

**第10回
東京水道グループ
コンプライアンス有識者委員会資料**

令和2年12月3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 水道局所管政策連携団体におけるコンプライアンスの改善状況
- 3 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

1 再発防止策実施状況の報告

独占禁止法及び入札談合等関与行為防止法の周知徹底

目的

- 水道局における一切の入札談合等関与行為を排除するため、水道局の全職員に対して、独占禁止法、入札談合等関与行為防止法等関係法令の基礎知識に関する研修を実施し、当該法令の目的、規制内容等を周知徹底する。

実施状況

- 課題別研修「コンプライアンス推進（管理職）」
実施時期：令和元年8～9月
実施対象：管理職（部長級、統括課長級及び課長級）
受講者数：155人（受講率89%）
研修内容：職場研修の講師を養成するため、コンプライアンス監理担当課長が講師となり、管理職に対し、独占禁止法及び入札談合等関与行為防止法の基本的な考え方について原理・原則にまで遡って説明するとともに、コンプライアンスに係る基礎的理解の促進及び汚職等非行防止に係る知識の再確認を行った。また、過去の入札談合等関与行為に関する事例検討を実施し、独占禁止法及び入札談合等関与行為防止法に対する理解を深めた。
- 職場研修「コンプライアンス推進」
実施時期：令和元年10月～11月
実施対象：全職員
受講者数：3,552人（受講率98%）
研修内容：課題別研修「コンプライアンス推進（管理職）」を受講した管理職が講師となり、部下職員に対し、独占禁止法及び入札談合等関与行為防止法の基本的な考え方について原理・原則にまで遡って説明するとともに、コンプライアンスに係る基礎的理解の促進及び汚職等非行防止に係る知識の再確認を行った。また、過去の入札談合等関与行為に関する事例検討を実施し、独占禁止法及び入札談合等関与行為防止法に対する理解を深めた。

1 再発防止策実施状況の報告

独占禁止法及び入札談合等関与行為防止法の周知徹底

実施状況

- 課題別研修「汚職等非行防止」
実施時期：令和元年11月
実施対象：契約業務、設計・起工業務に携わる課長代理級職員等
受講者数：156人
研修内容：独占禁止法及び関係法令に精通した外部講師が契約業務、設計・起工業務に携わる課長代理級職員等に対し、過去に発生した入札談合、入札談合等関与行為の事例を交えながら、独占禁止法、不当な取引制限、入札談合等関与行為防止法についての講義を実施した。

 - 課題別研修「コンプライアンス推進研修」（e-ラーニング）
実施時期：令和2年2月
実施対象：全職員
受講者数：3,753人（受講率98%）
研修内容：全職員が各自の端末等を使用し、自席にて独占禁止法及び入札談合等関与行為防止法のそれぞれの趣旨及び内容、実際に発生した官製談合の事例、職層別のコンプライアンス推進及び汚職等非行防止に係る研修を受講した。
また、理解力テストを実施し、知識の定着を図った。
- ※ その他の取組として、全職員に向けて毎月配信しているコンプライアンスメールマガジンで、独占禁止法と入札談合等関与行為防止法を題材として取り上げ、周知を行った。



1 再発防止策実施状況の報告

公益通報制度の周知徹底

目的

- コンプライアンス意識調査でも明らかになった、職員の公益通報制度に対する漠然とした不安感や不信感の払しょく
- 職員が法令違反行為等を確認した場合に制度が利用できるよう、制度趣旨の理解促進

実施内容

- 全職員が受講する職場研修において、職場の管理職から公益通報制度の概要や手続きの流れ等を周知
- 全職員に配信するコンプライアンスメールマガジンにて、過去の公益通報制度の事例や手続きに係るQ&A等を紹介
- 公益通報周知ツール（※右図イラスト）を作成し、全職員に配布
- 各種制度周知の際に、通報窓口を身近に感じてもらうために、公益通報の局窓口の名称を「コンプライアンスホットライン」と設定

今後の効果検証

- 公益通報を受け付けた場合、通報者に通報をしようと思ったきっかけ（広報媒体）を確認することとし、今後の周知活動に活用

もしも職場で不正を発見したら...
～公益通報制度を活用しよう～
一人で悩まないで！ おきらめないで！

みんなの！
コンプライアンス
ホットライン
03-5320-6355

1 先輩が毎日大量の個人情報を手紙に持ち帰って作業しているのが... 個人情報が増えいでもしたら大変なことになりそうだけど、どうしよう...

2 公益通報って、どんな制度なんだろう...

3 でも、もしも通報して間違いたらどうしよう... 職場の上司や同僚に相談して職場内解決ができるのはいいけど、そんなレベルで通報していいのかな...

4 自分が通報したことが 急に知れ渡ったら職場に 悪手くなるんじゃないか... 通報することでどこかに 異論が寄せられれば不利益な 害は受けるんじゃないか...

5 通報することがためられる場合、 まずは相談することもできます！

6 でも、通報や相談をしても、 どのように処理されるか見え ないし、やっぱり不安だな...

7 それでは、実際の通報・相談 の流れを見てみましょう！

知りたい！
公益通報制度！

東京都水道局

通報・相談、その後の流れ

1 通報・相談

局窓口（職員部人事課コンプライアンス推進担当）
電話番号：03-5320-6355 コンプライアンスホットライン
全庁窓口（総務局コンプライアンス推進部）
電話番号：03-5388-2331
メール：zenchomadoguchi@tokyokoekituhou.jp FAX：03-5388-1312
弁護士窓口
メール：gaibumadoguchi4@tokyokoekituhou.jp FAX：0570-018-609

2 秘密保持の伝達

3 受理結果や調査要否の伝達

4 調査結果や是正措置結果等の伝達

希望する通報者には、調査結果や是正措置の実施等を全庁窓口（又は弁護士窓口）から通知

公益通報の事例 皆さんの通報等は、法令違反だけでなく、業務の改善にも有効です！

公益通報によって改善された事例

Case1 派遣業務に携わる経路手当て支給されていないとの指摘
→ 手当て未払いであったことが判明し、事務処理を改善

Case2 個人情報を取調べではない職員が個人情報をもみまみファイルを持っているとの指摘
→ 一時的に個人情報を含まないファイルを作成し、所属において情報管理に関する指導及び注意喚起を実施

コラム 通報者に「ありがとう」

「ありがとう、あなたのおかげで自主申告することができた。」
大手化学メーカー「帯人」は、2004年3月11日に、知事の許可を得ずに変更工事を実施したことに伴い、謝罪会見を開いた。自らの不祥事を表に出さずにつけたのは、「帯人ファイバー」の一人の社員からの内部通報だった。
上記の言葉は、帯人の専務取締役社長（当時）が、知事会見が終わった直後に内部通報をした社員に電話して話した内容である。

東京都水道局

1 再発防止策実施状況の報告

現場のミドルマネジメント層の強化(マネジメント研修の実施)

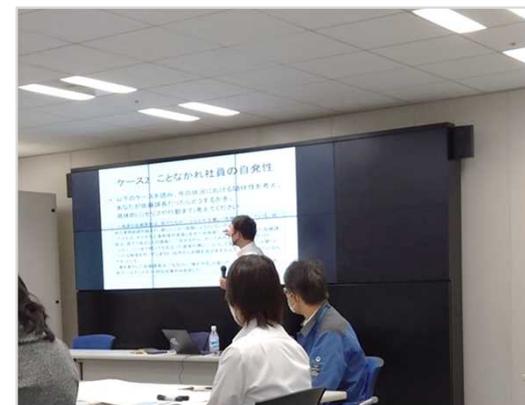
目的

- 本庁と現場のコミュニケーターの役割を担う課長級職員を対象に、コミュニケーション能力及びリーダーシップ能力の向上を図る

実施内容

- 課長級職員全員を対象に、外部講師を招聘して研修を実施
- 令和2年9月30日から令和3年2月3日までの間、全5回実施
- 研修テーマは「行動分析学による人材マネジメントと組織活性化」

時間	研修内容	講師
9:00 ~12:00	組織行動とリーダーシップ 行動科学の基本	HRビジネスパートナー株式会社 代表取締役 舞田 竜宣
13:00 ~17:00	行動を変えるセオリー ケーススタディ・演習 組織文化のマネジメント	



