

地方公務員は足りているか

—地方自治体の人手不足の現状把握と課題—

調査部 主任研究員 蜂屋 勝弘

目 次

1. 表面化する地方自治体の人手不足
2. 地方公務員の減少と地方の行財政改革
 - (1) 地方公務員数の現状と推移
 - (2) 地方財政の健全化
 - (3) 業務範囲の見直し
 - (4) 電子政府・電子自治体に向けた取り組み
3. 地方公務員が忙しくなったのはなぜか
 - (1) 地方公務員一人当たり人口
 - (2) 地方公務員一人当たり実質歳出額
 - (3) 時間外勤務手当の給与月額に対する比率
 - (4) 地方公務員は忙しくなったのか
4. 人手不足の将来展望
 - (1) 小規模自治体の人手不足が深刻
 - (2) 民生、衛生、土木の人手不足が深刻
5. 求められる対応
 - (1) DX（デジタル・トランスフォーメーション）の一段の推進
 - (2) 共同・広域での行政サービスの提供の拡大
 - (3) 専門人材の育成
 - (4) 業務範囲の見直し

補論 1

補論 2

要 約

1. 近年、地方自治体の人手不足が表面化するケースがみられる。本稿ではまず、地方自治体の人手不足感が、いつ頃からどのような理由で高まってきたのかについて、これまでの地方の行財政運営と地方公務員の業務量の推移を整理し分析する。そのうえで、将来の人口減少下における地方自治体の人手不足の行方について検討し、今後の対応の在り方を考察する。
2. 地方公務員数は2010年代前半以降ほぼ横ばいで推移し、足許では微かに増えているものの、2000年代には大幅に削減されてきた。2000年代における地方公務員削減の主な目的は、地方財政の健全化であり、その主な手段として、①地方自治体が直接担う業務範囲の縮小と、②ICT導入による業務効率の改善が行われてきた。
3. 2000年代に地方公務員数は減少したものの、「地方公務員一人当たり実質歳出額」と「時間外勤務手当の給与月額に対する比率」は、横ばいから減少気味で推移しており、地方公務員一人当たりの業務量の増加は、①地方歳出の削減、②業務範囲の縮小、③業務効率の改善によって回避されていたとみられる。これに対し、2000年代末以降は、両指標がいずれも増加傾向にあり、地方自治体の担う業務量が社会保障分野を中心に次第に多くなってきている可能性が窺われる。
4. 地方自治体の人手不足の将来を展望すると、地方公務員の“必要数”と“なり手”はともに減少するものの、“必要数”の減少ペースが“なり手”の減少ペースよりも緩やかなことから、人手不足は拡大するとみられる。この傾向は、人口の少ない地方自治体でより顕著である。「なり手÷必要数」で計算した「充足率」をみると、2045年の大規模自治体が8割程度であるのに対し、小規模自治体では6～7割程度まで低下する。
5. また、部門別にみると、民生、衛生、土木では、地方公務員の必要数の減少ペースが他の部門に比べて小幅にとどまるため、人手不足がより深刻になる可能性がある。これは、①高齢化に伴って社会保障分野や保健分野での行政ニーズが高まること、②人口減少下においても道路などの住民の生活に欠かせない社会資本の維持管理が引き続き求められるためである。
6. 今後、生産年齢人口の減少を受けて地方公務員のなり手が少なくなるなかで、必要な行政サービスをどう維持するかが課題になる。そうした事態に備え、①地方自治体のDX（デジタル・トランスフォーメーション）の一段の推進、②共同・広域での行政サービスの提供の拡大、③専門人材の育成、④業務範囲の見直しが求められる。自治体DXや業務範囲の見直しを地方公務員減少につながるものとしてネガティブにとらえるのではなく、必要な行政サービスを守るための手段として、前向きにとらえることが重要である。

1. 表面化する地方自治体の人手不足

近年、地方自治体の人手不足が表面化するケースが全国各地で多発している。例えば、現下の新型コロナウイルス感染症対策では、感染の拡大を防止するために、感染者が出た際に感染経路や濃厚接触者を追跡する「積極的疫学調査」を保健所が行っているが、感染者の急増によって担当者の処理が追い付かなくなり、「積極的疫学調査」を縮小する動きが拡大しているという（注1）。また、近年多発する水害等の災害時には、職員を被災者対応に割かざるを得ず、被害状況の全容把握に遅れが生じたとの報道もある（注2）。さらに、こうした緊急事態のみならず通常の行政運営の現場でも人手不足が指摘されている。例えば、近年の児童虐待相談件数の増加に児童福祉司の確保が追い付いていないことや（注3）、社会資本の維持管理や更新業務を担当する土木・建築技師のいない市町村が全体の3割を占めること（注4）などが指摘されている。

そこで、本稿では、地方自治体の人手不足感が、いつ頃からどのような理由で高まってきたのかを分析したうえで、将来の人手不足の行方について検討し、あるべき対応の方向性を提言する。

（注1）日本経済新聞2021年1月26日朝刊「保健所、感染追跡に限界 人手不足で調査縮小」。

（注2）毎日新聞2019年9月16日朝刊「町職員不足 被災の班長が調査」。

（注3）朝日新聞2020年11月19日朝刊「児童虐待最多19.3万件」。

（注4）国土交通省・社会資本整備審議会・社会資本メンテナンス戦略小委員会「持続的なメンテナンスの実行体制のための地方自治体支援」第2回メンテナンス戦略小委員会（第3期第4回）配布資料（2018年10月22日）。

2. 地方公務員の減少と地方の行財政改革

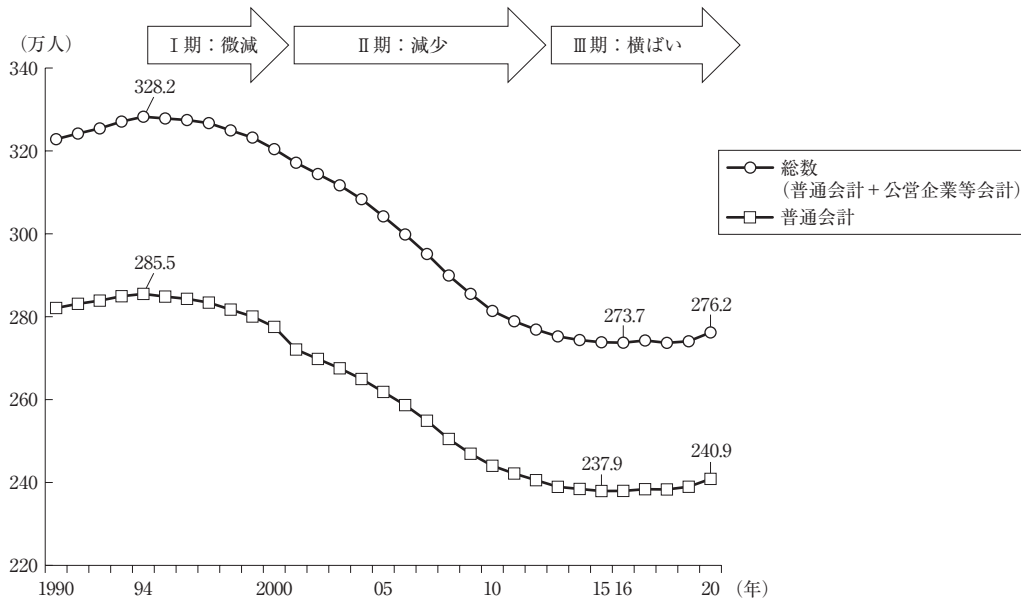
(1) 地方公務員数の現状と推移

地方公務員数は現在、都道府県と市町村等を合わせて約276万人（注5）であり、ピークであった1994年の約328万人対比▲15.9%減少している（図表1）。94年以降の推移をみると、90年代後半に年率▲0.4%の微減で推移した後、2000年から2010年代前半にかけて同▲1.2%～▲1.3%と大幅に減少した。2010年代前半以降は減少傾向に歯止めがかかり、足許は微増となっている。

地方公務員数を部門別にみると、都道府県では、職員の半数以上が「教育」に集中しているのに対し、市町村等では、「教育」に加え、福祉や保健などの「民生」、「衛生」、「病院」、社会資本の整備や維持管理等を担う「土木」、戸籍等の窓口業務等を行う「総務・企画」に多くの職員が配置されている（図表2）。部門別の推移をみると、「警察」、「消防」が1990年代から一貫して増加しており、それ以外の部門は減少している（図表3）。こうしたなか、近年、「民生」、「総務・企画」、「商工」が増加に転じている。この要因として、総務省「地方公共団体定員管理調査結果」（注6）では、①子育て支援、生活保護関連業務に係る体制の充実、②全国的な防災体制の充実や地方創生等への対応、が挙げられている。

以上のような地方公務員数の推移を踏まえ、本章と次章では、1994年以降を、①90年代後半（Ⅰ期）、②2000年代（Ⅱ期）、③2010年代（Ⅲ期）の三つの期間に分け（図表4）、この間に取り組みられてきた地方の行財政改革の動向や、地方公務員の業務量を表すとみられる指標をみることで、地方自治体の人手不足感がいつ頃からどのような理由で高まってきたかを分析する。

(図表1) 地方公務員数の推移



(資料) 総務省「地方公共団体定員管理調査結果」

(注) 「普通会計」：地方税や地方交付税を主要な財源とする事業の会計。

「公営企業会計」：上下水道、交通、病院など独立採算を原則とする事業の会計。経費を利用者からの料金収入で賄うことを基本とするものの、普通会計からの繰入金で一部補填されるケースが多くみられる。

(図表2) 部門別の地方公務員数

(人)

	全国計		都道府県		市町村等		市区町村		一部事務組合等	
	職員数	構成比	職員数	構成比	職員数	構成比	職員数	構成比	職員数	構成比
職員数	2,740,654	100.0%	1,390,987	100.0%	1,349,666	100.0%	1,246,822	100.0%	102,844	100.0%
普通会計	2,389,652	87.2%	1,311,045	94.3%	1,078,606	79.9%	1,013,389	81.3%	65,217	63.4%
一般行政	922,764	33.7%	233,319	16.8%	689,445	51.1%	676,555	54.3%	12,890	12.5%
一般管理	554,104	20.2%	175,764	12.6%	378,340	28.0%	374,801	30.1%	3,539	3.4%
議会	10,131	0.4%	1,838	0.1%	8,293	0.6%	8,274	0.7%	19	0.0%
総務・企画	220,162	8.0%	42,415	3.0%	177,747	13.2%	175,047	14.0%	2,700	2.6%
税務	65,502	2.4%	15,999	1.2%	49,503	3.7%	49,447	4.0%	56	0.1%
労働	7,066	0.3%	5,906	0.4%	1,160	0.1%	1,157	0.1%	3	0.0%
農林水産	80,188	2.9%	49,834	3.6%	30,354	2.2%	30,302	2.4%	52	0.1%
商工	31,450	1.1%	11,645	0.8%	19,805	1.5%	19,805	1.6%	0	0.0%
土木	139,605	5.1%	48,127	3.5%	91,478	6.8%	90,769	7.3%	709	0.7%
福祉関係	368,660	13.5%	57,555	4.1%	311,105	23.1%	301,754	24.2%	9,351	9.1%
民生	233,443	8.5%	24,779	1.8%	208,664	15.5%	206,616	16.6%	2,048	2.0%
衛生	135,217	4.9%	32,776	2.4%	102,441	7.6%	95,138	7.6%	7,303	7.1%
教育	1,014,963	37.0%	769,010	55.3%	245,952	18.2%	245,539	19.7%	413	0.4%
警察	289,849	10.6%	289,849	20.8%	-	-	-	-	-	-
消防	162,076	5.9%	18,867	1.4%	143,209	10.6%	91,295	7.3%	51,914	50.5%
公営企業会計	351,002	12.8%	79,942	5.7%	271,060	20.1%	233,433	18.7%	37,627	36.6%
病院	202,966	7.4%	56,588	4.1%	146,378	10.8%	117,225	9.4%	29,153	28.3%
水道	42,912	1.6%	7,120	0.5%	35,792	2.7%	31,996	2.6%	3,796	3.7%
下水道	25,886	0.9%	3,983	0.3%	21,903	1.6%	21,709	1.7%	194	0.2%
交通	20,055	0.7%	6,911	0.5%	13,144	1.0%	13,115	1.1%	29	0.0%
その他	59,183	2.2%	5,340	0.4%	53,843	4.0%	49,388	4.0%	4,455	4.3%

