

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）

議事要旨

日時：令和2年7月29日（水）10:00～12:00

場所：オンライン会議

出席者：

<委員>

山内 弘隆座長、安藤 至大委員、後藤 元委員、新川 麻委員、高村 ゆかり委員、
堤 あづさ委員

<経済産業省>

松山電力・ガス事業部長、小川電力基盤整備課長

<説明者>

電力広域的運営推進機関 金本 良嗣理事長、都築 直史理事・事務局長

議題：

- (1) 電力広域的運営推進機関検証ワーキンググループの設置の趣旨と運営
- (2) 電力広域的運営推進機関の概要と組織設計
- (3) 電力広域的運営推進機関の検証について

議事概要（自由討議含む）：

- 松山電力・ガス事業部長挨拶
- 事務局より資料3と資料4に基づき説明
- 電力広域的運営推進機関より資料5に基づき説明
- 事務局より資料6に基づき説明
- その他、委員からの主な意見

【委員】

- この5年間で電力システム改革が進み、やるべきことが明らかになった。制度改革に伴い、電力広域機関の役割が変化するなかで、システム改革の1つの区切りのとして、電力広域機関の在り方や活動しやすい、機能しやすい、能力を発揮しやすい機関にするための議論をしたい。

- 電力広域機関は 2015 年に非常に高い期待を持たれて発足した法人。この高い期待に応えつつ、新たな課題に対応するため当初想定されていなかった業務もやっている。基本的に期待値は下がらず、上がるしかない業務体になっているが、それにどう応えていくかが必要。
- 今後、期待され担われる業務を、更に効率的・公正に、中立的に進めていくための視点は何かというフォワードルッキングな議論をしたい。国のエネルギー政策は脱炭素化、再エネ型経済社会の創造と、ある意味明確になっている。これは間違いなく電力の広域運用が必要で、この本来の業務がどれくらい進んだのかは、一度確認する視点としては必要。
- 電力広域機関は、インフラ事業者からなる法人だが、実際は多くの予算を需要家が負担をしている。公益性が高いエネルギー政策の重要な一端を担っている認可法人であり、今後、非常に大きな資金を扱うようになると、どのようなガバナンスが必要となるのか。他の専門の先生の意見をお伺いしたい。
- 電力・非電力どちらの出身かは関心が集まる点であり、もちろん人事政策として、プロパーを増やしていく方向性を追求することは大事。一方で、むしろ求められている業務を果たすための行動原理や仕組み・ガバナンスをどうするか議論の方が重要。特に専門性が高い業務は、電力の部門での知見・経験がないと行えないという側面がある。人事面も配慮しているが、むしろ行動原理やそれを担保する仕組み・ガバナンスについて、どのような点を重視したらよいかを議論したい。
- 量と質の違う業務がかなり増えるので、2022 年 4 月の法施行に向けて準備をかなりしていかなないと、再エネ特措法の買取制度の運用にも影響が出てくる。施行前から着実な準備をする体制を整えていただきたい。
- 検証事項の例としてあげられている効率性について、予算や人員が増大することについて、必要な限りにおいては、増大しても当然構わない。むしろ、どのような形での確なコスト削減インセンティブを持つための仕組みについて、現状どのような取組が行われているのかを教えていただきたい。
- プロパー職員の育成または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点が気になる。電力は専門性が高いがゆえに、出向者の方が、圧倒的に知識が上という状況になると、経済学でレギュラトリーキャプチャーという言葉があるが、結局は、プロパー職員が独自に活動できるまたはプロパー職員にしか触らせないデータがあったとしても、出向者やスキルレベルが高い人の顔をうかがいながら作業をすることになり、意味がない。
- プロパー職員の役割を重視するという背後には、教育訓練の裏付けが必要。出向者を受け入れるだけでなく、プロパー職員が外を体験する場合、それによりコンタクトが増えるため、中立性に疑義を持たれる。スキルレベルを上げることと、中立性

