



# 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

芦 塚 格

**概要** 大学生が参加するインターンシップは、内容、実施期間などによって分類できるが、大半を占める2週間までの短期型のインターンシップは、社会貢献的要請からの受け入れが多く、企業側のメリットに乏しいとの指摘もある。逆に6ヶ月を標準とする長期実践型のインターンシップは、短期型とは異なるコスト負担が企業側に生じるが、短期型では生じにくい企業経営へのメリットを生み出しうる。インターンシップについては、キャリア教育の視点からの議論が大勢を占めるが、本稿では2次資料と先行研究をもとに、長期実践型インターンシップが受け入れ企業に与える経営への効果について探索を試みる。

**Abstract** The internship program for college students is normally within 2 weeks. Companies accept internship students of the program as the social contribution. The other hand, the internship program as practical long-term program for 6 months have more effective results although it need to load heavy cost. This article discuss the effect of long-term practical internship program for receiving companies by secondary sources.

**キーワード** 長期実践型インターンシップ, 中小企業経営, NPO 法人 ETIC., 起業家精神  
**原稿受理日** 2016年5月31日

## はじめに

若者の雇用問題、就業問題への対策として、キャリア教育の充実が図られている。インターンシップの普及もその一つである。1997年に文部省、通商産業省、労働省の3省が、インターンシップに関する共通した基本的認識や推進方策を取りまとめた「インターンシップの推進に当たっての基本的な考え方」を作成し、政府、大学等、産業界が普及、推進を図ってきた<sup>(1)</sup>。

インターンシップは、実施期間、プログラムの内容によって分類され、それぞれの性質には大きな違いがある。現状では、実施期間が2週間までのものが大半を占めている。とくに中小企業にとっては、2週間程度の短期型インターンシップでは、企業経営におけるメリットは少なく、逆にコスト負担が大きくなるため、受け入れに消極的であることも少なくない。

本稿が検討対象とするインターンシップは、いわゆる長期実践型と呼ばれる6ヶ月を標準とする事業参加型に分類されるものである。受け入れ企業は小規模なベンチャー企業、中小企業であり、インターン学生には期間限定の正社員、あるいは経営者の右腕としての位置づけが与えられる。単なる体験ではなく、インターン学生による特定の役割遂行や、プロジェクトの成功を目標に掲げて実施されるものである。

インターンシップ参加者全体に占める割合はわずかであるが、長期実践型インターンシップは参加学生だけでなく、中小企業経営に対しても学びをもたらし、双方に生じている課題を解決しうる可能性をもつと考えられる。

中長期的な構造要因として、少子化によって2011年以降急激な人口減少が生じるとともに、高齢化によって年少人口、生産年齢人口の割合が減少している。こうした背景から、中小企業ではより小規模であるほど従業者が不足している<sup>(2)</sup>。また、事業、企業を承継する人材も不足しており、倒産だけでなく、休止、廃業が増加する傾向にある<sup>(3)</sup>。

他方で、若者のキャリア教育の充実が叫ばれ、若年時から就業意識の醸成へのさまざまな取り組みがなされるなか、大学生のインターンシップ参加率も上昇傾向にある。ただし、大半を占める短期型インターンシップはキャリア教育の質的側面において課題を抱えてい

---

(1) 文部科学省・厚生労働省・経済産業省 [2014]。

(2) 中小企業庁 [2016] pp.91-94, 99-104参照。

(3) 中小企業庁 [2014] pp.272-273参照。

る<sup>(4)</sup>。

一般にインターンシップは、大学生のキャリア教育にかんする視点から取り上げられることが多いが、本稿では、参加学生の学習効果、キャリア教育という視点ではなく、学生を受け入れる中小企業側に注目し、中小企業が抱える経営課題と長期実践型インターンシップが経営にもたらす効果、メリットについて2次資料および先行研究をもとに探索する。

## 1 インターンシップの分類と課題

経済産業省 [2013] によれば、大学生が参加するインターンシップは、実施期間、プログラム内容などにより分類できる。現在主流となっているものは2週間までのキャリアガイダンスを目的とした仕事理解型と呼ばれるものである（図表1参照）。

逆に、長期の事業参画型に当たるプログラムは、参加者に占める比率はわずかであるが、参加学生、受け入れ企業ともに、短期型とは大きく異なる効果を受け取る可能性がある。

濱口 [2013] によれば、中世のギルド制度に起源をもつとされるドイツのデュアル・システムは、学校教育の枠組みのなかで学校の座学と企業現場での実習を同程度の割合で組み合わせ合わせた内容になっている。しかも、実習先の企業に就職するとは限らず、地域の業界団体が技能労働者養成を目的として受け入れているという。

本稿で検討する長期実践型インターンシップは、実施期間と仕組みについては、ドイツのデュアル・システムとキャリアガイダンスを目的とした仕事理解型の中間に位置するものと捉えることもできる。

ただし、長期実践型インターンシップを始めた NPO 法人 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。NPO 法人 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<sup>(5)</sup>。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人材もこうしたミッションに適う人材である。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

