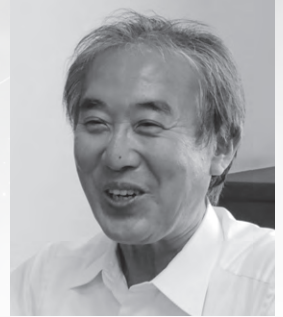


## 公務員人生を振り返って、 人材育成について思う (1回目)



市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）学長 前田 一浩

### 1 はじめに

昨年の10月から、市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）の学長に就任しました。そうした仕事に就いたこともあり、最近、人材育成について、いろいろ考えさせられることが多いと言えます。ただし、筆者自身、教育に関して専門的な学問を受けた訳でもなく、「こう考える」と正面を切って言えるほど、内容的に考察を重ねて整理を尽くしたものではありませんので、敢えて「思う」という表現を使わせていただきました。まあ、経験・体験を踏まえたうえでの雑感と言ったところでしょうか、ご留意いただければと思います。

本論に入る前に、なぜ、こうしたことを考えるようになったのか、その背景を知っていただくことが重要だと思いますので、私のこれまでの公務員人生を人材育成という視点から、振り返ってみたいと思います。

私は、昭和62年4月に当時の自治省に採用され、令和5年7月に消防庁長官を最後に退官しました。その略歴は以下の通りです（組織の名称変更等は適宜割愛）。

昭和62年7月 山梨県市町村課  
平成元年4月 自治省消防庁消防課  
平成2年4月 同省大臣官房企画室  
平成3年4月 同省税務局府県税課  
平成4年7月 大阪国税局相生税務署長  
平成5年7月 自治省自治大学校  
平成6年4月 茨城県観光物産課長  
平成8年4月 同県財政課長  
平成10年4月 自治省税務局市町村税課（課長補佐）  
平成11年7月 同局府県税課（課長補佐）  
平成13年4月 総務省自治財政局交付税課（課長補佐）

平成15年4月 同局財政課（財政企画官）  
平成16年4月 岡山県総務部長  
平成19年4月 総務省自治行政局公務員部高齢対策室長  
同年7月 同部給与能率推進室長  
平成20年7月 内閣府地方分権改革推進委員会事務局参事官  
平成22年7月 総務省自治財政局準公営企業室長  
平成23年7月 同省自治税務局固定資産税課長  
平成25年6月 同省自治財政局交付税課長  
平成27年7月 同局財政課長  
平成29年7月 内閣府大臣官房審議官（経済社会システム担当）  
令和元年7月 総務省大臣官房審議官（財政制度・財務担当）  
同年8月 同省官房総括審議官（マイナンバー情報連携、政策企画（副）担当）  
令和3年7月 同省自治財政局長  
令和4年6月 同省消防庁長官  
何とも、長々と引用してきましたが、では、この間、私は、どのような研修を受けてきたかと申し上げれば、以下のようなものです。

- ・昭和62年4月の人事院主催の初任者研修  
同年の国家公務員1種採用者全体への研修であり、国家公務員としての心構え等の訓話が中心（1泊2日）
- ・昭和62年4月～7月までの自治省総務課主催の初任者研修  
自治省各課の所掌事務について各課からの概括的な説明及び諸先輩からの訓話、併せて1ヶ月間程度の英会話研修等（職場での実施）
- ・平成4年3月の自治省総務課主催の地方赴任研修  
地方への管理職赴任にあたっての心構えや留

意事項等の講義（1泊2日）

・同年6月の国税庁主催の税務署赴任研修

税務大学校において国税通則法、国税徴収法等の他、国税の主要税目に関する制度・仕組みの解説、税務署赴任にあたっての留意事項等（役所からの通いの研修で1ヶ月間程度であったと記憶）

