

## 提 言

兵庫・神戸を住みやすく、働きやすくする  
プラットフォームによる情報共有・情報発信の一元化が必要  
～ 利用者視点で産官学が連携してこそ成果につながる ～

平成30年12月

一般社団法人 神戸経済同友会

*Kobe Association of Corporate Executives*

## 序 文

今年度の提言特別委員会は、「人手不足と雇用のミスマッチの現状認識から具体的な打ち手を考える」とテーマを決め、活動を開始しました。「提言とは何か」と問われた時、その定義は抽象的なものになってしまいます。そこで、議論を明確に進めるために「ファクトを積み重ね、ここから導き出した課題に対して経営者視点で実効性が伴う提言をする」という前提を置きました。

まずは、ファクトを積み重ねるために行政のさまざまな施策、事業を調べ、それらの課題について議論を始めました。また、議論を深めるために県・市で雇用政策を担当する部署と、当委員会メンバーでそれぞれミーティングを実施しました。これらを通じて、行政も民間も人手不足を何とかしたいという真剣な思いは同じ、一緒に連携してやっていけるという確信を得ました。

世間では、この活動期間中、大卒者の就職協定廃止や、外国人労働者の受け入れ拡大に向けた在留資格を創設する出入国管理法改正、女性活躍推進などの議論が活発に行われました。グローバル化、人口減少、超高齢社会を背景にした雇用問題が改めて認識されたと思います。また県内人口が転出超過によって、550万人を割り込んだという報道もありました。中でも、大卒者の県外転出が著しく、兵庫・神戸で住み、働くことへの魅力を若い人たちに伝えきれていないことも実感したものです。

兵庫・神戸には地域に欠かせない、また独自の技術をもつ優れた中小企業がたくさんあります。しかし、その多くは人手不足という問題に直面しており、そして新事業創出、事業承継、労働生産性向上という課題も抱えています。神戸経済同友会は昨年度に、スローガン「HYOGO <sup>プラス</sup> + ～ 学びと交流を通じ、語ろう、創ろう、兵庫の新たな活力を～」を掲げました。産官学連携でこれらにも取り組み、兵庫・神戸をよりよい街にしていきたいと思います。

最後に、当委員会の活動に協力いただいた行政をはじめとした関係者の皆様に御礼を申し上げます。本当にありがとうございました。

平成 30 年 12 月

一般社団法人 神戸経済同友会  
代表幹事 國井総一郎  
代表幹事 中尾 一彦

---

協 力 御 礼 (順不同)

---

兵庫県

片山安孝 氏	安部 齊 氏	竹村英樹 氏	計倉浩壽 氏	竹谷昭宏 氏
西垣鉄也 氏	和田顕也 氏	川西正孝 氏	加藤浩平 氏	富田恵一 氏
久保田寛 氏	眞鍋泰三 氏	常陰朗雄 氏	井ノ本教子氏	一幡孝明 氏
熊澤 聡 氏	山本隆司 氏	西谷美貴 氏	福井智子 氏	前田英樹 氏
中谷真紀子氏	平田晋作 氏	井ノ本知明氏	南場直樹 氏	木戸理恵 氏
芦谷恒憲 氏	中谷隆宏 氏	百田恒子 氏	生安 衛 氏	小野陽一 氏
稲見俊範 氏	糀谷英樹 氏			

神戸市

志水達也 氏	習田嘉章 氏	神谷俊幸 氏	梅永 司 氏	眞田めぐみ氏
林 順子 氏	野口智弘 氏	丹沢 靖 氏	天野稔也 氏	藤岡 健 氏
浜西洋祐 氏	前田沙也可氏	小寺孝治 氏	高橋誠二 氏	今泉拓也 氏
今井俊幸 氏	中村 肇 氏	小森九州男氏	大前有里子氏	

兵庫労働局

高野英樹 氏	石原朗子 氏
--------	--------

大学

濱田 洋 氏	佐伯 勇 氏	池田佳子 氏	中井勝雅 氏	田中美恵 氏
鴨谷 香 氏	常深伊公子氏	竹中好恵 氏	篠崎大司 氏	佐々木英二氏

外郭団体・協議会・柏市・他

長谷川栄一氏	古川 昇 氏	小野大一郎氏	酒田昭子 氏	河瀬一彦 氏
馬場 守 氏	西 朋之 氏	川村貴子 氏	竹山嘉夫 氏	阿久根昌夫氏
山崎智佳子氏	山路裕美子氏	西村にしき氏	石毛雅之 氏	高橋 岳 氏
石渡徳久 氏	中野勝仁 氏	増田陽一 氏	辻 義和 氏	三浦健太 氏

企業

山本修嗣 氏	生田重敬 氏	北野良祐 氏	村山征希 氏	森本 哲 氏
西谷 誠 氏	原田直寛 氏	後藤俊樹 氏	井上 濟 氏	曾我浩二 氏

# 目 次

## ■ 提言要約版

■ 第1章 活動方針	1
① はじめに	1
② 提言テーマの背景	2
③ 女性、高齢者、若者、障がい者、外国人を枠組みとした提言のアプローチ	2
④ 政策提言が目指すアウトプット	3
■ 第2章 現状認識	4
① 転出超過が著しい若者の雇用を取り巻く環境と行政、企業の取り組み	4
② 障がい者を取り巻く環境と行政、企業の取り組み	13
③ 外国人留学生の地元雇用の現状	15
④ 高齢者を取り巻く環境と行政、企業の取り組み	16
⑤ 女性を取り巻く環境と行政、企業の取り組み	21
■ 第3章 問題点の洗い出し	24
① 若者の雇用拡大に関する問題点	24
② 障がい者の雇用拡大にむけた問題点	28
③ 外国人留学生に対する県内企業、採用情報発信の問題点	29
④ 高齢者人材の就労に対する問題点	30
⑤ 働き続けたい女性が働き続けられない問題点	34
■ 第4章 解決の方向性	38
① 若者に対する地元就職促進	38
② 高齢者人材の流動化を高める	41
③ 産官連携で働き続けたい女性を支援する	43
■ 第5章 提言	44
① 低年次から地元意識を醸成し、新卒者の地元就職を促進	44
② 第2 新卒者の採用機会を拡大	46
③ 産官学連携の場を拡充し、意見交換・情報共有を促進	49
④ 生涯現役を見越し、中小企業のプレシニアに対する研修支援	51
⑤ 「ひょうご生涯現役促進事業」のマッチング機能強化と、保育料無償化対応	52
⑥ 「WLB 宣言」と、「女性活躍推進の事業主行動計画策定」促進	55
⑦ 神戸経済同友会会員企業への提言	56
■ 第6章 終わりに	58
-----	
■ 視察・ヒアリング先	60

**提言** 兵庫・神戸を住みやすく、働きやすくする  
プラットフォームによる情報共有・情報発信の一元化が必要  
～利用者視点で産官学が連携してこそ成果につながる～

目指すべきこと

「産官学協働プラットフォーム」による連携の確立

- 本音の会合でお互いを知る
- 面と面でつながる
- 利用者の視点(ワンストップ)で一緒に発信する

提言内容

兵庫・神戸を住みやすく、働きやすくする具体的な活動

- |                |                        |
|----------------|------------------------|
| 1.新卒者の地元就職を促進  | 4.生涯現役を見越しシニア人材の流動性促進  |
| 2.第2新卒の採用機会を拡大 | 5.シニア人材の就業機会の増進と保育事業拡充 |
| 3.産官学の連携の場の拡充  | 6.働きたい女性が働き続けられる職場の醸成  |

検証

現状認識⇒問題点の洗い出し⇒解決の方向性

状況整理

女性・高齢者・若者・障がい者・外国人の切り口から行政の施策確認

- 実効性が伴う政策提言を目指す
- 行政のみならず民間への提言も含める

年度初めから

行政を中心に大学、外郭団体、協議会と幅広く意見交換

致しました

	狙い・提言	提言先・具体的提言内容
1	新卒者の地元意識を促進 低年次からの地元意識の醸成	兵庫県、神戸市、大学コンソーシアム、企業、 同友会会員
	産官学連携による「しごと」教育促進と デジタル発信の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>●長期視点に立ったキャリア教育としてのインターンシップ促進（若者、障がい者、外国人留学生）</li> <li>●高校生へのキャリア教育の必要性</li> <li>●マッチングサービスの利用支援</li> <li>●必要とする対象者に伝わる情報発信方法の検討</li> <li>●大企業と差別化した、中小企業独自の採用</li> </ul>
2	第2新卒者の採用機会を拡大 UJターン就職を促進	兵庫県、神戸市、雇用開発協会、企業、同友会会員
	第2新卒者をはじめとする若年転職者へ 地域と中小企業の魅力を同時に発信	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「親・家族まるっと合同説明会」実施、福利厚生支援によるUJターン強化</li> <li>●職場就業体験制度の有効利用</li> <li>●中小企業に対する採用コスト負担の軽減、支援策の検討と導入</li> </ul>
3	産官学の連携の場の拡充 県内企業と学生のマッチングの 不一致を解消する	兵庫県、神戸市、大学コンソーシアム、企業、 同友会会員
	産官学がそれぞれ何を求めているのか 本音で話し合う連携の場の拡充	<ul style="list-style-type: none"> <li>●県内企業と学生のマッチングの問題点は、関係当事者単独での解決が困難。「ひょうご産官学連携協議会」や「キャリアポートひょうご神戸」などを活用し、様々な不一致解消の場を拡充する</li> </ul>
4	生涯現役を見越して、シニア人材の 流動化を促進	兵庫県
	中小企業に対して、プレシニア段階から のライフプラン教育・キャリアプラン教育 を支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>●シニア人材が経験やスキルを活かして定年や再雇用終了後も働き続けるためには40代からのライフプラン・キャリアプラン研修は必要。中小企業単独で独自に行うことは困難なため支援が必要</li> </ul>
5	シニア人材の就業機会の増進 来年10月からの保育料無償化への対応	兵庫県、神戸市、雇用開発協会、企業、同友会会員
	ひょうご生涯現役促進事業の機能強化と 保育事業への領域拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>●シニア向けジョブカードを導入したマッチングの仕組みの構築</li> <li>●シニアが子育て世代の働く女性を支援する構図を定着</li> <li>●企業主導型保育所のシェアリング促進</li> </ul>
6	働き続けたい女性が働き続けられる 職場の醸成 中小企業が行政の助成を積極利用する	兵庫県、ひょうご仕事と生活センター、同友会会員
	2019年度末に同友会企業はWLB宣言:7割、 女性活躍推進の事業主行動計画:3割を目指す	<p>ひょうご仕事と生活の調和推進、事業主行動計画策定の促進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●同友会の執行・調査研究組織の活動に組み込む</li> <li>●兵庫県の支援・助成制度の積極的利用の促進</li> </ul>

# 第1章 活動方針

## 1 はじめに

兵庫県の有効求人倍率は1.49倍（平成30年9月）と上昇し続けており、今日、県内企業の人手不足は深刻さを増している。そして求人数と求職者数のギャップが職種別、またエリア別に異なるといった雇用のミスマッチが起こっている。兵庫県の人口、約550万人は22年後の2040年には450万人にまで減少すると推計されており、この減少数100万人は、尼崎市、西宮市、芦屋市の合計人口に匹敵する。生産年齢人口も242万人にまで激減すると予測されており、適切な人材の確保は働き方改革への対応と併せて企業が取り組まなくてはならない経営課題となっている。超高齢社会における生産年齢人口の減少は社会問題となっており、兵庫県全域を対象に、行政にどのような施策・事業が求められているのか、企業自身に取り組むべき課題は何なのかを明らかにする必要がある。

そのため今年度の政策提言では「女性、高齢者、若者、障がい者、外国人」を枠組みとしたアプローチを行う。まず「女性」については、それぞれ仕事観や生活観などさまざまな価値観が存在する中で、働き続けたいにもかかわらず続けられない現状を踏まえる。「高齢者」は定年後の再雇用が終わる65歳前後からの生きがいを目的に、元気にそれぞれのライフスタイルで働きつづけられるように人材の流動性を高めることを中心に議論する。そして県外への転出超過で大きな問題となっている「若者」を中心に、地元に住んで地元で働くことを論じると共に、「障がい者」と「外国人留学生」の就労に関する情報発信や情報共有の必要性についても議論を深める。

以上のことから、まず第2章で兵庫県、神戸市の施策・事業、そして企業における雇用の現状認識を踏まえた上で、第3章でその問題点を洗い出し、次に第4章で民間視点ならでの解決の方向性を示す。最後に、より良い雇用政策を進めるために「縦割り」を横串で束ねる必要性、「ひょうご生涯現役促進事業」に子育て事業を追加することなど、兵庫県、神戸市を対象にどのような施策・事業が求められているのか、企業自身に取り組むべき課題は何なのかも含めて第5章で提言をまとめる。

## 2 提言テーマの背景

地域創生は、人口減少・超高齢社会というかつて経験したことのない社会的な問題を抱えるなかで、それぞれの地域が如何にして魅力的な社会を維持、創造するかということにかかっている。若い世代が安心して就労や子育てできる社会であり続け、兵庫・神戸の活力を引き出すことで東京一極集中に歯止めをかける。そのためには地域の比較的優位な資源を活用して域外へ移出させることでお金を稼ぎ、そして域内で好循環につなげることで経済波及効果を高める必要がある。県内人口 5,534 千人（平成 27 年）に占める 15 歳から 64 歳までの生産年齢人口は 3,322 千人で、2040 年には 26.9%減の 2,427 千人にまで減少すると推計されている。日本創生会議が『2040 年に全国 896 の市区町村が「消滅可能性都市」に該当する』と公表し大きな衝撃を与えたが、人口減少・超高齢社会による生産年齢人口の変化に対応できなければ、回復基調にある GDP、そして県内総生産に水を差すことになりかねない。

兵庫県は広大で、摂津、播磨、但馬、丹波、淡路の五国それぞれで経済規模、産業が大きく異なる。県内総生産約 21 兆円のうち、神戸・阪神<sup>1</sup>で構成される摂津が約 5 割強、播磨が約 3 割を占めるなどの片寄りがみられる。そして地域経済に大きな影響を与える産業構造や業種もそれぞれ異なる。兵庫・神戸の地元の状況は、東京一極集中の中で少子高齢、人口減少に歯止めがかからず「地域創生への取り組み」は待ったなしの状況である。行政はさまざまな施策・事業を展開しているが、兵庫・神戸の強みが形になって見えてこないジレンマに陥っているのではないかと。兵庫県の有効求人倍率は上昇し続けており、県内企業の人手不足は深刻化している。そして企業規模、職種別にも求人数と求職者数のギャップがあり、エリアによっても雇用のミスマッチが起きている職種がそれぞれ異なっている。

## 3 女性、高齢者、若者、障がい者、外国人を柱組みとした提言のアプローチ

厚生労働省は「第 10 次職業能力開発計画<sup>2</sup>」において人口減少社会などを前提として生産性向上に向けた人材育成戦略を策定した。当計画では職業能力開発の方向性として、女性・若者・中高年齢者・障がい者などの個々の特性やニーズに応じた職業能力の底上げの推進を掲げている。また住民基本台帳に基づく平

<sup>1</sup> 尼崎市、西宮市、芦屋市、伊丹市、宝塚市、川西市、三田市、猪名川町

<sup>2</sup> 厚生労働省 HP <https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000122803.html>

成 29 年の人口移動報告では、兵庫県は約 7 千人が転出超過しており全国の都道府県の中ではワースト 2 位で、20 代、30 代の若者の転出超過が著しい。また女性の就業率も全国平均より低く、平成 27 年度国勢調査の結果によると 45.2%で 47 都道府県の中ではワースト 3 位<sup>3</sup>になっている。同様に 65 歳以上の高齢者の就業率は 20.5%で全国ワースト 4 位という労働人口の減少に歯止めがかからない状況が続いている。兵庫県全体の障がい者雇用率は平成 29 年 6 月 1 日現在、初めて法定雇用率 2.0%を超えた。しかし法定雇用率を達成した企業は全体の約半数で、未達成企業の約 6 割は障がい者を一人も雇用していない。今年 4 月からは法定雇用率が 2.0%から 2.2%に引き上げられ、対象となる事業主の範囲も従業員数 45.5 人以上に広がった。また全国の在留外国人は 263 万人<sup>4</sup>を超えており、今や外国人労働者を抜きにして日本経済が成り立たなくなっていることは明らかである。このようなことから女性、若者、高齢者、障がい者、外国人を枠組みとした提言へのアプローチを行う。

そのために、まず行政の施策・事業への知見を深めたいうえで、民間ならではの視点で議論し深堀する。

#### 4 政策提言が目指すアウトプット

神戸経済同友会は、進歩的な経営者の議論の結晶として過去 50 回以上にわたって「あるべき姿」を、主に行政に対して政策提言してきた。内容は多岐にわたるが、阪神淡路大震災後は主に都市づくりやインフラをテーマとし、平成 22 年以降は雇用創出、産業政策また観光、文化に重きを置いた提言を行ってきている。今年度のテーマは「雇用」である。人手不足と雇用のミスマッチそのものが企業自身の問題であり、働き方改革や地域創生に取り組む以上、企業自身の変革も必要である。そのため、今年度の政策提言は、実効性が伴う具体策を示し、企業自身の取り組みと行政への要望を明確にすることを目指す。

<sup>3</sup> 平成 29 年度就業構造基本調査（総務省）では女性有業率は 47.6%で全国 41 位に改善

<sup>4</sup> 法務省入管管理局 HP

[http://www.moj.go.jp/nyukokukanri/kouhou/nyuukoukanri04\\_00076.html](http://www.moj.go.jp/nyukokukanri/kouhou/nyuukoukanri04_00076.html)

## 第2章 現状認識

### 1 転出超過が著しい若者の雇用を取り巻く環境と行政、企業の取り組み

兵庫県では平成 24 年から転出超過が続いており、平成 29 年の転出超過が 6,657 人で、全国ワースト 2 位だったことは前述のとおりである。特に 20～24 歳、25～29 歳という若年層が顕著で、転出超過の約 6 割にあたる 3,997 人が就職等のタイミングで、県外に流出する状況となっている（図表 2-1 参照）。その主な流出先は約 12 万人の転入超過となった首都圏（1 都 3 県）であり、このエリア一極集中が、兵庫の地域創生を支える労働力のリテンションにマイナスの影響を与えていることがうかがえる。

神戸市でも兵庫県と同様、平成 24 年に総人口が減少に転じている。これは、神戸市が神戸大学を始めとした多くの有名校を擁していることもあり、多くの若者が大学入学時に流入するが、就職時には流入数以上の転出が起きているためである（図表 2-2 参照）。そのため若年層の就職促進については平成 27 年の若者雇用促進法の施行を経て多くの事業がスタートし、「神戸 2020 ビジョン」では「若者に選ばれるまち」をテーマの 1 つに掲げ、その実現のため、若者の市内就職を促進し、市内企業の人材確保を様々な形で支援している。一方で、企業間の人材獲得競争が激化する中、大学生の就職活動は就職情報会社の利用が中心となり、各種サイトでの企業情報の発信や合同企業説明会への参加を促しても企業が多様な学生と出会うことが困難になってきている。このような環境下では、ネームバリューのある大企業ならともかく、兵庫県下の中小企業において新卒者の確保が困難な状況にあることは容易に想像できる。

#### （1）新卒者に対するインターンシップ制度と実態について

##### ① インターンシップ制度とは

「インターンシップの推進に当たっての基本的考え方<sup>5</sup>」によると、インターンシップ制度は、企業が学生に就労体験の場と機会を提供する制度であり、概ね次の 3 つの形態に分類される。①大学等における正規の教育課程として位置付け、現場実習などの授業科目とする。②大学等の授業科目ではないが、学校行事や課外活動等大学等における活動の一環として位置付ける。③大学等と無関係に企業等が実施するインターンシップのプログラムに学生が個人的に参加する。

<sup>5</sup> 文部科学省、厚生労働省、経済産業省 2014 年 4 月 8 日一部改正

図表2-1

兵庫県の転出超過状況

区分	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
(人)											
大阪圏											
転入者数	219,421	215,444	213,243	200,663	210,729	206,448	201,565	195,302	204,046	198,532	197,895
転出者数	235,067	226,587	221,798	211,113	206,520	205,471	208,156	207,024	213,400	207,867	206,720
転入超過数	-15,646	-11,143	-8,555	-10,450	4,209	977	-6,591	-11,722	-9,354	-9,335	-8,825
大阪府											
転入者数	164,884	161,589	159,651	151,123	156,059	154,847	153,281	149,142	156,413	152,537	152,881
転出者数	169,836	165,157	161,924	154,693	151,156	149,466	149,904	149,533	154,117	150,743	149,920
転入超過数	-4,952	-3,568	-2,273	-3,570	4,903	5,381	3,377	-391	2,296	1,794	2,961
大阪市											
転入者数	97,768	96,903	96,982	93,127	94,572	93,777	94,834	93,938	101,218	97,494	99,092
転出者数	91,141	89,839	89,909	87,307	85,795	86,035	86,105	86,776	89,556	88,020	88,401
転入超過数	6,627	7,064	7,073	5,820	8,777	7,742	8,729	7,162	11,662	9,474	10,691
兵庫県											
転入者数	100,403	98,104	97,234	90,632	93,085	90,850	88,382	86,390	87,946	85,933	85,438
転出者数	101,840	98,218	97,031	93,275	91,851	92,145	93,596	93,482	95,355	92,693	92,095
転入超過数	-1,437	-114	203	-2,643	1,234	-1,295	-5,214	-7,092	-7,409	-6,760	-6,657
京都府											
転入者数	57,453	56,650	54,863	53,014	53,997	53,821	53,307	53,417	55,488	53,759	53,456
転出者数	61,790	59,919	58,464	54,954	53,960	54,239	55,280	54,591	55,767	54,509	55,118
転入超過数	-4,337	-3,269	-3,601	-1,940	37	-418	-1,973	-1,174	-279	-750	-1,662
奈良県											
転入者数	27,263	26,269	26,387	25,690	25,330	24,671	24,501	23,662	23,796	23,004	23,136
転出者数	32,183	30,461	29,271	27,987	27,295	27,362	27,282	26,727	27,758	26,623	26,603
転入超過数	-4,920	-4,192	-2,884	-2,297	-1,965	-2,691	-2,781	-3,065	-3,962	-3,619	-3,467

注1) 「-」は転出超過を表す。

注2) 大阪圏：大阪府、兵庫県、京都府、奈良県

出展：住民基本台帳人口移動報告（平成29年）、総務省

図表2-2

神戸市、大学卒業後の若者の転出



出展：国勢調査、神戸市「神戸2020ビジョン」平成28年3月

## ② インターンシップ制度の意義について

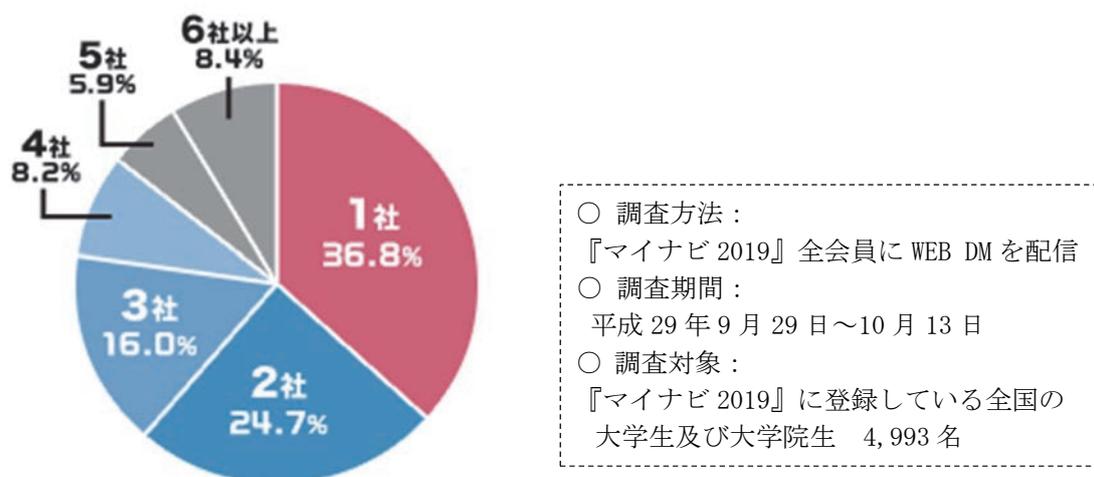
大学・学生側における意義については、①キャリア教育・専門教育としての意義、②教育内容・方法の改善・充実、③高い職業意識の育成、④自主性・独創性のある人材の育成、の4点とされている。また企業等における意義については、⑤実践的な人材の育成、⑥大学等の教育への産業界等のニーズの反映、⑦企業等に対する理解の促進、魅力発信の3点とされている。そして「受入れの意義を大学等及び企業等において共有することが重要である。」とされている。

