

東京水道グループコンプライアンス有識者委員会（第10回）

日時 令和2年12月3日（木） 14:32～16:13

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、定刻となりましたので、ただいまから第10回東京水道グループコンプライアンス有識者委員会を開催いたします。

本日の委員会ですけれども、前回同様、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した。委員の皆様には、御多忙のところ、Web開催ということで御出席をいただき、誠にありがとうございます。

それでは、開会に先立ちまして局長の浜から御挨拶を申し上げます。局長、よろしくお願ひします。

## 2 水道局長挨拶

（浜水道局長） よろしくお願ひいたします。本日ちょっと遅れてしまって申し訳ございません。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。

本日の委員会は前回と同様にWeb開催をさせていただいておりまして、局側も最小限の出席とさせていただいておりますので御了承いただけますようお願いいたします。

本日の委員会でございますが、調査特別チーム最終報告書で掲げた再発防止策のうち、独占禁止法及び入札談合等関与行為防止法の周知徹底、公益通報制度の周知徹底等を中心に御報告をさせていただきます。また、昨年度御議論いただきました政策連携団体に対する特別監察結果改善策の取組状況を御報告させていただきますとともに、前回御議論いただきました政策連携団体における道路占用許可申請の不適正処理に係る再発防止策の実施状況につきましても御報告をさせていただきます。さらに、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、この間整備してまいりました内部統制の中で行っているコンプライアンスプログラム、それからグループガバナンスにつきましても御報告をさせていただきます。

限られた時間ではございますが、忌憚のない御意見を賜りたいと存じます。本日もどうぞよろしくお願ひいたします。

（石井職員部長） では、次に、今回、新たに参加させていただく局職員を御紹介させていただきます。

多摩水道改革推進本部施設部長の今井滋でございます。

同じく多摩水道改革推進本部施設部工務課長の落合秀光でございます。

御紹介は以上となります。

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、原則公開ということで進めさせていただいております。

次に、会議資料について御説明させていただきます。本日の会議資料は事前に委員の皆様にはメールで等でお送りいたしておりますが、お手元でございますでしょうか。資料ですが、委員会次第、委員会名簿、座席表、本委員会の設置要綱、前回の議事概要、そして本日の説明資料の順に一続きとなっております。よろしいでしょうか。

### 3 議事

(石井職員部長) それでは、議事に移ります。以後の進行は幸田委員長にお願いしたいと思っております。幸田委員長、よろしく願いいたします。

(幸田委員長) それでは、議事の進行について私のほうで始めさせていただきます。

まず、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きまして局から概要報告をお願いします。

(山村コンプライアンス監理担当課長) それでは、水道局の山村より説明させていただきます。

まず、本日のテーマの1つでございます再発防止策の実施状況の報告でございます。

1つ目は、独占禁止法及び入札談合等関与行為防止法の周知徹底でございます。この取組につきましては、昨年度、公正取引委員会から改善措置要求等がなされたときに、水道局に対して独占禁止法、入札談合等関与行為防止法を周知徹底するように申入れがございました。そういった経緯もございまして、最終報告書にはこの両法律の周知徹底を今後行っていくと策定したところでございます。

まず実施状況でございますが、昨年度の7月に改善措置要求が来た後に、その翌月8月に管理職を対象に独禁法の研修を行ったところでございます。中身としては、実際コンプライアンス研修の1つとして法律の研修を行ったということでございますが、基本的には、まず独占禁止法がどうして制定されているか、あるいはなぜ入札談合等関与行為防止法が制定されているか、そういった原理原則に遡って説明を行いました。その上で、過去に問題となった入札談合等関与行為の事例を出席した管理職でディスカッションを行ってその法律についての理解を深めたところでございます。その後、その管理職が講師役となってコンプライアンス推進研修を全職員向けに行ったという状況でございます。

では、次のスライドをお願いいたします。その後、この法律はどちらかというと契約事

務に携わる職員が重点的に行うべきと考えられておりまして、その後、外部の公正取引協会から講師を招聘しまして、契約事務に携わる課長代理級職員等を対象として改めて研修を実施させていただきました。その後さらにeラーニングといたしまして入札談合等関与行為防止法の事例等を含めた設問を用意させていただきました、それを各自で解いて理解力の確認を行ったという状況でございます。さらに、メールマガジン等も利用しながら独占禁止法の周知を図ったという状況でございます。この取組につきましては昨年度実施したわけですが、今年度もコンプライアンスの研修の中身に取り入れておりまして、継続的に実施していきたいと考えているところでございます。

では、次のスライドをお願いします。次の再発防止策ですが、公益通報制度の周知徹底というところでございます。こちらの取組については最終報告書に記載がございましたが、今年度、全職員を対象にしたコンプライアンスアンケート、その中で特に公益通報制度に対する漠然とした不安感、不信感というものが確認できた状況でございます。そういったこともございまして、今年度は公益通報制度を周知する際に、ここにスライドで表示されておりますようなパンフレットを全職員に配付を行って公益通報制度の周知徹底を図った状況でございます。

中身としましては、職員の方がとっつきやすいようなイラストをかなり使わせていただいているのと、あと実際のどういった流れで公益通報が進むか、そういったフローを分かりやすく記載した状況でございます。あとは、実際に解決に至った事例等も踏まえながら、公益通報制度を利用しやすいような形で周知を行った状況でございます。今後はいろいろな媒体を利用しながら公益通報制度の周知を図っていきますが、実際効果測定というのが非常に重要かと思っておりますので、どういった媒体に効果があるのか、そういった検証も引き続き行っていきたいと考えております。

では、次のスライドをお願いいたします。次は、コミュニケーションの強化の活性化の取組の1つといたしまして、現場のミドルマネジメント層の強化、具体的にはマネジメント研修を実施させていただきました。これにつきましては、外部から講師を招聘しまして、行動分析学というアプローチで、リーダーシップですとかコミュニケーション、そういったことを研修として取り入れた状況でございます。実際のアンケートの結果によりますと、行動分析学というテーマ、これが科学的なマネジメントで非常に重要であるというところですか、今までにないようなアプローチであって、すぐ現場にも取り入れることができたのではないかという意見もいただいている状況でございます。今年度まだあと1回残っておりますが、今年度中に実施をいたしまして、その後、アンケート結果ですとか、そういったものの分析も踏まえながら、来年度以降どういった形でこのマネジメント研修を行っていくかという検討を進めてまいりたいと考えております。

次のスライドでございますが、次は危機管理（不祥事）対応体制の構築でございます。こちらにつきましても昨年度の最終報告書に記載がございました。もともとの問題意識と

しましては、昨年度、公取の調査の過程で特に初動調査にちょっと不手際があったという指摘がございまして、そういったことも踏まえながら、今後は不祥事が起きた場合、あるいはそういう不祥事の兆候が見られるときに、しっかりと報告ルートですとか、こういった形で調査を行うですとか、そういったことを事前にマニュアルで整備しておくというのが今回の取組でございます。

では、次のスライドをお願いいたします。まず不祥事の定義を明らかにする必要があるのではないかと考えております。その上で、では、現場で不祥事が発生したときにこういったものを報告すればいいのかという形でしっかりと現場に伝えることが重要ではないかと思っております。

不祥事の定義でございますが、いわゆる信用失墜行為が含まれるということなのですけれども、さらにそれと併せまして、信用を失墜させるおそれのある行為も不祥事に含めたいと考えております。というのは、なかなか現場から情報が上がってこないという現状がございまして、この不祥事の定義を一般よりもやや広めに考えているという状況でございます。

そうはいいまして、どういうものが不祥事に当たるのか、そういった具体的な例示をマニュアルに落とし込むことも重要であると考えておまして、具体的に官製談合ですとか、収賄ですとか、ハラスメント、情報漏えい、労基法など、こういったものが該当するのか、そういった例示をぜひとも加えたいと考えております。

次は、報告・検知ルートの検証でございまして、では、こういった形で情報を上げてもらうのかというところでございまして、基本的に現場でそういった不祥事に該当するような案件が発生するというところでございまして。今までの水道局の状況を見ますと、現場で発生したことについては、現場が担当部署には報告を入れているという現状はございます。そういった中で、現場から直接コンプライアンス推進担当に上げてもらうという形にするのではなくて、情報がふだん上がってきている、そういった担当部署とコンプライアンス推進担当が協議、調整をすることで、コンプライアンス上の問題となり得る情報をコンプライアンス推進担当まで上げてもらうというルートを構築したいと考えております。

