

# 地方公共団体の定員管理のあり方に関する研究会

(第3回)

## 議 事 次 第

令和2年2月13日(木)

14:00~16:00

総務省5階 選挙部会議室

### (議事次第)

1. 開会
2. 事務局補足説明
3. 曾我委員発表
4. 意見交換
5. 閉会

### (配布資料)

- 資料1 第2回研究会議事概要
- 資料2 定員管理の量的分析(曾我委員提出資料)

地方公共団体の定員管理のあり方に関する研究会（第2回）  
議事要旨

日 時：令和2年1月30日（木）10：00～12：00

場 所：総務省共用1101会議室

出席者：稲継座長、辻委員、西村委員、人羅委員、沼尾委員、曾我委員、大屋委員、  
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. 事務局補足説明
3. 西村委員発表
4. 意見交換
5. 閉会

【事務局説明】

- 事務局より、前回確認事項となっていた件について補足説明。

【西村委員発表】

- 平成以降の定員管理は、削減努力の歴史であり、大きく4つの削減圧力があった。
- 1つ目は財政からの財源圧力。財政難からより一層強く削減圧力がかったということ。日本の特徴は、国が削減努力している場合には、国公準拠により地方も同じように削減が求められ、人件費（給与×人数）の削減圧力が掛かると、給与の削減には勧告制度があり一定の限界があるため、人員削減に強い圧力が掛かった。
- 2つ目は能率信仰による圧力。能率とは時代によっても変化し、AIなど技術革新によって、従来どおりの仕事ぶりでは非能率とされ、新しい能率的な仕事のやり方を行えば、もっと人員を減らせるはずだという期待につながり、強い圧力となってきた。
- 3つ目は小さな政府論からの圧力。日本は行革を行い、民営化や民間委託、住民の自治組織へ任せることで公務員数を削減する取組を行ってきた。地方分権を進めてきた中で、国は定員を削減できるが、地方は仕事は増えるが人数を増やさないと

いう削減圧力が掛かっていたのではないか。民間と違って不採算事業であってもサービスを提供しなければならないため、小さな政府にはおのずと限界がある。

- 4つ目はポピュリズムによる削減圧力。財界、産業界等から人件費削減を自治体も同様にやるべきという批判。選挙で当選しなければならない政治家も行革を進めるため定員削減に賛成という意見が多い。
- これらの圧力に応じて削減すれば行政サービスがどうなるか、あまり考えられていない。こうした削減圧力に対して、効果的な反論をするためには、人手不足の深刻さを客観的事実によって証明できなければならない。証明には、全体として不足しているのか、職種ごとに不足があるのか、年齢層によって過不足があるのかを示せているかどうかを考えなくてはいけない。
- また、臨時・非常勤職員の活用をどう評価するかで定員の過不足の考え方が変わってくる。どういう状態を不足と捉えるのか、コンセンサスが必要。その上で定員の現状を正確に把握し、どういう理由で不足なのか証明していくことが必要。
- 定員の捉え方は、職からの捉え方と人からの捉え方の2つがある。定員管理は、両方からの捉え方を組み合わせることで成り立つ。職から定員を考えると、住民ニーズ等から行政サービスの守備範囲を特定する必要がある。一方で、人から定員を考えると、人材が持っている専門性、これまでの職務経験が重要となる。また、それら専門性のほか、本人の希望、やる気モチベーションを人事評価などで確認する必要もある。
- 理想は、職に人を当てはめていくべきだが、現実には、在職している人、特に任期の定めのない職員を中心に数を調整する考え方をしてきたのではないか。新卒一括採用、ジェネラリスト優位の年功的な人事慣行など、人を中心に考えているので、増減の手法は退職者不補充に偏重してしまう。
- 職を軽視すると、類似団体の定員数の相場や人口比で職員数が妥当かどうかを考えるため、今後人口減が進むと、そのまま定員削減圧力になってしまい、人口減に合わせて削減することになってしまう。
- このやり方では、今後限界を迎えることになる。限界を克服するために定員管理がどうあるべきかについて、集権的な体制、分権的な体制という視点から考えてみたい。一例として集権的に管理してきたものをどのように分権化したか、オーストラリア連邦政府の事例を紹介する。
- 連邦政府では、人事・財務両面から人数の査定を行う形で統制してきたが、運営費制度を導入し、財務当局が職員数を予算では査定しない扱いとした。この結果、等級ごとの職員数の縛りを緩和し、人員配置が柔軟になり、給与構造も色々なものが認められ、職員数や階層別の組み合わせがかなり自由になった。

- こうした分権的な職員数管理のメリット・デメリットは、査定コストが無くなったこと、現場の実情に合った判断が可能になったことがメリット。一方、当局側が強くなり、組合側や中立的な立場からの仲介が弱まる可能性があることがデメリット。
- 今後、どの方向を目指すべきかについては、まずは職からの定員へのアプローチを強めていく必要がある。これまでは、職からアプローチの面が弱いために、財政的圧力に配慮して削減する形をとってきた。
- これからは、多様な任用を組み合わせた上での数の管理が重要で、定員の枠内だけ厳しく管理し、枠外は把握できないという緩い管理はよくない。職に見合った勤務条件で多様な人材を活用するためにも、全体として数を管理していくことが非常に重要である。

#### 【意見交換】

- 災害関係や危機管理関係など、消防や警察については、緊急事態が起こったときにどう対処するのかを考えた上で、人を職に当てはめるしかない領域もある。
- ジョブ型とメンバーシップ型があり、これまで日本はメンバーシップ型だったが、正攻法はジョブ型に変えるということだと理解した。しかし民間ではメンバーシップ型のままだでも人を減らしてきたという意見に対し、どう説得することが出来るのか。ジョブ型に変換するのは難しいのではないかという印象を持つ。
- 必要な人員確保をどう職務と関連付けるかは、警察や消防の配置基準の定め方が参考になる。警察関係者に伺った際、基準があると最低限の人員は確保できるという印象を持っていた。職務分析し厳密に職務との関係で人員を割り出すことはできないにしても、何らか職務の特徴を捉えた基準のようなものを作って、必要な人員は最低限確保するという方向ならばできるのではないか。
- ジョブ型とメンバーシップ型は、地域の民間との関わりという点で都道府県や政令指定都市の場合と小規模町村の場合で違ってくる。小規模町村は、ジョブ型でそれぞれの専門性を持っているというより、公務員として仕事があることで生活が成り立ち、地域のプラットフォームを支えているところもある。そのような役所のあるり方の中で定員をどうカウントするか。地域の社会経済の循環という視点から定員管理を考えてみる物差しがあってもよい。
- 小規模自治体においては、1人が幾つも仕事を担う多技能化を図るか、多様な人材を雇い分割して仕事を担うかで、定員の考え方は変わってくる。
- 日本の人口が、あと30年間で20%減ることを考えると、地方公務員の数も5

分の1ぐらい減るのではないか。そのベースのもと、それでも維持すべき基準を国から示すことに意味があるのではないか。

- 公務員の数が減る中、行政サービスの一部を自治組織や住民参加で肩代わりすることは、何か印象が悪くネガティブな見方をされるが、支所などをこれまでどおりに維持できるのかを考えると、住民参加についてある程度肯定的に考えていくべきではないかという印象を持つ。
- これまでの日本の定員管理は、国は職員数が一定、地方は50年のうち、半分増やし半分減らしてきている。しかし、地方財政計画上の額は大体やや右肩下がりの一定数である。地方は、財政圧力で職員数が減らされているという意識かもしれないが、地方交付税と職員減のおかげで全体としては高齢化が進んできているにも関わらず、普通昇給を確保し、一定数を維持してきた、というのが定員管理の現況である。
- 小規模団体ほど人口単位で見たより多くの職員が確保されている。例えば、アメリカでは交付税がなく、住民あたりでの職員数が決まっていて、一度雇った人は基本的に固定給であるのに対して、日本は、小規模団体に対しても一定の職員数を確保し、なおかつ普通昇給と退職金を確保してほぼ国公並みの勤務条件を維持してきた。このメカニズムはトータルに見たら維持すべきであるし、今のやり方を大きく変えるのは難しい。
- しかし、地方公務員は、増える業務に対し直営で職員を増やすという理由で四半世紀分は増えてきたので、超高齢化が進んでいく中では、システム化や住民の減少に合わせて減っていくシステムを作らないといけない。ただ、小規模団体は、職場モデルを基準に適正配置を考えると非常にコスト高となるため、一定のバランスの中で調和を考えるしかないのではないか。
- 人件費についても、もう少し職の変化や給与のあり方も含めて考えていくべきだし、小規模な自治体は、住民の理解ということが非常に重要である。中身をもっと変えていくべきである。

以上

# 定員管理の量的分析

曾我謙悟（京都大学）

総務省「地方公共団体の定員管理あり方研」

2020年2月13日

1

## 何を分析するのか． 何のための管理か

- マクロ = 総額や総人数を管理 → (当然) マクロの効果を持つ
  - GDPや政府予算全体の中で，どこまでを地方に回すのか
  - 労働力人口の中で，どこまでを地方に回すのか。
- 管理の目的がこれならば，分析も総額で構わない。
  - ただし，全体を減らすなり，増やすなりの方法は多様である。
- しかし，そもそも目的は違う（少なくともそれだけではない）だろう．全体としてではなく，個々の自治体の管理の適切さを問おうとしているのではないのか。
- ならば，分析も，自治体を分析ユニットとするミクロの分析である必要

