

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

令和元年 8 月

東京都水道局
東京水道サービス株式会社

はじめに

東京水道サービス株式会社（以下「T S S」という。）における業務執行について、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等が行われているとの指摘が都に寄せられたことなどを受け、総務局が水道局（以下「局」という。）及びT S Sに対し特別監察を実施し、本年2月、「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」（以下「特別監察結果報告書」という。）が公表された。

局及びT S Sでは、特別監察の指摘を重く受け止め、速やかに改善策の策定に着手した。また、実施可能な改善策については順次実施するとともに、東京水道グループの「コンプライアンス推進会議」において進捗管理を行ってきた。

さらに、本年4月に局が設置した「東京水道グループコンプライアンス有識者委員会」（以下「有識者委員会」という。）においては、既に実施している改善策に加え、内部統制の強化等の新たに取り組む改善策について、「コンプライアンスの確保」、「会社法等の関係法令の遵守」、「組織論」などの視点からその妥当性や有効性等について幅広い検証が行われ、様々な助言・提言を受けた。

今回の改善策は、これらの有識者委員会の助言・提言を踏まえ、局及びT S Sが不適正事案の再発防止や内部統制、コンプライアンスの強化を重視して取りまとめた。

今後、取りまとめた改善策を局、T S S全社を挙げて着実に実施していくことで、都民から真に信頼される東京水道グループを構築する。

東京都水道局
東京水道サービス株式会社

目 次

1	不適正事案に関する改善策	1
(1)	関係企業等との関係	1
ア	指摘事項	1
	（ア）土木系協力会社への再委託	
	（イ）協力会社からの社員の受入れ	
	（ウ）土木系協力会社との飲食を伴う会合	
イ	指摘事項の原因及び背景	1
ウ	改善策	2
	（ア）業者登録制度の廃止	
	（イ）契約方法の見直し	
	（ウ）契約監視機能の強化	
	（エ）出向社員の配置基準の策定及び計画的な所要人員の見直し	
	（オ）交際費支出の見直し	
(2)	受託業務に係る不適正処理事案	3
ア	指摘事項	3
	（ア）不適正処理事案及び外部への影響を及ぼすミス事案	
	（イ）社内の内部統制等	
イ	指摘事項の原因及び背景	4
ウ	改善策	4
	（ア）不適正処理事案及び外部への影響を及ぼすミス事案	
	（イ）社内の内部統制等	
2	内部統制に関する改善策	7
(1)	内部統制・コンプライアンス	7
ア	指摘事項	7
	（ア）内部統制に係る方針・規程類の策定	
	（イ）取締役会及び執行調整会議	
	（ウ）監査役	
	（エ）監査室	

(オ) ハラスメント対応、内部通報制度の運用	
(カ) 子会社管理	
イ 指摘事項の原因及び背景	8
ウ 改善策	8
(ア) 内部統制に係る方針等の策定	
(イ) 内部統制体制の強化	
(ウ) 取締役会の開催頻度の増加及び審議内容の充実	
(エ) 監査役の活動体制の強化	
(オ) 監査室の拡充	
(カ) 内部通報制度の強化	
(キ) 子会社管理の徹底	
(ク) 外部の視点による監視機能の強化	
(2) 社員構成、人事システム及び人材育成	11
ア 指摘事項	11
(ア) 社員構成	
(イ) 人事システム及び人材育成	
イ 指摘事項の原因及び背景	11
ウ 改善策	11
(ア) 社員構成の適正化	
(イ) 人材育成方針の策定	
(ウ) 局とTSSの連携の強化	
(3) 局のガバナンス	12
ア 指摘事項	12
(ア) 「東京水道グループ経営基本方針」に基づく進捗管理	
(イ) 「業務運営に関する協定書」の運用	
イ 指摘事項の原因及び背景	13
ウ 改善策	13
(ア) 「グループ経営戦略会議」による指導監督体制の強化	
(イ) 「コンプライアンス推進会議」による進捗管理の徹底	
(ウ) 「業務運営に関する協定書」の見直し	

