

雇用の流動化に起因する自衛隊の人材流出を
防ぐための人事施策に係る一考察
ーリワードペンションの導入ー

高橋 信一郎

目 次

はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	1
第1節 社会の変化が自衛隊の人的基盤に及ぼす影響・・・・・・・・	2
1.1 人口減少・長寿化社会の到来	
1.2 自衛隊のピラミッド型組織の構造	
1.3 自衛隊のピラミッド型組織が抱える課題	
第2節 ピラミッド型組織を維持するための新たな人事施策に関する考察・	7
2.1 組織コミットメント	
2.2 中途退職者増大に対する解決アプローチー勤続義務の導入ー	
2.3 勤続義務の動機付けに関する考察ーリワードペンションの導入ー	
第3節 ピラミッド型組織の維持に関する米軍の人事制度（事例研究）・・	13
3.1 米軍のピラミッド型組織の維持に関する人事制度の概要	
3.2 米軍における士官の退職状況	
3.3 米軍における士官の退職状況に関する分析	
おわりに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	20

はじめに

人が足りない。少子高齢化に伴い、社会全体における人材獲得競争は厳しさを増している。自衛隊もまた例外ではない。戦後、最も厳しく複雑な安全保障環境に直面しているわが国では、人口動態と社会の変化により、中核たる人的基盤の維持が脅かされている。

人的基盤の維持、すなわち自衛隊における人材の確保は一筋縄ではいかない。軍事組織では、民間企業に比べ、中途採用が極めて限定的という特徴があるからである。軍事組織においては、任務遂行に必要となる専門的な知識と技能を身に付けるため、一定の教育訓練が要求されることから、人材育成に長期間を要する。また、軍事組織は、戦場において極限状態での迅速な意思決定を行うため、命令する指揮官と服従する隊員の関係が明確なシステムが求められることから、階級に基づく厳格かつ硬直的なピラミッド型組織となっている。

硬直的な構造を抱えるピラミッド型組織にとって、直面する問題は大きく 2 点存在する。1 点目は人口減少及び少子高齢化による募集対象者の減少に伴い、人材確保が困難になっていることである。2 点目は社会現象である雇用の流動化に起因する人材流出、すなわち中途退職の増大である。

令和 5 年 2 月、防衛大臣の諮問機関として「防衛省・自衛隊の人的基盤の強化に関する有識者検討会」が設置され、様々な検討が行われた。1 点目の問題（人材確保が困難）への解決策となる採用に係る施策としては、貸費学生制度の充実、高度人材の採用のための特定任期付自衛官制度の新設、質の高い人材の確保のための再任用等の施策が提言されている¹。他方、2 点目の問題（中途退職の増大）に対しては、更なる調査研究が必要と論じており、具体的な施策については触れていない。中途退職理由の 4 割超が「就職」となっており、退職に至った動機や経緯の特定等を含めた調査研究を実施し、中途退職抑制施策を検討すべきとの言及に留めている²。

人的基盤を担保する施策としては、人工知能（AI）の活用や労働代替も考えられている。しかしながら、小野圭史が指摘³するように、様々な雇用が AI に置き換わる可能性がある中においても、危機管理組織の指揮・管理機能の代替の可能性については依然低いものと考えられる。特に、不確実性が高く流動的な戦場における指揮・管理機能について AI が代替できる可能性は低く、幹部自衛官の役割を引き続き人間が担うことが必要となる。

喫緊の課題となる幹部自衛官の中途退職の増大に対していかに取り組むべき

¹ 防衛省・自衛隊「防衛省・自衛隊の人的基盤の強化に関する有識者検討会報告書」2023 年 7 月、11-15 頁〈<https://www.mod.go.jp/j/policy/agenda/meeting/kiban/index.html>〉2023 年 8 月 21 日アクセス。

² 防衛省・自衛隊「経験・知識のある人材の活用に関する施策について」2023 年 5 月、6-8 頁〈https://www.mod.go.jp/j///policy/agenda/meeting/kiban/pdf/20230531_02.pdf〉2023 年 8 月 21 日アクセス。

³ 小野圭司「人口動態と安全保障－22 世紀に向けた防衛力整備と経済覇権－」『防衛研究所紀要』第 19 巻 2 号、2017 年 3 月、25 頁。

か。課題解決のアプローチとして、次の三つの考え方が存在する。一つ目は、一定数の中途退職を見据えた新規採用の増加。二つ目は、中途採用の拡大。三つ目は、一定期間の勤続の義務化である。一つ目の新規採用の増加については、そもそも募集対象者が減少していく一方であること、中途退職者数が想定を下回ることが続いた場合に定員超過となり人事管理が困難となるおそれがあることから実行は難しい。また、二つ目の中途採用の拡大は、雇用の流動化を踏まえた施策であるものの、前述したピラミッド型組織の硬直性を踏まえると、採用枠は限られることから抜本的な解決策となる見込みは低い。一方で、三つ目の一定期間の勤続の義務化は、雇用の流動化の傾向に反するものの、従事する幹部自衛官が職務に邁進するよう動機付けを図ることにより、課題の解決に繋げることができる。

動機付けの要素は、利するものをインセンティブ（報奨）、不利益となるものをペナルティ（罰則）として区分できる。さらに、これらはそれぞれ財産（金銭）、資格、名誉（名声）の付与もしくは剥奪として整理できる。様々な動機付けの要素の中でも、定期的な金銭の給付は汎用性が高く魅力が大きい。

このため、本論においては、年金の増額（国庫負担による年金）を課題に対する有効な人事施策であるとし、本施策を「リワードペンション（功労年金）」と称する。本施策の実現は、中途退職を防止するだけでなく、名誉（名声）の獲得等にも寄与し、自衛隊の魅力や国防という任務に対するステータスの向上を図る効果が期待できる。この際、本施策の有効性を論証するため、米軍の人事制度の事例研究により、類似する制度がどのように機能しているのかを明らかにしていく。

第 1 節では、人口減少・長寿化社会の到来が自衛隊のピラミッド型組織の維持に及ぼす影響について整理し、幹部自衛官における中途退職者の増大が解決すべき課題であることを明らかにする。第 2 節では、雇用の流動化に起因する自衛隊の中途退職を防ぐためのアプローチとして勤続の義務化を採用するとともに、リワードペンション（功労年金）の導入により「組織コミットメント」を高めることを提言する。第 3 節では、米軍の人事制度に関する事例研究により、提言したリワードペンション（功労年金）に該当する施策がピラミッド型組織の維持にどのように機能しているのかについて究明する。

第 1 節 社会の変化が自衛隊の人的基盤に及ぼす影響

第 1 節では、人口減少・長寿化社会の到来が自衛隊のピラミッド型組織の維持に及ぼす影響について整理し、幹部自衛官における中途退職者の増大が解決すべき課題であることを明らかにする。

