

## 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8回）議事録

### 1 日 時

令和6年11月5日（火）1030～1200

### 2 場 所

グランドヒル市ヶ谷

### 3 出席者

（有識者）

齋野委員（座長）、奥本委員、黒江委員、佐藤委員、中田委員、久江委員、松元委員、山崎委員

（防衛省）

人事教育局長、大臣官房政策立案総括審議官、統幕総務部長、陸幕人事教育部長、海幕人事教育部長、空幕人事教育部長、秘書課長（代理）、防衛計画課長、サイバー整備課長（代理）、人事計画・補任課長、給与課長、人材育成課長、厚生課長、装備政策課長（代理）、技術戦略課長

### 4 議事内容

- （1）防衛省より、「人的基盤の抜本的強化に関する検討委員会」中間報告、「防衛省サイバー人材総合戦略」及び「自衛官の処遇・勤務環境の改善及び新たな生涯設計の確立に関する関係閣僚会議」について説明がなされた。
- （2）議事につき、各委員より意見が述べられるとともに、各種施策について議論が行われた。

### 5 議論の概要

（座長）

・これからの議論の進め方だが、2点の観点からについて、1つは、首相御指示のもとに設置された関係閣僚会議でも御指摘されている、それから再三先ほど御説明のあった自衛隊員の定員充足に対する困難という問題。これは、処遇の改善や広報の充実にも関連していると思う。どちらかと言うと短期的な問題。もう1つは、AIやサイバーといった新しい戦い方に対応する人的基盤のあり方。先ほどとの比較で言えば、中長期的な問題に関わると思う。この2つの論点から、それぞれ各先生からの御意見を拝聴し、さらにそれ以外の問題についても御指摘があれば議論する手順で進めたい。では、まず第1の点につきまして、御意見あればいただきたい。

（委員）

・現在、国家存立の基本である防衛力を抜本的に強化する必要があり、その中で人材は、

防衛力の中核であるということで3文書の中で書かれており、まさしくその通りだと思  
う。今こそこれをやらないといけないと思う。この人材獲得競争が進む中において、各  
国においても同じことで、今やらなければどうするのかというぐらいの問題だと思う。  
やるべきことはどんどんやっていかないといけないと思う。民間においても、人材獲得  
競争が行われているので、それに勝ち抜かないといけないというぐらいの覚悟を持って  
やらないといけないと思う。そういう面に来て、この会に参加させていただき、本当に  
嬉しく思う。

・まず、全般として、部内外広報という話があったが、今までずっと防衛省・自衛隊の  
問題として始まっていたが、石破政権の中で会議が立ち上がり、国家としていかに取り  
組むという話が出てきたのは、とても良いことだと思う。そもそも国の防衛というのは、  
国家全体の責任であるので、国全体がしないといけないと思う。この会議を通じて、こ  
れまでできなかったことをまとめていただきながら国家の政策としてやっていただく  
ことが重要だと思う。

・広報という面において、国として、テレビやY o u T u b eなどを活用し、国として  
重要視しているという姿勢をもっと出していった方が良いと思う。部内においても、こ  
れまで防衛省は非常に良い施策を様々打ち出しているが、それが隊員に本当に届いてい  
るのかという観点があると思う。令和5年度の中でアンケートを実施したとあったが、  
もっと全隊員に対してアンケートを実施して、隊員の意見を汲み取って、今やるべきこ  
と、最重視すべきことを再整理して、施策に繋げていき、そして、その施策を全隊員に  
対して、防衛省はここまでやったということを説明して、自らの組織が自らの問題とし  
て取り組んでいるということを、組織一丸となってやるという風土を作られると良いと  
思う。

・御説明のあった施策全てについて良い施策だと思うが、少し気になることがある。生  
活勤務環境の改善という非常に良い資料があった。隊員の生活環境というのは、隊員に  
とってとても大事だと思う。この資料を見ると、非常に良くなったと思うが、防衛省・  
自衛隊とすると、これまでなかなか予算がつかなくて、要望しても認められなかった時  
代があったと思う。よって、予算がついても、どのように改善していったら良いのか、  
何を要求したら良いのか分からないということが部隊で発生していると思う。1回作っ  
てしまった施設は、数十年間は使用するので、この施設整備の隊舎、庁舎や宿舎は、本  
当に設計基準が今の時代に合っているのか、超一流の専門家やデザイナーの有識者の方  
の意見を取り入れて、今の時代に合った、また隊員が本当に魅力とを感じる施設整備を進  
めていったら良いのではないかと思う。この自衛隊の中で自分たちを基準にしてしま  
うと、過去の基準を継承した、単に新しくなった施設整備になる懸念があるので、設計基  
準がしっかりと本当に今に合っているのかを見ていただいて、予算を確保し、新しくす  
ることが重要ではないかと思う。

