



内閣人事局
Cabinet Bureau of Personnel Affairs

人口減少社会×AI時代の
行政を支える人材改革プラン

～国家公務員バリューアッププロジェクト～

令和8年7月28日

プロジェクトの背景と目的

社会の急激な変化

- 少子高齢化、生産年齢人口の減少が進む中での行政サービスの持続可能性の確保
- AIの性能向上、個人・企業のAIの利活用の拡大に伴う、官民を問わない仕事の性質や働き方の変容



公務における人材改革

大きな変化が生じる中、国家公務員が国民生活と国益を支える役割を果たし、公務を選ばれる仕事としていくためには、**人材面**において、既存の取組（※）を着実に推進するだけでなく、**優先度が高い事項への更なる対応**が必要

▶ **深掘りすべき取組・加速すべき取組とその方向性（KPIの設定含む）** を取りまとめ

1. 人材のための共通基盤の確立

- （1）AI時代に求められる国家公務員像の検討
- （2）人材フレームワークの構築
- （3）人事管理のデジタル化の推進

2. 人材の確保

- （1）新卒採用の強化
- （2）中途採用の強化
- （3）技術系採用の強化

3. 働きがいの向上

- （1）組織内コミュニケーションの活性化
- （2）若年層（特に30代）の働きがいの向上

4. 多様な人材の活躍

- （1）持続的な働き方の確保
- （2）定年引上げ完成を見据えた高齢政策の検討加速

（※）「人事管理運営方針」、「国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組指針」等に基づく取組

1. 人材のための共通基盤の確立（1）AI時代に求められる国家公務員像の検討

AI技術が急速に進展し、「人とAIの協働」による新たな社会の実現が求められる中、国家公務員の仕事の在り方についても変革が迫られている。AI時代における仕事の変化を踏まえ、国家公務員に求められる人材像やスキル、それらを踏まえた人材育成方法やマネジメントの在り方等について検討・整理し、国家公務員の人事管理のアップデートを図る。

現状認識・課題

○AI活用の広がりにより、**国家公務員の仕事は大きな変革**を迫られ、それに伴い、国家公務員に求められる**人材像やスキル等**についても変化



✓ **変化に対応した人事管理施策**が必要

AI技術の進展、「人とAIの協働」による新たな社会

効果的かつ効率的な行政を維持・高度化するため、
公務におけるAIの活用が不可欠

国の行政機関においてAIの活用が進行
(生成AI「源内」等)

国家公務員の仕事の変化

**国家公務員に求められる
人材像やスキル等の変化**

具体的取組

● 有識者会議（別紙）を開催し、**AI時代に求められる国家公務員の人材像やスキル**、それらを踏まえた**人材育成方法やマネジメントの在り方等**について検討



● 令和9年1月を目途に**得られた知見等を取りまとめ**。
各府省等と共有するとともに、**人事管理施策に反映**

（論点例）

・AIが国の行政の業務に与える影響

※公務におけるAIの活用・AIによる代替、人とAIの役割分担など

・AI時代の国家公務員に求められる役割・能力

・AI時代の国家公務員の育成・確保の在り方

・AI時代の国の行政組織における意思決定の在り方

【別紙】AI時代の国家公務員の在り方に関する検討会の開催について

AI技術が急速に進展し、「人とAIの協働」による新たな社会の実現が求められる中、人口減少社会において効果的かつ効率的な行政を維持し、より一層高度化するためには、公務におけるAIの活用が不可欠。実際に生成AI「源内」の活用が開始されるなど、国の行政機関においてAIの活用が進行しており、国家公務員の仕事の在り方についても変革が迫られている。

このため、本検討会において、AI時代における仕事の変化を踏まえ、国家公務員に求められる人材像やスキル、それらを踏まえた人材育成方法やマネジメントの在り方等について検討・整理する。

