

# 実践型インターンシップ

# コーディネーター の手引き





# 実践型インターンシップ コーディネーターの手引き

## contents

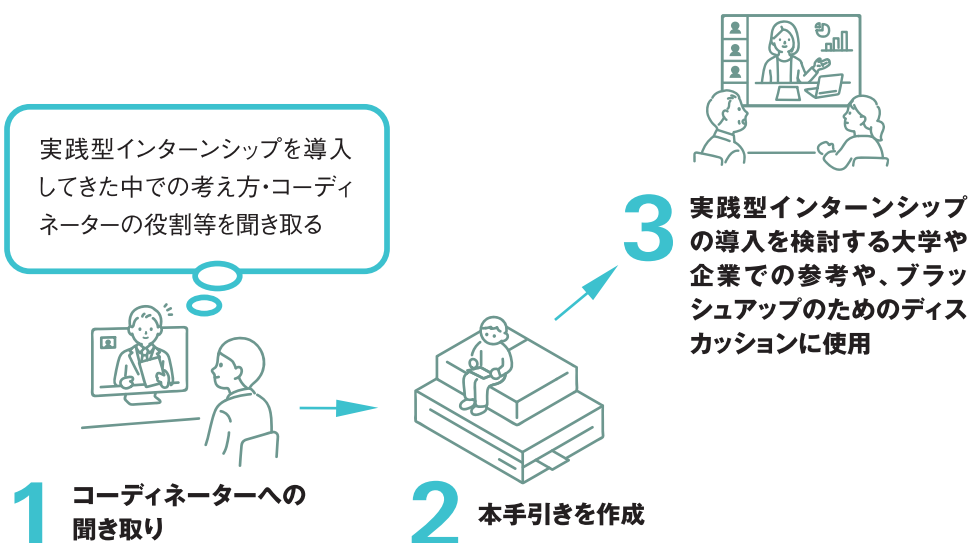
	はじめに	3
<b>1</b>	<b>実践型インターンシップとは</b>	<b>4</b>
1. 1	実践型インターンシップとは	5
1. 2	コーディネーターの必要性	7
1. 3	コーディネーターの役割	9
<b>2</b>	<b>実践型インターンシップのフロー</b>	<b>12</b>
2. 1	プロジェクト型インターンシップが失敗する3つのケース	13
2. 2	プロジェクト設計の要点 ① ビジョンとその達成のための評価指標を持った企業を選定する	15
2. 3	プロジェクト設計の要点 ② インターン生が能動的に取り組める課題を抽出する	17
2. 4	プロジェクト設計の要点 ③ プロジェクト化までのプロセス	19
2. 5	事前準備 ① プロジェクトにインターン生をマッチングさせる	21
2. 6	事前準備 ② 受け入れのための企業内体制を確認する	23
2. 7	事前準備 ③ 事前事後研修を設計する	25
2. 8	実践型インターンシップの「運用」	27
2. 9	プロジェクト運用にあたってのステークホルダーとの役割分担	29
2.10	実践型インターンシップの「評価」	31
2.11	(参考)徳島大学の1年間の実施スケジュール	32
2.12	まとめ:良いプロジェクトとは	33
<b>3</b>	<b>コーディネーターの勤所</b>	<b>34</b>
3. 1	コーディネーターの10の勤所	35
3. 2	(参考)コーディネーターの育成指標	37

# はじめに

徳島大学では2015年度に文部科学省「地(知)の拠点大学による地方創生推進事業(COC+事業)」の採択を受け、徳島の高等教育機関並びに自治体・企業・NPO等との間で事業協働体を設置し、教育プログラム開発に協働して取り組むことで、徳島の未来にビジョンを持ち、地域のイノベーションに意欲と専門知識を持って主体的に参画する「地域人材」の育成に取り組んできました。

その一環として、インターンシップを受け入れ機関任せにせず、インターンシップの事前、実施中、事後に渡っても学生の学びの効果を高めるために大学も関与し、学習と振り返りを徹底するチュートリアル方式のインターンシップ教育の開発を行いました。そのために本事業に専念するコーディネーターが大学と企業間の連携の課題を探りつつ、2016年度に正課科目「実践力養成型インターンシップ」を導入し、以後6年間にわたる実施を通して、受講する学生の学びや学生を受け入れていただく企業との関係を向上するための手法を検証してきました。

本冊子の作成にあたって徳島大学の実践型インターンシップでコーディネーターを担当した教員に聞き取りを行い、様々な関係者間の調整が必要となる舵取り役としてコーディネーターがどのような心構えを持ち、どのような役割を担う必要があるかを整理しました。徳島における一事例ではありますが、大学と企業が協働して地域人材を育成する視点において、コーディネーターを担う皆様の一助となれば幸いです。





# 1

## 実践型 インターンシップとは

インターンシップはその目的によって実施内容や期間等が異なりますが、特に大学の授業として実施する場合は教育としての目的と、受け入れ企業の目的の双方を考え合わせてプログラムを組み立てる必要があります。徳島大学の実践型インターンシップの場合は、地域人材の育成を念頭に置いてその意義や教育効果を検討していくことになりました。本章では徳島大学においてどのような考え方で実践型インターンシップを開発し、実施すべきプログラムの内容とコーディネーターに求められる役割を整理したかを紹介します。

## 1.1 実践型インターンシップとは

「実践型インターンシップ」は、徳島大学が企業と協働して地域人材を育成することを目的として開発した、インターン生と企業の受入担当者が協働して取り組む形のインターンシップです。インターン生は企業を訪問しての活動だけではなく学内やオンラインでのグループワークや個々で分担したワークにも取り組み、従事する期間は6ヶ月、延べ30日程度となります。このような形のインターンシップを導入した背景には、徳島大学が考える地域人材の条件があり、育成すべき地域人材像を基に実践型インターンシップの位置付けを検討してきました。

### 徳島大学が育成すべき地域人材と実践型インターンシップの関係

徳島大学は育成すべき地域人材の備えた能力として、①「地域文化や地域への理解・愛着」、②「当該業種に必要な専門分野の知識・理解」、③「明確な職業人意識とコミュニケーション力」、④「課題に対する継続的な挑戦力」次の4項目を設定しました。実践型インターンシップについては、①と②に加えて、③、④の能力を育成することが課題となりました。

③については「業務に必要なネットワークを自身で分析し構築する力」、④については「課題に向き合う粘り強さ」と言い換えることができるでしょう。こうした能力を企業と協働して養成していくためには、企業で定型的に行われている業務を体験するだけでは十分ではありません。インターン生には企業の目的に即したプロジェクトに臨み、必ず成果を出すという気概を持って挑戦していく経験が必要である考えました。

そこで徳島県内の企業に協力を要請し、企業が本気で取り組むべき実際の経営課題を押し出し、企業と学生が対等の関係で挑む、仮説検証を繰り返すプロジェクトベースのインターンシップを組み立てました。学生の学びと地域企業の経営上のメリットの双方に応えることで、学生と企業の受入担当者の双方が真剣に取り組みながら、地域人材として成長を遂げる協働の定着を目指しています。



## 育成する人材像



徳島大学  
TOKUSHIMA UNIVERSITY

徳島大学が育成すべき「地域人材」の備えた能力

- ①「地域文化や地域への理解・愛着」
- ②「当該業種に必要な専門分野の知識・理解」
- ③「明確な職業人意識とコミュニケーション力」
- ④「課題に対する継続的な挑戦力」

新たに開発するインターンシップ科目では、②に加え③、④のような実践的な能力を育成する

- ③ ⇨ 業務に必要なネットワークを自身で分析し構築する力
- ④ ⇨ 課題に向き合う粘り強さ

## 実践型インターンシップの位置付け

企業のメリット

### 採用直結型

採用選考を視野に入れたマッチングのプログラムを実施し、必要な人材を獲得する

### 職場理解型

職場見学等を実施し、採用に向けた広報やPRを実現する

### 実践型

企業が本気で取り組むべき実際の経営課題を扱い、企業と学生が対等の関係で挑むことで、学生の学びと地域企業の経営上の便益の双方に配慮する

### 業務補助型

見習いとして企業が普段実施する定型的な業務を経験させる

学生が「業務に必要なネットワークを自身で分析し構築する力」や「課題に向き合う粘り強さ」といった「実践的」な能力を身につけるには、企業の実際の課題に本気で取り組む「実践型」のプログラムであることが求められる

教育的効果 .....

## インターンシップが実践型となるための必須条件

1. プロジェクトベースであること
2. 企業の実際の経営課題に取り組むこと
3. 企業と学生が対等の関係で挑むこと

## 1.2 コーディネーターの必要性

大学の授業としてインターンシップを実施する場合、その教育目的を明確化し、どのように行うのが最も効果的かという観点から検討する必要があります。また受け入れる企業についても同様に企業経営の観点からその目的を明確化し、目的に沿った実施内容を検討する必要があります。このように立場の異なるステークホルダーの間で協働を進めるには、利害調整を行うコーディネーターの役割が不可欠です。

### インターンシップにおけるコーディネーターの必要性

インターンシップに期待される教育効果には、キャリア教育、教養教育、専門教育の観点があります。キャリア教育は、自己の適性や志向・仕事内容といったキャリアの理解に加え、社会人基礎力などの汎用的能力、自律したキャリア形成力、リーダーシップなどを涵養する機会となります。教養教育は、適切な実施によって「学び」と「働く・生きる」ことのつながりを理解し、学び方への新たな視点やアプローチを獲得する機会となります。専門教育は専門分野と関連した業務を実践することで、大学での学習へのフィードバックが得られ、課題の明確化や学習意欲の向上につながります。

このようにインターンシップの実施にはそれぞれの目的に即した教育効果があります。インターンシップを大学教育に位置付けるためにはプログラムの目的を明確にし、これに沿う形になるように大学・企業・学生の関係を構築していくことが求められます。この役割を担うのがコーディネーターです。インターンシップの性質によってコーディネーターの職域の幅は異なりますし、また、教員、職員、外部機関など様々な立場からコーディネートを行う場合もあるかと思えます。

### 実践型インターンシップで特に必要となるコーディネートの視点

徳島大学が実践型インターンシップによって培った教育効果は、キャリア教育と教養教育に該当しますが、併せて企業の中長期の経営課題の解決につながる取り組みを実施し、企業側も成長できるという側面があります。このように企業側の便益が明確であることが、受入担当者のインターンシップへの強い関与と責任につながり、教育効果の向上に寄与することになります。

このように、実践型インターンシップでは、自身の関心から参加する学生、教育効果を図る大学(教員)、自社の課題解決を目指す受入担当者、三者がそれぞれ異なる立場からプロジェクトに関わることになるため、学生の学びに向けて関係者の間に良質な相互作用が生じる場を整えるコーディネーターが求められます。



