

令和 3 年度

東京都水道局内部統制評価報告書

東京都水道局

目次

内部統制評価報告書	1
《説明資料》	
第1 内部統制の概要	2
第2 局横断的な内部統制の評価	8
第3 業務プロセスレベルの内部統制の評価	20
第4 グループガバナンスの強化に向けた取組の評価	26
第5 今後の課題と取組の方向性	30

令和3年度 東京都水道局内部統制評価報告書

東京都水道局長 古谷ひろみ 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3年度を評価対象期間とし、令和4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4年6月29日

東京都水道局長 古谷 ひろみ

第1 内部統制の概要

1 内部統制の目的と必要性

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

水道局では、平成24年、26年、30年に相次いで不祥事が発覚しており、お客さまから真に信頼される組織へと生まれ変わるためにも、二度と不祥事が発生しない仕組みづくりに全力を尽くしていく必要があります。

このため、「東京都水道局の内部統制に関する方針」を定め、不祥事の防止、発見及び対応を目的とした「内部統制」の構築に取り組み、組織としての力を発揮するとともに、職員が安心して仕事ができる仕組みを整えてきました。

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

水道局では、「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きました。

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、対応を目的とした独自の内部統制を導入しました。

3 内部統制の推進体制

(1) 内部統制における管理職等職員の役割

内部統制の推進に当たっては、各職場において管理職員を中心に職員一人一人が当事者意識を持ってコンプライアンスプログラムに取り組むことを基本としています。

【図表1 推進体制】



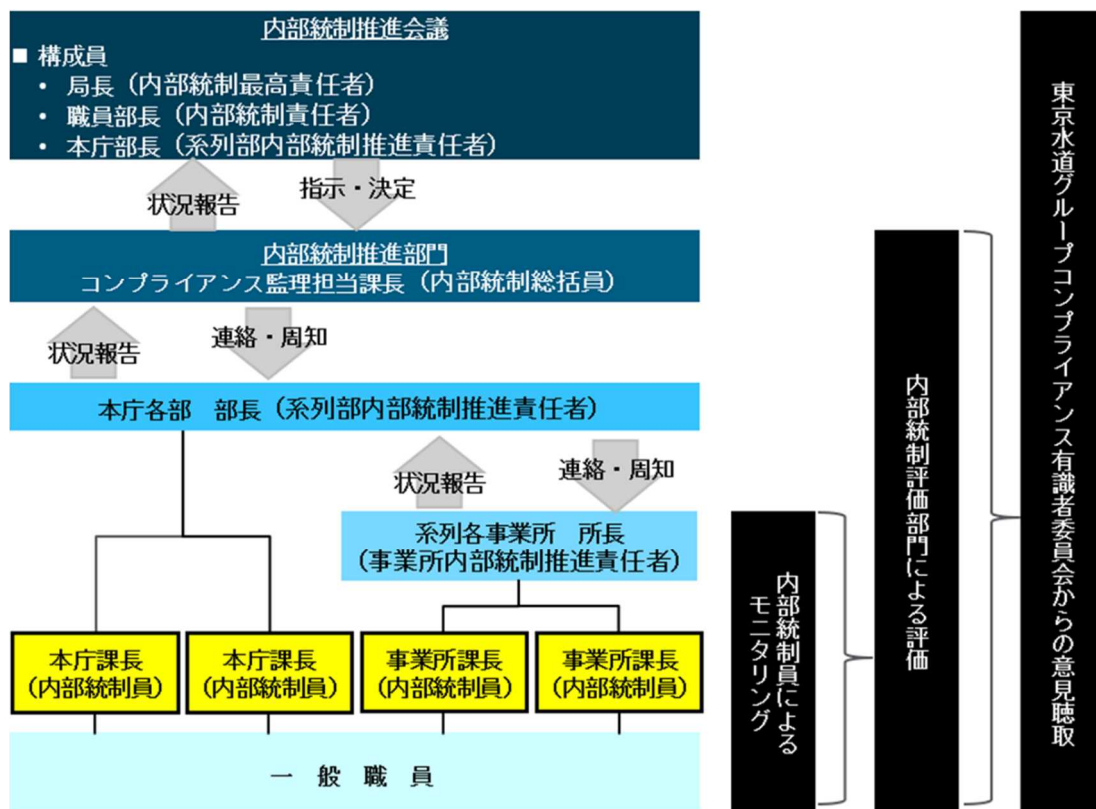
ア 内部統制員は、コンプライアンスプログラムの取組を各職場で率先して実施し、内部統制推進責任者（事業所長、本庁部長）は、取組の実施状況を管理・監督します。

イ 内部統制推進責任者（事業所長、本庁部長）は、その結果を取りまとめた上で、内部統制評価部門（コンプライアンス監理担当）に報告し、PDCAサイクルが適切に機能するよう取り組みます。

ウ 職員は、各職場で定めたリスク対応策を実施するとともに、内部統制の問題点に気がついた場合には、上司に速やかに報告・相談することが望まれます。

(2) 内部統制に関する組織体制

【図表2 組織体制図】



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します。

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、意見を聴取します。

4 内部統制の整備及び運用

(1) 局横断的な内部統制の整備及び運用

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、組織一体となって局横断的にコンプライアンスの取組を推進するため、過去の再発防止策を整理した「コンプライアンスプログラム」を策定しています。

【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基準を踏まえ、組織一体となったコンプライアンスの取組を推進するためのプログラムを策定	
1 法令遵守と組織風土	
(1) 行動基準の浸透	(4) コミュニケーションの活性化
① 局長のコンプライアンス経営宣言 ② 職員によるコンプライアンス宣言	① 職員間の職場討議 ② 管理職と一般職員の意見交換 ③ 本庁幹部と事業所との意見交換 ④ 本庁・現場の情報共有の強化
(2) 基本法令の理解促進	(5) 人材確保・育成
① 悉皆研修の実施、研修の受講管理 ② 基本法令のコンプライアンスケースブックの作成・配布 ③ 独占禁止法及び入札談合等関与行為の周知・徹底	① 外部人材（法曹有資格者）の活用 ② 技術系職員の育成 （技術継承とコンプライアンス、人事ローテーション）
(3) ミドルマネジメントの意識改革	
① ミドルマネジメント層を対象とした研修の実施 ② フィードバック研修の実施（OJT）	
2 不祥事の予防と対応	
① 契約情報の適正管理 ② リスクの洗い出しの実施 ③ 職員へのコンプライアンス意識調査の実施 ④ 内部監査機能の強化 ⑤ 公益通報制度の適正な運用 ⑥ 危機管理（不祥事）対応マニュアルの周知・演習の実施	
3 ステークホルダーとの対話	
① 水道利用者との対話（都民の声の活用・都民アンケート等） ② 工事事業者との対話（工事事業者へのアンケート）	

(2) 業務プロセスレベルの内部統制の整備及び運用

内部統制推進部門は、業務プロセスレベルの内部統制として想定されるリスク「コンプライアンス等リスク一覧」を設定しています。

各職場において、「コンプライアンス等リスク一覧」を参考に、「各担当別リスク及び対応策一覧」にリスクの洗い出しと対応策を整理し、内部統制推進部門に提出しています。

(3) 東京水道グループのグループガバナンスの強化に向けた取組

東京水道グループの一員である政策連携団体は、会社法に基づく内部統制を導入しており、地方公共団体の内部統制とは異なる枠組に適した内部統制が機能しています。

東京水道グループの一体的業務運営の確保に向けたグループガバナンスの強化が図られるよう、政策連携団体とのコンプライアンスに関する情報共有や連携を推進しています。

【図表 4 グループガバナンス】

グループガバナンスの強化

1 グループ経営戦略会議の実施（水道局長と政策連携団体の社長等による東京水道グループの重要事項に関する協議等）

- （1）決算、経営に係る計画、経営目標評価の審議
- （2）特別監察結果の改善策の取組状況の進捗管理
- （3）道路占用許可申請の不適正処理に関する再発防止策の取組状況の進捗管理

2 東京水道グループのコンプライアンス推進会議の実施

（水道局長と政策連携団体の社長等によるコンプライアンス徹底に向けた情報共有及び進捗管理）

- （1）コンプライアンス年間行動計画の進捗管理
- （2）リスク管理行動計画の策定、運用状況の進捗管理
- （3）東京水道グループコンプライアンス有識者委員会実施結果の共有

3 水道局長と監査等委員である社外取締役との意見交換

- （1）外部の視点による、政策連携団体のガバナンス体制、社会環境の変化への対応等に関して意見交換

4 局コンプライアンス専管部署の東京水道グループのコンプライアンス推進会議等出席による情報共有

- （1）東京水道グループのコンプライアンス推進会議への出席
- （2）政策連携団体のコンプライアンス推進委員会への出席
- （3）政策連携団体のリスク管理委員会への出席

5 内部統制の評価

（1）評価期間

- ア 対象期間 令和3年度
- イ 評価基準日 令和4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点検シート」、「コンプライアンス等リスク一覧」及び「各担当別リスク及び対応策一覧」により、各職場における取組状況及びリスクの発生状況を日常的にモニタリングします。令和3年度については、中間時点及び最終時点で自己点検を実施し、内部統制評価部門へ報告します。

