

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 P U C (P U C)** …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 P U C 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 (T W)** …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 P U C 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 P U C」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

・ **T S S 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。

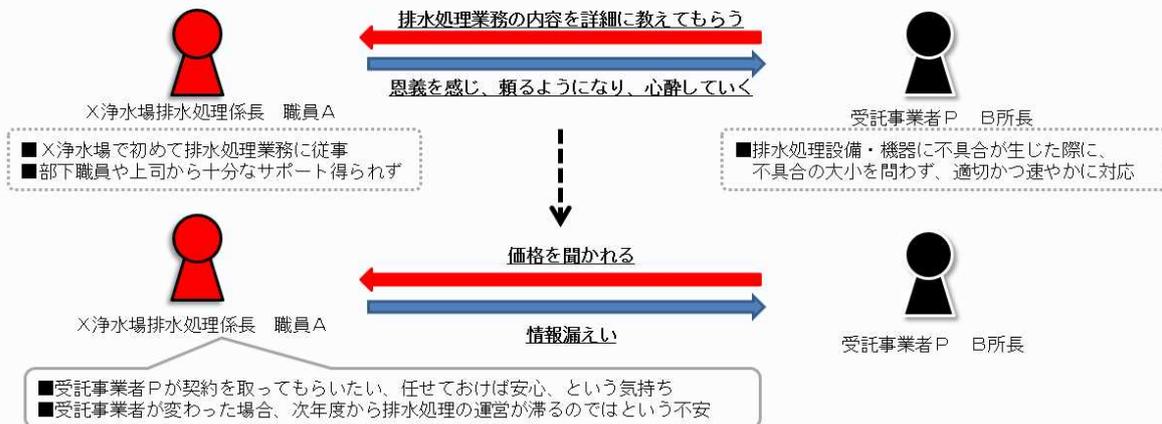
調査特別チーム中間報告書の調査結果によると、浄水場の排水処理係長であった職員が、平成22年度から25年度までの間に、複数回、事業者に対して、設計単価に関する情報を提供していた。この情報提供に関連して、金品等の提供は確認できなかった（図1参照）。

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

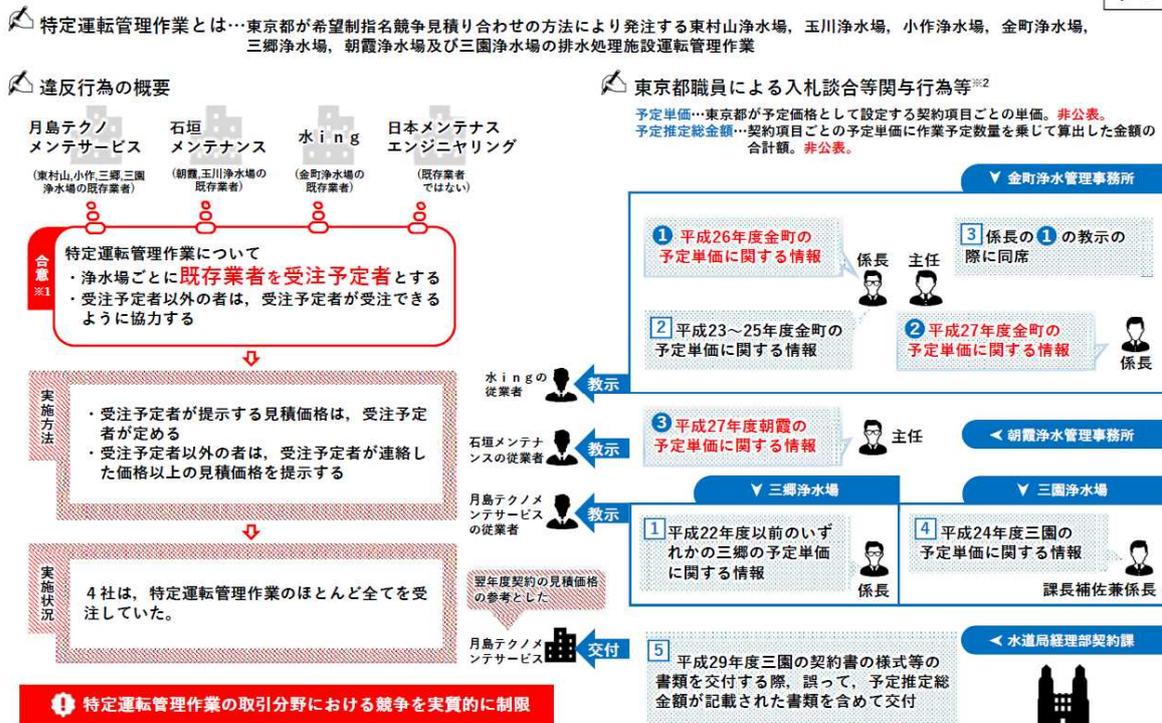
- X浄水場排水処理係長の職員Aは、施設内を単独で巡回する途上で、B所長のところに寄り、業務上の意見交換をすることが多かった
- 設計単価の積算は排水処理係の担当業務と位置付けられており、設計・積算部門と施行管理部門が同一であるため、受託事業者と日常的に接触している担当者が、設計単価を知っている状態



・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
	第三者コンプライアンス委員会の設置	—
方向性 4 局事業運営体制の抜本的改革	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。

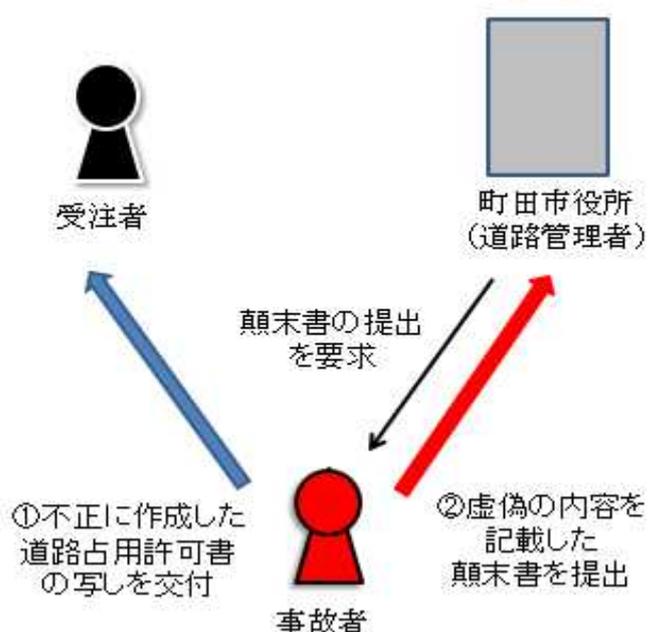
これに対して、水道局及び T S S は総務局からの指摘事項について改善内容の検討を行い、第 1 回以降の有識者委員会でも審議を行い、最終的な改善内容については、令和元年 8 月、「東京水道サービス株式会社に対する特別監察結果改善報