## ③ インターンシップ制度の実態について

現実に学生の主な目的は、先述のような理想的な意義よりも単位の取得や、キャリアシートへの記載である。大学もインターンシップの教育的な効果を理解しながらも、大学本来の教育プログラムというより就職活動の位置づけとしてキャリアセンター任せになっていることが多く、企業が期待することも新卒者の早期囲い込み、人材の確保というところが本音であろう。

図表 2-3

インターンシップ参加経験者の平均参加社数



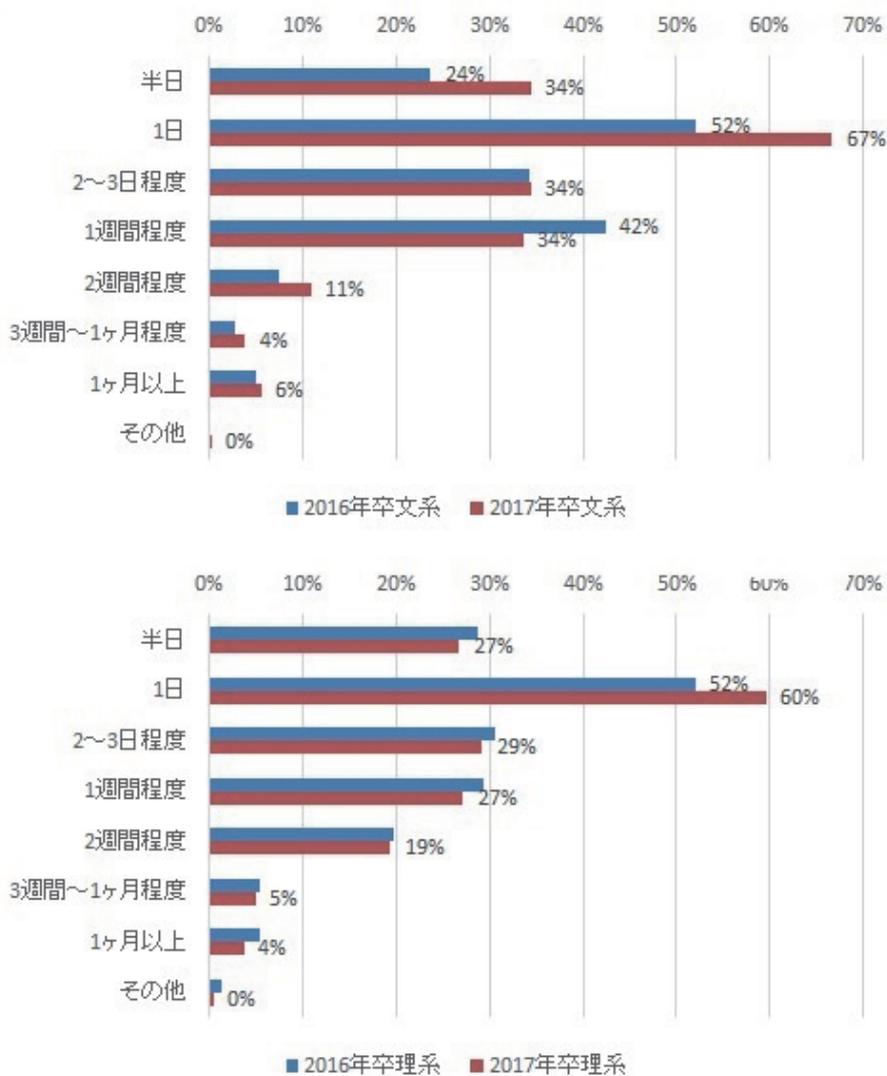
出典：平成29年度マイナビ大学生インターンシップ調査 (<https://saponet.mynavi.jp/>)

前述のとおりインターンシップ制度は、企業が学生に就労体験の場と機会を提供する制度であるが、高い実習効果を得るには1ヵ月以上の期間が必要とされている。しかし実際にはほとんどの学生が2週間以内の実習しか経験していない。企業には顧客情報や技術情報などの機密情報があり、実務を体験してもらうことが難しく、長期の受入れも負担が大きい。そのため最近では実務での就労

体験に代わって、仕事の内容や社員のやりがい理解できるような体感型のプログラムを作成して実施する企業が増えている。インターンシップ期間は5日間程度が基本とされるが、このところ「1Day インターンシップ（1日開催）」が増加している。ほとんどの学生は複数の就職情報会社に登録しており、多くの情報が得られる環境にある。学生は長い時間をかける就労体験よりも、短期に複数企業での情報収集することを選んでおり、企業側も、受け入れの負担を軽減するため、「1Day インターンシップ」など短期間のインターンシップを行うことが多くなっている（図表2-4 参照）。

図表2-4

参加したインターンシップのタイプ



出典：平成29年卒就職活動動向調査、HR総研  
 ([https://www.hrpro.co.jp/research\\_detail.php?r\\_no=132](https://www.hrpro.co.jp/research_detail.php?r_no=132))

- 調査主体：HR総研(ProFuture 株式会社) ○ 調査協力：楽天「みんなの就職活動日記」
- 調査対象：平成29年卒大学生・大学院生 ○ 調査方法：web アンケート
- 調査期間：平成28年3月22日～3月30日
- 有効回答：990名(文系：628名，理系：362名)

兵庫県では新卒者の地元企業への就職促進策として、現在、兵庫県経営者協会への委託事業である「兵庫県インターンシップ事業」に取り組んでいる。内容は、大学生等を対象に県内の企業及び団体等において就業体験実習を行うインターンシップ事業であり、平成29年度からWEB上で企業登録や、学生参加エントリー等ができるようになっている。特徴は、高専、短大、大学、大学院の学生が、学部や学年を問わず参加可能で、WEBから簡単登録でき、いつでもすぐに利用が可能なことである。また企業PR画面が充実し、全国の学生に魅力を発信でき、学生・企業・学校との相互関係の強化に役立つ、とされている。しかし当事業は、単位取得やエントリーシートへの実績記入につながるなど学生側の要求は満たすが、大企業はともかく前述のとおり中小企業側の受入れメリットが少ないと見られる。事実、昨年度の活動実績は募集企業102社に対し、受入れ企業は27社に留まり、参加学生も350人中、一般企業39人に対し、官公庁311人と偏りがある。

## (2) 若年者の早期離職と第2新卒の採用機会拡大について

厚生労働省によると新規学卒就職者の就職後3年以内の離職率は、平成27年3月に卒業した新規大卒就職者が31.8%にも上る。その他の学歴では、短大卒41.5%、高卒39.3%、中卒64.1%であり、ここ数年は、短大卒が41%程度、高卒が39～40%程度、中卒が62～68%程度となっている(図表2-5参照)。いわゆる「第2新卒<sup>6</sup>」と呼ばれる労働市場が、雇用のミスマッチという歪により一定の量で継続的に広がっている。平成30年に電通が実施した「全国Uターン移住実態調査」では、実際に首都圏で生活した後、Uターン移住を経験した人の56.9%が「地元に戻るつもりで上京した」と回答しており、魅力ある情報を第2新卒層へ到達させることで、UJIターンを促進拡大し得る潜在的ニーズは多いと予想される。

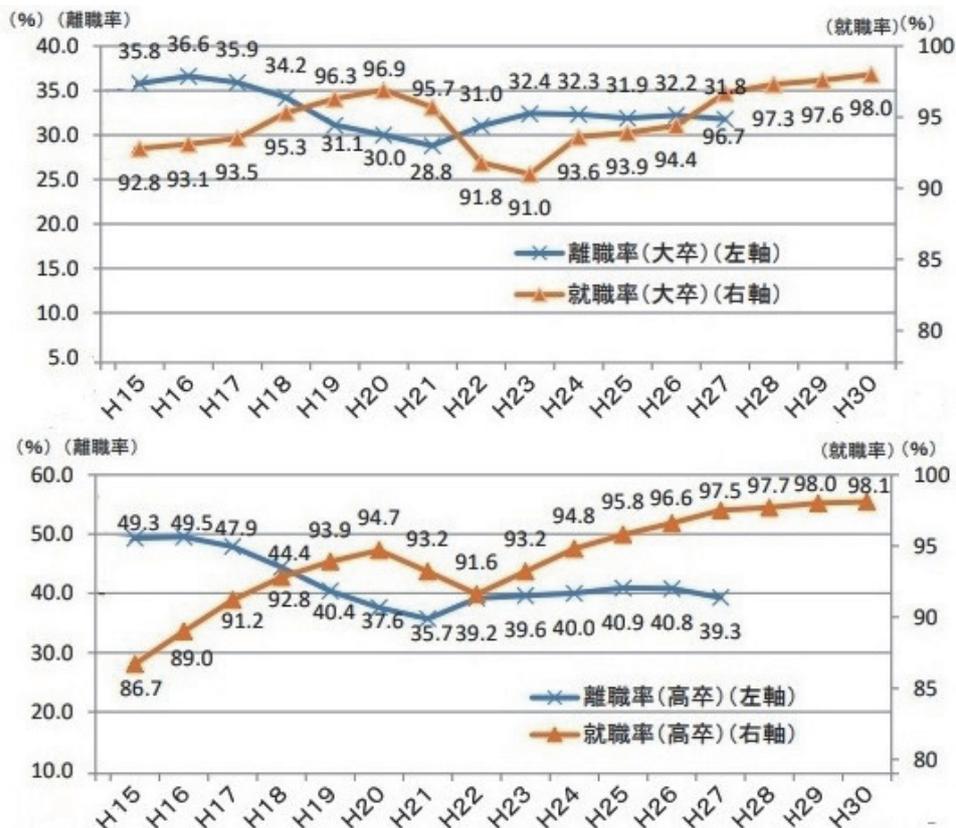
一方、兵庫県の雇用環境においては、有効求人倍率1.49倍(平成30年9月)

<sup>6</sup> 大学を卒業後、「新卒」として企業へ就職したものの3年以内に退職した人材、もしくは転職活動している人材

とバブル期のピークを超える水準で推移しており、人手不足の解消が困難な状況が続いている。リクルートワークス研究所の平成31年3月卒の大卒求人倍率調査では、従業員規模別で千人以上の企業の有効求人倍率が0.7倍に対して、千人未満の企業では3.97倍という調査結果が示されており、中小企業を中心に人手不足が深刻化している（図表2-6参照）。もはや県内の中小企業は、第2新卒等の転職者をターゲットに採用の軸足を移して求人を行わざるを得ない状況である。そのために人材紹介サービスを活用しているが、紹介手数料は理論年収の30～35%程度が相場となっており、採用時のコスト負担は重くのしかかっている。採用において大企業と新卒獲得競争をせざるを得ない中小企業は人材の確保に苦労が絶えず、ようやく採用しても定着にも苦慮するような状況である。このようなことを背景に、兵庫県は地域創生戦略の3本柱の1つである「社会増対策」の着実な推進を図るために、「ひょうごで働こう！プロジェクト」を展開している。平成30年度には「第2新卒者県内企業就職促進事業」が新規事業としてプロジェクトに追加された。

図表2-5

若者の早期離職の現状



出典：新規学卒就職者と就職後3年以内離職率（厚生労働省）を一部加工して表示

図表 2-6

## 従業員規模別の大卒者倍率の推移



出典：第35回ワークス大卒求人倍率調査（2019年卒）を一部加工、リクルートワークス研究所  
[https://www.recruit.co.jp/newsroom/2018/0426\\_18161.html](https://www.recruit.co.jp/newsroom/2018/0426_18161.html)

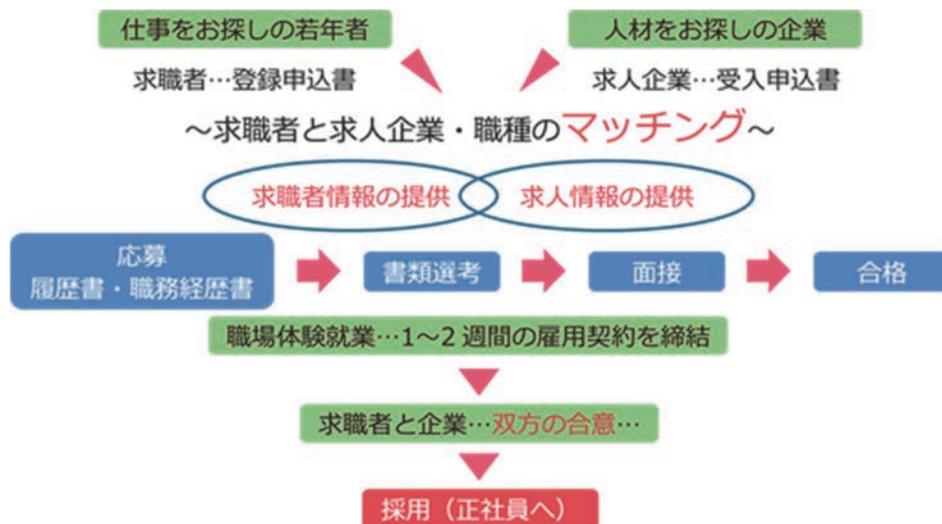
- 調査対象：リクナビ2019会員より募集した案件モニタ  
 (大学卒業予定者：調査時3年生対象、大学院卒業予定者：調査時1年生対象)
- サンプル数：大学生783人、大学院生347人
- 調査方法：インターネットによって調査の告知、回収を行った
- 調査期間：平成30年3月1日～3月12日

### (3) 若年者職場体験就業制度について

この制度は企業からの求人に対する求職者の不安を解消するため、書類選考および面接合格後、実際の職場で1～2週間の「短期就業」の雇用契約を締結することにより、仕事に対する適性を企業ともども見極めるシステムである。兵庫県雇用開発協会が「ひょうご・しごと情報広場」で運営しており、ハローワークではできない短期雇用契約に基づく職業紹介ができ、職場体験就業の後、求職者と企業の双方が了解した場合に本採用になるというもので、マッチングのための制度としては画期的なものだ（図表2-7参照）。参加資格は、若年者の再就職希望者（学生は不可）か、職場体験就業の登録者（登録紹介費用は無料）で、求職登録は「ひょうご・しごと情報広場」で行うことができる。登録には既存の履歴書・職務経歴書（企業求人と求職者のより良いマッチングへの参考資料とのこと）を持参の上、来所が必要である。

図表 2-7

職場体験就業の紹介手順



出典：ひょうご・しごと情報広場 HP (<https://www.j-hiroba.jp/kyushokushamukefysts/>)

この制度の特徴は、求職者と企業とが短期の雇用契約を結んだうえで、実務経験の中でお互いの理解を深め、双方が了解した場合にのみ本採用になるということにある。これは他の自治体ではまだ普及していないもので、兵庫県のユニークな施策として可能性は大いにある。

■ 「職場体験就業制度」利用者の体験談（ひょうご・しごと情報広場 HP から引用）

・男性（34歳）製造職

前職を退職した後、なかなか就職することができずに悩んでいましたが、ひょうご・しごと情報広場の職場体験就業に登録し、職場体験を通じて、無事就職することができました。職場体験を2週間行うことで、その職場の雰囲気がよくわかり、安心して就職することができました。私にとっては、この2週間の職場体験を経験できたことは本当に良かったと思っています。

・女性（27歳）事務職

ひょうご・しごと情報広場で、求人企業を紹介していただき、この度、職場体験就業を経て、正社員として就職することができました。なかなか就職先が決まらず、つらい時期もありましたが、あきらめずに挑戦し続けて良かったと思います。とても良い企業を紹介していただき感謝しています。ありがとうございました

このように、仕事の内容や職場の雰囲気などがよくわかり、不安が解消されたとの感想が述べられている。これらの事例を見る限り求職者と企業とのミスマッ

チを防止できており、狙い通りの効果が出ているものと考えられる。しかし、窓口が神戸にしかなく登録には来所が必要とのことで、やや応募者の住所等に偏りが発生する懸念があり、この制度に参画している企業の業種や数、企業側の体験談・感想といった受け入れ側の情報発信がやや不足している。

兵庫県からの委託事業として、兵庫県雇用開発協会が雇用に関するワンストップ窓口として、「ひょうご・しごと情報広場」を運営しており、そのなかの若年者（若年者＝おおむね44歳以下。当制度においては39歳以下が対象）の雇用対策の一環で当事業が運営されている。

■ 「ひょうご・しごと情報広場」の特徴

- ・ハローワーク、ひょうご・しごと情報広場の他の施策（若者しごと倶楽部）と情報が共有されている。例）企業見学会・職業を知るセミナー、就職面接会等にきた若者に当制度の紹介が可能
- ・求人企業の求人票への記載情報だけではわかりにくい具体的な人材像を紐解き、企業と求職者を引き合わせられる（単純な振り分けではないきめ細かな対応）
- ・体験就業に移行する前にも、対象企業の見学会を実施してマッチングを図る
- ・マッチング効果が高く、就職決定後の定着率は非常に高い

当事業は実績としては6年目、直近では年間約200社に200人の若年者を送り出しており、そのうち10～20名が就職を決めている。しかし景気の活況感から人材の売り手市場が形成される中、民間就職支援業者のWeb情報による就活が一般化し、当事業のようなマッチングを行う前に採用が決まってしまうことがよくある。兵庫県雇用開発協会全体の窓口への新卒者の来訪は増加しているものの、第2新卒者、既卒若年者は一昨年から昨年の比較で約30%減少しており、新卒が対象外の当事業では、応募者が大きく減少となったとのことである。求職者の減少に伴い、ピーク時から職員も減員となり、窓口も神戸市のみ、応募地域も姫路から尼崎に限られる、という状況である。

#### （4）若者の就業支援に関する新たな取り組み [VISITS OB]、[KOBE JOB PORT]

神戸市は学生と社会人のマッチングサービス「VISITS OB」を、神戸市内企業が利用する支援を開始している。これは学生と登録企業の社会人の間で、相互フォローが成立すると直接メッセージのやり取りができるもので、SNS慣れした現代の若者にとって通常のOB訪問などよりは利用しやすい仕組みとなっている。

「VISITS 0B」は、職業観や仕事内容、学生時代に打ち込んだものなど学生・社会人双方の多角的なプロフィールを基にAIがマッチングし、共感度の高い出会いが期待できる。その後、学生が企業を訪問したり、社会人が会社説明会やインターンシップの情報などを学生に提供したりするなど比較的自然的な流れで交流が深められていくため、学生と企業との間にある情報の不一致もある程度解消されることが期待できる。個人と個人のマッチングからのスタートとなっていることは、少なくとも知名度の高い大企業にはじめから絞られておらず（絞っていない学生が抽出されている）、中小企業にとっても、通常の就職活動支援サイトに登録するよりは、多少なりとも学生との接点を持つ機会が広がることが期待できる。但し、多角的なプロフィールを入力する必要があるため、多くの学生の利用が進むかは、少し疑問が残る。1社あたり120万円の登録費用が中小企業には大きな負担となるため、神戸市では選定企業20社に当該費用の全額補助を行っているが、現時点ではパイロット事業であるため、神戸市での就職を希望する学生にとって、まだまだ十分な企業数とは言えない。また、この「VISITS 0B」は大変有用と思われるが、学生への個別対応を行うことには変わりなく、中小企業にとっては人的な負担が軽減されず、むしろ高まる恐れがある。

次に、神戸市のポータルサイト「KOBE JOB PORT」は、国、県、市がそれぞれで発信している雇用や就労に関する情報、主に市が主催する就職関連のイベント・セミナー情報をまとめて発信するポータルサイトで、「神戸で、働く」をテーマに、働く人や学生、雇用主等が知りたい情報をまとめている。可能な限り、利用者側に立ち、利便性を高めるべく、ポータルサイトにおけるワンストップ化を図ったもので、ここからは既述の「VISITS 0B」へのアクセスすることもできる。

## 2 障がい者を取り巻く環境と行政、企業の取り組み

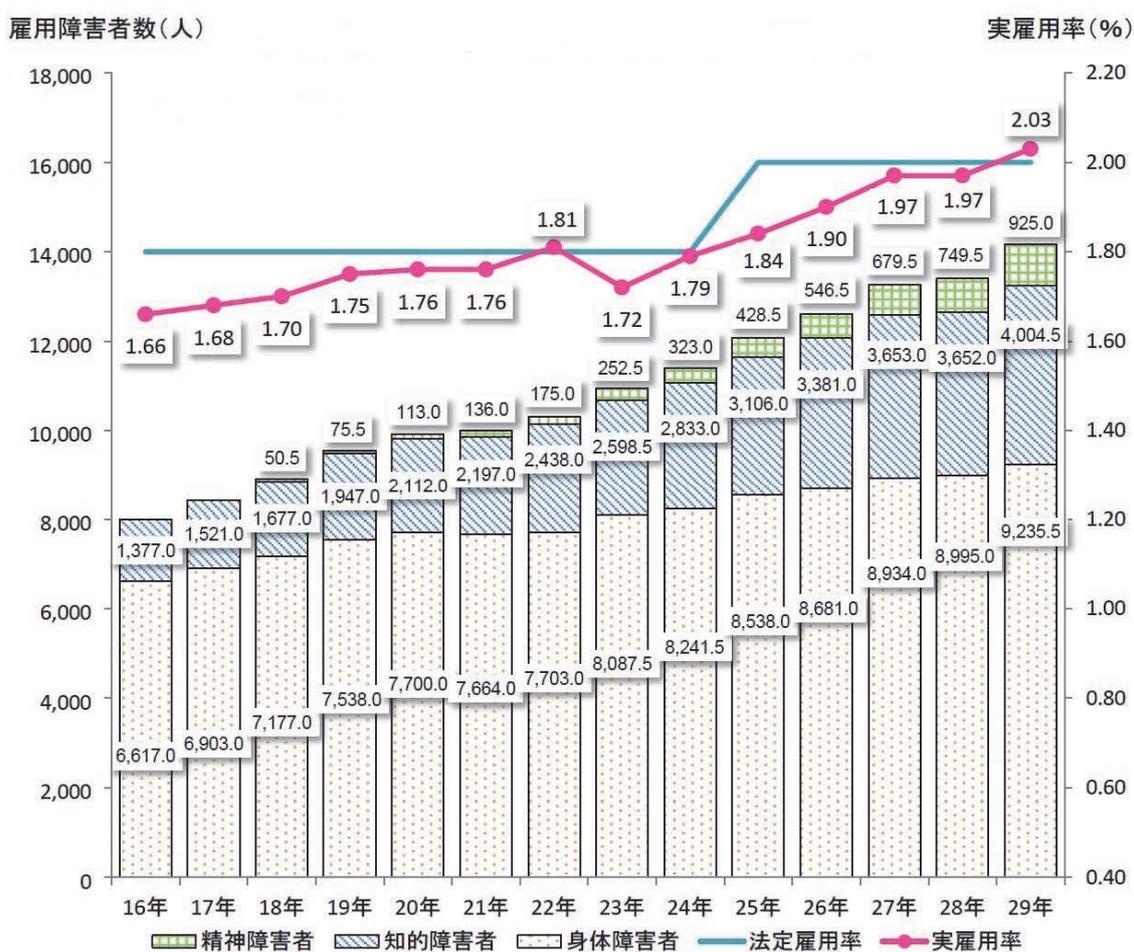
兵庫県における、障害者手帳所持者数は、平成26年3月時点で30万人を突破し、約32万人となっている。障害者手帳は持っていないが自立支援給付金等を受けている約2万人を加算すれば、それらの合計人数は県内人口の6.2%を占める。さらに2040年には7%を超えると推計されており、人口減少が加速する中、「労働力の確保」という観点で、障がい者雇用を積極的に促進する必要がある。兵庫県が推進する「ひょうご障がい者福祉計画」では、実現したいことの1つに、「一般就労と福祉就労の密接な連携による就労移行と加齢等による就労か

