



かゆいところに手が届く!

- 多摩・島しょ自治体お役立ち情報 -

市町村職員が日頃の業務で感じている疑問や他の自治体や民間企業の動向など、知りたいと考えている事項について、東京市町村自治調査会が調査し、問題点や課題などを明らかにすることを目的に実施しています。

自治体職員のリスキリングについて

調査課 山本 美夏(あきる野市派遣)

1. はじめに

近年、新聞やテレビなど多くの媒体でリスキリングという言葉が取り上げられるようになりました。2022(令和4)年秋の臨時国会における所信表明演説で岸田首相(当時)が今後5年間で1兆円を投じることを表明し、同年の新語・流行語大賞にノミネートされるなど、1度は耳にしたことがある方も多いのではないのでしょうか。

リスキリングは、「学び直し」とも言われ、筆者は漠然と、転職や一度退職した方が復職を希望する際に行う学び直しを指す言葉のイメージを持っていました。しかし、リスキリングについて、詳しく調べてみると、必ずしも転職や復職に向けた学び直しだけでなく、今の仕事を続ける方、また我々自治体職員にとっても必要な手法ということが分かりました。

そこで本稿では、リスキリングとは何か、自治体職員がなぜ今リスキリングをする必要があるのかを自治体での導入事例と併せて紹介したいと思います。

2. リスキリングとは

リスキリングは英語で「Reskilling」と表記します。繰り返しを意味する「Re」とスキルを獲得するという意味の「skilling」を足してできた言葉で、直訳すると、「スキル獲得を繰り返すこと」といった意味になります。

リスキリングという言葉が注目されたきっかけは2018(平成30)年から2020(令和2)年にかけて行われた世界経済フォーラムの年次総会(通称:ダボス会議¹)とされています。この会議の中で、第4次産業革命²によって生まれた新しい技術に対応するスキルを身に着けることの必要性が言及されました。また、2020(令和2)年の総会では「リスキリング革命(Reskilling Revolution)」が発表され、2030(令和12)年までに「10億人がより

1 スイス・ジュネーブに本拠を置く非営利財団である世界経済フォーラムが、毎年1月にスイス東部のダボスで開催する年次総会のこと。毎年、世界を代表する政治家や実業家が一堂に会し、世界経済や環境問題等、幅広いテーマで討議を行っている。

2 IoTやビッグデータ、AIなどのコアとなる技術革新のこと。これらの技術革新により、大量生産・画一的サービス提供から個々にカスタマイズされた生産・サービスの提供や、既に存在している資源・資産の効率的な活用、AIやロボットによる、従来人間によって行われていた労働の補助・代替などが可能となる。

良い教育やスキルを習得する」ことが提唱されました。リスキリングはこのような経緯もあり、多くの場合、新しい技術、つまりデジタル分野に関するスキル獲得のことを指すものとされています。

リスキリングについては様々な解釈がされていますが、総務省によると³「新しい仕事のやり方や新しい職務に移行するための知識・技能の習得」と定義されています。新たに生まれた便利な技術は、今の仕事に就き続けたとしても仕事のやり方などに影響を与えます。このように今の仕事を続ける上でも、求められるスキルは変化する可能性があり、新しいスキルを獲得(リスキリング)していく必要があるといえます。

また、リスキリングは後述するリカレント教育と違い、社会環境に適應するべく変革を進める企業が主体となって進める教育です。厚生労働省の資料⁴では、単に研修など学びの機会を提供するだけでなく、職場での学び直しについて時間的配慮を行うことや、身に着けた能力・スキルについての適切な評価を行うことについても触れられています。

このことから、リスキリングは必ずしも転職や復職に向けての言葉だけではなく、また個人ではなく企業が主導して行うものということが分かります。

3. スキルアップやリカレント教育との違い

リスキリングに似た言葉で、スキルアップやリカレント教育という言葉があります。スキルアップやリカレント教育はリスキリングと何が違うのでしょうか。

(1) スキルアップとの違い

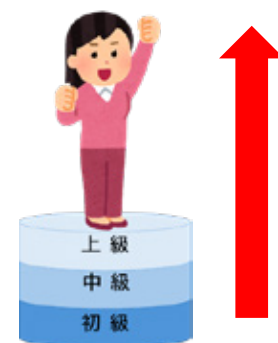
スキルアップとは和製英語で、英語では「アップスキリング (Upskilling)」と言います。スキルアップは「現在の職務の専門性をさらに向上させるために新しいスキルを獲得すること⁵」と言われており、例えば、税務課に配属された職員が税の知識を深めるために研修に参加することなどが該当します。

