

京都商工情報

No.170 - 2015.2

□ 内 容

〈巻頭言〉京都市の雇用・人材育成政策

京都市産業戦略監 白須 正

企業価値創造への足掛かり ―相互信頼経営による人づくり―

株式会社ワコール ダイバーシティ・キャリア支援室 執行役員 葛西 順子

中小企業にとっての人材と育成 ―我社の採用と雇用安定の取り組み―

株式会社阪口製作所 代表取締役社長 阪口 雄次

持続可能で豊かな地域社会実現のための人材育成

土山印刷株式会社 代表取締役社長 土山 雅之

就職活動の現状とグローバル社会における大学の役割

京都外国語大学 キャリアセンター長 准教授 池崎 宏昭

京都産業発展のための人材獲得

株式会社リクルートキャリア 就職 Shop 推進部 部長 木村 樹紀

「Think Global, Act Local !!」～オール京都でグローバル人材の育成を～

特定非営利活動法人グローバル人材開発センター 代表理事 榎田 隆之

京都新卒応援ハローワークの取組 新卒支援の総合拠点として、内定獲得から職場定着までを一貫支援

京都新卒応援ハローワーク 統括職業指導官 吉村 元宏

京都市における中小企業人材確保及び若者の就職支援事業 ―「京のまち企業訪問」と「フルカバー学生等就職支援」―

産業観光局商工部中小企業振興課 雇用創出等担当課長 山なかおり

ITの活用と情報セキュリティ対策について

産業観光局産業戦略部産業政策課



京都市産業観光局

目 次

京 都 商 工 情 報 170号

〈巻頭言〉京都市の雇用・人材育成政策……………	1
京都市産業戦略監 白須 正	
企業価値創造への足掛かり ―相互信頼経営による人づくり―……………	3
株式会社ワコール ダイバーシティ・キャリア支援室 執行役員 葛西 順子	
中小企業にとっての人材と育成 ―我社の採用と雇用安定の取り組み―……………	10
株式会社阪口製作所 代表取締役社長 阪口 雄次	
持続可能で豊かな地域社会実現のための人材育成……………	16
土山印刷株式会社 代表取締役社長 土山 雅之	
就職活動の現状とグローバル社会における大学の役割……………	24
京都外国語大学 キャリアセンター長 准教授 池崎 宏昭	
京都産業発展のための人材獲得……………	35
株式会社リクルートキャリア 就職Shop推進部 部長 木村 樹紀	
「Think Global, Act Local !」～オール京都でグローバル人材の育成を～ ……	39
特定非営利活動法人グローバル人材開発センター 代表理事 榊田 隆之	
京都新卒応援ハローワークの取組	
新卒支援の総合拠点として、内定獲得から職場定着までを一貫支援……………	47
京都新卒応援ハローワーク 統括職業指導官 吉村 元宏	
京都市における中小企業人材確保及び若者の就職支援事業	
―「京のまち企業訪問」と「フルカバー学生等就職支援」―……………	52
産業観光局商工部中小企業振興課 雇用創出等担当課長 山中かおり	
I Tの活用と情報セキュリティ対策について……………	57
産業観光局産業戦略部産業政策課	

※表紙デザインは地方独立行政法人京都市産業技術研究所による

京都市の雇用・人材育成政策

京都市産業戦略監 白 須 正

京都商工情報（170号）発刊の冒頭にあたり、御挨拶申し上げます。

一昨年、7年ぶりに発刊した復刊第1号（168号）は「京都のブランド力」に焦点を当て幅広い分野の専門家の方々に御執筆いただき、次いで発刊した169号では現在の「京都市の産業行政」をテーマに、京都市が取り組んでいる産業政策分野について、各分野の担当者が現状や課題、新しい動きなどを紹介させていただきました。そして、今号からは、産業政策の個別テーマについて、専門家の方々に関連する最近の動きや課題、市政への御提案などを御執筆いただくこととしております。

今回のテーマは、「京都産業の発展のための人材育成と雇用環境」といたしました。京都市では平成20年度に雇用創出を専門に行う部署を設置し、リーマンショックで急激に悪化した雇用環境の改善に取り組むとともに、求職者と企業とのミスマッチ解消に取り組んでまいりました。これまで労働行政は、ハローワークでの職業紹介を中心に国、都道府県が中心となって進められてまいりましたが、中小企業の実情をよく知る基礎自治体である京都市といたしましても、中小企業が求める人材を大学など教育の現場から企業へ橋渡ししていくことが、産業を振興する上できわめて重要であると考えております。

大都市と地方との格差が拡大する中、「地方創生」が我が国あげてのスローガンとなり、各地域が自らの資源、資産を見直し、それを最大限に活かして地域の活性化を図っていくことが求められています。多くの執筆者の皆様からも御指摘いただきましたが、京都において最大の資源、資産は「人」であります。多くの知恵や技術が京都の産業活動や生活の中で培われ、時代を超えて人から人へ伝承されてきました。また、全国一の大学の集積を誇り、高い教育と文化の溢れる京都のまちへ、国内外から才能と意欲に溢れる人々が集まっています。このように「人」を集め、育み、そして京都の活性化につなげていく取組を大学などの教育機関、企業、行政が一体となって進めていくことが、京都で地方創生を進める上で何よりも重要と考えます。

また、安定した雇用の創出は、生活に必要な収入を得るという視点からも重要です。昨今、働き方によって処遇が異なり安定した収入を確保できないといった課題が指摘されて

います。豊かな社会を形成するためには、安定した収入の確保と、多様な働き方を可能とするワーク・ライフ・バランスの実現を共に進めていくことが求められており、京都市も企業の皆様とともに、この実現に向けた取り組みを進めております。

京都市では、就労支援を担う産業観光局と生活支援や福祉を担う保健福祉局とが連携し、生活保護受給者等に生活支援と就労支援を一体的に行うことで自立を支援するなど、今後とも全庁的な視点で取組を進めてまいりますので、引き続き御理解と御協力をお願いいたします。

次号以降も、その時々に応じて、皆様の関心が高まっているテーマを設定し、経済界や研究者を中心に様々な視点から御寄稿をいただくとともに、京都市の政策の紹介も行ってまいります。

結びにあたり、本号の発刊に当たり御執筆いただいた皆様に深く感謝申し上げます。また、本号を手にとっていただいた皆様には、本号に対して忌憚ない御意見をいただきたく存じます。

今後とも、本誌が京都産業の振興を図る上で中核的役割を果たせるよう努めてまいりますので、御支援、御協力を賜りますようよろしくお願い申し上げます。



企業価値創造への足掛かり

ー相互信頼経営による人づくりー

株式会社ワコール ダイバーシティ・キャリア支援室

執行役員 葛西 順子

1. はじめに

企業価値という言葉は、「将来生み出されるフリーキャッシュフローを現在価値に割り引いたもの」であるとも言換えることができます。企業がキャッシュを直接生み出すのは、物を作る、買う、売るといった日常のオペレーションです。多くの企業は、1年ないし数年といったスパンで、競争環境や社会情勢を見ながら、自分たちの戦力も踏まえて、「こんな新製品を作ろう」、「こういう作り方をしよう」、「こんなところに売ろう」という計画を立てており、それに従って日常の活動が決められています。

社会情勢はマーケットの属する社会が同じであれば同じですし、競争環境もビジネスモデルやセクターが同じであればさほど変わらないと思いますが、現実的には環境の捉え方は企業によって違っており、それぞれの打つ手も変わります。これを規定しているのは各社固有の経営理念や企業文化といったものだと思います。理念や文化は、組織の作り方、お客さまや取引先との関係構築、従業員の価値観といったものに影響を与えます。しかしながら、この影響力は数値で表すことはできません。

本稿では、当社の歴史とそこから生まれた経営理念がどのようなものであるのかについて、まずご説明します。次に、その精神が、いわば

「見えない資産」として会社の中にどのように蓄積され、活用されてきたかを見ていきます。

そのうえで、「企業価値創造と人材育成」という観点で、私どもワコールの企業価値創造のベースになっている「相互信頼」という経営理念を幹に据えた人づくりについて、ご説明したいと思います。

2. 「ワコールについて」

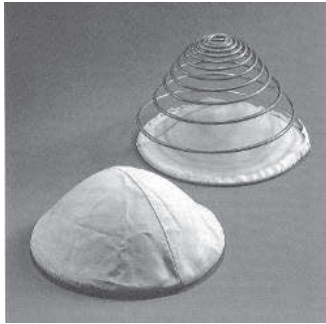
(1) 創業

1946（昭和21年）年6月15日、創業者 塚本幸一が、第二次世界大戦から復員したその日に、婦人洋装装身具の卸商として個人商店「和江商事」を創業しました。



（２）創立

1949（昭和24年）年11月1日、資本金100万円、従業員10名で和江商事株式会社を創立。“ブラパット”販売開始。今年で67年目を迎えます。



（３）創業者の思い

今では無謀な作戦の代名詞となっている「インパール作戦」に従軍し、55人の中隊の中で戦地で生き残ったのは、塚本を含めて3人だけでした。その経験から、今の自分は自分の力で生き延びたのではない、この命は「生かされた命」であると感じた塚本は、日本の再建に尽くすことが使命だと決心し、和江商事をおこしました。

商売が順調に拡大しつつある1961年には、売上が10億円を突破し、婦人洋装下着という商品カテゴリーが市民権を得るようになりました。しかし、このころから労使の対立が激しくなり、これに危機感を感じた塚本は、「これからは組合員である従業員を徹底的に信頼する」と宣言し、組合の正式要求を全て受け入れることを決意しました。「自由と権利をはき違えた社員たちが会社を潰してしまうのだとしたら、そういう社員を育てた自分の不徳だ」と考え、“相互信頼経営”は断行されました。

現在の私達が目指す「相互信頼」とは、ワコール社員全員が、ワコールの人々、社会の人々に信頼される人間になることであり、この人間対人間を原点にした“相互信頼経営”こそが、企

業価値を創造し、世界のワコールを実現するための普遍の原理であると考えています。

3. 「ワコールの京都への思い」

京都に強い愛着を持っていた塚本は、「京都が伝統と創生の間で揺れ動いているのは事実だ。伝統を重んじれば、創生という言葉は抑えつけられ、創生を重んじれば、伝統は破壊されてしまう。これをうまく解決して組み合わせることができたら、古いものと新しいものが融和した、世界に類のない新しい都市ができるはずである。」と、現在の京都の姿に通じる熱い思いを常に寄せておりました。

また、京都は、モノ創りの拠点としての地の利についても得るものが多いと考えています。情報がシャワーのように降り注ぐビビットな都市にも確かに魅力はありますが、短期的なトレンドに追随する結果を招きかねないリスクもあります。

情報からはある一定の距離を保って、5年～10年単位以上のスパンでの研究開発に取り組む私どもの様な企業が、独自性を追求するためには、京都の持つ伝統と創生を育む環境そのものが、必要で有益な都市機能の一つであると確信しています。

4. 「ワコールの経営理念」

現在、ワコールでは、日本の他に、北米、欧州、アジア地域を中心に、主に女性下着の製造販売を行っています。平成25年度の売上高は

1,938億円でした。このうち、国内が約1,500億円、海外が440億円程度です。連結従業員数は約2万人にのぼります。見方によっては、生産性の低い会社だな、と感じられるかもしれませんが、しかし、自分たちで考え、自分たちで作る、自分たちで売ること、お客さまの信頼を勝ち取り、ブランドを育ててきた地道な会社です。この2万人の人的資産が経営資源の多くを占める、いわば「ピープル・ビジネス」であるということが、ワコールの特徴の一つでもあります。

そして私たちの事業活動は、人と人が「互いに信頼し合う関係」を積み重ねることで成り立っています。こうした「相互信頼」の考え方こそがワコールの原点であり、創業以来の経営理念でもあります。その理念を具体的な5つの経営方針として掲げています。

【経営方針】

- ・愛される商品を作ります。
⇒ 誰にとって？焦点はお客様です。
- ・時代の要求する新製品を開発します。
⇒ ビジネスの原動力は、新たな価値の創造です。
- ・大いなる将来を考え正々堂々と営業します。
⇒ 大志に燃え、商売の王道を貫き社会的責任を果たします。
- ・より良きワコールは、より良き社員によって造られます
⇒ すべては、社員一人ひとりの意欲と創意工夫から生まれます。
- ・失敗を恐れず成功を自惚れません。
⇒ 失敗も成功も、大いなる発展・進歩の足掛かりです。将来に亘る競争優位を目指し継続的な挑戦が必須です。

5. 「ワコールの目指す人づくり」

ワコールの目指す人材像は自立革新型人材です。ビジネスの世界では、様々な課題を自ら判断し実践することが求められますが、ワコールでは、一つひとつについて上司の指示を仰ぐのではなく、自らビジネスを切り開くという風土があります。その際に、できることとできないことを峻別し、その上でやっていいこと、やるべきでないことを、社員全員が経営者と同じ目線でブレずに判断・行動するために、これまで述べてきた企業理念や経営方針に基づいた思考性の軸を社内に浸透させることが、私達の人的資源による「ピープル・ビジネス」には不可欠と考えています。そのような人材育成の実践により、「相互信頼」の精神や使命感が、ビジネスプロセスの中に継承され、「見えない資産」として蓄積されています。企業価値の創造を促す人材育成の実例をいくつかご紹介します。

（１）研究開発

ワコールには、からだのフォルム、内部組織から、人間の感覚、生理、心理、生活スタイルまでを幅広く研究する機関「人間科学研究所」があります。

研究所の主要な役割の一つとして、人体計測データの蓄積と解析を行っています。研究所設立当時は、人体の計測手法自体が世の中にはありませんでした。研究者たちの試行錯誤によって、様々な計測機器が開発され、現在の3次元計測装置や、着用圧力の計測という計測手法そのものの開発に至っています。

毎年1,000人、延べ40,000人の女性のからだを計測してきましたが、なかでも特化しているの

は、同じ方100人について約40年続けて測らせていただいていることです。実際に同じ研究員が40年間に亘り計測しているわけではないのですが、どの世代の研究員であってもその関係性が揺らぐことはなく、ワコールの研究開発はモニターの方々との強固な信頼関係によって支えられています。

また、研究開発部門の人材育成は、まさに無から有を生み出す役割を担っているだけに、研究員一人ひとりの意欲と創意工夫を引き出すものでなくてはなりません。

私どもの前例にとらわれない自由闊達な研究環境の中から、スポーツ時の体への負荷や衝撃を和らげ、筋肉をサポートする高度な機能をウェアに組み込む、アウターでも下着でもない、コンディショニングウェアという全く新しいジャンル「CW-X」の開発や、寝ているときのバストを優しく支えるという新習慣「ナイトアップブラ」など、従来の常識に捉われない商材の製品化に結びついています。



(2) 生産

次に、ものづくりの現場における実践をご紹介します。

下着は、小さなパーツを数多く縫い合わせて作ります。ブラジャーを例にとりますと、縫製工程だけでも40工程に上回ります。機械化はで

きず、手仕事で縫い上げていきます。厚みや伸縮性、強度などが違う材料を縫い合わせるなど、3次元の曲線を造形していくことなどから、洋服などと比べてかなり難易度が高くなります。このようなカットソー製品を高品質で量産できる工場は、世界的にもさほど多くないのが現状です。

このような事情もあり、日本市場で販売される商品の8割以上、ブラジャーに限ればほぼ100%を自社工場で生産しています。自社工場は世界に24か所あり、日本同様の品質基準が適用されています。また、ルールを決めるだけでなく、現地に赴いての技術指導や、日本国内の基幹工場に研修生を受け入れるなど、実際にルールに沿って作業できるよう取り組んでいます。これほどの自社生産体制を敷いている大手アパレル企業は、ほとんど存在しません。

こうして、現地のローカル社員も含めて育成することで、世界中どこの国でつくられた製品であっても、高い品質が保たれ、お客さまに安全・安心・心地よさをお届けすることができます。また、しっかりとしたものを作る技術だけでなく、お客さまの要望を的確に知り、それを正しく商品に反映していくよう、各工場で新入社員～班長に至る各レベルでの品質教育を、日々の行動レベルにまで落とし込んでいます。



（３）販売

全世界に8,000人いる私どもの販売員「ビューティーアドバイザー」も、お客さまとの信頼の絆をつなぐ存在です。

下着はサイズ展開が多く、ブラジャーを例にとりますと、多いもので一型番当たり40サイズ以上あります。また、表示上のサイズは同じでも、造形性の強いものとゆったりと包み込むものの、バストを大きく見せるものと小さく見せるものなど、製品ごとの特色が違います。また、採寸や試着にあたって、お客さまの肌に直接触れることになるため、センシティブに配慮した接客技術が必要です。このため、ワコールでは、採寸やフィッティングの基本スキル、商品や繊維に関する知識、洋服とのコーディネート、お客さまの心理に踏み込んだ接客スキルなどを、トレーニングを通じて販売員に身につけています。

また、お客さまと直接対話するビューティーアドバイザーは商品開発のヒントを持っています。商品企画を検討する会議には、彼女たちの代表が参加し、お客さまの期待を反映させています。

一方、店頭で自社販売員がいることで、事業プロセスに組み込まれた大規模な社会貢献活動を行うことができます。ご不要になった下着の処分に悩むお客さまが多い中、これらを中身の见えない専用回収袋に入れてお店にお持ちいただきますと、未開封のまま固形燃料にリサイクルされ、製紙会社の熱源として利用されます。また、期間を定めて行う試着キャンペーンでは、試着いただいた件数に応じて、がん征圧基金に対する寄付を行っています。販売員は、このような企業メッセージを直接お客さまに伝える役

割も果たしているのです。



（４）お客さまサポート

お客さまとの信頼関係はお買い求めいただくまでにとどまりません。長く使い続けていただくためのサポート体制も、ワコールの強みになっています。

私どものお客様センターには、年間約5万件の声が寄せられます。商品についてのお問い合わせや販売店のお尋ねから、商品開発に対するご要望、ご期待までを30名以上のスタッフで伺っています。

徹底した品質管理、訓練された販売員といえども、残念ながら商品や対応に対するお叱りを受けることがあります。スタッフは誠実に対応し、お客さまの信頼を取り戻します。お申し出対応後に再購買のご意向を伺うのですが、この比率は97%に達しています。いわゆる「グッドマンの第一法則」によれば、苦情対応に納得した場合の再購買意向率は82%とされていますが、これを大きく上回るお客さまが「また買うわ」とおっしゃってくださる、大変ありがたいことだと思います。

このようなお客さまのお声に、迅速にお応えするために、当該シーズンの商品の特徴や、下着に関する一般知識など、店頭で販売員が提供

するのと同等のサービスをご提供できるよう、その教育プログラムには、販売員同様、多くの時間を割いて取り組んでいます。

（５）海外事業展開

「相互信頼」の精神は、海外進出にあたっても貫かれています。

平成26年8月現在、ワコールには世界20ヶ国に50社の事業会社があります。また、商品販売している国の数は70ヶ国以上に及びます。世界中の女性に愛用していただけるブランド「世界のワコール」を目指しています。

海外進出にあたり、ワコールは「資本の力」で一気に市場を押さえるようなアプローチをとりませんでした。日本での優位性を全面的に展開するのではなく、現地の人の体形の特徴や体意識からくる期待、感じる「着け心地」や「フィット感」をよく理解して、各国なりの商品や売り方に反映させることが必要でした。そのために信頼できるパートナーを見つけ、現地スタッフを日本国内で一定期間受け入れて研修の機会を提供するなど、技術や品質管理といったメーカーの基本をじっくりと伝える継続的な育成支援を行ってきました。

あくまでも現地スタッフを中心に据え、現地を考え、作り、現地で売ることを行いました。その結果、現地の環境に則した独自の商材を国毎に展開する、いわば「地産地消」のモノ創りを実現するまでに至っています。

