

株式会社 P U C に対する
特別監察 結果報告書

令和元年 6 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 との統合が予定されている株式会社 P U C（以下「P U C」という。）に対しても、早急に特別監察を実施するよう知事から指示があった。

また、この間、T S S 同様、東京水道グループの一員である P U C について、東京都（以下「都」という。）からの業務委託に係る不適切な再委託、不適切又は効率的でない契約等の指摘が都に寄せられた。

これらを受け、都は、水道局及び P U C 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よる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 P U C における内部統制、その中でも主にコンプライアンスに関する調査を並行して実施し、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、T S S との統合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、その対象を主に今回指摘のあった事象並びにそれらを管理する水道局及び P U C 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 6 月

総務局

目 次

I	株式会社PUCの概要	1
1	企業情報	1
2	沿革	3
3	社員構成の特徴	5
II	個別事項に係る調査	8
1	調査の概要	8
(1)	主な確認・検証の観点	8
(2)	方法	8
2	水道局からPUCへの委託に係る不適切な再委託契約の有無	8
(1)	PUCからの再委託契約の概要	8
(2)	調査・分析	9
	ア 手続	
	イ 契約金額	
	ウ 内容	
(3)	小括	12
3	適正な契約のための社内規程等の整備・遵守状況	12
(1)	社内規程等の整備状況	12
(2)	社内規程の遵守状況	13
	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	
	ウ ア及びイ以外の契約に係る課題	
	エ 小括	
(3)	契約事務改善に向けた動き	18
4	重大なハラスメント行為の有無	19
(1)	社内規程及び相談窓口の整備状況	19
(2)	ハラスメント相談窓口の運用状況	20
(3)	重大な事案の有無	20
(4)	全社員に対するアンケートの実施	20
(5)	小括	21
III	株式会社PUCの内部統制	23
1	内部統制に係る体制整備	23
(1)	法令等に基づく体制の整備状況	23
	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	23
(3)	PUCにおける体制の整備状況	24
2	内部統制システムの運用状況	26
(1)	取締役会	26
(2)	監査役	27
(3)	監査室	28
(4)	コンプライアンス推進の取組	28
(5)	ハラスメント対応、内部通報制度の運用	30
(6)	情報管理	31
(7)	人材育成	32
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）	34
1	全体的な状況	34
2	全社的課題に対応する組織環境の整備	35
3	社員の声を生かす仕組みづくり	36
4	改善に向けた取組における留意事項	37
5	「強み」を生かす視点での統合に向けた検討	38
【参考】	平成26年改正会社法で規定された18項目	39

I 株式会社PUCの概要

1 企業情報

- PUCは、水道に関する豊富な経験と業務ノウハウ、民間の有する柔軟性を最大限に発揮しながら、都の水道事業の事務部門における準コア業務を担い、首都東京にふさわしい水道事業の安定的かつ効率的な運営に寄与することを目的として、平成16年4月に財団法人公営事業電子計算センターを株式会社化することにより設立された(平成26年度包括外部監査報告書)。

【PUCの主要業務】

- ・ カスタマーサービス事業
水道料金徴収業務等の公益事業等に係る各種事務処理代行コールセンターの構築・運営
- ・ ITサービス事業
情報処理システムの企画及び既存システム構築を含むソフトウェア・システムの開発
ネットワーク環境の総合運用管理サービスの提供
システムの運用・保守
- 役員の多くは、都の関係者が占めており、売上高の大半は水道局からの受託事業によるものである。

【設立】平成16年4月(昭和41年 財団法人公営事業電子計算センターとして創業)

【資本金】1億円

【株主】東京都水道局(出資比率:84.5%)
損害保険ジャパン日本興亜株式会社、富国生命保険相互会社、株式会社みずほ銀行

【代表者】代表取締役社長 小山 隆(元水道局次長)

【役員数】12名(取締役9名、監査役2名、会計参与1名)
(うち、都退職者1名、都派遣2名、都現役5名)

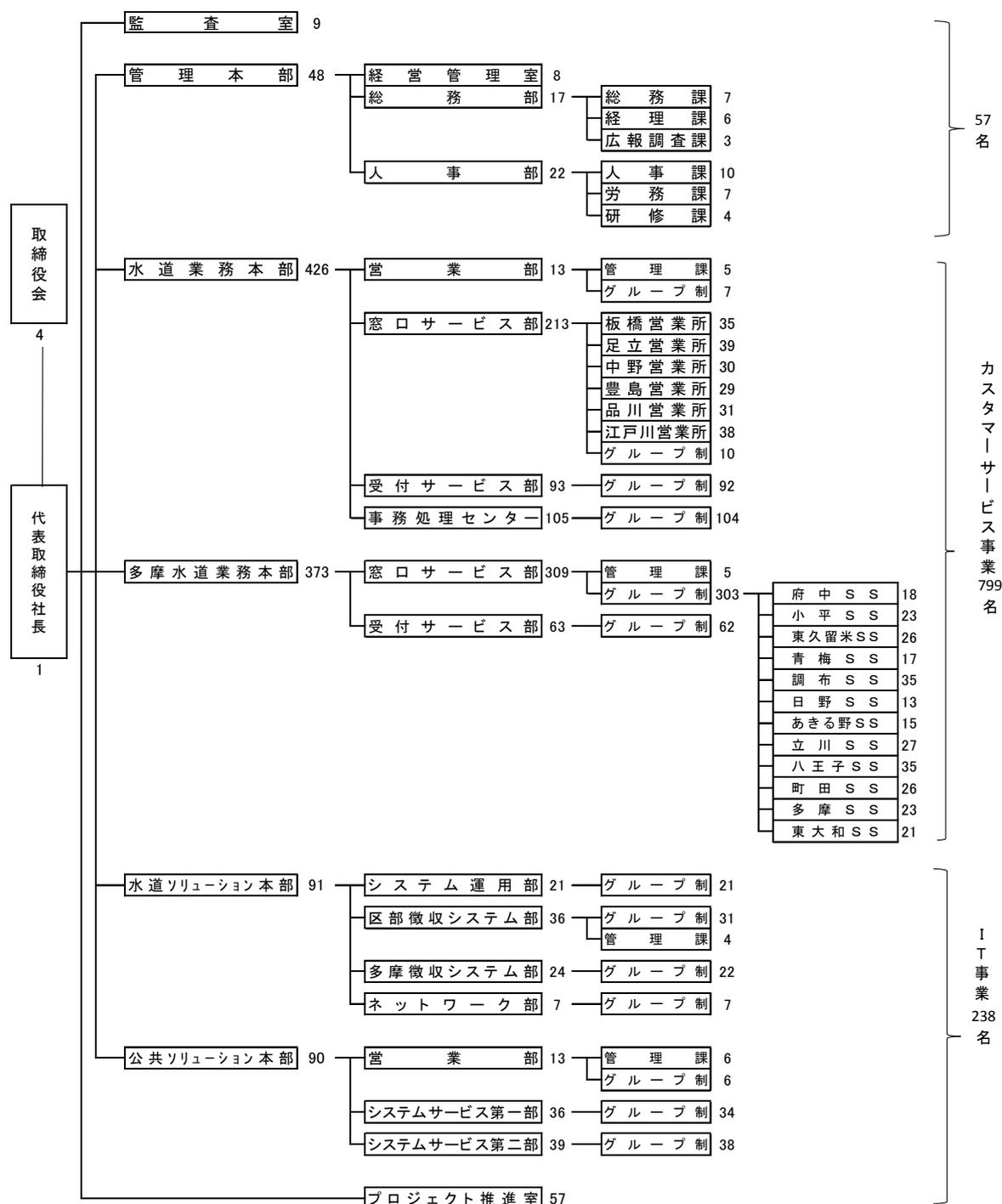
【社員数】1,095名(常勤688名、非常勤407名)

【売上高】平成29年度:120億円(うち水道局受託事業107億円)

【事業所数】19か所(区部:営業所6、多摩:サービスステーション12
お客さまセンター*1、*区部は本社内に所在)

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日現在のもの

【図 1 組織図】 現員数 1,099 名（平成 31 年 4 月 1 日現在）



注 1 現員には、非常勤社員 407 名を含み、非常勤役員 7 名及び派遣社員を含まない。管理本部長兼務の常勤取締役 1 名は取締役会 4 名中に計上し、管理本部 48 名中に含まない。

注 2 お客さまセンター（コールセンター）は、受付サービス部に属する。

注 3 多摩水道業務本部窓口サービス部下「SS」はサービスステーションの略。区部における営業所に相当する事業所（各種申請受付や料金収納等の窓口業務、水量算定業務等を行う。）。

