

人事院事務総局政策立案参事官グループ 御中

# 公務員の人事管理(配置案作成)における AI活用の実現可能性に関する調査研究業務

報告書 概要版

---

**MRI** 三菱総合研究所

2026年3月

# 本調査の背景・目的

## 公務組織を取り巻く状況

- 行政ニーズの多様化・高度化に伴う、高品質なサービスの安定的提供に向けた組織運営の重要性の高まり
- 若手職員の退職増加や民間企業との人材獲得競争の激化による、人材確保の難航
- 限られた人的資源下における組織全体の業務遂行力の維持、職場の魅力向上

## 現行の異動プロセスの課題

- 人事異動計画案の作成が、人事担当職員の経験や判断に基づく暗黙知・属人的ノウハウに依存
- 職員の業務経験・能力・希望や、ポストごとの業務内容等を網羅的に把握した合理性・透明性ある配置が困難
- 試行錯誤や関係者調整に多くの時間と労力を要し、作業負荷が高く、プロセスの持続可能性に課題



## AIによる配置案作成に求められる方向性

- 職員の能力・業務経験と、ポストに求められる業務要件を的確にマッチングし、配置検討を高度化
- 職員の希望や成長段階を踏まえ、育成・キャリア形成につながる配置検討の実現
- 個々の配慮と組織全体の業務遂行力向上を両立させるため、希望や業務適性等の複数評価軸を考慮できる支援を実現

# 本調査研究における実施事項

- 暗黙知に依存していた異動計画案作成プロセスを整理・構造化し、AIにより「配置案作成の骨格」を段階的に実装・検証

ステップ1	現状把握とAI案作成方針の整理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人事担当者ヒアリングにより、異動案作成フロー・判断基準・暗黙知等を整理</li> <li>● 職員データ・ポストデータを確認し、AI活用に向けた前提条件を明確化</li> <li>● AIを適用する範囲と配置案作成方針を定義</li> </ul>
ステップ2	データ整備とロジック基盤構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 職員データ・ポストデータをAIモデル構築に適した形へ加工・整備</li> <li>● データ収載状況等の基礎分析を実施</li> <li>● 考慮事項や暗黙知を定式化</li> </ul>
ステップ3	AIによる配置案作成	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 大規模言語モデルにより、希望・業務経験とポストのマッチ度を算出</li> <li>● 地方局については、機械学習により過去配置実績との親和度を算出</li> <li>● 定式化した考慮条件・配置条件下において、数理最適化により配置案を作成</li> </ul>
ステップ4	効果検証	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人事課案とAI案について、希望マッチ度と業務適性・経験マッチ度を比較</li> <li>● 高負荷の配置案検討プロセスにおける工数削減効果を検証</li> </ul>

# 本施策検討にあたり活用した技術

- 配置検討の目的に応じて、意味理解(大規模言語モデル)、傾向学習(機械学習)、全体最適化(数理最適化)を組み合わせ活用

No	目的	活用した技術	具体的な実施事項
①	希望マッチ度と 業務適性・経験マッチ度算出	大規模言語モデル (LLM※)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事務分掌・希望・業務経験の文章の意味を大規模言語モデルで処理し数値化</li> <li>・ 第一希望ポスト(希望マッチ度)及び過去就任ポスト(適性マッチ度)と配置候補ポストとの類似度を算出</li> </ul>
②	地方局配置候補者抽出	機械学習(教師あり学習)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 過去の地方局就任者の情報を正解データとして学習</li> <li>・ 過去地方局就任者に共通する特性の重みを学習し親和度算出</li> <li>・ 現在本府省にいる職員について、地方局配置親和度を算出</li> </ul>
③	全体最適配置案作成	数理最適化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 考慮条件・配置条件下でマッチ度総和が最大になる最適配置を算出</li> </ul>
④	活躍期待度算出	大規模言語モデル (LLM※)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 対象ポストの事務分掌を大規模言語モデルで処理して数値化</li> <li>・ 職員の過去の人事評価結果のうち、高評価を受けたポストでの経験を重視する重み付けで活躍期待度を算出</li> </ul>

※三菱総合研究所が保有する人事(HR)業務に特化した大規模言語モデル(LLM)「HaRi」を活用

# 効果検証①マッチング精度

- AIを活用した配置案は、希望実現有無及び業務適性・経験マッチ度の両面を考慮した全体最適の観点で、従来を上回る水準を確保できることを確認

## ①希望マッチ度(希望マッチ度総和/希望マッチ度の最大値)の比較

	実際の配置	AIによる配置
希望マッチ度の総和	269.23	316.37
希望マッチ度の最大値	369	369
希望マッチ度	73%	86%

AIによる配置は実際の配置より  
希望を実現しやすいことを確認

注:希望マッチ度とは、希望と実際の配置の業務内容の近さを0から1の連続値として算定したもので、希望どおりの結果となった場合は1となる。  
希望ポストの特定ができたのは369人であったため、最大値(全員がマッチした場合)が369となる。

