

# 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

～人口減少社会にあって  
精強な自衛隊を創り上げるために～

令和5年7月12日

## 目次

- I はじめに
- II 人口動態等
- III 総論：人的基盤の強化に向けて
- IV 各施策の方向性
  - 1 人材確保関連
    - (1) 採用（新卒者のみならず転職者も重視した採用）
      - 任期制自衛官
      - 貸費学生制度の拡充
      - 採用広報の充実
    - (2) 高度人材の採用
      - 特定任期付自衛官制度の新設
    - (3) 人材の有効活用、質の高い人材の確保
      - 再任用
      - 中途退職抑制
      - リスキリング、教育拡充
      - 事務官・技官等の確保
    - (4) 部外力の活用
  - 2 処遇関連
    - (1) 自衛官の給与
    - (2) 生活・勤務環境の改善等
    - (3) 長期出張者の処遇の向上
    - (4) 育児・介護と仕事との両立支援策
    - (5) 栄典・礼遇
    - (6) 再就職支援
  - 3 予備自衛官等の活用
- V おわりに

### 【参考資料】

- 1 検討会の開催状況
- 2 委員名簿

## I はじめに

我が国を取り巻く安全保障環境が戦後最も厳しいと言われる中、我が国の防衛力を抜本的に強化するため、令和4年12月、政府は国家安全保障戦略、国家防衛戦略、防衛力整備計画を閣議決定した。

これにより、我が国の防衛予算は令和5年度から9年度にかけて、合計43兆円となり、前中期防衛力整備計画の27兆円から飛躍的に増大することとなる。これにより防衛省・自衛隊は、スタンド・オフ防衛能力、統合防空ミサイル防衛能力など広範な分野で能力強化を図っていくこととしている。他方、どれだけ高度な装備品等を揃えようと、それを運用する人材の確保がままならなければ、防衛力を発揮することはできない。自衛隊員はまさしく防衛力の中核であり、その人材確保は、装備品等の整備と並び、防衛力の抜本的強化を支える車の両輪とも言うべきものである。この両輪が駆動することにより、実効的な防衛力の構築が進んでいく。

このような認識の下、国家防衛戦略及び防衛力整備計画は各種の人的基盤の強化施策を掲げているが、これらの施策を具現化するに当たり、部外有識者の知見を取り入れてより実効性を高めることを目的に、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」が設置された。

そこでは、国民視線から見て効率的かつ有効な防衛組織であるべきだとの認識の下に、様々な検討が行われた。特に、将来の人口動態や軍事技術の動向といった重要な環境の変化を踏まえ、隊員のライフサイクルを通じた広範な施策を、長期的視野から一歩ずつ着実に進めて行くべきとの結論に達した。

この結論を得るまで、本検討会は令和5年2月の第1回会合以降、7月までに5回にわたる会議を開催したほか、陸海空の部隊(陸上自衛隊朝霞駐屯地、海上自衛隊横須賀・大湊地区や艦艇、航空自衛隊大湊分屯基地)や防衛大学校等において、隊員の生活・勤務環境を実地に視察し、併せて各視察先で准曹士から幹部自衛官まで多様な階級・年齢層の隊員から意見を聴取し、それらの成果をこの報告書として取りまとめたものである。

## Ⅱ 人口動態等

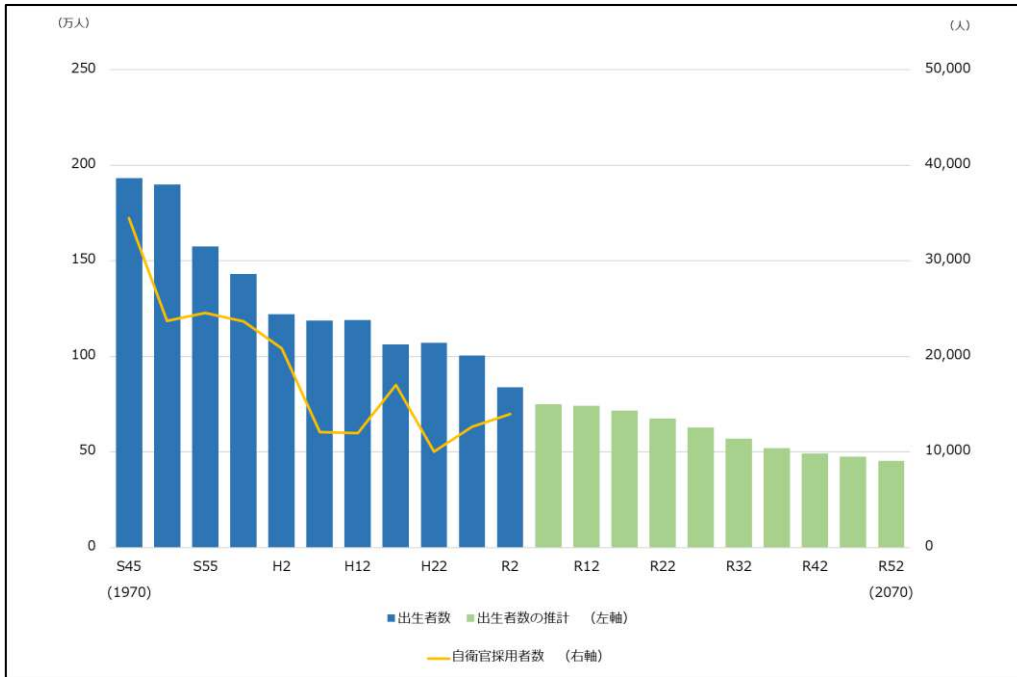
人的基盤強化施策を検討するに当たり、検討会ではまず、将来の募集環境の見通しについて認識を共有した。

厚生労働省が発表した令和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、半減以下となった。18歳の高校卒業者が採用者の多くを占める自衛隊にとって、このインパクトは18年後の令和22年に顕在化することとなる。また、出生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。

さらに、15歳から64歳までの生産年齢人口で見ても、令和2年には約7400万人であったものが、令和4年の新生児が18歳となる令和22年には約6000万人にまで減少すると見込まれ、我が国全体として深刻な人手不足社会を迎えるなか、他の官公庁や民間との間での人材獲得競争はより熾烈なものとなっていく。

