

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。

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詫び申し上げます。

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っております。どうぞよろしくお願いいたします。

(石井職員部長) よろしく願いいたします。

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。幸田委員長、どうぞよろしくお願いいたします。

(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います。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も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す。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 年以上ということで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と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た、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というということで、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させ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だくということで、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

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います。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的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。確認なのですが、対策ということで、対策というのは、原因があって、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伺いたしたいと思います。

(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、不都合な点があった場合に、あっ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った場合に、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っ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。よろしくお願いします。

(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したので、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た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とあるところに契約するというところで、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の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えます。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と思っておりますが、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、やはり組織風土と申しますか、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

か準備といたしますか、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、そこ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、そこ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こ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、そこのことを、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こともあって、そこ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、そこ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がけれども、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、ノウハウを身に付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が、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が、質問があるのですが、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、合計点は公表することなのでしょうか。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。または使っていらっしゃるのでしょうか。

(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えますので、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えます。よろしくお願いたします。

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えます。

(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もございますが、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まま 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、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がございます。

次のスライドをお願いいたします。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いたします。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いたします。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このところ、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この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ございまして、3 つ目の組織ムードというところでございますが、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、低スコアが出てしまったというところでございます。

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この

ところでございまして、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でございます。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でございます。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 回不祥事が続いてしまい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して、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して、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して、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ければと思います。

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でございます。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でございます。

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まして、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、具体的な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と現場に行って、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と思うかという質問と、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非常に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と周知して、局の職員が不正を行っていないかしっかりと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が、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そもそも気づいていないというところ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、実践する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が、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御指摘もございまして、真に効果的な取組、的を絞ってやるべきではないかと御指摘もございまして、

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良いのではないかと御指摘もございまして、

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という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えます。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えますが、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えます。

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、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けれども、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して。今、名称は恐らく「公益通報制度」ということにはなるかと思うのですが、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、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が、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ぬのですけれども、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もあります。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けれども。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ところ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けれども、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るのですけれども、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のです、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つかり理解してもらうことすとか、あるいは場合によっては Q&A とか使いながら、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のかなど。

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

非常に実質化すると思いますので、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こと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います。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ていただきたいと思っています。

(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用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いました。2 点目、また、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用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 項目、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。官公庁からの許認可取得の重要な業務を若手 1 人に行わせていいのかな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 項目、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 項目、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。今こ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を経営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っております。

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っておりますけれども、これにつきまして当然法的な問題等もあるかと思っておりますけれども、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たいと思います。

(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が、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います。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しか聞こえないですし、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、ここをす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て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ところ
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
ったというところ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ど
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れど
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なと思っております。

ほか、いかがでしょうか。

(羽根委員) 羽根でございます。これは犯罪ですね。

(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でございまして、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行いまして、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っております。

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が、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ます。どうぞよろしくお願いいたします。

では、これをもちまして第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。

(有識者委員会中の質問(議事録 10 ページ)に対する回答①)

Q 総合評価方式による業務委託契約の入札で、入札参加者のうち予定価格を超えたものの価格点や技術点等を公表しないのはなぜか。

A 「東京都水道局業務委託等総合評価方式事務処理要綱」第 15 条(1)により「入札価格が予定価格の制限の範囲内であること。」としており、予定価格を超過した入札者は、落札者となり得ません。

入札経過における評価点は、予定価格の範囲内の落札者となり得る入札参加者の中で明らかにしていることから、予定価格を超えた参加者の価格点や技術点等の公表は行っておりません。

(有識者委員会中の質問(議事録 11 ページ)に対する回答②)

Q 業務委託の積算システムは何人くらいが使えて、積算内容を見ることができる人は何人いるのか。また、どのような運用をしているのか。

A 今回導入したシステムを使用可能な職員は、事業所の設計担当職員及び本庁の積算担当職員など、1,000 人程度となっています。

設計・積算を行う際は、まず事業所の設計担当職員がシステムで設計数量を入力します。その後、本庁の積算担当職員がシステムで諸経費等を入力し、予定価格を算出します。

設計数量については、システム上、事業所の設計担当職員及びその上司並びに本庁の積算担当職員及びその上司以外はアクセスできません。予定価格については、システム上、本庁の積算担当職員及びその上司以外はアクセスできません。

システムを導入し、アクセス権限を特定の職員に限定することで、セキュリティの強化を図りながら、設計・積算業務を実施することが可能となっています。