

都道府県行財政における 非効率性の要因に関する実証分析

長野県総務部 コンプライアンス・行政経営課 政策評価室

小川 拓也

信州大学大学院 総合人文社会科学研究科 経済学分野

修士論文（2022年3月）概要資料

(導入) 信州大学大学院における修学について



きっかけ

- ・ 2019年度の組織内公募において、「信州大学大学院総合人文社会科学研究科」(2020年4月新設)において派遣研修を受けられるという募集があった。
- ・ **変化の激しい時代に対応するための学び直しが必要**と考えて当該公募に応募し、修学の機会を得た。

修学の状況

修学期間：2020年4月～2022年3月までの2年間

修学形態：講義日(毎週月曜日)とゼミ開講日は、職務専念義務免除で講義の受講または研究活動

※それ以外の日は職場にて通常勤務

講義受講方法：オンライン

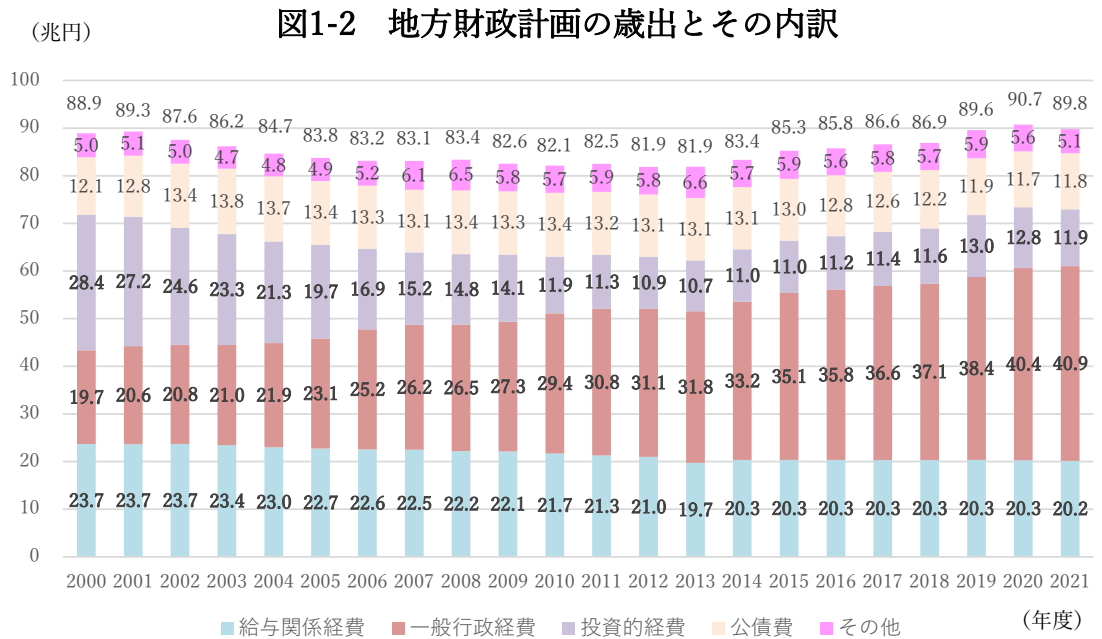
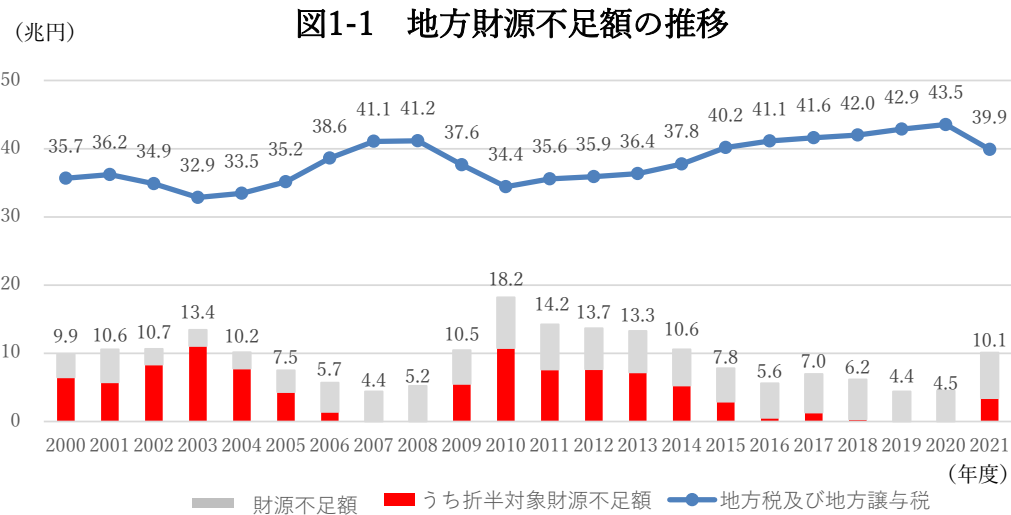
研究テーマ：**仕事をどのように効率化するかという興味関心から「都道府県行財政の効率性」を選定**

※修士論文は「信州大学機関リポジトリ」に掲載されております。(以下URL参照。参考文献も論文本体に掲載)

