

総合資源エネルギー調査会
電力・ガス事業分科会 電力・ガス基本政策小委員会
電力広域的運営推進機関検証ワーキンググループ（第1回）
議事録

日時 令和2年7月29日（水）10：02～11：59

場所 経済産業省別館11階1111号室

○小川電力基盤整備課長

それでは、定刻になりましたので、ただいまから、総合資源エネルギー調査会 電力・ガス基本政策小委員会の第1回に当たります、電力広域的運営推進機関の検証ワーキンググループを開催いたします。

委員の皆様におかれましては、御多忙のところ御出席いただきまして、ありがとうございます。

それでは、開催に先立ちまして、電力・ガス事業部長の松山より御挨拶申し上げます。

○松山電力・ガス事業部長

本日はお忙しいところをお集まりいただきありがとうございます。今回、人事異動がございまして、電力・ガス事業部長に就任した松山でございます。

この委員会、このワーキングですね、電力システムの在り方の鍵を握る電力広域的運営推進機関というのが電気事業法の改正の中で設置されてきたわけでございます。これまでそのシステムの第1弾として2015年に創設されたわけでございますが、地域を超えた電力融通ですとか、連系線の増強、それと系統の整備、さらには調整力とか供給力の確保を全国内です。すなわち、各地域の電力事業者さんの方々が行っている事業について、全国内でいかに統制を取り、一括調整していくかという非常に大きな役割を担ってこられて、次の日本の電力のシステムをつくっていく上の大きな鍵を握る存在だと、我々も一緒になって進めてきたところなわけでございます。

既に御案内のとおり、さきの通常国会の中でエネルギー供給強靱化法というものが無事成立したわけでございますが、次のより強靱な電力システムをつくっていく上で改善点というのは幾つかあるわけでございます。その中におきまして、幾つかの点でこの広域的運営推進機関について機能を強化していくという改正もなされたところでございます。

これは既に5年ほどいろいろな機能を実施していただいて、大きな貢献をされてこられたというふうに我々も認識しているところでございますけれども、さらにこの規制の改革、システムの改革を踏まえて、その次に向けてどういうふうに考えていくべきかということについては、国会

の審議の中でも御指摘があったところございまして、我々政府担当事務局といたしましては、これを真摯に受け止めまして、梶山大臣の指示の下、このワーキングを立ち上げさせていただきまして、各分野に精通された先生方に御参画の下、御議論いただければというふうに考えているところでございます。

今日はその中の論点を提示させていただきつつ、広域のほうからも現状とこれから進むべき道について提起いただくところございますが、先生方、何とぞ御忌憚のない御意見を頂戴し、今後議論を深めていければと考えておりますので、何とぞよろしく願いいたします。

○小川電力基盤整備課長

ありがとうございます。

それでは、これから入りたいと思いますけれども、まず、本ワーキンググループですけれども、電力・ガス基本政策小委員会の下に置かれています。本ワーキンググループの座長であるとともに、小委員会の委員長であられる山内先生の御了解を得て設置されていることを初めに申し上げておきます。

また、本ワーキンググループの各委員は、座長の御指名によって、資料2に委員名簿がありますけれども、合計6名の方々に構成されております。本日は、新川委員、後藤委員がオンラインでの御参加となっております。

それでは、以降の議事進行は、山内座長にお願いしたいと思っておりますので、よろしく願いします。

○山内座長

はい、承知しました。

それでは、議事次第に従って早速進めさせていただきますけれども、今回はまず本ワーキンググループの設置の趣旨と議事の運営について、それから電力広域的運営推進機関の概要と組織設計、それから電力広域的運営推進機関の検証ですね、これについて、事務局と、本体であります電力広域的参与に御説明をいただきまして、その後で委員の皆様で御議論いただくと、こういう手順を進めたいと思っております。

プレスの方は特にいらっしゃいませんね。

それでは進めますが、議事に際しまして、先ほども少し御説明いただきましたけれども、これはS k y p e等いわゆるウェブも使用しての会議ということでもありますので、御発言されるときには一言、最初にお名前を名乗っていただくということと、それから、S k y p eの場合は、ビデオは通常オフにさせていただいて、発言の際にオンにさせていただくと、回線のことでもありますので、そういうことをお願いしたいと思います。

それでは、先ほど言いましたように事務局からの説明を先に行いますので、まずは事務局から説明をお願いしたいと思います。よろしくお願いいたします。

○小川電力基盤整備課長

それでは、資源エネルギー庁の電力基盤課長の小川ですけれども、改めてよろしくお願いいたします。

まず初めに、資料3に沿って、本ワーキンググループの設置についてというところを簡単に御説明します。

冒頭、部長の松山からも御説明したところでありますけれども、この広域機関は、震災を契機にした電力システム改革の第1弾として、ちょうど5年前に創設されました。当時の経緯としまして、一番大きかったのは震災で東日本、電力が足りない、でも西から送れる量に限りがあるとかいう、これまでの地域単位、エリア単位での電力システムに関して、もっと広域的に運営していく必要があるということが強く意識されまして、電力システム改革第1弾、第2弾、第3弾とやっていくことになったわけですけれども、まずその第1弾として5年前に創設されました。

その後、後ほど御説明ありますけれども、いろいろな役割・機能が追加されてきておりますけれども、加えて本年6月に成立した法律によって、またさらに重い役割を担っていくことになっております。具体的には広域系統整備計画の策定ですとか、あるいは、これまでとは随分違う役割としては、FIT制度に関する賦課金の交付の業務といった話、それから、太陽光パネルの廃棄費用の積立てといった資金関係の業務も今後追加されることになっております。

そういった意味で、2015年、まさに5年前に発足してから5年が経過、一般的に会社でも中期計画とか、あるいは、独法の評価でも3年から5年というのは一つの節目ですけれども、今回、5年が経過する中で、広域機関の役割・機能がまたさらに一段強化されるということを踏まえまして、今回、国の電力・ガス基本政策小委員会の下にワーキンググループを設置することとなりました。

続きまして、資料4、本ワーキンググループの議事の運営についてですけれども、通常と同様、原則公開というところ、これは会議そのものも資料も公開という形で、5ポツにあるような非公開というのがあるかどうか分かりませんが、何か個別の事情がある場合には非公開もあり得るという形で進めていきたいと考えております。

以上です。

○山内座長

どうもありがとうございました。

それでは、次に電力広域機関から同機関の概要と組織設計について、これを御説明いただけれ

ば。よろしくお願いたします。

○都築事務局長

私、電力広域的運営推進機関の理事をしております都築と申します。

本日はウェブでございますけれども、理事長の金本もいますので、一応念のため申し上げておきます。

それでは、資料5でございますが、説明をさせていただければと思っております。ちょっとお時間をいただきますが、御容赦いただければと思います。

スライドの2を御覧いただければと思います。まずは組織の概要から申し上げますスライド3及びスライド4に組織の設立経緯がございます。先ほども小川課長からお話ございましたように、この組織のルーツを遡っていきますと、東日本大震災の教訓というところにたどり着くわけでございます。それに基づきまして一連の電力システム改革が実施されてきたわけでございますが、こうした中で、この資料のところにもありますように、電力需給の逼迫や再エネの導入拡大への対応のため、系統利用者の情報を一元的に把握し調整機能を有する組織として、設立を法的に位置づけられたものです。

その他の改革内容も含めてどのように進捗してきたのかというのは、スライドの4に記してございます。

それでは、スライドの5にまいりたいと思います。広域機関の位置づけについて記しております。組織の「かたち」に関すること、ガバナンスはもちろんのことでございますが、事業計画や予算も含めて組織の活動に関わる重要事項は全て経済産業大臣の認可を受けております。年度ごとの事業報告や決算についても、我々は報告をして承認を受けていると、そういう形になっております。このように、私どものアクティビティーにつきましても、経産省との密接関連性というのは非常に高くなっております。先ほど松山部長からもお話がありましたように、経済産業省の方針を受けた実施機関としての対応はもちろんですが、経産省の企画・立案の機能の一部を専門機関として整理し、提案していくような機能も果たしてきているところでございます。

重要事項が全て認可事項ということは、逆に申し上げますと、箸の上げ下ろしみたいなことは別ですけれども、我々の裁量で適当にやっつけてしまいますというようなことはないのだということを強調させていただきます。

スライドの6にまいりたいと思います。組織の基本情報でございます。表の中央付近に「会員」という概念が出てまいります。弊機関は、電気事業法に定義されている全ての電気事業者が義務的に会員となっている組織です。「総会員数」とありますが、これは、すなわち、現在の電気事業者の数にほかならないということになります。具体的な意思決定・議決につきましては、

後のスライドで改めて扱いますが、送配電関連の業務が多いけれども、送配電事業者の意向が強く利き過ぎないように、発電・送配電・小売で均等な議決権配分となるようにいたしております。

スライド7にまいります。組織の構造を記しております。このページはちょっと時間をいただきまして、説明を申し上げたいと思います。

大きなストラクチャーがこのスライドの図です。まず、一番上、「総会」と書かれている部分について、今申し上げましたように、全会員、すなわち全電気事業者ということになりますが、全電気事業者が参加する形で総会にて意思決定して、それを経産大臣の認可を受けて実施をするという、そんな形になっております。

その下のところですが、日常の意思決定につきましては理事会で行います。理事は理事長1名のほか理事4名の計5名となっております。いずれも常勤でございますが、原則、週1回開催しております。もちろん、事案によっては臨時の理事会も開催しておりますので、意思決定の遅延というのが起きないような運営を行っているところでございます。

左側に、「監事」という部分があります。監事としては、弁護士、会計士の方がそれぞれ1名就任いただいております。先ほどの理事会のところでも申し上げましたが、監事の両先生はいずれも理事会に出席をいただいているという形で、また後で触れますが、日々のチェックも監事に行っているというところでございます。

