

労働政策フォーラム



日本的インターンシップはどこまで広がってきたのか

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「インターンシップ」。九七年に政策的な推進がうたわれたことを機に、導入校は爆発的に増えた。文部科学省の調査によると昨年度の大学での実施率は過半数に達しており（五五％）、六年前の一八・三％より着実に増加している。インターンシップはすっかりキャンパスに定着した。労働政策研究・研修機構（JILPT）は七月二三日、この間インターンシップがどのように行われてきたかを検証し、今後の政策課題を浮き彫りにする労働政策フォーラム『日本のインターンシップはどこまで広がってきたか』を開催した。企業事例を高橋保雄・橋本産業総務人事部長、蔭山陽洋・松下電器産業キャリアリクルーティング室長が報告し、フェリス学院大学、早稲田大学のインターンシップ経験者らが経験談を発表。大学サイドからは、佐々木ひとみ・早稲田大学オープン教育センター事務長が企業・学生間のコーディネート難しさを語った。下村英雄・JILPT研究員は調査報告のなかで、「キャリアガイダンスの一環としてインターンシップをどう位置づけるかがキーになる」と指摘。基調講演し

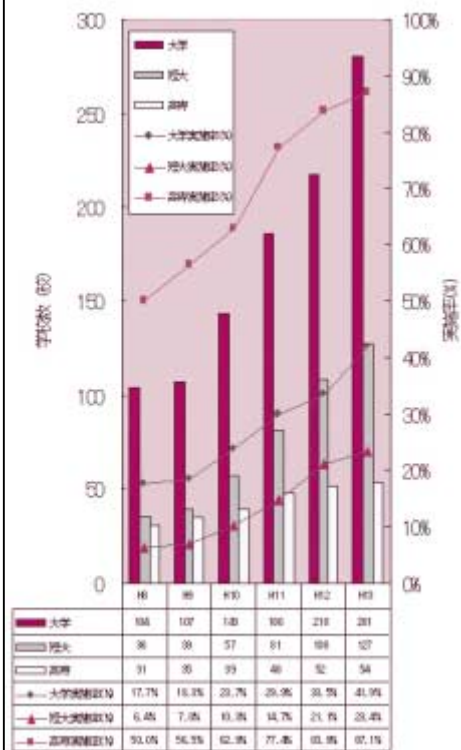
た諏訪康雄・法政大学教授は、良いインターンシップの拡大には「学校教育体系が実習訓練の効果をもっと肯定的に評価することが重要だ」などと主張した。

インターンシップは狭き門

インターンシップをめぐるのは九七年を元年に、当時の文部省、通商産業省、労働省がスクラムを組んで指針「インターンシップの推進に当たっての基本的考え方」を策定。産業界のニーズに応える人材育成策の一環として、インターンシップの推進が政策課題となった。以降、文部科学省はインターンシップを行う大学に経費を助成。経済産業省は起業家のかばん持ちなどの「DREAM GATE インターンシップ」をすすめ、厚生労働省は受入企業の開拓や企業と学生の結合同面接会などに取り組んでいる。三省の推進策が火付け役となり、インターンシップへの関心は一気に高まった。

諏訪氏によるとインターンシップの応募者は、東大六大学の集計で九九年の三八％から〇三年の三一・三％まで急増。「いまや大学生の三人に一人が、インターンシップに関心を持つ時代になっている」。とはいえインターンシップは意外に狭き門であり、経験率も同じく九九年の一・二％から〇三年時点の六・五％まで上がっているものの、大学生の一五人に一人しか経験できていない。

インターンシップの選考にはどのような学生が合格するのか。インターンシップの合格者と落選者で、週あたり勉強時間と三〇歳時点の年収期待を比べると、



良いインターンシップは教育訓練の基
本に忠実であり、学校教育にはない現場
実習や学校教育には困難なOJT（職場
内訓練）型。インターンシップを通じて
学生と教員の双方が社会を学ぶことがで

「少々加熱気味」(諏訪氏)ともいえる
インターンシップ。諏訪氏によれば、人
気沸騰の陰には良いインターンシップだ
けでなく、質的に問題のある悪いインタ
ーンシップ、さらには人道面の問題をも
はらむもつと悪いインターンシップもみ
られるという。

