

情報通信行政に対する若手からの提言

～総務省2.0へのロードマップ～

令和3年9月

総務省情報通信行政若手改革提案チーム

## はじめに

- 総務省情報通信行政若手改革提案チーム(以下「提案チーム」とする。)は、総務省職員自らが、所属や所管業務の枠を超えて情報通信行政(郵政行政を含む。以下同じ。)の課題に向き合い、今後のあるべき情報通信行政の方向性及びより良い情報通信行政の実現に必要な改革について議論・提言することを目的として令和3年7月に設置された。提案チームは公募を通じて課室長級、課長補佐級、係長級、係員級の有志計45名の総務省職員が参加している。
- 提案チームは、本年7月以後、オンライン・対面の両方で会合を開催し、精力的に議論を重ねてきた。本報告書は、これらの会合で行われた議論を基に、情報通信行政の改革に向けた提言を取りまとめたものである。本報告書の内容については、総務大臣に報告されるとともに、担当部局において更なる検討が行われ、今後の施策に反映されることが期待されるものである。
- 提案チームにおいては、情報通信行政の改革に向けた議論を行うに当たり、以下の2つのテーマの下、合計6つの班が設置された。以後、本報告書においては、これらの班ごとにまとめられた情報通信行政の改革に向けた提言を提示することとする。

### 【テーマ1： 横断的な情報通信施策の提案】

- (1) 情報流通・横断分野
- (2) 技術・国際
- (3) 通信・電波
- (4) 放送
- (5) 郵政

### 【テーマ2： 組織風土の改革、仕事の進め方の見直し】

- (6) 組織風土・仕事の進め方

# I. 情報流通・横断分野

○総務省の情報流通・横断分野は、これまで、ICTの発展を社会に還元し、社会生活の向上や経済活動の推進に鋭意取り組んできた。しかしながら、新型コロナウイルス感染症の拡大下における急速なデジタル化の進展をはじめ、新たな課題に迅速かつ適確に対応していくためには、**真の「選択と集中」**により、**限られたリソースが正しい政策課題に集中的に投下されるよう、組織を挙げて体制強化に取り組むことが必要である**。提案チームは、①情報収集・分析機能の強化、②外部人材登用の推進、③現場主義の徹底、④本省部局の組織改革、の4点を提言する。

## 1. 情報収集・分析機能の強化

- どの課題に限られたリソースを投下すべきかーこれを正しく選択するためには、まず、正確かつ最新の情報をタイムリーに入手できるチャンネルを構築し、同時に組織の内部でこれらの情報を正しく分析、消化、共有し、政策課題を正しく特定することが必要である。提案チームは、情報通信分野における総務省の**組織としての政策的な調査研究能力の低下**について問題意識を共有した。一例として、人工知能(AI)やデータガバナンスは近年の重要な政策テーマであり、総務省(及び日本政府)がG7やG20等での国際的な議論を主導してきた一方、本省部局がこれまで本分野に係るどのような情報収集や分析を行い、政策的な対応をとってきたのか。こうした反省も踏まえ、総務省内の同様な研究会の例に倣いつつ、以下のような体制の強化を提言する。
- 新たな技術やサービスの出現等、日々刻々進化を続ける情報通信分野の動向について、組織的な情報収集を行うとともに適確な業務遂行に必要なインテリジェンスを構築するため、提案チームは、大臣官房総括審議官(情報通信担当)の下に研究会を常設することを提言する。本研究会は、原則非公開とし、いわゆる「旬」の分野や政策的な対応が急務とされる課題について、**戦略的な観点も含め、当該分野の実務家や有識者と総務省職員がコアな情報収集や意見交換を行う場**として設置される。
- この研究会は、単なる情報収集に留まるものではなく、総務省職員が研究会で得られた情報を分析し、政策課題を特定し、関係部局で速やかに共有されることが肝要である。なお、研究会の運営に当たっては、参加者を課長補佐級以上の希望者とする等、**インクルーシブな運営の在り方**についても検討が必要である。

## 2. 外部人材登用の推進

- 近年は総務省の情報通信部局においても法曹経験者等の外部人材の登用が増加し、業務遂行に当たってそれぞれの専門性が大いに発揮されている。提案チームは、これらの登用を維持しつつ、特に若手・中堅職員の業務能力を引き上げる観点から、(フルタイム雇用ではない)**フェローシップ形態による専門人材の積極的な登用**を提言する。
- こうした専門人材が有するノウハウやネットワークを積極的に活用することにより、業務におけるデジタル(オンライン)ツールの積極的な活用やプロジェクトの企画・運営に関する改善が期待される。同時に、こうした外部人材が**特に若手・中堅職員の「壁打ち人材」や「メンター」**となり、業務に関する新たな気づきを与えるとともに、職員自らが

情報収集や分析・検証、政策立案等の能力を高めていく機会となることが期待される。

### 3. 現場主義の徹底

- いわゆる実証事業をはじめ、情報流通分野の予算事業の多くが成果を挙げるためには、徹底した「現場主義」に基づき、地方公共団体をはじめ事業主体に「寄り添」って事業を進めていくことが必須である。地方との関係においては、これまでも人事交流をはじめとする取組が行われているが、地方との情報共有や意思疎通を一層円滑なものとするため、提案チームは、特に本省と総合通信局等との関係強化の必要性において問題意識を共有した。
- 本省と総合通信局等との間では、これまでも役職ごと、部局ごとに定期的な会合が行われているが、より効果的な予算事業の遂行や地方における総合通信局等のプレゼンスの強化のためにも、テレワークやビデオ会議等を活用し、本省や総合通信局等と事業主体の間で従来以上に「顔の見える関係」を構築するとともに、情報共有や意思疎通を一層強化していくことが必要である。

