

第8章 韓国国防部による民間リソースの活用の取り組み

イ・サンジン¹

1. はじめに

「軍事におけるイノベーション」を起こす一つの方法として、民間部門からの人材、資金、技術および成功事例 (best business practices) といった民間リソースを活用することが挙げられる。韓国国防部は1998年以前にも、機材メンテナンスの外注、輸送業務の委託、学術研究などの限定した分野で民間リソースを利用してきたが、1998年以降はその範囲をさらに拡大した政策を採用している²。

民間リソースを活用する政策は、簡易な非中核的業務の外注から、民間の能力を最大限に活用することによる戦闘支援業務の主要部門の管理効率性向上へと注目が移っている。ターゲットとする部門は次の通りである。(1) 民間人の労働力を軍の医療業務、教育、訓練などのその他の中核的部門に広げて活用、(2) 民間人の能力や成功事例を兵站到活用、(3) 新たな軍施設の建設に民間資金を活用。

民間リソースの活用は継続的に進展しており、その目的はさらに複雑化している。今日、韓国における民間リソースの活用には二重の目的がある。第1の目的は、国防予算の縮減が求められるなか、軍のアセットの最適化と効率的な管理を実現するとともに、効率的で洗練された民間能力の活用による戦闘即応能力のコア・コンピタンスの強化を期待している。第2の目的は、非戦闘員の数を極力減らすことで、

¹ 韓国国防大学教授

² 韓国国防部は1998年4月5日、国防部の下で具体的な改革業務を実行する「国防改革委員会」という常任委員会を設置した。国防改革委員会は、国防改革事業の一つとして民間リソースの活用を選んだ。The ROK MND, 1998 Defense White Paper, pp. 165-180.

韓国軍全体の人員数を縮小し、軍の構造変革を行うことである³。

本稿では、この先いかなる部門で民間リソースの利用拡大が期待できるのかを特定するための基準とその活用策を講じる際の要点を示す。また、これまでの民間リソース活用策の進展について期間／部門ごとに検証し、今後さらに推し進める際の教訓事項とする。

2. 民間リソース活用の段階

民間リソースの活用に関する政策は次の4つのフェーズに分類できる。(1) 外部委託の初期フェーズ(1998年以前)、(2) 防衛管理政策としての外部委託策定フェーズ(1998～2003年)、(3) フェーズI実施(2003～2008年)、(4) フェーズII実施(2008～2013年)である。

2.1. 初期フェーズ(1998年以前)

1998年以前、民間のリソースは機材メンテナンス、輸送委託、学術研究などの限定した部門でのみ活用されていた。当時の韓国国防部は予算が限られていたため、これらの業務を個別に実施することができなかった。したがって、防衛産業や輸送業、研究機関や学術機関に関しては、軍内部で同様の能力を持つよりも、熟練した民間能力を活用するほうが効率がよかったといえる。

2.2. 防衛管理政策としての外部委託策定フェーズ(1998～2003年)

1998年以前、民間リソースの活用は政策でも正式な構造改革業務でもなく、また国防部が特に積極的に推し進めていたわけでもなかった。しかし、民間のリソースを利用したほうが軍内部に当該機能を設置するよりも効率的かつ効果的という意見で一致したことから部分的に導入された。金大中政権の下、韓国国防部は1998年

³ 韓国国防部は「民間リソースの活用」を、民間の労働力、組織、資本、技術およびノウハウを、国防活動の効率向上と、戦闘支援部門で戦闘即応能力を確保するなどの中核的な能力強化のために、効果的かつ経済的に活用することを目指した全活動を網羅すると定義している。戦闘支援部門とは兵站や、戦闘能力を支援する施設、教育訓練などの分野のこと。

に「軍構造改革5カ年計画（1998～2003年）」に着手した。この5カ年計画には58の具体的施策が含まれ、そのうちの一つとして民間リソースの利用拡大が挙げられている⁴。

その当時、韓国はIMFの管理下であり、企業や組織は効率を重視した事業再編とインフラ合理化を進めていた。軍も同様に、いかなる部門で民間リソースを最大限に利用し、自身のリソースを最小限に圧縮できるのかを模索していた。MIL規格装備のうち、500種類以上が市販の同等品へと取替えが行われ、兵站、メンテナンスおよび輸送部門で外部委託や民営化を行う取り組みが始まった。