2

# 今回、実施したこと

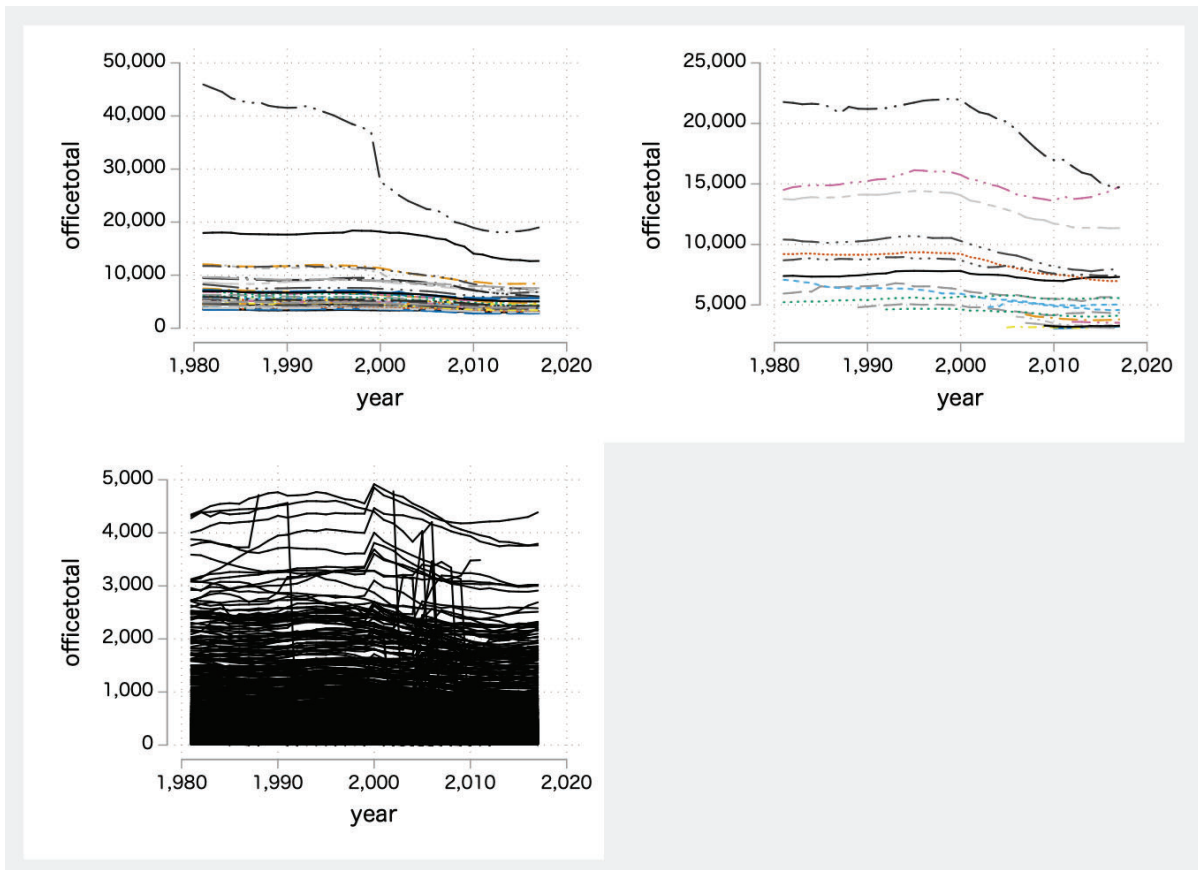
- いただいたデータ = 個々の都道府県，個々の市町村ごとの，また，政策部門別の，80年代以降のデータ
  - ただし，2年ごとに別のエクセルのファイル
  - おまけに，データ分析に使いにくい形のもの；セル結合，欠損の処理（\*の使用）。「合計」の行，セル内で「～年度」
- これらをつなげて（81年以降のデータ），マクロの総額だけでなく，ばらつき，政策領域別の変化を捉えられるように
- さらに，人口と財政力などについてのデータを付加
  - ただし，e-Statでとれる市町村ごとの人口は00年代以降に限られる

3

# 一般行政職の時系列変化（水準）

- 都道府県
  - 多くは，00年代に縮小，10年代も縮小だがペース弱まる
  - 東京は規模のみならず変化も逸脱事例；00年の制度変化，10年代の再増加
- 指定都市
  - 00年代の減少は共通，10年代は再増加（横浜など），減少だがより緩やか～同程度（大多数），さらに減少が加速（大阪）の三つに
- 市区町村
  - 基調としては，00年代の減少，10年代は増加に反転と減少続く二つのタイプ
  - 多くの乱高下；00年に区の増加，市町村合併と指定都市への移行で増大とドロップ

4

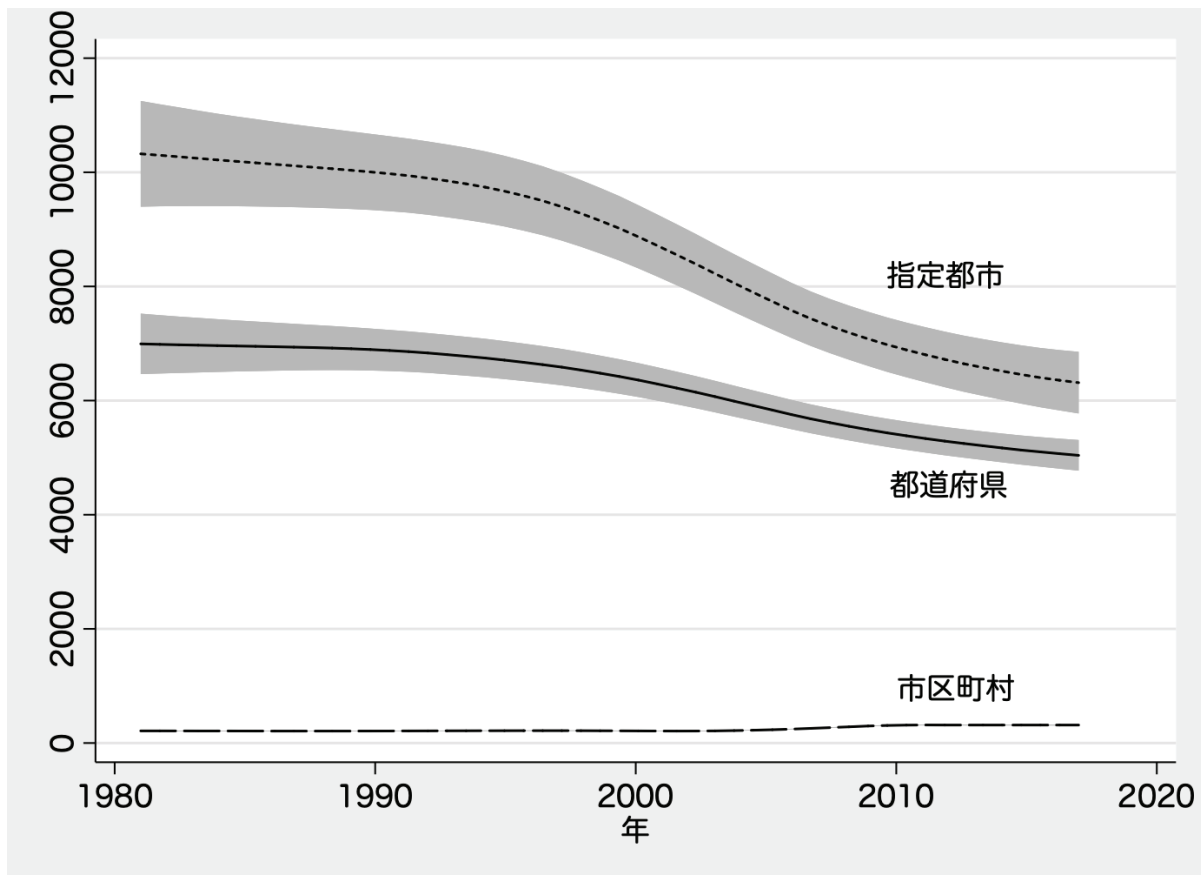


5

- 局所多項式円滑化 (local polynomial smoothing) による傾向線と、その95%信頼区間
- 都道府県と指定都市
  - 都道府県の方が、全体の平均としては、指定都市よりも小さい。00年代に減少、10年代もそうだが、その傾向は弱まる
    - 警察と教育を抜いているので
  - 指定都市も同様だが、減少の程度がより大きい。
    - ただし、その多くは、00年代に新たに指定都市に入ってきたものがいずれも指定都市としては小規模であるため
  - どちらも、ばらつきの程度は00年代に縮小していき、10年代には再拡大。指定都市の方がばらつき大きい。
  - ⇒縮小局面で収斂が進む＝出る杭が打たれる。逆に、それが緩和するときに拡大するのも、規模が大きいところ (の一部)
- 市区町村はそれとは異なる傾向
  - 全体としてみれば、平均的な規模は非常に小さい。平均300人程度
  - 10年代にそれがやや上昇

6



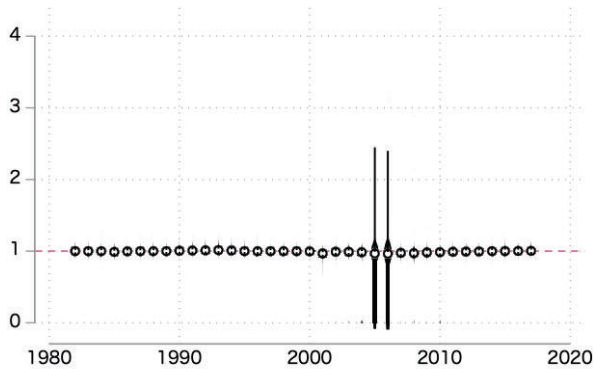
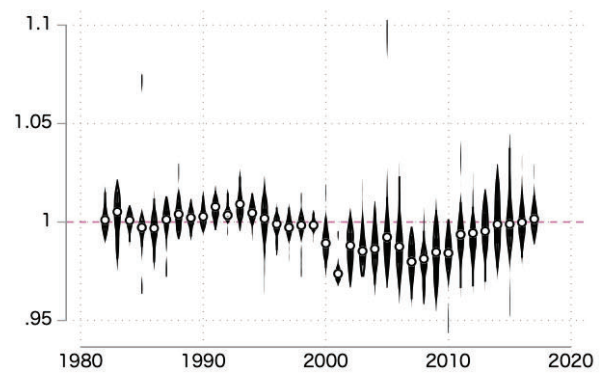
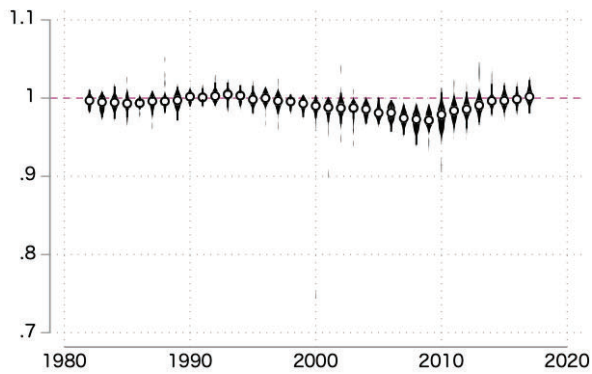


7

## 一般行政職の時系列変化（増減）

- 用いる指標；当該年度の職員数／その1年前の職員数
  - 1だと前年度から変化なし
- ヴァイオリンプロット；分布形状と平均値の双方を示した図
- 都道府県と指定都市はやはり類似の傾向
  - 90年代後半から1を割り始める．09年にかけて次第に減少幅が大きくなる．その後徐々に戻り始める
  - ただし，相応の幅があり，減少期でもほとんど維持しているようなところもある．
- 市区町村では，合併時に2倍を超えるようなところも見られる．他方で，それ以外はインクリメンタルにしか変化しない

