

共育型インターンシップ

人が育ち企業が伸びる 新たな「場」

将来を担う人材を確保し、育成する。あらゆる企業が直面する最重要の課題である。
そのためには本業をしっかりさせ、人が育つ職場にしなければならない。
教育界と連携し、社会で働く力を学生に身に付けてもらう。
学生と企業人が共に働く新たな「場」を用意することで、本業と人材を同時に強化できる。
その方法である「共育型インターンシップ」に取り組んだ実例、実践方法、将来展望を述べる。

問題提起 人材の確保と育成をどうするか p.02

実例報告 こうすれば企業を強くできる p.05

実践方法 明確な狙いを定めて一歩ずつ p.08

将来展望 新たな「場」が社会を変える p.10

本冊子は「平成26年度産業経済研究委託事業（共育型インターンシップの普及に関する調査）」における以下の3つの活動から構成している。

- 企業における「新卒採用等への取り組み状況」に関する調査（インターンシップの実施状況に関する調査）：平成26年10月8日～9日
- インターンシップ普及促進シンポジウム：東京＝平成26年10月29日、大阪＝11月5日、福岡＝11月12日
- インターンシップ普及促進に向けた検討会：平成27年1月23日

問題提起

人材の確保と育成をどうするか

経営課題の筆頭は「新規人材の確保・育成」——。企業の経営者や管理職804人が回答した調査の結果である。回答者の52.2%がこの選択肢を選んだ(表1参照)。第2位は「中間管理職の確保・育成」(42.8%)で、第1位と同じく人材の課題が上げられた。

回答者が所属する企業規模別の結果を見ると、中堅企業(従業員数301~999人)の58.3%、中小企業(300人以下)の53.8%が「新規人材の確保・育成」を筆頭の課題とした。

一方、大企業(1000人以上)の場合、「新規人材の確保・育成」を選んだ回答者の割合は42.3%となり、より上位の課題として「国内競争の激化」(50.3%)、「新製品、新技術、新サービスの開発」(47.9%)、「国際的な競争の激化/海外進出」(44.2%)などが上がった。

もっとも、こうした課題に対処するには従来と異なる発想ができる「新規人材」が不可欠であり結局、人の課題に戻ってくる。

若手を刺激する場をどう作るか

「新規人材の確保・育成」は難しい

課題である。特に中堅・中小企業にとって、自社の業務や社風に合う若い人材をどう見出し、どうやって採用するか、悩ましい。

採用ができたとして、どう育てていけばよいのか。国内国外を問わず競争や変化が激しくなる中で、新たなアイデアを考え、実行していくには、自ら学び続ける姿勢が求められる。そうでなければ人は成長できないし、企業は変化に付いていけない。

学び続けるにはどうすればよいのか。「刺激を与え、『勉強しよう』という気になってもらうことが大切」とインターネットで生命保険を販売するベンチャー企業、ライフネット生命保険の出口治明代表取締役会長兼CEO(最高経営責任者)は語る(3ページの『勉強意欲を引き出す刺激を』参照)。

刺激の与え方は企業によって様々である。中古車販売大手、ガリバーインターナショナルの羽鳥兼市代表取締役会長は「仕事を任せ、失敗しても許容すること」「将来の経営ビジョンを経営陣が直接語りかけること」を挙げた(4ページの『ビジョンで「若者力」を引き出す』参照)。

羽鳥会長によれば「新しい販売チャ

ネルの開拓など戦略的な面について、アイデア出しから企画、実際の運営まで20代のプロジェクトリーダーに任せている」という。任せる前提として「商人(あきんど)の心」を若者に持ってもらおう。新卒者には寮生活をさせ、役員も寝泊まりして語り合うとともに、新卒1年目2年目だけで運営する店舗をつくり、商人の経験を積ませている。

しっかりした経営が社員を育てる

明確な方針に基づく経営があつてこそ、採用後の人材が育っていく。大企業が課題として挙げた「新製品、新技術、新サービスの開発」「海外進出」などに、しっかり取り組んでいる企業であれば企業規模を問わず、学生にとって魅力ある職場になるはずである。

すなわち、本業強化と人材強化は表裏一体で、難題ではあるが企業は同時に取り組まなければならない。

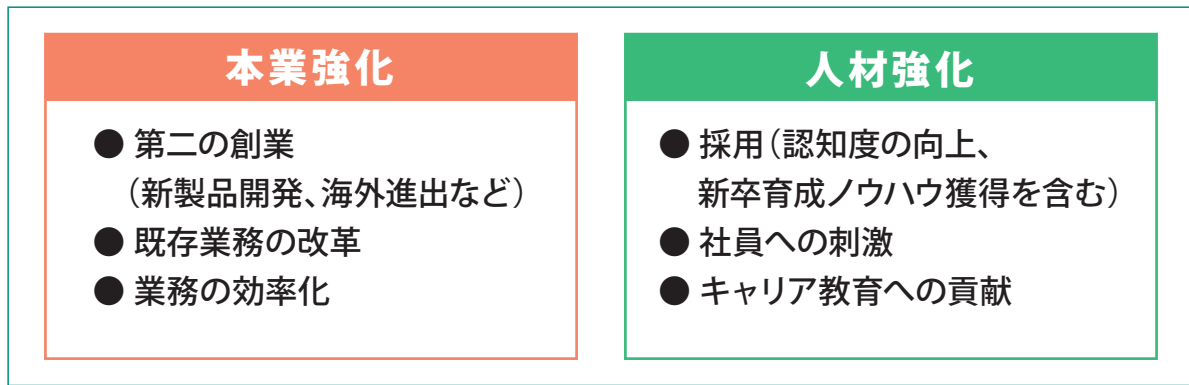
九州の産業用ポンプメーカー、本多機工は海外進出を通じ、本業と人材の強化に取り組んでいる。これまでインド、韓国、タイ、中国、チュニジア、フランス、マレーシアなどから来日し、九州の各大学で学んだ11か国16名

表1 企業の経営課題(単位%)

企業規模	回答数	第1位	第2位	第3位
全体	804	新規人材の確保・育成 52.2	中間管理職の確保・育成 42.8	国内競争の激化 40.9
中小企業 (300人以下)	489	新規人材の確保・育成 53.8	取引先・販路の拡大 44.2	中間管理職の確保・育成 40.9
中堅企業 (301~999人)	151	新規人材の確保・育成 58.3	中間管理職の確保・育成 57.0	国内競争の激化 47.0
大企業 (1000人以上)	163	国内競争の激化 50.3	新製品、新技術、 新サービスの開発 47.9	国際的な競争の激化/ 海外進出 44.2

出所：インターンシップの実施状況に関する調査

図1 本業と人材を共に育てる共育型インターンシップ



の留学生を採用してきた。

「当社のこだわりの製品を効果的に伝え、顧客の信頼を獲得するとともに、真のニーズを引き出してくれる」(龍造寺健介社長)。本多機工で仕事を覚えた後、母国に戻った人材とも関係を続けている。龍造寺社長は「当社が海外ネットワークを広げる際のガイドとして活躍してもらっている」と語る(4ページの『留学生と共に海外を目指す』参照)。

