

平成25年度  
包括外部監査報告書  
(指摘・意見一覧)

平成26年2月





## 目 次

高速電車事業の経営管理について .....	1
意見（1-1） 予防保全型管理のための健全度把握について .....	3
意見（1-2） 維持管理計画について .....	3
意見（1-3） これまでの補修実績や弱点情報の予防保全型管理への 反映について .....	3
意見（1-4） 地下鉄構造物に関するデータベース構築について .....	4
意見（1-5） 列車検査の周期について .....	4
意見（1-6） 清掃業務委託等への長期継続契約の導入について .....	5
意見（1-7） 昇降機保守点検等委託への長期継続契約の導入について .....	5
意見（1-8） 地下鉄駅等施設の清掃等業務委託の競争性確保について .....	6
指摘（1-1） 業務量の増加に伴う契約変更について .....	6
指摘（1-2） 車両清掃委託契約金額の妥当性の検証について .....	7
指摘（1-3） 都営地下鉄駅構内店舗の建設に係る諸経費負担について .....	7
意見（1-9） 使用済み乗車券等のリサイクルに係る契約について .....	8
意見（1-10） ToKoPo 会員数増加等の事業促進の必要性について .....	8
意見（1-11） ToKoPo 事業に係るシステム利用料金について .....	8
意見（1-12） 会員サポートセンターの運用費について .....	9
意見（1-13） 都営交通お客様センターの一層の周知と問い合わせ実績に 応じた契約の締結について .....	9
意見（1-14） スマートフォンアプリ「都営ナビ」の機能及び 情報提供内容について .....	10
意見（1-15） 中古車両の有効活用について .....	10
意見（1-16） 高金利の企業債について .....	11
意見（1-17） 広告の販売促進について .....	11
意見（1-18） 駐車場利用されている中小規模用地について .....	12
意見（1-19） 中小規模用地の活用計画等の見直しについて .....	12
意見（1-20） 旧馬込国鉄監督員宿舍用地について .....	13
意見（1-21） 飲料自動販売機等の設置について .....	13
意見（1-22） 東京交通サービスへ担わせる業務の見直しについて .....	13
意見（1-23） グループ経営の着実な推進について .....	14
意見（1-24） 内部監査のチェックリスト及び実施内容の記載について .....	14

指 摘 (1-4)	運用体制の調査結果に対する是正措置について .....	14
指 摘 (1-5)	サーバ脆弱性診断結果に対する是正措置について .....	15
意 見 (1-25)	コンプライアンスの取組の充実について .....	15
意 見 (1-26)	リスクマネジメント体制の整備について .....	15
意 見 (1-27)	非常事態発生時の対応の事前周知について .....	16
意 見 (1-28)	職員の年齢構成について .....	16
意 見 (1-29)	運輸系職員の人材確保について .....	16
意 見 (1-30)	駅員等の接遇について .....	17

## 東京交通サービス株式会社の経営管理について..... 19

意見（2-1）	東京交通サービスの契約別損益の管理及び 見積基準について .....	21
意見（2-2）	24時間体制の障害対応について .....	21
意見（2-3）	共有ファイルサーバシステムの導入について .....	22
指摘（2-1）	コンプライアンス研修に対する取組について .....	22
意見（2-4）	匿名による内部通報について .....	22
指摘（2-2）	内部監査の主管組織について .....	23
意見（2-5）	一般社員から固有社員へのスキル継承について .....	23
意見（2-6）	社員意識調査の実施について .....	24

## 東京地下鉄株式会社の経営管理について ..... 25

意見 (3-1)	地下鉄構造物の維持管理のあり方について .....	27
意見 (3-2)	子会社の利益について .....	27
意見 (3-3)	契約期間の複数年度化について .....	27
意見 (3-4)	駅清掃業務の委託費の見直しについて .....	28
意見 (3-5)	東京メトロの契約事務について .....	28
意見 (3-6)	営業部の自動更新契約について .....	29
意見 (3-7)	古紙収集運搬処理業務委託料から差し引かれる 古紙売却費について .....	29
意見 (3-8)	ラッシュ時の遅延対策について .....	30
指摘 (3-1)	適切な文書管理の必要性について .....	30
意見 (3-9)	駅務業務の全般的な見直しについて .....	30
意見 (3-10)	内部監査について .....	31
意見 (3-11)	外部監査について .....	31
意見 (3-12)	内部監査の高度化について .....	32
意見 (3-13)	インフラ老朽化のリスクマネジメントについて .....	33
意見 (3-14)	事業継続計画 (BCP) の早期整備について .....	33
意見 (3-15)	運転士の健康状態の把握とその管理について .....	34
意見 (3-16)	社員意識調査の結果の利用について .....	34

## ＜高速電車事業（交通局）と東京地下鉄株式会社に共通する事項＞

意見（４－１）	交通局と東京メトロとの共通路線図の普及について .....	36
意見（４－２）	利用者にとって分かりやすい運賃表について .....	36
意見（４－３）	終電の延長について .....	36
意見（４－４）	エレベーター及びエスカレーターの更なる整備について .....	37
意見（４－５）	下りエスカレーターの整備の促進について .....	37
意見（４－６）	改札階から地上に向けて上りエスカレーターが設置されているが、途中から階段のみとなる箇所の利用者への告知について .....	38
意見（４－７）	出入口階段における渋滞の対策について .....	38
意見（４－８）	エレベーター及びエスカレーターの更なる整備について .....	39
意見（４－９）	下りエスカレーターの整備の促進について .....	39
意見（４－１０）	改札階から地上に向けて上りエスカレーターが設置されているが、途中から階段のみとなる箇所の利用者への告知について .....	39
意見（４－１１）	出入口階段における渋滞の対策について .....	40
意見（４－１２）	都営地下鉄と東京メトロとの乗換駅における乗換経路のバリアフリー整備について .....	40
意見（４－１３）	「バリアフリーガイド 2013」及び「バリアフリー便利帳」について .....	40
意見（４－１４）	ホームドアの整備の促進について .....	41
意見（４－１５）	乗車券券売機等の外国語対応について .....	41
意見（４－１６）	交通局と東京メトロとの地下鉄構造物の維持管理に関する交流拡充について .....	42



# 高速電車事業の経営管理について



意見（１－１）予防保全型管理のための健全度把握について（本文 21 頁）

交通局は、地下鉄トンネル構造物に対して予防保全型管理への移行を長期的な目標と定め、その試験施工として長寿命化工事を開始した。具体的には、平成 23 年度から浅草線の浅草橋駅～蔵前駅間（工事区間 590m、約 126 百万円）で実施し、また平成 25 年度より同じく浅草線の蔵前駅～浅草駅間（工事区間 680m、約 131 百万円）で実施中である。しかし、現在の長寿命化工事は、暫定的な計画にて実施箇所が決定されており、管理単位である駅間の健全度は定量的に把握されていない。

今後長期的な視点に立ち、予防保全型管理を図るため、都営地下鉄の維持管理特性に合致した駅間ごとの健全度について、路線全体に対して定量的に把握し、長寿命化工事の実施優先順位を柔軟に見直していくよう検討されたい。

意見（１－２）維持管理計画について（本文 22 頁）

本来、地下鉄構造物の予防保全型管理への移行に際しては、管理単位となる駅間の健全度の把握と同時に、将来維持管理費用の推計を行い、予防保全型管理による費用削減効果を定量的に把握することが望ましい。しかし現状は、将来費用の推計に関して、推計手法が確立できない状況にある。

将来的には、東京都交通局経営計画 2013（以下「経営計画 2013」という。）にて示された予防保全型の管理手法イメージ図の、健全度と並ぶ縦軸指標である補修費につながる維持管理計画の仕組みについても、検討することを目指されたい。

意見（１－３）これまでの補修実績や弱点情報の予防保全型管理への反映について（本文 25 頁）

交通局では、地下鉄構造物の弱点として、塩害や経年劣化、耐震性等に対する対策が講じられているほか、なんらかの要因で変状が著しい箇所、あるいは何らかの理由で補修費用がかさむ箇所等の特異な弱点についても、通常全般検査や日常の巡視で変状等を把握し、必要に応じた対策を行っている。

このような弱点の把握とその対策に関する情報を、予防保全型管理への移行に反映させ、定量的な健全度の把握及び将来の維持管理費用の推計等に活用することが望ましい。

意見（１－４）地下鉄構造物に関するデータベース構築について（本文 27 頁）

交通局には、都営地下鉄に関する維持管理に重要な地下鉄構造物の建設時情報、点検記録、補修記録が比較的多く蓄積され、データとして存在している。これらのデータをまとめ、整理することにより、維持管理に役立つ有益な情報として活用することが可能である。しかし、この地下鉄構造物の維持管理に必要な情報が一元的なデータベースとして整備されていない。

交通局では、全路線について平成 32 年までに実施しなければならない 20 年に 1 度の特別全般検査を情報収集の機会ととらえて、画像データの取得と分析を基本とした戦略的な情報収集を計画している。これは、画像データから変状展開図の作成や、デジタルデータからの数量の算定等、効果的な収集が期待できるものであり、可能な限り、特別全般検査開始を前倒しして、戦略的な情報収集を進められたい。

