

東京水道グループ
コンプライアンス有識者委員会

中間報告書

令和2年1月

東京水道グループコンプライアンス有識者委員会

東京水道グループコンプライアンス
有識者委員会

委員長 幸田 雅治

委員長代理 中西 晶

委員 羽根 一成

委員 矢野 奈保子

目 次

第 1 有識者委員会の概要

- (1) 有識者委員会設置の経緯 1
- (2) 有識者委員会の設置目的 2
- (3) 有識者委員会の構成 2
- (4) 有識者委員会の開催実績 3

第 2 有識者委員会の活動実績

- (1) 公正取引委員会による改善措置要求等を受けて講じる改善措置 5
 - (ア) 第 4 回有識者委員会 5
 - a 水道局からの報告の概要 5
 - b 有識者委員による主な意見・助言 5
 - (イ) 第 5 回有識者委員会 7
 - a 水道局からの報告の概要 7
 - b 有識者委員による主な意見・助言 7
 - (ウ) 有識者委員会のまとめ 7
- (2) 調査特別チーム中間報告書で掲げた再発防止策（排水処理施設運転管理作業委託の契約方法の見直し） . 8
 - (ア) 第 1 回有識者委員会 8
 - a 水道局からの報告の概要 8
 - b 有識者委員による主な意見・助言 8
 - (イ) 第 2 回有識者委員会 9
 - a 水道局からの報告の概要 9
 - b 有識者委員による主な意見・助言 9
 - (ウ) 有識者委員会のまとめ 9
- (3) 政策連携団体のあり方 10
 - ア 政策連携団体に対する特別監察 10
 - (ア) 第 1 回有識者委員会 10
 - a 水道局からの報告の概要 10
 - b 有識者委員による主な意見・助言 10
 - (イ) 第 2 回有識者委員会 11
 - a 水道局からの報告の概要 11
 - b 有識者委員による主な意見・助言 11

| | | |
|-----|-----------------------|----|
| (ウ) | 第3回有識者委員会 | 12 |
| a | 水道局からの報告の概要 | 12 |
| b | 有識者委員による主な意見・助言 | 12 |
| (エ) | 有識者委員会のまとめ | 12 |
| イ | 水道局の政策連携団体へのガバナンスのあり方 | 13 |
| (ア) | 第1回及び第2回有識者委員会 | 13 |
| a | 有識者委員による主な意見・助言 | 13 |
| (イ) | 第3回有識者委員会 | 14 |
| a | 水道局からの報告の概要 | 14 |
| b | 有識者委員による主な意見・助言 | 15 |
| (ウ) | 第4回有識者委員会 | 16 |
| a | 水道局からの報告の概要 | 16 |
| b | 有識者委員による主な意見・助言 | 16 |
| (エ) | 第5回有識者委員会 | 16 |
| a | 水道局からの報告の概要 | 16 |
| b | 有識者委員による主な意見・助言 | 17 |
| (オ) | 有識者委員会のまとめ(中間) | 17 |
| (4) | 東京水道グループにおける構造的課題 | 18 |
| (ア) | 第2回有識者委員会 | 18 |
| a | 水道局からの報告の概要 | 18 |
| b | 有識者委員による主な意見・助言 | 18 |
| (イ) | 第3回有識者委員会 | 19 |
| a | 水道局からの報告の概要 | 19 |
| b | 有識者委員による主な意見・助言 | 19 |
| (ウ) | 第4回有識者委員会 | 20 |
| a | 水道局からの報告の概要 | 20 |
| b | 有識者委員による主な意見・助言 | 20 |
| (エ) | 第5回有識者委員会 | 21 |
| a | 水道局からの報告の概要 | 21 |
| b | 有識者委員による主な意見・助言 | 21 |
| (オ) | 有識者委員会のまとめ(中間) | 21 |

第3 今後の活動予定

| | | |
|-----|----------------------------------|----|
| (1) | 公正取引委員会による改善措置要求等を受けて 講じる改善措置 | 22 |
| (2) | 東京水道グループにおける構造的課題 | 22 |

(3) グループ統制 22

- 参考資料 1 有識者委員会設置要綱
- 参考資料 2 委員名簿
- 参考資料 3 第 1 回有識者委員会議事概要
- 参考資料 4 第 2 回有識者委員会議事概要
- 参考資料 5 第 3 回有識者委員会議事概要
- 参考資料 6 第 4 回有識者委員会議事概要
- 参考資料 7 第 5 回有識者委員会議事概要

第 1 有識者委員会の概要

(1) 有識者委員会設置の経緯

平成 30 年 10 月、水道局発注の浄水場排水処理施設運転管理作業委託の見積り合わせにおいて、談合の疑いがあるとして、公正取引委員会が水道局に対して行政調査を行った。また、水道局職員が契約に係る情報を漏えいした可能性があるとの報道を受けて都に設置された「調査特別チーム」の下で、職員の非違行為の有無に関する調査、原因の究明及び再発防止策の検討を実施した。

調査の結果、水道局の職員が、浄水場排水処理施設運転管理作業を受託していた事業者に対して、設計単価に関する情報を漏えいしたことが判明した。

平成 30 年 11 月、情報漏えい事故から直接導かれる事項の再発防止策及び局事業の構造的な側面から推測される事項の再発防止策を「調査特別チーム中間報告書」として取りまとめ、再発防止策の 1 つとして、第三者コンプライアンス委員会を設置することを発表した。

(調査特別チーム中間報告書で取りまとめられた再発防止策「第三者コンプライアンス委員会の設置」の内容)

- 水道事業は地域独占事業であり、外部からのチェックが緩くなる。
- これまでも独善的な経営に陥らないために、事業運営のあり方については、外部識者で構成する「東京都水道事業運営戦略検討会議」などを通じて、幅広い意見・助言をいただき、事業運営に反映してきた。
- 一方で、過去 2 回の汚職事件発覚時において、改善策の検討や実施状況の把握は、局内の汚職等防止対策本部で行っており、現在では、水道局内の「コンプライアンス推進委員会」で取組を推進しているが、コンプライアンス推進の側面では、外部の評価を受ける機会がほとんどない状況である。
- そのため、法曹関係者等の有識者からなる外部委員会（3～4 名程度を予定）を設置し、今回の件の再発防止策をはじめ

め、水道局の構造的な課題を踏まえた、水道局全体のコンプライアンス強化策の検証を行う。

こうした経過を経て、平成31年4月に東京水道グループコンプライアンス有識者委員会が設置された。

(2) 有識者委員会の設置目的

有識者委員会は、水道局所管委託契約に係る談合疑いに関する再発防止策（以下「再発防止策」という。）及び東京水道グループ全体の事業運営を検証する上で、外部の幅広い見地から意見・助言を得ることを目的に設置された。

（有識者委員会の所掌事項）

- ・再発防止策に関すること
- ・東京水道グループのコンプライアンスに関すること
- ・その他必要と認める事項に関すること

(3) 有識者委員会の構成

委員：下表のとおり

任期：2年以内（再任可）

| 氏名 | 役職等 |
|-------|------------------|
| ◎幸田雅治 | 紀尾井町法律事務所 弁護士 |
| ○中西晶 | 明治大学経営学部 教授 |
| 羽根一成 | 東京平河法律事務所 弁護士 |
| 矢野奈保子 | 矢野公認会計士事務所 公認会計士 |

◎委員長 ○委員長代理 （五十音順）

(4) 有識者委員会の開催実績

- 第1回有識者委員会 令和元年5月13日(月曜日)
(議事内容)
 - ・委員会運営について
 - ・東京水道グループのコンプライアンスに関する課題
 - ・政策連携団体に対する特別監察
 - ・調査特別チーム中間報告書で掲げた再発防止策
 - ・意見交換

- 第2回有識者委員会 令和元年7月1日(月曜日)
(議事内容)
 - ・政策連携団体に対する特別監察
 - ・調査特別チーム中間報告書で掲げた再発防止策
 - ・東京水道グループにおける構造的課題
 - ・意見交換

- 第3回有識者委員会 令和元年7月29日(月曜日)
(議事内容)
 - ・公正取引委員会からなされた改善措置要求等に関する報告
 - ・政策連携団体に対する特別監察
 - ・東京水道グループにおける構造的課題
 - ・意見交換

- 第4回有識者委員会 令和元年10月2日(水曜日)
(議事内容)
 - ・公正取引委員会による改善措置要求等を受けて講じる改善措置
 - ・東京水道グループにおける構造的課題
 - ・水道局の政策連携団体へのガバナンスのあり方
 - ・有識者委員会中間報告書(素案)
 - ・意見交換