8

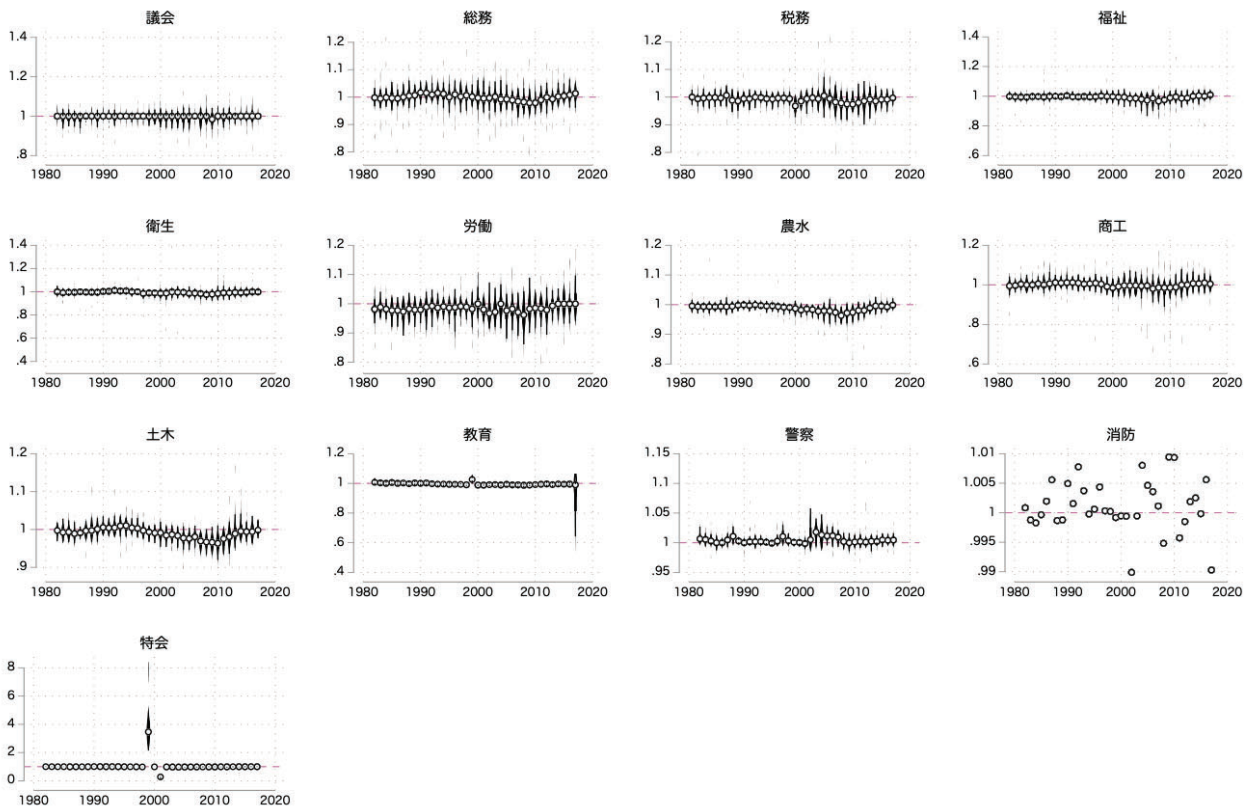


9

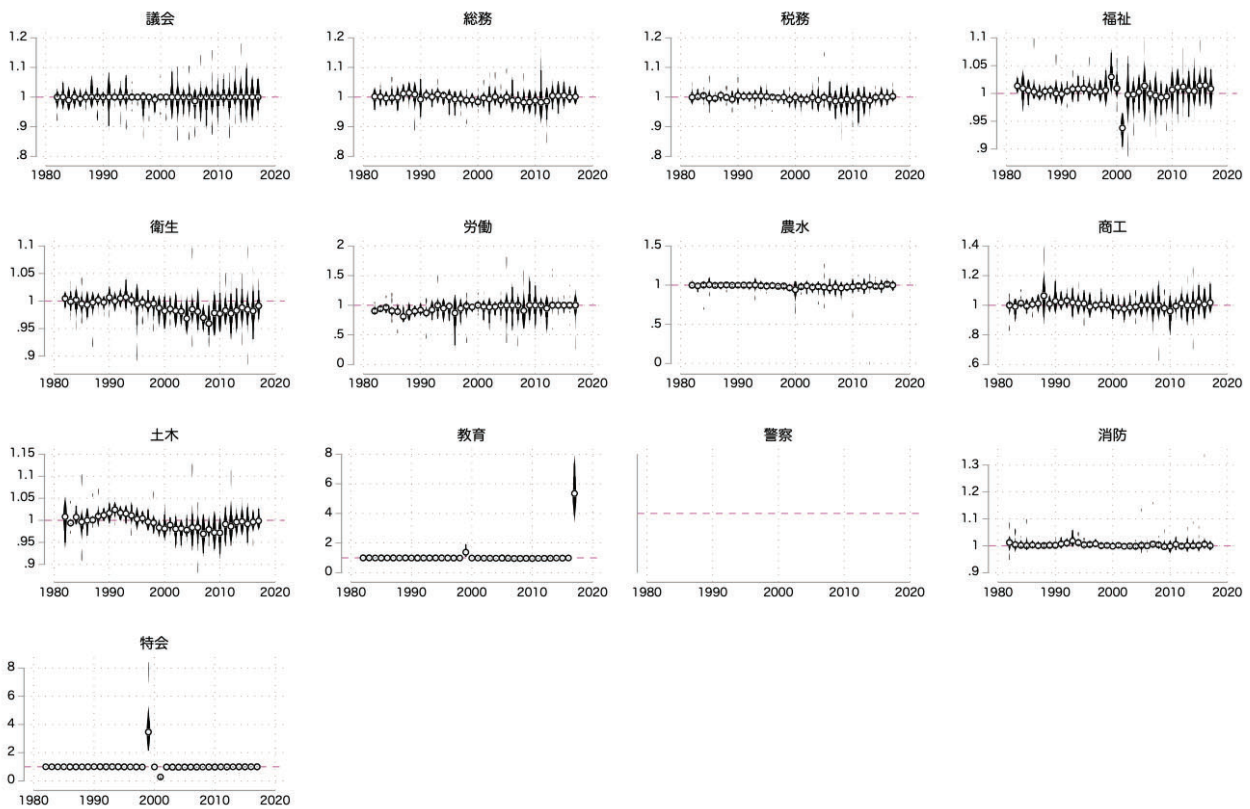
## 政策領域別の時系列変化（増減）

- 政策領域ごとに変化の様相は異なる
- 都道府県
  - 00年代の減少，その後の緩和；総務，福祉，農水
  - 同様だがよりダイナミック；土木
  - 変化に乏しい；議会，衛生，教育
  - 00年代にむしろ上昇；警察
  - 全体に少し上昇；商工
  - 90年代から減少；労働
- 指定都市
  - 一貫して上昇に福祉
  - 土木同様に振れ幅が大きい；衛生
- 市町村（図示しても違いが見えないので，平均値と95%信頼区間）
  - 90年代にあがり，00年代下がる；土木，福祉の他，議会，総務，税務。
  - 全体に増大しているのが，商工，ついで衛生，意外と農水
  - 削減が続くのが，労務（近年は戻りつつある）