良いVS悪いインターンシップ

合格者は週に八五〇分も勉強する頑張り
屋なのにも係わらず、年収期待は六九〇
万円と控えめ。一方の落選者は週に六四
二分しか勉強しない割には、七二〇万円
くらいはもらえるだろうと高をくくって
いる。諏訪氏の調査からは、インターン
シップに関心を持ち選考を通過する学生
は、優秀でありながらも謙虚という人物
像が浮かび上がる。

き、一方で企業側の指導者も仕事の説明
を通じてその意味を再確認できる、三方
一両得になるケースだ。対照的に悪いイ
ンターンシップは教育訓練の視点に欠け
現場に出ず集合研修や独習ばかりさせ、
OJTの中心である個別指導が極めて少
ない。学生も教員も社会の事情を知ること
ができず、企業も学びや発見の機会と
捉えていないため、「正直なところ迷惑」
と感じているような企業はこのケースに
陥っていると考えていい。

だが諏訪氏は、もつと悪いインターン
シップとして①インターンシップとは名
ばかりで単なるアルバイトに過ぎない②
無給かそれに近い報酬でアルバイト代わ
りに使おうとする③まったくの青田刈り・
採用手段になってしまっている④セクハ
ラなどコンプライアンス（法令遵守）に
欠け、時には違法行為まで強いる——よ
うなケースも存在すると指摘する。

では悪いインターンシップを駆逐し、
良いインターンシップを広めるにはどう
すればいいのか。

諏訪氏は基本的な質にムラを生
じてしまう原因の一つは「学校の
教育体系にどこまで実習的な訓練
を導入するか」の検討が未成熟な
点にあると指摘。「学校がこれに
肯定的な評価をすればするほど、
企業におけるインターンシップの
位置づけも重要度を増すだろう」
などと述べた。

また採用が厳選傾向を強めるな
かで、インターンシップは採用過
程（試用契約）としての意味合い

が強くなってくるだろうとの見通しを示
した。

松下電器の事例

九七年にスタートし、これまでに約一
〇〇〇人を受け入れた実績をもつ松下電
器。インターンシップ経験者を多数採用
する企業としても、業界筋では有名だ。
同社がインターンシップを始めた背景に
は、①就職氷河期に入り若年層の就労意
識も変化してきた②就職協定の撤廃・規
制緩和など、学生に自由な事前情報の開
示ができるようになった——ことなどが
ある。

インターンシップを希望する学生はW
EB上でエントリーし、書類選考、面接
（七月中旬）を経て合否が決まる。事前
交流会で顔合わせの後、八月中旬からイ
ンターンシップに入る。

同社のインターンシップは二種類で、
一つが「パワフル・インターン・プログ
ラム」。通常イメージするインターンシ
ップに相当し、大学二年生以上（既卒は
不可）を対象に夏季に三週間、約一五〇
人を上限に受け入れている。事務系は企
画、営業・マーケティング、SE/SI、
経理、法務・知的財産権、人事——など
の中から職種を選び、技術系は半導体ネ
ットワーク技術やソフトウェアなどの研
究開発分野を中心に職場実習を体験する。
学生が中だるみしてくる中間期には、グ
ループディスカッションやTOEIC受
験も織り込んでいる。「就社」ではなく、
エレクトロニクス業への「就職」をめざ
す学生のキャリア形成支援が目的だ。

もう一方の「ウォーミング・アップ・プログラム」は、最近流行の採用型インターンシップ。大学三年生、修士一年生の就職活動直前の学生（既卒も可）を対象に、春季に二週間、約一〇〇人を受け入れている。こちらの職種は営業・マーケティング、マネジメント・スタッフ、SEなど事務系職種に限定。目的は職務適性のフィードバックにあり、「採用の可否には直結せずあくまで気づきの場に位置づけている」（蔭山氏）とは言うものの、「結果として採用者の六割は同インターンシップの経験者が占めている」という。今後も拡げてゆく意向だ。

同社からすれば、インターンシップのコストには昼食補助として一日一〇〇〇円、プラス旅費・交通費実費（遠距離には寮を手配）という目に見えるものだけでなく、指導にあたる若手が一時的に使えなくなる不便さもある。それでもインターンシップを行うねらいや効果について、蔭山氏は①入社三、四年の三〇代半ばの若手（いわゆるエース）が指導にあたることで、買い手としても松下のファンになつてもらう②とくに採用型インターンシップでは、就職のミスマッチをあらかじめ解消できる③職場の活性化につながる——ことなどをあげる。さらに今後、ユーザーの視点・知恵を注入する存在として、事業にも貢献してもらうことを考えているという。