○ 第5回有識者委員会 令和元年11月11日（月曜日）

（議事内容）

- ・ 有識者委員会における今後の検証項目
- ・ 公正取引委員会による改善措置要求等を受けて講じる改善措置
- ・ 東京水道グループにおける構造的課題（内部統制システムの構築）
- ・ 水道局の政策連携団体へのガバナンスのあり方
- ・ 有識者委員会中間報告書（案）
- ・ 意見交換

第 2 有識者委員会の活動実績

(1) 公正取引委員会による改善措置要求等を受けて

講じる改善措置

(ア) 第 4 回有識者委員会

a 水道局からの報告の概要

- 以下 4 つの視点から検討した再発防止策について報告
 - (a) 職員のコンプライアンス意識や組織風土の抜本的改革
 - (b) 不正を起こさない仕組み・職場環境の創出
 - (c) 監視機能・危機管理体制の強化
 - (d) 局事業運営体制の抜本的改革

b 有識者委員による主な意見・助言

- 公益通報制度について、今の制度の問題点や改善すべき点を分析することが重要であるが、実際にこれまで通報された案件がどのように処理されていたか、それが適切だったかをチェックすることが大事なので、検討してほしい。
- コンプライアンス宣言書について、上司との面談の中で東京都コンプライアンス基本方針の内容を伝える際に、職員が内容をきちんと理解することが重要。上司との面談の機会を設けることは、コミュニケーションの機会にもなり、良い取組であるが、上司からの説明だけでなく、職員が自ら勉強できる機会を設けるなど、水道局内で職員にコンプライアンス意識が円滑に浸透するよう取り組んでほしい。
- 様々な取組の中で、「トップのコミットメント」という項目があるが、確かに組織内部に宣言をして事業所を訪れる、職員との対話を行うことは重要であるが、組織の外に向けて、都民に対してもトップが「コンプライアンス

スを重視している」などのメッセージを発信していくことが重要

- もし職員が事業者に借りを感じている状況があって、突発対応等は別として、本来当然に盛り込んでおくべき内容が契約に盛り込まれていないなど、事業者に対して制度上の借りを作ってしまう状況があるとすれば、直していく余地がある。
- 局内のコミュニケーションを活性化させる中で、今困っていることや改善した方がよいことを現場から本庁へ、あるいは上司に報告しやすくすることが重要なので、その機会をどう設けるか検討すべき。現場での事故に関係することだと、ヒヤリハットの時点で報告していくと思うが、今回の情報漏えい事故に関しても、きっかけになるようなことがあった時点で報告が上がっていくルートを徹底することが必要。現場からの事故報告の仕組みの中に不祥事の報告も入れていく、あるいは同じような形で情報が把握できる仕組みを検討してほしい。
- 今回の不祥事について対策を講じる視点は色々あると思うが、出発点は動機をつぶすことではないか。何故このようなことをしたかという点を踏まえ、そういった気持ち、状況にならないように対策を立てることも重要
- 今回の情報漏えい事故の経過を見ると、職員が長い間、事業者からさぐり行為を受けたことや情報を漏えいしたことを抱え込んでしまっている。こういう状況を生み出さないためにも、日頃のコミュニケーションが第一だとは思いますが、何か気づいた際に、こういうことが起きたら、何を、誰に、いつまでに報告しなければならないかを明確にするなど、職員が対応に悩み、抱え込まないで済むようにすべき。
- 改善措置の内容について、局から報告のあった方向性で委員会として了解した。本日の委員会での議論を踏まえ、取りまとめてほしい。

(イ) 第5回有識者委員会

a 水道局からの報告の概要

- 第4回有識者委員会で報告を受けた再発防止策の内容について、調査特別チーム中間報告書で掲げた再発防止策との対応関係を示す形で改めて報告を受けた。
- 局内コミュニケーションの活性化に向けた取組について、リスクの洗い出しや、技術系職員の意見交換など、現場の声を聞く、現場の声を反映させる観点から分析を深掘りした旨の報告を受けた。

b 有識者委員による主な意見・助言

- 職員に違反行為の認識を持ってもらう意味で研修は重要であり、研修を実施する際には、受講するだけでなく、アンケートなどで職員がきちんと理解しているかについて点検をすることも検討してほしい。
- 技術系職員による意見交換の取組は、非常に重要な試みだと思うので、技術系職員の中で完結させず、全体として吸収していくところまで考えてほしい。局として困ったところを吸い上げてくれる、と技術系職員が積極的に参加できるような仕組みを作してほしい。

(ウ) 有識者委員会のまとめ

- 公正取引委員会による改善措置要求等を受けて講じる改善措置については、水道局が示した方向性について委員会として了承した。
- 委員会での意見を踏まえて、最終的に再発防止策をとりまとめるよう要望した。

(2) 調査特別チーム中間報告書で掲げた再発防止策

(排水処理施設運転管理作業委託の契約方法の見直し)

(ア) 第1回有識者委員会

a 水道局からの報告の概要

- 調査特別チーム中間報告書に基づく、排水処理施設運転管理作業委託の契約方法の見直しの概要について報告を受けた。
- 現在の排水処理施設運転管理の状況について報告を受けた。

b 有識者委員による主な意見・助言

- 総合評価方式に見直すのであれば、仕様書も更新し、事業者から何か提案をしてもらえるような、付加価値が付くような内容にした方が良くはないか。
- 作業員の経験年数について、必須項目としては1年であるが、3年や5年だと加点されるなど、評価方式を複合的に検討してはどうか。
- 総合評価方式で進め、仕様書を明確化することとは、業務改革につながる。局として何をやってほしいのか、何に価値があるのかが明確になると思うので、ナレッジとして蓄積するきっかけにしてもらいたい。
- 発注単位を大きくすることで、受託可能な会社が限られてしまうと、競争性が低くなるので、そのあたりも検討してほしい。
- 受託会社にも危機管理への対応をとってもらう必要があると思うので、しっかりとバックアップができるような体制を義務付けることが必要
- 積算業務は本庁で一括することで、現場業務から分離する取組は重要
- 危機管理上は直営を残すというのは他の分野でもあることなのでよく検討してほしい。

(イ) 第2回有識者委員会

a 水道局からの報告の概要

- 排水処理業務の見直しの方向性について報告を受けた。
- 排水処理業務の技術・ノウハウを局の技術力として蓄積し、継承していく観点から、排水処理業務の一部を直営で実施していくことについて報告を受けた。
- 排水処理施設運転管理作業委託契約の見直し内容（契約形態、契約期間等）について報告を受けた。

b 有識者委員による主な意見・助言

- 仕様書に記載があるとおりに業務が適切に履行されているかを確認する方法を整理した上で、契約事務を進めてほしい。
- 人間的に無理のある計画で契約を締結している場合に、契約履行期間中に無理が重なって破綻してしまう可能性はあるので、それを回避するためにも、契約前に人員配置体制をチェックすることや、契約期間中の履行状況を様々な形でチェックすることが重要

(ウ) 有識者委員会のまとめ

- 水道局から報告のあった方向性で見直しを行うことを委員会として了解した。
- なお、実施に当たっては、第2回委員会で出た意見に留意することを要望した。

(3) 政策連携団体のあり方

ア 政策連携団体に対する特別監察

(ア) 第1回有識者委員会

a 水道局からの報告の概要

- 東京水道サービス㈱に対する特別監察のうち、不適正事案等に関する指摘、ガバナンス・内部統制に関する指摘及び指摘された事項に関する改善策の方向性について報告を受けた。

b 有識者委員による主な意見・助言

- グループ企業全体でそれぞれがコンプライアンスの主体であることを認識することが必要であり、政策連携団体のトップマネジメントへ意識を浸透させる取組も重要
- 重要かつ根本的な対応となるのが研修であり、全社員へのコンプライアンス研修について、内容や回数などについても具体化できるとよい。
- 研修については、社員が当事者意識を持てるようにしてほしい。局と団体での傾向の違いや、年齢ごとの傾向の違いなど、研修の効果の変化をデータ化して表すことが必要
- 出向社員の配置基準や固有社員の昇任制度など、組織をどのような考え方でつくるかは非常に重要
- 総合評価方式を導入する内容について、一般競争入札や希望制指名競争入札ではなく、なぜ総合評価方式で実施するのかについて整理することが必要。なるべく間口を広げ、事実上特定業者にならないように審査事項を設定してほしい。
- システム評価、人事の評価が変わるときは、社員のモチベーションにも大きく影響するので、どのような形でフォローするのか、ということも抱き合わせで考えてほしい。