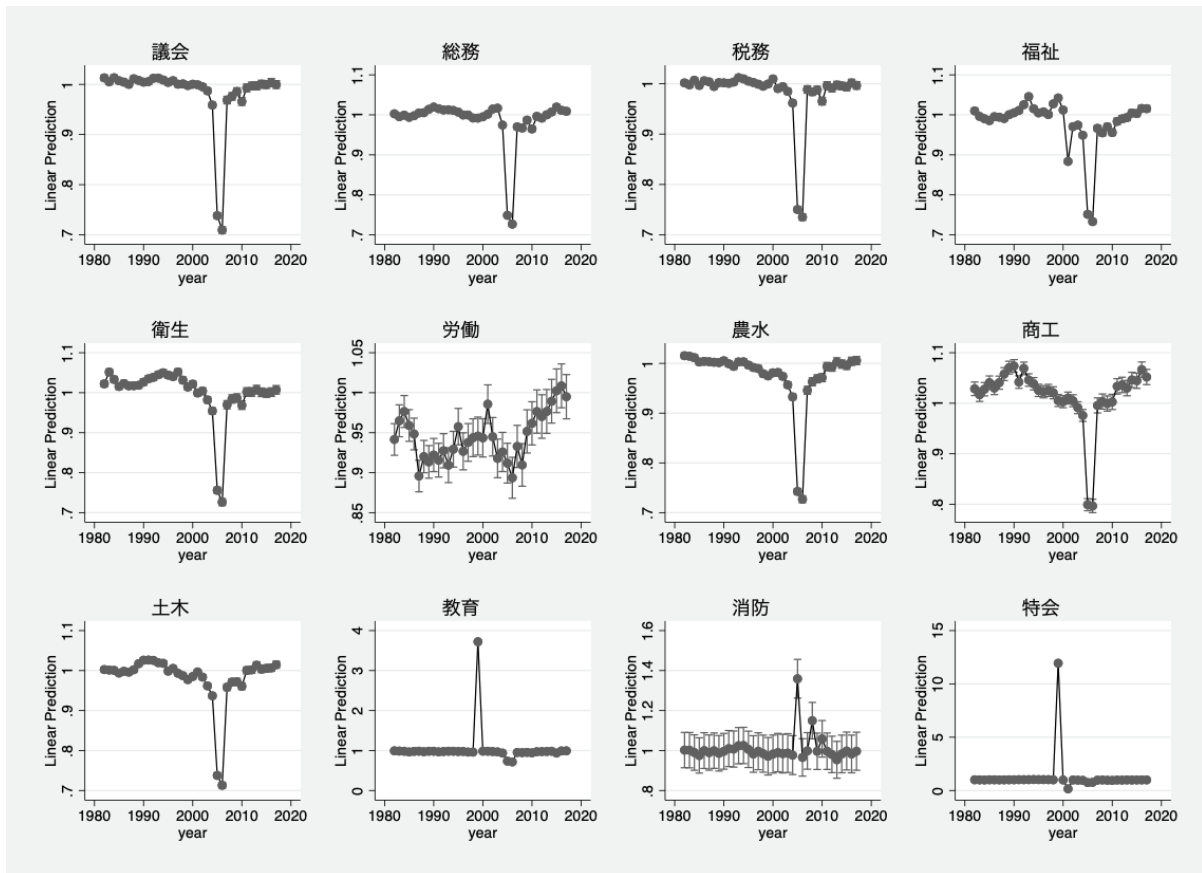
10



11

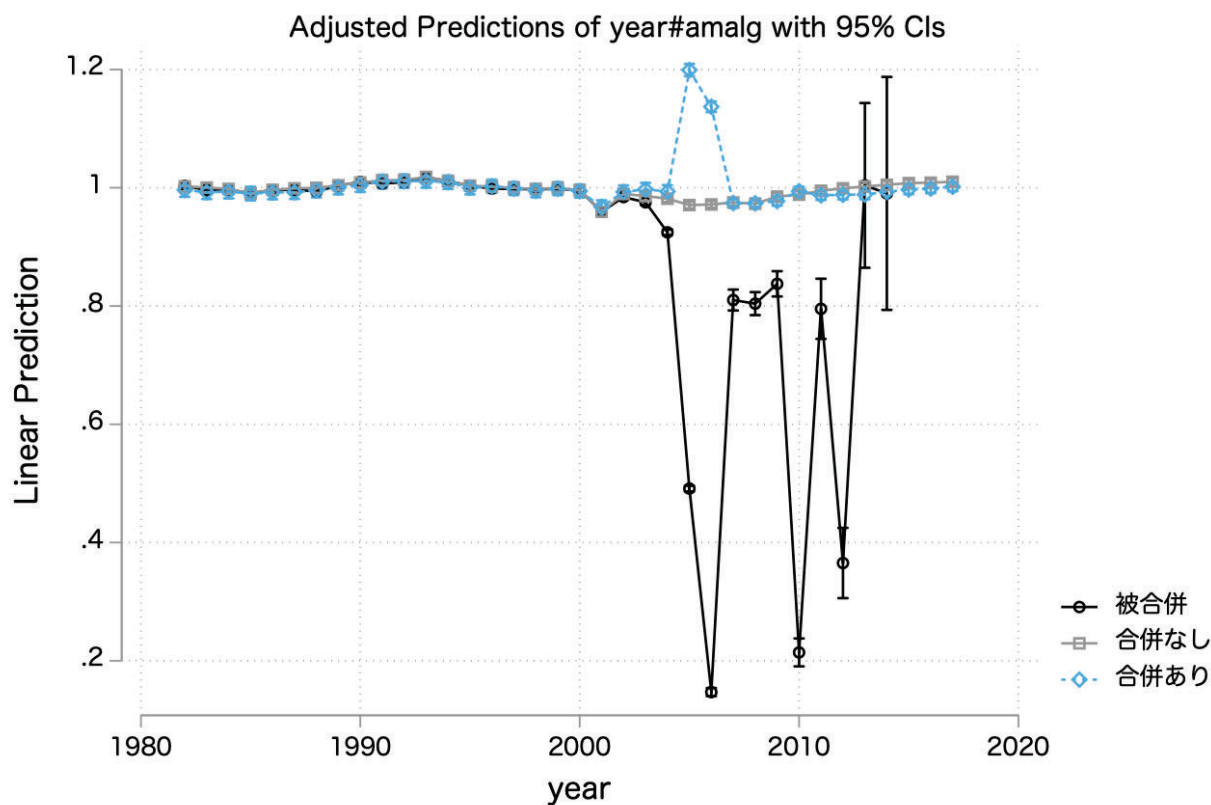


12



## 合併の効果

- 市区町村のコードを用い、現在あるコードと過去にあったコードのズレから、合併で吸収されたところ、吸収したところを識別=いつ合併したかの情報はない；逆に、後に合併を経験するところが、どのような行動をとっていたかなどはわかる
- 合併して残る側
  - 平均すれば20%増加程度に
  - その後10年代において、合併しないところよりも下方に位置する=抑制効果が現れる
- 合併された側
  - 合併前に駆け込みで増やすようなことは、少なくとも、明確には見られない。
  - 80年代、90年代まで遡っても、トレンドは合併を経験しないところなどと同じ→職員数が合併などを引き起こすということはなかったのだろう



15

## 住民一人あたり一般行政職と人口規模

- 住民一人あたり一般行政職員数

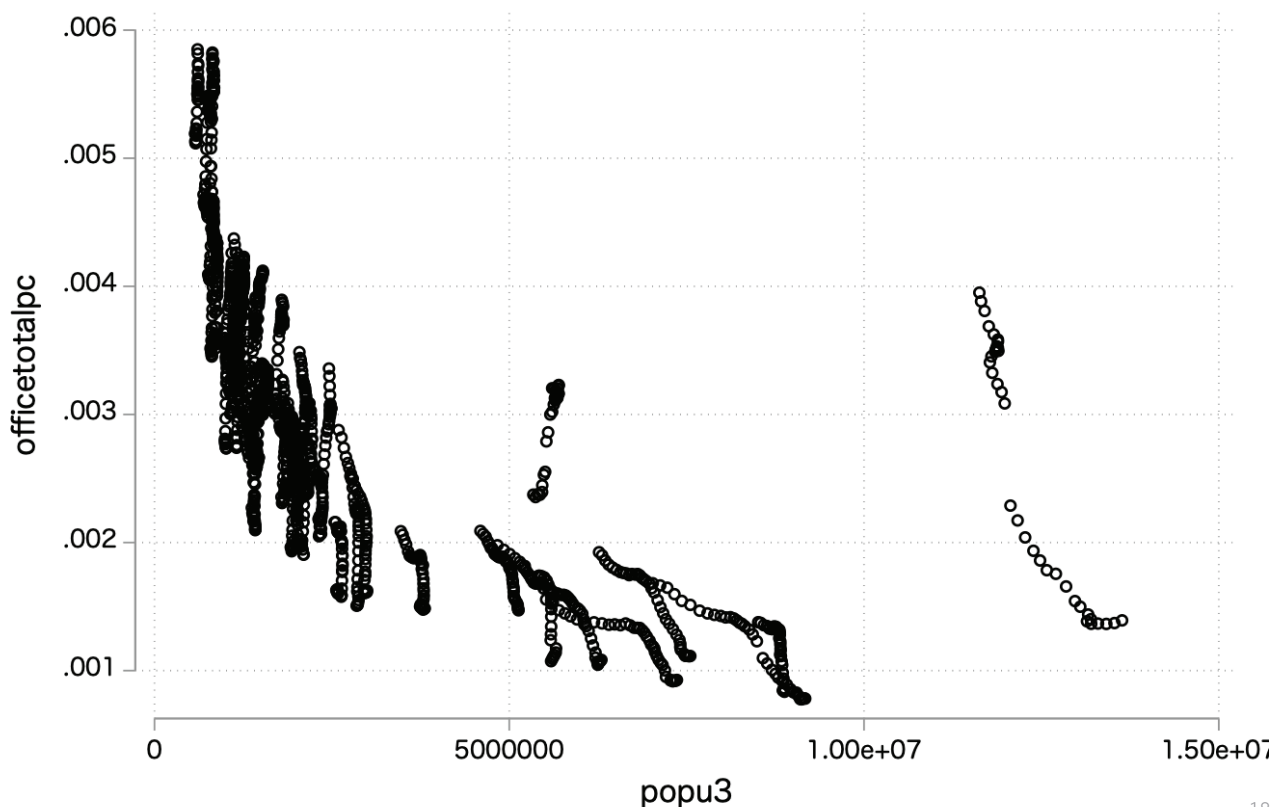
type	Mean	Std. Dev.	Freq.
1	.00299779	.00109471	1,739
2	.0048976	.00104051	198
5	.00930278	.00718773	19,226
Total	.00874348	.00708368	21,163

- 平均すれば，都道府県で人口1万人につき0.003人 = 100人につき0.3人
- 指定都市で100人につき0.49人，市町村で0.93人
- ただし，標準偏差がかなり大きい．人口100人につき，それぞれ0.1, 0.1, 0.7人となる．

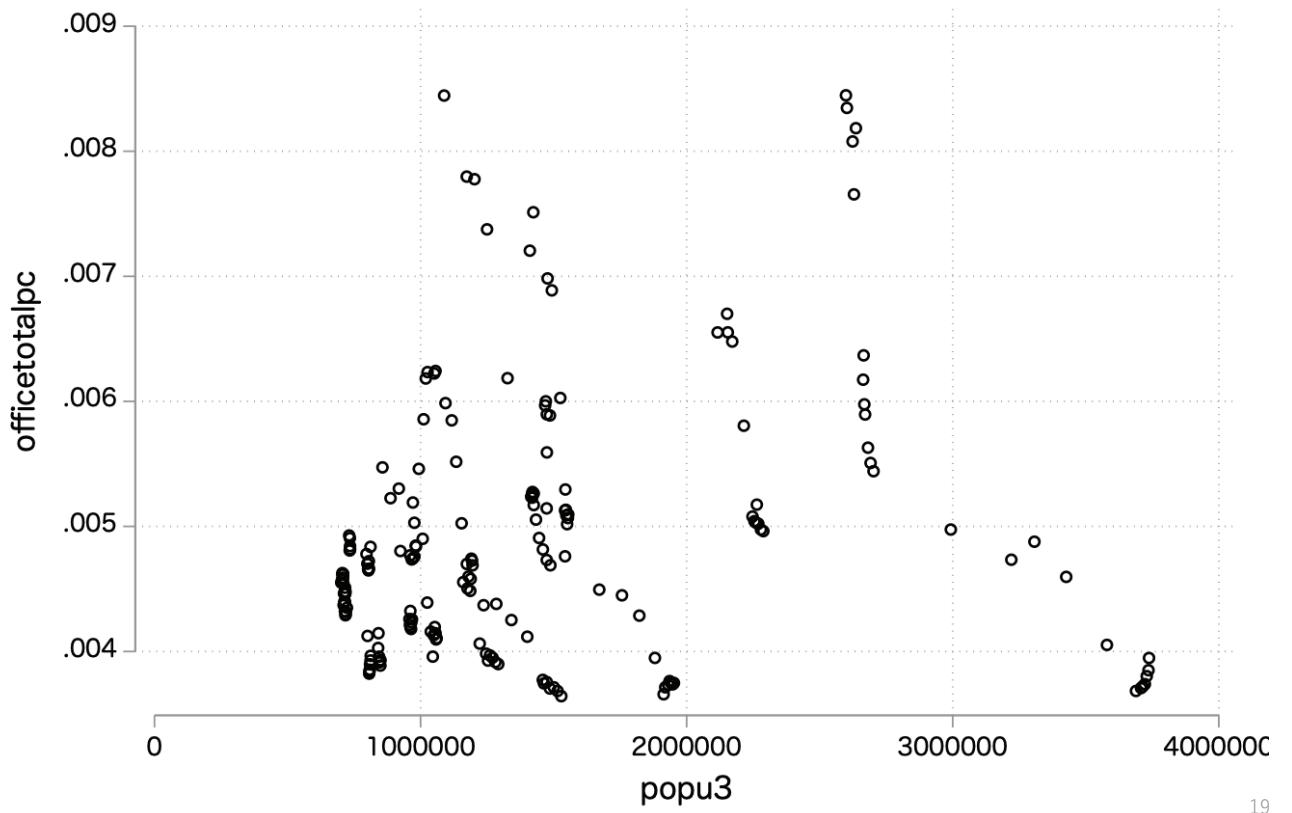
16

- 横軸に人口規模，縦軸に住民一人あたり一般行政職員数
- 人口が増えれば，職員数を同じに保っていても，縦軸も下がる．逆に減れば，縦軸が上がるので，右下，あるいは左上への移動が通例
- それ以外の動きは，人口の変化に沿わない，職員数の変化
  - 水平に近いほど，人口の増減以上のペースで職員数を増やす（減らす）
  - 垂直側は，人口と無関係に職員数を減らす（増やす）
- 市町村
  - 強いL字型（ただし，弱いU字型といえなくもない）
  - 底を打つ人口規模は現状の平均程度；6から8万
- 指定都市
  - あまり一貫した傾向が見られない；それぞれの固有性などの影響は大きいのだろう
- 都道府県
  - 右下へ移動していく東京都，神奈川県などと，真下に下がる大阪府．左下へ下がっていく（ほぼ垂直に近いが）農村部の県など；いずれにしても，水平方向は少ない