橋本産業の事例

ポンプ、空調機器など建築設備機器の開発技術商社である橋本産業は、以前か

ら親しい大学の要請を受け〇一年夏にインターンシップをスタートした。原則大学二、三年生を対象に八月に二週間（実質一〇日間）受け入れており、現在までに九人の実績がある。

受け入れを決めたたまではいいものの、どういったプログラムを組めばいいのかに悩み、ジョブパークにアドバイスを求めたという。同社のインターンシップは実習と就職活動準備講座の二本立て。前半では商品と伝票の流れを学び、後半で商品知識を用い営業をロールプレイングする。インターンシップの最後には、EQ能力（こころの知能指数）テストで自己分析したり、会社研究のポイントなども学べるよう工夫している。

インターンシップ経験者の中から、同社を受験して合格した学生は今のところ一人だけ。高橋氏は同社はインターンシップをむしろ社会における企業責任と捉えていると語る。一〇年ほど前から、業界の動向や何をする会社かも調べずに応募してくる学生が増えていることに気づき始めた。近い将来、働く意欲の高い学生が採れなくなるのではないかと危機感を抱き、「何らかの形で若者の就業意識の醸成に役立てないか」と思っていたという。

「別の会社だが早い時期に内定をもらえた」と、インターンシップ経験者が後々まで連絡してくれると高橋氏はうれしそうに話す。一方、企業側に負担がかかる以上、大学サイドも予め何を動機にインターンシップをさせるのか、最低限のマナーは身に付けているのかなどに注意を

払って送り出してほしいと注文をつけた。

早稲田大学の手法

インターンシップ制度の導入は私立大学が先行しており、最近では学生への動機づけとして単位を認める大学も増えている。JILPTの調査によれば、インターンシップを正規の授業科目で必修にしている大学は六・五%にすぎないものの、選択科目にしている大学は四六・八%にものぼり、学生の自由参加に任せる大学（三二・四%）を上回っている。

良いインターンシップを実現するため、企業と学生の間を取り持つ大学はどのような点に配慮しているのか。

インターンシップを単位認定している大学の一つ早稲田大学は、〇一年度から全学的な体制を整えインターンシップを積極的に推進し始めた。窓口は、「オープン教育センター」と「キャリアセンター」の二つ。「オープン教育センター」では単位認定の対象になるインターンシップの開拓・コーディネートにあたり、「キャリアセンター」はあくまで個々の学生の希望に基づくマッチングを進めている。

「オープン教育センター」のインターンシップは、学生の体当たりでは門前払いされてしまうような行政、国際、ベンチャー、マスコミが中心。インターンシップ人氣が過熱するなか、大学の知名度があっても受入れ先の開拓は容易ではなく、教員の人脈も駆使して開拓にあたっている。年間を通じ、全国各地で約二〇〇人が経験する。単位認定ありというこ

とで事前・事後授業、報告書、キャリアセミナー、マナーセミナー、リスクセミナー、報告会——の一連のプログラムを徹底している。行政機関でインターンシップをしたければ、まず『行政基礎』などの授業を取らなければならない。

全学的なインターンシップが走り出した当初、学内評価は低かったがこの三年でがらりと変わった。学生が自身の力不足を見直すのに大いに役立つと教員も認めたためだ。だが佐々木氏は、「それだけに人気企業の争奪戦は激化する傾向にある」と指摘。一方で、「全体的に希望学生数が急増しており、学生の質の劣化による企業評価の低下も懸念される」などと語る。

インターンシップに参加を希望する学生も変わりつつある。大学三年生ではもう遅いと一年からの参加が増え、早めに関心し始める学生が目立ってきた。またインターンシップの期間は通常三週間くらいだが、長期化、継続化（繰り返し）の傾向も出てきているという。たとえ自費でも地方や海外で実習したいという学生も増えた。「インターンシップは気づきの場にすぎず、（回数や場所にとだわるより）その後のフォローを大事にすることこそ成長につながるのに。」（佐々木氏）と感じることも少なくない。