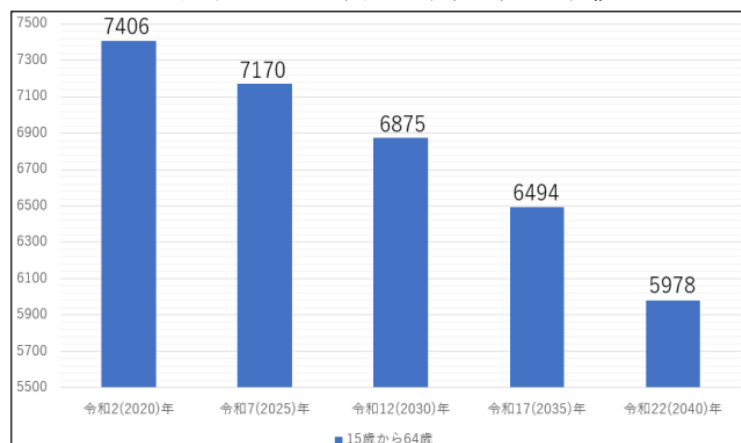
1.1 人口減少・長寿化社会の到来

厚生労働省によると、令和 4 年の出生者数は約 77 万人にとどまり、200 万人弱の出生者があった昭和 40 年代後半と比べ、半数以下となった⁴。また、出生

⁴ 厚生労働省「統計表 第 2 表-1」『令和 4 年（2022）人口動態統計（確定数）の概況』

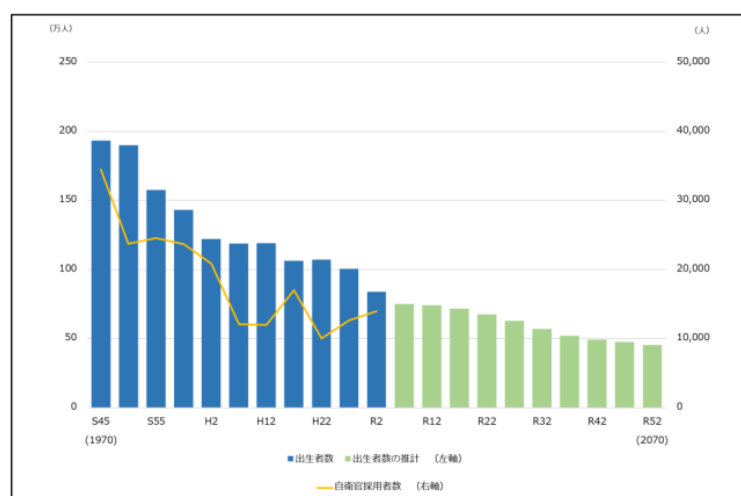
者数の減少傾向は今後も変わらないとみられており、国立社会保障・人口問題研究所は、令和 52 年の出生者数が 45 万人にまで減少すると推計している⁵。さらに、15 歳から 64 歳までの生産年齢人口においては、令和 2 年には約 7,400 万人であったものが、令和 4 年の新生児が 18 歳となる令和 22 年には約 6,000 万人にまで減少すると見込まれる⁶。我が国全体として深刻な人手不足社会を迎えるなか、人材獲得競争はより熾烈なものとなる⁷。

図表 1 日本人の出生者の推移



(出典：防衛省「防衛省・自衛隊の人的基盤の強化に関する有識者検討会報告書」)

図表 2 生産年齢人口の推移と将来推計



(出典：防衛省「防衛省・自衛隊の人的基盤の強化に関する有識者検討会報告書」)

〈https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/jinkou/kakutei22/dl/04_h2-1.pdf〉 2023 年 11 月 16 日アクセス。

⁵ 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和 5 年推計）結果の概要」2023 年 4 月、60 頁 〈https://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2023/pp2023_gaiyou.pdf〉 2023 年 11 月 16 日アクセス。

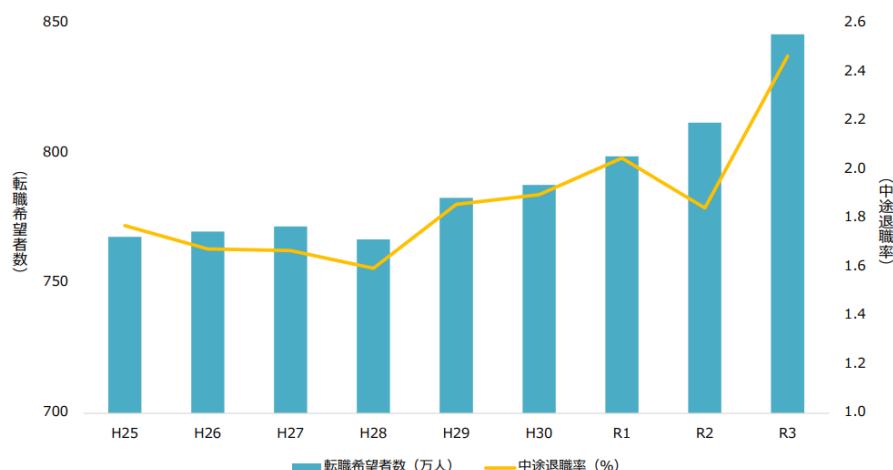
⁶ 同上、59 頁。

⁷ 防衛省・自衛隊「人的基盤の強化に関する有識者検討会報告書」3 頁。

また、長寿化等に伴う社会の変化（ライフシフト）にも注目する必要がある。これまでの社会においては誰もが教育、仕事、引退という 3 ステージの人生を送るのが当然であった。フルタイムで教育を受け、フルタイムで仕事に携わり、フルタイムで引退生活を送るというシンプルなものである。この 3 ステージの人生においては同世代の人たちが一斉行進する形で人生の進路を歩み、皆が同時期に同じステージの移行を経験していたため、強烈な同調圧力が働いていた。

しかし、昨今の長寿化の進展等の社会の変化により、これまでの三ステージの人生に変わってマルチステージの人生が登場すると、アンドリュー・スコットとリンダ・グラットン⁸は指摘する。マルチステージとは、例えば自分を再創造するための投資を行うステージを持つことや、生涯に複数の職種や企業を経験することである。これは終身雇用制の崩壊を意味する。総務省統計局「労働力調査結果」によると、近年転職希望者数は増加傾向⁹にあり、転職に対する意識の変化が自衛官の中途退職にも影響を与えている可能性がある。

図表 3 転職希望者数と自衛官の中途退職率



※転職希望者数：現在の仕事を辞めてほかの仕事に代わりたいと希望している者及び現在の仕事のほかに別の仕事もしたいと希望している者。
 出典：「労働力調査結果」（総務省統計局）
 ※中途退職率は年間の退職者数を年間の平均人員で除して算出。

（出典：防衛省「防衛省・自衛隊の人的基盤の強化に関する有識者検討会報告書」）

令和 4 年 12 月に閣議決定された国家防衛戦略においては、「自衛官の定員は増やさずに必要な人員を確保する」と明記¹⁰されており、同文書が示す防衛態勢を実現するためには、必要な人員を確保しつつ最適な階級構成としていくことが求められる。

⁸ アンドリュー・スコット／リンダ・グラットン『LIFE SHIFT2 100 年時代の行動戦略』東洋経済新報社、2021 年 11 月、57-58 頁。

⁹ 総務省統計局「第 4 表 年齢階級別転職等希望者数及び転職等非希望者数」『労働力調査（詳細集計）2022 年（令和 4 年）平均結果』2023 年 2 月
[〈https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/nen/dt/zuhyou/900400.xlsx〉](https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/nen/dt/zuhyou/900400.xlsx) 2023 年 11 月 16 日アクセス。

¹⁰ 「国家防衛戦略」閣議決定、2022 年 12 月 16 日、27 頁。

1.2 自衛隊のピラミッド型組織の構造

人的基盤の維持、すなわち現行の定員約 24.7 万人を維持するためには、①インプット（採用）と②アウトプット（中途退職、定年退職）のバランスをとることが必須である。インプットがどれだけ多くても、それ以上のアウトプットがあれば、底に穴の空いたバケツのように人的基盤の維持は困難である。

軍事組織では、民間企業に比べ、中途採用が極めて限定的であるという特徴がある。軍事組織においては、任務遂行に必要となる専門的な知識と技能を身に付けるため、一定の教育訓練が要求されることから、人材育成に長期間を要する。また、軍事組織は、戦場において極限状態での迅速な意思決定を行うため、命令する指揮官と服従する隊員の関係が明確なシステムであることが求められる。そのシステムを担保するため、軍事組織は、民間企業にはない階級に基づく厳格なピラミッド型組織として形成されている。このため、一般幹部候補生には、1 佐以上の高級幹部へのキャリアパスを見越して 26 歳未満という年齢制限があり、採用後、小隊長をはじめとして段階的に上位職を経験させていく。例えば、幹部自衛官が連隊長に補職されるまでには、小隊長や中隊長といった指揮官、連隊本部やさらに上級司令部の幕僚としての勤務を経験しなければならず、たとえ管理職であっても民間企業等での勤務経験のみでは、複雑かつ特異な状況が生起する戦場で指揮を執ることは困難である。

例えば大工や料理人など、個人のスキルが業務遂行に直結する職種では、別の組織に転職しても大きなストレスなく活躍できるかもしれない。他方、軍事組織での勤務は部隊行動が主体となる。このため、幹部には専門的な知識と技能を踏まえ、極限のストレス下で指揮運用能力を発揮することが求められる。これらの能力を獲得するには、所要の教育と部隊等における実務経験の積み上げが必要とされる。

