

令和 3 年度  
多様な人材育成に関する万国津梁会議  
最終報告

## 序文

沖縄の労働市場の課題は、全国よりも高い失業率の低減という量的課題であったが、国や沖縄県の政策、産業界や個人等の努力等の相乗効果の結果、一定の成果を得た。次の課題は、所得向上に資する労働生産性を高める施策である。高労働生産性が希求される理由は、生産性を高めることによって個人所得の向上が期待され、再分配政策、福祉政策やリスキリング等の複合的政策によって貧困率低下が期待されるからである。高労働生産性を、稼げる企業の増加と言い換えても良いだろう。なぜなら、高い労働生産性が企業利潤へと結びつくからである。

プロローグとして、日本の国際比較および日本全国と沖縄の比較から労働制生産性の現状を触れる。日本生産性本部の報告から日本と日本を含む経済開発協力諸国(Organization for Economic Co-operation and Development、以下では OECD とする)の労働生産性を見る。それによれば、2021 年には、時間当たり労働生産性は、OECD 加盟38カ国中 23 位(2019 年は 19 位)、1 人当たりの労働生産性は 28 位(2019 年は 26 位)と生産性が低下している。

沖縄総合事務局経済産業部がまとめた令和 2 年度「今後重点的に強化する産業分野の検討に資する調査」には日本全国平均と沖縄県の労働生産性のデータが示されている。それによると OECD と異なる労働生産性(=県内総生産÷就業者数)ではあるが、全国平均を 100 とすると 2015 年では 75.4、2016 年では 74.3、2018 年では 73.6 と全国平均とおおよそ 7 割台で推移している。つまり、労働生産性の観点では、国際的にみて日本は低く、さらに、沖縄県は日本全国平均よりも低い。

労働生産性向上に今後も求められる能力について、個人を対象としてマイクロ的対応、企業の取組によるマクロ・ミクロ的取組、国や沖縄県によるマクロ的施策、沖縄の地理的特徴である小規模地域によるリージョナル的取組、望ましい能力を、短期・中期・長期という時間軸的取組、および、先述のように人材育成が、乳幼児から社会人のように発達段階による視点、個人から企業組織による観点、地域的配慮のように幅の広い概念と施策展開が求められることから沖縄県庁の組織横断的取組が求められる。

最初に、個人を対象としてマイクロ的対応について概略を説明する。なお、本報告書で述べられている能力等は、完璧な人はいないように全能力を備えている必要もないし、目指してもいない。次に、他者比較よりもむしろ自己比較による優れた点の認識と認知による自己肯定を意味している。自己肯定を基礎に自己の強みをさらに磨き、その上で「やればできる」という自己効力感を高めることで新しい事への挑戦や弱点向上への取組を目指している。さらに、沖縄の空手の指導方針にあるように無手勝流ではなく、無競終流のような「沖縄県民性」や個性を失わせることなく、むしろ基盤とした「じんぶん」磨きを協調している。そのためには、個と社会が両立できるよう寛容、包摂や怒思による相互承認も含む。

先述のように、この世には完璧な人はいない。人は、何らかの長所と短所を兼ね備えている。我々が社会、組織やチームを形成する目的の一つは、自分の短所を他人の長所で補い、他人の短所を自分の長所で補完し合うことで相乗効果が期待されるからである。つまり、一人よりは二人以上で協力し、社会を築くことでより良く生きられ・生かさせると期待しているからである。よりよい社会を目指し、社会に参加し、そして社会や組織で生きていくためには、何よりも自分自身を知り、自己認

識や存在意義の認識が必要である。また、社会が、誰も取り残さないようにするためには、自己や存在意義を認識できる機会等を提供する必要がある。具体的には、「2. 沖縄における『人間力』の考え方」で記されている「自己を認識し、長所を伸ばす力」や「他者の長所を見抜き、受入れ、協働する力」等である。また、「3-1. 望ましい『じんぶん』」でまとめられている。さらに、「人生 100 年時代」が予想されていることから生活設計の観点から「学力・金融リテラシー」を設定している。

次に、企業の取組では、人材教育や教育訓練投資が積極的な企業ほど生産性が高いことから人材教育や教育訓練投資は費用ではなく、労働生産性向上の基礎となる人的資本への投資へと認識を深める必要がある。たとえば、ヤフーは、全社員をデータとデジタル技術を活用し事業変革を行うデジタル・トランスフォーメーション(DX)を始めとする最先端 IT 人材へ再教育を行っている<sup>1</sup>。一方で、日本商工会議所が 2021 年 11 月にまとめた会員企業調査では、年間売上 1 億円超の企業の 5 割近くが受発注業務を電話やファックスなど行っており、デジタル化に対応していない<sup>2</sup>。このように日本はデジタル化の進捗に格差がある。沖縄県は、鉱物資源量等は限られており、狭隘な土地や大量消費地から隔てられている不利性はある。しかし、アメリカ大陸とアジア大陸を結ぶ通信網の結節地点や海洋資源や職住接近というコンパクト性という有利性がある。これらの有利性を活かし、企業のデジタル化と DX 化の推進によって情報産業による発展・成長が期待できる。

さらに、人工知能やデジタル社会のように必要データの収集・加工・付加価値化が主として自立したデジタルワーカーで行う時代においては、上司から言われたことを忠実に行うだけでは対応できない。全参加者がアイデア等を自発的に、積極的に出し合い、高め合う仕事への主体的関与(ジョブ・エンゲージメント)とチーム内で生き生きと働けるような職場環境作りが必要となる。

主体的関与ができる職場環境概念が心理的安全性である。心理的安全性とは、人権等に配慮した上で、全参加者が、組織内において自由な発想と発話を行っても安心してあるという感覚を実感できる職場環境である。そのためには、部下の話や聞き取り、上司が態度、表情、発話等が否定的でないなどの心がけ(マインドセット)が求められる。さらに、自己の職場や職業を客観的評価、自己の存在意義や自分の働きが世の中での評価や期待されているかを知るためのボランティア活動や副業などを推奨する社内制度や評価システム等も求められる。以上は、本報告書の「2-2 企業組織内で望ましい能力」と「3-2 企業等組織内で望ましい能力」でまとめられている。

沖縄の地理的特性である小規模地域は、ある知識やスキルに特化した専門家の集合体である都市地域に比べ、コミュニティ内で複数の社会的役割を担うことから人間力が育まれる利点がある。しかし、限られた人的資源では成長や発展には限界があるのも事実である。なぜなら、成長や発展には既存の概念と異なる概念の組み合わせが求められるためである。小規模地域の利点を残しつつ、さらに高めるためには小規模地域の特徴をよく知り、意欲のある地域人材を核に、小規模地域外から適切な助言等ができる優秀な社会関係者との交流が求められる。これらについては「3-3. 小規模地域(離島・過疎地域等)で望ましい能力」で述べられる。

次に時間軸的取組では、社会人教育に関して非認知能力の中でも心理学の「ビッグ 5」、すなわち、「開放性」(好奇心や審美眼)、「真面目さ」(目標と規律を持って粘り強くやり抜く資質)、「外向性」(社交性や積極性)、「協調性」(思いやりや優しさ)、「精神的安定性」(不安や衝動が少ない資質)の中で、成人後=短期的伸びが見られる「真面目さ」が重要である。この点に関しては、

<sup>1</sup> 出典 『日本経済新聞』 2021 年 12 月 22 日(水)、朝刊・1 面「ヤフー、全社員を最先端 IT 人材に 8000 人を再教育 データ駆使し新事業」を引用した。

<sup>2</sup> 出典 『日本経済新聞』 2022 年 4 月 2 日(木)、朝刊・2 面「真相深層 中小デジタル化、伴走型で政府、能力開発支援に 4000 億円 『学び直し』の手本は欧州に」を引用した。

「3-1. 望ましい『じんぶん』」中の「(4) 非認知能力の育成」で説明されている。なお、中・長期的な幼児期から高校・大学の発達段階に応じた人材育成については「3-4. 高等教育機関で望ましい能力」や「3-5. 学校等教育機関で望ましい能力」で若干触れた。特に、「思考と言動の再現性」と関連する長期的スキル等の涵養は、中・長期的な視点と施策が必要となるが、本報告の目的が、短期間で育成できる「人間力」や稼げる組織に求める人材等に限定されていること、時間的制約や紙幅の都合上、他日に行う予定である。