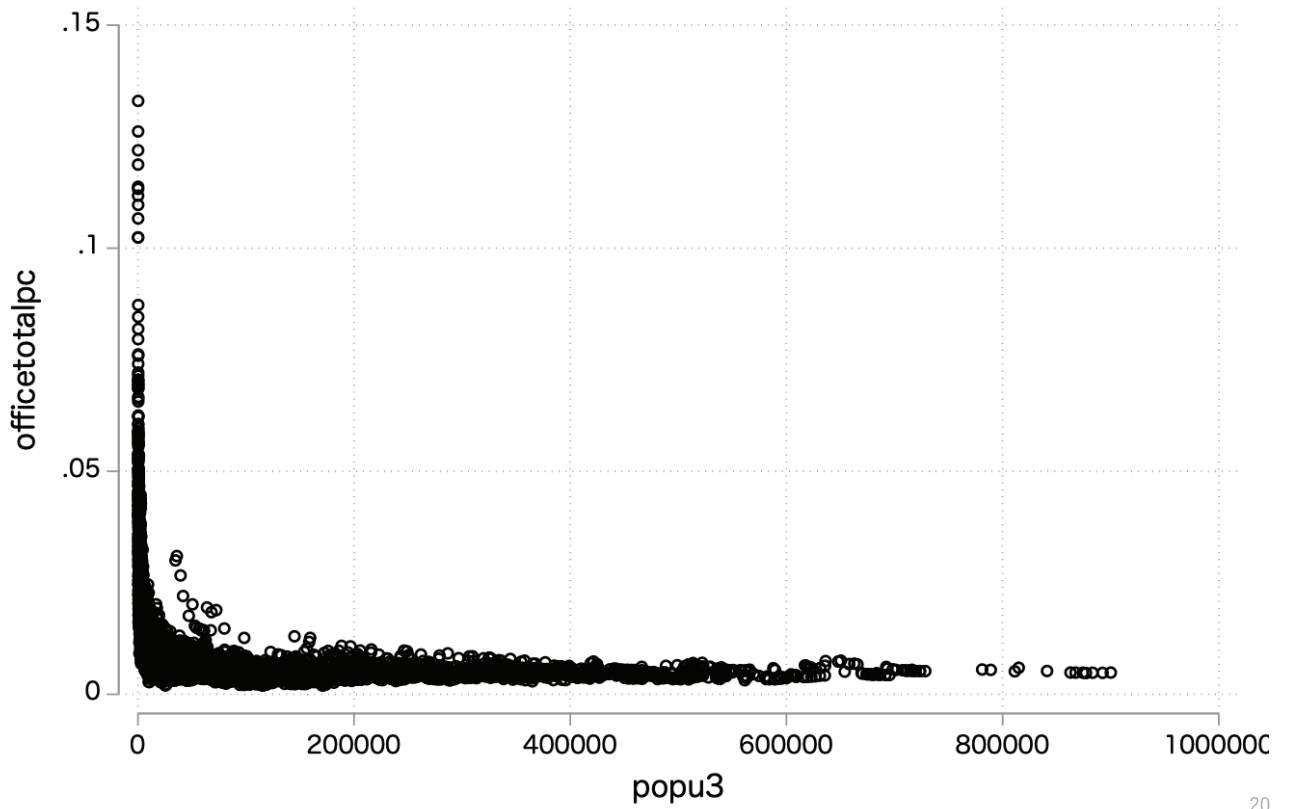
17



18



19

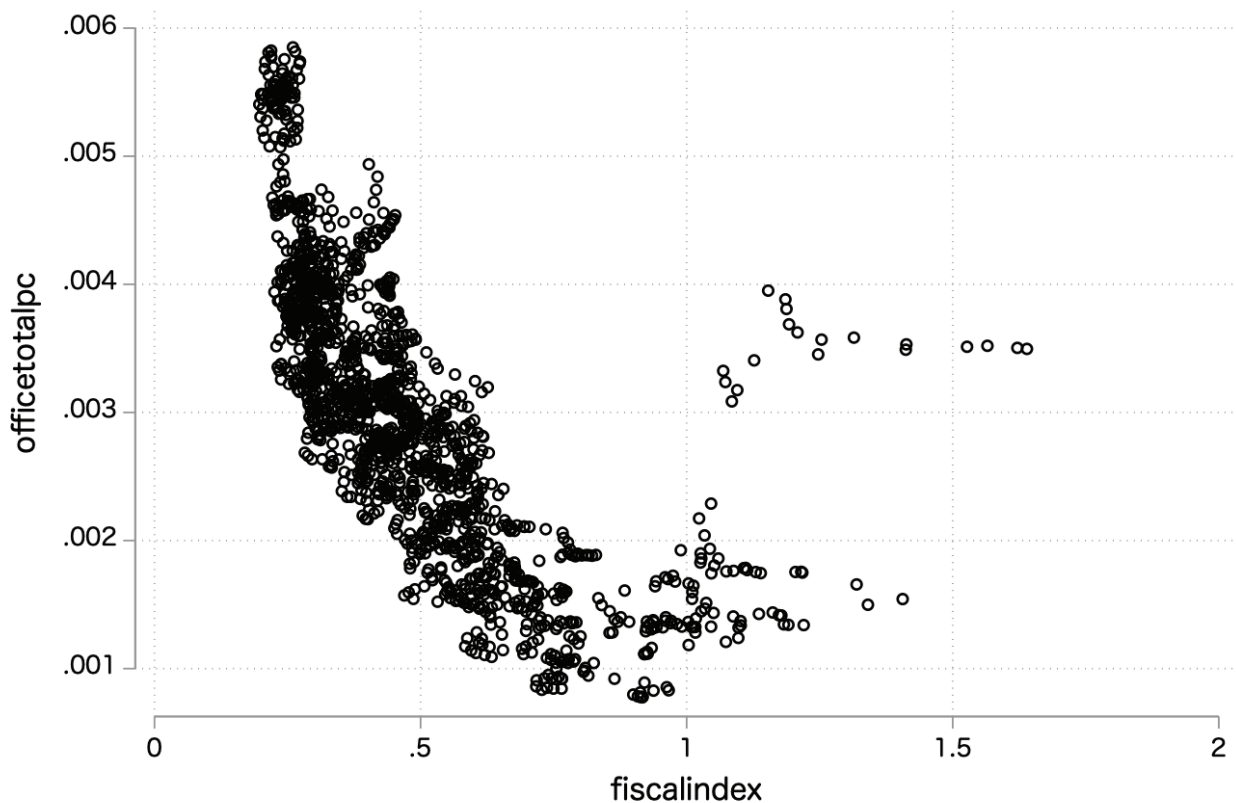


20

# 住民一人あたり一般行政職と財政力指数

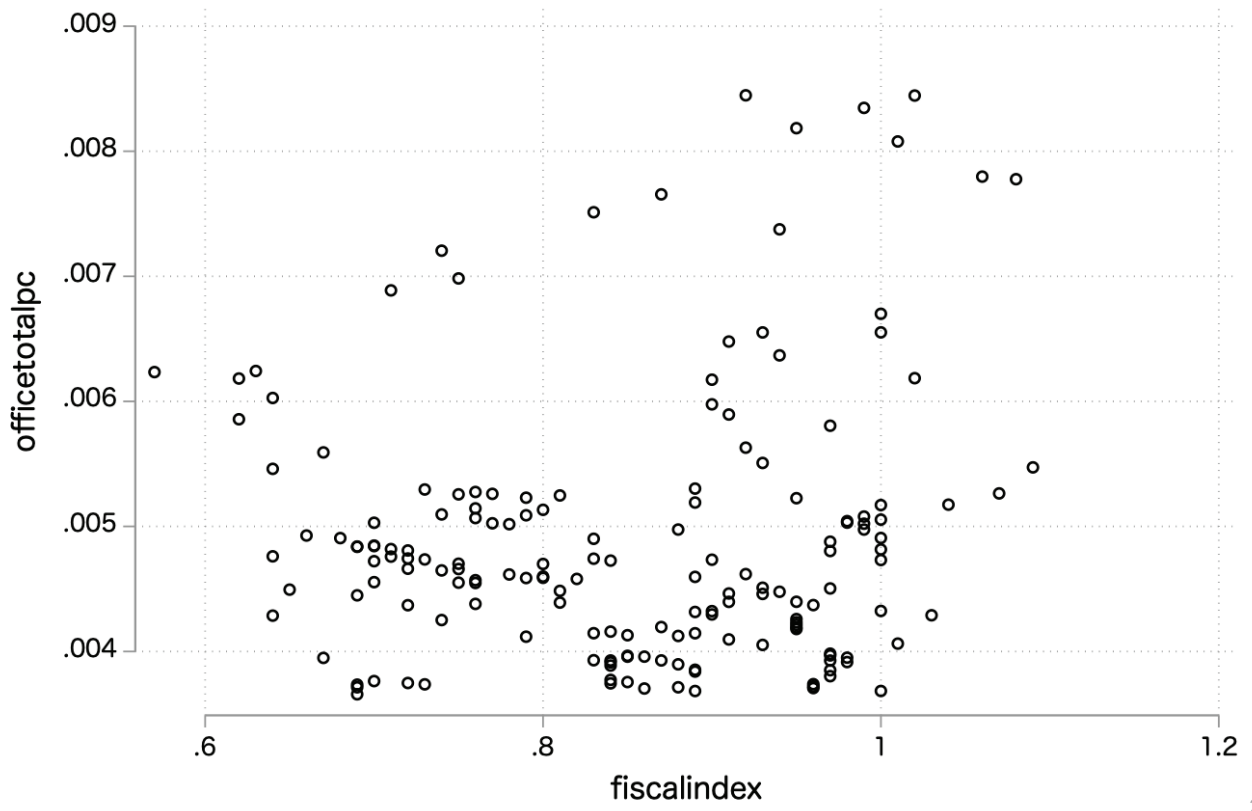
- 横軸に財政力指数，縦軸に住民一人あたり一般行政職員数
- 都道府県の場合でもU字型に；財政力指数0.7~0.8あたりを底に，そこより財政力が豊かになると，行政職員を増やすことができる
- 指定都市はこれについても傾向が見られない
- 市区町村については，住民との関係よりも，ややU字型の傾向が強くなる；ここでもやはり財政力が1を超えるあたりから，行政職員を増やすことができるよう

