



一般社団法人

京都経済同友会

Kyoto Association of Corporate Executives

京都経済同友会 就職・採用・教育委員会 提言

学生に選ばれる 企業と街を目指して

2019年3月20日

就職・採用・教育委員会

2018-N-1

■ サマリー

就職・採用プロセスを巡っては企業と学生の間には様々なギャップが存在しているが、京都における特有の課題として、「学生のまち」であるにもかかわらず地元企業に就職する人が少ない点が挙げられる。大学が集積する京都は、外国人留学生も含め他地域から多くの大学進学者を受け入れているが、残念ながら就職時には多くの学生が他地域に流出しているのが現状である。一方、京都の中堅・中小企業の多くは、少子高齢化が進展し、人手不足が顕在化する中で、自社の将来を担う優秀な人材の確保に苦労している。

上記のギャップを解消するためには、低回生の頃からインターンシップ等を通じて京都企業と学生の接点を増やし、京都で働くイメージを持ってもらうことが有効だと考えられるが、それだけで学生が京都企業に就職するわけではない。個々の京都企業がやりがいのある仕事、成長の場、働きやすい環境等を用意し、学生に選ばれる企業になることが求められる。加えて、住む場所や働く場所としての京都の魅力を高める取り組みも必要となろう。

目次

1. はじめに	1
2. 就職・採用を取り巻く現状と課題	2
3. 企業と学生のミスマッチ	14
4. 学生に選ばれる企業と街を目指して	15
5. おわりに	18
6. 参考資料	19

1. はじめに

本会は社会で活躍する人材の育成というテーマに長らく問題意識を持ち、活動を続けている。2009年には『『大学のまち・京都』を考える特別委員会』を設置し、企業と学生のミスマッチ解消や留学生の受け入れ環境整備等のテーマについて、議論と提言を重ねてきた。次世代育成について議論する京都教育懇話会や、地元大学生向けのPBL（Project Based Learning）等を手がけるNPO法人グローバル人材開発センター、留学生の誘致や受け入れ体制整備に取り組む留学生スタディ京都ネットワーク等も、本会の提言や行動がきっかけとなり設立された組織である。

2017～2018年度に設置された就職・採用・教育委員会も、上記の流れを汲む委員会である。留学生を含む学生の就職プロセス・企業の採用プロセスを中心に、教育を担う大学とも連携しながら、次世代育成の「京都モデル」を提示することを目標に、2年間の活動をスタートした。

当然のことながら、就職・採用プロセスはそれ自体が独立して存在しているわけではなく、雇用システムのあり方と深く関わりあっている。私たちの議論も、新卒一括採用等の日本型雇用システムの特徴や、諸外国の就職・採用慣行を学ぶことからスタートし、企業と学生のミスマッチ解消の手段としてインターンシップに着目するに至った。企業の競争環境や雇用環境の変化の中で、長らく続いた日本型すなわちメンバーシップ型の雇用システムが時に限界を露呈するようになり、欧米のようなジョブ型の雇用にも注目が集まっている。本提言は、当面は続くと思われるメンバーシップ型の雇用システムを前提としながらも、ジョブ型も視野に入れた内容を意識している。

本提言は、主として京都企業および大学の経営者に向けて書かれている。インターンシップの推進はもちろん、社会で活躍できる人材の育成のためには、両者の協力は不可欠である。産学の距離が近いことは京都の強みとして語られることが多いが、大学での学びと社会での活躍がリンクしている街として、京都が真に魅力的な進学先・就職先となるよう、インターンシップの活性化と産学連携をリードしていきたい。

一般社団法人 京都経済同友会
就職・採用・教育委員会
委員長 村田 大介

2. 就職・採用を取り巻く現状と課題

本章では、全国および京都の就職・採用に関する現状と課題を整理する。

< 少子高齢化と大学経営 >

日本の18歳人口は、団塊ジュニア世代（1971～1974年生まれ）が18歳となる1990年代初頭には200万人を超える水準にあったが、その後は少子化を背景に年々減少の一途を辿り、直近では120万人程度まで減少している（図表1）。

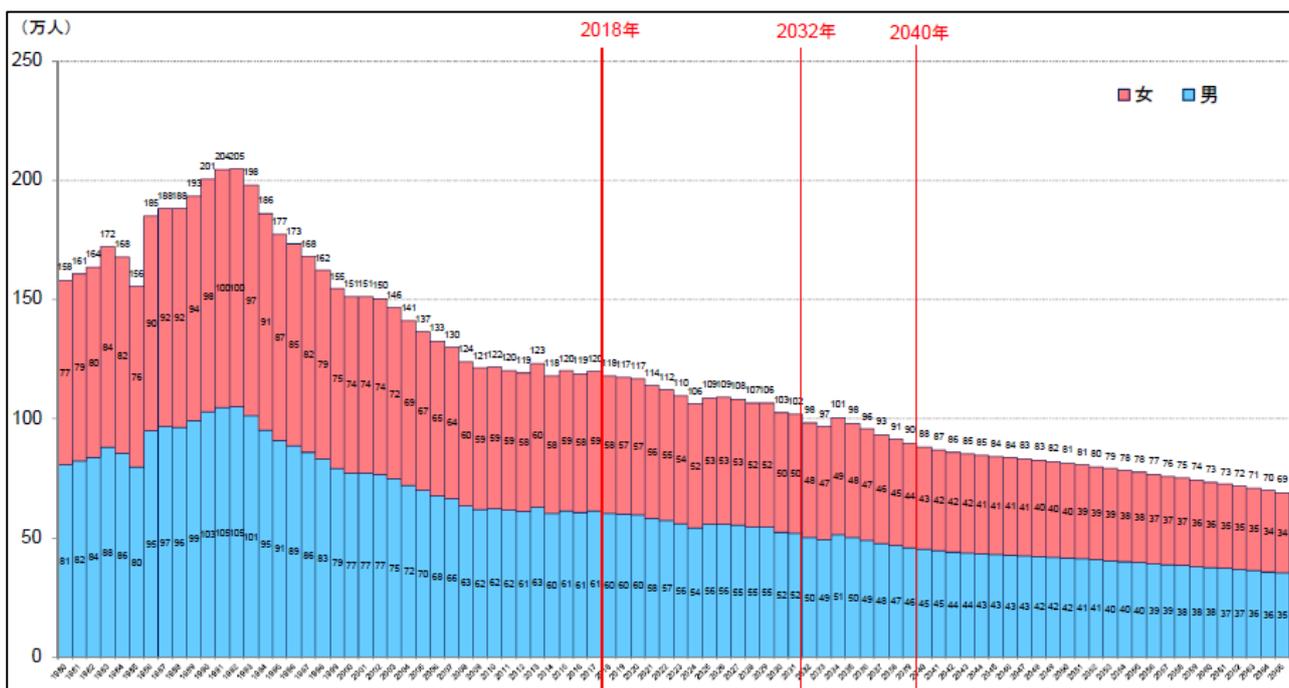
大学進学者数は、進学率の上昇もあって1990年代初頭以降も増加基調が続いているが、近年はほぼ横ばいの水準にまで落ち込んでおり、今後は減少フェーズに入ることが見込まれている（図表2）。

18歳人口および大学進学者数の減少は、大学の主要マーケットの縮小を意味し、大学経営に大きな影響を与えつつある。大学の設置数や定員数は1990年代初頭以降も増加を続け、2000年代終わり頃には大学・学部を選ばなければ誰もが大学に入学できる「大学全入時代」を迎えたと言われる。近年は定員割れで経営が行き詰った地方の中小私立大学が破綻する事例も散見され、地方創生の流れの中で公立化して税金を投入することで生き残りを図る大学もある。大学進学者数の減少が避けられない中、今後も大学の淘汰は加速していくだろう。

一方で、若年層向けの高等教育という視点を離れてみると、知の拠点である大学に期待される役割は大きい。企業との共同研究や研究成果の事業化、地域課題の解決への貢献など、産官学連携を通じた社会への知の還元は今後ますます重要となるだろう。また、人生100年時代を迎えるにあたり、リカレント教育の拠点としても大学への期待は高い。大学の淘汰が避けられない中、社会に有用な教育・研究を行う大学に対しては、国が資金面で重点的に支援することを期待したい。

