

第5回運営委員会 議事録

日時：2021年9月27日（月）10:00～10:55

場所：ウェブ開催

出席者：

大橋 弘 委員長（東京大学公共政策大学院院長）
秋元 圭吾 委員（公益財団法人 地球環境産業技術研究機構 グループリーダー・主席研究員）
安藤 至大 委員（日本大学 経済学部 教授）
伊藤 武志 委員（大阪大学 社会ソリューションイニシアティブ教授）
宇田川 真之 委員（国立研究開発法人 防災科学技術研究所 主幹研究員）
島田 雄介 委員（シティニューワ法律事務所 弁護士）

配布資料：

- （資料1）議事次第
- （資料2）委員名簿
- （資料3）再エネ関連業務の開始に向けた準備について

議題：（1）再エネ関連業務の開始に向けた準備について（議論）

〔議事内容〕

（事務局） それでは定刻となったので、ただいまより「第五回運営委員会」を開催する。本日の議題は「再エネ関連業務の開始に向けた準備について」の1件のみである。第三回の委員会にて、2022年4月から広域機関の業務として追加される業務内容についてご説明するとともに、今後ご審議いただきたい内容として、「組織体制」の方向性について提示したところである。今回は、「組織体制」の構築に向けて、業務の詳細設計、資金管理体制、業務分担などの整理を行ったものについて、ご議論・ご審議をお願いしたい。

なお、委員会の録画データや議事録については広域機関のウェブサイトに掲載することを承知いただきたく願います。また、本日の委員会はウェブ開催のため、委員の皆さまにおいては、ご発言がある際には、挙手ボタンを押下いただくようお願い申し上げます。また、ご発言をいただく際にはマイクとビデオ通話をオンの上、ご発言が終わられたらマイクとビデオ通話をオフにさせていただくようお願い申し上げます。なお、委員会中に通信接続や音声の乱れが生じた場合は臨機応変に対応させていただきます。

では、以降の議事進行につき、大橋委員長をお願いしたい。

(大橋委員長) ご多忙の中ご参集賜り感謝申し上げます。本日の議題は1件のみとなるが、重要な議題であるため本日開催させていただいた次第である。では早速、事務局より資料説明をお願いします。

(事務局) ～資料3について説明～

(大橋委員長) この度、再エネ関連業務を GIO から継承する等に伴って広域機関内に再エネ部（仮）を新設するにあたり、大きくは資金管理と業務運営の2つの課題を提起いただいております。前者については内部統制の考え方、後者については効率的な業務運営の考え方について方向性を提示いただいたところである。本内容について、方向性の是非をはじめ、考え方に係る漏れがないか等も含めて議論してまいりたい。
では、安藤委員よろしく願います。

(安藤委員) 今回ご提案いただいている内容のうち「内部統制の強化」について、雇用・労働分野の観点からコメントさせていただく。本業務は、多額の資金を扱う業務であるため、それに即した各種制度設計が必要であると考え。その際、適切な行動を取らなかった場合の罰則規定だけでなく、業務を適切に遂行したことに対する報酬設計も重要である。特に労働経済学の分野で良く言われる話であるが、金融機関や地方自治体において賃金が高いことを合理化するロジックとして効率賃金仮説というものがある。それは、仮に当該業務を適切に遂行できなかった場合、当該業務の対価として他の業務に比べて若干高めの報酬が支払われている部分を失うことがペナルティになる、といったメカニズムである。今回の内部統制の強化という点について、確認・牽制機能だけでなく、詳細なモニタリングをしなかったとしても適切な業務遂行がなされるよう、うまく誘導できることが望ましいと考える。

また、重要度が高い業務に従事する担当者については、不適切な行動を取った場合、懲戒処分などの対象になることもあり得る。懲戒処分については、就業規則上の定めがなければ行えないため、そうしたルール整備も必要かと思料する。

