

東京水道グループ  
コンプライアンス有識者委員会

再発防止策、内部統制システム  
及びグループガバナンスに関する  
報告書

令和3年3月

東京水道グループコンプライアンス有識者委員会

## はじめに

東京都水道局は平成 30 年 10 月 30 日、談合疑いに関する件で、公正取引委員会から立入検査を受け、令和元年 7 月 11 日、東京都及び水道局は公正取引委員会から、改善措置要求等を受けた。公正取引委員会が認定した事実及び東京都の調査特別チームによる調査によって明らかになった事実によれば、金町浄水管理事務所など複数の浄水場において、平成 23 年度から平成 28 年度までの複数年にわたり、複数の職員が、入札談合等関与行為（情報漏えい）が行われていた。

水道局において、今回の入札談合等関与行為が、平成 24 年発覚の収賄事件、26 年度発覚の情報漏えい事件に続く 3 度目の不祥事であり、水道利用者をはじめとした都民の信頼を失いかねない事態となっている。

しかも、これらの一連の不祥事は、短期間かつ同一時期に発生したものであり、組織として根深い問題の存在が示唆される。

本委員会は、平成 30 年 10 月 30 日の公正取引委員会の立入調査後に公表された東京都の調査特別チームによる調査の中間報告書の提言に基づいて、水道局が策定すべき再発防止策やコンプライアンスの取組等を検証するために設置された委員会であり、外部委員のみで構成されるコンプライアンス委員会としては、水道局における初めての試みである。

なお、これらの一連の不祥事及び調査と時期を同じくして、水道事業の重要な業務の委託を受け事業を行っている、東京水道サービス株式会社（T S S）において、関係企業との不適切な関係、書類の改ざんや虚偽報告書の作成などの不適正処理が行われているという指摘が寄せられ、東京都総務局による調査（特別監察）が行われ、内部統制上の問題点等が指摘された。

そのため、本委員会は、水道局の再発防止策、コンプライアンスの取組の検証だけではなく、政策連携団体の再発防止策やコンプライアンスの取組、東京水道グループのガバナンスについても、検証をすることが求められ、平成 31 年 4 月に設置された。

本報告書は、水道局の再発防止策、コンプライアンスにとどまらず、政策連携団体の再発防止策、コンプライアンス、東京水道グループのガバナンスの在り方について、これまでの本委員会の活動実績を取りまとめるものである。

東京水道グループコンプライアンス  
有識者委員会

委員長 幸田 雅治

委員長代理 中西 晶

委員 羽根 一成

委員 矢野 奈保子

# 目 次

第 1	有識者委員会の概要	
(1)	有識者委員会設置の経緯	1
(2)	有識者委員会の設置目的	1
(3)	有識者委員会の構成	2
(4)	有識者委員会の開催実績	2
第 2	再発防止策の策定の経緯	6
第 3	有識者委員会の活動報告	
(1)	再発防止策に対する評価	
ア	水道局からの報告の概要	8
(ア)	水道局の再発防止策	8
(イ)	政策連携団体の再発防止策	11
イ	再発防止策に対する評価	19
(ア)	水道局の再発防止策に対する評価	19
(イ)	政策連携団体の再発防止策に対する評価	30
(2)	水道局の内部統制システムに対する評価	
ア	水道局からの報告の概要	40
イ	内部統制システムに対する評価	45
(3)	グループガバナンスに対する評価	
ア	水道局からの報告の概要	57
イ	グループガバナンスに対する評価	59
第 4	総括	62
参考資料 1	有識者委員会設置要綱	
参考資料 2	委員名簿	
参考資料 3	第 1 回有識者委員会議事概要	
参考資料 4	第 2 回有識者委員会議事概要	
参考資料 5	第 3 回有識者委員会議事概要	
参考資料 6	第 4 回有識者委員会議事概要	
参考資料 7	第 5 回有識者委員会議事概要	
参考資料 8	第 6 回有識者委員会議事概要	

- 参考資料 9 第 7 回有識者委員会議事概要（書面開催）
- 参考資料 10 第 8 回有識者委員会議事録（web 開催）
- 参考資料 11 第 9 回有識者委員会議事録（web 開催）
- 参考資料 12 第 10 回有識者委員会議事録（web 開催）
- 参考資料 13 第 11 回有識者委員会議事録（web 開催）

## 本報告書における用語集

・ **調査特別チーム**…水道局発注の排水処理作業委託の見積り合わせにおける談合疑いに関する公正取引委員会からの立入検査に伴い、平成30年10月31日に知事の指示の下、全庁的な観点から原因究明・再発防止策等の検討を実施するため、副知事、政策企画局長、総務局長、財務局長、水道局長で構成された調査・検討チーム

・ **入札談合等関与行為**…国若しくは地方公共団体の職員又は特定法人の役員若しくは職員が、入札談合等に関与する行為をいい、具体的な対応は、入札談合等関与行為防止法第2条第5項に規定されている。水道局では、同条同項第5号（情報漏えい）が問題となった。

・ **改善措置要求及び要請（改善措置要求等）**…入札談合等関与行為防止法第3条第1項に基づいて公正取引委員会から東京都知事に対してなされた入札及び契約に関する事務に係る改善措置の求め並びに公正取引委員会から水道局長に対してなされた申入れをいう。

・ **調査特別チーム中間報告書**…公正取引委員会からの立入検査を受け、立入検査後1か月程度の期間で、東京都として把握した事故の概要とその原因及び再発防止策等について取りまとめた報告書（平成30年11月29日公表）

・ **調査特別チーム最終報告書**…公正取引委員会からの改善措置要求等を受けた後の追加調査結果も踏まえ、情報漏えい事故の全体像とその原因及び再発防止策等について取りまとめた報告書（令和元年11月27日公表）

・ **有識者委員会中間報告書**…東京水道グループコンプライアンス有識者委員会における令和元年度中の活動実績を取りまとめた報告書（令和2年1月22日公表）

・ **東京水道サービス株式会社（TSS）**…東京都の水道事業の技術部門における事業運営上重要な業務を担い、水道事業の安定的かつ効率的な運営に寄与することを目的として昭和62年2月に設立された会社。令和2年4月に株式会社PUCと合併し、東京水道株式会社とな

る。

(東京水道サービス株式会社の主要業務)

- ・浄水場・給水所等水道施設の運転管理
- ・水道管路等の維持・管理
- ・水道に関するコンサルティング、技術開発 等

・ **株式会社PUC (PUC)** …東京都の水道事業の営業部門における事業運営上重要な業務を担い、水道事業の安定的かつ効率的な運営に寄与することを目的として平成16年4月に財団法人公営事業電子計算センターを株式会社化することにより設立された会社。令和2年4月に東京水道サービス株式会社と合併し、東京水道株式会社となる。

(株式会社PUCの主要業務)

- ・お客さまセンターの運営等総合受付業務
- ・営業所業務
- ・水道料金徴収関連業務における民間事業者の監督指導
- ・水道料金徴収システムの企画、開発、運用 等

・ **東京水道株式会社 (TW)** …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が統合し、令和2年4月に設立された会社

・ **政策連携団体** …都と協働して事業等を執行し、又は提案し、東京都と政策実現に向け連携するなど、特に都政との関連性が高い団体で全庁的に指導監督を行う必要がある団体の総称。本報告書内では、「東京水道株式会社」に統合される以前（令和2年3月31日以前）の時点では、「東京水道サービス株式会社」及び「株式会社PUC」の2社を意味し、「東京水道株式会社」に統合されて以降（令和2年4月1日以降）の時点では、「東京水道株式会社」を意味する。

・ **東京水道グループ** …東京都水道局及び政策連携団体の総称

・ **水道局の再発防止策** …公正取引委員会からの改善措置要求等を受け、令和元年11月27日に公表された「調査特別チーム最終報告書」で掲げられた再発防止策

・ **TSSの再発防止策** …総務局の特別監察を受け、令和元年8月30

日に公表された「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」で掲げられた再発防止策

- ・ **TWの再発防止策**…令和2年6月に発覚した道路占用許可申請手続に係る不適正処理事案における再発防止策

- ・ **内部統制**…業務の効率的かつ効果的な遂行、財務報告の信頼性確保、業務に関わる法令の遵守、資産の保全の4つの目的が達成されないリスクを一定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をいう。内部統制には、金融商品取引法上の内部統制、会社法上の内部統制、地方自治法上の内部統制がある。

- ・ **政策連携団体の内部統制**…会社法上求められている内部統制をいう。

- ・ **水道局の内部統制**…業務の効率的かつ効果的な遂行、財務報告の信頼性確保、業務に関わる法令の遵守、資産の保全の4つの目的のうち、業務に関わる法令の遵守に重点化する内部統制をいう。なお、地方自治法上公営企業には内部統制を構築することは求められていないが、水道局は任意の取組として内部統制を実施する予定

- ・ **グループガバナンス**…水道局が政策連携団体に対して、グループ全体の組織設計、グループ経営の在り方、委託契約の内容、人材交流などを通じて統制を行う取組

- ・ **会社法上の大会社の内部統制**…会社法第348条第3項第4号及び同条第4項並びに第362条第4項第6号及び第5項で規定されている、取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備を決定すること



## 第 1 有識者委員会の概要

### (1) 有識者委員会設置の経緯

平成 30 年 10 月、公正取引委員会は、東京都水道局（以下「水道局」という。）発注の浄水場排水処理施設運転管理作業委託の見積り合わせにおいて談合の疑いがあるとして、水道局に対して立入検査を行った。

また、水道局職員が契約に係る情報を漏えいした可能性があるとの報道を受けて東京都は、「調査特別チーム」（以下「東京都の調査特別チーム」という。）を設置し、職員の非違行為の有無に関する調査、原因の究明及び再発防止策の検討を実施した。

調査の結果、水道局の職員が、浄水場排水処理施設運転管理作業を受託していた事業者に対して、設計単価に関する情報を漏えいしたことが判明した。

平成 30 年 11 月、東京都の調査特別チームは、情報漏えい事故から直接導かれる事項の再発防止策及び水道局事業の構造的な側面から推測される事項の再発防止策を取りまとめ、その内容を調査特別チーム中間報告書（以下「調査特別チーム中間報告書」という。）として公表した。その再発防止策の 1 つとして、第三者コンプライアンス委員会を設置することを発表した。

こうした経過を経て、平成 31 年 4 月、第三者コンプライアンス委員会として、東京水道グループコンプライアンス有識者委員会（以下「有識者委員会」という。）が設置された。

### (2) 有識者委員会の設置目的

有識者委員会は、公正取引委員会の立入検査、それに基づく改善措置要求及び要請（以下「改善措置要求等」という。）を受けて策定した再発防止策を、外部の幅広い見地から検証することを目的に設置された。

また、東京水道サービス株式会社（以下「TSS」という。）における関係企業との不適切な関係、書類の改ざんや虚偽報告書

の作成など（以下「特別監察指摘事案」という。）について、東京都総務局（以下「総務局」という。）による調査（特別監察）が実施されたことから、東京水道グループのコンプライアンスについても審議することになった。

（有識者委員会の所掌事項）

- ・再発防止策に関する事
- ・東京水道グループのコンプライアンスに関する事
- ・その他必要と認める事項に関する事

### （３）有識者委員会の構成

委員：下表のとおり

任期：２年以内（再任可）

氏名	役職等
◎幸田雅治	紀尾井町法律事務所 弁護士
○中西晶	明治大学経営学部 教授
羽根一成	東京平河法律事務所 弁護士
矢野奈保子	矢野公認会計士事務所 公認会計士

◎委員長 ○委員長代理 （五十音順）

### （４）有識者委員会の開催実績

○ 第１回有識者委員会 令和元年５月１３日（月曜日）

（議事内容）

- ・委員会運営について
- ・東京水道グループのコンプライアンスに関する課題
- ・政策連携団体に対する特別監察
- ・調査特別チーム中間報告書で掲げた再発防止策
- ・意見交換

○ 第２回有識者委員会 令和元年７月１日（月曜日）

（議事内容）

- ・政策連携団体に対する特別監察

- ・ 調査特別チーム中間報告書で掲げた再発防止策
  - ・ 東京水道グループにおける構造的課題
  - ・ 意見交換
- 第3回有識者委員会 令和元年7月29日（月曜日）  
（議事内容）
- ・ 公正取引委員会からなされた改善措置要求等に関する報告
  - ・ 政策連携団体に対する特別監察
  - ・ 東京水道グループにおける構造的課題
  - ・ 意見交換
- 第4回有識者委員会 令和元年10月2日（水曜日）  
（議事内容）
- ・ 公正取引委員会による改善措置要求等を受けて講じる改善措置
  - ・ 東京水道グループにおける構造的課題
  - ・ 水道局の政策連携団体へのガバナンスのあり方
  - ・ 有識者委員会中間報告書（素案）
  - ・ 意見交換
- 第5回有識者委員会 令和元年11月11日（月曜日）  
（議事内容）
- ・ 有識者委員会における今後の検証項目
  - ・ 公正取引委員会による改善措置要求等を受けて講じる改善措置
  - ・ 東京水道グループにおける構造的課題（内部統制システムの構築）
  - ・ 水道局の政策連携団体へのガバナンスのあり方
  - ・ 有識者委員会中間報告書（案）
  - ・ 意見交換
- 第6回有識者委員会 令和2年1月17日（金曜日）  
（議事内容）
- ・ 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  
内容：情報漏えい防止のための対策強化
    - （1）契約締結手続きの監視体制の強化
    - （2）見積り合わせ等の実態点検

- ・水道局の政策連携団体へのガバナンスのあり方
- ・意見交換

○東京水道グループコンプライアンス有識者委員会中間報告書  
令和2年1月22日（水曜日）

（報告内容）

- ・有識者委員会の概要
- ・有識者委員会の活動実績
- ・今後の活動予定

○第7回有識者委員会 令和2年4月28日（火曜日）から  
5月29日（金曜日）まで書面開催

（議事内容）

- ・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  
内容：局内コミュニケーションの活性化
- ・水道局所管政策連携団体のコンプライアンス
- ・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

○第8回有識者委員会 令和2年7月9日（木曜日）web開催

（議事内容）

- ・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  
内容：情報漏えい防止のための対策強化 等
- ・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
- ・意見交換

○第9回有識者委員会 令和2年9月16日（水曜日）web開催

（議事内容）

- ・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  
内容：排水処理作業委託の抜本的見直し 等
- ・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
- ・水道局所管政策連携団体におけるコンプライアンスについて
- ・意見交換

○第10回有識者委員会 令和2年12月3日（木曜日）web開催

（議事内容）

- ・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

内容：独占禁止法及び入札談合等関与行為防止法の周知徹底等

- ・水道局所管政策連携団体におけるコンプライアンスの改善状況
- ・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
- ・意見交換

○ 第 11 回有識者委員会 令和 3 年 1 月 29 日（金曜日）web 開催  
（議事内容）

- ・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  
内容：コンプライアンス宣言 等
- ・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
- ・有識者委員会最終報告書（素案）
- ・意見交換

## 第 2 再発防止策の策定の経緯

有識者委員会においては、公正取引委員会による改善措置要求等を踏まえた水道局の再発防止策、総務局による特別監察を受けたTSSの再発防止策等について、検証を行ってきたが、検証の前提となった事案概要、再発防止策の策定の経緯について、以下のとおり整理を行った（表 1 参照）。

【表 1 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】

時点	水道局	政策連携団体	有識者委員会
平成 30 年 10 月 30 日	公正取引委員会からの立入検査実施		
平成 30 年 11 月 29 日	調査特別チーム中間報告書公表		
平成 30 年 12 月～平成 31 年 1 月		総務局による特別監察の実施	
平成 31 年 2 月 22 日		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公表	
平成 31 年 4 月 5 日			有識者委員会設置
令和元年 6 月 25 日		株式会社 PUC に対する特別監察結果報告書公表	
令和元年 7 月 11 日	公正取引委員会からの改善措置要求等を受ける		
令和元年 8 月 30 日		東京水道サービス株式会社に対する特別監察結果 改善報告書公表	

令和元年 11月27日	調査特別チーム最終 報告書公表		
令和2年 1月22日			有識者委員会中間 報告書公表
令和2年 4月		東京水道サービス株 式会社と株式会社P UCが合併	
令和2年 6月		東京水道株式会社に おける道路占用許可 申請手続に係る不適 正処理が発覚	

### 第 3 有識者委員会の活動報告

#### (1) 再発防止策に対する評価

##### ア 水道局からの報告の概要

##### (ア) 水道局の再発防止策

##### a 再発防止策の背景

平成 30 年 10 月 30 日、水道局は、公正取引委員会から、談合疑いについて、立入検査を受けた。その後、東京都は調査特別チームを設置し、調査を開始した。

平成 30 年 11 月 29 日、東京都は調査特別チーム中間報告書を作成し、金町浄水管理事務所において、平成 26 年度の契約に関する情報を漏えいしたとの調査結果及び再発防止策を公表した。

調査特別チーム中間報告書の調査結果によると、浄水場の排水処理係長であった職員が、平成 22 年度から 25 年度までの間に、複数回、事業者に対して、設計単価に関する情報を提供していた。この情報提供に関連して、金品等の提供は確認できなかった（図 1 参照）。

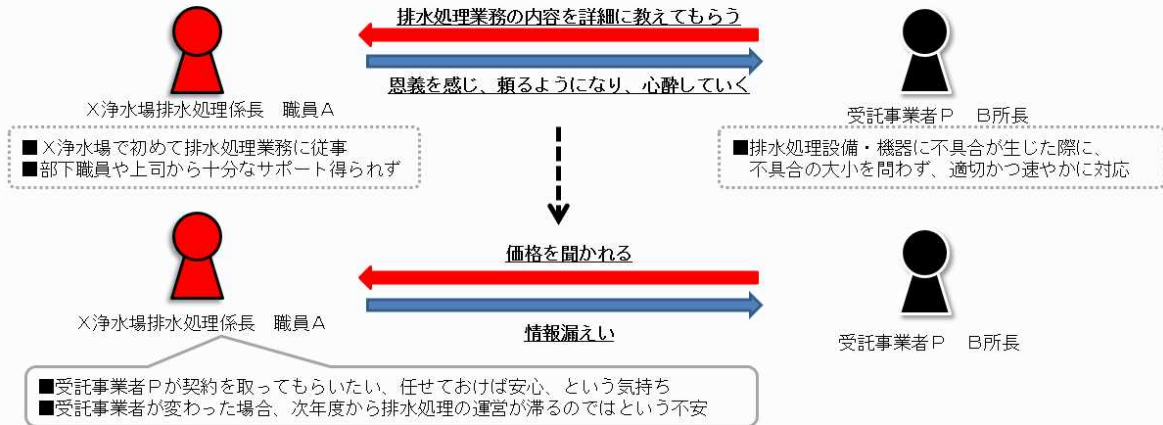
令和元年 7 月 11 日、東京都及び水道局は、前記の調査に関連して、公正取引委員会から改善措置要求等を受け（図 2 参照）、その後の追加調査結果も踏まえて、令和元年 11 月 27 日、再発防止策を策定し、調査特別チームによる最終報告書（以下「調査特別チーム最終報告書」という。）を公表した。



【図1 調査特別チーム中間報告書調査結果による情報漏えい事故の概要（第1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）】

・事故の背景

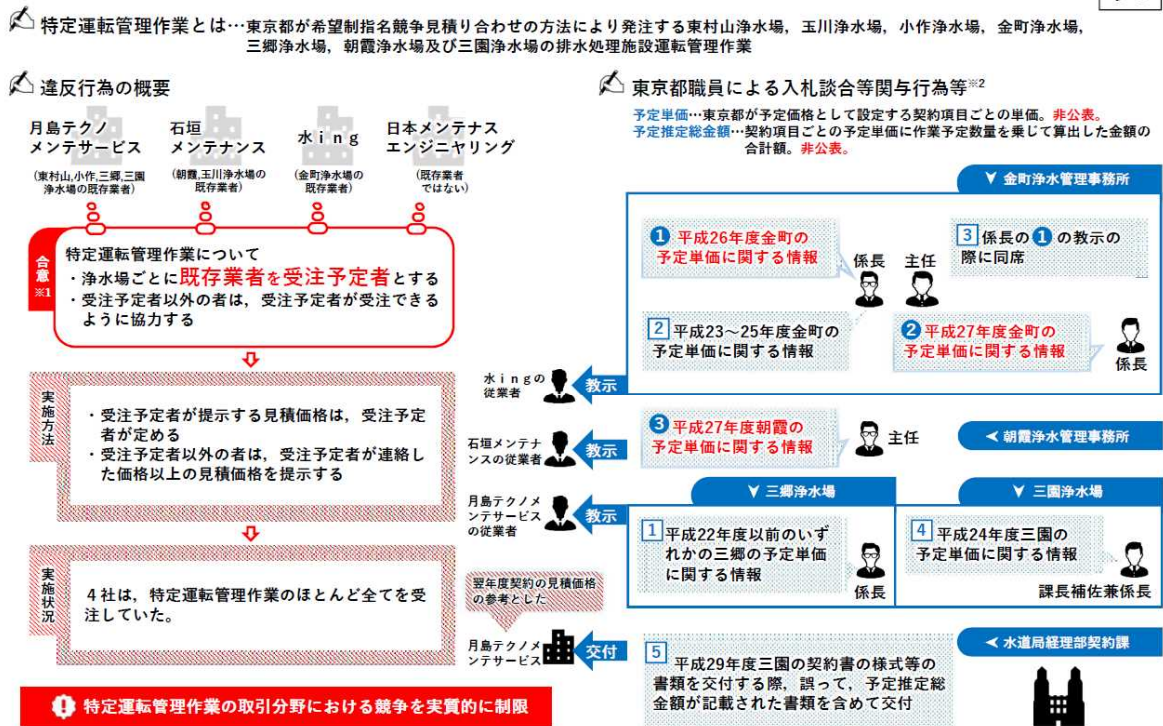
- X浄水場排水処理係長の職員Aは、施設内を単独で巡回する途上で、B所長のところに寄り、業務上の意見交換をすることが多かった
- 設計単価の積算は排水処理係の担当業務と位置付けられており、設計・積算部門と施行管理部門が同一であるため、受託事業者と日常的に接触している担当者が、設計単価を知っている状態



・事故に相当する事実

職員Aは、X浄水場の排水処理係長であった平成22年度から平成25年度までの間に、複数回、X浄水場の排水処理施設運転管理作業を受託していた受託事業者PのB所長に対して、**複数単価契約による翌年度の設計単価に関する情報を示した**

【図2 改善措置要求等の概要（公正取引委員会公表資料から引用）】



\*1 遅くとも平成26年3月頃以降

\*2 ①～③は東京都知事に対する改善措置要求の対象となった入札談合等関与行為  
 ①～⑤は東京都水道局に対する申入れの対象となった行為

## b 再発防止策の内容

水道局から、第4回及び第5回有識者委員会において、再発防止策の内容について、報告があった。再発防止策の内容は表2のとおりであるが、調査特別チーム中間報告書で策定された再発防止策に加えて、調査特別チーム最終報告書において新規に策定した内容が中心であった。

調査特別チーム中間報告書では、事故から直接導かれる事項の改善策、水道局事業の構造的な面から推察される事項の改善策によって、再発防止策が分類されていたが、調査特別チーム最終報告書では、①職員のコンプライアンス意識や組織風土の抜本的改革、②不正を起こさない仕組み・職場環境の創出、③監視機能・危機管理体制の強化、④局事業運営体制の抜本的改革の方向性という形に整理されている。

それぞれの再発防止策の実施状況については、第6回以降の有識者委員会で、水道局から報告があった（表2参照）。

【表2 調査特別チーム最終報告書の再発防止策及び有識者委員会報告回】

方向性	具体的取組	委員会報告回
方向性1 職員のコンプライアンス意識や組織風土の抜本的改革	コンプライアンス宣言	① 第11回
	① 局長の「コンプライアンス経営宣言」	② 第11回
	② 職員のコンプライアンス宣言書への署名	
	独占禁止法及び入札談合等関与行為防止法の周知徹底	第10回
	公益通報制度の周知・徹底	第10回
	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	①第7回
	② 各部・所におけるリスク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	②第11回
現場、本庁のコミュニケーション活性化		
③ 本庁幹部と事業所との意見交換	③第7回	
④ 本庁・現場の情報共有の強化	④第11回	
⑤ 現場のミドルマネジメント層の強化	⑤第10回	
コンプライアンス推進体制の強化		—
コンプライアンス意識と専門性を両立した職員の育成		第11回

方向性 2 不正を起こさない仕組み・職場環境の創出	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第 9 回 ②第 9 回
	積算業務は本庁で一括することで、現場業務から分離	第 9 回
	委託の設計・積算をシステム化し局内の情報管理を徹底	第 9 回
方向性 3 監視機能・危機管理体制の強化	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 見積り合わせ等の実態点検	①第 8 回 ②第 6 回 ③第 11 回 ④第 8 回 ⑤第 6 回
	委託契約情報の事後公表の拡大	第 6 回
	危機管理（不祥事）対応体制の構築	第 10 回及び第 11 回
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	—
	P D C A サイクルの構築	第 7 回～第 11 回（内部統制システムの構築で報告）

## （イ）政策連携団体の再発防止策

### a 再発防止策の背景

水道局が公正取引委員会から立入検査を受けた後、東京水道グループの一員である T S S において、関係団体や受注工事事業者との不適切な関係、書類の改ざんや虚偽報告書の作成や指示等が行われているという指摘が寄せられ、総務局による特別監察が実施された。その内容は、平成 31 年 2 月に、「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」として、公表された。

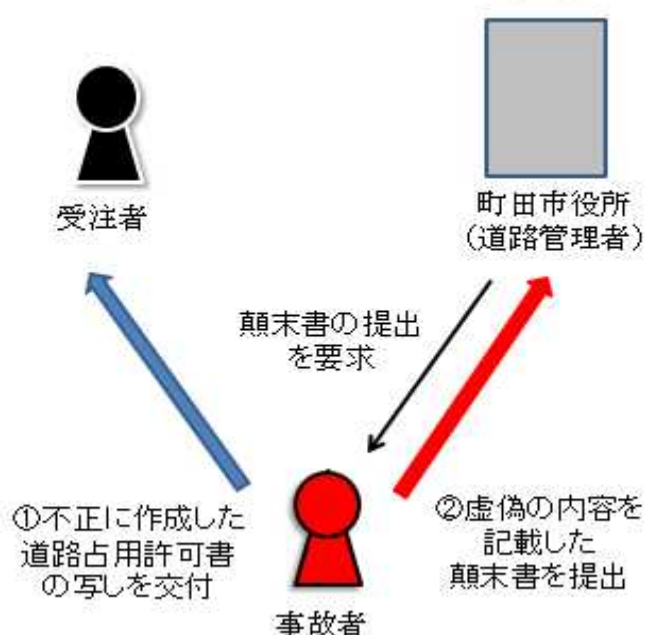
これに対して、水道局及び T S S は総務局からの指摘事項について改善内容の検討を行い、第 1 回以降の有識者委員会でも審議を行い、最終的な改善内容については、令和元年 8 月、「東京水道サービス株式会社に対する特別監察結果改善報

告書」として取りまとめ、公表を行った。

その後、令和2年4月に、東京水道の総合力を強化するため、TSSと株式会社PUC（以下「PUC」という。）は合併し、「東京水道株式会社」（以下「TW」という。）に商号変更を行い、新会社をスタートさせた。

新会社成立後の令和2年6月、道路占用許可申請手続の不適処理事案が発覚し、水道局から再発防止策の内容について、報告があった。この事案は、TWが工事監督を行った配水管の補修工事（令和2年5月から実施）において、20代男性社員が道路占用許可申請手続を行っていなかったこと、道路占用許可書の写しを自ら不正に作成し、受注者に交付していたというものである（以下「道路占用許可申請手続事案」という。）（図3参照）。

【図3 道路占用許可申請手続事案の概要】



#### b 再発防止策の内容

水道局から、第1回から第3回有識者委員会において、特別監察指摘事案の指摘事項及び再発防止策の内容について、関係企業との関係、受託業務に係る不適正処理事案、内部統制・コンプライアンス、社員構成・人事システム、水道局のガバナンスという整理で報告があった（表3参照）。

【表 3 不適正処理事案に関する指摘事項及び改善策一覧（第 2 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から作成）】

1 不適正事案に関する改善策

(1) 関係企業との関係

特別監察における指摘	改善策の内容
<p><b>ア 土木系協力会社への再委託</b> 土木系協力会社への再委託は、業者登録制度により、既に業務履行能力を確認していることから、「プロポーザル方式」による理由が乏しい。「プロポーザル方式」はあたかも協力会社への優先交渉権を付与するよう見える。</p>	<p><b>ア 土木系協力会社への再委託</b> (ア) 再委託契約方法の見直し a 業者登録制度を廃止 b T S S から再委託していた業務について、局から直接発注するものと引き続き再委託するものに整理 c 再委託するものについては、案件によって、品質と競争性を両立する契約方法である総合評価方式又は入札参加条件を適切に設定することで品質の確保ができ、かつ競争性が高い指名競争入札を導入 (イ) 契約監視機能の強化 a 契約監視委員会を設置 (契約手続の調査・分析及び監視、不正行為の排除・防止等の検討を実施)</p>
<p><b>イ 協力会社からの社員の受入れ</b> 平成 30 年 4 月時点で、協力会社より 112 名の出向社員を受け入れている。</p>	<p><b>イ 協力会社からの社員の受入れ</b> (ア) 配置基準を策定 a 再委託業務における作業の指示や監督を行う部署以外に出向社員を配置 b 各業務の仕様書作成や積算に係る部署以外に出向社員を配置</p>

	<p>c 受託業務に係る局との調整やその状況に関して、把握可能な部署以外に出向社員を配置</p> <p>(イ) 所要人員の見直し 出向社員の役割と必要性の精査と併せて、人員見直しのための取組を実施</p> <p>a 新規採用社員の採用増 b 離職者の抑制 c 業務の効率化</p> <p>※上記を踏まえて、所要人員の見直しの年次計画を策定</p>
<p><b>ウ 交際費の支出</b></p> <p>T S S と土木系協力会社との間で役員・幹部社員による飲食を伴う会合が開催され、T S S 側出席者の飲食代が交際費より支出されている。</p>	<p><b>ウ 交際費の支出</b></p> <p>(ア) 飲食を伴う会合の廃止</p> <p>a 都民の疑念を生ずるような特定業者との飲食を伴う会合を廃止</p>

(2) 受託業務に係る不適正処理事案

特別監察における指摘	改善策の内容
<p><b>ア 不適正処理事案</b></p> <p>下記の不適正処理事案に対し、個別の対策は講じられているが、原因の分析が十分でない面や組織的な対応が不十分な面などがあった。</p> <p>(ア) 貯蔵品管理業務委託における巡回点検業務不履行</p> <p>(イ) 工事監督におけるしゅん工写真の改ざん指示</p> <p>(ウ) 不適切な設計変更協議対応</p>	<p><b>ア 不適正処理事案</b></p> <p>個別事案については発生の都度、速やかに再発防止策を策定し、対策を実施済</p>

<p>(エ) 契約後の設計違算に対する外部からの指摘</p>	
<p><b>イ 社内の内部統制等</b> 社内のコンプライアンスの推進や内部統制が十分ではなく、その在り方についての検証が必要である。</p>	<p><b>イ 社内の内部統制等</b> 社内の内部統制等については「2 内部統制に関する改善策」において対応</p>

## 2 内部統制に関する改善策

### (1) 内部統制・コンプライアンス

特別監察における指摘	改善策の内容
<p><b>ア 内部統制に係る方針・規程等の整備</b> (ア) 内部統制やコンプライアンスに関する全社的な基本方針が未策定である。 (イ) 経営上のリスク項目の洗い出しとその対処方針（リスク管理行動計画）やBCP（事業継続計画）が未策定である。</p>	<p><b>ア 内部統制に係る方針・規程等の整備</b> (ア) 大会社並みの内部統制規程等の整備 a 内部統制やコンプライアンス全体を包含する企業統治に関する基本方針を策定 b 内部統制に関する基本方針を策定 c コンプライアンスに関する基本方針を策定 d リスク管理行動計画の策定 e 事業継続計画（BCP）の策定</p>
<p><b>イ 内部統制システムの運用</b> (ア) 取締役会で内部統制やコンプライアンスに関する議論が取り上げられていない。 (イ) 取締役会と執行調整会議の役割の違いが不明確である。 (ウ) 監査室に欠員が生じているほか、機能が形骸化している。</p>	<p><b>イ 内部統制システムの運用</b> (ア) 取締役会における社内コンプライアンス管理の強化（令和元年6月実施済） a 取締役会の開催頻度を増加（月1回程度） b 議題を広く経営に影響が及ぶ事項に設定（事業の進捗管理、人材確保・育成、</p>

<p>(エ) コンプライアンス推進に向けた全社的なPDCAサイクルが円滑に機能していない。</p> <p>(オ) 監査室所管のコンプライアンス推進会議と受託業務委員会の連携が不十分である。</p> <p>(カ) コンプライアンス、ハラスメント等の各相談窓口の判断基準が統一されていない。</p>	<p>コンプライアンス強化など)</p> <p>c 執行調整会議の機能を取締役会に一本化</p> <p>(イ) 内部通報制度の強化</p> <p>a 情報を監査室に集約できるよう仕組みを構築し、情報管理を一元化</p> <p>b 局との情報共有を強化</p> <p>c 弁護士を外部窓口として指定し、社員や関係者が内部通報をしやすい制度を導入</p> <p>(ウ) PDCAサイクルに基づく内部統制</p> <p>a 各部にコンプライアンス推進委員会を設置し、リスクの洗い出し、対応策の実施、検証、改善のPDCAサイクルを確立。社員の業務改善意識を醸成</p> <p>(エ) 監査室の機能強化</p> <p>a 執行体制を強化（コンプライアンスに関する事項を所管する改革担当理事ポストを新設）</p> <p>b 監査室が所管するコンプライアンス推進会議と取締役会、受託業務委員会等との連携強化</p> <p>(オ) 外部の視点による監視機能の強化</p> <p>a 事業執行上の法令遵守等に関して、チェックや助言を有識者から受ける体制の構築</p>
---	--



(2) 社員構成、人事システム

特別監察における指摘	改善策の内容
<p><b>ア 社員構成</b></p> <p>課長級以上の社員の9割が都庁出身社員であるなど、「都職員厚遇」とも取られかねない状況は、意欲ある固有社員のモチベーションを喪失させる可能性がある。</p>	<p><b>ア 社員構成</b></p> <p>固有社員を早期に登用し、管理職層の年齢構成の偏りを改善</p> <p>(ア) 課長職昇任選考の資格要件を緩和</p> <p>(イ) 経験者採用を拡充</p>
<p><b>イ 人事システム</b></p> <p>(ア) 長期的な人材育成の基本方針を策定していない。</p> <p>(イ) 局研修への参加などにより人材育成に取り組んでいるものの、TSS社内において内部統制やコンプライアンスの優先度や実効性は高くなく、TSSと局の合同研修でコンプライアンスに特化したものがない。</p> <p>(ウ) TSSから局への派遣研修の実績は、現在技術系の職種のみで、人数も年度当たり数名にとどまっている。</p>	<p><b>イ 人事システム</b></p> <p>(ア) 固有社員の確保及び育成</p> <p>a 人材確保・育成方針を策定</p> <p>(イ) グループとしてコンプライアンス意識の醸成等</p> <p>a 水道局との人材交流対象業務を拡大</p> <p>b 水道局と共同でコンプライアンス研修を実施</p>

(3) 水道局のガバナンス

特別監察における指摘	改善策の内容
<p><b>ア 「東京水道グループ経営基本方針に基づく取組</b></p> <p>(ア) 「東京水道グループ経営基本方針」に基づく取組全体の進捗管理が十分とは言えない。</p> <p>(イ) 「(東京水道グループ)コンプライアンス推進会議」が開</p>	<p><b>ア 「東京水道グループ経営基本方針に基づく取組</b></p> <p>(ア) 進捗管理の徹底</p> <p>a 各団体が年度ごとにコンプライアンス年間行動計画を策定</p> <p>b 各団体のコンプライアンス</p>

<p>催されていない。</p>	<p>ス行動計画の進捗管理を行う（東京水道グループ）コンプライアンス推進会議の開催頻度を増やし、コンプライアンスに係る取組の進捗管理を強化</p> <p>（イ）緊張感のあるガバナンス関係を強化</p> <p>a 水道局とTSS及びPUCのトップが経営状況について話し合うグループ経営戦略会議を拡充</p>
<p><b>イ 「業務運営に関する協定書」の運用</b></p> <p>局とTSSは、「業務運営に関する協定書」を締結し、協議事項、報告事項を定めているが、情報が一元化されておらず、個人情報紛失事案に関し、TSSから局への報告が4か月もなされない案件があった。</p>	<p><b>イ 「業務運営に関する協定書」の運用</b></p> <p>（ア）業務運営に関する協定書に規定する報告事項をより明確にした「覚書」を締結</p>

道路占用許可申請手続事案に関しては、第9回及び第10回有識者委員会において、水道局から、TWにおける再発防止策の内容について報告があった（表4参照）。

また、水道局としては、①組織相互のコミュニケーションの円滑化、②工事完了後にかしが発覚した案件の修補に係る対応、③工事実施に必要な手続の確認の三つの再発防止策を実施していくことについて報告があった。

【表 4 TWにおける再発防止策（第 10 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）】

	再発防止策
1	管理監督者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
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
3	社長と社員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
4	業務量を見直し、本人希望、適正を見定めた上で業務分担の見直し、人員配置を適宜実施
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
6	管理監督者が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
7-1	各種申請手続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
7-2	複数人によるチェックと処理簿等への記入を徹底
8	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	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
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
11	技術系社員採用強化
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
13	当社の役割社会的意義を教える研修、社内インターンシップの導入

## イ 再発防止策に対する評価

### (ア) 水道局の再発防止策に対する評価

#### a 総論

令和元年7月に公正取引委員会の改善措置要求等を受け、水道局は同年11月に再発防止策を策定した。水道局としては、平成24年から3度目の不祥事であり、都民への信頼回復という点からも、構造的な問題、不祥事の根本原因にまで遡った検討が求められていた。

一般に不祥事調査においては、原因（コンプライアンス違反行為を行った行為者の動機、機会、正当化）を解明し、その対応策を検討していくことが求められているが、不祥事が続いてしまう組織の場合には、顕在化しているリスクに対する対応策のみならず、今後も類似の不祥事が発生をしないように、組織的な問題点まで掘り下げて分析をし、対応策を検討することが必要となる。

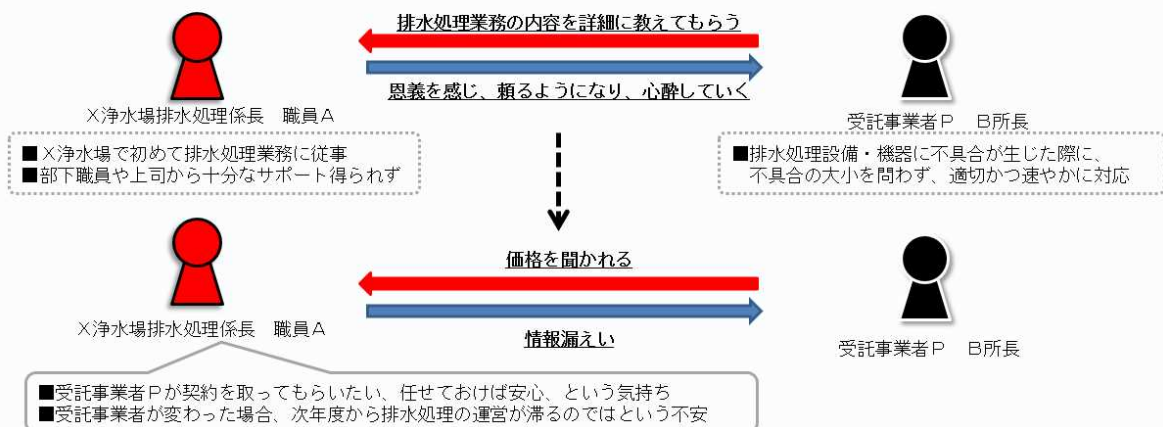
水道局から報告のあった、業者に恩義を感じていた、業者に依存をしていたという今回の不祥事を起こしてしまった動機

等を踏まれば（図1参照）、不祥事が起きないないし不祥事を起こすことが困難な仕組みの構築が必要である。コンプライアンス違反や情報漏えいが起きやすい環境になっていないか、業者に過度に依存をしてしまう環境になっていないか等、人間心理や人間の弱さを踏まえた上での仕組み面での整備の視点を持つべきである。

【図1（再掲） 調査特別チーム中間報告書調査結果による情報漏えい事故の概要（第1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）】

・事故の背景

- X浄水場排水処理係長の職員Aは、施設内を単独で巡回する途上で、B所長のところに寄り、業務上の意見交換をすることが多かった
- 設計単価の積算は排水処理係の担当業務と位置付けられており、設計・積算部門と施行管理部門が同一であるため、受託事業者と日常的に接触している担当者が、設計単価を知っている状態



・事故に相当する事実

職員Aは、X浄水場の排水処理係長であった平成22年度から平成25年度までの間に、複数回、X浄水場の排水処理施設運転管理作業を受託していた受託事業者PのB所長に対して、**複数単価契約による翌年度の設計単価に関する情報を示した。**

さらに、そのようなハード面での対応策のみならず、ソフト面での対応策も必要となる。職員のマインドをコンプライアンス重視に変えていくこと、組織風土の改善につながる取組も不可欠である。不祥事を発生させてしまった組織が、不祥事発生当時どのような組織風土を持っていたのか、コンプライアンスや倫理よりも優先されていた価値観はなかったのか、組織としての価値観を職員に対してどのような形で伝えていたのか等、より掘り下げた分析も必要になる。

この点、水道局から示された再発防止策は、職員のコンプライアンス意識や組織風土の抜本的改革、不正を起こさない仕組み・職場環境の創出、監視機能・危機管理体制の強化、局事業

運営体制の抜本的改革の項目によって分類され、組織風土や局事業運営体制の抜本的改革など、仕組みや組織構造面についての検討を踏まえたものとなっており、全体的な方向性としては評価できる。

## **b 各論**

しかしながら、再発防止策は策定をして終わりではなく、再発防止策の実施面において、実際に現場に浸透させていくことが重要であり、これまでの本委員会における議論を踏まえ、以下の点について留意するよう提言する。

### **i 実施状況の評価、改善の仕組みの構築**

水道局に限らず、不祥事が続いてしまう企業、組織では、制度を作ることに全力を注ぐものの、実施段階における効果測定、検証そのもののプロセスが想定されていないか、効果測定、検証そのものを行っていないケースも散見される。

再発防止策のメニューの充実に注力しすぎると、策定することが目的となってしまう、その有効性や効果についての検証が行われず、再発防止策がただ実施するだけの形骸化した取組となってしまうおそれもあることに留意するべきである。

そのため、再発防止策の取組は、一過性の取組ではなく、継続的に実施し、継続的に改善することができる仕組みの構築が不可欠である。再発防止策の進捗管理をはじめとして、再発防止策の取組が無意味となっていないかの分析を行い、取組内容が実態に合っていない場合、取組内容が膨大で、職員に対して過度の負担となっている場合、再発防止策の周知方法、伝え方に問題がある場合には、内容や伝達方法を見直すなど、改善の仕組みが必要である。

水道局の再発防止策は、再発防止策の内容、メニューだけではなく、水道局の事業運営体制の抜本的改革の項目として、P D C Aサイクルの仕組みの構築の取組も含まれており、評価できる。

今後は、そのP D C Aサイクルをどのように具体化していくのかが必要である。

その点に関連して、P D C Aサイクルのうち、C（評

価)、A (改善) のサイクルを整理し、その手続をより可視化していくことを提言する。どのような「評価」の仕組みがあり、問題が発見された場合には、どのように「改善」されていくのか、そのフローまで明確に示し、プロセスの可視化が達成されることを期待したい (図 4 参照)。

「評価」をするに当たっては、再発防止策、コンプライアンスにおける K P I (重要業績評価指標、重要達成指標) は何か、「評価基準」はどのようなものにするのかについても、その明確化が求められる。民間企業においては、C S R (企業の社会的責任) 活動に対する業績評価 (達成度) を可視化する取組がなされており、参考にできると思われる。コンプライアンスに関連するところでは、コンプライアンス研修の受講率、公益通報の通報件数などを数値目標として設定することが考えられる。

水道局から、今年度実施したコンプライアンスアンケート (図 5 参照) の結果報告もなされたが、このようなコンプライアンスの浸透度を図るアンケートを定期的にも実施することも、客観的評価指標としては有効である。

【図 4 再発防止策に関わる P D C A サイクルイメージ】



## 【図5 コンプライアンスアンケートの概要（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）】

### 実施目的

- 職員に対して同一の視点から匿名のアンケート調査を行うことにより、**職場に潜在的に存在するリスクを客観的に把握**
- アンケートにより、**組織風土の健全性や不正の兆候等を把握**することで、内部統制システムの構築に活用

### アンケート調査の概要

- 内部統制システム構築支援業務を委託している、**監査法人トーマツ**がアンケートの発送、回答とりまとめ及び分析作業を実施
- アンケート調査の実施に当たっては、上記法人が保有している**不正リスク現状調査ツール（FRAME）**を活用

### <実施時期>

令和2年6月1日～同年6月30日までの間に回答を実施

### <FRAMEの概要>

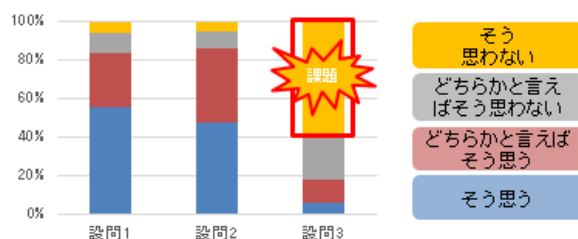
- ・所属や職層別にコンプライアンスの理解度や浸透度を分析するためのアンケート（約70問程度）
- ・本庁、事業所を含むすべての部署を対象（在席する全ての職員が対象）とし、回答結果を所属や職層ごとに分類し、分析を実施

### 設問のイメージ

設問分類	設問イメージ
仕組みの有効性	<p>調達に関するコンプライアンスについて、マニュアルや規程類が十分に整備されていると思いますか。</p> <p>あなたの職場では、業務の属人化を防ぐための配慮がされていると思いますか。 （例：定期的なローテーション、主・副担当制等）等</p>
従業員の思考・行動様式	<p>あなたは上司からの指示・指導や上司の言動に疑問を感じた場合、上司と率直に話し合うことができますか。</p> <p>あなたの上司は、法令および、ルールや手順を遵守することが求められる理由を明確かつ、分かりやすく説明していると思いますか。等</p>
その他	・・・

### 回答分析結果の活用方法のイメージ

- 否定的な回答が多い設問を識別し、コンプライアンス遵守を徹底する上での課題を抽出
- 抽出した課題は内部統制システムのPDCAサイクルに取り込み、改善策の策定、実行とフォローアップを継続して実施
- 分析イメージは、右図グラフのとおり



## ii 過去の取組の整理、総括

水道局では、過去3度の不祥事が発生し、その都度再発防止策を策定してきたこともあり、これまでの再発防止策の内容は非常に多岐に及んでいる。

不祥事が繰り返される場合、過去の再発防止策の取組が有効であったのかの検証と合わせて、新たに再発防止策を策定する場合にはこれまでの取組の整理も必要である。

このような検証、整理を行わないままに新たな再発防止策を策定する場合には、有効でなかった再発防止策がそのまま残されることになる上、これまでの再発防止策に新たな再発防止策が積み上げられることになるため、再発防止策の浸透

の阻害要因となりうることに留意すべきである。

不祥事が発生した場合には、多くの取組を網羅的、総花的に展開して、いたずらに屋上屋を重ねるのではなく、これまでの再発防止策の検証とともに、再発防止策の取組が、職員に過度な負担となっていないか、そもそも実現可能性のあるものとなっているのかについての検証を行うことが必要となる。

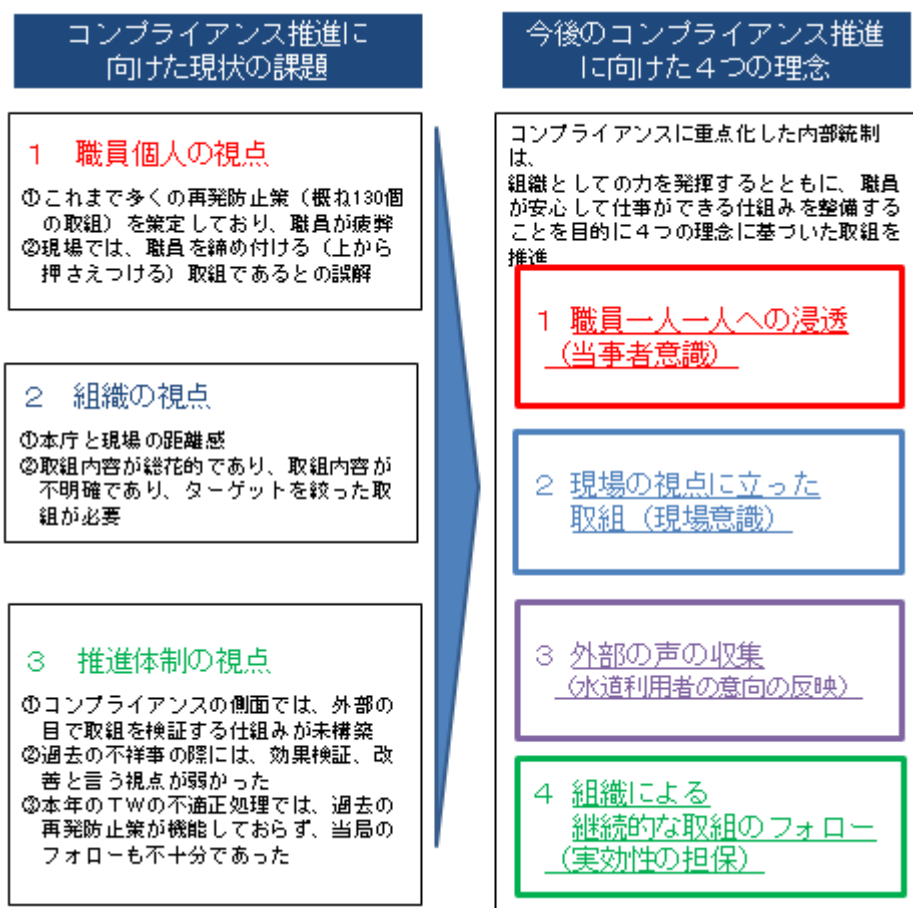
水道局の報告によると、コンプライアンス推進に向けた今後の課題として、これまで多くの再発防止策（おおむね130個）を策定し職員に負担となっていること、これまでの取組内容が総花的であると認識をしており、今後は職員一人一人への浸透、現場視点に立った取組を進めていく方向性を示しており（図6参照）、課題認識、方向性は評価できる。