構成

座長	梅崎 修	法政大学キャリアデザイン学部・法政大学大学院地域創造インスティテュート 教授
構成員	石井 大地	株式会社グラファー 代表取締役
	石原 直子	株式会社FutureWork研究室 代表取締役
	小田 勇樹	慶應義塾大学法学部政治学科 准教授
	竹内 達也	ボストンコンサルティンググループ合同会社 マネージング・ディレクター & パートナー 組織・人材グループ日本共同リーダー
	橋本 賢二	株式会社インディードリクルートパートナーズ リクルートワークス研究所 研究員

論点例

- ・AIが国の行政の業務に与える影響
※公務におけるAIの活用・AIによる代替、人とAIの役割分担など
- ・AI時代の国家公務員に求められる役割・能力
- ・AI時代の国家公務員の育成・確保の在り方
- ・AI時代の国の行政組織における意思決定の在り方

スケジュール

第1回会合を令和8年8月17日（月）に開催予定。
合計5回程度の開催により、令和9年1月を目途に取りまとめを目指す。

1. 人材のための共通基盤の確立（2）人材フレームワークの構築

人材の獲得・登用・育成等を戦略的に展開していくため、各府省等において求める人材像・スキル等を具体的に明らかにした「人材フレームワーク」を構築することができるよう、各府省等共通のテーマについての考え方の検討・提示等を通じて、各府省等を支援していく。

現状認識・課題

○人材の獲得・登用・育成等を戦略的に展開していくためには、人材像・スキル等の明確化が不可欠



✓ 各府省等において、職員に求める人材像・スキル等を具体的に整理することが必要

✓ AI時代に求められる人材像・スキルのほか、各府省等の個別の検討のみではなく、政府全体としての検討が必要なテーマ（例：国際人材など）への対応も必要

求める人材像・スキル
等を具体的に整理
(人材フレームワーク)

人材獲得
求める人材を明確にした
採用。成長イメージとして
の公務の魅力PR

登用
必要なスキル等に応じた
適材適所の人材配置

人材育成
体系的な育成コンテンツ
の整備・提供、職員の自
律的なキャリア形成

具体的取組

- 各府省等の人事担当との勉強会等を通じ、人材フレームワーク策定のイメージ、意義を整理・共有（R8）
- 人材フレームワークを含む人材戦略の策定・改定に向け、有識者による助言の機会を提供（R8～）
- 前記(1)AI時代に求められる国家公務員像の検討のほか、政府全体としての検討が必要なテーマとして国際人材について、考え方を提示（R8）

K P I

- ◆ 所属府省等の人材像・育成方針等を踏まえた、自身に求められる役割やスキル等の職員の理解度の向上

1. 人材のための共通基盤の確立（3）人事管理のデジタル化の推進

国家公務員の人事管理について、業務を効率化しつつ、戦略的人事管理の基盤インフラを構築するため、デジタル庁・人事院とともに、人事管理支援共通プラットフォームを整備する。

現状認識・課題

○国家公務員の人事管理分野について、**府省等共通の仕組みが限定的**。人事管理情報が紙や各府省等個別のシステム等に分散して管理され、**非効率な業務が残存**。

