

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4回）議事録

1 日 時

令和5年5月31日（水）1000～1200

2 場 所

グランドヒル市ヶ谷 3階「真珠」

3 出席者

（有識者）

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

（防衛省）

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 議事内容

防衛省から、「サイバー人材の確保及び育成について」、「経験・知識のある人材の活用に関する施策について」及び「第3回検討会までの議論と今後の方向性」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。

5 議論の概要

（座長）

- ・ I P Aのスキルレベルは客観的に測定できるものなのか。I P Aで資格試験等やっているのか。
- ・ 防衛省・自衛隊としてはスキルレベル6～7の人材も確保するという考えなのか。

（防衛省）

- ・ I P Aは資格試験と業務経験等の指標を提示しており、例えばI Tパスポートの資格を取得している人であればスキルレベル1に相当する。高度情報処理技術者試験等で、スキルレベル4相当と測定することができる。
- ・ スキルレベル6～7については外部人材の知見を活用することとしている。現在、在籍しているサイバーセキュリティ統括アドバイザーは、スキルレベル6以上の人材となっている。

（委員）

- ・ サイバー人材のコア要員4,000人というのは、事務官・技官等も含まれているのだと思うが、その認識で間違いはないか。

(防衛省)

- ・ 事務官等も含めた人数である。

(委員)

- ・ サイバー人材の専門性を考えると、自衛官だけではなく事務官・技官が占めるべき割合は大きいのではないかと思う。事務官等の定員増についてはそうした観点からも考えてほしい。サイバーの世界はどんどん技術が向上していると思うので、研究機関等でそうした技術の進歩をフォローしていかなければならないのではないか。研究機関等への配置といった部分も含めた人材の確保も考えておかなければならないのではないか。また、海外や民間の能力を活用していくことが必要なため、国内・海外への留学や研修等の機会を増やしていくことが必要。

(委員)

- ・ 昨今のDX人材の育成は、教育機会だけではなく実践機会と、更には実践を通じて成長した次のステージとしての教育機会を組み合わせるという方法が一般的になっている。サイバー人材の育成においても、座学のための教育機会も重要ではあるが、その後のキャリアパスにおける実践についても、配属やローテーション等含めてトータルで設計していくことが必要。また、今後のサイバー人材の確保やリテンションにも関わってくるのではないか。

(座長)

- ・ 防衛省として人材を採用・育成した後に、サイバー分野についてどのように組織を運用していくかという観点から次回以降説明いただけないか。

(委員)

- ・ サイバーについて、高度人材が不足しているのは自衛隊だけではなく、各省庁や民間でも同じだと思われるため、短期間で劇的に増やしていくことは難しいのではないか。各機関同士の人材の相互乗り入れのような活用の仕組みの検討は、防衛省だけでは出来ないと思うが、キャリアパスの中での実践の機会は、そうした人材の交流の中で生まれてくる部分もあるので、柔軟な制度を検討する必要があるのではないか。

(座長)

- ・ 部隊視察等の機会に隊員へヒアリングをした際の感触では、任期制自衛官の任期満了退職時の一時金がもう少し多いと魅力的であるという声が多かった。これまでの検討会でも議論してきたが、任期制と非任期制の間でメリハリをつけるような制度設計が望ましいのではないか。
- ・ また、委員の方々と部隊に出向き、隊員からヒアリングした中で特に重要であると認識した点についてご紹介したい。海上自衛隊の艦艇乗組員は、長期間の航海に出た場合には、土日を含めて勤務することになるため、代休を取得できることになっているものの、実際には帰港後にも様々な業務があり、代休が貯まる一方で消化できないという声があった。代休が取得できないまま、1年間の取得期限を超過し

てしまい、代休の権利が消滅してしまっているという現状に大きな不満を抱えていた。民間企業でも行われているような代休を買い上げる制度や、長期休暇など、代休をきちんと取れるような勤務形態を構築する等の対応が必要ではないか。

(委員)