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>ア 土木系協力会社への再委託 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>ア 土木系協力会社への再委託 (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>イ 協力会社からの社員の受入れ 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>イ 協力会社からの社員の受入れ (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>ウ 交際費の支出</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>ウ 交際費の支出</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>ア 不適正処理事案</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>ア 不適正処理事案</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>イ 社内の内部統制等 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>イ 社内の内部統制等 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>ア 内部統制に係る方針・規程等の整備 (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>ア 内部統制に係る方針・規程等の整備 (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>イ 内部統制システムの運用 (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>イ 内部統制システムの運用 (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>ア 社員構成</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>ア 社員構成</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>イ 人事システム</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>イ 人事システム</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>ア 「東京水道グループ経営基本方針に基づく取組</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>ア 「東京水道グループ経営基本方針に基づく取組</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>イ 「業務運営に関する協定書」の運用</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>イ 「業務運営に関する協定書」の運用</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。

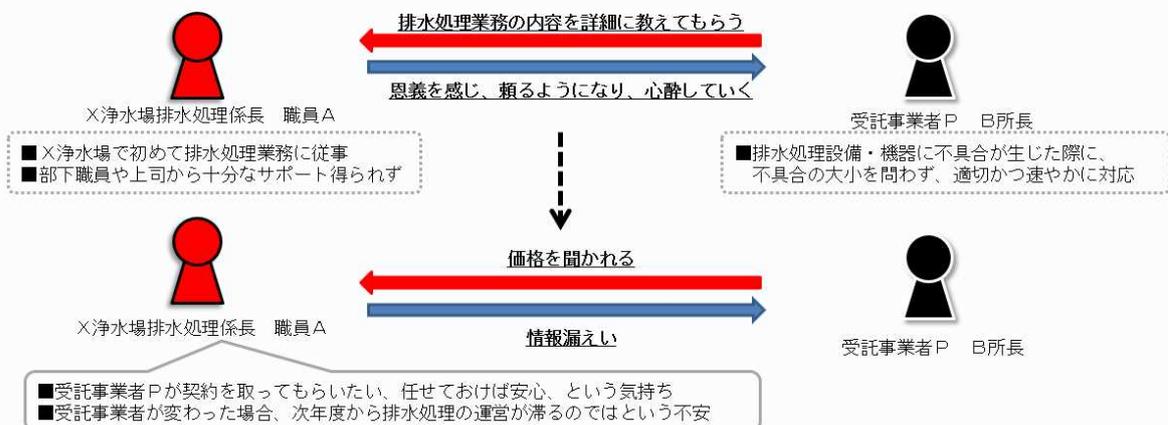
水道局から報告のあった、業者に恩義を感じていた、業者に依存をしていたという今回の不祥事を起こしてしまった動機

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KPI (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、CSR (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PDCA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>

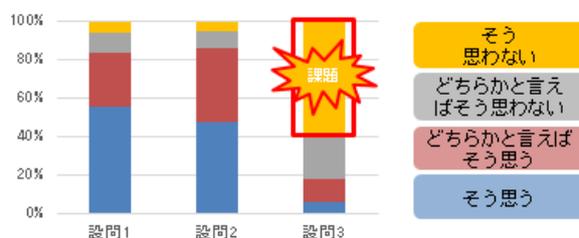
- ・所属や職層別にコンプライアンスの理解度や浸透度を分析するためのアンケート（約70問程度）
- ・本庁、事業所を含むすべての部署を対象（在席する全ての職員が対象）とし、回答結果を所属や職層ごとに分類し、分析を実施

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。

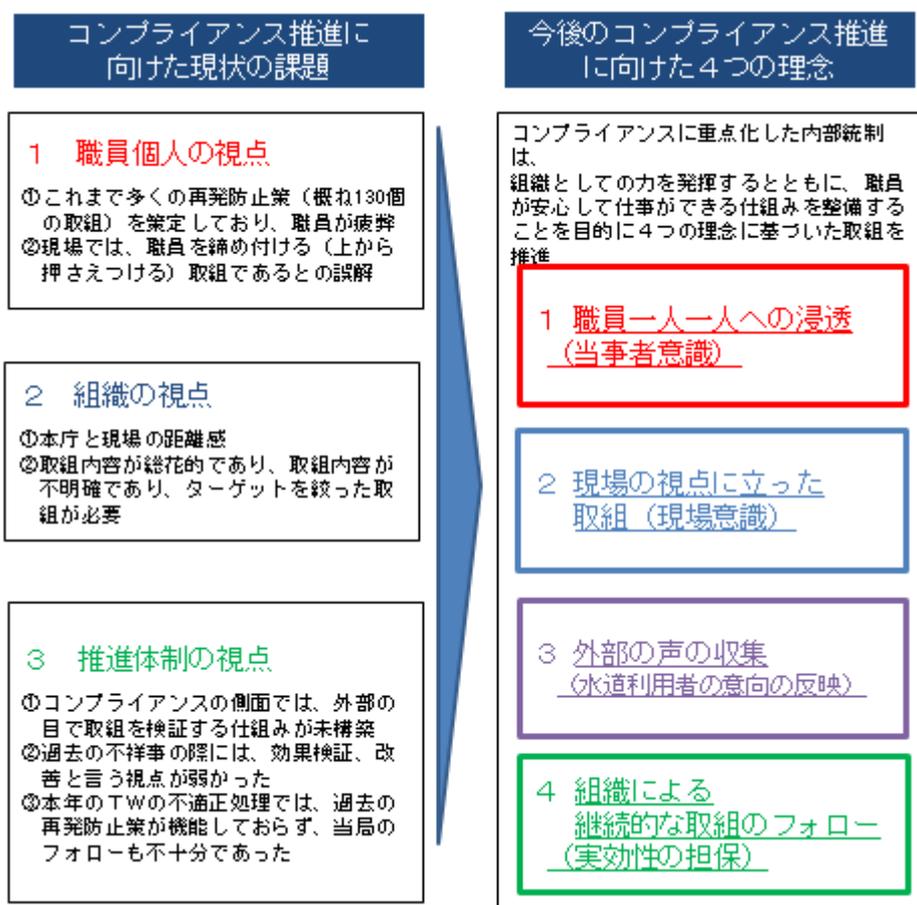
不祥事が発生した場合には、多くの取組を網羅的、総花的に展開して、いたずらに屋上屋を重ねるのではなく、これまでの再発防止策の検証とともに、再発防止策の取組が、職員に過度な負担となっていないか、そもそも実現可能性のあるものとなっているのかについての検証を行うことが必要となる。