次に、マクロ的施策によって労働生産性が向上したデンマークの施策を紹介する。デンマークの積極的労働政策を総称してフレキシビリティと総称される。デンマークの施策は、次の成長産業へ労働者が円滑に移動できるための装置である。労働者や経営者が次の成長産業へ労働者をスムーズに移動させるためには、労働者は、勤務している産業を離職し、次の成長産業へと就職できることや経営者がルールに基づいて労働者を解雇し、成長産業に必要な人材を新たに雇用することができる柔軟性(フレキシビリティ)が前提となる。

労働者が解雇され、次の成長産業へ雇用されるまでには十分な生活費や成長産業に必要とされる知識を学び、スキル習得などの保証が求められる。デンマーク政府は、次の成長産業へ再就職するまでの期間、所得保証と学びなおし(リスキリング)や再就職支援を手厚く行うことで労働者が安心して次のリーディング産業へ移動できる安全性(セキュリティ)を確保している。フレキシビリティは、柔軟性(フレキシビリティ)と安全性(セキュリティ)の両概念を含んだ積極的労働政策である。

このフレキシビリティを可能にするためには、労使の合意等や予算や法・条例整備の基礎条件の他、どのような産業が次の産業となるのかの予測、予測に基づいて労働者に求められる学びなおしに必要な知識やスキルの選別、知識やスキルに関連した教育プログラム開発と教育者育成等が前提となる。

また、子どもたちの今後の教育については建設業、IT 産業、農業、観光産業など業界の枠を超えた協議等の場を設定、これらの産業を所管する土木建設部や文化部など横断した司令部となる庁内組織の設置の必要性などが「4-1. 行政に求められる側面支援」と「4-2. 関係機関の連携」にまとめられている。地域の歴史・文化を踏まえなければ地域の現状、問題点や課題点が分からない。さらに、紅芋という資源とタルトが結合してお土産が創出できたように、沖縄県の「ザル経済」の改善に必要とされる「ものづくり」や製造業の分野においても歴史や文化を背景にした「ものづくり」やセールスが必要となる。企業の取組を「見える化」を行い、施策の展開状況を周知する取り組みや、プログラムの進捗状況を、入門の場合は「りっかりっかコース」、基礎コースを「ちむどんどんコース」などと沖縄県らしく、また、親近感が得られるであろうネーミングなどを「4-3. 目的と手段の検討」で提案されている。以上が本報告の概要である。

エピローグとして、本報告書をまとめるにあたって 4 回という委員会の中で忌憚のない発言と貴重な提言や事例のご提供、また追加の 2 回のヒアリング調査にもご協力頂いた委員各位、および迅速にまとめて頂いた南西地域産業活性化センターの関係者に記して感謝の意を表したい。

# 目次

1. 報告書の目的	1
2. 沖縄における「人間力」の考え方	1
2-1. 人材に望ましい能力	2
(1) 自己を認識し、長所を伸ばす力	2
(2) 他者の長所を見抜き、受入れ、協働する力	2
(3) 好奇心を持って目標に挑戦し、やり抜く力	3
(4) 変化に対応する力(学習能力)	3
(5) 人のために働く力	3
(6) コミュニケーション力	4
(7) 学力・金融リテラシー	4
(8) デジタルインテリジェンス(DQ)	5
2-2. 企業組織内で望ましい能力	5
(1) アイディアを生み出し、具体化し、実現する力	5
(2) コミュニケーション力	5
(3) 情報を収集し、分析する力	6
(4) 教える立場の人に求められる能力	6
(5) 起業家に求められる能力(アントレプレナーシップ)	7
3. 能力向上に向けての取組	7
3-1. 望ましい「じんぶん」	7
(1) アイデンティティーの醸成	7
(2) 自他認識促進・自己コントロール力の形成	8
(3) ボランティア活動の推進	8
(4) 非認知能力の育成	9
(6) コミュニケーション力の向上	9
(7) 金融リテラシーの育成	10
3-2. 企業等組織内で望ましい能力	11
(1) 明確で具体的な基準に基づく社員評価制度の導入	11
(2) 自己開発機会の創出及び目標の明確化	11
(3) 客観的評価の実施	11
(4) 自己開発の機会としての企画立案・プレゼンテーション機会の創出	12
(5) 上司のマインドセットの育成	12
3-3. 小規模地域(離島・過疎地域等)で望ましい能力	12
(1) 地域において中心的役割を担う人材の育成及び交流事業	13
(2) 基礎的スキルの習得	13
3-4. 高等教育機関で望ましい能力	13
(1) ITリテラシーの高度化	13

3-5. 学校等教育機関で望ましい能力 .....	14
(1) デジタルインテリジェンス(DQ)の育成.....	14
(2) 文理横断の人材育成と高度な専門性.....	14
(3) 希望する教師への非認知能力育成手法を学ぶ場を提供.....	14
3-6. その他異業種交流等の取組.....	15
(1) 人事・異業種間交流.....	15
4. まとめ .....	15
4-1. 行政に求められる側面支援.....	15
(1) 総合的・横断的な人材育成に取り組む部局の新設.....	15
(2) 教育特区の活用 .....	16
(3) 事業者等の地域社会貢献活動の評価.....	16
(4) 人事・異業種交流のための助成 .....	16
(5) 教育機関(教員)への補助 .....	17
4-2. 関係機関の連携 .....	17
(1) プラットフォームづくり.....	17
(2) 企業組織と教育機関の連携.....	17
4-3. 目的と手段の検討.....	18
(1) KPI の設定・検証.....	18
(2) エビデンスに基づく検証 .....	18
(3) 説明責任 .....	18
(4) PDCA による施策の改善と実施.....	18

## 1. 報告書の目的

本報告書は、沖縄県知事（以下では知事とする）に「令和 3 年度多様な人材育成に関する万国津梁会議（以下、万国津梁会議とする）」の全 4 回の会議結果を整理し、提言する。

沖縄県は、沖縄 21 世紀ビジョンの基本理念及び 5 つの将来像を実現し、新時代の沖縄を構築するために、更なる政策の推進を目指して、知事が示すテーマに基づき、その分野において優れた識見を有する者で構成する万国津梁会議を設置した<sup>3</sup>。令和3年度多様な人材育成に関する万国津梁会議は、令和3年度10月の第1回会議から令和4年の3月まで計4回の会議と、2回に渡る委員への個別ヒアリングを実施した。

今般の万国津梁会議では、沖縄 21 世紀ビジョンで目指す「人間力」を備えた人材の育成を推進するにあたり、推進のための取組や方向性について議論を行い、その結果を取りまとめたのが本最終報告書である。

## 2. 沖縄における「人間力」の考え方

万国津梁会議は、「人間力」に含まれると考えられるすべての要素を洗い出し、それらをもとに沖縄らしい「人間力」の定義の検討を行った。沖縄らしい「人間力」を考える上で、我々は沖縄の社会状況、歴史的・地域的特性などを踏まえながら、各委員の知見をもとに沖縄県内の人材の現状について振り返り、今後の沖縄県で必要とされる能力とそれを向上させる取組を可能な限り抽出した。

万国津梁会議に与えられた時間は非常に限られていた中で、多様な専門性を有する委員の意見を効率的かつ一定程度の方向性をもって集約していくため、我々は内閣府が設置した「人間力戦略研究会」の報告書で示されている「人間力」の構成要素を議論のフレームワークとして利用した。

内閣府は、2002 年度に「人間力戦略研究会」を設置した。同研究会は、2003 年 4 月に「人間力戦略研究会報告書：若者に夢と目標を抱かせ、意欲を高める～信頼と連携の社会システム～」を公表している。同報告書では、「人間力」に関する確立された定義はないと述べたうえで、「社会を構成し運営するとともに、自立した一人の人間として力強く生きていくための総合的な力」と定義している。具体的には、「知的能力的要素」、「社会・対人関係力的要素」および「自己制御的要素」の 3 つに区分し、「これらを総合的にバランス良く高めることが、人間力を高めること」としている。万国津梁会議では、この 3 つの要素を意見収集のためのフレームワークとし、沖縄の地域的・歴史的・特性も考慮しながら意見を収集し議論を進めた。