を維持することには、相容れない要素がないわけではないので、どのように注意して運用されているのか興味がある。

- この組織にとって、職員のモチベーションとして何があるのか気になる。社会的にとっても期待されている組織だが、自前で新しいビジネスに打って出ることや自前の才覚で何かお金を稼ぐ形ではなく、基本的には外から降ってきたタスクが山積みになる状況。その中でどうやって、プロパー職員や出向者がモチベーションを維持するための仕組み作りをしているのかが気になる。
- 基本的に一般の民間企業において、大手から中小・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い、出向により金銭面で不利を被らないようにしている。出向元との関係において、金銭的な人件費の分担がどのように行われているのか。それが的確にかつ公平性に疑義を持たれないような取組が行われているのか関心がある。
- 紛争解決の受理件数が2件とあったが、どのような紛争がこれまで起こり、それに対して現状どのような取組が行われているのか。
- 電力広域機関の業務に対して、エネルギー政策全体の目的適合性や有効性をまずは検証した上で、中立性や公平性や効率性を考えるという大きな方向性について、異論はない。
- 電力広域機関は一般の株式会社とはかなり性質が違う組織。政策的に公的な役割を担っているわけで、利潤を追求する組織ではなく、収入のほとんどは会費で占められており、その会費は最終的には電力ユーザに電力料金として転嫁される。役所ではないという理由だけで、民間組織と同等にとらえるという表現には気を付ける必要がある。効率性の判断基準として、政策目的が実現できるかどうかにかかってくる。
- 中立・公平であることが望ましいことは間違いないが、中立でない場合の問題点として3種類ある。それぞれ質が違う問題なので対処方法も異なる。1点目としては、個々の電力会社や電力関連業界からの出向者が多いが、出向者が、自分の出向元の利益をはかるといって個々の事業者による利害対立いつてみれば不正行為という場合。2点目としては、個々の事業者レベルではなく、業界ごとの対立が存在している場合。発電事業者、送配電事業者、小売電気事業者、発電事業者のなかにも10電力や新電力の対立があるかもしれないので、3つもしくは4つの業界ごとの対立がある。特定の業界も送配電事業者のウエイトが大きいという話があったが、そこに偏らないようにするという事。3点目としては、電力に関連する事業者ということで、広義の電力業界とそれに対するユーザとしての国民もしくは需要家との利益の対立がある場合。電力業界の出向者が多いというなかで、利用者・国民の利益に適っているか、1つ目のエネルギー政策との適合性ともつながるが、利用者・国民の利益のためになっているかを考える必要がある。

- 中立性・公平性について、仕組みとしてはかなり意識されているので、それらが本
当にうまく運用されているのかが検証の中身となる。発電事業者、送配電事業者、
小売電気事業者間の利害対立がどういったもので、どう解決されたのか、それぞ
れの業界から不満や要望があるのかないのか、それについて紹介いただけると検証が
しやすい。広義の電力業界に対してではなく、利用者・国民のためにエネルギー政
策と適合性がある形で運用がなされているのかを検証することが一番難しい。
- プロパー職員を増やすというだけでは、必ずしも目的が実現できない可能性がある
ため、もう少し高いレベルからのコントロールが必要ではないか。その役割を期待さ
れているのが評議員会となる。公益代表者からなる評議員会でどのような議論が行
われているのか。事務局が作成した原案に対してどういうコメントをされていて、
どうガバナンスが効いているのかが評価ポイントになる。評議員会の議論の実態な
どがわかれば良い。広域運用の進捗以外に、KPI がどういったものがあり得て、そ
れがどれくらい達成されているのか、また評議員会でどれくらいそれを認識されて
いるのかが重要になる。
- 評議員会は、細かい業務執行の適切さを確認するのではなく、大きな方向性の議論
をするべき場所ではないか。一般の財団法人の評議員会と比較すると、それ以上の
役割が期待されている。個々の業務執行の評価は、監事と監査室が対応すべき問
題であり、全て評議員会で評価というわけではない。
- 電力広域機関は、ネットワーク形成を広域的に行うためのマスタープランを作成す
るわけで、今後の電力政策において重要な役割を担う。地域間連系線利用ルールに
おいて導入された間接オークションは、電力広域機関が主導で作成された施策と理
解している。それに加えて、地域内送電線利用ルールも先着優先からメリットオー
ダーに変更するという次のステップが検討課題として上がっている。そうした意味
で、政策を執行するだけでなく、施策を作るというタスクが今回の法改正で追加さ
れている。それに伴って、組織としての中立性がより重要になる。
- 中立性は重要だが、電力広域機関が日々執行する業務において、中立性の重要性が
一段低い業務も多くあると思う。それぞれの業務の性質に応じて、どういった体制
でその業務を行うことが、費用面で効率的な組織になるのかを考えれば良い。予算
規模がそれなりにあるなかで、アウトソースできる業務はアウトソースすること。
アウトソースできない業務については、自前でやっていくことを考えて組織運営を
しないと、非常にコストがかかる機関となる。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すのが良いのかを検討する必要がある。
- ネットワークの広域運用が中立性を一番要求される。電力広域機関の理事会の構成
員を見ると、なんらかの利害関係者である電力業界の方々に構成されている。ニュ
ートラルに公的な観点から見たときに、その意思決定で良いのかを誰がモニタリン
グするのが重要となる。モニタリングする機関としてあえてあげるとすると、評

