

「司令塔連携・調整会議」提言  
(「司令塔」の更なる活性化に向けて)

平成26年8月

## 目次

### 第1章 はじめに

- 1 検討の経緯と目的
- 2 本「提言」における「司令塔」とは（その定義）
- 3 「司令塔」を巡る近年の状況

### 第2章 司令塔の果たしている役割・機能などについて

- 1 司令塔の役割
- 2 実現に向けた手法
- 3 司令塔の機能（実際に果たしている機能の分類等）

### 第3章 最近の主な実績、先進的な事例等

#### 【科技】

- 1 科学技術イノベーション総合戦略の策定
- 2 科学技術関係予算編成プロセスの主導
- 3 戦略的イノベーションプログラム（SIP）
- 4 革新的研究開発推進プログラム（ImPACT）
- 5 研究開発法人制度

#### 【宇宙】

- 1 「戦略的予算配分方針」やその他重要政策文書の策定による政府全体の宇宙政策の方向性の提示
- 2 利用が民間・複数省庁にまたがる「準天頂衛星」を内閣府において予算措置し着実に開発
- 3 複数府省横断的な宇宙プロジェクトの推進
- 4 官民一体の宇宙インフラ海外展開の推進
- 5 安全保障政策、海洋政策等との総合的連携

#### 【IT】

- 1 世界最先端 IT 国家創造宣言の策定
- 2 政府情報システム改革
- 3 オープンデータ推進

#### 4 パーソナルデータの利活用に関する制度改正

##### 【知財】

- 1 知的財産政策ビジョンの策定とP D C Aサイクルの確立
- 2 職務発明制度の見直し
- 3 営業秘密保護の総合的な強化
- 4 中小・ベンチャー企業及び大学の海外における知財活動支援
- 5 コンテンツの海外展開促進とインバウンドとの連携
- 6 アーカイブの利活用の促進

##### 【海洋】

- 1 海洋管理のための離島の保全・管理
- 2 海洋再生可能エネルギー実証フィールドの整備
- 3 排他的経済水域等の適切な管理の在り方に関する方針の策定（検討チーム会合の開催）

##### 【領土】

- 1 領土・主権をめぐる内外発信に関する総合調整会議
- 2 領土・主権をめぐる内外発信に関する有識者懇談会
- 3 領土担当大臣による積極的な対外発信

## 第4章 司令塔の更なる活性化に向けた検討・提言

- 1 「司令塔」組織の今後のあり方
- 2 各「司令塔」の組織の基本的な構成等
- 3 「司令塔」相互の関係について
- 4 今後に向けた課題、留意点など

### （添付資料）

- 資料1：「司令塔」の役割・機能・手法について
- 資料2：司令塔の更なる活性化に向けて
- 資料3：司令塔連携・調整会議の開催について
- 資料4：司令塔連携・調整会議・構成メンバー
- 資料5：「司令塔連携・調整会議」開催実績
- 資料6：司令塔機能を有する会議等一覧

# 「司令塔連携・調整会議」提言（案） （「司令塔」の更なる活性化に向けて）

## 第1章 はじめに

### 1 検討の経緯と目的

平成25年5月、山本一太内閣府特命担当大臣の所掌の下にある5つの「司令塔」組織について、相互の連携・調整を推進するとともに、その更なる機能の向上に向けた意見交換等を行うため、大臣及び同「司令塔」組織の部局長クラス等をメンバーとする「司令塔連携・調整会議」を置くこととし、同月21日、その第1回会合を開催した。

（\*第4回から内閣官房領土・主権対策企画調整室が参加。内閣官房健康・医療戦略室は第1回からオブザーバーとして参加）

その後、平成26年2月より、自民党において、省庁再編以来増大した内閣官房・内閣府の業務の合理化、スリム化に向けた見直しが行われることとなったことを踏まえ、この見直しに資する観点から、新たに、城山英明東京大学教授を内閣府参与として招聘し、組織のあり方等も含めた本格的な検討を実施することとした。

本「提言」は、6つの「司令塔」における近年の実績やその反省等に基づいた同会議の10回に及ぶ議論の成果を取りまとめたものであり、メンバーとして参加した6つの「司令塔」の今後の組織や業務運営のあり方に関し、更なる活性化の観点も踏まえ、その方向性を示すものである。