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、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）。

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）】

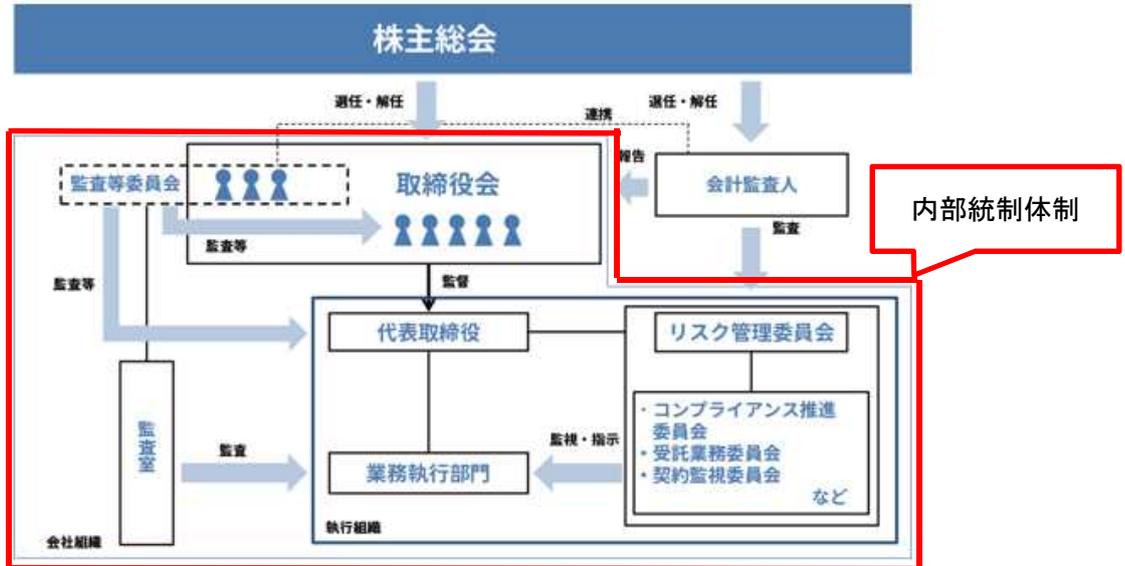
業務名称（小項目） 各種受付業務			リスク No.	2 想定されるリスク	3 想定される各部課の対応策	4 各部課のリスクの統制・管理
<p>1 業務フロー</p>			1	3 なりすまし電話による個人情報漏洩	なりすまし対応研修やOJT・モニタリングを実施している。	なりすまし対応研修の参加状況やOJTの実施状況の確認
			2	3、4 誤登録による誤徴収	OJT・モニタリングを実施し、オペレーターが本人確認、対応記録等の確認など適切な対応を取れるようにしている。	研修の参加状況やOJT・モニタリングの実施状況の確認
			3	3 水道管凍結による入電急増、応答率の低下	早出勤務・勤務時間延長の要請、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。

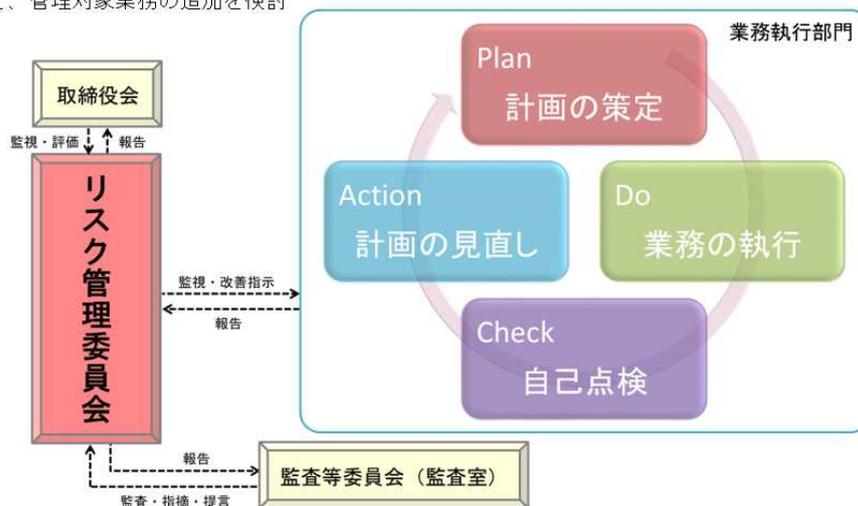
そのため、PDCAサイクルのそれぞれのフェーズをレビューする機能をリスク管理委員会に持たせ、PDCAサイクル全体を監視することも、リスク管理委員会の機能強化につながると思われる。

