

東京都下水道サービス株式会社に対する  
特別監察 結果報告書

令和元年 12 月

総務局

## はじめに

平成 31 年 2 月 22 日、東京水道サービス株式会社（以下「T S S」という。）に対する特別監察の結果を、特別監察結果報告書として公表した。

この報告書を受け、T S S 同様、東京水道グループの一員であり、T S S と統合予定である株式会社 P U C（以下「P U C」という。）を含め、T S S と類似する政策連携団体に対しても、早急に特別監察を実施するよう、知事から総務局長に指示があった。そこで、まず、水道局及び P U C に対する特別監察を実施し、令和元年 6 月に特別監察結果報告書を公表した。

続いて、財政面、人事面、所管局と一体的な事業運営を担う企業である点などにおいて、T S S と類似性を有する東京都下水道サービス株式会社（以下「T G S」という。）及び下水道局に対し、東京都政策連携団体の指導監督等に関する要綱に準じた調査を、東京都服務監察規程に基づく特別監察により実施し、今般、その結果について、取りまとめを行った。

本調査では、個別事項に係る調査と T G S におけるコンプライアンスや内部統制に関する調査とを並行して実施し、関係する契約書類等の資料調査、関係者への事情聴取及び団体運営に関する資料の調査・確認を行い、内部統制システムの拡充及びコンプライアンスの推進に向けた提言を行っている。

なお、調査の実施に当たっては、限られた情報量や時間的制約等の中で、T S S に対する特別監察において不適正が確認された事項を踏まえ、調査の対象を、主に T G S の業務執行のうち T S S と類似性が認められる事項並びにそれらを管理する下水道局及び T G S の内部統制体制に限定して行ったため、調査結果には一定の限界があることをあらかじめ御留意いただきたい。

令和元年 12 月

総務局

# 目 次

I	東京都下水道サービス株式会社の概要	1
1	企業情報	1
2	沿革	4
3	社員構成の特徴	6
	(1) 社員（直接雇用）	6
	(2) 派遣社員（労働者派遣）	10
II	個別事項に係る調査	12
1	調査の概要	12
	(1) 主な確認・検証の観点	12
	(2) 方法	12
2	下水道局から受託した業務に係る不適切事案の有無	12
	(1) TGSからの再委託等の概要	12
	(2) 調査・分析	13
	ア 手続	
	イ 契約金額	
	ウ 内容	
	(3) 小括	16
3	適正な契約のための社内規程等の整備・遵守状況	16
	(1) 社内規程等の整備状況	16
	(2) 社内規程の遵守状況	19
	ア 指名競争入札等における指名業者数等	
	イ 予定価格が契約額となっている契約	
	(3) 契約事務改善に向けた動き	21
4	契約以外のコンプライアンスに係る個別事項	22
	(1) ハラスメント関係	22
	ア ハラスメント相談窓口	
	イ その他	
	(2) 交際費関係	23
	ア 支出状況	
	イ 支出手続	
	ウ 支出内容	
	エ 小括	

Ⅲ	東京都下水道サービス株式会社の内部統制	25
1	内部統制に係る体制整備	25
(1)	法令等に基づく体制の整備状況	25
	ア 内部統制システムの構築	
	イ 取締役会	
	ウ 監査役	
(2)	企業として一般的に求められる体制の整備状況	26
(3)	TGSにおける内部統制に関する体制の整備状況	26
2	内部統制システムの運用状況	28
(1)	取締役会	28
(2)	監査役	29
(3)	内部監査	30
	ア コンプライアンス専管部署の設置	
	イ 内部監査	
(4)	コンプライアンス推進の取組	31
	ア コンプライアンス委員会	
	イ コンプライアンス研修等	
	ウ その他	
(5)	ハラスメント対応及び内部通報制度の運用	33
(6)	情報管理	34
(7)	人材育成	34
Ⅳ	内部統制及びコンプライアンス強化に向けた取組の方向性（提言）	36
	【参考】平成26年改正会社法で規定された18項目	38

## I 東京都下水道サービス株式会社の概要

### 1 企業情報

- TGSは、増大する下水道施設等の維持管理業務の効率的な執行を図るとともに、下水道局組織の肥大化を防ぎ、きめ細かな都民サービスを維持することを目的として、東京都(以下「都」という。)及び民間企業の資金・技術を導入し、下水道局事業を補完・代行するために昭和59年に設立された。
- 役員の多数は、都関係者が占めており、売上高の大半は、下水道局からの受託事業によるものである。

#### 【TGSの主要業務】

- ・ 下水道管路関連事業（下水道管路の点検・故障処理等の下水道事務所出張所業務、下水道受付センター業務（夜間・休日））
- ・ 水処理関連事業（水再生センター・ポンプ所保全管理業務等）
- ・ 汚泥処理関連事業（汚泥処理施設の運転管理・保全管理業務）
- ・ 調査研究及び研修事業等（下水道局研修業務、技術開発等）

【設立】昭和59年8月

【資本金】1億円

【株主】東京都下水道局（出資比率50.0%）  
一般社団法人東京下水道設備協会（出資比率18.5%）  
ほか7社

【代表者】代表取締役社長 渡辺志津男（元下水道局長）

【役員数】6名（取締役5名、監査役1名）  
（うち、都退職者2名、都派遣1名、都現役1名）

【社員数】940名（常勤791名、非常勤149名）

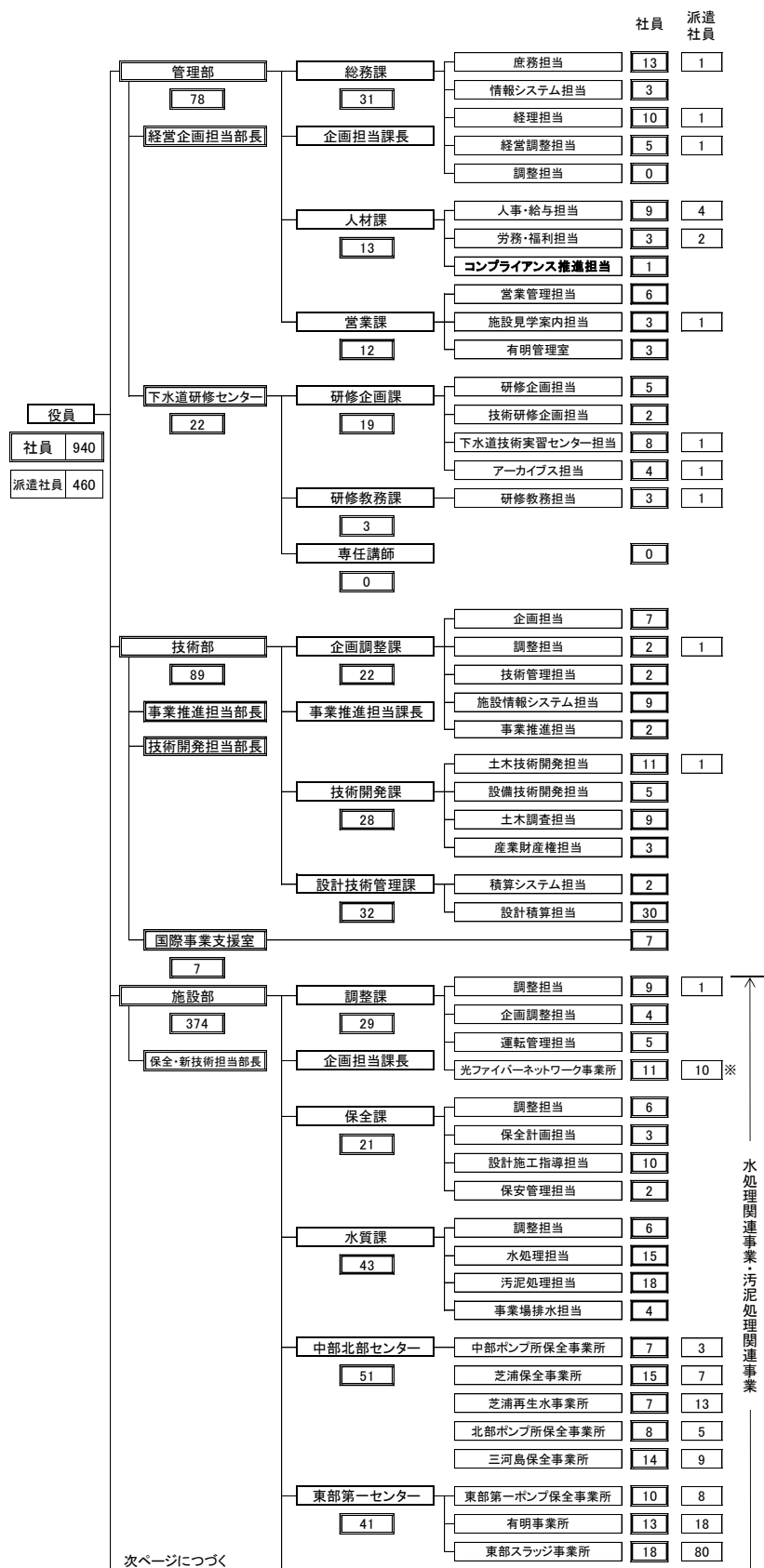
【売上高】平成30年度：25,213百万円  
（うち下水道局受託事業24,491百万円、売上高の97.1%）

