

外交力の一層の強化に向けた
組織及び人材基盤の構築に向けた提言

令和 8 年 9 月
外務人事審議会

現在、自由で開かれた安定的な国際秩序が、大きく揺らいでいる。ロシアによるウクライナ侵略、ガザやイランを含む緊迫した中東情勢等によって地政学的緊張が高まる中、我が国周辺においても、中国の外交姿勢や軍事動向、北朝鮮による核・ミサイル開発や露朝間の軍事協力の進展等が認められ、戦後最も厳しい安全保障環境に直面している。また、グローバル・サウスと呼ばれる新興国・途上国の台頭に伴い、従前のグローバル・ガバナンスへの挑戦を試みる国々も出現している。

また、A I や量子技術を含む技術革新が加速度的に進展し国力を大きく左右するようになり、「技術覇権」を巡る国家間の競争が激化している。更に、世界で保護主義や内向き志向が強まる中、重要鉱物を含むサプライチェーンの強靱化、非市場的政策・慣行や経済的威圧への対応も急務となっている。加えて、A I の活用によりサイバー空間における脅威が急速に増大し、サイバー安全保障分野の対応能力の向上が急務となっている。

こうした中で、我が国の独立と平和を守り抜くとともに、我が国にとって望ましい国際環境を構築するため、外交力の一層の強化が喫緊の課題である。複雑化、高度化する外交課題に対応していくには、必要な予算、体制、定員の確保を含め、スピード感を持って外務省の「組織」を強化していくとともに、組織を支える「人」が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、職責に応じて真に必要な職務に専念できるよう勤務・生活環境整備を進めていく必要がある。また、高度な専門性を持った人材の積極的な活用を進めるとともに、職員の専門性を更に向上させ、領域横断的な視点をもった職員の育成に努めていくことも不可欠である。

こうした中、外務省が本年8月「外務省人材戦略」を策定したことを歓迎する。少子高齢化や労働環境の変化が進み、仕事に関する職員の意識も多様化している中で、外務省が、同戦略の下で、組織力の強化、組織文化の改善に戦略的かつ継続的に取り組んでいくことを期待する。

上記を踏まえ、外務省の「組織」と「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」：予算・定員の拡充を含む外交・領事実施体制の抜本的強化

1 緊急に措置すべき取組

(1) 予算・定員の拡充

我が国が機動的に外交・領事事務を展開するためには、その裏付けとなる外務省予算の飛躍的な拡充が不可欠である。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り、世界を主導する積極的な外交を展開するためにも、出張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。

また、国際情勢が揺らぐ現下の情勢において、基本的価値を共有する同志国・地域やグローバル・サウス諸国等との連携強化の観点から、インド太平洋（F O I P）の実現に資する「戦略的不可欠ツール」であるODAやOSAの規模及び機能の抜本的強化は急務であり、こうした極めて意義の高い取組の戦略的推進のためには、その予算と人員を飛躍的に拡充する必要がある。

定員については、令和8年度は87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。しかしながら、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おり、複雑化・高度化する外交課題に機動的に対応するためには、外務省の機構改革及び抜本的な強化並びに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。

(2) インテリジェンス機能の強化・情報インフラへの備え・AIの活用・認知戦への対応

我が国を取り巻く安全保障環境が一層厳しさを増し、国際情勢が日々めまぐるしく揺れ動く中、我が国の国民、国益を守り抜くためには、多角的かつ質の高い、時宜に適った情報収集・分析に支えられた外交政策の立案と実施が不可欠である。このような観点から、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、AI等の新興技術も活用して収集した公開情報等あらゆる情報源を用いるとともに、AI等も用いた総合的分析を通じ、国際情勢に係る情報収集・分析能力を抜本的に強化し、よりの確な意思決定を支える体制を一層拡充すべきである。

情報力強化にあたっては、同盟国・同志国や国内の各省庁・機関との更なる協力・情報共有が不可欠である。その大前提として、情報源や情報収集の意図及び能力を含め保有する情報の保護を徹底するための厳格な保全体制、強固な通信基盤を確保しなければならない。