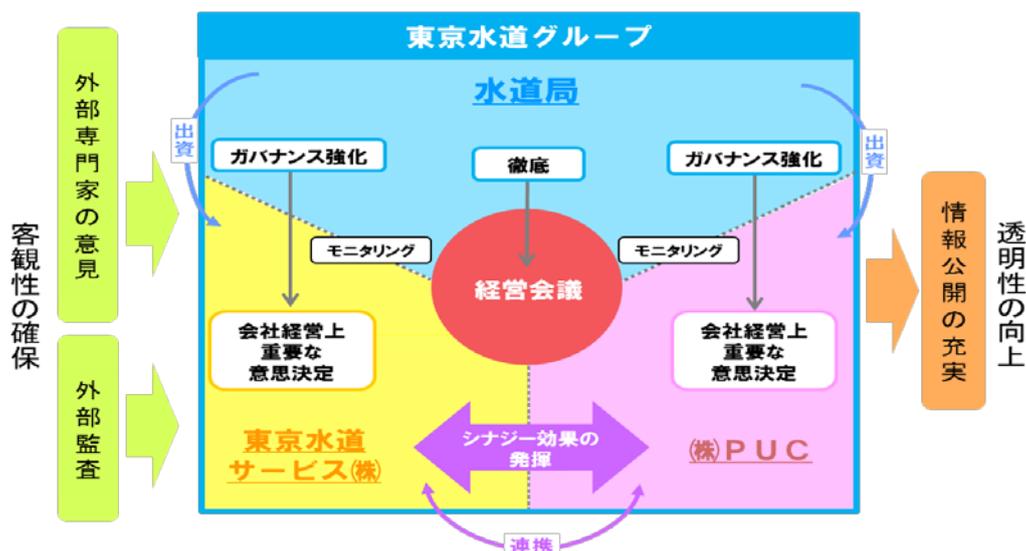
2 沿革

- P U C は、昭和 41 年に前身である「財団法人公営事業電子計算センター」（以下「財団法人」という。）として設立され、水道局から「東京都水道局水道料金調定システム」の受託を開始した。
- 水道局は、昭和 48 年から市町営水道の都営一元化に取り組んできたが、都営一元化された市町の水道事業においても、水道料金の徴収、小規模施設の維持・管理、配水調整等、直接住民に関係する業務については、事務委託に関する規約に基づき都が各市町に事務を委託し、各市町が運営してきた。
- この事務委託制度では、料金支払、届出などの手続が、居住する市町でしか行えない等の課題があったことから、水道局は更なるサービスの向上及び効率的な事業運営を図るため、平成 15 年 6 月策定の「多摩地区水道経営改善基本計画」により、事務委託を段階的に解消することとした。
- 上記計画に基づき、水道局から市町への事務委託を解消した後の業務執行の受皿として、平成 16 年 4 月、水道局を主な出資者とする「株式会社 P U C」が設立され、P U C は財団法人から事業譲渡を受けた。平成 17 年には、P U C は、水道料金調定システムの関係業務のほか、新たに水道局お客さまセンター*運營業務の受託を開始した。

*水道局お客さまセンター：水道使用開始、料金・漏水修繕等、水道に関する各種問合せ・手続に対応するコールセンターのこと。組織上では、水道業務本部及び多摩水道業務本部の受付サービス部に属する。

- さらに、平成 18 年、水道局が監理団体（当時）との一体的事業運営体制構築の方針を策定した後、P U C は、水道料金徴収業務に係る事務代行、サービスステーションの運営等、受託業務の範囲・規模を拡大してきた（図 2）。
- また近年は、平成 24 年から昭島市水道の水道料金関係業務（検針、受付、料金徴収の事務処理代行等）の受託を開始し、平成 26 年には秋田市上下水道局のお客さまセンター業務を受託するなど、都以外の水道事業体からも業務を受託している。

【図2 グループ経営(イメージ図)】



(出所) 東京都水道局「東京水道経営プラン 2016」

【表1 PUC年表】

昭和 41 年	「財団法人公営事業電子計算センター」設立 水道局水道料金調定システムの受託開始
平成 16 年	「株式会社PUC」設立 「財団法人公営事業電子計算センター」から事業譲渡
平成 17 年	水道局お客さまセンターの運営受託を開始
平成 18 年	多摩地区 5 か所で水道局サービスステーションの運営受託を開始 (令和元年 5 月時点で全 12 か所を受託運営中) 都から監理団体の指定 水道局多摩お客さまセンターの運営受託を開始
平成 23 年	区部 1 か所で水道局営業所の運営受託を開始 (令和元年 5 月時点で足立営業所、板橋営業所、中野営業所、豊島営業所、品川営業所、江戸川営業所の 6 か所を受託運営中)
平成 24 年	昭島市水道包括業務の受託を開始
平成 26 年	秋田市上下水道局お客様センター業務受託を開始
平成 31 年	都から政策連携団体の指定

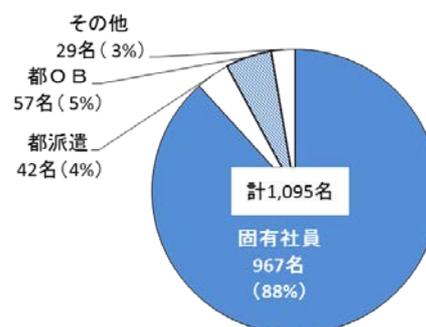
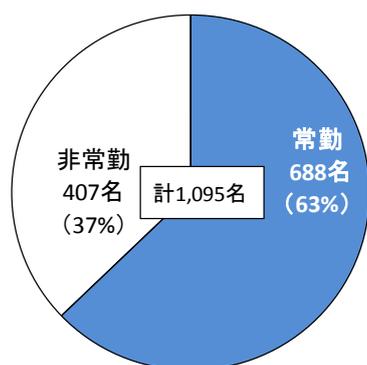
3 社員構成の特徴

- 平成 31 年 4 月 1 日現在、社員数は 1,095 名で、うち常勤が 688 名、非常勤が 407 名となっている（図 3）。

なお、社員数（1,095 名）には、水道局お客さまセンター（コールセンター）において、オペレータ業務に従事している派遣社員（平常期：約 260 名、繁忙期：約 290 名）は含まれない。

- 社員に占める都関係者（都からの派遣職員及び都退職者（O B））の割合は 1 割に満たず、約 9 割を P U C 固有の社員が占めている（図 4）（なお、T S S の固有社員割合は 6 割）。また、P U C の取引先企業からの出向・転籍社員の在職はない。

【図 3 社員構成（常勤・非常勤）】 【図 4 社員構成（固有・都関係）】



注 計 1,095 名には、代表取締役社長、常勤取締役（管理本部長兼務の 1 名を除く。）3 名及び派遣社員を含まない。

注 1 計 1,095 名には、社長及び常勤取締役（管理本部長兼務の 1 名を除く。）3 名を含まない。

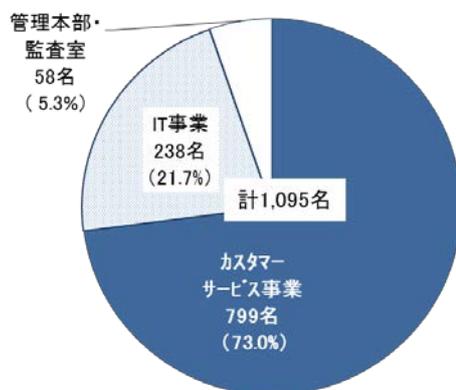
注 2 固有社員には、非常勤社員 407 名を含む。

注 3 その他は、再雇用社員、都以外の自治体の派遣職員

- 管理職（課長級以上）においても、その 8 割強が固有社員であり、都関係者は 14.5%に過ぎない（T S S では、特別監察時点で、管理職（部長級以上）のほぼすべてが都関係者であった。）。

- 事業別の社員数では、水道料金徴収の事務処理代行、コールセンター等のカスタマーサービス事業に従事する社員が約 7 割を占め、I T 事業が 2 割強、残りの約 5 %が管理本部と監査室という構成となっている（図 5）。

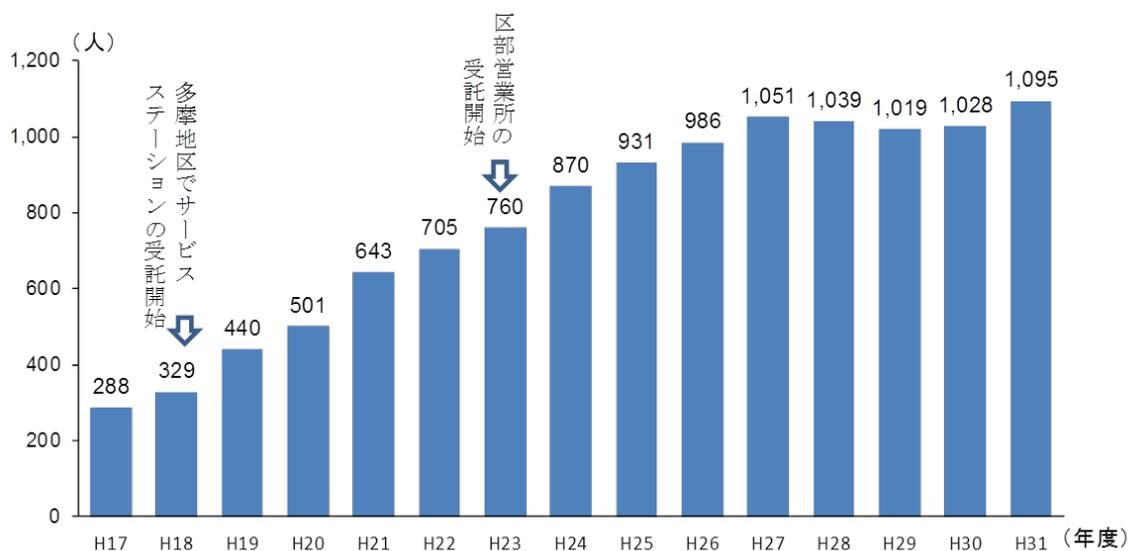
【図 5 事業別の社員数】



注 非常勤社員 391 名を含み、派遣社員を含まない。

- 平成 16 年の株式会社化以前、P U C の事業は I T 事業のみで社員数も少なかったが、平成 17 年以降、コールセンター（お客さまセンター）や多摩地区のサービスステーション運営等の顧客サービス事業の開始により、社員数が増加した（図 6）。