(大橋委員長) 多額の資金を扱う業務を遂行する上でのインセンティブ等の観点からのコメントであると思料する。では、島田委員よろしく願います。

(島田委員) 今回提示いただいた内容について基本的に異論はないが、少々コメントさせていただく。資料の論点1にも記載があったが、GIOの業務を今回引き継ぐといった意味では、GIOが業務を担っている時にも適切な業務運営という観点での課題は何かしらあつ

たはずであり、業務リスクといった点については、過去からの積み重ねといった点でも是非 GIO と密接に連携の上、検討いただければと思料する。

次に、外部委託による業務運営について。本業務が国民負担で運営されている故に、効率性を考えていく中で外部委託を活用することは非常に意味のあることであると考えている。一方で、外部委託による問題が色々なところで生じているのも事実である。そういった観点から、どのような業務を委託するかということとあわせて、多額の資金や重要な情報を伴う業務を委託する上で、委託先の選定・管理・モニタリングといった点に十分留意していただきたい。

(大橋委員長) 内部統制上の業務重要度をランク付けし、重要度の一定以上低いものは外部委託が可能ではないか、というのが事務局からの提示であるが、そういった部分も含めて外部委託の活用について限定的に解釈すべきだ、というご意見と捉えていいか。

(島田委員) 外部委託を否定するものではなく、外部委託を活用することは効率化の観点から非常に意味のあることと考えているが、外部に任せきりにすると問題が生じるリスクがあるという認識を持っている。外部委託に伴う問題は思った以上に（一般的に）発生しているものであるため、そうしたことを認識いただき、外部委託を行うにあたっては、しっかりとした管理・監督をお願いしたいというものである。

(大橋委員長) 主旨理解した。では、次に伊藤委員よりお願いします。

(伊藤委員) いくつかコメントさせていただく。多額の資金を扱う業務において、意図的な不正が発生するというのは確率的にどうしても出てきてしまうものである。そのため、仮に意図的な不正が発生した場合に備えた準備・テストは非常に重要である。

また、それ以前に、不正ができない環境を作ることが非常に重要である。基本的には不正がしにくいような環境整備を進めていただいていると受け止めているが、システムチェック面や定期的な人材ローテーションなどもしっかりと織り込んでいくことが肝要である。

その上で、1 点心配な点を申し上げる。資料 3 の P8 に記載のある業務重要度については異論ないが、例えば、マスター登録内容の変更や電力量登録の変更などは、もし誤るとお金の流れに大きな影響を与えるため、そうしたことも考慮の上で、外部委託範囲や業務重要度の詳細設定をいただけるとよいかと思料する。

最後にシステムチェック面について。端末の操作履歴は全て記録されることになるかと思うが、重要な操作が行われる端末は特に重点的な管理が行われることが望ましいと考える。

(大橋委員長) では、秋元委員よろしく願います。

(秋元委員) 今回提示いただいた内容について基本的に賛成である。業務の効率性・守秘情報の厳正な取扱い・不正防止を両立させることとあわせて、多額の資金を扱うということをしつかりと念頭に置いて、今回業務運営等に係る提示をいただいたものと受け止めている。

その上で、他の委員からのコメントと重複する部分もあるが、コメントさせていただく。若干気になったのは、組織全体としてコンプライアンス上どのように対応していくのかという部分について。広域機関全体として、コンプライアンス規程や内部通報制度などが整備されているかと思料するが、今回ご紹介いただいたものだけではなく、全体のコンプライアンスのあり方といったことを含めて、不正が発生しない体制を構築していく必要があると考える。

また、広域機関は出向者比率が非常に高いが、それが課題になる部分もある一方、自然に人材ローテーションが図られるということでもある。但し、これは必ずしも確定的なものではないため、不正が発生しにくいような人的ローテーションについてもしつかり検討いただくことが肝要だと考える。