最先端のA Iの普及によるサイバー攻撃の「民主化」や「自律化」が進み、質・量の両面でサイバー攻撃の脅威が増大することが予想される中で、外務省の情報システムに対する攻撃への備えを強化することは喫緊の課題である。サイバー安全保障分野での対応能力を欧米主要国と同等以上に向上させるためには、情報保全の体制を抜本的に強化し、最新のサイバー脅威に常に対応できる体制を構築しなければならない。そのためには、ゼロトラスト型セキュリティに基づく、情報システムのハードウェア及びソフトウェアの整備のみならず、情報システムを担う人材の確保や育成を進めることが必須である。

また、A Iの利活用は、既存業務の合理化のみならず、外交業務の在り方そのものを大きく変え、A Iを使いこなせるか否かが各国の外交力や情報力を大きく左右する可能性があり、全省体制でA I利活用についての検討を進めていく必要がある。このため、理系大学・学部へのアウトリーチを含め、サイバー、デジタル、A I分野の専門人材の採用・育成を早急に強化するとともに、専門性を有した人材の知見や判断がハイレベルの意思決定に反映される体制の構築に向けた検討を加速化すべきである。また、外務省幹部のサイバーセキュリティやA Iにかかるリテラシーを向上させていくことも重要である。更に、A I等の活用のため、大規模な情報処理を可能にするための計算資源や通信容量の継続的な確保についても検討を進めていく必要がある。

また、安全保障環境が加速度的に変化する中、取り組むべき課題は人間の認知領域にまで拡大している。ナラティブやイメージをめぐる競争（「認知戦」）が既存の国際秩序への挑戦に積極的に利用される中、我が国の信頼を守り、国際社会の支持・理解を広げ、激化する認知戦を戦い抜くため、情報収集・分析能力を抜本的に拡充しつつ、政策発信・広報と我が国の多様な魅力発信を二本柱として広報文化外交（パブリック・ディプロマシー）の一層の強化に取り組む必要がある。政策発信・広報においては、我が国のイメージを毀損するナラティブや偽情報の拡散に対してレジリエンスを確保すべく、我が国の立場・政策・ポジティブなイメージについて、平素からの直接・間接の発信（SNSを含む。）の強化により、外国からの情報操作の余地を狭めるとともに、偽情報・誤情報・情報操作に対しては、必要に応じ、客観的事実に基づく反論を通じて冷静に対処する。具体的には、A I等の新興技術も活用した多角的な情報収集・分析の抜本的拡充、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、有識者の招へい・派遣・育成等の充実に更に取り組む必要がある。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・予算面の体制整備を加速させることが急務である。

我が国の多様な魅力の発信においては、我が国に対する親近感、好感度、信頼感を向上させることにより、我が国による発信を好意的に受け止める国際環境を醸成することが肝要。近年では伝統文化や日本食、アニメや漫画等のポップカルチャーが人気

を博しているが、映画、芸術、スポーツ界等の一線で活躍する日本人も注目されつつある。こうした我が国が誇るソフトパワーを総動員することにより、「ジャパン・フレンズ」の輪の一層の拡大に取り組むとともに、親日派・知日派の育成など外交活動の基盤となる重層的ネットワークを強化していくことが必要である。こうした文化外交の抜本的・戦略的な強化を支える土台として、在外公館及び国際交流基金等の体制増強が不可欠である。

（３）邦人保護に万全を期すための領事体制の強化

在外教育施設の安全確保を含めた海外に渡航・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、国民の安全を守る領事体制を抜本的に強化する必要がある。特に、緊急事態における邦人退避に向け、平時から自衛隊機や民間チャーター機を活用した実践的な訓練を積み、同志国・地域との連携を強化する必要がある。また、領事業務のデジタル化を推進し、利便性とセキュリティを両立させた次世代の領事サービスを更に深化していくことも重要。また、海外の在留邦人の利便性向上のための在外選挙制度の在り方について、デジタル化・効率化も含め、関係省庁とも連携しつつ積極的に検討していくべきである。

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、匿名・流動型犯罪グループによる海外での犯罪への邦人の関与、在留邦人の孤独・孤立問題等、新たな性質の援護案件も発生しており、更には海外旅行者傷害保険未加入者が渡航先において事件・事故に巻き込まれた際等、援護のために一層の専門的な知識が求められてきている。領事定員を主要国並みに拡充するなど、量・質ともに領事体制を抜本的に強化し、必要に応じて外部の医療関係者、弁護士、NGOとの連携を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（ERT）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。