全ての職場で共通するルールの設定や、各職場の取組を推進するような局横断的な取組については、各制度所管部署が中間時点及び最終時点で自己点検を実施し、内部統制評価部門へ報告します。

イ 独立評価

内部統制評価部門は、内部統制員及び制度所管部署から報告のあったコンプライアンスプログラムの取組状況及びリスクの発生状況を踏まえ、必要に応じてヒアリングを実施します。また、自己点検結果やヒアリング結果等を踏まえ、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、また取組の中でコンプライアンス上のリスクが顕在化していないか等の観点から、評価基準日における内部統制の有効性に係る独立評価を実施します。評価の結果、明らかになった課題に対しては、業務プロセスの変更等で改善できる問題と、水道局の組織構造に根差している問題とに区別し、問題点を構造化します。

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の評価を実施します。

内部統制推進会議は、上記の評価結果を踏まえ、水道局における内部統制の取組を総括し、大局的な視点から審議することにより、改善につなげていきます。

(3) 評価項目

ア 局横断的な内部統制

内部統制の6つの基本要素（①統制環境、②リスクの評価と対応、③統制活動、④情報と伝達、⑤モニタリング、⑥ICTへの対応）により、水道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、浸透しているかについて評価します。

イ 業務プロセスレベルの内部統制

内部統制員による日常的なモニタリングを通じた点検結果及びリスクの発生状況の報告をもとに、リスクの影響度、発生頻度を分析し、水道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どうか、水道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について、評価します。

ウ グループガバナンスの強化に向けた取組

リスク管理体制、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（不祥事）対応の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、運用しているかどうかを評価します。

(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 等

イ 整備上の重大な不備

- ・局横断的な内部統制、業務プロセスレベルの内部統制の整備上の不備のうち、局横断的な内部統制の評価項目に照らし、著しく不適切であり、水道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 等

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 等

エ 運用上の重大な不備

- ・局横断的な内部統制、業務プロセスレベルの内部統制の運用上の不備のうち、不適切な事象が発生したことにより結果的に水道局の信頼が大きく損なわれた場合
- ・総務省が定義する汚職（収賄、横領・詐取・窃盗、公文書偽造）及び官製談合、契約情報の漏えい等の過去水道局で発生した重大事例 等

第2 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つの基本要素（①統制環境、②リスクの評価と対応、③統制活動、④情報と伝達、⑤モニタリング、⑥ICTへの対応）を判断基準として、水道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、浸透しているかについて、評価を行いました。

評価の結果、内部統制は局横断的に有効に整備、運用されていると判断しました。

2 コンプライアンスプログラムの取組状況

コンプライアンスプログラムのうち、全ての職場で共通するルールの制定や、各職場における取組を促進するような局横断的な取組について、各制度所管部署がそれぞれの取組に対する点検を実施しました。

（1）法令遵守と組織風土

ア 行動基準の浸透

- ・局長がコンプライアンスを最重要視した事業運営を行うこと等を宣言し、その宣言の内容を局職員に周知するとともに、ホームページにて都民に向けて発信
- ・管理職と一般職員との間でコンプライアンスに関する意見交換を実施し、職員一人一人がコンプライアンス宣言書に署名

イ 基本法令の理解促進

- ・コンプライアンス意識の醸成を目的として、全職員を対象にコンプライアンス推進研修（動画研修及びeラーニング）を実施
- ・新規採用・転入職員を対象に、コンプライアンスに関する基本的事項や過去に発生した不祥事等の水道局の課題等を解説する研修を実施
- ・業務上の重要なリスク事例等を示した「コンプライアンスケースブック」を作成して職場討議等で活用できるようにし、職員の基本法令の理解等を促進
- ・職員研修やメールマガジンにて、独占禁止法及び入札談合等関与行為の防止について周知徹底

ウ ミドルマネジメントの意識改革

- ・本庁と現場のコミュニケーターの役割を担う管理監督職を対象に、コミュニケーション能力及びリーダーシップ能力の向上を図る「マネジメント研修」を実施

エ コミュニケーションの活性化

- ・各職場において、業務の状況やスケジュール等を職員間で共有するショートミーティングを毎日実施
- ・月1回以上、各職場で想定されるリスク事例等について、職場討議を実施
- ・管理職が所属職員との面接の際にコンプライアンスに関する意見交換を実施
- ・局長が事業所を訪問し、事業所の管理職や課長代理等とコンプライアンスに関する各職場での取組や課題等について意見交換を実施

- ・年2回のコンプライアンス推進月間を実施するとともに、月1回以上のメールマガジンを配信し、コンプライアンスの推進に向けた情報提供等を実施
- ・本庁組織と事業所間の定期的な連絡会等を開催して意見交換を実施し、情報共有を推進

オ 人材確保・育成

- ・外部人材（法曹資格者）を配置したコンプライアンス推進専管部署を設置
- ・組織的に新たなOJTを進めるための体制を構築し、試行職場において取組を開始
- ・広い視野の獲得を通じたコンプライアンス意識の醸成に向けて、他団体との人材交流や水道事業の専門性に配慮した積極的な人事ローテーションを実施

（2）不祥事の予防と対応

- ・全契約所管部署において、厳格管理情報を含む資料の具体的かつ適切な管理方法を周知徹底
- ・契約事務や工事事務を担当する職員向けの研修や担当者会議において、厳格管理情報の管理徹底について周知
- ・契約監視委員会において、契約結果の調査、分析、監視を実施
- ・事業者からのさぐり行為へのペナルティを強化
- ・一千万円以上の業務委託契約に関する過去5年間の落札額・入札参加者別応札額等の情報を公表
- ・浄水場排水処理施設運転管理作業委託の契約形態を、単年度単価契約から複数年の総合評価方式による総価契約へ変更し、新規参入を促進するとともに適正な競争性を確保
- ・委託業務の予定価格等の厳格管理情報の管理を徹底するため、委託業務の積算事務を施工管理部門と切り離して本庁等で実施
- ・本庁職員が使用している設計・積算システムにおいて、積算業務の負担を軽減する改善事項を洗い出し、システムの改善を一部実施
- ・職場における情報管理・チェック体制を強化するため、事業者に対する複数の職員による対応、部外者立入禁止の掲示、名札の着用等の取組を徹底
- ・各職場において、「コンプライアンス等リスク一覧」を参考に、想定されるリスク事例やリスクへの対応策について職員間で討議を行い、各担当別にリスクの洗い出し及び対応策を策定
- ・内部統制やコンプライアンス推進の取組の浸透度の把握や、職場で発生するリスク等の現状について、職員意識調査を実施し、定量的な調査・分析を実施
- ・庶務経理・営業事務、工事事務、職員のサービスを対象に、業務・服務監察及び自己監察を実施
- ・メールマガジンやコンプライアンス推進月間等を通じて、全職員に公益通報制度の継続的な周知を実施
- ・職員向けに「不祥事対応マニュアル」を作成・配布し、不祥事が発生した場合の対応や組織体制を整備

（3）ステークホルダーとの対話

- ・水道局に寄せられるお客さまや都民の声について、コンプライアンスに関するご意見等を確認するとともに、契約事業者へのアンケートを実施
- ・公益通報制度の窓口等を記載した事業者向けリーフレットを作成

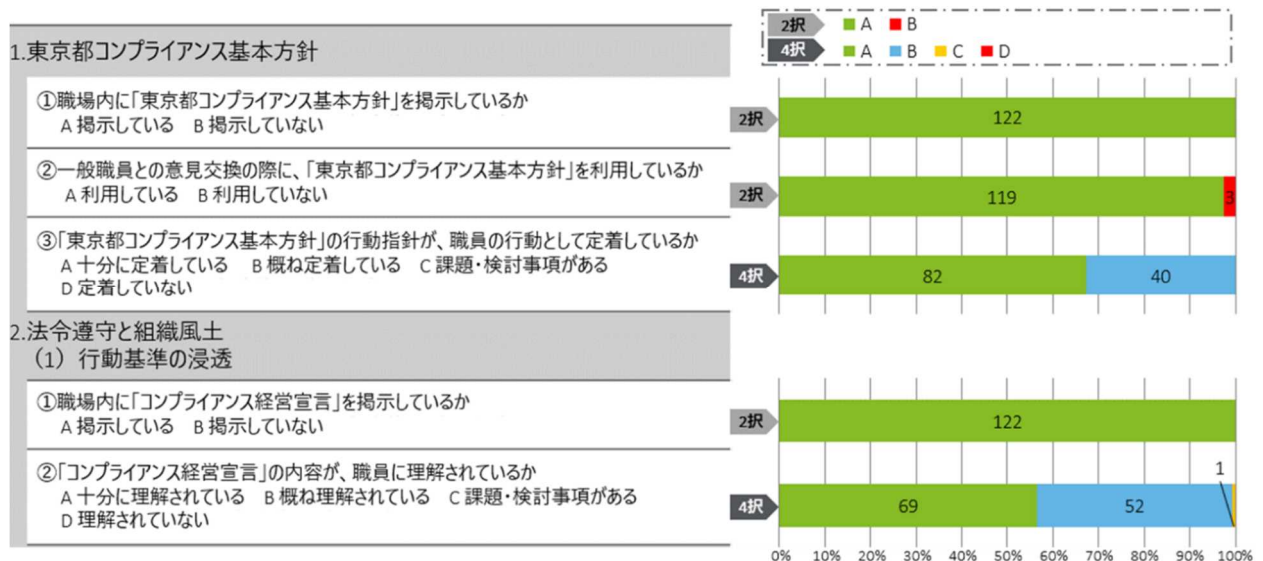
3 コンプライアンスプログラムの浸透状況

(1) コンプライアンスプログラム点検シート

コンプライアンスプログラムの取組が各職場において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、内部統制員が、コンプライアンスプログラム点検シートを用いて日常的にモニタリングし、中間点検及び最終点検を実施しました。

