

# 防衛省

## 令和5年度防衛省 行政事業レビュー公開プロセス (2日目)

### 議事録

開催日：2023年6月22日

会場：防衛省庁舎D棟3F第1庁議室

## 目次

冒頭挨拶	.....	3
事業 1. 自衛隊施設の持続性・強靱性の強化	.....	5
事業 2. 予備自衛官等制度	.....	25
閉会挨拶	.....	46

## 冒頭挨拶

**進行役** 定刻となりましたので、ただいまから令和5年度防衛省行政事業レビュー公開プロセスの2日目分を開会いたします。防衛省行政事業レビュー推進チームの副統括責任者でございます、大臣官房会計課長、西村でございます。本日の進行役を務めます。よろしくお願いいたします。

開会に当たりまして、はじめに推進チームの統括責任者代理を務めております石川審議官のほうからあいさつをさせていただきます。

**石川氏** 先生方、お疲れ様でございます。総括審議官をしております、石川でございます。先生方におかれましては、ご多用中のところ、防衛省の行政事業レビュー公開プロセスにご参加いただきまして、誠にありがとうございます。

先生方もご承知のとおりですね、昨年末、国家安保戦略それから国家防衛戦略および防衛力整備計画の、この3つの文書が閣議決定されたわけでございます。これによりましてですね、防衛力の抜本的強化のためにですね、今後5年間で43.5兆円という大きな金額が防衛力整備に割り当てていただけるようになったということでございます。これは、その前のですね、5カ年間の17.2兆円に比較をしますと2.5倍の金額ということで、非常に大きな責任を感じておる次第でございます。限られた人員でですね、より効果的な事業実施に、しっかりと務めていく所存でございます。こうした点に関してですね、透明性をもって、国民の皆様にも説明する観点からも、行政事業での役割はより一層重くなっているものと感じております。

また、本年度からですね、政府全体の取り組みとしまして、限られた資源を有効活用し、時代の変化に柔軟に対応するためにですね、行政事業レビューにEBPMの手法が取り入れられるなど、抜本的な見直しが行われたところでもございます。

本日は先日に引き続きましてですね、2つの事業をご議論いただくこととなります。先生方にはですね、問題点や課題改善の手法、見直しの方向性などですね、忌憚のないご意見をいただければ幸いです。私からは以上でございます。

**進行役** 続きまして、外部有識者の先生方をご紹介します。まずは内閣官房行政改革推進本部事務局から、ご選任の大屋雄裕慶應義塾大学法学部教授。

**大屋氏** 大屋でございます。よろしくお願いいたします。

**進行役** 吉田誠様、Soul Links lab. 代表でございます。

**吉田氏** よろしくお願ひします。

**進行役** 続きまして、防衛省行政事業レビュー、外部有識者会合の有識者であります、林敬子早稲田大学大学院会計研究科教授でございます。

**林氏** 林です。よろしくお願ひします。

**進行役** 伊藤由希子津田塾大学総合政策学部教授でいらっしゃいます。

**伊藤氏** よろしくお願ひいたします。

**進行役** 高橋玲路アンダーソン・毛利・友常法律事務所弁護士でございます。

**高橋氏** 高橋です。よろしくお願ひいたします。

**進行役** 中田るみ子協和キリン株式会社社外取締役でございます。

**中田氏** 中田です。よろしくお願ひいたします。

**進行役** 先生方、今日はどうぞよろしくお願ひいたします。なお、林先生のほうには本日取りまとめ役をお願いしております。事業の課題や問題点、改善の手法や見直しの方向性について、取りまとめに反映すべきコメントをご提示いただきます。お願ひいたします。

続きまして、本日の公開プロセスの実施の流れです。本日の公開プロセス対象事業は、自衛隊施設の持続性・強靱性の強化、予備自衛官等制度の2つの事業でございます。1つの事業は担当課からの説明に10分、議論及びコメント記入等に40分程度、コメントの発表等に5分程度というイメージで、1コマ55分で実施いたします。議論の途中からお手元にパソコン上にコメントの記入をいただきますよう、よろしくお願ひいたします。

それでは、1つ目の事業であります、自衛隊施設の持続性・強靱性の強化について審議を実施いたします。説明者は事業の概要論点について10分程度で説明をお願いいたします。

## 事業 1. 安全保障技術研究推進制度

説明者 では、1つ目のですね、自衛隊施設の持続性・強靱性の強化につきまして、担当課長の北岡のほうからご説明させていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

では、お手元の資料をご覧くださいと思います。横長の緑の資料でございますけれども、まずはじめに事業概要でございます。

まずそもそも、自衛隊施設につきましては、いわゆる司令部といった自衛隊独自の建物やいわゆる他の建物にも共通するような厚生センターとか体育館といった話もそういうのも一切含め全部含めると、約2万3000棟でございます。全国でございます。これらの自衛隊施設の全てにつきましては、DFIS、Defense facility information system というシステムでですね、一応、必要なデータをクラウド化しまして、それに基づいて管理をしていくという。土台は、我々のところで設計しております。

ところがですね、今までの自衛隊施設を巡る現状としまして、予算状況も非常に厳しい中ですね、2つ目の白丸でございますけれども、約2万3000棟の自衛隊施設のうちですね、約4割にも及ぶ9900棟ですね。旧耐震基準時代に建てられて、そのほとんどについては耐震の措置もままならないという状況が続いているのが現状でございます。

ここまでいったところで、そして3ページをご覧くださいと思います。資料あちこちって恐縮ですけども。こうしたなかなか厳しい自衛隊施設を巡る現状を踏まえまして、今回の安保3文書の策定の際にですね、我々自衛隊施設整備部門におきましては、そもそもこういう現状を踏まえて、自衛隊施設はどういう脅威に囲まれていて、それに対してどのような対応が考えられるのかということについて分析を行いました。

まず各種脅威の分析でございますけれども、自衛隊施設につきましては、持続性・強靱性ということで、まさに部隊行動の基盤となるということですね、しっかりと機能を発揮し続けるというのが重要であると。そのために、それを阻害する脅威としては何があるかということにつきまして、大きく2つあると考えております。左上のほうでございますけれども、まず災害でございます。津波、地震、数々ございますけれども、これらの脅威がまず1つあると。2つ目はまさに武力攻撃、テロ攻撃といった、まさに自衛隊ならではの脅威があるということでございます。これらにつきまして、それぞれいわゆるシミュレーションも含めてですね、分析を行いました。

その結果としまして、自然災害につきましては、やはり津波とかですね、そういったものに対する脅威については、23,000棟、そして約300地区ございますけども、やはり特に津波とかに関しては知っているところがある程度特定されるだろうといった話、そういったところも分析を行いまして、それらはやっぱり優先して対応する必要があるんじゃないかという話や、あとは、武力攻撃、テロ攻撃につきましても、これらについてもまさにミサイル攻撃からあとは生物化学兵器といった、脅威がいろいろ多様でございますけども、それぞれの脅威に対応したですね、防護措置というのをしっかりやっていく必要があるんじゃないかという分析が行われました。

その上でさらに、右のほうの様々な社会的要請ということでございますけども、そもそも先ほどの1ページ目で申し上げましたとおり、本来であれば建築維持法に基づいた耐震性能は、これはやるべきだと。やらなければいけないという法律上の要請があるということですが、それがしっかりやっぴいかなければいけないといったことや、防護性能の付与はもちろんですけども、やはり施設ですね。こちらでいろいろあちこちいって申し訳ありませんけども、5ページのほう、資料をご覧くださいとですね、左下のほう、小さくて申し訳ありませんが、これ、とある陸上自衛隊の駐屯地を模式化したものですけども、これ、現状というところですね。まさに施設がですね、非常に密集していると。こういう状況はですね、まずそもそものいわゆる各種光熱費といったですね、維持費に関しても非効率でありますし、あと自衛隊ならではのいきますと、ある1カ所を攻撃されますと、まさにもうコラテラルダメージではありませんけども、一気にやられてしまうということもありますので、こういうのをですね、しっかりと下にあるように集約化していくということや、そしてその集約化に伴って離隔距離というのも確保していく必要があるんじゃないか。要は駐屯地全体をしっかりと俯瞰した上でですね、その全体計画をしっかりと作り込んでいく必要があるんじゃないかといったこともございます。

3ページ戻っていただきまして、あとはこうした作業に合わせましてですね、まさに今、再エネの話、太陽光発電の活用といったような、いわゆるライフサイクルコストに関する、いわゆる持続可能性といったことですね。そういったことも含めた各種新技術の採用といったことも必要じゃないかと。合わせて、先ほどの5ページの資料にも少し書いてありましたけども、こういった取り組みには民間の知見も不可欠ですので、PFI等をしっかり活用していく必要があるんじゃないかと。

あと最後には、いわゆる人的基盤ということで、採用状況厳しい中でですね、あと男女共同参画といった観点から、女性自衛官の各種必要な施設とかですね、そういった個室化といったいわゆる勤務環境改善といった取り組みも合わせてやる必要があるんじゃないかということがございまして、これら一切合切ですね、個別にやっていく

と、やはり齟齬が生じますので、全体をひとつ俯瞰して整理していく必要があると。防衛省本省のほうですね。

そういったことを我々マスタープランとっておりますけども、それぞれの駐屯地を全体としてみた上で、約300カ所ありますけども、それぞれ一つ一つにマスタープランというのをしっかり、都市計画とってはあれですけども作り込んでいくと。そういったことを作り込んでいく過程で、先ほど申し上げた脅威の分析の優先順位も踏まえてですね、施設全体として優先順位をしっかりと検討して把握した上でですね、整備を進めていくということが必要なじゃないかということに至りました。

1ページに戻っていただきまして。こうしたですね、先ほどの1ページの3つ目の丸からになりますけども、先ほど申し上げた話とリダundantになりますので、若干割愛しますが、基本的には防護性能といった話や、集約化といった話をしっかりとやりつつですね、建て替え等ですね、やっていくということが必要だと。その過程です、一つの指標となりますのが、やはりですね、我々、DFIS、最初に申し上げたDFISありますけども、こちらですね、やはり耐震、建物の建て替えが済んでない状況ですから、データのインフラ整備というのはもう終わっているんですけども、実質、そのデータの入力といった話がなかなか進んでおりません。そういった意味ではですね、こうしたDFISの入力を先ほど申し上げたマスタープランの作成や、それに伴う施設の集約化、建て替えといった話に合わせてですね、民間の力も借りつつですね、入力作業をしっかりと進めてアップデートしていくことでですね、それを活用しますと、ある意味、若干将来的な話も含みますけども、光熱水量のリアルデータの把握とかいうことができます。ある駐屯地で突然光熱費が跳ね上がっていると、なんかおかしいんじゃないかという話も、早め早めに手当てをすることによってですね、ここに資料にあるように予防保全型維持管理ということができていると。

そうしますと、資料のほうのですね、4ページになりますけども、4ページのほうの右のほうにありますとおり、国交省の試算では予防保全ということですね、まさにきちんと、完全に壊れてしまう前に、早め早めの措置をすることですね、ライフサイクルコストについても大幅な削減が可能だという試算も出ておりますので、こうした取り組みもですね、先ほどの話に合わせてしっかりやり込んでいくことでですね、実現していけるんじゃないかということがございますので。

そうした、こういうことも全体に含めまして5ページになりますけども、そもそもは我々としては脅威の分析をしっかりとやって、必要なことをやり込んでいくと。マスタープランをつくってやり込んでいくと。そのしっかりと進んでいくことを把握する一つの指標として、まさにDFISの入力管理といったものも、ここにあげさせていただ

いた上でですね、その目標値としまして、若干端折って申し上げれませんが、アウトカムのところでありまして、5年間で全体の約40%をしっかりと確立させてですね、まさに10年後にはこれらを100%にした上でですね、自衛隊施設の持続性・強靱性の強化とそれを裏付ける予防保全型施設維持管理というのを実現していきたいと。もって、粘り強く戦う態勢の確保というのを実現していきたいというふうに考えております。

それですね、今度は最後に、あちこちって申し訳ありませんけど、2ページでございますけども、今申し上げたことをですね、考え方にに基づき、指標をDFISの入力をひとつ例としてあげさせていただいた上でですね、進めていこうとは思ってんですけども、我々として考える論点として4つほどあげさせていただいたのが、この2ページ目でございます。

1つは維持管理方法の官民連携の知見の活用についてということです。先ほど申し上げましたとおり、各種DFISを入力し、その入力作業についても民間の知見も借りつつということも考えてんですけども、先生方、もしですね、さらなる知見ですね、何か我々にとってよりさらに効率的にできるということがあれば、ぜひご議論ご助言いただきたいという話や、あと、実施方法ということですけども、これもですね、中央でマスタープランもつくり、DFIS入力もやっていくということなんですが、実際にこれを活用するのは部隊の、そういう業務の業務隊とかの話でございます。そうしますと、やはり、事後保全、壊れてから直すといった今までのやり方に慣れていたりとか、これほど大規模な施設集約をほぼやったことがない人間が大層でございますので、そういう意味ではその現場にですね、しっかりとこういう考え方や実際のやり方の、本当に細かいノウハウ的なものを含めたそういうものをしっかりと周知させなければいけません、そのあり方についても何かご助言がありましたら、ぜひご助言いただければと思っております。