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。

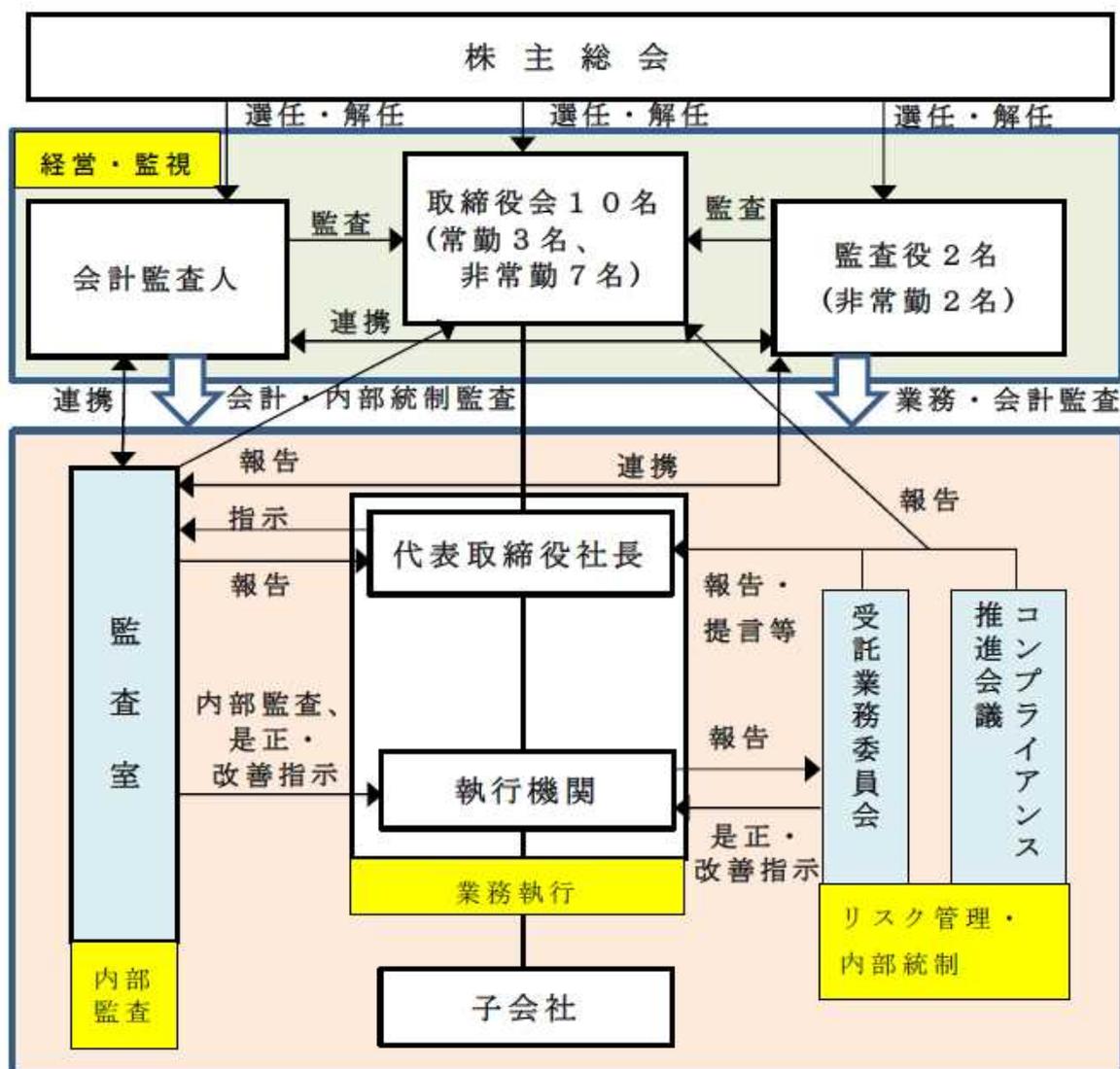
しかしながら、必要な情報が監査等委員に提供されない

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）

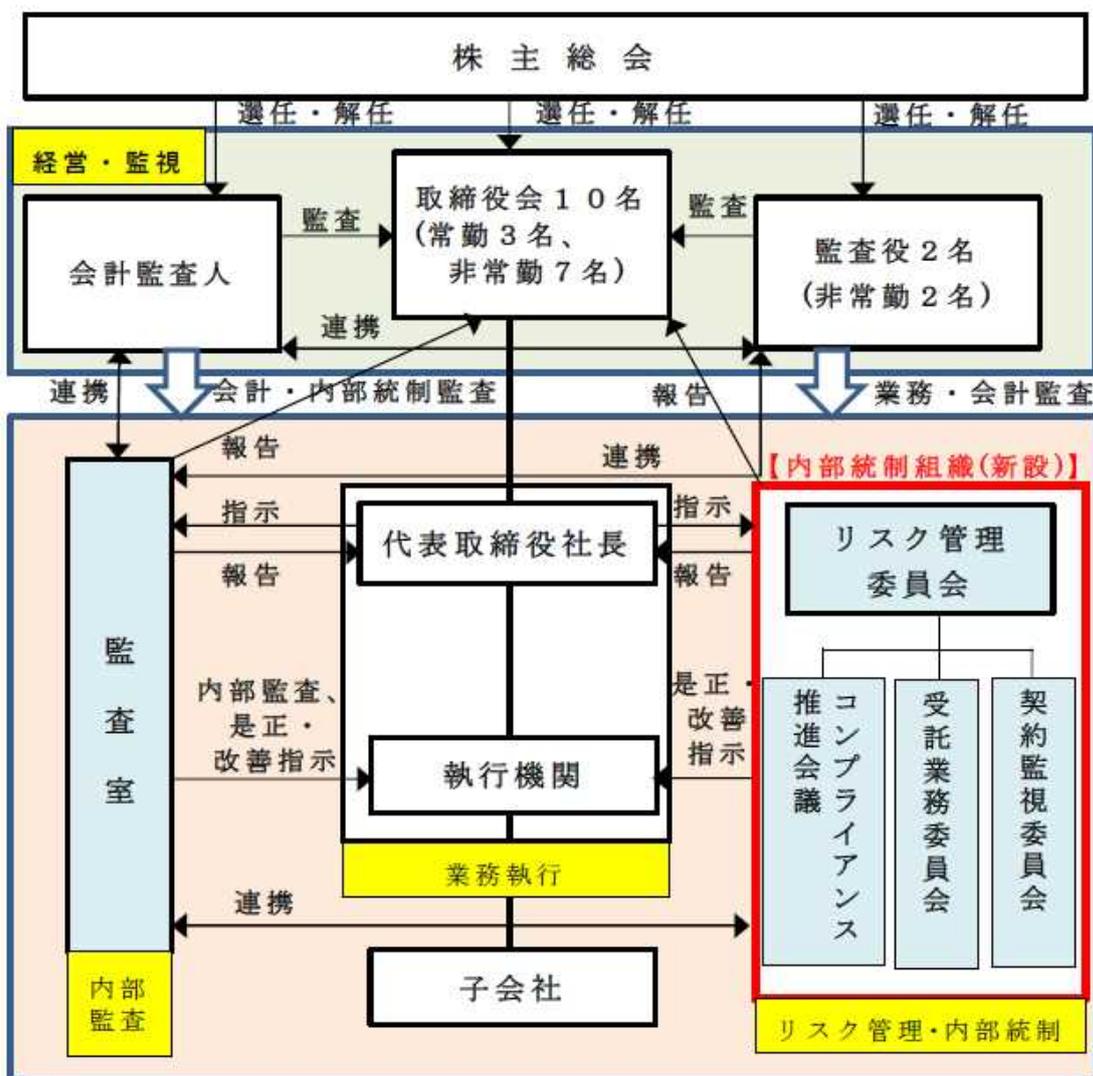


凡例 □: 経営・管理組織 □: 執行組織 □: 内部監査関連組織

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、政策連携団体で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、不正が起こ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