内部統制評価部門は、日常的モニタリング（点検結果）の報告を受けたうえで、必要に応じて内部統制員へヒアリングを行い、独立評価を実施しました。

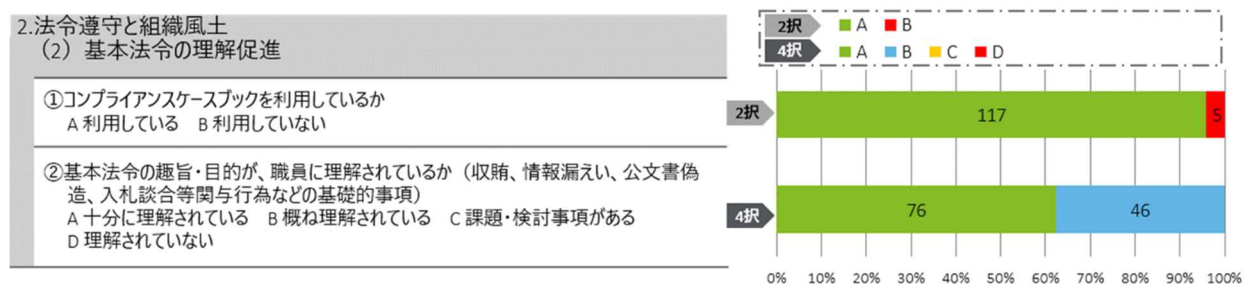
【図表 5 東京都コンプライアンス基本方針等の行動基準の浸透】



(概要)

- ・全ての部署において「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。
- ・職員のコンプライアンスに係る意識に関しても、おおむね理解・定着していると評価できる一方、「コンプライアンス意識の定着に十分と言い切れることはない」との危機意識を持つ意見もある。
- ・管理職と一般職員の意見交換の際に「東京都コンプライアンス基本方針」が一部利用されていない状況が確認できたため、今後管理職と一般職員の意見交換の運用面の改善につなげていく必要がある。

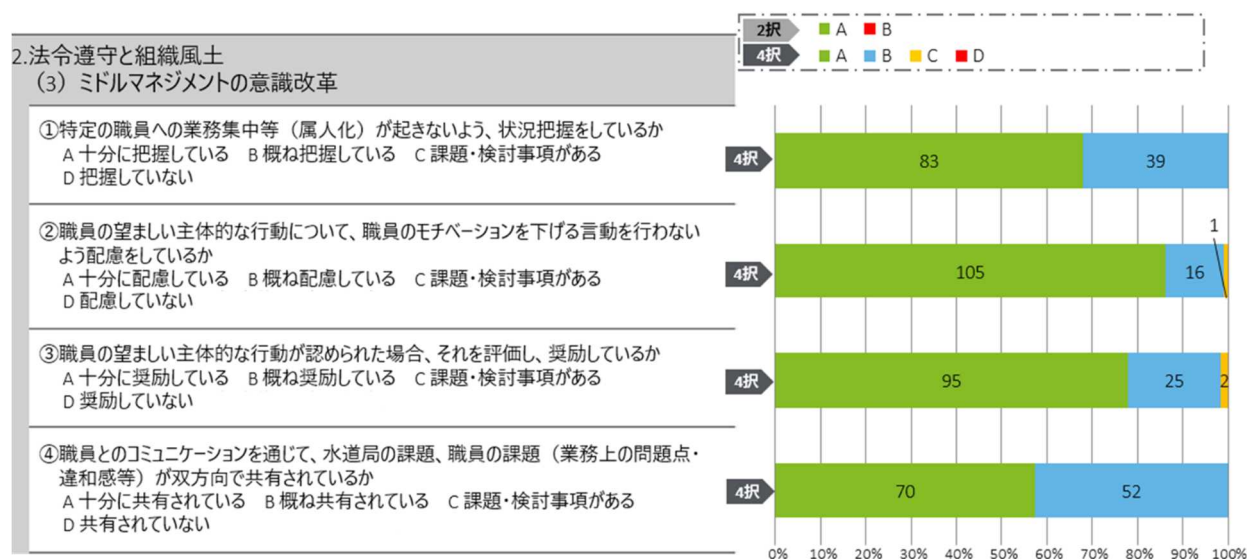
【図表 6 収賄、情報漏えい、入札談合等関与行為等の基本法令の理解促進】



(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を作成・配布して職場討議等で活用できるようにし、職員の基本法令の理解を促進していると評価できる一方で、一部コンプライアンスケースブックが利用できていない状況も確認できたため、コンプライアンスケースブックの利活用については改善の必要がある。

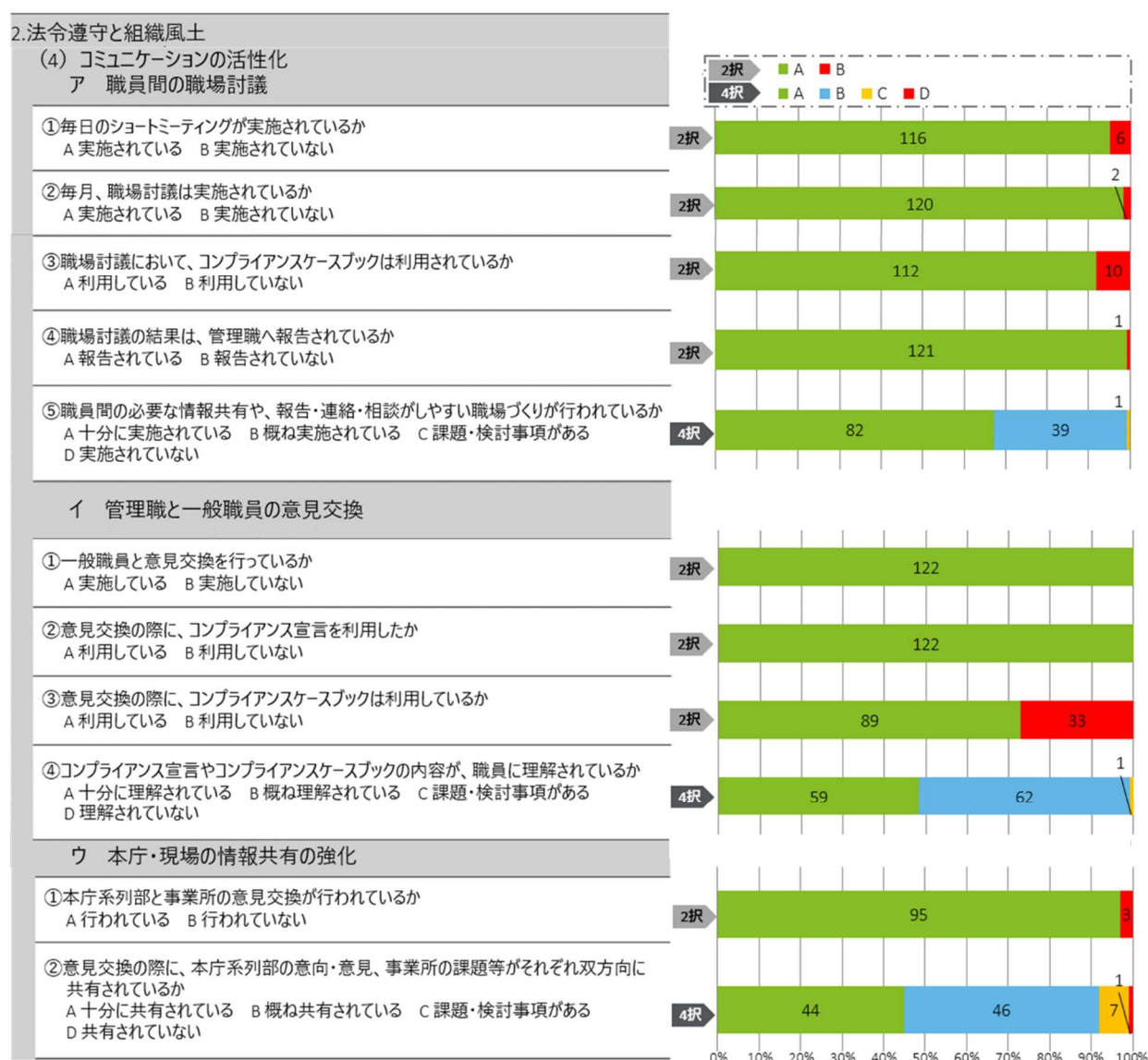
【図表7 ミドルマネジメントの意識改革】



(概要)

- ・交替制勤務職場等、職場の状況により対面でのコミュニケーションの機会が十分とは言い切れない場合もあるが、ほとんどの職場において管理職と職員との間での課題共有は図られている。
- ・職員と上司とのコミュニケーションに関する認識について、職員意識調査で確認した結果と、上記の管理職の認識には、大きな齟齬はなかった。