○職員の働き方やキャリア希望にも配慮した**効率的かつ効果的な人材マネジメント**、AI時代の国家公務員の人材像を踏まえた**戦略的な人材確保・育成**が必要。

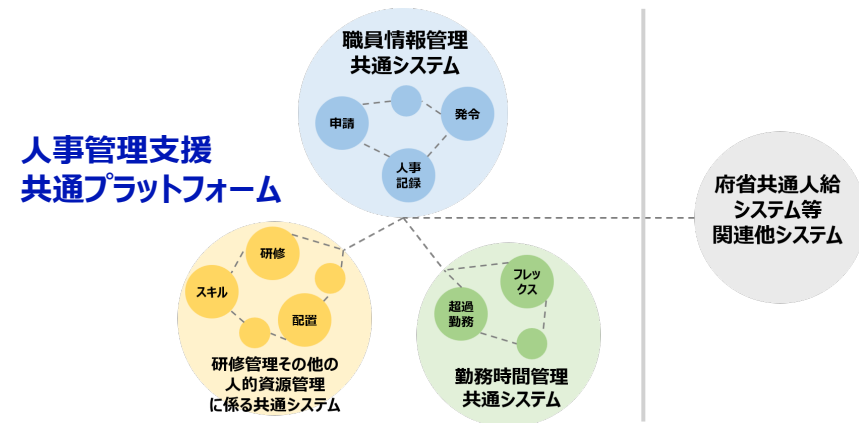


✓人事管理情報をシステムで蓄積・管理し、**業務効率化、戦略的人事管理の基盤インフラ**が必要。

具体的取組

●各府省共通の戦略的人事管理の基盤として、**人事管理支援共通プラットフォームを整備**

- ・勤務時間管理機能を**先行府省等で運用開始**(R9～)
- ・職員情報管理(R8～設計構築開始)、人的資源管理など、順次機能を拡大



K P I

◆人事管理支援共通プラットフォームの利用機関数の増加

2. 人材の確保（1）新卒採用の強化

国家公務員採用試験の受験者数については近年増加に転じてきてはいるものの、長期的には減少傾向。志望者となり得る層の拡大のため、高校生や大学1・2年生を対象に、高校や大学等で、直接的に公務の魅力进行传达するなど、早期認知に向けたアプローチを強化する。

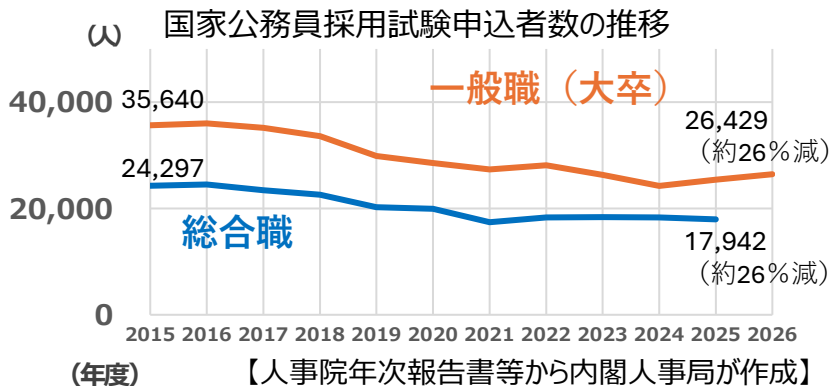
現状認識・課題

- 志望につながらない理由として、試験の負担、業務に魅力を感じない、「ブラック」イメージなど複数の要因
- 志望者層の拡大のため、無関心層へのアプローチも必要



- ✓教養区分試験の拡大や働きやすさの改善も一定みられる中、認知拡大及び公務の魅力発信が必要
- ✓民間就活の早期化や試験準備を踏まえると、早期に認知・関心を高めることが必要

※新規採用職員が、国家公務員を具体的に意識した時期は、高校生時代も多数(19.6%)



具体的取組

【高校生】

- 府省等の職員が高校へ訪問し、講演等を通じて、生徒に対して直接的に公務の魅力进行传达 (R8:試行、R9～:全国展開)



※くわえて、高校の探究学習への学習教材の提供、講師派遣を目指す

【大学1・2年生】

- 就活カフェを活用した少人数座談会の強化 (R8～:R7実績の倍増)
+府省等横断での1日対面イベントも検討



R7少人数座談会テーマ

- 大学出向中の府省等の職員の協力を得た広報の場の設定

KPI

- ◆新卒採用の申込者数の増加
- ◆高校生：広報活動回数、参加した高校生の人数
30校/年 4000人/年 (R9～)
- ◆大学生：広報活動回数、参加した大学1・2年生の人数
50回程度/年 500人/年 (R8～)