ら福祉への円滑な移行の実現」が掲げられており、前者の就労移行を拡大するには雇用の受け皿として企業が果たす役割は大きい。

このような中、兵庫労働局<sup>7</sup>によると兵庫県内における民間企業の障がい者雇用率は、2.03%と平成29年に初めて法定雇用率を達成し、雇用者数は14年連続で増加している（図表2-8参照）。しかし労働者数300人未満の企業2,677社の内34%にあたる914社が雇用ゼロ企業で、中小企業を中心に障がい者雇用が進んでいない現実がある。また平成30年には法定雇用率が2.2%に引き上げられた。労働者数が同等と仮定すれば、1,200人相当の雇用創出が必要である。

図表2-8

## 民間企業における障がい者の雇用状況



出典：報道資料「平成29年6月1日現在の障害者の雇用状況について」、兵庫労働局

<sup>7</sup> 報道資料「平成29年6月1日現在の障害者の雇用状況について」

### 3 外国人留学生の地元雇用の現状

#### (1) 外国人留学生の増加

日本における外国人留学生の数は年々増加しており、それに伴って日本企業に就職する外国人の数も増え続けている。平成29年法務省の統計<sup>8</sup>によると、留学生の国内企業への就職は22,419人で、このうち就職先企業所在地をみると兵庫県は561人を数える。13年前の平成16年は135人で約4.2倍と着実に増えている。しかし、都道府県別でみると全国9位であるものの、東京都は9,915人で全体の44.2%を占めており、日本人学生よりもさらに「一極集中」が顕著である。さらに大阪府(2,228人)、福岡県(892人)、愛知県(991人)にも水をあけられている(図表2-9参照)。若年層の県外転出超過への対策と同様、「留学生に選ばれるまち」に向け、各セクターが施策を展開している。

#### (2) 外国人留学生のインターンシップ事業

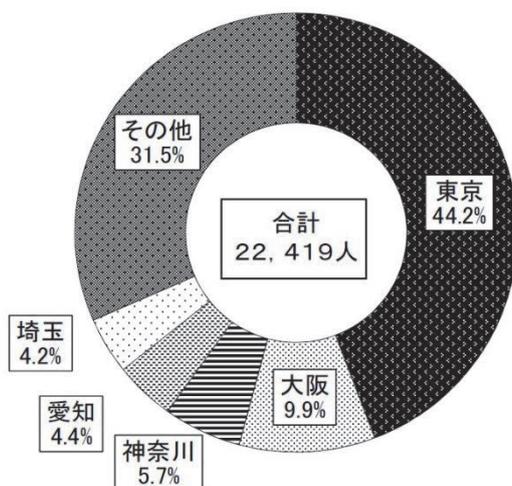
兵庫県内41校(大学、短大、高専)が加盟する「大学コンソーシアムひょうご神戸」(以下コンソ)は、日本での就職を希望する留学生を対象に、インターンシップを行っている。このプログラムは今年で10年目を迎え、延べ65社、21大学約400人が参加する県内最大の留学生向けインターンシップとなっている。留学生にとっては日本企業を理解し、就職するイメージを描くことができ、企業にとっても留学生の特性や人材としての可能性を知る貴重な機会となっている。

コンソのインターンシップは参加学生の募集や企業への働きかけ、実習先のマッチング、事前研修、事前訪問、インターンシップ実習、振り返りの事後研修、報告会まで約半年近く費やすきめ細かなプログラムとなっている。また、神戸市海外ビジネスセンターや各大学単体で留学生向けのインターンシップや就職支援を行っている。しかし、日本人大学生と比べて留学生のインターンシップ事業は、日本企業文化や慣習・独特の言葉遣いの支援など、活動を支えるマンパワーが不可欠で、単独の大学で実施するには難しく、コンソによる事業も年間1回で、限られた学生、企業の参加になっている。より充実させるためにはインターンシップのバリエーションを増やすこと(期間、業種・会社規模、エリアの拡大)が欠かせないが、手間のかかり具合を考慮すると、大学、企業とも簡単に着手できるとはいえない。

<sup>8</sup>「平成29年における留学生の日本企業等への就職状況について」

図表 2-9

## 外国人留学生の就職先企業の所在地



出典：平成 29 年における留学生の日本企業等への就職状況について、法務省

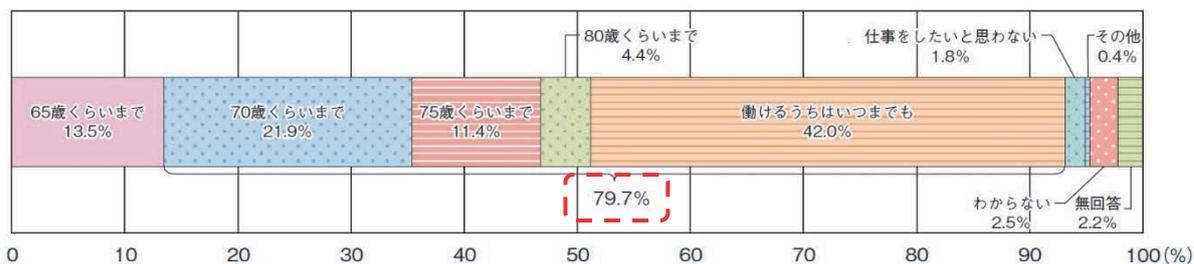
#### 4 高齢者を取り巻く環境と行政、企業の取り組み

「平成 29 年版高齢社会白書」によると、65 歳以上の就業率は全国平均で 23.3% であり、就業者に占める高齢者の割合は増加傾向にある。また、就労意欲の意識調査では、現在働いている 60 歳以上の者の約 4 割が、「働けるうちはいつまでも働きたい」と回答しており、「70 歳以上まで働きたい」との回答と合計すれば、約 8 割が高齢期にも高い就業意欲を持っている様子が見えてくる。一方で 65 歳以上では、「働き続けたいが（フルタイムでは）働けない」と回答した者が半数以上おり、非正規雇用や短時間勤務といった就業形態を希望する者も多く、高齢者の就業ニーズは多様化している（図表 2-10 参照）。

兵庫県に目を向けると、65 歳以上の就業率は 20.5% と、47 都道府県中ワースト 4 位だ。臨時的かつ短期又はその他の軽易な業務の紹介を行う県内のシルバー人材センターでは、4 万 5 千人の登録で年間約 200 億円の事業実績があり、業務件数では運搬包装業務が 5 割、農林漁業が 3 割を占めている。高齢者の雇用を創出する上で、産業雇用安定センターなどが高齢者人材のマッチングを実施しているが、例えば生産現場では高齢者専用ラインなど、業務の切り出しの必要性があるものの企業側の理解が進んでおらず、活用率が低い。そもそも人材確保のため正規雇用が求められている中で、企業側は若手を優先的に雇用したいという考えも根強く、働きたい・働き続けたい高齢者との間で給与処遇や労働条件などの面でも両者の考えは乖離している。

図表 2-10

高齢者の就労意欲



資料：内閣府「高齢者の日常生活に関する意識調査」(平成26年)  
 (注) 調査対象は、全国60歳以上の男女。現在仕事をしている者のみの再集計。

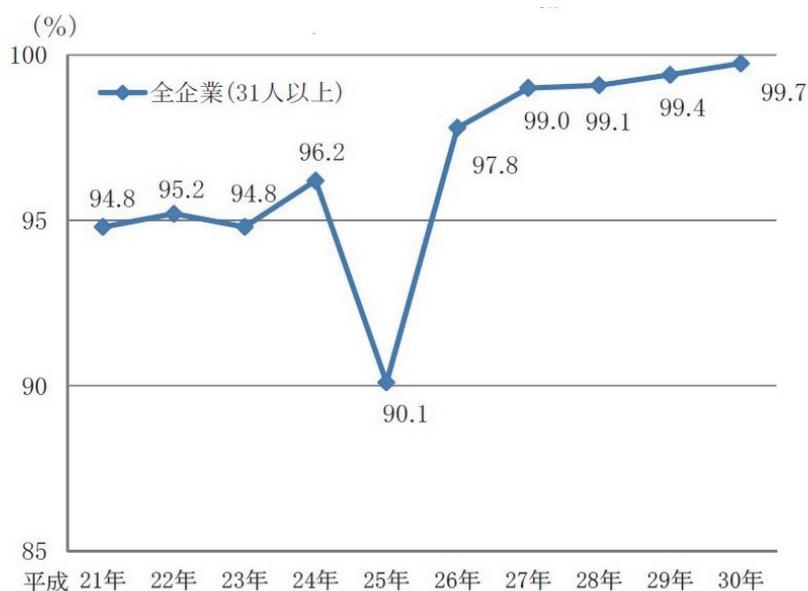
出典：平成29年版高齢者白書、内閣府

兵庫労働局が発表した県内企業5,492社の平成30年「高年齢者の雇用状況について」では、99.7%の企業が高年齢雇用確保措置を実施しているが(図表2-11参照)、希望者全員が66歳以上も働ける継続雇用制度を導入しているのは株式会社ロック・フィールド(本社：神戸市)や定年制を廃止した一部の企業など10.5%(前年の0.4ポイント増)に過ぎず、65歳以降の雇用は進展していない(図表2-12参照)。また企業側の高齢者に対するニーズは技術職が中心で、ベビー・子ども用品専門店の株式会社西松屋(本社：姫路市)では大手電機メーカーの定年前後の技術者を雇用し<sup>9</sup>、製品における安全面に活用するなどの好事例はあるものの、一般的に営業職や事務職の再入社や転職のマッチングは難しいのが現状である。中小企業庁が発行した「中小企業・小規模事業者の人手不足対応事例集」によると、中小企業においても雇用延長や再雇用制度の見直し、高齢者人材が働きやすい環境づくりにより成果を出している企業はある。厚生労働省も高年齢者雇用開発コンテストでその受賞事例を紹介するなど、高齢者人材の活用の好事例について広報を行っているが、共有、応用が図られているか疑問である。また資金力の小さい中小企業にとって有効な助成制度として、65歳超雇用推進助成金がある。しかし労働協約又は就業規則により実施した措置の内容、定年等の年齢の引上げ幅や60歳以上の雇用保険被保険者数に応じて助成金の支給額が変動する。加えて雇用関係助成金共通の要件を満たす必要があるなど、いくつかの受給要件をクリアするための施策内容が非常に煩雑でわかりづらく要件基準のハードルが高い。中小企業の中には賃金制度も含め、高齢者の戦力化研修に取り組んでいる企業もあるが多くの企業では二の足を踏んでいるのが現状である。

<sup>9</sup> 引用：東洋経済 ON LINE (2016/7/26) <https://toyokeizai.net/articles/-/128365>

図表2-11

高齢者雇用確保措置の実施状況



※平成25年4月に制度改正(継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止)があったため、平成24年と25年の数値は単純比較できない。

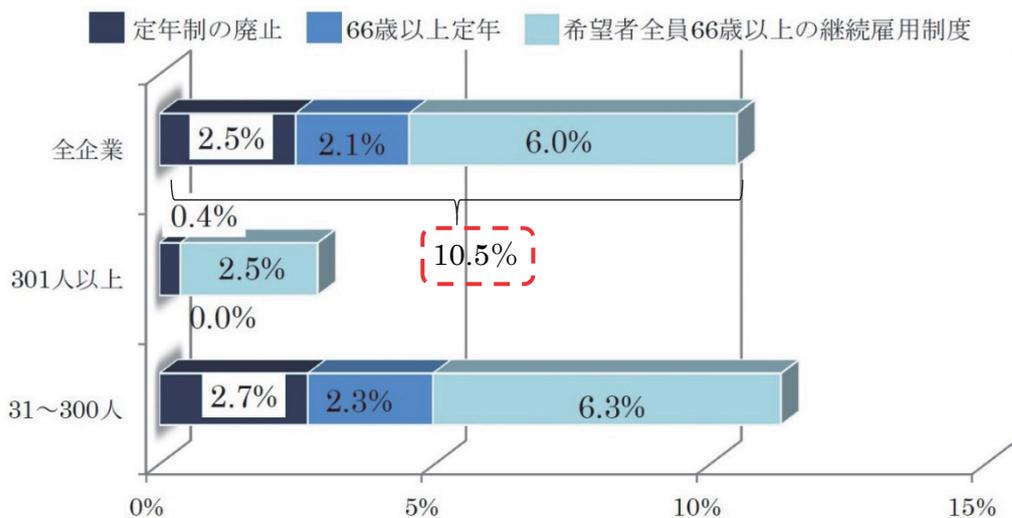
(参考) 51人以上規模企業

平成	18年	19年	20年	21年	22年	23年	24年	25年	26年	27年	28年	29年	30年
実施率 (%)	84.2	93.3	95.4	96.3	97.2	96.4	97.5	91.1	98.2	99.2	99.4	99.6	99.8

出典：報道資料 平成30年「高齢者の雇用状況について」、兵庫労働局

図表2-12

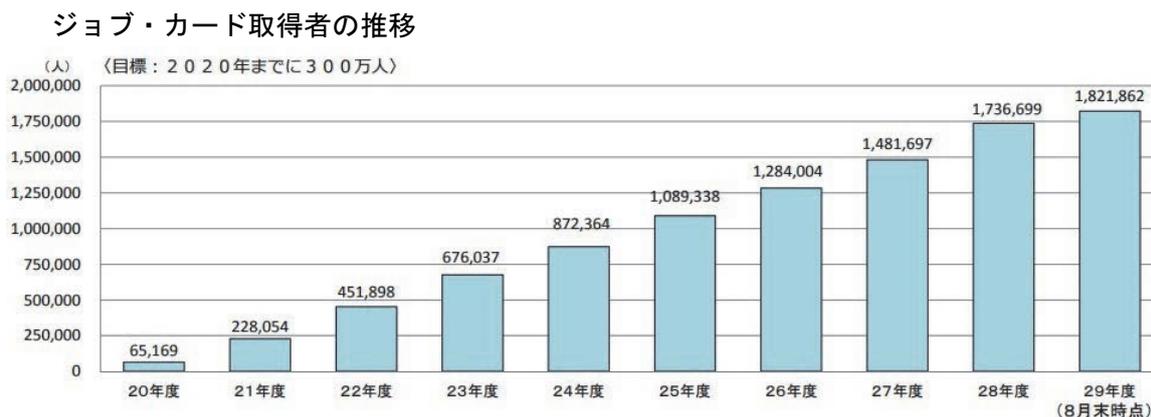
希望者全員が66歳以上働ける企業の状況



出典：報道資料 平成30年「高齢者の雇用状況について」(兵庫労働局)を一部加工して表示

厚生労働省は人手不足対策の一環として、平成30年4月、年齢に拘りなく職務に基づき公正評価を行う「エイジレス企業」への支援や、中高年の再入社を可能とする制度づくりを経済団体に要請した。企業内特殊スキルには優れていても、他の企業で通用させていくためには高齢者それぞれの経験やスキル、ノウハウ、専門性が共有できる仕組みが必要である。アメリカでは求職者、求人者、仲介機関、教育訓練機関に対して、スキル等の共通言語を提供する登録制度「O\*NET」が転職などに共通した仕組みとして機能しており、日本でも平成29年に決定された「働き方改革実行計画」において、「職業情報の見える化」を促進するため、さまざまな仕事の内容、求められる知識、能力、技術、平均年収などの職業情報を総合的に提供するサイト（日本版O\*NET）を創設するという提言がなされている。また、それに先駆けて国内では厚生労働省が「ジョブ・カード」の運用を進めているが、制度の活用、認知ともに低い水準に止まっている（図表2-13参照）。

図表2-13



出典：第6回ジョブ・カード制度推進会議、参考資料1（厚生労働省）を一部加工して表示

現実問題として高齢者の雇用にミスマッチが起きており、この点は今後もすぐに解消することが難しいと予想される。定年や再雇用年齢を迎えて初めて今後について考えるのでは遅いことは明白であり、しっかり事前に学習、準備をしていなければ、上記のミスマッチはますます広がっていくと推察する。高齢化の進行は確実であることから、プレシニアに対して、転職や定年後の再雇用を見据えたセカンドキャリアに役立つ教育研修が行われているのか調べた。厚生労働省では、従業員の自立的なキャリア形成支援を行う「グッドキャリア企業アワード」を設けて企業表彰し、また「ジョブ・カード」を活用したセルフキャリアド

ック導入を促進している。企業の取り組み<sup>10</sup>としては、大企業を中心にプレシニアを対象としたライフプランセミナーやキャリアプランセミナーなど、転職も含めた定年後のセカンドキャリアについて早期に意識づけるための教育研修を実施していることが確認できた（図表 2-14 参照）。また「優秀な人材を他社へ流出させることが自社の企業ブランドにつながる」とした風土醸成を行う企業もある。しかしながら、中小企業においては、自社での人材確保が最優先であることや人的・財務的な余力が不足していることなどから、その様な教育研修の実施率は極めて低い状況にある。

図表 2-14

## 中高年を対象とした企業におけるライフプランセミナーの実施率

- (社)、% -

区 分	全 産 業				製 造 業	非製造業
	規 模 計	1,000人 以 上	300 ~ 999 人	300 人 未 満		
合 計	(214) 100.0	( 74) 100.0	( 68) 100.0	( 72) 100.0	(110) 100.0	(104) 100.0
84 61歳以上の定年制	7.5	5.4	7.4	9.7	7.3	7.7
85 定年後の再雇用制度（役員は除く）	93.9	97.3	95.6	88.9	94.5	93.3
86 定年後の勤務延長制度（役員は除く）	2.8	2.7	2.9	2.8	1.8	3.8
87 ライフプランセミナー（生涯学習プラン、 定年後生活設計など）	30.4	59.5	23.5	6.9	39.1	21.2
88 選択定年制・早期退職優遇制度	25.2	44.6	17.6	12.5	31.8	18.3
89 高年齢者受皿会社・専門会社	2.8	6.8	1.5		2.7	2.9
90 転進・独立援助制度（のれん分け含む）	5.6	8.1	4.4	4.2	4.5	6.7
91 アウトプレースメントの利用	7.5	16.2	4.4	1.4	8.2	6.7
92 OB会の設置	39.3	64.9	35.3	16.7	48.2	29.8

出典：労政時報 3847 号（平成 25 年 6 月 14 日発行）

行政の取り組みはどうか。兵庫県は定年延長・継続雇用の促進策として、高年齢者雇用確保措置を実施していない企業への指導、高年齢者雇用アドバイザー制度や 65 歳超雇用推進助成金などによる支援の積極活用の働きかけ、高年齢者に対する再就職支援の強化に向けたハローワークへの「生涯現役支援窓口」の新設などの取り組みを行っている。そして厚生労働省は高齢者の雇用・就業促進への地域の取り組みを支援しており、今年度「ひょうご生涯現役促進事業」が採択された。国家予算 4 千万円が承認され、その事業計画は兵庫県雇用開発協会が今後 3 年間遂行していくものの、現在 10 月を目処に全県民局など 9 ヶ所に窓口を設置し、その後、マッチング支援やセミナー、面接会などを実施していく企画案のみ

<sup>10</sup> 引用：労政時報 3847 号（2013 年 6 月 14 日）、労政時報 3852 号（2013 年 9 月 13 日）

の状態である。県内の人手不足の状況を反映し、重点業種として「製造業」「卸売・小売業」「介護サービス業」を設定しており、特に「製造業」については、兵庫県の基幹産業として、労働力の確保が喫緊の課題と捉えている。

■ ひょうご生涯現役促進事業の主な推進手法

I. 窓口の充実

高齢者就労相談窓口の設置

県内9地域に所在する県民局・県民センターおよび「ひょうご・しごと情報広場」に高齢者就労相談窓口を開設し相談体制を強化するなどの窓口機能の充実を図る。

II. 企業の環境整備支援

- ・高齢者雇用企業の開拓 ・短期就業体験の実施 ・合同企業面接会の開催
- ・企業向けの助成金活用や先進事例紹介のセミナーの開催

III. 高齢者の意識啓発

高齢者の意識啓発として、中小企業での定年年齢を目前に控えた高齢者への就業セミナーや起業を希望する高齢者に対する起業セミナーを実施。機運の醸成としては広報を自個所およびシルバー人材センターと連携して実施。

IV. 機運の醸成 生涯現役社会の構築に向けた広報活動。

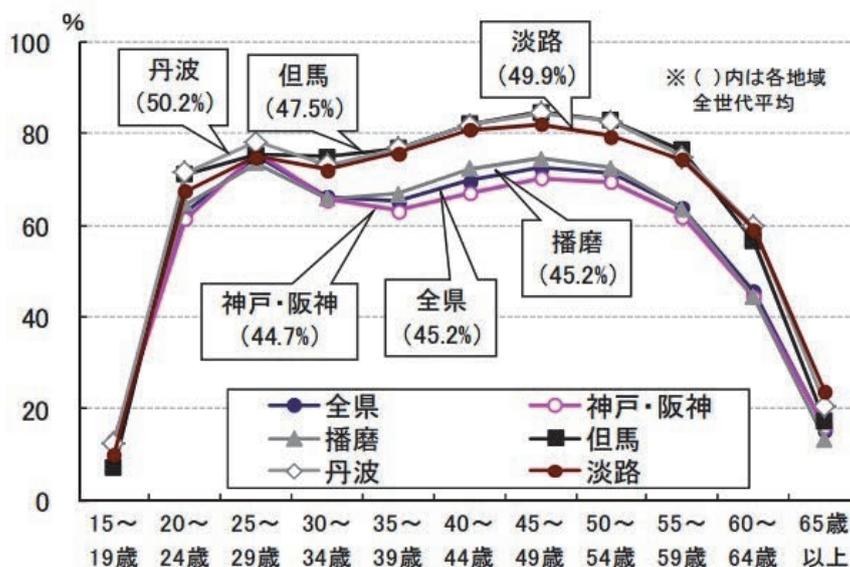
## 5 女性を取り巻く環境と行政、企業の取り組み

女性が出産や育児によって職を離れ、30代前半の就労人口が減る「M字カーブ現象」が全国的には年々緩やかになってきている。しかし、兵庫県の女性の就業率は45.2%で全国平均の48.3%を下回りワースト3位<sup>11</sup>という結果になっている。また、地域別にみると、人口や企業が集中する神戸・阪神エリア、ものづくり企業が集積する播磨エリアと、丹波・但馬・淡路エリアとでは女性の就業率に大きな差が存在する（図表2-14参照）。「M字カーブ」が生じている女性の就労に関するミスマッチとして、「(子育てなどがひと段落し)働き始めたいが働けないミスマッチ」、「(育児と仕事の両立が困難なことなどによって)働き続けたいが続けられないミスマッチ」、「(結婚や出産後の就労意思がない方に)働いてほしいというミスマッチ」がある。生活観や仕事観などが多様化している今日、働く女性を一括りにして論じることは適切でないため、これら3つのミスマッチの中で、まず企業経営者として取り組むべきは「働き続けたいが続けられないミスマッチ」の解消だと判断した。

