

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7回）

1 日 時

令和6年1月18日（木）1000～1200

2 場 所

防衛省 第1省議室

3 出席者

（有識者）

齋野委員（座長）、折木委員、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

本検討会は、国家安全保障戦略等に定められた、人的基盤の強化施策を具現化するため、昨年2月に浜田前防衛大臣の下に設置されて以降、精力的に議論を深めていただき、昨年7月に報告書を取り纏めていただいたところ。報告書では、我が国が深刻な人手不足社会を迎える中、民間も含めた人材獲得競争はより熾烈なものとなっていくという厳しい情勢認識の下、部外の人材を含めた多様な人材の確保、隊員のライフサイクル全般を通じた効果的な施策の必要性といった内容の提言をいただいた。

防衛省としては、その提言を踏まえ、各施策の実現に向けた検討を進めてきており、本日の会議では、検討の進捗状況や方向性について報告をするので、ぜひ忌憚のない御議論をいただき、人的基盤を強化するための施策をより強力に推進していくための御知見をいただきたい。

防衛省・自衛隊は人の組織であり、防衛力の中核は自衛隊員であると強く感じている。隊員一人ひとりが働きやすい環境を作ること、そして、これからの国防を担う優秀な人材を確保することは、防衛大臣としての私の使命であると考えており、防衛省・自衛隊の先頭に立って人的基盤の強化を進めてまいりたい。

本検討会においては、活発な御議論を心からお願い申しあげる。

5 議事内容

防衛省から、昨年7月に取り纏められた「防衛省・自衛隊の人的基盤の強化に関する有識者検討会報告書」の提言を踏まえた各種施策の検討状況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

(座長)

- ・ この半年という短期間で、内局及び各幕の関係者の方々の尽力により、このような充実した内容が出来上がったことを大変喜ばしく思う。

(委員)

- ・ こういった形でフォローアップの機会を設けていただいたのは、大変ありがたい。実際に提言を出して、それが施策化されていくことを我々にも分かる形でご説明いただけているということは、それ自体が大変前向きなこと。皆様のご苦勞が非常に伝わってくる。
- ・ 施策がスピーディーに進んでいるということについては本当に望ましいことだし、大変心強い。その上で、自衛官としてふさわしい給与であったり、以前から問題が指摘されていた自衛官候補生のあり方についても、引き続き検討をいただいております、あまり拙速となつてはいけないと思うが、是非検討の上、結論を得られるように努力いただきたい。
- ・ 特にこれは私が検討会の中でずっと主張してきたことだが、事務官等の増員に力を入れるべきだということについて、今年純増で107名というのは、近年、これほどの増加は例がなく、非常に素晴らしいと感じた。予算が増えたことで調達業務が非常に多くなってきているところ、需要の高いところに回そうという役所の意図も感じられる。査定当局との関係でなかなか難しいというのは理解しているが、引き続き頑張つて欲しい。

(委員)

- ・ 大変なスピードの中で、これだけのアクションがすでに始まっていることは、とても嬉しく思う。継続してこの勢いでやっていただきたい。
- ・ 多様な人材の確保について民間での経験からコメントするが、色々な人が入ってくることで、これまでの受け入れ側のカルチャーやコミュニケーションの取り方など、色々なところを変えないと上手くいかないことが、たくさん浮上してくると思う。そこも1つの改革のチャンスと捉えて、今までと同じ体制の中で多様な人材だけが入ってきてても上手くいかないのだから、どういう風に活かしていくか、早く慣れてもらいつつ多様な人材がその多様性を保ちつつ、悪い意味で同質化することなく活躍できるように、ご尽力いただきたい。

(委員)

- ・ 同じく、スピードの速さに驚いている。法律を変える必要があったり、予算のことなど色々あると思っていたので、1年くらいはかかるものと思っていた。すでに検討されていたものもあるが、これだけ速いスピードで、しかも内部から様々な意見が出ているのは素晴らしい。是非頑張つていただきたい。
- ・ 私も民間での経験から申し上げるが、キャリア入社の人達は、入社後のギャップの

大きさから、もう無理だと思って辞めてしまう人達が非常に多く、それがとてももったいないと感じていた。多様な人材を受け入れる際、その人達のネットワークをつなげてあげることがとても大事なことだと思う。キャリア採用の人達のネットワークで、自由にオンラインで集まって意見交換するだけでも、同期がいない中でいろいろな情報がとれずに心細かったところ、ランチ会等を通じてキャリア採用同士のネットワークを作り、まとめた意見として社内に打ち出していくと、興味を持って聞いてくれるようになった例もある。そのようなこともソフト面での検討として行っていただくのも良いかと思う。