2. 人材の確保（2）中途採用の強化

「国家公務員が中途採用を行っていること」の認知度を向上させるため、中途採用の種類や選考方法等についてHP等で分かりやすく情報提供するとともに、選考採用の定期的な合同広報の実施等、府省等の間の連携強化を実施する。

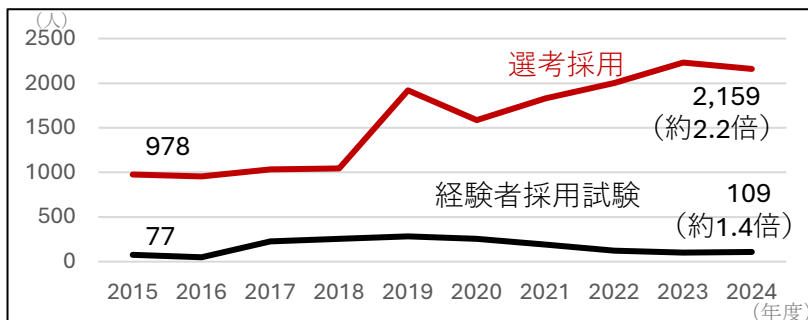
現状認識・課題

- 拡大する中途採用の内訳として特に選考採用が増加
- 選考採用は各府省等で個別に実施しており、公募時期はバラバラで、広報も個々に実施
- 各府省等の公募情報は内閣人事局HPにて一覧にし隔週で情報更新中。希望職種等で検索して各公募を閲覧できるものの、その認知度は低い
※中途採用説明会申込者の35%が、申込み以前は、国家公務員に中途採用があることを知らず



- ✓ 各求職者に合ったタイムリーな情報提供が必要
- ✓ 効果的な広報による認知度の向上が必要

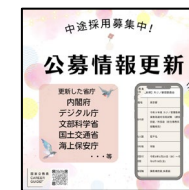
中途採用者数の推移



【一般職の国家公務員の任用状況調査から内閣人事局が作成】

具体的取組

- 中途採用の種類(採用試験/選考採用等)や選考方法等について、HPや説明会等での分かりやすい情報提供 (R8～)
- 各府省等と連携した広報活動による公募情報の認知拡大 (R8～)
 - ・公募数の多い時期に合同で広報を実施
 - ・各府省等の採用HPやSNS等も活用し、情報の届け先を拡大
- 外部媒体の一層の活用による認知拡大 (R9)
転職サイトやWeb広告等での公募情報の合同告知を実施



KPI

- ◆ 主要な中途採用の手法における申込者数の増加
- ◆ 内閣人事局の中途採用情報ページへのアクセス数：18万PV (R8～)

2. 人材の確保（3）技術系採用の強化

近年、多数の技術系の試験区分において、合格者数が採用予定数に満たない状況。技術系職種の魅力発信(府省等合同での広報等)に加え、ダイレクトリクルーティング等を活用した効果的な採用手法を実施する。

現状認識・課題

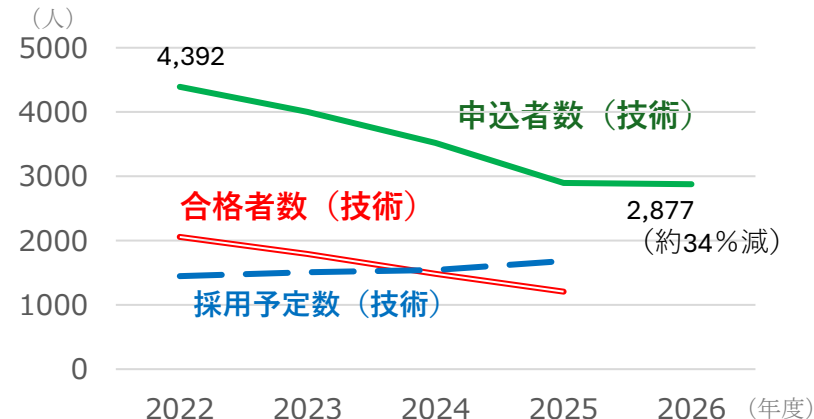
○近年、新卒採用・中途採用ともに、一部の技術系職種では、**合格者数が大幅に採用予定数に満たない状況**



