東京水道㈱におけるコンプライアンス状況報告

1 はじめに

東京水道株式会社においては、本年4月の統合当初より、東京水道サービス株式会社及び株式会社PUCに対して行われた特別監察を受けたガバナンス・コンプライアンスの強化に取り組んできたところであるが、6月16日に、当社社員による道路占用許可申請に係る不適正処理が行われていたことが判明した。

このため全社を挙げて、本事案の原因・背景の分析・解明を行い、リスク管理委員会・取締役会での議論を経て、緊急に再発防止策に取り組んできた。

またこれに合わせて、第三者機関に委託し、緊急の全社員意識調査を行い、当社社員のコンプライアンスに関する現状を調査した。

現時点での当社における取組状況を報告する。

2 特別監察後の取組状況

東京水道サービス株式会社及び株式会社PUCは、平成31年2月に総務局が公表 した「東京水道サービス株式会社に対する特別監察結果報告書」を受け、コンプライ アンス強化のための改善策の策定に着手するとともに、実施可能な改善策について順 次実施してきた。

改善策の策定に当たっては、平成31年4月に水道局が設置した「東京水道グループコンプライアンス有識者委員会」を3回にわたり開催し、改善策の妥当性や有効性等についての検証を行っていただき、様々な助言・提言を受けた。

同年7月には有識者委員会からの助言・提言を踏まえ、「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」を取りまとめ、これに従い、引き続き改善の取組を進めてきた。

改善策及びその実施状況については、別紙1「不適正事案等に関する改善状況報告」のとおりである。

それぞれの取組については一定の進捗を見ているが、その後に後述する道路占用許可申請手続きにおける不適正処理事案が発生していることから、その反省に立った改善策の強化を行ったところである。

(本件については、東京水道グループコンプライアンス有識者委員会において審議を 行っていただいたもの。)

3 道路占用許可申請に係る改善策の実施状況

東京水道株式会社においては、前述の特別監察の指摘を踏まえてガバナンスやコン

プライアンスの強化に取り組んできたところ、6月16日に当社社員による道路占用許可申請に係る不適正処理が判明した。

このため全社を挙げて、本事案の原因・背景の分析・解明を行い、リスク管理委員会・取締役会での議論を経て、緊急に改善策に取り組んできた。現時点での当社における実施状況を報告する。

<改善策の実施状況>

8月31日付事故報告書において事故の原因及び背景として分析した各要因に対応する形で、緊急に取り組むべき14項目の改善策を定め、実施してきた。

実施状況については、別紙2「道路占用許可申請の不適正処理に関する再発防止策の 進捗状況」のとおりである(以下の項番は、別紙2によるものである)。

(1) 実施した改善策

1「管理監督職が社員と面談を実施し、業務内容の把握、課題を速やかに共有・改善」

面談により課題が把握された事例は別紙3のとおりである。

- 2 「社の業務の意義、社会的役割及び重要性を改めて認識させる研修を実施」 既に実施された研修(4回)において、159名から研修参加者のアンケート (別紙4)を徴取し、その中で研修内容について全員が「よく理解できた」「あ る程度理解できた」と回答した。また、コンプライアンス意識が「高まった」 「ある程度高まった」との回答合計は95.5%になった。
- 3 「社長が社員とのコミュニケーションを図り、相互の共通理解と社の一体感を醸成する」

社長との意見交換会に参加した社員 752 名に対して行われたアンケートでは、「有意義な時間となった」「ややなった」との回答合計は 80.4%となった。課題としては「今後誰と意見交換をしたいか」という設問に対して、「社長」との回答が 33.5%、「本部長」との回答が 18.7%、「所属部課長」との回答が 13.9%であり、業務上身近に接している管理監督者とのコミュニケーションを望む声が多かったことから、引き続き社長とともに、管理監督者とのコミュニケーションも強化していく必要がある。なお、「局担当者」との回答も 13.2%あった。

5 「課長代理等が日常的な業務推進の知識の伝達を行うほか、ショートミーティン グなどを実施」

実施期間中のショートミーティングの79.2%において、業務知識の伝達が行われた。伝達された業務知識の実例としては、別紙5のとおり「以前、(生活保護世帯の料金)免除調査の依頼の際、営業所から区側に送付したデータが一部不足していたため、今年度の免除調査にあたり、同様のミスがないように改めて周

知」「配管接合時の写真記録の徹底について」などを行った。

6 「管理監督者は日誌や報告内容を裏付ける資料を確認し、業務の円滑かつ適正な 進行を確認」

本報告対象期間の6割において、資料の原本確認が取り組まれており資料の確認を形骸化しないように、引き続き取り組む必要がある。

- 7-1「各種申請等手続きに関するフローと確認方法を見直し、担当者以外が関与しなくては、事務処理が完結しないフローを構築」 既に事務フローの見直しを行った。
- 7-2「複数人によるチェックと処理簿等への記入の徹底」 既に事務フローの見直しを行った。
- 8 「本事案のようなかし担保による補修工事に対しても工事業務進捗状況表等を活用し、案件工事と同等の進捗管理を実施」

現在施工中のかし担保工事については、案件工事と同様の進捗管理表の作成を終了した。今後新たに発生するかし担保工事についての都との契約上の位置づけについては、多摩水道改革推進本部との間で、その都度、役割分担を明確化させるために対策会議を設置する予定である。そのほかの給水部及び建設部への仕組みの水平展開については現在、働きかけを行っている。また、かし担保工事についての、工事監督要領等の受託事業の執行のための仕組みについては、水道局において検討中となっており、引き続き、速やかに結論を得られるよう、働きかけを行っていく。

- 9「経営連絡会議において、インシデントを含めた事故発生状況を報告」 事故発覚直後の7月より実施している取組であり、引き続き会議出席者と情報 共有に努めていく。
- 10「全管理職会議の開催を通じた経営理念・コンプライアンスの浸透」

課長級以上の管理職及び事業所長(194名)が参加しており、社長から経営理念・社のビジョン・コンプライアンスに関する訓示を行うとともに、外部講師によるコンプライアンスに関する講義を実施した。会議後に実施した訓示・講義に関する理解度テストは、正答率100%であった。

(2) 取組を開始した改善策

4 「業務量を見通し、本人希望、適性を見定めた上で業務分担の見直し、人事配置 を適宜実施」

人事上の取組として開始した。

- 11「技術系社員採用強化」 人事上の取組として開始した。
- 12「異動基準、キャリアプランを定め、一定期間経過した社員の担当業務の変更」 異動基準・キャリアマップ等の作成を行った。本格実施に向けて引き続き取組 を進めている。
- 13「当社の役割や社会的意義を教える研修、社内インターンシップの導入」 管理本部社員による工事系事務所の職場体験を試行した。本格実施に向けて引 き続き取組を進めている。

4 全社員調査の状況

(1)目的

社員のコンプライアンス意識及びエンゲージメント状況を、全職員を対象とするアンケート調査によって詳細に調査しその結果を分析することにより、コンプライアンス意識とエンゲージメントの現状と課題を明らかにし、今後の改善策検討に向けた基礎的資料を取りまとめる。

(2) 実施方法

- ア 委託先 株式会社野村総合研究所が、株式会社日本経営協会総合研究所の提供するコンプライアンス意識、エンゲージメントに関するアンケート項目および web 回答システムを用いて、回答結果とりまとめおよび分析作業を実施した。
- イ web アンケート (居名)
- ウ 実施期間 令和2年11月2日(月)~11月6日(金)
- 工 回答者数 2,119 名中 1,669 名 (回答率 78.8%)
- オ アンケート調査の設計(別紙6)
 - ・コンプライアンス及びエンゲージメントの設問 (103 問) に加え、独自設問 (13 問) の計 116 問で構成
 - ・全質問を、19分野に分け、その分野に含まれる具体的な設問について、経営上好ましい回答順に5点から1点までの点数を与えてスコアを算出し、分野別に他社平均、あるいは全社平均と比較して、高いか低いかという観点からコンプライアンスとエンゲージメントの現状を把握

(3) 実施結果

調査に回答した当社社員1,669名の意識をスコア化し、他社平均と比較した結果は下表のとおり。

アンケート結果(スコア設問)分析 当社対他社平均

| 区分 | 分野 | | | 当社 | 他社平均 |
|------------|--------------|-------------|------------|-------|-------|
| | 1 議論や検討を行う風土 | | 3. 45 | 3. 36 | |
| | 2 | コンプライアンス違原 | 豆を許容しない風土 | 3. 83 | 3. 66 |
| | 3 | コンプライアンスを | 実践する風土 | 3. 79 | 3. 66 |
| コンプライ | 4 | 経営理念の理解 | | 3. 90 | 3. 70 |
| アンス | 5 | コンプライアンス体制 | 制と定着 | 3. 65 | 3. 71 |
| | 6 | 公平さと将来見通し | | 2. 75 | 3. 00 |
| | 7 | 顧客志向・外部志向 | | 3. 41 | 3. 49 |
| | 11 | 現状把握 | | 3. 46 | 3. 77 |
| コンプ。ライアンス・ | 8 | 上司のマネジメント行動 | | 3. 70 | 3. 65 |
| エンケ゛ーシ゛メント | 9 | 職場の相互の信頼感 | | 3. 63 | 3. 55 |
| | 10 | 仕事のやりがい・誇り | IJ | 3. 46 | 3. 56 |
| | 12 | 仕事の負荷感 | | 2. 82 | 2. 91 |
| | 13 | ストレス状態 | | 3. 13 | 3. 20 |
| | 14 | 会社の魅力 | | 2. 83 | 2. 90 |
| エンゲージ | | | (1)給与・賞与 | 2. 27 | 2. 69 |
| メント | 15 | 人事施策の魅力 | (2)能力主義受容度 | 3. 37 | 3. 43 |
| | 13 | 八争心束切迹力 | (3)福利厚生 | 3. 10 | 3. 15 |
| | | | (4)人材育成 | 3. 06 | 3. 14 |
| | 16 | 本社と事業所間の関係 | | 2. 82 | 3. 03 |
| | 17 | 会社の総合的魅力 | | 3. 09 | 3. 33 |

<野村総合研究所報告書サマリ要旨>(別紙7)

ア コンプライアンスに関するサマリ

- ①コンプライアンス問題発生の状況
 - ・「コンプラ違反に遭遇した経験」は、他社平均よりもやや少なかったことから、今回表面化した不正以外の潜在的な問題が、他社と比べて著しく多い環境ではないと推察される。
 - ・ヘルプラインの有効性が十分に浸透しておらず、問題解決に期待を持てていない可能性がある。
 - ・「親会社からの無理な要求」の存在についての回答が他社平均よりも多いこと が確認されており、コンプライアンス問題が発生しやすい構造が存在すると考 えられる。