<sup>11</sup> 平成27年国勢調査

図表2-14

## 地域別の女性就業率（平成27年国勢調査）



出典：平成29年度ひょうごの男女共同参画、兵庫県

行政はさまざまな表彰制度や認定制度を設け、女性活躍推進とワークライフバランス推進を企業に促しており、これらを重複受賞している先進企業は、大企業が中心だ。神戸製鋼所（本社：神戸市）は、男性の育児参加支援の取組を行っており、独自の休暇である育児のための特別休暇の取得促進や他社との合同セミナーなどを開催している。また、現時点でワークライフバランス推進に関する中小企業への行政の施策は、育休取得時の代替要員確保への助成や設備改修支援、男性の意識改革支援などがある。しかし、こうした行政支援が機能していない側面もあり、活用が進まない要因の一つには、支援が必要な企業に情報が届いていない可能性が挙げられる。厚生労働省はイクメン、イクボス表彰制度と合わせ、中小企業向けの研修資料を提供しているが、活用度は不明である。

そこで、県内企業のワークライフバランス推進がどの程度進んでいるのか確認した。現在、公益財団法人兵庫県勤労福祉協会「ひょうご仕事と生活センター」によるワークライフバランスへの宣言企業数は約1,830社（平成30年10月時点）まで増加している。ワークライフバランス宣言企業は次に認定企業、さらに「ひょうご仕事と生活のバランス企業表彰」へと進展することを同センターは促している。同センターは、まずワークライフバランス宣言した企業に対して、相談や研修、環境整備支援の助成、育児休業代替要員確保の助成など実施している。今年度、育児休業代替要員の予算は2億円だが、支給金額は条件によって異

なるものの助成件数は例年 100 件程度にとどまっており、実効性には疑問が残る。一方、兵庫労働局も、男性従業員が育児休暇を取得した企業、仕事と育児の両立支援に取り組んだ企業に助成金を支給しており、その申請件数は増加している。また、就労する女性の増加と共に企業主導型保育事業が推進され、企業内保育所は平成 30 年 3 月末時点で県内に 146 施設が開設されている。

次に、県内における女性活躍推進を確認した。行政は、従業員 300 人以上の企業に対して女性活躍推進法に基づいた事業主行動計画策定を要請し、取り組みの実施に応じて「えるぼし認定」を実施している。さらに女性労働者の能力発揮を促進するための積極的な取り組み、または仕事と育児・介護との両立支援のための取り組みについて他の模範ともいべき企業を「均等・両立推進企業」として表彰している。また、県内における女性活躍に係る気運醸成を図るために女性の育成・登用、職場改善に取り組んでいる事業所に対して「ひょうご女性の活躍企業表彰」などを設けて奨励している。企業には、①採用、②継続就業、③労働時間などの働き方、④管理職比率、⑤多様なキャリアコースの 5 つの基準において、それぞれの方針、計画、実績を出すことを要請している。大企業では㈱アシックス、㈱みなと銀行、川崎重工業㈱、㈱神戸製鋼所などが、従業員 300 人以下の企業では㈱ユーシステム、㈱チャイルドハートなどが表彰されている。

そのような中、女性が仕事を続けるためには、女性の活躍推進やワークライフバランス推進といった制度や取り組みに加えて、家庭および職場両方における固定的性別役割分業意識の解消が重要である。そのための風土醸成に対し、企業や行政は以下のように取り組んでいる。兵庫県では企画県民部男女家庭課が、年間 10 回程度の「男性が育児に参加しやすい職場づくり」研修を NPO に委託して実施している。また男女共同参画センターは女性活躍推進の立場から、専門講師を企業に派遣し教育を実施している。企業では神戸製鋼所など一部の大手企業では男性の育児参加に関する職場風土醸成を目的とした合同セミナーを実施している。厚生労働省でもイクメン、イクボスの育成を促すための表彰制度など様々な取り組みを実施しており、中小企業向けの研修資料も無料で使用できるようホームページにアップしているが、その活用度は不明である。

## 第3章 問題点の洗い出し

### 1 若者の雇用拡大に関する問題点

#### (1) インターンシップ制度の問題点

多くの大学生が、働くことの意味、職種の違いと自身の興味、業界の研究などのキャリア教育を十分に行わない状況で一斉に就職活動に突入してしまう。その結果、就職活動の長期化、学業への悪影響、就職が決まらないまま卒業する学生、ミスマッチによる早期離職など、様々な問題を生んでいる。そもそもインターンシップ制度は、キャリア教育の有効な手段であり、ミスマッチの解消に大きな意味を持つにもかかわらず、大学も企業も長期インターンシップにはあまり熱心ではない。1Day インターンシップなどの負担の軽い企業説明会と変わらないような内容で実施されることも多く、大企業との競争を避ける中小企業がその場に参加しない状況にもなっている。行政の行うインターンシップ事業においては、地元の中小企業との連携が図られているものの、実際は自治体や官公庁といった限られた場所での受け入れになっているなど本来行いたい内容とはなっておらず、行政の支援としては不足が見られる。これらのように、現行のインターンシップ制度は前述した大学・学生側の意義、そして企業側の意義から外れ、人手不足状況下で企業、学生、大学が「就活」対策化しているといえる。

#### (2) 第2新卒者の県内企業就職促進事業における懸念点

現在、兵庫県では、第2新卒者の県内企業への誘導を促進する目的で、「第2新卒者県内企業就職促進事業」をスタートしている。この事業の概要は以下のとおりである。

- ① 情報発信及び情報検索、発信機能の強化
  - ・第2新卒者向け転職サイトに兵庫県特集を掲示（年2回、各4週間予定）
  - ・ひょうご・しごと情報広場ホームページのリニューアル
- ② 第2新卒者向け企業説明会開催
  - ・ひょうご応援企業を中心に40社程度を対象に大阪で企業説明会を開催
- ③ 県内企業情報発信・採用力強化セミナー
  - ・県下2箇所で開催

新卒就職者の離職率の高さに注目して、第2新卒者をターゲットに県内企業

への就職促進を働きかけることは、新卒時の雇用ミスマッチへのリカバリーやUJIターン就職を拡大させるために意義ある取り組みである。また当事業は今年度からスタートした新規事業であり、取り組み内容の実効性を評価する段階ではない。よって個々の施策に言及するのではなく、事業の進め方に関する懸念点を指摘する。

第2新卒者にとって兵庫県における就職・キャリアが具体的な選択肢となるには、働き方改革に取り組んでいる地元の中小企業の魅力や、生活の場としての兵庫県の魅力を知ることが必要ではないだろうか。しかし、行政の行う第2新卒者県内企業就職促進事業においては、転職サイトを活用した話題性に乏しい周知や、一般的な企業説明会の開催等、通り一遍の活動となっており、目的を達成するための手段としての不足感が否めない。限られた予算の中で最大の効果を発揮するには、第2新卒者にとって何が重要か、また一方的に情報を「伝える」のではなく、「伝わる情報」を如何に効率的にリーチさせることができるのか等、受け手の視点で施策を検討することが出発点であり、計画づくりの最初の段階から民間企業が参画できるよう仕掛けづくりを考えるべきである。

### (3) 若年者職場体験就業制度の問題点

当制度に関しては利用者の満足度も高く、かなりきめ細やかな対応を行っていることもあり、第2新卒者・既卒若年者の地元への就職促進策として非常に有用な制度であるといえる。しかし景気が上向き人材の売り手市場となっている現状では、民間就職支援会社への簡単な登録で、極端に言えばスマートフォン経由で仕事が決まってしまうためか、制度の利用者自体が減少してしまっている。理由が利用者の減少のためかどうかは不明だが、窓口対応の体制が縮小されてしまい、広範な受け入れが難しい状況になっていることも問題であろう。

### (4) 情報、接点の不一致に関する問題点

学生の地元就職促進に向けた地域企業・行政の情報発信について、「地域中小企業と若者の雇用マッチングに関する考察<sup>12</sup>」で示された兵庫県下での学生と中小企業のマッチングを阻害する要因についての三浦氏のレポートを紹介する。当レポートでは、阻害要因のひとつに企業のニーズと学生のシーズが一致して

<sup>12</sup> 豊岡市商工会に勤務する三浦健太氏が地域の若者と中小企業のマッチング推進を図るための課題を明確にするために執筆した論文。「商大ビジネスレビュー第6巻1号(2016年9月)」に掲載

いないことが指摘されている。例えば、中小企業が自社の魅力として挙げている「若いうちからやりがいのある仕事をまかされる」「能力に応じて成果が公平に評価される」という、大企業との対比で、一般的には中小企業の魅力と受け止められそうな項目が、学生にはそれほど求められていないといった結果が出ている。一方、学生は「安定的な収入が得られる」「仕事と私生活のバランスをコントロールできる」という項目を志望企業選択の際に重視する項目としているが、中小企業はその項目を自社の魅力として挙げられておらず、このような不一のあることへの理解が不足している（図表 3-1 参照）。

図表 3-1

## 企業のニーズと学生のシーズのミスマッチ

(学生複数回答 N=300 成功 N=111 非成功 N=189; 企業複数回答 N=359 成功 N=138 非成功 N=221)

	項 目	企 業	学 生	ポイント差
1	社会的に価値のある事業を行っている	57.9	35.3 (3位)	22.6
2	若いうちからやりがいのある仕事をまかされる	54.0	18.3 (8位)	35.7
3	安定し確実な事業成長を目指している	44.3	50.0 (1位)	-5.3
4	能力に応じて成果が公平に評価される	40.4	18.0 (9位)	22.4
5	人材育成に力を入れており成長できる	32.6	22.0 (6位)	10.6
6	幅広く多様な関係の人と人間関係を築ける	31.8	18.0 (9位)	13.8
7	これまでの経験とは無関係にゼロから学べる	30.9	11.0 (11位)	19.9
8	公私共に仲がよく働きやすい環境である	30.1	20.3 (7位)	9.8
9	これまでの経験を活かして仕事ができる	24.5	29.3 (5位)	-4.8
10	安定的な収入が得られる	16.4	48.3 (2位)	-31.9
11	優秀な人材が多く刺激が受けられる	10.9	11.3 (10位)	-0.4
12	仕事と私生活のバランスをコントロールできる	8.9	31.3 (4位)	-22.4
13	その他	2.5	1.7 (12位)	0.8

出典：三浦健太「地域中小企業と若者の雇用マッチングに関する考察」

続けて、学生と中小企業のマッチングを阻害する要因に、接点の不一致を挙げている。近年学生は、情報収集にはインターネットを活用していることに対し、中小企業は、地元高校への求人情報やハローワークへの求人募集など、依然アナログな採用手段を中心としている。これは行政の就業支援施策の情報発信についても同様のことが言えよう。兵庫県の施策は「新卒応援ハローワーク」、「合同就職説明会・面接会の企画」、「兵庫県インターンシップ事業」「ひょうご・しごと情報広場」など、内容はそれなりに充実したものになっているものの、その多

くの施策がアナログな情報発信となっている。民間就活支援サイトなどを大企業が大いに活用する中、このようなアナログな情報発信では、学生の利用が進むとは考えづらく、中小企業への就業支援施策として十分とは言えない。

次に「入学難易度の低い大学では、就職活動のタイミングや活動方法において、質的に異なる層が混在しており、標準的な就職活動を行って内定を獲得するものから、就職活動の開始は遅れるものの大学の支援で内定を得るもの、就職活動の量が少なく就職が決まらないものまで、それぞれ一定のボリュームで存在している」とした堀氏らの研究レポート<sup>13</sup>が指摘している情報発信の届け先について現状、問題点について触れておきたい。大学新卒者のうち、入学難易度の低い大学では、学生への支援が特に重要となる可能性が高いと述べている。著者は、入学難易度が中下位の私立大学の学生を対象とした分析により、多様な支援、特に学校の支援が正社員内定にプラスの影響を持つことを明らかにしている。また、中川洋子氏、原口恭彦氏（2011）による研究レポート<sup>14</sup>では、「大学生のうち何らかの個別支援が必要な人が約半数、特に学卒未就職者に近い『未熟タイプ』が全体の4分の1を占める」と述べられている。なお当レポートでいう『未熟タイプ』とは、自分が適した職業を見つけられない、決められないタイプをいう。現在、行政の就業支援情報の多くは、行政から大学のキャリアセンターへ配信されている。大学のキャリアセンターへのヒアリングによると、「地元企業や行政などから情報が集まり過ぎており、情報を整理し、適切な情報を適当な学生に届ける余裕がない」とのことである。従って、行政や大学における様々な就業支援情報は、基本的に学生が積極的に大学のキャリアセンターに情報を取りに行くことになるため、『未熟タイプ』が就業支援情報を活用できているかは甚だ疑問である。

つまり新卒学生と企業のニーズとシーズの不一致、情報・接点の不一致が学生と中小企業のマッチングを阻害している。学生・中小企業のみならず、行政・大学などの中小企業への就業支援を行う関係者との間でも、情報がマッチ（共有）されていない。学生に適切な情報・支援施策を届けるには雇用政策に関わる部門による産官学連携が必要である。情報の届け方はデジタル（SNS）・アナログ（産官学連携の場合）併用が求められるが、現状では行政、企業側からの一方通行とな

<sup>13</sup> 堀健志・濱中義隆・大島真夫・苅谷剛彦（2007）「大学から職業へⅢ その2 就職活動と内定獲得の過程」（東京大学『東京大学大学院教育学研究科紀要』Vol.46）から引用

<sup>14</sup> 「大学におけるキャリア支援に関する研究、職業未決定に認知的変数が及ぼす影響に着目して」（広島大学マネジメント学会『広島大学マネジメント研究』Vol.11）から引用

りがちだ。就職活動における先述の『未熟タイプ』の学生の能力底上げを行い、地域中小企業の人材確保につなげることが重要である。

#### ■ 3つの不一致（ミスマッチ）とは

まず、「ニーズとシーズの不一致」とは、多くの地域中小企業が学生に即戦力すなわち社交性がある自分の将来のあるべき姿を見据え、積極的に仕事に取り組む人材を求めているのに対し、学生側は学校等で習得した専門知識を社会で生かそうという考え方があり、コミュニケーションをとらずとも仕事が出来ると感じているという状況を指す。

また、「情報の不一致」の視点とは、地域中小企業の個人事業者はICTを駆使した情報発信スキルが乏しいことが多く、自社の魅力や、若者が求めている企業の魅力を伝達できず、自社の強みや採用の条件を若者に届けることが出来ておらず、若者は自分にあった企業を探すにも情報が不足していて、提供される情報が不足している地域の中小企業を避けて、情報が豊富に発信されている都市部の企業を選択している状況を指す。

最後に、「接点の不一致」とは、近年若者の就職における情報収集がインターネットを活用した情報収集が当たり前の手段として活用されているのに対し、地域の中小企業をはじめ経済団体、行政、教育機関などのICTを通じた発信力が弱かったり、わかりにくかったりし、地域における若者と中小企業との間をつなぐ接点が構築されていない状況を指す。

また三浦氏は、「過去の研究、朝来市商工会が地元高校生や中小企業に行った調査結果などから、若者が地元に着しないのは、決して地元で就職したくないというわけではなく、地元学生と地元中小企業との間に、ニーズとシーズの不一致、情報の不一致、そして接点の3つの不一致が起こっているためだ」と述べている。ならばそのミスマッチをうまく解消できれば地元学生が地元中小企業を選ぶという流れが作れる可能性はあるのではないか。

## 2 障がい者の雇用拡大にむけた問題点

坂本光司著「日本でいちばん大切にしたい会社」で紹介された日本理化学工業のように、約80人の従業員の内、知的障がい者が社員の7割を占める会社もある。養護学校から、卒業予定者に採用はできなくても、せめて働く体験だけでもさせてくれないか、と頼み込まれたのがきっかけだそうである。ある少女が1週間の作業体験を行った際、その仕事に打ち込む真剣さ、幸せそうな顔に心を打た

れた社員全員が社長を取り囲んで、「みんなでカバーしますから、正規の社員として採用してください」と訴えたそうである。

高い雇用率を実現している企業とゼロ雇用企業の違いは何処にあるのか。おそらく特別な要因はそこにはなく、出会うきっかけと障がいの特性を理解して、障害を「ある」から「ない」に変換する工夫や仕組みを導入しようとする周囲の協力が企業の存在価値を高めているのではないか。

兵庫県庁内ドリームカフェを運営する障がい者インターンシップ事業は、福祉就労の支援策に留まっており、一般就労との密接な連携による就労移行を実現するには、民間企業を対象とした出会いの場やインターンシップ制度が必要ではないか。

### 3 外国人留学生に対する県内企業、採用情報発信の問題点

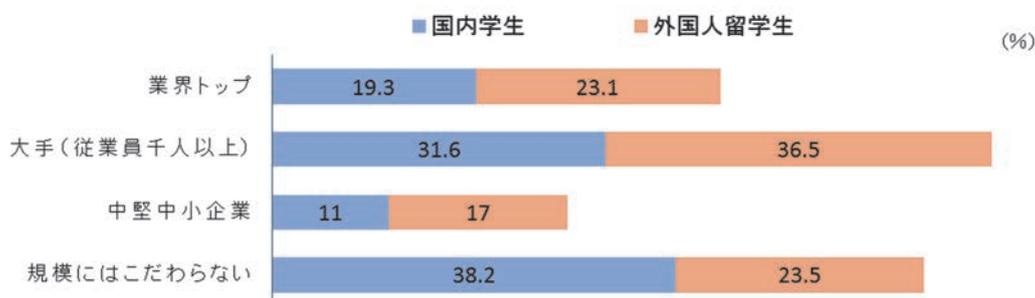
民間就職支援会社の調査<sup>15</sup>によると、外国人留学生に就職したい企業規模を尋ねたところ、「業界トップ企業」(23.1%)と「大手企業」(36.5%)を合計すると6割近くに上る。日本人学生より10ポイント近く高く、外国人留学生の大手志向の強さがうかがえる。大手志向=東京志向ともなり、兵庫県内の中小中堅企業の情報は留学生自ら進んで接触していく動きにはなりにくいことが推察される。また、同上の調査からは外国人留学生が就職活動を開始した時期も浮かび上がっている。それによると、「4年生の4月」が約3割(25.3%)で最多で、採用広報解禁(3月)以降の合計は半数を超える(56.3%)。一方、国内学生では「3年生の6月」が最も多く(23.2%)、3月より前の合計が9割を超えている。早くから準備に入る日本人学生が多いことと比較すると、外国人留学生の動き出しはかなり遅いことが分かる(図表3-2参照)。

このように、㊸ 大手メジャー志向、㊹ 就活動き出しの遅さなどが相まって、地元の中堅企業まで意識と情報が回らず、結果的に選択肢が狭まっている状態に陥っていると思われる。そのため、せっかく日本での就職を希望しているが叶わないまま、帰国したり、第3国に道を求めたりしているのではないか。留学生に適時、必要な情報を届けることができていない点に問題点がある。

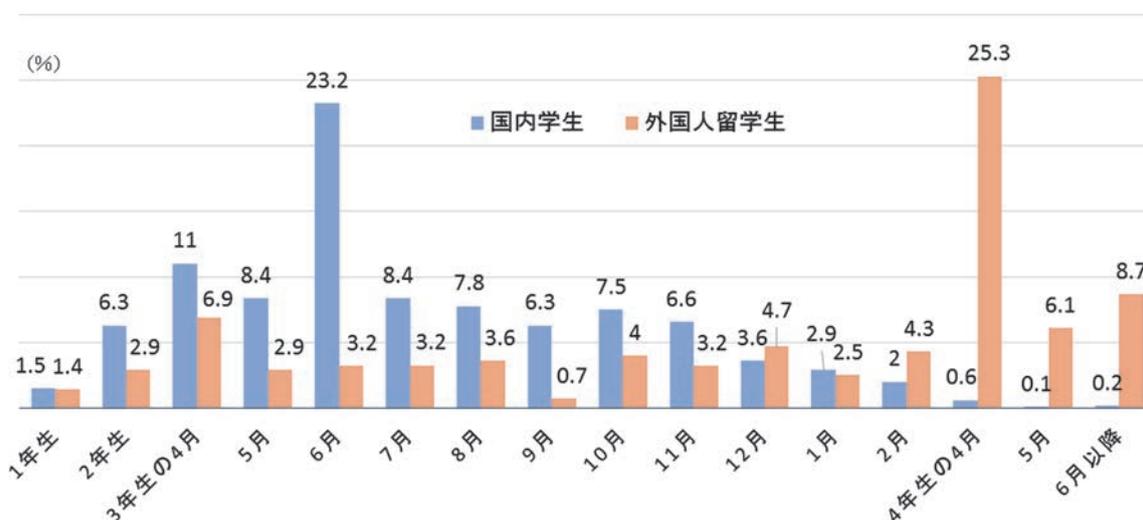
<sup>15</sup> 平成30年、ディスコキャリアタスリサーチ インターネット調査

図表 3-2

## 就職したい企業の規模



## 就職活動を開始した時期



出典：外国人留学生の就職活動状況（平成29年8月）、ディスコキャリアタスリサーチ

- 調査対象：平成30年3月卒業予定の外国人留学生（大学4年生・大学院2年生）
- サンプル数：キャリアタス就活2018に登録している外国人留学生3,624人
- 調査方法：インターネットによって調査の告知、回収を行った
- 調査期間：平成29年6月29日～7月17日

#### 4 高齢者人材の就労に対する問題点

一層加速する生産年齢人口の減少や健康寿命の延伸に伴う高齢化の更なる進展、急速な技術革新や産業・事業構造の変化に伴う労働力の再配置の必要性を見据え、「生きがいづくり」、「労働力確保」の観点からも、高齢者がこれまで培った能力や経験を活かせる活躍の場を整え、就労の機会を促進することが喫緊の課題であることは言うまでもない。しかし高齢者の多様な就業ニーズに対して、

企業、行政とも十分に対応できていない。企業、行政における高齢者人材の就労における主な問題点は次の通りである。

#### (1) 高齢者が望む柔軟な働き方とのギャップ

高齢者は、健康状態、経済状況、家庭の状況など様々な事情を抱えており、それ故、就労へのニーズは多様化している。しかしながら企業においては、短時間での労働や自宅から近い場所での就労場所の提供など、柔軟な働き方を実現する制度構築が遅れている。また短時間勤務に応じた業務の切り出しについては、課題認識はあるものの、その難易度が高いためか、一向に着手が進んでいない。

#### (2) プレシニアからのライフ・キャリアプラン研修機会の不足（中小零細企業）

キャリアを棚卸し自身の職業能力を適切に把握すること＝自身の適性を客観的に評価・証明してもらうことは、高齢を迎える従業員にとっては、所属企業の枠だけにとどまらない自身の潜在化する適性も踏まえたキャリアチェンジを考え、創出する契機となりえる。これら教育研修の機会を40代半ばや50代からと、これまで以上により早期に提供することが、高齢者の就業意識醸成や能力開発を促進し、就業機会の増加に結び付ける有効な施策ではあるものの、特に中小零細企業においてはノウハウ、マンパワーや資金力の点で独自に教育研修を企画し実施することが難しい。

例えば、従業員が1,000名を超える大企業や製造業ではキャリア教育が整備されているが、従業員数が少ない中小零細企業ほど整備されている比率は下がる傾向にある（図表3-3参照）。また、退職後の充実した生活を送るためのライフプランへの教育整備は、キャリアプランよりも更に顕著な状況を示している（図表2-14参照）。行政もキャリア形成促進のための助成金やキャリアプランニングの強化を図っているものの、300人未満の企業の殆どは、実施されていないのが実情である<sup>16</sup>。高齢者人材における大部分の供給力を持つのは中小零細企業であり、プレシニアからのキャリアチェンジの為の教育訓練や退職準備・生涯設計を考える場の機会を中小零細企業に提供することは、高齢者の就業増加に向け、その重要性はより増している。