1990年代後半になると、韓国の情報技術が著しく進展し、軍の在来型IT能力を大幅に上回るようになった。そこで、民間の情報技術ベンダーに外部委託するほうが理に適うようになり、民間企業が携わってC4Iシステム、防衛リソース監視システムおよびセキュリティシステムの開発が行われた。

2.3. 政策としてのフェーズI実施（2003～2008年）

2003年になると、盧武鉉政権（2003～2008年）は101の国防改革課題を選定して国防改革を進めようとした。この国防改革基本計画（2006～2020年）によれば、外部委託政策では補給所での整備、補給部隊の洗濯業務、中程度の車両管理（現場レベルの管理）のうち管理・修理業務などの単純労働の人員を対象としていた。この外部委託政策は、軍の非中核的業務に携わる徴集兵の総数を減らすことで構造改革への貢献を図ろうとしていた。

盧武鉉政権は、兵役の期間を24ヶ月から18ヶ月に短縮することで、若者の兵役服務へのプレッシャーを軽減し、兵役義務に関して全国的に受け入れられる基準を定める計画であった。また、1980年代以降の出生率の低下により、徴集兵の数の減少が予想されていた。その対策として、政府は民間リソースの活用を積極的に増やす決定に至る。

実施当初は、外部委託政策が人件費削減に役立つことが期待されたが、徴集兵を

⁴ The ROK MND, *1998 Defense White Paper*, pp.165-180 & The ROK MND, *1999 Defense White Paper*, pp.145-151.

相対的に人件費の高い民間労働力に置き換えることで、かえって防衛支出が拡大するのではないかとの懸念が生じた。こうして、非中核的業務を民間人に外部委託するという政策は、それ以上広がることはなかった⁵。

2006年4月になると、国防部に外部委託タスクフォース（T/F）が設置された。2007年にはタスクフォースにより詳細計画が策定され、2007～2008年度予算に組み込まれる促進強化部門と追加予算計上が必要の部門が示された。予算に編成されたのは施設管理と試験的な下士官用食堂で、追加予算不要とされたのが福祉センター、高級指揮官用食堂、洗濯サービス、給油所の各部門であった。その他の部門については、タスクフォースが2008～2012年の予算計画、軍における文官の人事管理変革、そして運用支援システム（OSS）の開発を検討した後に、段階的に進めていくことになった。

数年間にわたって民間リソースを活用するための政策の促進と準備を進めた結果、ある課題が浮上した。第1に、計画に一貫性がなく頻繁に修正が行われていたこと。短期計画は2005年11月に策定され、2006年11月には短期計画と中期計画に分けられた。さらに2007年2月には、明確な目的や取り組みの方向性を示さないうまま、国防部の指示で各軍が登録した詳細計画のみが促進された。

第2に、外部委託を促進する部門の選定において、各軍と国防部の間に合意がなかった。外部委託は、予算と人員削減に主眼を置いた国防部からのトップダウン方式で監督されていたため、各職種、組織からの積極的な参加はなく、組織的な反発も見られた。人員管理と移行計画を通じたメンバーの定着に失敗し、外部委託を前向きに支持する動きもなかった。

第3に、外部委託促進に特化した組織がなく、さらに外部委託を計画・実行するための専門家も不足していた。また、外部委託業務の経験とノウハウに乏しく、各部門における現状の把握も十分ではなかった。

⁵ 盧武鉉政権初期における国防外部委託政策の詳細については、以下の報告書を参照のこと。Sangjin Lee, "Efficient Ways for Defense Outsourcing," *Report on the National Defense Section for National Mid Term Fiscal Operation (2008-2013)*, Korea Institute of Public Finance, 2008.6, and Jong Tae Kim, S. Kang, G. Kim, H. Son, *A Study on the Procedures and Methodology of Validity Analysis for the Use of Civilian Resources on the Defense Section*, Korea Institute for Defense Agency, 2009.12.