21

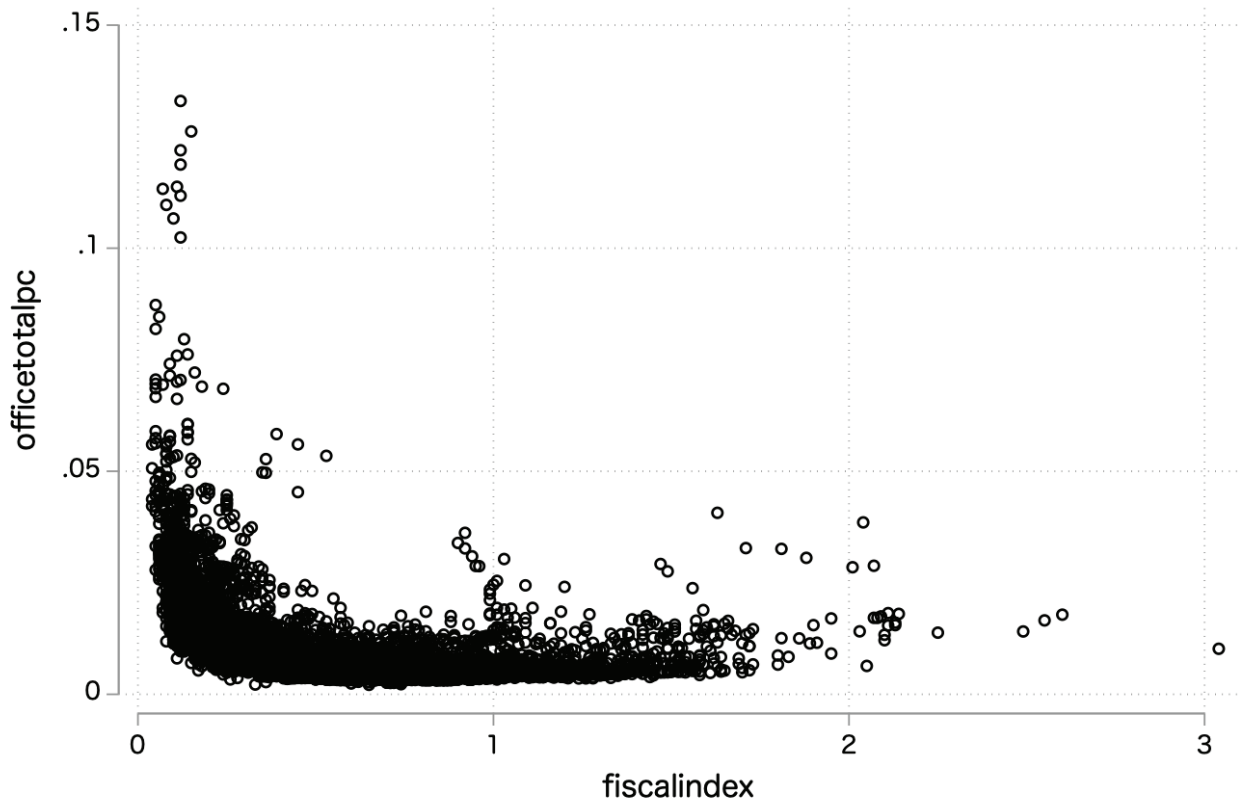


22





23



24

# 何が職員数（水準，増減）を決めるのか

- 仮説1；総務省のコントロール
  - 総務省の定員指導が減少をもたらす
  - 操作化；06-09年を2，86-89, 98-05を1，それ以外を0とする（予測-）
- 仮説2；財政力（ないし財政の自律性）
  - 財政力が高く，自主財源で多くをまかなえるのであれば，職員数を増やせる
  - 操作化；財政力指数（予測+）
- 仮説3；財政運営の方向性
  - 財政規律を強めているところは，職員は減る
  - 操作化；実質収支比率（予測-）
- 仮説4；人口
  - 人口が増えるほど，職員も増える（予測+）
  - 操作化；住民基本台帳人口（万人）

25

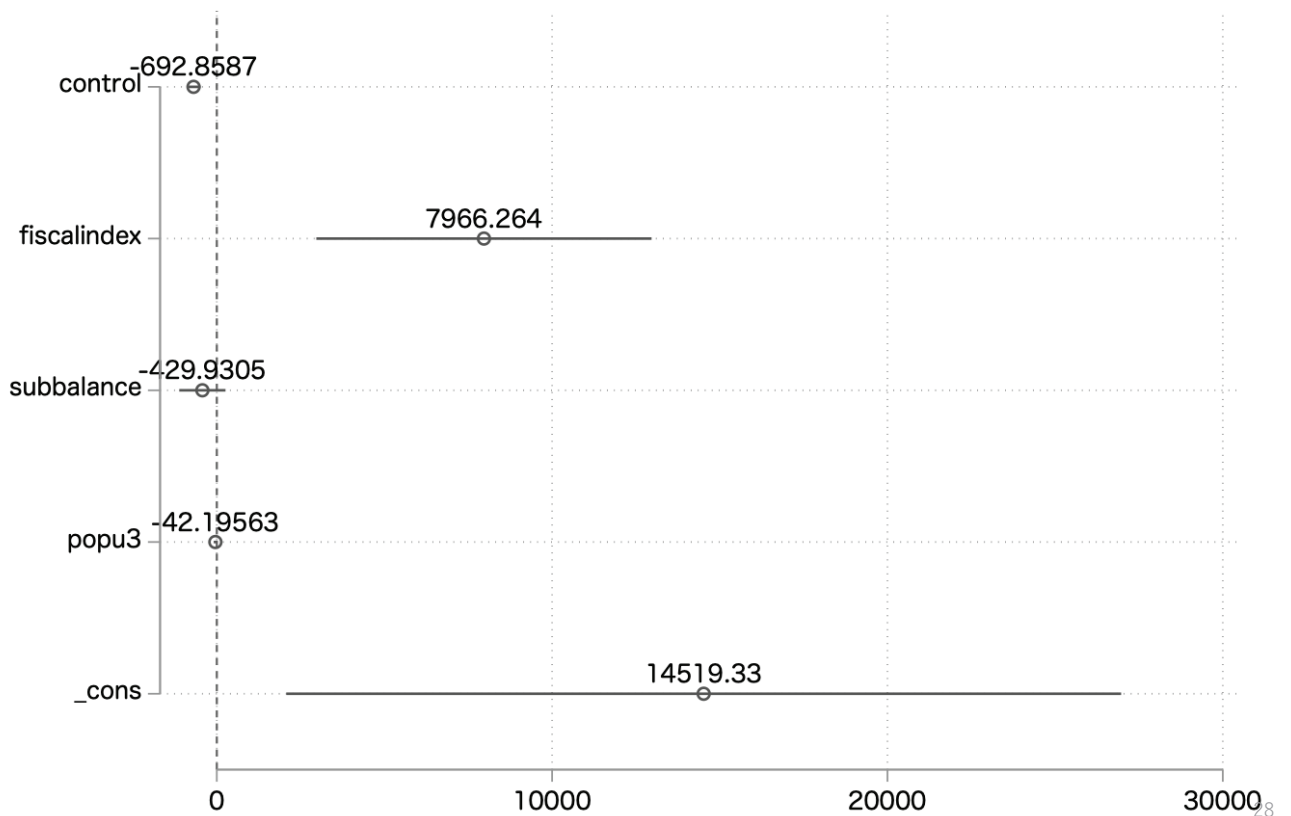
## 仮説の検証結果

- いずれにおいても，年度の固定効果も含めて統制したモデルが採択される（自治体をまたがる年度固有の違いが大きい）
- 都道府県については，統制と財政力の仮説どちらも予測通り
- 指定都市については，統制のみが予測通り
- 市区町村については，すべての仮説が予測通り
- 総務省の統制の程度は，都道府県で700人，指定都市で1500人，市区町村で20人程度。
- 財政力の効果は，都道府県で，財政力が0.1上がると800人，市町村で10人弱
- 人口の効果は，市町村で，人口100人につき0.17人（cf.単純な平均では，0.93人）

26

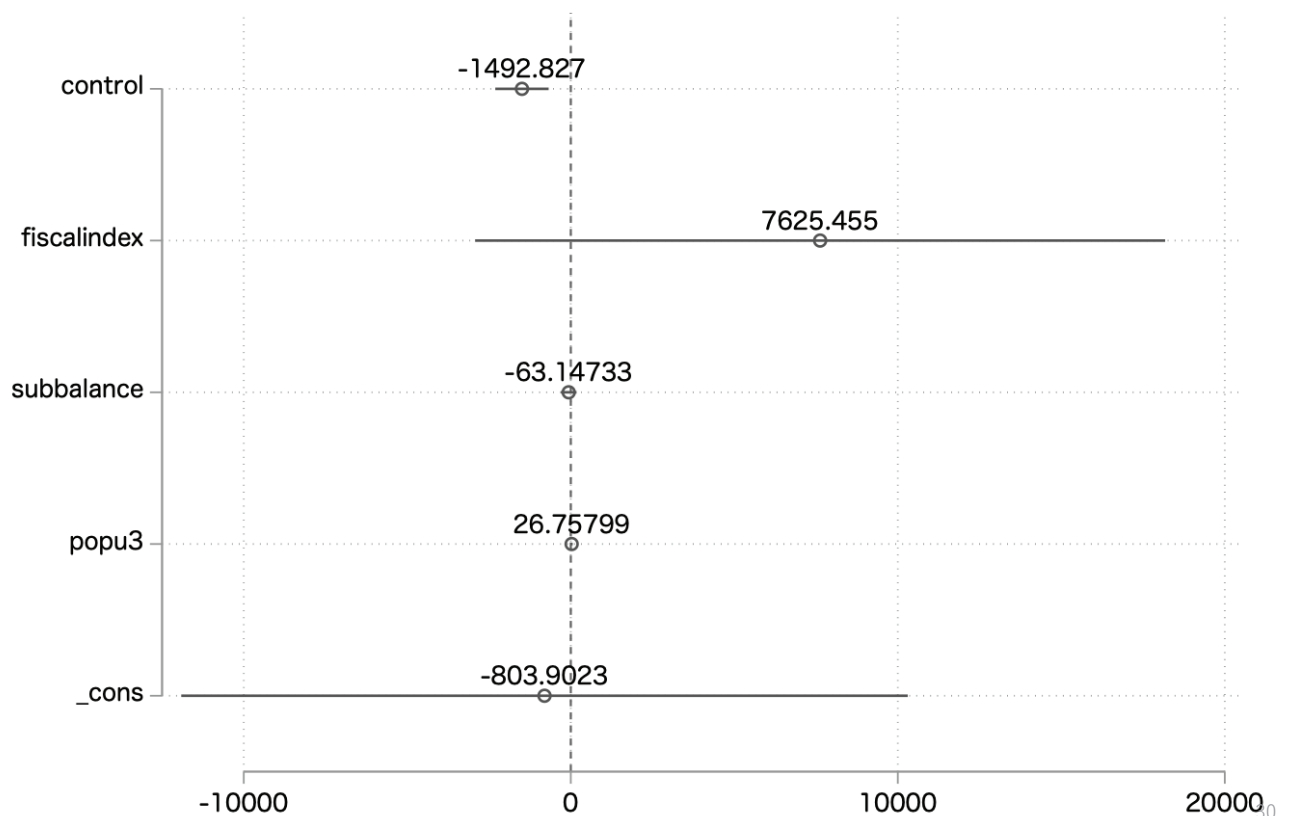
都道府県	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5
control	-115.2	-160.4	7.313	-38.16	-692.9***
	-81.47	-107.1	-26.11	-42.49	-102.9
fiscalindex	8812.7	8660.1	5091.7	4809.7*	7966.3**
	-5159.8	-4387.4	-2736.5	-2106.6	-2483.7
subbalance		-597.9		-654.1*	-429.9
		-401.2		-299.9	-342.9
popu3			-48.22	-49.69*	-42.2
			-26.59	-23.32	-25.02
_cons	2128.1	2754.1	16696.1**	17833.4**	14519.3*
	-2412.8	-1701.6	-6106.6	-5703.7	-6184.4
団体ダミー	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
年度ダミー	No	No	No	No	Yes
R-sq	0.086	0.161	0.333	0.423	0.504
AIC	29806.9	29646.6	29276.4	29016.8	28826.8
F	1.753	1.996	1.374	1.609	73.89
N	1692	1691	1692	1691	1691