今後は、再発防止策としての優先順位は何か、何を重点化するのか、優先的に取り組まなければならないリスクは何なのか、優先順位を明確にして、コンプライアンスについてのリスクマネジメントを行っていくことが必要である。

そのためには職員一人一人がコンプライアンスリスクについて意識を高めるとともに、職場内においてリスク認識を共有し、その対応策に取り組んでいくことが重要である。



【図6 水道局におけるコンプライアンス推進に向けた現状の課題及び4つの理念（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）】



### iii 現場視点

組織で不祥事が発生すると、管理部門が再発防止策やコンプライアンスの取組を策定し、事業部門をはじめとした現場に周知していくというプロセスを取ることが多い。

これまでの水道局の過去3度の不祥事は、事業部門などの現場で発生しており、それぞれ不祥事のたびに管理部門が再発防止策を策定していたにもかかわらず、現場の職員には十分に浸透していなかったことがうかがわれる。

このことからすると、これまでの水道局の取組では、現場での課題、問題意識が、水道局全体で十分に共有されていないなど、現場視点に立ったコンプライアンスが課題であることがうかがわれる。水道局の報告でも、本庁と現場との距離

感を課題として認識しており（前掲図6）、水道局から示された再発防止策（表2参照）においても、技術系職員との意見交換、局長の事業所訪問と意見交換など、現場に寄り添う姿勢が見られ、取組の方向性は評価できる。

今後は、これらの取組を、形だけの取組で終わらせるのではなく、現場の真実の声を共有できるよう取り組む必要がある。

そのためには、まずは職員から本音を語ってもらうことが必要であり、職員が「心理的安全性」を感じられるよう、環境面での配慮も必要であると考えられる。「心理的安全性」とは、チームのメンバーの一人一人が恐怖や不安を感じることなく、安心して発言・行動ができる状態を指す心理学上の用語であり、組織内のコミュニケーションの活性化を考える上でも有用である。具体的には、経営トップが事業所を訪問し意見交換を行うことも必要なことであるが、本庁事業所間における、課長級職員との意見交換、課長代理級職員との意見交換など、本音を語りやすい職員の間での横断的コミュニケーションも強化していく方向性もあわせて検討するべきである。

さらに、形だけのコミュニケーションとならないように、現場の声に耳を傾け、反映していくための改善の仕組みの構築が必要と考えられる。管理部門が事業部門の意見は聞くものの、それを取組内容に反映をさせないとすれば、現場の意向を反映したことにはならないし、現場からすれば、一種の「喪失感」につながるおそれすらある。

コミュニケーションは双方向でなければならぬし、現場の意向をどのようにコンプライアンスの取組に反映させるのか、このプロセスの可視化も課題である。そのためには、以下のような基本プロセスを意識するべきである。

まず、なぜコンプライアンスやルールが重要なのか、コンプライアンスやルールの背後にはどのような意義、リスクや利益があり、なぜ守らなければならないのか、本来の目的にまで遡って現場に説明をしていく必要がある。コンプライアンスの目的、ルールや再発防止策の取組を説明するのは管理部門の責務である。

次に、この際、ルールが実態に合っていないという意見によって、ルールの問題が浮き彫りにされたのであれば、管理

部門はそれを受け止め、ルールを変更するなど、現場に寄り添って解決するという視点が必要となる。

現場の課題、意見として浮き彫りになった情報をどの部署で管理を行い、どのように展開し、改善につなげていくのか、現場の意見を反映するためのプロセスを可視化しておくことが求められる。

#### iv ICTの利用及び統制の視点

再発防止策、コンプライアンスの取組を構築する上で、不祥事が起きにくい仕組みを構築していくことが重要であるが、その中でも、ICT（情報通信技術）の視点は重要である。先進技術の進歩は著しいものがあり、今後はAIやIoTなどを利用した対策をコンプライアンスにも取り入れていくことも重要である。

ICTを利用することで、ミスを大幅に削減することが可能となる。現場の負担軽減、業務改善につながることであり、結果として、職員が働きやすい職場環境の創出につながることもなる。業務上過度の負担が職員にかかっている場合には、それ自体不祥事の原因となり得るものであり、ICTの活用により、業務のムリ、ムダ等を取り除き、活力のある職場環境の創出にもつながっていく。具体的には単純な事務作業についてはRPA（ロボティックプロセスオートメーション）を積極的に導入するなどして、職員が行う事務作業を減少させるなどの取組が考えられる。

コンプライアンス、再発防止策というと、どうしても規制、監視など消極面に焦点が当たりがちであるが、ICTを積極的に利用することで、業務効率や改善など積極面での作用があり、それが結果として、不祥事のリスクを下げることになることにも留意するべきである。そのため、今後は、現場の負担軽減、業務改善につながるICTを積極的に導入することを期待したい。

また、ICTを統制手法として活用することで、不祥事の予防につながぐことも有効である。不祥事の発生を事前に防ぐためには職員のコンプライアンス意識に訴えかけるだけでは不十分であり、システム化できるものは対応を行い、可能な限り不正を起こすことができない仕組みを構築しておくこと

が重要である。特に、個人情報や機密情報の漏えいなど情報管理をはじめとした不祥事の類型においては、ICTによる統制が必要であるとされており、ICTの不備が不祥事の原因として指摘されることがある。具体的にはAIにデータを監視させるなどしてデータの流出を事前に防ぐことなどが考えられる。水道局の過去3度の不祥事はいずれも情報漏えいに関係していることからすると、統制手法としてのICTの積極的活用についても期待したい。

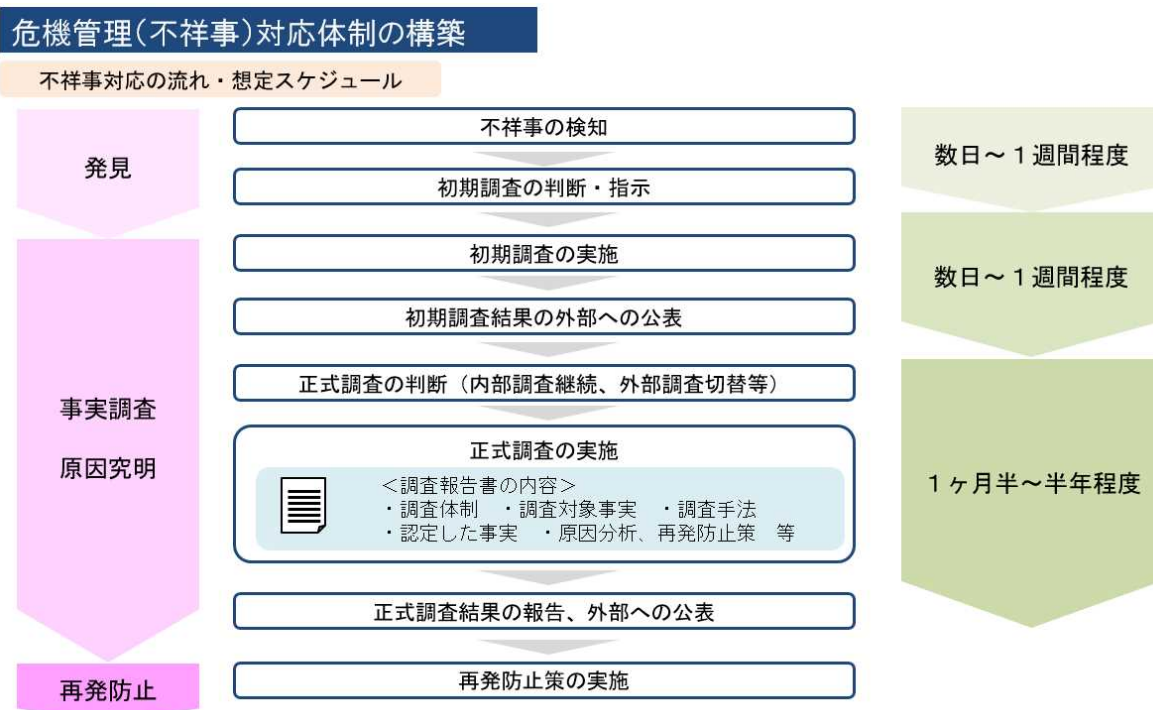
仕組みの導入に加えて、情報管理の責任者を明確化することが重要である。民間企業では、CIO（最高情報責任者）が置かれることもあるが、ICTを強力に推進していくためには役職上も責任者を明確化することが重要となる。

ICT環境の整備には、相応のコストが必要になることがあるので、ICTの活用については、費用対効果が重要であるが、東京都ではDX（デジタルトランスフォーメーション）の取組を進めており、水道局における積極的なICTの活用が期待される。

#### **v 危機管理の視点**

水道局からは、再発防止策の内容として危機管理（不祥事）対応体制について説明がなされた。再発防止策を策定するに際しては不祥事の再発防止という視点だけではなく、不祥事が発生する現実的なおそれがある場合、または実際に発生をした場合の対応策（発生をした場合の情報管理の方法、対外的な説明の方法、信頼回復のプロセスなど）について整備することも重要である。今回の再発防止策において、不祥事が実際に発生をした場合等に備えて、情報の伝達経路の明確化や不祥事発生時の調査の方法等を整理し、不祥事対応体制の整備を行った点については、評価できる（図7参照）。

【図7 水道局における不祥事対応の流れ（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）】



もっとも、不祥事を含めた危機管理体制の構築を進めるに当たっては、水道事業が都民生活にとって不可欠なインフラであり、その事業目的が達成できなくなる危機とは何か、危機が現実化した場合の対応方法など、改めて整理することが問われている。

水を供給する過程で生じる危機としては、水質事故、漏水事故、工事事故等が考えられるが、これらの危機が現実化した場合の対応策については水道局において一定の整理を行っていると考えられる。

今後は不祥事のみならずこれらの重大事故等を水道事業が行う上での「危機」として再整理し、水道局全体として管理（責任者を指名することなども考えられる。）をしていくことも重要である。

## vi まとめ

以上のとおり、本委員会としては、公正取引委員会の改善措置要求等を踏まえた水道局の再発防止策の検証を行った。水道局としては、3度目の不祥事が発覚し、不祥事の根本原

因にまで遡った再発防止策の策定が求められる中、職員のコンプライアンス意識や組織のコミュニケーションの課題など組織風土の問題にまで着目するとともに、現場との対話、現場視点を重視しており、基本的な方向性は評価できる。

今後は、再発防止策の取組だけをこなすことが目的とならないように、留意する必要がある。再発防止策を含むコンプライアンスの取組は、職員に真に理解され、行動として定着することではじめて意味がある。これらは職員の行動規範、マインドを変えるものであるため、浸透・定着までに相応の継続的な取組を必要とすることになる。再発防止策の趣旨、目的、効果これらが職員一人一人に理解され、職員の行動指針や実際の行動として表れていること、このような効果が明確に表れるまで継続的な実施が必要となる。

## (イ) 政策連携団体の再発防止策に対する評価

### a 総論

これまで、本委員会においては、水道局の不祥事だけではなく、水道局の政策連携団体における不祥事についても報告を受け、再発防止策等についての検証を行ってきた。

本委員会では、当初、総務局の特別監察により指摘されたTSSにおける特別監察指摘事案の改善策についてのみ審議する予定であったが、TWにおける道路占用許可申請手続事案についても、内部統制上の問題の可能性が示唆されたことから、審議することとなった。

本委員会では、水道局から、政策連携団体の個別の再発防止策の取組のほか、会社法上の大会社と同水準の内部統制体制を整備すること、令和2年4月からは、TSSとPUCが合併し、監査等委員会設置会社となることが示された。

これにより、会社の内部統制、コンプライアンスについてより強いモニタリングを期待でき、水道局及び政策連携団体の取組は評価できる。

### b 各論

しかし、政策連携団体のみ変われば終わりというのではなく、水道局及び政策連携団体がグループとして連携し、以下の点に留

意しつつ、コンプライアンスの実現に向けた取組を進めていくことを提言する。

#### **i 再発防止策の取組について**

水道局のコンプライアンスの取組と同様に、政策連携団体のコンプライアンスの取組においても、政策連携団体内部において、従業員のマインドを変えること、従業員一人一人が主役であるという意識を持ってもらうことが必要である。

その際に特に重要となるのは、仕事の意義や重要性のみならず、東京水道グループの一員であるという業務の公共性についての理解である。政策連携団体は、株式会社の形態をとっているものの、水道局が出資しており、通常の民間企業とは異なる。水道事業という水道利用者、都民生活の基盤となる事業を担っており、公共的役割、使命も担っているのである。

政策連携団体は、このような公共的使命を水道局と同様に担っていること、そのことをグループの従業員に理解をしてもらうこと、グループ企業それぞれがコンプライアンスの主体であること認識することが、重要であると考えられる。

#### **ii 政策連携団体の内部統制について**

第2回有識者委員会において、水道局は、TSSは会社法上の大会社と同水準の内部統制を整備し、運用していくことを報告し、本委員会では、TSSあるいは統合後の会社の内部統制について議論をしてきた。

そのため、今後の政策連携団体のコンプライアンスの取組としては、内部統制が中心的役割を果たすことになる。

内部統制を構築するに当たっては、それぞれの業務プロセスの中でどのようなリスクがあるのか分析し、それに対する対応策を検討していくことが基本となる（図8参照）。

【図 8 リスク管理行動計画表（各種受付業務）のイメージ（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）】

業務名称（小項目） 各種受付業務			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>1 業務フロー</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

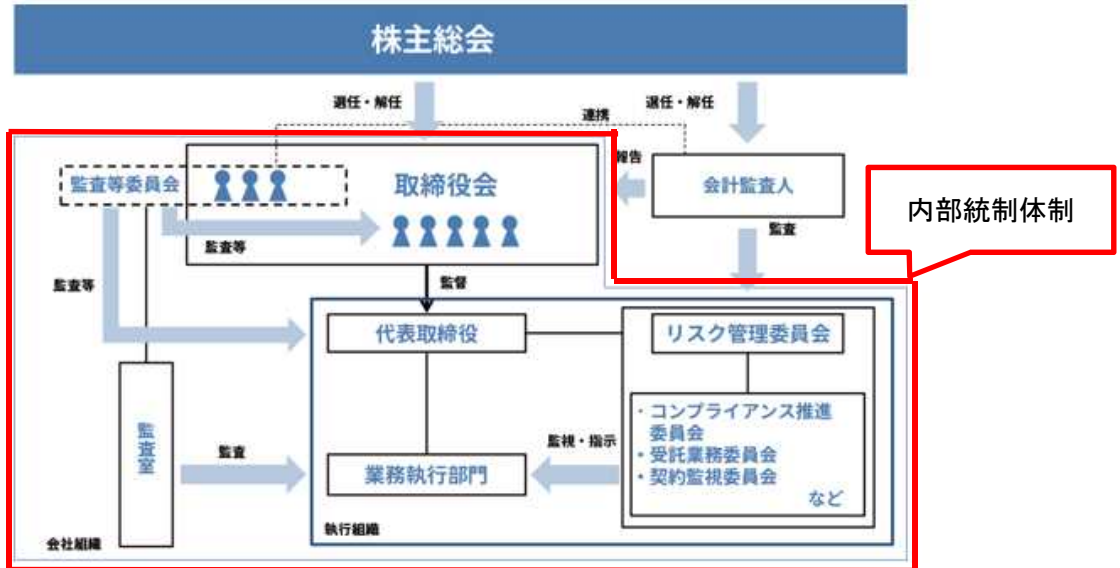
水道局からの報告によると、政策連携団体の内部統制においては、リスク管理行動計画を策定し、さらに会社のリスクを検討するため、リスク管理委員会を重要な機関として位置付けている（図 9 参照）。



【図9 TWにおける内部統制体制（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）から作成】

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



【表5 TWにおける内部統制関連機関（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）】

機 関	主な役割
取締役会	・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	・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	・リスク管理総括責任者 ・定期的に取締役会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	・リスク管理責任者 ・定期的に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	・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 ・社会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)	・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

政策連携団体が抱えるリスクを分析し、さらに対応策についてリスク管理行動計画を策定し、リスク管理委員会において、組織的に検討していく方向性は評価できる。

しかし、そのようなリスク分析、検討が形骸化しないためにも、取組により改善内容が反映され、その過程が可視化さ

れるための仕組みが重要であり、特に、運用面でリスク管理委員会の機能強化が期待される。

ポイントとなるのは、リスク管理委員会にどのような機能を持たせ、コンプライアンスや内部統制を実効的なものにしていくかである。

内部統制として重要なことは、リスクマネジメントシステムとしてのPDCAサイクルの構築、運用である。そして、PDCAサイクル全体を監視する機能（モニタリング）が組織運営上、不可欠となる。このような意味でのモニタリングをどの機関が担当するのかの視点が重要となる。

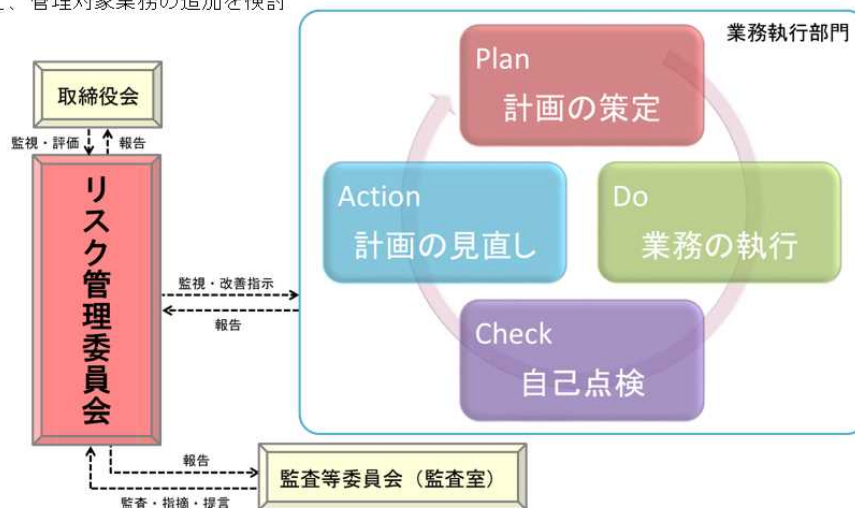
そのため、PDCAサイクルのそれぞれのフェーズをレビューする機能をリスク管理委員会に持たせ、PDCAサイクル全体を監視することも、リスク管理委員会の機能強化につながると思われる。

よって、監査室、コンプライアンス推進会議、受託業務委員会、契約監視委員会等の内部統制が機能しているかどうかをモニタリングする機関としてリスク管理委員会を位置付けるなど、体制強化の方向性については肯定できる（図9、図10及び表5参照）。

【図 10 TWにおけるリスクマネジメントシステム（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）】

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



本委員会では、統合前から内部統制に係る機関の位置付けについて議論してきたが、特に注目をしたのは、統合後のTWにおけるリスク管理委員会と監査室の位置付け、統合後の監査等委員会設置会社における監査等委員の権限強化についてである（図9、図11、図12及び表5参照）。リスク管理委員会の権限や位置付けについては、前述のとおり、PDCAサイクル全体をモニタリングする機関として位置付けるとしても、監査室にどのような役割を持たせるべきか、さらには監査等委員会との関係をどのように整理するべきかについても重要である。

近年大企業で発生した不祥事を見ても、経営者が不祥事に関与している事例が見受けられる。経営者から独立した立場から牽制するシステムの構築をすることも重要である。監査等委員会設置会社として、社外取締役である監査等委員による監督が期待できる。

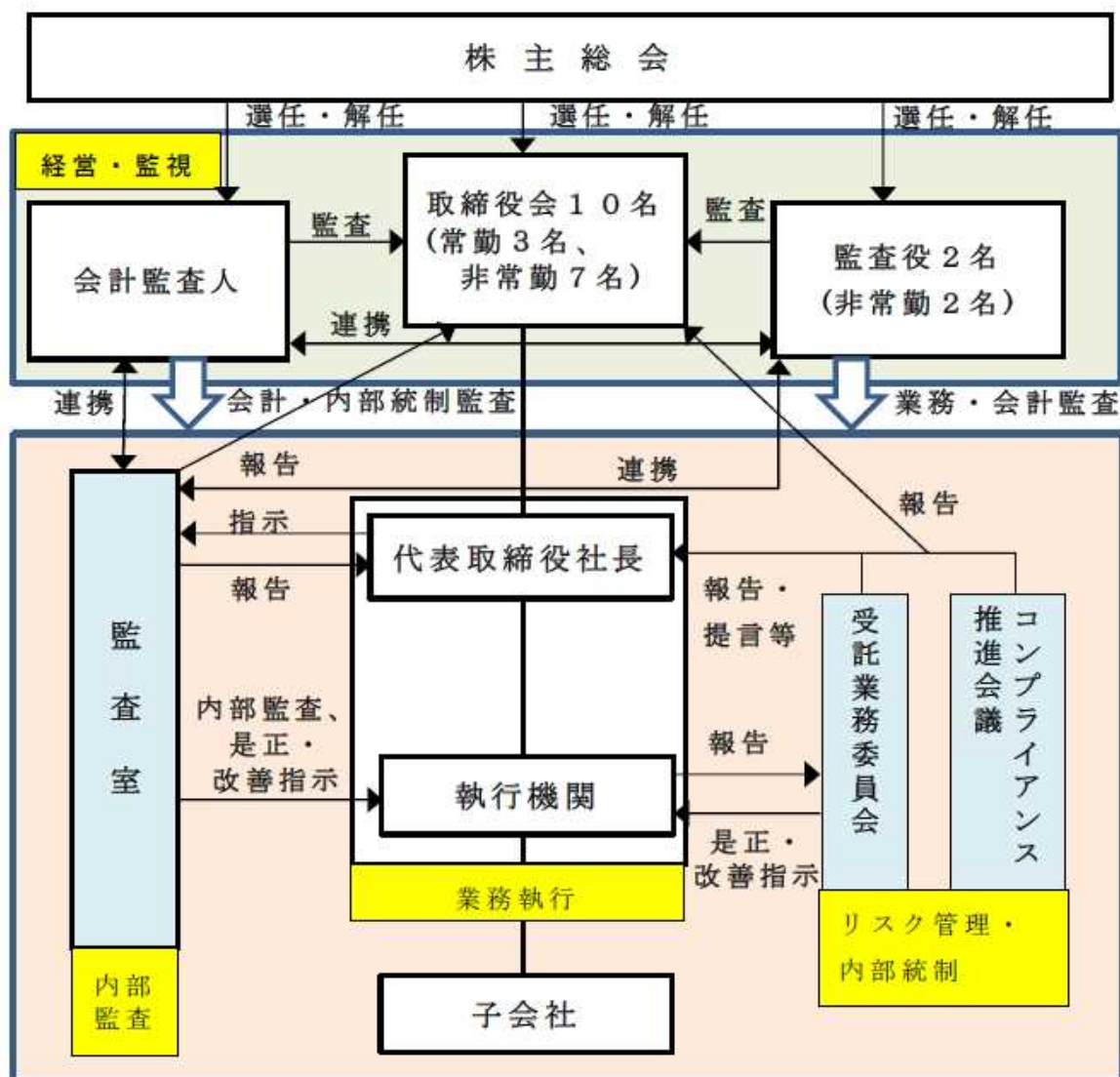
しかしながら、必要な情報が監査等委員に提供されない

と、有効な監督が期待できない場合がある。近年の企業の不祥事の事例では、社外取締役が「お飾り」となって、牽制機能が十分に働かない場合も見受けられる。

そこで、監査等委員会の実効性確保の観点から、監査等委員会と監査室等との連携を強化し、必要な情報が伝達されるシステムを確立し、牽制機能を強化していくことも検討されるべきである。

【図 11 TSSにおける内部統制機能相関図（改善前）（第3回東京水道グループコンプライアンス有識者委員会参考資料）】

内部統制機能相関図（改善前）（案）

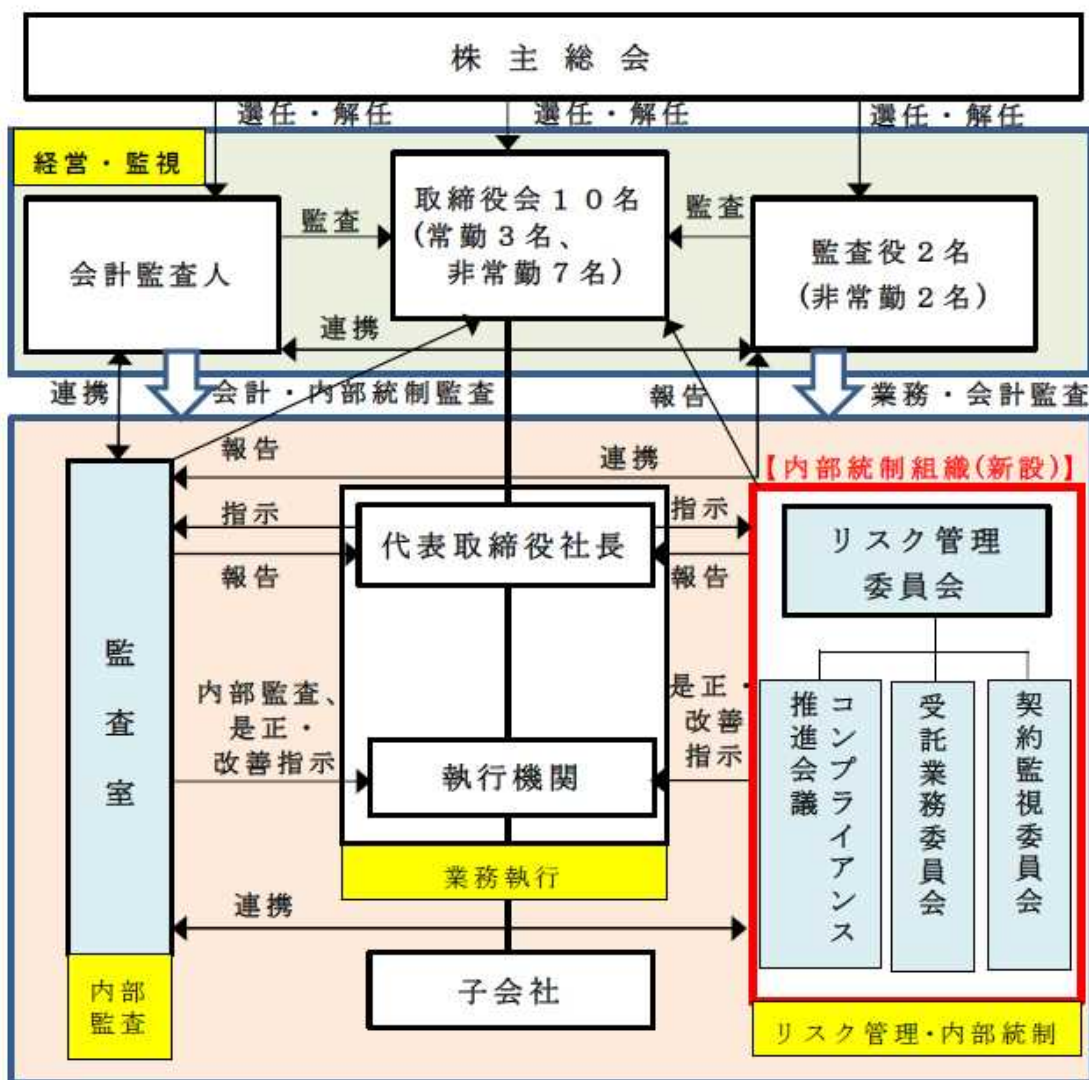


凡例 □: 経営・管理組織 □: 執行組織 □: 内部監査関連組織

内部統制委員会	役割	構成
コンプライアンス推進会議	コンプライアンスに関する年間行動計画の策定、進捗管理	委員長：管理担当取締役 委員：外部監査役及び部長級以上全社員
受託業務委員会	受託業務の適正な実施について確認	委員長：技術担当取締役 委員：監査役及び局受託事業所管部長級社員

【図 12 TSSにおける内部統制機能相関図（改善後）（第3回東京水道グループコンプライアンス有識者委員会参考資料）】

内部統制機能相関図（改善後）（案）



凡例 □: 経営・管理組織 □: 執行組織 □: 内部監査関連組織

内部統制委員会	役割	構成
リスク管理委員会	内部統制 全体のモニタリングを実施	委員長：管理担当取締役 委員：各委員会の代表者等
コンプライアンス推進会議	コンプライアンスに関する年間行動計画の策定、進捗管理	委員長：管理担当取締役 委員：外部監査役及び部長級以上全社員
受託業務委員会	受託業務の適正な実施について確認	委員長：技術担当取締役 委員：監査役及び局受託事業所管部長級社員
契約監視委員会	契約プロセスの適正な実施について確認	委員長：管理担当取締役 委員：部長級社員及び外部アドバイザー

本来内部統制として対応すべきリスクの範囲については、コンプライアンスリスクに限られるものではない。リスク管理委員会で検討すべきリスクの範囲についても、コンプライアンスリスクのみならず、重大事故等より広い範囲のリスクも含めるべきである。その過程において、業務改善や業務効率につながる取組になることが期待される。

さらに、リスクを検討するに際しては、リスク及びその対応策のみでは十分ではなく、リスクが顕在化した後の危機管理の視点も重要であり、リスク管理委員会で危機管理についても検討することも必要である。内部統制はリスクをコントロール、マネジメントする取組であるため、リスクが顕在化した際にその損害を最小限にするための対応についても事前に備えておくことが求められる。

その上で、留意すべきことは、それぞれの組織の役割、責任を整理し、明確化しておくことである。問題が発生した際に、どこの部署が責任を持ち、指示等を出すのかを明確にし、責任や役割が曖昧になり、無責任な業務運営とならないことに留意する必要がある。

### iii まとめ

前述のとおり、本委員会は、政策連携団体に発生した特別監察指摘事案、道路占用許可申請手続事案の再発防止策について、評価を行ってきた。特別監察指摘事案については、ガバナンス体制や内部統制体制を中心に検討をしてきたが、会社法の大会社と同水準の内部統制体制を構築すること、合併後のTWは監査等委員会設置会社となることなどの報告を受け、これらはモニタリング強化につながるものであるため、基本的な方向性としては評価できる。

道路占用許可申請手続事案については、水道局及びTWからは、個別の予防策のみではなく、東京水道グループとしての一体感、仕事の意義、従業員のエンゲージメントにまで遡った対応策の方向性が示されておりその点は評価できる。

今後は、TWは、監査等委員会設置会社として、モニタリング機能を強化していくとともにグループとして理念や公共事業を行うことの意義の共有を行い、グループ間の従業員のマインドを変えていくことも期待される。

## (2) 水道局の内部統制システムに対する評価

### ア 水道局からの報告の概要

以下のとおり第4回から第11回有識者委員会において水道局の内部統制システムの構築に向けた報告を受けた。

#### a 内部統制システム構築の方向性

一般的に、内部統制とは、①業務の効率的かつ効果的な遂行、②財務報告の信頼性確保、③業務に関わる法令の遵守、④資産の保全の4つの目的が達成されないリスクを一定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と定義されている。水道局からは、近年不祥事が短期間で3回発生していること、コンプライアンスや再発防止策の実施状況について、検証、改善を行うPDCAサイクルの構築が重要であることから、コンプライアンスを重視した内部統制構築に取り組む意向が示された(図13参照)。

【図13 水道局が構築する内部統制の概要(第8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)】

#### 内部統制を構築する背景

- 当局では近年汚職事故が3回連続して発生。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、指定都市の知事を対象としており、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。

#### 内部統制の効果

- 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、日常業務上の注意すべき重要なポイントが明確化
- こうしたことを通じ、業務を正確に行い、不正が起りにくい環境をつくり、その結果、業務を効果的に行うことが可能となる

(参考) 内部統制制度の比較

	根拠法令等	目的
株式会社 (上場企業)	金融商品取引法	財務報告の信頼性確保
株式会社 (上場企業に限らない)	会社法	業務の適正性確保
東京都水道部局	地方自治法	着実な財務に関する事務の適正な管理、執行、信頼される都政の実現



※有識者委員の議論を経て図 13 を修正したものを図 19 として 46 ページに掲載

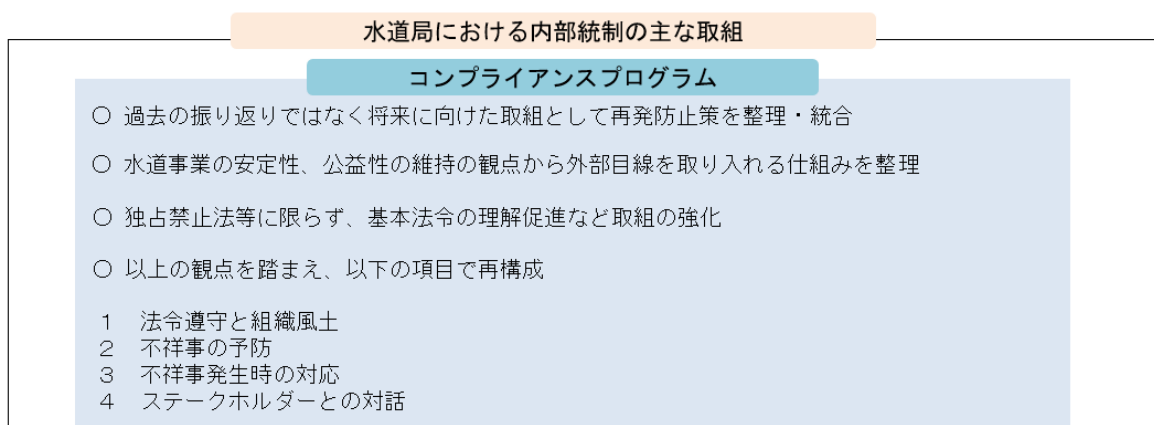
## b 内部統制システムで行う取組

内部統制の取組の重要な柱として、水道局から、コンプライアンスプログラム、グループガバナンス（グループ全体としての内部統制の取組）の取組が示された（図 14 及び図 15 参照）。

コンプライアンスプログラムでは、これまでの再発防止策の取組を見直し、再度の不祥事を未然防止するという観点から、将来水道局がどのようなコンプライアンスの取組を行っていくのか、どのようなコンプライアンスを実現していくのか、その具体的な取組内容を整理した。

グループガバナンス（グループ全体としての内部統制の取組）では、今後東京水道グループが一体となってコンプライアンスを実現していくという観点から、水道局として、TW とどのようにコンプライアンスを実現していくのか、その取組内容を整理した。

【図 14 コンプライアンスプログラム（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）】



【図 15 グループガバナンス（グループ全体としての内部統制の取組）（第 10 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）】

### グループガバナンスの取組

水道局と政策連携団体の情報共有・連携を推進し、グループガバナンスを強化するために、以下の取組を実施

- グループ経営戦略会議
  - ・ 決算、経営に係る計画、経営目標評価の審議
  - ・ 特別監察結果の改善策の取組状況の進捗管理
  - ・ 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 など
- コンプライアンス推進会議
  - ・ コンプライアンス年間行動計画の進捗管理
  - ・ リスク管理行動計画の策定、運用状況の進捗管理
  - ・ 東京水道グループコンプライアンス有識者委員会の報告 など
- 水道局長と監査等委員会の委員である社外取締役との意見交換
  - ・ 外部の視点による政策連携団体のガバナンス体制の整備・運用状況や社会環境の変化への対応等に関して意見交換
- 当局コンプライアンス専管部署が、下記の会議等に出席
  - ・ 東京水道グループのコンプライアンス推進会議
  - ・ 監査等委員を構成員に含む政策連携団体のコンプライアンス推進委員会
  - ・ 様々なリスクを組織的に管理することを目的とした政策連携団体のリスク管理委員会

#### c 内部統制システムのモニタリング、改善の仕組み

水道局からは、コンプライアンスプログラムやグループガバナンス（グループ全体としての内部統制の取組）の取組を実施するだけでなく、取組状況を検証し、改善していく仕組みについても報告を受けた。

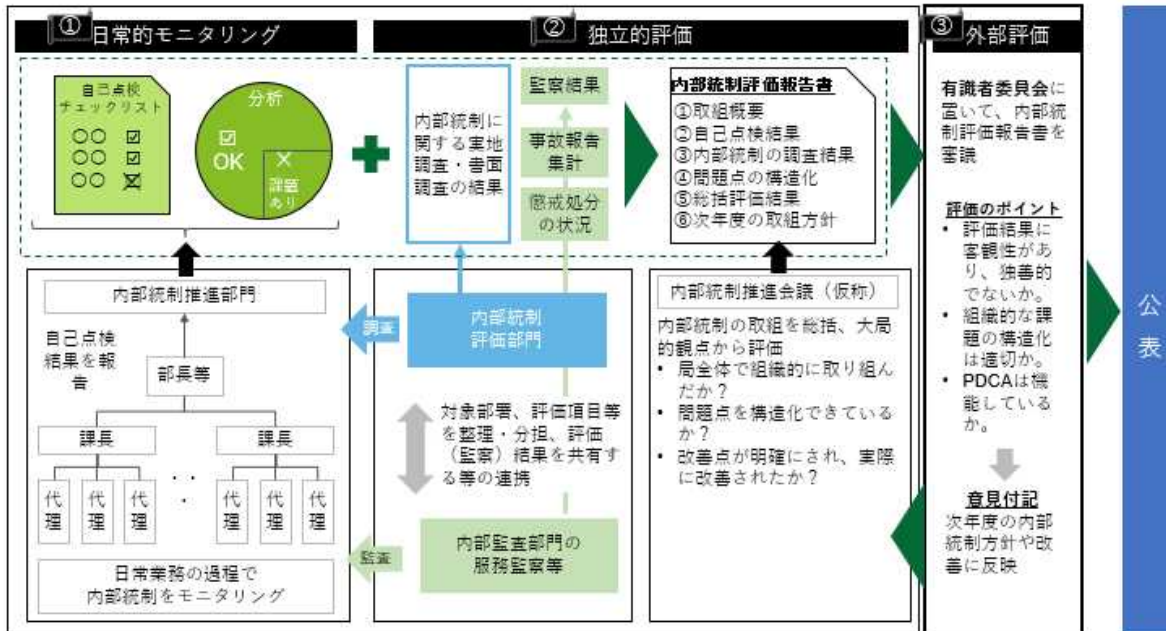
特に、水道局は、これまでの再発防止の取組、コンプライアンスの取組について、検証、改善のための過程が十分に整理されていなかったことを課題として認識しており、内部統制における P D C A サイクルの C（評価）、A（改善）のフェーズの機能強化を重要視している。

##### ① 検証

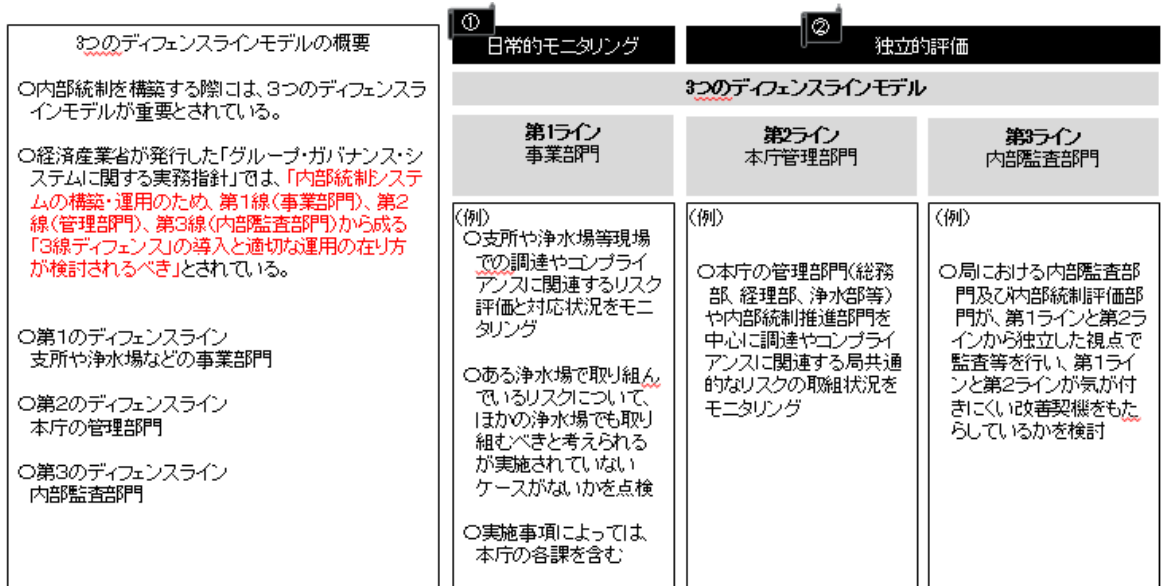
内部統制の C（評価）のフェーズとして、①日常的モニタリング、②独立評価、③外部評価、④公表の内容が示され、①日常的モニタリング、②独立評価の実施に当たっては、内部統制の基本的な考えである 3 線ディフェンス（事業部門、管理部門、監査部門）を意識した取組の方向性が示された（図 16 及び図 17 参照）。

【図 16 水道局が行う内部統制のモニタリング（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から作成）】

○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



【図 17 内部統制の3つのディフェンスラインモデル（第 8 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）】



## ② 改善

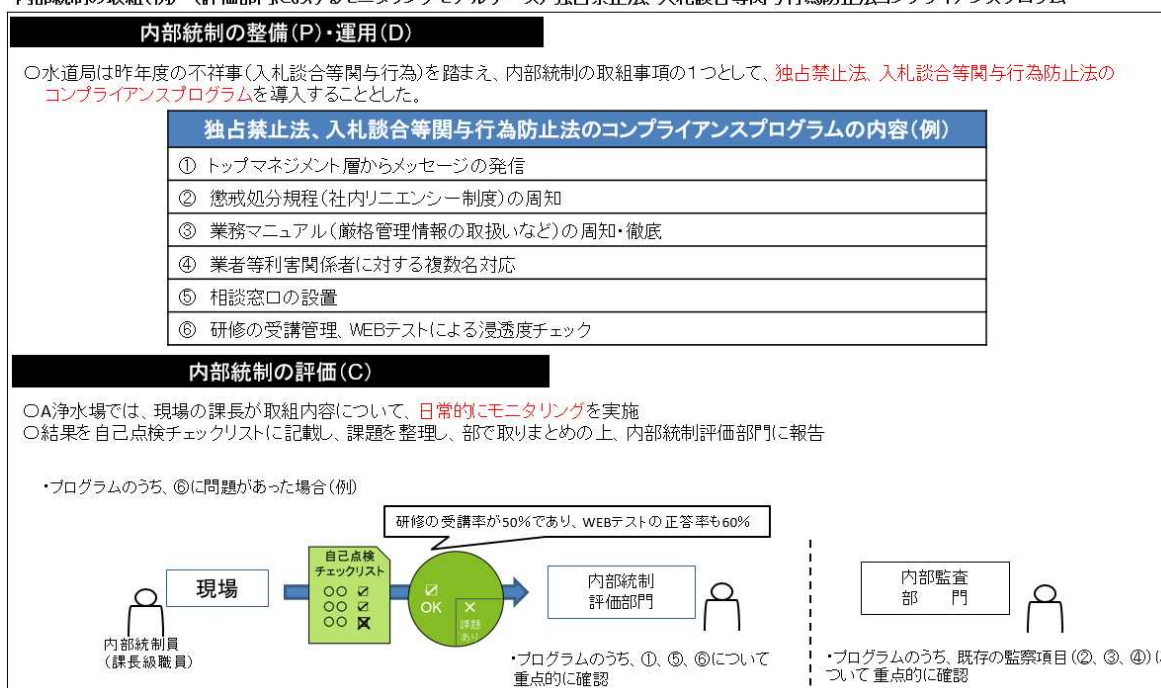
水道局は、内部統制のA（改善）のフェーズを以下のとおりに整理している。

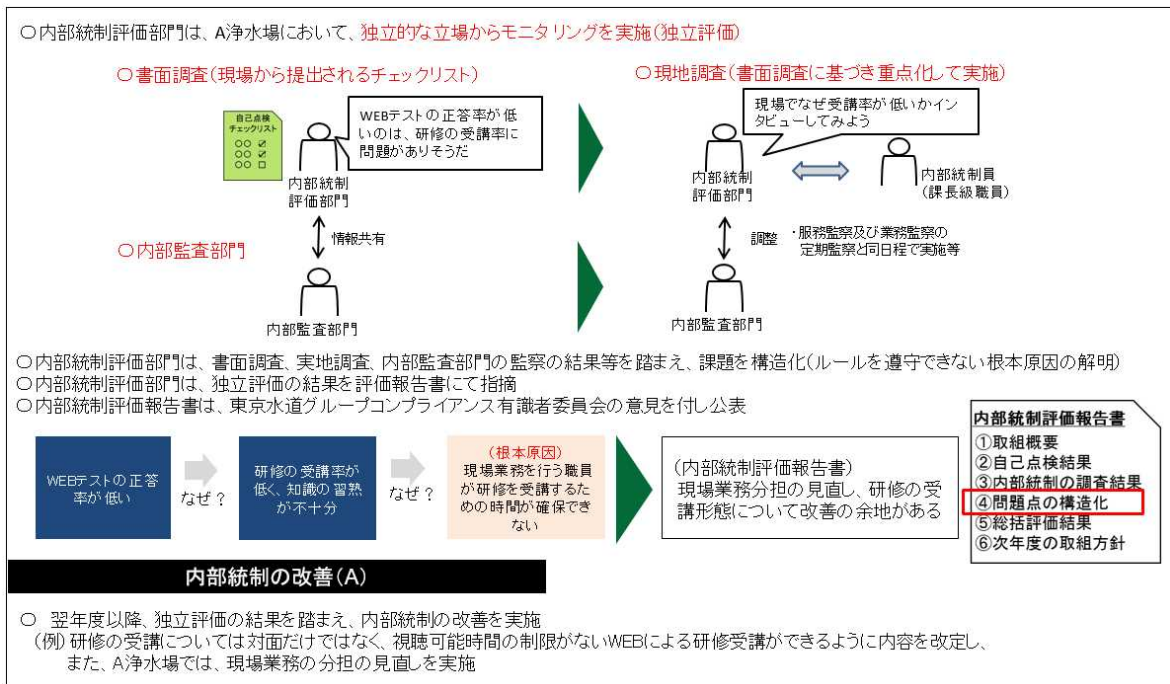
内部統制のモニタリングの取組として、現場管理職との意見交換や実施状況の確認のための現地調査などが予定されている。意見交換等の過程で課題等が確認されれば、現場業務の取組内容の改善につながることになる。

また、意見交換等の結果については、内部統制評価報告書で取りまとめられることになるが、その結果、改善が必要な事項が確認されれば、ルールの見直し、変更など課題の構造化を通じて、その後の改善につながっていくことになる（図18参照）。

【図18 内部統制のモニタリングイメージ（第8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）】

内部統制の取組(例)（評価部門におけるモニタリングモデルケース）独占禁止法、入札談合等関与行為防止法コンプライアンスプログラム





## イ 内部統制システムに対する評価

### a 総論

水道局において平成 24 年から 30 年までの間の比較的短い期間で 3 度の不祥事が発覚していることからすると、水道局には、構造的課題の解決にまで踏み込んだ体制を構築することが求められており、今後はリスクマネジメントとしての内部統制に取り組んでいくことが必要である。

内部統制システムの構築に当たって、水道局の事業内容を考えると、地方自治法上の財務面でのリスクの検討だけではなく、財務以外のコンプライアンスリスクの検討を行うことも必要である。

第 7 回及び第 8 回有識者委員会では、水道局の内部統制システムは、内部統制の 4 つの目的のうち、コンプライアンスを重視した内部統制システムの構築を検討していることが示された。これまでの経緯を踏まえれば、コンプライアンスを重視した内部統制システムの構築とすることや、対象を広げすぎず、まずは小さな取組からスタートし、成果を上げた上で将来的に拡大していくことが重要であり、水道局の取組は評価できる。

もっとも、内部統制の目的はコンプライアンスのみに限定され

るわけではなく、業務効率や業務改善などの目的の配慮も必要である（図 19 参照）。

【図 19 水道局が構築する内部統制の概要（修正後）（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）】

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、指定都市の知事を対象としており、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。一方で、コンプライアンスを推進することで、業務が過度に増えないよう④にも配慮

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みことで、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

【図 13（再掲）水道局が構築する内部統制の概要（当初案）（第 8 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）】

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、指定都市の知事を対象としており、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。

内部統制の効果

- 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、日常業務上の注意すべき重要なポイントが明確化
- こうしたことを通じ、業務を正確に行い、不正が起りにくい環境をつくり、その結果、業務を効果的に行うことが可能となる

（参考）内部統制制度の比較

	根拠法令等	目的
株式会社 （上場企業）	金融商品取引法	財務報告の信頼性確保
株式会社 （上場企業に限らない）	会社法	業務の適正性確保
東京都水道局	地方自治法	着実な財務に関する事務の適正な管理、執行、信頼される都政の実現

また、多くの組織で不祥事の発生が内部統制強化の発端となるが、現場が「締め付け」と感じないように、ポジティブな説明が必要である。締め付けが強すぎる反作用として、重要な情報を報告しない、隠ぺい・改ざんにつながる危険も指摘されており、いわゆる過剰規制の問題についても留意するべきである。