6. 「ワコールの研修制度」

経営理念を受けた人材育成全体をワコールで

は「寺子屋」と呼び、以下の3原則をもって運用しています。

- ・基本を大切にする。
- ・実学と道学のバランス。
- ・自ら学ぶ。

人材育成の基本的なスタンスは日常のOJTにあります。そのため、専門領域の育成主体は事業部門であり、組織横断的な領域は人事部門が研修制度として担っています。

7. 「大学関係者や学生へのメッセージ」

教育現場や就職を検討されている皆さまへ。

業界や職種に関する専門知識、いわゆる「テクニカルスキル」の獲得は、企業に入ってからいくらでも学ぶことができます。むしろ、就職してからが終わることのない学びの連続です。

逆に、知的基礎能力「ポテンシャル」は社会人になってからの開発が難しく、皆さんがこれまで受けてこられた訓練や、教育によって既に培われている能力です。

それでは、今から間に合う、差が付く能力にはどのようなものがあるのでしょうか？

一つは、ものごとに対する姿勢や指向といった「スタンス」です。例えば皆さんがビジネス経験のトライアルとしてアルバイトなどをされる際に、単に時間当たりの効率や対価の大きさばかりでなく、自分にとって多少の負荷のかかる仕事について、必死になって取り組まなければ、自分の期待する成果が上がらないといった経験を積まれることを是非お勧めします。楽しんで結果を求めるばかりでは、ビジネスに必要な「スタンス」を身に着けることが難しいからです。

もう一つは「課題解決力」です。実際のビジネスは課題解決の繰り返しです。問題を発見し、それを創造的な方法で解決することが求められます。とはいっても、いきなり革新的な方法を思いつくわけではありません。プアーなイノベーションより、まず先人の実践に学ぶことです。そのうえで“自分ならどうする？”とアイデアを考え抜くことで、今まで誰も思いつかなかった創造的な解決方法が見つかるように思います。

皆さんが、それぞれの個性やアイデアを存分に活かして、活躍されることを期待しています。

などが、挙げられます。

このような人材育成の軸は、それぞれのビジネスプロセスにおいて、ワコールならではの競争優位性を生み出しています。

ワコールグループは、「世界のワコール」を目指してグローバルな展開を加速させていますが、強みを生かしながらもそれぞれの地域でも、社会と共に持続的な発展を目指す「相互信頼」の精神を忘れることなく、事業活動に取り組むことを自ら求めてやみません。

8. 「ワコールの求める人材」

ワコールの事業は、先にも述べたように世界的に見ても多くの人を必要とする事業であり、また、どの仕事もそれに携わる人の意欲と責任に任されています。このようなワコールの現在と将来の事業を託し、新たな企業価値を創造すべき人材に求めることとして、

- ・ 互いを信じ助け合う、善意と良識に満ちた集団の基礎となる、経営理念の意味を十分に理解し、従業員のみならず社会との「相互信頼」を率先垂範できる資質。
- ・ 実学（知識とスキル）と道学（人間力）を自ら学び、獲得しようとする探究心。（実学：①経営戦略、②論理的思考、③課題展開、④組織マネジメント、道学：⑤リーダーシップ、⑥コミュニケーション、⑦感受性、⑧タフネス）
- ・ 自ら高い目標を設定し、成果を追求し失敗を恐れずチャレンジ、実行できる実践力。



中小企業にとっての人材と育成

－我社の採用と雇用安定の取り組み－

株式会社 阪口製作所

代表取締役社長 阪口 雄次

1. はじめに

人材とは、才能が有り、役に立つ人物。すなわち社会に貢献する個人のこととある。また、才能によって物事を上手く処理できる人物のことともある。企業にとっての人材とは、組織や職種によって求められる能力が異なることから、当然求められるものが違ってくる。各々の組織には各々見合った人材が求められる。¹⁾

このような視点から、特に「ものづくり中小企業」にとっての人材について考えてみたい。

技能、技術伝承を必要とする「ものづくり中小企業」の人材採用、人材確保、人材育成は、企業存続の観点から最重要課題である。

終身雇用の労務体系が薄らいできた昨今、企業が求める人材も当然変化してきた。滅私奉公的に貢献する人が、企業にとって“良い人材”とされた時代は終わった（それはそれで必要であり全面否定するつもりはない）。現在の社会環境、経済環境の中で必要とされる“良い人材”について考えてみたい。

また、自動車産業を中心にグローバル化が急激に加速してきている。海外進出、グローバル取引、グローバル調達等、今まで経験したことのない経営環境の中、経営陣も含め、それらに順応できる人材“グローバル人材”の採用、育成が新たな課題として大きく浮上してきた。“グローバル人材”についても考えてみたい。

2. “良い人材”

前述の事典によると、「人材」は一般的な表記。企業活動上での人的な「材料」との考えを示したものの。「人財」は技能等を習得し、長期にわたり企業を支え、利益をもたらしてきた人のこととある。²⁾

企業にとって、または経営者にとって好都合な人間が“良い人材”なのか？ 社長のロボット、社長の右腕、社長のイエスマン、何でもこなせるスーパーマン（現実には存在しない）が“良い人材”なのか？ 強いては「人材」あるいは「人財」が“良い人材”なのか？

職責や立場において、バランス良く何事にも対応、処理ができる能力を有し、常に周りと協調し、結果を出せる人が“良い人材”ではなかろうか。

それぞれの職場において、常に誰かに必要とされる人が“良い人材”であり、高度な技能を有していても偏った存在であれば“良い人材”とは言えない。

「人罪」「人在」「人材」「人財」と、よく表現されるワードである。

人罪、人在、人材、人財でも、それぞれ固有の能力は持っているものである。

その固有の能力を殺すことなく、上手く引き出し、適所に配し、“良い人材”に育てていくことが、経営者及び管理者の大きな責務である。

3. 「ものづくり中小企業」の求める人材

(1) 一般的に求められる人材

技能、技術伝承を必要とする「ものづくり中小企業」が一般的に求める人材とは、

- ・理工系の学卒者（大卒・高卒）
- ・技術系の技能資格保有者
- ・技術経験者（即戦力）
- ・技術、技能を受け継ぐ能力のある者
- ・コミュニケーション能力の高い者
- ・自己分析力の高い者

である。

(2) 我社の求める人材

一般的に求められる人材（理工系学卒者、高技能習得者）は当然必要ではあるが、それが絶対条件ではない。前述の“良い人材”といった視点から我社の求める人材とは、

- ・経営者の想い（理念）に順応できる者
- ・常に誰かに必要とされる者
- ・キーパーソン（他の社員では代替えの効かない人物）になれる者
- ・相手を理解するコミュニケーション能力のある者
- ・自己責任能力のある者
- ・創造力と実現力のある者
- ・常識があり心配りができる者
- ・他人を思いやる心のある者
- ・何の為に働くのか理解できる者
- ・仕事にやりがいを持てる者
- ・センスがある者

以上である。しかしながら、これらのことは経営者に求められる能力に類似している。“良い人材”を求め、育てるにはかなりハードルが高い。

4. 我社の採用と雇用安定の取り組み

我社は1946年の創業以来、金属プレス加工一筋に現在まで企業経営を行ってきた。「ひとの嫌がる仕事、面倒で難しい仕事を率先して手掛ける」という創業者の意志を受け継ぎ、全社一丸となり、未来を見据えた事業を展開しているところである。



写真1 本社工場

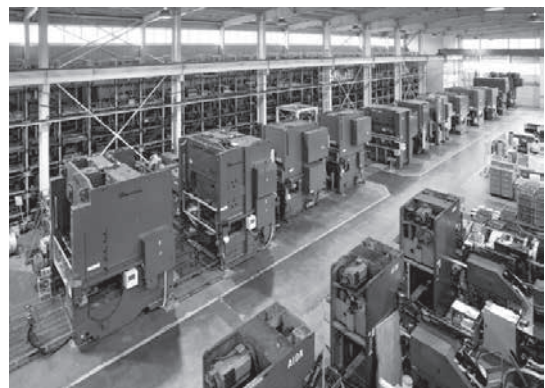


写真2 宇治田原工場

(1) 採用の歴史

表現に問題が有るかもしれないが、徒弟制度の中で自身の技術を鍛え上げてきた創業者は、他人（従業員も含む）を過信せず、常に何事も自身で解決してきた。その結果、人が育たない、技能が伝承されない時期が長く続いた。83才で他界するまで貫いた創業者の職人魂は感服に値する。しかし、会社組織としては大きく出遅れ

ていた。全ての事案を自身で解決し、結果を出してきた構造では、人材と云う考え方も、新規採用、人材育成、技能伝承も必要なかった。仕事量に応じての頭数だけ揃っていれば、それで良かった時代でもあった。

私が代表取締役になり最初に取り組んだのが企業の理念づくりであった。「笑顔・感謝・思いやり」の理念の下、様々な事業活動を推進した。会社組織としての業務体系づくりも行った。各種規程類の作成等々、法令を順守した上で整備した。

又、縁故関係でのみ採用してきたそれまでの雇用体系も刷新した。

（２）新規採用のきっかけ

2000年、専業会社に依頼をして大規模な募集活動を行った。100名に上る応募者を全員私自身が面接した。20数名に絞り、最終的に13名を採用した。「生活感の強い人」を採用条件の最重要ポイントとし、本業のプレス関連の経験の有無は不問とした。他取締役全員の猛反対を押し切り採用に踏み切った。私にとっても、無論会社にとっても初めてのことであった。以来10数年が経過し、内5名が各部門の課長職として会社の中核となり活躍してくれている。

会社組織として一定の労務体系等が出来上がり、組織がそれなりに機能してきた。中長期事業計画もまがいなりにも作成、実行することができるようになった。その計画に沿って2009年より、定期的に高卒者を新規採用するようになった。勿論、下請け製造業の為、顧客の生産状況に即応し、即戦力の中途採用も都度行ってきた。

また、行政（関連団体）の指導のもと、若年者、高齢者、障害者、パートタイマー等々、

様々な雇用促進対策事業に積極的に参加し雇用を行ってきた。その主たるものを次に記する。

・「京都未来を担う人づくり推進事業」

2010年 大卒者 1名雇用

・「特定求職者雇用開発助成金」

2010年 1名雇用

2012年 1名雇用

・「京都府大学新卒者就職支援事業」

2011年 大卒者 1名雇用

2012年 大卒者 1名雇用

・「京都地域中小企業ものづくり技術者支援事業」

2012年 1名雇用

（３）雇用安定の取り組み

中小企業にとっては人が全てといっても過言ではない。

我社では、創業者のポリシーの一つである“可能な限り働きやすい職場づくり”を実践し、地域の女性を永年に亘り多数雇用してきた。女性に優しい職場改善、生産体制構築等を積極的に行ってきた。加えて、様々な労務改善を行い雇用安定に努めてきた。

E S（Employee Satisfaction・従業員満足）も我社では従前より重要視し、今に引き継がれている。働く人全てが満足し幸せを感じることが、会社の繁栄に繋がると確信している。メンタルヘルスも30年も前から取り組んできた。行動科学の先生と顧問契約を結び、月に3回、年間プログラムに順じて様々な研修を実施している。これにより従業員の言動に安定感が生まれ、生産活動も安定し、品質向上にも繋がった。

最近では、行政の指導により「子育て応援企業（京都府）」の認証を受け、両立支援を行っ

ている。又、京都市より「OK企業（京都おやじの会）」の認定を受け、父親の子育てを応援する職場づくりに努め、男性従業員の雇用安定に繋がっている。

度重なる経営環境悪化の状況下においても、我社は一度もリストラは行わず、労使一丸となり乗り越えてきた。

中小企業におけるCSR（企業の社会的責任）のステークホルダーでは従業員が最重要というところからも、これらを継続しているところである。



写真3 メンタルヘルスセミナーの様子

5. 我社の人材育成の取り組み

2003年にISO9001/2000を取得。それに伴い体系的な教育訓練活動が必要となり、OJT（企業内教育）による社内教育に取り組んだ。資格取得によるスキルアップも継続的に行っている。また、OFF-JTとして他部門・他分野の知識習得研修会等にも積極的に参加している。

京都・大阪・愛知・東京・北九州において開催されている「ものづくり展示会」に出展することにより、展示サンプル作成等の技術開発面そのものは言うまでもなく、準備段階、展示会最前線での技術アピール、接客対応等、実践的に体験できる教育訓練も行っている。様々な部

署より参加した従業員から実践的な良い勉強になったと好評である。

また、行政（関連指導機関）や業界団体等が実施する研修事業にも積極的に参加し、レベルアップを図っているところである。

技能が上手く引き継ぎ出来なかった。潜在的な能力を引き出せなかった。個々の能力を発揮できる適所に配せなかった。年功序列が人材の能力を殺してしまっていた。能力の伸長の機会を提供出来なかった。これらの過去の反省にもとづき、“良い人材”を育成するため、現在では、従前の画一化された考えを多様化へと切り替え、様々な活動を行っているところである。人材育成の活動の“見える化”も積極的に推進している。

創業70周年に向け、2010年に立ち上げた「PROJECT 2016」に全社を挙げ、全員参加にて取り組むことにより各々のモチベーションを高め、スキルアップに繋がる活動を行っているところである。

また、近年に採用した新卒者に対し、試用期間終了後直ちには配属を決めず、数年間全部署を経験させ、その後、その能力に応じて適所に配属するという新たな試みも始めた。

6. “グローバル人材”

1995年11月、顧客（自動車部品メーカー）のFS（Feasibility Study・実現可能性調査）チームに同行し、タイ国バンコクに出向いた。以後1年をかけ、金属プレス加工業、他金属関連企業を中心に調査を行ったが、ローカルプレス企業では問題が多過ぎたため、結果、我社に対し

進出の要請がなされた。

この要請を受け、1997年3月に、3社合併にてバンコク近郊の工業団地に現地法人KPN SAKAGUCHIを立ち上げた。日本人駐在員1名、タイ人スタッフ4名、タイ人ワーカー15名の配置で、合併会社の一角を間借りして生産活動を開始した。当時はグローバル化という意識がなく、ただ、顧客の切望というだけで海外進出を行ったため、生産面も含めあらゆることが日本並に正常に動き出すのに7年を要した。駐在員のマネジメント能力、コミュニケーション能力（語学力）、文化の理解力等々いくつもの大きな壁が立ちはだかっていた。

2003年にたまたま応募してきた30代のタイ人（現取締役GM）が僅か3年で見事にそれらの壁を乗り越えてくれ、日系会社として大きく前進させてくれた。

振り返ってみると、正に奇跡的な人材（人財）採用であった。加えて、日本人駐在員の懐の深さによりこのタイ人を受け入れ、信頼し、ともに汗をかき、非常にデリケートで難しい人事、労務関係をクリヤーにしていき、現在では労使問題は発生していない。日本本社からみても、非常に満足のいく展開であった。

結果的には、この日本人駐在員も適所で大いに活躍してくれた人材“良い人材”であった。

国内において“グローバル化”という文言があちこちで見出しになっていく中、我社独自の“グローバル化”は17年が経過していた。現在は、日本とタイとの2極体制においてWinWinの関係強化に努めている所である。

国内において、自動車産業が求める“グローバル化”は単に海外進出だけでなく、取引そのもののグローバル化“グローバル取引”である。

経営陣も含め経験したことのない事象に対し順応できる人材が必要であり、育成が急務である。語学力だけでなく、取引面での変化に対応でき、処理の出来る、所謂“グローバル人材”の採用、育成が急がれる。

幸い、京都では大学が“グローバル人材”の育成を目的とし、体系的にプログラムし、推進して頂いているところである。中小企業といえども、大学に協調しそのプログラムに積極的に参加していく所存である。

2013年8月に大学の海外インターンシップをタイ子会社で受け入れ、7日間の研修を終え、それなりの成果を挙げることができたと報告を受けた。願わくばこれを契機に大きな広がりを望むところである。

2014年7月には、京都市内で開催された「外国人留学生のための合同企業説明会」に参加した。その折出会ったタイ人の日本語語学留学生が日本本社でのインターンシップを希望し、10日間の受け入れを決定したところである。

これを、日本とタイ国との2極体制で生産活動を行っている我社にとって絶好のチャンスととらまえ、日本で雇用し、日本の経営文化、生産文化を研修してもらい、将来帰国後は、我社のタイ国子会社にて就労できるという新たなモデルケースを構築していく所存である。



写真4 KPN SAKAGUCHI

7. 大学等教育機関に求める人材教育

「学歴難民」が社会問題化し、無職やニートになり、希望する職に就けず、不本意な就職を強いられたりしている人々が年々増加してきている。知識暗記が重要視されてきた教育が生み出した結果といっても過言ではない。

勿論、学校教育のみに責任を問うのは問題である。家庭、社会コミュニティ等々の責任も問われなければならない。国を挙げての教育改革、改善が早急に望まれるところである。

我々「ものづくり中小企業」において、伝承技能を育むことは出来るが、人間力等々のセンスを必要とすることは、企業内教育では困難である。学校教育の場において明確な人材養成像を構築し、年月を掛け、過保護になることなく育てて欲しいものである。

次に大学等教育機関に求める人材教育を述べる。

- ・主体性、自立性を持った人間としての一般的能力の向上を図る教育
- ・責任感を持ち、他人のせいにはしない、思いやりの心を醸成する教育
- ・協調性のあるコミュニケーション能力向上を図る教育
- ・課題発見能力と課題解決能力の向上を図る教育
- ・日本の「ものづくり中小企業」の技術の高さを知り、その現場で体験する教育（インターンシップ）
- ・海外の「ものづくり中小企業」（日系）でのインターンシップ
- ・グローバル対応人材教育（国際感覚、異国文化、日本との関係性、語学力）

8. むすびに

過日、欧州のある国の、中世の街並みが残る小さな学生街を訪れる機会があった。古風なホテルで一泊した時のことである。明け方4時半頃まで、窓下の路地で泥酔の男女数名のグループが入れ替わり立ち替わり、切れ間なく奇声を発し大騒ぎをしている事件（？）に遭遇した。

一睡もできない非常に不愉快極まりない思いで朝を迎え、すぐさまガイドにこの事を愚言したところ、「これがこの街の文化で、どうしようもないのです」という返事にこれまた驚かされた。その後、ガイドから古い建物の2階に案内され、学生の戒めの部屋（反省をさす牢獄のような部屋）が有ったと聞かされた。この様なことが文化と称され、学生を甘やかし、他者に対する思いやりを失わせ、文化の名の下に何でも有りが許され、看過されていることは大きな間違いであり、許し難いことだと思う。この学生たちが世に出て社会人となり企業に入り、果たして人材としてやっていけるのだろうか？非常に心配である。聞くとこの大学は国を代表する憧れの大学だそうである。大学は人間としての基本を教えているのだろうか？加えてこの国の将来が非常に心配でならない。今、この原稿の結びに当たり、我が京都も学生の街であることから、学校に対し今一度、人間としての基本教育を切望するものである。

参考文献

- 1) フリー百科事典
- 2) フリー百科事典



持続可能で豊かな地域社会 実現のための人材育成

土山印刷株式会社
代表取締役社長 **土山 雅之**

1. はじめに

経営者の一番の仕事は「人づくり」、そして「後継者育成」だと言います。私が大学を卒業したのち勤めた松下電器産業（現在のパナソニック）でも、創業者の松下幸之助氏はかつて「ものを作る前に人を作る」と人材育成を大変大切に考えておられたという話を何度も聞きました。経営の実務にあたるものとして、日夜開発・生産・販売の推進と意思決定に取り組む一方、人材の採用と育成は経営の根幹に関わるものと考えております。

採用も育成も難しいもので、「説得」し、「教え込ん」だら、よい人が採れ、育っていくというものでもありません。（全く否定しているわけではありませんが）

人は自身の自由意思に基づいて「学び」、「就職」、「育っていく」ものだと思います。経営者ができる最大のことは、時代や社会の変化をいち早く読み取り、心ある人が入社したくなり、また社員の皆さんが大いに「学び」、「働き」、「育っていく」環境を準備していくことではないかと考えています。