第4に、特定の部門において予算確保が困難になるという課題があった。もともと運営予算の少ないサービスを、品質向上を目指して外注した場合、実際には元の予算額より高くなる場合もある。しかし、当局は計画立案の初期段階ではこの事実気づかなかった。

2.4. 政策としてのフェーズⅡ実施（2008～2013年）

盧武鉉政権は、民間リソースを活用することで軍の人員を削減することに重点を置いていたが、兵役期間を短縮することで、韓国軍の戦闘能力の質低下につながるかという懸念があった。そこで、国防部は下士官の人数を増やし、不足した徴集兵に代わって民間リソースの活用を増やすことを考えた。そのため、低コストの人員を、高コストの将校や民間労働力に置き換えることで、予算はあっという間に切迫した。

李明博政権（2008～2013年）は、兵役期間の短縮を取りやめて（盧武鉉政権が定めた18ヶ月から）21ヶ月の期限を再設定したことにより、民間リソースの活用方法にも影響が及ぶことになった。民間労働力の活用に関する政策方針の焦点は、軍の中核的な支援業務部門に移行した。

軍の中核的な支援業務における民間リソース活用の範囲は、次の6つの分野で計画されている。メンテナンス（整備補給所の委託）、補給（民間や国営の物流センターを活用した軍の統合物流センターの設置）、輸送（戦闘支援分野における民間車両の活用、軍の新たな運転手の訓練）、医療業務（軍病院の民間委託）、福利厚生（食堂施設の外部委託）、教育訓練（戦略大学における文官教官／教授の増員）である。各分野とも、民間組織と協力してそれぞれの適用分野や実現可能分野を検討している。

3. 民間リソースの活用

民間リソースの活用は、さまざまな方法で分類できる。活用方法としては、委託、官民共同、民営化に分類でき、生産要素としては、労働力、資本および民間能

力に分類できる。本稿では生産要素に基づいて分類を行う。

3.1. 文官労働力の利用

文官労働力を活用する中核的な戦闘部隊分野の一つが、軍の教育訓練部門である。現在の科学訓練部隊と4つの戦略大学に勤めている現役勤務中の将校らを、文官の教官／教授に置き換えるという計画である⁶。

現在の科学訓練部隊（戦闘コマンド訓練プログラム（BCTP）、韓国戦闘訓練センター（KCTC）、海軍大学、空軍大学）に勤務する講師に代わって、予備役部隊の退役軍人を採用することで、教育訓練部門にいる高級指揮官の数（最大292名）と予算（最大100億ウォン以上）を削減することができる。文官労働力を活用する計画は、部隊の科学訓練だけでなく戦略大学（韓国国軍士官学校、韓国陸軍士官学校、韓国海軍士官学校、韓国空軍士官学校）にまで広げることができる。韓国国防部では、2015年末までに文官教授の割合を40%にまで増員する予定である。

教育部門での文官労働力の活用に関する課題は次の通りである。第1に、戦略大学における教育は、カリキュラムの点では私立大学と酷似しているにもかかわらず、他国の戦略大学と比べると文官教授の割合がきわめて低い。文官教授の比率は、国軍士官学校と陸軍士官学校ではゼロ、海軍士官学校では16%、空軍士官学校では11%となっている。アメリカの陸軍士官学校における文官教授の割合は20%、カナダでは25%、ドイツでは100%、フランスでは45%となっている。国防部は、韓国軍文官人事管理指針を通して、2015年までに軍における文官教授の割合を40%にまで増やそうとしているが、外国の士官学校の例や軍における総合学習費用を考慮すると、目標比率を50%まで上方修正してもいいだろう。しかし、文官教授を採用することで優れた教育を提供するにあたって、法、組織、財政、文化などの課題への対応も補っていく必要がある。文官教授が若い士官候補生の活気を削いでしまうのではという懸念もあるが、士官学校の軍規担当官がいればそれも杞憂

⁶ 民間リソースの活用の拡大に関する李明博政権の政策について詳しくは、以下の報告書を参照のこと。Jae O. Back, et. al., *2011 Defense Budget Analyses: Evaluation and the Direction of Mid-term Policy*, Korea Institute for Defense Agency, 2010.12., pp. 83-99 and Presidential Committee for Military Reform(PCMR), *The Report on Military Reform Plan*, 2010.12.