大した準備なく インターンで反省

学生はどのような姿勢でインターンシップに臨んでいるのか。



体験を報告した登嶋さん(右)と木村さん

CDやDVDの包装を扱う、ツタヤカルチュアルパッケージ・クラブで、大学三年時に一カ月のインターンシップを経験したフェリス学院大学の登嶋由紀さん。インターンシップ後も見込まれて、人事採用チームでアルバイトを継続中だ。登嶋さんはインターンシップに応募した経緯について、就職ではなく漫然と就社活動に突き進む先輩たちを見て、自分もこうなっていくのかという危機感があったと告白。とはいえ作文と面接の選考を通過したときは、それだけで達成感に浸り、舞い上がるあまり当日は人事部が何をするとするかさえ調べぬまま参加してしまったと反省する。

インターンシップでは、労組との三六協定の締結に必要な書類の準備や、顧客向け資料の作成などを担当した。登嶋さんは実際の業務を体験できたことよりも、社会人の雰囲気に触れ、人生の先輩として進路のアドバイスなどをもらえたことが有意義だったと話す。

自己目的化 は危険

妹が障害者であることを一つの動機に、大学二年時から文部科学省初中等教育局や江戸川区役所障害者福祉課などでインターンシップを経験した早稲田大学の木村祐太さん。数をこなしているだけに、後輩には「インターンシップをやった方がいいか」を問われることが多い。

こんな時、木村さんはインターンシップを通じて、もし公務員になったら障害者のために何ができるのか考えさせられた経験を説明するようにしている。木村さんは、皆がインターンシップをやっているからこれをやらなくては就職できないのではないかと恐れるあまり、インターンシップというフレーム自体が目的化する危険性を指摘した。

キャリアガイダンスの中に 位置づける

インターンシップをより有効な形で推進するには、どうしたらいいのだろうか。その処方箋をかくヒントとして、下村氏はインターンシップをキャリアガイダンスの中でどう位置づけるかを明確にし、学生が目的意識や基礎知識をもってインターンシップに臨める環境づくりが重要だと指摘する。

ただ、インターンシップとキャリアガイダンスをどう関連づけるかについては十分な研究がなく、他のどのメニューと組み合わせるのが効果的なのかといった研究が待たれるところだ。

（調査部 渡邊木綿子）



プロ野球、どうなる?どうする!

日本プロ野球選手会松原徹事務局長が講演

近鉄・オリックスの合併問題に端を発し、1リーグ制への移行がとりだたされるなどプロ野球界は混迷状態が続いている。8月2日、日本プロ野球選手会の松原徹事務局長が「プロ野球、どうなる?どうする!」をテーマに講演した(主催・連合通信社)。オーナー会議が事実上、球界再編を強行している実態を「強者の論理に流されたシナリオだ」などと厳しく批判。ファンや選手が納得できる構造改革と、正常な労使関係の構築が必要だと主張した。連合、全労連が協力を惜しまないとしていることについては、「具体行動ではなく、野球を好きでい続けて欲しい」と述べるにとどめた。

日本プロ野球選手会には、社団法人と労働組合という二つの顔がある。前者は一九八〇年に発足。少年野球教室や指導者に対する講習会を全国各地で行うなど、野球全体の発展に寄与する公益活動を実施している。

セカンドキャリア支援に力点

松原徹事務局長は、こうしたファンサービスも兼ねた事業のほかに、「最近の選手のセカンドキャリア支援に力を入れている」と強調した。選手たちの引退後の不安の大きさは想像以上。

「本来、野球だけで手一杯なはずなのに、財産管理や資産投資などの甘い誘惑に、つい手を出して大損したり破産する選手も少なくない」。このため、「狭い社会で情報もなく、無知でいることが問題だ」として、選手全員を対象に、税制や社会の仕組みなどを学ぶセミナーを開催している。

また、「退団金共済制度」も整えた。選手からの預かり金(一人年間五〇〇万円が上限)を運用して、退職時に多少の利息分をつけて返却する。選手のなかには、「高額の年俸を得ていても引退と同時に無収入になり、翌年の税金対策に苦労する人は決して珍しくない」。セミナーで知識を広げつつ、急な離職にも慌てないよう、現実的な税金対策も講じているわけだ。

さらに、アマチュアとの協力関係を模索する「『夢の向こうに』プロジェクト」も進行中。二〇〇三年二月、各地でキャンプ中の現役選手が、近くの高校を訪れ、プロ野球一二球団の現役選手たちによる高校球児たちへのメッセージ集を添えて、ボールを贈ったこ