3	東京水道グループコンプライアンス有識者委員会の主な助言・提言	15
(1)	第1回有識者委員会（令和元年5月13日）	15
	ア 不適正事案について	15
	イ 内部統制について	15
(2)	第2回有識者委員会（令和元年7月1日）	15
	ア 不適正事案について	15
	イ 内部統制について	16
(3)	第3回有識者委員会（令和元年7月29日）	16
	ア 内部統制について	16

別添資料一覧

- 別添 1 東京水道サービス株式会社企業統治に関する基本方針
- 別添 2 東京水道サービス株式会社内部統制に関する基本方針
- 別添 3 東京水道サービス株式会社コンプライアンスに関する基本方針
- 別添 4 東京水道サービス株式会社リスク管理基本方針
- 別添 5 事業継続計画（災害管理計画）
- 別添 6 東京水道グループ経営基本方針
- 別添 7 業務運営に関する協定書
- 別添 8 業務運営に関する協定書第 4 条に係る覚書

1 不適正事案に関する改善策

(1) 関係企業等との関係

ア 指摘事項

T S Sは、これまで安定的かつ継続的な事業運営を担保するため、技術と実績を有する複数の協力会社と良好な関係を構築・継続してきた。これは、まさに民間事業者ならではの手法であるが、その「手法の具体的な内容や程度」が、外部の視点からは、非常に複雑で分かりにくくなっている。

(ア) 土木系協力会社への再委託

T S Sは、局から受託した業務の一部を再委託している。土木系業務の再委託は、T S Sの業者登録制度に登録されている業者を対象に「プロポーザル方式」で選定しており、この方式で選定された業者は、5年間を単位とし、毎年度見積りを徴して価格交渉を行う方式を採用している。入札参加業者は、土木系協力会社4社のみであるため、この方式は、あたかも協力会社へ優先交渉権を付与するために用いられているように見えてしまう。そのため、局からの委託の方法や内容も踏まえ、契約方法の見直しが必要である。

(イ) 協力会社からの社員の受入れ

平成30年4月時点で、協力会社から112名の社員を出向により受け入れており、そのうち111名は、土木系協力会社からの社員である。

(注) 協力会社からの受入社員（以下「出向社員」という。）は、再委託業務における作業の指示や監督を行う業務を担当していない。

(ウ) 土木系協力会社との飲食を伴う会合

T S Sと土木系協力会社の役員・幹部社員による飲食を伴う会合が年2回行われていた。また、その際T S S側出席者の飲食代が交際費から支出されていた。

イ 指摘事項の原因及び背景

T S Sは、昭和62年に管路診断業務を行うために設立されて以降、マンパワーの確保等のため、土木系協力会社と良好な関係を構築してきた。

特に、平成16年度から多摩地区事務委託の解消などにより局からの受託業務が急増する中、社内的人员不足を協力会社への委託や出向社員で補ってきた。

しかし、業務の継続性や質を確保するために構築してきた協力会社との関係や契約制度が外部の視点から分かりにくいものとなっていた。

ウ 改善策

T S Sは、民間事業者としての機動性や柔軟性を最大限に発揮することが期待される一方、都の政策連携団体として、一般の民間事業者よりも高い透明性や説明責任が求められることから、協力会社との関係について、見直しを図る。

(7) 業者登録制度の廃止

土木系業務の再委託について、これまで実施してきた業者登録制度を廃止し、新規民間事業者の参入を促進することで、契約の競争性を高める。
(平成31年4月実施済み)

(4) 契約方法の見直し

これまで、T S Sから再委託していた土木系業務のうち、定型的な業務については、局から民間事業者に直接発注することとし、T S Sが担う事業運営上重要な業務については、必要に応じて、引き続き再委託を活用する。

なお、T S Sから再委託する業務の契約方法は、原則として競争入札とし、一般的な業務委託は、価格競争性が高く、入札参加条件の設定により品質も確保できる「指名競争入札」で行い、特に高い技術力と経験が必要な案件については、「総合評価方式」で行う。

(令和元年8月実施済み)

(7) 契約監視機能の強化

T S S社内に外部の弁護士を含む委員からなる「契約監視委員会」を設置し、契約プロセス、落札比率、同一の会社が複数年にわたり恒常的に同じ業務を落札していないか等の調査、分析及び監視を行うほか、不正行為の防止を図る。

(令和元年8月実施済み)

