

外交を強力に推し進めるための
強靱な組織・体制の構築に向けた提言

令和 7 年 8 月
外務人事審議会

現在、世界は歴史的な激動の中にあり、民主主義、基本的人権の尊重、法の支配等の価値や原則に基づく、自由で開かれた国際秩序は挑戦を受けている。国際社会ではロシアによるウクライナ侵略や中東情勢の緊迫、中国による尖閣諸島を含む東シナ海、南シナ海における力による一方的な現状変更の試み、北朝鮮による核・ミサイル開発が継続し、我が国は依然として戦後最も厳しく複雑な安全保障環境に直面している。また、気候変動や食料・エネルギー危機といった地球規模課題に加え、A I との共存や偽情報等、新たな国際的課題も浮き彫りになっている。

戦後平和国家の道を歩んできた我が国にとり、自由貿易体制を始めとする自由で開かれた国際秩序の維持・強化は、自国の安全や繁栄の確保のための基礎である。このため、まずは日米同盟の一層の強化をもって日本国民の安全と繁栄の確保を固め、その上でさらに既存の国際秩序を堅持・強化すべく、G 7、Q U A D、日米韓、日米比などの枠組みも活用し、普遍的価値を共有する米、豪、N Z、英、加、E U 諸国、韓、印、A S E A N 諸国などの同志国・地域との一層の連携強化に注力しなければならない。さらに、これらの諸課題の対処のため、グローバル・サウスと呼ばれる新興国・途上国との連携を含め、国境や価値観を超えた協力が不可欠である。一方、戦後の国際社会を主導してきた米国はその積極的な関与を後退させており、我が国が自ら率先して新たな国際秩序の構築に主導権を発揮しなければならない。

このためには、「国家安全保障戦略」に掲げられているとおり、我が国の安全保障に関わる総合的な国力の第一の要素である「外交力」の一層の強化が欠かせない。目下のイスラエル・イランを含む中東情勢を受け、それぞれの国から出国を希望する邦人等の退避支援を行ったように、国際秩序が揺らぐ中、邦人の生命と安全を守り抜くために在外公館及び外務本省が果たす役割は益々重要となっている。外交の要諦は「人」であり、迅速かつ柔軟に事案に対応するためには、外交・領事実施体制を強化し、職員が職責に応じて能力を十分発揮できる環境を整備することが不可欠である。国際紛争や治安・経済情勢の混乱など不確実性が高まる国際社会において、在外職員をはじめとする日本外交を支える職員の勤務・生活環境は厳しさを増している。「外交力の失敗は国を誤る」という認識の下、日本外交を遂行し、支える職員が世界中のいかなる場所においても安心し、合理化された万全の体制で安心して最大限のパフォーマンスを発揮し、真に必要な職務に専念できるよう、必要な予算の拡充を含め、スピード感を持って外務省の体制強化や職員の立場に立った勤務・生活環境整備を進めていく必要がある。

上記を踏まえ、本年も「Ⅰ 外務省の「組織」と「Ⅱ 外務省の「人」のそれぞれの側面に着目し、幅広く提言を行う。

I 外務省の「組織」：外交・領事実施体制の抜本的強化

1 緊急に措置すべき取組

(1) 外交力強化のための機構改革と予算・定員の拡充

不確実性の高い国際情勢の中で、日々の課題に加えて中長期的な外交課題にも戦略的・機動的に対応するためには、抜本的な体制再編及び機能統合・強化を通じた外交力の強化が必要であり、先般行われた組織改編を歓迎する。引き続き、AIの活用を含む業務合理化、情報セキュリティ基盤の強化、情報戦への対応、文化を含めた戦略的対外発信の強化、文化外交の充実、在外公館の強靱化等、外交・領事実施基盤の強化が急務であり、更なる取組を期待する。

OSA（政府安全保障能力強化支援）を含めた我が国にとって望ましい安全保障環境の創出のための取組や我が国の最重要ツールの一つであるODAの戦略的活用を通じたグローバル・サウスを含む国際的なパートナーとの協力の強化なども待ったなしである。これらの課題を含め、外務省が厳しい国際情勢に立ち向かうための外交政策を遂行しながら、外交・領事実施基盤の強化に取り組むには、外務省予算の飛躍的な拡充が必要である。

