



これまでの、そしてこれからのAPT

アジア・太平洋電気通信共同体（APT） 事務総長

こんどう まさのり
近藤 勝則

1. はじめに

今日は、「これまでの、そしてこれからのAPT」と題し、事務次長として1期3年2期計6年、それから事務総長として既に3年が終わり、APTにおいて私がどんな取組みをしているか、どうやってAPTをアピールしているのか、これまでどういう気持ちで取り組んできたのか、そして、残りの3年をどのようなことに取り組んでいきたいと考えているのか、などを紹介する。

2. これまでの取組み

2.1 3つの柱

APT次長に立候補することが決まった際、それまで総務省においてAPT業務を担当したことがなかったので、APTの活動全体やどういう仕組みで物事が動いているのかを必ずしも明確に理解していたわけではなかった。したがって、選挙に立候補することが決まってから過去10年から15年分ぐらいのAPT関係の文書を読み始め、APT活動の全体像や仕組み、どういう課題があるのか等の理解に注力した。それで気付いたのが、本来APT活動を支えるべきメンバー国からの信頼が十分ではないのではないかということだ。そこで信頼回復・醸成・向上を第1の柱とした。

次に、事務局内のスタッフのマインドセットの課題に気付いた。着任し、現地でスタッフと色々な話をした。APTは色々な会議やトレーニングコースを実施しているが、スタッフとの話の中で気付いたことは、日常の業務はルーティーン化しており、提供するサービスをなんらかの形で向上させようという発想がないということだった。例えば、「APTのトレーニングコースにはフェローシップを出さなければ誰も参加しない」といった発言もあった。私はこの状況を比喩的に「お客さんの来ない動物園」と呼び、動物をきちんと飼育することも大事であるが、どうしたらお客さんがもっと来てくれるのかの工夫が必要である、と説明した。このようなスタッフのマインドセットを、昨年と同じことを繰り返すというものから、加盟国、つまり「お客さま」にサーブするためにできる工夫は加えていく、というマインドセットに変えていく、というのを2つ目の柱とした。

3つ目が、APTというものをどう対外的に広報しているの

かである。例えば、日本国内において、各社あるいは総務省のAPT担当者は、当然APTのことを知っている。しかし、それらの組織の中でも担当者以外の方々は果たしてどれだけ正確に知っているだろうか。ましてそれ以外の方々、一般の方々のAPTの認知度はとても低い。私はある大学で定期的に講義をしているが、ICT分野に詳しい人であれば、ITUについては知っていてもAPTについてはセキュリティ関係のことだと考える人のほうが多いくらいである。こうしたことからAPTの対外的な広報をどうしていくのかというのが、3つ目の柱である。

2.2 メンバー国からの信頼回復

この3つの柱を立てた上で、私自身は最初事務次長で、財政問題と総務を担当していた。最初の1つ目の柱である各国メンバー国からの信頼回復の重要なポイントは、APT事務局の財政運営についての透明性と説明責任の確保であった。例えば、過去の資料をみると、APTの管理委員会で行われる議論や質疑応答の多くは事務局が提示する予算案及び財政運営に関してであった。したがって、まずはその部分の立て直しを図った。具体的にはそれまで欠如していた中長期にわたる固定資産運営計画を策定し、L/PだけではなくB/Sの管理概念を援用して、情報システム関係をはじめとする事務局の活動全体のコスト、将来にわたる予算状況の見通しと固定資産ファンド（Fixed Asset Fund）、本部資産ファンド（HQ Fund）等の財政状況を算出し、将来を見通した計画をきちんと作り、それを管理委員会等においてメンバー国に説明していった。こうした透明性と説明責任の確保により、実際、管理委員会における財政関係に関する質問は激減し、事務局が信頼を勝ち取っていくのに大きく寄与した。

現在では、私が着任した9年前よりも管理委員会全体に要する時間は30%程度削減されている。それがすべて事務局の組織運営への信頼度が向上したこと起因するというわけではないだろうが、以前あったように事務局が新しく車1台を購入するか否か、それはいくらか、何年乗るのか、といったような管理委員会で議論する事項として本質的とはいえない細かな質問などはなくなり、全体として「事務局