また、万国津梁会議開始時には、限られた時間内に具体的な取組を導くために、あえて議論の焦点を社会人に絞っていたが、議論が進む中で人間力を備えた人材育成のためには、「社会人」、「学生」といった特定の年齢や属性を対象にするのではなく、短期・中期・長期的な視点で取り組むことが望ましいとの見解にいたった。この背景には、ある取組の対象者を「小学生」とし、それが縦割りの小学校に関連する部局や人々に限定された場合、小中高大そして成人

<sup>3</sup>出典 沖縄県 「沖縄県多様な人材育成に関する万国津梁会議」

<https://www.pref.okinawa.jp/site/kikaku/chosei/kikaku/jinzaiikusei.html>

といった長期にわたる人材育成という視点と継続した支援や長期的施策が失われてしまうことへの危惧があった。

さらに我々は昨今の沖縄の課題である「稼ぐ力」すなわち経済活動の側面に加えて、「子どもの貧困」、「進学率の低迷」、「新卒者の早期退職」、「離婚率の高さやひとり親の問題」など、社会全般にわたる課題も踏まえた広く県民が希求する「幸福度向上と不幸度低減」を基本的な目標として、より具体的な課題解決方策を提言した。

その上で、個々の実施主体（関係機関）が具体的な取組を進める上で、行政に求められる側面的支援や、関係機関の連携のあり方についても提言した。

また、具体的な取組を考える上で、「心の安定性をつくる力と環境づくり」を全体につながる最も基本的・包括的な考え方に位置づけている。

そして、沖縄における人間力の考え方については、委員から挙げた意見を「人材に望ましい能力」と、「企業等組織内で望ましい能力」に大別し、さらに共通する能力にグループ化して整理している。

以下、それぞれの能力および現状と課題について詳しく記載する。

## 2-1. 人材に望ましい能力

### (1) 自己を認識し、長所を伸ばす力

沖縄県民には自己肯定感や自己評価が低く、自己分析が苦手な若者もいる。成人して世の中で活躍し自身の幸福度を向上させるためには、自己認識、すなわち、自分は何を知っているのか、何が分からないのか、何ができて何ができないのかを把握しなければならない。しかし、現在の沖縄では、成人になるまでの教育や学びの中で自己分析やセルフプロデュース力を身に付けるための環境づくりは不十分である。

本来であれば、人々は幼少期から青年期にかけて自分の弱さと向き合いそれ克服し、弱さを克服することの楽しさを感じることでできるトレーニングを経験し、成人になるころには、自己の長所や短所を理解したうえで長所を伸ばす力、いわゆる自己分析能力及びセルフプロデュース力が備わっているべきである。先にも述べたように、この能力・感覚は、幼少期に身に付けておくことが望ましい。

長所を伸ばすためには、自分がわからないことや知らないことを整理して、分かる人に頼り、最終的にはわかるようになるという一連の流れ、つまり学習能力が重要である。分からないことに対して興味を持って学ぼうという前向きな学習能力は幼少期でも成人になってからでも必要である。

### (2) 他者の長所を見抜き、受入れ、協働する力

人が生活や仕事を進める上で他者との接触や協働は避けることができないため、自己の長所や短所を自覚すると同様に、他者の長所を見抜き、他者の考え方を受け入れて尊重する力、必要な時に他者の力を頼ったり、協働する力が必要となる。しかし、沖縄県でも都市部では人と協働を促す場面が減り、協働力を養う機会が少なくなっており、これらの能力が弱まってき



ている。必要な時に他者の力を頼らず、一人で責任を負い続けると、責務に耐えきれなくなり、責任放棄や過重感で病的に病むなどに本人にとっても組織にとっても望ましくない状況になる。そのため他者の力を借りたり、あるいは自己の得意能力を頼られたりするなどのボランティア活動への参加や副業などの推進が求められる。

### (3) 好奇心を持って目標に挑戦し、やり抜く力

物事に好奇心を持って目標に挑戦し、やり抜くために必要な力の構成要素として、非認知能力、具体的には、新しいことに挑戦する力、好奇心、最後までやり抜く力（継続力）、やる気を喚起する力、アレンジする力、目的意識、目標設定力などが重要である。

まず、幅広い概念である非認知能力については、本会議では主体性・自律性に関わる力、持続可能な社会を創造していく実践力、課題を解決していく力、知識欲を能動的に取っていく学びに向かう力とした。次にアレンジする力とは、既存のモノや古いものを組み合わせたり、別の視点から見たりすることで新しい価値を生み出す能力であり、編集する力やディレクションする力ともいえる。アレンジする力によって、たとえば、伝統的な組踊の趣は残しつつ一部を現代風にアレンジすることで、現代版組踊りのように新製品・商品や新サービスなどの誕生の契機となる。

目的意識や目標設定力は当面の目標を見定める力のことであり、自己の好奇心を具体的な目標に落とし込み、その達成のためのサブゴールを設定する力である。目的意識や目標設定によって、目的や目標から現状を見ることで課題や問題を発見する(ギャップ・アプローチ)や、現状から目的や現状を見ることで原因や方策を考える手掛かりとなる(ポジティブ・アプローチ)考え方も得られる。

### (4) 変化に対応する力(学習能力)

近年、デジタル社会の進展や世界的な潮流としてのSDGsへの取組、新型コロナウイルスに代表される感染症の世界的な拡大などで社会環境が急変している。我々は、その変化に対して生活や経済活動を合わせて順応しなければならない。そのためには、変革スピードに対応するために、これまでの意思決定、目標設定や対応方法のあり方、思い込み、偏見を検証し、修正するという学習能力を養うことが重要となる。

### (5) 人のために働く力

社会的な存在である人間は、自己の利益のみならず他者ひいては社会全体といった相互利益も視野に入れて働くこと、すなわち、人のために働く力を有しておくべきである。特に沖縄県のような狭い市場を抱える地域においては個々の人的資源を最大限有効に活用し、個々人が必要な役割を担い、地域社会の幸福度を向上させる必要がある。そのためには、世の中を良くするために働ける力や他人のために働く力が重要視される。沖縄県下では本来、これらの力は他県と比較して強いと考えられているが、近年、徐々に弱まり始めている印象がある。

## (6) コミュニケーション力

コミュニケーション力とは、コミュニケーションを取る姿勢に加えて、インプットとアウトプットに関する 2 つにわけることができる。インプットに関する力とは、相手の意図を理解する力（傾聴力）、相手の考えと自己の認識に齟齬が存在していることを知る力（発見力）、相手の考えや言葉を自分の言葉に置き換えやたり、並び替えたりすることで整理する力（理解力）、相手の立場や感情を自分事として捉える力（共感力）などである。次にアウトプットに関する力は自己の考えを相手が理解できる言葉や方法で明確に具体的に伝える力（伝達力）や、適切な質問によって相手との認識を確認・調整、必要な情報を得る力（質問力）などから構成されている。

沖縄県民は、年代・地域の違いを超えて相手の懐に入ってコミュニケーションすることに優れる一方、相手の気持ちを必要以上に慮るあまり、ものごとの本質を突くような発言は控えめな傾向がみられる。親子、夫婦、親戚や友人間のように近い間柄における社会生活を摩擦なく営む上では必要なコミュニケーションスキルではあるものの、ビジネスの現場では、相手の意図や要望を理解し、相手に伝えるべき場合もある。ビジネス社会で Win - Win の関係を築き、チャンスを生かすためには、沖縄県民の優れた点である相手の気持ちを尊重し、不愉快な思いをさせず、同時に伝えるべき内容を相手に伝えることができるもう一段間高いコミュニケーション力が求められる。

他方で、離島や小規模地域では、ビジネス社会と異なるコミュニケーション能力が求められる。離島や小規模地域では、孤立した生活ではなく、相互協力、支え合いや役割分担によって生活が成り立っているため、地域内の人と人とのつながりや和を乱さない活動や言動が以心伝心や暗黙知として形成されている可能性がある。そのため、離島や小規模地域の生活文化背景を理解、得心した上でのコミュニケーション力が求められるなど、コミュニケーションにも地域差がある。