議員会しかない。理事会で決めたことがそれで良いのか、より中立的・広域的な観点から確認するのは、評議員会しかないので、どういう観点でどういう議論をして、どのようにモニタリングをしてチェックしているのか、評議員の先生からご経験をお伺いしたい。

- 評議員会は基本的には外部の方なので、執行体制をモニタリングする位置付けではないか。その部分が今後更にモニタリングという観点から重要になる。評議員会はどのような観点で何を見ているか。
- 監査の在り方について、効率性・妥当性という観点から述べると、電力広域機関自身のお金の使い方の確認と、賦課金やFIPプレミアム交付、太陽光撤去費用の積み立て管理など第三者から預かったお金が適正に運用されているのかという確認の2つの観点がある。内部監査のみならず、外部のチェックがあった方が良い。国の予算が投入されていないため、会計検査院の業務範囲外だとは理解しているが、外部監査を導入した場合、どういう形態で何をみてもらうのか検討すれば良い。
- ほとんどの会費は一般送配電事業者が担っており、究極的には託送料金に流れていくが、満額が託送料金に反映されているのか。
- 理事会は通常の企業でいうと、経営会議や取締役会という形になる。公益法人は理事会と評議員会という形をとっており、評議員会は通常の社外取締役のように経営に対するチェックバランスというよりも、もう少し概括的な立場。その意味では、評議員がそれぞれの執行に対して全てチェックするというわけではないし、そのような形になっていない。ただ、評議員会においては、様々な立場からの意見が出ている。これをどうするかというのは、今後の議論となる。
- 電力広域機関の監事は通常の企業でいうと、監査委員会・監査役会に対応しているが、通常の企業と比較すると組織的には弱い。公益法人的な組織なので、運営面での強化を考えながら、組織をどうするかを考えなければならない。
- 計画に沿って各部署で実施した事業や業務の結果がどうだったのか。効果を見込んで資金を投じて実施したことについて、当初想定していた効果が本当に達成できたのか、どのようにモニタリングしているか。
- 今回の目的適合性、効率性全般に係ることだが、PDCAの体制について、それが各項目に対してどういう観点で行われているのか。
- モニタリングに関して、部署内でのチェックもあるが、一段上には、監査室による内部監査がある。業務・会計面でどのようなモニタリングがされているのか。
- 電力広域機関としてのトップの経営方針、広く言えば行動規範について、いかに組織に浸透させているかというところについて、組織全体の土壌として整っているかを教えていただきたい。

- 理事長・理事のマネジメントに対するチェック機能について、監事や評議員会、最終的には総会において計画の意思決定がされる位置付けになる。監事として理事会に出席して、そこでどのような実績があるのか。
- 総会の構成員には、票において公平性が担保されているということだが、会員が公平な意思決定をするために、どのような情報を提供しているのか。業務レベルのPDCAでの情報伝達、経営者をモニタリングする監事や評議員会、最終的には総会がどのような形で理事会の経営をチェックしているのか。

(説明者)

- 事業規模の拡大に対して、コスト削減インセンティブをどのように持っているのかについて指摘があったが、予算を編成するタイミングで各部門から出てきた提案を役員も精査すること、特に規模の大きいシステム関連の予算について予算の追加投入が発生する場合は競争の可能性を必ず追求している。実際の所は、かなりバンドル化されていて、どうしても特命発注的な要素が強くなるが、安易にこれを受け入れるわけではない。システムの要件定義を行う際も、制度対応のために本当に最小限必要なものなのか、システムの担当者以外も議論する仕組みとなっている。
- CIO 補佐官というシステムのプロの人を雇用し、確認してもらうことで、コスト抑制が働くようにしている。
- 今年度からプロジェクトとしてシステム開発する場合は、有識者にシステム化範囲やコストについてイメージを説明し、あらかじめ第三者の目で確認していただいている。
- 人材に関する話については、教育訓練で対応している。新卒の採用者は、大学で電気工学を専攻している者が比較的多い。学問的には一定の素養を持っているわけだが、採用後は、新人研修という形で電気回路のイロハからもう一度やり直すことを実施している。
- 外部の研修機能を活用して、研修プログラムを外注しており、研修後、当直業務に入ることで、課題認識をより持ちやすいようにしている。
- 定期的に理事長ゼミを開催している。理事長がマテリアルを用意して、内発的にもレベルアップできるように取り組んでいる。
- 職員のモチベーションについては、民間企業からの出向者はビジネスとしてこれまで電気事業に携わってきたが、電力分野は規制産業なわけで、自由化も規律があるなかでの自由化となる。規制は与えられて守るというわけではなく、一緒につくりこんでいくものであり、民間企業からの出向者はそれに関わることができる喜びがある。電力広域機関も公的な機能を担っている組織で、そういうところがモチベーションになるのではないかと感じている。

