

第4章 司令塔の更なる活性化に向けた検討・提言

各分野において府省を超えた重要な課題に対応すべく設置された司令塔は、近年の行政をめぐる状況の中で、様々な工夫や努力を重ねることにより、第3章に記したような実績を挙げてきたところである。一方、これらのベストプラクティスや反省点などを踏まえ、一層の機能の向上に向けて改善を図るべき点も少なくない、また現在、内閣官房・内閣府の見直しに向けた検討が行われているところである。

本会議においては、これらのことを踏まえ、司令塔は今後どうあるべきか、更なる活性化に向けて、何を重視し、どのようなことに留意して活動すべきか等について、検討を重ねてきたところである。

以下に、各論点ごとに検討の結果をご紹介します。

1 「司令塔」組織の今後のあり方

(1) 内閣官房・内閣府に引き続き存置する必要性について

内閣官房及び内閣府においては、社会・経済情勢の変化も踏まえ、近年、新たに設置される司令塔が増加するとともに、その機能も強化されてきたと考えられるが、他方で、内閣官房・内閣府においては、省庁再編以来、数多くの新たな組織が設置・存続するところとなり、組織が肥大化し、外から見てわかりにくくなっているとか、組織全体としての統制が効きにくくなっているという指摘もある。

これらの状況を背景として、最近になり、与党において、内閣官房・内閣府の業務の見直しが開始された。省庁再編時と比較して、内閣官房・内閣府の組織が非常に膨らんでいることは事実であり、内閣官房・内閣府に本来期待されている機能の発揮に支障が生じているとも言われている中、内閣官房・内閣府の組織・業務に関し、省庁再編時の理念に立ち返って、必要に応じ移管も含めてその在り方について検討を行い、内閣官房・内閣府の組織・業務のスリム化、合理化を進めることは必要なことである。

そこで、本会議に参加している6つの司令塔について見ると、いずれも内閣官房又は内閣府に属する組織であるが、その対象とする分野は、現

在の我が国の政治、経済、社会にとって極めて重要であるだけでなく、近年、国内外の環境が一層厳しさを増したり、著しい変化、成長・発展が継続しており、政府の目指している「成長戦略」を実現する上でも^(注1)不可欠な分野である。そうした状況下で、各司令塔は、次々と生じる各府省を超えた重要課題に対応し、第3章に記したような顕著な実績を挙げてきたところであり、各分野における重要課題への対応は現在もなお進行中である。これらの司令塔が近年制定又は改定している各分野における基本的な計画等にも、今後とも、これらの司令塔がその機能を発揮することにより、解決しなければならない各府省に跨る重要課題が多数に上り存在している。

以上の状況のもと、6つの司令塔については、現在の司令塔の果たしている役割及び各府省間の事務の配分及び調整のための基本的な仕組みを前提とする限り、引き続き当面の間、内閣官房・内閣府に存置して府省横断的な重要課題に対応することが必要であり、近いうちに各省に移管する等ということは考えにくい。もちろん、内閣官房・内閣府の業務の見直しについては、与党において行われている検討に引き続き全面的に協力するとともに、その議論の結果については政府において十分尊重され、重要な参考にして、今後の司令塔の在り方が検討されるべきである。

(注1) 6つの司令塔のうち、領土対策室のみは、成長戦略との関係は少ない。なお、領土対策室は、平成24年の政権交代後に設置されたものであり、省庁再編前に設置された総合科学技術・イノベーション会議とともに、今回の「内閣官房・内閣府の業務の見直し」の対象からは外れている。

(2) 各司令塔はいずれに置かれることが適当か

6つの司令塔は、うち4つが内閣官房に設置され(IT、知財、海洋、領土)、1つが内閣府に(科技)、もう1つが内閣官房と内閣府の両方にまたがって組織が設置されている(宇宙)。

内閣官房・内閣府のいずれに設置されるかについては、原則としては、「恒常的かつ専門的な対応が必要」な事務である場合は、従来、内閣府にその事務が置かれてきたという経緯がある。また、内閣府

