

平成14年度経済産業省委託調査

産業技術調査

産学連携の促進に向けた今後の課題に関する調査報告書 <第2部>

起業家型人材育成のための産学協同教育プログラム  
(実践型インターンシップ等) についての調査研究  
— E-COOP 推進のための実態調査 —

平成15年3月

財団法人 政策科学研究所

NPO 法人 ETIC.

本調査報告書<第2部>は、産業技術調査「産学連携の促進に向けた今後の課題に関する調査」の一環として行われた「起業家型人材育成のための産学協同教育プログラム（実践型インターシップ等）についての調査研究－E-COOP推進のための実態調査－」をまとめたものであり、財団法人政策科学研究所がNPO法人ETIC.に委託（外注）して実施したものである。

## はじめに（本報告書の活用方法について）

### ●本報告書の背景とねらい

- ・国立大学の独立行政法人化、文部科学省によって推進される 21 世紀 COE プログラム、MBA や MOT などのプロフェッショナルスクールへの取り組みなど、高等教育機関の役割や期待が大きく変化する中で、起業家型人材育成のための産学協同教育プログラム（実践型インターンシップ等）に関しても、その必要性が問われ、新たに取り組みを検討・開始される大学は増加傾向にある。
- ・我が国において、インターンシップなどの産学協同教育プログラムの取り組みが本格化されたのは、1990 年代中盤に入ってからであり、20 世紀前半から取り組まれている欧米と比較すると、まだその取り組みは脆弱なものであることは否めない。インターンシップに関しても、その概念が社会文化として定着しているものでもなく、形から入っている感もある。そのため、我が国におけるインターンシップ等の取り組みは、大学 3 年生を中心に 2 週間程度行うものに画一化されており、インターンシップ等の本来持つ効用が十分に発揮されているとは、残念ながら言い難い。
- ・起業家型人材を育成するための産学協同教育プログラム（実践型インターンシップ等）とは、このような状況の中で、新たな産学協同による教育の可能性を切り開くものである。本報告書が、より多くの大学関係者や産業界の方々に読まれ、新たな挑戦の一助となることを願っている。

### ●本報告書作成のターゲット

- ・本報告書は、起業家型人材の育成を目指し、実践型インターンシップや産学協同プロジェクトなどの産学連携教育プログラムへの取り組みを検討されている（もしくは既に実施されている）高等教育機関の方を対象として作成したものである。

### ●本報告書の活用方法と主な内容

- ・本報告書は、これから起業家型人材育成のための産学協同教育プログラムに取り組まれる高等教育機関の方々が、その目指すべき方向性を検討し、またそれぞれの高等教育機関の事情や学内における教育プログラムの位置付けなどに応じて、どのような点を検討すべきかなどを把握する材料とすることを目的として編集した。主な内容は以下の通りである。

- ①様々な産学協同教育プログラムの取り組みの中で、特に起業家型人材の育成に資するものがどのようなものなのか、なぜこのようなプログラムが現在求められているのか、またその定義や範囲の設定、要件の定義などにより、概念の整理を試みた。【第 1 章、第 2 章】

②概念整理といった抽象論に留まらず、どのようなものが起業家型人材育成のための産学協同教育プログラムなのか、その具体的なイメージを抱いて頂くことを目的とし、我が国で取り組まれる幾つかの先行事例を取り上げ、それらの構造的整理を試みた。また、これまで一般的に取り組まれてきたインターンシップとの比較も行った。なお各事例については、以下の事項にそって整理を行った。

【第3章、事例集】

- ・システム図（どのような人が関わり、どのような関係の中で取り組まれているのか）
- ・フロー図（どのような流れ、時間軸で、どのようなことが取り組まれているのか）
- ・具体的プロジェクト紹介（学生は具体的にどのようなプロジェクトに関わっているのか）

③第3章および事例集にて取り上げた産学協同教育プログラムの具体的事例をもとに、その成功要因、課題等を抽出し、起業家型人材育成に貢献する産学協同教育プログラムとして効果的に実施されるための要件についての考察を行った。【第4章】

④また、今後産学協同教育プログラムを普及していく上での課題・対策についてまとめ、今後発展的に議論を続けていく上での布石とした。【第5章】

⑤更には、受け入れ企業やパートナー企業などが、なぜこのような産学協同教育プログラムに参画するのか。その目的やねらいを実際に取り組まれる企業への調査を通して整理し、受け入れ企業やパートナー企業を新たに開拓する上でのヒントの提示を行った。【付録】

## 目次

第1章 調査の概要	5
1-1. 調査の背景・問題意識	6
1-2. 調査の目的	10
1-3. 調査の内容	12
第2章 起業家型人材を育成する「産学協同教育プログラム」についての概念整理	13
2-1. 起業家型人材を育成する「産学協同教育プログラム」の定義	14
2-2. プログラム参加者の経験談	19
2-3. 海外における先進事例	25
第3章 我が国で既に実施されている「産学協同教育プログラム」の実態調査	27
3-1. 調査プログラムの抽出方法	28
3-2. 調査プログラムの概観	31
第4章 E-COOPプログラムを効果的に実施し普及させていくためのガイドライン	45
4-1. E-COOPを効果的に実施するためのプログラム要件	46
4-2. E-COOPプログラムを普及させていくためにプレーヤーに求められる役割・条件	49
4-3. E-COOPプログラムを普及させていくための産学のパートナーシップの条件	51
4-4. E-COOPプログラムを継続的に運営していくための体制的条件	52
第5章 まとめ	53
5-1. E-COOPプログラムを普及させていくための課題	54
5-2. E-COOPプログラムを普及させていくための対策	56
5-3. E-COOPプログラム普及への展望「10年後に評価される仕組み作りを目指して」	58
事例集 - E-COOPプログラムと周辺の重要なプログラム	
付録	
実践型インターンシップ導入のメリットと失敗の要因とは？	
- 受け入れ企業 50社の経営者・担当者の声から学ぶ哲学と実践 -	



## 第1章の骨子

### 1-1. 調査の背景・問題意識

- 経済活性化に向けて期待される産学連携の取り組み
  - ・平成15年3月時点で35の認定・承認TLOが設置
- 新産業創出の担い手となる起業家型（起業家・経営）人材の育成
  - ・日本ではこれまで事業をマネジメントする人材を育成することの重要性が認知されてきたとは言いがたい（産業構造審議会報告書）
  - ・技術を核とした新規事業の創出を行う起業家を育成するMOTへの注目
- 起業家型人材の育成に向け実践力を養うための産学協同教育
  - ・実践力を養う手法として期待されるインターンシップ等の産学協同教育
  - ・技術経営の分野においても導入が期待されるPBL（Project Based Learning）
- 米国における起業家型人材を育成するインターンシップの取り組み
  - ・インキュベーションセンター内で取り組まれるインターンシップ
  - ・スタンフォード大学学生によって自発的に取り組まれる日本でのプロジェクトインターンシップ
- 起業家型人材育成のための産学協同教育（実践型インターンシップ等）に関する調査の必要性
  - ・我が国において取り組みが開始されている起業家型人材育成のための産学協同教育
  - ・今後の普及に向け、現状の取り組みを理解し、その課題等からガイドラインを設計することが必要

### 1-2. 調査の目的

- 実態調査
- ガイドライン策定

### 1-3. 調査の内容

- 産学協同教育プログラムの要件定義と人材育成効果の検討
- 現在既に行われている産学協同教育プログラムの実態調査
- 起業家型人材育成のための産学協同教育プログラムを効果的に実施するための要件定義

## 第1章 調査の概要

この調査は「起業家型人材」を育成する一つの方法論として、実践型インターンシップや学生が企画提案実行する産学協同プロジェクトなどの「産学協同教育プログラム」に注目している。「起業家型人材」を育成する上で展開していくべき「産学協同教育プログラム」はどういったプログラムなのか、現在の日本において展開されているプログラムをどのように発展させていけばいいのか、また効果があがっていない部分があるとしたら課題はどこにあるのかなどについて、国内で既に実施されているプログラム実態調査から、今後の効果的プログラム開発における方向性を導こうとする試みである。

### 1-1. 調査の背景・問題意識

#### ●経済活性化に向けて期待される産学連携の取り組み

バブルの崩壊以後、経済の低迷が長期化する中で、我が国の経済活性化に向けて新規事業や雇用の創出が求められている。また経済が国際化し、アジア諸国の経済発展・産業発展が進む中で、高度成長期を推進してきた重厚長大な製造業中心の産業構造から、21世紀型の産業構造への転換も求められている。これらの担い手として期待を集めているのが、新産業を創出していくベンチャービジネス（大手企業による社内ベンチャーも含む）である。

\* 図表：新たな時代環境の中で拡大する市場の将来展望(注1)

	現状	2025年	年平均伸び率	成長する産業
サードウェア産業 (注2)	5兆円程度	28兆円程度	6%	◆ネットワーク化・デジタル化に対応した情報家電 ◆システム全体と一体的に設計されたロボット ◆ITS等の情報サービスを付加した自動車
フロンティア産業	5兆円程度	15兆円程度	4%	◆海洋(海洋空間利用、海洋資源開発等) ◆航空・宇宙(環境調和型超音速機、通信・放送衛星、商業用打上ロケット等)
高齢化社会産業	39兆円程度	112~115兆円程度	4%~5%	◆高齢者の多様なニーズに応える産業(レジャー、家事代行サービス、安全管理、バリアフリー住宅等) ◆健康/医療(健康づくり、疾病予防、在宅医療、遺伝子診断等) ◆福祉/介護(在宅介護ビジネス等)
環境産業	15兆円程度	60兆円程度	5%	◆環境創造/環境修復(都市緑化、環境監査等) ◆環境保全/公害防止(LCA評価、ISO認証、CO2固定化、大気汚染・水質汚濁防止装置等) ◆リサイクル(リサイクルのシステム化・廃棄物処理等)
感性産業	31兆円程度	49~73兆円程度	2%~3%	◆コンテンツ系(ゲーム、アニメ、映画、音楽等) ◆ファッション系(デザイン、インテリア等) ◆レジャー系(スポーツ、観光等)

(注1) 本試算は、各種統計、産業動向等の情報をもとに総合的な分析を行い求められた現時点での見通しであり、目標ではない。

本試算は相当な幅を持って解釈する必要がある。また、各産業の市場規模には若干重複がある。

(注2) 他の産業との重複関係に配慮し、本試算では、情報家電の市場規模のみを計上している。

資料：21世紀経済産業政策の課題と展望(平成12年3月、産業構造審議会)

このような新産業創出の必要性が高まる中で、産学連携や大学改革に対する気運は盛り上がりを見せている。特に大学等が保有する知的財産を産業界に移転する TL0 への期待は高まり、平成 15 年 3 月 10 日の段階で、すでに 34 の承認・認定 TL0 が設置されている（特許庁ホームページより）。大学内におけるインキュベーションセンターの設置も一部の大学で進む中で、「3 年間で大学発ベンチャーを 1000 社創出する（平成 13 年、平沼プラン）」という方向性が政府より出され、より積極的な産学連携による新規事業・ベンチャービジネスの創出が取り組まれている。

### ●新産業創出の担い手となる起業家型(起業家・経営)人材の育成

産学協同研究や技術移転などによる大学の知的資源の活用が進められる一方、技術を新規事業やベンチャービジネスにつなげていき、新産業の創出というイノベーションを推進する起業家型人材の育成に関しては、これまで本格的な議論は余り行われてこなかった。この点に関しては、平成 14 年に出された産業構造審議会の報告書<sup>1</sup>においても以下のように指摘されている。

「しかしながら、日本ではこれまで、事業をマネジメントする人材を育成することの重要性が認知されてきたとは言いがたい。我が国にはこのような研究開発から事業戦略までを包括的に担う人材を養成するという視点が欠けていたために、『技術』そのものではなく、その『戦略』において、国際競争で差をつけられていた面が多かったのではないだろうか」(P26 より抜粋)

山口大学や法政大学、早稲田大学のように、一部の大学・大学院（2001 年日本新事業支援機関協議会の調査によると 58 機関において起業家教育に関する取り組みが行われている）においては起業家育成のためのカリキュラムが設置されているが、それらは意識啓蒙を主たる目的としたベンチャー起業家による講演型授業や、ビジネスプラン作成講座といった内容のものが中心であった。

このような状況の中で、新産業創出の担い手となる起業家型人材の育成に向けた新たな取り組みとして、MBA（経営学修士）や MOT (Management Of Technology) などの高度職業人を育成するプロフェッショナルスクールを強化していく動きが注目を集めている。特に技術を核とした新たな事業の創出に向けて、大学院や民間の高等教育機関において、起業意志のある社会人等を対象にした技術経営等の起業家教育には、平成 14 年 4 月時点で国立私立大学合わせて 13 校に設置構想がある（前述産業構造審議会報告書より）。この分野における政策にも力が注がれており、技術経営教育の基盤となるケースを中心とした教材やプログラム開発支援に、平成 14 年度補正予算事業として約 30 億円の予算がつけられた。

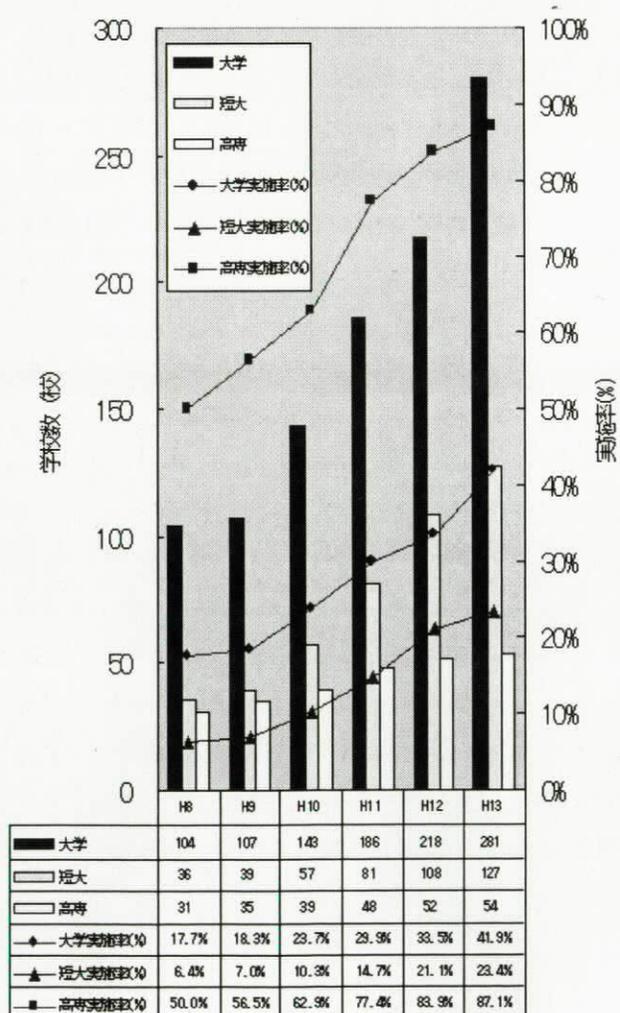
<sup>1</sup> 「経済活性化に向けた今後の産学連携のあり方について」(平成 14 年 4 月 25 日、産業構造審議会)

●起業者型人材の育成に向け実践力を養うための産学協同教育

前述のような新しい取り組みに加え、起業者型人材の育成に向けて重視されていることが、理論と実践とのギャップを埋める、インターンシップ等の産学協同による実践型教育である。技術経営教育の手法としても PBL (Project Based Learning)<sup>2</sup> と呼ばれる実践体験型のカリキュラムの必要性が問われており、今後、ますます産学協同による実践型教育が注目を集めることが予想される。

我が国におけるインターンシップへの取り組みは、1996 年より通商産業省・文部省・労働省（全て当時）の連携によって本格的な推進が開始され、その後高等教育機関におけるインターンシップの実施数・実施率は、年々高まりを見せている。

\* 図表: 高等教育機関におけるインターンシップ実施校・実施率の推移



<実施学年>

実施学年の最も多かったのは、大学: 第3学年(67.7%)、大学院: 修士(博士前期)1年(71.2%)、短期大学: 第1学年(62.5%)、高等専門学校: 第4学年(94.5%)。

<実施時期・期間>

実施時期の最も多かったのは、大学・短期大学・高等専門学校ともに夏期休業中。実施期間の最も多かったのは、大学・短期大学は2週間、高等専門学校は1週間をこえて2週間未満。

資料: 「大学等における平成 13 年度インターンシップ実施状況調査結果について」(平成 14 年、文部科学省)

<sup>2</sup> PBL (Project Based Learning) とは、主に機械工学の分野で米国において発展してきた教育カリキュラムで、企業等の抱える開発課題などに対して学生が主体的に関わるプロジェクト型の教育である。5つのP(Problem-問題発見, Project-計画デザイン, Product-問題解決, Process-思考, People-共同作業)が重要と言われ、起業者教育に効果的であるとの観点から注目を集めている。

このように、我が国におけるインターンシップの実施状況は、年々その規模を拡大してきているが、これらの取り組みの大半は、2週間程度の短期間、主に職業意識の醸成を目的として実施されており、起業家型人材の育成に焦点を当てられたものではないのが実情である。

#### ●米国における起業家型人材を育成するインターンシップの取り組み

以上のような我が国のインターンシップの状況に対して、産学連携の取り組みが活発に行われ、インターンシップが社会的な制度として定着している米国においては、起業家型人材の育成に資するような実践型のインターンシップが積極的に行われている。

大学内外に設置され、新規事業やベンチャービジネスの立ち上げを支援するインキュベーションセンターには、入居ベンチャー企業の新製品マーケティングを支援する役割として、地元大学の学生がインターンシップに参加しているケースがある<sup>3</sup>。学生がまとめるリサーチレポートを大学教授がチェックを行うことでリサーチレポートの質を高め、ベンチャー企業に対する実質的な貢献を実現するとともに、起業家予備軍の学生たちにベンチャービジネスに参画する機会を与えている。

また、スタンフォード大学工学部の起業家志望学生等によって組織されているATI<sup>4</sup>は、アジア各国のベンチャー企業において、3ヶ月程度のプロジェクト型インターンシップを、自ら受け入れ先の開拓から行い取り組んでいる。日本においても、モバイル分野の最先端ベンチャー企業において、平成13年度から同プログラムが実施されている。

#### ●起業家型人材育成のための産学協同教育(実践型インターンシップ等)に関する調査の必要性

新規事業やベンチャービジネスを創造し、社会や産業構造のイノベーションを推進していく起業家型人材の育成は、資源の乏しい我が国においては、日本社会を豊かにし、国際競争力を高めていく上で、最重要課題の一つである。

このような問題意識を持ち、起業家型人材を育成していくための産学協同教育(実践型インターンシップ等)に取り組む高等教育機関も、まだ稀なケースではあるが確実に始めている。今後、これらの動きを拡大していくためにも、まず我が国における現状を把握し、個々のケースの状況や抱える課題などを掴むことが重要である。

さらには、これらの先行事例に関する調査分析や海外事例などとの比較を通して、我が国の大学等において起業家型人材を育成するための、産学協同教育の導入の現実的な方向性(ガイドライン)を描いていくことが重要であろう。

<sup>3</sup> 参考文献「テクノロジーインキュベータ成功の条件」(経済産業調査会)

<sup>4</sup> ATI(Asia Technology Initiative)

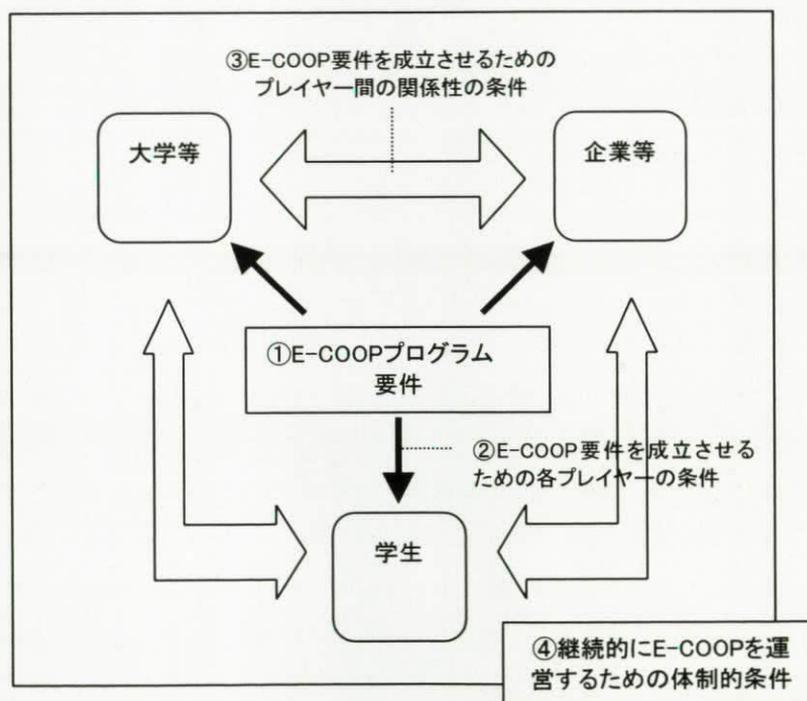
## 1-2. 調査の目的

本調査は、前述のような問題意識のもと、我が国において起業家型人材育成のための産学協同教育プログラムを推進させていくために、次に掲げる事項を目的として取り組んだ。

(1)【実態調査】起業家型人材育成のための産学協同教育プログラム（実践型インターンシップ等）の実施状況および課題を把握すること。

(2)【ガイドライン策定】起業家型人材育成のための産学協同教育プログラムを、効果的に推進していくためのプログラム要件を定義すること。またそれらを我が国において普及させていくための具体的方向性（システムやプロセス等）を提示すること。なおガイドライン策定においては、以下の①～④の領域に関して検討する。

\* 図表: ガイドライン策定の領域(①～④)



### ①E-COOP<sup>5</sup>プログラム要件

どのような条件を満たすことが、E-COOPプログラムを通して起業家型人材を育成する上で重要なのかを検討する。

<sup>5</sup> 産学協同教育プログラム＝COOP (Cooperative Education)の中で、特に起業家型人材の育成に資するものをE-COOP(Entrepreneurial COOP = 起業家型人材を育成する産学協同教育プログラム)と定義する。

②E-COOP 要件を成立させるための各プレイヤーの条件

E-COOP には「大学等」「企業等」「学生」の3者が関わるのが想定される。①のE-COOP プログラム要件を成立させ、E-COOP の効果をあげる上で、各プレイヤーに求められる条件を検討する。

③E-COOP 要件を成立させるためのプレイヤー間の関係性の条件

E-COOP は運営母体や学生に任せる責任領域、産学協同のあり方などによって、大学・企業・学生の関係のあり方が変わってくる。どのような場合に、どのような関係で取り組むことが必要なのか、その関係性の条件について検討する。

④継続的にE-COOP を運営するための体制的条件

E-COOP を継続的に運営し、大学内における新たな制度として確立していくためには、どのような運営体制で取り組むことが必要なのか、体制面に焦点を当てて検討する。

### 1-3. 調査の内容

産学協同教育プログラムについて、どのような点で起業家型人材の育成に貢献するのかという観点で捉えなおし、我々の注目する分野を限定させた。

前述の目的を達成するべく、現在全国で行われている産学協同教育プログラムを抽出し、その現状の調査と考察を行った。また、海外事例調査や経験者へのインタビューを通じて、その人材育成効果を説明する補足的事例調査を行った。

#### ●産学協同教育プログラムの要件定義と人材育成効果の検討（第2章）

起業家型人材を育成する上で効果的な産学協同教育プログラムの要件を定義し、その効果について検討するために、実際にプログラムに参加した経験者に対するインタビュー、海外の先行事例等について調査を行った。

#### ●現在既に行われている産学協同教育プログラムの実態調査（第3章）

現在行われている産学協同教育プログラムの中から、起業家型人材の育成に資する事例および今後のガイドラインづくりに重要な貢献を果たすその他の事例を抽出し、プログラムごとの目的、運営体制などの現状を正しく理解する調査を行った。

#### ●起業家型人材育成のための産学協同教育プログラムを効果的に実施するための要件定義（第4章）

第3章で取り上げた産学協同教育プログラムの具体的事例をもとに、その成功要因、課題等を抽出し、起業家型人材育成に貢献する産学協同教育プログラムとして効果的に実施されるための要件についての考察を行った。

## 第2章の骨子

### 2-1. 起業家型人材を育成する「産学協同教育プログラム」の定義

#### ●起業家型人材の定義

- ・起業家型人材を育成する産学協同教育プログラム=E-COOP (Entrepreneurial COOP)
- ・起業家型人材に期待される役割「経済活性化に向け新規事業やベンチャービジネスを創出すること」
- ・起業家型人材の定義「自ら課題を発見・定義し、その解決に向けて、決して諦めることなく思考・行動を続け、新たな価値を創出することができる人材」
- ・活躍の機会は「新規事業やベンチャービジネスの創出」だけでなく「社会的課題に取り組む NPO の創出」や「行政や大学等における改革の推進」などにも広がる

#### ●E-COOP の範囲

- ・E-COOP とは「起業家型人材の育成」を目的とした「実践型」の COOP である

#### ●起業家型人材を育成するための E-COOP プログラム要件定義

- ・自ら課題を発見・定義することができる就業機会である
- ・価値創出（課題解決）の実現やその質を厳しく要求する顧客等が存在する
- ・諦めることなく、質の高い思考・行動をし続けることを支えるメンターが存在する

### 2-2. プログラム参加者の経験談

- 山形で活躍するための力を鍛える！社長直属で店舗経営、事業運営を担う
- 工学系の強みを活かしながら、ビジネス現場での事業開発力を高める
- インターンシップで培った実力を基礎に、社内起業家として活躍

### 2-3. 海外における先行事例

#### ●International Business Incubator (IBI) : 米国サンノゼ

- ・「Market Research Laboratory」 インキュベーションセンター入居企業に対してマーケティングレポートをインターンが作成

#### ●バブソン大学 Entrepreneurship コース : 米国ボストン

- ・「Business Mentor Program」 MBA の学生が 5~7 人のチームを作り、1 年間に渡り、特定の企業とコンサルティング契約を結び、担当教員のアドバイスを受けながら実務に取り組むプログラム

## 第2章 起業家型人材を育成する「産学協同教育プログラム」についての概念整理

起業家型人材を育成する「産学協同教育プログラム」の実態調査を進めていくにあたって、まずその調査の範囲を限定することが必要である。そのため本章においては、産学協同教育プログラム＝COOP (Cooperative Education)の中で、特に起業家型人材の育成に資するものをE-COOP (Entrepreneurial COOP＝起業家型人材を育成する産学協同教育プログラム)と定義し、E-COOPの位置付けを明確にする。

更には、E-COOPの目的である起業家型人材の育成を実現していく上で、特に重要であると想定されるE-COOPの要件を仮説として定義し、よりE-COOPの概念を明確に提示していく。

次に、ここで定義されたE-COOPの人材育成効果について理解するために、実際にE-COOPに参加した者が、どのような経験をし、その経験がどのような成長を促したのかといったケースの紹介をする。さらに、プログラムの一つの成功モデルとして、海外の事例を紹介し、現在国内で実施されているプログラムを検討していく上での材料とする。

### 2-1. 起業家型人材を育成する「産学協同教育プログラム」の定義

#### ●起業家型人材の定義

E-COOPの範囲を定義するために、E-COOPが育成を目指す「起業家型人材」について定義を行うことが必要である。本報告書においては、以下のように定義を行った。

#### ▼起業家型人材に期待される役割

「経済活性化に向け新規事業やベンチャービジネスを創出すること」

#### ▼起業家型人材の定義

「自ら課題を発見・定義し、その解決に向けて、決して諦めることなく思考・行動を続け、新たな価値を創出することができる人材」

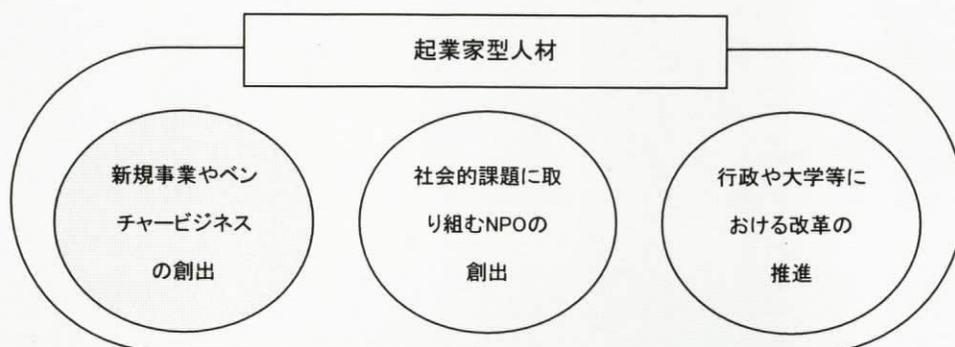
前章「調査の概要」で触れたとおり、起業家型人材に期待される役割は「経済活性化に向け新規事業やベンチャービジネスを創出すること」である。この役割を果たす起業家型人材をさらに掘り下げると「自ら課題を発見・定義し、その解決に向けて、決して諦めることなく思考・行動を続け、新たな価値を創出することができる人材」とその人材像を定義することができる。