(イ) 第2回有識者委員会

a 水道局からの報告の概要

(東京水道サービス(株)関係)

- 特別監察における不適正事案及び内部統制に関わる指摘事項を踏まえた改善策の個別具体的な内容について報告を受けた。

(株PUC関係)

- 再委託契約における長期継続契約の契約方法などの個別事案に関する指摘及び内部統制に関する指摘について、指摘された事項及び改善策の概要について報告を受けた。

b 有識者委員による主な意見・助言

- 監査室、コンプライアンス推進会議、受託業務委員会、契約監視委員会などチェック体制を強化しているが、それぞれの組織の役割、規模やどのような方法でチェックするのかが見えてこない。各組織の役割等を図式化し、誰にでも理解できるような形とするべき。また、各組織によるチェック結果は経営層や現場レベルまで広くフィードバックし、チェック体制が効いていることを明らかにするべき。
- ガバナンスに関する組織が色々とあるが、どこが内部統制の責任部門なのか、どこが執行部門でどこがモニタリングするのかなど関係性をわかりやすくすることが必要
- 政策連携団体で新たにBCPを策定するに当たっては、そこで働いている人の命を守ることは重要だが、水道というインフラのサービスを継続させるため、水道を飲む方々の命を守る方向で、何をすべきか、何を止めるべきかといった検討をしてほしい。
- BCPは策定して終わりではなく、普通は訓練を行うものである。訓練をして機能する計画にしていかなければならず、具体性を持たせることが必要
- 昇任のための滞留期間を短くするなどの試みは社員のモチベーションを上げるうえで重要。一方で、都のOB

など年齢が高い方々が課長級として配置されている現状があるので、TSS側のみならず、局側でも考え方を变えていく必要があるのではないか。

(ウ) 第3回有識者委員会

a 水道局からの報告の概要

- 特別監察における指摘及び指摘に対する改善策とその実施時期をまとめた、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(案)について報告を受けた。また、株式会社PUCに対する特別監察結果改善報告書(案)の概要について報告を受けた。

b 有識者委員による主な意見・助言

- 事業継続計画(BCP)は、計画を策定して終わりではなく、内容を社員に知ってもらうことが重要。そのため、机上訓練や実地訓練などを実施し、万が一のときに計画を活かせる体制を構築すべき。
- 内部統制を構築するに当たっては、業務フローに基づくリスクの洗い出しとその対処方針を策定することが重要となるので、今後しっかりと検討してほしい。

(エ) 有識者委員会のまとめ

- 委員会からの意見・助言に基づいて見直した内容を踏まえて、改善報告書として取りまとめることを委員会として了解した。
- とりまとめに当たっては、第3回委員会が出た意見に留意した上で行うことを要望した。

イ 水道局の政策連携団体へのガバナンスのあり方

(ア) 第1回及び第2回有識者委員会

a 有識者委員による主な意見・助言

- 局が土木系協力会社、政策連携団体といった団体の統制、コントロールをどのように行っていくかを整理するべき。また、契約の中身に何を盛り込むかをよくチェックし、契約内容を守らない場合に厳しい責任をとらせることもよく検討するべき。
- こういう業務ができるところへしか委託しない（業務の委託先として該当するのがこの政策連携団体である）など、局が政策連携団体に委託するという理屈付けを明確にすることが重要。また、政策連携団体に対し、定量的な指標（財務状況など）を設定するなどにより、評価（モニタリング）を行うことも検討するべき。
- 日本の内部統制において、コンプライアンスを見ていく場合には、基本的にはグループ全体という観点になるので、都も水道局が政策連携団体について事前にリスクの評価をした上で、リスクがあれば統制を利かせることが必要
- 内部統制の体制を敷くに当たり、局と政策連携団体はグループとはいえ別会社なので、リスクがあるところは契約に盛り込む、事後的に監査に入る、研修を受けてもらう、年間で必ず踏んでもらう手続きを整備するなど、一連として整理することが必要
- 局が直接担う業務と政策連携団体が担う業務を仕分けし、役割分担を明確にすることが必要。単に政策連携団体へ業務移転していくということだけでは、どのような業務を移転するべきかが明確にならない。人材交流を行う上でも、役割分担を踏まえて進めていくべき。あわせて、局から民間事業者へ発注する業務、政策連携団体から民間事業者へ再委託する業務についても整理することが必要
- 水道局と政策連携団体が一体的に事業を担う一方で受

委託の関係にあることから、ガバナンスのレベルが高い会社でないと連携できないという考え方を整理する必要がある。公共性がある水道事業を担う団体に求める条件を整理し、その条件に当たるからTSSやPUCを活用するという順番に整理すべき。

- 政策連携団体が水道局と一体となって東京の水道事業を担っていく団体であることを踏まえると、法令等に従い財務・業務に関する事項を適切に開示するという、一般の民間企業の開示義務を果たすのみでは不十分である。公金を使って水道事業を担っているので、お金の流れは全て開示するようにしなければならないと思うので、検討してほしい。
- 局及び政策連携団体の事業運営を監視する仕組みとして、フランスで行われている市民・団体が参加できる諮問委員会のような、都民が水道事業について監視できる仕組みについても検討してほしい。
- 内部統制を検討するに当たっては、組織の位置づけと権限を整理することが重要。何か問題があった時に、組織の責任者が関係部署に直接指示ができるように体制を敷くべき。
- 統合後の政策連携団体は、東京都の水道事業をかなりの割合で担っていく会社になるので、会社自身のガバナンスのみならず、水道局と新団体の組織間ガバナンスも非常に重要

(イ) 第3回有識者委員会

a 水道局からの報告の概要

- 水道局と政策連携団体の役割分担を踏まえた見直しの方向性や水道局と政策連携団体との人材交流のイメージについて報告を受けた。
- 特別監察結果を受けた改善後及び統合後の政策連携団体における内部統制のあり方について報告を受けた。

b 有識者委員による主な意見・助言

- 最近大会社でも経営者の不祥事が発生しているので、監査室などが経営者をしっかりと牽制するシステムを検討すべき。
- 監査室とリスク管理委員会は、両組織の関係が分かりづらいので、社内における両組織の位置づけや役割を整理すべき。
- リスク管理委員会を内部統制の実施組織として位置づけて、取締役会が執行部をチェックするための手足として機能させるべきではないか。一方で、監査室は、内部統制が機能しているかどうかを見る組織とするべき。
- リスク管理委員会を取締役会と紐づけるか、代表取締役社長の下で執行での内部統制とするのかは一概に言えないと思うので、議論することが必要。監査室とリスク管理委員会は相互牽制の関係になると思うが、相互牽制のあり方と、上層部との関係性は整理することが必要
- 監査等委員会と監査室の両組織は紐づけておくべき。その上で、リスク管理委員会の位置づけが重要になる。パターンは色々あると思うので、PUCとの統合を見据え、組織をどのように位置づけるか検討が必要
- 統合後の組織体制をどうするかは議論することが必要。監査等委員会を設置する方針が決まっている中で、リスク管理委員会や監査室をどう位置づけ、どのような権限を持たせるか。バリエーションがあると思うので、方法を提示した上で、今回の統合後の組織としてはこうする、といった議論をすることが必要
- 今回の議論ではないが、今まで人的に提供していた作業やサービスがICT、IOTにとって代わられるときに、どのような人材を育てていくべきかというものを持っておいた方がよい。将来的にICT化、IOT化が進んだ中で活躍できる人材を想定してほしい。

(ウ) 第4回有識者委員会

a 水道局からの報告の概要

- 水道局から政策連携団体に対する株主の権利に基づくガバナンスや業務運営に関する協定、個別の業務委託契約に基づく統制等、組織間ガバナンスに係る現在の状況について報告を受けた。
- 統合後の政策連携団体における内部統制体制（案）について報告を受けた。

b 有識者委員による主な意見・助言

- 水道局と政策連携団体の組織間ガバナンスについては、水道局がどのように団体を統制するかが重要なので、団体との契約に何を盛り込むかなど、統制するための要素を議論することが必要
- 具体例として、政策連携団体への委託業務の再委託をどのように捉えるか、政策連携団体の目標管理のチェックや、お金の流れの透明性をどのように担保するかなど、どのようなものを統制の要素として盛り込んでいくか検討することが必要
- 政策連携団体に対して、株主の権利や契約に基づく統制などの議論があったが、グループ統制の手法について、どうあるべきかについて深めていくことが必要
- 監査等委員会は、会社法の条文上は、取締役の職務の執行を監査するという権限を有しているので、代表取締役個人ではなく、執行全体を監査する形にした方が良い。