実施効果（受講報告書の主な意見）及び検証

【実施効果（受講報告書の主な意見）】

- マネジメントやコミュニケーションに関して、有用なツールを知ることができた。
- 職場の問題解決に理論的なアプローチの手法が示され、具体的に理解できた。
- 行動分析というテーマは良かった。科学的なマネジメントは重要である。
- 職場のマネジメントを行動分析で明確にし、実践していきたい。

【検証】

- 全5回実施後に受講率を確認し、受講率向上に向けて来年度以降の研修内容の見直しや研修日程等を検討

1 再発防止策実施状況の報告

危機管理(不祥事)対応体制の構築

目的

- 局の信用失墜行為が発生した場合に、早期に都民に対する説明責任と信頼回復を図る

実施内容

- 職員のコンプライアンスに関して、社会的影響の大きい信用失墜行為が発生した場合に、早期の情報収集、集約、調査手法、責任部署等を明確にしたマニュアルを策定
- マニュアル策定後は、研修等の機会を利用したマニュアルに基づく不祥事対応演習の実施などを検討

マニュアルの骨子

前文

- 1 不祥事の検知
 - (1) 不祥事の定義(不祥事の具体的事例を例示)
 - (2) 不祥事の報告先
 - (3) 事前相談
- 2 初期調査
 - (1) 初動対応チームの組織
 - (2) 初期調査の実施
 - (3) 報道機関及び庁内関係機関対応
- 3 正式調査
 - (1) 内部調査継続の判断
 - (2) 内部による正式調査の実施及び根本原因の分析
 - (3) 再発防止策の策定
 - (4) 有識者委員会への報告
 - (5) 報道機関及び庁内関係機関対応
- 4 再発防止策の実施



1 再発防止策実施状況の報告

危機管理(不祥事)対応体制の構築

不祥事の定義

- 職員のコンプライアンスに関して、信用を失墜させる行為又は信用を失墜させる恐れのある行為
(具体的には、官製談合や収賄など水道局で過去三度発生した事故レベルを想定しており、マニュアルでは、その他にハラスメントや情報漏えい、労基法違反などの今後発生する可能性がある不祥事を例示)

報告・検知ルート

- 局横断的な対応が求められる不祥事への対応は、情報を一元化し総括する責任部署を明確にすることで、対応の振り返りや機動的な対応が可能
- 責任部署を「職員部人事課コンプライアンス推進担当」と設定し、明確化
- 定義の例示で挙げた内容を参考に、報告・検知ルートの担当部署が社会的影響の大きい信用失墜行為か否かを判断し、該当する場合は、職員部人事課コンプライアンス推進担当へ報告

報告・検知ルート	担当部署
A 事故報告	職員部監察指導課
B 業務監察・サービス監察	職員部監察指導課
C 公益通報及び事前相談	職員部人事課コンプライアンス推進担当
D 内部統制に関する取組	職員部人事課コンプライアンス推進担当
E 契約監視委員会	経理部契約課
F 談合情報検討委員会	経理部契約課
G 事業所等からの本庁系列部への相談	系列各部各課

協議
調整

職員部人事課
コンプライアンス推進担当

1 再発防止策実施状況の報告

危機管理(不祥事)対応体制の構築

報告・検知後の業務フロー (報告・検知～初期調査)

職員部人事課コンプライアンス推進担当

四役

初動対応チーム (事務局：職員部人事課コンプライアンス推進担当)

報道機関対応
(調整担当課長)

〈プレス・マスコミ対応 (一報)〉

- ・ 不祥事の実態
- ・ 初動対応チームの組織

↓

〈プレス・マスコミ対応 (概要)〉

- ・ 初期調査結果

初期調査対応【1週間程度の調査を想定】
(コンプライアンス監理担当課長
監察指導課長
系列本庁課長)

- 事故者を中心にヒアリングを実施し、以下の事実を確認
 - ・ 不祥事の概要
 - ・ 不祥事の発生原因
 - ・ 関係者の確認
- 今後の対応、スケジュール、外部への影響を整理

↓

初期調査結果としてまとめ

←→

庁内調整対応
(総務課長)

〈知事・議会への報告 (一報)〉

- ・ 不祥事の実態
- ・ 初動対応チームの組織

↓

〈知事・議会への報告 (概要)〉

- ・ 初期調査結果

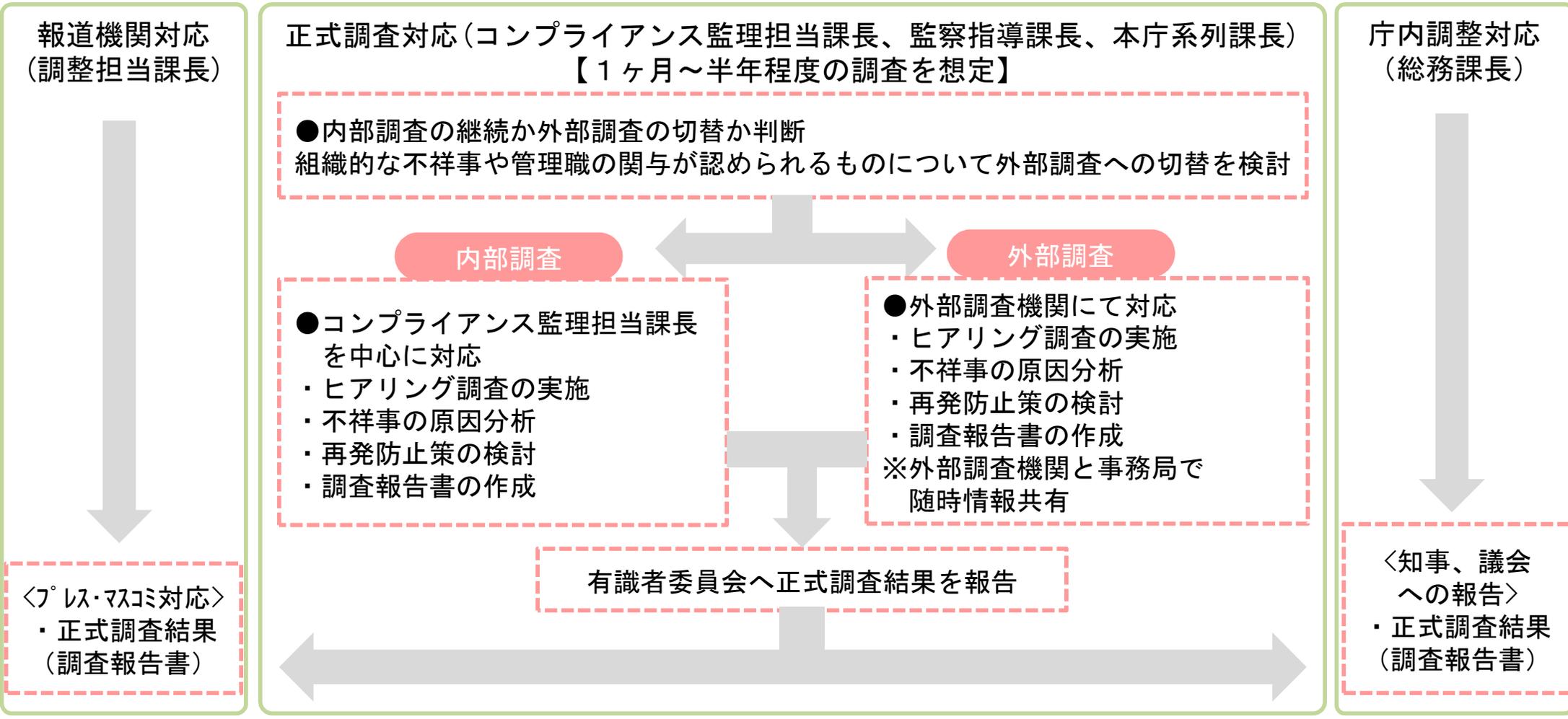
正式調査

1 再発防止策実施状況の報告

危機管理(不祥事)対応体制の構築

報告・検知後の業務フロー（正式調査～再発防止策の実施）

有事対応チーム（事務局：職員部人事課コンプライアンス推進担当）



局内各部・所

再発防止策の実施

政策連携団体に対する特別監察

特別監察の概要

< 経 過 >	平成31年 2月	東京都総務局が東京水道サービス株式会社（以下「TSS」）に対して特別監察を実施 「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」を公表
	令和元年 6月	株式会社PUC（以下「PUC」）に対して特別監察を実施 「株式会社PUCに対する特別監察結果報告書」を公表
	令和元年 8月	「東京水道サービス株式会社に対する特別監察結果 改善報告書」及び 「株式会社PUCに対する特別監察結果 改善報告書」を各社でまとめ、改善策を実施
	令和2年 4月	TSSとPUCが統合し、東京水道株式会社として業務を開始。両社の改善策は継続実施