では、次のスライドをお願いします。次は、そういった情報が上がってきたときにコンプライアンス推進担当がどこに情報を伝達して、さらにその後こういったフローになるのかという説明でございまして、まず推進担当に入ってきた情報で不祥事に該当する可能性のあるものにつきましては、まずは四役に報告を入れるということを想定しております。その後、初動調査という形で、おおむね1週間程度を想定しておりますが、事案の概要を把握するような調査を行いたいと思っております。案件によれば直ちに公表する必要があるような案件もございまして、内部的には広報担当のラインと調整をする、あるいは場合によっては対議会への説明等もございまして、局内調整ラインとの調整も行うというところでフローを考えているところでございまして。そういった初動調査で把握した情報を基

にその後正式調査に移行するというフローを想定しております。

では、次のスライドをお願いいたします。その後、正式調査になった場合にはおおむね1か月から半年程度の調査を想定しているところでございます。ここで調査をどういった形で行うのかというところにつきまして、内部調査をするのか、外部調査をするのかというところも意識しながら調査を行っていきたいと思っております。一般的には、組織的な不祥事ですとか、場合によっては管理職の関与が認められるような不祥事案件につきましては、やはり内部より外部機関に委託をかけて調査を行ったほうが客観性が担保されるという状況もございますので、まずは内部調査か外部調査を行うのか、そういった基準をマニュアルに落とし込んでいきたいと思っております。

それともう一つ、どういったものが外部調査に当たるのか、その外部調査機関、外部調査委員ということになるかと思えますけれども、そういった選定基準も含めて改めて整理をしていきたいと思っております。正式調査を経て有識者委員会に結果を報告させていただくというフローも想定しておりまして、その後は公表と実際の再発防止策の実施というフローを想定しております。この正式調査の中でも、当然報道機関への対応ですとか、あるいは対議会への説明等も必要になってくるかと思えますので、それぞれのラインの課長等と連携して行っていきたくと考えているところでございます。

以上が再発防止策の実施状況の説明でございます。

(幸田委員長) どうもありがとうございます。

それでは、今、局から報告のあった内容について質問等を委員の方からお願いしたいと思えます。いかがでしょうか。

(矢野委員) 一応事前に質問というか、お願いで研修のアンケートを送っていただいて、それも拝見したのですけれども、中にはこのアンケートが研修に対するものという形で、研修のよかった点と悪かった点を書かれていたのですが、できれば、中には時々書かれていましたが、仕事に役立つとか、部下をどのようにしてやる気にさせるのかが分かったという感じで、自分の仕事に引き寄せて回答を書いていた方もいらっしゃるようには、研修の良し悪しについてのアンケートという形の取り方ではなくて、それを自分の仕事の中でどのように今後生かしていくのかとフォローアップしていただきたいです。せっかく研修を受けたので、それを受けっ放しではないように、できるだけ自分の日々の仕事に反映できるような工夫というか、それを研修のアンケートという形がいいのか、終わりにそういうことを講師のほうから言ってもらった方がいいのか分からないのですが、フォローアップしていただきたいと思いました。

あと、研修をしてくださるのはいいことなのですが、先ほどのアンケートにもつながるのですが、日々のコミュニケーションがやはり大事だと思うので、ちょっとしたこ

とですよ。多分研修の中でも褒めることが大事というフレーズがあったのではないかと推測されるのですけれども、今回よかったねとか、単純に本当に「おはようございます」の1つでもいいのですけれども、そういうコミュニケーションを大事にしようという運動というか、動きというか、そういうこともつなげて行ってほしいと感じました。

(幸田委員長) ありがとうございます。

ほかいかがでしょうか。

(中西委員長代理) 本当に全体を通じて様々な取組が一気に進んできている状態が見取れますけれども、まず矢野委員のおっしゃられるように、現場とのつながりをしっかりやっていただきたいと思います。また、今申し上げましたように、かなり様々な状況が一気に進んでいく中で、先ほど広報の効果測定はありましたけれども、全体の仕組みがどのように進展しているのか、どこかが目詰まりしていないかなどのモニタリング、こちらについて、全体でもいいですし、個々の事案でもいいのですが、考えられていることがあれば教えていただきたいという質問でございます。よろしいでしょうか。

(幸田委員長) 事務局、いかがでしょうか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) それでは、水道局、山村より説明させていただきます。今回の再発防止策の実施状況を報告させていただきましたが、こちらの内容を後ほど説明させていただきますコンプライアンスプログラムとして整理をさせていただいております。その後は、それをいわゆる内部統制システムの中身としてこの PDCA サイクルで回していく想定をしております。実際にこの再発防止策が効いているか効いていないか、そういった検討が非常に重要だと思っておりますので、それは来年度以降内部統制がスタートしたときに、コンプライアンスの、私も含めた人間がしっかり現場に行き、この再発防止策が実際に機能しているかどうか、あるいは問題があるかどうかも含めてヒアリング等を行って、その後もし改善の必要があれば改善をしていくと。そういった状況は全て有識者委員会に報告をして意見をもらいながらやっていきたいと考えております。

(中西委員長代理) ありがとうございます。ぜひ PDCA サイクルを回し、モニタリングをしていくというのが多分マネジメントサイクルの基本だと思いますので続けていただきたいというのと、そのときに、この後の話題になるかと思うのですが、では、何ををもってよくなったのか悪くなったのかという PI とか KPI というやつですね。パフォーマンスインジケータ、指標をしっかりと検討していくということも大事なかなと思います。ぜひよろしくお願いいたします。

(幸田委員長) ありがとうございます。今、PDCA サイクルについては、この有識者委員会でこれまで何回も議論といたしますか、指摘されてきたことですので、そういった取組、日常的コミュニケーションも非常に重要ですが、PDCA サイクルについてしっかりと取り組んでいただきたいと思います。

(羽根委員) 今のところとも関連するのですが、スライドで言うと3ページの研修の2つ目のコンプライアンス推進研修、eラーニングでされたものですが、最後に理解力テストを実施されたとあるのですが、これはテストというのはどなたが作った問題で、どんな形式、例えばマル・バツとか、記述はないのかなと思うのですが、何問くらいなのかとか、あとは全員同じ問題を解いたのかどうかというのは、その辺はいかがでしょうか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) まずこちらの理解力テストでございますけれども、設問につきましてはコンプライアンスのラインで作成させていただきました。何を基に作成したかといいますと、公正取引委員会のほうから入札談合等関与行為防止法、こういったことが禁止されているとか、そういったガイドラインのようなものが一応出ておまして、それを基に問題を作成させていただいた状況でございます。

(羽根委員) マル・バツ形式の問題なのですか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) そうですね。基本的にマル・バツ形式の設問でございます。

(羽根委員) その結果や何かは集計はされていないのでしょうか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) これはあくまでも自己採点という形を取っておりまして、基本的に正答率とかは今のところは出していない状況でございます。ただ、おっしゃるように、本当に理解しているかということであれば、きちんとそれぞれの正答率を出して分析を行っていくというのを今後検討すべき課題なのかなと考えております。

(羽根委員) そうですね。せっかくテストをするなら、集計してデータ化すると、弱点というのですか、その辺なんか非常にいいきっかけになるのではないかなと思いますので、いろいろ条件はあるのでしょうかけれども、検討していただければなと思います。

(石井職員部長) 羽根先生、ありがとうございます。今の自己採点のやり方はちょっと工夫が必要なのですが、現状では間違えたらもう一回やり直すこともできて、実は解答を見られるようになっているものですから、実際には何回かやり直すと100点になるということになっているので、ちょっとその辺の理解度、確かにおっしゃる課題があると思いますので研究させていただければと思います。すみません。

(幸田委員長) コンプライアンスのそういうeラーニングの研修というのは、いわゆる大学の研究者の科研費でもよくある話で、間違えるとそれをクリアできないので、必ず最後全部クリアできるようにはするんですね。ただ、科研費の場合、正解が出てきてはいなかったと思うのです。その辺どういうやり方が効果があるのかというのは、今お話がありましたように検討していただいたらどうかなと思います。

