

# 「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」の概要

## 1 不適正事案に関する改善策

### (1) 関係企業等との関係

#### ア 指摘事項

東京水道サービス株式会社（以下「TSS」という。）と複数の協力会社との関係について、その「具体的な内容や程度」が、外部の視点からは、非常に複雑で分かりにくくなっている。

- ・ 土木系協力会社への再委託
- ・ 協力会社からの社員の受入れ
- ・ 土木系協力会社との飲食を伴う会合

#### イ 改善策

TSSは、都の政策連携団体として、一般の民間事業者よりも高い透明性や説明責任を求められることから、協力会社との関係について、見直しを図る。

- ・ これまで実施してきた業者登録制度の廃止  
(平成31年4月実施済み)
- ・ TSSから再委託していた土木系業務のうち、定型的な業務は、局から民間事業者へ直接発注することとし、引き続き再委託する業務の契約は、原則として競争入札で実施  
(令和元年8月実施済み)
- ・ TSS社内に外部の弁護士を含む委員からなる「契約監視委員会」の設置  
(令和元年8月実施済み)
- ・ 出向社員の配置基準及び「出向社員の所要人員見直し年次計画」の策定  
(令和元年9月までに策定)
- ・ 土木系協力会社との飲食を伴う会合の廃止及び「交際費等支出基準に係る運用指針」の改定  
(会合の廃止：平成31年1月実施済み  
運用指針の改定：令和元年7月実施済み)

### (2) 受託業務に係る不適正処理事案

#### ア 指摘事項

過去に発生した以下の4件の不適正処理事案について、原因の分析が十分でないなどの面が見受けられた。また、社内のコンプライアンスの推進や内部統制が十分でなく、その在り方について検証が必要である。

- ・ 貯蔵品管理業務委託における巡回点検業務不履行

- ・ 工事監督におけるしゅん工写真の改ざん指示
- ・ 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

## イ 改善策

不適正処理事案については、発生の都度、速やかに再発防止策を策定し、対策を講じた。

### 【主な個別の再発防止策】

- ・ 巡回点検終了時における局専用回線の水運用電話による報告及び報告状況・内容の点検報告表による管理  
(平成30年7月実施済み)
- ・ 取締役を委員長とする「受託業務委員会」の設置による受託業務の適正執行の監理  
(平成27年12月実施済み)
- ・ 審査担当者の設置、チェックリストの活用等による組織的な設計審査体制の強化  
(平成28年12月実施済み)
- ・ 年2回の講習会の実施による職務能力向上  
(平成30年6月実施済み)

### 【更なる再発防止の取組】

- ・ 「受託業務委員会」で、改善策の有効性や不適正処理事案の原因分析及び他の業務における類似リスク等を年2回確認  
(令和元年5月実施済み)
- ・ 組織的に内部統制の仕組みや体制を強化するための取組の推進（「2 内部統制に関する改善策」に記述）

## 2 内部統制に関する改善策

### (1) 内部統制・コンプライアンス

#### ア 指摘事項

TSSでは、局との関係性の中での経営が重視され、現在社会一般に求められる企業としての内部統制水準に対し、大きな遅れと認識不足が生じてしまったものと推察される。

- ・ 会社法上、大会社に求められる水準と同等の内部統制システムの構築、運用が必要
- ・ 取締役会、監査役、監査室の機能が不十分
- ・ ハラスメント対応、内部通報制度などについて、運用上の改善が必要

#### イ 改善策

内部統制に関し、以下のとおり、必要とされる方針等を策定するとともに、それらを実施していくための体制・システムを構築する。

- ・ 「東京水道サービス株式会社企業統治に関する基本方針」などの内部統制に係る方針等の策定

(令和2年3月までに策定する「リスク管理行動計画」

を除き、令和元年8月までに策定済み)

- ・ 取締役を委員長とする「リスク管理委員会」の設置など、内部統制体制の強化  
(令和元年8月実施済み)
- ・ 取締役会の開催頻度の増加及び審議内容の充実  
(令和元年6月実施済み)
- ・ 監査室社員の欠員状態の解消及びハラスメント相談や内部通報等の情報を監査室に集約し、統一的な処理を行う仕組みの整備  
(欠員状態の解消：平成31年4月実施済み  
情報の集約化：令和元年7月実施済み)
- ・ 外部の視点による監視機能の強化

(令和元年8月実施済み)

