

県内企業の多様な人材確保についての提言  
～地域を支える人材の育成・定着・確保を目指して～

令和 7 年 3 月

大学・地域共創プラットフォーム香川

県内企業の多様な人材確保支援プロジェクトチーム

## 目 次

|   |                      |   |
|---|----------------------|---|
| 1 | 背 景                  | 1 |
| 2 | 目 的                  | 1 |
| 3 | プロジェクトチームの活動実績       | 2 |
| 4 | 提言概要                 | 3 |
|   | (1) 中途採用の目指すもの       | 3 |
|   | (2) 高度外国人材の目指すもの     | 4 |
|   | (3) 早期離職者対策の目指すもの    | 5 |
| 5 | 政策提言と具体的な社会実装について    | 6 |
|   | (1) 中途採用の目指すもの       | 6 |
|   | (2) 高度外国人材の目指すもの     | 6 |
|   | (3) 早期離職者対策の目指すもの    | 7 |
| 6 | 謝 辞                  | 8 |
| 7 | (参考) 富山”Re-Design”ラボ | 9 |

## 1 背景

人生 100 年時代のフロンティア県・香川（R5.10 月策定）によると、生産年齢人口（15～64 歳）は年々減少し、2040 年(R22)に 42 万人程度(人口比 52.1%)にまで減少すると予測されている(人口ピーク H11 年：生産年齢人口 67 万人、人口比 65.0%)。生産年齢人口が減少している中、これまで培ってきた高度な技術力を引き継ぐとともに、先端技術を活用して新たな技術開発を担う人材をはじめ、企業活動のさまざまな段階を支える人材を育成することが求められている。

令和元年の香川経済同友会調査において、県内企業の約 7 割が人材不足の状況にあり採用方法として中途採用者が最も多いことが明らかになった。また、大学・地域共創プラットフォーム香川（以下「PF」という）による「県内企業の採用活動に関する実態調査」（R6 年 3 月報告）においても新規学卒者以外の中途採用(45.6%)や外国人材の確保(16.9%)にも力を入れていることが明らかとなった。

さらに、香川労働局によれば、令和 2 年 3 月新規学卒者（大学）における就職後 3 年以内の離職率は 31.1%と高い状況であり、若者の職場への定着促進は重要な課題である。

県内企業の人材確保は労働生産性の向上や地域経済の発展、地域活力の活性等に資する対策であり、香川の喫緊の課題の一つである。

## 2 目的

PF 内に県内企業の多様な人材確保支援プロジェクトチーム（以下「プロジェクトチーム」という）を設置して、県内企業の中途採用や高度外国人材の活用、早期離職者等に関する実態調査と分析を行い、単なる労働力の補填としての人材受入れではなく、長期にわたり県内企業等で活躍・定着する多様な人材確保のための具体的な対策を大学・地域共創プラットフォーム香川に対し、提言する。

### 3 プロジェクトチームの活動実績

プロジェクトチームは、令和6年5月に第1回プロジェクト会議を開催して以降、県内企業の中途採用や高度外国人材の活用、早期離職者等に資するアンケート調査をはじめ、外部講師を招聘して意見交換、セミナーなどを重ねてきた。