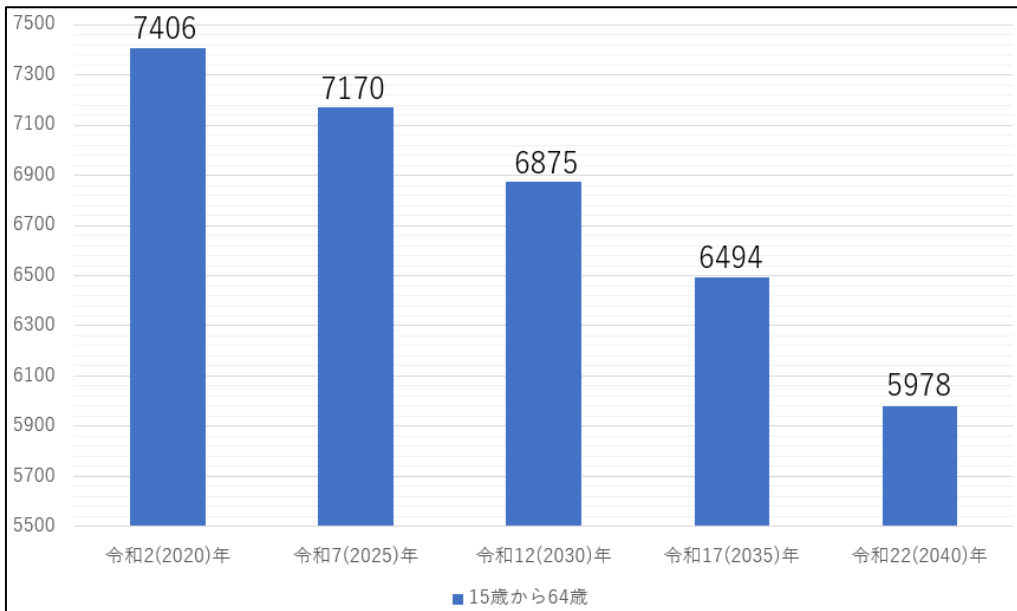
このように、少子化の進行は危機的な状況にあり、「静かなる有事」という表現は決して誇張されたものではなく、防衛だけでなく、治安、火災・救急対応能力といった国民にとって不可欠な公共サービスが脆弱化するおそれが極めて高いとも指摘されている。

### 【日本人の出生者の推移】



- 出生者数:厚生労働省「人口動態調査」
- 出生者数の推計: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)」
- 自衛官採用者数:防衛省資料より作成

### 【生産年齢人口の推移と将来推計】(単位:万人)



厚生労働省 労働経済の分析 我が国の生産年齢人口の推移と将来推計(令和4年版)より作成

### Ⅲ 総論：人的基盤の強化に向けて

国家防衛戦略は、「自衛官の定員は増やさずに必要な人員を確保する」と明記しており、同文書が示す新たな防衛態勢を実現するうえで、定員と現員の乖離が約16,000人ある中で、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喫緊の課題となる。加えて、近い将来我が国を取り巻く安全保障環境が緩和するとも考えられないことから、Ⅱで述べた危機的なまでの少子化の進展と人口減少社会にあって、我が国の防衛力を持続性のあるものとし続けるためには、これまで以上に幅広く、そして綿密な人的基盤施策を継続的に講じていかなければならない。

この考えに立脚し、本検討会では、自衛隊員の人的基盤の強化に関して、「貴重な人材である自衛隊員が常に任務遂行に万全を期すことができるよう、隊員のライフサイクル全般における活躍に効果的な施策を講じる」、「人材のリソースに厚みを持たせるとともに、技術の急速な高度化に適合できる任務遂行体制を構築することができるよう、部外人材も含めて多様な人材を確保する」という2つの軸を中心に検討を行ってきた。

そして、いずれの軸においても魔法のような一つの特効薬があるわけではなく、本報告書で述べたような幅広い施策の一つ一つを着実に進めていくしかないということは強調されなければならない。詳細はⅣに譲るが、各軸に基づく検討結果の概要は次のとおりである。

#### 1. 隊員のライフサイクル全般における活躍を推進

- ・ 採用重視にとどまらない、在職中や退職後も含めた、自衛官のライフサイクルを通じた各種施策
- ・ ハラスメントを一切許容しない組織環境を構築するとともに、処遇の向上や生活・勤務環境の改善、育児・介護と仕事の両立支援、キャリア形成支援、再就職支援の充実により将来不安を解消し、自衛官の職業としての魅力を向上
- ・ 限りある人的資源を、第一線部隊をはじめとする優先度の高い分野に充てるため、業務の見直し、効率化の取組やアウトソーシングを含む抜本的な合理化を推進

## 2. 部外人材も含めた多様な人材の確保

- ・ 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を推進
- ・ 新卒採用だけに努力を集中するのではなく、民間でキャリアを積んだ者の採用を促進し、併せて、中途の採用であっても短期間で自衛官としての任務遂行が可能となるレベルに到達できるよう、民間での経験も考慮した早期戦力化プログラムを導入
- ・ 一度離職した人材が再び戻ってこられる組織環境や制度を整備
- ・ サイバー等デュアルユース技術が台頭する分野を念頭に、高度な知識・技能、経験を有する人材を民間から取込むために必要な制度・環境を整備
- ・ 質の高い人材の安定的確保のため、民間では身に付けることができない自衛隊特有のスキルについて、リスクリングを含む部内外の教育を充実

## IV 各施策の方向性

### 1 人材確保関連

#### (1) 採用（新卒者のみならず転職者も重視した採用）

#### ○ 任期制自衛官

士は強靱な体力や気力が必要となる階級であり、そのためには常に士の新陳代謝を図り若く壮健な人材を確保する必要があることから、任期を定め雇用する任期制自衛官は今後も必要な制度である。

しかし、近年、自衛官候補生の採用実績は、採用計画数に達しない年も生じている。令和4年度においては、前年度の約1.5倍という高い採用計画数を掲げる中で、新型コロナウイルス感染症による募集活動の制約や高校新卒者の有効求人倍率のバブル期並みの高さといった特殊要因の影響も受けたと考えられ、採用状況は募集環境の厳しさを反映したものとなる見通しである。

【自衛官候補生の採用状況】

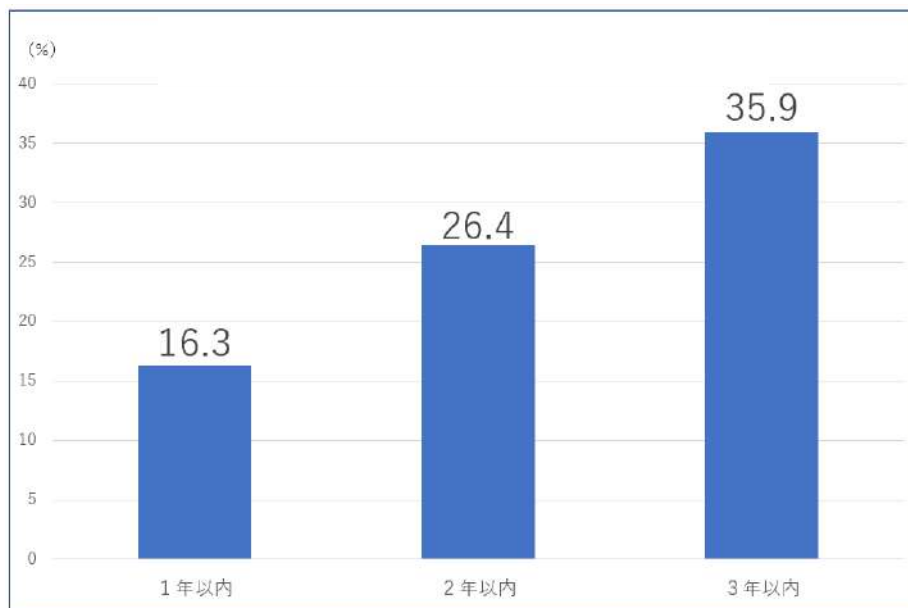
	採用計画数	応募者数	受験者数	合格者数	採用者数	計画達成率
平成21年度	2,556	21,055	18,101	9,729	2,321	91%
平成22年度	4,050	23,158	19,742	12,135	5,180	128%
平成23年度	4,047	23,968	20,450	11,757	4,309	106%
平成24年度	9,024	34,038	29,049	18,951	9,963	110%
平成25年度	8,379	33,534	28,573	18,960	9,188	110%
平成26年度	8,595	31,361	26,477	18,556	8,239	96%
平成27年度	8,989	28,137	23,358	16,802	7,838	87%
平成28年度	7,981	29,067	24,409	18,544	7,610	95%
平成29年度	9,404	27,510	22,931	17,785	7,513	80%
平成30年度	9,882	28,145	23,392	17,932	7,075	72%
令和元年度	7,505	28,844	24,169	18,810	7,359	98%
令和2年度	6,280	28,903	24,834	19,035	6,664	106%
令和3年度	6,190	28,272	23,809	17,370	5,350	86%
令和4年度	9,245	23,610	-	-	-	-

