

インターンシップにおける有効な人的資源管理方略の考察
－協働相互評価を伴う経験学習サイクルの可能性－
An Examination of Effective Human Resource Management Strategies in Internships
－The Potential of Experiential Learning Cycles with Collaborative
Peer Assessment－
杉本 あゆみ
Ayumi Sugimoto

I 問題の所在

人的資源管理（HRM：Human Resource Management）は、企業や団体で働く人々（従業員）を経済的資源と捉え、企業や団体における経営目標達成のために戦略的に活用するマネジメント手法を指す。人的資源管理において実践すべき内容⁽¹⁾を具体的に挙げると、以下の4項目となる（表1）。

表1：人的資源管理において実践すべき内容

①経営戦略と人事戦略の連動	・経営目標の達成に必要な人材要件を定義し、それに即した人事戦略を策定 ・定量的で定性的な重要業績評価指標（KPI：Key Performance Indicator）を設定し、施策の効果測定ができる形にする
②タレントマネジメントの基盤整備	・評価や報酬制度の設計・運用を通じて、公平で納得性の高い人事施策の基盤を作る ・人材情報の可視化を進め、データにもとづく意思決定を可能にする
③人材の確保・育成・配置	・採用から育成、配置まで一貫した視点でタレントマネジメントを実践する ・従業員の成長とキャリア開発を支援する仕組みを作る ・教育研修は、戦略的な人材育成の視点から体系的に整備する
④組織・風土づくり	・従業員のエンゲージメント向上、職場環境の整備を進める ・組織の活性化には、部門を越えたコミュニケーションの促進や、従業員の主体的な参画を促す仕組みの作成

（https://mag.smarthr.jp/hr-management/business-management/jintekishigen_kanri/の表をもとに筆者作成）

本稿では、上記の表1にある、③人材の確保・育成・配置に注目し、中でも、雇用を重視したキャリア開発支援へと変容し、雇用管理の観点から社内人材育成に不可欠とされるインターンシップに焦点を当て、論を進めていく。

人的資源管理におけるインターンシップとは、企業が実務を通じて優秀な学生にアプローチし、ミスマッチの無い採用と、即戦力化に向けたキャリア形成を促進する重要な戦略的方略と言える。しかしながら、全てのインターンシッププログラムが戦略的方略として

滞りなく進められているわけではない。以下に、株式会社ディスコが2023年3月に2024年度卒業生を対象に実施した、「インターンシップ等に関する特別調査」の結果⁽²⁾を引用する。

プログラムに参加した満足度を尋ねたところ、「大変満足」が46.9%と4割強。「やや満足」(41.3%)とあわせると9割近くに達し(計88.2%)、満足度は総じて高い。ただ

し、実施内容や日数などにより違いが見られる。ここでは「参加日数別」「社員との接点有無別」、自身の「成長実感別」の3つの指標で確認したい。

まず、参加日数別。「大変満足」の割合に注目すると、「半日」は35.7%と3割台。日数が増えるにつれ数字が上がり、「5日間以上」になると6割を超える(67.9%)。参加
学生の満足度は長期のものの方が高くなる傾向が顕著に表れている。

(中略)

プログラム参加中に、社員との接点が「十分にあった」ものは約半数で(52.5%)、「それなりにあった」が37.4%。多くのプログラムで社員と接する機会を設けているこ
とがわかる。これを参加後の満足度と掛け合わせると、社員との接点が「十分にあっ
た」

ものは「大変満足」が7割近い(68.1%)。「やや満足」(28.1%)と合わせると9割
を
超える(計96.2%)。「それなりにあった」ものでも、満足の合計は約8割(計84.8%)
と高いものの、「大変満足」は2割台で(26.5%)、「十分にあった」プログラムとは大
きな開きが見られる。社員との接点が「ほとんどなかった」ものにおいては、「大変満
足」は1割台にとどまり(12.0%)、参加中にどの程度社員と接点をもつことができた
かは、満足度に大きく影響していることがわかる。

同様に、「参加による成長実感別」に満足度を見してみる。「成長を大いに実感できた」
プログラムは満足度が圧倒的に高く、「大変満足」が8割を超える(84.7%)。「やや満
足」をあわせると99.1%。グループワークなどを通じて他の参加学生から刺激を受け
た
り、社員からフィードバックを受けたりすることで、自身の成長を実感でき、高い満
足
度につながるようだ。

