

**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資料**

令和2年9月16日

- 1 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
- 2 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
- 3 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

1 再発防止策実施状況の報告

情報漏えい事故の概要

事故の概要と背景

- 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、令和元年7月に入札談合等関与行為防止法に基づく改善措置要求を受けた。
- 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採られた以降も情報漏えいが起きていたこと、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、調査特別チームによって、事故の原因分析と再発防止策が取りまとめられた。

調査特別チーム最終報告書での原因分析

- <機会>
 - ・ 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。
 - ・ 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。
 - ・ 大人数の組織で所属長の目が行き届いていなかった。
 - ・ 排水処理に携わる職員は、仕事上、他の係の職員との関係性が低く、受託事業者との関係が強かった。
- <動機>
 - ・ 現場責任者に恩義を感じ、心酔していた。
 - ・ 受託事業者に無理を言って仕事をやらせていたと認識していた。
 - ・ 既存事業者が受注した方が、業務が上手く回る、既存事業者が受注する必要があると考えていた。
 - ・ 「本当に受注させる必要がある業者には予定価格を伝えることは必要」と考えていた。
- <正当化>
 - ・ 業者が変わると翌年度の排水処理業務が滞ると不安を感じた。
 - ・ 新規の業者への引継ぎ期間が少ないと考えていた。
 - ・ 排水処理を止めることはできないと考えていた。
 - ・ これまでの汚職防止策は他人事と考えていた。
 - ・ 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。
 - ・ 受託事業者には速やかに仕様書の変更などの情報を提供しなければならないと考えていた。

調査特別チーム最終報告書での再発防止策

- 上記の原因分析、有識者委員会からの助言等を踏まえ、24の再発防止策を策定し、順次実施

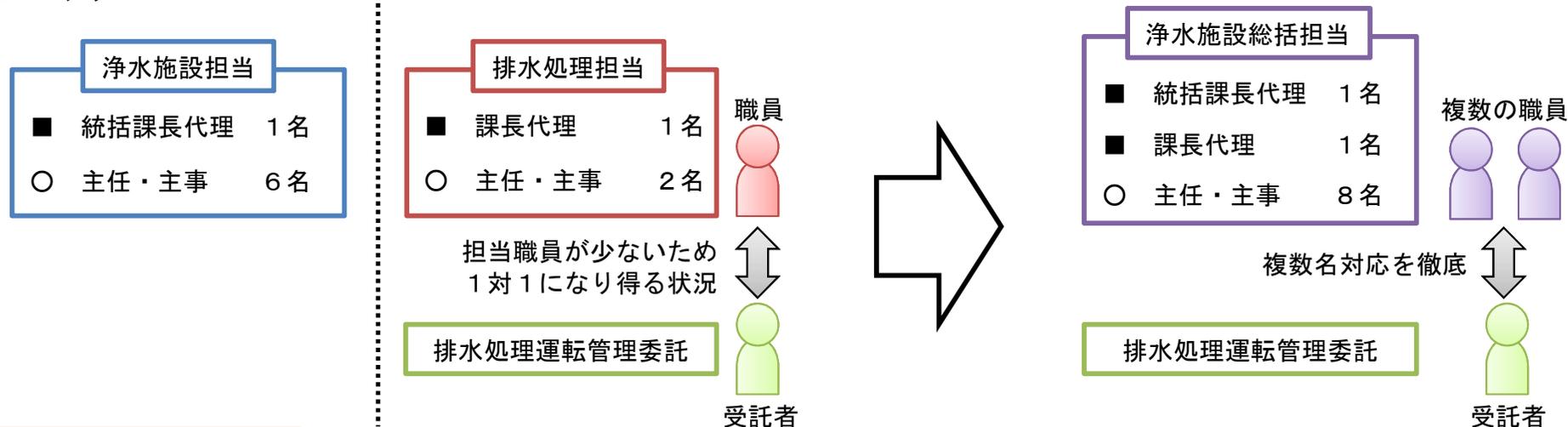
1 再発防止策実施状況の報告

排水処理作業委託の抜本的見直し(組織の大きくり化)

取組内容

- 排水処理業務については、担当職員が少なく、受託事業者と一対一になり得る状況だった。
- そのため、排水処理担当と浄水施設担当の統合により、担当組織を大きくり化し、「職員の相互支援」、「業務ローテーション体制の構築」、「複数名での受託事業者対応の徹底」及び「職員の専門的ノウハウの共有」を図る。

<イメージ>



実施時期

- 平成31年度から実施済み

実施状況

- 受託者との毎朝の打合せなどにおいて、複数名対応を徹底しており、職員間の情報共有を確実に実施されている。
- 各業務を複数職員で担当することにより、職員の相互支援が図られるとともに、業務のチェック機能が強化されている。

1 再発防止策実施状況の報告

排水処理作業委託の抜本的見直し(総合評価方式の導入)【1/2】

取組内容

- 新規参入を促進し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作業が実施されるよう、入札参加条件、発注仕様、契約方法を見直し

	平成30年までの契約	令和2年度以降の契約
契約形態	単価契約 (指名競争見積もり合わせ)	総価契約 (総合評価方式による指名競争入札)
契約期間	1年	5年
発注単位	①東村山、②朝霞、③金町、④三郷、⑤三園、⑥小作、⑦玉川	①東村山・小作・朝霞、②金町・玉川、③三郷・三園 ※一部の業務については直営で実施
申請要件		
営業種目	浄水場・処理場機械運転管理	浄水場・処理場機械運転管理
格付け	A	A・B
取扱品目	浄水場排水処理・給水所等機械運転管理	指定なし
実績要件	<ul style="list-style-type: none"> 過去10年以内に浄水処理能力日量10万m³以上※の浄水場における委託の元請実績を継続して1年以上 ※能力条件 三郷：10万m³以上、三園：5万m³以上、小作：5万m³以上、玉川：4万m³以上 加圧脱水機の運転保守管理を2年以上経験した作業員と補助者を配置 	<ul style="list-style-type: none"> 過去10年以内に浄水処理能力日量10万m³以上の浄水場における委託の元請実績を継続して1年以上 加圧脱水機の運転保守管理を1年以上経験した作業員と補助者を配置
履行確認	—	・履行確認の体制や方法、定期的な評価等を仕様書等に規定
その他	—	<ul style="list-style-type: none"> 新規業者でも適切に積算できるよう仕様書を明確化 発注単位については、契約の都度、再検討を行う

実施時期

- 令和2年度から実施済み

1 再発防止策実施状況の報告

排水処理作業委託の抜本的見直し(総合評価方式の導入)【2/2】

実施状況

- 局職員及び外部有識者からなる技術審査委員会を設置し、総合評価の実施要領、落札者決定基準等を策定

<総合評価の考え方>

- ・ 排水処理業務は、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ことに鑑み、**履行の確実性、安定性を重視**
 - 履行の確実性、安定性に関する評価項目として、「業務開始までの準備計画」、「人員配置計画」、「バックアップ体制」、「危機管理計画」、「コンプライアンス」、「研修計画」、「後継受託者への引継計画」を設定し、高く配点
- ・ 一方、これまで既契約業者の優位性により、新規参入が阻害されてきたことを踏まえ、**事業者の過去実績は評価しない**
 - 事業者の過去の契約実績は評価項目としない