(イ) 出向社員の配置基準の策定及び計画的な所要人員の見直し

コンプライアンス確保の観点から、「出向社員の配置基準」を策定し、出向社員が従事している業務の透明性を高める。

【出向社員の配置の考え方】

- 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配置
- b 各業務の仕様書作成や積算に係る部署以外に配置
- 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配置

また、「出向社員の所要人員見直し年次計画」を策定し、出向社員の受入れについて、計画的な見直しを行う。見直しに当たっては、民間企業としての経営効率性や柔軟性等を考慮するとともに、社員の採用拡大、離職者の削減、業務の効率化などにより人員を確保する。

(令和元年9月までに策定)

(オ) 交際費支出の見直し

土木系協力会社との飲食を伴う会合を廃止するとともに、類似案件の発生を防止するため、「交際費等支出基準に係る運用指針」を改定し、国内において契約関係にある相手方又は人的交流・支援のある企業、団体及び官公庁等との飲食を伴う会合を行わないことを明記する。

(土木系協力会社との会合の廃止：平成31年1月実施済み
運用指針の改定：令和元年7月実施済み)

(2) 受託業務に係る不適正処理事案

ア 指摘事項

(7) 不適正処理事案及び外部への影響を及ぼすミス事案

過去に発生した以下の4件の不適正処理事案について、TSSにおける原因の分析が十分でない面や分析と対策が必ずしも整合していない面が見受けられた。

- a 貯蔵品管理業務^(※1)委託における巡回点検業務不履行
(平成30年5月発生)
- b 工事監督におけるしゅん工写真の改ざん指示
(平成27年8月発生)

c 不適切な設計変更協議対応

(平成28年6月、7月発生)

d 契約後の設計違算に対する外部からの指摘

(平成30年5月発生)

(※1) 水道局が震災時等に備え、備蓄している水道管等の管理業務

(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なく、今後の適正な業務執行の確保に向け、その在り方について検証が必要である。

イ 指摘事項の原因及び背景

不適正処理事案及び外部への影響を及ぼすミス事案は、社員一人一人のコンプライアンスに対する意識の希薄さやチェック体制などの社内の内部統制機能が不十分であったことが原因であった。また、それらの状況に対する組織的な対応も不十分であった。

ウ 改善策

(7) 不適正処理事案及び外部への影響を及ぼすミス事案

以下のとおり、発生都度、速やかに再発防止策を策定し、対策を講じた。

a 貯蔵品管理業務委託における巡回点検業務不履行

- ・ 巡回点検終了時に各資材置場に設置されている局専用回線の水運用電話による報告
- ・ 水運用電話による報告状況・内容を点検報告表により管理
- ・ 点検報告者自身が報告書を作成することについて関係社員に周知徹底

(平成30年7月実施済み)

b 工事監督におけるしゅん工写真の改ざん指示

- ・ 局から受託した技術系業務の適正な業務推進のために、T S S社内に取締役を委員長とする「受託業務委員会」を設置し、各部での受託業務の適正執行の取組を監理
- ・ 各項目をチェックした時間の記載、プライムコートの施工状況の追記など、適正施工を確保するための、工事チェックシート^(※1)の改善

- ・ 日常のコミュニケーションの活性化や情報共有、業務進捗管理のためのショートミーティングの実施

- ・ 局における写真の最終チェック強化、履行検査時の重点確認

(平成27年12月実施済み)

c 不適切な設計変更協議対応

- ・ 口頭による指示事項漏れ、解釈の齟齬防止として指示事項通知書^(※2)の積極的な活用による受注者指示の明確化

- ・ 審査担当者の設置、チェックリストの活用等による組織的な審査体制の強化

- ・ 情報管理に関する研修の充実、情報管理対策メモ^(※3)の配布による管理意識の向上

- ・ 担当者会議による工事情報の共有化など組織的な報告・相談体制の強化

(平成28年12月実施済み)

d 契約後の設計違算に対する外部からの指摘

- ・ 「処分施設一覧表^(※4)」の組織的な作成・審査によるチェック体制の強化

- ・ 設計チェックリストに処分費算定の項目を追加

- ・ 「処分施設一覧表」の様式を計算式により自動換算できるよう変更

- ・ 年2回の講習会の実施による職務能力向上

(平成30年6月実施済み)