がこのようにオープンにやってるから大丈夫」という信頼をメンバー国から勝ち得ていると考えている。

2.3 事務局スタッフのマインドセット

次は事務局スタッフのマインドセットについてである。どのようにスタッフのインセンティブを働かせるようにするのか、あるいはそれをどう継続させていくのかのマネジメントの難しさを痛感した。一人ひとりのスタッフは有能であるので、いかにしてスタッフ一丸となって課題に取り組む雰囲気を作るかに苦心した。

例えば、1つの事例としてトレーニングコースの運営がある。色々な人材育成プログラムを、日本国内でいえばBHNやJTECなどに行っていたが、私が着任した時には、先にも述べたように、APT事務局のスタッフは、APTトレーニングコースはAPTがフェローシップを出さないと誰も参加してくれないという考えを持っていた。コースの内容に自信がなかったとも言えるし、単に現状に満足しており、あえてそれを変えようとしなくても言える。そこで、私は、どのようなトレーニングコースでも改善の余地はあるし、内容を充実させ参加者に魅力的なものにすることが大切であり、そうすれば自らお金を払っても参加したいという人が必ず出てくるようになると言い続けた。ここでは「やってみせ、させてみて、ほめてやる」の精神を意識して、通称「Mock Conference」のトレーニングコースを新たに開始した。これは日本ITU協会も実施している国際会議に参加することに焦点を当てたトレーニングコースである。日本ITU協会のプログラムは会員の各社に評判がよいと聞いているが、APTのこのMock Conferenceは人気プログラムであり、たぶんAPTとしては初めてAPTのメンバー国から自費で参加する者がいるトレーニングコースとなっている。現在では、このMock Conferenceだけではなく、自費で参加する者がいるトレーニングコースも増えてきている。

ところで、APTのオフィスは築40年で、2024年はAPTの45周年でもある。この間、オフィスは昔のままでかなり古く、時に雨漏りもする状態であった。事務局スタッフも古い事務局環境に半分諦めムードであった。私はこれをなんとかリノベーションして、気持ちよく働く環境を整えたいと思っていた。もちろん、単にリノベーションしたいといっても急にできるわけでも勝手にできるわけでもないの（大家であるタイの政府の了解を得ないといけない等の手続きがある）、まずは計画を立て、適切な金額を積み立てないといけないと考え、私が事務次長の時に5、6年計画だと思

い取り組んだ。こうして、まずはキッチン部分を新しくし、これだけでスタッフはずいぶん喜んでしたが、2023年にはメインのオフィス部分のリノベーションを8か月かけて行った。この間、スタッフは基本的にリモートワーク（Work from Home）としたが、APTではコロナ禍が始まる前の2019年末からリモートワークに向けた職場・勤務環境を整備していたので、大きな問題なくリノベーションを行うことができた。新しいオフィス環境にスタッフはとても満足している模様で、スタッフ個人がSNSで紹介したりしている。機会があれば是非訪問していただきたい。

このように、スタッフのマインドセットを変えるといっても比較的すぐ変わるもの、中長期で考えていかなければいけないもの、業務の仕方、職場環境など色々な側面があり得ると思うが、それぞれできることを着実に実施するよう取り組んでいる。

