

外務省 行政事業レビュー
(公開プロセス)
—第2日目—
議事録

6月20日(水) 9:00～12:10

事業番号6

戦略的実務者招へい

○出席者

コーディネーター：熊谷コーディネーター

評価者：赤井評価者、中里評価者、中谷評価者、松本評価者、宮本評価者、渡辺評価者

説明者：中田広報文化交流部人物交流室長

○熊谷コーディネーター それでは、外務省さんの公開プロセス最後の事業となります「戦略的実務者招へい」について始めさせていただきます。

御説明を簡潔にお願いいたします。

○外務省 それでは、戦略的実務者招へいについて御説明させていただきます。

戦略的実務者招へいは、海外で一定の指導的な立場に就いていらっしゃる方、将来活躍が期待されている方について日本にお招きして、日本における人脈構築ですとか、実際に日本を見ていただくことによって、中長期的な親日家の育成を図るというための事業でございます。

その典型的な訪日時の日程につきましては、資料の 94 ページに掲載してございますのでごらんください。被招へい者の役職ですとか立場、我が国に対する理解度を踏まえて在外公館を通じて先方と調整し、関連の日程を個別にセットした上で招へいを実施しております。

外務省の招へい事業一般につきましては、平成 21 年度の事業仕分け及び 22 年度の行政事業レビューにおいて何度か御議論いただきまして、その際にそもそも多数乱立する招へいスキームを統廃合すべきであるですとか、毎年度の招へいの地域別ですとか分野別の割り振りににつきましては、選択と集中を徹底して、そのための省内体制を確立すべきであるという御指摘を受けました。これを踏まえて私ども改善措置を導入してきておりますので、それについて御説明を申し上げたいと思います。

まず改善措置の第一は、招へいスキームの統合でございます。資料の 95 ページをごらんください。平成 22 年度以前は外務省省内各課にそれぞれ担当しておりました 15 の招へい事業がございましたが、これを徹底的に検証いたしまして、平成 23 年度より 8 事業を廃止した上で、残る 7 事業を今回御議論いただいております戦略的実務者招へいとして 1 事業に統合したところでございます。

ただ、統合直後の平成 23 年度の段階では外交官、議会関係者とそれ以外という 2 つのカテゴリーで別々に運用をしたということがございますけれども、24 年度からはこれも完全に統合いたしまして、完全に一本として運用することといたしました。

改善措置の第二は、省内体制の構築とフォローアップの強化でございます。今回御議論いただく招へいスキームの運用サイクルについては、96 ページに簡単にお示ししておりますのでごらんください。基本的にまず省内の司令塔としての招へい執行会議というものを設けて、ここですべての外務省の招へい案件につきましてテーマごと、地域ごとの配分を行う。その上でフォローアップも強化するということで、平成 22 年度より 2 年に 1 度、過

去5年にさかのぼって、すべての被招へい者について一斉のフォローアップを実施して、その結果というものをフォローアップ実施以降の招へい執行会議における、各種の配分に反映させるということをしているということでございます。

3点目は接遇者の選定における一般競争入札の導入でございまして、これによってコストの大幅な削減を図ったということでございます。

これらの措置によって予算につきましても、統合前の平成22年度は3億7,100万円でございましたけれども、24年度につきましては2億8,800万円ということで合理化を図ってございます。

外交活動の基本は人と人の関係でございまして、その意味でこの招へい事業は外務省が外交政策を推進していく上で、中核的な重要性を持っていると考えております。そういった意味で私も過去の行政事業レビュー等における御指摘につきましては、これを真摯に受け止めてしっかりと改善策をとってきたと考えておりますけれども、今後とも制度改善の余地がないかについては、この場の御議論も踏まえながら不断の検証を行いつつ、効果的な実施に努めてまいりたいと考えているところでございます。

以上です。

○熊谷コーディネーター それでは、論点をお示しいたします。

○事務局 外務省の招へい事業は、事業仕分け、また、行政事業レビューの公開プロセスの指摘で、ばらばらに設置されていたスキームを整理・統合する、あるいは戦略の見直しということで実施をしてきております。