第2回有識者検討会資料「任期制自衛官について」より抜粋

任期制自衛官の多くを占める高校卒就業者の就職動向について、高校卒就業者の初職離職率とそのタイミングをみると、3年以内離職者は約4割であり、1年以内でも約2割弱が離職しているとの統計がある。これを踏まえれば、高校新卒者のみに募集努力を集中するのではなく、高卒後、民間企業等に就職したが、早期に離職した者を新たな募集ターゲットとして取り込むことも必要である。



### 【平成31年3月新規高卒就職者の離職率】



厚生労働省報道発表資料(令和4年10月)より作成

このためには、これまでの自衛隊地方協力本部を中心として行われている高校と連携した募集活動に加え、転職サイトや転職説明会等を活用した、既卒者への効果的なアプローチを検討すべきである。加えて、入隊希望者を取りこぼさないよう、通年の採用を前提とした新隊員の教育プログラムや人事、給与制度についても見直しが必要である。

また、任期のある自衛官候補生は身分が不安定で給与が低く見られがちである。任期のない一般曹候補生と併願する者が多いが、両方合格した場合には、多くの者が定年まで勤務できる一般曹候補生を選択しているのが現状である。任期制自衛官の魅力を向上する観点からの身分の在り方の見直しや、任期満了金の見直しといった施策により、一般曹候補生との違いの明確化を図ることも検討すべきである。任期中に取得できる資格の現代化、大学進学する者を支援する施策を進めるとともに、再就職支援の質の向上に取り組むべきである。

また、任期満了後も引き続き自衛隊での勤務を望むのか、又はどういった再就職を目指すのかといった、自身のキャリアについて隊員自身がイメージできるよう、任期の最終段階ではなくより

早い段階からキャリア・カウンセリング等を行うことが有用である。

特に、自衛隊での経験を通じ、若くしてチームワークに優れている任期制自衛官は、民間企業にとって採用ニーズの高い人材であり、業界団体等との間で再就職に関する協力・連携協定を締結するなど、任期制自衛官の希望と企業の人材ニーズをより良い形でマッチングさせることが必要である。

加えて、任期制自衛官となった場合、任期中にどのようなスキルを身に付けることができ、再就職先を含め、任期を終えた後の選択肢について応募者が具体的にイメージすることができるようになれば、任期制自衛官という職業がより魅力的なものとなる。この観点から、任期制自衛官としての経験を通じて次のキャリアで活躍する事例を積極的に広報していくことも、募集には効果的である。

また、大学進学等の目標を持ち、そのためのステップとして任期制自衛官を選択する者は存在し、かかる層への採用活動を強化することも有効と考えられる。

一方で、上記の一連の施策を行ったとしても、敢えて短期の職業を志向する求職者が多くなく、今後の人口減少により更に減少するであろうことを踏まえると、現在の規模の自衛官候補生の採用計画数を満たすことは引き続き困難と予想される。このため、必要数の士を確保するためには、終身雇用である一般曹候補生の採用数の増加が必要である。非任期制自衛官の増大は、近年の任務の多様化・国際化や装備品の高度化への対応上、有用でもある。

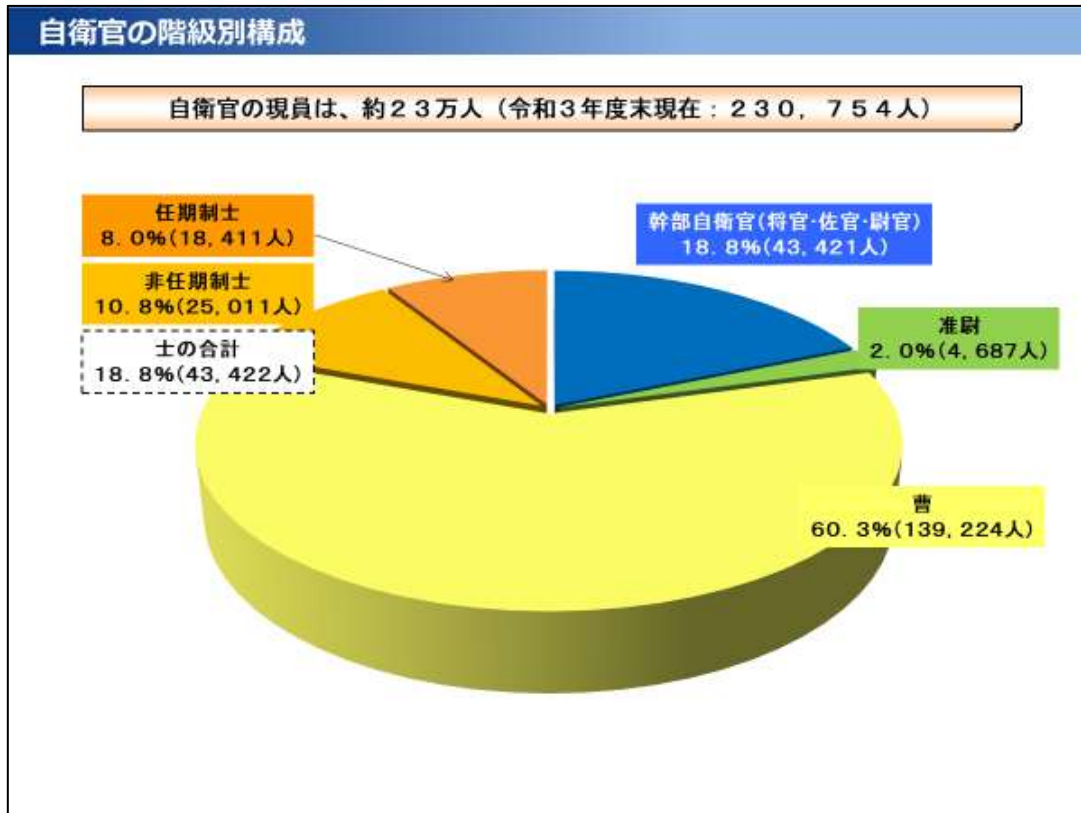
【一般曹候補生の採用状況】

	採用計画数	応募者数	受験者数	合格者数	採用者数	計画達成率
平成21年度	6,023	43,639	39,493	8,637	4,176	69%
平成22年度	4,410	47,907	43,124	5,003	4,234	96%
平成23年度	3,800	51,192	46,181	4,471	3,834	101%
平成24年度	3,850	34,123	30,745	4,314	3,853	100%
平成25年度	3,850	34,534	31,399	4,346	3,784	98%
平成26年度	3,850	31,145	27,894	7,359	4,436	115%
平成27年度	4,420	25,092	22,314	6,069	4,328	98%
平成28年度	4,720	24,312	21,512	7,205	5,011	106%
平成29年度	5,050	29,151	25,691	8,154	5,044	100%
平成30年度	6,300	27,580	24,317	12,119	6,464	103%
令和元年度	6,140	28,310	25,163	12,460	6,647	108%
令和2年度	6,500	29,848	26,237	12,879	6,744	104%
令和3年度	6,510	28,426	25,448	12,893	6,450	99%
令和4年度	6,980	24,841	-	-	-	-