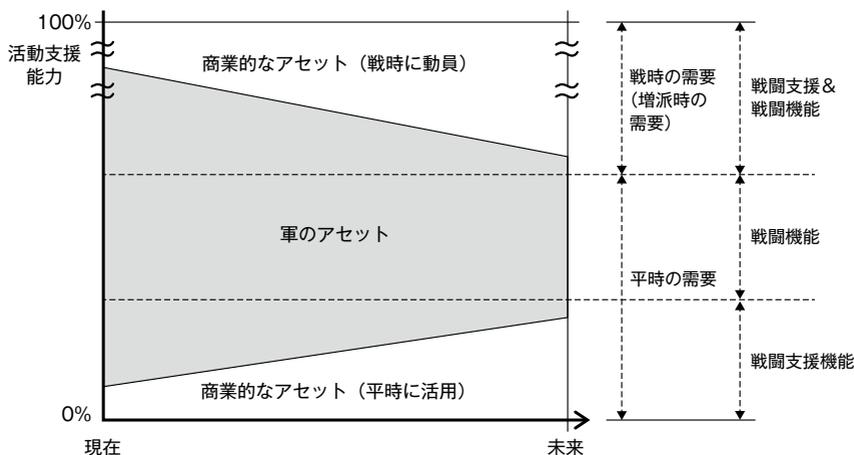
に過ぎない。第2に、徴集兵よりも将校が大半を占める部門では、より高い成果が得られる。教育部門は、文官労働力の活用には最適な分野といわれている。部隊の定員数と要員管理費の削減に直接貢献できるためである。教育訓練部門の教職員は主に高位の将校らで編成されており、将校を教授に育成するという事後コストも節減できる。

民間リソースの活用は、教育と軍事能力を一体化させる分野など、他の統合部門にも展開することができる。例えば、空軍の初等飛行訓練は教育と兵站の両方が必要である。シンガポールや英国では、パイロットの初等訓練は空軍が独自に行うのではなく、ロッキード・マーティン社のシミュレーション・トレーニング&サポート(STS)などの民間企業に委託していた。これらの民間の飛行訓練学校では、民間企業が提供する機体で基礎的な訓練ができるので、訓練機の取得・運行・管理費用が削減できる。したがって、非戦闘業務支援だけに絞るのではなく、教育訓練部門の主要業務にも民間リソースを活用することは、部隊規模と予算の両方を圧縮するという目標に対してより好結果が得られる。

3.2. 兵站への民間の能力の利用

兵站のメンテナンス、補給、輸送の各機能は、民間能力を有効に活用することができる分野である。軍の兵站は、商業分野の機能と類似しており、しかも商業物流のほうが効率面で勝っているので、民間の物流機能を有効利用できる分野として注目される。

韓国国防部は、兵站部門における民間リソースの活用強化について、次の3つの方針を定めた。第1の方針は、戦闘支援機能として軍が保有するアセットを減らし、さらに戦時や増派の際の需要のための軍の備蓄を減らすことである。第2の方針は、国内のすべてのインフラや資産を、政府や民間のリソースも含めて総合的に活用し、兵站支援のために国内のあらゆる能力を一体化させることである。第3の方向性は、パフォーマンス・ベース・ロジスティクス(PBL)、プライムベンダー・システム、シックス・シグマなど、ビジネスの成功事例を兵站到活用することである。



〈図 1〉民間能力活用の将来的な方向性

3.2.1. 民間リソースの利用の拡大

韓国軍は、中核的戦闘能力の強化に注力する必要がある。そのためには民間リソースを最大に活用することが死活問題であり、それが戦闘支援システムの抜本的な改革につながる。また、現有の軍事能力とともに、国家や民間のリソースをすべてまとめて最大限で利用する必要もある。

図 1 に示す通り、戦争を遂行するにあたり、その概念を、軍のアセットを最大限保有するという考えから、民間のアセットを最大限に活用するという考え方へと転換させる必要がある。軍のアセットを最適なレベルに保つためには、民間のリソースを平時に十分に利用するとともに、戦時に動員できるよう確保しておかなければならない。すなわち、平時に一定の需要があるならば、平時から民間のアセットを活用して動員体制を強化し、反対に軍のアセットを抑制しておくべきである。つまりは、メンテナンス・補給・輸送の各部門を、将来の戦争と軍の再編に適切に対応できるように進化させる必要がある。

軍の兵站部門における民間リソースの利用拡大にあたっては、以下の事柄を検討する必要がある。軍が私的なアセットを含め国全体のアセットすべてを総合的に活用しようとするならば、現実的に実施可能な動員体制を構築すべきである。この動