(エ) 第5回有識者委員会

a 水道局からの報告の概要

- 水道局と政策連携団体間の再委託、目標管理、資金の流れ及び危機管理に関する個別の業務委託の契約や協定等の現状について報告を受けた。
- 上記の4項目に関する、今後の対応方針の報告を受けた。

b 有識者委員による主な意見・助言

- 政策連携団体が民間業者と契約する際は、局が直接民間業者と契約する際と同等のグリップが利かせられているということが、局が政策連携団体となぜ随意契約をしているかという理由の一つになるのではないか。このため、グリップが利かせられていることが確認できる仕組みを作ることが必要
- 二社統合に向け、契約内容の差異を整理する際には、内容をどちらかの会社に合せるというのではなく、最も適切な内容となるよう議論して欲しい。
- 再委託企業で重要な問題が発生したときには、その問題を把握できるようにすることが重要。この観点から、水道局と政策連携団体との契約内容と、政策連携団体と再委託企業との契約内容の違いを検証することが必要
- 政策連携団体が再委託企業の問題を把握することが契約上行えるようになってきているかを検証した上で、政策連携団体と再委託企業との契約内容を水道局と政策連携団体との契約等で規定することが必要ではないか。契約書全体のどこでガバナンスを利かせるのか一度整理した方がよい。
- 問題が発生した時に、水道局として、また政策連携団体として、どのような説明責任を果たすのかという視点についても検討することが必要ではないか。

(オ) 有識者委員会のまとめ（中間）

- 現在、政策連携団体の統合に向けて取り組んでいるとの説明があったが、新団体が設立されて以降も、東京水道グループ全体で事業を進めていくことから、ガバナンスの透明性やアカウンタビリティの観点で、引続き検討をするよう求めた。
- 政策連携団体へのガバナンスのあり方については、引続き、本委員会で議論していく。

(4) 東京水道グループにおける構造的課題

(ア) 第2回有識者委員会

a 水道局からの報告の概要

- 内部統制の6つの基本的要素のうち「統制環境」及び「リスクの評価と対応」に分類される、東京都コンプライアンス基本方針や、各職場におけるリスクの洗い出しなど、水道局で実施してきた取組概要について報告を受けた。

b 有識者委員による主な意見・助言

- 内部統制やマネジメントシステムはPDCAサイクルで回すのが原則である。業務のフローを考える際には、業務を履行した上で、正しく行われているかをチェックするフェーズと必要に応じて改善要求するフェーズを検討してほしい。
- PDCAサイクルのCとAの部分がどのように進んでいくのかというところが非常に重要で、業務に関するリスクを集めるだけでなく、内部統制を総括する人が話を聞いて議論することが重要
- 内部の状況についてつぶさに、プロセスコンサルテーションチェック的に入ってもらい、他の民間企業や国の状況を比較して、これからこうあるべきだといった提言をもらい、研修の内容とそのフィードバックの仕組みについて提案をもらいなど、コンサルを活用するにしても、それぞれ得意分野があるので、何を調べてもらいか明確にすることが必要
- リスクの洗い出しに取り組んでいるとのことなので、一度委員会で報告してもらい、その中で対応策をどのように考えていくか。例えばこういう分野については外部に知恵を出してもらって検討材料とする、などそういった方向で整理してほしい。

(イ) 第3回有識者委員会

a 水道局からの報告の概要

- 各職場で実施したリスクの洗い出しについて、「地方公共団体における内部統制制度の導入・実施ガイドライン」における「財務に関する事務についてのリスク例」や、「内部統制の6つの基本的要素」に準じて分類された取組結果の報告を受けた。

b 有識者委員による主な意見・助言

- 短期間でリスクを洗い出したことによる反省点もあるようだが、コンプライアンスに関する意識付けという観点では、1回で終わらせるのではなく、継続的に実施してトレンドを見ることが重要。実施に当たっては、できるだけ簡便に参加できる形とし、自分たちが意見した結果がきちんとフィードバックされる、あるいは業務改善に生かせるという全体の仕組みを構築することが必要
- 例えば契約や情報管理など、1か所で問題が発生したら他部署でも注意し、リスクを低減させるために組織全体に徹底することが重要であり、組織横断的に共通する事項と各部署で固有のものは区分していくことが必要
- 自治体の場合、引継ぎが非常に重要で、業務を引き継ぐ際に、業務の注意点も引き継がれ、同じミスが起きないようにすることが重要。年度末に業務におけるリスクなどを整理して、内部統制の担当部署がきちんとチェックし、共有する取組は非常に有効。定期的にはリスクを認識し、問題が顕在化しないようにすることは重要なので、そういった点について常時取り組める体制、職員の認識を作り上げることが必要
- 業務フローの作成については、民間企業もそうだが、全部署で行うわけではなく、重要な部署、事業や業務などについて作成することが一般的
- 東京水道グループの構造的課題は、範囲が広い議題であり、この内容について最終的に何に向けて議論するかが現時点では不明確な状況。局としてこういったことの検証を求めるかについて整理することが必要

(ウ) 第4回有識者委員会

a 水道局からの報告の概要

- 水道局における内部統制システムを導入することとした場合の、体制イメージや実施スキーム等について報告を受けた。
- 内部統制システムの構築に向けて、コンサルによる支援を受ける場合の主な委託内容や契約締結に向けた進め方等について報告を受けた。

b 有識者委員による主な意見・助言

- 水道事業は都民が供給の対象なので、都民の声を踏まえながら事業を進めることが重要である。コンサルに委託する内容に、都民の声の反映や、都民への発信を行いながら事業を進める仕組みをどのように取り入れるかを加えてほしい。
- コンサルに他事例を含めて提案してもらうことは良いと思う。
- 内部統制体制をどのように構築するかについては、他事例を参考にしながら議論すればよい。モニタリングについては、きちんと行わない場合に責任を取ることが求められる、という意識でやってもらうことが必要
- 内部統制の構築に向けてコンサルを活用する際には、コンサルに具体的に何をやってほしいか、どのような優先順位で取り組んでほしいかを明確にすることが必要。一つの方法として、確実に対応して欲しいこと、オプション的に可能であれば対応してほしいことなどの形で示す方法もある。
- 局の内部統制体制構築に向けて、コンサルの支援を受けながら実施していくこと、事業者の選定に当たり、企画コンペを実施していくことを委員会として了解した。本日の委員会の議論を踏まえ、委託内容等を検討してほしい。

(エ) 第5回有識者委員会

a 水道局からの報告の概要

- 内部統制システムを構築するためにコンサルへ構築支援業務を委託する最終目標や委託理由を踏まえ、委託業務の概要や水道局が考える優先順位についての報告を受けた。

b 有識者委員による主な意見・助言

- 実際に委託する際には、まずコンサルに支援してもらいたい内容をメインに出し、それから補足的なこと、という順序で業務委託の仕様書に記載するとよい。
- 内部統制システムの仕組みをどのように実効性あるものにしていくかが重要。実効性を担保する上で、最終的な内部統制のアウトプット（内部統制評価報告書）をどのような内容にするかが重要で、そこに盛り込むべき項目を検討する必要があるのではないか。

(オ) 有識者委員会のまとめ（中間）

- 業務を進める上では、PDCAサイクルにおける、正しく行われているかチェックする「C」や、必要に応じて改善する「A」のフェーズが重要である、といったこれまでの議論を踏まえ、水道局における内部統制システムの構築について議論した。
- 内部統制システム構築に向けて、コンサルの支援を受けながら実施していくこと、事業者の選定に当たり、企画コンペを実施していくことを委員会として了解した。
- 今後、体制構築に向けた取組を着実に進めるとともに、コンサルへの委託に当たっては、委員会での議論を踏まえ、委託内容等を検討するよう要望した。

