

# Topics



外務省 事務次官

森 健良

## 外務省DX推進計画の目指すもの

政府におけるデジタル化の取組が加速するなか、外務省でもDX推進計画が進んでいる。同省では世界各国にある在外公館と連携して情報収集・分析を行い、行政サービスとして旅券や各種証明書を発給する領事業務も担う。いずれの業務にもデジタル化は大きく貢献し得る一方、機密情報を扱う上でセキュリティ確保がひとときわ重要であり、加えてコロナ禍でのテレワーク推進も急務となった。今年初夏に省内で今後5か年のDX推進計画を策定し、新設のDX推進チームが始動している。その目指すところについて、指揮を執るリーダーから最前線のスタッフまで、キーパーソンにお話を伺った。

構成・文／内田伸一、取材／狩野英司（行政情報システム研究所）、増田睦子（同）

### 1 外交の要諦である「人」が 活きるDX

今年5月、外務省では全省員に向けたメッセージ「デジタル化推進による外交力強化～私たちの5年後のビジョン～」が発出され、これを受けたDX推進体制が本格的に発足・始動した。政府全体でデジタル化が推進される中、外務省はDXを通じて何をを目指すのか。まずはその骨子を外務省 業務改善推進本部長である森健良 事務次官に伺った。

森：私は、今後の国際環境の変化は、戦後の日本が経験したことのない激しさと深さで、そしてかつてないスピードで到来すると考えています。こうしたなかで、外務省の仕事の仕方を抜本的に変えなければ、世界の早い流れに取り残されてしまうという危機感を持っています。AI、5G等のデジタル技術は急速に発達・普及しており、コロナ禍の需要拡大で

さらにそのスピードは増えています。急速なデジタル化は、オンライン外交の活発化をもたらす一方、電力施設へのサイバー攻撃やフェイクニュースによる他国の選挙への干渉等、社会や国際関係（外交）に大きなインパクトをもたらしています。

政府の重要課題の一つでありデジタル庁の発足が示している「行政のデジタル化」、業務合理化を通じた働き方改革と女性の更なる活躍推進、多様性の受容等は、時代の要請です。これらの課題にスピード感をもって取り組み、長時間労働に代表される前時代的、非効率なモデルから脱却し、若者の霞が関離れを食い止めなければなりません。特に外務省は、外国政府や各国にある在外公館とのコミュニケーションといった他の官庁とは異なる側面があるので、自ら考え、改革を推進していく必要が高いと思います。職員の日々の努力を一層効果的に結果につなげるための体制を構築し、国益を増進すること



インタビューに答える森氏（外務省提供）

は、私の最優先課題の一つです。職員一人一人の主体的な取組を求めつつ、外務省のDXを中心とする改革に本気で取り組む覚悟です。

**外務省は改称せずに現存する日本最古の行政機関であり、中央官庁が集中する現在の霞が関において最も古くから同地に置かれてきた。しかし一方で、その省務の特性からもデジタル化にひときわ意欲的であるという事実は興味深い。森氏はその際、DXの本質はそれによって「人を活かす」ことだと強調する。**

森：まず、外交の要諦は「人」である、というのが私の基本的な考えです。国と国との関係も最後は「人」、相手を動かすのは情熱と共感であり、デジタル技術が「人」を完全に代替することはできません。他方、グローバルな規模で膨大な情報が溢れ、日々激変する世界において、外務省員一人一人の業務量は急増しています。AI等の先端技術を含めデジタル化により外交力を強化すると同時に、従来「人」が担ってきた業務を順次可能なものからデジタル化・合理化し、組織として、限られた資源（人材、予算、時間）を「人」にしかできない外交活動に集中させることが、厳しい国際社会を生き抜く上で必要不可欠です。また、デジタル化・合理化を通じた

超過勤務の縮減、テレワークなど多様な働き方を尊重する職場環境を整備することで、職員一人一人の福利厚生の上昇・ワークライフバランスの改善に積極的に取り組み、個々の能力を最大限に引き出す必要があります。それが結果として、職場としての魅力を向上させ、優秀な人材確保と離職率改善の「好循環」の実現につながると考えます。