あとは情報保全。やはり民間委託、民間委託とありまして、まさに厚生センターといったいわゆる民間と同様の施設といった話についてはもちろん、同じようにやればいいんですけども、やっぱり司令部や各種情報収集機能が持っている建物とかの管理につきましては、これはやっぱり自衛隊ならではのことで、そこについての情報保全のあり方についてはひと工夫いるのかなと思っておりますので、ぜひご議論いただければと。

最後に、我々としてですね。今回は1つのあれとしてDFISという話もあげましたけども、もっとですね、よりこの目的を達成させるために、効果的、効率的な評価手法というのがございましたら、やはり、これにつきましてもご議論、ご助言いただければと思います。



ということで4つほど論点も整理させていただきました。なのでこちらの説明をさせていただきます内容も踏まえて、ぜひ活発なご議論をいただければと思います。以上でございます。

**進行役** それではご議論のほう、お願いいたします。

**伊藤氏** ご説明ありがとうございました。まず質問をいくつかしたいんですけども、12ページにあります、最適化事業、防護性能付与の現状につきまして、これ、建物の建設年代をもとにですね、どのような工法があるかということが示されておりますが、気になりましたのは、建て替えか改修か予防保全化のいずれかになっていてですね。例えば3ページ目にありましたような、施設の再編、集約化という論点がここでは見えないのではないかとということですね。施設そのものの集約化、再配置のほうですが、今ある建物をそのまま建て替えたり、改修したりするよりは、より長期的にみて効率化が図れるのではないかとというような検討方法もあるのではないかと思いますので、この12ページに何かそういった点も踏まえて考えているっていうことであれば、補足で説明いただければと思いました。

それからですね、18ページ。これも最適化事業になりますけども、50地区、80地区、80地区、80地区ということで、4段階に分けて、5カ年度で点検をされるということで、その優先度はですね、災害への態勢などで決めているということでしたけれども、施設ごとに立地条件で決まる優先度もあれば、その施設の中で新しいところと古いところもあって、施設の中での優先順位という意味で、例えば地区としては優先順位は後ろだけでも、施設の古さっていう点では優先順位が早いとか。そういった個々の事情もあるかと思います。それはどのようにミックスして考えていかれるのかという点について、補足で何かございましたら伺えればと思います。以上です。

**説明者** ありがとうございます。先生のご質問にそれぞれお答えさせていただきます。

まず12ページのこの表の話でございますけども、まさにですね、こちらはそれぞれの建物ごとに建て替え、改修といった、まさに個々の話ということの分析になっております。これにつきましては、ある意味ですね、この資料をつくった目的としましては、非常に言い方が雑ぱくでございますけども、こんなに悲惨な状況なんだということですね、ある意味分かりやすく示すためにつくったものでございまして。そういう意味ではまさに先生おっしゃったとおりですね、これを、どれを集約化していくかっていう、そういう三次元的な議論っていうのは、まさにこの中には入っておりませんが、少なくともこういう状況を土台の上でですね、どの建物を集約化していくかって話について、この土台の上に組み立てていくということになりますので、そう

という意味ではおっしゃるとおり、この資料には欠けている面はございますけども、ただこれを土台にしてですね、議論していくっていうことと、あとこういう悲惨な状況だという広報啓発的な面もございまして、ある意味ちょっとシンプルにさせていただいたと。

ただおっしゃるとおり、これで淡々と進むのではなくて、まさにマスタープランをつくり込んでいく過程で、そういった足りないところを補っていくとか総合していくということを考えております。

2つ目の18ページの進め方のイメージでございますけども、おっしゃるとおりで、まさにですね、1つの地区の中にも、地区としては優先しないんだけど急がなければいけないという話につきまして、あります。そこにつきましてはまず2つの論点ございまして、我々としてやはりやっていくときにですね、今までのような個々の建物だけに注目すると、やはり各駐屯基地の単位での全体最適化図れませんので、基本的にはやっぱり地区で選んでいくということについては、原則は維持したいと思っておりますが、やはりですね、全てを地区ごとで、極端な言い方をしますと、今年はある駐屯地しかやりませんかとかそういう話ではなくて、今年はマスタープランに基づいてこの駐屯地をやっていきますって地区の選定をやって、そこをやっていくんですけども、一方でですね、今までのように個々の建物ベースで事業を計上し、やっていたということがございますので、そういう意味ではこの、例えば6年度の概算要求でいくと、こことこの地区はマスタープランに基づいてやっていきますっていう地区ごとの選定もあるんですけども、一方でその地区ではなくて、まさに壊れかけている建物とかですね、そういうのを23,000棟ベースで議論した上でですね、こことこの建物はやっていくという、建物ごとの整理と計上といった、その2つの手法を組み合わせる形ですね、概算要求つくっていきたいと思っておりますので。そういう意味では先生に対する、ちょっと欠けてるんじゃないかということに関しては、今までの手法と今回のマスタープランに基づく整理の考え方を組み合わせて、両者を補っていきたいというふうに考えております。はい。以上でございます。

**林氏** 視点が違って、ここでの議論ではないのかもしれないんですけど、先ほど、前回実際に施設を視察させていただいて、本当に老朽化、建物の老朽化、施設の老朽化も激しかったんですけど、やはりベッドの備えとか内装だとか、あるいは女性の話も出てましたけど、そういった対応もできてないということで、やられると。施設の強靱化あるいは補修等に合わせてやられるってということなんですけど、合わせていうか、もう少し踏み込んだ形で、昨今の人材の不足等考えると、あるいは有事に備えてですね、たくさんの人材が来ていただくためには、もっと前向きに、積極的にそういったところに対応していく必要があるのかなと思うんですけど、そういったことは違ったところでの議論になるんでしょうか。どういう計画になっているのか、ちよっ

と分かってないんであれなんですけど。効率的にやっていくっていうことを踏まえると、この強靱化なりのところ、合わせてそういった魅力ある施設だとか、魅力的な隊員の生活っていうところも考えていただいたほうがいいのかなと思ったんですが、そのあたりちょっと見えてなかったんで、教えていただきたいなと思ったんですが。

**説明者** ご質問お答えさせていただきます。

まさに、今まで我々のまず整備計画局ということでございますけど、こちらにつきましては自衛隊の体力の整備ということを中心にやっておりましたので、そういう意味では第一義的にはいかに粘り強く戦えるか。戦うために必要な施設という意味で、それがきておったんですけども、まさにおっしゃったとおり、それとまさに人的基盤の確保というのはこれは密接不可分というか両者があいまわないと実質は戦力発揮できませんので、そういう意味ではまだ募集状況厳しいとかそういうことも含めた、生活勤務環境の改善というのは冗長的な話ではなくて、戦い方そのものに直結してくる話だというのが、まさに今回の安保3文書の一つの結論だと思っております。

そういう意味ではですね、我々は、いわゆる爆発がこれだけ起きるのでそこに対して防ぐためにはこれだけですよといった、建設力学的な話だけの議論ではなくて、それはそれで土台で、我々はそれが一丁目一番地ということでございますからやるんですけども、それとですね、それだけで突き進んで、結果としてそういうのがあるのであとから追加でちょっとやっってくださいよっていう世界ではなくて、まさに設計の前の段階、設計段階も含めてですけども、担当部局、人事教育局等ありますけども、そういったところですね、コンセプト段階からお互いの意見を出し合って、それを統合した形ですね、それをマスタープランに落とし込んでいくというかですね。マスタープランの中でもやっていくという形をやりたいと。そういう意味では、正直言いますと、概算要求、それぞれが出して結果的に合わさりますねということは、今までそういう面もなきにしもではあったんですけども、今回やはり概算要求の前ですね、省内の中で、そういう合同の議論の場というのも設けておまして。早め早めに生活勤務環境サイドからのですね、ニーズというものをこの設計の部門の我々のほうにも取り組むという形ですね、今、議論を進めておりますので。それでさらにそれを一度決めたから変えられませんかってことではなくて、まさにそのあとにマスタープランの作成や、それに基づく設計出てきますので、その段階でも随時フィードバックしていくような形ですね、進めていくことによって、もちろん完璧ということは多分、それは物事の性質上無理だとは思いますが、今までよりも遥かに改善を図っていきたいというふうに思っております。

高橋氏 いくつか教えてください。論点の①②に直接関係することなのかなと思って  
いるんですが。まずマスタープランのつくり方の中で、いろんな優先順位と  
いろいろな要素があるので、なかなか難しい部分があるんだらうなと思いつつ、  
予防保全型の維持管理をしていって、官民連携とか民間の力も、いろんな技術力  
とか人手不足ということもあって、導入してかなきゃならないと。いうふうにな  
っていったときに、4ページですね、左下、包括的民間委託のイメージとい  
ってるところが、この左から右になっていくってイメージで書かれてると思  
うんですけども、左のA社、B社、C社と、右のA社、B社、C社って、名前は  
一緒なんですけど、おそらく求められるスキル、能力あるいは規模というものは  
全く違うものなんだらうなと。左側は比較的個別発注で、言われたことをし  
っかりやっってくださいねっていうことをやる仕事がメインのイメージだと思  
いますけど、右側はむしろ、全体をマネージメントしてくださいっていう。ま  
さに長期の予防保全で全体最適になるような管理の仕方っていうこと自体、  
ある意味発注の仕方を知ってるといってもいいぐらいですよ、個別の保存の。

っていう人たちが、包括責任受けて、うまく回していくってことをやってほ  
しいってなると、A社、B社、C社っていうのは多分違うスキル、違う能力の  
会社さんがここに携わっていただく、かつ長期に携わっていただくってこと  
の姿を多分イメージされるのかなと思ってまして。そこにたどり着くための  
プロセスとして、マスタープランにどう反映していくのかという視点をど  
んなふうにお考えなのかなと。こういう企業さんに、例えば育てていただ  
く。あるいは今いるそういう企業さんに参画、今までいなかったけど参画  
していただくっていうところの、誘引といいますかね。そういうところの  
プロセスを意識したマスタープランでの事業の出し方ってところが、大  
変重要になってくるんじゃないかなと思うんですけども、そこについてど  
んなお考えをお持ちでしょうかっていうのが1点。

もう1つは、2点目のほうで論点②のほうでまさにご指摘されていた、  
全体に展開していくためのやり方っていうのをどうしたらいいんだらうとい  
うことがあったと思います。

これまでの発注から予防保全型の発注って、全然発注の思想が違うので。  
多分各部隊の方々もやったことないことをやるっていう側面がすごく強い  
と思うんですね。そのときにちょっと考えなきゃいけないのかなと思うのは、  
モデル事業みたいなものを、やっぱり1個、大きく分かりやすく、魅力あ  
るものとして示して、それを皆さんに、本当に体感していただく、見て  
いただくっていうところで、分かりやすく、こういうことをやるんだと。  
自分たちの仕事もこう変わるんだってことを、見て理解していただく  
いて、それを真似していただくみたいな形で広げていかないと、やっぱり  
昔からの習性のほうにどんどん寄ってっちゃうので。そうすると結局、個  
別発注、仕様発注

注を積み重ねていくみたいな行動パターンに。モデル事業なんていうのを考えてみて  
もいいんじゃないでしょうかというところが2つ目。

あと3つ目は、ちょっと細かい話になるんですけど、やっぱり先ほどおっしゃっ  
た、いろんな施設が要件を満たさなきゃいけないので、いろんな規格が定まってる  
と思うんですけど、この規格の自由度が非常に低いと、結局工夫の余地がすごく小さ  
くなってしまいますので、細かなところではあるんですけど、意外とそういう規格の制約  
度が高いと、結局やることは誰がやっても一緒、かかるコストも一緒っていうふう  
になってしまうので、規格とかで新しい技術であったり、民間側のほうで自由に選べる  
ような、自由度を高めるような規格みたいなものも、あわせて整備あるいは改善して  
いくってことまで、現状視野に入っているのかということをお教えいただければ  
なと思います。以上です。

**説明者** ご質問ありがとうございます。

まず1つ目のですね。我々、全く新しい形態に変わっていくということについて、  
それを受ける側の企業さんもですね、今までの方とは違った知識や能力が求められる  
んじゃないかと。まさにおっしゃるとおりでございます。これに対してですね、  
我々として今取り組んでいることとしましては、まずやはりですね、我々がしたいこ  
とは何なのかということ、しっかり、企業さん、業界の方々にですね、説明をし  
て、理解をしてもらうということが大事なのかなと思っています。

その意味ではですね、我々としてこういうことがやりたいんだと。実はまさに今回  
の公開の場もですね、我々としてはその1つかなと思っておりまして、非常にこうい  
う機会をいただけたことも誠に感謝を申し上げます。そもそも、こういう  
場も活用しますし、あとですね、我々独自でですね、いわゆる建設企業やコンサル企  
業の関係者の皆様もですね、公平さを確保した上でですね、集まりいただいてです  
ね、今回ここで説明した内容といった話も説明をして、我々としてはこういうのやり  
たいんだと。それをさらに、こういうふう考えてるんですけど、実際に受け手の企  
業さんにとってはどうですかと。どういう感想をお持ちですかというのを、まさに  
公平な形でですね、アンケート調査もした上で、その結果も回収してですね、今後の  
我々の検討に生かしていきたいということで、相互対話型のですね、そういった形で  
やろうと思っております。一方的に、我々はこうなんだと仕様書を示してですね、ド  
ーンとやっていくってことではなくて、我々がやりたいことの内容をですね、しっか  
りと対外的に発信し、それを説明する場も公平な形で設けていくと。今具体的にやっ  
てるのはまさにアンケート調査とかなんですけども、そういったことをしっかりやる  
ことですね、やはりそうすると関係の企業さんとかの中でも、これはうちに向いて  
なとかいうのも当然出てきますので、そういったことがお互いにマッチングしていけ