右側にまいります。「評議員会」という組織があります。この組織は、先ほども申し上げましたように、全電気事業者が集まっている組織なんですが、逆に言えば電気の供給側の人たちのみが参加するような形になっているということでもございます。したがって、組織運営とか意思決定を客観化する必要があるということで、こうした機能が設けられております。したがって、評議員会のメンバーシップにおいては、電気事業者ではなくて、電気のエンドユーザーである大口需要家の方、それから御家庭の需要家の方々など、それから報道関係の方、学識経験者の方などに参加をいただいているところでございます。どんな仕事でもそうだと思うんですけども、専門性を活かして業務を進めていくと、ともすると視野狭窄に陥りがちになります。重要事項の理事会での意思決定に先立って、こうした評議員会で客観的な立場から御意見をいただく、御指摘をいただくことで、はっと気づく場面もありますし、時には補整をいただいているということになっている重要な会議となっております。

それでは、下にまいります。「事務局」の箱があります。私は理事という立場ですが、事務局長も兼務しておりますので、この箱の中のメンバーでもあるということでもございます。現在、派遣の職員も含めまして全体で180名ぐらいの体制となっております。ここに簡単な組織図がありますが、4つの部と、事務局内で独立して対応している紛争対応、それから、監査の2室を設

けております。若干、蛇足になるかもしれませんが、役所との比較というのをあえて申し上げますと、かなりフラットな事務局組織になっているということは断言できると思います。また、民間企業から出向している人が大勢いるわけなんですけれども、そういう人たちと話をしても、例えばルール整理とか、政策実現への貢献に対するモチベーションと達成感というのを強く持つことができるという声に接することができます。

話を戻しまして、右下に「委員会」という部分があります。系統の計画や運用に関して、目的別に2つの委員会を設けております。さらに、特定の論点についてテクニカルな議論をするための小委員会、そういったものも適宜設置しながら議論しているところでございます。こうしたところでも、学識経験者の先生方はもちろんですが、経産省の方々にも参加いただいて議論を行っているところでございます。

それでは、次、スライド8でございます。今、意思決定に関わる3つの会議体についてちょっと触れたところでございますが、これらの関係を記した資料となっております。総会決定事項、理事会決定事項などがそれぞれ決まっているわけですが、ここに記載しているように、重要事項についてはいずれも評議員会を経て理事会あるいは総会と、そんな形で流れていくということがここで言いたいことでございます。

それでは、スライド9でございます。総会での議決権について、ここで記しております。

資料ではいろいろ書いていますけれども、ポイントは2点です。

1つ目でございますが、弊機関はネットワーク系の業務が多いんですけども、意思決定において送配電事業者の意向が突出しないように、発電、小売、送配電が均等な議決権ウェイトになるようにしています。

それから、もう一つ。旧一般電気事業者たる電力会社、今やネットワーク部門も分社化していますので、電力会社グループと言ったほうが正確なのかもしれませんが、電力会社につきましては、発電、送配電、小売の3つの属性のそれぞれの事業をグループとして実施していることになると、電力会社グループの議決権が全部足しても3分の1を超えないようにということを併せて担保しております。このように分野で見たときの送配電、それから、形で見たときの電力会社の意向が突出しない、支配性を持たないという構図で意思決定を行っているということをここで申し述べております。

次は、スライド10です。会員数の推移です。繰り返しますが、電気事業者の推移と全く同期でございます。

スライド11にまいります。過去5年間の決算ベースでの事業規模の推移と、今年度、2020年度の認可予算を費目別に分けて記したものでございます。御覧いただきますと一目瞭然ですが、緑

色の部分ですね、固定資産関係費と記している部分があります。要は、大半はシステムのハード部分の費用なんですけれども、この部分が他の部分に比べて増えております。上の囲みにありますが、制度対応業務の増加、高度化、多様化に伴いまして、全体としても増加基調で来ているということでございます。

スライド12です。今回は見方を変えて、分野別の予算の内訳を示しています。これは2020年度のものでございます。今年度の予算につきましては、半分近くが広域機関システムのハード・ソフト運用、保守に関係した費用となっております。

次に、スライド13にまいりたいと思います。

事業を実施していくに当たって必要となる財源の話でございます。弊機関は、非営利で、収支相償原則、国等からの補助はなしという運用をしております。前年度の実施額というところで過不足が生じ得るということになっております。もちろん、余剰が生ずることはあっても不足はないようにしていますけれども……。余剰が出たときにどうしているのかということなんですが、この図にございますように、ある年度で発生した剰余金は翌年度の収入に全額繰り入れることになっております。そのため予算総額から差し引いた額を会費として、会員たる電気事業者から申し受けるという形で対応しております。

会費は2種類ございまして、一般会費と特別会費に分かれております。額的には特別会費が圧倒的にウエートとしては大きいです。一般会費につきましては、1会員当たり1万円と設定しております。上の囲みの真ん中部分にございますが、総会の会場等開催費、それから招集通知の印刷・郵送費とか、いわゆる庶務的な費用というものを念頭に置いて算定をしております。残りの部分は特別会費として申し受けることとなりますが、基本的には需要規模で一般送配電事業者に割り振るといった形を取らせていただいております。

ただし、沖縄は連系線で本土とつながっていないというところに配慮するというので、連系線の使用実績に相当する部分を沖縄以外の9社で割り振ります。残りを10社で割り振るといった形で、この9社負担の部分と10社負担の部分の合計額が、それぞれの一般送配電事業者の特別会費として我々として申し受ける金額ということになってございます。

先ほどの意思決定の議決権のところと会費負担のところを併せた申し上げ方をすると、一般送配電事業者にとっては、たくさん金は負担しているんだけど、議決権は小さいと、そういう形で対応しているんだということを、一言申し添えさせていただきます。

次、スライド14です。人の話です。まず、事務局の職員の推移を記しております。その次のところには、その内訳を記しております。むしろ、スライド15のほうを御覧になっていただければと思うんですが、国会の審議でこの検証をやるということになったところも、実はこの図に相当

する内容が一つきっかけになっているんだということだと、私どもとしても受け止めております。

事務局職員、先ほど派遣を除いて166名と申し上げておりますが、その166名を分母として、そのうち98名が電力会社。ここで便宜的に電源開発株式会社もこの中に入れております。電源開発株式会社は10名ちょいいらっしゃるので、それを引くと、およそ職員数の半分強ぐらいが電力会社から出向を受け入れる形になっております。

それから、左上のほうでございますけれども、他の発電小売事業者、メーカーなどからの出向者が36名、それから広域機関のプロパー職員として採用している者が27名、それから経産省からの出向が5名、そんな内訳で事業を実施しております。

スライド16にまいりたいと思います。

人材確保については、我々組織の設立当初から、悩みながらやってきているところでございます。

というのも、専門機関として設立し、そういった立場でのアウトプットを出すことが求められているので、いわゆるどこかあさっての人が集まってきて、それで専門性を発揮していくということはなかなか難しいという実態がございます。他方で、出向者依存になると、そのデメリットとしては人の入れ替わりがどうしても多くなるということ、それで業務の継続性が保てるのかというデメリットがあることと、中立的機関としての弊機関のキャラクターとの関係で、外形的な視点で国会でも御指摘をいただいたところでもありますけれども、どうしても突っ込みどころが出てしまうというところが悩ましいところでございます。

そういうことで、できるだけプロパー職員の採用というのも、新卒、中途も含めて尽力しているところでございますが、そうした人たちのキャリアパスというのもしっかり考えていかなければならないと考えておりまして、組織としては中長期方針を定めて、人材の確保、能力開発、先ほど申し上げたキャリアパスですね、そういったところを考えてきているところでございます。

以上が組織の話です。次に業務内容について触れたいと思います。スライド18のところでございます。

設立当初は、需給の監視とか系統アクセス業務とか、国の補完的な意味合いを持った実施機関としてのキャラクターが強かったかなというふうに思っております。

これに対して、次のスライド19でございますが、時間の経過とともに、国の政策実現のための市場設計であるとか、制度の企画立案の一部を専門機関として詰めていくという、もちろん基本的には方針は国が定めることになるわけですが、専門機関としての詰めを行う部分というんですかね、こうした部分のウェイトが高まってきております。

また、スライド右下のところでございますけれども、調整機能ということが冒頭からあったわ

けですけれども、私ども、調整機能を持つ機関という趣旨から派生して、災害対応においても弊機関の役割が高まってきているというふうに感じております。

従来は災害発生時の需給監視と適切な事業者への指示というのがメインだったわけなんですけれども、相対的にもう少し現場に近い意味合いの仕事というんですかね、資機材の融通可能量の把握とか、それから、事業者はもちろんですけれども、国との連携ということで、例えば国が対策本部をつくって、スペシャルチームをつくって対応するようなときに、こうしたところへの支援強化というのも行っていくということが、役割として追加されてきているということでございます。

続きまして、スライド20、中立・公正な業務遂行というところにまいります。21のスライドを御覧いただければと思います。

ここでは、先ほど職員の分布の話を少し申し上げたと思いますが、電力会社からの出向が多いことに伴う対応ということで記させていただいております。

先ほど職員の話をしました。ここでは、まず、役員についてでございます。弊機関では事業者出身の理事が複数おります。理事自身は出身元を退職して着任しております。そういうことなので、形式的には出身元とは切れているということではあるんですが、さらに、ノーリターンルールを設けていて、理事退任後、出身元に戻って電気事業や、そういう密接関連事業というのを行っていくということがないような仕組みにしております。

次に、職員について、下のほうに表が書いてございますので、そちらを御覧になっていただければと思います。例えば電力出身者の理事が担務する部門の長は、非電力の出向者として配置をするという形にしております。また、各部内にグループであるとかチームであるとか、そういったものがつくられているわけなんですけれども、電力会社からの出向者でチームが編成されることがないように、スタッフの配置にも工夫をしているところでございます。

囲みの部分にちょっと太く濃く書いていますが、別に、とりわけこの部分が重要だということでは言っていないんですが、あえて申し上げますと、今申し上げたことの例外のところでは当直業務があります。各一般送配電事業者の中央給電指令所とデイリーにやり取りをして緊急時対応も行う部門でございますが、この業務に従事する者は、業務に当たって、一定の訓練であるとか経験がどうしても必要となります。したがって、この部分につきましては、電力会社あるいは電源開発株式会社からの出向の方で固めた形になっているということがございます。

ただ、長期的な視点というふうに考えていきますと、例えば新卒の者がいるわけですけれども、新人研修の一環では、一定期間、当直業務のサポートに入ってもらおうようにしていたりとか、こういうところの業務の緊張感であるとか、内容というものを把握しながら、日々の各部門での業

