

# 地域創生へのインターンシップ ——コーディネーターの重要性

今永 典秀

(名古屋産業大学准教授)

地域創生に向けてインターンシップが地域や地域中小企業と若者との接点構築や協働・共創の役割を果たすことが期待される。地域や地域中小企業は、都会の大企業と異なり、広報のブランド力や受入余力に乏しいことが想定される。また、大学から離れた地域や地域中小企業との接点や信頼関係を構築することは一般的に困難である。そのような中、大学生や大学と地域中小企業双方に価値提供を実現するためにはコーディネーターの役割が重要視される。本稿では、地域の中小企業に対する地域創生インターンシップの特徴を明らかにするため、地域での実践事例調査とコーディネーターに対するインタビュー調査を実施した。コーディネーターを介した地域中小企業の企画策定、募集、実施サポートを通じて、風土改革や経営革新につながり、魅力的なプロジェクトが実施されることで、学生が集まり地域企業や地域との関係性が構築され、将来の地域への貢献が期待されることが確認できた。コーディネーターは、企業と学生双方に対する価値提供を実施するため、異なるノウハウ・経験を有する必要がある。また、コーディネーターの組織的な育成や、地域全体が発展するための産学連携や、地域での研究会・協議会の設立・運営など、組織の継続発展に向けた役割が求められる。インターンシップが地域創生の実現に向けて、多様な役割を果たすことができるコーディネーター人材の育成発展が重要であることが示された。

## 目次

- I はじめに
- II 先行研究
- III 地域創生インターンシップの事例
- IV 地域創生インターンシップの課題
- V コーディネーターの重要性
- VI おわりに

## I はじめに

日本は将来、少子高齢化社会が到来し、人口減少が進み、人口流入地域と人口流出地域の二極化が進むと予測されている。首都圏・大都市圏を除いた地域企業の多くは、若者を中心とした人口流出の影響もあり、採用が困難な状況である。一般

的に中小企業は「少ない経営資源での日々の対応」(寺岡 2018) が求められ、多くの場合、新規事業や新商品の開発に向けた市場創造やイノベーションの実現が困難な状況にある。中小企業にとっては「人材確保」「資金調達」「市場確保・開拓」が課題で、事業化段階では大企業は豊富な人材ストックを抱える一方、中小企業では不在の場合が多い。中小企業にとっては、事業の拡大や多角化に、どのようにして外部人材を活用するのが今後のカギを握る(寺岡 2019)。他企業とのネットワークに加え、大学や研究機関も地域の企業が外部資源を活用するネットワーク戦略の重要な対象となる(金井 2006)。つまり、産学連携やインターンシップでの外部との協働・共創による外部人材の活用が、地域の中小企業にとって事業

の多角化や発展のための有益な策の一つとなり得る。しかしながら、都会で実施される知名度の高い企業に対するインターンシップは、HP や就職支援サイトを通じて広報すれば学生が集まるが、地域に対するインターンシップは、学生が地域の実情を事前に認識することが困難であるため、マッチングの役割や機能が重要となる。このような中で、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局は、「地方創生インターンシップ事業」に取り組み、平成 28 年 10 月より独自のホームページを開設し、事例集やマニュアルなども展開している<sup>1)</sup>。目的は、産官学連携により地域でインターンシップを推進する組織において、東京圏等の大学が、地方企業へのインターンシップを通じて、地方の企業の魅力を理解し、就職先としての地方企業が有力な選択肢の一つとなることで、地方への人材還流や地元定着を実現するものである。地域創生インターンシップの意義としては、移住・定住促進に加え、産業振興・移住・定住促進・まちづくり、関係人口創出など幅広い施策に関連している。これらの地域創生に向けた産学連携の取り組みや、インターンシップに関する好事例が取り上げられている。インターンシップの啓蒙活動につながり、地域企業の関心向上や、実践者のモチベーション向上や、広報を通じた学生の参加につなげる意義が認められる。例えば、信州大学と塩尻市が連携した地域ブランド創造（林・山田・大島 2020）や、大正大学の地域創生学部における地域と連携した実践的な活動（山中・瀧本 2019 など）や、長期間の実習が制度で必修化された専門職大学などがあげられる<sup>2)</sup>。

一方で、「地方創生に資するインターンシップ等の産学協働を推進するためには、地域内で資金、人材、ノウハウが循環する連携組織の整備が不可欠であるが、現状は進んでいない」（松高 2018）と課題が提起されている。また、中小企業に関する問題点としては、「インターンシップを活用していないのは、制度上の問題よりも、企業側の負担という運用面の問題が大きいため消極的にならざるを得ない」（服部 2016）と指摘される。石川県での企業への調査から「受入の手間の削減」がインターンシップ継続の課題の一つに挙げ

られ、受け入れ体制の構築やプログラムの作成は、ゼロから取り組む新規業務であり、多くの時間と手間を要すると課題が挙げられている（門間 2017）。他方、大学については、文部科学省の支援のもと、平成 25 年度より「地（知）の拠点整備事業（大学 COC 事業）」（Center of Community）によって、大学が自治体と連携し、地域を志向した教育・研究・社会貢献を進めることで、地域の課題解決に資するさまざまな人材や情報・技術が集まる、地域コミュニティの中核的存在となるべくその機能強化が図られた。平成 27 年度からは、後継事業として、「地（知）の拠点大学による地方創生推進事業」（COC+事業）が推進された。目的は、若年層の東京一極集中を解消するため、全学的に地域を志向する大学群、自治体、地域の中小企業等の連携により、各地域の実情に応じた雇用創出や学卒者の地元定着率向上に向けた大学による地域創生の推進である。しかしながら、地方の雇用創出の成果が不十分な状況の中、地域での就職率を向上させることが、学生が地域でどうありたいかという意志の配慮がかけ、役立つ人間の育成が優先される懸念が指摘されている（田中 2018）。課題として、大学インターンシップを推進するために各地で自治体・大学・業界等による連携組織が発足されているが、大学が中長期的な方針や計画を設定している割合は 4 割以下と限定的であり、大学教育プログラムとしての関与は薄く、地方に学生の目を向けるほどの誘引力にはなっていないことが問題提起されている（田中 2020）。このような課題に対し、令和 2 年には、大学による地方創生人材教育プログラム構築事業（COC+R）が COC+事業の後継事業として実施され 4 大学群が選定された。目的は、地域の知の拠点としての大学が、他の大学等や自治体、地域の企業等と協働し、地域が求める人材を養成するための教育改革を実行するとともに、出口となる就職先と一体となった教育プログラムを実施することで、若者の地元定着と地域活性化を推進することである。特徴は、地域に人材を定着し、地域で活躍させるために、異なるアクターが連携し、地域が求める人材像を明確にし、そのための教育プログラムの構築と、就職先と一体となったプログ