時代の変化は極めて早いです。経営者の努力だけでは難しいことも事実ですので、京都の様々な立場の方々と力を合わせて人材を育成し、産業を発展させうる環境を作ることが肝要と考えています。

2. 21世紀の京都経済と産業の在り方

右肩上がり高度経済成長を遂げた20世紀の経済と人口減少の21世紀経済では、産業の在り方もこれに対応した人材育成や採用も大きく変えていかなければならないと思います。

まずは、21世紀の日本の経済と産業の基本課題について考えていきたいと思います。

1つ目は少子高齢化（人口減少）の問題です。人口が減っていくわけですから、放っておけば間違いなく数は売れないようになります。実質的な人口が減らないようにしっかり対策していく必要があります。

2番目にグローバル化の問題。発展したアジアなど新興諸国から安くて良い商品がコモディティーとして輸入されています。なかなか同じポジションでは勝負ができないことが増えています。違うポジションで戦っていくことが求められます。

3番目に財政赤字。今後国債の償還が難しくなれば、日本経済は激変し、これまでの市民生活は持続不可能になってきます。経済の安定発展と税制改革、社会保障改革を中心とした歳出改革と効率の良い街づくり、インフラ作りが求められます。

京都ももちろん、3つの問題と無縁ではありません。しかしながら、京都には1000年を超える古都として有形無形の文化、伝統、宗教、衣

食住の生活文化や生活態度を有し、人口当たりで最大の大学生数・大学数、また、きわめてオリジナリティーの高いグローバルな企業や創業百年を優に超える多くの伝統産業の事業者など、世界でもまれな魅力、すなわち地域資源の宝庫といえます。

今後も京都が世界の古都として魅力を放ち続け、社会・経済・産業が連動して発展していくためには、このような魅力をさらに組み合わせて価値の高い独自商品、サービス、ブランドを確立し、ますます国内や世界中から京都を訪ねて多くのお客さんが来ていただくこと、また長寿社会に対応した安心安全な暮らしのまちを実現し、流入人口を増やしていくことが必要です。拡大する新興国と特別な関係を構築して、さまざまな形で京都に来ていただくことも、人口が減少していく中では最も大切な施策の一つです。

（１）価値の高い独自商品づくり

日本は、従来、高い技術力を基盤にリーズナブルな価格で高品質、高環境性、高性能な商品を生産し、市場を拡大してきました。グローバルなコスト競争、デジタル化によるコモディティー化が進んでいる昨今ですが、グローバルな競争で勝ちぬける産業、企業の活躍は今後とも日本の繁栄には欠かせません。しかしながら、国内で低価格の製品を作る優位性は薄れていくことから、価値の高い独自商品を作ることが国内に雇用を生み出し、企業の競争力を強化していくことになると思います。

今後、価値の高い独自商品は、必ずしもグローバルな大企業だけが担うものではありません。それぞれの地域と地域を担う大中小の企業が知恵を結集して、地域の経済価値を向上させ

るネットワークづくりをするべき時代になりました。6次産業化というコンセプトは、まさに日本の地方発展のためにあるようなものだと思います。決して農業発展のコンセプトとしてだけではなく、地域資源を最大限に活かして地域産業のブランド化と地域の経済発展を図るキーコンセプトだと考えています。6次産業とはつまり、素材の良さを引き出し、得意のものづくりで磨き上げ、おもてなしの精神で心に響く接客をする。このトータルパッケージで価値の最大化を図ることです。京都は優れた素材を作り、選び抜く感性、長い伝統のものづくりやオリジナリティーを大事にするベンチャースピリット、茶道、華道などの精神文化の頂点から来るおもてなしの美学など圧倒的な地域資源を有し、これを組み合わせてストーリーとしての発信力を高めることが、地域のブランド力向上、商品の高価値化、地域経済の発展につながると考えています。地域経済の発展とは生産、販売の拡大であり、生産人口、流入人口の増であり、観光客数の増という事です。

（２）長寿社会に対応した安全安心な暮らしのまち

こういった魅力ある地域資源はどこから来るもののでしょうか？1200年にわたる都として、厳しい時代はあったものの、比較的安定して過去からの良き伝統が守られてきたことがその根底にあると思います。新しいものを取り入れながら、根本的な良きものは徹底して引き継いでいく「不易流行」の考え方と実践が、京都では継続して行われてきたのではないのでしょうか？そして、その文化的高さの故、経済活動も高い水準で推移してきたのではないかと、と思います。今後も京都が魅力的な地域資源を守り、活かし

ながら発展していくためには、安定した財政と地域のセーフティーネットが維持される必要があります。少子高齢化していく中、人口減少にいかに対応していくかが課題です。先般も民間のシンクタンクからの指摘があった通り、いずれ日本の市町村の半分は持続可能なレベルを維持できなくなってきました。コンパクトシティー化といった概念も含めて、ソフトとハードの新たな都市設計を段階的に前向きに進めていく必要があります。

合わせて働き方の改革です。(若い)男性だけが60歳まで死に物狂いで働く、といった労働環境は、今後の長寿社会にはなじみにくいと思います。老若男女がバランスよく暮らし、働き、消費し、豊かさを感じられる社会が求められます。60歳以上のお年寄りが年金だけを頼りに大過なく暮らしていける、といったことは現在の人口構成からは考えにくく、高齢者の働きぶりは調整していくにせよ、75歳まで充実して働ける環境づくりが求められます。

魅力的な暮らしのある町は流入人口を引き寄せ、また、さまざまなタイプの観光客を引き寄せます。人口増が経済を押し上げ、ますます地域資源豊かな魅力あるまちが形作られます。

(3) 新興国と「経験を提供し、現在を分業し、未来を共有する」関係づくり

日本は戦後、「平和国家」「経済大国」として発展してきました。アジアの国々をはじめ世界の新興国の多くが、日本の発展を大いに参考にして国づくりを進めてきました。戦後の冷戦構造が崩壊し、グローバルな市場拡大が20年続いた結果、日本の周辺には巨大な中所得層のマーケットが成立しています。安くて良い品であれ

ば売れる時代から、清潔さや安全安心が満たされる消費の時代へ、環境適性の高い商品が求められる時代へ、地産地消や企業市民としての姿勢が評価される消費の時代へと、消費者の関心は次々と変わってきております。新興諸国のマーケットも、おそらく日本と一定の時間差を経て、次々と消費の視点が変わっていくのではないのでしょうか？そのような国々と消費者の皆さんへ、日本は次々と解決策と適合商品を提供することが可能かと思います。日本の経験を提供することは大きな価値を生みます。

日進月歩で進捗する新興国の企業、商品、マーケット、消費者は日本のそれと組み合わせ、分業することによってそれぞれのマーケットを一層拡大するでしょう。消費者のニーズをよりきめ細かく満たし、新たな価値を創出します。現在を分業することは日本と新興国を強く結びつけ、相互の価値をより拡大します。

現在、日本は「課題先進国」として、さまざまに乗り越えていくべき重荷を背負っています。少子高齢化、環境問題、エネルギー問題などの課題は、しかし、日本の問題であるだけでなく、世界共通の問題です。これらへの日本の取り組みと課題解決が、諸国に夢と目標を与え、未来を共有する関係を作ることでしょう。

現在、市場経済がグローバルに拡大し、経済の競争は国家間だけではなく、都市間競争の時代といわれています。京都が魅力ある都市として受け入れられ、都市間競争で優位に立つという事は、上記のとおり多くの国や都市と「経験を提供し、現在を分業し、未来を共有する」関係を作り上げていくことにほかなりません。そしてそれは、エコツーリズム、医療ツーリズム、コンテンツツーリズムなどを通じて、経済の拡

大と京都のブランド向上に大いに役立つことでしょう。

3. 地域に貢献する地元企業と人材採用、育成とその組織について

上記で見てきたとおり、21世紀の地域発展においては、グローバルな大企業の価値は今後も当然大切である一方、生きた地域資源をいかに魅力ある独自商品に展開するかという多くの地元企業の取り組みが重要になると考えています。合わせて、老若男女が無理なく地域経済、産業に参画する社会システムを構築すること、そして、発展する新興諸国の経済発展を観光や輸出などを通じた地域経済の発展に結びつけることが重要になります。更に言えば、魅力のある町→広い意味の人口増→地域と経済の発展というサイクルを作ることが21世紀の地域発展である、と考えています。そのためには、産業同士、あるいは産学公民、そして京都と各都市（日本、海外）へとオープンなネットワークを作り、一方で魅力のあるモノ、サービス、産業、都市をつくり、ブランド化し、発信していく必要があります。企業は、ビジネスの取り組みや人材の活用、育成をオープン化、ネットワーク化して価値の一層の拡大に努めることができます。

ただし、各企業が個別に志向しても地域の魅力には展開しえないことから、広く地域の産学公民をあげたオープンネットワークを作り上げていくことが必要であると考えています。

（1）「大学のまち・京都」のコンセプトを中核に魅力あるまちづくりを推進するネットワークづくりを

私が所属している一般社団法人京都経済同友会では『「大学のまち京都」を考える特別委員会』が平成21年に発足され、就職問題や留学生問題が議論されてきました。経済界と大学で協働して京都で活躍できる有為な人材を育成しようという事で、産学共同講義やPBL（Project Based Learning・課題解決型学習 詳細は後述。）をすでに多くの大学で実践をしています。現在、委員会では原点に戻って、「京都の魅力」「京都の活性化」について「経済人」「大学教職員」「大学生」「行政職員」「NPO法人職員」など、様々なセクターの皆さんとパネルディスカッション、ダイアログなどの形式で積極的に交流を図りながら議論をしています。

全くの私見ですが、京都が今後も活き活きと発展するには、観光客数の増大、流入人口の増大、新興国をはじめとした諸外国（の諸都市）との交流、貿易、観光の振興が不可欠と考えています。そのためには、

- ・ 6次産業化などによる価値の高い京都独自の商品づくり
- ・ 京都の主力産業の将来ビジョンと人材の採用、育成
- ・ 75歳まで働ける安全安心の暮らしのまちと働き方
- ・ 複数企業で運営する農業、保育、介護の在り方
- ・ （留学生を交えて）諸外国、友好都市との特別な関係づくりと交流

などのテーマで、上記のような各セクターのリーダーの皆さんがそれぞれの立場を超えて、

京都の魅力の創出とさまざまな形を通じた人口増と経済発展を研究、議論、実践する場（ネットワーク）づくりを推進し、多くの方々が取り組みに主体的に参加できる基本的なプラットフォームを作り上げる必要があると思います。

（２）20歳～京都型PBLで将来の京都を担う グローバル人材を

国内経済が縮小していく中必要とされるのは、ローカルな課題をグローバルな視点と行動力を持って解決できる人材、すなわちグローバル人材という事になります。

大学を卒業してしばらくはそれぞれの実務を習得し、個々の成果を達成すべく仕事を習熟する時代があります。この間は大きな問題解決というより、目先のテーマ達成が優先されます。ようやく企業としての成長戦略、経営改革を任されるのは40歳前後、マネージャーに昇格してから後、という事が多いのではないのでしょうか？ すでに見てきたように、日本の企業のあり方は大きく変わっていかねばなりません。マネージャーになって初めて、業界としての変革の方向性、地域として協働して取り組むべきテーマなど、このようなことが目の前にクローズアップされ、自社の経営戦略の立案や企業変革の推進を求められても、今までの経験にしばられ、なかなか革新的なアイデアと取り組みはできないのではないのでしょうか？

そのような意味からも、社会人としてグローバル人材として、これから就職しようという、まだまっさらな状態で、特定の産業や企業の存在意義や今後の可能性を考え、また地域資源の有効活用と、地域全体の活性化という大きな問題意識をしっかりと根付かせるという事は、京都

の人材を新しい時代に適応させるため大変重要なことであると考えます。

このような人材養成に効果があると考えられるのが、現在産学で協力して推進しているPBLです。

PBLとはプロジェクトベースドラーニング、すなわち課題解決型学習といい、企業から与えられた課題に対して複数の学生がチームを組んで課題解決にあたる、といった学習法です。クライアントから適切にテーマをいただくことが必要ですし、自ら積極的、主体的に課題に迫る努力が求められます。またチームのメンバーと積極的に議論し、クライアントにも納得できるようなストーリーを構築し、説得するなど総合的なコミュニケーション能力が求められます。産学公民で協力し多くの学生にPBLの機会を与えることは、企業と社会に基礎的に問題意識の高いグローバル人材を供給することになる、と考えています。

更に面白いことには、この時期の産学共同の人材育成は、企業と大学、学生のそれぞれに適切な就職マッチングの機会を提供することになります。それぞれがオープンに生身の状態で直接コミュニケーションをとることから、それぞれの相性や考え方、方向性、ビジョンなどが素直に入ってくることになります。当社においても、そのような産学のかかわりの中、京都工芸繊維大学から2名の卒業生が入社に至っておりますし、京都産業大学からは産学連携講義をご縁に1名の卒業生が入社に至っております。初めから相互に一定の情報公開ができていますので、入社後の満足度も高めで、何か問題があっても大学などを経由して早目に解決が図られ易く、定着度の向上や長く安定して力を発揮して

もらいやすい環境が整います。新しく有効な就職マッチングとして注目に値すると思います。



(3) 40歳プロ社員制～地域の魅力向上は変革を担うプロミドルの育成から

当社を含め、多くの企業において、順調に成長すると40歳前後で管理職に登用されます。一つの部門を任せられ、成績の維持向上を図るのはもちろんのこと、最近であれば企業変革のキーマンとしての活躍を求められることも多いポジションです。チームビルディングと人材育成も大きなテーマとなってきます。いよいよ企業を背負って立つ立場へと登用されるわけです。しかしながら最近、力のある管理職が少なくなっていると感じます。バブル崩壊後の人事大激変により、部下を育成する管理職らしい管理職のロールモデルが失われ、上司としていかに

部下を指導・育成するか戸惑うミドルが増えていくと聞きます。さらに企業変革となると、今までとは全く質の違う思考と行動が求められ、適応できる人材には限りがあるのではないのでしょうか？ 従来通りの部門管理と部下育成ができるミドル教育は企業が実施するにせよ、企業変革へのキーマン、さらにこの時期を経て企業幹部から経営者という人材育成のプロセスは、正直日本の企業の多くが必ずしも方法論を持っていないポイントではないのでしょうか？

だからといって大学の経営学部がこの教育をすぐに担えるとも思えませんが、「地域の魅力づくり」と「経営者の思考と行動」というテーマについては、産学でそのような場づくりを考えないと、日本企業の価値向上と地域の魅力化は進んでいかないのではないかと思います。ましてや、40歳前後ですでにそのような立場から遠ざかっている方にとっては、今後、そして60歳を超えて働くビジョンも希望も失われることになりかねません。様々な立場の人にとってちょうど40歳というのは、再教育を受け自分の価値を見直し、学習を通じて価値向上を図り、40～60歳、また60歳以降の自身のキャリアを再設計して希望を持って仕事に取り組むよいきっかけの時期になると思います。そして、それは同時に、地域社会や企業に対して新たな価値を作っていくことにつながります。

40歳までを正社員とし、それ以降は会社を変わるにせよそうでないにせよ、プロ社員としての契約社員制度を企業と地域が大胆に導入し、産学公民連携した再教育、雇用保険の制度改革などと合わせて実施すれば、地域の魅力向上と変革人材への能力開発、能力を生かし切れていない人材の社会の中での適材適所化が進み、ま

た、40歳以降の個々人にとって有意義なキャリア開発が進むなど、地域経済を活性化するヒントがそこにあるように考えています。

（４）75歳まで働ける社会を～高齢者の能力活用が魅力のある社会を作る

平均寿命が男性で80歳、女性で86歳を超える長寿社会の日本において、「60歳定年、65歳定年延長」であるということは、人材の活用という意味でも今後の労働力の確保という意味でも大きな課題だといわざるを得ません。年金受給開始年齢の問題も含めて、できるだけ多くの方が無理なく満足を得ながら高齢まで働ける環境を作っていくことが、地域社会の安全と安心を形成することにつながり、消費の活性化と流動人口の拡大につながるものと思います。

当社においても、年金受給年齢が65歳になることから、高齢者活用の取り組みを始めています。実際には管理職・監督職の方を現業の実務者として復帰していただくことが多いですが、「昔取った杵柄」で意外とうまくいっている事例も出てきました。若年社員と共同して仕事に取り組むケースもありますが、今後はうまくアドバイザーとして機能すると、若年社員のモチベーション向上にも役立つと思います。

高齢者は仕事のスキルを有するとともに、長年の社会変化に対応しいろいろな職務やポストの変動、さまざまな他者と協働するなど、様々な経験の宝庫です。残念ながら多くの場合、これらの有形無形の経験を一般化し、言語化し、前向きに意味づけをすることが十分できていないと思います。40歳の再教育においては、それまでの経験を振り返り今後の自身のキャリアを見直す中、自身が中心になって（社会のリー

ダーやミドルとして）社会へ更なる価値をもたらすべく学習する時期ですが、60歳の再教育においては、自身のラストキャリアとして本当に満足が得られること、長く続けられることが何なのかを考える一方、自身の経験をもとに自分より若い他者が勇気づけられ、方向を見出し、熱心に取り組めるようアドバイスができる力をつけるための学習が求められます。あらゆる仕事や階層において人手不足が常態化する中、経験ある高齢者が、実務の一端を担い、その一方で経験を活かして様々な分野のアドバイザーやコンサルタントとして幅広く活躍できることは、若年者へのアドバイスだけでなく、中堅層や若い高齢者の視野拡大、選択肢の増大につながると思います。豊富な経験の中には幅広い人脈もあるでしょう。京都の様々な価値が人の縁で幅広く結びつき、新しい価値向上につなげていく、といったこともあります。世界で最も早く進行しているといわれる日本の少子高齢化においては、高齢者の実務者活用やアドバイザー活用のための育成プログラムを作成し、持続可能で豊かな少子高齢化社会の実現に備える必要があります。

4. 結びに

日本社会はかつての成功した高度成長時代のシステムを温存しながら新しい時代の変化に対応しようとしています。社会のあり方、産業のあり方、企業のあり方、教育のあり方、生活や家族のあり方など、すでに制度疲労しているものが多く見て取れます。

一方で、私が在籍しております（一社）京都

経済同友会の『「大学のまち京都」を考える特別委員会』や、そのご縁で参画させていただくことになりました「グローバル人材開発センター」では、産学公民の様々な立場の方との出会いを通じて多くの方々が新しい時代に向けて思考をめぐらせ、既に新しい取り組みを始めておられることを知り、大きなシステムが変わりゆくようにしていることも目の当たりにしています。

今後は、持続可能で価値の高い産業、経済、豊かな暮らしのある社会を上げるため、京都の産学公民をあげた取り組みが必要になる、と感じております。

今回の論考におきましては、持続可能で豊かな地域社会達成のために「人生三毛作時代」のイメージをベースに、20歳、40歳、60歳のそれぞれの時点で「地域の魅力化」「個々人のキャリアの向上」を基本に産学公民で教育を図るシステムづくりをオール京都で作り上げるべし、との考えを提起させていただきました。

個人も、企業も、社会も開かれて結びついた魅力のある京都を作ることが、個別企業の採用や企業発展のための人材育成にも大きな道を付けて行くことになると考えています。

女性活用、大企業出身者の活用、外国人活用についても論じたく思いましたが、紙幅がすでに尽きておりますので、以上とさせていただきます。このような論考を公表させていただき機会をいただきましたことに心から感謝申し上げます。



就職活動の現状とグローバル社会 における大学の役割

京都外国語大学

キャリアセンター長 准教授 池崎 宏昭

1. 就職活動の背景

近年、就職活動に対する学生の取り組み方が変化している。これは1990年代に入り日本のバブル経済がはじけた後、企業がそれまでの指定校や学校推薦制度を見直し、大学名不問採用を取り入れた頃から変化の兆しが始まる。その後、インターネットが一般化するとともに、企業は効率的に就職希望者の情報を取り込める手段としてインターネットを利用した公募システムを採用し、学生も従来の採用掲示板による就職活動からインターネットによる就職活動へと誘導された。