そういう中で23年度に一部の事業を除き統合しておりますし、24年度からは完全に新制度に移行しているということで、効果を検証するには一定の制約はあるかとは思いますが、23年度に実施した招へいについての戦略あるいは方針、効果の検証、その体制といったものを含めて改善後の状況を点検したいと考えております。

○熊谷コーディネーター それでは、御議論をお願いしたいと思います。過去の指摘を踏まえてさまざまな見直しを行っていただいたことを前提に置きながら、御議論をお願いできればと思います。

また、できましたら12時ごろを目途にシートの御提出をいただきますように、あらかじめお願いを申し上げておきます。

○赤井評価者 議論のポイントは限られてくると思うんですが、きちんとこのお金の使い道が有効的、効果的なのかということで、事業仕分けでこれまで82ページで言われてきたことを踏まえてスキームの統合をされているということですね。

あと、日程に関して94ページは、これは出ていなかったのかと思うんですが、こういうふうにして、どういうふうな形で行われているのかということを、どんどん情報公開していただくことも大事だと思います。

実際行われたものがどのぐらい効果があったのかということを検証していくことも当然大事だと思うんですが、それに関しては最後のページに、これも多分新しく出たの

かなと思うんですが、PDCA サイクルというものがあるんですけども、これはいつから回しているんですか。ずっとされているんですか。

○外務省 平成 22 年度からでございます。

○赤井評価者 22 年度から行われているということは、当該年度中にチェックというところが入って、フォローアップも 22 年度版については済んでいるんですか。

○外務省 22 年度に実施いたしましたフォローアップについては、結果は出ております。

○赤井評価者 それを踏まえて 23 年度に生かされているという理解でよろしいですか。

確かにある程度戦略的に行われているところもあると思うので、それがどのぐらい効果的かを検証するので、すべてを情報公開するというのは難しいと思うんですけども、このチェックの省内ホームページに掲載というのは、既に出されているということでしょうか。

○外務省 はい、出されております。

○赤井評価者 フォローアップのこの検証結果というのは、これは公開しないということですね。

○外務省 全体でどれぐらい効果があったかという数字については、この行政事業レビューシートにもお示ししておりますので、その形で公開しておりますし、この段階では 21 年度までのものしか数字がございませんけれども、今後もこの形で公開することによって全体の数字は公開していくことになると思います。ただ、個別については差し控えさせていただいているところでございます。

○赤井評価者 全体の数値というのは、81 ページのところのこれを意味されていますか。この効果に関しては、この効果があったという、これが公表されている数値で、これだけという理解でよろしいですか。

○外務省 はい、そうでございます。

○赤井評価者 一般国民の人から見て、効果があったというふうにこういうふうに出されるのはいいんですけども、それをどういうふうに判断しているのかというところが気になってくると思うんですが、それは最終ページのフォローアップ検証というところをまとめたものという理解でよろしいですか。

○外務省 はい、そういうことでございます。

○赤井評価者 このフォローアップの中身を見ていくことになると思うんですけども、これはだれがどのようにされているわけですか。

○外務省 フォローアップは私ども広報文化交流部の方で在外公館に指示を出しまして、それによって集めた回答をチェックし、集計するという形で実施しております。

○赤井評価者 実際に招待をして、それに付き添ったような人とか、そのプロジェクトを実施した人がそのまま評価をしているということなんですか、それとも全然別の方が評価しているんですか。

○外務省 一般的には招へいを実施するプログラムをつくり、実際に実施するのは各地域部局でございまして、例外的に私どもがやるケースもございすけれども、基本的には私どものところ（部局）では実施をしておりませんので、そういう意味で私どもが客観的な目でフォローアップを実施しているということでございます。