本「提言」が、現在行われている「内閣官房・内閣府の業務の見直し」の検討に資するだけでなく、今後の「司令塔」に関わる様々な議論や検討に寄与することを期待している。また、これから「司令塔」に関する業務に携わる方々の参考に資することを願っている。

### 2 本「提言」における「司令塔」とは（その定義）

#### （1）政府全体の統合・調整機能の中枢を担う「司令塔」

行政は各府省に分掌されて遂行されているが、政府全体として、その

統一性・総合性を確保するため、絶えず調整を図っていくことが必要である。

そのため、内閣官房及び内閣府は、内閣及び内閣総理大臣のリーダーシップ発揮を補佐し、国全体の施策を俯瞰しつつ、各省より一段高い立場に立って、内閣の重要施策等に関する企画立案、総合調整等の任務を担うものとされている。

行政機関における「司令塔」とは様々な意味で使用される場合があるが、本「提言」における「司令塔」とは、内閣官房・内閣府に設置され、特定の分野において重要施策を企画・立案し、総合調整を行うこと等を任務とし、当該分野における政策に関する基本的な計画や予算、人材等の資源配分方針を定めたり、当該分野における重要事項について調査審議し、企画立案、推進、総合調整等を実施する組織を指している。

この意味での「司令塔」は、一般的には、総理、官房長官、関係閣僚（及び有識者）から構成される「会議」又は「本部」と、その下に置かれた専門家・有識者等からなる「委員会」や「部会」、それらを支える事務局等から構成されている。

## (2) 本提言が対象とする「司令塔」

「司令塔連携・調整会議」は、(1)で記載した意味の「司令塔」のうち、山本内閣府特命担当大臣の担当する6つの「司令塔」である、総合科学技術・イノベーション会議、知的財産戦略本部、高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部(IT 総合戦略本部)、宇宙開発戦略本部、総合海洋政策本部、領土・主権対策企画調整室をメンバーとして組織されたものであり、会議における議論は、この6つの「司令塔」を対象としていた。したがって、本「提言」は、直接的には、本会議に参加した6つの司令塔を対象とするものである。

## 3 「司令塔」を巡る近年の状況

省庁再編後において、内閣官房及び内閣府の業務は増大しており、「司令塔」に該当する組織も例外ではなく、省庁再編後において、新たに設置されたものも多い。

また、既存の「司令塔」の中には、近年、法改正により、所掌事務が追加され、その機能が強化されたものもある。

このように、「司令塔」機能については、近年、増大と強化の傾向がみられるところである。

一方、「司令塔」のみを対象とするものではないが、本年2月から、自民党(行政改革推進本部)において、省庁再編後において増大した内閣官房・内閣府の組織・業務について、政策課題に機動的に対応できるようにすることなどを目的にスリム化に向けた見直しを開始されたところである。

## 第2章 司令塔の役割、機能及び手法について

「司令塔」のこれまでの実績等について検証し、更なる活性化について検討する前に、議論の前提として、「司令塔」というものが、何を、如何なる方法で実現することを期待され、どのような種類の活動をしているものであるか、を明らかにするため、実際に「司令塔」が果たすことを期待されている「役割」、それを達成するために組織や権限の特性を踏まえ用いる「手法」、発揮している各種の「機能」について、各司令塔に共通する点を取りまとめた。(資料1参照)

### 1 司令塔の役割

司令塔は、ある特定の分野について、各府省の枠を超えた国家の重要な課題に対応するために設けられる組織である。司令塔が実際に果たすことを期待されている主な役割としては、以下の4つがあると考えられる。

#### イ. 国の重要課題に対する解決策の案出、方針の提示

- ・ 国の重要課題について、各界の知恵を結集して解決策を見出し、国全体の未来を見据えた新しい方針を提示する。

#### ロ. 縦割りを排した適切な施策の実現・推進

- ・ 各府省だけでは実現困難な施策を、政府全体の観点から適切な形で推進し実現する。
- ・ 政府全体としての重要方針を徹底することで、各府省施策の適正化を図る。