②組織風土

- ・「コンプライアンス違反を許容しない風土」、「コンプライアンスを実践する風土」について、他社平均と比較して高い点数となっており、近年のコンプライアンス順守の取組が浸透していることが窺える。
- ・「議論や検討を行う風土」については、他社平均と概ね同水準の点数となって おり、一般的な企業における水準の意見表明の自由度があり、問題・トラブル

等に対しても、一定程度の自浄作用を有すると考えられる。

・管理職・事業所長よりも指導職・一般の点数が相対的に低いことから、管理職 と指導職・一般との間で、自社のコンプラ対策に係る風土の認識が異なってい る可能性がある。

③組織ガバナンス

- ・年齢別の分析では、30代は「公平さと将来見通し」の点数が低く、社内での 業務実績に応じた公平な処遇や、キャリア形成に悩みを抱えている可能性があ る。
- ・職種別の分析では、電気機械職は「公平さと将来見通し」の点数が高く、業務 内容を反映して公平な処遇が行われていることが窺える。
- ・職層別の分析では、管理職・事業所長は全般的に点数が高く、会社の理念・進むべき道筋の理解が比較的深いと考えられる。

④コミュニケーション

・ある本部は、「上司のマネジメント行動」の点数が低く、業務量や負荷の重さ が背景となって上司が部署間調整や部下の育成のための行動を十分にできてい ない可能性がある。

イ エンゲージメントに関するサマリ

①総合的な魅力

- ・年齢や職階が下がるほど総合的な満足度が下がる傾向にある事から、特に若手 社員に対して会社の魅力の訴求が不足していると考えられる。
- ・合併や新組織・新業務の立ち上げに関する負担や、組織内の意見調整等の多い 業務がストレスや負担感を招いている可能性がある。
- ・業務負荷の高さやストレス等により会社へのエンゲージメントが低下している 可能性がある。

②職場への魅力

- ・若い世代が仕事に対して手応えを感じられず自身の能力発揮ができていないと 感じている可能性がある。
- ・ある本部は、外部との連絡・折衝や慣れない仕事が多くなっていることが窺われる。
- ・ある本部は、人員不足等により職場の応援体制が十分でないことが窺われる。
- ・「管理職・事業所長」が高い点数となる傾向にあり、魅力的な職場との自覚が 仕事のモチベーションに好影響を与えている可能性がある。

③組織の魅力

- ・全社的に、給与水準が業務内容等に見合っていないとの不満が強いことが窺われる。
- ある本部では、キャリアアップも含めた将来の不安を感じている可能性がある。
- 年配者は競争に晒されたくない意識が強い可能性がある。

ウ 独自設問に関する結果サマリ

- ①不正に関する再発防止策の認識と浸透状況
 - ・特別監察の認知度は全社で57.6%、公文書偽造の認知度は全社で77.1%
- ②業務フロー改善の現状把握
 - ・業務を一人で行わない工夫や他部署による点検や監査がなされているとの回答が、ある本部は突出して低く、チームではなく個人の負荷が高い、あるいは体制確保の余裕がない可能性がある。
- ③顧客・取引先との関係
 - ・調整について「非常に/わりと苦労している」との回答が高いのは東京都等であり、親会社からの過剰要求等、調整負荷がかかっていることが窺える。
- ④経営層への考え方
 - ・経営層の発信について「十分に/わりと発信している」という回答が本部を問わず6割を超え、不正への適切な対応についても、「十分に/わりと対応すると思う」という回答が本部を問わず過半数となっており、これまでの経営の姿勢について社員からは一定の評価が確認できた。
- ⑤新型コロナウイルスの影響と対策
 - ・新型コロナウイルスの影響について、多くの本部で過半数が「十分に/わりと 対策が講じられていると思う」とする回答が見られ、前例のない状況下への各 種対策についても、一定の評価が確認できた。

5 総括

当社はこれまで、特別監察結果 改善報告書及び道路占用許可申請に係る改善策に取り組んでおり、全社員意識調査によりコンプライアンス意識については他社平均に比べてやや上回るという結果を得た。

今後も、これらの取組が形骸化することのないように、管理監督職をはじめとする 社員一同を意識づけながら、引き続き取り組んでいく。

社員のエンゲージメントについては、コンプライアンスと密接な関係にある。今回の調査では、若手社員への魅力の訴求や人員不足、給与水準など、多くの課題があることが判明した。このため、今回の調査結果における問題の所在を十分に検討し、また、管理監督職層にも結果内容を周知し、社全体で問題意識を共有化して課題の解決を図るほか、水道局とも協議を行いながら、着実に改善に取り組んでいく。

以上

東京水道サービス(TSS)に対する特別監察

不適正事案等に関する改善状況報告(1)

関係企業等との関係(1)

| 特別監察に おける主な 指摘事項 | 改善策(概要)の 令和元年度末の取組状況 | 取組の評価・ 取組状況を踏まえた課題 | 更なる改善に向けた 取組実施 (予定) |
|---|--|---|--|
| 土木系協 カ会社への 再委活がが を 対でい にくい | 〇従前の業者登録制度を廃止し、新規事業者の参入を促進【平成31年4月実施済み】 〇外部の弁護士を含めた契約監視委員会を設置し、契約プロセス、落札比率等の調査、分析及び監視を行うほか、不正行為の防止を徹底【令和元年8月実施済み】 〇公募による競争入札(令和元年7月実施)の結果に対し、契約監視委員での特別調査(入札参加者へのヒアリング)を実施【令和元年8・9月実施済み】 | 【評価】 ○一般競争入札を導入したことで、新規業者の参入及び受注に至った。(参入:6社、受注:1社) ○公表から入札までの期間延長(約10日→約20日)や、仕様書の記載情報を改善 【課題】 ○引き続き、公平性や効率性の観点から、継続的な改善を行う必要 | 〇契約監視委員会において、契約プロセス等の調査、分析及び監視を継続 【令和2年9月から継続実施】 〇新規業者の参入機会を平等に提供できるよう、きめの細かい仕様書等を作成 【令和2年4月から継続実施】 |



参考資料 政策連携団体に対する特別監察結果の改善策の取組状況

東京水道サービス(TSS)に対する特別監察

不適正事案等に関する改善状況報告(2)

関係企業等との関係(2)

| 特別監察に おける主な 指摘事項 | 改善策(概要)の 令和元年度末の取組状況 | 取組の評価・ 取組状況を踏まえた課題 | 更なる改善に向けた 取組実施(予定) |
|---|--|--|--|
| (続き) (続本社社の (大社会の (大社の (大本社の (大学で) (大学の (大学の (大学の (大学の (大学の (大学の (大学の (大学の | 〇TSSから再委託している業務 について、局から民間事業者に直接発注する業務と、引き続き局からTSSに委託しTSSがその一部を再委託する業務の契約方法を 業務内容に応じて、条件付き指名 競争入札と総合評価方式で実施 【令和元年8月実施済み】 | 【評価】 〇再委託は、公募方式による競争入札が70件実施されるなど、競争性が向上するとともに、総合評価方式の導入により、高い技術力を担保しつつ競争性を発揮した業者選定を実施 【課題】 〇過去に受注経験のある業者の落札が多い点に引き続き改善の余地がある。 | 〇ホームページのほか、ビジネスチャンス・ナビ(官民の入札・調達情報を一元的に集約した受発注取引のマッチングサイト)を活用して入札の周知を行い、新規業者が参入しやすい環境づくりを更に推進【令和2年4月から継続実施】 |

東京水道サービス(TSS)に対する特別監察

不適正事案等に関する改善状況報告(3)

関係企業等との関係(3)

| 特別監察に おける主な 指摘事項 | 改善策(概要)の 令和元年度末の取組状況 | 取組の評価・ 取組状況を踏まえた課題 | 更なる改善に向けた 取組実施(予定) |
|-----------------------------|--|--|---|
| 協力会社 からの出向 社員の受入 れ | 〇「出向社員の配置基準」を 策定し、出向社員が従事する 業務の透明性を確保【令和元 年9月実施済み】 〇「出向社員の所要人員見直 しの年次計画」を策定し、計 向社員の受入れに関し、計画 的な見直しを実施【令和元年 9月実施済み】 | 【評価】 〇出向者に出向元と関わらない現場実務を担当させることで、適正な業務遂行を確保 〇新たに公募による派遣社員を受け入れることにより、競争性・公平性・透明性を確保 【課題】 〇出向社員の削減に併せて、適正な業務遂行に必要なマンパワー確保に向けた人材確保の取組を強化する必要がある。 | 〇出向社員について、36名の削減計画に対して、54名を削減 【令和2年4月実施済み】 〇引き続き、出向社員を削減するとともに、適正な配置管理を実施 【継続実施】 〇派遣社員の活用を継続しつつ、固有社員の更なる確保に向け、これまで採用実績がない専門学校などに正規社員募集を周知するほか、引き続き中途採用を通年で募集するなど採用を強化 【令和2年4月から継続実施】 |



参考資料 政策連携団体に対する特別監察結果の改善策の取組状況

東京水道サービス(TSS)に対する特別監察

不適正事案等に関する改善状況報告(4)

関係企業等との関係 (4)

| 特別監察に おける主な 指摘事項 | 改善策(概要)の 令和元年度末の取組状況 | 取組の評価・ 取組状況を踏まえた課題 | 更なる改善に向けた 取組実施(予定) |
|------------------------|---|--|---|
| 土会幹飲会的と力・がう期と力・がう期 | 〇土木系協力会社との飲食を伴う会合の取りやめ【平成31年1月実施済み】 〇「交際費等支出基準に係る運用指針」 を改定し、契約関係にある相手方等との 飲食を伴う会合の禁止を規定【令和元年 7月実施済み】 〇定期的に交際費の支出実績を確認【令 和元年度随時実施】 | 【評価】 〇当社と国内において受発注契 約関係にある相手方への交際費 支出をなくした。 (H30年度:237,600円 R1年 度:0円) | ○引き続き取組を継続し、適切な 交際費の支出に努める。 (R2年度10月末:0円) 【継続実施】 |

東京水道サービス(TSS)に対する特別監察

不適正事案等に関する改善状況報告 (5)