なお、画像による変状データの取得・分析は、既に東京地下鉄株式会社（以下「東京メトロ」という。）で実施しており、その効果あるいは課題を熟知している。画像データの取得計画段階において、ヒアリングを実施し、事前に課題を解決するなどして、無駄のない実施を行なわれたい。

意見（１－５）列車検査の周期について（本文 28 頁）

列車検査の周期については、平成 19 年度に摩耗品の長寿命化や車両故障の発生率が極めて少ないこと等を総合的に判断して、安全性を損なうことがないという観点から「東京都地下高速電車車両整備実施基準」を改定し国土交通省へ届け出し、6 日以内から 10 日以内に変更している。しかし、改定から 5 年経過した現在においても、運用は変更しておらず 6 日以内のままである。

一方、列車検査において不具合はほとんど発生していない。相互直通運転先から車庫に戻れない場合においては、回送や予備車両で対応することも可能である。また、東京メトロにおいても 10 日以内を基準として運用している。

ただし、列車検査の周期を延伸することは、従来の検査体制の変更も必要になってくると考えられる。

地下鉄の運行の安全性をおろそかにしないことはもちろんであるが、経済性とのバランスをも考慮して、車両運転台での状態監視機能の強化やリニア技術の改良による故障の低減など、安全性の高い車両の導入や検査体制の変更と合わせ、列車検査の周期の延伸を進められたい。

意見（１－６）清掃業務委託等への長期継続契約の導入について（本文 31 頁）

交通局が締結している長期継続契約を確認したところ、コピー機のリースや車両工場の機械警備業務委託、パーソナルコンピューターの賃貸借、睡眠時無呼吸症候群検診の業務委託等には導入されているが、木場車庫及び庁舎の清掃業務委託、地下鉄地下駅地上仮宿泊施設清掃業務委託等の清掃業務委託は毎年指名競争入札が行われていた。

交通局が平成 24 年度において締結している契約 4,249 件のうち長期継続契約は 21 件である。

特に、清掃業務は一般的な業務であり、受注できる業者が多数存在し競争性が働きやすい点や、受注者にとって資材・人員確保の面で複数年度契約によるメリットを享受しやすい点を考慮すると、長期継続契約によるコスト縮減効果が期待できる。

清掃業務委託は一つの例であるが、交通局は、契約締結の際には、特性を考慮して、長期継続契約による効果の有無を検討し、効果があるものについては更に積極的に長期継続契約の締結を導入していくことが望ましい。

意見（１－７）昇降機保守点検等委託への長期継続契約の導入について

（本文 32 頁）

交通局は、東京交通サービス株式会社（以下「東京交通サービス」という。）と都営地下鉄駅等昇降機設備点検及び保守委託を単年度契約で締結している。しかし、実際の保守業務等は東京交通サービスから昇降機製造メーカー系列の保守会社に委託されており、保守会社にとって資材、人員の確保が長期にわたって計画的に行える点を考慮すると、本契約に関しても長期継続契約を締結することで契約額が縮減できる可能性がある。

交通局は、東京交通サービスが各保守会社と交渉することを指示し、長期継続契約締結による契約額縮減効果の有無を検証したうえで、結果によっては都営地下鉄駅等昇降機設備点検及び保守委託契約にも長期継続契約導入を検討すべきと考える。

意見（１－８）地下鉄駅等施設の清掃等業務委託の競争性確保について

（本文 34 頁）

交通局は、都営地下鉄全路線の各駅施設、運輸指令区及び総合庁舎の清掃業務委託に関して、一般財団法人東京都営交通協力会（以下「協力会」という。）と特命随意契約を締結している（契約額：1,017,854 千円）。

対象となる駅等は、地下鉄 101 駅、地上駅の地下にある仮宿泊所及び地下鉄で地下にある仮宿泊所 38 か所、運輸指令区、総合庁舎である。

一般に公表していない重要機器等が存在する指令区及び運輸指令区並びに駅の電気機器室等に関しては、セキュリティ確保の観点から協力会を特命する必要があることは理解できる。また、お客様サービスの観点から、一定の清掃レベルを維持する必要があることも理解できるが、他のすべての部分についても協力会への特命随意契約としていることは十分な理由があるとはいえない。

清掃業務委託は一般的に競争入札による効果が大いと思われるため、清掃対象の場所をセキュリティ確保の必要度、安全確保の困難性及び必要とされる技術等で分類し、例えば駅出入口等、協力会以外の清掃業者にも委託できるところを選別したうえで、競争入札の導入を検討すべきである。

指 摘（１－１）業務量の増加に伴う契約変更について（本文 35 頁）

地下鉄駅等施設の清掃等業務委託に関して、平成 24 年度当初の契約額は 1,017,854 千円であったが、平成 25 年 2 月 1 日より総合庁舎（新指令庁舎）の清掃が追加されたため、それに伴う 2 か月分の清掃員増員分として契約金額は 1,173 千円増額され、1,019,027 千円に変更された。

契約変更額は、増加した作業量に対応して交通局が積算した額である。しかし、もとの契約の交通局積算額に対する契約金額（協力会の見積金額）の比率は 95.9% であり、仮に工事契約と同様に契約変更額を算定すれば、契約変更額は交通局積算額に 95.9% を乗じた 1,121 千円となることから、当該金額を協力会に提示し承諾を得られた場合には、51 千円低額になっていたと考えられる。

交通局では、工事契約以外の契約について契約変更額の算定方法を明文で定めていないが、清掃業務委託契約等の業務量の増減に伴う契約変更に際して、当初契約の予定価格の積算に基づき契約変更額を定める場合には、もとの契約の交通局積算額に対する契約金額（協力会の見積金額）の比率を考慮するなどの契約変更額の算定ルールを明確化するとともに、周知徹底を図るべきである。

組織の内部において自ら、このような要改善点を発見し対応することによって、事務処理の適正性を確保する必要がある。

指 摘（１－２）車両清掃委託契約金額の妥当性の検証について（本文 36 頁）

交通局は、都営地下鉄各線車両の各種清掃業務を特命随意契約により協力会に委託している。当該契約は単価契約であるが、平成 24 年度の予定数量に基づく契約金額は 202,969 千円である。

車両の清掃を行う作業員は、車両の基本的な知識を持つことが求められるため、一般的な清掃の単価を採用することができないとの理由で、交通局では予定価格を積算していない。

このため、契約金額（単価）は、各車両の清掃作業の種類ごとに、協力会见積査定額と前年の実績額を比較し、そのいずれか安価な金額を採用する方法によっており、仮に、今後も協力会见積査定額が過去の契約実績を上回った場合、契約金額（単価）は変わらない。

交通局は、契約金額（単価）の妥当性を検証するため、業務内容から見込まれる作業種別に応じて、見積金額や前年の実績額、更には他事業者の状況等を適正に勘案し、予定価格を算出すべきである。

指 摘（１－３）都営地下鉄駅構内店舗の建設に係る諸経費負担について  
（本文 38 頁）

交通局は、都営地下鉄駅構内店舗の営業について協力会に出店場所の行政財産の使用許可を行い、協力会は出店事業者と業務委託契約を締結している。

都営地下鉄駅構内店舗の出店に係る工事に関しては、店舗本体を含む駅構内工事は出店事業者の意向に基づき協力会が施工を実施しており、店舗本体工事費は協力会が負担するが、それ以外の調査・設計費、電気工事費、給排水工事費、設備工事費、その他工事費及び協力会諸経費は交通局が負担している。協力会諸経費は交通局が負担する工事費合計額の 10%であり、交通局と協力会との確認書（平成 21 年 7 月 9 日）により取扱いが定められている。

施工業者への発注や施工管理、交通局への連絡事務等に一定の諸経費はかかっているとはいえ、それを工事の大小にかかわらず一律に 10%と定めることは実態とかけ離れる可能性があり、また、交通局の負担する工事費の増加に比例して協力会の収入が増加することになる。

これまでの工事に係る協力会の諸経費の実態を踏まえたうえで、工事費総額に応じて低減するような合理的な諸経費率を定めるべきである。

意見（1－9）使用済み乗車券等のリサイクルに係る契約について（本文 39 頁）

トイレットペーパーの特命随意契約について、特命随意契約理由は、「使用済み乗車券及び回数券等のリサイクルを図るため、業者と平成 6 年 2 月 1 日付『回収乗車券等引き取りに関する覚書』（以下「覚書」という。）を交わし、回収乗車券等をトイレットペーパーの原料として再利用している」からとしている。