に設置された場合、内閣官房と異なり、「分担管理事務」を所掌することが可能になる。現在の各司令塔の設置は、こうした原則等を踏まえつつ判断されたものと考えられる。

今後、各司令塔が内閣官房・内閣府のいずれに、又は双方にまたがって設置されるべきか等については、各司令塔の特性や今後のあるべき姿に照らし、それぞれの場合のメリット、デメリットや、見直し全体の方針も踏まえ、個別かつ適切に判断されるべきものと考えられる。

なお、本会議における議論においては、内閣官房に設置されていることによって「分担管理事務」を所掌できず、省庁横断の事業等を実施しにくくなっているとの指摘があった一方で、内閣官房の方が各府省に対してより高い立場で臨めることなどから調整に特化するのであれば内閣官房の方が適切であるという意見もあった。

また、内閣府の有する内閣補助機能をしっかり活用することにより十分に機能を果たしている司令塔もあることなどから、何れに設置されたとしても、調整業務の遂行に関しては大きな差はないという意見や、内閣府の機能を併せ持つとしても、手足がない以上、大きな違いはないという意見、内閣官房に設置されているとしても、工夫次第で調査業務などの実施業務を行うことは可能であるとの意見もあった。

2 各「司令塔」の組織の基本的な構成等

6つの「司令塔」組織の構成について見ると、最も中心的な機関である「本会議」・「本部」については、閣僚のみから構成される司令塔（宇宙、海洋）と閣僚及び有識者からなる司令塔（科技、IT、知財）がある（領土については、閣僚レベルの組織はなく、関係府省の幹部クラスからなる会議が設置されている。）。閣僚のみからなる司令塔については、有識者のみが集まって当該分野に関する課題全般について検討するための主要な会議体が別途設けられている。これらの会議体等の下に専門的な部会等が設置されている。

総理を含む関係閣僚を主要なメンバーとする現在の体制は、各府省の合意を得て、政府全体の方針を決定する上で非常に有意義と考

えられる。また、外部の専門家、有識者の参加を得ることも、広く各界の意見を取り入れ、広範な理解を得ていく上で非常に重要である。

総理を含む閣僚がメンバーとなっていることで、「本部」等が頻繁に開催できないという問題が指摘されたが、「司令塔」が影響力をもつためには、総理や官房長官がメンバーになっていることが重要と考えられる。この点については、本会議とは別に、一部の関係閣僚や政務等からなる幹事会的なものを開催したり、必要に応じ、有識者を中心とする部会等を開くなどして検討を進めることなどにより、対応することが考えられる。

3 「司令塔」相互の関係について

科学技術関係の「司令塔」について、相互の連携を強化するため統合を図るべきとの意見があるが、各分野において、迅速、効率的に審議・検討を行い、司令塔を適切に機能させていくうえで、一つの司令塔へと統合し、巨大化させることが必ずしも望ましいとはいえない。各分野で司令塔が存することで、各々の観点を先鋭的に際立たせ、ダイナミックな政策過程を可視化することにもなる。

なお、統合を行わないとしても、現在の司令塔の間で、相互に必要な連携を進めていく方法はある。この「連携・調整会議」を引き続き開催することもその一つである。

ほかにも、必要に応じ、関係する司令塔間で合同会議などの継続的な協議の仕組みを設ける（具体例：宇宙・海洋政策連携会議）、有識者の委員を兼任させる、アドホックに有識者の委員による合同会議を開催する（具体例：ITと知財）、事務局の職員が、他の司令塔における検討会に参画・協力する（具体例：科技と海洋、科技とIT、ITと健康・医療戦略室の間における参画・協力）などにより、相互の連携を図ることは十分に可能と考えられる。

4 今後に向けた課題、留意点など

(1) 今後司令塔が一層発揮すべき機能

国内外の社会・経済情勢及び関係する諸技術は、複雑化、多様化、高度化しつつ、相互の関連性を強めるとともに、変化のスピードを増している。こうした状況の中で、政府が対応を求められる新たな社会的な重要課題は次々と発生している。

それらの新たに発生する課題は、その重要性と多分野にわたる関連性から、また、諸メディアの発達の下で、政府の対応への期待も高まっていることから、旧来の各府省の枠の中だけで対応するのではなく、政府における最高責任者である総理や官房長官を始めとする関係閣僚の下で、政府全体として、一体的・有機的かつ迅速に対応し、責任をもって方向性を示すことが、これまで以上に求められているところとなっている。