<sup>16</sup> 引用：労政時報 3847号（2013年6月14日）、3852号（平成25年9月13日）

図表3-3

## 中高年齢層のキャリアプラン教育の状況

-(社)、%-

区 分	全 産 業				製 造 業	非製造業
	規 模 計	1,000人以上	300~999人	300人未満		
合 計	(210) 100.0	( 85) 100.0	( 70) 100.0	( 55) 100.0	(111) 100.0	( 99) 100.0
①40~50歳台から定年前後の働き方・処遇を社員自身が選択できる複線型キャリアコースの導入	22.9	23.5	21.4	23.6	21.6	24.2
②定年前はもちろん、定年後もやる気を持って働いてもらうためのモチベーションアップ策	① 63.8	① 71.8	① 68.6	① 45.5	① 63.1	① 64.6
③担当してもらう職務を増やすための新たな職務の開発・職域の拡大	25.2	31.8	24.3	16.4	29.7	20.2
④職務や役割、働きぶりを反映した処遇を可能とする給与・評価制度の整備	② 38.6	③ 37.6	② 44.3	② 32.7	32.4	② 45.5
⑤60歳超雇用のコスト増を吸収・調整するための賃金カーブ見直し	27.1	28.2	28.6	23.6	③ 34.2	19.2
⑥職業生活やキャリアプランを早い段階から考えさせるキャリア開発の整備	29.0	② 40.0	24.3	18.2	31.5	③ 26.3
⑦担当可能な職務の幅や専門性を広げる(高める)ための、能力開発の拡充	17.6	23.5	12.9	14.5	23.4	11.1
⑧フルタイム・短時間勤務など、勤務形態を複線化した継続雇用制度の整備	③ 33.3	32.9	③ 35.7	③ 30.9	② 41.4	24.2
⑨定年前の転身支援策(早期退職優遇制度等を含む)の拡充	20.5	30.6	15.7	10.9	23.4	17.2
⑩雇用機会を確保するためのグループ企業間での人材の再配置、転籍の実施	16.2	20.0	14.3	12.7	17.1	15.2
⑪新卒採用や非正規社員を含めた人材確保策の見直し	20.5	20.0	20.0	21.8	19.8	21.2
⑫高齢者と若手、年齢の若い上司とのコミュニケーション・ギャップの解消	16.2	18.8	12.9	16.4	18.0	14.1
⑬そ の 他	2.4	3.5	2.9		0.9	4.0

出典：労政時報 3852号（平成25年9月13日発行）

## (3) 就労情報へのアクセス整備不足

第2章4項で述べたとおり現在働いている60歳以上の高齢者の8割が65歳を超えても働きたいと考えているものの、一旦企業を退職し地域社会に接する機会が途切れてしまった途端、就業の機会を促すような情報が届かなくなる。また、高齢者が求職情報を探す際には、シルバー人材センター、ハローワーク、産業雇用安定センターなど一見して役割の見えづらい行政の支援組織が複数あり、その組織の役割や情報の入手方法の広報活動も不足していることから、適切な就業情報にアクセスしにくい状況だ。さらに適切な役割の組織にアクセスできても、各組織が掲載するWEBサイトや広報誌の情報においては、その種類も様々でかつ膨大な量の情報があり、高齢者の多様なニーズに適した情報が整理されていないことも手伝って、必要な情報が入手しづらい。

#### (4) マッチングツール（ジョブ・カード）の認知度不足

雇用の流動性を高めるには、求職者と企業とお互いのニーズをマッチングさせるための仕組みが必要である。特に企業側が重要視しているのは、高齢者の経験によって裏打ちされたスキル・ノウハウで、個々の高齢者の能力証明や職務経歴を可視化できる共通の仕組みが望ましい。職業能力証明とキャリアプランニング支援ツールの両方の特性を持つ「ジョブ・カード」は、厚生労働省が平成20年度に制度を創設し、全国の商工会議所を拠点に、導入企業に対する職業訓練の助成金の支給を行うなどのインセンティブを講じながら、普及を促している。しかしながら、普及状況は芳しくない。大企業ではすでに独自のツールを活用しているのが現状であり、普及が期待される中小零細企業においては、助成金支出の条件としてキャリアカウンセラーによるカウンセリングの実施が義務付けられているが、そもそもカウンセラーの絶対数が不足している。厚生労働省においては、ジョブ・カード制度推進会議を設け、民間の有識者の意見を組み込み、普及促進に向けた取組みを行っているものの、2020年までに300万人の目標に対して、平成30年2月末現在で約192万人の取得にとどまり、目標達成には程遠い状況である（図表2-13参照）。確かに「ジョブ・カード」の情報をキャリアカウンセリングに活用することは高齢者の就労のミスマッチを防ぐには有効であるものの、キャリアカウンセラーの絶対数の不足を勘案すると、キャリアカウンセラーに頼らない仕組みも検討が求められる。例えばITを活用した高齢者就労のプラットフォーム構築によるマッチング機能の活用が、効率と効果の面で有効な施策であるが、前述のジョブ・カード制度推進会議の第6回の議事録によると、ジョブ・カードを活用した雇用のマッチングを促進するため、ジョブ・カードの情報をハローワークのネット上で情報配信を行うことを協議しているものの、個人情報の漏洩のリスクを懸念し、検討レベルにとどまっている。

#### (5) ひょうご生涯現役促進事業の懸念点

平成30年度に採択され、窓口設置など事業開始の準備に追われているとはいえ、①事業内容が、ハローワークやシルバー人材センターとの役割境界線が不明確な点、②予算案では、その約6割が窓口設置と人件費となっている点、③事業構想概念が広範囲にわたり、かつ人材と仕事をマッチングさせる「ジョブ・カード」のようなツールも未導入である点の3点を懸念する。生涯現役促進事業で先行する柏市の事例では、重点分野の福祉や公共サービスなどで高齢者の雇用創出成果があったものの、同じ重点分野である「ものづくり」の分野では成果が

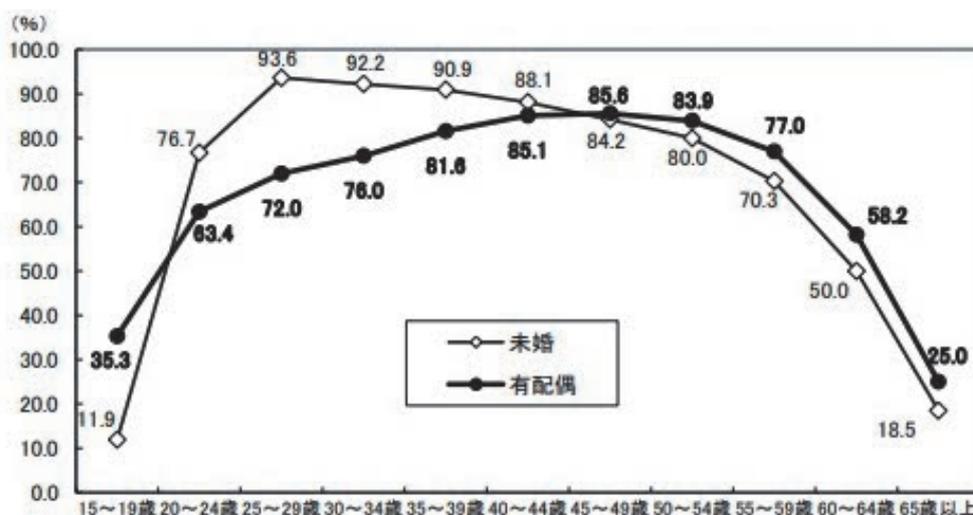
でていない。「製造業」については、柏市の現状をふまえた対応が必要だろう。以上が考慮すべき点であり、これらの検討が不足すると、施策について効率的で十分な投資ができず、成果が期待しづらい事業になってしまう可能性がある。しかし、ひょうご生涯現役促進事業では、短期の雇用契約ができるライセンス機能を保有していることから、企業へのインターン就労体験なども実施可能であり、マッチングを促進する強みとして有効に機能できるポテンシャルがある。

## 5 働き続けたい女性が働き続けられない問題点

平成29年版「男女共同参画白書」によると、平成28年時点での15～64歳の女性の就業率は66%で過去最高となった。過去10年間で7.2ポイント増加したこともわかった。都道府県別では福井県が74.8%で1位、次いで富山県が72.2%で2位と続いた。これらの県の特徴は、正社員率が高く、「M字カーブ」が緩やかで、有配偶者の有職率が年々上昇し未婚者の有職率を抜くことだ（図表3-4参照）。また固定的性別役割分業意識の高い都道府県ほど女性の就業率が低いという相関<sup>17</sup>がある（図表3-3参照）。家庭と仕事に対しさまざまな価値観が存在するなかで、働き続けたい女性が働き続けられないという問題を考える時、従前から言われているとおり「女性活躍推進とワークライフバランス推進」、「保育所・保育士不足」、「意識改革・風土改革」の3点を考慮する必要がある。

図表3-4

福井県の女性の配偶者関係、年齢階級別労働率

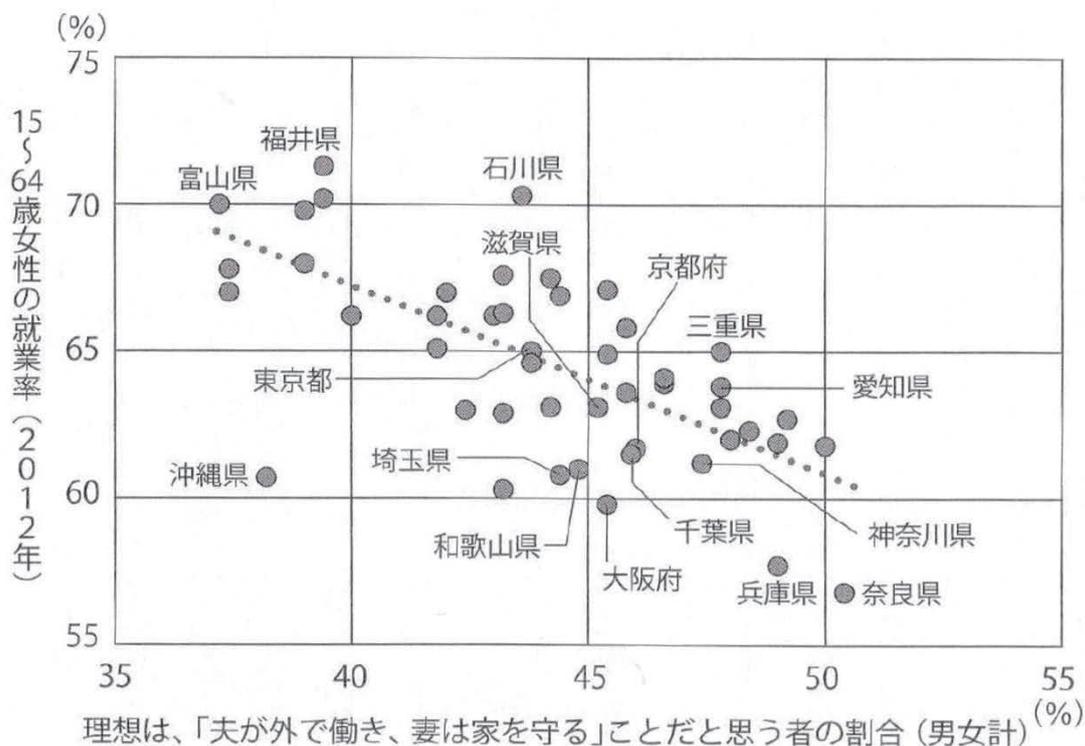


出典：平成28年度版働く女性の実情 第2章、厚生労働省

<sup>17</sup> 引用：「大卒無業女子の憂鬱、彼女たちの働かない・働けない理由」、前田正子

図表 3-5

固定的性別役割分業意識と15～64歳女性の就業率の相関関係



資料：内閣府「平成27年版男女共同参画白書」より (注) 内閣府『地域における女性の活躍に関する意識調査』(2015年)と総務省「平成24年就業構造基本調査」(2012年)により作成。

出典：「大卒無業女子の憂鬱、彼女たちの働かない・働けない理由」、前田正子

### (1) 女性活躍推進とワークライフバランス推進

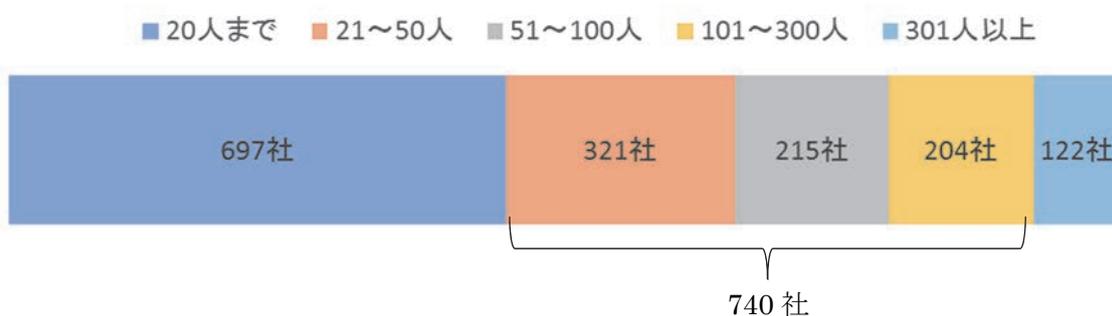
県内で「ひょうご仕事と生活センター」のワークライフバランス宣言を行った平成29年9月時点の企業数は、1,599社だったが、従業員数21～300人規模の宣言企業は740社に留まっていた(図表3-6参照)。そして神戸経済同友会の会員が所属する企業も約3割(27%)しかワークライフバランス宣言を行っていない。マンパワーが不足しがちな中小企業が準備作業を進めるにあたり、行政の支援も必要となるだろう。また同センターのワークライフバランス助成金に過去、出産などの理由で離職した方を雇用した際に支給対象となるものがあるが、正社員もしくは正社員以外ではフルタイム勤務者に限られており、ワークライフバランス推進が人手不足対策と必ずしも連動した活動になっていない。そして本来、支援が必要な企業は30～300人規模とされており、この宣言企業が約半数に留まっていることから、同センターからの能動的な働きかけや情報伝達

が不足していると考えられる。さらに企業に対する支援業務が女性の活躍推進を担う「男女共同参画センター」と重複しているようにも考えられる。

事業主行動計画は、現在、従業員 301 名以上の企業に策定を義務付けているため、神戸経済同友会の会員が所属する企業は、全体の約 1 割（12%）に止まる。兵庫労働局など行政は従業員 300 名未満の企業に対しても策定を働きかけており、いずれ義務化<sup>18</sup>されることを見越した上での準備が必要になるろう。

図表 3-6

従業員規模別のワークライフバランス宣言企業数（平成 29 年 9 月時点）



出典：ワークライフバランス宣言・認定・表彰企業の状況（平成 29 年 10 月）から作成

## （2）保育所・保育士不足

働く女性にとって産休、育休は取得できても、子どもが保育所に入れなかったため職場復帰できない、職場復帰後も子どもの急な病気など予期しない状況が発生するなど、働き続けるための環境整備は十分とはいえない。平成 30 年 4 月現在、兵庫県内にはすでに約 2,000 人の待機児童<sup>19</sup>がいるが、来年 10 月からの保育料無償化により、保育人材及び施設の更なる不足は目に見えている。登録上では県内には 4 万人の潜在保育士がいるにもかかわらず、県が実施する潜在保育士のための復帰研修受講者は 2 年間で 100 名に止まっており、給与水準の向上・柔軟な働き方の導入等行政の積極的対応が望まれるところである。

## （3）意識改革・風土改革

女性が働き続けるための企業側の意識改革は大企業の一部が自主的に行っている程度で、中小企業では厚生労働省「イクメン・イクボス」サイトの研修資料なども有効に活用されていないと推測され、行政からの周知が不足していると

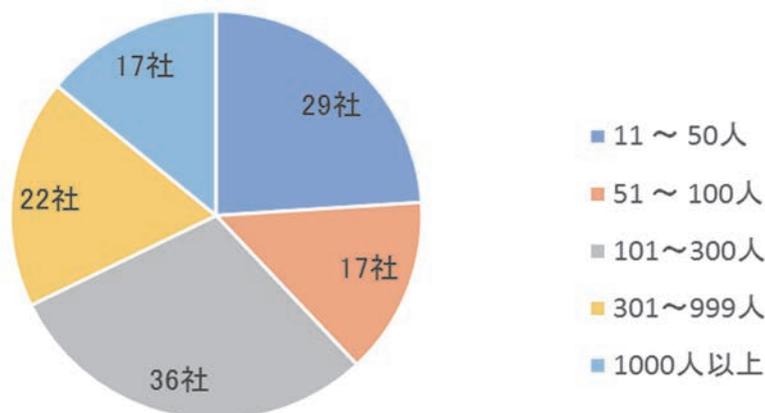
<sup>18</sup> 引用：神戸新聞 平成 30 年 10 月 31 日掲載記事

<sup>19</sup> 引用：神戸新聞 平成 30 年 6 月 16 日掲載記事

考えられる。女性にだけ「仕事と家庭の両立をがんばれ」といった状況が見受けられ、そして固定的性別役割分業意識が根強くあることから、風土改革が望まれる。そうした状況下、県が実施する「男性が育児に参加しやすい職場づくり」という意識改革研修の対象企業が明確でない上に予算も少ない。平成27年8月から男女共同参画センターの女性活躍推進専門員が企業訪問し、さまざまな相談に対応する取り組みを実施しているが、訪問企業121社（平成29年1月時点）のうち300人までの中小企業数は全体の7割に止まっている（図表3-7参照）。男女共同参画社会の実現を目指した一連の女性活躍推進は企画県民部、そして仕事と生活の調和（ワークライフバランス）を支援する職場環境の整備や制度、組織風土の形成は産業労働部となっており、縦割り行政の下でこれらが連動していない。女性活躍推進の取り組みに加えて、仕事と家庭の両立の取り組みは、働き方改革そして人手不足対策につながるということを多くの企業が理解する必要があり、特に中小企業に対する積極的な支援が不足している。また各自治体でいわゆる「時の人」による講演会が開催されているが、講演会を単に開催するだけではなく、それを受けて各自治体・企業が自分事として捉え、各々の実態・課題にどう向き合っていくのか、それらを考えさせる機会にしなければならない。さらに、講演会が各自治体横並びで開催されるなど手段が目的化している。女性の就業率は県内でも各自治体で差があるという現状をもっと反映すべきであろう。

図表3-7

従業員規模別の女性活躍推進専門員による訪問先企業数（平成29年1月末時点）



出典：企業のための女性活躍推進ハンドブック、平成29年3月

（ひょうご女性の活躍推進会議事務局）

## 第4章 解決の方向性

### 1 若者に対する地元就職促進

#### (1) 本来のインターンシップ制度に立ち返る

学生向けのインターンシップ制度には、企業の大小に応じたプログラムと学生の年次に応じた段階的なプログラム（キャリアガイダンス＝仕事の理解を促進する → より深いキャリア教育＝実際の業務を補助する、課題解決・プロジェクト推進のため協働する）が必要である。そうすることで、敬遠していた大企業、中小企業にもインターンシップに参加してもらい、量的な拡大を進める。次に、長期的なより深いキャリア教育の場として大企業（できれば中小企業も）と大学が協働して長期のインターンシップのプログラムを整備し、普及を図るべきであろう。そして社会全体で将来の産業界を担う人材を育てるという目標を共有して取り組まねばならない。

中小企業からは「採用に人的、金銭的なコストをかけられない」「どうせ多大なコストを払ったところで、最終的には学生は大企業にいてしまうので、取り組むだけ無駄」といった声を聞くことが多い。しかし、本当にそうなのだろうか。ここで第3章に記載した「地域中小企業と若者の雇用マッチングに関する考察」で、企業のニーズと学生のシーズが一致している項目について言及したい。例えば、「安定し確実な事業成長を目指している」という項目は、多くの中小企業が自社の魅力として訴えており、かつ学生も志望企業を選択する上で重視する項目に挙げている。自社の魅力に「安定し確実な事業成長を目指す」と挙げている中小企業が多いのであれば、「安定し確実な事業成長を目指す」目的の一つに、「安定した収入を従業員が得られるようにする」という、学生のニーズに即したものを確りと設定し、そのことを明確に学生に伝えていくことが求められる。しかし、企業のニーズと学生のシーズが一致していない点は、既述の「VISITS 0B」が学生と社会人が個別に繋げることができ、企業のニーズと学生のシーズの不一致の解消につながる有用な方法であろう。機会があれば、企業は積極的に神戸市の支援制度を活用し、人的な負担はあるもののこのマッチングサービスの有効性を認識するべきである。

また障がい者雇用について、障がい者雇用優良事業所部門で厚生労働大臣賞を受賞した一宮電機（本社：宋栗市）は、当初は障がい者雇用に不安を抱いていたそうだが、3度のインターンシップを行った後、「清水の舞台から飛び下りる」

覚悟で雇用に踏み切ったという。民間企業で障がい者雇用を拡大するには、まず事業と障がい特性が融合できるのかという不安を解消することが出発点であろう。つまり障がい特性を理解する出会いの場が必要であり、また、スムーズな就労移行を実現するためには、インターンシップ制度の仕組みづくりが重要ではないだろうか。

そして外国人留学生の採用も、企業側に心理的ハードルが高い。そこで、先進例や法的な問題、留学生の特性、外国文化などを経営者や採用担当者が広く学ぶ場を作っていく。具体的には、外国人留学生向けのインターンシップのように何らかの枠組みの中で研修やフォーラム、意見交換会など留学生などを交えて開いていく機会が必要だ。一方、現在、在留資格をめぐる、さまざまな議論や動きもあるため、外国人労働者の雇用については注意深く見ていく必要があり、政策提言には加えない。

## (2) 「産官連携で第2新卒者の採用機会を拡大する」

「平成30年卒マイナビ大学生Uターン・地元就職に関する調査」によると、地元就職希望率は51.8%（前年比3.5ポイント減）と前年を下回る結果になっているものの、地元外進学が地元就職活動時に最も困っていることは「地元までの交通費」が最多であり（図表4-1参照）、Uターン就職の希望理由は、「（自分の意思から）両親や祖父母の近くで生活したいから」「実家から通えて経済的に楽だから」が上位になるなど、経済的理由が挙げられている。一方で、地元の特徴について聞いたところ、「自然が豊か（46.1%）」や「郷土愛の強い人が多い（39.8%）」などが上位に挙がっており、改めて地域ごとの魅力や特徴を生かし、地元企業を学生に知ってもらい創出やアピールポイントを工夫することがUターン就職の促進に繋がりそうであることがわかってきた。

また親元を離れ就職したが早期に離職する若者は非常に多いと推測されるので、中小企業が人材採用の手段・ノウハウや情報発信力を持ち、新卒だけではなく地元出身の第2新卒・既卒若年者に目を向けて彼らをうまくUJIターン人材として迎えられれば、労働力不足対策、人口流出対策となる可能性がある。これからの中小企業は、人材の確保のために新卒採用にこだわらず、自社のビジョンや戦略、技術的な優位性や将来性などを自ら発信し、必要な人材の要件を明確にした戦略的な人材採用を行っていかねばならない。第2新卒・既卒若年者などのUJIターン人材は大きな目の付け所となろう。

図表4-1

## 地元就職への就職活動で最も障害に感じていること

	全体	地元外進学男子	地元外進学女子	17年卒全体
回答数	3,039	1,211	1,828	2,679
地元までの距離・時間	14.4%	14.5%	14.0%	16.1%
地元までの交通費	26.0%	27.2%	24.2%	24.3%
学業とのスケジュール調整	6.0%	6.3%	5.6%	8.3%
地元以外での就職活動とのスケジュール調整	5.0%	4.2%	6.2%	4.2%
地元企業の情報不足	8.6%	8.1%	9.2%	7.9%
地元企業の選考スケジュール	1.3%	1.4%	1.1%	1.5%
地元企業の雇用条件(福利厚生など)	5.7%	6.4%	4.6%	5.1%
地元企業の数が少ない	18.6%	17.5%	20.6%	16.9%
特に障害に感じていることはない	9.4%	9.6%	9.1%	13.0%
地元企業に知り合いが多すぎる	1.5%	1.6%	1.3%	-
その他	3.6%	3.3%	4.0%	2.7%