（４）在外公館施設の強靱化の更なる推進

在外公館は、外交活動の重要な拠点であると同時に、邦人保護のための最も重要な拠点である。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、国有化の更なる推進とともに、施設の強靱化を図ることは極めて重要である。

約6割の国有施設が、一般的に大規模修繕が必要とされる築30年以上となっているが、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。施設整備に要する予算の抜本的な強化とともに、専門人材である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べきである。また、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ことも重要である。

2 従前からの取組の着実な強化

(1) 外交を支える基盤の強化

旅券(パスポート)の発給に関して、本年の通常国会において旅券法が改正され、本審議会による昨年提言や国際観光旅客税の拡充に際して日本人出国者に配慮する必要があることなどを踏まえ、主要な一般旅券の申請手数料が引き下げられたことを歓迎する。

また、査証についても、手数料の改定が行われたことは、不適正な査証申請に一定の歯止めをかけ、同時に複雑化し増大する査証事務に対応するための物的・人的体制の構築を進めることにも繋がる措置であり、評価する。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。今後も厳格な審査を確保しつつ円滑な査証手続を推進するため、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とともに、査証審査に係る必要な物的・人的整備に取り組む必要がある。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。

我が国として主体的かつ積極的な外交を展開するためには、各国と直接的かつ恒常的にコミュニケーションを取ることが不可欠であり、このためにも、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。また、在外公館が未整備の国(兼轄国)や地方都市において、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、日本のプレゼンス向上に重要な役

割を果たしている。名誉総領事（名誉領事）の一層のポスト増加及び活用強化を引き続き推進し、きめ細やかな日本外交を推進していくべきである。

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製品の発信という観点からも、在外公館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、本年1月より始動した在外公館料理人制度の下、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、引き続き必要な予算の確保が重要である。

（２）人材の採用・育成の強化

人口減少と少子高齢化で人材の奪い合いとなっている中、外務省の体制強化のためには、優秀な人材の採用に力を入れていく必要がある。外務省には、外国との交渉、国際社会におけるルール作り、邦人保護を含め、外務省にしか担えない重要な業務が多いことを含め、外務省のミッションの魅力を積極的に広報するとともに、採用活動を一層強化していくべきである。

また、語学力と地域に関する専門性を活かして外交の中核を担ってきた専門職職員については、外交課題が複雑化、高度化する中、AIやサイバーを含むテクノロジーや、経済安全保障等を含め、これまで以上に幅広い分野において専門性を高め、活躍の範囲を拡大していくことが求められており、採用の増強は不可欠。外務専門職試験の応募者数が減少傾向にあることも踏まえ、学生を中心とした受験者層に対するアプローチを強化するとともに、受験者の裾野を広げるため、試験制度の改革に向けた取組を早急に進めていく必要がある。

また、AI、量子先端技術を巡る外交を更に推進し、外交課題の複雑化、高度化に対応するためには、情報収集・分析、デジタル、サイバー等を含む専門的な知見を持った職員の採用、育成を強化していく必要がある。外務省が、外交のみならずインテリジェンスやテクノロジー分野の専門人材が集うプロフェッショナル集団であるということを、積極的に発信し、技術系職員や理系出身者の採用を強化するとともに、職員の専門性の向上を一層促進すべく、研修の継続・強化や資格取得等の推奨、支援を図っていくべきである。

また、民間における先端技術の活用、導入の在り方を効率的に学び、吸収するためにも、経験者採用、任期付職員の採用や官民交流を一層強化し、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む取組も充実させていく必要がある。また、「外務省人材戦略」に基づく、職員の専門性の向上や多角的・複層的な育成や、戦略的な人事配置、能力主義・実力主義の更なる推進等を通じ、外務省の組織力を不断に強化していくことも重要である。

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 生活基盤の確保

(1) 在勤手当の水準の引上げ

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である。しかしながら、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十分な水準にあるとは言えない。厳しい環境においても在外邦人や海外で活動する日本企業を外交現場の最前線で支える外交官が誇りを持って仕事に邁進し、その能力を最大限に発揮できる魅力的な環境を整備するためには、民間部門に引けを取らない水準に各種手当を引き上げていく必要がある。