その意味で、内部統制の重要な要素である業務改善についても、十分な配慮をすることが求められる。

さらに、重要なのはステークホルダーである都民を意識した内部統制である。水道局からは不祥事対応体制としての危機管理について報告を受けたが、不祥事が発生した際にステークホルダーである都民に対して説明責任を果たさなければならない事項は何か、都民にとって何が関心事か、都民を意識した体制構築を進めていく必要がある。

b 各論

水道局が示した、内部統制システムの個別の取組について、以下のとおり提言を行う。

i コンプライアンスプログラム

水道局は、不祥事の未然予防、今後取り組むべきコンプライアンス、再発防止策の内容として、本委員会においてコンプライアンスプログラムの説明を行った（図 20 及び図 21 参照）。

【図 20 コンプライアンスプログラム（当初案）（第 10 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）】

コンプライアンスプログラム

- 当局の再発防止策は公正取引委員会の報告書に対して、概ね漏れなく実施していると言えるが、こうした取組は職員一人一人へ浸透してこそ、効果が発揮されるものである
- これまで、過去三度の不祥事のたびに、再発防止策を策定してきており、概ね130個の取組となる。職員への浸透という観点に立つと、取組事項の整理が必要
- 整理に当たっては、公正取引委員会の報告書を参考に民間事例等を踏まえて、実施（概ね25個の取組に整理）

コンプライアンスプログラム（案）

1 職員のコンプライアンス意識や組織風土の抜本的改革

(1) 行動基準

- 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  
(管理職と一般職員のコンプライアンスについての意見交換)

(2) 研修等

- ① コンプライアンスの基本・必要性や局独自取組を踏まえた研修の実施
- ② 独占禁止法及び入札談合等関与行為防止法の周知徹底
- ③ ミドルマネジメント研修（現場のミドルマネジメント層の強化）

(3) 人材確保・育成

- ① 外部人材（法曹有資格者）の活用
- ② コンプライアンス意識と専門性を両立した職員の育成  
(人材確保育成方針の策定・人事ローテーションの実施)

(4) コミュニケーションの活性化

- ① リスクの洗い出しと職場討議
  - ② 本庁幹部と事業所との意見交換
  - ③ 本庁・現場の情報共有の強化
- ※職場相互点検は日常的モニタリングとして実施

2 不正を起さない仕組み・職場環境の創出

(1) 調達事務

- 排水処理作業委託の抜本的見直し
- ① 組織の大きくり化 ② 総合評価方式の検証
- ③ 積算業務の本庁で一括化
- ④ 委託の設計・積算をシステム化

3 監視機能・危機管理体制の強化

(1) 情報管理

- 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 見積もり合わせ等の実態点検
  - ⑥ 委託契約情報の事後公表の拡大
  - ⑦ 適切な事業者等対応の徹底
  - ⑧ 利害関係者等から働きかけを受けにくい職場環境の確保

(2) 監査

- ① 自己監察・定期監察の実施

(3) 公益通報・危機管理

- ① 公益通報制度の周知徹底 ② 危機管理（不祥事）対応体制の構築



【図 21 コンプライアンスプログラム（修正案）（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）】

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

(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

(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

(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）

(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

- 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）

コンプライアンスプログラムでは、将来に向けてのコンプライアンスの取組内容を示すべきであり、過去の不祥事に過度にとらわれることなく、未来志向であることが求められる。過去に発生した不祥事、顕在化したリスクについてモグラたたきの対応で終わらせるのではなく、どのようなコンプライアンスの取組を行うのか、将来像を示すべきである。

コンプライアンスプログラムは、水道局の内部統制の取組の中核的な位置付けになると考えられるため、公正取委員会の報告書や民間企業の取組を意識する余り、独占禁止法や入札談合等関与行為防止法のみ重点を置きすぎるべきではない。

水道局から当初示されたコンプライアンスプログラムは、過去に発生をした不祥事や過去の再発防止策を重視する余り、未来志向、将来像という点で、不十分な点が見受けられた。

また、コンプライアンスプログラムで取り扱うべき内容についても、既に顕在化したリスクである独占禁止法等の周知・徹底に注力したものとなっているが、より広い視野で関係法令についても再考をするべきである。水道局が民間企業と異なる公

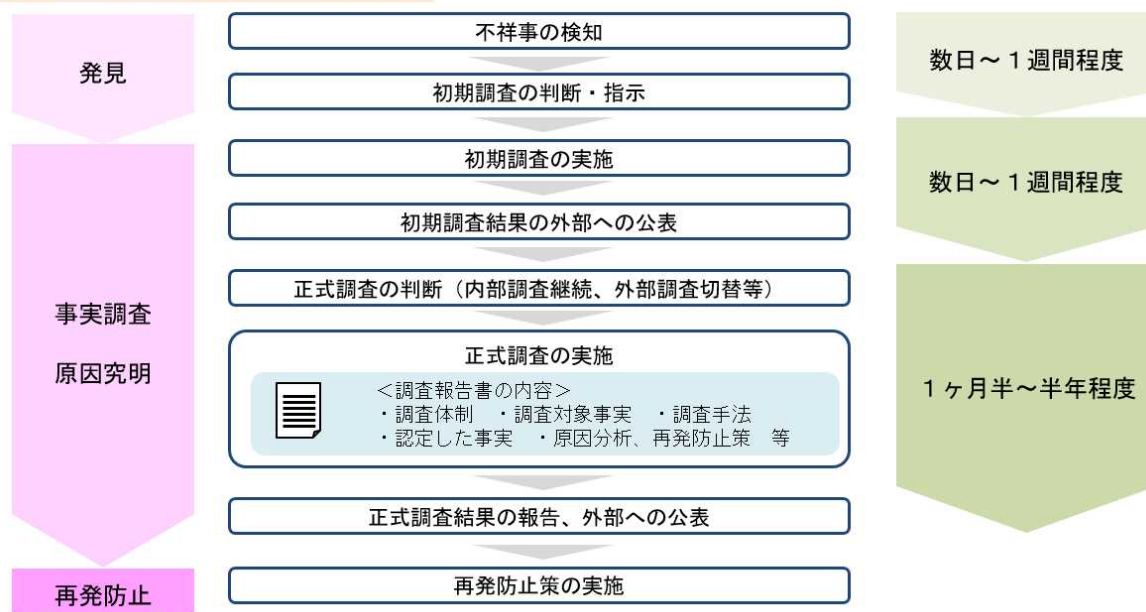
営企業であることを意識するべきで、よりベーシックな公務員倫理や水道事業に関連する関係法令の理解促進という視点も重要と考えられる。

さらに、水道局から報告のあった危機管理（不祥事）対応体制については、不祥事の範囲をやや狭くとらえているようである。都民に対して説明責任を果たさなければならない事項は狭い意味での不祥事に限らず、水質事故などを含めた重大事故も含まれることになるはずである。都民に対して健康被害が生じた場合あるいはそのおそれがある場合はもちろんのこと、都民の重大な関心事となる事故等が発生すれば、外部調査の実施も含め、都民に対して説明責任を果たさなければならない。内部統制において重点化する範囲として、まずは汚職防止等に重点を置く取組から開始をすることであるが、汚職等に限らず、重大事故など都民に対して説明責任を果たすべき事項についても、対象範囲に含めることについての検討も進めていくことが求められる（図7参照）。

【図7（再掲） 水道局における不祥事対応の流れ（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）】

### 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



## ii グループガバナンス（グループ全体としての内部統制の取組）

水道局としては、東京水道グループとして政策連携団体とともに、一体経営を行う方針を示している。

コンプライアンスについても、東京水道グループとして一体的に取り組む必要があり、政策連携団体のリスクも東京水道グループ全体のリスクとしてとらえる視点が重要である。J-SOX（内部統制報告制度）をはじめとした日本の内部統制においては、基本的にグループ全体の視点が重要であり、内部統制にもグループが一体として取り組むことが必要とされている。

その意味で、水道局から示されたグループガバナンス（図 15 参照）の取組を行うことは重要であるといえる。ここでいうグループガバナンス（グループ全体としての内部統制の取組）とは、会社のコンプライアンスの取組について水道局が管理を行っていく事項を水道局の内部統制の取組として整理したものである。

また、水道局の内部統制の取組の一環としてグループガバナンス（グループ全体としての内部統制の取組）を行う意味として、これらの取組についてPDCAサイクルとして管理することであると考えられ、方向性としては肯定的に評価できる。

【図 15（再掲） グループガバナンス（グループ全体としての内部統制の取組）（第 10 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）】

### グループガバナンスの取組

水道局と政策連携団体の情報共有・連携を推進し、グループガバナンスを強化するために、以下の取組を実施

- グループ経営戦略会議
  - ・ 決算、経営に係る計画、経営目標評価の審議
  - ・ 特別監察結果の改善策の取組状況の進捗管理
  - ・ 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 など
- コンプライアンス推進会議
  - ・ コンプライアンス年間行動計画の進捗管理
  - ・ リスク管理行動計画の策定、運用状況の進捗管理
  - ・ 東京水道グループコンプライアンス有識者委員会の報告 など
- 水道局長と監査等委員会の委員である社外取締役との意見交換
  - ・ 外部の視点による政策連携団体のガバナンス体制の整備・運用状況や社会環境の変化への対応等に関して意見交換
- 当局コンプライアンス専管部署が、下記の会議等に出席
  - ・ 東京水道グループのコンプライアンス推進会議
  - ・ 監査等委員を構成員に含む政策連携団体のコンプライアンス推進委員会
  - ・ 様々なリスクを組織的に管理することを目的とした政策連携団体のリスク管理委員会

この点、水道局のグループガバナンス（グループ全体としての内部統制の取組）の内容は、水道局のコンプライアンス部門とT Wとの管理部門の意見交換を通じた情報共有の取組に主眼が置かれており、コンプライアンスについてのグループ内の情報共有は重要であると考えられるため、評価できる。

もっとも、特に留意すべきなのは、コンプライアンスについて基本的な取組の共有以上に、よりベーシックな価値観、理念の共有が重要となるということである。価値観、理念を共有し、グループとしての一体感が醸成できるのであれば、東京水道グループとしてのコンプライアンスの浸透が促進されることになる。

今後は、東京水道グループ全体でそれぞれがコンプライアンスの主体であるとの共通認識を持てるようにするべきであり、組織の帰属意識、従業員のエンゲージメント（会社に対する愛着、思い入れ）の視点が不可欠である。自分たちの行っている仕事は、都民の生活にとって重要な仕事、東京都の水道の未来を担っているのだという、社会的意義につながっているという理念や価値観を、東京水道グループの全ての職員で共有することができかどうか、今後の重要な課題といえる。

### iii モニタリング

水道局から示された3つのディフェンスラインを前提として、それぞれが相互にけん制しつつ、内部統制を機能させていくという視点は重要である（図17参照）。

【図 17（再掲） 内部統制の3つのディフェンスラインモデル（第8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）】

3つのディフェンスラインモデルの概要	①	②
	日常的モニタリング	独立的评价
	3つのディフェンスラインモデル	
<p>○内部統制を構築する際には、3つのディフェンスラインモデルが重要とされている。</p> <p>○経済産業省が発行した「グループガバナンス・システムに関する実務指針」では、「内部統制システムの構築・運用のため、第1線(事業部門)、第2線(管理部門)、第3線(内部監査部門)から成る「3線ディフェンス」の導入と適切な運用の在り方が検討されるべき」とされている。</p> <p>○第1のディフェンスライン 支所や浄水場などの事業部門</p> <p>○第2のディフェンスライン 本庁の管理部門</p> <p>○第3のディフェンスライン 内部監査部門</p>	<p>第1ライン 事業部門</p> <p>〈例〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○支所や浄水場等現場での調達やコンプライアンスに関連するリスク評価と対応状況をモニタリング</li> <li>○ある浄水場で取り組んでいるリスクについて、ほかの浄水場でも取り組むべきと考えられるが実施されていないケースがないかを点検</li> <li>○実施事項によっては、本庁の各課を含む</li> </ul>	<p>第2ライン 本庁管理部門</p> <p>〈例〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○本庁の管理部門(総務部、経理部、浄水部等)や内部統制推進部門を中心に調達やコンプライアンスに関連する局共通的なリスクの取組状況をモニタリング</li> </ul>
	<p>第3ライン 内部監査部門</p> <p>〈例〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○局における内部監査部門及び内部統制評価部門が、第1ラインと第2ラインから独立した視点で監査等を行い、第1ラインと第2ラインが気が付きにくい改善契機をもたらしているかを検討</li> </ul>	

もともと、水道局には既に内部監査部門が存在し、コンプライアンスも含めたモニタリングの機能を担っている状況である。

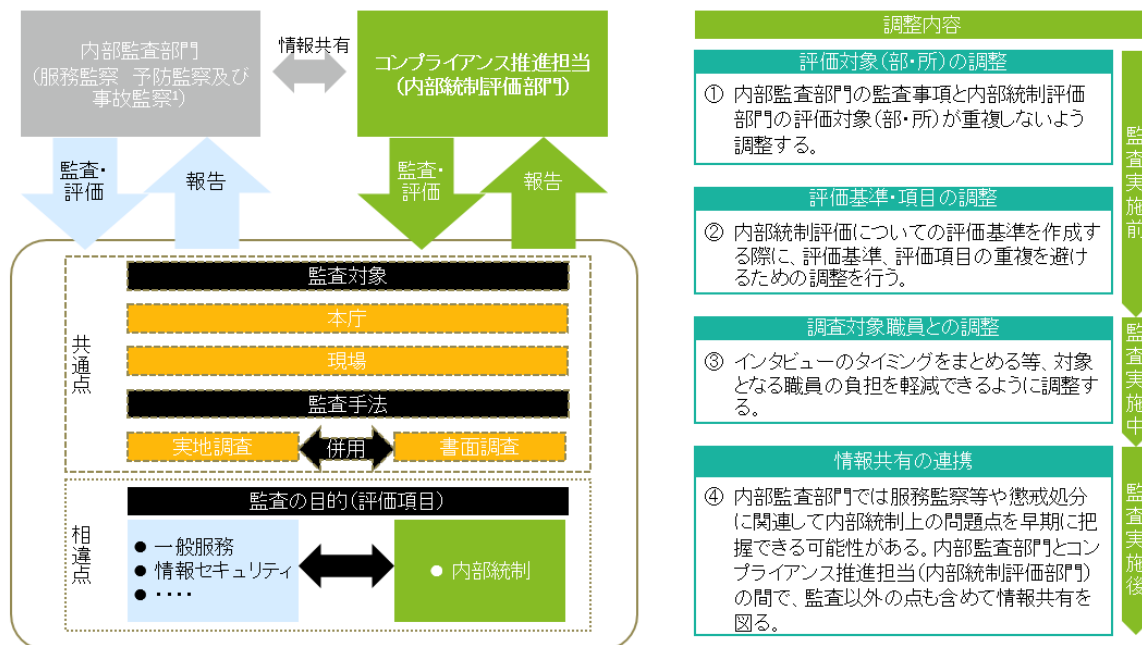
今後、コンプライアンス管理部門においても現場ヒアリングをはじめとしてモニタリングの機能を担っていくとすれば、監査部門との業務の重複を避けることが必要である。

具体的には、現場訪問をはじめとして、コンプライアンス管理部門と内部監査部門が二重にヒアリング等を行うとすれば、現場の負担等が増えることが想定されるため、コンプライアンス管理部門と内部監査部門との連携等について配慮が必要になる。モニタリング体制を構築する際にも、既存の取組の積み重ねとならないように配慮することが求められる(図 22 参照)。

## 【図 22 コンプライアンス管理部門と内部監査部門によるモニタリングの調整イメージ】

- 内部統制評価部門(人事課コンプライアンス推進担当)は内部統制が機能しているかのモニタリングを実施
- モニタリングに当たっては、内部監査部門と連携
- モニタリングの方法は、実地調査と書面調査に分けられる

(内部統制の評価・評価主体及び評価方法)

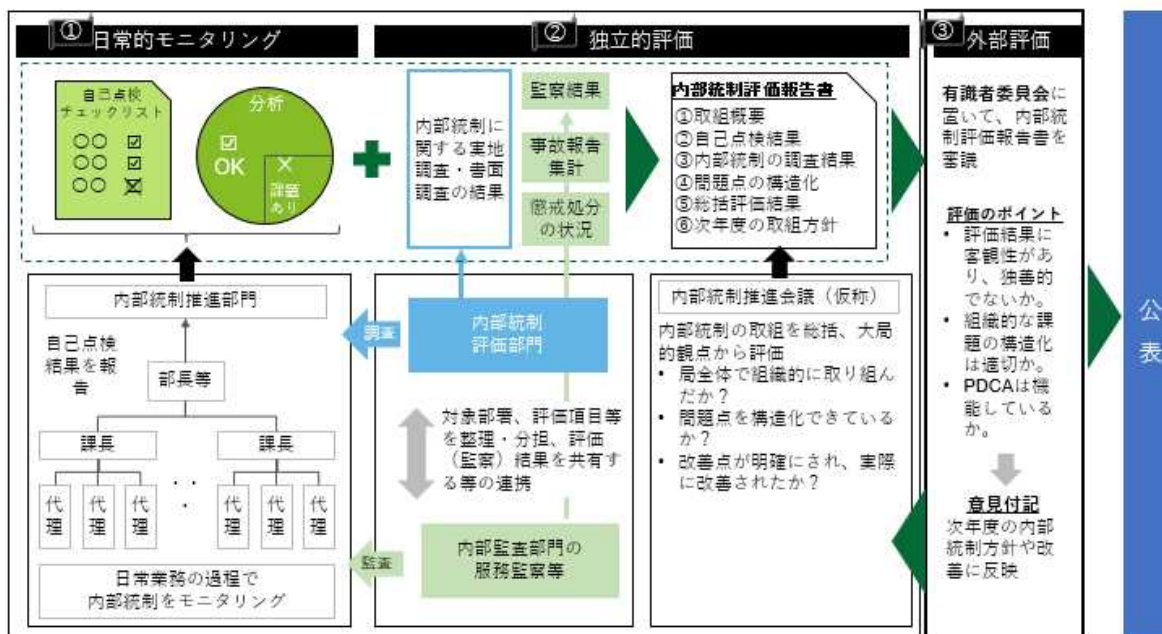


1 東京都服務監察規程(昭和三十年東京都訓令甲第三十一号)参照

さらに、水道局が、内部統制のモニタリングとして、③外部評価、④公表のプロセスを構築したことについては、評価したい。特に外部評価については、地方自治法では対象部門とはなっていない中での東京都水道局独自の取組であり、今後は内部統制の取組をはじめとして、取組内容、実施状況、評価等について、積極的に対外的に公表し、説明責任を果たしていくことが求められているといえる(図 16 参照)。

【図 16（再掲） 水道局が行う内部統制のモニタリング（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から作成）】

○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



内部統制、コンプライアンスの取組に限らず、水道局は、外向き志向であるべきであり、社会とのコミュニケーションを積極的に図っていくことを期待したい。コンプライアンスとはステークホルダーや社会からの要請に応じていくための取組である。その意味で、コンプライアンスとは、社会との約束であり、ステークホルダーや社会からの要請や期待に耳を傾けないコンプライアンスの実現は考えられない。

#### iv 改善のスキーム

これまでの取組の課題として、水道局が、PDCAサイクルのうち、C（評価）、A（改善）のフェーズを強化していくことについては評価できる。

しかし、前述のとおり、水道局から示された、内部統制の取組内容では、C（評価）のスキームは詳細に示されていたものの、A（改善）のスキームは明確となっていない。

A（改善）のスキームについてもより具体化することが期待される。

今後は、内部統制におけるA（改善）がどの段階で、どのよ

うになされるのか、改善のスキームの整理、明確化を行うことを期待したい。

#### v まとめ

本委員会では、水道局から説明がなされた内部統制システムについての評価を行ってきた。コンプライアンスをリスクとして捉え、組織としてリスクマネジメントを行っていくこと、マネジメントする方法としてPDCAサイクルで運用していくことは重要である。

水道局からは、内部統制の基本方針、コンプライアンスプログラム、グループガバナンス(グループ全体としての内部統制の取組)、現場による日常点検、コンプライアンス管理部門における現場ヒアリング、本委員会による外部評価など、それぞれのPDCAサイクルのフェーズに応じた取組内容の説明を受けてきた。

令和3年度から運用を開始する内部統制については、これらの可視化されている取組を全ての職員に定着させ、コンプライアンスの実現のみならず、職員が安心をして業務を行うことができるとともに、都民のライフラインを支える重要な業務を行う職員がより働きがいを実感することができる組織を作り上げていくことが期待される。

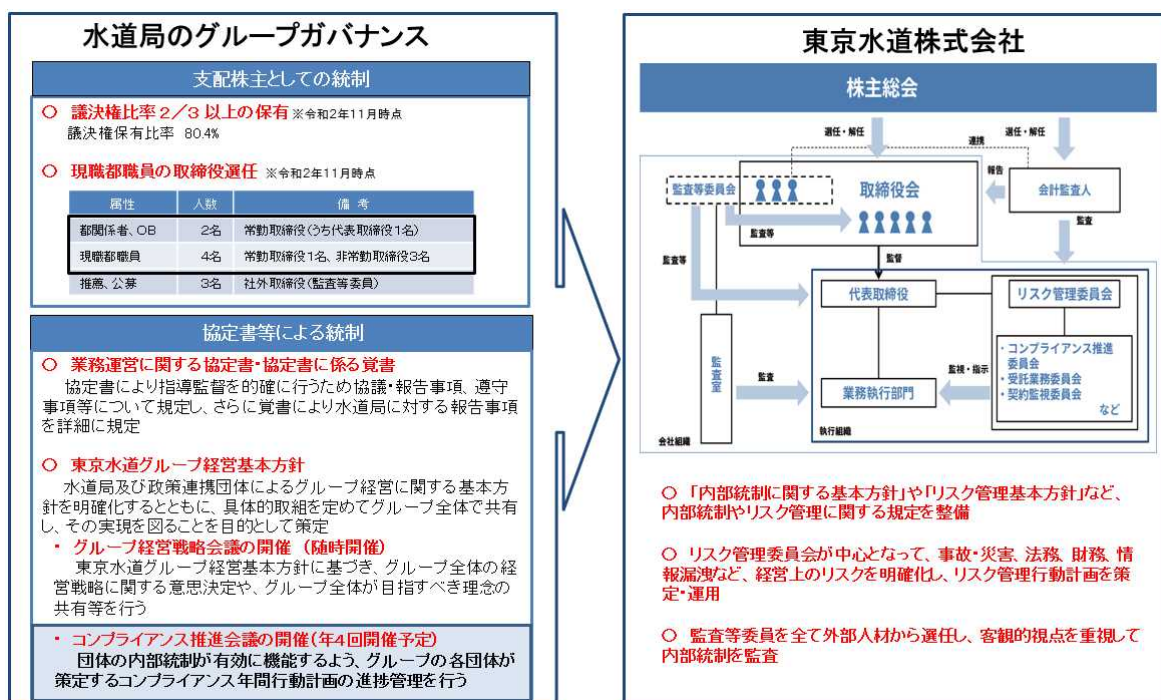


### (3) グループガバナンスに対する評価

#### ア 水道局からの報告の概要

第1回から第5回及び第10回有識者委員会において、水道局の政策連携団体に対するグループガバナンスについて、水道局から、政策連携団体に対する株主の権利に基づくガバナンスや基本契約に基づく統制について報告を受けるとともに（図23参照）、令和2年4月からTSSとPUCが合併し、TWとして監査等委員会設置会社となることが示された（図24及び図25参照）。

【図23 水道局のグループガバナンス（第10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）】




【図 24 TSSとPUCの合併について（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）】

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・都が総株式数の約8割を保有</li> <li>・引き続き政策連携団体に指定</li> </ul>		

【図 25 監査等委員会の概要（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）】

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"> <li>□ 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</li> <li>□ 東証上場企業の23%が採用</li> </ul>
権限	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 取締役の職務の執行を監査し、監査報告を作成</li> <li>□ 会計監査人の選任・解任に関する議案の決定</li> <li>□ 監査等委員は取締役会における議決権を有する</li> <li>□ 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</li> </ul>
導入効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 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"> <li>◆ 取締役会の不適切な議案に反対票を投じることが可能</li> <li>◆ 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</li> </ul> </li> <li>□ 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</li> <li>□ 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</li> </ul>

監査等委員会の設置イメージ



## イ グループガバナンスに対する評価

### a 総論

政策連携団体の不祥事が続くと、政策連携団体のみならず、東京水道グループ全体としての信頼を損なうことになる。社会からは、水道局、政策連携団体がそれぞれ別の団体として見られているのではなく、一つの東京水道グループとして位置付けられている。そのため、政策連携団体における再発防止策やコンプライアンスの取組を充実させるだけでは不十分であり、水道局として、統制をきかせていくこと、すなわち組織間ガバナンス、グループガバナンスの視点が重要である。ここでいうグループガバナンスとは、政策連携団体のコンプライアンスの取組の管理のみにとどまるのではなく、組織設計や役員の選任解任、株主総会運営などの株主権に基づく統制、協定や委託契約に基づく統制、さらには人材交流の在り方や、東京水道グループとしてどのような理念、価値観を共有し、どのようなグループを目指すべきなのか、統制の在り方についての内容も含まれることになる。

また、政策連携団体は、水道事業という公共的事業を担っている以上、それにふさわしいガバナンス、コンプライアンスや内部統制体制の整備をすべきであり、随意契約締結の条件にする、業務委託の要件にするなど、水道局としての姿勢を示すことも求められている。東京水道グループとして主要な業務を担う会社として、会社法上の大会社と同水準の内部統制体制やコーポレートガバナンスコードに準拠させるなどの条件を求めることも考えられる。

本委員会では、水道局から、TSSとPUCについて、会社法上の大会社と同水準の内部統制体制を整備すること、令和2年4月からは、TSSとPUCが合併し、TWとして監査等委員会設置会社となることなど、体制強化についても示されている。

そのような中で、今後は、水道局がどのような観点で、グループガバナンス、統制をきかせていくのかを整理することが求められている。

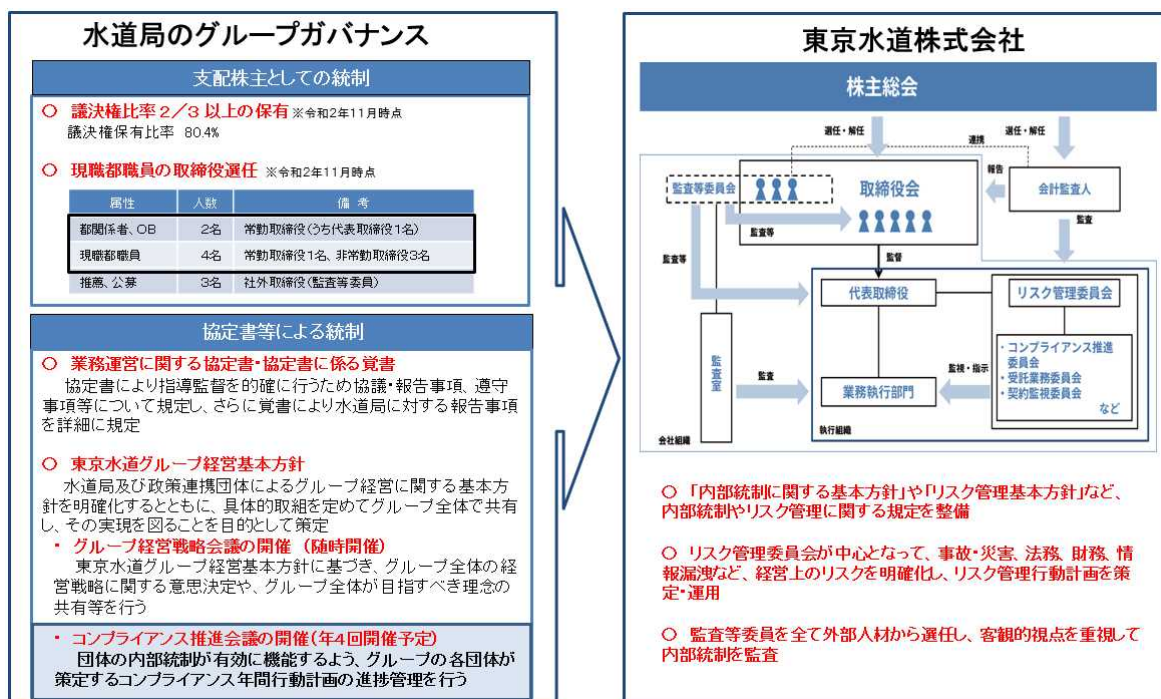
### b 各論

水道局からは、グループガバナンスの在り方について、主に株主としての統制、契約における統制という視点での報告を受けた。

株主としての統制については、水道局は、TWの株式の約80パーセントを保有しており、TWの組織設計（会社の種類、役員

の選任解任、経営上重要な意思決定など)について決定権限を有している。そのような株主としての権利に基づいて、TWを統制していくことはもちろん必要である(図23参照)。

【図23(再掲) 水道局のグループガバナンス(第10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)】



しかし株主としての統制は手段であって、問題となるのは統制の中身である。水道事業という公共事業を担う政策連携団体として、どのようなガバナンスレベルが求められているのか、その条件は何か整理するべきである。

この点でまず重要と考えられるのは、政策連携団体に対する評価基準である。評価については、定性的な評価とともに、定量的な評価基準(財務状況など)を設定することが重要である。

次に重要と考えられるのは、評価を踏まえたその後の対応である。水道事業という公共事業を一体となって担う会社としてふさわしくない部分が認められた場合には、速やかな改善を図ることが重要である。水道局からは政策連携団体は会社法上の大会社と同水準の内部統制体制を構築すると報告がなされたが、そのような水準を維持しているかどうかについて常に検証が必要である。

また、政策連携団体が水道事業という公共事業を担っているこ

とからすると、説明責任の観点から、十分な開示責任を果たすべきである。上場企業を中心とする民間企業においても高度の開示義務が課されているが、水道事業という公共的事業を担っている会社としては、株式会社の開示義務では不十分である。公金を使って事業運営を行っている点からしても、金銭の流れについて特に開示が強く要請されていると言える。

さらに、政策連携団体と水道局は基本的には受委託の関係にあるため、水道局と政策連携団体の契約にどのような内容を盛り込むのかについて、統制するための要素は何かの視点も重要となる。

一般的に、近年発生している不祥事の類型では、委託先のみならず、再委託先、再々委託先においても、問題が発生し、委託者の管理が問題となるケースが散見される。

そのため、水道局と政策連携団体との間の契約内容の検討だけでは不十分であり、政策連携団体と再委託先企業との間の契約内容を、水道局と政策連携団体との契約内容等で規定する視点も重要となると考えられる。

### c. まとめ

上記のとおり、本委員会は、グループガバナンスについて評価を行った。水道局とTWは、水道事業を一体的に担っていく方向性にあることからすると、水道局としては、政策連携団体に対して、組織間ガバナンス、グループガバナンスをきかせていくことが重要となる。

水道局及び政策連携団体は、監査等委員会設置会社による会社自体のモニタリング機能強化のほかは、委託契約内容の見直しも行っており、その点は評価できる。

今後も、監査等委員をはじめとして、水道局とTWとの間で連携、情報共有を行い、より実効性のあるガバナンスを行うことを期待する。

## 第 4 総括

水道事業は、都民生活と首都東京の都市活動を支える基幹ライフラインとして、安全でおいしい高品質な水を安定して供給するという公共性の高い事業である。東京都の水道事業は、基幹的業務を水道局と政策連携団体が担う一体的事業運営体制を構築し、都民のニーズに応えるべく、日々取り組んでいるところである。しかし、施設の老朽化、近く予想される首都直下地震などの自然災害への対応の必要性、水道職員の技術の継承など多くの課題を抱えている。

こうした中、一連の不祥事の発生を契機として、本委員会は、東京水道グループ全体における不祥事の再発防止策及びガバナンスの改善方策について検討を重ね、本報告書を取りまとめるに至った。取りまとめの過程として、再発防止策という対症療法の検討だけではなく、不祥事が発生する根源的な原因であるコンプライアンスの問題、更には、東京水道グループの組織全体のガバナンスの問題をも対象とした検証分析を行い、今後の改善方策について議論するに至った。これまでの本委員会の議論を踏まえ、コンプライアンス及びガバナンスの面から、総括的にいくつか指摘しておきたい。

第 1 に、東京水道グループ職員は、水道事業は、都民にとって必須の公共財を提供する事業であるという自覚とプライド、そして責任感を持つことが重要である。コンプライアンスは、単に形式的に法令や規則を守れば良いということではなく、水道事業の特性を踏まえつつ、当該法令等の理念に立ち戻って理解することが欠かせない。

第 2 に、内部統制システムの構築及びグループガバナンスの重要性である。内部統制の構築を水道局独自の取組として行うこととなったが、コンプライアンスとともに、業務の効率的かつ効果的な遂行にも十分に配慮し、業務の改善に結びつく取組が求められる。このことにより、取組の形骸化を防ぐとともに、水道事業の質的向上が図られることになる。

また、水道局がしっかりと東京水道グループ全体に責任を持つ体制が求められる。令和 2 年 4 月に、東京水道サービス株式会社と株式会社 P U C は統合し、新たに、東京水道株式会社としてス

タートしたところであるが、水道局は、東京水道株式会社との適切な役割分担の下で、水道局がグループ全体の一体的業務運営の確保にしっかりと関与することが必要である。今後、この観点から、東京都水道局がグループガバナンスに責任を持つ体制をより強化することが求められる。

第3に、水道事業は、下水道事業や電気、ガス事業と同じく膨大な施設を適切に管理することにより、事業を維持するものであり、施設の構造、運用方法、維持管理の特質などを熟知した技術者が不可欠である。長期的視点に立った「事業の健全な持続」を図るため、適切な知識が獲得・伝承されるよう、人材育成に努める必要がある。その際、水道局職員が現場の知識、経験を身につけるための東京水道グループ内の人事交流の適切な実施に十分留意することが重要である。

あわせて、広い意味での危機管理の重要性にも意を用いる必要がある。危機管理としての組織体制、危機時に指導力と調整力を発揮できる人材育成などの備えを講じることにより、水道事業における事故を未然に防ぐとともに、事故発生時の迅速な対応が可能となる。

第4に、都民の声を十分に反映することの重要性である。水道事業においては、単なる費用対効果ではなく、水道事業の社会的価値（効果）を高めていくことを常に念頭におくことが大事である。都民のニーズがどこにあるのかを肌で受け止め、住民ニーズに沿った課題解決を促進するため、水道事業の抱える課題に係る専門性を向上させ、住民ニーズの向上を図るなど、住民の期待に応えていかなければならない。本委員会としても、都民のニーズを把握することは、今後の取組の重要な柱の一つであると認識している。

最後に、本報告書の取りまとめに当たって、委員の活発な議論が行われたところであるが、議論の前提となる資料の収集や論点整理などにおいて、水道局からの的確なサポートをしていただいたことに感謝申し上げたい。

本委員会としては、東京都水道事業の円滑な実施と東京水道グループのガバナンスの強化に向けた検討を引き続き行っていく予定である。水道局の取組への提言を行うとともに、都民の声の反映にもより一層努めていきたいと考えている。

## 東京水道グループコンプライアンス有識者委員会設置要綱

## (目 的)

第1条 水道局所管委託契約に係る談合疑いに関する再発防止策（以下「再発防止策」という。）及び東京水道グループ全体の事業運営を検証する上で、外部の幅広い見地から意見・助言を得ることを目的に、東京水道グループコンプライアンス有識者委員会（以下「委員会」という。）を設置する。

## (所掌事項)

第2条 委員会は、次に掲げる事項について意見を述べるとともに、助言を行う。

- (1) 再発防止策に関すること。
- (2) 東京水道グループのコンプライアンスに関すること。
- (3) その他必要と認める事項に関すること。

## (構 成)

第3条 委員会は、4名以内の委員で構成し、委員は、水道局長が委嘱する。

## (任 期)

第4条 委員の任期は、2年以内とする。ただし、再任を妨げない。

2 委員の欠員により補充する委員の任期は、前任者の残任期間とする。

## (委員長)

第5条 委員会に、委員の互選による委員長を置く。

2 委員長は、委員会を招集し、委員会を主宰する。

3 委員長に事故があるとき又は委員長が欠けたときは、委員長があらかじめ指名する委員がその職務を代理する。

## (関係者の出席)

第6条 委員長は必要があると認めるときは、委員会に委員以外の者を出席させ、又は他の方法により意見を聞くことができる。

## (調 査)

第7条 第2条に定める所掌事項を検証するに当たり、必要が生じた際は、委員会の指定する者等による調査を行うことができる。

## (委員会等の公開)

第8条 委員会及び委員会に係る資料（以下「委員会等」という。）は、原則として公開とする。ただし、委員会の議事に東京都情報公開条例（平成11年東京都条例第5号）第7条第1号から第9号までに掲げられている情報が含まれている場合で、委員長が認めたときは、委員会等の全部又は一部を非公開とすることができる。



2 委員会開催後、議事概要等を公開する。

(議 事)

第9条 議事の進行に当たっては、委員の全会一致を原則とするが、合意に至らない場合は、委員長の決するところによる。

(委員会の庶務)

第10条 委員会の庶務は、職員部人事課において処理する。

(補 則)

第11条 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営に必要な事項は、委員長が別に定める。

附 則

この要綱は、平成31年4月5日から施行する。

附 則

この要綱は、令和2年4月24日から施行する。

## 東京水道グループコンプライアンス有識者委員会 委員名簿

氏 名	役 職 等
◎ 幸田 雅治	紀尾井町法律事務所 弁護士
○ 中西 晶	明治大学経営学部 教授
羽根 一成	東京平河法律事務所 弁護士
矢野 奈保子	矢野公認会計士事務所 公認会計士

◎ : 委員長 ○ : 委員長代理

(五十音順、敬称略)

## 第 1 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 令和元年 5 月 13 日（月） 午後 1 時から 3 時 30 分まで

2 場 所 東京都庁第二本庁舎 10 階 213・214 会議室

3 出席者

## 【委員】

幸田委員長、中西委員長代理、羽根委員、矢野委員（五十音順）

## 【水道局】

水道局長、技監、多摩水道改革推進本部長、理事、  
総務部長、経営改革推進担当部長、職員部長、経理部長、浄水部長、  
総務課長、調整担当課長、主計課長、経営改革推進担当課長、人事課長、  
コンプライアンス監理担当課長、コンプライアンス推進担当課長、契約課長、浄水課長

4 会議の概要

## (1) 水道局長挨拶

- このたび、「東京水道グループ コンプライアンス 有識者委員会」を設置するにあたりまして、大変お忙しい中、委員をお引き受け下さり、誠にありがとうございます。
- 東京の水道は、明治 31 年の近代水道創設以来、約 120 年という歴史があり、今日では、東京都水道局は、局職員約 3,500 名、東京水道グループ全体で約 6,000 名が事業運営を支えている、国内最大規模、世界でも有数の水道事業者でございます。
- 一方で、東京水道グループはコンプライアンスの面で課題を抱えており、今後、お客さまに信頼され、持続可能な運営をしていくためにも、委員の皆様には活発なご議論をいただきたいと思っております。
- 具体的には、昨年 10 月に浄水場の排水処理施設の業務委託に関して、公正取引委員会から独占禁止法違反の疑いで立入検査を受け、職員 1 名が受託業者に対し、予定価格を類推できる情報を漏えいしたことを確認しました。
- その後、11 月には、副知事をトップとする「調査特別チーム」が実施した原因の究明及び再発防止策の検討結果を取りまとめた中間報告書を公表したところです。
- 中間報告書では、事故から直接導かれる事項の改善策として排水処理作業委託の見直し等を掲げる一方、局事業の構造的な面から推察される事項の改善策も掲げ

ており、当局としても局の組織風土や事業の在り方等についても抜本的な見直しを行っていきたいと考えております。

- また、この間、都に対し、水道局から業務委託を受けている東京水道サービス株式会社において、関係団体や受注工事業者との不適切な関係、書類の改ざんや虚偽報告書の作成指示が行われているとの指摘が寄せられました。
- これを受け、当局及び東京水道サービス株式会社に対して都による特別監察が実施され、再発防止に向けた提言を受けたところです。
- 東京水道サービス株式会社は、株式会社PUCとの統合を今年度中に予定しており、特別監察で指摘された内部統制・コンプライアンスの在り方の改善は、東京水道グループにおいて、喫緊の課題であります。
- 水道事業は、地域独占の事業であり、唯我独尊になってしまうという危険性があります。当局は過去2回の不祥事の都度対応をとってまいりましたが、今回の情報漏えい事故の発生や、特別監察で指摘された東京水道サービス(株)における各種不適正事案の発生を未然に防ぐことができませんでした。
- そのため、外部の視点から東京水道グループの課題を検証していただくことが必要であり、正に今がその時だと考えております。
- 皆様方には、東京水道グループが抱えるコンプライアンス上の課題について、専門的な知見から忌憚のないご意見を賜りたいと考えておりますので、よろしくお願い申し上げます。

## (2) 委員会運営について

### ア 委員長の選任

- 委員の互選により委員長に幸田委員を選任

#### 委員長挨拶

- 昨年度、水道局における情報漏えい事故、政策連携団体の業務における不適正事案などが発覚したことは、非常に残念である。
- 都民に直結するライフラインを支える組織の職員として、ここに参加されている方々だけでなく、一人ひとりがその責任を重く受け止めてもらいたい。
- 本委員会では事故対応だけでなく、幅広くコンプライアンスを対象として、外部の目を入れた検証を行うということで、構造的な課題についても検証の対象としており、委員の皆様には自由な発想から忌憚のない意見をいただきたい。
- 委員会としては、水道局の取り組むスケジュール等を踏まえながら、節目ごとにとりまとめていきたいと思うので、委員の皆様には、活発な意見交換をしていただくとともに、スケジュールへの御協力をお願いしたい。

- 本委員会での提言を踏まえ、今後、東京水道グループがコンプライアンスの取組で他の公営企業や民間企業に先行する組織へ生まれ変わり、全国の範になるような、また、それを先導するような組織になっていただくことを期待している。

#### イ 委員長代理の選任

- 幸田委員長が委員長代理に中西委員を選任

### (3) 議事

- ア 東京水道グループのコンプライアンスに関する課題
- イ 政策連携団体に対する特別監察
- ウ 調査特別チーム中間報告書で掲げた再発防止策

### (4) 議事に関する主な意見の内容

#### ア 東京水道グループのコンプライアンスに関する課題

- 土木系協力会社や局職員の出向など、政策連携団体との間で人的交流があり、水道事業の特殊性もあるかもしれないが、どのように土木系協力会社との間で独立性を担保していくか、グループの人材体制を作っていくかということが重要
- 局から政策連携団体へ随意契約が許される理由として、政策連携団体から協力会社への委託についても自治法同様の規制をしっかりと守る必要があるのではないか。
- 事案の発生経緯をみると、人間の弱さという面もあると思うが、何が問題なのかをはっきりさせるとともに、何故問題なのか、どのようにしたら良いかを明確にした上で情報共有し、ICTなども活用しながら（不祥事を）やろうと思ってもできないような仕組み作りを行うことが必要
- 構造として、（不祥事が）起きないように、内部統制を行っていく手法として、ICTをどのように活用していくかが重要。また、業務プロセスを可視化させた上で、積算業務を施行管理部門から分離させるなど、権限を分離させていくこと等が必要

## イ 政策連携団体に対する特別監察

- 局が土木系協力会社、政策連携団体といった団体の統制、コントロールをどのように行っていくかを整理するべき。また、契約の中身に何を盛り込むかをよくチェックし、契約内容を守らない場合に厳しい責任をとらせるということもよく検討するべき。
- こういう業務ができるところへしか委託しない(業務の委託先として該当するのがこの政策連携団体である)など、局が政策連携団体に委託するという理屈づけを明確にすることが重要。また、政策連携団体に対し、定量的な指標（財務状況など）を設定するなどにより、評価（モニタリング）を行うことも検討すべき。
- 日本の内部統制において、コンプライアンスを見ていく場合には、基本的にはグループ全体という観点になるので、都も水道局が政策連携団体について事前にリスクの評価をした上で、リスクがあれば統制を利かせることが必要
- 内部統制の体制を敷くに当たり、局と政策連携団体はグループとはいえ別会社なので、リスクがあるところは契約に盛り込む、事後的に監査に入る、研修を受けってもらう、年間で必ず踏んでもらう手続きを整備するなど、一連として整理することが必要
- グループ企業全体でそれぞれがコンプライアンスの主体であることを認識することが必要であり、政策連携団体のトップマネジメントへ意識を浸透させる取組も重要
- 重要かつ根本的な対応となるのが研修であり、全社員へのコンプライアンス研修について、内容や回数などについても具体化できると良い。
- 研修については、社員が当事者意識を持てるようにしてほしい。局と団体での傾向の違いや、年齢ごとの傾向の違いなど、研修の効果の変化をデータ化して表すことが必要

ウ 調査特別チーム中間報告書で掲げた再発防止策  
(排水処理施設運転管理作業委託契約の見直し)

- 総合評価方式に見直すのであれば、仕様書も更新し、事業者から何か提案をしてもらえるような、付加価値が付くような内容にした方が良いのではないかと。
- 総合評価方式で進めていくと、仕様書を明確化するという事は、業務改革につながる。局として何をやってほしいのか、何に価値があるのかが明確になると思うので、ナレッジとして蓄積するきっかけにしてもらいたい。
- 受託会社も危機管理への対応をとってもらいたい必要があると思うので、しっかりとバックアップができるような体制を義務づけることが必要
- 積算業務は本庁で一括することで、現場業務から分離する取組は重要

## 第2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 令和元年7月1日（月） 午後2時から午後4時20分まで

2 場 所 東京都庁第二本庁舎 10階 213・214 会議室

3 出席者

### 【委員】

幸田委員長、中西委員長代理、羽根委員、矢野委員（五十音順）

### 【水道局】

水道局長、技監、多摩水道改革推進本部長、理事、  
経営改革推進担当部長、職員部長、経理部長、浄水部長、  
総務課長、調整担当課長、主計課長、経営改革推進担当課長、人事課長、  
コンプライアンス監理担当課長、コンプライアンス推進担当課長、契約課長、浄水課長

### 【政策連携団体（東京水道サービス株式会社）】

特命担当理事、経営管理室長

4 会議の概要

#### （1）水道局長挨拶

- 本日は、大変お忙しい中、第2回の東京水道グループコンプライアンス有識者委員会に御出席を賜りまして、まことにありがとうございます。
- 先日の第1回におきましては、非常に長時間にわたりまして委員の皆様から大変熱心な御議論をいただきました。
- 特に局が政策連携団体に委託するという理屈づけを明確にしますとともに、政策連携団体に対し、定量的な指標による評価を行うことを検討すべきなどといった貴重な御意見を賜りました。
- 私どもとしましても、当局と政策連携団体は東京水道グループとして一体的な運営を行っている一方、お互いに受委託の関係にあるということをごさいます、そのあり方につきましては非常に問題意識を持っているところでございます。
- また、東京水道グループにおけるコンプライアンスの取り組みはまだ道半ばでございますけれども、本委員会での議論を踏まえ、引き続きコンプライアンスの強化に取り組んでまいり所存でございます。
- 本日の第2回委員会では、先日の第1回委員会での御意見を踏まえまして、政策連携団



体に対する特別監察の改善策及び調査特別チームの中間報告書で掲げました再発防止策について御報告を申し上げます。また、東京水道グループが抱える構造的な問題につきましても議論として取り上げさせていただきたいと考えております。

- 限られた時間ではございますけれども、委員の皆様方にはぜひ忌憚のない率直な御意見を賜りたいと考えておりますので、どうぞよろしくお願い申し上げます。

## (2) 議事

- ア 政策連携団体に対する特別監察
- イ 調査特別チーム中間報告書で掲げた再発防止策
- ウ 東京水道グループにおける構造的課題

## (3) 議事に関する主な意見の内容

### ア 政策連携団体に対する特別監察

- 監査室、コンプライアンス推進会議、受託業務委員会、契約監視委員会などチェック体制を強化しているが、それぞれの組織の役割、規模やどのような方法でチェックするのかが見えてこない。各組織の役割等を図式化し、誰にでも理解できるような形とするべき。また、各組織によるチェック結果は経営層や現場レベルまで広くフィードバックし、チェック体制が効いていることを明らかにするべき。
- ガバナンスに関する組織が色々とあるが、どこが内部統制の責任部門なのか、どこが執行部門でどこがモニタリングするのかなど関係性をわかりやすくすることが必要
- 局が直接担う業務と政策連携団体が担う業務を仕分けし、役割分担を明確にすることが必要。単に政策連携団体へ業務移転していくということだけでは、どのような業務を移転するべきかが明確にならない。人材交流を行う上でも、役割分担を踏まえて進めていくべき。あわせて、局から民間事業者へ発注する業務、政策連携団体から民間事業者へ再委託する業務についても整理することが必要
- 水道局と政策連携団体が一体的に事業を担う一方で受委託の関係にあることから、ガバナンスのレベルが高い会社でないと連携できないという考え方を整理する必要がある。公共性がある水道事業を担う団体に求める条件を整理し、その条件に当たるから TSS や PUC を活用するという順番に整理するべき。

- 政策連携団体が水道局と一体となって東京の水道事業を担っていく団体であることを踏まえると、法令等に従い財務・業務に関する事項を適切に開示するという、一般の民間企業の開示義務を果たすのみでは不十分である。公金を使って水道事業を担っているため、お金の流れは全て開示するようしなければならないと思うので、検討してほしい。
- 政策連携団体に新たにBCPを策定するに当たっては、そこで働いている人の命を守ることは重要だが、水道というインフラのサービスを継続させるため、水道を飲む方々の命を守る方向で、何をすべきか、何を止めるべきかといった検討をしてほしい。

イ 調査特別チーム中間報告書で掲げた再発防止策  
(排水処理施設運転管理作業委託契約の見直し)

- 仕様書に記載があるとおり業務が適切に履行されているかを確認する方法を整理した上で、契約事務を進めてほしい。
- 人員的に無理のある計画で契約を締結している場合に、契約履行期間中に無理が重なって破綻してしまう可能性があるので、それを回避するためにも、契約前に人員配置体制をチェックすることや、契約期間中の履行状況を様々な形でチェックすることが重要