- 落札結果は以下のとおり

■朝霞浄水場外 2 か所

	入札者	価格点	技術点	合計点
1	(株) ウォーターエージェンシー	139.00	1280.77	1419.77
2	日本環境クリアー(株)	—	—	—

※申込者は4者(うち2者は辞退)

■金町浄水場外 1 か所

	入札者	価格点	技術点	合計点
	アイテック(株)	261.59	1706.50	1968.09
	日本環境クリアー(株)	—	—	—

※申込者は3者(うち1者は辞退)

■三郷浄水場外 1 か所

	入札者	価格点	技術点	合計点
	テスコ(株)	107.47	828.92	936.39

※申込者は3者(うち2者は辞退)

注) 日本環境クリアーについては予定価格を超えたため、価格点・技術点・合計点いずれも公表しないことから「—」表記としている。

- 落札した事業者は、現在、現場において、確実かつ安定的に排水処理業務を実施している。

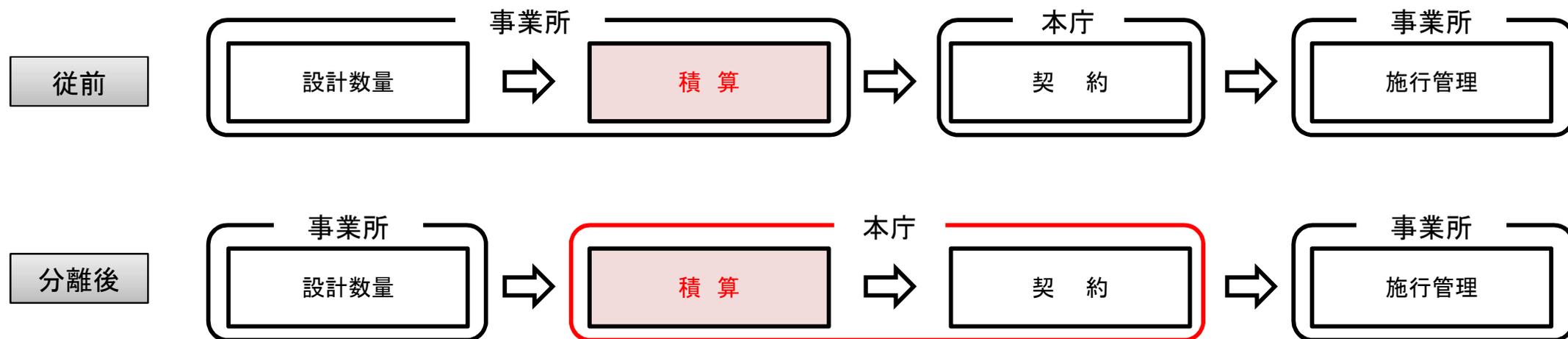
1 再発防止策実施状況の報告

積算業務は本庁で一括することで、現場業務から分離

取組内容

- これまでは、受託事業者を管理監督する立場の事業所職員が積算結果を把握
- 今後は委託業務の積算を本庁で実施することで、委託業務の積算部門と施行管理部門を切り離し
- 委託業務の施行管理は、従来どおり事業所で実施

<イメージ>



実施時期

- 平成30年12月から実施済み

実施状況

- 事業所の担当職員は委託業務の積算の基礎となる設計数量を積み上げ、本庁において予定価格を算定している。
- そのため、事業所の担当職員は予定価格などの厳格管理情報を保持しない体制となっている。

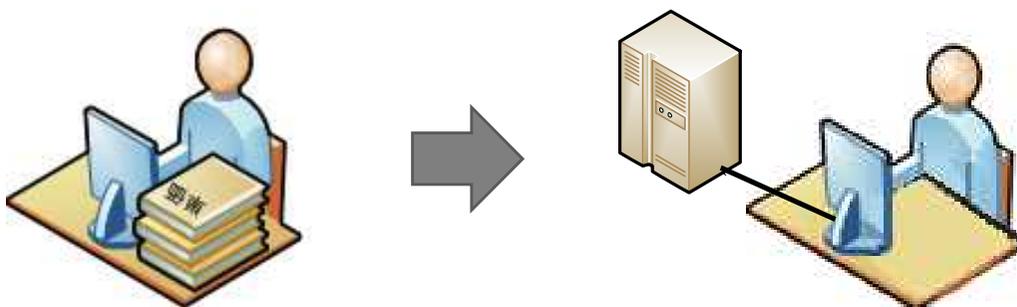
1 再発防止策実施状況の報告

委託の設計・積算をシステム化し局内の情報管理を徹底

取組内容

- これまでは、業務委託の積算に関する資料に、事業所の職員がアクセスでき、予定価格を知り得る職場環境
- そのため、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

<イメージ>



<セキュリティの強化>

- 積算に関する資料の外部への持ち出しができないようにする。
- システムに閲覧制限をかけることで、積算担当者以外による予定価格の類推を防止する。
- 操作履歴の確認を行えるようにする。

実施時期

- 令和元年度末までに実施済み

実施状況

- 予定価格の情報の流出を防止するため、職員による閲覧の制限と操作履歴の確認などの機能をもつ業務委託積算システムを導入した。
- 水道施設の現場作業を中心とする委託業務についての設計・積算業務を本システムで実施することにより、セキュリティの強化が図られている。



2 水道局内部統制システム構築に向けた実施状況

コンプライアンス意識調査(職員向けアンケート)の概要

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

意識調査の概要

- 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(F R A M E)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>

- ・ 職員のコンプライアンスの理解度や浸透度を分析するために、単一・複数回答の質問や、自由記述で答える質問で構成されるアンケート(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、回答結果の分析を実施