第3 今後の活動予定

東京水道グループコンプライアンス有識者委員会では、今後以下の点について検証を行っていく予定である。

(1) 公正取引委員会による改善措置要求等を受けて講じる改善措置

- 調査特別チーム最終報告書で掲げた各種再発防止策について、実施状況の検証を行う。
- 令和2年度末までに、改善措置の全取組を検証する予定である。

(2) 東京水道グループにおける構造的課題

- 水道局における内部統制システムの構築に向け、内部統制に関する基本方針をはじめとする、各種実施スキームについて、構築状況の検証を行うとともに、実効性ある仕組みとするための提言を行う予定である。

(3) グループ統制

- 政策連携団体の統合を見据え、水道局の政策連携団体へのガバナンスのあり方について検証する予定である。

東京水道グループコンプライアンス有識者委員会設置要綱

(目 的)

第1条 水道局所管委託契約に係る談合疑いに関する再発防止策（以下「再発防止策」という。）及び東京水道グループ全体の事業運営を検証する上で、外部の幅広い見地から意見・助言を得ることを目的に、東京水道グループコンプライアンス有識者委員会（以下「委員会」という。）を設置する。

(所掌事項)

第2条 委員会は、次に掲げる事項について意見を述べるとともに、助言を行う。

- (1) 再発防止策に関すること。
- (2) 東京水道グループのコンプライアンスに関すること。
- (3) その他必要と認める事項に関すること。

(構 成)

第3条 委員会は、4名以内の委員で構成し、委員は、水道局長が委嘱する。

(任 期)

第4条 委員の任期は、2年以内とする。ただし、再任を妨げない。

2 委員の欠員により補充する委員の任期は、前任者の残任期間とする。

(委員長)

第5条 委員会に、委員の互選による委員長を置く。

2 委員長は、委員会を招集し、委員会を主宰する。

3 委員長に事故があるとき又は委員長が欠けたときは、委員長があらかじめ指名する委員がその職務を代理する。

(関係者の出席)

第6条 委員長は必要があると認めるときは、委員会に委員以外の者を出席させ、又は他の方法により意見を聞くことができる。

(調 査)

第7条 第2条に定める所掌事項を検証するに当たり、必要が生じた際は、委員会の指定する者等による調査を行うことができる。

(委員会等の公開)

第8条 委員会において、個人情報や契約情報等を取り扱うことから、委員会並びに議事録及び委員会に係る資料は、原則として非公開とする。ただし、委員長が許可した場合には、委員会を公開することができる。

2 委員会開催後、議事概要等を公開する。

(議 事)

第9条 議事の進行に当たっては、委員の全会一致を原則とするが、合意に至らない場合は、委員長の決するところによる。

(委員会の庶務)

第10条 委員会の庶務は、職員部人事課において処理する。

(補 則)

第11条 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営に必要な事項は、委員長が別に定める。

附 則

この要綱は、平成31年4月5日から施行する。

東京水道グループコンプライアンス有識者委員会 委員名簿

| 氏 名 | 役 職 等 |
|---------|------------------|
| ◎ 幸田 雅治 | 紀尾井町法律事務所 弁護士 |
| ○ 中西 晶 | 明治大学経営学部 教授 |
| 羽根 一成 | 東京平河法律事務所 弁護士 |
| 矢野 奈保子 | 矢野公認会計士事務所 公認会計士 |

◎：委員長 ○：委員長代理

(五十音順、敬称略)

第 1 回東京水道グループコンプライアンス有識者委員会 議事概要

1 日 時 令和元年 5 月 13 日 (月) 午後 1 時から 3 時 30 分まで

2 場 所 東京都庁第二本庁舎 10 階 213・214 会議室

3 出席者

【委員】

幸田委員長、中西委員長代理、羽根委員、矢野委員 (五十音順)

【水道局】

水道局長、技監、多摩水道改革推進本部長、理事、
総務部長、経営改革推進担当部長、職員部長、経理部長、浄水部長、
総務課長、調整担当課長、主計課長、経営改革推進担当課長、人事課長、
コンプライアンス監理担当課長、コンプライアンス推進担当課長、契約課長、浄水課長

4 会議の概要

(1) 水道局長挨拶

- このたび、「東京水道グループ コンプライアンス 有識者委員会」を設置するにあたりまして、大変お忙しい中、委員をお引き受け下さり、誠にありがとうございます。
- 東京の水道は、明治 31 年の近代水道創設以来、約 120 年という歴史があり、今日では、東京都水道局は、局職員約 3,500 名、東京水道グループ全体で約 6,000 名が事業運営を支えている、国内最大規模、世界でも有数の水道事業者でございます。
- 一方で、東京水道グループはコンプライアンスの面で課題を抱えており、今後、お客さまに信頼され、持続可能な運営をしていくためにも、委員の皆様には活発なご議論をいただきたいと思っております。
- 具体的には、昨年 10 月に浄水場の排水処理施設の業務委託に関して、公正取引委員会から独占禁止法違反の疑いで立入検査を受け、職員 1 名が受託業者に対し、予定価格を類推できる情報を漏えいしたことを確認しました。
- その後、11 月には、副知事をトップとする「調査特別チーム」が実施した原因の究明及び再発防止策の検討結果を取りまとめた中間報告書を公表したところです。
- 中間報告書では、事故から直接導かれる事項の改善策として排水処理作業委託の見直し等を掲げる一方、局事業の構造的な面から推察される事項の改善策も掲げ

ており、当局としても局の組織風土や事業の在り方等についても抜本的な見直しを行っていきたいと考えております。

- また、この間、都に対し、水道局から業務委託を受けている東京水道サービス株式会社において、関係団体や受注工事業者との不適切な関係、書類の改ざんや虚偽報告書の作成指示が行われているとの指摘が寄せられました。
- これを受け、当局及び東京水道サービス株式会社に対して都による特別監察が実施され、再発防止に向けた提言を受けたところです。
- 東京水道サービス株式会社は、株式会社PUCとの統合を今年度中に予定しており、特別監察で指摘された内部統制・コンプライアンスの在り方の改善は、東京水道グループにおいて、喫緊の課題であります。
- 水道事業は、地域独占の事業であり、唯我独尊になってしまうという危険性があります。当局は過去2回の不祥事の都度対応をとってまいりましたが、今回の情報漏えい事故の発生や、特別監察で指摘された東京水道サービス(株)における各種不適正事案の発生を未然に防ぐことができませんでした。
- そのため、外部の視点から東京水道グループの課題を検証していただくことが必要であり、正に今がその時だと考えております。
- 皆様方には、東京水道グループが抱えるコンプライアンス上の課題について、専門的な知見から忌憚のないご意見を賜りたいと考えておりますので、よろしくお願い申し上げます。

(2) 委員会運営について

ア 委員長の選任

- 委員の互選により委員長に幸田委員を選任

委員長挨拶

- 昨年度、水道局における情報漏えい事故、政策連携団体の業務における不適正事案などが発覚したことは、非常に残念である。
- 都民に直結するライフラインを支える組織の職員として、ここに参加されている方々だけでなく、一人ひとりがその責任を重く受け止めてもらいたい。
- 本委員会では事故対応だけでなく、幅広くコンプライアンスを対象として、外部の目を入れた検証を行うということで、構造的な課題についても検証の対象としており、委員の皆様には自由な発想から忌憚のない意見をいただきたい。
- 委員会としては、水道局の取り組むスケジュール等を踏まえながら、節目ごとにとりまとめていきたいと思うので、委員の皆様には、活発な意見交換をしていただくとともに、スケジュールへの御協力をお願いしたい。

- 本委員会での提言を踏まえ、今後、東京水道グループがコンプライアンスの取組で他の公営企業や民間企業に先行する組織へ生まれ変わり、全国の範になるような、また、それを先導するような組織になっていただくことを期待している。

イ 委員長代理の選任

- 幸田委員長が委員長代理に中西委員を選任

(3) 議事

ア 東京水道グループのコンプライアンスに関する課題

イ 政策連携団体に対する特別監察

ウ 調査特別チーム中間報告書で掲げた再発防止策

(4) 議事に関する主な意見の内容

ア 東京水道グループのコンプライアンスに関する課題

- 土木系協力会社や局職員の出向など、政策連携団体との間で人的交流があり、水道事業の特殊性もあるかもしれないが、どのように土木系協力会社との間で独立性を担保していくか、グループの人材体制を作っていくかということが重要
- 局から政策連携団体へ随意契約が許される理由として、政策連携団体から協力会社への委託についても自治法同様の規制をしっかりと守る必要があるのではないか。
- 事案の発生経緯をみると、人間の弱さという面もあると思うが、何が問題なのかをはっきりさせるとともに、何故問題なのか、どのようにしたら良いかを明確にした上で情報共有し、ICTなども活用しながら（不祥事を）やろうと思ってもできないような仕組み作りを行うことが必要
- 構造として、（不祥事が）起きないように、内部統制を行っていく手法として、ICTをどのように活用していくかが重要。また、業務プロセスを可視化させた上で、積算業務を施行管理部門から分離させるなど、権限を分離させていくこと等が必要

