

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 議事概要

1 日 時 令和2年4月28日(火)～5月29日(金)(書面開催)

2 会議の概要

(1) 議事

ア 調査特別チーム最終報告書で掲げた再発防止策の実施状況

イ 水道局所管政策連携団体のコンプライアンス

ウ 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

(2) 議事に係る局からの説明

ア 調査特別チーム最終報告書で掲げた再発防止策の実施状況

(ア) スライドP2 局内コミュニケーションの活性化(職場相互点検)

- 職場相互点検は、情報管理や職場環境等からなる局共通のチェックリスト(点検項目)に加えて、事前に各担当単位で作成してもらった各職場の実態に即したチェックリストをもとに、昨年11月に実施
- 点検の結果は、課長へ報告し、改善すべき点や良い取組について、組織内で共有
- 昨年度は、設計、起工、契約等を所管している56課(局全体の約半数)で実施

(イ) スライドP3 局内コミュニケーションの活性化(職場相互点検)

- 実施結果は概ね適正であったが、一部改善を要する事例も見受けられたため、改善を実施し、良い取組については、組織内で共有
- 今回の点検結果を含めて、各職場で工夫して実施している良い取組については、局全体でとりまとめ、局内各部・所に水平展開を実施
- 本取組は、職員の意識を高める上で有効であったなど、一定の効果が確認できたので、今年度は対象部署を拡大して実施していく予定

(ウ) スライドP4 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)

- 本庁幹部と事業所との意見交換は、昨年5月から今年2月にかけて実施し、局長をはじめとした本庁の幹部が、多摩水道改革推進本部及び全2級事業所を訪問
- 事業所訪問では、局長が事業所の職員に対して自らの言葉で直接対話するとともに、各職場におけるリスクやその防止のための取組等について自由闊達な意見交換を実施

(エ) スライドP5 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)

- 局長からは、局を取り巻く厳しい現状、再発防止の考え方やコンプライアンス推進に向けた日々の心構え等について話
- 意見交換では、各職場における悩みや独自に工夫している取組など、現場のさまざま

な実情について、自由かつ忌憚のない意見を交換

- 本取組は、本庁と現場のコミュニケーションを活性化するとともに、トップのコミットメントという意味でも非常に重要なので、今後も継続して実施していく予定

イ 水道局所管政策連携団体のコンプライアンス

(ア) スライド P6 水道局所管政策連携団体の統合について（統合の目的及び新団体の概要）

- 水道業務を包括的に担うことができる体制の構築を目的に、水道局所管政策連携団体である、東京水道サービス株式会社と株式会社 PUC の 2 社を統合し、「東京水道株式会社」として令和 2 年 4 月 1 日より業務を開始
- 新会社は、引き続き政策連携団体として指定するとともに、株式の約 8 割を都が保有

(イ) スライド P7 水道局所管政策連携団体の統合について（役員一覧）

- 新会社の代表取締役社長として前東京水道サービス株式会社代表取締役社長 野田 数 を選任
- 社外取締役・監査等委員として、中島美砂子（弁護士・公認会計士）、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）、中島文明（蛇の目ミシン工業株式会社社外取締役）の 3 名を選任

(ウ) スライド P8 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）

- 東京水道株式会社は、会社法上の監査等委員会設置会社であり、東京水道株式会社における監査等委員は、P 7 のとおり 3 名全員を外部人材から選任し、監査における経営の客観的視点を重視

(エ) スライド P9～10 政策連携団体（統合後）の内部統制（リスク管理体制及び各機関の役割）

- 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する体制を構築

(オ) スライド P11 リスク管理行動計画について（策定経過及び行動計画の内容）

- 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
- 東京水道サービス株式会社においては、リスク管理委員会を設置し、業務上の 350 件のリスクを洗い出し、その中でも重要度の高い 17 業務についてリスク管理行動計画を策定

- 株式会社 PUC においても、リスク管理委員会の下で、860 件のリスクを洗い出し、その中でも重要度の高い18 業務についてリスク管理行動計画を取りまとめ
- 令和2年4月1日に2社が合併したことに伴い、両社の計画を統合し、新会社として運用を開始
- リスク管理行動計画は、業務記述書、業務フロー図、リスクコントロールマトリクスの3点で構成され、業務フロー図とリスクコントロールマトリクスを合わせて「リスク管理行動計画表」として管理・運用