## 地元就職（Uターン含む）を希望する理由

	全体	地元進学男子	地元進学女子	17年卒全体
回答数	4,321	684	1,535	5,471
(自分の意思から)両親や祖父母の近くで生活したいから	47.9%	40.9%	55.8%	46.6%
(親の意思で)地元で生活するよう言われているから	11.0%	8.6%	12.0%	10.0%
長男・長女だから	12.4%	13.7%	8.9%	8.9%
友人が多いから	21.2%	19.7%	25.5%	18.2%
彼(彼女)がいるから	8.3%	9.6%	11.3%	6.8%
実家から通えて経済的に楽だから	42.2%	37.1%	52.0%	44.1%
地元(Uターン先)での生活に慣れているから	39.7%	38.6%	46.4%	31.9%
地元の風土が好きだから	41.2%	37.7%	41.8%	38.5%
地元(Uターン先)に貢献したいから	25.1%	22.5%	25.0%	19.6%
志望企業があるから	20.4%	24.4%	19.4%	15.6%
志望する職種があるから	10.7%	11.7%	11.7%	-
転勤がなさそうだから	12.3%	14.0%	14.8%	9.0%
仕事とプライベートを両立させたいから	27.1%	28.7%	34.0%	23.0%
都会で生活する自信が無いから	15.4%	14.2%	19.8%	12.0%

出典：平成30年卒マイナビ大学生Uターン・地元就職に関する調査を一部加工して表示

([https://www.mynavi.jp/news/2017/05/post\\_13580.html](https://www.mynavi.jp/news/2017/05/post_13580.html))

- 調査対象：2018年卒業予定の全国の大学3年生及び大学院1年生※調査開始時点
- サンプル数：有効回答数6,969名。(文理男女別) 文系男子1,238名、理系男子1,239名、文系女子3,146名、理系女子1,346名
- 調査方法：平成29年3月20日時点の『マイナビ2018』会員にWEB DMで配信
- 調査期間：平成29年3月20日(月)～4月11日(火)

つまり新卒就職者の3年以内離職率が、大卒3割、高卒4割であることを踏まえ（図表2-5参照）、第2新卒者の県内企業就職促進事業を着実にブラッシュアップしながら、転入者増加による社会増対策に貢献することが重要だ。第2新卒者にとって、兵庫県における就職・キャリアが、具体的な選択肢となるには、生活や仕事の両面で、気がかりや不安を軽減・払拭してもらうことが必要である。同時に、メディアで拡散されるような話題性のある取り組みを検討する必要もある。労働政策研究・研修機構（JILPT）「若年期の地域移動に関する調査結果」によれば、転職の際に利用したものトップ3は、「ハローワーク」、「民間の転職支援サイト」、「家族、親族からの情報や助言」となっており、近親者のつながりに着目した新しい視点での情報提供の在り方は検討材料の1つであろう。もちろんUJIターンを促進する際には、前述の「ニーズとシーズの不一致、情報の不一致、そして接点の不一致」という求職者と地元中小企業との間のミスマッチが解消されなければならない。これを解消するひとつの手段として、いわば第2新卒・既卒若年者のインターンシップ制度にあたる兵庫県雇用開発協会が行う短期職場就業体験制度が挙げられる。

そして若者がUJIターン移住を決断する際には、経済的負担を軽減する行政の支援は欠かせない。政府においても、東京圏の一極集中是正に向け、費用負担が足かせとなり移住をためらう若年層を後押しする狙いで、中小企業へ転職した場合は最大100万円を支給する等の、経済的負担を補助する新制度を検討<sup>20</sup>している。若年層の転職者が希望する行政支援ニーズに向き合い、生活しやすい兵庫を印象付けることが重要である。また、受け皿となる中小企業への支援についても検討が必要である。民間就職支援会社を活用した採用コスト増や転職者が能力を十分に発揮できるよう、導入教育等の早期定着に係るコストは中小企業に重くのしかかっているため、対策が必要である。

## 2 高齢者人材の流動化を高める

平成29年度版のひょうご経済・雇用白書によると、女性、65歳以上の高齢者の就業率がそれぞれ全国平均並みの48.3%、23.3%に向上した場合、約9万人の就業者が見込めるとある。今後も高齢化が進み、健康寿命が延伸し働きたい高齢者が増えていく状況に鑑みると、イキイキと活躍し続ける生涯現役社会の環境整備が必要である。まずは、企業側には定年制の廃止や定年の引上げに向

<sup>20</sup> 引用：日本経済新聞 平成30年8月28日掲載記事

けた制度見直しや高齢者従業員が働きやすい環境整備、風土作りが求められる。行政側には、中小企業にとってハードルが高い高齢者雇用支援の要件も見直しが必要ではないか。そして、定年や再雇用を迎えるタイミングで初めて自らの次のキャリアや残りの人生を見つめ直すのではなく、プレシニアの時点から生涯現役を見越した教育研修を行うことも求められるのではないか。特に、高齢者の良さとされるスキルやノウハウ、専門性を計画的に高め確立していくことは、転職や再雇用、次のキャリアを検討する上で重要である。しかし、中小企業は単独で独自に行うことが難しいため、行政の支援は欠かせない。

また高齢者人材の流動性を高めることも重要である。今後、生涯現役の在り方も個々のスタイルに合わせ選択肢がますます広がり、必要な情報を必要とする者へ提供するマッチング機能の拡充が求められる。そのため退職従業員への就業に関する情報提供の仕組みを整備してはどうであろうか。大半の企業においては、退職従業員の親睦を深める目的で、OB会などの組織化を行う一方で、退職従業員を貴重な労働力として積極的に活用する「人材バンク」的な受け皿機能として活用しているケースは多くない。企業現場においては急激な事業拡大や予期せぬ従業員の休業や退職により、一時的に急な要員不足が発生することがある。その際は外部の派遣会社を活用せざるを得ないながらも、これらの人材では業務に求められる能力が伴わず、職場の雰囲気や勤務条件の点でも双方の意向が一致しないケースが実情として多い。退職従業員を継続就業が可能な貴重な労働力として積極的に捉え、「人財」として活用すれば、出身企業はもちろん、同業種の業界へのネットワーク拡大にも繋がり、さらに多くの就労機会が創出され、企業および高齢者人材にとっても有効な受け皿となりえるのではないか。

「人財」をプールする好事例として、地方銀行が結婚や配偶者の転勤などで転居を余儀なくされる銀行員を、転居先の地方銀行で雇用する「地銀人材バンク」が挙げられる。平成27年4月の開始後3年が経過したが、利用実績は2月末までに129件にものぼり、昨夏からは高齢者の再雇用にも対象を広げており、年齢を問わず、求人、求職側のニーズをマッチングする仕組みとして機能している<sup>21</sup>。

このようにマッチングの場、高齢者人材確保、高齢者人材に相応しいマッチングのためのツールという3つの視点から、「ひょうご生涯現役促進事業」には千葉県柏市の生涯現役促進地域連携事業も参考にした兵庫・神戸らしさを取り入れたモデルが必要である。

<sup>21</sup> 引用：日本経済新聞 地方経済面（東京）平成30年4月10日掲載記事

### 3 産官連携で働きたい女性を支援する

2019年10月からの保育料無償化によって保育施設、保育人材の不足が深刻化する見込みである。そこで保育施設に関して、一企業という枠を超えて複数の企業による企業主導型保育所の開設を進め、病児保育の対応や送迎など、保育に係る周辺支援も併せて行うことができる保育サービスの一体的運営を検討したい。そして保育人材の不足に対しては、「ひょうご生涯現役促進事業」の高齢者人材が「子育て支援員<sup>22</sup>」として活躍できるような仕組み作りを検討すべきである。また、生きがいや地域貢献といった目的で高齢者が学童保育に協力することも、保育サービスの隙間を埋め、いわゆる「小一の壁」を超え女性が安心して働き続ける保育環境作りのために必要である。最近、企業主導型保育所の充足率が半数に満たないと報道されているが、保育人材不足に加え、他の企業も共同参画できることが知られていないことが推察される。個々の企業主導型保育所の情報も広く伝わっておらず、今後対策を進めることが求められる。

一方で、中小企業も含めて、一層、ワークライフバランスと女性活躍推進に取り組む必要がある。そのために神戸経済同友会の会員が所属する企業において、ワークライフバランス推進企業宣言、事業主行動計画策定に数値目標を掲げて積極的に取り組むことを検討したい。またワークライフバランスと女性活躍推進を進めるためにさまざまな制度や取り組みを実践する必要がある一方、職場における固定的性別役割分業意識解消が欠かせない。たとえ育児休職や時短勤務などワークライフバランス制度が充実していても、その組織に多様な働き方を受け入れる風土がなければ制度は生かされない。共に働く仲間への配慮は、意識改革無くして成り立たないであろう。特に中小企業は、独自に実施するには困難なことが多いため、行政の支援強化は欠かせない。女性が働きやすい職場は、誰にとっても働きやすい職場であり、こうした取組みによって優秀な人材が集まり、定着するものである。企業経営者の意識を変えることが重要である。

---

<sup>22</sup> 兵庫県が定めた研修を修了し、保育や子育て支援分野に従事する上で必要な知識や技術を修得したと認められた方。平成27年4月から「子ども・子育て支援新制度」がスタートしたことに合わせて、兵庫県、また神戸市も県と協力して「子育て支援員」を養成する研修を実施している。

## 第5章 提言

### 1 低年次から地元意識を醸成し、新卒者の地元就職を促進

#### (1) 長期視点に立ったキャリア教育としてのインターンシップ促進

大学を含む高等教育機関と地元の企業、経済団体が協力してキャリア教育としての高校2年生や大学1回生などの早い段階でのインターンシップ制度を促進すべきである。企業側としては、この制度が採用に直結できないことをある程度許容し、大学は、地元企業の良さが伝わるようなプログラムをキャリア教育に組み入れていくことを提言する。学生も単位のためやエントリーシートに記載する項目のひとつにするためだけでなく、真に仕事を知ろうとすることを求める。学生の意識を変える意味でも、教育機関は高校生や大学1回生など低年次から就労体験を推奨し、それを行政が支援し、企業が受入れることで技術のある地元企業や地場の仕事の良さを知らしめる長期的視点の取り組みを提言する。

大企業においては、キャリアガイダンスとともに、長期のインターンシップ受入れに協力し、より深いキャリア教育推進に貢献すべきである。中小企業では継続的に採用ができていないケースが多く、若い世代の先輩と交流する機会を設けるのが難しいが、大企業であれば、企業内の若者と学生とを協働させて課題やプロジェクトを進めさせ双方を育成するなど、長期的な視野に立った人材育成が行える。学生を企業内に長期間取り込むことで、社内の活性化や業務改革のきっかけが得られる可能性もあるだろう。

また前述の通り、障がいのある学生に対して特性を理解する出会いの場とスムーズな就労移行を実現するためには、インターンシップ制度の仕組みづくりが重要だ。「福祉から雇用へ」をキーワードに、神戸経済同友会としても、中長期テーマとして注視したい。そして外国人留学生に対してもインターンシップの充実、体験の機会拡大策として「留学生版トライやる・ウィーク」を実施し、留学生が1週間程度の短期で、現在のインターンシップよりも気軽に仕事・職場体験を行うことを提言する。加えて兵庫県内のものづくり・食品・酒・伝統工芸分野など優良中小企業と留学生の出会いの場としてインターンシップを行うことを推進する。こうした地域に根付いた産業と留学生を結び付ける機会創出は、単に就労促進だけでなく観光や国際交流など広い意味での兵庫・神戸の魅力発信につながると考えられ、兵庫県や神戸市の助成事業として展開していきたい。

## (2) 高校生へのキャリア教育の必要性

但馬地域では、低年次のキャリア教育の一環として、但馬県民局が主催する「夢但馬産業フェア」という地場産業展を活用して、地元高校生に対する地元中小企業の情報発信の場を設けている。高校の授業の一環に加えてもらい、2日間のイベント中に各社を回り、印象に残った企業を数社取り上げ、どこが良かったか、なぜ良かったかのレポートを作成し、最終日に報告会を設けるなどしている。このように、就職を意識しないうちから地元企業や地元産業を考える場を作ることも、低年次のキャリア教育と言える。高校生のうちに地元のよさが醸成される手段として有効であり、その経験が就職を考え始めた際の、彼らと中小企業との「シーズとニーズ」「情報」「接点」の不一致の解消に役立つのではないかと考えられる。行政が主導して、ぜひ他の地域でも展開するようなことを検討していただきたい。

## (3) 地域企業のマッチングサービスの利用支援

「VISITS OB」の利用促進を図る神戸市の取り組みは、地域就労を進める施策としての的を射たものである。神戸市の企業への利用をより進めるためにも、支援対象企業数をより増やすことを提言する。また兵庫県に対しては神戸市同様、兵庫県下の企業のマッチングサービス利用を支援することを提言する。数百社規模の登録となれば、大学卒業時に兵庫県下から若者が流出することを食い止める、効果のある施策になると期待している。なお、マッチングサービスは、「VISITS OB」に拘るものではないが、利用促進するマッチングサービスが県・市で別々になることで、企業や学生の利便性が損なわれ、効果が軽減することがないよう留意頂きたい。

## (4) 必要とする対象者に伝わる情報発信方法の検討

神戸市に対し、先般提携したフェイスブックジャパンとの地域経済・地域コミュニティ活性化に関する事業連携協定を有効活用し、兵庫県下での就労に興味があるフェイスブックユーザーの学生が「KOBE JOB PORT」に誘導され、「VISITS OB」やその他有用な施策・情報に簡単にアクセスできる仕組みの構築を提言する。ICT総研の調査によると、日本のSNS利用者は平成29年末で7,216万人にのぼり、うちLINE利用率は72%、フェイスブックは33%となっている。予算の問題はあるが、LINE@やデマンド・サイド・プラットフォーム(DSP)を使った広告の活用なども神戸市には検討してもらいたい。後述する、第2新卒者の採用機

会拡大を図る提言でも同様のことが言えるが、施策作りのみに終わらず、その施策へ如何に対象者を集めるか、工夫が重要である。神戸市の施策である「KOBE JOB PORT」はポータルサイトとしてワンストップ化を図るという方向性は評価できる。重要なことは、「KOBE JOB PORT」へのアクセスを増やす施策である。SNSを活用し、必要とする対象者に伝わる情報発信の仕組み創りを期待する。

### (5) 大企業と差別化した、中小企業独自の採用

大企業と同じ土俵・同じルールでの競争を避け、「通年採用・有償インターンシップ・現場に内定権限委譲・内定有効期間3年」などといった独自の採用基準を設けた採用直結型の就労体験モデルを実施し、マッチングや人材採用に効果を上げている中小企業が存在する。中小企業での普及を図るには、企業自らがインターンシップを魅力発信の機会としてとらえ、業界・企業を知ってもらうキャリアガイダンス型の早期かつ通年でのインターンシップ受入れを推進すべきである。また企業側のメリットも加味した採用直結型の就労体験等の独自の企画が必要である。

経団連は2021年春以降に入社する学生への会員企業の採用活動に関し、面接解禁などの統ルールを廃止する決定した。これを受けて政府は官主導で同様のルールを継続する意向であるなど就職活動のルールは流動的だが、中小企業は大企業との差別化を継続実施していくべきである。

## 2 第2 新卒者の採用機会を拡大

### (1) 「親・家族まるっと合同説明会」実施によるUJIターン強化

若者のUJIターン移住を拡大し「社会増対策」に貢献することを目的として、主に第2 新卒者とその親や家族を対象に、新たな視点を取り入れた産官合同の説明会「親・家族まるっと合同説明会」を企画・開催することを提言する（図表5-1 参照）。

電通の「全国Uターン移住実態調査」によると、Uターン移住のきっかけは、「両親の近くにすみたくて」24.5%、「両親が高齢になって/病気になって」24.4%、「両親が自分のことを心配して」15.9%といったように、きっかけとなった理由の第1は親のことである（図表5-2 参照）。また、Uターン移住者と配偶者の出身地では、同郷出身と、同郷でないケースが半々であるが、後者の場合は妻の故郷へUターンする割合が26%を占めており、Uターン意向は妻の意向

がやや強いと推察できる。親や家族からの情報や助言は、U J I ターンを決断する大きなファクターとなっている。近親者をターゲットにした合同説明会を実施することで、情報提供の質は高まる。また、話題性といった観点からメディアで拡散されることも考えられ、情報量も効率的に拡大できるものと考えられる。

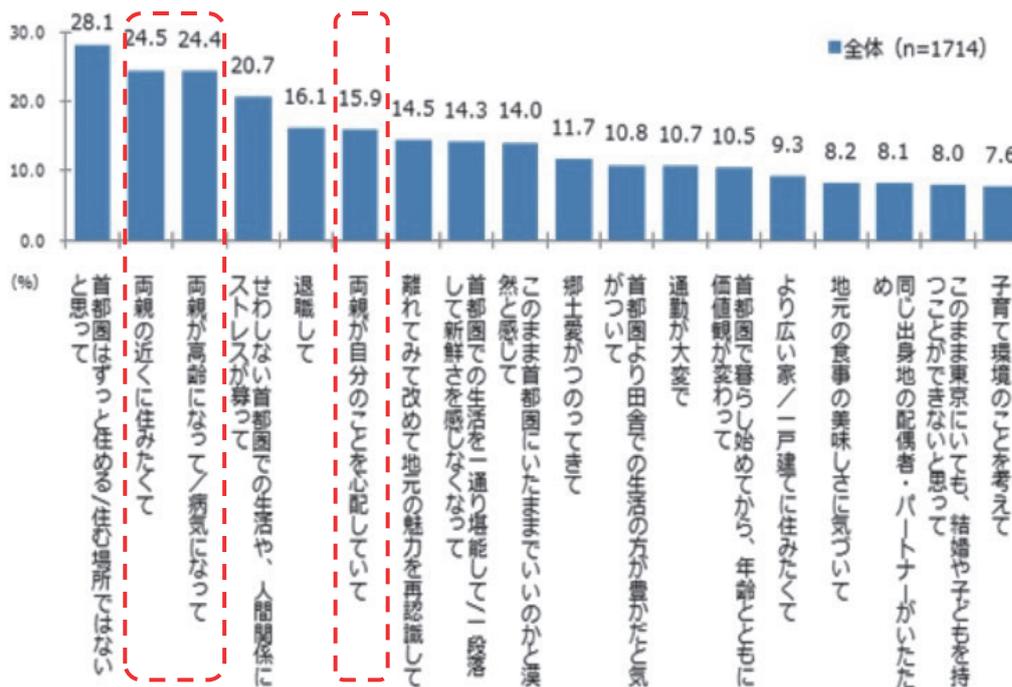
図表 5 - 1

地元就職への就職活動



図表 5 - 2

Uターン移住のきっかけ



出典：全国Uターン移住実態調査、電通（グラフの一部を割愛）

- 調査対象：20～60代のUターン移住者 1,714名
- 調査会社：電通マクロミルインサイト
- 調査方法：インターネット調査
- 調査期間：平成29年10月19日～11月6日

同時に、第2新卒者にとって兵庫県への就職が具体的な選択肢となるには、生活や仕事の両面で不安を払拭することが必要だ。労働政策研究・研修機構（JILPT）「若年期の地域移動に関する調査結果」によると、Uターンするために希望する行政支援は、「転居費用の支援 19.6%」、「公営住宅、定住住宅、家賃補助等 15.8%」、「子育て支援 12.6%」といったものについてニーズがあることがわかる。これらの希望や不便さ、若しくは不便さを上回る要望に対する回答を、産官合同の説明会において同時に発信できれば、U J I ターン移住を決断する大きな理由となり得るのではないか。そのためには、中小企業に対してU J I ターン者が生活しやすいよう、中小企業を対象に、転職時に伴う住居確保の補助や交通費補助の対象拡大、福利厚生面での優遇策の強化や新規導入するよう県などにはお願いしたい。

## （2）職場体験就業制度の有効活用

兵庫県雇用開発協会の事業である「ひょうご・しごと情報広場」による地元出身の第2新卒・既卒若年者に対する短期職場体験就業制度は、兵庫・神戸の特徴的な求職者と求人企業とのマッチングシステムとして活性化していくべきものである。まずは求職者にこの制度を知ってもらい応募者の絶対数を増やす必要がある。この制度によって民間就職支援業者にはできない、規模は小さくとも魅力的な地元企業と若い求職者とのマッチングが推進されることを望む。それには、民間就職支援業者が行うマッチングとの差別化ポイントをうまく訴求した、求職者が集まる情報発信のしくみが必要である。求人企業側への情報発信力の強化も望まれる。体験談による有効性の情報を利用者の声にとどめず、たとえば参加企業の業種や数、企業側の体験談・感想といった受け入れ側の情報発信の強化も必要である。同友会会員企業に対しては、兵庫県雇用開発協会のおこなう支援事業を活性化し、求職者が集まる企画に積極的に協力し、参加していくことを提言する。また、短期職場体験就業制度の窓口対応をおこなう態勢の強化も必要であり、兵庫県雇用開発協会への予算増強を求める。

## （3）中小企業に対する採用コスト負担の軽減、支援策の検討と導入

U J I ターン就職の受け皿となる中小企業への支援についても検討が必要だ。転職の際、現実的にはハローワークは失業手続きとして利用し、求職活動は民間の転職支援サービスを活用しているものと推察される。中小企業の求人も民間のサービスを活用することが主流となっており、人材紹介サービスを活用した

採用コストは、募集企業と採用決定者との間で合意した理論年収の30～35%が相場で、高額なものになっている。また、転職者がその能力を十分に発揮できるよう、導入教育や早期定着に係るコストも必要となっており、中小企業における採用・定着のコスト負担は、経営に重くのしかかっている。このようなことを背景に、採用機会を維持するために中小企業に対して、県外からの転入雇用を対象として、採用コストおよび教育等に係る定着コストを助成することを兵庫県に提言する。

### 3 産官学連携の場を拡充し、意見交換・情報共有を促進

中小企業経営者及び従業員・行政・大学・学生などの関係者が一堂に会し、それぞれ何を求めているのか、本音で語り合え、適切な情報が共有しあえる産官学連携の場を拡充することを提言する。

今回の政策提言にあたり、行政・大学などが、学生と県内企業をマッチングさせるために、様々な取り組みをしていることを改めて認識した。しかしながら、取り組みの多くは極めて有用であるにも拘わらず、関係当事者間で情報が共有されておらず、また必要としている対象者に適切な情報が伝わっていない状況であることも分かった。特に中小企業と学生とのマッチングでは、双方のニーズとシーズが一致していないことに加え、そのマッチングを支援する行政・大学などの関係者との間でも情報の不一致があり、それが中小企業と学生のマッチングを更に阻害していることにも気づいた。このような問題を、産官学それぞれ単独での努力で解決に導くことは難しい。まずは、中小企業経営者及び従業員、行政、大学、学生などの関係者が一堂に会し、それぞれが何を求めているのか、本音で語り合える場が必要であることを痛感した。既に、かかる問題意識は大学においても認識されており、既に大学コンソーシアムひょうご神戸が産官学連携のプラットフォームとして「ひょうご産官学連携協議会」を立ち上げている（図表 5-3 参照）。