---

(4) 例えば、森岡 [2011] pp.39-44を参照。

(5) NPO 法人 ETIC. ホームページ

図表1 インターンシップの種類

	教育効果	企業・社会メリット	特徴	具体例
<b>キャリアガイダンス型</b> <体験中心>	<b>a. 仕事理解型</b> キャリアガイダンス 自己の適性・志向の理解 / 働くことや業界の理解	<b>企業・業界広報</b> (採用広報)	・1〜2週間程度の職場・業務体験が中心。最後にレポートやプレゼンによる報告を実施することが多い。 <b>業界や企業について総合的に理解する。</b>	・大企業のインターンシップ ・大学が開拓・紹介する休暇中のインターンシップ ・推進協議会等による地域中小企業のインターンシップ
	<b>b. 採用直結型</b> キャリアガイダンス+ 本来のキャリア教育 社会人基礎力等の汎用的能力の育成	<b>採用マッチング</b> (採用活動の一環として、ミスマッチを解消)	・お互い良い面も悪い面も理解した上での <b>採用ミスマッチ解消</b> が目的(リアスデテックジョブプレビューとしての効果) ・内容はaに近いものが多い。	・新興大企業や外資系大企業の採用直結インターンシップ(ワークスアプリケーションズ、P&G等)
<b>キャリア教育型</b> <体験から実践へ>	<b>c. 業務補助型</b> 専門教育 理論と実践の反復	<b>若者を活用した業務の推進</b>	・企業の人材ニーズに基づき募集・実施され、通常業務に取り組み。期間は1か月以上の長期が多い。 ・ <b>経験・学びの質は内容やマッチング次第で差が大きい</b>	・ワークプレイズメント ・ベンチャー企業の自主募集インターンシップ ・学内インターンシップ(金沢工業大学等)
	<b>d. 課題協働型</b> 教養教育 社会の関係性の理解	<b>若者の発想の活用・社内活性化など</b>	・大学の産学協働教育として、近年広く実施。NPO等とも連携。 ・職場と教室を反復してのグループワーク形式が多く、 <b>社会人基礎力等の汎用的能力の養成</b> に主眼	・地域の企業やNPOの現場で特定の課題の調査・企画提案に取り組み(福岡女子大学等)
	<b>e. 事業参画型</b>	<b>若者を活用した新規事業や変革プロジェクトの推進</b>	・企業の変革・R&Dプロジェクトや新規事業の一員として取り組む。通常1か月以上の長期が多い。 ・社会人基礎力等に加え、 <b>リーダーシップの涵養や高度専門教育の実質化</b> を目指す。	・中小・ベンチャーの経営変革推進型インターン(G-net、高知大学等) ・高等専門教育の一環としてのインターンシップ(日本では主に大学院で実施)

出所：経済産業省 [2013] 日本におけるインターンシップの種類の整理, 「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報告書」 p.27

目的である点に特徴があると理解できる。

経済産業省 [2013] は、日本では教育的効果の高いインターンシップの普及が量的にも質的にも不十分であるとして、その課題を分析している<sup>(6)</sup>。

量的な課題としては、大学単位での普及率は約7割であるが、学生別でみた場合の参加率が低いこと<sup>(7)</sup>。大企業の人事担当者は、キャリアガイダンスとしての教育効果は認識しているが、負担に対するメリットが不明瞭で、積極的に取り組んでいる企業は少ないこと。地域の中小企業は、インターンシップすなわち負担という認識で受け入れを躊躇するケースも少なくないこと。インターンシップの受け入れ数は限られており、実際に、インターンシップを希望しても受け入れてもらえない学生が多く存在すること(特にトップ校以外の学生)。今後、普及、推進の取組みにより参加率が高まっていくと、さらにそうした状況が加速することを挙げている。

質的な課題としては、大学、企業ともに高い実習効果を得るには1ヶ月以上の期間が必要という認識が多いが、現状実施されているインターンシップ・プログラムの8割が実施期間2週間以内であること。就職活動の一環としての認識が根強く、産学協働教育の有効なプログラムとしての教育効果(キャリア教育、専門教育、教養教育)や社会的意義につ

(6) 経済産業省 [2013] p.15

(7) 2007年度の大学実施率67.7% (504校)、在学生に対する体験学生数比(学部) 1.8% (45,913人)。経済産業省 [2013] p.16参照。

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（芦塚）

いては限定的な認識しかないこと。質の評価の基準やひな型が普及していないため、教育目的に実施されていても不十分なプログラム設計が多いこと。企画、実施を担える専門人材が不足していること。受け入れ企業にとってのメリットの設計、実現が不十分で、社会貢献だけでは教育として持続しないことである。

経済産業省〔2014〕は、これらの課題に対して対策を提案している。

インターンシップの量的拡大を果たすには、企業による受け入れ促進が欠かせず、そのためには企業の受け入れ負担軽減、企業メリットの明確化、プログラムの効果と、個別の受け入れ企業に対する学生理解の促進が必要であるとしている。

このうち、企業のメリット設計について、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こと。

インターンシップ学生を受け入れる企業が、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け入れ企業の量的拡大が可能だとしている。

## 2 中小企業にとってのインターンシップ

インターンシップ全般にかかわる課題だけでなく、とくに受け入れ企業の規模において大企業と中小企業では、その課題や状況が異なることも指摘されている。

太田〔2005〕は、2002年度のインターンシップデータ<sup>⑧</sup>を中心に大企業との比較を通して、中小企業でのインターンシップが学生のキャリア教育に対して有効かどうかの視点から検討を行い、促進策を提案している。そのなかで、中小企業のインターンシップ受け入れ比率、受け入れ能力が大企業に比べて低いことを指摘し、その理由を考察している<sup>⑨</sup>。

インターンシップへの姿勢が、学生のニーズ、企業のニーズの度合いによって決まるとし、学生、企業それぞれの姿勢について、積極、消極という組み合わせで4パターンに分

---

⑧ おもに JRCM（金属材料研究開発センター）発行の『インターンシップ データブック2003』のデータを利用。同書は、JRCMが「公開されている各種情報から、東北、関東、中部地域の東日本を対象に、2002年度にインターンシップを受け入れている機関（企業、官公庁、諸団体、議員、事務所等）を整理し、アンケート調査をかけて業種別、地域別に1500機関をリストアップした」もの（太田〔2005〕 p.21）。

⑨ ただし、インターンシップの実施期間、プログラム内容における分類は明確にされていない。

類している。学生積極、企業積極の組み合わせを(i)ベストマッチ型。学生がインターンシップを受けたいのに企業が受け入れたくないケースを(ii)学生積極・企業消極型。学生、企業ともにインターンシップに参加したくないケースを(iii)双方消極型。企業が受け入れに積極的なのに対し、学生はインターンシップに行きたくないケースを(iv)学生消極・企業積極型に分類している。

