



沖縄県全体の戦略人事化

持続可能な実力発揮へ向けて

ハード・仕組み・人材育成 から ソフト・仕掛け・組織開発 へ



沖縄人財クラスタ研究会 代表理事

職場の基礎代謝[®]専門家 / 白井 旬

はじめに

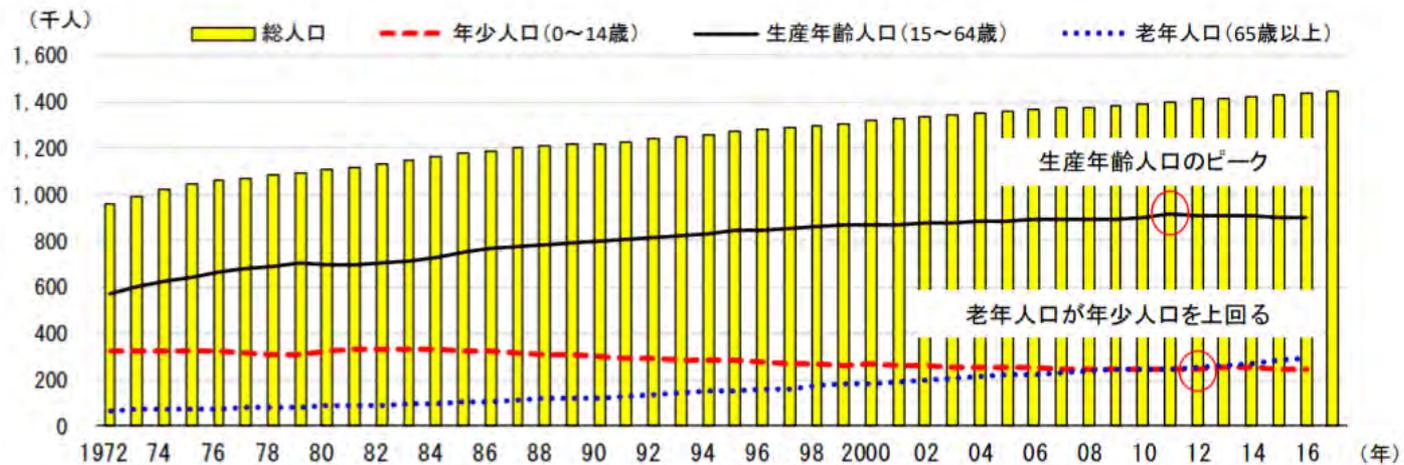
- これまでの沖縄県の振興においては「仕組み(基盤)づくり」「底上げ」「能力伸長」という視点で様々な施策が展開され、そして一定の成果を上げてきている。
- これは、東京(本土)をモデルとした「見本・正解を目指していく時代」、そして、沖縄県においての人口ボーナス期「右肩上がり期」における施策展開と考えられる。
- 今後は、沖縄県が主体となって「納得解を導き出す時代(見本・正解が無い時代)」そして「右肩下がり期」への対応が重要な視点になってくるのではないだろうか。
- そこで、県をひとつの会社組織として見立て、沖縄県全体の戦略人事化(ハード・仕組み・人材育成 から ソフト・仕掛け・組織開発 へ)を提案していくこととする。

人口減少(右肩さがり)期へ

沖縄県の総人口は、本土復帰した1972年(10月1日)の95万9,615人から、2017年は144万3,802人と、46年間で48万4,187人増加した(図表1)。

15~64歳の生産年齢人口は、全国が1995年に減少局面に転じた後も本県では増加していたが、2011年をピークに減少に転じている。

図表1 総人口および年齢3区分別人口(沖縄県)



出展：沖縄県の人口動態と将来推計人口に関する調査研究一般財団法人 南西地域産業活性化センター（平成30年3月）

人口減少(右肩さがり)期へ

外国人を含む総人口（米軍関係者等を除く）は推計の出発点である2015年の国勢調査の143万3,600人（本県は百人、全国は万人で表記。以下、同様）から2025年に145万7,500人となり、その後は減少に転じていく見通しである（図表11）。

年	沖縄県	
	総人口（人）	
	日本人	外国人
2015	1,433,600	12,900
2016	1,439,100	14,300
2017	1,443,400	15,300
2018	1,447,100	16,400
2019	1,450,100	17,300
2020	1,452,600	18,200
2021	1,454,500	19,100
2022	1,455,900	20,000
2023	1,456,800	20,800
2024	1,457,300	21,700
2025	1,457,500	22,500
2026	1,457,200	23,400
2027	1,456,700	24,200
2028	1,455,900	25,100
2029	1,454,800	25,900
2030	1,453,500	26,800