員体制は、戦時および緊急時のあらゆる種類の軍事行動を支援するものとする。民間のリソースを使用することで、低コスト高効率な国防管理システムが実現され、これにより相当額の予算を削減することができる。また、「国防改革 2020」の目標でもある、国防予算と定員の選択と集中により、戦闘コア・コンピタンスの精度を向上させることができる。

戦時に民間リソースを活用する際には、多くの制約があるだろう。それは緊急時に、特に軍事輸送と整備の分野において、どのように軍が民間リソースを活用するかについて、計画と現実に相違が生じることに起因する。平時における動員訓練では、民間の輸送アセットは実際に動員されず、文書上で行われるだけだ。このような条件下では、軍の高級指揮官のなかに民間リソースを活用するという改革計画に疑問を抱く者が出てくるのは当然といえる。

民間リソースの活用を補完する方法として、国の動員計画と緊密に相互関係を持たせる必要がある。軍独自でアセットを保有しない場合、国防部と動員訓練の連携が死活的に重要である。このため、戦時にリソースの動員が確実に行われるよう、政府の戦時プログラム（忠武計画）のなかで制度としての補給態勢を確立するための法的な裏付けを確保する必要がある。また、実際の民間輸送アセットを使った動員輸送部隊を、平時の訓練を通じて確立することも可能だ。そのためには、年に1、2回の訓練実施に向けた予算を確保する必要がある。

さらに、この民間リソースの活用という発想を逆転させることも可能だ。例えば、輸送部門の民営化について、別の発想をしてみる価値がありそうだ。つまり、軍が保有するアセットを削減して外部委託に頼る代わりに、軍はアセットを保有した状態で、そのアセットを平時に私企業へ貸し出すこともできるはずだ。これらのアセットを効率よく運用できれば、平時にはレンタル収入を生み、その利益は戦時にリソースの動員を行う際に使用することができる。また軍にとって、戦時には自身が所有するアセットのほうが使いやすいかもしれない。

3.2.2. 国家リソースの総合的な利用

第2の方針は、国内すべてのインフラと資産を、政府や民間、軍のリソースも含

めて総合的に活用し、国力を結集させて、軍の能力を向上させるというものである。

軍内部での統合物流センターの開設は、国の流通システムの計画と連動して実施すべきである。国土交通部は国内の流通システムに関する基本計画を策定し、現在までさまざまな取り組みを進めてきた。韓国国防部は既存の国内の物流インフラを活かして、軍施設や装備を最適化しなければならない。そのために、軍に国内システムと連動した統合物流センターを設立する必要がある。より効果的にこの計画を実現するためには、政府、民間および軍がそれぞれ保有する輸送アセットの統合データベースを構築する必要がある。

メンテナンス部門における民間リソースは現在、軍の補給所や委託整備業務で活用されており、今後は、国家全土の整備能力を総合利用システムと連動させながら制度の構築を進めるべきである。2009年に外部委託されたメンテナンス業務の割合は約68%に相当し、メンテナンスの外部委託とハイテク機器への依存が大きくなったことから装備におけるメンテナンス関連予算の負担が増加した。ゆえに、メンテナンス部門では民間リソースを無制限に利用するのではなく、整備支援システムを進化させて予算や装備を効率的に使用することが求められる。政府、民間および軍の各部門のメンテナンス能力を総合的に活用するために、適切な共同プロジェクトを実施すべきである。例えば、政府、民間および軍の航空整備能力の総合的な利用を目的に、国防部、知識經濟部、教育科学技術部および国防関連事業者を含む民間企業で構成される政府全体の諮問委員会を創設し、具体的な計画を審議すべきである。海外に外部委託したメンテナンス業務も含めた協調体制を構築すれば、軍および防衛産業における能力を最大限に活用して国家リソースを重複して投資することを妨げられる。

民間の整備能力の活用に関する上記課題を念頭に、以下のような方針を採ることが必要である。第1に、韓国の整備支援システム、PBLに基づく支援体制、そして国家総合利用システムが相互に関連し、結合するように推奨されるべきである。第2に、人件費とメンテナンス予算削減を目的に、現在3～5つのレベルに分類されている軍の整備体制を2～3に縮小すべきである。第3に、軍の整備補給所は、メンテナンス業務の一部を防衛ベンダーに外部委託し、競争力を高めシックス・シグ