ばですね、非常にいいのではないかというのをやっているというのが現状であります。今後それを模索しながらということもあるんですけども。

2つ目のですね、現場がしっかり追いついてきてるか、対応できるようなモデル事業的なお話ありましたけど、まさにそうございまして。我々もまさにモデル事業というか、モデル地区、モデル駐屯地地区といってもいいかもしれませんが、そういったところを設けてですね。頭の体操的なところもありますけども。それでそこをひとつ、パイオニア的な話じゃないですけども、そういうところの人材といったものは、ある程度うまくいっていただけですね、人事異動とか、そういう配置とかも含めて、知識を拡散、組織内に知識を拡散していくといったような流れをつくれればと思っております。

そういう観点からも、まさに先ほど申し上げた、個々の必要性といったことは引き続きやっていくんですけども、やっぱり地区やそういうことを選定する、地区ごとの発注するのはこれはやっぱり我々としてぜひやりたいと思っております。今まさに6年度概算要求についても、まさに中で検討中でございますけども、そういうところの地区を選定する過程でもですね、モデル的な観点も含めたそういう視点でですね、も含めて、今、中で議論しているということでございます。

3つ目の規格の自由度でございますけども、これおっしゃる通りございまして、あまりガチガチにやるとですね、誰がやってもって話になります。これはですね、やはり先ほどの資料にあります、この5ページの左下にもありますとおり、ちょっと小さくて申し訳ないんですけども、ゾーニングをしようと思っております。いわゆる1つの駐屯地なんですけども、いわゆる司令部といった話や情報収集機能の建物。これはですね、やはり規格は厳重にしなければいけないとか、これはもうやむを得ないところありますので、そういうところについてはやはりセキュリティの確保の観点からも集約化し、ゾーンをきちっと固めてですね、ここの地区は秘匿度が高い地区ですよっていうことをやるんですけども。ある意味、厚生センターや体育館といったような、いわゆる民間の他の施設とかでもあまり変わらないものであれば、そういうのもまたそれぞれでゾーニングしまして、そこは自由度高くやっていただくといったような形でですね。同じ駐屯地の中でもそういう自由度を高くやるというところに、まさにいろんな方が入っていただいて、そこでのPFIの活用といったこともそこで重点的にやっていくことで、うまく組み合わせができればなというふうに思っております。

**中田氏** 今ご質問いただいたことに対する回答のところ、マスタープランの中に私達がやりたいことを入れていくんだというお話が出ましたけども、その中の中に将来の人口減少ということの観点が入ってるかどうかというところを伺いたいと思っております。

2040年には特に建設業界では人員が足りなくて、20%以上の人員不足に陥るということが予想されてまして。そういった中では保全計画を立てていたとしても、保全ができないと。そのときには大規模災害があったり、道路のインフラとかが壊れても直せないような状況になってるということが予測されてます。ですから、自衛隊のほうでいくらその施設直してくださいと言っても、人がいないということになりかねませんので、そういった現在の保全、将来の保全ではなくて、保全をするときにはなるべく人手をかけないような、そもそも設計にしていくと。そういうことが非常に大事だと思ってまして。そういった観点もぜひ民間の知恵を借りて、かなり民間の建設会社等は危機感を持ってその辺やってらっしゃると思いますので、その辺も引き出していきたいなというのが1つです。

それからこないだ視察をさせていただいて、旧耐震基準のまま、手も入れられていないという所はかなり重要な会議がなされているというところを伺って、びっくりしたんですけれども。

5ページのところで、データの蓄積が目標値5年で40%と。耐震化等を含めというふうに書いてあるんですが。データの蓄積は40%でもいいと思うんですけど、耐震補強だけはもう5年経ったら100%じゃなきゃいけないんじゃないかなと。大規模な地震があったときに、自衛隊に人的被害が出てしまったので、救援も行けませんというような状況にならないように、やはり耐震基準はかなり早めに進めていただくべきじゃないかなと思ってのんですが、その点はいかがでしょうか。

**説明者** ありがとうございます。

1つ目の人口減少に対応した動きということでございますけども、まさにですね、このDFISのデータ蓄積に基づく、いわゆる施設のライフサイクルコストに関するデジタル技術の活用といった話。これはまさに省人化に対応していくという話に直結していくんだらうなというふうに思うんですけども。

あとですね、もう2つございまして。1つは民間委託の活用でございますね。やはり自衛隊員自身がということではなくて、まさに厚生センターの管理とかですね、そういった話について民間のBPIって話にもなっていくわけですけども。官民の人材を日本全体の総合人的パワーですね、そういうのを活用していく体制っていうのを、これを取り組んでいくことによってカバーできないかっていう話とですね。

あとは3つ目でございますけれども、防衛力整備計画のですね、施設整備のところですね、いわゆる省人化を図りつつ、基地整備を強化するという話が記述がございましてですね。まさに省人化、人が少なくなっても、これは具体的に言いますと、各種警備システムの導入といった話なんですけども。警備といいますと昔ながらの保障というかですね、二等兵がぐるぐる回るみたいなそういうイメージというのは、昔ながらのあるんですけども、それがやっぱり部隊の負担でもありまして、かつ効率的に

もどうなのかって話もありましてですね。そういうところは、施設全体の警備システムといったものの導入とかを、導入することを前提として建て替えを行っていくとかですね。

そういった省人化を図りつつ、基地警備機能を強化するといった防衛力整備計画に書かれている方針はまさにそれもちよっと念頭に置いておりますので、そういったつくり込みも、ある意味省人化を前提とした形、もっと言うと無人機の活用、ドローンの施設整備、いわゆる施設の保守に関して国交省さんとかも進めておられますけども、まさに施設整備の保守の観点からもドローンの活用というのも当然出てきますので、そういったことも視野に置いた上でですね、いわゆる施設のつくり込みの観点からも省人化を前提とした形で作っていくという話を、3つ目かなと思っております。民間の力の活用、デジタルの活用はまさにつくり込みの観点から省人化を念頭に置いた形で進めるといったことで対応していく必要があるのかなと思っております。

耐震補強でございますけども、これにつきましてはですね、まさに人命にも関わる話でございますので、もうまさに1丁目1番地で進めなければいけないということでございますが、ホームページのほうで我々も示しておりますとおり、5年後にですね、100%っていう感じでは今は残念ながらなっておりません。なにぶん出だしが非常に低いもんですからですね。そこはいろいろ全体の財政状況を見つつっていうことで、今の段階ではこういう結論に落ち着いておるんですけども。ただやはりですね、同じ施設でもですね、ご見学いただいたとおり、いわゆる純粹なる倉庫とかですね、そういったところの施設はまさに人命という話とはちょっと蓋然性自体が低いともあります。

一方で、まさに隊舎とかですね、そういった、そこは崩れてしまったら即人的損耗につながるといったところっていうのは、当然これ出てきますので。先ほどのマスタープランの中の検討の優先順位にも入ってきますけれども、なかなかちょっと財政状況が厳しいので100%っていうのが全てがっていうのは難しいですけども、やはりメリハリをしっかりとつける形ですね、耐震強化を進めていくことで少しでもそういった懸念を解消したいっていうのが我々の今の基本スタンスでございます。

**大屋氏** ご説明ありがとうございました。

他の省庁さんでも、EBPM をやるためにはまずエビデンスとなるデータが必要なんですっていうことを繰り返し強調させていただいてるんですが、正直なところ現状はそこまで達していないと。民間でも、民間のマンションなんかでも、予防保全の考え方に立って長期修繕計画を立てるわけですが、それは当然ながらその建物の素性が明らかになってるからってところがあって。ご説明いただいたとおり、そこまでいってないと。先ほど例にも出てきましたが、旧軍時代のなんかやたらめったら頑丈っぽいんだけど分かんない建物みたいなのがあって、素性が分からないので、合理的に予



防保全することができなくて、いざトラブルが起きてから対応するっていうシステムを、これまでずっと繰り返してきましたってことだと思うんですね。

それを把握するための予算も余裕もありませんでしたっていう状況で続いてきたものを、EBPMに乗るような合理的な管理方式に変えると。その基盤をこれで作るっていう事業だと思いますので。これ自体がアウトカムをはっきり持たないのはいしょうがないところがあるんですけども、アウトカムが持てるようになるための事業だから、これはぜひ着実にやっていただきたいと思っているということと。

もう1つはそのあとに、これで基盤をつくったあと、どういう形で合理的に管理していくかっていうことを、これは今からやはり構想していかなければいけないと思うんですね。先ほどモデル事業って話も高橋先生から出ましたけれども、長期保全の考え方自体、特にインフラの長期保全については、国交省さんが先駆的に取り組んでますけど、彼ら自身もまだこれ検証過程なんですよ。そんなにまだ長いことやってないわけで。数年前に私これ行政事業レビューでやったんだけど、確か。要するに、相手が50年100年のインフラだから、多分長持ちするだろう、多分ライフタイムコスト落ちてるだろうっていうことで、彼らも検証過程にあるところだと思います。だからそこと連携して、成果を共有できるような形でやるといいと思います。

というのと、あとは特に、そこまで頑丈じゃない建物の予防保全というのは、これはまさに民間のマンション事業者なんかやってきましたことですよ。隊舎なんかについて言うと共通性は高いと思いますので、そういう民間のノウハウを吸収してやっていくということも必要かと思います。

繰り返して言うと、この事業の次の段階を見据えて、ここで何をやるかっていうことを、今後検討していただきたいというふうに思いました。以上です。

**説明者** はい。ありがとうございます。

まさにですね、このDFISの入力の話が、これ自体がそのアウトカムっていう話かっていう話ですが、まさにこれがないとですね、アウトカムがつながりませんので、そういう意味では力強いお言葉をいただいたということで、ありがとうございます。

2つ目のですね、いわゆる国交省さんもまだ試行錯誤されているという話もありますけど、まさに先ほどの、また防衛力整備計画の話になりますけども、他省庁や民間の知見を活用しつつですね、5年間で集中して、防衛力の施設整備を進めていくというのもこれも明記されておまして。まさに他省庁の知見ですね、民間といった話について、我々もまさに国交省さんの知見とかそういうのもですね、随時お伺いしたりとかしておりますし、あとは民間の知見といきましては、先ほどの関係の企業さんとかへの説明会の開催ってアンケート調査もしてるっていうのもありましたけども、そういった話もですね、今回、とりあえず今回だけしかやりませんということじゃなくて、まさに今後も引き続き続けていきたいというふうに思っておりますし。

あとはですね、何て言いますか、やっぱ防衛施設の関係というのは、ちょっと特殊なところもあってですね、そういう意味では、いわゆる民間でおけるですね、そういう関係団体の集まりみたいなのところですね、そういうのもちょっとなかなか整理されてないところもありますので、そういったところもですね、民間の企業の関係団体の動きとかもしっかり見つつですね、防衛省自衛隊として積極的に、我々やりたいのはこういうことなんだということもアピールしてですね、関係団体の方の認識や、あとそういう意識、シーズといったらあれですけども、シーズをちょっと喚起していくということもやってですね、民間の知見を一考、幅広く拾っていききたいなというふうに思っているということでございます。

あとは資料の参考にも少し書いておりますけども、BIMMS といまして国交省さんも我々の DFIS みたいなものがありますけども、これとの連携もですね、正直言いますと、今、そもそも我々の DFIS が若干中身がないと思いますので、こんなこと言うとあれですけども、それをしっかり中身詰めることですね、国交省さんが進めている BIMMS の連携っていうのも、おのずと図れていきますし、まさに BIMMS と DFIS の連携、一部、今も図っておるんですけども、そういうのもまさに議論に向かってですね、より何か新しい知見も得られる可能性もありますので、そういったところもちゃんとインフラ、具体的なタマという話でもですね、進めていきたいなというふうに思っております。

**吉田氏** いろんな議論が今出てきて、興味深く聞いてたんですけど、まず1つはですね、先ほどご提案の中にモデル事業化っていうお話も出てましたけど、私ども非常に、説明のほうでもあったように、本当にこれ、できるノウハウあるのっていうのはすごく心配してて。非常に難しいわけですね。

1つの手としてはですね、やっぱプロジェクト化、いわゆるプロジェクトとしての概念を持ち込んで、そこにですね、ノウハウを持った人材も外部から登用するなりして、一つのポジション、要するに駐屯地であったり基地をマスタープランに沿ってやっていく場合に、一つの大きなビッグプロジェクトですと。プロジェクトチームの司令塔をちゃんとセットしてですね。当然、防衛省の人、それから隊の人、そして外部のノウハウを持ってる人たち。それで管理していくという、要するにプロジェクトマネジメントをしていく。っていう体制を各所でやっていかないと、一個モデル事業して、そこで勉強しましたでできるとは思えないので。そういった手法もちょっと考えてみてはいかがかなと思っています。

それからもう一つ気になるのは、やっぱり優先順位の付け方は難しいですね。特に1つのポジションということで、エリアということやっていくということになれば、マトリックスでどう分析するかっていうところが重要なんですが、これ、二要素だけではいけないと思うんですね。

1つは、戦略的なポジションの重要性の問題。それからもう1つはアセット。はっきり言うと建物、建築物としての脆弱度とかですね、強靱性の必要性。もう1個あるのは、先ほどおっしゃってた今後ゾーニングして、しかも機能集中化していくということなので、オペレーション、要するに機能面からも、この施設のこの機能はちょっと急がないといけないよねとか。