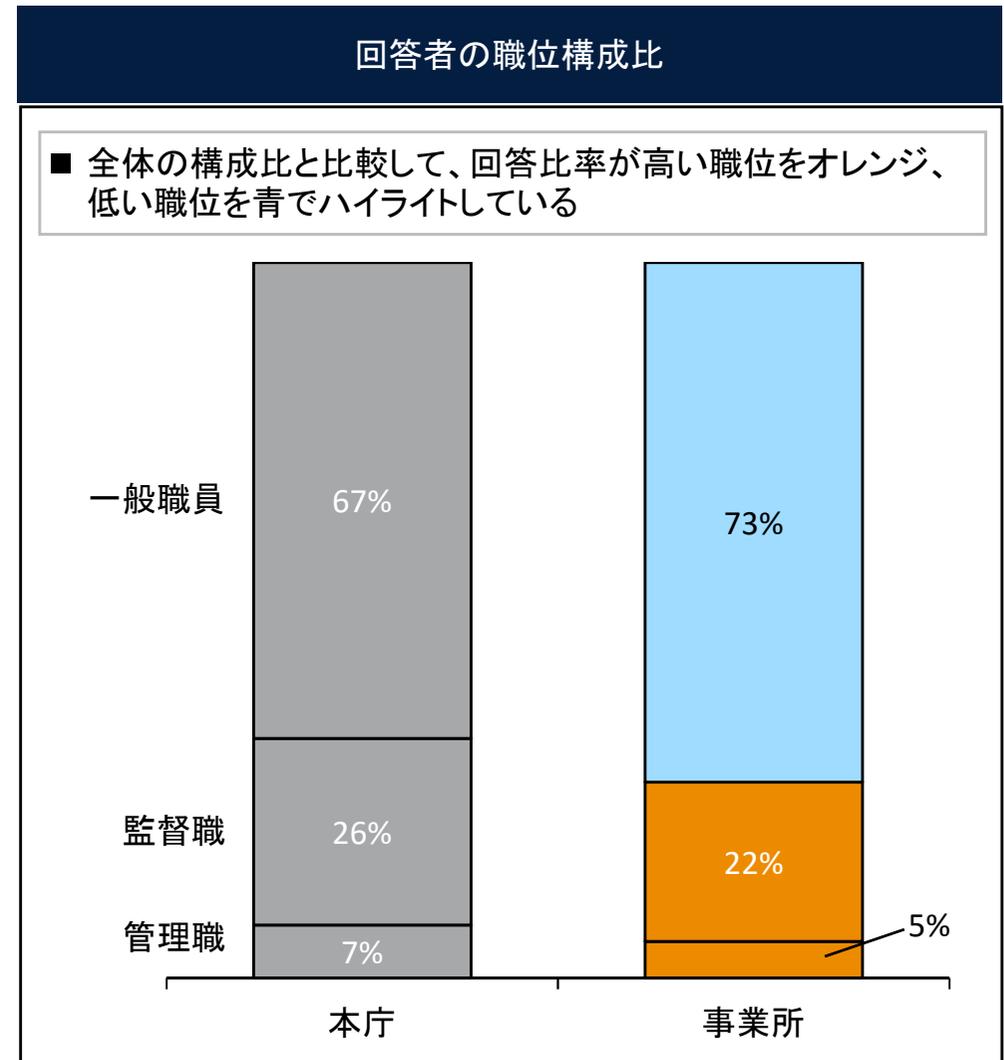
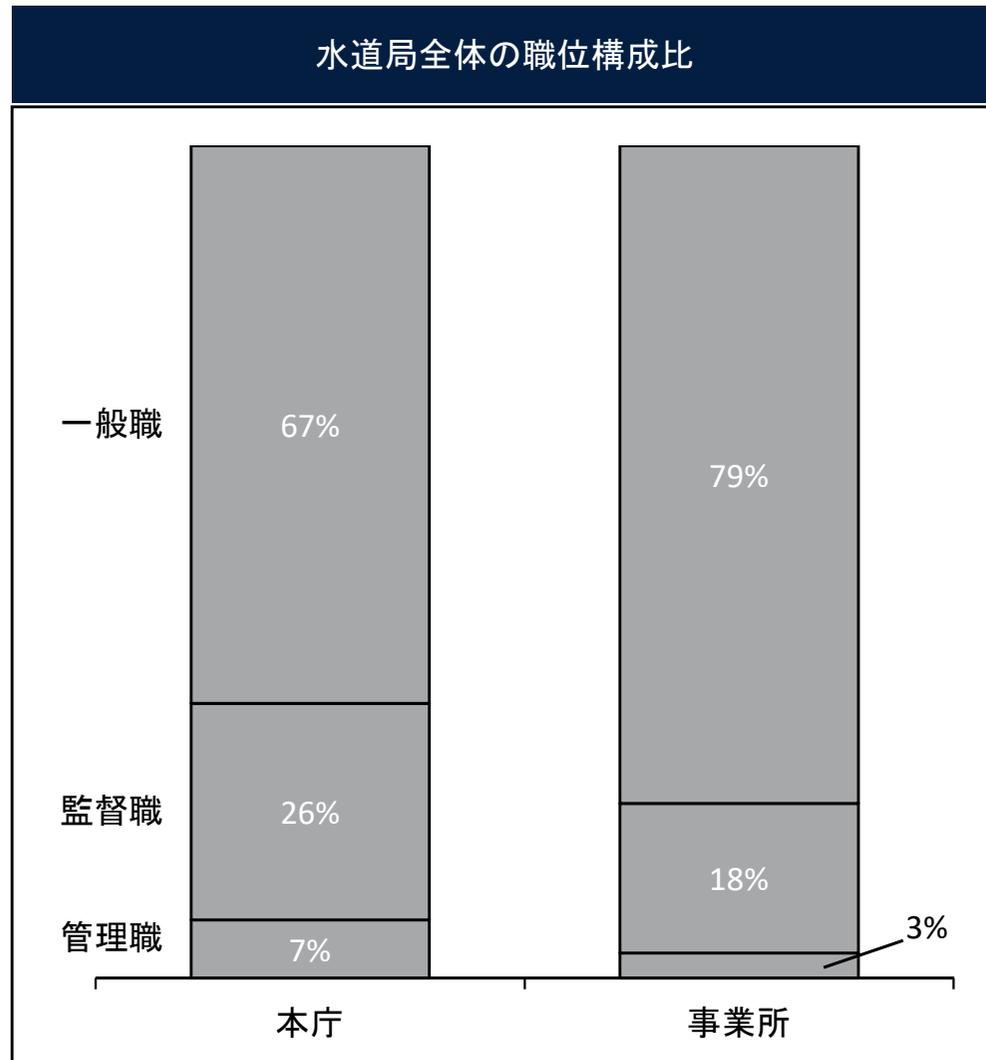
職場別回答率