- 徐々に防衛省・自衛隊に対する関心が高まってきている。自衛隊は、なんとなく堅くて怖いというイメージがあるが、そうではなく、すごく人間味溢れた方達が揃っており、本当に真摯に志高くやっていることを一般の人に分かるようにもっとPRしていただければと思う。そのためには、こういったフォローアップをしていたき、それを発信することも必要だと思うが、書かれた文章だけではなく、例えば、座長と担当が一緒に取材を受けて、やっていることを紹介していくなど、是非この有識者検討会のメンバーも上手く活用していただき、こういうことが進んでいるということを様々な方面からPRしていただければ良いと思う。

(委員)

- スピードに関して同意見であり、本当にご尽力いただいたと思う。
- PRについては、従来と同じようなやり方ではなく、一般の人達に分かりやすく人事施策を周知できるような広報戦略・やり方を考えていただきたい。

新しく制度ができて各部隊や地方協力本部など、身内に近いところの教育や徹底はやっているが、一般社会に対して、我々はこういうことを考えて改革しているということを発信しきれていない気がしている。マスコミを使いながら、もう少しPRできないかと、そこが今までの募集等の1つのネックだったと思っている。これまで国民の間で拒否反応があったものでも、近頃は自衛隊がどのようなことをやっているのかなどに関心があると思っている。また、男性よりも女性や若い人をターゲットにしないといけない。昨今、自衛隊への入隊を反対するのは母親が多いと聞いたことがあり、そのような観点も考慮していく必要がある。

- 色々施策を考えていただいたが、それを根付かせていくには制度設計をきちんとやっていくべきだと思う。例えば、非任期制自衛官の採用枠の拡大について、制度設計はどうするのか。陸上自衛隊で言えば、4,000名が5,000名ぐらいに増え、毎年同程度の上積みがあれば、昇任・昇給できる期間がかなり長くなるといった問題が出てくると思う。組織設計をどうするのかということが、統率上の問題もあり、現場にとって大きな問題だと思う。必要に応じて、検討するというのではなく、方向性を決めたのであれば、制度設計を最初からやっていくべきで、そうしなければ現場も戸惑ってしまう。すべての施策について制度設計をしっかりとってもらいたい。
- 施策を進めていくにあたっては、部隊の実情や意見もしっかりフォローアップして

もらいたい。

(座長)

- ・ コミュニケーションに関する問題提起があったが、国民に対するコミュニケーション、PRとの意味でいうと、本検討会自体も外部からの国民の意見を取り入れる場である。その点、浜田前大臣・木原大臣をはじめ防衛省・自衛隊として、真摯に受け止めて下さっていることを本当にありがたく思っている。また、外部とのコミュニケーションが大事であるとともに、部内の各層からの意見を集約し、それを反映することも重要。これは今回のフォローアップでもある程度触れられているが、引き続き、現場の意見、特に若い人の意見をなるべく吸い上げることが重要。
- ・ 制度設計について、あるべき姿が必ずしもはっきりしないところがある。このフォローアップでは多岐にわたり説明いただいたが、その中の中心的なコンセプトについて、中長期的な視野に立ったうえで、整理していくことが必要。この検討会の中で引き続き議論する機会があればと思う。今後は、有事と、現在の極めて厳しい国際情勢を踏まえ、防衛省・自衛隊がどうあるべきかと大局的な議論もして行ってほしい。
- ・ 改革だけでなく、防衛省・自衛隊が持っている変えてはいけない良い伝統も必ずあるはずであり、それらが防衛省・自衛隊としてどこまで国民に理解され、支持されるのかを確認しつつあるべき姿を議論できる機会を設けられればと思う。

(委員)

- ・ 先ほど出た発言に関連して、カルチャーという面で、今の若者が普通に働けるよう、組織側が変わっていくことが不可欠。他方、防衛省・自衛隊がこれまで国民に受け入れられてきたプラスの面もあるはずであり、例えば誠実に国民のために行動し、指揮官統率のもと一糸乱れず組織力を発揮するという、これは規律の厳しさにつながるものであると思うが。この両者のバランスをとり、変わりながらも国民の信頼を得ている所以の部分を残すことは難しい作業だと思うが、知恵を絞ってやっていただきたい。

(委員)