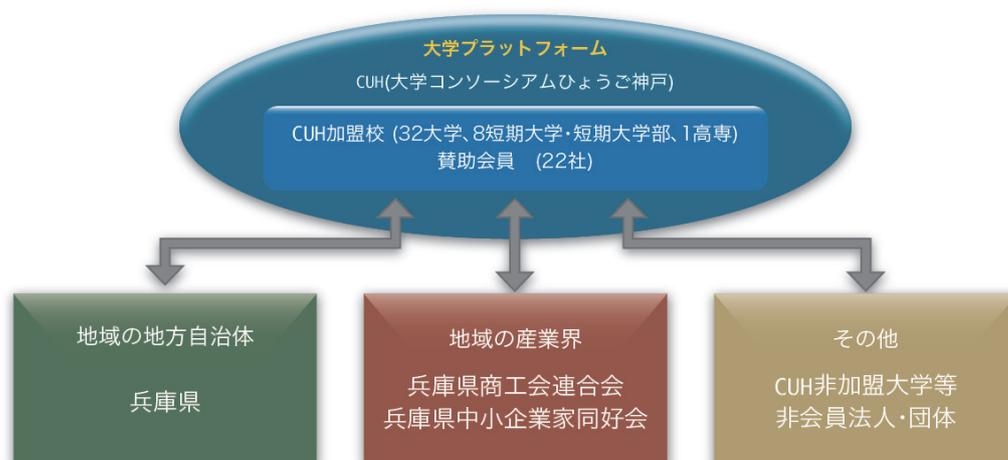
また、神戸大学キャリアセンターを中心に、県内の大学生と県内で働く社会人のマッチングを行う出会いの場として、「キャリアポート」ひょうご神戸（仮称）の設立を提案している（図表 5-4 参照）。「キャリアポート」ひょうご神戸（仮称）は、「VISITS 0B」などのマッチングサービスのアナログ版と言えるが、「VISITS 0B」などの利用促進には行政の予算上の制約がある点や、実際に出会うことによって、より交流が深まると考えるならば、このようなアナログな出会いの場との

併用も有用である。かかる場の運営主体は、大学コンソーシアムひょうご神戸のような比較的中立的な組織が望ましいが、かかる組織が早期に構築され、学生に情報をワンストップで届ける役割を担い、様々な不一致を解消することを期待したい。「キャリアポート」ひょうご神戸（仮称）自体の情報発信は、先述の「VISITS OB」やLine@などを通じて行うことで、学生がより認識しやすくなるのであれば、検討する価値はあろう。重要なことはデジタルとアナログが融合し、産官学が連携し、情報・課題を共有し、地域就労を促進することであり、「新卒応援ハローワーク」「KOBE JOB PORT」などの行政の有用な施策や情報を、本当に必要とする学生に届けることである。

なお、情報を届けるに際しては、意識の高い学生の利用ばかりが進み大部分の学生の利用が進まないといったことがないよう、企画を工夫し、地域中小企業への就業が可能となる人材の輩出に努めてもらいたい。

図表 5-3

## プラットフォーム：ひょうご産官学連携協議会

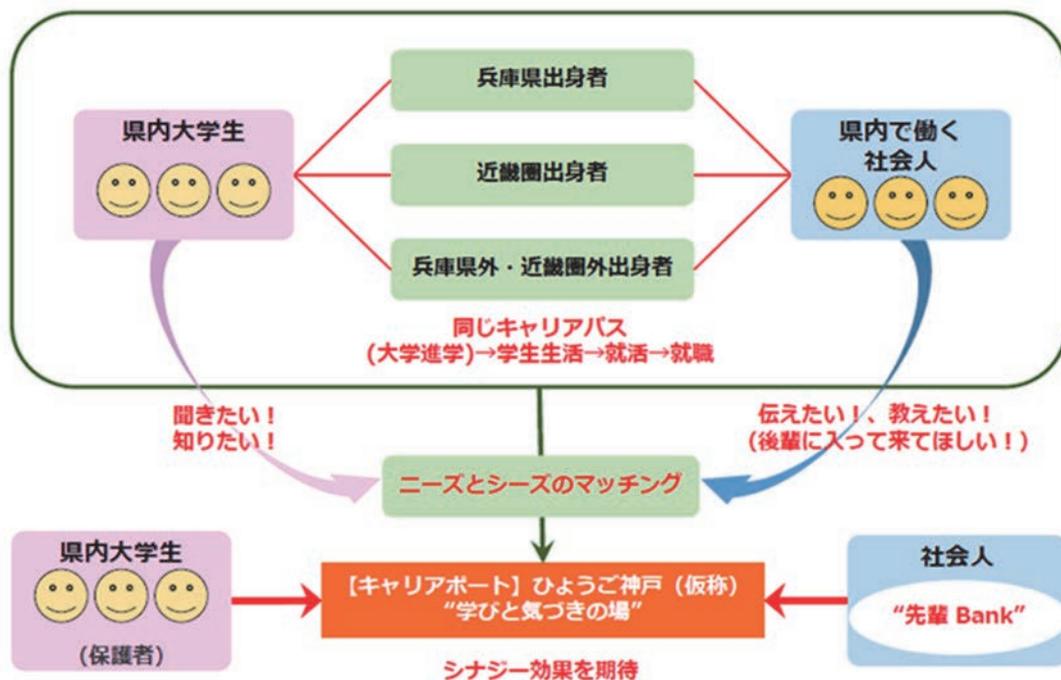


出典：大学コンソーシアムひょうご神戸、ホームページを一部加工して表示

(<http://www.consortium-hyogo.jp/sankangaku/index.html>)

図表 5-4

「キャリアポート」ひょうご（仮称）図



出典：神戸大学キャリアセンター 田中美恵政策研究職員

#### 4 生涯現役を見越し、中小企業のプレシニアに対する研修支援

中小企業に対して、プレシニア（40～50 歳代）の時点から生涯現役を見越したライフプラン研修、キャリアプラン研修を行う支援を兵庫県に提言する。厚生労働省「高年齢者の雇用状況（平成 29 年）」によると、高年齢者雇用安定法施行後、定年制の廃止もしくは定年の引き上げを行った企業は全体の 2 割程度にしか過ぎず、8 割は継続雇用制度の導入を選択している。65 歳を超えても元気で健康に生活するための労働参加は重要な選択肢で、そのためにはスキルやノウハウ、専門性を計画的に高めて確立することは次のキャリアを検討する上で欠かせない。しかし、中小企業はこういったライフプラン研修、キャリアプラン研修を単独で独自に行うことは難しい。定年や定年後の継続雇用を迎えるタイミングで初めて自らの次のキャリアや残りの人生を見つめ直すのではなく、今後も継続する超高齢社会においてプレシニア（40～50 歳代）から生涯現役を見越した準備を促すための中小企業支援が必要である。

## 5 「ひょうご生涯現役促進事業」のマッチング機能強化と、保育料無償化対応

「ひょうご生涯現役促進事業」について、「産官が連携することによってマッチング機能を強化すること」、「保育事業を追加することによってシニアの就労促進と保育人材確保につなげ、保育料無償化や企業主導型保育充足率向上を図る対策を実施すること」を兵庫県、神戸市、神戸経済同友会会員企業、そして同事業を行う兵庫県雇用開発協会に提言する。

### (1) シニア向けジョブ・カードを導入したマッチングの仕組みの構築

シニア人材就労促進のマッチング機能強化に必要なことは、人材の確保、ツールの工夫、マッチングの場の提供の3点である。まずシニア人材確保のため、同友会会員企業は従業員が65歳の再雇用終了を迎える時に「ひょうご生涯現役促進事業」への登録を促し、雇用開発協会は国が推進するジョブ・カードを工夫した「シニア向けジョブ・カード」を新たなツールとして導入してマンパワーに頼らず、しくみとしてシニア本人のスキルと企業が求める人材のマッチングツールとして実用することを提言する。また兵庫県や雇用開発協会は、多様化するシニアの労働の入口として、ハローワークやシルバー人材センターとは異なり、健康や生きがいのためという役割分担を明確にした情報発信を行うことを提言する。シニア本人が保有するスキルや経験そのもの、また異なる業務でも活用できる仕事を紹介できるマッチングのデータを蓄積する。これらを活用して兵庫県はAIを活用したマッチングへ移行することを見越した運用支援を行い、会員企業も自らの事業でシニアに対して業務の切り出しができるよう工夫し、「ひょうご生涯現役促進事業」に求人を出せるようにしていくことが求められる。これらは前例がないため、実践する中で独自のノウハウとして蓄積していく必要がある。そのため、スタッフに、ものづくりに長けた人材をリクルーティングすることや、柏市生涯現役促進協議会や京都府元気シニア活躍協議会など他組織とのヒアリング・人材交流も含めて来年度からの事業計画策定を雇用開発協会には進めていただきたい。

### (2) シニアが子育て世代の働く女性を支援する構図を定着

「ひょうご生涯現役促進事業」のものづくり・卸小売り・介護事業に保育事業を加えることを提言する。保育人材をプールするため、兵庫県や国が実施する「子育て支援員」育成研修のシニアの修了者には「ひょうご生涯現役促進事業」への登録を兵庫県や神戸市が促し、雇用開発協会は認可保育所や企業主導型保

育所に対して「子育て支援員」のマッチング業務を実施する。朝や夕方以降で資格者だけではカバーできない時間帯の保育支援をワークシェアリングによって働いてもらうことで、子育て世代の働く女性を支援することを提言する。雇用開発協会は2週間までの短期体験就労を行えるライセンスを保有していることから、英会話、習字など、保育と直接関係がなさそうな能力、スキルも保育の現場では子どもたちにとって有益となるため、これまで保育経験のなかったシニアにも門戸を開き、ここで培ったマッチングのノウハウを更に活用することが可能となる。

### (3) 企業主導型保育所のシェアリング促進

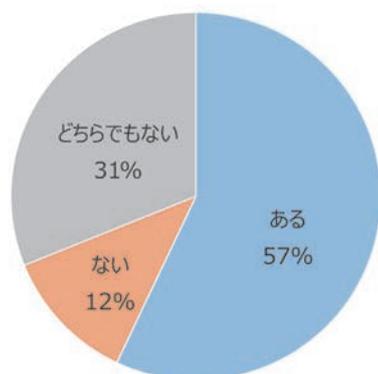
神戸市内に約40カ所ある企業主導型保育所は定員の充足率がおよそ半数程度にとどまっており、その理由として、「従業員が一般の認可園などを選んでいる」と報道された<sup>23</sup>。これに加えて「保育士不足で人材を確保できないために子供を受入れできない」、「企業が女性従業員の復帰に備えて空き枠確保しておきたい」というのも理由である。そこで神戸市には、各社への説明会等で他の企業が共同利用できることや、保育所の仕組みを積極的に広報すること、神戸経済同友会の会員には所属する企業で従業員の利用ニーズがあれば、他企業が開設した企業主導型保育所の利用促進を図る、ということを提言する。

神戸経済同友会会員企業に、企業主導型保育所の共同利用に関するアンケートを行ったところ、約6割の会員が、他社が運営する企業主導型保育所の共同利用に「興味・関心はある」と回答した。一方で、運営企業以外の人でも共同利用することが可能という事実を知らないと会員の約4割が回答しており、更なる周知が必要である。また共同利用に興味・関心を示した会員は、その理由として上位に「従業員が安心する(26.2%)」「育児を理由に離職を避けたい(23.8%)」をあげており、企業経営者でもある会員がワークライフバランスに理解を示していることが伺える。(図表5-6参照)。

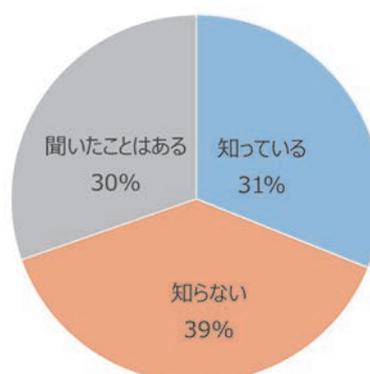
<sup>23</sup> 引用：神戸新聞 平成30年9月23日掲載記事

図表 5 - 6

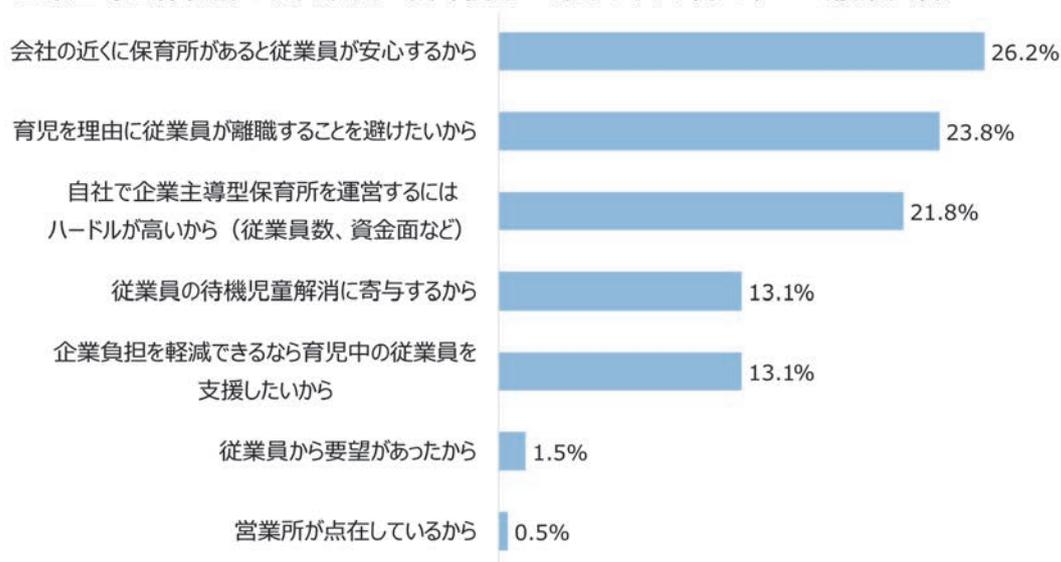
企業主導型保育所の共同利用  
に興味関心はありますか



企業主導型保育所を共同利用  
できることを知っていますか



企業主導型保育所の共同利用に興味関心がある理由は何ですか（複数回答）

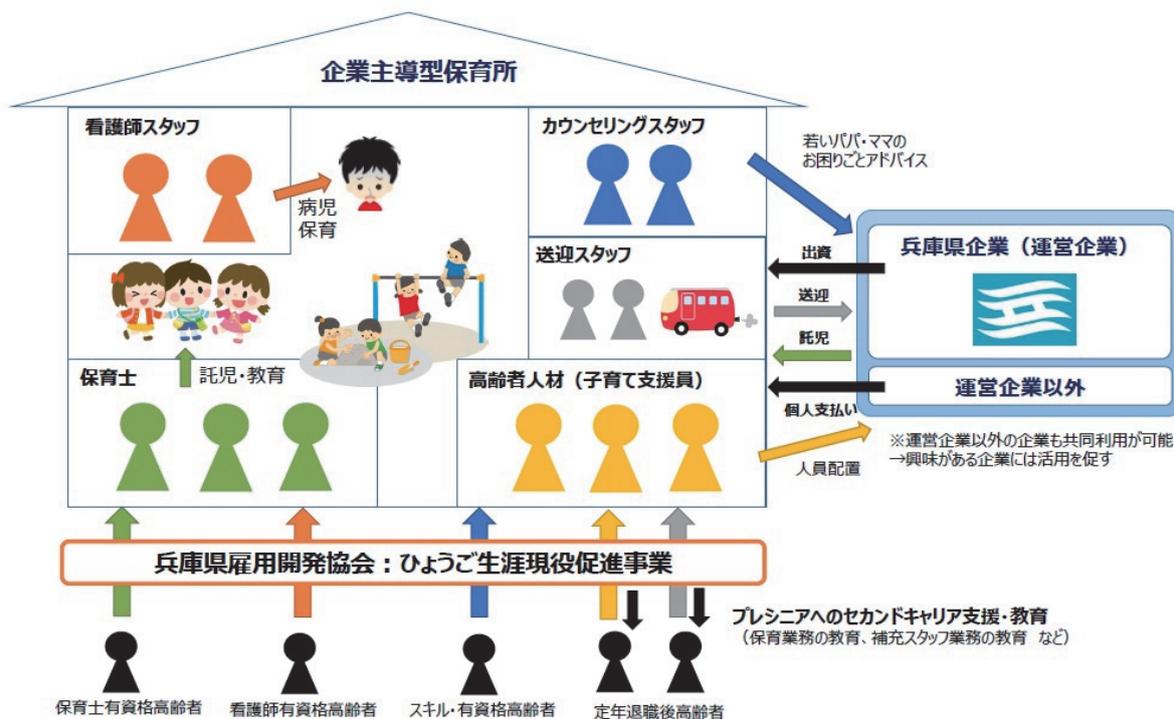


- 調査対象：神戸経済同友会 会員 有効回答数 135 名
- 調査方法：インターネット調査
- 調査期間：平成 30 年 10 月 19 日～ 10 月 31 日

さらに、企業主導型保育所設置を検討する企業に対し、独自の取り組みとして病児保育の実施や、保育所までの送迎、また若い夫婦の悩み相談や、運営企業での急な人材確保という点でも「ひょうご生涯現役促進事業」からこれに相応しいシニア人材を受け入れることも提言する（図表 5-7 参照）。

図表 5-7

ひょうご生涯現役促進事業における保育事業イメージ図



## 6 「WLB宣言」と、「女性活躍推進の事業主行動計画策定」促進

神戸経済同友会会員に対し、所属する企業が主体的に「ひょうご仕事と生活の調和推進」へ企業宣言（WLB宣言）することと、「事業主行動計画」を策定することを提言する。

具体的な目標としては、2019年度末の時点で、神戸経済同友会会員企業約470社のうち「ひょうご仕事と生活の調和推進」へ宣言（WLB宣言）する企業数が7割、「事業主行動計画」を策定する企業数が3割となることを目指す。そのために神戸経済同友会の執行組織や調査研究組織の活動において「ひょうご仕事と生活の調和推進」、「事業主行動計画」の説明会をすると共に、兵庫県が支援、助成する制度を積極的に利用する。これらにより固定的性別役割分業意識の解消や、またワークライフバランスを推進し働きつづけたい女性が働きつづけることができるよう会員企業自らがこれに取り組む。そしてWLB宣言にとどまらず、この宣言によって一定の成果を上げている認定企業、先導的な取り組みで他の模範となる表彰企業へと道筋をつけたい。

## 7 神戸経済同友会会員企業への提言

第1章に記載したが、今年度のテーマが企業自身の問題であることから、前述した内容と重複するが、神戸経済同友会会員企業にも次のとおり提言する

### (1) 地元意識醸成のためにより深いキャリア教育推進に貢献する

大学生に対して低年次から地元意識を醸成させるため、大企業は、キャリアガイダンスとともに、長期のインターンシップ受入れに協力し、より深いキャリア教育推進に貢献すべきである。中小企業では継続的に新卒採用ができていないケースが多く、若い世代の先輩と交流する機会を設けるのが難しいが大企業であれば、若手従業員と学生との協働による課題やプロジェクト遂行で双方を育成するなど、長期的な視野に立った人材育成が行える。学生を企業内に長期間取り込むことで、社内の活性化や業務改革に繋がる可能性もある。中でもB to Bの大企業はその事業特性から学生の認知が進んでいないこともあるから、企業等に対する理解促進というキャリア教育の当初の意義にかなうことにもなる。

### (2) 学生気質や行動に合致した取り組みの積極活用

神戸市がパイロット事業として行っている「VISITS 0B」は会員企業にとって、個々の大学生の企業認知に関係なく、企業と接点を持つきっかけを作るものである。次年度、神戸市から募集があった場合は積極的に活用し、今日の学生気質や行動に合致した取り組みを進める。

### (3) 中小企業は大企業との差別化を継続

大企業と同じ土俵・同じルールでの競争を避け、独自の採用基準を設けた採用直結型の就労体験モデルを実施し、マッチングや人材採用に効果を上げている中小企業が存在しているのは前述したとおりである。経団連は2021年春以降に入社する学生への会員企業の採用活動に関し、面接解禁などの統一ルールを廃止するなど、就職活動のルールは不透明な状況である。中小企業は大企業との差別化を継続的に実施していくべきである。

### (4) 短期職場就業体験事業の積極活用

兵庫県雇用開発協会の事業である「ひょうご・しごと情報広場」を積極的に活用することを提言する。短期職場就業体験事業は既卒者を対象としており、短い期間であっても実際に職場で働くことによってミスマッチを軽減することがで

きる。

#### **(5) 社会全体でシニアの就労が進むよう、ひょうご生涯現役促進事業に協力**

定年時や再雇用終了時の従業員に対して、「ひょうご生涯現役促進事業」への登録を促すことを提言する。シニアの経験、スキルは多岐にわたるが、本人のライフスタイルや考え方に応じた働き方が見つかる可能性がある。ただ、シニア人材が集まらなければ事業は進まない。社会全体でシニアの就労が進むようにするうえで企業の協力は必要である。また企業自身が仕事内容を変更するなどし、当事業にシニア人材の求人が出せるよう進めるべきである。シニアに元気に働いてもらうことと人手不足解消をつなげる企業独自の取り組みに期待する。

#### **(6) 企業主導型保育所の共同利用促進**

兵庫県内、神戸市内にある既存の企業主導型保育所の共同利用推進を提言する。自治体と協力し、充足率に余裕がある企業主導型保育所の情報を自社の従業員に提供することで、保育所が決まらずに職場復帰できないケースや離職につながるケースを軽減できる。乳児、幼児を預ける側からすると保育所ならどこでもいいわけではないが、こういった取り組みは必要である。また、自社で企業主導型保育所開設できる企業は、前述したとおり、企業主導型保育所ならではの強みと生かし、病児保育や送迎など従業員が働き続けることができる環境を整備するべきである。

#### **(7) ワークライフバランス宣言、事業主行動計画策定に取り組む**

ワークライフバランス推進と女性活躍推進は、人手不足解消に貢献する。「ひょうご仕事と生活センター」が進める「ひょうご仕事と生活の調和推進企業宣言（通称ワークライフバランス宣言）」と、兵庫労働局、兵庫県企画県民部が進める「事業主行動計画策定」に取り組むことを提言する。仕事と生活のバランスをとりながら働き続けることができることと、固定的性別分業意識を解消することで女性が活躍できる職場環境を整備することにつながり、そのことが働く人に対する魅力となることは多くの事例で紹介されている。2019年度末までに、ワークライフバランス宣言は7割、事業主行動計画は3割の神戸経済同友会会員企業が取り組むことを提言する。

## 第6章 終わりに

兵庫県と神戸市では大学との連携、産業政策、雇用政策を担当する部署の役割や組織が異なっており、また、大学や企業も本来地続きであるべき学生の就職・人材確保について、考え方に大きな開きがある現状にある。しかし、地域の優良な企業に若い人材が集まってくるようにするためにはこれらの組織がバラバラに活動している現状を改め、歩調を合わせて取り組まなくてはならない。産官学連携はさまざまところで謳われているが、第5章の提言で述べた産官学連携とは、企業、行政、大学の各組織をただ単に点で結んだものではない。若い世代が安心して就労や子育てができる社会であり続け、兵庫・神戸の活力を引き出すことで東京一極集中に歯止めをかけるための点ではなく面として連携した「横串＝プラットフォーム」である。重複する施策や事業をできるだけ避け、産官学が連携することによって最大限の成果につながるようにする「しくみ」を作ろうというものである。

今回、提言作成にあたって、大学や兵庫県、神戸市などと率直な意見交換を行った。連携に際し、体制面など課題は多く見出された一方で、同じ危機感を持っていることを互いに確認し、真の連携が必要であるという認識を共有できたことは収穫としたい。兵庫・神戸らしい距離感を持って、顔の見える「場づくり」を目指す。本提言がその一歩になれば幸いだ。

女性については、「働き続けたいが続けられないミスマッチの解消」を対象として議論を進めた。経営者としてはまず現在勤務している有能な女性の離職を防止することが重要と言えるからである。活動の中で、ワークライフバランス、女性活躍推進、そして固定的性別役割分業意識の解消が大きく関係していることを確認したが、固定的性別役割分業意識の解消については議論しつくせず具体的な提言に踏み込めなかった。行政もこのことへの問題認識は高い。効果的な施策へ展開できていない現状に対して、民間視点での議論を深めれば解決方法を示すことができるはずである。「働き続けたいが続けられないミスマッチの解消」が進み、働き続けることが当たり前のような「風土」が企業内に醸成されれば、今回議論の対象としなかった「働き始めたいが働けないミスマッチの解消」につながっていくものと確信している。そして産官学の交流が軌道に乗れば、自ずとこれらは情報共有され、学生やその家族にも伝播し、兵庫・神戸は働きやすい場所、働きたくなる街、住みやすい街として認識されるようになるはずである。

