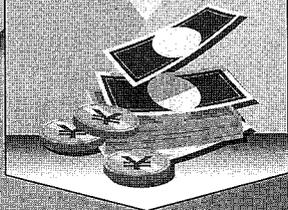


地方財政を
俯瞰する



第16回

深刻な地方公務員の担い手不足
事業別フルコスト把握で効率化

元財務省財務総合政策研究所長 渡部 晶

我が国には、約58万人の国家公務員と約233万人の地方公務員がおり、公務員人件費は、国・地方で総計約26兆円となっている（図1）。行政学を専攻する北村亘・大阪大学大学院法学研究科教授が、2020年の論考「日本の行政はスリムすぎる」（中央公論2020年9月号）で、社会経済環境の激変に対応するための「伸縮自在な部分」を持たず、新たな政策展開を行う余裕もないと警鐘を鳴らした国家公務員と同様、地方公務員の担い手不足の問題は現在極めて深刻だ。

民間に流れる学生や増える若手の離職

2024年2月に、日本記者クラブで、公務員制度に詳しく、国の公務員関係の委員会・研究会に多く参加してきた稲継裕昭・早稲田大学政治経済学術院教授が、地方自治体の担い手不足の現状と打開策などについて記者会見を行っている（2024年2月26日「地方自治の担い手不足：若者の公務員離れ～3つのWHYと見えない解決の糸口」）。

子どもや高齢者施策、道路整備、ゴミ処理、消防・救急など自治体の仕事は住民生活に直結するとし、「競合他社」はおらず「良質の労働力確保が不可欠」だとする。しかし、自治体は人材確保

わたべ・あきら 1963年福島県生まれ。87年京都大学法学部卒、大蔵省（現財務省）入省。福岡市総務企画局長、財務省地方課長、内閣府大臣官房審議官、沖縄振興開発公庫副理事長などを経て2024年7月まで財務省財務総合政策研究所長を務めた。日本政策投資銀行設備投資研究所上席主任研究員。

図1 公務員の人件費と人員

国家公務員		地方公務員		
人員	58.5万人	人員	232.7万人	
人件費	5.5兆円	人件費	21.0兆円	
行政機関	人員 30.6万人	一般行政	教育 (公立学校の先生等)	警察、消防
自衛官、特別機関等	人員 27.9万人 ※大臣等の特別職を含む	人員 100.3万人	人員 90.5万人	人員 41.8万人

(注1) 国の行政機関及び特別機関の人員については、一般会計及び特別会計の令和7年度末予算定員の合計、地方の人員は、令和7年度の地方財政計画による職員数（通常収支分）
(注2) 国の特別機関とは、国会、裁判所、会計検査院及び人事院を指す
(注3) 人件費については、国は一般会計及び特別会計の純計（令和7年度予算）、地方は令和7年度地方財政計画による人件費（通常収支分）
出典：「日本の財政関係資料」（財務省）

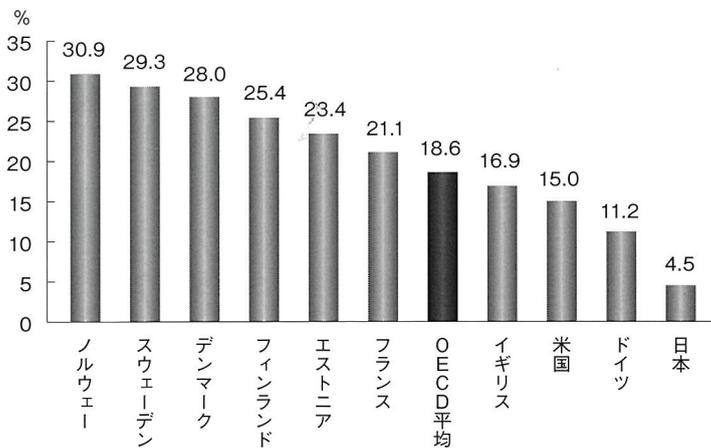
に苦慮している。学生が民間に流れる傾向が強まり、採用試験の競争率が低下している。若手の離職も増え、30歳未満の一般行政職の離職は22年までの9年間で2.7倍に増えたという。