マのような成功事例を取り入れるべきである。第4に、メンテナンスに関し一定の業務量を要する装備については、複数のサービス供給業者間での競争を通じて経済効率性を高めることが可能だが、修理をほとんど要さない装備や軍固有の特殊な装備については、軍が所有する整備機能、契約、民営化の、いずれか一つのソースで行うべきである。

軍の輸送部門は、軍が所有する車両を定期・不定期（または緊急の）両方のニーズに同時に対処できるように運行している。したがって、軍の車両の運用率はきわめて低く、さらに軍の車両は急速に老朽化しており（2009年の老朽化率は25.3%）、その結果、燃料消費と整備費用が増加し、ひいては必要な予算が不足するという悪循環に陥っている。そこで、民間車両を借りることで車両運行の効率性を向上させる試みが行われている。

3.2.3. ビジネスの成功事例の実行

第3の方針は、PBLに基づく支援システム、プライムベンダー・システム、シックス・シグマなど、ビジネスの成功事例を積極的に採用することである。

PBLとは、企業側が兵器システム（または装備）のパフォーマンスについて責任を持ち、整備、補給、輸送などのあらゆる兵站機能を一手に引き受けるという、契約コンセプトである。軍は、システムの稼働率や待ち時間に関する性能指数を提示し、業者側が与えられた目標をどの程度達成したかによって差額費用を支払うというもので、民間企業による説明責任が強化されるとともに、待ち時間の短縮や対応する兵器システムの部品在庫の削減などの自発的な改善も促す。各軍ではいくつかの試験的なプロジェクト（陸軍のUAV、海軍の魚雷システム、空軍のKT/A-1）が進められているが、パフォーマンスについての適切な目標値や指標がないため、契約の条件設定が難航している。

プライムベンダーとは、サプライチェーン・マネジメントに関するコンセプトで、ユーザである軍によって発注された製品について、国防部がプライムベンダーと契約した後、軍に直納される仕組みである。2009年、757種類、35億ウォン相当の軍補給医薬品について、プライムベンダー・システムが試験的に施行された。その

結果、プライムベンダー・システムは予算の削減と顧客待ち時間の短縮に有効であることがわかった。2010年には、中央省庁が調達する医薬品と、それまで各部隊で行っていた陸軍が調達する一般製品について試験的に実施された。中央省庁が調達した製品については在庫コストが節減され、また第三者との単価契約であり、韓国調達庁が構築したマーケットプレイスでのインターネットによる調達が可能であったこともあり、管理プロセスの削減も実現した。プライムベンダー・システムの次なる目標は、兵器の補修部品である。そのためには、スペア部品の国内外の主要なサプライヤーに関するデータベースシステムを構築する必要がある。

3.3. 民間資金の利用

韓国では1994年に公共施設の建設に必要な資金の不足を解消するための民間投資プロジェクトが始まり、それ以降、国内での活用が拡大している。国防部門では、BTL (Build Transfer Lease) 方式や、BTO (Build Transfer Operate) 方式などの民間資金を活用したプロジェクトが企画され、既に成熟期に入っており、例えば軍施設の近代化、軍宿舎の確保、光通信ネットワークの建設、基地内のパソコンルームの運営などで利用されている。

施設に加えて、軍事力強化プログラム（補助艦プログラム、戦闘支援装備プログラム）や訓練施設など、さまざまな分野における初期投資不足を解消するために、国防分野に民間資金を活用するという案は頻繁に提出されており、これにより、部隊の要求を早期に満たし、能力確立をより早い段階から実現することができるというメリットがある。英国防省ではすでに実施されており、民間資金（PFI、民間事業者）を活用することで軍のさまざまな部門において管理の効率性が向上することが実証されている。

一般予算事業と比較して、民間投資プロジェクトは初期費用なしで新たな施設や装備を保有することができるという利点があるが、反対に長期負債が発生するので将来的には不利になることは否めない。BTLプロジェクトは、投資資金と利息の累積により、中長期的には予算の管理を厳しくする事態を招く恐れがある。予算の硬直化は、将来、新たなプログラムを導入するうえで重大な足かせとなるだろう。