【図 6 社員数の推移】



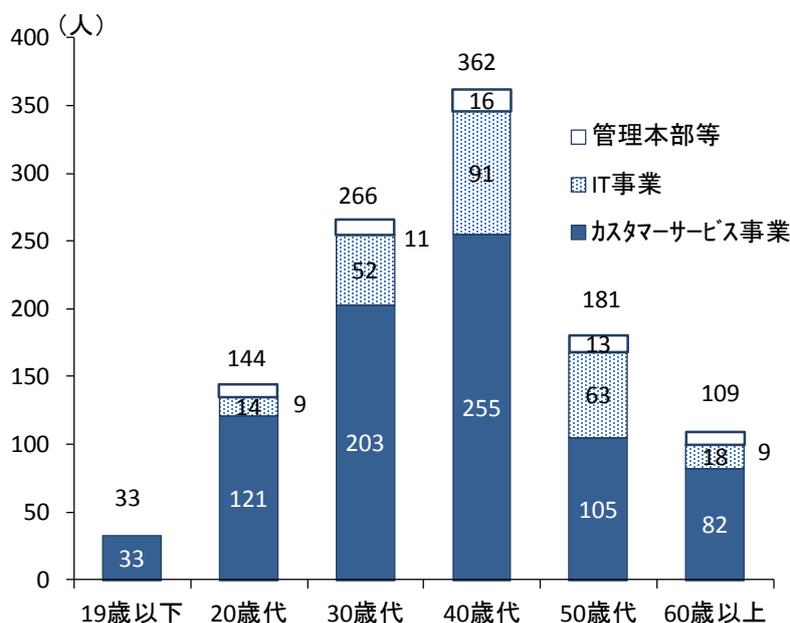
- さらに、平成 23 年度、水道局板橋営業所*の運營業務を受託して以降、平成 31 年 4 月までに更に区部 5 か所の営業所業務を受託し、顧客サービス事業を拡大してきた。業務拡大に伴い、平成 23 年度から平成 31 年度までに社員数は約 300 人増加

しているが、多摩地区のサービスステーションで実務経験を積んだ非常勤社員を常勤社員として採用することにより、業務拡大に見合った人材の確保に努めている。

*水道局（区部）営業所：多摩地区におけるサービスステーションに相当する事業所

- また、固有社員の定着状況についてみると、過去5年間の新卒・中途を合わせた平均採用者数が48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、10.8人であった。
- 社員の年齢構成では、平成16年の株式会社化後の業務拡大に伴い採用した30歳代及び40歳代の割合が高い。部門別にみると、新卒・若年中途採用の競争が激化しているIT部門において、20歳代の割合が非常に低くなっている（図7）。

【図7 年齢別の社員構成】



- 社員の男女構成をみると、会社全体では男性が691名、女性が404名と大きな隔たりはみられないものの、男性の割合がIT事業では74%、管理本部・監査室では69%と会社全体に比し、高くなっている。また社員数に計上されていない派遣社員（コールセンターのオペレータ）は、その約8割が女性である。

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

○ 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 水道局からPUCへの委託に係る不適切な再委託契約の有無
- ② 適正な契約のための社内規程等の整備・遵守状況
- ③ 重大なハラスメント行為の有無
- ④ その他関連事項

(2) 方法

○ PUC及び水道局から提出を受けた関係書類の確認並びに関係者へのヒアリングにより実施した。

2 水道局からPUCへの委託に係る不適切な再委託契約の有無

(1) PUCからの再委託契約の概要

○ 過去3年間の水道局からPUCへの委託契約は計159件で、うち再委託契約がある契約は67件(約4割)であった(表2)。また、平成30年度の状況は、表3のとおりであった。

【表2 水道局からPUCへの委託契約に係る再委託の状況】

	平成28年度	平成29年度	平成30年度
水道局からPUCへの委託契約	51	50	58
PUCから再委託がある契約	16	20	31

【表3 水道局からPUCへの委託契約の状況(平成30年度)】

	水道局からPUCへの委託契約①		①のうち、PUCから再委託がある契約	
	総額(千円)	件数	総額(千円)	件数
カスタマーサービス事業	6,185,862	4	6,156,162	3
IT事業	6,441,303	54	6,171,649	28
計	12,627,165	58	12,327,811	31

(2) 調査・分析

- 水道局からPUCへの委託契約に係る再委託について、手続、金額及び内容の各観点から、不適正な事象の有無を調査した。

ア 手続

- 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「再委託承諾申請」を書面で提出させることとなっている。そこで、平成28年度から平成30年度までにPUCが水道局から受託した契約について調査を行った。
- その結果、再委託がある契約67件の全てにおいて、仕様書の規定に基づき、再委託承諾申請書が提出されており、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、PUCが水道局から受託した契約に係る再委託契約について、契約金額の点から調査した。その結果、PUCから他事業者への再委託契約の総額が、水道局からの受託契約の総額に占める割合は、3.65%から6.82%までであった(表4)。
- 上記各年度の再委託契約の総額は、水道局からの委託契約総額の1割に満たない水準であり、契約案件ごとにみても、いわゆる「丸投げ」に該当するような不適切な実態はみられなかった。

【表4 水道局からの受託案件に係るPUCからの再委託状況】

	平成28年度	平成29年度	平成30年度
水道局からの契約総額(千円) (再委託ありの契約総額)①	10,859,216	10,970,661	12,327,811
①に係るPUCからの 再委託契約総額(千円)②	400,025	400,571	840,769
再委託率(②÷①×100)(%)	3.68%	3.65%	6.82%

注 金額は、いずれも税込額で、千円未満は切捨て

ウ 内容

○ PUCから他事業者への再委託について、仕様書等から、その内容面を調査した結果、①及び②の特徴がみられた。

①複数の受注契約に共通する業務の一括再委託

○ PUCは、水道局からだけではなく、東京都教育庁、公立学校共済組合東京支部、葛飾区等から受注実績がある。水道局以外からの受注を踏まえ、改めてPUCにおける再委託契約を調査すると、受注元が異なる複数の契約に関し、共通する業務要素を1本の契約にまとめて、再委託していることが判明した（図8）。

【図8 PUCからの再委託契約のイメージ】

		他団体からの受託業務に係るPUCからの再委託					
		システム運用・保守・夜間ジョブ監視	印刷帳票の事後処理・データ入力	搬送業務	ネットワークシステム運用管理業務の一部	オンサイト作業及び機器管理等の一部	システム保守・開発の一部
他団体からPUCへの委託	水道料金ネットワークシステムに係る運用管理委託						
	財務会計システムの運用管理業務委託						
	〔水道局〕 給与計算事務システムの運用作業管理委託						
	工業用水道料金調定事務の電子計算等処理委託						
	貯蔵品管理事務システムの運用委託						
	東京水道あんしん診断システムに係る運用管理委託						
	営業業務委託(区部お客様センター、営業所運営)						
	【教育庁】システムの電子計算機処理委託						
	【公立学校共済組合 東京支部】電算処理委託(単価契約)						
	【葛飾区】データの入力処理委託(単価契約)						

○ 図8に示すような共通する業務を一括して再委託する方法は、個別の受託契約ごとに再委託契約を行う場合に比べて、スケールメリットが得られる態様であると考えられる。

② システム開発・改修での一時的業務増に係る再委託

- P U Cには、システムエンジニア等としてシステム開発（設計、プログラミング等）や運用の専門技術を有する固有社員が 171 名在職しており、システム開発・運用管理の全工程を、基本的には社内で遂行可能な体制を有している。しかし、P U Cが受注する契約には、恒常的なシステムの運用管理だけでなく、改元や消費税率変更への対応に伴うシステム改修などのように、一時的な業務の契約もある。このような一時的な業務では、社内で対応可能な作業範囲・作業量は、社内対応する。しかし、業務規模が、一時的に人員増を要する規模である場合、経済性を考慮し業務の一部を他事業者へ再委託している実態を、ヒアリング及び仕様書により確認した。
- また、上記のような再委託について、P U Cが他事業者へ再委託した業務を、委託発注元である水道局から他事業者への委託としない理由を、水道局へのヒアリング等により確認した。
- 水道局は、主要なシステムの運用管理をP U Cに特命随意契約で委託しており（表5）、これらのシステムの開発事業者を確認したところ、全てP U Cであった。

【表5 水道局がP U Cに運用管理委託しているシステム】

システム名	システム名
水道料金ネットワークシステム	東京水道あんしん診断システム
多摩水道料金等ネットワークシステム	給与計算事務システム
財務会計システム	固定資産事務システム
東京都水道局グループウェアシステム	貯蔵品管理事務システム
人事情報管理システム	

- システムの運用管理、特に改修作業は、当該システムの特徴などを熟知した開発事業者が行うことで、システムコードを解読する労力が省略可能となることから、経済性を考慮し、当該システムの開発事業者に発注することが一般的である。
- 仮に、システム改修でP U Cが再委託した業務を、水道局が直接発注する場合、水道局はあらかじめ、改修に係る