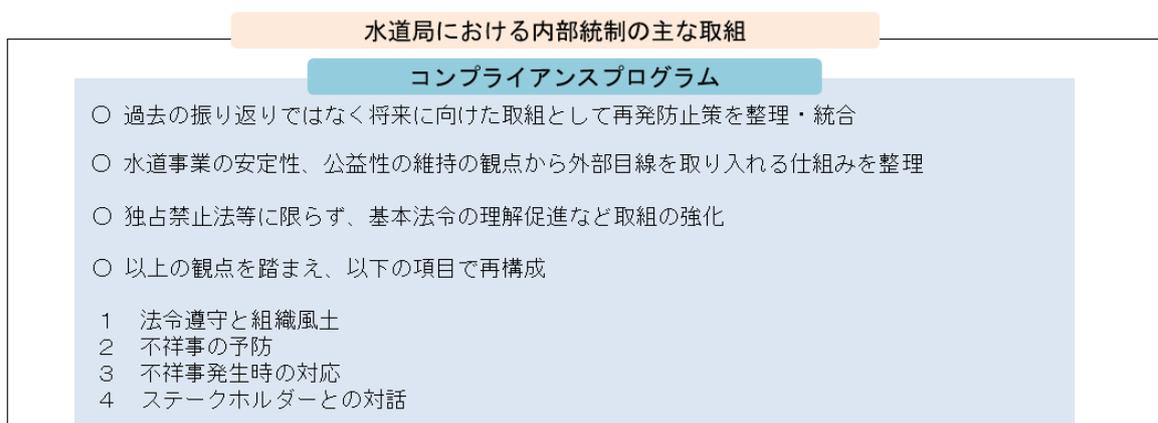
b 内部統制システムで行う取組

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。

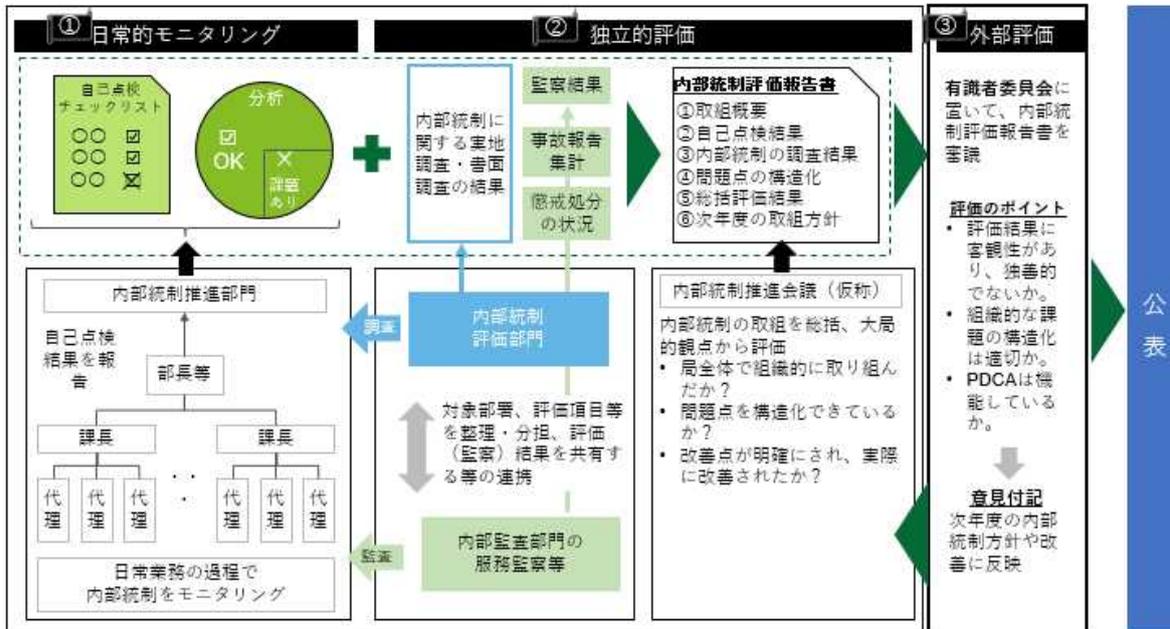
特に、水道局は、これまでの再発防止の取組、コンプライアンスの取組について、検証、改善のための過程が十分に整理されていなかったことを課題として認識しており、内部統制における P D C A サイクルの C（評価）、A（改善）のフェーズの機能強化を重要視している。

① 検証

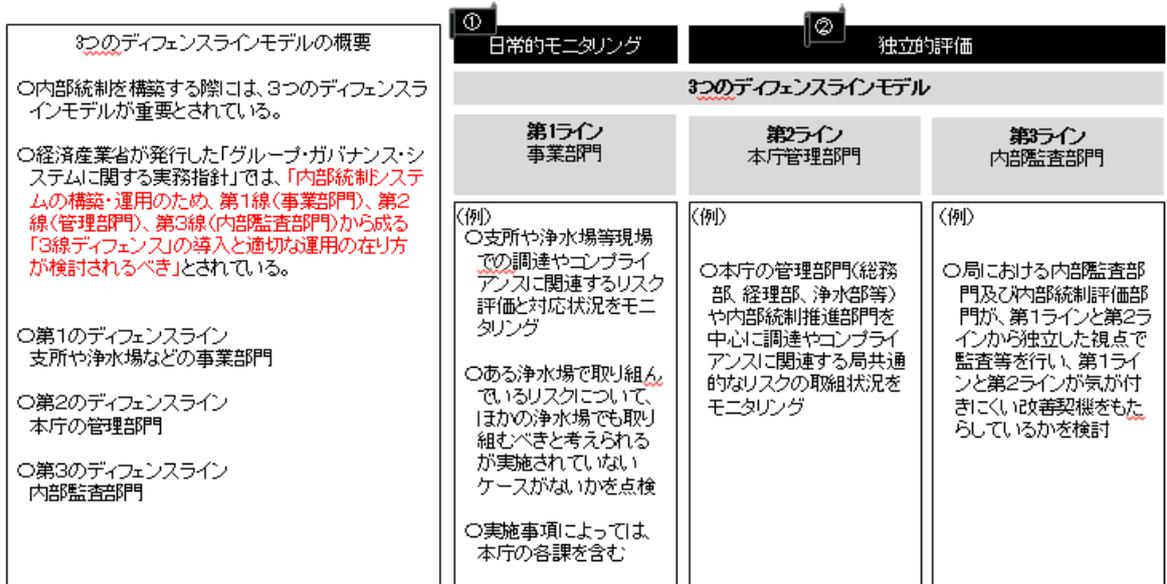
内部統制の C（評価）のフェーズとして、①日常的モニタリング、②独立評価、③外部評価、④公表の内容が示され、①日常的モニタリング、②独立評価の実施に当たっては、内部統制の基本的な考えである 3 線ディフェンス（事業部門、管理部門、監査部門）を意識した取組の方向性が示された（図 16 及び図 17 参照）。