国防部が2005～2009年に実施したBTLプロジェクトは、兵舎を改良し軍公邸を近代化するためにそれぞれ3兆ウォンと6,267億ウォンをかけ、その返済額は平均32.3%増となった。BTL施設部門の返済額は2012年には2,416億ウォンに上り、さらに2015年には5,000億ウォンを超えることが予想される。そうなると、BTL返済のための予算は施設予算全体の最大25%、基本的な軍の施設および軍公邸の予算の50%を占めることになる⁷。

以上の理由から、民間投資にかかる支払負担に関するガイドラインの妥当性を評価する必要がある。英国では、民間投資プロジェクト(PFI)の促進によって生じる支払負担を、歳出予算の2%のレベルに抑えている。韓国政府も、民間投資プロジェクト(PFI)の指針として、歳出予算の2%を提示している。2008年に「防衛施設分野における民間投資プロジェクトの指針」において国防予算の1%、運用維持(O&M)予算の4%、施設建設プログラムの20%という目安を算出した。

しかし、2008年に制定したこの指針は、2010年に国内の財政運営の基調が変化したことを受けて下方修正すべきである。2008年の指針と比較して、2015年における返済費用は現行の指針である国防予算の1%を超すと考えられており、また、これは施設建設プログラム予算の20%に相当する。一方で、民間資金の活用にはプラスの側面もあり、そうした利点も考慮に入れるべきである。民間資金を活用することによる財政の硬直というマイナス側面もあるが、民間部門主導による事業や運営管理のほうが軍主導の事業よりも効率的であることは実証済みである。英国の例に見られるように、民間資金主導の事業は、工期やコスト遵守の点で2倍も効率的であるとされる。また、契約期間中は、施設や装備の運用管理に一定レベル以上のサービスが提供されたと報告されている。

民間資金活用政策については、以下の点を考慮する必要がある。第1に、民間資金の活用には長期計画が必要であるという点だ。完全な軍事能力を備えるという目

⁷ BTLプロジェクトの指針と現状の詳細については以下の報告書を参照のこと。Jae O. Back, Joon S. Kim, Sang H. Kim, *Report on the Optimum Size of the Build-Transfer-Lease Projects in the Defense Section*, Korea Institute for Defense Analyses, 2008.4. & Jae O. Back, G. Chun, H. Noh, *et. al.*, *2009 Defense Budget Analysis · Evaluation the Prospect of 2010*, Korea Institute for Defense Analyses, 2009.12.

的に、初期段階で民間資金を見境なく使ってしまうと、将来の国防予算において、新たなプログラムの推進が困難になる。民間投資プロジェクトを進めるにあたって、その他の可能性も慎重に評価しつつ、将来と現在のバランスを調整すべきである。したがって、民間投資プロジェクトの支払い負担のための予算は、直近の中長期の財政・運営目標と現状に基づいて適宜設定し直し、国防予算、施設、兵舎に関するガイドラインに上限を定めるべきである。一方、ガイドラインは国防予算全体と運用維持（O&M）費を分析し、結果として民間投資プロジェクトをコントロールできるようにする必要がある。

第2に、コスト効率の高い投資分野を見極めることが必要である。国防予算に追加負担を強制しない民間投資プログラムとしては、施設や装備の近代化、教育訓練システムの改善などがあげられる。民間部門主導の事業活用によって運用経費の削減が見込まれるような経済的ポテンシャルが当該分野にあるかどうか、ターゲットとすべき分野を見極めるポイントとなる。一例として挙げられるのが、旧式の車両を商業用に生産された車両または商業用車両のリースによって代用したケースである。また、施設の建設費と運用維持（O&M）費を安価に抑えられるような特別目的会社を設立することなども考えられる。

第3に、民間資金活用戦略は元本や利息など全体的な財務コスト、割引率、リスクなどさまざまな経済指標に基づいて立案すべきである。

4. 結論

4.1. 民間リソースの利用拡大が見込める部門

民間リソースの活用に関する政策には以下の課題がある。民間リソースの活用拡大に係る費用により、国防予算に過度な負担がかかっている。2009年以來、民間リソース活用の方向性は、単純な非中核的業務から中核的な戦闘支援分野へと徐々に変化してきた。これは望ましい変化といえる。現在、ほとんどの非中核的業務は徴集兵が担っている。もし、単純な非中核的業務を民間セクターに外部委託すると、兵士の数を減らすことができるが、費用は現在の運用費のレベルを上回るために国