ウ 東京水道グループにおける構造的課題

- 内部統制やマネジメントシステムはPDCAサイクルで回すのが原則である。業務のフローを考える際には、業務を履行した上で、正しく行われているかをチェックするフェーズと必要に応じて改善要求するフェーズを検討してほしい。
- やはり、PDCAサイクルのCとAの部分がどのように進んでいくのかというところが非常に重要で、業務に関するリスクを集めるだけでなく、内部統制を総括する人が話を聞いて議論することが重要
- 局及び政策連携団体の事業運営を監視する仕組みとして、フランスで行われている市民・団体が参加できる諮問委員会のような、都民が水道事業について監視できる仕組みについても検討してほしい。

- 内部の状況についてつぶさに、プロセスコンサルテーションチェック的に入ってもらい、他の民間企業や国の状況を比較して、これからこうあるべきだといった提言をもらい、研修の内容とそのフィードバックの仕組みについて提案をもらいなど、コンサルを活用するにしても、それぞれ得意分野があるので、何を調べてもらうか明確にすることが必要

### 第3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 令和元年7月29日(月) 午後1時から午後2時50分まで

2 場 所 東京都庁第二本庁舎10階213・214会議室

3 出席者

#### 【委員】

幸田委員長、中西委員長代理、羽根委員、矢野委員(五十音順)

#### 【水道局】

水道局長、技監、多摩水道改革推進本部長、理事、  
経営改革推進担当部長、職員部長、経理部長、浄水部長、  
総務課長、調整担当課長、主計課長、経営改革推進担当課長、人事課長、  
コンプライアンス監理担当課長、コンプライアンス推進担当課長、契約課長、浄水課長

#### 【政策連携団体(東京水道サービス株式会社)】

特命担当理事、経営管理室長

4 会議の概要

#### (1) 水道局長挨拶

- 本日は、皆様、大変お忙しい中、また非常に暑い中ではございますが、第3回東京水道グループコンプライアンス有識者委員会に御出席を賜りまして、誠にありがとうございます。
- 冒頭に先立ちまして、私から一言御報告がございます。既に報道等で御承知かと存じ上げますけれども、浄水場の排水処理委託に関しまして複数の当局職員が情報漏えいを行っていたとして、先日、公正取引委員会から入札談合等関与防止法に基づく改善措置要求等を受けたところでございます。
- 情報漏えいなどの不正行為は当然ながら決してあってはならないこととございまして、今回このような指摘を受けたことを私どもとしましても大変重く受けとめております。心よりお詫び申し上げます。
- 今後は、事実関係を徹底調査の上、関係の職員や事業者に対しましても厳正に対処いたしますとともに、さらなる再発防止策を図るようまいります。また、その内容につきましてはこの委員会でも御報告をさせていただきたいと考えております。

- 本日の第3回委員会では、ただいま申し上げました公正取引委員会からなされた改善措置要求等に関する御報告に加えまして、第2回委員会での御意見を踏まえ、また政策連携団体に対する特別監察の改善策及び東京水道グループが抱えます構造的な課題につきまして御報告をさせていただきます。
- 政策連携団体に対する特別監察の改善策につきましては、本日の第3回の議論で一定のまとめをしていただきまして、委員の皆様から賜りました御意見を新会社の内部統制につなげてまいりたいと考えております。また、東京水道グループが抱える構造的な課題につきましては、水道局で実施してまいりましたリスクの洗い出し結果などを今回御報告させていただく予定でございます。
- 限られた時間ではございますが、委員の皆様にはぜひ忌憚のない御意見、御発言を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。
- 簡単ではございますが、これで御挨拶とさせていただきます。本日はどうぞよろしくお願いいたします。

## (2) 議事

- ア 公正取引委員会からなされた改善措置要求等に関する報告
- イ 政策連携団体に対する特別監察
- ウ 東京水道グループにおける構造的課題

## (3) 議事に関する主な意見の内容

- ア 公正取引委員会からなされた改善措置要求等に関する報告

- 公正取引委員会からの改善措置要求等に基づいて、必要な改善措置を講じるための検討を行ってほしい。

- イ 政策連携団体に対する特別監察

- 事業継続計画（BCP）は、計画を策定して終わりというのではなく、内容を社員に知ってもらうことが重要。そのため、机上訓練や実地訓練などを実施し、万が一のときに計画を活かせる体制を構築すべき。
- 最近大会社でも経営者の不祥事が発生しているので、監査室などが経営者をしっかりと牽制するシステムを検討すべき。
- 監査室とリスク管理委員会は、両組織の関係が分かりづらいので、社内における

両組織の位置づけや役割を整理すべき。

- 監査等委員会と監査室の両組織は紐づけておくべき。その上で、リスク管理委員会の位置づけが重要になる。パターンは色々と思うので、PUC との統合を見据え、組織をどのように位置づけるか検討が必要
- 内部統制を構築するに当たっては、業務フローに基づくリスクの洗い出しとその対処方針を策定することが重要となるので、今後しっかりと検討してほしい。
- 特別監察結果改善報告書については、この内容をベースにとりまとめてほしい。

#### ウ 東京水道グループにおける構造的課題

- 短期間でリスクを洗い出したことによる反省点もあるようだが、コンプライアンスに関する意識付けという観点では、1回で終わらせるのではなく、継続的に実施してトレンドを見ることが重要。実施に当たっては、できるだけ簡便に参加できる形とし、自分たちが意見した結果がきちんとフィードバックされる、あるいは業務改善に生かせるという全体の仕組みを構築することが必要
- 例えば契約や情報管理など、1か所で問題が発生したら他部署でも注意し、リスクを低減させるために組織全体に徹底することが重要であり、組織横断的に共通する事項と各部署で固有のものは区分していくことが必要
- 自治体の場合、引継ぎが非常に重要で、業務を引き継ぐ際に、業務の注意点も引き継がれ、同じミスが起きないようにすることが重要。年度末に業務におけるリスクなどを整理して、内部統制の担当部署がきちんとチェックし、共有する取組は非常に有効。定期的にリスクを認識し、問題が顕在化しないようにすることは重要なので、そういった点について常時取り組める体制、職員の認識を向上させることが必要
- 業務フローの作成については、民間企業でもそうだが、全ての部署で作成するというわけではなく、重要な部分について作成することが一般的
- 東京水道グループの構造的課題は、範囲が広い議題であり、この内容について最終的に何に向けて議論するかが現時点では不明確な状況。局としてこういったことの検証を求めるかについて整理することが必要

## 第4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 令和元年10月2日(水) 午後1時30分から午後3時30分まで

2 場 所 東京都庁第二本庁舎22階22C会議室

3 出席者

### 【委員】

幸田委員長、中西委員長代理、羽根委員、矢野委員(五十音順)

### 【水道局】

水道局長、技監、多摩水道改革推進本部長、理事、  
経営改革推進担当部長、職員部長、経理部長、浄水部長、  
調整担当課長、主計課長、経営改革推進担当課長、人事課長、  
コンプライアンス監理担当課長、コンプライアンス推進担当課長、契約課長、浄水課長

### 【政策連携団体(東京水道サービス株式会社)】

経営管理室長

4 会議の概要

#### (1) 水道局長挨拶

- 本日は、皆さま大変お忙しい中、第4回東京水道グループコンプライアンス有識者委員会にご出席下さいまして、誠にありがとうございます。
- 先日の第3回委員会の開催から2ヶ月が経過しましたが、この間局内では、公正取引委員会からなされた改善措置要求等に対する改善策や当局と政策連携団体とのあり方などについて、検討を重ねて参りました。
- 改善策については、これまでの再発防止策が、結果として事故を防げなかったことを受け、コンプライアンス意識の更なる強化とともに、仕事の進め方や組織の在り方をはじめとした、局の構造的な課題にまで踏み込んだ対策としていく必要があると認識しております。
- そのため、情報漏えいの事実のみに目を向けるのではなく、事故が起きた原因や背景、更には局の組織風土にも切り込んだ上で検討していく必要があります、そうした視点で今回の改善策を取りまとめております。
- 今回報告させていただきます改善策につきまして、ぜひ忌憚のない率直なご意見を賜りたいと存じます。

- 本日は、これらの報告以外に、東京水道グループが抱える構造的な課題につきまして、局が今後取り組む方向性などを報告させていただきます。
- また、本委員会の中間報告書につきましても、年内を目途にとりまとめていただく予定ですので、こちらの内容についてもご議論いただきたいと存じます。
- 限られた時間ではありますが、委員の皆様には、ぜひ忌憚のない率直なご意見を賜りたいと存じます。よろしくお願い申し上げます。
- 以上簡単ではございますが、挨拶とさせていただきます。

## (2) 議事

- ア 公正取引委員会による改善措置要求等を受けて講じる改善措置
- イ 東京水道グループにおける構造的課題
- ウ 水道局の政策連携団体へのガバナンスのあり方
- エ 東京水道グループコンプライアンス有識者委員会中間報告書（素案）

## (3) 議事に関する主な意見の内容

### ア 公正取引委員会による改善措置要求等を受けて講じる改善措置

- 公益通報制度について、今の制度の問題点や改善すべき点を分析することが重要であるが、実際にこれまで通報された案件がどのように処理されていたか、それが適切だったかをチェックすることが大事なので、検討してほしい。
- トップが組織内部に向けて宣言をして事業所を訪れる、職員との対話を行うことは重要であるが、組織の外に向けて、都民に対してもトップが「コンプライアンスを重視している」などのメッセージを発信していくことが重要
- 局内のコミュニケーションを活性化させる中で、今困っていることや改善した方がよいことを現場から本庁へ、あるいは上司に報告しやすくすることが重要なので、その機会をどう設けるか検討すべき。現場での事故に関係することだと、ヒヤリハットの時点で報告していくと思うが、今回の情報漏えい事故に関しても、きっかけになるようなことがあった時点で報告が上がっていくルートを徹底することが必要。現場からの事故報告の仕組みの中に不祥事の報告も入れていく、あるいは同じような形で情報が把握できる仕組みを検討してほしい。
- 今回の不祥事について対策を講じる視点は色々あると思うが、出発点は動機をつぶすことではないか。何故このようなことをしたかという点を踏まえ、そういつ



た気持ち、状況にならないように対策を立てることも重要

- 職場における日頃のコミュニケーションが第一だとは思いますが、何か気づいた際に、こういうことが起きたら、何を、誰に、いつまでに報告しなければならないかを明確にするなど、職員が対応に悩み、抱え込まないで済むようにすべき。
- 改善措置の内容について、局から報告のあった方向性で委員会として了解した。本日の委員会での議論を踏まえ、取りまとめてほしい。

#### イ 東京水道グループにおける構造的課題

- 水道事業は都民が供給の対象なので、都民の声を踏まえながら事業を進めることが重要である。都民の声の反映や、都民への発信を行いながら事業を進める仕組みをどのように取り入れるかを検討してほしい。
- 内部統制体制をどのように構築するかについては、他事例を参考にしながら議論すればよい。モニタリングについては、きちんに行わない場合に責任を取ることが求められる、という意識でやってもらうことが必要
- 内部統制の構築に向けてコンサルを活用する際には、コンサルに具体的に何をやってほしいか、どのような優先順位で取り組んでほしいかを明確にすることが必要。一つの方法として、確実に対応して欲しいこと、オプション的に可能であれば対応してほしいことなどの形で示す方法もある。
- 局の内部統制体制構築に向けて、コンサルの支援を受けながら実施していくことを委員会として了解した。本日の委員会での議論を踏まえ、委託内容等を検討してほしい。

#### ウ 水道局の政策連携団体へのガバナンスのあり方

- 監査等委員会は、会社法の条文上は、取締役の職務の執行を監査するという権限を有しているので、代表取締役個人ではなく、執行全体を監査する形にした方が良い。
- 水道局と政策連携団体の組織間ガバナンスについては、水道局がどのように団体を統制するかが重要なので、団体との契約に何を盛り込むかなど、統制するため

の要素を議論することが必要

- 具体例として、政策連携団体への委託業務の再委託をどのように捉えるか、政策連携団体の目標管理のチェックや、お金の流れの透明性をどのように担保するかなど、どのようなものを統制の要素として盛り込んでいくか検討することが必要
- 政策連携団体に対して、株主の権利や契約に基づく統制などの議論があったが、グループ統制の手法について、どうあるべきかについて深めていくことが必要

エ 東京水道グループコンプライアンス有識者委員会中間報告書（素案）

- 既に議論が完了している事項については委員会としての結論を、今後議論が続く事項については中間のまとめとして取りまとめていく。今回議論した素案の内容を文章に落とし込む形で最終的に決めていきたい。

## 第5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 令和元年 11 月 11 日（月） 午後 1 時 30 分から午後 2 時 45 分まで

2 場 所 東京都庁第二本庁舎 22 階 22C 会議室

3 出席者

### 【委員】

幸田委員長、中西委員長代理、羽根委員（五十音順） ※矢野委員は所用により欠席

### 【水道局】

水道局長、技監、多摩水道改革推進本部長、理事、  
経営改革推進担当部長、職員部長、経理部長、浄水部長、  
総務課長、調整担当課長、経営改革推進担当課長、人事課長、  
コンプライアンス監理担当課長、コンプライアンス推進担当課長、契約課長、浄水課長

### 【政策連携団体（東京水道サービス株式会社）】

経営管理室長

4 会議の概要

#### （1）水道局長挨拶

- 先生方におかれましては、大変お忙しい中、第5回の東京水道グループコンプライアンス有識者委員会にご出席賜りまして誠にありがとうございます。
- 本日ですが、本委員会での今後の検証項目を改めて整理させていただきますとともに、先日の第4回の委員会で御意見賜りました、公正取引委員会からなされた改善措置要求等に関する改善措置につきまして、最終報告をさせていただきます。
- また、水道局の政策連携団体へのガバナンスにつきましては、局と政策連携団体とのグループ統制に関する契約関係の現在の全体像をお示しさせていただいた上で、水道局が政策連携団体へ業務を委託する透明性をどう確保するか、という点につきまして、前回の議論を踏まえ、改めてご議論賜りたいと考えています。
- さらに、年内を目途にこの委員会の中間報告書を公表いただく予定でございますが、その内容についても意見交換をいただければと考えております。
- 限られた時間でございますけれども、委員の皆様には忌憚のない率直な御意見を賜りたいと思いますので、どうぞよろしくお願い申し上げます。

(2) 議事

- ア 有識者委員会における今後の検証項目
- イ 公正取引委員会による改善措置要求等を受けて講じる改善措置
- ウ 東京水道グループにおける構造的課題（内部統制システムの構築）
- エ 水道局の政策連携団体へのガバナンスのあり方
- オ 東京水道グループコンプライアンス有識者委員会中間報告書（案）

(3) 議事に関する主な意見の内容

ア 有識者委員会における今後の検証項目

- 検証項目とスケジュールといった、これまで議論してきたものを改めて整理してもらっているので、整理にしたがって進めてもらいたい。

イ 公正取引委員会による改善措置要求等を受けて講じる改善措置

- 職員に違反行為の認識を持ってもらう意味で研修は重要であり、研修を実施する際には、受講するだけでなく、アンケートなどで職員がきちんと理解しているかについて点検をすることも検討してほしい。
- 技術系職員による意見交換の取組は、非常に重要な試みだと思うので、技術系職員の中で完結させず、全体として吸収していくところまで考えてほしい。局として困ったところを吸い上げてくれる、と技術系職員がポジティブに参加できるような仕組みを作ってほしい。
- 公正取引委員会による改善措置要求等を受けて水道局が講じる改善措置については、委員会として局が提示した内容で承認した。

ウ 東京水道グループにおける構造的課題（内部統制システムの構築）

- 実際に委託する際には、まずコンサルに支援してもらいたい内容をメインに出し、それから補足的なこと、という順序で業務委託の仕様書に記載するとよい。
- 内部統制システムの仕組みをどのように実効性あるものにしていくかが重要。実効性を担保する上で、最終的な内部統制のアウトプットをどうするかが重要で、そのような部分を検討する必要があるのではないか。

エ 水道局の政策連携団体へのガバナンスのあり方

- 政策連携団体が民間業者と契約する際は、局が直接民間業者と契約する際と同等のグリップが利かせられているということが、局が政策連携団体となぜ随意契約をしているかという理由の一つになるのではないか。このため、グリップが利かせられていることが確認できる仕組みを作ることが必要
- 二社統合に向け、契約内容の差異を整理する際は、内容をどちらかの会社に合わせるというのではなく、最も適切な内容となるよう議論して欲しい。
- 再委託企業で重要な問題が発生したときには、その問題を把握できるようにすることが重要。この観点から、水道局と政策連携団体との契約内容と、政策連携団体と再委託企業との契約内容の違いを検証することが必要
- 政策連携団体が再委託企業の問題を把握することが契約上行えるようになっていくかを検証した上で、政策連携団体と再委託企業との契約内容を水道局と政策連携団体との契約等で規定することが必要ではないか。契約書全体のどこでガバナンスを利かせるのか一度整理した方がよい。
- 問題が発生した時に、水道局として、また政策連携団体として、どのような説明責任を果たすのかという視点についても検討することが必要ではないか。
- 政策連携団体、さらに再委託企業も含め全体で水道事業をやっているので、ガバナンスの透明性やアカウンタビリティを説明できるよう、引き続き検討してもらいたい。

オ 東京水道グループコンプライアンス有識者委員会中間報告書（案）

- 現時点の内容に、今日の意見も踏まえて取りまとめていきたい。

## 第6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1月17日（金） 午後1時から午後2時15分まで

2 場 所 東京都庁第二本庁舎 22階 22C会議室

3 出席者

## 【委員】

幸田委員長、中西委員長代理、羽根委員、矢野委員（五十音順）

## 【水道局】

水道局長、技監、多摩水道改革推進本部長、理事、  
経営改革推進担当部長、職員部長、経理部長、  
総務課長、主計課長、調整担当課長、経営改革推進担当課長、人事課長、  
コンプライアンス監理担当課長、コンプライアンス推進担当課長、契約課長

## 【政策連携団体（東京水道サービス株式会社）】

経営管理室長

4 会議の概要

## (1) 水道局長挨拶

- 本日は皆様大変お忙しい中、第6回東京水道グループコンプライアンス有識者委員会にご出席を賜りまして誠にありがとうございます。また本年もどうぞよろしくお願い申し上げます。
- 昨年5回にわたりまして、東京都水道局において発生した浄水場排水処理作業委託に係る談合疑いに関する再発防止策や、東京水道サービスに対する特別監察結果を受けて講じる改善策などにつきまして、多岐に渡る鋭いご指摘、ご意見を賜りました。
- また東京水道グループ全体につきましての様々な問題につきましても幅広くご議論いただいたところございまして、私どももそれにつきまして、真摯に受けとめまして様々な取組内容に反映してきたところでございます。
- 今年も、ぜひ忌憚のないご意見を賜りまして、私どもをご指導ご鞭撻いただければと考えておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。
- 開会に先立ちまして、一点御報告がございます。すでにご報告を差し上げておりますが、昨年7月に公正取引委員会から改善措置要求等を受けておりました。先ほど

申し上げました、浄水場排水処理作業委託に関しまして、複数の当局職員が情報漏えいを行っていた件につきまして、都として把握した事故の概要と、その原因及び再発防止策等について取りまとめた調査特別チーム最終報告書を、昨年 11 月に策定・公表させていただきました。

- 最終報告書の策定に当たりまして、委員の皆様には外部の視点で、局が掲げる再発防止策が十分かということを検証いただきました。この間のご協力、ご尽力いただきまして、重ねて感謝申し上げます。
- 現在、当該報告書の内容につきまして、局内全職員に周知徹底いたしますとともに、再発防止策として掲げた各種取組を鋭意進めているところでございます。今後この再発防止策の実効性を高めるためにも、取組の実施状況を、本委員会場で報告をさせていただきたいと考えております。
- 本日の第 6 回委員会では、ただいま申し上げました調査特別チーム最終報告書で掲げた再発防止策のうち、契約締結手続きの監視機能の強化に係る内容についてご報告をさせていただきます。
- また、水道局が所管いたします政策連携団体のガバナンスにつきましても、政策連携団体に委託した業務の再委託など、前回のご議論を踏まえ、局内で検討させていただきました内容をご報告させていただきますので、あわせてご議論いただきたいと思います。
- 限られた時間でございますけれども、委員の皆様にはぜひ忌憚のない、率直なご意見を賜りたいと存じます。どうぞよろしくお願い申し上げます。以上で簡単でございますがご挨拶をさせていただきます。ありがとうございました。

## (2) 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

内容：情報漏えい防止のための対策強化

(ア) 契約締結手続きの監視体制の強化

(イ) 見積り合わせ等の実態点検

### イ 水道局所管政策連携団体へのガバナンスのあり方

## (3) 議事に係る意見交換の主な内容

### 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

- 電子調達システムをこれから活用されることは非常に望ましいことだと思う。それによって職員或いは業者の業務の負荷を減らす方向に向かい、もっとより価値の高い業務に移ることが可能になると思うので、ぜひ進めてほしい。

- 電子調達システムとの関連だが、より公正性の高い、透明性の高い制度を利用されるということで、大いに活用してほしい。ただ、今までもこのシステム自体はあったけれども、利用状況がそこまで多くなかったということなので、その原因はちゃんと除去できているのかについて確認しておくべき。
- 例えば電子入札を複数回行って価格が決まらないような、応札価格と予定価格に乖離がある案件についても、契約監視委員会で取り上げて、原因分析を行った方がよい。
- 市場価格と比較してあまりに平均落札単価の割合が低いと、それを続けている業者は耐えられなくなり、談合したくなるというような誘発にもなり得ると感じたので、その点についてはフォローした方がよい。
- 平均落札単価が市場参考価格より低いことについて、業者が無理な価格で入札すること自体に問題があるわけではないと思うが、価格自身がそれで適正かどうかというのは別の問題なので、ここはやはり検証して、少し上げる必要があるかどうかを確認して、場合によっては変更するというのも、合わせて検討することが必要
- 東京都の業務を受託することが他自治体等で受託する上での実績になるため、低い価格で入札しているケースがあるようだが、その業者に技術力があれば良いが、そうではなく、実績としてカウントするために落札して、業務を履行する上で問題が生じるという事例もあるように思う。水道事業は水を供給するという重要な事業なので、そういった事業者へペナルティーを課すことなども検討してほしい。
- 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について、委員からの意見を踏まえて、引続き検討した上で、着実に取組を進めてもらいたい。

#### イ 水道局所管政策連携団体へのガバナンスのあり方

- これまで不統一だった取扱いを基本的には一番厳しいものに合わせる、統一させていくということなので、ぜひ進めていただければと思う。
- 局として統一していく上では、共通部分は標準化し、各部署で特殊なところはそれぞれの特性に合わせて、という発想で進めていった方がよい。
- コピーやワープロ等の簡易な業務についても、すべて情報の宝庫なので、最近他の自治



体で起こった情報漏えいの事案も鑑み、少なくとも機密情報や個人情報、設計図などを取り扱ったような案件については、しっかりと再委託先や再々委託先についても、確認を取っておいた方がよい。

- 契約書内容の見直しは進めていただきたいが、契約締結はある意味スタートなので、PDCAサイクルを構築するために、フォローの体制や、例えば5年に1回抜き打ち、年に何回か確認に行くなど、その契約内容と照らしてきちんとやっているかについても確認することが必要
- 政策連携団体への委託業務に係る再委託、再々委託先との関係について取扱いを統一することに関して、各部局に通知することになると思うが、その際には、その理念や考え方を浸透させることが重要。水道局と政策連携団体の職員の方にきちんと理念とか考え方が浸透するように、通知する際の説明用の文言等についても検討してほしい。
- この件については、第5回の有識者委員会の議論を踏まえて、局内の各部局の状況を検討、調査した上で、方針をまとめたものだと思う。内部統制の一つの要素になってくる面でもあるので、4月の団体統合に向けてしっかりと進めてほしい。

## 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、P7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重要である。

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。

イ 水道局所管政策連携団体のコンプライアンス

(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となります。

【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。

## 東京水道グループコンプライアンス有識者委員会（第 8 回）

日時 令和 2 年 7 月 9 日（木） 15:00～16:05

場所 東京都庁第二本庁舎 22 階 22C 会議室

## 1 開会

（石井職員部長） それでは、定刻となりましたので、ただいまから第 8 回東京水道グループコンプライアンス有識者委員会を開催いたします。

本日の委員会ですが、新型コロナウイルス感染症の拡大防止の観点から Web 開催とさせていただきます。委員の皆様には、御多忙のところ、Web 上での御出席、誠にありがとうございます。なお、本日、幸田委員長は御欠席との連絡をいただいております。

## 2 水道局長挨拶

（石井職員部長） それでは、開会に先立ちまして、局長の中嶋から御挨拶申し上げます。

（中嶋水道局長） 皆さん、こんにちは。本日は、大変お忙しい中、第 8 回の東京水道グループコンプライアンス有識者委員会に御出席賜りまして、誠にありがとうございます。ただいま申し上げましたように、新型コロナウイルスの関係で今日初めてテレビ会議ということでさせていただきますけれども、いろいろと通信の関係でもし不具合がございましたら直ちに直しますが、御容赦いただければと思います。

また、本日の委員会につきましては、Web の会議でございますけれども、局側の人数も出席は最小限にしております。あしからずお願いいたします。

また、第 7 回有識者委員会につきましては Web による開催準備が整わずに書面で行わせていただきましたけれども、皆様からいろいろな御指摘をいただきまして、また、それを踏まえた上で今回資料等を作成して御説明をしております。また、第 7 回有識者委員会を書面で開催させていただきましたために、本日が令和 2 年度に入りまして初めての開催ということになりますけれども、委員の皆様におかれましては、今年度も引き続きぜひ専門的な御見地から忌憚のない御意見を賜りますようよろしくお願いいたします。

本日でございますけれども、昨年度、調査特別チームの最終報告書で掲げました再発防止策のうち、情報漏えい防止のための対策強化につきまして取組状況をまず御説明をさせていただきます。また、水道局におきます内部統制システムの構築につきまして、第 7 回委員会の議論を踏まえました構築に向けた実施状況を御報告させていただきます。

限られた時間ではございますけれども、委員の皆様にはぜひ忌憚のない率直な御意見を賜りたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

(石井職員部長) ありがとうございます。

次に、4月の人事異動に伴い新たに参加させていただく局職員を御紹介させていただきます。経理部長の金子光博でございます。

(金子経理部長) 経理部長の金子でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

(石井職員部長) よろしく申し上げます。

以後、議事に入りますが、本日の委員会は、設置要綱第8条にありますとおり、公開ということで進めさせていただきます。

次に、会議資料について説明をさせていただきます。本日の会議資料は委員の皆様には既にメール等でお送りさしあげております。お手元に御用意を願います。資料ですが、委員会次第、委員名簿、座席表、本委員会の設置要綱、前回の議事概要、本日の説明資料の順に一続きとなっております。御確認願います。

### 3 議事

(石井職員部長) それでは、議事に入りたいと思います。以後の進行は中西委員長代理にお願いしたいと思います。中西委員長代理、どうぞよろしくお願いいたします。

(中西委員長代理) よろしく申し上げます。ここから私のほうが進行させていただきます。

まず、最初の議題ですけれども、最終報告書に掲げました再発防止策の実施状況につきまして、まずは局側から御説明を申し上げます。

(金子経理部長) それでは、私から御説明させていただきます。2ページと上に振ってございますが、再発防止策実施状況の報告ということで、まず1点目でございますが、不正行為に対するペナルティー強化ということでございます。実施内容でございますが、水道局では、入札参加者がさぐり行為を行った場合に交付する注意書は1年間で2回交付されたら指名停止となっております。そのことに加えまして、交付1回目の場合におきましても1年間は指名決定を保留いたしまして、独占禁止法等の法令違反がない旨の誓約書の提出を求めまして、提出がない場合には指名しないこととしているところでございます。図のほうの右側の黄色の色のかかった部分にその旨が記載されているところでございます。

なお、これまでの実績といたしましては、平成30年12月に本取組の運用を開始いたしまして、本年5月末現在までに本事例を適用した事例は水道局ではないという状況でございます。

引き続きまして、3ページですけれども、契約事務所管部署における情報漏えい防止という

ことで、まずこれについての経緯でございますが、平成 29 年度の三園浄水場排水処理作業委託の契約書等の書類を契約予定事業者に交付する際に、誤って非公表の予定推定総金額が記載された書類を交付してしまったということで、契約課職員による情報流出の事故がございました。

これに対応する対応策としての実施内容でございますが、契約事務フローの点検を行いまして、厳格管理情報が表示された紙情報の有無を確認することといたしました。また、厳格管理情報が表示された電子調達システムの画面のハードコピーは原則出力を禁止することとしております。それから、業務上の用途で使った場合には、使用后、直ちにシュレッダー等により廃棄することとし、保管は行わないを徹底しているところでございます。また、電子調達システムへの入力内容の確認につきましては、チェックリストを別途作成いたしまして、確認項目及び確認方法を局内で統一し、チェックするようにしております。次に、契約書の受け渡し及び交付の際でございますが、管理簿に対応者を記録いたしまして管理するというところを行っております。さらに、資料の混入を防止する取組といたしまして、仕様書については 1 ファイル化を行っております。また、2 通作成する際はコピーの対応を徹底するというところで行っております。

本取組の実施時期といたしましては、令和元年 12 月に全契約所管部署において運用を開始しているところでございます。

次に、4 ページ目でございますが、委託契約情報の事後公表の拡大ということで、目的といたしましては、第三者による入札参加者の応札行動等の事後的な検証を可能とすることで入札参加者への入札談合の抑止力の強化を図っていくというものでございます。具体的な実施内容といたしましては、契約金額が 1,000 万円以上の業務委託につきまして、過去 5 年間の落札額、入札参加者別の応札額等の情報を一覧表にして公表しているところでございます。実施時期につきましては平成 30 年 12 月から運用を開始しているところでございます。

説明につきましては以上でございます。

(中西委員長代理) ありがとうございます。

では、ただいまの局からの説明につきまして御質問、御意見はございますでしょうか。

(矢野委員) では、1 つ。

(中西委員長代理) では、矢野委員、お願いします。

(矢野委員) パワーポイントだと 4 ページですか、このページで、一応事後に公表されることは結構なことなのですが、例えば契約するときに、金額だったりとか 1 社入札にならないようにとか、何かそんな要件で事前にチェックをより強めにするというか確認を取るとか、そういう策は何かありましたか。

(中西委員長代理) 回答を今いただけますでしょうか。

(金子経理部長) 基本的には契約金額については伏せて入札にしていますので、今回この事後公表の拡大というのは、過去このような形で行いましたよということを可視化することで、しかも5年間並べて見られるようにすることで、いろいろな方が見て不正行為が行われていないということが明らかになるような形で開示するみたいな形で行っている、そういうものでございます。

(矢野委員) そうですね。事後になさるのは全然喜ばしいことなのですけれども、それで事前の抑止にもなるというのも分かるのですけれども、具体的に事前でも、例えば1社しか応札する会社が来なかったら、よくあるのがアンケートを取って確認する——それは事後になるのか。事前に何らかの違う策で不正、情報漏えいだったりおかしい動きがないかどうかを確認するというのを予防的に事前にするということはないのかなという質問なのですけれども。

(金子経理部長) 事前ということでいいますと、一番最初に申し上げたような形で、さぐり行為みたいなことはペナルティーの強化ということで行えないような形にしていますし、金額自体も伏せていますので、たとえ1社で応札してきたとしても、その中身の金額自体はあくまで分からないようになっておりますので、その辺のところの担保というのは、このような形で事前を探られるようなことがないような形で抑止を強化しているという形で対応しているような形です。

(矢野委員) 分かりました。そういう意味だと、最初のページが事前の抑止になるということをお返事されたらと理解しました。

(金子経理部長) はい。

(中西委員長代理) よろしいでしょうか。

(金子経理部長) はい。

(羽根委員) 羽根でございます。

まず、今もちょっとお話が出てきたのですけれども、パワーポイント2ページでございますが、さぐり行為があった場合にはペナルティーを強化するのだと。それは結構なことだと思うのですけれども、その際に、右側の黄色の囲みの部分に誓約書を提出するのだということがありまして、何の誓約かという、法令遵守と法令違反の契約解除と違約金支出についての誓約

書だと書いておられるのですが、私は個人的には、さぐり行為はしませんというか、もしくはしていませんということが一番重要なのではないかなと思うのですけれども、これは法令違反の中にさぐり行為をしないということも含まれていると理解してよろしいのですか。

(金子経理部長) さぐり行為そのものは、法令にのっとってというよりも、東京都のほうで決めている事項になります。ヒアリングの際にそういったことがないかどうかというのは確認をしますし、あと一般的な法的なものについても違反していないということを書面で誓約書という形で改めて事業者の方に出していただくということで、これは相当事業者の方も責任を持って出されるということになりますので、抑止効果はあるのだろうと考えているところです。

(羽根委員) さぐり行為をそもそもやらないでくれというのは業者のほうにはあらかじめ開示というのか、伝えてあるのでしょうか。

(金子経理部長) このことにつきましては、各契約のその都度、電子調達システムのところにもさぐり行為は禁止していますということは明記しておりますし、あと、従前からそうなのですけれども、事業者の方たちに対してはさぐり行為は駄目ですということで教示はしているところがございます。

(羽根委員) それから、3 ページ、情報漏えい防止策の実施ということで、実施内容に書いていただいていることは大いに結構なことで、あとはこれを完璧に実施できるのかどうかということなのかなと思います。要するに紙には出力しないで画面で事務処理をするということが原則ということについて、実務的にはちょっとやりにくいところもあるかなとは思いますが、万一というか、例外的に紙に出力した場合にはシュレッダーで直ちに廃棄するのだと。これも完璧に実施されれば問題ないとは思いますが、実務上やりにくいところもあって、原則と例外がいつの間にか逆転しているということがないようにぜひ現実に実施していただければと思います。

私からはそんなところです。

(金子経理部長) ありがとうございます。

(中西委員長代理) ありがとうございます。お二人の委員がおっしゃられるように、未然防止と申しますか、まずは不正をやらないような形での仕組みや仕掛けを作っていただければなど私からも思います。

それからもう一点、今の3 ページのところの話なのですが、これは質問ですが、なかなか現実には難しいという御意見もありましたけれども、実際に例えばプリンターメーカーといえますか、プリンターシステムとかコピーのほうで IT 的に管理をするということもお考え



なのでしょうか。

(金子経理部長) 原則として紙に出力してしまったものが混入してしまうというのが一番まずいので、その紙に出すことは原則やらないような形で、なるべくチェックリストも厳格管理情報が記載されていないような形で、事項としてなっているかどうかというのを確認するとか、情報そのものが紙として存在しないような形にするような形でなるべく管理していくと。やむを得ず出力してチェックなり何なりに使わざるを得ないようなときには、それを保管することがまず危ないのですぐにシュレッダーをするという形で、なるべく紙として存在しないような状態にはしようとは思っております。また実際そのように取組をしているところです。

(中西委員長代理) ありがとうございます。お聞きしたかったのは、それをプリンターのほうで制御しているとか、あるいは出力した場合にはちゃんと記録を取って、それが破棄されているかということを検証しているかということなのですから。

(金子経理部長) 出力物についてはチェックはちゃんとしております。

(中西委員長代理) 分かりました。できるだけ IT とかに頼れるところは頼ってヒューマンエラーが発生しないようにというのが一つの大きな目的だと思いますので御検討をいただければと思います。

(金子経理部長) はい。

(中西委員長代理) 私からは以上です。ほかの委員の先生方、追加で御質問や御意見などございますでしょうか。

(羽根委員) 特にございません。

(中西委員長代理) ありがとうございます。

それでは、こちら、不正行為に関するペナルティー強化、あるいは契約事務所管部署における情報漏えいの防止、それから委託契約情報の事後公表の拡大を御報告いただきました。では、本日の議論を踏まえまして引き続き着実に実施していただければと思います。よろしく願いいたします。

(金子経理部長) よろしく申し上げます。

(中西委員長代理) ありがとうございます。

では、次の議題です。「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」について御報告をお願いいたします。

(山村コンプライアンス監理担当課長) そうしましたら、事務局より説明をいたします。5ページ目です。内部統制システム構築に向けた実施状況です。これにつきまして報告させていただきます。

まず内部統制です。水道局が導入する内部統制なのですが、その背景です。それを改めて今回確認させていただければと思います。水道局では過去3回不祥事が続いてしまったというところがございます、やはりそういった不祥事予防に向けてしっかりとPDCAサイクルの仕組みを作っていくことが非常に重要になるのではないかなと考えております。

あわせて、地方自治法等の改正がございまして内部統制システムを導入している自治体も多数ございます。公営企業につきましては法律の対象にはなっておりませんが、そういった背景を踏まえると、水道局としてもしっかりと内部統制システムを作らなければならない状況ではないかなと思われるところでございます。

内部統制の定義なのですが、これは非常に多義的な言葉なのですが、いわゆる4つの目的があると言われております。水道局の場合は、やはり不祥事が続いたということも踏まえると、法令遵守、コンプライアンスの部分を中心とした内部統制システムの導入を検討していきたいと思っております。

一番下の参考なのですが、内部統制は多義的でございますので、各法令によって重点化するところは異なっているという意味で参考に添付させていただいております。

では、次のスライドをお願いします(スライド6ページ)。今後、水道局が内部統制システムを導入していくに際して4つのステップで整理させていただきました。最初がまず整備の段階でございまして、基本的には基本方針ですとか対応するべきリスク、こういったものを定めるフェーズと考えております。今現在、整備に向けて動いてございまして、今年度中に整備を完了させていきたいと考えております。

次が運用と評価のフェーズでございまして、それが来年度を想定しております。運用につきましては、日々ルールですとかマニュアル、そういったものをしっかりと遵守していくという段階でございまして、評価につきましては、内部統制はやはりPDCAのC、チェックの部分非常に重要であると言われておりますので、ただ運用するだけではなくて、実際ちゃんとルールが守られているかですとかルールに無理がないか、そういったところを評価を行うということも重要であると考えております。

令和3年度に、来年度なのですが、1年間内部統制を運用した後に、令和4年度以降にその実施状況を報告書という形でまとめまして公表をしていきたいと考えております。

では、次のスライドをお願いします(スライド7ページ)。内部統制のまずイメージなのですが、内部統制といっても定義も多義的でございますし、あとどういった体制を取るかについてもバリエーションがあるところでございますが、水道局が考えるイメージを簡単に説

明させていただければと思います。

まず、内部統制の責任者として局長が率先してやっていただくというところと、あと推進部門と評価部門、ここを分けて内部統制を運用していくことが重要ではないかと考えております。推進部門は、内部統制の基本方針ですとかどういったリスクに対応するのかというところを決めていくところをごさいます、それが PDCA の中の P の部分でございます。実際の内部統制はルール化されたものを現場等がしっかり回していくというところをごさいます、それが Do のところをごさいます。具体的には、各課でそれぞれの取組もございますし、あるいは局横断的に行う取組もあろうかと考えております。

ここではモニタリングのところなのですけれども、では、実際そういった Do の形でルールを回していく中でチェックを誰が行うかというところが非常に重要になってきて、それが内部統制員、課長級職員による日常的なモニタリングを想定しております。これは、それぞれの課の所属長である課長が、きちんと現場レベルでルールが守られているかどうか、ルールに無理がないかどうか、そういったところをしっかりとチェックしていくことが重要ではないかと考えております。

そのような日常的なモニタリングの点検の結果につきましては内部統制評価部門に上げられていくことになりまして、評価部門のほうは必要に応じて、書面調査だけではなくて現地調査等も行うことで内部統制上の問題点がないかしっかりとモニタリングをしていくところを想定しております。

その上で報告書という形でまとめさせていただきまして、さらに、外部評価という形でコンプライアンス有識者委員会に内部統制評価報告書に対する意見をいただきながら、あわせてその結果も含めて公表していきたいと考えております。

では、次のスライドをお願いします（スライド 8 ページ）。次は内部統制の体制、これも今現在検討中ではございすけれども、体制の役割について説明させていただければと思います。

内部統制の責任者としては局長を想定しておりまして、あと実務的な責任者として職員部長を想定させていただいております。実際実務を回していくのは内部統制推進部門、評価部門になろうかと思っておりますが、これにつきましては、現在、局内に置かれているコンプライアンスラインが内部統制の推進部門、評価部門を担っていくところを想定しております。

一番下の会議体のところなのですけれども、会議体も、やはり内部統制は局横断的に行う取組ですので、例えば本庁の部長級職員等に参加していただきながら、内部統制がしっかり浸透していくための会議体を設けていきたいと考えております。

では、次のページをお願いします（スライド 9 ページ）。先ほど説明させていただいた体制をより分かりやすく図式化したものでございす。イメージといたしましては、内部統制の責任者に対して内部統制推進会議がしっかり補助をして重要事項を決定していくところを想定しておりまして、事務局としては、内部統制の推進部門、評価部門が会議体の事務局を担っていくと。場合によっては実務的な周知文等も作成しながら、各部あるいは各事業所に実施事項を周知していくところを想定しております。

では、次のスライドをお願いします（スライド 10 ページ）。次は内部統制のモニタリングというところをございまして、これもどういふモニタリングを行っていくのかにつきましてかなりバリエーションがあるところをございます。今ここでお示しするのは水道局としてこのようなモニタリング体制でやっていきたいというところの説明をございます。

まず、内部統制というときに、日常モニタリングと独立評価の 2 つが重要であると言われておりまして、水道局の場合は、まず日常的なモニタリングとして、現場の課長レベルの職員に日常的な自己点検チェックリストを用いた点検を行っていただくということを想定しております。その結果を内部統制評価部門等が参考にしながら、さらに必要に応じて現地調査も行っていくこととなりますが、それを内部統制評価報告書という形でまとめていきたいと考えております。

その上で留意する点が、水道局には内部監査部門が存在しておりまして、既にモニタリング体制は一定程度あるという状況をございます。そういう中で新たに内部統制評価部門を入れていくということになりますと、そことの連携が非常に重要になってくるかと思っておりますので、独立評価を行うに際して、内部統制評価部門と内部監査部門の連携をしっかりと行っていきながら評価報告書の作成に行きたいと考えております。報告書につきましては内部統制推進会議で議論した上で独立評価としての流れを一応考えております。

その上で、さらに水道局としてモニタリングを強化したい部分は外部評価を加えていきたいと考えておりまして、このような内部統制評価報告書につきまして東京水道グループコンプライアンス有識者委員会の意見等をいただきながら改善等を図っていきたいと考えております。

では、次のスライドをお願いします（スライド 11 ページ）。内部統制のモニタリングをする上で 3 線ディフェンスという考え方が重要であると言われておりまして、水道局の場合を整理いたしますと、日常的なモニタリング、第 1 ライン、この現場部門がしっかりと遵守事項、決められたルールを守っていただくということが重要であると思われまふし、あと、現場の日常点検を行う課長級職員がしっかりとルール遵守に向けてモニタリングを行うことが非常に重要ではないかと思っております。

さらに、第 2 ラインである管理部門、典型的にはコンプライアンスを推進する、あるいは内部統制を推進する部門かと思っておりますが、それがしっかりと現場部門を管理してモニタリングを行うというところ、そういったところが非常に重要ではないかと思っております。

第 3 ラインとしては、既に存在している内部監査部門ですとか新たに設置する内部統制評価部門が一定程度の独立した立場からモニタリングを行うことが重要ではないかと思っております。

では、次のスライドをお願いします（スライド 12 ページ）。内部統制のモニタリングを行うに際して、先ほどお話しさせていただきましたが、では、内部監査部門とどのような連携を図っていくことが重要であるのかというところを説明させていただければと思ひます。実際現時点で内部監査部門が行っている監査等を確認いたしますと、監査対象は本庁及び現場です。あと監査手法も実地調査も含めた調査を行っているという現状をございまして、内部統制評価部

門が行うべきことと対象と手法はかなり共通している部分があるのではないかと考えております。

ただ、相違点といたしましては、内部監査部門は比較的一般サービスという形で広いコンプライアンスを対象としているところがございますが、内部統制評価部門が行う監査評価項目としては、ある程度内部統制に重点化したようなポイントで見たいと思っております。例えば内部統制というときに、水道局としてはやはり物品調達等について重点的に内部統制をやっていくべきではないかと思われるところがございますので、例えばそういった項目について新たに設けて、コンプライアンス評価部門が内部監査部門とは違った項目で評価することも可能ではないかと考えております。

右側のところなのですが、そうはいつでも、やはり留意する、調整すべき内容が出てくるのではないかと考えております。実際、内部統制評価部門の評価と内部監査部門の評価が重複してしまうと、例えば調査が二重に行われたりして現場の負担になってしまう可能性もあろうかと思っておりますので、その辺りの重複が起きないように、内部監査部門と内部統制評価部門がしっかりと情報共有を行って連携を行っていくことが重要ではないかと考えております。場合によっては同日調査を行ったりするような形で現場の負担を軽減させることもできるのではないかと考えております。

では、次のスライドをお願いします（スライド 13 ページ）。そうしますと、評価部門はどのようなモニタリングを行うかというまとめでございます。まず既存のモニタリング体制、内部監査部門が行っている評価項目は従前の内部監査部門が行っていただいて、それとまた違った新しい視点で内部統制評価ラインがしっかりと評価項目を設けて評価を行っていくという方向性を考えております。対象につきましても、本庁だけではなくて、現場部門も含めて、現地調査も含めて実施していきたいと考えているところでございます。

では、次のスライドをお願いします（スライド 14 ページ）。モニタリングなのですけれども、では、実際具体的にどのようなモニタリングを行っていくのかというところでモデルケースをここで説明させていただければと思います。これも PDCA の形で説明させていただきますが、まず P と D の部分なのですけれども、独禁法ですとか入札談合等関与防止法のコンプライアンスプログラム、これが 1 つ内部統制の実施事項として想定されるところでございます。

ここで挙げている例なのですけれども、これもコンプライアンスプログラムもかなりバリエーションに富むものではございますが、あくまでも仮定という形で①から⑥まで設定させていただいております。ここで言われているのは、例えばトップからのメッセージ発信ですとか、懲戒規程の整備、業務マニュアルの周知、徹底、利害関係者に対する複数名対応、相談窓口の設置、研修の受講管理等々のプログラムが考えられるのではないかと考えております。これにつきまして実施を決めれば、現場レベルでしっかりと運用していただくということを想定しております。

次の評価のところなのですけれども、では、どのような評価を行うかというところですが、まずは現場の管理職、課長級職員による日常的なモニタリングが重要ではないかと考えており

ます。それによると、例えば自己点検チェックリスト、そういったツールがあろうかと思っております。そのツールの中で、例えばここでは仮に A 浄水場とさせていただいておりますけれども、研修の受講率が低い、Web のテストの正答率が低いという結果が把握できるという状況でございます。その上で、その結果につきましては内部統制の評価部門に報告されるという日常的なモニタリングを想定しているところでございます。

ここで、先ほども説明させていただきましたが、評価部門と内部監査部門がどのようなすみ分けを行っていくかというところでございます。ここから①から⑥まで挙げた項目の中で実は水道局で既に取り組んでいる項目がございまして、それは内部監査部門も実際モニタリングの対象にしている事項でございます。それが懲戒処分の規程、複数名対応、あと③業務マニュアル等の周知、徹底、この部分につきましては内部監査部門が実際に行っているところでございます。それ以外の①、⑤、⑥につきましては内部統制評価部門が今回新たに行う項目でございますので、そこは内部統制評価部門がしっかりとモニタリングを行っていくと。既にモニタリングの対象になっている既存の取組、既存のモニタリング対象になっているものにつきましては内部監査部門が引き続き行っていくという形で、重複が起きないようにすみ分けを行っていくと考えております。

では、次のスライドをお願いします（スライド 15 ページ）。では、そういった形で評価部門の評価がどのように行われていくかについて説明させていただければと思います。

まず、日常点検の結果が送られてきまして、それを書面調査という形で調査させていただきます。その後、実際正答率が低いという事実が把握されるのですけれども、それを現地に行きまして、どうして正答率が低いのか、そういったところまで遡って原因究明を行う必要があるのではないかと考えております。実際 Web の正答率が低いだけではその課題ですとか問題点は見えてこない状況でございまして、さらに、受講率が低いというところですか、さらに遡って、どうして受講率が低いのか、そういった根本原因まで遡って分析を行うことが重要ではないかと思っております。

根本原因につきましては、これも一例ではありますけれども、例えば現場業務を行う職員が研修を受講するための時間が十分に確保できないという問題が想定されるのではないかと考えております。そのような課題、根本原因を内部統制評価報告書を問題の構造化という形でしっかりと反映させていくことで、ルールが守られない根本原因、そこまで遡って考える必要があるのではないかと考えております。

その上で、問題の構造化を行った後は、それを次年度以降の改善のプロセスに生かしていくということでございます。例えば、対面による受講だけではなくて、Web による研修受講ができるような内容の改定を行うですとか、あるいは現場業務の負担という観点から現場業務の負担の見直しを実施するなどの改善策が考えられるのではないかと考えております。

では、次のスライドをお願いします（スライド 16 ページ）。最後は、内部統制、実際運用がスタートした段階でのスケジュールでございまして、これもあくまでも案という段階ではございますが、説明させていただければと思っております。

まず全庁的な動きとしましては、毎年5月に東京都コンプライアンス委員会が開催されまして全庁的なコンプライアンスの基本方針が定められるというところでございまして、その方針をしっかりと内部統制推進部門がそういった内容も当該年度の内部統制の実施事項に反映させていくというところを想定しております。外部評価としてコンプライアンス有識者委員会を位置づけていくこととなりますので、そういった当該年度の内部統制の実施事項についてはその都度有識者委員会に報告をして議論していただきたいと考えているところでございます。

あと、評価部門の動きのところなのですけれども、評価部門も当該年度から実地調査等を行っていただくことにはなるかとは思っておりますが、その次年度からは内部統制評価部門は1年間実地調査を行った上で評価報告書の作成をしていくフェーズになるのではないかと考えております。その上で、1年間内部統制を回した後の2年目にはなりますけれども、内部統制評価部門が評価報告書を作成して、コンプライアンス有識者委員会の意見をいただきながら公表を行っていくというサイクルを考えているところでございます。