【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

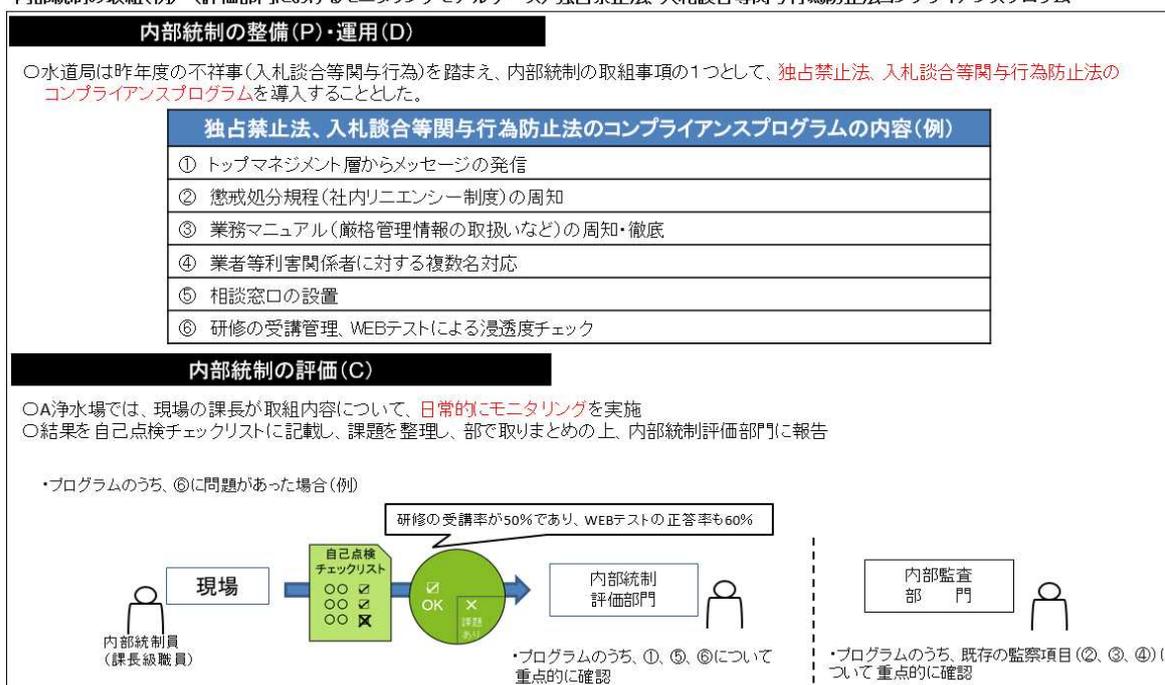
水道局は、内部統制のA（改善）のフェーズを以下のとおりに整理している。

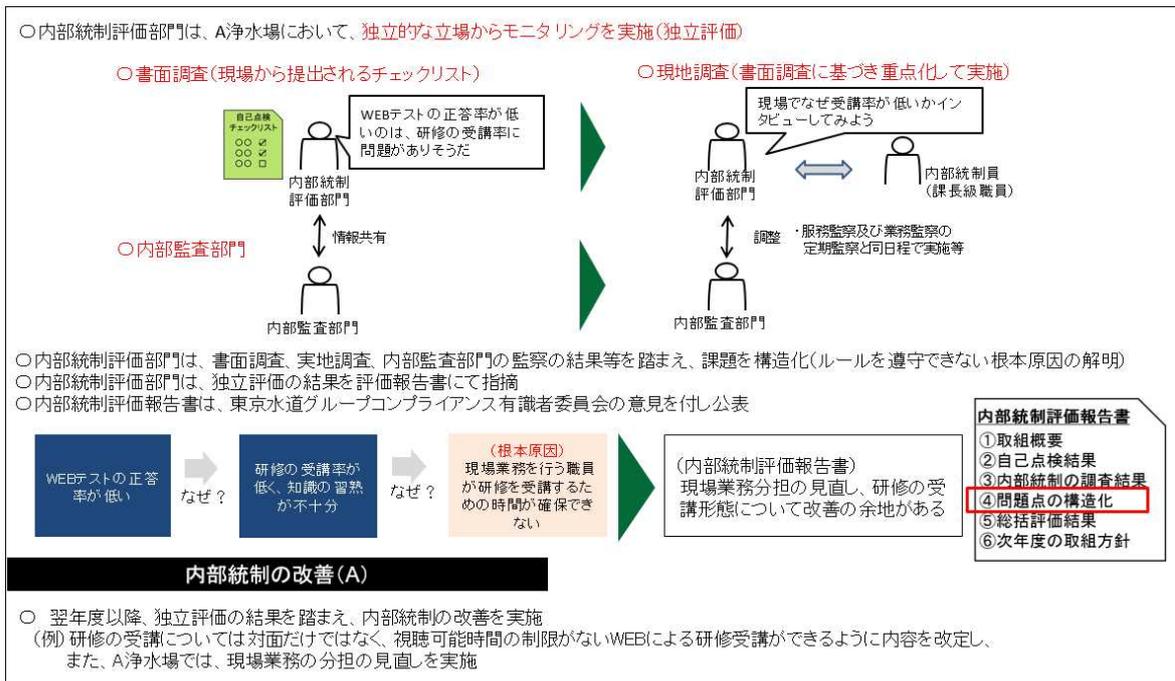
内部統制のモニタリングの取組として、現場管理職との意見交換や実施状況の確認のための現地調査などが予定されている。意見交換等の過程で課題等が確認されれば、現場業務の取組内容の改善につながることになる。

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的な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