このうち、(ii)学生積極・企業消極型については、大企業の公募型が主で、就職人気企業が当てはまる。また、(iii)双方消極型についてはその多くが中小企業で、コスト負担能力、研修能力などの制約から消極的であること。高度な専門知識、専門技能が必要な中小企業にとって、知識、技能の乏しい学生を受け入れても、負担のみでメリットがないことが企業側の消極姿勢につながっていると。また、学生側も専門業務を担当できないため見学にとどまり、充実感が湧かないとしている。(iv)学生消極・企業積極型でも中小企業の割合が高く、学生を単なる無料の労働力として使用しようとする企業であるとする。

同時に、(iii)、(iv)については、大学でインターンシップが必修科目になっている場合に見られるとしている。また、中小企業の消極姿勢には、インターンシップにおいて企業が果たす役割、プログラムについて全く情報がないか認識していないという無関心も含まれるとする。

以上で指摘された学生および中小企業のインターンシップに対する消極姿勢への対策として、まず、中小企業のトップである経営者が、インターンシップにおいて企業の果たす役割、プログラムについて認識し、受け入れ方針を持っていることが必要であるとする。

中小企業のコスト負担能力不足にかんしては、収益力を高めるという対策を除けば、大学や関係機関からの補助金や研究費などによるコスト負担の代替、インターンシップ学生から受ける労働力、知識、情報などのメリットがコスト負担を軽減しうることが対策として挙げられている。

研修能力不足にかんしては、プログラム内容についての問題と、研修担当人材の不足が挙げられている。

プログラム内容への対策としては、学校、提携機関が企業と連携し、大学から与えられる課題テーマに適合したインターンシップ・プログラムとして明確化すること。学校で学んでいる専門知識を、現場で実務として習得する場合も同様である。

研修担当人材の不足にかんしては、マニュアル化した業務を研修内容としたり、経営者が研修指導を担当することで、職場体験型プログラムにおける人材不足の制約を軽減できるとする。

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（芦塚）

中小企業が単独でインターンシップを開始しても、知名度不足によって募集困難に直面するため、大学、インターンシップ斡旋機関やコンサルタント会社と提携関係を結び、知名度を高めることが重要であるとする。

また、短期型インターンシップの場合、業務に習熟して企業に貢献するまでには至らないため、コスト負担が大きくなるだけで、本格的なインターンシップ実施は困難であるとする。ここで本格的なインターンシップとは、経営管理的な側面、営業的側面、企画的な側面に参画する内容を指す。例示されている、ベンチャー企業やアントレプレナーの輩出、育成をめざす NPO 法人 ETIC. のインターンシップはアントレプレナー型の職場体験型<sup>(10)</sup>プログラムである。提携するインターンシップ受け入れ企業はベンチャー、アントレプレナーなどほとんどが中小企業であるが、面接による選抜が行われる公募型で、社会貢献意識が高い場合や、学生の新しい発想を期待しているなど、企業側の積極的な受け入れ姿勢と同時に、それを理解した積極的な学生によって、ベストマッチ型になるケースが多いとしている。

以上の議論から、中小企業がインターンシップを実施する場合には、経営者が明確な目的意識と方針を持ったうえで、面接による選抜を行う公募型の募集を行うこと。斡旋機関などと提携し、長期型で経営管理、営業、企画などに参画する本格的なインターンシップ・プログラムを設計し、参加学生にも目的意識を醸成したうえで行うことが望ましいことが示唆されていると理解できる。

### 3 インターンシップ受け入れにおける企業側の活用内容と評価

太田 [2005] でも、中小企業、ベンチャー企業にとって、望ましいインターンシップ・プログラムを提供していると例示された NPO 法人 ETIC. について、団体の概要とともに、提供するインターンシップ・プログラムの目的、概要について確認する<sup>(11)</sup>。

NPO 法人 ETIC. は、1993年4月に早稲田大学で起業家を目指す学生が集まり、勉強会として始まった。ETIC. (エティック) は、Entrepreneurial Training for Innovative Communities の頭文字を取ったものである。創設者で代表理事である宮城治男氏がこの活動を始めたのは1993年、大学2年生の時である<sup>(12)</sup>。

---

(10) 経済産業省 [2013] による分類では、事業参画型にあたるもので、6ヶ月を標準とする長期実践型インターンシップである。

(11) NPO 法人 ETIC. ホームページ。

(12) 内田 [2015]。

2000年3月にNPO法人化し、スタッフ約50名が所属する。1997年3月より、ベンチャー企業での長期実践型インターンシップ・プログラム「アントレプレナー・インターンシップ・プログラム」(EIP)を開始した。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プログラムである。2015年までに、インターン学生約2,800名、受け入れ企業延べ650社以上が参画した。プログラム参画のOBOG起業家が180名以上誕生している。

2004年からは、若者と地域がともに協働する人材育成プログラムや創業支援の仕組みを地域に導入することで、地域の担い手を育成し、地域の活性化に繋げていく長期実践型インターンシップ「チャレンジコミュニティ・プロジェクト」の全国展開をスタートしている。42地域で年間1,800名、1,500社が参加して、現在も継続中である<sup>(3)</sup>。

2016年度からは、これまでのEIPを次の段階に進める新たな取り組みを始めている。それが、「イノベーションの創造」と「次世代育成」を融合した現代版の私塾「MAKERS UNIVERSITY」と大学1、2年生向けの長期実践型インターンシップに特化したマッチングプラットフォーム「DRIVE インターン」の創設である<sup>(4)</sup>。

このDRIVE インターンについては、イノベーションの創造と次世代育成がダイナミックに融合する旧EIPの仕組みを社会全体に広げ、裾野を拡大させるとしている。また、質の高い実践型インターンの参画者の桁を変えると同時に、高等教育の在り方や、新卒一括採用の在り方に改革を起こすことを目指している。

ここに挙げたEIP、チャレンジコミュニティ・プロジェクト、DRIVE インターンについては、基本的なプログラムのコンセプトは、長期実践型インターンシップとして共通している。実施期間は6ヶ月を標準とし、大学の休暇中はフルタイムが原則、学期中は週3日程度を原則としている。受け入れ企業は従業員規模20名程度までのベンチャー企業、中小企業が中心である。経営者または事業責任者が受け入れ窓口となり、特定の役割遂行や、プロジェクトの成功を目標に掲げ、期間限定の正社員あるいは経営者の右腕としての位置づけを与えることを内容とする。したがって、経済産業省[2013]によるインターンシップの分類(図表1)では、事業参画型に当てはまる。