沖縄県の将来推計人口（2018年1月推計）

一般財団法人 南西地域産業活性化センター

生産年齢人口は2011年がピーク

外国人を含む総人口は2025年がピーク

能力 とは **保有** しているもの

実力 とは **発揮** しているもの

能力 × 花粉症 = 実力 Down ↓

パナソニック『社会人の花粉症に関する調査』を発表(2020年2月15日)
～花粉症による労働力低下の経済損失額は、1日あたり「約2,215億円」～

パナソニック株式会社は、これから本格化する、春の花粉シーズンに向けて、20歳から60歳までの花粉症であると回答した社会人1,324名を対象に「社会人の花粉症に関する調査」を実施しました。

本調査の結果、回答者である花粉症を患う社会人の約8割が花粉症の症状が仕事のパフォーマンス低下に影響していると回答し、その経済損失額は1日あたりで「約2,215億円」に該当することがわかりました。

出典元: <https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000337.000024101.html>

パナソニック株式会社 コンシューマーマーケティング ジャパン本部のプレスリリース



24km/ℓ で走る車の燃費は・・・

- エンジンやセンサーの **不具合**
- タイヤの空気圧やエンジンオイルの **不足**
- **不適切** な速度（急ブレーキ・急発進）
- **不必要** な荷物（荷物の積みすぎ）





300kg > **100kg × 3名**

実際の生産性(実力)は・・・

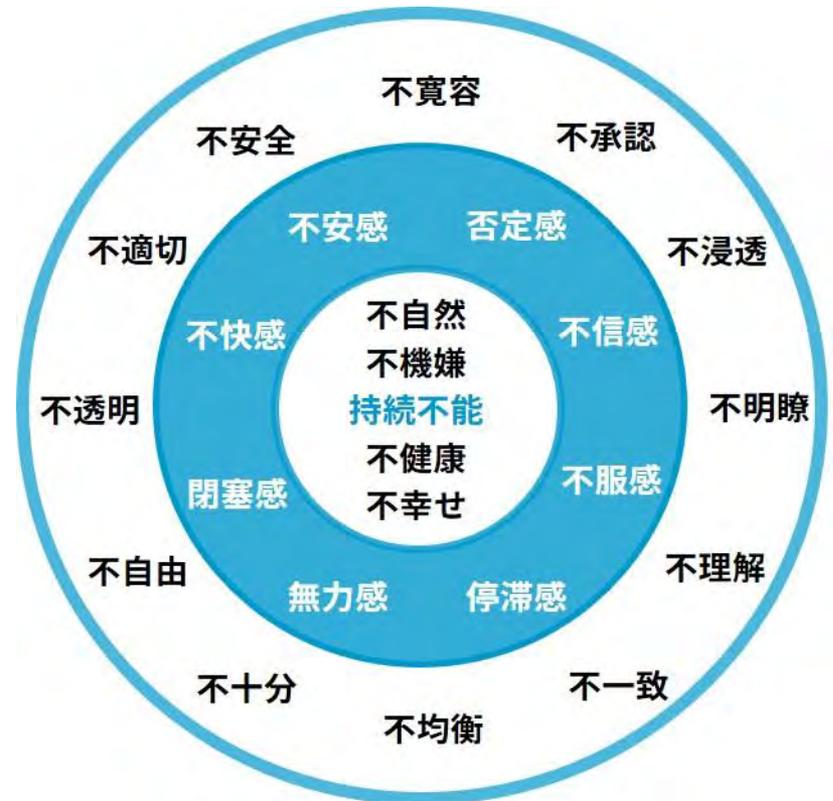
潜在的な生産性(能力)

－ 欠損プロセス(不) + プロセスゲイン(社会関係資本)

どちらを目指すべきか？



持続可能(実力発揮型)
組織&キャリア&社会



持続不能(能力減退型)
組織&キャリア&社会

既に私たちの外側は・・・

予測 **不能** な状態・時代に突入している

Volatility (変動性・**不安定性**／技術革新など)

Uncertainty (**不確実性**／人口動態や自然災害など)

Complexity (複雑性・**不可算的**／複数リスク)

Ambiguity (曖昧性・**不明確さ**／価値観の多様性)