受託業務に係る不適正処理事案(1)

| 特別監察に おける主な 指摘事項 | 改善策(概要)の 令和元年度末の取組状況 | 取組の評価・ 取組状況を踏まえた課題 | 更なる改善に向けた 取組実施(予定) |
|--|---|---|---|
| に正 ・務回の ・にし真示受係処 貯委点不 エおゆ改業不事 品の業行 監るエんが ちゅう という おおり という はいい かんざい かんざい かんじん かんじん かんじん かんしん かんしん かんしん かんしん かんしん | 〇都を ・置回に ・置回に ・置回に ・でで ・でで ・でで ・でで ・でで ・ででで ・ででで ・でで ・ででで ・ででで ・ででで ・ででで ・ででで ・ででで ・ででで ・ででで ・ででで ・でででででで ・ででででで ・でででででででで | 【評価】 〇受った。 一字をするでは、 一字を認って、 一字を認って、 一字を認って、 一字を認って、 一字のでは、 一字で発生では、 一字で表します。 一字で表しますます。 一字で表します。 一字で表しますます。 一字で表します。 一字で表します。 一字で表します。 一字で表します。 一字で表します。 一字でますます。 一字で表します。 一字で表します。 一字で表します。 一字で表します。 一字でますます。 一字で表します。 一字で表しますます。 一字でますます。 一字でますます。 一字でますます。 一字でますます。 | 〇業務の進捗管理において、管理監督者は裏付け資料を直接確認するとともに、進捗が不十分な場合は応援体制を組むか、自らが業務に直接関与【令和2年8月から継続実施】 〇道路占用許可手続については、担当者以外が関与しなくて適正処理が構造的に発生しない社組みを構築するとともに、事務処理の進捗を確認することができると処理簿を新たに成【令和2年8月から継続実施】 〇その他の各種申請手続についても、洗い出し直し、今和2年10月から継続実施】 〇許認可申請など重要な書類について、デジタル化(PDF化)の共元の見える化を実施【令和2年10月から継続実施】 |



東京都水道局 Bureau of Waterworks
Tokyo Metropolitan Government

参考資料 政策連携団体に対する特別監察結果の改善策の取組状況

東京水道サービス(TSS)に対する特別監察

不適正事案等に関する改善状況報告(6)

受託業務に係る不適正処理事案(2)

| 特別監察に おける主な 指摘事項 | 改善策(概要)の 令和元年度末の取組状況 | 取組の評価・ 取組状況を踏まえた課題 | 更なる改善に向けた 取組実施(予定) |
|---|---|--|---|
| (・設議・設対か) ・設議・設対かが を が違るの を は の に 部 語 の に の に の に の に の に の に の に の に の に の | ・指示事項通知書(監督員るよの書話を表示を表示を表示を表示を表示を表示を表示を表示を表示を表示を表示を表示を表示を | 【評価】 〇財治者との文書共有、審査に名との文書共有、審底者との文書共有、衛・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ | 〇水道局と書面協議の上、期限が設定されていないかし担保工事についても、通常の案件工事と同水準の進捗管理を実施【令和2年10月から継続実施】 〇引き続き、以下の取組を徹底・受注者指示の明確化・審査体制の強化・情報管理研修の実施・情報管理対策メモの配布・報告・相談体制の強化【継続実施】 〇設計積算のチェック体制を引き続き維持するための「処分施設一覧表」の改定・審査や、職務能力向上のための講習会を継続【継続実施】 |

東京水道サービス(TSS)に対する特別監察

不適正事案等に関する改善状況報告(7)

受託業務に係る不適正処理事案 (3)

| 特別監察に おける主な 指摘事項 | 改善策(概要)の 令和元年度末の取組状況 | 取組の評価・ 取組状況を踏まえた課題 | 更なる改善に向けた 取組実施(予定) |
|-------------------------|---|---|--|
| (続き) ・不適正事 案に対としや のが不十分 | 〇「受託業務委員会」で 不適正処理事案の原因分析や対策の整合性を検証 するなど、組織的に再発 防止を徹底【令和元年5 月実施済み】 | 【評価】 〇「受託業務委員会」において、過去に発生した不適正処理の事例集を作成し、社内への周知を徹底すアンス意識を向上 【課題】 〇継続した再発防止の取組や定着と関題した再発防止の取組や定う必要がある。 〇事故等が発生した案件に限らず、平常時から業務における課題やいて、実務改善を図っていく必要がある。 | ○「技術系受託業務改善委員会」へと改称し、事 案に応じてリスク管理委員会で審議することで、 再発防止策が検証される仕組みを構築 【令和2年4月から継続実施】 ○さらに、下部組織として各本部に「本部委員 会」を設置し、調査、検証を体系的に行うととも に、再発防止策を水平展開する体制を構築 【令和2年4月から継続実施】 ○過去の事案や問題となりそうな業務からテーマ を決め、各業務における課題の洗い出しを進め、 改善策を講じ、事故の未然防止を図っていく。 【令和2年6月から継続実施】 |



参考資料 政策連携団体に対する特別監察結果の改善策の取組状況

東京水道サービス(TSS)に対する特別監察

内部統制に関する改善状況報告(1)

内部統制・コンプライアンス(1)

| 特別監察に おける主な 指摘事項 | 改善策(概要)の 令和元年度末の取組状況 | 取組の評価・ 取組状況を踏まえた課題 | 更なる改善に向けた 取組実施(予定) |
|---------------------------|--|--|--|
| 内コンス方針 やイアする程類 や未整備 | 〇「企業統治に関する基本方針」、「内部統制に関する基本方針」、「コンプライアンスに関する基本方針」、「リスク管理基本方針」、「事業継続計して関する方針や規程類を整備【各種方針:令和元年8月策定済み、リスク管理行動計画:令和2年2月策定済み、事業継続計画:令和元年7月策定済み】 | 【評価】 〇各種方針を整備するとともに、リスク管理委員会を設置するなど、内部統制システムやリスク管理を行う仕組みを構築 【課題】 〇新たなリスク管理体制の下、リスク管理行動計画を適切に運用していく必要がある。 | 〇リスク管理行動計画表に基づき、各本部にてリスクの統制状況を点検し、点検結果をリスク管理委員会に報告する。リスク管理委員会は、必要に応じて改善を指示し、各本部で見直しを行う。こうしたPDCAサイクルによる見直しを徹底し、リスク管理行動を定着、改善【令和2年度4回実施予定】 |

東京水道サービス(TSS)に対する特別監察

内部統制に関する改善状況報告(2)

内部統制・コンプライアンス (2)

| 特別監察に おける主な 指摘事項 | 改善策(概要)の 令和元年度末の取組状況 | 取組の評価・ 取組状況を踏まえた課題 | 更なる改善に向けた 取組実施(予定) |
|----------------------------|--|---|--|
| 取締役 会・監査 の機能が不 十分 | 〇取締役会の開催頻度を増加させるとと記定し機能を強化【令和元年6月実施済み】 〇監査役の職務が実効的に行われることを確保するとの体制を「内かの体制をであるとをの職務がまます。 の本をでは、実効的にための本をでは、大きなのができませる。 の本をでは、大きなのでは、大きないでは、大きなのでは、大きなのでは、大きなのでは、大きなのでは、大きないでは、は、は、は、は、は、は、は、は、は、は、は、は、は、は、は、は、は、は、 | 【評価】 ○取締役会の開催頻度を増加し、幅広い審議を実施(開催回数 H30年度:6回→R1年度:17回、決議数 H30年度:9件→R1年度:44件) ○取締役会の実効性に関する自己評価を行い、概ね適切に機能していると評価 ○監査役がコンプライアンス推進会議へ出席し、適宜発言することで、外アンス推進体制を強化 【課題】 ○令和2年度から新たに社外取締役が加わったことから、外部の視点を活かした建設的な議論が行われるよう、より適切な議題設定や事前説明が求められる。 | ○取締役会は、引き続き、原則として月 1回以上開催 ○取締役会の議論を充実させるため、議 題や開催スケジュールを適切に設定する とというな事前 説明を実施 ○対外的に公表・報告を行う必要のある 重大な事がの経営に係る重要として確実に つけ、継続実施】 ○リスク管理やコンプライアンスの推進 に関する各委員会の報告 に関する各の報告 に関するとしてないて、 に関するとしてないで、 に関するとしてないで、 に関するとしてないで、 に関するとしてないで、 に関するとしてないで、 に関するとしてないで、 に関するとしてないで、 に関するとしていて、 に関すると、 に関する に関する に関する に関する に関する に関する に関する に関する |



東京都水道局 Bureau of Waterworks
Tokyo Metropolitan Government

参考資料 政策連携団体に対する特別監察結果の改善策の取組状況

東京水道サービス(TSS)に対する特別監察

内部統制に関する改善状況報告(3)

内部統制・コンプライアンス (3)

| 特別監察に おける主な 指摘事項 | 改善策(概要)の 令和元年度末の取組状況 | 取組の評価・ 取組状況を踏まえた課題 | 更なる改善に向けた 取組実施(予定) |
|-----------------------------|--|---|--|
| 監査室の 体制及び他 組織との連 携 | 〇員とす推「の4 公職のとる進会等は でを査う取員 でを査う取員 でを査う取員 でを査う取員 でを査う取員 でを査う取員 でを査う取員 でを査う取員 でを査う取員 でのとる道会 でのとる道会 でのとる道会 でのとる道会 でのとるが でのとので でので で | 【評価】 〇監査事務の経歴を有する都派遣職員を監査室長に配置するなど、適切な監査業務の執行及び都のノウハウを継承できる体制を構築 〇受託業務委員会で取り上げた事案をコンプライアンス推進会議で周知し、さらに同会議の内容を取締役会に報告することで、情報共有を徹底 〇また、各部におけるコンプライアンス推進の取組を組織をまたいで共有することで、全社的なコンプライアンス意識を底上げ 【課題】 〇内部監査の実効性を高めるため、監査室の更なる体制強化を図る必要がある。 〇非執行部門である監査室がコンプライアンス施策の推進を担っているため、コンプライアンス体制の実効性を確認する仕組みがない。 | 〇独立社外取締役により構成され、 を監査等を同委員会会直属の組織の視 を監査を同委員会では、 をでするには、 をできるには、 をできるには、 をできるには、 をでかれるでは、 でかれるでは、 でかれるでは、 でかれるでは、 でかれるでは、 でかれるでは、 でかれるでは、 でかれるでは、 でがいるでは、 でがいるでは、 でがいるでは、 でがいる。 では、 でがいるでは、 でがいるでは、 でがいるでは、 でがいるでは、 でがいるでは、 でがいるでは、 でがいる。 では、 でがいる。 では、 でがいる。 では、 でがいる。 では、 でがいる。 でが、 でが、 でがいる。 でが、 でが、 でが、 でがいる。 でがい。 でがいる。 でがいる。 でが、 でがい。 で |

東京水道サービス(TSS)に対する特別監察

内部統制に関する改善状況報告(4)

内部統制・コンプライアンス (4)

| 特別監察に おける主な 指摘事項 | 改善策(概要)の 令和元年度末の取組状況 | 取組の評価・ 取組状況を踏まえた課題 | 更なる改善に向けた 取組実施(予定) |
|------------------------|--|--|--|
| 内部通報 制度の不統 一な判断 | 〇内部通報情報を監査室に 集約化する仕組みを整備す るとともに、内部通報を促 進させるため、外部通報窓 口を設置【令和元年7月実 施済み】 | 【評価】 〇監査室への情報集約化により、事案に対する統一的な処理が可能になった。 〇外部窓口設置を社内に周知したことで、社員に浸透した。 | 〇「東京水道株式会社ヘルプライン」を設置し、ポスター掲示等により、引き続き内部通報制度を社内に周知 【令和2年4月・8月実施済み】 |