する現行システムコードの範囲や、改修が既存システムに与える影響を把握しなければならず、効率的ではない。また、開発事業者であるPUCに比べ、水道局はシステムに関し有する知識・経験量が圧倒的に劣ることから、相当の労力を要すると考えられる。

(3) 小括

- PUCからの再委託契約について、複数の観点から調査した結果、不適正な事実は確認できなかった。
- 水道局は、主要なシステムの開発、その後の運用管理を一体のものとしてPUCに委託している。これに対し、PUCは、社内対応を基本としながら、社内資源（人員・機能）で対応できない、又は対応することが効率的でない一部の部分を、再委託の形で外注している。これは、都からの受託業務をそのまま下請けに出す、いわゆる「丸投げ」とは、根本的に異質のものである。また、仮にPUCが対応できない作業内容を、水道局が抽出し、水道局から直接、他事業者に発注するとすれば、かえって経済性及び効率性が損なわれかねない。
- 再委託に関しては、経済性及び効率性を考慮した運用がなされていることから、今後とも効果的な運用の継続が望まれる。

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

- PUCは、株式会社として自立的で柔軟かつ機動力のある経営を行うとともに、都の政策連携団体として都からの受託業務に要する調達品等に関し、公正性、透明性及び競争性を重視した調達を行い、説明責任を果たす観点から、「調達運用規程」（以下「調達規程」という。）を制定している。表6はPUCの調達規程で定められた調達方法の概要である。
- PUCの年間の総契約件数は600～700件（うち予定価格200万円超の契約は120～180件）で、契約事務の専管部署の設置や専任担当者の配置はなく、5,000万円超の契約手続、業者選定委員会の事務等は、管理本部総務部総務課が所管している。

【表 6 P U C の調達規程に定められた調達方法】

競争契約	一般競争入札	原則として予定価格 1 億円超の契約
	指名競争入札	予定価格 200 万円超 1 億円以下の契約
	複数見積りによる契約	
	総合評価（企画コンペ・プロポーザル）による契約	
	競争契約が不調となり単数見積りを徴する契約	
1 年目に競争契約した事実上の長期継続契約の 2 年目以降の契約		
競争契約以外	少額契約	単数の見積書を徴する予定価格 200 万円以下の契約
	独占契約	特許等により契約相手が唯一の場合の契約
	緊急契約	緊急の必要による単数見積りでの契約
	特定契約	・他類型に非該当かつ特定の一者しか適切な契約相手がない場合の契約（1 年目に特定契約により契約した事実上の長期継続契約の 2 年目以降の契約を含む。）

- 調達規程では、指名競争入札又は複数見積りによる契約では、入札要項を満たす登録済み業者のうち当該入札等に参加させようとする者を原則として 3 者以上を指名又は選定（以下「指名等」という。）すると、規定されている。

（ 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 年度までの指名競争入札又は複数見積りによる契約 188 件を確認したところ、指名等の業者数が調達規程どおり 3 者以上の契約が 175 件であった一方、13 件は指名等が 2 者であった（表 7）。

【表 7 過去 3 年間の指名競争入札及び複数見積りによる契約の状況】

指名等の業者数	指名競争入札	複数見積り	計
3 者以上	22	153	175
（再掲）落札者以外が辞退又は失格	7	68	75
2 者	2	11	13
（再掲）落札者以外が辞退又は失格	—	6	6
計	24	164	188
（再掲）落札者以外が辞退又は失格	7	74	81

- さらに指名等の業者数が 3 者以上であった 175 件についても、落札者以外の全ての業者が辞退又は失格した契約が 75

件確認された。このことについて、ヒアリングで確認すると、業者登録数が少なく、調達規程に定める業者数を指名（選定）できないとのことであった。また、登録業者を増加させるため、複数の業者に登録の依頼をしているが、PUCは会社の知名度が低く、登録業者数が増加しない現状が確認された。

- 指名（選定）業者数、業者登録数については、平成 30 年財政援助団体等監査においても本調査と同内容の指摘がなされている。そのため、PUCとしても抜本的な改善を図るべきと認識し、制度や規程の見直しも含め検討中である。この検討により、改善が図られることを期待したい。

イ 予定価格が契約額となっている契約

- PUCの調達規程では、単一の見積書の徴取で契約可能な契約は、原則として予定価格 200 万円以下と定められている（表 6）。そこで、複数の見積書の徴取を要する予定価格 200 万円超の契約について、過去 3 年分（計 425 件）を調査したところ、予定価格が契約額となっている契約が 129 件確認された。
- これら 129 件の契約を精査した結果、予定価格が契約額となった要因は、① PUC長期継続契約、②類推可能な予定価格設定、③減価交渉等の結果の 3 つに分類され、各分類の件数は表 8 のとおりであった。

【表 8 予定価格（200 万円超）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 PUC長期継続契約	7	11	14	32
② 類推可能な予定価格設定	20	34	19	73
③ 減価交渉等の結果	15	4	5	24
計	42	49	38	129
(参考) 予定価格 200 万円超の契約	121	121	183	425

① PUC長期継続契約

- 都における長期継続契約は、地方自治法（昭和 22 年法律第 67 号）及び地方自治法施行令（昭和 22 年政令第 16 号）に基づき、長期継続契約を締結することができる契約を定める条例（平成 18 年東京都条例第 22 号）及び長期継

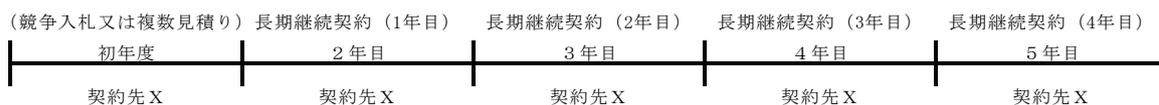
続契約を締結することができる契約を定める条例施行規則（平成18年東京都規則第36号）により適用できる契約（表9）や契約期間（原則として5年以内）が定められており、契約期間全体としての予定価格を積算し、初年度に契約期間全体を契約する。

【表9 都における長期継続契約】

	条例	規則
<ul style="list-style-type: none"> ・ 物品の借入れ ・ 役務の提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 商慣行上複数年にわたり契約を締結することが認められる契約のうち規則及び地方公営企業法（昭和27年法律第292号）で定めるもの 	<ul style="list-style-type: none"> ① 電子計算機、事務用機器及び業務用機器の借入れ ② 自動車の借入れ ③ ①、②のほか財務局長が適当と認めた契約
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 翌年度以降にわたり経常的かつ継続的に役務の提供を受ける必要があると認められる契約のうち規則等で定めるもの 	<ul style="list-style-type: none"> ① 電子計算機、事務用機器及び業務用機器の保守 ② 電子計算機処理に係るプログラムの保守及び運用 ③ 庁舎の電気暖冷房等設備保守及び通信施設保守 ④ 機械警備 ⑤ 複写サービス ⑥ ①～⑤のほか財務局長が適当と認めた契約

○ 一方、PUCにおける長期継続契約（以下「PUC長期継続契約」という。）は、初年度に複数業者による競争入札等で受注業者を決定した競争契約又は特定契約のうち、翌年度（2年目）以降は、初年度の契約業者との単年度契約を一定期間（原則として、入札等を実施した初年度から起算して5年以内）、繰り返すものである（図9）。

【図9 PUC長期継続契約のイメージ（競争契約の場合）】



○ PUC長期継続契約について、過去3年間の契約を確認したところ、予定価格が契約額となっている契約が32件確認された。

- この 32 件について、ヒアリング等により確認したところ、長期継続契約という性質上、初年度（前年度）と契約内容に変動が想定されないため、予定価格を前年度契約額と同額で設定し、契約業者も前年度と同額を提示してくるため、予定価格が契約額となっていることが判明した。
- P U C 長期継続契約は、調達規程には「1 年目に特定契約により契約した、事実上の長期継続契約の 2 年目以降の契約」との記載があるのみで、調達規程に則った運用を定める P U C の「調達における運用ガイドライン」においても「毎年、競争契約（競争入札・複数見積り）を行うことを推奨するが、業務都合等により競争契約（長期継続契約）を選択することは可能とする。」としか規定されていない。このように、長期継続契約の適用や予定価格の設定等を、契約実務を行う各部署の判断に委ねている現行の運用が、前述した予定価格の設定及び予定価格が契約額となっている契約が生じる要因と考えられる。

②類推可能な予定価格の設定

- 2 つ目の類型は、予定価格を前年度落札額（又は過去の最低落札額）で設定しており、過去に受注実績がある業者が予定価格を類推して応札し、落札者に決定されたもので、その件数は 73 件であった。
- 契約事務を所管する総務部総務課にヒアリング等により確認したところ、予定数量を毎年度変更しないこと、仕様内容の変更がないことから、複数業者から徴取した下見積りのうち最も低額な見積りを予定価格に採用している実態が判明した。このため、前年度の契約業者など一部の参加業者には、予定価格が類推可能な状況が確認された。
- 一般的に入札や見積り競争において、結果として、予定価格が契約額となる契約が生じることが、あり得ないことではない。しかし、1 者の見積りや過去の落札額をそのまま予定価格に採用し、一部の業者のみが類推可能な運用は、公正性・透明性の観点から、さまざまな疑念を招く懸念もあり、望ましいものではない。今後、予定価格の設定が公正性・透明性が確保される方法に改善されることが望まれる。