こうしたことから、府省の枠を超えた特定の分野における重要課題に対して、政府全体として、総理や関係閣僚等がリーダーシップを発揮して、連携しつつ対応するために設置された「司令塔」が果たすべき役割は、これまで以上に増しており、その機能を一層発揮していくことが求められている。

本会議のメンバーである「司令塔」は、こうした状況の中で、山本大臣の下、その機能の最大限の発揮に努めてきたところであり、本会議においては、近年の実績、ベストプラクティス、反省点等を踏まえて、司令塔の一層の活性化に向けた議論を行ってきたところである。

その結果として、本会議においては、今後、司令塔が、こうした時代の要請に応えて、その果たすべき機能を十分に発揮していくためには、二つの観点（『政策イノベーション』を伴う重要課題の解決』及び『縦割りを排する強い『実現力』』）を特に重視して活動していくべきであり、また、それを可能にするには、5つの点に取り分け留意する必要があるという結論に至った。まず、その二つの観点からご説明する。（資料2参照）

（ ）『政策イノベーション』を伴う重要課題の解決

「司令塔」は、変化が激しい時代において、各分野において生じた府省を超えた新たな重要課題に対し、政府全体として責任をもって解決策を提示し方向性を示すことが求められている組織である。

そのために、司令塔には、政府内外から当該分野に関わる最高の知

恵を持った人々の参加を得て、また、行政遂行の過程で得られた重要な情報や、有識者・専門家のもつ様々な技能や最新の知識を集めた上で、新たな課題に対するその時点でベストの対応を決定することが期待されているというべきである。

このことから、司令塔の打ち出す政策や指針は、単なる既存の対応策の寄せ集めや思い付きに止まってはならないことは勿論であり、実態を踏まえた的確な整理・分析の上で検討され、また、関係者の意見を踏まえて政策に優先順位を付け、時代を先取りしたものとすべきである。新たな状況に対応して、最高の知恵と知識を活用して産み出されたそれらの政策や指針は、所管分野において、その時点で、国としてとるべき、最良の政策や指針である。したがって、それらは真の意味での「イノベーション」を含むものであり、今後の様々な施策を導く重要な指針となるものとなるはずである。司令塔はこのような姿勢で様々な国の重要課題に対応することが求められている。

() 縦割りを排する強い「実現力」

司令塔が打ち出した各府省に跨る全体最適の政策・方針は、実行に移されないと意味がない。司令塔のもつ「総合調整」等の権限は、いうまでもなく実現に向けた調整等も含むものであり、そのことも司令塔に期待された重要な役割である。

他方、司令塔は、政策を直接実施するため機能を原則としてもつものではなく、政策の遂行は、原則として各府省に委ねられている。このため、必要な全体最適の政策を十分に実現することは、必ずしも容易とは言い難い場合があった。その主たる障壁として、行政の縦割り意識(セクショナリズム)が挙げられるが、具体的な実例を見ると、担当省が明らかでない中で互いに責任を回避し合うケース、他省との調整やリーダーシップの発揮等の労苦等を忌避するケース、一旦方針を定めたとしても、実施段階で、関係者等の意向を斟酌することにより、政策の実効性が減じられるケース、実施に際する様々な技術的な問題がネックとなっているケースなど、様々な事例が見られる。

司令塔の果たすべき役割が一層重要性を増す中で、全体最適の施策

がしっかりと実現されるよう、これまで以上の機能の発揮に向けた努力が必要であり、そのためには、当然のことであるが、司令塔には、施策の実現までしっかりと責任を持つという姿勢が重要である。

これまで、司令塔においては、一旦各府省合意の上で決定した計画や方針について、フォローアップを実施したり、評価のための指標等を作成しそれに基づいて評価し、意見を述べるなど、様々な方法を駆使してきたところであるが、山本大臣の下では、第3章及び以下の(2)、 、 で記すとおり、施策の実現に向けて多くの新たな工夫を講じてきたところである。