✓ **技術系職種の魅力発信**は急務

✓ 中途採用においては、応募を待つのではなく、**求職者への働きかけ**も必要

国家公務員試験申込者数等の推移（一般職（大卒）・技術系）



【人事院報道発表資料から内閣人事局が作成】

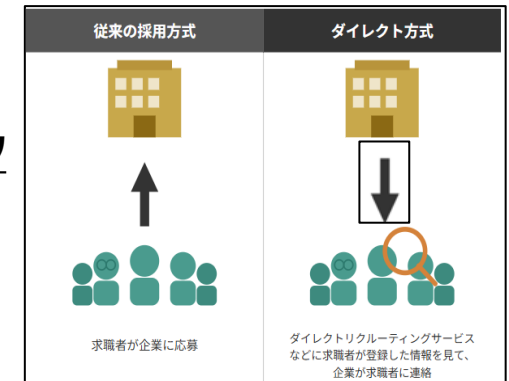
具体的取組

● **技術系に特化した広報**の強化(R8～)

例:技術系職員の高校訪問や少人数座談会への登壇回数の増加、府省等合同での広報など

● 関係府省等と連携して、中途採用における**ダイレクトリクルーティング等**を試行 (R9)

※対象人材に合った公募情報の案内を実施



K P I

- ◆ 技術系採用の申込者数の増加
- ◆ 高校生：技術系特化の広報活動回数、参加した高校生の人数
10校/年 1300人/年 (R9～)
- ◆ 大学生：技術系特化の広報活動回数、参加した大学1・2年生の人数
15回程度/年 150人/年 (R8～)

3. 働きがいの向上（1）組織内コミュニケーションの活性化

組織内コミュニケーションの活性化を通じて成果共有の機会等を増加し、職員の働きがいを向上するため、組織運営を担う上司のマネジメント力向上、特に、対話型マネジメントの強化及び組織内対話の活性化を推進する。

現状認識・課題

働きがいと相関関係がある項目

	個別の働きがい（やりがい）に関する事項に対する実感度【抜粋】				
	困難な課題へ 通じた成長	国民・社会の 役に立っている 実感	周囲の職員と 成果を上げる 喜び	長所や専門性 の発揮	ミッ シ ョ ン へ の 共 感
「そう思う」と回答した割合（％）	53.3	61.8	50.5	47.9	52.6
ケンドールの順位相関係数 （「働きがいの実感」との関連性）	0.58	0.54	0.55	0.56	0.53

【R7職員アンケート結果（詳細分析）】

https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/pdf/20260616_siryou1.pdf

○働きがいと一定の関連性がありながら、「そう思う」という回答が半分程度にとどまる項目

- ・困難な課題への挑戦を通じた成長
- ・周囲の職員と成果を上げる喜び
- ・長所や専門性の発揮
- ・ミッションへの共感



✓ 上司・部下間や職員同士の相互理解、適切なフィードバック、成果共有等を支える日常的な対話の充実が重要

具体的取組

- 幹部・管理職を対象に、部下が仕事の意義を理解し、成長を実感できるよう、**ポジティブフィードバック等の具体的な対話の手法**を学べる研修等を実施し、対話型のマネジメントを強化（R8～）
- 人事担当者を対象に、**価値観等の言語化、対話ロールプレイ**等のワークショップを開催。各府省等における企画実施も支援することで、組織内対話の活性化を推進（R8～）
- **人事評価の面談**において**強み・弱みの助言等を徹底**するとともに、研修等を通じて面談手法の習得を促進（R8～）

