

防衛省・自衛隊の人的基盤の強化に関する有識者検討会（第1回）議事録

1 日 時

令和5年2月22日（水）1000～1200

2 場 所

グランドヒル市ヶ谷 3階「翡翠」

3 出席者

（有識者）

齋野委員（座長）、奥本委員、折木委員、喜多委員、黒江委員、佐藤委員、中田委員、久江委員、松元委員

（防衛省）

防衛大臣（冒頭のみ）、人事教育局長、大臣官房政策立案総括審議官、統合幕僚監部総務部長、陸上幕僚監部人事教育部長、海上幕僚監部人事教育部長、航空幕僚監部人事教育部長、人事教育局人事計画・補任課長

4 防衛大臣挨拶要旨

本日は、大変ご多忙の中、お集まりいただき感謝申し上げます。

昨年末に国家安全保障戦略等を策定し、防衛力の抜本的強化に取り組んでいる。その防衛力を実際に支えるのは「人」であり、人的基盤の強化は防衛力強化の重要な柱。

他方で、人口減少や少子化といった社会構造の変化や軍事技術の高度化などの課題があり、これらを乗り越えて強固な人的基盤をつくっていかねばならない。

この検討会には、幅広い分野でご活躍されている方々にご参加いただいた。ぜひ忌憚のないご議論をいただき、これまでになかった人的施策の策定に向けたご意見をいただきたい。

5 議事内容

防衛省から、「自衛官の人事・給与制度の概要」、「人的基盤を取り巻く状況の変化」、「国家防衛戦略等における人的基盤施策の概要」及び「有識者検討会の今後の進め方について」資料説明の後、下記の通り委員の間で議論が行われた。

6 議論の概要

（委員）

- ・ 自衛官候補生の採用計画数を見ると、自衛官候補生の採用を拡大してきたという風に理解してよろしいか。

(防衛省)

- ・ 予算上認められる実員の中で、各年の採用計画数を決定することになる。士の採用数については、まずは曹に昇任して定年まで自衛隊で働く一般曹候補生の採用計画数を決め、その上で、実員との差分を自衛官候補生で埋めるよう採用計画数を決めるので、任期制の自衛官候補生の採用数を拡大というよりは、自衛官候補生の採用者数を調整することで実員を埋めるように計画してきたところ。

(座長)

- ・ 事務局から示されている資料では、自衛官のライフサイクルとして入口・在職中・出口のそれぞれの段階における施策が示されている。今後の議論にあたって、さらにこういう視点が必要ではないかというご意見があればご議論いただきたい。

(委員)

- ・ 人手不足は構造的な問題で、先ほど説明のあった高卒の求人倍率と同様に、大卒の求人倍率も高くなっている。また、公務員の人気が落ちていると感じており、国家公務員総合職や地方公務員試験の受験者は減少している。このように民間が力をつけている状況で、入口・在職中・出口を俯瞰した施策が必要と考えており、ポイントは2つある。
- ・ 一つ目は、人事施策のような全体感を持った取組みは総花的になってしまうケースが多い。継続的に改善していくためには、科学的な見地からしっかりPDS（「計画（Plan）」、「実行（Do）」、「評価・見直し（See）」）を回していくことが重要である。定員と実員の乖離を埋めるためのギャップをデータで把握し、現状把握から将来性のあるべき目標を定め、改善していくようなアプローチが大切。採用ルートの分析や、エンゲージメントサーベイ、退職事由の把握、退職者への追跡調査等の結果によって打ち手が変わってくる。
- ・ 二つ目は、出口の部分だけでなく、もっと早い段階から、キャリアという概念を全体に対してどう組みこんでいくかということが、こうした施策の運用の効果を高めることに貢献すると考える。

(委員)