以上のように求められるコミュニケーション力は、社会環境で異なる。したがって、コミュニケーション力を高めるためには、様々な社会環境では、同じであるとは一元的に考えるのではなく、多様で異なる考え方や豊かな社会文化があることを学び、それらに対応したコミュニケーション能力が求められている。上述のことを認識し、ロールプレイングなどでコミュニケーション力育成を支援することも必要である。

## (7) 学力・金融リテラシー

人生 100 年時代や沖縄県の現状を鑑みると、成人となるにあたり一定程度の基礎的な学力と、自立した生活を行うことができるだけの金融リテラシーが求められる。学力については高卒程度の学力が習得されることが望ましい。一方で、沖縄県内では経済・社会的に厳しい環境にあるがために望む教育を受けることができない子どもたちや家庭の存在がある。また、新型コロナウイルス感染症の影響が長引く中で、さらに多くの家庭が経済的に困窮したり、PC、タブレット端末やスマートフォンなどのデジタルデバイスの未所有、通信環境の未整備やスキルの問題などから困難な環境に置かれるのではないかと危惧がある。そのため、対象者に対して、必要な学力・金融リテラシーを学ぶ意味づけ、動機付け、場所や機会設定や環境作りが必要である。

次に、県内は開業率も高いと同時に廃業率も高く、さらに個人での自己破産率が高いなど、お金を稼ぐ力の向上と同様に、いかにお金を使うのかという点も含めた金融リテラシーを高めることが望ましい。ここでいう金融リテラシーとは、短期的にお金を稼ぐという視点だけではない。自らのライフプランを見据えて家計管理、資産形成（金融商品・保険や不動産含む）等ファイナンシャルプランを組み立てられるなど、お金とうまく付き合うことができる能力のことである。

県内では若い世代に対してお金の話をしづらい雰囲気も感じられるが、社会の構成員の一人として商品やサービスを生産し、所得を得て、新たな消費を行なうといった経済活動を理解する上で、また起業や事業拡大の資金調達面を理解する上でも、若年期から金融リテラシーを身に付けることは重要である。

#### (8) デジタルインテリジェンス (DQ)

インターネットを利用した情報通信が世界の隅々をつなぐ現代において、IT 技術が日々の生活やビジネスにおいて不可欠となっている。特に、必要データを収集、加工と製品・商品化する能力やスキルが組織や個人に求められる。そのような環境下で、子どもたちが犯罪に巻き込まれないよう、また、知的財産権を侵害しないように分別をもってデバイスやネット環境に親しむための基礎として、彼らのデジタルインテリジェンス (DQ) の育成が必要である。

### 2-2. 企業組織内で望ましい能力

#### (1) アイディアを生み出し、具体化し、実現する力

組織や企業においては、新製品、新商品、新サービスや既存の商品やサービスの改善のためにアイディアを生み出し、具体化し、実現する力が必要となる。

この能力を身に付けるための前提として、組織内で年齢や職位に関係無く新しい考えを提案しやすい、あるいは「新しいアイディアを検討してみよう」という組織的な動きに発展させやすい「心理的安全性」を担保できる環境をつくり出すべきである。特に、中間管理職などで部下の考えを受け入れ、「やらせてみよう」という環境や覚悟も必要となる。

その上で、アイディアの実現に向けて進めるためのマインドセットが必要となる。たとえば業務を進める際に、「なぜ」という疑問を持ち続けて取り組むこと（当事者意識）ができると、「新しいことへの挑戦」へつながる。

また、手持ちの情報をきっかけにアイディアを具体化する力（アイディア構想力）が重要となるが、アイディアを構想するために基礎となる情報を手元に有していないケースも見受けられる。そのため、好奇心をもって様々な情報源からアイディアの基礎となる材料の収集するスキルや先述のように既存の概念と別の既存の概念を組み合わせ、新概念を創造するスキルを磨く必要がある。

#### (2) コミュニケーション力

コミュニケーション力については「2-1. 人材に望ましい力 (6) コミュニケーション力」でも取り上げたが、特に組織内で必要とされる能力としての傾聴力、質問力およびプレゼンテーシ

ョン能力挙げたい。相手の意図を理解する力としての傾聴力は、起業支援コーディネーターにおいて全ての基本であり、資格よりも優先されるほど重要な能力である。

質問力とは、適切な質問を通じて相手の発言を整理したり確認したりする能力である。適切な質問をするためには、相手の発言の意味を理解して論理的に組み立てることが肝要であり、質問をする過程で論理的な思考力も養われる。

そして、プレゼンテーション能力について、これまでは「問いを立てる」教育がされてこなかったが、2020年の学習指導要領から授業に取り入れる教育が始まっている。ただし、指導する立場である大人が意識を変える必要性を十分に理解していない、日々の業務に追われてその考え方やスキルを身に付けるゆとりがない現状が懸念される。現状の取組としては学校等で学ぶ動機づけを与えるために、企業の方や卒業生が講演する機会が設けている学校もあるが、企業関係者や先輩が講演する場合には、生徒に自分事として捉えてもらうために、生徒に対して身近なモデルを講師とすることが重要である。

### (3) 情報を収集し、分析する力

ビジネスにおいては情報を収集し、分析する力が求められる。具体的には、必要な情報を偏りなく収集する力、分析・行動に必要な情報を収集する力（情報収集能力、情報分析力）、および収集データから法則性の導出やアイデアを相手に説明し、理解させるロジカルシンキング（論理的思考力）といった能力を指す。

昨今はインターネットの進展により情報へのアクセスが容易となった反面、自己の興味関心の低い分野の情報にはアクセスしないなど課題がある。そのため、社会常識に欠かせない新聞やニュースを見る機会が減っている。反対に、個人の趣味趣向に合わせてAIが選択した情報だけに曝される傾向がみられている。結果として、偏った情報源へアクセスするため、狭隘な情報が手元にあるだけで、知識が不足し、視野狭窄的な判断に陥ったり、自ら考えることなく安易にAIに答えを求めるため適正な決断が判断・判断をする力がないといったこともある。

また、基礎学力を養成する教育課程の中で論理的思考力身に付けるために、観察から何らかのルールや法則性を導くことを前提とした教育を受けたり、研究を行ったりしたことのある理系分野の人材育成の土壌が不十分だと考えられる。そのため、特に大学など高等教育において論理的思考や観察力、観察からルールや法則を導出できる理系的素養ある人材を育てる土壌を整えることが必要であると考えられる。

### (4) 教える立場の人に求められる能力

特に組織内において、教える立場の人（主に上司、教員およびリーダー）に求められる能力として、手本、参考事例や目的を掲示、ポジティブ・アプローチによって方法論を示し、相手をやる気にさせるコーチング、長所を伸ばし、短所を改善させるティーチングの能力が挙げられる。教える立場にある人々がこれらの能力を高めることは、対人関係能力を育てることにつながる。

#### (5) 起業家に求められる能力（アントレプレナーシップ）

特に創業・起業を志す者に必要な能力として、諦めない力、変化対応力、リーダーシップ、判断力という能力が総合的に求められるが、まずは社会課題の解決などのビジネス種を見つけるための気づきが必要となる。そのためには、異文化との交流経験や異業種との交流を持つことで学びや気づきがあると考えられる。

沖縄はチャンプルー文化といわれるように多様な文化を取り込んで自分たちのものにしてきた経験があり、これを生かして幼少期から異文化との交流を持つ経験が今後さらに必要だと考えられる。

また、異なる時代に教育を受けた親と子ども達の間には価値観の違いも見受けられ、例えば「子どもには堅実な仕事に就いて苦勞をしてほしくない」と願う親心が、その子どもが起業家を目指すことに二の足を踏ませてしまうこともあるようだ。また、沖縄県民は人のため、誰かのためという意識は強い一方で、実際に行動を起こしていく力が弱いところも散見される。したがって、より高度なマネジメントを実践したり、リーダーシップの面では能力を十分に発揮できないこともあるようだ。