その結果、現在はweb上の就職活動が中心になっている。公益財団法人社会経済生産性本部がおこなった過去の調査（2003）によれば、4年制大学卒業生は、企業ホームページ利用が92.6%、就職関連サイトの利用が94.5%になっていると報告している。現在もこの状況に変化はない。

確かに大量の情報を得るための手段として、インターネットは便利なツールである。しかし、この便利さが事の本質を損なうことになっている可能性がある。それは将来の人生を左右する重要な企業選択において、webに公開されている情報を真に受けて、企業訪問など自分の足で本当の情報を得ることをしなくなった傾向があるためである。

web上の企業情報は採用の為だけに作られた情報ではない。その情報は広く一般投資家にも共有される。このような情報だけを見ていれば、どの企業も申し分のない優良企業である。短期的な利鞘を意図する投資家と人生の重要な選択をする学生とでは、必要な情報の質が異なる。

しかし現実的には、学生は表面的な情報を頼りに、次から次へとエントリーを繰り返し、就職活動をおこなっている。また、エントリー数の多さが内定獲得率の高さであると信じられている節があり、闇雲にキーボードを叩いてエントリーする現代学生の姿には悲壮感さえ漂う。

このような方法は、どこでも良いから内定をいち早く獲得して楽になりたいという気持ちの表れかもしれない。しかし、真剣に自分の職業人生を考えるならば、キーボードだけに頼る就職活動は大きなリスクを伴うと考えるべきである。現実には入社後、自分の考えとのミスマッチを理由に職場を去っていく若年労働者の割合は、大学卒業者で30パーセントを超えている。

離職した若者がフリーターとなってキャリアを再構築するには非常に困難が伴う。再入職が困難な理由は、日本独特の新卒一括採用システムや昨今の不況という時代背景に起因するという側面もあるが、就職に対する若者の考え方や動機が原因となっていることも指摘できる。ゆえに職業的キャリアの第一歩を踏み出す学生は労を惜しまずあらゆる情報を収集し、実際に企

業訪問をすることや先輩の話を聞くなどして、情報を自分の足で確かめるという慎重さを持たなくてはならない。

2. 採用における情報の非対称性

求職者は就職活動で様々な情報の開示を求められる。例えば、履歴書・エントリーシート・学業成績証明書、あるいは筆記試験や数回の面接考査における能力開示などである。

一方、企業側の情報は自社のホームページにおける採用情報を始めとして、広報のために作成されたパンフレットなどである。このような企業側の情報は、求職者だけを対象にしたものではなく、広く一般投資家も対象にしている。従って企業にとって負の情報は一切記載されていない。これは企業論理からいってまったく合理的なことである。

しかし、求職者は投資家のように、短期間の業績で利得を確保するものではない。終身雇用が崩壊したといえども、依然、多くの企業は長期雇用を前提に採用をおこなっている。また、求職者もそれを望んでいる。このような求職者が必要とする情報の質は一般投資家が必要とする情報の質と同じではない。

求職者が長期的就業を前提とした場合、当該企業の雇用条件はもとより、財務健全性や事業の持続性、あるいは正規社員と非正規社員の構成比率、若年労働者の離職率、また、教育・訓練制度や昇給・昇格システムなどが重要な決定要因となる。しかし、非上場の企業では、企業の財務健全性を測る指標は公開していない。求職者が財務諸表を求めても開示しない企業は、

筆者の調査から約55パーセントに達する(表1)。

このような状況では、求職者はアカロフ(1970)のいう、売り手は中古車という商品の不具合を知っているが、買い手はその情報を知らないからリスク回避のため市場から逃げてしまうという「レモン市場」と同様に不確実性の高い取引をおこなう危険性がある。¹⁾ 従って、求職者が比較的情報開示度の高い大企業を希求するのも無理はない。

表1 財務諸表の開示状況

業種	サービス	財務諸表の開示		
		可能	不可能	合計
	販売	31	41	72
	製造	36	41	77
	製造	12	27	39
	運送	6	4	10
	卸	17	17	34
	商社	9	5	14
	金融	8	3	11
	不動産	3	6	9
	I T	3	9	12
	情報	3	12	15
合計		128	165	293

日本の企業の99パーセントは中小企業であるという現実を考えれば、この問題を改善することは、求職者や企業にとっても経済的や心理的コストを削減することにつながる。

何故なら、ミスマッチが生じて離職に至れば、採用コストを浪費することになるし、求職者も就職してすぐ離職すれば、就職活動コストが無駄になる。

この悪循環が労働市場を不確実性の高い不完全市場にしている。また、上場企業であっても、財務諸表の健全性だけでその企業を測れるわけではない。企業には財務諸表では測れない「人的資源 (Human Capital)」が存在する。労働力を「コスト」と考えるか、「財」と捉えるかによって、企業における人的資源の定着度や生産性は変化する。これらを判断する指標は、財

務諸表とその他の情報（離職率、単年度採用者数、従業員における正規・非正規の割合、男女雇用割合、教育訓練システム、CSRレポート、個人情報保護基準など）を合わせ見ることにより推測できる。

結果的には、積極的な情報開示が有能な人材を確保することにもつながり、労働市場に好循環を生み出す。

3. 非合理性の連鎖

独立行政法人労働政策研究・研修機構は平成22年に会社・仕事選択の際に重視する基準として興味深いデーターを発表している（表2）。

表2 会社・仕事選択の際に重視する基準

	指導で 重視する 基準	学生が 重視する 基準	未内定学 生に特徴 的な基準
地域条件(勤務地・転勤の有無など)	30.3%	87.4%	62.5%
企業の知名度	8.8%	71.5%	53.2%
企業の業種・仕事内容	81.3%	79.6%	47.0%
勤務時間・休暇・福利厚生など	29.7%	68.8%	39.3%
賃金	24.8%	68.6%	38.1%
自己の能力・適性の不一致	77.8%	49.9%	34.0%
正社員かどうか	80.2%	68.0%	32.4%
企業の将来性・安定性	55.6%	68.4%	31.0%
大学での専門分野との関連	53.2%	51.3%	24.2%
OB・OGの有無・定着度の高さ	59.1%	33.6%	6.9%
無回答	3.1%	1.4%	8.6%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

このデーターによれば、指導で重視する基準と学生群（学生や未内定学生）が重視する基準で大きく乖離しているのは「地域条件」である。

学生群は重要視する項目として最も高い割合を示しており、指導者の基準では低位にある。この基準の合理性を考えた場合、学生群の方が合理的に考えているといえる。

今日、勤務先の地域条件は働く者にとって重要な要因である。その理由は、少子化が進み多

くの家庭では子供は1人から2人という場合が多いので、保護者の期待は就職をしても同居や近隣居住を望む場合が多い。

また、地方から首都圏や関西圏などへ移動して働くには、新卒の給与では生活に不安をもつ学生が多い。合理的に選択するならば親と同居できる範囲に勤務先を選ぶということになる。

新卒入職後の賃金水準では、就社した企業に寮や社宅でもない限り非常に生活は苦しくなる。企業も福利厚生を削減している状況であり、大都市における生活環境は厳しい。

学生の基準で「勤務時間・休暇・福利厚生」が高い割合になっているのは、学生的心情を物語っている。しかし、指導者はこの基準をあまり重要視していない。この乖離は「賃金」についても示されている。この様な指導者と学生の基準のミスマッチは、就社選好性の問題だけではなく、入職後にも早期離職の問題を投げかけている。

文部科学省や厚生労働省は若年労働者の早期離職問題の改善のために、大学におけるキャリア教育やインターンシップ、公的機関における情報の開示などの推奨を行っているが、改善の兆しは見えない。この理由として、離職原因の企業認知と離職者自身の理由に差があり、有効な対策が取れないことが考えられる。

〔企業が認知する離職理由〕

「目標がない」、「向上意欲が足りない」、「受身の人間が多い」、「根気がない」、「忍耐力がない」、「見切りが早い」、「責任感・自主性・協調性に欠ける」などである。

〔離職者の離職理由〕

「仕事上のストレスが大きい」、「報酬に不満」、「労働時間が長い」、「職場の人間関係がつ

らい」などである。

これは独立行政法人労働政策研究・研修機構が報告したものを引用しているが、筆者の大学の卒業生就業定着度調査からも同じような傾向が窺える。

企業は精神的な要因を指摘する傾向があり、離職者は労働環境的な要因を指摘している。

会社と従業員の関係を「運命共同体」として考えることは、現在の自由至上主義経済下における利益優先の企業活動から非常に難しくなっている。このギャップを埋めるためには企業側にも相当の覚悟が必要である。生産性の向上と人材育成はトレード・オフの関係ではなく、長期的視野で捉えれば調和的な関係であると考えることが出来る。

4. 大学のキャリア教育

日本経済が伸長していた時代には、大学教育と企業教育は全く別の次元にあった。企業は教育・訓練可能性を担保するために大学卒業証書を必要とし、大学は象牙の塔として世の中の潮流とは無縁でいられた。しかし、1990年初頭に日本経済のバブルが弾けて企業組織の様相の変化が顕現化した。従来、日本の雇用モデルは、新規採用から定年退職をキャリア・パスと捉えており、その企業における固有の卓越した就業力を身に付けさせるため、企業人としての社会性から高度人材の育成に必要とされる能力やスキルを醸成するための時間と金銭的成本をかけて育ててきた。

しかし、グローバル経済の潮流は企業活動に迅速な変化と外部適応性を求め、日本の雇用シ

ステムそのものが根底から揺らぐ結果となっていた。したがって、企業は最早、今までのように社員教育に時間とコストをかけることが困難となり、また、終身雇用を約することも困難と考えるようになってきた。

この結果、企業の初期教育の一部である社会人としてのマナーや働くことの意義などを理解させる、大学と企業社会の接続教育が始まった。いわゆるキャリア教育である。また、このような時代を反映し流行語として現れたのが「即戦力」である。これらの流れを受けて大学自身も即戦力化に対応するために、在学中に適性や適職を測ることや、実務に必要と考えられる資格講座を開講したりしてきた。しかし、大学側の片思い的な行動に対して企業側は冷ややかな反応であった。

平成24年度文部科学省の助成事業である「産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業」において、企業ニーズと大学教育のミスマッチ解消のために滋京奈地区の企業に対して、大学への期待やキャリア教育に対する企業ニーズの大規模調査を実施した。この結果から示されたのは予想を覆すものであった。

それは、企業側は大学教育に対する期待はしていない、経済産業省の唱える「社会人基礎力」という言葉についても聞いたことは無い、というような散々な結果であった。

結局、日本の企業の1パーセントにあたる大企業の声を読んで策定されたキャリア教育の方針は上滑りしているのである。

職業教育とキャリア教育は似て非なるものがある。職業教育は合目的であり、キャリア教育は汎用的である。このキャリア教育に合目的な考え方を取り入れた結果、失敗している。

例えば、職業適性などを測ることは合理的に適職を探すことを目的としているかもしれないが、職業適性は簡単に測れるものではない。職業適性はその仕事について経験を重ねて初めて判断できるものである。仕事を重ねることで人間は人格を形成し自己を達成する。大学生が適性検査を受けて職業を選び好みすることは自己の可能性を捨て去ることを意味する。汎用的な能力やスキルを身に付けるためにおこなえることは「経験と失敗」である。

しかし、現代学生は失敗を極端に恐れる。それは社会の包容力が委縮しているからである。言い換えれば、現代学生はプラモデルを作るのは得意であるが、竹とんぼを創ることが出来ないということになる。社会は竹を切り出す斧を与えようとしないうし、竹を削る小刀を与えることは危険であると考えている。このような社会から人材は育っていかない。大学もプラモデルの設計図を描き直す事しか考えていない。

5. 現代社会における大学の役割

大学への進学率が2010年代に50パーセントを超えた。大学入学期の年齢に達した国民の半数が高等教育機関で学ぶようになったことは、その国の経済・文化的発展を客観的に表すひとつの指標である。日本では大別して、国民の高等教育を担う国公立大学法人と多様な学生を受け入れるべく設立されている私立大学法人が存在している。少子高齢化という人口構造にも関わらず高等教育機関の数は増加し続け、2011年には大学は780校、短期大学は387校となっている。

この結果、高等教育機関の学生収容数が入学

志願者数を上回る「全入時代」と呼ばれる状況に突入している。

トロウ（1976）は「高等教育の発展段階論」という論文で、高等教育機関の大衆化を分析する枠組みを示している。この中で指摘されているのは学生の多様化である。多様化の要因は、進学動機・学力・興味や学生の抱える背景、家庭環境・経済環境などが考えられる。私立大学法人はもともと多様な学生の受け入れ教育機関であるから、学生側と大学側の双方の選択基準として“建学の精神”を掲げている。

著者の大学では「言語を通して世界の平和を」という考えを貫いている。大学で学ぶすべては“世界の平和”に寄与することに収束すると教えている。

今後の少子高齢化社会を考えれば、大学が社会から存在する価値を認められ、必要とされなければ、大学が生き残っていくことは不可能である。つまり大学に求められていることは、大学の教育資源を社会のために還元し、社会の知恵やニーズをくみ取り教育に活かすことである。「大学と地域社会の協働（University and Community Engagement Network）」は新しい価値の創造に通じる。

今後の10年を俯瞰すれば、アジア新興国の発展と共に世界経済の重心がアジアにシフトし、人口42億を抱える巨大なマーケットで生産・消費という経済活動が行われることは明白である。日本の国家経済戦略も第1次安倍政権で、中東地域と日本を両極にしてU字を描くようにアジア地域を内包する形で「繁栄の弧」という基本案を打ちだし、現第2次安倍政権下においては、この考えを実行に移している。

しかし近年、日本企業の生産基地であった中

国における人件費の高騰及び日中間の政治問題を背景に、企業の対中投資に変化が見られ、特に中小企業は中国からアセアン諸国へと投資シフトをおこなう現象が見られる。この中でも人口の多いインドネシア・タイ・ベトナムへは製造業の進出が顕著であり、一方、安定的に発展を遂げているマレーシアには「化学・医療分野」や「卸・小売企業」が積極的に投資をおこなっている。

今後、日本とアセアン諸国の関係は中国・韓国と比較して、安定的な互惠関係が期待できる。このような社会経済環境の変化を考えれば、アセアンの発展を包摂し日本とアセアン諸国の架け橋となる人材を育成することは必要である。

幸い京都は日本の伝統文化の中心であり、また、進取の気性に富んだ土地柄である。この地に存在する教育機関は自校の小さなキャンパスに拘らず、京都をキャンパスと考えれば教育の資源に事欠かない。また、多くの中小企業が存在し、高度な技術力やサービスを提供している。大学はこれらの資源を活用して人材育成のために地域社会と協働できれば、新しい価値を創造することが出来る。伝統文化を守ることは重要だが、伝統文化を世界に拡散し伝えることはさらに重要である。

戦後、日本の製品がその価値を認められ購買されたのは、欧米市場という経済が発展し成熟していた地域である。そのような国においては日本の製品は相対的品質価値で買われた。

しかし、これからの新興国市場では消費者価値（顧客価値）を考慮しないと買われない。つまり、その製品やサービスが消費者にもたらし価値を理解してもらうことが重要である。

例えば、日本の「炊飯器」を新興国で売るに

は、先行して味の持ち帰りが必要である。京都に観光で訪れて美味しい“おにぎり”を食べた経験を思い出し、母国で同じようなおにぎりを作っても美味しいものが出来ない。この結果、コメの炊き方の違いに気が付いて日本製の炊飯器が購入されるということになる。炊飯器を売りたいければ、まず日本の食文化の価値を理解してもらうことが必要である。

世の中の変化のスピードに圧倒されて、産業界も教育界も目新しい仕組みや取組に前のめりになってきた。新製品ばかりが先行して相手にされてこなかった理由は、ソフトパワーの先行に力を入れてこなかったことが原因であろう。本当に必要な人材育成の方法は昔と変わっていない。

6. グローバル化社会に対応できる人材の育成

グローバル経済やグローバル人材という言葉が先行して、世界経済があたかも先進国を中心とした単一次元へ標準化されていくような錯覚がある。しかし、グローバル化は市場規模の問題であり、宗教や文化の濃淡がグローバル化という世界標準で平準化されるというわけではない。今まで先進国の経済発展の陰で光のあたらなかった地域で経済発展が進行し、後進国－発展途上国－新興国－先進国という系譜の中で、宗教上の慣習や独自の文化は自己主張を強めている。

同じ文化を共有し、社会システムが同質である環境においても、モノやサービスに対する評価は、その場の状況や人間関係の多様な在り方によって変化していく。いわんや異文化や異な

る社会体制におけるモノやサービスに対する知覚の差は、さらに複雑で多様なものとなる。

Usunier and Lee (2011) は、Levitt (1983) の“The Globalization of Markets (邦題：地球市場は同質化へ向かう)”に対して「グローバルな遊牧民」といわれる特定の階級の消費者に対してこの視点は役に立つが、普遍的なものではないと主張し、従来の行動意図モデルの限界を示唆している。

さらにグローバル化された消費パターンに見られる複雑さと相反する感情と題して、「グローバル化された世界では、アイデンティティを探す消費者は、二つの異なる選択肢群から製品を選ぶだろう。一つは、ローカルもしくは内集団志向を大切にする選択肢群、もう一つは、外国文化や自らの集団の外にある文化によって提供される魅力的な価値や意味、そして、そのシンボルが示されている選択肢群だ。消費者がローカルとグローバルの意味をどの程度組み合わせるかは、複雑な問題である。」と述べている。²⁾

このような指摘は、従来の消費者態度モデルが数値化できる変数を起用し、モデルの精度を高めるために宗教や文化という変数を積極的に採用していないということが考えられる。

Delener, N. (1994) は、「宗教あるいは宗教的構成概念は潜在的重要性を持っているが、消費者行動を実証するために使用されていない。」と指摘している。また、Hirschman, E. C. (1986) は消費者の購買について、製品を購買するのではなく、「消費者はその製品の持つ意味を買っている。」と指摘し、製品の文化象徴的意味合いを強調している。³⁾

例えば、私たちが海外旅行をして強く記憶に残るのは、訪問先で味わった“味覚”や“食の

サービス”が多いだろう。味覚が過去の記憶を呼び起こす事について、Holtzman (2006) も文化人類学における「食」と「記憶」の研究を通して、味覚は過去の記憶を鮮烈に呼び起こすという主張をおこなっている。

さらにHoltzmanは「食(food)は“郷愁”を誘う役割を果たし、民族や国家のアイデンティティを形成し、また、食文化の変容は新しい時代への架け橋となる。」と述べている。⁴⁾

Bessière, J. (1998) は、フランス地域観光振興における食文化の重要性を指摘し、Nield, K. (2000) らは地中海のリゾート地、黒海周辺を訪問した欧米の観光客に対しておこなった調査で、食事サービスが訪問満足度を高めるということを実証的に検証している。

また、Quan, S., & Wang, N. (2004) は観光旅行における、食事・睡眠・移動手段などの要因を使用し構造的概念モデルを提示して、「食事」に関わる問題が旅行経験として最も説明力を持つと述べている。

これらの先行研究の指摘も踏まえて、「食」をテーマにしたフィールドワーク型のグローバル人材の育成を実施している。このプログラムでは、特に宗教的教義であるハラール(halal)による食文化の違いを持つアセアン・ムスリム(東南アジア諸国のイスラーム教徒)の訪日に対して、滞在中の食生活に対する課題の改善と食文化を通じた京都観光振興やムスリム・フレンドリーな和食メニューの開発に取り組んでいる。

