



# 新規学卒者育成としての インターンシップの活用プロセス

—— 中小企業インターンシップ担当者へのインタビュー調査の分析 ——

岩 井 貴 美

**概要** 本研究では、中小企業におけるインターンシップに着目し、社会化支援として新規学卒者の育成にどのように活用しているのかを検討した。まず、中小企業のインターンシップ担当者11名にインタビュー調査を行った。分析方法としては、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ M-GTA (木下 2003) を採用した。データ分析の結果、インターンシップ担当者は新人教育にインターンシップを導入し、インターン生を「部下」と位置づけ新規学卒者の育成に活用していることが明らかになった。また、インターン生が新規学卒者の代用として活用され、新人研修の見直し、さらには、学生に関する情報を直接インターン生から収集することで、教育システムや新卒採用の見直しを行っていることが分かった。本研究結果は、インターンシップが新規学卒者の「社会化エージェント」として捉え、中小企業における新たなインターンシップの取組みに新しい知見を示唆する内容と言える。

**Abstract** The purpose of this study was to examine how internships in small and medium-sized enterprises are used to foster new employees as socialization support. First, we conducted an interview survey with 11 internship managers from small and medium-sized enterprises. As an analysis method, a modified grounded theory approach M-GTA (Kinoshita, 2003) was adopted. As a result of data analysis, it became clear that the internship staff introduced the internship to new employee education, positioned the internship students as "subordinates" and used them to train new employees. It was also found that internship students are being used as substitutes for new employees, reviewing new employee training, and reviewing the education system and recruitment of new graduates by collecting information about students directly from internship students. It can be said that the results of this research suggest that the internship is regarded as a "socialization agent" for new employees and that new findings are suggested for new internship efforts in SMEs.

**キーワード** 中小企業, インターンシップ, 新規学卒者, 社会化エージェント  
**原稿受理日** 2023年4月12日

## 1. はじめに

近年、企業におけるインターンシップの捉え方が変化しつつある。就職みらい研究所(2021)によると、企業がインターンシップを実施している目的は、「業界・仕事の理解を促進させる(88.5%)」、「入社意欲の高い学生を絞り込む(55.2%)」、「採用を意識し学生のスキルを見極める(44.2%)」などである。このように、採用を意識した目的でインターンシップを実施している傾向がみられる。さらに、2021年卒採用および2021年卒対象のインターンシップを実施した企業において、内定者の中に自社インターンシップ参加者がいた企業は全体の82.5%で、2020年卒(77.5%)から0.5ポイント増加した結果となっている。また、インターンシップをそもそも採用の目的として実施している企業の割合は、全体の42.3%であり、2020年卒(30.5%)から11.8ポイントの増加となった。このように、年々、多くの企業のインターンシップは、採用が目的として実施されてきている状況である。

よって、本研究の目的は、採用目的のインターンシップが拡充される中、企業にとって人材育成のツールとしての新しいインターンシップの活用を検討することである。

## 2. 先行研究

### 2.1 新規学卒者の企業内教育

ここからは、中小企業における新規学卒者の企業内教育についてみていく。まず、日本企業の人材育成の現状を検討した佐藤(2012)によると、中小企業の課題として、日本企業の教育訓練は、企業規模間により格差があるとし、中小企業は大企業と比べると、計画的OJT、Off-JTが実施されている割合が低くなっていると述べている。また、教育訓練に関しては、企業の認識と労働者の認識に乖離を感じる傾向があると指摘している。つぎに、古屋(2018)は、中小企業において新規学卒者の定着に大きな課題があると述べている。特に不足しているのが、OJTやOFF-JTなどの若手育成態勢であると指摘している。

さらに、佐藤(2008)は、従業員の能力開発の方法は、OJT、Off-JT、自己啓発の3つに分けられるが、中心となるのがOJTであり、Off-JT、自己啓発は、OJTを補完するものであると述べている。また、現場で行われるOJTは、それによって形成されるスキルの企業特殊性を高めるとしている。このように、社員の育成のためのOJTの効果は