<主な指摘事項と改善策>

TSS：企業との不適切な関係、受託業務の不適正処理事案、内部統制やコンプライアンスの推進 等
→ 新規事業者の参入促進など13項目の改善策

PUC：適正な契約のための規定が未整備、内部統制体制の整備が不十分、リスクの明確化が不十分等
→ 契約方法の見直しなど5項目の改善策

<取組状況>

- ・ 令和2年3月末までに、TSS及びPUCが報告書に記載した改善策は全て対応済
- ・ 東京水道株式会社においては、コンプライアンス推進委員会が中心となり、令和元年度中の各改善策に対する評価・課題抽出を行い、課題解決に向けた更なる取組を実施
- ・ 令和2年10月、東京水道株式会社から水道局へ、改善策の実施状況、評価、課題等を報告
- ・ 引き続き、東京水道株式会社はPDCAサイクルを運用し、令和2年6月に発覚した道路占用許可申請に係る不適正処理事案も踏まえ見直しを行い、コンプライアンス推進

2 政策連携団体におけるコンプライアンスの改善状況

・ TSS及びPUCに対する特別監察における指摘事項対応総括表

指摘事項	元年度末 対応済	2年度 取組※	指摘事項	元年度末 対応済	2年度 取組※
TSSに対する特別監察			PUCに対する特別監察		
1 不適正事案に関する改善策			(2) 社員構成・人事システム及び人材育成		
(1) 関係企業等との関係			ア 社員構成（課長級以上の社員の9割が都関連職員など）	○	◎
ア 土木系協力会社への再委託の契約方法が複雑で分かりにくい	○	◎	イ 固有職員のための長期的な人材育成の基本方針が未整備	○	◎
イ 協力会社からの出向社員の受入れ	○	◎	ウ TSSと水道局との研修や人材育成に関する連携不足	○	○
ウ TSSと土木系協力会社役員・幹部職員が飲食を伴う会合を定期的に開催	○	○	(3) 水道局のガバナンス		
(2) 受託業務に係る不適正処理事案			ア 「東京水道グループ経営基本方針」に基づく進捗管理が不十分	○	◎
ア 不適正処理事案	○	◎	イ 「業務運営に関する協定書」に基づく運用が不十分	○	◎
2 内部統制上の改善策			1 適正な契約のための社内規定等の整備・遵守		
(1) 内部統制・コンプライアンス			ア 指名競争入札等で、指名業者数が社内規定に満たない契約を確認	○	○
ア 内部統制やコンプライアンスに関する方針や規定類が未整備	○	◎	イ 仕様書の内容が不明確なため、入札辞退者が複数生じた案件を確認	○	○
イ 取締役会・監査役機能が不十分	○	◎	ウ 予定価格が契約額となっている契約を多数確認	○	○
ウ 監査室の体制及び他組織との連携	○	◎	2 内部統制		
エ 内部通報制度の不統一な判断	○	○	ア 都の政策連携団体として必要な内部統制体制の整備が必要	○	○
			イ 企業経営に重大な影響を及ぼすリスクの明確化が不十分	○	◎

※2年度中の取組について「○」は対応済み又は継続実施、「◎」は継続実施に加えて更なる取組を追加実施（予定）

2 政策連携団体におけるコンプライアンスの改善状況

東京水道サービス(TSS)に対する特別監察

不適正事案等に関する改善状況報告（1）

関係企業等との関係（1）

特別監察における主な指摘事項	改善策（概要）の令和元年度末の取組状況	取組の評価・取組状況を踏まえた課題	更なる改善に向けた取組実施（予定）
<p>土木系協力会社への再委託の契約方法が複雑で分かりにくい</p>	<p>○従前の業者登録制度を廃止し、新規事業者の参入を促進【平成31年4月実施済み】</p> <p>○外部の弁護士を含めた契約監視委員会を設置し、契約プロセス、落札比率等の調査、分析及び監視を行うほか、不正行為の防止を徹底【令和元年8月実施済み】</p> <p>○公募による競争入札（令和元年7月実施）の結果に対し、契約監視委員会での特別調査（入札参加者へのヒアリング）を実施【令和元年8・9月実施済み】</p>	<p>【評価】</p> <p>○一般競争入札を導入したことで、新規事業者の参入及び受注に至った。（参入：6社、受注：1社）</p> <p>○公表から入札までの期間延長（約10日→約20日）や、仕様書の記載情報を改善</p> <p>【課題】</p> <p>○引き続き、公平性や効率性の観点から、継続的な改善を行う必要</p>	<p>○契約監視委員会において、契約プロセス等の調査、分析及び監視を継続 【令和2年9月から継続実施】</p> <p>○新規事業者の参入機会を平等に提供できるよう、きめの細かい仕様書等を作成 【令和2年4月から継続実施】</p>



2 政策連携団体におけるコンプライアンスの改善状況

東京水道サービス(TSS)に対する特別監察

不適正事案等に関する改善状況報告（2）

関係企業等との関係（2）

特別監察における主な指摘事項	改善策（概要）の令和元年度末の取組状況	取組の評価・取組状況を踏まえた課題	更なる改善に向けた取組実施（予定）
<p>（続き） 土木系協力会社への再委託の契約方法が複雑で分かりにくい</p>	<p>○TSSから再委託している業務について、局から民間事業者へ直接発注する業務と、引き続き局からTSSに委託しTSSがその一部を再委託する業務に整理した上で、再委託する業務の契約方法を業務内容に応じて、条件付き指名競争入札と総合評価方式で実施 【令和元年8月実施済み】</p>	<p>【評価】 ○再委託は、公募方式による競争入札が70件実施されるなど、競争性が向上するとともに、総合評価方式の導入により、高い技術力を担保しつつ競争性を発揮した業者選定を実施</p> <p>【課題】 ○過去に受注経験のある業者の落札が多い点に引き続き改善の余地がある。</p>	<p>○ホームページのほか、ビジネスチャンス・ナビ（官民の入札・調達情報を一元的に集約した受発注取引のマッチングサイト）を活用して入札の周知を行い、新規業者が参入しやすい環境づくりを更に推進 【令和2年4月から継続実施】</p>

2 政策連携団体におけるコンプライアンスの改善状況

東京水道サービス(TSS)に対する特別監察

不適正事案等に関する改善状況報告（3）

関係企業等との関係（3）

特別監察における主な指摘事項	改善策（概要）の令和元年度末の取組状況	取組の評価・取組状況を踏まえた課題	更なる改善に向けた取組実施（予定）
<p>協力会社からの出向社員の受入れ</p>	<p>○「出向社員の配置基準」を策定し、出向社員が従事する業務の透明性を確保【令和元年9月実施済み】</p> <p>○「出向社員の所要人員見直しの年次計画」を策定し、出向社員の受入れに関し、計画的な見直しを実施【令和元年9月実施済み】</p>	<p>【評価】</p> <p>○出向者に出向元と関わらない現場実務を担当させることで、適正な業務遂行を確保</p> <p>○新たに公募による派遣社員を受け入れることにより、競争性・公平性・透明性を確保</p> <p>【課題】</p> <p>○出向社員の削減に併せて、適正な業務遂行に必要なマンパワー確保に向けた人材確保の取組を強化する必要がある。</p>	<p>○出向社員について、36名の削減計画に対して、54名を削減 ※12月1日現在 出向社員数 55名 【令和2年4月実施済み】</p> <p>○引き続き、出向社員を削減するとともに、適正な配置管理を実施 【継続実施】</p> <p>○派遣社員の活用を継続しつつ、固有社員の更なる確保に向け、これまで採用実績がない専門学校などに正規社員募集を周知するほか、引き続き中途採用を通年で募集するなど採用を強化 【令和2年4月から継続実施】</p>