- ・ こんなに早く具体策がまとまることは、経験上あまりない。ひとえに、浜田前大臣、木原大臣、内局、各幕の方々の力に加え、予算という裏付けがあったからだと思う。
- ・ その上で、5年後、10年後どうなるのかということも睨んで、あらゆる手立てを不断に続けて欲しい。具体的には、基地警備の他にもどのようなところで民間と協力していくかをマスコミにどんどん出していった方が良い。原理・原則は、効果的・効率的に人員を使っていくことであり、自衛隊員は少なくなるが、我々はこうやって5年後、10年後、効率的にやっていくという姿を国民にどんどん見せていくことが大事。5年後、10年後のためには、今までの組織や予算配分で良いのか、国民に示していくことを求めたい。

(委員)

- ・ 大変着実に進めていただいております、これからもしっかりと進めていただきたい。

- ・ 国民に対するコミュニケーションに関しては、若い人が自衛隊に来てもらうために大事なことの1つとして、学校教育現場への働き掛け、高等学校の進路指導の先生方への働き掛けを考えるのはどうか。これまでは難しかったかもしれないが、人生100年時代の中で、とりあえず大学に行くか就職しようか迷っている時、任期制自衛官として暫く働き、奨学金を貰う選択肢もあることを高校の先生方が理解してくれると、かなり違ってくると思う。進路指導の先生方を対象にした研修などを考えてみてはどうか。

(防衛省)

- ・ 防衛省が個別に各都道府県等の教育委員会と相談していくことは問題ない。我々としては、地方協力本部レベルでそれぞれの学校、教育委員会にアプローチをし、説明させていただきと話をしている。説明を受け入れている学校も少しずつではあるが、増えてきている。例えば、ある高校出身の方が自衛官になったあと、その学校に戻り、当時の先生に、先生や生徒に直接話をさせて欲しいなどとアプローチすると、先生としては元教え子ということもあり、受け入れやすくなる部分もあると思う。このようなことを定例化することで、隣の学校でもやってもらっているので、こちらでもどうですか、とアプローチをしているところ。文科省とも相談しながら、上からと下からで上手くできればと思う。他方、絶対に受け入れないという学校も少なくないと認識している。

(委員)

- ・ 国民の受け止め方も変わってきている中で、防衛省としてこんな研修をやりたいということを諦めず、しっかりやっていくことも大切ではないか。

(座長)

- ・ 例えば防災教育の一環として、学校等で広報をするようなこともあるかもしれない。個人レベルで取り掛かり始めている話があったが、それが定着した段階で制度化することも考えて良いと思う。引き続き検討いただきたい。

(委員)

- ・ 能登半島の地震で、「はくおう」や「ナッチャンWorld」は自衛隊と契約していると思うが、メディアの世界から見ると、本来の任務の少し外側にあるが、民間としっかり協力していることのアピールは、国民に自衛隊を理解してもらい、あるいは色々な業界団体が自衛隊と一緒にやっという上、重要だと思う。「部外力の活用として、基地の警備業務やその他業務も対象として在り方を検討」とある「その他の部分」についても、積極的に公表しアピールしていければ良いと思う。

(座長)

- ・ 民間との協力については、そのこと自体を推進していくだけではなく、やっていることのアピールが必要だということだと思う。
- ・ 今までの防衛省・自衛隊は奥ゆかしさが基本にあり、分かる人に分かってもらえば良いという考え方もあったと思うが、それは必ずしも悪くはないと思っており、戦略

を前面にアピールするのはかえって逆効果になることもあるかもしれない。そのあたりも慎重に考えていただきたいが、今まであまりにも奥ゆかしすぎたところもあり、今後どうバランスをとってアピールしていくかだと思う。

- ・ 地方協力本部の改革やリファラル採用の充実に関し、都市部における採用についてももう少し考えていただけないかと思う。これは都心部における現代の防衛省・自衛隊に対する許容度に関連しているかもしれないが、とにかく特定の地域や地方の採用に偏っていると思うので、人口比率も考慮し、首都圏における採用にももう少し工夫が必要であり、学校教育現場への理解などにも結び付くと思う。

(防衛省)

- ・ 実際到大都市圏での採用は大きな割合を占めている。例えば、首都圏を中心に考えているのは、地方協力本部の募集事務所が表通りより1本路地に入ったところの3階や4階にあるものを、可能な限り路面に面した人通りの多い駅前・繁華街などの1階に設置をしていけば、多くの人に見てもらえ、そこを通るだけで自衛隊の広報のグッズ等を見てもらえるというPRになるし、入ってもらうように誘導していくこともやりやすくなると考えている。人口の多い東京を中心にして進めていきたい。

(防衛省)