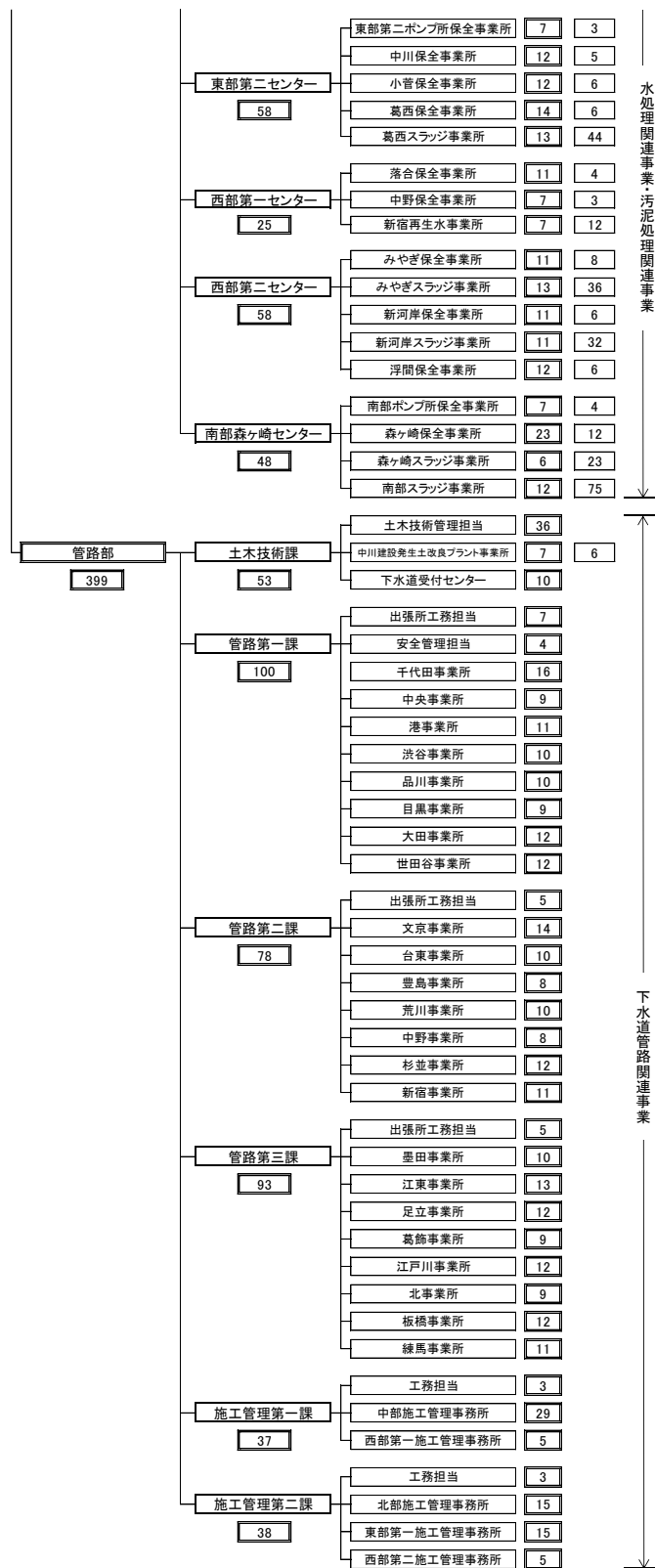
【関連会社】東京下水道エネルギー株式会社  
（出資比率33.0%）  
エス・ピー・アール・レンタル株式会社  
（出資比率33.3%）

【事業所数】64か所

注 資本金、株主、代表者、役員数、社員数及び事業所数は、平成31年4月1日現在  
役員数の内訳のみ、平成31年4月16日現在

【図1 TGS組織図】現員数940名（平成31年4月1日現在）





注1 社員 940 名には非常勤社員 149 名を含み、役員及び派遣社員を含まない。  
 注2 派遣社員とは、労働者派遣事業を行う人材派遣会社（派遣元）から労働者派遣契約に基づき、TGS（派遣先）に派遣されている社員のこと。  
 注3（※） 施設部光ファイバーネットワーク事業所は下水道管路関連事業を実施

## 2 沿革

- T G S は、施設の維持管理業務が増大する下水道局事業を補完・代行するため、昭和 59 年 8 月に設立され、下水道局から汚泥処理施設管理業務（運転管理、保全管理）及び再生水施設管理業務等の受託を開始した（表 1）。
- 昭和 60 年には、下水道局の閉庁時間帯（夜間・休日）に寄せられる下水道管の詰まりや破損などに関する苦情・通報に対応する下水道受付センター（緊急処理受付）業務の受託を開始し、昭和 61 年には下水道局・民間事業者と、下水道管の更生手法の一つである S P R 工法の技術開発に着手した。
- 平成 6 年度末に区部下水道は、100%普及が概成された。その後、都財政は未曾有の危機を迎え、平成 15 年の「第二次都庁改革アクションプラン」策定など、一連の都財政再建の取組の中で、下水道局は、「経営計画 2004」、「経営計画 2007」を策定し、T G S への受託拡大を図ることとした。
- これを受け、T G S は、平成 16 年には下水道事務所出張所（以下「出張所」という。）業務、平成 20 年には水処理施設の保全管理業務の受託を開始し、以降、受託業務の範囲・規模を拡大してきた。
- また近年は、平成 26 年に国際事業支援室を設置し、マレーシア政府との合意によるランガット下水道プロジェクトへの技術支援に取り組んでいる。さらに、都以外の国内下水道事業者からの受託事業も行っている。



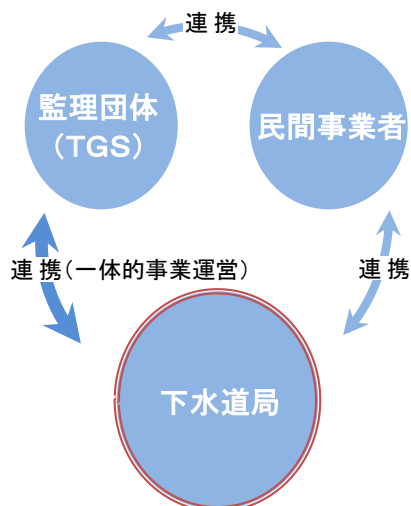
【表 1 T G S 年表】

昭和 59 年	東京都下水道サービス株式会社設立 汚泥処理施設管理業務等を受託開始
昭和 60 年	下水道受付センター（夜間・休日）業務を受託開始
昭和 61 年	S P R 工法の共同開発を開始
平成 16 年	・下水道事務所出張所業務を受託開始（豊島出張所） （平成 31 年 4 月時点で区部全 23 出張所を受託中） ・設備製造業者等からの出向社員を労働者派遣法*による派遣社員に切替
平成 20 年	・水処理施設保全管理業務を受託開始（落合水再生センター、中野水再生センター） （平成 31 年 4 月時点で水再生センター 12 か所、下水道事務所所管のポンプ所 80 か所を受託中） ・工事監督補助業務を受託開始
平成 21 年	下水道局研修業務を受託開始
平成 22 年	下水道施設見学者対応業務を受託開始
平成 26 年	国際事業支援室を設置

注 労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律（昭和 60 年法律第 88 号）のこと。以下同じ。  
（出所）T G S 提供資料等より作成

- 現在、下水道局は、下水道局と政策連携団体である T G S とを一つのグループとした一体的事業運営を行っている（図 2）。

【図 2 下水道事業運営体制】



下水道事業を三者で支えます

注 監督団体（当時）は、現在の政策連携団体  
（出所）下水道局「東京都下水道事業 経営計画 2016」

- T G S は、下水道局、T G S 及び T G S からの再委託先（民間事業者）の役割分担の中で、表 2 に示す役割を担っている。

【表 2 主な T G S 受託事業に係る役割分担】

	下水道管路 関連事業	水処理関連事業		汚泥処理 関連事業
	下水道管	ポンプ所	水再生センター	汚泥処理施設 (スラッジ プラント)
下水道局	○補修工事の 設計・施工 管理	○運転管理 ○補修工事設計 ・施工管理	○運転管理 ○水質管理 ○補修工事設計 ・施工管理	○補修工事の 設計・施工 管理
<b>委託</b>				
T G S	○出張所業務 巡視・点検・ 補修工事の 工事監督  ○下水道受付 センター 夜間・休日 故障受付	○保全管理* 保守・点検 簡易修繕など	○保全管理* 保守・点検 簡易修繕など  ○水質試験の 一部	○運転管理*  ○保全管理* 保守・点検 簡易修繕など  ○汚泥の試験
<b>一部再委託</b>				
民間	○作業補助 ○データ入力業務 など	○機器の保守点検 (製造業者等の固有の知識・ノウハウを要するもの) など		

注 \*は、派遣社員を活用している主な業務

(出所) 第 13 回都政改革本部会議「見える化改革 下水道事業」より作成

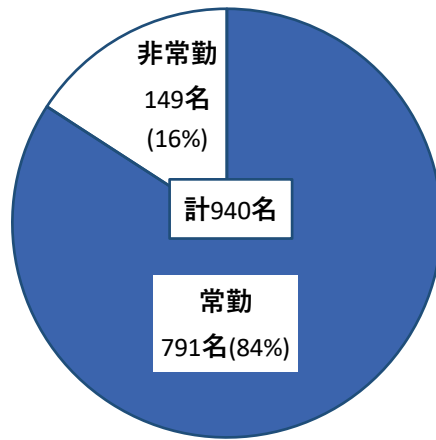
### 3 社員構成の特徴

#### (1) 社員 (直接雇用)

- 平成 31 年 4 月 1 日現在、社員数は 940 名で、うち常勤が 791 名、非常勤が 149 名となっている (図 3)。

なお、社員数 (940 名) には、汚泥処理施設の運転管理業務、水再生センター・ポンプ所の保全管理業務等に従事している派遣社員 (460 名) は含まれていない。

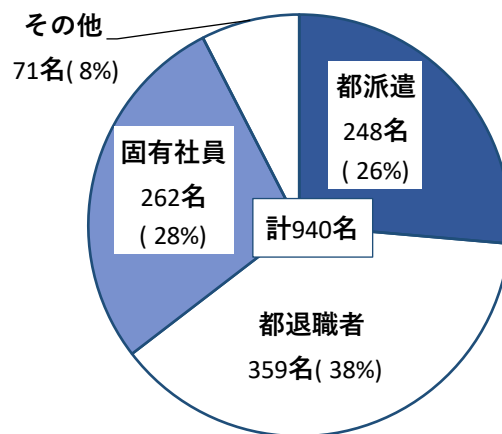
【図3 社員構成（常勤・非常勤）】



注 計 940 名には、役員及び派遣社員を含まない。

- 常勤・非常勤を合わせた社員 940 名のうち、6 割強が都関係者（都からの派遣職員及び都退職者（いわゆる都OB））、3 割弱が固有社員であり、TGS と取引がある企業からの出向・転籍社員の在職はない（図 4）。