### 4. 本省部局の組織改革

- 新型コロナウイルス感染症の拡大以後、一般利用者、民間企業、公的部門それぞれにおいてデジタル技術の利用が急速に拡大している一方、こうした技術の恩恵を「誰一人取り残すことなく」社会全体が享受できるための環境整備が急務である。近年のOECDの報告書でも指摘されているとおり、こうした環境整備は組織や分野を横断して進める必要があり、総務省内外の関係者と連携し、プロジェクトベースで「アジャイル」に取組を進めるための体制が必要である。
- また、本章前段の提言のとおり、国内外の動向をタイムリーに把握するとともに、政策課題を適確に特定し、関係部局間で速やかに共有されるための体制も必要である。スポーツに喩えれば反射神経と運動神経の両方を鍛えなおすようなものであるが、上述の問題意識に照らせば本件は喫緊の課題であり、提案チームは、情報流通行政局においてこれらの組織改革に早急に着手することを提言する。

### さいごに

今回の提言に当たり、以下の取組や文献を参考にしたことを付記する。

- ✓ 環境省が公表している「選択と集中」  
[http://www.env.go.jp/policy/focus\\_on\\_core\\_competencies/meeting\\_04.html](http://www.env.go.jp/policy/focus_on_core_competencies/meeting_04.html)
- ✓ 笠井英和「デジタルトランスフォーメーションを加速させる情報通信行政の在り方についての一考察：外部人材の活用を通じた日本のDX化の加速」(政策研究大学院大学科学技術イノベーション政策プログラム研究発表資料)
- ✓ 経済協力開発機構(OECD)「Going Digital」プロジェクト  
<https://www.oecd.org/going-digital/>

## II. 技術・国際

○技術開発、社会実装、国際展開の連携を強化し、一気通貫で推進する体制・環境や施策スキームの構築を図る。

○ICTによる課題解決を推進すべく、府省間の所掌等に囚われすぎず、周辺技術の開発や未知領域へのチャレンジ等に幅広く、柔軟に取り組む。

○国際業務における「顔の見える関係」を構築するため、スタッフ職に高位の役職名称を与えるなど、人事上の特別な配慮を行う。

社会がVUCA（**V**olatility：不安定、**U**ncertain：不確実、**C**omplex：複雑、**A**mbiguous：曖昧。「ブーカ」と読む）な社会へと変化し、従来型の最適解を探す政策立案のみでは立ち行かなくなりつつある。このような変化に的確に対応すべく、改めて立ち戻って技術・国際分野の業務がどうあるべきかを常に考え、自らの仕事を見つめ直すことが必須である。その上で、現在の取組に加えて以下の新たな取組等を行うことを提言する。

### 1. 技術開発、社会実装、国際展開の連携強化

技術開発から社会実装・利活用促進、国際展開までを見据えたスピーディーな施策展開がこれまで以上に求められているため、担当部署の垣根を超えた意識・目的の共有や的確な連携が一層必要である。技術開発の検討段階から利活用促進や国際展開を推進する部署との緊密な連携（シーズとニーズのマッチング等）を行う体制・環境を構築するとともに、技術の特性によっては研究開発から利活用促進や国際展開まで一気通貫で行う施策スキームも検討すべきである。

### 2. 対象領域の拡大

ICTは、その構成要素となる基盤技術やその多様な利用分野と密接不可分になってきており、半導体デバイスやソフトウェア、アプリケーション等の周辺技術も含めた領域は、他省の所掌との境界が不明確で厳密な分担が難しく、それが故に手薄な領域も増えている。技術・国際の両分野において、他省の所掌等に囚われ過ぎることなく、我が国のICTの発展や課題解決に貢献できる領域には率先して取り組み、その中で、必要な省庁間連携を図っていくべきである。

加えて技術分野においては、未知の領域へ果敢にチャレンジし、イノベーションの担い手であるスタートアップへの研究開発支援プログラムの創設に取り組むべきである。その際、スタートアップ等がプレゼンテーションを行い、資金調達やM&Aの機会を提供するイベント（日本版SXSW）の開催についても検討する。また、スタートアップや起業家との接点を増やし、実ある政策作りへと活かすべく、若手職員のスタートアップ等への研修派遣制度を創設すべきである。

### 3. 研究開発予算の執行の柔軟化、効率化

研究開発プロジェクトの推進に当たっては、中途でも加速・減速・廃止・組換え等に柔軟に対応できるスキームを導入すべきである。将来的には、安定的なプログラムの執行を可能

とすべく、NICT等の外部機関が恒久的に運用できる基金制度も検討すべきである。

#### 4. 経済安全保障への対応強化

経済安全保障の政策的重要性が高まってきており、総務省としても、懸念国の国内政策、国際場裏での動き、第三国での活動等についてより積極的に情報収集・分析を行うべく、体制強化を図るべきである。

また、事務方幹部を中心に各国の政策担当者が閲覧する可能性が高い媒体への露出を増やすなど、政府として積極的な情報発信を行うことも重要である。

#### 5. 日本の技術の海外展開支援の強化

日本の技術を海外展開する際、「日本の技術は優れているが高い」というイメージを持たれることも多い。そのため、コンソーシアム組成による商品価値の向上、ライフサイクルコストでの提案、モノの売りきりではなく運営保守を含めたサービスの提供といった**展開手法の工夫が必要である**。また、新しい価値を提案する観点から、これまで比較的関わりの少なかった**スタートアップ企業の積極的な発掘や展開支援を検討すべきである**。

なお、海外展開に際しては、受注という結果のみを追求するのではなく、そのプロセスで得られた情報の蓄積や分析し、将来に活かすことも重要である。

#### 6. 戦略的な人材育成の推進

安全保障上の観点などから、我が国として、戦略的に重要な技術に取り組める人材を確保し続けることが必要である。このためサイバーセキュリティ、AI、量子などコア領域について、NICTと連携した人材育成を一層推進すべきである。また、人口減少に伴う地域産業維持や生産性向上の観点から、地域の技術人材を「多能工化」する取組について検討すべきである。