一方、「成長を実感できなかった」と評価するプログラムについては、満足度は低い。

参加目的に「自身の成長のため」を挙げる学生は多くはなかったが、それでも参加した

ことで何らかの成長を実感できないと、満足できないことが読み取れる。

上記の結果を踏まえれば、人的資源と成り得る就業を検討している学生にとって満足度が高く、より効果的なインターンシップを実施するためには、①5 日以上の長期にわたるインターンシップを実施すること、②インターンシップ中は社員と接する時間をできる限り長く設けること、③他の参加学生からの意見交換や、社員からのフィードバックを得られるインターンシッププログラムを実践すること、が必須であると理解できる。この内容を踏まえ、本稿では、最新のインターンシップの定義について確認した後、より効果的な人的資源管理方略に繋がるインターンシッププログラムの実践方法について考察していく。

Ⅱ インターンシップの最新定義

ここで、インターンシップにおける最新の定義について確認する。一般社団法人日本経済団体連合会と大学関係者で構成した「採用と大学教育の未来に関する産学協議会」が、2022（令和4）年4月に公表した報告書にある「産学協議会基準に準拠したインターンシップ」の定義を表で示すと以下となる（表2、表3）。

表2：インターンシップとは称さないタイプ1、タイプ2の内容

	「インターンシップ」とは称さない	
類型	タイプ 1 オープン・カンパニー	タイプ 2 キャリア教育
目的	個社や業界に関する 情報提供・PR	働くことへの理解を 深めるための教育
対象	年次不問	年次不問
主に想定 されるもの	企業・就職情報会社や大学 キャリアセンターが主 催す イベント・説明会	- 大学等が主導する授業・産学協 働プログラム（正課・正課外を 問わない） - 企業が CSR として実施するプロ グラム
就業体験	任意	任意
所要日数	規定なし（短期のものが多）	授業・プログラムによって異なる
実施時期	学士・修士・博士課程の全期 間。時間帯やオンラインの活 用など、学業両立に配慮	学士・修士・博士課程の全期 間。時間帯やオンラインの活 用など、学業両立に配慮
取得した学 生情報の採 用活動への 活用	不可	不可

<https://job.rikunabi.com/contents/internship/23132/> ⁽³⁾ の表を引用

表 3：インターンシップと称するタイプ 3、タイプ 4 の内容

	「インターンシップ」と称して実施	
類型	タイプ 3 汎用的能力・専門活用型 インターンシップ ^{※1}	タイプ 4（試行） 高度専門型インターンシップ
目的	就業体験を通じて、学生にとっては自らの能力の見極め、企業にとっては学生の評価材料の取得	就業体験を通じて、学生にとっては実践力の向上、企業にとっては学生の評価材料の取得
対象	卒業・修了年次または卒業・修了前年次	修士課程、博士課程学生 （詳細は下段の「主に想定されるもの」参照）
主に想定されるもの	企業単独、大学等が企業あるいは地域コンソーシアムと連携して実施する、適性・汎用的能力ないしは専門性を重視したプログラム	- 高度な専門性を重視した修士課程学生向けインターンシップ（仮称）（産学協議会で検討中） - ジョブ型研究インターンシップ（自然科学分野の博士課程学生を対象に文科省・経団連が共同で試行中）
就業体験	必須 ① 実施期間の半分を超える日数を職場での就業体験に充てる（就業体験要件） ② 職場の社員が学生を指導し、学生に対しフィードバックを行う（指導要件）	必須
所要日数	③ 汎用的能力活用型は5日間以上。専門活用型は2週間以上（実施期間要件）	- ジョブ型研究インターンシップ：長期（2カ月以上） - 高度な専門性を重視した修士課程学生向けインターンシップ（仮称）：検討中
実施時期	④ 学業との両立の観点から、長期休暇期間（夏休み、冬休み、入試休み・春休み）（実施時期要件）。ただし、大学正課および博士課程は、長期休暇に限定されない	—
取得した学生情報の採用活動への活用	卒業・修了前年次3月以降は広報活動に、卒業・修了年次6月以降は採用選考活動に使用可	卒業・修了前年次3月以降は広報活動に、卒業・修了年次6月以降は採用選考活動に使用可

※1 タイプ3において、表中の①～④、並びに⑤情報開示要件（※2）の5つを満たしている場合、「インターンシップ」と称して実施することができる。

※2 情報開示要件として、次の①～⑤に関する情報が募集要項などに記載されていることが求められる。

①プログラムの趣旨（目的）／②実施時期・期間、場所、募集人数、選抜方法、無給／有給等／③就業体験の内容（受け入れ職場に関する情報を含む）／④就業体験を行う際に必要な（求められる）能力／⑤インターンシップにおけるフィードバック／⑥採用活動開始以降に限り、インターンシップを通じて取得した学生情報を活用する旨（活用内容の記載は任意）／⑦当該年度のインターンシップ実施計画（時期・回数・規模等）／⑧インターンシップ実施に係る実績概要（過去2～3年程度）／⑨採用選考活動等の実績概要
※企業による公表のみ