不測 の事態などに対応できうるような
社会や組織や個人の **在り方** が問われている



80~120 / 180km
→ **44.4%~66.6%**

4~5日間 / 週7日間
→ **57.1%~71.4%**

能力 を伸長させるのが **人材育成**

実力 を発揮させるのが **組織開発**



沖縄の変化に対応した戦略人事

	実力発揮が効果的	能力伸長が効果的
人々 & 環境	多様性	単一性
人口 & 経済	右肩下がり	右肩上がり
状況 & 答え	変化・納得解	安定・正解
キャリア	激流下り	山登り
人事施策	組織開発	人材育成

【不の解消】という視点

- ・能力伸長(スペック)を目指す時期において「不」を放置したままで(片目をつぶって)施策展開をなしてきたが、今後の実力発揮(パフォーマンス)には影響が出る。
- ・能力×不○○=実力Downを解消すべく、以下の3つの分野について【不の解消】の視点から施策を提案したい。

教員の「不の解消」(不均衡・不健康・持続不能)

雇用の「不の解消」(不理解・不一致・持続不能)

成長の「不の解消」(不適切・不十分・持続不能)

教育・人材面に関する大きな流れ

ESD 教育

ESDはEducation for Sustainable Developmentの略で「持続可能な開発のための教育」と訳されています。今、世界には環境、貧困、人権、平和、開発といった様々な問題があります。ESDとは、これらの現代社会の課題を自らの問題として捉え、身近なところから取り組む(think globally, act locally)ことにより、それらの課題の解決につながる新たな価値観や行動を生み出すこと、そしてそれによって持続可能な社会を創造していくことを目指す学習や活動です。つまり、**ESDは持続可能な社会づくりの担い手を育む教育です。**

出展:文部科学省ホームページ(その他▶国際関係▶日本ユネスコ国内委員会▶▶持続可能な開発のための教育)
<https://www.mext.go.jp/unesco/004/1339970.htm>



**令和2年4月より、小学校では学習指導要領で
 ESD教育が義務化されている。
 中学校では令和3年度、高校生では令和4年度予定**

東京書籍ホームページより「新しい社会6年生(政治・国際編)」の表紙と中身



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



ESD教育(持続可能な開発のための教育)を行っている

教員自身の持続不能な状態を解消すべき

教員の「不」の解消(不均衡・不健康・持続不能)

▶2018年1月28日の沖縄タイムス紙面より

中学校教員の1.7人に1人、小学校教員の3人に1人が「過労死」ライン(月80時間の残業)を超える長時間労働を強いられている。文部科学省の調査で、日本の公立校教育の異常な実態が明らかになった。(略)

沖縄県内でも教員の病休率は2007年から全国ワーストの状況が続いており、教員たちは肉体的にも精神的にも限界の状態に置かれている。

教育現場の崩壊を防ぐために今、教員の働き方を社会全体で考えなければならない、待たなしの瀬戸際に立たされている。

教員の「不」の解消(不均衡・不健康・持続不能)

▶2020年9月25日の琉球新報紙面より

2019年度、沖縄県内の教員の精神疾患による休職者数は18年度比14人増の190人となっていることが24日、分かった。病休者数全体の45・3%を占め、**精神疾患による休職者数は過去10年間で最多を更新した**。精神疾患による休職などを含む病休者数は18年度比7人減の419人だった。全体の教員(1万5771人)に占める割合は2.7%となっている。

文部科学省が実施する公立学校教員の人事行政状況調査によると、**18年度の精神疾患による休職者数は176人で、全体の教員数に占める割合が全国平均0・57%の約2倍となる1.15%で全国ワーストだった**。19年度は1.2%と前年度並みだった。

県教育庁学校人事課によると教員が休職する際、医師が書いた診断書の提出を求めているが、精神疾患の原因までは特定できていない。同課の担当者は「全国的に教員の業務負担が増えているとの声がある」と説明する。予防対策として「相談窓口の設置やストレスチェックを行うなど教員の健康管理に努めている」と話した。

沖縄県教育委員会の取組み

平成28年1月	沖縄県教職員業務改善推進委員会を設置
平成28年4月	年休の起算日を9月1日に変更し、長期休暇の取得を促進
平成28年6月	沖縄県教職員業務改善委員会から「沖縄県立学校および市町村立学校における業務改善に関する提言」を行い、業務の効率化にかかる取組を推進
平成29年度	教育庁から学校に依頼する調査等を前年度比1割程度削減
平成31年3月	「沖縄県教職員働き方推進プラン」を策定
令和2年3月	「県立学校の教職員の勤務時間の上限に関する方針」を策定

出典：令和2年3月 沖縄県教育委員会 働き方改革リーフレットより抜粋

https://www.pref.okinawa.lg.jp/edu/jinji/gyoumukaizen/documents/2020hatarakikatakakaikaku_reafret.pdf