・隊員の給与の見直しについては、魅力ある職業、処遇の改善の観点でとても重要で  
ある。隊員の観点で気になっているところがある。糧食費のアップがなかなかできなく、

1日朝昼晩の隊員の糧食費が、昨年は970円で、今年の要求は1,033円と聞いた。隊員としての1番の楽しみはやっぱり食事であるので、今のインフレの中、食事のところはもう少しアップして、質の高いものを食べさせてあげたい。訓練が終わった後の楽しみは食事である。

**(委員)**

・全般的に御説明を聞き、人的基盤に関する各施策が非常に充実してきていることと、新たな取組が追加されて取組が進んでいると思っており、検討をしてきた身としては感謝している。

・そういう中で、総合的なモニタリング指標の体系を作っていく必要があると考えている。日本の人口減少を前提とした取組でもあるので、非常に長期的な取組になるし、構造的な取組にもなる。長期にわたってしっかりとした継続的な施策のモニタリングをすることは大前提になっていくと思う。3つ施策のモニタリングの重要性があると思っている。

・1つは、自衛隊という独自の風土とミッションを持った組織の中で、例えば、退職率を低減するモニタリング指標を設けたとしても、その中でどういった意向の退職を減らしていくのかというフォーカスをしっかりしていくこと。先ほどエンゲージメントというお話があったが、一般的な企業のエンゲージメントとは全く違うと思う。仕事に専心しているというよりは、使命感、または仲間への共感や、仲間への信頼みたいなものが重要になっていくかもしれない。そうした自衛隊ならではのものを作っていく必要があるのではないかとこの観点が1つ。

・2つ目は、こうした取組は、人材に関する取組だけになかなか簡単に成果が出にくい。一生懸命やっているのに、市場環境の変化の中でなかなか効果が見えにくかったり、進捗が滞ることもあるので、その中でも何が進んでいるのかということを見ていたり、それを対外的にも確認したり、外部にもアピールしていくことも非常に重要ではないかと思う。進捗評価の何にフォーカスするのかということを経緻にしていけることがモニタリングの非常に重要な観点ではないかと思う。

・最後にもう1つ、今回、総合的な施策が多いので、組織を横断して取り組んだり、テーマを分担して取り組むようなことが多くなっていく。そうした時に、例えば、リボルビングドア、人材活用1つとっても、おそらくは採用の部分と、実際の部隊での活用の部分ということで、組織で共通の目標をそれぞれ追いかけることになる。例えばマネジメントの風土の改革や、採用力も強化するといった目標を一緒に追いかけないと、おそらくどちらかが頑張るだけにしかないと思う。総合力を引き出していく上でこうしたモニタリング指標の設定が必要と思う。この辺りが充実してくると、本当の意味での防衛力強化や人的基盤強化に資するものになっているかという検証もできていくと思うし、対外、対内における情報発信力も強化されていくと思う。その辺りについて今回を機に是非取り組んでいただけると良いと思う。

**(委員)**

・お二人の先生のお話の中で若干オーバーラップする問題として、モニタリング施策の一つに隊員へのアンケートが関連すると思う。場合によっては全隊員に対して行って良いのではないかというのは、関連すると思うが、その辺りはいかがか。

#### (防衛省)

・隊員に対するアンケートは6年度も引き続き実施している。確かに直接アンケート回答者にフィードバックはしていないが、結果はもちろん省内でお知らせしている。アンケートは施策には活かしてはいるが、それによって何が変わったのか、何が変わるのか、そういったことは隊員に対してフィードバックすることにも意義があることはお話を聞いて重要だと思った。

・総合的なモニタリング指標については、少なくとも私の頭にはなかった。さらに進めるとか、少し変えてみるというような視点は、大変非常に重要であり、御指摘いただいたことで重要な視点に気づいた。ありがとうございます。