務を行ってもらふような形を行っているところでございます。

1つスライドを飛ばしまして、スライド23です。

この点も中立性という観点でぜひお聞きいただきたい部分でございます。先ほどは体制面の話なんですけれども、今度は業務運営面の話でございます。

上の囲みの最初の部分を御覧いただければと思うんですが、電源の接続案件、それから、運営する市場の入札業務、各種の相談、紛争処理、個別事業者に対する指導案件など、出向元に関係する案件というのは扱わないように業務を分担しております。

また、電力ネットワークの整備を考えていくときには、必ず費用対効果分析を行っていくことになります。このときには、電源の生情報として設備の諸元や発電単価といった情報もダイレクトに扱うことになります。こうしたデータを入力したり加工する業務というのは、事業者から提出を受ける生データの情報管理が非常に求められるところでございます。こうしたところにつきましては、出向者ではなくプロパー職員に扱わせるようにしております。

また、直近では、この7月でございますが、容量市場という新しい市場を開設して、弊機関はその運営主体となっておりますが、入札関連業務についても事業者情報を扱うことになります。こうした点につきましては、システムの利用について段階的な権限設定を行い、生情報はプロパー職員のみが扱う形としております。

また、弊機関は普通の業務と日常の業務でLANを設定しているわけですが、そこから切り離れたスタンドアロンの端末を用いて、資料に手作り感満載の画像を載せていますが、真ん中にテープでとめて、ここは監視用のカメラなんです。こうしたところで作業監視を行って、情報の持ち出しとかいったことも防止しています。本当はもっとちゃんとした設備等を構えてやるべきだとは思いますが、設立当初そういうレイアウトをあまり想定していなかったものですから、当初は予定せず新たに発生した対応だったこともあり、まずは、こういった手作り感満載で、でも必要なことをしっかりやっておりますということです。

スライド24にまいります。

情報セキュリティ対策です。一言で言うと、政府の基準に準拠し、また、例えば電力ISACへの参加ということも含めて、重要インフラ事業者求められる対応を一通り行っているところでございます。

スライド25にまいりたいと思います。

業務監査・会計監査に関してのことでございます。先ほど監事という役職について触れさせていただきましたが、ここにも書いてございますように、監事2名が行う監査に加えまして、事務局内で独立的に設置している監査室による内部監査を実施しているところでございます。監事は、

先ほど申しましたように、毎週の理事会にも出席いただいて、日常のチェックも行っているところでございます。

監査室でございますが、図のところにありますけれども、室長という長は監査法人の出身者で、スタッフは兼務者も含めて4名で、計5名体制。これが多いか少ないかというところは多分この場での御議論の対象かなというふうに思っております。年度の監査計画とともに、四半期ごとに重点テーマ及び監査手法を設定して、事務局内の業務運営、経理処理に関する内部監査を実施して、これを理事会に報告をすると、そういうことをやってございます。

それから、スライド26です。

事業者からの相談、紛争解決について記載しております。私どもの機関はADR認証を取得しておりますして対応しております。苦情処理、それから、紛争解決の実績を囲みのすぐ下のところに件数で記載させていただいております。事務局内においては紛争解決対応室という部屋を設けて、そこでこうした業務に対応しているところでございます。

スライド27以降は、今までのような形で組織をつくり込み、それから、業務運営に当たっているいろいろ留意をしながらやってきたということですが、簡単でございますが、5年間で上げてきた成果について何枚かのスライドで申し上げたいと思います。本当は私どもの立場としてはめっちゃくちゃ、ここはアピールしたいところなんですけれども、長くしゃべっているので、できるだけ簡素にしゃべりたいと思います。

スライド28でございます。

1つ目として、広域的視点に立った送配電ネットワークの整備について記しております。日本は、地域間に限られた送電線をつなぐネットワークで形成されております。連系線と言われているものなんです、上の囲みのところで記載しましたように、日本の電力系統を模擬したモデルを活用した費用対効果分析を行い、これにより地域間の連系線の整備計画をつくり、増強を実現しております。まだ着工段階のものもございしますが、少なくともこの組織の設置目的の一つにもなっております、広域運用の拡大による電力供給の安定化・効率化の向上につながっているものと考えております。

スライド29です。

事業者間の公平な競争環境の提供について取り上げています。

1つ目です。自由化環境下では、日本全体の供給力を市場を通じてみんなで使い合っていくウェイトが高まってきております。電源を持って供給する人だけではなくて、買ってきて供給する人も増えています、というか圧倒的にそういう人が多くなっています。このようにいろいろな供給形態がある中で、将来必要となるような供給力がきちんと確保されていて、それがちゃんと市

場に出回る状態になっているのかということ、きちんとリードタイムを持って確認をしていくということが非常に重要な業務になっております。このため、必要となる供給力を供給に携わる皆で効率的に負担しながら確保していく仕組みとして、容量市場というメカニズムをつくりまして、これを実現しています。

2つ目です。今度は送配電事業者についての話です。一般送配電事業者は法律で周波数や電圧の維持の義務が課せられています。最終的には瞬時瞬時の需給バランス調整などに必要となるような調整力を調達して、それで運用していくということが必要となります。この部分につきましても、市場原理を入れて効率的に行っていくということで、需給調整市場の設計を行いました。こちらにつきましては、市場の実施主体は各一般送配電事業者となりますが、制度的な枠組みは私どもの機関で相当議論し、整備をしてきているところでございます。

それから、3つ目です。従来、ネットワークの利用については、早く系統につながった人から優先的という形の、先着優先の原則が続いてきております。これは電気事業法ができてから延々そういった考え方が続いてきていたわけですが、特に、例えば地域間の連系線のように限られた送電容量、送電のリソースですね、それをこのように早い者勝ちだけで使っていくというのではなくて、より効率的な電源がよりうまく利用できるような環境を使っていく、これは社会的コストも下がるわけでございます。それから、限界まで送電線を使えるというメリットもあるということになります。したがって、ここの部分につきましても、卸市場の利用を原則とすることによって、地域を超えたメリットオーダー、すなわち安いもの順と、そういった形で利用できる環境を整備したわけでございます。現在はこの連系線だけでございますけれども、これは各地域内の送電設備についても同様だと思っております。今後議論を深めていくことが、政策的にも重要なテーマとなっていると認識をしております。

スライド30です。

電力の安定供給に向けた取組の遂行となっております。

写真に我々当直業務で対応している広域運用センターの様子を載せております。24時間365日を4名掛ける5班で、今このタイミングも含めまして常時監視を続けております。何か事が起きて、例えば特定地域で電力が不足した場合には、他地域からの融通を指示することで需給を改善させるといった対応を行っています。実際に本当にそういう緊急的な融通を指示するまでに至ったのはどのぐらいかというのが、左に吹き出しで記しており過去5年間で約33回ぐらいと、そんなところになっておりますが、我々として電力需給の安定化に貢献をしてきているつもりでございます。

右側に北海道の例を少し載せております。何か事が起きたときにクロノロジーを追い、一つ一

つの挙動が適切であったのかという点について検証するようなことも行ってきています。この点などは、我が方が第三者制度専門性を兼ねた組織だということで、役割を果たしている部分だと考えております。

最後、スライドをあと2枚ぐらい説明をさせていただければと思います。

スライドの31以降のところですが、今後に向けての課題認識ということについて最後触れたいと思います。

今回の検証は、先ほど松山部長とか小川課長からもお話がございましたように、先般の法改正で弊機関に多くの業務追加が予定されたことが一つのきっかけではないかと思っております。

スライド32にありますように、左側のところで追加される業務を記しております。右側に黄色っぽい囲みの部分がありますけれども、従来になかった機能が追加されることに伴いまして、体制、業務運営方法を整備していくことが必要となっております。

例えば、上の囲みでございますが、スライド19でも扱いましたけれども、非常時における電力需給対策のみならず、復旧を円滑に進めていくための対策の強化が求められるということで、国と連系し、また、国が行う諸対策への支援強化を行っていくことが求められているものと思っております。

また、下の黄色いところでございます。左側から複数の矢印が伸びてきておりますけれども、これはいずれもお金を扱う業務になります。中には兆のオーダーのお金を扱うということにもなりますので、資金を適切に管理していく体制を整えていくということが必須でございます。

例えば、現在の経理です。さっき監査の話はしましたけれども、経理のほうの話を少し申し上げますと、マネジャー1人に対して、予算・決算の担当、調達・契約の担当、出納の担当という、そんな形で数名でやっております。兆円のオーダーのお金を扱うのにこれで大丈夫かというのは我々としても認識をしているところでございまして、業務追加に伴う調達案件の増加は当たり前ですけれども、制度の会計への落とし込み、経理システムの整備、債権債務管理など、抜本的な強化が必要だと考えております。

また、それぞれお金、通常お金は色がないといいますが、この意味合いで言えばお金に色がついていきます。なので、きちんと会計を区分して経理していくということが不可欠です。先ほど監査についての話も取り上げましたけれども、内部・外部のチェック体制の強化も必要というふうに認識をしております。

真ん中の部分、以前からあった業務ですが、これにつきましては、33のところ、業務の性格、性質が変わってくるということで、最後に触れたいと思います。電力需要が頭打ちとなる中で、一連の電力改革の趣旨を貫徹していくためには、ネットワーク設備の持ち方というのも変わって

くるということになります。基幹系統においては広域化という概念がすごく重要になると。それから、配電も含めたローカルの部分では、分散化ということがキーワードになっております。

こうした基本哲学の下で、系統のあるべき姿を再整理する時期が来ております。マスタープランと書いているのがこの部分でございます。また、先ほど先着優先という話を申し上げました。その先着優先から安いもの順、要するに早い者勝ちから安いもの勝ちということですが、大きな発想の転換を地域間の取引で始めたということ为先ほど申し上げたわけですが、地域間だけではなくて、地域内においてもそうした考え方を取り入れ、とにかく限界まで効率的にネットワーク利用できる環境を整えていくということが不可欠だと思っております。