イ 政策連携団体に対する特別監察

- 局が土木系協力会社、政策連携団体といった団体の統制、コントロールをどのように行っていくかを整理するべき。また、契約の中身に何を盛り込むかをよくチェックし、契約内容を守らない場合に厳しい責任をとらせるということもよく検討するべき。
- こういう業務ができるところへしか委託しない(業務の委託先として該当するのがこの政策連携団体である)など、局が政策連携団体に委託するという理屈づけを明確にすることが重要。また、政策連携団体に対し、定量的な指標（財務状況など）を設定するなどにより、評価（モニタリング）を行うことも検討すべき。
- 日本の内部統制において、コンプライアンスを見ていく場合には、基本的にはグループ全体という観点になるので、都も水道局が政策連携団体について事前にリスクの評価をした上で、リスクがあれば統制を利かせることが必要
- 内部統制の体制を敷くに当たり、局と政策連携団体はグループとはいえ別会社なので、リスクがあるところは契約に盛り込む、事後的に監査に入る、研修を受けってもらう、年間で必ず踏んでもらう手続きを整備するなど、一連として整理することが必要
- グループ企業全体でそれぞれがコンプライアンスの主体であることを認識することが必要であり、政策連携団体のトップマネジメントへ意識を浸透させる取組も重要
- 重要かつ根本的な対応となるのが研修であり、全社員へのコンプライアンス研修について、内容や回数などについても具体化できると良い。
- 研修については、社員が当事者意識を持てるようにしてほしい。局と団体での傾向の違いや、年齢ごとの傾向の違いなど、研修の効果の変化をデータ化して表すことが必要

ウ 調査特別チーム中間報告書で掲げた再発防止策
(排水処理施設運転管理作業委託契約の見直し)

- 総合評価方式に見直すのであれば、仕様書も更新し、事業者から何か提案をしてもらえるような、付加価値が付くような内容にした方が良いのではないかと。
- 総合評価方式で進めていくと、仕様書を明確化するという事は、業務改革につながる。局として何をやってほしいのか、何に価値があるのかが明確になると思うので、ナレッジとして蓄積するきっかけにしてもらいたい。
- 受託会社も危機管理への対応をとってもらいたい必要があると思うので、しっかりとバックアップができるような体制を義務づけることが必要
- 積算業務は本庁で一括することで、現場業務から分離する取組は重要

第2回東京水道グループコンプライアンス有識者委員会 議事概要

1 日 時 令和元年7月1日（月） 午後2時から午後4時20分まで

2 場 所 東京都庁第二本庁舎10階213・214会議室

3 出席者

【委員】

幸田委員長、中西委員長代理、羽根委員、矢野委員（五十音順）

【水道局】

水道局長、技監、多摩水道改革推進本部長、理事、
経営改革推進担当部長、職員部長、経理部長、浄水部長、
総務課長、調整担当課長、主計課長、経営改革推進担当課長、人事課長、
コンプライアンス監理担当課長、コンプライアンス推進担当課長、契約課長、浄水課長

【政策連携団体（東京水道サービス株式会社）】

特命担当理事、経営管理室長

4 会議の概要

(1) 水道局長挨拶

- 本日は、大変お忙しい中、第2回の東京水道グループコンプライアンス有識者委員会に御出席を賜りまして、まことにありがとうございます。
- 先日の第1回におきましては、非常に長時間にわたりまして委員の皆様から大変熱心な御議論をいただきました。
- 特に局が政策連携団体に委託するという理屈づけを明確にしますとともに、政策連携団体に対し、定量的な指標による評価を行うことを検討すべきなどといった貴重な御意見を賜りました。
- 私どもとしましても、当局と政策連携団体は東京水道グループとして一体的な運営を行っている一方、お互いに受委託の関係にあるということをごさいます、そのあり方につきましては非常に問題意識を持っているところでございます。
- また、東京水道グループにおけるコンプライアンスの取り組みはまだ道半ばでございますけれども、本委員会での議論を踏まえ、引き続きコンプライアンスの強化に取り組んでまいり所存でございます。
- 本日の第2回委員会では、先日の第1回委員会での御意見を踏まえまして、政策連携団

体に対する特別監察の改善策及び調査特別チームの中間報告書で掲げました再発防止策について御報告を申し上げます。また、東京水道グループが抱える構造的な問題につきましても議論として取り上げさせていただきたいと考えております。

- 限られた時間ではございますけれども、委員の皆様方にはぜひ忌憚のない率直な御意見を賜りたいと考えておりますので、どうぞよろしくお願い申し上げます。

(2) 議事

- ア 政策連携団体に対する特別監察
- イ 調査特別チーム中間報告書で掲げた再発防止策
- ウ 東京水道グループにおける構造的課題

(3) 議事に関する主な意見の内容

ア 政策連携団体に対する特別監察

- 監査室、コンプライアンス推進会議、受託業務委員会、契約監視委員会などチェック体制を強化しているが、それぞれの組織の役割、規模やどのような方法でチェックするのかが見えてこない。各組織の役割等を図式化し、誰にでも理解できるような形とするべき。また、各組織によるチェック結果は経営層や現場レベルまで広くフィードバックし、チェック体制が効いていることを明らかにするべき。
- ガバナンスに関する組織が色々あるが、どこが内部統制の責任部門なのか、どこが執行部門でどこがモニタリングするのかなど関係性をわかりやすくすることが必要
- 局が直接担う業務と政策連携団体が担う業務を仕分けし、役割分担を明確にすることが必要。単に政策連携団体へ業務移転していくということだけでは、どのような業務を移転するべきかが明確にならない。人材交流を行う上でも、役割分担を踏まえて進めていくべき。あわせて、局から民間事業者へ発注する業務、政策連携団体から民間事業者へ再委託する業務についても整理することが必要
- 水道局と政策連携団体が一体的に事業を担う一方で受委託の関係にあることから、ガバナンスのレベルが高い会社でないと連携できないという考え方を整理する必要がある。公共性がある水道事業を担う団体に求める条件を整理し、その条件に当たるから TSS や PUC を活用するという順番に整理するべき。

- 政策連携団体が水道局と一体となって東京の水道事業を担っていく団体であることを踏まえると、法令等に従い財務・業務に関する事項を適切に開示するという、一般の民間企業の開示義務を果たすのみでは不十分である。公金を使って水道事業を担っているため、お金の流れは全て開示するようにならなければならないと思うので、検討してほしい。
- 政策連携団体に新たにBCPを策定するに当たっては、そこで働いている人の命を守ることは重要だが、水道というインフラのサービスを継続させるため、水道を飲む方々の命を守る方向で、何をすべきか、何を止めるべきかといった検討をしてほしい。

イ 調査特別チーム中間報告書で掲げた再発防止策
(排水処理施設運転管理作業委託契約の見直し)

- 仕様書に記載があるとおり業務が適切に履行されているかを確認する方法を整理した上で、契約事務を進めてほしい。
- 人員的に無理のある計画で契約を締結している場合に、契約履行期間中に無理が重なって破綻してしまう可能性があるので、それを回避するためにも、契約前に人員配置体制をチェックすることや、契約期間中の履行状況を様々な形でチェックすることが重要

ウ 東京水道グループにおける構造的課題

- 内部統制やマネジメントシステムはPDCAサイクルで回すのが原則である。業務のフローを考える際には、業務を履行した上で、正しく行われているかをチェックするフェーズと必要に応じて改善要求するフェーズを検討してほしい。
- やはり、PDCAサイクルのCとAの部分がどのように進んでいくのかというところが非常に重要で、業務に関するリスクを集めるだけでなく、内部統制を総括する人が話を聞いて議論することが重要
- 局及び政策連携団体の事業運営を監視する仕組みとして、フランスで行われている市民・団体が参加できる諮問委員会のような、都民が水道事業について監視できる仕組みについても検討してほしい。

- 内部の状況についてつぶさに、プロセスコンサルテーションチェック的に入ってもらい、他の民間企業や国の状況を比較して、これからこうあるべきだといった提言をもらい、研修の内容とそのフィードバックの仕組みについて提案をもらいなど、コンサルを活用するにしても、それぞれ得意分野があるので、何を調べてもらうか明確にすることが必要