第2回有識者検討会資料「任期制自衛官について」より抜粋

一般曹候補生の採用数の増加を検討する際には、現在の階級別定数のままでは3曹昇任までの平均期間が長期化することを踏まえ、士と曹の業務や階級構成の在り方を検討するほか、士の定年年齢を設ける等の長期間雇用を前提とした身分の見直しや、それに見合った処遇の検討も併せて実施する必要がある。

任期制自衛官の減少は自衛官の高齢化に直結することから、中高年であっても配置できるポストの検討のほか、テクノロジーの活用による問題解決も選択肢の1つである。



第2回有識者検討会資料「任期制自衛官について」より抜粋

## ○ 貸費学生制度の拡充

独立行政法人日本学生支援機構が令和4年3月に公表した「令和2年度学生生活調査結果」によれば、大学生の約半数近くが奨学金を利用していると言われていたが、学業の成果を国防に役立てたいと考える学生は一定程度存在すると考えられる。そのような中、奨学金と類似した制度である貸費学生制度は、募集強化のための大きな武器といえる。制度趣旨が分かりやすい名称への変更を含む制度の認知向上や効果的な宣伝を行うとともに、対象者や採用枠等を拡大すべきである。

## ○ 採用広報の充実

募集対象者の関心を喚起し、入隊にまで至る上で、採用広報のデジタル化・オンライン化の推進は絶対的な必要条件である。ただし、どのようなメディアの情報が入隊に寄与しているのかなど、デジタル採用広報の効果を検証しながら、若者の行動変化に適切

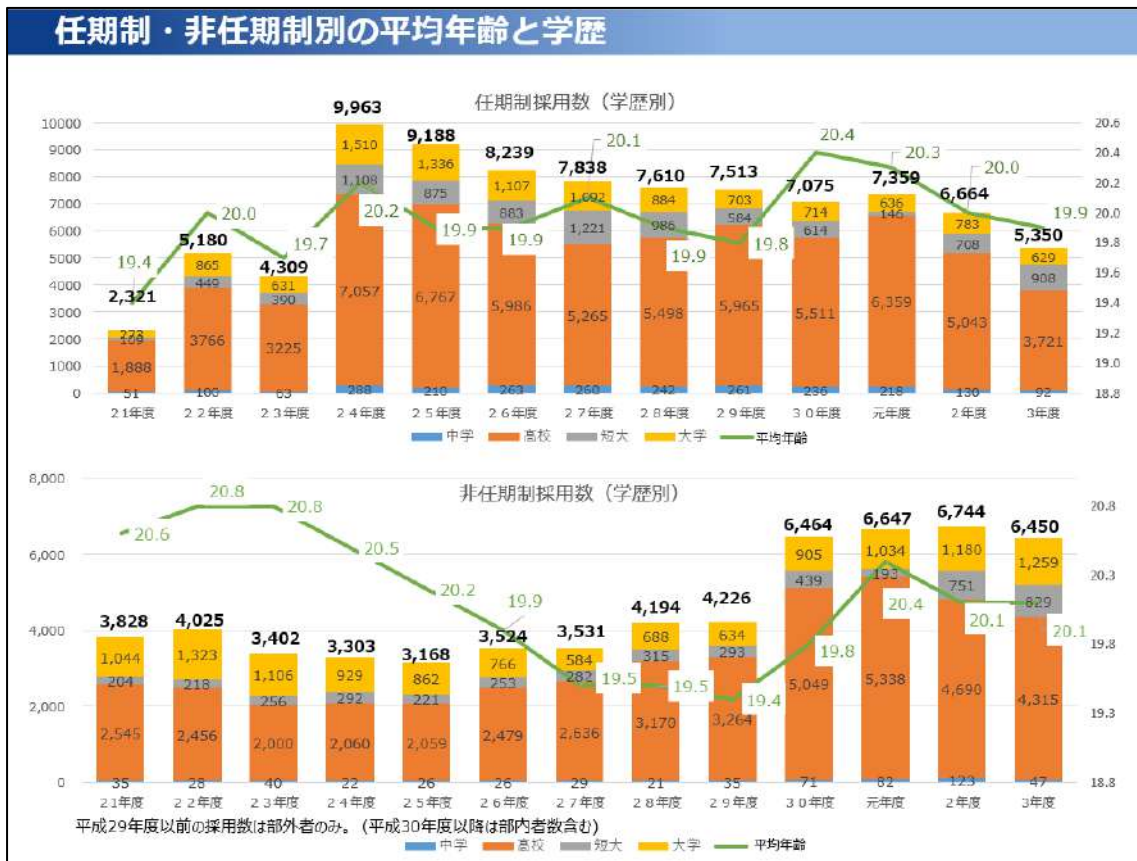
に対応するための不断の改善を行う必要がある。

また、一方的な魅力の発信だけでなく、応募者が自衛隊の実態を把握し、納得した上で応募してもらえるよう、人事上の客観的なデータを正確に最大限公表するとともに、問題の改善の方向性の提示が必要である。

加えて、転職サイトや転職説明会等も活用し、転職市場へのアクセスを拡大していくことや、募集担当官に対する、採用を巡る動向を知るための情報提供や応募者を惹きつけるための知識やテクニックを身に付ける教育も必要である。

新規採用の多くを高校新卒者に依存する状況では、学校などの教育機関や入隊希望者個人を個別にサポートする自衛隊地方協力本部の役割は大きい。最適な資源配分を実現する上では、各都道府県に設置されている自衛隊地方協力本部が個別に活動するのではなく、地域ブロック単位で募集活動を最適化させるとの視点も有用である。また、自衛隊地方協力本部を主体としつつも、全体の戦略を立案し、統一的に検証するため、中央の果たすべき役割が重要である。

【自衛官候補生(任期制士)と一般曹候補生(非任期制士)の学歴別採用者数】



第2回有識者検討会資料「任期制自衛官について」より抜粋

高学歴化や女性自衛官の採用数の増加に対応するため、高卒の男性自衛官が中心の募集担当官を、大卒者や女性を増やすことにより多様化すべきである。また、メディア利用と募集担当官を効果的に組み合わせることにより、大都市での現行の募集要領の変更を含む地域の特性を踏まえた採用広報に取り組むべきである。