1900年初頭の経済学者であり、Entrepreneur（起業家）に関する研究で知られているシュンペーターによると、起業家とは「革新者、新結合を遂行する者」とされている。また、アメリカにおける農業経営改革は、農業経営者ではなく農務省によって遂行されたという事例をもとに、起業家的な機能

はビジネスの分野に限らず、様々な局面において発揮されるとも説明をしている。

このように、起業家型人材の活躍の機会は、新規事業やベンチャービジネスの創出に限らず、社会的課題に取り組むNPOの創出や行政や大学等における改革の推進など、様々な機会に広がる。

\* 図表: 起業家型人材に期待される活躍の機会



また、高等教育機関の関係者によっては、起業家やベンチャーという言葉に対して、ITベンチャーバブルの影響もあり、一攫千金だけを目的としたネガティブなイメージを抱いている、もしくは危惧している場合がある。そのため、あえて起業家という言葉を用いず、「自己創造型人材」や「問題発見解決型人材」などのような言葉を掲げて産学協同教育プログラムに取り組むケースが見られる。

以上のことをふまえ、本報告書においては、新規事業やベンチャービジネスを創出するという狭義のものではなく、前述のような広義の定義に基づいて起業家型人材を捉え、この定義に基づき国内における事例の調査を進めていく。

●E-COOP の範囲 (COOP における E-COOP の位置付け)

様々な産学協同の教育プログラムが取り組まれる中で、E-COOP はどこに位置付けられるのかを、目的 (起業家型人材の育成⇔キャリア教育) と手法 (座学型⇔実践型) の2軸より定義した。

・目的：起業家型人材の育成

起業家型人材・自立創造型人材・問題発見解決型人材等の育成のための COOP

・目的：キャリア教育

職業訓練、就業意識の醸成、キャリア観の醸成等のための COOP

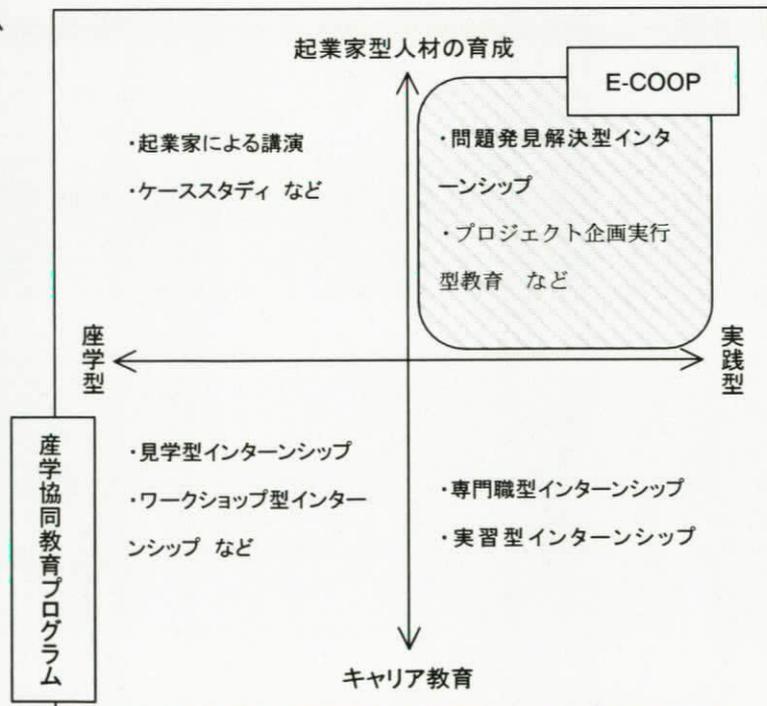
・手法：実践型

実際の就業現場への参画や自らプロジェクトを企画実行することなどによって、実践経験を獲得する COOP

・手法：座学型

主に授業の形式を取って行われる講義型、ワークショップ型などの COOP  
 体験的要素も入ったケーススタディや見学的プログラムも含む

\* 図表：産学協同教育プログラム  
 における E-COOP の範囲

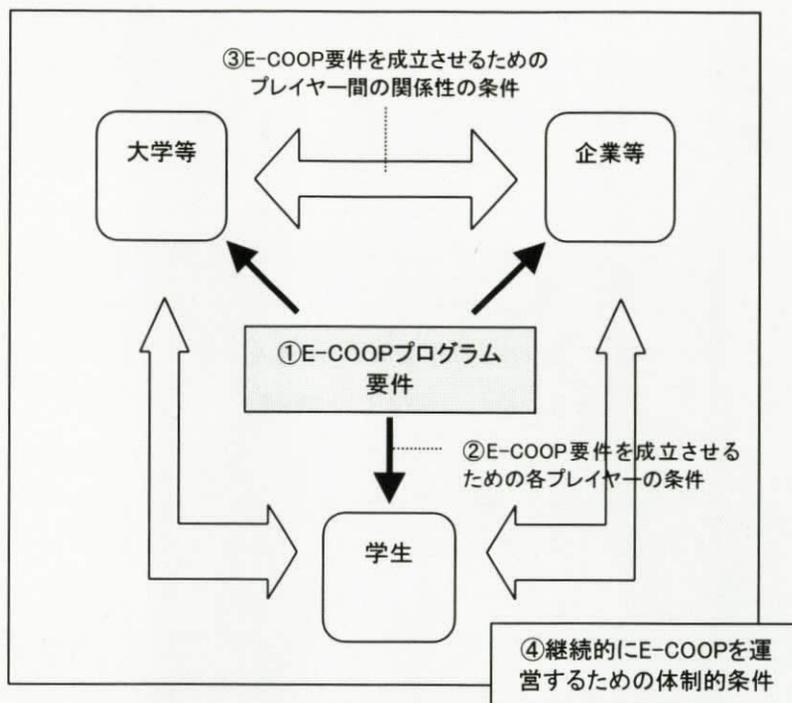


## ●起業家型人材を育成するための E-COOP のプログラム要件定義

次に E-COOP において、その目的である起業家型人材を育成するために重要だと想定される E-COOP のプログラム要件を仮説として定義する。本調査は、この仮説に基づいて行われるものであり、最終的には様々な実態調査を経て、本定義の検証も行っていく。

\* 図表: ガイドライン策定の領域における E-COOP プログラム要件定義の位置付け

なおこの要件定義は、これまで約 1200 人の学生に対して起業家型人材の育成を目的とした実践型インターンシップを推進し、約 30 人の若手起業家を輩出してきた起業家育成機関である NPO 法人 ETIC の経験則に基づくものである。



E-COOP プログラム要件の定義は、前述した起業家型人材の定義をもとに、この人材育成を実現する上での絶対条件として定義した。詳細は以下の通りである。

### ▼起業家型人材の定義

「自ら課題を発見・定義し、その解決に向けて、決して諦めることなく思考・行動を続け、新たな価値を創出することができる人材」



### ▼E-COOP プログラム要件定義

- (1) 自ら課題を発見・定義することができる就業機会である
- (2) 価値創出 (課題解決) の実現やその質を厳しく要求する顧客等が存在する
- (3) 諦めることなく、質の高い思考・行動をし続けることを支えるメンター<sup>6</sup>が存在する

<sup>6</sup> 本報告書において、メンター (Mentor) とは「良き指導者、良き理解者、良き支援者」と定義する。

(1) 自ら課題を発見・定義することができる就業機会である

－解説：起業家型人材の必須の能力は、自ら仕事を創造する能力である。与えられた課題をどのように行うのか（HOW）ではなく、現状を打破するために何をすべきか（WHAT）を考え、行動することが必要である。そのため、権限委譲が可能な就業機会であることが重要である。

－相反状況：与えられた課題や業務にのみ取り組む。言われたことにしか取り組むことができない。

(2) 価値創出（課題解決）の実現やその質を厳しく要求する顧客等が存在する

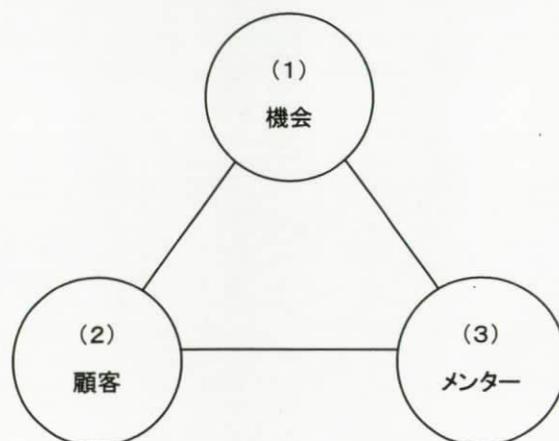
－解説：価値とはその対象となる人が評価するものである。起業家は常に顧客やパートナー企業、社会から評価を受けなければならない。この経験を通して、大局観や問題を構造化して捉えるメタ認知力など、起業家に不可欠な力を磨くことができる。更には、仕事の質を判断する顧客の存在こそが、学生の責任感や取り組み姿勢を高め、決して諦めることなく、価値創造に取り組む気持ちを育てることにつながる。

－相反状況：明確な価値の提供対象が設定されておらず、自己満足的なアウトプット（成果物）に留まる。

(3) 諦めることなく、質の高い思考・行動をし続けることを支えるメンターが存在する

－解説：起業家型人材に期待される事業の立ち上げ等是不確実性の高い取り組みであるため、壁にぶつかること、うまくいかないことがたくさん発生する。だからこそ、諦めることなく、思考し、行動をし続ける力がなければならない。E-COOPにおいても様々な課題や壁にぶつかることが想定されるが、そのような時に、良き指導者・理解者・支援者として学生を支えるメンターの存在が重要となる。

－相反状況：丸投げの状況になる。自分たちだけで取り組む。



以上のようなE-COOPプログラム要件を満たして、起業家型人材の育成に取り組んだ具体的事例について、次頁にて紹介する。

## 2-2. プログラム参加者の経験談

E-COOP の事例として、これまでにいくつかのベンチャー企業で行われたプログラムを紹介し、そこでの学生の経験と経験を活かして行われている現在の活躍から、E-COOP プログラムの教育効果について理解する。

名前	稲葉裕
所属	山形大学経済学部3年(当時)
インターン先	株式会社トレジャーファクトリー
実施時期	平成10年3月～平成11年3月
期間	1年間
業務内容	リサイクルショップ経営に関する業務全般
動機	将来、山形県の活性化に貢献するため、自分の力(経営力)を高めたいと考え、経営を学べるインターンシップを希望。

### ●事例1 山形で活躍するための力を鍛える！社長直屬で店舗経営、事業運営を担う。

#### ▼いかなる課題に取り組んだのか

総合リサイクルショップ「トレジャーファクトリー」は現在、都内近郊に8店舗を展開、年商10億円の企業に成長しているが、インターンシップ受入当時は2店舗、年商7000万円のスタートアップ期の企業であった。経営者が直接店頭に立ち、2店舗を運営しつつ、今後の展開に向けての「事業本部（経営企画）」機能の強化を考えていた。今回のインターンシップは、2店舗を運営する中から生まれたノウハウを蓄積しながら、事業本部としての店舗開発・物流（仕入れ、配送）・新規店舗立ち上げ・販売管理などの“明日への一手”を、経営者の右腕となって遂行することがミッションであった。

#### ▼どのように課題解決に取り組んだのか

インターンを決意しようとした時点で、徹底的に経験をするために、1年間の休学を決意。物理的・意識的にもインターンシップに専念したことが、成長の契機になった。2店舗の運営の全権を握り、日々の業務を遂行する社長と共に、経営者一人だけでは実行しきれない、次店舗への展開や、物流センターの拡充など、“明日への一手”の「実行部分」を実質的に彼が担えたことは、この深いコミットメントがあったからこそ可能となった。3店舗目は、実際に出店候補地の選定、販売商品の手配、アルバイトスタッフの募集、オープン準備業務などを任せられた。開店後は、店頭での接客業務にも積極的に携わり、現場の視点も理解をしながら、業務マニュアル（買取・販売価格表、オペレーションマニュアル等）や、物流倉庫の計画策定、新店舗選定時の基準策定など、事業本部での経営企画業務に生かしていった。

#### ▼メンターとはどのようなコミュニケーションをとっていたか

彼にとって、同世代で経営者として事業を運営している野坂社長とのコミュニケーションは、その後の人生に大きな影響を与えた。移動中の車の中などで、物事の考え方、経営者としての視点を聞くうちに、視野も広がっていった。3 店舗目の候補地選びの際にも、「いかに地域に根ざしていくか」を重視する野坂社長と共に、討論を重ねた。

「我々のサービスが、その地域の人に本当に喜ばれるか?」「アルバイトとして、我々と一緒に働いてくれる人が集まるか?」「トレジャーファクトリーを通じて、人々の自己実現の手助けができるだろうか?」

経営者として、収益性と社会性のバランスを見極めながら深く思考し、決断する。野坂社長が行動を以って伝えていったことが、彼自身の問題意識の核心に触れ、自分の地域活性への思いを行動へと移す覚悟を決める機会となった。更に、社長をサポートする仕事に適性を見出し、今後何らかの組織で No2 に徹すべきかを悩んでいた彼に、「No2 が向いている、という才能は存在しない」という社長の投げかけた言葉により、自分も「人をサポートする」という力を更に伸ばして、ベンチャー支援、若者の支援の分野で自らが主役であり、トップとなって事業を興す決意をする。

#### ▼現在、経験がどのように役に立っているのか

インターン終了後、山形に戻り、リサイクルショップの経営に携わり、市内トップクラスの売上げをあげる店舗に育て上げた。更に、彼の想いに賛同する山形市に住む6人の友人と共に、「NPO 法人山形ベンチャーマーケット」を設立した。最初の事業として、衰退しつつある中心市街地に、ビルを借り、夢をもつ若者に対して、3 坪の実験店舗の場を格安 (2 万円/月) で提供。そのビル内の店舗は、募集を募って集めた若者に、経営を任せている。独立・開業を目指す若者に場所、資金やノウハウを提供し、将来の独立を支援しようという試みである。自分達で若者の夢を叶える場を提供し、その場に集まる人々には楽しみを提供することが目的である。

山形ベンチャーマーケットのミッションは、山形に、「若者の夢を実現する場をつくる」こと。地域活性と人材育成を目的として、更に山形でのインターンシップ事業なども展開している。経営者としての、収益性と社会性のバランスを見極めながら事業を広げていくこと、リスクをとりながら、自分が主人公として社会を変えていくことを、彼はインターンを通じて実体験として学んでいった。

●事例2 工学系の強みを活かしながら、ビジネス現場での事業開発力を高める

名前	大久保和彦
所属	東京工業大学工学部3年(当時)
インターン先	イーディーコントライブ株式会社
実施時期	平成9年11月～平成10年3月
期間	5ヶ月間
業務内容	PCソフトの通信販売(EC)部門の立上げ
動機	ロボットコンテストでの海外学生との出会いがきっかけとなり、ビジネスの世界に興味を持つ。工学系の能力を活かすために、技術系ベンチャー企業でのインターンシップを希望

▼いかなる課題に取り組んだのか

当時、イーディーコントライブ株式会社では、教育・ユーティリティ・ゲームなどのPCソフト販売事業において、販売チャネル拡大を考えていた。当時はカタログ販売が中心であったが、EC事業の将来性と可能性を信じていた彼は、「EC黎明期であり、時期尚早」との社内の反対意見がある中で、上司と2人でEC事業立ち上げを提案し、実行した。

▼どのように課題解決に取り組んだのか

EC事業立ち上げを社内に提案し、合意を得てから、サービス開始まで約1ヶ月と決められた。HP上に掲載する商品の写真を撮るところから始め、その写真をどのように並べるか、購買までの手続きはどうか、など全て彼が実行責任者となって進めていった。初めて「顧客」を意識して自分の知識・スキルを生かしていった。最終的に、1ヶ月という短期間でサービスが開始されたが、彼自身の知識・スキルもさることながら、彼自身の何としてもこの事業を立ち上げたいという全力のコミットメントが、異例の早さでの立ち上げの機動力となった。できない理由を考えるのではなく、どうしたらできるのかを考え続け、結果的に、販売コスト削減と同時に、販売量の拡大（販売量5本/月から30本/月へ）に貢献した。

▼メンターとはどのようなコミュニケーションをとっていたか

まだ社内で理解の少なかったEC事業立ち上げを影で支え続けてくれたのが、彼の上司であり、彼にとってのメンターであった。事業立ち上げの内部合意を得る際にも、また立ち上げ時の社内リソース活用時にも、彼を理解し、社内とのパイプ役を果たしていた。これまで研究室での研究のみの経験しかなかった彼が、「顧客」を想定してサービスを確立していくにあたって、上司の問いかけや、アドバイスが、ビジネスの面白さを実感する機会となった。

## ▼現在、経験がどのように役に立っているのか

### 「ビジネスの面白さを知った」

彼がインターンを経て実感したことである。これまでは研究室での研究開発が中心であったが、ビジネスには明確な相手（顧客）がいること、その顧客の満足を高めること、それにより収益を生み出すことを知り、実践し、その面白さに目覚めていった。インターン経験後、マーケティング会社でのインターンを経て、大学時代のビジネスプランコンテストと一緒に出場した仲間と共に、起業。現在は、株式会社ファクトリアル取締役として、クライアントのニーズに応じて、CRM 及びコミュニティシステム企画構築 Web サイト、モバイルサイト構築などを行う。インターンシップ時代に、ビジネスの面白さに触れ、「顧客」に対して価値ある商品を提供していくフローを完結したこと（顧客ターゲット、提供価値、メンテナンスまでを一貫して考えて実行したこと）は、彼自身の事業家としての視点を高めた。受託事業のみならず、女性向けのモバイル情報サイト「fashion505」（ファッションゴーマルゴ）などを企画運営。ビジネスプロデューサーとしての仕事も行っている。

●事例3 インターンシップで培った実力を基礎に、社内起業家として活躍

名前	小室淑恵
所属	日本女子大学文学部4年(当時)
インターン先	株式会社ネットエイジ
実施時期	平成10年6月～平成11年3月
期間	10ヶ月間
業務内容	ホテル向けインターネットサービス導入の新規事業立上げ、主に営業を担当
動機	就職活動終了後、将来働く女性を支援するインターネットビジネスを立ち上げたいという目標に一步でも近づくため、インターネットビジネスに取り組むベンチャー企業でのインターンシップを希望

▼いかなる課題に取り組んだのか

当時、株式会社ネットエイジは、同社初の商品「スペースファインダー」(ホテル向け宴会会場検索システム)を開発、経営者が営業の第一線に立っていた。ここにインターン生が加わり、経営者と二人三脚で、営業活動と、営業先からの顧客からの意見を商品開発、改善にフィードバックする活動を行っていた。従業員が5名にも満たない、会社立ち上げから3ヶ月目というスタートアップの時期であった。

▼どのように課題解決に取り組んだのか

当初は電話でのアポイントメント獲得も難しく、相反して、アポイントメントが続々と取れる社長を横目にしながら、苦戦していた。しかし、苦戦しながらも、彼女自身のポリシーでもある「どんな小さな仕事でも、常に相手の期待値を120%で上まわる」という姿勢を貫いていった。社長の営業に同行する際にも、ただ学ぶだけでなく、常にインターネット初心者からの視点をフィードバックし、営業活動の改善を提案していた。ホテル向けのインターネットサービスの営業活動は、そもそものホテル側のIT導入への理解・共感が得られにくい時期だっただけに、商品に対する様々な疑問や要望が投げかけられた。

営業マンとして商品を愛するという事は、盲目的に信じるのではなく、改善に向けたゆめめ努力をし続けることである、と感じるようになっていた彼女は、その顧客の意見を、「不満」ではなく、「改善案」に転化させ、商品開発を行う技術者を巻き込み、商品自体を変えていった。最終的には、全営業成績の87%を彼女一人で達成するという結果を収め、同社初のサービス成功に大きな貢献を果たした。

▼メンターとはどのようなコミュニケーションをとっていたか

そもそも、彼女が同社でのインターンシップを決意したのは、社長である西川氏の話講演会で聞いたことがきっかけであった。ネットエイジは、インターネットビジネスが日本で定着する前にアメリカの研究を重ね、いち早くその技術に着目していた会社であり、西川社長は、彼女にとって、

今まで出会った誰よりも、インターネットに対して可能性を見出している人物であった。

KDD、アーサー・D・リトル、AOL ジャパンなどを経て自分で事業を興していった社長の考え方や、インターネットによる人々のライフスタイル変化や展望などを聞くことにより、この業界で仕事をする確信を深めていった。インターンに参加した当時、営業を担っていたのが西川社長と彼女の2人のみであり、彼女にとっては、よきお手本であり、ライバルであり、メンターでもあった。

#### ▼現在、経験がどのように役に立っているのか

彼女がインターンシップ先で得た一番の経験は、「インターネット」という彼女の関心分野において、実際に関心、興味だけでなく、実際に仕事をした経験であり、その経験を通じて「自分のステージは、自分で創る」という確信であった。自らの思考と行動によって、自分の仕事を広げていくことができることを、ベンチャー企業でのインターンシップによって体感することができた。

インターンシップ経験後、株式会社資生堂に入社。通常3年は地方勤務と言われる同社であるが、彼女のインターン時代の「自分のステージは自分で創る」という価値観と、大企業の一支店の中でも行動を起こし続ける姿勢に、奈良支店長が動いた。彼女は奈良支店に勤務後、1年という早さで本社社長室に呼び戻され、社長室直属プロジェクトに配属となる。その後大学時代から構想していた「働く女性のためのインターネットを活用した育児支援ビジネス」を自らが責任者として立ち上げ、資生堂の会社説明会などでも、資生堂で活躍する社員として、紹介されている。現在、彼女は社内起業家として、大手企業のリソースを活かしながら、自分の持っている「社会に対する問題意識に対する解決策」を実行している。

## 2-3. 海外における先行事例

E-COOP プログラムの有効性について、海外における先行事例を紹介する。

### ●International Business Incubator (IBI) : 米国サンノゼ<sup>7</sup>

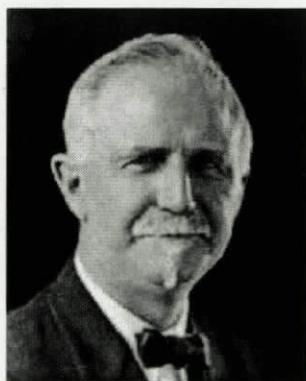
1986年に設立された米国マーケットへの参入を目指す外国企業向けのインキュベーター。IBIには現在、40室ある入居スペースのうち、13カ国から合計30社が入居している。

サンノゼ州立大学と提携関係を持ち、インターンを受け入れている。また、インキュベーションセンターのサービスとして、インターンシップ制度を活用し、以下の内容を入居企業に提供している。

#### ▼Market Research Laboratory:

入居企業のマーケットリサーチを学生（事前にIBIのスタッフによる研修を受講した学生）が行う。最終的には、スタンフォード大学の教授にチェックを受け承認を得た上で企業にリサーチレポートを提出する方式。

### ●バブソン大学 Entrepreneurship コース: 米国ボストン<sup>8</sup>



Babson College は、もともとはMIT出身の技術者でのちに数々の先駆的な経営手法を開発して成功した投資銀行家、Roger Babson（左写真<sup>9</sup>）により、ビジネス教育専門の学校として1919年に創設された。2000年で創立81年を迎え、学生総数は約3,400名で、そのうち学部生が約2,000名である。

Babson College の Entrepreneurship 部門は学部も大学院も、ほとんどの経済誌による大学ランキングで一貫して全米 No.1 の評価<sup>10</sup>を得ている。評価尺度は様々だが、Babson が起業家教育ではパイオニアであること、起業家教育では最も有名な教授が教えていること、そして Entrepreneurship 分野で幅広い様々なカリキュラムであることが評価されている。

<sup>7</sup> 「テクノロジーインキュベータ成功の条件」(経済産業調査会)より抜粋

<sup>8</sup> 「ベンチャー起業の神話と現実」～起業家教育のメッカ、バブソン大学からのレポート～(古田龍助著・文眞堂、2002年)より抜粋

<sup>9</sup> 「古田先生の babson レポート」(2000)熊本学園大学・古田教授

<http://www.kumagaku.ac.jp/seminar/%7Efuruta/html/babson.htm>

<sup>10</sup> U.S. News & World Report's "America's Best Colleges" / U.S. News & World Report's "America's Best Graduate Schools" / Financial Times/Business Week etc

▼Business Mentor Program:

このプログラムは1年生が5～7人くらいのグループに分けられ、グループごとに特定の企業1社（Babson College があるボストン周辺の個別企業が mentor 企業として参画）とコンサル契約を結ぶ。どのグループに属するかは、あらかじめ調査された希望業種に依るが、いったんmentor 企業が決まると、グループごとの部屋が与えられ、ドアには会社名が明記される。学生証が鍵になっているので、メンバー以外は入室できない。それだけではなく、企業情報の守秘義務契約にも同意しなければならない。こうして、年間を通じて特定の企業と連携しながら、担当教員のアドバイスを受けながら、教室で学ぶ事柄を現実の経営に応用する練習を重ねると同時に、グループワーク、チームワークの重要性を学んでいく。

## 第3章の骨子

### 3-1. 調査プログラムの抽出方法

- 新聞記事検索調査

- 有識者へのヒアリング調査

- ・第2章におけるE-COOPの要件定義を参考に、E-COOPプログラムを13件、E-COOPプログラムの要件は満たさないが我が国における取り組みの現状を理解する上で重要なケースを8件抽出

- 「E-COOP」事例

### 3-2. 調査プログラムの概観

#### 3-2-1. 一般的なインターンシップと「E-COOP」の比較

#### 3-2-2. 「E-COOP」タイプ分類

#### 3-2-3. 「産学協同のスタイル」による分類

- ・「インターンシップ型」「産学協同プロジェクト型」「学生プロジェクト型」

#### 3-2-4. 「プログラムの目的」による分類

- ・「実践の経験の提供」「スキル・能力の向上」「社会的アウトプットの創出」

#### 3-2-5. 「運営体制」による分類

- ・「教員（ゼミ）」「大学事務局」「独自事務局」「学生団体」

#### 3-2-6. 「学生に任される役割」による分類

- ・「自ら課題を設定し解決まで導く」「与えられた課題を解決まで導く」「設計された業務を工夫しながら進める」

### 第3章 我が国で実施されている「産学協同教育プログラム」の実態調査

前章で述べた E-COOP（起業家型人材を育成する産学協同教育プログラム）について、今後我が国においてどのような方向性で取り組んでいけばよいのかを導くために、現在我が国で実際に行われているプログラムの調査を行った。本調査では、13 の E-COOP プログラムと参考となる 8 つのケースを取り上げ紹介する。

まず本章では、本調査で取り上げたプログラムの全体像の理解を助ける為に、いくつかの項目別に E-COOP プログラムのタイプ分類を行なう。

#### 3-1. 調査プログラムの抽出方法

我が国における E-COOP の全体像を理解する上で、参考となる重要な事例を導き出すために、以下のような基礎調査を行った。

##### ●新聞記事検索調査

日本経済新聞、朝日新聞の 2 紙の新聞記事検索を実施した。関連する重要なキーワードの組み合わせにより検索を行い、抽出された記事を一つ一つ調べ可能性のある事例のケースの取り上げた。

##### ▼検索キーワード

- ・ 「産学協同」
- ・ 「教育」
- ・ 「実践」
- ・ 「大学」
- ・ 「起業家教育」
- ・ 「インターン」
- ・ 「プロジェクト」
- ・ 「学生」

##### ●有識者へのヒアリング調査

我が国において未だ発展途上の段階にある同分野において、新聞記事検索だけでは見つけられない部分を「実践教育」「人材マネジメント」分野の専門家・有識者へのヒアリング調査を行った。

新聞記事検索と有識者のヒアリング調査をもとに、第2章におけるE-COOPの要件定義を参考に、E-COOPプログラムを13件、E-COOPプログラムの要件は満たさないが我が国における取り組みの現状を理解する上で重要なケースを8件抽出した。(次ページリスト参照)

▼E-COOP 事例

1	京都大学大学院生ビジネスカウンスル(KGC)	京都大学大学院生ビジネスカウンスル(KGC)	P3
2	非営利組織インターンシップ	慶應義塾大学 花田光世教授 櫻田周三講師	P5
3	生活者の社会参加	慶應義塾大学 花田光世教授 櫻田周三講師	P9
4	社会調査法	慶應義塾大学 妹尾賢一郎教授	P13
5	NPO スクール	大学コンソーシアム京都	P17
6	多摩美術大学産学協同プロジェクト	多摩美術大学	P23
7	人コミュ倶楽部	名古屋学院大学 水野晶夫助教授	P27
8	まちづくり	一橋大学 林大樹教授	P31
9	創造性開発フィールドワーク ACT	一橋大学 米倉教授・楠木教授・青島教授・阿久津教授	P35
10	顧客満足演習ゼミ(CS ゼミ)	宮城大学 久恒啓一教授	P37
11	企画講座「会社をつくる」	立教大学 廣江彰教授	P41
12	プロジェクトインターン	立命館大学 村山皓教授	P47
13	ベンチャーインターンシッププログラム	早稲田大学オープン教育センター	P49