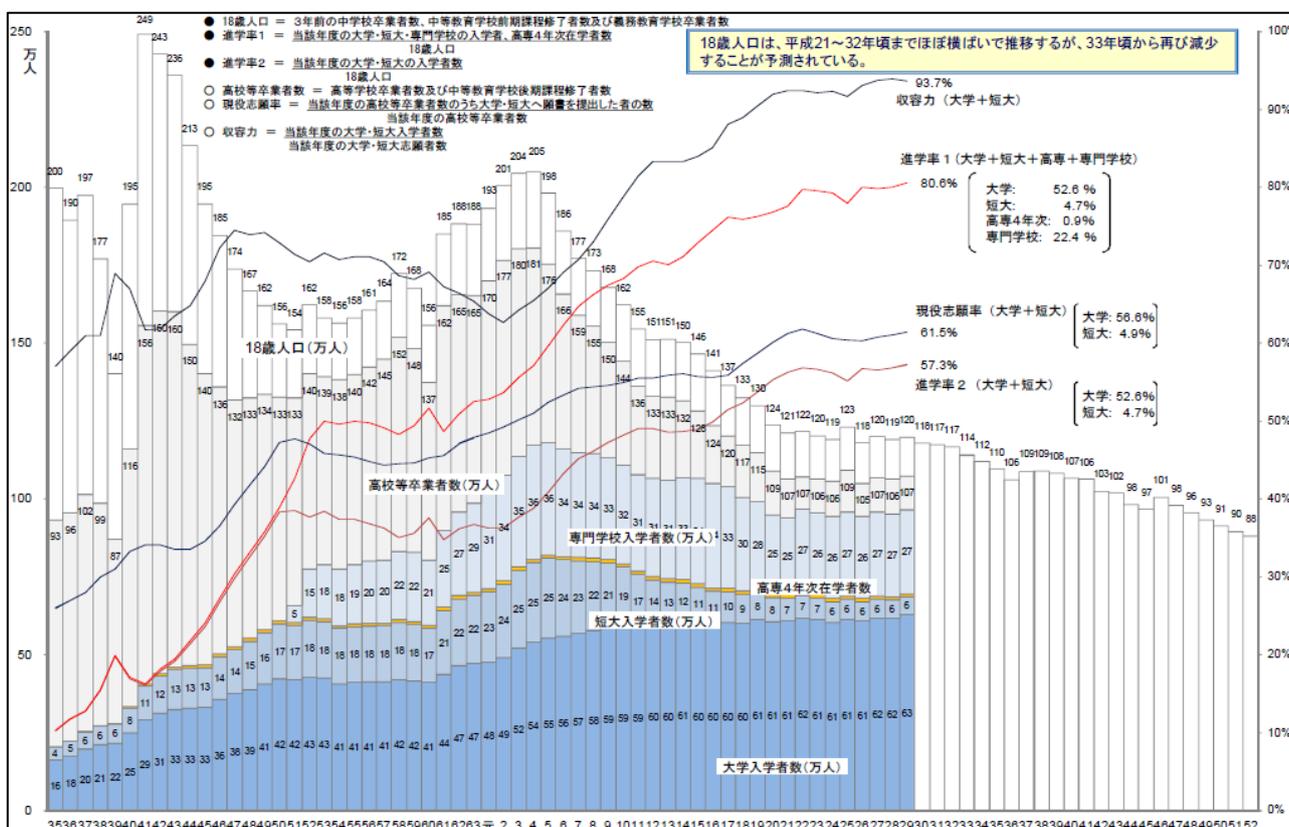
図表 1 18歳人口（男女別）の将来推計

(出典：文部科学省 高等学校の将来構想に関する参考資料、2018年)



図表 2 18歳人口と高等教育機関への進学率の推移

(出典：文部科学省 高等学校の将来構想に関する参考資料、2018年)



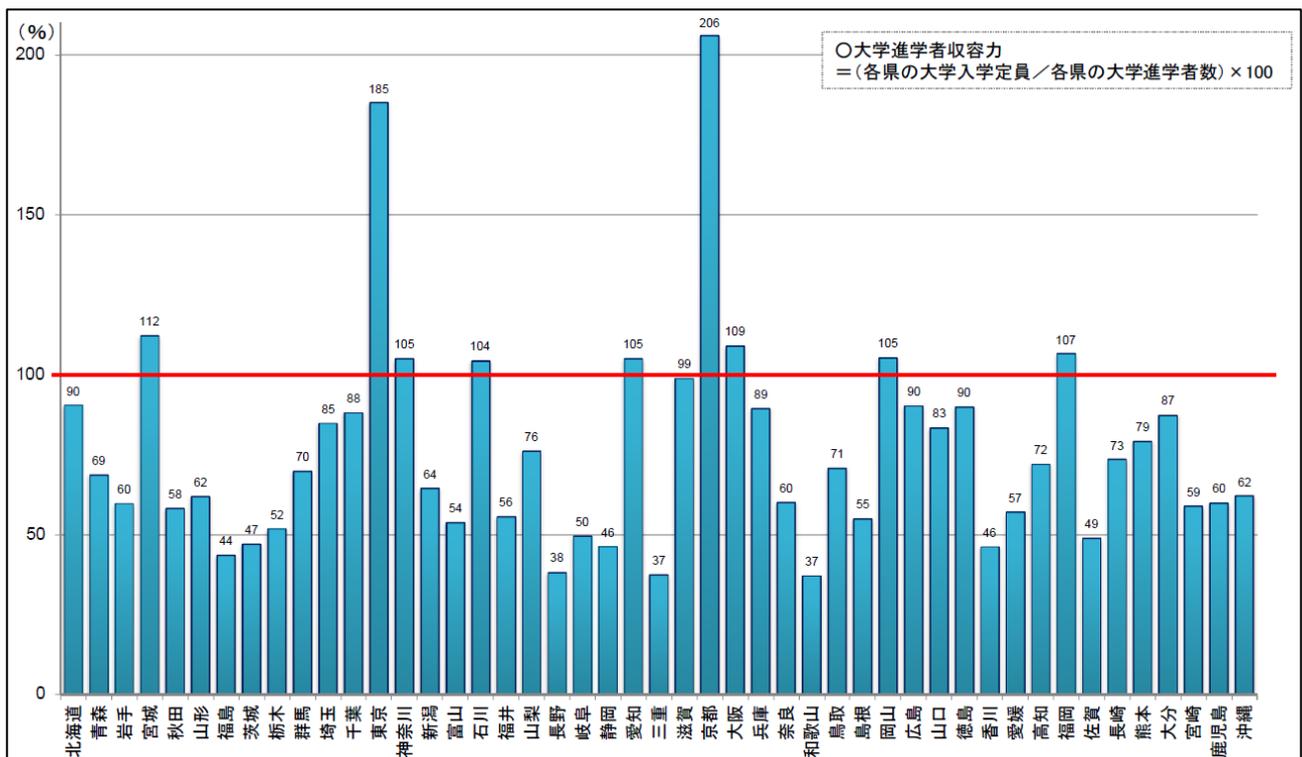
<大学のまち・京都>

前節で述べた大学を取り巻く環境は京都も無縁ではないが、京都の大学を取り巻く環境は他府県とは少し異なる。京都には、約 40 の大学・短期大学が集積しており、京都で学ぶ学生数は京都市の人口（約 147 万人）の 1 割に相当すると言われている。京都の大学は府内の大学進学者数の 2 倍を超える収容力を抱え、大学進学時の流入超過数は 17.9 千人と東京都に次いで多い（図表 3, 4）。何かと東京一極集中とその弊害が叫ばれる現在において、こと大学については京都は非常に恵まれた環境にあると言えるだろう。

しかし、大学生の就職に目を向けると、京都と東京には決定的な違いがある。東京の大卒就職者の 7 割以上が首都圏（東京都・埼玉県・千葉県・神奈川県）に留まるのに対し、京都の大卒就職者のうち京阪神地域（京都府・大阪府・兵庫県）に留まるのは 2 割を下回る（図表 5, 6）。京都市の人口統計や大学による卒業生の進路調査も、京都の大学生の大半は就職に伴って京都を離れていることを示している。

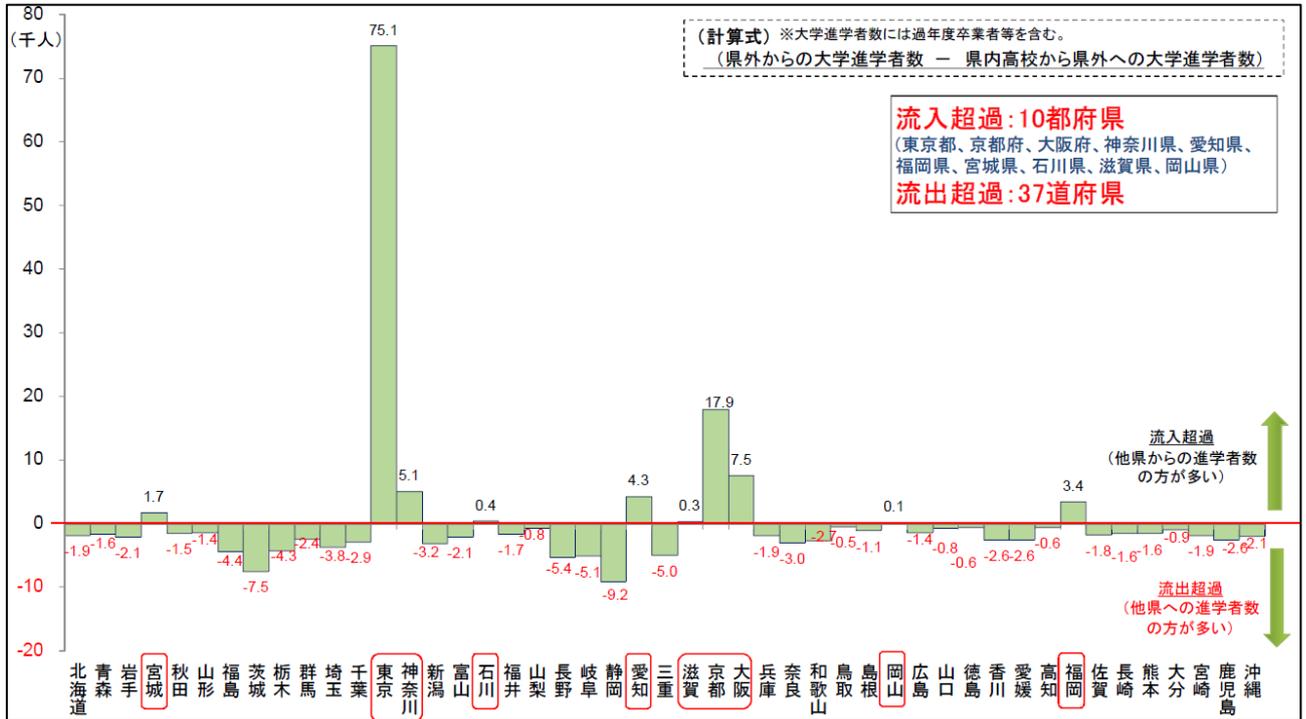
図表 3 都道府県別大学進学者収容力（平成 29 年）

（出典：文部科学省 高等学校の将来構想に関する参考資料、2018 年）



図表 4 大学進学時の都道府県別流入・流出数

(出典：文部科学省 高等学校の将来構想に関する参考資料、2018年)