それから、3つ目のところですが、再エネの主力電源化というのが国是となっておりますけれども、主力電源となるためには電力ネットワークにこうした電源がちゃんとつながるとことが重要です。つながった後も、ちゃんとそれが運用できるということが重要です。ただ、そのときに、ネットワーク、交流でできているものですから、50サイクル、60サイクルで、量だけではなくて質的にも安定供給していくということが求められます。電源側でもいろいろな対策を講じていただいているところですが、ネットワーク側でも安定性を確保するための方策を工夫していかなければならないと思っております。

こうした一連の改革の前とは様相が変わってきている事象にも対応していくために、ネットワークビジネスも変貌・変革が求められており、私ども機関としてもこうしたところでの制度的な環境整備が不可欠となっております。このため、課題をきちっと直視し、蓄積されているインテリジェンスを駆使し、課題解決のためのアクションにつなげていくということが、私どもに求められているタスクだというふうに思っております、プレゼンを締めくくらせていただきます。

資料としては、後ろに参考として、個別業務について、これもまた手作り感満載のパンフレットの資料集をつけておりますが、説明は省略させていただきます。

以上で、私からの説明は終えたいと思います。

○山内座長

どうもありがとうございました。

それでは、次に事務局から、資料6になりますかね、広域機関の検証について、これを御説明いただきたいと思っております。よろしく願いいたします。

○小川電力基盤整備課長

それでは、資料6です。

初めのほうは冒頭に設置の趣旨・背景など御説明しましたので、ページが飛びますけれども、6ページにいったいただければと思います。

広域機関の役割の変貌などは先ほど都築事務局長からお話があったところですが、今回検証に当たってまず基本的な視点として、この広域機関の位置づけというところを御説明したいと思います。

広域機関は、電気事業法に基づき設立された法人、いわゆる認可法人というところでありまして、この表にもありますけれども、経済産業省所管の中では、6つあるうちの一つになります。ただ、ここではほかの法人を見ていただきますと、それぞれ特色があるんですが、大分違う性格のものが、ほかとは性格が異なるかなというふうにも考えております。

それは例えば国のお金といった点で、賠償の機構ですとか、いろいろな支援・投資機構、これらは国の出資を受けたり、あるいは、国のお金を扱ったりというところは出てきますけれども、先ほど御説明ありましたとおり、この広域機関はそういう意味では国のお金はなしに、ある意味、純粋に電気事業者が集まって運営されている機関であるということでありまして。他方、役員の選任や業務規程、先ほど「箸の上げ下ろし」までではないがとありましたけれども、経済産業大臣の認可を受けるという、ある意味、国の重要な役割を担いつつ、民間組織で担っているというところに特色があります。

そういった意味で、次の7スライドにありますけれども、今後担っていく役割としても、これまでの活動を振り返りつつ、今後さらに拡大する業務を担っていく上で、中立性・公平性というのは大事である一方、民間組織としての効率性というのもしっかり確保していくという視点が大事ではないかというふうに考えているところであります。

今月このワーキングの設置に先立って小委員会での議論がありましたので、次のスライド8に主な御意見ということで参考に記しております。

例えば、委員の方々の御意見として、目的適合性あるいは効率性というところもしっかり見てほしいということだったり、あるいは体制のチェックの話、それから今後ということでは、アクションプランということでのPDCAを回していくような必要があるといったところ。併せて、最後のところに記してありますけれども、形式上の中立性をあまり立て過ぎると、これは人材確保の観点だと思っておりますけれども、逆にいい人が来なくなるというトレードオフもあると。こういった御意見があったところであります。

以上を踏まえまして、次、スライド9ページになりますけれども、今後の検証に当たっての、あくまで例ということではありますけれども、これまでの役割・機能といったところ、先ほど広域機関の都築事務局長からもありましたけれども、5年前と大分違う役割を果たしてきているというところ。そうした中で、(2)にありますけれども、中立性・公平性。今もこの発電、小売、送配電といったところの異なる立場の事業者の集まりという集団の中で、今いろいろな工夫

が講じられているところであります。そうした中で、今後またいろいろな形で業務が増えていくところで、さらなる取組としてどのようなことが考えられるかといった点も、検証の一つのポイントだと思っています。

また、(3)にあります効率性といった観点、今、既に組織としては150人を超える職員がいて、フラットな組織で効率的にやってきているところでありますけれども、今後の業務拡大を見据えて、どのような工夫があり得るかといったような点が(3)。

最後のスライド、次の10スライドになりますけれども、役割・機能の強化ということで、既に新しい業務として加わってくるお金の管理の話であったり、災害対応もありますし、さらにということだと思いますと、海外との連携といったこともあるでしょうし、いろいろさらなる役割・機能というのも考えられるところでありまして、こういった幅広い点について、これまでを振り返りつつ、今後5年10年を見据えてどんな取組が必要かという観点から、御意見をいただければというふうに考えております。

最後、11スライドになります。本日、第1回のワーキングの後にまた1回、2回開催して、ここでは秋ごろを目途としておりますけれども、取りまとめができればというふうに考えているところであります。

御説明は以上になります。

○山内座長

どうもありがとうございました。全体にわたって御説明をいただきました。

我々、広域機関となかなか接することがないので、その意味では広域機関の内容について非常に理解が深まったのではないかというふうに思っております。

それでは、ただいま御説明いただいた内容について、全体を通じて皆さんから御意見、御質問を受けて、議論をしたいというふうに思います。

こちらの経産省におられる方は合図していただければよろしいですけれども、Skype参加の方はチャット機能で発言の意思をお示しいただければと思います。さっき言いましたように、名前を名乗ってから御発言お願いいたします。

それでは、いかがでしょう、皆さんの中で何か御発言の御希望ありますか。あるいは、チャットで何か。いかがでしょうか。

私の印象としては、やはりこの5年間でかなりシステム改革が進んで、やるべきことというものも、こういうことをやらなきゃいけないということが明らかになったということもあるし、それから、制度改革に伴って例えば市場を整備する場合、その市場のインフラをどうつくるかということもあるし、いろいろなところで広域機関の役割は変わってきたと思っています。それから、

今度はF I Tの取扱いもするということですので、その意味では非常に大きな変化の中でということだと思います。

それで、冒頭に御説明ありましたように、システム改革の一つの区切りの中で、広域機関について我々は議論をして、もちろん広域機関の今の在り方がどうだという議論も必要ですけれども、それよりもこれから先どういうふうこれをよりよい組織に、あるいは、広域機関として活動をしやすいといいますかね、機能を発揮する、能力を発揮する、そういう機関にするためにどうしたらいいか、こんな議論になるかなというふうに私は思っていますけれども、いかがでしょう。

よろしゅうございますか。張り切っているのは高村さんですね。

○高村委員

では、場合によっては2回目も発言します。まとまらないまま発言してしまうかもしれませんがけれども。

まずはご報告をいただきありがとうございます。私は、山内先生と御一緒に評議員会のメンバーですので、当事者でもあるんですけども、いくつか口火を切る意味で申し上げたいと思います。

松山部長からもありましたし、都築理事からもありましたけれども、OCCCTOは、2015年に発足したときに非常に高い期待を持って発足された機関、法人だというふうに思っております。

電力システム改革を進めていく中で、その高い期待に応えながら、しかも、先ほどもありましたけれども、新たな様々な課題といいたいでしょうか、恐らく当初想定されていなかった業務もかなり今はやっただいている形だと思っています。かつ、強靱化法の下でのF I T法の改正、あるいは、電気事業法改正に伴って新たな業務がこれから増えると思っております。恐らく基本的にこの期待値というのは落ちることはなく、上がるしかない。そこにどう応えていくかということが必要かなと思っています。

その意味で、さきほど山内先生がおっしゃいましたけれども、今後期待される、あるいは、今後担われる業務をさらに効率的・公正に中立的に進めていくための課題・視点は何かという、フワード・ルッキングな議論をしたいと思っております。

特にこの1か月を見ても、国のエネルギー政策は非常に明確になってきていると思っています。例えば脱炭素化、あるいは、今回「再エネ型経済社会の創造」と大臣がおっしゃったようなエネルギーシステムの実現にはもう間違いなく電力の広域運用が必要で、今いろいろな業務を担っただいているんですが、恐らく本来の電力の広域運用が本当にどれぐらい進んだのかということ、一度見ていただく視点としては必要かなと思っています。

確かにOCCCTOさんの財政は送配電事業者さんの会費が一番大きい割合を占めるんですけれ

ども、詰まるところそれは需要家が払っているお金だというふうに思いますと、やはりよりよいエネルギーシステムを支えるという点での諸業務、とりわけ電力の広域運用で本来の業務がどのくらい進んだかという点の一つ注目したいところです。

2つ目の点は、中立性・公平性というのを検証事項の例の2つ目に挙げていただいているんですが、私は、監査法人、公認会計士の委員の先生や弁護士の先生などの御意見を伺いたいところがあります。先ほどご説明がありましたように、民間事業者から成る法人なんですけれども、しかしその多くの予算は需要家が負担をしている、国民が負担をしていて、かつ、エネルギー政策の非常に重要な一端を担っている公益性が高い認可法人である、しかも非常に大きなお金の管理を今後担うようになるときに、どういうガバナンスが必要なのかという点です。これは人事の点もそうですし、先ほどありましたお金の扱いも含めてです。それはぜひ専門の先生方に伺いたいと思っていますところ。

この点について私がこの時点で言えるのは、電力あるいは非電力どちらからの御出身かという点は、御関心が集まる点ではあると思うんですけれども、もちろん人事政策としてプロパーを増やしていくという方向性を追求していただきながら、しかし、求められている業務を果たすための行動原理や、先ほどの仕組みですね、ガバナンスをどうするかという議論のほうがむしろ重要なように思っております。

特に専門性の高い業務は、どうしてももともと電力の分野での知見なり仕事の経験がないとできないという側面があると思うので、今申し上げましたように、人事のところ随分配慮していただいているんですが、その改善の方向があればぜひ検討いただくとしても、むしろ行動原理なり、あるいはそれを担保する仕組み、ガバナンスについて、どういう点を留意したらいいかというところを議論できればいいなと思っております。