事務局からの説明は以上でございます。

(中西委員長代理) ありがとうございます。

それでは、ただいまの御説明に対して御質問や御意見、委員の方々からお願いをしたいと思っております。いかがでしょうか。

(羽根委員) パワーポイント8ページの一番下に内部統制推進会議(仮称)というのが出てくるのですが、この会議が7ページの組織図みたいなものには出てこないのですが、会議の位置づけはどのようになっているのでしょうか。常設もしくは定期的で開催するものなのか、相談があったら必要に応じてというものなのか、その辺が分かりにくいと思いました。いかがでしょうか。

(中西委員長代理) お願いします。

(山村コンプライアンス監理担当課長) 内部統制推進会議でございまして、基本的に内部統制が運用してからスタートする会議体になろうかと思っております。内部統制を実施していく上で、当然定期的の方針ですとかリスクの見直しも含めて決めていかなければならない事項が出てくるかなと思っておりますし、あと、例えば内部統制の不備等があれば緊急的に議論しなければならないような状況もあろうかなと思っております。そういった意味で、内部統制推進会議は、定期開催がベースにありつつも、必要に応じて開催できるような体制にしていきたいと思っております。

それと、内部統制推進会議の位置づけなのですけれども、実際公営企業というのは独任制の機関というところがございまして、あくまでも内部統制推進会議というのは局長の補助的な役割になるのではないかなと考えております。

(羽根委員) ありがとうございます。  
続いて私のほうからよろしいですか。

(中西委員長代理) お願いします。

(羽根委員) パワーポイント 14 ページなのですがすけれども、下段、内部統制の評価のところ  
で、そちらを見ると、まず現場で課長さんが自己点検チェックリストを記載するところからス  
タートする形になっていて、あとは 10 ページも同じように、①日常的モニタリングというこ  
とで自己点検チェックリストというところから、全てはチェックリストから始まるという形に  
なっているかと思うのですが、このチェックリストというのはいまあるのですか。あるいはこ  
れから誰かが作るのかとか、その辺はどうなっているのですか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) チェックリストにつきましては基本的にモニタリン  
グのツールであると考えておまして、どういった項目を見るかにつきましては、今後、内部  
統制の実施事項の詳細が決まってから各論に入っていくという形になるかと思っております、  
まだツール自体をどのようなものにするかについては検討段階という状況でございます。

(石井職員部長) ただ、先生、昨年御議論いただいたリスク管理の行動の中である程度チェ  
ックリストを作ったところがありますので、そういうものも参考にしながらなので、全く土台  
がないところから始めるわけではないので、職員への負担はそんなに大きくはないと思いま  
す。

(羽根委員) 分かりました。何かこのチェックリスト次第なのかなという気がしたものです  
から。

(石井職員部長) そうですね。これに加えて、先ほど山村課長からもお話をしました、も  
ともと監査部門のところは定例的に事務監査を行っておりますので、実際にはそういう横串も入  
ってくるという中ではモニタリングしていくという形になってきます。

(羽根委員) 今ちょっとお話が出ていたと思うのですが、既存の監査部門がございますよね。  
その監査部門と今度新しい内部統制評価部門の役割分担といいますか、既存の内部監査部門は  
今までやっている仕事があるわけで、その分についてはその部門でやれと。

(石井職員部長) そうですね。

(羽根委員) 今度プラスアルファになった部分を内部統制評価部門のほうでチェックしてい



くと、そんなイメージですよ。

(石井職員部長) ええ、イメージはそんなところですよ。もともと課でいうと監察指導課というところがございます、そこでは大きく事務監査、サービス監査、事故とか事件とかあった場合なのですが、その事務監査のところは予防監査の意味合いが強くて、その中に庶務経理や営業、工事に関わる監査というのをやっております、契約関係もそこで行っているものがあります。ただし、今回内部統制をしくということで、多分先ほどのお話のように、物品の調達だとかに関してはいより深掘りした形での、いわゆる職員の行動なりマニュアルがどうなっているかというのを見るといった部分について内部統制の部門で見ていくということも出てくると思うので、これまでのに加えてという形にはなってきます。そこを職員の負担を少ないように、同じ日にやるですとか、なるべく両方の意見交換をやりながら、質問、ヒアリング項目は簡潔にするとか、そういうことを今考えているところです。

(羽根委員) 分かりました。

(中西委員長代理) よろしいでしょうか。

(羽根委員) はい、以上です。

(中西委員長代理) ありがとうございます。

それでは、矢野委員は何かございますでしょうか。

(矢野委員) 私は、7ページのパワーポイントがあるのですが、そこでは内部統制の推進とか評価部門が局長直下のような感じで書かれていて、そこはすごく納得するのですが、実態として、次のページの8ページで、職員部の人事課コンプライアンス推進担当と、がくっと位置づけが落ちるところが体制として物すごく違和感があって、これは事前の説明のときにも、ここにしか置けないと言ったら変なのではあるのですが、でも、やはり7ページのほうがじっくりくるわけで、それと実態の体制が乖離しているというのは、今すぐ職員の部門というか職掌とかを変えるのが大変かもしれないのですが、これは変えていただいたほうが実際いいのではないかなと直感的に思うところがございます。

あともう一つ体制で気になるのが、推進と評価が担当レベルで分かれているだけで、推進している人を評価する、隣の席の人が隣の人を評価するみたいな感じで、本当に第三者、レベル3とか書かれているところに当たるのかというのが心配するところで、いっそのこと日常的なモニタリングとその取りまとめとかマニュアルの改定とかというものは推進という範疇の中で整理して、本当に内部統制の評価を担ってもらえるかどうかというのは分からないのですが、

ジャストアイデアみたいな感じなのですが、むしろ監査部門に全く第三者として内部統制を含めて見てもらう、コンプライアンスを含めて見てもらうという整理をしても、よりしっかりしたモニタリングができるのではないかなと思ったところです。そこが8ページの体制で、実際に内部統制を実務として担うところが職員部人事課コンプライアンス推進担当になってしまって一緒くたになってしまっているの、そこをいろいろ整理していただいて。監査部門との役割分担のパワーポイントとか作ってもらったのですが、いま一つしっかりこない体制になっているなというところが危惧するところです。ここはできればもうちょっとしっかりした体制にさせていただきたいなと思います。

(石井職員部長) 矢野先生、ありがとうございます。おっしゃるとおりで、そのところは今後詰めていきたいと思っております。監察指導課というところと人事課というところでお互いどう牽制するのか。今の原案のベースでいうと、もともとこれまで内部統制については、どちらかという、事件、事故とかを取り扱うような監察指導ということではなくて、内部統制部門ということで人事課主導でやってきているわけです。その中で評価と推進を分けるということについては特に違法とかそういうことではなくて、そういう部署もほかの組織だとあるようなのですが、ただ、おっしゃるとおり、その部分をどのように切り分けていくかというのは今後の課題になりますので、先生おっしゃるとおり、あるいは思い切って監察指導課のところにつけるかどうかというところはありますが、これは形を作っていく中で、また先生方にその検討経過、それからこちらとしての案を示しながら御議論いただきたいと思います。

(矢野委員) 分かりました。

あともう一点なのですが、やはりこれも7ページの下のところ、政策連携団体でグループ統制が出ていて、これも事前のときに将来的には検討するというお話ではあったのですが、例えばこれだけ局の中での案が固まってきている中で、実際政策連携団体をどう組み込むかというのは目配せしながら検討していかないと、もう一回やり直し、検討し直しになりかねないなというところがあるのですが。例えばこの図だと、本庁各部等から線が出ているわけなのですが、でも、日常的モニタリングの中に組み込まれるのかとか、実際問題としてはラインでいったら、11ページの第1ラインの中でいろいろ一緒に組み込むような形で進めていこうとされているのかとか、そういうぼわっとしたようなものでも今あれば教えていただきたいと思いますので、いかがでしょうか。

(石井職員部長) これは次回の委員会までに整理をしようと思っておりますが、まさに先生おっしゃった御指摘の部分はありまして、ただ、前回のメール開催のときに、ちょうど局内体制イメージの中で東京水道株式会社という政策連携団体については局内体制イメージとは別にあって、ただ、それを全体を見るのが今まさに開かれている東京水道グループのコンプライアンス有識者委員会によるモニタリングだという形になっています。

ここは難しいのは、今も情報提供はやりながらしているのですけれども、4月1日から発足したこの東京水道株式会社のほうには外部取締役3名から成る監査等委員会という委員会がありまして、そこは、内在するリスクや内部統制に関して今いろいろとヒアリングをしたり構築をしているところだということもありますので、そこの意見交換をしながら、こちらのほうでのガバナンスのきかせ方は考えていきたいと思っております。

(矢野委員) では、次回何か案というか、素案みたいなものが出てくるということによろしいのでしょうか。

(石井職員部長) そうですね。次回、東京水道株式会社が今やっているような現状についての御説明というので出てくると思います。

(矢野委員) 分かりました。

レベルが全然違って細かいことになってしまうのですが、7ページの公益通報窓口というのがあるのですが、これは内部統制の上の局長等を含めた局のところの箱につながっているのですけれども、これはどういう位置づけで、グループも含めて考えておられるのか、よく分からなかったのですが、すみません、どういう構成になっているかというのを教えてください。

(山村コンプライアンス監理担当課長) 公益通報につきましては、今、局ではコンプライアンスの推進担当が公益通報の窓口をやっています、コンプライアンス推進ラインが内部統制の推進部門と評価部門を担うこととなりますので、位置づけとしてはそこに情報が行くとなっております。

位置づけなのですけれども、内部統制では情報伝達というのが非常に重要と言われておりまして、日常的なモニタリングですとか、そういったところで情報は上がってくることになるのですが、そこでは上がり切れない非常救済手段として公益通報制度を位置づけさせていただきまして、それがしっかりと推進部門、評価部門にそういった情報も伝達されるというところで、さらにその内部統制の責任者である局長にもしっかりと伝えるという意味合いで記載させていただいております。

(矢野委員) よくあるのは、内部の人に対するものと外部の例えば弁護士さんとかに電話する、自分の名前を伏せられるとかいうのがそもそもあって、それを今回、内部統制の推進の中に情報の吸い上げのために使おうとされているのか、それとも内部統制のためにこの窓口を作るということになっていましたか？前にもしかしたら議論されたかもしれないのですけれども、どうだったかちょっと忘れてしまったので、その辺を教えてください。

(山村コンプライアンス監理担当課長) 内部統制として新たに公益通報を設置するというわ

けではなくて、既存にある公益通報制度を内部統制の中で改めて位置づけを考えるという意味合いで記載させていただいております。

(矢野委員) なので活用するというイメージで、だから、その公益通報の窓口、一番最初の受け皿になってくださる部門から、「これは内部統制に関係するようなものだ」ということであつたら、こちらの推進部門なり評価部門なりに情報が来る、そういう扱いでよろしいでしょうか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) そうですね。おっしゃるとおりです。

(矢野委員) 分かりました。

(石井職員部長) もともと内部通報の場合にはその内容によって所管部に全部振り分けるようになっていきますので、内部統制のものは内部統制のものということでこちらのほうにということで、先生おっしゃるとおり、ビルトインする形になります。公益通報はいろいろな通報がありまして、内部統制に関わるもの以外にもいろいろ事件だ、事故ではないかみたいな話とかいろいろ出てくるので、その真偽を図るためには、匿名、秘匿性があるのですが、その書かれている内容で各所管部にまず調査するのをお願いするとなっています。

(矢野委員) そういう細かいいろいろな手続の中で内部統制を組み込むということですね。

(石井職員部長) そうですね。そういう形です。

先生、すみません、先ほど東京水道のお話で私は「次回」と言ったのですが、ごめんなさい、予定ですと次々回の 11 月に開かれる中でこれを取り扱うという形になっていましたので、すみません、そういう形になっています。

(矢野委員) 分かりました。では、次々回ということで。

(石井職員部長) はい、すみません。

(中西委員長代理) よろしいですか。

それでは、私も 2 人の委員と同じような希望を持ちまして、やはり組織体制とか職務分掌というところ、特に既存の内部監査部門と今後構築する部門、それからそれを局全体の中でどの場所に位置づけるのかということとはもう少し議論をしていく必要があるのかなと思いましたが、多分今すぐにとというのは非常に難しいところもあるかと思いますが、今はこのような役割分担だけでも、将来的にどのような形で組織図を作っていく、役割分担を考えていくのかという、

大きく言うとビジョン的なものは考えておく必要があるのかなど。これは感想ですけれども、今後御検討いただければと思います。

(石井職員部長) ありがとうございます。

(中西委員長代理) よろしくお願ひします。

それからもう一点は、内部監査員として中間管理職というか、課長級が現場のリーダーになるわけですけれども、ここで忘れてならないのは、結局、監査したりする人とそうではない人という分断を作らないということが大事かなと思っていまして、現場の一人一人が、本当に新入社員でもいろいろなバックヤードの方でも一人一人が自分自身が内部統制をしていく主役なのだという、セルフコントロールというか、セルフモニタリングというか、そういうマインドを植え付けるような手だてを考えていただければと思います。先ほど研修の話とか Web テストの話が出てきましたけれども、教育等によって本当に現場の一番最前線の人にまで内部統制マインド、コンプライアンスマインドが普及するような形をぜひ御検討いただければと思います。

(石井職員部長) ありがとうございます。

(中西委員長代理) 私からは以上です。今後ぜひ御検討をいただければと思います。

(矢野委員) 先生のお話を伺って思ったのですが、私も内部統制とかそういう面の仕事をしているときに、悪い人を探しに行くみたいな感じで捉えてしまう人がいらっしゃるのですが、そうではなくて、そこはよりよくするための一つのツールと捉えていただいて、そういう意味で、あまり厳しくて、では、悪いことをしたら隠そうとなるので、そうならないようなムード作りが必要で、ほかのいろいろな会社さんに行ったときにもいい例があり、例えばここだと自己点検のリストなんかを作るときに、組織で何かあったときにすぐに上司に相談できるような雰囲気になっているとか、何かがあったら漏れなくそれを誰かに言えるような風土があるか、制度があるかとかいうようなこととか、課長がそういうことに対して理解があるとか、確認する人、チェックする人に対して一般の職員の方々がどう考えているとかか感じているかということも一緒にモニタリングしながら、悪いことを隠そうという風土にならないような内部統制であってほしいなと感じました。

(中西委員長代理) ありがとうございます。まさにおっしゃるとおりで、内部統制は警察ではないので、支援型とかアドバイス型とかという言い方をしますけれども、では、今、困っているのだしたらどうしたらいいかというアドバイスを含めてできるような形で全体をつくっていただければと思います。また、チェックリストのお話が出ましたけれども、ぜひお

互いにチェックできる、それで向上できるというのは大事かなと思います。

すみません、それとプラスで思い出したのですが、チェックリストはこれからというお話でしたが、経時的にというか、時系列で追えるように、あるいは部門横断的に、多分これはされると思うのですけれども、ある意味統計データにもなるわけですから、そこから自分たちの強み弱みを見て、それが改善されているのか、よろしくない方向に行っているのかということを探るきっかけにもしていただけたらいいかなと思います。

(石井職員部長) ありがとうございます。両先生から今いただいた御意見ですけれども、実は私どもも今ちょうど、これも後日有識者委員会で御議論いただくことになると思いますけれども、今、現場の職員を含めて全体に内部統制のシステムのアンケートをやっているのですけれども、集計中でございますが、この御協力をしていただくに当たってこちらのメッセージの発信は、何で今この内部統制システムをつくるのだというところについては、端的に、職員の皆さんを守るため、そして職場の風通しをよくしてよりよい仕事ができるためのシステムの構築だということを基点に考えて、そこをよりどころに大きなシステムをつくっていくのですよというお話はさせていただいておまして、ここが極めて重要だということは私どもも認識しておりますので、今、先生方からいただいた御意見をもとに、さらにその辺については強くメッセージの発信をやりながら職員の理解を得たいと思います。

(中西委員長代理) ありがとうございます。よろしいですか。矢野先生。

(矢野委員) はい、ありがとうございます。

(中西委員長代理) ありがとうございます。ぜひポジティブな方向で進めていただければと思います。ありがとうございました。

それでは、全体を通して何かお話しはございますでしょうか。御発言があればお願いいたします。よろしいですか。

(羽根委員) 特にございません。

(中西委員長代理) ありがとうございます。

本日は、一つは最終報告書の再発防止事項の実施状況、それからもう一つは内部統制システムの構築について議論をしてきました。最後の局からの御発言にあったポジティブな姿勢での内部統制システムの構築は非常に重要な観点だと思いますので、ぜひ今後ともしっかりと取り組んでいただければと思います。

それでは、事務局に進行をお戻しいたします。よろしくお願いたします。

#### 4 閉会

(石井職員部長) ありがとうございます。局の皆さん、特に大丈夫ですね。

では、中西委員長代理、委員の皆様、お時間をいただきまして、本当にありがとうございました。皆様からいただいた貴重な御意見、これを早速局内で共有化、展開をして検討していくとともに、必要に応じては知事にも御報告をさせていただきたいと思っております。

また、本日の議事録及び資料につきましては後日公開をさせていただきますので御了承願います。

なお、次回の委員会は9月に開催する予定ですが、開催方法につきましては新型コロナウイルス感染症の状況を見ながら判断をさせていただきたいと思っております。日程等につきましては追って調整をさせていただきたいと思っております。どうぞよろしく願いいたします。

では、これで第8回有識者委員会を終了させていただきます。どうもありがとうございました。

## 東京水道グループコンプライアンス有識者委員会（第9回）

日時 令和2年9月16日（水） 14:00～15:35

場所 東京都庁第二本庁舎 22階 22C 会議室

## 1 開会

（石井職員部長） それでは、ただいまから第9回東京水道グループコンプライアンス有識者委員会を開催いたします。

本日の委員会は、新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から Web 開催とさせていただきました。委員の皆様には、御多忙のところ、Web 上での御出席、誠にありがとうございます。

ここで人事異動に伴い、新たに参加させていただく局幹部及び政策連携団体の社員の御紹介をさせていただきます。

水道局長の浜佳葉子でございます。

東京水道株式会社総務部長の尾関元でございます。

それでは、開会に先立ちまして、局長の浜から御挨拶申し上げます。では、局長、お願いいたします。

## 2 水道局長挨拶

（浜水道局長） 7月13日日付で水道局長になりました浜でございます。改めましてどうぞよろしくお願い申し上げます。本来ですと直接お目にかかって御挨拶をすべきところとは思いますが、こういう御時世でございますので、また、こうした会議の機会に御挨拶ということで大変失礼をおわび申し上げます。

本日は、お忙しい中お時間を合わせていただきまして、誠にありがとうございます。前回に続きまして Web 会議という開催で当方も必要最小限の出席とさせていただいておりますが、御了承いただければと思います。どうぞよろしくお願い申し上げます。

本日の委員会では、調査特別チーム最終報告書で掲げました再発防止策のうち、昨年度も御議論頂きました排水処理作業委託の抜本的見直し等に係る取組状況につきまして御報告を申し上げます。また、水道局におけます内部統制システムの構築につきましては、職員向けと事業者向けに実施いたしましたコンプライアンス等に係るアンケートの結果分析を中心に御報告を申し上げます。

さらに、この間、局の政策連携団体でございます東京水道株式会社におきまして道路占用許可申請の不適正処理という不祥事が発覚いたしました。本案件につきましては、東京水道グループ全体で業務の適正化に取り組んでいる中で、さらにまたこういった不祥事が起きたということで、大変局としても重く受け止めているところでございます。会社だけではなく、局も一



緒になって原因の振り返りですとか再発防止につきまして検討してまいりましたので、本日はこれにつきましても御報告をさせていただくこととしております。

限られた時間でございますが、委員の皆様方にはぜひ忌憚のない御意見を頂きたいと思えます。どうぞよろしくお願いいたします。

(石井職員部長) よろしくお願ひいたします。

それでは、以後、議事に入りますが、本日の委員会は、設置要綱第 8 条にありますとおり、原則公開で進めております。

次に、会議資料について御説明させていただきます。本日の会議資料は、委員の皆様には既にメール等でお送りさしあげておりますが、お手元に御用意、ありますでしょうか。資料ですが、委員会次第、委員名簿、座席表、本委員会の設置要綱、前回の議事概要、本日の説明資料の順で一続きになっております。よろしいでしょうか。

### 3 議事

(石井職員部長) それでは、早速議事に入りたいと思えます。以後の進行は幸田委員長にお願ひしたいと思えます。幸田委員長、どうぞよろしくお願ひいたします。

(幸田委員長) それでは、進めさせていただきます。

それでは、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について、まず局から概要を報告していただきたいと思えます。よろしくお願いいたします。

(柿沼浄水課長) 2 ページ目を開いていただければ。今回の情報漏えい事故の概要について御説明させていただきます。

平成 30 年 10 月、当局発注の浄水場排水処理施設運転管理作業委託の見積り合わせにおいて談合の疑いがあるとして、公正取引委員会による行政調査を受けまして、調査の結果、複数の浄水場で複数の監督職を含む職員が情報漏えいを行っていたこと、これまでの汚職防止の対策が取られていた以降も情報漏えいが起きていたこと、それから複数の職員がさぐり行為を受けていたことが明らかとなりました。調査特別チームによってその後事故の原因分析、再発防止を取られたところでございます。

調査特別チームの最終報告書での原因分析について、かいつまんで御説明させていただきます。

まず機会でございますが、事業者を監督する立場の職員が設計金額を把握できていたといったところです。また、データにアクセスできる職員であれば、設計完了後、いつでも設計金額を把握することができたという状況です。また、排水処理に携わる職員は仕事上他の係員との関係性が低く、受託事業者との関係性が強かったといったことが挙げられております。

動機については、現場責任者に恩義を感じているですとか、あるいは受託事業者に無理を言  
って仕事をやらせていたという認識でいたというものが挙げられております。

また、正当化の理由としましては、業者が変わると翌年度の排水処理業務が滞るといった不  
安を感じていたですとか、新規の業者への引継ぎ期間が少ないことなどを考えていたというこ  
とがあります。また、排水処理を止めることができないということも理由ということも挙げら  
れております。

こういった中で、調査特別チームの最終報告書での再発防止策、上記の原因分析の上、有識  
者委員会からの助言を踏まえまして 24 の再発防止策を順次実施してきたところでございます。

次のスライドに移ります。その中で排水処理の作業委託の抜本的見直し、組織の大きくくり化  
を実施してまいりました。取組内容としては、排水処理業務については職員が少ないというお  
話がありました。受託事業者と 1 対 1 になりやすい状況だったということでございます。この  
ため、排水処理担当と浄水施設担当の統合によって組織の大きくくり化を実施しました。これに  
よりまして、職員相互の支援、ジョブローテーションの構築、複数名での受託事業者への対応  
の徹底、また、職員の専門的ノウハウの共有を図るということの効果을期待したものでござい  
ます。

実施期間は平成 31 年から実施済みでございます。

実施状況としましては、受託事業者と毎朝打合せにおいて複数名で対応することを徹底して  
おりまして、職員間の情報共有を確実に実施されている状況でございます。また、各業務を複  
数職員で担当することにより、職員相互の支援が図れるといったこととともに、業務のチェッ  
ク機能も強化されたということが挙げられます。

続きまして、次のスライドです。抜本的見直しの中で新しい総合評価方式の導入ということ  
で 2 枚のスライドを使って御説明させていただきます。

今回の取組として、新規参入を促進しまして適正な競争性を確保するとともに、安定的かつ  
確実な排水処理の作業が実施されるよう、入札参加条件、発注仕様、契約方法の見直しといっ  
た観点で内容を見直してまいりました。

中段の表で御説明させていただきます。平成 30 年までの契約は、契約形態は単価契約、契  
約期間が単年度で 1 年、発注単位につきましては各浄水場ごととなっております。

令和 2 年度以降につきましては総価契約で、この総価契約につきましては総合評価方式によ  
る競争入札を取り入れました。また、契約期間につきましては複数年契約 5 年とさせていただ  
きまして、発注単位も浄水場のバランスを取りまして 3 案件に分けさせていただきました。

また、申請要件は、新規参入を促すために格付等級に B 等級を入れる。あるいは取扱品目を  
省略する。また、実績要件としまして、加圧脱水機の運転保守管理を経験者を 2 年以上として  
いたものを 1 年以上ということ緩和したというものがございます。

また、間口を広げる一方でしっかり履行を確保するというのも有識者の方からいろいろア  
ドバイス頂いたということで、履行確認の体制ですとか方法、あるいは定期的な評価をしっ  
かり仕様書に明記するといったことを実施させていただきました。このことにつきまして、昨年

度、総合評価方式で入札を実施させていただきまして、本年度契約が済んでおるところでございます。

次のページでございます。そうした中で、この総合評価方式の入札に当たりまして、昨年度、局職員並びに外部有識者からなる技術審査委員会を設置しまして、総合評価の実施要領に基づいて実施させていただきました。また、その中で落札者決定基準等も決定させていただいて策定をしたところでございます。

総合評価の中での総合評価項目の考え方でございますが、排水処理は、停止すれば浄水場全体の機能停止を招く重要な業務であるということから、履行の確実性、安定性を重視させていただいたところでございます。特に配点を強化したところが人員配置ですとか、バックアップ体制、危機管理計画に高く配点をさせていただいたところでございます。

また、これまで総合評価では過去の契約実績等を評価する項目も設けられていた事例がございますが、今回は既契約業者の優位性に配慮するために、新規参入を阻害させないようにということで、事業者の過去実績は評価しないということで実施させていただきました。

落札結果につきましては以下のとおりでございます。朝霞浄水場ほか2か所についてはウォーターエージェンシー、金町浄水場ほか1か所につきましてはアイテック、三郷浄水場ほか1か所につきましてはテスコがそれぞれ契約しております。落札した業者につきましては、確実かつ安定的に現在排水処理を運転していただいております。

続きまして、再発防止の中の積算業務に関するところでございます。再発防止としまして積算業務については、本庁で一括することで現場から分離するというところで実施させていただいております。これまで、受託事業者を管理監督する立場の事業所の職員が、積算の結果を把握しやすい状況にあったということ、それから、今後、委託積算を本庁で実施するというところで分離をさせていただいて切り離すということをさせていただきました。これについては委託の積算部門、それと施行管理部門ということで現場を切り離すということでございます。

また、委託業務の施行管理は従来どおり事業所でやっていたということで、イメージのところにもございますが、これまで数量計算、それから積算を事業所でやっていたものを分離しまして、数量計算については事業所、積算については本局ということで分離をさせていただきました。これにつきましては平成30年12月から実施をさせていただいております。

これによりまして、実施状況でございますが、事業所の担当職員が、委託契約の積算の基礎となる数量計算を積み上げて、本局で予定価格を算出するという形で徹底させていただいております。また、事業所の担当者が予定価格などの厳格情報を保持しないという体制が取られているという形になります。

続きまして、今その積算にありました業務について、委託の設計、積算をシステム化して局内の情報管理を徹底する。これまで業務委託の積算に関する資料につきまして、これは汎用性のあるソフトで積算をさせていただいていましたが、それが事業所の職員が誰でもアクセスできて、かつ予定金額を知りやすい環境にあったといったことを踏まえまして、水道施設の現場業務を中心とする委託業務についてはその積算をシステム化するというところで取り組ませて

いただきました。これによりまして、セキュリティの強化としまして、システム化することで積算に関する資料の外部への持ち出しができなくなる。あるいはシステムに閲覧制限をかけることで、積算担当者以外が予定価格を類推することを防止できる。あるいは操作履歴の確認が行えるということが強化の効果としてあります。

実施としましては、令和元年度末までに実施ということで、現在運用中でございます。

実施状況でございますが、予定価格の情報流出を防止するため、職員による閲覧制限、それから操作履歴の確認などの機能を持つ業務委託の積算システムを導入させていただきました。これによりまして、積算システムを使うことで、セキュリティの強化が図られているということでございます。

以上です。

(幸田委員長) どうもありがとうございます。本件についてはこれまで当有識者委員会でも何回か議論して、それに沿って進めていただいていることだと思います。今の積算の本庁の一括管理、あるいはシステム化、排水処理作業委託の抜本の見直しなどについて取り組んでいただいているということの御報告であったと思います。本件について委員の方から御質問はございますでしょうか。

(羽根委員) 羽根でございます。確認なのですけれども、対策ということで、対策というのは、原因があつて、原因を潰していくというのが基本なのかと思いますけれども、そうであるならば、今回 24 の再発防止策のうちの 4 つ御報告頂いているのですけれども、これまで原因については資料の 2 ページに調査特別チームが分析されておるのですが、この 4 つの防止策はそれぞれどの原因に続くという関係にあると認識されているのか、その点を確認させていただきたいというのが 1 点。

もう一点、ある程度防止策を実施されて、もしそれで不具合というか、不都合な点が出てくれば、より改善していく必要があると思うのですが、何らかの不都合な点がなかったのかどうかの点についてもお伺いしたいと思います。

(幸田委員長) まず第 1 点については局のほうから説明頂きたいと思います。第 2 点については関連ですけれども、不都合な点があつた場合に、あつたかどうかという御質問だと思うのですが、これはこういった改善を取つた場合に、PDCA サイクルというか、それがちゃんと機能しているのかどうか、この辺のフォローアップというものを定期的に行っていくということが必要で、その中で今羽根先生が言われた不都合な点があつたというのもそれを改善するということになるかと思うのですが、全体のそういった今回の見直し措置についてのフォローアップ、PDCA サイクルのチェック、こういったものはどうなっているか、これは私も聞きたかったところで、今の質問と関連があるので指摘させていただきました。よろしくお願ひします。

(柿沼浄水課長) こちらの御質問でございますが、まず組織の大きくくり化で言いますと、1枚目のスライドで、機会のところに、「携わる職員は、仕事上、他の係員との関係性が低く、受託事業者との関係性が強かった」というのは、排水処理の職員は非常に少数で対応しておりますので、かなり関わりが高くなりやすい状況だったといったところで、それを改善するために大きくくり化という形で、かつ複数の職員で対応することや、そういった方をジョブローテーション化することでバックアップもしていただけるというところでの対応になるかなと考えております。

また、総合評価方式の導入でございますが、例えば2枚目、正当化のところでございますが、例えば、「排水処理を止めることができない」ですとか、新規参入の阻害ではないのですが、毎年同じ業者が取っていたというところもあり、例えば、「業者が変わると翌年度の排水処理業務が滞るという不安を感じていた」というところで、そういった部分で総合評価方式で複数年契約を取る。さらに、新規事業者が入っても、その引継ぎ期間をしっかりと取るということで、今回1月に入札をして、2か月弱、引継ぎ期間をしっかりと設けるといったところで、かつ技術力のしっかりあるところに契約するというので、技術評価を踏まえて競争性を確保したといったところが対応になるかなと考えております。

また、積算の分離のほうでございますが、これについては機会のほう、例えば、「事業者を監督する立場の職員が設計金額を把握できていた」あるいは、「データにアクセスできる職員であれば、設計の完了後、いつでも設計金額を把握することができていた」という状況、これを、積算を本庁で一括してやることでそれを分離する。それとシステム化をすることで厳格管理情報のアクセス権を規制していくということにつながっていると考えております。

(山村コンプライアンス監理担当課長) そうしましたら、2点目のほうを説明させていただきます。

再発防止のモニタリングという趣旨での御質問かと考えておりますが、まず昨年度策定した再発防止策、まず今年度はそれを有識者委員会に報告させていただいて、それで実際に機能しているかどうか、あるいは問題点がないかどうかについて御意見を頂ければと思っております。来年度以降につきましては、従前より議論させていただいております内部統制システムを構築させていただきまして、その中で今回の再発防止策を内部統制の中に組み込みまして、内部統制の中でのモニタリング機能を果たしていくということを検討しております。

具体的には、前回の委員会でも少し報告させていただきましたが、まずは現場部門による日常的な点検、チェックを行っていただくということと、もう一つは、内部統制評価部門による現場ヒアリングを中心とした課題のあぶり出しをやらせていただければと思います。さらにその内容をまとめた上で改めて当委員会に報告させていただきまして御意見を頂くというモニタリングを検討しているところでございます。

(幸田委員長) 分かりました。羽根委員、よろしいでしょうか。

(羽根委員) はい。

(幸田委員長) ほかの委員、何かございますか。

(矢野委員) 羽根委員の1つ目の質問に関係するのかもしれないのですが、動機のところ、恩義を感じ、心酔していたとか、正当化で、落札させたい業者に仕事を回すことが係長の役割だと考えていたと、これは業者の方に依存しているようなところが強いかなと感じられるところなのですが、そのマインドを変えるというか、リセットしなければならないというのが、その24の再発防止策の中に入っているのですか。入っているのであれば、どういうことを考えていらっしゃるのかというのを伺いたいなと思っていますが、いかがでしょうか。

(幸田委員長) いかがですか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) それでは、水道局のほうより回答させていただきます。特にマインドの部分につきましては、やはり組織風土といいますか、例えば業務を遂行する上でコンプライアンスよりも、さらに優先するべき何かがあったということが推察されるのではないかなと考えておきまして、再発防止策の中でも組織風土を抜本的に変えていく、コンプライアンスを重視する組織風土に変える必要があるという取組も幾つか準備といいますか、検討させていただいている状況でございます。

具体的には、例えばコンプライアンス宣言の取組ですとか、あるいはコミュニケーションを活性化させるというところでコンプライアンスについての共通認識を持っていくとか、そういった取組を再発防止策として反映させることを考えているところでございます。

(矢野委員) 現場の方がおいてけぼりにならないような、結局はこういうこと、不正に手を染めてしまうということは現場以外の問題もあるのでそれが現象として出てくると思うので、その部分を遠い研修ではなくて、もっと現場の方に近いところでやっていただければなと感じています。

(幸田委員長) それはそのとおりだと思うのですが、今の話については前の有識者委員会でも議論したように思うのですが、任せ切りになっているというか、その業務についての知識とか技術がないというところに問題があるのです。この不祥事があった後、たしか局の説明では、その分を直轄に移して、その部分を委託業者ではなくて直接職員がやることによってその重要性とか技術の問題点を認識したという説明がたしかあったと思うのです。だから、そのことを、排水処理業務の委託は今後も続いていくとした場合に、それを業者任せになら

ないような技術面での知識を高める、この点はどう考えているのでしょうか。

(柿沼浄水課長) 今の御指摘なのですが、御説明のとおり、昨年度、この排水処理の情報漏えいの問題があって、その翌年度については、大規模浄水場で排水処理の運転については直営で運転させていただきました。その中で分かってきたこととしては、やはり現場を取り締まる業務責任者の役割のところ、かなり任せ切りのところがあったというところもあって、その部分をしっかり局としてもコントロールできるように、その部分を直営に残しつつ、委託については、これまでの現場で動いていただく運転管理業務をつかさどる部分を委託化して、直営を残しつつ、委託も進めるという形で掲載させていただきました。

ただ、一方、全部の浄水場をそうしてしまいますと、危機管理的な問題も発生してくるということで、東村山については、引き続き、直営を継続させていただいてノウハウの蓄積等に努めているという状況でございます。

(幸田委員長) そのことは前も聞いたのですけれども、そういった直営で残している技術をほかの実際委託でやっている職員にもきちんと共有する、そういう研修とか、あるいは仕組みを検討したほうがいいのではないかなと思っているのです。

(石井職員部長) 職員部長の石井です。今、幸田先生をはじめ委員の皆さんのおっしゃったことは確かにそのとおりでございます。その上で、このことだけではないのですけれども、今年度人材育成の方針をつくっています。その中では、例えば技術職であれば、土木、設備、環境検査、これは水質ですね。そういったところの職員がどういう技術を継承しなければいけないかというところで、まず業務内容を企画とか、設計とか、施工とか、維持管理といったユニット単位で見て、その中でその職種の方が、もう少し仕事を落とした場合に、では、設備点検はどうあるべきだとか、補修はどうあるべきだとかというところを今落とし込んで、これで各技術職が身に着けなければならないスキルがあって、その人が歩んできたキャリアパスが今どうなっているのかと。足りないところはそこを補完していこうということの人事配置をいま一度見直して、そこで研修もそうなのですが、配置の中で、ジョブローテーションの中でうまくその辺のハウツーというか、ノウハウを身に着けてもらうというものを今期つくり上げていこうということでやっておりますので、この人材育成のほうもまた出来上がりましたら、先生方に御意見を頂ければと思います。

(幸田委員長) ありがとうございます。その点は非常に重要だと思いますので、ぜひ進めていただきたいと思います。

ほかにもございますか。

(中西委員長代理) 今の人材育成とか知識、スキルの伝承というところは非常に重要だと思

います。1つは組織を大ぐりにすることによって浄、排水全体の流れを見えるようにするというのは1つ重要なことかなと思いますので、人材開発、ローテーションと併せて大ぐりで仕事の仕方を学んでいっていただきたいというのがもう一つ。

あともう一つは、総合評価方式なのですけれども、実はこちらにも非常に知識が重要であって評価の基準であるとか、あるいは評価自体だとかいうものができる人材を職員の方々の中から育てていただきたい。もちろん有識者が外から入りますけれども、自分たちで評価ができる力をつけていただくというのが非常に重要かと思いますので、これはコメントというか、感想になりますけれども、ぜひお願いしたいと思います。

(石井職員部長) 分かりました。

(幸田委員長) ありがとうございます。

私、ちょっと本筋のお話ではないのですけれども、質問があるのですけれども。5ページのところで落札結果で日本環境クリアは予定価格を超えたので公表しないと書いてありますよね。これは予定価格を超えていなければ価格点、技術点、合計点は公表するということなのでしょう。そのように読めますけれども。予定価格を超えた場合にはなぜ公表しないのか。それはどのようなところでその基準、公表するかしないかの基準が決まっているのかということをお教えいただければと思います。

(柿沼浄水課長) 公表されていない理由は、今、先生がおっしゃられたとおりなのですが、その根拠を、すみません、今、お答えする準備がございませんので。

(幸田委員長) 予定価格を超えてというのは、この表に予定価格を超えているかどうかという欄を1つ設ければ、価格点、技術点、合計点と出せますよね。

(柿沼浄水課長) はい。

(幸田委員長) これはなぜ公表しないのか。そもそもこれは基本的には公表して、きちんとその落札者というのが公平に行われたかどうかというのをオープンにするというのが情報公開の考え方ですので、どうして公開しないのかなということです。今分からなければ、予定価格を超えたらなぜ公表しないのか、後で教えていただければ。

(柿沼浄水課長) 今、そういったルールになっているということだけを知らされているもので、その根拠等を確認しまして、別途御説明させていただきます。

(石井職員部長) 契約のルールになっているみたいなのですが、そのなぜというところは…



…。

(幸田委員長) ルールになっているということは、そのルールが本当にいいのかどうかということは、この問題に限らず情報公開を東京都は推進されていると思いますので、後で教えていただければと思います。

(石井職員部長) 契約部署に聞きまして確認をさせていただきたいと思います。

(幸田委員長) よろしいでしょうか。

(矢野委員) あと、ちょっと細かいことなのですが、7ページにある積算システムなのですが、これは何台準備して何人でお使いになる予定なのでしょうか。または使っていないのでしょうか。

(柿沼浄水課長) 積算システムにつきましては全職員がこれを使えるような状態であります。ただ、アクセスするにはログインパスワード等々ございますので、積算担当者以外はその設計書を見ることはできません。

(矢野委員) 見ることができる人は何人いらっしゃるのですか。

(柿沼浄水課長) この積算の決裁に関係する方です。

(矢野委員) その方が何人ぐらいいらっしゃるって、どういう運用をされているのかというのをもうちょっとイメージしたかったのでお伺いしています。

(中西委員長代理) 実際上司の承認とかいろいろな業務フローがあると思いますので、多分お一人でだと、またそこがいつも一緒になるかと思えますから、どのようなアクセス権限をどのレベルで与えていて、どこでチェックするのかというところが我々は多分知りたいんですね。

(柿沼浄水課長) 正確な人数はお答えできないので、それは別途御説明させていただきます。

(幸田委員長) それは今答えなくて、また後で説明していただければ。よろしいでしょうか。

(矢野委員) では、後ほど。

(幸田委員長) すみません。それでは、本件については、先ほど説明のあった積算業務の本庁での一括等々に加えて、今、委員から質問があったことで今後取り組んでいくという項目もあったかと思っておりますので、こういった取組について引き続き着実に取り組むように実施していただきたいと思っております。よろしくお願いいたします。

それでは、次に、内部統制システムの構築の実施状況について、局からまずは御説明頂きたいと思っております。

(山村コンプライアンス監理担当課長) それでは、説明を始めさせていただきます。

8 ページ目のスライドでございます。内部統制の構築に向けまして局内でコンプライアンスアンケートを実施させていただきました。目的としましては、過去3回不祥事が続いたということはございますが、次に発生し得るリスクは何なのかというところで、潜在的なリスクを把握するというところが目的の1つでございます。2つ目といたしましては、再発防止を一応やっておりますが、実際組織風土を民間等との比較を交えながらそれを検証していくというところで今回アンケートを実施させていただいております。

実施の概要につきましては、業者に委託をかけた6月中に実施をさせていただいております。質問の内容は、選択肢は1つしか答えられない単一回答質問と複数の回答が可能な複数回答質問、あと自由記述欄で主に構成されております。回答率でございますが、本庁各部では9割近い回答率があったところでございますが、事業所のほうは63%という結果でございます、全体としては約7割の回答率という状況でございます。

次のスライドをお願いします。回答に際して職位構成比の比較をさせていただいております。左の図が全体の職位構成比で、右の図が回答者の職位構成比ということでございます。一番右側の事業所の回答率のところで、事業所は管理職、監督職の回答率が高かったのですが、一般職の回答率が低かったという傾向が見受けられたところでございます。

次のスライドをお願いします。水道局全体の回答割合でございますが、まず職位別の回答割合でございます。一般職から監督職、管理職、職位が高くなればなるほど回答率が高かったという傾向が見受けられました。次が職種による回答割合でございますが、これにつきましては特に差はなかったという状況でございます。

次のスライドをお願いします。まず質問のうち、単一回答質問についての分析でございます。4つの選択肢から1つの回答を選ぶ質問でございます。主にコンプライアンスの管理の仕組みであるとか従業員の思考様式等について質問をさせていただいたところでございます。

質問につきましてはスコア化をさせていただきまして、肯定的な質問に対して「そう思う」と答えれば4点という配点でございます。これに対して否定的な質問、ネガティブな質問をした場合に「そう思う」と答えた場合には、スコアを反転させて1点という形で分析をさせていただいております。

では、次のスライドをお願いします。この単一回答質問の分析結果でございますが、右

側が高スコアとなった事項、3点以上というところがございます。真ん中の赤く点線で囲っている部分が低スコアとなった事項でございます、これが1つ課題として見受けられるのではないかと考えております。

具体的に申し上げますと、まず仕組みの整備状況の部分では、人員配置がうまく適正な配置がされていないのではないかとというところで、例えばルール、手順に従う時間的な余裕がなくなるのではないかとという御指摘等がございました。仕組みの浸透度に関して言いますと、業務に関して内部、外部からのプレッシャーを受けているというところが低スコアな傾向として出てきたところがございます、3つ目の組織ムードというところがございますが、残業や休日出勤をする人が多い。外向き志向が弱い。あと改革、革新を奨励する風土ではないというところで低スコアが出てしまったというところがございます。

最後、個人の意識・行動というところでは、業務手順に不備があるのではないかとというところがございます、例えば悪意があれば違反行為が実施できる環境であるというところで低スコアが出てしまったところがございます。これらにつきましては不祥事の発生要因となり得るところもあろうかと思っておりますので、今後こういったところを内部統制等の体制の反映に生かしていくという作業が必要になるのではないかなと考えております。

では、次の13ページ目でございますが、まず単一回答質問の総括でございますけれども、平均スコアという点から申し上げますと、他の民間企業と比較して低いという結果にはならなかったところがございます。その理由として考えられるのは、水道局としてこれまで3回不祥事が続いてまいりまして再発防止策等を一定程度実施してきたというところがございますので、平均スコアとしては高めに出る傾向があるのではないかなと考えております。ただ、一方で、先ほど申し上げましたように、不祥事の温床となり得る課題も幾つか散見されている状況でございます、その部分が今後の備えるべき潜在的なリスクにもなり得るところでございますので、その発生要因をしっかりと把握して体制の反映に生かしていくという作業が必要になってくるのではないかなと考えております。

では、次、14ページをお願いいたします。次は複数回答質問につきまして幾つか御紹介させていただきます。

この14ページ目の質問は、内部通報制度の窓口の利用をためらうとしたら、その理由はどういうところにあるのかという質問をさせていただいております、傾向として見られましたのは、まず左側、職員アンケートの結果でございますが、通報内容がどのように処理されるのか不明瞭であるという点と、あと自分が通報されたことが特定されてしまうというところがかなり高い割合として見られたところがございます。右側につきましては、参考までに事業者アンケートもさせていただきまして、その中で同じように公益通報制度の利用をためらうとしたらどういう理由があるかという質問をさせていただいたところ、同様に処理が不明瞭であるということですか、特定のおそれがあるというところについて高い割合で回答を頂いたところがございます。

以上からしますと、この特定されてしまうと、あと処理が不明瞭であるというところで、こ

の制度に対する信頼を高めていくことが公益通報制度の適正な運用につながっていくと考えているところでございます。

具体的にどのように内部統制に反映させていくかというところでございますが、現在検討しているところだと、まず公益通報制度の周知ツールを作成中でございますが、問題はその中身であると考えておりました、きちんと通報がどのように処理されるのかというところの透明性を高めていくために、事例等も交えながらしっかり説明していきたいと思っております。あと、場合によっては公益通報窓口の担当弁護士を活用するなどして、制度が客観的に運用されているというところをしっかりと周知させていただきたいと思っております。

では、次の 15 ページ目のスライドをお願いいたします。こちらも複数回答質問の御紹介でございますが、1 つがコンプライアンス体制を強化するためには何が有効かというところでございますが、これにつきましては、上司、管理部門への相談しやすい環境づくりですとか、あと職場内のコミュニケーションというところにつきまして高い割合での回答があったという状況でございます。

あと、ハラスメント防止体制には何が有効かというところにつきましても、上司、管理部門への相談しやすい環境づくり、職場コミュニケーションの活性化というところで、やはりコミュニケーションの重要性が示唆されているところでございます。

3 つ目のそういう違反行為をした場合に誰に報告、相談するのかというところでございますが、やはり直属の上司ですとか同僚ですとか、自分の近いところにいる職員に相談をするという傾向が見受けられているところでございまして、やはりコンプライアンスにとっては、再発防止策でも一応掲げさせていただいておりますが、コミュニケーションの活性化が非常に重要になってくるのではないかなと思っております。

今後、具体的内部統制の反映状況につきましては、コンプライアンスの管理部門がしっかり現場に行って、そこでどういう問題があるかというのを把握することもそうですけれども、やはりコンプライアンスについてしっかり共通認識を持っていく、そういった地道な取組が必要になってくるのではないかなと考えているところでございます。

次、16 ページ目をお願いいたします。先ほど来も指摘させていただきましたが、事業者のアンケートも実施させていただきました。その中で、質問項目としては水道局、政策連携団体はコンプライアンスを重視しているかという質問と、あと不正があった場合に東京都の公益通報窓口を利用するか、あるいは利用しないとしたら、その理由を質問させていただいたところですが、まずコンプライアンスを重要視しているかという点につきましては、大多数の事業者の方が思うと答えていただいたところですが、公益通報に関しては若干課題があったと思っております、まずそもそも公益通報制度を知らないという層が多かったというところが問題であると認識しております。その一方で、利用をためらうとした場合、その理由のところなのですけれども、これは先ほど説明させていただきましたが、特定されるおそれですとか、適正に処理されているか不明瞭であるという理由が非常に多く見られたところでございます。

この結果を受けて、内部統制の具体的な反映方法につきましては、公益通報の周知ツールは作成はするのですけれども、まず事業者にもしっかり周知して、局の職員が不正を行っていないかしっかり見ていただくことが非常に重要ではないかなと思っております。さらに、事業者に対して周知する際にも、職員に周知と同様に、手続の正当性や客観性、そういったところの透明性を高めていくための周知ツールを作成していきたいと考えております。

では、次、17 ページ目でございます、これにつきましては、まず自由記述欄、職員の方に自由に記載をしていただくというところの説明でございます。この中で今回紹介させていただきたいのは、日々の業務の中でコンプライアンス違反やハラスメントがやむを得ないとしたら、その理由であるとか、あるいは日々の業務でルールや手順を遵守することが難しいとしたら、その理由を問う質問をさせていただいたところですが、この2つの回答を紹介させていただきます。

この中で特徴的に見られたのが、契約のルールが実際の現場の実態にそぐわない部分があるのではないかと御指摘がございました。例えば、原則どおりではどうしても対応が難しい状況があるのではないかと御指摘ですとか、あるいは上司の命令が結果的にコンプライアンス違反等を助長している部分があるのではないかと御指摘ですとか、あるいは規定、ルール、コンプライアンスのルールは非常に多過ぎるので、本人が問題があるということをもも気づいていないということもあるのではないかと御指摘も頂いております。

あと、手順に従ってはいは例えば納期等が守れないということで業務に支障が出てしまうというところもございました。一方で、複数対応するための人員が確保されていないのではないかと御指摘ですとか、あるいは他部署からの指示が場合によってはルール違反につながるというところもあるという御指摘も頂いているところでございます。

こういったところも踏まえまして、実際ルールに形式的に従うということが目的ではないということには当然なりますが、例えば本当にルールが現場の実態にそぐわないという現状があるとすれば、そういったことはしっかりと現場に足を運んで、どういうところが問題になるのか、ルールそのものに無理がないのか、そういったことも踏まえながら検討していきたいと思っております。

次は18 ページ目でございます、こちら自由記述欄の御紹介でございます。上から2つ目の丸の部分につきましては継続的な取組が重要という御趣旨の回答かと思っております、これは従来PDCAサイクル、特にチェック、アクションの仕組み、この部分をしっかりさせていくということが重要であると認識しております、こういったPDCAサイクルを重視、実践すべきだという発言も局側の取組を後押しするものではないかなと思っております。