図表 5 首都圏の大学生の出身地と就職先

(出典：大学生の地域間移動に関するレポート 2018、2017年)

		n	①地域出身・地域内就職者		②地域出身・地域以外就職者		③地域以外出身・地域内就職者		④地域以外出身・地域以外就職者	
所在地全体		(880)	65.7		6.6		19.9		7.8	
所在地	埼玉県	(67)	13.4	37.3	9.0	40.3				
	千葉県	(75)	12.0	28.0	1.3	58.7				
	東京都	(575)	24.5	3.3	48.3		23.8			
	神奈川県	(163)	16.6	31.9	4.3	47.2				

「所在地」: 大学キャンパス所在地

図表 6 京阪神地域の大学生の出身地と就職先

(出典：大学生の地域間移動に関するレポート 2018、2017年)

		n	①地域出身・地域内就職者		②地域出身・地域以外就職者		③地域以外出身・地域内就職者		④地域以外出身・地域以外就職者	
所在地全体		(625)	38.1		26.9		12.5		22.6	
所在地	京都府	(216)	5.6	9.3	8.3	76.9				
	大阪府	(277)	27.4		19.9	18.1	34.7			
	兵庫県	(132)	11.4	37.9	3.0	47.7				

「所在地」: 大学キャンパス所在地

<留学生増加とそれに伴う諸問題>

政府は2008年にいわゆる「留学生30万人計画」を策定、以降留学生は着実に増加している。2017年度には26万7千人に達し、京都市に居住する留学生も1万人超を超えている。目標の2020年の30万人突破は確実視されているが、実情に目を向けると様々な問題をはらんでいる。

立命館アジア太平洋大学のように留学生による多様性を強みとして活かす大学がある一方で、定員割れで経営が行き詰まる中でやむなく留学生を受け入れる大学も少なからず存在する。人手不足が顕在化する中、留学生アルバイトが企業の貴重な戦力となって久しいが、就労目的の「偽装留学生」や彼らを日本に送り出すブローカーの存在も問題視されている。

卒業後に日本での就職を希望する留学生にとっても、日本特有の雇用慣行や就活システム、就労ビザへの切り替え等が壁になっている。このうち就労ビザの切り替えについては、現在は大学での専攻と業務との関連性が求められるが、今春以降は年収300万円以上で日本語を使う職場で働く場合は業種や分野の制限なく在留を認められる見込みである。

<京都企業の現状>

老舗企業の多さは京都の特徴の一つであり、明治維新前の創業企業数では日本一、創業100年以上の企業の比率で見ても全国でトップクラスの水準にある。従業員5人未満の小規模事業所の比率も全国1位であり、それらの収益性も他都市より高い。それらの多くは、工芸や繊維など分業制が進んだ伝統産業を手がけているものと思われるが、ライフスタイルの変化に伴って伝統産業の市場規模は減少の一途を辿っている。近年の地価上昇に伴い、保有不動産がもたらす収益に依存している会社も少なからず存在すると思われる。

伝統産業に加え、電子部品や精密機器、素材等、高度な加工技術をベースにしたグローバル製造業が多いことも京都の特徴である。これらの企業の多くが今でも京都に本社を設置しているが、利用できる土地が限られていることもあり、製造拠点は必ずしも京都に置かれているわけではない。

産業の新陳代謝の観点からは、政令指定都市の中で京都市の開業率は下位に留まっており、近年は廃業率が開業率を上回っている。

一方で、増加するインバウンド観光客を追い風に観光産業が成長基調にあり、ホテルや商業施設のニーズの高まりから不動産市場も活況を呈している。

<新卒採用を取り巻く環境>

少子高齢化に伴う若年人口の減少は、大学経営だけでなく企業の新卒採用にも影響を与えている。2019年卒の大卒求人倍率（大学院卒含む）は1.88倍となり、全体で38万1千人の求職者が不足する売り手市場となっている。その内訳に目を向けると、大企業には求人を上回る求職者が集まる一方で、従業員数300人未満の中小企業では求職者数の不足は41万6千人となっており、人手不足に伴う採用難は中小企業においてより深刻であることが読み取れる（図表7）。

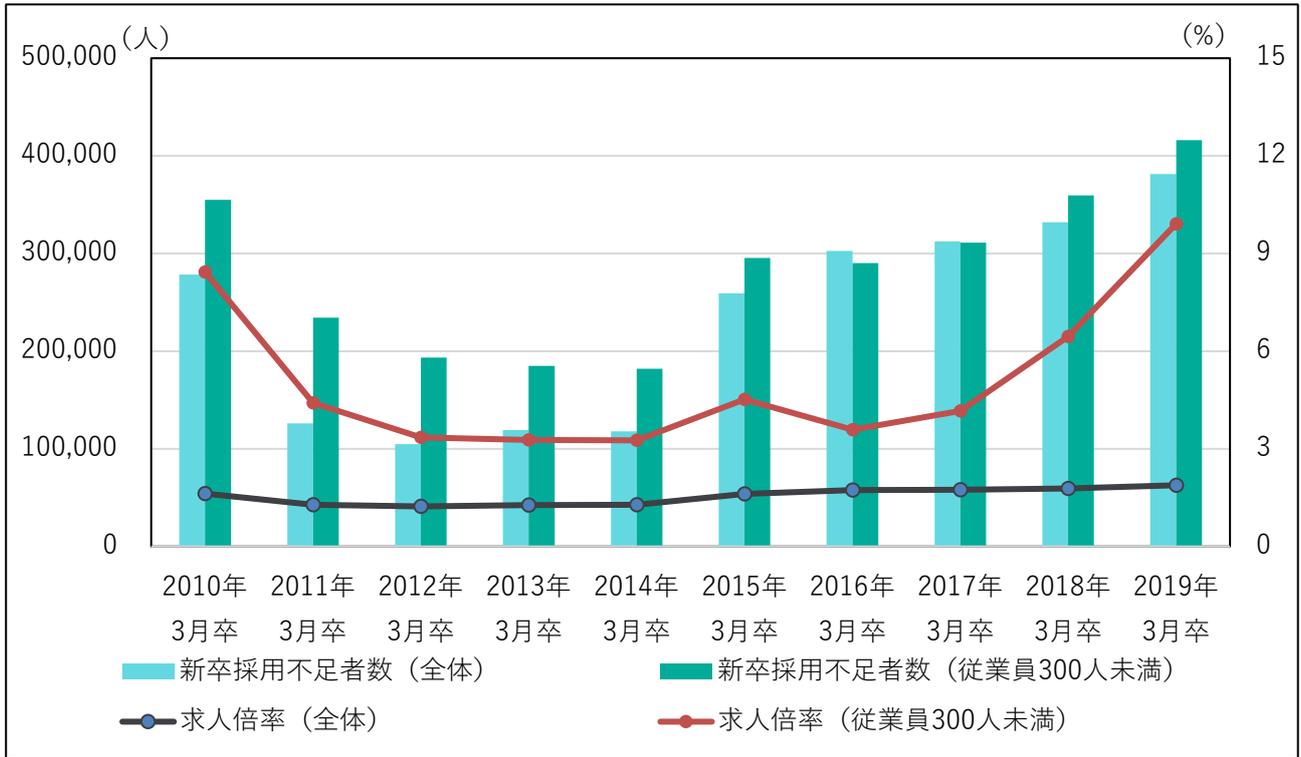
企業経営者や採用担当者の中には、せっかく採用した学生が短期間で辞めてしまうことを問題視する声がある。だが、大卒新入社員の約3割が3年以内に辞めてしまう状況はバブル期以来30年以上にわたって続いており、近年に限った現象ではない（図表8）。一方、企業規模別に見ると小規模な企業ほど入社3年以内の離職率が高くなっており（図表9）、採用時の苦勞に加え、採用後も社員の定着に悩む中小企業が多いことが推測できる。

上述の定量的なトレンドは、いずれも新卒一括採用に代表されるメンバーシップ型の雇用が前提となっているが、近年は欧米のようなジョブ型の雇用が注目を集めつつある。実際、外資系やIT系等一部の企業では既にジョブ型の雇用が取り入れられている。それに加え、就活ルールによってメンバーシップ型雇用をリードしていた経団連も、新卒一括採用の廃止やジョブ型へのシフトを主張するようになってきている。

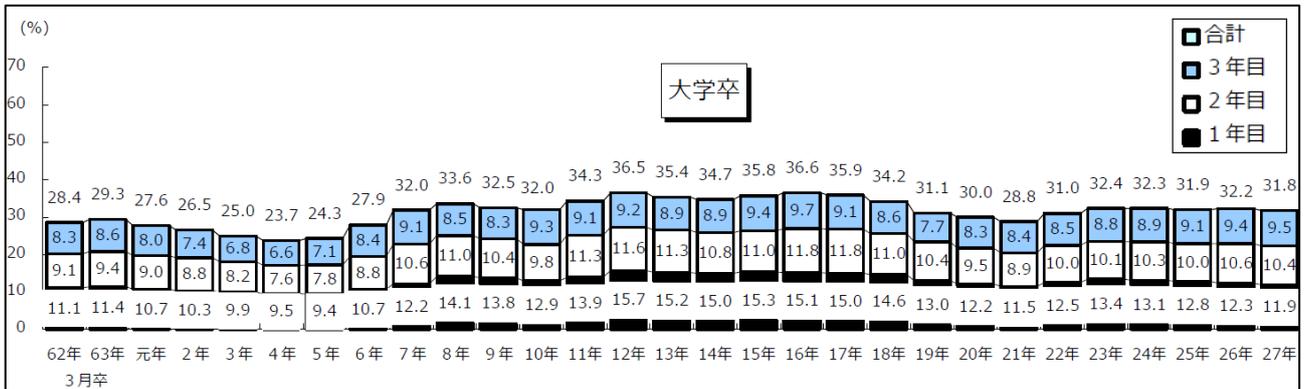
ジョブ型雇用注目背景には、グローバル化や技術革新による環境変化への対応に加え、多様な人材の活用や生産性向上につながるという期待がある。また、留学生の採用に際しても、メンバーシップ型よりもジョブ型が好まれる可能性がある。とは言え、日本の雇用慣行がメンバーシップ型からジョブ型に完全にシフトすることは想像しにくく、おそらくはメンバーシップ型とジョブ型が混在する形に落ち着くであろう。

