

防衛力とは、国の安全保障を最終的に担保するものであり、その機能は、他のいかなる手段でも代替できない。そして、何よりも国民の強い信頼によって支えられていなければ、その機能を発揮することはできない。したがって、自衛隊員（隊員）は日々職務に精励し、国民の信頼と期待に応えるべく努力を続けている。

しかしながら、近年、国民の防衛省・自衛隊に対する信頼を揺るがすさまざまな事案が発生した。

防衛省・自衛隊は、わが国の平和と独立を守る役割を担う組織として再生できるよう、これまでの業務のあり方や慣行を総点検し、抜本的な改革を進めている。

第IV部では、防衛省改革のための各種の取組として、第1節で防衛省改革の背景・経緯を含む防衛省改革会議について、第2節で防衛省改革の実現に向けての取組について、第3節でその他の取組について説明する。

## 第1節 防衛省改革会議について

### 1 防衛省改革の背景・経緯

インド洋における給油量の取り違え、インターネットを通じた情報流出、イージスシステムにかかる特別防衛秘密の流出、前事務次官の不祥事などの防衛省・自衛隊をめぐる事件・事故が多発したことを受け、防衛省が抱

える問題について、基本に立ち返り、国民の目線に立った検討を行うため、有識者の参加を得て、「防衛省改革会議」（改革会議）が首相官邸に設置され、07（平成19）年12月に第1回会議が開催された<sup>1</sup>。

### 2 改革会議の報告書

改革会議は、11回の会議を開催して検討を行い、昨年7月に報告書を取りまとめた<sup>2</sup>。また、昨年12月、改革の進捗状況などについて議論するため、第12回の改革会議が開催された。

以下では、同報告書に記述された主な不祥事案および改革提言について紹介する。

参照 資料76 (P397)



報告書

#### 1 不祥事案－問題の所在

改革会議は、近年、防衛省（庁）・自衛隊において相次いで発生し、社会に小さくない衝撃を与えた不祥事の抑制のためには、全組織をあげて目標と任務意識を鮮明化しつつ、ミスを極小化する継続的な取組が不可避であると指摘した。

（図表IV-1-1 参照）

#### 2 改革提言（1）－隊員の意識と組織文化の改革

改革会議は、以下の3つの改革の原則を提唱した。

- ① 規則遵守の徹底
  - ② プロフェッショナリズム（職業意識）の確立
  - ③ 全体最適をめざした任務遂行優先型の業務運営の確立
- 具体的内容は、図表IV-1-2のとおりである。

1) 防衛省改革会議の開催について <<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/bouei/index.html>>

2) <<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/bouei/dai11/11gijishidai.html>>

図表Ⅳ-1-1 本報告書に記述された主な不祥事案

事案	報告書における指摘の概要
給油量取り違え事案 (報告義務不履行)	米艦艇への給油量について、海幕防衛課長が報告した誤った数値によって統幕議長(当時)の記者会見や防衛庁長官(当時)および内閣官房長官の発言が行われた。誤りを認識した後も訂正をしなかった報告義務不履行は、プロフェッショナルリズム(職業意識)の欠如と文民統制への背反。誤りを正す責任が明確でない組織上の問題も正されるべき。
インターネットを通じた情報流出事案 (通信情報革命と情報保全)	秘密情報を含む業務用データを私有パソコンに取り込んだファイル共有ソフトを介して部外に流出するなどの事案が06(平成18)年まで立て続けに発生。急速な通信情報革命に自衛隊の認識がついていけなかったこと、秘密情報についての保全意識が不徹底であったことが原因。
イージスシステムに係る特別防衛秘密流出事案 (先端技術の学習と情報保全)	特別防衛秘密に該当するイージス情報が正規の手続を経ることなく教材として利用され、海上自衛隊内に拡散した事案。最先端技術への学習意欲が情報保全意識の欠如と結びついて生じたもの。
護衛艦「あたご」と漁船「清徳丸」との衝突事案 (基本動作のゆるみ)	海自護衛艦「あたご」が漁船と衝突。基本的な規律のゆるみやルール無視の組織的蔓延、航海技量の欠如がどれほど恐るべき結果を招くかを教える事案。また、事故発生後の幕僚監部と内部部局における緊急時の情報伝達の問題が浮き彫りに。
前事務次官の背信	前事務次官が接待や金品供与を受け、防衛装備品の調達に当たって影響力を行使したとされている事案。調達に際して私的利益を動機にすることは、内部部局官僚が誇るべきプロフェッショナルリズムから最も遠く、忌まわしい背信行為。最高幹部による重大な逸脱が放置された組織的な背景にも問題。