次に、FIT/FIP 制度が今後変わっていくことに対する柔軟性、といった点について確認させていただきたい。今回提示いただいている内容において、制度が変わっていくことに対する柔軟性といった点について、どういった検討をされているのかについてご教示いただければ幸いである。今後、制度設計が変更になることは十分に考えられることから、それに対応できる体制やシステム設計が必要であると考えため、お伺いするものである。

(大橋委員長) では、ここまでの委員からのコメントやご質問に対して回答を願います。

(事務局) 貴重なご意見を賜り感謝申し上げます。まず島田委員からの外部委託に係るコメントに対して申し上げます。外部委託に関しては、任せっきりでなくしつかりと管理することは非常に重要だと考えており、外部委託する業務については、広域機関内部での最終チェック及び管理徹底を行うべく業務フローを考えている。それに加えて、ご意見を頂戴した外部委託における一般的な状況についてもしつかり確認／留意しながらプロセスを進めてまいりたい。

次に、伊藤委員からのコメントについて申し上げます。マスター登録の変更といった性善説では対応しきれない部分について、全ての登録者に同様の変更の申し出がある

ことを想定し、極力不正ができない環境を現在検討している。また、様々なデータチェックについても、各ポイントで複数のチェックができるようにし、不正ができない環境整備を進めている。また、システムのアクセスについては、必要な業務従事者にアクセス権限をそれぞれ持たせ、それぞれの操作についてはシステム操作記録を管理できるようシステム構築を図っている。

次に、秋元委員からコメントを頂戴したF I T、F I P制度の変更に対する柔軟性・利便性をどうするのかという点について申し上げる。F I T制度はこれまでの実績からも毎年のように変更がなされているため、そういった面で柔軟性を持たすことが重要と考えている。一つは、再エネ部（仮）で一連の業務をすることによって、システムを含めて柔軟性の必要性認識をしていることが、今後の法整備（変更）に対して素早く対応できる素地になると考えている。また、システム化についても、単一のシステムで構築するのではなく、それぞれの分割したユニット毎に開発の上、それらを一つのシステムに統合することにより、今後修正が必要な場合は個別のシステム変更で対応できるよう、システム側でも柔軟性を持たせる方向で検討を進めている。また、人材ローテーションの件については、出向者が多い職場であるが、今回のF I T、F I P業務や容量市場業務は、入札業務等があり競争情報を扱うため、出向者になるべく直接関与させないようにせざるを得ない。そのため、これらの業務については、担当する人員を限定する必要があると考えており、プロパー職員や専属職員を採用していく必要があると考えている。その場合、逆に一部の職場に人員が偏ってしまうことも考えられるため、こうしたリスクを踏まえた人事ローテーションについて、人事制度の中に取り入れていきたい。本内容については、組織体制のアクションプランの中に「人事制度に係る中長期方針」を盛り込んでいるものであり、今後作成の上、正式には運営委員会で報告させて頂く。

最後に、安藤委員からコメントを頂戴した、内部統制の部分で何かあった際の罰則規定あるいは適切に遂行できた際の評価について申し上げる。本制度自体が国民負担で運用されるため、プラスの面の評価をどのように反映するかは慎重な議論が必要だと考えている。ただ、機関内部では、業績評価に反映させること等によってモチベーションの向上を図るなどについて検討してまいりたい。

(大橋委員長) 以上の回答で、各委員から追加のご質問・コメントがあればお願いします。では、伊藤委員よろしくをお願いします。

(伊藤委員) 1点だけコメント申し上げる。以前の運営委員会でも議論があったが、広域機関の重要性というのは従来よりも高まっている。コンプライアンスとして取り締まる方だけでなく、従業員が業務・仕事の意義を十分感じられるような伝え方が重要である。

今回のような多額の資金を扱う業務においても、その業務の意義をしっかりと伝えることが重要であり、配慮いただけると幸いである。

(大橋委員長) 非常に重要なお指摘であり、広域機関自体、大所帯な組織ではないので、是非マインドを1つにして頑張ってもらいたいというご指摘だと理解した。では、安藤委員よろしく願います。