売り手市場の定着と並行して、就職する若者の意識にも変化が見られる。各種アンケート調査の結果からは、近年の若者はワークライフバランスを重視し出世や海外勤務への意欲は必ずしも高くないこと、仕事にやりがいや成長感、社会への貢献等を求めること、等の傾向が読み取れる（図表10～13）。

図表 7 新卒求人不足者と求人倍率の推移
(リクルートワークス研究所 大卒求人倍率調査より集計)



図表 8 大卒者の就職後3年以内の離職率
(出典：厚生労働省 新規学卒就職者の在職期間別離職率の推移、2018年)



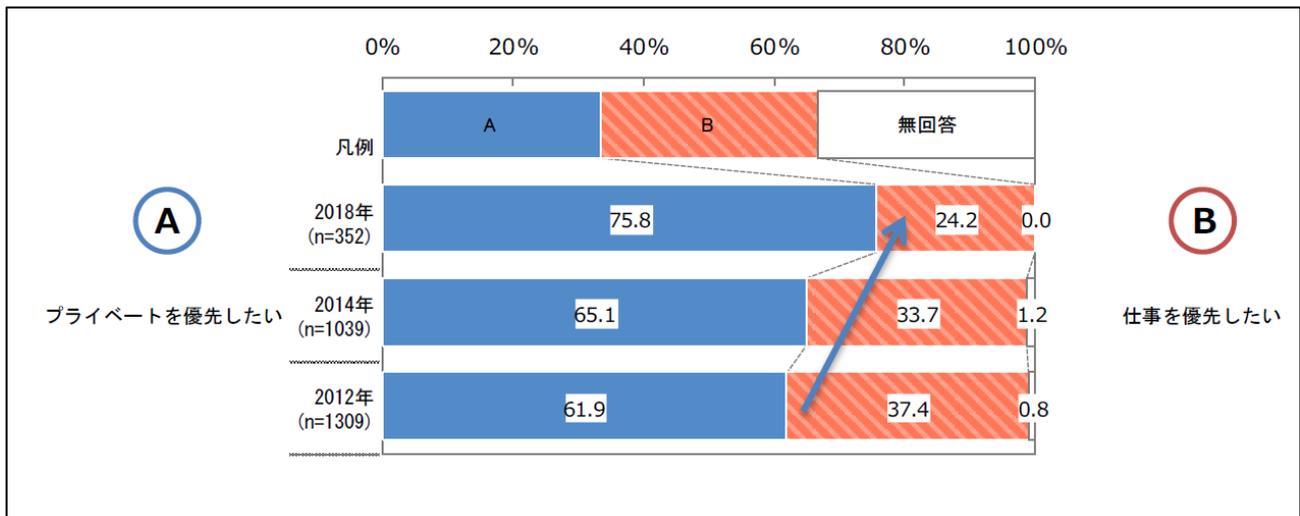
図表 9 大卒者の就職後3年以内の離職率（企業規模別）

（厚生労働省 新規学卒就職者の在職期間別離職率の推移より集計）

全体		31.8%
企業規模別	～4人	57.0%
	5～29人	49.3%
	30～99人	39.0%
	100～499人	31.9%
	500～999人	29.6%
	1000人～	24.2%

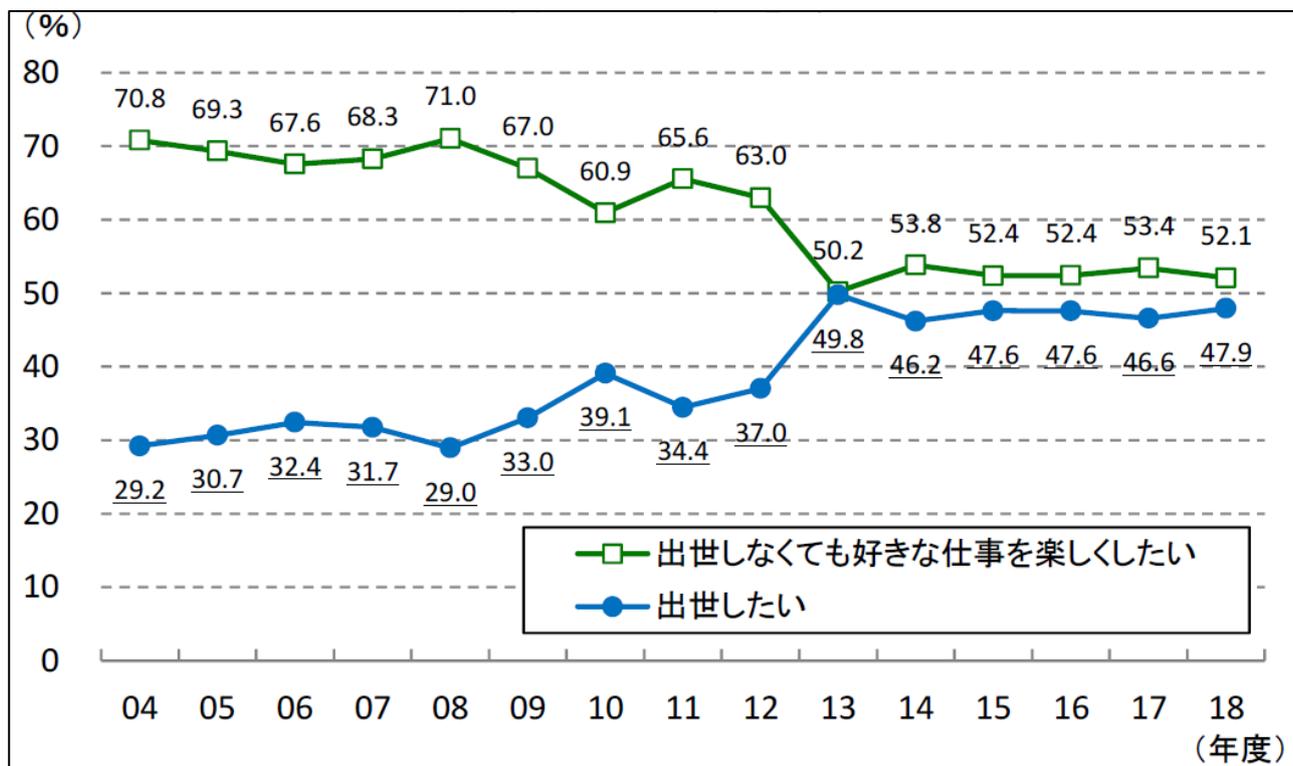
図表 10 新入社員の仕事・働き方に対する考え方

（出典：日本能率協会 新入社員意識調査報告書、2018年）



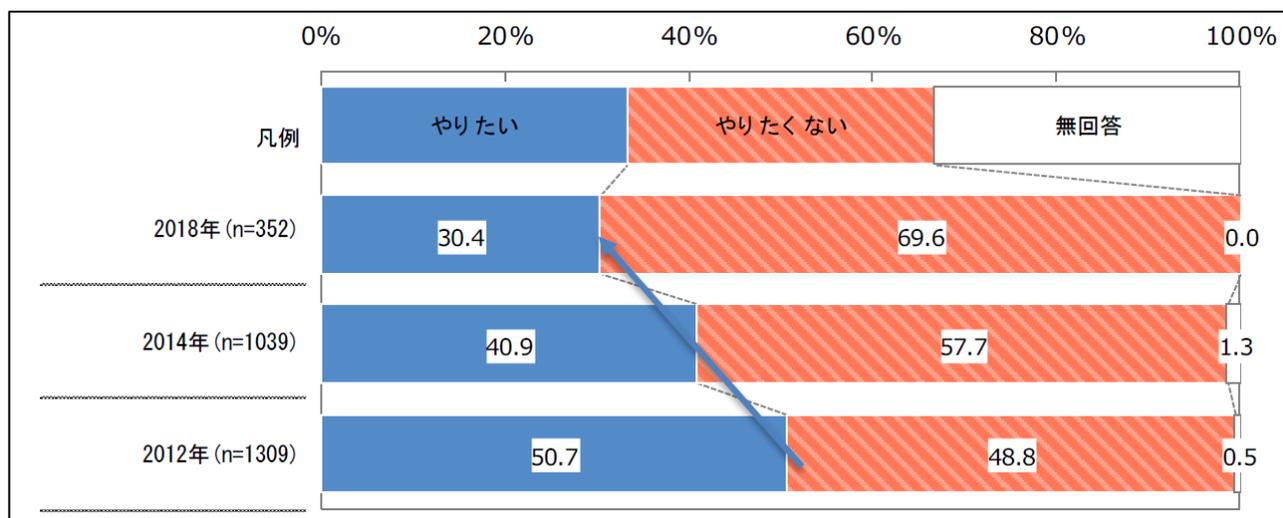
図表 11 新入社員の出世意欲

(出典：三菱UFJリサーチ&コンサルティング 新入社員意識調査アンケート結果、2018年)



