

長期実践型インターンシップが生み出す中小企業と学生の学び合い

芦塚 格

(近畿大学教授)

インターンシップの多くは採用、内定という目先の実利が主眼であるが、学生と企業がともに成長を求めて学び合う機会となるのが、中小企業における長期実践型インターンシップである。経験はないが、強い意欲と高い目的意識をもつ学生と6カ月間協働することで、中小企業の経営者、従業員はこれまでの行動を振り返り、無意識に形成していた認識の枠組みを構成し直す機会を得る。こうした変化は企業の変化につながる。長期実践型インターンシップを受入れ、学びを生み出すには、企業が明確な目的、周到な準備、受入れについての考え方、姿勢を持つ必要がある。プログラムを企画、コーディネート、サポートするノウハウは、コーディネート機関に蓄積されている。コーディネート機関と協力することで、中小企業が課題解決を目的として学生を受入れ、互いに学び合う場が生み出される。その可能性にもかかわらず、このインターンは手間、時間などコストを要することから浸透しているとは言えない。実際に受入れを継続している企業からは、苦労や課題も提起されるが、導入していなければ不可能であったことが達成できた例が示される。長期実践型インターンシップは、企業にとっても貴重な経験と学びを生み、中小企業の資質向上に有益である。

目次

- I はじめに
- II 中小企業における長期実践型インターンシップ
- III 長期実践型インターンに生じる学び
- IV 中小企業経営の変化
- V インタビュー調査からの示唆とまとめ
- VI おわりに

I はじめに

採用や企業理解を目的として大企業を中心に実施されるインターンシップは、学生の就職活動プロセスにおいて参加が前提とされるようになった。しかし、見学、座学、グループワークなど就業体験を伴わないものも多い。

川上(2020)によれば、企業側は採用活動への接続手段としてインターンシップを実施しており、採用母集団確保のための採用広報、自社PRが主目的で、採用直結型ではなくとも結果として優秀な学生の採用につなげるために実施している。

これまで2度の改正を経た「インターンシップの推進に当たっての基本的考え方(いわゆる3省合意¹⁾)」では、企業に対しては「産学連携による人材育成の観点から推進するものであり、自社の人材確保にとらわれない広い見地からの取り組み」を求めてきた。

加藤(2016)は、その背景として、産業界で見直しが進められていた就職協定の存在があり、企業等の採用手段に取り込まれることなく、当時教

育界で認知されたとは言い難い教育手法の置きどころとして、産学それぞれの側が柔軟に理解、導入可能な形がとられることで、期間、実施主体、教育課程上の位置づけについて、いずれも規定なくインターンシップと認定されてきたこと。表向き新卒採用とは一線を画し、短期で報酬を伴わない日本型インターンシップが、各校で専門教育、教養教育、共通教育等という異なる扱いを受けてきたこと。そうした事情から、産業界の採用システムと矛盾なく運用されたアメリカのコオプ教育とは異なり、日本固有の誤解と混乱をもたらしたと指摘している。ただし、2013年以降、文部科学省、経済産業省、厚生労働省を中心に継続的に検討が重ねられ、事前・事後学習の重要性、教育効果の高い長期インターンシップの普及・促進など国際標準を意識したコオプ教育に近づけるための議論が続けられていると付言している。

日本経済団体連合会と大学側との継続的な対話の枠組みとして設置された産学協議会²⁾では、産学の間でインターンシップに関する共通認識を確立することを目指し、検討が重ねられている。その報告書である日本経済団体連合会(2020)は、キャリア教育としての低学年向けインターンシップと、就職・採用選考を意識した高学年向けインターンシップを区別した。また、就業体験を伴わないワンデー・インターンシップは、以後この名称を使用しないことで合意した。

こうした動きを受けて、文部科学省(2020)は、いわゆる3省合意について、「産業界と大学との間で共通認識が得られれば、国は当該共通認識を尊重し、3省合意の存在意義やあり方について発展的解消も含め検討する(文部科学省2020:9)」との見解を示すに至っている。

日本経済団体連合会(2021)では、通年採用やジョブ型採用の拡大を念頭に、メンバーシップ型とジョブ型を自社に最適なかたちで組み合わせた自社型雇用システムの構築³⁾など、採用形態の多様化・グローバル化に触れ、中長期的な視点に立つことを謳い日本の新たなインターンシップのあり方を提示している。まず、①学生が、企業の職場や現場で実際に業務に従事すること、②就職活動を目的とするものではないが、その仕事に就

く能力が自らに備わっているかどうか(自らがその仕事で通用するかどうか)を見極めることを主たる目的とすること、これら2点が新たなインターンシップの要件であるとする。

そして、これまでのインターンシップを3つに大別している。大学、企業が意図する目的に応じて、i. 企業・業界・仕事への理解促進、ii. 能力開発、キャリア教育、iii. マッチング精度の向上、採用選考を視野に入れた評価材料の取得、である。ここに、ジョブ型採用を見据えた産学連携の大学院教育を加えている。これら4つのタイプを学生のキャリア形成支援に関する産学協働の取組みとして整理し、このうちタイプ3(汎用的能力・専門活用型インターンシップ)とタイプ4(高度専門型インターンシップ)を新たなインターンシップの類型と位置づける一方、タイプ1(オープン・カンパニー)はインターンシップに当てはまらないことを明言した(表1)。

これまでの趨勢では、インターンシップの捉え方が産業界への接続にいつそう焦点化されている印象が強い。国立大学協会(2018)は人材育成について、「社会や産業のニーズとのマッチングの重要性が強調されることが多いが、(中略)重要なのは単に短期的なニーズに応えるのではなくむしろ未来の社会や産業を切り拓き新たなニーズを生み出していくことができる人材を育成⁴⁾」することであると述べている。

大学で学問知を学びながら、同時に企業等の実践現場に出向き、学問知と実践知の往還を通して学生が成長することを可能にするのがインターンシップ(田島2016)の意義であるとするれば、個人の成長への自由意思を前提とした経験機会であることが求められる。しかし、労働市場への労働供給、産業・企業側の人材確保の最適化、および大学側の進路決定、学生の内定獲得、これらの成否のみが到達目標とされる実態がある。そのため、必要な手間をかけ、工夫改善を重ね、学生と企業がともに成長するための相互作用の学びの場としてインターンを実施するために、どのような仕組みで実践プロセスを充実させていくかという視点がないがしろにされやすい。

本稿では、学生、企業双方の学び、成長を目的

表1 学生のキャリア形成支援における産学協働の取組み

類型	タイプ1: オープン・カンパニー ※オープン・キャンパスの 企業・業界・仕事版を想定	タイプ2: キャリア教育 (プレ・インターンシップ を含む)		タイプ3: 汎用的能力・専門活用型 インターンシップ	タイプ4 (試行): 高度専門型 インターンシップ ※試行結果を踏まえ、今後判断
基本的な 実施形態	【職場以外で行われるイベント】 ※プログラム内に【模擬型】 業務の模擬的な体験を含む 場合もある	【模擬型】 業務を模擬的に 体験	【職場受入れ・ OJT型】 職場等で実際の 業務に従事	【職場受入れ・OJT型】 職場等で実際の業務に従事	【職場受入れ・OJT型】 職場等で実際の業務に従事
マッチングで 重視する点				●適性・専門との関連 (汎用的能力) ●専門性	専門性
学生の負担	小	大	大	大	大
大学の負担	小	大	大	大	大
企業の負担	小～中	中～大	大	大	大
規模 (目安)	マス	少人数	少人数	少人数	少人数
主なメニュー (太字は最低 限必要と考え られる要素)	●事業・業務説明 (座学) ●社員への質問会 ●職場見学 ●実習/研修/体験	●職業観・キャリアに関する ガイダンス ●事業・業務説明 ●ワークショップ/ディスカッ ション/プロジェクト実施 ●実習/研修/体験 ●発表会・プレゼンテーション ●職場見学 ●業務同行, 業務を担当	●業務同行, 業務を担当 ただし、以下のメニューも同時 実施の可能性あり ●事業・業務説明 (座学) ●発表会・プレゼンテーション ●ワークショップ/ディスカッ ション/プロジェクトの実施	●業務同行, 業務を担当 ジョブ型研究ISについては、 原則、学生ごとにプログラムを オーダーメイドで設計するが、 以下のメニューも同時実施の可 能性あり ●発表会・プレゼンテーション	
実施主体	大学キャリアセンター主催 /企業主催	大学主催 (正課・非正課) /企業主催	大学と企業の共催 (正課・非正課) /企業主催	大学と企業の共催 (正課・非正課)	
具体的な事例	●セミナー ●職場見学会 等	●PBL型教育 ●CO-OP教育 等	●C-ENGINE ●企業による従来の 職場受入れ型プログラム 等	●ジョブ型研究IS ●ジョブ型採用につながるIS	