K P I

- ◆ 上司による組織・人材マネジメントに対する実感値の向上
- ◆ 働きがい、キャリア自律/キャリア形成支援に対する実感値の向上
- ◆ （被評価者の立場から見た）面談における強み・弱みに係る指導・助言の実施率の向上

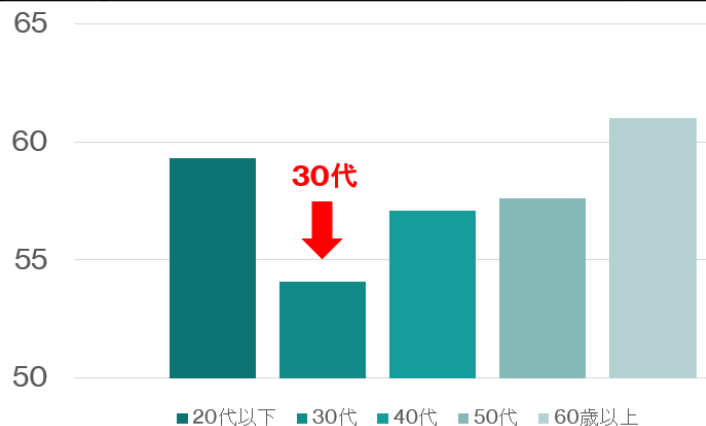
3. 働きがいの向上（2）若年層（特に30代）の働きがいの向上

若年層（特に30代）の職員が「仕事を通じた成長」を感じられるよう、上司からのフィードバック等の対話の機会を充実させる。また、組織としても多様な業務経験やキャリアを考える機会等を提供することにより、職員のキャリア形成を支援し、働きがいの向上につなげる。

現状認識・課題

働きがい（やりがい）の実感度

【年代別】とてもそう思う+どちらかと言えばそう思うの割合（%）



【R7職員アンケート結果】

○働きがいの実感度を年代別に見ると、**30代の働きがい**が相対的に低下

※入省から一定期間が経過した30代は、手厚い指導や支援が受けられる入省直後に比べ、「仕事を通じた成長」や「上司・同僚からのフィードバック」等の実感度が低下



✓ **30代の成長実感やサポートを受けている実感を高めることで、「働きがい」を向上させることが必要**

具体的取組

● **個々に応じた多様な業務経験、ストレッチアサインメント**（成長促進に資する配置や業務付与）、**適切な業務指示・指導等**を促進（R8～）

● 今後の自身の中長期的なキャリアをイメージできるように、**多様な先輩職員と対話する機会の提供を促進**（R8～）

● **キャリア自律の基礎知識を学べる研修やメルマガ配信を実施し、職員個人が自らのキャリアを考える機会を提供**（R8～）



※職員向けメルマガ

KPI

- ◆ 上司による組織・人材マネジメントに対する実感値の向上
- ◆ 働きがい、キャリア自律/キャリア形成支援に対する実感値の向上
- ◆ 若年層（20代・30代）の勤務継続意向の向上

4. 多様な人材の活躍（1）持続的な働き方の確保

様々な事情を抱える職員の多様なニーズや人手不足に対応するため、適切な行政サービスの提供を維持することを前提に、人事院と連携して、令和12年中に短時間勤務の拡大等の制度的措置について結論を得る。

現状認識・課題

- 生産年齢人口（15～64歳人口）は、2040年までにピーク時の約7割に減少する見込み
- 数年以内の離職意向の主な理由として、「育児や介護との両立が困難だから」と回答したうち、「組織風土や業務環境が改善されるならば、復職も選択肢に入る」と回答した割合が22.6%