ラムの促進である。インターンシップは、就職からは独立して教育の文脈で論議されてきたが、地域創生の文脈の中では教育と就職の両立の観点が必要であることが示唆されている。

## II 先行研究

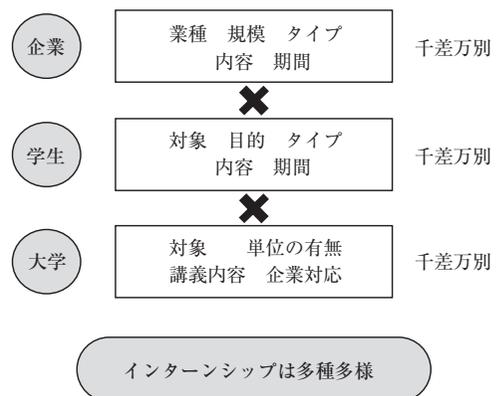
インターンシップ (internship) とは、医師のインターン (intern) が語源とされており、見習いという意味に使われている (古閑 2015)。昨今では、大学におけるキャリア教育の一環として広く周知され始めており、大学における定義として「学生が在学中に自らの専攻、将来のキャリアに関連した就業体験を行うこと」(文部科学省・厚生労働省・経済産業省 2015) が広く用いられている。大学における教育効果の高いインターンシッププログラムを普及させるために、「就業体験」「正規の教育課程」「事前・事後学習・モニタリングの実施」「実施後の教育効果の測定の仕組みの整備」「原則5日間以上」「大学と企業が協働する」(文部科学省 2017) 基準が示されている。一方、経済産業省 (2012) は「受け入れ企業のメリットの不明瞭さ」や「受け入れ先の不足」と問題点を指摘し、文部科学省 (2017) は、インターンシップ実施における企業側の課題として最も高いのが「プログラムの企画・設計 (目的、内容、時期、期間、人数等) 74.4%」と指摘している。また、見館 (2017) は、「インターンシップを大学教育の一環ととらえながらも、学生と企業にメリットがある形にどうやって落とし込めばいいのか、新卒一括採用および総合職採用に関する議論をし、日本型インターンシップのあるべき姿について考察」し、学生・企業の効果と、日本型インターンシップの課題として、インターンシップ先の不足や、期間の偏りや短さ、質向上の問題や、専門人材の不足などを指摘している。

自治体と大学が協働する教育プログラムでは、プロジェクトとプログラムのマネジメントが重要である一方、地域課題の解決を実施する障壁があり、大学・地方自治体が地域の状況を十分配慮した活動実態は乏しくプログラムレベルで地域住民のニーズと地域住民の理解増進の重要性を指摘し

ている (岡田ほか 2019)。日本では産学官連携や地域レベルで、さまざまな連携が進められてきたが、継続的なものとは言い難い状況である。「場」が形成されたとしても継続できるようにすること、あるいは作り変えることなどマネジメントが不可欠になるが、「場」を意識しないため、それまでの取り組みを次に活かすことができない課題が指摘されている (西尾 2018)。また、インターンシップとして、地域や地域中小企業を知ることや、地域中小企業で働くことを体験することや、企業と成果を上げることなどの目的が段階的に設定される。学生が所属する大学の特性や学年、学生の嗜好によって異なる。また地域側の状況も異なりインターンシップは千差万別で、個別性の強いものとなる (野村・今永 2021)。

これまでのインターンシップ研究では、企業が主体的に実施するプログラムを対象とする研究内容は蓄積が乏しい。その少ない事例の中で、企業に対する3週間のインターンシップによる社会人との関わりのキャリア探索への影響 (坂爪・梅崎・初見 2020) が存在する。このような企業向けの調査は200人程度を年間に受け入れることから検証が可能であるが、中小企業の場合は受け入れ人数が少人数で、企業ごとのプログラムが同一の条件でないことから同様の研究の実施が困難な状況にある。また、見館・関口 (2014) が指摘するように、一般的に、1カ月を超える長期間のインターンシップは、受入先の開拓や、単位化を含め

図1 インターンシップの個別性

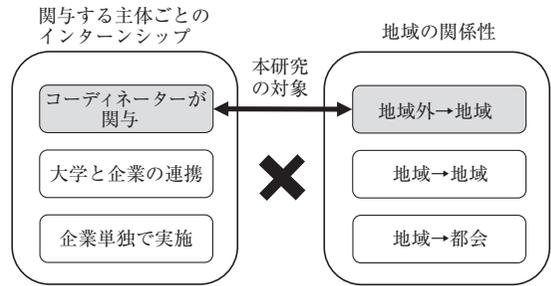


出所：野村・今永 (2021：図3-10 抜粋)

てカリキュラム化が困難である。その中でも、工夫を凝らした取り組み事例は全国で存在する。例えば、大学と中間支援団体が連携した取り組みとしては、大学が単位科目として中長期の4週間から6週間の実践型インターンシップ（高木・南田・棚瀬 2016）や、金融機関と大学が連携し地域中小企業の成果をもたらす産学金連携モデル（今永・松林・益川 2019）がある。また、長期間にわたる地域中小企業へのインターンシップ事例としては、地域の国立大学が中小企業家同友会と連携した低年次向け教育プログラム（松坂・山本 2019）や、北海道大学の中小企業家同友会と連携した低年時の長期インターンシップ（亀野・梶・川上 2017）、新潟大学の長期インターンシップ事例（高澤・西條 2016）や、中小企業の長期間の実践的なインターンシップ事例（企業事例と学生の成果）（柴田 2018）などが存在する。インターンシップ全体の中で、このような事例や研究の割合は小さい<sup>3)</sup>。また、インターンシップに占める割合は小さいが、中小企業経営に対しても学びがあるWin-Winのプログラムの存在（芦塚 2016）や、数カ月以上のインターンシップを専業として2014年に経済産業省と協働で「教育的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」を執筆したNPO法人ETIC.（以下「ETIC.」とする）が実施するインターンシップが、大学が関与するものより本格的であると評価する一方的ボリュームの課題が存在する（築山 2014）。