【図4 社員構成（固有・都関係）】



注 1 計 940 名には、役員を含まない。

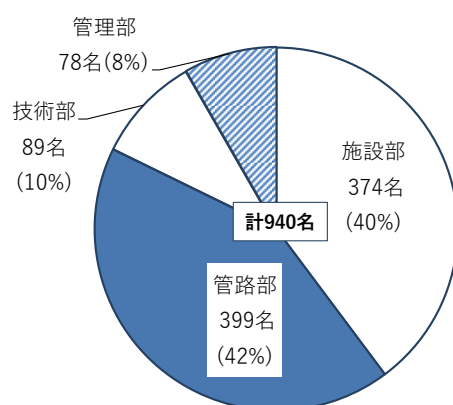
注 2 都退職者 359 名の内訳は、常勤嘱託社員等 227 名及び非常勤嘱託社員等 132 名

注 3 その他は、TGS を定年退職した固有社員等で、71 名の内訳は、常勤嘱託社員等 54 名及び非常勤嘱託社員等 17 名

注 4 嘱託社員等とは、嘱託社員及び経験社員（年度末年齢 65 歳以下の社員）、専任社員（65 歳以前に嘱託社員又は経験社員であった年度末年齢 70 歳未満の社員）、再任用社員（70 歳以前に専任社員であった年度末年齢 73 歳以下の社員）のこと。以下、図 6 及び図 7 においても同じ。

- 管理職（課長級以上）については、現時点では、35名全員が都関係者（都派遣：7名、都退職者：28名）である。近年、固有社員の採用拡大を踏まえ、固有社員の管理職への登用を促進するため、令和元年度に優秀な若年層や経験者採用者の登用を可能とする、管理職昇任選考実施要綱の一部改正を行った。
- 所属別の社員数では、出張所業務等に従事する管路部の社員が4割、水再生センター・ポンプ所の保全管理、汚泥処理施設の運転・保全管理等に従事する施設部の社員が4割、設計積算や下水道台帳管理、技術開発等に従事する社員が1割といった構成となっている（図5）。

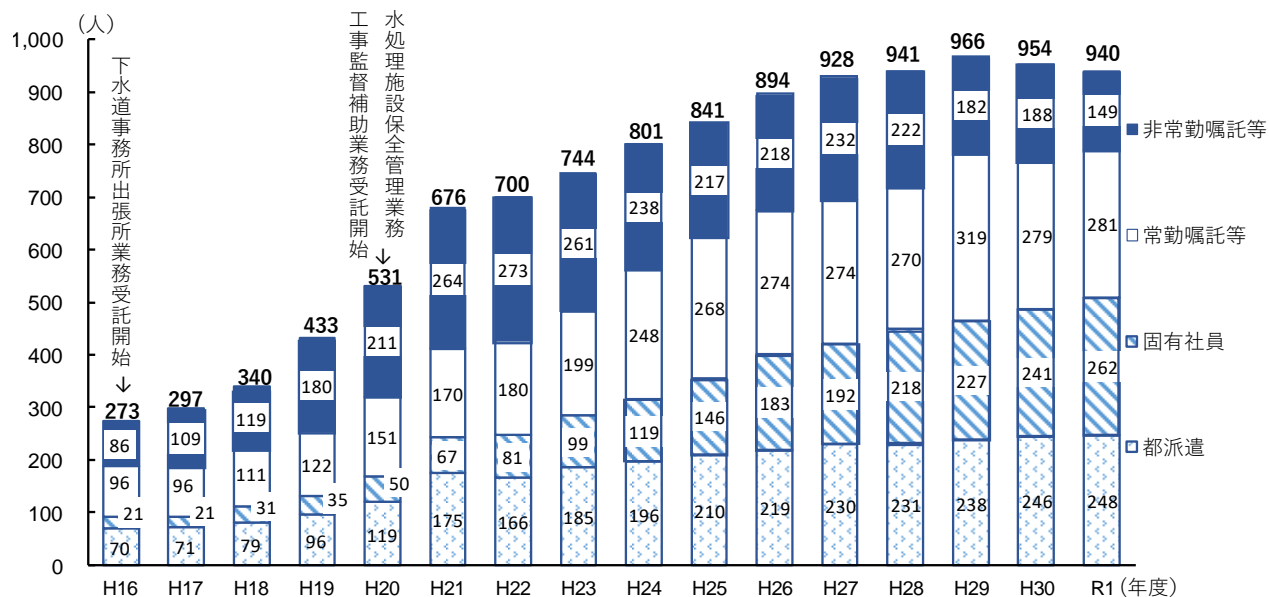
【図5 所属別の社員数】



- 注1 計940名には非常勤社員149名を含み、派遣社員460名を含まない。  
 注2 管理部には下水道研修センターを、技術部には国際事業支援室を含む。

- TGSの受託業務は、昭和59年の設立から平成15年度までは、大きな変化はなかったが、平成16年度から下水道管路関連事業の出張所業務、平成20年度から水処理関連事業の水再生センター・ポンプ所保全管理業務及び下水道管路関連事業の工事監督補助業務等、受託業務が拡大したことにより、社員数が増加した（図6）。
- 具体的に、出張所業務では平成16年に豊島出張所の受託を開始し、平成17年度から平成21年度までの5年間で更に14か所、以降も順次、受託出張所数を拡大し、平成31年4月の千代田出張所の受託により、区部全23か所を受託するに至った。水処理施設保全管理業務においても、平成20年度から平成29年度までの間、受託水再生センター・ポンプ所数を拡大してきた。

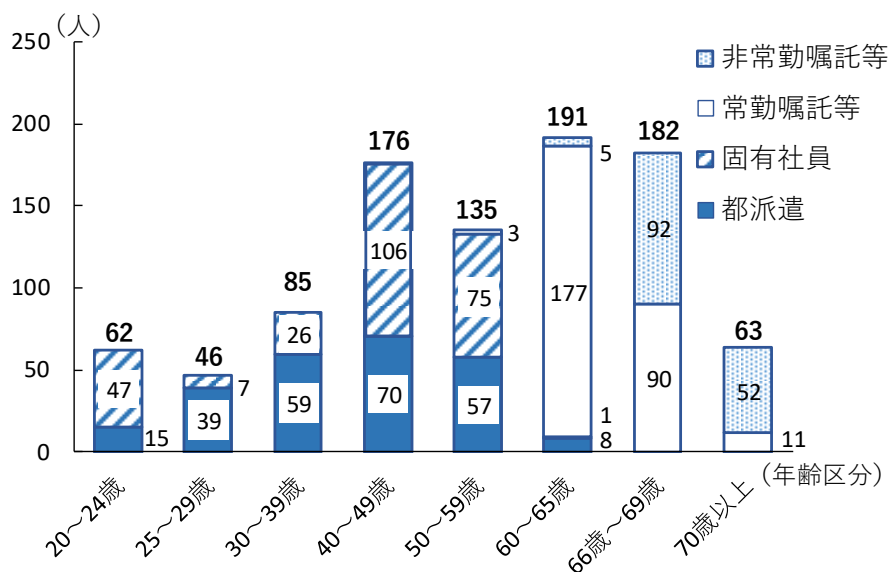
【図6 社員数の推移】



注 各年度の社員数には、役員及び派遣社員を含まない。

- また、固有社員の定着状況は、平成26年度から平成30年度までの過去5年間の新卒・中途を合わせた平均採用者数が19.8名であるのに対し、同期間の定年退職者を除く平均退職者数は、3.6名であった。

【図7 年齢別の社員構成】



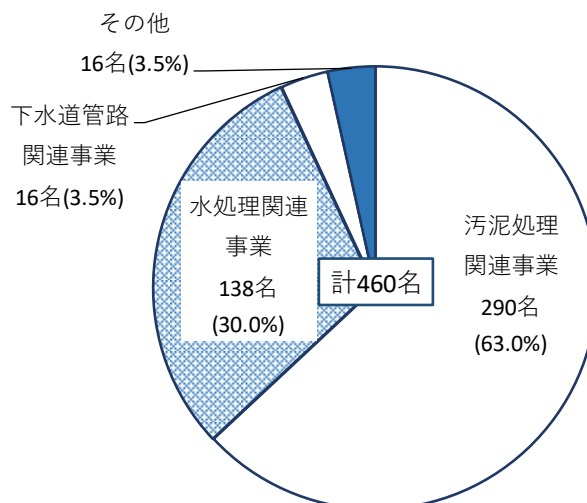
注1 年齢は、令和元年度末（令和2年3月31日）現在の年齢  
 注2 各年度の社員数には、役員及び派遣社員を含まない。

- 固有社員の年齢構成では、40歳代及び50歳代に次いで、平成26年度から本格開始した高等専門学校（高専）・大学新卒で採用された20歳代前半の割合が高い（図7）。
- 社員の男女構成をみると、会社全体では男性が895名、女性が45名と、男性比率95%で非常に高くなっている。近年の新卒・中途採用の本格化の影響もあり、女性社員の4分の1強を20歳代の社員が占めている。

## （2）派遣社員（労働者派遣）

- 平成31年4月1日現在、TGSには直接雇用された社員（940名）以外に、20社の労働者派遣事業を行う設備・機器の製造・設置業者又は設備・機器の製造・設置業者の関連会社（以下「設備製造業者等」という。）等から派遣された派遣社員460名が在籍している。これらの派遣社員は、主に汚泥処理関連事業の汚泥処理施設の運転、水処理関連事業の水再生センター・ポンプ所の保全管理及び再生水業務に従事している（図8）。

【図8 事業別の派遣社員数】



- TGSが直接雇用する社員は、下水道事業の公共性や公益性に係る理解と、受託事業に係る下水道設備全般に関する技術力を有している。一方、個々の設備・機器固有の技術特性については、当該設備・機器の設備製造業者等が最も知見を有している。加えて、下水道局が運営する区部下水道施設は、他都市の同様の設備に比べて規模が大きいことから、安定的な運転