令和7年2月に「県内企業の多様な人材確保を考えるシンポジウム」を開催し、具体的な社会実装について提言した。

表1 プロジェクトチームの活動実績一覧

| No. | 名称                   | 月日                        | 実施内容                                                                                                                                                    |
|-----|----------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | プロジェクト会議(第1回)        | 令和6年5月7日                  | プロジェクト会議の方針と進め方について                                                                                                                                     |
| 2   | 特別セミナー               | 令和6年7月1日                  | 富山県における中核人材確保モデル「富山“re-Design”ラボ」<br>挨拶：四国経済産業局地域経済部長 熊野哲也氏<br>講師：(協組)全国企業振興センター理事長 田中尚人氏、<br>富山大学経済学部教授/地域連携推進室長 岸本壽生氏                                 |
| 3   | プロジェクト会議(第2回)        | 令和6年7月1日                  | 中途採用について                                                                                                                                                |
| 4   | アンケート調査              | 令和6年7月29日<br>～<br>12月20日  | 県内企業の多様な人材確保に関するアンケート調査 県内企業1,000社対象<br>(調査実施機関：(株)東京商工リサーチ 高松支社)<br>【別添、県内企業の多様な人材確保に関するアンケート調査報告書 参照】                                                 |
| 5   | 勉強会                  | 令和6年8月6日                  | 「富山“Re-Design”ラボオンライン勉強会」<br>講師：(協組)全国企業振興センター理事長 田中尚人氏、<br>富山大学経済学部教授/地域連携推進室長 岸本壽生氏                                                                   |
| 6   | プロジェクト会議(第3回)        | 令和6年8月6日                  | 高度外国人材について<br>講師：出入国在留管理庁高松出入国在留管理局長 島津真佐志氏<br>同 高松出入国在留管理局統括審査官 平野泰輝氏                                                                                  |
| 7   | プロジェクト会議(第4回)        | 令和6年9月5日                  | 早期離職者対策について<br>講師：香川労働局職業安定課 天雲大輝氏                                                                                                                      |
| 8   | プロジェクト会議(第5回)        | 令和6年9月25日                 | 県内アンケート調査「概要版」について                                                                                                                                      |
| 9   | 中間報告会                | 令和6年10月21日                | プロジェクトの活動報告及び人材確保について                                                                                                                                   |
| 10  | プロジェクト会議(第6回)        | 令和6年10月21日                | 「中途採用」「高度外国人材」「早期離職者対策」の各サブグループによる<br>提言の大枠について                                                                                                         |
| 11  | インドネシア<br>スマラン国立大学調査 | 令和6年10月27日<br>～<br>10月31日 | 高度外国人材活用活用調査<br>・日本語教育プログラム3年生に「日本と香川の経済活性化と観光」講義<br>・香川大学・スマラン国立大学間の交流協定(MoU)に関する協議<br>・スマラン国立大学ハシム副学部長他<br>・インドネシア側送り出し機関Shiawaseと協議及びShiawase日本語教室調査 |
| 12  | プロジェクト会議(第7回)        | 令和6年11月22日                | シンポジウムの次第(案)及び大枠(案)について                                                                                                                                 |
| 13  | プロジェクト会議(第8回)        | 令和6年12月23日                | シンポジウムの大枠の決定内容及び「中途採用」「高度外国人材」「早期離職者対策」の3セッションの政策提言と具体的社会実装について<br>第1部：多様な人材確保支援プロジェクト<br>第2部：県内企業の多様な人材確保支援<br>第3部：総評                                  |
| 14  | シンポジウム               | 令和7年2月3日                  | 県内企業の多様な人材確保を考えるシンポジウム<br>【別添、県内企業の多様な人材確保を考えるシンポジウム配布資料 参照】                                                                                            |

## 4 提言概要

県内企業の中途採用、高度外国人材の活用及び早期離職者対策の目指すもの「概要」を以下のとおり取りまとめた。

### (1) 中途採用の目指すもの

サブプロジェクトリーダー（中途採用部門）

香川大学経済学部教授 青木 宏之

近年の産業構造や働き方の変革の中で、政府は業種・地域・職種を超えた再就職、あるいは主体的キャリア支援などの労働行政方針を掲げ、さらに301人以上企業には中途採用率を公表させる法整備（令和3年施行）を進めた。中途採用への政策支援に関心が高まっていることがわかる。

我々の県内アンケート調査においても、中途採用の重要性を確認することができた。最近4年間の中途採用者数は新卒の2倍近くに達しており、さらに今後は中途採用へ積極的になるという企業が比較的多かった。

しかし中途採用に取り組む県内企業には、賃金上昇、労働時間、休暇などへの要求上昇へ対応することが難しく、その結果、求める人材の質が得られないというだけでなく、必要な採用者の量を確保できないという回答が多くみられた。日本全体の状況とも重なるが、県内企業も厳しい人材に直面している。

さらにアンケートを詳しく見れば、県内企業の中途採用には以下の特徴を見出すことができた。第一に、DX化や新規事業進出などの積極的理由よりもむしろ、即戦力の補充のために中途採用が行われていた。第二に、将来の幹部候補・コア人材としての期待は低かった。第三に、中途採用後のミスマッチを抱える企業では教育訓練が短期的あるいは社員任せとなっていた。我々はこれらの点に、支援のヒントがあると考え、大学が関与できる社会実装を模索した。