<https://soar-ir.repo.nii.ac.jp/records/2000876>

1. はじめに 1.1 問題意識

- ・ 2000年度以降、景気回復期に地方税収が増加 ⇒ 地方全体の「財源不足額」は解消せず
 - ・ 社会保障関係費を含む一般行政経費がこの20年間で2倍に増加 ⇒ 歳出増と財源不足額がなくなる要因
 - ・ 地方側は投資的経費の大幅な削減や給与関係経費の抑制によって何とか対応
 - ・ 今後、一層の税収減や歳出増を招く可能性のある懸念材料
 - ① 少子高齢化の進行
 - ② 気候変動に伴う自然災害の急増
 - ③ 新型コロナウイルス等の不測の事態
- ⇒ **×**：単なる「費用の削減」による行政改革 **○**：最小の費用・生産要素による効率的な行政サービスの提供



(注) 図1-1、図1-2ともに内閣府「第2回 国と地方のシステムワーキング・グループ (平成29年3月6日開催)」配布資料中、総務省提出資料「第2回国と地方のシステムWG御説明資料① (地方財政の現状に関する評価と今後の方向性)」を参考に作成。
データ出所：地方財政計画 (2000年度～2021年度)

1. はじめに

1.2 先行研究

1.3 本研究の取組

- 地方自治体の効率性に関する国内の主な先行研究の分析手法 ⇒ SFAとDEA（下表参照）
- 先行研究の2つの問題点
 - ①基礎自治体である市町村が中心となっており、広域自治体である都道府県に関する研究は非常に少ない
 - ②非効率性の要因に関する分析が、財政的要因や市町村合併の効果等に関するものに限られる
- 本研究の3つの分析観点
 - ①**広域自治体としての都道府県**の効率性に焦点を当てる
 - ②**都道府県版の地方公共サービス水準**を独自に導出し、推計手法に**SFA**を用いる
 - ③都道府県特有の非効率性の要因として、**財政要因**、**管内市町村要因**及び**組織構造要因**の3つの要因を想定

先行研究の代表的な手法

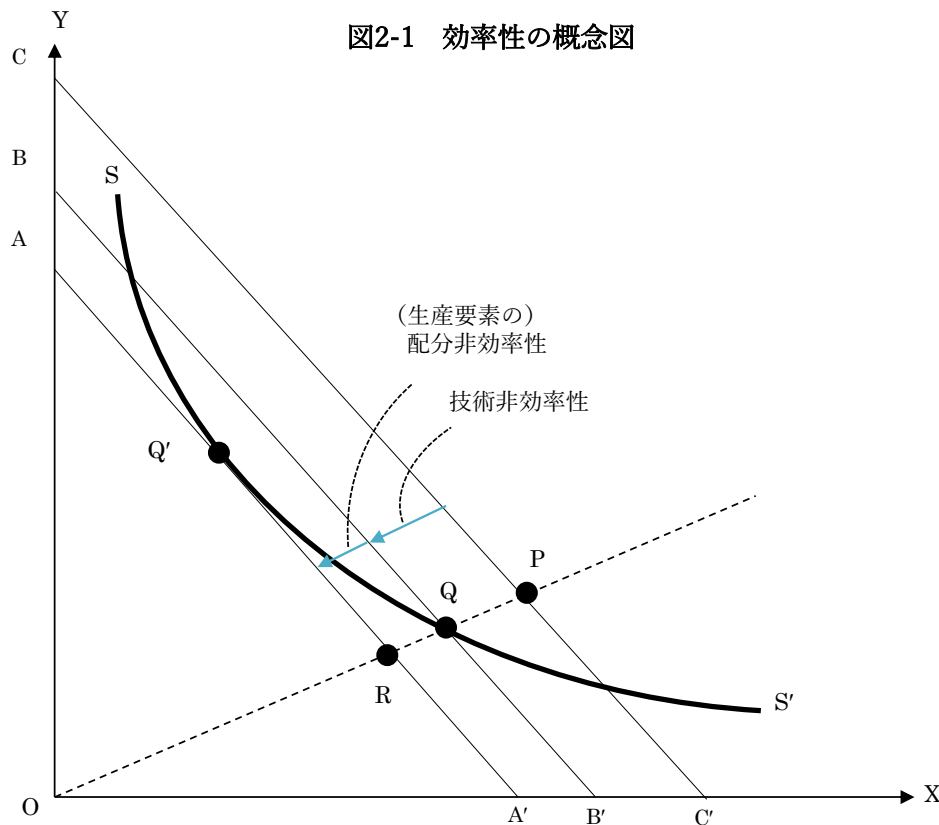
手法	手法の特徴		内容	メリット	デメリット
確率的フロンティア分析 (SFA:Stochastic Frontier Analysis)	パラメトリックアプローチ	確率的	効率性を表す部分を外部要因＝誤差項と切り離して評価する手法	<ul style="list-style-type: none"> ・絶対的な効率性の測定が可能 ・統計的有意性に関する仮説検定が可能 	<ul style="list-style-type: none"> ・非効率性の分布の特定化や関数型の特定化如何によって結果が左右される可能性 ・複数の産出を扱いにくい
包絡分析法 (DEA:Data Envelopment Analysis)	ノンパラメトリックアプローチ	非確率的	地方団体の効率性をその他の地方団体と比べて相対的に評価する手法	<ul style="list-style-type: none"> ・関数型や誤差項の分布を特定する必要がなく非効率性の測定が容易 ・複数の産出を扱える 	<ul style="list-style-type: none"> ・データの観測誤差などに効率値が左右される ・仮説検定が難しい

(注) 瀬口 (2012) 第1章及び鷺見 (2021) 第2章を参考に作成

2. 効率性の理論的整理 2.1 経済学における効率性の概念

【2種類の生産要素（X、Y）を用いて公共サービスを生産する地方自治体を考える】

図2-1 効率性の概念図



(注) Farrell (1957)、瀬口 (2011)、鷲見 (2021) を参考に作成

①技術効率性

等産出量曲線SS'