スキルアップに関してはこれまで、OFF-JT⁶で行う研修のほか、OJT⁷などで対応してきました。一方で先ほど述べたような技術革新により、これまでのOFF-JT やOJTだけでは対応できない仕事生まれ、リスキリングの必要が出てきました。もちろん、業務に関連する知識を学ぶことは大切なことですが、リスキリングとは学ぶ内容が異なります。

▼図表1 リスキリングのイメージ



▼図表2 スキルアップのイメージ



< 出典 > 筆者作成

3 ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会「人材育成・確保基本方針策定指針に係る報告書（令和5年9月）」https://www.soumu.go.jp/main_content/000906235.pdf (2024年12月11日確認)

4 職場における学び・学び直し促進ガイドライン（令和4年6月策定）概要 <https://www.mhlw.go.jp/content/11801000/000957891.pdf> (2024年12月16日確認)

5 後藤宗明(2022)『自分のスキルをアップデートし続けるリスキリング』日本能率協会マネジメントセンター

6 Off The Job Trainingの略。時間を設けて実務とは離れて行う研修のこと。

7 On The Job Trainingの略。職場の上司や先輩が、部下や後輩に対して、実務を通じて仕事についての説明や指導を行うこと。

▼図表3 リスキリングとスキルアップ、リカレント教育の違い

項目	主体	方法	学習分野
リスキリング	企業	仕事をしながら学ぶ	デジタル分野等の新たな分野
スキルアップ	個人 企業	仕事をしながら学ぶ	現在の業務に関する分野
リカレント教育	個人	仕事から離れて大学等に通う (一定期間の休職)	個人の関心による

<出典>筆者作成

(2) リカレント教育との違い

「リカレント」とは英語で「繰り返す」「循環する」といった意味を持ちます。一度現在の職場を離れて再び教育を受け、教育と就労のサイクルを繰り返すことを指します。働く個人が能動的に学ぶこと、個人の関心や意欲によって実施される点が特徴です。

一方でリスキリングは個人の意欲で行うリカレント教育と違い、企業が主体となって実施するものであるため、実施にあたっては先ほど述べたような時間的配慮を行うことのほか、社員が学んだスキルに応じて配置転換を行うなど、獲得したスキルをどう生かすかまで考える必要があります。

4. 自治体職員にとってのリスキリングの必要性

以上を踏まえて、我々自治体職員がなぜ今リスキリングが必要なのか考えてみましょう。

昨今自治体では、変わりゆく社会環境に対応するべく、多くの業務が求められるようになってきています。そして、新たに生まれた業務の中には新しい技術を活用しなければならない業務も多く含まれています。例えば、住民の利便性向上のため紙申請のみからオンライン申請も可能にすることとします。その場合、職員は申請書のプラットフォームを作成するなど、これまでになかった業務が発生します。このように新たな業務にあたる職員に対して、どんなスキルが必要か、組織として考え、職員がリス

キリングをできる場を提供していくことが必要です。

こうした流れを受けて、2023（令和5）年に総務省の「人材育成・確保基本方針策定指針⁸」も1997（平成9）年の指針策定以降初めて改定されました。策定指針の中では、「地方公共団体に必要とされる知識・技能が大幅に変化する中で、それらの知識・技能を職員が獲得（リスキリング）できる環境や、現在求められている役割の中で職員が知識・技能を向上（スキルアップ）できる環境を整えることが必要である。」と述べられており、自治体としてリスキリングに取り組む必要性が記されています。

それらを踏まえ、自治体職員がリスキリングを行うメリットは2点あると筆者は考えます。

(1) 住民サービスの向上

近年、自治体では新たな専門職としてICT職などを新設し、デジタル技術に特化した人材の採用を行う流れが生まれています。専門的な人材を採用することも必要ですが、普段から各課の業務に携わる職員一人ひとりが新しい技術を使いこなし、住民の利便性を向上できるようにできれば、現在の仕事のやり方と比較して、現場目線でもより良い住民サービスを提案することができます。