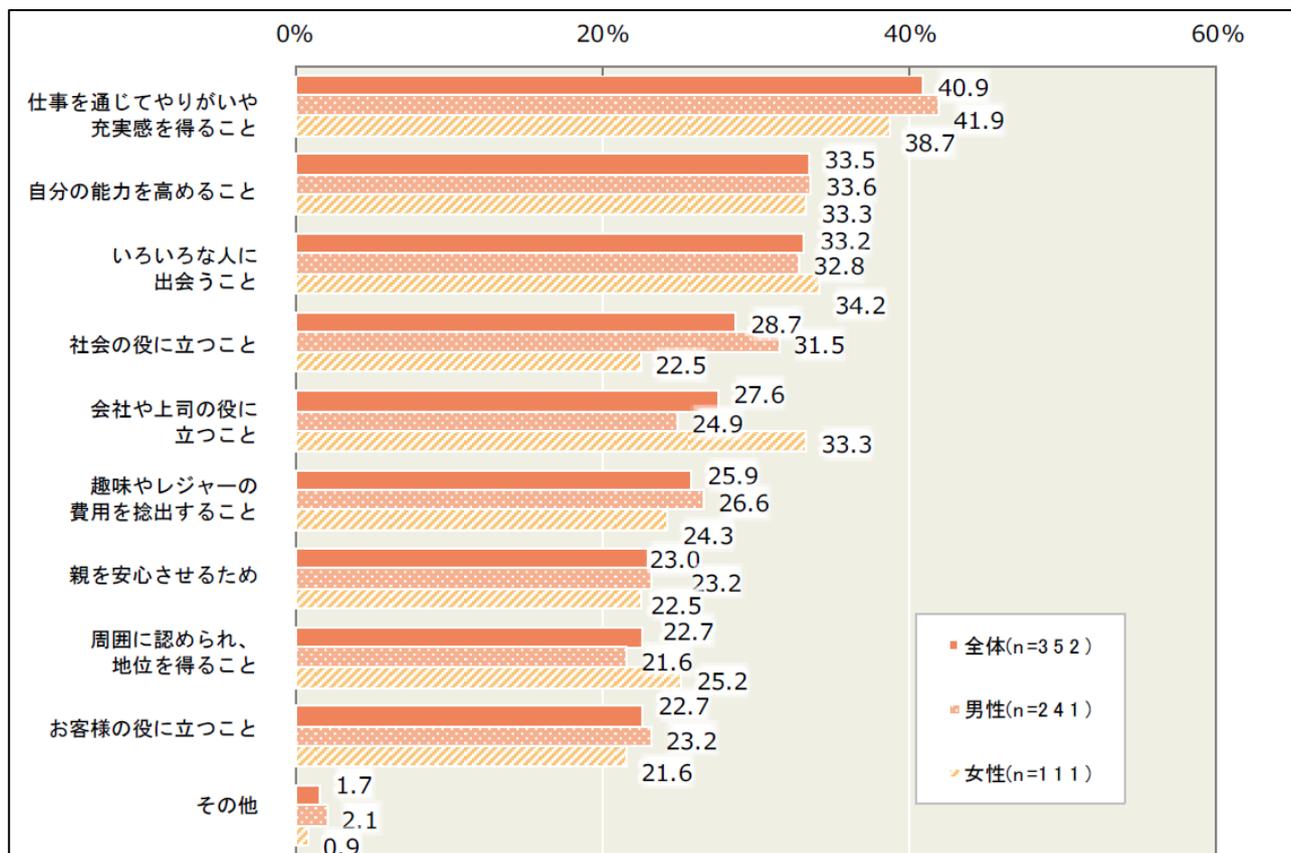
図表 12 新入社員の海外転勤意欲

(出典：日本能率協会 新入社員意識調査報告書、2018年)



図表 13 新入社員が働く目的（複数回答）

（出典：日本能率協会 新入社員意識調査報告書、2018年）



<インターンシップの普及>

インターンシップとは一般的に「学生が在学中に自らの専攻、将来のキャリアに関連した就業体験を行うこと」を指す。新卒一括採用が一般的な日本においては、一部の外資系企業を除いてインターンシップは長らく普及していなかったが、政府が「インターンシップの推進に当たっての基本的考え方」を公表した1997年以降は徐々に広がりを見せ、近年では2割超の学生がインターンシップに参加しているとされる。一口にインターンシップといっても様々な種類があるため、ここでは立命館大学 共通教育推進機構 中川洋子教授によるマトリクスを用いて整理してみたい（図表14）。

縦軸に雇用慣行（ジョブ型／メンバーシップ型）、横軸にプログラムの性質（教育プログラム／職業選択プロセス）をとると、インターンシップは大きく4つの類型に大別できる。

企業主導の1DAYインターンシップに代表されるのが、右下の採用広報型である。この類型には厳密にはインターンシップと呼べないものも多く含まれているが、売り手市場の環境下で学生との接点を求める企業がこぞって実施しているのが実態である。

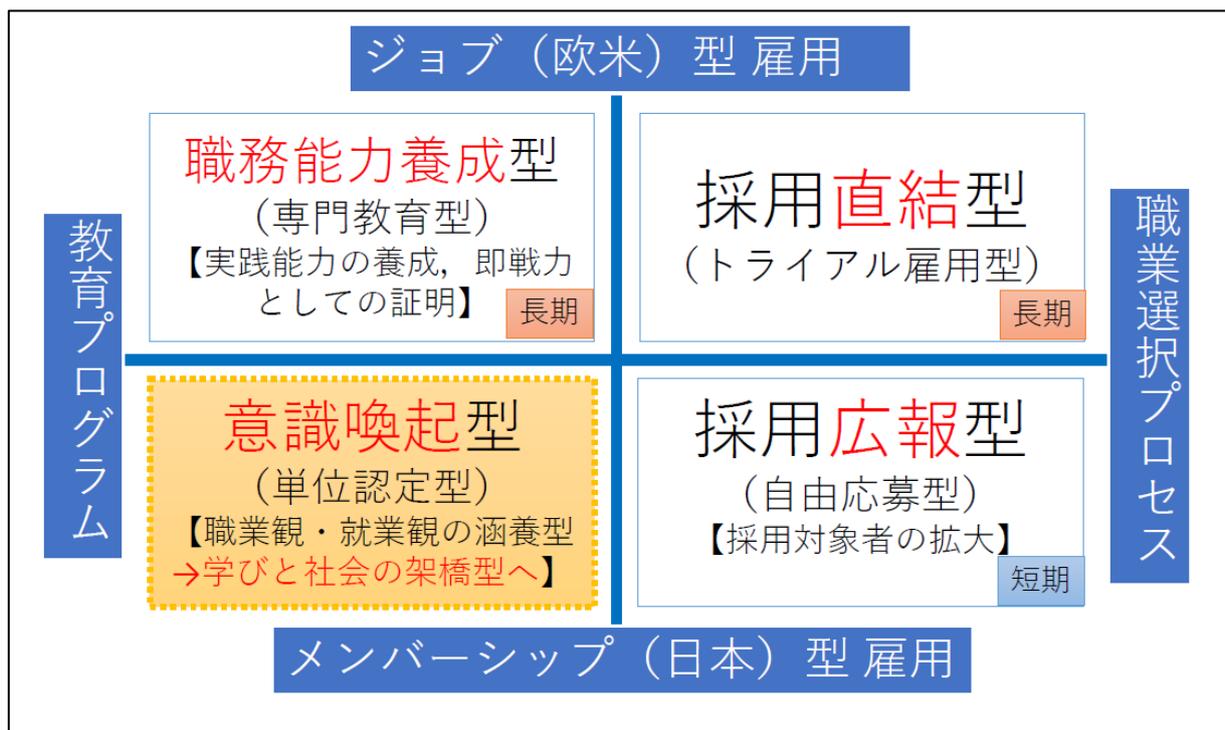
メンバーシップ型の雇用慣行が優勢な日本においては、左下の意識喚起型が本来のインターンシップとしての役割を果たすことが期待される。増加する採用広報型に押されて京都の各大学や大学コンソーシアム京都が実施する意識喚起型のインターンシップは減少傾向にある。だが、意識喚起型のインターンシップに参加した学生の多くは、企業や行政での就業体験によって、スキル面だけでなく意識の面での成長を実感していることがアンケート結果から明らかになっている（図表 15）。当面はメンバーシップ型の雇用が優勢であることを考慮すると、意識喚起型のインターンシップの果たす役割は引き続き大きいものと考えられる。

一方、ジョブ型雇用の欧米では、産学共同で実務能力を養成する職務能力養成型や、トライアル雇用に近い採用直結型のインターンシップが一般的である。

中長期的には、日本においてもジョブ型の雇用が増加することが見込まれる。また人生 100 年時代の中でリカレント教育が重視されることを考えると、左上の職務能力養成型のインターンシップの重要性は増していくだろう。

図表 14 インターンシップの類型整理

（出典：本委員会における中川洋子教授の講演資料、2018 年）



図表 15 インターンシップの参加学生の成長実感

(出典： 大学コンソーシアム京都 インターンシップ・プログラム実施報告書、2018 年)

●あなた自身に成長があったと思えますか。

	ビジネス		パブリック		プロGRESS	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
①成長があったと感じる	153	92.2%	59	93.7%	18	100.0%
②どちらともいえない	9	5.4%	3	4.8%	0	0.0%
③成長があったと思えない	2	1.2%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	2	1.2%	1	1.6%	0	0.0%
総計	166	100.0%	63	100.0%	18	100.0%

●前問で「成長があったと感じる」と答えた方は、どのような成長がありましたか。(複数回答)

	ビジネス		パブリック		プロGRESS	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
①学習意欲の喚起	60	36.1%	26	41.3%	7	38.9%
②自主性・独創性の育成	48	28.9%	15	23.8%	9	50.0%
③キャリア形成	33	19.9%	10	15.9%	2	11.1%
④問題解決能力の向上	29	17.5%	14	22.2%	7	38.9%
⑤多様な価値観の認識	77	46.4%	35	55.6%	12	66.7%
⑥コミュニケーション能力の向上	67	40.4%	23	36.5%	9	50.0%
⑦プレゼンテーション能力の向上	29	17.5%	9	14.3%	8	44.4%
⑧社会が求める能力やスキルの向上	61	36.7%	17	27.0%	3	16.7%
⑨その他	9	5.4%	1	1.6%	0	0.0%