さらに、社員が知人を紹介することにより採用に繋げるいわゆる「リファラル採用（紹介採用）」は、自衛官の中にも知人の薦めで入隊した者が一定程度存在することから、効果的と考えられる。このリファラル採用を推進する上では、採用に繋がった場合、紹介した側に何らかのメリットがあるようにするのも一案である。

組織の良い取組を組織内部に積極的に広報することで、その構成員一人一人が組織への理解を深め、共感や愛着心を持って行動していくというインナーブランディングは自衛隊においても有効であり、隊員自身が外部に対してその魅力を広められるようにな

ることで、リファラル採用の推進にも繋がっていく。

## (2) 高度人材の採用

### ○ 特定任期付自衛官制度の新設

デュアルユースが進展する現代社会において、特に宇宙やサイバーといった分野においては、民間で高度なスキルを身に付けた人材を自衛隊内で活用することは不可欠であり、既に事務官等に導入されている特定任期付職員制度に類似した制度を自衛官にも適用し、民間の高度人材を柔軟に自衛官に任官できる人事制度の導入及び高度人材にふさわしい処遇について検討すべきである。

また、非常勤隊員（事務官等）として雇用する高度人材にあつては、民間企業との兼業を認め、最先端の技能を維持・向上できる柔軟な勤務形態を実現するほか、こうした人材が予備自衛官の身分を有していれば、シームレスに有事に対応させることが可能となる。

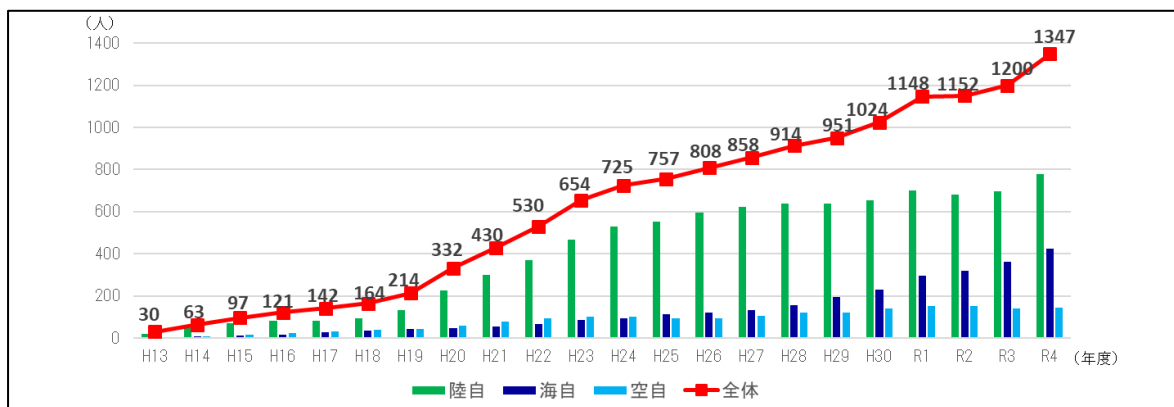
こうした施策をあわせて推進することで、官民の相互交流を活性化させるとともに、民間で培われた高度な知見を防衛分野で発揮し、自衛隊のサイバー人材も民間で活躍する、いわゆる人材のエコシステムの醸成が可能となる。

## (3) 人材の有効活用、質の高い人材の確保

### ○ 再任用

自衛官は一般職の公務員と比べて体力を必要とする業務に従事するケースが多く、一般職の公務員と同様に一律65歳定年を追求することは困難である。他方で、中には比較的体力を要しない業務もあり、定年年齢を超えた自衛官を再任用することが可能であることから、再任用自衛官が従事できる業務を更に拡大するとともに、新規採用時と同一である再任用時の身体検査基準等を緩和するなど、元気でやる気のある者がより長く働けるよう取り組むことが必要である。

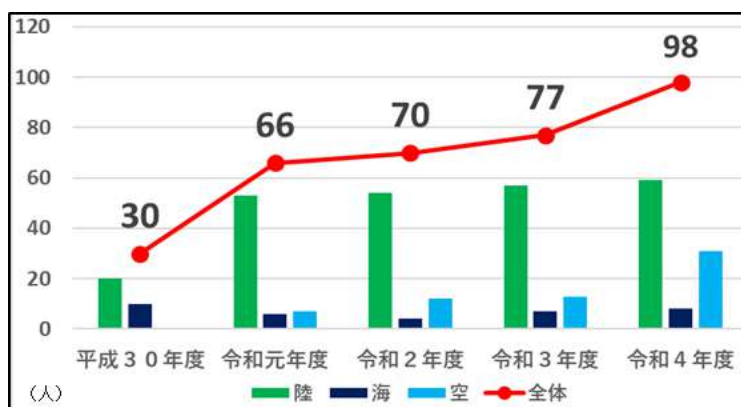
### 【再任用自衛官の在職者数(各年度末時点)】



第4回有識者検討会資料「経験・知識のある人材の活用に関する施策について」より抜粋

また、家庭事情等、何らかの理由で一度退職した者や他の業種に惹かれて転職した者であっても、再び自衛官への任官を希望する場合もあり得る。希望すれば自衛官として復職できることを本人に周知しつつ、組織として温かく送り出すとともに温かく迎えるという意識が重要である。

### 【元自衛官の再任用実績(各年度における採用者数の推移)】



第4回有識者検討会資料「経験・知識のある人材の活用に関する施策について」より抜粋

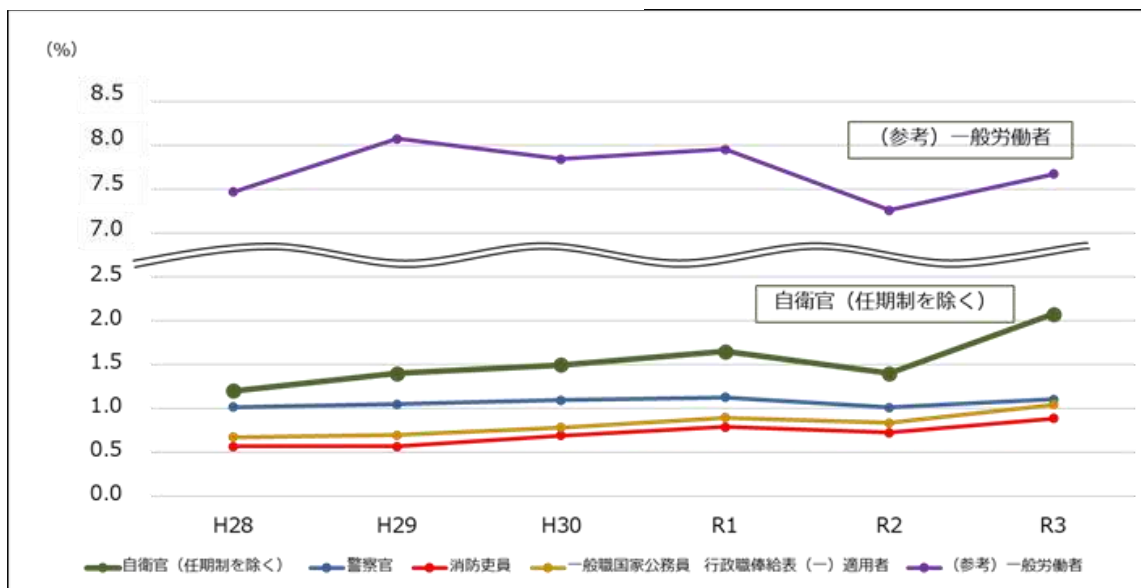
### ○ 中途退職抑制

一般職の公務員や他の公安職と比較して高い中途退職率であることを踏まえれば、自衛官として働き続けることを妨げる要因について調査する必要がある。より精度の高いデータを得るため、必要に応じて民間会社を利用した外部からの退職者・現職自衛官