- 本庁各部：89.9%
 - 事業所：63.4%
 - 多摩水道改革推進本部：78.3%
 - 政策連携団体：73.7%
- 全体回答率：71.6%

2 水道局内部統制システム構築に向けた実施状況

コンプライアンス意識調査(職員向けアンケート)の結果概要

職位構成比の比較



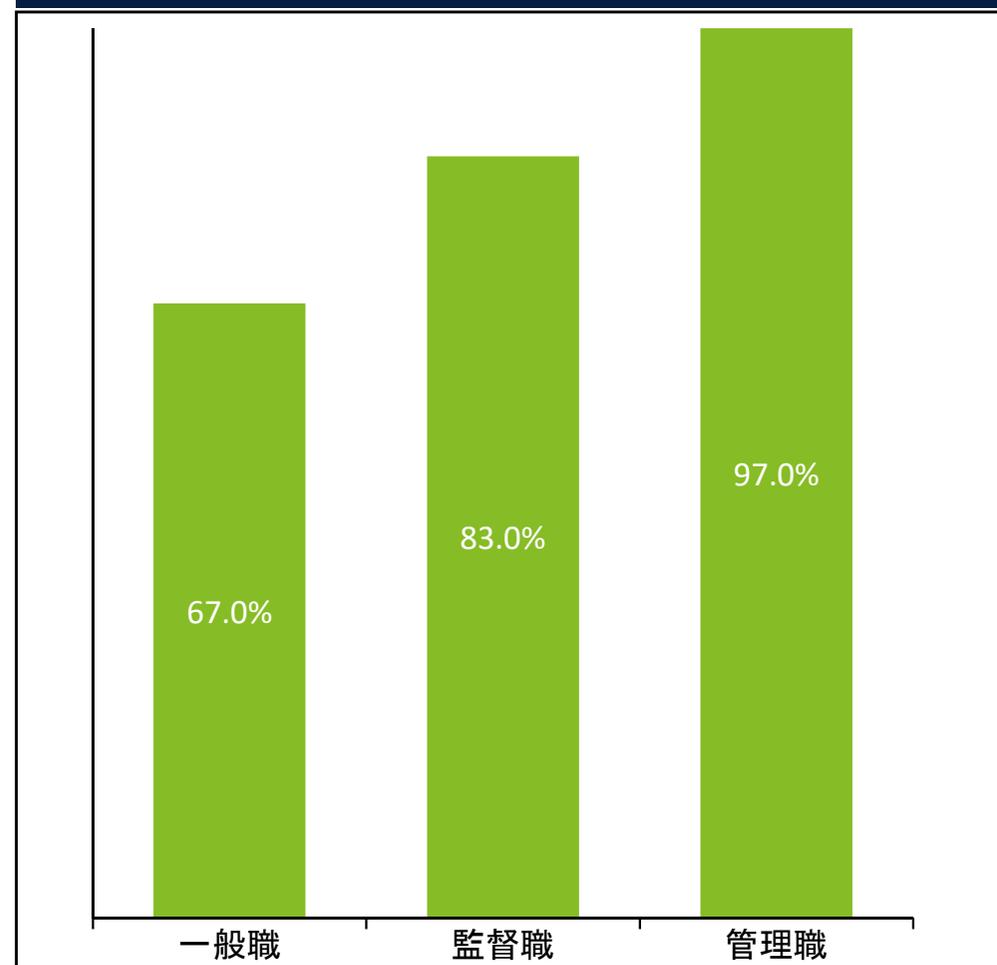
⇒ 事業所は、管理職・監督職の回答比率が高い一方、一般職員の回答比率が低い

2 水道局内部統制システム構築に向けた実施状況

コンプライアンス意識調査(職員向けアンケート)の結果概要

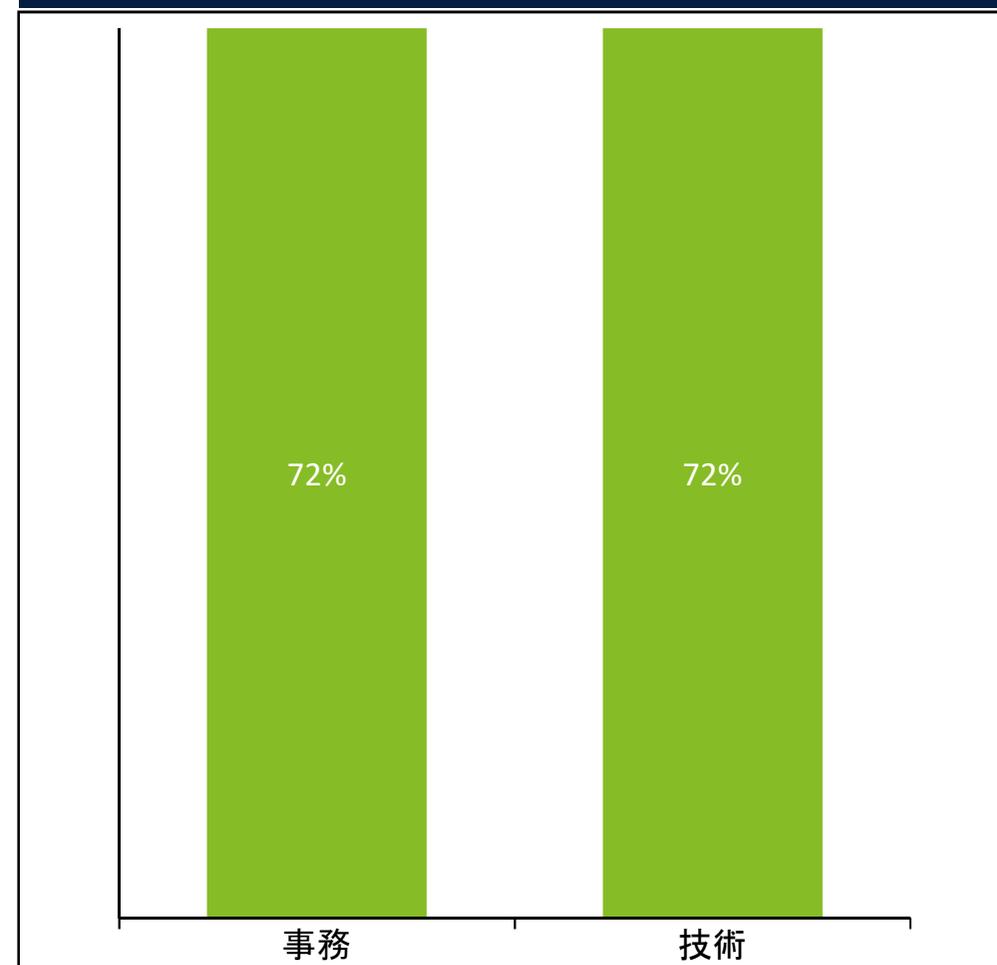
水道局全体の回答割合

水道局全体の職位別回答割合



⇒ 職位が高くなるほど回答率が高くなる傾向が見られた。

水道局全体の職種別回答割合



⇒ 職種による回答率の差はなかった。

2 水道局内部統制システム構築に向けた実施状況

コンプライアンス意識調査(職員向けアンケート)の分析(単一回答質問)

単一回答質問の概要

- 単一回答質問…「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」「どちらかと言えばそう思わない」「そう思わない」の4つの選択肢から一つの回答を選ぶ質問
- 下記の項目で分類される単一回答質問により、コンプライアンス意識を1（低）～4（高）で指標化

大分類	中分類	質問数	質問の性質
1 コンプライアンス管理の仕組みの有効性	1 仕組みの整備状況	9問	行動指針やマニュアル等の整備状況等を問う質問群
	2 仕組みの浸透度	9問	教育・研修機会や経営層の情報発信等を問う質問群
2 従業員の思考・行動様式	3 組織のムード	17問	組織の意識や職場のマネジメント等を問う質問群
	4 個人の意識・行動	16問	個人の意識や手順の理解等を問う質問群

単一回答質問の指標化方法

- 回答傾向を把握するために、回答選択肢に評点を配分して回答者の平均点を算出（配点は以下のとおり）
- スコアが高いほど、その質問（または分類）について良い組織風土が醸成されていると言える。

そう思う	どちらかと言えば そう思う	どちらかと言えば そう思わない	そう思わない
4	3	2	1

高

低

2 水道局内部統制システム構築に向けた実施状況

単一回答質問の回答結果

○ ネガティブな文意の設問については、スコアを反転して集計を実施

項目	低スコアとなった事項（課題） （3点未満）	高スコアとなった事項 （3点以上）
1 仕組みの整備状況	○適正な人員配置がされていない （ルール・手順に従う時間的な余裕がない）	○行動指針の明文化 ○果たすべき役割の明確化・業務の俗人化防止 ○マニュアル・規程の整備状況・監査体制
2 仕組みの浸透度	○業務に対し、外部・内部からプレッシャーを受けている（期日・圧力・注目等）	○行動指針の浸透度 ○再発防止策の浸透度 ○研修等の実施状況 ○経営層からの情報発信 （トップからのメッセージ・厳正な対応、処分）
3 組織のムード	○残業や休日出勤をする人が多い ○外向き志向が弱い （縦割り意識・組織外の状況への関心がない） ○改革・革新の奨励する風土ではない （チャレンジ意欲・変革への意欲が弱い）	○組織のコンプライアンス意識 ○職場内の状況把握・マネジメント ○職場内のコミュニケーション ○改善アクション（適切な対処をしているか）
4 個人の意識・行動	○業務手順の不備 （悪意があれば違反行為が実効できる環境）	○個人のコンプライアンス意識 ○業務影響・手順の理解 ○職場内のコミュニケーション ○リスク感度（報告義務の有無等） ○エンゲージメント（愛着心・思い入れ）