【図表 8 コミュニケーションの活性化】



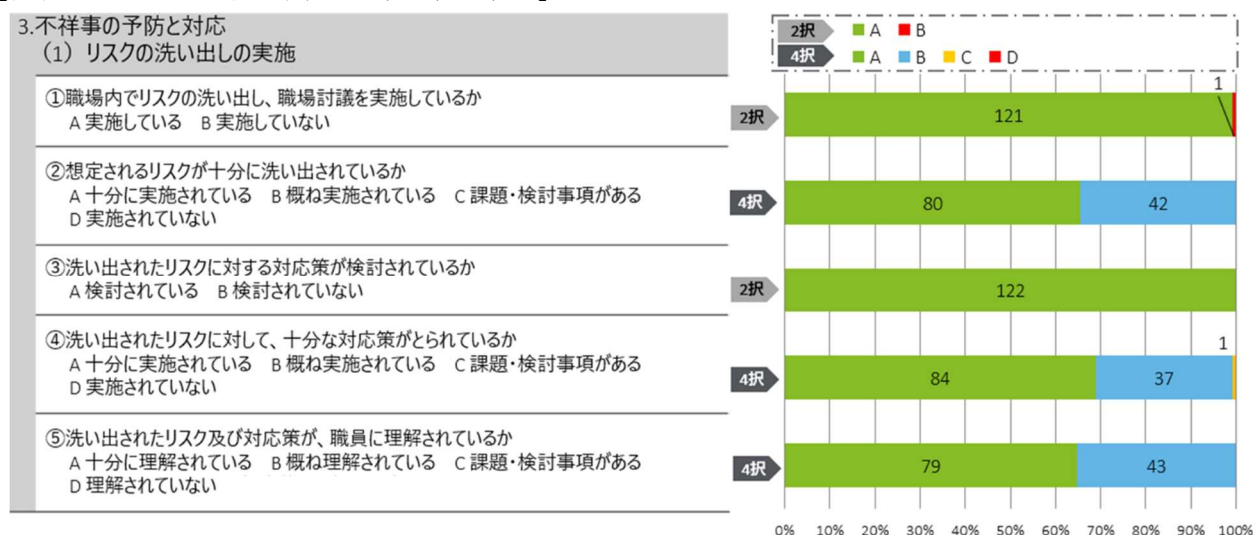
(概要)

- 各職場において、毎日のショートミーティングや毎月の職場討議等を実施し、職員間の情報共有、報告・連絡・相談しやすい職場づくりに取り組んでいる。
- ショートミーティングの実施について、内部統制員へのヒアリングでは、職場ごとの工夫（司会を輪番にして実施する、業務以外の話題も取り込む等）も確認しており、単に職員間での業務上の情報共有の目的だけではなく、日常的なコミュニケーションの機会としても定着しつつある。
- 管理職と一般職員のコンプライアンスに関する意見交換についても、面談等を通じて各職場で十分実施されているが、意見交換の際のケースブックの利用については、利用できていないとの回答が一定数存在しており、意見交換の内容、ケースブックの利活用の方法については今後一層の改善が必要である。
- コンプライアンスケースブックについては職場討議で利用できていないとの回答が一部見られた。また、内部統制員へのヒアリングにおいて、「コンプライアンスケースブックが職場討議の議論に役立った」という声があった一方で、「職場の所管業務とコンプライアンスケースブックの事例の関連

性が薄いため、活用するには業務に沿った事例がほしい」との意見があった。そのため、コンプライアンスケースブックの利活用の方法については、一層の改善が必要である。

- ・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については、適宜必要な情報共有は図られている一方、双方向のコミュニケーションが実施できているかについては課題もみられる。

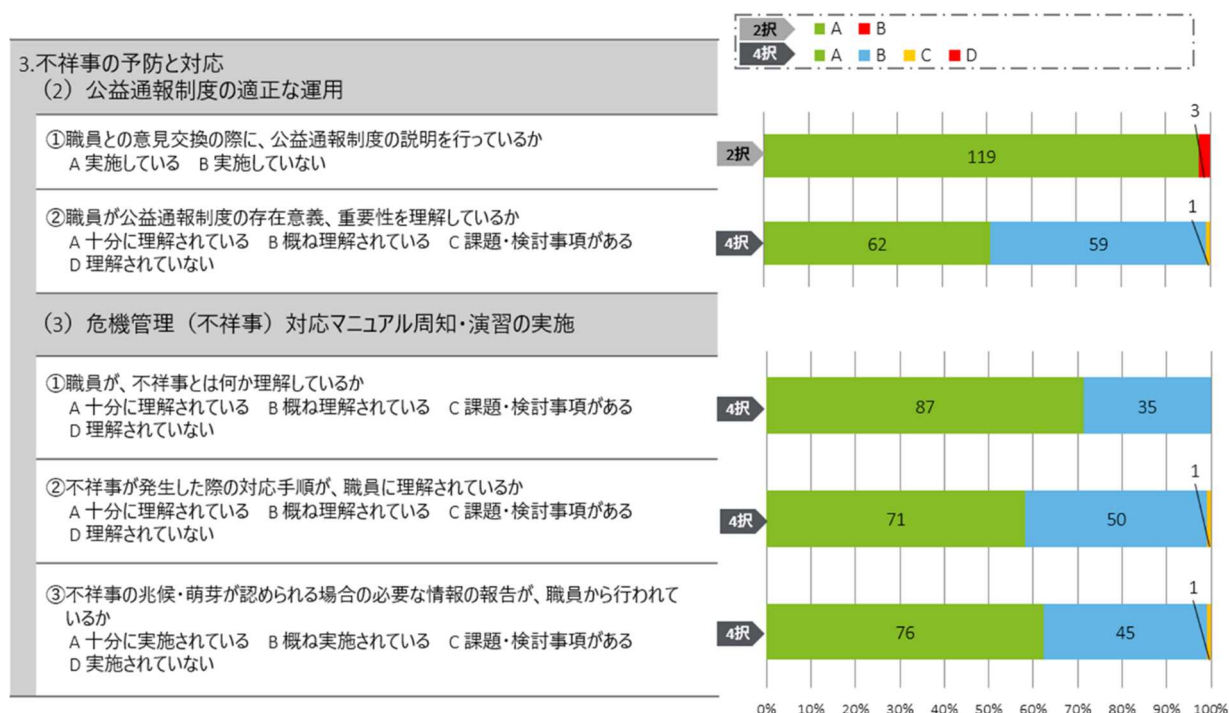
【図表 9 リスクの洗い出しと対応策の策定】



(概要)

- ・各職場において職場討議を実施し、リスクの洗い出しと対応策について検討されている。
- ・洗い出されたリスクに対しては、各部・所のコンプライアンス推進委員会や連絡会等を通じて職員に周知する等、職員の理解促進に取り組んでいる。
- ・一方、影響度・発生頻度ともに「小」と分類されたリスクの対応策が徹底されていないこともある。わずかな綱紀の緩みから、コンプライアンス意識の醸成が阻害されるおそれもあるため、取組の継続と一層のコンプライアンス意識の浸透に向けては、改善の余地がある。
- ・また、リスクを洗い出す際に、職場討議を実施していないとの回答が見られている。内部統制員へのヒアリングにおいて、「リスクの洗い出しについては、毎年同じようなリスクが洗い出されており、ややマンネリ化している」、「洗い出されたリスクを定期的に確認するための仕組みが必要」等の意見が確認された。このため、今後、リスクの洗い出しについては、優先して対応すべきリスクを設定することや様式を改定すること等、具体的な改善が必要である。

【図表 10 不祥事の予防と対応】



(概要)

- ・各職場では、意見交換の機会等に管理職から職員へ公益通報制度の周知を図っており、公益通報の存在意義や重要性はおおむね職員に説明、理解されていると評価できる。
- ・管理職と一般職員の意見交換の際に、公益通報制度の説明が実施できていないとの回答が一定数ある一方、「公益通報制度の具体例が見えないなど、職員にとって身近な制度に感じられない」、「通報することが密告とも感じる職員もいる」との意見も確認された。管理職と一般職員の意見交換の運用面の改善のほか、公益通報制度の説明、周知については今後の改善が必要である。
- ・危機管理（不祥事）対応マニュアルは、各職場において一定の周知が図られている。

(2) 職員のコンプライアンスに係る意識調査

水道局全職員を対象に、職員のコンプライアンス推進の取組の理解度・浸透度や職場で不正が発生するリスク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の取組に関連する設問への回答を分析し、内部統制員による日常的モニタリングの結果との整合性を検討しました。