明確に記憶しているものは、以上です。他に霞ヶ関勤務の若い時分に（まだ管理職を経験する前であったと思います）、他省庁の同世代の者10人程度で2泊だったか演習中心の研修を受けた記憶がありますが、残念ながら研修内容については全く覚えていません。また、公務員倫理等に関してビデオ研修やオンライン研修もいくつか受講した記憶がありますが、いつであったのか明確に記憶しておりません（内容は極めて常識的なことで、改めて再認識・確認するようなものであったと記憶しております）。その他、研修という位置づけで、他国の若手幹部候補生職員との交流事業というものもありました。いずれにしても、研修らしい研修と言えば税務署赴任研修だけであったように思います（この研修では、国税の基本的な法律の他各税目の制度・仕組みについて、エッセンスとなる部分を要領よくまとめた「基本編」と称する比較的簡素なテキストをもとに、各々の専門講師がポイントをうまく絞って講義していたことが印象的でした。そこで取得した知識は、その後の役人人生においても有益でありました）。

しからは、長々と紹介しました職歴の中で、私は、どのようにして人材育成されてきたのでしょうか。これは、専ら、事務引継ぎ後の自己学習とOJT（on the job training）であったと思います。OJTは比較的馴染みのある概念かもしれませんが、自己学習については補足が必要かもしれません。これは、私の経験の中から要素的なものを抽出して整理すれば以下のようなもので構成されると考えています。

①引継書

新しい職場に赴任した場合、必ず、前任者からの引き継ぎが行われます。その引き継ぎという行為が終わった後も、そこで用いられた引継書を何度も繰り返し読み込むことです（管理職やそれに近いポストに就けば、職場において部下が事務引継書を作成し、部下から事務内容の説明を受ける機会が一般的にあります。ここでは、そうした組織としての事務引き継ぎのことではなく、あくまでも前任者と相対で行われる事務引き継ぎに言

及していることに留意して下さい）。

②資料

前任者が残してくれた業務上の各種資料を読みこなす（当時は、資料は一部を除き、ほぼ全て紙でした）。往々にしてファイル化された資料類は単純に時系列で整理されていることが多く、内容としては玉石混交状態であったと思います（一応、テーマごとにファイル化されていることが多かったと思います）。また、前任者が整理した時期以前のもっと古い資料を参照することも多々ありましたが、過去のものをたどるほどに、それぞれ担当した先輩の方々の資料整理上の「個性」も垣間見えるような気がしました。

③関係書物

職場に置かれている基本書や制度の解説本、関連雑誌等を適宜読みこなすことです。権威あるものが大半ではありますが、時代遅れのものもあり、それだけで足りない場合には、自分で新たに書物を購入することも、これまた多々ありました。

まあ、簡単に記せば、以上のようなことを順不同ながら適宜繰り返していくといったところでしょうか。もちろん、上記①から③を行う過程で、前任者や部下、同僚、場合によれば上司に質問するということも行います（もっとも、上司に質問するには、質問内容を洗練させたものとしなければ、そうそう簡単にできるものではなかったです）。また、自己学習とOJTは各々について相互に明確に練引きできるものでもなく、現実的には両者が融合的に作用し育成機能を果たしている場合も多いと思います。

私自身の略歴や、実際に受けた研修は、私固有のものではありますが、職場が変わる頻度・状況や研修を受ける機会、仕事上の知識・技術・能力を取得していく過程等は他の公務員の方々も似たり寄ったりなのではないかと思います。何も私が特別な存在であったとも思えません。そのことを指摘したうえで、こうした自己学習とOJTに専ら頼る人材育成について、どう考えるべきか、自分の経験・体験等を踏まえながら、私なりの考えを述べていきたいと思います。

（なお、ここで、事務引き継ぎという行為自体は、所属が変われば必ず行われる行為であり、その中で優れた引き継ぎとそうでない引き継ぎというものがあり、事務引き継ぎそれ自体も考察に値するものと考えますが、本題から外れるので、ここでは割愛することとします。）（つづく）