### 3. 能力向上に向けての取組

多様な人材育成に関する万国津梁会議は、これまでの議論の経過を踏まえて、沖縄県内にある主体別に人材育成のための取組を提言する。なお、以下に示された取組は組織や部署の枠を超えて、人材育成の目標のもとに長期的な視点を持って実施されることが望ましい。

#### 3-1. 望ましい「じんぶん」

##### (1) アイデンティティーの醸成

沖縄県民としてのアイデンティティーを醸成し、彼らが物事を理解するための視座の一つを獲得するために、沖縄の歴史・文化を学ぶ機会を設けるべきである。

人は、確固たるアイデンティティーを持っていないと根無し草のようになってしまう。例えば、海外の異なる文化に触れた際に、沖縄の文化や歴史への造詣を欠いていると、その出会いから新たな発見をするための視座がなく、本来得られるはずの発見、つまり「じんぶん」を得ることが難しくなってしまう。「じんぶん」を得るためには、故郷の歴史や文化に触れたりした経験や、知識があることが望ましい。

具体的な取組としては、青年層に対して彼らが興味を持つ方法で、沖縄の歴史文化を学ぶ機会を提供したりすることである。また、家庭や地域においても積極的に若い人に旧正月やハーリー、エイサー、大綱引きなどの地域の催事が開催される理由や背景など説いていくことは、アイデンティティーの形成に寄与し、ひいては「じんぶん」の育成につながる。

既に琉球大学では全ての学部生に対して地域を理解する科目の履修を卒業要件としているため、「沖縄について学ぶ科目」や「沖縄だからこそ学べる科目」を開講している。また、沖縄県振興審議会等で、沖縄国際大学の前津栄健学長から県内の大学で学ぶ意義の評価と必要性が挙げられている。

そこで、アイデンティティー醸成の取組として、県内全ての大学で、たとえば、琉球大学で実践している上記科目の履修を卒業要件とすること、そして、企業組織が新卒者を採用する評価のひとつとして検討することを提言する。

## (2) 自他認識促進・自己コントロール力の形成

年齢や所属に関係なく人々は、自己の長所や短所を認識したうえで、長所を伸ばしや短所を改善する力、つまり自己認識能力および将来的にどういった人物になりたいのか目標を見据えつつ自身をプロデュースしていくセルフプロデュース力を備えておくことが望ましい。この能力を養うには、幼少期から成人に至るまでの間に自分の得手不得手を理解する経験をし、かつ、自己の目標となるような人物と交流する機会を設けるべきである。

具体的には、幼少期から青年期の間、地域の行事や青年会活動、ボランティア活動などの多種多様な人々と触れ合う機会に参加が望ましい。何かの活動の一員として精一杯頑張る体験を通じて自己の能力の現状を垣間見ることが能力の育成を始める基礎になる。

また青年期や壮年期においては、自分の長所・短所を確かめるために、ビジネスコンテストなどの第三者から自分のパフォーマンスを評価される機会に積極的に参加したり、異業種の人々と交流を持つことを推奨する。これらを通していつもとは異なる視点から自己の能力を振り返る機会を持つことができる。

留意点として、自己向上を継続するためには自身の心と他者の心を健やかに保つことが不可欠である。そのためには、他者と自分の感情を理解して、必要に応じて感情を律し、多様性の踏まえながら意見をぶつけ合ったり、自分の心をケアしたりする点も欠かすことができない。この点を扱う学習手法として社会と情動性の学び(Social Emotional Learning、以下 SEL とする)というものがあり、必要に応じて教育現場や企業など取り入れるべきである。沖縄県内では株式会社 roku you が SEL に関するコンサルティングを行っている。

## (3) ボランティア活動の推進

まず、個人がボランティア活動に参加することは社会のために役立つことに加えて、「3-1. 望ましい『じんぶん』(2) 自他認識促進・自己コントロール力の形成」で述べたように、普段は接点のない人との交流が生まれることで新しい知見を獲得できたり、自己の能力や社会の中の役割を改めて確認することができる。したがって、自己の能力向上のためにも、積極的にボランティア活動に参加することが望ましい。このような背景から、県民一人一人がボランティア活動に参加しやすい環境を整えるため、企業では人事考課にボランティア等の社会貢献活動の実績を評価することを提言する。同時に、行政においては、ボランティアに関する情報を一覧できる環境の整備を提言する。

企業においては、自社の社員がボランティア活動へ参加した場合に、それを人事考課において評価したり、ボランティア活動に参加するための休暇取得を認めるなど、ボランティア活動に

参加しやすい企業風土づくりが求められる。参考可能な前例として、福島県の会津信用金庫は、平成19年から社員が地域貢献活動に従事した実績を人事考課に加えている<sup>4</sup>。

さらに、個人がボランティア活動に取り組みやすい環境づくりの一つとして、ボランティアに関する情報を掲載するポータルサイトがあればよい。既に埼玉県では、県が「埼玉共助スタイル」という Web サイトが立ち上げており、ボランティアを募集しているイベント情報を閲覧できるだけでなく、市民が専門家として登録をし、個々人のスキルを活かして社会貢献ができる環境を整備している<sup>5</sup>。

#### (4) 非認知能力の育成

新しい学習指導要領においても非認知能力(学びに向かう力)の重要性が明記されるなど、社会的にも非認知能力の重要性は浸透し始めている一方で、非認知能力の育成が本格的に進んでいるとはまだまだ言い難い。そこで、非認知能力育成に取り組む企業への助成を行うことで育成を加速させること、及び非認知能力の育成効果を測定するための調査研究を提言する。

沖縄県内では、株式会社 FROGS が普天間高校の教員を対象に非認知能力育成の指導法に関する研修を提供している。まず、非認知能力育成に取り組む同社や同様の先駆的な企業や団体を財政的に後押しすることで非認知能力育成を加速させるべきである。同時に、自発的に非認知能力育成の手法の習得を要望する教育関係者の将来的なニーズにこたえることができる研修機会なども整備すべきである。

研修以外の取組としては、非認知能力の育成効果を測定する調査・研究を県内で行うべきである。研究によって非認知能力育成のための新たな方法が効果的であることが確認できれば、将来的により非認知能力の育成が加速していく下地になると思われる。したがって、県内にある大学の教育学部や教育分野に専門性のある機関が中心となって、その効果を測定するための取組を始めていくことが望ましい。

#### (6) コミュニケーション力の向上

コミュニケーション力は多様な能力が集まることによって形作られており、今回の会議では、コミュニケーションをとろうとする姿勢、傾聴力、相手の意図を理解する力、意味理解力、質問力、プレゼンテーション能力、共感力、自分の考えを理路整然と伝える力及びある程度の語学力などがコミュニケーション力として取り上げられた。これらの能力を向上させるため、学校や企業などの団体を問わず、ディスカッションやプレゼンテーションなどの機会をより積極的に設けるべきであり、個人においては地域の催事やボランティア活動に積極的に参加すべきである。

コミュニケーション力の能力には、自分以外の誰かと意思疎通を図る機会を反復的に持つことが必要である。学生であれば教師が学生への課題としてプレゼンテーションをさせたり、留学生と交流の機会を持たせたり、ディスカッションやディベートをさせるなどを通じて能力を育

<sup>4</sup> 出典 会津信用金庫 「会津信用金庫の地域貢献活動(地域貢献活動助成金等)」

<https://www.fsa.go.jp/news/19/ginkou/20080331-6/40.pdf>

<sup>5</sup> 出典 埼玉県 「埼玉県共助の総合ポータルサイト埼玉共助スタイル」 <https://kyojo.saitamaken-npo.net/>

成することが可能である。教育現場においては、「宿題」という名のもとに比較的容易に実施しやすい環境があると考えられる。また、民間企業や行政機関などにおいても、業務の中でプレゼンテーションやディスカッションを行う機会は通常業務の中で発生するはずであり、今後はより積極的にそういった場を設けるべきである。