ここで稲継教授は、政府が主要国との各国比較しか示さないことを批判する。教授によれば、OECDの調査では、勤労者に占める公務員の割合は、OECD平均が18.6%であるのに対し、日本はわずか4.5%にとどまり、OECD諸国の中で最も低い水準になっている（図2）。

2004年よりウェブサイト『社会実情データ図録』を主宰し、社会・経済に関する統計情報を発信する本川裕氏も、「日本の公務員数が世界最小レベルであることはあまり知られていない」とし、「公務員数も公務員給与も国全体に占める割合はOECD諸国最低」と断じる（「統計で問い直すはずれ値だらけの日本人」）。

高市早苗首相は、施政方針演説（2025年10月24

図2 主な国の公務員数の国際比較（雇用者数に占める公務員数の割合）



出典：稲継裕昭氏 日本記者クラブ会見資料（2025年2月26日）を基に作成

日)で「『事を論ずるには、^{まさ}既に己れの地、己れの身より^{けん}見を起こすべし、^{すなわ}乃ち着実と為す』吉田松陰先生の言葉のとおり、地方の活力は、すなわち日本の活力であることを、身をもって知っております。地方が持つ伸び代をいかし、そこに暮らす住民の皆様の暮らしと安全を守ってまいります。」とし、「地域を超えたビジネス展開を図る中堅企業を支援し、大胆な投資促進策とインフラ整備を一体的に講ずることで、地方に大規模な投資を呼び込み、地域ごとに産業クラスターを戦略的に形成していくことで、地域未来戦略を推進します。」と述べた。

ところが、特に、インフラ整備を担う地方自治体の技術職の不足が深刻なのだ。行政サービスに従事する担い手の不足により政府の方針が足元でゆらいでいる。

解決策は今の人材が能力を発揮できる環境整備

上述の稲継教授の記者会見でも、なかなか画期的な打開策はないことが示唆されている。曾根謙吾・京都大学大学院法科研究科教授は、霞が関との違いとして、「スペシャリストを志向せず、さりとしてジェネラリストを徹底して育成するのでもないのは、地方政府の所管する業務の幅が広く、それを一つの組織として所管するため」（『日本の地方政府』）とするが、現場があるとはいえ、仕事の面白さ、やりがい、仕事を通じての成長を提

供することはなかなか難しい。

DXは業務の効率化や時間創出に有効なので積極的に取り組むべきだが、人材を代替できるわけではない。また、民間委託も、行政部内に設計や監督能力を保持する必要性からすれば根本解決にはならない。したがって、専門性が高く属人化しやすい業務を国の出先機関や県などのより広域をみる行政主体に集約し、市町村は住民対応や基礎サービスに集中するという役割分担の再整理が現実的だ。その際に限られた人員で効率

的な行政運営を実現するためには、業務ごとのコスト構造を明確に把握していくことが不可欠であり、事業別のフルコスト情報の整備の重要性が増している。

導入進む事業別フルコスト情報

事業別フルコスト情報は、国が行政サービスを提供するに当たり、その事業のトータルコスト（人にかかるコスト、物にかかるコスト及び事業コスト）を把握することで行政活動の効率性及び適正性を向上させるとともに、それを分かりやすく開示することで国民の行政活動に関する理解を促進させることを目的としている。2020年度分から本格的に実施している。

自治体においても導入が進んでいる。小西砂千夫・地方財政審議会会長は、地方公会計について「目立った存在ではないが、地方財政においては、平成の改革を象徴するような展開をした」と評し、「公共施設の適正管理との関係で役割を負うことになった」とする（『地方財政改革の現代史』）。

ただし、2024年の本誌5月6日号で、大和総研の鈴木主任研究員は、「現状の施設白書や行政評価シートを見ると、支払利子はともかく、所管部の経費、全庁総務部門の経費を計上しているケースは見受けられない」（自治体財政 完全のヒント 第98回）という。人件費も含めたフルコストを把握・活用できる仕組みの構築が待たれる。G