出所：日本経済団体連合会（2021：61）

として、中小企業、ベンチャー企業で主に6カ月を標準として実施される長期実践型インターンシップに注目する。このインターンシップの実践プロセスは、学生の学びを支えるとともに、中小企業に変化を生む。経営者、従業員が学生とともに成長するプロセスが、中小企業にいかなるメリットをもたらしうるのかを検討する。

II 中小企業における長期実践型インターンシップ

1 期間の長短による効果の違い

経済産業省（2019）は、多様な活動がインターンシップと称して行われている実態を踏まえて、インターンシップ実施期間の長短による効果の違いを検討している⁵⁾。結果として、インターンシップ期間がより長いほど実施効果が高く、長期になると得られる効果の質が短期と異なる場合も多く見られた。

インターンシップ実施企業へのインタビュー調査⁶⁾では、入社後のエンゲージメント、パフォーマンスへの効果、社員の意欲向上、組織活性化などが共通して見られた。その他、企業規模が大きいと、採用母集団形成、採用効率、定着率などへの正の効果が見られた。また、課題としては、プログラムの質の維持、学生個人のニーズに沿ったカスタマイズの必要性など、実施内容の設計に関する事。受入側の負担、学生側の単位取得など大学での学びとの兼ね合いにおける負担、長期の場合、その負担から応募者数が伸び悩むことなどが挙げられた。インターンシップの期間が長期になるほど、総じてより高い効果が得られることが確認できても、立場ごとの負担にどう対応するかが課題となる。

2 実施の要件

山口ほか（2012）は、長期インターンシップを実施する場合の受入先企業の確保が大学にとって大きな課題であることを指摘している。大学の正

課科目として長期インターンシップを実施するには、学生のニーズに合わせてさまざまな受入先企業を確保することが求められる。しかし、受入先企業の確保は容易ではない。また、実施内容を実りあるものにするためには、事前、事後教育の内容、実施中のフォロー、大学関係者の協力体制の確保などが重要な課題となる。その課題解決の一案がNPO法人ETIC. (以下、ETIC.)⁷⁾との協力であるとしている。

ETIC.は長期実践型インターンシッププログラムを1997年から始めている。また、多くの大学が正課科目として実施するにあたっての協力実績がある。ETIC.によれば、このインターンシップは、未来に新しい価値を生み出す創業経営者の右腕として、半年間、真剣勝負の場で、共に挑戦をしながら修行をするというコンセプトで始められている。課題発見解決型のプロジェクト方式で、期間は2カ月から12カ月である⁸⁾。

ETIC.は、組織のミッションとして、社会への志に基づき、責任をともなった行動を起こし、自分の人生を主体的に切り拓く起業家精神を持った時代の変革を担う人材を育成することを掲げている。したがって、長期実践型インターンシップを通じて育成を目指すのもこうしたミッションに合う人材である。そのため、単なるキャリアガイダンスでもなく、技能労働者養成でもない、起業家精神を持った時代の変革を担う人材の育成が目的である点に特徴があると理解できる。

3 受入企業にとってのインターンシップ

山口ほか(2012)は長期インターンシップの実施に前向きな企業が存在することを確認したうえで、実施に当たって、企業側のメリットについて明確な説明と理解を求めていくことが、受入先企業の確保のために必要であるとしている。経済産業省(2014a)も、インターンシップの量的拡大を果たすには、企業による受入促進が欠かせず、そのためには企業の受入負担の軽減、企業メリットの明確化、プログラムの効果と、個別の受入企業に対する学生理解の促進が必要であるとしている。さらに、経済産業省(2014b)では、ETIC.事務局、伊藤氏の以下の発言が紹介されている。

インターンシップは学生のためにやるものだという認識が最大の誤解である。わざわざインターンシップのための仕事をつくる必要はなく、経営者がやりたいと思ったことをやってもらうイメージであり、企業側にメリットがある企画にすることが重要である⁹⁾。

これまでにも、企業側の視点から意義や目的、メリットが提示されているものの、柴田(2017)はこれまでのインターンシップに関する研究について、学生を受入れる企業側の視点、特に中小企業の視点から分析された研究が非常に少ないことを指摘する。

柴田(2017)によれば、文部科学省・厚生労働省・経済産業省(2015)が企業におけるインターンシップの意義として挙げているのは、①実践的な人材の育成、②大学等の教育への産業界等のニーズの反映、③企業等に対する理解の促進、魅力発信、④各企業等の業態・業種または業務内容の理解の深化による就業希望の促進、⑤受入企業等における若手人材の育成効果、⑥企業等以外の人材による新たな視点等の活用、であり、インターンシップの意義として、特に企業規模の違いを意識して提示されていないと指摘している。

また、厚生労働省(2005)がインターンシップを実施する企業の目的として挙げているのは、①学生の職業意識・学習意欲の向上、②実施企業の理解の進化・イメージの向上、③採用選考、④繁忙期の労働力の確保など。実施の効果としては、①学生の就業意識向上、②大学や学生の自社の認知度向上、③指導に当たる若手社員の成長、④地元の大学等との交流の深化、⑤職場の活性化などを挙げる。ただ、企業規模による感じ方の違いについては触れられていないと指摘している。

経済産業省(2014a)は、インターンシップにおける企業メリットの設計について、大きく以下の3点を挙げている。1.採用活動：学生への認知向上、魅力発信等。2.事業成果：事業開発、マーケティング、業務プロセスの改善等。3.組織変革：風土改革、社内コミュニケーションの改善等。事後研修等を活用し、学生や大学、専門人材からのフィードバックを行うことで、企業の業務や組織の改善につなげる。インターン学生を

受入れる企業が、これらのメリットを享受しうるようなプログラム設計を行い、実施することでインターンシップ受入企業の量的拡大が可能だとしている¹⁰⁾。

これら示された企業側にとってのインターンシップの意義、目的、メリットは、概ね要点を捉えていると理解できるが、例えば、経済産業省(2014a)で挙げられた2.事業成果、3.組織変革などは、目的とされる量的拡大とはトレードオフの関係にある。つまり、これらのメリットを享受するためには、手間、労力、時間など一般的に大きなコスト負担が必要となるため、受入促進には困難が伴い、あらゆる企業で一律に実践できるわけではない。先の柴田(2017)の指摘と同様に、各企業の事情に応じたメリットを得られることを前提にする場合、受入企業の規模、受入体制などの条件は一律ではなく、量的拡大への効果的な提案には結びつきにくい。インターンシップにおいて、経済産業省(2014a)の2.事業成果、3.組織変革などのメリットを享受できる可能性が高いのは、元来その規模から経営資源が限られ、それゆえに多様な役割を与える中小企業であると考えられる。