# インターンシップによって期待される教育効果

## キャリア教育の視点

自己の適性や志向・仕事内容といったキャリアの理解や社会人基礎力などの汎用的能力の涵養

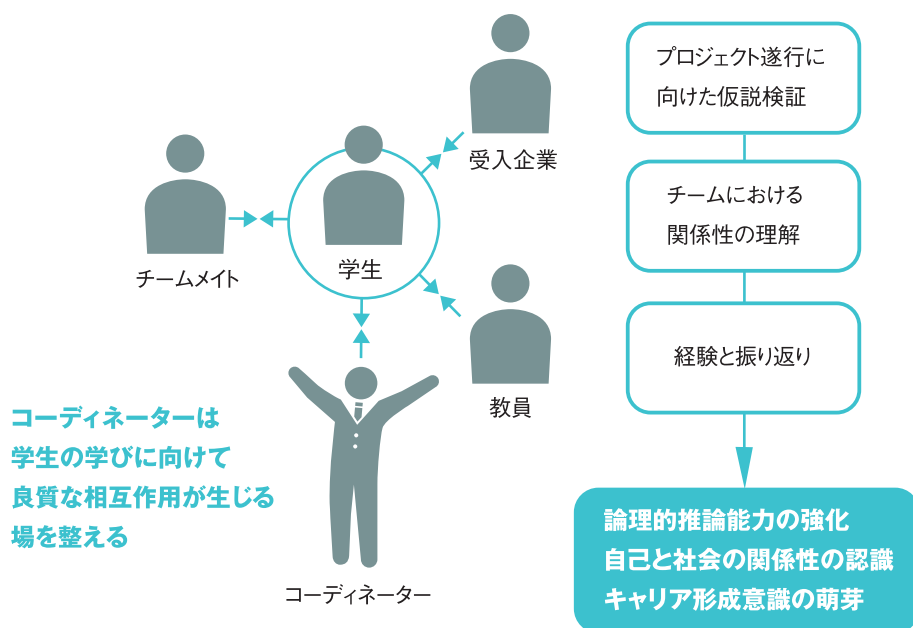
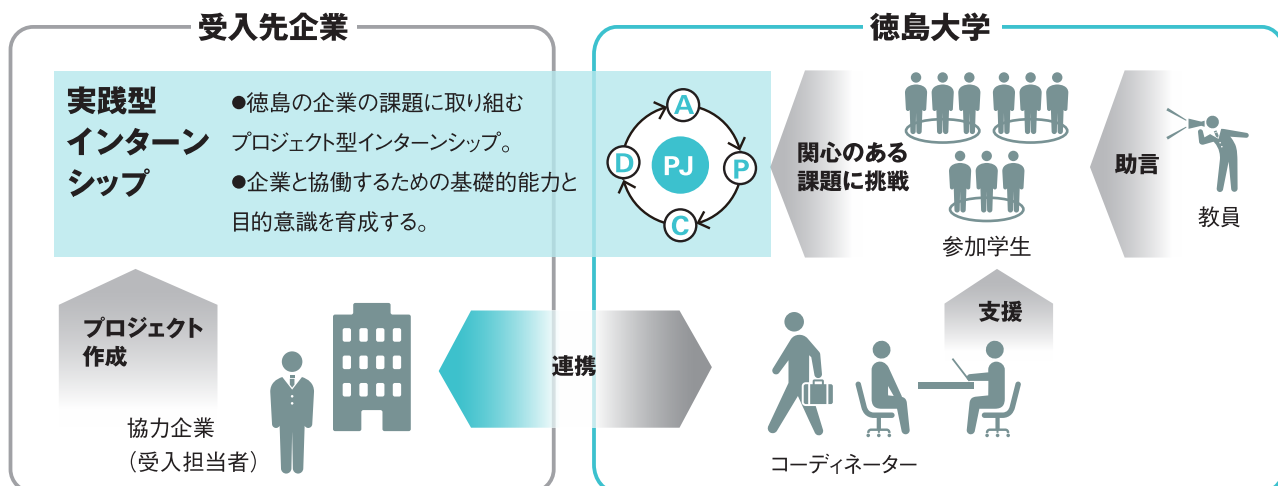
## 教養教育の視点

「学び」と「働く・生きる」こととのつながりの理解による学びへの新たな視点やアプローチの獲得

## 専門教育の視点

専門分野の社会での実践を通じた学びの課題の明確化や学習意欲の向上

徳島大学における  
実践型インターンシップの  
教育的位置付け



## 1.3 コーディネーターの役割

実践型インターンシップの流れは、大きく、実施環境を整える「開発期」、プロジェクトを進める「運用期」、終了後に実施効果の定着を図る「評価期」のフェーズに分けることができます。コーディネーターはこれら全ての業務を行うわけではなく、教職員等大学のリソース、商工会等地域のネットワークを活用してマネジメントを行うことになります。

### ① 開発期

開発期にはプロジェクトの設計と実施環境の整備を行います。コーディネーターには設計するプロジェクトの実施目的を明確にして関係者で共有し、運用に向けた適切なプログラムや研修を用意することが求められます。業務としては受け入れ企業の開拓、企業の課題を理解し解決手法としてのプロジェクトを提案するコンサルティング、授業プログラム設計、熱意をもって取り組む学生に受講を促す広報・マッチング、運用期に実施する研修の設計等を行います。

### ② 運用期

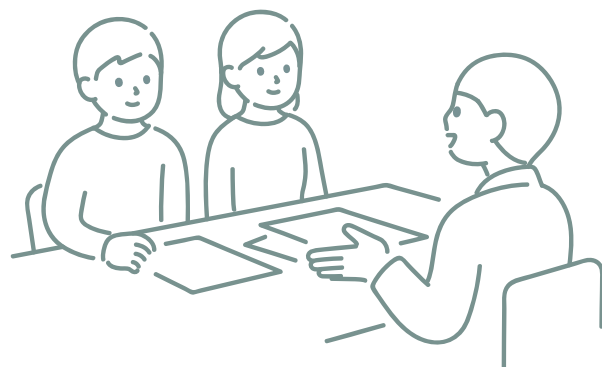
運用期にはプロジェクトが完遂するために必要な支援全般を行います。進行にあたっては学生と企業に任せきりではなく、コーディネーターも伴走者としてプロジェクトの状況を常に把握し、適切なサポートを手配していくことが必要です。

コーディネーターにはプロジェクトマネジメント全般、成果に到達するために必要となる研修や、学生のモチベーションを継続させるためのメンタル面のサポートも求められます。こうした支援について専門的知見を持った教員の参画を促し、適切なスケジュールを組むのもコーディネーターの役割です。業務としては移動手段や会議室の確保など、学生がプロジェクトに取り組む環境の整備、進捗状況に応じた適切な研修、評価期を見据えた学生の成長のモニタリング等を行います。

### ③ 評価期

評価期には、プロジェクトの成果が今後の学生の学びに反映される、また継続的に企業の仕組みとして導入されるための取り組みを行います。コーディネーターには関係者それぞれの振り返りの場を設け、プログラム全体を評価し、次年度に向けた改善を進めることが求められます。業務としては学生・企業担当者双方の振り返りのプログラム、必要に応じたフォローアップ研修、プログラム評価等を行います。

徳島大学における 実施時期	ミッション	コーディネータの 役割	コーディネータの 業務
開発期 3月～6月	プロジェクトの設計と 実施環境の整備	プロジェクトの実施目的 を関係者で共有し、適 切なプログラムや研修を 用意する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●受け入れ企業の開拓、</li> <li>●企業へのプロジェクト提案</li> <li>●授業プログラムの設計</li> <li>●学生への広報とマッチング</li> <li>●研修プログラムの設計 等</li> </ul>
運用期 6月～1月	プロジェクト完遂への 支援	プロジェクトマネジメント 全般。必要となる研修 や、学生のメンタル面の サポートも実施する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●プロジェクトの状況把握</li> <li>●実施環境の整備</li> <li>●進捗状況に応じた研修の実施</li> <li>●学生の成長のモニタリング 等</li> </ul>
評価期 1月～3月	成果を今後につなげ るための取り組み	各関係者に対する振り 返りの実施と、プログラ ム全体の評価。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●学生の振り返りプログラム</li> <li>●企業担当者の振り返りプログラム</li> <li>●フォローアップ研修</li> <li>●プログラム評価と改善の検討 等</li> </ul>





# 徳島大学における実践型インターンシップ活動の様子



学生サポーター (OB,OG) によるインターン生へのレクチャー



株式会社QLiPでの活動



プロジェクト説明会 (インターンシップフェア)



学内メンター (アドバイザー教員) を交えたミーティング



受入先向け事前講習



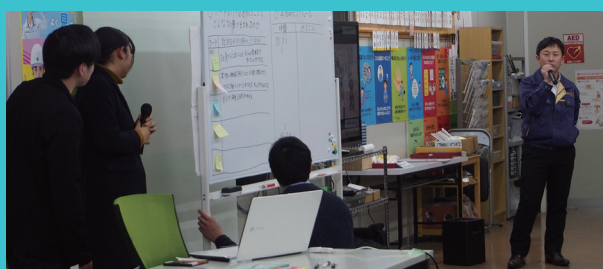
有限会社桜山農園での活動



廣間組有限会社での活動



大塚テクノ株式会社での社内報告会



株式会社NDKでの活動



中間報告会



# 2

## 実践型 インターンシップの フロー

実践型インターンシップの流れは大きく「開発」「運用」「評価」に分けることができます。開発は中でも最も重要なプロセスであり、インターンシップの成否は主に開発期の状況で決まります。開発期にコーディネーターは、企業の受入担当者と参加学生の双方が能動的に取り組むことができるプロジェクトを設計し、企業内でインターン生を受け入れる体制を整備し、学びの効果を高める事前事後の学習を用意します。本章ではインターンシップの開発期にコーディネーターに求められる動きと留意すべき点を中心に、実践型インターンシップの流れを概説します。

## 2.1 プロジェクト型インターンシップが失敗する3つのケース

実践型インターンシップでは、企業の受入担当者と参加学生の双方が能動的に取り組むことができるプロジェクトを設計することが重要です。その重要性を確認するために、まずプロジェクト型のインターンシップが失敗に終わる3つのケースを見てみましょう。

### ① 企業が成果に期待していない場合

企業が成果に期待していないプロジェクト、例えば学生を単純な労働力と考えて流れ作業に従事させたり、企業にとって重要ではない仕事を学生用に用意したようなプロジェクトでは、インターン生も受入担当者もモチベーションが持続しません。双方が本気で取り組むプロジェクトになるためには、達成が企業にとっての重要な課題の解決につながり、顧客など外部からのフィードバックを受けて客観的に成果の到達が見えるプロジェクトを設計することが重要です。