(石井職員部長) 1回目のところで何か取るようにできるかとか、そこはちょっと考えてみます。

(幸田委員長) あと、私から事前説明のときに申し上げたのですけれども、4ページのチラシの最後のところの「通報者にありがとう」というのが、副社長に名前が分かってしまっていて本人に電話が行くというのはちょっとどうかなというのがあるのですけれども、いかがですか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) これにつきましては、実際この副社長はこの案件の調査に携わったと、これは新聞報道を基に作成しているものでございまして、副社長がその調査に携わってその通報者の名前をもともと知っていたという案件でございしますので、何かもともと調査があつて、その通報者の名前を副社長に伝えたという案件ではないとは理解しております。ただ、場合によってはこの記載だけからだちょっと誤解を与えかねないので、今後コラムを記載するにしてももうちょっとボリューム、説明が必要ではないかなと考えております。

(幸田委員長) やはり内部通報者の名前の匿名性というのは非常に気になる場所なので、そのところはちょっと注意してチラシを作っていた方がいいかなと思います。

あとマニュアルなのですけれども、6ページですか、これはいつ策定する予定でしょうか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) こちらにつきましては今現時点ではマニュアル

の作成作業を進めているところでございまして、内部統制が来年の4月からスタートする予定でございますので、今年度中には作成をしたいと考えております。

(幸田委員長) このマニュアルについて、これはかなり重要ですよ。中身がどうかという、先ほど定義をどうするかという話なんかもありましたけれども、有識者委員会に諮っていただくということにはできないのですか。

(山村コンプライアンス監理担当課長) あと委員会が2回一応計画では予定しておりますので、そのどこかの回で実際のマニュアルを報告したいと考えております。

(幸田委員長) 分かりました。私がちょっと気になっているのは、先ほど説明があった不祥事の検知のところもありますけれども、最後のところで外部調査機関の話もマニュアルでどう切り替えるかということをも明記するという話なのですね。これは自治体の場合には外部の第三者調査機関を作る場合は附属機関になって条例で設置する必要があります。これは判決でも幾つか出ているところです。そうすると、外部調査機関をどういう形で条例設置しようとしているのかということ。あと、そのときに条例で作る、いろいろ自治体の外部調査機関ですと、いじめの検証委員会とか学校事故の第三者機関とか、あるいはほかにも事故調査委員会みたいなものが設置されていますけれども、この辺どのように考えているのかというのがいま一つよく分からない。

(山村コンプライアンス監理担当課長) こちらの外部調査機関の位置づけというところなのでございますけれども、今これは検討を進めている段階でございます。実際日弁連のほうからいわゆる第三者委員会の基準等のようなガイドラインも出ておりますが、それも参考にさせていただきますと思っております。

あと、自治体附属機関とするのか、それともいわゆる業務委託という形で出すのか、その辺も含めて今後マニュアルに落とし込んで、それも併せて整理していきたいと考えております。

(幸田委員長) 分かりました。今おっしゃるように、日弁連の出ている、既に公表されているのは企業の不祥事等の第三者機関のガイドラインなのでございますけれども、それを言っているのですか、

(山村コンプライアンス監理担当課長) そのとおりでございます。

(幸田委員長) であれば、現在日弁連では自治体の第三者調査委員会のガイドラインを

検討中なのです。自治体の場合にはどのような形で外部調査、第三者委員会の調査を進めていくかということを議論しているところなのです。これは日弁連の内部の議論ですので現時点で中身を紹介することはできないのですけれども、私の意見で言うと、外部調査機関の今のやり方をマニュアルに書いていくということになると、やはり自治体の場合は企業と違って附属機関たる第三者調査委員会は条例設置になります。ただ、外部調査の場合にはほかにも外部の者に委託調査するという方法もあります。第三者調査委員会を設置する場合には、その調査委員会の権限をどうするかが非常に重要なのです。なので、例えば案件についての調査権限、資料の要求とか関係者の事情聴取とか、そういったこと、あるいはどの程度そこでの議論を公表していくのか。それから、調査報告書を作成した後、それに基づいて自治体が改善措置を取るということになると思うのですけれども、その改善措置を公表するのかなどいろいろあるのです。

今のは一部ですけれども、そういうことをマニュアルでどの程度書くのかということも非常に重要な話になってきて、先ほどおっしゃられた日弁連が現時点で出しているのは企業等不祥事のガイドラインのみなのです。企業と自治体は同じではないということ、あと、もちろん政府が出しているいじめの第三者検証委員会のガイドラインというのは国が出していますけれども、自治体が外部第三者調査委員会を作る、場合にどのような制度設計を念頭に置いているかというのはかなり重要なことになりますので、マニュアルに盛り込まれるという話を今言っておられましたので、やはり有識者委員会で議論させていただきたいと私は思っております。この点、ほかの委員の方はいかがでしょうか。別な意見があればお聞きします。

(矢野委員) 私もここをもう少し知りたいなと思っていたところで、こういうことをしっかりとやっていただけるのはありがたいのですが、例えば細かさレベルによっては物すごくきゅうきゅうとしてしまって、ほかの組織でもあるのですけれども、リスクが生じた、不祥事が生じたということでどんどん職員の方々が逆に萎縮してしまうような、ややもすると逆に隠してしまいたいと思うような体質になってしまっただけでは元も子もないので、その辺りの知見のレベルですか、検知して、それを報告してどういう罰則を設けるのかとか含めてですけれども、流れについてももう少し知りたいなと思っていたところでしたので、委員長がおっしゃるように委員会に上げていただくと非常に助かると思います。

(幸田委員長) 今おっしゃった罰則というのは外部調査には基本的には伴わない話で、むしろ中身、調査して実態を明らかにするということが主目的となります。つまり、原因分析ないし調査報告書を外部調査機関でどのように作っていくかというところをきちんと定める必要があるかなと思います。

(矢野委員) 分かりました。

(幸田委員長) ほかいかがですか。この点についてはよろしいですか。

ということですが、事務局のほうはよろしいでしょうか。

(石井職員部長) これはやはり今いろいろとお伺いしてこちらのほうも詰めなければいけない点があるなど考えております。条例となると、また水道単独でというところが難しいところとか壁にぶつかってしまうところも今だとあるかも分かりませんので、そういうのを含めて先生方に御意見をいただくということが重要だと思いますので、この件については、成案といたしますか、案ができ次第かけさせていただきたいと思います。御指導お願いいたします。

(幸田委員長) 分かりました。では、そのように取り扱っていただければと思います。

ほかに御質問等ございますか。よろしいですか。

それでは、今、この独占禁止法、入札談合等の再発防止策の実施状況の報告がございましたけれども、着実に取組がかなり進んできていると我々としても評価しているところですが、実施を進めていただきたいと思います。

それでは、次に、政策連携団体におけるコンプライアンスの改善状況について、まず局から報告をお願いいたします。

(鈴木経営改革推進担当部長) 水道局、鈴木が御報告させていただきます。

本日、スライド 10 ページから御報告をさせていただきます。政策連携団体に対する特別監察や道路占用許可申請手続に係る不適正処理につきましては、その後、改善策を出しまして、それで取り組んでいるところでございます。また、今回その取組状況、改善状況を御報告させていただきます。また、東京水道株式会社が実施いたしました全社員調査についても御報告させていただきます。これらを含めまして東京水道株式会社と水道局による総括について御報告をしたいと思います。

それでは、スライド 10 でございます。政策連携団体に対する特別監察について改めて経緯についてまとめております。特別監察を受けた TSS、東京水道サービスと PUC が統合しまして本年 4 月から業務を開始した東京水道株式会社では、両者の改善策を継続して実施しているところでございます。改善報告から 1 年がたちまして、社内のコンプライアンス推進委員会が中心となって令和元年度中の各改善策に対する評価、課題抽出を行い、課題解決に向けたさらなる取組を実施しているところでございます。

次のスライドをお願いします。こちらは TSS と PUC に対する指摘事項ごとに、令和元年度末、令和 2 年度中の取組状況を一覧表でまとめております。表中の元年度末対応策の

列でございますが、全て指摘事項に対して対応したということで○と記載してございます。そのお隣の2年度取組というところでございますが、基本的にこちらも○ということで取組は継続実施しておりますが、◎のものにつきましては、取組の内容について見直しをして、さらなる取組を追加実施しているものになっております。