個々人が所属する地域でもコミュニケーション力を養う機会はある。例えばボランティア活動や地域の行事に参加して年齢や属性が異なる人々との交流の機会を増やすことでコミュニケーション力が養われる。したがって、「3-1. 望ましい『じんぶん』(3) ボランティア活動の推進」でも提案したように、ボランティアの情報を得やすいポータルサイトの設置やボランティアの参加した実績を人事評価に組み入れたり、学校の単位として認めるなどの環境づくりも同時に進めるべきである。

また、地域に昔から根ざしている催事や芸能は、近年、後継者不足や高齢化などによって「いかにして継続するか」に注意が向かいがちだが、これらの行事を地域内の人材育成の機会と捉えなおしを提唱する。20歳の青年が、80歳のおばあさんと会話するには、自分たちの言葉が相手に伝わるように配慮する必要がある。相手の言葉を理解するために「おばあさんどういうこと？」などと質問をしながら、自分の理解と相手の意図を確かめていく過程が生じる。これら一連のやりとりは、自己の能力を高める機会となる。

過去に那覇市教育委員会は学校に専門家を派遣する事業を実施していた。本事業では、小中学校の学芸会の演出をプロの演出家に依頼するなどの事例があったが、この事業のように地域の行事をプロの演出家にアレンジしてもらい、年齢を問わず幅広い人々が集う場として設置するなどの方法もあるだろう。

#### (7) 金融リテラシーの育成

健全な企業活動や個人の生活を維持するためには、収入と支出のバランスを理解しておく必要がある。したがって、まずはすべての個人がお金と上手につき合う方法を理解するために、金融リテラシーの育成を提言する。金融リテラシーとは、短期的にお金を稼ぐという視点だけではない。自らのライフプランを見据えて家計管理、資産形成（金融商品・保険や不動産含む）等ファイナンシャルプランを組み立てられるなど、お金とうまく付き合うことができる能力のことである。

沖縄県は開業率も高いと同時に廃業率も高く、さらに個人での自己破産率が高いなど、お金を稼ぐ力をつけると同時に、いかにお金を使うのかを学ぶ必要性が高い地域である。

また、「15の春」と言われるように、特に離島や遠隔地の子どもたちは高校進学のために一人暮らしを始めることが珍しくない中で、日々の支出をきちんと管理していくことが非常に大変であるという。このような背景から、伊江島では、中学を卒業した先輩たちが中学3年生に対して家計簿の付け方や生活をしていくうえで必要となる支出などについて伝える機会を設けている。このような取組は他の地域でも転用可能であると思われる。



### 3-2. 企業等組織内で望ましい能力

#### (1) 明確で具体的な基準に基づく社員評価制度の導入

企業において社員が自己の能力開発を行うには、明確で具体的な基準に基づいてなされたパフォーマンス評価があることが望ましい。したがって、県内の企業に対して現在の評価基準を必要に応じて見直し、数値目標などのより具体的な評価基準を設定し、社員に周知をすることを提言する。

具体的な評価基準によってパフォーマンスが評価されることで、社員は自己の能力の現在値を詳細に知ることが可能となり、能力開発のために次になすべきことをより具体的にイメージできる。評価は客観的に行われ、360度評価のように異なる地位にいる複数の社員から行われることが望ましい。

沖縄は他県と比較するとその気候や島しょ性、歴史、芸能などの多くの分野にわたり特色を有している。したがって、「3-1. 望ましい『じんぶん』(1)アイデンティティーの醸成」で述べたように、沖縄の文化や歴史などの地域の特色に関する知識や技量(三線の演奏能力や琉球組踊への造詣など)を人事評価制度に組み込むことは、「じんぶん」の育成にもつながるため、評価制度の見直しに際して、評価指標の一つとして検討すべきである。

#### (2) 自己開発機会の創出及び目標の明確化

企業内外で自己開発の機会を積極的に設けることが必要である。具体的には、自己開発のための数値目標の設定、企業内外での研究機会を創出すべきである。

一般的に企業内の自己開発としては、新入社員の入社に合わせて一斉研修がある。また、企業によっては入社3年などの一定程度の勤務年数を経た社員に対して研修を行っている。これらの取組は維持されるべきである。

また、自己開発を後押しするにあたっては、「3-2. 企業等組織内で望ましい能力(1) 明確で具体的な基準に基づく社員評価制度の導入」で述べたとおり、企業が社員に対して昇進や昇給のために必要な能力や経験をできるだけ具体的に示すべきである。例えば、営業部に配属された新人社員は独り立ちするには、明確な数値目標を設定することで、社員の率先した努力を促す機会になる。社員が目標達成に向けて努力する過程で、成功した時とそうでない時の差を理解することは、結果的に社員の能力向上にもつながっていく。つまり目標に向かって行動することが質の確保につながっていく。

最後に、社員の自己開発の機会を社内だけにとどめておく必要はない。例えば、ボランティアに活動に参加することで自分の得手不得手を理解したり、他業種の交流を通じた刺激を得ることが更なる能力の向上につながる。

#### (3) 客観的評価の実施

繰り返しになるが企業においては、社員全員に客観的な自己評価の機会を提供するため、肩書きを問わず、個々人のパフォーマンスについて評価する場・受ける場を設けることが必要である。上司から部下に対する評価だけではなく、部下が上司を評価する機会も設けることで、上

司と部下がそれぞれ持っている自己評価と他者による評価を比較することが可能となり、そのギャップに気づく機会が得られる。

#### (4) 自己開発の機会としての企画立案・プレゼンテーション機会の創出

企業が自社内で新規事業の企画コンペを行ったり、公募形式のコンペに応募したりすることはそれに参加する社員の能力育成の機会となる。したがって、企業内にコンペの機会を設けたり、社外のコンペなどを活用して積極的に社員を参加させる環境を作るべきである。

企画コンペに参加することで、社員はアイデアを具体的な企画に落とし込むことが必要になり、その過程で企画力が養われる。また社内の利害調整や企画を魅力的にかつ分かりやすく説明するためにプレゼンテーション能力などのコミュニケーション能力が養われる。

なお、公募形式のコンペにおいては公共機関が主催としてもいいし、また、各業種による業界団体が主催してもよいだろう。

#### (5) 上司のマインドセットの育成

企業内の人材育成にあっては、部下を育成するために上司のマインドセット(考え方)が大事であり、具体的には、上司は自分の部下を信じて仕事をゆだね、任せてみることに挑戦すべきであり、企業全体が徐々にそういうマインドセットに転換していくべきである。

世の中の上司にとって部下の育成は責務の一つである。管理職にある者であれば、部下に責任のある仕事を担ってほしいと思う反面、重要な仕事を任せることに不安を感じるのは当然だ。しかし、部下にチャンスを与えないままでは、部下は成長する機会を失ってしまう。彼らも責任のある立場ならではの苦労を経験することができず、仕事をより自分事として感じてもらう機会を逃してしまうだろう。

人材育成は部下を抱える上司だけではなく、企業全体で取り組まなければならない。これをあと押しする取組として、業界団体や行政と連携した人材育成に力を注いでいる企業を対象とした認証制度も検討すべきである。人材育成に力を注いでいる企業が広く社会で認知されることで、企業価値があがり、優秀な人材が集まってくるきっかけとなれば、企業の業績上昇も期待できる。また、社員育成にさらに経営資源を注ぐきっかけになるだろう。

なお、実施に際しては行政や業界団体などの複数の企業を横断的に見ることができる主体が必要である。類似した事例として沖縄県は「SDGsパートナー」という認証制度を始めており、既に県下の407団体がパートナーとして登録しており、県内のSDGs推進に貢献している。

### 3-3. 小規模地域(離島・過疎地域等)で望ましい能力

全県的に人材育成の必要性は認知されているが、離島や人口の少ない地域(以下、小規模地域とする)においては、その事情に特化した取組も必要となることから以下ではそれらを取り上げる。

### (1) 地域において中心的役割を担う人材の育成及び交流事業

小規模地域では、その地域が持続的に必要な社会活動を維持し、その地域なりの経済発展を目指すために、地域内で中心的な役割を担っている、または今後担っていく意思がある人材（産業人材を含む）の確保及び育成が必要である。そこで、まずは、沖縄県内の各地域において中心的な人々を特定して育成していくために、彼らを集めての事業実施を提言する。