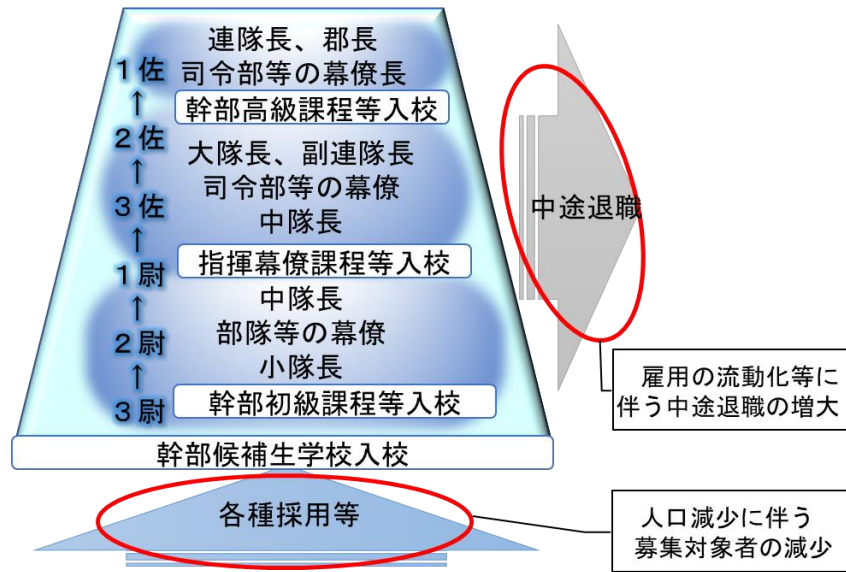
自衛隊のピラミッド型組織は、採用した幹部自衛官の多くが中途退職することなく健全に育成されていくことを期待する硬直的な組織構造となっている。

1.3 自衛隊のピラミッド型組織が抱える課題

硬直的な構造を持つ人的基盤が直面する課題は、図表 4 のとおり、大きく 2 点存在する。1 点目は人口減少及び少子高齢化社会による募集対象者の減少に伴い、人材確保が困難になっていることである。2 点目は、雇用の流動化等に起因する中途退職者の増大である。どちらも人的基盤を取り巻く環境の変化によるものであり、この問題に向き合うことなく人的基盤を維持することはできない。また、せっかく採用できたとしても、組織の構造が硬直的であるがゆえに、指揮官としての活躍を待たず、または半ばにして退職してしまう状況が慢性化すれば、人的基盤は脆弱となる。人的基盤をとりまく環境の変化を踏まえ、この 2 つの問題に正面から向き合うことが必要である。

令和 5 年 2 月に設置された「防衛省・自衛隊の人的基盤の強化に関する有識者検討会」においては、同様の問題認識を持ち、国家防衛戦略等で謳っている人的基盤の強化のため、様々な検討がなされた。

図表 4 自衛隊のピラミッド型組織の課題（イメージ図）



（自衛官採用パンフレット等を参考に筆者作成）

1 点目の問題（人材確保が困難）への解決策となる施策として、採用した人材が長く活躍できるための定年延長や再任用の推進、貸費学生制度の拡充や採用広報の充実について提言されている¹¹。貸費学生制度とは、現在、大学および大学院（専門職大学院を除く。）で、理学及び工学を専攻している学生で、卒業（修了）後、その専攻した学術を活かして引き続き自衛隊に勤務する意志を持つ者に対し防衛省より学資金が貸与（令和5年4月1日現在、毎月54,000円を貸与）される制度である。令和5年度の採用予定数は全体で20名程度¹²であり、「有識者検討会報告書」では、対象者や採用枠等の拡大が提言されている。将来的には、米軍で導入している ROTC 制度¹³のような学資金の貸与に加え、教育・訓練機会の提供も包含されることを期待する。当該機会の設定により、将来の自衛隊での勤務をより具体的にイメージすることができ、中途退職の要因

¹¹ 防衛省・自衛隊「人的基盤の強化に関する有識者検討会報告書」、6、11-12頁。

¹² 防衛省・自衛隊「自衛隊貸費学生採用要項」『自衛官募集』

〈<https://www.mod.go.jp/gsdf/jieikanbosyu/pdf/y/r5taihigakusei.pdf>〉2023年11月16日アクセス。

¹³ 諏訪猛「アメリカにおける軍事大学制度に関する研究」『東京大学大学院教育学研究科紀要』第58巻、2018年、457-458頁。

ROTCは予備役士官訓練課程（Reserve Officers Training Corps）。州立や私立の一般大学において、将来、軍のリーダーとなる人材を養成するため、大学生を直接軍人として教育するもの。修了後4年間の現役勤務に合意すれば、数年分の奨学金を受けられる制度。陸軍のキャリアパスでもエリート校と評価される陸軍士官学校出身士官は18.16%であるが、ROTC出身士官は、奨学生（奨学金を授与された学生）14.5%と非奨学生（奨学金をもらわず、プログラムを修了した学生）19.61%の合計で34.11%と大多数を占める状況。

となりうる採用直後の理想と現実のギャップの縮減にも寄与しうる。また、自衛隊に関する認知度の向上により、採用された隊員が知人を紹介して採用に繋げる、「リファラル採用」に繋がる可能性もある¹⁴。さらに、軍事・安全保障に関する知識が社会全体に広がることで、社会全体の自衛隊に対する関心が高まり、望ましい安全保障政策の創出に寄与しうる¹⁵。

他方、2 点目の問題（中途退職の増大）に対しては、更なる調査研究が必要と論じており、具体的な施策については触れていない。中途退職理由の 4 割超が「就職」となっており、退職に至った動機や経緯の特定等について、必要に応じて民間会社を活用した調査研究を実施し、中途退職抑制施策を検討すべきとの言及に留めている¹⁶。

また、人口減少に伴い、人的基盤の維持が困難であることの解決策として、近年発達が著しい AI の活用・労働代替も視野に入れる必要がある。小野圭司は、米国において今後 20 年程度で 47% 程度の雇用が AI に置き換わる可能性がある¹⁷と説明している。そこでは 702 種類の職業について検討されており、軍関係は含まれないが、危機管理・警察・消防・保安警備等は含まれている。それらの AI による代替可能性を見てみると、隊員の代替可能性については数十%に及ぶものの、指揮・管理機能については 0.3~0.4%に過ぎない¹⁷。よって、不確実性が高く流動的な戦場における指揮・管理機能を担う幹部自衛官については、AI による代替可能性は低く、引き続き人が担っていく必要がある。

さらに、今後急激に少子高齢化が進行する見込みであり、人事施策の結果が出るまでには長い時間を要することから、直ちに抜本的な施策を断行することが必要である。

以上のことから、到来する人口減少・長寿化社会及び雇用の流動化は、募集対象者の減少と中途退職の増大を引き起こし、硬直的な構造を持つ自衛隊のピラミッド型組織の維持に大きな影響を及ぼす。また、募集対象者の減少に対しては貸費学生制度の拡充等の提言がなされていることと、指揮・管理機能を担う幹部自衛官の AI による代替は当面困難であることを確認できた。よって、自衛隊のピラミッド型組織を維持するための喫緊の課題は、幹部自衛官における中途退職の増大に対するアプローチに絞られる。

第 2 節 ピラミッド型組織を維持するための新たな人事施策に関する考察

第 2 節では、雇用の流動化に起因する自衛隊の中途退職を防ぐためのアプローチとして勤続の義務化を採用するとともに、リワードペンション（功労年金）の導入により「組織コミットメント」を高めることを提言する。

¹⁴ 防衛省・自衛隊「人的基盤の強化に関する有識者検討会報告書」13 頁。

¹⁵ 小野圭司『いま本気で考えるための日本の防衛問題入門』河出書房新社、2023 年 6 月、217-220 頁。

¹⁶ 防衛省・自衛隊「経験・知識のある人材の活用に関する施策について」6-8 頁。

¹⁷ 小野圭司「人口動態と安全保障-22 世紀に向けた防衛力整備と経済覇権-」『防衛研究所紀要』第 19 巻 2 号、2017 年 3 月、25 頁。

2.1 組織コミットメント

どのようにして中途退職を抑制するべきか。どのようにして組織の魅力化と人材の定着を図るか。職場や仕事に対するコミットメントをあらわす概念として「組織コミットメント」が存在する。