<https://job.rikunabi.com/contents/internship/23132/>⁽³⁾ の表を引用

さらに、文部科学省・厚生労働省・経済産業省は、2022（令和4）年6月に「インター

ンシップの推進に当たっての基本的考え方」を三省合意で改正し、大学生等のキャリア形成支援に係る取組を類型化するとともに、一定の基準を満たしたインターンシップで企業が得た学生情報を、広報活動や採用選考活動に使用できるよう、見直しを実施した。「インターンシップを始めとする学生のキャリア形成支援に係る取組の推進に当たっての基本的考え方」と題したこの改正は、2025（令和7）年3月に卒業・修了する学生が、2023（令和5）年度に参加するインターンシップから適用されている。

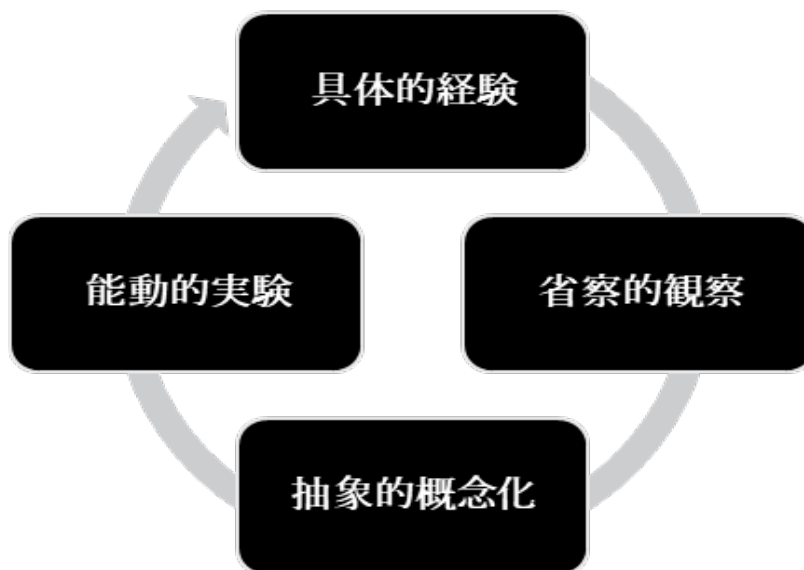
本稿では、上記にある、「インターンシップは少なくとも5日以上実施されなければならない。」「学生の就業体験は必須で、①実施機関の半分を超える日数を職場での就業経験に充てる（就業体験要件）、②職場の社員が学生を指導し、学生に対しフィードバックを行う（指導要件）、を伴わなければならない。」を踏まえ、より効果的な人的資源管理方略に繋がるインターンシッププログラムの実践方法として、David Allen Kolb（1984）によって提唱された経験学習を参考にした、「協働相互評価を伴う経験学習サイクル」を提案したいと考える。

Ⅲ David Allen Kolb（1984）⁽⁴⁾ の経験学習

米教育理論家・組織行動学者である、David Allen Kolb（1984）によれば、経験学習とは自身の経験から学びを得るプロセスを指す。そのプロセスは、「具体的な体験（新しい体験や実際の状況に直面）」→「経験の観察・反省（経験を振り返り、何が起こったのか、何を感じたのかを考察）」→「反省に基づく抽象概念の形成（振り返りから得た気づきを理論や原則として抽出）」→「新しい概念をテストする（新しい知識やスキルを次の行動に活かすために実践）」→「具体的な体験」、これらの過程を繰り返すことで、自身の経験から気づき、身をもって実践することで失敗を予見できるようになり、自身の成長につながると述べられている。これは、単なる知識の習得に留まらず、行動変容や能力開発を促進する点で効果的であると考えられる（表4）。

一般的な学習モデルとの違いについて、市川ほか（2016）⁽⁵⁾ に依れば、一般的な学習モデルでは、外から新しい知識を得る段階とその学習成果を使用する段階を区別しているが、David Allen Kolb（1984）の経験学習モデルでは、その両者を学習プロセスの中に組み込み、学習者自身が何を得られたのかを整理し概念化し、概念化した成果を他の場面で活用することを繰り返すことで身についていくと考えられている。