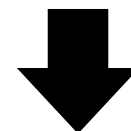


※R7職員アンケート結果

- ↓
- ✓ 社会全体で担い手不足が進む中、公務の担い手を継続的に確保していくためには、多様な働き方が可能な選ばれる職場に転換していくことが必要

具体的取組

- 各府省等へのヒアリングや職員へのアンケート等を通じて、様々な事情を抱える職員の働き方へのニーズを把握
※育児や介護、ボランティア・修学等の仕事以外の活動、加齢や健康不安など
- 地方支分部局等も含めた人手不足の状況を把握



適切な行政サービスの提供を維持することを前提に、人事院と連携して、令和12年中に短時間勤務の拡大等の制度的措置について結論

4. 多様な人材の活躍（2）定年引上げ完成を見据えた高齢政策の検討加速

給与7割措置、役職定年制及び65歳以降の任用の在り方を一体的に検討し、令和12年までの国家公務員法等の改正を目指す。

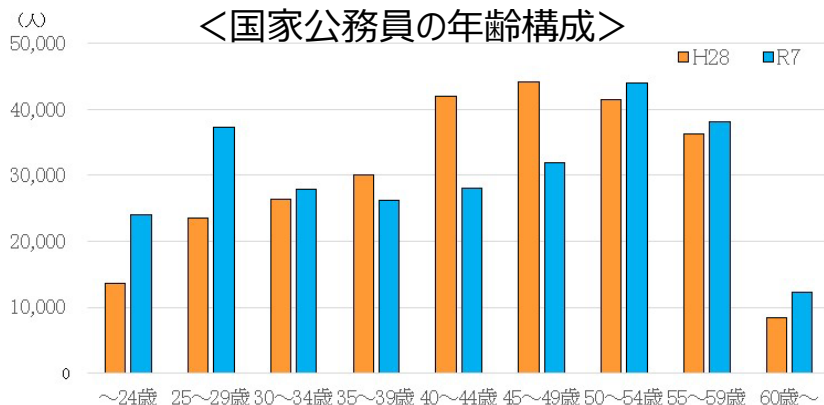
現状認識・課題

- 国家公務員の定年年齢を引上げ中
※R8年度62歳。R13年度65歳(完了)
- 定年引上げに伴い60歳超職員は増加
- 60歳超職員の給与水準は原則60歳時の一律7割
※R13.3.31までに人事院の検討を踏まえ所要の措置を講ずる義務
- 役職定年制により、管理職は原則60歳で一律降任
- 定年の引上げ・廃止や継続雇用制度により、70歳まで就労可能な企業割合は増加（R3:25.6%→R7:34.7%）



- ✓ 60歳超職員の意欲低下の懸念
- ✓ 能力・意欲のある60歳超職員を登用できず、組織パフォーマンスにも課題

※中堅層の不足により管理職を含む人員不足も深刻化(下表)



具体的取組

- 給与7割措置の見直しについて、令和11年までに結論を得るよう、検討の加速を人事院に要請
- 役職定年制の見直し及び65歳以降の任用の在り方について、人事院・各府省等と連携して検討



令和12年までに国家公務員法等改正

※改正までの間もシニア職員の意欲向上策や適切な人事運用等に継続的に取り組む

K P I

- ◆60歳超職員の「働きがい」の維持・向上

【参考】ワークショップにおける若手職員の意見聴取

概要

● 趣旨

人材の流動化が高まり、終身雇用の時代から、複数の職場を経験することが当たり前の時代となってきた中、「それでも国家公務員として働き続けることを選択しているのはなぜか」の振り返り等を通じて、今後、国家公務員として働いていく上で、組織や自らに必要な要素は何かを掘り下げるディスカッションを実施。

● 実施日

令和8年7月8日（水）

● 参加者

12省庁から、20～30代の若手職員を中心とした有志約40名。

● 主な意見（本プランにも反映）

- ・ 自分が行っている仕事が成長につながっていると実感できることが重要
- ・ 5年後、10年後も見通せるキャリアの予測可能性を高められるようにしてほしい 等

当日の様様