○赤井評価者 自己評価ということになるわけですね。それに関してはもっと外部の目を入れるとか、そういうようなことはお考えではないのでしょうか。

○外務省 御指摘ありがとうございます。招へい事業のフォローアップ自体は、なかなかこういう人がこういう活動をしたことによって、こういう結果が出ましたというのは物によっては非常に機微なものもございすので、そういう意味ではいろいろ工夫の余地はあろうかと思ひますけれども、外部の目を入れることも非常に貴重な御指摘でございすので、どういう形でフォローアップに外部の目を入れることができるかということについては、今後検討させていただきたいと考えております。

○中谷評価者 まず1点目は、できるだけいろんな方に来ていただいた方がいいんだろうと思うんですが、その場合に複数回来た人はどの程度いるのかということと、特定国に偏らない方がいいんだろうと思うんですが、特にこういう国が多いとか、何か上位の国とか、そういうリストがありましたら教えていただければと思います。

○外務省 まず最初の御質問ですが、基本的にこの招へいプログラムは同じ人を2回呼ばないということで運用しておりますので、複数回ということはございせん。

どの国にどれくらいということでございすけれども、年度によって非常に変動はございすが、上位ということでございすと平成23年度の実績では中国、インドネシア、米国、ミャンマー、サウジアラビアというのが上位5か国ということで、これは当然年度によって変動することがございす。ただ、一般的にはそういう形でございす。

○中谷評価者 諸外国、特に欧米主要諸国において同様の制度があるかどうかについて、もし把握されていましてら教えてください。

○外務省 諸外国の例につきましては、私どもは数年前に主要国については調査をかけたことがあるんですが、この種のスキームはなかなか各国とも情報の開示度が非常に低くて、余り情報が集まらなかったという経緯がございす。

わかった範囲で申し上げれば、例えばドイツであれば年間320万ユーロ程度のプログラムを持っているようすし、アメリカについてはかなり規模は大きいんですが、同種のプログラムとして年間規模で言うと7,800万ドルで、招へい人数は年間で4,500人程度という事業があるようすでございす。

○宮本評価者 先ほどのフォローアップで、基本的には在外公館がそれぞれやられている話なんですけれども、具体的にどういった形でやられているのか、差し支えない範囲で教えてください。

○外務省 2年に1回、過去5年にさかのぼってすべての招へい者についてフォローアップシートというものをつくりまして、それを在外公館に指示し、原則として御本人に接触

をした上で結果を報告させる。その際に幾つかの指標を設けまして、例えば有益な情報提供があったですとか、外交政策実施の上で協力があったですとか、そういった幾つかの指標を設けまして、その指標に基づいて効果があったかないかということについて報告させ、それを各指標ごとに、地域ごとに数値化してフォローアップを実施しているということでございます。

○宮本評価者 81 ページのレビューシートで、先ほどの 395 人中 266 名が効果があったという話だったんですが、この 395 名は全員調査された結果として、そのうち 266 名なのか。それとも全く調査できない人もいらっしゃるのですか。

○外務省 調査できないケースというのも当然でございます。平成 21 年度の例でございますと、フォローアップできた数というのは全体の 97.1%でございます。

○渡辺評価者 81 ページ、この対象というのは A、B、C に分かれていて、A は現在の重要人物で、B が一定の影響力を有する各界関係者、C は若手官僚とありますけれども、裏の 82 ページの一番上の評価に関する説明のところで「被招へい者は、外交政策に直接関係した実務者であり」云々だから、国が実施すべき事業と書いてあるんです。いろんな各界関係者を呼ぶと言っておきながら、こちらでは外交政策に直接関係した実務者であるというのは、これは何か矛盾を感じるんですが、いかがでしょうか。

○外務省 御指摘ありがとうございます。確かに 82 ページの評価の説明は若干ミスリーディングかなというところがございます。実務者というか外交政策上、呼ぶことが有益な方々という趣旨で書いているところなので、必ずしも外交政策に携わっている役人ですとか外交官ですとか、そういう方のみではないということでございます。

○渡辺評価者 実際に呼んだ方でこれまで 400 人前後になるかと思うんですが、その中でパーセンテージ的に外交官、官僚、議員とか、いわゆるその他の各界とありますけれども、そこら辺のパーセンテージ的なものはどうでしょうか。