### ② 目標の達成に向けた仮説が設定されていない場合

プロジェクトは何らかの目標を達成するために実施するものであり、仮説は達成のための取り組みを絞り込むものです。適切な目標や仮説が設定されていない場合、インターン生は途中でどのような取り組みを行うかの判断に迷い、時間を浪費することになります。目標や仮説はプロジェクトの設計段階で企業が用意するものです。「学生らしく好きにやって欲しい」「学生らしい視点で進めてほしい」「学生のアイデアに期待する」といった考えでインターン生に丸投げするのではなく、経営者や受入担当者がインターン生と共に結果を出すことを約束し、積極的に関わるのが重要です。

### ③ 参加する学生が受け身になってしまう場合

参加する学生に当事者意識がなく、受け身で臨んでいる状況ではプロジェクトの完遂には至りません。インターン生に責任意識を持たせ、自身の課題としてプロジェクトに臨ませるには、参加までに十分に動機を高め、さらにモチベーションが持続するようにプロジェクトを設計する必要があります。動機を高めるためには、採用面接や事前課題などのハードルを設け、インターン生に確たる目標を持って参加を「決断」させることが重要です。モチベーションを持続させるためには、企業の受入担当者が「教える」立場ではなく「共に取り組む」立場としてインターン生に接することが重要です。

2

ゴールがどこに  
あるのか  
見えてこない。

3

受入担当者の  
思いが伝わって  
こない。

1

企業から期待  
されていない  
のでは？



## 2.2 プロジェクト設計の要点①

### ビジョンとその達成のための評価指標を持った企業を選定する

プロジェクトの到達目標が企業のミッションと合致していない場合、受入担当者に能動的に取り組んでもらうことは期待できません。コーディネーターはインターンシップ開発の最初の段階で企業を訪問し、ミッションと合致したプロジェクトが実施可能であることを見極めなければなりません。

#### ミッションと合致したプロジェクトが設計可能な企業の見極め方

企業のミッションと合致したプロジェクトを設計するためには、企業の目的が明確であること、そしてその目的に則した経営課題を経営者と受入担当者が共有していることが重要です。そのためにコーディネーターは経営者のビジョンが「言葉」と「数字」で表せることを確認します。「言葉」については将来的に自社の目指す姿、いわば中長期計画にあたるビジョンです。「数字」については将来ビジョンに向けた今年度の重点項目と、その達成のための評価指標(KPI)です。この2つが確認できる企業は取り組むべきミッションが明確であり、プロジェクトに向けて取り組みを絞るための仮説が立てられる状態にあります。このような情報を得るには公開情報を確認するだけでなく、経営者もしくは事業執行に裁量のある役職の方にインタビューを行う必要があります。

#### 企業でのヒアリングの勘所

企業においてヒアリングすべきことは業態やビジネスモデル、組織風土や体制など、企業の実情によって異なりますが、最終的な目的は企業の現状と将来像(ビジョン)を確認し、プロジェクトとして取り組める経営課題を抽出することにあります。特に徳島大学で実践型インターンシップのプロジェクトを組み立てるにあたっては、以下の4つの視点を確認することを重視しています。

- ① 将来の利益にどれだけ力を注ぎたいか(新規事業の可能性)
- ② 将来の利益につながる顧客は誰か(潜在的な顧客)
- ③ 自社のどのような強みを強化したいか(収益構造の強化)
- ④ どのような人材と組織を育てたいか(組織改革)

#### 企業が価値を感じるプロジェクト

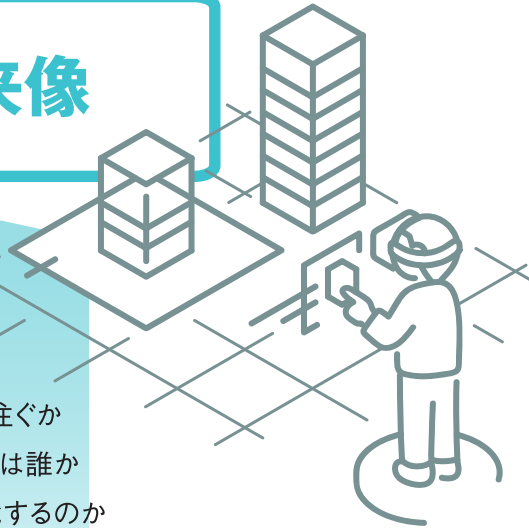
企業が実践型インターンシップを導入する意義は、プロジェクトの遂行が「事業の成果」や「組織の変化」につながることにあります。企業ビジョンに沿ってこうした成果につながるプロジェクトを設計することで経営者の期待が得られ、受入担当者の強い関与が望めます。

## 当社の未来像

### 当社の課題

例) 4つの視点

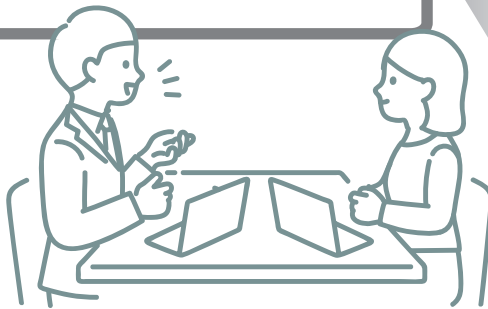
- ① 将来の利益にどれだけ力を注ぐか
- ② 将来の利益につながる顧客は誰か
- ③ 自社のどのような強みを強化するのか
- ④ どのような人材と組織を育てるのか



### 当社の現状

### 現状に至る原因

- 内的要因
- 外的要因



経営者へのヒアリングでは、  
現状と将来像を聞き取りながら、  
企業の経営課題を探り出す。

### 企業にとってのインセンティブは 「事業成果」と「組織変化」

#### 事業成果

- 新規事業の立ち上がり
- 新規事業の仮説を検証
- 顧客拡大への貢献
- 新商品開発のきっかけ
- 売り上げへの貢献 等

#### 組織変化

- 業務プロセス改善
- 経営者の視点の変化
- 社内風土の変化
- 若手人材の育成
- 事業目標の明確化 等

長期的視点を持って  
インターンシップを  
戦略的に活用し、  
事業成果・組織変化につなげる  
プロジェクトが求められる。

## 2.3 プロジェクト設計の要点②

### インターン生が能動的に取り組める課題を抽出する

インターン生がプロジェクトに能動的に取り組むためには、インターン生が魅力を感じるプロジェクトの課題を抽出する必要があります。肩肘を張らずに言うと、インターン生が「なんとかできる」「取り組む価値がある」「面白い・達成感がある」と思える課題に絞ってプロジェクト化を検討していくことが重要です。

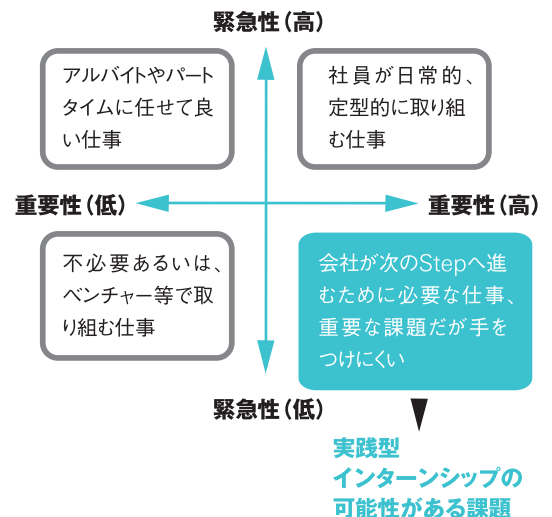
#### インターン生が「なんとかできる」と思える課題とは？

インターン生が「なんとかできる」と思えるためには、ゴールが明確で、そこに至るまでの道筋がおぼろげながら描ける課題を設定することが重要です(ただし、道筋は仮説検証の中で変わっていくものです)。プロジェクトのゴールとなる成果が具体的な数値や状態で示されるよう、企業の選定の段階で確認した重点項目と評価指標(KPI)を参考に、仮説検証を繰り返すことで到達可能な目標を設定しましょう。



#### インターン生が「取り組む価値がある」と思える課題とは？

インターン生が「取り組む価値がある」と思えるためには、プロジェクトの事業戦略上の役割が明確で、目標到達に向けて頑張ることが企業に影響を与えると実感できることが重要です。こうした課題を探す時には、経営課題の中から「重要ではあるが緊急ではない」課題に絞ることが有効です。企業側もインターン生側も成果を出すことに意義を感じられ、また企業が手をつけにくい(内部資源を投入しにくい)課題がそこにあります。



達成すれば  
実際の企業経営に  
反映されるぞ!



## インターン生が「面白い・達成感がある」と思える課題とは？

インターン生が「面白い・達成感がある」と思えるためには、自身の取り組みがもたらす具体的な成果が実感できることが重要です。そのためには、プロジェクトの達成による受益者が明確であり、多様な関係者、特に受益者からのフィードバックが得られることが重要です。また、目標到達がインターン生の興味関心分野に沿った成長につながるものであることも有効です。例えば、若者の働き方に関わる課題や、時代の潮流に沿った課題など。例えば、若手人材育成、ダイバーシティ、テレワーク、健康経営、社内起業、SDGs、社会課題の解決（ソーシャルビジネス）などがキーワードとなるでしょう。



### 【徳島大学の事例紹介】

#### 2017年度「株式会社テレコメディア」でのインターンシップ

株式会社テレコメディアは2004年に県のコールセンター誘致を受けて徳島県内にコールセンターを開設し、雇用機会の創出と地元人材の活用に寄与する他、育児休業後の復帰率100%を実現するなど、個々のニーズやライフスタイルに沿った雇用形態づくりに取り組んできた企業でもあります。このような企業の方針から学生アルバイトの定着を図ることを目指し、「業務を通じて言葉遣い等のマナーが自然と身に付く」といった学生のニーズに沿った視点をPRすることをプロジェクトの目標に設定しました。

実際のプロジェクトでは、インターン生は大学生のニーズ調査を実施し、マナーの習得がアルバイトを選択するインセンティブになるという仮説を確かめました。次に社員へのインタビューを実施し、コールセンターの仕事によって得られるスキルを整理しました。整理した情報をもとにPRの方法を検討し、大学生を対象とした「キャリアが身に付くアルバイト」を「キャリアバイト」と名付け、そのモデルとしてコールセンターの仕事を位置づけ、働く人に焦点を当ててコールセンターの仕事内容を紹介するリーフレットを作成し、学生に配布することでコールセンター業務の認知度UPを図りました。

