

**第7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2年4月28日～5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の報告
- 2 水道局所管政策連携団体のコンプライアンス
- 3 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

1 再発防止策実施状況の報告

局内コミュニケーションの活性化(職場相互点検)

目的

- 職場内で不正を発見・防止する体制として、職員が相互に業務の点検を行う仕組みを構築することで、職員一人一人のコンプライアンス意識の向上を図る。

実施内容

- 情報管理など全職場共通のチェックリストに加え、現場立会時の対応など各職場の実態に即した職場ごとのチェックリストを作成
- 職場ごとに「職場相互点検週間」を設定し、期間中に他担当への点検を実施（点検者は課長代理を含む2～3名）
- 点検結果を上司へ報告するとともに、改善点の共有、良い取組を水平展開

実施状況

- 対象部署
56課 211担当（※）
- 点検実施者
1,692名を点検

※設計、起工、契約などを所管する部署において先行実施

【全職場共通のチェックリスト項目の一例】

情報管理	1	机上や机周りに、職務とは無関係な私物を放置していない。
	2	離席中に、個人情報など重要な情報を含む文書や外部記録媒体等を放置していない。
	3	第三者による閲覧等を防止するために、離席時に端末のログオフや画面ロックを実施している。
	4	私物の情報処理機器（USBメモリ等）を使用していない。
	5	個人情報など重要な情報を含む文書や外部記録媒体等は、退庁時に所定の施錠できる保管庫等に収納している。

【職場ごとのチェックリスト項目の一例】

厳格管理情報のリスク	1	何が厳格管理情報に該当するか（時点によって非該当に切り替わるものを含む）を把握している。
	2	業者からさぐり行為を受けた際の対応方法及び事務の流れを理解している。
	3	起案回付中等に、厳格管理情報を含む書類を、机上や決裁箱に放置したままにしている。
	4	厳格管理情報を含む文書や電子ファイルを他者へ提供する際は、注意喚起やパスワード付与を行うなど、特に厳格に取り扱っている。



1 再発防止策実施状況の報告

局内コミュニケーションの活性化(職場相互点検)

実施結果

- 全職場共通のチェックリストでは、「情報管理」、「職場環境・事業者対応」、「業務予定の共有等」、「サービス関係」の4つの観点で点検を実施
- 点検結果は、全職場で概ね適正であったが、一部で改善を要する事例もあった
- 良い取組については、局内に各部・所の取組内容を紹介するなど水平展開を実施

<改善を行った事例>

- 執務室や各職員机上の整理整頓に取り組み、書類の破損や紛失、情報管理に関するリスクを低減
- 超過勤務命令の事前申請や、適正な事務引継ぎの方法について徹底

<良い取組事例>

- 契約予定案件ごとにスケジュール管理ができるよう、独自のチェック表を作成し、担当内で共有
- 輪番制でコンプライアンス推進担当を設置し、プリンタなどでの出力物の置き忘れ等をチェックするとともに、職場での違和感を感じた場合に報告

実施部署の主な意見

- 職員全員に対する点検は、職場における様々なリスクを職員一人一人が認識し、自分のことと捉えることができ、意識を高める上で有効であった。
- 日頃の点検では適正と思われていた事項であっても、今回のように第三者がチェックすれば必ずしも満点ではなく改善の余地があることを、改めて認識する良い機会となった。
- 人事異動で担当が変わる際にもしっかりと引き継ぎを行うなど、適正な状態を継続していくことが重要である。

<今後について>

コンプライアンスの意識が高まったなど、取組の効果が一定程度認められたことから、今年度は対象部署を拡大して実施し、職場内のコミュニケーションの更なる活性化を図っていく。

1 再発防止策実施状況の報告

局内コミュニケーションの活性化(本庁幹部と事業所との意見交換)

目的

- 局長が事業所を訪問し、現場の管理職や実務の中核を担う課長代理と意見交換を行うことで、トップの声を現場に直接届けるとともに、現場の生の声を聞き、業務に係る課題や危機意識を共有する。