(資料) 総務省「平成31年地方公共団体定員管理調査結果」

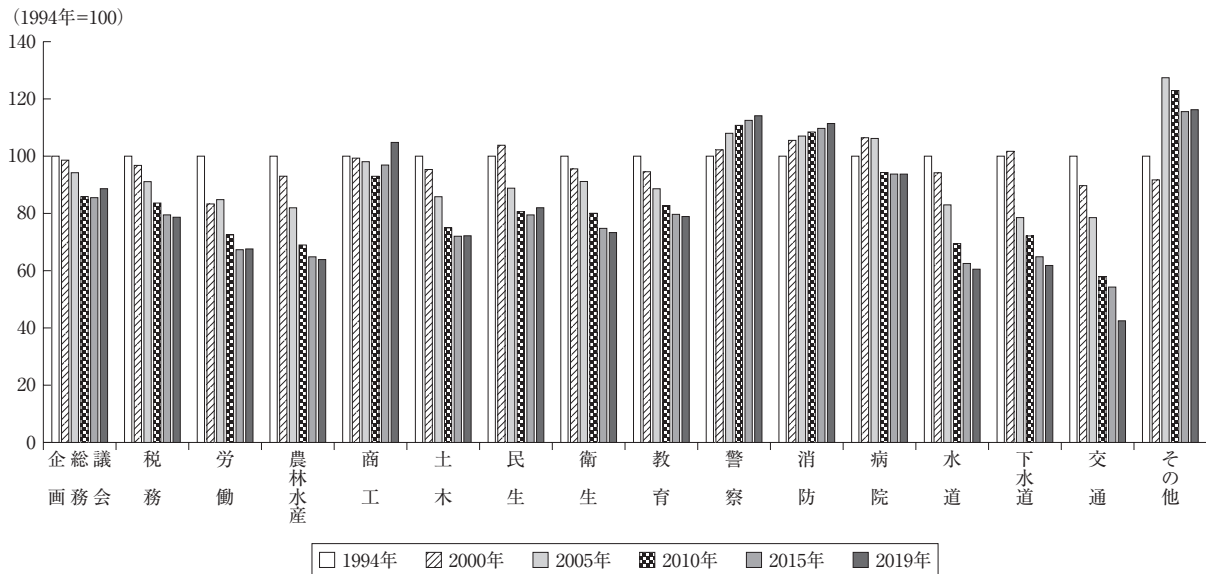
(注1) 2019年4月1日、常勤職員。

(注2) 「普通会計」：地方税や地方交付税を主要な財源とする事業の会計。

「公営企業会計」：上下水道、交通、病院など独立採算を原則とする事業の会計。経費を利用者からの料金収入で賄うことを基本とするものの、普通会計からの繰入金で一部補填されるケースが多くみられる。

「一部事務組合等」：複数の自治体が行政サービスの一部を共同で行うために設置する組織。消防、水道、ゴミ焼却場など。

(図表3) 部門別地方公務員数の推移



(資料) 総務省「地方公共団体定員管理調査結果」

(注) 「その他」の2005年の増加は、2001年に介護保険関係の職員(2.3万人)が「民生費」から公営企業等会計部門に移動したため。

(図表4) 1994年以降の期間分類の概要

期 間	概 要
I 期 1990年代後半	1994年に地方公務員数がピークをつけた後、微減で推移。
II 期 2000年代	財政健全化や行政改革の取り組みによって、地方公務員数が大幅に減少。
III 期 2010年代	地方公務員数の減少傾向に歯止めがかかり、横ばいで推移。

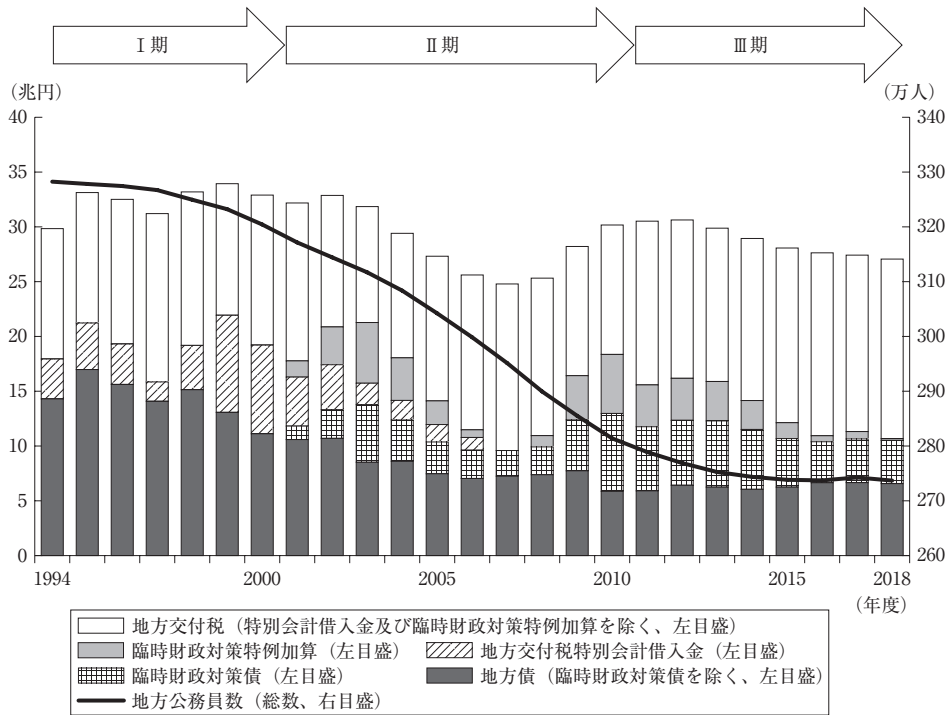
(資料) 日本総合研究所作成

(2) 地方財政の健全化

地方公務員数が大幅に減少した2000年代は、地方財政の健全化が進んだ時期でもある。地方財政の健全化を示す指標として、地方の財源不足(注7)の推移をみると、1990年代後半から2000年代初にかけて拡大したものの、ピークだった2003年度の12.8兆円から4年間で2.3兆円(2007年度)まで縮小している(図表5)。また、地方自治体の毎年度の借金である地方債(臨時財政対策債を除く)発行額をみても、90年代後半以降、減少傾向が続いている。

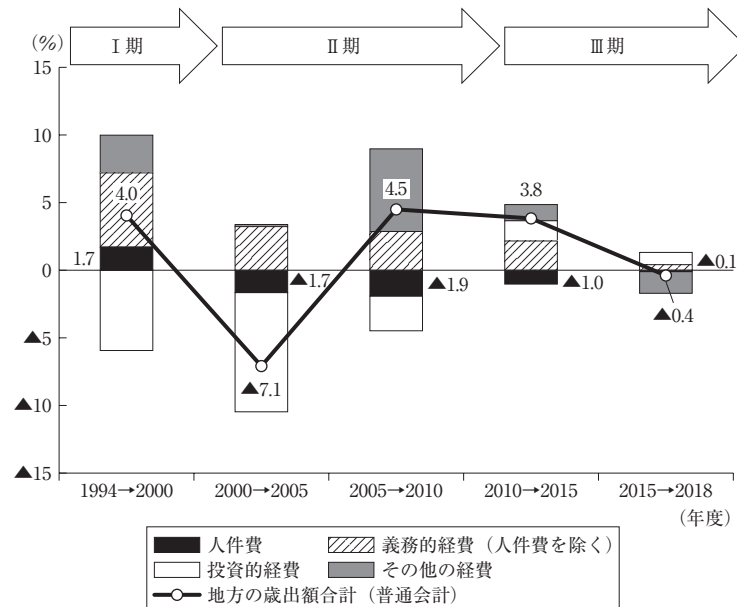
こうした地方の財源不足縮小の一因は地方歳出の大幅な削減である。実際、この時期の地方の歳出額をみると、普通会計の歳出決算額は2000年度以降8年連続で減少しており、2007年度の歳出規模は99年度対比▲12.3%となっている。こうした2000年代の地方歳出の削減には、人件費の削減が一定程度寄与していた(図表6)。人件費の削減にあたっては、一環として①地方自治体が直接担う業務範囲の見直しや、②業務や行政手続きのICT化といった業務量の削減に向けた取り組みが行われており、この時期における地方公務員数の大幅な減少につながっている。

(図表5) 地方の財政赤字と財源不足の推移



(資料) 総務省「地方財政白書」、「地方財政統計年報」、「地方公共団体定員管理調査結果」

(図表6) 地方歳出増減率の寄与度分解



(資料) 総務省「地方財政白書」

(3) 業務範囲の見直し

2000年代には、「民間でできることは民間に」との方針のもと、地方自治体が直接担ってきた行政サービスや業務への民間参入等を促すための取り組みが進展し、今日に至っている（注8、図表7）。もっとも、地方の行政サービスを地方自治体以外の組織が提供する方法については、かねてより、地方自治体による出資や出捐で設立された株式会社や社団法人等が、公共交通や住宅などを提供する「第三セクター」や「地方三公社」といった制度が用いられてきた。これに加え、99年には、公共施設等の建設や運営等に民間の資金や経営能力等を活用する「PFI制度」が導入され、2004年には公共施設の管理を包括的に事業者へ委託する「指定管理者制度」と、地方自治体とは別の法人を設立し、地方自治体が直接担ってきた行政サービスを担わせる「地方独立行政法人」が導入された。さらに、2006年には、官と民が対等な立場で競争入札を行い、価格・質の両面で最適者が公共サービスを提供する「市場化テスト」が導入されている。以上のような取り組みを加速するため、2005～2010年度の期間に、地方自治体の定員の純減目標を設定して集中的に取り組む「集中改革プラン」が掲げられた。