このように学生にとっても利点をもたらす取り組みがプロジェクトになれば、インターン生は強い当事者意識を持って臨むことができるでしょう。





## 2.4 プロジェクト設計の要点③

### プロジェクト化までのプロセス

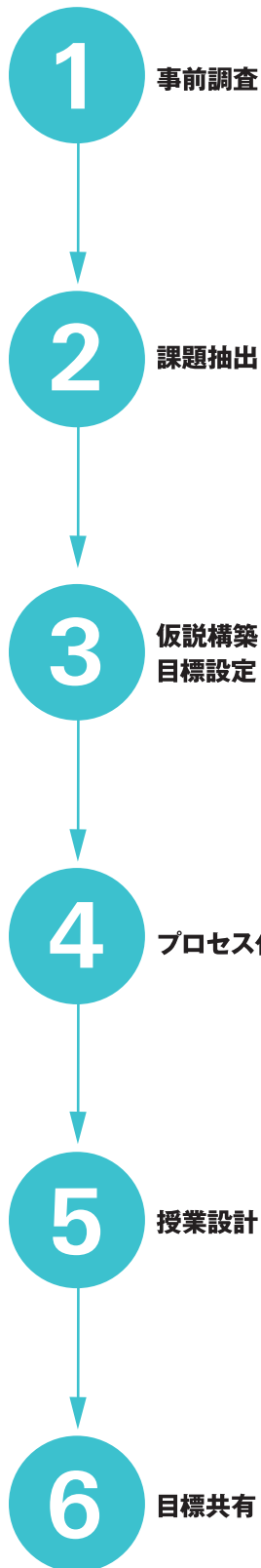
プロジェクト設計の要点①、②を踏まえて、プロジェクト化までのプロセスを確認します。徳島大学では大きくは次の6つの手順でプロジェクト設計を進めてきました。

1. **事前調査:** 訪問に先駆けて企業情報を収集し、インタビュー項目を検討する。
2. **経営課題抽出:** 経営者に企業の将来ビジョンを「言葉」と「数字」で確認する。
3. **仮説構築と目標設定:** プロジェクトのゴールと道筋を設定する。
4. **プロセス化:** 実施すべき仮説検証を項目にしてプロジェクトをプロセス化する。
5. **授業プログラム設計:** 具体的な取り組みを整理し、授業に落とし込む。
6. **目標の共有:** 経営者と受入担当者を交えてプロジェクトの目標を再確認する。

最初に、事前調査として、受入候補となる企業の基本情報を、パンフレット、ホームページ、社長ブログ等から入手し、その企業の現状と考え方を踏まえてインタビュー項目を検討します。次に、実際に企業を訪問し、経営者もしくは事業執行に裁量のある役職の方にインタビューを行います。公開情報とビジネスの現状が合致するかを確認し、事業・組織の現状、将来像を聞き取りつつ将来像を実現するための経営課題を抽出します。経営者から将来ビジョンを「言葉」と「数字」で確認することが重要です。3つ目は、訪問企業からインターン生が能動的に取り組める課題が得られた場合、課題解決の道筋となる仮説を構築し到達目標を設定します。訪問時に確認した今年度の重点項目と評価指標(KPI)を参考に、仮説検証を繰り返すことで到達可能な目標を設定します。4つ目は、実施すべき仮説検証を項目にしてプロジェクトのプロセス化を行います。ただし、このプロセスは実際にプロジェクトを進める段階では柔軟に変化させていくことが重要です。5つ目は、プロセス化した仮説検証に必要な具体的な取り組み(インターン生の役割)を整理し、目標到達までの授業プログラムを設計します。最後に、経営者と受入担当者を交えてプロジェクトの目標と目標達成までの取り組みの流れを確認します。







### 基本情報の確認

社名・社歴、代表者指名・経歴・考え方、財務情報、市場情報、ビジネスモデル、社員数・年齢構成、競合と差別化要因、etc...

### ヒアリング項目の設定

- 確認できなかった基本情報
- 事業の現状
- 将来像と経営課題
- 社内の状況



企業訪問

### 経営者のビジョンを言葉と数字で表す

言葉

数字

- 社会にどのような価値を生み出したいか
- どのような顧客にどのような幸福を提供したいか
- そのために何をするか
- 結果として、経営者と社員はどのように幸福になるか

- いつの時点でどれだけの利益をあげたいか
- どのような顧客を何人獲得したいか etc.

ビジョンを実現するために数値化できる目標を確認する

課題

新しい仕組みや商品をつくる

- 用途を変える
- 意味・価値を変える
- 顧客を変える
- 仕入れを変える
- 加工方法を変える etc.

顧客との関係を構築する

- 顧客と出会う
- 顧客を選ぶ
- 顧客にする
- 満足させ維持する
- ファンを作る etc.

1年後の目標 → 中期的目標 → ビジョン実現

さしあたり1年後までに実現したいことについて、ビジョン実現に向かっていくか判断する具体的な指標 (KPI)を確認する

各KPIがどのようにすれば到達可能か、仮説、手順、資源を確認(経営者の仮説が妥当かどうか検討)する

現在の社内資源でできること

社内資源の配分が課題

現在の社内資源でできないこと

ある程度結果が見えているなら、内部資源の強化や外部の事業と連携を図る

結果が見えておらず、実現に向けて仮説検証を繰り返す必要があり、社内資源を投入しにくい課題は、実践型インターンシップのプロジェクトとなる可能性がある

目標達成までに必要な仮説検証をプロセス化し、インターン生の役割を明確にすることで、プロジェクトを授業の形に落とし込む

## 2.5 事前準備①

### プロジェクトにインターン生を マッチングさせる

実践型インターンシップのプロジェクトを成功させるには、対象の学生にプロジェクトの情報を十分に伝えた上で、プロジェクトを完遂する熱意と覚悟をもった学生と企業とをマッチングしていくことが必要です。こうした熱意をもって取り組む学生に参加を促す広報やマッチングもコーディネーターの業務です。また、エントリーシート、採用面談、事前課題といった参加へのハードルを課し、確たる目標を持って参加を決断させることが完遂への覚悟に結びつきます。

#### 徳島大学のプログラム

こうした趣旨を持って、徳島大学では事前の企業でのヒアリングをもとに、企業の現状、課題、プロジェクトの目標、求められる成果物、取り組みの流れ等を整理し、パンフレットの形にして学生に配布しています(資料参照)。また、参加企業が大学に集まる「インターンシップフェア」を実施し、事前に企業担当者と学生が意見交換できる場を設けています。こうして提供した情報をもとに、学生は自身の取り組みたいプロジェクトを決め、コーディネーターから助言を受けつつエントリーシートや事前課題を作成の上、採用面接に臨みます。面接では、受入担当者が「受け入れて成果を上げられそうか」「最後まで一緒に取り組みたい学生か」といった基準のもとに選考を行います。受入担当者にも選考した学生と共にプロジェクトを完遂する覚悟を持って面接に臨んでいただきます。

#### プロジェクトの 情報化

##### 内容

インターンシップの到達目標とその実現のための道筋を設計する

##### ポイント

経営者・受入担当者とも目標、課題、期待する成果等を確認し、学生に提示する情報について共有を図る

#### インターン生 募集

実践型のインターンシップに興味を持つ学生に対し、プロジェクトの魅力を発信する

実践型インターンシップの趣旨やプロジェクトの内容が十分に伝わるように説明会を設け、受入企業とも意見交換の場を設定する

#### コーディネーター 面談

応募学生の将来の夢やインターンシップでの目標等を個別に聞き取り、助言を行う

本人の目標とプロジェクトにミスマッチがないかを確認し、応募にあたっての責任と心構えを伝える

#### 採用面接

プロジェクトに成果があげられるか否かを基準に企業側が学生の受け入れを判断する

企業側に任せきりにせず、コーディネーターも面接に同席し、客観的な意見を提供する

#### マッチングの完了(受け入れ決定)

# プロジェクト紹介パンフレット抜粋

## 未来を生み出す優秀な人材に テクノで働く魅力を伝える

鳴門市に拠点を置くグローバルに事業展開を行う企業の魅力を全国の技術者&ビジネスパーソンの前に向けて発信します。



徳島県鳴門市  
大塚テクノ株式会社

### どのような事業を行っている企業(組織)ですか?

大塚テクノの歩みは、医療品の輸液容器プラスチック部材の開発・製造から始まりました。現在は、国内向けに留まらず、海外でも生産拠点を拡大しています。また、医薬品のプラスチック製造で培った成形技術を生かし、電子分野への参入にも成功し、LEDパッケージ製品の製造に加えて、2013年にはリチウムイオン電池の安全装置の製造を開始しています。需要の広がる医療分野と電子分野へ、高い品質と技術を武器に、更に海外にも活躍の場を広げていきます。

事業としては、「医療製品」と「精密製品」を事業の柱として展開しています。医療製品としては、点滴用のバッグやキャップ、薬品を保管するためのケースなど、用途に応じた軽くて丈夫なプラスチック製品を最も得意としています。また、癌症治療用の薬剤吸入デバイスや人工透析の医療機器の製造なども行っており、海外拠点を中心に販売を広げています。これ以外にも医療現場のニーズを拾い上げ、それを的確に製品に反映させていきます。



「精密製品」としては、医療用製品の開発が技術的な基盤になっており、プラスチックを熟知しているため高付加価値のプラスチック素材を扱うことができます。例えば、スーパーエンジニアリングプラスチックと呼ばれる素材は、機能設計によって、金属と同じ性質を与えることもできます。耐熱性、耐薬品性、導電性、耐久性、耐摩

耗性を高め、精密機器の部品として利用します。金属の代替ではなく、金属を超えるプラスチック製品を生み出すことができます。さらに、高いプラスチック成形技術があるため、ミクロ単位での精密な製品を作ることができ、プラスチックと金属を組み合わせた複合部品も生産しています。また、製品の機能や安全性、耐久性を高めることも可能です。この技術は様々な電子機器に使われ、特にLEDの普及に伴って生産を伸ばしてきました。

新規事業としては、大塚テクノの新たな事業の柱となるオリジナル製品としてサーマルプロテクターの生産を行っています。サーマルプロテクターは、これからますます普及することが予測されている、リチウムイオン電池の安全装置です。これまでのプラスチックとその成形技術を土台としながら新しい技術を取り入れた製品です。

### どのような課題にこれら取り組んでいますか?

医療関連製品と精密関連製品の両分野にわたり高度な技術と競争力を持つ大塚テクノでは、グローバルな事業展開を進めています。急激な事業拡大に伴い、即戦力となる優秀な技術者を獲得することが、喫緊の課題となっています。

求める技術やスキル、人物像と合致した方に、如何にして大塚テクノで働く魅力を情報として届けるか。この方法を見つけることを重要な課題と考え、人材確保に向けたブランディング&PRにさらに力を入れています。