実施する事業の目的として、小規模地域では産業育成や地域活性化に必要な知識や人材を域内だけでは調達できない場合もあるため、必要な知識や人材を補完するためのネットワークづくりを目的とした交流事業はどうだろうか。これによって、外部の人材とのネットワーク形成を目指すのは一案である。

事例としては、キリンホールディングスが行う「地域トレーニングセンタープロジェクト」では、日本全国から、地域おこしを担う人材が集まり、フィールドワークや会議などを通して互いの経験や知識を交換したりしている<sup>6</sup>。

また離島に特化した事例としては、鹿児島県では、「鹿児島離島文化経済圏」という事業が始まっている。同事業は鹿児島県の事業であり、鹿児島の離島で活動している個々の地域おこし団体同士が横のつながりを持つことで、連携が可能な環境を整えるというものである<sup>7</sup>。

### (2) 基礎的スキルの習得

小規模地域においては第 1 次産業に従事する人が多く、人々の生業が都市部とは異なり、インターネットから情報を取得したり、パソコンの利用に関する技術や知識などを持っていない人も一定数いる<sup>8</sup>。しかし、スマートフォンを使っただけの情報検索やパソコンの利用などは、既に社会の一部では日常的に利用されているため、小規模地域これらの知識や技術を習得するための機会を設けるべきである。

具体例として、鹿児島県奄美市では「フリーランス寺子屋」という事業が実施されている。この事業はフリーランスとして働く人材の育成を目指しており、上で述べたように能力や知識の補完を目的としたわけではないが、メールの書き方などの基本的なものからオンラインマーケティングの方法まで、市民が学ぶことのできる講座が多く提供されている。

## 3-4. 高等教育機関で望ましい能力

### (1) IT リテラシーの高度化

IT 技術が日々の生活やビジネスにおいてますます不可欠となっていく世界の中で、子どもたちが分別をもって情報通信機器やインターネット環境に親しむための基礎として、彼らのデジタルインテリジェンス (DQ) の育成が必要である。そして、DQ という基礎があるという前提で、沖

<sup>6</sup> 出典 キリンホールディングス 「地域創生トレーニングセンタープロジェクト」

[https://www.kirinholdings.com/jp/impact/csv\\_management/social\\_contributions/kizuna/special/chiiki\\_tresein/](https://www.kirinholdings.com/jp/impact/csv_management/social_contributions/kizuna/special/chiiki_tresein/)

<sup>7</sup> 出典 離島経済新聞 2019 年 10 月 4 日 「鹿児島離島文化経済圏レポ#01 有人離島人口は日本一。鹿児島の“島”を担う人々が結集するセイルミーティングへ」 [https://ritokey.com/pickup/kagoshima\\_ritolab01/](https://ritokey.com/pickup/kagoshima_ritolab01/)

<sup>8</sup> これは、都市部の人々が優れているというわけではなく、日々の生活で求められるスキルが異なることから生じるものである

縄県下では高度なITリテラシーを有した人材の育成を行うことを提案する。具体的には、県内の大学にITリテラシーの高度化を支援する学部や専攻課程の設立を提案する。

ITリテラシーとは、コンピューターを活用する技能、インターネットなどのネットワークを理解する技能に加えて、IT分野で必要となる専門的な理工的知識のことである。現在、これらの技能を十分に備えた人材が県下では十分ではなく、こういった人材の育成が急務である。

### 3-5. 学校等教育機関で望ましい能力

#### (1) デジタルインテリジェンス (DQ) の育成

IT 技術は日々の生活やビジネスの中で欠かせないものであり、全ての人々が一定程度のITリテラシーを備えることが望ましい社会となっている。そこでまずは、インターネットやそれに接続する情報通信機器などを正しく適切に使いつつ、自分を悪意ある事柄から守るために、幼少期からデジタルインテリジェンス (DQ) を育成すべきであると提言する。

学校でインターネット上のプライバシーや個人情報の扱いについて学ぶことは引き続き必要であるが、今後はそれに加えて、子どもたちが DQ を学習できる機会を設ける必要がある。また、保護者も DQ について理解することで家庭内においてもDQを育むための環境が形成可能となる。

#### (2) 文理横断の人材育成と高度な専門性

文系、理系に分かれる教育は既に世界的な潮流ではなく、文理融合の教育が求められている。世の中で起きている社会課題を理解してその解決策を見出すには、事象の因果関係をとらえて解決すべき変数を特定したり、変数にアプローチしていくための方策を理路整然とした企画書を作成するなど、文理を融合した能力が求められている。

また、特定の分野について高度な専門性を有した人材は今後も必要である。例えば、日本全体がSociety5.0の社会におけて進んでいく中、県では情報産業振興に取り組むも、高度なデータサイエンス及びテクノロジーに精通した技術者が不足している現状が聞かれている。したがって、分離融合型の教育によって、県民全体の底上げをしつつ、各業種ニーズに応じた専門人材の育成も同時に進めるべきである。データサイエンスを例にとるのであれば、県内の大学に関連学部もしくはコースを新設するなどの取組も考えられる。

#### (3) 希望する教師への非認知能力育成手法を学ぶ場を提供

非認知能力育成においては、教室で知識を提供したり、演習によってその定着を図るといった従来の方法よりも、児童・生徒に教えずに、彼らに気づいてもらう手法が望ましいとされている。したがって、教育機関においては非認知能力育成のために新たな手法を試行錯誤が求められると推測されるため、今後は希望する教育関係者に対して非認知能力の育成手法を学ぶことができる機会を提供すべしである。

おそらく、県内の教育関係者に対して一斉に研修を提供することは難しいと考えられるため、方法に検討の余地はあるが例えば、パイロット校を指定してそこで非認知能力育成に関しての

ノウハウや成果を積み重ねて、それらを沖縄県全体に波及させていく方法がある。加えて、研修に参加した教師がトレーナーとなって、別の教師にノウハウを伝えていく方法もあると考えられる。県下では、「3-1. 望ましい『じんぶん』(4) 非認知能力の育成」で示したように、株式会社 FROGS が先進的な取組の一端を担っており、彼らの協力を得てまずは普及方法について検討を進めてはどうだろうか。

### 3-6. その他異業種交流等の取組

#### (1) 人事・異業種間交流

他企業との人事交流や異業種間(ジョブローテーション)での OJT などは、社員が自己開発につながる気付きを得る機会になることから、異なる企業間での人事交流などの取組を提言する。民間企業間だけではなく、学校の教師が数年間民間企業で働くことで、実社会の中で求められる能力を理解し、それを学校教育へ活用する仕組みづくりを合わせて提言する。

企業が求める能力を育成することのみが学校教育に与えられた使命ではないと理解しつつも、教師が実社会で求められる能力をより具体的に把握できる制度を整備して運用することはこれまで以上に効果の高い教育づくりに貢献できると考える。

なお、数年間にわたるジョブローテーションを実施する場合には、ジョブローテーションの受け入れ企業が受け入れの際に割く人員や資金を公的に補助する制度があると望ましい。

### 4. まとめ

前章では、沖縄において望ましいとされる能力を身に付けるため、全てに共通する取組および企業等組織内で必要な取組について提言した。

これらの取組を踏まえて、その実現に向かって行政に求められる側面的な支援と、関係機関同士の連携について提言を行なう。また、ここで挙げた取組が持続的に展開し、かつ、より良い改善方策の構築に向けて、目的と手段の検証方法についても留意点としてまとめている。

#### 4-1. 行政に求められる側面支援

##### (1) 総合的・横断的な人材育成に取組む部局の新設

人材育成は、教育のみならず、経済、産業、文化、生活、福祉など多岐・他分野を横断するものである。現状としては例えば、学校教育に関わる内容であれば教育委員会が、学校法人関連であれば総務部が、児童虐待などの対策については子ども生活福祉部が、産業人材の育成であれば商工労働部や文化観光スポーツ部が、農業における後継者の担い手であれば農林水産部が、それぞれ担っている。しかし、部局を横断する課題や取組に対しては対応が難しいケースも見受けられる。