少なくともその3つの視点から優先順位つけて、マトリックス化して、ここのこの施設は最重要だよねとかって、ある程度の判断材料は持っておかないといけないだろうと思うんですね。

これもなかなか、我々普段マーケティングでもやってるんですけど、非常に3要素絡めてやるっていうと、結構難しいなっていう感じがするので、そのシステム化はできると思うので、そこも工夫していただければなと思ってます。

それから先ほど議論になりましたけど、これ、どうやって事業評価するのかと。事業効果評価を将来するのかと。先になるものはすごい先になるし、近いものは5年とかっていうスパンでしょうけども。そこで重要なのは、この前もちょっとお話しさせてもらったんですけど、DFIS もしくは DFIS に取り込むデータなのか、DFIS は別途連携したデータベースにするのかはちょっと別にしてですね、今どれだけのデータを、将来、事業効果の評価をするために必要なのか。要するに現状と、要するに現状がどうなってる。それはあとで言いますけど、現状と、これを例えば目標値、改善目標のデータ。で、最終的にそれらのデータがあれば、事業が終わったあとで、それが目標値に達したか達してないかっていう、もしくは現状と比較して非常にアップしたかアップしてないかっていう評価につながるの。今どういうデータを我々のほうは蓄積していく仕組みにするかっていうところはすごく重要なのかなと思ってます。

幸い建物ごとでいくと、防備性の基準が今3段階ですかね、持たれてると。その中で、全部じゃないけど、このうちこれとこのデータをきっちり現状で評価した数値を入れとこう。で、目標値は、当然ここまでレベルアップしよう。これは今入れられると思うんですね、マスタープランの段階で。それを将来評価に使うと。というような準備が必要なのかなと思ってます。

もちろん防備性だけではないと思うんですけども、そこがすごく重要になるので、もう一度言いますけど、現況の分析評価のデータと、マスタープランで進めていくときの目標値。当然、施設によってね、強度、最高レベルまでやんなきゃいけないものと、そうでないものもあるので、それも違ってくる。その2つのデータを、あとで管理しやすく、評価しやすく、どういうふうなシステムで仕込んでおくことが重要になったと思います。

それからもう1つですね。強靱化とか防護性といったところに、こういう基準値を設けてらっしゃるので、当然、各ポジションもしくは各ビルディングごとに、レベル評価できる状態なんだろうとは思いますが、問題はですね、先ほどもお話し

やってましたけど、全てを同レベルで強靱化する必要ないわけですよ。そこの絞り込みは、さっきのマトリックスと同じ話なんですけど、そこで目標値を設定するとき、やっぱり相当検討しておかないと、全て同じレベルまで引き上げなきゃいけないということではないので。そこで目標値ってのはすごく重要になってくると。ただし、1つの施設に、建物に、複合の機能を集中させるわけなんで、その機能ごとのレベル違うし、じゃ、施設全体としてどうなんだというと、その中に入る機能の最高強度のものをその施設全体に当てはめるしかないんだろーとは思いますが。そういう形でちょっと整理しながら、あとで評価できるようにしておかないといけないだろうと思ってました。

それからもう1つですね、これはお願いなんですけど、さっきのプロジェクトチームの話もそうなんですけど、従来型の思考でやっちゃいかねないじゃないですか。だから、設計思想も、建築資材、建築方法、建築技術、工法まで含めて、それからもう1つは自立型のインフラ整備も、全く今までとは違う考え方でやらないといけないと思うんですよ。できるだけ新しい、例えば建設方法、僕も門外漢なんですけども、例えばセルサイクルとかですね、インプラントとかっていった新しい工法が出てきてるわけですよ。そういったものまで検討して、要するに管理しやすい、メンテナンスしやすい、それから建て替え、移設、移動が効率的にできる。撤去も効率的にできる。拡張、縮小も柔軟にできる。こういったところまで含めて、新しい工法、技術をどう導入していくのかというところが、最初の設計思想のところから非常に重要になってくると。

これは先ほどご指摘あったように、今までどおりの考え方で、同じ発注方法だと不可能なんですよね。だからやっぱりプロジェクト化して、そういったノウハウを持った人を入れていかないと、なかなかできないんじゃないかというふうな危惧はあるんですけど、ぜひ工夫していただきたいという要望を出して、終わりたいと思います。

**説明者** ありがとうございます。非常に多岐に、かつ1つ1つが重いご指摘をどうもありがとうございました。

不十分な面もあると思うんですけどもお答えさせていただきますと、まず、プロジェクトチームの話でございますけども、今まではやっぱりあれですね、内局は内局、幕は幕といった、各機関ごとでのチームといったもので、各機関ごとの中ではありませんね、割と横断的だとかいうことをやっているところはあったんですけども、今回それだともうとてもじゃないけどこなせないということですので、いわゆる内局と幕をまたいだとかですね、内局、幕以外のところをまたいだメンバーをですね、ちょっと集めまして、それで横断的なプロジェクトチームというのは、中の話なんであれですけども、既に結成しております。

それは所詮、防衛省自衛隊だけだろうという話もあるんですけども、そういう意味ではですね、他省庁さんの知見を借りつつ、ちょっと他省庁さんの話もあるので、相手方もあるんですけども、そういう何がこう、いいチームの組み合わせ方とか、知見のあり方とかあるという話については、まさに今後発展させていく過程、今後検討していく過程で発展方法何かないかっていうのは探していくっていう感じかなと。

少なくとも今現段階でやっているのは、各機関ごとの、中での横断的ではなくてですね、各機関をまたいだ横断チームっていうのは既にもうつくっていますので、そこをもうちょっと密接にやっていきたいと思っております。

優先順位の付け方につきましては、建物の脆弱性やそもそもの建物のその位置づけといった話に、こういったオペレーションの話ございましたけれども、まさに今回の自衛隊の整備について、これもまた防衛力整備計画にも書かせていただきましたけれども、運用上の重要性っていうのを入れさせていただきまして、これを入れて、それだけでは足りないかもしれませんけども、2要素ではなくて3要素というですね、オペレーションの重要性というのもし入れました。これについては、オペレーションの重要性については、公開の場ですのであれこれっていう話じゃないんですけども、我々の中で既にもう一定の運用上の重要性に関する基準みたいなをつくっております、施設の面ですね。そこもちょっと加味した形ですね、優先順位というのを今検討は既に始めておりますので、そういう意味ではそういう2要素だけではなくて、まさに先生からご指摘のあったオペレーションの観点、重要性の観点からも施設整備のやつをですね、入れ込んでいくというのをしっかりやっていきたいなというふうに思っております。

あと事業評価の、そもそも評価するための土台となるですね、項目の整理といった話がございます、あったというふうな認識でございますけども、そこにつきましては、若干次に申し上げる話と絡むんですけども、要は我々としては基本的性能基準ということで、いわゆる基準ですね、まさにつくっておったんですが、この基準と、あとまた他の基準とかですね、いろいろ、その都度その都度やっていたところもありまして、いろんなのが意味バラバラとあったんですけども、それをですね、やっぱり1つのフォーマットにですね、全部落とし込んでいくと、重なるところも出てきますし、矛盾してるところもありますので、そういう今まであったいろいろな基準をですね、1回同じフィールドに乗せて、今整理し直しております。その整理の結果っていうのは今後の概算要求にも間に合わせていくんですけども、その話が出発点かなというふうに思っております。

そういう意味では、まだまだちょっと発展系なところは多大にあるんですけども、今いろいろある基準を1つのこのフィールドに乗せて整理して、それを出発点にしようっていう形ですね。

それが今やっていることですし、それが先生の、不十分でありますけれども、ご指摘に対する1つの方向性なのかなというふうに思っております。

あとですね、レベル評価で、まさに整理した項目を、どういう目標で設定していくのかということでございますけれども、これも非常に難しい問題でございます。非常に難しい問題でございますけれども、今一定の目標値っていうのは当然、今基準が既にありますので、その基準には当然、目標値を定めますので、それがあんですけども、それがそのままいいのかっていうとそんなことありません。それも古いのもありますので、今後ですね、実はその裏付け、目標値の設定で必要なのはシミュレーションでございます。シミュレーションでございますので、いわゆる調査ですけども、その調査については、今1つあげてるのは津波っていうのをやっておるんですけども、それだけではやっぱちょっと足りませんので、他の自衛隊施設で必要なですね、各所液状化の話とか、そういったことも含めた、さらにシミュレーションというか調査ですね、調査をいろいろ追加で積み重ねていくことによってですね、その結果がどんどんフィードバックされてきますので、そういったものも加味しながら、目標値というのをまさに強靱性の確保の観点からも修正していくということをやっているというふうに、今思っております。

最後の設計思想でございますけど、まさに拡張、収縮ですね、そういった話はあるんですけども、これにつきましては、発注方法まさにおっしゃるとおりで、今、先ほど、今検討してる中でですね、ECIっていうのがございまして、これ1つの例ですけども、アーリー・コントラクター・インボルブメントでございます。これは要は、施工する業者さんに設計の段階から技術支援業務という形で入っていただいてですね、端的に言いますと、設計の段階からですね、いわゆる施工業者の観点も入れ込んでいくという、そういう形で契約を結ぶというのを、まさに新しく今始めようとしておりました。そういったですね、発注の段階から、まさに施工と設計のお互いのあれをですね、もちろん分けなきゃいけないんですけど、基本的には分けなきゃいけないんですけども、そういう視点をですね融合させていくような形ですね、取り組みというのを進めることでですね、結果的に設計さんは設計さんで勝手にやりました、施工さんは施工で勝手にやりますってことじゃなくて、お互いが実際に最終的に出来上がったときのことを、それこそ縮小とかですね、拡張というのは、まさに実際に施工する側の視点も入れた上で設計しないとできませんので、そういった取り組み、ECI 始めてですね、というのをやりながら、いろいろ試行錯誤しつつやっていきたいというふうに思っております。以上です。

**進行役** ありがとうございます。事業の今後のプロジェクトをどう管理していくのかっていう課題をたくさんいただきましたし、そういった中でこういった新しい視点を入れていくのかっていう課題の提案もございましたし、あと、今お話あったような細

かい最後のところのさらなる改善というのいろいろご提案いただきました。時間が相当タイトになっておりますが、もし最後一言ぐらいあれば、ご意見伺いますけどいかがでしょうか。

**吉田氏** コメントだけなんですけど、実はリスクマネジメントの今、分野で、ちょっと注目されてるんですけど、実は災害とかですね、防衛省の場合だと、有事という大きな脅威があるわけなんですけど、どちらにも入ってるんですけど、これ取り出したほうがいいんじゃないかって、今ちょっと研究者で議論してるのがあって。それは感染症なんですね。既に入ってるんですけど、要素としては。これは感染症に関してはリスクマネジメント上、別枠で取り出して留意しないといけないのかな。もちろんコロナの影響もあるんですけど、今ウクライナでも実は戦線で病気が蔓延してるんじゃないかっていう情報が今入ってきているぐらいですから。多分コロナですまないだろうと。新しいウイルスはですね。そういったこともあって、多分ですね、自律性と継戦能力とかいろいろ考えると、多分、防衛施設に関してはこの感染症対策って言うのは別の脅威として少し着目して、特にインフラってありますよね。水であるとか、下水であるとか、そういったものはあるので。特に、災害とこれ連動して動くので。浸水、冠水、液状化から感染症へつながるってことは、リスクが大きいので、そこも十分留意していただければなと思ってます。

**進行役** ありがとうございます。それでは先生方からいただいたコメント、特に林先生のほうからご紹介いただく改善の手法、見直しの方向性とかいたしまして、林先生のほうから取りまとめに反映すべきコメントの発表をお願いいたします。

**林氏** 改善の手法や見直しの方向性ということで、コメントについて触れさせていただきます。

設備の改善とあわせて、昨今の人材不足等を踏まえるとですね、人材確保の観点からはよりよい環境の提供という観点からの施策も同時に実施すべきと考えますということで、その施策も計画されて連携しているということなんですけれども、そのあたりの発信が十分行われていないんじゃないかと、不足しているんじゃないかという点です。

それから、施設の中長期的な利活用目的を前提に、要不要を検討すべき。あるいは集約化再配置の地区横断的な計画がより重要。

民間活力の導入は施設の利用目的によるのではないか。特に汎用性の高い施設設備を中心に民間活用を検討すべき。

予防保全については、LCCコストがどれだけ節約できるのかという具体的な試算が必要。

それから民間企業の参画を促す観点から、発注単位の包括化等を意識した実施を行うことが重要であり、施設改修と維持管理を一体的に発注することで、より効率性を上げることも検討すべき。

予防保全型の維持管理の転換に当たって、その担い手となる企業が積極的に参加し、効果を上げやすい市場環境をつくることが重要。

将来的な発注規模等を示して、民間企業側の長期のコミットを引き出すことも意識してほしいと。

維持管理の実施方法に影響を与える施設の規格が、民間ノウハウを導入しやすい内容になっているか、実施にあたって留意すべき。

データ蓄積は目標値5年間40%でもいいが、各施設の耐震補強は早急を実施すべきではないか。

本事業の終了後に実施される予防保全については、その効果を財政的な効果や施設利用効率の観点から継続的に分析し、改善につなげるプロセスを整備し、実現することが必要である。

脅威やリスクに関する現状の分析評価結果のデータ蓄積を行っておく必要があるのではないかと。

各施設の強靱化の必要レベルについて検討を行い、その検討結果を修繕改修計画に反映させる仕組み作りが必要。

従前の設計思想等にとらわれることなく、管理、メンテナンス等、効率的に行い得る新たな設計思想等の検討と導入を図る必要がある、といったコメントがございました。以上です。