- ・ 艦艇乗組員については、週末に出かけられない、船に拘束されるという勤務形態にならざるを得ないことの厳しさもあるが、それに加えて代休が取れていないという実態を聞き、深刻であると感じた。不満を抱えながら職務を遂行していくという事は良くないと思うので、管理職に支給されるような手当を支給する等の労働の対価を得ていると隊員が思えるような対応を考える必要があるのではないか。
- ・ 艦艇乗組員や離島で勤務する隊員のことを考えると、こうした勤務環境の厳しさ、不便さや特殊性がきちんと反映されているだろうか、固定化されていないだろうか、時代に合っているのかという問題意識を持っている。民間企業では、仕事の負荷に応じて手当が変わることが当たり前になっているので、職務の内容や勤務地等に応じてメリハリをつけていくことも考えるべきではないか。
- ・ 警察、消防とは異なる自衛隊員ならではの特殊な状況、有事への備えも必要であり、有事の際の処遇についても前もって準備しておくことも防衛省あるいは国としての責任なのではないか。

(委員)

- ・ 代休の買い取りを行うことで、本人の体調管理に悪影響を及ぼす可能性があるということも考えなければならない。また、金銭的な補償をすることで、超過勤務を助長するのではないかという議論にもなるのではないか。

(防衛省)

- ・ 元々自衛官は24時間365日即応態勢ということで、その対価は給与に既に含まれているということになっているため、代休を買い取るということを検討するのであれば、新しい整理、理論構築が必要となる。一方で従来の延長で考えれば、例えば、乗組手当は艦艇乗組員の強い拘束性の対価として設けられているので、拘束性が更に高まったのでその率を上げるという考え方もあるかもしれない。

(委員)

- ・ 自衛官の給与体系そのものの考え方を言うのであれば、公務員に対して超過勤務手当を全額支払うようにと言われている中で、自衛官の俸給に含まれている21.5時間の超過勤務手当では少ないではないかという議論もあり得る。また、有事に対して命を懸けるということが評価されていないのではないかということもあわせて、自衛官の職務に見合う給与体系について議論する必要があるのではないか。

(座長)

- ・ まずは代休を取れるようにすることが重要であって、代休の買い取りというのは、休めないのであればせめて金銭的な補償を検討するという次善の策である。現状の艦艇勤務では代休を消化することは極めて難しいと認識しており、抜本的な対策が

必要。

(委員)

- ・ 整備業務の外注や、停泊時の業務の見直し等で解決の目途がつくのか。また、それが難しいのであればいつまでにどの程度改善されるのかをプランニングして提示していくことが必要。民間であれば、マネジメントの問題と捉えられ、適切な休暇を取らせない場合にはマネージャーの評価にマイナス評価をするということもある。マネジメントの仕組みの中に取り入れる等の具体的な対策が必要な段階にあるのではないか。

(委員)

- ・ 代休を消化させるための対策は必要。その上で、どうしても代休を取得することが難しいということもあり、それは海自に限らず自衛官の特性であると考え。そうした特性があるのだから、俸給表も別枠で考える必要があるのではないか。

(委員)

- ・ 我々の世代が若い頃であっても艦艇勤務は厳しいものであったと思うが、今の若者にとっては週末に自由に出かけられない、自分の時間を持ってないというのは我々の想像以上に負担がかかっており、だからこそしっかりと休みを取らせてあげることが必要。でなければ、艦艇要員の人材不足を助長してしまう。

(座長)

- ・ 有事の際の手当ての在り方についても指摘があったが、何かイメージはあるか。

(委員)

- ・ 防衛省は、例えば1990年代以降の自衛隊の海外派遣を行う度に手当を新設し、金額的には低いという印象ではあるが、対応はしている。しかし、それが後手後手になっている印象があるので、前もって検討を進めてほしいという趣旨である。

(防衛省)

- ・ 停泊中の整備業務の外注等の部外力の活用については、陸海空ともに検討している。陸自では、後方を担っている学校や業務隊等の業務を部外委託していく検討を行っている。また、艦艇勤務の過酷さについてはこれ以上看過できないと考えており、今までと同じやり方でやっていくのは難しいと認識している。
- ・ 有事の給与について、省内でも平時と有事の給与は違うのではないかという議論をしている。海外の軍隊の事例では、有事の給与は一階級につき一種類という例もあり、それらも参考に検討を進めたい。

(防衛省)

- ・ 海自の船繰りが厳しいことが一因にあるが、それに対して、省人化の取組や停泊中の最低所要員数、当直の見直し等、様々な業務の見直しを行っている。
- ・ 代休の買い取りについてもご議論いただいているが、乗組手当等の現状の制度に悪影響を及ぼすことがあってはならないと考えている。また、若い人にとっては休みの際に自由に過ごせる時間や場所が重要ということもあり、居住区画等も含めた