ただ、次の3つ目と4つ目の丸のところなのですけれども、汚職が発生するたびに取組が強化、追加されるところで、過去3回不祥事が続いたということがございますので再発防止策の数が非常に多いという状況がございます。そういった中でコンプライアンス施策全体としての効果が薄くなっているのではないかと御指摘もございました。取組のための取組になっていないかということもございまして、真に効果的な取組、的を絞ってやるべきではな

いかという御指摘でございます。

4つ目のところは同様にターゲットを絞ってやるほうがいいのかという御指摘でございます。

5つ目と6つ目のところにつきましては、継続的に取り組むということですか、あるいはチェックリスト等を用いた確認が必要ではないかという御指摘でございます。

そういったことからしますと、PDCAサイクルを実践していくというところは非常に重要であるということは改めて認識できたところですが、やはりターゲットを絞って実施することが非常に重要ではないかなと思っております。内部統制というのはどうしても新しい取組がどんどん付加されていくイメージがあるかと思いますが、必ずしもそうではなくて、取組を絞る、あるいは現場の負担も考えるという発想もあるのではないかなと思っておりますので、こういったところも踏まえながら今後の体制の方向性に反映させていきたいと考えているところでございます。

説明は以上でございます。

(幸田委員長) どうもありがとうございます。

それでは、今説明がありました内部統制推進体制、システム構築について委員の方から御意見を頂きたいと思っております。よろしく申し上げます。

(中西委員長代理) この調査の結果自体は、多分調査実施者からもコメントがあったかと思いますが、よくあるインフラ現場を持っている組織でのありがちな結果かと思っております。

1つ質問をしたいのは、ここで公益通報窓口という言葉を使って質問をされていまして、例えば関連業者さんだとよく分からないとかという御回答、知らないという御回答があったりというのがあります。これは東京都水道局の場合は「公益通報窓口」という言葉を使っているのでしょうか。

なぜこんな質問をするかというのと、例えば都民の方々に対するいろいろな窓口には愛称がついていますよね。平仮名でとか分かりやすい。ここに通報すればいいのだということが、例えば都民の場合だったら都民の方々、いろいろな方々に分かる。そのようなすごく柔らかい言葉での窓口の愛称を今はつけておられるのか。もしあれだったら今後そのようなことも検討される可能性はあるのかというのを伺いたしたいと思います。

(幸田委員長) いかがでしょうか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) まず公益通報の名称なのですが、東京都、水道局も共通なのですが、「公益通報制度」という呼び方をしております。第三者が、職員以外の者が通報する場合には「都民通報」という名称で使われております。先生が御指摘されたように、名称の問題というのも結構我々は問題としてあるのではないかと認識しておりまして、や

はり公益通報制度の敷居が高くなってしまうと、あるべき情報が来なくなるという部分もございます。今、名称は恐らく「公益通報制度」ということにはなろうかと思うのですが、その前段階として、例えばコンプライアンスホットラインという形で設けさせて、まずは相談をしてくださいという形で敷居を下げる取組も考えられるのではないかとこのところで、改めて今検討中の状況でございます。

(中西委員長代理) ありがとうございます。「通報」という言葉と「相談」という言葉で大分印象は違ってきますし、企業さんによっては「よろず相談窓口」みたいな形でざっくりと受け入れてから振り分けるみたいな形をされている場合もありますので御検討を頂ければと思います。

(石井職員部長) 東京都のほうも、これは生活文化局のほうで持っているのですけれども、「都民の声総合窓口」という形で、「通報」とかそういう言葉ではない言葉になっていますので、その辺は、今、山村からもありましたけれども、もうちょっと砕けたという語弊があるのですが、そういうものを考えていますので、よろしくをお願いします。

(中西委員長代理) よろしくをお願いします。

(幸田委員長) 今の考えているというのは水道局の独自の窓口ということですか。

(石井職員部長) ええ、独自です。そうです。これは水道局とまた知事部局と分かれていますので。

(幸田委員長) それは別々のほうがもちろんいいと思いますので、通報しやすいような名称を考えていただいたらいいと思います。

(石井職員部長) そうですね。局独自で動きたいと思いますので。

(幸田委員長) 分かりました。

(中西委員長代理) よろしくをお願いします。

(幸田委員長) ほか、いかがでしょうか。

(矢野委員) 今の通報制度に関連してなのですが、内部も公益もそうなのですけれども、外部の方だったかな、制度を知らない人がすごく多く、43%、とかというのでも周知しなければな

らないのですけれども、対応が不明であるとか適切に対処されないという、物すごく不信感を持たれているというのがあります。客観性とか透明性の保てるようなという説明は頂いたのですが、もうちょっと具体的にどのような流れで考えておられるのか、今の段階で結構なのですから。というのは、やはり秘匿性をきちんと確保しようとかとすると、外部の弁護士の方とかにお願いしていらっしゃる場所とかもあるのですが、実際調査して何かしようとする、調査している段階にいろいろ、平たい言い方をすると「ばれる」というのですかね。そこで結局自分が特定されてしまうのではないかというのは払拭できないようなところもあると思うのです。その辺をどのようにしてこの制度を再構築して、さらに設置しようとしているのかというのを、概要でも結構なのですから、教えていただければと思います。

(山村コンプライアンス監理担当課長) そうでしたら、回答させていただきます。

まず一番効果的といいますか、事例を、具体例をまず挙げるというのが非常に重要ではないかなと思っています。実際今の公益通報制度のページに飛ぶと、制度を文字で一応文章では書いてはありますけれども、では、具体的にどうなるのというのが、その制度を御存じない方からするとあまりイメージできない可能性がある中で、今考えているのは、実際過去の事例、あるいは過去の事例が差し支えがあるのであれば、若干修正したような事例になると思うのですが、例えばAさんがこういう通報をやって、こういう不正を発見して、実際こういう措置につながりましたというところで組織の不祥事が事前に予防できましたですとか、そういった具体例を交えた説明をしていきたいと思っております。それを実際の周知ツールの中に入れられるかどうかというのは今検討している状況でございます。

あと、特定性のところ、秘匿性のところは非常に難しいのですけれども、実際我々のほう、公益通報の実務はかなり厳格に運用はさせていただいているつもりなのですが、外から見るとどうしてもという部分がやはり出てくるのではないかなと思います。ただ、その部分につきましても、通報が特定されてしまうと、そこはもう通報制度の核心部分に関わるので、そういった重要であるということをしっかり理解してもらうことですか、あるいは場合によってはQ & Aとか用いながら、本当に特定されないのですかとか、そういった質問も交えながら分かりやすく説明していく、そういったツールを今のところ考えております。

(矢野委員) 説明の前段階のところ、どういう手続でこういう調査をされるのですかというときには、「なるほど、では、これだったら信頼できます」と納得できるような制度構築を先にしておくべきかなと思いますので、そこは再度検討していただければと思います。

(石井職員部長) はい。

(幸田委員長) ほか、いかがでしょうか。



(羽根委員) 私も特定されるかどうかという心配が一番この通報制度のハードルを上げていることになると思うので、その辺についての周知をよくしていただければと、そういうおそれはないのだということの周知をしていただければと思います。

(石井職員部長) ありがとうございます。

(幸田委員長) これは内部通報という、特に不祥事とか問題事例を通報したいという場合と、先ほど水道局が言われたように、いろいろな相談事を受け付けるというのと両方あり得るわけです。だから、そういう相談事、知りたいこと、聞きたいことというのも気軽にここに聞けますよというのは何かチラシを作って周知するとか、名称のこともあるのですけれども、あるいは水道ですから水道を皆さん都民は使っていますので、そういうところにお知らせするという方法も幾つかあると思うので、そういうことを少し工夫するといいいのかなと。

私が思ったのは、保育の問題だと、保育ホットラインというのを設けている自治体が結構あるのです。そこはやはり知りたいこと、聞きたいこと、あるいは園でこういうことがあったけれども、全然園が聞いてくれない。これは結構きちんと秘密を守る必要があると思うのですけれども、そういう場合にホットラインという名称は分かりやすいですね。そして、番号も、「悩み事」でしたか、例えばある自治体のところで「7350」とか、そういう番号も分かりやすいようなものにして、それはかなり周知をされているケースですけれども、工夫をしてみたらどうかと思います。

(石井職員部長) 私どもも職員部だけでは限界があるので、広報部門も含めて相談しながら連携したいと思います。

(幸田委員長) ほか、いかがでしょうか。

私は事前説明のときに申し上げたのですけれども、今の説明でルール自体の見直しをする、あるいはターゲットを絞る、これは非常に重要なことで、それ自身はぜひそういう視点でやってほしいと思うのですけれども、12ページのように、適切な人員配置がされていない。あるいは13ページで、根本的な問題があればそれを改善する。この辺の取組をきちんとこなしていくということが内部統制が機能する上では非常に重要ですので、きちんと内部統制の中でのコミュニケーションの中に出てきた問題を解決するということによって、内部統制というのは単に手続の負荷が高まるだけではないということとその取組も非常に実質化したいと思いますので、こういったものももちろんコミュニケーションを図りながら実質的に成果を上げていく、そういうことをぜひやってほしいと思っています。

あとは、これは事前に申し上げたのですけれども、アンケートの質問が、ルールが理解不足とか、あるいはルールを遵守できない理由は何か、それを徹底するみたいなのがあるのですけれども、このルールというのは、基本的にはなぜそのルールがあるのかという根本のところ

を職員に理解してもらおうということが大事であって、ルールだから守らなければいけないから守るのではなくて、このルールはこういうことで必要だから守らなければいけないという考え方をよく理解することが大事だと思います。それから業務に支障がある場合はもちろん業務に支障がないようにルールを単純化することも大事ですが、単純化することによってルールの本来の目的が損なわれたのでは何の意味もないわけです。

したがって、これは研修にもつながってくるのですけれども、こういうルールはなぜ必要なのか、そこに遡って職員が理解するということがコンプライアンスあるいは内部統制では非常に重要であるということが少し薄いかなと。このアンケートの項目、もちろんこれは委託先が作っているものなのですけれども、という気がするので、その辺はよく認識していただいたほうがいいのではないかなと思っております。意見ですので、特に回答は結構です。

(石井職員部長) ありがとうございます。

(幸田委員長) ほか、いかがでしょうか。よろしいですか。

それでは、この点についてもぜひ内部統制のシステムの構築、実質的に効果が上がるような形で進めていっていただきたいと思っております。

(石井職員部長) はい、了解しました。

(幸田委員長) それでは、次に、政策連携団体におけるコンプライアンスについて局から説明をお願いいたします。

(鈴木経営改革推進担当部長) それでは、右上 19 ページを御覧ください。水道局所管政策連携団体におけるコンプライアンスについてでございます。

本年 6 月、東京水道株式会社におきまして道路占用許可申請手続に係る不適正処理事案が発覚いたしました。

本事案のまず経過でございます。東京水道サービス株式会社が工事監督を行い、平成 29 年 11 月 21 日に完成した町田市道における配水管新設工事で布設した配水管に漏水の疑いが生じました。このため、受注者（工事事業者）は、調査で判明した漏水箇所について本年 5 月から瑕疵担保に基づく補修工事を施工いたしました。その工事監督を新設工事に引き続き本事案の事故者である東京水道株式会社固有社員 20 代男性主事が担当いたしました。補修工事中の 5 月に町田市の住民の方から工事に関する問合せがございまして、町田市で調査しましたところ、本工事の道路占用許可が未申請であったことから町田市のほうで疑念を抱きまして、事故者に対して漏水補修の経過と道路占用許可申請に係る顛末書の提出を求めたところでございます。ここで事故者は上司に相談することなく、6 月に虚偽の内容を記載した顛末書を町田市に送付したため、町田市のほうは顛末書の内容に疑義を抱き、水道局及び同社に対して説明を求めた

ところでございます。

これを受けまして同社で事実確認を行いましたところ、事故者は当該補修工事において道路占有許可申請手続を行っていなかったこと、また、受注者が警察に提出します道路使用許可申請書に添付しなければならない道路占有許可書の写しを4月に自ら不正に作成し、受注者に交付していたことが判明いたしました。

不適正処理の内容でございます。3点でございます。事故者は、補修工事に必要な道路占有許可申請書の提出を行わず、再三にわたる上司からの同申請書の提出に関する確認、指示に対しても虚偽の報告を行いました。2点目、また、パソコン上で町田市の道路占有許可書様式に自ら許可内容を記入し、過去の許可書の写しから市長名及び印影を切り張りして許可書の写しを不正に作成し、これを受注者に交付いたしました。3つ目、さらに、町田市から求められた道路占有許可申請手続に対する顛末書におきまして受注者に責任があるかのような虚偽の説明を行いました。

続きまして、20ページを御覧ください。原因分析でございます。今回の不適正処理事案につきまして、人が不正をする仕組みをモデル化した不正のトライアングル理論に基づきまして、3つの不正リスクである機会、動機、正当化の観点から原因を分析し、まとめてございます。

まず不正リスクの機会としての原因分析といたしましては、道路占有許可申請手続について担当者だけで事務処理が完結する体制となっていたことなどが挙げられます。次に、動機としての原因分析といたしましては、本件は新設工事に引き続く補修工事であったため、調査及び工事が長期間にわたっており、事故者は長期間担当していることでモチベーションが低下していたことなどが挙げられます。最後に、正当化としての原因分析といたしましては、事故者は、不正が見抜かれず、工事が施工できさえすれば問題ないと考えていたことなどが挙げられます。

次に、改善報告書における改善策が機能しなかった理由でございます。昨年8月に策定いたしましたTSSに対する特別監察結果改善報告書におきまして、本事案に類似した社員の不適正処理事案に対応した改善策を掲げておりました。このうち3つの改善策についてそれが機能しなかった理由を整理してございます。まずミーティング・上司による確認でございますが、ミーティング・上司による確認自体は行われていたましたが、報告内容の裏づけの確認が行われていませんでした。次に、チェックシートによる進捗確認につきましては、通常の案件工事においては進捗管理が行われていたましたが、今回の瑕疵担保工事に基づく補修工事ということでチェックシートが作成されておりました。3つ目、コンプライアンス研修でございますが、コンプライアンス研修、eラーニングによる研修は行われていたましたが、2月に予定しておりました集合研修につきましてはコロナ禍により未実施となっております。

続きまして、21ページを御覧ください。東京水道株式会社に設置いたしました社外取締役3名で構成する監査等委員会と常勤取締役と本部長から成りますリスク管理委員会から事案や再発防止に向けて指摘、意見がございました。

まず監査等委員会から、事案については、本件が組織的、長期的なものでなかったか、また、組織的な統制がどのように行われていたか。再発防止に向けてということで、事案の内容を社

員一人一人に伝えることが重要、幹部がもっと現場に出て社員と意見交換を行うことが必要ななどの御意見がございました。

リスク管理委員会からは、事案については瑕疵担保による補修工事の位置づけが不明確、事故者は非常に軽い気持ちで深く考えずに行ってしまったという印象。再発防止に向けては、社員は必ずしも正しいことをするわけではないという前提で考えることが必要。官公庁からの許可取得の重要な業務を若手1人に行わせていいのかなどの御意見がございました。

続きまして、22ページを御覧ください。これらの意見を踏まえまして東京水道株式会社が策定した再発防止策でございます。この再発防止策は実施可能なものから順次取組を進めておりまして、準備期間を要する取組につきましては準備が整い次第速やかに実施してまいります。

7つの課題を挙げてございます。まず1つ目、モチベーションの低下については、管理監督者が業務の進捗状況を正しく把握するとともに、社員との面談を実施し、課題を速やかに改善するほか、3点の再発防止策を挙げてございます。続きまして、2点目、モラル・コンプライアンス意識の欠如の課題につきましては、再掲となりますが、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員教育のための研修を計画的に実施してまいります。3点目、業務理解の不足につきましては、OJTや事故事例を題材とした職場討議を実施してまいります。

23ページを御覧ください。進捗管理不足につきましては、管理監督者が日誌や報告内容を裏づける資料を確認することや複数人によるチェックと処理簿への記入、瑕疵担保に基づく補修工事についても組織的な進行管理の位置づけをしてまいります。

続きまして、5つ目、社員の特性を踏まえた指導の不備については、繰り返しになりますが、管理監督者が社員と面談を実施しまして課題を速やかに改善してまいります。

24ページを御覧ください。会社業務の重要性・社会的役割に対する認識の欠如につきましては、全管理職会議を開催し、一体的な意識改革を推進してまいります。

最後に、社員の業務量や職場配置の適正性、人材育成等人事制度上の課題につきましては、技術系社員の採用拡大により管理監督者が社員のマネジメントに専念できる環境を整備する。また、キャリアプランの明確化、社内インターンシップの導入などの再発防止策を挙げてございます。

最後に、水道局の指導監督の強化でございます。都は、東京水道株式会社に対して、都が実施する指名競争入札等において本年8月25日から11月24日までの3か月の指名停止措置を行いました。また、東京水道グループが一丸となって再発防止に取り組むため、再発防止策の実施状況に関しまして進捗管理を徹底して行ってまいります。また、同社のコンプライアンスを徹底するため、リスク管理委員会の下に設置されておりますコンプライアンス推進委員会に局の職員を出席させるなど、同社の業務運営に対する水道局の関与を強めてまいります。さらに、水道局長と監査等委員である社外取締役が定期的に意見交換を行う機会を活用いたしまして、外部の視点による同社のガバナンス体制について御意見を伺うことで同社に対する指導監督に生かしてまいります。加えて、同社が東京水道グループの一員として都民の信頼を得ながら適切に業務を推進していくことができるよう、同社に対する水道局のガバナンスを強化して

いくための仕組みづくりを進めてまいります。

説明は以上でございます。

(幸田委員長) どうもありがとうございます。本件は大変重大な事案だと思います。今の局の説明について再発防止策、局の指導監督について御意見を頂きたいと思います。

(中西委員長代理) 道路占用許可については、直截に言ってしまうと面倒くさいということいろいろな事業者さんから聞いております。ただ、その中でもどのように対応していくか、正しく対応していくかというのは非常に重要なことかと思えます。

2つほどお伺いしたいのですけれども、1つは、よくやりますけれども、こういう案件が起こったときに他の事例が発生していなかったかどうかの調査はされたのか。その結果はどうだったのかということと、本件は、監査等委員会やリスク管理委員会の中で、中長期的にはIT化等という意見がどちらも出ていたと思えますけれども、これにつきまして当然法的な問題等もあるかと思えますけれども、どのように取組を計画されているのかというところを教えてくださいなればと思います。

(幸田委員長) いかがでしょうか。

(尾関東京水道株式会社総務部長) それでは、東京水道株式会社の総務部長、尾関のほうからお答え申し上げます。

まず過去事例の調査、同様の不正はなかったかという御質問でございますが、直ちに施工中の同様の配水管工事、また、書類が保存されております過去7年間に遡りまして同種の道路占用許可の取得について確認をいたしました。不正は発見されてございません。適正であったということを確認してございます。

また、2番目の御質問であります監査等委員から中長期的にICTを使った再発防止策という点でございますが、例えば具体的なものとしては、工事の進捗管理をICTを使って管理監督者が共有化し、容易に監督できる仕組みを構築していくなどの御助言を頂いてございます。

(幸田委員長) ほか、いかがでしょうか。

(矢野委員) 事前の説明のときにも申し上げたと思うのですけれども、確かにこれは故意でいろいろな虚偽の報告をしたりしてちょっと悪質なところがあるので、そういうものを防ぐのは難しいとは思いますが、22ページから24ページまでいろいろ検討されていてそれはよいのですが、ただ、あまりにだだっ広いと思えます。今日は御説明の中で実施可能なものからやっていくという説明があったのですが、一遍に全部やろうとしても、ほとんどお題目のようには聞かえないですし、あと「構造的に不正が発生しない仕組みを構築」と1行ぺらっと書か

れても、ここをやるだけでも結構大変ではないかなと。逆にいろいろなことを検討して本当に今回のような事案を防ぐことができるのかというのが危惧したところでもあります。

先ほどの内部統制のアンケートのところでも、最後のほうの自由記載のところでもあったと思うのですが、ターゲットも絞ったほうがいいのではないかという声もあったと思います。この 22 ページから 24 ページまでのいろいろな施策の中で取りあえずどれを最優先として都としてはやっ払いこうとされているのかという辺りをもう少し教えていただければと思います。

(幸田委員長) 大変重要な御指摘だと思います。いかがでしょうか。

(鈴木経営改革推進担当部長) 担当部長の鈴木でございます。今回団体のほうから出されました再発防止策については基本的に全部をやっていただくということに考えてございます。ただ、対象はそれぞれによって変わってくるかなと考えてございます。また、実際には委員からお話がありました不正の起きないシステムということで、仕事のやり方についても見直しをしていく。それは団体だけではなくて、都も踏まえて一緒に見直していくと考えてございます。

(尾関東京水道株式会社総務部長) 東京水道株式会社のほうから補足をさせていただきます。それぞれのセクションセクションでやってまいることがあると思っております、必ずしも 1 人の人間が全部をやるわけではございませんので、それぞれできることをやっていくのですが、一番必要なことは、工事の進捗管理がおろそかであったということが本件のポイントかと思っております。工事の位置づけがちょっと曖昧で特殊な工事であったということがあたかも監督の空白みたいになってしまって、東京都水道局、または当社の管理監督者の監督が行き届かなかった。そこに不正が起きたと見ておりますので、そういった空白が空くような工事を生じさせない、全てをきちっとした工事、通常の工事はきちっと行われておりますので、それと同様のきちっとした進捗管理のラインに乗せていくということをやまず最優先として行ってまいりたいと思っております。

(幸田委員長) 今の監督が届かなかったというのをきちんとチェックする仕組み、あるいは事故が発生しないための仕組みですね。今回の場合には目が行き届かなかったということですが、これをどのように変えるのかというのは、やはりフローチャートとか実際の改善措置によってそれを防げるのかということは今回の件について言うと非常に重要なところだと思うのです。ICT によって改善するというのももちろん必要ですけども、そこはやはりきちんと検討して説明していただきたいと、今矢野委員がおっしゃられた点については、思います。

あと、もちろん研修を徹底するとか、そして、これもどういう研修をやるかということが非常に重要で、職員の意識がきちんと変わることですね。ワークショップ方式と書いてありますけれども、前もちょっと申し上げた具体的なケースで行うような研修、参加者が自ら考える研修など、いろいろな方法がありますので、そういうこともよく突っ込んで検討していただいた

らどうかと思っております。

ほか、いかがでしょうか。

(羽根委員) 羽根でございます。これは犯罪ですよ。

(幸田委員長) そうですね。

(羽根委員) 手続のほうは何か進んでいるのでしょうか。

あと、犯罪に当たるようなことが現場で起こっているのに気づかないというのはやはり改善が必要かなと思います。今までお話し頂いたのと同じようになるかと思うのですけれども、その辺はきちっとやっていただければと思います。

(幸田委員長) これは犯罪ですので、それについての処分はどうかというのは私も事前のときにお聞きしたのですけれども、今検討しているということで、その後局のほうで何かありますか。

(鈴木経営改革推進担当部長) 担当部長の鈴木でございます。当該……。

(尾関東京水道株式会社総務部長) では、当社のほうからお答えさせていただきます。

まず警察の捜査のほうでございますが、現在のところはまだ捜査が始まっていないところがございます。警察等の事情聴取は始まってございません。会社から事故者のほうへの事情聴取等はおおむね終わりました。最終的には監査等委員に諮問をいたしまして、その御助言等を頂いた後、9月中に会社の中で懲戒審査会というのをいたしまして、その処分を9月中に行っていく予定としてございます。

(幸田委員長) 会社内の処分ですね。

(尾関東京水道株式会社総務部長) はい。

(幸田委員長) ですから、警察はまだ始まっていないということですが、刑事告発については検討していますか。

(尾関東京水道株式会社総務部長) 既に8月の頭に町田市様のほうから警察のほうに告発が行われてございまして、今のところ重ねて当社からも告発を行うというのは現時点ではまだ検討していないところでございます。

(幸田委員長) 分かりました。

ほか、いかがでしょうか。よろしいですか。

これは先ほど羽根委員からもお話がありましたように大変重大な案件でございますので、しっかりと指導監督をしていただいて、また、東京水道株式会社における再発防止策、委員の方からも幾つか出ていましたように、重点的にやるべきこと、何をどのようにやっていくのか。これについては東京水道株式会社の取組を局のほうでもよく見ていただくということも非常に重要だと思いますので、着実に実施するように取り組んでいただきたいと思います。

本日予定していた議事は以上ですけれども、最後に何か発言はございますでしょうか。よろしいですか。

それでは、個々の議論を総括する必要はないかなと思いますので、それぞれのところでお話しさせていただきましたので、事務局のほうに進行をお返ししたいと思います。

#### 4 閉会

(石井職員部長) それでは、幸田委員長、そして委員の皆様、長時間にわたりありがとうございました。排水処理のところでは落札結果の公表の在り方と積算システムの関与者の人数につきましては、今実際の部署のところに確認を取っているところですので、後日責任を持って御回答したいと思います。

では、そのほかの点について貴重な御意見をいただきました。これを早速局内で共有をさせていただきながら反映をしていきたいと考えております。

また、本日の議事録及び資料につきましては後日公開ということにさせていただきます。

なお、次回の委員会ですけれども、11月に開催する予定ですけれども、開催の方式、方法につきましては、この新型コロナウイルスの感染症の状況を見ながら、また判断をさせていただきます。日程等につきましては追って調整をさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

では、これをもって第9回東京水道グループコンプライアンス有識者委員会を終了させていただきます。

皆さん、どうもありがとうございました。



## 東京水道グループコンプライアンス有識者委員会（第 10 回）

日時 令和 2 年 12 月 3 日（木） 14:32～16:13

場所 東京都庁第二本庁舎 22 階 22C 会議室

## 1 開会

（石井職員部長） それでは、定刻となりましたので、ただいまから第 10 回東京水道グループコンプライアンス有識者委員会を開催いたします。

本日の委員会ですけれども、前回同様、新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から Web 開催とさせていただきます。委員の皆様には、御多忙のところ、Web 開催ということで御出席をいただき、誠にありがとうございます。

それでは、開会に先立ちまして局長の浜から御挨拶を申し上げます。局長、よろしくお願います。

## 2 水道局長挨拶

（浜水道局長） よろしくお願いたします。本日ちょっと遅れてしまって申し訳ございません。お忙しい中お時間を合わせていただきまして、誠にありがとうございます。

本日の委員会は前回と同様に Web 開催をさせていただいておりますので御了承いただけますようお願いいたします。

本日の委員会でございますが、調査特別チーム最終報告書で掲げた再発防止策のうち、独占禁止法及び入札談合等関与行為防止法の周知徹底、公益通報制度の周知徹底等を中心に御報告をさせていただきます。また、昨年度御議論いただきました政策連携団体に対する特別監察結果改善策の取組状況を御報告させていただきますとともに、前回御議論いただきました政策連携団体における道路占用許可申請の不適正処理に係る再発防止策の実施状況につきましても御報告をさせていただきます。さらに、水道局におけます内部統制システムの構築につきましては、この間整備してまいりました内部統制の中で行っているコンプライアンスプログラム、それからグループガバナンスにつきまして御報告をさせていただきます。

限られた時間ではございますが、忌憚のない御意見を賜りたいと存じます。本日もどうぞよろしくお願いたします。

（石井職員部長） では、次に、今回、新たに出席させていただく局職員を御紹介させていただきます。

多摩水道改革推進本部施設部長の今井滋でございます。

同じく多摩水道改革推進本部施設部工務課長の落合秀光でございます。

御紹介は以上となります。

以後、議事に入りますが、本日の委員会は、設置要綱第8条にありますとおり、原則公開ということで進めさせていただいております。

次に、会議資料について御説明させていただきます。本日の会議資料は事前に委員の皆様にはメールで等でお送りいたしておりますが、お手元にごございますでしょうか。資料ですが、委員会次第、委員会名簿、座席表、本委員会の設置要綱、前回の議事概要、そして本日の説明資料の順に一続きとなっております。よろしいでしょうか。

### 3 議事

(石井職員部長) それでは、議事に移ります。以後の進行は幸田委員長にお願いしたいと思います。幸田委員長、よろしく願いいたします。

(幸田委員長) それでは、議事の進行について私のほうで始めさせていただきます。

まず、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につきまして局から概要報告をお願いします。

(山村コンプライアンス監理担当課長) それでは、水道局の山村より説明させていただきます。

まず、本日のテーマの1つでございます再発防止策の実施状況の報告でございます。

1つ目は、独占禁止法及び入札談合等関与行為防止法の周知徹底でございます。この取組につきましては、昨年度、公正取引委員会から改善措置要求等がなされたときに、水道局に対して独占禁止法、入札談合等関与行為防止法を周知徹底するように申入れがございました。そういった経緯もございまして、最終報告書にはこの両法律の周知徹底を今後行っていくと策定したところでございます。

まず実施状況でございますが、昨年度の7月に改善措置要求が来た後に、その翌月8月に管理職を対象に独禁法の研修を行ったところでございます。中身としては、実際コンプライアンス研修の1つとして法律の研修を行ったということでございますが、基本的には、まず独占禁止法がどうして制定されているか、あるいはなぜ入札談合等関与行為防止法が制定されているか、そういった原理原則に遡って説明を行いました。その上で、過去に問題となった入札談合等関与行為の事例を出席した管理職でディスカッションを行ってその法律についての理解を深めたところでございます。その後、その管理職が講師役となってコンプライアンス推進研修を全職員向けに行ったという状況でございます。

では、次のスライドをお願いいたします。その後、この法律はどちらかというと契約事務に携わる職員が重点的に行うべきと考えられておまして、その後、外部の公正取引協会から講師を招聘しまして、契約事務に携わる課長代理級職員等を対象として改めて研修を実施させて

いただきました。その後さらにeラーニングといたしまして入札談合等関与行為防止法の事例等を含めた設問を用意させていただきまして、それを各自で解いて理解力の確認を行ったという状況でございます。さらに、メールマガジン等も利用しながら独占禁止法の周知を図ったという状況でございます。この取組につきましては昨年度実施したわけですが、今年度もコンプライアンスの研修の中身に取り入れておりまして、継続的に実施していきたいと考えているところでございます。

では、次のスライドをお願いします。次の再発防止策ですが、公益通報制度の周知徹底というところでございます。こちらの取組については最終報告書に記載がございましたが、今年度、全職員を対象にしたコンプライアンスアンケート、その中で特に公益通報制度に対する漠然とした不安感、不信感というものが確認できた状況でございます。そういったこともございまして、今年度は公益通報制度を周知する際に、ここにスライドで表示されておりますようなパンフレットを全職員に配付を行って公益通報制度の周知徹底を図った状況でございます。

中身としましては、職員の方がとっつきやすいようなイラストをかなり使わせていただいているのと、あと実際のどういった流れで公益通報が進むか、そういったフローを分かりやすく記載した状況でございます。あとは、実際に解決に至った事例等も踏まえながら、公益通報制度を利用しやすいような形で周知を行った状況でございます。今後はいろいろな媒体を利用しながら公益通報制度の周知を図っていきますが、実際効果測定というのが非常に重要かと思っておりますので、どういった媒体に効果があるのか、そういった検証も引き続き行っていきたいと考えております。

では、次のスライドをお願いいたします。次は、コミュニケーションの強化の活性化の取組の1つといたしまして、現場のミドルマネジメント層の強化、具体的にはマネジメント研修を実施させていただきました。これにつきましては、外部から講師を招聘しまして、行動分析学というアプローチで、リーダーシップですとかコミュニケーション、そういったことを研修として取り入れた状況でございます。実際のアンケートの結果によりますと、行動分析学というテーマ、これが科学的なマネジメントで非常に重要であるというところですか、今までにないようなアプローチであって、すぐ現場にも取り入れることができたのではないかという意見もいただいている状況でございます。今年度まだあと1回残っておりますが、今年度中に実施をいたしまして、その後、アンケート結果ですとか、そういったものの分析も踏まえながら、来年度以降どういった形でこのマネジメント研修を行っていくかという検討を進めてまいりたいと考えております。

次のスライドでございますが、次は危機管理（不祥事）対応体制の構築でございます。こちらにつきましても昨年度の最終報告書に記載がございました。もともとの問題意識としましては、昨年度、公取の調査の過程で特に初動調査にちょっと不手際があったという指摘がございまして、そういったことも踏まえながら、今後は不祥事が起きた場合、あるいはそういう不祥事の兆候が見られるときに、しっかりと報告ルートですとか、どういった形で調査を行うですとか、そういったことを事前にマニュアルで整備しておくというのが今回の取組でございます。

では、次のスライドをお願いいたします。まず不祥事の定義を明らかにする必要があるのではないかと考えております。その上で、では、現場で不祥事が発生したときにどういったものを報告すればいいのかという形でしっかりと現場に伝えることが重要ではないかと思っております。

不祥事の定義でございますが、いわゆる信用失墜行為が含まれるということなのですけれども、さらにそれと併せまして、信用を失墜させるおそれのある行為も不祥事に含めたいと考えております。というのは、なかなか現場から情報が上がってこないという現状がございます。この不祥事の定義を一般よりもやや広めに考えているという状況でございます。

そうはいいまして、どういうものが不祥事に当たるのか、そういった具体的な例示をマニュアルに落とし込むことも重要であると考えておまして、具体的に官製談合ですとか、収賄ですとか、ハラスメント、情報漏えい、労基法など、どういったものが該当するのか、そういった例示をぜひとも加えたいと考えております。

次は、報告・検知ルートの検証でございますが、では、どういった形で情報を上げてもらうのかということでございますが、基本的に現場でそういった不祥事に該当するような案件が発生するということでございます。今までの水道局の状況を見ますと、現場で発生したことについては、現場が担当部署には報告を入れているという現状はございます。そういった中で、現場から直接コンプライアンス推進担当に上げてもらうという形にするのではなくて、情報がふだん上がってきている、そういった担当部署とコンプライアンス推進担当が協議、調整をすることで、コンプライアンス上の問題となり得る情報をコンプライアンス推進担当まで上げてもらうというルートを構築したいと考えております。

では、次のスライドをお願いします。次は、そういった情報が上がってきたときにコンプライアンス推進担当がどこに情報を伝達して、さらにその後どういったフローになるのかという説明でございます。まず推進担当に入ってきた情報で不祥事に該当する可能性のあるものにつきましては、まずは四役に報告を入れるということを想定しております。その後、初動調査という形で、おおむね1週間程度を想定しておりますが、事案の概要を把握するような調査を行いたいと思っております。案件によれば直ちに公表する必要があるような案件もございますので、内部的には広報担当のラインと調整をする、あるいは場合によっては対議会への説明等もございますので、局内調整ラインとの調整も行うというところでフローを考えているところでございます。そういった初動調査で把握した情報を基にその後正式調査に移行するというフローを想定しております。

では、次のスライドをお願いいたします。その後、正式調査になった場合にはおおむね1か月から半年程度の調査を想定しているところでございます。ここで調査をどういった形で行うのかということにつきまして、内部調査をするのか、外部調査をするのかということも意識しながら調査を行っていきたいと思っております。一般的には、組織的な不祥事ですとか、場合によっては管理職の関与が認められるような不祥事案件につきましては、やはり内部より外部機関に委託をかけて調査を行ったほうが客観性が担保されるという状況もございますの

で、まずは内部調査か外部調査を行うのか、そういった基準をマニュアルに落とし込んでいきたいと思っております。

それともう一つ、どういったものが外部調査に当たるのか、その外部調査機関、外部調査委員ということになるかと思えますけれども、そういった選定基準も含めて改めて整理をしていきたいと思っております。正式調査を経て有識者委員会に結果を報告させていただくというフローも想定しております。その後は公表と実際の再発防止策の実施というフローを想定しております。この正式調査の中でも、当然報道機関への対応ですとか、あるいは対議会への説明等も必要になってくるかと思えますので、それぞれのラインの課長等と連携して行っていきたいと考えているところでございます。

以上が再発防止策の実施状況の説明でございます。

(幸田委員長) どうもありがとうございます。

それでは、今、局から報告のあった内容について質問等を委員の方からお願いしたいと思います。いかがでしょうか。

(矢野委員) 一応事前に質問というか、お願いで研修のアンケートを送っていただいて、それも拝見したのですけれども、中にはこのアンケートが研修に対するものという形で、研修のよかった点と悪かった点を書かれていたのですが、できれば、中には時々書かれていましたが、仕事に役立つとか、部下をどのようにしてやる気にさせるのかが分かったという感じで、自分の仕事に引き寄せて回答を書きとめていた方もいらっしゃるように、研修の良し悪しについてのアンケートという形の取り方ではなくて、それを自分の仕事の中でどのように今後生かしていくのかとフォローアップしていただきたいです。せっかく研修を受けたので、それを受けっ放しではないように、できるだけ自分の日々の仕事に反映できるような工夫というか、それを研修のアンケートという形がいいのか、終わりにそういうことを講師のほうから言ってもらった方がいいのか分からないのですが、フォローアップしていただきたいと思いました。

あと、研修をしてくださるのはいいことなのですが、先ほどのアンケートにもつながるのですが、日々のコミュニケーションがやはり大事だと思うので、ちょっとしたことですよね。多分研修の中でも褒めることが大事というフレーズがあったのではないかと推測されるのですが、今回よかったねとか、単純に本当に「おはようございます」の1つでもいいのですが、そういうコミュニケーションを大事にしようという運動というか、動きというか、そういうこともつなげて行ってほしいと感じました。

(幸田委員長) ありがとうございます。

ほかいかがでしょうか。

(中西委員長代理) 本当に全体を通じて様々な取組が一気に進んできている状態が見て取れ

ますけれども、まず矢野委員のおっしゃられるように、現場とのつながりをしっかりやっていただきたいと思います。また、今申し上げましたように、かなり様々な状況が一気に進んでいく中で、先ほど広報の効果測定はありましたけれども、全体の仕組みがどのように進展しているのか、どこかが目詰まりしていないかなどのモニタリング、こちらについて、全体でもいいですし、個々の事案でもいいのですが、考えられていることがあれば教えていただきたいという質問でございます。よろしいでしょうか。

(幸田委員長) 事務局、いかがでしょうか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) それでは、水道局、山村より説明させていただきます。今回の再発防止策の実施状況を報告させていただきましたが、こちらの内容を後ほど説明させていただきますコンプライアンスプログラムとして整理をさせていただいております。その後は、それをいわゆる内部統制システムの中身としてこの PDCA サイクルで回していく想定をしております。実際にこの再発防止策が効いているか効いていないか、そういった検討が非常に重要だと思っておりますので、それは来年度以降内部統制がスタートしたときに、コンプライアンスの、私も含めた人間がしっかり現場に行き、この再発防止策が実際に機能しているかどうか、あるいは問題があるかどうかも含めてヒアリング等を行って、その後も改善の必要があれば改善をしていくと。そういった状況は全て有識者委員会に報告をして意見をもらいながらやっていきたいと考えております。

(中西委員長代理) ありがとうございます。ぜひ PDCA サイクルを回し、モニタリングをしていくというのが多分マネジメントサイクルの基本だと思いますので続けていただきたいというのと、そのときに、この後の話題になるかと思うのですが、では、何をもってよくなったのか悪くなったのかという PI とか KPI というやつですね。パフォーマンスインジケータ、指標をしっかりと検討していくということも大事ななと思います。ぜひよろしくお願いいたします。

(幸田委員長) ありがとうございます。今、PDCA サイクルについては、この有識者委員会でこれまで何回も議論といいますか、指摘されてきたことですので、そういった取組、日常的コミュニケーションも非常に重要ですが、PDCA サイクルについてしっかりと取り組んでいただきたいと思います。

(羽根委員) 今のところとも関連するのですが、スライドで言うと 3 ページの研修の 2 つ目のコンプライアンス推進研修、e ラーニングでされたものですが、最後に理解力テストを実施されたとあるのですが、これはテストというのはどなたが作った問題で、どんな形式、例えばマル・バツとか、記述はないのかなと思うのですが、何問くらいなのかと

か、あとは全員同じ問題を解いたのかどうかというのは、その辺はいかがでしょうか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) まずこちらの理解力テストでございますけれども、設問につきましてはコンプライアンスのラインで作成させていただきました。何を基に作成したかといいますと、公正取引委員会のほうから入札談合等関与行為防止法、こういったことが禁止されているとか、そういったガイドラインのようなものが一応出ておまして、それを基に問題を作成させていただいた状況でございます。

(羽根委員) マル・バツ形式の問題なのですか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) そうですね。基本的にマル・バツ形式の設問でございます。

(羽根委員) その結果や何かは集計はされていないのでしょうか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) これはあくまでも自己採点という形を取っておりまして、基本的に正答率とかは今のところを出していない状況でございます。ただ、おっしゃるように、本当に理解しているかということであれば、きちんとそれぞれの正答率を出して分析を行っていくというのを今後検討すべき課題なのかなと考えております。

(羽根委員) そうですね。せっかくテストをするなら、集計してデータ化すると、弱い点というのですか、その辺なんかも非常にいいきっかけになるのではないかなと思いますので、いろいろ条件はあるのでしょうかけれども、検討していただければなと思います。

(石井職員部長) 羽根先生、ありがとうございます。今の自己採点のやり方はちょっと工夫が必要なのですが、現状では間違えたらもう一回やり直すこともできて、実は解答を見られるようになっているものですから、実際には何回かやり直すと100点になるということになっているので、ちょっとその辺の理解度、確かにおっしゃる課題があると思いますので研究させていただければと思います。すみません。

(幸田委員長) コンプライアンスのそういうeラーニングの研修というのは、いわゆる大学の研究者の科研費でもよくある話で、間違えるとそれをクリアできないので、必ず最後全部クリアできるようにはするんですね。ただ、科研費の場合、正解が出てきてはいなかったと思うのです。その辺どういうやり方が効果があるのかというのは、今お話がありましたように検討していただいたらどうかなと思います。

(石井職員部長) 1 回目のところで何か取るようにできるかとか、そこはちょっと考えてみます。

(幸田委員長) あと、私から事前説明のときに申し上げたのですけれども、4 ページのチラシの最後のところの「通報者にありがとう」というのが、副社長に名前が分かっている状態で本人に電話が行くというのはちょっとどうかなというのがあるのですけれども、いかがですか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) これにつきましては、実際この副社長はこの案件の調査に携わったと、これは新聞報道を基に作成しているものでございまして、副社長がその調査に携わってその通報者の名前をもともと知っていたという案件でございますので、何かもともと調査があって、その通報者の名前を副社長に伝えたという案件ではないとは理解しております。ただ、場合によってはこの記載だけからだとちょっと誤解を与えかねないので、今後コラムを記載するにしてももうちょっとボリューム、説明が必要ではないかなと考えております。

(幸田委員長) やはり内部通報者の名前の匿名性というのは非常に気になる場所なので、そのところはちょっと注意してチラシを作っていた方がいいかなと思います。

あとマニュアルなのですけれども、6 ページですか、これはいつ策定する予定でしょうか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) こちらにつきましては今現時点ではマニュアルの作成作業を進めているところでございまして、内部統制が来年の4月からスタートする予定でございまして、今年度中には作成をしたいと考えております。

(幸田委員長) このマニュアルについて、これはかなり重要ですよ。中身がどうかという、先ほど定義をどうするかという話なんかもありましたけれども、有識者委員会に諮っていただくということはできないのですか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) あと委員会が2回一応計画では予定しておりますので、そのどこかの回で実際のマニュアルを報告したいと考えております。

(幸田委員長) 分かりました。私がちょっと気になっているのは、先ほど説明があった不祥事の検知のところもありますけれども、最後のところで外部調査機関の話もマニュアルでどう切り替えるかということをも明記するという話なのですね。これは自治体の場合には外部の第三者調査機関を作る場合は附属機関になって条例で設置する必要があります。これは判決でも幾つか出ているところです。そうすると、外部調査機関をどういう形で条例設置しようとしているのかということ。あと、そのときに条例で作る、いろいろ自治体の外部調査機関ですと、い



じめの検証委員会とか学校事故の第三者機関とか、あるいはほかにも事故調査委員会みたいなものが設置されていますけれども、この辺どのように考えているのかというのがいま一つよく分からない。

(山村コンプライアンス監理担当課長) こちらの外部調査機関の位置づけというところなのですけれども、今これは検討を進めている段階でございます。実際日弁連のほうからいわゆる第三者委員会の基準等のようなガイドラインも出ておりますが、それも参考にさせていただきたいと思っております。

あと、自治体附属機関とするのか、それともいわゆる業務委託という形で出すのか、その辺も含めて今後マニュアルに落とし込んで、それも併せて整理していきたいと考えております。

(幸田委員長) 分かりました。今おっしゃるように、日弁連の出ている、既に公表されているのは企業の不祥事等の第三者機関のガイドラインなのですけれども、それを言っているのですか、

(山村コンプライアンス監理担当課長) そのとおりでございます。

(幸田委員長) であれば、現在日弁連では自治体の第三者調査委員会のガイドラインを検討中なのです。自治体の場合にはどのような形で外部調査、第三者委員会の調査を進めていくかということ議論しているところなのです。これは日弁連の内部の議論ですので現時点で中身を紹介することはできないのですけれども、私の意見で言うと、外部調査機関の今のやり方をマニュアルに書いていくということになると、やはり自治体の場合は企業と違って附属機関たる第三者調査委員会は条例設置になります。ただ、外部調査の場合にはほかにも外部の者に委託調査するという方法もあります。第三者調査委員会を設置する場合には、その調査委員会の権限をどうするかが非常に重要なのです。なので、例えば案件についての調査権限、資料の要求とか関係者の事情聴取とか、そういったこと、あるいはどの程度そこでの議論を公表していくのか。それから、調査報告書を作成した後、それに基づいて自治体が改善措置を取るということになると思うのですけれども、その改善措置を公表するのかなどいろいろあるのです。

今のは一部ですけれども、そういうことをマニュアルでどの程度書くのかということも非常に重要な話になってきて、先ほどおっしゃられた日弁連が現時点で出しているのは企業等不祥事のガイドラインのみなのです。企業と自治体は同じではないということ、あと、もちろん政府が出しているいじめの第三者検証委員会のガイドラインというのは国が出していますけれども、自治体が外部第三者調査委員会を作る、場合にどのような制度設計を念頭に置いているかというのはかなり重要なことになりますので、マニュアルに盛り込まれるという話を今言っておられましたので、やはり有識者委員会で議論させていただきたいと私は思っております。この点、ほかの委員の方はいかがでしょうか。別な意見があればお聞きします。

(矢野委員) 私もここをもう少し知りたいなと思っていたところで、こういうことをしっかりやっていただけるのはありがたいのですが、例えば細かさレベルによっては物すごくきゅうきゅうとしてしまって、ほかの組織でもあるのですけれども、リスクが生じた、不祥事が生じたということでどんどん職員の方々が逆に萎縮してしまうような、ややもすると逆に隠してしまいたいと思うような体質になってしまえば元も子もないので、その辺りの知見のレベルで、検知して、それを報告してどういう罰則を設けるのかとか含めてですけれども、流れについてもう少し知りたいなと思っていたところでしたので、委員長がおっしゃるように委員会に上げていただけると非常に助かると思います。

(幸田委員長) 今おっしゃった罰則というのは外部調査には基本的には伴わない話で、むしろ中身、調査して実態を明らかにするというのが主目的となります。つまり、原因分析なし調査報告書を外部調査機関でどのように作っていくかというところをきちんと定める必要があるかなと思います。

(矢野委員) 分かりました。

(幸田委員長) ほかいかがですか。この点についてはよろしいですか。  
ということですが、事務局のほうはよろしいでしょうか。

(石井職員部長) これはやはり今いろいろとお伺いしてこちらのほうも詰めなければいけない点があるなと考えております。条例となると、また水道単独でというところが難しいところとか壁にぶつかってしまうところも今だとあるかも分かりませんので、そういうのを含めて先生方に御意見をいただくということが重要だと思いますので、この件については、成案といいますか、案ができ次第かけさせていただきたいと思います。御指導お願いいたします。

(幸田委員長) 分かりました。では、そのように取り扱っていただければと思います。  
ほかに御質問等ございますか。よろしいですか。

それでは、今、この独占禁止法、入札談合等の再発防止策の実施状況の報告がございましたけれども、着実に取組がかなり進んできていると我々としても評価しているところですが、実施を進めていただきたいと思います。

それでは、次に、政策連携団体におけるコンプライアンスの改善状況について、まず局から報告をお願いいたします。

(鈴木経営改革推進担当部長) 水道局、鈴木が御報告させていただきます。

本日、スライド 10 ページから御報告をさせていただきます。政策連携団体に対する特別監

察や道路占用許可申請手続に係る不適正処理につきましては、その後、改善策を出しまして、それで取り組んでいるところでございます。また、今回その取組状況、改善状況を御報告させていただきます。また、東京水道株式会社が実施いたしました全社員調査についても御報告させていただきます。また、これらを含めまして東京水道株式会社と水道局による総括について御報告をしたいと思います。

それでは、スライド 10 でございます。政策連携団体に対する特別監察について改めて経緯についてまとめております。特別監察を受けた TSS、東京水道サービスと PUC が統合しまして本年 4 月から業務を開始した東京水道株式会社では、両者の改善策を継続して実施しているところでございます。改善報告から 1 年がたちまして、社内のコンプライアンス推進委員会が中心となって令和元年度中の各改善策に対する評価、課題抽出を行い、課題解決に向けたさらなる取組を実施しているところでございます。

次のスライドをお願いします。こちらは TSS と PUC に対する指摘事項ごとに、令和元年度末、令和 2 年度中の取組状況を一覧表でまとめております。表中の元年度末対応策の列でございしますが、全て指摘事項に対して対応したということで○と記載してございます。そのお隣の 2 年度取組というところでございますが、基本的にこちらでも○ということで取組は継続実施しておりますが、◎のものにつきましては、取組の内容について見直しをして、さらなる取組を追加実施しているものになっております。