外務省の具体的な取組をいくつか紹介します。業務改革の在り方とそれを技術的に支えるDXは、いわば車の両輪です。私は、外務省の業務改革・デジタル化を進めるためのいわば司令塔のような役割を担う「業務改善推進本部」の本部長を務めていますが、業務改革・DX推進にあたっては、省内の幅広い意見、特にこれからの外務省を担う若手職員の意見を大切にしたいと考えています。実際、現在若手職員約20名の有志によるタスクフォースが立ち上がり様々な改革を進めていますが、このような取組を最大限応援したいと考えています。こうした体制の下、5月に「デジタル化推進による外交力強化～私たちの5年後のビジョン～」と題するDX推進のビジョンを策定し、全職員に周知しました。また、こういった取組を技術的に支える観点から、外部人材も採用してIT専門家からなる「DXサポートチーム」を新設しました。さらに、業務改革・DXを進めていくため、全職員が自由にアイデアを提案できる意見箱も設置し、幅広い意見を吸い上げるようにしました。このように、省全体に「横串」をさす改革を強化しつつ、最近の新たな取組として、大臣官房を手始めに個別の課室に焦点を当てた個別・具体的な業務改革を深掘りする、いわば「縦串」の改革にも着手したところです。

**DXが世代や所属などの違いを越えた業務改革の原動力となり、さらにはそれが官庁としての行政力を底上げするという、いわば「活人DX」が森氏と外務省の目指すものだと言えよう。**

森：日本は国際社会の主要国の一つであり、自由で開かれた国際秩序の維持・強化を通じ、日本のみならず世界の平和と繁栄のために汗をかく責任と能力があります。そのための外務省のデジタル化・合理化を通じた外交力の強化は待ったなしです。日本が

ポスト・コロナの世界をリードしていけるよう、引き続き全力で取り組みたいと思います。

森 健良（もり たけお）

外務事務次官

東京大学法学部卒業ののち外務省入省。国際法局条約課長、北米局北米1課長、総合外交政策局安全保障政策課長、同局総務課長、在米日本大使館公使、大臣官房審議官兼経済局（大使）、北米局長、外務審議官（政務）などを経て2021年6月から外務事務次官。

## 2 国民サービス向上、外交力強化のために

前述のとおり、今年5月、秋葉事務次官（当時）から全省員に向けたメッセージ「デジタル化推進による外交力強化～私たちの5年後のビジョン～」が発出され、これを受けて省内でDX推進体制が発足した。2018年設立の業務改善推進本部（本部長：事務次官）の下に、DX推進チーム（チーム長：官房長（外務省CDO: 当時はCIO））を新設した形だ。チームは既存の複数部署が参加・連動する構成をとる（図1）。

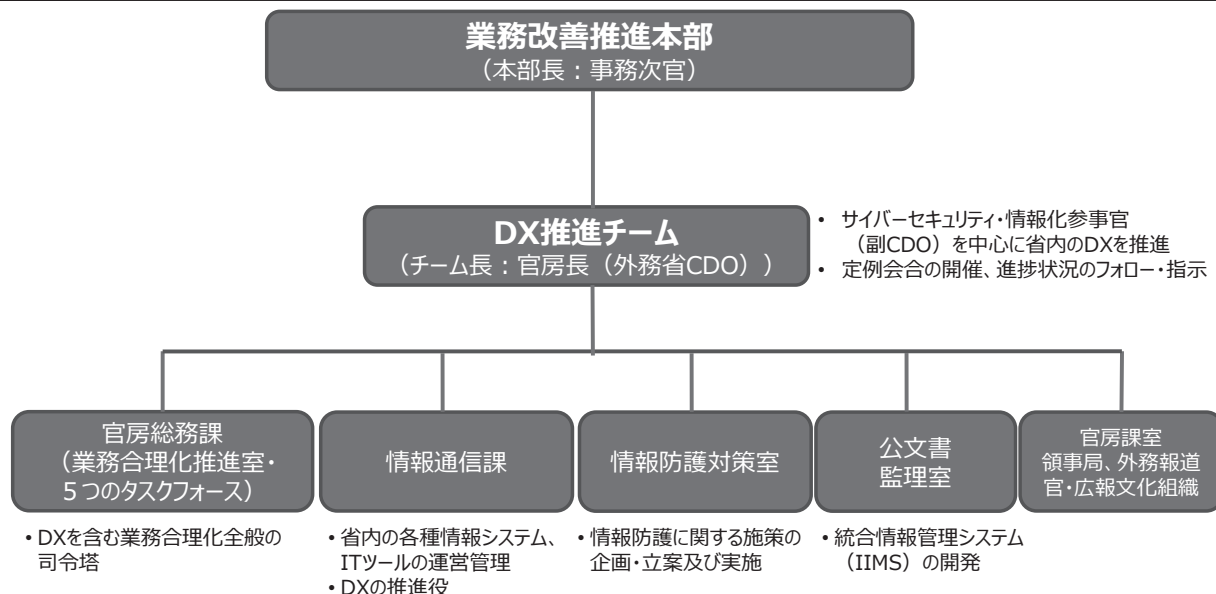
この動きを牽引するDX推進チームの大隅洋 大臣官房審議官（当時、サイバーセキュリティ・情報化