8 総務省「人材育成・確保基本方針策定指針」https://www.soumu.go.jp/main_content/000918405.pdf (2024年12月18日確認)

(2) 職員のモチベーション向上

デジタル分野は技術の進展が目まぐるしく、DX推進の取組について不安を抱えながら取り組んでいる職員も多いことが想像されます。そうした職員にリスキングを行い、デジタルに関する知識をつけることで不安を払拭し、高いモチベーションで業務にあたることができます。

5. 自治体の事例紹介

リスキングの実施にあたっては、費用に関する問題や取り組みやすい環境づくりの整備など多くの課題があります。そこで、職員に対して学びを促す取組を行っている自治体について、取組の概要やきっかけ、実施するにあたり工夫した点を紹介します。

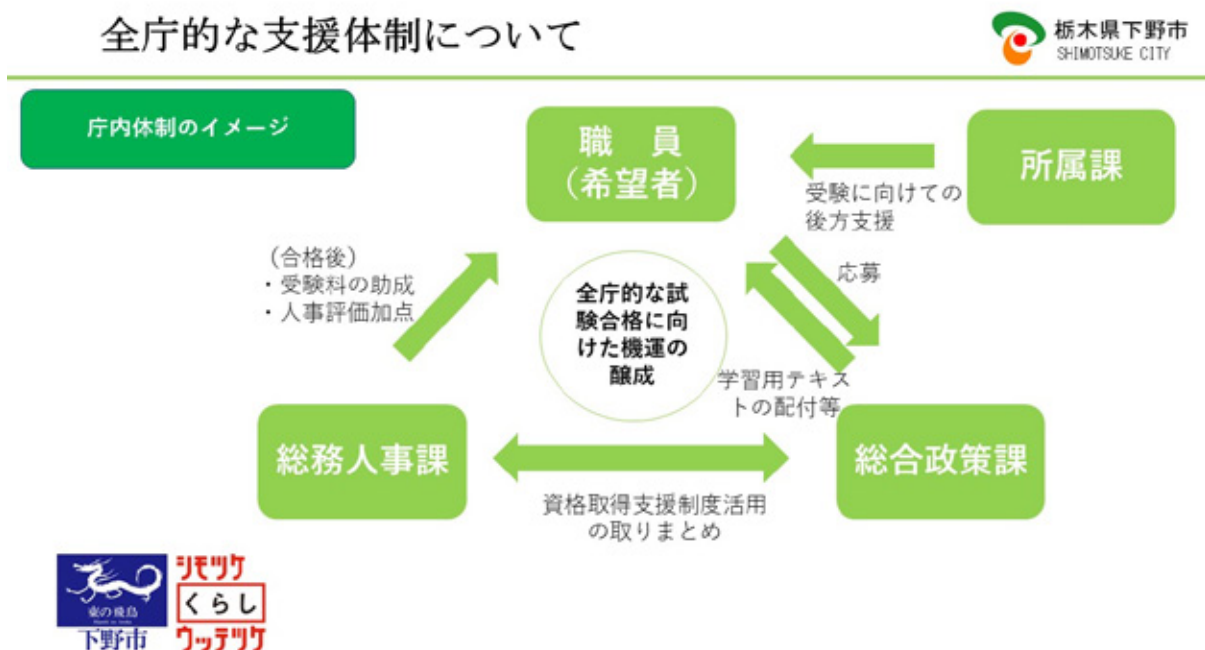
はじめに、職員のITパスポート⁹取得に向けた全庁的な取組を行っている下野市の事例です。

(1) 下野市の概要

下野市は、面積約75km²で栃木県中南部に位置する人口59,772人¹⁰の自治体です。市では職員一人ひとりがデジタル技術について十分に理解し、効果的に活用するためのスキルや能力を身に着けるため、2024（令和6）年度から、ITパスポート取得に向けた全庁的な取組を開始しました。