ムスリムの生活にとって最も重要な事は、1日5回の礼拝と食事の問題である。この食生活でムスリムは「豚肉や豚由来の加工品」を摂取することが出来ない。日本人の食生活は経済発展と共に洋食に変化していき、米・野菜・魚な

ど使用した伝統的な和食文化は衰退しつつある。

現在、日本人の食生活で蛋白源を摂取する主要な方法は、「豚肉や豚由来の加工品」を食べることである。このような環境でムスリムが日本に訪問客や留学生として滞在することは、非常に困難を伴う。

イスラーム教におけるハラールはその教義において「許されたもの」という意味と、一方で「健康に良い (wholesome)」という意味を併せ持つといわれている。

WHOLESOMEということから、それは伝統的な日本の食習慣に通底するものがある。特に精進料理はハラールそのものであり、健全で持続的な食生活をする為には我々の日常の食生活も見直す必要があると考える。

現在、日本の若者は添加物に塗れたファストフードを多食している。手軽な食材で自炊し弁当を持参する学生が増えることは好ましいことである。このプログラムはこのような目的もかねて実施している。

(1) ハラール京弁当創作実験

2012年度、大学の夏季休暇中に学内外共同研究者、海外研究協力者（学生15名）と本学協力学生（16名）で調理実験を実施した。京都市内の一般的なスーパーマーケットで購買できる食材を使用し、数種類の弁当を創作した。

京弁当ハラール化実験では、日本の伝統的なハラール食材（コメ・魚・野菜）を使用して調理した結果、ムスリムにも受け入れられることが分かった。但し、日本食のコンセプトである旨みを引き出し、食材を活かすことを理解してもらうには困難があった。

結果的に、唐辛子や彼らが持ち込んだチリ

ソースなどをトッピングして味の物足りなさを補うことで解決した。マレーシアの味覚事情は、イギリス統治下における過酷な労働を強いられた経緯から強い味を好むという歴史的背景も理解でき、和食を味わう経験が増えれば旨みも理解されるという可能性を残した有意義な実験であった。



写真1 調理実験の様子

(2) 中食調査

2012年度の研究結果から、ムスリムが自炊を前提とした食生活にはほぼ問題がないことが分かった。2013年度はマレーシアから前年と同規模の教官・学生を再度招聘して、本学学生と共に、関西圏を中心とした中食の試食調査を実施した。

この目的は、ムスリムが日本の食生活に馴染む過程で日本の大学生と行動を共にする場合、中食を中心とした若者の食事状況における行動、例えば、デパートの食品売り場、コンビニエンス・ストアやファストフード店で調達した食品に対するムスリムの反応などを聞き取ることであった。

調査の結果、関西圏の大手デパートの食品売り場では、多種多様な食品を購入することが出来るが、添加物などの詳しい情報開示はされて

いない場合が多い。販売員に内容を確認しても、詳しい情報は本社に聞いてほしい、という回答が多く寄せられた。また、質問の内容に関して防御的な態度で応対される場合も多かった。

さらに、最大の難点は多言語化されていないということである。グローバル化社会というわりには情報の多言語化は進んでいない。情報量の表示スペースの問題はあるが、QRコードを使用してweb上に情報を開示することは出来る。2020年のオリンピック開催を控えて生活情報の多言語化は急務である。

(3) 京都市内におけるムスリムフレンドリー・ショップの探索と情報発信

2014年度は京都産学公連携機構の助成を一部受けて、京都市内における料飲店や和菓子屋を中心に探索調査した。ハラールは、宗教的教義からアプローチすれば多様で難解なものとなる。結局、ムスリムでない者が知識だけでハラールの是非を判断すればリスクを伴うことになる。したがって彼らが安心を担保できる方法は、情報の開示とムスリム自身の判断であると考えている。

この研究調査でも、13名のムスリムをマレーシアから招聘し、京都外国語大学などの教員・学生を含む29名の調査グループが京都市内のムスリムに親和性の高い和食堂や和菓子の店舗、小物店などを探索調査した。その際、店舗事業者の許可が得られれば、「ムスリムフレンドリー・ロゴマーク」を貼付した。この情報は多言語化（英語・マレー語）して、web上の地図情報に反映した（<http://kyotomuslimfriend.jp/>）。web情報では、ブログでムスリムの推薦コメントや写真などが投稿されることも期待し

ている。

この活動の目的は、アセアン新興国から中間所得層ムスリムの訪京が増加しているが、現在の京都にはこの層の購買意欲をそそるハラールフレンドリーな情報が少ないという事情がある。ホテルや高級料理店では、ローカル・ハラール認証を取得して弁当などを提供しているが、昼食弁当で一食ひとり分、3,500円から4,000円の価格である。この価格は中間所得層のムスリム観光客には負担が大きい。

したがって、一食ひとり分で1,000円以内を目標にして店舗を選択し、出来るだけ多くの情報を伝え、その情報を可視化することにより訪問先が増え、商店街などの活性化も期待できる。

普段の京都を味わってもらい、そして京都食文化の持ち帰りを促進することで、ムスリムブームから安定したムスリムマーケットへの転換を目指している。

a) 成果

ムスリムフレンドリー・ロゴマークを貼付できた店舗数50店舗、京都という土地柄、老舗が多いが、ほとんどの店がこの活動に協力的であった。京都市内で妥当な値段で安心して食を楽しむことが出来るムスリム観光インフラを構築できた。この結果、味の持ち帰りが期待でき、アジアイスラム文化圏における和食・和菓子などの普及に寄与できる。

b) 課題

①価格の問題で選択の幅が狭くなる。コースの懷石料理などは手が届かない。ビストロ風のおばんざい屋が誕生することが望まれる。

②味醂に対する誤解がある。酒ではなく調味料として理解をするべき。味醂を調味料として使用した料理にどの程度のアルコールが含まれるのかなどを基準にすることは意味がない。実際、食してみれば、アルコール成分を舌で感じるものがなく納得する場合が多かった。

③マレーシア人の反応は極めてよい。その理由は、清潔さ、丁寧さ、味の旨みなどであった。

c) 結論

日本の食に対する信頼は高い。食材や調理内容を開示することで、日本産品はハラール認証がなくても買われる可能性が高い。逆にハラール認証があっても中国産は購買されないという先行研究がある。この信頼を毀損するような食品偽装や問題が起これば、当事者だけの信頼をなくすということではなく、「日本の食」の信頼を損ねることになる。業界はこの重要性を理解すべきであり、ハラール問題がこの気付きに一石を投じている。



写真2 店舗訪問の様子

7. 教育的効果と課題

I C Tの加速度的な発展に伴い、知識提供型の講義はインターネットを通して世界の大学の講義を受講することが出来る時代になった。その結果、グローバル化に対応できない大学は存在意義を問われている。

フィールドワーク型のプログラムは知識を現実の社会に投げかけ反応を確認しながら、その有効性や適応性を経験から学んでいくものである。このプロセスで予期せぬ出来事や問題が起こる。これらを克服するためにはある程度の予見と工夫が必要となる。また、目的を達成するためには、その場その場における交渉力と、ある種の執拗さも要求される。

このような能力やスキルはface to faceで育成されていくものであり、I C Tによる教育では不可能な分野である。

今般の一連の活動でも、随所に学生のため息や爽快な達成感を感じることが出来た。近い将来、彼らが異文化間ビジネスで要求される多元的で多様な交渉能力育成に繋がると確信できる。

また、課題としてフィールドワーク型の教育は活動の連続性を確保することが必要であり、参加する学生は少なくとも2週間程度このプログラムのために時間を確保しなければならない。

2012年から2014年に及ぶ一連のプログラムも夏季休暇中という限られた期間で実行した。現代学生にとって夏季休暇はアルバイトなどで学費や生活費を補う時間である。このプログラムに参加することはその機会を喪失することである。したがって、その喪失以上に成果を得ようとする強い信念のある学生を集めることが必要である。このためには、周到な準備と具体的

な目的と目標が必要である。

結びに

著者は「サービスマーケティング」という講座を開講している。この中で最終レポートとして、「新しいサービスの創造」という課題を与えて学生目線でアイデアを募っている。

この課題を与える時のヒントは一つだけ、「困ったことや面倒な問題を解消する分野でサービスは生まれる」ということだけである。

実はこの授業の目的はもう一つある。新しいサービスを創造することが、「如何に困難か」ということを気付かせるためである。学生はいろいろな新しいサービスを考え出そうとする。しかし、多くの場合そのようなサービスはもうすでにある、と助言することになる。それほど日本は高度サービス化経済国である。裏を返せばそれほどサービスに依存しているということになる。海外に行けば日本では当たり前のサービスがない場合が多い。

その結果、何もできないで呆然と立ちつくしてしまう場合がある。問題を自ら解消して切り抜けていく逞しさが育っていないのである。

これは彼らに問題があるわけではない。彼らを育てている方の問題である。

多くの大学では学生を海外へ送り出す場合、すべてお膳立てしてパックスツアーのような形態を好んでいる。パスポート申請、ビザ申請、航空機の手配、外国為替に至るまですべて業者に依頼する。学生は空港に集合し無事出発ということになる。著者はこのやり方を好まない。

海外のプログラムに参加したければ、すべて

自分でやることが前提で、現地集合、現地解散である。しかし、このやり方を問題にする風潮もある。それは大学の「何かあったらどうする症候群」である。何かあれば本人が対処することである。遠い外国の学生に指図できるわけがない。本当に学生の安全を確保したければ、何でも自分で行い、危機管理能力や対処法などを養うことである。

グローバル人材とは、身体健康、精神的にもタフで逞しく生き抜いていく人材である。

最後にこの場をお借りして、稚拙な論文を掲載頂いたことに深く感謝いたします。

引用文献

- 1) Akerlof, G. A. (1970). The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. *The quarterly journal of economics*, 488-500.
- 2) Hirschman, E. C. (1986) The creation of product symbolism. *Advances in Consumer Research*, 13(1), 327-331.
- 3) Holtzman, Jon D. (2006) Food and Memory. *Annu. Rev. Anthropol.* 35:361-78.
- 4) Usunier, Jean Claude and Lee, Julie Anne (2011) Marketing Across Cultures Fifth Edition, 小川孔輔, 本間大一 監訳 異文化適応のマーケティング 原書第5版 ピアソン桐原

その他、紙幅の都合で省略。



京都産業発展のための人材獲得

株式会社リクルートキャリア

就職Shop推進部 部長 **木村 樹紀**

1. はじめに

弊社は、新卒及び中途採用のマーケットで、企業と学生又は社会人をマッチングするビジネスを展開しています。最近、主に300人以下の中小企業と20代を中心とした若年層を、面談を通じてマッチングする事業にも力を入れており、2014年7月、同事業のサービス拠点である「就職Shop きょうと」を京都市の中心街である四条烏丸にオープンしました。

本稿では、京都産業の発展のための人材獲得戦略の方向性を指し示します。

まず、学生の宝庫である京都の人材マーケットと京都企業の特徴を定量データから検証し、東京や大阪とは異なる「京都独自の」企業と学生を結びつける方法を明らかにします。そして現存する大学コンソーシアム京都を活用した中小企業の人材確保のための方法論を展開します。

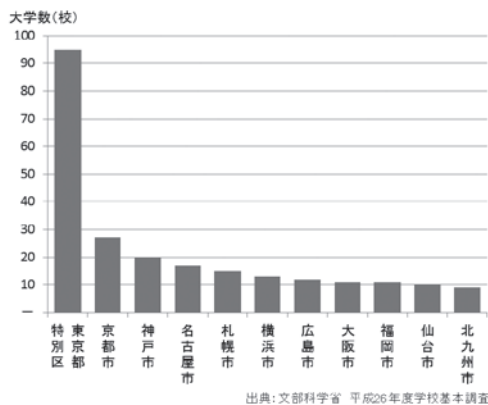


図1 主要都市別大学数比較（短期大学除く）

2. 学都、京都の特徴

まず、京都の人材マーケットの特徴は学生の多さです。単純に学校数と学生数を他の主要都市と比較すると、京都は東京に次ぎ全国で2位となります（図1, 2）。しかし、人口規模や産業規模当りで見ると京都の学生割合は、東京の2倍以上で他府県を圧倒しています（図3, 4）。

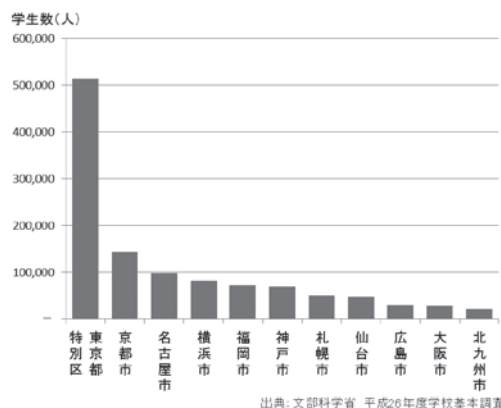


図2 主要都市別学生数比較（短期大学生除く）

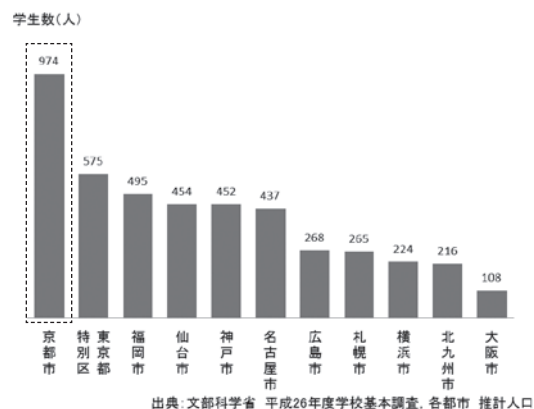


図3 人口1万人当たりの学生数（短期大学生除く）

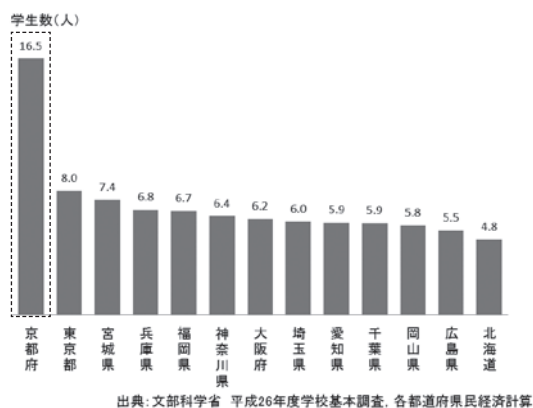


図4 主要都府県内総生産1億円当たりの学生数
(短期大学生除く)

これは、京都には社会・産業規模に比べて大学が多く、構造的に他府県から学生が集まる形となっていることを示しており、ある意味、県外から多数の高卒者を大学に引き寄せているともいえます。そのため京都の学生に占める県内出身比率は、22.8%と47都道府県中45位となっています(図5)。

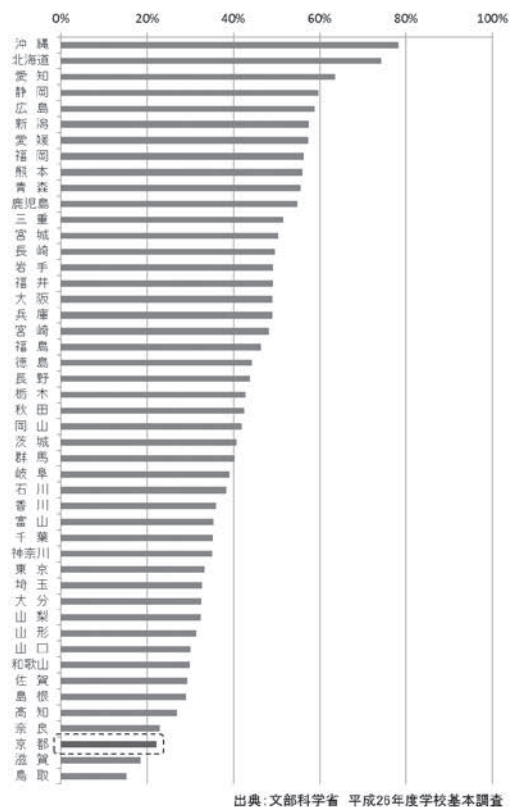


図5 大学生における都道府県別出身高校の県内比率

ただし、流入学生の約8割は出身地域が関西及びその隣接県であることから、京都の学生には関西地域出身者が数多く含まれ実家も近い、という特徴があるといえます(図6)。

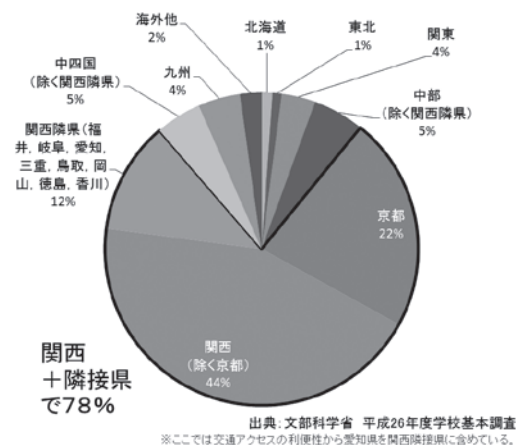


図6 京都の大学生の出身地域

また、厚生労働省の平成22年国民生活基礎調査によると、1世帯当りの平均児童数は1.7人で、児童1人の世帯が最も多く、児童2人以下の世帯が約9割を占めており、将来的に自分の両親を支える人が自分以外にいない若年層が増えていることが推測されます。実際に、就職Shopを訪問する若年層の大半が「両親の面倒をみたい」と希望し、実家の近くでの勤務を希望するという実態があります。これらのことから、京都の学生の企業選びにとって「関西とつながりを持てること」が大きな価値となる可能性が高いといえます。

では、このような特徴を持った学生と京都企業を結びつけるには、どのようにすればよいのでしょうか。

3. 京都企業の優位性

まず、主に大手企業を志向し、グローバル志

向や上昇志向が強い学生の採用についてですが、このような学生の採用においては、京都企業は関西大手企業と競合することになります。これら両者は、ともに「関西とつながりを持てる」企業ですが、京都企業の優位性はどこにあるのでしょうか。

関西大手企業（主として大阪企業）の本社移転の状況を見ると、大阪企業は規模の拡大とともに東京へ本社を移転（2本社制含む）するケースが多い。また兵庫でも、外資系大手企業であるP & Gやネスレのパシフィック本社がシンガポールに移転するなど、大阪企業の東京移転と同様の現象が起きています。一方、京都企業はどんなに大きくなっても京都を出るケースは少ないといえます（表1, 2）。

ここから考えられる京都の大手企業が他府県の大手企業に勝つための戦略は、「京都の大企業に就職すれば、世界に道が開け、そして関西ともつながり続けられる」というイメージを打ち出すことです。グローバル志向や上昇志向の強い学生でかつ関西を愛し、関西とのつながりを求める学生に対して、京都大手企業が本社を変えない独自性を打ち出すことは、大きな優位性を保つ戦略となります。

4. 中小企業の人材確保

次に、地域志向の学生と中小企業を結びつける戦略として、「大学コンソーシアム京都を通じた企業情報の交換」の仕組みを充実させることが、中小企業の人材確保に寄与する可能性について述べます。

弊社が運営する「就職Shop」は一人ひとり

表1 大阪出身の大手企業の現本社

	売上高 (億円)	東京本社	大阪本社
伊藤忠商事	55,308	○	
パナソニック	77,365		○
丸紅	70,557	○	
三菱UFJFG	51,761	○	
日本生命保険	68,292	○	
三井住友FG	46,418	○	
シャープ	29,271		○
住友商事	33,174	○	
住友生命保険	34,315	○	
住友金属工業	14,733	○	
パナソニック電工	14,574		○
大和ハウス工業	27,003		○
旭化成	18,977	○	
大林組	16,127	○	
東レ	18,377	○	
積水ハウス	18,051	○	△
サントリーHD	20,402	○	
武田薬品工業	16,919		○
竹中工務店	10,209	○	
ダイキン工業	17,830		○
三井住友トラストHD	11,875	○	
クボタ	15,085		○
オリックス	13,416	○	
りそなHD	8,269	○	
高島屋	9,041		○
帝人	7,844	△	○
日本ハム	11,220		○
積水化学工業	11,108	○	△
日東電工	7,498		○