第3回東京水道グループコンプライアンス有識者委員会 議事概要

1 日 時 令和元年7月29日(月) 午後1時から午後2時50分まで

2 場 所 東京都庁第二本庁舎10階213・214会議室

3 出席者

【委員】

幸田委員長、中西委員長代理、羽根委員、矢野委員(五十音順)

【水道局】

水道局長、技監、多摩水道改革推進本部長、理事、
経営改革推進担当部長、職員部長、経理部長、浄水部長、
総務課長、調整担当課長、主計課長、経営改革推進担当課長、人事課長、
コンプライアンス監理担当課長、コンプライアンス推進担当課長、契約課長、浄水課長

【政策連携団体(東京水道サービス株式会社)】

特命担当理事、経営管理室長

4 会議の概要

(1) 水道局長挨拶

- 本日は、皆様、大変お忙しい中、また非常に暑い中ではございますが、第3回東京水道グループコンプライアンス有識者委員会に御出席を賜りまして、誠にありがとうございます。
- 冒頭に先立ちまして、私から一言御報告がございます。既に報道等で御承知かと存じ上げますけれども、浄水場の排水処理委託に関しまして複数の当局職員が情報漏えいを行っていたとして、先日、公正取引委員会から入札談合等関与防止法に基づく改善措置要求等を受けたところでございます。
- 情報漏えいなどの不正行為は当然ながら決してあってはならないこととございまして、今回このような指摘を受けたことを私どもとしましても大変重く受けとめております。心よりお詫び申し上げます。
- 今後は、事実関係を徹底調査の上、関係の職員や事業者に対しましても厳正に対処いたしますとともに、さらなる再発防止策を図るようまいります。また、その内容につきましてはこの委員会でも御報告をさせていただきたいと考えております。

- 本日の第3回委員会では、ただいま申し上げました公正取引委員会からなされた改善措置要求等に関する御報告に加えまして、第2回委員会での御意見を踏まえました政策連携団体に対する特別監察の改善策及び東京水道グループが抱えます構造的な課題につきまして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の改善策につきましては、本日の第3回の議論で一定のまとめをしていただきまして、委員の皆様から賜りました御意見を新会社の内部統制につなげてまいりたいと考えております。また、東京水道グループが抱える構造的な課題につきましては、水道局で実施してまいりましたリスクの洗い出し結果などを今回御報告させていただく予定でございます。
- 限られた時間ではございますが、委員の皆様にはぜひ忌憚のない御意見、御発言を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。
- 簡単ではございますが、これで御挨拶とさせていただきます。本日はどうぞよろしくお願いいたします。

(2) 議事

- ア 公正取引委員会からなされた改善措置要求等に関する報告
- イ 政策連携団体に対する特別監察
- ウ 東京水道グループにおける構造的課題

(3) 議事に関する主な意見の内容

- ア 公正取引委員会からなされた改善措置要求等に関する報告

- 公正取引委員会からの改善措置要求等に基づいて、必要な改善措置を講じるための検討を行ってほしい。

- イ 政策連携団体に対する特別監察

- 事業継続計画（BCP）は、計画を策定して終わりというのではなく、内容を社員に知ってもらうことが重要。そのため、机上訓練や実地訓練などを実施し、万が一のときに計画を活かせる体制を構築すべき。
- 最近大会社でも経営者の不祥事が発生しているので、監査室などが経営者をしっかりと牽制するシステムを検討すべき。
- 監査室とリスク管理委員会は、両組織の関係が分かりづらいので、社内における

両組織の位置づけや役割を整理すべき。

- 監査等委員会と監査室の両組織は紐づけておくべき。その上で、リスク管理委員会の位置づけが重要になる。パターンは色々あると思うので、PUC との統合を見据え、組織をどのように位置づけるか検討が必要
- 内部統制を構築するに当たっては、業務フローに基づくリスクの洗い出しとその対処方針を策定することが重要となるので、今後しっかりと検討してほしい。
- 特別監察結果改善報告書については、この内容をベースにとりまとめてほしい。

ウ 東京水道グループにおける構造的課題

- 短期間でリスクを洗い出したことによる反省点もあるようだが、コンプライアンスに関する意識付けという観点では、1回で終わらせるのではなく、継続的に実施してトレンドを見ることが重要。実施に当たっては、できるだけ簡便に参加できる形とし、自分たちが意見した結果がきちんとフィードバックされる、あるいは業務改善に生かせるという全体の仕組みを構築することが必要
- 例えば契約や情報管理など、1か所で問題が発生したら他部署でも注意し、リスクを低減させるために組織全体に徹底することが重要であり、組織横断的に共通する事項と各部署で固有のものは区分していくことが必要
- 自治体の場合、引継ぎが非常に重要で、業務を引き継ぐ際に、業務の注意点も引き継がれ、同じミスが起きないようにすることが重要。年度末に業務におけるリスクなどを整理して、内部統制の担当部署がきちんとチェックし、共有する取組は非常に有効。定期的にリスクを認識し、問題が顕在化しないようにすることは重要なので、そういった点について常時取り組める体制、職員の認識を上げることが必要
- 業務フローの作成については、民間企業でもそうだが、全ての部署で作成するというわけではなく、重要な部分について作成することが一般的
- 東京水道グループの構造的課題は、範囲が広い議題であり、この内容について最終的に何に向けて議論するかが現時点では不明確な状況。局としてこういったことの検証を求めるかについて整理することが必要

第4回東京水道グループコンプライアンス有識者委員会 議事概要

1 日 時 令和元年 10 月 2 日（水） 午後 1 時 30 分から午後 3 時 30 分まで

2 場 所 東京都庁第二本庁舎 22 階 22C 会議室

3 出席者

【委員】

幸田委員長、中西委員長代理、羽根委員、矢野委員（五十音順）

【水道局】

水道局長、技監、多摩水道改革推進本部長、理事、
経営改革推進担当部長、職員部長、経理部長、浄水部長、
調整担当課長、主計課長、経営改革推進担当課長、人事課長、
コンプライアンス監理担当課長、コンプライアンス推進担当課長、契約課長、浄水課長

【政策連携団体（東京水道サービス株式会社）】

経営管理室長

4 会議の概要

（1）水道局長挨拶

- 本日は、皆さま大変お忙しい中、第4回東京水道グループコンプライアンス有識者委員会にご出席下さいまして、誠にありがとうございます。
- 先日の第3回委員会の開催から2ヶ月が経過しましたが、この間局内では、公正取引委員会からなされた改善措置要求等に対する改善策や当局と政策連携団体とのあり方などについて、検討を重ねて参りました。
- 改善策については、これまでの再発防止策が、結果として事故を防げなかったことを受け、コンプライアンス意識の更なる強化とともに、仕事の進め方や組織の在り方をはじめとした、局の構造的な課題にまで踏み込んだ対策としていく必要があると認識しております。
- そのため、情報漏えいの事実のみに目を向けるのではなく、事故が起きた原因や背景、更には局の組織風土にも切り込んだ上で検討していく必要があり、そうした視点で今回の改善策を取りまとめております。
- 今回報告させていただきます改善策につきまして、ぜひ忌憚のない率直なご意見を賜りたいと存じます。

- 本日は、これらの報告以外に、東京水道グループが抱える構造的な課題につきまして、局が今後取り組む方向性などを報告させていただきます。
- また、本委員会の中間報告書につきましても、年内を目途にとりまとめていただく予定ですので、こちらの内容についてもご議論いただきたいと存じます。
- 限られた時間ではありますが、委員の皆様には、ぜひ忌憚のない率直なご意見を賜りたいと存じます。よろしくご意見申し上げます。
- 以上簡単ではございますが、挨拶とさせていただきます。

(2) 議事

- ア 公正取引委員会による改善措置要求等を受けて講じる改善措置
- イ 東京水道グループにおける構造的課題
- ウ 水道局の政策連携団体へのガバナンスのあり方
- エ 東京水道グループコンプライアンス有識者委員会中間報告書（素案）