海外から日本にやって来た留学生を鍛えて送り返す本多機工の取り組みは教育への貢献にもなっている。多くの企業の本音は「学生の教育は学校でやってほしい」ということだろう。だが、良い人材を採りたいと願う以上、就労意識や社会常識を身に付けさせる「キャリア教育」に企業として貢献していく必要がある。

キャリア教育に詳しい慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科の高橋俊介特任教授は「変化と専門性の時代に突入したにも関わらず、学校教育は変わっていない。学校と社会のつなぎ

を整備しないと、日本を支える人材がいなくなりかねない」と警告する(4ページの『企業もキャリア教育の一翼を』参照)。

本業と人材の強化に包括的に取り組む

本業そのものの改革、それを担う人材を雇い、育てていくこと、さらに就労前の学生に社会人としての基礎力を付けてもらうこと、これらの課題は絡み合っており、包括的な取り組みが求められる。

その有力な候補が、企業が学生を研修生として一定期間受け入れ、就業体験を積ませる「共育型インターンシップ」である(図1参照)。インターンシップと聞いて何を思い浮かべるか、人によって異なるだろうが、様々なやり方がある。

多いのは数日間の就業体験をする「仕事理解型」である。さらに半年間、場合によっては1年以上、同じ学生を受け入れ、本業にしっかり関わっても

らう「事業参画型」「課題協働型」がある(インターンシップの型については『成長する企業のためのインターンシップ活用ガイド』を参照)。

「新製品、新技術、新サービスの開発」や「海外進出」など、いわゆる“第二の創業”に取り組む際に「事業参画型」あるいは「課題協働型」のインターンシップを活かせる。当然このやり方は手間がかかるため相応の準備が欠かせない。一方でそこまで踏み込まない2週間程度のインターンシップでもプログラムの作り方次第で、企業の認知度の向上や若手社員の教育に役立たせることができる。

本多機工はインターンシップにも力を入れている。「モノ作りにこだわる当社の現場を徹底的に経験してもらう。この方針に海外から来た学生は注目してくれる。こだわりのモノ作りを肌で知れば知るほど、当社に入社する可能性が大きくなる」(龍造寺社長)。

教育的効果も高い。「インターンシップはキャリア教育の柱の一つ」(高橋教授)であるとともに、受け入れる

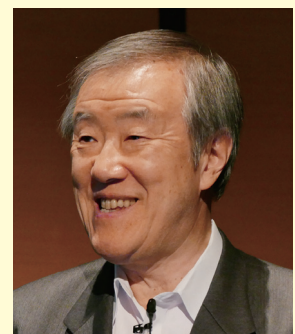
「勉強意欲を引き出す刺激を」

良い仕事をするとは、人とは違うこと、これまでとは違うことを考え、取り組んでいくことだ。つまり自分の頭で考えるしかない。それには勉強だ。勉強には、人の話を聞く、書籍を読む、現場に出かけていき、体で覚える、といった方法がある。

色々な人と交流すると、刺激を受けたり、教えてもらったりできるので、やる気を維持しやすい。一人ではつい怠けてしまうものだ。

より大きな仕事をこなすためには、組織をつくる必要がある。組織の担い手に気持ちよく働いてもらうにはどうしたらいいか。大きく三つはあると思う。まず楽しい組織にすることだ。

自分の得意なことをマネージャーが知っていて任せてくれる組織も強い。評価されると嬉しいものだ。そしてチャレンジできること。「将来はこんなことがやりたい」という希望を上司が知っていて、チャンスが来たときにやらせてくれる。そうすれば、人はやる気を持ち、一生懸命働くものだ。



ライフネット生命保険
代表取締役会長兼 CEO
出口 治明 氏

企業の社員も何らかの気づきを得て成長できる。「共育型」と呼ぶゆえである。

「従来の上下関係に基づく管理だけではやっていけない時代に入っている。インターンシップを通じ若手に接することは中間管理職がマネジメントスタイルを見直すきっかけにもなる」(高橋教授)。

ライフネット生命保険の出口会長

は「制度があるわけではないが『インターンとして学びたい』と言ってきた学生を受け入れたことが3回ある」と話す。1回目は日本人学生2人、2回目は外国人学生2人、3回目は外国人学生1人だった。

1回目の1人は日本人として初めてヤンゴン大学の教員になり、もう1人は米グーグルに入社した。外国人学生は母国に戻っている。

採用には至らなかったが社員への良き刺激となった。英語しか話せない学生を受け入れてから間もなくして、「英語を勉強したい」という声が上がった。そこで英会話の先生を呼び、社内で研修を始めたという。

本業強化と採用を含む人材強化の取り組みである共育型インターンシップの実例を紹介し、成功の勘所を考えてみよう。

「ビジョンで「若者力」を引き出す」

企業は若手の力を借りなければ成長できない。「若者力」をいかに引き出すか、それが企業の将来を決める。

中古車販売を手がける当社は全国460店舗、2200人強の社員を擁する。平均年齢は33歳程度、若手の活躍で成り立っている。

若手に活き活きと働き続けてもらうには、仕事を任せ、たとえ失敗してもそれを許容することだ。そして年齢に関係なく優秀な社員を評価し登用する。当社には入社2年目で店長になる人もいる。

将来の経営ビジョンを示すことも欠かせない。当社は「2040年までに世界で1万拠点を設け、世界最大の自動車販売インフラを構築する」という目標を掲げている。私をはじめ経営幹部は食事会を開いたり、社員寮に出向いて一緒にご飯を食べたりして、その場でビジョンを語っている。「新しい世界を自分が担う」と理解できれば「若者力」を自然に発揮し、新しいアイデアを考え、実行してくれるはずだ。



ガリバーインターナショナル
代表取締役会長
羽鳥 兼市 氏



本多 機工
代表取締役社長
龍造寺 健介 氏

「留学生と共に海外を目指す」

当社のような地方の中小企業が生き残るには海外に打って出るしかない。こう考え、「グローバル・ニッチトップ企業」を目指している。当社が製造する産業用ポンプは工場の“心臓”であり、世界60カ国以上に設置され、石油化学、水処理、発電などの分野で使われている。

戦略の一環として、海外から地元九州の大学にやってきた若い人材を積極的に採用してきた。彼ら彼女らは高い挑戦意欲と外国人ならではの創意工夫の力を持つ。こうした人材が入社することで社内が活性化し、風土改革にもつながっている。

例えばチュニジアから九州に来て博士号を取得してから入社し、海外事業で活躍した社員は中東で起業し、当社の販売代理店を運営している。中国から来日し、大学でトヨタ生産方式を研究してから入社した社員も独立、大連で販売代理店の社長を務めている。グローバルな“のれん分け”で形成した人脈を生かし、26社の海外企業と業務提携を結び、技術力や販売力を確保できた。

「企業もキャリア教育の一翼を」

いわゆる“就活”は悪しきゲームと化しており、学生にとっても、雇用する企業にとっても、由々しい事態を招いている。教育界は小手先の就活指導ではなく、世の中に役立つ人を育てるキャリア教育を実践しなければならない。

こう言うと「大学教育は企業のためにあるのではない」などと反論する向きがあるが、これはキャリア教育への誤解である。教える科目は何であれ、「正解のない問題にグループで取り組み、何らかの出力をする」学び方をもっと取り入れようということだ。