先行研究では、インターンシップ参加者の学生を含めた、大学、企業、学生の3者の構造化や、それぞれの特殊性・独自性を細分化・構造化し、個別事情を踏まえた事例研究や効果検証は十分ではない。背景には、企業向けのインターンシップの事例研究が少ないことに加え、地域中小企業の事例研究が困難な背景として、中小企業が実施するインターンシップの参加者人数の規模が小さい問題点や、企業ごとの個別性が強いことがあげられる。さらに、地域創生インターンシップにおいては、地域を超える独自性があり、地域中小企業と学生をマッチングさせる上で、コーディネーターとしての第三者の役割が重要となり、中間支援団体や、連携組織、コーディネーター機能が重

図2 研究の全体像



要な位置づけとなるが、当該分野の研究の蓄積は少ない。

そこで、本稿では、地域の中小企業に対する地域創生インターンシップを対象とし、地域での実践的なインターンシップ事例とコーディネーターに対する調査により、概要と課題を明らかにする。その上で、地域創生インターンシップに不可欠なコーディネーターの役割と特徴を考察するために、中間支援団体のコーディネーターに対する半構造化インタビューを実施した<sup>4)</sup>。具体的事例としてはNPO法人G-net（以下「G-net」とする）の実践事例と、三重県尾鷲市への長期実践型インターンシップの事例と、復興・創生インターンシップの事例を調査した<sup>5)</sup>。地域創生インターンシップを事例検証し、コーディネーターの役割と特徴を把握することで、学生と企業が双方にメリットが得られるWin-Winの関係をもたらすプロジェクト実施につながり、インターンシップが継続発展し、他地域展開が可能になり、地域創生へとつながることが期待される。

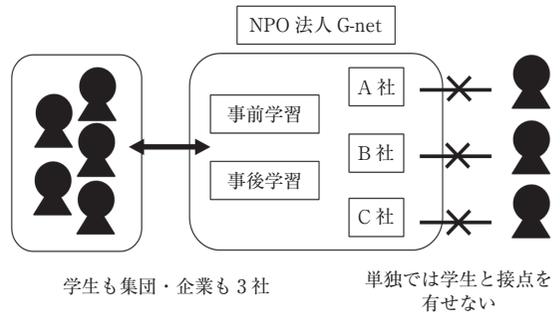
### III 地域創生インターンシップの事例

G-netが実践するプログラムとして複数社の地域中小企業に対する「シゴトリップ」と、「課題協働型・事業参画型」である2020年度の「株式会社船橋」の「長期実践型インターンシップ」の事例と、2020年度の三重県尾鷲市で大学1年生が長期間実践的なインターンシップを実施した事例と、復興創生インターンシップの事例を取り上げる<sup>6)</sup>。

表1 シゴトリップの実績

	2013年 夏	2014年 春	2015年 夏	2016年 春	2016年 夏	2017年 夏	2018年 夏	2019年 夏	2020年 春	合計
企業数 (社)	9	10	15	25	22	19	9	6	9	124
学生数 (人)	40	45	112	214	122	136	26	18	15	728
中部経済産業局と連携事業として取り組んだため、一部形式が異なり、参加者数も多い										

図3 シゴトリップの特徴



### 1 複数社の地域企業体験シゴトリップ

シゴトリップは、2013年8月より開始され、2020年3月までに9回実施され、参加企業はのべ124社、参加学生はのべ728人である（表1参照）。

時期は、学生の参加が容易な春休み・夏休みの期間に5日間を設定される。初日と最終日は、G-netが事前・事後学習を実施する。それ以外の3日間は、中小企業3社を訪問し社長と若手社員の双方にインタビューを実施する点が特徴である。企業ごとに企業説明や工場見学やワークショップなども組み込まれる。インタビューを踏まえ、最終日の事後学習では、学生が企業の評価やアンケート・感想に回答する。学生の回答を企業へのアセスメントレポートとして集約し送付することが特徴である。

学生にとっての特徴は、中小企業1社に訪問・インタビューするのではなく、事前事後学習を含めて、G-netに対する5日間のインターンシッププログラムである。G-netがコーディネートすることで3社と接することができ、さらに同じ仕組みで3日間体験することで、比較検討し企業や業界、人物を見る目を養う機会を得ることができる。企業にとっての特徴は、G-netが仲介することにより、学生の募集やプログラムの検討・実施が可能となる。さらに、学生に対する事後学習の結果としてアンケートや感想のフィードバックを受け、他企業と比べることができ、自社の改善ポイントや、学生の感想など単独で実施した場合に得ることが困難な情報入手が可能となる。

2021年度の夏の期間には、愛知県の短大の初年時のプログラムとして連携した実施や、オンライン環境を活用して全国の団体組織と連携して全国の地域の中小企業を体験できる仕組みを展開す

る計画である。

### 2 長期実践型インターンシップ——船橋の事例

船橋は創業100年を迎える防水商品メーカーで、事業内容は、主にレインウェアや防水エプロンを製造販売している。経営者は3代目のオーナー企業である。G-netと連携し、長期インターンシップを2020年時点で累計14人を受け入れている。2021年度は新規事業立ち上げや、企業の課題解決などを実施している。コロナ禍の中で、社会貢献を目的として新たに医療用防護ガウンの製造なども展開している<sup>7)</sup>。

G-netのコーディネーターの役割は次のとおりである。学生に対して、インターンシップの事前には、面談、企業のマッチング、プロジェクトの説明を実施した。インターンシップの途中には、毎日の日報の確認とコメント、月に一回程度の振り返りと今後の目標設定と、プロジェクトの状況確認や困りごとなどのヒアリングを行い、終了時には振り返り発表会としてプレゼンテーションの機会と、これまでのプロジェクトの振り返りシートの作成を行う。その後、学生と企業双方が希望したことから、インターンシップを終えて、アルバイトとして協力関係が継続している。一方で、企業に対しては、事前の面談、プロジェクト設計や、学生の状況に応じたプロジェクトの変更や、サポート方法などの助言を定期的実施した。経営者が多くの学生を受け入れる経験を有し、インターンシップの専属担当として、ミギウデ社員として入社した3年目の若手担当者が存在することに特徴がある。ミギウデ社員も、地域中小企業内での新規プロジェクトや組織変革に関与する役割