#### (委員)

・広報の業務の資料もあったが、もう少し広い意味での見せ方、中にいる方、それから外にいる人たち、自衛官の保護者、採用者、そのような方々に対しての見せ方は、きつともっと上手くできる要素をお持ちだと思う。先ほどお話のあったモニタリングもその1つだし、あるいは、すごくピンポイントの話になるが、報酬面の見せ方というのも、採用者や応募者に魅力的にアプローチすることももう少しできるのかなと思う。具体的に言えば、資料を拝見すると、生涯年収などの金銭面が出ているところと、あとはそこと離れて生活環境が改善されているといった金銭面でない一般企業での福利厚生みたいなのところもすごく改善されていて、その辺りのノンキャッシュの部分をキャッシュに置き換えると、実はこのくらいのもので、トータルするとこれくらいの報酬が生涯にわたってこの職務において獲得できるというところを見せると、もう少し民間企業と比べた時の差が縮まっていくのではないかと思うので、是非色々な部分で見せ方、工夫をしていただけると宜しいかと思う。

・他方、資料にある通り、応募者数に対して採用者数は激減している。募集対象者人口が本当に減る中で、計画数が、例えば、令和4年度と5年度を比較して5年度の方が前年よりも多く、かつ、採用できた人数からするとはるかに多い計画数で、こういう言い方をして良いか分からないが、本当に100%の計画数を採用できるのかというところが、こんなに様々な施策をやっても、1、2年、3、4年では戻らない悪いシナリオの場合に、どうするのかということとは相当注力しないといけないと御説明を聞きながら、資料を拝見しながら、私も危機感を持った。つまりは、今日の資料でもあった省人化・無人化、それから部外力の活用については、相当に専門家の知見も踏まえながら、採用者を増やすということだけでなく、AI等を活用した省人化・無人化による部隊の高度化、OBや民間などの部外力の活用については是非注力していただきたい。こうした会議体を含めて様々な場面で、知恵出しを多方面からできたら有益な施策につながると思う。

**(委員)**

・2つの御指摘があったが、まずは、広報の点について、これは先ほども御指摘があった。

**(防衛省)**

・報酬面の見せ方の重要性は、まさに御指摘のとおりで、行政職の一般の公務員の俸給に10%上乘せしたものが公安職、つまり、警察官等の俸給になります。それをさらに10%上乘せしているのが自衛官の俸給である。自衛官は、一般の公務員である行政職よりも約20%プラスになっている。ただ、それは常時勤務体制というがあるので、残業手当相当分が含まれている。残業をいっぱいやっている方も、残業していない方も、基本的な俸給は変わらない構造となっている。全般的に、しっかりと分かりやすい説明により、事実を正しくアピールすることが必要だと思う。また、ノンキャッシュの部分については、営内に居住すると、食事もあるし、寝床もあるし、お金も貯まると言う人もいる。そういう点も、対外的に分かりやすく説明する必要があると思う。

・省人化・無人化や部外力活用等に係る取組は、まさにこれをやらなければ、新しい戦い方に対応できないので、しっかりとやっていきたいと思う。

**(委員)**

・広報自体について、やっているという御説明があった中で、なお足りないのではないかというのがお二人の先生の御指摘だと思うが、その点についてはいかがか。

**(防衛省)**

・そこは、一般国民に対する自衛隊全体の広報と募集対象者やその御家族に対する採用に主眼を置いた広報があると思う。今回紹介したものは、主に一般国民向けの広報なので、高卒や大卒の自衛隊に入隊しようと思っている人やその御両親に対する広報については、ポイントを絞って丁寧に実施していくことも重要ではないかと思う。

