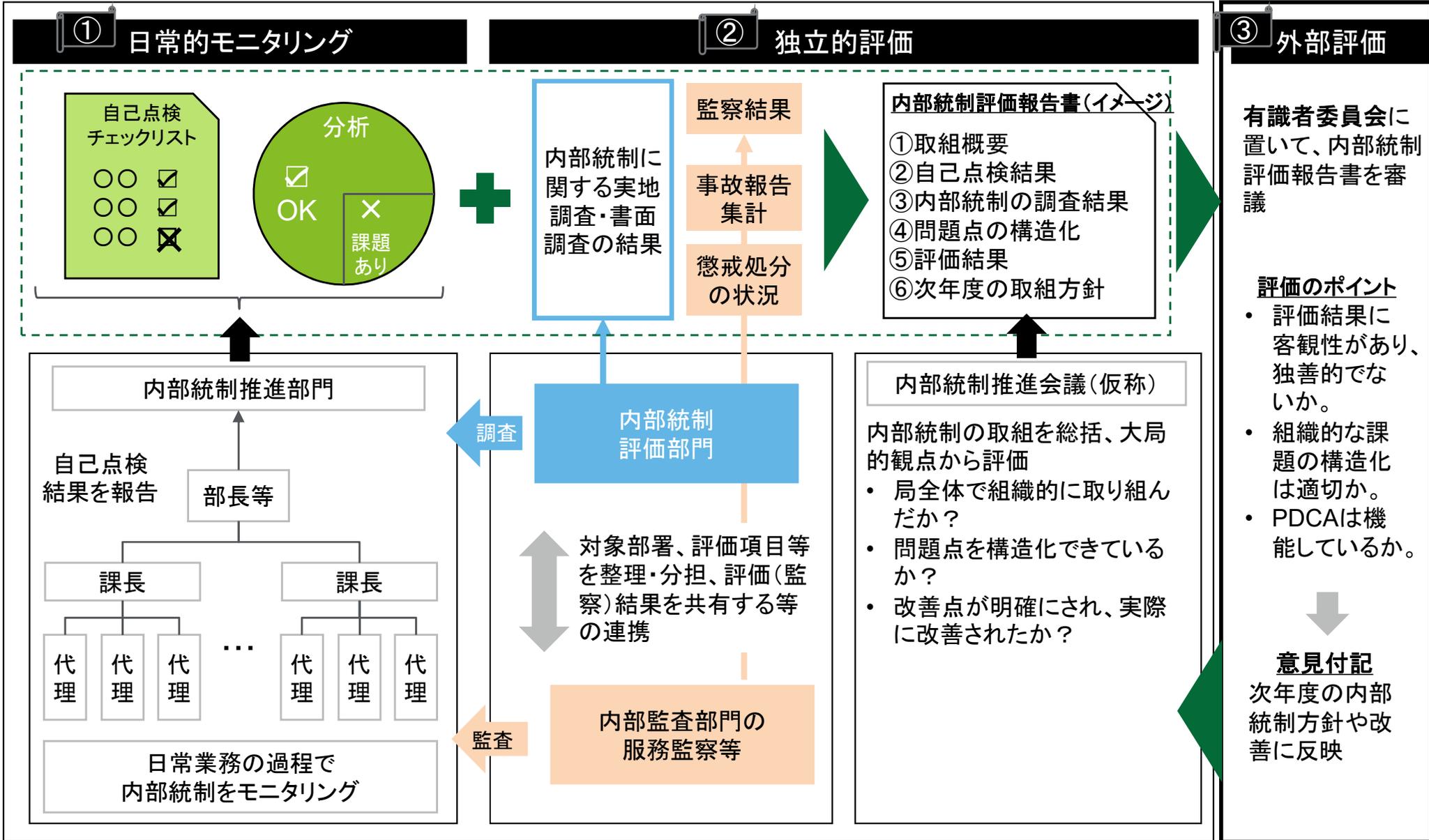
4 ステークホルダーとの対話

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

2 水道局内部統制システム構築に向けた実施状況

内部統制の取組(整備→運用→評価→改善)

○モニタリングは、①日常的モニタリング、②独立的評価、③外部評価により構成



2 水道局内部統制システム構築に向けた実施状況

東京都水道局の内部統制の評価

評価の区分

- 局横断的な内部統制：コンプライアンスプログラム、グループガバナンス
- 業務レベルの内部統制：各部署で実施するリスクの洗い出しと対応策の実施

評価の方向性

- 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（総務省）（以下、「ガイドライン」という。）を参考に「整備上の観点」及び「運用上の観点」から有効性を評価
 - 整備上の観点：内部統制を行っているか否か
 - 運用上の観点：内部統制を実施した上で、重大なアクシデントが発生したか
- 形式基準による評価に加えて、ルールを遵守できない根本原因の解明（課題の構造化）を実施
 - ・ 内部統制の整備上の評価を、取組の実施の有無だけでは問題点が識別されないままに更なる不祥事につながるおそれ
 - ・ 内部統制の運用上の評価については、不祥事には複合的に要因が重なる場合があり、アクシデントが発生した場合、どの取組に不備を識別すべきか判然としない

（水道局の評価）



報告書の構成(案)

○ これまでの検証内容及び東京水道グループのコンプライアンスの諸課題に対する評価を取りまとめた委員会の最終報告書を策定（令和2年度末に公表予定）

構成	掲載内容（案）	
第1 概要	<ul style="list-style-type: none"> ○ 有識者委員会の設置の経緯 ○ 有識者委員会の構成 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 有識者委員会の設置目的 ○ 有識者委員会の開催状況
第2 策定経緯	<ul style="list-style-type: none"> ○ 水道局及び政策連携団体における再発防止策策定の経緯 	
第3 活動実績	<p>【議題1】 再発防止策に対する評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 水道局からの報告の概要 <ul style="list-style-type: none"> ・ 水道局の再発防止策 ・ 政策連携団体の再発防止策 ○ 再発防止策に対する評価 <ul style="list-style-type: none"> ・ 水道局の再発防止策に対する評価（総論、各論） ・ 政策連携団体の再発防止策に対する評価（総論、各論）
	<p>【議題2】 水道局の内部統制システムに対する評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 水道局からの報告の概要 ○ 内部統制システムに対する評価（総論、各論）
	<p>【議題3】 グループガバナンスに対する評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 水道局からの報告の概要 ○ グループガバナンスに対する評価（総論、各論）
第4 総括	<ul style="list-style-type: none"> ○ 有識者委員会における活動のまとめ及び東京水道グループにおけるコンプライアンスの今後の展望 	