### (2) 社員構成、人事システム及び人材育成

#### ア 指摘事項

社員構成、人事システム及び人材育成に関し、短期、長期の両面から抜本的な人材戦略の再構築が求められる。

- ・ 課長級社員の約9割を都派遣等が占めるなど、「都職員厚遇」ととられかねない社員構成
- ・ 長期的な人材育成の基本方針が未策定
- ・ 局とTSSとの人材育成に関する連携体制が脆弱

## イ 改善策

TSSにおける人事システムを整備し、社員構成を適正化していくとともに、人材育成に関して局とTSSの連携を強化する。

- ・ 固有社員を能力と業績に応じて早期に上位職層に任用するための課長昇任選考の資格要件緩和

(令和元年7月実施済み)

- ・ 中途採用の通年実施及び前職の職歴を採用職級に反映させる仕組みの構築

(中途採用の通年実施：令和元年7月実施済み

職歴の反映：令和元年9月までに実施)

- ・ 株式会社PUCとの統合に合わせた人材育成方針の策定

(令和2年3月までに策定)

- ・ 局とTSSとの人材交流の一層の拡大及びコンプライアンス分野をはじめとする共同研修に係る連携の強化

(人材交流の拡大：令和2年度から実施

研修の連携強化：令和元年7月実施済み)

## (3) 局のガバナンス

### ア 指摘事項

局としてのガバナンスを、株主としてのコントロールと政策連携団体に対する指導監督の両面から強化する必要がある。

- ・ 政策連携団体へのガバナンス強化の根幹となる「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
- ・ 局とTSSで締結している「業務運営に関する協定書」が適正に運用されていない事例を確認

### イ 改善策

「東京水道グループ経営基本方針」で掲げた東京水道グループの経営理念やその実現に向けた基本方針等をTSSと共有し、責任ある事業運営体制を構築する。

- ・ 水道局長や各社の代表取締役社長等で構成される「グループ経営戦略会議」の拡充による局の指導監督体制の強化

(令和元年8月実施済み)

- ・ 東京水道グループの「コンプライアンス推進会議」の拡充による「コンプライアンス年間行動計画」に関する進捗管理の強化

(平成30年12月実施済み)

- ・ 「業務運営に関する協定書」の見直しなどによるTSSが遵守する事項の明確化

(令和元年5月実施済み)

### 3 東京水道グループコンプライアンス有識者委員会の主な助言・提言

#### (1) 第1回有識者委員会（令和元年5月13日）

有識者委員会に、特別監察の指摘事項に対する改善策の方向性を示し、各委員から助言・提言を受けた。

##### ア 不適正事案について

- ・ 土木系業務の再委託は、局とTSSの役割分担を整理した上で必要により見直しを行い、業務内容に応じ、局から民間事業者へ直接発注する業務と政策連携団体から民間事業者へ再委託する業務などに整理すべき
- ・ 再委託契約の入札方式は、業務内容に応じ、総合評価方式や指名競争入札で実施方法を変えるなど、整理が必要

##### イ 内部統制について

- ・ 内部統制を構築するに当たっては、東京水道グループ全体で考えるべき。このため、局は政策連携団体について事前にリスクを確認し、リスクがあれば統制を効かせるべき
- ・ 各政策連携団体がコンプライアンスの主体であることを認識するため、各政策連携団体のトップに意識を浸透させる取組を行うべき

#### (2) 第2回有識者委員会（令和元年7月1日）

有識者委員会に、具体的な改善策の原案を示し、その妥当性や有効性等について検証され、各委員から助言・提言を受けた。

##### ア 不適正事案について

- ・ 出向社員の所要人員を見直すに当たっては、固有社員の育成や採用人数の拡大、離職率の低減、業務の効率化など、様々な対応策を合わせて実施すべき
- ・ 土木系協力会社との飲食を伴う会合の廃止は、他の類似案件などが発生しないよう、基準等で明文化すべき

##### イ 内部統制について

- ・ 事業継続計画（BCP）は、発災時の水道利用者の生命や生活を守ることを最優先に考え、発災後の活動をより具体的に記載すべき

#### (3) 第3回有識者委員会（令和元年7月29日）

第1回及び第2回有識者委員会の助言・提言を踏まえた改善報告書案を示し、各委員から助言・提言を受けるとともに、同案を基に改善報告書を取りまとめることについて、各委員の確認を得た。

## ア 内部統制について

- ・ 内部統制を構築するに当たっては、業務フローに基づきリスクを洗い出し、その対処方針を策定することが重要
- ・ 「リスク管理委員会」などの新たに設置する内部統制組織は、実効性を確保するため、今後、TSS社内の他の内部統制組織との位置づけ、構成メンバー、権限などを整理すべき