に関し難易度が高く、また災害時には基幹ライフラインの一つとして、早期復旧が求められている。

- そこでTGSは、汚泥処理施設の運転作業の従事者には、機器固有の特性の熟知と、TGSが直接指揮命令できる雇用形態の両立が不可欠と考え、受託開始当初から、設備製造業者等からの出向社員を受け入れて、汚泥処理施設の運転作業員に充ててきた。そして、TGSが直接雇用する社員は、下水道局との連絡調整や運転計画の作成を行い、出向社員は運転計画に基づいた運転を行うという役割分担の下、受託事業を実施してきた。
- 平成15年の労働者派遣法の改正（平成16年3月施行）により、労働者派遣期間の上限が1年から3年に延長されたことを受け、TGSは、従前の出向社員を設備製造業者等からの労働者派遣（派遣社員）に切り替えた。
- また、平成20年度から受託した水再生センター・ポンプ所の保全管理業務等においても、約4,000台に及ぶ特殊な設備について、日常的な整備に加え、故障時の迅速な復旧を行うため、設備製造業者等からの労働者派遣（派遣社員）を活用している。

## Ⅱ 個別事項に係る調査

### 1 調査の概要

#### (1) 主な確認・検証の観点

○ 下水道局からの受託業務が適正に執行されているか、執行上の課題が生じていないかについて、以下の観点から確認及び検証を行った。

- ① 下水道局から受託した業務に係る不適切事案の有無
- ② 適正な契約のための社内規程等の整備・遵守状況
- ③ 契約以外のコンプライアンスに係る個別事項

#### (2) 方法

○ TGS及び下水道局から提出を受けた関係書類の確認及び関係者へのヒアリングにより実施した。

### 2 下水道局から受託した業務に係る不適切事案の有無

#### (1) TGSからの再委託等の概要

- 再委託とは、業務請負と同義で使用されることが一般的である。一方、TGSは、非競争型受託事業運営状況報告書で、契約方法「委託」の契約に、労働者派遣契約を含めて記載し、ホームページで公開している。またTGSでは、多数の派遣社員が従事し、業務運営上も重要であることから、契約に係る調査に当たっては、労働者派遣契約を含めて検討を行った。
- 過去3年間の下水道局からTGSへの委託契約は計220件で、うち労働者派遣契約を含む再委託等の契約がある契約が86%を占め、その件数は190件であった(表3)。

【表3 下水道局からTGSへの委託契約に係る再委託等の状況】

件数	平成28年度	平成29年度	平成30年度	計
下水道局からTGSへの委託契約	75	73	72	220
TGSから再委託等がある契約	66	62	62	190
TGSから再委託がある契約	66	62	60	188

注1 契約期間が複数年度の契約は、契約始期(又は契約締結日)の属する年度に計上して集計

注2 再委託等には、再委託(業務請負)契約以外に、労働者派遣契約に基づく労働者派遣を含む。



- また、平成 30 年度の下水道局から T G S への委託契約は、72 件で契約総額は 26,506,251 千円であった（表 4）。

【表 4 下水道局から T G S への委託契約の状況（平成 30 年度）】

	件数 (件)	契約総額（税込） (千円)
再委託等がない受託契約	10	1,645,674
再委託等がある受託契約	62	24,860,576
再委託のみがある受託契約	37	8,883,874
再委託及び労働者派遣がある受託契約	23	15,885,740
労働者派遣のみがある受託契約	2	90,961
計	72	26,506,251

注 金額は千円未満切捨てのため、内訳と計は一致しない。

## （２）調査・分析

- 下水道局から T G S への委託契約に係る再委託等について、手続、金額及び内容の各観点から、不適切な事象の有無を調査した。

### ア 手続

- 下水道局では、受託業者が再委託を行う際には、仕様書の規定により、あらかじめ「再委託協議書」及び「協力会社使用届」（以下「再委託協議書等」という。）といった書面を提出させることとなっている。そこで、T G S が下水道局から受託した契約に係る再委託協議書等の状況について調査した。調査は、T G S からの再委託契約は、年間 1,200 件程度（表 5）あることから、一部の案件を抽出し確認する形で実施した。

【表 5 下水道局からの受託契約に係る再委託契約の件数】

	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
①下水道局からの受託契約 (再委託がある契約)	66	62	60
①に係る T G S からの 再委託契約	1,187	1,265	1,235

注 契約期間が複数年度の契約は、契約始期（又は契約締結日）の属する年度に計上して集計

- その結果、確認した案件全てにおいて、仕様書の規定に基づき、再委託協議書等が提出されており、日付や捺印など書類に不自然な点は確認されず、手続上、不適切な面はみられなかった。

## イ 契約金額

- 平成 28 年度から平成 30 年度までの 3 年間について、T G S が下水道局から受託した契約に係る再委託等（労働者派遣契約を含む。）について、契約金額の点から調査した。その結果、各年度において、T G S から他事業者への再委託及び労働者派遣の契約総額が、下水道局からの受託した契約総額に占める割合は、51.9%から 54.1%までであった（表 6）。

【表 6 下水道局からの受託契約に係る再委託等の契約総額】

	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
①下水道局からの受託契約総額（千円） （再委託等がある契約の総額）	23,474,198	24,369,777	24,860,576
②①に係る T G S からの 再委託等の契約総額（千円）	12,183,055	12,762,136	13,461,420
再委託率（②÷①×100）	51.9%	52.4%	54.1%

注 1 契約期間が複数年度の契約は、契約始期（又は契約締結日）の属する年度に計上して集計

注 2 金額は、いずれも税込額で千円未満切捨て

注 3 再委託等には、労働者派遣契約を含む。なお、労働者派遣契約を除いた再委託率は、37.8～39.8%であった。

- 次に、下水道局からの受託契約案件ごとにみると、各受託案件の契約額に対する再委託等の契約総額の占める割合（再委託率）は、1%未満から 90%超までと、ばらつきが大きかった（表 7）。

【表 7 過去 3 年間の再委託率別の下水道局からの受託契約件数】

	再委託率					
	30% 未満	30%以上 50%未満	50%以上 70%未満	70%以上 80%未満	80%以上 90%未満	90% 以上
件数	19	14	47	20	85	5

注 90%以上のうち 2 件は、再委託契約の仕様の一部に自主事業に係る部分があるため、再委託率が 100%超の案件

- 再委託率が 80% 以上の受託契約の大半は、T G S が特許を保有する S P R 工法を用いて、老朽化した下水道管を更生させる工事に係る事前調査の案件で、特許部分に抵触しない作業（構造解析や設計図作成等）を T G S が再委託しているものであった。再委託率 50% 以上 80% 未満の案件は、①複数の設備製造業者等からの労働者派遣契約がある保全管理等の受託契約、②①かつ受託範囲に含まれる簡易修繕（税込み予定価格 250 万円までの修繕）が多数生じた案件であった。以上のことから、再委託率の高さはいわゆる「丸投げ」に該当するようなものではないことを確認した。

## ウ 内容

- T G S から他事業者への再委託について、内容面を調査したところ、労働者派遣と委託（業務請負）の両方の契約がある事業者が複数存在するという特徴がみられた。T G S は、20 社の人材派遣会社と特定契約（特命随意契約）で、労働者派遣契約を締結し、派遣社員を受け入れている。
- 労働者派遣契約がある人材派遣会社 20 社のうち 16 社は、労働者派遣事業を行う設備製造業者等である。この 16 社の設備製造業者等のうち 9 社は、競争契約による設備の修理や点検といった再委託（業務請負）の受託案件がある。
- T G S へのヒアリングでは、契約の予定価格の積算や、再委託業者への指示・命令を行う業務には、設備製造業者等からの派遣社員を配置せず、情報漏えいや再委託業者への直接指示（偽装請負）が生じないようにしているとのことであった。また、予定価格などの厳格管理情報は、担当者以外は閲覧できないようアクセス権限を限定して保存しているとの話があった。一定の対策は講じられているものの、労働者派遣と再委託の双方がある設備製造業者等との契約に不適切な点がないか、競争契約の落札率について検証を行った。
- 平成 28 年度から平成 30 年度までの T G S の競争契約は、2,523 件（契約相手方 263 社）で、これら 2,523 件の契約総額を予定価格総額で除した平均落札率は、95.2% であった。一方、労働者派遣契約がある設備製造業者等（9 社）の平均落札率は 96.3% と、全体の平均落札率に比べ 1.1 ポイント高かったが、不自然と言えるほどの差ではなかった（表 8）。

【表 8 過去 3 年間の競争契約における平均落札率】

	件数	契約相手方数	平均落札率
①労働者派遣契約がある設備製造業者等	89	9	96.3%
②①以外の業者	2,434	254	95.2%
計	2,523	263	95.2%

- 次に、契約案件ごとの落札率の分布（表 9）を確認した。労働者派遣契約がある設備製造業者等との契約と、それ以外の業者との契約で、落札率に明らかなかい離はみられなかった。

【表 9 過去 3 年の労働者派遣契約の有無別の落札率の状況】

		50%未満	50%以上 60%未満	60%以上 70%未満	70%以上 80%未満	80%以上 90%未満	90%以上 95%未満	95%以上	計
労働者 派遣有	件数					8	19	62	89
	構成比					9.0%	21.3%	69.7%	100%
労働者 派遣無	件数	4	9	20	44	254	365	1,738	2,434
	構成比	0.2%	0.4%	0.8%	1.8%	10.4%	15.0%	71.4%	100%

注 予定価格 80%未満の案件の大半は単価契約及び物品買入契約である。  
なお、予定価格と契約額が一致した案件の調査結果は 20 ページで後述

### （ 3 ） 小 括

- T G S からの再委託等について、複数の観点から調査した結果、不適切な事実は確認されなかった。また、同一の設備製造業者等との業務請負契約と労働者派遣契約との併存から生じるリスク（例えば社内厳格管理情報の漏えい）を考慮した運用がなされていることを確認した。また、競争契約全体の平均落札率の高さは、後述（20 ページ）する最も低い下見積額から予定価格を設定していることに起因すると推測された。