受け入れ企業の募集に際して、DRIVE インターンに関わりを持とうとする企業、団体に向けて、NPO法人ETIC.は次のような前提条件を加えている<sup>(5)</sup>。

---

(3) 佐藤 [2012] p.22。

(4) NPO 法人 ETIC. ホームページ。

(5) 出所：DRIVE インターン資料ダウンロードページ



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（芦塚）

「DRIVE インターンは、単なるインターンの募集媒体ではありません。事業の成長や課題解決に、若いパワーを最大限活かしていきたいと考える企業・団体のための超実践型インターンシップ・メディアです。その前提として「週3日以上かつ4か月～6か月間程度」の「起業家のもとでの長期実践型インターンシップ」であることや、「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」に携わるチャンスが学生に開放されているプロジェクトに限定して、編集しております。そのため、ご掲載にあたっては以下の4項目に同意頂く必要があります。

『次代を担っていく10代～20代を中心とした若い世代に対して、実社会との接点や機会提供を重視した受入を行うことにより、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こうとする精神）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、インターン生を受け入れていく意思がある。

単純な戦力としてのインターンや単なる労働力の補完としてインターン採用ではなく、現状の事業課題を解決し、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生を活用する意思がある。

DRIVE インターンが大事にしている「未来領域の仕事」にインターンシップ生がチャレンジすることを大切に、「期間限定の正社員」として扱い、権限委譲し、業務を任せしていく意思がある。

インターン期間中はもちろん、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。」

この条件説明から、DRIVE インターンを含めた長期実践型インターンシップでは、インターン生は事業の成長や課題解決のための期間限定のパートナーであり、正社員のように権限委譲し、業務を任せながらも単なる戦力や労働力ではなく、その後も継続的に見守り、サポートしていくことを前提としていることが理解できる。

実際に長期実践型インターンに参加した学生が果たした役割や、企業あるいは団体側からの評価についても情報が発信されている。NPO 法人 ETIC. を通じてインターンに参加した学生および受け入れた5社について、概要を紹介した説明を確認する<sup>(6)</sup>。

---

(6) 出所：DRIVE インターン資料，pp.17-21。NPO 法人 ETIC. ホームページ。

株式会社トレジャーファクトリー。事業内容：リユースショップの運営，リユース品のインターネット販売・買取，Webサイトの運営，ファッションレンタル Cariru の運営，レファク引越の運営。設立：1999年12月1日，代表者：野坂英吾，従業員数：425人（単独），資本金：3億6,900万円。

インターン生が関わったプロジェクト：

- ・社長が懐に温めていた新規事業の構想。
- ・社員は既存事業で忙しく，新規事業の構想をサービスインまで一気に進めてくれる人材が欲しい。
- ・起業志向の学生が，社長・副社長と定例ミーティングを繰り返しながらリサーチ業務，企画書作成，アライアンス営業，WEB作成など，サービスインまでを遂行。
- ・結果，8ヶ月でサービスイン。事業は社員に引き継がれ，スムーズに事業が立ち上がった。

ピクスタ株式会社。事業内容：国内最大のマイクロストックフォトサイト「PIXTA」の運営。設立：2005年8月25日，代表者：古俣大介，従業員数：71名（社員41名，アルバイト30名），資本金：1億647万円。

インターン生が関わったプロジェクト：

- ・今まで，コンテンツ量を増やすことに注力していたピクスタが，コンテンツ量が一定数を超え，クリエイターの間でも認知が広がってきたタイミングで，次なる展開として，そのコンテンツを買ってくれる買い手側を増やすマーケティング。
- ・営業戦略を社長直属で構想し実現するインターン生を募集。インターン生は，今までBtoCマーケティングがコアであった同社において，企業向け営業戦略に従事。企業向けの定額プランという新商品開発から，その新商品の企業向け営業を担う。
- ・営業フェーズに入ったタイミングで，インターン生が，企業向け営業のリーダーとなり，営業先企業のリストアップ並びに，約30名のアルバイトスタッフを束ねての，テレアポ・アポイントの調整，実際の訪問・営業から契約締結を行い，大きな売り上げを上げ，企業向けの定額プランという新商品は，同社の主力商品に成長する。その功績が称えられ，同社の海外展開を任せられ，現在，単身台湾に渡り，現地法人の立ち上げを展開中。

認定 NPO 法人フローレンス。事業内容：病児保育事業，おうち保育園事業（少規模保育園），コミュニティ創出事業，被災地支援事業，障害児保育事業，働き方革命事業（ワーク・ライフ・バランス推進），伝える変える事業（ソーシャル・プロモーション）。設立：2004年，代表者：代表理事／駒崎弘樹，従業員数：240名，売上高：5億1,000万円。

インターン生が関わったプロジェクト：

- ・代表の駒崎氏が既存の病児保育事業に加え，待機児童問題の解決を目指し，マンション内のスペースを小規模保育園として活用できないかと構想。
- ・新規事業部長としてアサインした社員が他の業務と掛け持ちのため，この新規事業に全力でコミットしてくれる人材が欲しい。
- ・新規事業部長の右腕として，行政対応，価格設計，サービス内容の確定，保育スタッフの採用・育成など，事業立ち上げのほとんどを取り仕切った。
- ・その後も，事業部にインターン生が継続して参画し，5店舗を展開するまでに事業が発展した。

認定 NPO 法人かものはしプロジェクト。事業内容：（カンボジア事業）コミュニティファクトリー事業，孤児院支援，警察支援。（インド事業）ファンドレイジング部門，広報，資金調達。設立：2002年，代表者：共同代表／村田早耶香，従業員数：日本事務所10名，カンボジア事務所30名，売上高：1億8,009万3,000円。

インターン生が関わったプロジェクト：

- ・カンボジアのコミュニティファクトリーにおけるプロジェクトの3人目のメンバーとして，インターン生が参画。
- ・当初は生産管理，業務評価などの品質管理を担当。
- ・続いて国内の観光地2店舗における販売促進の責任者を担う中で，マーケティングリサーチなども行い顧客の属性ごとの嗜好の違い等を分析。その結果を新商品開発にフィードバックした。