最後に、新しい業務が非常に増えるので、先ほど都築理事からもありましたように、しかもかなりの量の質の違う業務が増えるので、2022年の4月の法施行以降の業務であると理解はしているんですけれども、これは評議員会でも2回ぐらい申し上げたと思うんですが、準備をかなりしていただかないと、再エネの買取制度の運用にも影響が出てくると思っております。したがって、施行前から着実な準備をしていただくような体制という点も、超短期のことではありますけれども、お願いをしたいところです。

以上でございます。

○山内座長

どうもありがとうございます。

極めて適切なコメントをいただいたなと考えています。

ほかに。では、安藤委員、どうぞ。

○安藤委員

ありがとうございました。私から4点、気になっている点というかコメントがございます。

まず1点目は、資料6の9ページ目、検証事項の例として挙げられている中の効率性のお話なのですが、ここで予算や人員が増大することがないようにという話がございます。しかし必要な限りにおいては増大して当然構わないわけで、どのような形で的確なコスト削減インセンティブを持つのか、その仕組みについて現状どのような取組が行われているのかについて、もう少し今回御説明いただくか、または今後教えていただければと思います。これが1点目です。

2つ目は、プロパー社員の育成、また、活躍という観点から、教育訓練の取組がどのように行われているのかということが気になりました。特に、先ほど高村先生からもございましたように、電力というのはとても専門性が高いがゆえに、出向で来ている社員の方のほうが圧倒的に知識が上というような状況になってしまう可能性があります。経済学ではレギュラトリーキャプチャーとかいろいろな言い方がありますが、結局はプロパーの社員がどれだけ独自で活動できる、またはプロパーの社員しか触らせないデータがあったとしても、結局は出向している人、スキルレベルが高い人の顔を見ながら作業をしてしまったら意味がありません。このようにプロパー社員の役割を重視するということには、その背後に教育訓練の裏づけがなければうまくいかないと考えております。この点でどのような取組が行われているのか。

また、中立性という議論に関連しますが、ここでスキルレベルを上げるために、出向者を受け入れるだけでなく、プロパー社員を出向させて外を体験するということがあったとすると、それによってまたコンタクトが増えてしまって、中立性に疑義を持たれてしまいかねません。スキルレベルを上げていくということと中立性を維持する、このことには相入れない要素がないわけではないので、このあたりどのように注意して運用されているのかということは興味がありました。

また、これに関連する2つ目の補足ですけれども、社員の方々のモチベーションとして何があるのかということが、この組織にとってはとても気になっております。というのは、とても社会的に期待されている組織であるわけですが、自前で新たなビジネスに打って出るとか、自前の才覚で何かお金を稼ぐという形ではなく、基本的には外からどんどんタスクが降ってきて、山積みになっていくような状況でありまして、自分がやりたい仕事というよりは、来た仕事をこなさないといけないという要素が多分にあるのかなと、失礼ながら思ってしまうわけです。その中でどうやってプロパーの方、また出向の方を含めて、モチベーションが維持できるような仕組みづくりをされているのか、ここは労働経済学がもともと専門の私としてはとても関心がございます。

それに関連して3点目です。出向者がかなりいらっしゃるということですが、基本的に一般の

民間企業において出向ということをやめる場合には、特に大手から中小とかの現場に出向する場合には、賃金について出向元が一部負担するという形で補填を行っているわけです。出向によって対象となる労働者が金銭面で不利を被らないようにということで、出向元との関係においてどのような金銭的な、人件費の分担であったり、このあたりのことが行われているのか。これが的確に行われている、もちろん働く側に対して不利があってはいけないと思うのですが、これも公平性に疑義を持たれないようなうまい取組がなされているのかということに関心がありました。

最後、4点目ですが、資料5の26ページ目に、紛争解決の受理件数としてこれまで2件あるという話があったのですが、これまでどのような紛争があって、それに対して現状どのような取組が行われているのか、この点について御説明いただければ理解が深まるかと思いました。

以上です。

○山内座長

ありがとうございました。

今、後藤委員と新川委員から御発言御希望ということをお願いしておりますが、具体的な御質問もありましたので、ここで一旦切って、今の安藤委員からの御質問、それから、その前の高村委員からのコメントについて、事務局あるいは都築局長から御回答いただきたいと思えます。

○都築事務局長

よろしいですか、広域機関の都築でございます。いろいろなコメントをありがとうございます。全部、重く受け止めてところでございます。

御質問という形でいただいているところにつきまして幾つか、必要があればまた別の機会に補足の説明をさせていただくということも可能であればさせていただきますが、今、口頭でさっと答えられるところだけでもお答えさせていただきます。

まず、事業規模が上がっていくということに関して、どういうコスト削減インセンティブを持っているのかというところでございます。多分これはどんな組織でもやっていると思えますけれども、予算を編成するタイミングですね。我々でいくと、4月－3月の会計年度になっていきますので、年度が始まる前の年の秋、10月、11月あたりというのは一生懸命積み上げをしています。各部門からいろいろな提案が出てきて、それを一個一個精査をします。我々役員なんかも理事会で決定する前に全案件をヒアリングをするというようなことは当然やっております。部門任せではなく、全体運営の観点から当たり前のことをやっています。

そういう当たり前のプロセスに加えて、例えば、我々、システム関連の予算は先ほども申し上げましたけれども、非常に多いです。これ、大きいシステムで一つのベンダーで実施しているものではありませんが、例えば、追加的な対応が発生するということでも競争の可能性は必ず追

求します。

実際にはかなりバンドル化されてしまっている部分があるものですから、どうしても随意契約というか特命発注的な要素が強くなります。それがいいか悪いかは次のリプレースなどに向けて考えるとありますが、随意契約により進めなければならないとしても、安易に、これはもうあそこに頼んでいるから、あの人たちの提案でとか、そういうことではなくて、例えば要件を提示していく場合でも、我々、制度側の対応を反映させることが多いものですから、制度対応に最小限必要なものなのかというのは、システムの担当以外のところも含めて議論する仕組みであったりとか工夫するようにしています。

それから、このシステム関連でいくと、CIO補佐官というプロの人を雇用しております。この方はこれまでシステム開発とか百戦錬磨の人なんです。したがって、勘どころとか、こういうところは切り詰めなければいけない、こういうところというのはコストというところでちゃんと見ていかなければいけないというところを認識している人なので、その人に、始まる前、それから始まった後、実際の運用段階で日々確認をするということで、抑制が働くようにするというところが非常に大きなところなんです。

また、今申し上げたことでもまだ足りないかなと思ひまして、今年度からなんですけれども、我々が中で内輪で開発しているんじゃないのかと、これを国民負担に転嫁しているのではないかと見えかねない部分への対応として、プロジェクト化して新規・追加的なシステム開発をするような場合には、あらかじめ、有識者の方に、システム化範囲であったり、コスト的なもののイメージとか、そういったところを確認していただいて、我々の組織の中での確認作業だけではなくて、第三者の方にも見ていただきながら、進めるようにしています。これはコスト削減という観点からもやるべきとして対応しておりますが、もう1点、我々ちょっと悩ましいのは、制度が断続的に動いているもので開発途上に追加が発生し、コストオーバーランを起こしている部分もあるため、そういったところを防いでいくという意味合いと、2つの意味合いがあります。

それから、人材に関する話でございます。教育訓練ということで対応しておりますが、まず1つ目として新卒で入ってくる人間ですね。これまでの採用実績でいくと、電気工学を大学でやってきている人間が比較的多いという実態がございます。なので、もちろん学問的には一定の素養というものを持っているということではあるんですが、うちの組織に入りました後で、新人研修という形でまず電気回路のイロハからもう一回やり直すということはやっています。

我々、例えば新卒の場合は、1名とか2名とか3名とか、そういう形で年度ごとに採用するという形になるものですから、例えばこの経済産業省の新人研修はちょっとロットが違うものから、外部の研修機能を持っている組織に対して、内容的打合せの上で研修プログラムをお願い

するような形で、これはそういうのは外注という形になるんですけども、そういったところで専門的なプログラムをつくっていただいて、それを受講するという形で行っています。

それからまた、さらにより実践的なということで、先ほども説明の中でちらっと申し上げましたけれども、当直業務にも入ってもらって、いわゆる大学でやってきた学問とかいうところではなくて、より実践的なところに近いところ、それから、課題認識をより持ちやすいというところを、アーリーステージでやっていくということが1つ目。

それから、2つ目は、場合によっては、別途理事長から補足があるかもしれないんですけども、これは理事長自身やっているんですけども、定期的に理事長ゼミというものを行っています。理事長がマテリアルを用意して、これは新人だけではなくて、リカレント教育的な意味合いもあるんだと思うんですけども、そういったことも実際には行っていて、そういうところで内発的にもレベルアップできるようなことを考えているということ、主として取り組ませていただいております。

それから、社員のモチベーションというのは、これは社員の人にしゃべってもらったほうがいいのかもしれないんですけども、先ほど安藤先生から、来た仕事を受けるということで、例えば今回の業務追加に関しては、我々営業活動をして拾ってきた業務では全くないので、断らなかつただけなんです。そういう意味でいうと、先生おっしゃるとおりではあります。

ともすると受け身になるとか、そういうところは確かに、「痛たたっ・・・」というところは我々の立場からするとあるんですけども、民間企業から特に出向で来られている方というのは、これまでビジネスとして電気事業に関わっておられた方が多く、規制的枠組みの下で、ビジネスをされてきている。そういったときに、従来、企業にいるときはともすると与えられてそれを守っていくというところが多かったと思うんですが、規制というのは与えられて守るためのものというよりは、みんなで一緒につくり込んでいくものだというふうに思っております。これは個人的な見解ですけども。そういうことからすると、特に民間企業から来ている人においては、そうした創設的な部分に関わっていけるというところの喜びというのがあると聞いておりますし、これはかなり大きなモチベーションかなと思っております。それって政策実現の達成感とかいったところが大きなモチベーションなのではないかなと思っております。お金がもらえるからとかいうことではありません。広域機関というのも、公的な機能を担っている組織ということで、そういうところがモチベーションになる大きな部分ではないかなというふうに感じております。

それから、賃金の話についてということでございます。この点につきましては、我々の中に御出向いただくときに出向元といろいろな調整をします。実際には出向協定という形で結びますが、当然こういうポスト、こういう業務内容を予定していて、ランク的にはこういうところに入って