▼その他の重要な事例

1	アントレプレナー・インターンシップ・プログラム	ETIC.	P53
2	国際インターンシップ	国際基督教大学 山本和教授	P55
3	社会との対話	慶應義塾大学商学部	P57
4	ソニーマーケティング学生ボランティアファンド	ソニーマーケティング株式会社 明治学院大学ボランティアセンター	P61
5	立命館大学キャリアセンター	立命館大学キャリアセンター	P63
6	イッツ デモ	株式会社ワールド/実践女子大学	P65
7	事業創造プログラム	立命館大学大学院	P67
8	起業家育成プログラム	日本福祉大学	P68

右端のページ数は事例集の参照先

## 3-2. 調査プログラムの概観

### 3-2-1. 一般的なインターンシップと「E-COOP」の比較

調査プログラムの概観前に、わが国で行なわれている一般的なインターンシップを確認したい。この項で一般的な取り組みを確認することにより、次項より取り上げられる「E-COOP」が、一般的なプログラムと何が違うのかという点を考える上での助けとなると考えるからである。

\* 図表 一般的なインターンシップと「E-COOP」の比較

分類	一般的なインターンシップ概観	E-COOP
学年	大学第3学年(67.7%)	大学第1～4学年 * Ex.一橋大学学部講義「ACT」においては、学部一年生から参加可能であり、学部8割以上の学生が参加している。
時期	夏期休業中	特に関係はない * Ex.一橋大学講義「まちづくり」においては、教育効果をより高める為、半年を通してプログラムを実施している。
期間	大学・短期大学は2週間	1ヶ月～1年以上 * Ex.慶應義塾大学学部講義「生活者の社会参加」においては、最低でも半年行なう。
運営体制	一般的に事務局だけで、教授は関わっていない	基本的に教授が中心となり運営している * Ex.慶應義塾大学学部講義「非営利組織インターン」においては、教授が研修先の開拓・コーディネート・メンターの役割をおう。
報酬	基本的になし	基本的にある * 立教大学学部講義「会社をつくる」においては、学生に責任もって参加してもらう為、報酬を出してくれるところをインターン先とする。
事前研修	マナー研修が中心	授業一体型のものであり、事前に就業に必要なスキルの修得を行う場合が多い * Ex.慶應義塾大学講義「社会調査法」においては、事前の講義にて調査技法に関する講義を行っている。

参考:「大学等における平成13年度インターンシップ実施状況調査結果について」(平成14年、文部科学省)

### 3-2-2. 「E-COOP」タイプ分類

前述の基礎調査によって抽出されたプログラムを、次の4つの視点でタイプ分類し、我が国で行なわれている取り組みの全体像の理解を試みる。なぜ、以下の視点でタイプ分類したかということ、全体像を事象の羅列として理解するのではなく、1つのストーリーとして理解を試みることにより、より鮮明に取り組みの全体像を把握することができるのではと考えたからである。

- ・ 「産学協同のスタイル」                      産・学がどのような形でパートナーシップを取っているのか
- ・ 「プログラムの目的」                        プログラムは何を目指しているのか
- ・ 「運営体制」                                    確実な実施のためにどのような体制を敷いているのか
- ・ 「学生に任される役割」                      学生にどのような活動を課しているのか

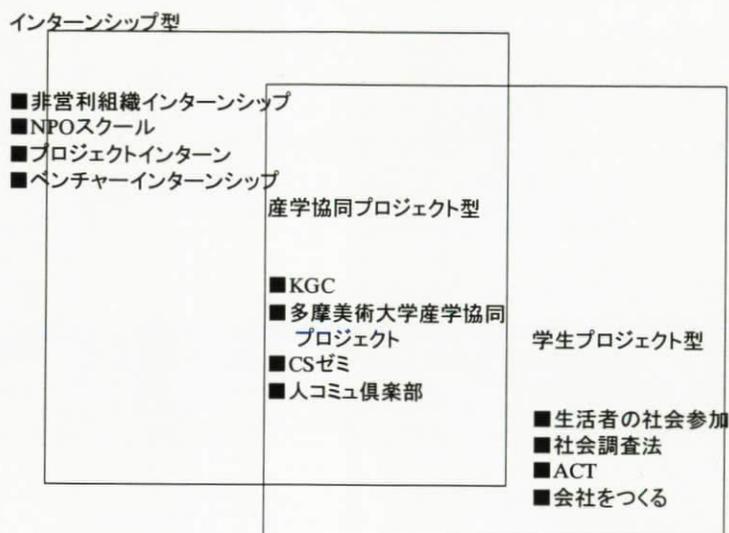
まず、次項から述べる「E-COOP」4つの分類について全体像を軽く把握する為に、図にまとめた。ここでは、軽く頭にとどめる程度で次項からそれぞれのタイプに関しての細かいケースを見ていきたい。

産学協同のスタイル	インターンシップ型	企業・団体に学生が参画し、その目的達成に貢献する活動に取り組む
	産学協同プロジェクト型	企業・団体と大学がお互いにリソースを提供しあい協同で実施されるプロジェクトに学生が参画し、共有する目標を達成するための活動に取り組む
	学生プロジェクト型	大学のカリキュラムの中で学生が自主的にプロジェクトを立ち上げ、外部の支援を受けながら設定した目標を達成するための活動に取り組む
プログラムの目的	実践経験の提供	学生が社会に出て仕事をする事により経験値を獲得する機会の提供
	スキル・能力の向上	論理的思考力・ビジネスコミュニケーション力等のスキル・能力を向上させること
	社会的アウトプットの創出	社会的に価値の高い成果をあげる事
運営体制	教員(ゼミ)	担当教員自身、ゼミのアシスタントが事務局となって運営している
	大学事務局	学部教務、学務を事務局として運営している
	独自事務局	何らかのかたちで独自に事務局を組織し運営している
	学生団体	担当教員は最終的な責任を持っているが、実質的な運営主体は学生にある

学生に任される役割	自ら課題を設定し解決まで導く	課題の設定、課題の導き方(方法論)と実際の業務の工夫を自ら考える
	与えられた課題を解決まで導く	課題は設定されており、課題の導き方(方法論)と実際の業務の工夫を自ら考える
	設計された業務を工夫しながら進める	課題は設定されており、方法論もある程度わかっている

### 3-2-3. 「産学協同のスタイル」による分類

「E-COOP」を、産学の関わり方（責任の分担の仕方）という観点から「インターンシップ型」「産学協同プロジェクト型」「学生プロジェクト型」の3タイプに類型化する。



\* 個々のプログラムの位置付け

● <b>インターンシップ型</b>
企業・団体に学生が参画し、その目的達成に貢献する活動に取り組む
<ul style="list-style-type: none"> <li>・非営利組織インターンシップ</li> <li>・NPO スクール</li> <li>・プロジェクトインターン</li> <li>・ベンチャーインターンシップ</li> </ul>

#### ▼ベンチャーインターンシップ

ベンチャーインターンシップでは、早稲田大学関連投資会社ウエルインベストメントが投資するベンチャー企業や、パートナー団体であるNPO法人ETIC.の会員であるベンチャーなど約15社に対して約20名のインターンシップのコーディネートをしている。学生は1ヶ月間または3ヶ月以上、ベンチャー企業に参画し、事業目標、戦略を理解しながら、営業、新規事業開発アシスタントなどの業務を分担していき事業の発展に貢献する。(Ex. 英語教育教材を開発するベンチャー企業において、新規事業開発に必要なコンセプト設計を学生が自ら調査提案を行なう。社内において高い評価を得る。インターンを延長し、その後新規事業開発に携わっている)

### ▼非営利組織インターンシップ

非営利組織インターンシップでは、学生が約 20 社の受け入れ団体に 1 ヶ月間参加し、あらかじめ設定された一定の課題解決に取り組む。(Ex, 在日外国人への日本文化講座開催に関する改善点の調査まとめ、美術館データのウェブ検索を可能にする仕組みづくり)

### ●産学協同プロジェクト型

企業・団体と大学がお互いにリソースを提供しあい協同で実施されるプロジェクトに学生が参画し、共有する目標を達成するための活動に取り組む

- ・KGC
- ・多摩美術大学産学協同プロジェクト
- ・CS ゼミ
- ・人コミュ倶楽部

### ▼KGC

京都大学の大学院生が、顧問教授からベンチャー・中小企業や大企業新規事業部を紹介され、受託を受ける形で業務を連携し、研究者の視点を生かした調査プロジェクト・企画プロジェクトを行なう。(Ex, 三洋携帯のプロジェクトでは、KGC の学生が三洋 HRS の職員と共同で携帯コンテンツ制作を行なった)

### ▼CS ゼミ

宮城大学 CS ゼミが、企業・団体から委託をうけるかたちで、その企業・団体のサービスの質を調査分析し、改善の提案を行なう。

\* 産学協同プロジェクト型のプログラムでは、基本的には業務委託契約・共同プロジェクト契約が結ばれ、企業は資金的参画、大学は知識・人材による参画を行なう。

<p><b>●学生プロジェクト型</b></p> <p>大学のカリキュラムの中で学生が自主的にプロジェクトを立ち上げ、外部の支援を受けながら設定した目標を達成するための活動に取り組む</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・生活者の社会参加</li> <li>・社会調査法</li> <li>・まちづくり</li> <li>・ACT</li> <li>・会社をつくる</li> </ul>
--

**▼まちづくり**

国立市富士見台商店街を中心とした地域の活性化を行なう授業では、担当教員があらかじめ設定したテーマ（福祉、教育など）に基づき、学生がグループで「何が問題なのか、どうやって解決できるのか」を考え、地域住民の意見を聞きながら企画していく。（Ex. 商店街空き店舗の有効活用の為の企画、提案）

\*まちづくりは平成14年度が1年目であるので今後企画フェーズから実行フェーズへ移る。

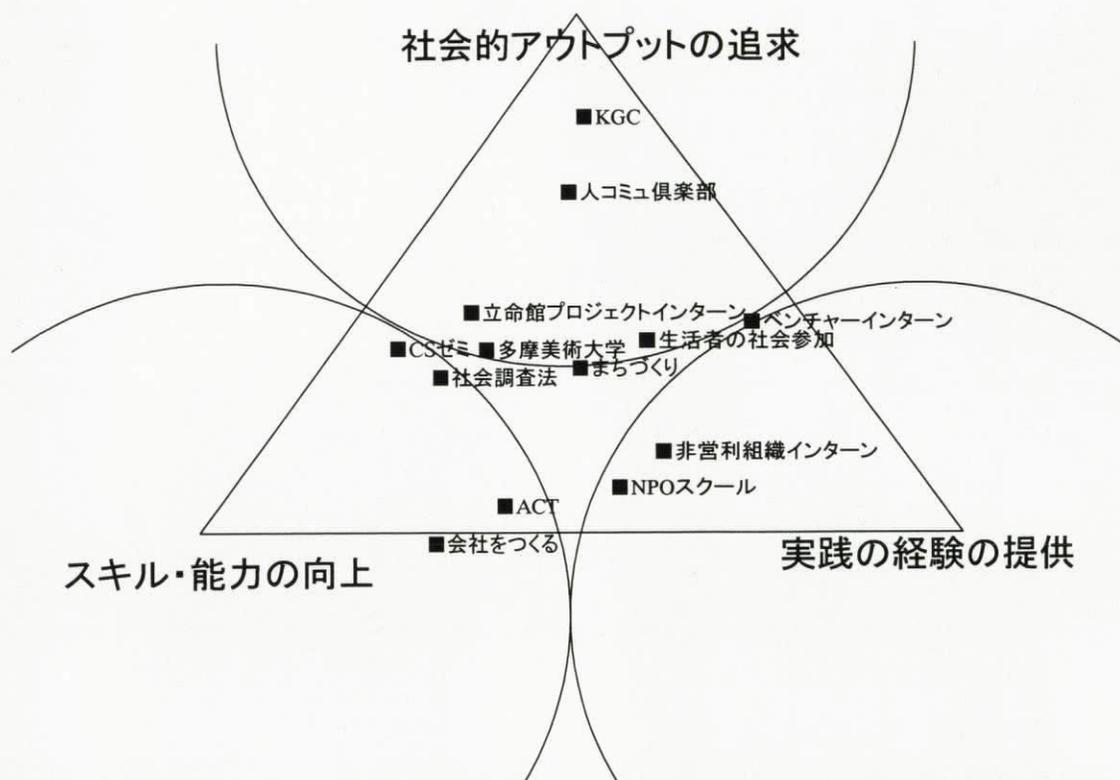
**▼会社をつくる**

自らビジネスチャンスを見極め、人事計画、財務諸表まで含めた「ビジネスプラン」を作る企画講座では、学生が自由な発想でどんなビジネスがこれから伸びていくのかを考え、外部インストラクターのアドバイスやベンチャー企業でのインターンシップの体験からチャレンジをする。

\*学生が自分勝手に好きなことで行動を起こしているのではなく、人材育成の試みとしてカリキュラムに位置付けられる。また、特定顧客からの依存で始まるのではなく、プロジェクト企画段階で顧客を限定する。（参考：「ビジネスの目的は、=製品を作り出す=ことではなく、=顧客を創造する=ことである」ピーター・ドラッカー氏「チェンジリーダーの条件」出版ABCインタビューより引用）

### 3-2-4. 「プログラムの目的」による分類

「E-COOP」を、プログラムの目的という観点から「実践の経験の提供」「スキル・能力の向上」「社会的アウトプットの創出」の3つの視点でその特徴を捉えた。しかし、「プログラムの目的」は、全てのプログラムにおいて、複合的に組み込まれている為、明確にプログラムの類型化をすることは難しい。従って、これから下記で指摘するそれぞれの特徴は、各プログラムの中において相対的に強い要素は何かという指摘である。ただし、ここでその特徴を明らかにすることは、次章で記述する「E-COOP」の成功ファクターを考える上での重要な要素となると考える。



\* 個々のプログラムの関係性を理解する為の図

## ●実践経験の提供

学生が社会に出て仕事をするにより経験値を獲得する機会の提供

- ・非営利組織インターンシップ
- ・NPO スクール
- ・ベンチャーインターンシップ

### ▼ベンチャーインターンシップ

ベンチャーインターンシップでは、ベンチャー・アントレプレナーに興味のある学生が、ベンチャー企業で一定期間、実際に働くことを通して自らの興味を深めると同時に現場感覚を見につける。

### ▼非営利組織インターンシップ

非営利組織インターンシップでは、非営利組織・NGO に興味のある学生が、現場での課題解決にあたるという経験を通して仕事観を身に付けると同時に、現場感覚を身に付ける。(Ex. 環境教育に興味のある学生が、NPO で環境教育の教材コンテンツ作成を通して、NPO の実際の仕事を体験した)

## ●スキル・能力の向上

論理的思考力・ビジネスコミュニケーション力等のスキル・能力を向上させること

- ・社会調査法
- ・ACT
- ・CS ゼミ
- ・会社をつくる

### ▼CS ゼミ

CS ゼミで身に付ける「物事をわかりやすく伝える為の図解技術」等のスキル・能力を、実際のクライアントへの提案を作製する過程で身に付ける。

### ▼社会調査法

社会調査法では、地方の町興しや大学 WEB の評価などの具体的なグループワーク形式で行なわれる調査プロジェクトを通して「社会的意味探索法(社会的意味の変容と多様化という観点で事象を定性的に分析する調査方法)」等のスキル・能力を身に付ける。

## ●社会的アウトプットの創出

社会的に価値の高い成果をあげること

- ・KGC
- ・多摩美術大学産学協同プロジェクト
- ・生活者の社会参加
- ・人コミュ倶楽部
- ・まちづくり
- ・プロジェクトインターン

### ▼生活者の社会参加

生活者の社会参加では、7～8人のグループが民間非営利団体、自治体、地域住民等と協働して、生活者の社会参加を促す為のイベントやキャンペーン、あるいはフィールド調査を企画・実施する。(Ex. 障害者の自立的生活を支援する為に、障害者が作製した置物やアクセサリーをオンラインで販売するプロジェクトの販売促進キャンペーンを行ない、障害者への自立的な収入を増やすことができた)

### ▼多摩美術大学産学協同プロジェクト

多摩美術大学産学共同プロジェクトは、学生との協働の中から新しい店舗・空間などのデザインをつくっていききたいというニーズを持つクライアント企業から大学が受託するかたちで行なう20～30人規模のプロジェクト。学生は、デザインの「作品」としても優れたアウトプットをうみだすことに気がつけている。(Ex. モスバーガーとの新サービス開発に関する協働プロジェクトでは、ユーザーにやさしい店舗やパッケージのデザイン提案を行なった)

### 3-2-5. 「運営体制」による分類

「E-COOP」を、運営体制という観点から「教員（ゼミ）」「大学事務局」「独自事務局」「学生団体」の4つのタイプに類型化する。

<b>●教員(ゼミ)</b>
担当教員自身、ゼミのアシスタントが事務局となって運営している
<ul style="list-style-type: none"> <li>・非営利組織インターンシップ</li> <li>・生活者の社会参加</li> <li>・CS ゼミ</li> <li>・会社をつくる</li> <li>・プロジェクトインターン</li> </ul>

#### ▼生活者の社会参加

生活者の社会参加では、7～8人で構成される8程度のグループを、担当教員2名と学生3名程度で全体のプログラム進捗状況の管理を行なう。(Ex. 担当教員は日々の細かい指導は基本的には行なわず、授業時に時間を取り質問の受け付けを行なう)

#### ▼CS ゼミ

宮城大学 CS ゼミでは、4～5人で構成される3,4プロジェクトを担当教員1人とゼミの上級生が、全体のプログラム管理から日常の指導まで行なう。

<b>●大学事務局</b>
学部教務、学務を事務局として運営している
<ul style="list-style-type: none"> <li>・NPO スクール</li> <li>・多摩美術大学産学共同プロジェクト</li> <li>・まちづくり</li> <li>・ベンチャーインターンシップ</li> </ul>

#### ▼NPO スクール

NPO スクールでは、参加学生50名程度・受け入れ団体30程度をNPO スクール事務局（事務局スタッフと学生の指導を行なうコーディネータ4～5人で構成）で運営を行なう。(Ex. コーディネータは加盟団体の教授が参加し、主に、学生の知識・スキル向上の為のサポートを行ない、事務局スタッフは受け入れ先の依頼や各種書類の管理を行なう)

### ▼まちづくり

まちづくりでは、参加学生 150 名程度・15 プロジェクトを一橋大学商学部教員 3 名と学生スタッフ 1、2 名により運営を行なう。また、商学部事務による情報整理、保険事務の書類担当等の運営補助と、学生のサポートには積極的に地域住民の方が関わっている。(Ex. 毎週授業時に行なわれるプロジェクトミーティングに地域住民の方が参加する)

### ●独自事務局

何らかのかたちで独自に事務局を組織し運営している

・社会調査法

・ACT

### ▼社会調査法

社会調査法では、4~5 人で構成される 6~7 プロジェクトを、1 グループに 1 人の同授業を既に履修した学生から募集された学生チューターと、1~2 人の社会人サポーターの支援体制で運営している。(Ex. 授業時に行なわれるミーティング時には学生チューターが参加しており、週 1 回社会人サポーターによるオンラインでのアドバイスがある)

### ▼ACT

ACT では、参加学生 150 名程度・15 プロジェクトを担当教授 4 名と、同授業を既に履修した学生から募集された学生アドバイザー組織による運営補助が行なわれている。(Ex. 学生アドバイザー組織は、主に教授との連絡を行ないながらプログラムの運営を行なうシニアアドバイザーが 9 名と学生のサポートを主に行なうジュニアアドバイザー 13 名によって構成されている)

### ●学生団体

担当教員は最終的な責任を持っているが、実質的な運営主体は学生にある

・KGC

・人コミュ倶楽部

### ▼KGC

KGC においては、KGC のリーダーがプロジェクトの選定や広報業務・メンバー採用のサポートを行なっている。プロジェクトごとにメンバーが集められ組織され各リーダーによって企業のビジネス課題の解決を行なう。(Ex. KGC メンバーの活動補助とキャリアを考える KGC マネジメントプロジェクトが実行されている)

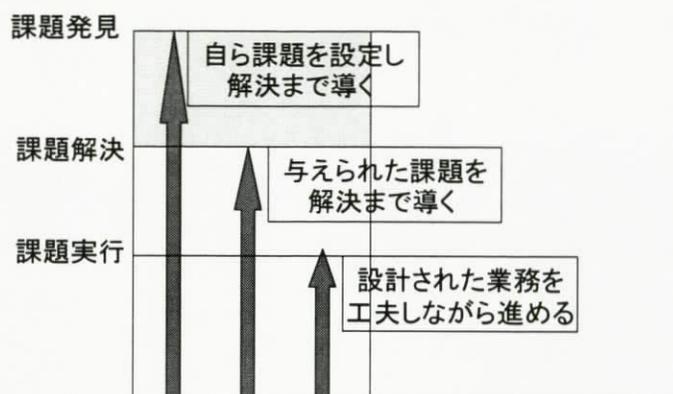
#### ▼人コミュ倶楽部

人コミュ倶楽部において、担当教授は運営に関しての最終責任を持っている。、実際の運営に関しては学生の主体性に任せている。ただ、知識・経験は学生よりも多い為、サポート的な役割は行なう。(Ex. 人コミュ企画「学生の日」という、学生の活動を地域へと発信することを目的としているイベントのアイデアから企画・実行まで学生によって行なわれた)

### 3-2-6. 「学生に任される役割」による分類

「E-COOP」を、学生に任される役割という観点から「自ら課題を設定し解決まで導く」「与えられた課題を解決まで導く」「設計された業務を工夫しながら進める」の3つの視点でその特徴を捉えた。

\* イメージ図参照



#### ● 自ら課題を設定し解決まで導く

課題の設定、課題の導き方(方法論)と実際の業務の工夫を自ら考える

- ・KGC
- ・人コミュ倶楽部
- ・まちづくり
- ・ACT

#### ▼KGC

KGC メンバーは、それぞれの問題意識に基づいて課題を発見し、課題解決実行を行なう。(Ex. プロジェクト同士のシナジーが生まれていないことに問題を感じ、団体のヨコのつながりを持たせる為に、ヨコのつながりを生む為の事務機能を1つの独立したプロジェクトとして開始した。)

#### ▼まちづくり

国立市富士見台商店街を中心とした地域の活性化という目的を達成する為に、テーマに沿って地域住民へのヒアリングや調査を通して、課題発見、問題解決方法の構築、実行を行なう。(Ex. 保谷駅へのアクセスのよさをあげる為、学生は駅前で問題になっている違法駐輪に注目し、自転車のリサイクルと共有というコンセプトを考え出し、共同自転車プロジェクトを実行し、行なわれている)

**●与えられた課題を解決まで導く**

課題は設定されており、課題の導き方(方法論)と実際の業務の工夫を自ら考える

- ・非営利組織インターンシップ
- ・生活者の社会参加
- ・NPO スクール
- ・CS ゼミ
- ・プロジェクトインターン
- ・ベンチャーインターンシップ

**▼CS ゼミ**

CS ゼミでは、企業・団体からの委託を学生が、グループ活動の過程にて、ゼミで学習している図解の技術とCS の概念を利用して課題解決方法の構築と実行を行なう。

**▼生活者の社会参加**

生活者の社会参加では、学生によって提案されたテーマに集まったグループが民間非営利団体、自治体、地域住民等と協働して、生活者の社会参加を促す為のイベントやキャンペーン、あるいはフィールド調査の方法を企画し、実施する。

**●設計された業務を工夫しながら進める**

課題は設定されており、方法論もある程度わかっている

- ・社会調査法
- ・多摩美術大学産学協同プロジェクト
- ・会社をつくる

**▼多摩美術大学共同プロジェクト**

多摩美術大学産学共同プロジェクトでは、クライアントによって課題が提案され、担当教員によって設計されたプロジェクトの中で、アイデアのブレインストーミングや創作業務を通して、課題解決を行なう。

**▼社会調査法**

社会調査法では、担当教授によってテーマが出され、進め方を授業でフォローすると並行して、調査プロジェクトを、学生が実行する。

## 第4章の骨子

### 4-1. E-COOP を効果的に実施するためのプログラム要件

#### ●当初仮説の検証

##### ▼E-COOP プログラム要件定義（仮説段階）

- (1) 自ら課題を発見・定義することができる就業機会であること
- (2) 価値創出（課題解決）の実現やその質を厳しく要求する顧客等が存在すること
- (3) 諦めることなく、質の高い思考・行動を支えるメンターが存在すること

### 4-2. E-COOP プログラムを普及させていくために各プレイヤーに求められる役割・条件

#### ●E-COOP のプログラムを運営する大学に求められる役割・条件

#### ●E-COOP のパートナーである企業・団体等外部パートナーに求められる役割・条件

#### ●E-COOP の直接的参画者である学生に求められる役割・条件

### 4-3. E-COOP プログラムを普及させていくための産学のパートナーシップの条件

#### ▼インターンシップ型

#### ▼産学協同プロジェクト型

#### ▼学生プロジェクト型

### 4-4. E-COOP プログラムを継続的に運営していくための体制的条件

#### ●運営体制

## 第4章 E-COOPプログラムを効果的に実施し普及させていくためのガイドライン

前章においては、我が国における E-COOP の取り組み状況について、調査結果をもとにまとめてきた。本章においては、調査結果およびその考察を踏まえ、我が国において今後 E-COOP を効果的に実施していくためのプログラム要件や、大学等に対して普及させていく上でガイドラインとなるものを提示していく。

### 4-1. E-COOP を効果的に実施するためのプログラム要件

調査の前段階に仮説として設定した E-COOP を効果的に実施するためのプログラム要件（第2章）について、これまでの調査結果をもとに検証をしてみたい。

#### ●当初仮説の検証

##### ▼E-COOPプログラム要件定義(仮説段階)

- (1) 自ら課題を発見・定義することができる就業機会であること
- (2) 価値創出（課題解決）の実現やその質を厳しく要求する顧客等が存在すること
- (3) 諦めることなく、質の高い思考・行動を支えるメンターが存在すること

#### (1)自ら課題を発見・定義することができる就業機会であること

調査内容から「自ら課題を発見・定義することができる就業機会」については以下のような考察が得られた。

##### 1. プロデューサーが成果に対する責任を負った上で権限委譲する機会が有効である

「自ら課題を発見・定義することができる就業機会」であったとしても、学生の自主性に頼り切ったものであったり、業務の丸投げ的なものであったりするケースもあり、その全てが有効であるとはいえない。よって、ここでは「自ら課題を発見・定義することができる就業機会」のうち有効な人材育成効果を及ぼすケースを限定し定義する。

1つは、プログラムのプロデューサーが学生の取り組む内容について「成果責任」を持ち、その上で「大きな権限委譲」をしているケースである。

CSゼミでは、「サービスの改善提案」をプロジェクトとして行うが、調査委託のようなかたちで必ず教授が「成果責任」を負い、その上で大きく「権限委譲」する。こういった背景により、学生は自ら悪戦苦闘しながら課題にどのように取り組めばいいのかにチャレンジしながらも、教授のアシストを受けながら顧客の納得する成果の形まで落とし込むことを経験することができる。

これが責任あるサポートがなく、悪戦苦闘で苦し紛れに出てきたアウトプットでは、自分たちのがんばりのどこが良くて良くなかったのかを理解できないまま終了してしまい、苦勞したけれども成長できないという状況を引き起こす。

**2. 大きな権限委譲がなくとも、大きな目標をともに達成していく「メンター」がいることにより学生の成長が促される。**

「成果責任」を持った者による「権限委譲」について前項で述べたが、成果責任を持つ者によるサポートがない状況下でも、学生が成長していける機会をつくることことができる。それは、学生が目標を設定し、それに向かって努力していく側で、相談に乗り、勇気付け、目標を確認させるメンターの存在である。

KGCにおいて、メンター的な役割を果たす松重教授、松本教授は、KGCが取り組むプロジェクトの成果に対する責任を負っていない。しかし、KGCの学生メンバーとコミュニケーションをとり、目標達成のパートナーとして振舞うことで、学生の成長を促しているのである。

**(2) 価値創出(課題解決)の実現やその質を厳しく要求する顧客等が存在すること**

調査内容から「顧客の存在」については以下のような考察が得られた。

**1. 顧客が積極的にコミットすることによって学生の意識が高まる。**

多摩美術大学は、協同プロジェクトを行うパートナーの基準として、「数度の来校と学生とのコミュニケーション」をもともと約束しているが、先方の業務の忙しさからかアイデアなどへのコミットメントがなくなってきたことがあった。その際、依然として顧客は存在するものの学生とのやりとりが難しくなり途中ではあるが共同プロジェクトを中止した。顧客がコミットメントを示さないと、学生のコミットメントも高まらず、教育プログラムとしての価値も高まらない。

逆に、数度の来校による学生とのコミュニケーションと、来社を促しての見学ツアーなどまで組んだ顧客との関係は、学生のやる気と期待されているという気持ちを導き出し、顧客にとっても多摩美術大学側にプロジェクトの継続提案をするほどのアウトプットを残した。