③ 減価交渉等の結果

- 3つ目の類型は、最も低い応札（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、その結果として予定価格が契約額となった契約、適切な契約相手が1者しか存在せず、当該1者と契約額の交渉を行い双方が合意した契約額が予定価格であった契約で計24件ある。
- 減価交渉は、都においても、定められた一定の条件・手順により行うことが認められている。官公庁に比べ、PUCの契約自由度や柔軟性が一定程度高いことは、株式会社である政策連携団体の強みの一つであり、減価交渉の手続についても、都と比較し柔軟な方法が許容され得る。しかしながら、その柔軟性や自由度は、一般の民間企業に比べ、都の政策連携団体であることを踏まえ、より透明性を確保した上でのものであることが求められている。
- 今後、現行の減価交渉等の運用が、外部からの批判や誤解を招かないよう、具体的な運用に係る社内規程を整備し、透明性の高い運用が全部門において、統一してなされることが期待される。

ウ ア及びイ以外の契約に係る課題

- この特別監察では、前述ア及びイ以外の課題として、仕様書の内容が不明確であったため、入札辞退者が複数生じた事案や、労働者派遣契約において、派遣会社での募集要項において、業務内容に係る記載が不十分であったため、派遣開始直後から離職者が多発した事案などが確認された。

エ 小括

- 前述のとおり、PUCが締結した契約において、予定価格が契約額となっている契約が複数確認され、その理由として、前年度落札額等を単純に横引きした予定価格の設定、予定価格に応札額を誘導するような減価交渉等が確認された。
- 平成26年度包括外部監査や平成30年財政援助団体等監査において、契約における一層の競争性や透明性を確保すべきとの指摘を受けていることから、本調査の結果を踏まえ、総合的な契約事務の改善に係る検討が望まれる。

(3) 契約事務改善に向けた動き

- P U C は、平成 30 年財政援助団体等監査における指摘への対応、契約制度・関係規程の見直し等、契約制度全般の速やかな改善を目的として、平成 31 年 2 月に管理本部長を委員長とした「契約事務改善推進委員会」(以下「委員会」という。)を設置した。同月 26 日開催の第 1 回委員会においては、契約事務改善推進委員会設置要綱に基づく委員会の設置目的の説明や、監査での指摘事項の改善に向けた取組等についての検討が行われた。
- P U C へのヒアリングによれば、第 2 回委員会は平成 31 年 4 月 25 日、第 3 回は令和元年 5 月に開催され、契約事務について、一定の改善を図るための取組を取りまとめる予定である。
- ところで、P U C において、各種監査による指摘事項の改善が進まなかった要因は、契約事務に関し総括的に指導監督を行う専管部署(又は専任担当者)がないこと、長期継続契約や予定価格の設定等に係る契約に関する規程が不十分で、各事業実施部署に契約締結上の判断が委ねられてきたことが考えられる。
- P U C は、同じ東京水道グループの T S S との統合が予定されている。統合の過程で、前述の体制や契約に関する規程に係る課題を解消するという選択肢もある。しかしながら、できる限り早期の改善を図るため、現時点で P U C が主体的に契約に係る課題を認識し、新たな横断的検討組織を立ち上げ、契約事務の改善に取り組む姿勢は評価に値する。
- この特別監察では、契約に係る個別事項について、法令・社内規程等に照らし、明らかに不適正な事象は確認されなかった。しかし、現行の契約事務については、いくつか課題があることから、検討中の改善の取組により、一層効率的かつ透明性のある契約制度を早期に確立することが望まれる。
- また、P U C が締結する契約については、「はじめに」で述べたとおり、再委託の実態や契約方法について疑問を呈する情報が都に寄せられている。平成 30 年度は、システム統合や改元・消費税増税に伴うシステム改修など一時的な業務により水道局から P U C への委託総額・範囲が平年に比べ増加したことに伴い、再委託契約の件数・金額が増加したこと、予

定価格が契約額となっている契約が複数あることなど、事象や数字だけをみると、契約担当者以外の社員や外部関係者からの疑念や批判を惹起しかねない要素が、PUCの契約の現状には見受けられる。

- そこで契約事務の改善に当たっては、委員会での活発な検討に加え、社内への制度周知や社員の意見の改善への反映など、契約事務に係る全社員の基本的理解の強化が望まれる。

4 重大なハラスメント行為の有無

(1) 社内規程及び相談窓口の整備状況

- PUCにおいては、平成16年に「セクシュアルハラスメントの苦情処理制度に関する規程」が整備され、管理本部人事部人事課（以下「人事課」という。）が相談窓口と定められた。現在、この相談窓口は、対象をセクハラに限定しないハラスメント相談窓口（以下「相談窓口」という。）として、社員に周知されている。また、相談窓口に寄せられた相談への対応手順は、「ハラスメント対応手順」（以下「対応手順」という。）に定められている。
- 相談窓口への相談は、匿名での相談や、携帯電話や社外メールアドレスからのメール相談も可能である。この特別監察時点での相談窓口は、前述の人事課のみであったが、ヒアリングでは、新たに外部相談窓口の設置を検討しているとの話があった。
- なお、コールセンター（お客さまセンター）のオペレータについては、オペレータの大部分を派遣社員が占めており、これら派遣社員は派遣元である派遣会社への相談も可能である。また、コールセンター休憩室に施錠された「意見箱」が設置されており、オペレータが随時、意見や困りごとを投書できる体制が整っている（表10）。この意見箱は、PUCの運用管理者のみが解錠可能で、投書内容に応じて、対象者への面談、執務環境の改善などの対応がなされる運用となっている。

【表10 コールセンター意見箱の運用状況】

	平成28年度	平成29年度	平成30年度
件数	5	8	1

(2) ハラスメント相談窓口の運用状況

- PUCにおけるハラスメント相談窓口への相談件数は、平成28年度は1件、平成29年度は2件であったが、平成30年度の相談件数は12件と大幅に増加した(表11)。相談件数の増加要因について、ヒアリングで確認したところ、相談窓口の社員への周知が浸透したためと分析しているとのことであった。

【表11 ハラスメント相談窓口への相談状況】

年度	件数	(再掲) 種別	
		セクシュアルハラスメント	ハローハラスメント
平成28年度	1	—	1
平成29年度	2	—	2
平成30年度	12	1	11

- 相談窓口にご相談が寄せられた事案への対応状況をヒアリング及び対応記録から確認したところ、窓口を所管する人事課が、その全件について、対応手順どおり、事実関係の確認の上、問題性の有無を判断し、必要に応じて、相談者の上司等に対する指導・助言等を行っていた。

(3) 重大な事案の有無

- 過去3年間におけるハラスメントに係る重大事案の有無を確認したところ、セクシュアルハラスメントでの処分事案が1件あった。当該事案についても、関係部署が対応手順に沿った対応を行い、事実関係を認めた事故者に対し減給の処分を、管理監督者に対し口頭注意の処分を実施済みであることを確認した。

(4) 全社員に対するアンケートの実施

- 水道局では、所管政策連携団体であるPUCの経営実態把握の一環として、平成31年1月から同年3月までにかけて、PUCの全社員(1,074名*)を対象に、コンプライアンス意識、職場での情報管理、業者との関係等、組織運営上の課題等の4区分、全30問(「はい」・「いいえ」の2択及び自由記載)からなるアンケート(以下「社員アンケート

ト」という。)を実施した。

*平成 31 年 2 月 1 日現在の全社員数

- 社員アンケートの集計結果（回答数 882 名、回収率は 82.1%）について、水道局から提供を受け、調査・分析を行った。全 4 区分合計で見ると、問題のあった回答割合は 2.6%であったが、組織運営上の課題等の設問のうち「セクハラ、パワハラの実事を見聞きしたことはありますか。」という設問に対しては、「はい」の回答割合が 11.1%と、全 4 区分合計に比べ高かった（表 12）。

【表 12 社員アンケートの結果概要】

区分	問題のあった回答割合
コンプライアンス意識（4 問）	2.8%
現場での情報管理（11 問）	2.8%
業者との関係等（9 問）	0.8%
組織運営上の課題等（6 問）	5.0%
全体（計 30 問）	2.6%

問 30	セクハラ、パワハラの実事を見聞きしたことがありますか。	「はい」 11.1%
------	-----------------------------	------------

- この回答割合について、人事課にヒアリングしたところ、監査室による事実確認の結果、「はい」の回答には同一事案や過去事案の見聞きが複数含まれることを確認しており、それを踏まえると、相談窓口所管として、日頃から感じる印象と齟齬はないとのことであった。
- なお、この特別監察時点では、社員アンケート結果について、詳細な分析や幹部社員への情報共有はなされていなかった。今後、このアンケート結果を、組織・制度の改善の観点から、多角的に分析することにより組織上の課題を精査し、把握した課題を幹部が共有することが、より望ましい。

（5）小括

- PUCにヒアリングにより確認したところ、社員アンケート結果については、その事実を重く捉え、個別の記載に

関し事実確認を行い、善後策を講じたことが確認できた。

- 今後も同様の社員アンケートを実施するか尋ねたところ、目標管理の一環として実施している自己申告の自由記入欄を、ハラスメント把握に活用していくとの回答であった。
- 今後、個別案件の対応に留まらず、社員の意見を踏まえた社内改善の仕組みの構築や相談窓口の多様化が望まれる。また、改善の検討に当たっては、平成31年3月に新たに設置した社内「コンプライアンス推進委員会」を活用し、コンプライアンス全般の枠組みの中で、会社として有効に機能する組織的な再発防止策等を検討することを期待したい。