## 挑戦するプロジェクトについて

大塚テクノは世界的に見ても非常に高い技術と競争力を持った企業です。しかし、昨今は国内景気が回復基調で推移し、企業の新卒採用が大幅に増える傾向にあり、中小企業にとって生命線でもある人材確保が厳しい状況になっています。そこで本プロジェクトでは、働く先としての大塚テクノの魅力を出し、その魅力を効果的にPRする方法を検討してもらいます。採用対象と目線の近い学生のみなさんに取り組んでもらうことで、多くの優秀な方に弊社に興味を持ってもらえる成果が出るかと期待しています。

### project 未来を生み出す人材にテクノの魅力PR

#### 【プロジェクトの目的】

優秀な人材に関心を持ってもらうためには、徳島県だけではなく、全国に向けて大塚テクノの技術、製品の競争力、仕事に対する研究者・技術者としてのやりがい、そして研究・開発を支える部門のやりがいを発信していかなければなりません。また、大塚テクノで働くことについて、私たち自身が現在まだ気がついていないポイントを探り、発信できる強みを増やしていくことも必要です。プロジェクトでは、新しい大塚テクノの強みを見つけるブランディングと、ターゲットに的確にその強みを伝えるPRの視点を持って、人材登用のための効果的な手段・方法を提案してもらいます。

#### 【具体的な活動】

まずは、会社が求める事業を持った採用対象学生にとって、弊社で働くことが魅力に感じられるような弊社の強みをリサーチしてもらいます。弊社が社員に求める事業には、「業種に合致した技術を持っている方」という視点もありますが、加えて「アクレジットプラン、自分事として仕事に打ち込みの人」とも考えています。そのようなターゲットの目標を持って、社内の様々な方にインタビューを行うことで、弊社の強みを探ります。また、同業他社が扱っている自社の強みと、その発信方法を考えることは、プロジェクトを進めるための大きな手がかりになります。合わせて、業界のリサーチも行います。

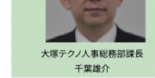
発信すべき強みが明らかになったら、それを効果的に伝える方法を検討します。学生を対象としたインタビューなど、参考になる情報を集めながら、弊社の強みが効果的に伝わるPR方針(媒体、構成、伝えるべき情報やメッセージ等)の検討を進めます。方針ができれば、社内でプレゼンテーションを行います。承認が出れば、実際のPRの作成に取り掛かります。

最終的には、みなさんが作成した方針に沿って、ホームページの内容の拡充や、企業紹介パンフレットの作成まで取り組んでいただきます。

#### 【求められる成果】

「リサーチ→提案作成→プレゼンテーション→承認→提案に沿った事業実行」の、企業における企画立案業務の一連の流れを経験してもらいます。目に見え成果物としては、ウェブサイトやパンフレットの作成ですが、そこに至るまでの各段階のハードルを超えることが、本プロジェクトでは求められます。

#### 挑戦する学生へのメッセージ



大塚テクノ 人事総務部長  
千葉雄介

当社は100年後も顧客満足のために存続し続けるために、メーカーとして新しい価値を持つ製品の中に提供し続ける集団でありたいと考えています。そのため、人材育成が最重要課題であると認識しています。新しい価値とは何か、市場が求めているものは何か、そのために今何をすべきか。こういった将来の大塚テクノにとって重要な課題に一緒に取り組んでほしい。みなさんにはまさしく大塚テクノが今後も新しい価値を創造し続けるために必要なしくみづくりに取り組んでもらいます。非常に重要な事業ですので、時には厳しく接することありますが、諦めずに成功体験と達成感をつまみ取ってください。



## インターンシップフェアの様子



## 2.6 事前準備②

### 受け入れのための企業内体制を確認する

実践型インターンシップを実施する前に必要な準備として、直接の受入担当者以外の企業の方々にも確認いただいております。こうした項目について企業側で連絡体制を整備の上、社内関係部局や関係者に通知いただくように手配します。

- ① 実践型インターンシップの設計と趣旨について
- ② プロジェクトの概要と期待される効果
- ③ プロジェクトの中での受け入れ担当者の役割

実践型インターンシップの受け入れは学生の学びの側面もありますが、受入企業においては事業成果や組織変化を図るものです。受け入れ部署以外の関係部署に実践型インターンシップの実施の旨、その趣旨や概要が伝わっていないと、プロジェクトを進めるにあたって支障が生じる場合があります。実践型インターンシップの「評価」の頁で後述しますが、インターンシップの最後には企業側も成果を振り返り、今後のビジョン達成にどのように反映させていくかを検討することが求められます。このように、効果的にインターンシップを実施するために関係する部署への事前の周知が重要となる場合があります。

#### ④ 学生が社内で活動する場合の受け入れ体制

学生が社内で活動する場合の受け入れ体制についても十分に確認の上、コーディネーターと受入担当者で共有を図る必要があります。現場を訪問する際の学生の負担、社内における作業環境の他、複数の社員が関わる場合は「インターン生にどこまで厳しく言って良いか」「何を教えれば良いか」等の迷いを防ぐために、①～③の通知を行っておく他、必要に応じて研修を実施する等の対応が必要となります。

#### ⑤ インターン生の法的地位の確認と保険の適用範囲

万が一の事故やトラブルに備え、インターン生の法的地位の確認や保険の適用範囲について大学と受入企業間で確認しておくことも重要です。経済産業省が示しているインターン生を採用する際の留意点等も参考に、それぞれの大学・受入企業の状況に応じた対応を検討し、事前に共有しておきましょう。



## (参考) インターン生を採用する際の留意点

(成長する企業のためのインターンシップ活用ガイド(経済産業省発行)より抜粋。労働省通達の部分については最新のものに修正した。)

### インターン生の法的地位と労働関係法規の適用

インターンシップによって就業する学生が「労働者」(労働基準法 9 条)に該当する場合は、労働関係法規が適用されます。賃金などの労働条件について、労働基準法や最低賃金法等の労働基準関係法令が適用されるとともに、実習中の事故に関しては労災保険法の適用があることに留意する必要があります。

この点について行政通達上は「インターンシップの実施にあたり、受け入れる企業等と学生の使用従属関係等があると認められる場合など、労働関係法令が適用される場合もあることに留意する必要があります。その場合には、企業等において労働関係法令が遵守される必要がある。」とされています(「インターンシップの推進に当たっての基本的考え方」(旧労働省平成9年9月18日基発第636号、平成27年12月10日一部改正))。従って企業は、実施するインターンがどのような内容であるかを把握したうえで、インターン生が「労働者」に該当するか否かを判断しておく必要があります。仮に「労働者」に該当するのであれば、労基法等の法規を遵守しなければなりません。

インターン生が労働者に該当しない場合も、労災保険の適用の有無にかかわらず、会社が学生に対し安全配慮義務を負う必要があり、企業内での事故に対して過失が認められれば損害賠償の責任が発生します。

### インターン中の事故やケガへの備え

万が一の事故やケガの場合にインターン生や自社への負担をできる限り軽減するため、保険に加入するなどしてリスクに対する備えをしておくことが必要です。アルバイトとして労働契約を結び、賃金を支払っている場合は労災保険が適用されますが、そうではない場合については、企業等または学生個人が一般の傷害保険等で個別に対応する必要があります。インターンシップを対象とした民間の保険商品もあり、通常より保険料が安価な場合もあります。(学校の正課または課外活動としてのインターンシップ実施の場合には、学校教育研究災害傷害保険(任意加入)の加入対象になります。)

### 企業に損害が生じた場合への備え

インターン生の事故やケガだけでなく、機器・ソフトの損壊、機密漏洩、第三者の財物の損壊等、学生による企業に対する損害発生リスクにも備えておく必要があります。

アルバイトや社員と同じく、インターン生の過失により企業に生じた損害は、原則としてインターン生が企業に対して賠償する責任があります。しかし、企業に生じる損害が大きく、学生が損害を賠償することが不可能な場合も考えられます。こうした状況に備え、インターン生が就業中に企業や第三者に生じさせた損害をカバーする保険についても検討してください。(※学校の正課または課外活動としてのインターンシップ実施の場合には、学研災付帯賠償責任保険(任意加入)の加入対象になります。)

また、そもそも企業秘密や個人情報の漏洩を防止するためには、誓約書を作成し、内容を説明した上で学生に提出させることが重要です。

## 2.7 事前準備③

### 事前事後研修を設計する

事前事後にインターン生と受入担当者の双方に対して研修を実施することで、実践型インターンシップを効果的に運用することができます。事前研修においてはインターンシップ中の役割と立場の確認、事後研修においては成果を今後の変化に結びつけるための振り返りがその目的となります。

#### 事前研修

##### (インターン生)

インターン生は学ばせてもらう場として受け身で参加するのではなく、企業の一員として任されたプロジェクトの完遂に責任を持つことを自覚する必要があります。そのために業務に関連する基礎知識の他、モチベーションを維持するためのそれぞれの覚悟、ビジネスに臨むにあたって必要な姿勢・態度、一人で取り組まずチームの一員として他のメンバーの力を引き出す意識、ゴールを見据えて計画的に自身の取り組みを考えていく視点等を伝える研修を実施します。

##### (受入担当者)

受入担当者は受け身の学生に教える立場ではなく、パートナーとしてインターン生を牽引し、プロジェクトの完遂に導く責任のある立場であることを自覚していただくとともに、事前にプロジェクトで生まれる成果を企業の中でどのように活かすか(アウトカム)を考えていただきます。また大学側の責任範囲、教員やコーディネーターの役割を伝え、活用可能な大学のリソースとして認識すると同時に、企業側の責任範囲についても再確認していただきます。

#### 事後研修

##### (インターン生)

実践型インターンシップの終了後には、インターン生の経験を学びとして定着させるプログラムが必要です。そのために、インターン生の自己評価やキャリアに対する展望が実習の前後でどのように変化したかを確認し、プロジェクト中のどのような経験がその変化のきっかけになり、得られた経験を今後どのように活かしたいか、他のメンバーと意見交換しながら考える研修を実施します。合わせて個別面談等も実施し、インターンシップの経験が修了生の今後の学びや行動に反映されるようコーチングを行います。

## (受入担当者)

受入担当者には、プロジェクトを通して得られた成果物が社内でも有効に活用され、経営課題の解決にむけた次の一手につながるよう、企業での動きを検討していただきます。そのために、背景にあった経営課題とつなげてプロジェクトによって得られた成果を検証し、成果を社内にも実装し今後の経営に活用していくための手法を検討する研修を実施します。長期的なビジョンに向けた次なる課題を検討することで、実践型インターンシップとしての次年度の取り組みも見えてきます。

### 事前研修

(役割と立場の確認)

インターン生

チームの一員として任されたプロジェクトの完遂に責任を持つことを自覚する。  
**(研修の内容)**  
マインドセット、モチベーションの向上、ビジネスマナー、チームビルド、計画作り、スキルアップ等