2 水道局内部統制システム構築に向けた実施状況

分析

○ 全体的な傾向として、組織風土醸成の観点では、他の民間企業と比較しても平均値を下回るものではなかったことが示された

- ・ 仕組みの整備状況：9項目中8項目で平均点が3点以上
- ・ 仕組みの浸透度：9項目中8項目で平均点が3点以上
- ・ 組織のムード：17項目中13項目で平均点が3点以上
- ・ 個人の意識・行動：16項目中15項目で平均点が3点以上

⇒ これまでの再発防止の取組は、局内に一定程度効果

○ 一方で、仕組みの浸透度、組織のムード、個人の意識・行動の質問の一部で平均点が3点未満となった質問が散見
(例) 仕事へのプレッシャーや、残業、組織間の協力を問う質問等で平均点が低い傾向

⇒ 不祥事の発生要因をあぶり出し、問題点を構造化

内部統制への反映の方向性

- 原因分析につながるモニタリング機能を強化し、問題点を深掘りしていく。
- 内部統制評価の際に、問題点を構造化（ルール等を遵守できない根本原因の解明）し、改善につなげていく。

2 水道局内部統制システム構築に向けた実施状況

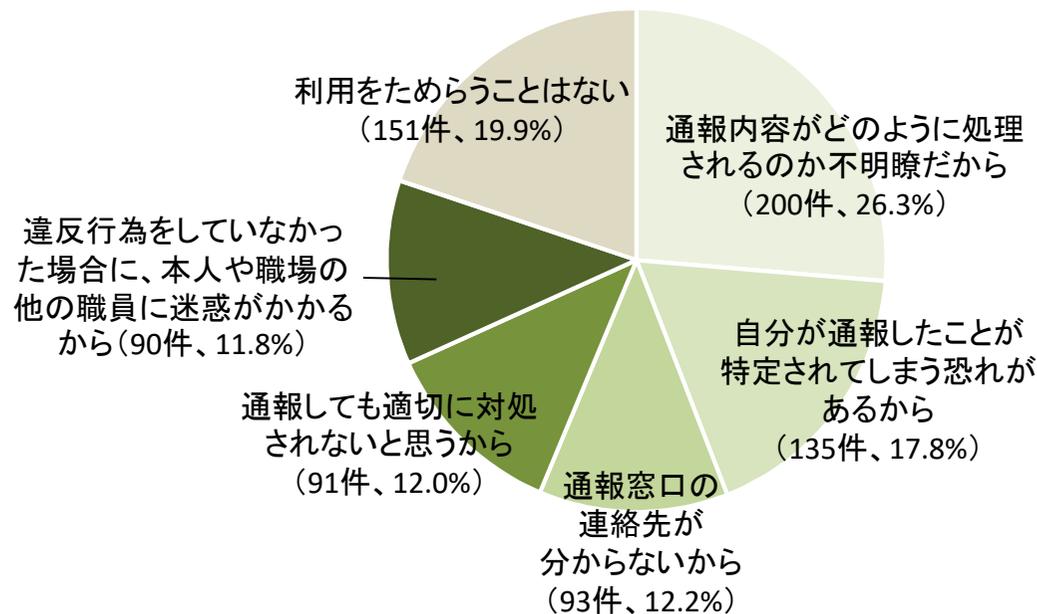
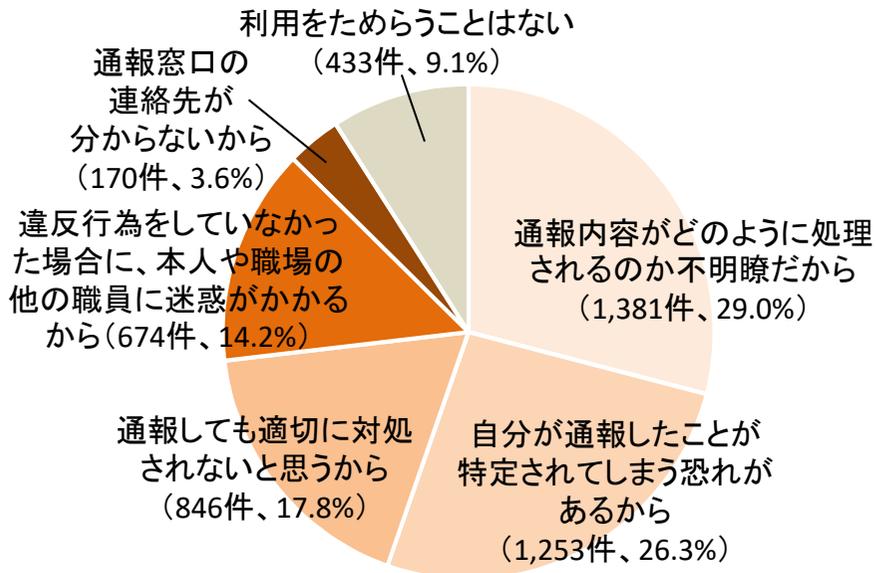
コンプライアンス意識調査(職員向けアンケート)の分析(複数回答質問)