定員については、令和7年度は93名の定員増（定年引上げに伴う特例的な定員を除く）を確保したことを歓迎する。それでもなお、我が国の人員体制は、他の主要国と比較して後れを取っている状況にあるところ、即応力・機動力を持って世界各地において複雑化する国際課題に対応するためには、主要国の外交当局の体制規模も念頭に、外務省の人員体制の飛躍的かつ抜本的な増強を不断に図ることが急務である。サイバーや経済安保、偽情報、AI等、新しい外交課題への対応も求められる中、外務省員に必要とされる知識・能力は増え、かつ、多様化してきている。経験者採用者等、職員に占める非新卒採用者の割合が高まる中、職員の研修や育成もより一層強化する必要がある。

(2) 邦人保護に万全を期すための領事体制の強化

海外に渡航・滞在する邦人の保護は政府の最も重要な責務の一つであり、海外渡航者数が回復していく中で、その最前線である在外公館において領事体制を強化することは喫緊の課題である。

ロシアによるウクライナ侵略、イスラエル・イランを含む中東情勢等、国際情勢はこれまでになく流動化し、地域間対立が激しさを増している。平時から緊急事態に綿密に備えるとともに、緊急事態が発生した場合には機動的・能動的に邦人保護に対応することが求められている。また、在留邦人の孤独・孤立問題など、新たな性質の援護案件も発生している。現地に滞在・渡航する邦人の安全を確保するのみならず、個別の事情や悩みに寄り添った対応をするためには、在外職員という「人」によるきめ細やかな対応が一層重要であり、領事定員を主要国並みに拡充する等、量・質ともに

領事体制を抜本的に強化する必要がある。

必要な体制・予算の量的な整備に加え、海外緊急展開チーム（E R T）などの邦人保護体制の質的な強化も必要である。緊急事態への適切な対応には事前の備えが重要であるとの観点から、安全対策に係る各種マニュアルの整備、多様な媒体を活用した情報発信を始めとする邦人に対する平素からの啓発の強化が重要。加えて、時宜に適った現地危険情報の発信強化、官民合同テロ・誘拐対策実地訓練等の邦人保護に係る国内外での訓練、研修及び国内外で実施しているセミナーの拡充や外部専門家の活用を始めとした邦人保護・退避オペレーション能力の強化が不可欠である。

（３）外交力の根源である情報戦対応・戦略的対外発信・文化外交の強化と情報セキュリティ確保、デジタル化の一層の推進

国際情勢の流動性が益々高まる中、我が国の国益を守り、国民の安全を確保するためには、国際情勢に関する的確な情報収集と分析が必要不可欠である。外務省の強みである在外公館を通じて得た情報、衛星画像情報、関係省庁や外国の政府等から得た情報等を元に、各国・地域の動向や懸念国の戦略的意図等に関する分析を多角的かつ正確に行い、タイムリーに分析を行うことで、外交政策の立案・決定の質を高めていくべきである。

また、国家間競争は激化の一途を辿り、国家のイメージやナラティブを巡る認知領域における国際的な情報戦が繰り広げられ、偽情報対策の強化と戦略的コミュニケーションの重要性が高まっている。こうした中、情報収集・分析、発信戦略の策定及び効果的な戦略的対外発信の実施を三位一体で進め、外国からの悪意ある情報発信に対して、適切なナラティブを検討した上で正確な情報を積極的に発信し、情報操作の余地を狭めていく取組を進めていかなければならない。具体的には、AI等の新興技術も活用した公開情報の収集・分析能力の強化、在外公館でのコンサルタントや外部専門家の活用の拡大、インフルエンサーの登用や有識者の招へい・派遣等も活用した戦略的発信能力の強化を着実に進める必要がある。かかる観点から、情報収集・分析部門や発信戦略部門の人員・予算面の体制整備は喫緊の課題である。