受入担当者

パートナーとしてインターン生を牽引し、プロジェクトを完遂に導く責任のある立場であることを自覚する。  
**(研修の内容)**  
プロジェクトの再確認、学生との協働の留意点確認、企業内部で期待される効果の検証(副次的効果)等

### 運用期

(遂行)

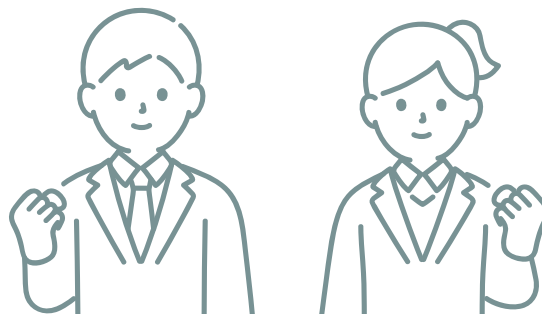
プロジェクトを完遂し、経営課題に沿った1年後までに実現したい到達目標について、具体的な成果を出す

### 事後研修

(振り返り)

プロジェクト完遂によって得られた学びを振り返り、今後の行動や学びに対する考え方の変化につなげる。  
**(研修の内容)**  
プロジェクトの振り返り、自己評価の変化の振り返り、今後の学びやキャリアの展望等

得られた成果と企業のビジョンの関係を再確認し、具体的な社内での活用につなげる。  
**(研修の内容)**  
成果の検証、成果を今後の経営に活用する手法の検討(社内実装)、次の課題の検討等



## 2.8 実践型インターンシップの「運用」

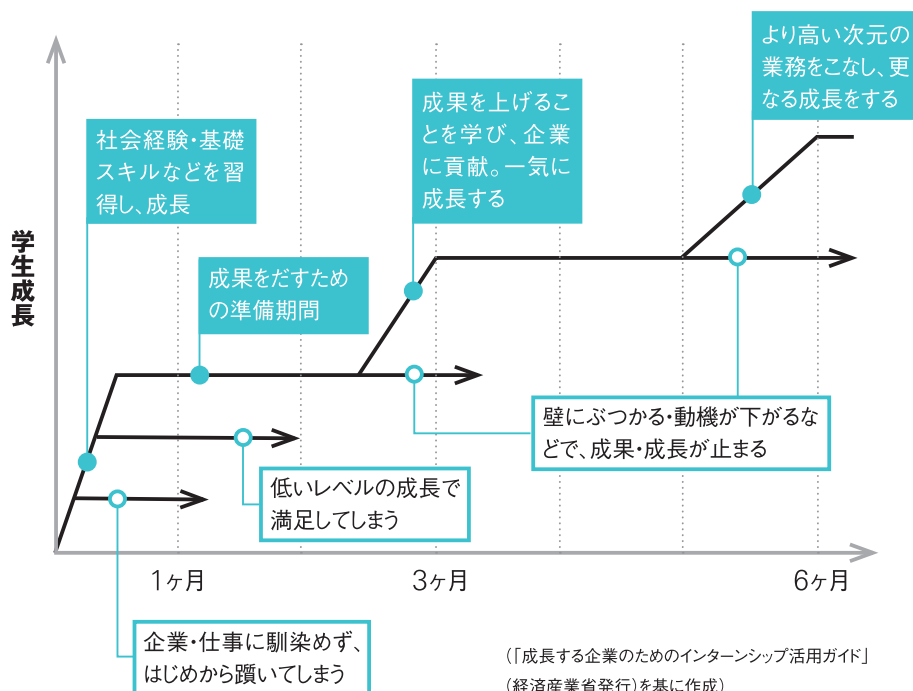
目標到達に向けてプロジェクトに取り組む運用期に入ると、コーディネーターはプロジェクトの伴走者となり完遂に必要な支援全般を行います。取り組む主体はインターン生及び受入担当者ですが、取り組みの中でインターン生は様々な困難や壁に直面し、歩みを止めてしまうことがあります。また、設計段階である程度のゴールへの筋道を描いていたプロジェクトであっても、実際の仮説検証の中で思い通りに進まず、目標到達までのプロセスを検討し直す必要が出てくる場合があります。そうした場合、コーディネーターは適切なフォローを行ってその状況を修正していくことが求められます。

### 6ヶ月間を想定したプロジェクト運用の動き

インターンシップの運用は内容や期間によっても異なりますが、徳島大学が設定した6ヶ月の期間では、大きな流れとして①現場体験期、②仮説検証への移行期、③プロジェクトへの集中期の3つのフェーズで進んでいます。①は最初の一ヶ月程度で、通常の現場業務の体験を通して企業の現状や課題を確認しつつ、関係者との信頼関係を構築します。②は次の二ヶ月程度の期間で、現場の状況を踏まえつつ、プロジェクトの目的に向けた仮説検証につながる業務を中心に移行していきます。③は後半の三ヶ月で、プロジェクトの目標到達に向けて集中できるよう業務の自由度を確保し、チームが自立して仮説検証を進められる状況になる必要があります。

### インターン開始後の学生の成長の流れ (6ヶ月程度のインターン期間の例)

学生個人の資質やインターンの業務内容によって異なりますが、一般的な学生の成長は以下のような流れになります。学生がつまづきやすいポイントで、面談等のフォローを行い、成長を促すようにします。





## インターン生のつまずきに対するフォロー

プロジェクトを進める中でインターン生が「課題が越えられず取り組みが止まる」「目的や目標を見失う」「現状に満足する」「主体性がなくなる」「不完全燃焼で不満がたまる」など、困難や壁に直面することがあります。①現場体験期では、企業や仕事に馴染めない、②移行期では低いレベルでの満足、③集中期ではモチベーションの低下など、それぞれインターン生が陥りやすい壁があります。壁を乗り越えた成功体験はインターン生を大きく成長させますが、コーディネーターはこのような壁を事前に予測、あるいは状況から察知し、インターン生が乗り越えるための支援を考える必要があります。

### 【徳島大学の事例紹介】

#### 2016年度「大塚テクノ株式会社」でのインターンシップ

大塚テクノ株式会社は医療用の輸液関連製品等の開発・製造に取り組む、世界的にも非常に高い技術と競争力を持った企業ですが、新卒採用が大幅に増える傾向の中、小企業にとって生命線でもある人材確保が厳しい状況にあることが経営課題でした。本プロジェクトではこの課題解決に貢献する第一歩として、採用される学生の目線で受入企業の魅力を整理し、効果的にPRするための採用ツールを作成することを到達目標としました。

メンバーは最初、同様の採用ターゲットを設定していると想定される他社の企業紹介パンフレット等入手し、そこから受入企業にも活用できる要素を取り入れた改善案を作成しました。しかし、中間報告にて企業から「学生の目線が反映されておらず、根本的な問題解決には至っていない」と指摘を受けました。この評価はメンバーには大きな挫折でした。反省を行う中で、原因は企業の受入担当者とインターン生の間にチームとして目標を達成する意識が育っておらず、とりあえず課題を形にすれば良いという考え方で、必要要件である「学生の目線」を考えることなく安易に仕事を進めてしまったことに気がつきました。

再始動した受入担当者とインターン生のチームは進め方の再検討を行い、期待される成果は学生目線で十分に行き渡り、これを反映させた採用ツールを提案することを確認しました。そこで、就職活動に望む学生像の分析を行い、学生に伝えるべき情報は「企業の優れた技術や製品情報」ではなく「企業で働くイメージ」としてプロジェクトを進めるよう方針を切り替えました。実際に働く人の声を取り入れるため、様々な部署で働く社員へのインタビューを受入担当者が調整し、インターン生が実施しました。1日のスケジュール、仕事のやりがい、余暇の過ごし方、製品に対する思い等、学生として企業を選ぶ際に関心のある情報を「人」を中心に聞き出し成果物に反映させ、最終報告会で受入企業の役員に向けたプレゼンテーションに臨みました。

プロジェクトによって、インターン生は挫折から原因を考えた経験の意義や、チームでのミーティングを有意義にするための準備の必要性などの気づきが得られたと振り返っています。このように、プロジェクトを進める中でインターン生は知識の不足や思い込みなどから、受入担当者は自身がプロジェクト達成の責任者であるという認識の不足から、目標到達を阻む壁に突き当たることがあります。コーディネーターは壁を察知しつつ、インターン生が自分たちでその原因に気づき、乗り越えられるような支援を考えていく必要があります。



## 2.9 プロジェクト運用にあたっての ステークホルダーとの役割分担

プロジェクトの運用には受入企業、受入担当者、教員、学生サポーター等、様々なステークホルダーの協力が必要です。コーディネーターは調整役としてステークホルダーの役割を確認し、適切な関係の中でプロジェクトが進むために必要な支援を行います。

### コーディネーター

プロジェクトの事業主体は受入企業・団体であり、コーディネーターはあくまで支援役です。コーディネーターは受入担当者とインターン生が適切な関係でプロジェクトを進められるよう伴走しつつ、プロジェクトが完遂するための様々な調整や支援を行います。

### 受入企業

プロジェクトの目標を決定し、達成に責任を持つのは企業です。コーディネーターは企業の経営者(決定権限を持つ役職の方)と受入担当者を交えた打ち合わせを行い、実施に伴う責任と企業のメリットを確認することが重要です。経営者と受入担当者間で意思が共有されると、受入担当者は強い関与と責任をもってプロジェクトに臨めます。

### 受入担当者

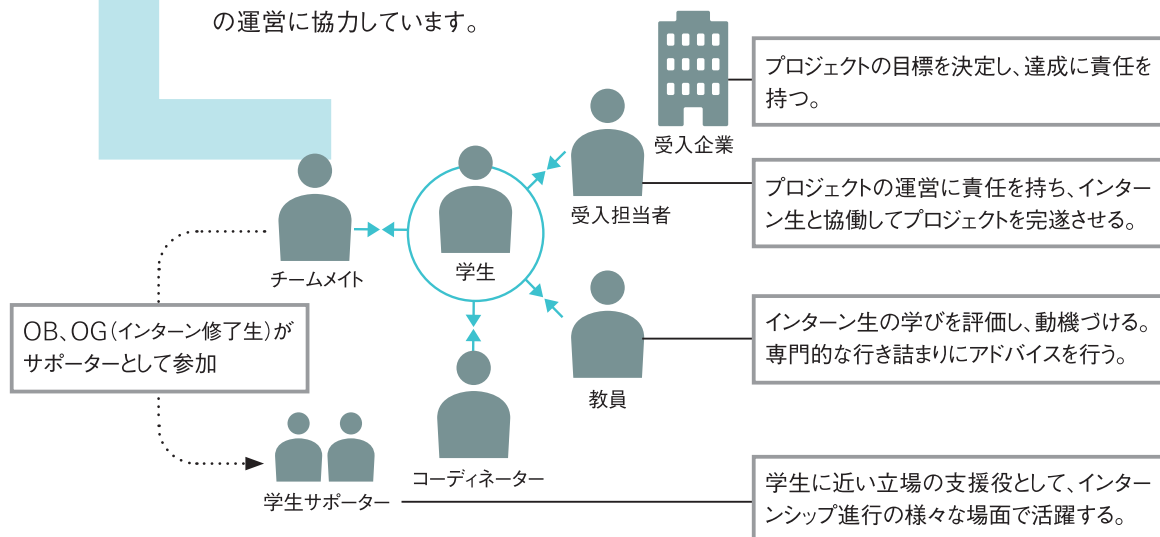
受入担当者はプロジェクトの運営責任を担います。インターン生と協働してプロジェクトを完遂させる立場であり、アドバイザーではなくパートナーです。受入担当者のプロジェクトへの関与の度合いはインターン生のモチベーションの持続にも大きく影響します。事前の研修や打ち合わせを通して、責任と役割を理解してもらうことが重要です。