出典：各社の直近の有価証券報告書、決算報告
※金融業については経常収益を記載

表2 京都出身の大手企業

	売上高 (億円)	京都本社
任天堂	5,717	○
京セラ	14,473	○
オムロン	7,729	○
日本電産	8,751	○
村田製作所	8,467	○
ジーエス・ユアサコーポレーション	3,479	○
ローム	3,310	○
島津製作所	3,075	○
大日本スクリーン製造	2,359	○
宝HD	2,095	○
ニッセンHD	1,964	○
ワコールHD	1,937	○
堀場製作所	1,381	○
日新電機	1,098	○
ニチコン	1,046	○

出典：各社の直近の有価証券報告書、決算報告

の求職者との面談を通じて本人の人柄と考えを知り、本人に合う企業を紹介します。そのマッチングの極意は「中小企業の魅力をその企業以

上に理解すること」にあります。求職者は必ずしも待遇や知名度だけで就職先を決めるのではなく、「どんな風土の中で、どんな人と働くのか」で意思決定をすることが多いからです。

採用において、大手企業は、「自律性・問題発見・課題解決・コミュニケーション」等、総合的観点から判断して高い能力を有していることを重視することが多い。一方で、中小企業は、「企業風土が求職者の肌に合うかどうか」を入社後に活躍する重要な要素として重視することが多い。つまり、中小企業と学生をマッチングさせるためには、社長の考え・社風等のアナログ情報を含めた企業情報を如何に知っているかが成立の肝となります。例えば、「京都から出たくない」求職者には京都エリア完結の企業を、「人の上に立つことには関心が薄い」求職者には強いリーダーシップを発揮するトップのいる企業を、「地味で真面目だがコミュニケーションは苦手」な求職者にはIT系やモノづくり企業を上手く結びつけていくことがポイントとなります。

5. 大学コンソーシアム京都の優位性

大学コンソーシアム京都は、規模・事業内容ともに、他地域のそれと比較して圧倒的に充実しています（表3）。密な大学連携のパイプが存在しているので、各大学固有の「企業情報」を交換する仕組みを作ることができれば、京都における学生と中小企業のマッチング総量を最大化できるポテンシャルは高いといえます。各大学の就職課職員やキャリアカウンセラーには、「地元優良企業の情報」＝「すべての学生が合

うわけではないが一部のこんな学生にはいい企業」といった、書面に落としづらい魅力ある企業の本質的情報がストックされています。大学を超えてこれらの情報を交換する仕組みを作り、各大学がそれぞれの就職決定数ではなく、大学コンソーシアム京都に参加している51大学全体での就職決定数を最大にすることができれば、大学コンソーシアムが学生と中小企業のマッチングセンターとなり全国に波及する京都独自のモデルができると考えます。

表3 各都道府県大学コンソーシアムの実態

名 称	参加校数	事業内容						
		単位交換	高大連携	図書交換	国際交流	イベント	インターンシップ	キャリア教育
大学コンソーシアム京都	51	○	○	○	○	○	○	○
大学コンソーシアム大阪	45	○	○		○	○		
大学コンソーシアムひょうご神戸	36	○	○	○	○			
教育ネットワーク中国	36	○	○			○		
首都圏西部大学単位互換協定会	25	○	○					
大学コンソーシアム八王子	23	○	○		○	○		○

6. おわりに

京都の大手企業が、学生に対して「関西と繋がりが続けることができる場であること」を訴求することで、人材獲得を実現する。一方で、中小企業の人材獲得のために、大学コンソーシアム京都が中小企業と学生の懸け橋となる仕組みを作り上げる。産官学の連携を推進することで地元企業が人材獲得に成功し、京都産業の発展に繋がっていくよう、弊社もその支援のために今後も努力していく所存です。

（協力：ニッチモ）



「Think Global, Act Local !」 ～オール京都でグローバル人材の育成を～

特定非営利活動法人 グローカル人材開発センター

代表理事 **榊田 隆之**

(京都信用金庫 専務理事)

1. はじめに

国全体の成長力に陰りがみられる今日、日本の若者は自分自身の将来に対し夢やビジョンを描き難くなっており、明確な職業観を持たないまま社会人になる学生が増加傾向にあります。そしてその結果、入社3年以内に約3割の大卒生が離職してしまっていると聞きます。

一方、京都には優れた技術力や魅力的なサービスを誇る中堅・中小企業が数多く存在するにもかかわらず、地元中小企業への就職を希望する学生の比率は大手企業と比較して相対的に低く、学生と地元中小企業における「雇用のミスマッチ」が表面化しています。

このような問題を解決するためにも今、地域の未来を担う優秀な人材の育成について、産官学がより力を合わせて積極的に取り組むことが求められているのではないのでしょうか。

2. 京都経済同友会の提言

上記の問題認識のもと、私が委員長の大役を仰せつかっている京都経済同友会「大学のまち・京都」を考える特別委員会では、平成24年に地域の未来を担う優秀な人材の育成に向けた以下の3つの提言をまとめ、産官学の連携強化

による「実践型教育（アクティブラーニング）」の必要性を唱えました。

表1 実践型教育（アクティブラーニング）に係る
京都経済同友会の提言

1. オール京都体制による産学協力講義（職業教育）の実施を
①経営者による出前講義の実施 ②「オール京都」でグローバル人材育成をめざす ③協力講義を通じて企業経営者の生の声を学生に届け、働くことの意味を伝える
2. 企業と大学の共同プロジェクト方式によるPBL（Project Based Learning）の推進を
①企業と学生と一緒に考えるプロジェクト方式の共同研究に取組む ②「職業観」の醸成に加えて、「コミュニケーション能力」や「社会への適応力」が自然と身につくことが期待される ③企業にとっては自社の経営方針を理解する優秀な新入社員の採用につながることを期待される
3. 実践型教育プログラムの事業主体となるNPO法人の設立を
①事業の継続的かつ円滑な運営において、取り纏め調整および企画を担う事業主体（NPO法人）を設立

（1）オール京都体制による産学協力講義の実施について

まず、「オール京都体制による産学協力講義」に関しては、企業経営者や行政の責任者等が大学に出向き、90分間の講義を通じて仕事や働くことの意味について生の声を学生に伝える、いわゆる「協力講義」の実践を提言しました。そして、ただ単に提言に終わるのではなく、その後、京都の各大学において実際に協力講義を実施することにより学生の反応を探りました。

その結果、学生からは「名前やブランドにこだわるのではなく、その企業の経営姿勢をよく調べて就職に臨むことの重要性を再確認できた。」とか、「自分が将来何をベースに生きて行くのか、今のうちに考える良い機会になった。」など、協力講義に対し肯定的な意見が数多く聞かれました。



写真1 協力講義の風景

(2) 企業と大学の共同プロジェクト方式によるPBLの推進について

協力講義は学生が講師の話を聴講する「座学」であるのに対し、PBL（プロジェクト・ベースド・ラーニング）は、学生と社会人が特定のテーマについて一緒に考える参加型のプロジェクト方式を採用することにより、学生の「職業観の醸成」はもちろん、「コミュニケーション能力」や「社会への適応力」が自然と身につくと考えられます。

その一例として、京都信用金庫では平成25年度より立命館大学と連携し、同大学におけるPBLの企画・運営に協力してきました。PBLの実施にあたっては、まず学生と当金庫職員でミーティングを行い、具体的な研究テーマを決めることからスタートします。平成26年度のテーマは「クール京都。企業の新しいグローバ

ル展開」。グローバル化が著しい観光都市京都において、特に観光産業に係るインバウンドおよびアウトバウンド両面で特徴的な取組みをされている地元企業を訪問し、その成功の秘訣を探ることをPBLのテーマとすることが決定されました。

次に、決定されたテーマに基づき、学生と当金庫職員が協働で訪問企業の選定を行います。今年度の訪問企業（敬称略）は、JTB西日本京都支店、美濃吉、中村藤吉本店、くろちく、ローバー都市建築事務所とし、各企業を訪問させていただく運びとなりました。

企業訪問に際し、学生は訪問先企業の事前学習はもちろん、訪問を通じて学んだことや感じたことをチームで整理し、最終的にPBL成果報告会にて発表することとなります。



写真2 美濃吉様における立命館大学PBL風景

テーマの選定→事前調査→企業訪問（フィールドワーク）→事後分析→プレゼンテーションという一連の活動を通じて、チームとしてプロジェクトを遂行することや人前で発表することの難しさや醍醐味を体験することとなり、結果的に座学では得られない実践型の教育が可能となることがPBLの素晴らしい点であると思います。



写真3 立命館大学PBL報告書

図1のピラミッド図に記載の通り、今後「協力講義」と「インターンシップ」「PBL」を組み合わせた授業形式が広がることにより、従来とは次元の違う、学生にとってより魅力的な実践型教育（アクティブラーニング）が実践されることが期待されますが、一方で、その運営には大学と企業との充分かつ継続的な連携体制が必要不可欠となります。

（3）実践型教育プログラムの事業主体となる NPO法人の設立について

協力講義やPBLの実施に際しては、各大学によって研究テーマや課題が多岐にわたる上、その研究ニーズに応える企業とのマッチングを円滑に行うために、PBLの企画運営を事業として継続的に行うプラットフォームづくりが必要となります。そこで、京都経済同友会では「実践型教育プログラムの事業主体となるNPO法人の設立を」を、3つ目の提言として唱えました。

京都経済同友会の提言を受け、産官学共通のプラットフォームづくりに向けた機運が一気に高まり、平成25年2月にはNPO法人グローバル人材開発センターが設立されました。そして、グローバル人材育成に向けた、全国でも他に類を見ないユニークな取組みがスタートすることとなりました。

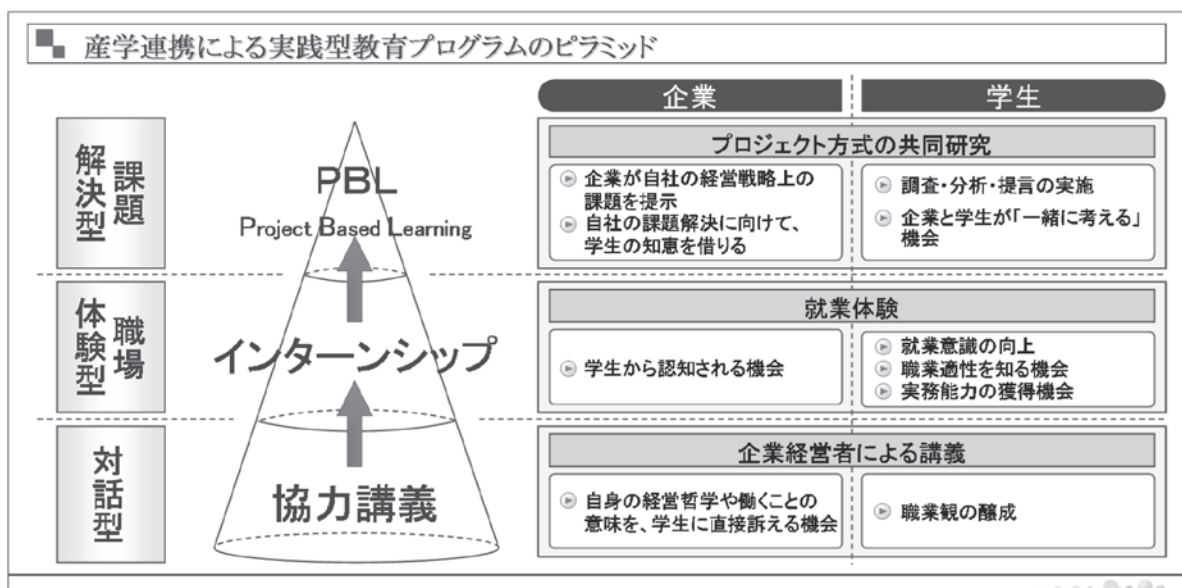


図1 実践型教育プログラムのピラミッド

3. グローカル人材開発センターの設立目的

『グローバルな視点で物事を考える能力を兼ね備えつつ、地域経済・社会（ローカル）の持続的な発展に情熱を注ぐ「グローバル」な人材を育成して行きたい。』

グローバル人材開発センターは、そのような



図2 グローカル人材開発センター「ごあいさつ」より



写真4 設立シンポジウムの様子

想いに共感する京都の大学、経済界、および行政機関等の協力のもと、「オール京都」体制で設立されました。その設立にあたっては、設立構想を提起した京都経済同友会を代表して、不肖私が初代の代表理事に、そして大学側を代表して京都産業大学法学部教授の中谷真憲氏が専務理事に、それぞれ就任することとなりました。

グローバル人材開発センターは、産官学の緊密な連携を通じて大学教育のあり方を見つめ直し、個人の個性や得意分野を伸ばすための、よりダイバーシティに富んだ実践型教育（アクティブラーニング）の仕組みづくりに取り組むことを設立目的としており、設立直後から主に以下の2つの事業構築に注力して参りました。

（1）テーマ別の学生プロジェクト（PBL）

グローバル人材開発センターのユニークな取り組みの1つが、「学生プロジェクト」と呼ばれる自主参加型のPBL。複数の大学から応募した学生が少人数でチームを形成し、様々なテーマに対し実践的活動（グループワーク、各種調査・分析、フィールドワーク、プレゼンテーション等）を通じて課題解決にあたります。テーマについては、①企業からの依頼による協働プロジェクト、②まちづくり・地域活性化プロジェクト、③行政との協働プロジェクトと多岐にわたります。現在のべ40のプロジェクトがあり、そこに協力等をいただいている企業等受け入れ先数は30団体にのぼります。そして、その企画調整、コーディネートにはグローバル人材開発センターのスタッフがあたります。初年度にあたる平成25年度は、京都の6大学から52名の学生が参加。26年度は200名に近い参加が見込まれ、その裾野は着実に広がろうとしてい

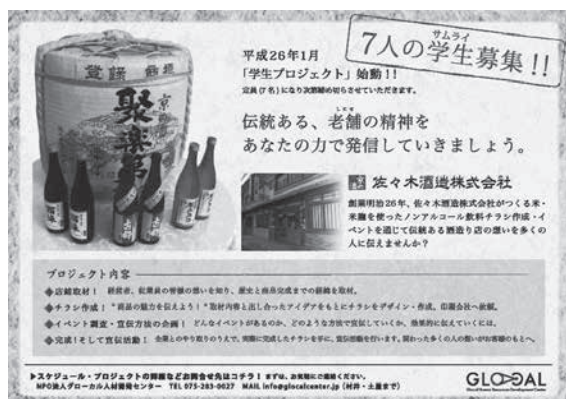


写真5 佐々木酒造様における学生プロジェクトメンバー募集のお知らせ

ます。

京都の老舗酒造会社である佐々木酒造様とのプロジェクトはその一例ですが、7名の学生がノンアルコール飲料「白い銀明水」の販売促進用チラシの制作と配布、試飲会の実施を任せられ、PBLとして実施しました。

学生にとって、普段の授業ではなかなか経験することができない「企業の現場」を体験する機会となり、また佐々木酒造の社員さんとともに協働で企画立案から市場調査、イベント実施、成果報告会での発表までの一連のプロジェクトを完結させることにより、社会人としての仕事

の進め方や遣り甲斐について、多くのことを学ぶ機会となりました。

(2) グローカル人材資格制度の普及

グローバル人材開発センターが手掛けるもう一つのユニークな取組みに「グローバル人材資格制度」があります。近年、各大学においても実践型教育への関心は急速に高まる傾向にあり、従来の座学で聴講型のみの授業形態から、フィールドワークやプレゼンテーションを取り入れた新しい形態の授業カリキュラムの開発が課題となっています。

グローバル人材資格制度は、各大学が個別に開発するカリキュラム（基本プログラム）とグローバル人材開発センターが企画運営にあたるPBLを組み合わせ、両方を履修完了した学生に対し、「グローバル・プロジェクト・マネージャー（GPM）」を付与しようという制度です。

なお、資格制度自体はEUが実施する欧州資格枠組（EQF）のレベル6（学部レベル）に準拠する内容となっており、また資格授与に際しては、一般財団法人地域公共人材開発機構

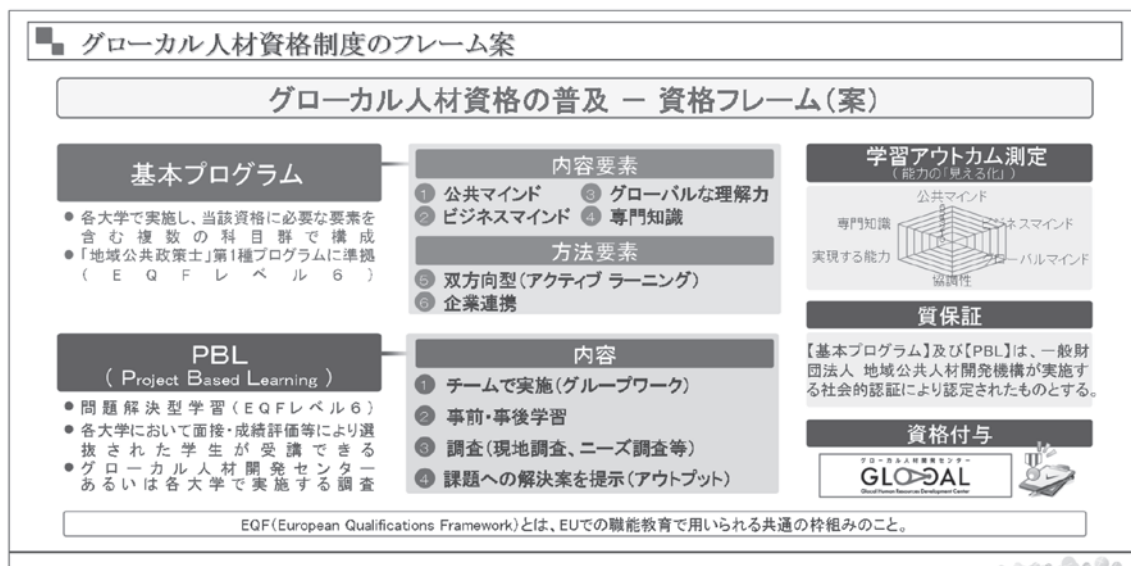


図3 グローバル人材資格制度のフレーム案

(COLPU) が資格認証することとなっています。

現在、京都の5大学（京都府立大学、京都産業大学、龍谷大学、佛教大学、京都文教大学）において、この取組みは平成27年度より正規授業としてスタートするべく、準備が進んでいます。

4. 「グローバル人材」or「グローバル人材」？

昨今、アベノミクスの第三の矢として国の成長戦略についての議論が各方面で行われていますが、人材育成や人づくりこそ、将来の日本の成長戦略を考える上でもっとも重要なテーマといっても過言ではありません。特に「グローバル人材」の育成については、国家戦略の一環として、今後各大学における様々な取組みが注目されているところです。

ところで、「グローバル人材」と「グローバル人材」の違いはいったい何処にあるのでしょうか。何れも、グローバルな視点で物事を考える能力を有するという点においては共通する側面を有する一方、活躍する場所（フィールド）が世界規模（グローバル）か地域（ローカル）かの違いによって区別されます。従って、グローバル人材とは「グローバルな視点で物事を考える能力を兼ね備えつつ、地域経済・社会（ローカル）の持続的な発展に情熱を注ぐ人材」と定義することができます。

5. 「ありきたりの座学」から「個性豊かな人づくり」への転換

一概に「グローバルな視点で物事を考える能力」といっても、「一般教養」「語学力」「コミュニケーション能力」「企画力」等、様々な能力が思い浮かびます。大切なことは、これらの能力を引き出す教育プログラムとは、「ありきたりの座学」だけでは決して身につくものではなく、個々人の個性を活かす、より実践的な教育プログラムであるべきだということです。