**2. 仮想クライアントでも機能する。**

ニーズを主張しプロジェクトのゴールを決める顧客は、必ずしも「本物の顧客」である必要はない。社会調査法では、場合によって、グループごとに「模擬クライアント」という役割をもつ社会人をつける。客観的にプロジェクトに参画し、自らのニーズを述べ、結果としてそのクオリティコントロールを行った。但し、「模擬クライアント」である以上、役割に徹することに関する責任を持った参画が前提となる。

### (3) 諦めることなく、質の高い思考・行動を支えるメンターが存在すること

調査内容から「メンターの存在」については以下のような考察が得られた。

1. メンターがいないことで目の前の業務に集中し、ゴールと成長目標が見えなくなってしまうことがある。

マイルポストという店舗を運営する人コミュ倶楽部において、学生は主に顧客と直に接しながら店舗の運営を行う。しかし、その業務の性質上、どうしても顧客とのやりとりだけでは視野が狭くなってしまふ。現在はこの点を解決すべく、担当教員が学生とのコミュニケーションをより積極的に取り、目的の確認、更なる成長のための周辺知識の提供をしようと力を入れている。

2. メンターの重要な役割は、学生を「エンカレッジ（元気付ける、勇気付ける）」することでモチベーションを管理してあげることである

社会調査法において、各グループにメンターとしての社会人サポーターがついているが、担当の妹尾教授自身も、履修者にとっての重要なメンターとして機能している。プロジェクトのもたらす社会的インパクト、学生それぞれの成長について、強く発信することで、学生を「エンカレッジ（元気付ける、勇気付ける）」している。

KGC 松本教授は、メンターとしての学生とのコミュニケーションで一番重要なものが「エンカレッジ（元気付ける、勇気付ける）」することだとおっしゃっている。

3. メンターがいることでクライアントのニーズを翻訳して伝えることができる

立命館プロジェクトインターンでは、担当の村山教授が学生たちのメンターを引き受けている。インターンシップをコーディネートする担当教員によってメンタリングが行われることで、顧客（この場合、井手町役場職員）のニーズを翻訳する役割を演じることができ、より質の高い学生サポートが可能になった。

## 4-2. E-COOPプログラムを普及させていくために各プレイヤーに求められる役割・条件

### ●E-COOPのプログラムを運営する大学に求められる役割・条件

- ・ 学内でプログラムを立ち上げ運営する「アントレプレナー的動き」を取るプログラムコーディネーターの存在  
学内である程度の時間的・金銭的コストを払ってでも自ら動いていける一人の教員、または事務局スタッフの存在が、プログラムを運営するに当たって成功の鍵となる。調査した E-COOP プログラムも全て、仕組みをうまく作っていること以上に、担当する教授、事務局スタッフが情熱的・精力的に動いている。

#### ▼プログラムコーディネーターの条件

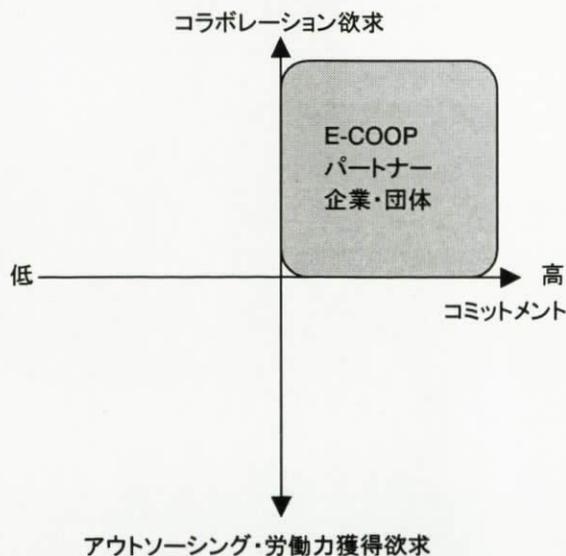
##### ・ プロデュース力

単純にマッチングをしたり、紹介をしたりするということにとどまらず、コンセプトを打ち立て必要なスタッフと、外部パートナーを巻き込むプロデュース力が必要となる。慶應義塾大学妹尾教授は、社会調査法、ゼミの周辺を「ラーニングコミュニティ」と位置付け、社会人に対しても一定の参加基準を定めるなど、確かな参画を引き出しプログラムを運営している。

##### ・ プログラムの顔となり積極的に社会とのつながりをつくる

一橋の林教授は、研究活動のかたわら、地域の活性化の委員を務めるという「社会的活動」を行っている。こういったところから生まれた社会的つながりから産学協同プロジェクトが生まれている。宮城大学久恒教授、KGC 松本教授の活動範囲と、それが発端で生まれた産学協同プロジェクトはお互いに関連しあっている。

### ●E-COOPのパートナーである企業・団体等外部パートナーに求められる役割・条件



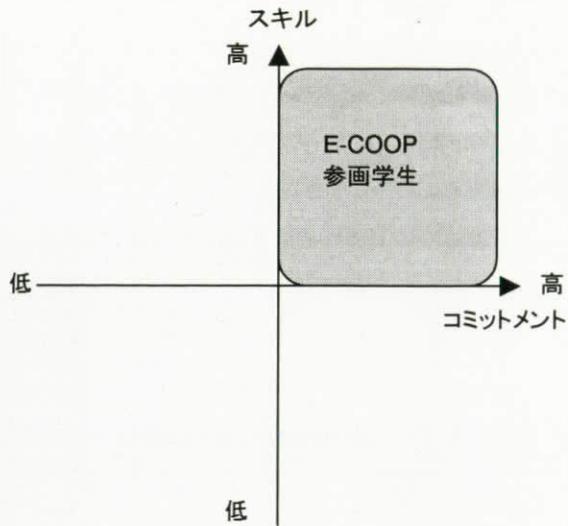
#### ・高いコミットメントで取り組むこと

プログラムに参画するに当たって、目に見える形でコミットメントすること。学生のインターンシップに給与を払うこと、業務委託契約をし委託金を支払うこと、学生とのディスカッションなど人的コストを払うことなどが調査プログラムには見られる。

#### ・大学・学生とのコラボレーションを目的とすること

大学・学生と関係を持つとする際に、単に安い労働力や調査のアウトソーシング先としての期待を持っている企業・団体は、結果としていい成果を出していない。大学・学生と相互のコミュニケーションから新しいものを作るという姿勢が必要

●E-COOP の直接的参画者である学生に求められる役割・条件



・高いコミットメントで取り組むこと

プログラムに参画するに当たって、明確な目的ややる気を持っていること。事前に参加者の選考を行っているプログラムも多い。

・一定程度のスキル(ビジネス遂行力や特定の専門知識)を持っていること

短期間でのプログラムで、成長するために事前にスキルに関する要件を定めておくことは望ましい。CSゼミでは、事前履修科目を履修していることを参加の条件にしている。

\* 学生のスキルとコミットメントの度合いは、プログラムが目的としていることによって個別に設定される。

#### 4-3. E-COOP プログラムを普及させていくための産学のパートナーシップの条件

##### ▼インターンシップ型

1. 大学側が一定の条件を持って企業団体と連携をすること。

「会社を作る」では、インターンシップ受け入れ団体を開拓選考する際に、学生に課題解決型業務を任せる、学生に給与を支払うなど、いくつかの選考基準を持っている。

2. 学生が参画することによる企業側のベネフィットを設計すること。

立命館大学プロジェクトインターンでは、プログラムの目的を「人材育成」のみならず、行政組織への具体的ベネフィットとして設計することで、学生のアウトプットが行政にとって実質的価値を持つものとなった（地域総合計画策定に際しての提言）。

3. コーディネーターによる目標の再設計支援によりプログラムの有効性を担保すること。

非営利組織インターンシップでは、プログラムのコーディネーターが、インターンシップ期間中の学生の動きとインターンシップのゴールを考慮し、中間で目標の再設計を行う。

##### ▼産学協同プロジェクト型

1. 担当教授がパートナーシップを結ぶ分野の専門家であることを活かし価値あるプロジェクト提案ができること

宮城大学 CS ゼミでは、久恒教授が「顧客満足とビジネスコミュニケーション」の専門であることから、パートナー企業に対し付加価値提案を行うことができる。

2. 正式な組織的関与をともなった関係性の構築（業務委託契約、学生への報酬）

多摩美術大学では、学生と企業のコラボレーションプロジェクトについて、企業側から費用負担と学内でのディスカッションのために来校していただく人的コストの負担をあらかじめ約束している。

##### ▼学生プロジェクト型

- ・担当教授が社会的活動を行っていること

一橋大学の林教授は、研究活動のかたわら地域の活性化の委員を務めるという「社会的活動」を行っている。慶應義塾大学妹尾教授は、社会人相手の講座なども持っている。教授の社会的活動の中でのネットワークが、学生プロジェクトの後押しをして下さるサポーターを巻き込むことを可能としている。

#### 4-4. E-COOP プログラムを継続的に運営していくための体制的条件

##### ▼学内での位置付け

- ・「授業科目」としての位置付けを獲得していること

一橋大学「まちづくり」はボランティアな学生との協力関係であったが、「授業科目」にすることによって、継続的に様々な学生とコラボレーションしていける環境をつくった。

##### ▼予算

- ・個別契約の委託金に基く運営

プロジェクトごとに個別に契約し、アウトプットの付加価値の対価として委託金を頂くモデル。多摩美術大学産学協同プロジェクトは、プロジェクトごとに、どの程度のアウトプットを求めているのかによって契約し研究委託金を頂いている。

## 第5章の骨子

### 5-1. E-COOP プログラムを普及させていくための課題

- プログラムコーディネーターをどのように確保するか
  - ・E-COOP の実現にはプログラムコーディネーターの存在が重要である
  - ・プログラムコーディネーターの動きを支援する大学側の取り組みが必要である
- いかにして企業側の高いコミットメントを確保するか
  - ・学生によるアウトプットの質や学生の成長の質（人材育成の質）を高めるためには企業側のコミットメントが欠かせない
  - ・企業側のコミットメントを高めることは、学生や教授のコミットメントをさらに高めることにつながり、E-COOP 成否の鍵を握るといっても過言ではない
  - ・企業側のコミットメントを引き出す1つの手法は、業務委託や協同研究のような形で資金の流れを作ることである
  - ・資金の流れ以外にも企業側のコミットメントを高める方法は存在する

### 5-2. E-COOP プログラムを普及させていくための対策

- 民間企業出身者の教授・事務局スタッフへの積極的登用
- 学内外パートナー機関との積極的連携
  - ・校内インキュベーションセンターや TLO 機関との連携
  - ・学外 NPO 等との連携
- 産学協同プロジェクトに対する助成金制度の設置

### 5-3. E-COOP プログラム普及への展望 「10年後に評価される仕組み作りを目指して」

- 大学卒業時にどのレベルまで育てるのか
- 10年後に評価される仕組み作りを目指す
- 地域における産学協同教育プログラムの生態系を構築する

## 第5章 まとめ

前章までに述べてきたことをもとに、今後我が国において、起業家型人材育成のための産学協同教育プログラム（実践型インターンシップ等）を普及させていくための課題と対策、そして展望について触れることで、本報告書のまとめとしたい。

### 5-1. E-COOP プログラムを普及させていくための課題

#### ●プログラムコーディネーターをどのように確保するか

第4章で触れている通り、E-COOP プログラムを実施する上では、教授もしくは事務局にプログラムコーディネーターの役割を担うことができる人材を確保することが重要となる。プログラムコーディネーターには、マッチングの事務的業務を担うのではなく、プログラムコンセプトを設計し、またそのコンセプトに基づき様々なネットワークを大学外に構築する能力が求められる。

このような能力およびコミットメントの意欲を持つプログラムコーディネーターを、教員や事務局スタッフの中から確保することは容易なことではないが、逆説的に言えば、このようなプログラムコーディネーター的役割を担うことのできる人材の不足が、E-COOP などの産学協同教育プログラムが我が国において発展してきていない最大の要因であるとも言える。下にあげたようなプログラムコーディネーターの動きをサポートする体制作りを行うなど、この課題への真剣な対応は重要な問題である。

#### ▼プログラムコーディネーターの動きをサポートする大学の役割

- ・大学正課カリキュラムとして位置付けることで、大学内の予算や施設の活用、また事務局側の人材の巻き込みをしやすい体制を作る（学内リソースの活用支援）
- ・大学のOBネットワークや外部からの連携窓口を強化することで、学外リソースの巻き込みを支援する体制を作る
- ・TA（Teaching Assistant）やチューターなどの形で、プログラムコーディネーターの事務的業務を補う学生スタッフを確保する

#### ●いかにして企業側の高いコミットメントを確保するか

学生の取り組みによるアウトプットの質と学生の成長の質（人材育成の質）を高めるためには、企業側のコミットメントを引き出し、プログラムの過程において、学生や教授等とのコミュニケーション頻度を高めることが重要である（参考：多摩美術大学産学協同プロジェクト）。

企業側のコミットメントを引き出すことは、プログラムに参加する学生や運営責任者である教授等のコミットメントをさらに高めることにもつながる。E-COOPの成否の鍵は、関わる全ての人たちの、コミ

ットメントの高さに比例するといっても過言ではないであろう。

では、どのようにして企業側のコミットメントを引き出すことが可能となるのか。その1つの方法論として、企業側から業務委託や協同研究開発費などの形で、大学側への資金の流れを作ることにあると考えられる。現在我が国で取り込まれる一般的なインターンシップの場合、受け入れ企業を増やしていくためにも、いかにして企業側の負担を軽減するかという議論が中心のように感じられるが、これは前提として「インターンシップは企業にとって直接的メリットが少ない」という考え方によるものである。しかしこのような形では、企業側の積極的なコミットメントを引き出すことは不可能である。

起業家型人材を育成するための最高のキャンパスは、新たな価値やイノベーションが創出される現場であり、企業側との真剣勝負の場を作ることを目指すことが必要である。そして、その1つの目指すべき指標が、企業側からの資金の流れを生み出すことなのである。

#### ▼PBL(Project Based Learning)のケース

- ・主に機械工学系の分野で注目される PBL という取り組みの場合、企業側から研究委託費として数百万円単位での資金の流れが生まれている。

もちろん、資金の流れを作ることだけが、企業側のコミットメントを引き出す唯一の手法ではない。米国において取り込まれる COOP プログラムの場合、年度始めに地元の企業関係者を招待し、プログラムのカリキュラムなどについて担当教授がプレゼンテーションを行い、その質に対して積極的な意見を求めるような取り組みも行われている。様々な工夫により、企業側のコミットメントを引き出す努力が、E-COOP の質を高め、そして普及させていくためには重要な問題なのである。

## 5-2. E-COOP プログラムを普及させていくための対策

以上にあげた E-COOP プログラムを普及させていくための課題に対して、現在考えられる具体的対策について言及しておきたい。

### ●民間企業出身者の教授・事務局スタッフへの積極的登用

ここ数年、民間企業出身のキャリアセンタースタッフ等は少しずつ増加傾向にある（一橋大学や電気通信大学等）。また、民間企業出身の大学教授を増やしていく動きも進んでいる。これらは、今後 E-COOP プログラムを普及させていく上で、重要な動きである。プログラムコーディネーターには、企業側のニーズを理解する力や、学外にネットワークを拡大する力が求められており、民間企業での経験を持つ教授やスタッフはこのような能力を持つ傾向が高いと言える。

### ●学内外パートナー機関との積極的連携

また、より短期的にみて推進可能なことが、学内外のパートナー機関との連携を強化していくことである。プログラムコーディネーターとして求められる役割を、教授や事務局スタッフが全てを担うのが困難な場合、このような連携を積極的に取り組むことで補完することが可能となる。

#### ▼学内インキュベーションセンターや TLO 機関との連携

- ・早稲田大学オープン教育センターによるベンチャーインターンシップは、学内のインキュベーションセンターに入居するベンチャー企業や、早稲田大学の関連会社であるウェルインベストメントの投資先ベンチャー企業と連携してインターンシップを行っている。
- ・受け入れ企業の選定作業にも、ウェルインベストメントが協力し、質の高い受け入れ企業先の確保に貢献している。

#### ▼学外 NPO 等との連携

- ・民間企業経験のある大学教授の割合が欧米大学と比較して少ない日本の大学においては、起業家型人材育成に取り組む NPO 等との連携も重要な戦略である（参考：早稲田大学と NPO 法人 ETIC.）
- ・ただし、学外 NPO 等との連携の際には、単なる業務のアウトソーシングとならないよう、プログラムコーディネーターとしての大学教授や事務局スタッフのイニシアチブが重要であり、相互のリソースを有効に活用したパートナーシップの設計が重要である。

### ●産学協同プロジェクトに対する助成金制度の設置

前述の普及に向けた課題で取り上げた、企業側からの資金の流れを作ることは、日本の大学生のレ

ベルやカリキュラム内容の問題もあり、急激に実現させていくことは困難なことかもしれない。しかし、産学協同研究の分野で行われているような「マッチングファンド」の制度を参考にし、起業家型人材を育成するための産学協同プロジェクトを実施する際にも、公的な助成金制度を一定期間設けるなどの施策により、このような動きを推進していくような後方支援も重要なのではないだろうか。

### 5-3. E-COOP プログラム普及への展望 「10 年後に評価される仕組み作りを目指して」

#### ●大学卒業時にどのレベルまで育てるのか

今回の調査報告書においては、E-COOP プログラムの評価という問題については触れてこなかった。まだその取り組みがスタートを切ったばかりであり、プログラムの評価というレベルでの議論は現実的ではないと判断し、あえて扱わない方針を取ってきた。

しかし、E-COOP プログラムが形の上である程度普及してきた段階では、プログラムの評価という問題は、その質を高め、またさらに広く普及させていく上では重要な問題である。この問題を言い換えるならば「大学卒業の段階で、E-COOP プログラム等を通して、どのレベルまで学生を育てるのか」という問いかけになるであろう。評価とは、このような到達目標から振り返って行うことが求められる。到達目標を明確に掲げるということは、大学側として人材育成の成果に責任を持つということにもつながる。この目標値の設定は、各大学のポリシーに関わる問題であり、今後各大学において議論されていくことが必要であろう。

#### ●10 年後に評価される仕組み作りを目指す

前述のような到達目標を設定し、プログラムの質的評価を継続的に行うことは、プログラムの質を高めていく上で重要なものである。しかし教育とは、その成果が短期的な視点だけで図れるものではないことも事実である。だからこそ、E-COOP プログラムに取り組む我々は、10 年後 20 年後の社会から評価を得られる仕組み作りを目指していかなければならない。

10 年後に振り返った時に、E-COOP プログラムが日本の産業界を担うリーダーの育成にどれだけの貢献をしてきたか。そのような展望を持って取り組んでいくことが求められる。

#### ●地域における産学協同教育プログラムの生態系を構築する

10 年後 20 年後に評価される仕組み作りを行っていくためには、E-COOP プログラムという制度が、日本社会に根ざし、社会文化として、そして制度として定着していなければならない。そのためには、この E-COOP プログラムに関わる全ての人々が、そして機関が、Win-Win の関係にあり、お互いにとってなくてはならない存在となっていることを目指していくことが必要であろう。

米国のシリコンバレーには、スタンフォード大学等の高等教育機関を中心とし、多くのベンチャー企業が集まり、そしてこのコミュニティの創発を生み出す NPO が存在する。ここには新たな産業を創出するインキュベーション機能としての生態系があり、またそれらを支える人材育成機能としての生態系が存在する。

我が国においても、高等教育機関を中心とし、地域の様々な企業や機関が、相互に影響を与え合う関係の中で、起業家型人材を育成していく産学協同教育プログラムを育てていくことが必要なのである。

## 事例集 - E-COOP プログラムと周辺の重要なプログラム

## 事例集 - E-COOP プログラムと周辺の重要なプログラム

1	京都大学大学院生ビジネスカウンスル(KGC)	京都大学大学院生ビジネスカウンスル(KGC)	P 2
2	非営利組織インターンシップ	慶應義塾大学 花田光世教授 櫻田周三講師	P 4
3	生活者の社会参加	慶應義塾大学 花田光世教授 櫻田周三講師	P 8
4	社会調査法	慶應義塾大学 妹尾賢一郎教授	P12
5	NPO スクール	大学コンソーシアム京都	P16
6	多摩美術大学産学協同プロジェクト	多摩美術大学	P22
7	人コミュ倶楽部	名古屋学院大学 水野晶夫助教授	P26
8	まちづくり	一橋大学 林大樹教授	P30
9	創造性開発フィールドワーク ACT	一橋大学 米倉教授・楠木教授・青島教授・阿久津教授	P34
10	顧客満足演習ゼミ(CSゼミ)	宮城大学 久恒啓一教授	P36
11	企画講座「会社をつくる」	立教大学 廣江彰教授	P40
12	プロジェクトインターン	立命館大学 村山皓教授	P46
13	ベンチャーインターンシッププログラム	早稲田大学オープン教育センター	P48

### その他の重要な事例

1	アントレプレナー・インターンシップ・プログラム	ETIC.	P52
2	国際インターンシップ	国際基督教大学 山本和教授	P54
3	社会との対話	慶應義塾大学商学部	P56
4	ソニーマーケティング学生ボランティアファンド	ソニーマーケティング株式会社 明治学院大学ボランティアセンター	P60
5	立命館大学キャリアセンター	立命館大学キャリアセンター	P62
6	イツ デモ	株式会社ワールド/実践女子大学	P64
7	事業創造プログラム	立命館大学大学院	P66
8	起業家育成プログラム	日本福祉大学	P67

## 京都大学大学院生ビジネスカウンスル(KGC)

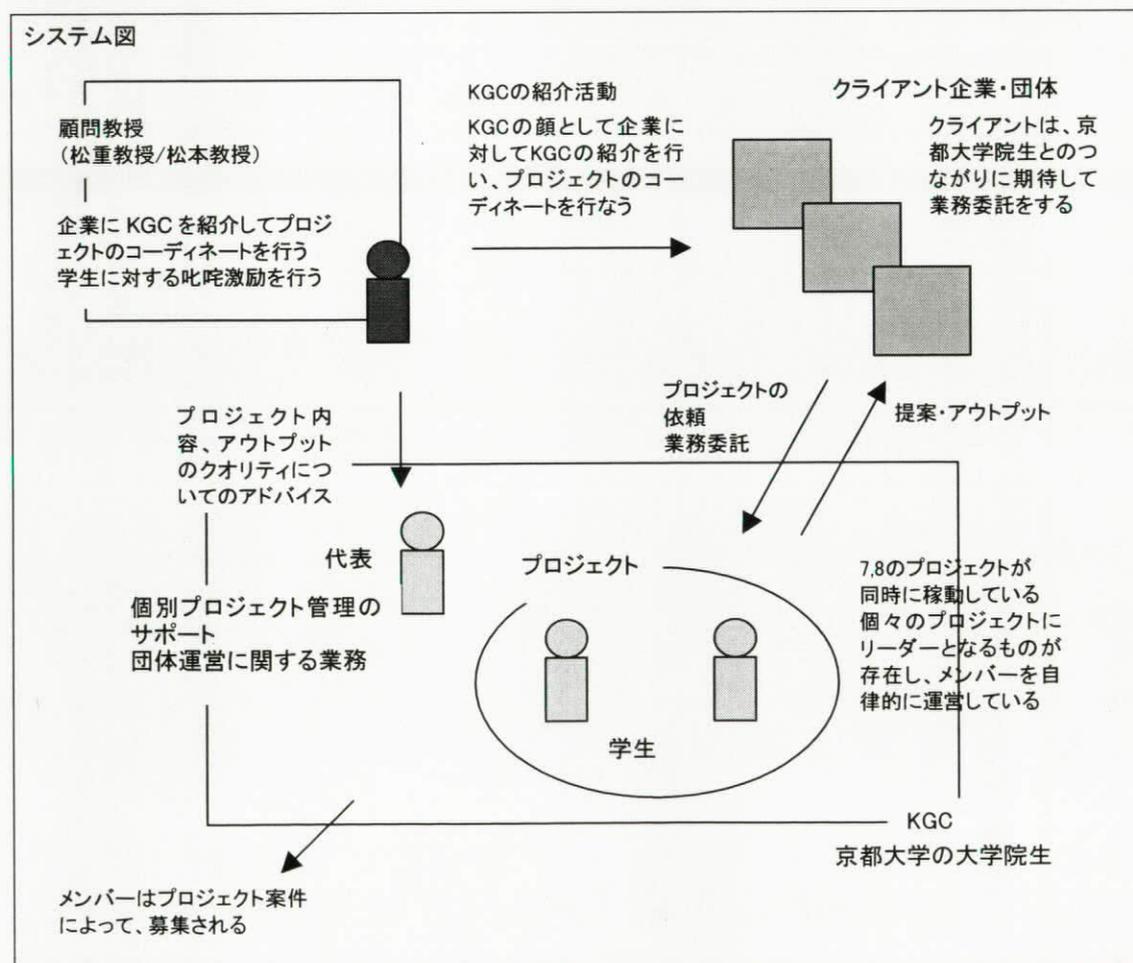
京都大学大学院生ビジネスカウンスル(KGC)

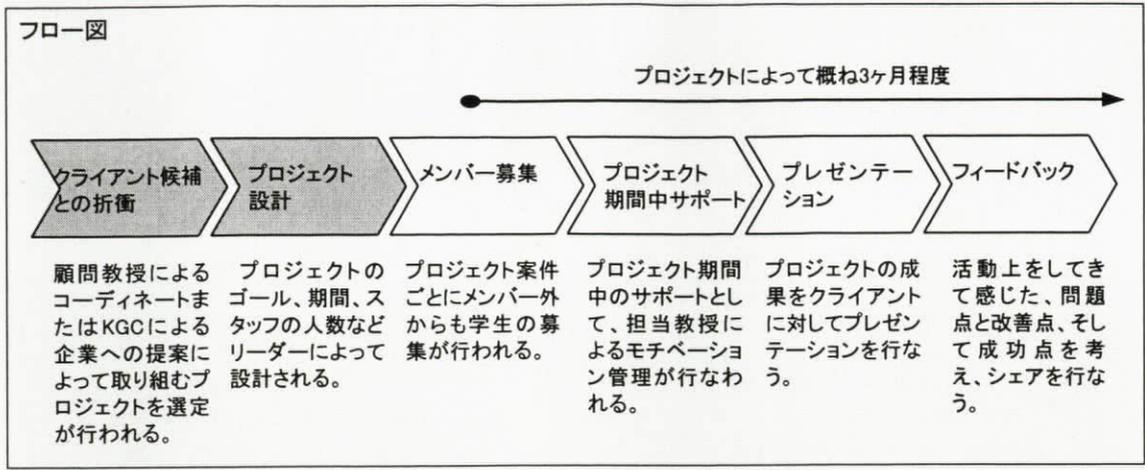
目的	
・大学院の研究者の視点を提供することでビジネスの課題を解決に貢献すること	
・学生が責任を持ってビジネスの課題に取り組み成果を出す経験をする	

概要	
京都大学の大学院生が、研究者の視点を活用し、企業のビジネス課題の解決を行なう組織。企業からの依頼や、プロジェクトメンバーからの提案に基づいて、プロジェクトが組織され案件ごとにメンバーが採用されリーダーによって進められる。三洋電機や京都リサーチパークと連携した調査プロジェクトが行われた。	

産学協同のスタイル:	産学協同プロジェクト型
------------	-------------

開始年度(終了年度):	2001 年度
学内での位置付け:	京都大学ベンチャービジネスラボラトリー認定団体(大学認定)
実施期間:	通常 3ヶ月程度
規模:	30 名(1 プロジェクトは平均 5 名程度)
運営体制:	KGC 事務局
予算:	プロジェクトごとの受託金





**具体的な事例**

健康食品の研究・開発。フィリピンに自生するバナバと呼ばれる植物から独自技術でエキスを抽出し、健康食品として卸売りしている。

- プログラムの工夫**
- ・顧問教授が団体の顔としてプロジェクトのコーディネートを行っている
  - ・学生が自主的に動いている(学生によってゴール設計等がなされている)
  - ・団体の事務機能も学生によって1つの独立したプロジェクトとして運営されている

- プロジェクト例**
- ・三洋携帯プロジェクト…三洋 HRS と共同で携帯コンテンツ制作を行なう
  - ・KGC マネジメントプロジェクト…KGC メンバー全員の今後のキャリアを支援していくことを目的としている
  - ・ものづくりプロジェクト…メンバー各自の専門を活かし横断的にアイデアをだし、それをもとに製品開発を行なうプロジェクト。その1つの成果として医学部研究室と実験装置の開発がある。