とがきっかけで、以前はタブー視されていた高校野球との連携が始まった。いまでは、都道府県単位で地域の高校球児を集めて、実技指導も含むシンポジウムを開くまでに広がっている。松原氏は、「選手が自分の言葉で他人に技術を教えることが重要で、それがセカンドキャリアにもつながってくる」と解説した。

労組結成で不当な契約更改が減少

一方、労働組合としては、雇用者である球団との間で待遇改善交渉などを行っている。野球協約の中味は、選手の行動を規制する義務規定がほとんど。例えば選手が球団に要求しても、「前向きに善処する」など事実上の無回答で片づけられていたという。「選手側から歯止めをかけるため、力を合わせて声を出していく機能が必要だ」との問題意識がわき上がり、一九八五年に東京都労働委員会から労組の認定を受けた。労組結成以後、最低年俸額や選手年金額のアップなどの待遇改善を実現。選手の契約更改も、「一方的に契約内容を示され『ハンコを押さなければクビだ』と迫られる問題があったが、選手会で結束を固め、何かあれば『選手会に連絡する』と抵抗する」ことで不当な契約更改は減少した。

選手会の会長は、現在の古田敦也会長(ヤクルト)で五代目。会長は代々約三年で交代しているが、古田会長は今年で六年と異例の長さだ。松原氏は労使関係の成熟度合いについて、「歴代の会長の次世代につなげた」との思いが浸透してきた。『おかしいと思うことはおかしいと言う』との本当の意

味での労働組合に育ってきている」と評価した。その反面、「制度面などで経営側の一方的なやり方が変わっていない部分も残されている」と言及。ドラフトやFA(フリーエージェント)、逆指名制度などを例にあげ、プロ野球の構造改革実現が今の活動の中心になっていることを力説した。

FA制度が年俸高騰の要因

FA制の目的は、そもそも一定の経験年数を経た選手が自由に球団と交渉する権利の取得。それなのに、制度構築の最終段階で各球団の思惑が入り混じり、「選手の所属球団が移籍先に選手の年俸の一・五倍を保障金として支払う」ことが課されることになった。現在、FAで選手を獲得するのは、資金力のある数球団に限られる。残りの球団は、「できれば、選手を安く獲って、高く売りたい」という姿勢だ。このことが、年俸の高騰という弊害を生み出した。仮にFAで年俸一億円の選手が入団すれば、そこにいる古株の選手もそれなりの待遇を主張する。「選手の年俸に、一二球団共通の明確な査定基準など存在しないのだから、球団は(同程度の年俸を)出さざるを得なくなった(松原氏)。そしてそれが、『今の球団合併の根元にもなっている』」。

すべてを決めるオーナー会議

七月七日のオーナー会議で、正式な議題にこそなっていないが、「パ・リーグが五球団から四球団に減るのであれば、一リーグ制にすべきだ」との議論があった。本来、球界のルールに関する経営側の意思決定機関は、実は

オーナー会議ではない。議決権は、二球団の代表者で構成する実行委員会や選手関係委員会などの場にある。それなのにオーナー側が承認を発表することで既成事実化した格好だ。

松原氏はこう解説する。「二球団の代表には親会社からの出向者が多く、彼らは野球の素晴らしさを理解していない。まとめ役も不在だし、集まったところでオーナーにひっくり返されることを恐れて結局、何も決められない。ならば、コミッショナーが裁定を下してもよさそうなものだが、それもままならない」。オーナー会議で全てが決まってしまう現実がここにある。

選手のための構造改革を

こうした経営サイド主導で進む球界再編の流れを、松原氏は「議論もなければ、選手のための構造改革の視点もない、強者の経営の論理に流されたシナリオだ」と厳しく非難。「今、話し合わせれば、野球界は本当に一部経営者のためのものになってしまう」として、いくつか問題点を指摘した。

まず、大手IT総合企業のライブドアが近鉄の買収に名乗りを上げているのに、近鉄球団は門前払いの姿勢を貫いていることを批判。「オリックスは既に穴吹工務店に二軍の命名権を売却し、『サーパス』という同社のマンション名を付けて、球団運営を助けてもらっている。近鉄は売却すれば存続できるのに、ライブドアの申し出を受けない理由はない。自社が三〇億円強の赤字なのに、なぜ、他社に文句を付けられるのか」と語った。

続いて、ロッテの球団職員時代の経

験から経営のあり方についても言及。「ある球団がホームの七〇試合すべてで三万人を集客しても、球団の運営はできない。一球団だけでいくら努力しても限界がある」と強調した。そのうえで、①放映権を各チームに分散させる②二球団が統一してグッズの管理・販売を行う——などの活性化策を示した。

一リーグ制八球団が裏のシナリオ?