■「ありきたりの座学」と「個性豊かな人づくり」		
	「ありきたりの座学」とは	「個性豊かな人づくり」とは
講義形式	◎ 教室形式の集団講義。学生は聴いているだけ。	◎ 少人数で双方向のコミュニケーション。
履修科目	◎ 選択肢が少なく、関心の無い科目まで無理やり勉強させられる。	◎ 選択肢が多く、関心の高い科目を自らの意思で勉強できる。
授業内容	◎ 理論主体で実践無し。頭で理解しているだけ。	◎ 体験型の授業内容。共感・感動が伴うため心に響く。
学習目的	◎ 主に試験に合格すること。	◎ 自らを成長させること。
人間教育の有無	◎ 知識教育のみで、授業を通じた人間教育は軽視。	◎ 教育を通じて「コミュニケーション力」や「社会への適応力」が自然と身につく。

図4 「ありきたりの座学」と「個性豊かな人づくり」

上図が示す通り、これまでの日本の大学教育は、講義形式、授業内容、学習目的等において一方通行の座学主体であり、双方向のコミュニケーションやフィールドワークを積極的に取り入れた自主参加型にはなっておらず、結果的に個人の個性を伸ばしにくいプログラムであったと思われます。

大学教育における「個性豊かな人づくり」への転換を進めるためにも、実践型教育プログラム（アクティブラーニング）が有効であり、今こそ大学と企業が従来に無かった連携体制を密にして、新たなステージをめざすべきではない

でしょうか。

そういう意味において、京都において、産業界、大学、行政が一体となって、より実践的で学生の職業観醸成につながる教育プログラムの開発に協働で取り組むことは大変意義深いことだと思います。そして、そのことを推進していくプラットフォームとして、グローバル人材開発センターの活動は今後益々重要になっていくと確信します。

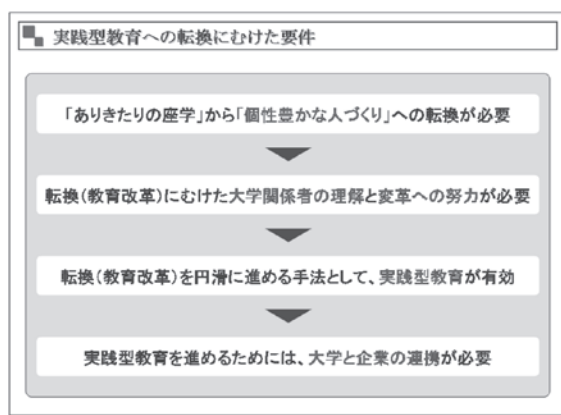


図5 実践型教育への転換に向けた要件

6. 「仕事」に対する若者の価値観の変化

現下の日本を取り巻く社会情勢は、戦後の高度成長期とは大きく変化しており、それに伴って、若い世代にとって物事の捉え方や社会人と

して働くことに対する価値観も大きく変化しているように思われます。従って、「明日の京都を支える人材」の育成を語る上で、時代背景に対応したより柔軟な姿勢で臨むことが求められています。

下図が示す通り、就職先の選定、仕事内容、人生のゴールといった仕事観において、現代の若い世代は従来とは大きく異なった価値観を重視する傾向にあります。大企業に就職して出世することのみを人生のゴールとせず、あえて「社会や地域への貢献を実感できる仕事に就きたい。」と考える若者が着実に増加していると考えられます。

若い世代の価値観の変化に伴い、明日の京都を支える優秀な人材（グローバル人材）への関心も高まる傾向にあります。産官学が連携してアクティブラーニングを推進することにより、若い世代の人々が少しでも明確な仕事観を持つことができる環境づくりを行い、将来の京都を支える優秀な人材の育成に取り組むべきであると思います。

7. 学生と地元中小企業における「雇用のミスマッチ」解消に向けて

最後に、就職（採用）活動について私見を述べたいと思います。冒頭でも触れた通り、就職活動において、多くの学生は大企業志向が強く、残念ながら中小企業に就職する学生は限られており、結果的に就職に係る「ミスマッチ」が発生している状況といえます。

この問題を少しでも緩和する手段として、優れた技術力や商品力を持つ中小企業の経営者は、

■ 若者の価値観の変化		
	これまで	これから
就職先	▶ 大企業に就職したい。	▶ 大企業で働いていても夢が持てない。
仕事内容	▶ 世界を動かすような大きな仕事がしたい。	▶ 社会や地域に貢献していることを実感できる仕事をしたい。
人生のゴール	▶ 会社で出世することが人生のゴール。	▶ 会社での地位よりも、自分らしさやプライベートの人間関係を重視したい。 ▶ 「身の丈に合った小さな幸せ」や「生活の安定」が人生のゴール。

図6 若者の価値観の変化

地元の大学と連携し、積極的に人材の獲得に努めるべきであり、その手法として協力講義やPBLといった産学連携型の教育プログラムを活用することは、学生と企業双方にメリットがあると考えます。

一方で、学生も企業の経営方針や経営内容を理解しないままインターネットサイトのみで就職活動を進めるのではなく、協力講義やPBLを通じて経営者の生の声を聞き、働くことの意味や仕事の喜びをよりダイレクトに実感し、自分にあった就職先を見つけることができれば、大卒後間もないうちに離職してしまう学生も減少すると確信します。

これらは、地域の企業と活発で主体的な学生が、丁寧なプロセスを経て出会う場を創出しようとする、きわめて具体的な取組みです。この取組みを支援するために、グローバル人材開発センターでは現在、「グローバルDialog」という新しいホームページを開発しています。このホームページは、企業には実際にアクティブな活動を行ってきた学生たちを紹介し、また、学生には若い世代を育てる意欲と実力のある地元企業の姿をきちんと見せていく機能を果たすものです。

こうした今日の時代に見合った新しい教育実践やマッチングの仕掛けを通じて、自分の天職といえる仕事に就く学生が1人でも多く社会に羽ばたくことを、心より祈念しています。

であります。関係各位の皆様におかれましては、産官学の連携を通じたグローバル人材の育成により一層のご理解とご協力を賜りますよう、宜しくお願い申し上げます。

8. 結びに

「Think Global, Act Local !」 グローバル人材育成に寄せる私の想いは、日々高まるばかり



京都新卒応援ハローワークの取組

新卒支援の総合拠点として、内定獲得から職場定着までを一貫支援

京都新卒応援ハローワーク 統括職業指導官 吉村 元宏

1. 京都新卒応援ハローワークの概要

(1) 新卒応援ハローワークとは

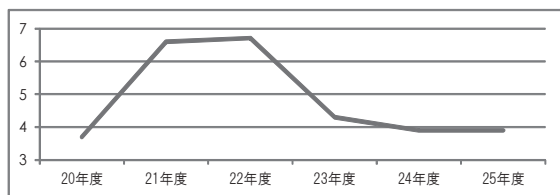
平成20年のリーマンショック以後、大学生等の就職環境は急激に悪化、平成21年度には未就職のまま卒業を迎える大学生等(未就職卒業者)が急増しました。(表1)

未就職卒業者が不本意ながら非正規の雇用を選択し、それが長期化する、まさに第2の就職氷河期の発生が懸念されました。

ハローワークでは、当時、全国の「学生等職業相談窓口」で大学生等の就職支援を行ってきましたが、それを大幅に強化することとし、平成22年9月、その拠点として、新卒応援ハローワークが全国各都道府県に設置されました。(現在57カ所開設)

ハローワークは、仕事を辞めた方が利用するというイメージが強いとも言われていたもので、新卒応援ハローワークは対象者を大学生等と学校卒業後概ね3年以内の方に限定、「学生専用のハローワーク」というキャッチコピーを使っています。

表1 未就職卒業者の年度別推移(単位:万人)



出典: 厚生労働省「大学等卒業予定者の就職状況調査」

また、学卒ジョブサポーターという専任のス

タッフが、学生一人一人に対する担当者制による職業相談・職業紹介を基本としながら、大学生等の状況を踏まえた様々なメニューで就職支援を行っています。

(2) 京都新卒応援ハローワークの概要

京都新卒応援ハローワーク(以下「当所」といいます。)は、京都市営地下鉄烏丸御池駅という交通の至便地に所在、学卒ジョブサポーター23名を中心に、平日の10時30分から19時まで開庁しています。(図1)

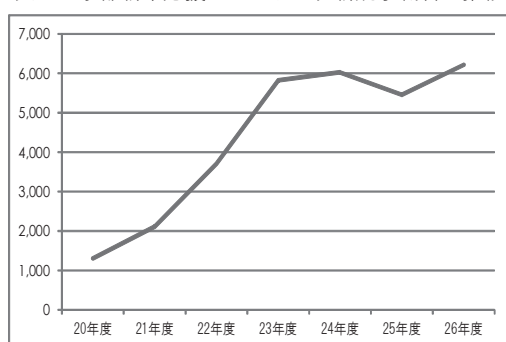


図1 京都新卒応援ハローワーク外観



平成22年9月に開設して以降、周知・広報や大学（大学院を含む）、短期大学及び専修学校（以下「大学等」といいます。）との連携体制の強化、さらには、ご利用いただいた方からの口コミなどにより、年々認知度も向上し、利用者も増加、就職環境が改善してきた今年度も、昨年度を上回るペースで大学生等にご利用いただいています。（表2）

表2 京都新卒応援ハローワーク新規求職者の推移



（注）平成26年度の新規求職者数は予測値
平成22年8月までは学生職業相談等窓口の実績

2. 関係機関等との連携

（1）大学等との連携

当所の最大の特徴が、府内の大学等の就職担当部局（以下「キャリアセンター」といいます。）との緊密な連携による業務運営で、当所開設以来、着実に各校との連携強化を図っています。

ア. 大学等毎の担当者

大学毎に当所の担当者を定めた上で、定期的に大学等を訪問、常に大学生等の就職状況について意見交換と情報共有を行っています。

また、担当者は、大学等の対応に加え、当該大学等在学者の主担当者として、当所での就職活動を支援しています。

大学等からは「顔が見える担当者」「実際に誘導するときに、〇〇さんを訪ねていけば良い」と学生に伝えると安心してもらえます」と高評価をいただいています。

さらに、当所スタッフ3～4名で6大学等を担当するグループ制を導入しています。人事異動等で主担当者が変わっても、同一グループの他の担当者がこれまでの経過を継承、年度を超えて大学等との継続的な関係を維持しています。

イ. 大学等毎の支援メニュー

当所での就職支援に加え、大学等に出向いての就職支援を行っています。

具体的には、大学等向けサービスメニューの中から、大学等のニーズや状況に応じて必要なメニューを組み合わせたオーダーメイド型の支援を行っています。（表3）

表3 大学等向け主なサービスメニュー

★★京都新卒応援ハローワークサービスメニュー★★ (大学キャリアセンター向け)
▷大学等での出張相談会 ▷授業での職業講和 ▷出張セミナー - ハローワーク求職登録会 - ビジネスマナー - 労働法セミナー - 障害者向け新卒応援HW活用術 ▷キャリアセンタースタッフ向けハローワーク見学会

（2）新卒支援の総合拠点

大学生等の就職活動については、当所や大学等の他にも、京都市フルカバー学生等就職支援センター、京都府の京都ジョブパークなど行政が運営する就職支援機関、さらには民間の就職支援会社など、様々な場所で様々なサービスが用意されています。

当所では、ハローワークに加え、府内外の就

職支援機関等の合同企業説明会やセミナー等の情報を集約し、一括して提供しています。

まずは、当所をご利用いただき、その中で府内の各機関等のメニューの中から最適なサービスを選択いただく、という、当所を起点とした就職活動の流れが徐々に生まれています。

ハローワークという知名度と抜群のロケーション、さらには、この間、培われた「オール京都」体制があるからこそ実現している「新卒支援の総合拠点」。

当所は大学生等の就職活動のハブ拠点として、オール京都のすべてのメニューを活用した就職支援を行っています。

3. 具体的な就職支援

(1) 当所の就職支援の基本スタンス

当所では、ご利用者の状況やニーズに応じた最適な就職支援メニューの提供による最短での内定獲得、さらには就職後の職場定着までを一貫支援することを基本としています。

提供する就職支援メニューは、ハローワークにとどまらず、府内の様々な就職支援機関等のメニューの中から、専任の学卒ジョブサポーターがセレクトします。

以下で、当所の就職支援の特徴をご説明します。

(2) 専任の学卒ジョブサポーター

「ずっと同じ担当者なので安心」

各大学等を担当する学卒ジョブサポーターがハローワークの担当者として、内定の獲得から就職後の職場定着までを一貫して支援しています。(図2)

(3) 最短での内定獲得に向けた支援

就職活動は誰もが可能な限り早く、納得した形で終了したいものと考えています。

当所では、それを実現するために、次のポイントで就職支援を行っています。

ア. 企業視点での就職支援

企業人としての経験を有する学卒ジョブサポーターが、企業が求めるポイントを最重点に就職支援を実施、確実に内定を獲得ができるようサポートしています。

特に、企業や職業に応じた「求められる能力や特性」を一緒に考えることで、適切な職業選択を実現、就職後のミスマッチを防ぐことを目指しています。



図2 プライバシーに配慮した窓口での職業相談

イ. 多彩な就活力向上メニューの活用

応募書類の作成、模擬面接、グループディスカッション対策、就活マナーなど大学生等のニーズが高いテーマ別のセミナーを定期的開催、短期間で効率的に就活力（自分の能力を正しく相手に伝える力）を身につけていただいています。

また、これらに加え、企業が採用時に求める社会人基礎力についても、今年度から京都ジョブパークと共催でセミナーを開催しています。

ウ. 全国の求人への職業紹介+α

就職先には、全国のハローワークで受付を行った大卒等求人をご用意。京都での就職、U・Iターン就職…一人一人の希望に応じた就業場所の求人をご紹介します。

とはいえ、数多くある求人の中から、応募先を絞り込むのは難しいものです。

そこで、学卒ジョブサポーターがこれまでの状況を踏まえながら、一緒になって求人を選び、応募先が決まれば面接日時の調整まで行う職業紹介を行っています。

また、職業紹介では、ハローワークがこれまで培ってきた企業情報や求人毎の応募状況、「京都ジョブナビ（京のまち企業訪問）」に代表される公的機関が収集・公開している企業PR情報等といった「求人票+α」情報を積極的に活用、企業や仕事の理解の促進とミスマッチの防止を図っています。

さらには、当所に企業の代表者等をお招きし、企業の魅力や求人内容について直接、説明いただくミニ企業説明会（各回1から3社参加。1社あたり30分で説明と質疑応答を実施。）を毎月開催。

参加者からは、「社長の想いが伝わり、応募意欲が高まった。」「企業のナマの声をじっくり

聞くことができ、非常に参考になった。」「少人数(定員15名)だったので、会場に一体感があった。」と好評を得ています。(図3)

(4) 来所が途切れる前のケア

就活が長期化したり、不採用が続くこと等による就活の休止…。

一時休止であれば良いのですが、そのまま卒業を迎えてしまう、というケースも見受けられます。

就活で孤独化、孤立化しないように、当所では、一定期間、来所が途切れている方に対して、担当の学卒ジョブサポーターが電話等で現状の確認と再来所の案内を行っています。

(5) 就職後の職場定着までサポート

当所の支援は、就職が決定した後も続きます。まずは、「担当者制の継続」

内定後就職までの、そして就職した後の悩みや不安についても、学卒ジョブサポーターが就活中と同様に専任担当者として対応しています。

次に、「就職するまでのレベルアップのお手伝い」

社会人としての心構えやビジネスマナーを習得できるよう、様々な機関が開催している「内定者向けセミナー」への誘導を行っています。

最後に、「就職後のフォローアップ」

就職後、概ね3ヶ月を迎える時点で、電話により現在の就業状況を確認するとともに、職場定着に向けた助言を行っています。



図3 当所で開催しているミニ企業説明会

4. さいごに ～広報の強化とお願い～

当所での一貫支援を必要とされる全ての方に、当所の取組をご案内するため、府内の大学等や関係機関、さらには合同企業説明会会場でのポスター掲示やチラシの配架、ホームページやフェイスブック等Webを活用したメッセージ発信を行い、ご利用を呼びかけています。

また、当所で行っているサービスやハローワークでの就職活動について、少しでも分かりやすくお伝えするため、初の試みとして、「たよりになるね ハローワークの就職支援」と題した漫画を掲載したパンフレットを作成、大学等での配架を開始しました。(図4)

当所では、一人でも多くの大学生等が卒業までに内定を獲得し、社会人生活をスタートできるよう、そして就職先で活躍いただくため、今後も、関係機関等とも連携し最大限のサポートを行っていきたいと思っております。

就職に悩んでいる方がおられましたら、是非、京都新卒応援ハローワークのご利用を勧めていただきますよう、よろしくお願いします。



図4 当所紹介パンフレット

京都市における中小企業人材確保及び若者の就職支援事業

－「京のまち企業訪問」と「フルカバー学生等就職支援」－

産業観光局商工部中小企業振興課
雇用創出等担当課長 **山 中 かおり**

1. はじめに ～本市の雇用・労働施策について～

十数年前まで、雇用・労働行政は、ほとんどの市町村にとって都道府県の所管する事務であった。

平成11年の雇用対策法改正により雇用・労働行政は、それまでの都道府県の事務から国の管轄となり、「地方公共団体は国の施策と相まって、当該地域の実情に応じ、雇用に関する必要な施策を講ずるように努めなければならない」とされた。（ここでいう「地方公共団体」は、都道府県を想定したものであろうと思われるが、市町村を排除するものでもない。）

各政令指定都市では雇用・労働担当セクションを、経済担当部局に設置する都市と、市民生活担当部局に設置する都市に大別されるが、本市では、平成20年4月に雇用創出等担当部長が新設され、翌年4月の組織改正により産業観光局商工部産業政策課に雇用創出担当が置かれた。その後25年4月には、京都経済の下支えを行う中小企業振興課の新設と同時に当課へ移された。（ちなみに、本市では勤労者団体等の窓口となる勤労福祉担当は文化市民局に設置されている。）

本市においては、教育委員会が「京都まなびの街生き方探究館」を中心に行う生き方探究教育や、総合企画局が大学コンソーシアム京都と取り組むインターンシップ等の人材育成に関連

する施策等もあるが、この稿では当課で取り組む若者の採用に関する中小企業への人材育成支援と学生への就職支援の事業に絞って話を進めたい。

2. 京都企業魅力発信「京のまち企業訪問」運営事業

（1）事業開始の経過

本市では平成20年4月に雇用創出等担当部長を設置し、新規事業を検討するにあたり、産業界等のニーズを把握するため中小企業や組合、大学のヒアリングを実施した（ヒアリング先内訳 中小企業9社。組合9団体。大学7校）。その結果、慢性的に人手が不足している企業があり、一因として大手企業のように採用事務に費用を割けない中小企業の情報が求職者に十分行き渡っていない現状がわかった。

我が国の就職事情は他の多くの国とは異なり、在学中からの就職活動を経て卒業と同時に企業に就職し、入社してから仕事を覚えていくということが一般的であり、企業にとっては、この時期にどれだけの人材を確保できるかが重大事になってくる。

一方、ほとんどの学生は、就職する候補の企業をいわゆる「有名企業」から選ぼうとするが、「有名企業」で吸収できる人数は全体からすればわずかである。そこで学生は、「有名企業」

以外の企業に目を向けるよう助言を受けるが、隠れた魅力ある企業の情報にたどり着けないという状況にあった。

そこで本市では、就職がなかなか決まらない学生や京都で就職を望む学生と、京都企業を結び付ける仕組みが必要であると考え、「魅力ある京都の企業が、見える・探せるWEBサイト」として京都の企業約230社を掲載する「京のまち企業訪問」を平成22年11月に国の緊急雇用事業を活用して立ち上げた。