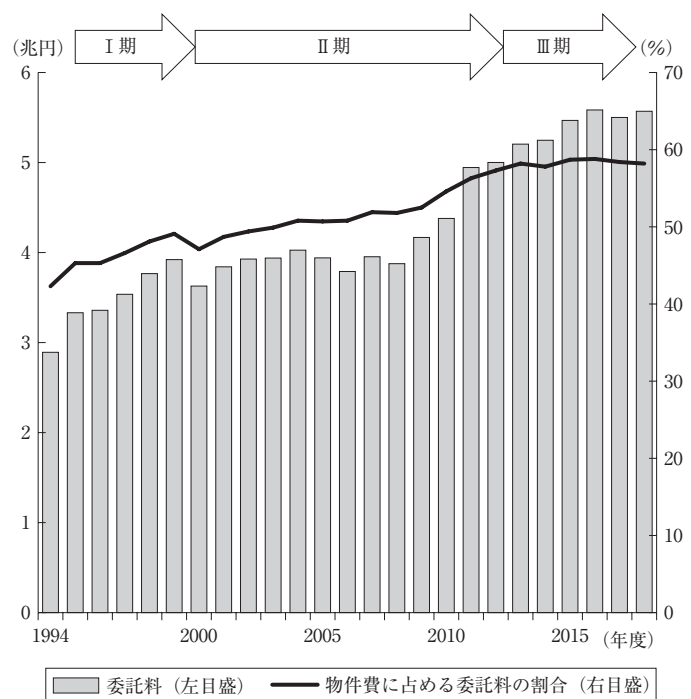
以上のような地方自治体の業務範囲の見直しの結果、例えば、地方自治体が民間等に業務委託した際に計上される「委託料」をみると（図表8）、2000年代には歳出全体が抑制されるもとで一定の規模が維持され、2000年代末以降は増加傾向となっている。物件費に占める委託料の割合は上昇傾向を続けており、地方自治体の業務における民間等への業務委託の浸透が示唆される。また、地方独立行政法人の数をみると、制度が導入された2004年直後から、主に大学と病院の地方独立行政法人化が相次ぐかたちで、法人数が急増している（図表9）。

（図表7）地方自治体の業務改革の沿革

時期	手法	概要
従来より	第三セクター、地方三公社	地方公共団体が株式会社や社団法人等に投資または出捐してサービスを提供。鉄道、住宅など。
1999年	PFI制度	公共施設等の建設、維持管理、運営等に民間の資金、経営能力、技術力を活用。
2004年	指定管理者制度	公共施設の管理を包括的に事業者へ委託。
	地方独立行政法人	地方公共団体とは別の法人を設立し、行政が直接行っている事務・事業を担わせる。試験研究機関、公立大学、病院など。
2006年	市場化テスト	公共サービスについて官と民が対等な立場で競争入札を行い、価格・質の両面で最適者が提供する。
2005～2010年度	「集中改革プラン」	地方自治体の定員の純減目標を設定し、民間委託や市場化テストの導入などを推進。

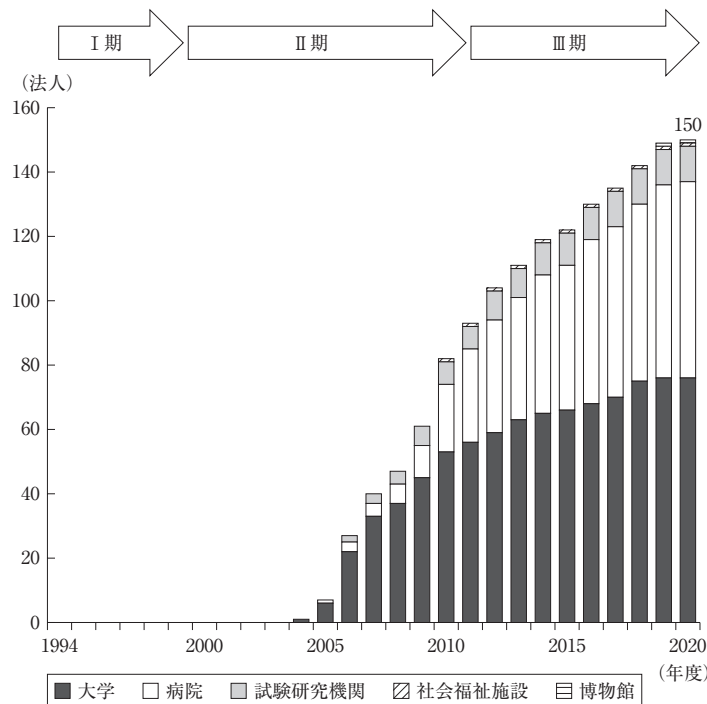
（資料）総務省「地方独立行政法人制度の改革に関する研究会報告書参考資料」、「集中改革プランの取組状況（概要版）」、「第三セクター等への財政的支援状況等の調査」

（図表8）委託料の推移



（資料）総務省「地方財政白書」

(図表9) 地方独立行政法人数の推移



(資料) 総務省「地方独立行政法人制度の改革に関する研究会報告書参考資料」、「地方独立行政法人の設立状況」
 (注) 原資料の「公営企業型」を図表では「病院」と表記。

(4) 電子政府・電子自治体に向けた取り組み

2000年代には、国のIT戦略本部によって、わが国社会全体のICT化に向けた「e-Japan戦略」等の施策が相次いで打ち出され（図表10）、行政のICT化を目指す電子政府・電子自治体に向けた取り組みが重点分野の一つに位置付けられた（注9）。

こうしたなか、地方自治体のICT化に向けた取り組みも加速し、地方自治体間の共同システムである住民基本台帳ネットワークの整備や庁内のLAN環境の整備など、庁内業務のICT化に加え、住民等に対するホームページによる各種の情報提供、住民票

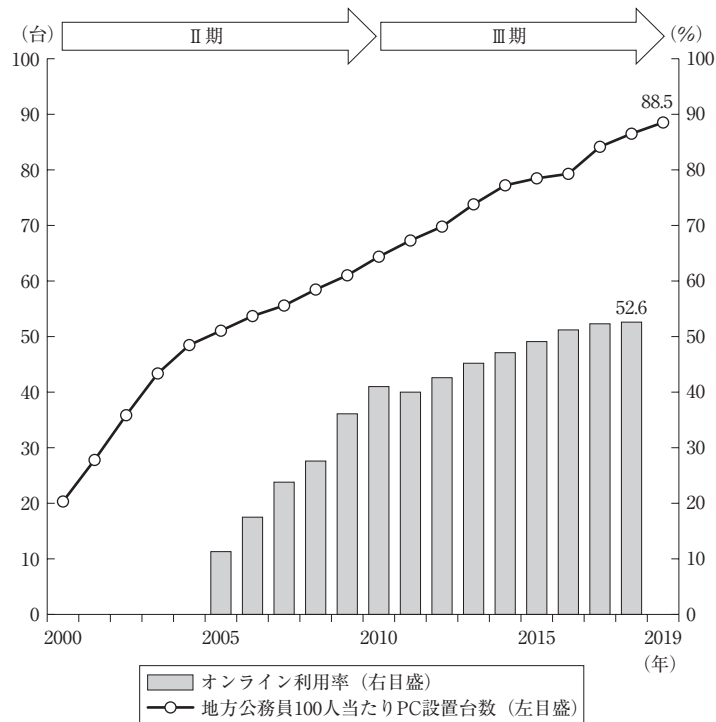
や印鑑証明書等の電子申請、電子入札など行政サービスのICT化が進んだ。この時期の地方自治体のICT化の進捗をみると、例えば、地方自治体のパソコンの設置台数は、2000年に五人に1台程度だったものが、2005年には二人に1台程度まで大きく伸びた後、足許では9割近い水準にまで達している（図表11）。また、住民によるオンラインでの行政手続きの利用率をみると、2005年の11.3%から2010年には41.0%へと大幅に上昇している。もっとも、オンライン利用率の上昇ペースは2010年代に減速し、近年ようやく50%を超えたところである。

(図表10) 地方自治体の情報化の取り組み

年	地方自治体情報化に向けた施策
2001年	IT戦略本部「e-Japan戦略」 総務省「電子政府・電子自治体推進プログラム」
2003年	IT戦略本部「e-Japan戦略II」 総務省「電子自治体推進指針」
2006年	IT戦略本部「IT新改革戦略」 総務省「電子自治体オンライン利用促進指針」
2007年	総務省「新電子自治体推進指針」
2010年	IT戦略本部「新たな情報通信戦略」 総務省「自治体クラウド推進本部」設置

(資料) 総務省「地方公共団体における行政情報化の推進状況調査結果」

(図表11) 地方自治体のパソコン普及と住民によるオンラインでの行政手続きの利用率の推移



(資料) 総務省「地方公共団体における行政情報化の推進状況調査結果」、「地方公共団体定員管理調査結果」
 (注1) オンライン利用率=オンライン利用件数÷年間総手続き数
 (注2) 地方公務員100人当たりPC設置台数の分母には、総職員数(普通会計+公営企業会計)を使用。

(注5) 2020年4月1日現在。普通会計と公営企業会計の合計。常勤職員ベース。

(注6) 総務省「平成31年 地方公共団体定員管理調査結果」(2020年3月)。

(注7) ここでは、地方の歳出に対する地方税収等の不足額が、それを穴埋めする地方交付税の財源(国税の一定割合等)を超える場合に、その差を埋めるために行われる措置(地方交付税特別会計借入金、臨時財政対策特別加算、臨時財政対策債)を財源不足の額とした。「地方交付税特別会計借入金」は、国の特別会計である「交付税及び譲与税配付金特別会計」の借入金で、90年代に多用された。元利償還を国と地方が折半で行うようになっていたが、国の特別会計の借り入れであることから、地方自治体の直接の負担と認識され難く、財政規律上の懸念が指摘されていた。この財政規律上の懸念に対処するため、同借入金に替えて2001年度から導入されたのが、「臨時財政対策特別加算」と「臨時財政対策債」で、前者は、国の一般会計から「交付税及び譲与税配付金特別会計」への繰入金、後者は地方債である。

(注8) 総務省「地方独立行政法人制度改革に関する研究会報告書参考資料」、「集中改革プランの取組状況(概要版)」、「第三セクター等への財政的支援状況等の調査」。

(注9) 総務省「地方自治情報管理概要～電子自治体の推進状況(令和元年度)～」2020年3月。

3. 地方公務員が忙しくなったのはなぜか

以上のように、2000年代に行われた地方公務員の削減は、地方自治体が直接担う業務範囲の縮小や、業務効率の改善を狙ったICT化を伴っていたことから、地方公務員の減少が繁忙度の上昇には必ずしもつながっていなかったとみられる。では、足許の人手不足感はどこからきているのか。そこで本章では、地方公務員の業務量を表すとみられる三つの指標の推移を検討することで、地方自治体の人手不足感が“いつ”、“どのような要因で”高まってきたかを分析する(図表12)。

(図表12) 「三つの指標」の概要

三つの指標	概要
地方公務員一人当たり人口	公務員数に対して住民が多いほど、教育や福祉の対象者、窓口への来訪者、納税義務者等への対応にあたって、公務員一人当たりの業務量が増えると想定。
地方公務員一人当たり実質歳出額	物価変動を調整した実質歳出額が業務量に反映すると想定。ただし、人件費と委託料、公債費、積立金、繰出金、繰上充用金を除く。
給与月額に対する時間外勤務手当の比率	時間外勤務（残業）の多寡を把握するため、所定外労働時間の代わりに使用。