Ⅲ 株式会社 P U C 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 348 条及び第 362 条で、内部統制システムの整備を各取締役委任できず、取締役会がこれを決議することが義務付けられている。P U C は T S S 同様、会社法上の大会社に該当せず、義務付けの適用対象外であることから、上記決議は行っていない。

イ 取締役会

- P U C 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 9 名（代表取締役社長、常勤取締役 4 名、非常勤取締役 4 名）、監査役 2 名の計 11 名で構成されている。

ウ 監査役

- P U C は、取締役会設置会社であるものの公開会社でない会計参与設置会社に該当することから、会社法第 327 条第 2 項ただし書により監査役の設置の義務付け適用対象外であるが、定款の定めにより監査役を置いている。

(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（平成 18 年法務省令第 12 号）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（39 ページ）を列挙している。それらの項目は、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、監査役職務執行に関するもの等に大別される。
- 大会社に該当しない P U C には、上記決議は義務付けられていないが、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 1 つに内部統制システム構築義務が含まれ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「東京都による監理団体改革」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、PUC は法令で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、運用することが求められているといえよう。

（３）PUC における体制の整備状況

- この項では、PUC における内部統制に係る体制のうち、主に規程の整備状況等について記載する。
- コンプライアンスに関する基本方針は、平成 27 年 3 月制定の「コンプライアンス行動規範」で明確化されている。
- 内部通報については、平成 19 年 2 月「内部通報規程」が策定され、内部通報窓口や通報処理の方法等が定められている。
- 内部監査に関しては、平成 25 年 4 月に内部監査を通じた組織運営の改善及び監査の独立性の確保を目的に、監査室が社長直属の組織として設置され、下記の業務を所管している。

【監査室の所管業務】

- ・ 業務運営の監査に関すること。
- ・ 社員のサービス監査に関すること。
- ・ 当該部への指導・是正に関すること。
- ・ マネジメントシステムの申請、維持、運営及び監査に関すること（平成 27 年 4 月管理本部総務部調査課から移管）。
- ・ 特命事項に関すること。

- 企業では、経営にとって望ましくない影響を防止し、又は低減するための主体的なリスク管理が求められる。PUCへのヒアリングでは、自らが管理すべき重大なリスクは、3つに大別され、各リスクは、表13のとおりとのことであった。

【表13 PUCが管理すべきと認識している重大なリスク】

区分	内容
業務から発生するリスク	IT・カスタマーサービス業務から発生する事故
サービスにおけるリスク	社員一人ひとりの非行等
情報管理におけるリスク	情報セキュリティ事故等

- また、内部監査規程に基づく「内部監査実施計画」で、業務及びサービスにおける具体的なリスクを監査事項として設定し、監査室が実施する内部監査により、組織的なリスク把握に努めているとのことであった。
- さらに、「業務から発生するリスク」の具体的な事項について確認すると、大規模災害の発生及び新型インフルエンザの流行のリスクに対し、「事業継続計画（BCP）」が策定・改訂されていた。
- 前述の事項以外に、各現場の業務マニュアル中には、具体的なリスクとなり得る事項や事態（例：苦情）の記載があるものの、それらのリスクを集約し、企業経営に重大な影響を及ぼすリスクを特定・明確化した上で、役員等の幹部間で情報共有する取組は確認できなかった。
- 今後、リスクマネジメントの観点から、上場企業の有価証券報告書の「事業等のリスク」の記載内容（社会情勢の変動、大規模災害・事故、法的規制や制度変更、他事業者との競合関係などのリスクに関する具体的内容）などを参考に、PUCにおけるリスクを特定し、社内各種会議を活用して情報共有することが望ましい。
- 一方、「情報管理におけるリスク」については、「個人情報保護方針」及び「情報セキュリティ基本方針」が制定され、個人情報保護・マネジメントシステム（JIS Q 15001、プライバシーマーク適合）及び情報セキュリティ・マネジメントシステム（ISO/IEC27001）など、外部機関による企業認証の取得・更新により、着実な運用、継続的な改善に取り組んでいる。

- また、平成 27 年 2 月に「事故速報手順」を策定し、仮に事故（おそれも含む。）が発生した場合、速やかに発生部署から所定様式での報告が行われ、社内で情報共有することにより、会社として適切な対応につなげる仕組みが整備されている。
- 以上から、PUC の内部統制体制については、法令上の不備はなく、会社として認識すべき重大なリスクの明確化にやや不十分な面はみられたものの、その他の事項については、水道局との関係も含め、情報共有やコンプライアンスの推進を図る体制がおおむね整っているといえよう。

2 内部統制システムの運用状況

(1) 取締役会

- PUC 役員（表 14）のうち、取締役会の構成員は会計参与を除く 11 名で、うち 8 割を都関係者が占めている。

【表 14 PUC 役員一覧（平成 31 年 4 月 10 日現在）】

役職名	氏名(敬称略)	属性	職	H28 増員
代表取締役 社長	小山 隆	常勤（都退職者）	元東京都水道局次長	
取締役	石井正明	常勤（都派遣）	管理本部長兼務	○
取締役	金子玲賢	常勤（都派遣）		
取締役	加藤照夫	常勤（固有）		
取締役	宮本健一	常勤（固有）		
取締役	石井英男	非常勤（都現職）	東京都水道局 経営改革推進担当部長	
取締役	小平基晴	非常勤（都現職）	東京都水道局 サービス推進部長	○
取締役	小山伸樹	非常勤（都現職）	東京都水道局多摩水道改 革推進本部調整部長	○
取締役	志村昌孝	非常勤（都現職）	東京水道サービス（株） 取締役	○
監査役	佐藤弘安	非常勤（都現職）	東京都水道局総務部 経営改革推進担当課長	
監査役	石田大介	非常勤	㈱みずほ銀行公務部長	
会計参与	土谷正己	非常勤	土谷正己税理士事務所長	

- 平成 28 年に策定された「東京水道グループ経営基本方針」に基づき、会社経営上、重要な意思決定等に対するガバナンスを強化するため、常勤 4 名、非常勤 1 名（都派遣）であっ

た取締役を、平成 28 年 4 月から、更に 4 名（常勤 1、非常勤 3）増員した。なお、増員された役員のうち常勤取締役は、内部統制全般を所管している。

- 取締役会は、年 8 回から 10 回程度開催され、主な議題は定時株主総会に係る事項、四半期の経営状況報告である。コンプライアンスや内部統制に係る議題については、従前は取締役会ではなく、常勤役員及び各本部長等から構成される運営会議で議題とされ、情報共有が図られていた。
- しかし、TSS への特別監察等を受け、平成 31 年 2 月の取締役会では、社内コンプライアンス推進委員会の設置、平成 30 年度財政援助団体等監査の指摘事項等が報告された。ヒアリングで確認したところ、今後も必要に応じ内部統制やコンプライアンスに係る事項について、取締役会の議題とするとのことであった。
- PUC においては、取締役会以外に、重要事項を議題とする会議体が、複数設けられている（表 15）。平成 31 年 2 月にコンプライアンス推進委員会が設置される以前、コンプライアンスに係る事項については、これらの各会議に分散された形で検討・周知が行われてきた。

【表 15 取締役会以外の PUC における主な会議体】

	執行調整会議	部門別会議	運営会議
構成	・取締役会メンバー	・常勤取締役 ・各本部管理職	・常勤役員、本部長等 （非常勤役員は四半期に 1 回出席）
開催頻度	・取締役会開催前	・四半期ごと	・月 2 回
主な議題	・経営に関する重要事項	・経営改革アクションプラン、業績指標の進行管理	・各本部の事業運営状況の報告等

（２）監査役

- 監査役は、外部有識者（みずほ銀行公務部長） 1 名と、都関係者（水道局・現職課長級） 1 名の 2 名体制となっている。
なお、外部有識者の監査役は、都の政策連携団体や事業協力団体の監査役等を 15 ポスト兼職している。
- 会計については会計参与が計算書類等を作成し、外部監査人である監査法人がチェックを行う体制を執っている。

(3) 監査室

- 監査室は、前述（24 ページ）のとおり、内部監査の実施、マネジメントシステムに係る申請、認証維持、運営及び監査の実施並びに社員の服務指導などを担っており、体制は表 16 のとおりである。

【表 16 監査室の体制（定数 9）】

監査室	現員 9 名
都派遣	1 名（担当課長 1 名）
都退職者	3 名（室長 1 名、副参事 2 名）
固有社員	4 名（担当部長 1 名、主査 1 名、主事 2 名）
契約社員	1 名

- 現在の人員体制は、定数 9 名が充足されている（表 16）ことに加え、都での監査実務経験者を複数名採用・配置する等、平成 25 年の設置当初と比較し体制の充実が図られている。
- T S S の監査室は、特別監察時点では、監査室長を総務部長が兼務しており、定数 7 名に対し現員は 2 名の欠員（一般社員）となっており、内部監査の実施を事業部門からの応援により対応していた。それに比べると、P U C の監査室は、組織の独立性及び着実な業務執行体制が確保されているといえよう。