実施内容

- 実施時期
令和元年5月14日～令和2年2月4日
- 訪問先
多摩水道改革推進本部及び全2級事業所(20か所)
- 出席者
 - ・ 本庁幹部
局長、職員部長、系列部部長、コンプライアンス監理担当課長またはコンプライアンス推進担当課長、系列部課長
 - ・ 事業所
全管理職、課長代理(各課・所1名程度)
- トップ(局長)からの言葉
- 意見交換
(内容)
 - ・ 事業所におけるコンプライアンスに係るリスク
 - ・ 事業所におけるコンプライアンスに係る取組 等



1 再発防止策実施状況の報告

局内コミュニケーションの活性化(本庁幹部と事業所との意見交換)

	主な内容
トップからの言葉	<ul style="list-style-type: none"> 局を取り巻く厳しい現状（東京水道（株）に対する特別監察や情報漏えい事故発覚後の状況等） 過去3回の不祥事の場所や背景等はすべて異なるため、今後もどこで起きるかわからないことから、各職場でリスクを洗い出し、それに対応していくことが重要 1日1回はどこかでコンプライアンスについて考え、モチベーション高く、明るく正しく仕事をしていくということが続けていただきたい 等
意見交換	<p>現場における悩みや課題、または独自に工夫している取組など、さまざまな現場の実情について、自由かつ忌憚のない意見交換を実施</p> <ul style="list-style-type: none"> 東京水道（株）に対しては、業務上、どこまで情報提供していいか難しいところがある 独自の取組として、局側のコンプライアンスに係る問題点を受注者側から吸い上げるアンケートを実施し、受注者と意見交換を行った

実施部署の主な意見

- トップ（局長）が現場で直接話をするすることで、職員への意識の浸透が図られた。
- 事業所内の全課が参加することで、他の課における特有のリスク等について、あらためて所全体で認識を共有することができた。

<今後について>

今後とも引き続き、取組を継続し、現場の声を直接吸い上げる場を設けることで、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とともに、本庁と事業所とのコミュニケーションを活性化していく。

2 水道局所管政策連携団体のコンプライアンス

水道局所管政策連携団体の統合について

統合の目的

○ 都の水道事業は、今後、人口減少に伴い給水収益が減少する一方、大規模施設の更新をはじめ、支出の増大が見込まれるという課題を抱えており、将来にわたり持続可能な事業運営を実現するためには、経営基盤を強化する必要

⇒ **東京水道グループの総合力を強化**するため、**技術系業務を担う東京水道サービス株式会社と営業系業務を担う株式会社PUCの政策連携団体2団体を統合**して、**水道業務を包括的に担うことができる体制を構築**し、**新団体が責任と創意工夫の下、一層効率的かつ効果的な業務運営を行うことにより、東京水道の経営基盤を強化**

新団体の概要

名称

東京水道株式会社

コーポレート
スローガン

確かなサービスで、水と人の未来を創る

経営理念

私たちは、東京水道グループの一員として高いコンプライアンスのもと、豊富な経験と確かな技術力で社会に貢献し、お客さま満足度の向上と豊かな価値を創造する企業を目指します。

業務開始日

令和2年4月1日

代表取締役社長

野田 数
(前 東京水道サービス(株)代表取締役社長)

本店所在地

東京都新宿区
西新宿6-5-1

所要人員計画数

2,626人(非常勤含む)

都の関与

- ・ 都が総株式数の約8割を保有
- ・ 引き続き政策連携団体に指定



2 水道局所管政策連携団体のコンプライアンス

水道局所管政策連携団体の統合について

役員一覧

代表取締役社長（常勤）	野田 数（前 東京水道サービス株式会社代表取締役社長、元 東京都知事政務担当特別秘書）
取締役副社長（常勤）	志村 昌孝（東京都水道局局務担当部長）
取締役（常勤）	牧田 嘉人（前 東京水道サービス株式会社取締役、元 東京都水道局建設部長）
取締役（非常勤）	鈴木美奈子（東京都水道局経営改革推進担当部長）
取締役（非常勤）	金子 弘文（東京都水道局サービス推進部長）
取締役（非常勤）	尾根田 勝（東京都水道局浄水部長）
社外取締役・監査等委員（常勤）	中島美砂子（中島法律事務所 弁護士・公認会計士）
社外取締役・監査等委員（非常勤）	大賀 公子（株式会社スカパーJSATホールディングス社外取締役）
社外取締役・監査等委員（非常勤）	中島 文明（蛇の目ミシン工業株式会社社外取締役）