重要であることが明らかにされているが、一方で、中小企業の中には、OJTが上手く機能しておらず、若手育成体制が不十分である企業が存在していることがわかる。

## 2.2 新規学卒者の定着

### (1) 社会化エージェント

ここからは、新規学卒者が適応課題を克服し、組織適応を促進する役割を果たす社会化エージェントについて述べる。Fisher (1986)によると、社会化エージェントとは、新規参入者が組織に入ると、彼らは様々な方法で規範、価値、行動、技術を学ぶ。また、そのほとんどの学習は、何らかの方法で、社会化エージェントとしての他の人々に頼ることになると述べている (p.132)。また、Louis, Posner & Powell (1983)は、新規参入者が利用できる社会化支援の種類は、「訓練、経験、人」としてしている。最も重要な社会化支援は、ピア、監督者、上級の同僚との相互作用である。特に工作中的のピアとのやり取りが、新規参入者が効果的に感じる最も重要な要因であるとしている。さらに、様々な社会化の実践は、職務満足と組織コミットメントに影響を与えることが分かった。

さらに、尾形 (2012)は、組織に参入したばかりの若年就業者は、克服しなければならない多くの適応課題があるとしている。他者に相談したり、教えてもらったり、様々な経験を積むことによって組織や仕事に関する知識を習得し、上手に適応していく。このような若年就業者の適応を促進する役割を果たすものを適応エージェントと呼んでいる。

### (2) インターンシップの先行研究

ここからは、中小企業におけるインターンシップの課題や効果に関する先行研究をみていく。

まず、田中 (2007)は、インターンシップの意義・目的・メリットを整理して、インターンシップのあり方、効果を検討した。受け入れ側の効果としては、「指導に当たる若手社員の成長」、「職場の活性化」、「自社の知名度を高める」結果となった。しかし、企業がただ受入れるだけではなく、メリットを見出せない限り、産学が連携して人材の育成に結びつくことにならないと指摘している。また、門間 (2017)は、インターンシップの実施に際して中小企業が抱える課題を検討した。中小企業は、インターンシップの教育としての側面は理解しているが、採用につながらなければインターンシップの継続が難しいと述べている。さらに、インターンシップを通じて従業員の能力の変化を検討した柴田 (2018)は、従業員をインターン生に関わらせることにより、社会人基礎力に変化をもた

らす効果があると述べている。また、仕事の意義などをインターン生に教えることが、従業員の教育に繋がっているとしている。

これらの研究では、中小企業におけるインターンシップは、従業員の教育に効果があることは分かったが、どのように活用されているのかまでは明らかでない。また、インターンシップと採用の関係は切り離すことが困難であるとしている。よって、インターンシップの捉え方が「採用」の視点で検討されており、企業の新たな人材育成の施策としてのインターンシップはあまり検討されていない。そこで、本研究では、採用を目的としないインターンシップを受入れている中小企業の事例を取り上げ、インターンシップを一つの社会化支援として捉え検討する。具体的には、インターンシップの担当者が、インターンシップをどのように組織の中で新規学卒者の育成支援として活用しているのか、一連のプロセスを明らかにしていきたい。中小企業に着目することは、インターンシップが新規学卒者の育成支援のツールとしての新たな活用のあり方など、実践的な示唆を与えるものである。よって、本研究のリサーチクエスションは、以下の2点である。

RQ1 インターンシップ担当者は、インターンシップを新規学卒者の育成支援としてどのように活用しているのか

RQ2 インターンシップ担当者は、インターンシップを新規学卒者の教育システムにどのように活用しているのか

### 3. 調査概要

#### 3.1 調査対象

近畿大学経営学部キャリア・マネジメント学科の科目である「ビジネス・インターンシップ」において、学生の派遣先企業（11社すべて異なる企業）<sup>(1)</sup>のインターンシップ担当責任者11名を調査対象とした。インタビュー調査対象者の属性は、表1に示す。調査時期は、2019年11月下旬～2020年3月中旬である。なお、調査対象者は、インターンシップについての企画、運営、管理の責任者である。また、インターンシップにおいては、調査対象者と新規学卒者がインターン生の指導に当たっている。

#### 3.2 本研究におけるインターンシップ

---

(1) 全企業が新規学卒者の新入社員研修を実施している。

本研究におけるインターンシップは、選択科目であり単位認定を行っている。授業内容は、前期授業15回、夏休み期間10日間の実習、後期授業15回と1年を通して学ぶ。調査対象11社のインターンシップに関しては、期間は10日間、受入れ人数は2～3人、さらに、インターンシップの主な目的は、「大学と連携して学生の育成に参画する」、「新規学卒者の企業内教育に組み入れ育成する」である。プログラム内容に関しては、初日は、業界や企業に関する知識を学び、2日目から各部署を廻りながら職場・業務体験が中心の仕事理解型のプログラムであり、基本すべての企業が共通した内容で実施している。