(3) 議事に関する主な意見の内容

ア 公正取引委員会による改善措置要求等を受けて講じる改善措置

- 公益通報制度について、今の制度の問題点や改善すべき点を分析することが重要であるが、実際にこれまで通報された案件がどのように処理されていたか、それが適切だったかをチェックすることが大事なので、検討してほしい。
- トップが組織内部に向けて宣言をして事業所を訪れる、職員との対話を行うことは重要であるが、組織の外に向けて、都民に対してもトップが「コンプライアンスを重視している」などのメッセージを発信していくことが重要
- 局内のコミュニケーションを活性化させる中で、今困っていることや改善した方がよいことを現場から本庁へ、あるいは上司に報告しやすくすることが重要なので、その機会をどう設けるか検討すべき。現場での事故に関係することだと、ヒヤリハットの時点で報告していくと思うが、今回の情報漏えい事故に関しても、きっかけになるようなことがあった時点で報告が上がっていくルートを徹底することが必要。現場からの事故報告の仕組みの中に不祥事の報告も入れていく、あるいは同じような形で情報が把握できる仕組みを検討してほしい。
- 今回の不祥事について対策を講じる視点は色々あると思うが、出発点は動機をつぶすことではないか。何故このようなことをしたかという点を踏まえ、そういつ

た気持ち、状況にならないように対策を立てることも重要

- 職場における日頃のコミュニケーションが第一だとは思いますが、何か気づいた際に、こういうことが起きたら、何を、誰に、いつまでに報告しなければならないかを明確にするなど、職員が対応に悩み、抱え込まないで済むようにすべき。
- 改善措置の内容について、局から報告のあった方向性で委員会として了解した。本日の委員会での議論を踏まえ、取りまとめてほしい。

イ 東京水道グループにおける構造的課題

- 水道事業は都民が供給の対象なので、都民の声を踏まえながら事業を進めることが重要である。都民の声の反映や、都民への発信を行いながら事業を進める仕組みをどのように取り入れるかを検討してほしい。
- 内部統制体制をどのように構築するかについては、他事例を参考にしながら議論すればよい。モニタリングについては、きちんと行わない場合に責任を取ることが求められる、という意識でやってもらうことが必要
- 内部統制の構築に向けてコンサルを活用する際には、コンサルに具体的に何をやってほしいか、どのような優先順位で取り組んでほしいかを明確にすることが必要。一つの方法として、確実に対応して欲しいこと、オプション的に可能であれば対応してほしいことなどの形で示す方法もある。
- 局の内部統制体制構築に向けて、コンサルの支援を受けながら実施していくことを委員会として了解した。本日の委員会での議論を踏まえ、委託内容等を検討してほしい。

ウ 水道局の政策連携団体へのガバナンスのあり方

- 監査等委員会は、会社法の条文上は、取締役の職務の執行を監査するという権限を有しているので、代表取締役個人ではなく、執行全体を監査する形にした方がよい。
- 水道局と政策連携団体の組織間ガバナンスについては、水道局がどのように団体を統制するかが重要なので、団体との契約に何を盛り込むかなど、統制するため

の要素を議論することが必要

- 具体例として、政策連携団体への委託業務の再委託をどのように捉えるか、政策連携団体の目標管理のチェックや、お金の流れの透明性をどのように担保するかなど、どのようなものを統制の要素として盛り込んでいくか検討することが必要
- 政策連携団体に対して、株主の権利や契約に基づく統制などの議論があったが、グループ統制の手法について、どうあるべきかについて深めていくことが必要

エ 東京水道グループコンプライアンス有識者委員会中間報告書（素案）

- 既に議論が完了している事項については委員会としての結論を、今後議論が続く事項については中間のまとめとして取りまとめていく。今回議論した素案の内容を文章に落とし込む形で最終的に決めていきたい。

第5回東京水道グループコンプライアンス有識者委員会 議事概要

1 日 時 令和元年 11 月 11 日（月） 午後 1 時 30 分から午後 2 時 45 分まで

2 場 所 東京都庁第二本庁舎 22 階 22C 会議室

3 出席者

【委員】

幸田委員長、中西委員長代理、羽根委員（五十音順） ※矢野委員は所用により欠席

【水道局】

水道局長、技監、多摩水道改革推進本部長、理事、
経営改革推進担当部長、職員部長、経理部長、浄水部長、
総務課長、調整担当課長、経営改革推進担当課長、人事課長、
コンプライアンス監理担当課長、コンプライアンス推進担当課長、契約課長、浄水課長

【政策連携団体（東京水道サービス株式会社）】

経営管理室長

4 会議の概要

(1) 水道局長挨拶

- 先生方におかれましては、大変お忙しい中、第5回の東京水道グループコンプライアンス有識者委員会にご出席賜りまして誠にありがとうございます。
- 本日ですが、本委員会での今後の検証項目を改めて整理させていただきますとともに、先日の第4回の委員会で御意見賜りました、公正取引委員会からなされた改善措置要求等に関する改善措置につきまして、最終報告をさせていただきます。
- また、水道局の政策連携団体へのガバナンスにつきましては、局と政策連携団体とのグループ統制に関する契約関係の現在の全体像をお示しさせていただいた上で、水道局が政策連携団体へ業務を委託する透明性をどう確保するか、という点につきまして、前回の議論を踏まえ、改めてご議論賜りたいと考えています。
- さらに、年内を目途にこの委員会の中間報告書を公表いただく予定でございますが、その内容についても意見交換をいただければと考えております。
- 限られた時間でございますけれども、委員の皆様には忌憚のない率直な御意見を賜りたいと思いますので、どうぞよろしくお願い申し上げます。

(2) 議事

- ア 有識者委員会における今後の検証項目
- イ 公正取引委員会による改善措置要求等を受けて講じる改善措置
- ウ 東京水道グループにおける構造的課題（内部統制システムの構築）
- エ 水道局の政策連携団体へのガバナンスのあり方
- オ 東京水道グループコンプライアンス有識者委員会中間報告書（案）

(3) 議事に関する主な意見の内容

ア 有識者委員会における今後の検証項目

- 検証項目とスケジュールといった、これまで議論してきたものを改めて整理してもらっているので、整理にしたがって進めてもらいたい。

イ 公正取引委員会による改善措置要求等を受けて講じる改善措置

- 職員に違反行為の認識を持ってもらう意味で研修は重要であり、研修を実施する際には、受講するだけでなく、アンケートなどで職員がきちんと理解しているかについて点検をすることも検討してほしい。
- 技術系職員による意見交換の取組は、非常に重要な試みだと思うので、技術系職員の中で完結させず、全体として吸収していくところまで考えてほしい。局として困ったところを吸い上げてくれる、と技術系職員がポジティブに参加できるような仕組みを作ってほしい。
- 公正取引委員会による改善措置要求等を受けて水道局が講じる改善措置については、委員会として局が提示した内容で承認した。

ウ 東京水道グループにおける構造的課題（内部統制システムの構築）

- 実際に委託する際には、まずコンサルに支援してもらいたい内容をメインに出し、それから補足的なこと、という順序で業務委託の仕様書に記載するとよい。
- 内部統制システムの仕組みをどのように実効性あるものにしていくかが重要。実効性を担保する上で、最終的な内部統制のアウトプットをどうするかが重要で、そのような部分を検討する必要があるのではないか。

エ 水道局の政策連携団体へのガバナンスのあり方

- 政策連携団体が民間業者と契約する際は、局が直接民間業者と契約する際と同等のグリップが利かせられているということが、局が政策連携団体となぜ随意契約をしているかという理由の一つになるのではないか。このため、グリップが利かせられていることが確認できる仕組みを作ることが必要
- 二社統合に向け、契約内容の差異を整理する際は、内容をどちらかの会社に合せるというのではなく、最も適切な内容となるよう議論して欲しい。
- 再委託企業で重要な問題が発生したときには、その問題を把握できるようにすることが重要。この観点から、水道局と政策連携団体との契約内容と、政策連携団体と再委託企業との契約内容の違いを検証することが必要
- 政策連携団体が再委託企業の問題を把握することが契約上行えるようになっていくかを検証した上で、政策連携団体と再委託企業との契約内容を水道局と政策連携団体との契約等で規定することが必要ではないか。契約書全体のどこでガバナンスを利かせるのか一度整理した方がよい。
- 問題が発生した時に、水道局として、また政策連携団体として、どのような説明責任を果たすのかという視点についても検討することが必要ではないか。
- 政策連携団体、さらに再委託企業も含め全体で水道事業をやっているので、ガバナンスの透明性やアカウンタビリティを説明できるよう、引き続き検討してもらいたい。

オ 東京水道グループコンプライアンス有識者委員会中間報告書（案）

- 現時点の内容に、今日の意見も踏まえて取りまとめていきたい。