参事官）は、DX推進チームの目指すところをこう語る。

大隅：外務省では現在、DX推進の5か年計画（～令和8年度）を4本の柱で進めています。具体的には「最先端技術の活用」「柔軟かつ持続可能な働き方の実現」「国民サービスの向上」「力強い外交を支える情報セキュリティ対策強化」です（詳細は次章参照）。世界情勢同様に変化の激しい技術革新に対応しながら、今秋発足したデジタル庁とも連携して進めたいと考えています。

大隅氏は、本官に加え、非常勤職員や現地職員等も含めると国内外1万人を超える職員が働く同省でのDX導入にあたり、現場にもたらされる負担と効

図1 外務省DX推進体制



（出典）外務省提供

**果、双方を見据えた推進を目指している。**

**大隅**：業務合理化やDX推進は、特に過渡期において職員に一定の負担を与えるのも事実で、各人の関心や意欲にも濃淡はあります。しかし同時に、こうした取組は現場の一人一人が主体的に取り組むことが肝要でもあります。ゆえに、長期的ビジョンを見据えつつ、可能なことからやっていくことも大切だと考えています。ある起点から実践が始まり、周囲に少しずつ広がっていく。それが長期的成果にもつながることが理想です。また、主体的な関わりという観点からは、省内ワークショップや分科会の開催等にも取り組んできたほか、現在は有志によるタスクフォースがDX推進チームに協力してくれています。

**DX/合理化推進の有志タスクフォースは、省員有志が所属課室の業務と並行して関わるもので、いわば省内のDXや合理化の取組にユーザーとして声を届けるとともに、若手を中心とする政策立案の現場のニーズに即したDXや合理化に向けた取組を提案し、官房と連携しながら実行している。メンバーの一人である石田春菜さんにもお話を伺った。**

**石田**：有志タスクフォースは、DX推進チームと、若手を中心とする現場の有志との間の意見交換を契機に生まれました。今年6月頃に始まり、30代前後を中心に、現在総勢18名の有志が参加しています。数グループに分かれ、DX推進チームと連携しながら、導入済のデジタル環境の活用促進や、日々の業務で感じる「こんなツールがあれば良い」といったアイデアの具体化に取り組んでいます。デジタル技術の活用によって、外務省の職員ひとりひとりが「人」にしかできない仕事に注力し、外交業務における付加価値を上げていくというビジョンにはメンバーの多くが共鳴していると感じます。今後も2、3か月ごとに柔軟にテーマの更新・見直しを行い、具体的な成果を創出できるよう活動を継続したいと考えています。