**進行役** ありがとうございます。先生方から非常に多岐にわたるですね、深い、幅広いコメントをいただきましたので、今後事務局においてですね、今いただいた要素を整理して、取りまとめコメント案という形で整理いたしまして、後日、先生方へ確認のお願いをさせていただいて、公表していきたいと思っております。よろしくお願いいたします。

以上で自衛隊施設の持続性・強靱性の強化についての審議を終了いたします。ご審議ありがとうございました。

ここで休憩を5分程度取りまして、再開を14時40分前ぐらいからしたいと思います。よろしくお願いいたします。



## 事業 2. 予備自衛官等制度

**進行役** それでは2つ目の事業でございます。予備自衛官等制度について審議を実施いたします。説明者は事業の概要および論点について、10分程度で説明をお願いいたします。

**説明者** 防衛省で人材育成課長を務めております荒と申します。よろしくお願いたします。

お手元の資料、ちょっと枚数多くなっておりますが、4ページ以降は参考資料でございますので、適宜参照していただければと思います。

1枚目から参ります。予備自衛官等制度でございますが、防衛省自衛隊におきましては各種事態の際に、必要な数の自衛官を迅速、計画的に確保することを目的といたしまして、予備自衛官、即応予備自衛官および予備自衛官補の3つの制度を設けて、常備自衛官を補完しております。

予備自衛官等制度の維持運用のためにですね、予備自衛官等に対する手当ですとか、訓練への出頭旅費等の支給、雇用企業に対する給付金の支給などを行っているところでございます。詳細につきましては5ページに入っておりますが別途ご参照いただければと思います。

そして、この常備自衛官を効果的に補完するというこのためにですね、この制度の見直しをどのように進めていくべきかということが我々大きな課題と考えております。

次のページになりますが、現状の問題認識、課題を踏まえまして、必要な制度の見直しを行っていくことを考えております。2ページをお開きください。

現状の問題認識、課題でございます。安全保障環境、急速に厳しさを増しておりますので、これを踏まえれば、いざというときに自衛官とともに様々な任務に就く予備自衛官等の人材確保や体制強化は極めて重要な課題であると、さっきのいわゆる戦略3文書でも明記されております。

一方で近年、即応予備自衛官と予備自衛官の低充足が常態化しております。これまでも、その向上のための施策を講じてきたところではございますが、目立った向上にはいたっておりません。このページの下の方の3つのグラフをご覧いただければ、明確におわかりになるかと思っております。

即応予備自衛官と予備自衛官の主たる採用ソースである自衛官を対象としたアンケート調査、令和3年度にやっております、これによりますと自衛官を退職後に予備自衛官等を志願しない理由の約7割が、「仕事と両立できるかが不安」でございました。

また近年ですね、採用者数に比べて退職者数が多い傾向にございます。この退職理由も聞いておるわけですが、この理由に着目いたしますと、主だった理由は、この下に掲げております「生業と訓練との両立が困難」ですとか、「現行の年齢制限を理由とする退職者」、この2点が大きな理由となっております、これらの理由はですね、自衛官が退職後に予備自衛官等に志願することを敬遠する理由に結びついていいる可能性が考えられるところでございます。

この作戦環境の変化ですとか、自衛隊の任務が多様化する中で、予備自衛官等が常備自衛官を効果的に補完するように、充足率の向上のみならず、予備自衛官等に係る制度を抜本的に見直して、体制強化を図っていく必要があると考えております。

次のページをお開きください。これまでやってきたこと、そしてこれから我々がやっていこうと考えていることをロジックモデルの形で一覧にした図になっております。

この青い矢印の流れが令和4年度までの取り組みの流れとなっております、我々これまでも一番左上になりますが、予備自衛官等を対象とした充足率向上のための取り組みをやっておったと。右のアウトプットのところでございますが、制度の見直しですとか、任用の拡充ですとか雇用企業を支える各種制度を整えてきたところでございます。右の初期のアウトカムでございますが、そういった取り組みをやってきたわけではございますが、令和4年度末の時点です、ご覧のような即応予備自衛官については充足率50.7%、予備自衛官が69.6%、予備自衛官補が53.7%という状況になっておるということでございます。

この青い流れの部分につきまして、これまでどのような取り組みをしてきたのかということを中心に、11ページから13ページまでを使って簡単にご説明をさせていただければと思います。

11ページをお開きください。我々、当然退職する自衛官に対しましては、この制度に関する説明や志願の働きかけを行っているわけですが、それに加えて、今申し上げるような施策を講じてきたところでございます。

まず平成28年にはですね、それまで陸上自衛隊にしかなかった予備自衛官補の制度を海上自衛隊にも導入をしたと。同じ年にはですね、ちょうど熊本地震の教訓を反省として招集手続きの見直しを図りました。

また令和2年には自衛官であった者に限られていた防衛記念証の着用を、自衛官経験がない者でも着用できる要領に変更したということでございます。

また同じ令和2年にはですね、初動に迅速に対応するための応招確認システムを導入したりですとか、同じ令和2年にeラーニングによる教育を導入いたしました。

また去年はですね、予備自衛官補の募集計画数をこれまでよりも拡大をしたといった取り組みをやっておりました。

次のページをお開きください。任用の拡充につきましては平成26年にですね、自衛隊操縦士の民間における活用により再就職した航空機の操縦士、当然、元自衛官でございますが、これを予備自衛官に任用するといった取り組みを開始しております。

また平成30年になりますが、予備自衛官について、士長以下の採用上限年齢37歳未満から55歳未満に引き上げるとともにですね、任用上限の年齢を61歳未満から62歳未満に引き上げた他、医師の資格を有する技能予備自衛官について、この継続任用時の上限年齢を廃止をいたしました。また即応予備自衛官についても、士長以下の採用上限年齢を引き上げたところでございます。

また3点目でございますが、自衛官経験のない、いわゆる一般公募予備自衛官のうち、所定の教育訓練を行った者について、即応予備自衛官に任用するという事を平成31年からやっております。

また予備自衛官補には様々な技能区分ございますが、これを今に至るまで拡大をしてきておると。令和4年の例で言いますと、システム防護、サイバーですね、また人事という区分で保育士といった区分を拡大しておるところでございます。

最後に雇用企業を支える各種制度ということで、雇用、即応予備自衛官をですね、雇用していただいている企業に給付金が支払われる制度を平成10年から。また、予備自衛官等をですね、長年雇用していただいている企業をですね、防衛省として認定・招揚するための制度を平成27年から始めております。

最後13ページでございますが、防衛省自衛隊からですね、雇用主の方に対してですね、その被用者である予備自衛官等に関する訓練招集の予定期間やその他の情報を提供する制度を平成29年から開始しております。

また平成30年からですね、予備自衛官または即応予備自衛官が、各種の活動に招集されたことですね、平素の勤務先を離れざるを得なくなった場合に給付金を支給する制度を開始しております。

最後に予備自衛官補から任用された予備自衛官が即応予備自衛官に任用された場合に、雇用企業にですね、給付金を支払う制度を令和2年から開始しておるところでございます。

14 ページから 22 ページは今申し上げた取り組みの詳細でございます。こういった取り組みをしてきたところでございますが、23 ページをご覧くださいと思いますが、即応予備自衛官と予備自衛官と予備自衛官補の充足率を経年で示しておるグラフでございますが、やはり即自については約5割、予備自については約7割といった充足率、低位で安定してしまっている状況となっております。

こういった現状を踏まえて、今後やっていかなければいけないこととして、3ページのロジックモデルに戻っていただければと思いますが、令和5年度以降の取り組みの流れということでございまして、一番左下の枠でございますが、改めてですね、この予備自衛官の役割をですね、再整理した上でですね、自衛官未経験者からの採用の拡大ですとか、年齢制限や訓練期間等について現行制度を見直してですね、主にですね、採用等の条件、年齢制限などがございますが、こういった点ですとか、訓練の負担や各種手当給付金といった処遇などを重点的に見直していくと。そして、アウトカムの初期の部分でございますが、少なくともこの令和4年度末における充足率よりは向上をさせていき、中期のアウトカムの部分でございますが、こういった充足率の向上、つまり予備自衛官等の採用数の増加と退職者数の減少を継続させていくと。最後は長期的にはですね、一番右の枠になります。法令等に規定しております人数に近い充足を確保維持していくこととしたいと考えております。

こういった取り組み、この行政事業レビューは昨年度末までの取り組みを対象としているものではございますが、こういった長期的な取り組みの一環として、既に今年度に入ってやったことの一例をご紹介しますと、10ページをご覧ください。先ほど、平成30年に医師の資格を有した技能予備自衛官については継続任用の上限年齢を廃止したと申し上げましたが、今年度に入りまして、年齢制限を廃止した枠を、試行的ではありますが拡大いたしました。

この表、上下とありますが技能予備自衛官の一番下、上限年齢なしという部分を比較していただければおわかりのとおり、医師に、衛生という部分ですね、医師に加えてですね、陸自の整備、電気、建設、放射線管理ですとか、空自の語学については年齢制限を廃止したところでございます。私からは以上でございます。

**進行役** それではご議論のほう、よろしく願いいたします。

**伊藤氏** ご説明ありがとうございます。一つだけ些末な論点で、この資料で驚いたことが出頭という言葉で、現場の方には全然違和感はないと思うんですけど、私ども出頭というと裁判所とか警察署とか、少なくともあまり嬉しいときに行く場ではないので、何かこれ、もう少し表現変えられるのであれば参加とか受講とか出席とか、もう

少し柔らかい表現のほうが民間の方には当たり障りがないかなと思いました。すいません余計なコメントを1つ申し上げました。

本題に入りたいと思いますけれども、実はこのテーマ興味を持ちまして、一昨日、個人の伝手でですね、予備自衛官、技能予備自衛官といって17ページに詳しい資格が書いてありますけれども、技能の中での語学の方に取材をいたしまして直接お話する機会がありました。そこでいただいたご意見をご紹介しようかなというふうに思います。個人の見解ではあるんですけど、非常に私としては貴重な意見だと思いました。

インタビューした方はですね、2005年に予備自衛官補に登録されて、登録時は大学院生だったと。きっかけは防衛研究所でアルバイトをしていたときにパンフレットを見つけたと。その後、いわゆる5日間の訓練×10週分と、いわゆる新隊員前期課程といわれるものと同じ内容を3年間かけて受けて、2008年から技能予備自衛官になられていると。現在40代の方なんですけれども、実はちょっと引退を考えているということでお話を伺いました。

なぜ引退を考えているのかというふうに伺いましたら、ちょっとやりがいがある経験ができなくなったと。語学の方ですので、20代後半から30代前半の頃は、5日間のいわゆる招集訓練の他に特別招集があつてですね、日米共同演習などに通訳補助として呼んでいただけたと。しかし近年はですね、訓練に呼ばれることはなくなってですね、理由を伺ったら、新規の予備自衛官にもそういう特別招集訓練の機会を提供する必要があるためということだったということです。つまりですね、予備自衛官の数を増やして機械を広く提供するというのも大事ではあると思うんですけども、やはりそういうことに主眼を置きすぎてしまうとですね、予備自衛官を継続したいという方にとって、よりやりがいにつながるような素敵な訓練の拡充という点では図れないのではないかとこのように感じました。

2点目の質問としてはですね、予備自衛官の充足率、2ページにもありますけれども予備自衛官は47,000、9,000人のところ、7割ということになっておりまして、その充足が今回課題になってるんですけどというふうにお聞きして、不足感を感じていますかということ伺ったんですけど、個人として訓練をしている以上、なかなかマクロのそういった感覚はつかめないんですけども、端的に答えれば不足している感覚はないということでした。

自衛隊のそもそもの業務がですね、任務担当の隊員と、その方に何かあったときのための隊員と、その方に何かあったため隊員という感じで、二重三重にリスクヘッジをかけているので、そういう意味では、そういう体制を想定して、もし人員規模が目標値が設定しているのであれば、仮に数的にその防衛省の想定を満たしていなかったとしても直ちに何かができなくなるということではないのではないかとこのようにおっしゃっていました。

数の充足がそもそも目標となっていることに、個人の予備自衛官としては違和感があります。先ほどの施設整備にもありましたけれども、そもそも人口が減少しているにもかかわらず、防衛力の人数という想定がそのままであるということが問題であって、いわゆる民間企業であれば人材の不足をICTで代替したり、人材の質を向上するという形で補っているのに、未だにその必要人数という考えや想定というものがあることを見直さなければならぬのではないかとのご意見でした。

そして予備自衛官補に関してはですね、36ページの資料にあるように、今、年間です、5日間の訓練に参加するとですね、年間88,500円という手当が支給されます。これ少ないですかという話、しましたら、少ないは少ないんですけども、これが例えば努力して9万円ちょっとに増えたからといって気持ちが変わるかということ、多くの技能予備自衛官の参加動機は、別にお金を得ることではなくて、訓練にやりがいがあるかどうかではないかということでした。施設の設備などについても、私も視察いたしましたので、正直言って粗末だなと思ったんですけども、そこに1カ月いるとなるとちょっとあまり粗末なのは困るけれども、5日間で実質3日で分割もできたりして、それほどであれば気にすることではないのではないかとということですね。

やはり予備自衛官に継続してもらうにはですね、続けたいと思う訓練機会の提供が重要であると。特に量を拡大しようとする点ではトレードオフの関係があるのではないかとということでした。