また、国際業務においては、過去の経緯を熟知し、カウンターパートとの信頼関係を構築する「顔の見える関係」が重要である。情報発信や交渉の場において、事務方幹部が組織の考えを自らの言葉で柔軟に述べられることも重要である。これを実現するための人事的な配慮として、国際交渉や国際関係業務に従事する職員の継続的・長期的な配置、人的ネットワークの必要性・時代に応じた出向先の柔軟な変更、スタッフ職に対する高位な対外的肩書の付与等が有効である。

その際、特定の二国間関係だけではなく、地域、マルチ、国際展開、ODA支援、経済安保といった領域の多様性にも配慮するとともに、総務省職員のみならず、研究者、民間企業職員も含めたICT分野全体としての取組が必要である。

#### 7. 海外出張時における勤務条件への配慮

海外出張時においては、現地対応と本国業務を並行して行うため長時間勤務が発生しやすい一方で、超過勤務としては扱われにくく、また条件によっては宿泊費等の負担額が支給額を超過するといった事態が起こるケースもあることから、特に若手職員にこうした不利益が発生しないように留意すべきである。

### III. 通信・電波

○提案チームは、通信・電波は今後100兆円を超える基幹産業であり、現在の政策のあり方が今後の日本の行く末を左右する戦略的重要産業であるとの認識を共有し、①ナショナル(全国レベル)、②ローカル(地域レベル)、③グローバル(地球レベル)の3つの視座の下、それぞれ「矛(攻め)」と「盾(守り)」の2つの切り口から大胆な制度改革・財政措置含む改革案を提言する。これらの提言は、経済成長や地方創生、安心・安全かつ低廉なICTの利用環境、安全保障と多岐の分野に亘るものである。

#### 1. ナショナル(全国の視座)

##### (1) 電波を切り拓くーより競争的でより透明な電波の割当ては未来への責務！【矛】

- 電波活用ビジネスは2040年にも100兆円を超えると推計されるなど、我が国を今後も支える最重要分野であり、電波割当ての制度設計は極めて重要である。
- 電波割当てのあり方については、公共性のある事業と競争性のある事業のうち、競争性のある事業(例:携帯電話)については、
  - 電波法第1条の「公共の福祉の増進」に寄与するものとして、競争性の観点をより取り入れることが重要である(例:新規参入事業者への優先割当て等)。
  - 電波割当てに関する透明性・経済的価値をより高めることも重要であり、例えば、オークション方式の長所も取り入れ、その効果を検証すべきである。
- 電波割当ての方式については、割当ては政策実現の手段と正しく認識し、政策の目的を明確化した上で、その目的と一番合致した方法を採用すべきであり、未来への責務として不断の見直しを行うべきである。

##### (2) 表現の場を守るー加害者にならない、させない！「誹謗中傷対応」【盾】

- 近年普及のめまぐるしいSNSは、日常生活のみならず社会経済活動にも大きな役割を果たしている一方、(アスリートへの誹謗中傷等)いわゆる「炎上」事案や(コロナ患者バッシング等)社会不安に起因する誹謗中傷が止まず対策の必要性が叫ばれている。
- こうした権利侵害が生じた場合、被害者救済が最優先であることは言を俟たないが、それが行き過ぎるあまり、表現行為が極度に萎縮することあってはならない。総務省は「通信の秘密」を所管するなど、(他省庁と異なり)「表現の自由の砦」であることをあらためて認識し、対策を検討すべきである。

##### (3) 障がい者に優しいー誰も取り残さない！「ネット動画にも字幕・手話を」【盾】

- 近年は、従来のテレビCMに加え、政府広報や公的サービス情報が、インターネットを通じて動画等で発信されることが多くなっている。
- 放送事業者には字幕放送等を行う努力義務が設けられているが、このような中、視覚・聴覚に障がいがある方にも必要な情報を適切に届けるため、このようなインターネットを通じて配信される動画等についても字幕や手話の付与に関する指針/ルールを策定することが重要である。

## 2. ローカル(地方の視座)

### (1) 地方を攻めるー企業・地方DXの推進！「ローカル5Gの成功モデル展開」【矛】

- 今後、ローカル5Gの普及は本格フェーズに移行することが期待される。地方公共団体や企業からの期待値も高く、無限の可能性を秘めるサービスである。
- 官民を挙げ、複数分野で一刻も早く成功モデルをつくりあげ、全国各地に展開することはもとより、海外への展開も狙いたい。
- 実証段階から実装段階に移行する際、特に地方においては「儲からない」可能性もある。円滑な実装のためには補助金での支援や地財措置を講ずることも重要である。

### (2) 地方を守る「BBのユニバーサルサービス化」ーBBは当たり前！【盾】

- ブロードバンドサービスは、テレワークやWeb会議(働き手)、GIGAスクール(お子さん)等、もはや家族単位で見ても企業単位で見ても、必要不可欠なものである。
- 10年来の政策課題であるが、どの地域においても誰一人取り残さない観点から、国全体で地方を支える仕組みとして、ブロードバンドサービスのユニバーサルサービス化を今こそ制度化することが必要である。

### (3) 地方を守るー待ったなし！「自然災害に強い通信ネットワークづくり」【盾】

- 我が国は災害に見舞われやすい地勢を有する。地球規模での気候変動を受け、今後も頻繁に災害発生(地震、豪雨、洪水等)の可能性は高い。
- 災害時(特に発災時)において、一番重要なものの一つは「情報」である(発災した直後、最も必要なのは「情報」、その後「食料」、「物資」と続く)。その情報の入手経路はインターネットであることも多く、災害時であっても途絶えることないインターネット・通信ネットワークづくりが必要である。速報性のある伝達ツール・システムの開発・展開、ネットワークの冗長性、予備電源の十分な確保、海底ケーブル(陸揚げ局)のセキュリティ等、現状の課題を総ざらいし、課題に対しては将来への投資として思い切った財政措置を講ずるべきである。