社会人になると、こうした活動を求められるわけだが、今の学生はその準備がほとんどできていない。

企業もインターンシップなど通じ、キャリア教育に関わってほしい。手間と言えば手間に違いないが、人物を見極めてから採用できるし、若者と付き合うノウハウを溜められる。新卒を採用し、育てていくのは企業にとって大変な負担だが、そのノウハウを活かせるはずだ。



慶應義塾大学大学院
政策・メディア研究科 特任教授
高橋 俊介 氏

実例報告

こうすれば企業を強くできる

「私の経験上、インターンシップは企業を強くします」。小売・飲食・サービス業に向けてオペレーションやチェーン展開などに関するコンサルティングを手がけるフランチャイズアドバイザーの田嶋雅美社長はこう話す。

同社はこれまでNPO法人（特定非営利活動法人）のETIC、高知大学、聖徳大学、タイの泰日工業大学から、大学1～4年生、夜間生、休学生など総勢約100人を受け入れてきた。ETICはインターンシップを希望する学生と受け入れ企業を結びつけるコーディネート事業を1997年から手がけている。

フランチャイズアドバイザーのインターンシップ期間は最短6カ月、最長4年ほどで、この間、同社の本業を実際に担当してもらう。期間を長めにしているのは「新たなパワーを取り込む手段としてインターンシップに大きな可能性を見ている」（田嶋社長）からである。

成果はどうか。田嶋社長によると「100人中6割程度が当初定めたインターンシップ期間を全うした」。4割程度が脱落したことになる。6割の中には、同社の知的財産として残るほどの成果を上げ、そのまま同社に入社した学生が含まれる。その数は4人、システム工学を専攻していた学生、留学経験があった学生、コンサルタント向きの能力をもともと備えていた学生、などであった。

入社には至らなくても交流を続けているインターン経験者もいる。別の企業に就職した経験者が新しいプロジェクトを始め、その協力を同社に求めてきたこともある。

インターンシップに取り組んだ結果として、業務改善もできたという。「一定期間しかいないインターン生に部分的ではあっても本業の戦力になってもらう」（田嶋社長）ために、コン

サルティング業務の内容と流れを洗い直し、業務の単位を細かく分け、「ここなら学生にできる」という部分をはっきりさせた。抜けや漏れが無くなり、共通の業務をまとめたことで効率が上がった。



フランチャイズアドバイザー
代表取締役社長
田嶋 雅美 氏

フランチャイズアドバイザーが得た成果は以上の通りだが、教育貢献という点でも手応えがあった。田嶋社長によると「『まず学ぼう』とコツコツ取り組む学生は当初の力がそれほど高くなくてもインターンシップ期間中に一定の成果を出し、伸びていった」。逆に有名大学から来た成績優秀な学生であっても「仕事を知らないのに、すぐ企画を提案したがる」姿勢をとると、結局は伸びず、脱落したのもいた。

事前に活動内容をしっかり決める

最短で6カ月間のインターンシップをどう進めたのか。学生を送ってくるETICや大学各校が事前の面談を通じ、インターンシップの意義や働く姿勢について学生に話をしてくれる。受け入れてから最初の2カ月間、仕事のルール、ビジネスマナー、PCのス

キル、コンプライアンスの重要性などを同社が指導する。

顧客企業の機密を扱うコンサルティング会社であるだけに、コンプライアンスに関しては強く働きかけ、誓約書には本人に加え、保護者の署名も要請した。

3カ月目から2カ月程度、社員のアシスタントとして業務に携わってもらおう。4カ月経つと学生ごとの力が見えてくる。それに応じて残る2カ月間で目指す成果を決める。成果に至るための中間目標も設定し、進み具合を見て助言する。この間、学生には働きに応じ、報酬を支払っている。「議事録を書くだけであれば通常のアルバイトより安い、アイデアを出してくれば高くなる」（田嶋社長）。

ある程度仕事ができるようになるまでは田嶋社長ともう一人の役員が学生の面倒をみる。現場のコンサルタントは忙しく、学生を育てる時間がとれないからだ。「仕事ができる、と分かると、社員は積極的に学生を使うようになる」（田嶋社長）。

学生を成長させるコツはいくつかある。初期に小さい成功体験を積みさせる。4カ月目に入ると壁にぶつかって悩む学生が出てくるので相談に乗り、背中を押してやる。逆に天狗になりそうな学生がいたら、そうなる前に鼻を折るようにしている。

本業強化は可能である

こう見てくると、共育型インターンシップによって本業と人材を同時に強化するには、企業が相当な努力をしなければならないことが分かる。それでも本業強化に挑戦し、成果を上げた企業が出てきている。

ETICの伊藤淳司チャレンジ・コミュニティ・プロジェクトマネージャーは一例として、漆器を手がける山田平

安堂を挙げる。同社は海外に向けて漆器を売るために別会社、山田平安堂インターナショナルを設立、成田国際空港に店舗を開いた。

外国人向けに漆を使った新商品を開発するための人材を探していた同社に、ETICの伊藤氏はオランダに留学していた日本人学生をインターン生として紹介した。

空港の店舗で海外から来た観光客の接客を担当させ、顧客の生の声を聞かせた。次にインターン生に一定の予算を渡し、商品陳列棚の管理を任せた。商品の仕入れや値付けを彼女に分かってもらうためであった。

いよいよ、海外観光客に売れそうな新商品の企画である。インターン生、社長、店長とともに、新商品の案を100件出して検討、その中からオルゴールを選んだ。漆職人との交渉、デザイン案の作成などを彼女がこなし、漆を使った卵型のオルゴールを売り出したところ、年商1億円規模の事業に成長した。その後インターン生は同社に入社、引き続き商品開発を引っ張っている。

共育型インターンシップによって、経営者が「やりたいことがあるが、やってくれる人がいない」と悩む状況から抜け出すこともある。

コーディネート事業に取り組むNPO法人、JAEの坂野充代表理事は、新規事業案や業務改革の仮説を持つ経営者がインターンシップを活用して取り組む際にJAEが関わった例として、天満天神梅酒大会の運営を挙げる。

これは日本一の梅酒を決める催しで毎年1万人が訪れる。大会を発案したのは大阪の有限会社上田



NPO 法人 ETIC.
チャレンジ・コミュニティ・プロジェクト事務局 マネージャー
伊藤 淳司 氏

という酒屋である。上田は業態を変えようと梅酒に力を入れ、メーカーと商品を共同開発したほか、インターネットで梅酒の販売にも乗り出した。

梅酒への需要を盛り上げるために大会を考え、その運営を数人のインターン生に任せている。インターン生は商店街や神社との打ち合わせ、

全国の梅酒蔵元への案内、ボランティアスタッフの募集、メディア対応まで手がけている。

大会の企画運営を任せる前に、酒屋における接客や商品の配送といった日々の業務をインターン生にやらせている。下積みの経験があつてこそ、本気で参加してくる蔵元にしっかり対応できるからだ。