ビジネスコース： 企業での就業体験（期間は2週間～1か月程度）

パブリックコース： 行政・非営利組織での就業体験（期間は2週間～1か月程度）

プロGRESSコース： 企業・行政・非営利団体が提示したテーマを実現するプロジェクト型のインターンシップ期間（期間は5か月程度）

3. 企業と学生のミスマッチ

前章で述べた現状と課題を踏まえ、本章では企業と学生のミスマッチを整理するとともに、その解消の方向性について述べる。

<企業と学生のミスマッチ>

就職・採用とはつまるところ、労働市場における企業と学生のマッチングであり、残念ながらそこには様々なミスマッチが存在する。委員会内部での議論を経て、私たちは企業と学生のミスマッチを大きく以下の3つに整理した。

- ① 全国的な大企業を志向する学生が多く、学生のまちであるにも関わらず地元企業に就職する人が少ない
- ② せっかく採用した学生が短期間で離職してしまう
- ③ 学生の職業観・キャリア観の欠如

いずれのギャップも企業にとっては大きな問題ではあるが、②と③は京都特有の課題ではなく、また解決も容易ではないと思われる。以降、本提言では①のミスマッチにフォーカスし、その解消策を考えていきたい。

<ミスマッチ解消の方向性>

上記①の解消に向けた第一歩は、学生の間で地元の中小企業の知名度を高めることだろう。そしてインターンシップはその有効な手段の一つになり得る。

しかし、学生の間での知名度が向上したからと言って、これまで全国的な大企業を志向していた学生が自動的に京都の中小企業に就職するわけではない。知名度向上の取り組みと並行して、働きやすい職場ややりがいのある仕事の提供等を通じて、京都企業が学生にとって魅力的な会社となり、学生に選ばれる必要がある。

また、京都企業に就職することは、その近隣に居住することを意味する。住む街としての京都のあり方を考えるのは個別企業の課題ではないが、「京都企業」全体としては取り組むべき課題ではないだろうか。若年人口の更なる減少が見込まれる中、中長期的には学ぶ街・住む街としての京都の魅力向上も重要な課題となるだろう。

4. 学生に選ばれる企業と街を目指して

本章では、前章で示したミスマッチ解消の方向性を踏まえて、学生に選ばれる企業と街になるための施策を提案したい。

<インターンシップの「京都モデル」構築>

まず初めに、京都の学生の間で京都企業の知名度を高めるための手段として、インターンシップの積極的活用を提案したい。

ここで重要なのは、3回生になって就活を始める際に、全国的な大手企業と並んで京都の中小企業も就職先の選択肢として考えてもらうことにある。そのためには、1~2回生の頃からインターンシップによって京都企業が学生と接点を持つことが有効だと考えられる。

1~2回生向けということを見ると、図表14における採用広報型ではなく、意識喚起型のインターンシップが中心となるだろう。インターンシップの内容も、企業内での就業体験だけでなく、PBL (Project Based Learning) や出前講義など、様々な形式があってよいと考えている。様々な形式のインターンシップを容認することは、インターンシップを提供する企業、参加する学生の双方の増加につながるからである。ジョブ型の雇用が増えつつあることを考えると、職務能力養成型や採用直結型のインターンシップがあってもよい。また、長期休暇中のアルバイトや企業との共同研究も、企業との接点や就業体験という意味では、インターンシップに近い役割が期待でき、企業はこれらの機会も大いに活用すべきであろう。

低回生時から地元企業による様々なインターンシップが提供され、多くの学生がインターンシップに参加し、京都企業の存在を知り、京都で働くことの具体的なイメージを持つ。私たちはこれをインターンシップの「京都モデル」と呼び、その実現を京都企業と大学に働きかけるとともに、自らもその実行をリードしていきたい。

<インターンシップの様々な効果>

インターンシップの「京都モデル」の大きな目的は京都の学生に京都企業の存在を知ってもらうことにあるが、インターンシップの効果はそれだけにとどまらない。

インターンシップを通じて、学生は社会に出て働くとはどういうことなのかを実感し、自らの職業観やキャリア観を形成するきっかけの一つとなることが期待される。また、インターンシップを通じて企業の生の姿に触れることができれば、イメージ先行による入社後のミスマッチを回避することにつながる。これらはいずれも、前章で挙げた企業と学生のミスマッチの②と③の解消にも寄与するだろう。

低回生時のインターンシップは、参加した学生が様々な気付きを得て大学における学びの動機づけにつながることから、大学にとってもメリットがあると考えられる。また、日本企業になじみが少ない留学生が日本の企業文化や雇用慣行を理解し、3回生以降の就職活動に備える意味でも有用であろう。

多くのメリットがある中で私たちが特に強調したいのは、インターンシップは学生だけでなく、企業や大学にとっても自らの成長の機会として活用できることである。企業はインターンシップを通じて学生と接点を持つことで、自社にはない視点での質問や意見、提案と接する機会を得ることができ、若手担当者の成長の機会としても活用できる。大学にとっても、インターンシップを通じて企業と接点を持つことで、大学での学びが社会でどう活かされるのか、社会ではどのようなスキルや能力が求められているのかを知ることができ、教育プログラムに活かすことができるだろう。

インターンシップは、その設計から始まり学生の受入れ、終了後のアフターフォローに至るまで、受入れ先の企業にも多くの負荷がかかる。企業の中には、必ずしも自社の採用につながるとは限らないインターンシップに前向きではない会社もあるだろう。しかし、インターンシップの「京都モデル」の充実が実現すれば、京都の学生が京都企業に目を向けるきっかけとなり、京都企業に興味を持つ学生が増えれば回りまわって自社の採用にもプラスの効果を生むはずである。インターンシップを通じて京都で働く具体的なイメージを持つことができれば、一度全国的な大企業に就職して京都から離れた若者が、転職時に京都企業で働くことを検討するかもしれない。目先の費用対効果のみにとらわれず、大局的な視点からインターンシップの「京都モデル」に参加する企業が増えることを期待したい。

<学生に選ばれる京都企業に>

前章でも触れた通り、インターンシップで接点を持てば学生が自動的に集まるわけではない。学生に自社を知ってもらい取り組みに加え、京都企業が学生に魅力的な会社となり、学生に選ばれる存在となることが求められる。

もちろん、仕事内容によっては全国的な大企業でしか携われない仕事もあるだろう。賃金水準や福利厚生も、中小企業が大企業と同じ水準を実現するのは難しいかもしれない。一方で、ワークライフバランスへの配慮は地方の中小企業にも可能だ。夫婦共働きが当たり前の時代、ワークバランスの観点からは、全国的な大企業のように数年ごとの全国転勤を強いる必要がないことは、むしろ地方企業の強みになり得る。製造業や観光業では、京都を拠点にしながら世界を相手に仕事することもできる。仕事のやりがいや成長機会、若いうちからの活躍の機会等も、仕事が細分化され過ぎていない中小企業のほうが得られやすいだろう。

若者の絶対数が減少する中で、魅力的な環境や仕事を用意して若者に選ばれる企業になることは重要な経営課題であり、企業経営者の積極的な取り組みが求められる。

<学生に選ばれる京都の街に>

最後に、京都の都市としての魅力向上にも言及したい。

まず重要なのは、住む街・働く街としての魅力向上である。これには、京都府・京都市ともに注力する子育て環境の充実や、生活の利便性に直結する公共交通の改善等も含まれるが、特に重要なのは本会の創立 70 周年記念提言でも言及した新規性や多様性への寛容さではないだろうか。留学生は言うに及ばず、京都で学ぶ学生の多くは京都以外の地域から京都に進学している。しかし京都は、彼らの多様な文化や価値観を受容できているだろうか。もちろん、京都の強みである歴史や文化等の資産を全て捨て去る必要はないが、多様な文化や価値観を受け入れる土壌は、京都に進学した学生が卒業後も京都に留まるための重要なポイントだと考える。

加えて、若年人口の更なる減少が避けられないことを考えると、京都が学ぶ街としての魅力を高め、多くの学生に選ばれる都市であり続けることも重要である。これには大学の果たす役割が多いが、産学連携を通じて企業の果たす役割も大きい。例えば、前述のインターンシップの「京都モデル」等を通じて在学中から企業との接点を持つことで、学生は大学での学びが社会でどう役立つのかを実感することができる。SDGs 等の世界的な潮流も、大学で基礎知識を学ぶ一方で、企業がどう取り組んでいるのかを具体的に知ることができれば、より理解が深まるだろう。また、実現には時間がかかるかもしれないが、産業界が求める人材像や学生時代に身に付けて欲しい能力を明確化し、京都の大学がそれを教育プログラムに落とし込むことができれば、社会に出てから通用する能力が身に付くことが進学先に京都を選ぶ理由の一つになり得るだろう。産学の距離の近さを活かして、大学での学びと社会での活躍がつながる街になれば、学ぶ街・働く街としての京都の魅力はより高まるであろう。

5. おわりに

少子高齢化と人口減少は、マーケットの縮小として大学経営に影響を与えた後、人手不足として企業経営にも影響を及ぼしつつある。この傾向は今後も変わることはなく、学生を集められない大学や従業員を集められない企業は次第に淘汰されていくだろう。そして同じことは都市においても当てはまる。

本提言は、上記のような認識の下、京都企業や京都の街が学生に選ばれる存在になるための重要性と、そのための施策を整理したものである。施策と言っても具体的なアクションまで落とし込んでいるものは少なく、まだアイデア段階のものも多い。その実現に際しては多くの企業や大学の協力、ときには行政のバックアップも必要になるだろう。