次のスライドに個別の取組状況について記載した資料を幾つか例として挙げておりますので、御説明をさせていただきたいと思っております。

スライドの12を御覧ください。スライドの12では、例えば、TSSに対する指摘事項ということで、土木系協力会社への再委託方法が複雑で分かりにくいという指摘事項について、右から2番目の取組評価というところがございますが、その1つ目の丸、一般競争入札を導入したことで新規業者の参入、受注に至る成果が出ているが、課題として公平性や効率性の観点から継続的な改善を行う必要があるとしております。一番右側の列を御覧いただきますと、2年度中のさらなる改善策として、2つ目の丸にございますように、きめ細かい仕様書等を作成する。また、次の13ページのスライドをお願いしたいのですが、そちらの一番右側の列に書いておりますように、受発注のマッチングサイトを活用するなど、新規参入しやすい環境作りを推進しているところでございます。

続きまして、スライドの14をお願いいたします。スライドの14では協力会社からの出向社員の受入れに関する指摘がございますが、こちらにつきましては計画以上の出向社員の削減を行ってございまして、令和2年度には人員確保のための採用強化に努めているところでございます。

次のスライドをお願いいたします。左の指摘事項のところを受託業務に係る不適正処理事案というのがございますが、こちらにつきましては、左から2番目の取組のところがございます工事のチェックリストの作成であるとか、ショートミーティングによる情報共有、業務の進捗管理に取り組んでおりました。残念なことに今般道路占用許可申請手続きに係る不適正処理事案が発生いたしました。その反省を踏まえまして、一番右の欄になりますが、さらなる改善に向けた取組として管理監督者が裏づけとなる資料を直接確認することや、許認可申請などにつきましては重要書類をデジタル化して組織的に共有するなど、さらなる再発防止策に取り組んでいるところでございます。そのほかの取組は参考資料として添付しておりますので、後ほど御覧いただければと思っております。

続きまして、スライドの17を御覧ください。このスライドの17以降につきましては、前回の有識者委員会で御報告させていただきました道路占用許可申請に係る不適正処理事案、公文書偽造、虚偽報告というのがございましたが、その対応状況について御説明をさせていただきます。

このスライドでは、改めましてこれまでの経緯と当局の対応など不適正処理の概要についてまとめてございます。当局の対応ですが、一番下の青で囲んでいるところを御覧ください。東京水道株式会社に対しまして都が実施する指名競争入札において、8月25日か

ら11月24日までの3か月間指名停止措置が取られたことを受けまして、当局としましてはこの間同社への特命随意契約による発注を原則差し控えまして、同社の改善状況を確認した上で発注を行うこととしたところでございます。

次のスライド18を御覧ください。このスライドの18では不適正処理事案に対する合計14項目の改善策の実施状況を一覧にしてございます。各改善策については既に取り組を実施したものについて「実施」と記しております。今後取組を本格化する人事上の取組については「取組開始」という記載をさせていただいているところでございます。

次に、スライドの19から22までですが、これは各再発防止策の取組状況とその取組に対する東京水道株式会社の検証内容をまとめております。

まずスライドの19をお願いします。一番上上段、1、管理監督者が社員との面談を実施というのにつきましては、96%の社員と面談を行いまして、社員のモチベーションの向上が期待できると検証されているところでございます。

スライドの20を御覧ください。2段目です。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ということにつきましては、約8割の部署で業務知識の伝達を実施しているところでございます。

スライドの21を御覧ください。上段になりますけれども、7-1という記載がございますが、各種申請手続に関するフローと確認方法の見直し、担当者以外が関与しなくては事務処理が完結しない、不正が起きないフローに変更しているところでございます。今後は定着に向け継続的に管理を実施するとしてございます。

次のスライド22を御覧ください。上から2段目の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についてでございますが、全管理職会議におきまして、社長の講話や水道局職員部コンプライアンス監理担当課長による講話を行い、約9割の管理職が参加し、理解度テストの正答率は100%だったという結果が出ております。

スライドの23を御覧ください。上の段、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についてでございますが、こちらは管理基準、キャリアマップ等を作成いたしまして、今後本格的な実施に向けて取り組んでいるところでございます。

スライドの24、25につきましては、水道局が取り組む再発防止策ということでお示しをさせていただいているところでございます。連絡会による組織コミュニケーションの円滑化や対策会議による瑕疵担保に基づく工事の対応、許可証の確認、管理手続などの策定などに取り組んでいるところでございます。

続きまして、スライド26を御覧ください。こちらは、東京水道株式会社が全社員を対象に11月2日から11月6日までの間、野村総研に委託しまして実施した調査の結果でございます。調査は、コンプライアンスとエンゲージメント、それとプラスで社独自の設問で構成されております。分野別にスコア化しまして他社平均と比較評価するという形にな

っております。野村総研による評価結果としては、コンプライアンスの項目では、今回表面化した不正以外の潜在的な問題が他社と比べて著しく多い環境ではない。近年のコンプライアンス重視の取組が浸透していることがうかがえるという評価がありました。一方で、親会社からの無理な要求の回答が他社平均よりも高く、コンプライアンス問題が発生しやすい構造が考えられるとの評価も受けております。また、エンゲージメントの項目におきましては各スコアが他社平均を下回っておりまして、特に若手社員に対して会社の魅力の訴求が不足しているなどの評価を受けているところでございます。

スライドの 27 を御覧ください。こちらは、東京水道株式会社による総括とそれに対する同社の監査等委員会の主な意見とまとめさせていただいております。

まず東京水道による総括ですが、こちらは、これらの結果を受けて再発防止策が形骸化することのないよう今後も実施していく。また、エンゲージメントの改善については、問題の所在を十分に検討し、社全体で課題解決を図るほか、水道局と協議を行いながら実施していくと総括をしているところでございます。これに対しまして下の段の赤い囲み、監査等委員会からの意見ですが、水道局を含む水道事業全体の業務改革を実現し、IT 活用や DX についての取組や社内調査の結果や現場の声を真摯に受け止め、目標や期限を設定した上で再発防止策を講じていくことが必要であること、また、水道局との関係など組織的、構造的な問題としては東京水道グループ全体として時間と労力をかけて取り組むことが必要であるなどの意見がございました。

続きまして、スライドの 28 でございます。こちらはコンプライアンス改善に関する水道局としての総括を記載してございます。上の段は再発防止に向けた進捗状況でございまして、これはこれまでに御説明したことを改めてまとめているものでございます。

中央より下の段、水道局の評価を御覧ください。水道局の評価といたしましては、東京水道株式会社は、特別監察に対する改善策を適切に見直しているほか、本事案に係る 14 項目の再発防止策に着実に取り組んでいるということで、その結果が表れ始めていることから、コンプライアンスの徹底に向けた改善が図られていると評価をしております。一方で、アンケート調査の結果や監査等委員会の意見からは、同社における IT 活用やエンゲージメントの向上等に加え、当局の同社に対する関わり方が新たな課題として浮き彫りになりました。今後、東京水道株式会社が大局的な視点から課題解決を図るとともに、当局は同社に対する関わりについて、問題の所在を明らかにし、その関わりを見直すなど、東京水道グループを挙げて時間と労力をかけて真摯に課題解決に取り組んでまいります。

以上が政策連携団体におけるコンプライアンスの改善状況の御報告でございます。本日は、今後、東京水道株式会社における IT 活用やエンゲージメントの向上に向けた取組、そして、局と同社の関わり方の見直しを進めるに当たって留意する点などがございましたら、ぜひ御助言いただきたいと存じます。どうぞよろしくお願いいたします。

報告は以上です。

(幸田委員長) どうもありがとうございます。今、最後説明がありましたように、アンケート調査結果、これは非常に貴重だと思いますし、それに対する監査等委員会の意見も大變的確な指摘がされているかと思ひます。それを踏まえて今 28 ページの最後のところについていろいろ意見を出していただければという局からの説明であったと思ひますので、委員の皆様からの御意見をいただければと思ひます。いかがでしょうか。

(中西委員長代理) 監査等委員会からも出た IT 活用、あるいは DX のお話なのですが、これも、これは当然設備投資といひますか、コストもかかる場所ではあります、現在国のほうで国交省がその占有許可、使用許可のデジタル化を進めていらっしゃることは御存じかと思ひます。それについて今までフォローされてきたのか、あるいはこれからどのような形で情報収集をし、それを生かしていこうとされているのかをお聞きしたいです。というのは、理由としては、今回の案件はどちらかという物理的な改ざんだったと記憶しておりますけれども、今後 IT 利用によってそれらが防げる一方で、新たなデジタル改ざんとかデジタル不正みたいなところも起こってくる懸念があるわけですね。それについて想定した上で将来の計画を立てられているのかどうかをお聞きしたいです。