人材強化も可能である

共育型インターンシップのもう一つの狙いである人材強化について見ていこう。

「新卒入社についてはすべてインターンシップを通じて採用していく」。

インターネットを使ったマーケティング支援やメディア開発を手がける大阪のベンチャー企業、エピットの大森一弘社長はこう語る。同社は5年間で100人前後のインターン生を受け入れてきた。

大森社長自身、ある企業で「無給の丁稚奉公をして仕事を覚えた」経験を持つ。「自分で考え、何かや

ってみると、その企業の社長は認めてくれた」。受け入れたインターン生に対し、同じように接している。

「100人いれば100通りの働き方がある。それを見つけれられると力を出してもらえる」と語る大森社長はインターンシップを通じて採用した社員の例を挙げた。

何か頼むと一日中考え込むインターン生がいた。「悩む力があるので、インターネットの利用状況を解析する仕事をやってもらったら力を出してくれた」。作文で賞をとった経歴を持ち、立派な履歴書を送ってきた学生が来たが、ブレインストーミングをさせると文字通り固まってしまう。そこで書く力で貢献してもらうことにした。今では報告書の作成をはじめ、エ

ピットの「書く仕事」はすべて彼女が担当している。

「当社が手がけるインターネットビジネスの世界は変化が激しい。それを見ながら、自社を変えていき、そのつど必要な人材をパートナーとして採用していく。これまでのインターンシップ経験から言うと、年間2、3人の採用なら十分いける」(大森社長)。

経営者の取り組み次第でインターンシップによる採用強化は可能である。企業規模を問わず、知名度を向上できる。ETICの伊藤マネージャーは「面白いインターンシッププログラムを開発して大学に紹介できれば、学生に対し、強いアピール材料となる。限られた期間とはいえ、その企業で働いた体験は印象に残り、学生同士の間で企業の名前が拡散していく」と指摘する。

実際に採用もできる。ここでも企業規模はさほど関係ない。JAEの坂野充代表理事は多くの学生に接してきた経験から次のように見る。「インターンシップを通じ、『あの人の下でやりたい』『自分がやれることが分かった』と思うようになった学生はそのまま入社を決めることが多い」。学生たち



NPO 法人 JAE
代表理事
坂野 充 氏



エピット
代表取締役社長
大森 一弘 氏

は大企業に入った先輩から実態を聞いているので、「大企業だから」という考えは案外ないという。

「授業が面白い」 学生が言い出す瞬間

入社してくれるかどうかはともかく、インターンシップによる教育効果は大きい。

「学生が別人のように変わる瞬間を何度も見てきた。仕事の目的や目標を理解し、『自分はこのところで必要とされている』と悟ると、翌日から凄いエネルギーを出してくれる」。福岡でIT（情報技術）事業を手がけるハウインターナショナルの正田英樹代表取締役会長はこう指摘する。正田会長はハウの経営と並行して、インターンシップのコーディネートにも力を入れている。

取り組みの一つに『Breakthrough』と呼ぶインターンシッププロジェクトがある。これは福岡県内にある12大学と組み、地方の中堅中小企業のアジア進出を支援するもの。留学生を含む学生を集め、5人から10人程度のチームを複数つくる。『Breakthrough』に参画した企業各社を各チームが手分けをして訪問、社長をインタビューし、アジアでどうビジネスをしたいかを聞き、それを支援する活動を学生が考え、実行していく。

例えば、焼酎や出し汁など自社製品を中国の中華料理店に売り込みたいと考えている企業数社から、学生たちは話を聞き、作戦を立てた。中国から留学していた学生を含むインターン生たちは、中国の事情を調べたり、現地で試食会を開いたり、通販のウェブサイトを作ったりするなど、「他人のエネルギー」を発揮したという。

「受け持った企業の思いを説明するリーダー役を務めた学生は特に変わる」（正田会長）。日本人学生は留学生の人脈を使い、通常なら行けな



ハウインターナショナル
代表取締役会長
正田 英樹氏

い場所に行き、異なる文化に触れることができた。それも変化を促す一因となっている。

インターンシップを経験して別人となった学生は「勉強をしたくなった」と言い出す。インターンシップ関係者が異口同音に指摘する効果である。エピットの大森社長は「インターンシップを始めて3カ月目に入ると『授業が面白い』と言い始める。アンテナの感度が良くなったからだろう」と話す。

短期間でも成果は出せる

ここまで紹介してきたインターンシップは「事業参画型」「課題協働型」だが、短期間の「仕事理解型」であっても、プログラムの設計と実施の工夫次第で成果を出すことができる。

九州でコーディネート事業を手がける九州インターンシップ推進協議会の古賀正博理事事務局長は「数カ月から半年程度をかけるやり方と並行し、2週間正味10日間のインターンシップも充実させていく」と語る。同協議会は九州の29大学から、毎年1000人を超える学生を300社近い九州企業に送り込んでいる。

2週間のプログラムであっても、受け入れ先の企業に対し「お客さん扱いは不要。少々厳しくても現場のルーチンワークを体験させ、ちょっとした成果が最後に出るようにしてほしい」と要請している。学生に対しては推進協議会が一定の指導をして送り出す。

同協議会は学生と企業の交流を深めるために「キャリアスクーププロジェクト」と呼ぶ活動にも取り組んでいる。複数大学の学生80人



九州インターンシップ推進協議会
理事 事務局長
古賀 正博氏

ほどを複数のチームに分け、企業の経営者取材させ、企業紹介の記事を書かせる。九州の中堅・中小企業の情報を広く発信すると同時に、仕事への関心を学生に持ってもらう狙いがある。

取材し、記事をまとめる活動自体はそれほど時間がかかるものではないが、学生にとっては未知の

体験になる。締切を守る、きちんとした内容の記事を書く、といった点について厳しく指導される。取材先の社長から一喝されてしまうチームも出てくる。

キャリアスクーププロジェクトを進めるにあたって、協議会が学生チームに助言する社会人ボランティアを募集したところ九州企業の若手社会人20数人が手を上げた。「企業取材してきた学生と話し合ってもらおう。若手社会人にとっても良い刺激になる」（古賀事務局長）。学生の取材を受け、久しぶりに経営理念を語って気を良くした経営者が「インターンシップを受け入れてもいい」と言い出すこともある。

短期間だが教育的効果が高いプログラムの一つとして慶應大学大学院の高橋特任教授は、小学生が企業を訪問し、仕事の勉強をする半日の見学プログラムを、インターンシップの大学生につくらせている例を挙げる。「ベテラン社員から話を聞き、それを小学生に分かりやすく説明する工夫を考えているうちに、大学生はその企業に入りたくなってしまおう」（高橋教授）。

長期間じっくり取り組んでもよいし、短期間で成果を出す工夫をしてもよいわけだ。大事なことはインターンシップを実践し、企業人と学生が出会える「新たな場」をつくることである。

新たな場で企業は第二の創業や事業の変革に挑む。挑戦を通じ、組織の活性化や業務の効率化も進める。企業人と学生の新たな出会いは双方に刺激を与え、企業人と学生が共に学ぶ「共育」につながる。

実践方法

明確な狙いを定めて一歩ずつ

本冊子の冒頭に「インターンシップと聞いて何を思い浮かべるか、人によって異なる」と記した。本業と人材の強化に役立っている企業もあれば、採用の一環あるいは大学との付き合いで実施しているものの、やってくる学生の態度が悪く、受け入れた現場から不満が出た企業もある。