## 3 適正な契約のための社内規程等の整備・遵守状況

### （ 1 ） 社内規程等の整備状況

- T G S には、契約に特化した社内規程はなく、経理規程の一部（第 7 章 購買及び外注契約）で、契約に係る手続等を定めている。表 10 は、T G S の経理規程で定められた契約に係る規

定の概要、表 11 は、経理規程第 27 条で定められた物品購入等処理票（別記第 2 号様式）である。

【表 10 T G S 経理規程等で定められた外注方法】

	原則	例外
外注方法	○ 2 者以上の指名競争入札又は価格・サービス内容等を勘案した見積り合わせ	○ 店頭で比較購入等が可能なもの ○ 固定された販売価格のもの ○ 予定価格が 30 万円未満のもの ○ 他から調達・供給を受けることが困難なもの
手続部署	管理部総務課経理担当	発注元である各部課
手続	① 既成品等 ○ 物品購入等処理票（表 11 参照）により管理部総務課へ請求	○ 各部課から直接発注可能 【対象】 ・ 物品購入等処理票各区分に該当しない少額のもの及び部品・材料等
	② ①以外 ○ 仕様書及び設計書を作成し、管理部総務課に提出	○ 購買及び外注処理票により管理部総務課へ請求 【対象】 ・ 予定価格 300 万円以下の契約 ・ 仕様内容が単純で、契約履行が確実に行われると認められるもの
その他	○ 指名業者選定委員会での指名業者の選定 ・ 予定価格 1,000 万円超の契約	
		○ 定例前渡金 ・ 少額又は緊急を要する物件の購入等は、定例前渡金により、事業所等で処理する。

注 T G S では、定例前渡金での物件購入等を少額契約としている。

【表 11 物品購入等処理票に記載された区分】

区分
(1) 固定資産（税抜き 10 万円以上の物品）
(2) 備品（税抜き 5 万円以上 10 万円未満の什器・物品）
(3) 消耗品・新聞・書籍（購入合計額税抜き 10 万円以上）
(4) 被服等
(5) 電話等工事関係・引越し・移設等委託関係
(6) 修繕（税抜き 5 万円以上）
(7) リース物件の調達

- 一方、東京都下水道局所管東京都政策連携団体の指導監督等に関する基準(平成31年4月1日付31下総理第14号。以下「政策連携団体の指導監督等基準」という。)では、契約を締結する場合は、①競争契約、②独占契約、③緊急契約、④少額契約、⑤特定契約のいずれかの方法によることが定められている(表12)。

【表12 政策連携団体の指導監督等基準で定められた契約方法】

方法	内容
競争契約	契約相手方となり得る者が複数いる競争性を確保した契約
独占契約	特許、著作権等の関係により、契約相手方が唯一の契約
緊急契約	緊急の必要により競争契約を行う暇がなく、一者とのみ契約手続を行う契約
少額契約	契約金額が少額なため、一者とのみ契約手続を行う契約
特定契約	適切な契約相手方が特定の一者しかいない契約など、上記4つの方法のいずれにも該当しない契約

- TGSも、政策連携団体の指導監督等基準に定められた契約方法別の契約実績を、会社ホームページで公開している。しかし、表10及び表11に示すとおり、TGSの契約に係る規程類には、政策連携団体の指導監督等基準に定められた契約方法に該当する規定が見当たらない。そこで、契約に係る事務処理の進め方について、ヒアリングで確認した。
- TGSでは、少額契約(年間26,000~30,000件程度)を除くと、年間1,400~1,500件(うち予定価格1,000万円超の契約は220~250件程度)の契約案件がある。TGSの各事業所には、事務職の配置はなく、管理部が事業所執行分も含め事務を集中処理しており、契約事務は、総務課経理担当が所管している。経理担当は、各事業所等が定例前渡金で処理する少額の物件購入等を除く、ほとんどの契約案件を処理している。
- 処理の流れとしては、経理規程に定められた方法・手順で契約を締結し、事後的に締結した契約案件を、政策連携団体の指導監督等基準で定められた競争契約、少額契約及び特定契約に分類・集計し、その結果を契約実績としてホームページで公表

しているとのことであった。現行の経理規程は、競争契約、少額契約及び特定契約の区別に該当する内容が含まれていることから、TGSの事務処理が、政策連携団体の指導監督等基準に照らして、不適切とまでは言えない。

- しかしながら、現行の事務処理は、政策連携団体の指導監督等基準を条文に反映した契約規程を整備し運用した場合に比べ、煩雑で効率的ではない。また、契約手続の透明性の観点からも、契約事務の担当者以外の社員や第三者に分かりやすい仕組みとなっていない。
- また、株式会社形態を取るTGS以外の政策連携団体等の契約に係る規程では、入札、競争見積及び単数見積（少額契約）が認められる予定価格基準が明示されている団体が複数あるが、それらの団体に比べて、TGSの現行の規程は、基準が分かりにくい。
- 現行の契約に係る規程類に、明らかな不備・不適正は見当たらない。しかし、TGSは、近年、下水道局からの受託を拡大し、株式会社形態の政策連携団体の中でも、売上高及び事業規模が大きい団体となったことを踏まえると、透明性・効率性の観点から契約に係る規程類の改善を図ることが望ましい。

## （２）社内規程の遵守状況

### ア 指名競争入札等における指名業者数等

- 平成28年度から平成30年度までの競争契約2,523件を確認したところ、指名業者数又は見積りを徴収した業者数（以下「指名等業者数」という。）は、全案件で2者以上となっており、経理規程が遵守されていることが確認できた（表13）。

【表13 競争契約における参加業者数の状況】

指名又は見積り 徴収した業者数	契約件数（件）	
		契約相手方以外が、 不参又は辞退した契約
5者以上	82	47
3者又は4者	2,422	702
2者	19	2
計	2,523	751

- その一方で、指名等業者数が3者以上であった案件のうち749件で、契約相手方以外の参加業者が不参又は辞退していた。TGSは、不参や辞退の理由について、業者への確認や分析をしていなかった。しかし、問題認識は持っており、参加業者を増加させるため、今後、受発注取引のマッチングを支援する「ビジネスチャンス・ナビ2020」の活用なども視野に検討したいとの話がヒアリングではあった。

## イ 予定価格が契約額となっている契約

- 過去3年間に、TGSが競争契約として発注した契約案件2,523件について調査したところ、予定価格と契約額の差が1,000円以下の契約が98件あり、うち59件は予定価格と契約額が完全に一致していた。
- TGSは入札不調以外の案件について、契約の事後検証を行っていないとのことであったため、予定価格が契約額となった59件のみを対象として、ヒアリング等により予定価格が契約額となった要因を分析したところ、要因は2つに分類され、各分類の件数は表14のとおりであった。

【表14 予定価格が契約額となっている契約件数】

	平成28年度	平成29年度	平成30年度	計
①下見積りでの最低金額を予定価格に設定	18	23	17	58
徴収した見積りの最低金額を予定価格に設定（主に物品購入）	6	9	4	19
一般管理費を除く見積りを徴収し、最低金額を予定価格算定に適用（委託・修理）	12	14	13	39
②減価交渉の結果			1	1
計	18	23	18	59
（参考）競争契約	820	862	841	2,523

### ①下見積りでの最低金額を予定価格に設定

- 1つ目の類型は、予定価格算定の際に、複数の業者から徴収した見積額のうち最も低額な金額をそのまま予定価格に設定し、予定価格に設定された見積額を提出した業者が、予定価格算定時と同額で応札（又は見積り）を行い、契約相手方となったものである。



- 発注者が有する知見等だけで予定価格を積算することが困難な案件の場合、予定価格の設定の際、業者から徴収した見積額を参考に予定価格を設定すること自体は、一般に認められた妥当な方法である。また、提出された見積額のうち最低額を、予定価格の参考とすることは、入札等への参加業者が多数存在し、競争性が公正に働いている状況では、経済性が認められ、一定の合理性がある。
- しかし、入札等への参加業者が少なく、契約相手方以外の入札等への不参加や辞退が多数生じている現状では、過去に契約実績のある業者には、予定価格が類推可能となり、結果として、経済性が阻害される懸念は否定できない。今後は、必要に応じて、高落札率の理由や予定価格の設定について事後検証をするなど、公正性・透明性の確保を担保する仕組みを運用することが望まれる。

## ② 減価交渉の結果

- 2つ目の類型は、最も低額な応札（見積り）額が予定価格を超過していたため、減価交渉を行い、その結果予定価格が契約額となった案件で、この類型は1件のみであった。

## （3）契約事務改善に向けた動き

- TGSの契約については、不適正な事案は確認されなかったものの、ヒアリング時点では、契約に係る規程類、契約に係る事後検証などに一部、改善することが望ましい事項が見受けられた。
- これらの事項については、ヒアリング後の事実確認のための意見交換において、TGSから、契約に係る規程の整備、契約に係る事後検証の仕組みの整備のいずれも、年度内を目途に改善に取り組むとの話があった。
- 前述のように、TGSでは、本社管理部が事業所執行分も含め、相当量の事務を集中処理しており、契約事務についても同様の状況にある。このような中、改善の取組が新たな過度な負担とならず、規程の整備などが事務の効率化につながるような内容となることが望まれる。