複数回答質問の結果

Q 内部通報窓口の利用をためらうとしたらそれはなぜですか。

<職員アンケートの回答割合(回答総数: 4,757件)>

<参考: 事業者アンケートの回答割合(回答総数: 760件)>



分析

○ 内部通報窓口の利用をためらう理由として、以下の2回答の回答割合が高い

- ・ 自分が通報したことが特定されてしまう恐れがあるから
- ・ 通報内容がどのように処理されるのか不明瞭だから

⇒ 通報制度のプロセスへの理解の浸透度と調査に対する正当性や客観性に対して不安

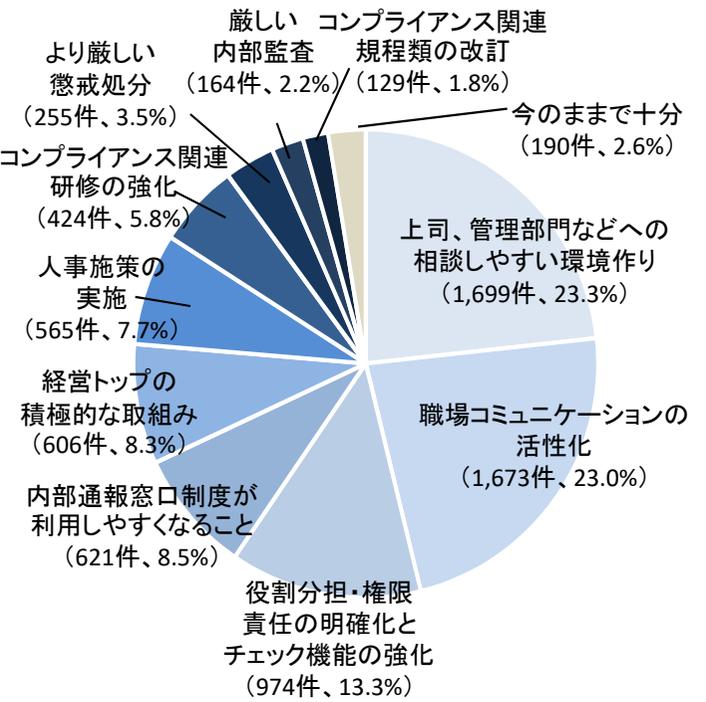
内部統制への反映の方向性

○ 公益通報制度周知ツールによる通報受付後プロセスの周知と公益通報弁護士窓口の担当弁護士を積極活用

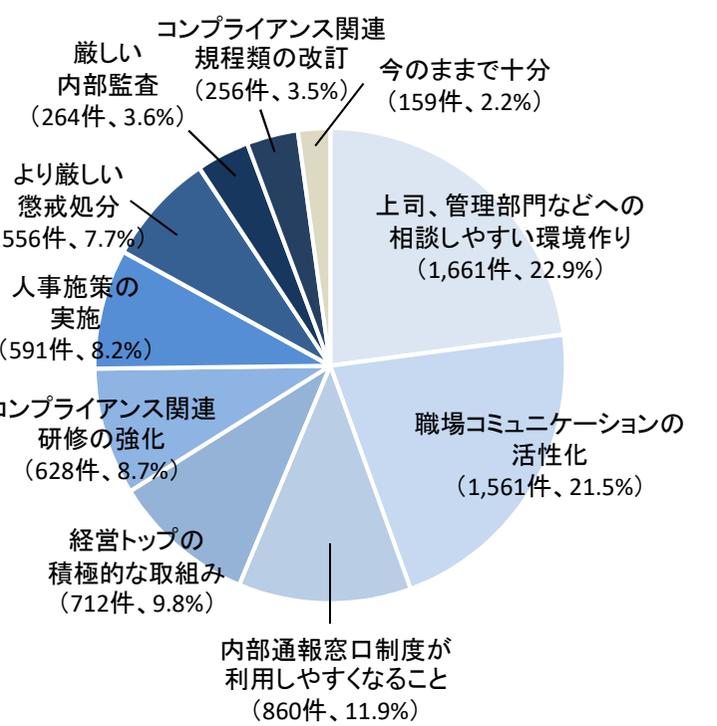
2 水道局内部統制システム構築に向けた実施状況

複数回答質問の結果

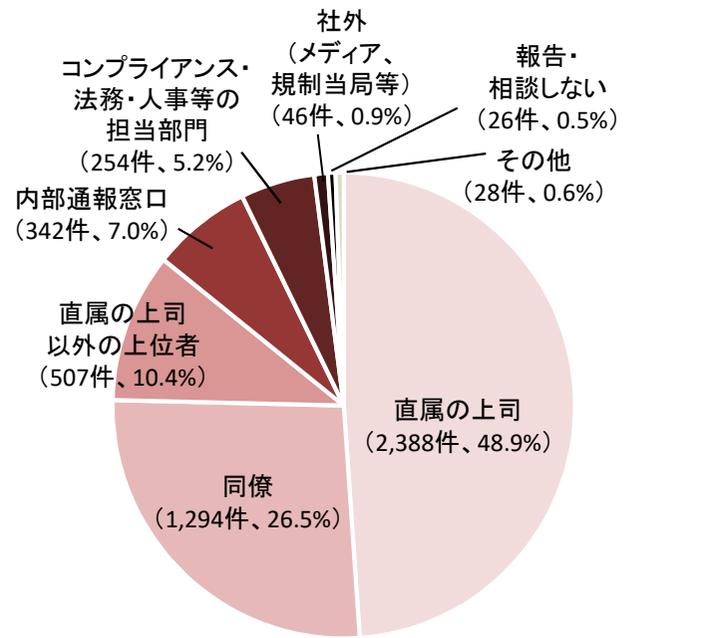
Q コンプライアンス体制を強化するためには何が有効だと思いますか（回答総数：7,300件）



Q ハラスメント防止体制を強化するためには何が有効だと思いますか（回答総数：7,248件）



Q コンプライアンス違反やハラスメント行為、またはその疑いのある事実を知った場合に誰に報告・相談しますか（回答総数：4,885件）



分析

○ コンプライアンス、ハラスメント防止体制を強化するためには、**相談しやすい環境づくりやコミュニケーションの活性化**といった回答割合が高いうえ、コンプライアンス違反やハラスメントの事実を知った場合の報告先では、**直属の上司、次いで同僚の回答割合が高い**

⇒ 職場内で吸い上げたコンプライアンス、ハラスメント上の情報をコンプライアンス専管部署と共有を図る取組が重要

内部統制への反映の方向性

○ 情報共有の観点から、内部統制のモニタリングでは、意見交換を交えた実地調査を重点化

2 水道局内部統制システム構築に向けた実施状況

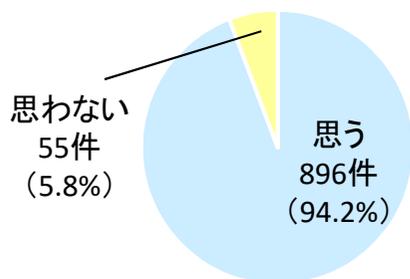
参考：コンプライアンス意識調査（事業者向けアンケート）

概要

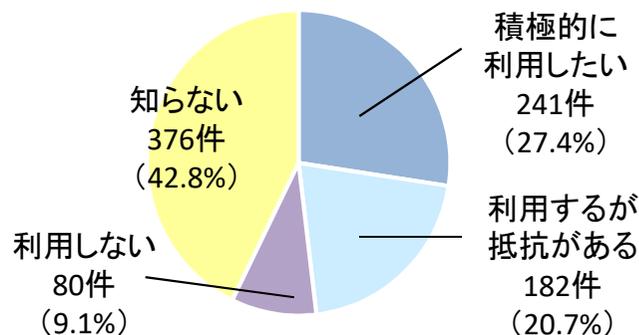
- 工事発注各部が平成30年度、令和元年度に契約した単独工事案件及び単価契約受注者向けに実施したアンケートに、コンプライアンスに関する設問を加え実施（回答率：68%程度）
- 主に局及び政策連携団体のコンプライアンスに対する姿勢を問う設問と内部通報窓口利用を問う設問を設定

結果

設問1：当局及び政策連携団体は、コンプライアンスを重要視していると思いますか。



設問2：職員の不正（疑いを含む）や不当な要求があった場合、東京都公益通報窓口を利用しますか。



利用をためらうとしたら、その理由	(件)
ア 自分が通報したことが特定されてしまう恐れがあるから	135
イ 通報内容がどのように処理されるか不明瞭だから	200
ウ 通報しても適切に対処されないと思うから	91
エ 通報窓口の連絡先がわからないから	93
オ 違反行為がなかった場合、本人や職場の他の職員に迷惑がかかるから	90
カ 利用をためらうことはない	151