インターンシップの現状を企業はどう見ているのか。冒頭で紹介した、経営者と管理職を対象にした調査の結果によれば、日本全体として「実施も、成果も、まだまだ」と総括できる。

インターンシップの実施経験が「ある」企業は回答者全体の35.7%、「実施したいが、取り組めないでいる」企業が27.9%であった。企業規模別の内訳を図2に示す。従業員数が6人～100人の企業において「実施したいが、取り組めないでいる」と答えた割合は3割を超える。

実施したインターンシップの型については、「事業参画型」が回答者の3.5%、「課題協働型」も同じく3.5%に留まっていた。圧倒的に多いのは数日から2週間程度で現場見学、業務体

験を中心に実施する「仕事理解型」(76.3%)である。

インターンシップの満足度を聞くと、「満足している」が3.8%、「まあ満足している」が44.9%、「どちらとも言えない」が34.1%、「やや不満である」が15.3%、「不満である」が1.2%となった。満足度は悪くないわけだが、これは難易度が比較的低い「仕事理解型」に取り組む企業が大半ということに関係していると思われる。

インターンシップを実施した目的と、実施目的への満足度を比較した結果は興味深い(図3参照)。一番の目的である「自社の認知度や理解度の向上/親近感の醸成」については満足度も高い。もともとの目的としては上位に来ていなかった「指導役を務める社員の育成」「職場の活性化」「地域社会との連携強化」の満足度も高い。

ただし、二番目の目的である「新卒の採用活動の一環/採用経路の一つ」についてはやや満足度が下がる。ちなみにインターンシップを実施したが、参加者が一人も入社しなかったという企業の割合は51.6%だった。

「学生のため」が最大の誤解

日本でインターンシップという言葉が取りざたされるようになってから20年近く経っている。本業と人材の強化に成果を上げる企業、それを支援するコーディネート機関が現れ、成功事例やノウハウが蓄積されているにも関わらず、全体として「実施も、成果も、まだまだ」となっている理由は何か。

それはインターンシップに対する捉え方が様々で、誤解している企業や、適切ではないやり方をしている企業がいるからではないか。

ここまで見てきたように、共育型インターンシップは企業にとって本業と人材を強化する場を作ることであり、採用あるいは教育貢献にとどまるものではない。

「インターンシップは学生のためにやるもの。これが最大の誤解。自社にメリットがあるものと考えてほしい」とETICの伊藤マネジャーは指摘する。「この仮説を検証したいから、こういう学生が欲しい」と期待し、学生を面接する姿勢が経営陣に求められる。期待も仮説も無いまま受け身で学生を受け入れても失敗するだけである。

企業が本気で取り組めば成果を得られる。つまりインターンシップを成功させる鍵は、何を目的とし、どのような場を用意するのか、明確な狙いを定めることである。

そしてもう一つ、一歩ずつ進めていくことだ。本業強化まで含めた「事業参画型」あるいは「課題協働型」をいきなり目指さなくてもよい。就職サイトに告知を出す以外に学生と接触する方法があることを知り、まずはやってみる。狙いを定めることと、第一歩を踏み出すことは矛盾するものではない。

狙いに合ったやり方は企業ごとに様々である。試行錯誤をしながら自社に合ったやり方を見つけるためにも、

図2 インターンシップの実施状況。「行ったことがあるか」への回答

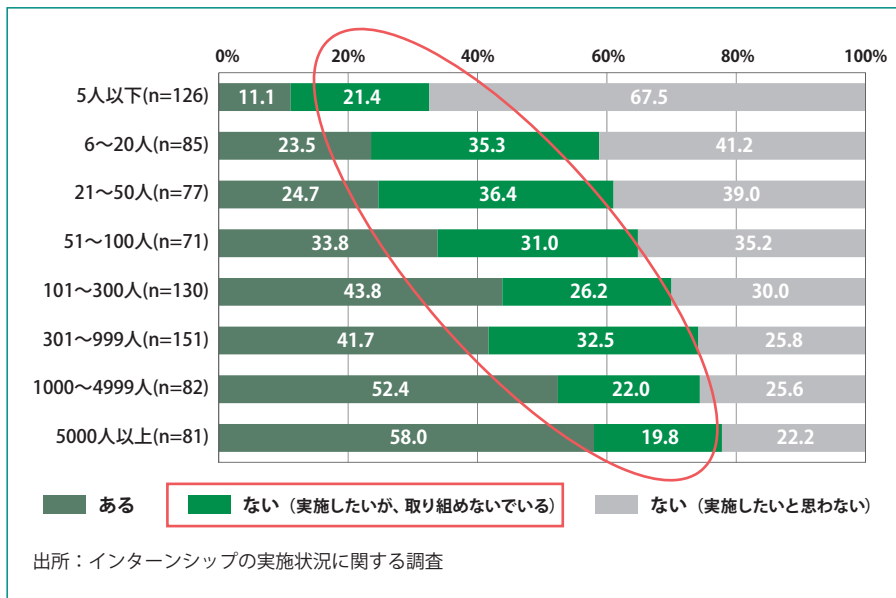
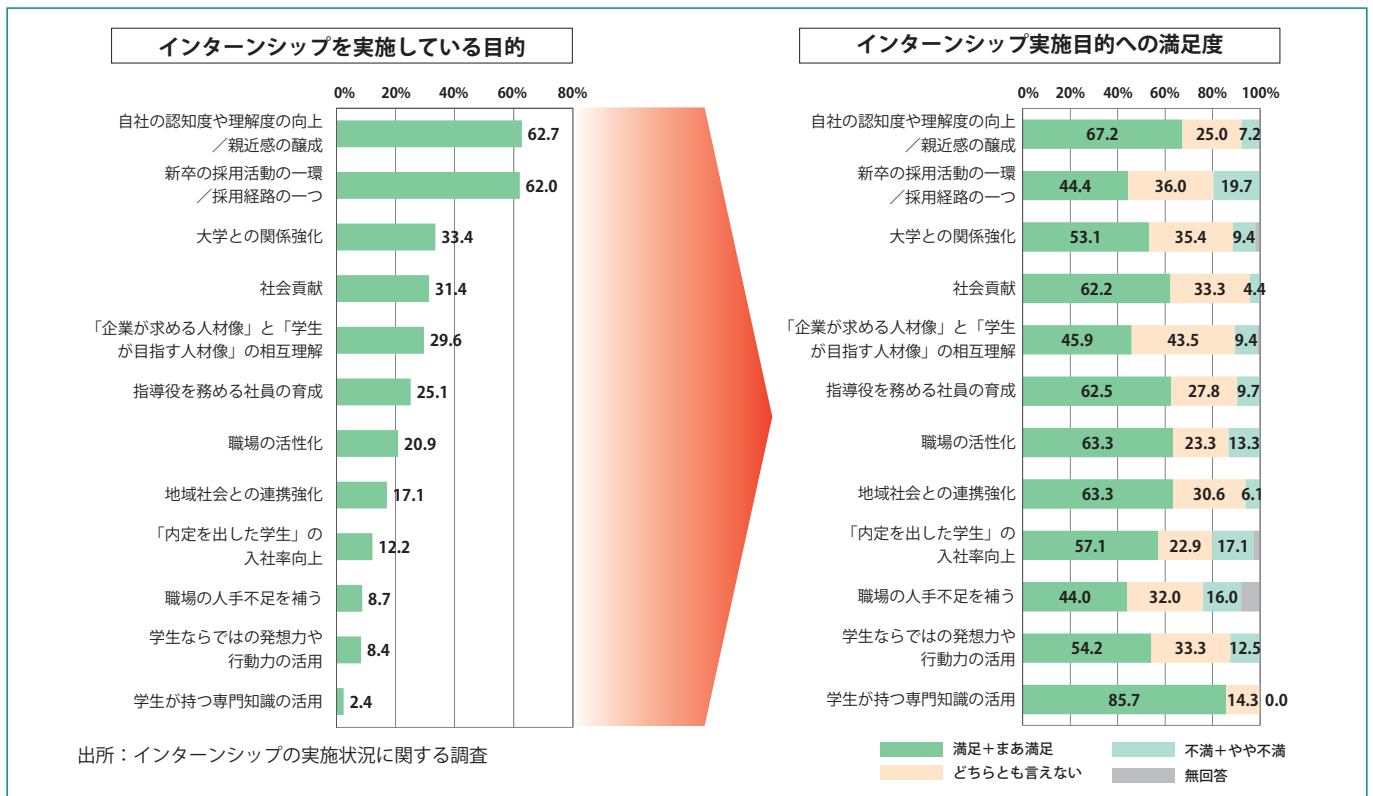