他県では、先進的な中途採用支援の取り組みが行われていた。それは、産官学および専門の団体がチームとなり、都心を中心とした遠隔地から高度な人材を募集し、地元企業に紹介するというものである。その特徴は、①期間決めの業務委託から始めるという段階的マッチング、②応募者は、大学教員や他の高度人材と大学において共に学び、人間関係を構築しながらミッションに取り組んでいくという伴走支援などにある。

こうした支援策は、高度人材を採用する企業側の費用対効果のリスクを軽減し、新天地での能力発揮に関する応募者の不安を軽減すると考えられる。地域企業の中途採用の可能性を広げ、地域経済の活性化に寄与することが期待される。

## (2) 高度外国人材の目指すもの

プロジェクトリーダー(兼)

サブプロジェクトリーダー (高度外国人材部門)

香川大学副学長/香川大学経済学部教授 原 直行

急速に進む労働力不足により技能実習生をはじめ県内でも外国人材の活用が増えてきている。2023年12月現在における香川県の中長期在留者数は16,730人であり、在留資格別では技能実習が5,771人(中長期在留者数の33.3%)、特定技能が3,386人(同19.6%)と上位2つを占めている。一方、高度外国人材に位置づけられる「技術・人文知識・国際業務」は919人(5.3%)であり、上位2つに比べると多くはない。

我々の県内アンケート調査においても、外国人材を雇用したことがある企業は全体の34.2%であったのに対して、高度外国人材を雇用している企業は製造業、卸売業・小売業などを中心に5.9%にとどまった。

このように外国人材、特に高度外国人材の活用実績はまだ少ないが、人手不足、今後の国内市場規模の縮小、一方での外国市場の開拓の必要性を考えたとき、今後ますます高度外国人材の活用が重要になると考えられる。

だが、県内企業においていきなり高度外国人材を本採用からスタートするのは雇用主・被雇用者ともにハードルが高いだろう。そこで、日本での就職を希望する留学生の県内企業でのインターンシップができれば、互いを知ることができ、ミスマッチングやトラブルも減り、両者にとってメリットが大きいと考えられる。宮崎大学や宮崎市などがJICAと連携して実施したB-JET (Bangladesh-Japan ICT Engineers' Training Program) では、バングラディシュのIT人材が宮崎市内のIT企業にインターンシップを行うところに特色があり、これまでに50人以上がインターンシップ後に就職している。このインターンシップは数カ月に及ぶ中長期のものであるが、このような先行事例を参考にして、香川県でも3ヶ月～6カ月の中長期の有償インターンシップができれば、県内企業、高度外国人材双方に裨益が大きいのではないかと考えられる。

また、外国人材は働くだけではない。当然、地域の中で生活する。生活・文化・宗教も異なる彼らが暮らしやすい社会が今後ますます求められる。産官学連携のもと、多文化共生の取組も重要になってくる。

### (3) 早期離職者対策の目指すもの

サブプロジェクトリーダー（早期離職者対策部門）

香川大学経済学部准教授 松岡 久美

新卒採用者の早期離職（採用３年目以内での離職）は、国内において長らく改善が見られない課題であり、我々の実施した県内企業へのアンケート調査においても約３割の若者が早期に離職していた。

離職理由については、業種や企業規模による若干の比率の違いは見られるものの、職場の人間関係、仕事内容（負荷の大きさ）、給与、労働時間や休日・休暇への不満が主要な項目となっており、全国的な傾向との大きな相違は見られなかった。

早期離職は企業にとって損失であるだけでなく、離職者本人にとってもその後のキャリア形成にマイナスの影響を与えかねない。そのため、若者たちがミスマッチや不本意な理由での離職を選択せざるを得なくなることを回避し、「ここで働きたい、働きたい」と思えるような企業・職場へと変革をはかることが急務となる。

しかしながら、今回の調査からは、企業が職場環境や待遇の改善につながるさまざまな対策を講じているものの、それらの取り組みが必ずしも離職の防止や人材の定着に十分な効果を上げている、あるいは、効果を確認できているとは言い切れない現状も確認できた。

こうした状況を打破するためには、企業個々の努力にゆだねるだけでなく、産官学が連携し、当事者となりうる若者も交えて課題解決に取り組むことが不可欠となると考えられる。