株式会社リリムジカ。事業内容：ミュージックファシリテーション事業。設立：2008年4月1日、代表者：管偉辰，柴田萌，従業員数：14名（ミュージックファシリテーター，インターン生含む）。

インターン生が関わったプロジェクト：

・正社員3人でこれから事業を拡大していこうというタイミングで，4人目の期間限定の正社員として，インターン生2名が参画。

・介護施設向けの商品開発・価格設計は出来たというタイミングで，インターン生は，介護施設への営業を担う。

・毎日のテレアポから，アポイントの調整，実際の訪問・営業から契約締結まで，戦力として担い，実際に売り上げをあげる。加えて，営業の型や成功パターンの確立に繋がったことは当初期待していた売上の成果とは異なる，想定外の大きなインパクトに。

・営業の正社員をどんどん雇うということは，会社の体力的にもタイミング的にも難しい中，インターン生という戦力が会社の拡大期を担ったことが，会社としての大きな成果となる。

以上5社の事例では，新規事業の立ち上げ，リサーチ業務，企画書作成，アライアンス営業，WEB作成。マーケティングにかかわる営業戦略構想。新商品開発と営業。その後，海外現地法人の立ち上げ。新規事業担当者の右腕として事業展開に参画。品質管理業務，マーケティングリサーチ業務。事業拡大にともなう営業とその成功パターンの確立などの成果を上げ，企業，団体側の経営にとって確実に効果をもたらしていることが示唆されている。

実際に，受け入れ企業側への説明において，NPO法人ETIC.は長期実践型インターンシップについて，以下のようなプロジェクト導入のパターンを挙げており，そのねらいと効果が期待されるものと違わないことが理解できる<sup>17)</sup>。

①新規事業の探索・仮説検証：新規事業の探索をしたいが，まだ収益の目途は立っていないので，社員はアサインしにくい。経営者としての仮説を検証したい。

②新規事業立ち上げ期の推進役：新規事業の立ち上げ・サービスインに向けて加速度的に忙しくなるが，100%その事業の専従はおらず圧倒的に戦力不足。事業の推進役が欲しい。

③商品・サービスの営業：新しく開発した商品・サービスを中心となって売り，顧客の反

<sup>17)</sup> 出所：DRIVE インターン資料，p.16。NPO法人ETIC. ホームページ。

応を見ながら商品・サービスを改善していきたい。フットワーク軽く営業にまわってくれる人材が欲しい。

④商品・サービスのマーケティング：新規顧客を獲得する新しい打ち手を PDCA を高速回転させながら企画・開発していきたいが、その企画・開発の一員となる若い柔軟な発想力が欲しい。

⑤新たな仕組みの開発：新しい仕組みの開発のアイデア、改善していきたいことはあるが既存業務で手いっぱい手付かなくなってしまっている。そこに着手したい。

これらの事例は6ヶ月を標準とするプログラムであったが、実施期間がより短いプログラムにおいても、設計と実施方法の工夫によって、企業側に一定の効果をもたらす内容を構築できることを示唆する報告もある。

佐藤 [2012] は、内閣府の地域社会雇用創造事業交付金事業の採択を受けた NPO 法人 ETIC. によって、ソーシャル・ビジネスエコテム創出プロジェクトとして行われたインターンシップ事業に関する評価研究である。このインターンシップ事業における、SB (Social Business) 実習 (初級) は、大学1, 2年生を対象に実働30日で約6週間のプログラムとして実施された。全国の地域事務局14団体と26大学、受け入れ企業100社が約1,000人の学生を受け入れたものである。

6ヶ月の長期実践型ではないが、仕事理解型の2週間程度を大きく上回る6週間で実施され、基本的なプログラム設計は NPO 法人 ETIC. によって実施されてきた長期実践型に類似していることから、より事業参画型インターンシップに近いものと考えられる。

このインターンシップ・プログラムにおける受け入れ後の企業変化について、以下のよう  
に、各地域事務局からの回答が要約して提示されている<sup>(8)</sup>。

*新事業立ち上げに際し、充分で確実な調査、検証がインターンシップを受け入れる事で可能になる。インターンシップからの採用戦略が浸透。[neeth (北海道)]*

*本事業を行う前までは、多くの受け入れ先が学生がプロジェクトに参加することに懐疑的であり、あまり好意的に受け入れていなかった。学生が成果に対して頑張る姿を見て、継続的に学生とプロジェクトを運営する団体や積極的にインターンやボランティアを受け入れる団体が増えた。なかには、次年度、有償でインターンを受け入れる団体も出てきて*

---

(8) 参照：佐藤 [2012] p. 188。ただし本稿では、佐藤 [2012] に提示されている回答内容について、著者が一部抜粋のうえ、加筆、修正した。

いる。[デュナミス (宮城)]

具体的な成果が出た企業も少なくなく、多くの企業がインターンシップに対してより前向きになり、企業によっては戦略的に事業に位置付け、インターンシップの活用を検討するところも出てきた。[G-net (岐阜)]

今まで手がつけられていなかった顧客情報、関係者情報の整理や過去事業実績の分析、広報ツール等の新規導入、マニュアル整備等が進んだ。団体同士のつながりが、インターンシップ・プログラム・コミュニティへ広がった。[ユースビジョン (京都)]

継続的に地域交流イベントを実施するような変化が見られた。人材育成や地域・社会への貢献を意識する企業同士のコミュニティが醸成され、相互のノウハウ共有やビジネス的發展も生まれた。[JAE (大阪)]

インターン生を通じて、地域にファンが増えた。自社の魅力や課題が見える化した。日常業務の標準化がなされた。単なる労働力ではなく、共に挑戦する人材として活用する認識が生まれた。経営者、キーマン、社内全体のモチベーションがあがった。コミュニケーションが円滑になった。[ネイチャリング・プロジェクト/マチトビラ (鹿児島)]