図3 インターンシップの実施目的と満足度



とにかく始めなければならない。

コーディネーターや大学を活用

インターンシップ関係者が口を揃えるのは狙いや目的の明確化と、それを受けて「一つのプロジェクトとして、プログラムをしっかりと設計する」(ハウインターナショナルの正田会長)ことである。「事業参画型」あるいは「課題協働型」の場合、設計は必須である。

とはいえ企業と学生の双方に成果をもたらすプログラムを一企業だけではなかなか作れない。そこで、インターンシップのコーディネーター機関あるいは大学と一緒に考えることが望ましい。

コーディネーター事業の草分けといえるETICの宮城治男代表理事は「企業と相談してプログラムの設計を手伝うとともに、学生と面接し、学生と企業の希望を調整する」と説明する。さらにETICが展開したチャレンジ・コミュニティ・プロジェクトを通じ、コーディネーターを手がけるNPOや事業会社が全国に40ほどできている。これらのコーディネーター機関全体で7000人の学生を中小企業1800社に送り込んできた。

大学も変わりつつある。例えば高知大学は平成27年4月、地域協働学部を設置する。名称通り、地域でコラボ

レーションを推進できる人材を育成するもので、柱の一つは地域や企業と協働する学外学習である。

新学部の設置以前から、高知大学は「人間関係形成インターンシップ(SBI)」「長期社会協働インターンシップ(CBI)」といった取り組みを進めてきた。SBIは学生3人をチームとし、企業で3週間、実習する。学生には仕事を通じて人との関わりを考える機会を、受入企業の実習支援者には若手教育の機会を、それぞれ提供する点に特徴がある。CBIの場合、学生は首都圏にある企業へ行って、半年間仕事をする。CBIは単位として認定される。

インターンシップに興味を持つ企業からしばしば出る質問として、どの程度の詳細なプログラムをつくるのか、費用はどうか、がある。

プログラムづくりやそれを支援するコーディネーターの活動については、経済産業省が2年にわたって調査し、報告書と実践に使える『インターンシップ活用ガイドブック』と『コーディネーターガイドブック』を取りまとめ、公開している(裏表紙を参照)。

これらを読めば、企業として何を考え、どこまで設計すればよいか分かる。各地のコーディネーター機関が定期的に事例発表や情報交換の会合を

開いているので、それに参加し、他社のプログラムを参考にしてもよい。

繰り返しになるがプログラムをつくる以前に人材育成への姿勢が問われることを忘れてはならない。「社長が仕事をうまく任せ、社員が活き活きしている現場であれば、インターン生も活躍できる」(コーディネーターを手がけるJAEの坂野代表理事)。

インターンシップに取り組む費用として最大のものは、学生に対応する経営者や現場で受け入れる担当者の人件費であろう。インターンシップは学生を育てる研修の一種で労働ではないから、交通費など実費を別にすれば学生に報酬を出す必要は本来ない。

ただし長期に及ぶプログラムの場合、活動内容に応じて対価を払う例もある。インターネット関連ベンチャー、エピットの場合、「半年経って以降、働きに応じて一定額を払っている」(大森社長)。

コーディネーター機関を利用する場合、プログラム設計や学生を募集するための費用、面接を含むマッチング費用、インターンシップ保険料などが必要になる。海外まで調査に行くような場合、調査費がかかる。

このような負担を軽減するためにも、地域の企業や大学が合同でインターンシップを実施することが有効だ。

将来展望

新たな「場」が社会を変える

共育型インターシップが持つ可能性を現実のものにしていくためには、本業強化につながる、質の高い成功事例をつくっていくとともに、これまで参加していなかった学生や企業を巻き込み、量を拡大していくことが求められる。将来を展望しつつ、共育型インターシップ普及への提言を五つまとめてみた(図4参照)。

さらなる周知が必要

まず第一に、学生と企業人が出会う新たな「場」をつくる共育型インターシップが、企業の本業と人材を強くする有効な方法であると確認し、企業をはじめ、学校、自治体に伝えていく必要がある。量の拡大には周知が欠かせない。

「例えばインターシップをうまく使っている中小企業を調査、発表すれば、多くの経営者が関心を持つのではないか」(フランチャイズアドバンテージの田嶋社長)。

第二に、インターシップ成功の鍵は経営者が先頭に立ち、一歩ずつ取り組むことだ。『こうすれば企業を強くできる』(5～7ページ)、『明確な狙い



NPO 法人 ETIC.
代表理事
宮城 治男 氏

を定めて一歩ずつ』(8～9ページ)で見えてきた通りである。

自ら学生に接し、やり取りをする。インターシッププログラムの企画づくりに関与する。こうした経営者のコミットメントが欠かせない。

企画を立てる際には経営者がインターシップの狙いと、どのような学生に参加してもらいたいのかをはっきり決める。その上で学生と社員が協力し合うための場やプロジェクトを用意する。

インターシップには試行錯誤がついて回る。問題があれば見直し、一歩ずつ進めていく。短期間のプログラムから始め、学生を受け入れるコツが分かってきたところで、長期間のプログラムに取り組むやり方もある。

これまでの知見を活かし 短期間のプログラムを開発

第三は、共育型インターシップの成功例やそこから得られた知見を有効活用することである。すでに紹介した通り、経済産業省は平成24年度から継続して調査事業を実施、前回の報告書や資料を発行、企業が使えるツールを整備してきた。