→最も効率的な生産要素の組合せで生産している状態
線分QP

→P点で生産する自治体の生産要素の過剰投入分

技術効率性 = OQ/OP

②生産要素の配分効率性

Q'点

最低価格で生産できる等費用直線AA'と等産出量曲線SS'が
接する、最も効率的な生産が実現できる点

Q点

SS'上にはあるものの、Q'点と比べて費用が過大

生産要素の配分効率性 = OR/OQ

③費用効率性

費用効率性 (CE) = 技術効率性 (TE) × 生産要素の配分効率性 (AE)
(OR/OP) (OQ/OP) (OR/OQ)

2. 効率性の理論的整理 2.2 政策実施過程と効率性概念の関係

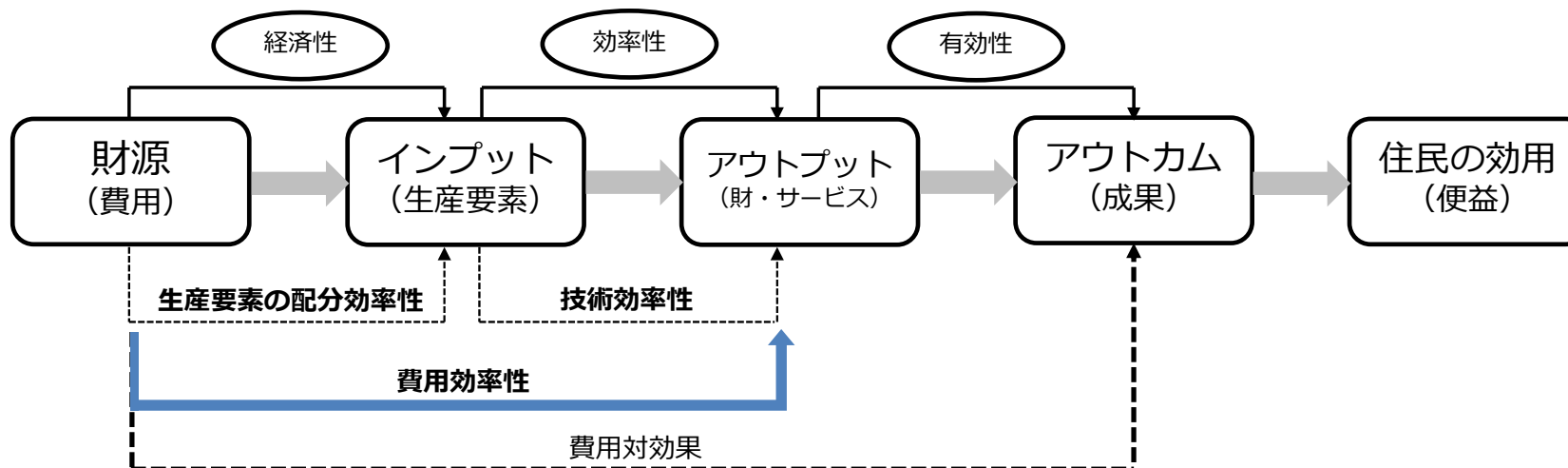
費用効率性：最小の費用・生産要素で財・サービスを生産できているかどうかを表す ⇒ 本稿の分析対象

政策評価の3E基準

3E基準	経済性 (economy)	効率性 (efficiency)	有効性 (effectiveness)
説明	所与のインプットをより少ない費用で購入できるか	所与のアウトプットをより少ないインプットで生産できるか	アウトプットが住民の最終的な効用の代理指標となるアウトカムに結び付いたかどうか

(注) 長峯 (2014)、鷺見 (2021) を参考に作成

図2-2 政策実施過程と効率性



(注) 瀬口 (2011)、長峯 (2014)、鷺見 (2021) を参考に作成

3. 都道府県版地方公共サービス水準の導出

都道府県の産出量を表す指標として、地方公共サービス水準を下記の方法で独自に導出する

<p>第1段階</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 目的別歳出のうち、歳出総額の約8割を占める総務費、民生費、衛生費、農林水産業費、商工費、土木費、警察費、教育費の8分野について、当該8分野の歳出合計に占める各分野の割合を、第s分野のウェイトη_sとする。 ・ 次に、8分野の内訳18項目（内訳項目は、各分野の歳出額の8割以上を占めるように選定）について、各項目の歳出合計に占める割合を、第s分野の第j項目のウェイトθ_{sj}とする。 <p>※割合（ウェイト）の算出は、分析対象期間の各年度のウェイトをまず計算し、その後分析対象期間（2000～2019）の平均値を用いて決定することとする。</p>
<p>第2段階</p>	<p>各分野の各内訳項目に該当する21の地方公共サービス指標を構築し、第s分野の第j項目の偏差値 $sscore_{isj}$ を算出</p>
<p>第3段階</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ ウェイトθ_{sj}を用いて公共サービス指標の偏差値$sscore_{isj}$を加重平均して各分野の公共サービス水準を算出 ・ 次いで各分野のウェイトη_sによって加重平均し、第i地方公共団体の公共サービス水準z_iを算出 <p>※これをパネルデータ対象のすべての年において実施</p>

上記の3段階による算出方法を式で表すと、次のとおり。

$$z_i = \sum_{s=1}^S (\eta_s \left(\sum_{j=1}^J \theta_{sj} sscore_{isj} \right)), \quad \sum_{s=1}^S \eta_s = 1, \quad \sum_{j=1}^J \theta_{sj} = 1 \quad (3-1)$$