に対する意識調査を利用しつつ、必要な中途退職抑制施策を講じ、働きやすい勤務環境としていくべきである。

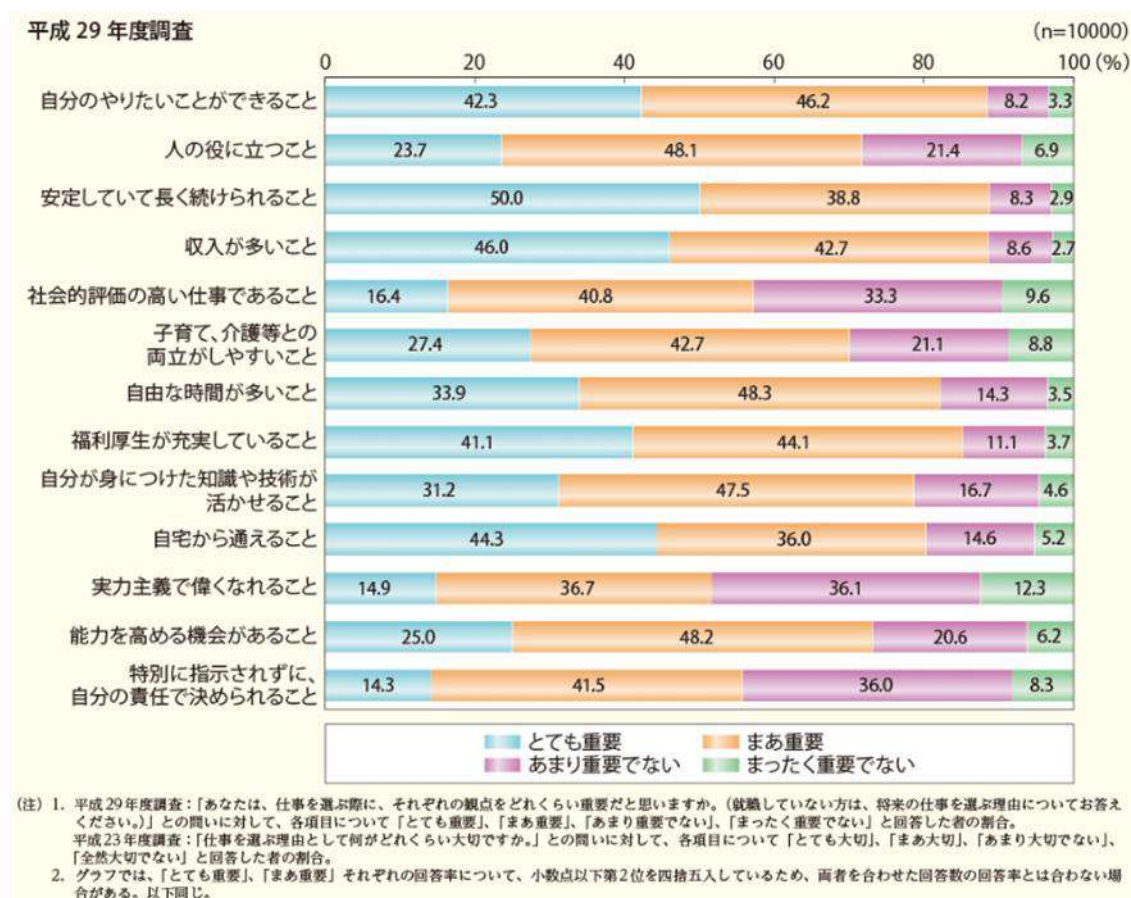
【自衛官と他の公務員の中途退職率の比較】



第4回有識者検討会資料「経験・知識のある人材の活用に関する施策について」より抜粋

また、一般論として、若者は「成長の実感」に敏感である。こうした成長の実感、また社会への貢献ややりがいを期待して入隊する若者に対し、かかる期待を裏切らない、キャリア形成支援を含めた環境づくりが中途退職防止に効果的である。

## 【仕事を選択する際に重要視する観点】



出典：内閣府「平成30年版 子供・若者白書」

### ○ リスキリング、教育拡充

自衛隊で必要なスキルの多くは民間で身に付けられるものではなく、自衛隊に入隊してからの教育による養成を基本としてきた。内部の養成基盤があることは自衛隊の強みであり、また、リスキリングを含む部内外の教育の充実は、質の高い人材の安定的確保に不可欠である。このため内部の養成基盤の充実強化に加え、新たな領域となるサイバー等の分野に従事する要員についても、部外派遣による教育機会も活用しつつ、各自衛隊の学校等での充実した教育による養成とその基盤が重要である。

### ○ 事務官・技官等の確保

防衛省の事務官等は、防衛省本省をはじめ全国に所在する各機関や部隊において政策立案や自衛隊の任務遂行のため必要不可欠

な業務を実施している。冷戦終結後に着目すれば、我が国を取り巻く安全保障環境が大きく変化し、とりわけ直近ではサイバー防衛や宇宙状況監視といった、防衛省・自衛隊の任務・役割は拡大しているが、事務官等の定員は近年まで減少してきた。

そうした中で、駐屯地・基地等の現場の事務官等が、自衛官が災害対応や訓練等のために不在となる間の業務を負担するなど、基地機能を維持するための重要かつ厳しい役割を果たしているという特性も踏まえれば、行き過ぎた合理化により必要な機能が損なわれるようなことがあってはならない。

さらに、防衛力を抜本的に強化するために必要となる事務官・技官等の確保をしっかりと進め、必要な定員は増やすべきである。例えば、先に述べたサイバーの他、諸外国では文官が主たる機能を果たしていると考えられる情報本部における情報の収集・分析機能や、防衛力整備計画の着実な実施のため、著しい業務増大が見込まれる、防衛装備庁における研究開発、調達業務、自衛隊の施設整備などにおいては、高い専門性を持った事務官・技官等が多数必要である。



第3回有識者検討会資料「自衛隊員の人材確保及び服務規律に関する施策について」より抜粋

この際、可能な限り無駄な業務を削減する取組をトップダウンで推進し、定型的な業務等について非常勤職員の雇用や業務の部外委託を推進するなど、組織定員の最適化と業務の効率化にも留意し、人員を効果的に配置していくことが必要である。

#### (4) 部外力の活用

人材確保が厳しい中においても自衛隊の能力を最大限発揮するためには、自衛隊の限りある人的資源を、第一線部隊をはじめとするより優先度の高い分野に充てる必要があり、これを達成するためには部外力の活用が重要である。