- ・ はくおうやナッチャンWorldについて、ナッチャンの乗組員は予備自衛官が主体で、はくおうは民間。有事や訓練の際に使うことを前提に長期契約をしている中で、今回の震災対応においては、このようなオペレーションをするという新たな契約を締結して実施している。
- ・ 昨年末に警備業協会と防衛省との間で協定を結んで、相互に情報提供することとしている。警備業も、業界として人手不足で困っており、我々としては、日頃予備自衛官になっていただき、いざという時に自衛官として警備をしてもらうこともできる。また、日頃から退職者の情報など必要な情報を共有して連携するというアプローチをとっている。基地警備についても、実現性も踏まえつつ、例えば、ある警備会社と契約し、平時からクリアランスの問題について事前に調整をしておくなどの方策があるかもしれない。同じような話として、2024年問題で物流トラックやバスの運転手が不足する輸送業界や、空港のグランドハンドリングの人達などは、有事の時には我々も必要になる分野であり、そういった業界に対しても今の段階から色んな協力ができないか検討している。予備自衛官補や自衛官候補生として入っていただき、1任期、2任期終わった後の再就職先につなげていくサイクルを生み出せたら良いと思っている。様々な業界と少しずつではあるが、協力を進めていく。

(委員)

- ・ はくおうやナッチャンWorldについては能登半島地震があったため、目に見えるものとして例示したものであり、これに限らず国民に見えにくいところで実は民間が担っている部分もアピールすべきという趣旨で発言した。

(委員)

- 予備自衛官の今後の活用検討に関して、民間の力を借りてやっていくことも重要だが、もう1つは、経験や知見により、常備自衛官を補填できるOBの使い方について、組織的な対応を考えていただきたい。例えばOB組織を使った警備というのものもある。先ほどクリアランスの話もあったが、OBであればある程度のクリアランスが取れており、予備自衛官にもなれる。OBの使い方を考えれば、より活性化できるのではないか。OBも自衛隊に対する帰属意識が段々と薄れていると感じており、その点も含めて今後検討していただければと思う。

(委員)

- グローバルな組織と日本の組織で大きく違うのは、コミュニケーションの仕方である。日系の組織では、トップが周知をすればきちんと伝わるものであり、分からない方が悪いとなりがちである。一方、グローバルな組織では、世界中で色々な考え方や様々な宗教の人達がいるので、きちんと伝えなくては分からないと考え、あの手この手で伝え方を工夫して分かってもらおうとする。現代の若い人は価値観が全く違うため、自衛隊もそういった人たちにきちんと分かってもらえるよう伝える工夫をしていかななくてはいけない。

広報はマーケティングであり、データを用いてプロが行うことで結果が全く変わってくる。ストーリーで伝えていく、ハフポストやNEWS PICKSなどのウェブメディアに記事を出し、インフルエンサーの人にフォローしてもらい、その人達から発信するなどプロならではの取り組みを提案され、効果を上げたケースもある。自衛隊でも変わったことを周知する際には、プロの力を借りると良いのではないか。

(座長)

- 広報の重要性については、強く認識いただいていると思うが、さらに検討いただければと思う。

(委員)

- 時代に沿った改革を進めていかなければならないと思うが、その反面、施策をやる場合のデメリットを抑えなければいけない。例えば、隊舎の個室化については20～30年前に生活環境の魅力化と自立性の尊重というテーマで、隊舎を個室化させていった。その結果として、5年、10年後、隊員のプライバシーを尊重するが故に、隊員の心情が分からない、若い人が何を考えているか分からないなど、組織で動いた時に色々な問題が出てきた。幹部の指導能力・統率能力なども低下したこともあり、例えば防大であれば、1～2人部屋にした際に何をやっているのか分からないということがあったため、今は6～8人の部屋に戻したとの例もある。施策自体が悪かったのではなくて、どういう手当をすれば、指導能力などが低下せず、自衛隊に求められている機能がより一層強くなるかという観点も考える必要があった。手当をしても駄目であれば、その施策を止めてしまえば良いだけだと思う。良い方向で進んでいるのは認めるが、デメリットの部分をどうやって抑えて良い方向に持っていくかを検討する必要がある。

(防衛省)

- ・ デメリットをきちんと考えた上で、その手当をしなければならないことは我々も認識している。ただ、ここにあるものはデメリットが多い。というのも、デメリットがないことでできることは今までに出来ているのであって、今まで出来ていないことをやろうとするとそれなりのデメリットがある。しかし、そのデメリットがあってもやらなければ、もう人が来ない、あるいはどんどん辞めてしまうという切迫感がある。重要なのは、デメリットに対する手当について、スピード感を持ってやることだと考える。デメリットを解消するための措置を考えるために2、3年かかり、施策の実現が3、4年後から、となってしまうと、その間に人材が民間に流れてしまったり、採用の人数が大幅に減ってしまったりといった問題に対応できない可能性があるので、スピード感を持ってやっていきたい。