## 3. グローバル(国の外の視座)

### (1) 宙(そら)・海を攻めるー「宇宙・海×通信・データ」夢のプロジェクト！【矛】

- 海底のデータセンタや宇宙太陽光発電で稼働する宇宙データセンタについては、民間企業でも一部動きが見られるが、安全保障等の観点からは、我が国のデータをそれらの空間に保存・処理することについて、中長期のプロジェクトとして官民で開発を推進していくことが重要である。
- 宇宙については、各国が新領域として競っている分野である。平時のみならず有事における通信機能の確保や経済活動の維持のために「宇宙ネットワーク」の確保について平時から議論しておくことが必要である。
- このプロジェクトについては、日本国内では競争領域とせず協調領域とし、複数の通信事業者とが協力(資金を融通)し、純／準国産通信衛星を打ち上げ共同運営することも検討に値する。国からの財源としては電波利用料財源も視野に入れるべきではないか。

※現在、我が国の衛星通信に使用されている衛星は、いずれも海外資本(イリジウム、インテルサット、インマルサット)により運営されている。

## (2) 日本を守る一有志国からの信頼！『ウサデン』安全保障の体制強化【盾】

- 従来の「陸・海・空」に加え、近年は「宇宙・サイバー・電磁波」(ウサデン)が安全保障に係る新たな重点領域として挙げられている。
- 前項で宇宙に関する「攻め」の提言をしているが、サイバー領域や電磁波領域においても、ネットワークを提供する電気通信事業者や当該分野の研究機関が果たす安全保障上の役割は今後より重要かつ複雑なものとなると想定される。今後、関係省庁や事業者等との連携や省内での専門家育成(人事配置含む)に向けた取組を強化することが重要である。

## さいごに

- 「通信・電波」に関する提言は、民間企業からの出向者を含む、係員級から課長級まで多様なメンバーで構成されたチームにおける闊達な議論を通じて作成された。従来の見方にとらわれない観点から、特に若手や民間出向者の視点を取り入れつつ検討の整理が行われた。
- この際、上記の提言以外にも、フェイクニュースへの強力な対策、基地局シェアリングの一層の推進といった個別施策や、「通信の秘密」「利用の公平」といった電気通信事業法の解釈の明確化、外国法人(GAFA等)に対する法運用の厳格化等、複数の提言があった。これらについても関係部局での政策の一助となることを期待する。

## IV. 放送

○我が国のメディア・コンテンツをリードし、公共的な役割も担ってきた「放送」を取り巻く環境は、スマートフォンの普及や動画配信プラットフォームの急進等により、急速に、不可逆に変化している。「放送」か「通信」かを意識せず、「好きなときに」「好きな場所で」「嗜好にあった」ものを視聴することが当たり前となる中で、これまでの「放送」の形態・ビジネスに囚われていては、国民・視聴者のニーズに答えられなくなることは明らかである。

○総務省においても、これまで制度の見直しや更なる技術開発等に取り組んでいるが、提案チームは、「放送」の「これまで」・「今」・「未来」を見据え、①「頼れる」サービスの確保、②「見たい」に応えるコンテンツ力の発揮、③テレビの枠を「切り拓く」挑戦、の3本柱の下、これらの実現に資する具体的な取組を進めることを提言する。

### 1. 「頼れる」サービスの確保

「放送」は、送受信の双方が簡素な構成で、かつ広範囲をカバーできるため、災害に強く、身近なメディアとして、国民・視聴者に長らく信頼されてきたが、こうした公共的な役割は収益には必ずしも直結しないため、特に地方部において、その維持が困難になりつつある。

そこで、地域で「放送」が果たしてきた役割をあらためて認識し、ネットワークの柔軟な維持管理や、持続可能な地域社会への貢献を通じ、より密接に地域で支え、地域の声に

応えていく枠組みの構築が必要である。提案チームは、こうした問題意識に対し、以下の取組を行うことを提言する。

- 放送ネットワークについて、複数の者の分担による整備・運用や、ブロードバンド網による代替等、柔軟な維持管理を可能とする仕組みを導入・促進する。
- 放送が地域で培ってきたノウハウや制作力を一層活用し、地方公共団体や地場産業等との連携や担い手の育成・発掘等、地域社会からの情報発信の核となる取組を推進する。

## 2. 「見たい」に応えるコンテンツ力の発揮

「放送」は、我が国の多種多様なコンテンツ作りを支え、視聴者の「見たい」に応え続けてきたが、インターネットの伸張に伴い、広告収入の減に伴う制作費の減や、海外プラットフォームによるコンテンツへの巨額投資の波も迫る中、その地位を脅かされつつある。

また、スマートフォン等で「好きなときに」「好きな場所で」「嗜好にあった」コンテンツを視聴することが当たり前となり、これまでの「放送」の形態では視聴者の「見たい」に応えられなくなっている。

そこで、これまで多種多様な放送事業者により培われてきたコンテンツ力を十分に発揮し、今の視聴者の「見たい」に応えられるよう、「放送」の枠に囚われない視聴機会の拡大やコンテンツ制作、新たなビジネスモデルへのチャレンジを推進するべきである。提案チームは、こうした問題意識に対し、以下の取組を行うことを提言する。

- ブロードバンド化・モバイル化により多様化・一般化した視聴手段(スマホ、タブレット、パソコン等)／視聴方法(同時・見逃し・VOD等)の取り込みを加速する。
- 海外でのコンテンツ展開や動画配信プラットフォームの活用等、コンテンツ力で勝負する新たなビジネスモデルの開拓につながる取組を支援する。

## 3. テレビの枠を「切り拓く」挑戦

これまで、「放送」は4K・8Kといった映像面で技術革新をリードしてきたが、「放送」「通信」の両方で高画質のコンテンツを視聴できるようになり、テレビ上においても、視聴者にその区別が意識されなくなりつつある。

他方、放送事業者にとって、「通信」の更なる活用を進めることは、「放送」で培ったノウハウや技術を活かし、マルチアングルやAR・VR等の最先端の映像や、番組を起点に「見たい」コンテンツ・情報・サービスを容易に引き出せる環境等、視聴者にテレビの枠を超えた可能性を示すチャンスであるとも考えられる。