2 水道局所管政策連携団体のコンプライアンス

水道局所管政策連携団体の統合について

監査等委員会の設置について

項目	監査等委員会の概要
概要	<ul style="list-style-type: none"> □ 取締役3名以上（過半数は社外取締役）で構成する監査等委員会が取締役の業務執行を監査 □ 東証上場企業の23%が採用
権限	<ul style="list-style-type: none"> □ 取締役の職務の執行を監査し、監査報告を作成 □ 会計監査人の選任・解任に関する議案の決定 □ 監査等委員は取締役会における議決権を有する □ 監査等委員は株主総会における取締役の選解任・報酬に関する意見陳述権を有する
導入効果	<ul style="list-style-type: none"> □ 監査役よりも幅広い権限を持つことで、経営のチェック機能を強化 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 取締役会の不適切な議案に反対票を投じることが可能 ◆ 取締役の選解任・報酬について、株主の議決権行使に影響を及ぼすことが可能 □ 取締役が監査等委員を兼ねるため、監査役を選任しない分、役員総数の削減が可能 □ 内部統制システム整備が会社法上義務付けられ、コンプライアンス体制をさらに充実

監査等委員会の設置イメージ



- 過半数が社外取締役
- 監査等委員を兼ねる取締役は業務執行を担えない
- ※ 東京水道（株）においては監査等委員を全て外部人材から選任し、監査における客観的視点を重視

会社法上の内部統制システム

○ 会社法上の大会社（資本金5億円以上または負債200億円以上）には内部統制システムの整備義務
 ⇒ 監査等委員会設置会社は大会社に限らず整備義務が発生

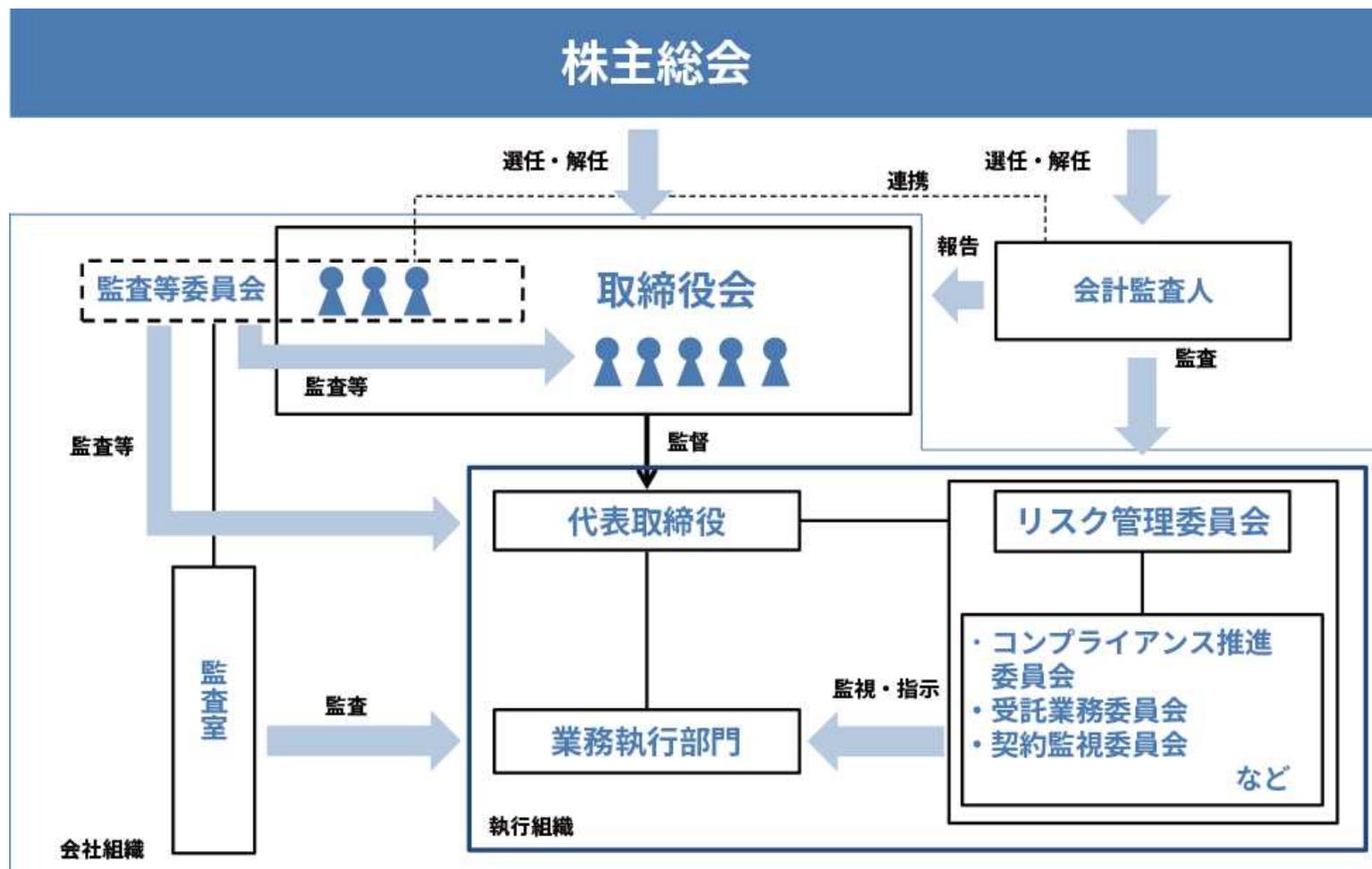
- ・ 取締役の職務執行に係る情報の保存管理体制
- ・ 損失の危険の管理体制
- ・ 取締役の職務執行が効率的に行われることを確保する体制
- ・ 使用人の職務執行が法令定款に適合することを確保する体制