やはり一般の民間人がどこまで普段入ることができない自衛隊の訓練に参加できるかという点については議論はあると思いますし、一定程度の慎重性を求められるとは思いますが、やはりそういったことに関われるということが予備自衛官を本業と両立しながらやっていくことのやりがいであると考えれば、自分の技能を生かす機会が具体的にあるということが何よりの充足方法ではないかということでした。

そしてですね、新規の予備自衛官獲得に向けてどういった改善点がありますかという点についても伺いました。予備自衛官の紹介冊子もありまして、私も内容を一緒に見たんですけども、やっぱりちょっと隊員の声っていうのが少なくてですね、内容がちょっと具体性に欠けるというか。訓練参加できて良かった、職場も理解がありましたといった、どちらかという当たり障りがないような内容になっていてですね、あんまり具体的に書けないのかもしれないんですけども、昨今は企業の採用パンフ、防衛省の採用パンフもなんか本当に1人1ページみたいな、2ページみたいな形で、人にクローズアップしてその人の体験談を詳しく伺うというようなページが設けられておりますし、そういったことがやはり、例えば応募しようとする方に刺さるのだとすると、もう少し具体的に体験談が書いてあって、何がができるのか、何が求められているのかということがきちんと分かるということが、そもそもがやはり基本的にはボランティアというか、自分の持っているスキルを防衛に役立てたいというのが

特に技能予備自衛官のやりがいであるとする、そのような工夫が必要なのではないかということでした。

すいません、その方のコメントを紹介して、コメントの代わりといたしますけれども、こういったお声があるということで、いろんな予備自衛官の方がいらっしゃって、ストーリーは色々だと思いますが、ご参考になればと思います。ちょっと長くなりましたが以上です。

**説明者** 伊藤先生ありがとうございました。

4点お話しいただいたうちの、まず1点目と3点目は、そうですね、我々のメンバーも先日、年に1回予備自衛官については中央訓練というのをやっておるんですが、それを見に行ったときに、我々も技能予備自の方々と直接お話をして、ほぼ同じ、我々、お金というよりはここでしか得られない経験、外では決して体験できない訓練、この訓練の内容に重きを置いた発言をされておりましたので、まさに同感といいますか、しっかり考えていかななくてはいけないと思いました。確かに我々、充足率向上ということで、数を増やしていくことばかり目が向きがちですが、先ほど、退職者数も減少していかなければならないと申し上げた部分もですね、この定着率の向上という意味では、この訓練の内容をですね、せつかく本業を調整して、本業をちょっと止めて訓練に参加した甲斐があったと、予備自衛官の方々に思ってもらえるような訓練内容にしていくということもちょっと意識してやっていかなければならないんだと思っておりますし、先ほどご紹介いただいた例を聞いて、改めてその思いを強くした次第でございます。

充足率の不足感を感じるかという質問、2点目のところですね。確かに科学技術の発達ですね、省力化など進んでいる部分で、所要数というのは減少していく部分はあるのかもしれませんが。他方で、一方で日本を取り巻く安保環境が激しくなっているですとか、やはり予備自衛官というのは、基本的に何か有事が起きたときに、常備の本業自衛官たちがですね、前線に出てったときに、駐屯地や基地業務を維持していかなければならないと。そこに予備自衛官を充てていくといったような所要を踏まえて、人数を定めているところでございますが、状況が厳しさを増している中、そういった有事のときのですね、穴埋めをしていかなければいけない数というのは増えている部分もございまして、また昔と違って、ここは女性の自衛官も非常に増えました。これ例えば、いろいろな東日本大震災をはじめですね、災害派遣いろいろ増えてございますが、夫婦で自衛官といったケースも増えていると。技能予備自衛官で保育士の枠も設けたと申し上げましたが、そういったかつての自衛官をめぐる、予備自衛官をめぐる勤務環境自体が変わっているという、新たなニーズが出てきたと。そういった新たなニーズに対応して増やしていかなければいけない所要数というのもございま

す。そういったことも踏まえて、員数というのは事実としてはプラマイゼロになっていると、そういったような背景もあるのかなとは思っております。

最後、4点目ですね。広報についてはもう、ご指摘ありがとうございました。これについては本当に、我々属する人事教育局としては人的基盤の強化に関する有識者検討会というものの対応もやっておるところでございますが、そこでも自衛官の採用にあたってはですね、ネガティブな面も含めてですね、しっかり募集者に情報を伝えることで、知ってもらうことが、より具体的にですね、いいことばかり書くのではなくて、ネガティブな面も含めてしっかり伝えることが大事だといったようなご意見をいただいたところですので、改めて広報、採用広報のあり方についてはしっかり考えていきたいと思っております。ありがとうございました。

**吉田氏** 説明ありがとうございました。今から指摘することを先生が先にやっちゃったので。っていうのはですね、この間から説明を聞いたり資料を読んでも、一番の問題である退職者の、退職率の高さ、それから志願敬遠率の高さ、この2つの主要因は、仕事もしくははなりわいと、生業との両立が難しい、これだけなんです。これ、我々の例えばマーケティングから言うと、これが答えだと分析不可能なんです。

アンケート調査でこれが一番多かった、だから主要因だということなんですけど、これ具体的に改善策につなげられないでしょ。要するに、仕事と両立が難しいというのはどういうこと？ 会社の理解が得られないの？ 日数が多すぎるの？ 何なのか分かんないですよ。だからさっき先生やられたように、アンケート調査したあとで、デプスインタビューなりグループインタビューしないと、分析不可能ですよ。それを今までやってなくて、それを分析できてなくて改善策が効果を発揮したとしたら、めちゃめちゃラッキーなだけなんです。ここはまずね、ちゃんとやりましょうよ、仕組みとして。思いついてやるんじゃないで。先生にお任せするんじゃないで、自分たちでやりましょう。ちゃんと仕組みとしてね。

もしわかってれば教えてほしいです。具体的に何が問題なんだと。アンケート調査の結果から、一体、両立ができないというのは具体的に何が問題でどういう意味なんだっていうのが、もし分かっているんだしたら教えてください。それが分かれば、それを解決すればいいんです。不安やリスクがあるならそれを軽減すればいいだけなんです。皆さんが今いろいろ手を打ってきたけど、それがその本当のもっと深い、ディープなところの原因に当たってないだけなんだと思うんですよ。だからそこはちょっとしっかりやっていただきたいなと思っております。

それからもう1つはですね、平時においても、別にソルジャーとして戦わなければいけないだけじゃなくて、物流、兵站を含めて、メンテナンスも含めて、いろんな人員、民間の人員の協力を得ているわけですよ。ここの企業に協力企業としての表示していいですよって言ったところで、そんなのメリットって感じる企業、今どきある



のかと。それ、50年、60年前のメリットじゃないですかね。表示していいですよみたいなのはね。ちょっとバブル時代の話ですよ。だから、基本、要はその企業、平時でも支えてもらってる企業をどう活用していくのか。どうメリットとして感じてもらって有事につなげていくのかということをしっかり戦略的に考えておかないといけない。それは予備自衛官の確保にもつながるんだらうというふうに思います。

これらを含めて言うのですね、何ができてないかという、ようやく資料でこういう人材が必要ですよというふうに分類していただきましたけども、ターゲティングができてないんですよ。こういう人材を、こういう層から、もしくはこういう分野から、これだけの人数集めたいというターゲティングができてない。なんとなく広報して、なんとなく自衛隊で来てくれる、興味を持って、やりがいを持ってくれる人が来てくれればいいじゃなくて、いる場所違うんですよ、みんな。通訳をできる人がいる場所と、いや、私は前線に出たいという人と、私、操縦士できます。お医者さんできます。全然いる場所違いますよね。そのターゲティングをきっちりやって、2万某かの、例えば人員をどこで何人までちゃんと振り分けられてるのかどうか。広報の方法、要するにアクセスするための方法も変わりますよね、当然。そのターゲットになる人たちのいる場所によって。それもちゃんと考えてるのかってところがすごく重要なんじゃないかと思います。

それからもう1つは、先ほども話出ましたが、やっぱり訓練内容の、これはもう伝統的な訓練内容なので、変えるって言ったら多分、激怒する方が何人かいらっしゃると思うんですけど。ターゲティングができてれば、ターゲットになる方とマッチしてるのか。それから社会状況や現在の国際状況、それから戦略戦術の進歩状況によって、本当に変化させなくていいのか。もう1つは、企業や本人にとって、とてもメリットがあった。メリットっていうのはやりがいも含めてなんですけど、人格的な成長を遂げられたとか、スキルアップにつながったとかっていう、具体的に実感できるメリットがあるコンテンツになってるのかどうか。ということですね。

これが重要なので、やれとは言いませんけど、継続的に訓練内容の見直しをしていく必要があると。そのためにさっき言ったように、非訓練者、それから訓練者の所属する会社に、絶えずデプスインタビューをするなりしてですね、見直しのデータをとらなきゃいけないというふうに思います。

それから最後にこれちょっと極論なんですけど、企業に対しては、前も言いましたが中小企業はなかなか人材育成にお金をかけられない、時間をかけられないっていう制約があるんですね。そういった人たちにとって、ここで予備自衛官としていろんな訓練を受けることができますね、人格形成やスキルアップにつながるといことであれば、会社でやるべき人材育成の一端を担えるみたいなメリットも提供できるんじゃないかと。それからもう1つは、これはちょっと悪い…言っているのかな。雇用調整機能を持ってるっていうのは若干あるわけですよ。予備自衛官と企業との間で。そう

いった雇用調整機能の一端を果たせるのかどうか。それがいいことか悪いことかっていうとちょっと議論があるんですけど、そこも分析して検討しておく必要があるのかなと思います。以上です。

**説明者** ありがとうございます。本業との両立が難しい理由の深掘りのためにもインタビューなどをやっていかなければならないというご指摘だと思います。まさに我々、そこが一番、アンケートでそのような回答を得た段階で、それ以上深掘りできていないというのが、率直な事実でございます。そこはしっかり、生身の人間の方を相手にしている制度ですので、そこはしっかりインタビューなどもですね、組織的にやってですね、その原因を探って、制度見直しを図っていきたいと思います。ご指摘ありがとうございます。

平時においても物流をはじめですね、自衛隊がご協力いただいている企業というのは数多くなっております。そういった企業は、もう平時から自衛隊との協力関係にあるわけですから、それが有事になったら企業活動として継続できるかどうかってところが多分問われる事態になるんだと思います。そういったときに、そういった企業に勤めている方が予備自衛官でいらっしゃればですね、当然招集をかけて、業務を継続して、自衛隊との協力を引き続き有事においても継続していくことができるという、ある種の部外力の活用という文脈で、今、先ほど私が言及しました、別途の有識者検討会でも、そこは予備自衛官制度と絡めて、なんとかシステム化できないかということも議論しております。ご指摘大変ありがとうございます。引き続きそこもしっかり具体化していきたいと考えております。

ターゲットングできていないというご指摘もいただきました。とにもかくにも予備自衛官は一般と技能というのがありまして、本来的には、まさにそれぞれのいろいろな自衛隊の部隊を見て、こういった役割に何人とか、いわゆる技能でいうとこの技能に何人とか、細かく分析して設定すべきところなんだろうが、現実、充足率がなかなかもう半分近いということもあって、そういった枠を設定していない形で今まで来てしまっております。まずは充足率をですね、向上させながらですね、理想的にはそういったターゲットングをして意味があるような制度設計っていうのも考えていかなきゃいけないのかなと。でなければ先生ご指摘のとおり、採用においてもですね、マッチングの面でも支障が出てくると思いますし、おっしゃるとおり、いろいろな個々の役割、個々の技能に応じた訓練内容の設定という意味でも支障をきたしてきちゃうのかなと思われましたので、しっかり引き続き検討していきたいと思います。

訓練内容については先生に以前もご指摘いただいたとおり、企業側にとっても、予備自衛官の訓練を受けさせて、企業側にとってもメリットになると思ってもらえるような内容というご視点を以前もいただきましたが、そこは、そういう視点は、今まで

我々には欠けてるところかなと率直に思いましたので、そこは引き続きしっかり考えていきたいと思います。ありがとうございました。

高橋氏 ご説明ありがとうございました。このロジックモデルを拝見して、今、これまでの数年トレンドがゆっくりと下がっていったらという、充足率がですね、トレンドにある中で、これを上向きのほうに変えようっていうのは、やっぱり相当大きな力が必要になるだろうなというのがまず直感的に感じるわけです。このロジックモデルの青のところで作ったことではあまり効果が上がらなかったと。従って新たなアクティビティと書いて左下に書いていただいたところなんですけど、これも申し訳ないですけど若干率直に言うと、これまでの施策の延長線のようにしかあまり感じられないっていうところがあって。改善の効果はあるかもしれないけど、下向きのものをぐっと上向きに変えるっていう効果があるんだろかと言われると、どうだろうと素直に感じてしまっていて。それがこのアウトカム中期のA%、B%、すいません、これ何%のことを言ってるんだらうってところで、10%、20%増えますっていうふうになるんだとすると、ちょっと飛躍があるなあというのが率直なところなので。だからといって劇的な何か効果のある手法があるのかということ、それはまたいろいろ悩ましいところがあると思うんですけど、ただ違った角度で物を見るってことも大事なのかなというふうに思っています。