これまで部外力の拡大の支障となっていたのは、有事における業務継続性が担保できるかという懸念にあり、これを克服することができれば、部外力を活用可能な業務範囲を一層拡大することができると考えられる。この点、民間事業者に予備自衛官制度の活用を求めることが有効な手段と考えられる。その際、民間事業者側にとって人材確保等の負担が増すことから、企業側が事業への参入意欲を失わないような工夫を講じることに留意が必要である。

予備自衛官が担うに相応しい部外委託の一例として基地・駐屯地の警備業務などが考えられるが、これに限らず、これまで有事における業務継続性が懸念となって部外力が導入できなかった業務への導入可否について幅広く検討が必要である。

また、現役自衛官だけでなく、OBも「戦力」と捉え、予備自衛官としてのみならず、アウトソーシングにも従事してもらうなどOBの活用について幅広い協力が得られるような施策を検討する必要がある。

## 2 処遇関連

### (1) 自衛官の給与

安全保障環境の変化に伴い、自衛隊の任務も拡大している。現状、自衛官の俸給表は公安職俸給表をベースとした独自のものはあるが、引き続き、自衛隊の任務の特殊性を評価し、自衛官として相応しい処遇となるよう俸給表の見直しを含めた検討をする

必要があるのではないか。

給与・手当の増額は国民にも負担を求めるものであることから、幅広い理解が得られるものとする必要があり、まずは自衛官の超過勤務実態調査と諸外国の軍人給与等調査を着実に進め、調査結果を分析の上、自衛官の職務に見合う給与体系について議論することが必要である。

また、部隊配置の特性上、自衛官にとって広域異動は避けがたく、とりわけ近年は南西方面での戦力整備が進められて負担が増大しており、自衛官の異動の特性、へき地や離島等の勤務環境の特殊性を踏まえた処遇を検討すべきである。

さらに、自衛隊は有事への対応が想定されているのであり、事が起こってからの対応とならないよう、有事を想定した処遇の在り方について、今から検討を進める必要がある。平時も有事もしっかりと処遇されることではじめて任務にまい進できる。

## (2) 生活・勤務環境の改善等

ハラスメントは決してあってはならないものであり、ハラスメントを一切許容しない組織環境は、全ての隊員が能力を発揮するために不可欠である。現在、ハラスメント防止対策有識者会議において、事例検証やヒアリングを実施しつつ自衛隊の勤務環境等を踏まえた議論が行われており、今後とるべき具体的施策については、当該会議における議論に委ね、その進捗を待ちたい。他方、生活・勤務の場において各人の行為が他の隊員との間で摩擦を起し、ひいては集団としての機能発揮に支障が出ないように、全ての隊員が服務規律を理解し、平素の行為がそれに抵触しないよう徹底することが必要である。そのため、隊員の理解を助ける教材やガイドライン等の整備・充実に努めていくべきである。

自衛官のみに課される特別な制約であっても、任務遂行のために必要と自ら理解できる範囲内であれば、それらを受け入れ、士気を保つことは可能である。他方で、もはや合理性に乏しいものや、一般社会通念とかけ離れた制約については、積極的に改善することが必要である。

例えば、陸曹長、海曹長及び空曹長以下の自衛官に対して義務

付けられている営内居住等についても、自衛隊の即応性や規律・団結の維持のためには必要な措置ではあるが、特に個室を与えられ育った最近の若者にとって、複数人が同部屋での居住といったプライバシーのない生活環境は必要以上に心の負担になっていないか。施設を設計・使用するうえでの基準や営舎内における居住ルールの現代化が必要ではないか。併せて、自衛隊内に存在する髪型や髪色のルールなど、一部のしつけ事項についても、自衛官に対する国民の信頼が損なわれない範囲で、もはや合理性に乏しいものは変更・廃止すべきである。

さらに、自衛官自らが行う必要のない雑事で自衛官は無用に拘束されていないか。自衛隊の任務遂行に直接関連しない無用な時間的拘束をなくすため、まず業務の見直しを行い、その上で必要に応じて自動化、外注化を進めることにより、士気の向上や訓練時間確保にも寄与する。

多くの艦艇乗組員から、出港回数や洋上滞在日数の増加により、代休（代日休養）が消化できないまま失効するという声が寄せられた。停泊中の業務要領の抜本的見直しや業務の効率化を慣習にとらわれず徹底的に推進することで、まずは代休や有給休暇を取得できる環境を整備すべきである。その他、代休の取得が促進されないのは、代休を取得させることのできない原因がどこにあるのか、例えば任務の増大に装備や人員の整備が追い付いていないなど現場で対処可能なレベルを超えた構造的な問題があるのか、マネジメントに改善の余地があるのか、といった視点から原因を究明し、その上で適切な対策も検討すべきである。仮に、これらの施策を講じても代休取得が進捗しない場合、中途退職や艦艇勤務忌避者がさらに増加する可能性にも注意すべきである。

### （３）長期出張者の処遇の向上

米国をはじめとする各国軍隊や国防省等に派遣され、１～３年間にわたって現地で任務を遂行する「連絡官」について、家族分の旅費等が支給されず、そのため家族を帯同できない隊員もいる。民間企業ではワークライフバランスの観点からも、１年以上であれば家族帯同の経費が支給され、海外勤務を命じられる本人や家

族が適正な処遇を受けているのが通常である。

最近の円安傾向や物価高を踏まえ、他省庁等の処遇との均衡も考慮しつつ、「連絡官」にとって適正な処遇を実現すべきである。

#### (4) 育児・介護と仕事との両立支援策

年齢や性別に関わらず育児や介護を担うことが当たり前となってきた中、全ての隊員が何らかの制約を抱えていることを前提とした人事施策を講じるべきである。この点、育児・介護と仕事の両立支援策は、隊員のライフキャリアへの支援に直結するものであり、自分の人生を預けて安心と感じる組織をつくる上で不可欠である。

両立支援に係る休暇制度等は一定程度整備されているが、例えば育休代替要員の採用について柔軟に運用すること等を通じて、隊員が育児休業や休暇の取得を躊躇わない環境とする施策を講じる必要がある。また、こうした方針は、大臣をはじめ高いレベルから内外に発信することで浸透していくものであり、こうした取組を積極的に広報することは、採用にも良い影響があることにも留意すべきである。

託児施設については、隊員によくヒアリングをして、駐屯地内だけでなく宿舎が所在する地区も視野に、隊員のニーズや地域の実情を考慮した整備を進める必要がある。

#### (5) 栄典・礼遇

自衛官に対する叙勲は、長年にわたり任務に精励した功績を称え、改めて自衛官であったことの誇りと名誉を感じさせるだけでなく、自衛官に対する国民からの尊敬を得る上でも重要である。このため、在職中の功労にふさわしい叙勲がなされるようにすべきである。