そこで、視聴者にとっての利便性を追求したサービスの進化・多角化を図り、これまでの概念を超えたテレビの姿を示すことが必要である。提案チームは、こうした問題意識に対し、以下の取組を行うことを提言する。

- 視聴データや視聴者反応に基づく、コンテンツのレコメンドや制作への反映等、「通信」を積極的に活用した「放送DX」を推進する。
- 番組に紐づくメタ情報等、関連データの充実・活用によるサービス間の連携強化や、多種多様なコンテンツ・サービスの利用を容易とするUIの進化等、テレビの「ポータル

化」を推進する。

## さいごに

「放送」に関する提言は、民間企業からの出向者を含む係員級から室長級まで、多様性のあるメンバーで構成されたチームが、オンラインも活用しつつ、計5回の会合を通じて議論を重ね、作成されたものである。

その中で、メンバーの実感として共通していたのは、何らかの形で映像コンテンツは見ているものの、テレビの視聴が今のライフスタイルに合わなくなっていると感じている一方、ニュース・災害報道等については、その信頼感からテレビを見ることも多いということであった。

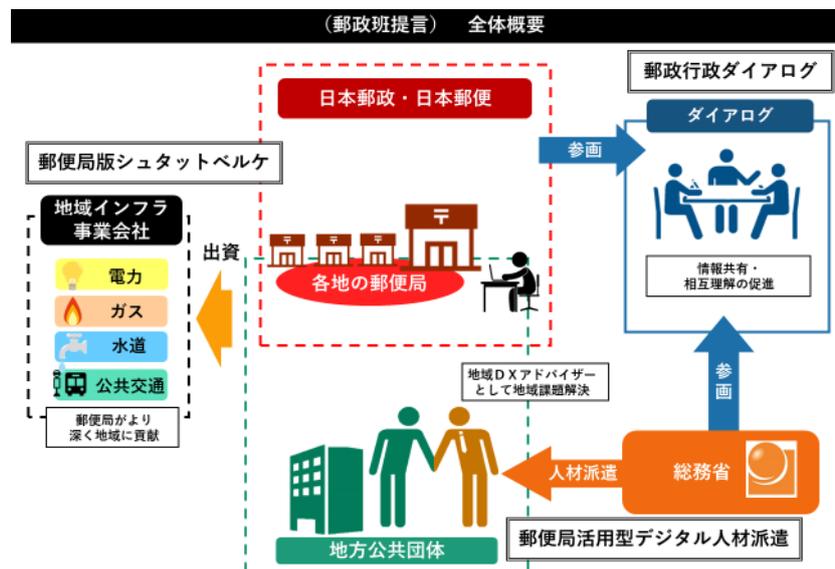
通信・放送の垣根がなくなっていく世界においても、これまで放送で培われてきたコンテンツの価値は、視聴者の期待に応える「強み」として引き続き存在し続けるはずであり、その期待に更に応えていくためには、**事業者と行政のそれぞれが、既存の枠に囚われることなく、時代の要請に応えるための変革を追求していくべき**である。議論を重ねる過程において、こうした各人の思いがあったことを付記し、本提言の結びとする。

## V. 郵政

○創業以来、地域の重要なインフラを担ってきた郵便局は、社会の急速なデジタル化の中で「アナログの象徴」として存在感を失いつつある。既存サービスの維持だけでなく、「データ活用」のロードマップを明確にし、「地方創生」の起点として再び存在感を示すことが、時代を越えても郵便局が人々から必要とされ続けるために採るべき戦略である。こうした問題意識を基に、提案チームは、日本郵政グループ及び総務省の取組として、

- 地域インフラ事業への参入：「郵便局版シュタットベルケ」
- 地方創生プロジェクトを主導する人材交流：「郵便局活用型デジタル人材派遣」
- 新たな対話の場の構築：「郵政行政ダイアログ」

を提言する。



## 1. 「郵便局版シュタットベルケ」構想

本年7月に取りまとめられた「デジタル時代における郵政事業の在り方に関する懇談会」(以下「デジタル懇談会」という。)の最終報告書において、日本郵政グループによるデータの活用について整理・検討することの重要性が提言され、今後、転居や配達情報といった郵便局データの活用や「共通ID」及び「情報銀行」といった、「データプラットフォーム・ビジネス」の展開について検討が進められることとなっている。

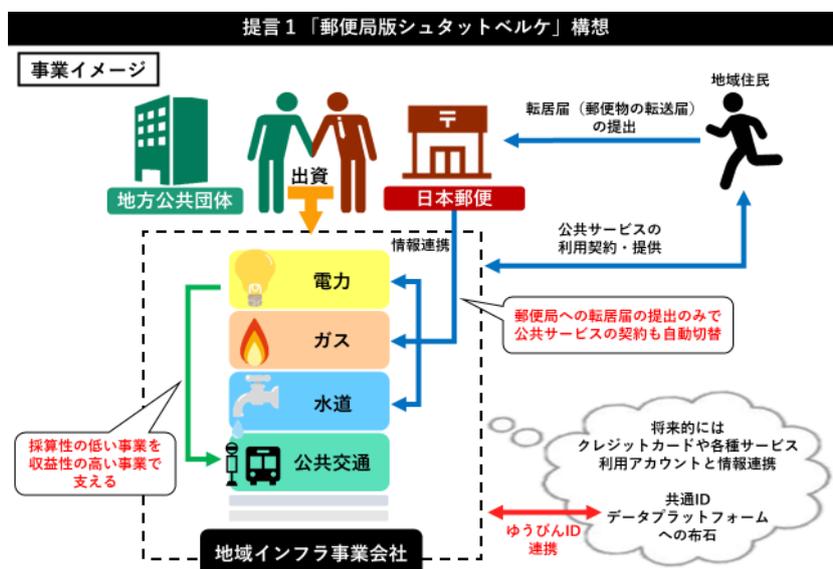
提案チームは、郵政事業におけるデータ活用は不可欠であるとする一方、上述の郵便局の「データプラットフォーム」の構築に至るまでには、段階的なロードマップが必要であると考え、3段階に分けてこれを推進することを提言する。その中で、短期ビジョン(フェーズ1)は配達等に関する郵便局データの活用、長期ビジョン(フェーズ3)は「共通ID」等を核とした「データプラットフォーム」の構築と位置付けるとともに、両者の間を繋ぐ中期ビジョン(フェーズ2)において、日本郵政グループが保有するデータ等の資源を活用して地域インフラ事業に参入し、生活に必要な公共サービスをワンストップで提供することを可能とすることで、郵便局がより深く地域に貢献し、不可欠な存在となる仕組み、すなわち「郵便局版シュタットベルケ」構想の実現を目指すことを提言する。