(カ) スライドP12～13 リスク管理行動計画について（行動計画の内容）

- 図は、リスク管理行動計画を構成する「業務記述書」と「リスク管理行動計画表」の例
- ここでは、お客さまサービス本部におけるコールセンター業務と営業所業務の「業務記述書」を、そのうち、コールセンター業務のうち各種受付業務の「リスク管理行動計画表」を例示

(キ) スライドP14 リスク管理行動計画について（行動計画の運用）

- 新会社では、社全体のリスクを網羅的、総括的に管理するリスク管理委員会の監視の下、リスク管理行動計画表に基づき、業務執行部門が定期的に履行状況の自己点検を行い、その結果をリスク管理委員会に報告し、必要に応じて改善指示を受ける。
- また、リスク管理委員会は各部・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、リスク管理委員会の指示等を踏まえ、業務執行部門はリスク管理行動計画表を随時改定し、必要に応じて管理対象業務の追加を検討
- 上記のリスク管理に係る一連のPDCAサイクルを実践し、リスク管理行動計画を継続的に改善

ウ 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（非公開）

本議事の内容には、内部統制システム構築支援を行っている事業者の事業活動情報等が含まれるため、委員会資料及び当該情報に係る説明内容は非公開とする。

- 内部統制システム構築に向けた令和元年度の取組状況、内部統制の基本方針案を局から説明

(3) 議事に係る意見交換の内容

書面、電話による意見聴取、意見交換を実施

ア 調査特別チーム最終報告書で掲げた再発防止策の実施状況

(ア) 職場相互点検に係る委員からの質問及び局回答

【幸田委員長】

今年度の職場相互点検の実施時期は決まっているのか。

【水道局】

昨年度と同時期に実施する予定です。

【矢野委員】

チェックリストの項目数は、全職場共通の項目と職場ごとの項目とどの程度あったのか。

【水道局】

全職場共通のチェック項目は20項目、職場ごとのチェック項目としては、概ね10項目程度ございました。

【矢野委員】

良い取組事例とは、具体的にどのようなものがあったのか。

【水道局】

スライド3ページに記載されている「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」や「輪番制でコンプライアンス推進担当を設置する」等の取組がございました。

【羽根委員】

職場相互点検の取組は毎年度実施するのか。

【水道局】

継続して取り組むことが重要と考えており、毎年度実施していく予定です。

【羽根委員】

職場相互点検の良い取組の水平展開の方法とは。

【水道局】

局内のコンプライアンスに関する推進会議の中で紹介した後、局の全職員が閲覧できる掲示板に掲載し、展開しております。

(イ) 職場相互点検に係る委員からのご意見及び局回答

【幸田委員長】

特定の日ではなく、ある程度の期間を示して点検をやるというのはいい。

良い取組を水平展開することは大事である。引継ぎが的確に行われる仕組みを作ってはどうか。

【中西委員長代理】

継続的に点検結果を見ていくことと、結果を比較するなどするとより具体的になるのではないか。

相互に不適切な点の指摘のみ（指摘型）では部署間の対立に繋がる恐れもあるので、「自部署ではこうしている」といった良好取組事例の相互共有（助言型・共有型）という点検方針

とし、継続的に進めていってほしい。またシステム等を使って対応事例を蓄積していくと良い。

【羽根委員】

効果のある取組であれば、1回限りにせず定期的に実施するとよい。

【水道局】

今年度は対象部署を拡大し、各部署において柔軟に実施できるよう引き続き1か月程度の期間を示しながら継続して取組を進めてまいります。

(ウ) 本庁幹部と事業所との意見交換に係る委員からの質問及び局回答

【矢野委員】

本庁幹部と事業所との意見交換での忌憚のない意見交換とは、具体的にどのような意見があったのか。

【水道局】

東京水道株式会社は、東京水道グループの一員である一方、業務上、受委託の関係でもあるので情報提供の線引きが難しいなどの意見がありました。

(エ) 本庁幹部と事業所との意見交換に係る委員からのご意見及び局回答

【幸田委員長】

意見交換で出た事業所が抱える課題等については、本庁で検討した上で、事業所へフィードバックすることが大事。

意見交換の場では、コンプライアンスだけでなく、事業所が抱える課題について幅広く対象とした方が良いのではないかと。

【中西委員長代理】

トップが現場を訪問するということが非常に大事である。

事業所職員が十分な「心理的安全性」を感じられるよう、時間や場所、会議状況（席次等）についても配慮すること。例えば、繁忙時を避ける、休憩室やラウンドテーブルでの開催など。