効果的な発信の実現のためには、発信の受け手から見た日本への信頼、好感度、親近感を増強するための取組を絶え間なく継続することも必要である。具体的には、在外公館、国際交流基金、ジャパン・ハウスによる文化発信・交流事業を通じて各国・地域の幅広い層に我が国の味方を獲得し、人脈形成、情報収集、政策発信といった地に足の着いた外交活動の強固な基盤としていかなければならない。そのため、我が国が世界に誇る伝統芸能からアニメ・マンガを含むポップ・カルチャー、食文化等に至るまで、ソフトパワーを総動員した文化外交の抜本的・戦略的強化のための予算・体制の増強が不可欠である。

令和7年度の情報通信白書によれば、サイバー攻撃関連の通信数は2023年までの8年間で約10倍となっており、サイバーセキュリティ上の脅威は増大している。情報力強化のためには、同盟国・同志国との更なる情報共有も不可欠である。そのためには、同盟国・同志国を含め、多様な情報源を守り、情報収集の意図や能力等を秘匿する情報保全体制を抜本的に強化することが大前提となる。特に外務省は、外交上重要な情報を始め、多量、かつ、多様な秘匿情報を扱い、政府全体の中でも高度、かつ、極めて巧妙なサイバー攻撃の対象となる省庁の一つである。このため、サイバーセキュリティ対策を実施するためのシステム面及び制度面での手当に加え、それらを実現するための体制面での手当が欠かせず、一層の人的・財政的資源の投入が待ったなしである。具体的には、在外公館を含む外務省の情報セキュリティ基盤を欧米主要国と同等以上に強固なものにするとともに、高い水準での情報保全の環境整備をする必要があり、ゼロトラスト型セキュリティの導入を始め、暗号技術の進展に対応した暗号開発を含む外交通信基盤の抜本的強化が必須である。

加えて、デジタル化・AIの活用を進めつつ、サイバー空間における脅威への対応能力を強化するため、サイバー脅威に最前線で対応する在外公館職員を含めたAI・デジタル・情報セキュリティ分野の専門人材の確保や情報システムの開発・運用で中核的な役割を担う人材の継続的な育成及び確保も緊要である。

（４）在留邦人の生命と安全を守る在外公館施設の強靱化

在外公館は、その国における日本の「顔」であり、外交活動の重要な拠点であると同時に、「国家安全保障戦略」において、在外公館は「在外邦人を保護する上で最も重要な拠点」とされているとおり、邦人保護の最後の「砦」である。有事や自然災害の際には活動の拠点となる在外公館施設について、緊急時の対応や邦人保護に加え、情報保全等の新たな脅威への備えなど、近年求められる機能の拡大も踏まえ、施設の強靱化を図ることが喫緊の課題である。

国有施設の約6割は、一般的に大規模修繕が必要とされる築30年以上であるが、予算や人的な制約もあり、大規模修繕や耐震性への対応等の着手が遅れ、安全性への懸念を含め、今後これら施設での外交活動にも影響を与えかねない深刻な状況にある。このままでは、在外公館施設を適切に維持することは不可能であり、在外公館施設の強靱化を可及的速やかに進めていく必要がある。具体的には、在外公館は、有事には対策本部としての機能のみならず、邦人保護を主導する役割を兼ねるため、高度な施設整備を施す必要がある。そのため、自然災害から在留邦人や職員を守るだけでなく、突発的な紛争やテロ等も念頭に強固な境界塀や必要に応じて避難室等の整備を行う必要があるところ、施設整備に要する予算を抜本的に強化するとともに、その実現に向け、専門人材の営繕技官や技術派遣員等の増員、積極的な外部の専門人材の活用など人員体制を飛躍的に増強することで、在外公館施設の強靱化を引き続き計画的に実施し、強力に推進していくことが必要である。

平時のみならず、緊急事態時においても在外公館の機能を維持できる体制の構築、及び職員等の館務遂行に際しての安全を確保するためには、警備要員の拡充や防弾車・防弾装備品の配備をはじめとして、人的・物的両面で質・量ともに一層の警備強化を図り、全在外公館において隙のない警備体制を構築する必要がある。