これらの対策を引き続き実施するとともに、前述の「受託業務委員会」で、改善策の有効性や不適正処理事案の原因分析及び他の業務における類似リスク等を年2回確認し、組織的に再発防止を図る。

(令和元年5月実施済み)

(※1) 道路占用工事等の監督時における安全管理・施工状況等を確認するための事項リスト

(※2) 工事を施工するに当たり、監督員から請負業者の現場代理人に対して必要な指示等を行う場合に使用する文書

(※3) 個人情報の取扱いや受注者との打合せ等に関する注意点をとりまとめ、監督員が携行できるようにしたメモ

(※4) 工事により発生する建設副産物（アスファルト等の産業廃棄物、掘削済の土等）の処理施設及び処分費等の情報を取りまとめた表

(イ) 社内の内部統制等

組織的に内部統制の仕組みや体制を強化するための取組を推進していく（「2 内部統制に関する改善策」に記述）。

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

ア 指摘事項

T S Sは局事業の業務受託が拡大するとともに、社員数が急増した。しかし、これまでT S S社内では、技術の継承やサービスの維持といった視点が重視され、内部統制やコンプライアンスの重要性は一定程度認識されていたものの、対応としての優先度や実効性は必ずしも高くなかった。

平成26年の会社法改正を経て、民間では企業の内部統制強化の動きが加速する中、T S Sでは、局との関係性の中での経営が重視され、現在社会一般に求められる企業としての内部統制水準に対し、大きな遅れと認識不足が生じてしまったものと推察される。

(ア) 内部統制に係る方針・規程類の策定

T S Sは会社法に定める大会社に該当しないが、都の政策連携団体として高いコンプライアンスが求められることや会社法の趣旨を踏まえ、必要な内部統制システムを構築、運用することが求められる。しかし、そのために必要な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。また、企業として一般的に求められる経営上のリスク項目の洗い出しとその対処方針を定める「リスク管理行動計画」や「事業継続計画（BCP）」も策定していない。

(イ) 取締役会及び執行調整会議

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。また、取締役会と執行調整会議の役割の違いが不明確である。

(ロ) 監査役

平成28年4月、定款を変更し監査対象の拡大と監査役を増員を行ったが、取締役の職務執行状況の監査を含め、監査報告書の記載内容は例年同じであるなど、内部統制の強化につながっている部分が分かりにくい。

(ハ) 監査室

平成30年4月以降、監査室長を総務部長が兼務する状態が続いており、監査室設置の目的が形骸化している。また、定数7名に比し2名が欠員となっており、円滑な業務の執行に支障を来している様子が見られる。

また、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。

(オ) ハラスメント対応、内部通報制度の運用

ハラスメント、内部通報制度の各相談窓口において組織としての統一的な判断がなされていないほか、「コンプライアンス推進会議」を所管する監査室に情報が一元化されていない。

(カ) 子会社管理

TSSの子会社である東京水道インターナショナル（以下「TWI」という。）に対し、「指導監督基準」を定め、事業計画の作成及び変更などの協議・報告を要する事項を定めているが、同基準に基づく協議や報告等に関し、書面による記録がない。

イ 指摘事項の原因及び背景

TSSでは、これまでも、コンプライアンスの強化のため、監査役を増員するほか、監査室を社長直轄の組織にするなど、組織体制の見直しを図るとともに、内部統制の強化や不適正事案の再発を防止するための体制整備を進めてきた。

しかし、内部統制を体系的に整備・運用する担当組織がないことにより、不適正事案への対応等が個別対応にとどまるなど、全社的な対応が図られていなかった。

ウ 改善策

内部統制に関し、以下のとおり、必要とされる方針等を策定するとともに、それらを実施していくための体制・システムを構築する。

(ア) 内部統制に係る方針等の策定

会社法上、大会社に求められる水準と同等の内部統制システムを構築するため、以下の方針等を策定する。

- a 東京水道サービス株式会社企業統治に関する基本方針^(※1)（別添1）
（令和元年8月策定済み）
- b 東京水道サービス株式会社内部統制に関する基本方針^(※2)（別添2）
（令和元年8月策定済み）