### 3.3 調査方法

インタビューは半構造化方式で50分程度である。場所に関しては、調査対象者が勤務する企業の会議室にて実施した。また、インタビュー調査にあたっては、インターンシップ担当者に本研究の目的を説明し承諾を得た。また、許可を得てICレコーダーで録音と筆記による記録を行い内容の文章化をした。

表1 調査対象者の属性

NO	性別	業種	職位
1	女性	サービス	主任
2	男性	製造	グループリーダー
3	男性	広告	代表取締役社長
4	男性	製造	代表取締役社長
5	男性	製造	次長
6	男性	製造	代表取締役社長
7	男性	製造	部長
8	女性	教育	部長
9	女性	卸・小売	なし
10	男性	IT	部長
11	女性	広告・出版	部長

### 3.4 分析方法

山崎（2019）によると、M-GTAは、データに根ざしており（Grounded on data）、社会的相互作用の展開過程としてのプロセスが描かれていて、人間行動の説明と予測ができ、関連現場で応用・検証可能な実践的理論（Theory）を生成する質的研究のアプローチ

チ (Approach) であるとしている (p.110)。よって、本研究では、質的研究法の一つである修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ M-GTA (木下 2003) を分析に採用した。本研究における分析テーマは、「中小企業のインターンシップの活用における担当者の新規学卒者の育成プロセス」と設定した。また、分析焦点者は、インターンシップを受入れている中小企業の担当者とする。

つぎに、分析ワークシートを活用し、データから概念の生成を行った。木下 (2020) の分析ワークシート作成に従い、データから概念生成のためのワークシートを順次立ち上げた。同時に、自分が生成しつつある概念と他の生成途上の概念の関係を個別に見比べて検討した。さらに、同時平行の作業として、概念と概念の個別検討からのカテゴリーを生成、カテゴリーとカテゴリーを比較しながら全体の中心となる概念あるいはカテゴリーをみだしていった (p.187)。なお、質的研究の妥当性を担保するために心理学博士号取得の研究者にスーパービジョンを受けながら進められた。

## 4. 分析結果

本節では、修正版 M-GTA の分析ワークシートを用いて生成した概念とカテゴリーについて述べる。まず、カテゴリーは、【1. 初期キャリアの意識改革】、【2. 他者に教える経験からの学び】、【3. 他者との関係構築】、【4. 組織の活性化】、【5. 情報収集の機会】、【6. 採用・社員教育の見直し】、となった。また、概念は、1 は 3 つ、2 は 2 つ、3 は 1 つ、4 は 2 つ、5 は 1 つ、6 は 3 つ、それぞれ生成された。表 3 は抽出された概念とカテゴリーを表している。

### 4.1 ストーリーライン

図 1 は、抽出された概念とカテゴリーの関係を表したものである。

#### ① 新規学卒者の教育

中小企業において、インターンシップ担当者は、インターンシップを教育支援として活用している。

#### ② 教育システムの改善

インターンシップ担当者は、インターンシップを社内の教育システムの改善に活用している。

表2 ワークシートの例

	ワークシート1
概念名	外部の人材と接する初めての経験
定義	外部の人材の受け入れによる緊張感や責任感を体験する
ヴァリエーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職場活性化は一番大きいですね。新しい風、インターンシップ生がいらっしやると外部の方なので、いい意味で緊張感が走ると思うか、「いいところ見せない」と思ってしまうので。(NO. 1)</li> <li>・新入社員を担当に充てるので、入社して学生から社会人になるので、当社の社員として外部の人と接するというスイッチのためとしては非常に意味のある物だと思っています。(NO. 10)</li> <li>・社員も「いいとこ見せない」という現象が起こっていて、お客様のところに行くときも、下手な姿を見せれないと営業にもより熱が入るんです。実際、それでお客様と商談していて、契約になるというケースがけっこうあったんですね。(NO. 11)</li> <li>・毎年あるんですが、これは、いつも思うところですが、企業側としては、毎年のごとどこかマンネリ化してくるんですね。ですが、学生さんにとっては初めてですよ、その感覚を埋めることが私は重要だと思っています。(NO. 5)</li> </ul>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インターンシップ生はお客様の立場なのであろうか</li> <li>・企業によってこの考え方には差があるのか</li> <li>・企業が活性化されるというのは、この状態を指すのであろうか</li> </ul>