インターン学生を受入れる中小企業の視点からは実践例の報告が散見される。

佐藤(2016)は、中小企業として2012年より長期インターンを受入れはじめた自社の実績を踏まえて、新規事業の立ち上げにおいて長期実践型インターンシップの活用を提案している。長期実践型インターンシップに参加する学生は、プロジェクトで成果を出したいという志を持っており、経営者はプロジェクトを成功させてくれる意欲的な人材が欲しいと考えている。そのため、ニーズがマッチしている。

学生にとって最も成長につながるのは、業務内容が常に変化することだという。複数のプロジェクトが同時進行していて、場合によって主担当以外のプロジェクトをサポートしたり、バトンタッチしたり、新しいことができる。仕事が変わると関わる人も変わり、違う課題が出てくるなど毎日いろいろなことが起き、成長スピードが速い。特に新規事業は新しい試みとして、スタートするま

でのスピードが大切であるため、長期実践型の標準的な6カ月という期間限定であることが成功する要因になるとする。

このような実践例からの報告にはさまざまな要点が含まれるが、本稿では後に学びのあり方に着目し、学習理論を援用して検討する。

4 受入企業選別の必要性

インターン実践の場であり、学生が学びを得る場となる企業は、経営者、従業員、顧客、取引先、地域住民などの関係者で構成されるが、制度上は教育機関でないため、そこでの学びはそれら関係者の考え方、姿勢、体制、働きかけ、関係性に依存する。

特に長期にわたる実践的なプログラムとして丹念に設計されるべきインターンシップでは、企業の受入れへの姿勢、考え方が成否に直結する。また、小規模事業者の範疇、またはそこから大きく外れない中小企業においては、経営者の考え方、資質も多様である。そうした中小企業を学びの場とするには、成果を期待しうるかの視点から、受入企業の選別が求められる。逆に中小企業側が資質向上につながる学びを得るためには、経営者、従業員にそのための心構え、姿勢が求められる。大学が実施する場合、受入企業に対して、受入体制の整備、受入姿勢を十分に精査することなく、無批判に学びが得られると仮定していないかも危惧される。

経済産業省(2014b)で、先に紹介したETIC、事務局の伊藤氏の指摘には、次のような内容がある。

長期実践型インターンシップにも失敗例が多く、そのパターンには大きく3つある。①企業が学生に期待していない場合。②期待だけでなく、企業側にプログラムを通じた事業仮説の検証意図がない場合。③企業が受け身の場合、である¹¹⁾。

経営者、企業側の認識や姿勢が不十分な場合には、期間の長短にかかわらずインターン学生、企業側ともに成果を得ることは望めない。

インターンシップ導入に際して、会社としてのビジョンやコンセプト、プランもなく、何か新しいものがないかと何でもよいから斬新なアイデア

を求める無責任な経営者が実際にいることを佐藤(2016)は指摘している。

インターンシップの実施実績を件数のみで測ろうとすると、こうした視点が脱落しやすい。逆に、正課科目として大学が実施する場合には、慎重な学生の選別と十分な事前教育が求められる。もしそれらを欠いて、目的意識や意欲のない状態でただ単位認定のために実施、参加することが前提となれば、受入企業側にもメリットは生まれず、むしろ無責任な教育の押しつけとして負のイメージを広げかねない。

Ⅲ 長期実践型インターンに生じる学び

1 省察的実践論による解釈

田島ほか(2016)は、教職課程履修学生による長期の学校インターンシップを取り上げ、異なる実践世界を行き来する学生によって、関係者が実践への関心を深め、結果として既存の実践を改革・発展させていく大学教育の機能モデルを探求している。学生の実践世界の越境交流を契機として、関係者が実践のあり方を更新するありようを示す共創的越境をキーコンセプトとして、共著者と共に関連する理論の観点から分析している。

ヴィゴツキー理論、自己論、正統的周辺参加論、省察的実践論によるアプローチが示されており、いずれの理論も中小企業における長期実践型インターンシップでの学びを理解するうえで有益であると考えられる。ここではこのうち省察的実践論の視座を援用し、長期実践型インターンシップを導入する中小企業の学びを捉える。

山口(2016)はSchön(1983)の省察的実践論に依拠して、学校インターンシップの意義を考察している。実践を通して獲得された専門家の知の形成は行為の中にあり、行為の多くは意識しないまま直観的に生じる。実践が安定している時には、知の生成は暗黙的、無意識的、自動的になり、実践者は自分の実践について考えなくなる。

しかし、実践を行う中で予想外の反応に出会った時、実践者は自分の行動を振り返り、無意識のうちに形成された認識、自己の判断基準、実践の

手続き、問題を理解する枠組みなど、自身の行為の中の知を構成するものを省察する。そして、これまでの知を批判的に検討し、新たに全体の知の枠組みを構成し直す。

ただし、例外的状況に直面するなかで、自己防衛的心理によって行為の中の省察が制約されることがある。あえて注意を向けないようにして、自分の中に形成された認識の枠組みを壊さないようにする過剰学習に陥る場合である。その際には、一定の枠組みにしたがって状況に相対すると同時に、いつでも自分の枠組みを壊し、新たな混乱と不確実性へと踏み出すことができる二重のヴィジョンを持つことが求められる。また、生成的メタファーと呼ばれる直観的に感じ取られた類似性への気づきを活かして省察を行えば、一つの出来事を別の角度からみることによって、それまでとは異なったアプローチで問題に取組むことが可能になる。実践の繰り返しの中で成長するためには、自己の枠組みを絶対視せず、状況に対する複眼的思考である二重のヴィジョンを持ち、常に探求に向かって開かれている姿勢が求められる。また、見慣れた出来事を別の角度から見ることによって、生成的なメタファーを豊かにつむぎ出すことができる感受性も求められる。

この省察的実践論の観点から長期実践型インターンシップを捉えれば、変化する世の中の状況に対して、省察的実践によって、常に新たな知の枠組みを構成し直すことを求められるのが経営者であると位置づけられる。特に中小企業は、所有と経営が未分離であることが多く、オーナー型経営であると外部からの経営チェック機能が働きにくい。経営者自身の省察への自覚を薄れさせ、認識枠組みを見直すことを億劫にさせる。このようにして過剰学習に陥っている場合に、二重のヴィジョンと生成的メタファーによって、新たな実践知を形成することの意義を実践の中で気づかせてくれるのが、長期実践型インターンシップの受入れであり、インターン学生との相互作用であると解釈できる。

2 企業文化変革の触媒作用

長期実践型インターンシップにおけるインター

ン学生の企業での実践を通じた相互作用は、企業文化への刺激、企業文化変革への触媒として作用するとも捉えられる。Schein (1999) によれば、知らないうちに意思決定に作用して、予期せぬ結果をもたらすのが企業文化である。小さなチーム、作業グループ内にも文化は見られ、個人および集団としての行動、認識方法、思考パターン、価値観を決定する強力ではあるが潜在的でしばしば意識されることのない一連の力である。こうした文化的要素が、経営戦略、目標、業務方針を決定する。

文化は目に見える行動、儀式、文物、風土、および共有が標榜されている価値観に現れるが、その本質は共有された暗黙の仮定であり、社会的学習の産物である。また、文化は多層的で、文物(人工物)のレベル、標榜されている価値観のレベル、共有された暗黙の仮定のレベルが想定される。