しかし、回収乗車券を利用し、トイレットペーパーを製造しているリサイクル業者は 1 社のみでないことから、競争入札を行うことが可能であった。

したがって、トイレットペーパーの購入契約について、平成 6 年の覚書を根拠として特命随意契約とするのではなく、競争入札を行うようされたい。

意見（1－10）ToKoPo 会員数増加等の事業促進の必要性について

（本文 42 頁）

ToKoPo 会員数は、平成 25 年 8 月時点で 8 万人弱となっている。ToKoPo 会員が各種イベントに参加したことに対してポイントを付与することで、都営交通の利用促進や環境施策への誘導といった事業目的を振興しようとしているが、その付与者数が 38 人、21 人と少ないイベントがある。また、平成 24 年度の ToKoPo 付与ポイントに係る原資の予算額は 40,000 千円であるのに対して決算額は 16,122 千円であり、予算執行率は 40.3%と低迷している。

事前にキャンペーンが実施されることを告知しているが、更に付与者数を増加するよう促進すべきである。また、ToKoPo 会員数がより増加するよう、ToKoPo ポイントが付与されるイベントへの参加の機会を増やすとともに、PR 活動を行うことで、会員数が増加する施策を増やすことを検討するべきである。

これらの政策誘導に向けて、環境施策とのタイアップを増やし、更なる会員数を増やすことが望まれる。

意見（1－11）ToKoPo 事業に係るシステム利用料金について（本文 43 頁）

ToKoPo 事業におけるポイントサービスシステムの基本使用料及び会員サポートセンターの運用費 89,331 千円に関して、当該契約は基本実施期間をシステム利用開始から 5 年間としており、実施期間内に契約を解除する場合、残存期間月数を乗じた月額利用料を支払う内容となっている。

システム利用料は、会員数が 30 万人までは定額でのサービス提供を受けられるが、平成 25 年 8 月現在の会員数は 8 万人弱にすぎない。

5 年間の基本実施期間終了後の ToKoPo 事業におけるポイントサービスシステムの基本使用料等の利用料金については、より経費削減につながる契約内容を検討されたい。

意見（1-12）会員サポートセンターの運用費について（本文 44 頁）

会員サポートセンターの「受付問い合わせサービス」の運用費については、利用者からの問い合わせに対応するため、平成 24 年度は 9,600 件の問い合わせがあることを予定して、オペレーターを 4 人用意していた。しかし、実績数は 1,839 件であり、その予定数を大きく下回っている。

問い合わせが落ち着き、減少傾向となっているのであれば、予定数の見込みも減少させ、オペレーターの人数を減らすなど実態に即した計画及び予算を策定することが望ましい。サポートセンターへの問い合わせ状況を鑑みて、利用程度に応じた柔軟な会員サポートセンターの運営による経費削減の方法を検討されたい。

意見（1-13）都営交通お客様センターの一層の周知と問い合わせ実績に応じた契約の締結について（本文 47 頁）

平成 25 年度に一元化された都営交通お客様センター（以下「お客様センター」という。）は、業務に必要とされる専門性が高まることに加え、これまで複数の窓口や事業所に分散していた問い合わせが集約化されることから、想定数をコールセンターで約 7,200 件（1 月当たり）から約 22,000 件（1 月当たり）、お忘れものセンターで約 3,000 件（1 月当たり）から約 12,000 件（1 月当たり）と大幅に引き上げて、積算額算定及び業者選定を行った。これにより、契約額は平成 24 年度の 61,227 千円から平成 25 年度の 97,755 千円となった。

しかし、平成 25 年度のコールセンター及びお忘れものセンターの実績問い合わせ件数は想定数を大幅に下回っている。

想定問い合わせ件数はこれまで複数の事業所等に寄せられていたものを見込んでいるが、現状からは平成 25 年度に一元化したお客様センターに問い合わせが集中せず、分散している状況が推測される。交通局は、お客様センターが十分活用されるように一元的な対応窓口としての利便性向上をより一層周知し、お客様サービスの向上の実現を図るべきである。

一方、今後の想定数等は実績を踏まえ、適切に見直す必要がある。新たなセンター稼働当初は問い合わせ件数の変動が予想されるため、来年度に向けては実績に応じて予定業務量の変更を行うことが必要と考える。

意見（1-14）スマートフォンアプリ「都営ナビ」の機能及び情報提供内容について（本文 52 頁）

都営交通の情報発信について、スマートフォンアプリを無料で提供しているが、既存の印刷物を PDF ファイル化したものが多く、時刻表、バス路線との連携、地下鉄出口案内図等の詳細な情報を調べる機能がない。このほか、メニュー、路線名、駅名等の英語表記は部分的にあるものの、ほとんどが日本語表記のみとなっているため、外国語対応がなされていない。

利用者のニーズにあった情報を十分に提供しているとはいえないため、利用者の利便に貢献する、交通局ならではの情報発信と便利な機能の提供について検討することが望ましい。

意見（1-15）中古車両の有効活用について（本文 54 頁）

東京メトロをはじめ民間鉄道会社の一部では、耐用年数を経過した車両を国内外の他の事業者へ売却して、中古車両の有効活用を図っているが、交通局では、耐用年数を経過した車両は全て廃棄処分としており、中古車両の他事業者への提供を行っていない。

これは、耐用年数を経過してから廃棄していること、さらに、アスベストを使用している車両は、法令により車両の譲渡・提供が禁止されており、提供するには除去費用が高額になることがその理由となっている。

しかし、アスベストを含まない車両であれば、リニア方式を採用している大江戸線を除き、所要の整備を行えば他の事業者でも使用することが可能な車両であるため、他の業者への売却等の可能性があり、処分費用等の軽減と社会的な貢献を検討すべきである。

意見（１－１６）高金利の企業債について（本文 56 頁）

平成 24 年度末で、借入資本金としての企業債残高として 486,231 百万円、地下鉄特例債として 19,052 百万円、合計 505,284 百万円となっている。これらの債券の償還期間については、民間債は 10 年、その他はおおむね 30 年であり、利率は、民間債は 10 年で利率が見直されることになっているが、その他の公的機関からの借り入れは全期間にわたって固定されている。

この結果、今日の低金利の時代にあって、極めて高い利率の企業債が残っている。

現状の金利水準からみて極めて高金利の財政融資資金等の金利が重くなっている半面、これらについては期限前に償還する場合補償金の支払が生じるため、期限前償還が事実上困難である。

交通局は、金利負担の軽減のために、政府資金及び旧公営企業金融公庫資金をもって起こした企業債の借換制度の復活及び条件緩和についての要望を国等に行っているところであるが、今後も企業債にかかる金利負担の緩和に向けた働きかけを続けていくべきである。

意見（１－１７）広告の販売促進について（本文 59 頁）

都営地下鉄における主な媒体別広告掲載率は、中吊りと駅貼りについては 2 割台であり高くはない水準となっている。

手数料は広告代理店の販売活動を大きく左右するものであり、各鉄道会社においても、手数料率の設定や媒体別報奨金の支給など、各社の事情に応じた営業戦略として手数料制度を定めている。

交通局としても、広告掲載率の向上を図るため、手数料率等、手数料制度を見直すなど、代理店の販売意欲を高める施策を検討されたい。

また、広告代理店との一層の連携強化に努め、広告主にとって魅力ある媒体の検討や実効性のある販売促進企画の実施等に積極的に取り組むなど、広告料収入の増加に努められたい。

意見（1-18）駐車場利用されている中小規模用地について（本文 63 頁）

交通局は、地下鉄建設時に要移転者に対する土地の提供を前提に取得した代替地を保有している。これは、地下鉄建設の終了をもって当初の目的を完了しているため、早期に処分等を含めた有効な資産活用の方法を検討することが必要であるが、主に駐車場貸しとして長期にわたり暫定的な活用をしている。

その一部について現地調査を実施したところ、以下の問題点が検出されたので、資産の有効活用等を検討されたい。

①一部の代替地は、準工業地域であり近隣に住宅が建てられている。よって、この土地に関しては暫定的利用としての土地貸付けによる駐車場利用ではなく、住宅用地として売却することを視野に入れて、資産の有効活用を検討されたい。

②定期契約による駐車場貸しとして活用しているもののうち、空車がある代替地があるが、駐車場には「空車あり」等の記載はなく、地域住民が当該駐車場が空車であることを知ることのできる掲示等がなされていない。駐車場契約率をあげて駐車台数を増やすために空車情報等を駐車場内外に掲示することによって、資産活用の有効性を高められたい。

③代替地のうち新河岸代替地（高圧線下）については、協力会と S 社との間ですべての駐車スペースに関して駐車場としての利用契約を締結しているが、実際には、S 社は建設用重機の置き場として利用している。契約内容によれば、駐車場区画が定められた台数分の契約となっているが、それとは異なる使用方法をしている。このような使用方法を認めるのであれば、それに合致した契約内容により契約締結をする必要がある。

意見（1-19）中小規模用地の活用計画等の見直しについて（本文 64 頁）

「中小規模用地の活用計画概要（平成 24 年度から平成 27 年度）」のうち 34 件に関しては、駐車場利用等により暫定的な活用を行っているものの、本格活用を行う具体的な活用等開始年度が定められていない。

しかし、直ちに活用することが可能なものも存在するため、実行計画の前倒しを行って早急に処分を含めたより効率的かつ有効性のある資産管理の観点からの活用方法を検討されたい。