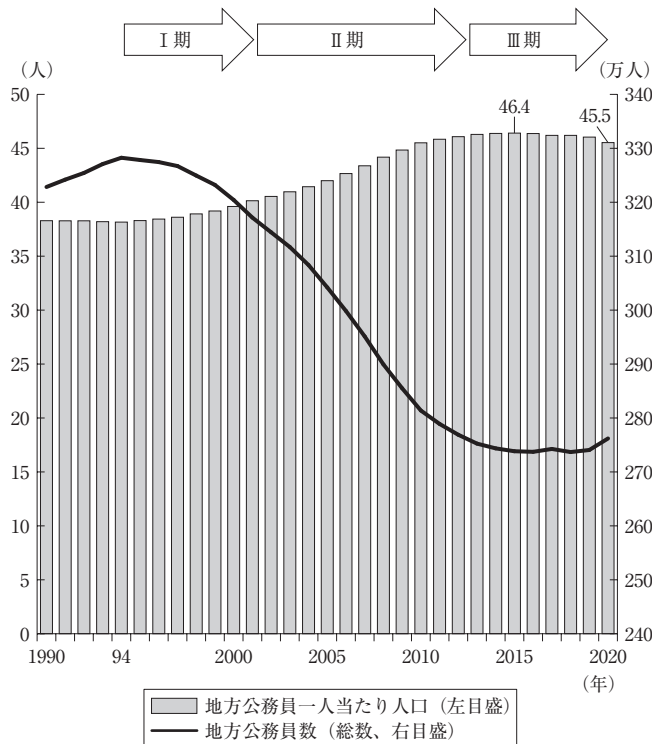
(資料) 日本総合研究所作成

(1) 地方公務員一人当たり人口

指標の1つ目は、「地方公務員一人当たり人口」である(図表13)。地方公務員数に対して住民の数が多いほど、教育や福祉の対象者、窓口への来訪者、納税義務者等への対応にあたる地方公務員一人当たりの業務量が増えると想定される。

地方公務員一人当たり人口の推移をみると、2000年から10年にかけて14.9%増加している。この推移をそのままみると、2000年代には地方公務員一人当たりの業務量が同程度増加したと解釈される。しかしながら、先述のような地方自治体の業務範囲の縮小やICT化の進展を勘案すると、額面通りには受け取り難い。続く2010年代には増勢が鈍化し、足許では減少気味で推移しており、地方公務員の一人当たり人口は、近年の地方自治体の人手不足感の高まりとは比例せず、むしろ地方公務員一人当たりの業務量の減少を示す動きとなっている。

(図表13) 地方公務員一人当たり人口の推移



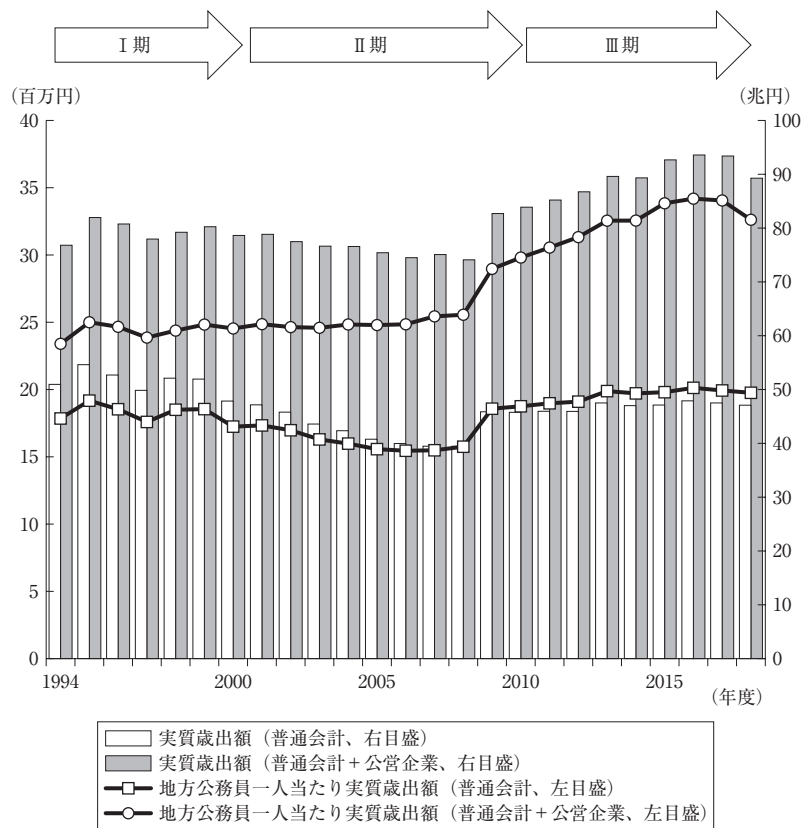
(資料) 総務省「地方公共団体定員管理調査結果」、「人口推計」

(2) 地方公務員一人当たり実質歳出額

指標の2つ目は、「地方公務員一人当たり実質歳出額」である(図表14)。物価変動を調整した実質歳出額が地方自治体の業務量の全体を反映すると想定し、地方公務員数で割った数字を地方公務員一人当たりの業務量とみなした。ただし、歳出からは「人件費」のほか、地方公務員の業務量を抑制するとみられる「委託料」、実態として過年度の歳出である「公債費」と「繰上充用金」、将来の支出となる「積立金」、会計間の資金の移動である「繰出金」を除いている。

地方公務員一人当たり実質歳出額の推移をみると、1990年代後半には、年度ごとの増減はあるものの、趨勢的な増加はみられない。2000年代に地方歳出の削減を受けて、横ばいから減少気味で推移した後、リーマンショック後の2009年度に急増し、2010年代には増加傾向となっている。2009年度以降についてみると、実質歳出額が増加していることから、地方自治体の抱える業務量全体が増加していると考えられる。

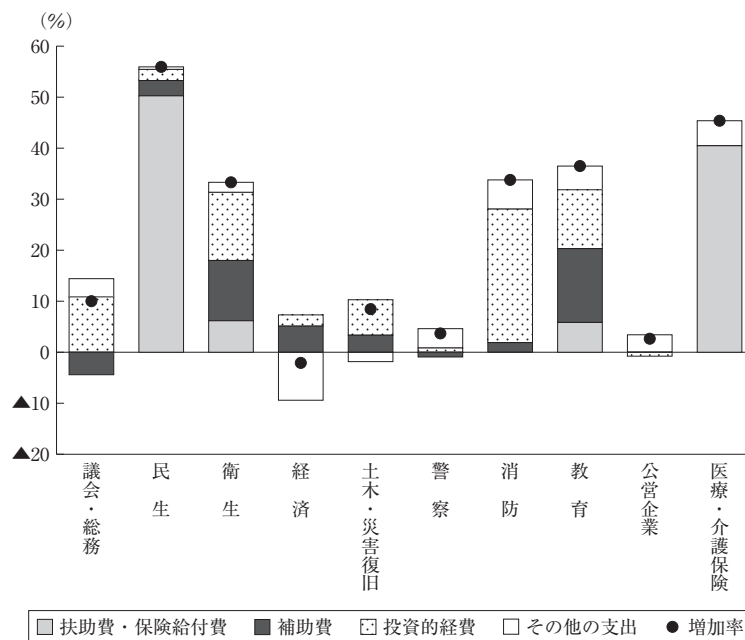
(図表14) 地方公務員一人当たり実質歳出額の推移



(資料) 総務省「地方公共団体定員管理調査結果」、「地方財政統計年報」
 (注1) 普通会計は純計決算。歳出のうち、投資的経費(普通建設事業費、災害復旧費、失業対策費)を公的固定資本形成デフレーターで実質化。投資的経費以外の経費を政府最終消費デフレーターで実質化。ただし、人件費と委託料、公債費、積立金、繰出金、繰上充用金を除いている。
 (注2) 公営企業は、法適用企業の経常費用と建設改良費、法非適用企業の営業費用と建設改良費、国民健康保険事業の歳出額、介護保険事業の歳出額、後期高齢者医療保険事業(老人保健医療事業)の歳出額の合計。ただし、職員給(人件費)、公債費、利払費、積立金、繰出金、繰上充用金を除く。実質化は、建設改良費と施設整備費を公的固定資本形成デフレーターで、それ以外を政府最終消費デフレーターで行っている。

2010年代の地方公務員一人当たり実質歳出額の増加要因をみるために、2008年度から2018年度にかけての推移を部門別にみると、「民生」、「衛生」、「消防」、「教育」、「医療・介護保健」で大きく増加している（図表15）。このうち費目別にみて、社会保障給付に係る経費である「扶助費」や民間等に対する補助金等に係る経費である「補助費」が増加している部門で、地方公務員一人当たりの業務量が他の部門に比べて大きく増加していると考えられる。

(図表15) 部門別の一人当たり実質歳出額の増加率と費目別寄与度
(2008年度→2018年度)



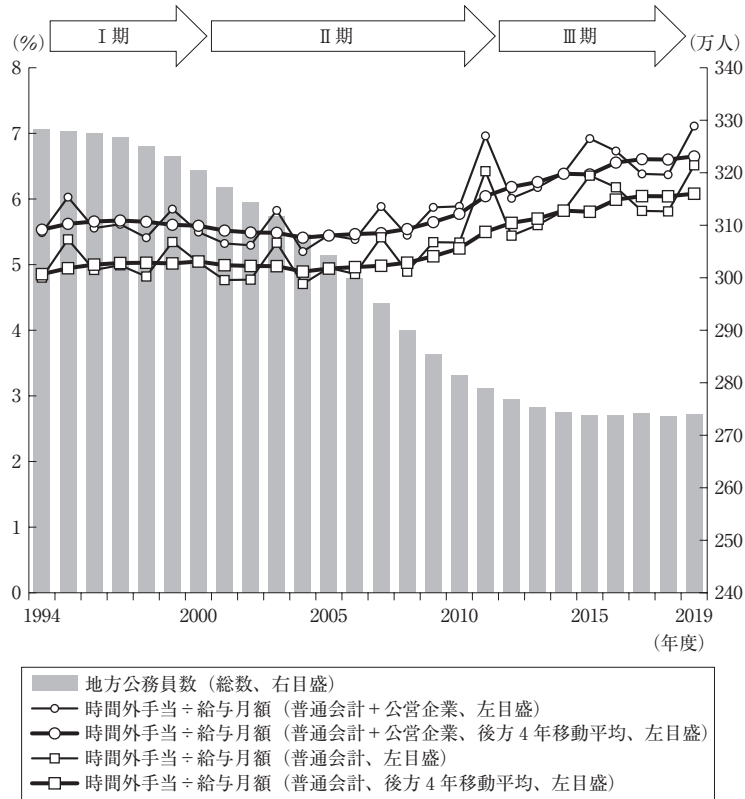
(資料) 総務省「地方公共団体定員管理調査結果」、「地方財政統計年報」
 (注1) 純計決算。歳出のうち、投資的経費（普通建設事業費、災害復旧費、失業対策費）を公的固定資本形成デフレーターで実質化。投資的経費以外の経費を政府最終消費デフレーターで実質化。ただし、人件費と委託料、公債費、積立金、繰出金、繰上充用金を除いている。
 (注2) 公営企業は、法適用企業の経常費用と建設改良費、法非適用企業の営業費用と建設改良費、国民健康保険事業の歳出額、介護保険事業の歳出額、後期高齢者医療保険事業（老人保健医療事業）の歳出額の合計。ただし、職員給（人件費）、公債費、利払費、積立金、繰出金、繰上充用金を除く。実質化は、建設改良費と施設整備費を公的固定資本形成デフレーターで、それ以外を政府最終消費デフレーターで行っている。
 (注3) 扶助費：地方自治体が社会保障の一環として、生活困窮者や高齢者、児童、障害者等に対して、国の法令等に基づいた給付や単独事業で行っている給付（現金や物品）に係る経費。
 補助費：地方自治体が民間や他の地方自治体に対して交付する補助金や交付金に係る経費。