文化は非常に頑丈であるため、変革は困難である。しかし、グループが共通の経験を十分な量だけ持てば、必ず文化が形成されはじめる。文化を真剣に考慮し、新たな実践の中で経験を共有することで新たな文化が芽生え、それまでの文化に変化をもたらす可能性がある。方法の一つが、一時的に並行学習システムをつくることである。組織の一部分を境界に位置づけ、そこだけでこれまでとは別の考え方を学習し、うまくいくことを示せば、変化への不安を減らして新たな考え方や行動を組織に導入できる。チェンジ・エージェント、ファシリテーター、プロセス・コンサルタントという存在がこの境界に位置づけられる。

組織内部の人間は、その中に没入しているがゆえに文化の要素を自覚できない。他方、全くの部外者が文化のアセスメントを行っても同様に生産的とはなりがたい。部外者には判断を下せるほど十分に文化的なニュアンスが分からないためである。並行学習システムを機能させるには、組織のリーダーが計画し、注意深く管理することが必要となる。不均衡な時期を、苦痛を伴う混乱期というよりは、むしろ組織進化の正常な段階としてそれが生じるものと認識する姿勢が求められる。リーダー自らがやらないことには、組織が新しい

ことを学ぶことはできないと自覚すること、自ら境界に位置し、新たな洞察を持ち、並行学習システムに参加する必要がある。

中小企業における長期実践型インターンシップでは、経営者が導入の目的を理解し、注意深く管理し、共に学ぶ姿勢を持つことが不可欠である。実質上、インターン学生のサポート担当者を別に設ける場合も、経営者に求められる姿勢は同じである。

インターン学生の受入れ、そして学生の実践するプロジェクトが並行学習システムとして組織に新たな境界を生み、インターン学生の自発的先行を注意深く見守りながらも、経営者がともにその境界に位置する。そして、新たな実践の中で経験を共有することで新たな文化が芽生え、それまでの文化に変化をもたらす。潜在的でしばしば意識されることのない一連の力が、実践の中の相互作用によって、行動、認識方法、思考パターン、価値観に刺激をもたらし、変化への触媒として作用すると考えられる。

これは、組織に入り込んで実践の中で相互作用をすることがない部外者には生み出しにくい効果である。企業にとっては、経営支援を目的とした外部のコンサルタントなどを導入することも選択できるが、当該企業の文化的ニュアンスを、共有された暗黙の仮定のレベルで共有することができなければ、専門的知識の供与は効果をもたらさにくい。

3 批判的省察による変容的学習

伊藤ほか(2016)は、企業家が事業に失敗した際に、そこから学習しようと試行錯誤するなかでどのように意味を生成するのかについて、省察的対話における語り直しとスキーマの更新に着目して検討している。Schön (1983), Mezirow (1991), Cope (2003), Reddy (2008), やまだ (2000) などが援用され、批判的省察や危機への対処行動を促す他者の役割にも注目している。

事業の失敗は、自らの前提認識を揺るがす経験となり、批判的省察による意味形成プロセスを生む。また、他者のことばを対話的に自己の内に響かせて自分の声として語り直すことで、異なる視

点を取り入れた意味形成を行い、自らのスキーマを更新していく。

他者の存在は、失敗に対する自責の考え方を促す役割として批判的省察をもたらす。他方で企業家の正当性を認める役割を担い、他責の考え方を示すことで危機への対処行動を可能にする。検討された事例では、前者の役割は先輩経営者、後者の役割は配偶者が担った。

失敗からの回復や再創発には、他者との二人称的に関わりが重要であることが指摘される。特別な他者との能動的かつ情動的な関わり合いで、他者を傍観者と位置づけた資源や情報の交換と峻別されるのが二人称的関わり合いの概念である。

企業家は他者との二人称的な関わり合いの中で、語り直しを行い、事業の失敗から意味を形成する。さらに、他者の視線に気づく段階、次に、自らの言語や概念に反映させる段階を経る。語り直しによって他者の視線に気づき、それに配慮できるようになるとともに、自己像を捉え直し、新たな自己像を創出する。一定の主体性を保ちながら自責と他責の選り分け方を変更し、言語や概念としてスキーマの更新を外在化させることで、組織に変容的学習の成果を反映していく。

ここでは、事業の失敗という危機を契機とした批判的省察が捉えられており、インターンシップ導入とは状況が異なるとも受け取れる。ただ、長期実践型インターンシップの導入を検討する中小企業は、会社の現状に満足しているわけではなく、新たな事業展開の必要性や現状打破を求めている場合が多い。人材不足の状況であれば、人材を集められない現状を打破することが必要であると認識でき、現状に甘んじている経営者としての自らを、批判的に省察することが求められると理解できる。経営者は、インターン学生と共に学び合い、他者の視線を認識し、自ら語り直し、スキーマを更新し、新たな自己像を創出する必要性を内在させているのである。ここまで検討した省察的実践や、企業文化の変革、批判的省察、これらを必要としているのは経営者であり、経営者自身の変化が中小企業の変化をもたらすと考えられる。

IV 中小企業経営の変化

1 変化を生み出す条件

佐藤（2016）は、失敗を恐れずに思い切り自分が持つ力を発揮したいと、やる気とエネルギーにあふれ、まぶしいほどの希望を持つ学生を迎えても、企業が何の準備もしていなければ時間とお金を使っただけで何も残らないこと。それ以上に、初めての社会人経験となる長期実践型インターンシップへの参加が失敗であったと受け止めれば、学生にとっても負の就業イメージを残してしまうと警鐘を鳴らす。

そして、自社での長期実践型インターンシップ導入経験から、インターン学生の能力を最大限引き出し、企業の「運命を変えるブレイクスルーを起こす」ためのポイントを列挙する。

1. インターン参加希望学生とのマッチングフェアにおいて、プロジェクトの内容、どんな体験ができるのか、自社の魅力、これらをいかに的確に伝えるか。
2. 経営者が自ら学び、自社の事業のビジョンを描き、学生に提示する。学生の能力、興味、将来なりたい姿、成長イメージを対話を通じて導き出し、互いに心底大事にできるゴールを設定し、課題を振り分け、実施内容に対してフィードバックを重ねる。
3. 柔軟な発想力や新鮮な意見など、いきなり漠然としたアイデアを求めるのではなく、学生と一緒にゴールを定め、行動を続けて成功体験を積み重ねて自信を持たせる。
4. 新入社員にインターン学生の面倒をみる役割を与えるのは必ずしも正解ではなく、経営者直属の指示系統で動かし、経営者目線を経験させる。
5. 経営者直属の指示系統に置き、社長の右腕として働いてもらう。ただし、学生のタイプに合わせて、声のかけ方伸ばし方を考えて接する。
6. 適材適所を見つけ、学生を無駄なく配置する。常に学生の能力に関心を持ち、あらゆる場面でどんな力を発揮しているかを観察し、

学生の強みと仕事の組み合わせがうまくいくよう調整する。

7. 短期的に成果が上がる仕事ではなく、あえて6カ月以上かかる長期のプロジェクトを任せる。学生が自分の力を測れる仕事で、失敗を経験させ、自分ができることへの過信を壊し、次に活かせるようにする。
8. 受入れる側がしっかりと計画を立て、学生に本気で向き合い、成果を持たせる。
9. 学生と徹底的にコミュニケーションを図り、その中で学生のアイデアを引き出し一緒に考えていく。
10. 答えはひとつではないことを経営者が認識し、直接的なアドバイスを与えるのではなく、見守ることに徹して学生の情熱に寄り添い、ともにやりたいことを見つけてあげる。