**(委員)**

・その点で、先ほどYouTubeと言ったのは、自衛隊広報はすごくやっていると思う。一方、自衛隊が格好良い、こういう活動をしている、災害派遣活動はこうしているというところは届いていると思うが何故、募集に繋がっていないのか。この間ドイツに行ってきたが、ドイツでは、隊員の営内生活はこうしている、人事管理はこうしている、訓練はこういうことをしているとといった入隊者の視点に立ったYouTubeをすごく作っている。入隊する側が見ると、自分の将来はこうなる、自分をこういう風に人事管理してくれる、営内に入ったらこういう生活をする、こういうやりがいのある仕事はこういう風に国民に評価されるというような募集対象者の視点に立った広報を充実させていて、我々もそういうことをしていくと良いのかなと思った。これだけ素晴らしい施策が様々あって、この施策をその対象者に対して分かりやすく、それを見たら入りたくなる、自分の生涯をかけても良いと思うような観点でのコンテンツを作っていただくと良いと思う。国家としてという観点からすると、国がこれだ

けとても大事な職業であって、皆さんに期待しているということ、その意義を国として総理や大臣にテレビを通じて発信していただいたり、様々なところでしっかり話をさせていただいて、それをメディアに取り上げてもらうと良いと思う。

**(委員)**

・先ほど私が申し上げたところの補足になるが、広報というよりもっと広い意味でというのは、コミュニケーションという言葉になるかもしれない。様々な改善施策のモニタリングの状況を関係者や全体に広げていき、また、エンゲージメントサーベイの結果を受けて、何をどう改善するか、それが今どうなっているかをお知らせする、そういうコミュニケーションのところもやっていくと、いらっしゃる方の退職回避に繋がると思うし、モチベーションアップにも繋がると思う。

**(委員)**

・その点について私からも一言だけ申し上げる。広報に関して、おそらく、特に隊員募集という観点からは、若い世代のニーズに対してマッチングがきちんと取れているかを少しお考えいただきたい。例えば、私がある機会に部隊を見学させていただいた時に、その部隊からお話があったのは、隊員のOBでタレントがいらっしゃる。そのタレントが訪問をしてくれることが、隊員にとって非常に励みになり、広い意味での広報にもなるが、タレントである故に公式に訪問するとギャラが発生するというところで、極めて非公式なかたちのボランティアで訪問してもらっているという話を聞いた。私はそこまで気を遣わせてはいけないと思うので、そういう様々なチャンネルを考えて、もう少し色々な裾を広げた、広い視点からの、また広い意味での広報というもの、例えば、テレビ番組で自衛隊特集をやるというのは、かなりの影響力があり、若い人たちに自衛隊に対する関心を高めていることに繋がっていると思う。表立って防衛省として講演する必要はないと思うが、そういう広報のあり方があるということは意識していただければと思う。

・処遇に関して、要するに経済的な面での充実というのは、何人かの先生からの御指摘があったところだが、今おっしゃったように、やはり非経済的な面というのは今の若い人たちにとっては大きく、若い隊員の方々とお話をすると、給与よりも時間が欲しいという意見が強く出ている。ただ、それでも休暇が取れないのであれば休暇の買い取り制度の話になるのではなくて、本質的には自由な時間が欲しいことは、特に若い隊員の方々から強く意見が出ていることはお伝えしておく。

**(委員)**

・私たちが色々話したことがしっかり反映されていて、広報のところは若手のアドバイザーが採用されていたり、退職者へのヒアリングをされて、しっかりそれが反映されているところが素晴らしいことだと思った。一方で退職させない工夫が非常に大事だと思う。1つは、処遇のところで、様々な処遇が実際の給与の他に手当をつけていらっしゃることも重要で、認知されているところで大事だと思うが、英語に関してはどうなっているのかと思った。航空機の整備のところでは、マニュアルも全部英語に

なっていて、日本語を介さないで英語のもので特殊な整備ができるような方たちがいらっしやると聞いた。その訓練にすごく時間をかけていると行政事業レビューの時に聞いたが、そういう人材は他からも獲得される、他からもアプローチされると思うので、そういう英語ができる人たち、特にアメリカや韓国との合同演習では、やはり英語ができないとなかなか作戦もうまくいかないと思う。英語ができる人たちがしっかり処遇されているのかが1つ。

- ・それからもう1つは、処遇の手当の計算がしっかりシステム化されているのかどうか。これだけの人数なので、勤怠や手当を、もし未だに紙でやっている、入隊してからすごくがっかりする人が多いと思う。今、民間だと、勤怠はスマホのアプリですぐに申請できたりするのが当たり前だと思う。残業代がつかないので関係ないかもしれないが、どういうところでどのくらいの人働いているかをしっかり認識することは、次に繋がると思うし、健康管理上でも非常に重要だと思うので、しっかりシステム化することが大事で、そういうことがないと入った人たちががっかりしてしまうのではないかと思う。