いただくことを調整します。こうしたやり取りを、個々のポストについて、この百何十名のうちの結構な部分が出向者なものですから、個別にやるわけなんですけれども、そういう中でそのグレードに合った方に来ていただくということになっています。

実際のお金の支払いについては、我々から出向負担金という形で企業に渡して、企業から本人にお金が支払われるという仕組みにしております。これは他の例えば旧特殊法人的な独法みたいなどころでも似たようなことをやっているところがあると思うんですけれども、我々もそういう形を取っています。したがって、例えば、差額補填みたいなものがあるんだとすると、出向元企業側で差額補填があるのかもしれませんが、我々との関係ではそこはあずかり知らない話になっているものですから、その辺がお答えできる限界かなというふうに思っております。

あとは紛争の話でございます。実際にあっせんに至った事例ということでいくと、例えば属性としてどういうのが多いかということ、やっぱり電源の接続とか、そういうところの話がどうしても多いです。そこに至らない相談でも、結構な部分はこの関係の事案となったり、今現在手持ちの案件もそういうものが割と主になります。

その中で実際に紛争までいった例というのも、すみません、これは私が着任する前の話なので、今ちょっと確認をしてもらっていたんですけれども、やっぱり電源の接続関係のものだったというふうになっております。個別の内容というのは、当事者間で和解が成立しているということまでで、その詳細までは公表できる意味合いのものではないものですから、差し控えさせていただきたいとは思っていますが、分野、属性としてはそういうものだというふうに御認識をいただければと思います。

取りあえず以上でございます。

○山内座長

ありがとうございました。

金本理事長には、もし可能であれば最後に一言お言葉をいただこうと思いますので、小川さん、よろしく願いいたします。

○金本理事長

分かりました。

○小川電力基盤整備課長

高村委員から御質問いただきました広域運用がどれだけ進んだかといったところは、次回の資料でしっかりお示ししていきたいと思っております。

○山内座長

それでは、進めさせていただきますが、後藤委員から御発言の御希望ですので、どうぞお話し

ください。

後藤委員、聞こえていらっしゃいますか。

○後藤委員

はい。聞こえますでしょうか。

○山内座長

はい、オーケーです。よろしくお願いいたします。

○後藤委員

東京大学の後藤でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

私は法学部で会社法や金融法を担当しております、電力改革ですとかエネルギー政策自体につきましても、全くの門外漢でございますので、ちょっと的外れな発言があるかもしれませんが、その点はどうぞ御容赦いただければと思います。また、詳細な御説明、どうもありがとうございました。今回のこの検証について、事務局の資料6の9ページ、10ページに具体的な検証事項というものがあまして、それに沿いながらコメントをさせていただければと思います。内容がこれまでの高村委員や安藤委員の御発言と重なる部分もかなりあるかと思いますが、その点もどうぞ御容赦ください。

今回、広域機関さんのやっていることのエネルギー政策全体との目的適合性や有効性をまず見た上で、中立性・公平性や効率性を考えていくという大きな方向性については全く異論がないところではあります。

まず、3つ目の効率性の点からお話をしたいと思います。この効率性につきまして、安藤委員からも御指摘があったところなんですけれども、これはどういうふうに捉えるべきなのかというところについて、ちょっと注意が必要かなと思っております。特に資料の9ページで、民間組織としての効率性のバランスというような記載がございます。そのときに、民間組織として恐らく一般の株式会社が想定されているのではないかなというふうに思っているわけなんですけれども、広域機関さんは株式会社とはかなり違う性質の組織だと思います。まず、政策的に公的な役割を担われているわけですし、利潤を追求する組織ではないわけです。また、資金も何かを売って稼いでいるというわけではなくて、基本的には会員である電力会社さんからの会費が収入のほとんどを占めており、この会費は最終的には電力ユーザーに電力料金として転嫁されていくわけです。そうしますと、これを、役所ではないからというところだけで、民間組織と同じように捉えていいのかというと、言葉尻を捉えているような感じかもしれませんが、ちょっと表現には気をつける必要があるのかなというふうに思っております。

コストという意味での効率性は、色々な面で気にされているようで、それは非常に結構なこと

だと思うのですけれども、あくまで政策目的をしっかりと実現できているかということが大事なのであって、1円でも安くという話ではないのだと思います。他方で、もちろん役所であっても効率性は重要なわけです。特に広域機関のコストは最終的には電力ユーザーに転嫁されやすいということからしますと、民間組織だからということではなく、端的に効率性は重要であると言った上で、効率性の判断基準は利益を上げているかではなく政策目的が実現できているかどうかに係ってくるということだと感じた次第であります。それが1点目です。

次に中立性・公平性というところなんですけれども、これも中立・公平であることが望ましいことは間違いないのですが、この中身として、中立・公平ではない場合として3種類ぐらいの問題があり、それぞれ少しずつ質が違う問題ですので、その対処も別になってくるだろうと考えております。

まず1つが、広域機関には個々の電力会社や電力関連業界からの出向者が多いということでしたけれども、出向してきた人が自分の出向元の企業の利益を図ってしまうという、個々の事業者との利害対立、言ってみれば不正行為のようなものがあります。2つ目は、個々の事業者レベルではなくて、発電業者、送配電業者、小売業者、また発電事業者の中にも大きな旧電力や新電力の違いもあるかもしれません、その3つもしくは4つの業界ごとの対立というものもあるかと思えます。送配電業者のウエートが大きいというお話がありましたけれども、そこに偏らないようにするというところが2つ目の中立性・公平性ということになります。第3に、全体として電力に関連する事業をしている人という意味での広義の電力業界と、それに対するユーザーとしての国民もしくは需要家との利益の対立というものもあり得るわけですし、やはり電力業界の出向者も多い中で、利用者、国民の利益に適っているか、これはエネルギー政策との適合性というところともつながってくるかと思えますけれども、利用者、国民の利益のためになっているかという観点からの中立性・公平性ということも考えていく必要があるだろうと思っております。

今日お話を伺ったところだと、広域機関さんはこれらの3つのレベルの中立性・公平性のそれぞれについて、かなりしっかりと意識をされて仕組みを構築されているという印象を受けております。そうしますと、問題は、それらの仕組みが本当にうまく運用されているのかということ、これも検証の中身に入れる必要があるかと思えます。先ほど広域運用がどれだけ進んでいるかが重要ではないかという御指摘がございましたけれども、例えば発電業者、送配電業者、小売業者間の利害対立として、どういうものが具体的にあって、それがどう解決されたのかですとか、また、それぞれの業界から不満であったり要望であったりがあるのかないのか、話しにくいところもあるかもしれませんけれども、そういったところも御紹介いただけると検証がしやすいように感じております。

その中で一番難しいのが、最後に申し上げた、広義の電力業界ではなく利用者、国民のためにエネルギー政策との適合性があるような形で運用がなされているかというところでした、安藤委員から御指摘がありましたように、プロパー職員を増やすというだけでは必ずしもその目的は実現できない可能性があるわけです。レギュラトリーキャプチャーという御指摘もありましたけれども、職員の構成のレベルではなくて、もう少し高いレベルからのコントロールというものが必要なのではないかなという気がしております。

この組織図を拝見しますと、その役割を期待されているのが一種の公益代表者から成る評議員会だろうと思います。広域機関の評議員会は、普通のこういう法人の評議員会よりもかなり中身にコミットされている作りであるように感じたんですけども、評議員会も恐らく御自身で原案をつくられるわけではなくて、原案は恐らく事務局が作成されるのかと思います。そうしますと、事務局が作成してきた原案に対して評議員会のメンバーがどういうコメントをされていて、どういうふうに執行側にガバナンスを利かせているのか、そういったところが一番の評価ポイントになってくるのかなという気がしております。

山内委員長も高村委員も評議員会のメンバーであるとのご紹介が先ほどありましたけれども、差し支えなければ、もう少し評議員会の議論の実態なども伺えればと思います。また、それとともに、いわゆるKPIとしてえ、広域運用がどれだけ進んでいるかという話もありましたけれども、ほかにどういったものがあり得て、それがどれぐらい達成できているのか、またそれが評議員会でどのように認識されているのかというところも重要になってくるのではないかと感じております。

とりとめもなく長くなってしまいましたけれども、私からは以上でございます。

○山内座長

ありがとうございます。

最後の点についてはちょっと高村委員と相談させていただきます。どういってお答えをするかは次回に先送りしたいと思います。

事務局から何かコメント、よろしいですか。

それでは、新川委員、どうぞ御発言ください。新川さん、聞こえてますか。

○新川委員

はい、聞こえてます。

○山内座長

お願いします。

○新川委員

新川です。よろしくお願いします。最後のペーパーに沿って、私も数点コメントを差し上げたいと思います。

私も、例えば制度改革のほう等々でOCCCTOさんも毎回御出席していらっしゃるの、何年かにわたって話を聞いてまいりましたけれども、一定の決められた施策を執行する機関というのから、今回の法改正でさらにネットワーク形成を広域的にやっていくためのマスタープランはOCCCTOさんが作成されるわけですから、今後の電力政策において非常に重要な役割を担うとともに、レジリエンスも考えなければいけないし、あとは利用ルールですよね、それは地域間の連系線の利用ルールについては、既に間接オークションを入れるという形で、それもOCCCTO主導で作成された施策だと理解していますけれども、それに加えて地域内の連系線の利用ルールについても、先着優先からメリットオーダーに変えていくということが、次のステップで検討課題として挙がっていると思います。

そうした意味で、政策を執行するだけではなくて、かなりいろいろな施策をつくっていくというタスクが今回の改正で加えられ、それに伴って組織としての中立性というのがより重要になっていると思います。

中立性も重要なんですけども、OCCCTOの担っている業務というのはいろいろあって、マスタープランの作成だとか、災害対策だとかいったところ、今回新たに入った部分、賦課金の交付だとかFITのプレミアム交付とかいった、もちろん公的な役割でもあるものの、どちらかというと、日々のきちんと執行していく部分、中立性の重要性が一段低い業務というのたくさん持っていていらっしゃると思うので、それぞれの業務の性質に応じてどういった体制でその業務を行っていくのが組織効率性という、費用の意味で効率的な組織になるのかというのは考えてみてもよいのではないかなと思いました。