シュタットベルケ(Stadt Werke)とは、主にドイツやオーストリアで見られる、電気・ガス・水道・公共交通といった公共サービスを総合的に提供する会社を地方公共団体等の出資で設立、運営していく事業形態である。採算性の低い分野を収益性の高い事業で支えることで、過疎地域のインフラを税金の投入に頼らず事業として維持していくことを目指すものであり、PPPやPFIの文脈で日本でも検討が始まっている。

「郵便局版シュタットベルケ」では、地方公共団体と日本郵政(日本郵便)の出資により事業会社を設立、事業の運営を郵便局(人手・窓口等)が担うことで、日本郵政グループの強みである全国ネットワークが活用されることが期待される。

サービスイメージとしては、転居時に郵便局へ転居届(郵便物の転送届)を出すだけで、ゆうびんIDと紐付いた公共サービス(電気・ガス・水道)の契約変更(住所変更等)が自動的に行われ、住民の転居時におけるストレス軽減を実現する。情報の連携は個人の同意を前提とするが、リスク対効果に鑑みると、同意取得の心理的障壁は比較的小さいと考えられる。

将来的には、情報変更手続きが煩雑なクレジットカード類や各種サービスの利用者アカウントとの連携も視野に入れ、事業としての面を取ることで「共通ID」といった「データプラットフォーム」事業や、スーパーアプリ等の共通UIの開発・運用までスコープを広げることが可能である。



公共サービスの事業形態については様々なビジネスモデルが想定されるが、令和3年6月に発表された「PPP／PFI推進アクションプラン(令和3年改定版)」を参照しつつ、実現可能なモデルについて研究調査事業を通して検討を進め、地方公共団体と連携した国家戦略特区の申請や、必要な法整備に向けた準備、地域の郵便局との実証実験等に取り組んでいくべきである。

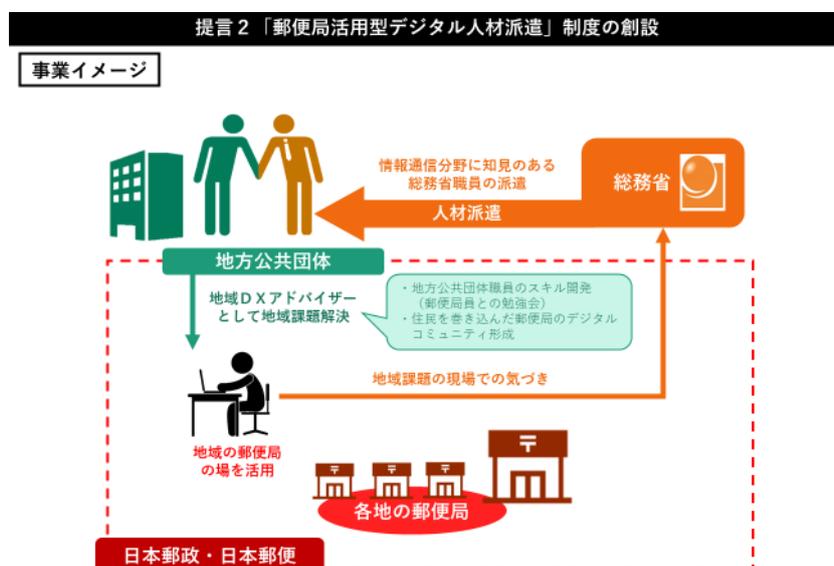
## 2. 「郵便局活用型デジタル人材派遣」制度の創設

提案チームにおいては、「地方創生人材支援制度」(内閣府)で地方公共団体への出向経験を有する者が参画しており、地域課題を解決するには現地で改革を主導するリーダーが必要であり、持続的な人材の確保及び育成こそが肝要であることを共有している。提案チームは、郵便局が地方公共団体の地方創生に寄与する取組として、総務省による「郵便局活用型デジタル人材派遣」制度の創設を提言する。

本制度は、地方公共団体と民間企業のマッチングを通じてICTによる地域全体の課題解決を目指す内閣府の「デジタル専門人材派遣」を参考にしたものであるが、「郵便局活用型」では、情報通信分野に知見のある総務省職員等を地方公共団体に**地域DXアドバイザー**として派遣しつつ、**郵便局の場を活用**することで、より住民に近い場所からの地域課題の抽出し、地域創生につながるプロジェクトを主導することが可能となる。

また、郵便局を起点とした地域での経験を重ねることで、派遣された総務省職員が本省に帰任後に現場で気づきを得た制度改正等の環境整備に従事することが可能となり、地方創生に向けた実効性の高い取組の実行が期待される。職員自身にとっても、地方公共団体・総務省・郵便局という三つの場を通じて、マルチキャリア公務員として地域の課題解決のリーダーとしての資質を磨くことが可能である。