- 令和2年7月に事業者向けに実施したコンプライアンスに関するアンケートでは、局及び政策連携団体がコンプライアンスを重要視している姿勢については高評価
- 通報窓口に関する設問については、局のアンケートと同様の結果

内部統制への反映の方向性

- 事業者に対しても通報制度を積極的に周知
- 周知の際は、通報受付後プロセスや調査の秘匿性などに重きを置いた内容で実施

2 水道局内部統制システム構築に向けた実施状況

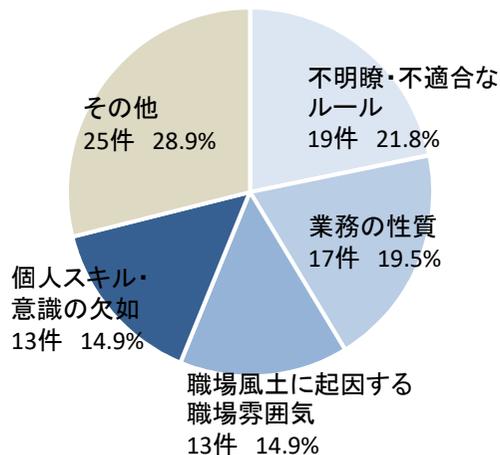
コンプライアンス意識調査(職員向けアンケート)の分析(自由記述)

自由記述質問の概要

- 自由記述質問①…単一回答質問や複数回答質問に否定的な意見を回答した場合などに、具体的な内容等を記述するもの
- 自由記述質問②…コンプライアンス強化に向けて取り組むべき点や職場の組織風土への提案などを自由に記述するもの

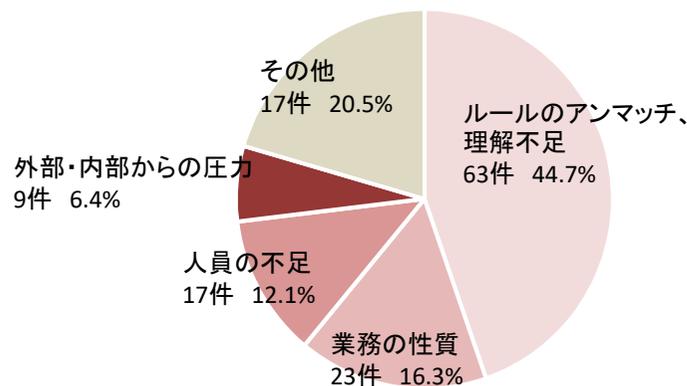
自由記述質問①の結果と分析

日々の業務でコンプラ違反やハラスメントがやむを得ないとしたら、その理由を問う質問に対する回答傾向(回答総数:87件)



- ・業務の専門性や特殊性が都の契約ルールとそぐわない部分があるため【不明瞭・不適合なルール】
- ・原則どおりでは対応できない難しい状況がある。【業務の性質】
- ・上層部な無理な命令によって生じるひずみが、各職場におけるコンプライアンス違反、ハラスメント行為を助長していることに上層部自身が気づいていない【職場雰囲気】
- ・規定等の全ての内容を知らずに業務を行っている。本人は問題があると知らない。気づいていない。【個人スキル・意識の欠如】

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に対する回答傾向(回答総数:141件)



- ・知らないルールや法令を調べる際、どこにそれが載っているのかが分かりづらいため。【ルールのアンマッチ、理解不足】
- ・手順を守っていても必要な時期に必要な物品が調達できず業務に支障が出るから。【業務の性質】
- ・複数人対応するための人員が確保されていないから。【人員の不足】
- ・ルール・手順を守らない他部署からの指示がある。【外部・内部からの圧力】

⇒ 意見の傾向が生まれた背景に着目して対応することが必要

2 水道局内部統制システム構築に向けた実施状況

自由記述質問②の結果と分析

- 今後、コンプライアンス違反等の事件が発生しないように、**定期的に自己に対するチェックを行うように取り組んでいかなければならないと思う。**
 - **PDCAを実践するべきだと思います。**それには、まず縦・横の議論を補完することです。通知と報告による形式的な関係でなく、本局と系列事業所との縦の関係、本局各部の横の関係、事業所同士の横の関係による議論の場を設け、良いところを真似し、悪いところに気づき改善し、疑問点を解消することで、形骸化・風化させないコンプライアンスの取組を行っていただけるのだと考えます。
 - 汚職等が発生するたびに行うべき取組が強化・追加され、**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と感じる。**業務が常時繁忙な中で、定期的に実施しなければならない取組は片手間に実施せざるを得ず、「取組のための取組」に堕してしまっている感がある。真に効果的な取組に的を絞って実施すべきである。
 - 現在はコンプライアンス強化に向けての様々な施策が総花的に展開されているが、職員一人ひとりに響くようにするには、**ターゲットと実施内容を絞って実施した方が、効果的であり、また施策が風化しないと思う。**
 - コンプライアンス強化に向けては、**リスクチェックリストの頻繁な確認が重要**
 - **風化しないよう、継続的に取り組むことが重要**
- ⇒ コンプライアンスの取組について、定期的なチェックやPDCAを実践するべきという意見が散見
- ⇒ 様々な取組が強化・追加され、施策効果が薄まっている、取組が風化しないよう**ターゲットと実施内容を絞って実施した方が効果的**といった意見が存在

内部統制への反映の方向性

- 内部統制の中では、実地調査での意見交換を踏まえたモニタリングを実施（モニタリング機能の強化）
- 内部統制評価の際に、問題点を構造化（ルール等を遵守できない根本原因の解明）し、改善につなげていく。

道路占用許可申請における不適正処理

不適正処理の概要

- < 経 過 >
- ・ 旧東京水道サービス(株)が工事監督を行った町田市道における「配水管新設工事（平成29年11月21日完成）」で布設した配水管に漏水の疑いが発生
 - ・ 受注者（工事事業者）は、調査で判明した漏水箇所の補修工事を本年5月から施工し、その工事監督を新設工事に引き続き、東京水道(株)の固有社員20代男性主事が担当
 - ・ 補修工事中の5月に、沿道住民から町田市に対して工事に関する問合せがあり、同市で調査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、同市は、道路占用許可書が不正に作成されたのではないかと疑念を抱き、事故者に対して漏水補修の経過と道路占用許可申請について顛末書の提出を要求
 - ・ 事故者は、上司に報告することなく、6月に虚偽の内容を記載した顛末書を同市に送付
 - ・ 顛末書の内容に疑義を抱いた同市は、水道局及び同社に対する説明を要求
 - ・ これを受けて同社が事実確認を行ったところ、事故者は当該補修工事において道路占用許可申請申請を行っていなかったこと、また、受注者が警察署に提出する道路使用許可申請書に添付する道路占用許可書の写しを、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
- < 不適正処理 >
- ・ 事故者は、補修工事に必要な道路占用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った。
 - ・ 事故者は、パソコン上で町田市の道路占用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貼りして、許可書の写しを不正に作成し、これを受注者に交付した。
 - ・ 事故者は、同市から要求された道路占用許可申請申請書に対する顛末書において、受注者に責任があるかのような虚偽の説明を行った。