- 出向者の賃金に関しては、出向元と出向協定を結ぶ。ポストや業務内容を予定して調整するので、グレードに見合った方にきていただく。出向負担金を出向元企業にお渡しして、出向元の企業から出向者に支払われることになっている。
- 紛争事例については、電源の接続関係の事案がどうしても多い。個別の詳細公表は差し控えたいが、分野の属性としてはそのようなもの。
- 評議員会の理事会のモニタリング機能について、理事会は毎週開催しているが、評議員会は、実際に意思決定をする重要事項がある場合に、個別にスケジュール調整をして開催している。そのため、どうしても頻度としては劣る。そのため、昨今の活動状況を紹介してコメントを頂戴するというも行っている。それが日々のモニタリングの観点から十分かどうかというと、理事会の頻度や内容の密度と比較すると、どうしても概括的なものになる。それをどうするべきかについては、是非この場でご審議いただければと考えている。
- 評議員会の中では非常に多くのご意見をいただいている。当然のことながら、いただいたコメントは理事会の意思決定に反映させなければならないので、どのような話があったのかを紹介しながら、意思決定をしている。規程上、理事会の規律として尊重義務を課しているので、実践面でも適切に行っている。
- PDCA について、念頭におかなければならないのは、システム関連の話。内容は全然違うが、属性として繰り返し発生するような業務。過去には、我々のやり方が適切だったのか反省した場面もあった。それも踏まえて、次のサイクルに活かしていく。
- 他方で、PDCA のなかでも若干馴染みにくい話として系統の整備がある。意思決定から実際の完成までに 10 年程度かかる。政策評価的な発想でどうアセスするかというと 1 サイクルが長い。年度的な枠を超えた長期的な話として対応していく必要がある。5 年間の初期の段階で意思決定したが、まだオンゴーイングという事例もあるので、今後検証するということになる。PDCA に馴染みにくい業務については、どちらかというと OODA ループというイメージも持って事業を実施している。最初はオブザベーション、その対象物を直視して、その問題を出来るだけ特定して、課題認識を持つ。それに対してオリエンテーションをする。既存の知識、過去の経験から得られている反省を含めて、それを生かしながらデシジョンにつなげてアクション。それをもう一回課題として再認識するための最初のオブザベーションに戻して、判断していくという形で対応している。
- 一般的にも、不確実性とか複雑性があつたりするが、我々の組織運営もそれにもろに直面している。5 年前にこんなはずではなかったと思っている仕事もある。震災直後に色々な制度設計をしたが、世の中の電気事業を巡る環境自体が、その時と今とでは変わっている部分もある。だからこそ今回の、電気事業法改正や FIT 法改正が行われた。動的に動いており、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。KPIを設定しても、そのまま単純にそれを守るというわけではなく、それを実現する頃には、その目的自体が逃げ水のように向こうに行くことがある。常に今何が課題かを認識しながら業務に当たることが重要。一般的なガバナンスという意味でのチェック機能は強化をしなければならないし、今後の業務追加を考えると、そこは大いに議論していただきたい。

(事務局)

- 広域運用がどれくらい進んだかは、次回の資料でしっかり説明する。
- 料金審査において会費は託送料金に含まれている。最初に託送料金審査をした時点と、その後の増加分については、ズレもあるので、増加分が含まれているかという点と現在の制度ではそのようになっていない。しかし、形の上では全て託送料金に含まれる。評議員会の話については、電力広域機関と相談の上、次回以降の資料でお示ししたい。

お問合せ先

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：03-3580-8485