- c 東京水道サービス株式会社コンプライアンスに関する基本方針^(※3)
(別添3)
(令和元年8月策定済み)
- d 東京水道サービス株式会社リスク管理基本方針^(※4) (別添4)
(令和元年8月策定済み)
- e リスク管理行動計画^(※5)
(令和2年3月までに策定)
- f 事業継続計画(災害管理計画)(別添5)
(令和元年7月策定済み)

(※1) 都民や水道利用者をはじめ、当社の株主、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会その他の様々なステークホルダーの立場を踏まえ、社として守るべき行動規範を示した方針

(※2) 執行機関が業務の適正を確保するために組織の内部で適用されるルールや業務プロセスを整備、運用するための方針

(※3) 社員として法令遵守や、より良い業務執行について意識の在り方、行動等を示した方針

(※4) 業務の中で生じるリスクとその対処の考え方を示した方針

(※5) 業務の中で生じるリスクとそのリスクの対応策をまとめた計画書。令和元年度中に予定されている株式会社PUCとの統合に合わせ策定

(4) 内部統制体制の強化

取締役を委員長とする「リスク管理委員会」を新たに設置し、リスク管理のための方針、体制、手続を定めるとともに、各業務執行部署が行うリスク管理の監視や事業活動に重大な影響を及ぼすリスクへの対応等を行う。

既存の内部統制組織である「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」は、「リスク管理委員会」のもと、「リスク管理基本方針」に基づき情報を共有化することで、内部統制を強化する。
(令和元年8月実施済み)

(ウ) 取締役会の開催頻度の増加及び審議内容の充実

取締役会の開催頻度を増加させ、原則月1回開催するとともに、事業の進捗管理、人材確保・育成、コンプライアンス強化など、審議内容を広く経営に影響が及ぶ事項に拡大する。これに伴い、執行調整会議の機能を取締役に一本化する。

(令和元年6月実施済み)

(エ) 監査役の活動体制の強化

「東京水道サービス株式会社企業統治に関する基本方針」及び「東京水道サービス株式会社内部統制に関する基本方針」に、監査役の権限や監査室に監査役を補佐する専任社員の体制などを定め、監査役の役割を改めて明確にすることで、監査役の活動体制を強化する。

(令和元年8月実施済み)

(オ) 監査室の拡充

監査室長及び監査室社員の欠員状態を解消するほか、監査室が所管する「コンプライアンス推進会議」と、取締役会や「受託業務委員会」等との連携を強化する。また、ハラスメント相談や内部通報等の情報を監査室に集約し、統一的な処理を行う仕組みを整備する。

(欠員状態の解消：平成31年4月実施済み
情報の集約化：令和元年7月実施済み)

(カ) 内部通報制度の強化

弁護士が対応する外部窓口を設置することにより、社員等が内部通報を行いやすい環境を整備する。

(令和元年7月実施済み)

(キ) 子会社管理の徹底

TW I に対し、「指導監督基準」に基づく協議や報告の書面による記録を徹底することにより、適切な経営指導、管理を実施する。

(平成31年2月実施済み)

(ク) 外部の視点による監視機能の強化

外部の視点による監視機能を強化するため、法曹界の有識者から事業執行上の法令遵守等に関する確認や助言を受ける仕組みを構築する。

(令和元年8月実施済み)

(2) 社員構成、人事システム及び人材育成

ア 指摘事項

T S Sは、多様な属性の社員が在籍するだけでなく、近年の急速な採用の拡大に伴い年齢層や属性に偏りがあり、固有社員の定着が進んでいないなどの特徴がある。また、社員構成、人事システム及び人材育成に関し、以下の課題があり、短期、長期の両面から抜本的な人材戦略の再構築が求められる。

(7) 社員構成

課長級社員の約9割が都派遣と都OB職員が占めるなど、「都職員厚遇」ともと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の喪失につながる可能性がある。

(4) 人事システム及び人材育成

T S Sでは、経営基盤を強固なものとするため、その核となるべき固有社員を着実に育成し、中長期的に全社員における固有社員の比率を高めていくことが重要である。しかし、T S Sではその取組の根幹となる長期的な人材育成の基本方針を策定していない。