付言されているのは、うまくいかない場合は経営者が本気で向き合おうとしておらず、作業員として使っている場合など、会社側に問題があるということである。

掲げられた前記10のポイントに正面から向き合うことが必要であるならば、安易な受入れによっては成果の生まれようがないことが自明となる。社員への対応として示されたとしても、これらのポイントは人材育成の考え方、姿勢として有益であると理解できる。翻って見れば、人材育成に対して明確な考え方を築き、ここまでの対応を心がけることができれば、経営にとって好影響を生むことが推察される。長期実践型インターンシップの導入と取組みを通じた学びによって、経営者が資質を向上させ、企業として経営の質を高めていくことの可能性を推察させる内容でもある。

こうしたポイントを列挙できるだけの経験を蓄積している同社は、長年人材難に苦しんでいたが、長期インターンシップを活用しはじめて状況が一変し、業績が右肩上がりになったと言明する。

ただし、佐藤(2016)は自社の事例のみを捉えているに過ぎないため、例外的な成功例、もしくは一時的な成功である可能性も否定できない。長期実践型インターンシップの導入によって、こう

した学びを生み出し、他社でも変革を実現できるかについては、さらに検討する必要がある。

柴田(2017)は、長期実践型インターンシップ受入実績のある中小企業4社の経営者に、インタビュー調査を行っている。調査対象4社は、ETICがコーディネートする長期実践型インターンシップを導入しており、横浜市が2007年から社会的事業に取り組んでいる市内企業を顕彰する横浜地域貢献企業認定制度の認定を受けた企業でもある。従業員規模は10名以下から30名程度であり、中小企業がインターンシップを導入しない理由として挙げられる経営資源の不足という見方を否定する証左であるとする。受入れのない時期もあるが、2008年以降、4社は2016年時点まで継続してインターン学生を受入れていることが示されている。

4社のインターンシップ導入の目的には、組織の活性化、従業員の教育、学生のアイデアを活用した新規事業の立ち上げ、地域とつながる際の代弁者、などが挙がっている。インターン学生の力を活用し、それぞれが直面する課題を打開したいという思いが原点にあると指摘される。

また、中小企業におけるインターンシップの意義、および中小企業経営者が考えるインターンシップの可能性については、4社の経営者から概略以下のような発言があった。

中小企業におけるインターンシップの意義としては、

- インターンシップの本質は採用ではなく、経営者を含めた従業員の刺激となり成長できること。将来の顧客となる学生を社内で身近に感じ、一緒に仕事に取り組むことで、顧客の考え方やニーズの変化に敏感であり続けられる。
- 新規事業開拓や顧客開拓など、中小企業では既存社員が苦手な、かつ、臆することが多い業務をインターン学生に担ってもらえる。
- 中小企業は採用が難しいからこそ、社員教育の一環としてインターンシップを活用できる。若手社員にとって、指示することの難しさを知る機会になり、インターン学生への教育が自身の成長を促す。

・インターンシップを活用することで、企業価値を高め、地域に必要とされる会社となる。また、中小企業経営者が考えるインターンシップの可能性としては、

- ・インターン学生が中小企業の有する地域性から学べることは多い、大学側に課題はあるが、地域の大学と連携してこそ可能性が発揮できる。
- ・インターンシップの活用は企業の経営革新につながる。
- ・従業員数の少なさがインターン学生に責任を与え、社長との距離の近さがさまざまな発見につながる。

・もともと生産性を期待していないことが、インターン学生の無限大の可能性を引き出す。インターンシップに対して、さまざまな意義や可能性を感じ、大きな価値を見出していることが理解できる。各社の抱える経営課題を直視し、克服する意欲を育て、前向きに取組む姿勢を生み出している。経営者を含めた企業人材の資質、そして経営の資質向上効果をもたらしていることが推察され、そこには人材採用の成否のみで成果を測ろうとする姿勢は見られない。学生のキャリア教育が目的とされるインターンシップであるが、翻って受入側である中小企業の経営支援の方策として見れば、各企業の課題解決に向けた自律的な実践プロセスの中で、インターン学生との学び合いを通じて勘所を押さえた対策が実現され、効果を発揮していると捉えられるのではないか。

2 コーディネート機関・コーディネーターの役割

先に山口ほか(2012)が、長期インターンシップを実施する場合の受入先企業の確保という課題を解決するために、また実施内容を実りあるものにするためにも、ETICの協力を得ることが有用であると指摘していることを述べた。

日本経済団体連合会(2020)も、インターンシップを含めた地域における産学連携について、マッチング・コーディネーターの不足や、その重要性が十分に認識されていないことが課題であると指摘している。

ETICはこれまでの実績からプログラムの企

画、実施にかかわるコーディネート、サポートのノウハウを蓄積している。例えば、期間は3週間と短い、高知大学が実施する人間関係形成インターンシップ(SBI)のケースを例にして、コーディネーターがまとめた記事、瀬沼(2014)には、中小企業の人材育成力を強化するインターンシップ導入のポイントとして3点挙げられている。

①学生、受入企業双方に対する事前トレーニングの徹底。限られた期間で最大限の成果を得るために、実施目的、達成目標などについての事前設計を入念に行うこと。②チーム制の導入。インターンシップに参加する学生をチームで派遣することにより、学生間での学びが深まるとともに、受入担当者にチームをマネジメントする環境を提供できる。③受入企業トップのコミットメント。インターンシップを人材育成の機会と捉え、業務として取組むことで、受入担当者や周囲がインターンシップに本気で取組める。

先の佐藤(2016)が自社で実施している長期実践型インターンシップでは、中京地域のコーディネート機関であるNPO法人G-net、およびETICの協力を得ている。また、先述の柴田(2017)で取り上げられている4社の長期実践型インターンシップも、ETICがコーディネートしている。

これらコーディネート機関は2004年に開始されたチャレンジ・コミュニティ・プロジェクトの会員、準会員団体および、その他事業での連携コーディネート機関等として全国60地域で活動しており、ETICを中心に日本で実施されている長期実践型インターンシップの主要な実施主体である。

緊急度は低い、優先度は高い「これまでやりたくてもやれてこなかった事」「組織として新しく挑戦したい事」を地域プロデューサーと共にプロジェクト化するなど、経営革新にかかる試行錯誤や仮説検証のための戦略的な取組みとして実施している¹²⁾。

ETICは長期実践型インターンシップの導入を検討する企業に向けて、「スキルや経験のない大学生を戦力として活用し、事業発展につなげられる仕組み・ノウハウを組織に持つこと自体が組織力・人材育成力を高めていく契機とな」ることを

強調する。また、以前から次のような注意喚起も行っている¹³⁾。

「1社1社、丁寧にインターンのコーディネートをっております関係で、年間で募集できる社数に限りがございます。専属コーディネーターが、御社のミッション・事業戦略・組織戦略を踏まえ、募集から採用、採用後の育成、その後の評価・フィードバックまでトータルにコーディネートいたします。インターンの「募集」のみ行いたいというニーズには対応しておりませんので予めご了承ください。」

ETIC.の連携機関のうち、大阪に拠点を置くのがNPO法人JAE（以下、JAE）である。2001年に設立され、2003年から6カ月を標準期間とする長期実践型インターンシップ「アントレターン」をコーディネートしている。JAEのデータによれば、これまでに参加学生497人、実施企業171社の実施実績を有する（2021年3月現在）。長期実践型インターンシップの実施に当たっては、コーディネート機関の役割が成否を決めると言っても過言ではない。受入企業の選別、学生の選別、ともに重要になる。

コーディネート機関では、受入先企業の開拓、選別を行っているが、実施に至った場合には継続的なサポートを行う。また、長期実践型インターンシップの導入は、継続して実施する場合により大きな成果を受入企業にもたらすことが示唆され

る。しかし、実際に継続してインターン学生を受入れる企業が多いわけではない。JAEについて、これまでコーディネートした企業の受入回数（1回は1期、6カ月）の実績が表2である（ただし、複数回の場合、必ずしも連続しているわけではない）。