インターンシップ=負担というイメージから、インターンシップを受け入れて自社の事業を促進させることができるということを認識し始めた。社内のマネジメント力が向上した。学生へのアプローチの弱い企業が採用力を強化できた。事業推進によって売り上げが向上した。社内コミュニケーションが活性化した。社内に“やーにんじゅ (家族)”のようなつながりを再認識できた。自社の発展のために、大学生と協働して取組むという認識が変わった。人と関わることの重要性の認識がうまれた。社内育成力が強化された。会社の方向性や大切にしていることが他の社員にも浸透した。[ルーツ (沖縄)]

これらの回答からも、事業参画型のプログラム内容をもつ実践型インターンシップは、実施期間が6ヶ月に及ばない場合にも、企業側に効果をもたらしうると理解できる。なかでも、受け入れ企業、団体にかかわる人々の認識の変化、姿勢の変化が、インターンシップ受け入れによって生じていることが多数指摘されていることに注目したい。

学生およびインターンシップ受け入れに対して、懐疑的で、好意的ではなかったものが、継続的、積極的に受け入れる姿勢へと変化したこと。インターンシップに、より前向きになり、戦略的な位置付けを検討し始めたこと。団体同士のつながりを生み、コミュニティが形成されたこと。継続的なイベント実施につながり、企業同士のコミュニティが生まれ、ノウハウ共有やビジネス的發展が生まれたこと。単なる労働力ではなく、共に挑戦する存

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（芦塚）

在としての認識が生まれ、社内のモチベーションがあがり、コミュニケーションが円滑になったこと。インターンシップを通じた事業促進ができるという認識が生まれ、マネジメント力、採用力が向上、強化されこと。コミュニケーションが活性化し、協働して自社発展に取り組む存在であるという認識へ変化し、人と関わることの重要性に対する認識が生まれたことなどである。

これらは基本的に1回のインターンシップ導入で期待される効果であるが、受け入れ企業によっては、継続的にインターンシップ・プログラムを実施することで、より長期的な視点から企業経営に効果を得ることも可能であるとの認識が生まれていることが紹介されている。すなわち、こうした実践型インターンシップを、継続的に戦略の一要素として実施し、課題解決へつなげることが想定可能になるとも考えられる。

#### 4 経営課題対応におけるインターンシップの有効性

中小企業が抱える経営課題は多様であるが、そもそも経営資源の制約に端を発する場合が多い。以下、中小企業経営の課題に関わる調査データを概観する。

小規模事業者の経営課題に関する調査への回答では、「既存の営業力・販売力の維持強化」と、「国内の新規顧客・販路の開拓」がもっとも割合が高くなっている<sup>(19)</sup>。

また、事業の維持・拡大を志向する企業の事業活動全般に関する経営課題の調査<sup>(20)</sup>における回答<sup>(21)</sup>として、「求める質の人材がない」(22.1%)、「人材の人数が足りない」(18.6%)、「社内人材の教育・育成」(15.3%)が上位3つを占めている。

さらに、新事業展開がうまくいかなかった理由についての企業からの回答では、割合が高い順に「新事業展開を担う社内人材の不在」(51.5%)、「新事業展開を取り巻く環境に関する情報不足」(42.9%)、「新事業の販路確保の失敗」(24.2%)となっている<sup>(22)</sup>。

そして、人材不足が事業の維持・成長を阻害しているかについての調査回答では、「はい」(38.2%)、「いいえ」(21.0%)であり、4割近くの回答者にとって人材不足が経営の

(19) 中小企業庁編 [2014] p.168。全国商工会連合会「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」に基づき中小企業庁作成。1位から5位の回答中、1位に回答されたものを集計。

(20) 中小企業庁編 [2015] pp.210-218。中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」(2014年12月、(株)野村総合研究所)。企業23,000社(回収率15.2%)及びインターネットモニター5,144人を対象に行ったアンケート調査。

(21) n=1,931。経営課題について1位から3位の回答中、1位として回答されたものを集計している。「求める質の人材がない」及び「人材の人数が足りない」については、労働人材と中核人材の両者の回答を含む。

(22) 中小企業庁編 [2016] p.221。中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」(2015年12月、みずほ総合研究所(株))。n=931、複数回答。

阻害要因となっている<sup>23)</sup>。人材の確保および育成が中小企業、小規模事業者の大きな経営課題であることが理解できる。

では、人材確保に課題を有している企業とそうでない企業には、どのような違いがあるのか。人材が確保できている企業とできていない企業を比較するための調査において、同一の質問項目で回答の差分<sup>24)</sup>が大きい順に、「人材確保のためのノウハウ・手段」(19.3)や「労働条件」(15.7)、「賃金」(15.3)、「福利厚生」(12.3)、「知名度」(10.0)、「教育制度」(9.6)という結果がある<sup>25)</sup>。

人材確保の対応については、労働条件や知名度などよりも、ノウハウが蓄積されたり、手段が構築されていることが、より重要であることが示唆されている。

中核人材<sup>26)</sup>の育成に関する課題についての調査では、「中核人材の指導・育成を行う能力のある社員がいない、もしくは不足している」(42.0%)、「社員が多忙で、教育を受けている時間がない」(17.1%)、「中核人材の指導・育成のノウハウが社内に蓄積していない」(15.7%)が上位3つの回答となっている<sup>27)</sup>。

中核人材の確保に関する課題についての調査では、「求める人材の数が少ない」(22.3%)や「応募者の質が低い」(17.6%)、「新しい従業員を雇用する資金がない」(13.9%)や「人材募集にかかるコストを負担できない」(7.9%)、「人材を獲得する手段やノウハウが乏しい」(7.3%)となっている<sup>28)</sup>。この回答では、応募者の人数・質、資金・コスト負担、そして手段・ノウハウの不足という比率順になっているが、原因と結果が入り混じっている印象もある。すなわち、手段・ノウハウがないために応募者の人数、質が課題となっている場合。あるいは、資金・コストをあまり要しない手段・ノウハウがあれば、資金・コスト負担が課題とは認識されなくなる場合も考えられる。