参考資料 政策連携団体に対する特別監察結果の改善策の取組状況

東京水道サービス(TSS)に対する特別監察

内部統制に関する改善状況報告(5)

社員構成・人事システム及び人材育成(1)

| 特別監察に おける主な 指摘事項 | 改善策(概要)の令和 元年度末の取組状況 | 取組の評価・ 取組状況を踏まえた課題 | 更なる改善に向けた 取組実施 (予定) |
|-------------------------------|--|--|---|
| 約関な職とね構課9連ど員とな成長割の、厚らいの都員都」か員 | 〇固有社員を対象とした課長昇任選考のの元年 7月実施】 〇経験者採用の通年 施【令和元年7月実施】 〇新たにキャリス【令和 採用制度を導入【令和 2年3月実施】 | 【評価】 ○受験資格を見直したことにより、有資格者及び合格者が大幅に増加し、令和2年度は、管理職の約4割を固有社員が占めることとなった(有資格者 H30年度:8名→R1年度:33名、合格者 H30年度:2名→R1年度:10名)。 ○経験者採用の通年実施により、採用者数が大幅に増加(H30年度:14名→R1年度:44名) 【課題】 ○引き続き、固有社員の管理職及び監督職を増加させる必要がある。 ○即戦力となることが期待される経験者を、ICTも活用しながら、引き続き、積極的に採用する必要がある。 ○キャリア活用採用については、応募者が○名であり、募集要件の見直し等を行う必要がある。 | 〇引き続き、早期に受験資格を得られる制度を構築し、固有社員の管理職登用を推進【令和2年4月から継続実施】 〇経験者採用の通年実施にによるである。 技術系の、ま活組を強化といる。 大大法を改善をである。 「令和2年9月から継続実施】 〇リモート試験の実施(令和2年10月末現在のWEB面接:9名、WEB適性検査:125名) 【令和2年5月から継続実施】 〇キャリア活採用に対対のよりにではの分析にで対して10月にアンケートを行い、そのから継続実施】 〇キャリア方法を見し 「令和2年10月から継続実施】 |

東京水道サービス(TSS)に対する特別監察

内部統制に関する改善状況報告(6)

社員構成・人事システム及び人材育成(2)

| 特別監察に おける主な 指摘事項 | 改善策(概要)の 令和元年度末の取組状況 | 取組の評価・ 取組状況を踏まえた課題 | 更なる改善に向けた 取組実施(予定) |
|---|--|---|--|
| 固有社員 のためな人 を が成の が未 を 備 | 〇固有社員を育成するため の人材育成方針を策定【令 和2年1月実施済み】 | 【評価】 〇職層別の到達目標を明らかにした明らな視点に立った長期的な視点に立った一般を実施計画を策策を構築 本のとで表え方を構築 【課題】 〇人材育成方針に掲げた職層別到達目標を体系的に関がある。 〇広でで表がある。 〇広で確認し、の役割や社会のので表表にで表表し、自己の表表にで表表を表表である。 | ○研修実施計画を策定 【令和2年4月実施済み】 ○局の人材確保・育成方針改定に合わせ、東京 水道(株)の人材育成計画を策定 【水道局方針改定後、策定予定】 ○社内インターンシップを導入し、社員に他の 業務を経験する機会を付与 【令和2年10月試行実施、12月本格実施予定】 ○若手の固有社員を対象に、ワークショップ形 式も取り入れた、社の役割等を教育するための 研修を計画的に実施 【令和2年9月から継続実施】 |



参考資料 政策連携団体に対する特別監察結果の改善策の取組状況

東京水道サービス(TSS)に対する特別監察

内部統制に関する改善状況報告(7)

社員構成・人事システム及び人材育成(3)

| 特別監察に おける主な 指摘事項 | 改善策(概要)の 令和元年度末の取組状況 | 取組の評価・ 取組状況を踏まえた課題 | 更なる改善に向けた 取組実施(予定) |
|--|--|--|--|
| TSSと 水研修成 で で で は り で は り で は り で り で り り で り で り | 〇コンプライアンス分野を始めとした、研修の計画・実施に係る水道局とTSSの連携を強化【令和元年7月実施済み】 〇固有社員を育成するため、TSSから水道局への派遣研修を拡大【令和2年3月実施済み】 | 【評価】 〇局が行う研修への参加や共同研修の推進により、東京水道グループが一体となって、業務遂行に必要な知識と共通認識を持つ人材を育成 〇令和2年度の派遣研修を1名増員することで、当社における事業運営の中核を担う人材を育成 【課題】 〇受託業務の直営化や監理業務の拡大等に向け、コミュニケーションや技術継承を円滑に行うために、更に局と一体となった人材育成を強化していく必要がある。 | 〇研修の実施について、局との連携強化を図り、合同で行う共同研修の科目を拡大した。 【令和2年4月から継続実施】 〇局の中堅職員の派遣受入を拡大し、組織マネジメントの支援や有意。 【令和3年4月実施予定】 〇社員に、局の各部署で実施されている職場研修を受講させることなどにより、社員の実践力を向上 【水道局の予定に合わせて実施】 |

東京水道サービス(TSS)に対する特別監察

内部統制に関する改善状況報告(8)

局のガバナンス

| 特別監察に おける主な 指摘事項 | 改善策(概要)の 令和元年度末の取組状況 | 取組の評価・ 取組状況を踏まえた課題 | 更なる改善に向けた 取組実施 (予定) |
|--|---|---|--|
| 「グ営針くが 「に定づ不東ル基」進不 業関書く徹底一本に捗十 務す」運底をでするに用 | 〇議がような ・ では、 ・ では、 、 では、 | 【評価】 〇グループ内の意思疎通やコンプライアンス推進の取組が強化された。 ・グループ経営戦略会議 令和元年度 計7回開催 (平成30年度 計3回開催) ・コンプライアンス推進会議 令和元年度 計4回開催 (平成30年度 計2回開催) 〇事故等の情報が当局の集約部署に速やかに届くようになった。 【課題】 〇政策連携団体の戦略的な活用と機能強化が求められており、東京水道の現場業務は団体への移管が進められていくことから、グループ経営の基盤を一層強化する必要がある。 〇グループ経営を推進するための根拠が、各々独立して策定されており、関係性などが分かりづらい。 | 〇既存の「東京水道グルー アの「東京水道グルー 東京水道グルー 東京水道グルー 東京水道グルー 東京水道グルー 大会に関する協定書連携の はに、水では、水では、水では、水では、水では、水では、水では、水では、水では、水では |



東京都水道局 Bureau of Waterworks
Tokyo Metropolitan Government

参考資料 政策連携団体に対する特別監察結果の改善策の取組状況

PUCに対する特別監察 適正な契約のための社内規程等の整備・遵守に関する改善状況報告 (1)

適正な契約のための社内規程等の整備・遵守(1)

| 特別監察に おける主な 指摘事項 | 改善策(概要)の 令和元年度末の取組状況 | 取組の評価・ 取組状況を踏まえた課題 | 更なる改善に向けた 取組実施(予定) |
|---|--|---|--|
| 指名競争入 札等で、指名 業者数が社内 規程に満たな い契約を確認 | 〇都の入札参加資格を持つ業者については、業者登録手続を簡略化することで業者登録しやすい環境を構築【令和元年5月実施済み】 〇都の入札参加資格を持つ業者に、業者登録の働きかけを実施【令和元年5月実施済み】 | 【評価】 ○登録業者が増加 (H30年度:19社→R1年度:30社) 【課題】 ○業者登録の働きかけを積極的に行い、登録業者の更なる増加を図る必要がある。 | 〇TSSで取引実績のある116社を登録業者として暫定的に追加した。今後、正規の登録に向け、公募による申請を受け付けた上で、業者登録の資格審査・決定を行う。 【令和2年12月から実施予定】 |
| 仕様書の内容 が不明確なため、入札辞退 者が複数生じた案件を確認 | 〇仕様書の内容を具体的に記載するよう「調達に係る運用ガイドライン」を改正するとともに、「調達契約チェックリスト」で仕様書の内容を確認【令和元年8月実施済み】 | 【評価】 〇仕様書に具体的かつ詳細な記載を行った結果、入札辞退理由を「仕様書の内容が不明確である」とした業者はなくなった。 【課題】 〇本取組の更なる定着に向け、各部署の契約事務担当者に徹底していく必要がある。 | 〇契約に係る規程の遵守を徹底し、 公平性・透明性の確保に向け、引き 続き研修会等を実施する。 【継続実施】 |

PUCに対する特別監察

適正な契約のための社内規程等の整備・遵守に関する改善状況報告 (2)

適正な契約のための社内規程等の整備・遵守(2)

| 特別監察に おける主な 指摘事項 | 改善策(概要)の 令和元年度末の取組状況 | 取組の評価・ 取組状況を踏まえた課題 | 更なる改善に向けた 取組実施(予定) |
|--|--|--|---|
| 予定な多数とのでは、 ・とのでは、 ・とのでは、 ・とのでは、 ・とのでは、 ・に、 ・に、 を多なのでは、 ・に、 を多なのでは、 ・に、 をのでは、 ・に、 をのでは、 ・に、 をのでは、 ・に、 をのでは、 ・に、 をのでは、 ・に、 をのでは、 ・に、 をのでは、 ・に、 に、、、、、、、、、、、、、、、、、、、、、、、、、、、、、、、 | 〇「調達に係る運用ガイ ドライン」を「調達に係る運用ガイリーを「ライリーを「調査」を「調査」を「調査」を「調査」を「対して、対して、対して、対して、対して、対して、対応がある場合の、対応手順 | 【評価】 〇PUC長期継続契約の新規締結の廃止及び予定価格の設定方法の明確化により、予定価格が契約額となる事象を改善 〇「調達契約チェックリスト」の見直しなどにより、減価交渉等の運用の透明性を向上 【課題】 〇現在契約期間中にあるPUC長期継続契約の期間満了後、新たな契約を行うに当たり、公平性や効率性の観点も踏まえ、適切な契約内容とする必要がある。 〇予定価格が契約額となっている案件が、依然あることから、予定価格の設定については、より厳密に精査していく必要がある。 | 〇PUC長期継続契約で、 今後契約期間満了を年年 終年については、単年度 約とは、単年度 終末を とない。 【継続実施】 〇予案件を分析し、な取り ででででででででいる。 ででででである。 「継続実施】 |

[※] PUC長期継続契約とは、初年度に複数業者による競争入札等で受注業者を決定した競争契約又は特定契約のうち、 翌年度(2年目)以降は、初年度の契約業者との単年度契約を一定期間(原則として、入札等を実施した初年度 から起算して5年以内)、繰り返すものである。



東京都水道局 Bureau of Waterworks
Tokyo Metropolitan Government

参考資料 政策連携団体に対する特別監察結果の改善策の取組状況

PUCに対する特別監察

内部統制に関する改善状況報告(1)