表3 カテゴリー、概念、定義

カテゴリー	概念	定義
1. 初期キャリアの意識改革	外部の人と接する初めての経験	初めての外部の人（インターン生）の受け入れによる緊張感や責任感が生まれる。
	学生から社会人への意識変化	インターン生を通して、社会人としての考えや振る舞いが芽生える。
	働く上でのモチベーションの促進	インターンシップに関わることで、働く意味を理解し「自分は出来る」という自己肯定感がでてくる。
2. 他者に教える経験からの学び	上司としての役割	上司の立場を模擬体験させることで、初めて責任と自覚が芽生える。
	知識の言語化による育成	インターン生に対して、教えることにより、研修で教わった知識を言語化し、知識の整理や仕事内容の理解度に気づく。
3. 他者との関係構築	インターン生に対するサポート	インターン生は後輩のような存在で支援しようとするため、積極的に関係を構築しようとする。
4. 組織の活性化	仕事の基礎の学び	インターンシップ・プログラムの改善・実行を行うことで、PDCA サイクルを導入した仕事の基礎を学ぶ環境となる。
	組織内でのコミュニケーション	部署全体でインターン生を受入れることで、社員同士がよりコミュニケーションがとれる環境となる。
5. 情報収集の機会	新規学卒者の仕事に対する考えの確認	インターンシップに関わることで、普段聞けない社員の本音や考えを把握することが出来る。
6. 採用・社員教育の見直し	新入社員研修への活用	新入社員研修において、企業の中では実行が難しい項目を導入する。
	新入社員研修の課題・検討	インターン生を受入れることで、新入社員研修内容の見直しをする。
	学生に関する情報収集	学生の情報を収集し、採用戦略に取り入れる。