次のスライドに個別の取組状況について記載した資料を幾つか例として挙げておりますので、御説明をさせていただきたいと思っております。

スライドの 12 を御覧ください。スライドの 12 では、例えば、TSS に対する指摘事項ということで、土木系協力会社への再委託方法が複雑で分かりにくいという指摘事項について、右から 2 番目の取組評価というところがございしますが、その 1 つ目の丸、一般競争入札を導入したことで新規業者の参入、受注に至る成果が出ているが、課題として公平性や効率性の観点から継続的な改善を行う必要があるとしております。一番右側の列を御覧いただきますと、2 年度中のさらなる改善策として、2 つ目の丸にございますように、きめ細かい仕様書等を作成する。また、次の 13 ページのスライドをお願いしたいのですが、そちらの一番右側の列に書いておりますように、受発注のマッチングサイトを活用するなど、新規参入しやすい環境作りを推進しているところでございます。

続きまして、スライドの 14 をお願いいたします。スライドの 14 では協力会社からの出向社員の受入れに関する指摘がございまして、こちらにつきましては計画以上の出向社員の削減を行っておりまして、令和 2 年度には人員確保のための採用強化に努めているところでございます。

次のスライドをお願いいたします。左の指摘事項のところを受託業務に係る不適正処理事案というのがございしますが、こちらにつきましては、左から 2 番目の取組のところでございます。工事のチェックリストの作成であるとか、ショートミーティングによる情報共有、業務の進捗管理に取り組んでおりました。残念なことに今般道路占用許可申請手続に係る不適正処理事案

が発生いたしました。その反省を踏まえまして、一番右の欄になりますが、さらなる改善に向けた取組として管理監督者が裏づけとなる資料を直接確認することや、許認可申請などにつきましては重要書類をデジタル化して組織的に共有するなど、さらなる再発防止策に取り組んでいるところでございます。そのほかの取組は参考資料として添付しておりますので、後ほど御覧いただければと思います。

続きまして、スライドの 17 を御覧ください。このスライドの 17 以降につきましては、前回の有識者委員会で御報告させていただきました道路占用許可申請に係る不適正処理事案、公文書偽造、虚偽報告というのがございましたが、その対応状況について御説明をさせていただきます。

このスライドでは、改めましてこれまでの経緯と当局の対応など不適正処理の概要についてまとめてございます。当局の対応ですが、一番下の青で囲んでいるところを御覧ください。東京水道株式会社に対しまして都が実施する指名競争入札において、8月25日から11月24日までの3か月間指名停止措置が取られたことを受けまして、当局としましてはこの間同社への特命随意契約による発注を原則差し控えまして、同社の改善状況を確認した上で発注を行うこととしたところでございます。

次のスライド 18 を御覧ください。このスライドの 18 では不適正処理事案に対する合計 14 項目の改善策の実施状況を一覧にしてございます。各改善策については既に取り組を実施したもののについて「実施」と記しております。今後取組を本格化する人事上の取組については「取組開始」という記載をさせていただいているところでございます。

次に、スライドの 19 から 22 までですが、これは各再発防止策の取組状況とその取組に対する東京水道株式会社の検証内容をまとめております。

まずスライドの 19 をお願いします。一番上上段、1、管理監督者が社員との面談を実施というのにつきましては、96%の社員と面談を行いまして、社員のモチベーションの向上が期待できると検証されているところでございます。

スライドの 20 を御覧ください。2 段目です。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ということにつきましては、約 8 割の部署で業務知識の伝達を実施しているところでございます。

スライドの 21 を御覧ください。上段になりますけれども、7-1 という記載がございますが、各種申請手続に関するフローと確認方法の見直し、担当者以外が関与しなくては事務処理が完結しない、不正が起きないフローに変更しているところでございます。今後は定着に向け継続的に管理を実施するとしてございます。

次のスライド 22 を御覧ください。上から 2 段目の 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についてでございますが、全管理職会議におきまして、社長の講話や水道局職員部コンプライアンス監理担当課長による講話を行い、約 9 割の管理職が参加し、理解度テストの正答率は 100%だったという結果が出ております。

スライドの 23 を御覧ください。上の段、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についてでございますが、こちらは管理基準、キャリアマップ等を作成いたしまして、今後本格的な実施に向けて取り組んでいるところでございます。

スライドの 24、25 につきましては、水道局が取り組む再発防止策ということでお示しをさせていただいているところでございます。連絡会による組織コミュニケーションの円滑化や対策会議による瑕疵担保に基づく工事の対応、許可証の確認、管理手続などの策定などに取り組んでいるところでございます。

続きまして、スライド 26 を御覧ください。こちらは、東京水道株式会社が全社員を対象に 11 月 2 日から 11 月 6 日までの間、野村総研に委託しまして実施した調査の結果でございます。調査は、コンプライアンスとエンゲージメント、それとプラスで社独自の設問で構成されております。分野別にスコア化しまして他社平均と比較評価するという形になってございます。野村総研による評価結果としては、コンプライアンスの項目では、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。近年のコンプライアンス重視の取組が浸透していることがうかがえるという評価がありました。一方で、親会社からの無理な要求の回答が他社平均よりも高く、コンプライアンス問題が発生しやすい構造が考えられるとの評価も受けております。また、エンゲージメントの項目におきましては各スコアが他社平均を下回っておりまして、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などの評価を受けているところでございます。

スライドの 27 を御覧ください。こちらは、東京水道株式会社による総括とそれに対する同社の監査等委員会の主な意見とまとめさせていただいております。

まず東京水道による総括ですが、こちらは、これらの結果を受けて再発防止策が形骸化することのないよう今後も実施していく。また、エンゲージメントの改善については、問題の所在を十分に検討し、社全体で課題解決を図るほか、水道局と協議を行いながら実施していくと総括をしているところでございます。これに対しまして下の段の赤い囲み、監査等委員会からの意見ですが、水道局を含む水道事業全体の業務改革を実現し、IT 活用や DX についての取組や社内調査の結果や現場の声を真摯に受け止め、目標や期限を設定した上で再発防止策を講じていくことが必要であること、また、水道局との関係など組織的、構造的な問題としては東京水道グループ全体として時間と労力をかけて取り組むことが必要であるなどの意見がございました。

続きまして、スライドの 28 でございます。こちらはコンプライアンス改善に関する水道局としての総括を記載してございます。上の段は再発防止に向けた進捗状況でございますが、これはこれまでに御説明したことを改めてまとめているものでございます。

中央より下の段、水道局の評価を御覧ください。水道局の評価といたしましては、東京水道株式会社は、特別監察に対する改善策を適切に見直しているほか、本事案に係る 14 項目の再発防止策に着実に取り組んでいるということで、その結果が表れ始めていることから、コンプライアンスの徹底に向けた改善が図られていると評価をしております。一方で、アンケート調査の結果や監査等委員会の意見からは、同社における IT 活用やエンゲージメントの向上等に

加え、当局の同社に対する関わり方が新たな課題として浮き彫りになりました。今後、東京水道株式会社が大局的な視点から課題解決を図るとともに、当局は同社に対する関わりについて、問題の所在を明らかにし、その関わりを見直すなど、東京水道グループを挙げて時間と労力をかけて真摯に課題解決に取り組んでまいります。

以上が政策連携団体におけるコンプライアンスの改善状況の御報告でございます。本日は、今後、東京水道株式会社における IT 活用やエンゲージメントの向上に向けた取組、そして、局と同社の関わり方の見直しを進めるに当たって留意する点などがございましたら、ぜひ御助言いただきたいと存じます。どうぞよろしく願いいたします。

報告は以上です。

(幸田委員長) どうもありがとうございます。今、最後説明がありましたように、アンケート調査結果、これは非常に貴重だと思いますし、それに対する監査等委員会の意見も大変的確な指摘がされているかと思えます。それを踏まえて今 28 ページの最後のところについていろいろ意見を出していただければという局からの説明であったと思えますので、委員の皆様からの御意見をいただければと思います。いかがでしょうか。

(中西委員長代理) 監査等委員会からも出た IT 活用、あるいは DX のお話なのですが、これも、これは当然設備投資といえますか、コストもかかるところではありますが、現在国のほうで国交省がその占有許可、使用許可のデジタル化を進めていらっしゃることは御存じかと思えます。それについて今までフォローされてきたのか、あるいはこれからどのような形で情報収集をし、それを生かしていこうとされているのかをお聞きしたいです。というのは、理由としては、今回の案件はどちらかという物理的な改ざんだったと記憶しておりますけれども、今後 IT 利用によってそれらが防げる一方で、新たなデジタル改ざんとかデジタル不正みたいなところも起こってくる懸念があるわけです。それについて想定した上で将来の計画を立てられているのかどうかをお聞きしたいです。

以上です。

(幸田委員長) ありがとうございます。

では、局のほうで御説明をお願いします。

(尾関東京水道株式会社総務部長) それでは、東京水道株式会社のほうから今の御質問について御回答申し上げます。

まず 1 点目の道路占用許可申請のデジタル化についてどのようなフォローをしているのかという御質問でございますが、まず現状を申し上げますと、23 区の道路占用許可については既に電子申請となっております、当社につきましても電子での申請という形になってございます。一方で多摩地区の市町における道路占用許可申請につきましても従前どおりの紙での申請

となつてございまして、こちらは道路占有許可を発行します道路管理者のほうが対応していただくことによって、それに申請する弊社のほうも対応していくという状況でございます。ですので、先生のおっしゃるようなデジタル改ざんとかという問題もございまして、まず何よりそういった不正を防ぐ方策といたしまして、事務フローをまず見直しまして、今回事案が発生したときは、担当者が1名で完結して道路占有許可申請を行うという事務フローだったのでございますが、それを見直しまして複数部署が関与して初めて完結するという不正を起こすことができないような事務フローに改めるような対応をしております。

以上でございます。

(幸田委員長) ありがとうございます。

ほかいかがでしょうか。

(矢野委員) 今回のきっかけというか、とても悪質だなと前回も思ったのが、道路占有許可申請の件などですけれども、それに対して多面的な対応策を取ってくださって、14項目の再発防止策、その検証結果もよかったということです。しかし、多くの取組をすると、だんだんと何度も何度も繰り返していくうちに、そうならないように管理職の研修などを行うということなのですが、廃れないようにするということが何かこの策の中で考えておられることがあるかということが1つと、あと、たくさん策を考えている中でどこにポイントを置いて、重点的にここだけは絶対に譲れないということで、対応策を、コンプライアンスの改善を進めていこうとされているのかということの2点教えていただきたいのですけれども。

(尾関東京水道株式会社総務部長) まず取組策14項目を大きく2つに分けますと、不正が起きない仕組み作り、あとは管理者の管理監督体制の見直しという大きく2系統に分けられるかと考えてございます。どちらに重点ということもないのですけれども、まず取組の不正が起きない仕組みについては完遂をしていくということで考えてございまして既に対応を図っております。一方でモチベーションとか管理監督体制の強化といった部分については、先生の御指摘のとおり、やはり繰り返していきますとどうしても形骸化していくおそれがあるということは会社としても認識しております。ですので、定期的な実施報告という形で、例えばミーティングルームをすれば、どのようなミーティングだったのか、例えば日常的な業務知識を付与する取組であればどのようなことをやったのかとか、継続的に報告という形を取ることで常態化した取組となっていくような意識を行き届かせるような取組を考えてございます。

また、監査等委員からの指摘にもございましたが、中長期的にはデジタル投資などを行いまして、より抜本的に不正が起きないように、また業務負荷が少なく、管理監督者が一生懸命配らなくても不正が防げていけるようなデジタル的な対応も図ってまいりたいと考えてございます。

(矢野委員) そうしますと、意識づけをしていくというのがこの改善策、取組の防止策の中での骨子というか、中心になるという理解でよろしいのでしょうか。

(尾関東京水道株式会社総務部長) 今回の不正を抑止できなかった最大の要因といたしますが、管理監督者による担当者の管理が非常に形骸化していて目が行き届かなかった。もうちょっと細部まで目を行き届かせていれば防げたという形で弊社としては考えてございますので、管理監督者の監督体制に魂を入れていくという体制作りが試みとしては重要なと考えてございます。

(矢野委員) 分かりました。特に、組織ですから人は入れ替わったり異動があったりするの、その都度都度研修なり意識づけなりを継続していただければと思いました。ありがとうございます。

(幸田委員長) 研修、意識づけというのもなかなか言葉だけでは本当にそれが実効性がどの程度上がるかという、その辺の工夫ですね。前から出ているように、事例研修の内容や、コミュニケーションの中でそういった具体的な事例を議論するとか、いろいろ工夫は必要かなという気はいたします。

(矢野委員) そうですね、

(幸田委員長) 羽根委員、いかがですか。

(羽根委員) 私も、形骸化しないように、何のためにこれをやっているのかということや常に忘れずに実施していく必要があるのかなど。再発防止策なので、再発防止策は、事案の原因に対してそれを究明してそれを潰す対応策であるということかと思っておりますので、その目的意識、その目的に向かって忘れずに取り組んでいただければと思っております。

あと、今チェックが形骸化しというお話ですけども、当然認識されているとは思いますが、その前段階の御本人の規範意識が低過ぎるのではないかなという本人の問題が大きいのので、公文書偽造の認知度が全社で 77.1%と書いてありますけれども、これは 100%でなければ困ると思っておりますので、その辺の研修も重要なと思っております。

(幸田委員長) 今のはどこですか。77%というのは。

(羽根委員) 26 ページ、独自設問のところですよ。



(幸田委員長) 下か。公文書偽造の認知度、これは確かに低いですね。今回の処分というのはまだ決まっていなかったのですか。

(尾関東京水道株式会社総務部長) 今回の処分につきましては既に出してございまして、関係者の処分は終わってございます。ちょっと補足でございますが、独自設問の公文書偽造の認知度が77.1%というその意味でございますが、これは言葉がはしょられておりまして、公文書を偽造してはいけないということの認知度という意味ではございませんで、今回の公文書偽造の事案の再発防止策について知っているかという設問でございますので、それだけ申し添えます。

(幸田委員長) なるほど、そうですね。ただ、それでもやはりその周知、認知度は重要だということだと思います。

ほかいかがですか。

(矢野委員) 先ほどの羽根委員ともちょっと通じるのですが、仕事の意義とかやりがいとか、先ほど若い方のアンケートで仕事の閉塞感があるようなニュアンスの回答があったと聞いたのですが、この仕事がいかに重要で、あなた方はどれだけ大事な仕事をしているのか、その仕事の意義なりやりがいなりを伝えたい、それを行うに当たってこういうルールがあるのだ、手続が重要となるのだ、というそもそもの目的のようなものとか意義のようなものをもっと伝えていただかないと、何となくきゅうきゅうと締めつけるというか、ルールづけをするばかりだと組織としては健全性を失うのではないかというところを感じましたのでコメントさせていただきました。

(幸田委員長) ありがとうございます。これは過去の有識者委員会でも私も申し上げたところで、ルールはこうだから守りなさいよという形式的なルール遵守ではなくて、そのルールは何のためにあるのかということに遡って、もちろん仕事の意義も含めてですけれども、公文書管理についても何で公文書管理というのが重要なのかということに立ち戻って研修をするということが非常に重要だと思っておりますので、そういったところの研修の中身、やり方について工夫をして、このようになり実効性が上がるようなやり方をしていますということがあれば、また次回以降でも御紹介いただければなと思っております。

ほかよろしいですか。

(中西委員長代理) 今のお話ともちょっと関係するようなところかもしれないのですが、これから仕事の意義を伝えるということと絡めまして、今後新しい採用といいますか、専門学校等の方々からも採用されるというのが1つあったと思います。このとき、まず採用の段階で、やはり仕事の重要性和コンプライアンス、手続等を守ることの重要性、それらができる人たちを、あるいは認識できる学生さんを求めているのだよということをアピールして

いただければ、本当に若い人から少しずつ変わっていくのではないかと思いますので御検討いただければと思います。

以上です。

(幸田委員長) ありがとうございます。今の点もよろしくお願ひしたいと思ひます。よろしいですか。

(鈴木経営改革推進担当部長) いろいろと御意見、御助言ありがとうございました。参考にさせていただきたいと思ひます。また、水道局としましても、東京水道の取組につきましてはしっかりと水道局も一緒になって改善をしていきたいと考えてござひますし、しっかりと関わっていくということで今後ともいろいろとやっていきたいと思ひますのでよろしくお願ひいたします。現在もいろいろな委員会にも参加させていただいて、意見を言うだけではなくて一緒にやっていくということで考えてござひますので、そのようにやっていきたいと思ひます。よろしくお願ひいたします。

(幸田委員長) ありがとうございます。よろしくお願ひいたします。

それでは、次に、水道局における内部統制システムの構築に向けた実施状況について、まず局から報告をいただきたいと思ひます。

(山村コンプライアンス監理担当課長) それでは、内部統制システム構築に向けた実施状況について説明させていただきます。

まず前提といたしまして当局の現状について説明させていただければと思ひます。水道局におきましては、過去の不祥事が起きたというところもありまして、30年に事故が発生したときに、最終報告書にも記載がござひましたとおひ、再発防止策が一人一人に浸透していなかったということが課題として指摘されているところとござひました。さらに、その再発防止策を実施はするのですが、それをフォローできる体制、いわゆるPDCAサイクルのチェック・アクション、この仕組みが不十分ではなかったのかと考えている状況とござひます。そうしたことから、最終報告の中では、今後は現場視点に立った職員一人一人が当事者意識を持つことができるという考え方から再発防止策を策定していくことが重要ではないかなと考えられているところとござひます。今年度はアンケートを実施した中でも一定程度の浸透は見られたという評価はござひましたが、一方で、内外からのプレッシャーですとか縦割り意識、組織外の状況への関心が薄いですとか、不祥事の発生要因となり得る項目が低い評価という点も見受けられたところとござひます。先ほども説明がござひましたように、本年、道路占用許可申請における不適正処理事案が発生したということがござひまして、東京水道グループ全体として考えたときにはまだまだコンプライアンスの取組は引き続き実施していかなければならないという認識を持っているところとござひます。

次のスライドをお願いいたします。そういった当局の現状を踏まえまして、今後どういった方向性でコンプライアンスをやっていくかという説明でございます。先ほどの課題を改めてまた整理させていただきますと、まず職員個人への視点というところが課題として挙げられるのではないかと考えております。24年からの不祥事、この際に再発防止策が積み重なってきたわけですが、その取組項目がおおむね130項あるという中で、さすがにこれを完全に現場に浸透させるということであれば職員が疲弊してしまうのではないかとという問題意識がございます。一方で、再発防止策の中身を管理部門だけで決めるということであれば、場合によっては現場からはそれは締めつけであるという誤解も与えかねないのではないかと考えております。

2つ目が組織の視点というところでございます。本庁と現場の距離感というところもさることながら、やはり取組の多さというところでもう少しめり張りづけといいますか、ターゲットを絞った取組が必要ではないかと考えております。

3つ目が推進体制というところで、しっかりと進捗管理、モニタリングを効かせていくということが重要になるのではないかと考えておりますし、あと今後は、コンプライアンスをやる上で、局内のコンプライアンスだけではなくて、しっかりグループ全体を見据えた進捗管理、フォローが重要になってくるのではないかと考えております。

そういったことを踏まえまして、今後コンプライアンス推進に向けた3つのキーワードとして、職員一人一人への浸透、2つ目といたしまして現場の視点に立った取組、3つ目が組織による継続的なフォロー、この3つを重視した取組をやっていきたいと考えております。今後、コンプライアンスを重視したいいわゆる内部統制システムを構築していく際にも、こういったキーワードを踏まえながら仕組みを構築していきたいと考えております。

まず実施の内容のPDのところにつきまして再発防止策を整理することがまず第一に重要ではないかと考えております。今まで130項の取組があったわけですが、これを職員に分かりやすい形で整理をいたしまして、おおむね25項の取組に整理をさせていただいたところでございます。その上で職員への浸透をしっかりと図っていくという観点から、まずは現場に管理部門の人間が赴いてしっかりとヒアリング、意見交換等を行うと。そういった中で水道局の再発防止策を現場がどのように捉えているのか、あるいは改善すべきことがないのか、そういったチェック機能を強化していくということも重要になるのではないかと考えているところでございます。

その上でしっかりと組織によるフォローも重要になってくるところでございますけれども、今後コンプライアンスを考える際には、水道局だけではなくてグループ全体を見据えたグループガバナンスという視点も加えてコンプライアンスの取組を行っていく必要があると考えているところでございます。

では、次のスライドをお願いいたします。先ほど説明させていただきました24年からの再発防止策、こちらをおおむね25項に整理をさせていただいたところですが、その際の分類の視点について説明させていただければと思います。ここで最も参考にさせていただいた

のが、公正取引委員会から出されているコンプライアンスプログラムに関する報告書、いわゆるガイドラインを参考にさせていただきました。その公正取引委員会のコンプライアンスプログラムの中身ですけれども、おおむね4つ、総論的にはまず4つに整理されておりまして、まずは経営トップのコミットメントが重要であるという点です。2つ目は実情に応じたプログラム、コンプライアンスプログラムを作るべきという視点、3つ目が実施体制、体制面でも整備が必要であるという点、4つ目はグループ全体として一体的に取り組む必要があるという点、そういったことの記載がございます。

さらに、各論といたしましては3つのKの視点が重要であるというところがございます、研修、監査、危機管理、こういったメニューを準備するべきではないかという記載がございます。

では、次のスライドをお願いいたします。そのような形で新たに再発防止策を整理させていただきました。

まず経営トップのコミットメントというところに関して言いますと、最終報告書でも記載がございますように、局長の経営宣言をはじめとしてトップがコンプライアンスの取組に積極的に関与していくという方向性は定まっているのではないかと考えております。

あとは実情に応じたコンプライアンスプログラムというところがございますけれども、これはやはり水道局独自の取組として、例えば26年の再発防止策の中では利害関係者からの働きかけを受けにくい職場環境の確保や利害関係者との接触指針の改正を行うなど、水道局の固有のリスクに応じた取組も取り入れているところでございます。

あと体制面といたしましては、コンプライアンスの専管組織を設置したということですか、あるいは有識者委員会を局のコンプライアンス上非常に重要な機関として位置づけておりますので、実施体制面でも整備が整ってきている状況ではないかと考えております。

では、次のスライドをお願いいたします。グループの一体的な取組といたしましては、これも26年の再発防止策の中でも指導監督を継続していくという記載がございましたが、これについては改めてグループガバナンスという形で後ほど説明させていただければと思います。

5つ目、ここからは3つのKでございます、研修による未然防止というところがございます。コンプライアンスの研修は現状はかなりの数がございますが、やはりコンプライアンスにとって研修は非常に重要ですので、これは引き続き行っていきたいと思っております。あとは研修の中身を今後いろいろ変えていくというところがございます、例えば先ほど御指摘があったように、事例ですとかそういったものを研修の中に取り入れることで実際に当事者意識が持てるような研修を考えていきたいと考えております。

監査等につきましては、24年以降、内部監査部門はかなり体制面でも強化されている現状がございますので、これについても引き続き実施していくことを考えております。

3つ目のKでございます危機管理体制なのですけれども、先ほど説明させていただきました対応マニュアルを作成するという方向で調整させていただいております。中身につきましては今後委員会ですさらに議論をしていただければと考えております。

では、次のスライドをお願いいたします。以上を基におおむね 130 項あった取組を 25 項の取組に整理をさせていただきました。ただ、構成といたしましては、基本的に昨年度公表された最終報告書をベースにしつつも、公正取引委員会からの 3 つの K の要素も盛り込みながら再発防止策を——コンプライアンスプログラムというのは水道局の再発防止策でございますけれども——整理させていただいた状況でございます。

昨年度の情報漏えい事故を意識しておりますので、プログラムの内容も個別具体的なところでいいますと、どうしても情報管理ですとか調達事務、こういったところに重点が置かれる取組という状況でございます。ただ、やはりコンプライアンス一般の話ですとか、あるいは水道局が直面するであろう特別な法令ですとか、そういったことについてもしっかり研修の内容に取り入れていく必要があると考えておりますので、こういった情報漏えい等に限らず、コンプライアンス、基本的にはベーシックなところ、そういったところも強化していきたいと考えております。

では、次のスライドをお願いいたします。ここからがグループガバナンスの説明でございます。

まず前提といたしまして、ステークホルダーをどのように見据えるかというところ、ここについて説明させていただければと思います。水道局は来年度からコンプライアンスを重視した内部統制システムを導入していくことになるのですが、政策連携団体、東京水道株式会社のほうは既に内部統制システムを構築して運用を開始している状況でございます。株式会社と公営企業であれば、当然内部統制の中身も異なってくるのかなと考えております。ただ、一方で見べきステークホルダーは水道利用者、都民の皆様というところでは共通しているのではないかと考えておりますので、個別具体的なコンプライアンスの取組、あるいは内部統制の中身は異なってくるところがありつつも、やはりステークホルダーに対する説明責任という観点からすると、コンプライアンスは同水準とすると、コンプライアンスの水準は同じものであるということが重要ではないかと思っております。やはり今後はコンプライアンスについてはしっかり一体的に行っていくというのをより強化していく方向性ではないかと考えております。

では、次のスライドをお願いいたします。現状どのようなガバナンス状況であるかというところをまず前提として説明させていただければと思います。この図につきましては何度か委員会のほうで説明させていただいている図ではございます。基本的には、まず株主として当然水道局は総会の議決権を通じて支配権を有しているという関係にございますが、あと実際会社の中身、中の動き、そういったことをしっかり把握するために基本的に都から役員を派遣しているという状況でございます。そのような形でまず株主権あるいは役員を派遣するというレベルでしっかりと会社の運営状況を把握している状況でございます。

さらにその上で協定書等による統制も行っておりまして、まず基本的には協定書ですとか覚書等を締結している状況でございます。さらに、経営の基本方針等を策定した上で、グループの経営戦略会議の開催等を通じて、役員ですとか水道局側も局長クラスが出席をして議論して

いる状況でございます。

あとはグループのコンプライアンス委員会のような位置づけでございますが、コンプライアンス推進会議も年 4 回開催して団体におけるコンプライアンスの進捗管理を行っている状況でございます。会社自体は監査等委員会設置会社として監査等委員のメンバーが中心となって内部統制ですとかコンプライアンスの状況を管理監督している状況でございます。

では、次のスライドをお願いいたします。そういったことを踏まえまして今後どのようにグループガバナンスを行っていくかというところでございます。それにつきましては、まず既存の取組を改めて確認するというところでございますが、グループの経営戦略会議、当然これは引き続き行っていくということになります。その中でコンプライアンスとして道路占用許可申請の不適正処理に関する取組状況、そういった進捗管理についても議題として上げていくことができるのではないかと考えております。

あとはコンプライアンス推進会議、グループ全体の推進会議でございますけれども、これについても、年間計画ですとかリスク管理行動計画の策定、そういったこと進捗管理を行っていくということを引き続き行っていきたいと考えております。

今後強化するべきところといたしましては情報共有というところをしっかりと強化することで認識合わせを行っていくということが重要ではないかと考えております。そこでまず、水道局長と監査等委員会による委員の社外取締役との意見交換、こういったところでガバナンス上の問題ですとか、あるいはコンプライアンス上の問題、内部統制上の問題、そういったことを議論していくことが重要ではないのかなと考えております。

あとは、水道局のコンプライアンスラインがしっかりと東京水道のコンプライアンスの取組に関わっていくということが重要ではないかと考えております。そういった中で今考えている取組といたしましては、東京水道グループのコンプライアンス推進会議にコンプライアンス専管組織の職員が出席するということです。

あとは、東京水道のコンプライアンス推進委員会、これは会社の内部の委員会ということでございますけれども、そういった内部の委員会にもコンプライアンスの専管組織の人間が出席をして意見交換を行って、コンプライアンスの意識共有、そういったことを行っていくということを考えております。

あとは東京水道の内部統制の要の 1 つでございますリスク管理委員会、こういった委員会にもコンプライアンス専管組織の職員が出席をして意識の共有を行っていくという取組を行っていきたいと考えているところでございます。

内部統制の構築に向けた実施状況の説明は以上でございます。

(幸田委員長) どうもありがとうございます。全体的な話として最初に質問したいのですが、事前に説明を受けたときも、34 ページのコンプライアンスプログラムというのがかなり公正取引委員会の報告書をベースに作られていて、今説明がありましたけれども、私も申し上げたのですが、水道局は行政組織ですので、水道局が関連する法令の遵守という観点の水道

局ならでは内部統制のポイントをきちんと位置づける必要があるのではないかということが34ページを見ていて非常に思いましたので指摘をさせていただきました。つまり情報管理とか調達事務だけではなくて、先ほどもあったような道路占用許可とかそういう行政的な権限行使の適正性も非常に内部統制では重要なわけです。そういったものをきちんと網羅したものを作る必要があるのではないかというのが1つ。

それから、もう一つは、水道局は内部統制のシステムを、先ほど来何回も説明がありますように、来年の4月から施行すると対外的にも表明しているわけです。そうすると、内部統制は、もちろん知事部局は、地方自治法で義務づけられていますけれども、水道局は任意の形で内部統制を1年遅れでスタートさせる、そういう位置づけになっているわけです。そうすると、内部統制の基本的な指針、今説明いただいたように具体的な取組はかなり進んできたと思っておりますけれども、前もちょっと御指摘させていただいたように、内部統制の評価報告書というのはどういう評価報告書にするのかといった基本的な内部統制の仕組みをきちんと対外的に公表する必要があると思うのです。その中に具体的な取組とか今日も御説明があったようなものをどう位置づけられるか、そういう形のものをきちんと出していく必要があると思うのです。内部統制システム構築ということなので、地方公共団体の中の1つの水道局としての内部統制の取組の基本的なところをきちんと整理していただきたいと私は思っています。まずその点について何かあれば局から説明をお願いします。

(山村コンプライアンス監理担当課長) では、水道局から説明させていただきます。

まず、地方自治法、公務員特有のいわゆる法令、水道局特有の法令等の研修等につきましては、研修の中身でかなり汚職防止研修という形で、いわゆる収賄ですとか情報漏えいもそうなのですけれども、恐らく今後公文書偽造も含めた教育、そういったことはしっかり行っていかなければならないと認識しております。実際研修の中身は今後考えていくこととなりますが、それを具体的にプログラムという形で落とし込めるかというのが今後必要になってくるのではないかと考えております。

もう一つは、基本方針と内部統制評価報告書なのですけれども、まず基本方針につきましては、委員会に1回上程はさせていただいておまして、それを踏まえて今年度中には公表といえますか、方針はきちんと示さなければならないのかなと思っております。評価報告書の位置づけにつきましてはちょっと今議論しているところでございまして、知事部局のほうも公表はこれからという状況でございますので、知事部局と協議しながら、どういった形で公表あるいは議会報告も含めてですけれども、議論していきたいと考えています。

(幸田委員長) 分かりました。ただ、前の水道局長さんは、やはり水道局の事業の重要性、それから水道局としての知事部局とは違った内容の内部統制をきちんとやっていくということはかなり言っておられたと思うのです。これは非常に重要なことで、知事部局に倣う、もちろん小さな公営企業であれば知事部局と一体的にやっている自治体ももちろんありますけれ

ども、そうではないという方針で今まで前の水道局長さんも表明されてやってきているわけなので、これは我々ももちろん賛成しているわけです。なので、やはり知事部局を参照するというのは別に否定しませんけれども、水道局としての内部統制の基本指針をどのようにきちんと対外的にするのか、これから公表するということですからけれども、評価報告書というのはもちろん時期的には後ですけれども、どういうものを評価報告書に盛り込むかというのは、日弁連で内部統制の自治体研修というのを2回やりましたけれども、自治体はやはりそこは非常に重要だという認識で一致しているのです。なので、この水道局という公営企業の分野での内部統制評価報告書はどうなのかということはもちろんと有識者委員会で議論していただきたいと思います。

あと、コンプライアンスのプログラムについては、そういう法令の関係は研修で入れるのだという説明でしたけれども、これは私はちょっとおかしいと思います。つまり汚職防止だけではないのです。道路占用許可とか水道局が法令上どういう形のをきちんと適正にやっていくかというのは企業とは違ってあるわけです。公正取引委員会は基本的に企業を念頭に置いているのですが、企業と違って自治体の公共性の高い水道事業というものを法令の観点からきちんとそこをやっていくというのは項目を起こさないとおかしいと思うので、私は事前にも申し上げましたけれども、今のコンプライアンスプログラムの柱立ては不十分と思います。

ほかいかがでしょうか。

(中西委員長代理) 評価については、先ほどの質問でもありましたように、何を指標と指針にして、どのような結果判断をするのかというのは非常に重要だと思います。ただ、コンプライアンスプログラム、確かに私も違和感があって、これは抽象的な言い方をしますと、多分皆様方というか、水道局、過去にという言葉が何回も出てきていますので、過去のいろいろな事例とか今ある公取のガイドラインベースとかという形で考えているので、どうしても過去に起こったこと、今あることしか書けないという形になってきているのかなと思います。もう少し将来水道局としてどのようなコンプライアンスを構築していきたいのかというところをメインに、そこからトップダウンというか、ブレークダウンをしていって、だからこういうことが必要なのだというロジックにしていかないと、過去こうだった、それをもう一回改めたというのでとどまってしまう、未来に向けた水道局のコンプライアンスが見えにくくなってしまったり、内外に訴えづらくなってしまったりのかなと感じました。

網羅的に最初から全部やれということではないのですけれども、まず押さえておかななくてはいけないところはどのような項目があるのか。例えば行政対応であるとかセキュリティの話とか労務コンプライアンスとか様々ある中で今一番問題になっているのが例えば調達業務だから今年はここに力を入れると。その辺も多分報告書の中に入ってくるのかなと思います。ちょっと未来志向で考えてみてはいかがでしょうかというのが御提案でございます。

以上です。



(幸田委員長) ありがとうございます。私も中西委員と同じ方向というか、意見です。書けないということはないのです。過去の公正取引委員会の報告書に引っ張られ過ぎているのです。やはり全体をちゃんと捉えて、そういうことが起きたので、例えば当面はここに重点を置くとか、ほかの自治体の内部統制の指針でも、法令遵守を重点に置くとか、財務を重点に置くというのはそれぞれの自治体で違うのです。既に以前から財務はある程度基本的にやっているところが多いので。地方自治法から言って、財務に重点を置くというのはいくらでもあり得ると思うのですけれども、水道局は、どこに重点を置くのか、全体の思想とか位置づけをきちんと基本指針、あるいはコンプライアンスプログラムで書く必要があると思うのです。書けないことはないと思うのです。

なので、これは委員会として非常に重要な事項ですので、もちろん4人の委員の意見が一致すれば、先ほど私が申し上げたように、今のままであれば今のコンプライアンスプログラムは承認できないということにならざるを得ないと思っています。前から私は申し上げているように、非常にこのコンプライアンスプログラム、それから内部統制の全体のところをきちんと押さえて進めていただくということは絶対必要なので、ちょっと見直していただきたい、改善してほしいと思います。ほかの委員、いかがでしょうか。

(矢野委員) 私も多分随分前に、内部統制システムといいつつ中身がコンプライアンスに寄っていますよねという話は委員会の中でもしていたと思うのです。なぜコンプライアンスに寄るのか、逆になぜコンプライアンスプログラムの上に内部統制システムという冠を乗せているのかということを整理しないままここまで来てしまったので、こういうねじれのようなことが起きているのではないかと感じています。内部統制システムなのに中身がコンプライアンスだけとか、内部統制として世の中の的にもこういう枠組みがあるという、特に自治体の場合はというところあるという点も踏まえて、考え方として整理したほうがいいのではないかと考えています。

また、このコンプライアンスプログラムを過去130の取組を25に整理されたということは、そこは私は良いのではないかと思います。先ほども申し上げましたように、いろいろな不祥事が起きるたびに手続が増えてやるが増えて、結局何もやらなくなってしまって疲弊して形骸化してということの繰り返しになってしまうのは、なぜそうなるかというのも、突き詰めれば、何を目標しているか、どこに内部統制がポイントを置いているべきかというところが曖昧なので、局所的にモグラたたきのようなことをやっていて手続だけが増えていくからではないかと思うので、やはり仕切り直していく必要があるのではないかと考えています。

あと、少しはずれてしまうのですが、今後のコンプライアンス推進に向けた3つの理念という形でまとめておられて、この中身がいいかどうかというのは精査しないといけないと思うのですが、水道局として分かりやすく、よくありがちな、報告書ががつつり来るのですけれども、結局何を言っているか分からないというよりも、分かりやすい理念のようなものをきちんと整理して、それを企業なんかでもある行動指針のような簡単なものにまとめて職員の方に刷り込

んでいくぐらいの気持ちで広めていくというか、そういうことを気長にというか、根気強くや  
っていく必要があるのではないかと思います。検討いただければ幸いです。

(幸田委員長) ありがとうございます。今、矢野委員がおっしゃられたように、我々の有識  
者委員会でも、内部統制全体のこととコンプライアンスというものがイコールではないのです。  
それから、内部統制システムを構築するということは対外的に前の局長のときに表明している  
話、知事も表明している話ですので、そこをきちんとやらないといけないということですね。  
あともう一点私は追加したいのは、前から私は何回も言っていることなのですけれども、企業  
と違って自治体、それから水道局は都民の水道事業というものの公共性を念頭に置いた内部統  
制をしなければいけないわけなのです。この点は、職員に意識が浸透するということともつな  
がってくると思うのですけれども、企業とは違った形の公共的な仕事の意義をきちんと、特に  
水道局ならではのものをちゃんと打ち出していく必要があると思うのです。ここの今出ている  
スライドでも、職員個人の視点、組織の視点、推進体制の視点、こういったことについて私は  
別に異論があるわけではありませんけれども、こういったことだけ技術的というか、企業と同  
じような視点でやっていけばいいという観点というのは、住民サイドのいろいろな調査も今後  
やるということになっていると思うのですけれども、今日の資料では非常に薄いということは、  
私は事前説明の後、もう一回読み直してみても問題があると考えています。

羽根委員、いかがですか。

(羽根委員) 先生方がおっしゃるように、民間と共通の部分が当然あるとは思いますが、あ  
とは公営企業特有の問題と、さらに公営企業の中でも水道特有の内部統制に関する問題がある  
のかないのか一度整理していただけたらいいのではないかと思います。

(幸田委員長) ありがとうございます。4人の意見は基本的に共通していると思うので、今  
日の資料については基本的にはこのままでは承認することは難しいと私は考えています。局は  
いかがでしょうか。

(浜水道局長) いろいろありがとうございます。最終的な取りまとめのイメージについて先  
生方と十分共有できていなかったということで大きく反省をしております。申し訳ありません。  
局としてはこれまでの反省を踏まえて会社のほうでも局のほうでもきちんと仕事をしていく  
ことにどうしても目が向きがちなところがありまして、もう少し局なり会社も含めた東京水道  
グループとしてきちんとこれからの未来に向けた姿勢を打ち出していか、そういう観点が  
ちょっと不足していたのかなとも今のお話を伺って思いました。もう一度改めて今日のお  
話を踏まえまして再検討させていただいた上で御相談をさせていただければと思います。よろ  
しく願いいたします。

(幸田委員長) 分かりました。やはり内部統制のシステムを構築するというのが一番に對外的にも重要であるわけで、それを我々有識者委員会でも議論していますので、そのところをきちんとしないと我々有識者委員会としても責任が果たせないと考えています。今日はかなり厳しく言っていますけれども、今まであまりそこまでは言っていないのですけれども、皆さん大体同じようなことはいろいろ言ってきたのです。なので、ぜひそこは再検討していただきたいと思います。

(浜水道局長) かしこまりました。

(幸田委員長) 細かいところはいろいろあると思うのですけれども、全体的なところを再検討していただいて、次回の委員会できちんと議論できるようにしていただきたいと委員会としては申し上げたいと思います。よろしいでしょうか。

(浜水道局長) はい、検討させていただきます。

(幸田委員長) いいですか。よろしければ、最後の議題については再度検討させていただきますと思います。

本日予定していた議事は以上となりますけれども、最後に何か発言はありますでしょうか。

やはり水道局ならではの公共性、それから全国の水道局が東京都水道局というのはみんな見ている存在ですので、きちんとしたものを對外的に出していくということがほかの自治体の水道事業にも大きな影響を及ぼすことだろうと思っていますので、ぜひしっかりと議論していただければと思います。

それでは、事務局に進行をお返しします。

#### 4 閉会

(石井職員部長) 幸田委員長、委員の皆様、長時間にわたりありがとうございました。今確かに御指摘の点はあるとは思いますが、これについては次回までにその点を組み入れて再度また御提案したいと思いますのでどうぞよろしく願いいたします。皆さんから今いただいた御意見を早速局内では共有させていただいて、すぐにでも検討に入っていきたいと思っています。

なお、本日の議事録及び資料につきましては議事録のほうも後日の公開とさせていただきます。

次回の委員会は1月29日に開催する予定ですが、開催方法につきましてはこの新型コロナウイルスの感染状況を見ながらまた判断をさせていただきたいと思っていますので、どうぞよろしく願いいたします。

では、これで第10回有識者委員会を終了させていただきます。委員の先生方、どうもあり

ありがとうございました。

## 東京水道グループコンプライアンス有識者委員会（第 11 回）

日時 令和 3 年 1 月 29 日（金） 14:35～16:05

場所 東京都庁第二本庁舎 22 階 22C 会議室

## 1 開会

（石井職員部長） それでは、ただいまから第 11 回東京水道グループコンプライアンス有識者委員会を開催いたします。

本日の委員会は、新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から Web 開催とさせていただきました。委員の皆様には、御多忙のところ、Web 上での御出席をいただき、誠にありがとうございます。

それでは、開会に先立ちまして、局長の浜から御挨拶申し上げます。お願いします。

## 2 水道局長挨拶

（浜水道局長） 局長の浜でございます。お忙しい中お時間を合わせていただきまして、ありがとうございます。

本日も感染症対策ということで Web 開催、そして局側も最小限の出席とさせていただいております。どうぞよろしく願いいたします。

本日の委員会では、調査特別チームの最終報告書で掲げました再発防止策のうち、コンプライアンス宣言等を中心に御報告をさせていただきます。最終報告書を公表いたしました以降、これまでの委員会で再発防止策の実施状況を順次御報告させていただいておりますが、本日の委員会で一応、最終報告書で掲げた全ての再発防止策について実施状況の報告をさせていただくということになります。

また、水道局におきまして内部統制システムの構築につきまして、前回の委員会でいろいろ御指摘をいただきました。ありがとうございました。これを踏まえまして、コンプライアンスプログラム、内部統制の評価等について御報告をさせていただきます。

それから、本委員会の最終報告書につきまして年度内に取りまとめをしていく予定としておりますので、こちらの内容につきましても御報告をさせていただきたいと思っております。

限られた時間ではございますが、率直な御意見を賜りまして、検討させていただきたいと思っております。どうぞよろしく願いいたします。

（石井職員部長） ありがとうございます。

それでは、以後、議事に入りますが、本日の委員会は、設置要綱第 8 条にありますとおり、原則公開を進めてまいります。

次に、会議資料について御説明させていただきます。本日の会議資料ですが、委員の皆様には既にメール等でお送りさしあげておりますが、お手元御用意はよろしいでしょうか。

資料ですが、順に、委員会次第、委員名簿、座席表、本委員会の設置要綱、前回の議事概要、そして本日のパワーポイントの説明資料の順に一続きとなっております。御確認をお願いいたします。

### 3 議事

(石井職員部長) それでは、議事に入りたいと思います。以後の進行は幸田委員長にお願いしたいと思います。幸田先生、よろしくをお願いいたします。

(幸田委員長) それでは、これから議事の進行を私のほうでさせていただきます。

最初に、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について、まず局のほうからの報告をお願いいたします。

(山村コンプライアンス監理担当課長) それでは、水道局の山村より説明させていただきます。

公正取引委員会からの改善措置要求を受けまして、水道局としましては再発防止策の内容をまとめたところがございます。これまでの委員会の議論の中で、その実施状況について報告をさせていただいたところがございます。今回御報告したい事項といたしましては、まずコンプライアンス宣言の取組の内容、それと職員間・職場内コミュニケーションの活性化の関係では、リスクの洗い出しと、本庁と現場の情報共有の強化、あと、人事異動等も含めた積極的なローテーションを行っていく、この事項について御報告させていただければと思います。

次のスライドでございますが、それに加えまして、情報漏えい防止のための対策強化といたしまして、厳格管理情報の理解促進の取組についても実施状況の報告をさせていただければと思います。

あわせて、前回は報告させていただきましたが、今回またさらに再整理をいたしまして、不祥事対応体制の中身につきまして御説明したいと考えております。

では、早速内容に入っていきたいと思います。

まず1つ目の取組は、コンプライアンス宣言の取組でございます。

コンプライアンス宣言の取組は、その目的としては、局長及び職員が将来にわたってコンプライアンスの意味内容をしっかりと理解して、情報発信をしていくというような取組内容でございます。

具体的には、令和元年12月に、まず局長が経営宣言を発出いたしまして、その後、管理職と一般職員との間で意見交換を行いながら、一般職員もコンプライアンス宣言の内容について確認しつつ、コンプライアンスの意味内容を理解しながら主体的に行っていくことを宣言して

もらったというような取組でございます。

次のスライドでございます。具体的にどのようなスキームで実施するかというところでございますが、まずは管理職から一般職員に対して行動指針等の説明を行うということになります。ここで行動指針として示されるものは東京都のコンプライアンス基本方針でございます。そういった説明を踏まえながら、コンプライアンスの意識内容の共有を図っていくというところでございます。その上でコンプライアンス宣言書に署名をいただくというような取組でございます。

あわせて、コンプライアンスについての率直な意見交換を行うことで、それぞれの管理職と一般職員との間でコンプライアンスの共有を行って意識を高めていくというような取組でございます。

実際の実施した際の実施部署の主な意見でございますけれども、一方通行の周知や注意喚起ではなく、双方向で話ができたとところで非常に有益な機会だったというような意見もいただいております。

今後、一人一人がコンプライアンス推進に向けて主体的に行動していく、ここが非常に重要になろうかなと思っておりますので、署名は一回限りでございますが、この意見交換の取組は継続して実施していきたいと考えております。

次の取組でございますが、こちらはコミュニケーションの活性化を目的として行われる取組でございます。リスクの洗い出しと、その過程での職場討議を通じた、風通しのよい職場づくりをしていくというような目的でございます。

実際の実施手順でございますけれども、まずはコンプライアンス上のリスクを有する業務をリストアップしてもらおう。その上で、コンプライアンス上のリスクの中でも特に厳格管理情報について、そういったリスクがある業務をきちんとリストアップしていただきまして、その上で、そのリストに挙げた業務に対するリスクの洗い出しを行う。そのリスクに対する防止策を策定してもらいながら、各部署でコンプライアンスの推進計画に反映する取組でございます。

実施時期につきましては、平成31年の2月から3月にかけてリスクの洗い出しと職場討議を実施していただいたというような経緯でございます。

こちらのリスクの洗い出しの中身、どういう形で改善を図っていくかというところでございますが、PDCAサイクルの中で、まずリスクの洗い出しと防止策を策定していただく。それがPのフェーズでございます。その後、対応策を各事業所等で策定していただいたら、それを職場においてしっかり実施していただくというのがDoのフェーズでございます。その後、その進捗管理も含めまして、実際対応策についてどういう影響があったのか、どういう効果があったのかということ、それぞれの事業所ごとにコンプライアンス委員会というのを設けさせていただきまして、そこで意見交換を行うというような取組で改善策のチェックを行うというようなところでございます。その上、見直し等の事項があれば、翌年度以降のコンプライアンスの推進計画に反映させていただくというような取組でございます。

特に今年度は、コロナ禍で発生し得るであろう特有のリスクについて、特に在宅勤務時の情

報の取扱い等についていろいろ意見交換が交わされたと聞いております。

この取組の効果のところですが、これも職場討議を通じたコミュニケーションという意味で活性化には効果があるのではないかと、それぞれの職員ですとか職場内で、どういうリスクがあるのか、そういった認識を持ってもらうことで非常に効果的ではないかと思っております。

今後もやはりリスク洗い出しの取組は継続して実施させていただくとともに、あとは事業所で抱えていますと、認識したリスクについて局内でどういうふうに水平展開を図っていくかというのが今後の取組内容かなと認識しております。

次の取組でございます。こちらにもコミュニケーションの活性化として実施させていただいている内容でございますが、具体的には本庁各部の職員と事業所の職員間の情報共有と、コンプライアンスの意識の共有、そういったものを図っていくというような取組でございます。

実際、本庁各部と系列事業所間では連絡会というのが従前あったと聞いておりまして、課長代理級、課長級、部長級、それぞれの職層ごとに連絡会と、意見交換の場があったと聞いております。今回の取組としては、そういった連絡会を活用しつつ、コンプライアンスに関わる意見交換ですとか情報共有、そういうテーマを盛り込むことでコンプライアンスについての情報共有を図っていくというような取組でございます。

実際、情報共有事例でございますけれども、令和2年度の各事業所が行っているコンプライアンス推進計画、そういった内容を共有したと聞いておりますし、あと、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ですとか、先ほども説明させていただいたとおり、コロナウイルス感染拡大に伴う業務縮小の実情等について意見交換が行われたと聞いております。

今後もこういった職員間だけではなくて、しっかりと本庁と事業所間でのコミュニケーションというのは非常に重要になってくるのかなと思っておりますので、こちらの取組につきましても継続して実施させていただければと考えております。

次が厳格管理情報の理解促進の取組でございますが、ここから説明者を代わらせていただきますので、よろしくお願いいたします。

(金子経理部長) それでは、私のほうから御説明さしあげます。

厳格管理情報の理解促進ということで、2点取組を行っております。

1点目が対応事例集、Q&Aの作成でございます。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を掲載してございます。中身といたしましては、資料左側下段のほうにQ&Aの事例を載せてございます。また、「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」を改訂いたしましたので、局内周知を図っております。内容につきましては、抜粋として右側のほうに記載してございます。これらを活用いたしまして、職員が判断に迷った際に参照していただく、あるいは職場内の研修で活用を図る、このようなことで



厳格管理情報の理解促進を図っているところでございます。

2点目でございます。次のページでございますが、本庁所管部による訪問指導・意見交換でございます。こちらは、今回の再発防止策を踏まえ、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ことを目的といたしまして、本庁の所管課が契約締結権限を有する事業所を訪問いたしまして、疑問点などの意見交換を実施するというものでございます。