内部統制(1)

| 特別監察に おける主な 指摘事項 | 改善策(概要)の 令和元年度末の取組状況 | 取組の評価・ 取組状況を踏まえた課題 | 更なる改善に向けた 取組実施(予定) |
|--|---|---|---|
| 都の政策連 携団体として 必要な内部統 制体制の整備 が必要 | 〇会社法に定める大会社並みの内部統制体制を整備するため、「内部統制に関する基本方針」、「リスク管理基本方針」を策定するとともに、その実施のための体制を整備【令和元年8月実施済み】 | 【評価】 〇各種方針の整備により、リスク管理委員会を設置するなど、内部統制システムやリスク管理を機能させる仕組みを構築 【課題】 〇新たなリスク管理体制の下、リスク管理行動を実践していく必要がある。 | 〇引き続き、各方針に基づき、リスク管理委員会を設置し、リスク管理を徹底 【令和2年4月から継続実施】 |

PUCに対する特別監察

内部統制に関する改善状況報告(2)

内部統制(2)

| 特別監察に おける主な 指摘事項 | 改善策(概要)の 令和元年度末の取組状況 | 取組の評価・ 取組状況を踏まえた課題 | 更なる改善に向けた 取組実施(予定) |
|----------------------------------|--|--|--|
| 企業経営に 重大な影響ス 及ぼすリスが不 十分 | 〇事故・どまとして 明確にして の事故・ど、とともに対して の事故をど、ととも有 の別ののののののののののののののののののののののののののののののののののの | 【評価】 〇リスクマネジメントを重要な経営課題と位置付け 〇社を取り巻くリスクの再認識し、リスクに対応する仕組みを改善 【課題】 〇引き続き、経営上のリスクについて管理していく必要がある。 〇リスク管理行動計画の運用をチェックする仕組みの整備が必要である。 | 〇「リスク管理基本方針」スク管理基本方針」スク管理基本方針」スク管理規程」で理期を開始して、各種の運用を開始を開始を表に、表に、表に、表に、表に、表に、表に、表に、表に、表に、表に、表に、表に、表 |



東京都水道局 Bureau of Waterworks
Tokyo Metropolitan Government

道路占用許可申請の不適正処理に関する再発防止策の進捗状況

|). 事項 | 実施時期 | 責任者 | 実施状況(9月まで) | 実施目標 | 実施状況(10月以降実績) | 取組の評価・取組状況を踏まえた課題 |
|---|---|---|--|--|--|--|
| 管理監督職が社員と面談を 実施し、業務内容の把握、課 題を速やかに共有・改善 (9月から継続実施) | ・技術系社員: 9月から実施 ・事務系社員: 10月から実施 | 管理本部長 | ・各事業所の管理職による個別面談を実施、業務の内容や課題、 社員の心身の状況などを把握したうえで必要に応じ助言(9月) ・対象者:技術系職場63箇所852人のうち超過勤務時間が45時間 を超える技術系社員 ・面談者数:99名 (職員の健康状況の把握、効率的な業務の進め方、適切な休暇の 取得に関する助言) | 面談実施率⇒90% (面談実施者/面談対象者数) 面談実施者に対する課題把握率⇒90% (課題を捕捉された人数/面接実施者数) ※管理監督者が具体的な部下の課題を把握できたことを示す指標 | 管理監督職による全社員との面談を次のとおり実施した。 ※面談によって把握された課題については、面談後順次解決に取り組んでいく。 ※「課題」とは、「困っていること」だけではなく、「より成長するため超えるべき目標」や、 「将来のキャリア形成に向け目指すこと」といった前向きな内容も含む。 ①全社員への面談の実施 (令和2年度) ・10月9日に社長名で、全社員を対象とした面談の実施について次の点について実施を指示した。 ・10月31日期限で、各部署で面談を実施し、実施結果を記録した ・面談実施記録を集約、点検を行った。 実施結果を記録した ・面談実施対象者2,018名に対して、面談実施者1,947名であり、実施率は実5.9%であった。 面談での課題把握は、課題を補足した人数1,860名であり、面談実施者に対する課題の把握率は、96.9%であった。 (次年度以降) ・次年度以降、定例化し、年二回実施される自己申告面接において課題の把握を義務付け、実施する。 ②技術系社員については、引き続き管理職による面談を毎月実施。 長時間勤務者に対して実施。9月の面談実施者99名であった。 | ①全社員との管理監督者による面談について ・実施率目標90%を上回る96%の社員に面談を実施することができ、 そのうち97%の社員に対して、何らかの課題を発掘した。 管理監督者に常に社員の課題を発掘する姿勢を身につけさせ、 社員に対しては、管理監督者が現状と課題を共有し、課題に対して 対応する姿勢を示すことで、社員のモチベーション向上が期待 できる。 ・把握した課題に対しては、今後継続して解決に取り組んでいく。 ・次年度以降は、人事部にて、定例化し、年二回実施される 自己申告面接において課題の把握を義務付け、実施する。 ②技術系社員に対する面談の実施 |
| 社の業務の意義、社会的役割及び重要性を改めて認識とさる研修(ワークショップ形式)を実施(9月から継続実施) | | 取締役副社長 | ・技術職社員を対象としたワークショップ形式の研修を実施(9/30~) ・目的:社の業務意義・社会的役割及び重要性の認識付与 ・受講者数:36名(9/30) | 実施者理解度アンケート 理解度⇒90% (「よく理解できた」+「理解できた」の合計/研修受講者) (研修終了目途⇒年内) ※アンケートにおける悪い評価については、今後の改善に反映するための素材とする。 | ・適宜研修終了時のアンケートにより研修内容の理解度を確認し、理解度が90%以上となるよう、研修の内容を見直す。 | ・実施した研修参加者の内容理解度は100%であり、研修は大きな成果を上げている。 ・今後、研修を継続して実施し、年内(令和2年12月末)に完了することで、受講修了者を増やし、社内の意識の向上を図る。 |
| 社長が社員とコミュニケーションを図り、相互の共通理解と社の一体感を醸成(9月から年度内実施) | 9/7~年度末 | 代表取締役 社長 | ・社長による事業所訪問・「社の統合の意義」「目指すべき方向」「首都東京の水道事業を担うことの意味」「コンプライアンス遵守の意義」などを含む訓示・社員との意見交換を実施(多摩地区)(9/7.9.10,14,17.23,25)計7日間・社長訪問時に事務所に在籍している社員のうち、業務支障のない範囲で、特に若手社員を中心に会議室に集め実施 | _ | ・社長が社員とコミュニケーションを図り相互の共通理解と社の一体感を醸成するため、社長による事業所訪問を実施する。 ・社長による事業所訪問・「社の統合の意義」「目指すべき方向」「首都東京の水道事業を担うことの意味」 「コンプライアンス遵守の意義」などを含む訓示・社員との意見交換を実施する。 ・社長訪問時に事務所に在籍している社員のうち、業務支障のない範囲で、特に若手社員を中心に会議室に集め実施する。 ・多摩地区事業所については、9月に計7日間実施し、完了した。 ・区部事業所については、10/19~11/12に計9日間実施し、完了した。 (多摩地区実績) 7日間(9月:7,9,10,14,17,23,25) | ・訪問に合わせて行った社員との意見交換への出席者は700名を超え、 |
| 業務量を見通し、本人の希望、適性を見定めた上で業務 到、適性を見定めた上で業務 分担の見直し、人事配置を適 宜実施 (10月以降継続実施) | 10月から継続実 施 | 管理本部 人事部長 | ・各本部の業務量・人員配置の情報に加え、本人の希望や適正を 踏まえ、人事異動を実施(10月1日付) ・異動者数:技術系社員12名 | _ | ① 引き続き、業務量や人員状況を踏まえ、年度途中の異動を適宜実施 ・年度内の異動に関しては、各本部からの依頼により、随時実施中 ・10月1日、10月29日、11月1日 計27名(うち採用配置は7名) ② 来年度の定期異動に向け、自己申告等の社員へのヒアリングを通じて、 本人の異動希望、適正を把握し、次年度の業務量等を踏まえ、人事異動を実施 ・定期異動に関しては、当初予定に沿って進行中(キャリア等申告は実施期日を延期→11/13) ・技術系部署から提供された資料に基づき、人事部にて情報を整理中 ※ 人事配置上の平等性、社としての人材育成の必要性等を勘案する必要あり ※ 人員配置は基本的には定期異動に於いて調整される。随時の異動により、 年度途中に生じた業務の不均衡、超勤の偏在是正を目指すもの | ・年度内の異動に関しては、引き続き実施していく。 ・継続していくことで、柔軟な人事配置が行われているという認識が 定着し、社員のモチベーションが向上することが期待できる。 ・定期異動に関しては、各本部とのヒアリング日程を調整する。 また社員から寄せられるキャリア申告等情報と、本部から 寄せられる異動情報の擦り合わせ時期を調整していく。 |
| 課長代理等が日常的な業務 推進の知識の伝達を行うほうか、ショートミーティングなど を実施 (実施中) | 年度当初から実施 | 各本部長、 監査室長 | ・引き続き、ショートミーティングを毎日実施し、業務知識の伝達を図る。 ・コンプライアンス推進期間(7/13~7/31)において、ショートミーティング実施の再周知および、事例を用いた職場討議による危険予知トレーニングを実施 | 識・心得の伝達率⇒60% (ミーティング実施日数/営業日数) | ・引き続きショートミーティングを毎日実施する。ショートミーティングで知識・心得の伝達を実施する。 ・10月9日に、社長名で、改めて全社内へのショートミーティング徹底と、知識・心得の伝達と月報の提出について社内通知を行った。 ・10月期ショートミーティングを各部署で実施(10/12~10/30) ・10月実績(月報)集約、点検を実施した。 伝達率は79.2%であった。 ・伝達の状況の目安とした伝達率が60%未満の部署については当該本部に確認、対策を実施を依頼した。 | ・ショートミーティングにおける知識の伝達が継続実施され、定着していくことで、OJTの意識も定着し、ひいては社員の業務知識の向上も期待される。 ・今後とも取組を継続するとともに、伝達する知識の内容の高度化を図っていく。 |
| 管理監督者は日誌や報告内容を裏付ける資料を確認し、 3 業務の円滑かつ適正な進行を確認 (実施中) | | 各本部長、監査室長 | ・部長級会議において、管理監督者による進捗管理の徹底を周知 (7/17) ※10月以降、実施報告書の様式を配布し、実績を確認予定 | _ | 管理監督者により日誌や報告内容を裏付ける資料を確認し、業務の円滑かつ適正な進行を確認する。 ショートミーティングを引き続き継続し、ショートミーティングでの知識・心得の伝達を実施する。 ・10月9日に社長名で、改めて全社内への進捗管理徹底に向けた通知 ・10月実績(月報)集約、点検を実施 達成率は64.3%であった。 ・10月期に1回も現資料確認を行っていない課・事業所について、リスク管理課より対象の本部へ 当該管理監督者の管理方法に課題はないか確認を依頼した(本部にて確認中)。 | ・本取組が継続されることで、管理監督者が必要に応じて資料の原本を確認するという行為が定着し、ガバナンスが強化され、虚偽報告などのリスクも低下する。 ・今後も原本チェックが形骸化せず、必要な資料が確認されていくように、取り組む。 |
| 各種申請等手続きに関する フローと確認方法を見直し、 担当者以外が関与しなくて は、事務処理が完結しないフローを構築 (9月から継続実施) | 8月から実施 | 水道技術本部長、が通りを表している。 長、衛本部は長、だけのでは、 は、 は、 は、 は、 は、 は、 は、 は、 は、 は、 は、 は、 は | (多摩地区) ・道路占用許可請申請手続に必要な書類作成については設計部署や工事監督部署で実施 ・申請手続きについては、別部署である、設計調整課や工務課が手続を実施 ・これにより、不適正処理が構造的に発生しない業務フローに変更(区部) ・すでに局等が関与しなくては手続きが完結しない電子申請手続を実施済み | を表現していることを、技術系受託業務改善委員会において継続的に確認 | ○各種申請手続きに関するフローと確認方法の見直し ・第7回技術系受託業務改善委員会で、各本部に各種申請手続きの洗い出しを指示し、申請手続きに応じたフローと 確認方法の見直しを技術調整課と各本部で実施(10月13日) ・洗い出した業務を集約し、各本部と共有しつつ、それら申請手続きに関するフローを作成、取りまとめ(10/22) ○作成したフローに基づく適正な事務処理の実施 ・技術系受託業務委員会委員長名で各本部に対しフローに基づく適切な事務処理に関し通知文を発出(10/30) ⇒作成したフローの運用を開始 | ・各種申請業務については、構造的に不正の起きない取組として改善・今後は、各職場におけるフローに基づく事務処理の定着が課題であり、技術系受託業務改善委員会において、処理簿への記入状況を確認するなど、継続的な管理を行っていく。 |