受入れ171社中、1回（1期、6カ月）のみが最も多く79社（46.2%）で、およそ半数を占める。また、2回（2期、12カ月）が37社（21.6%）、3回（3期、18カ月）が18社（10.5%）である。複数回の実施についても、2回まででおよそ7割近く、3回以下でおよそ8割を占める。

1回の受入れでその効果を感じることができたとしても、企業側が必要十分なメリットを得られるとは考えにくい。実際の受入れにおいて、多くの企業にとって継続して受入れることには課題があることが推察される。

ただし、6回（6期、3年）以上実施している企業が24社（14.0%）あることから、構成比から言えば2割に満たないが、なんらかの条件を備えることによって継続して受入れることが可能になると考えられる。さらに、最長の21回（21期、10年超）受入れてきた企業が2社存在することが注目される。

そこで、JAEの「アントレターン」を長年において継続して導入している企業が、どのようなプログラムを実施し、いかなる捉え方をしているのか、またどんな変化を経験したのかを確認するため、最長21回の受入実績を有する企業へのインタビュー調査を実施した。

3 継続受入企業の事例

インタビュー調査対象企業¹⁴⁾は、JAEの「アントレターン」を21回受入れてきた株式会社ジオリズムである。同社は大阪府吹田市所在、1993年設立、従業員16名、資本金2000万円、年商約8億円（2021年5月現在）。業種を環境活性化業と銘打ち、無電柱化事業、土壌汚染コンサルティング事業、自然エネルギー事業を営業種目として掲げる。以下に聞き取り内容を要約して示す。

設立当初はNTTの管路工事、電力地中線埋没

表2 NPO法人JAE「アントレターン」企業別実施回数
(2021年3月現在)

実施回数(期)	企業数(社)	構成比(%)	累積構成比(%)
1	79	46.2	46.2
2	37	21.6	67.8
3	18	10.5	78.4
4	6	3.5	81.9
5	7	4.1	86.0
6	8	4.7	90.6
7	4	2.3	93.0
8	2	1.2	94.2
9	1	0.6	94.7
10	2	1.2	95.9
11～15	3	1.8	97.7
16～20	2	1.2	98.8
21	2	1.2	100.0
	171	100.0	

注：小数点下1桁で切捨て

出所：NPO法人JAE提供資料をもとに著者作成

工事を主体とする下請けに位置した。2002年から新たな事業として無電柱化事業の展開を模索し、普及活動に取組みはじめた。当時の年商は約2億円であった。展望が開けない中、コンサルタントにNPO法人による無電柱化の周知、推進を勧められたことをきっかけにしてNPO法人の設立を計画した。同時期の2006年にJAEの「アントレター」の紹介を受け、2007年のNPO法人電線のない街づくり支援ネットワーク設立に向けた準備段階から長期実践型インターンシップを導入した。株式会社ジオリズムの通常業務と並行した準備作業のため、NPO法人専従者を会社から派遣する余裕がなかったことから、インターン学生にプロジェクトとして参画してもらう企画となった。

当初は、インターン学生に大きな期待を抱いていたわけではなく、コストをかけられない事情が大きな導入動機であった。しかし導入後、インターン学生の前向きで、まじめな取組み姿勢に触れ、社長の意識は変わっていった。

JAEのコーディネートで受入れるインターン学生は、社会人としての基本をきちんと教育されている。まじめで前向きで、目的意識をもった学生が多い。営業先開拓などの業務も任すことができる。社会人としての基本を教育されてこないと、社内の業務を担当してもらえない。受入側は、手間と時間などのコストをかける必要があるため、社会貢献的な意義での受入れは続かない。

無電柱化の浸透という目標には、草の根的活動が求められるため、NPOによる活動でインターン学生に活躍の舞台を提供できた。NPO会員向け広報誌の作成を社長が発案し、実際の企画、取材、編集、「美空」という誌名命名などを学生が担当した。他に、セミナーの企画、運営、行政への働きかけなど、長期的な取組みは継続して受入れてきたインターン学生の助力がなければ、実現できていなかったのではないと思われる。

国土交通省が公表する電柱本数の経年推移データも、元は当NPOのインターン学生の調査で明らかにしたことから、把握されるようになった。結果、2016(平成28)年に施行された無電柱化の推進に関する法律の実現に寄与したと考えてい

る。施行の3年前に大阪でセミナーを開催し、参加した国会議員から、無電柱化についてのセミナーでこれだけ多くの参加者を集めていることに驚嘆されたが、インターン学生の長年にわたる活動の蓄積の賜物であると感じている。NPOの活動は、株式会社ジオリズムの勤務時間外であったり、休日のイベントなどが多いため、社員に従事させることは実際には困難であった。

人手不足を補う手段として、アルバイトも考えられるが、言われたことだけを時給でやるアルバイトと、インターン学生の目的意識や熱意は全く異なる。インターン学生の希望と業務内容をマッチングさせると、社員からは出てこない発想が生まれたりするため、社員と異なる視点を導入できるなどのメリットが考えられる。

ただし、これまで10年以上にわたってインターン学生を受入れる中で、試行錯誤を続けてきたことは確かである。すごい発想ばかりが得られたわけではなく、多くのインターン学生の中でも、そうした成果を出せる例は限られる。自社の事業とNPOの活動を併進させることで、継続的にNPOにインターン学生を受入れ、体制を整えてきたのが実態である。

特に大学とのつながりによる推薦枠などは設けていないが、新卒採用の募集には30人以上の応募があり、採用につながっている。こうしたことは、インターン学生の受入効果であると考えられる。20名に満たない規模だが、新卒入社でインターン学生の指導などによる学びの機会があり、インターン学生を受入れていること自体が自社への好印象につながっている。

インターンシップが生み出す成果を、有償のコンサルティングサービスなどで置き換えることはできない。コンサルティングは経験上、高い期待を持つほどに求める答えは得られない。コンサルティングの助言の基盤は、依頼企業側の準備や情報提供、ビジョンによるところが大きい。依頼企業側の準備、体制が不十分、未整備では成果は得られない。あいまいな状態でコンサルティングに救いを求めても、費用対効果は低い。

インターン学生には答えを提示してくれることを求めているのではない。会社を良くしてくれるなどの

期待や、収益に貢献してくれるといった成果を求めているわけでもない。しかし、その分、汗をかいて動いてくれる。インターンシップ受入プロセスの中で、社内の組織およびメンバーが少しずつ変化し、一緒に成長している感じになる。

インターン受入れに当たっては、経営の専門家ではないコーディネイト組織が、インターン学生のサポート、ならびに受入企業のサポートをすることで、結果的に受入企業の変化を支える重要な役割を果たしている。

大学のプログラムで受入れるインターン学生の中には、目的意識が明確ではなく、受け身で、単位のために来ていると平然と言う者もいた。大学の就職支援部署も、大企業と中小企業で対応があらさまに異なっており、中小企業側にとって決して印象が良いわけではない。

インターンの期間については、2週間であっても十分な経験を得ることは困難ではないかを感じる。採用で大多数を刈り取っていく大企業に対しては、学生の成長に資するインターンを実施できているのは中小企業であることを主張したい。長期実践型インターンシップを実践できるのは中小企業であり、実践しながら実務で丁寧な指導ができるのは中小企業のはず。学生の意識向上と、企業側の受入れにおけるスキルアップが求められる。(以上、著者インタビュー内容要約)。