## 非営利組織インターンシップ

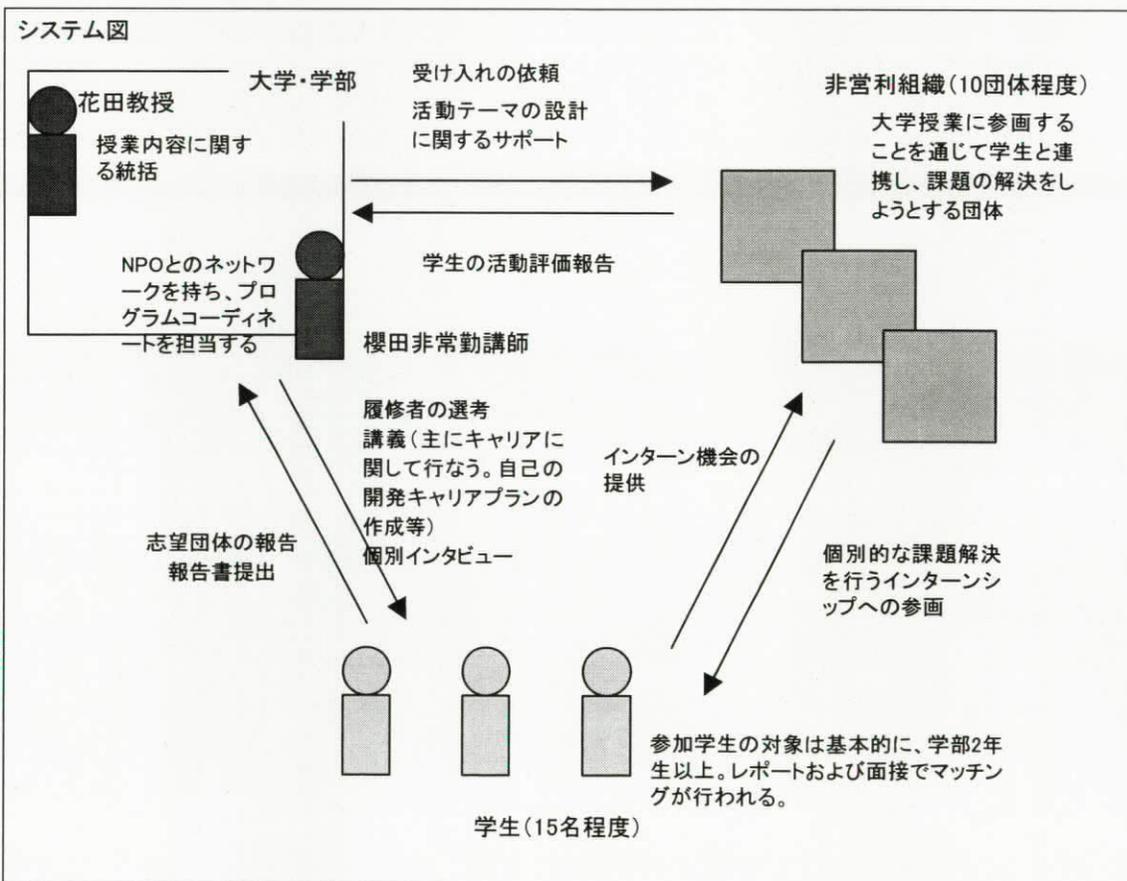
慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス 花田光世教授 櫻田周三非常勤講師

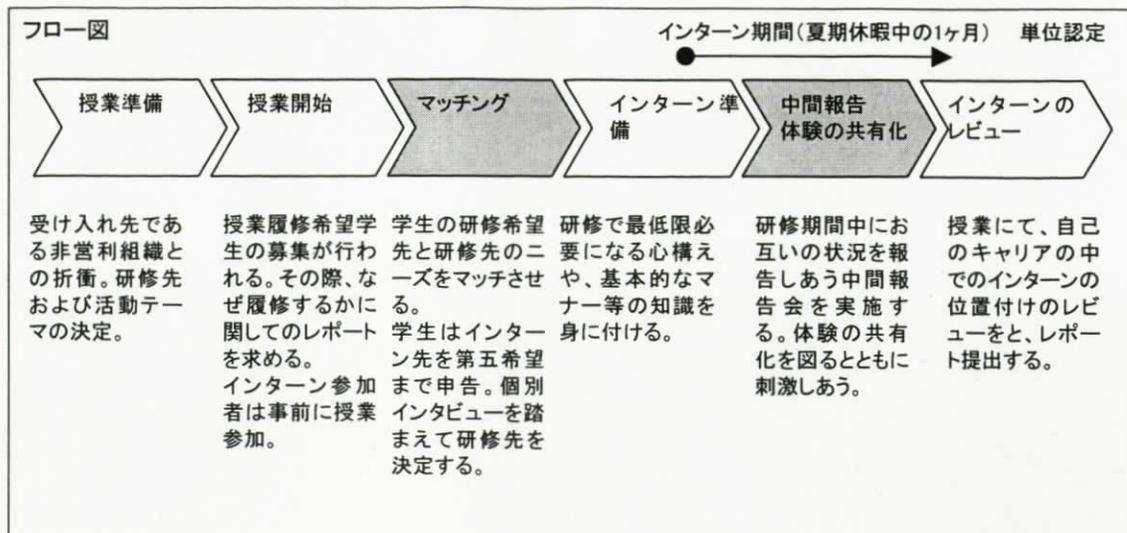
目的
<ul style="list-style-type: none"> <li>・非営利組織におけるソーシャルキャピタルを形成するようなネットワーク型の働き方の体験を提供する</li> <li>・非営利組織に関わる多様な人々の生き方や価値観に触れ、自らのキャリア開発を考察する</li> </ul>

概要
<p>基本的に夏期休暇中に1ヶ月間、非営利組織でのインターンを集中的に行なう。事前講習として、心構えや基本マナー等を授業形態で行ない、またインターンシップ終了後、自らの体験を自己のキャリア開発・ライフプランにどのように位置付けるかというフォローを、ワークショップ形式や講義形式で行なう。</p>

産学協同のスタイル:	インターンシップ型
------------	-----------

開始年度(終了年度):	2000年度
学内での位置付け:	総合政策系専門科目
実施期間:	春・秋学期間講義と夏期休暇中1カ月のインターン
規模:	約15人。受け入れ団体は10程度。
運営体制:	慶應義塾大学教授、非常勤講師
予算:	学部授業予算





### 具体的な事例

面接時に、ある団体での活動を希望していた学生によくよく話を聞いてみると、「子供の教育」に関心があることがわかった。それは当初の活動テーマではなかったがアイデアのひとつにはあった。そこで担当教員は急遽受け入れ先と相談し、内容を「子供の実験科学キットの普及」というプログラムに変更した。(研修期間が短いこともあり、学生の主体的な活動環境を確保するために、受け入れに際し、何らかのアウトプットを伴う活動テーマを設定している。それは事前に受け入れ団体と担当教員の話し合いによって決まるが、それによって何が学べるかも重要なので、決まるまでには様々なアイデアが飛び交う。その結果、ポツアイデアが生きることもある。)

### プログラムの工夫

- ・アウトプットにつながる活動テーマを明確にし、学生が主体的に取り組める仕事をつかったことで、多忙なNPOの日常業務に埋もれないようにした
- ・学生と受け入れ団体のニーズをそれぞれ掘り起こし、丁寧なマッチングをおこなう。
- ・ただの社会体験でなく、キャリア開発の視点で捉えさせることにより深いコミットメントを引き出す。
- ・掘り下げたいテーマは、秋の「生活者の社会参加」というグループワーク形式の授業にテーマ提案できる。

### プロジェクト例

- ・人道目的の地雷除去支援の会・・・日本国内の理解者・協力者を増やすためのイベント実施・テキスト作成
- ・ワールドスクールネットワーク・・・環境教育の教材のコンテンツ作成
- ・エイブルアートジャパン・・・アクセシブル・ミュージアムをWeb上で複数検索可能にする仕組み作り

### スケジュール一例

- 3月 研修生受け入れ団体決定
- 4月 学生に対するガイダンス、事前授業開始
- 5月 学生に対する研修先紹介、学生より希望研修先とレポート提出
- 6月 個々の学生の研修先決定(面接・マッチング)
- 7月 学生による研修先事前訪問、研修に関する各種手続き
- 夏期休業中 インターンシップ研修(原則として1ヶ月程度)
- 9月 学生より研修報告提出
- 10月、12月 フォローアップ授業

### 授業の内容

〈事前授業〉

「企業とは、組織とは」

「働くことの意義」

「非営利組織側から見たインターンシップの意義」

「非営利組織が直面している課題」

「これからの非営利組織－人材とマネジメント」

〈フォローアップ授業〉

「インターン研修経験の共有化と提言」

「自己のバリュー、スタイルのセルフアセスメント」

「キャリア開発とキャリアゴール」

「ライフデザインとワークライフバランス」



## 生活者の社会参加

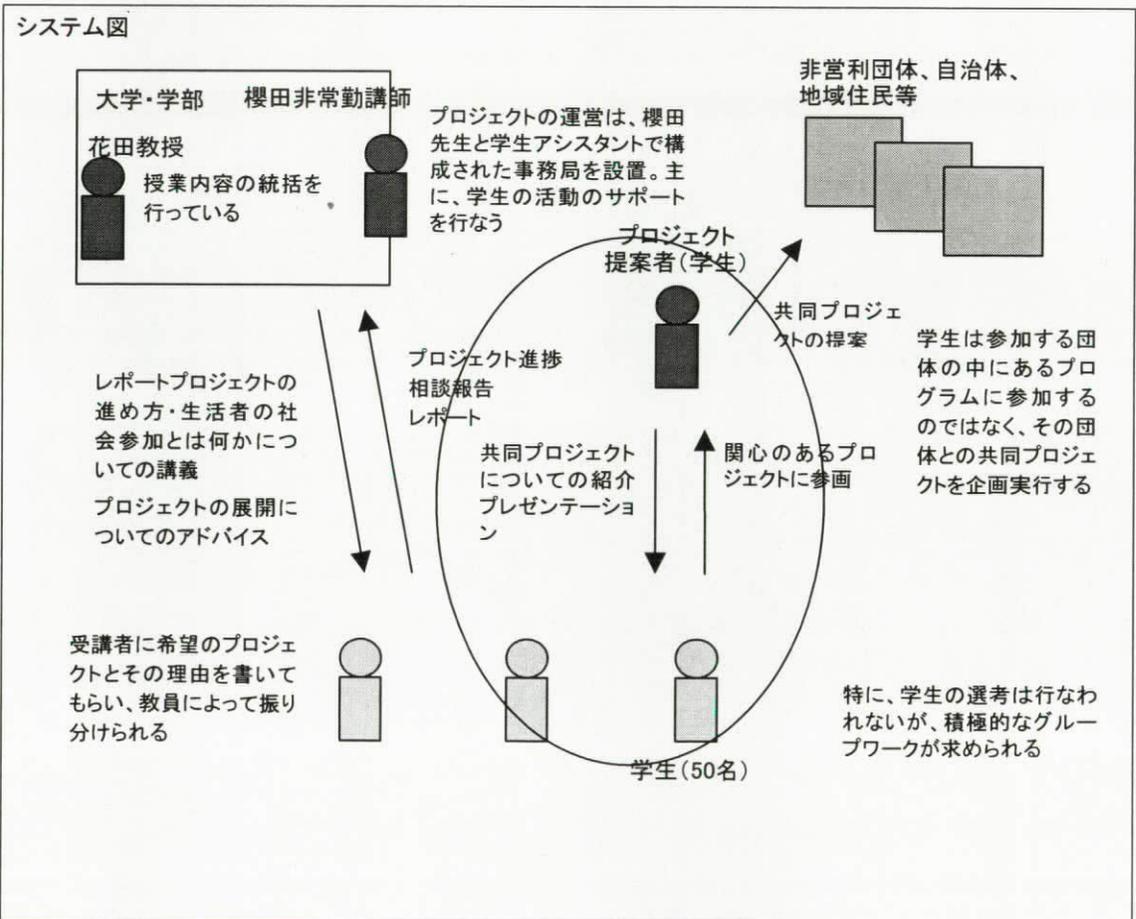
慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス 花田光世教授 櫻田周三非常勤講師

目的
<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部の団体と協働し、生活者の社会参加を促す新しい試みを行なうこと</li> <li>・活動の中から将来の生き方、人生設計について考えること</li> <li>・外部団体との協働の中から課題解決の経験をする</li> </ul>

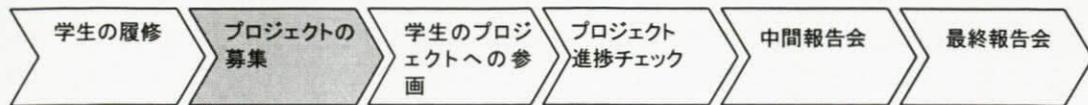
概要
<p>受講生のつくるグループが民間非営利団体、自治体、地域住民等と協働して、生活者の社会参加を促す為のイベントやキャンペーン、あるいはフィールド調査を企画・実施する。また、一連の活動を通じ既知の知識技術の発揮した活動とライフデザインについて考える。例えば、履修者は地域で活動しているイルミネーション湘南台という地域の団体に参加して、クリスマスに行なうイベントを通じて地域の交流を生み出す試みを行なった。</p>

産学協同のスタイル:	学生プロジェクト型
------------	-----------

開始年度(終了年度):	2001年度
学内での位置付け:	汎用-複合系科目(学部を問わず履修できる)
実施期間:	半期
規模:	約7団体50名程度
運営体制:	慶應義塾大学教授、非常勤講師、学生アシスタント
予算:	学部授業予算



## フロー図



特に、学生の選考は行なわれな  
いが、積極的な  
グループワーク  
が求められる。

実際に活動のプ  
レゼンテーション  
を見て、それに  
履修学生は応募  
する。  
非営利組織イン  
ターンシップ履修  
者が参加団体へ  
プログラム提案  
を行なうことが  
る。

プロジェクトがど  
の段階まで進ん  
でいるかの報告  
をする。その際、  
担当教員により  
アドバイスをもら  
う。

参加したプロジェ  
クトに関して、  
個々人でどのよ  
うに感じたか、何  
を学んだかにつ  
いてのレポートを  
書く。

参加したプロジェ  
クトの進捗報告  
と、担当教授に  
よるアドバイスに  
より、今後のプロ  
ジェクトの進め方  
を改善する。

最終報告を行な  
う。その際、どの  
ような点に注意し  
て生活者を巻き  
込めたかをポイ  
ントとして話す。

### ●メンターとしてのサポート

…ほぼ毎週の授業ごとに相談の時間を設ける。主に相談することは、進め方、コンセプトの深め方等である。また、メールによる質問は常に受け付けている。

## 具体的な事例

フィリピンの NGO を支援する日本の NGO とのパートナーシップで実現したプロジェクト。学生がグリーティングカードをデザイン・販売し、収益を NGO にあてようという試み。今までもあった同団体のグリーティングカードを、デザインを一新すべく様々な外部のデザイナーなどに相談。同授業内で集まった学生メンバーたちのがんばりに周囲も応援し、最終的には片岡鶴太郎氏の協力を得て、クリスマスカードの企画・開発・販売を実現。メディア、新聞にも取り上げられる。

## プログラムの工夫

・学生が担当教員と相談の上、取り組みたいプロジェクトを提案する

## プロジェクト例

- ・日本フィランソロフィー協会…視聴覚障害者の web へのアクセシビリティの改善
- ・藤沢市…藤沢市に古紙回収ボックスを増加させる
- ・湘南台イルミネーション実行委員会…住民参画型イベント実施

## 体験談

自分は生活者の社会参加の中でイルミネーションの班に所属していました。自分としてはイルミネーション湘南台の企画に参加することにより、この授業で自分自身が達成したかったことである、地域社会との様々な出会い、出来事、コミュニケーションに触れ、体験して自分と社会、自分と他社との関係を見つめなおすということが達成できたと思います。普段から、自分は NPO 法人の活動に参加しており、その場において知識・スキル・ノウハウ等がある程度その活動を通しての経験で知っていたのを積極的にこのイルミネーションのグルワに対して還元できればいいなと思いました。

実際に、自分がグルワにおいて果たした役割としては大きく二つあり、一つはこのイルミネーションに参加させてもらう中でどのようなことを自分達がすればいいのかということを考える企画段階での役割がありました。もう一つは、当日のイルミネーション湘南台のイベント手伝いと、そこに参加させてもらった自分達のグルワでのイルミネーションフォト企画の実行の役割でした。

そもそも、このイルミネーションに参加する自分達のグルワが最終的に達成したいこととしては、新規参加者と既存の街づくり団体(例えばイルミネーション湘南台)とを結びつけてゆきたいというものでした(それは、湘南台に若い風を吹かせるため)。そのために、彼らに街づくりを体験させてあげるといったものができたらいいなと思いました。街づくりに参加してもらうには、お客さんとしてコンサートを見るだけでは、最初のステップが弱い。しかもそれはイルミネーション湘南台の広報部がやる仕事です。なので、自分たちは新規参加者(主にエスタテラ住民)に「街づくりって楽しいかも」と思ってもらえるような企画を用意できたらいいなと思いました。それ

が今回自分たちのグループワークで提供してゆくものでもありました。しかし、急に自分たちで一からイベントを企画して、お客さんを集めて、何から何まで準備してというのは時間的にも人数的にもできないと思いました。そこでイルミネーション湘南台 2002 側が企画している企画と絡ませようと思いました。そうすれば、広報の時間などかなり節約できます(ここで言う広報とはお客さん集めのことであり、自分たちの広報は、スタッフ集めということ)。そして、自分たちが絡ませてもらう企画としては、12 月 20 日の湘南台駅小田急改札広場で開かれるクリスマスコンサートにおいてでした。

実際、クリスマスコンサート当日に自分達がグルワとしてできた企画はポストカード企画でした。

もともと、中間発表の時までは、イルミネーション湘南台 2002 側が用意してくれているクリスマスコンサートおよび、ミニ企画に新規参入者を届けて、イベント運営の楽しさを楽しんでもらいながら、街づくり団体と彼らを結びつけてゆきたいという趣旨でした。しかし、その後グルワをしていく中で、それ以外にも自分たちでミニ企画ができるのではという話になり、そこで考えたのが、ポストカード企画と平行しながら行なう、イルミネーション写真企画でした。

また、イベントの単発性を防ぐために 2 重のしかけを今回はしました。それはこの企画を、映像コンテンツ(2003 年 4 月に WEB で配信するためのコンテンツ)と絡ませて情報公開していくことです。現時点で決まっていることとしては、このコンテンツを湘南メディアヴィレッジプロジェクトの皆さんに委託しようと考えていることです。そして 4 月からの WEB 配信・ケーブルテレビによる配信に使ってもらえることを目標にしています。WEB 配信(湘南テレビ局)であれば、いつでも 2002 年のコンテンツを見ることができます。そうすることにより、来年のイルミネーションの時期が近付いたあたりで、2002 のコンテンツをエスタテラ湘南台中心に広報を強めて流すことにより、来年のエスタテラ住民に「へー、去年のイルミネーションにはうちのマンションの人も参加していたのか〜」と思わせることができると思います。さらに、贅沢を言えば、今年スタッフとして参加して頂いた人が、イルミネーション湘南台にそのまま関心を持ってくれたり、次の企画を生み出していきたいと思ってくれたら、なお素晴らしいと思います。当日(12 月 20 日)イルミネーション湘南台のクリスマスコンサートにグルワとして参加して、自分が果たした役割としては、主に二つでした。それは、グルワでしたイルミネーションフォト企画とイルミネーション湘南台の飾り付けの手伝いでした。

イルミネーションフォト企画として実行したことは、クリスマスコンサートを見に来ている地域の住民に対して声をかけてフォト企画を紹介します。そして、デジタルカメラであらかじめ決めていた 5 つくらいのスポットの中から場所を選び写真を撮ります。そして、メッセージを考えてもらい書いてもらいます(実際は、ほとんどの人がメリークリスマスと書き、こちらが意図していた、☆いつまでも仲良く! 大好き湘南台☆というようなコメントはあまりなかった。涙)。そして、その写真をクリスマスの夜に届けるというものでした。

また、イルミネーション湘南台の飾り付けを通して、湘南台地区の住民と関わることができました。そこであった出来事として印象深いこととしては、湘南台の中でも自治会の人と一般住民の間には大きな意識の差があるのだなということです。そのように思ったきっかけとして、ある出来事がありました。それは、イルミネーション湘南台が湘南台駅に飾り付けをしている時に、おじさんが怒鳴り込んできたことでした。そのおじさんが言うには、公共の道の真ん中に荷物を置いていると邪魔だから、すぐにどけてくれということでした。実際、あまり場所をとっておらずまた許可をとってしている活動であり、また地域の自治会がしているということなので、地域住民は非常に協力的なものであると思っていた自分としては、そのように言いがかりをつけてくる人がいるということは非常にショッキングな出来事でした。また、おじさんだけでなく警察の人も立ち寄り許可はおりているのかということを確認していたので、地域に存在する別々の組織同士をつなげるネットワークというのは湘南台にないのだろうか、非常に疑問に思いました。

最後に、この活動を通して学んだこととしては、自分達は対象を新規参入者と、もともと地域住民というところに始めから目を向けていましたが、もしかして地域住民の中でも地域の活動に対して意識の差があるのではないのだろうかということでした。その部分をまず解決していくことが湘南台、ひいては全国の地域における活動を盛んにしていく為に、求められていることではないだろうか、思いました。そして、その解決策として自分がイルミネーションの活動を通じて感じた、地域に存在する別々の組織を繋げる為のハブとしての機能を果たす何か新しい仕組みなり組織が必要ではないのだろうかと思いました。

おまけとして、自分達の想いを集約しているなど感じる言葉がグルワにおけるメールのやり取りの中で、流れていたのをそれをのせておきます。

「誰か」が「いつか」崩さないといけない「壁」を

今回の企画をトリガーにして崩していけたらいいですね。

今回の、自分達の活動の成果としては、大きなものではなかったと思います。ただ、この活動が地域間の組織を横断的にネットワークする第三者的な存在となればいいなと思います。実際に、今回は新規参入者(エスタテラ湘南台住民)とイルミネーション湘南台実行委員会と自治会を結びつけることができたので、無駄ではなかったと思いました。

#### スケジュール一例

- 10月1日 ガイダンス
- 10月15日 テーマ候補の提示と説明
- 10月22日 テーマ選定およびグループ分けの為の話し合い
- 10月29日 社会参加活動とライフデザイン
- 11月5日 ゲスト講師による講義
- 11月12日 ワークショップ(違うグループのメンバーと話し合う)
- 11月19日 ゲスト講師による講義
- 11月26日 中間発表
- 12月3日 ゲスト講師による講義
- 12月10日 プレゼンの形式や方法について
- 12月17日 コミュニティ・ビジネスの必要性と可能性
- 1月7日 プレゼンテーションのポイントの確認
- 1月12日 プレゼンテーション(全グループ)
- 1月21日 総括講義

〈実習〉グループで実践。NPO と共同で実施するイベント、キャンペーン、フィールド調査、それに伴う諸機関との調整等も実習に含める。実施時期はプレゼンテーション以前が望ましい。

#### 〈提出課題〉

##### ■グループ

- ・活動計画書(11月5日提出)
- ・プレゼンファイル(中間発表および最終発表で使用したもの)・・・発表後提出

##### ■個人

- ・実習レポート(3000 時程度)
- ・最終レポート(3000 時程度)テーマは後日発表

## 社会調査法

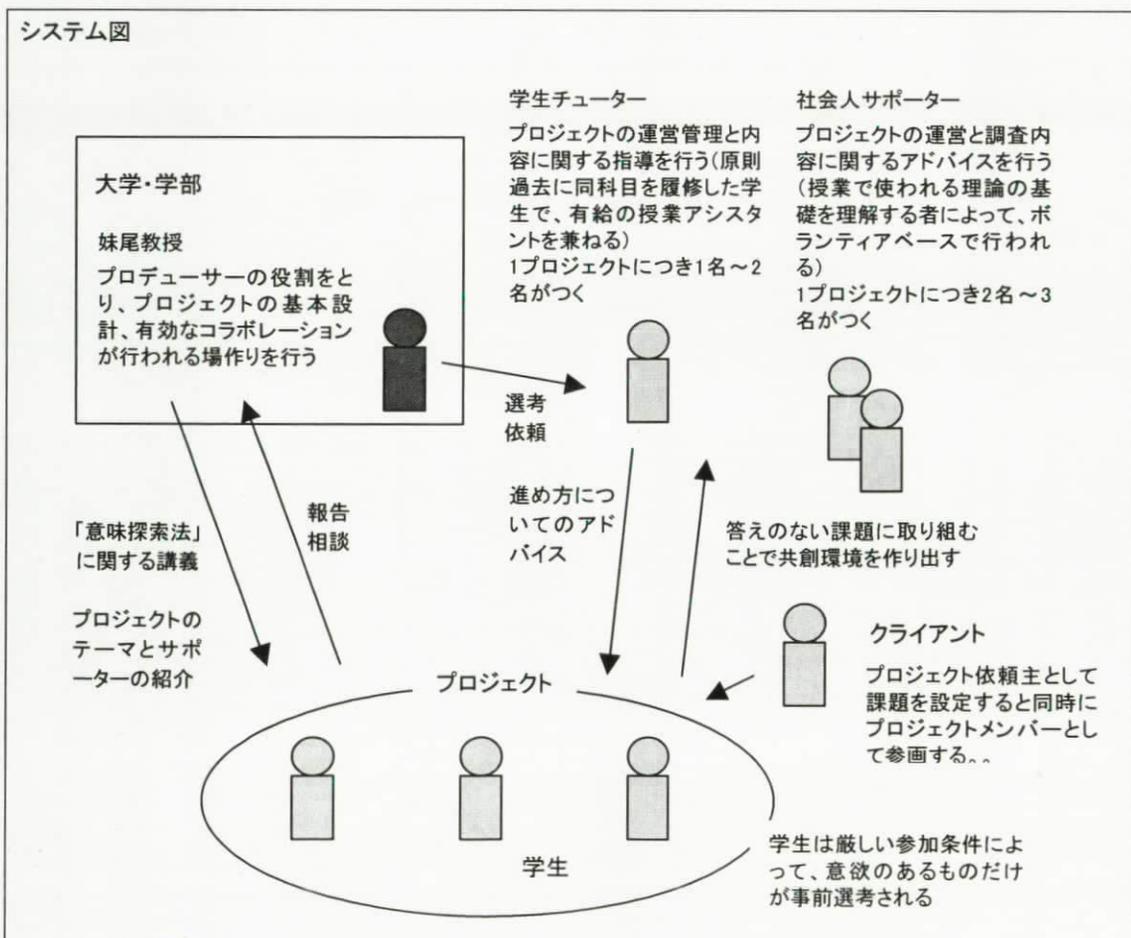
慶應義塾大学政策・メディア研究科教授 妹尾賢一郎教授

目的
・学生がグループで調査プロジェクトを行なうことにより「社会的意味探索法(社会的意味の変容と多様化という観点で事象を定性的に分析する調査方法)」を修得すること

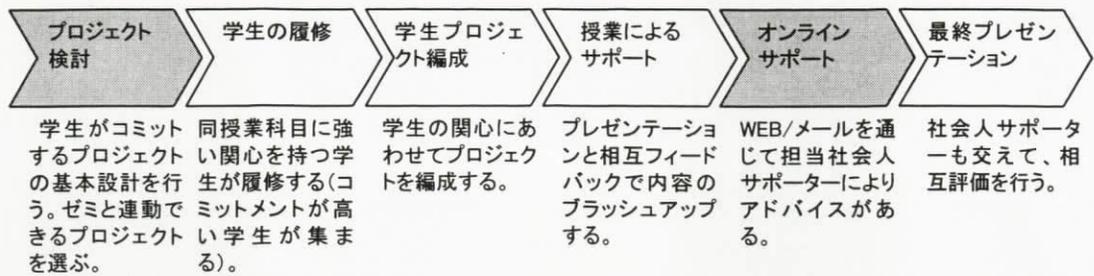
概要
学生チューター、社会人サポーターの支援の受けながら、グループで「社会的事象に対する定性的な調査分析」を行なうプログラム。地方の町興しや大学 WEB の評価などの具体的な調査プロジェクトを通して、「社会的意味探索法」を修得すると同時に、Web を中心としたメディアを使ったコミュニケーション方法、外部参加者を巻き込んだチームでの協働学習のスキルの修得を行なう。

産学協同のスタイル:	学生プロジェクト型
------------	-----------

開始年度(終了年度):	1996 年度
学内での位置付け:	学部共通基盤科目(履修に学年は関係しない) 社会調査法 A/B 同時履修を原則とする(連続 2 コマ)
実施期間:	半年間
規模:	1 セメスター約7プロジェクト(1 プロジェクト 3,4 名)
運営体制:	妹尾教授、学生チューター(10 名)、社会人サポーター(12 名)
予算:	学部授業予算



## フロー図



### ●メンターとしてのサポート

…授業時に限らず、連絡をとれば学生チューターによる進み方のアドバイスをもらえ、社会人サポーターに何度か、オンライン上でアドバイスをもらえる。

### ●クライアントの関わり方

…実際のプロジェクト依頼主が、プロジェクトメンバーとして参画する。またプロジェクトによっては、社会人が模擬クライアントになり、学生は授業のプロジェクトを受託しているという形式をとって、プロジェクトの責任ある運営を支える。

## 具体的な事例

「山形県鶴岡市」を全国へ情報発信をしようという取り組みの中で、鶴岡市で有名な「雷」に注目し、「雷」の情報基地を作ろうというプロジェクトを企画。雷についての社会認識の歴史の変遷などを調べ上げ、情報基地としての「鶴岡雷ウェブ」のコンセプトづくりに貢献した。当初からゼミOBの方で地域活性の関連の仕事をしている方がサポーターとして協力してくださっていたが、最終的には鶴岡市の担当者が社会人サポーターとして入ることで実質的にクライアント的役割となり、学生のコミットメントが高まった。