研究者の Allen & Meyer は組織コミットメントを従業員と組織の関係と特徴づけ、組織の一員で居続けようという意思決定を内包する心理的な状態と定義する¹⁸。そして、その心理的状态は3つの要素、①情緒的 (affective)、②存続的 (continuance)、③規範的 (normative) という3つの要素の組み合わせと、その程度によって決まると述べている。情緒的組織コミットメントは組織に対する愛着や同一化である。存続的組織コミットメントは組織を去る時に払う代償への知覚に基づくものであり、転職先の有無にも関係する。つまり、組織を去ることにより、組織で築いてきた地位を失ったり、それまでに培った特殊技能を他では活用できなかつたり、そもそも新たな雇用先を見つけること自体が難しいと感じたりすると存続的コミットメントが高まると考えられている。規範的コミットメントは理屈抜きにコミットすべきという忠誠心をあらわす。人材を組織に定着させることが目的であれば、この3つの要素全てを高めることが重要となるが、高いパフォーマンスや組織内での良き人材としての行動に関係するのは高い情緒的組織コミットメントと規範的コミットメントであり、存続的組織コミットメントはそれらと無関係もしくは負の関係にある。つまり、組織にとって有益な人材を定着させるためには、情緒的組織コミットメントと規範的組織コミットメントを高めることが特に重要である。

2.2 中途退職者増大に対するアプローチー勤続義務の導入ー

喫緊の課題である中途退職の増大に対していかに取り組むべきか。どのようにアプローチしてピラミッド型組織を維持するか。そのアプローチとして、以下の通り三つの考え方が存在する。

一つ目のアプローチは、一定数の中途退職を前提とした新規採用の増加（ある程度中途退職することを見越した多めの新規採用）。二つ目のアプローチは、中途採用の拡大。三つ目のアプローチは、中途退職を許容しないスタンスをとり、一定期間の勤続を義務化するものである。

一つ目のアプローチである新規採用の増加については、ある程度の中途退職をやむなしとし、その一定数の流出を見越し、ピラミッドの入口で多めの人材を採用するものである。しかし、中途退職者数の推移を見ると、図表3で示すとおり、予測可能な傾向があるわけではない。中途退職が増大するおそれが大きいとは言えるが、その規模を正確に予測することは困難である。予測が難しければ採用計画数を定めることも難しい。例えば、中途退職者数が想定を下回

¹⁸ 労働政策研究・研修機構「中小企業における人材の採用と定着」『労働政策研究報告書 No.147』2012年、219、223、224頁

〈<https://www.jil.go.jp/institute/reports/2017/documents/0195.pdf>〉2023年10月15日アクセス。

ることが続いた場合には定員超過となり、人事管理が困難となるおそれがある。また、人口減少社会の到来を踏まえると、そもそも募集対象者が減少していく一方であることから、一つ目のアプローチは実現困難である。

また、二つ目の中途採用の拡大については、中途退職は社会全体の趨勢であり歯止めが効かないものとの立場をとり、採用した人材はいずれ流出することはやむなしとし、逆に、外部からの転職希望者を積極的に中途採用するものである。現行の人事制度においては、定年年齢前の元自衛官の再任用、医師や歯医者等を対象とした専門分野経験者等採用といった制度が存在する。

定年年齢前の元自衛官の再任用については、即戦力となる人材の獲得、育児・介護等でやむを得ず退職した人材の有効活用を目的に育児・介護等により中途退職した自衛官の復職手段として、元自衛官を再び採用することができる制度である。基本的には退職時と同等の階級で復職でき、採用上限年齢として幹部は 52 歳未満（令和 5 年 7 月現在）に設定されている¹⁹。

専門分野経験者等採用については、まさに中途採用に該当する制度であり、医師又は歯科医師の免許といった、それぞれの資格・経験年数に応じた階級で自衛官として採用される制度である²⁰。

さらに「防衛省・自衛隊の人的基盤の強化に関する有識者検討会報告書」は、高度人材の活用として、特定任期付自衛官制度の新設について提言している²¹。本制度は、デュアルユースが進展する現代社会において、特に宇宙産業やサイバー技術といった分野において、民間企業で高度なスキルを身に付けた人材を、自衛隊内で柔軟に活用できるようにするものである。

これらの制度は、雇用の流動化が活発となる社会に適合する制度ではあるものの、これまでの採用実績は自衛隊全体で 100 名程度²²と採用全体に占める比率はごくわずかである。中途採用のより一層の拡大を図るには、現行制度の拡充に加えて、専門分野によらず多様な経験を積んだ人材の中途採用制度を新たに整備することが必要である。現行の一般幹部候補生の採用上限年齢は大卒で 26 歳未満であることと、厚生労働省の調査によると 25～34 歳の転職者が 29.2%²³

¹⁹ 航空自衛隊「元自衛官再任用採用情報」『リクルート』

〈<https://www.mod.go.jp/asdf//recruit/motoji/index.html>〉 2023 年 10 月 15 日アクセス。

²⁰ 防衛省・自衛隊「自衛官採用 免許取得者等案内」『自衛官募集』

〈<https://www.mod.go.jp/gsdf/jieikanbosyu/details/pamphlet/digital-book/31menkyop/index.html>〉 2023 年 11 月 14 日アクセス。

²¹ 防衛省・自衛隊「人的基盤の強化に関する有識者検討会報告書」14 頁。

²² 同上、15 頁；防衛省・自衛隊「自衛隊医科・歯科幹部採用要項」「海上・航空自衛隊公募幹部採用要項」『自衛官募集』

〈<https://www.mod.go.jp/gsdf/jieikanbosyu/details/pamphlet/index.html>〉 2023 年 11 月 29 日アクセス。

²³ 厚生労働省「雇用の構造に関する実態調査／転職者実態調査／令和 2 年報告書 統計表 個人調査」『政府統計の総合窓口(e-Stat)』 2022 年 3 月 30 日 〈<https://www.e->

と比較的多いことから、新たな中途採用制度の対象は26～34歳前後に設定するのが妥当と見積もられる。

本制度を転職希望者にとって魅力あるものとするには、人事制度改革が必須である。例えば、30歳の人材を中途採用した場合、専門分野経験者等採用のように、採用当時の経験内容・年数に応じた階級で採用するのは当然として、試用期間を設けることも一案である。具体的には、当該人材が部外で培った技能と経験を自衛隊で生かすことのできる程度や本人の働きぶりは、採用時にはほぼ未知数であることから、ある一定期間の勤務後、現行の条件（勤務年数等）に縛られず、昇任や昇給が可能な仕組みを設ける必要がある。

他方、仮に当該制度を新設しても、民間企業等からの転入者がどの程度増えるかは未知数である。厚生労働省の転職者実態調査によると、転職者が転職先を選んだ理由として、「仕事の内容・職種に満足がいくから」が41.0%、「自分の技能・能力が生かせるから」が26.0%を占めている²⁴。転職者は、自分が培った技能を生かせる職場を求める傾向があることから、現行制度にある元自衛官の再任用や専門分野経験者等採用ではなく、この中途採用制度を活用して自衛官を希望する人材は少ない可能性がある。中途採用の拡大は、人口減少・長寿化社会の到来に伴う雇用流動化への対応として必要ではあるものの、現時点ではどれだけの人材を確保できるか未知数であり、解決策の柱とはなりえない。

三つ目の「一定期間の勤続の義務化」は、現行の人事制度が定年までの終身雇用を前提としているものの、実態は中途退職がある程度の市民権を得ており、もはや終身雇用が事実上崩壊しているという立場からアプローチするものである。定年により退職することが当然ではなくなっているという現状を踏まえ、一定期間の勤続を求めるため、新たに義務として付加するものである。本アプローチは、ピラミッド型組織の硬直的な特性に適合するものであるものの、実際に機能させるには検討が必要である。義務と謳うのみでは組織コミットメントに大きな変化は表れず、形骸化するおそれがあるからである。