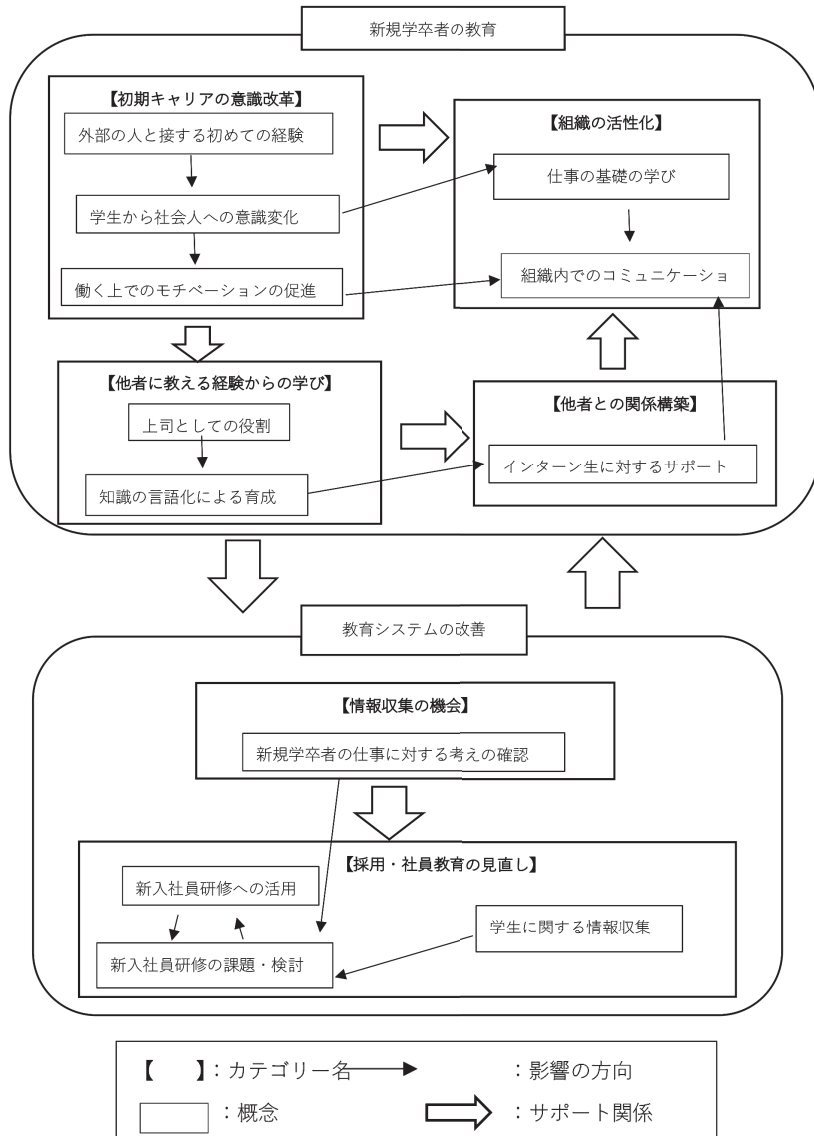


図1 結果図 中小企業のインターンシップの活用における担当者の新規学卒者の育成プロセス

#### 4.2 カテゴリーと概念の分析結果

ここからは、抽出されたカテゴリーと概念について詳しくみていく。

##### ① 初期キャリアの意識改革

まず、【初期キャリアの意識改革】のカテゴリーでは、新規学卒者をインターンシップと関わらせることで、組織メンバーとしての意識を変化させることを示している。第1の



新規学卒者育成としてのインターンシップの活用プロセス（岩井）

概念は、『外部の人と接する初めての経験』である。以下は、インターンシップ担当者が、新規学卒者にインターン生と接する機会を与えることでどのような意識を持つのか示した事例である。

「新入社員を担当に充てるので、入社して学生から社会人になるので、当社の社員として外部の人と接するというスイッチのためとしては、非常に意味のあるものだと思います。」(NO. 10)

「社員も『いいとこ見せない』という現象が起っていて、お客様のところに行くときも、下手な姿を見せられないと営業にもより熱が入るのです。実際、それでお客さんと商談していて、契約になるというケースが結構ありました。」(NO. 11)

第2の概念は、『学生から社会人への意識変化』である。以下は、インターンシップ担当者が、新規学卒者にインターン生と接する機会を与えることで、学生から社会人としての意識へ変化していくのを示した事例である。

「若手社員がインターン生の教育担当になることで、どういう言葉を掛けてはいけないか、どのようにすればその子のモチベーションが上がるのかという判断など、新人社員の教育に実際に使っています。」(NO. 1)

「インターン生の担当になるとかなりの成長がありますね。新入社員は、お客様と交流することが出来ないで、初めて社会人としてインターン生に話をしなければいけないという意識が芽生えています。」(NO. 10)

第3の概念は、『働く上でのモチベーションの促進』である。以下は、インターンシップ担当者が、新規学卒者をインターン生と関わらせることで、新規学卒者の働くことに対するモチベーションにどのような影響が及んでいるのか示した事例である。

「4月に新入社員が入って、8月になると気持ちが落ち込む時期なので、もう一度リフレッシュな気持ちになれます。新入社員もインターン生に携わることで、自分も出来るんだと思えるようになります。」(NO. 7)

「今まで新入社員は特に夏、すごくジレンマがあるというか、出来るが増えてきているのにモチベーションが上がらない時期でなんです。だから、ひとつの大きな活性化にはなっていると思います。」(NO. 1)

## ② 他者に教える経験からの学び

【他者に教える経験からの学び】の категорияでは、インターン生に教えるという経験を通して、新規学卒者を育成していることを示している。第4の概念は、『上司としての役割』である。以下は、インターンシップ担当者が、新規学卒者に対してインターン生の上司という役割を与えることで、どのような効果があるのか示した事例である。

「仕事を教える機会が改めて作れます。毎日の仕事の中で、中々出来ない『教育』の場になっていると思います。部下を持つ疑似体験をしてもらっています。」(NO. 7)

「若手社員が上司になって、インターン生が部下になるというプログラムがあります。部下を持ったとき何を言わなければいけないのか、何を指示しなければいけないのか、これは成長に繋がります。」(NO. 8)

第5の概念は、『知識の言語化による育成』である。以下は、インターンシップ担当者が、新規学卒者に初めて他者（インターン生）に教えるという経験をせることで、入社以来、習得した知識を言語化する機会に充てているのを示した事例である。

「教えることによって意識が変わるか、スイッチが入るかが大事。教える立場になるとやはり違ってくる。今までなら言われても聞いているだけなのが、『ちゃんと勉強しなければ』となります。それが自分のものになります。」(NO. 4)

「インターンシップにおいてアウトプットすることで、若い社員が成長したと思います。一番下だからインプットばかりです。上司から言われる、その上からも、どこかで分かっているけどアウトプットする場がないんです。」(NO. 4)

## ③ 他者との関係構築

【他者との関係構築】の категорияでは、新規学卒者に部下としてのインターン生に接

する機会を与えることで、仕事を通して他者との関係構築の訓練をさせている。第6の概念は、『インターン生に対するサポート』である。以下は、インターンシップ担当者が、新規学卒者にインターン生と仕事を通して、関係の構築の訓練をさせていることを示した事例である。

「下が入ってくる、その人に教えるということが、直属の先輩が一番成長することが分かる。学生は、肩書き、知識がないから、全部教えてあげられる。違和感なく教えている。」(NO. 4)