平成26年4月には京都府のサイト「きょうと就職支援net」と統合し、京都ジョブナビ（京都ジョブパーク総合情報サイト）の企業情報ページとして運営している。

（2）事業の概要

a) WEBページでの京都企業の魅力紹介

京のまち企業訪問事務局では、企業からの掲載申し込みを受けると、掲載する情報（「職場環境がよい」「福利厚生が充実」など6項目のレーダーチャート、代表者や先輩からのメッセージ、会社の理念・自慢・強み・社会貢献など）について企業と調整を行い、コンテンツをアップしていく。

また、京都府へ新卒求人を出している企業については、本ページから求人情報の閲覧が可能である（掲載希望企業のみ）。

各企業のコンテンツの修正は、企業から連絡をいただいた場合は随時行うとともに、年1回全企業に対し確認を行っている。

開設当初230社でスタートした掲載企業数は、開設後4箇月の22年度末で1,000社、23年度には2,000社を超え、自治体の運営では全国最大規模の企業紹介サイトとなった。さらに、京都

府サイト統合前で約2,400社、統合後には約2,800社となり、26年度半ばに3,000社を超えている。

また、1日平均のアクセス数は、京都府サイトとの統合前で約7,000件、統合後の現在は約26,000件に達している。

b) 合同企業説明会・出張企業説明会

これに加え、平成23年度からは京都の企業と若者のマッチングの機会を作るため、掲載企業が出展料の負担なしで参加できる合同企業説明会を、みやこめっせを会場に1月に開催している。本説明会は新卒予定者・既卒者のブースだけでなく、3回生ブースも設け、25年度は併せて約140社、学生等約2,000人の参加をいただいた。なお、26年度は後述のとおり新卒予定者・既卒者のブースのみでの開催となり、71社が出展、参加者は約600人となった。



図1 合同企業説明会

同じく23年度から大学キャリアセンターとの共催で大学構内での出張企業説明会を開催している。原則、参加は開催大学の学生に限るため、企業にとっても参加しやすいと思われる。

最近の雇用情勢の改善により、中小企業の人

材確保は厳しくなっていると推測され、合同企業説明会にいただく求人票の数も年々増加傾向にある(24年度前年比72人増、25年度同214人増、26年度同59人増)。

c) 26年度の新たな取組

一般社団法人日本経済団体連合会の「採用選考に関する指針」(平成26年9月13日改定)により、平成28年3月大学卒業予定者・大学院修士課程修了予定者等に対する広報活動が「卒業・修了年度に入る直前の3月1日以降」とされた。

「京のまち企業訪問」の主要事業の一つ、みやこめっせでの合同企業説明会では、25年度までは当該年度卒業予定者(4回生)・既卒者のブースと次年度以降卒業予定者(3回生)のブースのエリアを分けて実施していたが、開催時期の関係上、26年度の3回生への企業説明会実施が困難となった。

一時は3回生向けのイベントを中止することも考えたが、京都企業の魅力を広く求職者に知ってもらおうという本事業の趣旨から、京都の業界を紹介する「業界研究会」を新たに実施することとした。

当日は、「京のまち企業訪問」の掲載企業約50社に協力いただき、来場者へ京都の業界の魅力について紹介いただき、約700人の方に来場いただいた。

3. フルカバー学生等就職支援事業

(1) 事業開始の経過～人材育成事業を通じた課題の発見～

本市に雇用創出等担当部長が設置された平成

20年は、8月にリーマンショックが起これに境に厳しい雇用情勢が続くこととなる。

本市も京都雇用創出活力会議や京都ジョブ・パーク推進協議会に参画し、オール京都体制の下で雇用対策に取り組んだ。その中で、京都府、京都商工会議所、大学コンソーシアム京都ほか多くの機関とともに、国の緊急雇用事業を活用して取り組んだ「京都未来を担う人づくり推進事業」(平成21年度～)は、就職機会に恵まれない若者を一定期間雇用し、人材養成研修と企業での実践研修(トライアルワーキング)を通じて人材育成を行い就職に結びつけるもので、概ね90%～100%という高い就職率を上げてきた。

この事業に携わる中で、インターンシップを受けられない学生の存在や、低年次から就労・就職に対する意識改革の必要性が浮かび上がってきた。

本市では国の緊急雇用事業を活用し、こうした学生や新卒未就職者もカバーできるよう「京都市フルカバー学生等就職支援事業」を平成23年度に立ち上げ、未就業若年者の減少に向けた取組を実施している。

(2) 事業の概要

本事業は、平成23年度の事業開始時から京都経営者協会に委託をしており、京都経営者協会が運営する「京都市フルカバー学生等就職支援センター」(以下「フルカバーセンター」)のスタッフが事業にあたっている。

a) 各種セミナーの開催

フルカバーセンターでは概ね5～6月に4回生・既卒者を中心の春期集中セミナーを、8月

から9月に在校生中心の夏期集中セミナーを実施しており、モチベーションアップやビジネスマナー、企業研究の視点等複数のプログラムを1タームとして受講者の意識改革やスキルアップを図っている。

また、夏期集中セミナーに参加した学生を中心に交流の場の提供と、継続的な支援を目的としたワークショッププログラムを実施している。受動的なセミナーとは異なり、ワークショップを通じ、複数の他大学の学生の考え方を知り、新たな発見ができる。

そのほか、企業の経営者や社会人の活きた話を通して、就職活動を行う学生が抱える素朴な疑問に応える「車座セミナー」や、就職活動を本格的にスタートさせた3回生が、フルカバースセンターを利用し内定を得た4回生への質問会等を通じて、不安やわからないことを解消する「縦のつながり企画」など各種のセミナー事業で昨年度は延べ1,200人の利用があった。

さらに、大学からの要望に応じた大学での出張セミナーにも対応しており、昨年度は19校で100回、延べ2,500名の学生等が受講した。



図2 車座セミナー

b) カウンセリングによる支援

フルカバース学生等就職支援センターのスタッフが、学生の悩みに応じたカウンセリングを行っており、昨年度は約2,000名の利用があった。(就活の様々なアドバイスは行いが、職業紹介権はないため、企業とのマッチングは行わない。)

学生にとっては、本事業の各種セミナーやカウンセリングでセンターを利用し、大学や学年の枠を飛び越え、他大学の学生との交流の広がり生まれる中で、就活の技術だけでなくメンタルの面でも成長していくきっかけとなっているようである。

c) 26年度の新たな試み

以前、訪問した製造業の企業で伺ったお話では、学生に内定を出しても親、特に母親の意見で内定辞退を申し出てくる学生がいるとのことであった。(このお話を伺った企業では、ホームページで事業内容はもちろん福利厚生なども公開され親御さんに知ってもらおう努力をされている。)

本事業でも今年度から求職者本人だけでなく親御さんへ昨今の就職事情やフルカバースの事業案内を行う説明会を開催し、就職活動に対する家族の理解を深めてもらうことにしている。

親の世代も、大学や就職活動を取り巻く状況が自身の経験した時代とは大幅に変化しており、戸惑っている方も多く、参加者からは好意的な反応を頂戴している。

4. 今後の若者の就職支援について

数年前と比べると新規学卒者の内定率は好転しているが、そうした中であって依然として学生側と企業側、求職と求人のミスマッチは続いている。また、厚生労働省若年雇用対策室が毎年発表している新規学卒者の卒業後3年以内の離職状況によると、企業の規模が小さくなるほど離職率が高い傾向がある。

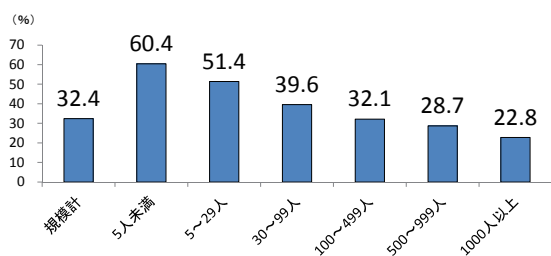


図3 平成23年3月新規大学卒業者の事業所規模別卒業3年後の離職率
(資料) 厚生労働省職業安定局集計

企業に就職したものの自分の思い描いていた仕事と違うといって離職してしまう若者たち。何らかの理由で若者の就労意欲を引き出せずにいる企業。

両者を結び付けお互いに理解を深める手助けができる立場にあるのは、大学であればキャリアセンターであるが、実際のところ中小企業との接点が希薄なセンターもある。

まだ、具体的な検討には至っていないが、本稿で紹介した2事業を始め、本市がこれまで培った大学、企業との関係を基に、今後は、独自のルートを持たない大学のキャリアセンターと採用意欲のある中小企業をつなぐ仕組みづくり等について研究をしていければと考えている。

なお、本稿で紹介した2事業は、国の緊急雇用事業として実施しているため、当該事業が終

了する平成28年度以降の事業継続が課題となっている。

「雇用」問題は、生活者である多くの人にとって生きていくうえで必要な収入を得ることに直結する問題であり、また、企業からすれば経済活動を行ううえで欠かせない要素のひとつである人材（の確保）の問題である。雇用の安定は、それを生み出せる（あるいは吸収できる）だけの経済の活性化と表裏一体であり、そうした観点から雇用施策を進めていきたいと考えている。

ITの活用と情報セキュリティ対策について

産業観光局産業戦略部産業政策課

近年のIT（情報技術）の進歩と低価格化に伴い、経営にITを利用する企業が増えてきました。自社でITシステムを導入し、経営・組織情報の管理、インターネットによる情報発信、ビッグデータの収集・分析を行ったり、さらに進んだIT活用形態として、自社でITシステムを保有せず、インターネットを介して外部のサーバやシステム・ソフトを使用できるクラウドサービスを利用するなど、ITを活用して経営を効率化し、ビジネス拡大につなげていくことが企業の競争力を高める上で必要不可欠となっています。

一方で、ITの活用は様々な危険性も併せ持っています。情報システムの停止による損失、顧客情報の漏洩や不適切な情報発信による企業のブランドイメージの失墜など情報システムに関連する事故は、自社のみならず取引先や顧客などの関係者へも波及します。また、スパイ行為などによって流出した先端技術が、テロや軍事用途に転用される恐れもあります。

また、オリンピック開催国においては、サイバー攻撃の増加が懸念されることから、2020年の東京オリンピック開催に向けて情報セキュリティ対策の強化が喫緊の課題となっており、国においては、政府機関や電力会社、金融機関など重要インフラをサイバー攻撃から守るための「サイバーセキュリティ基本法」が平成26年11月6日に成立しました。

このような状況の下、企業経営において、情報セキュリティに対するリスクマネジメントは重要な課題のひとつと考え、ITの導入と併せて、情報セキュリティ対策をしっかりと行うことが必要です。今回は、企業における情報セキュリティに係る主要な被害の例と、その対策を紹介します。

1. セキュリティ対策不足による被害の例

情報セキュリティに関わる事故には、様々な要因があります。ここでは、代表的な被害例を紹介します。

（1）ウイルスへの感染

ウイルス感染は以下で紹介するさまざまなトラブルの原因になります。ウイルスに感染したパソコンなど情報セキュリティ対策の不十分な機器を保有、使用することで、結果的に他者に損害を与えてしまい、社会的な非難や損害賠償

請求を受ける可能性もあります。

近年、標的型攻撃（※）に代表される非常に巧妙な手段によるウイルス感染が急増しており、これまで以上の注意が必要です。

※ 標的型攻撃

特定の組織を狙ったサイバー攻撃のこと。攻撃者は、標的とした組織の従業員にコンピュータウイルスを添付したメールを送信し、“言葉巧み”にウイルスを実行させる。

具体的には、メールの送信者や件名などを偽装するとともに、添付したウイルスを有用なファイルに見せかける。

（２）システムの停止

ウイルス感染、人的ミス、自然災害などにより社内の基幹システムが停止すると、データの毀損のみならず、最悪の場合、業務自体が停止してしまうこともあります。その間に顧客を奪われ、販売機会を失うことになるかもしれません。

（３）機密情報、個人情報の漏洩

機密情報や個人情報の漏洩には、ウイルス感染や外部からの不正アクセスなど情報システムを介したものの、社員による不正な情報の持ち出し、記録媒体の紛失、飲食店やタクシーでの会話やトイレでの立ち話といった人為的なものなど、さまざまな原因があります。また、結果的に情報漏洩にならなくても、社員が興味本位で個人情報を閲覧したことで、企業のブランドイメージが大きく毀損するケースもあります。

近年の個人情報保護に対する関心の高まりと相まって、個人情報を流出させてしまった場合、賠償や訴訟などの大きな問題にまで発展することがあり、顧客離れや多額の賠償金の支払いなどで、経営に大きな影響が出る可能性があります。

（４）ホームページやデータの改ざん

ホームページやサーバ内のデータを不正に改ざんされることは、企業活動に影響を及ぼすだけでなく、企業イメージの毀損にもつながります。さらに、ウイルスを埋め込まれてしまった場合には、ホームページの閲覧者に感染を拡大させてしまうこともあります。

これらのことは、企業としてのセキュリティ対策不足を露呈し、取引相手の信頼を失い、取

引停止などにつながる可能性もあります。

（５）ソーシャルメディアへの不適切な投稿

ツイッターやフェイスブックに代表されるソーシャルメディアの爆発的な普及を受けて、アルバイト店員等が店内で悪ふざけを行う様子をツイッターなどに投稿することで、当該店舗の社会的イメージが大きく毀損した例が頻発しています。このような行為は、店舗のイメージダウンだけでなく、返金や商品の返品・交換及び消毒といった金銭的負担や、最悪の場合、店舗の閉店など巨額の損害が発生する可能性があります。

２．企業で取り組んでいただきたい対策

このように情報セキュリティに係る被害には様々なものがあり、必要な情報セキュリティ対策も多様です。それでは、組織の限られた経営資源の中で最大限の対策効果を上げるためには、どうしたら良いのでしょうか。

以下では、組織としてとるべき対策、情報管理担当者がとるべき対策、職員一人ひとりが取り組むべき対策例について紹介します。

（１）組織としてとるべき対策

まずは、組織としてあらかじめ情報セキュリティポリシー（情報セキュリティ対策の方針や行動指針）を定めることが必要です。

その上で、すべての職員に教育を行い、情報セキュリティポリシーに沿った行動を意識付けすることが必要です。組織の実態や社会の変化に合わせた定期的な情報セキュリティポリシー

の見直しも必要です。

こうした情報セキュリティポリシーの策定から実際の運用・改善までを含めた活動全体を、情報セキュリティマネジメントといいます。企業経営者や幹部は、情報セキュリティマネジメントを確実に実行していくとともに、自社の情報システムの停止がどの程度許容されるのかを考慮した上で、情報セキュリティ対策への投資の必要性や規模を適切に判断していく必要があります。

（２）情報管理担当者がとるべき対策

情報管理担当者は、情報セキュリティポリシーで定めた事項が組織全体で実際に実行されるように、社員への教育・監督を適切に行う必要があります。常に新しい脅威についての情報を収集し、必要に応じて組織幹部や外部の専門家とも連携しながら、継続的に組織全体の情報セキュリティ体制を見直していく必要があります。

表 情報管理担当者が行う対策の例

対 策	例
技術的対策	ファイアウォール、侵入検知システム(IDS)、ウイルス対策システム、認証システムなど
物理的対策	防犯対策、入退管理、セキュリティワイヤーによる盗難防止など
人的対策	規程や手順書などのルール、従業員教育など

① 技術的対策

ウイルス対策などアプリケーションの適切な運用、導入している情報システムへの最新の修正プログラムの適用、Webサイトへの不正アクセスや改ざん対策、通信データの暗号化、システムや重要な情報へのアクセス管理（ID・

パスワード設定、アクセス制限設定）、ファイアウォールの導入などインターネット接続に関わる不正アクセス対策、無線LANのセキュリティ対策といった、情報システムや通信ネットワークの運用管理を行うことが必要です。このような運用管理を行える技術者が社内にはいない場合、外部のシステム監査人に指導・監督を委託することも必要です。

また、自社で情報システムを保有せずにクラウドサービスを活用することで、情報セキュリティからの脅威を回避するとともに、経営効率化も図ることができます。ただし、クラウドサービスを利用する際は、事業者側の障害やメンテナンスなどによる利用の停止や、保存しているデータの消失といったリスクも考慮しておく必要があります。

② 物理的対策

情報を保管・使用する場所への入退管理、モバイルパソコンやUSBメモリなどの外部記憶媒体の管理・盗難紛失対策、他地域へのサーバ設置やデータセンターの活用による地震・水害への対策といった、物理的な対策を行うことが必要です。

③ 人的対策

契約や業務委託における情報の取扱や社員の守秘義務を明確に規定するため、情報セキュリティポリシーに準拠した情報セキュリティルールを整備することが必要です。さらに、そのルールを職員に周知するだけでなく、実践するために必要な教育を定期的に行っていくなどの人的な対策を行うことが必要です。

また、企業が保有する高度な技術は常に外部

から狙われているということを、社員一人ひとりに自覚させる必要があります。

（３）社員・職員一人ひとりが取るべき対策

企業や組織においては、たった一人の不注意がウイルス感染や情報漏洩といった脅威につながることもあります。社員一人ひとりが、情報セキュリティ対策の必要性を十分に理解し、自覚をもって取り組む必要があります。

３．企業の情報セキュリティ対策を支援する行政の取組

（１）「京（みやこ）サイバー犯罪対策協議会」の取組

京都府警察では、インターネット利用者の規範意識・防犯意識を醸成し、サイバー空間における安全・安心を確保するため、「京（みやこ）サイバー犯罪対策協議会」を設置しています。

産業界を始め、行政機関、教育機関等が緊密に連携して、インターネットの安全利用や日々進化するサイバー犯罪の被害防止等に関して情報交換や協議・検討をしています。

（２）「モノづくりプリザーブ」

企業が保有する伝統産業技術や先端技術をスパイ行為から守るため、京都の行政機関、産業界、約800社の先端技術保有企業等で構成する情報保全ネットワーク「モノづくりプリザーブ」を設置しています。府警の「京（みやこ）すぐメール」を活用した双方向型の情報ネットワークを構築し、サイバー攻撃やスパイ行為に係る情報提供・交換、注意喚起、助言等を行っています。

（３）京都高度技術研究所の取組

京都高度技術研究所（ASTEM）では、中小企業のクラウドコンピューティングの導入を支援することにより、企業競争力の強化を支えています。それに併せて、データベース等の活用を安全かつ積極的に推進していくための事業継続計画（BCP）の策定支援や、ITコンソーシアム京都と連携し、企業経営に必要な情報セキュリティ対策などのセミナーを開催しています。

参考資料

以下のホームページ等をもとに、京都市産業観光局が作成

- 1) 「国民のための情報セキュリティサイト」（総務省）http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/security/index.html
- 2) 京都府警察のサイバー犯罪対策のホームページ
<http://www.pref.kyoto.jp/fukei/anzen/cyber/index.html>
- 3) 中小企業における組織的な情報セキュリティ対策ガイドライン（独立行政法人情報処理推進機構）
- 4) 公益財団法人京都高度技術研究所のホームページ
<http://www.astem.or.jp/business/ict>

編集後記

今号のテーマ「人材育成と雇用」は、成熟社会において新しい展望を切り拓くために、産業振興の重要な視点であると考えています。多くの方々に御覧いただき、議論を深めていただくとともに、御意見を頂戴できましたら幸いです。

刊行に当たり御寄稿いただいた皆様に深く感謝申し上げます。

(バックナンバーをご希望の方は産業政策課までご連絡ください。)

平成27年2月 産業政策課



京都商工情報 No.170 - 2015.2

平成 27 年 2 月

編集 京都市産業観光局産業戦略部産業政策課

京都市中京区寺町通御池上る上本能寺前町 488 番地

TEL 075-222-3325 FAX 075-222-3331

<http://www.city.kyoto.lg.jp/sankan/page/0000178066.html>

京都市印刷物 第 263205 号