(4) コンプライアンス推進の取組

- 前述（27 ページ）のとおり、P U C においては従前、コンプライアンスを専管する会議体が未設置で、「運営会議」、各本部管理課長からなる「管理課長会」（月 1 回及び随時開催）、「全管理職会議」（年 1 回以上）等で、コンプライアンスに係る情報共有、意見交換及び社内への周知を行っていた。
- 平成 31 年 2 月、コンプライアンス年間行動計画や汚職等防止策の進捗管理及び社内コンプライアンスの取組の横断的な促進を目的として、「コンプライアンス推進委員会」（以下「推進委員会」という。）が設置された。この専管会議体の設置により、コンプライアンス全般について、組織横断で議論する体制がより充実したと考えられる。推進委員会は、年数回の開催が予定されており、直近では平成 31 年 2 月 26 日に開催された（表 17）。

【表 17 平成 31 年 2 月 26 日コンプライアンス推進委員会】

出席者	代表取締役社長、常勤取締役、監査室長、統合担当参与、教育庁再構築 P T 担当参与、各本部長等
議事	<ul style="list-style-type: none"> ・「コンプライアンス推進委員会設置要綱」に基づく委員会設置目的、所掌事項等の確認 ・「コンプライアンス年間行動計画」及び「各団体における汚職等防止策の概要」の進捗管理 ・コンプライアンスを推進するための方策への取組

- P U C は、コンプライアンス促進の取組として、新入社員全員に、経営理念、コンプライアンス行動規範及び各種相談窓口等を記載した名刺サイズ大の「コンプライアンス・カード（P U C W A Y 携帯版）」を入社時に配布し、勤務時間中は全社員に常時携帯させている。
- また、コンプライアンスに係る基礎的知識の付与及び意識啓発を図る研修を、毎年度、悉皆受講させ、未受講の社員については e-ラーニング等による補講を必ず受講させている。
- 他には、毎年 12 月を「コンプライアンス強化月間」に定めて、重点取組として、「コンプライアンスチェックシート*」（以下「チェックシート」という。）を全社員に実施し、その集計結果を、前述の研修で解説することにより、社員にフィードバックしている。

*コンプライアンスチェックシート：質問項目に対し、認識、行動のそれぞれ観点から回答することにより、コンプライアンスに係る認識及び行動のセルフチェックを図るもの

- 今後、チェックシートをより効果的な内容とするため、前述（20～21 ページ）の社員アンケート集計結果を推進委員会で議論し、チェックシートの質問項目に反映させるなど、更なるコンプライアンス意識の涵養を図る全社的な取組を期待したい。
- ところで、P U C のコンプライアンス行動規範では、社員が取引実績のある事業者との接触について、「良識ある言動をとり、節度を越えた接待・贈答及び不正利益の収受は行わない」と定めており、コンプライアンス・カードには、「利益相反行為・公私混同の禁止」を明記して、社員への周知を図るとともに、業務上必要な場合を除き利害関係者と接触しない、対応は複数社員で行う等の運用を行っている。

- また、「交際費等支出基準」及び「交際費等の取扱要領」により、交際費等を支出できる者の範囲、承認手続、上限金額等を定めている。平成30年度の支出（15件、計300,664円）を確認すると、「交際費等支出基準」及び「交際費等の取扱要領」に則った運用がなされており、支出内容は、他自治体の委託事業の入札に共同参加する企業との関係強化を目的とした意見交換会など、PUCの受注拡大と健全な経営に資するものであった。

（５）ハラスメント対応、内部通報制度の運用

- PUCにおけるハラスメント、内部通報等の窓口及び運用は、表18のとおりである。

【表18 PUCにおける内部通報制度等の状況】

名称	内部通報 (違反又は違反疑い)	コンプライアンスに係る一般的な相談	ハラスメント相談
根拠規程	内部通報規程	なし ※「内部通報規程」の趣旨を準用	セクシュアルハラスメントの苦情処理制度に関する規程
対応者	・ 管理本部長	・ 管理本部総務部 総務課長	・ 管理本部人事部 人事課（苦情処理 担当者：男女各1名）
方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 対応者の直通電話番号への電話 ・ 専用メールアドレスへのメール送付 * いずれも匿名での通報（相談）可能。電話番号・メールアドレスは、コンプライアンス・カード（PUC WAY 携帯版）に掲載し周知 		
会社の責務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 是正措置及び再発防止措置 ・ 通報者等の保護 ・ 個人情報の保護 ・ 調査結果及び是正結果の通知 		<ul style="list-style-type: none"> ・ 報告に基づく必要な措置
窓口の義務	<ul style="list-style-type: none"> ・ コンプライアンス担当取締役への報告 		<ul style="list-style-type: none"> ・ 調査及び調査結果の管理本部長への報告 ・ 相談者のプライバシー保護

- 各窓口は、通報（相談）の受付、調査及び是正措置の検討を行う。各窓口が調査の結果、懲戒処分相当と判断した場合、量刑判断を所管する監査室が当該事案を引き継ぐ。
- 前述（20ページ）のとおり、ハラスメント相談窓口に寄せられた相談について、ヒアリングと対応記録で確認したとこ

ろ、「ハラスメント相談対応手順」に則った個別対応が行われていた。一方、組織的な再発防止という観点からみると、個別案件の背景に潜む組織の課題や制度も含めた再発防止の検討が行われた形跡は、余り確認できなかった。

- P U C は、各窓口は匿名での利用を可能としていること、通報窓口や通報方法のコンプライアンス・カードへの記載による社員周知など、各窓口の活用を促す取組を現行でも行っている。今後、更に実効性を高めるために、より社員が利用しやすい仕組みづくりや運用の工夫が検討されると良い。

(6) 情報管理

- P U C では、社内の情報管理に関する諸規程、セキュリティを担保に必要な施設・設備が整備され、前述（25 ページ）のとおり、情報セキュリティ・マネジメントシステムの取得・更新を行っている。このような取組により、P U C では、平成 16 年の株式会社発足後から現在まで、情報漏えい等の重大事故は発生していない。また、役員及び管理職へのヒアリングでは、業務執行及び情報管理に対する規範意識の高さがうかがわれた。
- 例えば、個人情報に係るインシデント（最終的には紛失や漏えいではなく文書の誤裁断であったことが判明した事案）が過去に発生した際は、社内の「事故速報手順」に沿って、発生現場から所管本部を通じて管理本部への報告が迅速になされ、「業務運営に関する協定書」（以下「業務協定書」という。）に基づき、事故のおそれ（可能性）段階で水道局に報告されていた事案が確認できた。
- 水道局と政策連携団体の業務協定書は、必要な協議事項、報告事項を定めているものの、その運用は事実上、会社、水道局の各部、各事業所の裁量に委ねられている。このため T S S では、水道局、T S S の双方が重要な事故情報等を一元的に集約できなかった実態が、特別監察において判明した。
- 他方、P U C についてみると、前述の誤裁断事案も含め、過去 3 年間でヒヤリハット事案も含む 18 件が、報告時期を逸することなく、局に報告されていた（表 19）。

【表 19 業務協定書に基づく報告の状況（過去3年間）】

	件数	備考
不適正事案	3	社内ネットワーク目的外利用、重要書類の誤裁断、ハラスメント
ヒヤリハット事案	15	誤停水、FAX誤送信等
計	18	

- 水道局への報告の運用が、会社の裁量に委ねられている状況はPUCにおいてもTSSと同様である。そのような状況においても、PUCから水道局への報告が適切になされた要因は、PUCの主体性及び水道という公共インフラのお客さま情報を扱うことに対する規範意識によるものともいえよう。

（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、不適正な事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。
- PUCは、社員育成を経営上重要な課題としてとらえ、企業の求める社員像を「プロフェッショナルとして、高いコンプライアンス意識を持ち、自ら考え成長できる人」（「PUC人財ポリシー」）と明示し、社員採用から育成、任用管理に至るまで、一貫した人事制度を構築している。
- まず、採用については、事業拡大により平成31年度社員数は15年前の約3倍となっているが、非常勤社員として一定の職務経験を積んだ社員が、常勤社員になることを希望した場合、常勤社員として採用する等、社員の職務能力の水準の維持を考慮した方法をとっている（6ページ）。
- 次に研修については、研修計画（計画期間：平成29年度から令和2年度までの4年間）に基づき、新規採用者へのチューター制の導入、OJT及び職層別研修のほか、準コア業務の遂行に必要な専門能力を養成する職能研修等、多様なメニューを実施している。

また、東京水道事業の状況や事例を学び、事業全体の安定

的かつ効率的な運営に資するため、水道局の実施する研修への社員派遣も積極的に行っており、平成30年度は延498名の社員が水道局の研修を受講した。

- 任用管理については、全社目標・各所属目標から個人目標を設定し、達成状況をフィードバックする目標管理制度を採用している。上司による個人面談は、年2回以上設定され、業務達成度の確認だけでなく、社員と上司のコミュニケーション醸成の場として活用されている。人事評価については、管理職が業績評価及び行動評価（「意欲」、「基本的能力」、「習熟能力」、「個別特性・コンピテンシー」の4つの視点）により行っている。
- 定期人事異動（年2回）は、各部門業務に精通した人材の計画的育成を重視し、各社員のキャリアパスに基づく計画的なジョブローテーションの観点から、本人希望と人事評価を踏まえ、おおむね3年から4年間隔で実施している。

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」を構成する水道局政策連携団体への特別監察は、平成31年2月のTSSに引き続く、本報告書のPUCをもって終了する。