この取組は、希望する職員に対して、総合政策課からITパスポートの学習用テキストを配布するほか、所属課による受験に向けての後方支援を行うものです。また、総務人事課からは合格後の受験料の助成や人事評価への加点を行っています。

▼図表4 下野市におけるITパスポート取得に向けた全庁的な取組の庁内支援体制



<出典> 下野市ホームページ¹¹より抜粋

9 ITに関する基礎的な知識を証明する国家試験のこと。新しい技術（AI、ビッグデータ、IoT など）などに関する知識をはじめ、経営全般（経営戦略、マーケティング、財務、法務など）の知識、IT（セキュリティ、ネットワークなど）の知識など幅広い分野の総合的知識を問う。

10 2024年11月1日現在

11 <https://www.city.shimotsuke.lg.jp/2114/info-0000009116-3.html>(2025年2月5日確認)

① 取組を開始した背景

市は2021(令和3)年度に「下野市デジタル・トランスフォーメーション(DX)推進方針」を策定し、電子申請や書かない窓口の推進を行ってきました。また方針の策定と同時に、各課から1人ずつ職員を募集し、DX推進のためのワーキンググループを発足させました。ワーキンググループ内で検討を重ねる中で、DXの推進について、何から手を付けたらいいかわからないという職員も多くいました。ワーキンググループの取組を通して、情報システム担当部署の職員だけがデジタルに関する知識を持っていてもDX推進にはつながらないのではないかと、DXを継続的に推進するためには、導入したデジタル技術を使いこなし、新たな取組を発想する人材育成を行わなければならないという課題を感じるようになりました。

人材育成を行うにあたっては職員研修を行うことも検討しました。しかし、単発の研修では知識が身に付いたかどうか分かりづらいことや、形として残る資格取得の方が職員のモチベーション向上につながるのではないかと意見が出されました。そこで、ITを活用する上で必要な知識や技能の証明となる、ITパスポート取得に向けた全庁的な取組を行うことが決まりました。

② 支援体制について

市では、受験者に対し以下の4つの支援が行われています。

ア) 学習用テキストの貸与(総合政策課)

ITパスポートの受験対策に必要な学習用テキストについては、職員が自分に合ったテキストを選べる仕組みになっています。具体的には、職員が希望する市販のテキストを総合政策課から貸与しています。

イ) 所属課による後方支援(所属課)

取組を始める際に人事担当部長と情報シス

テム担当部長の連名で各所属長宛てに、業務に支障のない範囲で受験する職員の業務時間中の勉強を認めるよう通知を出し、各職場への理解を求める取組をしています。

ウ) 受験料の助成(総務人事課)

ITパスポートの取得にあたっては、職員に金銭的な負担をできるだけかけないよう検討しました。そこで、総務人事課の制度である、職員が自己研鑽として資格取得をした際に、その受験料を補助する「下野市職員資格取得・自主研究グループ活動等支援要綱」に基づき、資格取得者に対し受験費用の助成を行っています。

エ) 人事評価への反映(総務人事課)

市では人事評価を業績評価と能力評価の2軸で行っています。そのうち、能力評価の中で、「情報に関する知識の活用について」という項目で、ITパスポートを取得した場合に評価を行っています。また、資格取得後も、ITパスポートに関する知識を活用して業務にあたった場合は引き続き評価に取り入れています。

③ 実績と効果

制度は今年度から始めたもので、6月から募集を開始したところ、11月時点で21人の職員から申し込みがありました。申し込みは20代から30代の職員が多いですが、管理職、保健師や技師など専門職からの申し込みもありました。職員からは、ITだけではなくマネジメントや経営戦略などの幅広い知識を生かしながら、多角的な視点で業務を行うことができるようになったとの声があがっています。

市として今後もこの取組を推進し、ITパスポート取得で身に着けた知識を活用して、BPR¹²や業務の効率化を推進する人材を増やしていく方針です。

12 業務の本来の目的のために既存の組織や制度を見直し、プロセスの視点で、職務、業務フロー、管理機構、情報システムをデザインしなおすこと。

次に、e-learningシステムを活用した武蔵野市の事例です。

(2) 武蔵野市の概要

武蔵野市は、面積10.73km²で、東京都多摩地域東部に位置する人口148,256人¹³の自治体です。

市では2024(令和6)年度から、e-learningシステムを都内自治体との共同調達によって導入し、情報政策課職員や武蔵野市CIO直轄DX推進プロジェクト¹⁴のメンバー、さらには全庁的に希望する職員についても利用できる体制を取っています。