3. 都道府県版地方公共サービス水準の導出

地方公共
サービス指標
とウェイト

分野	項目	東京都を含む		東京都を除く		地方公共サービス指標
		η_s	θ_{sj}	η_s	θ_{sj}	
総務費		0.0821	1.0000	0.0754	1.0000	人口当たり庁舎延面積 (㎡) 人口当たり県民会館・図書館・博物館専任職員数
民生費	社会福祉費	0.1623	0.3236	0.1611	0.3200	人口当たり身体障害者手帳交付台帳登載数及び療育手帳交付台帳登載数
	老人福祉費		0.4412		0.4515	65歳以上人口当たり病床数 65歳以上人口当たり介護福祉施設定員数
	児童福祉費		0.2352		0.2285	0～14歳人口当たり児童福祉施設等定員数
衛生費		0.0432	1.0000	0.0424	1.0000	人口当たり医療施設従事医師数 人口当たり就業保健師・助産師・看護師・准看護師数
農林水産業費	農業費	0.0737	0.2369	0.0824	0.2361	人口当たり農林漁業従事者数
	農地費		0.4486		0.4499	面積1km ² 当たり耕地面積 (ha)
	林業費		0.3145		0.3140	面積1km ² 当たり林野面積 (ha)
商工費		0.0930	1.0000	0.0955	1.0000	人口当たり事業所数
土木費	道路橋りょう費	0.1726	0.4597	0.1682	0.5109	面積1km ² 当たり都道府県道実延長 (m)
	河川海岸費		0.2325		0.2633	面積1km ² 当たり河川延長 (km)
	都市計画費		0.2103		0.1409	人口当たり都市公園等面積 (㎡)
	住宅費		0.0975		0.0850	人口当たり公営住宅戸数
警察費		0.0856	1.0000	0.0788	1.0000	人口当たり警察官数
教育費	教育総務費	0.2875	0.2035	0.2962	0.1959	私立幼稚園・小学校・中学校・高等学校児童・生徒数当たり教員数
	小学校費		0.3607		0.3620	公立小学校児童数当たり教員数
	中学校費		0.2097		0.2120	公立中学校児童数当たり教員数
	高等学校費		0.2261		0.2300	公立高等学校生徒数当たり教員数

※1 η と θ のウェイトは、目的別歳出の2000年度から2019年度までの平均値から算出している。

※2 8分野の歳出額の合計は、2000年度決算から2019年度決算までの平均で、「東京都を含む」では歳出総額の77.7%、「東京都を除く」では79.3%を占める。

※3 各分野内訳項目の歳出額の合計は、2000年度決算から2019年度決算までの平均で、「東京都を含む」では当該分野歳出合計の84.3%から92.0%、「東京都を除く」では84.5%から91.5%を占める。

4. 非効率性の要因

非効率性要因		予想符号	説明（仮説）	参考先行研究
財政要因	地方交付税依存率	+	地方交付税依存率が高いほど非効率性は増大 地方交付税による事後的救済への期待は、財政規律を弛緩させ、地方自治体の効率化努力へのインセンティブを失わせるため	赤井・佐藤・山下（2003）、鷺見（2016）、前田（2018）
	法人課税依存率	+	法人課税依存率が高いほど非効率性は増大 租税輸出の観点からすると、法人課税依存率の高さはその地域の住民の税負担軽減を意味し、コスト意識低下と財政状況監視のインセンティブ低下を招くため	赤井・佐藤・山下（2003）、鷺見（2021）
管内市町村要因	市区町村数	+	市区町村数が多いほど非効率性は増大 広域的な行政課題に対処する必要性（広域的機能）や連絡調整に係る頻度や量が増加する（連絡調整機能）ため	野田（2007）
	小規模市町村比率（人口1万人未満）	+	小規模市町村比率が高いほど非効率性は増大 補完的機能を発揮する必要性が増えるため	
	政令指定都市数	-	政令指定都市数が多いほど非効率性は減少 都道府県の権限を一部有する政令指定都市が管内に存在すれば、その分都道府県の役割は限定的となるため	
組織構造要因	本庁の課室数	+	本庁の課室数が増加すると非効率性は増大 課室間調整機会の増加、縦割意識の強化、新規事業への対応困難といったデメリットが発生するため	入江（2002）、 奥林・上林・平野（2010）、加藤（2013）、沼上（2004）、松本（2007）、松本・堀川（2014）
	本庁1課室当たりの職員数	+	本庁の1課室当たりの職員数が増加すると非効率性は増大 課室長の「管理の幅」が増大し、個々の部下の行動把握や調整が困難になるため	
	課長級以上職員の割合	+	課長級以上職員の割合が高くなるほど非効率性は増大 意思決定プロセスが冗長となり、意思決定のスピードが遅くなるため	

5. 推計方法とデータ 5.1 推計方法

Battese and Coelli (1995) モデルを使用

【特徴】

非効率項が時間を通じて変化するものと仮定し、確率フロンティア費用関数と費用非効率性 u を同時推定できる

費用関数

$$\ln C_{i,t} = \alpha_0 + \alpha_1 \ln z_{i,t} + \alpha_2 \ln w_{i,t} + \alpha_3 \ln pop_{i,t} + \alpha_4 \ln pop_{i,t} \ln pop_{i,t} + \alpha_5 \ln area_{i,t} + \alpha_6 \ln inhab_{i,t} + \alpha_7 \ln young_{i,t} + \alpha_8 \ln senior_{i,t} + \sum_x \varphi_x year_{x,t} + v_{i,t} + u_{i,t} \quad (5-6)$$