処遇改善の検討が必要である。

(座長)

- ・ 海上自衛隊の、特に艦艇乗組員の人材確保が厳しい状況であることは承知している。休暇をしっかりと取得できる体制を整えることが、海上自衛隊の士気を高め、防衛力の充実に繋がるのではないか。

(委員)

- ・ 長期外国出張者(連絡官)の処遇について、家族を帯同したくても家族分の旅費が出ないなど、自身が民間企業で勤務していた経験からすると非常に驚いている。民間企業の事例をご紹介しますと、かつては海外で駐在勤務をする者には手厚い待遇をしていたこともあったが、現在はそういった考えはないものの、海外で勤務することによって社員に合理的ではない損も得も生じないような運用となっている。
- ・ 通常、企業が海外勤務を命じる場合には、家族も含めたワークライフバランスを考えて、1年以上赴任する場合は家族を帯同することができ、帯同にあたっては家族の人数や年齢等に応じての手当、家族の健康診断や教育に係る手当が支給される。報酬や手当は現地通貨で支給されるものと、日本円で支給されるものと分けることによって、為替の影響を受けないようにしている。防衛省の連絡官の処遇については改善の余地が大きいと思うので、民間企業の事例も参考に適切な経費を支給できるよう検討するべきではないか。

(防衛省)

- ・ 海外勤務によって損も得も無いようにという考え方が重要だと思うので、民間の事例も参考に関係省庁と調整していきたい。

(委員)

- ・ 両立支援に関して、自身が勤務していた会社の事例を紹介する。経営陣から、本社内に託児所を作るべきではないかという指摘があり、子育て中の社員にアンケートを取ったところ、「子供を通勤電車に乗せて託児所に連れていくことは難しい」、「小学校に上がるときに周りに同じ保育園に通っていた友達がいなくなってしまう」、「ワンオペを助長する」等の様々な反対意見があった。そこで、本社内への託児所の設置は断念し、自宅近くの保育園に優先的に入園できるように提携を行ったところ、非常に好評であった。託児施設の設置について検討する際には、当事者に対してよくヒアリングをした方が良い。また、勤務先を選ぶ上で応募者はこうした待遇をよく見ており、両立支援策というのは、採用にも良い影響があるので、せっかく検討を進めているのであれば積極的に発信していくべき。

(防衛省)

- ・ 人事施策と託児所のような隊員が使う施設の整備・充実に組み合わせて検討していくことが重要だと認識している。

(委員)

- ・ 任期制自衛官については、これまでの議論の内容がよくまとめられているので、

この方向性で進めていただければと考えているが、二点申し上げたい。

- ・ まず広報についてであるが、昨今、企業側が一方的に魅力をアピールしても、受け手はどんどん引いてしまうという傾向があり、ファクトを示すことの重要性が見直されている。民間企業でも人事的なデータを整理して公開していくこと、また、改善の方向性について示していくことが支持に繋がっている。時間のかかる取組ではあるが、防衛省・自衛隊においても人事の情報収集の仕組みを作ることが重要になってくるのではないかと。
- ・ また、任期制士に対して、任期の終わりではなく、早い段階から何をやりたいか、どのような資格を取りたいかといったキャリアカウンセリングを行うことで、再就職の質が上がるのと同時に、優秀な人材が組織に残ることにも繋がるのではないかと。

(座長)

- ・ 民間企業では採用担当者への教育等が行われているのか。

(委員)

- ・ 例えば、採用チームの中にマーケティングやコミュニケーション部門の人材を配置する、実際に採用面談を行う者に対して、候補者を惹きつけるための教育をする等の取組を行っている。

(座長)

- ・ 各幕では採用担当者に対する教育は行っているのか。

(防衛省)

- ・ 広報官に対しては、配置前から教育を行い、実際に配置されてからも継続して教育を行っている。

(委員)

- ・ 広報官への採用に関する教育は重要。それに加えて、広報の内容と現場の実情とのギャップが大きいと、中途退職に繋がってしまうので、同時に部隊の環境の改善についても進めていく必要がある。

(委員)