を担い、サポートとしてもインターンシップ生が協働・共創した。

2021年のインターンシップ生の具体的な成果としては、新規サービス立ち上げに向けたマーケティングリサーチや、営業に向けた価格設定やアプローチするための企業リストや販促チラシの作成。新規事業として実施した医療用防護ガウンの展示会準備、販路拡大支援のためのカタログ作成、HP作成を担った。また、後半は、外部の公的機関が実施する補助金申請を担い、企業内の関係者へのヒアリングを元に申請を仕上げ、採択にも貢献した。企業からは、インターンシップ生が企業内の戦力として具体的な成果を企業内に還元したことからも多大な評価を受けている。学生にとっても、実践経験を通じて成長を感じられ、企業のサポーターとして貢献したい意向が合致し、インターンシップ期間終了後も関係性を継続している<sup>8)</sup>。

当該事例では、インターンシップ生が大学内の教育プログラムに参加し複数のインターンシップなどへの参加経験や課外活動経験があり、一定の経験と意欲を有した状態で長期実践型インターンシップに参加した。地域中小企業の事業価値創造に貢献した。経営者と二人三脚のプロジェクトのみならず、若手ミギウデ社員が経営者と二人三脚のプロジェクトも実施するが、若手社員とチームで取り組むことが特徴である。ミギウデ人材とペアでの内容が多かったが、インターンシップの終盤や、その後の延長期間では、プロジェクトを単独で担う割合が増加し、単独で戦力として進化する変化のプロセスが確認できた。

### 3 長期実践型インターンシップ——夢古道おわせの事例

2021年10月から半年間の長期のインターンシップが実施された。事例の学生は関東に在住し、地元から大学へ通う学生は、コロナ禍の影響で大学がオンライン講義に変更され、大学に入学後リアルな講義を経験できず、大学に登校することが困難な環境にあった。オンライン環境で講義を受講できるのであれば、地域へのインターンシップとの併存が可能となり、地域創生の本質が学べる

と感じ、三重県尾鷲市の「夢古道の湯」の長期インターンシップへと参加した。受入企業は、2007年に長期インターンシップの受け入れを開始し、地域創生インターンシップとして長期間、滞在型でのプロジェクトに取り組んだ経験を有する<sup>9)</sup>。受入責任者の伊東氏は「受入企業側にとって毎回、学生に何を提供できるか、どんな評価を受けるか、地域企業のことに興味を持ってもらえるか、毎日がチャレンジだと考えている。社会の変革期だからこそ、受け入れる必要や価値があると考え、話を聞いて立候補して、若者と一緒にこの状況を打開すべく挑戦しようと考えている」と地域中小企業がインターンシップを受け入れる意義を言及する。

インターンシップ参加前には、ETICのコーディネーターと事前に面談し、全国の数カ所の受け入れ候補者とオンラインで面談を行った。その後、受入企業がプロジェクトを設計し、インターンシップが開始された。受入企業が近隣の住居を確保し、毎日日報を記載し、目標設定と、定期的な振り返りを実施し、半年後にはインターンシップ実施の報告会が実施された。現地の事業の業務を体験し、さらに新規事業の一つとして、企業そのものがコロナ禍の影響を受け困惑する環境にあったが、新商品である除菌スプレーの販路開拓や、クラウドファンディング企画の担当として、各種調整や企画の実行、商品の配送などを体験し、具体的な事業成果が得られた。

当該事例では、地域創生に関連する経験を希望する都会の学生が、講義がオンライン環境に変化したことを受けて、どこでも講義が受講できる環境になったことから、インターンシップ先の地域に居住地を移した上で、オンライン講義を受講しながらインターンシップを実施する新たなスタイルである。

### 4 復興・創生インターンシップ

「復興・創生インターンシップ」は、復興庁事業「伴走型人材確保・育成支援モデル事業」の1つであり、岩手県、宮城県、福島県の被災地域で、経営者の右腕となり、就業体験に加え、被災地の企業が抱える経営課題に経営者と学生が協働

する実践型プログラムである<sup>10)</sup>。2017年度からの4年間で1200人以上の学生が参加し、500社以上の企業のプロジェクトが実行された。受入企業と学生に対して、各地の20弱の地域のコーディネート機関が、地域・地域中小企業に応じたプログラムを策定する。地域特性や、地域のアクターを知るコーディネーターが、地域との交流や、プロジェクトの設定することに特徴がある。また、受入企業にとっては、今まで実施できなかった経営課題解決に外部のコーディネーターと、参加学生と協働することによって、人材獲得力や若手の育成に寄与できる利点があげられる。

学生にとっては、受入企業とのマッチング面談、事前のオリエンテーション、研修が実施される。期間中は現地のコーディネーターが、住居の点なども踏まえたサポートを実施する。中には、企業への交通手段が限定的なため、車でのサポートを実施する事例も確認できた。毎日の日報の提出や、定例の研修会や交流会を実施し、学生の教育効果を高めるサポートを実施した。その上で、最終的には、報告会を実施し、学生の振り返りと、企業への成果還元に加え、関係機関や地域の他事業者に対するインターンシップの効果を波及させる発信なども実施された。

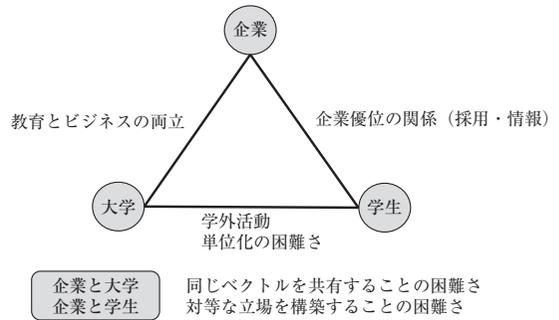
復興・創生という大義名分があり、財源が確保されたことで、多くのコーディネート団体が各地で誕生した。中間支援団体は、今までインターンシップ事業を実施している団体と、新たにコーディネーター人材を雇用・育成して新規に取り組む団体が存在する。4年間の実践事業に加えて、コーディネーターの連携や、育成の観点が事業にも含まれ、団体やコーディネーターが設立され、育成された点も特徴である<sup>11)</sup>。

