

地方公共団体の定員管理のあり方に関する研究会（第1回）  
議事要旨

日 時：令和元年12月10日（火）10：00～12：00

場 所：総務省選挙部会議室

出席者：稲継座長、辻委員、西村委員、人羅委員、曾我委員、大屋委員、  
長谷川総務副大臣、大村公務員部長、小川公務員課長、  
池田給与能率推進室長、高橋定員給与調査官、  
谷口女性活躍・人材活用推進室長

事務局：福田公務員課理事官、金澤給与能率推進室課長補佐ほか

【議事次第】

1. 開会
2. 長谷川総務副大臣挨拶
3. 開催要綱について
4. 地方公共団体における定員管理について
5. 閉会

【事務局説明】

- 事務局より、配布資料に基づき説明。

【意見交換（概要）】

- 「あるべき行政規模は行政需要に対応すべき」というのが基本的なモデルであり、長いスパンで見た場合の需要と供給の均衡をどう図るかが問題となる。団塊ジュニア世代が高齢者になる時期に面倒を見るための公務員比率は現状の割合より高くなると考えるべき。
- AI・RPAの労働代替性は一般的には中間層で高く、上下層で低いと言われており、地方公務員の場合、職員数が増加している警察や消防は代替性が低く、企画、経理等の事務部門や教育部門の大部分は代替性が相対的に高いが、それでも代替性は限定的と考えられる。団塊ジュニア世代の介護・医療等の需要に対するAI・RPAの代替性が不十分だとすれば、その場合の定員管理のあり方を考える必要がある。
- 集中改革プラン等によるコントロールで職員数が減少したというのが通説的な見方だが、それが本当なのかどうか、団塊の世代の大量退職などの要因を除いた正

味の減少分を確認したいと考えており、それはアウトソーシングについても同様に言える。

- これから採用が相当厳しくなる可能性がある中で、その需給ギャップをどのようにして埋めるかを議論しなければならず、アウトソーシングやA I・R P Aだけでなく、住民が自治的に担っていく領域も併せて考えていく必要がある。
- 定員モデル等の参考指標は民間委託等の影響を上手く反映できておらず、また、人口と強く相関しているため、人口減少に伴って定員モデル等の数値も減少することになるが、実際の業務はそう単純には減少しないといった課題がある
- 定員モデル等はあくまで参考指標であって、実際の職員数と比較してその乖離の分析・説明をすれば良いのだが、特に市町村にはその意図が必ずしも正確には伝わっておらず、昔の厳しい指導の名残もあって過剰反応が起きている可能性がある。
- 全体の職員数だけでなく常勤職員と非常勤職員の組合せ方なども重要である。
- 任期の定めのない常勤職員が昇給して退職手当も支給されるということは、優秀な職員を確保する上で最大の魅力であり、そのためにも厳しく定員管理する必要がある。一方、非常勤職員やアウトソーシングも含めて全体の人件費や定員をコントロールすることは難しいのではないか。
- これまでの定員管理や行政改革は、民間委託や地独法化などが主な手法であり、細かい事務の窓口には手を付けられていない。システム化も進む中、直営の職員を確保するのではなく、官民含めてどうするかというモデルにしなければならない。
- 教員は全体の地方公務員のうち大きな割合を占めるが、児童数が減少する中で教員を増やすことに理解を得られるのか。
- 自治体は技術系職員の採用に苦慮しているが、民間からの中途採用に成功しているところもある。定年までの任用と退職手当が保証されていることが誘因の1つとなっているが、逆にこれを諦めた場合には技術系職員の確保は絶望的になる。
- アウトソーシングや非常勤化を進めると、経験の蓄積・継承が行われなくなり、サービス水準が低下する。また、アウトソースする場合でも、契約水準が妥当かどうかの判断は職員が行わなければならない。定員削減を厳しくするとか緩めるとかということだけでは、この空洞化の問題はカバーできない危険性がある。
- 教員を今より増やすことはさすがにないだろうというイメージはある。英語やプログラミングなど追加の負荷が掛かっており、その一方で、小中一貫校のような工夫もなされている。また、防災については、基礎自治体に最低限必要な体制をどのように考えていくかということも重要である。

- 住民の意向は人件費削減だけでなく、より良い行政サービスの提供でもある。単なる職員数だけではなく、行政サービスの質も含めて考えていく必要がある。
- 数は注目されやすいが、他方で行政サービスや職員の質の問題もある。
- 地方公務員の人件費について、自治体は相当敏感になっているので、メッセージの出し方には気を付けなければならない。
- 個別団体を見ていかないと、全体だけではわからないこともあり、また、都市部と地方でも事情は異なる。
- わが国は、総人件費＝P（プライス）×Q（クオンティティ）のうち、どちらかというに関心がQに特化しているが、諸外国では定員ではなく総人件費の把握が主流である。

以上