それ全部を自分の組織の中でやってしまうと、今は予算がたしか123億か何かになっていたと思います、資料の中で。予算規模としてもそれなりの規模はあるんだと思うんですね。なので、それがどんどん水膨れしていかないようにするためにも、例えばアウトソースできる業務はアウトソースするとか。だけど、アウトソースが絶対できない業務があると思いますので、そういった業務は自前のところでやっていくとか考えて組織を運営していかないと、非常にコストがかかる機関になってしまうのではないかなというふうに思いました。今回タスクが増えたことに伴って、どの業務をどういう体制で回していくのがよいのかというのを検討する必要があるのではないかと思います。

2点目が中立性という面ですけれども、中立性は今回新たに加わった業務の、特にネットワークの広域運用のところが一番中立性が要求される場所だと思います。OCCCTOの理事会の構

成員を見ると、基本的には何らかの利害関係、電力業界の方々で形成されているので、後藤先生もおっしゃっていましたが、対国民と言ったらいいんですかね、もっとニュートラルな公的な観点から見たときにその意思決定でいいのかというのを、誰がモニタリングするのかということが重要になってくると思います。

今の組織図で見ると、モニタリングする機関というのは、内部監査というのはあると思うんですけども、あまりなくて、あえて考えるとしたら、やっぱり評議員会というのがモニタリングの部分、要するに理事会で決めたことがそれでよいのかというのをより中立的な、公益的な観点から見るというのは、評議員会しか機関設計上ないのではないかと私も思いました。どういう観点で、どういう議論をして、どんなふうにしてモニタリングして、チェックしているのかというのは、ぜひ評議員の先生から御経験をお伺いしたいと思います。

少数意見も述べられると書いてある、つまり意思決定機関になっているんですね、評議員会自体も。しかしながら会社でいくと経営会議と取締役会みたいな感じになっているわけでもないと思うんですよね。評議員の人というのは基本的には外部の方々なので、内容の詳しい面、もちろん長年やっておられるから詳しいとは思いますが、業務執行、執行をやっている人たちが、日々行っている業務や決定を、どっちかというモニタリングするような感じの位置づけなのかなと思って、この概要の会議体の体制という図を見ておりました。なので、その部分が今後さらに重要になってくるころだと思います、モニタリングという観点からは。

モニタリングに関連してもう一つ思ったのが監査の在り方で、それはお金の使い方、OCC TO御自身のお金の使い方の妥当性という観点と、もう一つは賦課金だとかFITのプレミアム、あと太陽光の撤去費用というのも今回の積立金管理になる、要するに第三者のお金を預かっているという部分があるので、そちらが適正に行われているかを見るという、2つの観点があると思います。

又、内部監査だけではなくて、外部でチェックがかかったほうがいいのではないかとはい思いますが、国の予算が入っていれば会計検査院が見ていると思うんですけども、国の予算が入っていないので、基本的には会計検査院の業務の範囲ではないんだというふうに理解しておりますが、もし今後外部監査というのを入れるとすると、どういう形態で、何を見てもらうのかということは検討してみるとよいかというふうに思いました。

御質問の1個目は、評議員会の方はどういう観点で何を見ておられますかということで、もう1個の質問は、結局、会費で賄われていて、ほとんどの会費は送配電事業者、一般送配電の事業者の方が担っておられるということで、それは究極的には確かに託送料金に流れていくんですけども、今、満額それが託送料に反映される仕組みになっているのか、そこはどのようなふうになり

リンクされているのかというのを教えていただければと思います。

以上です。

○山内座長

ありがとうございます。

取りあえず最後の質問ですね、お金のリンクのところについては、事務局。

○小川電力基盤整備課長

はい。託送料金にどういう形で。これはもう先生もよく御存じの料金審査のところその会費というのは入ってきます。ただ、時点のずれというのがありますので、最初の託送料金審査をした時点での予算と、その後の増えていったものがそのまま入っているかという、今の制度ではそういうふうにはなっていませんが、形の上では料金の中に全部入ってくるという形になっております。

それから、1点目の評議員会のやり取り、隣で山内先生が若干困惑した表情でおられますが、今日この場でもし御紹介するのがあればですけども、事務局としては広域機関とも相談の上、次回以降の資料でこういうようなものというのを示すような形にしたいと考えております。

○新川委員

はい、分かりました。

○山内座長

事務局から何かありますか。

○都築事務局長

御指摘の件で、評議員会のことでございます。理事会のモニタリングという機能ということでございますが、そういうことはぜひやっていただけるのであればいいと思うんですけども、何分、理事会は毎週やっていて、評議員会はどちらかというオンデマンドというか、重要事項の意思決定のときに、個別にスケジュール調整をさせていただいて開催するというやり方にしておりますので、どうしても頻度という点では劣ってしまうということになります。

もちろん、議案として何か決め事をするために開くということではございますが、その際に我々、評議員会では昨今の活動状況ということを御紹介して、コメントを頂戴するというようなこともやらせていただいております。それが日々のモニタリングとかいう観点から十分かどうかというところでいくと、それは理事会の頻度とか内容の密度に比べると、どうしても概括的なものになるかなという感じはしております。それをどうすべきかということにつきましては、ぜひこの場でも御審議をいただければというふうに思っております。

以上です。

○山内座長

ありがとうございます。

ちょっと私から弁明をさせていただきたいと思います。

OCCTOさんの資料の7ページに組織図があるんですけども、理事会というのは、通常の企業でいう経営会議だったり意思決定機関であって、取締役会という形になるのかも分かりませんが、評議員会というのは、通常の企業だと社外取締役がいて、一緒になって議論をして、そこでチェックバランスをしていくという形なんですけど、公益法人というのは大体理事会と評議員会という形になっていて、理事会は執行機関であることは変わらないんですけど、評議員会については、通常の社外取締役のようにかなりコミットをして、経営に対するチェックバランスということよりも、もうちょっと概括的にやるというのが通常の公益法人であって、その形を取っているというふうに理解をさせていただきたいと思うんですね。

その意味では、今、都築事務局長からありましたように、評議員会、評議員がそれぞれの執行に対して全てチェックしていくという立場にはないし、そういう形にもなっていないということだと思います。ただ、評議員会では、これまた紹介があると思いますけれども、いろいろな立場からの意見というのはかなり出ておまして、それは先ほどありましたようにユーザーであり、消費者であり、あるいは専門家の人もあります。それぞれの立場からいろいろな意見が出ていることは事実でありまして、その意味では、理事会に対して一定の勧告といいますか、提言機関になっているのではないかなというふうに思っています。これをどうするかという議論はまた後でやるのかなというふうに思います。

私の感じでいうと、監事というのが、ここに組織がありますけれども、通常の企業でいうと、監査委員会であったり、監査会であったり、監査役会であったりするんですけども、そここのところは通常の企業よりも恐らく組織として弱いかないという感じがしますね。なので、これは難しいです、通常の公益法人的な組織になっていますので、それをどういうふうに、さっき運営が大事だということを後藤委員も新川委員もおっしゃっていましたが、その面での強化というのを考えながら、組織をどう考えるかということも考えていかなければいけないかなというふうに思います。

ですので、お二人に対する詳しい御回答は、答弁書を作成して、また次回にでも行いたいと思いますけれども、私の印象は以上でございます。

○都築事務局長

ちょっとよろしいですか。広域機関の都築でございます。

先ほどのコメントに付随して1点だけ。ちょっと言い忘れたことで、ぜひお聞きいただければ

と思っている点ですが、評議員会、先ほど山内座長からもお話がございましたように、結構いろいろな御意見を頂戴しております。そういう意味では私自身結構緊張感を持って対応している会議でございます。

では、そのいただいたものをどうしているのかということですが、当然のことながら、そこでいただいたコメントというのは、理事会の意思決定に反映させなければいけないということで、どのような話があったのかということを引きつつ紹介しながら、意思決定をしていくということは必ずしておりますというところ、我々の規程上も尊重義務というのをちゃんと課しているような形になっていて、理事会の規律としてですね。そういうことになっておりますし、それを実践面でもちゃんとやっているということを1点補足させていただければと思います。

以上です。

○山内座長

ありがとうございます。

ちょっと時間の関係もでございますので。

堤委員、どうぞ。

○堤委員

最後になりますが、皆様の御意見と大分重複するところもありますが、先ほどガバナンスというお話もありましたので、ガバナンスというか、一般的には適正に業務がなされる体制として、内部統制がきっちり整えられているかという観点で監査の観点でもよく見るので、その観点でちょっと見てみたんですけれども、この広域機関に関しては与えられたミッションがあつて、それを事業計画に織り込んでいる。それについては経産省の認可も下りて、こういう形でやりましょうというところはオーソライズされていると。

その後の計画に沿って各部なり部署の中でどういった事業、業務を行うのかというところにブレークダウンされていて、それが実行されて、その後ですね、高村委員からもお話ありましたが、その結果としてどうだったかという、業務的な話もありますし、予算に関しても、こういった効果を見込んでこれだけお金を投じてやってみたけれども、結果どうだったのか。

お金のものだけでなく、当初想定していた効果が本当に達成できたのかというような、投資効果のところをどのようにモニタリングしているのかという、それぞれの事業内容ごとの予算計画に対する実績とそのモニタリング、いわゆるPDCAがOCCTOさんの中でどう回されているのかということ、今回の目的の適合性とか効率性全般に係るところだと思っておりますけれども、そういったPDCAの体制はどのように全般的に取られているのか、それが各項目に対してどういう観点で行われているかというところを御説明いただければなと思っています。

そのときに、モニタリングのところで、もちろん部署内でのチェックというのもあると思うんですけども、その一段上として監査室による監査があるのかなと思ってまして、その監査室のいわゆる内部監査のところで、そういった業務とか会計面でどのようなモニタリングがされているのかなというところが気になりました。

今のは業務レベルの話なんですけれども、その前段として、ミッションに対してOCCTOさんとしての経営方針、民間企業でいえば経営方針だったり、もっと広く言えば行動規範、我々はどういう役割を担っていて、どういうふうに行動すべきなのかというところが根底にあるかと思いますが、そういったトップの方針というんですかね、というところをいかに組織に浸透させているかということも、組織全体の土壌としてきちんと整っているかということも教えていただきたいなと。