○外務省 申し訳ございません。今すぐにお示しできる数字がございませんので、どれぐらいのイメージかというのはお調べした上で、また後刻御説明いたします。

○渡辺評価者 1 点、この戦略的実務者招へいというときの「戦略的」の意味合いなんですけれども、レビューシートを読むと、いろいろ書いてある中でも外交政策実現への協力というのが中心になっているのかなと思うわけです。それは外務省がやる立場としてそれを中心に置くことはわかるんですが、読み方によっては日本の外交、例えば国連の場であったりいろんな場で日本がいろいろ提案をする。そのときに賛成してもらうとか、選挙のときに投票してもらうとかいろいろあるかもしれないですが、そこだけに集中していくというのが本当に戦略的なのかなというのが片方ちょっと感じるころがあって、戦略的というのはもう少し中長期的なものだと思うんです。

日本の外交に協力してもらうと言うと、むしろ戦術的な感じがして私はしょうがなくて、戦略的と言うと中長期的に本当に日本を理解して支持してくれる。しかもそれが外交官、官僚、国会議員だけではなくて、今は外交は民間外交もすごく大事になってきていますし、

そういう意味ではいわゆる政府セクターだけではなくて、民間セクター、それは企業であったり場合によってはNGOだったり、そういう多彩な人とその国のリーダーになるような人を招いて、中長期的に日本を正確に理解して広めてくれる。そういう人選であるというのが重要ではないかと思うんですが、そういう意味でパーセンテージで伺いたかったんです。

これまでは官僚、国会議員が中心であったとしても、これからはもっと多様に、しかももう少し中長期的に、どうしても私たちが指標が何だという聞き方をするので、逆にこういう外交政策に協力した人たちで効果があるみたいに、ある意味私たちが近視眼的に追い込んでしまっている部分があるなと思って反省しているんですけども、これは1つの指標としても、本当の戦略的であるからにはもっと中長期的で、しかも多分野の人を呼ぶというような姿勢があってもいいように思うんですが、いかがですか。

○外務省 大変重要な御指摘ありがとうございます。

確かにおっしゃるとおり、この招へい事業の目的自体は外交政策、ダイレクトに外交活動、先ほど選挙という例をおっしゃいましたけれども、そういったことに加えて中長期的な親日層の底上げを図るということでございますので、そういう意味では役人、議会関係者だけを対象にするべきではないということも御指摘のとおりでございます。実際に呼んでいる方の例でも、学識経験者ですとか宗教関係の指導者ですとか、必ずしも役人ですとか国会議員、議会の関係者などに限られた形ではなくて、全体のプライオリティを見ながらということでございますけれども、運用しているということでございます。

先ほどの指標の話に立ち代りますが、情報提供とか外交政策のほかにも文化交流、人物交流に関する貢献だとか、いろんな指標を設けておりますので、そういう中でそういった長期的な面も総合的に把握できるのではないかと考えてございます。

○渡辺評価者 フォローアップにもバランスがあると思うんです。なのでパーセンテージを知りたかったのはそこなんですけれども、先ほどフォローアップのことに関して外部の目がどのように入れられるか検討されたいというお話でしたが、前段階の招へい会議は外務省の中で会議を持たれたわけですね。そこにはやはり外部の目というのか、外部から日本にはこういう人を呼んだらいいのではないかと、それがまさに民間の部分から、企業界であっていいでしょうし、NGO界でもあっていいでしょうし、こういう人を日本として呼ぶということを提案できるような、そういう場にしていくなのがいいように思うんですけども、いかがでしょうか。

○外務省 御指摘は民間の方といいますか、外部の目から見てどういう人を呼ぶべきかということを受け止めて、実施できるようなスキームにすべきだということでございますか。

○渡辺評価者 会議のメンバーになるならないは別として、そういう省内だけの提案だけではなくて、広くこの人を呼んだらいいのではないかとという提案が通るような場、反映されるような場という意味です。