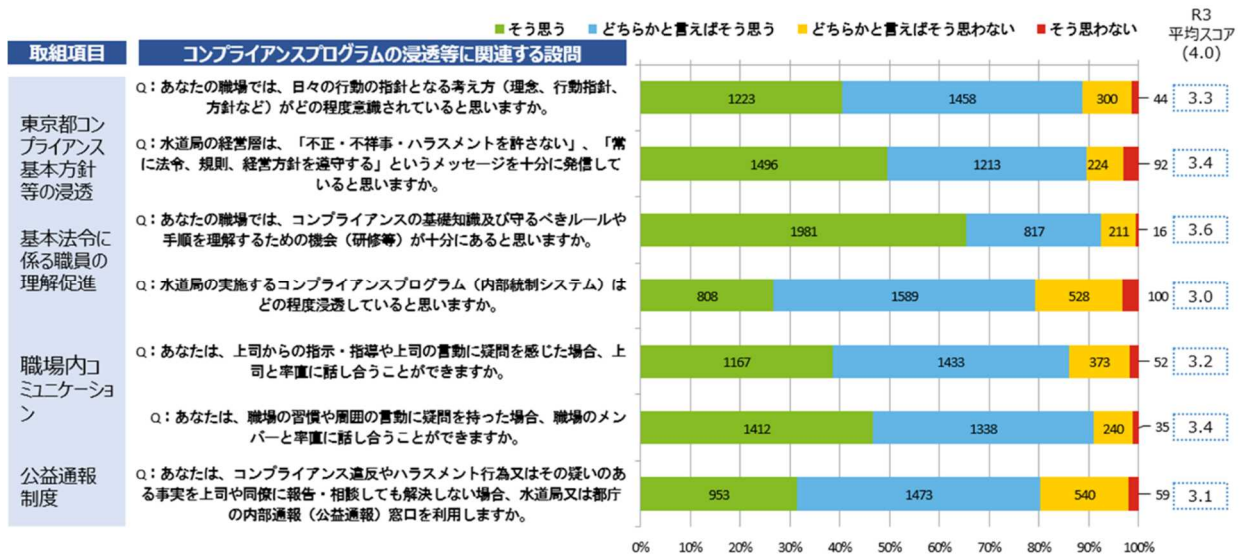
ア 調査の目的及び概要

- ＜実施期間＞ 令和3年11月15日～同年12月17日
- ＜回答率＞ 80.8%
- ＜集計方法＞ 職員の回答傾向を把握するために、全回答の平均点を算出しスコア化
中間（2.5点）を目安として、スコア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



イ 意識調査結果

【図表 11 コンプライアンスプログラムの浸透等に関する設問】



【図表 12 有効な取組に関連する設問】

Q コンプライアンスプログラムのうち以下の項目であなたが有効だと思う取組はどれですか。														
選 択 肢	局長のコンプライアンス経営宣言の発出	コンプライアンスに関する意見交換及びコンプライアンス宣言書への署名	全職員向け研修の実施	管理職を対象とした研修の実施	監督職を対象とした研修の実施	報告・連絡・相談しやすい職場環境づくり	職場討議の実施	管理職と一般職員の意見交換	コンプライアンス推進月間の実施	本庁・現場の情報共有の強化	不正行為に対するペナルティ強化	事業者等との適切な対応	各部・所におけるリスクの洗い出しと対応策の策定	自己監察の実施
回答割合	4.89%	7.17%	38.45%	7.70%	5.65%	54.74%	28.07%	15.87%	8.93%	12.20%	18.71%	37.79%	16.36%	7.27%

Q 職場のコンプライアンスを強化するためには何が有効だと思いますか。											
選 択 肢	経営トップの積極的な取り組み（メッセージの発信など）	コンプライアンス関連規程類の改訂	コンプライアンス関連研修の強化	内部通報（公益通報）窓口制度が利用しやすいこと	上司、管理部門などへの相談しやすい環境作り	職場コミュニケーションの活性化	役割分担・権限・責任の明確化とチェック機能の強化	より厳しい懲戒処分	厳しい内部監査	人事施策の実施（ジョブローテーション、コンプライアンス遵守を評価対象とするなど）	今のままで十分
回答割合	19.17%	4.86%	19.50%	26.38%	62.12%	67.17%	40.66%	13.02%	6.81%	22.41%	7.37%

（概要）

- ・コンプライアンスプログラムに関する職員の意識は平均的に高く、コンプライアンスプログラム点検シートの集計結果の傾向とも整合しており、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。
- ・コンプライアンスプログラムの浸透及び公益通報制度に関する回答スコアは、相対的に低い。
- ・コンプライアンスプログラムやコンプライアンス強化のために有効な取組として、半数以上の職員が、職場におけるコミュニケーション（報告・連絡・相談しやすい職場づくり等）と回答している。

4 内部統制の6つの基本原則からの分析

(1) 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」を定めて内部統制の取組姿勢や基本的な考え方を示すとともに、内部統制の実効性を高めるため、要綱等に基づき「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「コンプライアンス宣言」を行うことで、コンプライアンスについての行動指針を確認している。 ・基本法令の理解促進のために各種コンプライアンス研修を実施し、コンプライアンスケースブック、メールマガジンの配信等、職員の基本法令の理解促進につながるツールを作成、配布している。 ・内部統制員である課長級職員、業務の中心的役割を担う課長代理級職員に対してマネジメント研修を実施し、管理監督職への意識改革を図っている。 ・人材交流や人事異動について積極的なローテーション等を実施することで、コンプライアンスを含めた広い視野を持つ人材の育成を行っている。

(2) 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、契約担当者向けの研修や会議における厳格管理情報の取扱いの周知徹底、委託業務における積算部門と施工管理部門の切り離し等、契約情報の適正管理に向けた予防策を講じている。また、各職場において「コンプライアンス等リスク一覧」を参考に職場討議を行い、リスクの洗い出しを行い、洗い出したリスクに対する対応策を実施している。 ・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、発生に備えている。

(3) 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	・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などして、水道局での内部統制における役割を定めている。

(4) 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職員間で共有するショートミーティングを毎日実施している。また、本庁組織と事業所間の定期的な連絡会等を開催して意見交換を実施し、情報共有を推進している。 ・情報の伝達とモニタリングにとって重要な仕組みとしての公益通報制度の整備、運用を行い、そ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、組織外におけるコミュニケーションも重視している。

(5) 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	・内部統制員が日常的モニタリングを実施した上で、内部統制評価部門が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。また、内部統制やコンプライアンス推進の取組の浸透度の把握や、職場で発生するリスク等の現状について、職員意識調査を実施し、定量的な調査・分析を実施している。

(6) 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・運用上の不備は見受けられなかった。
評価理由	・水道施設の現場作業を中心とする委託業務について、情報管理に係るセキュリティの強化を目的に、設計・積算業務をシステムにより実施している。なお、コンプライアンスプログラムの対象とはしていないが、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。

5 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である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おり、内部統制員から提出のあったコンプライアンスプログラム点検シート、内部統制評価部門が内部統制員に対して行ったヒアリング結果からも、職場内において基本法令の趣旨、内容について十分に理解されており、コンプライアンスプログラムの取組は浸透していると判断しました。職員のコンプライアンスに係る意識調査においても、所属長である内部統制員の評価と整合する結果となっています。さらに、局横断的なコンプライアンスプログラムの取組等について、内部統制の6つの基本原則から検討を行い、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への対応の観点からも、コンプライアンスプログラムは有効に機能していると判断しました。

また、局横断的な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、水道局の信頼が大きく損なわれる場合に相当する事象は発生していないことから、運用面においても、有効に機能していると判断しました。

以上のとおり、局横断的な内部統制については、有効に整備・運用されていると判断しました。

なお、局横断的な取組を行う中で、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。

◎独立評価を行う過程で確認した有効な取組事例

取組事例	概要
職場討議による意見交換の活性化	職場討議は、基本的に各職場でテーマ設定をしているが、メールマガジンの配信やコンプライアンスケースブックの導入によって、テーマ設定が容易になるとともに、職場内におけるコンプライアンスに関する意見交換が活性化した。メールマガジンについては実際の事例（民間企業の事例等）を紹介し、ケースブックについては収賄、個人情報、コミュニケーションに関連する事例等を掲載している。実際の事例を提供することが、コミュニケーション活性化のためには有効といえる。
危機管理意識の醸成	管理職を対象としたコンプライアンス推進に関する危機管理研修（不祥事対応等）を開催し、危機管理（不祥事）対応マニュアルや実際の裁判例をもとにした事例によりグループ討議等の演習を実施したことで、管理職の危機管理意識の醸成につながった。不祥事が発生した場合に備えるためには、マニュアル等の周知では足りず、演習を実施することが有効といえる。
事業者に対する公益通報制度の周知、理解浸透	事業者アンケートの結果、事業者に対して公益通報制度の周知や理解に課題があることが確認されたため、事業者向けリーフレットに公益通報制度の説明を追記することで、制度の周知、理解浸透を図った。公益通報制度については、局内における周知のみではなく、局外における周知も重要であることが示唆された。

第3 業務プロセスレベルの内部統制の評価

1 概要

内部統制員による日常的なモニタリングを通じた点検結果及びリスクの発生状況の報告をもとに、業務プロセスレベルの内部統制の評価を実施しました。

評価の結果、内部統制は業務プロセスレベルで有効に整備されていると判断しました。また、運用上の不備が7件確認されたものの、内部統制は全体として業務プロセスレベルで有効に運用されていると判断しました。

2 取組状況（リスクの洗い出しと対応策の策定の実施状況）

（1）実施方法

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。

「コンプライアンス等リスク一覧」（様式2）及び「各担当別リスク及び対応策一覧」（様式3）を各部・所に送付し、各部・所はリスク一覧を参考に、担当ごとなど職場の状況に合わせた単位で、各職場で想定されるコンプライアンスに係るリスクを洗い出し、リスクに対して必要な対応策を策定しています。