以上です。

(幸田委員長) ありがとうございます。

では、局のほうで御説明をお願いします。

(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ほうから今の御質問について御回答申し上げます。

まず 1 点目の道路占有許可申請のデジタル化についてどのようなフォローをしているのかという御質問でございますが、まず現状を申し上げますと、23 区の道路占有許可については既に電子申請となっております、当社につきましても電子での申請という形になってございます。一方で多摩地区の市町における道路占有許可申請につきましても従前どおりの紙での申請となっております、こちらは道路占有許可を発行します道路管理者のほうに対応していただくことによって、それに申請する弊社のほうも対応していくという状況でございます。ですので、先生のおっしゃるようなデジタル改ざんとかという問題もございまして、まず何よりそういった不正を防ぐ方策といたしまして、事務フローをまず見直しまして、今回事案が発生したときは、担当者が 1 名で完結して道路占有許可申請を行うという事務フローだったのでございますが、それを見直しまして複数部署が関与して初めて完結するという不正を起こすことができないような事務フローに改めるような対応をしております。

以上でございます。

(幸田委員長) ありがとうございます。

ほかいかがでしょうか。

(矢野委員) 今回のきっかけというか、とても悪質だなと前回も思ったのが、道路占用許可申請の件などですけれども、それに対して多面的な対応策を取ってくださって、14項目の再発防止策、その検証結果もよかったということです。しかし、多くの取組をすると、だんだんと何度も何度も繰り返していくうちに、そうならないように管理職の研修などを行うということなのですが、廃れないようにするということで何かこの策の中で考えておられることがあるかということが1つと、あと、たくさん策を考えている中でどこにポイントを置いて、重点的にここだけは絶対に譲れないということで、対応策を、コンプライアンスの改善を進めていこうとされているのかということの2点教えていただきたいのですけれども。

(尾関東京水道株式会社総務部長) まず取組策14項目を大きく2つに分けますと、不正が起きない仕組み作り、あとは管理者の管理監督体制の見直しという大きく2系統に分けられるかと考えてございます。どちらに重点ということもないのですけれども、まず取組の不正が起きない仕組みについては完遂をしていくということで考えてございまして既に対応を図ってございます。一方でモチベーションとか管理監督体制の強化といった部分については、先生の御指摘のとおり、やはり繰り返していきますとどうしても形骸化していくおそれがあるということは会社としても認識してございます。ですので、定期的に実施報告という形で、例えばミーティングルームをすれば、どのようなミーティングだったのか、例えば日常的な業務知識を付与する取組であればどのようなことをやったのかとか、継続的に報告という形を取ることで常に形骸化した取組となっていくないようになるべく意識を行き届かせるような取組を考えてございます。

また、監査等委員からの指摘にもございましたが、中長期的にはデジタル投資などを行いまして、より抜本的に不正が起きないような、また業務負荷が少なく、管理監督者が一生懸命配らなくても不正が防げていけるようなデジタル的な対応も図ってまいりたいと考えてございます。

(矢野委員) そうしますと、意識づけをしていくというのがこの改善策、取組の防止策の中での骨子というか、中心になるという理解でよろしいのでしょうか。

(尾関東京水道株式会社総務部長) 今回の不正を抑止できなかった最大の要因といいま

すのが、管理監督者による担当者の管理が非常に形骸化していて目が行き届かなかった。もうちょっと細部まで目を行き届かせていけば防げたという形で弊社としては考えてございますので、管理監督者の監督体制に魂を入れていくという体制作りが試みとしては重要かなと考えてございます。

(矢野委員) 分かりました。特に、組織ですから人は入れ替わったり異動があったりするので、その都度都度研修なり意識づけなりを継続していただければと思いました。ありがとうございます。

(幸田委員長) 研修、意識づけというのものなかなか言葉だけでは本当にそれが実効性がどの程度上がるかという、その辺の工夫ですよね。前から出ているように、事例研修の内容や、コミュニケーションの中でそういった具体的な事例を議論するとか、いろいろ工夫は必要かなという気はいたします。

(矢野委員) そうですね、

(幸田委員長) 羽根委員、いかがですか。

(羽根委員) 私も、形骸化しないように、何のためにこれを行っているのかということ常を常に忘れずに実施していく必要があるのかなと。再発防止策なので、再発防止策は、事案の原因に対してそれを究明してそれを潰す対応策であるということかと思っておりますので、その目的意識、その目的に向かって忘れずに取り組んでいただければと思います。

あと、今チェックが形骸化しというお話ですけれども、当然認識されているとは思いますが、その前段階の御本人の規範意識が低過ぎるのではないかなという本人の問題が大きいので、公文書偽造の認知度が全社で 77.1%と書いてありますけれども、これは 100%でなければ困ると思っておりますので、その辺の研修も重要かなと思っております。

(幸田委員長) 今のはどこですか。77%というのは。

(羽根委員) 26 ページ、独自設問のところです。

(幸田委員長) 下か。公文書偽造の認知度、これは確かに低いですね。今回の処分というのはまだ決まっていなかったのですか。

(尾関東京水道株式会社総務部長) 今回の処分につきましては既に出てございまして、

関係者の処分は終えてございます。ちょっと補足でございますが、独自設問の公文書偽造の認知度が 77.1%というその意味でございますが、これは言葉がはしょられておりまして、公文書を偽造してはいけないということの認知度という意味ではございませんで、今回の公文書偽造の事案の再発防止策について知っているかという設問でございますので、それだけ申し添えます。

(幸田委員長) なるほど、そうですね。ただ、それでもやはりその周知、認知度は重要だということだと思います。

ほかいかがですか。

(矢野委員) 先ほどの羽根委員ともちょっと通じるのですが、仕事の意義とかやりがいとか、先ほど若い方のアンケートで仕事の閉塞感があるようなニュアンスの回答があったと聞いたと思ったのですが、この仕事がいかに重要で、あなた方はどれだけ大事な仕事をしているのか、その仕事の意義なりやりがいなりを伝えたい、それを行うに当たってこういうルールがあるのだ、手続が重要となるのだ、というそもそもの目的のようなものとか意義のようなものをもっと伝えていっていただかないと、何となくきゅうきゅうと締めつけるというか、ルールづけをするばかりだと組織としては健全性を失うのではないかというところを感じましたのでコメントさせていただきました。

(幸田委員長) ありがとうございます。これは過去の有識者委員会でも私も申し上げたところで、ルールはこうだから守りなさいよという形式的なルール遵守ではなくて、そのルールは何のためにあるのかということに遡って、もちろん仕事の意義も含めてですけれども、公文書管理についても何で公文書管理というのが重要なのかということに立ち戻って研修をするということが非常に重要だと思っておりますので、そういったところの研修の中身、やり方について工夫をして、このようになり実効性が上がるようなやり方をしていますということがあれば、また次回以降でも御紹介いただければなと思っております。

ほかよろしいですか。

(中西委員長代理) 今のお話ともちょっと関係するようなところかもしれないのですが、これから仕事の意義を伝えるということと絡めまして、今後新しい採用といいますか、専門学校等の方々からも採用されるというのが1つあったと思います。このとき、まず採用の段階で、やはり仕事の重要性とコンプライアンス、手続等を守ることの重要性、それらができる人たちを、あるいは認識できる学生さんを求めているのだよということアピールしていただければ、本当に若い人から少しずつ変わっていくのではないかと

と思いますので御検討いただければと思います。

以上です。

(幸田委員長) ありがとうございます。今の点もよろしくお願ひしたいと思います。よろしいですか。

(鈴木経営改革推進担当部長) いろいろと御意見、御助言ありがとうございました。参考にさせていただきたいと思います。また、水道局としましても、東京水道の取組につきましてはしっかりと水道局も一緒になって改善をしていきたいと考えてございますし、しっかりと関わっていくということで今後もいろいろとやっていきたいと思いますのでよろしくお願ひいたします。現在もいろいろな委員会にも参加させていただいて、意見を言うだけではなくて一緒にやっていくということで考えてございますので、そのようにやっていきたいと思います。よろしくお願ひいたします。