図表Ⅳ-1-2 改革提言(1)の具体的内容

項目	具体的内容
規則遵守の徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 幹部職員自身が規則の必要性を理解し、率先垂範すること</li> <li>② 形式よりも必要性に着目した規則遵守についての職場教育</li> <li>③ 機密保持に関する規則の徹底と違反行為の厳正な処分</li> <li>④ 防衛調達における透明性確保のための責任の所在の明確化、会議録の作成・公開</li> <li>⑤ 抜き打ち監察など監査・監察の強化</li> <li>⑥ 規則の必要性の検討および見直し</li> </ul>
プロフェッショナルリズム (職業意識)の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 幅広い視野を持った幹部要員を養成するため、教育プログラムや行政経験のあり方を見直し</li> <li>② 自衛隊の各部署における業務量と人員配置のバランスを見直し、現場の過度の負担を軽減しつつ、基礎的な職場教育の充実を図る</li> <li>③ 現代の安全保障に決定的な意味を持つ情報伝達・保全におけるプロ意識の醸成</li> </ul>
全体最適をめざした任務遂行優先型の業務運営の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 文官と自衛官の一体感と陸・海・空自衛隊の一体感醸成による協働体制の確立</li> <li>② 自律的なPDCA(Plan Do Check Act:計画・実施・評価・改善)サイクルの確立</li> <li>③ 民間のベスト・プラクティスを参考にしつつ、自衛隊の基本単位である部隊を統率する指揮官と部下との共通の改善努力</li> <li>④ 組織横断的プロジェクトチーム(IPT)方式による政策立案を通じた政策課題への機動的対応</li> <li>⑤ 防衛調達におけるIPT方式の本格的導入</li> <li>⑥ 統幕を中心とする統合運用体制のさらなる促進</li> <li>⑦ 国民が不信を抱かぬよう、各種会見や中央と部隊の間で整合性の取れた広報の実施</li> </ul>

### 3 改革提言(2)－現代的文民統制のための組織改革

改革会議は、防衛省・自衛隊が前述の改革の三原則をより確実・効果的に実行するためには、官邸および防衛省の組織面での改革が必要であると提言した。

#### (1) 戦略レベル－官邸の司令塔機能の強化

改革会議は、官邸が、安全保障会議やその他関係閣僚会議なども活用し、安全保障に関する重要事項について幅広く積極的に議論することなどにより、官邸の司令塔機能を強化すべきであると提言した。

具体的な施策については、図表IV-13のとおりである。

#### (2) 防衛省における司令塔機能強化のための組織改革

改革会議は、防衛省における現行の組織を基本的には存続させつつも大胆な改革を行い、さらにその機能や責務の割り振りを組み替えることによって、不祥事の発生を防ぎつつ、文民統制を機能させ、より実効的な防衛政策が実施できる体制を作るべきであると提言した。

具体的な施策については、図表IV-14のとおりである。

図表Ⅳ-1-3 官邸の司令塔機能強化のための施策

施策	概要
安全保障戦略の策定	防衛政策の前提となる国全体としての安全保障戦略を明示
三大臣会合（内閣官房長官、外務大臣、防衛大臣など）の活用	内閣官房長官、外務大臣、防衛大臣などの閣僚により、安全保障にかかわる重要課題を日常的・機動的に議論する会合の充実
防衛力整備に関する政府方針策定のための仕組み	防衛力整備に関する重要事項について、安全保障会議をより一層活用。また、防衛政策を柱とした産業・技術基盤に関する政府の方針を策定し、装備体系や主要な装備品の選定などについて議論するための関係閣僚会合を設置し、同時にこれを補佐する常設の機関を安全保障会議の下に設置。
内閣総理大臣の補佐体制強化	安全保障にかかわる内閣総理大臣の補佐体制を充実強化するため、内閣官房のスタッフの体制強化

図表Ⅳ-1-4 防衛省における司令塔機能強化のための組織改革

施策	概要
防衛大臣を中心とする政策決定機構の充実	①防衛参事官制度を廃止し、防衛大臣補佐官を設置 ②防衛会議を法律で明確に位置づけ、副大臣、政務官、防衛大臣補佐官、事務次官、統幕長などの政治家、文官、自衛官の三者による審議を通じ防衛大臣の政策決定・緊急事態対応を補佐 ③省としての情報集約や危機管理の対応を行うセンターの設置
防衛政策局の機能強化	防衛政策の企画・立案・発信機能の向上を図る。また、自衛官を登用して運用面での実情を踏まえた機能強化を図る。とりわけ、国際平和協力活動などの企画立案や、情報分析能力の向上に取り組む。
統合幕僚監部（統幕）の機能強化	運用企画局を廃止し、作戦運用の実行は、大臣の命を受けて統幕長の下で実施。また、部隊出動などや作戦計画などの重要事項については、防衛政策局を通じ、防衛会議の議を経て、防衛大臣の決裁を仰ぐ。なお、文官を登用して機能強化を図る。
防衛力整備部門の一元化	①防衛力整備の全体最適化を図るため、内部部局、陸・海・空三幕の防衛力整備部門を整理・再編して、整備事業などを一元的に取り扱う整備部門を創設することとし、その具体的あり方をさらに検討。IPT方式の調達を本格実施できる体制とする。 ②重要整備事項については、内閣の防衛力整備の方針に基づき、防衛省の整備部門が選択肢を作成し、内部部局を通じ、防衛会議の議を経て、防衛大臣の決裁を仰ぎ、内閣レベルでの審議・決定を仰ぐ。 ③地方調達については、できる限り中央調達に移行させる見直しを実施。また、独立性の高い第三者チェック体制を強化する。
その他の重要分野における施策	①管理部門については、部隊の実情に精通した自衛官を積極的に登用するとともに極力統合化を図る。 ②自衛官の人事、教育・訓練は陸・海・空三幕が責任を負うが、内部部局も制度や政策面から防衛大臣を補佐する。