意見（1－20）旧馬込国鉄監督員宿舎用地について（本文 64 頁）

旧馬込国鉄監督員宿舎用地（大田区南馬込 6 丁目 431m<sup>2</sup>）は、浅草線工事の監督員宿舎用として取得したが、工事終了後は未利用地となっている。本件土地は、平成 17 年度及び平成 19 年度に公募売却を実施した結果、不調となった後、複数の隣地所有者と個別に売却交渉を行っているものの話はまとまらず、また売却予定であるにもかかわらず、平成 20 年度以降は公募売却手続を実施していない。

売却予定として既に 6 年間を経過していることを鑑みると、より一層の売却に向けての検討を進め、早期に売却処分がなされるよう努められたい。

意見（1－21）飲料自動販売機等の設置について（本文 65 頁）

都営地下鉄各駅の飲料自動販売機は、交通局において設置業者を選定しているのではなく、協力会が公募により選定を行っている。

飲料自動販売機の協力会及び交通局の営業料率は、平成 12 年に設定されてから、現在まで改正されていない。

交通局の収入の増加を図る観点から、飲料自動販売機の設置、管理・運営に要する業務内容を精査し、必要に応じて営業料率の見直しを検討されたい。

また、駅への自動販売機の設置は、利用者の利便性向上と交通局の収入増加を両立させる可能性を有している。飲料自動販売機はもちろんのこと、その他の自動販売機の設置も含め、適正配置、商品種別の変更等をより戦略的に検討されたい。

意見（1－22）東京交通サービスへ担わせる業務の見直しについて

（本文 68 頁）

全般・重要部検査等の保守管理業務について、東京交通サービスに委託している業務としていない業務があるが、同種の業務については同様の業務分担が望ましい。

今後、東京交通サービスに担わせる業務の考え方に基づき、東京交通サービスが真に準コア業務を担うようにすべきと考える。

また、東京交通サービスへの業務移管に当たっては、安全安心の確保や技術継承に留意し、同社の受入体制が構築されたうえで、着実に進めるべきである。

意見（1-23）グループ経営の着実な推進について（本文 69 頁）

協力会は、都営地下鉄の事業を支えるパートナーとして、交通局と同等のノウハウを確保し、安全管理体制を構築しており、さらに役員を含め交通局から職員を派遣していることによって、安全・安心の確保と質の高いサービスの提供に向けた一体的な事業運営を図っている。

しかし、交通局と協力会との間では、実務的な連携が個別業務の受委託の範囲内に留まっているため、都営地下鉄の更なる発展に向けては、団体の事業動向を全般的かつ、継続的に把握するなどの取組が必要である。

今後は、東京交通サービスに加え、協力会に対しても、より適切に関与することで、グループ経営の着実な推進に努められたい。

意見（1-24）内部監査のチェックリスト及び実施内容の記載について  
（本文 72 頁）

監査員は「情報セキュリティ自己点検チェックリスト」（以下「チェックリスト」という。）の各項目について監査を行い、その発見事項・問題点等を監査員記入欄に記載しているものの、この監査員記入欄は網羅的に記入されておらず、その記入内容も統一されていないため、この記入方式では、実施した手続、監査した結果、手続の完了・未完了について、事後的に確認することができない。

また、内部監査で利用されているチェックリストの記載内容に係る監査員の判定結果をみると、内部監査により情報システムのセキュリティの実効性が十分に監査されているかどうか判断することができないものがあった。

チェックリストのフォーマットを変更し、監査員が行った手続の内容及び監査員がその項目に対し手続を完了したことを明確にする必要がある。

効果的な内部監査とするためには、確認した監査証拠についての記述を残すことが望まれる。

指摘（1-4）運用体制の調査結果に対する是正措置について（本文 73 頁）

外部監査の指摘事項である特権 ID のセキュリティ上の取扱いについて、外部監査人からの指摘に対する対応がなされていない。特権 ID は一般のシステム利用者 ID に比べ権限が強大で重要性が高いことから、セキュリティの観点から出されている指摘事項については、早急に対応することを検討すべきである。

指 摘（１－５）サーバ脆弱性診断結果に対する是正措置について（本文 74 頁）

外部監査ではサーバの脆弱性診断も行われており、不正アクセス等、セキュリティリスクを診断している。

当該診断において、複数のセキュリティ上の脆弱性が発見され、指摘されているが、外部ネットワークから遮断されているというシステムの仕組み上、外部から不正アクセスを受けるリスクは低いと判断し、対策をしていない。

しかしながら、セキュリティリスクは外部のみに留まらず、内部からの脅威も考慮して対策すべきである。

意 見（１－２５）コンプライアンスの取組の充実について（本文 75 頁）

交通局においては、コンプライアンス研修が実施されており必須研修と位置づけられ、局長を始め、本庁部長級以上は毎年、その他の職員は 3 年に 1 回の受講が義務付けられている。

コンプライアンスの取組として社会が組織に期待するものは何であるかを組織の構成員各人が適時に理解し、それに対応していくことが必須であるが、コンプライアンスを取り巻く外部環境が絶えず変化することを考慮すると、3 年に 1 回のコンプライアンス研修では、十分にその変化に対応することが難しい。

このため、コンプライアンス研修を補完し、組織の構成員各人がコンプライアンスへ理解と対応を適切に行うべく取組の充実を図られたい。

意 見（１－２６）リスクマネジメント体制の整備について（本文 77 頁）

交通局においては、例えば、職員の汚職防止、災害対策、危機管理、情報セキュリティに加え、鉄道事業者として懸念される少子高齢化による人口減少や鉄道サービス等に係わる優先度の高いリスクに対しても、経営計画 2013 にて課題と認識し、明確な方向性を示しており、各自、必要な組織や各種委員会により管理体制を整えている。

しかし、リスクを組織として網羅的に洗い出した上で優先順位を定め対応策を検討し、それが想定どおりに機能しているかを確認し改善を行うという体系的なリスクマネジメントは行われていない。

鉄道事業者として懸念されるリスクを中心に、リスクの網羅的な洗い出しを行い、特に重要なリスクに関しては、改めて検証するなど、「公共交通機関の使命である安全の確保を最優先に、多様化・高度化するニーズを的確に把握し、真にお客様本位のサービスの創造と不断の経営改革に取り組む」という交通局の経営方針を、リスクへの取組という観点からも実現されたい。

意見（1－27）非常事態発生時の対応の事前周知について（本文 78 頁）

都営地下鉄は、地震・火災などの非常事態発生時の対応について、日頃から利用者に周知されているとは言いがたい。

この点、東京メトロにおいては、「安全ポケットガイド」と称して大地震や火災が起きた場合に利用者取るべき行動をまとめた小冊子を配布している。また、企業広告の一環として震災対策の窓上広告及び動画広告（丸ノ内線）を実施している。

都営地下鉄、東京メトロとも同じ地下鉄であり、同じ内容を周知しておくことが有効と考える。首都直下地震などが想定されているなか、都営地下鉄においても、非常事態発生時の対応について、あらかじめ周知しておくことを実施されたい。

意見（1－28）職員の年齢構成について（本文 80 頁）

高速電車事業に従事する職員の年齢構成は、平成 25 年 3 月 31 日現在、40 歳以上が全体の 69.2%を占めている。このまま 10 年経過したとすると、10 年後の年齢構成は、50 歳以上が 58.8%となり、30 歳から 39 歳の世代が 5.9%となることが予想される。

したがって、5 年後、10 年後も業務量、業務内容、業務構成が変わらないとすると、現在よりも年齢の高い世代を中心とした業務遂行体制を組むこととなる。職員の世代交代が進まず、若い世代の意欲低下につながる可能性がある。また、人件費の増加も予想される。

年齢構成は短期的に変わるものではないため、現状を踏まえて中長期的な取組、対応を考えていく必要がある。業務の見直しの取組において、世代間の業務分担、役割分担の変化に留意しつつ、行われたい。今後顕在化する本問題の解決のためにも、更なるグループ会社の活用を検討されたい。

意見（1－29）運輸系職員の人材確保について（本文 81 頁）

運輸系職員の人材確保について、経営計画 2013 の平成 25 年度執行計画（年度当初計画）の中で年度別実施事項を記載している。

しかし、各年度の実施事項は記載されているものの、各年度の実施目標の具体的な取組が記述されていない。実施事項の達成状況を把握するためにも、運輸系職員の人材確保について具体的な取組を定め、計画的に進められたい。

意見（1－30） 駅員等の接遇について（本文 82 頁）

駅員（鉄道営業）の接遇研修は、職務ごとに1年目、3年目、10年目に行っており、運転士及び車掌についてはそれぞれ養成時に接遇研修を実施している。

駅員は、各職場でサービス推進運動期間中に駅美化運動や一声かけ運動を実施し、接遇向上の取組を行うとともに、毎日の点呼時に接客用語の唱和等更なる接遇向上を図っている。

2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会開催が決定し、今後、国内外からさらに多くのお客様が東京を訪れ、地下鉄を利用することが期待される。