## ②希望合致有無×業務適性・経験マッチ有無の比較

### ■実際の配置(人数)

	業務適性・経験×	業務適性・経験○	合計
希望○	96	170	266
希望×	130	57	187
合計	226	227	453

### ■AIによる配置(人数)

	業務適性・経験×	業務適性・経験○	合計
希望○	90	212	302
希望×	99	52	151
合計	189	264	453

AIによる配置は実際の配置より  
複数の評価軸を同時に考慮した配置  
を実現しやすいことを確認

注:人材育成等の言語化されていない考慮要素・ルールは、AIによる配置に反映できていないことに留意する必要がある。



# 人材配置におけるAI実装・運用に向けた課題と対策

- AI実装・運用に向けて、職員データ・ポストデータ双方におけるフォーマット統一・入力ルール整備が必要
  - これらが進むことで、マッチング精度の向上や抜擢要素を含む配置の高度化も可能

## 【AI活用の前提となる基礎的課題】

軸	みえてきた課題	詳細	対策案
職員データ	希望情報が自由記述で曖昧	希望内容が自由記述のため、具体的なポストが特定できない	希望ポストの選択式化 ポスト単位で一意に指定
	希望記載の粒度が公平性に影響	具体的な希望と抽象的な希望が同じ「第一希望」として扱われ、解釈や評価に差が生じ得る	希望記載ルールの統一 記載粒度による差を排除
	配置可能性と希望の乖離	職制段階上就任が難しいポストが希望として含まれ、配置検討の前提整理が必要	就任可能範囲の制約設定 現段階/1段階上に選択肢を限定
ポストデータ	ポスト要件の粒度が不統一	ポスト間の業務内容の違いがデータ上で判別できず、補完作業が必要	業務内容・タスク粒度の統一 全ポストを比較可能となるよう再定義

## 【より高度な配置を行う上での課題】

軸	みえてきた課題	詳細	対策案
職員データ	適性・将来性を評価できない	職員の強み・専門性・中長期キャリア志向といった情報がデータとして整理されておらず、希望や過去経験を越えた配置検討が困難	人材データの高度化 スキル、専門分野、強み・育成観点の明示 中長期キャリア志向(将来やりたい領域等)の構造化
ポストデータ	配置判断材料が限定的	スキル水準、経験の深さ、育成ポジションか即戦力ポジションかといった判断材料が不足しており、適性・将来性を踏まえた配置判断に活用できない	ポスト要件の高度化 スキル/専門分野、強み・育成観点の明示

# 人とAIの協働による人材配置高度化の将来像

- 人材配置に必要な情報と判断プロセスが構造化されることで、人とAIの協働を可能とする基盤を構築し、戦略的・効率的な人材配置を実現

## 人とAIの協働による配置案作成

### 人の役割

#### 戦略策定

- 組織戦略・人材戦略の策定
- 戦略を踏まえた配置方針の決定

#### 最終判断

- 組織・人材戦略、個別事情を踏まえた最終判断
- 職員との対話・納得形成

### 整備すべき前提

- ポストごとの業務内容、経験、スキル要件の整備
- 職員データの記載内容、フォーマット、入力ルールの一貫
- 考慮条件・配置要件の明文化
- 評価指標の標準仕様化

### AIが果たす役割

#### 分析・比較 (人による意思決定の支援)

- 希望・経験・スキルを横断的に分析
- 複数条件下での配置案の提示
- 慣例・バイアスにとらわれない判断材料の提示
- 判断根拠の可視化・説明支援

AI活用のために  
整備すべき土台

AIのサポートにより  
戦略・判断の質を高度化

## 期待される効果

- ✓ 配置理由が説明可能で、納得感のある異動
- ✓ 人事担当者における定型業務の負担軽減と、より戦略的な人材配置・育成への注力
- 将来的な可能性-
- ✓ 業務内容・スキルを軸とした人材配置
- ✓ 政策課題・重点分野に応じた柔軟な人材配置

業務・スキルのつながりによる  
組織能力向上・キャリア形成の同時実現

未来を問い続け、変革を先駆ける

**MRI** 三菱総合研究所