## 4 契約以外のコンプライアンスに係る個別事項

### (1) ハラスメント関係

#### ア ハラスメント相談窓口

- 厚生労働省の「事業主が職場における性的な言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置についての指針」(平成18年厚生労働省告示第615号)では、派遣労働者について、派遣元事業主(人材派遣会社)のみならず、労働者派遣の役務の提供を受ける者(派遣先事業主)も、自ら雇用する労働者と同様に、措置を講ずる必要があるとされている。
- TGSでは、TGSに直接雇用された940名の社員とともに、460名の派遣社員が事業運営を担っていることから、派遣社員のハラスメント対応について確認した。ヒアリング時点で、TGSは、仮に派遣社員がハラスメントにあったとしても、派遣元である人材派遣会社の営業担当者を通じて対応可能と考えており、派遣社員は、TGSが設置した相談窓口の利用対象としていないとのことであった。
- TGSが述べたように、派遣元である人材派遣会社が、派遣社員がハラスメントを相談するルートの一つとなることは、派遣社員のハラスメント対策として欠かせない。しかしながら、厚生労働省の指針に照らせば、派遣元のみでの対策では、十分とは言えない。また、TGSが、都の政策連携団体として、一般の民間企業に比べて、高い公共性が求められることを考慮すると、TGS自身が派遣社員に対するハラスメント対策を早急に講じることが望ましい。

#### イ その他

- TGSでは、過去3年間、ハラスメント相談窓口への相談実績や、ハラスメント対策を所管する管理部人材課が把握したハラスメント案件はないとのことであった。しかし、今年度、都に対しTGSでのパワーハラスメントの実態調査を求める意見が寄せられている。
- この意見に関し、TGSでの対応状況を確認したところ、都に意見が寄せられたことを重く受け止め、コンプライアンス委員会で対応を協議した後、内部調査委員会を設置して、調査・対応をしたことが確認できた。
- 具体的には、都に寄せられた意見に関係すると思われる社

員 200 名超を個別面接し、意見にあった個別の指摘に関する事実確認を実施しただけでなく、ヒアリング対象となった社員からの率直な意見を踏まえ、会社としての考察や今後の方針を調査報告書としてまとめて、社内イントラネットの掲示板で、社員に対し公表した。

- 今回の都に寄せられた意見への対応と同じように、ハラスメント相談窓口に相談があった場合には、事案に真摯に向き合い、適切な個別対応及び組織的な対策を取ることが望まれる。

## (2) 交際費関係

### ア 支出状況

- 過去3年間のTGSの交際費支出をみると、件数及び金額とも毎年減少している。平成30年度の支出は48件、約130万円であり、過去3年間の1件当たりの平均支出金額は、28,860円となっている(表15)。

【表15 交際費の支出状況】

	平成28年度	平成29年度	平成30年度	計
件数(件)	84	63	48	195
金額(円)	2,361,372	1,972,062	1,294,174	5,627,608
1件当たりの金額(円/件)	28,112	31,303	26,962	28,860

### イ 支出手続

- TGSは、社外交際費運用要綱で、交際費の使用対象者、接待経費の一回一人当たりの上限金額及び申請手続等について定めている。この社外交際費運用要綱によると、使用対象者は、役員及び管理職とされている。
- しかしながら、過去3年間の支出を確認すると、TGSの出席者が課長代理級以下の一般職のみで行った意見交換での手土産が18件あった。そこで、社外交際費運用要綱で定められた使用者と、実際の使用者が異なることについて、TGSに確認したところ、いずれも管理職が出席すべき案件であるが、意見交換の場所が都外かつ遠方などのため、使用申請者の管理職の代理として一般職が出席した案件で、問題ないと認識しているとのことであった。

- 交際費使用者の範囲等、交際費に係る規程の内容については、T G Sに裁量がある事項である。しかし、自らが要綱で定めた使用対象を、運用で拡大して支出するのは、コンプライアンスの観点から望ましくない。

#### ウ 支出内容

- T G Sにおける交際費の支出内容について、過去3年間の案件で確認すると、大半の案件は、業界団体や大学等との意見交換の際に持参した数千円程度の手土産で、これらは技術向上や事業受託の拡大に資するものであった。
- その他の支出案件では、社外取締役及び社外監査役が株主総会や取締役会に出席した際の手土産に係る支出が複数件見受けられた。この件について、T G Sにヒアリングで確認したところ、会合出席の際、社会通念上の儀礼として数千円程度の手土産を渡しているとの話があった。

#### エ 小括

- T G Sの交際費については、支出内容はおおむね健全な経営に資するものであったが、運用が社外交際費運用要綱の規定と異なっている事実が確認された。なお、ヒアリング後、T G Sは、交際費支出の目的・趣旨を踏まえ要綱と運用が一致するよう、令和元年11月1日付けで要綱を改正した。

### Ⅲ 東京都下水道サービス株式会社の内部統制

#### 1 内部統制に係る体制整備

##### (1) 法令等に基づく体制の整備状況

###### ア 内部統制システムの構築

- 会社法（平成 17 年法律第 86 号）第 2 条第 6 号に定める大会社（資本金 5 億円以上又は負債 200 億円以上）においては、同法第 362 条で、内部統制システムの整備を各取締役委任することはできず、取締役会がこれを決議することが義務付けられている。
- TGS は会社法上の大会社に該当せず、義務付けの対象外であるが、平成 18 年の会社法施行を受け、コンプライアンス推進の観点から、会社法施行規則（平成 18 年法務省令第 12 号）第 100 条に定められた事項（38 ページ参照）のうち一部の事項について、定めがない\*ものの、平成 20 年 3 月に「内部統制システム整備に関する基本方針」（以下「内部統制システム基本方針」という。）を取締役会で決議している。

\*①取締役及び従業員が監査役へ報告したことを理由として、不利益な取扱いを受けないことを確保するための体制、②監査役職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針

###### イ 取締役会

- TGS は、会社法第 326 条第 2 項に基づき、定款により取締役会を置くことを定めた取締役会設置会社であり、取締役会は、取締役 5 名（代表取締役、常勤取締役 2 名、非常勤取締役 2 名）、監査役 1 名の計 6 名で構成されている。

###### ウ 監査役

- TGS は、取締役会設置会社であることから、会社法第 327 条第 2 項により、監査役の設置が義務付けられた監査役設置会社である。また、監査役の監査の範囲を、会計に関するものに限定していないことから、監査役は会計監査及び業務監査を行う。

## (2) 企業として一般的に求められる体制の整備状況

- 会社法及び会社法施行規則では、大会社である取締役会設置会社において整備すべき体制(取締役会での決議事項)として、18項目(38ページ参照)を列挙しており、その項目は、コンプライアンスに関するもの、リスク管理に関するもの、子会社の管理に関するもの及び監査役の職務執行に関するものなどに大別される。
- 大会社に該当しないTGSには、上記決議は義務付けられていない。一方で判例は、大和銀行事件における平成12年9月20日の大阪地裁判決において、「健全な会社経営を行うためには(中略)リスク管理が欠かせず、会社が営む事業の規模、特性等に応じたリスク管理体制(いわゆる内部統制システム)を整備することを要する。」と判示している。その後、平成14年には、神戸製鋼所株主代表訴訟事件において、早期の和解成立を促す裁判所の所見で同趣旨が示されるなど、判例の積み重ねの中で、取締役の善管注意義務の一つに内部統制システム構築義務があることが明らかになっている。
- また、平成31年1月23日開催の第21回都政改革本部会議での「監理団体改革の取組状況について」に係る報告においても、今後、全団体にコンプライアンス規程・委員会を必置とするなど、全団体のガバナンスやコンプライアンス機能を強化することが示されている。
- これらを踏まえると、TGSは法令上の義務付けの有無にかかわらず、法令の趣旨や東京都政策連携団体としての在り方を踏まえ、内部統制システムを構築し、適切に運用することが求められていると言えよう。

## (3) TGSにおける内部統制に関する体制の整備状況

- 本項では、TGSにおける内部統制に関する体制のうち、主に規程等の整備状況について述べる。
- TGSは、平成20年3月に内部統制システム基本方針を取締役会で決議した。その後、平成29年9月の中川建設発生土改良プラント内における三次処理水配管と水道給水管との誤接続事故\*(以下「中川建設発生土改良プラント内における誤接続事故」という。)の発生を契機とし、平成29年10月にコンプライアンス基本方針を制定し、令和元年6月には、内部統制システム基

本方針（コンプライアンスの推進に関する体制の項）の一部改定（表 16）を取締役会において決議した。

【表 16 内部統制システム基本方針に新たに追加された事項】

①	コンプライアンス委員会への外部委員の任用
②	コンプライアンス専管部署の整備
③	内部通報制度での社外通報窓口の整備
④	内部監査（業務監査・サービス監査）の実施

\*平成 29 年 9 月、中川水再生センター（以下「センター」という。）近隣に、下水の三次処理水が混入した水道水が一時供給された事故。事故は、センター内にある中川建設発生土改良プラントのトイレにおいて、平成 24 年に T G S 社員（派遣社員）が三次処理水の配管に水道給水管を違法に誤接続させたことに起因し、三次処理水が、水道配水管に逆流し発生したこと、T G S が下水道局に無断で、原因の配管接続を実施していたことが判明した。この事故を検証し再発防止を図るため、T G S は、T G S 総点検委員会を設置し、平成 29 年 11 月に「T G S 総点検委員会報告書」を公表した。

- 内部通報制度については、社内通報窓口（通報先は原則として直属の課長）が平成 20 年から運用されてきたが、令和元年 5 月に、「内部通報の処理に関する要領」を改正し、外部弁護士が対応する社外通報窓口を設置している。
- 内部監査については、平成 30 年度に初めて業務監査を実施し、平成 31 年 4 月の組織改正で、内部監査を含めたコンプライアンスを担当する部署（管理部人材課コンプライアンス推進担当）が設置され、令和元年 5 月に内部監査事務規程が制定された。
- 情報セキュリティに関しては、下水道局に倣う形式で、情報セキュリティ基本方針（平成 20 年 1 月 1 日施行）、情報セキュリティ対策基準（平成 21 年 4 月 1 日施行）及び情報セキュリティ安全管理措置（平成 21 年 5 月 1 日施行）と体系的に規程を整備し、平成 30 年 3 月には情報システム管理規程を策定している。
- 個人情報保護については、平成 4 年に個人情報の保護に関する規程（以下「個人情報保護規程」という。）を策定し、個人情報保護規程に基づき、個人情報取扱事務要綱及び保有個人情報の安全管理に関する基準を整備し、平成 22 年にはプライバシーポリシーを定め、公表している。また、平成 28 年には、特定個人情報（マイナンバー（個人番号）を含む個人情報）の保護に関し、特定個人情報保護規程を定めている。