(3) 時間外勤務手当の給与月額に対する比率

指標の三つ目は、「時間外勤務手当の給与月額に対する比率」である（図表16）。地方公務員の時間外勤務（残業）時間が長いほど、この比率が高まると考えられることから、地方公務員一人当たりの業務量を反映すると理解される（注10）。

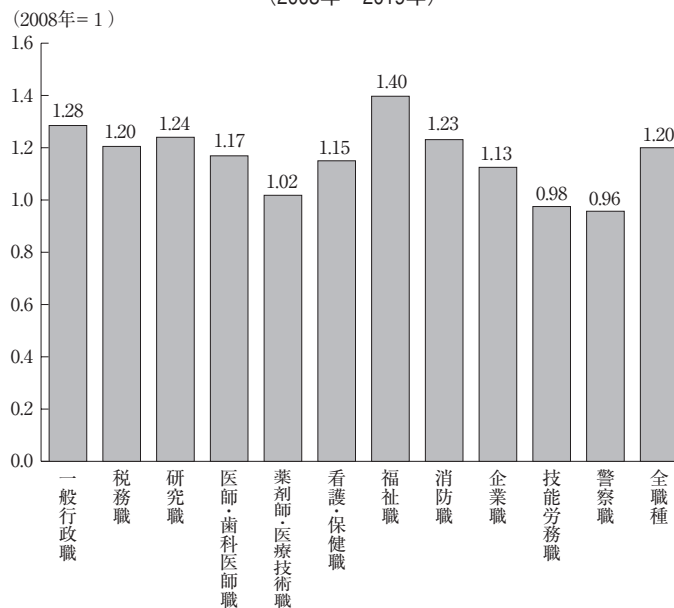
時間外勤務手当の給与月額に対する比率の推移をみると（注11）、1990年代後半から2000年代にかけて、ほぼ横ばいで推移している。これに対し、2010年代には、上昇傾向であることから、地方公務員一人当

(図表16) 時間外勤務手当の給与月額に対する比率の推移



(資料) 総務省「地方公共団体定員管理調査結果」、「地方公務員給与実態調査」

(図表17) 職種別の時間外勤務手当の給与月額に対する比率の増減 (2008年→2019年)



(資料) 総務省「地方公務員給与実態調査」

(注1) 普通会計 + 公営企業。職員数の少ない職種および、時間外勤務手当がみなして給与月額に含まれている教育職を除いている。

(注2) 2008年、2019年とも後方4年平均の数値を使用。

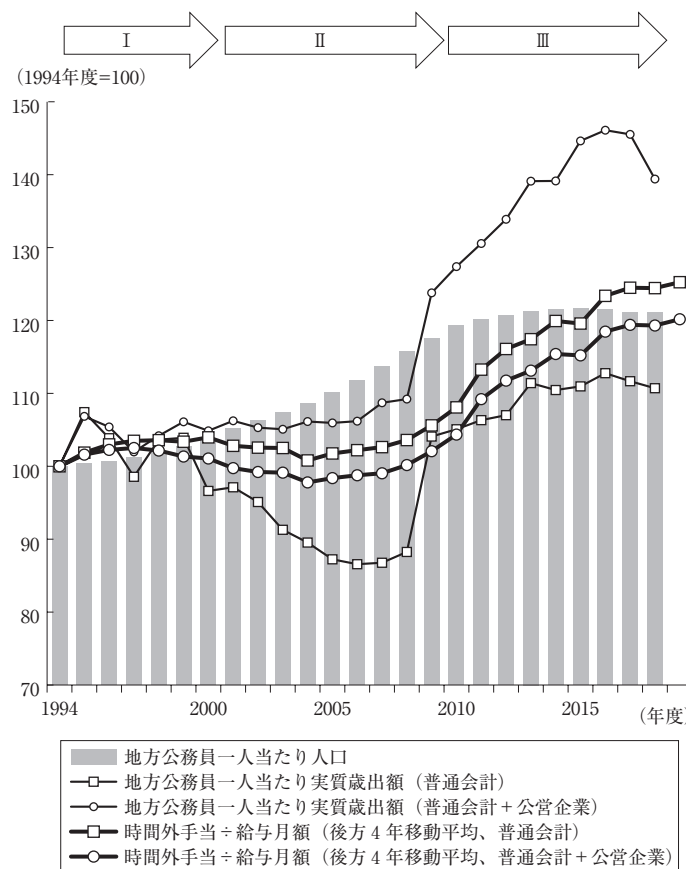
たり業務量の増加が示唆される。2008年から2019年にかけての時間外勤務手当の給与月額に対する比率の変化を職種別にみると、福祉職と一般行政職の上昇幅が他の職種に比べて大きくなっている（図表17）。

(4) 地方公務員は忙しくなったのか

以上の分析を総合すると、次のことが言えよう（図表18）。

90年代後半から2000年代にかけては、地方公務員数は減少したものの、地方公務員一人当たりの業務量については、①地方歳出の削減や地方自治体が直接担う業務範囲の縮小によって地方自治体の業務量全体が減少したことや、②ICT化による業務効率の改善を受けて、増加が回避されていたとみられる。このことは、地方公務員一人当たり実質歳出額と時間外勤務手当の給与月額に対する比率の推移から示唆される。これに対し、2010年代には、自然災害が各地で相次いだことに加え、高齢化等に伴う給付対象者の増加や子供・子育て対策の充実などにより、社会保障分野を中心に地方自治体の担う業務量が、人口減少のトレンドとは逆に、次第に多くなってきている可能性がある。このことが、2010年代の地方公務員数が横ばいから微増で推移するなか、地方自治体の人手不足感が高まりつつある要因と考えられる。

(図表18) 「三つの指標」の推移



(資料) 総務省「地方公共団体定員管理調査結果」、「地方公務員給与実態調査」、「人口推計」

(注10) いわゆる「サービス残業」は反映されないが、時間外勤務時間（あるいは、所定外労働時間）を正確に示す統計が見当たらないことから、本指標を用いて、地方公務員一人当たりの業務量の多寡を把握することとする。

(注11) 統一地方選挙によって4年ごとに上振れる傾向がみられるため、4年移動平均を計算している。

4. 人手不足の将来展望

将来を展望すると、人口減少に伴う労働力不足の拡大が、産業界を中心に懸念されている。行政についても同様と言えよう。そこで、本章では、現在の行政サービスを今後も維持する場合、地方公務員数がどの程度不足するかを検討する。具体的には、次の三つの指標を一定の仮定に基づいて推計する。

①地方公務員の必要数（労働需要）

人口や年齢構成、事業所数、公共施設数など、行政ニーズに影響するとみられる指標の現在の値と地方公務員数の関係を部門別に推計し、その推計結果に各指標の将来の値を当てはめることで、将来の地方公務員の必要数を計算した（注12）。計算にあたっては、現在の行政ニーズと地方公務員数の関係が将来も変わらず、地方自治体が担う業務範囲や業務効率が現在のまま変わらないことを前提としている。

②地方公務員のなり手（労働供給）

現在の生産年齢人口（15～64歳）に対する地方公務員数の比率を部門別に計算し、この比率が将来にわたって変わらないと仮定して、将来の地方公務員のなり手の数を計算した。

③地方公務員不足の程度（充足率）

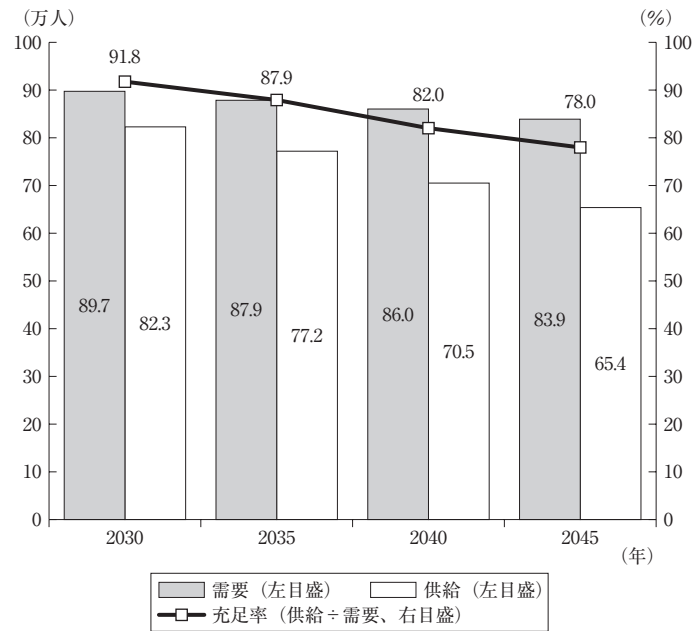
上記①と②の計算結果を用いて、地方公務員のなり手（労働供給）÷地方公務員の必要数（労働需要）で計算した（％で表示）。充足率が小さいほど、地方自治体の人手が不足することになる（注13）。

(1) 小規模自治体の人手不足が深刻

推計結果をみると、将来の地方公務員のなり手は、生産年齢人口の減少を受けて減少する（図表19）。また、将来の地方公務員の必要数も、人口減少等に伴う行政ニーズの縮小を受けて減少する。ただし、必要数の減少ペースは、なり手の減少ペースよりも遅い。これは、人口の少ない地方自治体では、人口の多い地方自治体に比べて住民一人当たりの地方公務員数が多くなる傾向にあるため、人口の減少ほどには地方公務員の必要数が減少しないことのほか（図表20）、高齢化に伴う医療や介護等のニーズや、住民の生活を支えるために必要な社会資本（注14）の維持管理など、一部の行政ニーズの拡大、継続が見込まれるためである。このため、充足率は2045年の全国平均で8割程度に低下する。