$C_{i,t}$: 住民 1 人当たり経常的経費

$z_{i,t}$: 地方公共サービス水準

$w_{i,t}$: 全職種平均給与月額

$pop_{i,t}$: 人口

$area_{i,t}$: 面積

$inhab_{i,t}$: 可住地面積割合

$young_{i,t}$: 若年者比率

$senior_{i,t}$: 高齢者比率

$year_{x,t}$: 推定対象期間の初年度を基準として、その翌年度以降の各年度を 1、それ以外を 0 とする年度ダミー

$v_{i,t}$: 誤差項

$u_{i,t}$: 費用非効率性

5. 推計方法とデータ 5.1 推計方法 5.2 データ

費用非効率性uの推計

【モデル1】

$$u_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 alloc_{i,t-1} + \beta_2 corp_{i,t-1} + \beta_3 munic_{i,t} + \beta_4 undermil_{i,t} + \beta_5 desig_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \quad (5-7)$$

【モデル2】

$$u_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 alloc_{i,t-1} + \beta_2 corp_{i,t-1} + \beta_3 munic_{i,t} + \beta_4 undermil_{i,t} + \beta_5 desig_{i,t} + \beta_6 sec_{i,t-1} + \beta_7 serv_{i,t-1} + \beta_8 manag_{i,t-1} + \varepsilon_{i,t} \quad (5-8)$$

$alloc_{i,t-1}$: 地方交付税依存率

$corp_{i,t-1}$: 法人課税依存率

$munic_{i,t}$: 市区町村数

$undermil_{i,t}$: 小規模（人口1万人未満）市町村比率

$desig_{i,t}$: 政令指定都市数

$sec_{i,t-1}$: 本庁の課室数

$serv_{i,t-1}$: 本庁1課室当たりの職員数

$manag_{i,t-1}$: 課長級以上職員の割合

$\varepsilon_{i,t}$: 誤差項

データ

モデル1は東京都を含み2000～2019年度の20年間、モデル2は東京都を除き2001～2019年度の19年間で推計

6. 推計結果

被説明変数	【モデル1】			【モデル2】		
	住民1人当たり経常的経費 (対数)		標準誤差	住民1人当たり経常的経費 (対数)		標準誤差
	係数			係数		
費用関数						
定数項	25.0728	***	1.0186	25.2559	***	1.0410
地方公共サービス水準 (対数)	1.0871	***	0.0544	0.7872	***	0.0471
全職種平均給与月額 (対数)	0.3192	***	0.0928	0.3551	***	0.0844
人口 (対数)	-3.6984	***	0.1293	-3.5693	***	0.1295
人口 (対数) の二乗	0.1207	***	0.0044	0.1146	***	0.0045
面積 (対数)	0.1517	***	0.0063	0.1682	***	0.0064
可住地面積割合 (%)	0.0041	***	0.0003	0.0037	***	0.0003
若年者比率 (%)	0.0440	***	0.0044	0.0504	***	0.0038
高齢者比率 (%)	0.0119	***	0.0021	0.0120	***	0.0020
非効率性						
定数項	0.1339	***	0.0449	-0.3302	***	0.1131
地方交付税依存率 (%)	-0.0030	***	0.0009	-0.0004		0.0007
法人課税依存率 (%)	0.0033	***	0.0010	0.0005		0.0013
市区町村数	-0.0005		0.0003	-0.0017	***	0.0005
小規模市町村比率 (%)	0.0019	***	0.0005	0.0019	***	0.0006
政令指定都市数	-0.1109	***	0.0172	-0.0586	***	0.0174
本庁の課室数				0.0014	***	0.0005
本庁1課室当たりの職員数				0.0109	***	0.0026
課長級以上職員の割合 (%)				0.0056	**	0.0022
σ^2	0.0101	***	0.0017	0.0115	***	0.0019
γ	0.9606	***	0.0119	0.9596	***	0.0111
対数尤度	1,136.7			1,108.9		
LRtest	266.2			162.8		
平均非効率性	1.132			1.108		
標本数	940			874		

注1) ***p<0.01 **p<0.05 *p<0.10

注2) 年度ダミーの記載は省略している。

(1) 費用非効率性の規模

東京都を含むモデル1 : 13.2%の平均非効率性

東京都を除くモデル2 : 10.8%の平均非効率性

⇒少なくとも10%は住民1人当たり経常的経費を浪費

(2) 費用非効率性の要因に関する結果の解釈

① 財政要因

× **地方交付税依存率** : むしろ費用非効率性を改善

△ **法人課税依存率** : 非効率性を高める (頑健でない)

② 管内市町村要因

× **市区町村数** : 多い方がむしろ効率性が高まる

○ **小規模市町村比率** : 多い方が非効率性が増大

○ **政令指定都市数** : 非常に大きく非効率性を改善

③ 組織構造要因

○ **本庁の課室数** : 多くなると非効率性が増大

○ **本庁1課室当たりの職員数** : 組織構造要因の中では非効率性を増大させる効果が一番大きい

○ **課長級以上職員の割合** : 高いと非効率性が増大

○ : 仮説どおり △ : 一部仮説どおり × : 仮説と逆の結果

7. 政策的インプリケーション 7.1 小規模市町村に対する支援

- ・「平成の大合併」が一段落した現在では、半強制的な合併の推進によって政令指定都市を新たに生み出したり、小規模市町村を周辺市町村と合併させたりする解決策は非現実的
- ・高知県の例を見ると、都道府県と市町村が一体的に施策を推進する手法が効果的

高知県「地域支援企画員」制度

【概要】

- ・ 2003年度から開始
- ・ 県職員が各市町村役場に駐在して、市町村と連携しながら地域の活性化や産業振興に住民目線で取り組むもの
- ・ 県庁と市町村役場の連絡調整も日常業務の一環として実施