ちょっと吉田先生に怒られちゃうかもしれませんが、生業と訓練の両立が困難っていうところは、私は全く分析ができてなかったんですけども、それを承知で言うと、困難だったら近付けちゃえばいいと思っちゃったりするわけですね。何が言いたいかというところで、11ページの、海上自衛隊における予備自衛官補の導入っていうところなんですけど、これ私の知ってる限りだと、民間海上輸送力に活用にかかるPFI事業とあって、従来は防衛省、自衛隊で作ってた輸送の一部を民間の企業にPFI事業として民活でやったっていう。民活でやると自衛隊の業務に関わるので、それは普通の企業の人では駄目だから、ちゃんとした資格がある人にちゃんとしてもらわなきゃいけないんだよねと言って、PFI事業をやることになったので、予備自衛官補制度が海上自衛隊に入ったっていう経緯が、それが全てじゃないと思うんですけど、あったというふうに認識しています。

これなんかが割とちょっと面白いというか、切り口として違っているところで、要は自衛隊に関連する業務の外出しをより大きくしていったら、自衛隊に関わること、それが全てじゃないですけど、自衛隊に関わることがある意味、生業になるという。ただ自衛官そのものになるわけではないけども、業務をやりますと。民間に委託する業務を増やして、その業務に入る場合には一定の資格を持つての人が必ず一定数以上いてくださいと。その中の資格として、例えば予備自衛官補とか、要するに守秘性の高い情報に触るから、一定の訓練を受けた人じゃなきゃ困りますよというような形で、

補助金みたいな給付金みたいな形で金銭的な補助をするだけじゃなくて、仕事を出してあげて、関わってもらう中で一定のそういう能力のある人を抱えてください。でも抱えられるぐらいの仕事も継続的に出しますよというような形をすることで、企業側にもそれで仕事が増えると。自分たちがやる。そうするとそういう人を雇う意味も出てくるっていうふうなサイクルっていうのも考えられないのかなというふうにちょっと思っています。これはどちらかというと人事政策や処遇というよりも、もうちょっと自衛隊の業務のあり方全体に関わってくるところなので、割と部署横断的な議論になってしまうという意味では、なかなか短期間で検討するのは難しいのかもしれませんが、ぐっと上に上げようっていうことを考えるのであれば、あまり視野狭くやらずに広めにやって、いろんな施策を総動員するっていうことも、本当にこの人数満たさなきゃいけないってことが大前提であるならば、ちょっと考えなきゃいけないんじゃないかなというふうに思っております。その辺の視点について何か意見とかご検討してることがあれば教えてください。

**説明者** ありがとうございます。最後の点ですね、両立が難しければ近づけてしまおうと。先ほど私、部外力の活用と予備自衛官等制度と結びつけた上で検討していると申し上げましたが、まさに今、高橋先生おっしゃったように、自衛隊の弊所の業務とリンクしている分野についてご協力をいただいている企業の活動分野というのが既にいろいろございます。例えば先生挙げていただいた輸送ですとか、また、装備品の整備についても、一部はもう民間の企業にほぼおまかせしているところもございます。補給などもそういった分野の一つかもしれません。そういった分野に携わっていただいている企業の方たちを予備自衛官等として取り組めばですね、有事になってもその業務が引き続き継続できると。そういった企業は当然少人数で、企業によるとは思いますが、それなりの規模の人数の方が働いていらっしゃると思いますので、そういった取り組みを進めていくとですね、予備自衛官等もかなり増やすことができるんじゃないか、そういった議論をやっておるところでございます。今、本当にそれと軌を一にする先生のご指摘いただきましたので、ちょっと我々としても意を強くしたところですが、引き続き取り組んで参りたいと思います。

1点目で、ここで挙げてる方向性も従来の延長線上じゃないかというご指摘をいただきました。本当に率直に、このご指摘は甘んじて受け止めないといけないと思っております。我々予備自衛官、当課は予備自衛官に限らず常備自衛官の採用等も担当してる課なんでございますが、報道もされております通り、そちらでもなかなか厳しい状況になっている中で、なかなかそういった状況を大きく変えるいわば魔法のような策というのはなかなか思いつかないところであるというのが率直なところなんです。他方ですね、例えばこの3つのポイントのうち処遇といった点も挙げさせていただきましたが、この点につきましても、例えばこんな一例ではございますが、予

備自衛官手当、今 4000 円となっておりますが、この額が定められたのは実は昭和 62 年度、それ以来変わってないですとか、細かいところを見ていけば、やっぱり従来の延長線上の分野とはいえ、手がつけられていない細かい部分はたくさんあるというのが、我々率直な印象でして、やっぱりやるべきことは、従来の延長線上であってもしっかりやっていかなきゃいけない課題は多いと思っておりますので、引き続きやっていきたいと思えますし、そうしていく中で、何か別の方向性が見えてくる部分があるのかもしれないので、その際はしっかりやっていきたいと思っております。ありがとうございました。

**中田氏** 今の話の中で、従来のものもということ、1つで全てが解決できるものというのではないと思っておりますので、いろんなものを合わせ技でやっていかななくてはいけないと思うんですけども、自衛官のところ、決まっている髪型ですとか髪色とか、そういったのが今の時代本当に必要なのか、そこを見直そうという議論が行われていますけども、この予備自衛官のところはどうなっているのかということをお伺いしたいと思います。

自衛官のところは、金髪は駄目だよとか、それからタトゥーは小さいものであっても今のところは駄目であると。またピアスに関しては訓練のときに危険なので駄目というお話ですけども、金髪とかタトゥーっていうのは、災害派遣に行ったときに、援助される側がどうかというコメントがあったんですけども、いやいやもう今、金髪でも援助しているその働きぶりとかそういったことであって、金髪だから嫌だとか、そんな話じゃないんじゃないかなあと個人的には思っていますし、ピアスというの、携わる業務によって、場所によって考えればいいことで、本当に危険であればそれは禁止しなきゃいけないんですけども、そうでなければ自衛官であっても予備自衛官であっても全く問題ないのではないかなあと。そういったところから、今まではこうだったからというところではなくて、ゼロベースで見直すべきではないかなと。タトゥーは海外ではもう若い人たちはほとんどやっていますので、日本もそういう時代がすぐ来るんじゃないかと思ってるんですけど。そういったことも合わせてご検討いただくといいかなと思います、いかがでしょうか。

**説明者** ありがとうございます。中田先生におかれては人的基盤の強化の有識者検討会のほうでもご議論をいただきましてありがとうございます。髪型、髪色、また国会でも話題になりましたピアスみたいな問題でございますが、事実関係を申し上げますと、予備自衛官等についても、常備の自衛官と基本的に同じ。髪型等に関する制度は準用されております。それが現状でございます。これをどうしていくかということは、今まさにあちらの有識者検討会でも議論になっているところでございます。これはなかなかあの場でもいろいろな意見、いろいろな意見というか、ほぼ二分されてい

るといった言い方が正確かもしれませんが、やはり厳しい、外より厳しい規律が求められている自衛隊にそういったものを認めていいのかというご意見もやはり根強くあるところでございます。さはさりながら今先生が御指摘いただいたように、この募集対象者であるところの若者自体が、一昔前からだいぶ、この10年でもだいぶ若者の意識というのは変わっている。外が変わっている。外の世界が変わっているのもこれまた事実であります。相反する2つの要素をしっかりと踏まえて、どういう形にしていくのが、募集という観点からも望ましいのか、自衛隊の規律という観点に悪影響を及ぼさないように取り入れることは可能なかどうか。いろいろ議論をしていかなければならないことは、やはり多いなというのが率直な今の印象でございます。先生のご指摘も踏まえて引き続き検討をしていきたいと思っております。ありがとうございます。

**大屋氏** ご説明ありがとうございます。正直いろいろとラフだなという印象がありまして。

1つは現状の把握について、伊藤先生からもご指摘があったところですが、リザーブだからそんなに正確には算出できないし全体として足りないですっていうのは最もではあるんですけども、一方で、多分語学部分はちょっと人余りで、むしろやりがいを削ぐみたいな状態になってしまっていると。なんでかっていうとあれが一番簡単に入れるからだとは思んですけど。対象者が多いかなと思うんですけど。そういうことである程度技能部分についてはもうちょっと人数管理をシビアにやったほうがよろしいのではないかと。

もう1つは、そもそも予備自衛官はあるいは即応予備自衛官は出ていくのをどうやって止めるかっていう問題なのに対して、予備自衛官補制度のほうは外からどうやって呼んでくるかっていう話だから、政策としての人の動きが全く逆なんですよ。基本的に。それは分けて分析しないといけないし、出て行くのを止めるっていうケースでも、任期付きのあの士の人たちで、もういつ出ていくかは決まっているわけだからそれをめどに体制を考えましょうって人と、そうではない、ライフキャリアとしてやってる人がどっかで辞めましていう幹部の人たちとは結構違うだろうと思われる。そう考えると、やっぱりそのあたりの全体的な分析がラフなので、的確なターゲットングができてないのではないかと。これ、だから吉田先生のご指摘につながる話だと思います。これはやっぱりちゃんとやるべきだと思うし、その手法としてはインデプスインタビューなんかもありだっっていうのは当然使うんですけども。ちょっと気をつけていただきたいのは、例えばさっきのは伊藤先生だから喋ってくれたところがあると思うんですけど。我々が、例えば辞めていく学生になんで辞めるのって聞くんですけど、もちろん。本当のこと言ってるかって問題が常にあるわけですよ。そういう意味で言うと、やっぱり第三者的な外部に頼って検討したほうが適切な答えが出

てくるということもよくあります。要するに、両立が難しいと思うんですよって一番綺麗な答えなんじゃないかっていう疑惑があります。

その観点から言うと、例えばですけども、総務省の行政評価局が政策効果の把握、分析手法の実証的共同研究って事業をやっていて、要するに政策実施官庁と、ある政策の効果検証ってどうしたらいいのかしらねっていうのを一緒に考えてやってみましょうっていうそういう事業なんですね。そういうのを例えば利用するというのも考えていいのではないかと。私は行政評価局のアドバイザーなので、これはただの宣伝なんですけど、言及しておきたいと思います。

あともう1つ、大学人の立場から、ちょっと一言強調しておきたいのは、即応予備自衛官制度の入り口として大学がありますと。結構、大学生が入ってきているっていうところがあるところ、なんとなくだけど、これ、だから内部の部活であるとかサークルの人間関係が基礎としてリクルートされている面があるのではないかって気がするんですね。だからまあ適例で言えば射撃部とかの人たちは、スポーツとしての射撃をやってるんだけど、自衛隊行くとリアルなものも経験できるよねみたいなことを考えてやっているとかそういうことがありそうな気がする。

そういうのがあるとすると、このルートが今非常に危険に瀕しているのです。グラフでもコロナ禍の中で充足率落ちましたって書かれてるけど、早めに手を打たないとその低下傾向が止まらない危険性があります。というのは、コロナ禍で大学のキャンパス閉鎖をしまして課外活動の抑制をやったわけですね。大学の中には、おおむね4年制のところと2プラス2年生のところがありまして。例えば早稲田さんなんかは1つのキャンパスで4年やってるから、2年止まってもまだキャンパス文化の維持がある程度可能だったところがあると思うんですが、東大とか慶應三田っていうのは、2プラス2でして。サークルは駒場とか日吉でしかやってない。そうすると、2年間止まったことによって課外活動がだいぶ弱体化しています。なので、このまま放置してパンデミック終わったから戻るだろうでは戻らない不可逆的な変化が起きてる可能性があるのです、ここは今後の広報戦略などにおいてもちょっと気をつけていただきたいところだと思っています。私は以上です。

**説明者** どうも、いろいろ貴重なご意見をありがとうございました。ラフな分析、分析がラフだというご指摘は本当に、これも甘んじて受け止めなければいけないと認識をしております。

やはりいろいろ即自と予備自補というのは制度的にもやはりベクトルが逆であって、分析の仕方も当然異なるであろうし、そういった分析をやらないことには、的確なターゲティングにもつながっていかないというご指摘、まさにそのとおりだと思っておりますので、今後、なかなか我々行政側というのは、施策を次々と実行していく

ことが求められているつらさはあるのですが、並行してしっかりそういった分析の深掘りといった点も留意して取り組んでいきたいと思います。

技能枠、語学の技能予備自についてはずね、ある程度人数管理、シビアにやったほうが良いのではないかというご指摘をいただきました。ありがとうございます。私自身も国際関係部局に、防衛省の中の国際関係部局勤務した経験それなりに多いわけですが、やはりこの語学要員が求められている場面というのは、ある程度特定はできるものでございます。先ほど伊藤先生の紹介にもあったような、日米の共同訓練はじめですね、いろいろな国と年に何回ぐらい共同訓練をやっているのかといったことはある程度定量的に出せますので、そういったことも踏まえてですね、しっかり人数管理をしていったほうが、もちろんベターであることは論を待ちませんので、そこもしっかり考えていきたいと思っております。

また、インタビューの仕方ですね、もうおっしゃる通りだと思っております。辞めるときに上官に問われて、本音を言えるかといった問題、当然ありますので、そこはしっかりですね、適切な第三者を活用した部外委託という形になると思いますが、この第三者を使ったインタビュー等、調査をしていくことが求められているのだと認識しております。いろいろとご指摘ありがとうございます。大学の実態、課外活動の弱体化も貴重な情報提供ありがとうございました。