私たち企業経営者・経済人は、本提言の実現を関係各所に呼び掛けるとともに、インターンシップの「京都モデル」の実現や学生に選ばれる会社づくりをリードしていきたい。

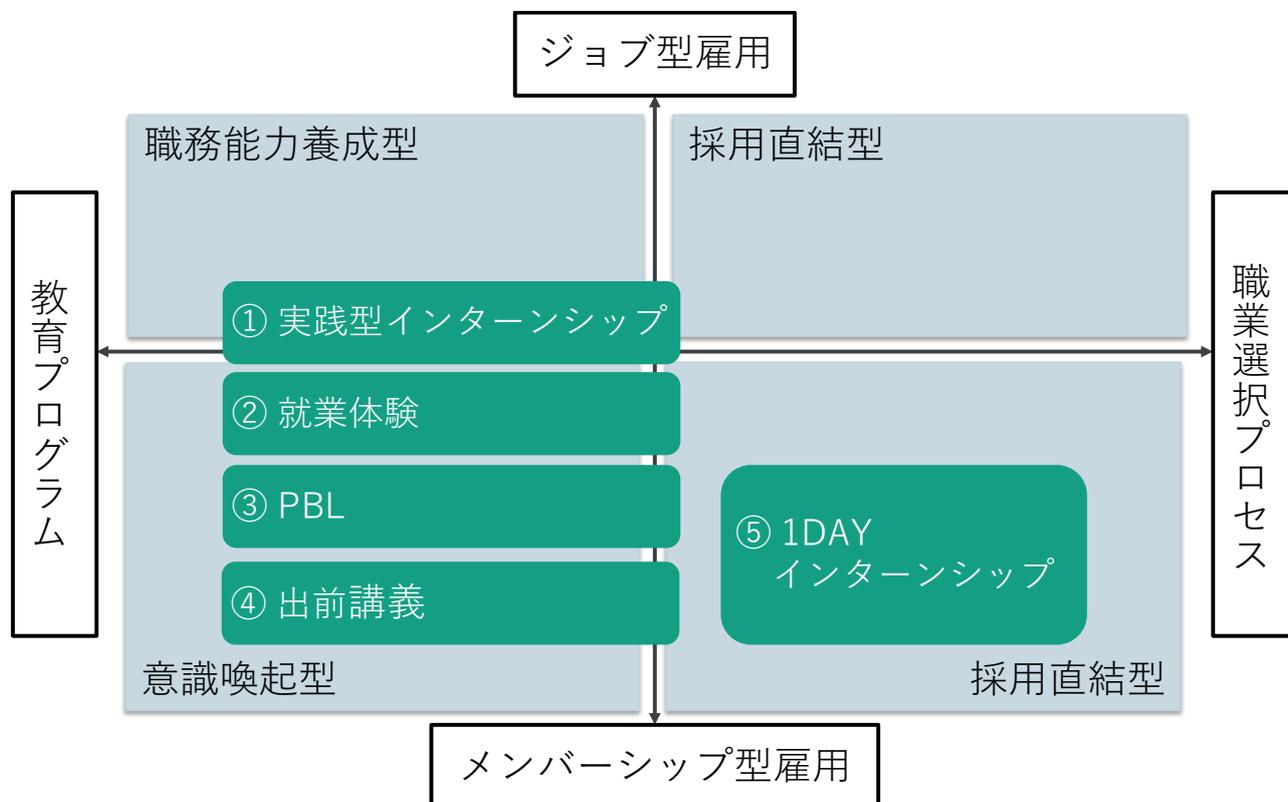
本提言の策定に際しては、サトウタツヤ氏（学校法人立命館 総合企画室長／立命館大学 総合心理学部教授）にご指導をいただいた。提言策定に向けた議論の過程では、サトウ氏から紹介された「北極星的展望」「複線径路」の考え方に大いに刺激を受けた。この考え方のポイントは、近くではなく遠くの目標を見据えることの重要性にある。遠くにしっかりとした目標があれば、道を間違えたり途中で挫折することがあっても、別のルートに軌道修正できる。

個人のキャリアに置き換えて考えると、就職はあくまで通過点であり、ゴールではない。偏差値が高い大学に入ることが全てではないように、全国的な大企業に入ることが全てではない。人生100年時代では、一つの会社に定年まで勤めあげることが必ずしも当たり前ではなくなり、転職や副業を経験したり、大学や大学院に入り直すこともあるだろう。

変化の激しい時代において、学生の中に自分のキャリアプランを描き切ることが現実的ではない。キャリアを重ねる中で、自分にとっての「北極星」が別の星に変わることも大いにあり得る。そんな時代だからこそ、これからキャリアを歩み始める学生たちには、「北極星的展望」「複線径路」という考え方があることを学生の間を知り、その後のキャリアに活かしてもらいたいと考えている。

6. 参考資料

(1) インターンシップの類型整理



① 実践型インターンシップ

大学（院）で学んだ専門知識を活かして、企業等の現場で実践的な仕事に関わるインターンシップ。数か月単位の比較的長期に及ぶプログラムとなることが多い。一定の専門性が前提となるため、学部での3年生や修士課程の1年生が主な対象となる。

学生にとっては、自分が学んでいることが社会の中でどのように活用されているのかを実感することができ、学習意欲の向上だけでなく、自らのキャリアプランを描くうえでも有意義な機会となる。企業側は受入れ負荷はかかるものの、一定の専門性を持った社員を比較的長期にわたって受け入れるため、インターン生を戦力として活用できる利点がある。必ずしも就職・採用につながるとは限らないが、学生の能力や性格、企業の業務内容や社風等、お互いがインターンシップ期間中に理解を深めることができ、入社後のミスマッチ回避の観点でも有効である。

実施に際しては、企業と大学（院）が連携してプログラムを開発する形のほか、コーディネート機関や、業界団体を活用する方法もある。また、大学と企業の共同研究も、実践型インターンシップに近い性格を有すると考えられる。

② 就業体験

大学（院）の学生が、企業等の職場で一定期間実際の業務を体験するインターンシップ。受け入れ期間は、数日間のものから数か月に及ぶものまで幅広く、業務の内容も、単純業務や基幹業務、プロジェクト型のものまで様々な形式がある。企業側の受入れ負荷は、受け入れ期間や業務内容によって異なる。実践型インターンシップと比較すると高い専門性は求められないことが多い。就職を控えた学部3年生が主な対象だが、低回生や高等専門学校生や高校生向けのプログラムも行われている。

学生にとっては、コミュニケーションやプレゼンテーション等の基本的なビジネススキルの向上だけでなく、職業観やキャリア観、学習意欲の面でもプラスの効果が認められる。企業にとっては、自社の顧客や社員の予備軍でもある学生に対するPR効果のほか、自社にはない新しい気付きや、受け入れ担当者の成長等が期待される。

就労体験は就職・採用に必ずしもつながるものではないが、特に数か月の長期に及ぶ就労体験の場合は、プログラムに参加する学生が当該企業を志望していることも多い。長期型の場合は、学生の能力や性格、企業の業務内容や社風等、お互いがインターンシップ期間中に理解を深めることができ、入社後のミスマッチ回避の観点でも有効である。

実施に際しては、企業と学校側が連携してプログラムを開発する形のほか、大学コンソーシアム京都等の機関を活用する方法もある。

③ PBL

Project Based Learning の略、課題解決型学習の意。一方的な知識伝達ではないアクティブ・ラーニング（能動的学習）の手法の一つ。PBL そのものは学習手法であるが、企業が提示した課題に対して学生のチームが解決策を提案するという形でインターンシップの一類型としても活用されている。

期間としては数週間～数か月程度のものが一般的だが、期間を通じて企業に常駐する必要はなく、定期的にまたは必要に応じて学生が企業に出向く、あるいは企業担当者が大学を訪問する形をとる。そのため、実践型インターンシップや就業体験と比較すると、企業側の負荷は少ないと言える（一方で、企業と大学のマッチングやコーディネートを行う大学の教職員等には、一定の負荷がかかる）。就職を控えた学部3年生が主な対象だが、低回生向けのプログラムも提供されている。

学生にとっては、対象企業や業界への理解を深めるだけでなく、問題発見・解決スキルを高め、主体性や協働性を育む機会として有用である。実践型インターンシップや就業体験と比較すると企業との接点は限られるものの、PBL を通じて企業への理解を深め、企業担当者とのコミュ

ニケーションを通じて社風を垣間見ることは、就職活動に活かせるよい経験になる。企業にとっては、自社の顧客や社員の予備軍でもある学生に対する PR 効果のほか、自社にはない新しい気付きや、受け入れ担当者の成長等が期待される。

実施に際しては、企業と学校側が連携してプログラムを開発する形のほか、グローバル人材開発センターや大学コンソーシアム京都等の機関を活用する方法もある。

④ 出前講義

企業の経営者や担当者等が大学に出向き、自社の事業内容等についての講義を行うこと。インターンシップとは性質は大きく異なるが、企業と学生の接点の一つとしての役割を果たしている。通常の教員による講義の一部に実務家をゲストとして招聘するケース、リレー形式で毎回異なる企業からゲスト講師を招くケース、企業による寄附講義という形で講師を大学に派遣するケースなど、出前講義にも様々な形があり、対象者や期待される効果もそれぞれ異なる。実施方法も、企業と大学が連携してプログラムを開発する形から、教職員の個人的なつながりから企業の経営者や担当者に登壇を依頼する形に至るまで、多種多様である。

⑤ 1DAY インターンシップ

学部3年生および修士課程1年生を対象に、採用活動の一環として行われる1日完結型のプログラム。企業説明会に、会社見学や職場体験、ワークショップ等を組み合わせるケースが多い。本来のインターンシップの趣旨から逸脱しているとの批判がなされる一方、ここ数年は実施する企業・参加する学生ともに増加し、採用活動の一プロセスとして定着した感がある。大学は通さずに、企業が自社の Web サイトやナビサイトを通じて募集し、学生が直接応募するケースが多い。