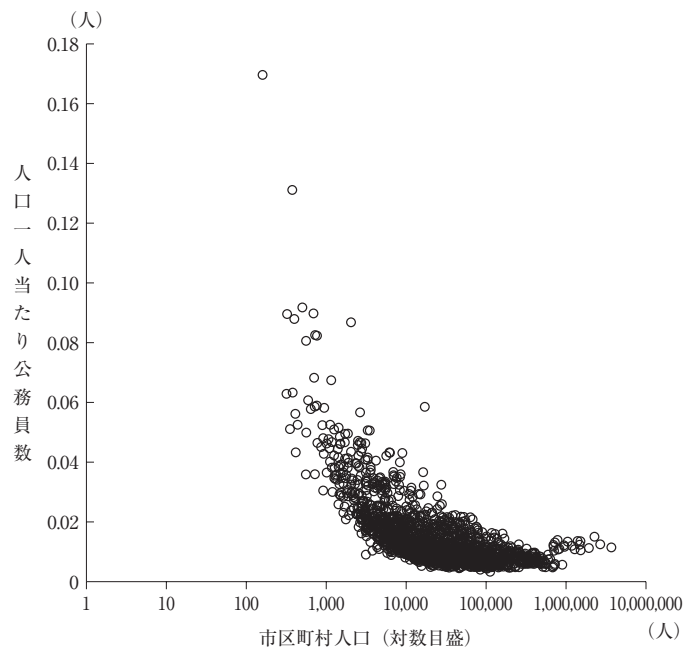
自治体規模別にみると、地方公務員の必要数、なり手とも、町村の減少ペースの方が、政令市などの大規模自治体に比べて急激になっている（図表21）。しかしながら、町村では、生産年齢人口の減少が大規模自治体に比べて深刻であることから、2045年の充足率をみると、大規模自治体の充足率が8割程度にとどまるのに対し、町村では6～7割程度まで低下する結果となっている。

(図表19) 地方公務員不足の将来推計
(市町村、普通会計)



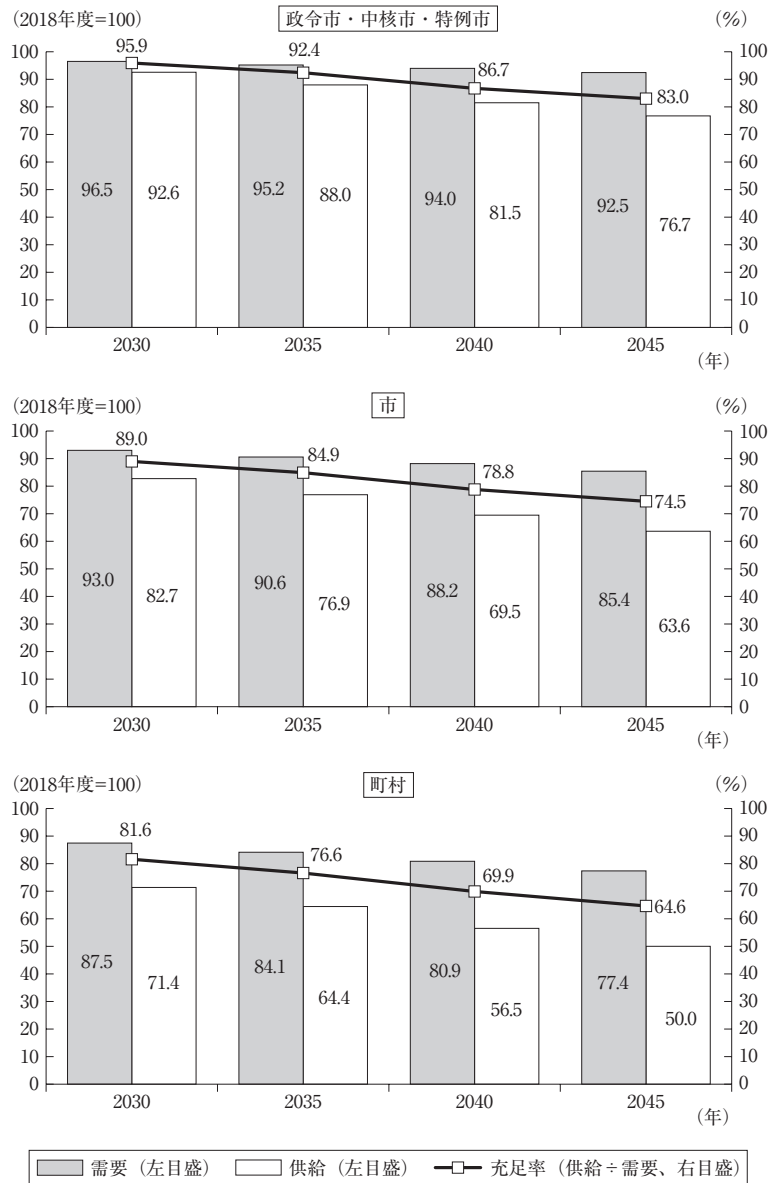
(資料) 総務省「地方公共団体定員管理調査結果」、「人口推計」等より作成

(図表20) 市区町村の人口と人口一人当たり公務員数の関係



(資料) 総務省「地方公共団体定員管理調査結果」、「住民基本台帳人口」
(注) 2019年。

(図表21) 自治体規模別、地方公務員不足の将来推計
(市町村、普通会計)

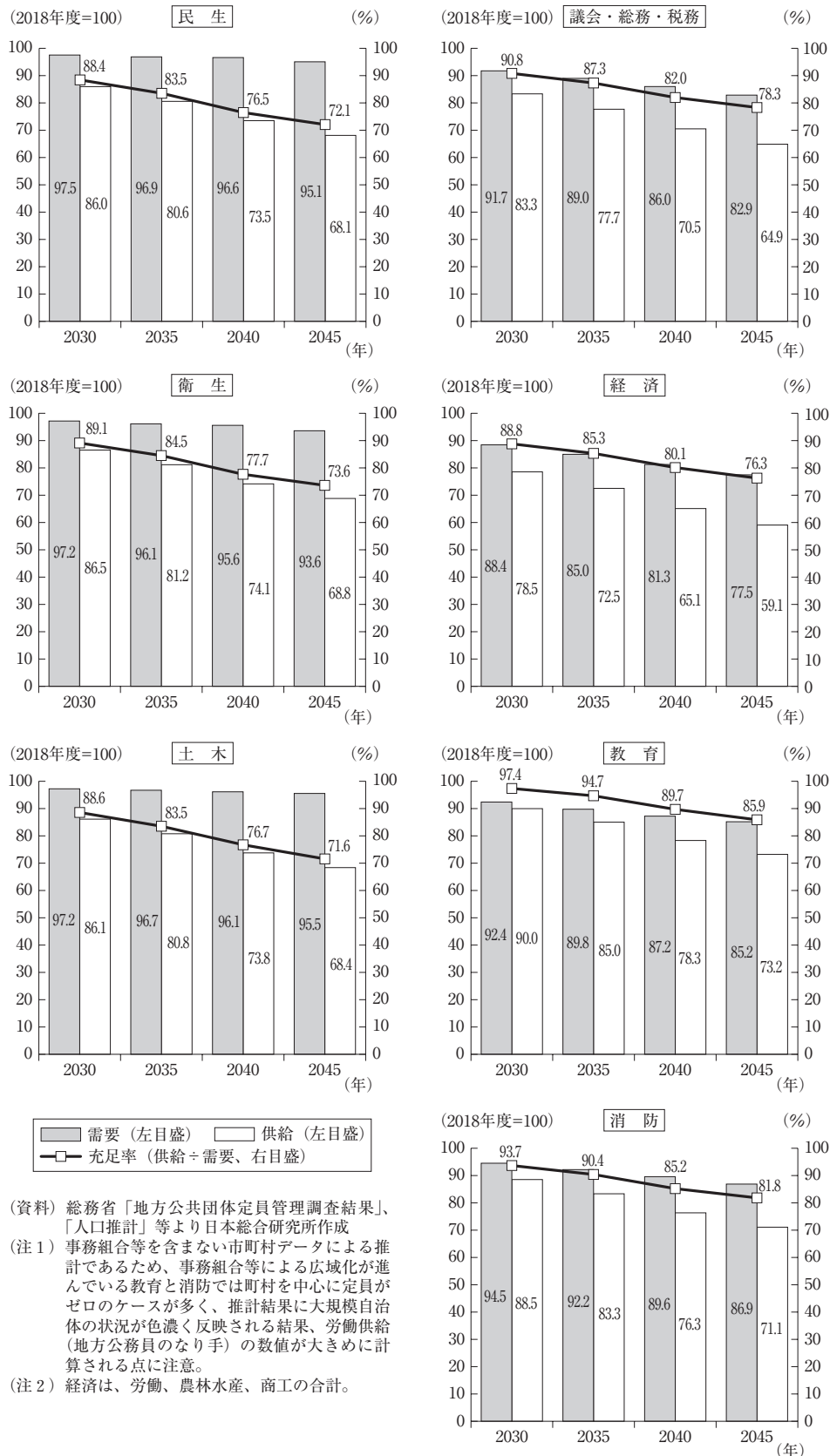


(資料) 総務省「地方公共団体定員管理調査結果」、「人口推計」等より作成

(2) 民生、衛生、土木の人手不足が深刻

将来の地方自治体の人手不足を部門別に推計すると(図表22)、すべての部門で地方公務員の必要数が減少するなか、民生、衛生、土木の減少ペースは他の部門に比べて小幅にとどまっている。このため、この3部門の充足率は、他の部門を下回り、将来の人手不足がより深刻になる可能性が示唆される。これは、先述の通り、高齢化に伴って社会保障分野や保健分野での行政ニーズが高まることに加え、人口減少下においても道路などの住民の生活に欠かせない社会資本の維持管理が引き続き求められるためである。

(図表22) 部門別、地方公務員不足の将来推計(市町村、普通会計)



(資料) 総務省「地方公共団体定員管理調査結果」、「人口推計」等より日本総合研究所作成
 (注1) 事務組合等を含まない市町村データによる推計であるため、事務組合等による広域化が進んでいる教育と消防では町村を中心に定員がゼロのケースが多く、推計結果に大規模自治体の状況が色濃く反映される結果、労働供給(地方公務員のなり手)の数値が大きめに計算される点に注意。
 (注2) 経済は、労働、農林水産、商工の合計。

(注12) 巻末の補論1を参照。

(注13) 現在の地方公務員数を基準にして将来の労働需要と労働供給を計算しているため、計算上、現在の充足率は100%（地方公務員数は過不足なし）となっている。

(注14) 公共施設については、現在のまま維持されると仮定した。

5. 求められる対応

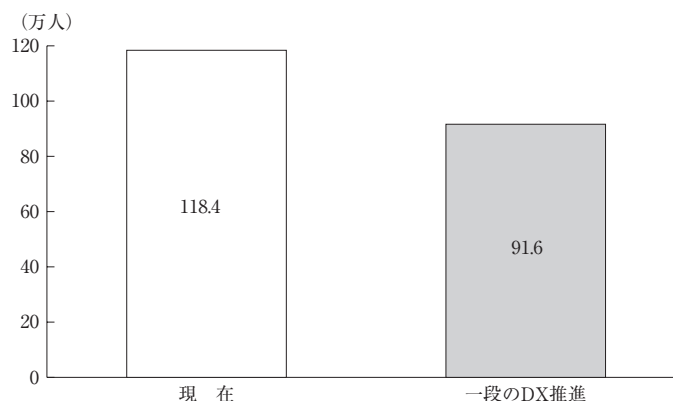
1994年代後半から2000年代にかけては、地方財政健全化の観点から、地方自治体が担う業務範囲の縮小や業務効率の改善を通じて、地方公務員数が削減された。これに対し、今後は、生産年齢人口の減少を受けて地方公務員のなり手が少なくなるなかで、必要な行政サービスをどう維持するかが課題になると考えられる。そうした事態に備え、以下のような改革に一段と注力することが求められる。