【効果】

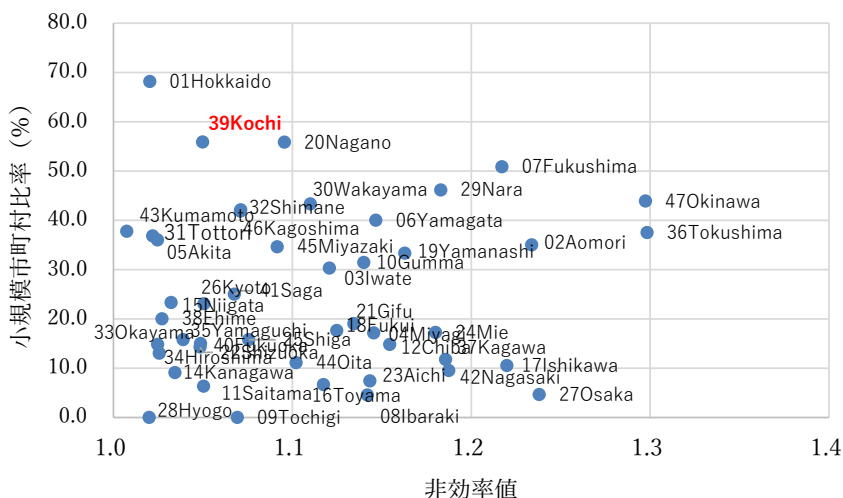
- ・ 県と市町村の連絡調整を円滑にし、調整コストの低下に貢献
- ・ 県民の声を拾い上げて県の施策に反映し、県の施策の意図を住民に伝えやすくすることで、対県民の面でも施策を円滑に進める効果

【結果】

- ・ 費用非効率性の改善（制度開始後、非効率値が下がっている）

図7-1 非効率値（モデル2）と小規模市町村比率の関係

(b) 2019年度



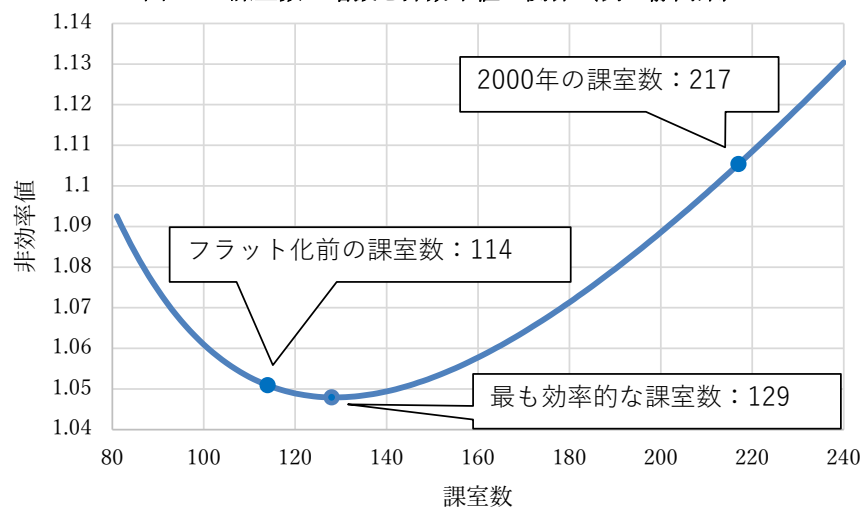
(注) 巻末の付表1-2及び付表3-2参照。
北海道は政令指定都市である札幌市の存在と、国の北海道開発予算の影響が考えられる。

7. 政策的インプリケーション 7.2 組織構造の改善

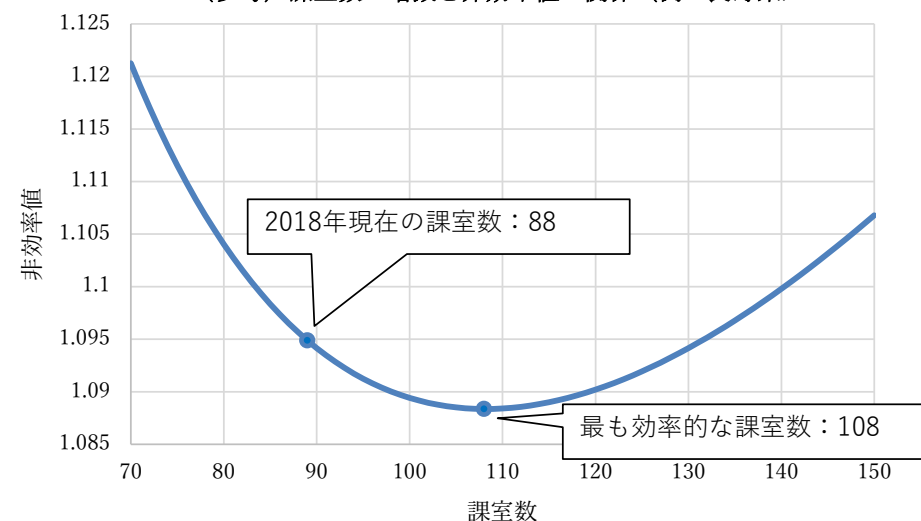
【モデル2で推計した非効率値を基に算出した最も効率的な課室数】

- ① 「組織のフラット化」の代表的な取組事例である静岡県の場合（2000年度の数値を基準として）
 - ⇒129が最も効率的な課室数だが、1999年度に200以上に室を増やしてしまい、かえって非効率化
 - ※2010年度の再度の組織再編以後は140前後の課室数となり、ほぼ適切な水準となった
- ② <参考> 長野県の場合（2018年度の数値を基準として）
 - ⇒2018年度の課室数88より20多い108が最も効率的な課室数