特に創立間もない組織で、かつ、出向者中心ですと、どうしても多分二、三年で入れ替わるということも多い中で、短期的にしかない社員の方に対して、研修とかいった実務的なところも含めてになると思うんですけども、そういった意識、土壌をどういうふうにつくられているかというところ、先ほど理事長ゼミというお話もあって、理事長自らそういうことも含めていろいろお話しされているのかなと思うんですけども、そういったトップ、経営層から各組織にどういった形で情報を伝達して、意識の疎通を図っているのかというところのトップレベルの話ですね。

最後に、理事長・理事がされているマネジメントに対して、どういうさらに上のチェックが働いているかというところにくと、それは監事だったり評議員会だったり、最終的には総会で意思決定をされるという位置づけになるかと思うんですけども、先ほど評議員会に関してはいろいろ御質問なり御説明があったと思いますので、プラス監事としてどのような、理事会に基本的に出席されて御意見を述べられているという位置づけかと思いますが、そこでのこういった実績があるのかというところ。

あとちょっと気になったのが総会のところですね。こちらは基本的には年1回の定時総会という形ですかね、運営としては。

○都築事務局長

ちょっと途中で割り込みまして、すみません。

予算を決定するときと決算を決定するときの2回が必ずありますので、年2回は通常あります。加えて、ルール改定とかがありますので、臨時というのがその間に入ってくると、そんな感じですよ。

○堤委員

その総会のところで構成員とか、票割りの中で公平性を担保されているという話があったんですけども、そこに対して公平な意思決定、きちんとした意思決定をしてもらうためにどういった情報を提供しているのか。会員がきちんと適正な意思決定をできるための情報提供をどのようにされているのかということも、ちょっと気になったところです。

そういった形で業務レベルのPDCA、経営者レベルでの情報伝達、さらにその経営者をモニタリングする監事なり評議員会なり、最終的には総会というところがどのような形で、理事会による経営をチェックされているのかということをお教えいただければと思います。

私からは以上です。

○山内座長

ありがとうございます。

御質問幾つかありますが、今日答えられるところはお答えいただいて、また必要であれば次回にでも御説明ということをお願いいたします。

○都築事務局長

広域機関の都築でございます。今、堤委員からお話のありました点について、幾つか申し上げたいと思っております。

内部統制という、監査法人の先生らしいお話だなと思って受け止めていたんですけども、特にトップマネジメントとかいったところについてどうかということについては、私自身も胸に手を当てて考えてみると、もっとやらなくちゃいけない部分はあるのかなという感じはしております。ただ、私自身、事務局の人間と、デイリーの意思決定に関して一個一個議論を個別にしているつもりなので、そのときに必ず自分の考え方とその理由を言うようにしています。

そうしたことの積み上げで私自身はやっているつもりでございます。そのときには、例えば国の大きな政策方針であるとか、そういうのを受けて、自分がそれをそしゃくするとかいうことだというようなことを踏まえて語っているつもりです。事務局の人間がどういうふうにならそれを受け止めているかはちょっと、私自身は主観でしか申し上げられないので、そういうことであるかなと思っています。

次に、PDCAの話ということでございます。PDCAということで念頭に置かなくてはいけないなと思っているのは、システム関連の部分の話かなと思っております。個々の内容は全然異なるものの属性としては繰り返し発生するような業務というのが起きているので、こういったところにつきましては、参考資料で「経験値」と、「経験知」の「ち」が「値」になっていたんで

すけれども、「知識」の「知」だと思います。すみません、誤植です。経験知としていろいろ蓄積をしてきております。

それから、中には若干苦々しい思い出というのもございます。一生懸命開発したんだけど、いざ動かしてみたらうまく動かなかったと。それは我々のやり方が適切だったのかと反省した場面もありまして、そういったところを踏まえて、それを次のサイクルに活かしていくようにしています。

PDCAというのは、プレーヤーは同じ人・チームでやらないと意味がないのですが、他方で、どうしても中で思い込みが発生してしまう可能性があるのもので、そこに対して、例えばうちの中の組織としてはちょっと独立的にいるCIO補佐官とか、そういうところの判断を入れるとか、そういったことを織り交ぜながら対応しています。

ただ、PDCAの中でも若干なじみにくい話というのもありまして、例えばシステムの整備というのがあるんですけれども、意思決定してから実際出来上がるまで10年近くかかります。そうすると、いわゆる政策実現ということであったときの政策評価的な発想で、それをどうアセスするかというと、それは多分ワンサイクルがすごく長くて、年度的な運営というところの枠を超えた長期的な話として対応していかななくてはいけないと。例えば5年間の初期の段階で意思決定したもので、まだ今オンゴーイングのものというのものもあるものですから、そういったところは今後検証していくということになっていく部分もあるのかなと思っています。

どちらかというとPDCAという、一般的な「The PDCA」というのになじみにくい業務があるというところで、我々としては、よくOODAという言い方をしますけれども、PDCAというよりはむしろ、OODAループというところのイメージも持って、事業をしていくということを考えています。すなわち最初の「O」はオブザベーションですね、それで、その対象物を直視して、その問題をできるだけ特定する、課題認識というのをきちっと持つと。それに対してオリエンテーションをします。そのときには、先ほどちょっとプレゼンの最後でインテリジェンスという言い方をしましたけれども、そういったものを活かしながらディシジョンにつなげて、アクション、それでそれをもう一回、課題として再認識するための最初の「O」に戻って判断していくと、そういうような形というのを対応していくことの重要性が高い組織だと感じています。

また、一般的にも、VUCAの時代とかいうのがありますけれども、不確実性があつたり、複雑性があつたりとかいうところがあります。我々の組織運営というのもそういうものにもろに直面しているわけで、5年前にこんなはずじゃなかったと思っているような仕事もあつたりするわけでございます。そういう仕事の内容もそうですし、それから世の中自体が、電気事業をめぐる環境自体も、例えば震災直後にいろいろな制度設計しましたけれども、そのときと今とでも大分

変わってきているわけです。だからこそ、今回も電気事業法の改正とかF I T法の改正というのが行われたわけですし、そういった動的に動いているところで、どうしても我々のやっていることはムービング・ターゲットにどう取り組んでいくのかというところが出てまいります。K P Iとか設定しても、そのまま単純にそれを守っていけばいいというようなことではなくて、それが実現する頃には、目的自体が逃げ水のように向こうに行っているということが往々にしてあります。そういうところに対応していくために、先ほどちょっとOODAという話をしましたけれども、常に今何を課題認識し、現状をどう捉えるのかというところを常に意識しながら業務に当たっていくというのが重要なことだと思っております。一般的なガバナンス的な意味でのチェック機能というところは、我々としてももっと強化をしていかなければいけないし、特にこれからの業務追加を考えると、そういうところは大きい議論いただきたい部分だと思っております。

○山内座長

ちょっとよろしいですか。時間の関係もありますので。

後藤委員から発言の御希望をいただいております。大変恐縮ですが、時間の関係もありますので、簡単にお願ひできればと思います。

○後藤委員

後藤でございます。大変恐縮です。

先ほど評議員会によるモニタリングというお話をしまして、新川委員からも同様の御発言がございました。

評議員会は何をやるかというお話ですけれども、結論から言いますと、今、都築事務局長がお話になりましたような、大きな方向性などを議論すべき場所だと感じております。株式会社でいいますと、最近注目されているモニタリングモデルという考え方では、取締役会は社外取締役が中心となって、全体としてどういう方向に向かうべきかという大きな話をするのであって、細かい一個一個の業務執行の適切さを見るわけではないのであり、そのため開催の頻度はそれほど多くなくても良いということになっています。細かい一個一個の業務執行は、執行側の経営会議などに委任するのであり、取締役会は執行側が業績を上げているかをモニタリングするわけです。広域機関の評議員会も、このモニタリングモデルに基づく株式会社の取締役会と類似の機能を期待されていると言うことができると思います。そうすると、一般の財団法人の評議員会よりも少し濃密な議論をしていただくことになるのかもしれませんが、私人が任意に設立できる一般の財団法人の評議員会とは違って、法律で一定の政策目的のために設立された広域機関の評議員会ということですので、そこの違いがあるのはやむを得ないのかなと思います。

個々の業務執行の評価やチェックというのは、まさに監事と監査室が対応すべき問題だろうと

いうふうに思っておりますので、何でもかんでも評議員会でやれということではもちろんないの
ですけれども、そこは少し誤解のないように確認をさせていただければと思います。

以上でございます。

○山内座長

どうもありがとうございます。非常に心強いお話で。

すみません、まだ御発言の御希望があろうかと思えますけれども、時間もあれですので。

金本理事長から、全体を通じてコメントあるいは御意見あれば、御発言願いたいと思えます。
よろしく願いいたします。

○金本理事長

今日は熱心な御議論、大変ありがとうございました。

広域機関も中立性・公平性、あるいは、効率性、目的適合性、こういうものについてはかねて
から努力してきたつもりでございます。今日その一端を都築理事がお話できたかと思えますが、
もちろんこれから改善すべき点、多々あると思えますので、様々な御意見を願いたいと思
います。

あと、研修とか人事関係の話は、今日は時間が迫っておりますので、また次回以降御説明させ
ていただきたいというふうに思います。

大変ありがとうございました。

○山内座長

どうもありがとうございます。

それでは、これにて終了ということにしたいと思うんですけれども、率直に言ってすごく濃密
で、非常に有益な御意見をいただいたというふうに思っておりますし、明らかになったことは、
私自身も説明責任があるかなと、そういうようなことかなと思いましたが、これは皆さんの
御意見をいただいて、事務局で受け取っていただいて、また広域機関のほうで受け取って
いただいて、次回以降いろいろな議論をさらに発展させていただければというふうに思っております。

それでは、よろしいですか。

以上をもちまして、総合資源エネルギー調査会 電力・ガス事業分科会 電力・ガス基本政策
小委員会、長いですが、ここが題名ですね、第1回電力広域的運営推進機関検証ワーキン
ググループをこれで終了させていただきます。

本日はどうもありがとうございました。

午前11時59分 閉会

お問い合わせ先

資源エネルギー庁 電力・ガス事業部 電力基盤整備課

電話：03-3501-1749

FAX：03-3580-8591