**DX推進チームの尾崎壮太郎 大臣官房総務課 業務合理化推進室長は、DXを含めた業務合理化のあり方についてこう語る。**



インタビューに答える（左から順に）尾崎氏、大隈氏、石田氏（外務省提供）

**尾崎**：組織内でのDX推進の取り組みはある種の運動的な側面もあり、理性的なビジョンに加えて情熱や共感が必要だと考えます。ゆえに私のような立場からは、起点となった次官の発信は心強く、また有志の自発的な動きに感謝しています。さらに、トップダウン、ボトムアップに加えて「ピア・プレッシャー」にも期待します。他部署での成功事例に影響を受けた広がりを生み出すということです。この点では、DX推進のモデル部署を設けることなども考えており、また外部から招いたIT専門家による「DXサポートチーム」も個々の現場の支えになるでしょう。

**同省ではこれまで、Microsoft社のようなツール開発企業から講師を招いて活用方法を学ぶ会も開催しており、在外公館からのオンライン参加者もあるという。また業務合理化推進室は、週刊メルマガ「業務合理化便り」を省内で発信し、親しみやすい形でのDX情報共有も企図している。**

**尾崎**：DXは「やれることから」という先ほどの言葉を受けて言えば、「自分たちにもできるのでは」というポジティブな連鎖反応を広げていくことも大切だと思います。省内外各所を良い意味で巻き込んで推進すべく、他省庁の実践も参考にするなど、重層的な連携を図っていきます。また、推進状況を適宜、可視化・共有していければと考えています。

**尾崎氏は「外交力強化と国民サービスの向上というミッションは明確なので、我々はそこを目指してやれることから柔軟に進んでいきたい」と言葉を結んだ。DXを見据えた組織内の機運づくり、あるいはコミュニティ創出をも視野に入れた取り組みについて、今後が注目される。**





大隅 洋（おおすみ よう）

大臣官房審議官（当時、大臣官房サイバーセキュリティ・情報化参事官）  
 東京大学経済学部卒業ののち外務省入省。国際エネルギー機関(IEA)アジア太平洋・ラテンアメリカ長課長、経済安全保障課課長、在イギリス日本大使館公使、在イスラエル日本大使館公使などを務める。著書には「日本人のためのイスラエル入門」がある。



尾崎 壮太郎（おさき そうたろう）

大臣官房総務課 業務合理化推進室長  
 北海道大学大学院法学研究科修了ののち外務省入省。条約局国際協定課、アジア大洋州局南東アジア第一課、中東アフリカ局アフリカ第一課、国際法局国際法課、大臣官房人事課、総合外交政策局国連政策課、内閣官房国家安全保障局などで勤務ののち、在フランス日本大使館参事官、在南アフリカ日本大使館参事官、大臣官房総務課企画官を務める。



石田 春菜（いしだ はるな）

総合外交政策局経済安全保障政策室  
 東京大学教養学部卒業ののち外務省入省。フランス国立行政学院研修や在フランス大使館勤務等を経て、外務省を退職。ポストンコンサルティンググループに入社。ヘルスケアやパブリックセクターを中心に約5年間勤務した後、外務省に再入省し、アジア大洋州局地域政策参事官室等を経て現在に至る。

## 3 外務省DX5か年計画

こうした体制のもと、省内各所でDX推進の実践が始まっている。計画の重点分野となる4つの柱、「最先端技術の活用」「柔軟かつ持続可能な働き方の実現」「国民サービスの向上」「力強い外交を支える情報セキュリティ対策強化」（図2）について、渡邊滋 大臣官房情報通信課長に詳細を伺った。また同席いただいた大久保光伸 情報統括責任者（CIO）補佐官（当時、現デジタル庁統括官付）からは、同計画に関して各界の動向もふまえた視点からコメントを頂いた。

### （1）最先端技術の活用

**渡邊**：AIを活用した外交業務の強化・効率化や、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）による官房業務の一部自動化による業務改革（BPR）を進めます。重要なのは、直接外交力を強化するだけでなく、効率化や合理化により省員の負担を軽減し、人でなければできない外交業務の実施体制を強化することです。去る8月には省員のデジタルツール活用を支援するチャットボットを導入し、今後も通訳や翻訳業務のほか、情報収集・分析におけるAI活用を検討しています。またRPAについては官房業務における導入を目指します。一例として、この5か年計画内で刷新予定の人事給与システムにもRPAを導入予定です。