さらに、プログラムを設計し、学生と企業を結びつけるコーディネーター、コーディネート機関にインターシップの様々なノウハウが溜まっており、企業はそれを活用できる。

例えば、これまでの知見を使って、1～2週間程度で効果が得られるインターシップを設計する。一連のノウハウは半年程度をかけるインターシップの実践を通じて得られたものだが、学生の参加をもっと増やすには、1～2週間のインターシップを普及させることも必要だ。

半年以上かけるやり方までとはいかなくても、単なる職場見学ではなく事前事後の講義も交えながら教育効果が高いプログラムを単位認定がある科



高知大学
地域協働教育学部門 教授
池田 啓実 氏

目として用意し、できれば1、2年生のうちに体験してもらおう。

「大学1年生の時から短期間でよいので、企業の現場に触れる経験をさせ、職業への意識を高めておく。それから3年生で本格的なインターシップに取り組むことができれば教育効果がぐっと高まる」(慶應大学大学院の高橋特任教授)。

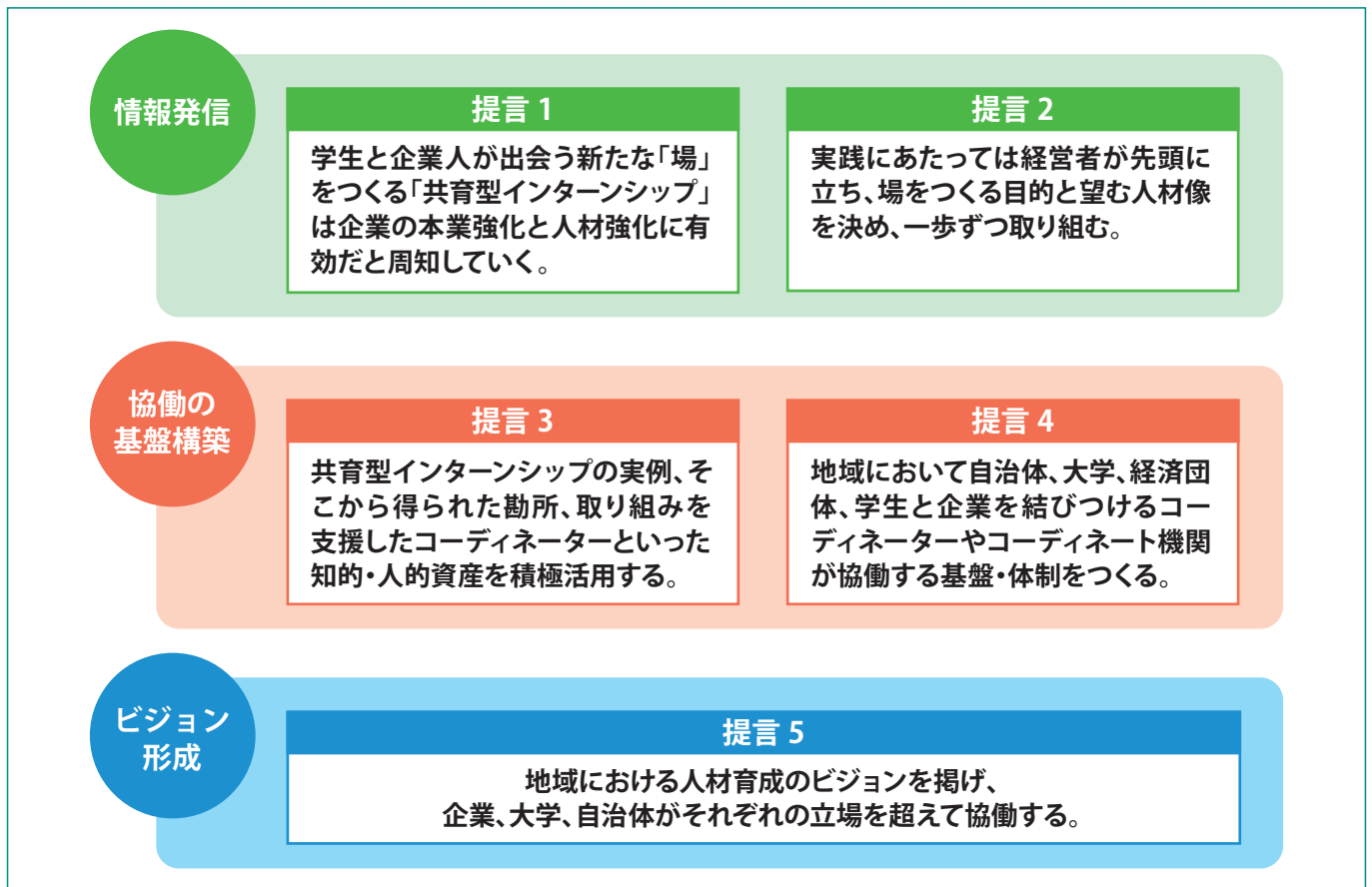
高橋教授はジョブシャドーイングという手法も有効ではないかと言う。これは主に小中高校生を対象としたもので児童・生徒が企業を訪問し、社員の仕事ぶりを半日眺め、その後で社員の質問をするもの。「そうした経験を大学生1年生にしてもらってもよい」。

協働のさらなる推進へ

第四は協働(コラボレーション)の推進である。インターシップ自体が協働の取り組みであり、それを普及させるためにも、コーディネーターやコーディネート機関、自治体、大学、経済団体、そして企業とのコラボレーションをもっと進めなければならない。

経済産業省はインターシップ関係者が連携できる基盤づくりを検討している。参加者の募集、受け入れ企業

図4 共育型インターンシップ普及への提言



の開拓、両者のマッチング、プログラムづくり、実施前と後の支援などを手がける組織を設置していくものだ。地域によってはこうした機能を持つ団体がすでに活動している所もあるが、そうした活動を全国各地で広げていく。

また総務省と文部科学省は各地の公共団体、産業界、大学の連携による雇用創出策を後押しする考えで、その中で地元大学と地元企業の長期インターンシップを組み込んでいくことも検討している。

企業自身が企画し、実施しているインターンシップ活動を大学が単位認定できるようにしてもよい。企業のプログラムに参加する前の事前研修と終了後の事後研修を大学が用意し、企業における実践と合わせて単位として認定する。

大学に関する一案としては、年間の学事日程とカリキュラムの見直しがある。「夏休み以外でも学生が3カ月程度インターンシップに参加できるようにする。必要なら単位認定をする」(ハウインターナショナルの正田会長)。

ただし、量を拡大する底上げの施策はうまく実施しないと、学生を受け入

れる企業の負荷を重くしてしまうことになりかねない。自治体や政府などによる支援が期待されているところだ。

地域社会の魅力を高める

インターンシップは企業にとっても、大学にとっても、参加する学生にとっても、自らを改革する取り組みになる。自分を変えることは誰にとっても簡単ではない。そこで、改革を後押しする、何らかの大きな目的、ビジョンが求められる。これが第五の提言である。

目的やビジョンは協働のためにも必要になってくる。それがあれば、企業や大学はお互いの立場を越えて協力し、インターンシップの活動を深化させていける。共通の目的、ビジョンがないと、企業は「大学になぜ協力しなければならないのか」、大学は「企業を支援することは大学の役目ではない」と言い出しかねない。