○外務省 なかなか難しい面もあると思いますけれども、それも含めまして今後どのようなようにするかということは、考えさせていただきたいと思います。

○松本評価者 シートを書く上で教えてほしいんですが、83 ページのところですけども、22 年度の執行が 73.3、23 年度が 81.4、勿論、効率的にできるということはいいことなんです、この辺の執行率についてはどのような意義があるのでしょうか。

○外務省 執行率につきましては、基本的に招へい方針を決めて案件を決定した後で個別の接触をして、実際にお招きするかどうかを決めるということでございますので、なかなか日本が呼びたいと思っていたとしても、先方の都合でその年度内に来ていただけないですとか、そういうようなことがあって実施できないというケースでございます。その場合には当然、年度の途中で見直しを行って、できないものについては見送って、プライオリティの次に高いものについて振り替えるということで運用しておりますけれども、なかなか最終的に 100%に近づいていかないというのが問題だと思います。

○松本評価者 必要なことだけに使うという意味ではいいことだと思います。

87 ページの日豪も 22 年度が 88.9、23 年度が 29.5 なんですが、こちらはいかがですか。

○外務省 日豪の若手政治家交流プログラムのこの予算につきましては、東京における会議費を分離調達しているところでございますので、これはその年度ごとの実施状況によって大きく変動しているということでございます。

○松本評価者 もう一つ、今度は調達なんですけれども、86 ページですが、1 つは C 以下は随意契約が多いんですけれども、この辺りはどうしてなんですか。

○外務省 C 以下の飲食業者ですとか、航空券手配につきましては、基本的には見積もり合わせて随意契約ということでございます。例えば航空券でございましたら、当然入札ということはできないわけで、日程が決まり次第、なるべく早期に一番廉価なフライトを調達するという観点で、見積もり合わせをした上で調達してございます。

○松本評価者 国際交流サービスですが、これは現在、外務省から OB というのはいらっしゃいますか。

○外務省 たしか 1 人いらっしゃったと思いますが、私どもの手元に情報がございません。

○松本評価者 以前、取り上げた記憶があるんですが、1 番目は入札者数 2 ですけども、これは国際交流サービスがとれた背景は値段なんですか、それとも、その他のところですか。

○外務省 純粹に価格でございます。

○松本評価者 この詳細がちょっとよくわからないのですが、85 ページは 22 年度の実績ということなので、多分これは同じこと、154 の内訳だと考えていいんですか。

○外務省 はい、結構でございます。

○松本評価者 そうした場合、これは例えば分けることによってもう少し効果的な入札になるということにはならないんですか。これはこれを全部まとめた方が、価格は 77 だった

ので、落札率ですが、その方が効率的だったという説明もあり得ると思うんですが、この辺りは分けない理由というのはあるんですか。

○外務省 やはり分離調達をいたしますと、実際に来ていただいた被招へい者の接遇上、うまくそこがつかないというようなことがございますので、そういう意味で円滑な接遇を実現するという観点から、一括調達としているところでございます。

○松本評価者 特に事業仕分けが始まって以来、省庁のOBの方が入っているようなところに対しては、いろいろと疑惑の目も向けられやすいところなんですが、これについては特にそういう配慮はしていないということですか。

○外務省 全くしておりません。特に一般競争入札を導入して以降、3回実施しているわけですが、交流サービスが落と（落札）したのは2回ですので、そういう意味でもそういう配慮はしておりません。

○熊谷コーディネーター そろそろシートの御提出をお願いできればと思います。

今の松本さんの御質問でちょっと事務的にただの確認なんですけれども、85ページの国際交流サービス協会の支出の中身を見ると、一般管理費的なものが何もないんです。全部それぞれに通訳・エスコートとか宿泊代とか借料とか、全部外に出すものに使っているように見えるんですが、逆にそれを手配する人であるとかいうところの経費が全く入っていないことが、かえって不思議な感じがするんですけれども、これはどういうふうに理解をしたらいいんですか。