2 政策連携団体におけるコンプライアンスの改善状況

東京水道サービス(TSS)に対する特別監察

不適正事案等に関する改善状況報告（4）

受託業務に係る不適正処理事案（1）

特別監察における主な指摘事項	改善策（概要）の令和元年度末の取組状況	取組の評価・取組状況を踏まえた課題	更なる改善に向けた取組実施（予定）
<p>受託業務に係る不適正処理事案</p> <ul style="list-style-type: none"> ・貯蔵品業務委託の巡回点検業務の不履行 ・工事監督におけるしゅん工写真改ざん指示 	<p>○不適正処理事案の発生の都度、速やかに再発防止策を策定し、対策を実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・巡回点検終了時に各資材置場に設置されている専用回線電話による報告の義務化など【平成30年7月実施済み】 （平成30年度で受託終了） ・「受託業務委員会」による受託業務の適正執行の取組監理、適正施工を確保するための工事チェックリストの改善やショートミーティング、局における写真の最終チェック強化などを実施【平成27年12月実施済み】 	<p>【評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○工事チェックリストに基づき受注者指導を行い、局へ回付することで、確認事項の共有及び不正を防止 ○ショートミーティングの実施により、日常コミュニケーションの活性化や情報共有、業務の進捗を管理 <p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○全ての工事にチェックリストが活用されていないことに加え、ショートミーティングだけでは、別途、進捗管理が必要な案件に対応できないことから、不適正事案の発生防止のため、情報共有や進捗管理の徹底に向けて更なる取組を講じる必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ○業務の進捗管理において、管理監督者は裏付け資料を直接確認するとともに、進捗が不十分な場合は応援体制を組むか、自らが業務に直接関与【令和2年8月から継続実施】 ○道路占用許可手続については、担当者以外が関与しなくては事務処理が完結しないフローとするなど、不適正処理が構造的に発生しない仕組みを構築するとともに、事務処理の進捗を確認することができる処理簿を新たに作成【令和2年8月から継続実施】 ○その他の各種申請手続についても、洗い出しを行いながら、業務フローと確認方法を随時見直し【令和2年10月から継続実施】 ○許認可申請など重要な書類について、デジタル化（PDF化）の上、共有フォルダに保管することにより、進捗状況の見える化を実施【令和2年10月から継続実施】



2 政策連携団体におけるコンプライアンスの改善状況

東京水道サービス(TSS)に対する特別監察

不適正事案等に関する改善状況報告（5）

受託業務に係る不適正処理事案（2）

特別監察における主な指摘事項	改善策（概要）の令和元年度末の取組状況	取組の評価・取組状況を踏まえた課題	更なる改善に向けた取組実施（予定）
<p>（続き）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 不適切な設計変更協議対応 ・ 契約後の設計違算に対する外部からの指摘 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 指示事項通知書（監督員から事業者への書面による指示）の積極的な活用による受注者指示の明確化など【平成28年12月実施済み】 ・ 建設発生土や廃材処分費を算定するための「処分施設一覧表」の運用をはじめとする設計積算のチェック体制の強化、講習会の定期的な実施など【平成30年6月実施済み】 	<p>【評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○受注者との文書共有、審査体制の強化、情報管理の徹底により、設計変更において受注者とのトラブルは未発生 ○担当者向けの講習会を年2回実施することで、設計積算に対する注意力が向上し、設計違算の防止を徹底 <p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○これらの取組が形骸化しないよう着実に継続するとともに、講習会での社員教育により、更に職務能力の向上を図っていく必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ○水道局と書面協議の上、期限が設定されていないが担保工事についても、通常の案件工事と同水準の進捗管理を実施【令和2年10月から継続実施】 ○引き続き、以下の取組を徹底 <ul style="list-style-type: none"> ・ 受注者指示の明確化 ・ 審査体制の強化 ・ 情報管理研修の実施 ・ 情報管理対策メモの配布 ・ 報告・相談体制の強化 ○設計積算のチェック体制を引き続き維持するための「処分施設一覧表」の改定・審査や、職務能力向上のための講習会を継続【継続実施】

2 政策連携団体におけるコンプライアンスの改善状況

道路占用許可申請手続に係る不適正処理

不適正処理の概要

- < 経過 >
- 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）」で漏水の疑いが発生
 - 受注者が行った漏水箇所の調査及び補修工事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（事故者）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、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、水道局及び同社に対する説明を要求
 - 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手続を行っておらず、受注者が警察署に提出する道路占用許可書の写しを不正に作成し、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、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手続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。

水道局の対応

東京水道(株)が上記により、都が実施する指名競争入札等において、8月25日から11月24日まで3月の指名停止措置を受けたことを踏まえ、当局は同期間中において、同社への特命随意契約による発注も原則として差し控え、同社の改善状況を確認した上で、発注を行うこととした。



2 政策連携団体におけるコンプライアンスの改善状況

道路占用許可申請手続に係る不適正処理

東京水道（株）における再発防止策の実施状況の概要

8月31日付事故報告書において、取り組むべき計14項目の再発防止策を策定し、これらを着実に実施

	再発防止策	指名停止期間中 実施状況
1	管理監督者が社員と面談を実施し、業務内容の把握、課題を速やかに共有・改善	実施
2	社の業務の意義、社会的役割及び重要性を改めて認識させる研修を実施	実施
3	社長と社員のコミュニケーションを図り、相互の共通理解と社の一体感を醸成する	実施
4	業務量を見直し、本人希望、適正を見定めた上で業務分担の見直し、人員配置を適宜実施	取組開始
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	実施
6	管理監督者が日誌や報告内容を裏付ける資料を確認し、業務の円滑かつ適正な進行を確認	実施
7-1	各種申請手続に関するフローと確認方法を見直し、担当者以外が関与しなくては、事務処理が完結しないフローを構築	実施
7-2	複数人によるチェックと処理簿等への記入を徹底	実施
8	かし担保による補修工事に対しても工事業務進捗状況表等を活用し、案件工事と同等の進捗管理を実施	実施
9	経営連絡会議において、インシデントを含めた事故発生状況を報告	実施
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	実施
11	技術系社員採用強化	取組開始
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	取組開始
13	当社の役割社会的意義を教える研修、社内インターンシップの導入	取組開始

2 政策連携団体におけるコンプライアンスの改善状況

道路占用許可申請手続に係る不適正処理

東京水道（株）の再発防止策の取組状況と検証（1）

再発防止策	指名停止期間中の取組状況	取組に対する検証
1 管理監督者が社員と面談を実施し、業務内容の把握、課題を速やかに共有・改善	<ul style="list-style-type: none"> ○ 管理監督者による全社員の96%との面談を実施 ○ 次年度以降は、年二回、自己申告面接において定例化 ○ 技術系社員では、長時間勤務者に対する管理職による面談を、毎月実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 面談実施率目標90%を上回る96%の社員に面談を実施し、97%の社員に対して課題を発掘した。 ・ 管理監督者に常に社員の課題を発掘する姿勢を身につけさせ、社員へ管理監督者が現状と課題を共有し課題に対して対応する姿勢を示すことで、社員のモチベーション向上が期待できる。
2 社の業務の意義、社会的役割及び重要性を改めて認識させる研修を実施	<ul style="list-style-type: none"> ○ 社の業務の意義や社会的役割、重要性の認識を向上させるワークショップ形式の研修を実施 ○ 設備系社員・給水装置系社員（課長代理以下）は、年度末までに実施予定 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 既に実施された研修（4回、159名）の研修参加者のアンケートにおいて、研修内容について全員が「よく理解できた」または「ある程度理解できた」と回答。また、コンプライアンス意識が「高まった」または「ある程度高まった」との回答合計は95.5%になった。
3 社長と社員のコミュニケーションを図り、相互の共通理解と社の一体感を醸成する	<ul style="list-style-type: none"> ○ 社長による全事業所訪問を実施 <ul style="list-style-type: none"> ・ 社の統合の意義、目指すべき方向、首都東京の水道事業を担うことの意味、コンプライアンス遵守の意義などを訓示、意見交換会を実施 ・ 多摩地区：45事業所、出席者：409名、発言者182名 ・ 区部：43事業所等、出席者：343名、発言者187名 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 意見交換会参加者アンケート「有意義な時間となった」「ややなった」との回答合計は80.4% ・ 「今後誰と意見交換をしたいか」という設問に対して、「社長」との回答が33.5%、「本部長」との回答が18.7%、「所属部課長」との回答が13.9%で、管理監督者とのコミュニケーションを望む声が多く、社長のほか、管理監督者とのコミュニケーションも強化していく。なお、「局担当者」との回答も13.2%あった。