## 引用文献

- ひょうご女性の活躍推進会議. (2017). 企業のための女性活躍推進ハンドブック. ひょうご女性の活躍推進会議事務局.
- 一般社団法人 アジア太平洋研究所. (2016). 関西の女性就業率拡大にむけた提言. ジョブズリサーチセンター. (2015). 「主婦の就業に関する 1 万人調査」データレポート. 参  
照先: [https://jbrc.recruitjobs.co.jp/data/data20150515\\_228.html](https://jbrc.recruitjobs.co.jp/data/data20150515_228.html)
- 関優子. (2018 年 8 月 9 日). 定年後は「グランドシッター」. 日本経済新聞夕刊.
- 玉崎栄次. (2018 年 3 月 14 日). 保育士不足で争奪戦. 産経新聞.
- 経済産業省 中小企業・小規模事業者の人手不足対応研究会. (2017). 中小企業・小規模事業者の 人手不足対応事例集.
- 厚生労働省. 参照先: 女性の活躍推進企業データベース:  
<http://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/>
- 厚生労働省. (2018). 年齢にかかわらず転職・再就職者の受入れ促進のための指針.
- 黒田勝俊、前川茂之. (2018 年 3 月 1 日). 兵庫の人口 550 万人割れ. 神戸新聞.
- 坂本光司. (2008). 日本でいちばん大切にしたい会社. あさ出版.
- 三浦健太. (2016). 地域中小企業と若者の雇用マッチングに関する考察. 商大ビジネスレビュー第 6 巻 1 号 (2016 年 9 月).
- 山下絵梨. (2018 年 1 月 9 日). 中小、人手不足対応が課題. 日刊工業新聞.
- 小柳優太. (2018 年 8 月 28 日). 外国人留学生、就活出遅れ. 日本経済新聞.
- 神戸市. (2017). 大学生アンケート.
- 石渡嶺司. (2018 年 8 月 28 日). 採用に苦戦する中小企業 五つの特徴. 毎日新聞.
- 前田正子. (2017). 大卒無業女子の憂鬱、彼女たちの働かない・働けない理由. 新泉社.
- 大和田香織. (2018 年 9 月 3 日). 早期離職しない就活を. 毎日新聞.
- 第一生命経済研究所. (2018). 出産退職の経済損失 1.2 兆円～ 退職 20 万人の就業継続は何が鍵になるか?～.
- 中川洋子・原口恭彦. (2011). 大学におけるキャリア支援に関する研究、職業未決定に認知  
の変数が及ぼす影響に着目して. 『広島大学マネジメント研究』Vol.11.
- 渡部加奈子. (2018 年 8 月 20 日). 潜在保育士掘り起こせ. 日本経済新聞.
- 内田尚典. (2018 年 6 月 7 日). 高校生対象に経営者が出前授業. 神戸新聞.
- 日本経済新聞. (2018 年 8 月 28 日). 政府、一極集中是正へ新制度検討. 日本経済新聞.
- 日本経済新聞. (2018 年 9 月 2 日). 製造業「外国人頼み」際立つ. 日本経済新聞.
- 日本元気シニア総研顧問 富田真司. (2018 年 6 月 18 日). 定年後も働くために. 日経 MJ.
- 日本商工会議所. (2017). 今後の外国人材の受け入れのあり方に関する意見.
- 兵庫県. (2017). 平成 29 年度 ひょうごの男女共同参画.
- 兵庫県. (2017). 平成 29 年度 ひょうご経済・雇用白書.
- 兵庫県 企画県民部女性青少年局男女家庭課. (2017). 女性の就業に関する調査.
- 堀健志・濱中義隆・大島真夫・苅谷剛彦. (2007). 大学から職業へⅢ その 2 就職活動と  
内定獲得の過程. 東京大学『東京大学大学院教育学研究科紀要』Vol.46.

## 平成30年度 提言特別委員会 視察・ヒアリング先

No.	月日	視察・ヒアリング先（部署、役職は面談時）						目的・内容
1	1月30日	神戸市	企画調整局	政策企画部	ビジョン・大学連携推進課	課長	天野 稔也 氏	提言アプローチ(若者、外国人、障害者)に関する神戸市の現状についてヒアリング
						ビジョン担当係長	浜西 洋祐 氏	
2	1月31日	兵庫県	企画県民部	女性青少年局	男女家庭課	課長	一幡 孝明 氏	提言アプローチ(女性)に関する兵庫県の施策、現状についてヒアリング
						男女共同参画班主査	福井 智子 氏	
3	2月2日	甲南大学キャリアセンター次長					常深伊公子 氏	大学生の就職活動の現状についてヒアリング
4	2月5日	(株)ケイキャリアパートナーズ相談役					井上 済 氏	転職市場の現状についてヒアリング
5	2月5日	神戸市	企画県民部	地域創生局	地域創生課	企画官	井ノ本知明 氏	提言アプローチ(若者)に関する兵庫県の施策、現状についてヒアリング
6	2月7日	兵庫県	産業労働部	政策労働局	しごと支援課	副課長	川西 正孝 氏	提言アプローチ(若者・高齢者・障がい者)に関する兵庫県の施策、現状についてヒアリング
						雇用就業班主幹	眞鍋 泰三 氏	
7	2月7日	神戸市	経済観光局	経済部	経済政策課	事業担当課長	丹沢 靖 氏	神戸市の雇用政策についてヒアリング、意見交換
		神戸市	経済観光局	経済部	経済政策課	就労促進係長	眞田めぐみ 氏	
8	2月13日	兵庫県立大学本部事務局教育企画部就職支援コーディネーター					鴨谷 香 氏	大学生の就職活動についてヒアリング
9	2月14日	(株)ヒューマン・インベントリー				常務取締役	山本 修嗣 氏	転職市場の現状についてヒアリング
						取締役神戸営業部長	生田 重敬 氏	
10	2月16日	パソナキャリアカンパニー西日本営業統括部キャリア支援事業部門				執行役員西日本営業統括部長	西谷 誠 氏	高齢者の転職、再就職の現状についてヒアリング
						マネジャー	森本 哲 氏	
11	4月6日	神戸市	経済観光局	経済部	経済政策課	事業担当課長	神谷 俊幸 氏	政策提言方針の説明と神戸市の雇用政策について意見交換
		神戸市	経済観光局	経済部	経済政策課	就労促進係長	眞田めぐみ 氏	
12	5月1日	神戸市	経済観光局	経済部	経済政策課	就労促進係長	眞田めぐみ 氏	神戸市の若者の雇用政策に関するヒアリング
13	5月2日	兵庫県	産業労働部	政策労働局	労政福祉課	雇用就業班主幹	井ノ本教子 氏	高齢者、障がい者に関する兵庫県の雇用政策に関するヒアリング
		兵庫県	産業労働部	政策労働局	労政福祉課	雇用就業班長	和田 顕也 氏	
		兵庫県	産業労働部	政策労働局	労政福祉課	労政企画班長	加藤 浩平 氏	
14	5月2日	兵庫県	企画県民部	女性青少年局	男女家庭課	課長	熊澤 聡 氏	政策提言方針の説明と兵庫県の女性の雇用政策についてヒアリング
15	5月21日	兵庫県	企画県民部	女性青少年局	男女家庭課	家庭応援班長	前田 英樹 氏	女性活躍推進につながる男性の研修支援に関する施策のヒアリングと意見交換
		兵庫県	企画県民部	女性青少年局	男女家庭課	男女共同参画班主査	山本 隆司 氏	
16	5月24日	兵庫県	産業労働部	政策労働局	労政福祉課	勤労者福祉班長	久保田 寛 氏	ワークライフバランス推進に関する施策のヒアリング
		兵庫県	産業労働部	政策労働局	労政福祉課	雇用就業班主幹	井ノ本教子 氏	
17	5月30日	(公財)兵庫県勤労福祉協会 ひょうご仕事と生活センター				業務課長	竹山 嘉夫 氏	ワークライフバランス推進に関する施策のヒアリング
18	5月31日	厚労省	兵庫労働局	雇用環境・均等部	企画課	課長補佐	高野 英樹 氏	女性活躍推進につながる兵庫労働局の支援策のヒアリングと意見交換
		厚労省	兵庫労働局	雇用環境・均等部	企画課	助成金係長	石原 朗子 氏	
19	6月15日	神戸市	海外ビジネスセンター			所長	今井 俊幸 氏	外国人留学生の雇用政策に関するヒアリングと意見交換
						副所長	中村 肇 氏	
						シニアマネジャー	小森九州男 氏	
						海外展開支援担当	大前有里子 氏	

No.	月日	視察・ヒアリング先（部署、役職は面談時）						目的・内容
20	6月29日	関西大学	国際部			教授	池田 佳子 氏	外国人留学生のインターシップに関するヒアリングと意見交換
						国際研究交流コーディネーター	中井 勝雅 氏	
21	6月29日	神戸市	経済観光局	経済部	経済政策課	事業担当課長	神谷 俊幸 氏	行政ミーティングの事前説明と打合せ
22	7月4日	(一社)兵庫県雇用開発協会				常務理事事務局次長	長谷川栄一 氏	ひょうご生涯現役促進事業内容のヒアリング
23	7月11日	兵庫県	産業労働部	政策労働局	産業政策課	政策班長	富田 恵一 氏	行政ミーティングの事前説明と打合せ
24	7月11日	兵庫県	企画県民部	政策調整局	政策調整課	調整班長	中谷真紀子 氏	政策提言時の部門間調整の打診、相談
		兵庫県	企画県民部	政策調整局	政策調整課	主幹	平田 晋作 氏	
25	7月12日	兵庫県	産業労働部	政策労働局	労政福祉課	雇用就業班主幹	井ノ本教子 氏	ひょうご生涯現役促進事業のヒアリングと意見交換
		(一社)兵庫県雇用開発協会				常務理事事務局次長	長谷川栄一 氏	
						生涯現役促進事業統括員	河瀬 一彦 氏	
						生涯現役促進事業推進員	馬場 守 氏 西 朋之 氏	
26	7月12日	(一社)兵庫県雇用開発協会 ひょうご・しごと情報広場				若年者就業支援課長	古川 昇 氏	若者しごと倶楽部、短期職場体験就業事業のヒアリング
		(一社)兵庫県雇用開発協会 ひょうご・しごと情報広場 短期職場体験就業事業				主任推進員	小野大一郎 氏	
						推進員	酒田 昭子 氏	
27	7月20日	(一社)サステナビリティ・エンパワーメント				ネクスファNEXT副代表	辻 義和 氏	柏市の生涯現役促進事業について視察、ヒアリング
		柏市	健康福祉部	福祉政策課			高橋 岳 氏	
		柏市	健康福祉部	福祉政策課		課長	石毛 雅之 氏	
		柏市生涯現役促進協議会				事業統括員	石渡 徳久 氏	
28	7月23日	(一社)大学コンソーシアムひょうご神戸				事務局長	阿久根昌夫 氏	ひょうご産官学連携協議会についてヒアリング、意見交換
						統括マネージャー	山崎智佳子 氏	
29	7月24日	兵庫県	健康福祉部	少子高齢局	こども政策課	課長	生安 衛 氏	保育士、子育て支援についてヒアリング
		兵庫県	健康福祉部	少子高齢局	こども政策課	こども企画班長	小野 陽一 氏	
		兵庫県	健康福祉部	少子高齢局	こども政策課	こども企画班主幹	稲見 俊範 氏	
		兵庫県	健康福祉部	少子高齢局	こども政策課	主幹	糺谷 英樹 氏	
30	7月25日	神戸市	経済観光局	経済部	経済政策課	事業担当課長	神谷 俊幸 氏	行政ミーティング実施後の意見交換
		神戸市	経済観光局	経済部	経済政策課	就労促進係長	眞田めぐみ 氏	
31	8月3日	(株)ディスコ関西支社				営業部副部長	原田 直寛 氏	「VISITS OB」についてヒアリング
						ビジネスソリューション課長	後藤 俊樹 氏	
32	8月24日	兵庫県地域ジョブ・カードセンター				運営責任者	増田 陽一 氏	ジョブカードの運営についてヒアリング
33	8月27日	(株)ビズリーチ キャリアカンパニー 広域推進部関西オフィス				支社長	北野 良祐 氏	転職者の動向についてヒアリング
						マネージャー	村山 征希 氏	
34	8月29日	京都産業大学		共通教育推進機構		キャリア教育センター	竹中 好恵 氏	大学生の就職活動とインターンシップについてヒアリング
				進路・就職支援センター		課長補佐	篠崎 大司 氏	
35	9月10日	兵庫県	産業労働部	政策労働局	労政福祉課	雇用就業班主幹	井ノ本教子 氏	「高齢者」に対する提言骨子の説明と意見交換
36	9月10日	兵庫県	企画県民部	女性青少年局	男女家庭課	副課長兼男女共同参画班長	西谷 美貴 氏	「女性」に対する提言骨子の説明と意見交換
				男女家庭課	男女共同参画班主査	山本 隆司 氏		

No.	月日	視察・ヒアリング先（部署、役職は面談時）						目的・内容
37	9月10日	兵庫県	産業労働部	政策労働局	労政福祉課	副課長	西垣 鉄也 氏	「女性、高齢者、若者、障害者、外国人留学生」に対する提言骨子の説明と意見交換
					産業政策課	政策班長	富田 恵一 氏	
38	9月13日	兵庫県	産業労働部	政策労働局	産業政策課	政策班長	富田 恵一 氏	「若者」に対する提言骨子の説明と意見交換
39	9月14日	(一社)兵庫県雇用開発協会				常務理事事務局次長	長谷川栄一 氏	ひょうご生涯現役促進事業に保育事業を追加する提言骨子の説明と意見交換
						生涯現役促進事業推進員	馬場 守 氏	
							西 朋之 氏	
40	9月14日	神戸市	経済観光局	経済部	経済政策課	事業担当課長	神谷 俊幸 氏	行政ミーティング実施後の意見交換
		神戸市	経済観光局	経済部	経済政策課	就労促進係長	眞田めぐみ 氏	
41	9月14日	(一社)兵庫県雇用開発協会 ひょうご・しごと情報広場				若年者就業支援課長	古川 昇 氏	若者しごと倶楽部、短期職場体験就業事業のヒアリング
		(一社)兵庫県雇用開発協会 ひょうご・しごと情報広場 短期職場体験就業事業				主任推進員	小野大一郎 氏	
42	9月20日	(公財)兵庫県勤労福祉協会 ひょうご仕事と生活センター				副センター長	川村 貴子 氏	ワークライフバランス宣言に関する提言骨子の説明と意見交換
						業務課長	竹山 嘉夫 氏	
43	9月25日	豊岡市商工会				東部ブロック出石支所所長	三浦 健太 氏	中小企業と学生間におけるシーズとニーズのミスマッチについてヒアリング、意見交換
44	9月26日	京都府元氣シニア活躍協議会				事業統括員	中野 勝仁 氏	京都府の生涯現役促進事業についてヒアリングと意見交換
45	10月5日	(一社)大学コンソーシアムひょうご神戸				事務局長	阿久根昌夫 氏	「キャリアポート」ひょうごに関する情報交換に参加。低年次からのキャリア教育について意見交換
						統括マネージャー	山崎智佳子 氏	
							山路裕美子 氏	
							西村にしき 氏	
		兵庫県立大学経済学部准教授 神戸商科キャンパスキャリアセンター長				濱田 洋 氏		
		甲南女子大学人間科学部文化社会学科教授 学長補佐（教学改革担当）				佐伯 勇 氏		
		神戸大学キャリアセンター政策研究職員				田中 美恵 氏		
兵庫県	企画県民部	管理局	大学課	主査	南場 直樹 氏			
	産業労働部	国際局	国際交流課	地域国際化班主査	木戸 理恵 氏			
神戸市	企画調整局	政策企画部	産学連携課	課長	藤岡 健 氏			
					前田沙也可 氏			
46	10月9日	神戸市	子ども家庭局	子育て支援部	振興課	課長	小寺 孝治 氏	「女性」に関する提言説明、企業主導型保育所について意見交換
						整備係長	高橋 誠二 氏	
						振興係長	今泉 拓也 氏	
47	10月10日	神戸大学キャリアセンター政策研究職員				田中 美恵 氏	「キャリアポート」ひょうごに関する情報交換	
		神戸大学学務部キャリア支援課長				佐々木英二 氏		
48	10月11日	神戸市	経済観光局	経済部	経済政策課	就労促進係長	眞田めぐみ 氏	高校生のインターシップに関する意見交換
49	10月30日	兵庫県	企画県民部	政策調整局	政策調整課	政策班長	富田 恵一 氏	提言内容の説明と意見交換
50	11月7日	神戸市	企画調整局	政策企画部	産学連携課	課長	藤岡 健 氏	フェイスブックとの提携についてヒアリング、産官学連携について意見交換
							前田沙也可 氏	
51	11月7日	神戸市	経済観光局	経済部	経済政策課	企画担当課長	梅永 司 氏	提言内容の説明と意見交換
		神戸市	経済観光局	経済部	経済政策課	企画係長	林 順子 氏	

## 平成30年度 提言特別委員会における討議経過

日 付	内 容
平成 30 年 4 月 9 日 (月)	第 1 回 提言特別委員会 初会合、正副委員長の挨拶、委員会メンバー紹介、全体方針の説明、分科会に分かれテーマに関する情報共有、懇親会
5 月 7 日 (月)	第 2 回 提言特別委員会 全体での情報共有、分科会での情報共有・意見交換
6 月 4 日 (月)	第 3 回 提言特別委員会 全体での情報共有、分科会での情報共有・意見交換
7 月 2 日 (月)	第 4 回 提言特別委員会 全体での情報共有、行政ミーティングのテーマを議論、分科会での情報共有・意見交換
8 月 6 日 (月)	第 5 回 提言特別委員会 全体会議、分科会での意見交換
9 月 3 日 (月)	第 6 回 提言特別委員会 全体会議(要約版の骨子に向けて)、分科会での意見交換
10 月 1 日 (月)	第 7 回 提言特別委員会 全体会議 (全体構成と今後のスケジュール確認)、分科会での意見交換
11 月 5 日 (月)	第 8 回 提言特別委員会 全体会議、分科会での意見交換
12 月 3 日 (月)	第 9 回 提言特別委員会 全体会議 (知事、市長への提言内容確認)、分科会に分かれ最終調整

### 【行政との情報共有とディスカッション】

7 月 4 日 (水)	神戸市 志水経済観光局経済部長、経済部員の方々との意見交換
7 月 23 日 (月)	兵庫県 片山産業労働部長、産業労働部員の方々との意見交換

## あとがき

今回の提言テーマ「人手不足と雇用のミスマッチ」はこれまで、またこれからも多くの企業が継続的に抱えうる課題だと認識しています。その中で私たちの分科会では、女性・高齢者をテーマに兵庫・神戸の現状把握から問題点、解決の方向性と議論を進めていき、実効性のある具体的提言にまとめることができたと考えています。ただし、女性・高齢者と一括りで解決策を提示するのではなく、今回は焦点を絞って議論を行いました。これら提言をベースに更なる議論を重ね、また実行に移すことで「住みやすく、働きやすい兵庫・神戸」として全国のモデルとなれることを期待します。

最後に、委員・ワーキンググループの皆さまには、国・県・市といった膨大な行政施策を整理、また実際に行政や他自治体など様々な場所へのヒアリングに何度も足を運んでいただき、多大なるご協力とご尽力をいただきました。深く感謝申し上げます。

平成 30 年度 提言特別委員会  
副委員長（女性・高齢者分科会）  
古塚 孝志

雇用の問題は企業そのものの問題であり、未来の社会を占うものです。刻一刻と情勢が変化する雇用問題に対して、政策提言が実効性を伴う具体的なものにするために議論を深めました。議論している間に国と経団連による新卒採用の方針変更や、外国人研修生受け入れ法案の可決等、雇用を取り巻く環境が大きく変化した 1 年でしたが、私たちの提言が世の中のスピードに遅れることなく、数点の提言内容につき早速取り入れてもらえる運びとなったことが、何よりの成果だと考えています。

最後に、闊達かつ的確な議論をしてくださった委員の方々、ならびに日々変化する環境に迅速に対応しまとめてくださったワーキンググループの方々、行政や関係各位と迅速に調整くださった事務局の方々、適時にアドバイスをくださった顧問の方々、私の拙い委員会運営をフォローしてくださった中尾代表幹事ならびに國井委員長に感謝申し上げます。

平成 30 年度 提言特別委員会  
副委員長（若者・障がい者・外国人分科会）  
山本 吉大

**平成30年度 提言特別委員会**  
**委員・ワーキンググループ・アドバイザー・事務局名簿**

委員長	國井 総一郎	(株)ノーリツ 代表取締役社長
副委員長	古塚 孝志 山本 吉大	(株)ロック・フィールド 代表取締役社長 (一財)大吉財団 理事長
委員	赤松 隆三 伊東 昌一 奥井 秀樹 神澤 秀和 木田 聖子 佐伯 里香 田中 裕子 永吉 一郎 増岡 好一 三宅 宏和	第一生命保険(株) 執行役員 神戸総合支社長 有限責任監査法人トーマツ パートナー・公認会計士 奥井電機(株) 代表取締役社長 神沢鉄工(株) 代表取締役社長 (株)チャイルドハート 代表取締役 (株)ユーシステム 代表取締役 (株)夢工房 代表取締役 (株)神戸デジタル・ラボ 代表取締役 三宮オイル(株) 代表取締役社長 六甲バター(株) 代表取締役社長
ワーキンググループ	蒔田 潤也 寺島 喜芳	(株)ノーリツ 管理本部 広報室 室長 (株)ノーリツ 管理本部 広報室 副理事
	愛宕 佑一郎 植田 英樹 大熊 太郎 大前 優治 小泉 武士 古西 正広 佐古 道治 堂本 都光 徳永 恭子 中村 優里 三嶋 理史 三好 はるひ 吉積 茂 米田 龍 米田 有一	住友ゴム工業(株) 人事総務部 (株)みなと銀行 コンプライアンス統括部 調査役 (株)神戸製鋼所 総務部次長 秘書グループ長 (株)ノーリツ 経営企画室 参事 (株)ロック・フィールド 秘書室 室長 (株)三井住友銀行 経営企画部 金融調査室 室長代理 (株)JTB 神戸副支店長 兼 営業開発プロデューサー 川崎重工業(株) 総務本部 総務部 総務課 主事 (株)神戸新聞社 企画総務局 グループ戦略 担当部長 (株)アシックス 秘書室 渉外チーム (株)ノーリツ 管理本部 人事部 人事労務グループ 参事 (株)アシックス 秘書室 秘書チーム 東京海上日動火災保険(株) 神戸支店 課長 バンドー化学(株) 経営企画部 部長代理 (株)三井住友銀行 経営企画部 金融調査室 上席室長代理
アドバイザー	中尾 一彦 石川 智久	神戸土地建物(株) 代表取締役副社長 (株)日本総合研究所 センター長
外部アドバイザー	後藤 純一	神戸大学 名誉教授
事務局	富田 行保 金田 友三郎 濱田 健司 吉田 和広	(一社)神戸経済同友会 常務理事・事務局長(6～12月) (一社)神戸経済同友会 常務理事・事務局長(4～5月) (一社)神戸経済同友会 事務局次長 (一社)神戸経済同友会 事務局員

発行 平成 30 年 12 月

一般社団法人 神戸経済同友会

〒650-0033 神戸市中央区江戸町 9 1 - 1  
(神戸銀行協会ビル 5 F)

TEL 0 7 8 - 3 3 1 - 5 5 8 4

FAX 0 7 8 - 3 9 2 - 7 2 3 6

E-mail [kobe@kobedoyu.com](mailto:kobe@kobedoyu.com)

HP <http://www.kobedoyu.com/>