(2) 一層の機能発揮に必要な5つの留意点

司令塔が、上記の2つの観点を重視してその機能を一層発揮していくためには、具体的にどのような点に留意すればよいか。近年の実績、ベストプラクティス、反省等を踏まえ、そのために特に重要と考えられる5つについてご説明する。(資料2参照)

多様な知恵の結集と総合

「司令塔」は、各分野において、解決することが強く求められている重要な諸課題に取り組む、政府における、最も高いレベルの合議の場であり、いわば最高の「知恵の場」である。司令塔はこのような自覚をもって、国としてその時点でとるべき、最良の政策や指針を策定し、提示していく必要がある。

そのためには、司令塔は、行政内外から、関係分野について、最高の専門的な知識や知恵をもった人々の参集を得るほか、行政の内外における様々な立場からの意見、知恵、アイデア、最新の技術、情報、要望等を積極的に幅広く聴取、収集する必要がある。その上で、様々な観点から出される意見等を単に寄せ集めるのではなく、徹底的に擦り合わせ、練り上げ、総合する必要がある。このことにより、多様な観点を総合し、多くの人々が指針にするに足る新たな政策、方針が生み出され、国全体に多大な利益をもたらすこととなる。

最近の主な具体例としては、第3章に記載した科学技術イノベーション総合戦略の策定、研究開発法人制度、「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、複数府省横断的な宇宙プロジェクトの推進、安全保障政策、海洋政策等との総合的連携、世界最先端 IT 国家創造宣言の策定、政府情報システム改革、アーカイブの利活用の促進、コンテンツの海外展開促進とインバウンドとの連携、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、領土・主権をめぐる内外発信に関する有識者懇談会、がある。

整理・分析推進、主体的発案

司令塔が各分野においてその役割を十分に果たしていくためには、外部の意見や要望を十分聴取しなければならないが、他方で、司令塔は、単なる受け身の姿勢であってはならないことはいうまでもない。本来取組が行われてしかるべきであるにもかかわらず、複数の省の間で、取り残された課題や意識されていない問題は多く、司令塔の知恵や工夫により、新たな有益な施策や連携を開始する余地も多分にある。司令塔は、与えられた任務の範囲内で、潜在的な問題に対する先駆的な取組みも含め、常に国家国民のために積極的に、事態の改善に向けて活動すべきことを忘れてはならない。

そのためには、所管分野に関する内外の多様な知識、情報、データ等について、絶えず、収集に努めるだけでなく、それらについて、自発的・積極的に整理し、比較・分析等を行い、必要な場合には、自らが有益な発案、提案を行うという姿勢が重要である。

情報の積極的把握・共有、整理・分析等を進めることは、司令塔の打ち出す施策・方針を説得力をもったものにしていく上でも重要だが、それだけでなく、司令塔が、積極的に画期的な各府省間の連携施策を発案したり、従来にない新たな方法で大幅な合理化等を達成することにつながるものであることを念頭に活動すべきである。

最近の主な具体例としては、第 3 章に記載した官民一体の宇宙インフラ海外展開の推進、営業秘密保護の総合的な強化、職務発明制度の見直し、がある。

実現に向けた積極的関与

司令塔は、施策の実施が原則として各府省に委ねられている中で、国全体として実現すべき全体最適の政策や方針を適切に実現していくことを、自らの役割と任じて、責任をもって関与していく必要がある。

そのために、近年、具体的には、()実現が進まない課題等について、大臣等が、政治主導を発揮して新たに関係府省会議(各府省の政務又は幹部職員の参集を得たもの)を開催し、施策の実現に向けた後押しをする、()技術的な問題を含む困難な課題等について、司令塔において、積極的に専門家・有識者や関係府省が参加する検討の場を設け議論を進めるなど、課題の解決に向けた「知恵」出しや後押しをする、()各府省にまたがる重要な課題について、司令塔の主導により、関係分野の有識者等を集めて新たに検討会を開催し、今後の方向性を示す提言等を行う、など、自らが検討の場を設けるなどにより、各府省に対して主体的・積極的に働きかけ、実現困難であった施策等の実現、推進等を図ってきたところである。司令塔においては、こうした事例も参考にしながら、国全体として必要な施策の実現に向けて積極的に関与していくことが望まれる。