2 政策連携団体におけるコンプライアンスの改善状況

道路占用許可申請手続に係る不適正処理

東京水道（株）の再発防止策の取組状況と検証（2）

再発防止策	指名停止期間中の取組状況	取組に対する検証
4 業務量を見直し、本人希望、適正を見定めた上で業務分担の見直し、人員配置を適宜実施	<ul style="list-style-type: none"> ○ 業務量や人員状況を踏まえ年度途中の異動を適宜実施 ○ 来年度の定期異動に向け、自己申告時のヒアリングを通じて、異動希望・業務量等を踏まえ、異動を実施 	<ul style="list-style-type: none"> • 年度内の異動を継続実施していくことで、柔軟な人事配置が行われているという認識が社員に定着し、社員のモチベーション向上が期待できる • 定期異動は、各本部とのヒアリング日程を調整。また社員から寄せられるキャリア申告等情報と、本部から寄せられる異動情報の擦り合わせ時期を調整
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	<ul style="list-style-type: none"> ○ ショートミーティングを毎日実施し、知識・心得の伝達を実施。実施記録を点検し、実施率に課題のある部署については当該本部で確認、対策を実施 	<ul style="list-style-type: none"> • 10月実績…79.2%の部署で、業務知識の伝達を実施。伝達された業務知識の実例 「以前、（生活保護世帯の料金）免除調査の依頼の際、営業所から区側に送付したデータが一部不足していたため、今年度の免除調査にあたり、同様のミスがないように改めて周知」や「配管接合時の写真記録の徹底について」等
6 管理監督者が日誌や報告内容を裏付ける資料を確認し、業務の円滑かつ適正な進行を確認	<ul style="list-style-type: none"> ○ 管理監督者により日誌や報告内容を裏付ける資料を確認することで、業務の円滑かつ適正な進行を確認 <ul style="list-style-type: none"> ・ 社長名で、改めて全社内へ進捗管理徹底を通知 ・ 各部署で確認を実施 実施記録を点検し、10月期に1回も現資料確認を行っていない課・事業所については、当該本部で管理監督者の管理方法に課題はないかを確認を実施 	<ul style="list-style-type: none"> • 本報告対象期間の6割において、資料の原本確認が取り組まれており資料の確認を形骸化しないように、引き続き取り組む

2 政策連携団体におけるコンプライアンスの改善状況

道路占用許可申請手続に係る不適正処理

東京水道（株）の再発防止策の取組状況と検証（3）

再発防止策	指名停止期間中の取組状況	取組に対する検証
7-1 各種申請手続に関するフローと確認方法を見直し、担当者以外が関与しなくては、事務処理が完結しないフローを構築	<ul style="list-style-type: none"> ○ 各種申請手続に関するフローと確認方法の見直し <ul style="list-style-type: none"> ・ 技術系受託業務改善委員会で各種申請手続きの洗い出し、フローと確認方法の見直しを実施 ・ 洗い出した業務の新フローを作成 ○ 作成したフローに基づく適正な事務処理の実施 <ul style="list-style-type: none"> ・ フローに基づく適切な事務処理に関し通知文を発出し、作成したフローの運用を開始 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各種申請業務について、構造的に不正の起きない処理フローに改善 ・ 今後は、各職場において、改善したフローに基づく事務処理を定着させることが課題であるため、技術系受託業務改善委員会において、処理簿への記入状況を確認するなど、継続的に管理を実施する必要がある。
7-2 複数人によるチェックと処理簿等への記入を徹底	<ul style="list-style-type: none"> ○ 処理簿の整備 <ul style="list-style-type: none"> ・ 技術系受託業務改善委員会で処理簿整備を指示 ・ 作成したフローに基づく適正な事務処理の徹底を各本部に通知し、処理簿の運用開始 ○ 重要書類のデジタル化による組織的管理の実施 <ul style="list-style-type: none"> ・ 工事部門の課長及び実務担当者を集め、重要書類の組織的管理に関する検討会を実施 ・ 各本部長に対し、重要書類のデジタル化による組織的管理を通知し、重要書類に関する組織的管理を開始 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各職場において処理簿を整備し、7-1と合わせて11月から運用を開始 ・ 7-1と同様、各職場に取組が定着できるかが課題であるため、技術系受託業務改善委員会において、処理簿への記入状況を確認するなど、継続的な管理を実施する必要がある。
8 瑕疵担保による補修工事に対しても工事業務進捗状況表等を活用し、案件工事と同等の進捗管理を実施	<ul style="list-style-type: none"> ○ 案件工事と同等の進捗管理体制の構築 <ul style="list-style-type: none"> ・ 技術系受託業務改善委員会において、かし担保工事について案件工事と同様の工程管理を指示 ・ 監督部署において、実施中の各かし担保工事について、業務工程表を作成 ○ かし担保工事に係るルール作り <ul style="list-style-type: none"> ・ かし担保工事の監督に係る業務フロー案と監督を実施する上での実務上の課題を水道局に提出 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現在施工中の瑕疵担保工事については進捗管理表を作成、案件工事と同様に組織的進捗管理を実施 ・ 新たなかし担保工事への対応については、現在、対策会議においてその都度役割分担を明確化させる方向で水道局が調整中 ・ かし担保工事の監督に必要な監督要領等の整備については、水道局において検討中となっており、速やかに結論を得られるように、働きかけの継続が必要

2 政策連携団体におけるコンプライアンスの改善状況

道路占用許可申請手続に係る不適正処理

東京水道（株）の再発防止策の取組状況と検証（4）

再発防止策	指名停止期間中の取組状況	取組に対する検証
9 経営連絡会議において、インシデントを含めた事故発生状況を報告	<ul style="list-style-type: none"> ○ 経営連絡会議で、事故等発生状況の報告を実施 <ul style="list-style-type: none"> ・インシデント・軽微・所管外の事故についても役員・本部長級が共有 ・経営連絡会議が開催されない週も事故発生状況一覧を作成し、本部長へ回覧 	<ul style="list-style-type: none"> ・各所管部が、一覧を作成する過程で、事故を振り返り、又常に経営層から見られているという緊張感を持つ。 ・事故発覚直後の7月より実施している取組であり、引き続き会議出席者と情報共有に努める。
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	<ul style="list-style-type: none"> ○ 全管理職会議を開催 <ul style="list-style-type: none"> ・社長が、経営理念、コンプライアンス、会社統合理念、経営方針、管理職心得等について講話を実施 ・水道局職員部コンプライアンス監理担当課長が、コンプライアンス、東京水道グループの取組み、管理監督者の責任等について講話 ・理解度チェックテストを実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・194名の課長級以上の管理職及び事業所長が参加（参加率88%） ・経営理念・社のビジョン・コンプライアンスに関する社長訓示及び外部講師によるコンプライアンスに関する講義を聴講した。 ・会議後に実施した訓示・講義に関する理解度テストは、正答率100%であった。
11 技術系社員採用強化	<ul style="list-style-type: none"> ○ 技術職の採用拡大のための取組を実施。 <ul style="list-style-type: none"> ・HP及び有料求人媒体、ハローワーク求人掲載、学卒者向けに学校訪問による求人案内の実施 ・リモート試験推進(Web面接:6名、Web適性検査:93名) 	<ul style="list-style-type: none"> ・技術系社員について、現時点で採用による増員は57名(令和2年度中途採用者39名、令和3年度新採内定者18名)であり、令和2年度退職者数(17人)を上回っている。費用対効果を見ながら有料求人媒体の追加を検討するとともに、学校訪問についてスピード感を持って取り組む。