## 図2 外務省DX 4本の柱



(出典) 外務省提供

### (2) 柔軟かつ持続可能な働き方の実現

テレワーク等の新たな勤務スタイルの普及は、コロナ禍への対応もあり官公庁でも急速に進んでおり、自然災害など緊急事態に備えるBCP（事業継続計画）においても重要な要素と言える。外務省は、業務用パソコンのテレワーク対応を進めるとともに、コラボレーションプラットフォームとしてMicrosoft Teamsを本格導入し、去る8月には省庁舎外からアクセス可能なクラウド上に、情報共有のための「オープンLANポータルサイト (Open Share)」を立ち上げた。加えて今年度末から来年度初頭にかけて、省内行政文書を包括的に扱う統合情報管理システム (IIMS) を導入予定だ。

**渡邊**：全省員向けの情報については、従来クローズドなネットワーク側のみで共有してきました。しかしテレワーク環境ではこれにアクセスできない



インタビューに答える (左より) 大久保氏、渡邊氏 (AIS撮影)

ため、共同作業ソフトのMicrosoft SharePointでオープンLANポータルサイト (Open Share) を開設しました。<sup>1</sup>その際、内線番号表には各人のTeamsアカウントも表示し、すぐチャットが開始できるなど連動の工夫もしています。ほか、報道発表記録や各種資料など、業務を支える情報のより迅速な周知を図ることで外交力の強化につなげたいと考えます。外務省が扱う情報には機密性3 (秘・極秘) 情報も当然ありますが、全体の半数以上が機密性1・2 (平・取扱注意) 情報にあたります。これらを適切な区別のもとでオープン・ネットワーク上で扱うようにすることで、テレワーク体制を強化します。

新設する統合情報管理システム (IIMS) は、外務省の扱う全ての行政文書について、起案、電子決裁、行政文書登録、廃棄、移管といった一連の流れを一つのシステムで扱えるようにするもので、DXによる情報資産の集積・活用の核になります。当然これはペーパーレス化やテレワーク対応にもつながるものです。また外務省全体で稼働している50以上の情報システムも、機密性の高い情報を扱うものの以外はオープン化・クラウド化し必要に応じて統

合する方針です。

**大久保**：外務省ではこうした取り組みを、リスク評価やセキュリティの各種基準も遵守して丁寧に進めています。たとえば今年3月に改定された「政府情報システムにおけるクラウドサービスの利用に係る基本方針」ではセキュリティ評価制度 (ISMAP) に関する記載も追加されており、外務省のクラウドサービス選定 (Azure、Teams、SharePoint など) もこれに準拠しています。同時に国際基準のISO27017 (クラウドサービスセキュリティ)、ISO31000 (リスクマネジメント) 等も参照し、有効かつ手堅いクラウド活用が進んでいると考えます。<sup>2</sup>

組織が新たにクラウド環境を検討する際、まずは扱うデータの取扱基準を整備することから始めることをお勧めします。これをもとにセキュリティポリシーや運用ルールの改定を行うことになるからです。たとえば外務省でのTeams導入は2段階で行われました。最初は既存システムとは連携せず、従来のメールシステムと同レベルのデータのみを扱う基準で使い始めました。続いて運用ルールの整備を経て省内システムに組み込み、8月から実運用が始まっています。

### (3) 国民サービスの向上

**一方、外務省が担う行政サービスには、国民向けの領事業務や、国内外向けの広報活動がある。その向上もDX推進計画における柱の一つに据えられた。**

**渡邊**：特に、コロナ禍以降の時代も見据えた各種領事手続きのオンライン化は、5か年計画のなかでも最優先事項です。具体的には旅券や査証、在外邦人が利用する各種証明書のオンライン申請や手数料のクレジットカード決済を導入予定です。オンラインの旅券申請にあたっては、マイナポータルの利用やマイナンバーカードの公的個人認証機能等を活用し、利便性向上や信頼性維持に努めます。ほか、オンラインにおける広報の強化にも注力する予定で、外務省ウェブサイト及び公式SNSアカウントのさらなる活用を図ります。