最近の主な具体例としては、第 3 章に記載した科学技術関係予算編成プロセスの主導、研究開発法人制度、複数府省横断的な宇宙プロジェクトの推進、官民一体の宇宙インフラ海外展開の推進、オープンデータ推進、パーソナルデータの利活用に関する制度改正、営業秘密保護の総合的な強化、職務発明制度の見直し、海洋管理のための離島の保全・管理、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・主権をめぐる内外発信に関する総合調整会議、がある。

積極的発信・オープン化

司令塔やその部会等における議論の過程や結果について、積極的にメディア、関係者、一般国民等に対して広く公開し、あるいは、様々な媒体を通じてそれらを発信していくことは、その政策や方針への国民の理解を促進するだけでなく、決定過程の公正さに対して信頼を獲得し、また、その政策が妥当なものであれば、正当性をもたない反対や実施のサボタ

ーギュ等の不当性を明るみに出すこと等を通じて、全体最適の施策の実現にも大いに資するものでもある。

こうした観点から、司令塔や有識者会議等の議論の過程や結果を、支障のない限り、なるべく内外に積極的に明らかにするとともに、実現が進まない問題や府省間の問題について、事案の性格も踏まえる必要があるが、会議等のオープンな場で、内外の関係者や専門家の意見を突き合わせるにより、解決を図ることが検討されてしかるべきである。

最近の主な具体例としては、第3章に記載したオープンデータ推進、コンテンツの海外展開促進とインバウンドとの連携、領土・主権をめぐる内外発信に関する有識者懇談会、海外出張を活用した対外発信がある。

調整推進のための実施業務

司令塔は、原則としては、国全体として進むべき政策の全体像を示したり、あるいは、施策を進める上での重要な指針を示すことが責務であり、直接的に政策を遂行することを任務とする機関ではない。司令塔が実施業務を担うのは例外的なことである。

しかしながら、各府省に横断する業務で、いずれかの省が単独で適切に実施することが容易でない場合など、場合によっては、直接的に予算を執行したり、あるいは、予算を配分するなどにより、実施業務に携わることが必要とされる場合がある。

この点に関し、実施業務を持つことによるマイナス面（中立性への信頼が損なわれるなど）を指摘する意見もあるが、国家課題である重要な目的を実現するために必要であれば、実施せざるを得ないと考えられる。

具体的には、全体最適の施策であるが、各府省がなかなか実現に向けて動かない場合、実施に際しての微妙な調整などにおいて適切な判断がなされるかどうか危ぶまれる場合、中立的な司令塔が実施した方がより円滑かつ適切に進めやすい場合、などである。また、そのほかに、司令塔が調整業務を適切に進めるために、予備的な調査やパイロット的な業務を実施することなどがある。こうした国家目的の実現のため必要な場合、横断的・共通的業務を実施することはあり得る。

この直接実施により、きめ細やかな、また、省をまたいだ機動的で迅速な、新たな相互連携や、省の間における様々な必要業務を実施することが可能となる。

ただし、中立性に疑いがもたれるとした場合には、司令塔としての信頼性に疑問が抱かれることにもなりかねない。したがって、その際、高い中立・公正性等の確保が必須である。たとえば、合議体の関与の下で実施するなどにより、中立性、公平性に疑いをもたれないよう、配慮することが必要である(司令塔の会議等の管理・指導の下で実施するなど)。近年新たに実施されることとなった SIP、IMPACT 等については、この点について十分な配慮がなされたところである。

最近の主な具体例としては、第 3 章に記載した戦略的イノベーションプログラム(SIP)、革新的研究開発推進プログラム(ImPACT)、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、複数府省横断的な宇宙プロジェクトの推進、海洋再生可能エネルギー実証フィールドの整備、がある。

(3) その他の課題、留意点

本会議においては、上記の2つの観点、5つの重要な留意点以外にも司令塔の更なる活性化に向けて、多岐にわたる問題について議論した。以下にその概要を記す。

企画立案・総合調整の諸問題に関わる事項

イ) 予算に関する調整

現在、6つの司令塔においては、各府省の次年度予算要求について、いずれかの段階で、要求や配分に関する方針(重点事項)などを示すとともに、情報を収集して取りまとめるなどしている。また、予算要求等の段階で、会議を開催するなどにより、各府省間の施策の連携や調整を図っている。