| No. | 事項 | 実施時期 | 責任者 | 実施状況(9月まで) | 実施目標 | 実施状況(10月以降実績) | 取組の評価・取組状況を踏まえた課題 |
|-----|---|--|--|---|---|---|--|
| 7-2 | 複数人によるチェックと処理 簿等への記入の徹底 (9月から継続実施) | 8月から実施 | 水道技術本部長、多摩部長、人名を開発を開発を開発している。 一般の表現を表現を表現を表現を表現を表現を表現を表現を表現を表現を表現を表現を表現を表 | (多摩地区) ・道路占用許可手続きについて、「道路占用(案件)許可申請書処理管理簿」を作成 ・申請書類を作成する設計部署や工事監督部署に加えて、別部署である、設計調整課や工務課が申請内容や書類の提出状況等について確認 ・道路占用許可申請書チェックリストを作成し、案件毎の道路管理者への申請状況や許可状況について一元管理 (区部) 「医部) 「医部) 「日等が関与しなくては手続きが完結しない電子申請手続きとなっており、毎月提出している道路調整会議資料をもって申請状況等について局が確認 | 徹底されていることを技術系受託業務 改善委員会において継続的に確認 | ○処理簿の整備 ・上記7の取組と同様、第7回技術系受託業務改善委員会で、各本部に処理簿の整備を指示(10/13) ・作成したフローに基づく適正な事務処理の徹底を図るよう、同委員会委員長名で各本部に通知文を発出(10/30) ⇒処理簿の活用開始 ○重要書類のデジタル化による組織的管理の実施 ・工事部門の課長及び実務担当者を集め、重要書類の組織的管理に関する検討会を実施(10/19、10/26)) ・代表取締役社長名で、各本部長に対し、重要書類についてデジタル化(PDF化)を図り、組織的管理を開始する通知文を発出(10/30) ⇒重要書類に関する組織的管理を開始 | ・各職場において処理簿を整備し、7「フローの構築」と合わせて11月から運用を開始 ・プローと同様、各職場に定着できるかが課題であるため、技術系受託 業務改善委員会において、処理簿への記入状況を確認するなど、継続 的な管理を行っていく。 |
| 8 | 本事案のようなかし担保による補修工事に対しても工事業 務進捗状況表等を活用し、案 件工事と同等の進捗管理を 実施 (9月から継続実施) | 9月から実施 | 水道技術本部長、新本道技術本が遺長、新本道大塚を部サ、長、新本さま長、まお名される。とは、ままが、大塚では、大塚では、大塚では、大塚では、大塚では、大塚では、大塚では、大塚では | ・当社が監督を実施しているかし担保工事の実態を調査し、水道局の指示に基づき、かし担保工事に関する監督業務を当社が実施している事実を確認・これらの案件において、水道局の所管部(給水部及び多摩水調整部)と情報共有・かし担保工事が発生した際に対策会議を立ち上げ、局と当社との役割分担を明確化することを取決め・工事受注者へのかしの修補の請求及び工期の設定、当社がかし担保に係る工事の監督を実施することなどについて、役割分担と手続きの明確化が図られるよう、水道局所管部に対応を依頼・そのうえで、当社が監督業務を実施中のかし担保工事については、局と当社間で進捗管理を強化 | (9月以降カルテを作成した工事件数/ 9月以降施工したかし担保工事件数) | ○案件工事と同等の進捗管理体制の構築 ・第7回技術系受託業務改善委員会において、当社が監督を行っているかし担保工事について、局が定める業務工程表を作成のうえ、通常の案件工事と同様に局に毎月報告を行い、適切な進捗管理を行うよう、監督部署に指示(10月13日) ・監督部署において、実施中の各かし担保工事について、局が定める業務工程表を作成(10月22日) ○かし担保工事に係るルール作り ・水道局所管部署にかし担保工事に係るルール作りの進捗状況を聞き取るなど、適宜情報集を実施 ・2件のかし担保工事に関し、水道局所管部署と当社監督部署間で、協議書を取交(10月28日) | ・施行中の全てのかし担保工事について、局が定める業務工程表を作成し、案件工事と同様に組織的な進捗管理が行える状況となった。 ・当社がかし担保工事を実施する根拠や監督行為を行う上で基本的な取り決め事項(かし担保工事の監督に必要な監督要領、監督に要する費用負担の考え方、その他各種事務手続き)が未整備であるため、引き続き、局に作成を求めていく。 |
| 9 | 経営連絡会議において、イン シデントを含めた事故発生状 況を報告 (実施中) | 7/6~年度末 (通年実施) | 管理本部長 | ・経営連絡会議で、事故等発生状況の報告を実施中 7/6(17件),7/13(6件),7/20(4件),8/3(13件),8/17(12件),8/24(8件),9/28(31件) | 経営連絡会議開催時の事故一覧報告 率⇒100% (事故報告を行った回数/経営連絡会 議の開催回数) | ・経営連絡会議で、事故等発生状況の報告を継続して実施した ・インシデント事例や軽微・所管外の事故について役員(監査等委員会議長含む)及び本部長級が共有することで、事故処理経過の適正性や問題点を共有し、所管本部にフィードバックすることでリスク管理に反映する ・事故を起こした部が、発生状況一覧を作成する過程で、事故を振り返り、又常に経営層から見られているという緊張を持つことで、リスク管理の向上を図る ・10月22日より経営連絡会議が開催されない週も事故発生状況一覧を作成し、本部長へ回覧することとした。 (実績) 7/6(17件),7/13(6件),7/20(4件),8/3(13件),8/17(12件),8/24(8件),9/28(31件) 10/12(12件),10/22(6件),10/29(11件),11/2(4件) | ・本取組を継続することで、「事故が発生すれば経営層に報告される」という緊張感が社内に定着し、事故防止の取組につながることが期待できる。 ・今後は、アクシデントだけでなく、インシデントについてもより意識を配るため、インシデント事例の報告も義務付けていく。 |
| 10 | 全管理職会議の開催を通じ た経営理念・コンプライアンス の浸透 (10月実施) | 10/23 | 管理本部長 | ・全管理職会議の開催準備中 | 理解度確認テストの実施 正答率⇒100% (全間正当しなかった場合、正答する まで繰り返す) (正当した設問数/全質問数) | 全管理職会議を、10月23日に開催した 全管理職会議での講話により、経営理念・コンプライアンスの浸透を図った。 ・全管理職会議を10/23に開催した。参加者は194名(参加率88%)であった。 ・社長講話で経営理念、コンプライアンスの浸透を図った。 (経営理念、コンプライアンス、会社統合理念、社の経営方針、管理職心得等) 社長講話資料を10月30日に社内イントラで管理職に配信した ・水道局より職員部コンプライアンス監理担当課長による講話をいただきコンプライアンスの浸透を図った。 (コンプライアンス、東京水道グループの取組み、管理監督者の責任等) 講話資料(スライド資料)を11月4日に社内イントラで管理職に配信した ・理解度チェックテストを実施した。 結果は、テスト実施率(回答率):100%、正答率:100% (1回目不正解3名については、再テスト実施(1.5%)) | ・出席した管理職は、訓示・講話の内容を所管にフィードバックし、 部下職員のモチベーションの高揚、自らの職場管理の改善に 反映させる。 ・毎年実施し、定例化する。 |
| 11 | 技術系社員採用強化 (実施中) | 採用活動の実施 ~2021/3月 | 管理本部 人事部長 | 技術職の採用について、以下の取組を実施 《新卒》 ・技術(土木): HP掲載、有料求人媒体、 高専訪問・求人案内 ・技術(設備): 高専訪問・求人案内 ※有料求人媒体:マイナビ 《中途》 ・技術(土木): HP掲載、ハローワーク求人掲載 ・技術(設備): HP掲載、ハローワーク求人掲載 ・技術(設備): HP掲載、ハローワーク求人掲載 | 令和2年度中途採用者と令和3年度新 採内定者数の合計 ⇒令和2年度退職者数を上回ること | ・有料求人媒体への追加:はたらいく ・会社パンフレットのリニューアル(10月下旬) ・採用動画の公開(11/4) ・採用活動の参考とするため、中途採用者に対する社内アンケート実施予定(10/30~11/30) ・学校訪問等の充実の実施予定(11月以降) ・工業高校訪問、・専門学校訪問(技術系、公務員受験コース系)、・高専求人再案内(実施済) ※社長訪問に向けて学校と調整中 ・地方都市での現地試験の実施予定(11月以降) (実績) 令和2年度中途採用者(技術系):39名 令和3年度新卒内定者数(技術系):29名 計:68名 令和2年度退職者数(技術系):18名 | ・実施目標上では、達成ベースで推移しているが、実際の獲得目標には到達していない。 ・このため、費用対効果を見ながら有料求人媒体の追加を検討するとともに、学校訪問についてスピード感を持って取り組む必要がある。 |
| 12 | 異動基準、キャリアブランを 定め、一定期間経過した社員 の担当業務の変更 (実施中) | ・異動基準作成 ~11月 ・キャリアマップ等 作成 ~1月 ・異動者一覧作成 ~3月 | 人事部長、 各本部長 | ・異動基準、キャリアマップ等(キャリアパス、キャリアモデル)の設定準備・人材育成についての社員ヒアリングの実施(適正な異動間隔、身に着けたい技術等) | キャリアプランの考え方の周知説明会 理解度⇒80% (説明会参加者のうち「よく理解できた」「理解できた」と回答した合計人数/ 参加者数) | 異動基準、キャリアマップ等を参考とし、担当業務の変更を順次実施 技術系部署から提供された情報と、人事部との情報をすり合わせキャリアに関する資料を作成中。 ・定期異動の考え方について社内周知(11月中旬) ・キャリアマップ等の策定(11月中) ・キャリアマップ等の公開予定(令和3年1月) ・キャリアマップ等に基づく担当業務の変更(異動含む)実施予定(令和3年4月~) | ・社内公開に向け、概要に関して11月中に社員へ周知する準備を行う。 実際の説明会に向け、社員にとって目的や、自身の置かれている状況 が理解しやすいものを作成する必要がある。 |
| 13 | 当社の役割や社会的意義を 教える研修、社内インターン シップの導入 (10月から継続実施) | ①研修:12月~ ②社内インターン シップ:12月~ | 各本部長、 監査室長 | ①研修コンテンツの検討・作成準備 ②社内インターンシップ実施方法の検討 | _ | ①定例研修のコンテンツに含め実施予定(12月~1月) ・定例研修のコンテンツ作成を依頼済み。 総務課(作成済み) リスク管理課(11/30まで) 人事課(作成済み) ②社内インターンシップ実施方針のとりまとめ(10/21) 社内インターンシップ制度の社内周知(11月中旬) ・10/30 社内インターンシップ(試行)を実施。 | ・社内インターンシップの明確な実施方法(実施期間や実施内容等)を 検討し、周知する必要がある。 |