表4：経験学習モデル



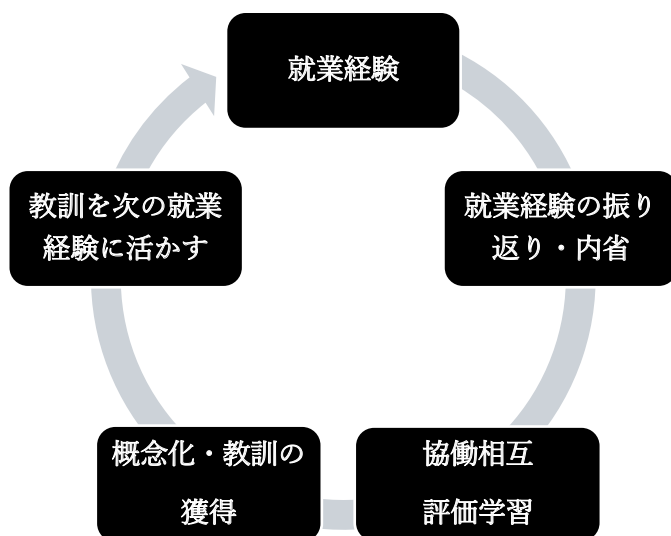
David Allen Kolb (1984) にある表を筆者が和訳して引用

経験学習は、効果的な人材育成手法として多くの企業で注目されており、実践的技能の習得（理論だけでなく、実際の業務を通じて技能を習得することにより、職場での課題に迅速かつ適切に対応する能力を養うことができる。）や、能動型人材の育成（経験から学び、自己成長を継続的に追求する責任感が育まれることで、学習者が自ら能動的に学習に取り組めるようになる。）に繋がる可能性が認められており、それらが、組織全体の成長（従業員一人ひとりの技能の向上や自己成長を促進され、モチベーションやエンゲージメントの向上に結び付く。）に繋がって行くと考えられる。

IV 協働相互評価を伴う経験学習サイクル

経験学習は、医療の世界において実践報告が数多く寄せられているが、本稿では、これをインターンシップ教育プログラムの実践に応用したいと考える。インターンシッププログラムで実践した経験内容を、その都度振り返り、その内容を可視化、概念化し、それらを他の参加学生同士で共有し、協働相互評価に繋げ、次の経験に活かす、を1つのサイクルとした「協働相互評価学修を伴う経験学習サイクル」を複数回繰り返すことで、より効果的な人的資源管理方略に繋がるインターンシッププログラムが実践できる可能性があるのではないかと思料する（表5）。

表5：協働相互評価学修を伴う経験学習サイクル



筆者作成

協働相互評価学修を伴う経験学習サイクルを効果的に導入するために、「経験を振り返り内省できる時間の確保(可能であれば参加学生と社員による 1on1 ミーティングを実施し、対話を通じて内省を深められる時間を設ける)」、「参加学生同士で情報共有や相互評価できる時間や場所の確保」や、「組織的支援(参加学生の自律性を尊重しつつ、社員による適切な介入・指導の実施や環境の整備)」等が、意識しなければならない重要な点として挙げられる。

V インターンシップ振り返りシート

上記の「協働評価学修を伴う経験学習サイクル」を実践する際、「就業経験の振り返り・内省」から「協働相互評価学習」、「概念化・教訓の獲得」のところで使用可能な、「インターンシップ振り返りシート」を提案する(表 6)。参考までに、インターンシップ受け入れ先を A ホテルとした記述例を挙げる(表 7)。

表 6：インターンシップ振り返りシート

学籍番号： 氏名：

【1日目所属部署】 ・仕事内容	経験内容	上手くできたところ 出来なかったところ	気づき 改善点	次回の行動にどう活かすか
【 】 ・ ・ ・ ・	・ ・ ・ ・	・ ・ ・ ・	・ ・ ・ ・	・ ・ ・ ・
【2日目所属部署】 ・仕事内容				
【 】 ・ ・ ・ ・	・ ・ ・ ・	・ ・ ・ ・	・ ・ ・ ・	・ ・ ・ ・
【3日目所属部署】 ・仕事内容				
【 】 ・ ・ ・ ・	・ ・ ・ ・	・ ・ ・ ・	・ ・ ・ ・	・ ・ ・ ・
【4日目所属部署】 ・仕事内容				
【 】 ・ ・ ・ ・	・ ・ ・ ・	・ ・ ・ ・	・ ・ ・ ・	・ ・ ・ ・
【5日目所属部署】 ・仕事内容				
【 】 ・ ・ ・ ・	・ ・ ・ ・	・ ・ ・ ・	・ ・ ・ ・	・ ・ ・ ・