上段は係数，下段はクラスター修正標準誤差  
 \*\*\*=0.1%，\*\*=1%，\*=5%水準で統計的有意



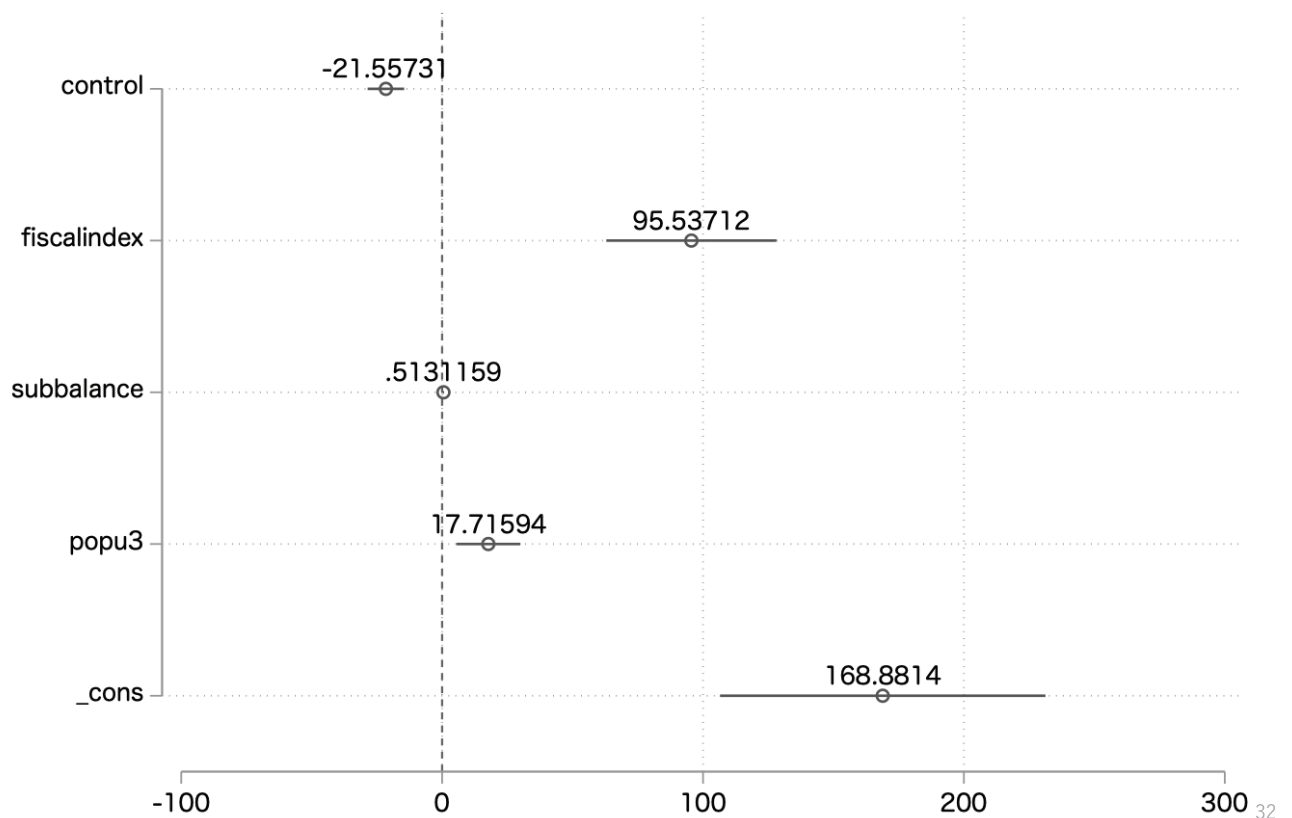
指定都市	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5
control	-22.53	-20.28	980.4	989.8*	-1492.8**
	-38.03	-39.07	-476.1	-428.8	-389.8
fiscalindex	-907.1	-915.2	5645.4	5594.6	7625.5
	-2003.7	-2071.4	-5931.6	-6252.3	-5041.3
subbalance		-2.468		23.77	-63.15
		-157.8		-161.4	-114.6
popu3			-42.60*	-42.70**	26.76
			-15.3	-14.87	-15.28
_cons	9317.4***	9282.8***	8603.2*	8626.7*	-803.9
	-1704	-1674.1	-3863.2	-4000.6	-5307.4
団体ダミー	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
年度ダミー	No	No	No	No	Yes
R-sq	0.003	0.002	0.24	0.241	0.619
AIC	7167.4	7120.2	2749.6	2751.6	2653
F	0.185	0.134	5.277	4.477	69.73
N	437	434	169	169	169

上段は係数，下段はクラスター修正標準誤差  
 \*\*\*=0.1%，\*\*=1%，\*=5%  
 水準で統計的有意



市区町村	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5
control	-0.0834	-0.169	19.61***	19.12***	-21.56***
	-0.573	-0.574	-1.221	-1.232	-3.572
fiscalindex	55.69***	55.49***	94.51***	93.39***	95.54***
	-11.15	-11.21	-17.69	-17.8	-16.63
subbalance		-0.341**		-0.422***	0.513***
		-0.13		-0.128	-0.126
popu3			12.36*	12.30*	17.72**
			-6.156	-6.168	-6.262
_cons	243.2***	245.2***	168.9***	172.3***	168.9***
	-5.39	-5.489	-33.27	-33.62	-31.8
団体ダミー	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
年度ダミー	No	No	No	No	Yes
R-sq	0.011	0.013	0.063	0.064	0.208
AIC	485856.4	485512	166824.5	166750.9	164097.7
F	22.15	17.36	96.63	78.8	63.06
N	46367	46345	16039	16034	16034

上段は係数，下段はクラスター修正標準誤差  
 \*\*\*=0.1%，\*\*=1%，\*=5%  
 水準で統計的有意



- 仮説5：政治的選択
  - 知事の党派性が職員数を変える？
    - 水準は無理でも，前年度からの変化の方向は変えられるのでは，
  - 対象＝都道府県知事
  - 操作化；曾我・待鳥（2007）の類型化を利用
    - 1自民単独, 2自民中道, 3保革相乗り, 4民主, 5非自民保守, 6革新中道, 7革新, 8無党派, 9地域政党
- 仮説6：都道府県の統制（市町村に対して）
  - 都道府県の市町村課がどこまで強く統制するかにより，職員の抑制が行われるのではないか
  - 操作化；都道府県のダミー変数
    - 市町村の人口の違いなどで規定される部分を統制してなお，同じ都道府県に属している市町村に一定の傾向が見られるならば，それは都道府県による統制である可能性は高い
- 仮説7：市町村合併
  - 合併により増え，その後，削減していく→どちらが強い
  - 操作化＝合併した市のダミー変数

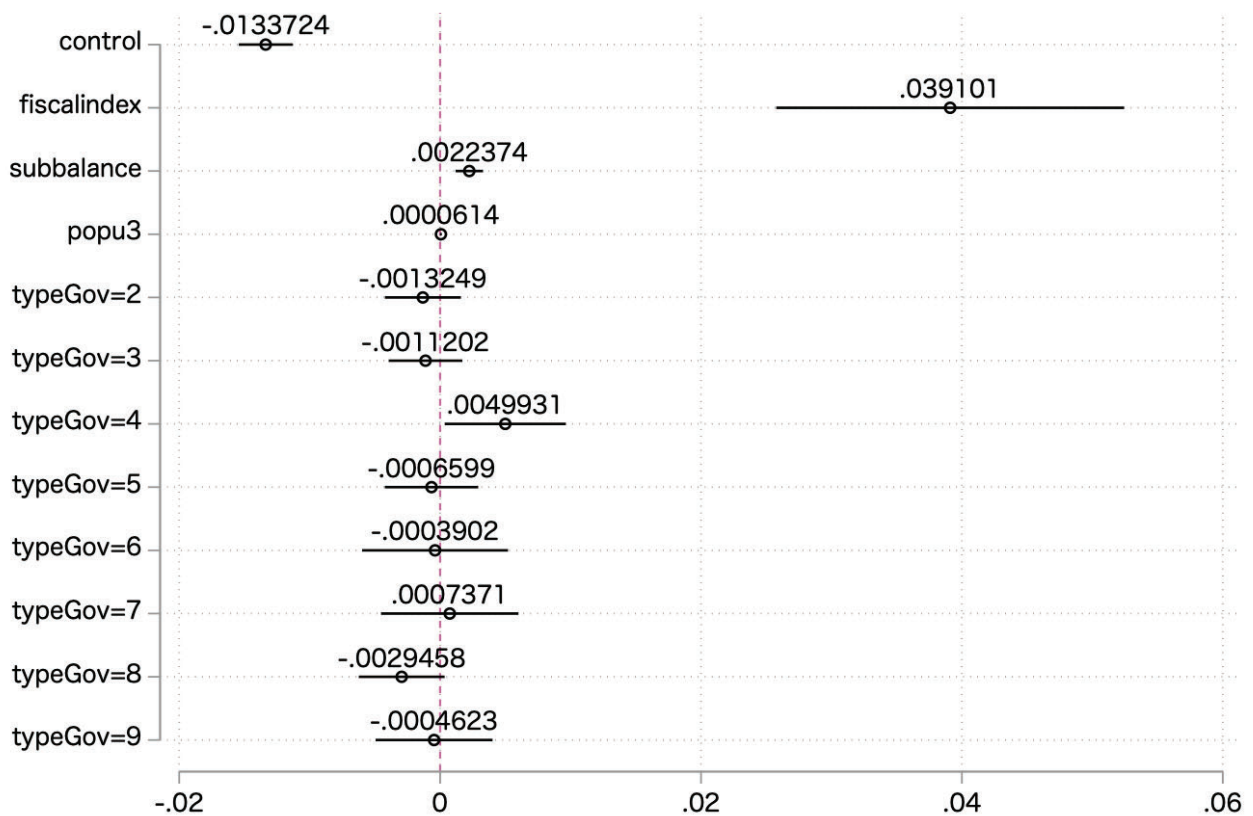
33

- 仮説5：政治的選択
  - 水準には影響を及ぼさない
  - しかし増減は影響を受ける；自民単独～相乗りに比べ，民主系知事は増やす傾向（毎年0.5%程度）．無党派知事も，やや信頼性に欠けるが，負の傾向（毎年0.3%程度）
- 仮説6：都道府県の統制（市町村に対して）
  - 都道府県のダミーのうち，いくつかが有意
  - 北海道に比べ低いのが山形，大阪，和歌山，鹿児島
  - 高いのが，静岡，京都，岡山，愛媛，大分
- 仮説7：市町村合併
  - 合併したところは，そうでないところと比べると，平均すれば少し高い（1%程度強）
  - 合併の影響を入れないと，総務省の統制は逆にプラスになってしまう．
  - 実質収支比率がよいときの方が，職員は増える傾向