2 政策連携団体におけるコンプライアンスの改善状況

道路占用許可申請手続に係る不適正処理

東京水道（株）の再発防止策の取組状況と検証（5）

再発防止策	指名停止期間中の取組状況	取組に対する検証
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	<ul style="list-style-type: none"> ○ 異動基準、キャリアマップ等（キャリアパス、キャリアモデル）を作成、技術系部署から提供された情報と、人事部との情報をすり合わせキャリアに関する資料を作成 ○ 異動基準、キャリアマップ等に基づく担当業務の変更（異動含む）を実施予定 ○ 人材育成について、適正な異動間隔、身に着けたい技術等の社員ヒアリングを実施 	<ul style="list-style-type: none"> • 異動基準・キャリアマップ等の作成を行った。本格実施に向けて引き続き取組を実施中 • 社内公開に向け、概要に関して社員へ周知する準備を行う。実際の説明会に向け、社員にとって目的や、自身の置かれている状況が理解しやすいものを作成する。
13 当社の役割社会的意義を教える研修、社内インターンシップの導入	<p>定例研修のコンテンツに含め実施予定</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 社内インターンシップ実施方針のとりまとめ <ul style="list-style-type: none"> ・ 社内インターンシップ制度の社内周知 ・ 社内インターンシップ（試行）を実施 <p>亀戸事務所において4名が参加</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 管理本部社員による工事系事務所の職場体験を試行した。本格実施に向けて引き続き取組を進めている。 • 社内インターンシップの明確な実施方法（実施期間や実施内容等）を検討し、周知する必要がある

2 政策連携団体におけるコンプライアンスの改善状況

道路占用許可申請手続に係る不適正処理

局の再発防止策の取組状況（1）

事項	取組	実施状況	備考
1 組織相互のコミュニケーションの円滑化	<ul style="list-style-type: none"> ○ 局と東京水道(株)で設置しているすべての会議や連絡会等を整理し、その目的や位置づけに沿った運営を行うよう、局と東京水道(株)との間で再確認した ○ その中で局と東京水道(株)との既存の会議体の一部について充実・強化を図る <ul style="list-style-type: none"> ・「事業執行を確保するための連絡会」について、事業進行管理を強化するため部長級をトップとした会議を定期的開催 ・「意見交換会」について、これまでの工事事務情報などに加え、各事業の進捗状況を詳細に確認し、情報の共有化を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ショートミーティング、工事事務防止委員会など、コミュニケーション活性化の取組みについて、今後の方向性を含め一覧表に整理（10月完了） ・ 整理した内容について局と東京水道(株)との間で相互に確認し、情報を共有（10月実施） ・ 「事業執行を確保するための連絡会」は、11月までに5回実施 ・ 「意見交換会」は7月と10月の2回実施 	
2 工事完了後にかしが発覚した案件の修補に係る対応	<ul style="list-style-type: none"> ○ 東京水道(株)が監督し、完了した工事案件でかがが認められた場合、局と東京水道(株)で「対策会議」を立ち上げ ○ かが修補の工事監督は、両者で協議の上、役割分担を明確化した上で実施 ○ 「対策会議」は適時開催し、確実な進捗管理を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 「対策会議設置要綱」の策定 ・ 多摩水道改革推進本部施設部では、11月に策定済 ・ 局内他部においても、現在策定中 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今後、かがが発覚した案件については、「対策会議設置要綱」に基づき対策会議を設置し、かが担保に基づく修補に対応

2 政策連携団体におけるコンプライアンスの改善状況

道路占用許可申請手続に係る不適正処理

局の再発防止策の取組状況（2）

事項	取組	実施状況	備考
3 工事実施に必要な手続きの確認	○ 局は、東京水道(株)が行った各種手続に係る許可書原本の速やかな提出を受けるとともに、管理簿により原本を保管・管理	<ul style="list-style-type: none"> ・ 東京水道(株)から道路占用許可書原本の提出を受け、局が保管(8月より実施) ・ 多摩水道改革推進本部管内において、新たに作成した管理簿により原本を管理(8月より実施) ・ 担当以外の部署による原本管理状況チェックを定期的に実施(10月より実施) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 区部においては道路占用許可申請が電子化されているが、多摩水道改革推進本部管内では電子化が未整備で、紙ベースによる申請のため管理簿による管理が必要

2 政策連携団体におけるコンプライアンスの改善状況

全社員調査の実施

東京水道（株）が実施した全社員調査

<目的>

社員のコンプライアンス意識を、全社員を対象とするアンケート調査によって詳細に調査し、その結果を分析することにより、コンプライアンス意識とエンゲージメントの状況を明らかにし、今後の改善の資料とする。

<調査の概要>

- ・株式会社野村総合研究所へ委託して実施
- ・実施期間 令和2年11月2日から11月6日まで
- ・回答者数 1,671名/2,119名（回答率78.8%）
- ・webアンケート（匿名）
- ・コンプライアンス+エンゲージメントの設問（103問）に加え、独自設問（13問）の計116問で構成。分野別にスコア化し、他社平均と比較

<調査結果>

項目	主なアンケート分析(当社スコア:他社平均スコア)		評価	
コンプライアンス	議論や検討を行う風土	3.45	3.36	【問題の発生状況】 ・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 ・「親会社からの無理な要求」の回答が他社平均より多くコンプラ問題が発生しやすい構造が考えられる 【組織風土】 ・近年のコンプライアンス順守の取組が浸透していることが窺える ・一般的な企業における水準の意見表明の自由度があり、問題・トラブル等に対しても一定程度の自浄作用を有する
	コンプライアンス違反を許容しない風土	3.83	3.66	
	コンプライアンスを実践しうる風土	3.79	3.66	
	経営理念の理解	3.90	3.70	
	コンプライアンス体制と定着	3.65	3.71	
エンゲージメント	会社の総合的魅惑	3.09	3.33	【総合的な魅力】 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 【職場の魅力】 若い世代が仕事に対して手応えを感じられず自身の能力発揮ができていないと感じている 【組織の魅力】 給与水準が業務内容に見合っていないとの不満が強い
	仕事のやりがい・誇り	3.46	3.56	
	給与・賞与	2.27	2.69	
独自設問 (※独自設問はスコア化・他社比較できない)	・特別監察の認知度は全社で57.6% ・公文書偽造の認知度は全社で77.1% ・「経営層の発信」については「十分に/わりと発信している」という回答が6割を超え、「不正への適切な対応」についても「十分に/わりと対応すると思う」という回答が過半数		【再発防止策の認知度】 特別監察の浸透度は道半ば、公文書偽造の浸透状況は本部別に格差 【経営層への考え方】 これまでの経営の姿勢について職員からは一定の評価	

2 政策連携団体におけるコンプライアンスの改善状況

コンプライアンスの改善に関する総括

東京水道（株）による総括

- 特別監察結果改善報告書及び道路占用許可申請に係る改善策に取り組んでおり、コンプライアンス意識調査においては他社平均に比べてやや上回るという結果を得た。
- 今後もこれらの取組が形骸化することのないように、管理監督職をはじめとする社員一同を意識づけながら、引き続き取り組んでいく。
- 社員のエンゲージメントの改善については、コンプライアンスと密接なつながりにある。今後問題の所在を十分に検討し、また、管理監督職層にも結果内容を周知し、社全体で問題意識を共有化して課題の解決を図るほか、水道局と協議を行いながら着実に改善に取り組んでいく。

監査等委員会の主な意見

- 14項目の再発防止策が進められているが、水道局を含む水道事業全体の業務改革を実施し、IT活用やデジタルトランスフォーメーションを取り入れた更なる取組についても検討する必要がある。
- エンゲージメントとコンプライアンスは密接な関係があるため、全社員調査の結果については、社として真摯に受け止める必要がある。
- 14項目の再発防止策の効果が表れていると拙速に評価せず、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必要がある。
- 当社と水道局の関係など組織的・構造的な問題については、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必要がある。

2 政策連携団体におけるコンプライアンスの改善状況

コンプライアンスの改善に関する総括

水道局による総括

< 再発防止に向けた進捗状況等 >

- 東京水道(株)では、特別監察に対する改善策の実施状況を踏まえ、適切に見直しを行うとともに、本年新たに発覚した道路占用許可申請手続に係る不適正処理事案（以下「本事案」という。）に対する14項目の再発防止策について、現時点で10項目を着実に実施し、残りの4項目についても早期に成果を得られるよう既に取組を開始している。
- 全社員を対象としたアンケート調査を実施し、その結果、コンプライアンス意識は他社平均を上回る項目が多かったが、「親会社からの無理な要求」の回答が他社平均より多くコンプラ問題が発生しやすい構造が考えられる」という評価を受けた。また、社員のエンゲージメントについては、他社平均を下回る状況であった。
- さらに、水道局としても、本事案において東京水道(株)との情報共有が十分でなく、適切に関与できなかったことを課題として捉え、委託した業務を着実に進捗させるために同社との間でコミュニケーションの円滑化を図るなど、同社への関与方法を見直した。
- 一方、東京水道(株)の監査等委員会は、再発防止の在り方として、14項目の再発防止策を拙速に評価せず、大胆な業務の見直しとITの活用、エンゲージメントを高める取組など、同社が現場の声を受け止めて、目的や期限を定めた再発防止策を講じるとともに、東京水道グループ全体として再発防止に取り組むことを求めている。