(2) 子女教育支援や保育支援の抜本的拡充

今年度から、在勤手当における家族モデルが40年ぶりに見直され、同行子女手当及び在外単身赴任手当が新設されるとともに、在外保育支援事業の拡充、子女教育手当も一定の改正が図られたことを歓迎する。職員が自らの状況にあった赴任形態を選択する幅が広がったが、子育て関連の支援や近年の物価や在外での住居費の高騰による若手職員を中心とした影響などに対処するため、関連手当の一層の充実に向けて取り組む必要がある。

我が国では教育・保育支援が強化されている一方、近年海外教育機関の学費がインターナショナルスクールをはじめとして高騰する傾向にある中、在外勤務中の任地における子女教育や保育にかかる経費が職員の重い負担となり、在外勤務を忌避する大きな要因の一つになっている。在外赴任促進、少子化対策の強化等の観点からも、子女教育支援や預かり保育、学童、サマースクール等保育支援の抜本的拡充が不可欠である。

子女教育手当については、支払済みの学費の一部が払い戻されないため在外職員の生活基盤が著しく圧迫される事態が生じているほか、学費の立替え等が在外職員の大きな負担となっているところ、制度を改善していく必要がある。

加えて、在外保育支援については、海外で勤務する共働き、単身子連れ職員について、手当や補助の増加、柔軟な働き方への支援が増えているものの、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引き続き大きいとの声も多いところ、関連制度・予算をより拡充すべきである。

(3) 転居に関する支援の拡充

本年8月7日に公表された人事院勧告では、「転居に伴う経済的な負担の軽減等」が掲げられ、国家公務員の職務遂行が日本国内のみならず海外にも及ぶとした上で、転居に関する手当を新設する旨言及されている。転居に伴う負担がより大きい在外

職員にも、十分な手当がなされるよう検討を行っていくべきである。

また、同勧告においては、「今後更に講じる措置」として「転勤に対して職員が前向きになれるよう、給与上のインセンティブ措置を講じていく必要」があり、「転勤に関する手当を再編・統合し、新たに転勤に関する総合的な手当を設け、給与上のインセンティブを向上させることを目指す。措置の内容については、職務・職責を重視した給与体系と一体で令和9年夏に報告することができるよう、検討を進める。」と掲げられている。本件措置に関しても、転勤に伴う負担がより大きい在外職員についても適切な手当がなされるように検討を行っていくべきである。

（４）専門調査員・派遣員の待遇改善

昨年度、専門調査員及び派遣員への手当が外貨建てで支給されるようになったことを歓迎する。しかしながら、専門調査員・派遣員の手当は引き続き本官に比して低い水準にあるところ、本官と同程度の水準まで改善していく必要がある。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。

（５）介護に伴う保険制度による支援に向けた見直し・検討

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る。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、不断に見直しを行うべきである。

（６）医務官の活動の広報強化やキャリアパスの強化

厳しい環境の中で勤務せざるを得ない職員が多い中、医務官の確保は極めて重要である。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。

２ 職場環境の更なる整備・多様な職員の活躍

（１）「働きがい」の向上

予算、定員の確保を含む外交実施体制の増強を進めることと同時に、全ての職員が「働きがい」を感じながら、能力をいかんなく発揮し、組織効果を最大化できるような職場環境を整備することも重要である。心理的安全性が高く、自由闊達な議論や率直なコミュニケーションが可能な風通しのよい職場づくりを進めるとともに、職員の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に積極的に取り組むべきである。

（２）「働きやすさ」の向上

外務省では、女性職員が全体の約４割を占め、今後も更なる増加が見込まれている。また、男女を問わず、育児、介護等の事情を抱えながら働いている職員が増加しており、社会人経験者採用や任期付職員の増加、定年引き上げによるシニア職員の増加等も相まって、職員の多様性も増している。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であり、そうした中、「働きやすさ」を向上させ、様々な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。こうした前提の下、女性職員の幹部ポストへの登用にしっかり取り組む必要がある。

柔軟な働き方の推進を含む仕事と生活の両立支援を継続するとともに、ＡＩの活用を含む業務の合理化・ＤＸの推進をより一層進め、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必要がある。

（３）人事制度改革の継続的な推進

人事制度改革に継続的に取り組むことが重要である。職員の抜擢の着実な増加、公募制度の一層の活用を含め、「外務省人材戦略」で示されている取組の着実な実施を進めるとともに、人事当局と職員のキャリアに関するコミュニケーションを強化すべく、外務省人事課の体制を一層強化することが必要である。

（了）