図7-2 課室数の増減と非効率値の関係（例：静岡県）



(参考) 課室数の増減と非効率値の関係（例：長野県）



※課室数データの出典：一般社団法人地方行財政調査会『都道府県の行政組織・所掌事務及び職員数調べ』（知事部局を対象とし、教育委員会等の外局は含まれない）
 ※上記グラフは、課長級以上職員の割合及びその他の変数は一定と仮定し、基準年度の課室数及び本庁の職員数をベースに、課室数を増加させた場合の非効率値の増加分と、1課室当たり職員数を減少させた場合の非効率値の減少分を加味して、基準年度の数値によって計算された翌年度の非効率値がどう変化するかを式5-8により計算したもの

(補足分析) 最も効率的な1課室当たりの職員数

【モデル2で推計した非効率値を基に算出した最も効率的な1課室当たりの職員数】

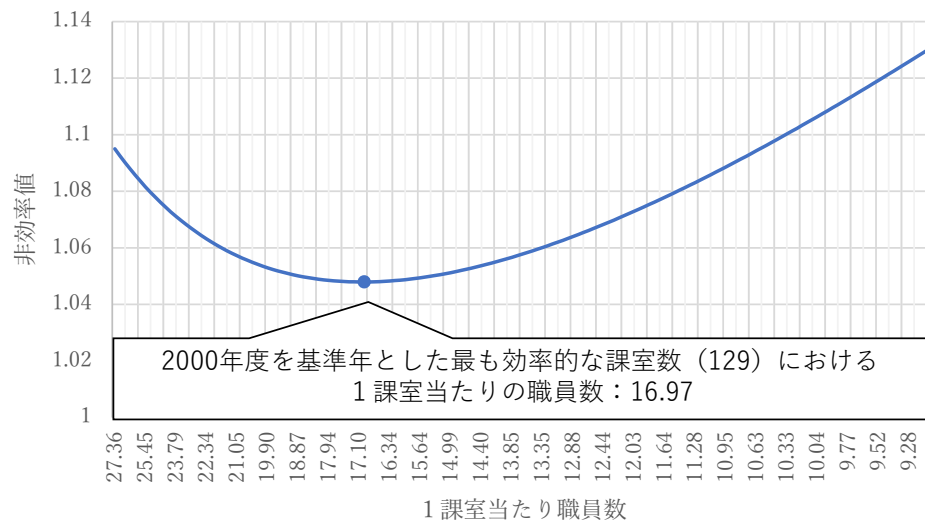
・前ページの「最も効率的な課室数」を計算した際に対になって計算される「1課室当たりの職員数」と非効率値の推移を見ると、最も効率的な課室数における1課室当たりの職員数の参考値は次のとおり

①2000年度を基準年度とした場合の静岡県→16.97

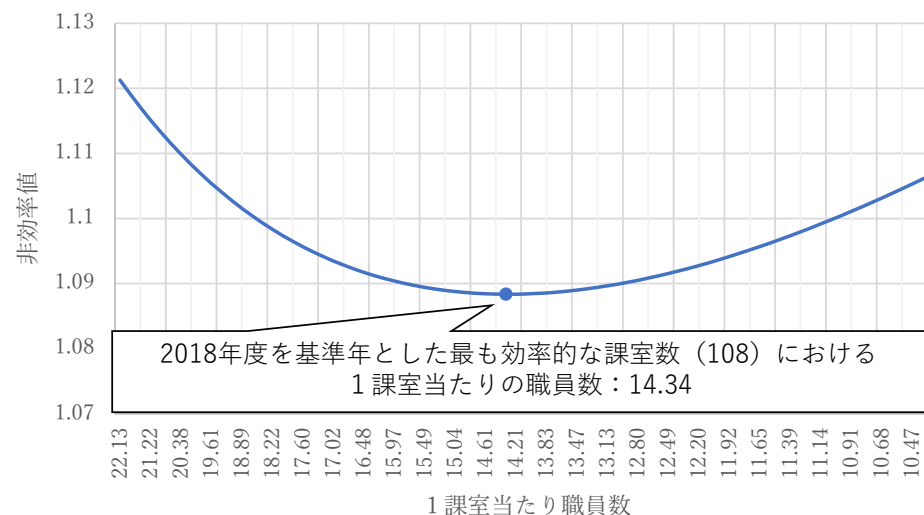
②2018年度を基準年度とした場合の長野県→14.34

⇒マネジャーである課室長の「管理の幅」を考慮すると、平均的に15人前後が適当と考えられる

(参考①) 1課室当たりの職員数の増減と非効率値の関係 (例：静岡県)



(参考②) 1課室当たりの職員数と非効率値の関係 (例：長野県)