V インタビュー調査からの示唆とまとめ

1 長期的視点からの中小企業の資質向上

長期実践型インターンシップは、中小企業での実践がふさわしいことは、いくつかの事例から確認できる。多様な効果を生み出していることも確認できる。ただし、それには時間を要する。なぜなら、それら多様な効果は人の学びを基盤としているからである。学び合いの場として中小企業を捉え、経営者、従業員とインターンシップ学生が対等に向き合う機会をつくり、それぞれが成長することに長期実践型インターンシップの価値が見出される。

2 インターン学生の継続した受入れによる蓄積効果

長期実践型インターンシップは、学生の成長だけでなく、企業の成長にも効果をもたらす。中小企業が継続的にインターン学生を受入れることで、ある種のプロジェクトチームとして、インターン学生の生み出す成果と学びを蓄積でき、より大きな成果に結びつけることが可能になる。

3 学びのための要件

中小企業が受入れること、長期であることが必然的に学びをもたらすわけではない。受入体制、条件、仕組み、プロセスなど、人が豊かな学びを得るためには、さまざまな準備が必要となる。長期実践型インターンシップの実践においても、そうした準備をサポートできる存在、コーディネイト機関やコーディネーターが欠かせない。こうした役割人材を明確な位置づけでいかに養成していくかが肝要である。

4 成長する学生、資質を向上させる企業、その両者を支える仕組み

採用、内定という産学の一時点の接続を求めた「インターンシップ」は、量的拡大が実現したとしても、企業と学生の将来に活きる学びにはつながりにくい。学問知と実践知の往還を通して学生が成長することを可能にする量を追わない長期実践型インターンシップによって、長期的視点から企業が資質を向上させる。こうした学び合いの場をさらに浸透させるための仕組みが求められる。

5 本稿の課題

先行研究の検討を中心にして、特に中小企業での長期実践型インターンシップが生み出す学び合いに注目し、インタビュー調査も含め、限られた事例ではあるが示唆を拾い集めた。継続した受入れを実現し、効果を得られている企業は多いとは言えないが確実に存在する。少なからず、効果を得るための知見は示されているが、中小企業の経営の資質向上に向けた活用のあり方とさらなる普及への課題について、今後も検討する必要がある。

る。

VI おわりに

労働市場、雇用の変化が見据えられているが、依然として新卒一斉採用を前提に、大企業中心に企業単位で最適人材の獲得手段として位置づけられているのが、採用マッチングを主眼とした「インターンシップ」である。他方で、目立たず、時間をかけて丁寧に、中小企業における長期実践型インターンシップは、容易には得難い学び合いの場、企業側の人材と学生がともに成長する機会を生み出している。学問知と実践知の往還を通して学生が成長できる機会を提供し、各中小企業がインターン学生との学び合いを通じて課題解決に向けた自律的な実践に取り組むことができる。長期実践型インターンシップは、中小企業の長期的な視点からの資質向上を実現しうる。

産学接続の一時的な最適のみに目を奪われるのではなく、長期的な視野から価値を見出すことで、インターンシップの捉え方を変えていけるのではないか。

- 1) 文部省・通商産業省・労働省(1997)を指す。共通認識や定義が確立していなかった当時のインターンシップの在り方について、三省が考え方を整理したもの。
- 2) 「採用と大学教育の未来に関する産学協議会」を指す。日本経済団体連合会(以下、経団連)が、2021年度以降入社対象の「採用選考に関する指針」を策定しないことを決めたことから、2018年に経団連と大学側の継続的な対話の枠組みとして設置を提起したもの。2018年11月公表の中教審第211号答申「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン」においても、「人材を育成する側と人材を活用する側で議論と理解を深めていく必要がある(文部科学省2018:12)」との指摘がみられる。2019年1月に第1回の協議会が開催された。(日本経済団体連合会(2019)週刊経団連タイムズ No.3395)
- 3) 日本経済団体連合会(2020:29)
- 4) 国立大学協会(2018:18)。
- 5) 学生の就職・採用活動に与える影響、学修行動(意識)の変化、就職先企業に対する入社前後の期待やイメージの変化、入社後の離職率等がその検討項目である。調査対象は、インターンシップを経験した学生、インターンシップを経験した3日目までの新入社員、インターンシップ実施大学、インターンシップ実施企業である。当該調査では、インターンシップ期間の長期、短期を厳密に定義するのではなく、インターンシップ期間を適宜相対的に分類して分析している。
- 6) インタビュー対象9社の従業者規模は大企業から中小企業までさまざまであり、実施期間も1週間以内、6カ月以内、6カ月以上等とさまざまである。1社で複数の期間、複数のプロ

グラムを設けている場合も少なくない。

- 7) NPO法人ETICは、2021年6月から組織体制・経営体制を変更することを公表した。「スタッフ一人ひとりの起業家精神が発揮され、共創が生まれる組織づくり」を目指し、ピラミッド型から自立分散型に組織構造を変更し、理事会の役割の再定義、再編を行う。また、創設者である代表理事宮城治男氏は8月に退任を予定している。NPO法人ETIC.HP. <https://www.notion.so/ETICa38308df86844581af01ce32fd86cac4> (2021年5月30日閲覧)
- 8) NPO法人ETIC.HP. ソーシャルビジネス・インターンシップ背景とねらい.HP. http://socialbusiness.etic.jp/internship/internship_about.html (2021年5月30日閲覧)
- 9) 経済産業省(2014b:19)。
- 10) 経済産業省(2014a:62)。
- 11) 経済産業省(2014b:19)。
- 12) チャレンジ・コミュニティ・プロジェクトHP.(事務局はNPO法人ETIC.) <https://www.challenge-community.jp/case/%E5%AE%9F%E8%B7%B5%E5%9E%8B%E3%82%A4%E3%83%B3%E3%82%BF%E3%83%BC%E3%83%B3%E3%82%B7%E3%83%83%E3%83%97%E3%80%81%E3%82%AD%E3%83%A3%E3%83%AA%E3%82%A2%E6%95%99%E8%82%B2/> (2021年5月30日閲覧)
- 13) 2016年より開始された「DRIVEインターン」の前身プログラム。NPO法人ETIC.アントレプレナー・インターンシップ・プログラム——起業家や気鋭のリーダーと一緒に、限界を超える半年間.HP. <http://www.etic.jp/for-host> (2021年5月30日閲覧)「DRIVEインターン」は、「週3日以上かつ4~6カ月間程度の起業家のもとでの長期実践型インターンシップ」「未来の社会をよりよいものとしていくための未来領域の仕事」に携わるプロジェクトとしており、以下の4項目を受入企業の条件としている。①実社会との接点や機会提供を重視した受入れにより、アントレプレナーシップ(自らの意思と行動で、社会に価値を創造していくとする精神)溢れる人材を育成、輩出していくという、DRIVEインターンのビジョンに賛同し、インターン学生を受入れていく意思があること。②単純な職力、労働力の補充ではなく、事業課題を解決し、中長期ビジョンを達成するための期間限定パートナーとしてインターン学生を活用する意思があること。③DRIVEインターンが大事にしている「未来の社会をより良いものとしていくための未来領域の仕事」ができ、「期間限定の起業家の右腕」として扱い、権限委譲し、業務を任せていく意思があること。④受入期間中はもちろん、インターン期間終了後も継続的にその若者が、次世代を担う起業家型リーダーとなっていくこと見守り、サポートしていく意思があること。DRIVEインターン資料ダウンロードHP. <https://drive.media/intern/di-hr/di-hr-doc> (2021年5月30日閲覧)
- 14) 2021年5月20日午前10時から約1時間超の半構造化インタビューをオンライン会議形式で実施した。聞き取り対象者は、主として株式会社ジオリズム取締役 経営戦略部部长、井上承子氏(代表取締役、井上利一氏の配偶者)、および株式会社ジオリズム 事務局 次長、塚田泰二氏、(オブザーバーとして、NPO法人JAE共同代表 坂野充氏も参加)。主な質問項目は、1) 長期実践型インターンシップ導入経験から何を得たか、気づいたこと、考えたこと等。2) 知るきっかけ。3) 導入のきっかけと導入までの検討プロセス、自社の状況。4) 当初の導入目的、期待など。5) 実施内容、実施プロセスでの経験内容、自社の状況。6) 導入後の評価、自社の状況等。参照:株式会社ジオリズムHP. <https://www.georhizome.net/> (2021年5月30日閲覧)、特定非営利活動法人電線のない街づくり支援ネットワークHP. <https://nponpc.net/> (2021