#### ハ. 関係各府省の連携による施策の効果・効率の向上

- ・ 施策の体系化、システムの共通化、重複排除等を通じ、国全体として、効率的、効果的に施策を遂行する。
- ・ 各府省の技術・情報を有機的に連携させ、新たな効果的な施策の形

成をもたらす。

- ・ 先進事例等の他分野への活用等により、一層適切な施策の立案、実施を図る。

## 二.資源の全体適正な配分・活用

- ・ 予算等の有限な資源について、重要事項に無駄なく集中的に配分するなどにより、全体適正の観点から効率的に活用する。

## 2 実現に向けた手法

司令塔においては、これらの役割を果たすために、その特性を活かし、幾つかの特有の「手法」を用いながら、機能を発揮している。それらの「手法」としては以下のものがある。

### (a) 官民の知恵の結集による現状打破・政策イノベーション

- ・ 各分野の重要課題の解決に向け、官民の最高の知恵と知識を一堂に会し、外部の関係団体等とも連携・調整しつつ、協議・検討、イノベーションを伴った解決策を提示する。

### (b) 官邸と直結したオープンな場での調整、フォロー

- ・ 総理・官房長官の下でのオープンな協議の場を設定・主宰することで、各府省施策の連携・調整を推進し、実現をフォローする。

### (c) 予算方針・基本計画などの全体方針の策定

- ・ 毎年度の予算方針や長期にわたる基本計画など政府全体としての方針を、各府省等の協議等を経て策定する。

### (d) 情報共有、整理分析の推進

- ・ 関連施策に関する情報共有、整理・分析を進め、施策間の連携、重複排除、優良事例の応用等を促す。

### (e) 大臣、合議体の勧告・意見とその積極的な発信

- ・必要施策の実施やそのあり方について、担当大臣、司令塔会議、有識者会議等から、関係省(大臣)に対し、勧告権限等を背景に勧告・意見を提出。必要に応じ、積極的に発信する。

(f) 調整推進のための実施・予算配分

- ・各府省横断業務等を直接実施する。
- ・「調整費」等の予算を直接的に配分する。
- ・調整のための予備的業務(調査、試行等)を実施する。

### 3 司令塔の機能(実際に果たしている機能の分類等)

実際に司令塔が発揮している機能を、大きく分けた場合に、資料1のとおり、「企画立案・調整業務」、「関連実施業務」に大きく分けることができる。さらに、「企画立案・調整業務」の内部での分類を試みている。

#### (1) 「企画立案・調整業務」と「関連実施業務」の分類

まず、企画立案・調整に当たる業務と、関連実施業務に分類が可能である。

司令塔は、施策を直接実施するのではなく、府省を超えた重要課題について検討し、解決策を提示したり、全体方針を示したり、各府省間の調整を行うことを主要な任務としているものである。

しかしながら、その企画立案や調整業務を適切に実施していくためには、直接的に施策を実施することが必要となる場合がある。具体的な事例については、第3章でピックアップしており、また、それがどのような場合に認められるべきかなどについては、第4章に記している。

なお、この関連実施業務は、内閣府の「分担管理事務」として行われることが一般的であるが、内閣官房又は内閣府の「内閣補助事務」に関連する業務として、直接的な実施業務(調査、パイロット事業等)が行われる場合があり、広い意味ではそれらもここに含むと考えることができる。

#### (2) 「企画立案・調整業務」内の分類の試み

今回、企画立案・調整の事務について、資料1のとおり、「横串型・ヒ

アリング調整型」と「後押し型・早期調整型」に分類している（「調整」という名を付しているが、企画・立案業務にも共通するものである）。

この分類は、各司令塔部局からのヒアリングにおいて、二つの部局から出てきた調整業務に関する分類の提案（「横串型」対「後押し型」、「ヒアリング調整型」対「早期調整型」）に由来するものである。

この分類により、必ずしもすべての企画立案・調整業務が、整然と網羅的に分類できるものではなく、いずれの性格も併せ持つものもあるであろう。しかしながら、司令塔の業務を整理する場合の考え方として、あるいは、司令塔の今後の十全な機能の発揮について検討するに際して、こうした分類は有益な面も多々あると考える。この点については、第4章4(3)にもう少し具体的に記している。