2 従前からの取組の着実な強化

(1) 在外公館における人員の拡充、名誉総領事の活用の強化

我が国として主導的かつ積極的な外交を展開するため、小規模公館の体制強化を含む在外公館の人員の拡充を図ることは不可欠である。

在外公館が未整備の国（兼轄国）や地方都市は、我が国公館の目が行き届きにくいところもある中、名誉総領事（名誉領事）は外交・領事業務の補完や対日理解の促進等において強力な存在であり、日本のプレゼンス向上に重要な役割を果たしている。我が国に求められる外交的要請は増大の一途である中、きめ細やかな日本外交を推進すべく、名誉総領事（名誉領事）のポスト増加、活用強化を引き続き進めるべきである。

(2) 人材確保・定着・育成に関する取組の強化・効率化

外務省の体制強化と優秀な人材の確保・定着・育成は切り離して論じることができない。国家公務員志望者が減少する中、より積極的かつ効果的な広報啓発活動・人材確保活動を展開する必要がある、そのためには、それを支える体制の強化及び採用関連予算の大幅な拡充が必要である。その観点から、新たに導入された採用管理システムは業務合理化の観点から評価。今後は、タレントマネジメントシステムの導入など、人事データを更に活用して人材確保・定着・育成に繋げていくことを期待。

新卒採用については、外務省を志望する学生層を更に拡大するために、より若年層へのアプローチを強化するとともに、引き続き民間企業等と合同で実施する啓発活動を拡充すべきである。

外務省においては、経験者採用職員や任期付職員等、いわゆる非新卒採用者の担う役割が拡大してきている。令和5年度から開始した総合職相当の社会人経験者選考採用試験を含め、年間を通じて経験者採用や任期付職員の採用等を行っているが、外交上の諸課題に効果的に取り組む体制を強化する観点から、採用広報等の取組を強化するとともに、採用した職員のスムーズな定着を支援するための研修を含めた取組が重要。

（３）厳しい国際環境における外交活動の基盤強化

悪化する国際情勢や急激な為替変動やインフレ等、国際社会全体での不確実性の高まりが、日本外交に対する大きな制約要因となっていることにも留意が必要である。世界を主導する積極的な外交を展開するためにも、旅費等の足腰予算を始めとした活動経費の不足に起因して外交活動に制約がかかることのないよう、しっかりと予算を確保することが不可欠である。

（４）領事業務の更なるデジタル化・合理化

旅券（パスポート）及び各種証明のオンライン申請がほぼ全ての在外公館で実施されていることに加え、観光目的の短期滞在査証のオンライン申請と電子査証の発給対象の国・地域が拡大していることは、国民や訪日外国人旅行者等の利便性向上につながるものであり、評価する。とりわけ国内外で旅券のオンライン申請時に戸籍電子証明書の連携が可能となり、また、国外での窓口申請時にも戸籍電子証明書の利用が可能となったことは申請者の負担を軽減する画期的な取組である。戸籍電子証明書が在外公館での出生証明や婚姻証明等の身分事項に関する証明の申請時にも活用されており、在外邦人による各種手続の利便性向上に繋がっている点も評価する。

一方、日本人の旅券所持率が諸外国と比較して低いという現状がある。日本人の出国促進による活力強化の観点から、旅券取得率向上に向けた方策を検討するとともに、発給業務のデジタル化・合理化を一層進めるべきである。

在外公館の領事が、海外における邦人保護など「人」による対応が不可欠な業務により専念できる体制を構築するため、ＡＩを含むＩＴ技術を活用した領事業務の高度化・合理化を図るなど、窓口業務を中心に更なるデジタル化を着実に進めることが求められる。また、査証については厳格な審査を確保しつつ一層の効率化を推進するため、主要国の水準等も考慮しつつ手数料の見直しやデジタル技術の活用を含め、業務の最適化と体制強化を図る必要がある。現在、既に多数の業務関連システムが稼働しており、今後も領事サービスの利便性を更に推進するためのシステム更改や最適化が見込まれることから、業務フローの整理、システムの開発・運用・管理を行う体制強化と人員確保は益々重要となる。