#### (6) 再就職支援

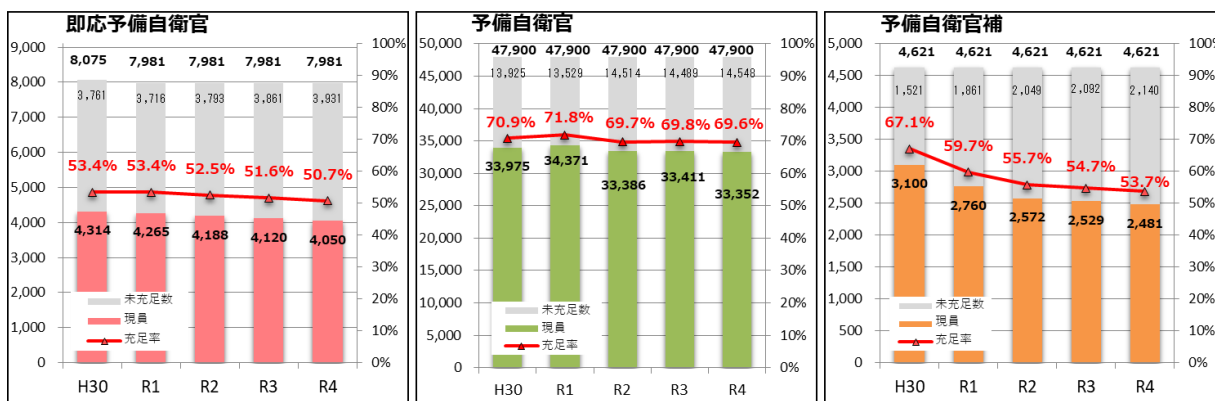
「人生百年時代」と言われ、また、終身雇用の転換の見通しもある今日、再就職支援は、任期制や若年定年制の下にある自衛官にとって、退職後の生活基盤の確保のため重要であることはもち

ろん、退職後の職業人生の充実を通じて、自衛官という職業の魅力化につながる。この観点から、既に取組が進められている企業・業界団体との意見交換を通じ、より効果的な職業訓練やインターンシップの実施など、退職隊員と企業をより良い形でマッチングさせる連携体制の構築が望ましい。また、再就職経験のある退職自衛官や一般財団法人自衛隊援護協会を更に活用する施策も検討が必要である。

また、再就職を充実させるためには、退職後も視野に入れたキャリア形成をより早い段階から行うことが重要である。

### 3 予備自衛官等の活用

近年、即応予備自衛官や予備自衛官の低充足が常態化している。若い予備自衛官や即応予備自衛官の供給源となる任期制自衛官の確保が難しい現状を踏まえれば、予備自衛官等制度には抜本的な改革が必要である。



第4回有識者検討会資料「経験・知識のある人材の活用に関する施策について」より抜粋

生業と訓練の両立困難を理由として即応予備自衛官や予備自衛官への志願を敬遠する傾向があることを踏まえれば、雇用企業等に対する一層の制度説明や予備自衛官等である従業員が招集に応じやすい環境の整備を図ることが必要である。この際、訓練の在り方や予備自衛官等に求める役割の見直しが必要である。

また、予備自衛官等の供給源を拡大するという観点からは、予備自衛官等制度の見直しの検討に加え、自衛官未経験者からの採



用拡大や採用等の条件（年齢制限等）緩和のほか、処遇の向上のための各種手当や企業への給付金をはじめとするインセンティブ付与なども重点的に見直すべきである。例えば、入札において、予備自衛官等を雇用している企業に加点するといった制度の拡充を検討してはどうか。また、既に実施している一部の技能予備自衛官の継続任用時における上限年齢の廃止についても、その拡充を進めるべきである。

## V おわりに

本報告書に盛り込まれた施策は、まずは第一歩である。これらを今後10年程度有効に機能させるためには、不断の見直し・取組を行っていかなければならない。

施策を進めるに当たっては、自衛官が「事に臨んでは危険を顧みず、身をもって責務の完遂に努める」者であることや、その任務や勤務環境の特殊性を忘れてはいけない。他の国家公務員との均衡という視点からだけでは、必ずしも適切な施策たり得ない場合も生じてくることに注意が必要である。

また、人口減少に伴う募集対象者人口の減少は必然の未来であり、長期的にみれば、採用人材の質的、量的水準の現状維持はますます困難になることが予想される。そのような中、人手不足解消を目的とした装備の無人化・省人化は積極的に進めるべきであるが、徒なマルチタスク化は現場の隊員一人一人を疲弊させ、ひいては離職増加の原因となることにも留意する必要がある。

さらに、今後の人口減少社会、労働力不足社会が防衛省・自衛隊の人的基盤に重大な影響を及ぼすことについて、防衛省として、また、隊員一人一人が深刻に認識すべきである。その上で、将来の戦い方や防衛力整備について長期的な視野に立った検討を、防衛政策や防衛力整備の担当部局は人事担当部局と連携して進めていただきたい。また、そのような大局的な観点のみならず、人口減少がもたらす重大な影響を常に考慮しながら、日々の業務の進め方についても不断の見直しを行っていただきたい。

本検討会の過程では、平和を維持し、国を守るという国民の決意を体現するのが自衛官であるにもかかわらず、担う責務に相応しい社

会的評価を受けていないのではないかとの問題意識も示された。自衛官が担う責務に相応しい社会的評価を受けることで、自らの仕事に誇りを持ち、士気が高揚すると言える。自衛官に対して、その「公への奉仕」が国民から承認・称揚され、その結果、自衛官がやりがいのある、魅力的な職業と広く認知されることにより、本質的な人的基盤の強化が図れるのではなかろうか。

最後に、人的基盤の強化に資する施策の推進に当たっては、本検討会のような有識者会議を含め、様々な機会・レベルで民間の知見を採り入れながら、施策の進捗度合いを確認しつつ、検討を進めることを要望したい。

## 【参考資料】

### 1 検討会の開催状況

第1回 令和5年2月22日

- 案件：① 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  
② 国家防衛戦略等における人的基盤施策の概要  
③ 有識者検討会の今後の進め方について

第2回 令和5年3月22日

- 案件：① 任期制自衛官について  
② 自衛隊員の処遇の向上等に関する施策について

第3回 令和5年4月26日

- 案件：① 任期制自衛官について  
② 自衛隊員の人材確保及び服務規律に関する施策について

第4回 令和5年5月31日

- 案件：① サイバー人材の確保及び育成について  
② 経験・知識のある人材の活用に関する施策について  
③ 第3回検討会までの議論と今後の方向性

第5回 令和5年6月28日

- 案件：① 多様な人材を確保するための各種要件の緩和の検討  
② 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骨子（案）

第6回 令和5年7月12日

- 案件： 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（案）

## 2 委員名簿

齋野 彦弥 (座長)	横浜国立大学大学院教授
奥本 英宏	株式会社リクルート専門役員 リクルートワークス研究所所長
折木 良一	富士通株式会社シニアアドバイザー
喜多 恒雄	日本経済新聞社参与 公益社団法人日本経済研究センター会長
黒江 哲郎	三井住友海上火災保険株式会社顧問
佐藤 千佳	日本電気株式会社 人事総務部門コーポレート・エグゼクティブ
中田 るみ子	協和キリン株式会社取締役
久江 雅彦	共同通信社編集委員兼論説委員
松元 崇	国家公務員共済組合連合会理事長