2 水道局所管政策連携団体のコンプライアンス

政策連携団体(統合後)における内部統制体制

リスク管理のための体制

- 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
- 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



2 水道局所管政策連携団体のコンプライアンス

政策連携団体(統合後)における内部統制関連機関

リスク管理の体制における各機関の主な役割

機 関	主な役割
取締役会	<ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理の整備及び運用に係る基本方針を決定 ・リスク管理の整備及び運用の状況を監視・評価
代表取締役社長	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会の決定した内部統制に関する基本方針に基づき、会社の内部統制を整備・運用
管理担当取締役	<ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理総括責任者 ・定期的に取り締役にリスク管理に関する施策の実施状況、リスク管理委員会の内容等必要な事項を報告
各本部長	<ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理責任者 ・定期的 to 各部におけるリスク管理に関する施策の実施状況を把握し、リスク管理総括責任者に報告
リスク管理委員会	<ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理のための方針、体制、手続きを定め、リスク状況の監視、改善の指示 ・社全体のリスクを網羅的、総括的に管理
監査等委員会 (監査室)	<ul style="list-style-type: none"> ・監査室による内部監査により、リスク管理行動計画の運用に問題がないか、管理責任者によるリスク管理が適切に行われているか、監視を行い、結果を取締役に報告



2 水道局所管政策連携団体のコンプライアンス

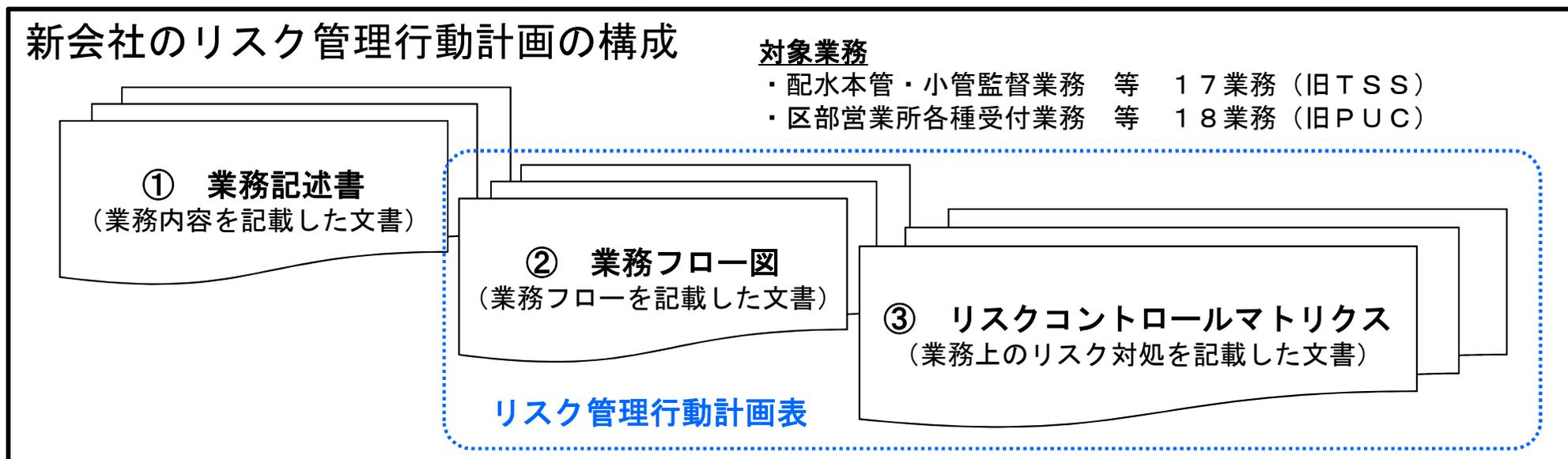
リスク管理行動計画について

リスク管理行動計画策定の経過

- 令和元年8月に公表した「東京水道サービス株式会社に対する特別監察結果改善報告書」において、内部統制の強化策として、令和2年3月までに「リスク管理行動計画」を策定することを明記
- TSSにおいて、リスク管理基本方針を制定するとともに、リスク管理委員会を設置しリスク管理体制を構築。同委員会では、全社的なリスクの洗い出しを行った結果、社内各業務における350件のリスクを把握。これらのリスク全件について重要度・影響度等により計量化した上で、**重要度の高い17業務を対象にリスク管理行動計画を策定**（令和2年2月）