2.4 APTの対外的広報

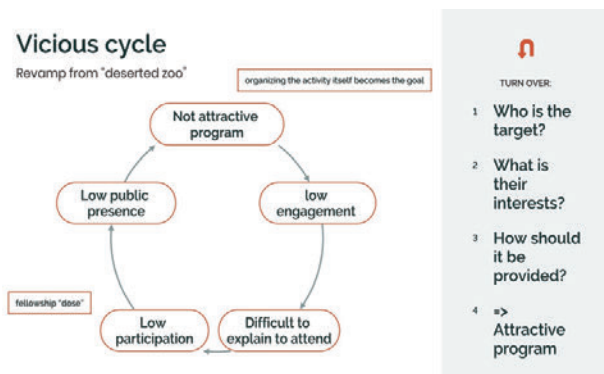
APTもSNSでの情報発信を開始したり、いくつかのAPT関連ポータルを立ち上げたりしているが、一番皆さんの目に見える形での変化は、2024年の半ば位に（一応ターゲットとしてはAPTの設立記念日である7月1日）、新しいAPTのウェブサイトをローンチする予定である。既にプロトタイプはできているが、このホームページも20年近く使ってきているので、ウェブサイトの構成、データベース内のファイルの整理等、ウェブサイトを新しくすることは想像以上にとても大変であった。色々なドキュメントにリンクが貼られていて、どこに何があるか分からない、分かりにくい、といった課題を整理して、足掛け3年以上かけて準備・調整し、ここ3年位は関連する予算も毎年要求してきた。メンバー国からは「どうしてまだ新しく立ち上がらないのか」などいろいろな質問が出てきたが、これらに丁寧に回答しつつ、やっとローンチできることを楽しみにしている。ウェブサイトはAPTの体外的広報を考える場合に非常に重要なツールとして位置付けており、今後はSNS、メールマガジン及びその他のICTサービスなどを積極的に活用し、新しくなるウェブサイトとともに対外公報を積極的に行っていきたい。

2.5 SG'sアジェンダとSG's Report

今申ししてきたことは、私がSG'sアジェンダとしてスタッフと共有している項目の一部である。SG'sアジェンダは私が事務総長に着任した際に作成し、全スタッフと共有しているもので、「APTのミッション」、「現状分析」、「課題」、「行



動指針・アクション計画」といったもので構成されている。このSG'sアジェンダは全スタッフとのOne on Oneミーティングでの提案や議論等を踏まえて毎年更新し、定期的なスタッフミーティングにおいて私から説明し共有している（図1は現状・課題の分析スライドの一部）。



■ 図1. APTの現状・課題の分析（例）

他方、毎年の管理委員会にはその年のSecretary General's Reportを提出し、審議・了承を得る手続きになっている。これまでは、このSG's Reportは文章のみ（MS Wordのドキュメント）で当該年に実施した活動の報告を記載して管理委員会に提出されていたが、私はこのレポートに翌年のAPT活動の大きな指針/方向性の項目を追加するとともに、文章だけではなく目で見てわかりやすくするために、パワーポイントのプレゼンテーション資料も作成してメンバー国の理解に資するように工夫している。APTのウェブサイトに掲載されているのでご覧いただければ幸いである。

例えば、今年の管理委員会で報告した際には図2のような統計データも追加している。これによれば、この1年で

APTの活動に参加した延べ人数はフィジカルとリモートを含わせて全部で約4,000人であった。6年前あるいはその前は毎年約1,500人程度であったので、これまでのところ約3倍弱増加している。もちろんリモートの影響も大きいわけであるが、4,000人の参加者のうち、ほぼ半分がリモート、半分がフィジカルで、フィジカルだけで見ても参加人数は増加していることが分かる。これはAPT活動への関心が確実に増加していることを示している。

先程述べたAPTの対外的広報に関連していえば、APTの活動により多くの方に参加していただけるような努力をしていくとともに、メンバー国、あるいはその他のICT関連の国際機関等が開催するイベントにどれだけAPTを招待してもらえるのかも、対外広報の成否をみる指標として考えている。管理委員会に提出しているSG's Reportにも記載しているが、APTの活動内容と役割を理解し、その知見を開催するイベント等で共有してもらいたいという要請は近年増えている。2023年の場合、私は中国（2回）、イラン、日本、ネパールからそれぞれの国におけるAPT会合ではないイベントにゲストスピーカーやパネリスト等として招待された（日本の場合はIGF@京都）。ほかにもITUの会合、Forum Globalのイベント、ASEANのイベント、UNのイベント等々から招待状をもらい、APTが同様の分野で活動している組織体から認知されている度合いが高くなってきていると感じている。