### 教員

学生が客観的に自身の学びを確認するために、取り組みに関連する専門性を持つ教員がレビューとなることが有効です。教員がインターン生の時々の仮説検証の成果や取り組みを通じた成長を評価することは、動機付けにも効果を発揮します。また必要に応じて知識を提供する相談役、テクニカルアドバイザーの役割を担う教員も必要となるでしょう。

## 学生サポーター

先輩や大学院生等の学生サポーターは、コーディネーターや教員より学生に近い立場の支援役であり、インターン生にとって心強い存在です。徳島大学では、過去に実践型インターンシップを修了した学生有志（OB、OG）がボランティアとなり、プロジェクト全体のマネジメント、インターン生に対するメンタリング・コーチング、研修のサポートなど、様々な場面でコーディネーターの運営に協力しています。



### 【徳島大学の事例紹介】

#### 2017年度「有限会社榎山農園」でのインターンシップ

有限会社榎山農園は、家業として農業をおこなう農家から、社員を雇用して事業として農業を行う会社組織に転換する時期にありました。経営者は「経営理念を社員へ浸透させる」ことが経営課題と考えており、インターン生3名が課題解決のための一歩として「組織体制の整備と中期経営計画の立案」を到達目標としたプロジェクトに取り組みました。

プロジェクトの序盤には企業を訪問して社員へのインタビューを行いました。数日かけて現行の業務内容や組織体制について聞き取り、整理した情報をもとに今後3年で農業法人としてどのような組織体制が必要か検討を進めました。学生サポーター（インターン生OB、OG）や専門知見を持ったアドバイザー教員にも相談を行い、アプローチとして「経営理念」を具現化させていくための人材像を考え、「こうした人材を動かすための組織はどうあるべきか?」という視点から組織体制と仕事の流れを図表に落とし込んでいきました。図表は経営者と共に数度練り直しを行い、今後の組織体制の理想図を形にしました。経営者と共にあるべき法人の姿を具体化したことで、経営者によって並行して作成が進められていた中期経営計画に人材育成の視点が組み込まれました。

後半は経営計画と連動した人材育成のための年次計画作りにインターン生が取り組みました。最終成果物として、中期経営計画の中にインターン生も参画した人材育成計画が組み込まれました。プロジェクトの最終日にはインターン生が完成した中期経営計画の発表を行い、社員に内容を伝えつつ経営者からのレビューを受ける場となりました。

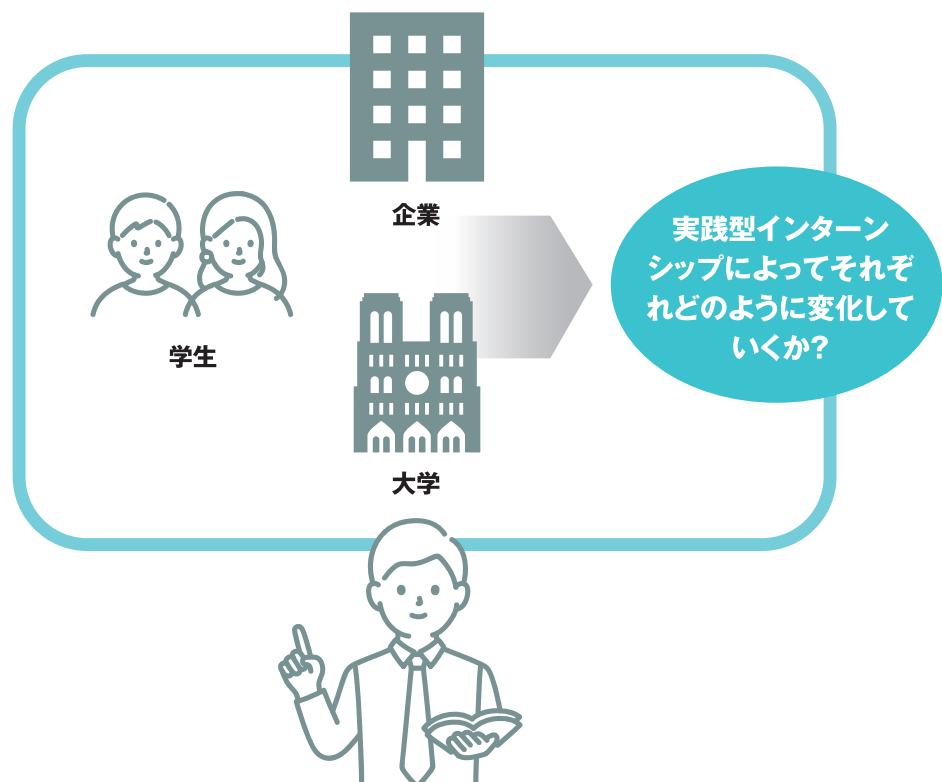
このように、プロジェクトの中で多様なステークホルダーがインターン生と関係を持つことによって、インターン生の成長やプロジェクトの成果に良い影響をもたらす効果が望めます。コーディネーターにはステークホルダーと学生の良い相互関係が生まれるように場を設定しつつ、プロジェクトを進行していくことが求められます。



## 2.10 実践型インターンシップの「評価」

プロジェクトの完了後には、その成果を評価し、以降の取り組みにつなげるプログラムを実施します。インターン生については、プロジェクト完遂によって得られた学びを振り返り、今後の行動や学びに対する考え方の変化につなげることが必要です。受入企業については、得られた成果と企業のビジョンの関係を再確認し、具体的な社内での活用につなげることが必要です。こうした点は、「事前準備③:事前事後研修を設計する」の項目で解説を行いました。

さらに、コーディネーターにはプログラム全体を評価し次年度に向けた改善を進めることが求められます。このような取り組みは大学教育の中での実践型インターンシップの位置付けや、導入の目的とも関わりますから、大学における評価や組織的なFDと合わせて検討していく必要があります。こうした組織的な視点からのインターンシップの課題を提起していくことも、広くはコーディネーターの役割と言えるでしょう。



## 2.11 (参考) 徳島大学の1年間の実施スケジュール

参考として、徳島大学で実施している1年間のスケジュールを整理しました。徳島大学では通年2単位の科目として実施しており、履修登録・成績評価等の学事歴に合わせてスケジュールを組み立てています。

2月~3月	企業訪問	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 実施スケジュールの検討</li> <li>● 候補企業の絞り込み、視察・挨拶</li> <li>● 候補先企業でのミーティング・プロジェクト設計</li> </ul>
3月~4月	学内広報	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 学生への広報(チラシ、メール等での案内)</li> <li>● 学生ガイダンス等での授業案内</li> <li>● 事前説明会の実施</li> </ul>
4月~6月	マッチング	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プロジェクト説明会(インターンシップフェア)の実施</li> <li>● 希望学生に対する面談 (動機・条件・エントリー意思確認)</li> <li>● 学生のエントリーシートの作成とコーディネーターによる添削</li> <li>● 受入担当者による面接とインターン生の決定</li> </ul>
6月	事前研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>● インターン生に対する事前研修(各プロジェクト)</li> <li>● 受入担当者に対する事前研修(各プロジェクト)</li> </ul>
7月~9月	プロジェクト進行(前半)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 現地での研修・業務体験と課題の把握</li> <li>● プロジェクトへの取り組み</li> </ul>
10月	中間報告会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プレゼンテーション作成</li> <li>● 中間報告会の実施とレビュー</li> </ul>
10月~12月	プロジェクト進行(後半)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プロジェクトへの取り組み</li> <li>● 目標到達に向けた追い込み</li> </ul>
1月	最終報告会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プレゼンテーション作成</li> <li>● 最終報告会の実施とレビュー</li> </ul>
1月~2月	プロジェクト進行(補完)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 成果の洗練に向けた補完作業</li> </ul>
1月~2月	事後研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>● インターン生振り返り会</li> <li>● 企業担当者振り返り会</li> <li>● FD・シンポジウム等(学内プログラムとしての振り返り)</li> </ul>

## 2.12 まとめ：良いプロジェクトとは

ここまでを振り返って、どのような条件が揃えば「良いプロジェクト」になるか、考えてみたいと思います。まずは、「経営者が本気で挑戦したいと思っている」課題に取り組むことです。プロジェクトの運営に責任を持つのは企業の社員である受入担当者です。企業にとっての本気の課題であれば、受入担当者の積極性が期待できます。次に、「到達すべき目標が明確」であり「目標達成までに仮説検証を繰り返す必要がある」ことです。プロジェクトの目標を決定し、達成に責任を持つのは企業です。何のために何をやるかがインターン生任せでは、インターン生は無為に迷い時間を無駄にしてしまいます。また、「多様な関係者（特に顧客）からのフィードバックが得られる」ことで、学生はやりがい、自身の取り組みの意義を実感します。プロジェクトの設計の段階で、フィードバックが得られるようなプログラムを組み込んでおくことが重要です。

こうした視点をインターン生の側から捉えると「なんとかできる」「取り組む価値がある」「面白い・達成感がある」といった言葉になるでしょう。そのように思える課題について、様々な壁を乗り越えて完遂までたどり着くことで、インターン生は「一皮剥ける経験」が得られます。

### 一皮剥ける経験とは

インターン生が実際の企業の課題に取り組んで障壁や困難を乗り越える経験を経て、実社会で活躍する先輩やリーダーからフィードバックを得ることで社会において求められる成長とは何かを掴み、今後の大学や社会での学びに意識的に臨めるように視野が広がるのが、実践型インターンシップの目指すところです。こうした経験ができる要素が十分に組み込まれていることが良いプロジェクトの条件と言えるでしょう。