【No1】 面談の事例

| No. | 把握した課題 | 対策・対策結果 |
|-----|--|----------------------------------|
| 1 | 作業の集中により、超過勤務が多い。現在の所属に勤務して 4 年以上になる。今年度 | ジョブローテーションを行う。 |
| | は毎月超過勤務の多い状況が続いている。体調もやや不調である。 | 配置換え(異動)を実施した。 |
| 2 | 漏水修理班に所属している。8 月は停電に伴う濁水対応など夕刻の突発事故が多かっ | 突発事故が多い場合は漏水修理班のみの対応ではなく、維持管理G |
| | たため、超過勤務が多くなった。 | 全員で対応する。 |
| 3 | 本管工事監督に従事している。自身が担当する案件があり、設計変更や完成に向けた | 超過勤務が多い原因に業務の集中によるものであるため、課内で協 |
| | 事務作業が増加したことと、班内の別途案件も完成を迎えたことで、超過勤務が増加 | 力して業務(夜勤回数の軽減)を行うように、総括監督員へ指示し |
| | した。過去3か月連続で超過勤務が多い状況が続いている。 | た。 |
| 4 | 工事監督業務に従事している。入社2年目で水道局書類審査等に不安がある。 | 経験者・公務グループに書類審査・設計変更を主に聞きながら業務 |
| | | を進めるよう助言する。 |
| 5 | コロナウイルス罹患等による急な自宅待機や来年度の異動に備えて、個々の業務の守 | 営業担当内の担当業務の垣根を低くし、0JT を実施し易くすること |
| | 備範囲を広くする必要がある。 | を目的として、これまでの1業務1担当から、2チームで業務を分 |
| | | 担するやり方に変更することとした。11月より試行運用開始。 |
| 6 | 社員Aと面談した際、「担当内に電話に出ない人がいて、他のメンバーは皆不満を感じ | 「電話に出ない」と名指しされた社員Bには、「私から見て、電話に |
| | ている。」旨の訴えがあった。 | あまり出ていないように見えるが…」といった切り口でヒアリング |
| | | を行い、本人の自覚を促した。後日、社員Aには回覧レポートで、 |
| | | 社員Bと面談し自覚を促したので、しばらく様子を見守るよう依頼 |
| | | した。結果として、社員Bも電話に出るようになり、社員Aの不満 |
| | | 感をある程度取り除くことができたと感じている。 |

【No2.資料】 アンケート結果

研修内容

| | 非常によかった | よかった | 普通 | あまりよくなかった | 全くよくなかった |
|----------|---------|-------|-------|-----------|----------|
| ①講師・研修内容 | 49 | 73 | 37 | 0 | 0 |
| 回答割合 | 30.8% | 45.9% | 23.3% | 0.0% | 0.0% |

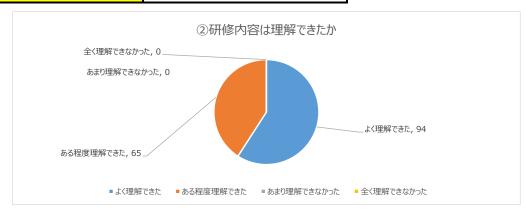
| | わかりやすかった | ややわかりやすかった | 普通 | ややわかりにくかった | わかりにくかった |
|---------------------------------|----------|------------|-------|------------|----------|
| ②教材はわかりやすかったか | 72 | 35 | 48 | 4 | 0 |
| 回答割合 | 45.3% | 22.0% | 30.2% | 2.5% | 0.0% |

| | 短い | やや短い | 適切 | やや長い | 長い |
|-----------|------|-------|-------|------|------|
| ③研修時間は適切か | 10 | 18 | 113 | 13 | 5 |
| 回答割合 | 6.3% | 11.3% | 71.1% | 8.2% | 3.1% |

難易度·理解度

| | 易しい | やや易しい | 適切 | やや難しい | 難しい |
|--------------|------|-------|-------|-------|------|
| ①研修内容は難しかったか | 9 | 12 | 127 | 10 | 1 |
| 回答割合 | 5.7% | 7.5% | 79.9% | 6.3% | 0.6% |

| | よく理解できた | ある程度理解できた | あまり理解できなかった | 全く理解できなかった |
|--------------|---------|-----------|-------------|------------|
| ②研修内容は理解できたか | 94 | 65 | 0 | 0 |
| 回答割合 | 59.1% | 40.9% | 0.0% | 0.0% |
| 評価値 | 100 | .0% | | |



| | 高まった | ある程度高まった | どちらでもない | あまり高まらない | 高まらない |
|-------------------|-------|----------|---------|----------|-------|
| ③コンプライアンス意識は高まったか | 95 | 57 | 5 | 1 | 1 |
| 回答割合 | 59.7% | 35.8% | 3.1% | 0.6% | 0.6% |

| | 活用できる | ある程度活用できる | どちらでもない | あまり活用できない | 活用できない |
|---------------|-------|-----------|---------|-----------|--------|
| ④職場・業務で利用できるか | 86 | 66 | 6 | 1 | 0 |
| 回答割合 | 54.1% | 41.5% | 3.8% | 0.6% | 0.0% |

【No5】ショートミーティングで取り上げられた知識・心得の事例

| No | 事例 |
|----|---|
| 1 | 以前、免除調査の依頼の際、営業所から区側に送付したデータが一部不足していたため、今年度の免除調査にあたり、同様のミスが無いようあらためて周 |
| | 知。区側に提供するデータについては、業務責任者及び所長がチェックする体制を整えた。 |
| 2 | 検針担当において、営業担当者が依頼してくる現場調査を取りまとめて振り分ける担当者がいたが、その担当者が先月入社した新人のチューター的業務 |
| | も担うことになり、業務負担が増加するため、現場調査の振り分ける担当者を他の社員に変更した。 |
| 3 | 離脱防止金具の設置状況について |
| 4 | 夜間工事パトロール時の注意事項(車運転) |
| 5 | 配管接合時の写真記録の徹底 |

※ショートミーティングで工夫した事例として、次のような報告があった

- ・ 営業・検針・収納の担当に分かれて実施したが、緊急事態宣言期間中の業務縮小運営時に営業担当の応援で苦労した経験を踏まえて、社員に当事 者意識を持たせるため、他の担当の情報についても共有を行った。
- ・ 委託業務指導担当の訪問指導の翌日には、指摘・指導を受けた内容について必ず周知することとした。

2. アンケート調査の設問設計 調査項目の全体像

コンプライアンス+エンゲージメントの設問(103問)に加え、独自設問(13問)の計116問で構成

コンプライアンス及びエンゲージメントに関する分野別設問

| /\ m ² | | 二八日日 少人 | |
|-------------------|------------|---------|--|
| 分野 | | 設問数 | |
| 1.議論や検討を行 | 8 | | |
| 2.コンプライアンス | 韋反を許容しない風土 | 6 | |
| 3.コンプライアンスを | を実践する風土 | 3 | |
| 4.企業理念の理解 | 裈 | 4 | |
| 5.コンプライアンスイ | 本制と定着 | 8 | |
| 6.公平さと将来見 | .通し | 5 | |
| 7.顧客志向・外部 | 7志向 | 3 | |
| 8.上司のマネジメ | ソト行動 | 8 | |
| 9.職場の相互の信 | 頼感 | 8 | |
| 10.仕事のやりがし | \・誇り | 3 | |
| 11.現状把握 | | 9 | |
| 12.仕事の負荷 | | 4 | |
| 13.ストレス状態 | | 4 | |
| 14.会社の魅力 | 14.会社の魅力 | | |
| | (1)給与・賞与 | 3 | |
| 15.人事施策 | (2)能力主義受容度 | 3 | |
| の魅力 | (3)福利厚生 | 1 | |
| (4)人材育成 | | 4 | |
| 16.本社と事業場 | 5 | | |
| 17.会社の総合的 | 1 | | |
| 18.調査の感想 | 1 | | |
| 19.意識・価値観 | 19.意識・価値観 | | |
| 自由記述 | | 1 | |

独自設問項目

| 質問項目 | |
|--------------|------------------|
| | |
| | 再発防止策の認識(特別監察) |
| | |
| 不正に関する再発防止策の | 再発防止策の浸透状況(特別監察) |
| | |
| 認識と浸透状況 | 再発防止策の認識(公文書偽造) |

業務フロー改善の現状把握 業務フロー改善の現状把握② 業務フロー改善の現状把握②

顧客・取引先との関係 検針委託会社・工事事業者との関係

│ サ−ビス利用者(都民等)との関係

顧客(東京都等)との関係

再発防止策の浸透状況(公文書偽造)

経営層への考え方(メッセージ発信)

経営層への考え方(適切な対応)

新型コロナウイルス流行による影響

新型コロナウイルス流行への対策

計13問

+

経営層への考え方

新型コロナウイルスの 影響と対策

※左記、(株)日本経営協会総合研究所の提供するコンプライアンス意識、エンゲージメントに 関するアンケート項目およびweb回答システムを用いて、東京水道(株)の外部委託先である(株)野村総合研究所が、回答結果とりまとめおよび分析作業を実施