TSSに対する特別監察では、内部統制やコンプライアンスに対する意識の低さ、不正の温床となり得る人事システム、水道局への依存等が指摘された。

PUCに対する特別監察では、包括外部監査をはじめとする過去の監査での指摘・意見、都に寄せられたPUCに係る意見、それらに対するPUCの対応状況や改善策について、事実確認と検証を行い、組織運営や企業風土など多角的な視点からⅡ及びⅢにおいて個別の課題を述べてきた。

ここでは、これまでに示した個別課題を踏まえ、会社の内部統制及びコンプライアンス強化に向けた取組について提言（例示）する。

なお、本提言は一般的観点に基づくものであり、提言の実施に当たっては、PUCにおける実情を踏まえ、具体的な検討を行うとともに、予定されるTSSとの統合も視野に入れ、実現可能かつ最適な対策や仕組みを構築していくことが望まれる。

1 全体的な状況

- PUCは、東京水道グループの一翼を担う政策連携団体として、都民生活と首都機能維持を支える公共性の確保と採算性・経済性に配慮した企業経営の両立に取り組んでいる。そのPUCの企業形態は、取締役会を頂点とし、事業執行の最高責任者である代表取締役社長の下に、事業の実施主体である各本部が並列配置され、監査室は中立性を担保するため社長直轄に置いた、オーソドックスな形態を採用している。また、各本部及び監査室は事業範囲・規模に見合う執行体制が確保されている。
- 役員及び管理職は、業務執行及び情報管理に対し、相応の規範意識を有しており、現場確認をした限りでは、固有社員と都派遣・都退職社員の関係もおおむね良好との印象であった。
- また、監査室に水道局監察指導課や都監査事務局での監査実務経験者を配置するなど、都派遣・都退職社員の有する知見・専門性を生かし、事業の改善及び内部統制の向上に寄与させようとする人材活用上の柔軟性も見受けられた。

- 危機管理体制では、事件・事故報告が社内規程どおり運用されているだけでなく、PUCの規範意識と主体性により、時機を逸することなく、水道局へ報告・連絡されていたこと、大規模災害等に対するBCPが作成済みである点は評価できる。
- 個人情報保護、情報セキュリティに関しては、各種マネジメントシステムの取得・更新を通じて、法令・ルールを遵守した運用とともに、業務改善に取り組んでいることが見て取れた。
- さらに、コンプライアンス意識の醸成及び運用改善を促すため、名刺サイズの「コンプライアンス・カード」(29ページ)の常時携帯を社員に義務付けるなど、PUC独自の仕組みも導入し、定着させている。
- II及びIIIで述べたとおり、個別事項及び内部統制に関し、一部課題はあるものの、全体として法令違反、明らかに不適正な事項及び重大な事故につながる不備は認められず、おおむね企業倫理が遵守され、経常業務が支障なく運営されていることが確認された。

2 全社的課題に対応する組織環境の整備

- PUCに対するヒアリングでは、個別課題について、PUCの各所管部署が、当該部署なりに問題意識を持ち、当該部署として可能な対応を検討・実施してきた様子がうかがえた。
- 他方で、各部署の枠を超えた業務の標準化、社員間の意識共有、規程改正等、中期的な取組を要する改善の視点を会社全体で共有する面がやや弱い印象を受けた。
- 例えば、契約事務における改善の取組では、IIの指名業者数の項(13ページ)で触れたように、担当者が可能な取組は既になされていた。一方、会社全体での制度面も含む改善策の検討に結びつかない状況、過去の内部監査で指摘された単純な事務過誤が異なる部署で繰り返されている状況が、PUCが抱える課題といえるのではないか。
- 平成30年度中に実施された社員アンケートについても、前述(21ページ)のとおり、平成31年4月19日のヒアリング時点では、結果の詳細が幹部社員に報告・情報共有されていなかった。このため、社員アンケートに記載されたハラスメントは、監査室による個別の事実確認・対応は済んでいたものの、社内会議での議論や再発防止策の検討等の取組は確認できなかった。

た。

- P U C は、各本部・部が、その所管業務を着実に執行し、万一の際に事故等の緊急事態に迅速かつ的確に対応できる体制を整えている。一方、所管部署が複数にまたがる全社的な組織・事業運営上の課題に対し、計画的な改善に取り組み、組織的な解決を目指す企業風土がやや弱いとの印象がある。
- 本来、コンプライアンスとは、管理系・事業系を含めた組織全体で課題を共有し、業務改善や職場環境改善につなげる取組を含む総体であることも念頭に置き、内部統制の更なる強化を期待したい。

3 社員の声を生かす仕組みづくり

- 東京 2020 大会を控え、現在、国内労働者市場はひっ迫しており、企業等は人材の確保が困難な状況にある。また、中長期的には少子高齢化の進行に伴い、一層の労働人口の減少は避けることができない。
- こうした状況の下、近年、各企業は人材育成、活用の取組を重視している。P U C においても、求める人材像を明確化し、研修、目標管理及び人事評価制度を精緻に整備し、人材の育成及び活用に取り組んでいる（32～33 ページ）。
- P U C では、現行、ハラスメント、社内通報、社内制度等に係る相談について、前述（30 ページ）のとおり、社内窓口が整備・運用されている。また、社員が必要とするときに、窓口をより利用しやすくなるよう、外部窓口の設置を現在検討中である。P U C は、性質の異なる事業、多様な専門性・雇用形態の社員を抱える企業である。このような P U C の特徴を踏まえると、不平・不満に至らないような社員の意見を吸い上げ、事業運営に生かす仕組みの導入が、社員のモチベーションの向上と、安定した事業執行に寄与すると考える。
- 平成 30 年度初めて実施された社員アンケートは、回答率が 82% と非常に高い一方、その集計結果についての詳細な分析や社員へのフィードバックは行われていない。
- しかし、この社員アンケートは、仕事や社内制度、組織や職場における人間関係、ライフ・ワーク・バランスの実態を把握するために有用な、いわゆる「社員満足度（E S）」的な要素も含んでおり、今後、このような観点で活用することも可能で

はないだろうか。

- E S は、組織の現状把握、課題発見や新たな施策検討に有効な手法として、企業だけでなく都立病院等の医療機関、公的団体においても実施され、経営や運営に生かされている。
- 社員アンケートに記載されたハラスメントや情報管理に対する意見等について、今回と同様、迅速に事実確認等の個別対処をすることはいうまでもない。今後は、個別対処に加え、社員配置や制度面等の改善の検討の一助ととらえ、社員満足度を向上させていくことが、最終的に社員の生産性向上、ポジティブな組織風土の醸成につながり、経営への好影響をもたらすのではないかと考える。
- そこで、今回の社員アンケート実施を契機とし、今後、P U C において、活用目的と質問項目を熟慮した上で E S などの実施により社員意識を把握するとともに、結果の社員へのフィードバックにより、社員の会社に対する疑問や意見に対する会社の考えを伝えるコミュニケーション・ツールとすることを提案したい。
- なお、今後、例えば、社員アンケートで把握された業務・職場環境上の課題等から、全社的対応を必要とする事項を発見・抽出し、司令塔となる所管部署や会議体を明確にした上で、社内各部署に対する迅速な周知、改善の意思決定及び着実な実施が図られるような組織運営を期待したい。

4 改善に向けた取組における留意事項

- P U C においては、従前からの部門横断的な会議体に加え、平成 31 年 2 月にコンプライアンスを専管する「コンプライアンス推進委員会」と、契約制度・関係規程の見直し等を目的とした「契約事務改善推進委員会」が設置された。両委員会は、社長、常勤取締役等の幹部を中心に集中的に議論及び検討を行っていく予定である。
- 従前の社内会議体は、定期的で開催されているものの単なる業務報告の域を出ず、全社的な組織・事業運営上の課題に十分に対応しきれていない状況があった。P U C が自ら、このことに対し危機意識を持ち、部門横断的なテーマについて検討する会議体を設置し、取り組み始めたことは評価できる。
- 特に、II で述べたとおり、契約制度の改善は、「東京水道グ

ループ」の一翼を担うPUCが、公正性・透明性に関し、都民及びステークホルダーから高い信頼を得られるよう、できるだけ早期に、具体的な制度改善を行うことが望ましい。今後、契約事務改善推進委員会が司令塔となり、会社全体を挙げて、年度前半での集中的な検討作業と制度への反映がなされることを期待したい。

5 「強み」を生かす視点での統合に向けた検討

- PUC幹部へのヒアリングでは、令和元年度中に予定されるTSSとの統合について、ガバナンスの徹底及びコンプライアンスの強化を反映した運営体制の構築を主要目標の一つとし、水道局を含めた3者で真摯な検討をしていきたいとの発言があった。
- また、「TSS特別監察報告書」で提言した「外部（第三者）の視点によるチェック」、すなわち外部人材の登用については、統合後の内部統制に係る体制として、外部人材からなる「監査等委員会」を設置し、外部取締役を兼務する監査等委員が第三者の視点で業務執行を監査する方向で検討中と聞いている。
- 現行のPUCの内部統制に係る体制及び運用は、おおむね良好である。TSSとの統合に向けた検討に当たっては、内部監査機能や情報セキュリティ対策など、PUCがこれまで培ってきた「強み」を生かす視点での検討が行われることを真に期待したい。

【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