防予算の増大につながってしまう。また、徴集兵を削減しても、高給の将校が再配属されるという状況の中では軍の総人員数はさほど重要な問題ではない。したがって、非中核的分野における民間リソースの活用はこれ以上拡張しないことが望ましい。

軍の主要な分野において民間リソースの活用を強化するには、経済的に実現可能なターゲットとなる部門を見極める努力を続けることが必須である。民間市場においてリソースを活用する際に、外部委託コストを下げるカギとなるのが、より高い効率性と競争性を追求し、その結果、実現可能な経済性が生まれるようにすることである。よって、民間リソースを活用するにあたって以下のことを実行すべきである。(1) 軍は、入念に経済的な実現可能性を調査したうえで、ターゲットとなる部門を積極的に探す。(2) 軍は、軍事部門にビジネスチャンスがあることを民間市場に知らせる。民間ベンダーのなかには、軍と一緒に仕事ができるということを知らない者もいる。(3) 軍は、現行の試験プロジェクトを民間市場において引き続き実施することで効率性と競争性を高めて、民間リソースの活用機会を増やして軍と民の間で好循環を創出すべきである。

民間リソースが効果的に利用されているかどうかを評価するにあたり、以下の基準を適用することができる。第1の基準は、民間リソースを活用するにあたって戦時と平時で業務内容に差異があるかどうかを評価することである。戦時と平時で業務内容が同じであれば、民間リソースの潜在力を最大限活用することができる。一方、業務内容が異なる場合には、軍人でない人間を戦時において特定の業務を行えるよう訓練の対象とするには、追加的な資源が必要になるので、当該業務における民間リソースの利用については慎重に検討すべきである。

第2の基準は、民間リソースを活用した場合のサービスの質とコンピテンス・レベルの変化を正しく評価することである。顧客満足度と待ち時間は、効率化を図る際に有効な指標である。また、軍による運営継続と民間リソース活用の双方の案について費用対効果分析を実施することも役立つであろう。

第3の基準は、民間リソースを利用した場合の業務委託費と軍の側で削減できる費用とを比較することである。民間リソースを利用すれば、業務契約費用や査定費用などを含む業務委託「関連」経費が発生する。これらの費用と必要経費、ツール

やリソースの取得費、運営維持費などを含む軍側で削減できるすべての人事・管理費と比較する必要がある。

4.2. 民間リソースの活用にあたっての提案

民間リソースをどのように活用すべきかについて、以下の提案を行う。第1に、基本的には予算削減と人員削減に主眼を置いて、活用の分野を選定すべきである。ターゲットとする業務を支援や単純労働などの非中核的分野に限定することは、経済効率性を悪くする場合がある。高い効率性と人員の削減を実現するためには、高級指揮官が担う分野に民間リソースを活用すべきである。ただし、将校の総人数をまったく減らさずに実行すると、かえって予算増につながるので注意を払う必要がある。政策目標を達成するためには、ターゲットとする業務を戦闘支援分野だけに限定せず、主要機能分野にも広げるべきである。

第2に、民間部門と共通性の高い分野での民間リソースの活用を積極的に実施すべきである。2010年、国防部福祉局は同局が行う販売・宿泊業務に民間活力を利用する計画を発表したが、計画実現性調査の結果、福利と採算性の両面で満足度が低下する恐れがあるとされたため、この試みは実施されず、現役勤務の要員を民間人に置き換える代わりに軍直営の現行のシステムがそのまま継続された。しかし、販売・宿泊業務は民間部門でもごく一般的で競争性も高く、この件で国民の理解を得ることは難しいだろう。そうした意味において、韓国国防部と各部門の最高責任者らは民間リソースの活用に対してもっと前向きで積極的な姿勢を取る必要がある。

第3に、民間リソースの活用分野を拡大する際に、民間と軍の職務特性の相違に対して十分な考慮がなされておらず、しばし、それを過大評価する傾向にある。民間リソースの活用を進める際に、軍の特殊性と民間部門との共通性をどのように扱うべきなのか、常に意見が割れる所である。外部者は共通性を主張するが、軍内部はその専門性や特異性を強調する。軍が民間の機能やリソースを活用するために、軍は、民間と軍との業務プロセスや環境の相違について入念に調査すべきである。この調査を通して、民間と軍の兵站システムの相違を認識し受容したうえで、その違いを調整し克服する努力がなされるべきである。