さらに、営業力、販売力の維持強化や新規顧客、新規販路の開拓、新事業展開にかかわる情報収集などの経営課題は、人材確保がかなえば解決されうるとも想定できる。

つまり、先に見た人材確保についての調査結果と同様に、人材確保のための有効な手段を構築すること、ノウハウを蓄積することが、その他の経営課題を解決するうえでの重要

<sup>23)</sup> 中小企業庁編 [2015] pp.211-212。n=2,902。他の回答「どちらとも言えない」(40.8%)。

<sup>24)</sup> 差分は、アンケートの特徴項目において、「確保できている企業の回答割合(%)」―「確保できていない企業の回答割合(%)」から算出されている。

<sup>25)</sup> 中小企業庁編 [2015] pp.212-213。n=3,186。

<sup>26)</sup> 中小企業庁編 [2015] では、事実上の様々な業務において中核を担う人材、または特殊な資格や専門性の高い就業経験を有する即戦力たる人材を中核人材と定義し、中小企業・小規模企業において求められる人材であるとしている (p.227)。

<sup>27)</sup> 中小企業庁編 [2015] pp.240-241。n=2,212。

<sup>28)</sup> 中小企業庁編 [2015] pp.230-231。n=3,192。



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（芦塚）

な鍵であると考えられる。

これら中小企業の経営課題にかんする調査結果と合わせて考えると、長期実践型インターンシップによって中小企業が享受可能であるのは、期間限定であり、経験を有しないが、アントレプレナーシップに溢れ、多くの受け入れ企業、団体にかかわる人々の認識、姿勢に変化をもたらさう人材である。

逆に言えば、受け入れ企業、参加学生の双方がメリットを享受する中で、中小企業の経営課題がこうした人材との相互作用によって、解決できる可能性を生み出しているのが長期実践型のインターンシップ・プログラムであると理解することができる。

ここで、長期実践型インターンシップ・プログラムを継続的に有効活用している実際の企業例として、農業生産法人有限会社ポニーの里ファームの取り組みの概略を紹介する。詳細は別稿<sup>(29)</sup>に譲るが、同社は奈良県で長期実践型インターンシップを仲介しているNPO法人ならゆうしを通じて、インターンシップを継続的に活用し、経営課題への対応に取り組んでいる<sup>(30)</sup>。

農業生産法人有限会社ポニーの里ファーム。奈良県高市郡高取町、スタッフ9名、設立2006年。

### くすりのまち高取発信！ 薬草の6次産業化プロジェクト！

くすりのまち奈良県高市郡高取町で2010年に6次産業化の認定を受け、大和トウキ・ヨモギなどの栽培・加工まで到達したが、加工品を販売していく経験もノウハウもなく手探りの状態。社員だけでは通常業務で手一杯になってしまうところ、インターンシップ生をプロジェクトメンバーとして導入し、商品開発・ブランディング・マーケティング・販路開拓と進めてきた。現在では同プロジェクトのために若手の正社員も複数雇用し、短期的なインターンシップ生と、長期的な人材の育成を効果的に組み合わせ、常に経営革新が行われる組織へとステップアップしている。

(29) NPO 法人ならゆうし、農業生産法人有限会社ポニーの里ファーム、インターンシップ参加学生の具体的ななかかわり合いのなかでの相互作用による学びと、そうした相互作用の場が地域創生に果たす役割の検討については、芦塚 [2016] を参照。

(30) 出所：NPO 法人ならゆうしホームページ。受入企業募集に際する説明。

第1期：高取町内のイベントにブース出展し、開発中の商品のマーケティング、アンケート調査をもとに商品開発・改良につなげた。

第2期：大阪の都市部でのマルシェに半年間継続的に出店を行い、マーケティングとブランディングを通してファン作りを進めた。

第3期：奈良県内北部の美容サロンを中心に営業をかけ、新規販路の開拓に着手。複数件の契約獲得とともに、産地としてのコミュニティを確立した。

#### インターンシップ生

第1期：東京大学2年，横浜国立大学1年。（2014年上半期）

第2期：近畿大学3年。（2014年下半期）

第3期：立命館大学アジア太平洋大学1年（休学して参加）。（2015年下半期）

### 小括 長期実践型インターンシップによる経営課題解決の可能性

本稿では、長期実践型インターンシップにかんして、学生を受け入れる企業にとって、いかなる効果があるのかについて、2次資料と先行研究をもとに探索的に検討した。限られた資料および情報にもとづく探索的内容であるため、検討内容には限界がある。

一般に、短期型のインターンシップはキャリア教育の一貫として、教育機関が企業に依頼する形で実施される。企業側は社会貢献の側面から、コストを負担するかたちで協力してきた。就職で人気を集める大企業については、採用活動につながるメリットを享受する点が中小企業とは異なる。

探索によって、長期実践型インターンシップは参加学生の学びだけでなく、企業側にも学びと経営課題への対応に効果をもたらすことが示唆された。長期実践型インターンシップの受け入れは、大企業よりも中小企業が中心となっている。その内容としては、①新規事業の探索・仮説検証、②新規事業立ち上げ期の推進役、③商品・サービスの営業、④商品・サービスのマーケティング、⑤新たな仕組みの開発などの具体的な事業展開において、正社員にならぶ期間限定社員の位置づけ、役割を与える人材として活用できるというものである。

経済産業省〔2014〕によれば、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は、地元企業と学生を結びつける長期実践型インターンシップをコーディネートするとともに、コーディネート機関や、コーディネート業務を

手がける専門人材を養成してきた。

伊藤氏は、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と指摘する。わざわざインターンシップのために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らしてもらいたいイメージであり、企業側にメリットがあることが重要であるという。

また、長期実践型インターンシップにも失敗例が多く、そのパターンを3つ挙げている。企業が学生に期待していない場合。また、期待だけでなく、企業側にインターンシップ・プログラムを通じた仮説検証の意図がない場合。そして企業が受け身の場合である<sup>61)</sup>。

長期実践型インターンシップについて、学生の学びのためだけに実施するものではないという認識。言い換えれば、経営者あるいは企業側にとって、経営課題への対応手段として戦略的に活用できるという認識は重要であろう。しかも、それは決して一方的な奉仕や搾取関係ではなく、ともに学び、ともにメリットを享受できる関係である。