東京を訪れた方に気持ちよく地下鉄を利用してもらうことは、ホスピタリティを示すために重要であり、そのためにはお客様への案内等を含め、駅員等の接遇をより一層向上させていく必要がある。

駅員等の声かけをきっかけに利用者同士が声をかけ合う雰囲気がつくられるなど、地下鉄の雰囲気を向上していくために、駅員等の接遇について、現場における研修等の充実を図られたい。



## 東京交通サービス株式会社の経営管理について



意見（２－１）東京交通サービスの契約別損益の管理及び見積基準について  
（本文 125 頁）

東京交通サービスでは、交通局からの受託業務について、契約によって契約別の営業損益が黒字の契約と赤字の契約がある。中には、専属経費（一般管理費配賦前の費用）のみで赤字の契約もある。赤字の契約は、予算の段階から赤字の見込みとなっている。

交通局と東京交通サービスの見積金額の積算過程においては、積算基準あるいは契約実績を基本として積算し、契約しているが、東京交通サービスでは特命随意契約で受託している全契約の合計でもって収支相応していればよいとの考え方のもとに行っていることが、前述する営業損益が赤字・黒字と二分化している原因と推測される。

しかし、委託業務においては、個別の契約ごとに収支相応であることが望ましい。

東京交通サービスは、個別の契約の見積を「業務の受託に係る積算基準」を用いて厳密に行い、交通局関与のもと、これまで以上に契約別損益が収支相応することを目指すとともに、交通局は、自律的経営に向けて東京交通サービスを指導監督することが必要である。

意見（２－２）24時間体制の障害対応について（本文 127 頁）

ホームドアについて、ラッシュ時間を含む朝夕の営業時間帯（始発から 8 時 30 分、17 時 15 分から終電）や終電から始発の時間帯の障害対応として、三田線に 1 人、大江戸線に 2 人待機している。

平成 24 年度の障害発生状況を見ると終電から始発の時間帯では件数が少ないことから、待機者の配置について見直す部分はあると考える。

したがって、終電から始発の時間帯における障害対応待機者について、輸送の安全・安定を確保したうえで、合理的な人員の配置を検討されたい。

意見（２－３）共有ファイルサーバシステムの導入について（本文 128 頁）

東京交通サービスの業務は、事業所ごとに整備されたネットワークに繋がったパソコンで行われている。しかし、会社全体としての共有ファイルサーバがなく、部門単位で設置したファイルサーバ又は各担当者が使用するパソコンのハードディスクに業務資料を保管している。このため、情報共有の難しさによる業務の非効率性、重要な情報が散逸して管理されるリスク及びバックアップがないことによるデータ喪失リスクといった問題点が存在する。

このような問題点をふまえ、IT 導入による業務の効率化の実現や様々なリスクを低減するために、費用対効果を検討のうえ、共有ファイルサーバシステムの導入を検討されたい。

指 摘（２－１）コンプライアンス研修に対する取組について（本文 129 頁）

東京交通サービスにおいてコンプライアンス委員会が設置され、コンプライアンスに対する取組が行われている。しかし、そのコンプライアンス委員会活動内容は内部監査に関することのみであり、社員に対するコンプライアンス意識の普及、啓発に関する取組が十分に行われているとは言いがたい状況である。社員に対する定期的なコンプライアンス研修も実施されていない。

社員に対するコンプライアンス意識の普及、啓発に具体的に取り組むために、定期的にコンプライアンス研修を実施されたい。

意見（２－４）匿名による内部通報について（本文 130 頁）

東京交通サービスにおいて、内部通報制度が整備されている。しかし、匿名による通報を受理しない制度となっており、ひぼう中傷目的等の不適切な通報を防止する効果はあるが、その半面、心理的に通報を抑制するという問題点もある。

通報により得られた情報により組織に内在する問題を早い段階で顕在化させ、問題点を解決するという自浄作用の効果を重視し、不適切な通報が多少発生することも織り込んだ上でより多くの有用な情報を得るために、匿名による通報を受け入れる組織が多い。このような状況に鑑み、匿名による通報を受理することを検討されたい。

指 摘（２－２）内部監査の主管組織について（本文 131 頁）

東京交通サービスにおいて「業務内部監査規程」（平成 21 年施行）が定められ、それに基づいて内部監査が実施されている。「業務内部監査規程」によれば、内部監査はコンプライアンス委員会の監督下で活動を行っており、独立性の観点から、コンプライアンス委員会やコンプライアンスに関する監査が十分に行われない可能性がある。

コンプライアンスに関し十分な内部監査を実施するため社長直属とし、独立性を確保できる内部監査体制を整備する必要がある。

意 見（２－５）一般社員から固有社員へのスキル継承について（本文 133 頁）

東京交通サービスでは固有社員が 34.3%、一般社員である交通局 OB が 51.4%を占める。一般社員は豊富な経験、スキル・知識を有し、それらの効果的な活用が期待されているため、部長級（管理職）、課長級の役職に選任されている。

しかし、交通局 OB は 60 歳以上で入社するため、在籍年数は常勤の形態では 5 年程度となるのが一般的であり、その間にスキルやノウハウを固有社員に継承していくことが求められる。

職場における知識・技能、ノウハウの継承には、引継書の整理、業務に関するマニュアルの整備、ベテラン社員等による指導や相談に応じる体制、専門的な知識や技術を習得する機会等が一般的に必要とされる。東京交通サービスにおいてもこれらの取組状況を確認し、交通局 OB から固有社員へのスキル継承を確実に行われたい。

## 意見（2-6）社員意識調査の実施について（本文 134 頁）

都では、全庁職員を対象に、職員の職務の状況やキャリア形成等についての意識を把握することを目的として、平成 23 年に職員アンケートが行われ、交通局職員も回答している。一方で、交通局のグループ会社である東京交通サービスはアンケート対象に含まれておらず、東京交通サービスとして独自に調査が行われていない。

社員意識調査は、社員の状況や仕事に対する意欲を確認するためにも重要な調査であり、結果を効果的に活用することで、社員の意欲向上、職場の改善につなげることが可能となる。

5 年後、10 年後には、固有社員の中でも勤続年数の長い社員が増え、年齢構成も変化すると、固有社員の組織における位置づけも高まる可能性があり、固有社員と交通局 OB の役割分担も変化していかざるを得ない。それに対応して固有社員の職務意欲を向上させるためにも、固有社員の動機づけにつながる人事管理を行っていく必要がある。社員意識調査を行い、社員の特性を把握して適切な人事管理のために活用し、社員の意欲向上を図られたい。

## 東京地下鉄株式会社の経営管理について



意見（3-1）地下鉄構造物の維持管理のあり方について（本文 162 頁）

東京メトロで実施されている地下鉄構造物の長寿命化対策は、科学的根拠に基づいており、有効と考えられるが、対策による定量的な効果が示されていない。従前の維持管理手法と比較した、高水準での構造物健全度の維持及び将来費用の削減と平準化等を、効果として定量的に示すことを今後の研究課題とすることが望ましい。

よって、東京メトロの今後 30 年程度の将来を見据えた、地下鉄構造物の維持管理計画のビジョンを明確化し、そのビジョンに向けた戦略及び目指すべき数値目標を定め、現在実施している各対策の効果を定量的に計測できる仕組みの構築を進められたい。

意見（3-2）子会社の利益について（本文 163 頁）

東京メトロの連結子会社は計 11 社あり、それぞれ鉄道施設の保守や商業施設の運営等を行っている。このうち、鉄道施設の保守を担う子会社は、東京メトロからの受託業務が事業の多くを占めており、これが子会社の利益に影響を与えている。

平成 24 年度の東京メトロの子会社 11 社の当期純利益の合計は約 31 億円、過去からの利益の累積である利益剰余金の合計は約 122 億円となっている。

しかし、東京メトロの子会社では多額の利益剰余金を必要とする会社は少ない。鉄道施設の保守を担う子会社の利益は、コスト削減や業務を再外注する際の価格交渉等の経営努力によって生まれてはいるものの、子会社への発注における委託費の積算に留意するなど、必要以上の利益が留保されることのないようにされたい。

意見（3-3）契約期間の複数年度化について（本文 165 頁）

現在、東京メトロには複数年度契約についての考え方を示す規程類での定めがないことや契約の透明性を確保するという観点から、見積合せを行うほとんどの契約が単年度の契約となっている。

まずは、清掃業務委託等について業務効率化と経費削減の観点から、複数年度契約の締結による効果の有無を確認し、効果があるものについて契約期間の複数年度化を図っていくことが望ましい。