Ⅱ 外務省の「人」：外交を支える職員一人ひとりの一層の活躍に向けた環境整備

1 各種手当等の制度改善と職員の生活基盤の確保

一昨年¹の提言において具体的に指摘したとおり、在外公館の職員の給与・手当の水準は、主要国（G7・OECD各国）外交官、主要国際機関職員等の手当額と比較して外交活動に安心して専念できる水準にあるとは言えない。厳しい環境において、最前線で我が国の国益を守る職員を支えるため、引き続き手当の拡充を図るとともに、これら職員が個々のライフステージも念頭に置きながら、その時々²の職務と責任に応じて能力を充分発揮することができるように勤務環境や諸制度を継続的に整えていくことが重要である。

日本社会全体での家族形態の多様化や少子高齢化の進行、近年の外務省における共働き世帯や女性職員比率の上昇等という状況もある中、職員が安心して在外公館に赴任できるよう、国内における少子化対策等の政策の動向も踏まえつつ、関連制度の改善や拡充を含め、職員の在外勤務における負担を軽減するための対応も検討すべきである。一昨年12月に閣議決定された「こども未来戦略」で言及されている、親の就業形態・家庭状況等に関係なく、ライフステージに沿って多様な支援ニーズにきめ細かく対応する全ての子ども・子育て世帯を支援することが必要との基本理念も踏まえ、在外勤務における子ども・子育て支援についても必要に応じて更なる拡充を検討すべきである。

外務省が役割を果たす上で、在外公館への職員の配置は死活的に重要。昨年指摘したとおり、共働き世帯や単身子連れ世帯の職員、家族の介護や子女教育等、様々な理由で在外勤務に消極的な職員も増加傾向にある。在外赴任促進、少子化対策の強化等の観点からも、多様化するライフスタイルや在外職員の赴任時の家族形態に合わせて在勤手当を見直す必要がある。単身子連れ職員も含め、同行する子の人数に応じた手当の創設や、単身赴任者向けの手当を創設、職員が自らの状況にあった赴任形態を選択することが可能な手当の制度改革や必要な予算の措置を早急に実現すべきである。特に、在外職員の子育て関連支援は教育面のみならず保育面でも非常に重要である。子女教育については、昨今のインターナショナルスクールをはじめとする海外教育機関の学費が高騰する傾向にある中、支払済みの学費の一部が払い戻されないことや、学費の立替え等が在外職員の大きな負担となっている。同様の状況にあると思われる民間企業の対応についての研究も含め、在外公館の職員個人に過度な負担とならないような方法について検討していく必要がある。また、海外で勤務する単身子連れ職員について、その実態に対応した手当や補助、柔軟な働き方への支援が必ずしも存在しない中、同伴子女のベビーシッター、放課後学童・保育施設の利用料については職員の負担が大きいとの声も多いところ、関連予算を確保すべきである。また、乳幼児予防接種費用につき支援を検討すべきである。介護に関しては、介護体制構築のために帰国して手続をする必要が生じるケースも

見られ、要介護認定を受けた際に在外赴任者用の保険で支給される緊急一時帰国費用が実態に即して十分であるか、保険制度による支援のみで十分か等、不断に見直す必要がある。

本年4月には改正旅費法が施行され、本審議会による昨年度の提言を踏まえ、赴任・帰朝・転勤時における転居費の実費支給が可能となり、指定引越業者が利用できるようになったほか、出張における出張者や担当職員等の事務負担が大幅に軽減されるようになったことを歓迎。引き続きその運用状況を検証しながら、必要であれば柔軟に改善を図っていくことが重要である。

2 職場環境の更なる整備

国際環境の急激な変化に対応するためには一層の業務の合理化・デジタル化により、限られたリソースを「人」にしかできない業務に集中させるとともに、職員が個々の能力を最大限に発揮できる環境を整えることが不可欠である。外務省において近年、AIの活用を含む業務合理化・DXの推進が図られていることを評価するとともに、業務フローの見直しやシステムの最適化等を通じて更なる業務合理化推進を期待する。