#### IV 地域創生インターンシップの課題

##### 1 構造的課題

一般的にインターンシップの課題としては、企業・学生・大学の3者がそれぞれ異なる思惑を持ち、企業と学生と大学が対等な関係になることは難しく、3者が同じ目的を有することが困難であ

図4 3者の関係性 (通常のインターンシップ)



出所：野村・今永 (2021：図3-11抜粋)

る (野村・今永 2021)。

大学が学生の教育機会や、平等性を優先すると、地域の個性や企業の個性に対応できず実施が困難に陥る懸念がある。また、大学は一定人数を同じ企業や地域への受け入れを希望する場合も想定されるが、企業の受け入れ人数の限界がある。一定期間に多くの人数が地域を訪れ、他の期間は滞在しない場合も、受入側の環境整備や負担が大きくなる。大学側からの地域に対する要望として教育に関する要望が強い場合は、地域・地域中小企業側の負担が多い。受け入れるキャパシティが小さい場合は、地域中小企業が疲弊し、継続できず単発化することが懸念される。大学が、個別の地域の状況や企業の状況を把握し、丁寧なコーディネートや、地域の実態に応じたプロジェクト設計が必要となる。このように地域創生インターンシップは、通常都会で実施される企業主導のインターンシップとは異なる難しさが存在する。

また、地域企業の採用数が限定的な場合や知名度が低い場合、採用する企業が優位な立場ではなく、学生をお客様扱いする場合も存在する。あるいは、学生の状況を把握せず、労働力とみなすプロジェクトは、アルバイト同様と学生に捉えられ、地域や地域企業の魅力を損なう懸念もある。つまり、プロジェクトの目標を達成することに向かって、対等な関係での実施が必要である。その場合は、学生の状況や、プロジェクトの内容や期間や難易度の調整が必要となるが、学生理解に乏しい状態では実現が困難であり、プロジェクト設計の修正や学生と企業双方のフォローが必要とな

る。また、魅力的なプロジェクトを作成した場合も、企業単独で広報が困難な場合が多く、学生に対して魅力的に伝えることができない。一般的に、地域の中小企業が単独で、全国・個別大学を通じて学生に発信することや、大学が全国の地域との関係性を構築することは困難である<sup>12)</sup>。

さらに、大学側で単位化プログラムになっていない場合や、クォーター制が導入されていない場合は、学生が参加可能な時期は、長期休暇の時期に限定される。また、大学で学生に対するプログラムが整備されている場合も、選択肢がなく強制力が強い場合は、単位のために参加する学生は、意欲が低い場合も考えられ、受け入れ地域側からの評価が低くなることが予測される。

## 2 地域企業/学生/大学の課題

地域企業は採用を定期的に実施していない場合もあり、新卒採用を実施する場合も、定期的な採用をしているとは限らない。また、企業の従業員数が少ない場合は、企業内に学生が集まる作業空間や議論場が確保できないことも想定される。恒常的に新卒採用を実施する企業と比較すると、ブランド力も乏しく学生への広報力が弱く、学生が集まらず、インターンシップの実施が困難な場合も多いと考えられる。また、地域中小企業は、学生や若者と接点が乏しく理解が乏しいことにより、若者とギャップが発生する場合がある。若者に対する育成・指導などの経験が豊富でない場合は、学生に対して物事を伝えることや学生と協働への熟練度が低いことから、学生とのコミュニケーションに苦勞することが想定される。

学生にとっては、通常のインターンシップや短期間のインターンシップなどへの参加への障壁も存在する。学生の将来やりたいことが定まっていない場合や、地域で活躍したいと考えていない場合は、地域創生インターンシップへ参加することへの障壁が高いことが懸念される。また、地域のインターンシップの情報入手の方法が限定的で、認知されていない可能性もある。インターネット情報を利用することや、大学から宣伝・広報し、学生に対して認知させることも必要である。実際に学生が参加を決断した場合も、時間の確保や費

用負担に課題が残る。地域外の大学生が地域へ参加するためには、一定期間連続して予定を確保する必要がある。大学側にインターンシップで長期間大学外に参加できるような単位制度がない場合は、夏季休暇や春休みなどを活用することが一般的となる。遠隔地の場合は、学生の住居を確保する必要や、交通費などの費用負担の問題なども発生する。そのため、通常のインターンシップと比べて参加障壁が高くなる。

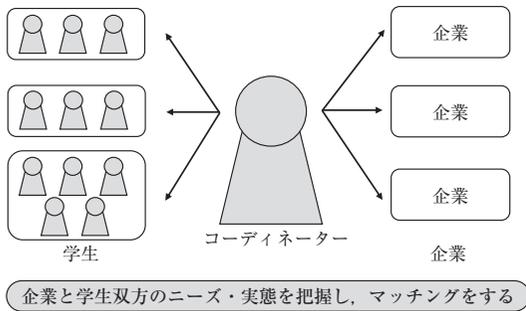
大学が地域企業や地域に対して、直接関係性を構築する障壁が高いこともあげられる。物理的に距離が離れることになり、地域との信頼関係の構築が困難である。複数の地域企業との間で関係を構築する必要や、特定地域、個別企業の状況が異なる状況を踏まえた関係性の構築が必要となる。インターンシップの実施中も、現地に訪れてコミュニケーションが困難な場合もあり、綿密なフォローアップができず、インターンシップを効果的に実施する難易度が高くなる。さらに、大学内に単位化された制度や、クォーター制が導入されていない場合は、既存の制度を変更する必要がある。学内での意思決定プロセスを経た変更が必要で、短期間での改革は一般的には困難である。このように、大学においても、企業においても、学生においても都会で実施されるインターンシップと比べて、地域創生のために地域で実施されるインターンシップの難易度や、乗り越えるべき障壁が、それぞれの立場で存在する。

## V コーディネーターの重要性

### 1 コーディネーターの役割

学生・企業・大学などのアクターが抱える課題を解決して、地域創生という目標に向かって、異なる3者のインセンティブを統合させて、コーディネートする役割が求められる。一般的に、異なる属性のアクターを連携し、プロジェクトを促進させるには、コーディネーターが重要な役割を果たす。都会に存在しながら、地域の情報の入手が限定され、入手して意思決定することが困難な場合も想定される。そのような状況ではコーディ