【矢野委員】

現場とトップが一体となって問題を改善するように取り組んでいただきたい。

【羽根委員】

効果のある取組であれば、1回限りにせず定期的に実施するとよい。

【水道局】

今後とも取組を継続し、事業所の状況にも配慮しつつ活発な意見交換を通じて課題等の共有を進め、業務の見直しや改善につなげてまいります。

(ア) リスク管理の仕組みや運用に当たって留意すべき点に関する委員からの質問及び局回答

【幸田委員長】

業務の単位は、業務記述書の小項目で1業務となるか、それとも大項目で1業務となるのか

【水道局】

小項目の単位で1業務となります。

【幸田委員長】

業務としてTSSとPUCの業務を統合したものはないということで以前に洗い出した17業務と18業務が対象業務として独立して存在しているということでしょうか。

【水道局】

技術系の業務はTSS、営業系の業務はPUCが所管していたので、TSSの17業務とPUCの18業務、合計35業務が東京水道（株）の対象業務となっています。

【幸田委員長】

リスクの対象業務はどの程度の期間で見直していくのか。スクラップ&ビルドなどの方針はどのようにになっているのか。

【水道局】

四半期ごとにモニタリングし、問題が発生すれば対象となる業務を見直すという議論になっていくと想定しております。具体的には、リスク管理行動計画をPDCAサイクルで運用する中で、法改正等による業務の見直しや、新たな業務の開始などをきっかけに、リスクの重要度・影響度・発生頻度が変動した場合、または新たなリスクが出現した場合などに、リスク管理委員会が報告を受け、対象業務を見直すことを想定しています。

【幸田委員長】

新たなリスクが追加される仕組みはどうなっているのか

【水道局】

対象業務において、環境の変化等により新たなリスクの発現があれば、当該リスク所管部署がリスク管理行動計画表に反映し、リスク管理委員会へ報告します。リスク管理委員会は、当該リスクやその対応策等について、その妥当性の判断を行い、不十分と判断されたリスクについては、リスク所管部署と連携して、リスクや対応策等の見直しを行います。

【幸田委員長】

リスクの対象業務に、横断的な業務というのはないのか。

【水道局】

他部署との連携が深い業務についても、各業務の担当部署は決まっているので、担当部署がメインとなりリスク管理を行います。

【矢野委員】

リスク管理委員会の下にある委員会は、今後拡張していく予定なのか。

【水道局】

リスク管理委員会の下に位置付けたのは、資料に記載の三つの委員会のほか、業者選定委員会、入札審査委員会、安全管理委員会、工事事務防止対策委員会、個人情報保護委員会、情報セキュリティ委員会、QMS運営委員会があり、今後、委員会の改編などがあれば、必要に応じて、見直しを行います。

【矢野委員】

リスク管理委員会が想定しているリスクとは、どんなリスクを想定しているのか。

【水道局】

業務ごとに生じうるリスクを想定しております。

【矢野委員】

いつ誰がリスクをチェックするのかというような運用計画書は作成されているのか。

【水道局】

リスクの運用については、各部門による自主的なチェックを実施した上で、四半期ごとにリスク管理委員会に報告し、取締役会に報告するとともに、団体と局の間では、コンプライアンス推進会議で随時共有し運用していく予定です。

(イ) リスク管理の仕組みや運用に当たって留意すべき点に関する委員からのご意見及び局回答

【幸田委員長】

リスク回避のために、業務プロセスの見直しの視点を持つことも大事である。

それぞれの職位に応じた役割を自覚し、意識の醸成、高揚を図ることが重要。

【中西委員長代理】

リスク管理行動計画をリスク管理だけでなく、業務改善にも使用していただきたい。

14 ページの図に違和感がある。マネジメントシステム上、「チェック」と「モニタリング」は異なる。「モニタリング」とは PDCA サイクル全体を監視するものではないか。そういう意味では、「アクション」や「プラン」についてもレビュー and/or アドバイスをする機能をリスク管理委員会として持つことが必要なのではないか。