○外務省 ここには明示してございませんけれども、管理費は入札においては計上されてございます。

○熊谷コーディネーター では、何でここに出てこないんですか。実際使われなかったとか、使っているけれども、中に溶け込んでいるとか。

○外務省 この具体例はいわゆる資金の流れを示したものでございますので、一般競争入札による単価計画で国際交流サービスが1.5百万円となつてございますけれども、国際交流サービスからそれ以外に、更に下請したものが下に並べてあるわけでした、国際交流サービスの管理費としてとどまるものについては、この下に並べているリストの中には出てこないということでございます。

○熊谷コーディネーター という説明は全くわからなくて、85ページの費目を見たときに、一般管理費系のものが全然出てこないというのはなぜですかと。ここに書いていないものがあるのかなと思って全部足したら、全部足すと154になるんですけれども、一体一般管理費的なものはどこに行っているんですか。使わないでやっているのか、使っているとしたらそれぞれの費目の中に溶け込んでいるのか、どういうことなんでしょうかという単なる素朴な疑問です。それがおかしいとか何とかということではなくて、わからないので聞いています。

○外務省 この金額自体は正しくて、国際交流サービスがとっている管理費は、この場で申し上げていいのかわかりませんが、非常に少ないというか、1%とかそのレベルだということでございます。

○熊谷コーディネーター どうかと思いますけれども、逆になさ過ぎるのも不思議な感じがします。

○赤井評価者 ちゃんと説明された方が、どこかに入れ込んでいるか、戦略的に安く受けて何かを別なところで儲けるとか、いろいろあると思いますけれども。

○熊谷コーディネーター 要らぬ憶測は通訳・エスコートとか宿泊代とかやってキックバックがあるのではないかとか、そういうものがあるのではないかとということを逆に憶測させてはいけないと思うので、書くものはしっかり書いた方がいいのではないですかという指摘に最終的にはなるんですが、全くそういうものなしにこういうものが手配できるとは思わないし、逆にこれを受けて一般管理費全くなしにしてこういうことをやるのが、この協会にとって何らかのメリットがあるとは思えないので、そこははっきりさせた方がいいのではないですかということです。

○外務省 ありがとうございます。確かに御指摘のとおりでございますので、この表を改定する際には、そこのところはしっかり書かせていただきたいと思います。

○熊谷コーディネーター 1点だけ、先ほどほかの国との比較がありましたけれども、国務省がやっている招へい事業は規模も人数も日程も全然違うので、単純に比較はできないと思うんですが、たしかインターナショナル・ビジター・リーダーシップ・プログラムとかだと、行った先々で結構レポートを求められるんです。帰った後にしっかりこういうものをアウトプットしてくれということも、かなり強く言われて出さなければいけなかったと記憶しているんですが、そういったようなことを同じようにというか、そういうことをこちらのSTEPの中でもやっているのかどうかで、それによってフォローアップの中身も変わってくると思うんですが、フォローアップで言うと例えば日本に帰ったときに、大使館であったり領事館との定期的なコミュニケーションというのが一定（程度）、確保されるような形になっているんですが、日本のこの事業の場合に例えば招へいされた方が母国というか、本国に戻られたときに、その後、日本の在外公館とかとの接触頻度などはどの程度確保されているのかというのを、併せて教えていただけませんか。

○外務省 まず、招へいに先立って一定の行為を条件付けているかということにつきましては、そういった形で条件付けというのは行っておりません。ただ、当然ながら招へいの日程を調整する過程で、日本側がどういう関心で、どういう趣旨で呼び出すのかということは丁寧に説明しておりますので、そういう意味で期待されていることというのは先方には伝わっているんだろうと思います。

その上で、先ほどのフォローアップの話もございましたけれども、実はフォローアップというのは4段階に分けてやっております、最初はまず被招へい者が本国にお帰りいただいた後、すぐに在外公館からまず接触をして、日本の訪問の感想を聞く。これは当然よ

かったと言うに決まっていますので、そういう意味での効果は 100%に近いということなんですけれども、そこはそれとして、その後は基本的な連絡先などをアップデートしていくというのは当然なんです、それに加えて在外公館で開催する文化行事ですとかレセプションですとか、そういうものにお呼びするということがある。