- PUCにおいても、TSSと同様のプロセスで860件のリスクの洗い出し、**重要度の高い18業務を対象にリスク管理行動計画を取りまとめ**（令和2年3月）
- **両社の行動計画を統合して、新会社として運用開始**（同年4月）

リスク管理行動計画の内容

- リスク管理を推進していくための具体的な手続き、資料をまとめたもの（内部統制の3点セットを使用）



2 水道局所管政策連携団体のコンプライアンス

リスク管理行動計画について

リスク管理行動計画の内容

○ ①業務記述書のイメージ

業務名称			業務内容	実施部署	No.
大項目	中項目	小項目			
コールセンター業務	区部センター業務	各種受付業務	給水開始申込・中止届出・口座振替申込・東京マイネット等の各種受付その他受付業務に関する付帯事務、苦情・相談・料金・修繕・水道工事等の問合せ対応	お客さまサービス本部	1
営業所業務	収納業務	中止・停止後の徴収整理	お客さまセンター清算料金管理室は、使用中又は給水停止後に未納カードが発行された料金について調査・催告を行い、解決しなかった未納カード分を営業所に送付する。 これを受け、営業所では必要に応じ調査・催告を行い、料金徴収が困難又は不相当であると認められる場合には、徴収停止の処理を行う。	お客さまサービス本部	2

2 水道局所管政策連携団体のコンプライアンス

リスク管理行動計画について

リスク管理行動計画の内容

○ ②・③リスク管理行動計画表のイメージ

業務名称（小項目）			各種受付業務			
1 業務フロー			リスク No.	2 想定されるリスク	3 想定される各部課の対応策	4 各部課のリスクの統制・管理
<p>お客さま</p> <p>1 申込み</p> <p>2 問合せ</p>	<p>区部お客さまセンター</p> <p>3 受付・回答</p> <p>4 SWANへ情報登録</p>	<p>営業所 東京都水道局 など</p> <p>5 回答</p>	1	3 なりすまし電話による個人情報漏洩	なりすまし対応研修やOJT・モニタリングを実施している。	なりすまし対応研修の参加状況やOJTの実施状況の確認
			2	3、4 誤登録による誤徴収	OJT・モニタリングを実施し、オペレーターが本人確認、対応記録等の確認など適切な対応を取れるようにしている。	研修の参加状況やOJT・モニタリングの実施状況の確認
			3	3 水道管凍結による入電急増、応答率の低下	早出勤務・勤務時間延長の要請、広報状況等周知、緊急用IVRによる音声案内	要請や周知など実施状況の確認

2 水道局所管政策連携団体のコンプライアンス

リスク管理行動計画について

行動計画の運用

- 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