「最終日にインターン生に『印象に残った社員はいる?』と聞いたら、1年目の社員の名前が挙がっていました。『〇〇さんかっこいいです』と言っていました。」(NO. 1)

#### ④ 組織の活性化

【組織の活性化】の категорияでは、部署内でインターンシップを受入れることでプログラムの構築やインターンシップの実行に伴い、仕事の基本を学ぶ環境を提供している。第7の概念は、『仕事の基礎の学び』である。以下は、インターンシップ担当者が、各部署と協力して、インターンシップのプログラム内容を振り返り、PDCA サイクルなど新規学卒者に仕事の考え方を教える環境を提供している事例である。

「うまく行かなかった点を改善し、インターンシップの準備をするところが、日々の仕事にも繋がるかと思います。」(NO. 3)

「まず、このような教え方をしよう」と計画を立てる、実際教える、次に学生からフィードバックをもらい計画した内容を見直します。」(NO. 2)

第8の概念は、『組織内でのコミュニケーション』である。以下は、インターンシップ担当者が、各部署と協力して、インターンシップの取組みを計画する上での相乗効果を示した事例である。

「インターンシップを通して、学生はどのような考えを持っているのか、どんなことが好きなのかなど分かる機会です。若いメンバーをどうやったら活かせるのか、教育

に近いのですが、体感する機会になります。」(NO. 3)

「今の学生の雰囲気伝わってきます。じゃあ、教育や採用戦略は、こんな風にしようとか、情報収集に役立っています。」(NO. 10)

#### 4. 考 察

本研究では、採用を目的としないインターンシップを受入れている中小企業の事例を取り上げ、インターンシップを一つの社会化支援として捉え検討を行った。

まず、RQ1「インターンシップ担当者は、インターンシップを新規学卒者の育成支援としてどのように活用しているのか」については、[初期キャリアの意識開拓]、[他者に教える経験からの学び]、[他者との関係構築]、[組織の活性化]の4つのカテゴリーが示された。カテゴリー1では、インターンシップ担当者が、新規学卒者にインターン生(社外の者)と初めて接する機会を与えることで、社会人としての意識を芽生えさせていることを示している。新規学卒者が組織へ参入して約4ヶ月、初めて接する外部の者がインターン生である。それまでは、研修担当者、上司、同僚と限られた者との接触が多い状況である。社員として働いてはいるが、まだ組織の一員としての自覚はないのであろう。しかし、インターン生を教育する立場に立たせることで責任感や自信が現れ、新規学卒者は学生から社会人へと意識が変化し、組織の一員としての自覚が芽生えるのである。

つぎに、カテゴリー2では、インターンシップ担当者が、新規学卒者が初めて他者に教える経験を通して成長させていることが示されている。新規学卒者は、新入社員研修期間においては、企業や仕事に関する知識や技術を一方的に取り入れる状態である。そこで、インターン生を新規学卒者の部下として位置づけ、上司の立場を模擬体験できる機会としている。新規学卒者は、インターン生を相手に初めて習得した知識を言語化し教えることにより、頭の中を整理し、自分の知識として再び取り入れている。通常、企業では新入社員が研修を終えた後、教える立場になる機会は少ない。恐らく、1年以上経たなければ、上司の立場にはなれず、なかなか人に教える機会は訪れないであろう。よって、インターンシップの活用は、新規学卒者が各部署へ配属された後に、研修内容の整理や理解度を判断する機会となるであろう。

さらに、カテゴリー3では、インターンシップ担当者が、新規学卒者にインターン生を教える機会を与えることで、他者との関係を築く訓練をさせていることが示されている。

インターン生は、新規学卒者と年が近いため、コミュニケーションが取りやすい。また、利害関係も無い。よって、インターン生を支援することが、将来、部下を持った時の接し方や関係の構築の訓練となっているのであろう。最後に、カテゴリ4では、インターンシップ担当者が、部署全体でインターンシップを受入れるようにすることで、新規学卒者を含め社員同士が共通の話題により、活発にコミュニケーションが取れる環境にしていることが示されている。

尾形（2012）は、若年就業者の組織適応を促進させるには、サポートのコンテンツとサポートのタイミングを意識し、必要なときにサポートを提供することが必要であると述べている。つまり、本研究においては、新規学卒者が新入社員研修を終えた後にインターンシップに携わらせる事により、組織の一員としての自信を芽生えさせ、組織適応させていく様子が伺えるのである。