- ・ 人事施策の効果が表れるまでは時間がかかるため、先行して、かつ継続的に行っていく必要があるものと認識。
- ・ （国家防衛戦略・防衛力整備計画の）5年間、10年間の間に、何をいつまでにやっていくかという視点が必要。また、人教サイドだけでなく防衛サイドを交えた議論が必要。
- ・ 生活・勤務環境や処遇の改善のような施策の検討にあたっては、個人の要求と組織の要求のバランスをとりながら進めていく必要がある。

(委員)

- ・ 人手不足という環境の中では、就職先として魅力化することや採用層を広げることに加えて、所要数そのものの妥当性を考えなければならないのではないかと。3文

書で自衛官の定数全体は変えないという結論が出てはいるが、特に任期制の数や在り方、また、自衛隊として任期制自衛官に何を求めているのかを考える必要がある。精強性を確保する必要があるということをよく聞いていたが、装備品が高度化しており質の高い人材を確保する必要がある中、精強性を満たすものは体力だけだろうか。また、任期制という身分に不安を感じる人もいるのではないか。人事施策を検討していくには、自衛隊の戦力構成の検討も必要となるのではないか。

(座長)

- ・ 省人化・無人化等、自衛隊の姿が変わりつつある中、潜水艦等は別だが、過酷な職場というのは減っていく可能性がある。自衛隊が必要とする人物像も多様化していく可能性があるのではないか。

(委員)

- ・ 労働人口が減少しており、自分が民間企業で人事担当をしていた際には、「若くて健康な男性ばかりを採用できるとは思わないでください。」と言いながら施策を推進してきた。事故の際にすぐに駆け付けられない、重いものを上げられないため女性や中高年は困るという企業に、それだったらもう人は取れないですよと言ってきた。自衛隊でもそういった考え方が必要。
- ・ 若い人たちの考え方は多様化してきており、育児に参加できない、思ったところに転勤できないのであれば、地元に戻るため退職をするという者も増えている。男性が介護や育児を担うことも当たり前になってきている中では、全員に制約があると考えて、人事を考える必要がある。また、そうした意識を持った人たちが募集対象者であるということ認識しておく必要がある。
- ・ また、職員のモチベーション向上の観点から、栄典等の施策に加えて、積極的な広報を通じて仕事の意義や取組を内外に発信していくことは、自分の子に自分の仕事について伝えられるようにするといった効果もあり、重要。

(委員)

- ・ 定量的な部分については、資料の説明により、よく理解できた。今後は、採用したい人材像や、組織につなぎとめておきたい人材像といった定性的な部分を明確にしていきたい。
- ・ 自衛官の生の声や、それが理解できるデータがあれば示していただきたい。無いのであれば、収集することを検討してもらいたい。その際、心理的安全性を担保した上で意見を収集することが重要。

(委員)

- ・ 装備品があっても、それを扱う人がいないと何にもならない。
- ・ 人口動態を見れば将来の人口予測がわかる。日本の将来人口を踏まえて、防衛の所要と人材確保を一緒に考える必要があるのではないか。

(委員)

- ・ 人生100年時代、転職が当たり前になっている中で、任期制自衛官として若い

頃に国防を担う仕事をしたということが、その後のキャリア形成の役に立つような魅力的なものとし、それが応募側から見えるようにする必要があるのではないか。

(委員)

- ・ 仮に任期制自衛官を無くすと、かなり高年齢化することになるので、中途退職させるのかといったこともあわせて議論しないとイケない。
- ・ 任期制自衛官の再就職先を見ると、サービス業や警備等長く続けられる仕事ではないことも多い。入口と出口どちらも重要だと思うが、出口をしっかりとケアしないと魅力化には繋がらない。

(委員)

- ・ 日本の人口動態が逆ピラミッドになっており、若い任期制自衛官を集めるという前提が大きく崩れている。自衛隊は典型的な古き良き組織だが、人口動態においても労働市場においても反対のことが起こっているということを押さえておかなければならない。
- ・ 若い人・体力のある人ができる仕事とOBができる仕事を整理し、特にOBでできる仕事は管理部門に非常に多くあり、組織化するなどして再任用を進めることで、もっと充足できるのではないか。