(1) DX（デジタル・トランスフォーメーション）の一段の推進

今後は、行政サービスをより少数の人員で提供する必要がある。自治体の一段のICT化は、そのための有力な手段の一つである。

例えば、内閣府資料（2019年）をみると（注15）、福岡県荊田町では、水道管の管理のほか市内の各部署の業務へのGIS（地理的情報システム）の導入を進めたところ、職員の作業時間の短縮につながったという。また、さいたま市等によるAIを使った保育所の利用調整の実証実験では、約8,000人の申請者の優先順位や希望を踏まえて、約300施設への入所者の選考を行う際、人手では30人程度の職員の合計で1,500時間かかっていた作業時間が、AIの利用で数秒に短縮されたという（注16）。

（図表23） 地方自治体のICT化の地方公務員数への影響試算



（資料）日本経済新聞社「自治体のデジタル化はどこまで 電子化ランキング 市区町村は大阪・豊中市首位」『日経グローバル』（No.400）、総務省「地方公共団体における行政情報化の推進状況調査結果」等に基づいて日本総合研究所作成

（注1）下記の確率的フロンティア費用関数を用いて、自治体ICT化の遅れによる公務員数の押し上げの程度を推計。現在の自治体に導入されているICT技術が前提。

・ $\text{Ln}(\text{人口当たり地方公務員数}) = 11.08 + 0.533 * \text{Ln}(\text{行政サービス水準}) - 1.215 * \text{Ln}(\text{人口}) + 0.047 * \text{Ln}(\text{人口})^2 + 0.120 * \text{Ln}(\text{面積}) - 0.244 * \text{Ln}(\text{公務員当たり委託料支出}) + 0.750 * 65\text{歳人口割合} + v + u$

・ $u = 0.011 * \text{自治体ICT化の遅れ}$

自治体ICT化の遅れは、上記『日経グローバル』誌での自治体ICTの進捗度合いの点数化の手法を用いて算出。「一段のDX推進」はすべての市町村のICT化が、最も進んだ自治体（大阪府豊中市）のレベルまで進捗したと仮定して、現在の行政サービスを提供するのに要する公務員数を計算。

（注2）地方公務員数は市町村（特別区等を除く）。

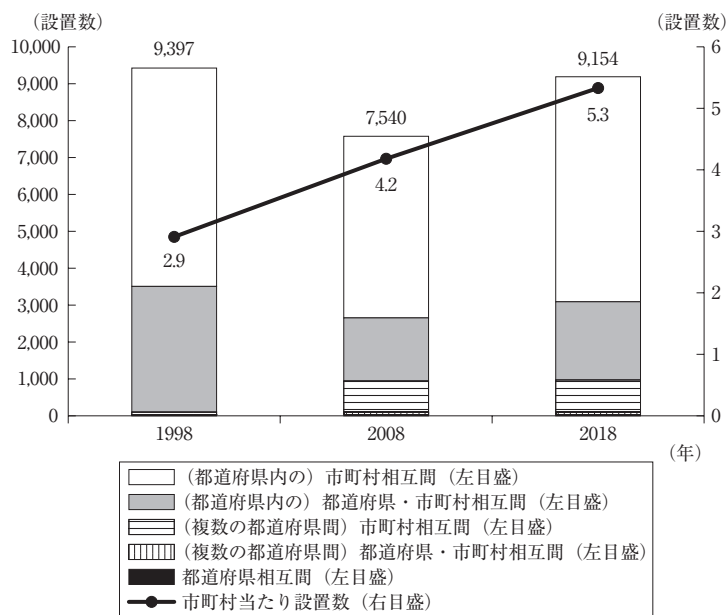
『日経グローバル』誌（2020年11月、注17）によると、現在、市区町村のなかで最もICT化が進んでいるのは、大阪府豊中市となっている。そこで、仮に、すべての市町村で豊中市のレベルまでICT化が進んだ場合の地方公務員数への影響をみると、現在の地方の行政サービスを提供するのに、わが国全体として、現在の77%程度の地方公務員数ですむと試算される（注18、図表23）。

(2) 共同・広域での行政サービスの提供の拡大

すべての地方自治体があらゆる部門の人材をフルセットで抱える必要はない。人口減少下では、他の市町村や都道府県と協力し、共同・広域で行政サービスを提供することで、限られた人材を有効活用することが、これまで以上に必要になると考えられる。共同・広域での行政サービスの提供は、他の自治体への事務委託や、他の自治体と共同して消防等のサービスを提供する一部事業組合など様々な方法によって、すでに多くの自治体で実施されている。実際、自治体事務の共同処理団体の設置数の推移をみると、1998年には市町村当たり2.9だったものが、2018年には5.3に増加している（図表24）。

市町村などが共同して行政サービスを提供する事例は海外でも見られ、わが国の行政サービスの提供においても参考になると考えられる（図表25）。例えば、連邦制をとるアメリカでは、州政府のもとで、わが国でいえば都道府県レベルの自治体に相当するカウンティが、管内の市などの基礎自治体が課す税の税額評価や徴収などを行っている。また、フィンランドでは、病院サービスは市町村が共同で提供することが義務付けられており、スウェーデンでは、市町村の提供する医療サービスは健康管理のアドバイスなど予防的医療が中心で、病院での治療などの医療サービスは県が提供しており、医療サービス提供における役割が基礎自治体（市町村）と広域自治体（県）で分けられている。

(図表24) 自治体事務の共同処理団体設置数の推移



(資料) 総務省「地方公共団体間の事務の共同処理の状況調」、「市町村数の推移グラフ (年度末、年度当初版)」

(図表25) 海外での地方政府間の役割分担の事例

国	事 例
アメリカ	カウンティ（都道府県レベルの地方政府）が、管内の市や学区といった基礎自治体が課す税の税額評価や徴収などの事務を行う。
フィンランド	市町村は、高齢者福祉、障害者福祉、保健・予防サービス、医療、歯科治療などに責任があるなか、病院サービスや障害者ケアについては、市町村連合を組んでの提供が義務付けられている。
スウェーデン	市町村が提供する医療サービスは、健康管理や生活習慣に関するアドバイス等の予防的医療中心。県は病院や地域医療センターでの医療サービスを提供。

(資料) 小滝敏之『アメリカの地方自治』第一法規、2005年、財務省『「主要諸外国における国と地方の財政役割の状況」報告書』より日本総合研究所作成

(3) 専門人材の育成

社会資本の維持管理を担当する土木技術者や自治体DXを推進する情報技術者、福祉関係の人材など、今後も需要の継続・拡大が見込まれる専門人材の養成も不可欠とみられる。例えば、土木技術者については、育成においてOJTの重要性が指摘されるなか、経験を積んだベテラン職員の退職等を受けて、OJTによる育成が困難になってきているとの指摘がある（注19）。また、DX推進に欠かせない情報技術者については、高等教育機関において地方自治体での業務を念頭に置いた体系的な取り組みがないことが指摘されている（注20）。こうした専門人材の育成に向けて、大学の専門課程や大学院などで、デジタル人材を養成する学部や学科の増設や、インターンなどを通じて実際の地方行政の現場を体験する機会を増やすなど、高等教育改革も含めた包括的な対応が求められる。

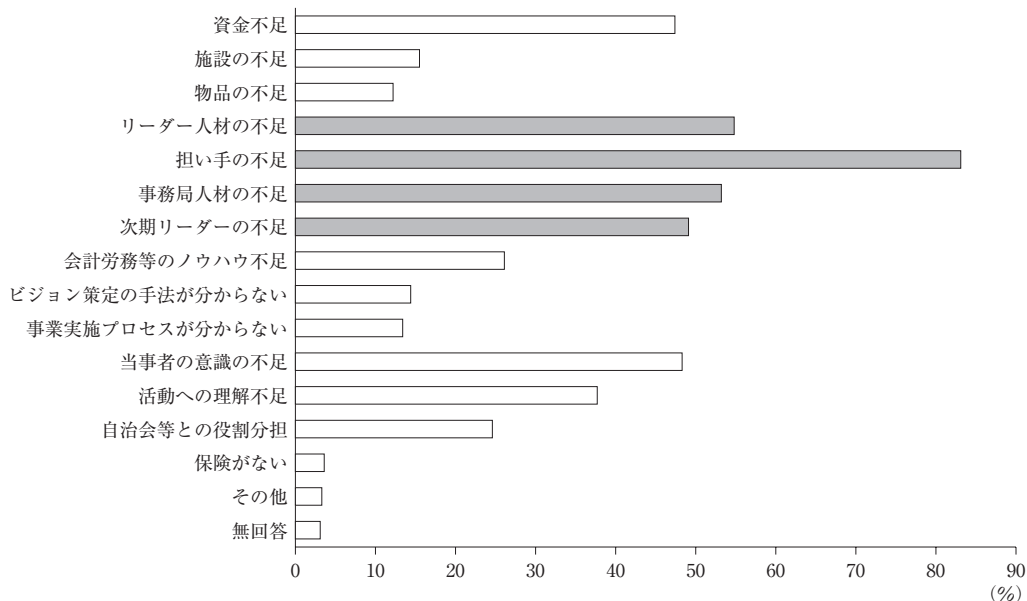
(4) 業務範囲の見直し

地方公務員のなり手が細るなかでは、最低限必要な行政サービスを守るために、業務の民間委託や地域運営組織の活用などを通じて、地方自治体が直接担うべき業務の取捨選択を進める必要がある。

地域運営組織とは、地域住民を中心に運営され、地域の課題に持続的に取り組む組織で、主に小学校区の範囲で活動している。地域運営組織の活動を通じて住民間のコミュニケーションが密になることで、地域の問題が地域住民によって早期に発見・解決される可能性が高まり、市町村職員の負担が軽減されるとともに、市町村職員は市町村民共通の課題に注力できるようになるとの効果が期待されている（注21）。ただし、過疎地域を中心に業務委託先の民間企業や地域運営組織自体の担い手不足が懸念されることに留意が必要である（図表26）。

地方自治体のICT化や業務範囲の見直しといった取り組みは、これまで、基本的には、地方財政への負担の軽減や小さな政府の実現に向けて取り組まれてきた。このため行政の現場では、こうした取り組みは、結果的に人員削減につながるというネガティブな印象を持たれている面は否めない。しかしながら、将来的に地方自治体の人手不足が深刻化するとみられるなかで、ICT化や業務範囲の見直しは、必要な行政サービスを守る手段として、前向きにとらえることが重要である。