さらに、「全くの個人的な推測の域を出ない話だが」と前置きしたうえで、「現在の動きは一リーグ八球団制への布石ではないか」との予想を示した。

松原氏のイメージする「裏のシナリオ」はこうだ。近鉄・オリックスの合併に続き、噂されているロッテとダイエーも合併して一リーグ一〇球団になれば、「単純計算で今まで五分の一だった巨人戦の放映料が九分の一に減り、それだけで一球団あたり七、八億円の損失になる」。赤字球団ができれば、合併の動きが再燃。結果、球団が全国各地にまとまり、在京球団が減れば、経営競争に勝ち残った球団だけが全国区チームの称号を勝ち得ることができるというわけだ。

八月二日現在、近鉄とオリックスの合併はまだ承認されていない。選手会は、拙速な合併には断固反対し、二リーグ制を存続した状態での構造改革の話し合いを求めているため、対象チームの選手たちの雇用問題については「表面上は考えない」とのスタンスを保っている。とはいえ、合併が決まれば、全員が合併チームに移行するのは困難を極めるし、仮に他球団に移籍すると

しても、労働契約の大きな変更になることは間違いない。加えて、球団数の減少に伴い、ルーキーの入る余地も狭まることになる。いま、毎年約七〇人の新人選手がプロ野球界に入ってくる。球団が減れば、自然と新人枠が減少し、「各都道府県から一人しかプロにならないぐらい難易度が上がれば、子どもはプロ野球選手を目指さなくなってしまう」(松原氏)。そうなれば、プロ野球界全体の地盤沈下につながるのは必至だ。

野球協約には、選手契約に関わる事項についてはセ・パ両連盟の労使代表らによる協議を行うこととしてある。そこで選手会は一方的な経営側の姿勢に対する反対運動を強めるとともに、署名活動を展開。試合前に集めたり、インターネット上で募ったりしている。八月三日現在、約五万八〇〇〇件の署名が集まった。

組合は経営事項のチェックを

松原氏は先日、連合の評価委員会の座長を務めた中坊公平氏の「組合は経営のことをチェックすべきだ」との報告を読み「感銘を受けた」と発言。「いまを逃すと、構造改革のチャンスはないので、今後もあきらめずファンとともに活動していく」と訴えた。連合や全労連が協力姿勢を打ち出していることについては、「非常に有り難い話。お願いしたいのは署名活動などの具体的な組合行動ではなく、『野球を好きでいて欲しい』ということ。球場に足を運んで選手たちの真剣なプレーをみてもらいたい」と述べた。

(調査部 新井栄三)

連合トップと古田会長が会談

労働組合・日本プロ野球選手会の古田敦也会長(ヤクルト)が二二日午前、都内の連合本部を訪ね、笹森清会長と約一時間にわたって会談した。

古田会長は球団合併問題の現状と選手会の考え方を説明。署名活動などへの協力を要請した。さらに、選手会がストライキの是非を問う投票を行い、九八%の賛成でスト権を確立したことも明らかにした。投票は、約七五〇人の選手会メンバーを対象に実施。反対と無効票はいずれも一ケタの人数だった。笹森会長は「ストは最終手段の行使であり、ギリギリの判断が必要。はじめにストありきの取り扱いはしないほうがいい」としつつも、ストの一連の戦術をアドバイス。選手会の活動への協力も約束した。

会談後、笹森会長は取材陣の質問に対し「選手会に対する労使協議の相手は実行委員会だが、実質権限はなく、ラチがあかない。最高決定機関のオーナー会議と話をしたいというのが、選手会の要望だ」と説明。「(合併に伴い)選手や球団職員などの雇用・労働環境をどうするか、納得ある説明があって然るべき。それにオーナー会議がどう



こたえるか。一般的に、話し合いに応じないのは固執拒否で、不当労働行為になる」などと話した。