例えば、防衛医科大学校学生は入学金、授業料等を徴収されることなく教育訓練に励むことができる一方、自衛隊法第64条の2第1項により教育訓練修了後9年間の勤続義務が規定されており、勤務年限が9年を満たさないで離職する場合、卒業までの経費を償還しなければならない仕組みとなっている²⁵。制度の実効性を担保するためには、インセンティブやペナルティといった動機付けの要素により、組織コミットメントを高めることが必要である。

stat.go.jp/stat-

search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00450074&tstat=000001015534&cycle=0&tclass1=000001159666&tclass2=000001164346&tclass3=000001164351&tclass4=000001164369&tstat_infid=000032186721&tclass5val=0) 2023年11月6日アクセス。

²⁴ 同上。

²⁵ 防衛医科大学校「学生の身分・償還金」『防衛医科大学校』

〈<https://www.ndmc.ac.jp/about/identification/>〉 2023年10月14日アクセス。

2.3 勤続義務の動機付けに関する考察ーリワードペンションの導入ー

組織コミットメントを高め、勤続義務の実効性を担保するための動機付けの要素について考察する。その内容は、本人の退職後の人生に影響を与えるものである必要があり、図表5のとおり、利するものはインセンティブ（報奨）、不利益となるものはペナルティ（罰則）として区分することができる。さらに、これらは、それぞれ財産（金銭）、資格、名誉（名声）の付与もしくは剥奪として整理できる。

現行存在するペナルティとしては、前述した防衛医科大学校学生出身者に対する償還金制度の他、貸費学生出身者に対する学資金の返還制度が挙げられる。他方で、幹部自衛官を養成する主なコースである防衛大学校には中途退職時におけるペナルティは存在せず、当然ながら一般幹部候補生出身者に対しても存在しない。防衛医科大学校の場合、医師である幹部自衛官となるべき者の養成を目的として卒業の際に医師国家試験の受験資格が付与されるわけであるが、当該資格が自衛隊内のみならず一般社会においてもニーズが高いものであることから、本来目的を達成するため、償還制度を設けて一定期間の勤続を実質義務化しているものと推察される。防衛医科大学と貸費学生に設定されているペナルティは、受けた投資を条件付きで返すという仕組みであり、その意味では単純な財産の剥奪には当たらない。また、防衛出動等を命ぜられた際に、職務放棄をした場合は禁固等の罰則が規定されているが、平時における退職関連で同種の罰則は規定されていないのが現状である。

ペナルティは、条件付きで財産等を剥奪する仕組みであり、募集対象者に対する負の印象が強い。また、たとえ中途退職であっても幹部自衛官として職務に従事したことは国家への貢献であることから、勤続義務を設けたとしても中途退職した際に特定のペナルティを新たに設けることは適切ではない。

続いてインセンティブについて説明する。自衛官は「事に臨んでは危険を顧みず、身をもつて責務の完遂に務め」ることを宣誓²⁶しており、国家への生命を賭した奉仕は尊ばれるべきものであることから、一定期間の勤続をもって報奨を設けることは妥当である。財産（金銭）の付与は非常に魅力的であるが、財源が必要となるため、導入にあたっては効果の高い施策に絞る必要がある。

「退職金の増額」については、現行の早期退職募集制度が同様の仕組みであり²⁷、早期退職を促すための動機づけとして存在しているため、勤続の動機づけとしての効果は低い。「年金の増額（国庫負担による年金）」については、類似する現行制度として恩給が該当する。恩給は、公務員が公務のために死亡等した場合、相当年限忠実に勤務して退職した場合において、国家に身体、生命を捧げて尽くすべき関係にあった、これらの者及びその遺族の生活の支えとして給付される国家補償を基本とする年金制度である。

²⁶ 『自衛隊法』第52条（服務の本旨）、第53条（宣誓）。

²⁷ 内閣官房「早期退職募集制度について」『内閣官房』

〈https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/jinji_c3-1.html〉 2023年10月15日アクセス。

図表 5 勤続義務のための動機付けの要素

区 分			具体的な施策案	備 考
インセンティブ (退職後の生活に利するもの)	直接的	財産(金銭)の付与等	○退職金の増額	○自己都合退職の場合、定年退職より金額は低い ○「早期退職募集制度」を活用した場合、勤続20年以上で退職手当が割増
			○年金の増額(国庫負担)	旧軍人等を対象に恩給として存在
		徴収金の減額	○減税・免税	
			○医療保険の減額(自衛隊病院の活用)	
		資格の付与	○危機管理関連の資格	「地域防災マネージャー制度」という資格が存在
		再就職支援	○現行の就職支援部署を活用した再就職支援	定年退職等を予定する自衛官を対象としては存在
	間接的	名誉(名声)	—	(社会が形成するもの)
ペナルティ (退職後の生活に不利益となるもの)	直接的	財産(金銭)のはく奪等	○罰金(償還金、返還金)	○防衛医科大学校学生出身者には償還金制度が存在(卒業後勤務年限が9年を満たさないで離職する場合は、卒業までの経費の償還が必要) ○貸費学生には学資金の返還制度が存在(4年以上かつ学資金貸与期間の1.5倍の期間、自衛隊で勤務すれば学資金の返還は免除)
			○退職金の減額	
		徴収金の増額	○増税	
			○医療保険の増額	
		自由のはく奪	○禁固等	防衛出動、治安出動、出動待機命令を命ぜられた者に対して、正当な理由なく職務の場所を離れた場合等に懲役又は禁固を規定(自衛隊法119・120・122条)
	間接的	名誉(名声)のはく奪	—	(社会が形成するもの)

(筆者作成)

その対象者は旧軍人(兵から大將までの全ての軍人)、共済年金制度移行前に退職した一般文官等である。旧軍人(準士官以上)の場合、13年以上の在職により支給され、最低保証額は年額約113万円である²⁸。現在の恩給は、国家に身体、生命を捧げて尽くすべき関係にあった者を対象としており、前述した自衛官の宣誓の内容を踏まえると、恩給の対象となっても矛盾はない。一定期間の勤続後に退職した人材に報償として給付することは妥当であり、必要な人材を確保する方策として有効である。なお、米・英国においては、一般公務員とは別に軍人の年金制度が設けられており、全額国庫負担となっている²⁹。

また、図表5の「徴収金の減額」において提示している自衛隊病院の利用等を含めた「医療保険の減額」については、健康の維持が豊かな人生を送る上で必要不可欠であることから、魅力は大きいと評価できる。

²⁸ 総務省「恩給制度の概要」『総務省』

〈https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/onkyu_toukatsu/onkyu.htm〉2023年10月16日アクセス。

²⁹ 防衛省・自衛隊「資料60 米国・英国・仏国軍人の退職後の処遇及び再就職管理に関する調査報告(11.2.25)」『防衛省 情報検索サービス』

〈http://www.clearing.mod.go.jp/hakusho_data/1999/siryo/frame/dg1106003.htm〉2023年10月16日アクセス。

再就職に有利となる「資格の付与」について考察すると、現在のところ、防災の専門性を有する人材の能力を証明するものとして「地域防災マネージャー制度」³⁰という資格が存在し、地方公共団体の防災関係部局が退職自衛官の再就職先の一つとなっている³¹。証明書の保有者を採用した地方公共団体は特別交付税の対象となっており、インセンティブが働く構造となっているが、特別交付税は一地方公共団体に 1 人までと限られている上、地方公共団体によって得られる所得は差異が大きいのが現状である。気候変動等に伴う災害の激甚化及び頻発化の傾向を踏まえれば、将来的にはその規模が拡大する可能性はある。また、防災のみならず有事の際の国民保護等への備えとして危機管理全般に関する新たな資格を設ける必要性も今後は生じる可能性があり、引き続き検討が必要である。

「再就職支援」については、現在のところ、定年退職者が対象となっているが、その対象範囲を中途退職者にも拡大したところで、勤続義務に大きな効力をもたらす可能性は低い。再就職支援により第二の人生を歩むことができるから勤続するという心理にはなりがたいからである。防衛省・自衛隊として社会への還元を積極的に行う、又は送別の際は最後まであたたかい態度をとり、さらに将来における出戻りを期待するといった場合は有効だが、勤続義務そのものに働きかけるインセンティブとしてはなじまない。