- ・最後にもう1つ。入った人たちががっかりしないためという点で、未だに施設が戦前のもの、旧耐震基準のものが非常に多いと聞いた。能登の地震や東北の地震があったら壊れてしまう、潰れてしまうということで、そこは建て替えをしっかりと進めていると聞いているが、建て替えの前とにかく早急に耐震補強をしないと、せっかく税金で買ったものが潰れてしまう。また、大地震がきた時に潰れてしまうようなものは、すぐしっかり補強していかないと、モチベーションが下がると思うので、そういう点も是非御検討いただければと思う。

#### (防衛省)

- ・英語に対しては、国費で通訳の学校に通わせたりしており、スキルアップになっていると思うが、特別な手当はないと思う。

- ・残業という概念がないので、手当の計算のための勤怠管理はしていない。潜水手当について、7月に大量の処分者を出したが、基本は紙でやっている。ただ、機械的に行うように徐々に変えていっている。

- ・あと、施設については、今までは考えられないぐらいの急ピッチで改善している。ただ、それでも時間を要しているところはあると思うので、しっかり問題意識を持ってやっていきたいと思う。

#### (委員)

- ・システムについては、再三この検討会で出ているところで、特に、海上自衛隊の艦艇勤務の方が、陸に上がった時に、溜まっていたペーパーワークをやるという話をよく聞くので、給与計算等だけでなく、諸手続きにおけるペーパーレス化に関しては、強力に進めていただきたいと思う。

- ・耐震構造については、先ほど宿舎兵舎等のあり方に関しての御提言があったところなので、関係部署におかれて御検討いただければと思う。

**(委員)**

・一貫して、この検討会で話し合われる中身、あと施策の内容は全て、非常にプラクティカルなかたちで進められていることで、私の経験からすると、この人事の分野でこういうかたちで本当に進んでいるのはなかなかこれまで見たことがなかったので、大変心強く思う。

・その上で、私からプラクティカルでないことを2つ申し上げる。1つは、関係閣僚会議に防衛省として何を期待するのか。資料記載の各省に協力依頼している事項を見ると、これはこれで良いと思うが、他方、せっかく文部科学省が入っているのに、教育の内容について、自衛隊の仕組みや、あるいは、現代の自衛隊はどのようなシビリアンコントロールを持ち備えているのか、そういう基本的な知識を学校教育の中できちんと教育、紹介されるようにこの機会に言っていただく必要があるのではないかと思う。内閣府の世論調査を見ると、自衛隊について非常に興味があるが、よく知らないという人の割合が6割ぐらいいると聞いているので、先ほどの広報の問題とも絡むと思うが、なかなかハードルが高いことは分かりますけども、せっかく国としてどうにかしようとしているので、そういったところを踏み込んでいただく必要があると感じている。

・もう1つは、耳障りなことを申し上げるが、処遇改善は大事なことなので、どんどん進めていただかないといけないと思っているし、これが進んでいることは良いことだと思うのだが、他方、先ほど言われた不祥事である。やはり国民感情で見た時に、どんどん処遇が改善していきます、自衛官の職務に見合った処遇にしていきますというのは、良いことだとしても、一方、その組織が様々な不祥事を起こしているとすると、国民の支持は得られない、得られにくくなると思うので、実際的なことを申し上げているのではないが、組織としての風土をきちんと引き締めていただく必要があるのかなと感じた。

**(委員)**

・それに関して、不祥事をなくしていくためには、やはり組織の中の風通しを良くしていくことが必要だと思うが、中で隊員が問題あると思った時に、第三者、外部に相談、通報する窓口の制度は自衛隊では設けているのか。

**(防衛省)**

・第三者、外部に相談、通報する窓口は、複数ある。

**(委員)**

・それは、どれぐらい機能しているのか。今回の不祥事についても、例えば、私どもも外部の窓口を設けていて、最近少し機能してきたかなと思う。以前は、あんまり機能していなかったように思うが、そのあたりいかがか。