各分野について高い専門性をもつ司令塔が、全政府的な観点から予算について重点方針を示すことは、効果的・効率的な予算配分にとって非常に有意義である。

予算要求に関し関係府省との間でマルチでの調整を行うことは、政府全体として各分野における施策の体系化・合理化を進める上で非常に有効であり、司令塔担当大臣が関係府省の幹部等を招集して会議を開催することは、大変有意義である。また、通年にわたる調整を開始したことは非常に効果的である。

なお、適切な方針を示し、実現していく上で、関係府省、与党、財政当局、関係団体等との日頃からの意見交換、擦り合わせが重要である。

ロ) 基本計画等の策定と実施

現在、殆どの司令塔は、政府全体として、各分野で講じるべき施策の全体像を示す「計画」を作成、提示している。

各分野における基本的な計画は、関係府省が合意し、政府が講じるべき施策全体の長期的な方向性を示すものであり、国の政策の総合性・一体性の確保のために非常に重要である。

計画の実現について司令塔が主体的にフォローアップしていくことが必要。その際、総理・官房長官のバックアップをしっかりと得た上で、関係府省の政務を招いた会議を開催するなど、政治主導によって実現を図ることが効果的である。

ハ) 司令塔の企画立案・調整業務の多様性について

今回、第2章に記した経緯から、司令塔の業務について、調整業務を中心として、横串型・ヒアリング調整型／後押し型・早期調整型、といった分類を試みたところである。この分類により、調整等の業務を網羅的に分類できるものではないが、調整等業務について理解する際の観点として有意義と考えられる。

調整等を必要とする業務の中には、各府省の施策の間において必要な整合性、統一性を図ったり、有限な資源を配分するなどといった、相互間で調整を図ることが必須なケースが存する。こうした場合には、司令塔は、必要に応じ会議の場を設定したり主体的に提案するなど積極的な働きかけも行いつつ、各府省の間に立って判断を

下したり、あるいは、全体的な方針を決定する役割を担うことが期待されているといえる。

その一方で、司令塔は、責任省が不明確であったり、あるいは、明確であってもなかなか実行に移されない場合、または、司令塔における積極的な情報の収集・分析を通じて、新たな施策の必要性を認識した場合などにおいて、司令塔の側から積極的に、自らの気づきに基づいて、施策の実施について提案を行ったり、実施を促すべき場合も存する。

これは、実務的な観点を踏まえた一つの切り口からの分類だが、司令塔の果たすべき機能が、こうした両面を持つということは、特に司令塔の業務に携わる者は、しっかりと認識される必要がある。

二)意見、勧告に関する権限について

司令塔又は担当大臣は、関係大臣に対して、内閣総理大臣を通じ勧告を行う権限等を有しているが、実際に、この「勧告」権限が用いられた例はない。

しかし、実際には使用されていないとしても、勧告権限を背景に持つことによって、司令塔の提案や意見が重みを増すことにつながっている。いわば「伝家の宝刀」としての意味をもっているということができる。

司令塔の機能強化のために、勧告や意見の権限について、更なる強化等を図ることも考えられるが、それよりも、まず現行の意見や勧告に関する権限を有効に活用することを考えるべきである。

最近においては、担当大臣等から、関係各府省に対して、新たな施策の実施に関するアイデアや知恵を提供するなど意見具申を行ったり、あるいは、司令塔における有識者検討会の報告書を大臣から各省大臣に直接手渡すといった試みが行われている。こうしたことも司令塔の意見の実効性を高める上で非常に有意義である。

その他共通的な事項

イ)政治主導の重要性、総理、官房長官、他の閣僚との関係について

各府省の縦割りの壁を打ち破り、全体最適の施策を実現していくためには、大臣等政治家の強力なリーダーシップが不可欠である。

また、司令塔の方針を各府省に徹底する上で、総理、官房長官のバックアップが不可欠な場合がある。担当大臣と総理、官房長官が、司令塔の施策について十分に意思疎通を行い、理解を得ておくことが非常に重要である。さらに、困難な課題については閣僚レベルでの折衝が必要となる。担当大臣と他の担当閣僚との間で密接な関係が望ましい。