鶴岡雷ウェブ「雷ネット」 <http://www.kaminari.gr.jp/>

## プログラムの工夫

- ・学生プロジェクトに対して効果的指導をできる体制(学生チューター、社会人サポーター、各種メディア)
- ・社会人がプロジェクトを支えるメンター、プロジェクトを発注する模擬クライアントとなることで学生のコミットメントが深まる
- ・学生チューターが各プロジェクトに一人か二人つきサポートを行なう
- ・プロジェクトのテーマ設定、サポーターの巻き込みなどはプロデューサーとしての教授が行なう

## プロジェクト例

- ・バレンタイン調査…バレンタインの歴史の意味解析
- ・大学web…全国の大学ホームページの全数調査分析
- ・営業写真…地理写真のフォトアーカイブ作成

## スケジュール例

- |     |        |   |
|-----|--------|---|
| 第1回 | 9月30日  | オリエンテーション: 基本的考え方<br>オリエンテーション調査プロジェクトの基本的考え方と進め方               |
| 第2回 | 10月7日  | 社会的意味探索概説<探索技法編1>意味の抽出<br>プロジェクト Part1 プロジェクト班決定プロジェクト構想の形成     |
| 第3回 | 10月21日 | 社会的意味探索概説<探索技法編2>世界観の抽出(W)<br>プロジェクト Part1 進捗報告プロジェクト企画の立案      |
| 第4回 | 10月28日 | 社会的意味探索概説<探索技法編3>意味の表現(XYZ公式)<br>プロジェクト Part1 進捗報告プロジェクト計画の策定   |
| 第5回 | 11月11日 | 社会的意味探索概説<探索技法編4>状況の描画と意味探索(リッチピクチャー) ★第一回中間報告会各班の進捗報告プレゼンテーション |
| 第6回 | 11月18日 | 社会的意味探索概説<探索技法編: 中間まとめ>意味探索手法のまとめと                              |

- その活用について プロジェクト Part2 進捗報告
- 第7回 11月26日(火曜) 社会的意味探索概説<資料活用編1>資料の収集とデータ整理  
プロジェクト Part2 進捗報告プロジェクトの再構成
- 第8回 12月02日 社会的意味探索概説<資料活用編2>年表の作成  
プロジェクト Part2 進捗報告プロジェクトワークのコラボレーション
- 第9回 12月09日 社会的意味探索概説<資料活用編3>チャート等の活用  
プロジェクト Part2 進捗報告プロジェクトの省察の仕方について
- 第10回 12月16日 社会的意味探索概説<資料活用編:中間まとめ>資料活用の手法・技法と  
その活用について ★第2回中間報告会
- 第11回 1月6日 社会的意味探索概説<意味解釈編1>定性的データの解釈法  
プロジェクト Part3 個別チュータリング
- 第12回 1月13日 社会的意味探索概説<意味解釈編2>コンセプトの紡ぎだし  
プロジェクト Part3 個別チュータリング
- 第13回 1月20日(月曜) <まとめセッション>社会的意味探索方法論の課題と方向性  
★最終プレゼンテーションプロジェクトの最終報告会



## 大学コンソーシアム京都「NPO スクール」

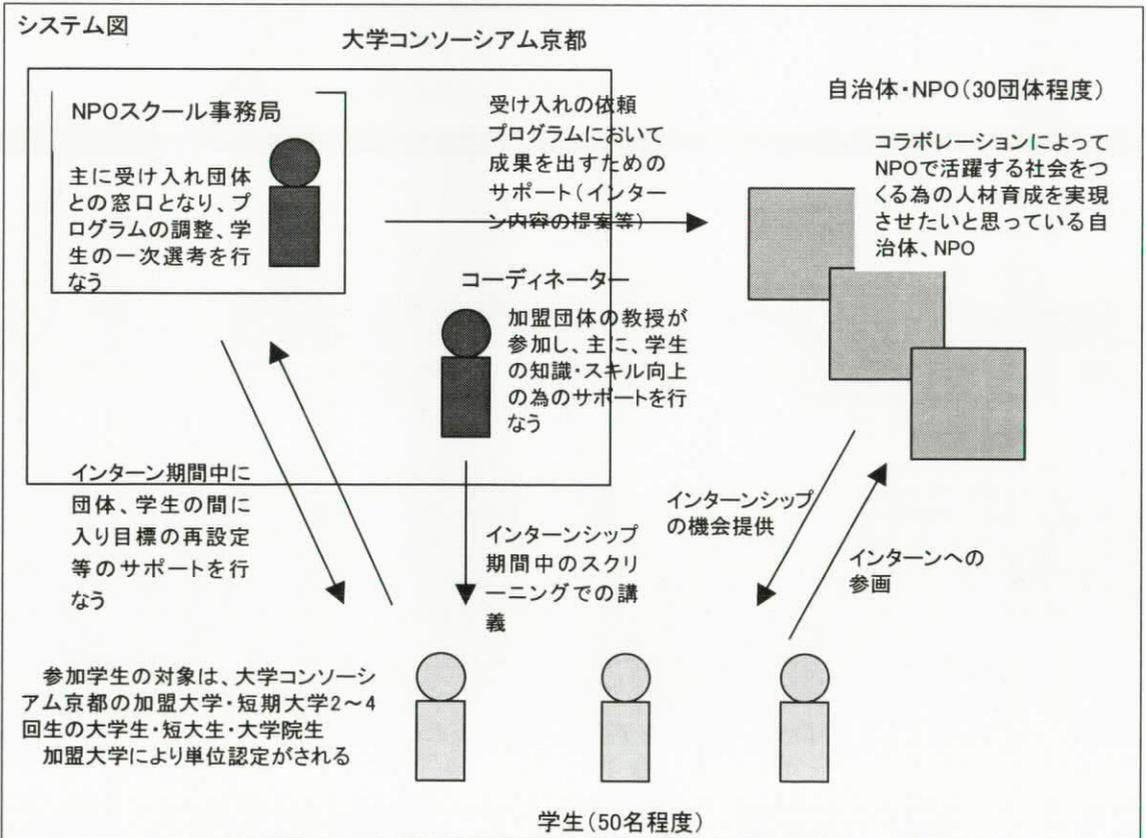
大学コンソーシアム京都 NPO スクール事務局 山口洋典事務局長

目的	
・現場での体験学習により、問題解決の思考や方法論を身につける	
・NPO において現在求められている知識、スキルを身につける	

概要	
各学生の将来のキャリア現場で求められる知識、スキルを、夏期休暇中の自治体・NPO でのインターンを通して身につける。その為の準備として、ビジネスマナー・就労時の基礎的な知識についての講義、インターン中は週1回ゼミナール方式の授業によるフォロー、そしてインターン後は、体験報告レポートの発表を行なう。	

産学協同のスタイル:	インターンシップ型
------------	-----------

開始年度(終了年度):	1998 年度
学内での位置付け:	大学コンソーシアム京都インターンシッププログラム NPO コース (加盟大学によってそれぞれ単位認定)
実施期間:	夏季期間中 2 週間～1ヶ月程度のインターンシップと前後半年のスクーリング
規模:	参加学生 50 名程度。受け入れ団体 30 程度。
運営体制:	NPO スクール事務局
予算:	加盟大学、短期大学により



フロー図



受け入れ団体のニーズにもとづき、学生に期待する役割を整理する。

希望学生の募集が行われる。プログラム趣旨の理解度、動機等を基準に選考。事務局により個別の面接で選抜される。(競争率2倍程度)

学生の研修希望先と研修先のニーズをマッチさせる。学生・インターン先・NPOスクールの3者間で話し合いにより決定。

研修で最低限必要になる、ビジネスマナー等の知識を身に付ける。

夏季期間中に2週間～1ヶ月程度のインターンを実施。その期間中、スクーリングでインターン先にて活躍するための知識、スキルのフォローを行なう。

最終報告レポートの発表を行なう。

●メンターとしてのサポート

…インターンをする上で重要になる、動機の明確化・課題の明確化をスクーリングで行なう。

基本的には、専門分野の知識や経験を活かしながら、インターン生との日常的なやりとりやインターン先との連絡・調整を行なう。

●クライアント

…基本的にインターン先での教育担当

具体的な事例

京都ユースホステル協会のインターンシップにおいて、来館者へのアンケート調査を実施したプロジェクト。来館者へのアンケートをただ多く取ることを目的にしてしまっていた学生の現状に対し、NPO スクール事務局で、目的の再確認と行動目標の修正をすることで、より良質な回答を得るアンケート調査のためのプロセス改善が実現できた。

プログラムの工夫

- ・しっかりとした、学生の選抜により参加学生の目的意識をはっきりとさせることができる
- ・学生と常時、連絡をとり知識・スキル面での向上のサポートを行なうことができるコーディネーターの存在

プロジェクト例

- ・特定非営利活動法人アジアボランティアセンター…資料データ整理、討議資料作成など
- ・芦屋市国際交流協会(ACA)…姉妹都市交流、各種イベント(セミナー、コンサート等)、広報活動、フィリピンスクールプロジェクトなどの準備、運営補助など
- ・大阪高齢者生活協同組合…非営利での福祉事業の体験、ヘルパーステーションの運営実務、デイサービスの体験・実務、ヘルパー講座の開講実務など

背景

NPO スクールでは、仕事と学習の結合がインターンシッププログラムの目的で、その体験分野は企業・自治体だけにとどまらなないと考えている。その為、産官学に加えて「民」すなわちNPO分野、民間非営利組織へのインターンシップを「NPO ネットワークシステム」として運用してきた。ここでのインターンシップは教育機関が適切な職業選択への最適な学習機会としてとらえるだけでなく、学生自身が成熟した大学生となる手段として用いることができるようにすることを目的としている。また、スクール形式をとることにより、地域と大学を結びながら、仕事と社会の結合、適切な職業選択のための学習機会の提供、大学生として成熟度の向上、そして新しいNPOのネットワークの形成を図りたいと考えている。

## 体験談

大学の外に出てみたいと思って応募したのが始まりで、私にとってドーンセンターは正に新しいフィールドでした。インターンの仕事はもちろん団体から与えられたものですが、その中で、自分で見て、聞いて、考えて、そして質問していくという新しい学びのスタイルを得られたと思います。特に講座の企画では、何を伝えるのか、どう広報していけばよいか、当日の進行など一つ一つ自分たちで考えていかなければなりません。インターンで得られた自分のテーマをさらに深めていきたいと考え、これからも NPO やジェンダーの分野に関わっていきたいと思います。(文責:受講生 A)

### \* 受講生 A の NPO スクール的一年

#### 【4月】

- 学外での学びの場に魅力を感じて NPO コースのインターンに応募。  
・面接では自分の学びのテーマや自分自身について話す。

#### 【5月】

- NPO スクール生と初顔合わせ。(個性の強そうな人ばかりでした)
- NPO スクールでの合宿でインターン先のマッチング開始。  
・場所や仕事の内容を見ると現実味を帯びてくる

#### 【6月】

- ドーンセンターへ面接に→結果、企画・推進グループに配属決定。  
・ジェンダーに対する思いと、自分の希望配属先を伝える。  
・相談の結果、毎週火曜日 9:30~17:15 までインターン

#### 【7月】

- 女性映像フェスティバル(女性監督の映画を上映)でインターン生として仕事をこなす  
・啓発講座の広報(チラシの印刷・発送)、受講者の名簿作り、当日の受付  
・ジェンダーに関する新聞記事のスクラップ など

#### 【8月】

- インターンとは別に、自主的に埼玉県にある国立婦人教育会館での女性学・ジェンダー研究フォーラムに参加。  
(シンポジウムと 120 あまりのワークショップの中から自分で希望のものに参加)

#### 【9月】

- 調査研究事業のメディア・リテラシー教材作成のための委員会にメンバーとして参加  
(大学での勉強とも関連していて私にとっては関心の高い事業でした)

#### 【10月】

- 女性芸術劇場「ムーンライトチルドレン」での当日受付、後日アンケート集計
- ドーンセンターのインターン生 5 名で中間発表。  
・中村先生、NPO スクールのスタッフ、スーパーバイザーの前で中間発表

- 2月にインターン生で講座を企画するという話をドーンセンター側から頂く。
- NPO スクールのゼミの中でもドーンセンター組で中間発表。

#### 【11月】

- ドーンフェスティバル開催
- 講座の企画案、チラシ作成に奮闘する。
- ゼミ生にドーンセンターを紹介するドーンセンターツアー案浮上

#### 【12月】

- ドーンセンターツアー実施。
  - ・インターン生でドーンセンターの事業、ジェンダーについて紹介。
- 講座のチラシ完成。

#### 【1月】

- 講座担当の講師と打ち合わせ。30日に第1回の講座始まる。
- ファイナルレポートの準備に入る。

#### 【2月】

- 6日第3回の講座で司会担当（緊張したけど楽しかったです）
- 13日、20日と4回連続講座開催
- 19日最終報告会において1年の成果として自分のレポートを発表。

#### スケジュール

- 6月15日 第一回：インターンシップ準備プログラムⅠ 総合オリエンテーション  
第二回：インターンシップ準備プログラムⅡ インターンシップの課題と方法
- 6月22日 第三回：インターンシップ準備プログラムⅢ パブリックサービス・ケーススタディ1  
第四回：インターンシップ準備プログラムⅣ パブリックサービス・ケーススタディ2
- 6月29日 第五回：インターンシップ準備プログラムⅤ パブリックサービスの担い手1  
第六回：インターンシップ準備プログラムⅥ パブリックサービスの担い手2
- 7月6日 第七回：ビジネスマナー講座1  
第八回：ビジネスマナー講座2  
第九回：ビジネスマナー講座3  
第十回：ビジネスマナー講座4
- 7月27日 第十一回：インターンシップ準備プログラムⅦ 事前学習レポートの相互評価1  
第十二回：インターンシップ準備プログラムⅧ 事前学習レポートの相互評価2  
第十三回：実習前オリエンテーション

#### 夏季期間中2週間～1ヶ月程度のインターンシップ

- 10月5日 第十四回：インターンシップ評価プログラムⅠ 事後学習レポートの相互評価1  
第十五回：インターンシップ評価プログラムⅡ 事後学習レポートの相互評価2  
第十六回：インターンシップ評価プログラムⅢ ファイナルレポート作成準備
- 10月19日 第十七回：インターンシップ評価プログラムⅣ パブリックサービス・セオライジング1  
第十八回：インターンシップ評価プログラムⅤ パブリックサービス・セオライジング2

第十九回:全体総括会・修了式

- \* 1講座1時間半
- \* ●実習は8月1日～9月15日の期間で実施。長期間の場合もあり
- 上記のプログラムに、別途オプションでパソコン講習を実施
- 7月27日、10月5日、10月19日のうち1日、合宿開催の可能性あり



## 多摩美術大学産学協同プロジェクト

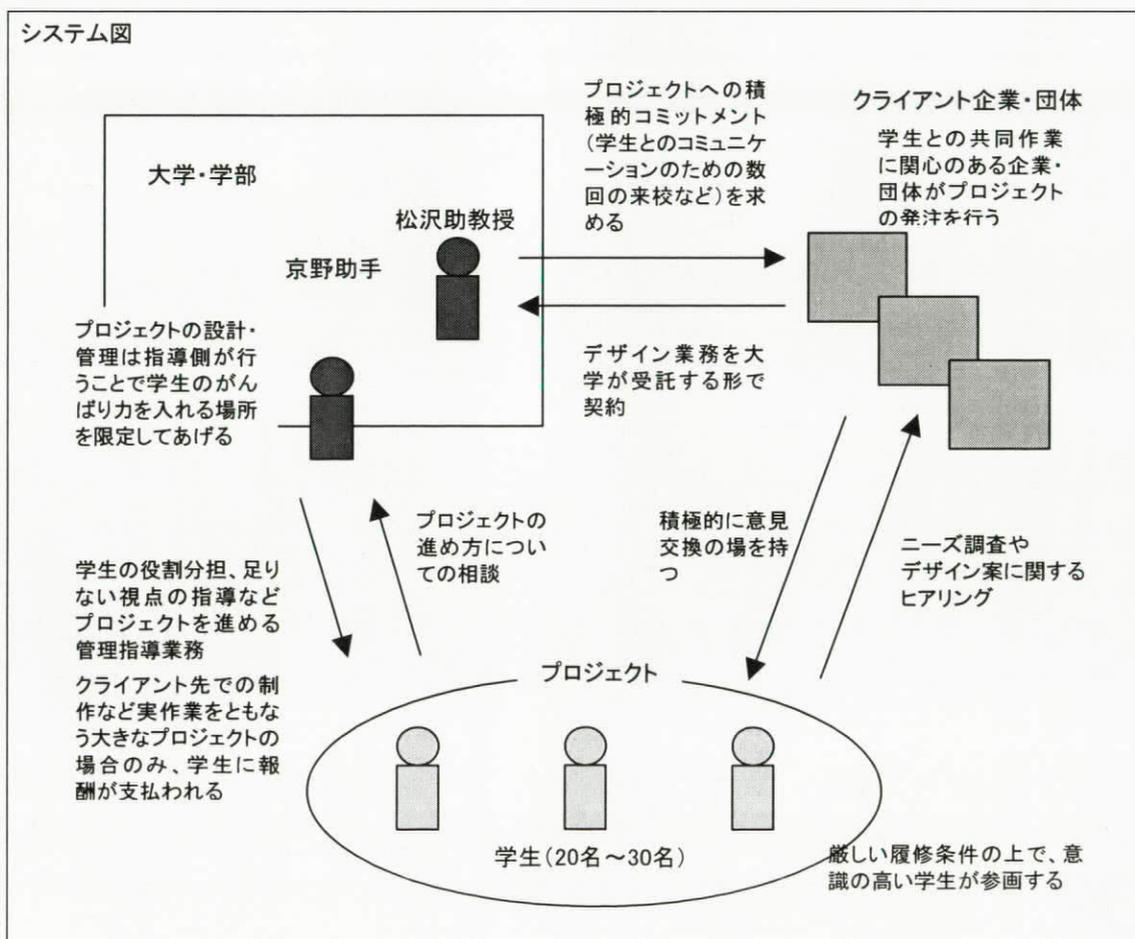
多摩美術大学美術学部環境デザイン学科

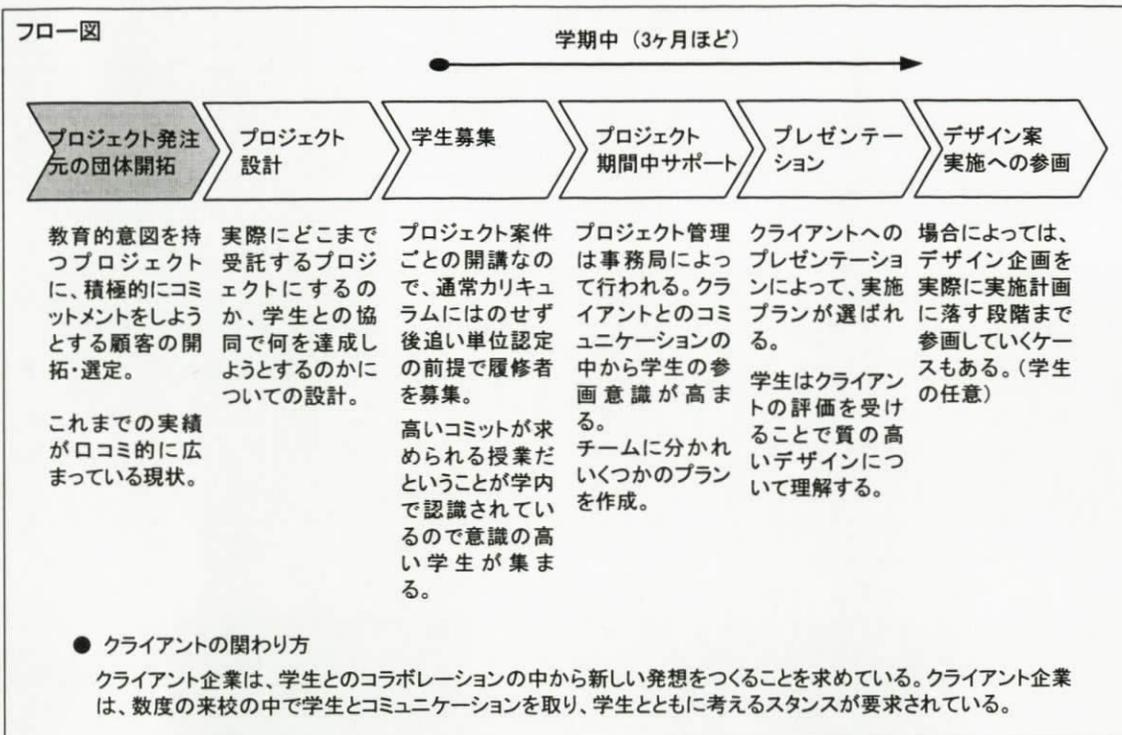
目的
<ul style="list-style-type: none"> <li>・学生が実践の中から「クライアントの課題をデザインによって解決する」という視点を獲得すること</li> <li>・クライアントと協同で「作品」としても優れたアウトプットをうみだすこと</li> </ul>

概要
<p>学生との協働の中から新しい店舗・空間などのデザインをつかっていきたいというニーズを持つクライアント企業から大学が受託するかたちで行なうプロジェクト。クライアントの課題をデザインで解決するための試行錯誤はプログラムに参加する学生たちによって行われる。モスパーガーとの新サービス開発に関する協働プロジェクトでは、ユーザーにやさしい店舗やパッケージのデザイン提案行なった。</p>

産学協同のスタイル:	産学協同プロジェクト型
------------	-------------

開始年度(終了年度):	1998年
学内での位置付け:	環境デザイン学科授業科目(プロジェクトの案件ごとに履修者が募られる)
実施期間:	・半年で1プロジェクト(案件によって異なる)
規模:	・案件ごとに人の数は変動するが、1プロジェクト大体20~30人規模
運営体制:	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学部講師による学生指導、営業活動、クライアントとの交渉</li> <li>・学部教務担当助手による運営補助、プロジェクト管理</li> </ul>
予算:	・クライアント企業からの研究委託金(プロジェクトごとに契約)





#### 具体的な事例

関東圏でスーパーを展開している A 社の新業態開発プロジェクト。スーパーの新業態を開発するにあたって、想定ターゲット顧客に訴える「店のデザイン」を考案するプロジェクトを多摩美術大学と協同で立ち上げた。協同プロジェクトでは、50名の学生を募集し、これを4つのチームに分け、チームごとに一つのコンセプトを設計し、店の名前、ロゴマーク、店を外のサイン、店舗入り口、ユニフォームをデザインした。A社は最終的にまとめた4つのデザイン案を元に顧客アンケートを行ない、調整を加えた上で実際の計画を作る予定であったが、この顧客の声を参考によりよいデザインにしあげるべく、多摩美大に対して再度プロジェクトを提案。この提案によってプロジェクトを再編し、今度は実際に実施されるデザインをつくるプロジェクトの第2フェーズを行った。

#### プログラムの工夫

- ・クライアント企業・団体からの業務委託といった責任ある契約関係が高いアウトプットを出すインセンティブとなっている。
- ・産学協同に参画する企業は、学生とともに学び新しいことにチャレンジする姿勢を持っていることが参画の条件となる
- ・デザインに関わる人件費が発生しない代わりに、必要に応じて企業に来校していただくことを連携の条件としている。これによってクライアントのニーズについての深いコミュニケーションが可能になり、学生のコミットメントが高まる。
- ・学生が創造性を発揮する現場をあらかじめ限定してあげることで、質の高いアウトプットがうまれる。
- ・学内にボランティアベースでもコミットするという意志をもったコーディネーターが必要。
- ・プロジェクトの設計、マネジメントは教科担当助手が行なう。学生には、より内容面に集中し高いコミットメントと柔軟な発想に基づく質の高いアウトプットが求められる。

#### プロジェクト例

- ・株式会社モスフードサービス…店舗の新サービス開発を行なった
- ・株式会社タイムクリエイト…JR 亀戸駅近くにあるショッピングモールの中心にある広場づくりを行なった
- ・日本貨物鉄道株式会社 (JR 貨物)…中央線八王子駅近くの線路沿いの落書きをなくすプロジェクトを行なった
- ・株式会社大京…マンション建設現場と地域住民の壁を取り除く「風の壁」のデザインを行なった

## プロジェクトスケジュール例

### 00.10.31 プロジェクト発表

インテリアデザイン系、アーキテクチャルデザイン系の3年生の中から27人のプロジェクト参加者が集まり出題された。

### 00.11.10ブレインストーミング / レポート提出

「モスバーガーのサービスについて考える」をテーマにレポートし、サービスについてのディスカッションを行った。

### 00.10.31 - 01.1.11 ミーティング / 制作

各自がアイデアを発表し、教員、学生が一丸となって連日遅くまでミーティングを行ない、レクチャー、中間発表、学内講評会、学内プレゼンテーションを経て、その度ごとにより完成度の高い作品へと発展させていった。

### 00.11.14 質疑応答 / レクチャー

モスフードサービス様に来校いただき、学生との質疑応答を行ない、その後の発想展開への大きなヒントを得た。

### 00.12.5 中間発表会

この段階でまとまってきたアイデアの中から17案をプレゼンテーションし、モスフードサービス様より貴重なご意見を頂いた。その後プレゼンテーションについてのレクチャーを行った。

### 00.12.15 作品提出 / 学内講評会・作品選考

生産デザイン学科より高木教授が講評会に参加した。講評界での作品発表より12案が選抜され、最終プレゼンテーションに向けてのミーティングを行った。

### 01.1.9 作品最終提出 / 学内プレゼンテーション

モスフードサービス様にお越しいただき、最終作品選考のための学内プレゼンテーションを行ない、12案を最終プレゼンテーションすることになった。

### 01.1.12 株式会社モスフードサービスへのプレゼンテーション

モスフードサービス本社会議室にて、モスフードサービス櫻田社長他社員の方々にご参加いただき、選抜された12案の最終プレゼンテーションを行った。



## 名古屋学院大学「人コミュ倶楽部」

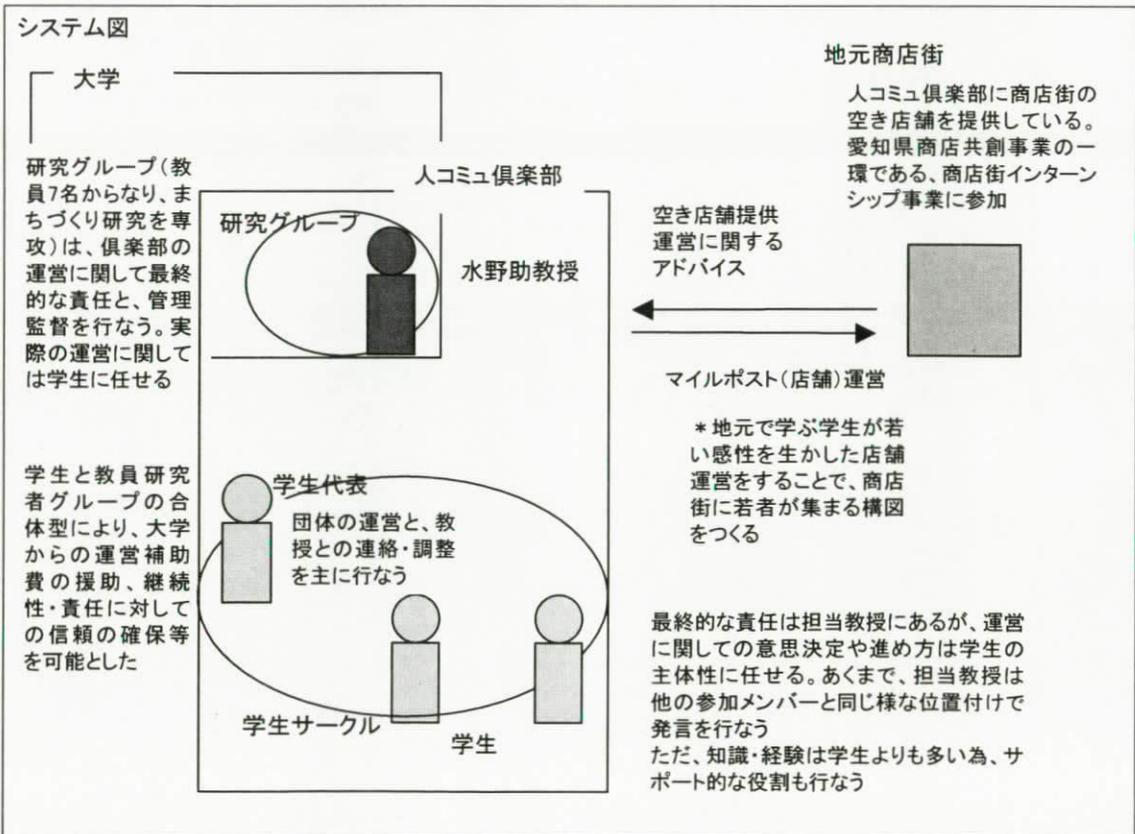
名古屋学院大学 水野晶夫助教授

目的
<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の意志で行動するという事を通じて、自己のアイデンティティの確立を目指す</li> <li>・活動を通じて思考力と行動力を身につける</li> <li>・学生が商店街の店舗運営をすることにより地域の活性化を図る</li> </ul>