図5 コーディネーターの役割



コーディネーターの役割

	事前	インターンシップ中	事後
対学生	募集・面談 研修(目標) マッチング	伴走支援 フォロー 助言	発表会 振り返り 今後の目標
対企業	募集・面談 プロジェクト設計 マッチング	伴走支援 意見交換 内容の微修正	発表会 振り返り 次回への改善

出所：野村・今永（2021：図5-1抜粋）

ネーターが、仲介役、マッチング役としての機能を果たす。

コーディネーターの役割としては、学生に対しては、事前段階では、学生募集、面接、学生の目標設定やマナーなどの事前研修、企業とのマッチング面談などを行う。インターンシップ中は、学生の日報などを確認や、途中で研修を実施したり、企業や学生からの状況報告を受けて、伴走支援やフォローアップや助言などを行う。事後には、インターンシップの実績や成果、学んだことを発表する会の設定と、振り返りと今後の目標設定などを実施する。

また、企業に対しては、事前段階では、学生募集のサポートや、プロジェクト設計のために面談や、学生とのマッチング面談のサポートなどを実施する。インターンシップ中は、学生の状況について協議し、プロジェクトが成功に導かれるように支援し、状況に応じて内容や目標を修正する。事後段階には、インターンシップの成果の発表会や、学生の様子からプロジェクトの総括を実施し、今後に向けた改善策を協議する。

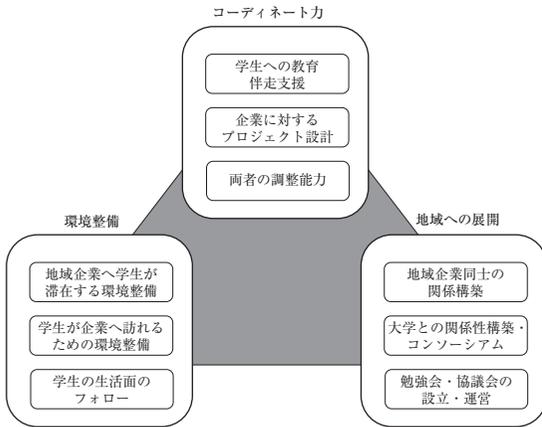
## 2 コーディネーターの特徴

プロジェクトに応じて、毎回異なる関係性が求められる中で、成功に導くためには、コーディネ

ネーターの伴走支援が必要である。都会の学生で地域のことを知らない場合は、環境の理解も必要となる。そのためには、地域の理解が必要となり、現地の理解が必要である。さらに、伴走支援のためには、地域や企業との信頼関係の構築が必要であり、接点を多く持ち、企業からの信頼を得ることが重要である。学生に対しても、教えるという関係性ではなく、なるべく対等な目線で、コーチング、支援する形式で関わることによって、プロジェクト中の報告・連絡・相談が円滑にでき、より良いプロジェクトになり、学生にとっての学びも最大化されると考えられる。また、企業のプロジェクト設計のためには、企業の課題の見極めが重要である。加えて、学生が興味を持つよう魅力的な提示も必要である。プロジェクト設計に関する能力と、プロジェクトが学生に魅力的に届ける異なる要素を実現する必要がある。そのためには、地域企業と学生の双方の立場を理解し「翻訳」し「調整」する必要がある。

一人のコーディネーターが並行してプロジェクトを担当できる数の限界も考慮が必要である。コーディネーターへのヒアリングの結果、同時並行は5社程度が上限の目安としてあげられた<sup>13)</sup>。地域でのインターンシップの場合は、遠隔地である場合もあり、拠点からの物理的な距離も制約となる。つまり、一定の範囲内にコーディネート機関や団体が存在することが求められる。コーディネーターは、インターンシップのプロジェクトを実施に加えて、地域外から訪れる学生が、地域企業に滞在してインターンシップを実施するための環境整備や、地域全体でインターンシップを促進させるために、地域企業や学校関係者、中間支援団体、自治体などの関係者との協議会の設立・運営などがあげられる。これらの実現には異なる経験や能力が必要となる。組織として地域創生に貢献するために継続発展するためには、プロジェクト設計以外に組織運営や外部との連携・調整などのマネジメント能力も必要となる。コーディネーターとして実践するためには一定の実践経験が重要である一方、学生との年齢差が大きいと学生側とのフラットな関係の構築が困難になる。双方のバランスを両立させることが要求される。

図6 コーディネーター組織に求められる要素



## VI おわりに

本稿では、地域創生インターンシップにおける学生・地域・大学の課題と、関係性や特殊性と、コーディネーターの重要性を考察した。地域・企業ごとに個別事情が存在する点は留意が必要であるが、一般的なインターンシップと比較し、関係性を整理し、コーディネーターが重要な役割を果たすことを示した点に価値が認められる。

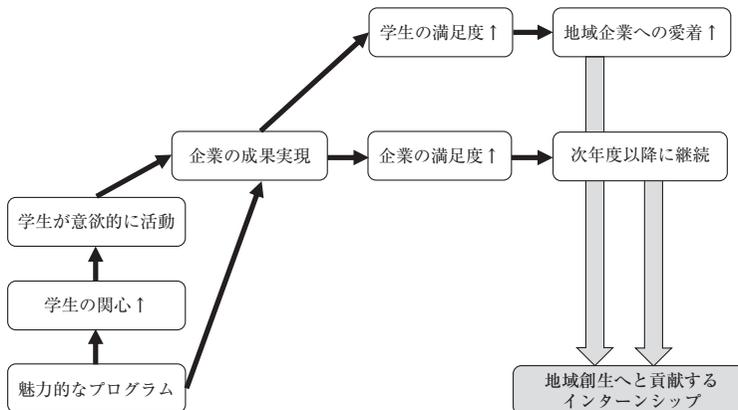
地域の中小企業は、インターンシッププログラムを通じて社内の風土改革や、経営革新の機会とすることが期待される。一方、インターンシッププロジェクトが失敗する場合は、学生が地域を敬遠することにつながり、地域側も単発で終了し、今後の連携が困難になる懸念がある。