意見（3-4）駅清掃業務の委託費の見直しについて（本文 166 頁）

東京メトロは駅清掃業務委託について、株式会社メトロサービス（以下「メトロサービス」という。）との間で特命随意契約を締結している。

平成 24 年度の委託料は 3,798,174 千円であり、その大半を占めるのは月額 293,475 千円の日常清掃業務である。

東京メトロにおける日常清掃業務に関する予定価格の積算では、そのほとんどが日常清掃に関わる直接人件費であり、予定価格積算上の人件費単価は、メトロサービスの支払実績額（日割額）を採用している。この東京メトロで採用している人件費単価は、日常清掃とともに旅客案内等の品質向上を図るため経験者を多数確保し継続雇用する必要があり昼間の勤務で 1 日当たり 11,460 円であるが、清掃のみの場合に一般的に採用される「建築保全業務労務単価」（国土交通省）の清掃員 B の単価は、8,800 円（平成 24 年度単価）である。

東京メトロは、予定価格積算時の人件費単価について「建築保全業務労務単価」等も参考のうえ検討されたい。

意見（3-5）東京メトロの契約事務について（本文 168 頁）

東京メトロでは、工事請負等契約以外の鉄道本部工務部が所管する役務契約に関しても多くが鉄道本部工務部で予定価格が算定されていたが、「役務契約事務規則」（平成 16 年社達第 94 号）（以下「役務規則」という。）において、予定価格の算定は要求されていない。

役務契約といえども特命随意契約による場合等については、業者の見積り金額の妥当性検証のために、予定価格算定の意義は認められるが、例えば清掃業務委託契約等の 3 者以上の見積合せ競争が可能な一般的な役務契約についてまで、予定価格を算定する必要性は必ずしもないと考える。

役務契約に対して行っている予定価格算定の効果と事務の負担を考慮し、どのような役務契約について予定価格を算定するか特定した上で、必要な場合は、「役務規則」等の規程類に予定価格を算定すべき契約の種類等を明記する等、契約事務と規程類を整合させることが望ましい。

意見（3-6）営業部の自動更新契約について（本文 170 頁）

平成 24 年度の営業部の委託契約を確認したところ、契約期間は 1 年であるが契約解除の申し出がなければ契約が次年度も継続する自動更新条項のある契約（以下「自動更新契約」という。）があり、これらの多くは契約後の委託料の見直しもされていなかった。

「役務規則」第 7 条には「契約について必要な資力、信用、技術、経験、設備等を有すると認める者を取引先選定審査会に付議の上、決定する」と定められている。また、契約金額については、「役務規則」第 16 条に、契約責任者は、見積書等について、見積内容又は企画の内容等を詳細に検討のうえ、契約金額を決定しなければならないと定められている。

自動更新契約については「役務規則」第 7 条及び「役務規則」第 16 条の取扱いについて（例えば毎年適用するかどうかなど）明確にすることが望ましい。

意見（3-7）古紙収集運搬処理業務委託料から差し引かれる古紙売却費について（本文 171 頁）

東京メトロは、駅構内から排出される古紙収集運搬処理業務委託の委託料の支払について、収集運搬費より古紙売却費を差し引いたものとする覚書が締結されており、その古紙売却費は、新聞紙 4 円（1 kg 当たり。以下同様。）、雑誌 1 円、段ボール 1 円、パンフレット 1 円、ミックスペーパー 0 円となっている。メトロサービスは同社が収集した古紙に関して運搬専門会社に運搬を委託した後、さらに運搬専門会社が古紙会社に納める流れとなっており、メトロサービスと運搬専門会社との間の古紙売却費を新聞紙 5.5 円、雑誌 2.5 円、段ボール 2.5 円としている。

平成 24 年度の排出された古紙の量に応じた古紙売却費において、メトロサービスと運搬専門会社との間で買取差額が 1,352 千円発生している。

東京メトロは運搬収集費の見直しをする際に、東京メトロからメトロサービスへの古紙売却費及びメトロサービスから運搬専門会社への古紙売却費について定期的に実勢価格を反映するように図り、少しでも委託料が抑制できるように検討されたい。

意見（3－8） ラッシュ時の遅延対策について（本文 174 頁）

東京メトロ各線では、混雑による停車時間超過、途中駅止り列車の影響を主要因として、朝のラッシュ時に恒常的な遅延が発生している。ダイヤ改正による停車時間延長、途中駅止り列車の行先延長、信号設備の改良、駅への警備員の配置等の対策を行ってきているが、十分な効果を発揮していない。

特に、高密度ダイヤ時に効果のある停車超過時間の減少のための施策を、強化すべきである。各線各駅における戸挟み及び駆け込み防止や、乗降客の流れを一定方向に導く動線確保のための対策を、検討されたい。

指摘（3－1）適切な文書管理の必要性について（本文 176 頁）

原議書一覧表より抽出した取引に関して取引内容等の確認や文書保管の状況を確認した結果、コスト削減戦略構築支援業務に係る業務委託請書の監査人への提出が遅れ、直ちに本件文書を閲覧することができなかった。

本件は、監査室より平成 25 年 8 月 9 日に指摘があったにもかかわらず、鉄道統括部は適切な回答をせず、平成 25 年 9 月下旬までの 1 か月半程度も放置されており、監査室より問い合わせがあるまで状況説明等の報告がなされていなかった。

文書管理規程（平成 16 年社達第 20 号）第 20 条では、組織文書は、常にその所在並びに処理の経過及びその状況を明らかにしておくとともに、組織としての管理が適切に行い得る専用の場所で保存するものと規定されているため、必要な状況において直ちにその文書を確認できない管理状況は、文書管理規程に反し不適切な保管方法である。

組織文書の使用方法や契約関係書類の重要性について周知徹底するなどして、組織文書の管理体制や意識を改善する必要がある。また、諸規程を順守して、適切な文書管理を行う必要がある。

意見（3－9）駅務業務の全般的な見直しについて（本文 177 頁）

平成 25 年度の A 駅務管区、B 線駅務センターの「各担当への改善報告書」をみると、書類の整備に関する事項が 23 件、単純な作業ミスに関する事項が 31 件など、業務の運用が適切になされていない事項が多数ある。

「各担当への改善報告書」にまとめられている指摘事項のうち、業務の運用について改めて適切な統制が働くように徹底されたい。

意見（3-10）内部監査について（本文 181 頁）

情報処理システムの内部監査では、「金融商品取引法」（昭和 23 年法律第 25 号）で求められる内部統制報告制度（いわゆる J-SOX）に基づく経営者による内部統制評価のみが実施されているため、その評価対象とするシステム及び評価範囲は財務報告リスクに関連するものに限定されたものとなっている。

情報処理システムの信頼性や安全性を確保することは、公共交通を基幹事業とする東京メトロとしてはビジネスの根幹を支える重要事項との認識が一層必要である。このように重要な役割を担う情報システムは財務系システムに留まるものではないため、事業系システムも監査対象として含めること、また、監査の視点も内部統制を中心とした評価に留まることなくシステム監査基準等による準拠性等、さまざまなテーマで実施されたい。

意見（3-11）外部監査について（本文 181 頁）

情報セキュリティ監査などの情報システムに関する外部監査については情報セキュリティマネジメントシステム（ISO27001）等により、限定的に実施されているのみである。

組織外部からの客観的な視点からの監査により、組織内部では気付きにくい情報セキュリティに関する脆弱点や、情報処理システムの信頼性・安全性等についての指摘・助言を受けることも有用である。

情報セキュリティや業務の効率性等、さまざまな観点から情報処理システムの外部監査を実施されたい。

意見（3-12）内部監査の高度化について（本文 185 頁）

東京メトロにおいて、「内部監査規程」（平成 16 年社達第 15 号）に基づき監査室による内部監査が実施されている。しかし、内部監査の実施に関連し、以下については十分でないため、改善を行い、内部監査をより高度なものとする取組が必要である。

① リスクに対する直接的な対応状況を監査するための内部監査

現在実施されている内部監査は、実際の業務が規程どおりに行われていることを確かめる規程準拠性の監査であり、リスクに対し十分な対応が行われているかどうかを確認していない。そのため、規程の内容の妥当性や、リスクに対応する内部統制の網羅性や規程整備の網羅性等を必ずしも確認できないという問題点がある。ビジネスリスクの理解、内部統制の整備状況の確認、内部統制の運用状況の確認というステップを経ることで、初めて十分な内部監査の実施が可能となる。現状の規程準拠性の監査手法ではなく、リスクへの対応を監査する手法の採用を検討されたい。

② リスクマネジメント委員会との連携

東京メトロにおいてリスクマネジメント委員会を中心としたリスクマネジメント体制が整備され、経営上重要と思われるリスクに対処するための取組が行われている。しかし、リスクマネジメント委員会で検討されているリスクを積極的に監査室の内部監査計画に取り込む段階には至っていない。内部監査機能とリスクマネジメント委員会の間で連携をとり、効率的かつ効果的な内部監査を実施していくことを検討されたい。

③ プロジェクトに対する内部監査

監査室の内部監査の取組として、プロジェクトに対する内部監査が実施されていない。例えば、東京メトロは「ベトナム国ハノイ市都市鉄道規制機関強化及び運営組織設立支援プロジェクト」を平成 25 年 2 月より開始したが、このプロジェクトに対する監査は実施されておらず、また、現時点で予定もない。「東京メトロプラン 2015 ～さらなる安心・成長・挑戦～」(以下「プラン 2015」という。)によれば、プロジェクトが増えることが予想されるため、プロジェクトを監査対象とすることを検討されたい。

