

**第12回
東京水道グループ
コンプライアンス有識者委員会資料**

令和3年3月24日

- 1 東京水道グループコンプライアンス有識者委員会 報告書(案)
- 2 令和3年度以降の東京水道グループコンプライアンス有識者委員会

報告書の概要(構成)

○ 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あり方について、委員会の活動実績をとりまとめた報告書を策定（令和2年度末に公表）

構成	掲載内容（案）	
第1 概要	<ul style="list-style-type: none"> ○ 有識者委員会の設置の経緯 ○ 有識者委員会の構成 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 有識者委員会の設置目的 ○ 有識者委員会の開催状況
第2 策定経緯	○ 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	
第3 活動報告	<p>【議題1】 再発防止策に対する評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 水道局からの報告の概要 <ul style="list-style-type: none"> ・ 水道局の再発防止策 ・ 政策連携団体の再発防止策 ○ 再発防止策に対する評価 <ul style="list-style-type: none"> ・ 水道局の再発防止策に対する評価（総論、各論） ・ 政策連携団体の再発防止策に対する評価（総論、各論）
	<p>【議題2】 水道局の内部統制システムに対する評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 水道局からの報告の概要 ○ 内部統制システムに対する評価（総論、各論）
	<p>【議題3】 グループガバナンスに対する評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 水道局からの報告の概要 ○ グループガバナンスに対する評価（総論、各論）
第4 総括	○ 有識者委員会における活動のまとめ及び東京水道グループにおけるコンプライアンスの今後の展望	

有識者委員会の活動報告

水道局の再発防止策に対する評価 (1/2)

総論

- 水道局から示された再発防止策は、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。

各論

<実施状況の評価、改善の仕組みの構築>

- 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
- 水道局の再発防止策は、PDCA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、PDCAサイクルのうちC（評価）、A（改善）のサイクルを整理し、その手続きの可視化が達成されることを期待

<過去の取組の整理、総括>

- 不祥事が発生した場合には、多くの取組を総花的に展開するのではなく、これまでの再発防止策の検証とともに、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になっているのかについて検証を行うことが必要
- 水道局によると、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、課題認識、方向性は評価できる。今後は、再発防止策の優先順位を明確にして、リスクマネジメントを行っていくことが必要

有識者委員会の活動報告

水道局の再発防止策に対する評価 (2/2)

各論

<現場視点>

- これまでの水道局の取組では、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。
- 再発防止策においても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、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ことが必要
- 現場の課題、意見として浮き彫りになった情報をどのように展開し、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。

<ICTの利用及び統制の視点>

- ICTを積極的に利用することで業務効率や改善などの作用があり、結果として不祥事のリスクを下げることになる。
- 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。

<危機管理の視点>

- 不祥事が発生した場合等に備えて、情報の伝達経路の明確化や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。
- 今後は不祥事のみならず、重大事故等を「危機」として再整理し、水道局全体として管理をしていくことも重要

<まとめ>

- 水道局としては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、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、再発防止策の取組をこなすことが目的とならないよう、留意することが必要
- 再発防止策の趣旨、目的、効果が職員一人一人に理解され、効果が明確に表れるまで継続的な実施が必要

有識者委員会の活動報告

政策連携団体の再発防止策に対する評価

総論

- 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、監査等委員会設置会社となることが示されたが、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。

各論

<再発防止策の取組>

- 政策連携団体のコンプライアンスの取組において、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
- 政策連携団体は、公共的使命を担っていることを従業員に理解してもらうこと、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を認識することが重要

<政策連携団体の内部統制>

- 政策連携団体がリスクを分析し、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。
- リスク管理委員会と監査室の位置づけ、監査等委員会との関係をどのように整理するかについても重要
- 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、問題が発生した際に、無責任な業務運営とならないことに留意することが必要

<まとめ>

- 特別監察指摘事案については、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、監査等委員会設置会社となることが示され、モニタリング強化につながる取組みであるため、基本的な方向性としては評価できる。
- 道路占用許可申請事案については、個別の予防策だけでなく、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た点について、評価できる。
- 今後は、モニタリング機能を強化していくとともに、公共事業を行う意義の共有や従業員のマインドを変えていくことを期待

有識者委員会の活動報告

内部統制システムに対する評価 (1/2)

総論

- 水道局において過去3度の不祥事が発覚していることからすると、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、今後は内部統制に取り組んでいくことが必要
- コンプライアンスを重視した内部統制の構築や将来的に対象を拡大していくことなど、取組は評価できる。
- 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
- ステークホルダーである都民を意識した内部統制体制構築を進めていくことが必要