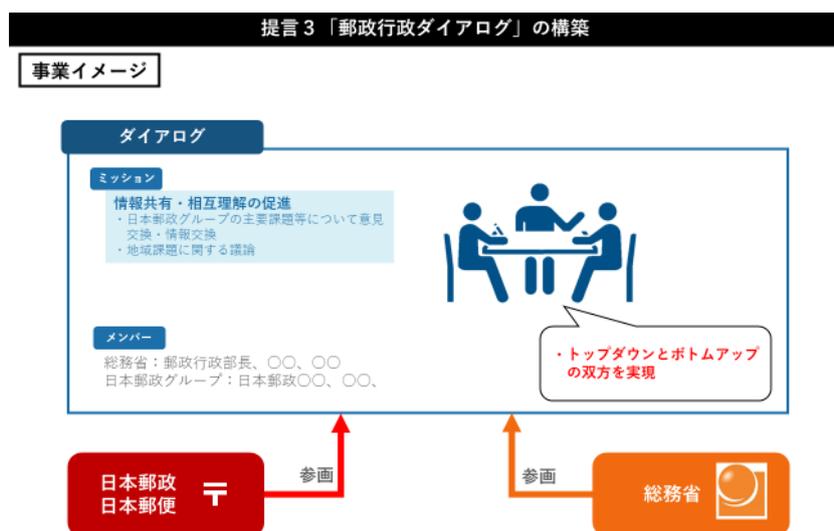
さらに、課題解決へのアプローチだけでなく、改革を持続させる観点からは、郵便局員や地方公共団体職員との勉強会を開催し、地方公共団体職員のスキル開発に取り組みとともに、郵便局で子どもへのICTが地域課題を解決する可能性を伝える講習会やデジタルディバイドに資するための高齢者へのスマホ講習会の開催、デジタル手続きの支援等を通して、地域住民を巻き込んだ郵便局のデジタル・コミュニティの形成も視野に入れて取組を進めることが適当である。



### 3. 「郵政行政ダイアログ」の構築

日本郵政グループにとって、ガバナンスの強化は喫緊の課題であり、総務省においても、監督体制の強化を図ることが重要である。「デジタル懇談会」最終報告書においては、総務省による日本郵政グループ(日本郵政、日本郵便)の監督に関する考え方や、行政処分・行政指導を行う際の着眼点、要件等を可視化・透明化した監督指針が示され、総務省において所要の手続きを経て確定・公表することが求められたところである。一方で、総務省と日本郵政グループは、上述の提言のように地域貢献に資する取組を実効性を持って着実に進めるためにも、**監督基準に基づいた適正な緊張関係を持ちながら、情報共有・相互理解の促進を目的として、新たな対話の場を構築することが必要である。**

そこで、日本郵政グループの主要課題等について意見交換・情報交換する「郵政行政ダイアログ」を設置し、**相互の円滑な情報共有を図る体制の構築**を提言する。「郵政行政ダイアログ」は、総務省郵政行政部及び日本郵政グループの幹部、さらに必要に応じて部局横断的な担当者を加えて構成し、提言1や提言2の枠組みを通じて地域から吸い上げられた課題へのアプローチや施策提案に関しても議論を行う等、トップダウンとボトムアップの双方を実現する組織体とすることが望ましい。



## VI. 組織風土・仕事の進め方

○情報通信行政部局における組織風土・仕事の進め方については、秘書課の働き方改革・業務見直し推進室によるこれまでの取組等を踏まえつつ、①業務環境の見直し、②職員のモチベーションを向上させる人事制度改革、③公平・公正な情報通信行政の実現の3つの視点から検討を実施した。なお、本提言を踏まえた取組状況については、秘書課等と連携しつつ、幹部への定期的な報告など、提言後も可能な限りフォローすることが求められる。

## 1. 業務環境の見直し

### 現状認識・課題

- 総務省では、働き方改革・業務見直しについて、秘書課に専門部署を設置し、幹部による働き方改革宣言の発出や業務見直しに関する勉強会の開催など、部局に共通する課題を中心にこれまで様々な取組を行ってきている。
- 情報通信部局としては、業務の見える化・効率化を進め、一部の職員への業務集中を緩和し、職員のワークライフバランスを確保するなど、働き方改革・業務見直しを進めるに当たり、**テレワークをはじめ自らが「デジタル」を徹底的に活用し、先導的な役割を果たしていくべきである。**
- テレワークについては、新型コロナウイルス感染症の拡大防止の観点から、業務の質や効率を維持しつつ出勤率を抑制する点で大きな役割を果たしているが、従前の登庁勤務の下位互換であるという考えが未だに根強く見受けられる。本来は、**テレワークと登庁勤務を適切に組み合わせることにより、業務を効率化しつつさらに高い成果を生み出すことが可能なはずである。**
- オンラインとリアルのベストミックスを実現しつつ、テレワークをより一層推進するためには、**省内ICT環境の更なる改善が必要**である。特に省外関係者との会合が多い情報通信部局にとって、省外関係者が参加するWebにおいて、省外からの参加者との接続が非常に不安定である等、現行のSkype for Businessの改善が切実な課題となっている。
- この他、部署ごとに照会・周知といった定型業務の流儀が異なっており、非常に効率が悪く、ミスが生じやすいため、**定型業務を簡素化・共通化**することにより、業務を効率化できる余地は大きいのではないかと、また、業務に関する知識が整理されていなかったり、暗黙知のままで資料に残っていなかったりすること等について問題提起があった。

### 提言

#### (1)テレワークの推進による業務改善

- **テレワークの方が効率的に進めることができる業務のカatalog作り**  
提案チームにおいては、幹部レク(より多くの担当者が同席しやすくなり、サブの理解や組織内の情報共有が円滑化)、有識者会議(構成員のスケジュール調整が円滑化)や各種照会対応の業務が例として挙げられた。
- 部署別のテレワーク実施率を公表するとともに、**テレワークを前提とした業務の徹底的なオンライン化**(ペーパーレス化や組織内の情報共有のオンライン化)を進める。併せて、**テレワークに伴う経費の個人負担を軽減する制度の導入について検討する。**
- 多くの民間企業で利用されている**Web会議システム**や**コラボツール**を個人端末レベルで早期に利用可能とするとともに、**個人レベルの業務用携帯端末の付与**についても検討する。併せて、業務の効率化に資するAR・VRを活用したテレワークシステム等、最先端のデジタル技術を積極的かつ不断に取り入れていく。