34

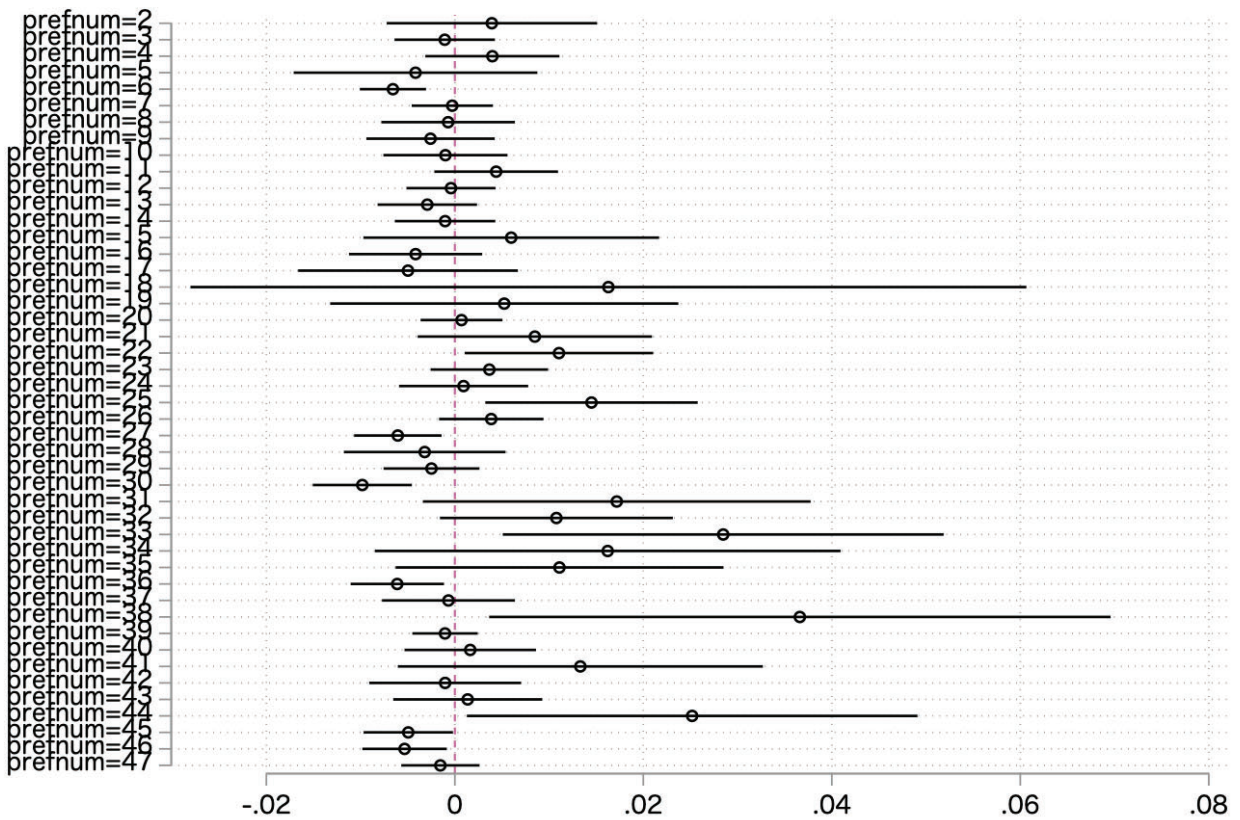
	1水準	2変化	3変化
control	-683.4***	-0.0135***	-0.0134***
	-124.7	-0.00101	-0.00103
fiscalindex	7953.2**	0.0369***	0.0391***
	-2528.3	-0.00712	-0.00662
subbalance	-421.6	0.00220***	0.00224***
	-329.2	-0.000538	-0.000524
popu3	-42.67	0.0000559	0.0000614
	-24.67	-0.0000348	-0.0000363
2.typegov	214.9		-0.00132
	-295.9		-0.00145
3.typegov	-186.3		-0.00112
	-246.2		-0.0014
4.typegov	281.1		0.00499*
	-426.2		-0.00231
5.typegov	-179.4		-0.00066
	-322.3		-0.00178
6.typegov	-638.7		-0.00039
	-681.2		-0.00278
7.typegov	112.2		0.000737
	-441.6		-0.00262
8.typegov	-75.51		-0.00295+
	-276.4		-0.00164
9.typegov	67.76		-0.000462
	-1050.1		-0.00223
_cons	14600.0*	0.962***	0.961***
	-5960.4	-0.0112	-0.0114
R-sq	0.515	0.451	0.458
AIC	28807.5	-10278.1	-10281.9
F	1394.2	187.6	824.9
N	1691	1644	1644

上段は係数，下段はクラスター修正標準誤差  
 \*\*\*=0.1%, \*\*=1%, \*=5%,  
 +=10%水準で統計的有意

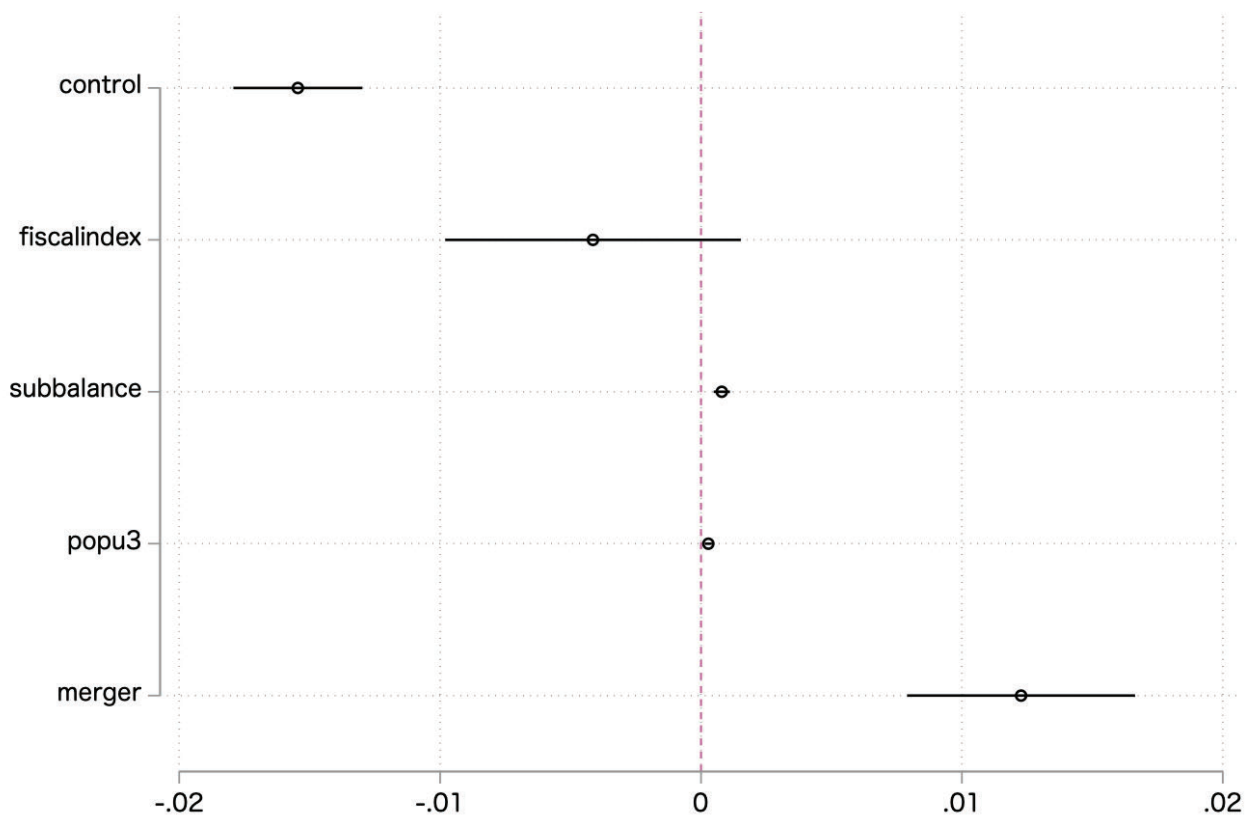


	1水準	2変化	3変化
control	-27.84***	0.00425**	-0.0155***
	-2.675	-0.00131	-0.00126
fiscalindex	73.19***	-0.00629*	-0.00414
	-12.87	-0.00316	-0.00289
subbalance	0.525***	0.000745***	0.000797***
	-0.112	-0.000156	-0.00016
popu3	41.83***	0.000443***	0.000282***
	-0.776	-0.00008	-0.0000683
merger			0.0123***
			-0.00223
_cons	83.81***	0.987***	1.007***
	-3.8	-0.00169	-0.00168
市町村固定効果	No	No	No
都道府県固定効果	Yes	Yes	Yes
年固定効果	Yes	Yes	Yes
R-sq			
AIC	.	.	.
F			
N	16034	15905	15905

上段は係数，下段はクラスター修正標準誤差  
 \*\*\*=0.1%, \*\*=1%, \*=5%  
 水準で統計的有意







## 考察

- マクロで見て管理をしようとする、上を押さえるだけになりがち。
  - cf. 一票の格差と同様。最小と最大だけを変えても、全体としての不均衡は変わらない
- 総務省の統制は、よく効いているように見える
  - が、あくまで年度に基づく変数なので、類似のトレンドをもった他の要因の影響である可能性は残る；団塊世代の退職など
- 他方、財政力がある（≡不交付団体である）ところでは、統制で説明できる程度が下がる
- 人口が増えれば職員数が増えるのは、擬似相関；人口に伴う財政力などの影響を統制すれば、関係は消える（都道府県と指定都市）ないし、効果が小さくなる（市区町村）

- 政治的な影響が都道府県ではある。市町村ではもっとあるかも
- 合併は全体としてみれば、職員数を増やす（もう少し長期になると、違いかも）
- 統制されつつ、全体のトレンドと政策領域別のトレンドが異なるところを合わせて考えると、総数を維持しながら、その中で、政策領域ごとのニーズの変化に対応している
  - 総枠部分があることが、職員配置の変化を引き起こしているという意味では、国からの統制が真淵が中央省庁に見出したビルトインスタビライザーと同様の機能を果たしているのかもしれない
  - しかし他方で、その足かせが強すぎて、増やすべきところで増やせていないということはないという保証もない
  - そのバランスを見出すことが重要
- →さらなる分析課題としては、職員の組み替えがどの程度行われているかを見る
  - それが、組織編成や、財源とどのように関わっているかを見る

41

- 昇進管理方法との関係；林「学歴・試験・平等」
  - 国と違い、級別定員管理ではない→ならば、上でも下でも一人は一人
  - 財政に余裕があるなら、定員管理がかかることは、トップヘビーになりそう。
    - しかしそれは給与平均を引き上げるだろう。すると、ラスパイレス指数で統制がかかるのか？
  - しかし、人件費を考えれば、一人は一人でもない。
    - 人件費を抑えるためには、昇進を抑制する必要
    - しかし、昇進管理方法によって、難しさが違うだろう。平等ならやりやすそう。試験でも絞ればよい。しかし、学歴なら、約束を破ることになり難しそう
- 定員、人件費、給与のどれを結局コントロールしたいのか。どれだけコントロールすればよいのか
  - それを考えるときに、自治体の側にどのような反応が出てくるのかを考える必要。それは自治体の側の昇進管理方法などで違って来るだろう。

42