1. 経営者が本気で挑戦したいと思っている
2. 到達すべき目標が明確である
3. 目標達成までに仮説検証を繰り返す必要がある
4. 多様な関係者（特に顧客）からのフィードバックが得られる
5. インターン生が「なんとかできる」「取り組む価値がある」「面白い・達成感がある」と思える

### 一皮剥ける経験が得られるプロジェクト

実際の企業の課題に取り組んで障壁や困難を乗り越える経験を経て、実社会で活躍する先輩やリーダーからフィードバックを得ることで社会において求められる成長とは何かを掴み、今後の大学や社会での学びに意識的に臨めるように視野が広がる。

# 3

## コーディネーターの 勘所

ここでは、1章、2章で見てきた実践型インターンシップを進めていくにあたり、コーディネーターの視点から特に留意すべき勘所を整理しました。コーディネーターは開発期、運用期、評価期のそれぞれのフェーズにおいて、性質の異なる業務に取り組んでいく必要があります。それぞれの場面で勘所を集約させて良いプロジェクトを作っていくことがコーディネーターの腕の見せ所となります。また、このようなコーディネーターを育成するにあたっての参考として、徳島大学で作成している職能の指標を紹介します。



## 3.1 コーディネーターの10の勘所

最後に、コーディネーターの視点から見た実践型インターンシップの勘所を確認します。

### 勘所1 育成すべき能力を踏まえてプログラム全体を検討する (→1.1)

育成すべき能力によって適切なプログラムは異なります。大学がインターンシップ教育を導入する目的と育成すべき能力を踏まえてプログラム全体を検討することが肝心です。

### 勘所2 関係者それぞれの便益に沿うよう利害調整を行う (→1.2)

大学、学生、企業がインターンシップを実施する目的はそれぞれ異なります。各関係者のメリットに沿うよう利害調整を行いつつ、プログラムを組み立てることが肝心です。

### 勘所3 成否の8割はプロジェクト設計で決まる (→2.1~2.4)

実践型インターンシップの成否の勘所はプロジェクト設計にあります。候補先企業との打ち合わせを十分に行い、要点を抑えたプロジェクトを組み立てることが肝心です。

### 勘所4 経営者が本気で取り組みたい経営課題を扱う (→2.1,2.2)

成果物が活用されるイメージが持てない課題や、受入担当者の熱意が見えない課題にはインターン生の意欲は湧きません。担当者の熱意を引き出すためにも、プロジェクトでは経営者が本気で取り組みたい経営課題を扱うことが肝心です。

### 勘所5 プロジェクトの目標とそこに至る仮説検証の道筋を明確にする (→2.2~2.4)

プロジェクトを進める中でゴールが見えなくなることはインターン生が挫折を感じる大きな要因です。設計段階でプロジェクトの到達目標とそこに至る仮説検証の道筋を整理しておくことが肝心です。

### 勘所6 事前に企業・受入担当者との間で方針を共有する (→2.5~2.7)

アンマッチングや開始後のトラブルを防ぐため、課題・目標・プロセスを確認する説明会、熱意を確認するエントリーシートや面接、それぞれの役割と責任を確認する事前研修などの取り組みを実施します。プロジェクトが始まる段階で「チーム」として受入担当者・学生の自覚が生まれており、そのチームを企業側が承認・支持する環境が作られていることが肝心です。



## 勸所7 入念に準備し、柔軟に運用する (→2.8)

入念に準備したプロジェクトであっても、インターン生は困難や壁に直面することがあります。コーディネーターはこのような壁を予測、或いは察知してインターン生が乗り越えるための適切な支援を行います。場合によっては受入担当者と協議の元で到達目標やプロセスを再検討するような手立ても含め、プロジェクトを柔軟に運用することが肝心です。

## 勸所8 様々な関係者とインターン生の上に良質な相互作用をつくる (→2.9)

プロジェクトの運用には受入企業、受入担当者、教員、学生サポーター等、様々な関係者の協力を作り出すことが肝要です。コーディネーターは調整役として関係者の役割を確認し、関係者とインターン生の上に良質な相互作用が生まれる場を作りながらプロジェクトが進むために必要な支援を行います。

## 勸所9 プロジェクト終了後に「次の一手」を確認する (→2.10)

インターン生、受入企業双方について、プロジェクトを実施したことが「次の一手」となる行動につながることを肝心です。事後研修として振り返りを行い、学生であれば今後の学び、企業であれば成果物を活用した新たな取り組みを確認しておきましょう。

## 勸所10 インターン生に「一皮剥ける」経験をさせる (→2.12)

実践型インターンシップを行う目的はなによりインターン生の成長、「一皮剥ける」経験をさせることに尽きるでしょう。このような勸所を集約させて良いプロジェクトを作っていくことがコーディネーターの腕の見せ所です。



## 3.2 (参考)コーディネーターの育成指標

実践型インターンシップは大学も企業もこれまでにない取り組みとして導入を図っているプログラムですから、実際は業務を回しながら、コーディネーターとしてのスキルを磨いていくことが求められるでしょう。

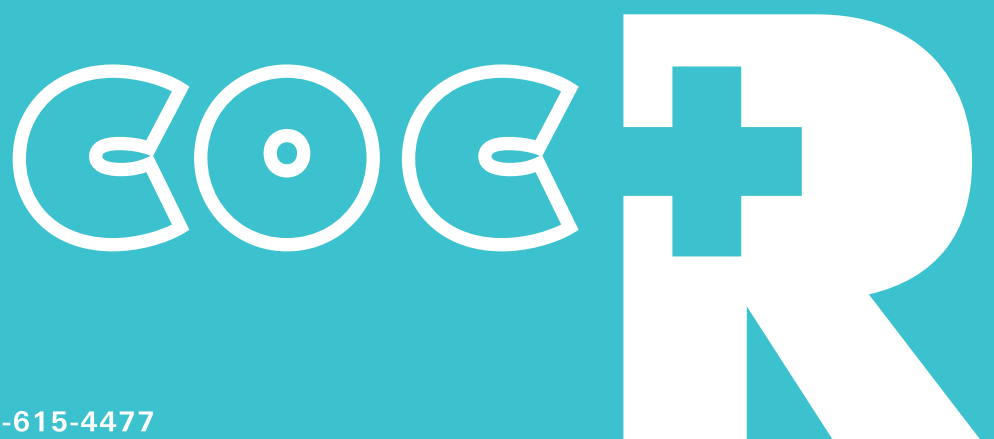
コーディネーターは開発期、運用期、評価期のそれぞれのフェーズにおいて、性質の異なる業務に取り組んでいく必要があります。まずプログラムを理解する段階から、効果的にプログラムを実施できる段階、最終的には大学運営の中にプログラムを位置付け、制度の設計や立案、提案まで行っていくことが求められるでしょう。

そのための目安として、徳島大学ではコーディネーターが取り組むそれぞれの業務に求められる知識とスキルとしての到達目標(職能の指標)を整理しています。新たにコーディネーターに取り組む新人の育成や、既にプロジェクトを回しているコーディネーターの自己研鑽として活用しています。



(参考) 徳島大学におけるコーディネーターに求められる職能の指標

役割	対象			項目	知識	レベル 1	レベル 2	レベル 3
	企業	学生	大学			プログラムの理解	効果的なプログラムの実施	制度設計、立案、推進
<b>開発期</b> ● 企業開拓 ● プログラム設計 ● 広報	●			企業開拓	企業のニーズとインターンシップの効果	インターンシップの目的や効果を企業に説明することができる	実務目的に応じた企業を選定し、大学とその企業のニーズをすりあわせて参画を促すことができる	インターンシップを含む産学協働基盤へ、適切な企業や関係機関の参画を促すことができる
	●			ビジネスコンサルティング	事業経営やビジネスのフレームワークに関する基礎知識	ヒアリングシートを用いて企業の状況をヒアリングすることができる	受入企業の課題を理解し、企業と連携して課題解決のための方法を考えることができる	受入企業の課題を発見し、解決策を提案するために必要な人的ネットワークの構築ができる
		●	●	学習システム構築	現場での実体験に伴う学習システムに関する基礎知識	インターンシップにおける学習のメカニズムを理解し、学生に説明することができる	インターンシップにおける学習のメカニズムを実際の体験を踏まえて理解し、企業、学生、大学のそれぞれに説明することができる	学習システムを組み込んだインターンシッププログラムを大学と連携して設計・運用し、評価・改善することができる
	●	●	●	広報スキル	学生に対する広報の手法と、必要なツールの作成方法	案件ごとに学生募集のための告知文を作成することができる	インターンシッププログラムと個別の案件について、目的や内容を正確に伝え、学生の参画を促すことができる	企業や行政等、学外の関係者に対してインターンシップの意味や効果を適切に伝え、産学協働教育への参画を促すことができる
<b>運用期</b> ● プロジェクトマネジメント ● 研修運営 ● 学生カウンセリング	●	●		プロジェクトマネジメント	プロジェクトマネジメントに関する基礎知識	インターンシップの進捗を、受入企業の事業との関係の中で理解し、学生の行動の把握と修正支援ができる	受入企業の事業目的達成のために、事業の進捗確認と必要な支援ができる	インターンシップのマネジメントを通して、受入企業のプロジェクトマネジメントを改善することができる
	●	●	●	研修設計・運営	事前事後研修の仕組みと手法に関する基礎知識 講義、ワークショップを運営するスキル	定められた手順に沿って、事前・中間・事後研修の運営の補助ができる	定められた手順に沿って、実施目的に応じた事前・中間・事後研修の場を設計・運営することができる	大学や企業と連携して、効果的な研修を設計し、大学の教育課程全体を踏まえて、必要な講義、ワークショップのファシリテーションができる
		●	●	学生カウンセリング	学生のキャリア形成やそれに至る支援の手法に関する基礎知識	学生のキャリア形成や、それに対する支援に関する知識を理解し、学生に対し説明できる	学生の状況をモニターし、必要に応じて実施目的に合った助言ができる	企業や大学と連携して、学生や若手人材のモニタリング・カウンセリングの手法を開発することができる
<b>評価期</b> ● 評価基準の策定と運用	●	●	●	評価	教育的効果の評価手法、企業の事業・組織・マネジメントに対する評価手法に関する基礎知識	評価項目の意味と必要性を理解し、学生や企業に対して説明できる	与えられた評価指標に基づき、学生の体験や教育的効果、プログラムの内容を評価できる	大学と連携して実施目的に応じた学生評価の項目を作成し、実施することができる 事業・組織の観点からの企業の評価をすることができる



徳島大学 人と地域共創センター  
総務部地域創生課 COC+R 事務局  
770-8502 徳島市南常三島町 1-1  
tel. 088-656-9885 fax. 088-615-4477