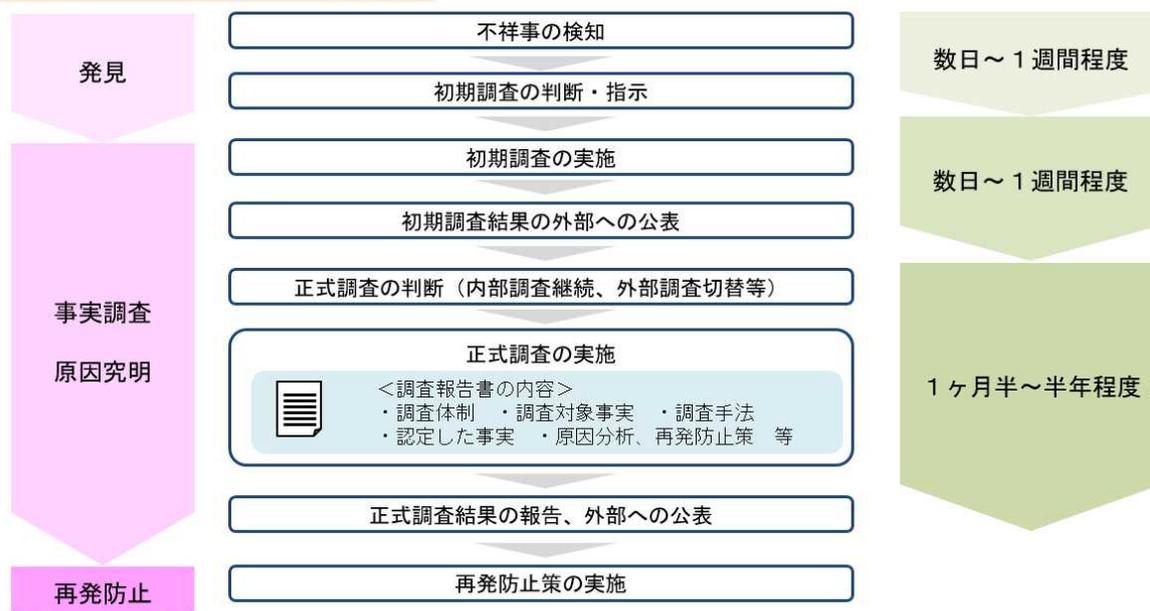
営企業であることを意識するべきで、よりベーシックな公務員倫理や水道事業に関連する関係法令の理解促進という視点も重要と考えられる。

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"> ○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 ○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 ○実施事項によっては、本庁の各課を含む 	<p>第2ライン 本庁管理部門</p> <p>〈例〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ○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
	<p>第3ライン 内部監査部門</p> <p>〈例〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ○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 	

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。

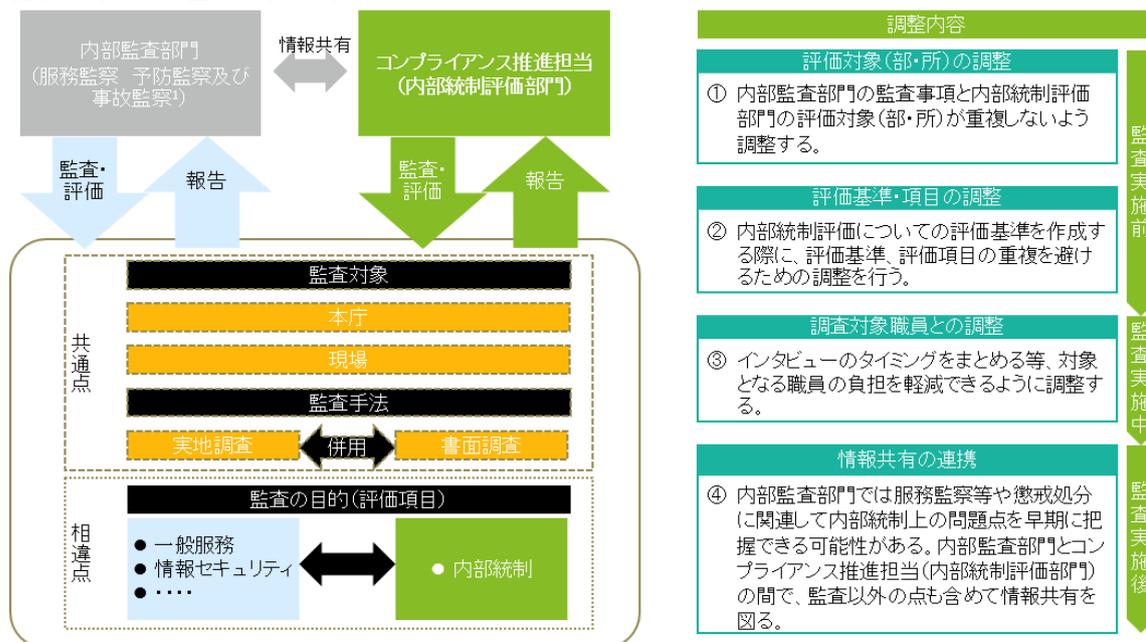
今後、コンプライアンス管理部門においても現場ヒアリングをはじめとしてモニタリングの機能を担っていくとすれば、監査部門との業務の重複を避けることが必要である。

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)