学生にとっては、本格的なインターンシップには及ばないものの、志望する企業や業界について、Web サイトや会社説明会より深く知ることができる。また、拘束時間が1日と短いため、学業との両立や複数プログラムへの参加がしやすいこともメリットである。企業にとっては、本格的なインターンシップよりも負荷が少なく、採用活動の解禁前から自社に興味を持つ学生と接点を持てるメリットがある。

(2) 参考文献・資料等

- 文部科学省「高等学校の将来構想に関する参考資料」、2018年
- 株式会社リクルートキャリア 就職みらい研究所「大学生の地域間移動に関するレポート2018」、2017年
- 株式会社リクルート リクルートワークス研究所「大卒求人倍率調査」
- 厚生労働省「新規学卒就職者の在職期間別離職率の推移」、2018年
- 一般社団法人 日本能率協会「新入社員意識調査報告書」、2018年
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 新入社員意識調査アンケート結果、2018年

(3) 就職・採用・教育委員会 活動状況

- 2017年8月10日(木) 第1回委員会(オープン委員会)
 1. レクチャー「米英独仏の採用制度及び慣行 ― 民間、教育システム、公務、日本との相違に着目して」

立命館大学大学院 公務研究科 教授 増尾秀樹氏
 2. レクチャー「等至性と複線性の思想とは」

学校法人立命館 総合企画室長/立命館大学 総合心理学部 教授 サトウタツヤ氏

- 2017年11月13日(月) 第2回委員会
グループディスカッション「企業と学生のミスマッチ」

- 2018年2月28日(水) 第3回委員会
 1. レクチャー「欧州のインターンシップと就職市場(ドイツ・フランスの例)」

同志社大学 客員教授 山内麻理氏
 2. レクチャー「「入社したくなるインターンシップの作り方(日本のインターンシップの現状を踏まえて)」

北九州市立大学 キャリアセンター 教授 見館好隆氏
 3. パネルディスカッション
 - ☆ パネリスト
 - 同志社大学 客員教授 山内麻理氏
 - 北九州市立大学 キャリアセンター 教授 見館好隆氏
 - ☆ コーディネーター
 - 立命館大学大学院 公務研究科 教授 増尾秀樹氏

- 2018年8月10日(金) 第4回委員会
パネルディスカッション「大学の立場から見たインターンシップの現状と課題」
 - ☆ パネリスト
 - 京都工芸繊維大学 学生支援センター長 森脇一郎氏
 - 立命館大学 共通教育推進機構 教授 中川洋子氏
 - 京都文教大学総合社会学部 総合社会学科 教授/(公財)大学コンソーシアム京都
インターンシップ・プログラム チーフコーディネーター 三浦潔氏
 - ☆ コーディネーター
 - 学校法人立命館 総合企画室長/立命館大学 総合心理学部 教授 サトウタツヤ氏

- 2018年12月26日(水) 第5回委員会
- 1. 提言の骨子案の説明
- 2. 委員との意見交換

※所属・役職は講演日時点のもの

(4) 就職・採用・教育委員会 委員名簿

※2019年3月31日現在（敬称略）

委員長

村田 大介 村田機械株式会社 代表取締役社長

副部長

片岡 宏二 株式会社片岡製作所 代表取締役社長

木村 光博 株式会社キャリアパワー 代表取締役

担当幹事

大川 昌男 株式会社堀場製作所 常務取締役

垣内 永次 株式会社 SCREEN ホールディングス 取締役社長

川口 聡太 株式会社ブリッジコーポレーション 代表取締役

三大寺 栄次郎 株式会社三星電機製作所 代表取締役社長

戸島 耕二 株式会社増田医科器械 代表取締役社長

藤井 浩之 株式会社島津製作所 常任監査役

アドバイザー

サトウ タツヤ 学校法人立命館 総合企画室 室長

委員

赤畠 貞宏 株式会社関西電業社 代表取締役社長

芦刈 秀城 みずほ証券株式会社 京都支店 執行役員支店長

足立 正之 株式会社堀場製作所 代表取締役社長

荒井 登志樹 株式会社ゼネック 代表取締役社長

荒堀 大 京和ブロンズ株式会社 常務取締役

伊藤 弘子 マイクロ株式会社 取締役会長

今井 一雄 株式会社三洋商事 代表取締役社長

入口 純子 入口純子税理士事務所 所長

入澤 崇 龍谷大学 学長

岩島 伸二 京都エレベータ株式会社 取締役相談役

上 英之 学校法人龍谷大学 常務理事・総務局長

梅本 裕 学校法人京都橘学園 理事長

越前屋 公崇 株式会社日本能率協会マネジメントセンター 京都営業部 部長

大井 清之助 サントリー酒類株式会社 京都支店 支店長

大垣 守弘 株式会社大垣書店 代表取締役

岡田 博和 TOWA 株式会社 代表取締役社長

岡野 真之	株式会社岡野組	代表取締役専務
岡部 清文	サンコール株式会社	理事
岡村 充泰	株式会社ウエダ本社	代表取締役社長
奥谷 博俊	株式会社サツマヤ奥谷	取締役営業本部長
柿本 敏男	宝ホールディングス株式会社	代表取締役副会長
片岡 実	京都機械工具株式会社	取締役常務執行役員
勝見 昭	丸近証券株式会社	代表取締役社長
金本 達也	エムケイ株式会社	専務取締役
川井 仁	株式会社三菱 UFJ 銀行 京都支社	執行役員支社長
河内 誠	株式会社ロマンライフ	代表取締役社長
北川 貞大	カゴヤ・ジャパン株式会社	代表取締役会長 CEO
木下 昌秀	株式会社木下カンセー	代表取締役
木原 康伸	株式会社日商社	常務取締役営業本部長
京藤 博行	双林株式会社	代表取締役社長
小原 英一	株式会社工進	代表取締役社長
佐伯 祐左	東邦電気産業株式会社	代表取締役社長
坂上 慶一	大和電設工業株式会社	専務取締役
榊田 隆之	京都信用金庫	理事長
佐々木 茂喜	株式会社エリッツホールディングス	常務取締役
佐々木 智一	佐々木化学薬品株式会社	代表取締役
佐々木 喜一	成基コミュニティグループ	代表兼最高経営責任者
里村 和樹	宇治電器工業株式会社	代表取締役
篠原 総一	京都学園大学	学長
白井 総	シライ電子工業株式会社	会長
末野 隆司	岡三証券株式会社 京都支店	執行役員支店長
高杉 政一	株式会社ケービデバイス	代表取締役
瀧井 傳一	タキイ種苗株式会社	代表取締役社長
滝澤 毅	日本通運株式会社 京都支店	支店長
立木 貞昭	株式会社京進	代表取締役会長
田中 勝久	株式会社田中工務店	代表取締役社長
田邊 卓爾	医療法人知音会	理事長
谷孝 大	株式会社フューチャースピリッツ	代表取締役
茶屋 誠一	応用電機株式会社	代表取締役
塚腰 高秀	株式会社塚腰運送	代表取締役副社長
津田 繁男	長津工業株式会社	代表取締役会長

土塚 浩一	日本生命保険相互会社 京都総合法人部	部長
戸張 彰人	野村證券株式会社 京都支店	支店長
中尾 俊博	光伝導機株式会社	代表取締役社長
中野 雄介	清友監査法人	包括代表社員
中村 暢秀	株式会社紅中	代表取締役会長
中山 誠	株式会社ジュピター	代表取締役社長
西田 哲郎	嵯峨野観光鉄道株式会社	代表取締役社長
西村 永良	西村証券株式会社	取締役社長
芳賀 将英	京都トヨタ自動車工業株式会社	代表取締役副社長
長谷部 斎	株式会社竹中工務店	役員補佐
八田 香里	公益財団法人日本漢字能力検定協会	理事
咄下 泰男	三井住友信託銀行株式会社 京都支店	執行役員支店長
藤井 一郎	株式会社フジックス	代表取締役社長
藤塚 晃生	京都学園大学	大学事務局長
藤村 春輝	互応化学工業株式会社	代表取締役社長
藤原 敏治	イワモトエンジニアリング株式会社	代表取締役会長
古田 雅也	株式会社みずほ銀行 京都中央支店	支店長
本郷 秀樹	株式会社きんでん 京都支店	副支店長
松井 哲二	株式会社京信システムサービス	代表取締役社長
松岡 敬	同志社大学	学長
松芝 慶明	都証券株式会社	代表取締役社長
松島 一晃	株式会社マツシマホールディングス	代表取締役専務
松永 幸廣	PwC 京都監査法人	マネージング・パートナー
三谷 雅彦	日東薬品工業株式会社	取締役管理本部長
森田 晴夫	株式会社モリタ	代表取締役社長
森屋 松吉	京都北都信用金庫	理事長
八木 茂	有限会社ワイ・イー・エス	代表取締役
山口 智啓	全日本空輸株式会社 京都支店	支店長
柚木 憲一	株式会社パソナ 京都支店	支店長
吉田 隆	吉田商事株式会社	代表取締役社長
若山 貴義	美濃清商工株式会社	代表取締役社長
渡邊 淳一	株式会社電通京都支社	支社長
豊田 博一	一般社団法人京都経済同友会	理事事務局長

事務局

廣野 貴夫	一般社団法人京都経済同友会	事務局次長
高橋 大樹	一般社団法人京都経済同友会	事務局課長
小松 麻未	一般社団法人京都経済同友会	事務局員



一般社団法人

京都経済同友会

Kyoto Association of Corporate Executives

600-8009 京都市下京区四条通室町東入 京都経済センター6F

T 075-353-1060 F 075-353-1063 <http://www.kyodoyukai.or.jp/>