筆者作成

表7：インターシップ振り返りシート【受け入れ先：Aホテル記述例】

学籍番号：×××氏名：××××××

【1日目所属部署】 ・仕事内容	経験内容	上手くできたところ 出来なかったところ	気づき 改善点	次回の行動にどう活かすか
【ベルボーイ】 ・お客様を客室まで案内する ・荷物運搬、保管	・お客様へのご挨拶 ・お客様からの質問に回答した	・緊張してお客様と上手く話せなかった ・知識が無く質問に答えられなかった	・事前準備するべきであった ・先輩に通例を聞いて準備しておくべきだった	・事前調査の徹底 ・想定される質問の回答を予め準備してから業務に臨む
【2日目所属部署】 ・仕事内容	経験内容	上手くできたところ 出来なかったところ	気づき 改善点	次回の行動にどう活かすか
【ベルボーイ】 ・お客様を客室まで案内する ・荷物運搬、保管	・お客様へのご挨拶 ・お客様に客室の設備について説明した	・お客様から、ホテルの施設に関する質問をされたが、答えられなかった	・何を質問されても答えられるように、ホテルにある全ての施設について調べておく	・事前調査の徹底 ・想定される質問の回答を予め準備してから業務に臨む
【3日目所属部署】 ・仕事内容	経験内容	上手くできたところ 出来なかったところ	気づき 改善点	次回の行動にどう活かすか
【レセプション】 ・受付案内業務 ・電話・予約対応 ・両替業務	・お客様へのご挨拶 ・お客様にホテル内の施設について説明した	・緊張して表情が強張ってしまい、お客様に自然な笑顔を向けられない	・緊張すると自身の顔付きがキツくなることに気付いた	・勤務前に顔の表情筋を意識的に動かして、柔らかい表情が作れるように準備する
【4日目所属部署】 ・仕事内容	経験内容	上手くできたところ 出来なかったところ	気づき 改善点	次回の行動にどう活かすか
【レセプション】 ・受付案内業務 ・電話・予約対応 ・両替業務	・お客様へのご挨拶 ・日本円を米ドルに両替した	・本日の両替レートを覚えておらず、戸惑ってしまった	・先輩にレートを聞いて準備しておくべきだった	・事前調査の徹底 ・本日の両替レートを予め覚えてから業務に臨む
【5日目所属部署】 ・仕事内容	経験内容	上手くできたところ 出来なかったところ	気づき 改善点	次回の行動にどう活かすか
【レセプション】 ・受付案内業務 ・電話・予約対応 ・両替業務	・お客様へのご挨拶 ・お客様にホテル内の施設について説明した	・お客様からホテル内スポーツジムの設備について聞かれたが答えられなかった	・何を質問されても答えられるよう、スポーツジムの全設備について調べておく	・事前調査の徹底 ・想定される質問の回答を予め準備してから業務に臨む

筆者作成

VI 総括・今後の展望

以上、本稿では、より効果的な人的資源管理方略に繋がるインターンシッププログラムの実践方法として、デイヴィッド・アレン・コルブ（1984）によって提唱された経験学習を参考にした、「協働相互評価を伴う経験学習サイクル」についてその可能性を考察した。

今後は、本稿で提案した「インターンシップ振り返りシート」を使用して「協働相互評価を伴う経験学習サイクル」の実証的研究に取り掛かる所存である。より多くのデータを収集、分析し、これらの結果を一般化させ、協働相互評価を伴う経験学習サイクルの可能性を明らかにし、インターンシップにおける有効な人的資源管理方略の構築に貢献したいと考えている。

引用・参考文献

- (1) SmartHR（2024）「人的資源管理（HRM）とは？4つのモデルと事例をわかりやすく解説」
（https://mag.smarthr.jp/hr-management/business-management/jintekishigen_kanri/）.
2026.2.11 取得
- (2) 株式会社ディスコ（2023）『インターンシップ等に関する特別調査 キャリタス就活2024 学生モニター調査結果』
- (3) リクナビ（2024）「新しいインターンシップの定義とリクナビのインターンシップ&キャリアについて」
（<https://job.rikunabi.com/contents/internship/23132/>） 2026.2.11 取得
- (4) David Allen Kolb (1984) 『Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development』 Prentice Hall
- (5) 市川尚・根本淳子編著 鈴木克明監修（2016）『インストラクショナルデザインの道 具箱 101』 北大路書房