**林氏** 1点だけなんですけど、技能予備自衛官というか、技能がある人を採用しているっていうことで、先ほど例えば企業との連携によって人材確保できるんじゃないかって話もあったかと思うんですけど、一方でですね、技能を、予備自衛官になることで技能を習得できるっていうような、そういう習得させるっていうか、社会復帰というか、そういったとも含めて、今まで埋もれていて、社会で十分活用できてないような人材に、技能を付けることで社会復帰もできるっていうような、それで企業に逆に就職できるっていうような、そういったすごく手間とコストのかかることなのかもしれないんですけども、逆の発想で人材を集めてくるっていうか、人材を活用するっていうことはできないのかなっていうのを、今までの議論を聞いていてちょっと感じたんですけど、そういったことっていうのはお考えになっているものなんですか。

**説明者** ありがとうございます。予備自衛官等につきましては、当然、本業があることを前提に、年に一部教育訓練などを専念してもらって、いざというときは招集をして、実際の自衛隊の活動にあたってもらうという制度でございます。今先生おっしゃったように、社会でちょっと埋もれてる人材をしっかり社会人として育成をした上で、世に送り出していくという観点から申し上げますと、むしろちょっと今なかなかネガティブな、先週14日に起こった事案で、ネガティブな文脈で注目されてしまっ



る制度なんでございますが、自衛官候補生制度というものがございます。あれは任期付、主たる主体は高校新卒が7割を占めておるわけでございますが、陸上自衛隊であれば2年、海上自衛隊、航空自衛隊であれば3年を任期にですね、自衛隊に入って、3カ月間教育訓練に専念したあと、残りの任期をしっかりと自衛官、2等陸士、1等陸士、陸士長、士長まで上がるわけですが、任期を務めた上で民間に出ていくという。その民間に出ていくときに、予備自衛官になってもらうというような形を防衛省自衛隊としては従来、想定しておるところでございます。これはやはり、この任期制というのは、要は自衛隊に永久就職するつもりはないわけですよ。自衛官候補生として入る時点ではですね。何か他に夢がある。それか、または今、人生ずっと何かやりたいものがあるかどうか分からないような人がですね、まずは自衛隊に入って、2年か3年勤めて、その間にいろんな技能を身に着けて、社会に出ていくと。我々としては、その出てくときに予備自衛官にする。それによってですね、やはり自衛隊に2年か3年、ある程度まとまった期間自衛隊にいる間にですね、自衛隊に関するいろいろな活動に関して教育訓練を受けるわけですから、いわばそのマインド、いわゆる安全保障マインドみたいな部分も含めてですね、そういう人材が広く社会に出ていくことですね、防衛省自衛隊だけではなく、政府だけではなく、日本全体としての安全保障に対するマインドの強化という意味で、寄与していくことができるんじゃないか。そんな今、すいません、こんなことがざっくり制度として書かれてるわけじゃないんですが、イメージとしてはそのようなことで従来、我々としては考えておるところでございます。

**林氏** そういう制度があることは理解するんですけど、一般技能について、特に防衛をやらないにしても、広く一般技能、いろんな技能が今想定されてるかと思うんですけど、そういった技能の育成っていうところでいけば、より幅広にいろんな人材を集めてくるっていうことができるかなと。今のその防衛っていうところに特化せずともですね、いろんな人材を集めてくることができ、その中でももしかしたらそういった防衛のところに携わる方も出てくるということはあるかもしれないんですけど、防衛マインドを上げていくっていうために直接防衛のところやんなきゃいけないばかりではないのかなっていう気がしていて、より幅広い人材確保っていうことを考えられないかなと思って、コメントさせていただきました。

**説明者** ありがとうございます。現状、おそらく先生がおっしゃってる部分は予備自衛官制度においては、一般の予備自衛官補のところになるんだと思います。技能枠ということではなくて、我々特に資格など制限設けておりませんし、必要最低限の試験に合格すればですね、予備自衛官補になれる一般枠というのがございまして、そこは予備自衛官や即応予備自衛官と違って、法律で何人とがっちり規定されているわけでは

なくてですね、ある程度防衛省自衛隊として柔軟に設定できる制度になっておりますので、そういったところで多様な人材を取り入れていくのかなと思っております。

**林氏** それだと人が集まらないので、そういったスキルがなくても入ってスキルを得ることができるよってというような、そういう発想で人を集められませんかという、そういう意味合いです。

**説明者** ちょっと予備自衛官等に関するレビューでしたので、なかなか現行制度ではやはり、予備自補ですと2年間で、技能ですと10日間ですが一般だと3年間で50日間という、その間に身につけられる技能もあるかとは思いますが、ご指摘踏まえてですね、その間の教育、やはり、先ほど、他の先生方からもご指摘いただいた教育訓練の内容をどうしていくかっていうことにつながるご指摘なんだと、今、理解しました。

そこはですね、先ほど予備自衛官補として入ってきた人にとってもですね、予備自衛官補、さらには予備自衛官になることで、こういった技能、社会に役立つ技能を身につけられたらと思ってもらえるような教育訓練内容にしていくという視点も重要なんじゃないかなあということだと思っております。

**林氏** そういう意味では5日とか10日じゃなくて、どっぷり浸かっていただいて、技能を習得していただいて、それで逆に社会に出てくぐらいの。発想が全然、多分今までの日数とかそういうことと変えていただいてっていう、そういう制度ってできないんですかっていうことで、すいません、申し上げたつもりです。

**説明者** はい、ありがとうございます。先ほど、本業との両立という視点ばかり見ていくと、当然日数の縮減ばかりに考えちゃうわけですけども。

**林氏** 本業ない前提でやってくださいっていう。

**説明者** そういう、やはり多様なあり方ってというのは1つ持つておかなければならない留意事項なのかなと思いました。ありがとうございます。

**吉田氏** すいません。ちょっと細かい点、コメントだけです。1点ちょっと気になってるのは、今まで自衛隊の隊員募集の予備自衛官等の募集もですね、地方の募集事務所はかなり依存してきてるはずなんですよね。そこは変えていかないと、今、地方に人材いないからってということなんです。都市部に人口集中している現状で、今までの広報や応募制度をそのまま踏襲してても、その効果が上がらんのじゃないかっていう

ふうな危惧を持っています。そこは現状どう変わっていったのかわかんないですけども、今、若者も、働き盛りも、地方にほぼいませんよっていう前提で、戦略を考え直さないといけないんじゃないかってのは1点、ちょっと心配な点です。

それからもう1つは、先ほどからも検討中ということで、防衛省の内部の委員会等で検討中ということでお聞きしてるんですが、やっぱり協力企業の変えるか、全く新しい概念の企業協力体制のフレームワークをつくったほうがいいと思います。基本的にどういう考え方かっていうと、有事のときに、自衛隊とその企業がどういう関係性、どういう契約のもとに、どういうふうな機能を働かせてもらうのか。要するに平時のサプライチェーンから少し変わりますよね。そこをちゃんと想定して、企業とそのときにどういう覚書、今ウクライナでも民間企業頼ってますよね。継戦能力を支えているのは、ある意味、民間企業だろうと。ということなので。そこはしっかり想定した上で、企業との関係性をちょっと見直したほうがいいと。

もう1つ、そこで言えるのはさっきから話出てるように、今まで1本釣りだったわけですよ。個人として予備自衛官補を目指します、自衛官になってみたい。それをどうやって釣るか。それを1本釣りした、個人としてきたところに、協力企業ですよ、ありがとうございますっていうことで給付金制度があったり、表示制度があったわけですけど。それじゃさっきも伊藤さん言われたように、間に合わないの。1本釣りじゃなくて、網を投げてください。だから個人から入るっていうのも当然必要なので置いとくとして、企業から、組織から、組織と自衛隊の関係で、この予備自衛官とか予備自衛官補をどう確保していくかと。その発想を変えないといけないのかなというふうに思っています。両方あっていいんだろうと思うんですけど。だからそういう意味でも、有事のときに企業とどういう関係性を持って、どういう契約内容でどういう機能を果たしてもらつつもりなのかっていう前提で、企業との関係性を平時からも保っていくという方向で考えられたほうがいいのかなというふうに思っています。以上です。

1点目だけちょっと現状を教えてくださいと嬉しいですよ。

**説明者** はい。もう先生方もご存知の通り、自衛隊は、各都道府県に自衛隊地方協力本部というのが必ずございまして、そこに所属している広報官という肩書きで自衛官が、昔ながらの足で稼ぐじゃないですが、きめ細やかな募集活動を行っております。他方で、ここ数年は当然我々もですね、世の中の変化を踏まえてですね、オンライン化、デジタル化を進めておると。例えばジオターゲティングですね。今、若い人たちはみんなスマホを持っていますが、ある地域に入ったら自動的に広告が現れるみたいな技術を活用したりですとか、当然 YouTube をはじめ様々な動画 SNS 等々、広告を活用しておるところでございます。こういった採用広報のデジタル化、オンライン化、様々なツールの活用という方向性はさっきの戦略文書にも方向性がうたわれておりま

して、我々そこはさらに拡大していこうと思っておるところでございます。予備自に  
関する採用も同様の取り組みになると思っております。

企業との関係性、本当にありがとうございます。先ほどの繰り返しになるのであまり  
詳細繰り返しません、まさに有事も踏まえたですね、企業との関係の構築、  
我々、当課は自衛官の再就職支援も所掌しております、企業の皆様方とは、そうい  
った我々、自衛官の再就職支援を援護と呼んでおりますが、その援護の分野で各企業  
団体とのつながりを、従来有しております。そこをしっかりとですね、そのチャネルを  
再活性化して、そういった部分についても、企業側としっかりと議論をしていかなけれ  
ばならない時期に入ってると思いますし、既にやっておるところもでございます。ご指  
摘受けて、引き続き取り組んでまいりたいと思います。ありがとうございました。

**進行役** ありがとうございます。今回も非常にあの活発にご議論いただきました。  
現状把握といった話からターゲットングであったり、あとアプローチの仕方も、企業  
とかあるいはその民間委託する業務っていうからアプローチしてみたり、あとその訓  
練内容もですね、スキルアップという観点から、見直す措置もあるじゃないかと、  
幅広く教えていただきました。

時間もちょっと限られておりますので議論はここまでといたしまして、それでは取  
りまとめ役の林先生のほうから、取りまとめに反映すべきコメントの発表、たくさ  
んいただきましたが、改善の手法、見直しの方向性に特化してご紹介いただければと  
思います。

**林氏** 改善の手法や見直しの方向性としてということで、皆様のコメントを読ませて  
いただきます。

サンプル抽出によるデプスインタビュー等を行い、退職志願敬遠の要因分析を行  
い、改善に生かす必要がある。

ターゲットマーケットごとに効果的な募集活動を行う必要がある。

平時においても、兵站、物流等で自衛隊を支えている人員、企業を明確なターゲッ  
トとして設定することが重要。

訓練、現場活動の経験が、予備自衛官、その所属組織会社等にメリットがあるコン  
テンツとなっているか、十分な分析検討と見直しが必要である。

有事のみならず平時においても雇用流動性を担保できる制度であると企業が評価す  
れば、企業の積極的な対応が期待できる。

即応予備自衛官制度の入り口として、大学とその内部のサークル活動などが考えら  
れるため、パンデミック後のコネクション再構築のために、広報連携活動を強化する  
必要がある。

技能部分については、各技能の必要性に照らした人数管理が必要なのではないか。

民間事業者に業務を委託する際に、予備自衛官の採用実績に応じて入札条件の加点をする等のインセンティブを付与する。

自衛官については、髪型や髪色のルールなどが存在するが、もし同様のものが予備自衛官にもあるようであれば、見直す必要があるのではないか。

予備自衛官は当然に別の仕事をしているわけであるから、企業にいかに協力してもらえるかが重要。給付金といった金銭的な補助だけではなく、例えば自衛隊に関連して、民間に委託する業務を拡大し、併せて当該業務に関わる場合に、予備自衛官等を一定人数雇用していることを条件にするといった方法もあるのではないか。

予備自衛官等の任官を希望する方は、純粋に国防に貢献するという意味でのやりがいを求めていると思われる。そのため、任官者が継続したいと思う訓練内容のアップグレードなどが必要。

予備自衛官補募集のパンフレットを見たが、予備自衛官の具体的な体験談が少ない。昨今は企業の採用資料でも個人の体験を詳しく紹介しており、個人または本業において、予備自衛官の権限がいかに有用かについて説得力のある発信を強化すべき。

人材プールの基本的な構想は元自衛官ということのようにも見えるが、より幅広い層をターゲットとして、国民全体への発信等を行っていく方向を模索すべき。

技能人材を募集するという発想だけではなく採用後に技能を習得させるということ、予備自衛官となった人材の社会復帰雇用に繋げていくということは考えられないかと。

以上になります。

**進行役** ありがとうございます。今、林先生からご紹介いただいた取りまとめに反映すべきコメントを踏まえまして、多岐にわたりましたので、事務局におきまして取りまとめコメント案を整理いたしまして、後日先生方へ確認のお願いをさせていただきます。よろしくお願いいたします。

以上をもちまして、予備自衛官等制度について審議を終了いたします。ご審議どうもありがとうございました。

## 閉会挨拶

ただいまの事業をもちまして、2日目に予定しています事業の審議は全て終了いたしました。

本日は有識者の皆様におかれては活発なご議論をいただき、大変ありがとうございました。

取りまとめコメントに示される事業の課題問題点、改善の主要見直しの方向性は6年度の概算要求に向けた検討に役立ててまいりたいと考えております。

令和5年度行政事業レビュー公開プロセスを閉会いたします。本日はどうもありがとうございました。