つぎに、RQ2「インターンシップ担当者は、インターンシップを新規学卒者の教育システムにどのように活用しているのか」については、[情報収集の機会]、[採用・社員教育の見直し]の2つのカテゴリが示された。カテゴリ5では、インターンシップ担当者が、新規学卒者がインターンシップに携わる過程において、新入社員研修では把握が難しい「仕事に対する思いや考え方」などを確認できる機会としていることが示されている。特に、インターン生による実習の一つである社員に対するインタビュー調査などを活用することで、新規学卒者が、組織の一員としてどのような思いで働いているのか、企業に対してどのように考えているのかなど、隠れた思いを客観的に聞くことができる。新規学卒者と研修担当者、上司の関係だと、「本音」や「仕事に対する思いや考え方」などを仕事に聞くのは難しい。しかし、インターン生の立場を上手く活用することで、新規学卒者の思いや考えが聞くことが出来るのである。つまり、新規学卒者のキャリア意識や帰属意識などが確認できる機会となるのである。

つぎに、カテゴリ6では、インターンシップ担当者が、インターンシップを採用・社員教育に活用していることが示されている。つまり、新入社員研修においては、実施が不可能な項目の代用として、インターンシップを活用している。例えば、「インターン生を顧客として代用して営業の練習をさせる」、「インターン生を部下として代用し仕事の結果の評価をさせる」などである。このように、インターン生の立場を上手く利用して、新規学卒者の育成に取り入れているのである。つまり、新規学卒者のみだと実施が難しい育成内容に、インターンシップを導入することで補填しているのである。さらに、インターン生は新規学卒者と年齢が近い。この利点を活用し、インターンシップ担当者は、新規学卒

者の代役として、インターン生を通して新入社員研修の課題や検討を行っているのである。インターンシップの実習の中には、新入社員研修の内容と重なる部分がある。例えば、マナートレーニング、会社概要の説明、実習内容の発表、職場の配置などが挙げられる。インターンシップの実習で上手くいかなかった点などは、新入社員研修の改善点として取り組んでいる。つまり、インターンシップは、プレ新入社員研修として捉えることで、活用方法が広がるのである。

さらに、中小企業にとっては、学生の情報収集は意外と困難である。山本（2017）によると、大企業と比べて中小企業の新卒採用行動の違いの1つに「採用に携わる人材やノウハウの不足」が挙げられている。企業が学生と接する機会には、新卒採用における企業説明会がある。しかし、企業説明会は時間の制限があり、学生の考えなどじっくり時間をかけて聞くことができない。一方、インターンシップは、1週間、10日間、学生と一緒に過ごすため、情報収集は容易となる。集めた情報は、採用や研修内容を構築する上で役立っているのである。さらに、中小企業の中には、毎年定期的に新卒採用を実施していない企業があり、新卒採用が数年空いてしまう場合がある。このような企業は、学生の新しい情報が収集できない状態である。よって、インターンシップは、学生の雰囲気や興味・関心があるもの、就職や企業に対する考え方などを直接収集する機会としている。

## 5. ま と め

本研究で得られた結果を踏まえ、インターンシップの社会化支援の意義として、以下2点を述べる。

まず、第1にインターンシップは、新規学卒者の育成支援として活用できる可能性がある。特に、インターン生の役割が重要である。本来ならば新規学卒者は、部下を持たない立場である。しかし、インターン生が「部下の役割」として配置されることで、上司と部下の関係が構築され、また、人に教えることで成長の手助けができるのである。さらに、新入社員研修で学んだ知識の言語化を行うことにより、知識の整理が可能となる。他者に教える行為は、社会人として責任感が生まれ、自信が出てくると考える。

さらに、インターンシップが受入れられる時期は、夏休みが主流である。新規学卒者にとって、夏休みの8～9月は、ちょうど新入社員研修後、部署へ配属され日々仕事を覚えている時期に当たる。この時期において、新規学卒者に責任感と自信を持たせることは、職務満足や組織コミットメントへ影響を及ぼすと予測される。このように、新規学卒者の

育成にインターンシップを上手く組み合わせれば、相互作用が働き、早期の組織社会化のための育成支援、新規学卒者の教育支援として十分に活用できると考えられる。

第2にインターンシップは、新規学卒者の教育システムの見直しに活用できる可能性がある。インターンシップを新入社員研修の一部と捉えることで、今まで不可能であった研修プログラムの実現が可能となる。まず、インターン生を新規学卒者の代用として研修内容の一部を実施し、その後、良かった点、改善点などを振り返り、プログラムを改善していく。つぎに、新規学卒者が、インターン生に対して企業に関する知識を教え、プレゼンテーションを行うことは、営業において顧客と接する際に非常に役に立つと考えられる。さらに、企業が、インターン生から学生情報を収集することは、新卒採用の内容を検討する上で、大きなメリットがある。今の学生が企業説明会ではどのような内容に興味・関心があるのかなど情報の陳腐化を防ぐために、毎年新しい情報が収集出来る機会である。このように、中小企業におけるインターンシップは、その活用を工夫すれば、新規学卒者の社会化エージェントとして成り立つこととなる。