共通の目的、ビジョンを地域ごとに掲げるやり方が考えられる。高知大学地域協働教育学部門の池田啓実教授は次のように提言する。「『うちの地域にはこういう人が欲しい』といった新た

な人材像をまとめることが必要ではないか」。ETICの宮城代表理事も「社会全体が変わる節目の時期を迎えている。地域社会を発展させる原理が変わってきたと感じている」と語る。

地域のビジョンを示そうとする一例として本多機工の龍造寺社長は「九州の産業界全体でダイバーシティに取り組む必要がある」と主張する。「そうすれば九州は外国人学生にとっても魅力的な土地になる」。九州は「アジアの玄関口」と言われているものの、実態を見ると「東京や大阪より生活費が安い」という理由で来ている外国人学生が多い。

「九州の魅力を高めれば真の意味でアジアの玄関口になり、それがパワーになって、我々中小企業にも役立つ。このモデルが確立できれば、日本の中小企業の生き残り策として応用できるのではないか」(龍造寺社長)。

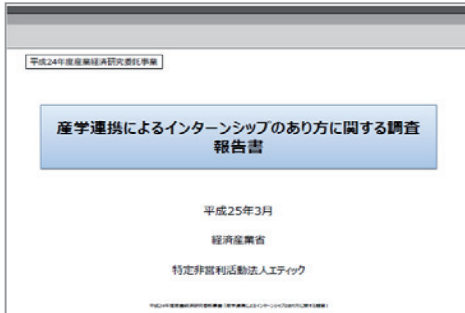
地域における人材育成のビジョンを掲げ、企業と大学、さらに自治体や経済団体、各地の関係者がそれぞれの立場を越えて協働する。その時、共育型インターンシップは最大の効果を発揮し、人が育ち、企業が伸び、そして社会が変化する契機となるのである。

インターンシップにおける実践ノウハウをまとめた報告書やツール

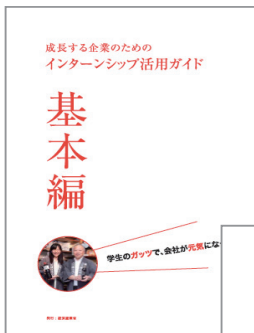
入手先はこちら ➡ <http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/intern/intern.html>

平成24年度

産学連携によるインターンシップのあり方を調査・提言。企業における実践事例を取り上げた活用ガイドを作成



- 第1章:調査目的・実施概要
- 第2章:インターンシップの教育効果について
- 第3章:日本における長期インターンシップの普及状況や課題の整理
 - (1)量的・質的な面から見た普及状況や課題
 - (2)類型による整理と普及の方向性
- 第4章:教育的効果の高い長期インターンシップの普及・推進に向けて
 - (1)目指すべき姿・方向性
 - (2)普及・推進に向けた施策・提言(主に勉強会での検討より)
 - (3)配慮すべき事項
- 第5章:調査・ヒアリング記録
 - (1)国内ヒアリング記録
 - (2)海外調査・ヒアリング記録(米国および英国を中心に)



【基本編】

インターンシップの基本について、経営者自身の言葉や事例紹介で解説していきます。

「他社の事例をきちんと理解して、わが社の成長に役立つかたちで導入しよう！」

- インターンシップってなに？
 - 素朴な疑問
 - インターンシップ導入のプロセスとポイント
 - 事例 新規事業立ち上げにおける活用事例
 - 【右腕】としての活用事例
 - 営業・販路拡大での活用事例
 - 学生の強みを活かした活用事例
 - 経営者とインターン生によるインターンシップ座談会
- 導入してよかったこと、注意点などを、導入企業の経営者と学生が語ります

【活用編(テンプレート付き)】

インターンシップをスムーズに導入できるように、導入のポイントや便利なテンプレートをまとめて収録しました。

STEP1 導入に向けた事前準備

・インターンプロジェクトの設計・受け入れ体制の整備と確認・受け入れ体制のチェックポイント

STEP2 インターン生の募集と選考

・募集告知のテキスト・事前課題の設定・事前課題のチェックポイント・選考面接のポイント

STEP3 オリエンテーション

・共有と手続き、書類の作成

STEP4 インターンシップの実施(期間中)

・インターン開始後のフォロー・インターン開始後の学生の成長の流れ・状況別のアドバイス・日報と月報の活用

STEP5 終了面談と次の行動へ

・終了報告会と終了面談の実施

インターン生を採用する際の留意点

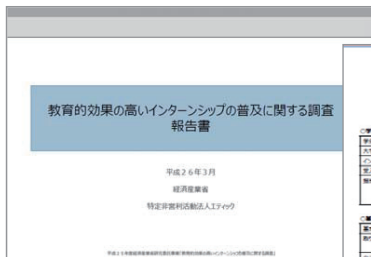
- ・インターン生の法的地位と労働関係法規の適用・インターン中の事故やケガへの備え
- ・企業に損害が生じた場合への備え

インターンシップを導入したい!と思ったら?

テンプレート: エントリーシート、共有シート、処遇概要確認書、誓約書、モニタリングツール

平成25年度

教育的効果の高いインターンシップの普及のあり方について調査。企業がインターンシップを実施する際に使用する書式類、企業と教育機関や地域をつなぐコーディネータの育成に向けたガイドブックを作成



- インターンシップにおける専門人材(コーディネーター)とは?
- 専門人材の実務的能力
- インターンシッププログラムの全体設計
- 開発期1:プロジェクトの全体設計と企業との調整
- 開発期2:学生向けの広報・選考・動機付け
- 運用期1:企業の受け入れ環境準備
- 運用期2:学生への研修、大学との情報共有
- 評価期:目標設定・評価・振り返りを通して教育効果を高める
- テンプレート

序章 調査目的・背景・実施概要

本調査の目的と研究事項、本調査の実施背景、国内のインターンシップの現状と課題、国内のインターンシップの課題に対する方策、本調査での研究課題、本調査の実施概要、「教育的効果の高いインターンシップ普及推進シンポジウム」開催概要

第1章 教育的効果の高いインターンシッププログラム

インターンシップの教育的効果、教育的効果の高いインターンシップの要件 など

第2章 専門人材の要件と育成

専門人材の要件と育成、専門人材の役割、専門人材の役割と機能、プログラム運営に必要な専門人材のコンピテンシー、専門人材の育成、専門人材の育成と認定、専門人材の継続学習 など

第3章 産学協働教育基盤の構築と専門人材の配置

産学協働教育基盤、産学協働教育基盤の構築と維持、専門人材の配置、社会的機運の醸成 など

第4章 企業参画促進の仕組みと企業参画促進の仕組みとツール

参画促進のためのツールと研修、参画促進のための研修、中小企業の魅力発信・学生の理解促進、整備すべきツール など

第5章 教育的効果の評価と質保証のあり方

プログラムの評価、教育的効果の評価 など

第6章 事例紹介

事例1 金沢工業大学 KITサマーインターンシップ

事例2 岐阜大学 地域協働型インターンシップ

事例3 京都産業大学 企業人と学生のハイブリッド

事例4 高知大学 人間関係形成インターンシップ(SBI)

事例5 九州インターンシップ推進協議会 インターンシッププログラム

資料 インターンシップの流れと主な帳票