計103問

2. アンケート調査の設問設計 コンプライアンス及びエンゲージメントの現状把握の概要

コンプラ+エンゲージメントは、一部を除き、分野別の"スコア"を算出し、その多寡を基に現状を整理

コンプライアンス及びエンゲージメントに関する分野別設問

| 分野 | | 設問数 |
|-------------|-------------|-----|
| 1.議論や検討を行 | う 風土 | 8 |
| 2.コンプライアンスジ | 韋反を許容しない風土 | 6 |
| 3.コンプライアンスを | 主実践する風土 | 3 |
| 4.企業理念の理解 | 刀 牛 | 4 |
| 5.コンプライアンス体 | 本制と定着 | 8 |
| 6.公平さと将来見 | 通し | 5 |
| 7.顧客志向・外部 | 3志向 | 3 |
| 8.上司のマネジメン | 小行動 | 8 |
| 9.職場の相互の信 | 頼感 | 8 |
| 10.仕事のやりがし | ハ・誇り | 3 |
| 11.現状把握 | | 9 |
| 12.仕事の負荷 | 4 | |
| 13.ストレス状態 | | 4 |
| 14.会社の魅力 | | 5 |
| | (1)給与・賞与 | 3 |
| 15.人事施策 | (2)能力主義受容度 | 3 |
| の魅力 | (3)福利厚生 | 1 |
| | (4)人材育成 | |
| 16.本社と事業場 | 5 | |
| 17.会社の総合的 | 1 | |
| 18.調査の感想 | 1 | |
| 19.意識•価値観 | 6 | |
| 自由記述 | | 1 |

分野別のスコア化イメージ

| 分野 | 具体設問 | スコア |
|-------------|-------------|-----|
| | 責任のなすりあい | |
| | 責任の所在のあいまいさ | |
| | 〔ツルの一声〕の存在 | |
| 1. 議論や検討を行う | ••• | 3.4 |
| 風土(8項目) | ••• | 5.4 |
| | ••• | |
| | | |
| | | |

- 具体設問の回答結果から、経営上好ましい回答順に5点から1点までの点数を与え、スコアを算出
- 同スコアを、分野別に他社平均※、あるいは全社平均と比べて高いか低いかという観点からコンプライアンスとエンゲージメントの現状を把握している
- 上記により、組織風土といった「目に見えないもの」に対して、単問単位の集計よりもより精緻に現状の定量化を図ることが可能となる

※他社平均は、(株)日本経営協会総合研究所が2015年以降に実施した調査結果(コンプライアンス関連:166社、エンゲージメント関連:114社)をもとに算出

分野別のスコアを算出し、**組織別などで分野別スコアを整理**を実施

加えて、例えば11.現状把握の「ヘルプラインの存在」に関する認知度や相談しない理由などのスコア化しない設問については別途整理(非スコア設問)

個別設問結果に応じた整理を実施

計103問

2. アンケート調査の設問設計 コンプライアンス及びエンゲージメントに関する示唆コメントの考え方 複数分野を、コンプラ・エンゲージメントに関連する7つの"領域"に分類し、 取りまとめにおける定性的なコメントは、領域に基づいて示唆を抽出し、記述した

- 分野については厳密にコンプライアンスとエンゲージメント関連とで切り分けられるものではないことから、一部重複している
- 分野の18.調査の感想については、コンプラ・エンゲージメントに直接的に関連するわけではないのでコメント対象とはしていない

コンプライアンス

エンゲージメント

結果

コンプライアンス問題の発生状況

11.現状把握*

*コンプラ違反の有無,セクハラ・パワハラの有無等

組織風土

- 1.議論や検討を行う風土
- 2.コンプライアンス違反を許容しない風土
- 3.コンプライアンスを実践する風土

組織ガバナンス

- 4.企業理念の理解
- 5.コンプライアンス体制と定着
- 6.公平さと将来見通し
- 7.顧客志向·外部志向

コミュニケーション

- 8.上司のマネジメント行動
- 9.職場の相互の信頼感

総合的な魅力

17.会社の総合的魅力

職場の魅力

- 8.上司のマネジメント行動
- 9.職場の相互の信頼感
- 10.仕事のやりがい・誇り
- 12.仕事の負荷
- 13.ストレス状態

組織の魅力

14.会社の魅力

15.人事 施策 の魅力 (1)給与・賞与 (2)能力主義受容度

(3)福利厚生

(4)人材育成

16.本社と事業場間の関係

原因

3. 結果分析サマリ

①コンプライアンスに関するサマリ

コンプライ アンス 問題の 発生状況

- ✓ 「コンプラ違反に遭遇した経験」は、他社平均よりもやや少なかったことから、今回表面化した不正(公文書偽造)以外の潜在的な問題が他社と比べて著しく多い環境ではないと推察される。
- ✓ 一方、ヘルプラインの認知度が他社平均に比べて低く、かつ相談事項について「あるが相談しないつもりである」が最多で、その理由が「相談しても、大して状況が変わらないため」の割合が最大かつ他社平均を大きく上回っていたことから、ヘルプラインの有効性が十分に浸透しておらず、問題解決に期待を持てていない可能性がある。
- ✓ 「親会社からの無理な要求」の存在についての回答が他社平均よりも多いことが確認されており、コンプライアンス問題が発生しやすい構造が存在すると考えられる。

組織風土

- ✓ 「コンプライアンス違反を許容しない風土」、「コンプライアンスを実践する風土」について他社平均と比較して高い点数となっており、近年のコンプライアンス順守の取組が浸透していることが窺える。
- ✓ 「議論や検討を行う風土」については、他社平均と概ね同水準の点数となっており、一般的な企業における水準の意見表明の自由度が あり、問題・トラブル等に対しても一程度の自浄作用を有すると考えられる。
- ✓ 職階別の分析では、「コンプライアンス違反を許容しない風土」、「コンプライアンスを実践する風土」は管理職・事業所長よりも指導職・一般の点数が相対的に低いことから、管理職と指導職・一般の間で、自社のコンプラ対策に係る風土の認識が異なっている可能性がある。

組織 ガバナンス

- ✓ 年齢別の分析では、30代は「公平さと将来見通し」 の点数が低く、<u>社内での業務実績に応じた公平な</u> <u>処遇や、キャリア形成に悩みを抱えている</u>可能性が ある。
- ✓ 職種別の分析では、電気機械職は「公平さと将来 見通し」の点数が高く、業務内容を反映して公平な 処遇が行われていることが窺える。
- ✓ 職階別の分析では、管理職・事業所長は全般的に 点数が高く、会社の理念・進むべき道筋の理解が比 較的深いと考えられる。

コミュニケーション

✓ 「上司のマネジメント行動」の点数が低い本部では、 業務量や負荷の重さが背景となって上司が部署間 調整や部下の育成のための行動を十分にできていない可能性がある。

3. 結果分析サマリ

②エンゲージメントに関するサマリ

総合的な 魅力

- ✓ 他社平均に比べて、総合的な魅力は70代を除いた全年代で平均値を下回っており、中でも、年齢や職階が下がるほど総合的な満足度が下がる傾向があることから、特に若手社員に対して会社の魅力の訴求が不足していると考えられる。
- ✓ 本部別の分析では間接部門が全社平均に比べて低い点数となっており、合併や新組織・新業務の立ち上げに関する負担や、組織内の 意見調整等の多い業務がストレスや負担感を招いている可能性がある。
- ✓ 職種別の分析ではIT職が全社平均に比べて低い点数となっており、業務負荷の高さやストレス等により会社へのエンゲージメントが低下している可能性がある。

職場の 魅力

- ✓ 年齢別の分析では、全社的に「仕事のやりがい・誇り」に関する点数が年齢が下がるほど低くなり(19歳以下除く)、特に20代は「仕事のやりがい・誇り」の点数が低い。これにより、若い世代が仕事に対して 手応えを感じられず自身の能力発揮ができていないと感じている可能性がある。
- ✓ 本部別の分析では、本部によっては、外部との連絡・ 折衝や合併に伴う慣れない仕事が多くなっていることが窺える。
- ✓ 本部別の分析では、「仕事の負荷感」の点数が低くなっている本部もあり、人員不足等により職場の応援体制が十分でないことが窺える。
- ✓ 職階別の分析では、「管理職・事業所長」が高い点数となる傾向にあり、
 魅力的な職場との自覚が仕事のモチベーションに好影響を与えている可能性がある。

組織の 魅力

- ✓ 全社的に、他社平均に比べて、人事施策のうち「給 与・賞与」の点数が低く、給与水準が業務内容等に 見合っていないとの不満が強いことが窺える
- ✓ 本部別の分析では、人事施策のうち「給与・賞与」の 点数が高い本部もあり、給与水準が業務に見合って いると受け止められている可能性がある
- ✓ 本部別の分析では、「これから先、あまり賃金が上がらないのではないか」との回答が多い本部もあり、<u>キャリアアップも含めた将来の不安を感じている</u>可能性が高い。
- ✓ 職種別の分析では、経歴社員、再雇用社員は、 「人事施策の魅力」のうち「能力主義受容度」の点 数が低く、年配者は競争に晒されたくない意識が強い可能性がある。

3. 結果分析サマリ 独自追加設問

独自設問に関する結果サマリ

不正に関する再発防止策の認識と浸透状況

- 再発防止策そのものの認知度は全社的に過半数を達成している一方で、特別監査の浸透度合いは道半ば、公文書偽造の浸透状況は本部別に格差がみられた
 - 特別監査の認知度は全社で57.6%、浸透度合いは「どちらとも言えない」が最も多い結果となった。
 - 公文書偽造の認知度は全社で77.1%、浸透度合いは全社54.3%だった

業務フロー改善の 現状把握

■ 業務を一人で行わない工夫や、他部署による点検や監査がなされているというとの回答の割合が 低かった本部では、チームではなく個人の負荷が高い、あるいは体制確保の余裕がない可能性がある

顧客・取引先 との関係

- 東京都等、社外取引先・協力会社、利用者・都民等との調整について、 「非常に/わりと苦労している」との回答が高いのは東京都等であり、親会社からの過剰要求等、調整負荷がかかっていることが何える(全社で33.4%)
- 本部によっては、利用者・都民等の調整の苦労も伺える(それぞれ4割弱)

経営層への 考え方

■ 経営層の発信について、「十分に/わりと発信している」という回答が本部を問わず6割越え、 不正への適切な対応についても、「十分に/わりと対応すると思う」という回答が本部を問わず過半数となっており、 これまでの経営の姿勢について職員からは一定の評価が確認できた

新型コロナウイルスの 影響と対策

■ 新型コロナウイルスの影響について、「非常に/わりと支障が出ている」という回答が全社では3割未満となっている 一方で、<u>多くの本部で過半数が「十分/わりと対策が講じられていると思う」とする回答がみられ、前例のない状</u> 況下への各種対策についても、一定の評価が確認できた