概要
<p>学生と教員で地域活性プロジェクトを行なう。一つは商店街を中心とした「まちづくり活動」、もう一つは瀬戸市を中心とした「福祉ボランティア活動」である。現在は、愛知県商店街インターンシップ事業に参加をし、商店街空き店舗を活用したカフェ「マイルポスト」を運営している。</p>

産学協同のスタイル:	産学協同プロジェクト型
------------	-------------

開始年度(終了年度):	2001 年度
学内での位置付け:	名古屋学院大学まちづくり NPO 団体
実施期間:	—
規模:	名古屋学院大学研究所グループ、学生サークルからなる組織(50 名程度)
運営体制:	名古屋学院大学教員、学生
予算:	愛知県商店街インターンシップ



フロー図…学生が実際に経験すること



<p>まちづくりという観点から、学生と教授が協働し、マイルポストにおけるマーケティングプロジェクト、新規事業立ち上げを準備する。</p>	<p>組織の状況に応じて学生の募集を行なう。主に学生サークルとという形態をとることで学生の幅広さを確保を可能とした。</p>	<p>既存のプログラムに参加して活動を行なう。主に、リーダーの活動補佐的な役割を行なう。ミーティングの頻度は週に一度程度。</p>	<p>教授との連絡・調整、プログラムの準備等を行なう。ただ、活動に参加するのではなく自ら問題を構築していく。その他、ミーティングマネージメント等のリーダーシップを発揮することが求められる。</p>
--	--	---	--

●メンターとしてのサポート

…学生の知識で足りない部分のフォローを行い、活動への意識付けを行なう。

具体的な事例

産学協同によるまちづくり活性化プロジェクトの一環で、2002年9月にオープンしたマイルポスト(カフェ&雑貨の学生主体による経営の店舗)は一日来客数約40~60名、月額売上額60~80万円、雇用学生数8名と、「まちづくり」という当初の目的だけでなくビジネスとしても成立している。商店街45店舗中、活動を始める前の空き店舗は14件であったが、現在は6件と減少している。

プログラムの工夫

- ・学生サークルと研究者グループが協働することにより、活動費用・責任性に関する問題を解決
- ・サークルという位置付けにより、参加ハードルが低くなり幅広い層の人材の確保を可能とした
- ・教授がアドバイザー、保証人としてついていることにより活動の信用性、継続性が高まった
- ・店舗運営は実務にお任せ、学習や自分自身のしていることの意味を考える余裕はあまりない為、大学においてインターンシップに関する授業を行なうことにより、働くとは何かやキャリアとは何かという学術的なフォローを行なっている。

プロジェクト例

- ・「銀座茶屋」プロジェクト…商店街の活性化と、地域の中での憩いの場を作ることを目的としている
- ・ミニFM局「人コミュFM」…地域への情報発信と、商店街の賑わいを目的としている
- ・人コミュ企画「学生の日」…学生の活動を地域へと発信することを目的としているイベント

背景

開設前に名古屋学院大学には、学生が主体となってまちづくり活動に取り組んでいる団体が2つと、大学ボランティアセンターが存在した。また、一方で大学教員の中でのまちづくり研究を行なう研究グループが存在した。そのような状況下において、事務所開設半年前に、学生から教員へ「商店街に事務所を構えて本格的なまちづくり活動がしたい」という話があった。

体験談

私がここで販売促進のリーダーとしてやったことは、まず店員の店員マナーの講習会(講師:商店街の人)を開きました。そこでは、店員の態度は直接店の雰囲気のでてくることや、自分自身を売るということ(お客さんとのコミュニケーション)、マナーの大切さをそこでは知ることができたので、講習会としては成功だったと思います。しかし、日程が急だったので参加者が少なかったのは、今度の課題として生かしていけると思います。そして、販売促進の大きな活動は、業務さんの心を伝えるための取材をしたことです。3ヶ月で、5件しか取材できな

ったですが、これは、今後も続けていこうと思っています。また、業者さんとの共同開発商店については、当初から多くの意見があったが、行動ができていませんでした。

まず、上記にある部門がなくなっていった背景には、スタッフの人数が減少したのが大きく関わっている。その結果、残った少人数に負担が集中していった。その原因は、店の営業に対してのモチベーションの違い、(個人の)経済的なもの等がある。これらのことの対応策としては、店の開店前からスタッフのモチベーションを高めていき、店が開店したらスタッフで同一目的を持つことが大切なので、それをする為のミーティングを開いたり、スタッフ間でのコミュニケーションをするということが必要になってくる。また、活動していく為にも、維持していくためにも、経済的な援助が必要となってきたので、少しでもいいので給料を出すことも必要だと考えます。

開店してからの1・2ヶ月は、テレビ・新聞等のメディアの動きや、新しい店ということもあり、商品を買う買わないに関わらず多くのお客様にご来店していただきました。しかし、月日が過ぎるに連れて来客数が減少していきました。少ない日だと、数十名ということもありました。このことについての対策としては、店の内装や商品・商品紹介を固定化しないことで、お客様に新しいものを発見してもらうこと。ダイレクトメール等のお知らせを出すことによってお客さんを放さないようにすることが大切だと思います。上記のようなことを少しずつでも行ない、今後に役立てていきたいと思っています。(文責:参加学生)



# 「まちづくり」

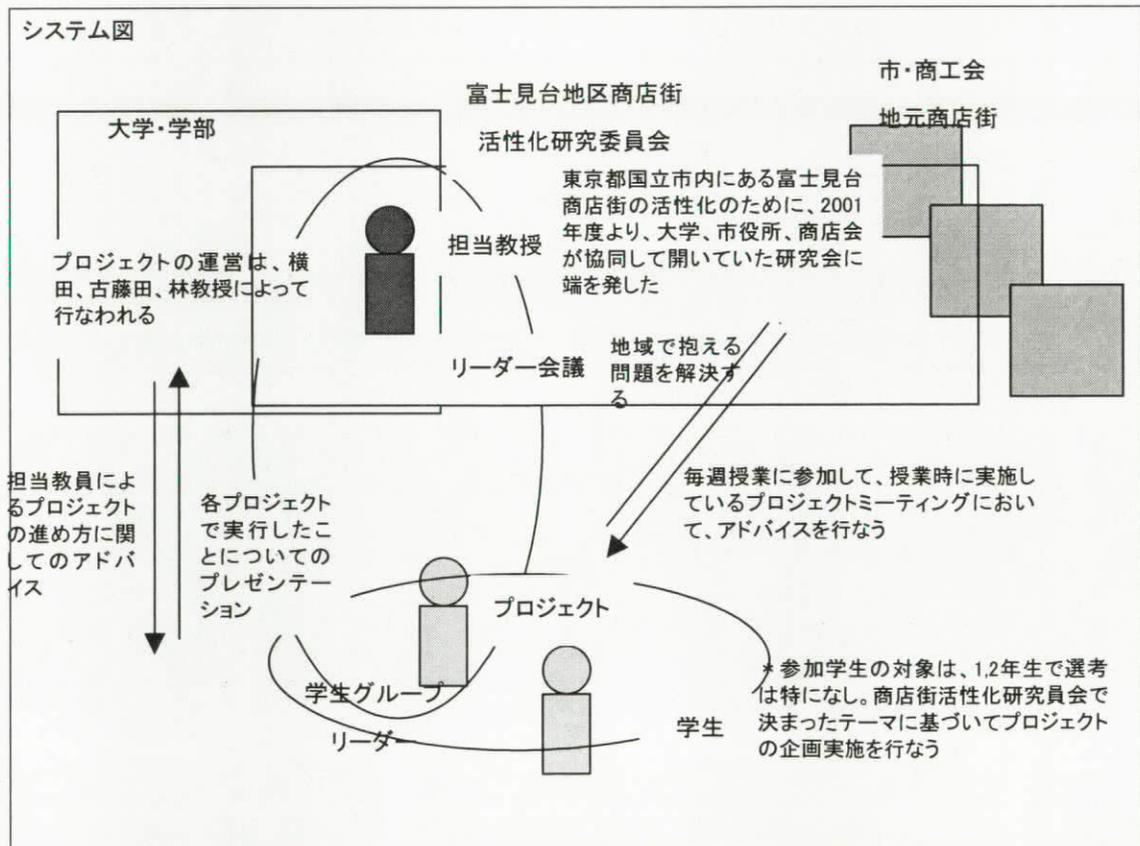
一橋大学社会学部 林大樹教授

目的
<ul style="list-style-type: none"> <li>・起業家に必要な、課題発見、課題実行のプロセスを実践的な形で身につけることができる</li> <li>・違う考えを持った人と協働するスキルを身に付けることができる</li> <li>・地元商店街の抱えている課題を解決する</li> </ul>

概要
<p>学生がグループワークの形で地元商店街の人と連携をとりながら、地域で抱えている課題発見、解決を行なう。半期ずつの授業であるが、学生は継続して履修することを原則としたため、地域との長期的な連携を可能とした。そのため、例えば今まで解決できなかった地域の放置自転車問題も、行政との間に信頼関係を築いて連携することにより、問題解決に取り組むことが可能となった。</p>

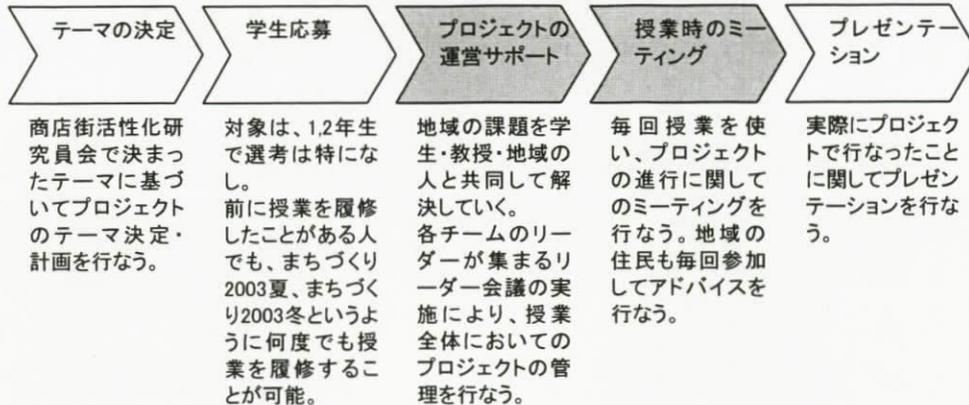
産学協同のスタイル:	学生プロジェクト型
------------	-----------

開始年度(終了年度):	2002年度(プロジェクトは2001年4月より開始)
学内での位置付け:	一橋大学商学部総合科目
実施期間:	原則、半期ずつで学生は履修・ただし、継続して履修することは可
規模:	約150名・15プロジェクト
運営体制:	一橋大学商学部教員
予算:	学部授業予算、講演料(市の研究会へ出席することにより)



フロー図

授業は半年単位で、また新しい科目として継続して履修することができる。授業内で扱われるプロジェクトは、プロジェクトが進行している限り継続して存在し、半年に1回学生の募集を行なう。



●メンターとしてのサポート

…毎回授業時は半分の時間を各プロジェクト内でのミーティング、半分を講義とした。授業時にミーティングを行なうことにより(ミーティングの日程の固定化により)地域住民の参画が可能になった。地域住民の方と一緒にプロジェクトを考えることにより、学生の当事者意識を高めることに成功した。

学生のアウトプット

国立駅前の違法駐輪問題の改善プロジェクト。国立駅前で問題となっている違法駐輪を改善することを目的として、学生チームが教授、地元住民と協力して行なった。教授は、主に学生のプロジェクトサポートと、学生と地元住民との橋渡しの役割を行った。学生チームは、地元住民と協力して拠点から拠点は乗り捨てができる共有自転車(レンタル自転車)のプロジェクトを開始した。

プログラムの工夫点

- ・授業にすることにより、継続的プログラムが可能となり地域に対する信頼を獲得している。また、ミーティング場所の確保、学内的な協力体制を得やすくなった。
- ・学生はプロジェクトベースで参画し、継続して履修することが可能
- ・学生の主体的なコミットを少人数でのグループワーク形式をとることにより引き出すことが出来た
- ・授業時をミーティングの場とし、アドバイザーとして地域の人に参加してくれることにより、現状の課題の深い理解が可能となった。
- ・担当教員が研究者として地域活性化に関与していることにより学生が活動する実践の現場が与えられた

プロジェクト例

- ・国際化プロジェクト…一橋に通う 500 人近い留学生と協力し、国際的な広がりをもつ地域創造を目的として行なっている
- ・グリーンプロジェクト…富士見台地区活性化の為、歩いて気持ちの良い通りにするという目的で行なっている
- ・RE・サイクリング…拠点から拠点まで乗り捨て出来る共有自転車の構想を実現させることにより、駅前の違法駐輪問題の解決と、最寄り地域への足を確保することを目的としている。

背景

2001 年度にスタートした、市役所、富士見台地区商店街、国立市商工会、一橋大学の教官の有志による産学公連携事業である「くにたちプロジェクト」(富士見台地区商店街の活性化策の立案を目指している)に横田・古藤田・林教授と有志学生グループの勉強会の中から、「人間環境キーステーション構想」が提案された。この構想自体は、21世紀の新しい市民社会のあり方を提言するため、国立市富士見台地区の商店街を中心に、国立の誇るさまざまな人的リソースを結集し、・教育環境化、・高齢者・障害者ケア、・緑化、・国際化、・情報化、

リサイクル／ゼロ・エミッション、・エコマナー、・コミュニティ・ビジネス／ベンチャー・ビジネス、・ジェンダーなどの課題を、地元の商店街、学生、教職員、行政、市民がともに学び合い、協同して活力あるコミュニティを創造しようという構想であり、ここから2002年4月に「まちづくり」という授業が生まれた。

#### その他の産学連携によるまちづくり活動

- ・名古屋学院大学「人コミュ倶楽部」URL: <http://www.ngu.ac.jp/hitocom/>
- ・岐阜大学「マイスター倶楽部」URL: <http://www.gifu-keizai.ac.jp/~meister/>
- ・関西学院大学総合政策学部「片寄研究所」URL: <http://www.ceres.dti.ne.jp/~sun-lab/>
- ・高崎経済大学「たかさき活性剤本舗」URL: <http://www1.tcue.ac.jp/home1/honpo/index.htm>
- ・京都創成大学「丹波福知山まちかどラボ」URL: <http://www.machilab.com/>
- ・東京大学工学部都市工学科「西村・北沢研究室」URL: <http://ud.t.u-tokyo.ac.jp/index-j.html>
- ・高知女子大学「エスコーターズ」



一橋大学商学部「創造性開発フィールドワーク ACT」

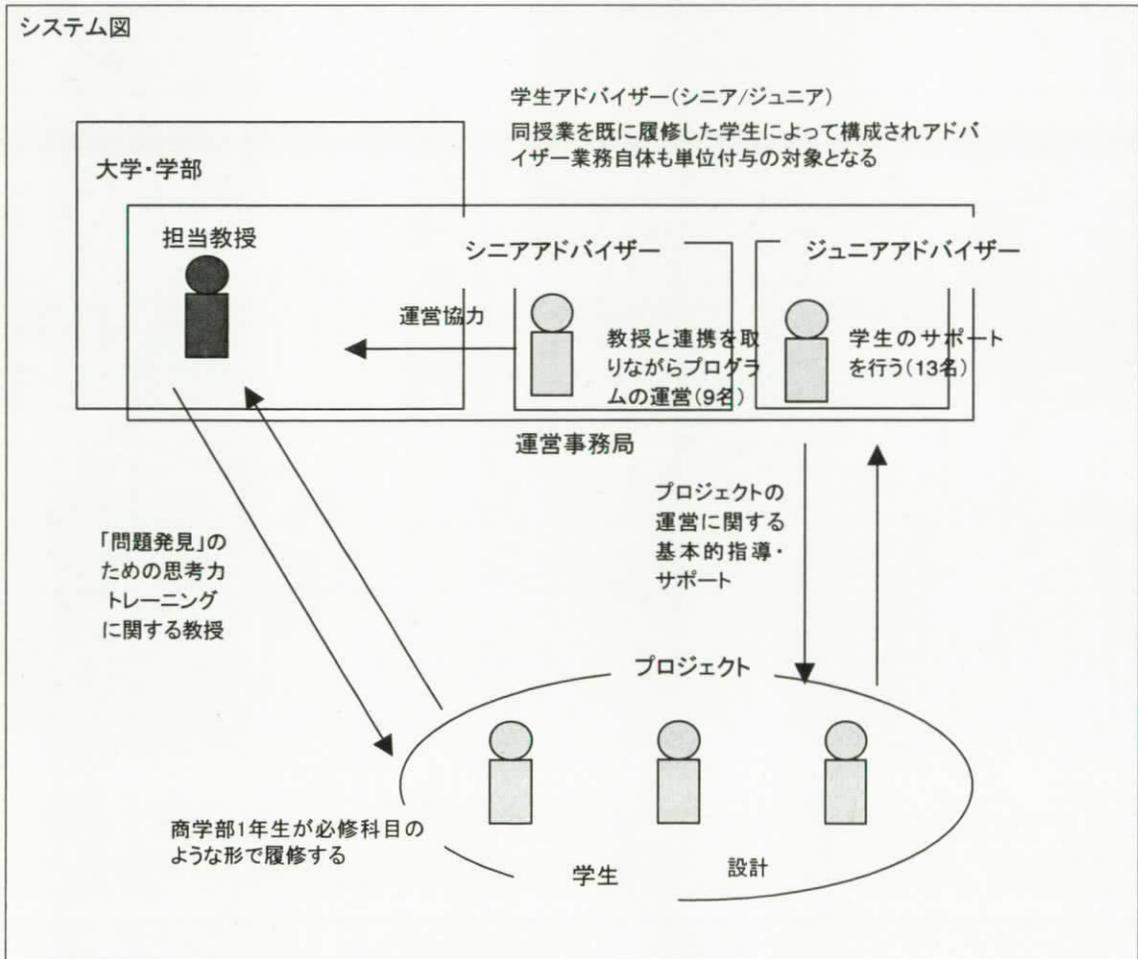
一橋大学 米倉教授・阿久津教授・楠木教授・青島教授

目的
<ul style="list-style-type: none"> <li>・学生が社会の中での問題を切り出す「問題発見思考」を身に付けること(問題解決型思考からの転換)</li> <li>・学生が問題解決の難しさについて実践の中から認識すること</li> </ul>

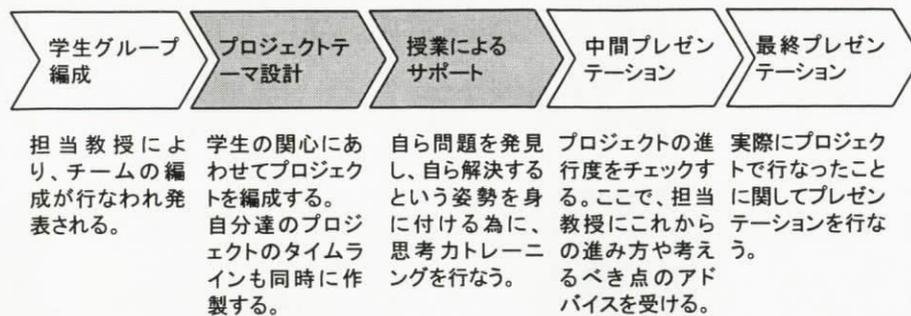
概要
<p>学生がチームを組みテーマを設定し、駅前の駐車自転車やバス交通の効率化など身近な地域の問題の解決を行なおうとする授業科目。一橋大学商学部1年生の大多数が履修する。前年度の経験学生がメンターとして各チームの指導にあたり、問題の抽出から実際の実行まで行なう。必要な思考力のトレーニングなども授業で実施する。</p>

産学協同のスタイル:	学生プロジェクト型
------------	-----------

開始年度(終了年度):	-
学内での位置付け:	商学部科目
実施期間:	毎年春学期期間中(4ヶ月程度)
規模:	履修者 150 名が 15 プロジェクト(1 プロジェクトにつき約 10 名)
運営体制:	学生アドバイザーの組織化による運営補助
予算:	学部授業予算



## フロー図



## 具体的な事例

国立・小平間の直通バス運行実現のためのプロジェクト。バス運行の為のビジネスモデルとしては、一橋大学生が乗るバスの収入と、一橋の大学生に広報をしたい広告会社による収入。このモデルを実際にバス会社に持っていきプレゼンを行なった。最終的にはNOの返事であった。

## プログラムの工夫

- ・運営協力をする学生に対しても単位を付与することで学生のコミットメントを引き出している
- ・「問題解決思考」から「問題発見思考」へという目的設定のもと授業でも行なう思考カトレーニング

## プロジェクト例

- ・自転車プロジェクト…学内での自転車の整理と、放置自転車の撤去を行なう。
- ・ピラプロジェクト…学内で大量に貼られているピラを整理し、無駄なピラは回収しリサイクルする
- ・自炊向上計画…自炊を広め食生活を改善させる。その為、一人分の食材販売やばら売りをしてもらうようにスーパーに交渉しに行く等の活動を行なう。

## スケジュール一例

4/16	オリエンテーション・授業登録
4/23	チーム発表・青島矢一先生の講義『ロジックについて』
4/30	休講
5/7	佐藤郁哉先生の講義『フィールドワークとは』
5/14	生島ヒロシさんの講義『プレゼンの意義と方法』
5/21	チームプロジェクトの内容検討
5/28	ゲスト(未定)による講義『ITの可能性について』
6/4	中間発表
6/11	野中ともよさんの講義『プレゼンスキル向上講座』
6/18	ゲスト(未定)による講義『企業の求める人材とは』
6/25	楠木健先生の講義『チーム・マネジメント』
7/2	阿久津聡先生の講義
7/9	Final Presentation 準備
7/14	Final Presentation
7/16	最終レポート準備

## 顧客満足演習ゼミ(CSゼミ)

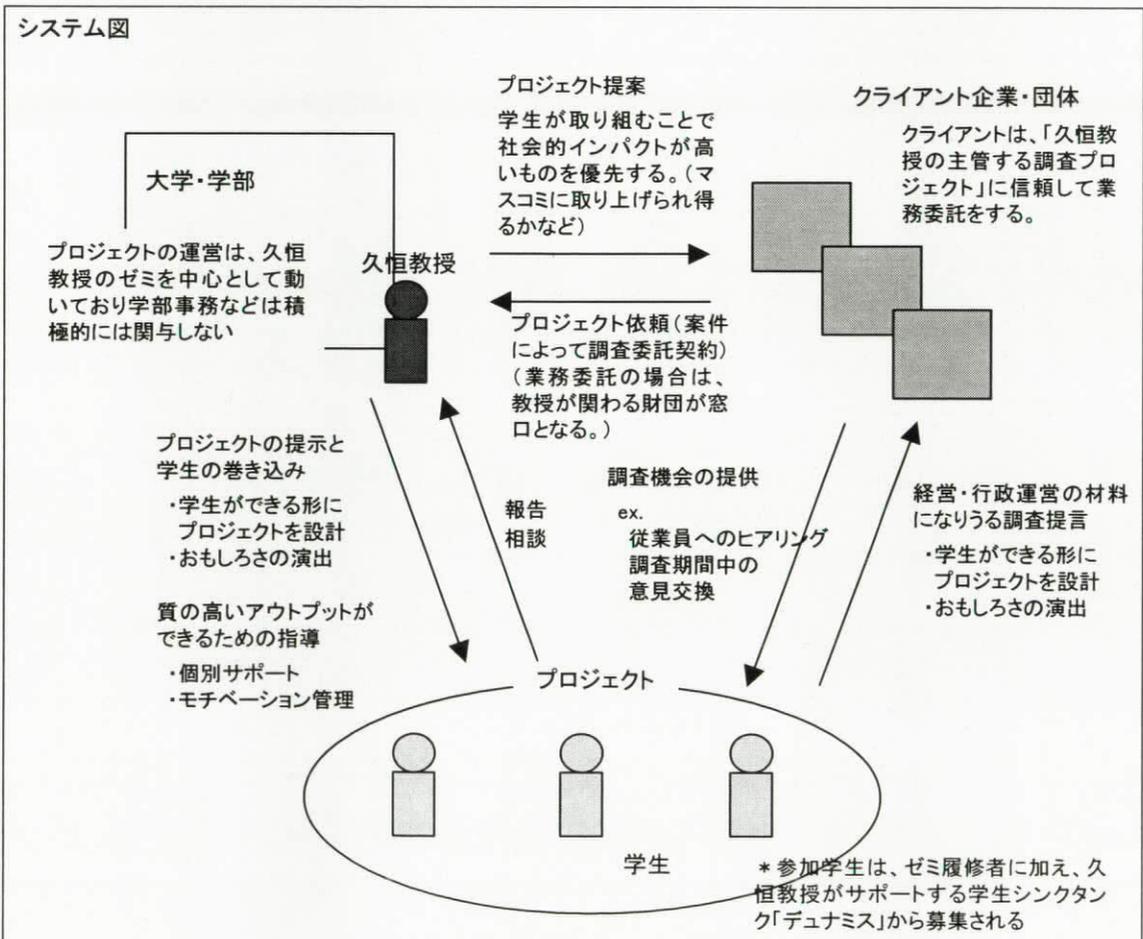
宮城大学事業構想学部 久恒啓一教授

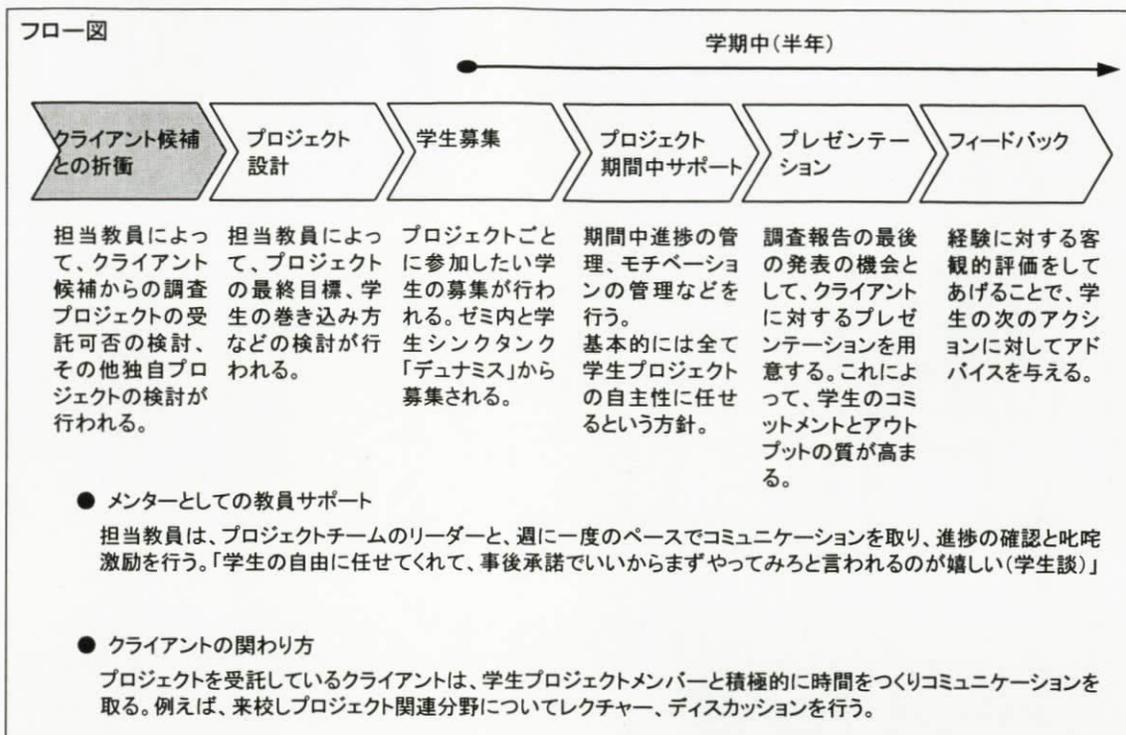
目的	
・学生が実際の調査提案プロジェクトの中から自律的にビジネスコミュニケーション(情報をまとめ伝えること)する力をつけること	
・調査提案のアウトプットを通して、地域の「サービス」の向上に貢献すること	

概要	
社会状況やクライアントのニーズに基づいた調査・分析を行ない、クライアントの「サービス向上」のための提案を行なうプログラム。まちや市の行政に対する満足度調査や企業のサービス向上の提案が学生たちによって行われる。宮城大学久恒教授の指導のもと、町の総合計画への提言、商店街の活性化案、知事選挙の論点整理などが行われた。	

産学協同のスタイル:	産学協同プロジェクト型
------------	-------------

開始年度(終了年度):	1999年度(プロジェクト制は2000年度より)
学内での位置付け:	事業構想学部専門科目(主に3,4年生が履修)
実施期間:	半年
規模:	3,4プロジェクト(1プロジェクト4,5名)
運営体制:	久恒教授、ゼミ幹部学生、久恒教授が関わる学生シンクタンク「デュナミス」
予算:	学部授業予算、案件ごとの研究受託金