【矢野委員】

粘り強く繰り返し続けていくことが重要である。現場にあまり負荷をかけないように、ポイントを絞ってやり続けることを留意していただきたい。

【羽根委員】

人は弱い面などもあり、自発的なものには過度な期待はせず、外部の目を意識して実施するということが基本的に重要であり、職員のやる気や意識にも効果的に作用する。

取組により改善内容が反映され、その過程が可視化されることで、形骸化させないということが基本である。

【水道局】

今後委員の皆さまからいただいたご意見やご助言を政策連携団体と共有し、リスク管理の運用について、局として適切に指導してまいります。

(ウ) 上記以外の委員からのご質問及び局回答

【矢野委員】

東京水道株式会社の非常勤職員数は何名程度になるのか。

【水道局】

常勤 2,055 人、非常勤 571 人です。

【矢野委員】

常勤取締役数が一般民間企業に比べ少ないように思うが、業務は回るのか。

【水道局】

政策連携団体の役員構成は、都の指導により最適化を図っております。また、都派遣部長級の本部長級への配置などグリップに努めております。

【矢野委員】

東京水道株式会社のプロパーの取締役は何名なのか。

【水道局】

プロパーの取締役はおりません。

【矢野委員】

監査室の職員数は何名なのか。

【水道局】

全体で 10 名程度になります。

【羽根委員】

リスク管理委員会と各委員会との関係はどのようになっているか。

【水道局】

リスク管理委員会は社全体の総合的なリスク管理を行い、各委員会はそれぞれの所掌事項に係るリスクの管理について、必要に応じて、リスク管理委員会から提言を受けることになります。

【羽根委員】

リスク管理委員会と各委員会の構成メンバーはどのようになっているか。

【水道局】

リスク管理委員会の構成メンバーは、代表取締役社長（委員長）、常勤取締役、各本部長、各リスク所管委員会委員長です。一方、各委員会の構成メンバーは、代表取締役社長又は所掌事項を担当する常勤取締役（委員長）及び所掌事項を担当する管理職です。

ウ 水道局内部統制システム構築に向けた実施状況

（ア）内部統制の基本方針に関する委員からのご意見及び局回答

【幸田委員長】

次の事項については、基本方針に明記した方が良い。

- ・目的に「職員が安心して仕事ができる仕組み」に加え、都民（又はお客さま）への安全でおいしい水の供給（又は水道事業の安定性及び公益性の維持）を入れる。
- ・内部統制の具体的な体制（組織）を入れる。
- ・内部統制の運用状況報告について、都民への公表、議会への報告などを入れる。

【中西委員長代理】

多くの組織で不祥事対応が内部統制強化の発端だが、現場が「締め付け」と感じないよう、ポジティブな説明（きちんと仕事をするのが社会的な義務を果たし、自分と取引先、住民を守ることであり、ということ）をする必要がある（締め付けはさらなる問題（隠ぺい・改ざん等）に繋がる危険性があるので注意）。

【羽根委員】

まずは、コンプライアンスに重点を置いて内部統制を始めることは、確実に成果を上げていくために良い考え方であり、将来的に対象を拡大していけばいい。

【水道局】

今後委員の皆さまからいただいたご意見やご助言を踏まえ基本方針を検討してまいりたいと思います。

（イ）上記以外の委員からのご意見及び局回答

【中西委員長代理】

マニュアル等も、「～してはいけない」というより、「～しよう」という形で正しい行動に誘導することを工夫するとよい。

【矢野委員】

お客さまの声を反映する仕組みとして、事業者アンケートを実施することは、事業者を含め水道局のリスクを抑え込むことにつながり、よりよくなるのでないか。

【羽根委員】

コンプライアンス意識調査を1回限りとしないことは、効果測定に加えて職員の意識への働きかけにも効果的である。

【水道局】

今後内部統制システムを構築していく上で、委員の皆さまからいただいたご意見やご助言を踏まえ検討してまいりたいと思います。