< 水道局の評価 >

- 東京水道(株)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おり、その成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できる。
- 一方、アンケート調査の結果や監査等委員会の意見からは、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った。
- 今後、東京水道(株)は、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方について、問題の所在を明らかにし、その関わり方を見直すなど、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いく。

当局の現状

- 過去の不祥事を受けて、そのたびに再発防止策を実施してきたにも関わらず、平成30年度の事故が発生してしまったことは、**再発防止策が職員一人一人に浸透していなかった**ことが挙げられる
- また、**組織として再発防止策を中長期的に継続してフォローできなかった**ことは、不祥事が続いていた原因の一つとも考えられる
- こうしたことから、令和元年11月に掲げた最終報告書では、**現場の視点に立ち、職員一人一人が当事者意識を持つ**ことが重要との考え方から再発防止策を策定し、準備ができたものから取組を実施
- 本年6月に実施した全職員向けアンケートの結果では、再発防止策の認知度や、個人のコンプライアンス意識などの項目で良い評価であり、全体傾向としても民間企業と比較して遜色ないものであったことから、これまでの再発防止の取組は、一定程度の効果
- しかし、アンケート項目のうち、仕事に対する内外からのプレッシャー、縦割り意識、組織外の状況への関心など、不祥事の発生要因となり得る項目の評価が悪い傾向も見受けられた
- また、政策連携団体では、本年、道路占用許可申請における不適正処理が発生。局の指導監督の強化が求められている状況
- こうした現状を踏まえ、**東京水道グループのコンプライアンス強化の取組は道半ばであり、今後も継続して取組を実施していく必要**

コンプライアンス推進に向けた現状の課題

1 職員個人の視点

- ①これまで多くの再発防止策（概ね130個の取組）を策定しており、職員が疲弊
- ②現場では、職員を締め付ける（上から押さえつける）取組であるとの誤解

2 組織の視点

- ①本庁と現場の距離感
- ②取組内容が総花的であり、取組内容が不明確であり、ターゲットを絞った取組が必要

3 推進体制の視点

- ①コンプライアンスの側面では、外部の目で取組を検証する仕組みが未構築
- ②過去の不祥事の際には、効果検証、改善と言う視点が弱かった
- ③今年のTWの不適正処理では、過去の再発防止策が機能しておらず、当局のフォローも不十分であった

今後のコンプライアンス推進に向けた3つの理念

コンプライアンスに重点化した内部統制は、組織としての力を発揮するとともに、職員が安心して仕事ができる仕組みを整備することを目的に3つの理念に基づいた取組を推進

1 職員一人一人への浸透（当事者意識）

2 現場の視点に立った取組（現場意識）

3 組織による継続的な取組のフォロー（実効性の担保）

今後の内部統制の方向性

再発防止策の整理・統合（コンプライアンスプログラム）

P D

職員への浸透という観点からこれまでの過去3回の再発防止策を整理・統合し、取組を明確化（概ね25個の取組）

チェック機能の強化

C A

- 現場とのヒアリングを実施し、現場との対話を重視
- コンプライアンス専管部署において、法曹資格を有する専門人材を活用
- 外部有識者で構成される有識者委員会による外部評価を実施

グループガバナンス

C A

- 東京水道グループ全体を見据えたコンプライアンスへの取組を実施
- コンプライアンス専管部署が、政策連携団体のコンプライアンス推進委員会へ出席し、団体の再発防止策の進捗を確認

3 水道局内部統制システム構築に向けた実施状況

コンプライアンスプログラム

○コンプライアンスプログラムは、公正取引委員会の報告書や民間企業の事例等を踏まえて、職員への浸透という観点からこれまでの過去3回の再発防止策を整理・統合し、取組を明確化

1 (公正取引委員会) 企業における独占禁止法コンプライアンスに関する取組状況について

(独占禁止法コンプライアンスを推進する意義)

独占禁止法コンプライアンスの推進によって、各企業は事業上のメリットを得る

- ・ 評判・ブランドイメージや取引先・株主からの信頼の維持・向上
- ・ 独占禁止法違反のおそれなく、堂々と営業活動を行い成果を出していることにより得られる社員の誇りと自信
- ・ 独占禁止法コンプライアンスは「企業価値の維持・向上ツール」としも機能し得る

→企業向けの報告書であるものの、意義や方法論を大いに参考となるものであり、**当報告書を参考にこれまでの再発防止策の整理・統合を実施**

【独占禁止法コンプライアンス・プログラムの実行性を確保するための方策 3つのK】

(全般事項)

① 経営トップのコミットメントとイニシアティブ

② 実情に応じた独占禁止法コンプライアンス・プログラムの構築

③ 独占禁止法・コンプライアンス担当部署と実施体制の整備

④ 企業グループとしての一体的な対応

(各論)

⑤ 研修等による未然防止 (K e n s h u)

⑥ 監査等による確認と早期発見 (K a n s a)

⑦ 危機管理 (K i k i k a n r i)

公正取引員会報告書	これまでの再発防止策の取組内容
<p>④企業グループとしての一体的な取組</p> <p>企業グループとして一体的対応が重要となってきた</p>	<p>○汚職等防止策検討結果報告書(平成26年)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・監理団体間における汚職等防止に関する情報の共有化や監理団体等に対する指導監督の継続 <p>⇒これまで取組は実施してきたが、局の指導監督の強化が求められている状況</p>
<p>⑤研修等による未然防止(Kenshu)</p> <p>研修等による独占禁止法違反行為の未然防止</p>	<p>○調査特別チーム最終報告書(令和元年)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・独占禁止法及び入札談合等関与行為防止法の周知徹底 ・ミドルマネジメント研修 <p>○汚職等防止策検討結果報告書(平成26年)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・汚職等非行防止強化月間の充実(年1回→2回) <p>○汚職等防止策検討結果報告書(平成24年)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・汚職防止研修の充実(3年ごと→毎年悉皆) <p>⇒平成24年度から汚職防止研修を毎年度悉皆研修とし、令和元年度から独占禁止法及び入札談合等関与行為防止法についての研修を実施し、令和2年度から現場を統括する立場であるミドルマネジメントに向けた研修を開始</p>
<p>⑥監査等による確認と早期発見(Kansa)</p> <p>監査等による独占禁止法違反行為が行われていないかどうかの確認と早期発見</p>	<p>○汚職等防止策検討結果報告書(平成26年)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特命監察の実施 ・定期監察による再点検 ・自己監察の実施 <p>○汚職等防止策検討結果報告書(平成24年)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特命監察の実施 ・全庁的な情報連絡体制の活用による監察・指導の質的向上 <p>⇒毎年度、全ての職場を対象に定期監察を実施しており、内部統制システム運用後はさらに内部統制評価部門によるモニタリングや有識者委員会による外部評価を実施する予定</p>
<p>⑦危機管理(Kikikanri)</p> <p>危機管理(独占禁止法違反行為への的確な対応)</p>	<p>○調査特別チーム最終報告書(令和元年)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・危機管理(不祥事)対応体制の構築 <p>⇒令和2年度中に危機管理(不祥事)対応体制の構築を実施</p>

コンプライアンスプログラム

- 当局の再発防止策は公正取引員会の報告書に対して、概ね漏れなく実施していると言えるが、こうした取組は職員一人一人へ浸透してこそ、効果が発揮されるものである
- これまで、過去三度の不祥事のたびに、再発防止策を策定してきており、概ね130個の取組となる。
職員への浸透という観点に立つと、取組事項の整理が必要
- 整理に当たっては、公正取引委員会の報告書を参考に民間事例等を踏まえて、実施（概ね25個の取組に整理）