識別したリスクは、リスクの影響度（大・中・小）や発生頻度（大・中・小）で分類しています。
<実施手順>

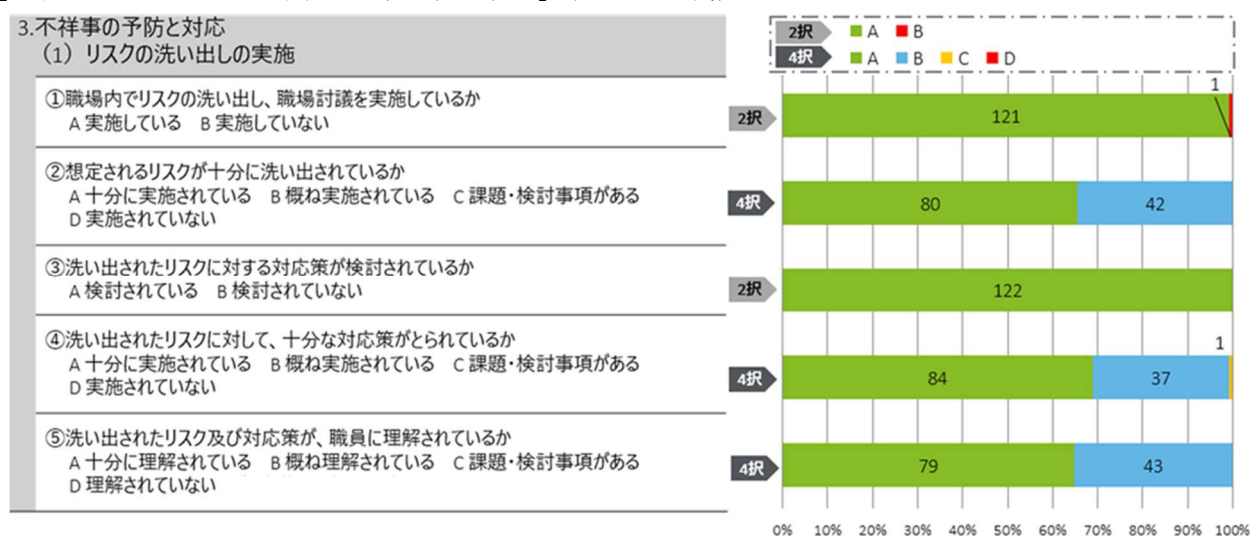


（2）実施状況

令和3年7月から9月末までの間に、水道局内全26部・所、104課・所で、延べ約4,500のリスクの洗い出しを実施しました。

内部統制員は、「コンプライアンス等リスク一覧」及び「各担当別リスク及び対応策一覧」に基づき、洗い出したリスクの顕在化の有無やリスクが顕在化した場合に対応策が機能しているかについて定期的にモニタリングを実施し、コンプライアンスプログラム点検シートにより、リスクの洗い出しと対応策の策定に関する取組状況について内部統制評価部門に報告しました。

【図表 9 リスクの洗い出しと対応策の策定】(P. 13 再掲)



(概要)

- ・各職場において職場討議を実施し、リスクの洗い出しと対応策について検討されている。
- ・洗い出されたリスク及び対応策に関しては、各部・所のコンプライアンス推進委員会や連絡会等を通じて職員に周知する等、職員の理解促進に取り組んでいる。
- ・一方、影響度・発生頻度ともに「小」と分類されたリスクの対応策が徹底されていないこともある。わずかな綱紀の緩みから、コンプライアンス意識の醸成が阻害されるおそれもあるため、取組の継続と一層のコンプライアンス意識の浸透に向けては、改善の余地がある。
- ・また、リスクを洗い出す際に、職場討議を実施していないとの回答が見られている。内部統制員へのヒアリングにおいて、「リスクの洗い出しについては、毎年同じようなリスクが洗い出されており、ややマンネリ化している」、「洗い出されたリスクを定期的に確認するための仕組みが必要」等の意見が確認されたことから、今後、リスクの洗い出しについては、一層の活性化のための改善が必要である。

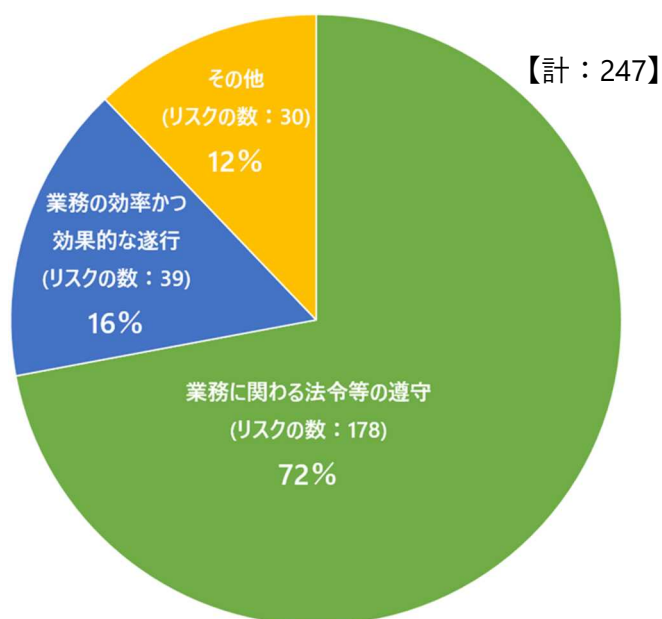
(3) 職場ごとに洗い出されたリスクの分析

- ・職場ごとに洗い出された延べ約 4,500 のリスクのうち、厳格管理情報を除くリスクは約 2,300。このうち、影響度・発生頻度ともに「大」と分類されたリスクは 247。
- ・影響度・発生頻度ともに「大」と分類されたリスクに関して、「コンプライアンス等リスク一覧」に基づき、リスクの項目を分類。
- ・個人情報の漏えいへのリスク対応が最も多く、お客さま情報を扱う部署を中心に情報漏えい等への対応策がとられている。
- ・なお、厳格管理情報に関するリスクはおおむね過去に洗い出されており、局横断的な内部統制により対応している。

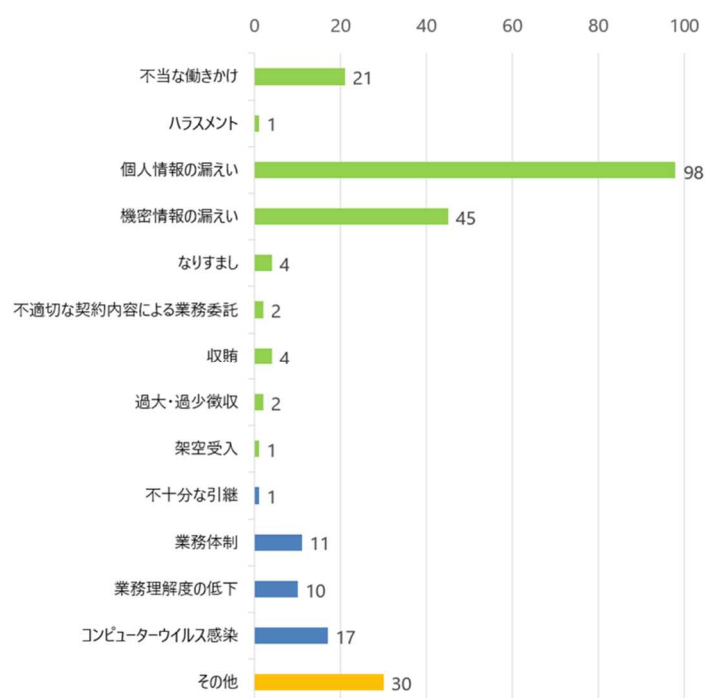
【図表 13 厳格管理情報を除くリスクの分類ごとの数】

		影響度		
発生頻度		大	中	小
	大	247	189	107
	中	181	299	133
	小	562	354	230

【図表 14 リスク（影響度:大、発生頻度:大）の分類ごとの数】



【図表 15 現場で特に重要と考えているリスクの項目ごとの数】



3 顕在化したリスクの分析

評価期間内において、リスクが顕在化した事例（運用上の不備）として、契約手続資料の事業者への誤送信 1 件、誤った宛先人への郵送物の投函 2 件、誤ったお客さまに対する給水停止 1 件、手当支払事務処理ミス 1 件、公物の紛失 1 件、積算の誤り 1 件の合計 7 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報告がありました。

これらの事例については、個人情報に関連するものが最も多く、その他事務処理ミスに関連する事案が含まれています。職場において洗い出されたリスク結果（影響度・発生頻度とも大）でも個人情報の漏えいリスクが上位であり、顕在化事例の結果とも整合します。個人情報漏えいリスクについては、各職場において高い意識を持ちつつ、対応策が講じられていることを確認しました。