**(防衛省)**

・数年ぐらい前に外部の窓口を作って、全く部内の人に知られないように、部外の人、弁護士に相談できるようになっている。それと、防衛監察本部があり、防衛監察本部

にも直接通報、相談できるようになっていて、それはそれぞれの部隊の指揮命令系統ではなくて、直接防衛監察本部に行くようになっていて。最近、特に、去年に処分が結構増えたが、それは通報等により、防衛監察本部が調べたということも増加の要因になっていると思うので、上司や周りに全く知られないようなかたちで通報するシステムが、機能し始めたかなというところである。これは引き続き、重要視していきたいと思う。

**(委員)**

・制度を設けていても、隊員のほとんどが知らないとならない、あるいは、使いづらいのではいけないと思うので、そういう面をしっかりと見ていただきたいと思う。

**(委員)**

・先ほどお話あったように、今、懲戒制度について様々な見直しが見直しがなされていると思うが、いわゆる懲戒処分を含めて、全体的な不祥事に対する未然防止も含めた取組についても、人的基盤の整備の一環でご検討いただきたいと思う。

・もう1つの御指摘の学校教育についてはいかがか。

**(防衛省)**

・まず、不祥事の件ですが、まさに御指摘いただいた処遇改善を進めて行く中での不祥事対応は極めて重要である。しっかりと組織を引き締めて自衛隊として不祥事を起こさないようにして、国民の信頼を得ていくことが、処遇改善を進める上で極めて重要である。

・教育については、御指摘の点に関してどのようなやり方があるか考えてみたいと思う。

**(座長)**

・2番目の点、AI・サイバー等に関して、先生方の御意見、御指摘があればいただきたい。

**(委員)**

・サイバーの分野に関して御説明あったが、まさしくこの通りだと思う。積極的に進めていただきたいと思う。

・サイバーに特化しているが、今、官民融合という中において、サイバーも含めて、宇宙や情報といった社会として必要とされている分野がすごくある。よって、自衛隊の人材育成や運用は、人事管理は、入隊をしてから教育をして定年までいくのが基本だが、官民融合の中で、民間からの採用は必要であり、積極的に制度として取り入れるべきである。防衛省・自衛隊は非常にスキルが高かったり、国家の一番最高位のクオリティーが必要とされる仕事なので、民間の方からすると魅力ある職場であり、そういう方たちにすると、また次に戻ってきたりと、縦仕様の人材育成と教育、横の官民融合の部分について、どんどんやっていく分野が多くなってきて、この考え方でいただければ結構だと思う。そこで問題なのはセキュリティーの問題があると思うが、それをクリアして、どんどん活用して欲しい。その中において、予備自衛

官があるが、予備自衛官補も増やしつつ同時に登録だけをして、情報を流し、必要な時に予備自衛官補になって予備自衛官または自衛官になっていただくのはどうだろうか。サイバーの分野においては、国家としての体制を作らなくてはいけない。防衛省で担った人材育成された者が民間企業または他省庁に行き、そして国全体としてのサイバーの体制を作るのはとても大事なので、こういうことをやっていただければありがたいと思う。また、部外力の活用のところも、新しい戦い方を考える時に、自衛官で担うべき分野と部外力、OBを活用する分野をしっかりと分けながら、やっていっていくことが大事である。自衛官はこういうことを担い、その体制に基づいて採用していくと考え方を今こそ覚悟を持って、部外力、OBの活用の政策を進めていただければありがたいと思う。

**(委員)**

・横の活用について、御指摘、御意見があったが、これに関連して他の先生方何かございませんか。

**(委員)**

・先ほどの御説明だと、部外というか、民間の法人を活用にするにしても、予備自衛官補あるいは予備自衛官にならないといけないと聞こえたのが、そういうことでなくて、例えば、民間のサイバー人材が副業として協力していただくことも可能なのか。

**(防衛省)**

・もちろん両方あると思う。予備自衛官として、あるいは自衛官としてというのもあるが、今でも様々な通信機器の整備、点検は、民間企業に委託してやってもらっているので、サイバー関係でもそういうのもある。民間企業に仕事としてやってもらう場合と、自衛隊としてやる場合と、予備自衛としてやる場合、まさに有事の場合と平時の場合どうするのかというところで議論になると思うが、そのところは整理の必要があると思う。