今後、沖縄県(行政)が人材育成に対して、国内外に宣言する覚悟を持って本気で取組むのであれば、人材育成を教育委員会や既存の一部局がケース・バイ・ケースで担うのではなく、総合的・横断的な人材育成に取り組む部局または部局横断的なタスクフォースを新設すべき

である。また、部局をつくるだけでなく、長期・中期・短期に分けた社会における人材育成シナリオなどの人材育成に関する総合的な計画づくりもセットで進めていくべきである。

## (2) 教育特区の活用

沖縄県が人材育成に本気で取り組むことを考えた場合、その方策のひとつとして、構造改革特区を活用した教育特区の設立も考えられる。たとえば大学、地域、企業等、何か一つ新しいビジネスモデルを創出するような取組であったり、或いはプラットフォームのような取組を推進する上で、こういった特区のような制度を活用して推進することができるのではないだろうか。

県外や県内の人材が集まる仕組みとして特区を設置することで人材交流のスポットのような効果も見出せるだろう。また、特区全体で達成すべき大きな目的を定めそれを達成するまでの過程において、多様な人々が共同することで非認知能力などを含む多くの能力が養われるだろう。

## (3) 事業者等の地域社会貢献活動の評価

沖縄県内で広く人材育成の取組を認知させて企業組織等も率先して人材育成を進めていく方策の一環として、沖縄県をはじめとする行政が公募する事業や公共工事の入札において、人材育成など地域社会貢献の程度を確認・評価する基準を設けるべきである。先行事例として、福岡県の取組がある。

福岡県は推進する施策への積極的な協力を促すことを目的として、平成 25 年度より、競争入札参加資格審査において、地域での社会貢献活動を行う事業者を評価する「地域貢献活動評価項目」を導入している。入札参加資格申請の際、取り組んだ地域貢献活動に該当する項目の評価申請書を提出することで、建設工事関係であれば各項目 5 点(上限 100 点)、物品・サービス関係であれば各項目 3 点(上限 20 点)が加点されることになっている<sup>9</sup>。

実際に沖縄県行政がこのような取組を実施するためには、客観的な地域貢献評価のための項目の作成が必要となる。つまり提案・公募のあった当該企業・組織が消防団への協力や障がい者雇用など地域貢献の有無を確認する際の基準設定である。

## (4) 人事・異業種交流のための助成

沖縄県内で人材の能力向上や育成を進める際に、個別の企業や業種ばかりでなく、幅広い業種における活動を体験し理解する必要がある。そこで、異業種間の交流を進めるには人事交流やジョブローテーション、あるいは他企業へのインターンなどを促進すべきである。ただし、県内の 99.9%は中小企業であり、うち 85.8%は小規模企業である<sup>10</sup>。従業員の少ない企業において、熟練した従業員をジョブローテーションや他企業へ派遣するのは長期的な視点ではプラスになるが、短中期的には給与の負担や他企業から受け入れた人員へのトレーニングなど負担も大きいと考えられる。

<sup>9</sup> 出典 福岡県 『競争入札参加資格審査において地域貢献活動を評価します!』

<https://www.pref.fukuoka.lg.jp/contents/chiiikikoukenkatsudou.html>

<sup>10</sup> 出典 中小企業庁 「2021 年版 中小企業白書」(p.Ⅲ- 33)より。なお、構成比は 2016 年現在の比率である。

そこで、沖縄県で人事交流や異業種間の交流のための助成制度を設け、異業種間の交流の推進を図ることが望ましい。

#### (5) 教育機関(教員)への補助

教職員のスキル向上に向けての支援として、国際学会へ参加するための補助金や助成金を設けたり、あるいは海外留学制度を設けるなどの取組を提言する。国際学会などは参加費だけでも金銭的負担が大きく、研究費だけで賄うのは困難である。

なお、海外留学制度についてはすでに高校 1・2 年生を対象とした「国際性に富む人材育成留学事業」や台湾への大学・大学院への進学予定者を対象とした「台湾奨学金留学生の募集」を行なっているが、対象者が学生に絞られている。そのため、将来的には制限を緩和・撤廃し枠を広げると同時に、企業に在籍したまま留学しても企業の負担とならないような補助・支援も必要である。

### 4-2. 関係機関の連携

#### (1) プラットフォームづくり

文部科学省では、地域社会の活性化や地方創生の実現に大学等の高等教育機関が果たす役割が大きく、各大学等が自らの強みと特色を発揮していただくことが求められること、そして、大学等のみならず地方公共団体や産業界等が連携して、魅力あるまちづくり、雇用創出に努めることが必要だとの認識のもと、大学等の高等教育機関、地方公共団体、産業界等が一緒になって地域の人材育成の在り方について徹底的に議論しビジョンを共有する場として「地域連携プラットフォーム」の設置を提唱している<sup>11</sup>。

本報告書で提言している取組の多くは、学校や企業等のみで実現できるものではなく、また、初等教育から高等教育までの所管の異なる教育機関間の連携や、地域社会や経済界など多機関が連携して取り組むことが必要なものが多く含まれる。

人材育成に関する機関による、地域に必要な人材の把握や実現方策を検討する議論の場として、人材育成に関する総合的な窓口として、また事業を連携して実施する場として、プラットフォームが担う役割は非常に大きく、沖縄においても早期に設置されることが望まれる。あわせて、多様な機関の取りまとめとして、県庁内に総合的・横断的な人材育成に取組む部局等を新設し、人材育成に関する政策を強力に進めていくべきである。

#### (2) 企業組織と教育機関の連携

初等・中等教育、高等教育を経て社会人となる流れを考えた場合、教育機関は企業で必要とされる社会人教育も視野に入れて、発達段階に応じた教育を行なうことが望ましい。その際、教職員への負担を軽減する観点からも、企業関係者が学校の現場で講演や講義を行なう、あ

<sup>11</sup> 出典 文部科学省高等教育局 2020 年「地域プラットフォーム構築に関するガイドライン～地域に貢献し、地域に支持される高等教育へ～」より [https://www.mext.go.jp/content/20201029-mext-koutou-000010662\\_01.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20201029-mext-koutou-000010662_01.pdf)

るいは企業活動を理解するために教職員をインターンとして企業で受け入れるといった相互の取組を進めるべきである。

また、社員のリカレントやリスキリングといった取組を企業組織と教育機関の連携を通じて推進することも考えられる。こういった取組の先行事例としては、沖縄県経営者協会の「かりゆし塾」や、関西経済同友会の「グローバル適塾」などが参考になると思われる。なお、人材育成は切れ目なく実施することが望ましく、初等教育から社会人に至るまでの育成が主管ごとに細切れになるのではなく、大きな計画の中で切れ目のない取組が実施されるように留意しなければならない。

#### 4-3. 目的と手段の検討

##### (1) KPI の設定・検証

KPI (Key Performance Indicator) とは、立てた目標を達成するための過程 (プロセス) を段階的に評価するための指標を指し、目的や目標に向かって、短期・中期的に結果が分かるような数値目標や「見える化」の作成が重要となる。

沖縄に必要とされる人材の育成においても、KPI の手法を用いて段階的な目標 (指標) を作成し、適宜進捗状況を確認することが望ましい

##### (2) エビデンスに基づく検証

近年、内閣府などで EBPM (Evidence-Based Policy Making / 証拠に基づく政策立案) が求められている中、政策効果の測定に重要な関連情報や統計等のデータを活用した EBPM の推進は、政策の有効性を高め、国民の行政への信頼確保に資するものとなる。

沖縄に必要とされる人材育成においても、偏見や誤認を避けて、合理的・客観的な事実の下で検証を行なう必要がある。

##### (3) PDCA による施策の改善と実施

沖縄 21 世紀ビジョンなど沖縄振興の推進や見直しにも活用されている PDCA サイクルを、人材の能力向上における諸施策にも適用させる必要がある。

##### (4) 説明責任

特に行政の側面的支援については、県民等に対して予定・内容・結果等の報告を行なう必要があるが、これは今後取組む諸施策の事業評価 (結果) に対する行政の責任を問うものではなく、実施に至るまでの試行錯誤の過程を県民にひろく理解してもらい、更なる人材の能力向上につなげることを意識して行なうことが望ましい。