参考文献

- 伊藤智明・足代訓史・山田仁一朗・江島由裕 (2016) 「企業家による事業の失敗に対する意味形成プロセスの解明——省察的対話における語り直しとスキーマの更新に着目して」『日本ベンチャー学会誌』No. 27, pp. 15-29.
- 加藤敏明 (2016) 「産学連携教育からみた大学の教育改革——改革の脇役から主役へ」田島充士・中村直人・溝上慎一・森下覚編『学校インターンシップの科学——大学の学びと現場の実践をつなぐ教育』ナカニシヤ出版, 第12章, pp. 248-272.
- 川上あき (2020) 「公募型と大学経由型インターンシップの比較考察を通じた今後のインターンシップの可能性——企業側・学生側アンケート, インタビューをもとに」『高等教育ジャーナル』No. 27, pp. 13-25.
- 経済産業省 (2014a) 「教育の効果の高いインターンシップの普及に関する調査報告書」. https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/intern/H25_Houkokusho_Zentai_Internship.pdf (2021年5月30日閲覧)
- (2014b) 「共育型インターンシップの普及に関する調査報告書」. http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/intern/H26_Intern_report.pdf (2021年5月30日閲覧)
- (2019) 「学生・企業の接続において長期インターンシップが与える効果についての検討会(調査結果)」. https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/long_term_internship/investigation_result.html (2021年5月30日閲覧)
- 厚生労働省 (2005) 「インターンシップ推進のための調査研究委員会 報告書」. <https://www.mhlw.go.jp/houdou/2005/03/dl/h0318-1a.pdf> (2021年5月30日閲覧)
- 一般社団法人国立大学協会 (2018) 「高等教育における国立大学の将来像(最終まとめ)」. https://www.janu.jp/wp/wp-content/uploads/2021/03/20180126-wnew-future_vision_final2.pdf (2021年5月30日閲覧)
- 佐藤均 (2016) 「事業拡大を実現する中小企業のための「長期インターン」活用戦略」幻冬舎メディアコンサルティング.
- 柴田仁夫 (2017) 「中小企業のインターンシップの考え方——横浜型地域貢献企業へのインタビューから」『横浜市立大学論叢社会科学系列』Vol. 68, No. 3, pp. 193-230.
- 瀬沼希望 (2014) 「インターンシップの受入で, 中小企業が活性化する——成果が出るインターンシップ導入のポイント」DRIVE ツクルゼ, ミライ! 行動系ウェブマガジン [DRIVE] 2014年5月9日. <https://drive.media/posts/2721> (2021年5月30日閲覧)
- 田島充士 (2016) 「学問知と実践知との往還を目指す大学教育——学校インターンシップにおける共創的越境」田島充士・中村直人・溝上慎一・森下覚編『学校インターンシップの科学——大学の学びと現場の実践をつなぐ教育』ナカニシヤ出版, プロローグ, pp. 1-28.
- 田島充士・中村直人・溝上慎一・森下覚編 (2016) 『学校インターンシップの科学——大学の学びと現場の実践をつなぐ教育』ナカニシヤ出版.
- 一般社団法人日本経済団体連合会 (2019) 「第1回「採用と大学教育の未来に関する産学協議会」開催」週刊 経団連タイムス No. 3395. https://www.keidanren.or.jp/journal/times/2019/0207_01.html (2021年5月30日閲覧)
- (2020) 「採用と大学教育の未来に関する産学協議会報告書「Society 5.0に向けた大学教育と採用に関する考え方」」. <https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/028.html> (2021年5月30日閲覧)
- (2021) 「採用と大学教育の未来に関する産学協議会 2020年度報告書「ポスト・コロナを見据えた新たな大学教育と産学連携の推進」採用と大学教育の未来に関する産学協議会」. <https://www.keidanren.or.jp/policy/2021/040.html> (2021年5月30日閲覧)
- 文部省・通商産業省・労働省 (1997) 「インターンシップの推進に当たっての基本的考え方」. <https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r9852000002b9xq-att/2r9852000002ba3w.pdf> (2021年5月30日閲覧)
- 文部科学省 (2018) 「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン(答申)」(中教審第211号)中央教育審議会第119回総会(平成30年11月26日). https://www.mext.go.jp/content/20200312-mxt_koutou01-100006282_1.pdf (2021年5月30日閲覧)
- (2020) 「Society 5.0時代の産学共同教育に向けたインターンシップの推進強化について」中央教育審議会大学分科会(第155回)会議資料, 資料1-2. https://www.mext.go.jp/kaigisiryu/content/20200714-mxt_koutou01-000008731_03.pdf (2021年5月30日閲覧)
- 文部科学省・厚生労働省・経済産業省 (2015) 「インターンシップの推進に当たっての基本的考え方」. https://www.mext.go.jp/content/20210125-mxt_senmon02-000012347_11.pdf (2021年5月30日閲覧)
- 山口一美・那須幸雄・那須一貴・海津ゆりえ・井上由佳・横川潤・高井典子 (2012) 「文教大学国際学部における長期インターンシップを組み込んだキャリア教育プログラムの開発」『文教大学国際学部紀要』Vol. 22, No. 2, pp. 143-173.
- 山口美和 (2016) 「省察的实践論——シヨーン理論からみた臨床の知と共創的越境」田島充士・中村直人・溝上慎一・森下覚編『学校インターンシップの科学——大学の学びと現場の実践をつなぐ教育』ナカニシヤ出版, 第6章, pp. 124-139.
- やまだようこ (2000) 「喪失と生成のライフストーリー——F1ヒーローの死とファンの人生」やまだようこ編『人生を物語る——生成のライフストーリー』ミネルヴァ書房, 第3章, pp. 77-108.
- Cope, Jason (2003) "Entrepreneurial Learning and Critical Reflection: Discontinuous Events as Triggers for 'Higher-level' Learning." *Management Learning*, Vol. 34, No. 4, pp. 429-450.
- Mezirow, Jack (1991) *Transformative Dimensions of Adult Learning*, San Francisco, CA: Jossey-Bass. (=2012, 金澤睦・三輪健二監訳『おとなの学びと変容——変容的学習とは何か』鳳書房.)
- Reddy, Vasudevi (2008) *How Infants Know Minds*, Cambridge, MA: Harvard University Press. (=2015, 佐伯胖訳『驚くべき乳幼児の心の世界——「二人称的アプローチ」から見えてくること』ミネルヴァ書房.)
- Schein, E.H. (1999) *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture Change*, San Francisco, CA: Jossey-Bass. (=2004, 金井壽宏監訳『企業文化——生き残りの指針』白桃書房.)
- Schön, D. A. (1983) *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, Basic Books. (=2007, 柳沢昌一・三輪健二監訳『省察的实践とは何か——プロフェッショナルの行為と思考』鳳書房.)

あしづか・いたる 近畿大学経営学部教授。主著に『地域創生イノベーション——企業家精神で地域の活性化に挑む』(共著, 中央経済社, 2016年)。中小企業経営論専攻。