## (2) 定型業務の効率化

- ▶ 照会・周知業務について標準的な業務フローを作成し、部署毎で差異が生じないよう共通化するとともに、標準的な業務フローの作成に当たっては、全省共通フォルダやポータルサイトなどのICTツールを効果的・積極的に活用する。
- ▶ マニュアルがないために担当者間での調整が頻発していた事項や、必要であるが個別の案件では習得する機会が少ない事項等、マニュアルの整備が必要な業務の洗い出しを行うとともに、省内の掲示板等のICTツールを積極的に活用することにより、効率的にマニュアルの作成・共有を進める。

## (3) ワークライフバランスの確保

- ▶ 上記のようなデジタルの積極的活用により、業務の効率化とともに、テレワークを通じて実施した業務の日々の報告等を通じ、上司が部下の業務量を適切に把握し、配分することにより、超過勤務の縮減や年休取得の促進を通じて職員のワークライフバランスを確保する。

## 2. 職員のモチベーションを向上させる人事制度改革

### 現状認識・課題

- 官民挙げたデジタル化の推進は今や社会全体の最重要課題であり、情報通信行政を担う総務省に期待される役割はますますの広がりを見せている。こうした中、総務省職員は、技術と制度双方に精通したデジタル人材として内閣官房をはじめとする政府機関、自治体、企業、国際機関などに活躍の場が広がっており、これを前提とした人材育成やキャリアパスを改めて検討する必要がある。特に、セキュリティ、プライバシー、国際関係といった分野における専門性を有する人材の育成が喫緊の課題である。
- 本人が希望しているキャリアパスと実際の配置がマッチしていない場合、また、その人材配置の意図が人事担当から本人に伝えられていない場合には、これが職員のモチベーション低下の一因となっている。職員自身が納得感を持ってキャリア形成を能動的に行える環境の整備が必要である。
- 情報通信分野は専門知識を要する業務が多いにもかかわらず、その知識の習得は配属先における業務経験を通じた個人任せの場合が多く、政策の企画立案についてもこうした業務経験を有する職員の「職人芸」に依存している事例が多く見受けられる。
- 情報通信政策の企画・立案に当たっては、民間企業をはじめとする幅広いステークホルダーからタイムリーに情報を入手することが必要不可欠であるが、特に若手職員において民間企業との交流の機会が減少しており、こうした情報収集のチャンネルが構築できないとの問題提起があった。

## 提言

### (1) 職員による能動的なキャリア形成の支援

- 異動時に所属長等による個人面談を実施し、業務内容やミッションの意識合わせを行うとともに、必要に応じ、希望する職員を対象に、配置の意図などについて人事担当から説明を受ける機会を確保する。
- ワークライフバランスシートに加えて、中長期の「キャリアプランシート」を導入し、その内容を人事担当と共有するとともに、先輩職員との座談会を開催する等、職員一人ひとりが自身のキャリアパスについて自ら考える機会を作る。
- 身上調書の作成時などに、職員が今後の人事希望を考える上での参考となるよう、部署・ポスト毎に役割や業務の「見える化」を進める。
- 現在行われている公募制について、公募で配置された職員やその上司等の声を十分踏まえつつ、制度の不断の改善に努める。
- 部局横断的な政策課題については、立候補制によるプロジェクトチームを編成するとともに、必要に応じ、併任を発令する等の人事上の手当を行う。
- 「省内副業制度」を導入し、他部署への貢献を認めることにより、職員自身の能動的なキャリア形成を後押しするとともに、職員の優れた業務経験や人的ネットワークを省内で広く活用する。

### (2) 研修等を通じた専門知識取得の支援

- 情報通信政策研究所等において実施する情報通信行政に関する研修の充実・強化を図る(例:研修のVOD化の拡充に加え、職員を対象としたアンケート調査を行い、その結果を踏まえた研修カリキュラムの拡充や職員への周知方法の見直し等)。
- 総務省内外で実施される研修の受講や資格の取得に対するインセンティブを付与するとともに、そのための機会を確保する(例:人事評価への反映、部署・ポスト毎に推奨する研修・資格を明確化等)。
- 特に若手職員(係長クラス)を対象とした民間企業への出向を拡充し、市場原理に基づく民間の行動様式等を体感・理解する機会を与えることにより、情報通信政策の意義やその在り方について新たな気付きが得られる場を提供する。

## 3. 公平・公正な情報通信行政の実現

### 現状認識・課題

- 情報通信行政については、専門人材の育成が求められる一方、許認可等を担うポストについては、制度の運用やプロジェクトの運営が経験や知識の豊富な特定の個人に過度に依存しないよう、職員間の知識の平準化を図るとともに、人事面でも引き続き配慮が必要である。
- 今般の一連の事案を受け、民間企業との接触を過度に恐れてコミュニケーションが

不足し、業務遂行に当たって必要となる情報やインテリジェンスが得られなくなる事態は避けなければならない。民間企業との関係構築は引き続き重要であり、特に、若手職員にとっては、倫理法令を厳に遵守しつつ民間企業との意見交換の場に参加し、「他流試合」の経験を積むことが人材育成という面でも大変有益であると考え

## 提言

### (1) 職員間の業務経験・知識の平準化

- ▶ 情報通信制度の効率的かつ安定した運用に資するため、業務に関する手順書・マニュアルの整備・充実を図る。
- ▶ 情報通信政策研究所等において実施する情報通信行政に関する研修の充実・強化を図る。(再掲)
- ▶ 許認可等を担うポストについては、特定の職員に人事上の偏りが生じないように引き続き配慮する。

### (2) 民間企業とのネットワークを構築するための環境づくり

- ▶ 業界団体との連携等を通じ、若手職員を対象に定期的な官民勉強会を開催する等、担当業務にかかわらず情報交換や意見交換の場の在り方について検討する。