(幸田委員長) ありがとうございます。よろしくお願ひいたします。

それでは、次に、水道局における内部統制システムの構築に向けた実施状況について、まず局から報告をいただきたいと思います。

(山村コンプライアンス監理担当課長) それでは、内部統制システム構築に向けた実施状況について説明させていただきます。

まず前提といたしまして当局の現状について説明させていただければと思います。水道局におきましては、過去の不祥事が起きたというところもありまして、30年に事故が発生したときに、最終報告書にも記載がございましたとおり、再発防止策が一人一人に浸透していなかったということが課題として指摘されているところでございました。さらに、その再発防止策を実施はするのですけれども、それをフォローできる体制、いわゆるPDCAサイクルのチェック・アクション、この仕組みが不十分ではなかったのかと考えている状況でございます。そうしたことから、最終報告の中では、今後は現場視点に立った職員一人一人が当事者意識を持つことができるという考え方から再発防止策を策定していくことが重要ではないかなと考えられているところでございます。今年度はアンケートを実施した中でも一定程度の浸透は見られたという評価はございましたが、一方で、内外からのプレッシャーですとか縦割り意識、組織外の状況への関心が薄いですとか、不祥事の発生要因となり得る項目が低い評価という点も見受けられたところでございます。先ほども説明がございましたように、本年、道路占用許可申請における不適正処理事案が発生したということがございまして、東京水道グループ全体として考えたときにはまだまだコンプライアンスの取組は引き続き実施していかなければならないという認識を持っている

ところでございます。

次のスライドをお願いいたします。そういった当局の現状を踏まえまして、今後どういった方向性でコンプライアンスをやっていくかという説明でございませう。先ほどの課題を改めてまた整理させていただきますと、まず職員個人への視点というところが課題として挙げられるのではないかと考えております。24年からの不祥事、この際に再発防止策が積み重なってきたわけですが、その取組項目がおおむね130項あるという中で、さすがにこれを完全に現場に浸透させるということであれば職員が疲弊してしまうのではないかと問題意識はございませう。一方で、再発防止策の中身を管理部門だけで決めるということであれば、場合によっては現場からはそれは締めつけであるという誤解も与えかねないのではないかと考えております。

2つ目が組織の視点というところでございまして、本庁と現場の距離感というところもさることながら、やはり取組の多さというところでもう少し張りつけと申しますか、ターゲットを絞った取組が必要ではないかと考えております。

3つ目が推進体制というところで、しっかりと進捗管理、モニタリングを効かせていくというところが重要になるのではないかと考えておりますし、あと今後は、コンプライアンスをやる上で、局内のコンプライアンスだけではなくて、しっかりとグループ全体を見据えた進捗管理、フォローが重要になってくるのではないかと考えております。

そういったことを踏まえまして、今後コンプライアンス推進に向けた3つのキーワードとして、職員一人一人への浸透、2つ目といたしまして現場の視点に立った取組、3つ目が組織による継続的なフォロー、この3つを重視した取組をやっていきたいと考えております。今後、コンプライアンスを重視したいいわゆる内部統制システムを構築していく際にも、こういったキーワードを踏まえながら仕組みを構築していきたいと考えております。

まず実施の内容のPDのところにつきまして再発防止策を整理することがまず第一に重要ではないかと考えております。今まで130項の取組があったわけですが、これを職員に分かりやすい形で整理をいたしまして、おおむね25項の取組に整理をさせていただいたところでございませう。その上で職員への浸透をしっかりと図っていくという観点から、まずは現場に管理部門の人間が赴いてしっかりとヒアリング、意見交換等を行うと。そういった中で水道局の再発防止策を現場がどのように捉えているのか、あるいは改善すべきことがないのか、そういったチェック機能を強化していくということも重要になるのではないかと考えているところでございませう。

その上でしっかりと組織によるフォローも重要になってくるところでございませうけれども、今後コンプライアンスを考える際には、水道局だけではなくてグループ全体を見据えたグループガバナンスという視点も加えてコンプライアンスの取組を行っていく必要があると考えているところでございませう。

では、次のスライドをお願いいたします。先ほど説明させていただきました24年から

の再発防止策、こちらをおおむね 25 項に整理をさせていただいたところですが、その際のカテゴリの視点について説明させていただければと思います。ここで最も参考にさせていただいたのが、公正取引委員会から出されているコンプライアンスプログラムに関する報告書、いわゆるガイドラインを参考にさせていただきました。その公正取引委員会のコンプライアンスプログラムの中身ですが、おおむね 4 つ、総論的にはまず 4 つに整理されておりまして、まずは経営トップのコミットメントが重要であるという点です。2 つ目は実情に応じたプログラム、コンプライアンスプログラムを作るべきという視点、3 つ目が実施体制、体制面でも整備が必要であるという点、4 つ目はグループ全体として一体的に取り組む必要があるという点、そういったことの記載がございます。

さらに、各論といたしましては 3 つの K の視点が重要であるというところがございます。研修、監査、危機管理、こういったメニューを準備するべきではないかという記載がございます。

では、次のスライドをお願いいたします。そのような形で新たに再発防止策を整理させていただきました。

まず経営トップのコミットメントというところに関して言いますと、最終報告書でも記載がございますように、局長の経営宣言をはじめとしてトップがコンプライアンスの取組に積極的に関与していくという方向性は定まっているのではないかと考えております。

あとは実情に応じたコンプライアンスプログラムというところがございますけれども、これはやはり水道局独自の取組として、例えば 26 年の再発防止策の中では利害関係者からの働きかけを受けにくい職場環境の確保や利害関係者との接触指針の改正を行うなど、水道局の固有のリスクに応じた取組も取り入れているところがございます。

あと体制面といたしましては、コンプライアンスの専管組織を設置したということですか、あるいは有識者委員会を局のコンプライアンス上非常に重要な機関として位置づけておりますので、実施体制面でも整備が整ってきている状況ではないかと考えております。

では、次のスライドをお願いいたします。グループの一体的な取組といたしましては、これも 26 年の再発防止策の中でも指導監督を継続していくという記載がございましたが、これについては改めてグループガバナンスという形で後ほど説明させていただければと思います。

5 つ目、ここからは 3 つの K でございまして、研修による未然防止というところがございます。コンプライアンスの研修は現状はかなりの数がございますが、やはりコンプライアンスにとって研修は非常に重要ですので、これは引き続き行っていきたいと思っております。あとは研修の中身を今後いろいろ変えていくというところがございます。例えば先ほど御指摘があったように、事例ですとかそういったものを研修の中に取り入れることで実際に当事者意識が持てるような研修を考えていきたいと考えております。

監査等につきましては、24 年以降、内部監査部門はかなり体制面でも強化されている

現状がございますので、これについても引き続き実施していくことを考えております。

3つ目のKでございます危機管理体制なのですけれども、先ほど説明させていただきました対応マニュアルを作成するという方向で調整させていただいております。中身につきましては今後委員会でさらに議論をしていただければと考えております。

では、次のスライドをお願いいたします。以上を基におおむね130項あった取組を25項の取組に整理をさせていただきました。ただ、構成といたしましては、基本的に昨年度公表された最終報告書をベースにしつつも、公正取引委員会からの3つのKの要素も盛り込みながら再発防止策を——コンプライアンスプログラムというのは水道局の再発防止策でございますけれども——整理させていただいた状況でございます。

昨年度の情報漏えい事故を意識しておりますので、プログラムの内容も個別具体的なところでいいますと、どうしても情報管理ですとか調達事務、こういったところに重点が置かれる取組という状況でございます。ただ、やはりコンプライアンス一般の話ですとか、あるいは水道局が直面するであろう特別な法令ですとか、そういったことについてもしっかり研修の内容に取り入れていく必要があると考えておりますので、こういった情報漏えい等に限らず、コンプライアンス、基本的にはベーシックなところ、そういったところも強化していきたいと考えております。

では、次のスライドをお願いいたします。ここからがグループガバナンスの説明でございます。

まず前提といたしまして、ステークホルダーをどのように見据えるかというところ、ここについて説明させていただければと思います。水道局は来年度からコンプライアンスを重視した内部統制システムを導入していくことになるのですけれども、政策連携団体、東京水道株式会社のほうは既に内部統制システムを構築して運用を開始している状況でございます。株式会社と公営企業であれば、当然内部統制の中身も異なってくるのかなと考えております。ただ、一方で見べきステークホルダーは水道利用者、都民の皆様というところでは共通しているのではないかと考えておりますので、個別具体的なコンプライアンスの取組、あるいは内部統制の中身は異なってくるところがありつつも、やはりステークホルダーに対する説明責任という観点からすると、コンプライアンスは同水準とすると、コンプライアンスの水準は同じものであるということが重要ではないかと思っております。やはり今後はコンプライアンスについてはしっかり一体的に行っていくというのをより強化していく方向性ではないかと考えております。