意見（3-13）インフラ老朽化のリスクマネジメントについて（本文 187 頁）

インフラの老朽化リスクについては、平成 24 年に発生した笹子トンネルの天井板落下事故を契機に社会的な問題として認識されるようになった。インフラ老朽化のリスクは地下鉄構造物を使用することを前提とする東京メトロの鉄道事業においても重大な問題であり、プラン 2015 の中において、トンネルの長寿命化について取り組んでいくことが記載されている。

一方、東京メトロにおいてリスクマネジメント委員会を中心としたリスクマネジメント体制が整備され、経営上重要と思われるリスクに対処するための取組が行われている。

しかし、平成 24 年度と平成 25 年度のリスクマネジメント委員会に提出された資料に、取り組むべきリスクとしてインフラ老朽化に関するリスクは取り込まれていない。重要なリスクに対し、リスクマネジメントの枠組みの中でどのように対応していくかについての検討が必要である。

意見（3-14）事業継続計画（BCP）の早期整備について（本文 189 頁）

鉄道事業は社会的インフラであり、いかなる災害に対しても万全の備えを行って、仮に災害が発生しても、早期に通常の営業を行えるような準備を行わなければならないため、事業継続計画（以下「BCP」という。）の整備が重要である。東京メトロにおける BCP の整備状況は、新型インフルエンザの BCP は策定済み、リソースの供給不足の BCP については当年度策定予定である。大規模地震に係る BCP は平成 22 年度から策定に着手していたが、東日本大震災を受け、現行のリソースの供給不足 BCP 策定を優先して進めている。大規模水害については平成 20 年から対策の検討を始めている。

その社会的使命から、できるだけ早期に全ての BCP の整備が要求されるため、前倒しでの BCP 整備が必要である。また、その他の災害についても、早期にどのような BCP が必要か検討し、対応が必要である。

さらに、2020 年東京オリンピック・パラリンピック競技大会開催により、テロリスクが現実の問題となって迫ってきており、テロリスクに対応する BCP の策定も検討が必要である。

意見（3-15）運転士の健康状態の把握とその管理について（本文 191 頁）

東京メトロでは、運転士の健康状態について、点呼及び乗務中の確認、睡眠時無呼吸症候群対応、アルコール検査等により管理を実施している。特に点呼及び乗務中の確認については「運転取扱実施基準」（平成 17 年社達第 44 号）第 10 条、「運転部現業従事員執務要領」（平成 19 年運転部達第 12 号）15 に基づき出勤点呼時に心身の異常の有無、睡眠時間について監督者に報告することとなっている。監督者は申告の内容を受け、「運転取扱実施基準」第 9 条に基づき運転士が運転業務を遂行できるか判断することとなる。

しかし、数値により把握が可能な管理項目のうち睡眠時間については、点呼の際に乗務その他の運転に直接関係する業務に従事させるか否か判断をする際の客観的な基準は定められていない。

例えば、個人ごとの睡眠時間を時系列で分析し、普段の睡眠時間に比べ大幅に睡眠時間が少ないなどの傾向を把握することは可能である。「心身状態・睡眠時間確認」に基づき、個人ごとの過去の睡眠時間等を分析し、当日の業務に従事させるか否かについて、個人ごとの特性に応じた基準を定め、それを用いて判断するようにされたい。

意見（3-16）社員意識調査の結果の利用について（本文 192 頁）

平成 23 年 11 月の社員意識調査結果では、「健康やストレスなどの問題で気軽に相談できる環境がある」に対する肯定的な回答（「あてはまる」「ややあてはまる」）は 54.7%であり、前回（平成 20 年度実施）の結果 44.7%から 10%上昇している。

健康やストレスに関する問題は、安全・安心で快適なより良いサービスの提供に影響を及ぼすリスクのある項目であるため、更なる向上を目指すべきである。

社員意識調査結果は「中期研修基本計画」に反映され、強化すべき分野の研修提供が計画されているが、研修以外にも調査結果の向上につながる施策はあり得るため、調査結果の分析を行い、原因を明らかにして対策を検討するなど、調査結果をより有効に活用されたい。

また、「仕事の質や量に応じて各部署にバランスよく人が配置されている」に対する肯定的な回答（「あてはまる」「ややあてはまる」）は 32.5%であった。前回調査では肯定的な回答の割合が 21.5%であったため、改善傾向にはあると言えるが、依然として低い水準で推移している。

業務分担に関する問題も、安全・安心でより良いサービスの提供に影響を及ぼすリスクの項目であるとともに、社員の士気にも影響を及ぼす項目であることから、原因を分析し早期の改善を図られたい。



## <高速電車事業（交通局）と東京地下鉄株式会社に共通する事項>

意見（４－１）交通局と東京メトロとの共通路線図の普及について（本文 85 頁）

地下鉄の路線図について、交通局と東京メトロとの共通の駅ナンバリング路線図を作成しているが、都営地下鉄の駅の券売機や、印刷物、ホームページ等において、交通局作成の路線図が多く使用されている。また、東京メトロでも、東京メトロの作成する路線図が使用されている状況となっている。

シルバーパスや一日乗車券の利用者には、都営地下鉄と東京メトロの区分を明確にした路線図は必要である。しかし、一般の利用者が複雑な地下鉄路線網を乗り換え利用するためには、共通路線図の方がより分かりやすい。

地下鉄の路線図については、用途を踏まえつつ交通局と東京メトロとの共通の駅ナンバリング路線図を普及促進させていくことが望ましい。

意見（４－２）利用者にとって分かりやすい運賃表について（本文 89 頁）

地下鉄の運賃表には、都営地下鉄と東京メトロの各駅に自路線の運賃表と他路線の乗り継ぎ運賃表の 2 枚が掲示されており、利用者が 2 枚のいずれに行き先の運賃が表示されているかを知るためには、行き先の駅が都営地下鉄の路線の駅か、東京メトロの駅かを認識する必要がある。そのため、いずれの駅であるか判断する場合、両方の運賃表を見る必要が生じる。したがって、現状の 2 枚の運賃表が併存する状況は利用者にとって十分に分かりやすいものとはいえない。

地下鉄利用者の視点から、より分かりやすい運賃表とするよう、今後検討すべきである。

意見（４－３）終電の延長について（本文 92 頁）

都営地下鉄及び東京メトロの地下鉄の終電車については、地下鉄の終電車が早く、JR 東日本の終電車が遅いダイヤになっており、都心からの利用者が、乗り継いで郊外へ帰宅する場合の制約になっている。

地下鉄は終電から始発までの深夜時間帯に、トンネルや設備の保守点検・修繕等を行っている。さらに、地上にある鉄道と違って資材の運搬作業に時間を要する。これらの安全施策の確保、更には、乗り継ぎの各会社とのダイヤの調整における協力を前提とするが、終電の延長ダイヤを検討し、利用者の深夜の乗り継ぎの利便を図ることが望ましい。

#### 意見（４－４）エレベーター及びエスカレーターの更なる整備について

（本文 94 頁）

都営地下鉄の出入口はエレベーターの設置を行っている部分はあるものの、バリアフリーマップ等によると階段のみの構造となっているところが多い。この状況は、車いす利用者、ベビーカー利用者、乳幼児を連れている利用者、体の不自由な利用者のみならず、高齢者にとっても十分とは言えない。

ホームから地上への経路に関しては、平成 25 年度中に 1 ルートの確保について全駅での導入を完了する計画としている。

1 ルートでは限られた出入口しか利用できない状況であるため、利用者の多い駅については、複数の経路の整備についても中長期における目標を定め、エレベーターの更なる整備を進めていくことが望ましい。

また、ホームから改札階までの経路では整備が進んできているものの、改札階から地上への経路では、エスカレーターの整備状況は十分とは言えない。

さらに、多くの利用者にとって利便性の高いエスカレーターについても、駅の利用状況やエレベーター、エスカレーターの配置状況等を踏まえ、今後のエレベーター整備とあわせて検討を行い、中長期における目標を定めて整備を進めていくことが望ましい。

#### 意見（４－５）下りエスカレーターの整備の促進について（本文 95 頁）

都営地下鉄は、「鉄道駅におけるエスカレーターの整備指針」及び「高齢者、障害者等の移動等の円滑化の促進に関する法律（バリアフリー新法）」（平成 18 年法律第 91 号）（以下「指針等」という。）により要整備とされた駅であっても、構造上、防災上等の理由により整備困難な場合が多いため、10 駅について下りエスカレーターを整備できていない。

しかし、高齢者等にとって、階段を下ることは、階段を上ることよりも必ずしも容易なものではない。また、階段を下る際に足をすべらせると、上りに比べ転落等による重大な事故を招く場合もある。

交通局は、下りエスカレーターについては、整備計画を未定としているが、今後、下りエスカレーターの整備の促進を検討されたい。

意見(4-6)改札階から地上に向けて上りエスカレーターが設置されているが、途中から階段のみとなる箇所の利用者への告知について  
(本文 96 頁)