◎職場での改善事例

事案の概要	改善策
（データ収受方法の変更） 契約関係書類送付の際、本来送信すべき正しい宛先と外部の宛先の名称が類似していたため、宛先選択を誤り、外部の者へ送信した。外部にメールを送る際は自動的に宛先確認の警告が表示されるが、そのまま送信してしまった。 送信直後に誤送信先に対し謝罪とメール破棄の依頼を行い、了承を得た。	契約関係書類を内部関係者に送付する際には、局内でのみ使用可能なデータ収受のシステムを利用し、外部への誤送信が生じないよう業務フローを見直した。また、外部にメールを送信する際の警告が表示されたら、再度宛先確認を行うよう課内に注意喚起した。
（郵便物の発送手順の再確認） 2 名のお客さまに対して、個人情報に記載された水道料金に関する通知文を入れ違えて送付した。お客さまから問合せがあり明らかになった。 担当者は、当日別の業務と並行して通知文の封入作業を行っており、入れ違いが発生しやすい環境だった。また、職場では封筒の宛先と封入物が一致していることをダブルチェックする課内ルールが存在していたが、通知する件数が少なかったため、ダブルチェックを行わなかった。 それぞれのお客さまには直ちに謝罪を行い、誤って送付した通知文を回収した。	業務の具体的手順に関する資料を再配布することで、個人情報が含まれた郵便物の取扱いに係る業務フローを課内で再確認した。また、本事例について職場討議を行い、職員一人一人が個人情報の取扱いの重要性について考察する機会を設けた。
（水道利用に関する通知の投函手順の見直し） 個人情報に記載された水道利用に関する通知を他のお客さま宅に投函した。担当者は、当初予定から急きょ訪問する順序を変更したが、通知文は変更前の順序で投函してしまった。 担当者は投函直後に誤りに気づき、お客さまに謝罪した。	お客さま訪問の際、予定と異なるルートを回ることを極力避けるとともに、やむをえずルート変更する際は、それに合わせて投函文書の順を必ず変更するルールを追加した。また、担当者会議を活用して個人情報に関連する類似事例等を周知し、意識醸成を図った。

事案の概要	改善策
(給水停止手順の再確認) 料金滞納による給水停止をする際、複数のメーター番号が連番で並んでいてメーター番号が確認しにくい状況で、滞納者とは別人の給水栓を停止してしまった。お客さまセンターに問合せがあり、明らかになった。 問合せを受けて、速やかに誤停水を解除した。	給水停止をする際のお客さま情報の確認作業について、複数回の確認や指差し確認を行うように、手順書の業務フローをより詳細化した。
(手当の支払手順の見直し) 職員の手当について、給与部門と出納部門からそれぞれ金融機関に振込依頼処理を行ったため、誤って手当が二重に支払われた。金融機関から問合せがあり、明らかになった。 本手当の支払は通常と異なる業務フローであるが、一般的な振込依頼書を使用しており、他の支払手順と混同しやすい環境となっていた。また、手当の事務処理マニュアルに明記がなく、両部門で連携した事務引継が行われていなかった。 二重に支払われた手当は、全額返金されている。	金融機関への二重依頼が起これないように、業務フローについて見直しを行うとともに、両部門でマニュアルを共有し、事務引継を徹底した。
(情報機器の取扱いに関するルールの再周知) 帰宅途中の電車で業務用モバイル端末を入れた鞆を網棚に乗せたまま眠ってしまい、当該モバイル端末を鞆ごと盗難された。端末の持ち運び時は常に携行しなければならないルールが存在していたが、テレワークの機会が急拡大する中で十分に浸透していなかった。 端末のセキュリティは確保されており、情報の流出はない。	重要な情報機器の管理については日頃から全庁的に指導がなされてきたが、業務終了時の端末のシャットダウン、電車の網棚に置かない等の持ち運び時のルールについて、水道局コンプライアンス推進委員会において注意喚起した。 また、全職員に対して、メールマガジンにより当該事例やルールについて周知した。
(積算の審査精度の向上) 積算の誤りにより公表中の契約案件を取り下げた。積算事務については、設計担当のほか審査担当が内容を確認しているが、審査段階では誤りを発見できなかった。 開札後に積算の誤りが見つかりと本来の落札者が契約できなくなることがあるため、起案後も開札までの間に継続して内容を確認しており、本件は開札前に誤りに気づいた。そのため、開札後に契約手続を取り下げる事態は避けることができた。	本事例については、発生経緯と原因について課内における全体会議で速やかに情報共有を行うとともに、過去の積算実績と比較可能なチェックリストを作成することで、審査精度の向上、審査業務のフローの改善を図っている。

(その他)

- ・所属から提出があった職員の人事関係書類を誤って破棄してしまったため、個人情報が含まれる書類の管理方法や裁断する際の注意点等について再確認した。
- ・お客さまの個人情報が記載された書類を一時的に紛失してしまったため、個人情報の管理方法等について再確認した。
- ・お客さまの個人情報が記載された書類を一時的に紛失した際に、組織内での情報伝達が遅れてしまったため、事故が発生した際の対応手順を再確認した。
- ・工事設計書を決裁する中違算を発見したため、以後は、チェック体制を強化して対応することにした。
- ・インターネットを利用して検索している際に、アラート画面とパスワード入力画面が表示されたため、直ちに上司へ報告し、LAN ケーブルを抜いた上で、サポートデスクに連絡した。その後、関係部署に必要な報告を行うとともに、組織内で本事例の情報共有を実施した。
- ・庁舎外へ持ち出した今後の業務に係る検討資料を一時的に紛失した際に、組織内での情報伝達が遅れてしまったため、紛失した時点での速やかな報告と資料を持ち出す場合の許可等の業務フローについて再確認した。
- ・本人や親族等になりすまして他人の個人情報を不正に聞き出そうとする不審電話があったが、お客さま本人へ電話確認して情報漏えいを防いだ。
- ・個人情報や契約情報について、机上放置したままの離席や、印刷した書類がプリンターに置き忘れられたままの案件が散見されたので、管理職から注意喚起を実施した。
- ・お客さま番号等の個人情報が記載された図面等を現場へ紙ベースで持ち出す機会が多いため、置き忘れや紛失がないように、定期的に注意喚起を行っている。
- ・業務繁忙な部署においては、本来必要な業務処理の遺漏や遅延のおそれがあるため、引継書類作成等の重要な手続についての再確認を行っている。

4 業務プロセスレベルの評価結果

上記のとおり、コンプライアンスプログラム点検シートの提出結果、内部統制員に対するヒアリング結果及び「各担当別リスク及び対応策一覧」の提出状況からすると、リスクの洗い出し及び対応策の策定はすべての部署で適切に実施されていると評価できることから、業務プロセスレベルの内部統制については、有効に整備されていると判断しました。

また、リスクの顕在化事例についても、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、顕在化事例やヒヤリハット事例について相応の件数の報告が内部統制評価部門になされていること、顕在化事例について影響度や発生件数の観点から水道局の信頼が大きく損なわれるような点は確認できなかったことから、有効に運用されていると判断しました。

第4 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（①リスク管理全般、②コンプライアンスの取組に係る年間計画、③公益通報、④危機管理）により評価を実施した結果、有効に整備、運用されていると判断しました。

2 取組状況（グループガバナンスの強化に向けた取組）

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、水道局と政策連携団体との情報共有・連携を推進し、グループガバナンスの強化に取り組んでいます。

（1）グループ経営戦略会議の実施（令和3年度中に11回開催）

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や事業計画策定等）に関する協議等を実施しました。

（2）東京水道グループのコンプライアンス推進会議の実施（令和3年度中に4回開催）

東京水道グループのコンプライアンス徹底に向けて、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状況の確認、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内容（水道局の内部統制やコンプライアンス推進の取組等について）の情報共有を実施しました。

（3）水道局長と監査等委員である社外取締役との意見交換の実施（令和3年度中に2回開催）

水道局及び政策連携団体のガバナンスやコンプライアンスについて、意見交換を実施しました。

（4）東京水道グループのコンプライアンス推進会議等出席による情報共有

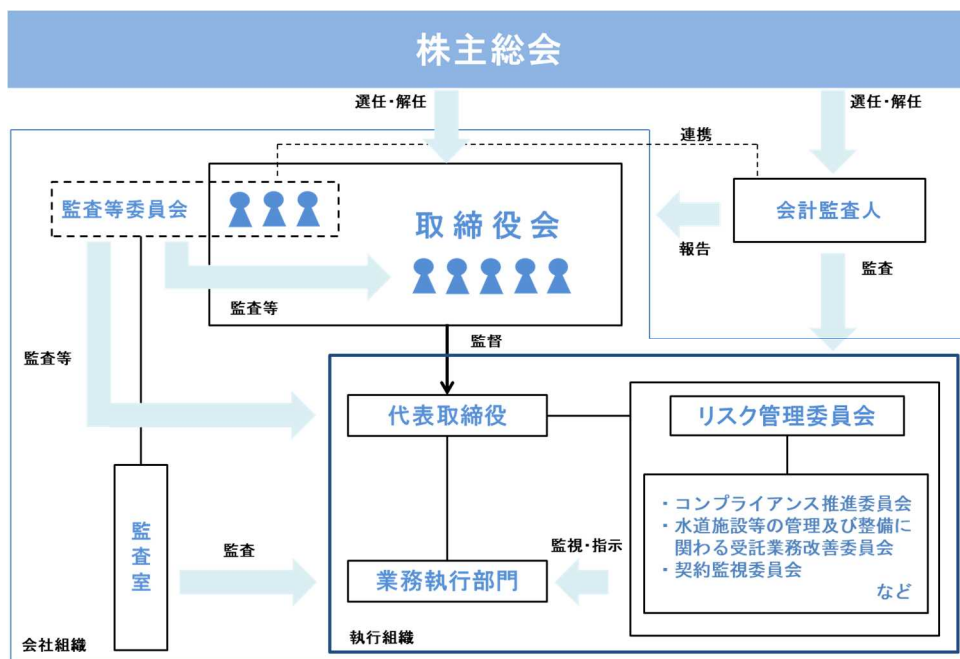
局コンプライアンス専管部署が以下の会議へ出席し、水道局及び政策連携団体におけるコンプライアンスの取組について、相互に情報共有を実施しました。また、業務上のリスクを共有する必要性を確認しました。