**(委員)**

・今も副業としてやっていらっしゃる方はいるのか。

**(防衛省)**

・副業としてというか、民間企業で、民間企業の仕事としてやってもらっている。

**(委員)**

・例えば、私どもでも、一生懸命に中でも育てようとやっているが、情報セキュリティなどの資格を取ると、民間の方から誘われて中途退職してしまうケースがある。今、お話にもあった通り、サイバー人材はどこでも求められているので、かなり柔軟に活用することを考えていけないといけないと思う。だから、会社に委託するだけでなく、民間企業でも人生100年時代の中で副業が言われており、個人として、例えば、自衛隊でサイバー人材として育ててきたけれども、退職して民間にしまった人が、副業として少しお手伝いしましょうという話もあるのかなと思って伺いました。別にそれをやらないといけないわけではないが、いずれにしても柔軟に対応でき

るように考えていただくのが良いと思う。

**(防衛省)**

・そこは、サイバー予備自衛官ということで、平素から活動していただいている方の中にいらっしゃると思う。

**(防衛省)**

・民間の人が副業としてやるという仕組みについてだが、部外で高い知見を持った方にその知見を活かしながら、自衛隊でその知識を還元していただくことは重要なので、民間で働いていただきながら、例えば、週に何日か非常勤というかたちでサイバーセキュリティアドバイザーとして勤務いただいている方がいる。民間企業の委託とは別に、そういったかたちで部外力の活用を進めている。

**(委員)**

・サイバーの形がここまで整ってきたということは、非常に良かったと思う。要件を明らかにして、育成をして、それを使う場を提供するという3つのサイクルをいかに回すかが、本当の意味で実践的な人材を育てるポイントだと思う。殊に、サイバーやテクノロジーのテック系の人材の育成は、要件を明らかにして、育成するところまでは、知識の部分も含めていけるが、実際の知識を活用する実践の場や機会をいかに提供できるかというところでスタックしている企業が多い。それは、組織の壁であったり、人事管理運用上の、本人がやりたいことと組織側がやらせたいことの乖離だったりと上手くいかないところがある。特にテクノロジー系の人材は、先ほどどんな仕事をしたいかによって決めていとおっしゃっていた通り、仕事どころかどんなタスクやデータが使えるのかというところで、実際の仕事を決めているようなところがある。そのため、人材活用というニュアンスが強すぎると、組織の統制が強くなってしまう。本人が何をやりたいのか、どういったデータを扱いたいのか、どんなスキルを実践したいのかというところの本人要望をうまく活かしながら、そのバランスを取っていくのが最大のポイントかと思う。特に、サイバーの領域では、自衛隊が抱えているデータや実際の業務は、民間では決して経験できない、ある意味国に対する貢献という意味で、もの凄い価値のある仕事だと思う。その辺りの場や機会を提供できるという観点において、コミュニケーションしていくことで、非常に訴求力が高まると思う。場の作り方、場の選択のあり方について、本人視点での思考をしていただくと良いと思った。

**(委員)**

・先ほど御指摘のあった機密保持の点について何か御説明あればいただきたい。特に、リボルビングドアシステムで水平的な協力を進めていくことになると、サイバー固有の問題としては、極めてその機密保持、特に防衛秘密の保持については相当な注意を払う必要があると思うが、その点についてはいかがか。

**(防衛省)**

・それは、御指摘の通りである。自衛隊の秘密事項等を外に漏洩されても困るので、

そこはしっかり検討していく。

(委員)

・その辺りは、また議論を深めていただくとして、もう1つ御指摘のあったキャリアシステムについての関係で、そもそも根本的な問題として、自衛官である必要があるかという議論、つまり民間との協力ということをおっしゃったわけで、そうだとすれば、防衛省・自衛隊としては防衛技官でも良いのではないかという議論はありうると思うが、その点についてはいかがか。

(防衛省)

・そこは、自衛官とは何なのか、また、部隊行動と武力行使との関係でジュネーブ条約等の国際法的な観点も必要だと思う。

(委員)

・ただ、人材確保の見地からすると、いわゆる自衛隊員として採用する以上は、今の音楽隊員が防衛訓練を受けるのと同様の訓練をサイバー要員に対しても課すということなので、それは反面では、先ほどから広く人材を確保するという点から、例えば、ほふく前進するとか、長距離を走るとか、重い荷物を担いで走るといった体力面が、サイバーの業務に対してどれ程有効か議論になりうると思う。