共に課題解決に取り組む上で、大学が関与できる社会実装として、たとえば、これまでのキャリア教育から一歩踏み込み、PBL（課題解決型学習）型の授業において、企業関係者と学生が意見を交わし、相互の理解を深めながら解決策を模索し、その成果を共有できるような機会を設けることも、その一助となるかも知れない。また、企業の経営者や人事担当者などに向けてリカレント教育の場を提供し、意識の変化や課題解決のきっかけをつかんでもらうことも、そのあと押しとなるだろう。

産官学の連携により関係者が共に意見を交わし学びあえる場が拡大し、県内に「働きたい、働きたい」と思えるような魅力的な企業が増加することは、若者の定着だけでなく多様な人材の確保・定着にも寄与するものと期待される。

## 5 政策提言と具体的な社会実装について

プロジェクトチームにおいて、「中途採用」、「高度外国人材」及び「早期離職者対策」に資する政策提言及び具体的な社会実装は次のとおりである。

### (1) 中途採用の目指すもの

#### ① 政策提言

- ・ 県内企業の中途採用へのニーズは大きく、とくに専門人材・コア人材の獲得を支援する必要性が高い。
- ・ 賃金水準の高い人材を他県から採用しようとするれば、企業側には費用対効果に関わるリスクがあり、転職者には能力発揮に関わる不安があるだろう。  
⇒ 双方の懸念を払しょくする段階的なマッチング、転職者への伴走支援などが必要

#### ② 具体的な社会実装

- ・ 富山“Re-Design”ラボ(※)を参考に、高度な人材の中途採用に関する支援の仕組みを模索する。  
⇒ コンソーシアムの立ち上げ・効果的な運営、大学の支援体制の構築

(※) 富山“Re-Design”ラボ：巻末「参考」参照

産官学金が連携し、大都市圏の中核人材（専門性やスキル、マネジメント能力を有する人材）を富山大学の協力研究員として受入れ、未来に向け変革を進める企業とマッチングを行う。協力研究員は半年間、富山県に住みながら、富山大学のリソースを活用した特色あるリカレント教育の受講とマッチング先企業での経営課題解決の実践を行い、自身のキャリア、企業、地域それぞれの Re-Design に取り組むプログラムである。

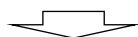
### (2) 高度外国人材の目指すもの

#### ① 政策提言

- ・ 外国人材だからこそその活用（適材適所）を後押し  
⇒ 外国人材活用に向けた企業の試みに対する支援が必要
- ・ 外国人材は働くだけではない。生活、地域定着の視点が重要  
⇒ 多文化共生の取組に対する支援が必要

#### ② 具体的な社会実装

- ・ 留学生による3ヶ月程度の県内企業でのインターンシップの導入（インターンシップ前に日本語の教育とビジネスマナーの研修を受ける。また、インターンシップ受入先企業に就職するような仕組みを構築する）
- ・ 多文化共生(※)に関する産官学連携の実践型教育プログラムの実施





労働力不足という課題重視、短期的視点よりも、well-being 重視、中長期的視点が重要

(※) 多文化共生：

国籍や民族などの異なる人々が、互いの文化的ちがいを認め合い、対等な関係を築こうとしながら、地域社会の構成員として共に生きていくこと。

### (3)早期離職者対策の目指すもの

#### ① 政策提言

- ・ 香川県への人材の定着率をあげるためには、個別企業の取り組みだけでなく、大学を含む教育機関・経済界・行政が連携し、雇用者側・労働者側双方の知を結集して取り組む必要がある。
- ・ ミスマッチの抑制と人材の定着に向け、若者たちが「ここで働きたい」と思えるような魅力のある企業・職場への変革が必要となる。そのためには、経営者・人事担当者の意識改革が不可欠となる。若者自身も考えることが必要。

#### ② 具体的な社会実装

- ・ 若者（学生）と企業関係者の共同による課題解決  
⇒ 地元企業との共有型の PBL 授業(※)の実施  
\* 学生と若手社員がチームとなり人材定着について提言を行う  
\* 従来型のインターンシップとは異なる
- ・ 企業の経営者や人事担当者との意見交換の場  
⇒ リカレント教育（リカレント専門講座）やセミナーの開催  
\* 知識のアップデート、知識の深化やベストプラクティスの共有
- ・ さまざまなプレイヤーが意見を交換できる場  
⇒ 多様なメンバーで香川県での未来の働き方を考えるワークショップの開催