都営地下鉄の駅の中には、改札階から地上に向けてエスカレーターが設置されているものの、途中から階段のみとなる箇所が 51 駅 100 出入口ある。

地上までの整備がされていない上りエスカレーターについては、上りエスカレーター等が地上まで続いていると期待してエスカレーターにのる高齢者等を生じさせないよう掲示をする等、告知に努めることが必要である。

高齢者等がエスカレーターに乗る前に容易に判断しうるよう、十分な告知の取組を行われたい。

意見(4-7)出入口階段における渋滞の対策について(本文 97 頁)

都営地下鉄には、階段が狭いことに起因して、ラッシュ時に一時的に階段が渋滞している出入口階段が見受けられる。

地上出入口の階段は、地上の歩道の道幅に起因し、狭い階段となっているケースがある。狭い階段に多数の利用者が並んでいる状態は、将棋倒しなど、大きな事故につながる可能性もある。そこで、交通局では駅係員による日々の状況確認やお客様からの指摘や要望等により、混雑箇所やお客様同士が衝突する危険のある箇所を把握し、通行区分を明確化するための床面矢印サインの設置や、衝突防止のためのカーブミラーの設置など、状況に応じた対策を講じている。

出入口周辺環境の整備により、設計当初と異なる混雑状況となっている場合もあるため、引き続きリスクの高い出入口の状況を把握するとともに、リスクの発生度合いが高いと想定される場所については、現状の対策に加えて周辺開発と連携して出入口の新設をするなど、ハード面の整備も検討する必要がある。また、こうした対策を講じた場合には、必要に応じてその実効性を確認することが望ましい。

意見（４－８）エレベーター及びエスカレーターの更なる整備について  
（本文 99 頁）

東京メトロは、地下鉄の出入口はエスカレーターやエレベーターの設置を行っている部分はあるものの、階段のみの構造となっているところが多く見受けられる。

この状況は、車いす利用者、ベビーカー利用者、乳幼児を連れている利用者、体の不自由な利用者のみならず、高齢者にとっても十分とは言えない。

1 ルートでは限られた出入口しか利用できない状況であるため、2 ルート目及び特に出入口が多い大きな駅については3 ルート目の整備についても、中長期における具体的な数値目標を定め、エスカレーターやエレベーターの更なる整備を進めていくことが望ましい。

意見（４－９）下りエスカレーターの整備の促進について（本文 99 頁）

東京メトロの駅のなかには、指針等により要整備とされた駅であっても、構造上、用地確保等の理由により整備困難な場合が多いため、13 駅について下りエスカレーターが整備されていない。

しかし、高齢者等にとって、階段を下ることは、階段を上ることよりも必ずしも容易なものではない。また、階段を下る際に足をすべらせると、上りに比べ転落等による重大な事故を招く場合もある。

上りエスカレーターの整備に加えて、下りエスカレーターの整備の促進を検討されたい。

意見（４－10）改札階から地上に向けて上りエスカレーターが設置されているが、途中から階段のみとなる箇所の利用者への告知について  
（本文 101 頁）

東京メトロの駅の中には、改札階から地上に向けてエスカレーターが整備されているものの、構造上、防災上等の理由により整備が困難な場合があるため、途中から階段のみとなる箇所が 43 駅 69 出入口ある。

地上までの整備がされていない上りエスカレーターについては、上りエスカレーター等が地上まで続いていると期待してエスカレーターに乗る高齢者等を生じさせないよう掲示をする等、告知に努めることが必要である。

高齢者等がエスカレーターに乗る前に容易に判断しうるよう、十分な告知の取組を行われたい。

意見（４－１１）出入口階段における渋滞の対策について（本文 101 頁）

東京メトロには、階段が狭いことに起因して、ラッシュ時に一時的に階段が渋滞している出入口階段が見受けられる。出入口の狭い階段に多数の利用者が並んでいる状態は、将棋倒しなど、大きな事故につながる可能性もある。東京メトロでは出入口通行量調査を行っており、通行区分を明確化するための床面矢印サインの設置や衝突防止のためのカーブミラーの設置など、状況に応じた対策を講じているが、引き続きリスクの高い出入口を把握するとともに、リスクの発生日合いが高いと想定される場所については、周辺開発と連携して出入口の新設をするなど、ハード面の整備も検討する必要がある。また、こうした対策を講じた場合には、必要に応じてその実効性を確認することが望ましい。

意見（４－１２）都営地下鉄と東京メトロとの乗換駅における乗換経路のバリアフリー整備について（本文 103 頁）

都営地下鉄と東京メトロとの乗換駅における乗換経路について、エレベーター、車いす対応エスカレーター及び車いす昇降機付階段のいずれも設置していない駅が 5 か所となっている。

乗換駅についても、具体的な数値目標を定め、乗換経路が階段のみとなっている箇所のバリアフリー整備を早期に進めていくことが望ましい。

意見（４－１３）「バリアフリーガイド 2013」及び「バリアフリー便利帳」について（本文 106 頁）

交通局が発行している、都営地下鉄各駅のバリアフリー設備の設置一覧及び駅立体図をまとめた「バリアフリーガイド 2013」及び東京メトロと交通局と共同で発行している、地下鉄全駅のバリアフリー設備の設置一覧をまとめた「バリアフリー便利帳」が各駅の改札付近のラックや事務所に用意されている。

それぞれの良い点を取り込んだ統一的な冊子を作成することが、利用者目線に立った情報提供と考える。また、バリアフリー情報冊子において、地下鉄内部から地上への情報を充実させている一方で、地上から地下鉄を利用する場合において、地上における地下鉄出入口情報が不足しており、分かりにくい状況であるので、この点についても、地下鉄駅周辺の地図を入れることや、外国語対応等の改善の検討が必要である。

意見（４－１４）ホームドアの整備の促進について（本文 107 頁）

交通局の浅草線、新宿線については他の鉄道事業者との相互直通運転を行っているため、ホームドアの整備に当たっては、車両により異なるドア位置の対応や様々な形式の車両へ定位置に停止させるための装置の搭載などの技術面や輸送面の課題について解決する必要がある。

東京メトロの日比谷線、東西線、千代田線及び半蔵門線では、交通局と同様に、相互直通運転による整備の困難性があり、また、ホームの構造補強工事のコストがかかる場合もある。

他の鉄道事業者では戸袋移動型、昇降ロープ式、昇降バー式といった従来のホームドアとは異なるタイプのホームドアの現地試験を開始し、相互直通運転対応及びホームドアの軽量化に伴う整備コスト削減メリットの享受の実現を目指している。乗降客の安全確保と安定的な運行確保のために、このような新技術の採用を積極的に検討するとともに相互直通運転を行っている各社と課題解決に向けた協議・検討を重ねることにより、更なるホームドアの整備に努められたい。

意見（４－１５）乗車券券売機等の外国語対応について（本文 110 頁）

都営地下鉄と東京メトロの乗車券券売機については日本語と英語の 2 か国語のみで対応しているが、外国人観光客誘致の大きな流れの中で外国人地下鉄利用者の利便性向上のために乗車券券売機を日本語と英語の他、中国語及び韓国語を含む 4 言語対応にすることを検討されたい。なお、乗車券券売機の多言語対応に関しては海外ではソウル地下鉄やロンドン地下鉄、国内では福岡市営地下鉄での事例がある。

また、より多くの駅施設等において、国等の検討内容を踏まえ英語のみならず多言語表記を実施するなどして、外国人観光客等のより一層の地下鉄路線や駅構内の施設案内等の理解促進に努められたい。

一方、外国人観光客に対して交通系 IC カードの利用を促進する取組も他の鉄道事業者で進みつつあることから、こうした事例も参考に外国人観光客に対する利便性の向上を図られたい。

意見（４－１６）交通局と東京メトロとの地下鉄構造物の維持管理に関する交流  
拡充について（本文 111 頁）

交通局と東京メトロは、地下鉄構造物の維持管理に関して、具体的な考え方や手法については異なる点が見受けられる。

しかし、両者とも今後の地下鉄構造物の維持管理を、より効率的に進めるため、様々な手法にて実施していることから、お互いの知見の交流を進めていけば、双方の維持管理を更に向上させることが可能と考えられる。

具体的には、長寿命化の目標設定や定量的評価の手法などについて、お互いの意見を交換し、議論を深めて行くことが有効と考えられる。

また、現場見学を実施し、お互いの管理手法の違いを認識することは、長寿命化対策に関する技術力の向上を図る上で、有益な要素になりうると考えられる。

登録番号 (25) 105

平成 26 年 2 月 発行

平成 25 年度包括外部監査報告書 (指摘・意見一覧)

発行 東京都総務局行政改革推進部行政改革課  
東京都新宿区西新宿二丁目 8 番 1 号  
電話番号 03(5388)2339

印刷 有限会社雄久社  
東京都世田谷区世田谷一丁目 2 4 番 7 号  
電話番号 03(5451)7030



古紙/リサイクル配合率70%再生紙を使用しています