では、次のスライドをお願いいたします。現状どのようなガバナンス状況であるかというところをまず前提として説明させていただければと思います。この図につきましては何度か委員会のほうで説明させていただいている図ではございます。基本的には、まず株主として当然水道局は総会の議決権を通じて支配権を有しているという関係にございますが、

あと実際会社の中身、中の動き、そういったことをしっかり把握するために基本的に都から役員を派遣しているという状況でございます。そのような形でまず株主権あるいは役員を派遣するというレベルでしっかりと会社の運営状況を把握している状況でございます。

さらにその上で協定書等による統制も行ってございまして、まず基本的には協定書ですとか覚書等を締結している状況でございます。さらに、経営の基本方針等を策定した上で、グループの経営戦略会議の開催等を通じて、役員ですとか水道局側も局長クラスが出席をして議論している状況でございます。

あとはグループのコンプライアンス委員会のような位置づけでございますが、コンプライアンス推進会議も年4回開催して団体におけるコンプライアンスの進捗管理を行っている状況でございます。会社自体は監査等委員会設置会社として監査等委員のメンバーが中心となって内部統制ですとかコンプライアンスの状況を管理監督している状況でございます。

では、次のスライドをお願いいたします。そういったことを踏まえまして今後どのようにグループガバナンスを行っていくかというところでございます。それにつきましては、まず既存の取組を改めて確認するというところでございますが、グループの経営戦略会議、当然これは引き続き行っていくということになります。その中でコンプライアンスとして道路占用許可申請の不適正処理に関する取組状況、そういった進捗管理についても議題として上げていくことができるのではないかと考えております。

あとはコンプライアンス推進会議、グループ全体の推進会議でございますけれども、これについても、年間計画ですとかリスク管理行動計画の策定、そういったこと進捗管理を行っていくということを引き続き行っていきたいと考えております。

今後強化するべきところといたしましては情報共有というところをしっかりと強化することで認識合わせを行っていくということが重要ではないかと考えております。そこでまず、水道局長と監査等委員会による委員の社外取締役との意見交換、こういったところでガバナンス上の問題ですとか、あるいはコンプライアンス上の問題、内部統制上の問題、そういったことを議論していくことが重要ではないのかなと考えております。

あとは、水道局のコンプライアンスラインがしっかりと東京水道のコンプライアンスの取組に関わっていくということが重要ではないかと考えております。そういった中で今考えている取組といたしましては、東京水道グループのコンプライアンス推進会議にコンプライアンス専管組織の職員が出席するということです。

あとは、東京水道のコンプライアンス推進委員会、これは会社の内部の委員会ということでございますけれども、そういった内部の委員会にもコンプライアンスの専管組織の人間が出席をして意見交換を行って、コンプライアンスの意識共有、そういったことを行っていくということを考えております。

あとは東京水道の内部統制の要の1つでございますリスク管理委員会、こういった委員

会にもコンプライアンス専管組織の職員が出席をして意識の共有を行っていくという取組を行っていきたいと考えているところでございます。

内部統制の構築に向けた実施状況の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。全体的な話として最初に質問したいのですが、事前の説明を受けたときも、34 ページのコンプライアンスプログラムというのがかなり公正取引委員会の報告書をベースに作られていて、今説明がありましたけれども、私も申し上げたのですが、水道局は行政組織ですので、水道局が関連する法令の遵守という観点の水道局ならではの内部統制のポイントをきちんと位置づける必要があるのではないかと、34 ページを見ていて非常に思いましたので指摘をさせていただきました。つまり情報管理とか調達事務だけではなくて、先ほどもあったような道路占用許可とかそういう行政的な権限行使の適正性も非常に内部統制では重要なわけです。そういったものをきちんと網羅したものを作る必要があるのではないかとというのが1つ。

それから、もう一つは、水道局は内部統制のシステムを、先ほど来何回も説明がありますように、来年の4月から施行すると対外的にも表明しているわけです。そうすると、内部統制は、もちろん知事部局は、地方自治法で義務づけられていますけれども、水道局は任意の形で内部統制を1年遅れでスタートさせる、そういう位置づけになっているわけです。そうすると、内部統制の基本的な指針、今説明いただいたように具体的な取組はかなり進んできたと思っていますけれども、前もちょっと御指摘させていただいたように、内部統制の評価報告書というのはどういう評価報告書にするのかといった基本的な内部統制の仕組みをきちんと対外的に公表する必要があると思うのです。その中に具体的な取組とか今日も御説明があったようなものをどう位置づけられるか、そういう形のものをきちんと出していく必要があると思うのです。内部統制システム構築ということなので、地方公共団体の中の1つの水道局としての内部統制の取組の基本的なところをきちんと整理していただきたいと私は思っています。まずその点について何かあれば局から説明をお願いします。

(山村コンプライアンス監理担当課長) では、水道局から説明させていただきます。

まず、地方自治法、公務員特有のいわゆる法令、水道局特有の法令等の研修等につきましては、研修の中身でかなり汚職防止研修という形で、いわゆる収賄ですとか情報漏えいもそうなのですが、恐らく今後公文書偽造も含めた教育、そういったことはしっかり行っていかなければならないと認識しております。実際研修の中身は今後考えていくこととなりますが、それを具体的にプログラムという形で落とし込めるかというのが今後必要になってくるのではないかと考えております。

もう一つは、基本方針と内部統制評価報告書なのですが、まず基本方針につきま

しては、委員会に1回上程はさせていただいておまして、それを踏まえて今年度中には公表といいますか、方針はきちんと示さなければならないのかなと思っております。評価報告書の位置づけにつきましてはちょっと今議論しているところでございまして、知事部局のほうも公表はこれからという状況でございますので、知事部局と協議しながら、どういった形で公表あるいは議会報告も含めてですけれども、議論していきたいと考えています。

(幸田委員長) 分かりました。ただ、前の水道局長さんは、やはり水道局の事業の重要性、それから水道局としての知事部局とは違った内容の内部統制をきちんとやっていくということをかなり言っておられたと思うのです。これは非常に重要なことで、知事部局に倣う、もちろん小さな公営企業であれば知事部局と一体的にやっている自治体ももちろんありますけれども、そうではないという方針で今まで前の水道局長さんも表明されてやってきているわけなので、これは我々ももちろん賛成しているわけです。なので、やはり知事部局を参照するというのは別に否定しませんけれども、水道局としての内部統制の基本指針をどのようにきちんと対外的にするのか、これから公表するということですが、評価報告書というのはもちろん時期的には後ですが、どういうものを評価報告書に盛り込むかというのは、日弁連で内部統制の自治体研修というのを2回やりましたけれども、自治体はやはりそこは非常に重要だという認識で一致しているのです。なので、この水道局という公営企業の分野での内部統制評価報告書はどうかということはもちろん有識者委員会で議論していただきたいと思えます。

あと、コンプライアンスのプログラムについては、そういう法令の関係は研修で入れるのだという説明でしたけれども、これは私はちょっとおかしいと思えます。つまり汚職防止だけではないのです。道路占用許可とか水道局が法令上どういう形のをきちんと適正にやっていくかというのは企業とは違ってあるわけです。公正取引委員会は基本的に企業を念頭に置いているのですが、企業と違って自治体の公共性の高い水道事業というものを法令の観点からきちんとそこをやっていくというのは項目を起こさないとおかしいと思うので、私は事前にも申し上げましたけれども、今のコンプライアンスプログラムの柱立ては不十分と思えます。

ほかいかがでしょうか。

(中西委員長代理) 評価については、先ほどの質問でもありましたように、何を指標と指針にして、どのような結果判断をするのかというのは非常に重要だと思います。ただ、コンプライアンスプログラム、確かに私も違和感があって、これは抽象的な言い方をしますと、多分皆様方というか、水道局、過去にという言葉が何回も出てきていますので、過去のいろいろな事例とか今ある公取のガイドラインベースとかという形で考えてい