考察の結果、年金の増額（国庫負担による年金）と医療保険に係る優遇措置は有効な施策の候補である。中でも年金の増額（国庫負担による年金）は、定期的に給付される金銭の汎用性が高く魅力が大きいことから、施策として導入することを提言する。本論においては、名誉（名声）獲得等の観点から、年金の増額（国庫負担による年金）を「リワードペンション（功労年金）」と呼称する。

以上、雇用の流動化に起因する自衛隊の中途退職を防ぐためのアプローチとして、ピラミッド型組織の硬直的な特性に適合する勤続義務を採用する。この際、動機付けとしてリワードペンション（功労年金）を導入して「組織コミットメント」を高めることを提言した。

第 3 節 ピラミッド型組織の維持に関する米軍の人事制度（事例研究）

事例研究の対象とした米軍は、多くの点において自衛隊のモデルとされており、比較的多くの資料が入手しやすいという特性がある。第 3 節では、米軍の人事制度に関する事例研究により、提言したリワードペンション（功労年金）に該当する施策がピラミッド型組織の維持にどのように機能しているかについて究明する。

³⁰ 陸上自衛隊「地域防災マネージャー制度」『陸上自衛隊 退職自衛官雇用ガイド』

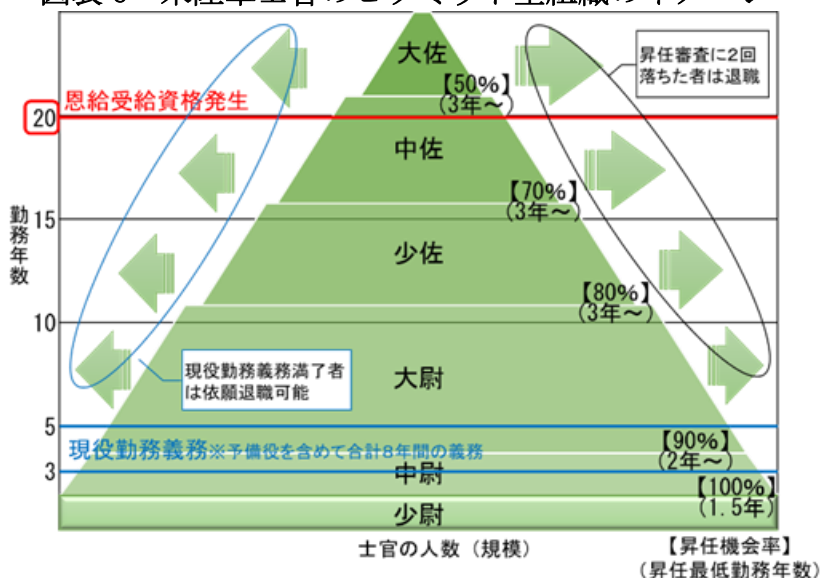
〈<https://www.mod.go.jp/gsdf/retire/tiikimg.html>〉2023 年 10 月 16 日アクセス。

³¹ 防衛省・自衛隊「退職自衛官の地方公共団体防災関係部局における在職状況」『防衛省・自衛隊』〈<https://www.mod.go.jp/j/profile/syogu/taishoku/index.html>〉2023 年 10 月 16 日アクセス。

3.1 米軍のピラミッド型組織の維持に関する人事制度の概要

米軍の退職制度は、日本の定年制とは次の 2 点で大きく異なる。1 点目は、昇任との密接な関係である。少尉、中尉、大尉への昇任は定期昇任であり、規則に違反するようなことがなければ、ほぼ全員が次位の階級に昇任することが可能である。しかし、大尉からの更なる昇任は厳しく、人員は半減される。昇任は昇任委員会において審査されるが、昇任委員会の審査に 2 度（2 年）落ちた者は、退職しなければならない³²。2 点目は、勤務義務に関する制度である。米陸軍の場合、3～5 年の現役勤務義務（active duty service obligation: ADSO）³³を定めており、当該勤務期間満了をもって初めて依願退職が認められる。

図表 6 米陸軍士官のピラミッド型組織のイメージ



（米陸軍の各種規則³⁴を参考に筆者作成）

³² Department of the Army, “Army Regulation 600–8–29 Officer Promotions,” 2020, p.8-11
 〈https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN30301-AR_600-8-29-000-WEB-1.pdf〉 accessed on Nov, 16 ; 諏訪猛「米海兵隊の昇任制度と高等教育制度について」『大学経営政策研究』第 11 号、2021 年 3 月、108-109 頁。

³³ Department of the Army, “Army Regulation 350–100 Officer Active Duty Service Obligations,” 2020, p.2 〈https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN35019-AR_350-100-000-WEB-1.pdf〉 accessed on Nov, 16.

³⁴ Department of the Army, “Department of the Army Pamphlet 600–3 Commissioned Officer Professional Development and Career Management,” 2010, p.2-6
 〈https://www.career-satisfaction.army.mil/resources/pdfs/DA%20Pamphlet%20600-3_Commissioned_Officer_Professional_Development_and_Career_Management.pdf〉 accessed on Nov, 16 ; “Army Regulation 600–8–29 Officer Promotions”; Department of the Army, “Army Regulation 600–8–24 Officer Transfers and Discharges,” 2023, p.2-6
 〈https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN3140_AR600-8-

なお、退職には在任間の勤務成績を示す形で、名誉、一般、非名誉、不名誉除隊等に区分³⁵され、本人がどの区分で退職するかによって、退職後に享受できる恩典が異なる。法規に則り献身的に職務を遂行した士官は基本的に名誉退職となり、各種恩典が受けられる。他方、現役勤務義務を果たさずに退職する場合、名誉退職より下位の一般退職で除隊となり、教育上の優遇措置（GI 法に基づく教育と職業訓練のための財政的サポート）等一部の恩典を得る資格は得られない³⁶。他方、20 年以上の勤務により軍人年金（一般公務員とは別に設けられており、全額国庫負担）が給付される仕組みとなっている³⁷。

図表 7 米軍における退役軍人に対する主要な恩典

除隊区分 ／勤務評価	退役軍人に対する主要な恩典						備 考
	再就職 (公務員 優先雇用)	住宅 ローン	医療 (健康保険 軍病院の 利用等)	教育資金 (GIビル)	軍事基地 アクセス (食料品店等 の利用)	軍人年金 (国庫負担)	
名誉 Honorable	○	○	○	○	○ 勤続20年～	○ 勤続20年～	法規に則った献身的な職務遂行
一般 General (under honorable)	○	○	○	—	—	—	違犯行為等 あるも、その 他勤務成績 の肯定的な 面が上回る
非名誉 Under other than honorable	—	—	—	—	—	—	違犯行為や 職務怠慢等
不名誉除隊 Dishonorable ※軍事法廷手続き (宣告)による除隊	—	—	—	—	—	—	殺人、性的 暴行等の重 大な犯罪行為

(米陸軍の各種規則³⁸を参考に筆者作成)

以上、米軍においては、定年退職制である自衛隊と異なり、基本的には昇任し続けなければ退職（除隊）を余儀なくされるとともに、勤務評価に応じて変動する幅広いインセンティブを設けることにより、仕事に対する高いモチベーションを維持する仕組みをとっていることを確認できた。

24_FINAL.pdf> accessed on Nov, 16

; “Army Regulation 350–100 Officer Active Duty Service Obligations.”

³⁵ “Army Regulation 600–8–24 Officer Transfers and Discharges,” p.2-6.

³⁶ Department of Veterans Affairs, “Applying for Benefits and Your Character of Discharge”
 <https://www.benefits.va.gov/benefits/character_of_discharge.asp#:~:text=To%20receive%20VA%20compensation%20benefits%20and%20services%2C%20the,dishonorable%20conditions%20%28e.g.%2C%20honorable%2C%20under%20honorable%20conditions%2C%20general%29> accessed on Nov, 16.

³⁷ Department of Defense, “Retired Pay”

<<https://militarypay.defense.gov/Pay/Retirement/>> accessed on Nov, 16.