それから、先ほど御説明いたしました 2 年に 1 回の統合的なフォローアップという 4 段階で、フォローアップをしているということでございまして、どれぐらいの頻度で大使館が接触するかということにつきましては、それぞれケース・バイ・ケースでございますので、一概には申し上げられませんが、我々としてはきちんと接触をして招へい効果が得られるように努力しているということでございます。

○熊谷コーディネーター 例えば 94 ページにプログラムの例が出ているんですけれども、例えば訪問先での印象であるとか、自分の国との違いであるとか、あるいはここで来たことで初めてわかった事例みたいなことを、詳細にまで至らなくてもレポートみたいなものを求めるとか、そういったものを活用して、それを更に皆さん方のところでアウトプットしていくみたいなことというのも考えられるのかなと思うんですが、それはなかなかこういうそれぞれのランクの人たちを呼んでいる中で、そういうことをお願いしていくのはなかなか難しいということもあるのでしょうか。

○外務省 おっしゃるとおりでございまして、特に A ランク、B ランクの方ですと閣僚に近いようなレベルの方ですので、訪問した結果をレポートで出せというのはなかなか難しいのかなと考えております。

○赤井評価者 その関連で 94 ページなんですけれども、3 日目から 5 日目は仕事というか何らかに役立つというのは国民的認識があると思うんですが、6 日目、7 日目で視察と言うと勉強にとか、日本を知ってもらおうとかわかるんですけれども、京都での視察とか、この内容に関してはどこまで公表できるのでしょうか。

○外務省 どこまでというのは。

○赤井評価者 もう少し言うと、支払いの方で 84 ページに寺社・博物館等という入場料みたいなところがあって、そういうところも行かれていて、当然そういうのを見てもらって日本の魅力を知ってもらうことは重要なんですけれども、京都と言うと観光したというふうに国民にも受け取られるので、その辺りはそうではなくて、きちんと日本のために役立つ場所に連れて行っているんだという説得的な説明は可能なんではないでしょうか。

○外務省 京都で寺社等の視察を行っていただくということも含めて、そこは日本の多様な魅力といいますか、外務省をあげて対外的に日本の多様な魅力を発信していくということをやっておりますので、そういう意味で全体のプログラムの中で、いわゆる本人の職責に直接関係するような意見交換ですとか日程と、日本の伝統文化ですとか風土とかに触れていただく機会というのは、それぞれバランスをとった形で組み合わせることが重要なのではないかと考えているところでございまして、そういう中の一環として京都を例に挙げ

ておりますし、また、京都が非常に多いというのも事実でございますけれども、そういうプログラムを組んでいるということでございます。

○赤井評価者 これは要望を踏まえと書いてあるので、もっと自分でお金を出すからフリータイムにしてどこかにいきたいとか、そういうものがあつた場合はそれを断って、こちらの戦略的な形にしているということですか。

○外務省 希望を踏まえてプログラムを組むことはそのとおりでございますけれども、当然その効果というのは同時に検証するわけでございまして、例えば京都ですと1つの例としてはそのとおりなんですが、単に京都に行くだけではなくて、京都に行くときには当然新幹線で行くわけですから、その新幹線に乗っていただいて日本の技術などを見ていただくですとか、沿線からの風景を見ていただくとか、京都の場合ですと例えば広島だとか名古屋だとか大阪だとか、ほかの地方の日程と組み合わせやすいということもございしますので、そういう意味で地方訪問するときに、京都を御訪問いただくということが一番限られた予算と日程の中で、プログラムを組む上では効率的だという面もあります。

○赤井評価者 完全なるルートを公開するのは無理かもしれないので、そのところは外部の目とか内部だけではなくて、しっかり評価してもらって、それが効果的か見てもらいたいと思います。