- T G S は、経営上、望ましくない重大な影響を予防又は低減するため、主体的に管理すべきリスクとして、次の①から⑤までの5つのリスクを想定している。

- ① 事故、災害によるリスク
- ② 経営者による内部統制を無効化するリスク
- ③ 経理上のリスク（売上高、固定資産の誤計上等）
- ④ 業務におけるリスク（ヒューマンエラー、お客さま対応上のトラブル）
- ⑤ 服務におけるリスク（社員の非行等）

- T G S が想定するリスクのうち、「事故、災害によるリスク」への対策として、平成7年10月に策定された「災害対策運営要綱」に基づき、平成25年12月に「災害対策マニュアル 東京都下水道サービス株式会社 B C P」を策定しているほか、管理部門、管路部門、技術部門及び施設部門に分けて「地震対策マニュアル」を策定している。

- その他のリスクについては、独立監査人や監査役による監査等、リスクが顕在化した個々の事案や事故に応じ、取締役会、役員会等の社内会議で対応を議論している。

- また、事故等報告マニュアル及び事故等発生時の緊急連絡体制（フロー図）を定めて、報告すべき事故等の定義や、T G S 社内・下水道局への報告手順が社員に示されている。特に下水道施設や下水道局からの受託事業に係る事故については、速やかな情報共有のため、下水道局の事業所管部署と政策連携団体所管の総務部に並行して、報告を行う手順としている。

- 以上のように、T G S の内部統制に係る体制については、法令上の不備はなく、下水道局との関係においても、一定の基準の下で経営情報の共有やコンプライアンスの推進を図る形式は整っている。

## 2 内部統制システムの運用状況

### （1）取締役会

- T G S の取締役会は、常勤の取締役3名、非常勤の取締役2名及び非常勤の監査役1名の計6名で構成されており、そのうち4名が都関係者である（表17）。



【表 17 T G S 役員一覧（平成 31 年 4 月 16 日現在）】

役職名	氏名(敬称略)	属性	職
代表取締役 社長	渡辺志津男	常勤 (都退職者)	元東京都下水道局長
取締役 副社長	片岡啓治	非常勤	一般社団法人 東京下水道設備協会会長
専務 取締役	池田匡隆	常勤 (都派遣)	東京都下水道局理事
専務 取締役	熊谷 透	常勤 (都退職者)	元東京都下水道局経理部長
取締役	矢岡俊樹	非常勤 (都現職)	東京都下水道局 流域下水道本部長
監査役	石田大介	非常勤	(株)みずほ銀行公務部長

- 2名の専務取締役が、事務部門、技術部門を所管し、事務部門の専務取締役（以下「事務専務」という。）がコンプライアンスの推進を所管している。
- 取締役会は、年5回ないし7回程度開催され、主な議題は株主総会、役員を選任及び四半期毎の経営状況報告であるが、平成29年11月29日の取締役会では、コンプライアンスに係る議題として、同年9月に発生した中川建設発生土改良プラント内における誤接続事故が報告・討議されている。
- また取締役会以外の重要事項を議題とする会議体として、役員会及び経営会議が設置されている（表18）。

【表 18 取締役会以外の T G S における主な会議体】

	経営会議	役員会
構成	・ 常勤取締役 ・ 各部管理職	・ 常勤取締役 ・ 部長級職員 ・ 管理部総務課長
開催頻度	月1回	月2回
主な議題	・ 事業進捗状況報告等	・ 組織方針、事業別 収支報告等

## （2）監査役

- T G S の監査役は、非常勤監査役である株式会社みずほ銀行公務部長の1名で、当該監査役は都の政策連携団体や事業協力団体の監査役等を複数、兼務している。

- なお、会計監査については、10年以上前から監査法人に監査を委嘱しており、監査法人が帳票等の確認、現場実査などを行い、その結果が決算期ごとに「独立監査人の監査報告書」として取締役会及び監査役に報告されている。
- TGSへのヒアリングでは、独立監査人の監査報告書の作成過程においては、独立監査人と監査役・事務専務などとの意見交換が行われているとのことであった。

### (3) 内部監査

#### ア コンプライアンス専管部署の設置

- TGSは、社員へのコンプライアンス意識の浸透が十分でなかったことが、平成29年の中川建設発生土改良プラント内における誤接続事故の一因と考え、再発防止策として、コンプライアンス推進体制の強化を図るため、コンプライアンス専管部署を設置することとした。
- 最終的には専任の社員で構成される専管部署設置を目指し、令和元年度、管理部人材課にコンプライアンス推進担当を新設し、従前は複数部署に分散していた業務を集約し、監査業務等の経験を有する社員を兼務で配置した(表19及び表20)。

【表19 コンプライアンス推進担当の主な所管業務】

コンプライアンス推進	ハラスメント対応
コンプライアンス研修等の企画	内部監査(業務・サービス監査)
内部通報制度	懲戒処分に係る事務

【表20 コンプライアンス推進担当の体制】

管理部人材課 コンプライアンス推進担当	7名(統括課長代理(常勤嘱託社員)を除く6名が兼務)
固有社員	1名(課長代理)
都派遣社員	4名(統括課長代理2名、課長代理1名、主事1名)
常勤嘱託社員	2名(統括課長代理1名、課長代理1名)

- 現在のTGSのコンプライアンス推進担当は、執行部門(管理部)に属し、主に兼務の社員で構成されている。TGSへのヒアリングでは、コンプライアンス推進担当は内部監査等を所管することから、将来的には執行部門から独立した社長直轄の組織とする検討を進めているとの話があった。

## イ 内部監査

- TGSは、平成29年度まで内部監査を実施していなかったが、コンプライアンス体制強化の一環として、平成30年度に初めて業務監査を行った。今年度は5月に内部監査事務規程を制定し、業務監査に加え、勤怠管理をテーマとした服務監査を開始した（特別監察時点で1課18事業所に実施）。
- 幹部社員へのヒアリングでは、内部監査の効果として、現金管理や服務に関する適正な手続の理解促進が挙げられた。具体的には、本社管理部に庶務、人事、経理といった事務系社員が集約され、各事業所に事務職の配置がないTGSの特性から、内部監査が、OJT的役割を持つとのことであった。

## (4) コンプライアンス推進の取組

### ア コンプライアンス委員会

- TGSは、平成18年策定のコンプライアンス委員会設置要綱により、事務専務を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置して、コンプライアンス重点取組策の推進等を議論することとした。しかし、過去3年間のコンプライアンス委員会の開催実績を確認すると、平成28年度及び平成29年度は開催実績がなかった。
- 実績がない理由は、当時のコンプライアンス委員会は、コンプライアンス違反（違反の疑い）等の事案が発生した場合、事後的に開催する（不定期開催）としていたためとのことである。
- 平成29年9月、中川建設発生土改良プラント内における誤接続事故の発生を受け、再発防止策を検討する過程で、従前の事後的な対応だけでなく、日頃からのコンプライアンス推進に係る取組が肝要であるとの認識に至った。そこで平成30年度は年3回委員会を開催し、令和元年度は、コンプライアンス意識向上推進計画で2回開催することを定めた（うち1回は令和元年5月に開催済み（表21））。
- また、社外からの客観的な意見をコンプライアンス推進に係る取組に取り入れるため、令和元年度からコンプライアンス委員会の委員に、企業のコンプライアンスに精通した外部有識者（顧問弁護士）を追加している。

【表 21 令和元年 5 月 21 日 T G S コンプライアンス委員会】

出席者	専務取締役（事務）、各部長、外部委員（弁護士）
議事内容	・コンプライアンスに係る規程・要綱の改正等について ・サービス監査の実施について ・令和元年度コンプライアンス推進計画についてなど

## イ コンプライアンス研修等

- コンプライアンス推進に資するため、全社員を対象として研修などを実施している（表 22）。

【表 22 コンプライアンスに関する研修】

名称	対象	概要等
コンプライアンス研修Ⅰ	幹部社員	○講師は顧問弁護士 ○毎年度テーマ設定 H28「個人情報保護と従業員との関係」 H29「下請業者、派遣従業員及び出向従業員の管理など」 H30「働き方改革・ハラスメント等」
コンプライアンス研修Ⅱ	全社員	○事業所の分散・交替制勤務等を考慮し、下記の方法で実施 ・課長代理級を中心に集合研修 ・集合研修を受講した社員が各職場で講師となり、職場討議
情報資産等の危機管理	全社員	
情報セキュリティ・個人情報保護	全社員	○E-ラーニング

- 幹部社員を対象とした「コンプライアンス研修Ⅰ」では、社会情勢や直近の法令改正などを踏まえ、年度ごとにテーマを設定し、幹部社員のコンプライアンス意識向上や実務上の適正な事業遂行に資するよう工夫を行っている。例えば、平成 29 年度には、委託業者（下請業者への業務請負）、労働者派遣法による派遣社員が T G S の業務遂行上、不可欠であることに着目し、労務管理上の違いなどをテーマとしている。
- また、全社員対象の悉皆研修では、事業所の立地分散や交替制勤務者の混在といった T G S の事業特性を考慮し、確実な受講を担保するため、集合研修と集合研修受講者を講師とした職場ごとの研修を併用し、派遣社員を含め全員が受講できるよう工夫を行っている。

## ウ その他

- TGSでは従前から、各職場において毎朝10分間ミーティングを実施していたが、「中川建設発生土改良プラント内における誤接続事故後、より相談しやすい職場環境づくりに資するよう、参加者の発言を促す等、実施方法を工夫している。」との話が幹部社員からあった。