(委員)

- ・ 民間企業でも、自ら非正規雇用を選択する人もいる。任期制自衛官の在り方を検討する上では、任期制自衛官を自ら選択して入ってきた人の声を聞いてみることも重要。

(委員)

- ・ 給与について、公安職の俸給表を基準としているとの説明があったが、そうであれば警察官との比較が重要ではないか。警察官は自衛隊と同じく階級制であり、業務も親和性があるが任期制を採用していない。しかし組織は破綻していない。自衛隊はなぜ任期制が必要なのか、比較してもらいたい。

(座長)

- ・ 自衛隊員の生涯賃金について、警察や海保との比較ができるように準備してもらいたい。比較に際しては、自衛隊は有事に備えた組織であるという視点は必要。
- ・ 民間力の活用という点について、米国では多くの業務を、軍隊組織に属さない民間企業の職員が担っている。任期満了、あるいは定年退職をした自衛官を活用するという観点で、そうした民間力の活用ということを検討できないか。

(委員)

- ・ 自衛隊は戦前と違って工場を持っていないので、整備や弾薬の製造等の後方支援の多くの部分を民間に頼っている。防衛産業において、退職した自衛官の能力を活用することはできるのではないか。

(委員)

- ・ 米国の場合、防衛産業である民間の整備会社や修理会社で多くのOBが知見を活

かして働いているが、日本の場合はそうした例はあまり多くない。

(座長)

- ・ 部隊の視察をしていると、制服を着た自衛官が事務作業などをしているところを見かける。自己完結型の組織であることはわかるが、アウトソーシングできる業務も多いのではないか。高給の職員にさせる仕事として国民の目に耐え得るのかという視点もある。

(委員)

- ・ 民間人材の活用については、雇用にこだわると難しい。民間から公共に移るトリガーとして、「地元に戻って貢献したい」というものがあるが、自衛隊であれば何がそれにあたるのかを探すのは難しい。例えば、これまで備えた専門性や色々なファクターがあって、それらを洗い出したときにその対象者の年齢層は幅広くなる気がする。また、雇用の在り方についても、相互出向のような企業間での取組みによる民間人材登用といった、色々なスタイルでやらないと簡単にはいかないと思うので、幅を広げながら議論していくことが重要である。

(委員)

- ・ 資料にも民間人材の登用について記載があるが、サイバー、宇宙などの高度人材は民間でも取り合いの状況のため、労働市場の動向も注視する必要がある。また、それらの人材が採用できた場合に活躍できるような環境、制度、風土を整えることが必要。

(座長)

- ・ 高度人材等を受け入れていくのであれば、必ずしも体力が必要ではないということも考えられるのではないか。採用した場合の階級や給与等の処遇について具体的なイメージを示していく必要がある。

(防衛省)

- ・ 高度人材を採用する新たな自衛官制度の検討に当たっては、体力要件を求めないという仕組みを検討している。

(委員)

- ・ これまでの人事施策は有事を想定していなかったのではないか。
- ・ 先日、高等工科学校がメディアで取り上げられていたが、目にすると自衛隊に対する考え方も変わってくる。自衛隊をもっと知ってもらうことが重要。また、有事の際には若い人が先頭に立っていくと思うが、その意識を常に持つこと、意識を高めてもらうことが必要ではないか。
- ・ 人口構成が大きく変化してきており、不足する人材を確保することが難しいのは民間企業でも同じ。民間企業であれば必要な能力を持った人材を中途採用することで対応できるが、自衛隊特有の組織の在り方を考えると、同じように考えるのはなかなか難しいのではないか。

(座長)

- 本日の各委員の方々からのご発言を踏まえ、事務局には自衛隊が求める人材像を示してほしい。