### (4) 情報セキュリティ対策強化

**DX推進で得られる利便性とは表裏一体の関係でもある、情報セキュリティ対策の強化も4本柱に数えられている。**

**渡邊**：お話ししてきた3つの柱もセキュリティの確立があってこそ可能になるという意味で、今回の計画の大きな挑戦は、利便性の向上と情報セキュリティの両立にあります。国や国民の安全に関わる情報を扱う組織であることから、必然的に安全に重点を置くこととなりますが、機密情報はクローズドかつセキュアに扱う一方で、オープン側のシステムで共有できる情報の充実化で、利便性も向上させるべきだと考えています。そこで、多様な利用環境を前提に、全てのケースで信頼性の確認を怠らない「ゼロトラスト」のセキュリティモデルに沿った強化を実施します。

**大久保**：従来型のセキュリティは、主に特定の場所や構成からなる環境を前提に、「侵入されないこと」にフォーカスしてきました。他方、昨今ではテレワーク等の広がりと共に、オフィス内外からの多様なアクセスも見据えた対策が求められています。たとえばモバイルPCなどを含む使用デバイスごとに適切なアクセスコントロールを実装し、状況に応じてポリシーの自動更新を行うなどの対策を推進していくこととなります。<sup>3</sup>

<sup>1</sup> なお外務省のオープンLANは、セキュリティ対策を施した上でインターネットとも接続している。

<sup>2</sup> 参考：PwC Japan 「政府機関向け『Microsoft Azure、Office 365』対応セキュリティリファレンス」  
<https://www.pwc.com/jp/ja/services/assurance/cloud-advisory-assuarance/ms-h30.html>

<sup>3</sup> このテーマに関しては、政府CIOポータルがディスカッションペーパーを公開しているほか、経産相が民間の調査報告書を公開するなどしている。



渡邊 滋（わたなべ しげ）

大臣官房情報通信課長

一橋大学法学部卒業ののち外務省入省。領事局海外邦人安全課邦人テロ対策室長、国際法局国際法課海洋法室長、軍縮会議日本政府代表部 一等書記官、在イラン日本大使館 参事官、在アメリカ合衆国日本大使館 公使参事官、国際協力局国別開発協力第一課長などを務める。



大久保 光伸（おおくぼ みつのぶ）

情報統括責任者（CIO）補佐官（当時、現デジタル庁統括官付）

東京都外国企業誘致事業（フィンテックビジネスキャンプ）メンター、総務省Code for e-Gov構成員、外務省CIO補佐官、財務省CIO補佐官、金融庁参与を歴任。現在、デジタル庁では契約・決済分野における国民向けサービスを担う。

## DX推進における課題とその対策

今回のような業務環境構築においては「システム担当と実際の外交業務の経験者の双方が協働し、本質的な改善・改革につながるデジタル化を目指すことが重要」だと渡邊氏は語る。今年度から外部IT専門家5名を採用し「DXサポートチーム」を設立。各部局と連携した既存システムの整備や、小規模な内製開発による業務効率改善が既に始まっている。また数年スパンで考える必要がある計画に対して、行政機関としては年度ごとの予算平準化が求められる事情もある。そのため、各年度で重点を置く領域を上手く編成するなどの工夫の必要性も語られた。さらに、長期的な動きのなかで最新技術動向にも柔軟に応じ得る施策<sup>4</sup>や調整も適宜行いつつ、目標達成を目指していくという。

強いリーダーシップによる牽引と同時に現場の意欲を引き出すコミュニティを創出し、システムの刷新と並行してこれに対応できる組織づくりを行う。さらに効率・利便性とセキュリティを両立させるポイントの見極めなど、取材を通じて感じたのは、DX推進をめぐる多層的なバランス感覚を重視する同省の姿勢であった。

「要諦は人」という森事務次官の言葉を思い出すなら、DXの起点が技術の進化であるとして、その目指すべきところは効率化等を超えた、人や組織、引いては社会の進化だとも言えるだろう。

<sup>4</sup> 大久保氏からは例として、システムのインフラ設定を定義ファイルで機械処理できるInfrastructure as Code (IaC) の考え方や、コンテナ型仮想化を念頭にいた開発、また業界標準のオープンな技術を採用することの利点が指摘された。