① e-learningを導入した背景とメリット

市ではもともと、情報政策課の職員向けにDXに関する対面型の研修を行うことを考えていました。しかし都内自治体での共同調達の案内があり、共同調達のe-learningの方が繰り返し受講できるため費用対効果が高いことや、1人あたりの費用も安く抑えられることから、共同調達に参加しました。当初は情報政策課職員15人分の研修を想定して予算を確保しましたが、共同調達に参加したことにより、予算内で65人分のライセンスを確保することができました。これにより、情報政策課職員だけでなく、武蔵野市CIO直轄DX推進プロジェクトのメンバー21人、さらに庁内で希望する職員に対しても対象を広げ、結果的に20代から30代の若手職員を中心に20人が研修を受講しています。

② 研修について

導入したe-learningはDXに関する講座のほか、業務に関連する多くの講座があり、各自が希望する講座を受講することができます。情報政策課では、職員が何の講座を受講したらいいか迷わないように、DXに関する講座をカテゴリでまとめて示しています。

③ 受講環境を整えるための取組

e-learningの受講にあたっては、基本的に勤務時間中も可能としています。e-learningを導入する際に、受講について各課の理解が得られるよう、情報政策課と人事課の連名で事務連絡を出して周知を行いました。職員がe-learningを受講する際には、庁内ポータルサイトのスケジュール欄に予定を入れ、職場で共有し、研修時間を確保できるような工夫をしています。

④ 研修の効果

e-learningを導入して、受講者からは自分の好きなタイミングで、好きな長さで受講できることが良いなどの声があがっています。また、システム業者との打合せの際に出てくる用語に対して理解が深まった、より深い打合せができるようになったなどの効果もありました。



13 2024年11月1日現在

14 CIO(Chief Information Officer: 最高情報責任者)である副市長のもと、入庁15年目までの若手職員で構成された庁内DX推進のためのプロジェクト。 https://www.city.musashino.lg.jp/shiseijoho/shisaku_keikaku/somubu_shisaku_keikaku/1047315.html(2024年12月9日確認)

⑤ 今後の展望

現在は情報政策課がDXに関する講座について、カテゴリで分けて示していますが、具体的なラーニングパス¹⁵を設定することも必要と考えています。また、その講座を修了したのであれば、何か人事評価につなげるような仕組みづくりをしていけたら良いと考えています。

6. おわりに

本稿ではリスキリングについて解説するとともに、職員に対してリスキリングを実施している自治体を2事例紹介しました。

どちらの自治体も、単に職員に研修を行ったり資格取得を勧めるだけでなく、職場への理解を促すなど、職員が学びやすい環境づくりにも取り組んでいることが伺えました。

職員個人が高い意欲を持ち、学ぶことはもちろん大切ですが、新しいスキルを獲得することは一朝一夕でできることではなく、継続して取り組むことが必要と筆者は考えます。

一方、組織においても個人の意欲だけを頼りにせず、冒頭述べたような「新しい仕事のやり方」に対応できる職員を育成していくことも必要です。また、組織としてリスキリングを行うことは単に研修を行うことだけでなく、職員に必要な新たな知識を把握しラーニングパスを作成すること、求めるスキルを身に着けた職員に対しては、人事評価や人員配置に反映させるなど、その力を生かす場や評価する仕組みを整えることまでを行う必要があります。

本稿が各自治体の取組の一助となれば幸いです。

〈参考文献〉

- ・後藤宗明（2022）『自分のスキルをアップデートし続けるリスキリング』日本能率協会マネジメントセンター
- ・公益財団法人 東京市町村自治調査会（2022）『自治体職員に求められる情報分野の専門性に関する調査研究報告書』

15 目的別のコースリストのようにあるスキルや知識、資格などを身につけるために、その内容に沿ったいくつかのコースを順番に視聴する学習プログラムのこと。