るので、どうしても過去に起こったこと、今あることしか書けないという形になってきているのかなと思います。もう少し将来水道局としてどのようなコンプライアンスを構築していきたいのかというところをメインに、そこからトップダウンというか、ブレークダウンをしていって、だからこういうことが必要なのだというロジックにしていかないと、過去こうだった、それをもう一回改めたというのでとどまってしまい、未来に向けた水道局のコンプライアンスが見えにくくなってしまったり、内外に訴えづらくなってしまったりのかなと感じました。

網羅的に最初から全部やれということではないのですが、まず押さえておかななくてはいけないところはどのような項目があるのか。例えば行政対応であるとかセキュリティの話とか労務コンプライアンスとか様々ある中で今一番問題になっているのが例えば調達業務だから今年はここに力を入ると。その辺も多分報告書の中に入ってくるのかなと思います。ちょっと未来志向で考えてみてはいかがでしょうかというのが御提案でございます。

以上です。

(幸田委員長) ありがとうございます。私も中西委員と同じ方向というか、意見です。書けないということはないのです。過去の公正取引委員会の報告書に引っ張られ過ぎているのです。やはり全体をちゃんと捉えて、そういうことが起きたので、例えば当面はここに重点を置くとか、ほかの自治体の内部統制の指針でも、法令遵守を重点に置くとか、財務を重点に置くというのはそれぞれの自治体で違うのです。既に以前から財務はある程度基本的にやっているところが多いので。地方自治法から言って、財務に重点を置くというのはあり得ると思うのですけれども、水道局は、どこに重点を置くのか、全体の思想とか位置づけをきちんと基本指針、あるいはコンプライアンスプログラムで書く必要があると思うのです。書けないことはないと思うのです。

なので、これは委員会として非常に重要な事項ですので、もちろん4人の委員の意見が一致すれば、先ほど私が申し上げたように、今のままであれば今のコンプライアンスプログラムは承認できないということにならざるを得ないと思っています。前から私は申し上げているように、非常にこのコンプライアンスプログラム、それから内部統制の全体のところをきちんと押さえて進めていただくということは絶対必要なもので、ちょっと見直していただきたい、改善してほしいと思います。ほかの委員、いかがでしょうか。

(矢野委員) 私も多分随分前に、内部統制システムといいつつ中身がコンプライアンスに寄っていますよねという話は委員会の中でもしていたと思うのです。なぜコンプライアンスに寄るのか、逆になぜコンプライアンスプログラムの上に内部統制システムという冠を乗せているのかということ整理しないままここまで来てしまったので、こういうねじ

れのようなことが起きているのではないかと感じています。内部統制システムなのに中身がコンプライアンスだけとか、内部統制として世の中の的にもこういう枠組みがあるという、特に自治体の場合はというところあるという点も踏まえて、考え方として整理したほうがいいのではないかと感じています。

また、このコンプライアンスプログラムを過去 130 の取組を 25 に整理されたということは、そこは私は良いのではないかと思います。先ほども申し上げましたように、いろいろな不祥事が起きるたびに手続が増えてやることが増えて、結局何もやらなくなってしまって疲弊して形骸化してということの繰り返しになってしまうのは、なぜそうなるのかということのも、突き詰めれば、何を目標しているか、どこに内部統制がポイントを置いているべきかというところが曖昧なので、局所的にモグラたたきのようなことをやっている手続だけが増えていくからではないかと思うので、やはり仕切り直していく必要があるのではないかと感じています。

あと、少しはずれてしまうのですが、今後のコンプライアンス推進に向けた 3 つの理念という形でまとめておられて、この中身がいいかどうかというのは精査しないといけないと思うのですが、水道局として分かりやすく、よくありがちな、報告書ががつつり来るのですけれども、結局何を言っているか分からないというよりも、分かりやすい理念のようなものをきちんと整理して、それを企業なんかでもある行動指針のような簡単なものにまとめて職員の方に刷り込んでいくぐらいの気持ちで広めていくというか、そういうことを気長にというか、根気強くやっていく必要があるのではないかと感じました。検討いただければ幸いです。

(幸田委員長) ありがとうございます。今、矢野委員がおっしゃられたように、我々の有識者委員会でも、内部統制全体のこととコンプライアンスというものがイコールではないのです。それから、内部統制システムを構築するということは対外的に前の局長のときに表明している話、知事も表明している話ですので、そこをきちんとやらないといけないということですね。あともう一点私は追加したいのは、前から私は何回も言っていることなのですけれども、企業と違って自治体、それから水道局は都民の水道事業というものの公共性を念頭に置いた内部統制をしなければいけないわけなのです。この点は、職員に意識が浸透するという事ともつながってくると思うのですけれども、企業とは違った形の公共的な仕事の意義をきちんと、特に水道局ならではのものをちゃんと打ち出していく必要があると思うのです。ここの今出ているスライドでも、職員個人の視点、組織の視点、推進体制の視点、こういったことについて私は別に異論があるわけではありませんけれども、こういったことだけ技術的というか、企業と同じような視点でやっていけばいいという観点というのは、住民サイドのいろいろな調査も今後やるということになっていると思うのですけれども、今日の資料では非常に薄いということは、私は事前説明の後、もう一

回読み直してみても問題があると考えています。

羽根委員、いかがですか。

(羽根委員) 先生方がおっしゃるように、民間と共通の部分が当然あるとは思いますが、あとは公営企業特有の問題と、さらに公営企業の中でも水道特有の内部統制に関する問題があるのかなのか一度整理していただいたらいいのではないかと思います。

(幸田委員長) ありがとうございます。4人の意見は基本的に共通していると思うので、今日の資料については基本的にはこのままでは承認することは難しいと私は考えています。局はいかがでしょう。

(浜水道局長) いろいろありがとうございます。最終的な取りまとめのイメージについて先生方と十分共有できていなかったということで大きく反省をしております。申し訳ありません。局としてはこれまでの反省を踏まえて会社のほうでも局のほうでもきちんと仕事をしていくことにどうしても目が向きがちなところがありまして、もう少し局なり会社も含めた東京水道グループとしてきちんとこれからの未来に向けた姿勢を打ち出していくとか、そういう観点がちょっと不足していたのかなとも今のお話を伺っていて思いました。もう一度改めて今日のお話を踏まえて再検討させていただいた上で御相談をさせていただければと思います。よろしく願いいたします。

(幸田委員長) 分かりました。やはり内部統制のシステムを構築するというのが一番に対外的にも重要であるわけで、それを我々有識者委員会でも議論していますので、そのところをきちんとしないと我々有識者委員会としても責任が果たせないと考えています。今日はかなり厳しく言っていますけれども、今まであまりそこまでは言っていないのですけれども、皆さん大体同じようなことはいろいろ言ってきたのです。なので、ぜひそこは再検討していただきたいと思います。

(浜水道局長) かしこまりました。

(幸田委員長) 細かいところはいろいろあると思うのですが、全体的なところを再検討していただいて、次回の委員会できちんと議論できるようにしていただきたいと委員会としては申し上げたいと思います。よろしいでしょうか。

(浜水道局長) はい、検討させていただきます。

(幸田委員長) いいですか。よろしければ、最後の議題については再度検討させていただきたいと思います。

本日予定していた議事は以上となりますけれども、最後に何か発言はありますでしょうか。

やはり水道局ならではの公共性、それから全国の水道局が東京都水道局というのはみんな見ている存在ですので、きちんとしたものを対外的に出していくということがほかの自治体の水道事業にも大きな影響を及ぼすことだろうと思っていますので、ぜひしっかりと議論していただければと思います。

それでは、事務局に進行をお返しします。

#### 4 閉会

(石井職員部長) 幸田委員長、委員の皆様、長時間にわたりありがとうございました。今確かに御指摘の点はあるとは思いますが、これについては次回までにその点を組み入れて再度また御提案したいと思っていますのでどうぞよろしく願いいたします。皆さんから今いただいた御意見を早速局内では共有させていただいて、すぐにでも検討に入りたいと思います。

なお、本日の議事録及び資料につきましては議事録のほうも後日の公開とさせていただきます。

次回の委員会は1月29日に開催する予定ですが、開催方法につきましてはこの新型コロナウイルスの感染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いますので、どうぞよろしく願いいたします。

では、これで第10回有識者委員会を終了させていただきます。委員の先生方、どうもありがとうございました。