(図表26) 地域運営組織の活動上の課題



(資料) 総務省「令和元年度地域運営組織の活動状況におけるアンケート調査結果」
 (注) 複数回答。

- (注15) 福岡県苅田町「地理情報システム (GIS) 導入による業務効率化に関する苅田町の取組について」、内閣府・公共サービスイノベーションプラットフォーム九州・沖縄会議資料 (2019年1月16日)。
- (注16) 総務省「子育て支援におけるICTの利活用について」、内閣府・少子化克服戦略会議第6回・小林総務大臣政務官提出資料 (2018年5月11日)。
- (注17) 日本経済新聞社『日経グローバル』(No.400)「特集 自治体のデジタル化はどこまで 電子化ランキング 市区町村は大阪・豊中市首位」2020年11月16日。
- (注18) 巻末の補論2を参照。
- (注19) 石川義憲「専門人材の確保・育成に向けた今後のあり方」『都市自治体における専門人材の確保・育成～土木・建築、都市計画、情報～』公益社団法人日本都市センター、2020年3月。
- (注20) 石川義憲「専門人材の確保・育成に向けた今後のあり方」『都市自治体における専門人材の確保・育成～土木・建築、都市計画、情報～』公益社団法人日本都市センター、2020年3月。
- (注21) 日本総合研究所「日本総研主催政策シンポジウム 国に依存できない時代の地域・雇用・社会保障—自治体・企業・個人は何をすべきか—」、JRIレビュー 2018 Vol.6, No.57、(株)日本総合研究所2018年7月。

補論1

部門別の行政ニーズと地方公務員数の関係式は (図表27) の通り。市町村の行政サービスの多くが対人サービスであることから、説明変数は人口 (行政サービスの主な対象と想定される年齢層の人口) を基本とし、部門ごとに行政ニーズに影響するとみられる変数を加味した。被説明変数は、地方公務員数と地方自治体の人口規模の間にみられる図表20のような関係を踏まえ、人口 (行政サービスの主な対象と想定される年齢層の人口) 当たり公務員数とした。ただし、社会資本の維持管理を行う土木については、社会資本の残高を説明変数とし、公務員数を被説明変数とした。

各説明変数の将来値は以下の通り。

- ① 人口、20歳以上人口、65歳以上人口、5～19歳人口
 国立社会保障・人口問題研究所の市町村別人口推計の値。

(図表27) 地方公務員の必要数の推計式

部 門	自治体規模	被説明変数	説明変数	係 数	t 値	R ²	
議会・総務	全規模	ln(人口当たり公務員数)	定数項	10.82	59.43	0.87	
			ln(人口)	▲1.34	▲36.79		
			ln(人口) ²	0.04	24.95		
			ln(可住地面積)	0.15	23.34		
税 務	全規模	ln(20歳以上人口当たり公務員数)	定数項	7.30	37.08	0.73	
			ln(20歳以上人口)	▲0.93	▲19.28		
			ln(20歳以上人口) ²	0.03	11.96		
			ln(事業所数(民营))	0.09	5.01		
			ln(軽自動車台数)	0.08	3.48		
民 生	全規模	ln(人口当たり公務員数)	定数項	10.38	45.44	0.56	
			ln(人口)	▲0.68	▲15.23		
			ln(65歳以上人口) ²	0.01	5.16		
			ln(社会福祉施設数(公営))	0.36	27.97		
			政令市・中核市ダミー(注2)	0.11	1.76		
衛 生	衛 生	全規模	ln(人口当たり公務員数)	定数項	10.97	40.77	0.62
				ln(人口)	▲0.94	▲17.68	
				ln(65歳以上人口) ²	0.03	9.12	
				政令市・中核市ダミー(注3)	0.76	10.25	
	公 害 清 掃 環 境	全規模	ln(人口当たり公務員数)	定数項	7.26	11.70	0.83
				ln(人口)	▲0.75	▲5.93	
ln(人口) ²				0.03	5.05		
広域行政ダミー				▲3.21	▲76.17		
			政令市・中核市・特例市ダミー(注4)	0.55	5.66		
経 済	全規模	ln(人口当たり公務員数)	定数項	11.36	111.26	0.82	
			ln(人口)	▲0.97	▲33.87		
			ln(農林水産業従業者数) ²	0.04	34.10		
			ln(事業所数(民营))	0.29	9.31		
土 木	政令市 中核市 特例市	公務員数	定数項	▲52.82	▲1.54	0.89	
			公営住宅戸数	0.02	14.28		
			道路延長	0.06	4.67		
			都市公園面積	0.17	3.65		
			人口密度	2.85	5.20		
	一般市	公務員数	定数項	▲0.97	▲0.43	0.53	
			公営住宅戸数	0.01	9.15		
			道路延長	0.03	12.73		
			都市公園面積	0.10	6.88		
			人口密度	0.86	17.61		
	町 村	公務員数	定数項	2.74	8.48	0.41	
			公営住宅戸数	0.01	9.65		
			道路延長	0.01	12.43		
			都市公園面積	0.03	4.23		
			人口密度	0.38	16.05		
			港湾・空港・海岸ダミー	2.20	3.21		
教 育	学校教育 以外	全規模	ln(人口当たり公務員数)	定数項	7.29	27.39	0.69
				ln(人口)	▲0.70	▲13.03	
				ln(人口) ²	0.01	5.55	
				ln(体育施設数・文化施設数)	0.12	9.23	
				ln(施設当たり面積)	0.04	4.01	
	学校教育	全規模	ln(5～19歳人口当たり公務員数)	定数項	6.59	40.71	0.76
ln(5～19歳人口)				▲0.48	▲15.83		
ln(学校数)				0.23	5.18		
高校・大学ダミー				1.13	11.71		
			政令市ダミー(注5)	2.69	12.56		
			広域行政ダミー	▲3.66	▲70.83		
消 防	全規模	ln(人口当たり公務員数) 定員ゼロの自治体を除く	定数項	9.53	52.34	0.91	
			ln(人口)	▲0.31	▲23.76		
			ln(面積)	0.13	10.28		
			広域行政ダミー	▲4.28	▲63.01		

(資料) 日本総合研究所作成

(注1) 市町村データによる推計式。

(注2) 政令市・中核市は、保育所や特別養護老人ホームの設置の認可・監督等を行い、政令市では、児童相談所の設置を行っている。

(注3) 政令市・中核市は、保健所の設置や飲食店・旅館・公衆浴場の営業許可等を行っている。

(注4) 政令市・中核市・特例市は、粉じん発生施設や汚水または廃液を排出する施設の設置届出を受理している。政令市・中核市は、一般廃棄物処理施設や産業廃棄物処理施設、ばい煙発生施設の設置届出を受理している。

(注5) 政令市は、県費負担教職員の任免、給与の決定を行っている。

- ② 事業所数（民営）、軽自動車台数、農林水産業従業者数
人口に対する比率が変わらないとして計算した値。
- ③ 上記以外の変数
現在の値を使用。

補論 2

地方自治体の情報化の進捗度合いと地方公務員数の関係は、以下の確率的フロンティア費用関数を用いて推計した。

$$\begin{aligned} \ln(\text{人口当たり公務員数}) &= 11.08 + 0.53 * \ln(\text{行政サービスの水準}) - 1.22 * \ln(\text{人口}) + 0.05 * \ln(\text{人口})^2 \\ &+ 0.12 * \ln(\text{面積}) - 0.24 * \ln(\text{公務員当たり委託料支出}) + 0.75 * 65\text{歳以上人口割合} + v + u \\ u &= -2.96 + 0.01 * \text{情報化の遅れ} \end{aligned}$$

「情報化の遅れ」の数値は、まず、市町村の情報化の進捗度合いの数値を、日本経済新聞社「特集自治体のデジタル化はどこまで 電子化ランキング 市区町村は大阪・豊中市首位」『日経グローバル』No.400（2020年11月16日）に掲載された方法に倣い、総務省「地方公共団体における行政情報化の進捗状況調査」（2020年3月）のデータを用いて作成し、その値と満点との差とした。ただし、情報化の進捗度合いの数値の作成にあたっては、「次期システムにおける中間標準の活用方針」と「マイナンバーカード交付枚数率」を考慮していない。

「行政サービスの水準」の数値は、下記の各データについて、各市町村の偏差値を計算し、平均した値とした。

道路面積、公園面積、公営住宅等戸数、農道延長、林道延長、し尿年間総収集量、ごみ処理年間総収集量、給水人口、現在排水区域面積、児童福祉施設延面積、保護施設延面積、幼稚園・認定こども園延面積、老人福祉施設延面積、児童館延面積、隣保館延面積、公会堂・市民会館延面積、公民館延面積、図書館延面積、博物館延面積、体育館延面積、療養施設病床数、保健センター延面積、青年の家・自然の家面積、集会施設面積、小学校数、中学校数、高等学校数

(2021. 3. 12)

参考文献

- ・朝日新聞2020年11月19日朝刊「児童虐待最多19.3万件」
- ・石川義憲 [2020]. 「専門人材の確保・育成に向けた今後のあり方」『都市自治体における専門人材の確保・育成～土木・建築、都市計画、情報～』公益社団法人日本都市センター、2020年3月
- ・国土交通省・社会資本整備審議会・社会資本メンテナンス戦略小委員会 [2018]. 「持続的なメンテナンスの実行体制のための地方自治体支援」第22回メンテナンス戦略小委員会（第3期第4回）配布資

料（平成30年10月22日）

- ・総務省 [2018a]. 「子育て支援におけるICTの利活用について」 内閣府・少子化克服戦略会議第6回・小林総務大臣政務官提出資料（平成30年5月11日）
- ・総務省 [2018b]. 「自治体戦略2040構想研究会 第一次報告」 自治体戦略2040構想研究会、2018年4月
- ・総務省 [2018c]. 「自治体戦略2040構想研究会 第二次報告」 自治体戦略2040構想研究会、2018年7月
- ・総務省 [2020a]. 「2040年頃から逆算し顕在化する諸課題に対応するために必要な地方行政体制のあり方等に関する答申」 地方制度調査会、2020年6月26日
- ・総務省 [2020b]. 「平成31年 地方公共団体定員管理調査結果」（2020年3月）
- ・総務省 [2018d]. 「地方公共団体における適正な定員管理の推進について（第10次定員モデル一般市、町村分）」 地方公共団体定員管理研究会報告書、2018年3月
- ・総務省 [2019]. 「地方公共団体における適正な定員管理の推進について（第10次定員モデル 指定都市、中核市、施行時特例市分）」 地方公共団体定員管理研究会報告書、2019年3月
- ・総務省 [2020c]. 「地方自治情報管理概要～電子自治体の推進状況（令和元年度）～」 2020年3月
- ・日本経済新聞2021年1月26日朝刊「保健所、感染追跡に限界 人手不足で調査縮小」
- ・日本経済新聞社 [2008]. 『日経グローバル』（No.114）「全国市区の行政サービス調査 行政サービス水準（上）」 2008年12月15日
- ・日本経済新聞社 [2020]. 『日経グローバル』（No.400）「特集 自治体のデジタル化はどこまで 電子化ランキング 市区町村は大阪・豊中市首位」 2020年11月16日
- ・日本総合研究所 [2018]. 「日本総研主催政策シンポジウム 国に依存できない時代の地域・雇用・社会保障―自治体・企業・個人は何をすべきか―」 JRIレビュー 2018 Vol.6, No.57、(株)日本総合研究所、2018年7月
- ・福岡県苅田町 [2019]. 「地理情報システム（GIS）導入による業務効率化に関する苅田町の取組について」 内閣府・公共サービスイノベーションプラットフォームin九州・沖縄会議資料（2019年1月16日）
- ・毎日新聞2019年9月16日朝刊「町職員不足 被災の班長が調査」