一方で、魅力的な良いプロジェクトが設定できれば、良い学生が集まり成果が実現できる可能性が高まる。学生が当該企業・地域に就職しない場合でも継続発展し、地域中小企業の満足度も向上し、ノウハウも蓄積され、次回以降さらに良いプロジェクトにつながる。プロジェクトが継続し、地域のブランド価値向上に寄与し、結果として地域創生に貢献することが期待できる。

学生にとっては、地域企業や地域との関係が構築されることで、将来にわたって中長期的な時間軸で貢献することが期待される。さまざまな制約・枠組みが変化し境界が曖昧になっている。時間や場所を選ばず、テレワークなどを活用して遠隔地で働くことや、プロジェクト単位で複数の企業に関与するフリーランスの働き方や、兼業副業などが浸透する可能性が高い環境にある。地域企業にとっては、自社が変化への対応が困難である一方、外部人材の活用や協働・共創の好機と捉えることができる。このような協働・共創の時代を迎える中、地域企業を知る学生が、地域企業で働き活躍することに加え、都会で働きながら地域企業との共創のコーディネーター役となることも期待される。

インターンシップ研究においては、企業側に視点を置いた研究や、地域での長期インターンシップ事例から成功するための企業の要素や、コーディネーターの役割などに関する研究は、さらなる蓄積が期待される状況である。さらに、地域創生インターンシップが地域中小企業にとっては経

図7 地域創生へつながる魅力的なプロジェクト



営革新に向けた外部資源活用の一つであることが期待されるが、地域企業の成功事例や失敗事例から、共通の要素を明らかにすることや、地域中小企業のインターンシップ・採用・育成・定着・活躍などの実態把握や、参加学生の条件や参加者の今後のキャリアへの影響などの追跡調査の実施など、地域創生に向けたインターンシップ研究は黎明期であることが想定される。地域創生インターンシップは学術的にも、実務的・実践的にも今後の研究や実践の蓄積が望まれる領域だと考えられる。

- 1) 内閣府「地域創生インターンシップポータルサイト」を参照。https://www.chisou.go.jp/sousei/internship/ (2021.5.20 アクセス)
- 2) 文部科学省 (2021)「大学による地方創生の取組事例集」では、産学連携や地域創生の成功事例が取り上げられている。https://www.tais.ac.jp/wp-content/uploads/2021/05/20210511-mxt\_koutou01-000014454\_1.pdf (2021.5.20 アクセス) 専門職大学は、2019年4月より55年ぶりの法改正が行われ、実践的な教育に意欲・適性を持つ学生、スペシャリスト志向の学生を想定する。4年制の大学の場合「600時間以上の臨地実務実習」「4割以上が実務家教員」「学生は40人以下」などの特徴がある。文部科学省 HP「専門職大学・専門職短期大学」https://www.mext.go.jp/a\_menu/koutou/senmon/index.html (2021.5.20 アクセス)
- 3) インターンシップの分類方法としては、例えば、経済産業省 (2014) では、「仕事理解型」「採用直結型」「業務補助型」「課題協働型」「事業参画型」で分類される。
- 4) 筆者はCOC+事業に関与し、インターンシップを核とした次世代地域リーダー育成プログラム「産業リーダーコース」の設立と実践に関与した。県内就職率を向上させることを目的とし、県内企業と連携した様々な種類のインターンシッププログラムを構築した。詳細は、今永ら (2019) 参照。
- 5) インタビュー調査は、2021年2月から4月に1回60分から90分で実施した。対象は、G-net 代表理事南田修司氏、副代表理事田中勲氏、棚瀬規子氏、木村愛氏、掛川遥香氏、浅野めぐみ氏、一般社団法人ワカツク代表理事渡辺一馬氏、夢古道おわせ支配人伊東将志氏、株式会社バリューシフトコーディネーター木村優哉氏。対象者は中間支援団体に所属し概ね3年以上のコーディネーター経験を有する知見者へのインタビューを実施した。内容は「地域におけるインターンシップ特徴と課題」「コーディネーターの業務内容」「コーディネーターの育成」「地域インターンシップを継続発展するための課題」に関して半構造化インタビューを実施した。
- 6) G-net は、2001年10月に設立され、「地域産業の経営革新と、担い手となる右腕人材の育成に取り組み、地域活性を支える事業を輩出し続ける」ことをミッションとし、誰もがチャレンジを保証され、支えあうことができる。そして、挑戦が評価され、連鎖する社会の実現を目指している。
- 7) 船橋株式会社の詳細は、今永 (2021: 36) に詳しい。
- 8) インターンシップに参加した学生は、今永ら (2019) の次世代地域リーダー育成プログラム産業リーダーコースのプログラムを受講し、非正課のプログラムとして、自発的に長期インターンシップに参加した。
- 9) 夢古道おわせの支配人は伊東将志氏であり、商工会議所の会員企業900社の受け入れ候補となるコーディネーターを務める長期実践型インターンシップを実施していた。先端教育機構 (2017)『事業構想2017年6月号』参照。https://www.projectdesign.jp/201706/local-innovator/003693.php (2021.5.20 アクセス)
- 10) 復興創生インターンシップに関しては、URLを参照。https://www.reconstruction.go.jp/topics/main-cat4/sub-cat4-2/20210327\_intern.pdf (2021.5.20 アクセス)
- 11) 復興創生インターンシップの詳細に関しては、公開情報に加えて一般社団法人ワカツク代表理事渡辺一馬氏、株式会社バリューシフトコーディネーター木村優哉氏にインタビューを実施した。
- 12) ETIC. など全国の中間支援組織で結成されたチャレンジコミュニティは77団体 (2021年3月時点) が加入しており、学生が地域のインターンシップ情報を検索するプラットフォームであるプロジェクトインデックスは、全国31コーディネート団体 (2021年4月時点) の情報と、地域でのインターンシッププロジェクトが掲載されている。https://www.project-index.jp/ (2021.5.20 アクセス)
- 13) コーディネーター経験を有する知見者へのインタビュー調査の意見を統合した。