また、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、局との合同研修でコンプライアンスに特化したものがない。また、T S S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など、局とT S Sとの人材育成に関する連携体制が脆弱である。

イ 指摘事項の原因及び背景

これまでのT S S社員数の増加は、大半が30歳未満の固有社員と60歳以上の都OBの採用によるものであり、社内に中間年齢層の固有社員が少ないことから、管理職等のポストに都派遣や都OBの社員を充ててきた。

また、固有社員の昇任制度については、現在、相応の在職期間を要件としていることから、管理職に到達するまでに長期間を要している。

ウ 改善策

T S Sにおける人事システムを整備し、社員構成を適正化していくとともに、人材育成に関して局とT S Sの連携を強化する。

(7) 社員構成の適正化

固有社員を能力と業績に応じて早期に上位職層に任用できるよう、課長昇任選考の資格要件を緩和することにより、管理職への任用を促進し、社員構成を適正化するとともに、固有社員のモチベーションの向上を図る。

また、中途採用を通年実施するとともに、前職の職歴を採用職級に反映させる仕組みを構築し、経験者が前職の経験を活用しやすい環境を整える。

(昇任選考資格要件の緩和、中途採用の通年実施：令和元年7月実施済み
前職の職歴を採用職級に反映させる仕組み：令和元年9月までに実施)

(イ) 人材育成方針の策定

令和元年度中に予定されている株式会社PUCとの統合に合わせ、固有社員を育成するための人材育成方針を策定し、新団体の求める人材像の実現に向け、計画的に人材を育成する。

(令和2年3月までに策定)

(ウ) 局とTSSの連携の強化

TSSから局への研修派遣について、対象社員をこれまでの技術系社員に内部管理業務を担当する社員等を加えるなど、人材交流を一層拡大するほか、コンプライアンス分野をはじめとする共同研修の計画・実施について、局とTSSの連携を強化し、固有社員を育成する。

(人材交流の拡大：令和2年度から実施
研修の連携強化：令和元年7月実施済み)

(3) 局のガバナンス

ア 指摘事項

局とTSSの関係は、「東京水道グループ経営基本方針(別添6)」をはじめとする各種規程等で定められているが、以下のとおり実際の運用が適正に行われていない事案が確認された。

TSSは都を筆頭株主とする株式会社であるとともに、局所管の都の政策連携団体であることから、局としてのガバナンスを、株主としてのコントロールと政策連携団体に対する指導監督の両面から強化する必要がある。

(7) 「東京水道グループ経営基本方針」に基づく進捗管理

政策連携団体へのガバナンス強化の根幹となる「東京水道グループ経営基本方針」で掲げた東京水道グループの「コンプライアンス推進会議」が開催されていないなど、局による「東京水道グループ経営基本方針」に基づく進捗管理が十分でない。

(4) 「業務運営に関する協定書」の運用

局とTSSは、「業務運営に関する協定書（別添7）」を締結し、必要な協議事項や報告事項等を定めているが、局、TSS双方において情報が一元化されておらず、個人情報の紛失事案に関し、TSSから局への報告が4か月もなされない案件があるなど、協定書が適正に運用されていない事例が確認された。

イ 指摘事項の原因及び背景

局は、「東京水道グループ経営基本方針」に基づき、平成28年8月に東京水道グループの「コンプライアンス推進会議」を設置し、「コンプライアンス年間行動計画」の策定に必要な各団体の組織、人事、業務プロセス等の詳細なコンサルティング調査を行うなど、経営管理体制や内部統制体制について検討してきた。

しかし、これまで団体における不適正事案等の発生に対する個別対応を優先していたため、結果として組織的、体系的にガバナンスを強化する取組が不十分であった。

ウ 改善策

局は、「東京水道グループ経営基本方針」で掲げた東京水道グループの経営理念やその実現に向けた基本方針等をTSSと共有し、責任ある事業運営体制を構築する。

(7) 「グループ経営戦略会議」による指導監督体制の強化

水道局長や各社の代表取締役社長等で構成される「グループ経営戦略会議」について、開催頻度を増やすなどの拡充を図り、グループ全体の理念・経営方針等を共有するとともに、局の指導監督体制を強化する。