○熊谷コーディネーター それでは、集計を報告させていただきます。

戦略的実務者招へいについて、現状どおりが1名、一部改善が3名、抜本的改善が2名でありました。この集計も踏まえまして中野政務官からとりまとめいただきます。

○中野政務官 戦略的実務者招へいにつきましては、一部改善。

これまでの見直しについては評価をいただいていると理解しております。ただし、招へいのフォローアップに関しては効果の検証は招へい者、選定等に可能な限り外部性を導入するなど、さらなる改善を図るというのはごもっともだと思っています。

私は今、いろんな御議論を伺ってしまして、私も去年9月から政務官をやらせていただいております。先ほど渡辺先生からお話がありましたけれども、あくまでも外務省は外務省の中で評価の基準はあるんです。ただ、先ほど私たちが余りにもプレッシャーをかけ過ぎるという話がありましたが、確かに中長期的な戦略を持ってやるとか、如何に知日派、親日派をつくるかとか、私も相当の人数とお会いをしております。私のホームページを見ていただければどなたとお会いしているか出ていますので、私たちいわゆる政務レベルが会うというのも非常に大切なんです。

というのは、例えばこちらからなかなか行けないわけです。御案内のとおり政務三役が外に出る回数なり日数というのは非常に限られておりますので、なかなかお会いできないような方がこちらに来たときに政治レベルで話がきちんとできるかとか、そのときに政治レベルでないと話ができない、政務レベルでないとお願いができないものもあるわけですから、そういう場を利用して私たちの方が行けない分、来ていただいた中でやっていくというのも1つ。

それから、先ほど中長期的ということ言えば、私たち政治家との間でのそういうパイプができれば、次、私たちがどこかの機会で、例えば国際会議でお会いするとか、その国にして再会するというときに、またぐっと深まった議論なり、深まった意見交換もできるわけです。そういうところというのは非常にこの戦略的招へいプログラムというのは、私個人は自分の実感としては実があるものだと思っています。

それから、先ほど京都という話がありましたけれども、私たちは当然お会いするときに全部どういう日程で来ているかというときに、それは例えばその方が文化的な背景を持っている省庁だとか、例えば文部科学大臣みたいな方が来たときには、どういうところに行っていたかというのがいいのか。そのときに例えば日本の文化を理解していただく上では京都に来ていただくのもいいだろうし、例えば去年なんかであれば、とにかくなるべく復興している被災地に行っていたかとか、例えばその方が国連関係で平和とか軍拡をやっているという方であれば、当然ながら広島に行っていたかということで、それは京都だけが独り歩きしてしまうと、観光に行っているのではないかみたいなイメージがありますけれども、私が見ている限りにおいては、必ずしも京都ということでは全くなくて、その方にとっていかに日本の中でどういう部分に一番理解をしていただくかというときには、どれがいいかということでその担当の各部署で考えて、プログラムをつくっているという理解をしています。

もう一つ、外務的な部分を入れるというのは必要な部分があると思うんですけれども、先ほど申し上げているとおり、なぜ呼んでいるかというところが見えてはいけない部分もあります。どういうところにお連れしたというのは何でそのところにお連れしているかというの、例えばどこの企業に行った、何を見せた、どういうところに行ってもらったということを見ていただくことによって、背景が見られたら困るという部分も戦略的にある部分もあるので、そこは隠す意味ではなくて、どこまでコンフィデンシャルな部分と透明性の部分のバランスをとるかということは、これから検討をしていかなければいけないんだと思っています。

私も昨日、今日出させていただいて、総じて言えることはもう少し工夫は必要なんだろうなど。皆さん各担当部署で一生懸命いろんな資料をつくっているんですけれども、やはりもう少し見せ方、表現の仕方というもので工夫をする部分は必要だなと。あとは情報公開、情報提供を更に進めていくことが、また次この行政事業レビューの場に生かされるようにというふうに考えております。

○熊谷コーディネーター それでは、これで第5セッションを終わらせていただきます。

○事務局 それでは、2日間にわたって行いました平成24年度外務省行政事業レビューをこれで終わらせていただきます。

評価者の皆様、2日間どうもありがとうございました。熊谷コーディネーターも大変ありがとうございました。傍聴の皆さん、ネットでフォローしていただいた皆さん、ありがとうございました。これで終わります。