#### 参考文献

- 芦塚格 (2016)「長期実践型インターンシップが中小企業経営に与える効果にかんする探索的検討」『商経学叢』第63巻, 第1号, pp. 95-115.
- 今永典秀 (2021)「協働・共創による外部資源を活用した実践経営」矢野昌彦・今永典秀・世古雄紀・新保友恵・宮坂まみ・富田裕平・三宅章介『経営専門職入門——幸福をもたらす社会ビジネスデザインとは』日科技連出版社, 第2章, pp.21-42.
- 今永典秀・松林康博・益川浩一 (2019)「産学金連携による地域創生の取り組みと地域デザインについて」『地域デザイン学会誌』第13号, pp. 193-213.
- 今永典秀・松林康博・後藤藤一・益川浩一 (2019)「産学金官連携による産業人材育成のための教育プログラムに関する考察——岐阜大学地域協学センターによる次世代地域リーダー育成プログラム産業リーダーコースを事例に」『岐阜大学教育推進・学生支援機構年報』第5号, pp. 65-77.
- 岡田久典・永井祐二・中野健太郎・中川唯・勝田正文 (2019)「地方創生に資する「域学連携」機能 山形県, 福島県, 千葉県, 長野県の地方自治体におけるP2M的分析」『国際P2M学会誌』Vol. 13, No. 2, pp. 226-244.
- 金井一頼 (2006)「地域企業の戦略」大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智『経営戦略——論理性・創造性・社会性の追求』有斐閣, pp. 265-293.
- 亀野淳・梶栄治・川上あき (2017)「経済同友会と連携した低学年・長期インターンシッププログラムの実施——北海道大学における取り組みを中心に」『高等教育ジャーナル——高等教育と生涯学習』第24号, pp. 173-179.
- 経済産業省 (2012)「産学連携によるインターンシップのあり方に関する調査 (平成24年度)」https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/intern/intern.html (2021.5.20 アクセス)
- (2014)「教育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 (2021.5.20 アクセス)
- 古閑博美 (2015)『インターンシップ 第2版——キャリア形成に資する就業体験』学文社.
- 坂爪洋美・梅崎修・初見康行 (2020)「インターンシップでの社

- 会人との関わりが大学生のキャリア探索に与える影響——A社のインターンシップ参加学生への事前・事後調査を通じた分析」『キャリアデザイン研究』第16号, pp. 47-60.
- 柴田仁夫 (2018) 「インターンシップを活用した地域活性化マーケティングの可能性」『地域活性研究』Vol. 9, pp. 164-173.
- 高木朗義・南田修司・棚瀬規子 (2016) 「岐阜大学「地域協働型インターンシップ」の取組——より教育的効果の高いプログラム開発に向けて」『岐阜大学教育推進・学生支援機構年報』第2号, pp. 121-131.
- 高澤陽二郎・西條秀俊 (2016) 「長期インターンシップの教育的効果」『京都大学高等教育研究』第22号, pp. 103-106.
- 田中智麻 (2020) 「地方創生インターンシップを推進するための要件と課題——観光事業者での地域人材育成プログラムの実証から」『観光研究』Vol. 31, No. 2, pp. 25-36.
- 田中美和 (2018) 「地方私立大生の進学決定プロセスに見る地元志向」『キャリアデザイン研究』Vol. 14, pp. 47-60.
- 築山秀夫 (2014) 「日本におけるインターンシップの現状と課題——社会変革としてのインターンシップの構築に向けて」『長野県短期大学紀要』第69号, pp. 123-139.
- 寺岡寛 (2018) 『中小企業の経営社会学——もうひとつの中小企業論』信山社.
- (2019) 『小さな企業の大きな物語——もうひとつのエコシステム論』信山社.
- 西尾好司 (2018) 「企業における「場」の変容」菊池純一・小林直人編『場のイノベーション——異なるコト・モノの協創のための理論と実践』中央経済社, pp. 37-63.
- 日本経済団体連合会 (2021) 「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」. <https://www.keidanren.or.jp/policy/2021/040.html> (2021.5.20 アクセス)
- 野村尚克・今永典秀 (2021) 『企業のためのインターンシップ実施マニュアル』日本能率協会マネジメントセンター.
- 服部泰宏 (2016) 『採用学』新潮選書.
- 林靖人・山田崇・大島正幸 (2020) 「地方自治体と大学の“連繫(れんけい)”による地域ブランド創造・地方創生事業——塩尻市と信州大学の15年間の軌跡と未来」『産学連携学』第16巻, 第2号, pp. 2-28.
- 松坂暢浩・山本美奈子 (2019) 「中小企業インターンシップの教育的効果の検討——低学年次を対象としたプログラムに着目して」『キャリアデザイン研究』第15号, pp. 17-29.
- 松高政 (2018) 「地域連携組織におけるインターンシップに関する実証的研究」『京都産業大学総合学術研究所所報』第13号, pp. 81-97.
- 見館好隆 (2017) 「インターンシップによるキャリア育成の効果」中原淳編『人材開発研究大全』東京大学出版会, pp. 143-175.
- 見館好隆・関口倫紀 (2014) 「インターンシップがキャリア育成にもたらす効果とその規定要因」『経営行動科学学会年次大会発表論文集』第17号, pp. 53-58.
- 文部科学省 (2017) 「インターンシップの更なる充実に向けて議論の取りまとめ」. [https://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chousa/koutou/076/gaiyou/\\_jicsFiles/afiedfile/2017/06/16/1386864\\_001\\_1.pdf](https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/koutou/076/gaiyou/_jicsFiles/afiedfile/2017/06/16/1386864_001_1.pdf) (2021.5.20 アクセス)
- 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/component/a\\_menu/education/detail/\\_jicsFiles/afiedfile/2015/12/15/1365292\\_01.pdf](https://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/_jicsFiles/afiedfile/2015/12/15/1365292_01.pdf) (2021.5.20 アクセス)
- 門間由記子 (2017) 「中小企業におけるインターンシップ導入の課題——いしかわインターンシップを事例として」『インターンシップ研究年報』第20号, pp. 19-24.
- 山中昌幸・瀧本往人 (2019) 「大学における起業家精神の育成に関する一考察——「起業家」との出会いと価値創造の実践」『地域構想』第1号, pp. 95-107.

いまなが・のりひで 名古屋産業大学現代ビジネス学部  
経営専門職学科准教授、地域連携センター長。主著に『企業のためのインターンシップ実施マニュアル』日本能率協会マネジメントセンター（共著、2021年）。経営学、キャリア教育専攻。