各論

<コンプライアンスプログラム>

- コンプライアンスプログラムは将来に向けたコンプライアンスの取組内容を示すべき
- すでに顕在化したリスクである独占禁止法等の周知・徹底に注力するばかりでなく、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
- 重大事故など都民に説明責任を果たすべき事項についても、危機管理（不祥事）対応体制の対象範囲に含めることについての検討を進めていくことが求められる。

<グループガバナンス>

- グループガバナンスの内容は、水道局のコンプライアンス部門と政策連携団体の管理部門との情報共有の取組に主眼が置かれており、グループ内の情報共有は重要であることから、評価できる。
- 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すべきであり、従業員のエンゲージメントの視点が不可欠

有識者委員会の活動報告

内部統制システムに対する評価 (2/2)

各論

<モニタリング>

- 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
- 既に存在する内部監査部門との業務の重複を避けることは必要であり、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。

<改善のスキーム>

- 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たものの、A（改善）のスキームは明確になっていない。
- 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

<まとめ>

- 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
- 令和3年度からの運用では、コンプライアンスの実現のみならず、職員が安心して業務を行うことができるとともに、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を期待

有識者委員会の活動報告

グループガバナンスに対する評価

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ため、水道局として統制をきかせていくこと、グループガバナンスの視点が重要
- 政策連携団体は、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を整備すべきであり、業務委託の要件にするなどの水道局としての姿勢を示すことも求められる。
- 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。

各論

- 水道局が株主の権利に基づいて、政策連携団体を統制していくことが必要であるが、統制の中身が問題であり、この点、定量的な評価基準（財務状況など）を設定することが重要
- 評価を踏まえたその後の対応として、政策連携団体が会社法上の大会社と同水準の内部統制体制を維持しているかどうかについて常に検証が必要
- 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、統制するための要素は何かの視点も重要
- 水道局と政策連携団体との間の契約内容の検討だけでなく、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

<まとめ>

- 水道局及び政策連携団体は、会社自体のモニタリング機能強化のほか、契約内容の見直しも行っており、評価できる。
- 今後も水道局と政策連携団体との間で連携、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

総括

○ 有識者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4点を総括的に指摘

① 職員の自覚と責任感

- 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責任感をもつことが重要
- コンプライアンスは単に形式的に法令や規則を守ればよいということではなく、水道事業の法令等の理念に立ち戻って理解することが欠かせない。

② 内部統制、グループガバナンスの重要性

- 内部統制は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配慮し、業務改善に結びつく取組が求められる。
- 水道局は政策連携団体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り、今後、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。

③ 人材育成、危機管理

- 「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り、グループ内の適切な人事交流の実施に十分留意することが重要
- 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持つことで、水道事業の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

④ 都民の声の反映

- 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を高めていくことを念頭におくことが大事
- 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。

令和3年度以降の委員会

有識者委員会での検証内容

	主な検証内容
令和元年度	・ 調査特別チーム中間報告書で掲げた再発防止策の検証 ・ 公正取引委員会からの改善措置要求等に対する再発防止策策定に向けた検証 ・ 政策連携団体の特別監察に対する改善策の検証 等
令和2年度	・ 調査特別チーム最終報告書で掲げた再発防止策実施状況の検証 ・ 水道局内部統制システム構築状況の検証 ・ 政策連携団体のコンプライアンスのあり方の検証
令和3年度～	・ 水道局の内部統制を評価

有識者委員会の構成（案）

○ 現状の4名の委員構成に、企業経営層（外部監査人等を歴任している方等）と公営企業経営に精通した人材を2名追加

令和3年度以降は、6名の委員構成で局の内部統制を外部評価

令和3年度以降の委員会

令和3年度の活動予定

- 第1四半期中に、令和3年度初回の有識者委員会を開催予定
- 年間2～3回程度の委員会開催を予定

	令和3年度				令和4年度以降	
	4月～6月	7月～9月	10月～12月	1月～3月	4月～6月	7月～9月
P	(内部統制の整備) 内部統制年間計画				内部統制年間計画	
D	(内部統制の運用) 内部統制の取組の実施				内部統制の取組の実施	
C	(内部統制のモニタリング) 事業部門による日常的モニタリング(自己点検)				内部統制のモニタリングの実施	
	現場管理職との意見交換		取組の実施状況調査(現地調査)			
	水道利用者や事業者の声の反映					
	R3年度 第1回 有識者委員会				R3年度 第2回 有識者委員会	
	R3年度 第3回 有識者委員会				(内部統制の評価) 内部統制評価報告書作成	
	R3年度 第3回 有識者委員会				東京水道グループ コンプライアンス有識者委員会	
A	モニタリング状況を踏まえた業務レベルの改善 東京都水道局コンプライアンス推進委員会において改善事項の水平展開				(内部統制の改善)	

毎年度公表