3 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

道路占用許可申請における不適正処理

原因分析

- <機会>
- 道路占用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になっていた。
 - 業務責任者・副総括監督員は、本人申告を裏付ける許可書の現物確認を行っていなかった。
 - また、繁忙等から報告内容の事実確認を怠り、事故者の特性を踏まえた指導が行き届かなかった。
 - 事例の少ない瑕疵担保に基づく工事は、工期等も明確でないことから、十分な進捗管理が行われていなかった。
- <動機>
- 本件は、新設工事に引き続く工事であり、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。
 - 上司に虚偽又はその場しのぎの報告を繰り返し、受注者からの催促に対し許可書を偽造することを思いついた。
 - 道路占用許可申請業務について、その目的、重要性、公文書であることの認識が不足しており、許可書を不正に作成してしまった。
- <正当化>
- 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はないと考えていた。
 - 工事の施工時期が迫る中、手続よりも、滞りなく工事を進めることが最優先であると考えていた。

特別監察結果改善報告書の改善策が機能しなかった理由

項目	内容
ミーティング・上司による確認	職場ミーティングなど、情報共有のための努力は行われていたが、上司は事故者からの報告を鵜呑みにし、報告内容の裏付け確認を行わないで、報告を信頼した。
チェックシートの作成などによる進捗管理	通常の案件工事においては、チェックシートなどによる進捗管理が行われていたが、瑕疵担保に基づく補修工事においては、チェックシートが作成されていなかった。
コンプライアンス研修の実施による注意喚起等	全社員に対するeラーニング研修を行っていたが、講義形式の集合研修は、コロナ禍において課長代理級以下の固有社員については見合わせ、未実施となっていた。

道路占用許可申請における不適正処理

内部統制機関における主な意見

区分	監査等委員	リスク管理委員会
事案に対する指摘・意見	<ul style="list-style-type: none"> • 本件が組織的・長期的なものでないか、結果として事故に結び付くリスクがなかったか、見極めが必要 • 事故者のコンプライアンス研修の受講歴の把握が必要 • 組織的な統制がどのように行われていたのか、作業手順、職層ごとのチェック体制についての確認が必要 	<ul style="list-style-type: none"> • 瑕疵担保による補修工事の位置付けが、部門の中で不明確であったと感じるため、新設工事に付随する漏水補修工事なのだから、本体工事よりも重要な位置付けとすることが必要 • 事故を起こした背景については、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
再発防止に向けた指摘・意見	<ul style="list-style-type: none"> • 本件の内容を全社的に展開することで、社員一人ひとり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 • 日々の事故は軽微なものも一覧化し、常に各部門に確認させた上で、経営層に報告させる場を作ることで、部門長の事故防止に対する意識を高めることが必要 • 業務フローにおいて、不正や不適切な取り扱いがそもそも生じないか、仮に不正等が行われた場合には、それを阻止する仕組みの導入が必要 • 中長期的にはITを使ったフローの検討を行うべきだが、経費を伴うことから、当面は業務フローに外部組織を介在させるとか、他部署によるチェックを組み入れるなどの対策が必要 	<ul style="list-style-type: none"> • 業務フローの見直しが必要、中長期的にはITを使ったフローの検討が必要 • ビジネス・マネジメントの観点からは、社員は必ずしも正しいことする訳ではないという前提で考えることが必要 • 工程管理について、管理監督者が日々の朝礼や工程連絡会などでしっかりと管理し、指示・指摘するシステムを構築することが必要 • 地中工事における許認可の重要性について、法令遵守の枠を超えて考えさせるコンプライアンス教育が必要 • 管理監督者による本人の特徴を踏まえた指導が重要であり、社員の面談やケア、指導を適切に行うことが必要 • 許認可の取得手続は、複数で行うことが普通であり、プロセスは具体的な確認を行うことが必要 • 官公庁からの許認可取得という重要な業務を若手社員一人に行わせて良いのか、考えを改めることが必要

道路占用許可申請における不適正処理

再発防止策

課題	再発防止策
モチベーションの低下	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、必要に応じて社員との面談を実施し、課題を速やかに改善
	若手の固有社員を対象に、ワークショップ形式も採り入れた社員教育のための研修を計画的に実施
	社長が全ての事業所を訪問し、社員の意見に直接耳を傾けることで、社員との意識の共有、モチベーションの向上を図るとともに、社の一体感を醸成
	本人の希望や適性を見定めた上で、業務分担の見直しと人事配置を実施
モラル・コンプライアンス意識の欠如	若手の固有社員を対象に、ワークショップ形式も採り入れた社員教育のための研修を計画的に実施（再掲）
業務理解の不足	若手の固有社員を対象に、ワークショップ形式も採り入れた社員教育のための研修を計画的に実施（再掲）
	○JTの実践と事故事例を題材とした職場討議、ショートミーティングを実施

道路占用許可申請における不適正処理

再発防止策

課題	再発防止策
進捗管理の不足	管理監督者が日誌や報告内容を裏付ける資料を確認するとともに、進捗が不十分な場合は応援体制を構築するほか、自らが業務に直接関与
	申請手続に担当者以外の者が関与しなくては事務処理が完結しない、構造的に不正が発生しない仕組みを構築
	複数人によるチェックと処理簿等への記入を徹底
	瑕疵担保に基づく補修工事についても、通常案件と同様に、毎月水道局へ進捗状況を報告するなど、組織的な進行管理の対象と位置づけ、工事の状況や課題を共有
	経営連絡会議において、軽微なインシデントも含めた事故の発生状況を報告し、各管理監督者に事故の発生防止に対する意識を喚起
社員の特性を踏まえた指導の不備	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、必要に応じて社員との面談を実施し、課題を速やかに改善（再掲）

3 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

道路占用許可申請における不適正処理

再発防止策

課題	再発防止策
会社業務の重要性・社会的役割に対する認識の欠如	社長が全ての事業所を訪問し、社員の意見に直接耳を傾けることで、社員との意識の共有、モチベーションの向上を図るとともに、社の一体感を醸成（再掲）
	全管理職会議を開催し、社長が経営理念・コンプライアンスに対する取組姿勢を浸透させ、一体的な意識改革を推進
社員の業務量、職場配置の適正性、人材育成等の人事制度上の課題	多様な手段を活用して技術系社員の採用拡大を図ることによって、工事監督業務に従事する社員を増員し、管理監督者がマネジメントに専念できる環境を整備
	若手社員の業務知識の向上等に向けて、昨年度に策定した異動基準を徹底するとともに、キャリアプランを明確にし、一定期間を経過した社員の担当業務を変更
	社内インターンシップの導入により、他の業務を経験することや他部署社員と交流を行い、広く社の役割や社会的意義について確認し、自己の業務の重要性を再認識する機会を設定



道路占用許可申請における不適正処理

水道局の指導監督の強化

- 都は、東京水道(株)に対し、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3月の指名停止措置を行った。
- 当局は、東京水道の根源的使命である安定給水に支障を来すことのないよう配慮しながら、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、今後、再発防止策の実施状況に関して、進捗管理を徹底して行う。
- 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いるコンプライアンス推進委員会に局職員を出席させるなど、同社の業務運営に対する当局の関与を強めていく。
- さらに、新たに設けた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し、外部の視点による同社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する意見を伺い、同社に対する指導監督に生かしていく。
- 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、同社に対する当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いく。