コンプライアンスプログラム（案）

1 職員のコンプライアンス意識や組織風土の抜本的改革

（1）行動基準

- ① 局長のコンプライアンス経営宣言
- ② 職員によるコンプライアンス宣言
（管理職と一般職員のコンプライアンスについての意見交換）

（2）研修等

- ① コンプライアンスの基本・必要性や局独自取組を踏まえた研修の実施
- ② 独占禁止法及び入札談合等関与行為防止法の周知徹底
- ③ ミドルマネジメント研修（現場のミドルマネジメント層の強化）

（3）人材確保・育成

- ① 外部人材（法曹有資格者）の活用
- ② コンプライアンス意識と専門性を両立した職員の育成
（人材確保育成方針の策定・人事ローテーションの実施）

（4）コミュニケーションの活性化

- ① リスクの洗い出しと職場討議
 - ② 本庁幹部と事業所との意見交換
 - ③ 本庁・現場の情報共有の強化
- ※職場相互点検は日常的モニタリングとして実施

2 不正を起こさない仕組み・職場環境の創出

（1）調達事務

- 排水処理作業委託の抜本的見直し
- ① 組織の大きくくり化 ② 総合評価方式の検証
 - ③ 積算業務の本庁で一括化
 - ④ 委託の設計・積算をシステム化

3 監視機能・危機管理体制の強化

（1）情報管理

情報漏えい防止のための対策強化

- ① 不正行為に対するペナルティ強化
- ② 契約締結手続きの監視体制の強化
- ③ 厳格管理情報の理解促進
- ④ 契約事務所管部署における情報漏えい防止
- ⑤ 見積もり合わせ等の実態点検
- ⑥ 委託契約情報の事後公表の拡大
- ⑦ 適切な事業者等対応の徹底
- ⑧ 利害関係者等から働きかけを受けにくい職場環境の確保

（2）監査

- ① 自己監察・定期監察の実施

（3）公益通報・危機管理

- ① 公益通報制度の周知徹底 ② 危機管理（不祥事）対応体制の構築

グループガバナンス

- 当局では令和3年度からコンプライアンスに重点化した内部統制システムを運用
- 一方、政策連携団体においても、従前から業務の適正性確保を目的とした内部統制を運用

	内部統制の 着手時期	目 的	主なステークホルダー
水道局の内部統制	令和3年度から 運用開始	汚職事故等の不祥事の防止、発見及び対応を目的としたコンプライアンスに重点化した「内部統制」の構築に取り組み、組織としての力を発揮するとともに、職員が安心して仕事ができる仕組みを整備	水道利用者（お客さま）
政策連携団体の 内部統制	令和元年度（※）から 運用開始 （※統合前の2社から実施）	取締役、執行役員及び従業員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制を整備	水道工事事業者

- 当局と政策連携団体はステークホルダーは共通しており、ステークホルダーからの期待は同一のものであることから、当局と政策連携団体は、同程度の説明責任が求められている
- コンプライアンスの面において、グループ全体でコンプライアンスを同水準とすることが不可欠

水道局のグループガバナンスと東京水道(株)の内部統制体制

水道局のグループガバナンス

支配株主としての統制

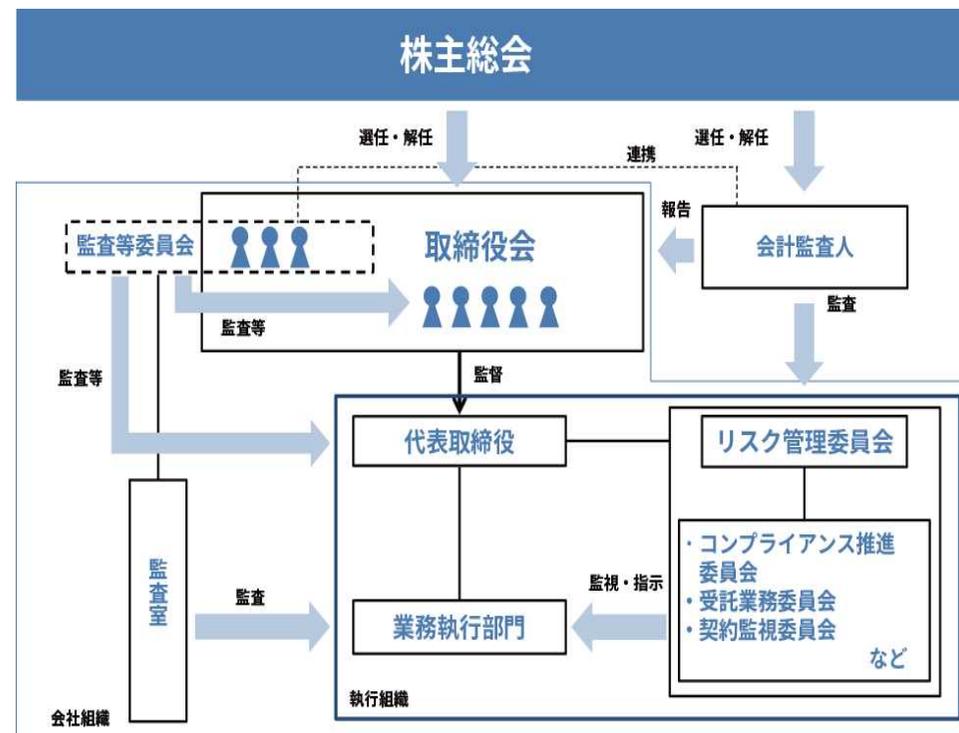
- **議決権比率 2/3 以上の保有** ※令和2年11月時点
議決権保有比率 80.4%
- **現職都職員の取締役選任** ※令和2年11月時点

属性	人数	備考
都関係者、OB	2名	常勤取締役(うち代表取締役1名)
現職都職員	4名	常勤取締役1名、非常勤取締役3名
推薦、公募	3名	社外取締役(監査等委員)

協定書等による統制

- **業務運営に関する協定書・協定書に係る覚書**
協定書により指導監督を的確に行うため協議・報告事項、遵守事項等について規定し、さらに覚書により水道局に対する報告事項を詳細に規定
- **東京水道グループ経営基本方針**
水道局及び政策連携団体によるグループ経営に関する基本方針を明確化するとともに、具体的取組を定めてグループ全体で共有し、その実現を図ることを目的として策定
 - ・ **グループ経営戦略会議の開催(随時開催)**
東京水道グループ経営基本方針に基づき、グループ全体の経営戦略に関する意思決定や、グループ全体が目指すべき理念の共有等を行う
 - ・ **コンプライアンス推進会議の開催(年4回開催予定)**
団体の内部統制が有効に機能するよう、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の進捗管理を行う

東京水道株式会社



- 「内部統制に関する基本方針」や「リスク管理基本方針」など、内部統制やリスク管理に関する規定を整備
- リスク管理委員会が中心となって、事故・災害、法務、財務、情報漏洩など、経営上のリスクを明確化し、リスク管理行動計画を策定・運用
- 監査等委員を全て外部人材から選任し、客観的視点を重視して内部統制を監査

グループガバナンスの取組

水道局と政策連携団体の情報共有・連携を推進し、グループガバナンスを強化するために、以下の取組を実施

- **グループ経営戦略会議**
 - ・ 決算、経営に係る計画、経営目標評価の審議
 - ・ 特別監察結果の改善策の取組状況の進捗管理
 - ・ 道路占用許可申請の不適正処理に関する再発防止策の取組状況の進捗管理 など
- **コンプライアンス推進会議**
 - ・ コンプライアンス年間行動計画の進捗管理
 - ・ リスク管理行動計画の策定、運用状況の進捗管理
 - ・ 東京水道グループコンプライアンス有識者委員会の報告 など
- **水道局長と監査等委員会の委員である社外取締役との意見交換**
 - ・ 外部の視点による政策連携団体のガバナンス体制の整備・運用状況や社会環境の変化への対応等に関して意見交換
- **当局コンプライアンス専管部署が、下記の会議等に出席**
 - ・ 東京水道グループのコンプライアンス推進会議
 - ・ 監査等委員を構成員に含む政策連携団体のコンプライアンス推進委員会
 - ・ 様々なリスクを組織的に管理することを目的とした政策連携団体のリスク管理委員会