3. 今後の取組み

今後の取組みとしては、これまでやってきていることと大きく変わることはない。メンバー国にサーブする、メンバー国のためのサービス提供をするのがAPT活動の本質であ

APT

Number of Participants for APT Work Programmes



■ 図2. APTイベント参加者の推移



り、それは変わらない。

同様に、事務局で働くスタッフに気持ちよく働いてもらいたい、そのための環境を整備する、という点も変わらない。1つの面白い事例だが、私がAPTに着任した際にはAPT事務局のローカルスタッフと言われる職員は名刺を持っていなかった。皆さんがAPTの会議に参加した際、少なくとも近年はAPT事務局のスタッフと会っても名刺交換をしたことはなかったと思う。日本で、社会人としての自覚が生じるのは初めて名刺を持った時とも言われるくらいなので、私は名刺を持つことは意識・自覚の上で大事なことで考えている。実際初めて名刺を持ったスタッフは意外なほど喜び、会議の場で少しずつメンバー国の人たちと話すきっかけにもなっている。今までメールでのやり取りに終始しがちであった人間関係が、「顔がみえる」人的なネットワークの形成につながっていると思う。これはささいなことのようにあるが、こうした積み重ねを通じて、究極的にメンバー国へのサービス提供を強化していきたい。

図3は管理委員会で説明したSG's Reportのプレゼン資料の一部であるが、このように単に2023年に何を実施したという報告だけではなく、SGとして考える翌年に向けた指針・方向性もメンバー国に説明している。

また、ビジネスの技術やサービスのトレンドをはじめとして、メンバー国がどのような課題に関心を持つかにはいつもアンテナを張るようにしている。それには各国の人と話をしたり、業界のトレンドについて本や雑誌記事を参考にしているわけだが、最近考えてみたことの1つの例として、先日読んだ2023年8月の日本銀行のレポート「国際収支統計からみたサービス取引のグローバル化」が面白く、それを踏まえて考えてみたことを少し紹介する。

現在、日本は円安状況と言われているが、この日銀のレ

ビューではサービス収支に焦点を当てて、通常は輸送、旅行、その他サービスの項目に分類されているものを、別の観点から項目を組み換えて、モノ、ヒト、デジタル等に再分類して分析している。例えば「ヒト」の部分では、大まかに言えばインバウンドとアウトバウンドである。

この分析で面白いと思ったのはデジタルの部分である。ざっくりと言うと、日本はデジタルが赤字であり（私達もAmazon PrimeやApple Musicを使っている）、現在はほぼインバウンドの黒字で相殺されているということが分かるが、私が思うに、デジタルの赤字は今後も恒常的に増えていくことが見込まれる一方で、インバウンドのほうは供給サイドのボトルネックに直面するのではないかと、つまりサービス収支は赤字傾向が強まっていき、それは円安方向への圧力になるのではないかと、ということである（専門家ではないが）。そう思うのは、10月にIGF京都大会に参加した際には関西国際空港に降りてもJR京都駅に行っても、どこもかしこも行列であり、タクシーはつかまらない、レストランの選択もままならない、といった経験からの肌感覚である。インバウンドの件はさておき、デジタルの部分については、一言でいうと「デジタル敗戦」的な様相となっていることがこのレポートには書かれている。そこでAPTメンバー国のことを考えれば、これは日本だけではなく他のメンバー国もほぼ一緒だろうと思う。とすると各国の政策当局の関心事というのは、こういうところに出てくるだろうと想定することになる。同様のことは、いわゆるGAFAMのようなプラットフォームに対する対応をどうするのか、という政策課題が各メンバー国にはある。これらの問題意識をきちんとすくい上げ、APTとして提供できるメンバー国サポートは何かを継続的に考えていくことがAPTの役割だと思う。こうした課題にAPTが何か即座にアクションを起こすということではないが、今申し上げたような形で業界のトレンドがどう動くかという点は常に注視しつつ、メンバー国のニーズには常に敏感でありたいと思っている。

最後はとりとめのない話になってしまったが、少しでもAPTに関心をもっていただき、また積極的にAPT活動に参加していただければ幸いである。

※本記事は、2023年12月21日開催の第52回ITUクラブ総会での講演をリライトしたものです。

（責任編集：日本ITU協会）

Key Focus Areas for 2024

Serve to APT members better



■ 図3. 2024年の重点分野