近年、新卒採用の市場は少子化が進み、特に中小企業における人材確保は、深刻な問題である。また、人材の不足により、新規学卒者に対して十分な研修が行われていない状況も少なくない。そのような状況では、時間や手間がかかるインターンシップの受け入れは、ますます敬遠されがちである。このような状況の中、本研究は、これまでインターンシップ研究において、あまり明らかにされてこなかった中小企業のインターンシップに着目した。さらに、インターンシップを「社会化エージェント」として捉え、インターンシップの担当者の新規学卒者育成について検討したことは、新たな試みである。よって、本研究の結果は、中小企業における新たなインターンシップの取組みに、新しい知見を示唆する内容と言える。

最後に、今後の課題について2点述べておきたい。

まず1点目は、本研究の対象者は、インターンシップ担当者である。インターンシップを新規学卒者の育成にどのように活用しているのか検討した。今後は、育成支援を受ける新規学卒者に対して質的調査を行い、インターンシップが「社会化エージェント」としてどのような効果があるのか検討していきたい。つぎに2点目は、本研究の対象者は、近畿大学のインターンシップ派遣先中小企業である。分析結果の一般化をする上で、今後、多くの中小企業のインターンシップを対象とした調査を行う必要がある。

参 考 文 献

- Fisher, C. D. (1986), "Organizational Socialization: An Integrative Review," in Rowland, K. M. and G. R. Ferris eds., *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 4, pp.101-145.
- 古屋星斗 (2018) 「新卒3年以内離職率の高卒—大卒格差に潜む、本当の社会課題」 (<https://www.works-i.com/column/works03/detail047.html> 2020年3月10日参照) リクルートワークス研究所
- 木下康仁 (1999, 2003) 『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践』 弘文堂
- 木下康仁 (2020) 『ライブ講義 M-GTA 実践的質的研究法 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチのすべて』 弘文堂
- Louis, M. R., Posner, B. Z., & Powell, G. N. (1983), "The availability and helpfulness of socialization practices," *Personnel Psychology*, 36, pp.857-866.
- 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」 『インターンシップ年報』 第20巻, pp.19-24.
- 尾形真実哉 (2012) 「若年就業者の組織適応エージェントに関する実証研究—職種による比較分析—」 『経営行動科学』 第25巻, 第2号, pp.91-112.
- 佐藤厚 (2012) 「企業における人材育成の現状と課題 (<特集>変化する教育訓練とキャリア形成—社会政策学会第122回大会共通論題)」 『社会政策』 第3巻, 第3号, pp.9-24.
- サトウタツヤ・春日秀朗・新崎真美(編) (2019) 「質的研究法マッピング 特徴をつかみ、活用するために」 新曜社
- 佐藤博樹 (2008) 『仕事の社会学 変貌する働き方』 編 佐藤厚, 有斐閣ブックス
- 柴田仁夫 (2018) 「インターンシップが中小企業の従業員に与える効果—社会人基礎力をベースとした従業員の成長：横浜型地域貢献企業の場合—」 『埼玉学園大学紀要』 第18巻, pp.97-109.
- 就職みらい研究所 (2021) 「就職白書2021」 リクルートキャリア [https://shushokumirai.recruit.co.jp/white\\_paper\\_article/20210409001/](https://shushokumirai.recruit.co.jp/white_paper_article/20210409001/) (2023年2月7日参照)
- 田中宣秀 (2007) 「高等教育機関におけるインターンシップの教育効果に関する一考察—新たな「意義」をみだし、改めて「効果」を考える—」, 『インターンシップ年報』 第10巻, pp.7-14.
- 山崎浩司 (2019) 「修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ (M-GTA)」 サトウタツヤ・春日秀朗・新崎真美(編) 『質的研究法マッピング 特徴をつかみ、活用するために』 新曜社, 第3章: pp.108-115.
- 山本和史 (2017) 「中小企業における新卒採用行動に関する実証分析」 『日本労務学会誌』 第18巻, 第1号, pp.4-20.