- ・ 新卒とは異なるキャリア採用をどのように受け入れていくのかということも大切。また、採用を広報官だけに任せるのではなく、隊員からの紹介による採用を、インセンティブを付ける等して積極的に推進していくことが必要ではないかと。

(委員)

- ・ 採用においては外への広報も大切だが、内部への広報、インナーブランディングということも重要である。組織の魅力や良い取組みをしている隊員の事例等、部隊を超えて発信し共有していくことで、隊員それぞれが家族や友人等に対して魅力を伝えられるようになり、それが紹介による採用にもつながっていくのではないかと。

(委員)

- ・ 部外力の活用について、どの程度のものを部外委託していて、今後さらに可能となる業務はどの程度なのかを見えるようにしていくと、防衛省が業務の効率化を進

めているということを示せるのではないか。

- ・ O Bの活用についての議論もあったと思うが、今後の方向性の中に入ってこないのか。

(委員)

- ・ 民間への委託が可能な分野と、自衛官O Bを組織的に活用していくことが有効な分野を切り分けて、予備自であるO Bを活用する検討をした方がいいのではないか。

(委員)

- ・ 部外力の活用をする場合には、今やっている仕事をそのまま部外委託するのではなく、業務を抜本的に見直し、業務をスリム化する等効率化した上で委託することが重要。

(防衛省)

- ・ 補給処や学校等について、民間のコンサル会社も入れて業務の見直しや部外力が活用できる分野の検討を行っている。

(防衛省)

- ・ 既に部外力を活用している給養や基地警備の業務の一部に加え、曳船等といった護衛艦を港で支援する支援船の乗員についてアウトソーシングの検討を進めている。
- ・ 教育航空部隊について、現在航空機の整備については民間の力を活用している実例がある。将来的には、教官や飛行場整備も含めて一つのパッケージで民間に委託することができないかということも検討していく。

(防衛省)

- ・ 練習機の整備については民間委託を行っている。引き続き民間委託が可能な分野について検討していくが、クリアランス、即応性、継続性が課題となってくる。

(座長)

- ・ 有事の場合に部外委託できることとできないことを整理する必要がある。例えば草刈り作業は、平時は部外委託で構わないが、有事の場合には委託できないということも考えられる。また、航空機の整備についても、有事の場合には危険に晒されるということを考えておかなければならない。

(委員)

- ・ 有事の際の給与について考える際に、「事に臨んでは危険を顧みず」とサービスの宣誓をさせている意味ということを考えなければならない。さらに言えば、自衛隊法56条で職務上の危険若しくは責任を回避してはならないと定められている。そうした部分をどのように評価するのかを整理して、給与体系の見直しに結び付けていただきたい。
- ・ 防衛省の仕事はどんどん増えてきており、自衛官だけではなく事務官・技官等の仕事も増えてきている。更に、防衛力の抜本的強化という仕事が新たに付加され、情報関連や研究開発、調達、自衛隊の施設整備といった仕事も増えていくなかで、

事務官・技官等については、量に加えて質も求められる。

(委員)

- ・ 高度人材について、サイバーの分野は方向性が示されているが、宇宙の分野についても防衛省に期待されている部分は大きいので、同様に取り組むべき。
- ・ 自衛官の定数を当面増やさない中で、予備自衛官制度は重要であるが、低充足の現状を劇的に改善することは難しい。ただ、予備自衛官手当については制度発足から変わっておらず、予備自衛官の魅力向上という観点から手当の引き上げについても検討してもらいたい。

(防衛省)

- ・ これまで、任期制士の中から予備自衛官を確保してきたが、非任期制士の採用数の拡大を進めていくと、新たな予備自衛官の確保が難しくなってくる。予備自衛官手当の引き上げ等の魅力化についても検討していきたい。

(座長)

- ・ 任期制士について、退職時の一時金の増額や任期そのものの見直し等についても検討いただきたい。

(委員)

- ・ 人口が今後劇的に減っていく中で、10年後くらいには現在目標としている必要数の人材が確保できないという問題に直面する可能性があると思っている。数が減っていく中で防衛力を落とさないため、検討を今のうちから始めておかないと間に合わないのではないか。

(座長)

- ・ 防衛省には、中長期的な視点からも検討してほしい。

(防衛省)

- ・ 防衛サイドとも連携して可能な範囲でお示しできるよう努力したい。