(防衛省)

・それは、我々自衛隊がサイバー要員である自衛官に訓練や体力を求めないと決めれば良いだけである。自衛官か事務官かという問題ではない。

(委員)

・その辺りは、将来としてある程度固まっているのか。

(防衛省)

・それは、できる限り早く決めないといけないと思っている。そうしないと、来てもらえない。

(委員)

・他には、AIについて議論がなかったと思うが、いかがか。AIに関しては、他の問題もそうだが、特に、防衛戦略との関係があると思う。各幕が上げてくるニーズとの調整は、十分に今後検討を進めていく理解でよろしいか。

(防衛省)

・今日は御紹介しませんでした。7月に防衛省AI活用推進基本方針を定めているので、しっかりやっていきたいと思う。

(委員)

・逆に言うと、中長期的な人員配置、先ほど挙げられた問題提起と関連する、例えば今後の必要とされる人材、人員の数をAIに置き換えた場合に、こういうかたちになるというような、そういうビジョンを今後お示しいただくことはできないのか。

(防衛省)

・AIについては、防衛省・自衛隊で行う具体的作業のイメージがサイバーほど具体

化していない。

**(委員)**

・何か御意見ございましたらお願いします。

**(委員)**

・各役所がやっている中で、石破総理になって、関係閣僚会議を作られ、この問題を官邸で取り上げられることは極めて重いことなので、これを最大限に活かした方が良くと思う。今のNSCみたいな恒常的なものでないにせよ、今やっていることを、先ほどお話のあった通り、国政を官邸で国家の問題としてやるということをこの機会にもうビルトインしてしまう絶好の機会だと思う。各論は資料に記載の内容で良いと思うが、この検討会と関係閣僚会議だけは、官邸との有機的な結びつきというか、人がやること、政治がやることなので、そこは個人的な意見として望みたいと思う。

**(防衛省)**

・直接的なお答えにならないかもしれないが、最大限に機会を活かすべきというのはその通りだと思っている。他方で、理想ばかり追い求めるのではなく、具体的な効果と実現可能性を踏まえて実現できるものはできるだけ早く具体化していきたいと思う。

・御指摘のあったサイバー人材の本人のやりたいことと組織がやってほしいことのバランスが重要だというのは、おっしゃる通りである。サイバー人材にとっては、何ができるか、自分がやりたいことができるかという点も重要であり、自分のやりたいことができなくなれば、給与が高くても他のところへ行ってしまうというようなマインドがあるのではないかとも聞いた。我々がどういうことを提示できるかが引き留めるにあたって重要なところだと思っている。特に、公務員の場合、給与には限界があるので、その問題意識は、おっしゃるとおりだと思った。

**(委員)**

・あえてこういうかたちでコメントしたのは、その機会には実は広いと思っている。例えば、陸海空の組織を超えた機会もあるかもしれないし、今回のスキームのように、自衛隊の外側にある国防に関する様々な組織に対して機会を提供するところまで踏み込んでいけると思っている。そこまでいった時には、おそらく他の業務で追随できる業務はないので、非常に人材を獲得できる可能性があると思い、あえてコメントしたので、是非よろしくをお願いします。

**(座長)**

・今の最後のお話は、サイバーだけではなく、自衛隊員の各職種でも言えることなので、やはり、やりがい、誇りを持って仕事をやっていただけるように、我々も微力ながら、この人的基盤強化の検討を今後もさせていただきたいと思った次第である。

・直近の令和4年の国政調査の結果では、自衛隊に好意的な態度を持つ人が約9割、そうでないと言う人が5%だった。ようやくここまで来たなということだと思う。しかしながら反面、身内が自衛隊員になりたいと思った場合に、それを積極的に支持するかどうかは、それには必ずしも対応していないのが、今の自衛隊員の充足の1つの

側面を表しているようにも思う。やはり、地道に隊員の方々が気持ち良く仕事をし、誇りを持ち、国民が敬意を持って接する、評価するという雰囲気を作られていくことが一番大事だと考えている次第である。

・他に御議論、御意見あろうかと存じますが、私の進行の不手際により若干時間も超過しているので、今日のところはこれぐらいにさせていただくことにする。