³⁸ “Applying for Benefits and Your Character of Discharge.”

3.2 米軍における士官の退職状況

米国防総省によると、図表 8 のとおり³⁹、会計年度 2021 年度における現役 (active duty) 将校の退職者数は合計 16,087 人であり、その内訳は依願退職 (voluntary) が 7,311 人 (45.4%)、解雇 (involuntary) が 1,029 人 (6.4%)、軍人年金を伴う退職 (Retirement) が 7,697 人 (47.8%)、死亡者が 50 人である。

依願退職の内訳は、現役勤務義務満了等によるものが 7,260 人 (99.3%)、個人及び家庭の事情によるものが 51 人であり、現役勤務義務満了等によるものが 99%以上と圧倒的多数を占めていることから、詳しい勤務年数は不明であるものの、現役勤務義務に定められた 3~5 年間は勤務していることが読み取れる。

解雇の内訳は、勤務態度等不良 418 人 (40.6%)、懲戒等 57 名、昇任失敗 320 人 (31%) 等である。これらの数字からは、昇任不適格者等を淘汰していく米軍の人事制度が機能していることが読み取れる。

軍人年金を伴う退職の細部は、通常の退職が 6,531 人、傷病や障害による退職が 1,166 人となっている。

図表 8 米軍における現役下士官及び士官の退職者数 (2021 年)

Category of Separation	Army*		Navy		Marine Corps		Air Force**		Total DoD	
	Enlisted	Officers	Enlisted	Officers	Enlisted	Officers	Enlisted	Officers	Enlisted	Officers
Voluntary	23,544	2,845	13,822	1,389	21,245	730	11,435	2,347	70,046	7,311
Involuntary	16,251	491	10,819	306	7,465	118	6,480	114	41,015	1,029
Retirement***	12,254	3,451	6,000	1,982	3,098	675	7,804	1,589	29,156	7,697
Death	0	0	150	24	120	10	115	16	385	50
Subtotal	52,049	6,787	30,791	3,701	31,928	1,533	25,834	4,066	140,602	16,087
Total	58,836		34,492		33,461		29,900		156,689	

Type of Separation	Army*		Navy		Marine Corps	
	Enlisted	Officers	Enlisted	Officers	Enlisted	Officers
ETS/Voluntary/Early Release	22,189	2,844	13,513	1,378	21,090	730
Personal/Family	1,355	1	309	11	155	0
Military Requirement/Behavior/Performance	11,904	263	5,592	87	4,878	38
Death	0	0	150	24	120	10
Legal Issues/ Standards of Conduct	3,908	38	2,418	8	2,346	5
Non-Selection for Promotion	N/A**	129	N/A**	94	N/A**	75
Non-Disability Retirement	4,481	2,630	3,982	1,857	1,515	633
Medical/Disability	7,773	821	2,018	125	1,583	42
Other	439	61	2,809	117	241	0
Subtotal	52,049	6,787	30,791	3,701	31,928	1,533
Total	58,836		34,492		33,461	

Type of Separation	Air Force**		Total DoD	
	Enlisted	Officers	Enlisted	Officers
ETS/Voluntary/Early Release	10,699	2,308	67,491	7,260
Personal/Family	736	39	2,555	51
Military Requirement/Behavior/Performance	2,740	30	25,114	418
Death	115	16	385	50
Legal Issues/ Standards of Conduct	1,099	6	9,771	57
Non-Selection for Promotion	N/A***	22	N/A***	320
Non-Disability Retirement	5,313	1,411	15,291	6,531
Medical/Disability	2,491	178	13,865	1,166
Other	2,641	56	6,130	234
Subtotal	25,834	4,066	140,602	16,087
Total	29,900		156,689	

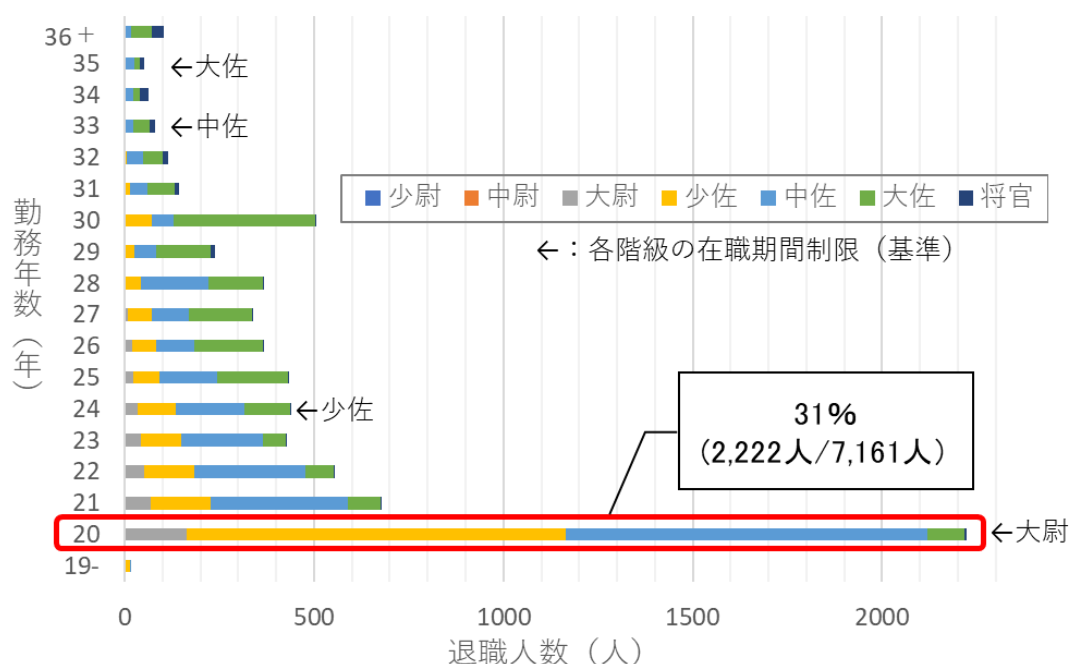
(出典：Department of Defense, 2021 Demographics Report、赤枠囲みは士官全体の退職者数を表すものであり、筆者作成)

³⁹ Department of Defense, “2021 Demographics Report, 2022,” p.10

〈<https://download.militaryonesource.mil/12038/MOS/Reports/2021-demographics-report.pdf>.〉 accessed on Nov, 16.

また、軍人年金を伴う退職者数について、米国防総省経理局 (Department of Defense Office of the Actuary) が 2022 年 9 月に公表した 2021 会計年度の退職者 (Retirement) 統計資料 (図表 9) を見てみると、士官の総退職者数は 7,161 人であり、その平均勤務年数は 24.5 年、退職時の平均年齢は 48.1 歳である。階級別に見ると、少尉・中尉での退職者は 0 人、中佐が 2,825 人 (33.2%) と階級別で見ると最も退職者数が多く、さらに、勤務年数 20 年で退職した者が 2,222 人 (31%) と最も多い状況であった⁴⁰。

図表 9 米軍における士官の軍人年金受給資格を伴う退職の状況 (2021 米会計年度)



(米国防総省経理局の統計資料⁴¹を参考に筆者が作成)

続いて、米軍退職者による恩典の利用状況について確認する。退役軍人局による統計調査 (図表 10) によると、全ての退役軍人 2,000 万人のうち 980 万人 (49%) が少なくとも一つ以上の恩典を利用しており、恩典利用者の 61.2% が健康保険に関する優遇措置を利用している状況である⁴²。

⁴⁰ Department of Defense the office of the Actuary, “STATISTICAL REPORT ON THE MILITARY RETIREMENT SYSTEM Fiscal Year Ended September 30,” 2022, p.44

〈<https://media.defense.gov/2022/Oct/12/2003094706/-1/-1/0/MRS%20STATRPT%202021%20V999.PDF>〉 accessed on Nov, 16.