- ・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3年度中に4回開催）
- ・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3年度中に4回開催）
- ・政策連携団体のリスク管理委員会への出席（令和3年度中に4回開催）

(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

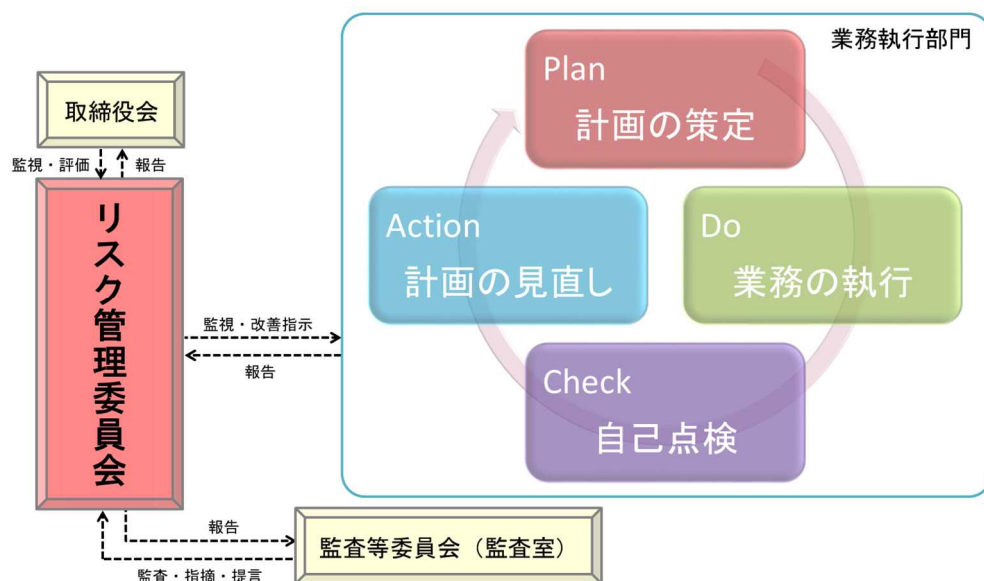
【図表 16 政策連携団体のコーポレート・ガバナンス体制】



(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 17 リスク管理行動計画の運用体制】



3 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事業を担う団体として十分な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（①リスク管理全般、②コンプライアンスの取組に係る年間計画、③公益通報、④危機管理）を通じて確認しました。

(1) 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、取組状況や点検結果を審議されていることを確認しました。

(2) 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年間行動計画について、政策連携団体のコンプライアンス推進委員会における進捗管理に加え、水道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も進捗を管理しています。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。

(3) 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。

(4) 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。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）を把握しています。

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整備されていると評価しました。

また、局コンプライアンス専管部署（内部統制評価部門）による政策連携団体のリスク管理委員会や各種コンプライアンス委員会への出席、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、水道局の信頼が大きく損なわれるような事象は確認できなかったことから、有効に運用されていると判断しました。

第5 今後の課題と取組の方向性

1 令和3年度の内部統制の運用の結果確認できた課題

令和3年度の内部統制の取組について、上記のとおり内部統制の不備等について判断を行い、併せて以下の課題も把握しました。

(1) 水道局が今後備えるべきコンプライアンスリスクについて

水道局では、過去の契約情報漏えい事故の経験から、局全体で汚職等不祥事リスクが高いと判断し、局横断的なコンプライアンスプログラムを整備して、契約情報の適正な管理に向けた取組を含む様々な取組について、その運用、評価を行ってきました。コンプライアンスプログラムについては、内部統制員によるコンプライアンスプログラム点検シートの提出、内部統制評価部門による内部統制員ヒアリングによって、浸透状況を確認しました。内部統制員へのヒアリングの結果、「コンプライアンスプログラムで想定される汚職のリスクよりも、個人情報の漏えいについてのリスク意識が高い」、「コンプライアンスプログラムの取組については身近なものと感じることができず、当事者意識を感じることができない職員もいる」ことを確認しました。

また、業務レベルの内部統制として、リスクの洗い出し及び対応策の策定を行いましたが、洗い出し結果からリスクの影響度、発生頻度が高いと判断されたリスクの分析を行ったところ、汚職等のリスクよりも、個人情報漏えいを含む他のリスクについての意識が高いことが判明しました。

このことから、今後水道局としては、現場で洗い出されたリスク、すなわち業務レベルのリスクを中心として、対応策を強化していくことが重要であると認識しました。そこで、令和4年度については、業務プロセスレベルの内部統制をより充実させていきます。

(2) 過重な負担感のある取組からやりがいのある取組へ

コンプライアンスプログラム点検シート、内部統制員に対するヒアリング及び職員のコンプライアンスに係る意識調査の結果からは、一律かつ過重な取組に対する「コンプライアンス疲れ」の意識もうかがえました。水道局は、平成24年に収賄事件、平成26年に情報漏えい事件（公契約関係競売等妨害罪）、平成30年に情報漏えい事故（入札談合等関与行為防止法違反）が発覚し、そのたびに再発防止策を策定し、実施してきました。多数の取組を継続的に実施した結果、コンプライアンス意識の醸成につながった一方、一連の取組が職員の負担となっていた面も否定できません。コンプライアンスの取組をこなすことが目的化してしまい、何のために取り組んでいるのかが分かりにくくなっている状況も見受けられます。

今後は、コンプライアンスは何のためにあるのか、それぞれの取組についてどのような意味があり、どのような目的で取り組んでいるのかについて、局横断的なコミュニケーションを進めていきます。

2 水道局の構造的課題

(1) 課題の構造化

今後水道局が汚職等を含めたコンプライアンスリスクに適切に対応していくためには、リスクに対する対応策を策定するのみでは十分ではありません。リスクの顕在化は組織風土を含めた土壌にも起

因しており、根本原因を踏まえた対応策が必要となります。水道局では、コンプライアンスリスクの顕在化につながり得る根本原因を構造的課題として、課題の構造化を行います。

コンプライアンスプログラム点検シート、内部統制員に対するヒアリング及び職員のコンプライアンスに係る意識調査の結果によると、コミュニケーション上の課題（職場内、組織間）が存在している可能性があります。今後コンプライアンスリスクに適切に対応していくためには、普段から職員間、職場間で課題を共有する等、局内におけるリスクコミュニケーションを活性化させること、リスクが顕在化した際に職場内、組織間で連携して迅速に対応することが重要です。

職場内コミュニケーションの課題の背景としては、人事異動等により職員が業務を十分に理解しきれないこと（専門的知識、技能やノウハウが引き継がれない）、交替制勤務等業務の性質によって職員へ目が行き届かなくなる環境があること、業務の繁忙によっては同僚や上司にも相談しにくい職場環境があること等が考えられます。新型コロナウイルス感染症の感染拡大により在宅勤務が定着しつつある中、管理職の目が十分に行き届かず、業務におけるコミュニケーションツール等の活用が不十分なため、職員が孤立し、不祥事の萌芽等が早期に報告されにくくなる状況も想定されるところです。

組織間コミュニケーションの課題の背景としては、水道局は規模が大きく組織間にまたがる横断的なコミュニケーションが難しい環境にあること、新型コロナウイルス感染症の感染拡大等で本庁と現場とのコミュニケーションの機会が減少しており両者の認識にギャップが見受けられること、意見交換の場においても情報伝達が一方向的になること等、双方向のコミュニケーションに関する課題が想定されます。

（２）構造的課題に対する方向性

こうした構造的な課題は、組織風土や仕事の進め方に関連している問題であるため、短期的な対応では不十分で中長期的に対応していくことが求められます。職場内、組織間で相互理解のためのコミュニケーションをとることを水道局の組織風土として根付かせるための継続的な取組が重要となってきます。

水道局では、コミュニケーション活性化の方策として、コンプライアンスプログラムにおいて、いくつかの取組を整理しています。職場内コミュニケーションのための取組としては、職場討議、リスクの洗い出し及びその対応策、管理職と一般職員との意見交換等があります。組織間コミュニケーションの取組としては、本庁系列部と現場との意見交換、本庁幹部と事業所職員との意見交換等があります。今後はこれらの取組数を増やすのではなく、既存の取組を前提として、コミュニケーションの活性化のための動線を創出していくことが重要です。

コンプライアンスリテラシーやリスクリテラシーの高い組織となるためには、コンプライアンスリスクについてコミュニケーションの機会が不可欠です。職場内でどのようなリスクがあるのか、系列部ではどのようなリスク傾向があるのか、水道局としてどのようなリスクに備えなければならないのかについて共通認識を持つことが重要になってきます。今後はこれらのリスク事例等のテーマ設定、提供を行うことで、コミュニケーションのための取組をより活性化させていきます。

また、それぞれの取組を通じて行われた意見交換の内容（職場討議で取り上げられたリスク事例や取組結果等）を局横断的に展開する等、職場討議の更なる活性化を図っていきます。