(安藤委員) 前段での伊藤委員や秋元委員から人材ローテーションに関するコメント及び事務局からの回答に関連するが、私は、配置転換の範囲について関心がある。プロパー職員についてどのような範囲で配置転換を行うのか、また新業務に必要なスキルが既存の仕事とどのような関係にあるのかもこれに関連してくる。新業務も含めて各業務間で補完性がある、複数の業務を一人の人間が知っていることがメリットであるのであれば、新業務で働く人も配置転換の枠の中に入るとするのが適切だと思う。一方、業務の補完性がない、独立性が高いというのであれば、再エネ部（仮）については独自の配置転換となるのではないかと思料するが、そうした点も踏まえた人材配置の考え方についてご教示いただきたい。また、長期に渡る業務ということも踏まえ、業務知識に関する継続性が大事かと思っている。仮に本業務を担当している人員が離職した場合でも業務知識が組織として維持できるような対応策についてお考えがあればご教示いただきたい。

(大橋委員長) 事務局からの回答の前に、宇田川委員から何かコメント等あるか。

(宇田川委員) 今回の事務局資料の方向性に異論はなく、追加で申し上げることはない。

(大橋委員長) 了解した。では、事務局より回答をお願いします。

(事務局) まず、伊藤委員からのコメントについて申し上げます。以前から経営理念に係るご指摘を頂戴しているところである。この度、アクションプランにも記載しているが、組織全体の中長期方針を策定するにあたり、各部・各グループ・更に細かい各チーム単位でボトムアップ的に検討を進めているところである。組織全体の中長期方針をつくる、組織全体の未来の絵姿をみんなで考えていくということこそ、正に経営理念に近いものになっていくと考えており、こうした取り組みを通じて、ご懸念いただいている課題を解消してまいりたい。

次に、安藤委員からご指摘頂いた人事配置の件について申し上げます。FIT、FIP業務は、容量市場業務と親和性があり、再エネ部（仮）だけで人事ローテーション

するものではないと考えている。再エネ部の業務も2パターンあり、1つ目は、既存制度や新たな制度をどのように入れ込むか等を検討するような「制度設計に近い業務内容」、2つ目は、多額の資金を動かす一連の流れを細かく詰めていくといった「経理業務に近い事務業務」である。このどちらについても、他部に親和性の高い業務がないものではないため、部を跨いだ人事ローテーションを組めるものであり、むしろそれによって、より多面的に業務に取り組めると共に、特定の人員に業務が偏ることを防ぐことにもなると考えている。

(大橋委員長) 安藤委員、事務局からの回答内容でよろしいか。

(安藤委員) 結構である。

(大橋委員長) 他の広域機関の委員会での電力制度に係る内容とは異なり、組織に係る議題でもあるため、組織に係る根本的な話を一部させて頂いた。委員の皆さまから、多様な観点からのコメント、また、励ましの言葉も頂いたということで捉えている。広域機関として、効率的な運用を求められている一方、職員のモチベーションも非常に重要であるため、そういう点も踏まえて検討を更に進めて頂けたらと思料する。

では、本日の議事は終了となるが、最後に大山理事長からコメントがあればお願いする。

(大山理事長) 本日もご議論頂き感謝申し上げます。今後、多額の資金を扱う業務が増えてくる状況にあるが、本機関としてこれまで経験がないことであるため、本日頂戴したご意見や激励を受け止め、しっかりと進めてまいりたいので、引き続きよろしくお願い申し上げます。

(大橋委員長) では、最後に事務局から連絡事項があればお願いする。

(事務局) 事務局より2点連絡事項を申し上げます。本委員会の議事については、議事録をアップするまでの間、録音データを広域機関のウェブサイトに公開する旨、ご了承をお願いします。また、第六回運営委員会について、12月7日に開催を予定しており、引き続きよろしくお願いする。

(大橋委員長) では、これをもって閉会とする。本日は活発なご議論を賜り感謝申し上げます。

以上