これらを通して、香川県での人材の定着のモデルを示す

(※) PBL 授業：

PBL は「Project Based Learning」の略で、課題解決型学習と呼ばれている。学習者自らが課題を見つけて解決していく中で、解決能力や実践能力が育まれる方法である。答えが複数ある課題に対し、自分で仮説を立て、調査、検証を繰り返して答えを見つけるまでの過程を重視する授業、学習理論である。

## 【謝辞】

県内企業の多様な人材確保支援プロジェクトチームは、令和6年5月から12月までの間、延べ8回のプロジェクト会議を行った。また、7月は富山県における中核人材確保モデル特別セミナー、10月は県内企業の多様な人材確保支援プロジェクト中間報告会、令和7年2月は県内企業の多様な人材確保を考えるシンポジウム等を開催した。

県内企業の多様な人材確保についての提言を得るにあたり、下記の多くの方々のご支援、ご協力をいただいたことに対し感謝申し上げる。

県内企業の多様な人材確保支援プロジェクトリーダー  
香川大学副学長/香川大学経済学部教授 原 直行

- 1 協同組合全国企業振興センター 代表理事理事長 田中 尚人 様
- 2 富山大学 経済学部 教授/地域連携戦略室長 岸本 壽生 様
- 3 出入国在留管理庁高松出入国在留管理局長 島津 真佐志 様
- 4 出入国在留管理庁高松出入国在留管理局統括審査官 平野 泰輝 様
- 4 香川労働局職業安定課 天雲 大揮 様
- 5 香川大学大学院地域マネジメント研究科長 中村 正伸 様
- 6 高松商工会議所事業推進部産業・人材課主査 片桐 操 様
- 7 香川県政策部地域活力推進課主任 島倉 恒太 様

(プロジェクトメンバー)

- ① 香川大学経済学部 青木 宏之 教授
- ② 香川大学経済学部 天谷 研一 教授
- ③ 香川大学経済学部 松岡 久美 准教授
- ④ 高松大学経営学部 日笠 倫周 講師
- ⑤ 香川経済同友会 國村 一郎 専務理事
- ⑥ 高松商工会議所事業推進部産業・人材課 大山 裕介 課長
- ⑦ (株)UR/ヒューマンプランニング(株) 植村 亮子 代表取締役
- ⑧ 香川県商工労働部労働政策課 岡村 武典 課長補佐
- ⑨ 香川県政策部地域活力推進課 常金 志信 課長補佐
- ⑩ 東かがわ市総務部戦略情報課 寺西 康博 主幹/官民連携マネージャー
- ⑪ 土庄町農林水産課(兼)企画財政課 笠井 雅貴 課長補佐

(プロジェクト事務局)

- ① 大学・地域共創プラットフォーム香川/地域・産官学連携戦略室 藤澤 一仁 特命教授
- ② 大学・地域共創プラットフォーム香川/地域連携推進課 長岡 元彦 課長補佐
- ③ 大学・地域共創プラットフォーム香川/地域連携推進課 児玉 隆 課員

## 【参考】 1. 富山“Re-Designラボ”（目的・背景）

変化の目まぐるしい現代、地域企業において、  
過去にとらわれずに未来を見据え、課題を整理し経営やビジョン、解決策等を  
デザインし直す(=“Re-Design”する)ことによる変革が求められている。  
その中で、今回ご紹介するプログラムでは、  
富山大学、富山県、地域の企業や金融機関が連携し、「働きながら学ぶ場」を創出し、  
大都市圏の中核人材(専門性やスキル、マネジメント能力を有する人材)を  
富山大学の協力研究員として受入れ、変革を進める地域企業とのマッチングにより  
地方創生の加速を目指す。



出典：  
「富山」全国企業振興センター  
富山大学

大学・地域共創プラットフォーム西川

## 2. 富山“Re-Designラボ”（取組イメージ）



出典：  
「富山」全国企業振興センター  
富山大学

大学・地域共創プラットフォーム西川

---

発行/大学・地域共創プラットフォーム香川

〒760-8521 香川県高松市幸町 1-1 研究交流棟 6 階

TEL. : 087-832-1356 FAX : 087-832-1357

E-mail : platform-kagawa-h@kagawa-u.ac.jp

---