実施内容といたしましては、訪問指導ということで、調査特別チームの最終報告書あるいは厳格管理情報の取扱いについて行うと同時に、右側のほうに意見交換と記載してございますが、契約事務手続の実施状況等につきまして、例えば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、あるいは契約事務を適正に実施するための改善要望などを意見交換の中で聞いてくるというようなことで取組を行っているところでございます。現在の実施状況といたしましては、訪問対象部署 17 部署中 9 部署において実施しているところでございます。また、出席者につきましては、私どもの契約課長、それから代理が現場の契約及び起工担当部署の管理職、課長代理等と意見交換等を行っているところでございます。

この中でどのようなことが言われたかということでございますが、実施結果の欄に記載してございますが、「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」については、書面での保管、改訂時の職員への周知など、適切に職員に共有されていた。あるいは、実施部署からは、契約事務手続の完全電子化あるいはパソコンの画面上での書き込み機能の充実、非公表の契約関係の通知文への非公表の明示など、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や要望が出されたところでございます。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た」というような御意見もございました。

今後につきましては、引き続きまして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ということで継続していきたいと考えているところでございます。

以上でございます。

(山村コンプライアンス監理担当課長) 続きまして、説明者、山村に戻りまして、コンプライアンス意識と専門性を両立した職員の育成の取組について説明させていただきます。

こちらの取組につきましては、政策連携団体への派遣ですとか、あるいは本庁一事業所間の異動、特に分野の異なる系列間の異動を含めて、積極的な人事ローテーションを行いながら、幅広い経験を持った職員を育成していく。さらに、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していくというような目的での取組でございます。

まず、人事ローテーションに関する実施状況の報告でございますが、まず政策連携団体への研修派遣の取組でございます。こちらの取組につきましては令和元年度から実施しておりまして、令和 2 年度の実績について言いますと、派遣者数が 18 名というような実績になっている

ところでございます。

引き続きまして、本庁と事業所間の異動、特に系列間の異動の実施状況について報告をさせていただきます。こちらにつきましては事務系と技術系を分けて分析させていただきます。まず事務系ですけれども、局内異動の割合が 26% というような状況になっております。さらに、局間異動者等も含めると 8% がさらに加わりますので、全体的なローテーション、異動の割合という観点でいいますと、この 26% と 8% を合わせたものが実際に人事異動が行われた実績ということでございます。局内異動が 26% の実績でございますが、その中で実際に本庁と事業所間の異動がどれくらいの割合で行われたかというところでございますが、本庁と事業所間の異動が「あり」というのが 7% でございまして、「なし」というのが 19% の割合というところでございます。

引き続きまして、技術系の職員の異動の割合でございますけれども、まず局内異動が 29% になります。さらに、局間異動を行った職員が 8% というような実績になっております。さらに、局内異動を行った職員の中での本庁—事業所間の異動割合を申し上げますと、10% が「異動あり」というような結果になってございまして、19% が「異動なし」というような結果でございます。さらに、分野の異なる系列間異動がどれくらいの割合で行われたかというところでございますが、行われた場合が 11%、行われていない場合が 18% というような実績状況でございます。

次は、人事異動、ローテーションを行う上で、さらに職員のコンプライアンス意識をどのように体系づけて育成を図っていくかというような観点での説明でございます。

主に 3 点あると考えてございまして、1 つは研修を通じた座学の段階と、もう一つは、実際、討議と申しますか、演習も含めた形で主体的に参加してもらおうという形で身に付けてもらうというふうに考えております。さらには、実際、研修やら演習で学んだことを OJT というような形で職場にフィードバックしてもらおうというようなフェーズが重要ではないかと思っております。

座学の段階でいいますと、過去 3 度の不祥事の内容及びその背景をしっかりと説明しつつ、東京都コンプライアンス基本方針の内容ですとか、あるいは局としてどのようなコンプライアンス、再発防止策に取り組んでいるのか、その内容を説明することが重要であると考えております。

さらに、その上で、公正取引委員会からの指摘もございまして、入札談合ですとか、いわゆる独禁法に絡む問題もしっかりと伝えていく必要があるのではないかと考えております。

あとは、実際、ケースを提供する中で、具体的なケースで職員間で議論してもらおうというような取組を考えております。それは例えば職員間の職場討議ですとか、あるいは管理職と一般職員との意見交換の中でいろいろと提供したケースを通じて議論をしていただいて、育成を図っていくという方向を検討しているところでございます。

あと、OJT の段階でいいますと、発注段階、入札段階、施行管理段階に応じて、それぞれのリスクと申しますか対応策があらうかと考えておりますので、それぞれの段階に応じて、きち

んと職場内で習得してもらうことを目的としているところでございます。

あとは、しっかりと浸透しているかどうかというところで、こういった取組の中でも管理部門がしっかりと関わっていく必要があるのかなと思っておりますので、本庁の管理部門と現場との意見交換を通じて、さらにコンプライアンスについての理解の促進を図っていくということが重要であると考えているところでございます。

次の取組でございますが、こちらは危機管理対応体制、特に不祥事の対応体制の構築というところでの説明でございます。

これにつきましては前回の委員会でも報告させていただきましたが、今回も改めて、不祥事の定義ですとか、あるいは外部調査への切替え等も行う場合に、どういった基準で行うのかも含めて改めて整理いたしましたので、説明させていただければと思います。

次のスライドに行っていただきますと、不祥事が発生した場合のフローを改めて確認させていただきます。不祥事の内容を検知されたら、まず初動対応、初動調査というのが重要になってくると思っておりますので、その部分についてもしかるべく対応していくことが重要であると考えております。その上で、初動調査を行うというのはあくまでも短期間の調査ですので、今後、本調査といいますか正式調査を行うに際して、内部で調査をするのか外部で調査をするのか、その判断が重要になってくると思っておりますので、その辺りのところも中心に説明をさせていただければと思います。あとは、実際外部に調査を委託するとしても、その外部機関というのはどういう機関であるべきかというところにつきましても局側の整理を報告させていただければと思っております。

次のスライドでございまして、正式調査の判断基準になりますけれども、まずはやはり組織的な関与が疑われるような案件が該当するのではないかと思っております。具体的には、不祥事が長年にわたって続いているような場合ですとか、関与者が多数である、管理職が関与しているというような組織的に根深い問題が示唆されるような場合は、やはり外部の視点を持った公正な調査が必要になるような段階ではないかと認識しております。

もう一つは、経営幹部の信頼性が疑われるような案件ですと、例えば経営幹部自らが不正に関与したような場合ですとか、不正を隠ぺいしたような場合、そういった場合には内部での独立した調査というのは期待できない状況でございますので、そういった場合はやはり外部の独立した調査が必要になるのではないかと思っております。

さらに、局の信頼失墜度合いが大きい場合、取締機関などの外部機関が入って調査をして、その上で都民からの信頼を大きく損ねるような場合は、外部調査機関に依頼することも検討できるのではないかと考えております。

次のスライドでございます。実際、外部に調査をかける場合の基準というところでございます。可能性としては、全ての案件が第三者委員会であるというわけではないというふうには認識しておりますが、案件の程度によっては第三者委員会を設置する必要があることもあろうかと認識しております。第三者委員会ということですので、当然外部の第三者のみによって構成されると理解しておりますし、独立性、中立性、専門性を担保する観点からいいますと、

局と継続的な契約関係にある業者ですとか、そういった利害関係を有する者は原則として選定できないと認識しております。あと、専門性という観点でいいますと、不祥事調査経験があるようなところに依頼をするということも検討できるかと認識しております。

実際、第三者委員会の調査になりますと、当然、事実認定をしっかりとやらせてもらうということと原因分析、さらに再発防止策の提言を行っていただくことが重要ではないかと思っております。

もう一つ、第三者委員会にきちんと調査権限を基礎づけるということが非常に重要であると思っておりますので、実際、運用上は局長のほうから全職員に対して調査協力の依頼通知を发出するという方向で検討しております。

さらに、第三者委員会から提言した場合、どういうふうに取り扱うかというところでございますが、第三者委員会から出された調査報告書につきましては、コンプライアンス有識者委員会に報告するとともに、さらに、それを受けて局が再発防止策をやっていくことになると思うのですけれども、その内容について有識者委員会において議論していただければと認識しております。

さらに、第三者委員会の独立性、中立性というところでいいますと、まず調査報告書の起案権といいますか、作成するのは外部調査機関であるということは確認しておきたいと思っております。さらに、調査の過程で局側にとって不利な事実が判明した場合でも、その部分はきちんと調査報告書に記載する必要があると認識しております。さらに、調査内容を局側に事前協議しないということも、独立性の観点から必要な視点ではないかと認識しているところでございます。

ここまでが局からの再発防止策の実施状況の報告でございます。

(幸田委員長) 今、局から説明がありましたけれども、委員の方から御意見をいただきたいと思えます。よろしくお願ひします。今までも何回も議論して、かなり水道局のほうでも丁寧に整理していただいているので分かりやすい整理にはなっていると思えますけれども、何かございませうでしょうか。

では、最初に私のほうから。13 ページ、14 ページですけれども、危機管理（不祥事）とありますが、不祥事というどうしても、水道局で最近起きた法令違反とか、あるいは情報漏えいとか、そういうイメージになると思うのですけれども、危機管理というと、概念としては不祥事よりは広いということと、水道局の場合には、水道事業を都民に供給するという非常に重要な事業の適切な実施あるいは水の安全とか、そういうこともあるわけですね。だから、いわゆる事故が起きた場合というものも危機管理ではもちろん重要な一つの分類と思えます。恐らくこの話というのは、不祥事への対応という整理をされているのですけれども、事故の場合も基本的には該当する、先ほどの初期調査あるいは正式調査などについても該当する話だと思うので、危機管理という概念は不祥事よりはもともと広いので、不祥事がきっかけにはなっているのですけれども、ここは例えば不祥事という言葉を残したいのであれば「不祥事等」とか、

事故なども含めたほうがいいのではないかなということが1つです。

もう一つは、これは危機管理対応体制とは別かもしれませんが、事故には至らないけれども、いわゆる水道事業のいろいろな配管とか設備の管理を適切に行うという意味で、例えばひび割れがあったとか、そういうものについてはきちんと対応していくということが事業遂行の円滑な実施あるいは適切な供給体制という面では重要で、これは一般的に施設管理のときによく言われる話で、いろいろなところで修繕しなければいけないとか補修しなければいけないというのが見逃されると、トンネルなんかですと崩落事故が起きるとか、そういう話になるので、そういうものをきちんと対応していくという意識というのは非常に重要だと思います。この点は、この危機管理対応体制の中に入れてなくてもいいとは思いますが、そういった日常的な、危機に至るのを未然に防止するという観点での事務執行の適切性の確保というところは意識をしたほうがいいのではないかなという気はしております。

いかがでしょうか。局のほう、何か御意見があれば。

(中西委員長代理) 危機管理につきましてはおっしゃるとおりで、危機管理って、今回は、どちらかというコンプライアンスの下、不祥事対応の一例として危機管理の場合というふうに入れていらっしゃると思うのですが、局全体としての危機管理についての体制だとかマニュアルだとかというのは別途あるのですかね。今、幸田委員長がおっしゃったような事故や、場合によっては、これからオリパラがあるかどうか分からないですけども、テロの問題、サイバー攻撃の問題などいろいろあるかと思うのですが、そうしたものと同期といいますか、あるいは位置づけというのがあれば教えていただきたいと思います。ここで危機管理体制を築くというのは非常に大事だと思いますけれども、実際既にあるものと今回つくったものとの関係性がもしあれば説明いただければと思います。よろしく願いいたします。

(幸田委員長) 局のほうで恐らくテロとか、あるいは事故対応のマニュアルというのは当然あると思うのですが、それも含めて、先ほど私が申し上げた、概念としてどういうふう位置づけるかということについて、いかがでしょうか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) では、山村から説明させていただきます。

まず、水道局でいう危機管理の位置づけですけども、前提としまして、今回はあくまでも、いわゆる汚職を含めた不祥事が発生したときの対応体制の構築というところに主眼を置いております。それは、これまでの水道局の取組の中で、汚職等の不祥事が発生した際のいわゆる対応マニュアルですとか対応策、その辺りのところの整備はできていない状況でございましたので、今回整備させていただきました。

実際、水道事業全体として見たときに、当然危機管理は非常に大きいテーマであろうかと思えます。実際、水道局においては、水道事業から派生するやいなや水質事故ですとか、いわゆる人身事故、事故・災害等も含めて情報の連絡体制というのは既に整備はしている状況

でございます。あと、事故の種類によっては、例えば調査委員会等も設けながら、外部視点も交えた調査を行うというような体制は既に構築しております。ですので、今回は、そういった既存のものがある中で、さらに不祥事の部分が空白になっていたのもので、その対応体制を構築したというような状況になっております。

今後の課題としては、当然それぞれのまた別の基準があってもいけないので、水道局であれば総務部というところが基本的には危機管理をやっております。そういったところと連携を図りながら、例えばコンプライアンスのラインが事故の案件についても関与するような、そういった構築も含めた検討を今後行っていきたいと考えているところでございます。

(石井職員部長) 補足いたしますと、例えば水質なんかの事故ですと浄水部、大きな漏水があると給水部、建設中の事故は建設部というところでいろいろ対応のマニュアルや要綱が定まっています、それぞれからすぐ局長に上がる、そういった連絡網も既に整備はされております。ただ、今、山村から話があったように、それらを一元的に管理するという仕組みというものもある程度は存在しているのですけれども、その部分をさらに密にするためには、全体としての重大事故を差配する総務部というところと職員部も連携しながら今後その情報の一元化等の検討を行っていききたいと考えています。

(幸田委員長) ありがとうございます。今の説明を聞くと、今までは浄水部から局長に直接上がって、総務部は関与はしていなかったと。ただ、重大事故の場合には組織全体として取り組む必要がある。そういう面では、今回のコンプライアンスあるいは不祥事と同じような危機管理体制についても、今後そこを積極的というか、総務部が関与する形で取り組んでいきたい、そういうふうな説明と理解してよろしいですか。

(石井職員部長) 関与そのものは総務部がこれまでもやっていたのですが、さらに強く関与、管理していくというところだと思います。

(幸田委員長) 分かりました。中西委員、いかがですか。

(中西委員長代理) ありがとうございます。ここは結構いろいろなところでいろいろなやり方があったり、マニュアルがあったり、考え方があったりすると、実際の危機対応のときに大変なことになるというのはいろいろな事例が証明していますので、ぜひしっかり情報共有をしてグリップをつかんでいただきたいというのと、もう一つは、コンプライアンスのほうでは研修とか教育の話が出てきましたけれども、ぜひ危機管理についても、最初は机上訓練でも構わないと思うのですが、実際に動くかどうかの確認というのは必ずやっていただければと思います。

(幸田委員長) ありがとうございます。そういう面では、危機管理という概念は広いので、危機管理イコール不祥事というふうには捉えないようにするということは必要だと思います。そういう点が別途あるということと、さらにそれを水道局全体としてより強化していく、そういったことだと思うので、その点は明確にさせていただいたらどうかと思います。

(石井職員部長) ありがとうございます。

(幸田委員長) 今回の点については、ほかの委員、よろしいですか。

(矢野委員) 1点、少し話が細くなるのですが、13ページに初期対応チームの組織というのがあって、例えば不祥事か何かが発生したときに初期対応チームを組成するのかなと思ったのですが、先程不祥事対応体制といった言葉も出てきていますが、初期対応チームの組織というのはどういうふうにして組成されるのかというのが疑問に思ったところです。といいますのは、最初にどう対応するか、外部にするのかとか、どういうふうに対応していくかというところを検討する大きな要になるところなので、重要なことだったので確認しておきたいと思いました。

(幸田委員長) 局のほう、いかがですか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) 山村より説明させていただきます。

まず初動対応チームのところですが、基本的には、まずコンプライアンスのライン、いわゆる今後コンプライアンス、今は推進担当ですが、コンプライアンスの監理担当が中心となって初動対応チームをつくっていきたいと思っております。チームの構成メンバーとしては、あとは内部監査部門の人間と、実際、現場で恐らく不祥事等が発生すれば、現場のいわゆる管理職、課長級職員も含めて一旦はチームを形成していきたいと思っております。その上で、初動対応ですので、外部調査するか云々よりも、まずは表面的なものでもいいので、とにかく事実を把握するということが非常に重要と思っておりますので、調査の精度よりもスピード感を最重要視して情報をとりあえず幹部職員の皆様も含めて上げていくということを想定しております。一旦初動対応の調査結果を踏まえた上で、その後、正式調査に行くかどうかを判断していくというようなフェーズを想定しているところでございます。

(矢野委員) 分かりました。多分、現場の方を入れる必要があるのかなのかというのはちょっと難しいのかなと思って聞いていました。事実を把握するという意味では入れる必要があるかもしれないのですが、そこに客観性とか公平性とかを担保するために、どの辺まで初期対応チームの中に現場の方を入れていくのかなというのが、ケース・バイ・ケースかもしれないのですが、慎重に判断していただければと思いました。

(幸田委員長) そうですね。いかがですか、局のほうは。

(山村コンプライアンス監理担当課長) 可能であれば、例えば現場に赴いて、いわゆる調査チームの中心メンバーがヒアリングすることが適切であるというふうには考えております。ただ、水道事業自体が結構規模が大きかったり、例えばヒアリング対象者が初動調査であってもかなりの数に上るといような場合であれば、場合によっては現場の職員の方に一部ヒアリングをやってもらうことも想定されるのではないかなと認識しております。

(石井職員部長) あとは、今、ケース・バイ・ケースというお話を矢野先生からいただいたとおりで、事象によっては現場の管理職が把握が弱かったり、あるいは関与があるのではないかというようなグレーゾーンみたいな話になった場合には、当然それは入れないということになりますので、現場の管理職を入れる、入れないは、起こった事象の分析を早急に行った上で判断したいと思っています。

(幸田委員長) 分かりました。ほかはいかがでしょう。

(羽根委員) 幸田先生、中西先生がおっしゃるとおり、危機管理の中における今回の不祥事対応体制の構築の位置づけをしっかりと認識するのが重要なと思います。ほかの施策とのバッティングというのか、機能が不全にならないように、その辺はよく位置づけを体系的に考えるというのが重要なと思います。

今回御報告いただいたのは再発防止策実施状況ということなので、再発というのは、直接的には公取が入った事件の件ということになると思うのですが、再発防止策については、内容とかを定めた最終的な文書みたいなものはあるのでしょうか。2ページで一覧みたいなものは示していただいているのですが、水道局内の正式な取りまとめの文書みたいなものがあるなら、我々にも提供していただきたいと思うのですが。

(幸田委員長) いかがですか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) 最終報告書ということであれば、公取から改善措置要求が出て、調査特別チームのほうで作成した最終報告書の中に危機管理対応体制も含めた再発防止策を実施するようという提言になっておりますので、文書ということであれば、そちらの記載を御確認ということになるかなと思います。もちろんそれを提供させていただくことは全然問題ないと認識しております。

(羽根委員) では、今回の例えば2ページの一覧で具体的取組(再発防止策)と書いていた



だいているのは、最終報告書に書いてある内容ということなのですか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) そうですね。調査特別チームの最終報告書に記載がある。

(羽根委員) 具体的にこれをやってくださいということが書いてあるのですか。

(石井職員部長) そうですね。それを基に御議論いただいているということですので。2年ほど前に出ているやつですかね。

(羽根委員) ついでに、同じ表に実施時期とありますけれども、例えば一番上は「令和元年12月から」と書いていただいているのですけれども、これは12月から実施済みということなのですか。実施中、進行中ということなのですか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) 例えば局長のコンプライアンス経営宣言に関していいますと、令和元年12月から局長のほうから発出していただいているというような状況でございます。それは継続的にやる取組と認識しておりますので、令和元年12月からやっている。一旦は発出で取組としては終わるのですけれども、その後も当然、経営宣言の公表も含めて継続して行っているというような意味でございます。

(羽根委員) では、その次の②の「令和2年度から」というのはどういう意味なのですか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) こちらも同じ意味でございます。先ほど職員と管理職の意見交換がなされたと御説明させていただいたかと思うのですけれども、その中で令和2年度からコンプライアンス宣言の署名をしていただいたというところなのですけれども、その後も意見交換を引き続き行っていくということでございますので、そういった意味で「令和2年度から」という記載になっているところでございます。

(石井職員部長) この「令和2年度から」という職員のコンプライアンス宣言書への署名というのは、局長の宣言を受けて、令和2年度、人事異動とかいろいろのがあって春になってから宣言をそれぞれ個別の職員からいただいて、それを課長が部下に対して自己申告といって面接をする機会が、評価にもつながるのですが、それが年に2回、春と秋とやっているのです。そこでは、この宣言をしたものを基に、毎年毎年、その宣言したものを見ながら、再度上司と部下が確認していくということをローリングしていくというようなことを年2回、面談の中でやっているということです。そういう形になっています。なので、令和2年度から実施という形になります。

(羽根委員) 分かりました。

(幸田委員長) 今のは表現の仕方ですかね。例えば「令和2年度から」と書いてあるのと「令和元年度中に実施」、これは元年度が実施しているだけということかどうか。2年度はやらないのですか、真ん中のやつは。

(山村コンプライアンス監理担当課長) 分類としては、実施済みのものは、例えば「コンプライアンス推進体制の強化」という項目があるかと思いますが、こういうものは制度をつくるということが目的になりますので、基本的に……

(幸田委員長) それは実施済みと。今私が言ったのは、真ん中の④の「情報共有の強化」というところ。

(山村コンプライアンス監理担当課長) これは「実施中」ですとか「から」とか、継続を意味する表記に変えるべきです。

(幸田委員長) 上が「令和2年度から」となっていて、真ん中のところは「令和元年度から」。表現だけだけれども、今、意味がどうですかという羽根委員の質問だったので、統一したらどうかというだけです。

(石井職員部長) そこは統一して、分かるように。失礼しました。

(幸田委員長) ほかはいかがでしょうか。

(羽根委員) 表現が違ふと、意味が違ふということになりかねないので。

(石井職員部長) そこは継続中のものと分かるように。

(幸田委員長) 意味が同じものは同じ表現にしてください。

(石井職員部長) 確かに。失礼しました。

(幸田委員長) ほかはいかがですか。よろしいですか。

(矢野委員) 1点、事前の説明のときに、6ページ、7ページあたりのときに、一般職員同士

とか事業所同士の意見交換みたいなことは考えていないというお話だったのですけれども、たしかに実施するとなったら、どちらかが移動するとか大変なことはあるかなとは思いますが、やはり他の部署でどういう取組をしているのかとか、気づきの面とか、日常と違う他部門のお話を聞けたりするので、いいのではないかなと思います。なので、取り込めるようでしたら取り込んでいただければと思います。

あと、意見交換という意味で、8ページかな、本庁と現場の意見交換の中でも、管理職が意見交換して、それを職員に広げるという二段階制みたいな方式を取られているのですけれども、一般職員からすると、本庁からの日常業務に関わる人とは全く違う人から違う観点などでお話を聞けることで、意識がもっと変わるというようなところもあると思います。なので、そういったコミュニケーションを図るとか、意識づけの意見交換をすとかというところでも、日常と違う非日常的なものとか、そういうめり張りみたいなものも取り入れながら、マンネリ化しないような形で進めていただければなと思いました。

(幸田委員長) 今の点、いかがですか。

(中西委員長代理) 私も事前に、縦の関係にならないようにしてくださいみたいな言い方をしたのですけれども、上から下に伝えるというよりは横で、それが5ページで、一方通行型ではないというような形のコメントに生きているかと思うのですけれども、フラットな形で管理職と職員の方、それから本庁と現場の方というのが議論できる場というのが非常に大事ななと思っています。

矢野委員がおっしゃったように、これは実際私もいろいろなところで研修などをやって気がついたのですけれども、違うサイト、違う職場で仕事をしている人たちが自分たちの問題意識を共有し合う場というのは非常に重要だし、いいですね。結構成果も上がるのですね。なので、なかなか難しいかもしれませんが、例えばこういうバーチャルな場であったり、あるいは他のいろいろな人たちが集まる研修の中にコンプライアンスに関する議論を組み込んでもらうなど、様々な形で意見交換、情報共有ができるような工夫をしていただければなと思います。

(矢野委員) 追加すると、よく課長会とか部長会とか、そういう同じ管理職どうしの連絡会はあると聞くのですけれども、その内容を職員の人たちには伝達でしか伝えられない。他の部の人と直接、例えば懇親会とか何かで話をすると、よその部はこんな違うやり方をしていたんだとか、もっといいこんなやり方があったんだというのを、オフ会みたいなところでしかできないというのは非常に寂しいところだなと思います。よって、そういう一般職同士とか事業所同士みたいなコミュニケーションの場が今のところないということなのですけれども、入れていただければなと思いました。

(幸田委員長) 今の点は、8ページのところで課長級とか部長級とか管理職とあるのだけれども、職員の意見交換というのが書いてないということですね。

(矢野委員) そうですね。どこに書くかはありますけれども。

(幸田委員長) その職員というのは、同じ職場の職員ではなくて、別の部の職員なんかの自由な意見交換もあつたらいいんじゃないかということですね。

(矢野委員) そうです。

(幸田委員長) それは全く私もそのとおりで思うのですけれども。これはどうなのですかね、水道局のほうで。研修なんかで職員が集まって、そこで意見交換して、そこでの議論を管理職なりが受け止めるという方法もあると思うし、いろいろなやり方はあると思うのですけれども、どうでしょう。

(石井職員部長) 研修の場では水平展開的にそういうことをやっていて、あるいは、この間もやりましたけれども、トップが語るということで局長がいろいろなことを語るころには、あえて管理職ではなくて一般職員を集めて、後で意見交換をするというような場とかを、研修センターを借りて、いろいろなところから集まってくるので、そういう場を借りてやっているというのも1つありますし、それから、ここには書き切れていないのですけれども、実は今コロナ禍で中断しているのですが、前局長の頃から、局長や私、職員部長とかが事業所のほうに行きまして、そこで局の課長代理さん以下の方々との意見交換をするという事業は、それはそれで今始めて取り組んでいるところです。ですから、全部は書き切れていないので大変申し訳ないのですけれども、そういう管理職以外の方、課長代理さん級以下の主任さんですとか一般職員さんとの意見交換の場というものをかなり昨年度あたりから意識して取り組んでいるところでございます。

(矢野委員) 引き続き、その面で強化して進めていただければなと思いました。

(石井職員部長) 分かりました。ありがとうございます。

(幸田委員長) ありがとうございます。

ほかはよろしいでしょうか。よければ内部統制のほうに進みたいと思いますけれども、よろしいでしょうか。

それでは、今後、今出た意見なども十分踏まえて、あと危機管理対応の体制のところなどをちょっと整理していただければと思います。

それでは、内部統制システムの構築に向けた実施状況について、まず局のほうから御報告をお願いいたします。

(山村コンプライアンス監理担当課長) では、水道局の山村より報告させていただきます。まず、水道局の内部統制の概要を説明させていただきます。

背景といたしましては、過去3回不祥事が続いてしまったというような局側の事情がございます。そういった中で、今後はコンプライアンスをやる中でもきちんとリスク管理としてPDCAサイクルを回していくことが非常に重要ではないかと認識しております。あと、法改正の動きとしても、地方自治法の改正等があり、内部統制の導入が進んでいるというような状況が背景としてございます。

あと、内部統制の定義のところになりますけれども、一般的には4つの目的が指摘されるところでございますが、水道局としては、まず、不祥事が3回続いてしまったというようなことも踏まえまして、業務に関わる法令等の遵守、コンプライアンスに重点的に取り組むような形での内部統制の構築を考えているところでございます。一方で、どうしてもコンプライアンスというふうになってしまうと、職員への負担の問題とかいろいろな部分が出てくるかなと認識しておりまして、一方で、内部統制の1つ目の目的として、業務の効率的かつ効果的な遂行という面も非常に重要ではないかと思っております。水道局が取組として行っていくのは、業務に関わる法令の遵守がメインにはなりますけれども、業務の効率的かつ効果的な遂行にも十分配慮する形でコンプライアンスを推進していきたいと考えているところでございます。

法令遵守の中身等につきましてはコンプライアンスプログラムのところで説明させていただきますけれども、まず業務の効率的かつ効果的な遂行のところでございますが、以下の取組を行うことも検討している状況でございます。

1つ目は、再発防止策の取組の中でリスクの洗い出しの説明をさせていただいたかと思えますけれども、その洗い出しの際に、いわゆるコンプライアンスリスクですとか厳格管理情報のリスク、そういったものの洗い出し、検討のみではなくて、業務改善につながるような検討ですとか提案、そういったことも含めることで、より議論が活性化するのではないかと考えているところでございます。

さらに、職員間で職場討議を実施しているのですが、主に職場討議のメニューとして想定しているのは、いわゆるコンプライアンスについてのコミュニケーションというところで、どうしても法令遵守に偏ったような内容が議論のメインにはなろうかなと認識しておりますが、さらに職場討議の題材としても、業務効率ですとか効果的な遂行に関わるような事例の検討も踏まえることで、よりプラス面での議論も活性化していきたいと思っております。

それと、今後、水道局がコンプライアンスの浸透度の効果測定として、コンプライアンスの意識調査アンケートを実施していく方法を検討しておりますけれども、そのアンケートの内容も、いわゆる業務に関わる法令の遵守だけではなくて、業務改善に関わる項目についての設問も追加していくというような取組を検討しているところでございます。

次が内部統制の実施予定でございます。今回、内部統制の基本方針を委員会のほうに提出させていただきます。その上で、今後のスケジュールとしては、今年度中に内部統制の基本方針を公表していきたいと考えているところでございます。その上で、公表後に、令和3年4月から内部統制の実際の運用を開始していきたいと考えております。実際、運用を始める中で、内部統制としてのいわゆるモニタリングというところでございますけれども、事業部門による日常点検のほか、コンプライアンスの監理部門と現場管理職との意見交換等を通じて、水道局が抱える課題をしっかりと点検していきたいと思っております。さらには、水道利用者や事業者の声も反映しつつ、内部統制が機能しているかどうか、モニタリングという観点から報告内容を取りまとめていきたいと思っております。その上で、令和4年度内に内部統制評価報告書を作成して、公表していきたいと考えているところでございます。

東京水道コンプライアンス有識者委員会の位置づけとしては、内部統制が令和3年4月から始まりますけれども、その都度、進捗状況は報告していきたいと考えておまして、その段階ですぐに改善の必要があるような事項があれば、すぐ改善につなげていきたいと思っております。その上で、令和4年度の評価報告書作成に向けて進めさせていただきまして、評価報告書も有識者委員会のほうに提出させていただきまして、意見をいただきながら最終的には公表していくというような形のサイクルを検討しているところでございます。

次のスライドになります。こちらは、今後のコンプライアンスの取組の内容を検討する際に、今後の課題と4つの理念、さらに方向性というような形で整理をさせていただいております。

これも前回の委員会で報告させていただいた内容ではございますけれども、まずは職員個人の視点ということからいいますと、これまで非常に多くの取組があったというところでございますので、そういった整理がどうしても必要になるだろうというようなところでございます。さらに、組織の視点というところでいいますと、取組内容が多く、ターゲットを絞っていくことが非常に重要であるということですか、本庁と現場の距離感が非常に課題になるのではないかと思っております。推進体制ということであれば、やはり外部目線というところが非常に重要になってくるかなと認識しているところでございます。

その上で4つの理念を整理させていただきますと、1つは職員一人一人への浸透、当事者意識を醸成するということですか、あとは現場視点に立った取組の重要性、さらには外部の声の収集、さらに組織による継続的なフォロー、そういったところを意識しながら、コンプライアンスプログラムとグループガバナンス、さらにはチェック機能の強化、そういったところを整理していきたいと認識しております。

次のスライドでございます。そういった中で、内部統制としてのPDCAサイクルの中身について、確認の意味も含めまして説明させていただきたいと思っております。

まずは整備のところではいいますと、内部統制の基本方針というのをきちんと説明する必要があると認識しております。ただ、基本方針に書く内容としては、改めて水道事業の根源的な使命の部分を確認することが重要であると認識しておりますし、さらに、不祥事が発生すると、施策に対する理解が得られないだけではなく、本来の目的が果たせなくなるおそれもあるとい

うことをまずは確認していきたいと思っております。その上で、不祥事の防止、発見、対応を目的とした内部統制を構築するということと、PDCA サイクルで継続的に改善していく。さらに、ここも重要なところでありますけれども、職員が安心して仕事ができる仕組みづくりというところもしっかり強調していきたいと考えております。

その上で、コンプライアンスプログラム、これは内部統制の主要な取組として、水道局としてどのようなコンプライアンスあるいは再発防止策をやっていくのかというところを取りまとめた内容でございます。基本的には過去の振り返りばかりではなくて、将来に向けた取組として意識するということですか、あと外部目線を意識する、それとベーシックな基本法令の理解促進、そういったところに重点を置きたいと考えております。

実際のコンプライアンスプログラムの内容でございますけれども、4つの観点で整理させていただきました。1つが「法令遵守と組織風土」、2つ目が「不祥事の予防」、3つ目が「不祥事発生時の対応」、4つ目が「ステークホルダーとの対話」というところでございます。この4つの観点で整理させていただきましたが、ただ、一番前提としてあるのは、やはり東京都コンプライアンス基本方針ではないかと認識しておりますので、その部分については、一番上のコンプライアンスプログラムを大前提としていうような位置づけに変更させていただきました。

その上で、「法令遵守と組織風土」の中身につきましては、前回の委員会で報告さしあげた内容にはなりますけれども、変更点といたしましては1の(2)のところでございます、「基本法令の理解促進」というところでございます。この部分は、公正取引委員会から改善措置要求を受けたというような状況がございまして、独禁法というところにどうしても偏ったプログラムになってしまっている状況でございましたけれども、より広くベーシックな基本法令の理解促進というような形で整理させていただいております。その上で、研修等がコアな部分になるかなと思っておりますし、さらには、理念だけを伝えるのではなくて、事例ではどういうふうになるのかというような形で、コンプライアンスケースブックの作成というのも想定しております。その上で、昨年度、改善措置要求を受けたという状況もございまして、独禁法と入札談合等関与行為防止法もしっかり周知していく必要があるのではないかと考えております。

もう一つは、外部視点ということで「ステークホルダーとの対話」というところを設けさせていただきました。これにつきましては、水道局の既存の実施しているお客様の声等を活用しながら都民等の声をしっかり反映させていくということが非常に重要であると思っておりますし、あるいは当然、都民の方だけではなくて、工事事業者も利害関係を有していると認識しておりますので、工事事業者との対話を特にアンケートを通じて実施していきたいと考えているところでございます。

次のスライドでございますが、こちらにつきましてはモニタリングの考え方についてのスライドでございます、これも従前の委員会で説明させていただいた内容でございます。そのモニタリングの中身としては、日常的な点検ですとか、あとは監理部門による独立評価というところを想定しておりますし、今回大きいポイントとしては、外部評価、内部統制評価報告書をしっかりと委員会のほうに提出して、議論していただくというような取組を想定していること

ろでございます。

次のスライドをお願いします。次は内部統制の評価の考え方についての説明でございます、内部統制の一つの成果物として、1年間運用をやった後の翌年度に内部統制評価報告書の作成をして公表する、有識者委員会でも議論した上で公表していくというような方向性を考えているところでございます。

この評価報告書の中身でございますけれども、まず自治体のほうも徐々にこれから内部統制評価報告書が出てくる状況かなと思っておりますが、1つ総務省のほうからも自治法のガイドラインが出ておまして、水道局はあくまでもそれを参考にする程度かなというふうには認識しております。ここで重要なのは、水道局としてどういう報告書を作りたいかというところをしっかりとコアな部分は確認する必要があるのかなと思っております。ガイドラインを参考にすると、整備上とか運用上の観点というような表記になる可能性もございますけれども、必ずしもそういう部分ではなくて、水道局としてどういうところが重要なのか、その部分のポイントを押さえることが重要ではないかと思っております。

水道局の評価として、3つ目、「水道局の目指すべき運用」というところで、水道局の現状としては、非常に短い期間で3回不祥事が続いたというような現状を踏まえると、今後の不祥事につながるような根本原因について早期に把握して対応策を取ることが非常に重要ではないかと思っております。その上で、内部統制の実際の運用を通じて、そういった根本原因、不祥事になりかねないような原因、そういうものを早期に対応化して、それを評価報告書の中身として反映させていきたい。水道局としては構造的課題というふうには認識しているところでございますけれども、そのような対応策を取っていくことが重要ではないかと認識しているところでございます。

以上が局側からの内部統制システムの構築に向けた実施状況の報告でございます。

(幸田委員長) ありがとうございます。

それでは、委員から御意見をいただきたいと思えます。

(矢野委員) 17 ページなのですけれども、内部統制の目的に4つということで書かれていて、従来からコンプライアンスを中心に検討するというをおっしゃっておられます。かといって、内部統制ですので、4つの目的をそれぞれ達成していかなければならないので、1番の「業務の効率的かつ効果的な遂行」だけを「十分に考慮し」というふうに取り上げられたのは、今さらながらにどうしてなのかということをもう一度説明いただきたいなと思いました。というのは、例えば「資産の保全」にしても、通常は資産を不正とか誤謬とかで取得したり使ったり処分したりしないよということも言われているわけなのですけれども、資産の保全は取り上げずに1番だけあえて「十分に考慮し」というふうにごうたわれた理由を再度確認させてください。



(幸田委員長) では、局のほうから説明いただけますか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) では、山村から説明させていただきます。この業務効率というところが重要なと認識したのは、特にコンプライアンスというのを重要視していくと、どうしても過度な規制ですとか締めつけというようなマイナス面でのイメージを持たれてしまうのかなと認識しておりまして、一応水道局の課題としても、現場視点ですとか職員個人の視点というのが非常に重要になってきていると認識しておりまして、この業務効率という観点でいいますと、どちらかという仕事をよくしていきたいというプラス面での考えなのかなと思っております。東京都のコンプライアンス基本方針でも、一番大きいところだと都政改革ですとか、そういった大きい視点まで踏まえたようなコンプライアンスの定義づけになっておりますので、今回、業務効率という中身については、むしろ東京都がいうコンプライアンスの中身と非常に整合するといえますか、むしろ目指すべき方向に合致するのではないかと考えまして、今回、最初から大きい取組ではないのですけれども、小さなところから始めていきたいと認識しております。

(矢野委員) 3つの中で1つだけを取り上げられると、ほかのものを考慮していないようにも読めるというか、この部分を見ると、ちょっとなというふうに思ってしまったというのが率直な感想としてあります。

(幸田委員長) ただ、これは、今説明があったように、コンプライアンスというと、ギリギリと規則を守るということで締めつけるというイメージも出てくるので、自分の仕事の改善にも役に立つんだよということを重視する必要がある。これは中西委員からもそういう御意見が出されていたと思います。

もう一つは、財務関係は既に基本的にルーティン化というかマニュアル化されているので、あまりこういったところを新たに内部統制で取り組むという自治体はほかの自治体でも多くはないのですね。既にやっているよという感じなのですね。資産の保全は確かに非常に重要な観点ではあるのですけれども、もちろんこれも、ある意味今までかなりベースラインとしてやっている部分かなという気はいたします。

(矢野委員) そうですね。その辺が分かった上で再度確認したかったのは、ここをぱっと見たときに、やはり誤解されてしまうのではないかなというのがあって、今御説明を受けた内容とかをどこかで確認するなり、記載するなりしたほうがいいのかなと思っております。資産はいいのかとか財務はいいのかと言われかねないような、読んでいてそう思ったものですから。

(石井職員部長) 今、幸田委員長がおっしゃったように、財務なんかは総務部の主計課というところが古くからずっとやっていて、内部統制云々という前からかなり、お金の面というの

は都民もお客様も関心のあるところですので、財務諸表についての信頼性の確保というのはいろいろな観点でやっていますので、そういうことを注書きといいますか、コメントを入れさせておいていただきますので。ありがとうございます。

(幸田委員長) だから、特に配慮してやっていくことが重要だよという視点だと思うので、注書き等で、そういったことに引き続きもちろん取り組んでいくのだけれどもということですね。

(石井職員部長) そうですね。ちょっとフォローしておきます。御指摘ありがとうございます。

(幸田委員長) それでよろしいですか、矢野委員。

(矢野委員) 了解しました。できていなかったところから順繰りにやりますという、逆に言ったらそういうふうな御説明でもいいのかなと。

(石井職員部長) ほかの自治体も多分、これは4つあって、手薄なところをまずやりましょうというふうにはなっていると思いますので、すみません、そういう形になっています。

(矢野委員) 分かりました。

(幸田委員長) ありがとうございます。

ほかはいかがでしょうか。

(中西委員長代理) 21 ページですが、前々からちょっとお願いしていたやつで、全体かぶせるような何かというのがありますよねというのを基本方針にかけていただいて、あとは1の(1)の「行動基準の浸透」というところはもしかしたら上になるかもねというような議論は事前の御説明のときにしていたのですけれども、この流れは、この資料の2ページ、3ページで我々がずっと議論してきた流れがそのまま反映されているというような形になっているのかなというふうな印象があります。やっぱり頭が重い——頭が重いという言い方は変ですけども、「法令遵守と組織風土」で「と」と軽く結んでいるのですけれども、全体に係るコンプライアンス宣言の話と法令の理解みたいのところと意識やコミュニケーションの話、人材の話を一まとめに書かれていて、今度、不祥事のほうは予防と対応ですごく細かく分けているというのは、我々、今まで議論をした流れというのは確かにこのとおりののですけれども、前々から言っているように、これからに向けてのプログラムというような形にした場合に、もうちょっと工夫してもいいのかなという印象があるので、いかがでしょうか。

(幸田委員長) 今の点に関連して、コンプライアンスという概念は非常に広いという話で今までも議論しているので、不祥事というところと、今の発生時の対応ですと、先ほどと同じように「危機管理(不祥事)」となっていて、危機管理対応マニュアルと不祥事対応マニュアルは別にあるのですよね。危機管理対応マニュアルはもともと事故対応とかあるわけなのです。ということなので、今の中西委員の御意見からすると、2と3を大ぐくりしたような項目にして、その中で不祥事への予防・対応と危機管理、それから、先ほど矢野委員からも資産の保全という話もありましたけれども、日常的な水道事業の適切な実施のための資産管理というか、そういうものも必要かなという気がするのです。だから、今の中西委員の御意見は、1と2、3が分かれているということなので、2、3のところをある意味一緒にして、あと少し概念を広げたらどうかという気はするのですけれども、どうですかね。局のほう、どうですか。

(石井職員部長) 最初に委員長のほうからも不祥事のところの概念のお話があつて、検討していきますというお話をしているので、それとの絡みもありますので、2、3を確かに細分化してしまつて、作業项目的になつてしまつているので、ここをまとめながら、今おっしゃつたようなところを明確にしていくということを取り組んでみたいと思います。

(幸田委員長) その整理を少し広くするのと、ほかの項目との大ぐくりのレベルをそろえる。中西委員はそういう御意見だと思うので、ちょっと検討していただければと思います。

(石井職員部長) はい。それは検討に入りたいと思います。

(幸田委員長) よろしいですかね。

(中西委員長代理) お願いします。

(幸田委員長) ほかはいかがでしょうか。

(矢野委員) 今のページでちょっと意地悪な質問というか、意地悪な指摘というか、1の法令遵守というのがそもそも日本語にすると、コンプライアンスと言う人もいらっしゃるようなものなので、同義反復的なので、まとめるに当たって、ここは何を言っているのかをもう少し整理された上でタイトルとかもつけ、中身を考えてタイトルをつけていかれ、安易に「法令遵守」としないほうがいいなと思ったのが1点と、あと(5)に技術職員についての記載はあるのですけれども、では事務職員をほっておいてよいのかと言ったら変な言い方ですが、ちゃんと事務職員の方も、もしかしたら契約担当だったりして、重要なポジションにいらっしゃることもあると思うのです。事務職員についても言及していただいたほうがいいのではないかなと

思いました。

(幸田委員長) 確かにそうですね。事務系職員のことにも触れたほうがいいかもしれませんね。

あと、ただ、コンプライアンスというのは法令遵守とイコールではないという話ではあるもので、その定義ですよ、前もちょっと議論になったのですけれども、定義を明確にするということをやっと整理したほうがいいかもしれませんね。

(矢野委員) 安易に「法令遵守」という言葉じゃないほうがいいなとちょっと思ったものですから。

(幸田委員長) 分かりました。いかがでしょうか、局のほう。

(石井職員部長) まず、技術系職員の育成のところは確かにおっしゃるとおりで、たまたま不祥事が続いたところが全て技術系職員だったということがあって、こういう形にはなっているのですけれども、今、人材育成のプログラムを別の部署のチームがつくっていますけれども、そこは、技術の継承といった場合には、いわゆる営業事務なんかも含めたものを捉えていますので、技術系と事務系ということでの育成ということは書いていけると思いますので、そこは書いていきたいと思います。

それから、法令遵守のところについては、今すぐにどういうふうに整理するのかというのは思い浮かばないので、ちょっと検討のお時間をいただけますか。

(幸田委員長) それで結構です。ほかはいかがでしょう。

23 ページのところは、先ほども説明があったように、課題の構造化ということが非常に重要であるということで、形式的な評価ではない、根本に遡った体制整備、これは内部統制の非常に重要な点で、そこを今回明確にさせていただいたということで、これはこれでいいのかなと考えております。

ほかに何か御意見、御質問、感想でも結構ですが、あればどうぞ。

(羽根委員) 1つだけ。内容は結構かと思うのですが、今後のスケジュールなのですが、4月からもう具体的な運用を始めるということで、18 ページを見ると、内部統制年間計画というのを立てられると。これは4月～6月と書いてありますけれども、いつ頃具体的な年間のスケジュールを立てられる予定なのでしょう。

(山村コンプライアンス監理担当課長) では、山村より説明させていただきます。何月という形にはまだフィックスはしていない状況ではありますけれども、4月は恐らくいろいろ異動とかありますので、4月すぐというわけではないかと思いますが、5月中ぐらいを目途には局

内のコンプライアンス委員会の開催も踏まえながら年間計画は出していきたいと認識しております。

(幸田委員長) よろしいですか。

(羽根委員) はい。

(幸田委員長) それでは、ほかよろしければ、幾つか検討いただく項目はありましたけれども、それはまた委員の意見交換などもありますし、最終の委員会もありますので、そこで確定するという形にしていただければと思います。

それでは次に、有識者委員会最終報告書(素案)について、まず局のほうから御説明をお願いいたします。

(山村コンプライアンス監理担当課長) では、水道局の山村より説明させていただきます。

これまでの委員会で議論した内容と評価を取りまとめた委員会の最終報告書を今年度末に公表予定というところでございます。

現在の最終報告書の構成としましては、まず第1「概要」のところでございますけれども、これは設置の経緯ですとか構成ですとか開催状況、そういったところを取りまとめるとともに、あとは再発防止策の策定の経緯も、今回、委員会が設置される経緯となっておりますので、その部分もしっかり説明していく必要があるのではないかと認識しております。あとは、それぞれのテーマごとに応じて、水道局及び政策連携団体からそれぞれ再発防止策の報告があったかと認識しておりますので、そういった再発防止策の評価を委員会のほうでしていただくということを想定しております。

2つ目の課題としては、内部統制システムについて、これまで委員会で何回か報告さしあげましたけれども、それについての評価をしていただきたいと認識しております。

最後は、主に昨年度の議論になるかと認識しておりますけれども、グループガバナンスの、グループの在り方等も含めて昨年度多くの議論をしていただいたと認識しておりますので、これについても併せて評価をいただきたいと思っております。

最後は総括として、今後の展望等も含めた記載をお願いしたいと認識しております。

こちらのほうは一応報告のみという形でお願いしたいと思います。

(幸田委員長) これは今日は審議事項ではなくて報告事項ということで、今後これについていろいろと、今まで出た意見も踏まえて最終報告として次回の有識者委員会で議論し決定する、こういうことのようなのですが、よろしいですかね、この点については。

(羽根委員) 1つ目の議題のときにも申し上げたのですけれども、27ページでも水道局の再

発防止策というのが出てきて、これはさっきの議題 1 での御説明だと、東京都の最終報告書しかないという、それに全部書いてあるんだみたいなお話だったと思うのですけれども、本当にそうなのですかね。水道局の再発防止策というのがあって、それを策定するというか、いろいろ御説明いただいて、御説明いただいているからには何かそれを取りまとめた正式な文書というか、正式に全体像を出したようなものがあるのではないかと思うのですけれども。

(山村コンプライアンス監理担当課長) 公正取引委員会からの改善措置要求を踏まえた調査特別チームが作った最終報告書はございますので、そちらのほうをまた御確認いただくというような形でよろしいでしょうか。そこにはいろいろ取組の内容とかが記載があると認識しておりますので。

(羽根委員) 分かりました。

(幸田委員長) よろしいですかね。今日は中身の審議ということではないということですので、一応項目のみ確認させていただいたということでもよろしいでしょうか。

それでは、本日予定していた議事は以上になります。何か発言がございますでしょうか。——よろしいですね。

それでは、事務局に進行をお返しいたします。

#### 4 閉会

(石井職員部長) 幸田委員長、委員の皆様、長時間にわたりありがとうございました。

皆様からいただいた御意見は早速局内で共有させていただいて、次回開催までにまた意見交換の場を設けさせていただいて、先生方に確認をしながら、こういう方向性、こういうような結論でよろしいでしょうかというのは確認を取りながら丁寧に進めていきたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。本日の議事録及び資料につきましては後日公開ということでさせていただきますので、御了承ください。

次回の委員会は、正式な委員会は 3 月 24 日に開催する予定ですが、開催方法につきましては、新型コロナウイルス感染症の状況を見ながら判断させていただきたいと思っております。

本日は、この後、お時間を少し空けて、最終報告書の策定に向けた委員の皆様による意見交換会を開催させていただきます。開始時間ですけれども、15 分程度お休みを取りまして、16 時 20 分から開催したいと思っておりますので、一旦こちらの会議は御退出いただいて、16 時 20 分になりましたら再度会議に御参加いただければと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

では、これで第 11 回の有識者委員会を終わります。失礼します。