※職員数データの出典：一般社団法人地方行政調査会『都道府県の行政組織・所掌事務及び職員数調べ』（知事部局を対象とし、教育委員会等の外局は含まれない）

7. 政策的インプリケーション 7.2 組織構造の改善

【モデル2の組織構造要因の係数の大きさから見た、各変数1単位増加した際の非効率値の増加分】

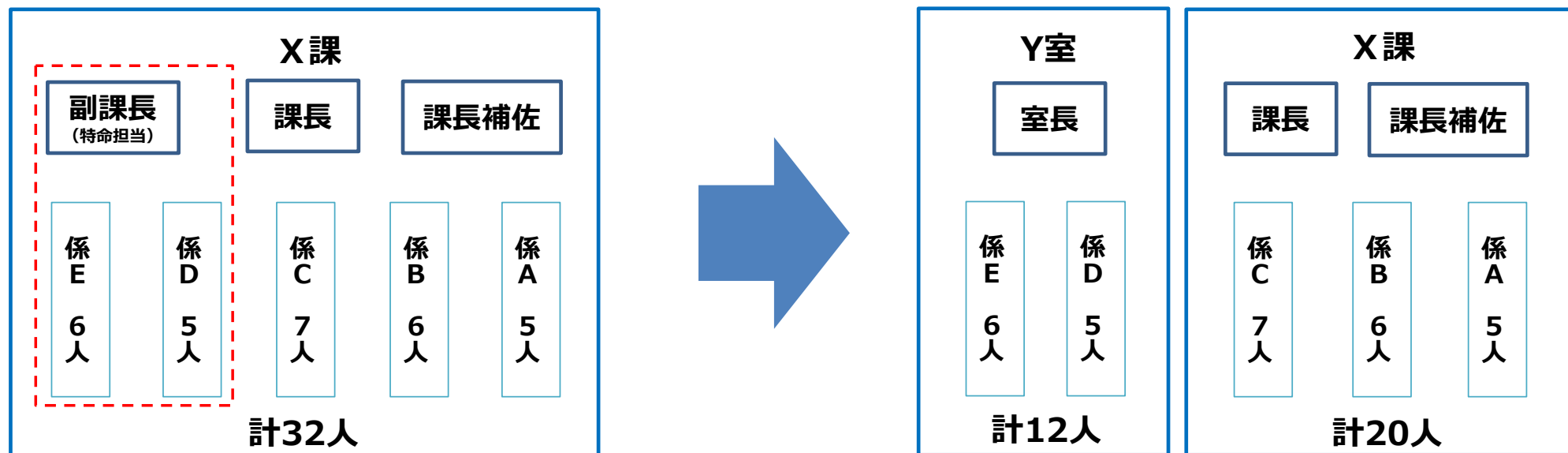
本庁の課室数：0.14% 本庁1課室当たりの職員数：1.09% 課長級以上職員の割合：0.56%

→課室長の「管理の幅」の増大が最も大きな影響

【解決策】

課室数増加による非効率性増大の悪影響が上回らない範囲内で、**職員数が多い課室を適切な人数に分割**

図7-3 職員数の多い課の分割例 (注) 筆者作成



副課長は係D・Eの業務と職員を統括するが、決裁権は課長のまま
⇒課長はすべての業務を把握せざるを得ず、「管理の幅」が増大

副課長が室長となり、係D・Eが室として独立
⇒課長級職員を増やさずに「管理の幅」の減少が可能

8. 結論

本稿の主な成果

- ① **地方交付税依存率の高さは都道府県の費用非効率性を増大させない**
 - ・ 地方交付税の「財源調整機能」と「財源保障機能」という基本的機能そのものに問題があるわけではない
 - ・ むしろ、交付税措置率の高い地方債を通じた、国から地方への政策誘導のインセンティブの付け方に問題あり
- ② **政令指定都市の存在が都道府県の費用非効率性を大きく改善し、小規模市町村比率が高いほど非効率になる**
 - ・ 「平成の大合併」を経て、大都市が多いところもあれば、小規模市町村が依然として多く残るところもあるなど、都道府県の果たすべき役割もより多様化
 - ・ 小規模市町村に対する補完的機能をより効果的に発揮し、広域自治体としての意義を改めて考える契機とすべき
- ③ **組織の設計の仕方が費用非効率性に影響する**
 - ・ 行政には企業のような経営成績の測定指標が存在しない
 - ・ 費用非効率性を一つの指標として、組織をいかにデザインすれば効率的な行政サービスの提供につながるのかを強く意識すべき

今後の課題

- ① **費用非効率性の要因に関する更なる多様な分析**
- ② **地方自治体、そして地方公務員自身が効率性を意識できるかどうか**

(感想) 大学院での修学及び研究を通じて分かったこと

①まじめ過ぎたるは猶及ばざるがごとし

- ・ 地方公務員はまじめな性格のため、ついつい仕事の精度を上げることに一生懸命になりがち
 - ・ しかし、ミクロ経済学における企業行動の理論では、「限界生産性逓減」と「限界費用逓増」の法則があり、**生産量やサービスの質（仕事の精度）を上げようとすればするほど必要な労働量と費用が上昇してしまう**
- ⇒まじめに丁寧にやり過ぎず、**最小の費用・生産要素で最適な生産水準を達成しよう意識すべき**

②リカレント教育普及のハードルは高い

- ・ 組織の仕事を一通り経験して、良い点・悪い点が見えてきた中堅世代にこそリカレント教育が必要
 - ・ しかし、**中堅世代は仕事の責任も増しており、私生活では家事・育児に追われるなど、非常に多忙であり、これらに加えて学業をこなすのは心身ともに大きな負担**
- ⇒リカレント教育に関する**ハードルを下げ、インセンティブを高めるための施策が必要**

【例えば】

- ①リカレント教育を受けること自体を職務と位置付ける
- ②給与を保障した上で、修学のための休暇を与える（大学教員の「サバティカル制度」を参考にするなど）

③効率化を追求すべき真の理由

- ・ 少子高齢化、気候変動に伴う自然災害、新型コロナウイルス等の不測の事態など、**困難な政策課題が山積**
- ⇒これらに財源や職員などのリソースを振り向けるためには、**基幹業務や従来業務を極力効率化することが必要**