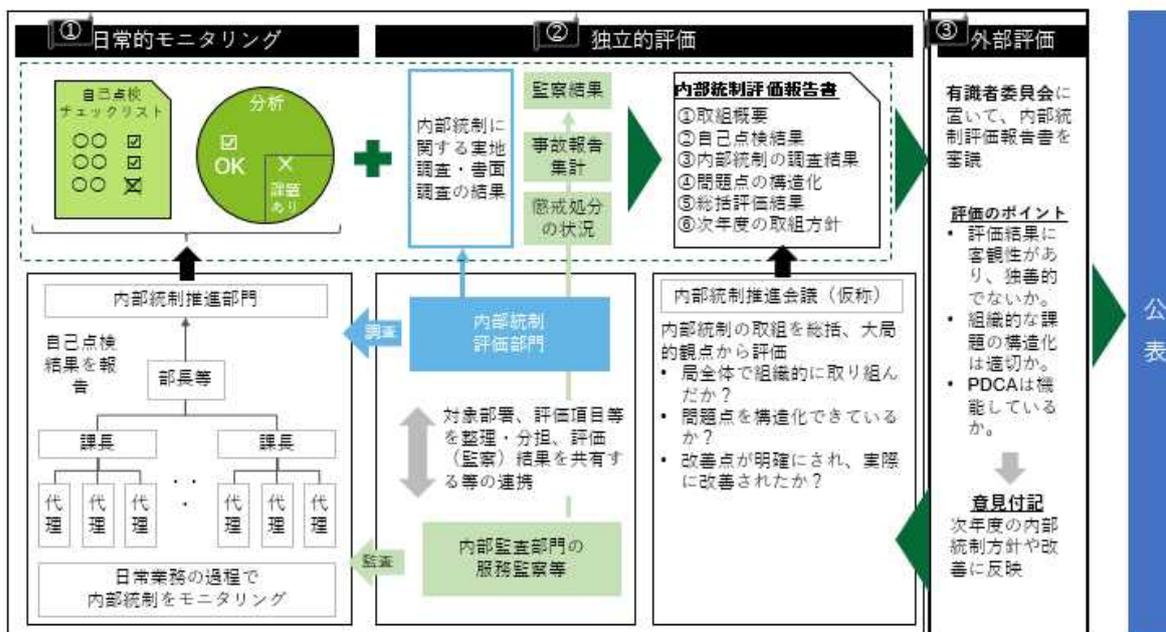


1 東京都服務監察規程(昭和三十年東京都訓令甲第三十一号)参照

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。

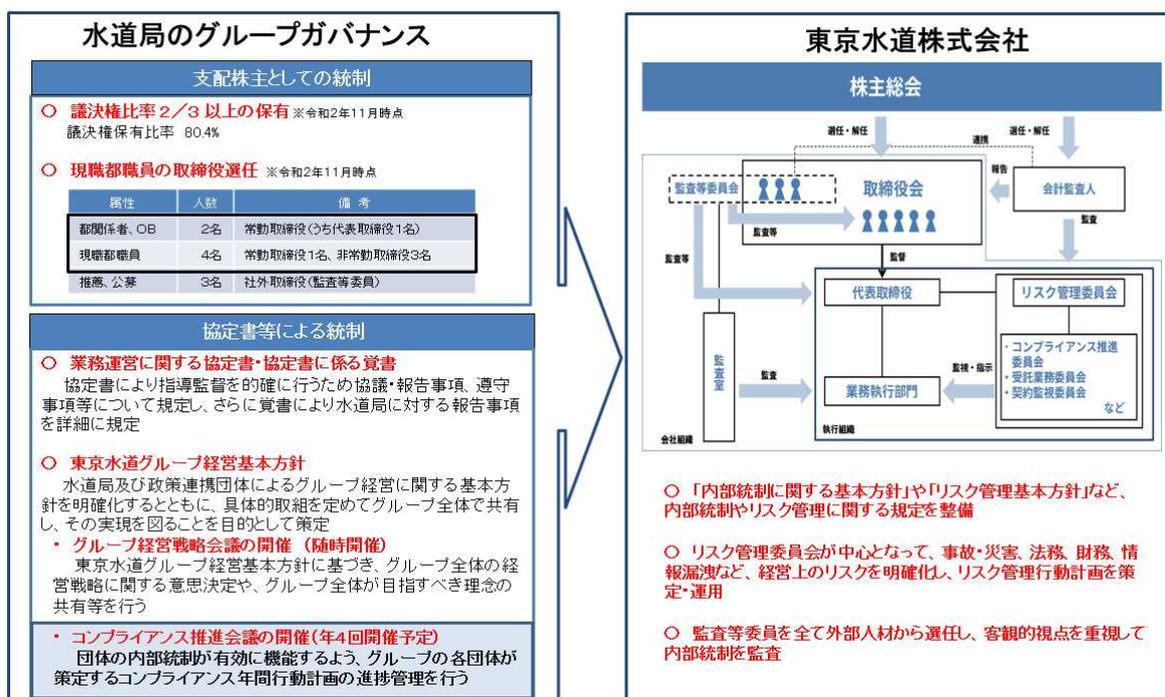
令和3年度から運用を開始する内部統制については、これらの可視化されている取組を全ての職員に定着させ、コンプライアンスの実現のみならず、職員が安心をして業務を行うことができるとともに、都民のライフラインを支える重要な業務を行う職員がより働きがいを実感することができる組織を作り上げていくことが期待される。

(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"> ・都が総株式数の約8割を保有 ・引き続き政策連携団体に指定 		

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

監査等委員会の設置イメージ



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。

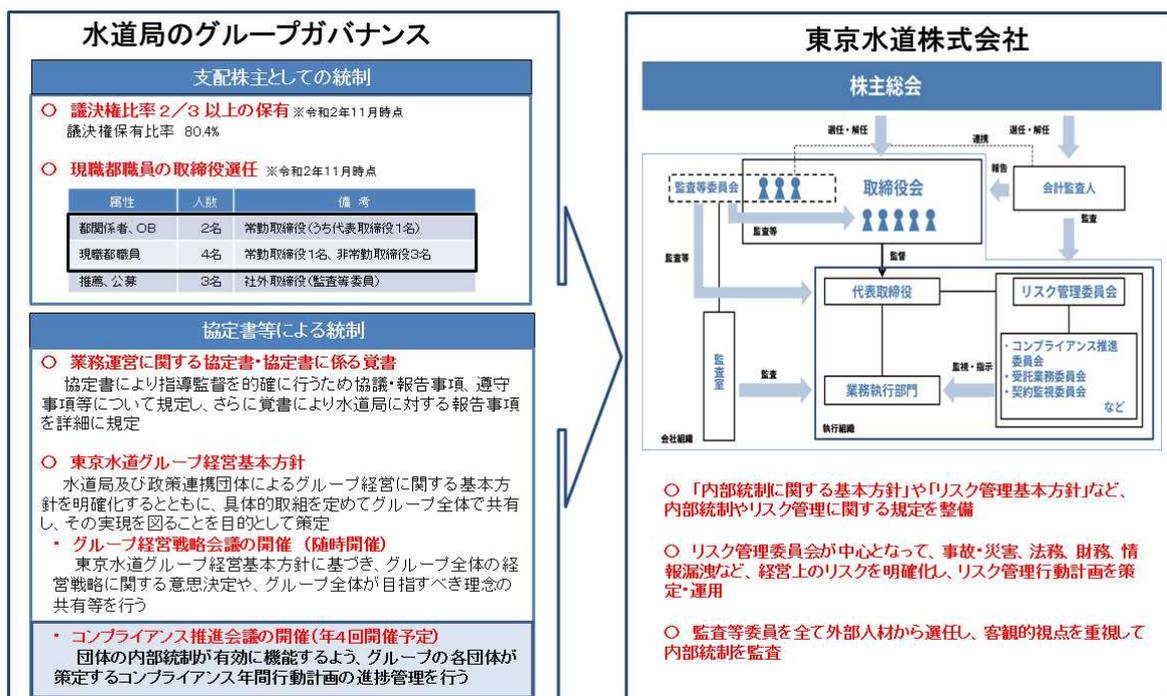
b 各論

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。