第3章に記した施策を含め、6つの司令塔において、近年多くの新たな施策が実現してきた背景には、大臣等が、事務方と連携しつつ、立案、調整、実施など様々な段階において、要所要所で必要なリーダーシップを適切に発揮してきたことがあり、それなしで決して実現することはなかった。

司令塔が与えられた責務を十分果たし、機能を一層活性化させていくためには、大臣を始めとする政務が果たすべき役割は非常に大きい。

ロ) 外部機関(党、経済団体等)との調整・協力について

司令塔が、経済団体など関係団体と意見交換の機会をもつことは、社会のニーズを施策に的確に反映するとともに、司令塔の施策に対する広範な理解を得る上で非常に重要である。近年、司令塔と経済団体との間で、様々なレベルや参加者の間での会合を定期的で開催するなどしている。

また、司令塔の施策・方針を立案し、円滑に実現していく上で、与党部会・調査会や議員連盟などの関係議員と日頃から意見交換、意思疎通の機会をもつことが望ましい。

ハ) 他大臣所管の「司令塔」等との更なる連携・調整について

宇宙、海洋が、安全保障関係の分野で、NSC、防衛省などと連携を図る必要があるなど、今後、他大臣所管の司令塔や関係府省と、更なる密接な連携・調整が必要とされる場合がある。

このような場合においては、本章3で記した「司令塔」相互の関

係と同様の方法も考えられるが、そのことに加えて、政務の役割がより重要となることはいうまでもない。いずれにせよ、今後、それぞれのケースに応じ、連携・調整のための仕組み（定期的会合の開催等）の構築等について検討していく必要がある。

二)内閣官房・内閣府が実施機関を持たないことについて

内閣官房・内閣府は、一部地域（沖縄）を例外として、地方支分部局を含め施策を直接実施するための組織（いわゆる「手足」）を持つものではないことから、施策の企画・立案に際しての現場からの情報や意見の入手、施策の実現に当たって直接の指揮監督権限や現場との調整の機会を直接に持つことが原則としてできない。

しかし、司令塔の立場にある者が、広範な視点に立ちながら、それまで積んできた多様な経験等を踏まえて、現地の状況を理解し、また、現場を所管する省との「擦り合わせ」を徹底することによって、実態を踏まえた的確な企画立案・調整を行うことは十分可能と考えられる。

なお、例外的に、司令塔においては、調整業務に関連して直接的な実施業務を担うことがあり、これについては、（２）で記したとおりである。

ホ)事務局における人事(人材像、人員構成等)について

)望ましい人材像

司令塔の業務を支える事務局の職員は、関係府省や有識者等との間で、協議や交渉を行いながら、企画・立案・調整の任務を果たすことが求められている。各府省での経験、司令塔部局での経験など多様な経験を有することが望ましい。

また、行政の内部だけでなく、広く行政の外部（民間企業、政治家、専門家等）とも情報・意見の交換を行い、多様な意見や知識を集め、信頼関係を築いていける人材であることが望まれる。

事務局職員は、省益を離れ国全体を俯瞰する立場に立って、各府省との協議・交渉に粘り強く取り組むとともに、積極的に知恵

を出す姿勢が必要である。

) 人事のあり方について

事務局職員の人事異動は、当然のことであるが、出向元の意向のみを尊重して決定されるべきではなく、司令塔における適切な人員配置や知識・経験の継承の観点等を踏まえ、司令塔の意向・要望を十分尊重して実施されなければならない。司令塔の側からの人事スパンの長期化等の要望についてもできる限り尊重されるべきである。

また、司令塔は、各府省の縦割りを排し、国全体の利益を増進するために設けられてものであるから、司令塔における人事評価は、国全体の利益を如何に増進したか、という観点からなされるとともに、評価の結果は、出向元におけるその後の人事にもしっかりと反映されるべきであることはいうまでもない。