（令和元年8月実施済み）

(イ) 「コンプライアンス推進会議」による進捗管理の徹底

東京水道グループの「コンプライアンス推進会議」の開催頻度を増やすなどの拡充を図り、TSSを含む東京水道グループの各団体が策定する「コンプライアンス年間行動計画」に関する取組の進捗管理等を強化する。

(平成30年12月実施済み)

(ウ) 「業務運営に関する協定書」の見直し

政策連携団体が遵守する事項を明確化するため、「業務運営に関する協定書」の内容を見直すとともに、局の情報を集約する部署に確実に報告されるよう、「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「業務運営に関する協定書第4条に係る覚書（別添8）」を締結する。

(令和元年5月実施済み)

3 東京水道グループコンプライアンス有識者委員会の主な助言・提言

(1) 第1回有識者委員会（令和元年5月13日）

局が有識者委員会に、「協力会社との関係」や「内部統制」、「人事システム」などに関する特別監察の指摘事項に対する改善策の方向性を示し、各委員により、「コンプライアンスの確保」、「会社法等の関係法令の遵守」、「組織論」などの視点からその妥当性や有効性等について検証され、助言・提言を受けた。

ア 不適正事案について

- ・ 土木系業務の再委託は、局とTSSの役割分担を整理した上で必要により見直しを行い、業務内容に応じ、局から民間事業者へ直接発注する業務と政策連携団体から民間事業者へ再委託する業務などに整理すべき
- ・ 再委託契約の入札方式は、業務内容に応じ、総合評価方式や指名競争入札で実施方法を変えるなど、整理が必要
- ・ 総合評価方式の評価事項は、特定業者だけが落札することがないように、留意すべき
- ・ 出向社員の配置基準は、現在出向社員が従事している業務の透明性を高めるとともに、各社員が持つノウハウを活用することも考慮すべき

イ 内部統制について

- ・ 内部統制を構築するに当たっては、東京水道グループ全体で考えるべき。このため、局は政策連携団体について事前にリスクを確認し、リスクがあれば統制を効かせるべき
- ・ コンプライアンス意識の向上のため、研修は非常に重要。研修プログラムは全社員が当事者意識を持てる内容とすべき
- ・ 各政策連携団体がコンプライアンスの主体であることを認識するため、各政策連携団体のトップに意識を浸透させる取組を行うべき

(2) 第2回有識者委員会（令和元年7月1日）

有識者委員会に、「TSSが再委託する業務」や「契約方式」、「大企業並みの内部統制システムを構築するための各種規程」など、具体的な改善策の原案を示し、各委員から助言・提言を受けた。

ア 不適正事案について

- ・ 総合評価方式の応募期間が短いと特定業者のみが参加することになりやすいため、十分な期間を確保すべき

- ・ 出向社員の所要人員を見直すに当たっては、固有社員の育成や採用人数の拡大、離職率の低減、業務の効率化など、様々な対応策を合わせて実施すべき
- ・ 土木系協力会社との飲食を伴う会合の廃止は、他の類似案件などが発生しないよう、基準等で明文化すべき

イ 内部統制について

- ・ 事業継続計画（BCP）は、発災時の水道利用者の生命や生活を守ることを最優先に考え、発災後の活動をより具体的に記載すべき
- ・ 事業継続計画（BCP）の策定後に、社員が計画の内容をしっかりと理解することが重要。そのため、机上訓練や実地訓練を実施し、発災時の対応力を向上させることが重要
- ・ 内部監査では、監査室の調査結果を幹部社員や経営トップに確実に報告するとともに、執行担当部署にフィードバックする仕組みを構築すべき

(3) 第3回有識者委員会（令和元年7月29日）

有識者委員会に、第1回及び第2回有識者委員会の助言・提言を踏まえた改善報告書案を示し、各委員から、助言・提言が示されるとともに、同案を基に改善報告書を取りまとめることについて、各委員の確認を得た。

ア 内部統制について

- ・ 内部統制を構築するに当たっては、業務フローに基づきリスクを洗い出し、その対処方針を策定することが重要
- ・ 「リスク管理委員会」などの新たに設置する内部統制組織は、実効性を確保するため、今後、TSS社内の他の内部統制組織との位置づけ、構成メンバー、権限などを整理すべき