ただし、伊藤氏の指摘にあるように、とくに経営者および企業側の認識や姿勢が不十分な場合、インターンシップが失敗に終わる可能性もあり、経営課題への対応手段として効果を生むためには、求められる条件を満たす必要がある点に注意すべきである。

同時に、本稿では触れていないが、長期実践型インターンシップのプログラム設計と学生、企業双方のサポートを行い、インターンシップ実施を統括する専門人材と呼ばれるコーディネーターの役割が非常に重要となる。実際に長期実践型インターンシップの参加者数、受け入れ企業数を大きく増加させることは、コーディネーターはもとより、コーディネート機関の数も限られていることから容易ではない。

限られた企業が、経営課題への対応に長期実践型インターンシップを有効活用している事例を周知し、その効果を享受しうる企業を増やしていくことは、中小企業経営の支援手段の一つとして有意義であろう。事実、中小企業庁 [2015] は、中小企業、小規模事業者における人材の確保、育成というテーマを取り上げる中で、NPO 法人 ETIC. や連携先である岐阜県の NPO 法人 G-net の事例を取り上げ、実践型インターンシップによる中小企業変革、活性化サポートの活動事例として紹介している<sup>62)</sup>。

最後に、本稿では扱わなかった長期実践型インターンシップに参加する学生の学びについて付言しておく。長期実践型インターンシップは、日本において NPO 法人 ETIC. によって広められ、本来的に参加学生の学びに最も主眼がおかれている。起業家精神溢れる

---

<sup>61)</sup> 経済産業省 [2014] p.19。

<sup>62)</sup> 中小企業庁 [2015] pp.252-254。

人材の育成というビジョンに象徴されるとおり、短期型、体験型、キャリアガイダンス型などに分類されるインターンシップとは、全く異なる学びを生み出しうるプログラムとして位置付けられている。そしてそれは決してお題目に留まることなく、実績を生み出している。

そのうえで、長期実践型インターンシップが、受け入れ企業にとっていかなる価値を生み出しているかを検討するための探索が本稿の目的であった。インターン学生が困難な経営課題の解決に挑むプロセスで生じる様々な相互作用は、経営者に新たな学びをもたらし、社員の人材育成の勘所に通じる、新たな認識を当事者たちに生じさせているのではないか。

### 参 考 文 献

- 芦塚裕 [2016] 「若者と中小企業が学び合う場の創出—奈良県・NPO法人ならゆうしの実践型インターンシップ—」, 忽那憲治, 山田幸三編著『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』, 第6章, pp.179-210, 中央経済社。
- 内田丘子 [2015] 「インタビュー『社会リーダー』の軌跡 宮城治男氏 NPO 法人 ETIC. 代表理事」 2014年研究プロジェクト, リクルートワークス研究所  
<http://www.works-i.com/research/leader/interview/%E5%AE%AE%E5%9F%8E%E6%B2%BB%E7%94%B7%E6%B0%8F/> (2016年5月31日閲覧)
- 太田和男 [2005] 「中小企業におけるインターンシップの有効性と今後の促進策」『日本インターンシップ学会年報』第8号, pp.8-21, 日本インターンシップ学会
- 経済産業省 [2013] 「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報告書」  
[http://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/houkokusyo\\_H24FY\\_internship.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/houkokusyo_H24FY_internship.pdf) (2016年5月31日閲覧)
- 経済産業省 [2014] 「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](http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/intern/H26_Intern_report.pdf) (2016年5月31日閲覧)
- 佐藤真久 [2012] 「内閣府「地域社会雇用創造事業」—「ソーシャル・ビジネスエコテム創出プロジェクト」における若年者の社会参加に関する評価 研究— (地域社会におけるソーシャルビジネス(SB)に関する人材育成プログラムの開発・実施とその意義～連携・協働に基づく価値創造型インターンシップ・プログラムの開発実施評価を通して～)」  
<http://www.yc.tcu.ac.jp/~sato-laboratory/files/3-5-6.pdf> (2016年5月31日閲覧)
- 中小企業庁 [2016] 『中小企業白書 2016年版』中小企業庁
- 中小企業庁 [2015] 『中小企業白書 2015年版』中小企業庁
- 中小企業庁 [2014] 『中小企業白書 2014年版』中小企業庁
- 濱口桂一郎 [2013] 『若者と労働—入社の仕組みから解きほぐす—』中央公論新社
- 森岡孝二 [2011] 『就職とは何か—くまもな働き方—の条件』岩波書店
- 文部科学省 [2013] 「インターンシップの普及及び質的充実のための推進方策について 意見のとりまとめ」体系的なキャリア教育・職業教育の推進に向けたインターンシップの更なる充実に関する調査研究協力者会議  
[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chousa/koutou/055/gaiyou/\\_icsFiles/afieldfile/2013/08/28/1338222\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/koutou/055/gaiyou/_icsFiles/afieldfile/2013/08/28/1338222_1.pdf) (2016年5月31日閲覧)
- 文部科学省 [2016] 「平成26年度 大学等におけるインターンシップ実施状況について」

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（芦塚）

[http://www.mext.go.jp/component/b\\_menu/other/\\_icsFiles/afieldfile/2016/03/15/1368428\\_01.pdf](http://www.mext.go.jp/component/b_menu/other/_icsFiles/afieldfile/2016/03/15/1368428_01.pdf)（2016年5月31日閲覧）

文部科学省・厚生労働省・経済産業省 [2014] 「「インターンシップの推進に当たっての基本的考え方」の見直しの背景及び趣旨について」

<http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/intern/intern.html>（2016年5月31日閲覧）

#### ウェブ、ホームページ

NPO 法人 ETIC. ホームページ

<http://www.etic.or.jp/>（2016/05/31閲覧）

DRIVE インターン資料ダウンロードページ

<http://drive.media/intern/di-hr/di-hr-doc>（2016/05/31閲覧）

NPO 法人ならゆうし ホームページ

<http://narayushi.com/>（2016/05/31閲覧）