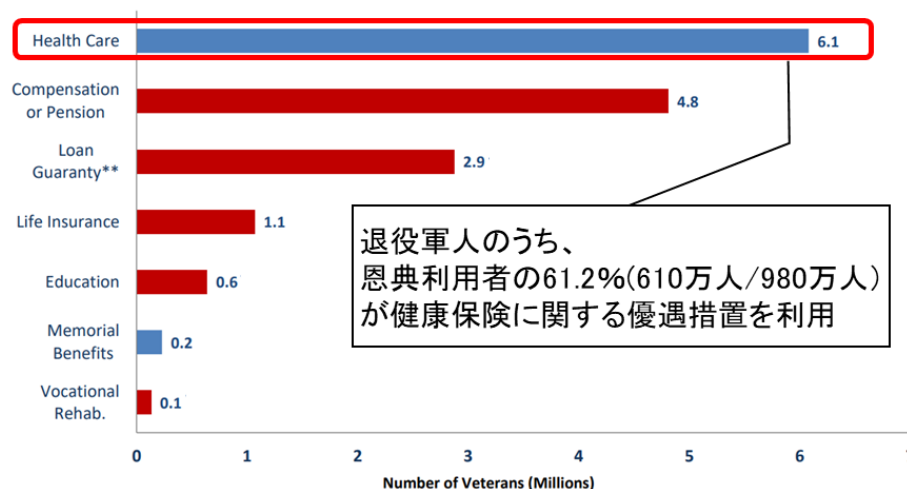
⁴¹ Ibid.

⁴² U.S. Department of Veterans Affairs, “VA Utilization Profile FY 2017,” 2020, p.4

〈https://www.va.gov/vetdata/docs/Quickfacts/VA_Utilization_Profile_2017.pdf〉

accessed on Nov, 16.

図表 10 米軍退役軍人による恩典の利用状況（2017 年時点）



（出典：米国防総省退役軍人局「VA Utilization Profile FY2017」⁴³⁾

また、米国の非営利団体である Blue Star Families の退役軍人に対するアンケートによると、退職した最大の理由の第 1 位が「軍人年金受給資格を伴う退職」、第 4 位が「現役勤務義務期間満了」との結果が公表されている⁴⁴⁾。

図表 11 米軍退役軍人に対するアンケート結果
（退職した最大の理由）



（出典：Blue Star Families「2021 Military Family Lifestyle Survey Comprehensive Report」⁴⁵⁾

⁴³⁾ Ibid.

⁴⁴⁾ BLUE STAR FAMILIES, “2021 Military Family Lifestyle Survey Comprehensive Report,” p.71 <https://bluestarfam.org/wp-content/uploads/2022/03/BSF_MFLS_Results2021_Spouse-Employment-and-Child-Care_03_10.pdf> accessed on Nov, 16.

⁴⁵⁾ Ibid.

3.3 米軍における士官の退職状況に関する分析

軍人年金受給資格を伴う退職に焦点を当てると、制度設計上、昇任不適格者は淘汰（解雇）されていく仕組みであり、20 年以上の勤務が達成可能な中佐以上への昇任は採用される士官全体の半数程度⁴⁶と計画されているところ、実際の軍人年金を伴う退職者数が 47.8%であり、ほぼ設計値どおりである。さらに、退職者数の平均勤務年数は 24.5 年であり、軍人年金受給資格である勤務年数 20 年の近似値であること、退役軍人に対する調査の結果として軍人年金受給資格を伴う退職が退職理由の最上位であることから、順調に昇任していく士官は、軍人年金受給資格である 20 年以上の勤務を目標の一つとして職務に従事していると言える。以上のことから、リワードペンション（功労年金）が人材流出の防止を図るインセンティブとして有効であることを確認できた。

現役勤務義務について分析すると、依願退職者の 9 割以上が現役勤務義務満了を理由に退職しており、現役勤務義務満了が退役軍人の恩典をあまねく享受できる名誉退職を獲得するための必要条件となっている。このことから、退職者に対する恩典が人材の定着を図るインセンティブとして有効であることを確認できた。

また、効果の高いインセンティブとしては、前述した軍人年金はもちろんのこと、各種恩典の中で健康保険に関する優遇措置の利用が最も高いことから、金銭や健康の維持といった豊かな人生を送るために欠かせないものが望ましいと言える。他方、健康保険を含めた各種恩典の利用者は退役軍人全体の 49%と半分程度であり、健康保険がインセンティブとして働いていない割合が半数存在していることから、いずれか一つをインセンティブとして選ぶのであれば軍人年金が最良であることを確認できた。

以上、米軍の人事制度は厳しい昇任制度を背景とした在職制限型の退職制度を採用しつつ、軍人年金の他、名誉退職により獲得できる様々な恩典をインセンティブとした現役勤務義務を設けることで、組織全体の活性化を図りつつ人材流出の防止を図っていることを確認できた。

おわりに

自衛隊のピラミッド型組織を維持していくためには、人事施策として「リワードペンション」を導入し組織コミットメントを高めることにより、中途退職（人材流出）を防止していくことが必要である。組織への定着を図る各種インセンティブに関する米軍の人事制度に関する事例研究は、本施策の有効性を裏付ける結果を示すものであった。

では、米軍において有効性が確認された軍人年金と現役勤務義務について、いかに自衛隊に適用するか。米軍の人事制度を自衛隊へ適用する際に留意すべきは米軍と自衛隊の人事制度の相違点である。米軍は昇任不適格者を淘汰して

⁴⁶ 米軍の人事制度上、勤続 20 年以上可能な階級は中佐が標準である。また、中尉から大尉は 90%、大尉から少佐は 80%、少佐から中佐は 70%がそれぞれ昇任する設計となっていることから、中佐まで昇任するのは理論上 50.4%となる。

いくシステムである一方、自衛隊の人事制度は終身雇用を前提とした定年退職制である。自衛隊において単純にリワードペンション（功労年金）と勤続義務を導入した場合、中途退職は抑制しうるものの、第2節第1項にて触れた存続的コミットメントのみを高めてしまい、結果として組織全体のパフォーマンスの低下を招きかねない。よって、併せて精勤を促す仕組みが必要である。米軍において各種恩典を獲得できる形で現役勤務義務を満了するには原則として名誉退職が必要であり、そのためには各種法規を遵守した献身的な職務遂行が必要であることを忘れてはならない。名誉退職は、軍人年金受給資格となる20年以上の勤務を達成する場合にも当然必要条件となるが、そもそも評価されなければ昇任できず退職せざるをえない仕組みになっている。米軍のように組織に所属してさえいればよいのではなく、精勤を促す組みを取り入れることが重要である。したがって、自衛隊においても、在任間の勤務評価の蓄積を活用し、受給資格の獲得をインセンティブとした名誉退職のような退職に区分を設ける施策が必要である。

なお、給付額や勤続義務期間についてはさらに詳しく検討する必要があるが、これまでの考察を踏まえると、給付額は現行の旧軍人等を対象とした恩給にならない、最低保証額は年額約100～200万円と設定することが妥当である。また、勤続義務期間については、幹部自衛官の標準的なキャリアパスとして、3尉として任官後、尉官時代の約10年で実員指揮能力の向上を図りつつ職務を遂行し、その後の約10年で3佐～2佐として指揮・統率能力の向上を図りつつ部隊指揮官や司令部等の幕僚として様々な職務遂行が求められていることから、20年程度が妥当である。

本論においては、中途退職を防ぐアプローチについて、米軍の人事制度を事例研究として活用し、論証した。自衛隊のモデルであり、身近な存在でもある米軍の置かれている雇用環境は、日本に比し雇用の流動化が進んでいる。このことから、中途退職防止を検討するにあたり米軍を参考とすることは妥当である。他方、米国は歴史背景や人口動態の趨勢等、日本とは異なる面も多いことから、日本と類似する諸外国の軍隊における人事制度も含めて研究することにより、本施策の有効性や限界についてより明確にすることが可能となる。

今後の課題として、ピラミッド型組織をさらに適切に維持していくためには、精強性維持の観点からの研究を進める必要がある。本研究により判明した米軍における在職制限型の退職制度は、組織の若返りに寄与し、当該制度を柱として精強性を維持しているものと見積もられる。米軍や諸外国の軍隊における人事制度を参考に、精強性を有したピラミッド型組織を維持するための人事施策について、改めて検討が必要である。