## (5) ハラスメント対応及び内部通報制度の運用

- TGSにおけるハラスメント、内部通報等の窓口及び運用は、表23のとおりである。

【表23 ハラスメント等の窓口及び運用について】

名称	ハラスメント相談		内部通報	
	社内 相談窓口	社外 相談窓口	社内 通報窓口	社外 通報窓口
根拠 規定	就業規則 31条6項 ・セクシュアル・ハラスメントに関する相談・苦情処理要綱ほか		内部通報の処理に関する要領	
対応者	人材課長が選任する人材課社員（主任級以上）	東京メンタルヘルス・カウンセリングセンター	直属の部門責任者（課長）	統括責任者（事務専務）が指名する弁護士 ・現在は顧問弁護士
方法	面談、電話、メール	面談、電話 ・土日・平日夜間の相談可	面談、電話、文書（メールを含む） ・社内窓口は匿名での通報不可	
調査 是正	管理部人材課長		統括責任者（事務専務）	
会社の 責務	・事実の調査 ・改善等の措置		・不利益取扱いの禁止	
窓口の 義務	・適切な助言及び人材課長への報告 ・秘密の厳守		・コンプライアンス委員会の開催要請 ・秘密の厳守	

注 ハラスメント相談、内部通報とも外部窓口は令和元年度新設

- ハラスメント相談、内部通報のいずれの窓口も、過去の対応実績はない。その理由について、TGS幹部の見解を聴取したところ、ハラスメントについては、相談対応者等に相談してきたものの、相談者が窓口相談扱いとすることを希望しないケースが過去にあったこと、各所属内での対処により解決している

ことが理由ではないかとのことであった。

- ハラスメント相談や内部通報は、相談（通報）者が窓口への相談（通報）をためらい、事案が潜在化しやすい。これを踏まえ、TGSが今年度、ハラスメント及び内部通報の社外窓口を新設し、当事者が利用可能な窓口を増やしたことは、評価できる。今後、相談（通報）を要する事案が生じた際、整備された窓口が有効に機能し、社内での問題解決・改善が進むことを期待したい。

## （６）情報管理

- TGSでは、社内の個人情報保護及び情報管理に関する諸規程が整備されている。しかしながら、平成28年10月及び平成29年7月に個人情報に係る事故\*が発生した。
- 平成28年10月の事故においては、社員の個人情報に係る理解不足が発生要因の一つであったことから、再発防止策として、同年11月に課長代理級以上を対象とした情報資産の管理に係る研修が、同年12月には幹部を対象に個人情報保護をテーマとした「コンプライアンス研修Ⅰ」がそれぞれ実施されている。
- 事故発生時の対応については、いずれの事故においても、下水道局への報告、関係者への謝罪及び下水道局のルールに従ったプレス発表など、適切に行われたことが確認できた。

\*平成28年10月の事故（個人情報が含まれる文書を、社員が個人情報を含まないと誤認し未裁断のまま廃棄。当該廃棄物を運送中に路上に落下・散乱させた事故）

平成29年7月の事故（公共下水道一時使用届が所在不明となり、捜索するも発見に至らなかった事故）

## （７）人材育成

- 企業における実効性ある内部統制の運用を担保するのは、実際に業務に携わる社員一人ひとりである。そのためには、各職場での法令違反、不適正な業務執行等の防止はもとより、積極的な業務改善と顧客からの信頼蓄積による収益向上を推進し得る有為な人材の育成が欠かせない。
- TGSは、受託事業等の拡大により、令和元年度の社員数が

15年前に比べ3倍強となっている。その一方で、TGSの主たる社員採用ルートであった都退職者からの採用は、平成20年度を頂点に減少傾向にある。そこで、所要人員の確保には、固有社員の新卒採用や若手の経験者採用をしていくことが不可欠である。このような状況の下、TGSは社員の人材育成を重要課題と捉え、平成29年12月「人材育成方針」を策定した。

- 人材育成方針の策定に先立ち、平成28年4月から若手社員への技術承継の取組として、入社（入都）5年以内の社員等を対象に、事務職、土木職、設備職及び環境検査職の4つの各職種別にワーキンググループを設け、各グループにおいて管理職や下水道事業技術等のエキスパートエンジニアと座談会等を行うことにより、若手社員の意見が技術継承に反映されるよう取り組んでいる。
- また、人材育成方針では、固有、都退職者等、都派遣の社員区分別に目指すべき社員像や到達目標等を示し、TGSの受託事業の意義や理解を深めるため、各年度4名ないし6名程度の固有社員を下水道局に研修派遣する人材交流を行っている。
- 任用管理面では、令和元年度に管理職選考を含む昇任制度を改正し、固有社員の管理職登用の機会を拡大することで、キャリア・パスの選択肢を広げている。また、今後目標管理制度に基づく業績評価制度の更なる改善を行っていくことで、全社員のモチベーション・アップを図っていくとの話があった。

#### IV 内部統制及びコンプライアンス強化に向けた取組の方向性（提言）

- 東京水道グループの構成員であるTSSに対する特別監察では、不十分な内部統制やコンプライアンス意識の低さ、不正の温床となり得る人事システム、所管局である水道局への依存等を指摘した。TGSは、人員構成や都への財政依存度など、TSSと類似性を有することから、TSSに指摘した事項を踏まえ、特別監察を実施した。
- その結果、前章までに述べたとおり、不適正・不適切な事項は、見受けられなかった。一方、下水道事業及びTGSを取り巻く外部環境は、近年、大きく変化しつつある。そこで、この章では、今後想定される外部環境の変化にTGSが対応していくことを見据えて、TGSの内部統制及びコンプライアンス強化に向けた取組の方向性を提言することとしたい。
- TGSは、収益に占める下水道局からの受託事業の割合が非常に高い。これは、下水道局が下水道事業を根幹業務と専門的技術を生かしつつ下水道局と密接に連携して行う必要のある業務とに切り分け、後者の業務を段階的に直営からTGSへの委託に切り替えてきたことによる。
- 下水道局からの受託事業の拡大により、これまでTGSは、事業規模及び収益を拡大してきた。しかし、平成31年4月の千代田出張所業務の受託開始により、区部全23か所の出張所業務受託が完了し、今後、下水道局からの受託事業の増加は、さほど見込めない。
- また、下水道局は、平成29年度に水再生センターの維持管理業務等について、包括的民間委託やコンセッション方式など新たな運営手法について検討する方針を示している。この検討の結果によっては、TGSは大きな影響を受ける可能性がある。
- さらに、TGSは、近年、都以外の自治体（下水道事業者）からの受託拡大や、マレーシア等での水処理事業に技術支援を行う国際事業支援など、自主事業の幅を広げている。このように、外部環境、内部環境、双方の側面から、下水道局からの受託事業に過度に依存しない経営をTGSが進めざるを得ない状況が生じつつある。
- これまでTGSは、下水道局及び民間事業者とともに、三者



- が連携して、下水道事業を支えるという立ち位置で、会社運営を行ってきた。そのため、現在のTGSの人員構成をみると、下水道局からの都派遣社員や都退職者の嘱託社員が多数在職し、その多くを技術系職種が占めている。この人員構成は、都の基幹インフラの一つである下水道事業を技術的側面から支援するという、TGSの立ち位置に合致し、互いを知り尽くした下水道局とともに技術力の発揮に注力するには、適している。
- しかし前述のとおり、下水道事業やTGSを取り巻く環境は変化の時期を迎えており、これまで培ってきた技術力に加え、下水道局以外の発注者や都民など、多様なステークホルダーに対し、事業の公平性や透明性を自ら説明する力が求められていると言えよう。このための取組の一つとして、外部からの評価に耐え得る社内チェック機能など、実効性のある内部統制の構築や、コンプライアンス推進がある。
  - このような中、「Ⅱ 個別事項に係る調査」で述べたとおり、平成29年度の中川建設発生土改良プラント内における誤接続事故以降、TGSが、内部監査の開始、コンプライアンス専管部署の設置、内部通報及びハラスメント相談に係る外部窓口の設置等、内部統制機能の強化やコンプライアンス推進に取り組んできたことを高く評価したい。今後は、着手した契約規程の見直しなどを着実に進めるとともに、社内・下水道局以外からの観点も取り入れながら、TGSが描く自らの将来像を踏まえ、コンプライアンス推進を図っていくことを期待する。
  - また、改めてTGSの事業を支える人員に着目すると、6割超を占める都関係者、新卒や民間企業等で経験を積み途中で採用された固有社員、20社近い設備製造業者等からの派遣社員など、専門性、世代、個々の社員が背景とする組織風土は、多様性に富んでいる。多様な人員から構成されるTGSにおいて、全社的な一体感、TGSが社員に求めるコンプライアンスの理解及び内部統制の適切な運用を図るには、均一・同質的な人員から成る組織に比べ、管理運営上、一層の工夫が求められよう。
  - TGSの「強み」である行政経験の活用と民間活力の結集を生かし、東京都政策連携団体としての公共性と企業としての経済性を両立し、コンプライアンスや内部統制の充実を図りながら、日本の下水道事業をリードする東京下水道グループの一員として、TGSが今後も活躍することを期待したい。

**【参考】平成 26 年改正会社法で規定された 18 項目：**

**大会社である取締役会設置会社の場合**

(会社法第 362 条第 4 項第 6 号及び会社法施行規則第 100 条)

- ① 取締役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
- ② 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
- ③ 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- ④ 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- ⑤ 使用人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
- ⑥ 当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制
- ⑦ 子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の当該株式会社への報告に関する体制
- ⑧ 子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- ⑨ 子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- ⑩ 子会社の取締役等及び使用人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
- ⑪ 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項
- ⑫ 使用人の取締役からの独立性に関する事項
- ⑬ 監査役のその職務を補助すべき使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項
- ⑭ 取締役及び会計参与並びに使用人が監査役に報告をするための体制
- ⑮ 子会社の取締役、会計参与、監査役、執行役、業務を執行する社員、会社法第 598 条第 1 項の職務を行うべき者その他これらの者に相当する者及び使用人又はこれらの者から報告を受けた者が監査役に報告をするための体制
- ⑯ 報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制
- ⑰ 監査役 of 職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項
- ⑱ その監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

(出所)中村直人・山田和彦・後藤晃輔(2015)平成 26 年改正会社法対応 内部統制システム構築の実務 商事法務