(防衛省)

- ・ 個室化については、様々な議論があると思う。単に大部屋から個室にすれば問題が解決するわけではなく、隊員の指導についてどう取り組むのかもしっかりと考えていく中で進めていくべきだと思っている。例えば、ドイツ軍は完全個室であって、課業後は干渉しないとはっきりしているが、自衛隊の文化の中で、隊員の服務指導をどうしていくかしっかりと考えながら、進めていく必要があると思っている。まず航空自衛隊が個室化を試行しており、海上自衛隊も準備を進めている。また、陸上自衛隊も問題意識を持っており、部下の指導要領などを考えながら検討を進めている。防大も8人部屋、女性は窮屈で10人部屋があったりするが、アメリカであれば2～3人の部屋という例もある。人が集まらなくなった時に考えるのではなく、将来のトレンドも考えながら、今検討していかなければならない時期にあると考えている。デメリットの手当もしっかり考えながら、急ぎ進めさせていただきたい。

(座長)

- ・ コミュニケーションについては、フィードバックが重要である。問題が発生した時に、いかにしてそれに対処するか、制度を作った際に考えることが重要。どうしても明と暗が必ずあり、その軋轢が実態を変えていくべき程度のものか、ないしは実態に合わせるべきか、バランスをとることも必要。中長期的な視野に立った見方も重要であり、今は問題があってもそこを乗り越えれば、ということもあり得るため、匙加減が難しいところではあるが、この点についてはまた検討会で率直に議論できれば良いと思っている。

(委員)

- ・ 先ほどから民間に頼れるものがあれば、という話をしているのは、2035年に団塊の世代がいなくなる、という点を念頭に置いたものであるが、人口動態ほど明確に分かるものはなく、5年後、10年後どうなるかは火を見るよりも明らかだと思う。民間企業はこれに対する手当を既にしてしているのではないか。最悪の場合にギリギリ耐えられる防衛力の検討については、組織や予算配分に切り込むため本検討会の範囲を

超え、政治的な話になることを承知で申し上げているが、単年度の話ではなく、もう少し抜本的にどうしていくべきかを考える時代に来ている。

(座長)

- ・ 人口減少は避けて通れない問題であり、人的基盤の検討の範囲を超えるが、防衛力の整備に関しても、物的な技術的変革も踏まえた上で、今後の人的基盤のあり方について、引き続き検討できればと考えている。特に、技術革新については、今は変わっていく途上にあると思っている。

(委員)

- ・ 防衛省の方の話を聞くと、この部分の問題意識は持っていただいております、単に人事当局だけでなく、防衛力整備・防衛政策の担当部局にも問題意識を共有し検討を進めるということなので、期待している。

(座長)

- ・ 任期制自衛官と非任期制自衛官との違いについて、フォローアップの10ページで1つの方向性が示されており、一般曹候補生と任期制自衛官は分けて、違ったキャリアの道を示すことによって、任期制自衛官の魅力を向上させる道筋となっている。この点についてはいかがか。

(委員)

- ・ 気になるのは、制度設計の部分。任期制自衛官について議論することは問題ないと思うが、逆に、非任期制自衛官の制度設計上、例えば、昇任が遅れたり、後輩に追い抜かれたりするなど、量によって全然違うと思う。これにより非任期制の魅力が逆に落ちてしまうのではないかという懸念がある。

(防衛省)

- ・ 任期制士より非任期制士の採用を広げると、非任期制士は3曹に昇任するのを前提として入隊しているため、非任期制士からの3曹への昇任枠を広げるということについて陸幕内で検討している。非任期制士より任期制士が先に3曹へ昇任していくといったことが起こらないよう昇任比率の見直しを検討していきたいと考えている。

(委員)

- ・ 本検討会では、任期制自衛官が短期の職業であることをむしろ良い方向に捉え、若い人の様々な仕事に対する多様な考え方を取り入れていく、という方向で議論されており、大変素晴らしい。正直、本検討会に参加するまでそのような考えはなかった。この考え方を通じ、任期制自衛官の募集が改善されていくのは非常に良いことなので、やってみる価値があると思う。

(座長)

- ・ 議論も出尽くしたと思うので、最後にまとめとして、本検討会を代表し座長談話を出したいと思う。
- ・ 本談話の内容について、御異議がなければ、対外的に公表したいと考えるが、了承いただけるか。

- 御異議がないとのことで、本談話は後ほど公表させていただく。
(談話内容は、別途公表済み)