外交を支える全ての職員がその能力を一層発揮するとともに、外務省が優秀な人材を引き続き確保するためには、今後もインフラ面の整備・拡充に加え、業務改善を担う人材の確保と育成、特に、デジタル人材の確保・育成、デジタルスキルを持つ人材の待遇改善、業務の優先順位の明確化、業務フローの見直しを伴う合理化・効率化による人員配置の最適化、職員全体に対する啓蒙・研修が急務である。また、組織文化や働き方の改革の歩みを続ける必要がある。諸外国の例も参考にしながら、データやAI等の更なる活用を通じて業務効率化を推進するとともに、オフィス改革の推進やペーパーレス化の促進、人事給与関係業務システム及び在外経理統合システムの刷新、テレワークの推進をはじめとする多様且つ柔軟な働き方の実現、マネジメント力の強化や組織内コミュニケーションの活性化等を不断に進め、そのための必要な検討や研修の実施、予算・人材の確保を行うべきである。

3 多様な職員の活躍

近年、日本国外への赴任を含め、国際的な業務への従事を志望する女性が一般に増加傾向にある。こうした中、全外務省職員における女性の割合が約4割に達していることや、採用面においても、令和7年4月入省者の女性割合が5割を上回った点等を評価する。大使を含む幹部職員に占める割合は現時点ではまだ十分とは言えないものの、こうした採用実績を踏まえ、近い将来、着実に高まると考えられる。また、豊富な実務経験を持つ、社会人経験者採用の職員も増加している。

複雑化する外交課題に直面する中、外務省の一人一人の職員がもたらす多様性は日本外交の力の源。外務省の厳しい業務環境の中、男女や社会人経験の有無等を問わず、職員が家族計画を含め、個々のライフステージを念頭に置きながら継続的にキャリアを築けるようにしていくことが重要である。

厳しい環境の中で勤務せざるを得ない職員が増加する中で、優秀な専門家、特に医務官の確保は喫緊の課題である。国内外の各種研修機会の拡充や、医務官活動の広報強化、医務官のキャリアパスの強化（本省及び在外の3級ポストの増加）等を通じ、医務官確保に向けた取組を強化すべきである。また、在外公館の強靱化を進めるにあたり、高い能力を有する技術派遣員の増強や待遇改善についても、取組を強化すべきである。

4 人事制度の改革

職員一人ひとりがその能力を最大限発揮できる職場を実現するには、人事制度の不断の改革も不可欠である。人事の予見可能性を向上すべく、省内公募制の拡充や在外ポストの任期設定に向けた調整、若手職員の結婚や出産の時期への配慮を引き続き進めることが肝要である。また、職員の成長や組織活性化を促す措置として、抜擢制度拡大や専門職のキャリアパス拡充、社会人経験者採用強化、マネジメント研修の強化等に引き続き取り組み、今後とも、各職員がやりがいを実感できるとともに、個別のライフプラン等に一層配慮した人事施策の実現に向けた取組を促進する必要がある。

また、こうした人事制度改革を推進するとともに、職員の希望や状況等にきめ細やかに対応すべく、外務省人事課の体制を一層強化し、各職員が着実に改革の進展とその成果を実感できるようにすることが必要である。

5 外務省員以外の派遣職員等の待遇改善

派遣職員の待遇については、引き続き外交の最前線を担う優秀な人材を確保するため、昨今の円安、インフレ傾向を踏まえた適切な処遇を整えるべく、外務省本官と同様の外貨建て支給を行い、そのための予算を確保していくことが必要である。公邸会食を通じた人脈構築・情報収集は外交活動の基盤であり、日本の食文化や日本産品の発信という観点からも、公邸料理人が果たす役割は非常に大きい。

本審議会による昨年度の提言を踏まえ、導入される新たな在外公館料理人制度が令和8年1月より始動する。同制度の下、在外公館料理人の業務内容を日本の食文化の普及を含めた公務対応とすることで役割を明確化し、私的契約から官費支弁による公的契約への切り替えを進める等、在外公館の料理人の公的な位置付けを強化する制度改善が行われることを評価する。引き続き、在外公館料理人が公務により一層有効に活用され、また、各料理人の役割・技量に見合った適切な給与水準を確保し、在外勤務に伴う諸経費を賄うことが可能となるよう、円滑な制度移行に期待する。

（了）