**具体的な事例**

仙台駅ビルデパート「S-PAL」のサービス改善プロジェクト。サービス改善による売上げ向上を目的として、宮城大学久恒教授へ委託。久恒教授は、CSゼミの学生から募集するかたちで、「S-PAL サービス改善提案プロジェクト」を立ち上げ。学生チームは、大学生層、主婦層に対して、S-PAL のサービス改善に関するアンケート調査を実施。アンケートの作成、コンセプト化などは、学生の主体的コミットメントに対して、久恒教授が指導。学生チームによる度重なるヒアリングに、はじめは S-PAL 側も戸惑っていたが、出されるアウトプットの高さに最終的には大変満足する。S-PAL 側はこの後、新店舗に対する調査や他のデパートに対する調査案件を紹介してくれている。(財団法人経由で仕事を行ったケース)

**プログラムの工夫**

- ・社会的意義、学生の関心に応じて取り組むプロジェクトを厳選している。
- ・プロジェクトのおもしろさを伝えることによって学生のモチベーションを高め、学生の主体性を引き出すことに成功している
- ・クライアントの求めるクオリティによっては委託契約を結び、担当教員は学生ができる範囲に応じたプロジェクトの再設計をしている。
- ・学生の成果の積極的メディア露出によって、これを見た企業・団体がクライアント候補になっている。
- ・地域に密着した案件を多く扱うことによって学生コミットメントを高めている。
- ・大学、ゼミ、学生団体、教授が参画するシンクタンクなど、契約主体、事務局機能を案件に応じてフレキシブルに対応できるようにしている。
- ・担当教員が研究者として地域活性化に関与していることによって学生が活動する実践の現場が与えられた。
- ・どんな案件を扱うプロジェクトを立てるかという事は担当教員が決める。学生はそこで求められているアウトプットの内容を理解し、どうやって質の高いアウトプットをするのかをグループで考え実施する。

**プロジェクト例**

- ・雪印乳業「信頼回復提案」
- ・仙台ロイヤルパークホテル「ロイヤルホスピタリティの更なる向上を目指して」
- ・「仙台七夕祭りの調査ならびにその提案」

## 背景

- ・教授自身が 22 年間ビジネスを経験してきたというバックグラウンドから、プロジェクトをビジネス的に進めていく感覚を持っていた。
- ・「顧客満足」「図解によるビジネスコミュニケーション」という教授の専門分野が、座学での学習に比べ、実践からの学習による効果が高い分野であるので、必然的により実践的なプログラムとなった。
- ・担当教員が研究者として「地域活性化」の委員を務めるなどしていることによって、多方面から研究委託などのプロジェクトを受ける機会を多く持っている。

## スケジュール一例

- 00.10.17 雪印担当者様からのお話
  - ・ 今後のゼミの進め方
  - ・ プロジェクトの選考、選出
  - ・ プロジェクトの決定
  - ・ プロジェクトメンバーの決定
- 00.11.21 雪印プロジェクト開始
- 00.11.28 「日経ビジネス」を参考にグループディスカッション
- 00.12.5 個人考察「雪印の安全構成要素とは」
- 00.12.12 久恒教授とのディスカッション
  - ・ 事件記事から構成要素のヒントを得る
- 00.12.19 グループディスカッション
  - ・ アンケート実施の決定
  - ・ フォーム作成開始
- 01.1.9 アンケートフォーム、アンケート方法の決定
- 01.1.23 アンケートの実施、集計と分析
- 01.2.9 宮城大学にて雪印担当者様から社内改善活動についてのお話
  - ・ 個人考察「提言書の内容について」
  - ・ グループディスカッション
- 01.3.2 提言書内容大筋決定
  - ・ 「人と人との接点」を中心に
- 01.3.13 完成予定日を過ぎ、作成計画の修正を図る
  - ・ 久恒教授と打ち合わせ、内容が決定
- 01.3.20 個人作業 提言内容の考察とフォーム作り
  - ・ 各個人分担した内容の図式化
  - ・ 提言書全体像の決定
- 01.4.16 個人作業完成物持ち寄り
- 01.4.17 内容最終点検



## 立教大学企画講座「会社をつくる」

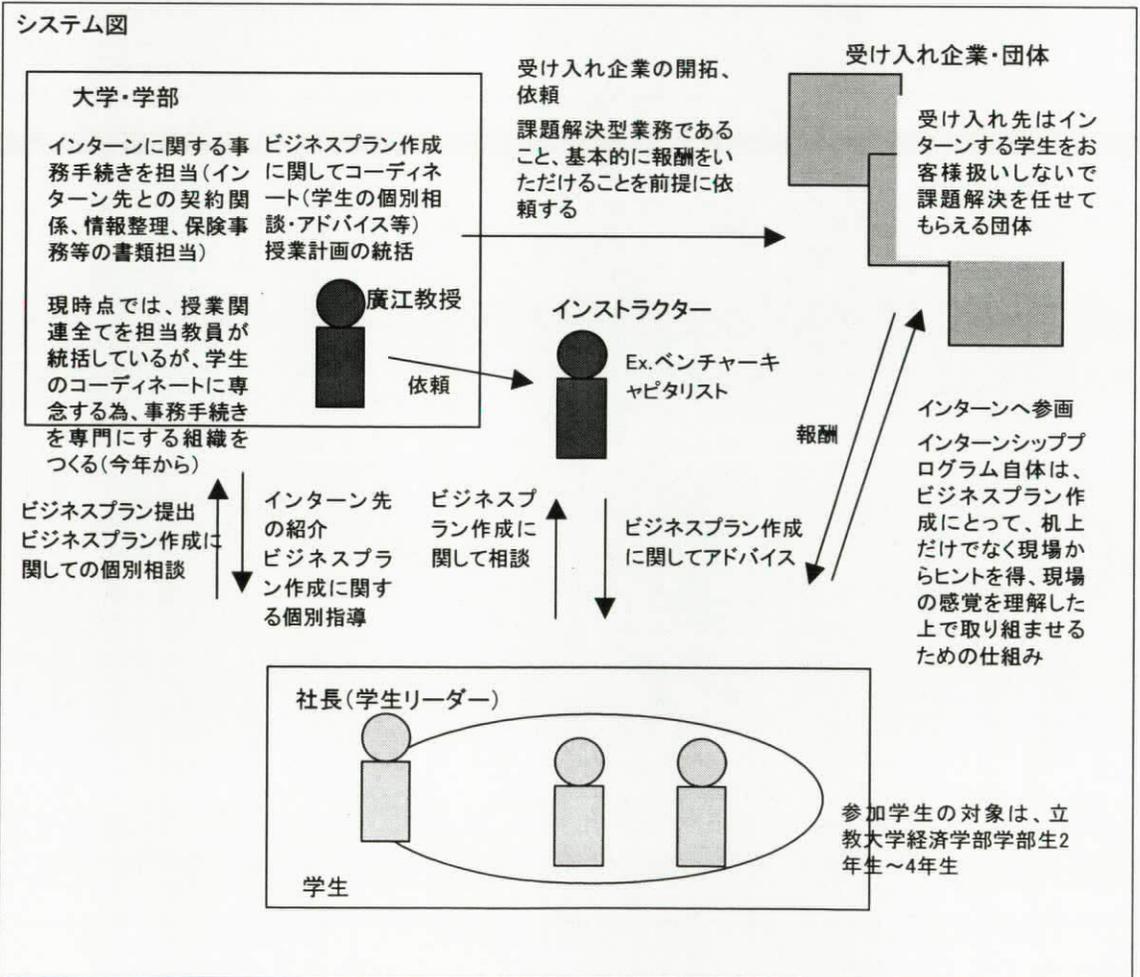
立教大学経済学部 廣江彰教授

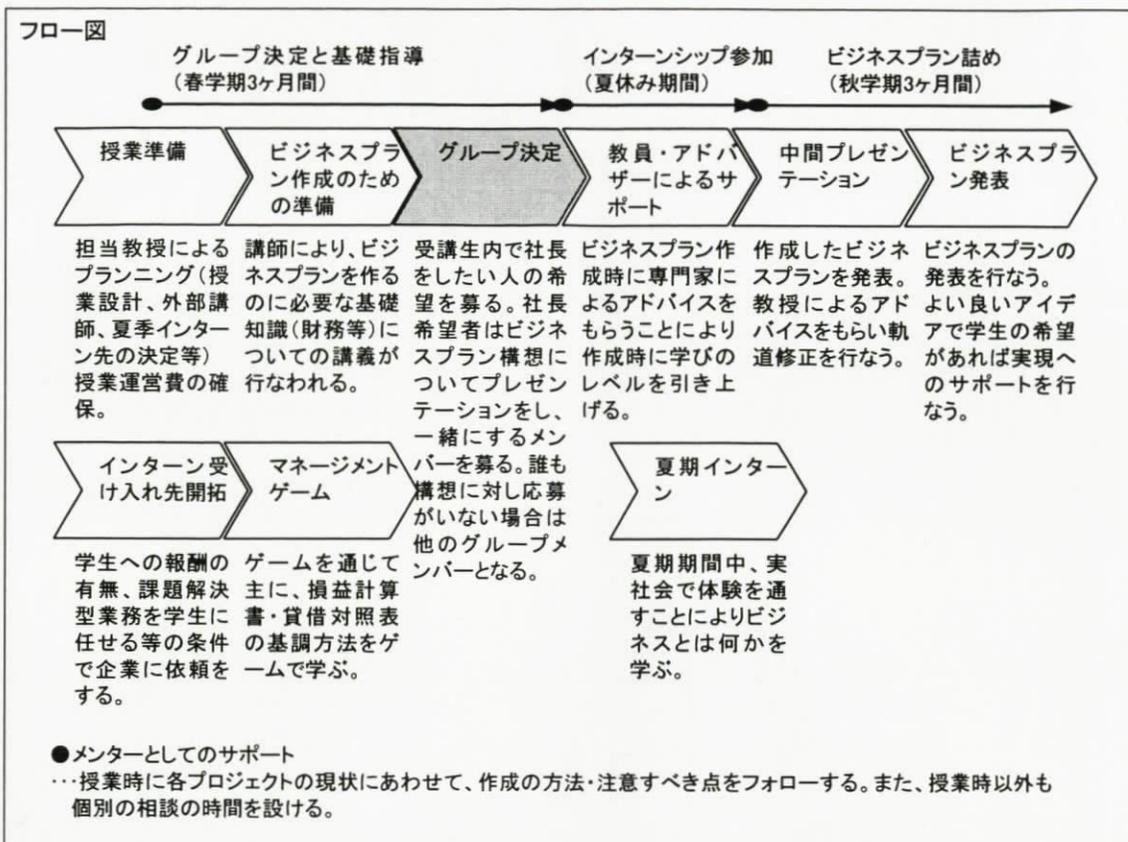
目的	
・起業家に必要な目標を掲げる能力、計画をする能力を、ビジネスプラン作成を通して習得する	
・ビジネスプラン作成過程で大学の他の専門科目との関係性に気付かせ、それらの科目の学習必要性を認識させる	

概要	
グループの共同作業でビジネスプランをつくることを目標とする。ビジネスプランをつくることを通して、経営というものを総合的な視点で見ることを身に付ける機会とする。受講生は夏季期間中にビジネスプラン作成のヒントとする為、リアルな企業組織とビジネスの現場を経験するという目的で一定期間インターンシップを行なう。	

産学協同のスタイル:	学生プロジェクト型+インターンシップ型
------------	---------------------

開始年度(終了年度):	1997年度
学内での位置付け:	立教大学経済学部専門科目
実施期間:	通年
規模:	25名(1グループ5名~6名)
運営体制:	立教大学経済学部教授
予算:	初年度は協力団体に200万。次年度から担当教員による資金確保





**具体的な事例**

製造業でのインターンシップを活用したビジネスプラン。企画講座の意図としては、インターンシップとビジネスプランの直接の関連性を求めているが、98年に企画講座に参加したAさんは、製造業の会社でのリサーチアシスタントの経験を積極的に活かしビジネスプランを作成した。

**プログラムの工夫**

- ・学生に報酬を与える前提での企業側のインターンシップの受け入れによって、企業・学生両者のコミットメントが高まる。
- ・企業、学生のインターンシップを行なう上で、両者の「期待値」を調整する役割をするコーディネーターが学内にいることによって、プログラムがうまく機能している。
- ・インターンとビジネスプラン作成を共存させることで実践へのリアリティを高めている

**プロジェクト例**

- ・夢・コミュニケーションズ株式会社…世界中の誰もが、世界中の人々に向けて、映像という手段で発信できる仕組みを、インターネットテレビを通じて実現するビジネスモデル。(2000年度)
- ・Maiden Voyage…ステップアップ、転職・独立、起業といったビジネス目標を持つ社会人のために、ビジネスキャリアアップにつながるスクール情報を提供するビジネスモデル。(2000年度)
- ・AD・CAR・JAPAN…一般乗用車に広告を貼るビジネスモデル。(2000年度)

**背景**

・開講は98年であるが、具体的な検討に入ったのは97年春からである。本学部とパートナーとの約一年間にわたる内容検討、学部でのカリキュラム検討委員会、学部教授会での討議を経て98年春から開講した。

・担当教員と授業開設時のパートナーがもともと知りあいであり、担当教員の授業を始める動機が受講者へ起業するための知識・ノウハウをただ単に提供するものでなく、自立的志向訓練の為の素材としてビジネスプラン作成を行なうという堅実なものであったということで、協力を得ることが出来た。

参考: 設立の趣意「受講生に対して起業を煽るのではなく、ベンチャーにおけるビジネスプランなどを素材とし

て自律的な発想・行動ができるようにすること」

### 体験談

私たちの班は4つあるグループの中で、最初から最後まで最もバタバタしていたグループと聞いて間違いはないでしょう。一番はじめにグループを構成するメンバーが分かったのはマネージメントゲームの時でした。しかし、その時はまさかマネージメントゲームのメンバーが事業計画作成グループのメンバーと同じとは思っていませんでした。私たちのグループは男3人、女2人のグループでした。そのうち2人は私の知っている人でした。正直にその時思ったことをいうと、「仲の良い知り合いが1人いて良かったー、でも他のメンバーはある意味かなり強烈。大丈夫かな?」(中の班の人が読んだら怒るかな!?)。今思うとこの心配は的中している…。なぜなら、早い段階でうちのグループのメンバーが企画講座から1人脱落、新しいメンバーが他の班から来てくれることになりました。そして、この新しい5人で事業計画を作っていくことになりました。

企画講座の事業で大変なのがインターンシップ、夏休みの中1ヶ月間程度企業に働きに行きます。この間は、実質事業計画作りはストップ。しかも、私はこの間インターンに行かず、8月の中旬から1ヶ月アメリカに短期留学に行っていました。私がアメリカにいる1ヶ月はEメールでグループの人と連絡を取り合っていました。実質的に戦力外でした。その間に、みんなが考えてくれたのがネットビジネスでした。これは、ネット上で自分の見たいTVCMを見ることが出来るというもので、はじめはみんなわりと乗り気で作っていました。しかし、1回目の発表後、私たちのビジネスには克服しなければならない問題点がかかりあることが分かりました。そこで、私たちは思いきって新しいビジネスを考えることを決断します。いま思えば、ここで方向転換したことが最後までバタバタと苦労していた理由だった気がします。4つあるグループの中で事業計画を最初から全く違うものを作り直したのは私たちだけでした。

最終的にプレゼンテーションで発表した形のペットカウンセリングに決まったのは恐らく発表のほんの1週間前ぐらいだったでしょう。この案に決まるまでは、それこそ星の数ほどの案があがり、消えていきました。ペット関係にするというのは結構前から決まっていたのですが、これ!と納得行く事業内容を考え出すことがなかなか出来ませんでした。事業システムを考え出したのは岡内君で、私もいままでの中で一番いけると思いました。はっきりいって、プレゼン前の数日は地獄でした。特に財務担当の渡邊さんは本当に大変だったと思います。財務は渡邊さんと岡内君に任せきりで、2人には本当に感謝しています。私たちは主に大学のパソコン室と自宅で活動していましたが、学校の側のジョナサンで深夜に10時間以上も休みを入れることなく話し合った日もありました。一番大変だったのは、実際に紙の事業計画書を作ることで、以外と時間をとられたのが校正作業でした。また、その際の財務の見直しや、作り直しは本当につらそうでした。この他に、プレゼンテーション用のパワーポイントでの資料作りは前日からやり始め、なんと当日もやっていました。発表者を誰にするかも最後まで悩み、結局私と岡内君になりました。プレゼンテーションは分かりやすくをモットーにしました。しかし、緊張していたのでいかなければならないことを飛ばしてしまいとても悔しかったです。

最後に、私は企画講座の授業を通して、複数の人間が集まってゼロから何かを作っていくという共同作業を行なうというのは本当に大変なことなのだと実感しました。また、私たちを助けてくれた廣江先生やインストラクターの菊池さん、多田さんには本当に感謝しています。(文責:授業受講者)

### スケジュール一例

内容(★以外は90分 10:40~12:10)

総合オリエンテーション      オリエンテーション(講義のねらい・構成・課題を伝える。)

経済学部 廣江      学生によるBPのプレゼンと経験談

前期

第1回      ビジネスプランとはどのようなものか(提出BPの検討)

経済学部 廣江      あらかじめ提出の学生BP評価も行なう

第2回      参考講演1:「夢を探す」

渡邊 光章      (株)アクシム代表取締役社長

自分のシナリオを描き、自分の道を歩む

第3回      MGのための会計知識

- インストラクター・坂本成次(日本政策投資銀行) MGシート記入の宿題を前の週に出す
- 第4回 参考講演2:「Work Hard, Have Fun, Make History」  
西川 潔 (株)ネットエイジ代表取締役 ビジネスの夢と現実を語る
- 補講 マネージメントゲーム(★) 日本政策投資銀行(含む審査部)帳簿記載のゲーム実習
- 第5回 ビジネスのコンセプト-ビジネスプロデュースの視点(1)-  
(株)システム・インテグレーション社長・多喜義彦 アイデアからコンセプトへ
- 第6回 ビジネスのコンセプト-ビジネスプロデュースの視点(2)-  
同上 ビジネスモデル作成課題の提示
- 第7回 ビジネスのコンセプト~ビジネスモデルの発表~  
同上 チーム分け。ビジネスモデル作成発表。
- 第8回 BPをつくる(1)-構成とその内容-  
インストラクター・平形忠博(東京中小企業投資育成) BPとは何かを構成と内容から考える
- 第9回 BPをつくる(2)-計数で語るビジネスの可能性-  
経済学部 亀川 雅人 BP作成に必要な計数入門と学習課題
- 第10回 BPをつくる(3)-机上のプランと現実-  
インストラクター・中野章男(日興証券) 事業リスクとそれへの対策を考える
- 第11回 参考講演3:「ブロードバンド時代の可能性」  
長谷 雅彦 NTTメディア通信プロジェクト担当部長  
技術シーズが如何にして商品化されるかのプロセスを考え、技術に近づく
- 第12回 BP作成実習:00年度学生BPの評価と今年度の課題  
00年度受講生のプレゼン、廣江 00年学生BPを素材としてBPの検討
- 番外 NTTサイバースペース研究所でのレクチャー  
NTT保有の技術シーズについてレクチャーを受ける 商品化の対象である技術に触れる
- 夏休み 課題1 ビジネスの実際に取り組む  
各企業で30~40日間のインターン 社会経験・課題達成、BPの種探し  
課題2 グループ別の事業計画作成 インストラクター(若手VC)を適宜訪問  
BPプランの作成(チーム作業)
- 後期
- 第1回 参考講演4:技術シーズのマネジメント-二足歩行ロボット開発をめざして-  
石田健蔵 SONY 部長 実現したいことを追い求める情熱
- 第2回 ビジネスプラン発表1-1 審査:インストラクター全員 夏季課題BPの審査
- 第3回 ビジネスプラン発表1-2 審査:同上 同上
- 第4回 ビジネスコンセプト詳論  
多喜 義彦 システム・インテグレーション(株)社長 BPの問題点を指摘する
- 第5回 参考講演5:マーケットのとらえ方 澤 茂樹  
(株)電通CCコンサルティング局局長 BPに必要な要素とセンスを指摘する
- 第6回 BPのブラッシュアップ(1)-計数管理(損益・資金計画詳論)-  
第一経理 BPの計数部分をチェックする
- 第7回 BPのブラッシュアップ(2)-FS(人員・設備・損益計画詳論)-  
インストラクター・玉澤 康一(エヌ・アイ・エフ) BPの実現可能性をチェックする
- 第8回 アメリカのケースに学ぶケーススタディ  
田代 泰久 立教大学観光学部 プレゼンの方法、BPの書き方
- 第9回 ビジネスプラン発表2-1  
学生間討議(インストラクター2名) 最終発表予行演習を兼ねる
- 第10回 ビジネスプラン発表2-2  
学生間討議(インストラクター2名) 最終発表予行演習を兼ねる
- 第11回 参考講演6:未定
- 第12回 ビジネスプラン発表3(★);外部公開  
審査:シニア審査員(インストラクター同席) 4チームの最終発表会





# 立命館大学プロジェクトインターン

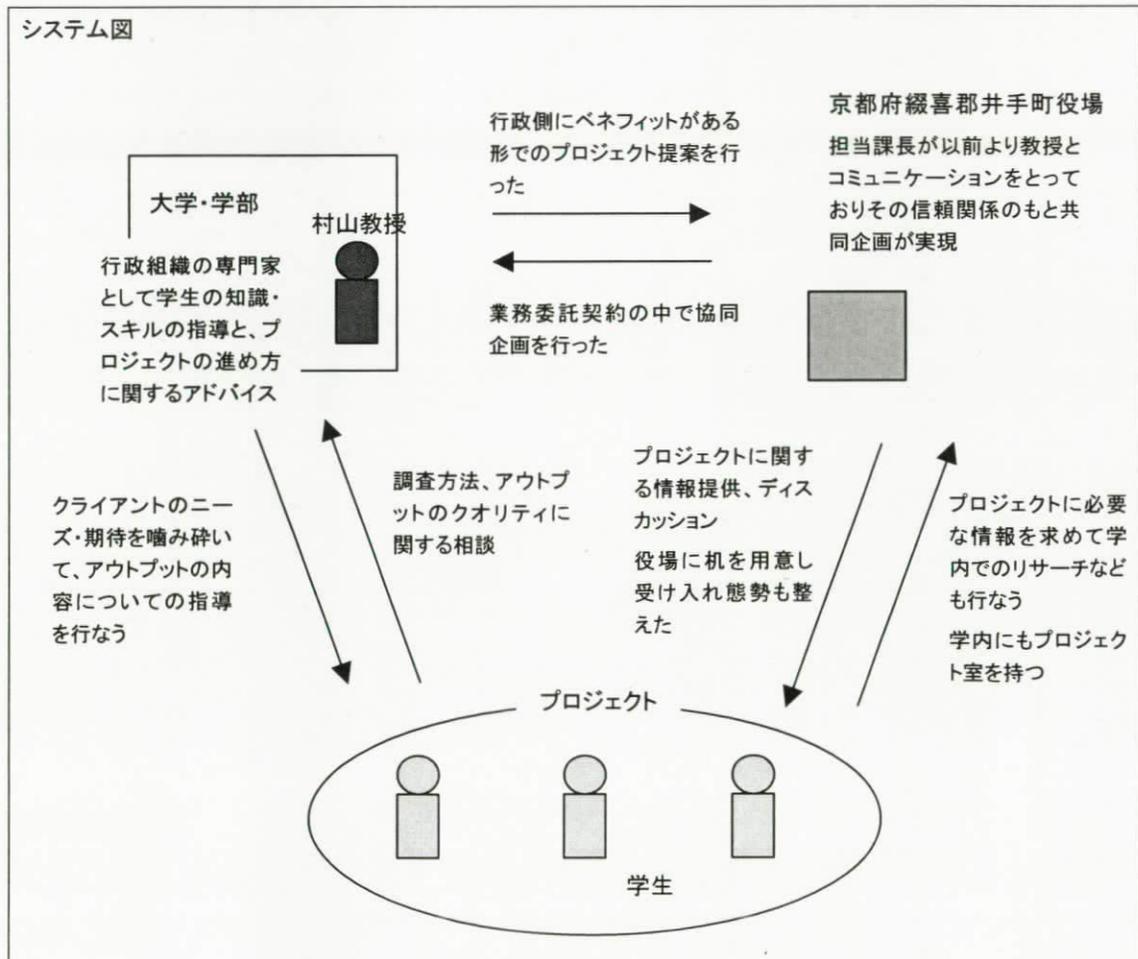
立命館大学政策科学部 村山皓教授

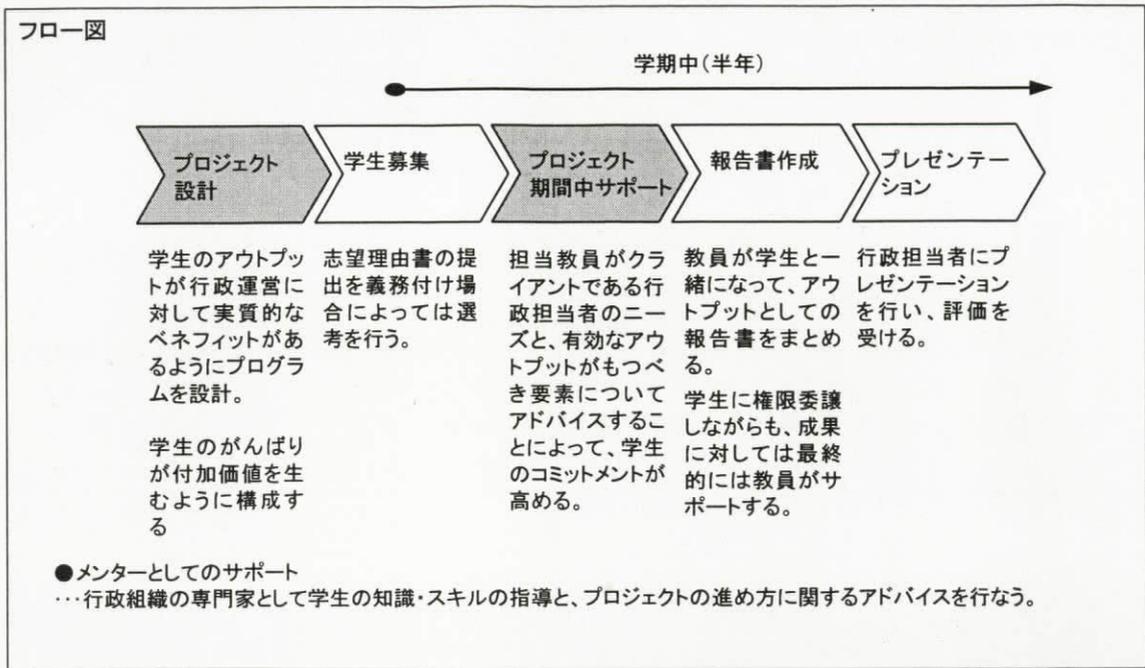
目的	
・	学生が地方行政における実際の政策過程に参画すること
・	プロジェクトの中から行政の政策課題を解決する提言を行なうこと

概要	
学生が地方行政の施策の施行過程や評価の現場に実際に入り、調査・提案を行なうプログラム。同プログラムでは、京都府井手町役場と連携し、政策提案促進プロジェクトと総合計画評価プロジェクトを行った。学生は、独自の調査と必要に応じた住民へのヒアリングにより課題解決の提案を行った。	

産学協同のスタイル:	産学協同プロジェクト型
------------	-------------

開始年度(終了年度):	1997 年度～1999 年度(町との契約に基づく。その後大学院プロジェクトへ移行)
学内での位置付け:	立命館大学政策科学部学生
実施期間:	1 年間を一つの区切りとしてプロジェクトをおこなう。
規模:	3 名から 4 名のグループが 2 つ。
運営体制:	政策科学研究科の大学院生が運営にまつわる事務を主に担当
予算:	行政からの研究委託金(交通費・報告書作成費など事務経費として)





**具体的な事例**

総合計画評価プロジェクトにおいて、10年ごとに行われる自治体の「総合計画」の策定におけるプロセス改善に参画。計画の審議過程における情報管理方法の開発、住民からの要望の引き出し方などについて、担当課長などと相談しながらその改善に貢献した。行政分野の専門家である教授がメンターとして学生と接することで、行政へのアウトプットには何が必要かといった「クライアントのニーズ」を満たすために必要な視点の提供を行なうことができた。

**プログラムの工夫**

- ・学生の成長だけでなく行政側にメリットのあるかたちでプログラムを設計した。
- ・行政側から高いコミットメントを引き出す意味で業務委託契約のかたちを取った。
- ・アウトプットとしての報告書の価値を高めるために、学生は「大学でのリサーチ」などを多く行った。学内にプロジェクトインターンのための作業スペースを用意した。
- ・クライアント企業について専門的見識を持った教授がメンターになることでアウトプットのレベルを高めることができる。

# 早稲田大学「ベンチャーインターンシッププログラム」

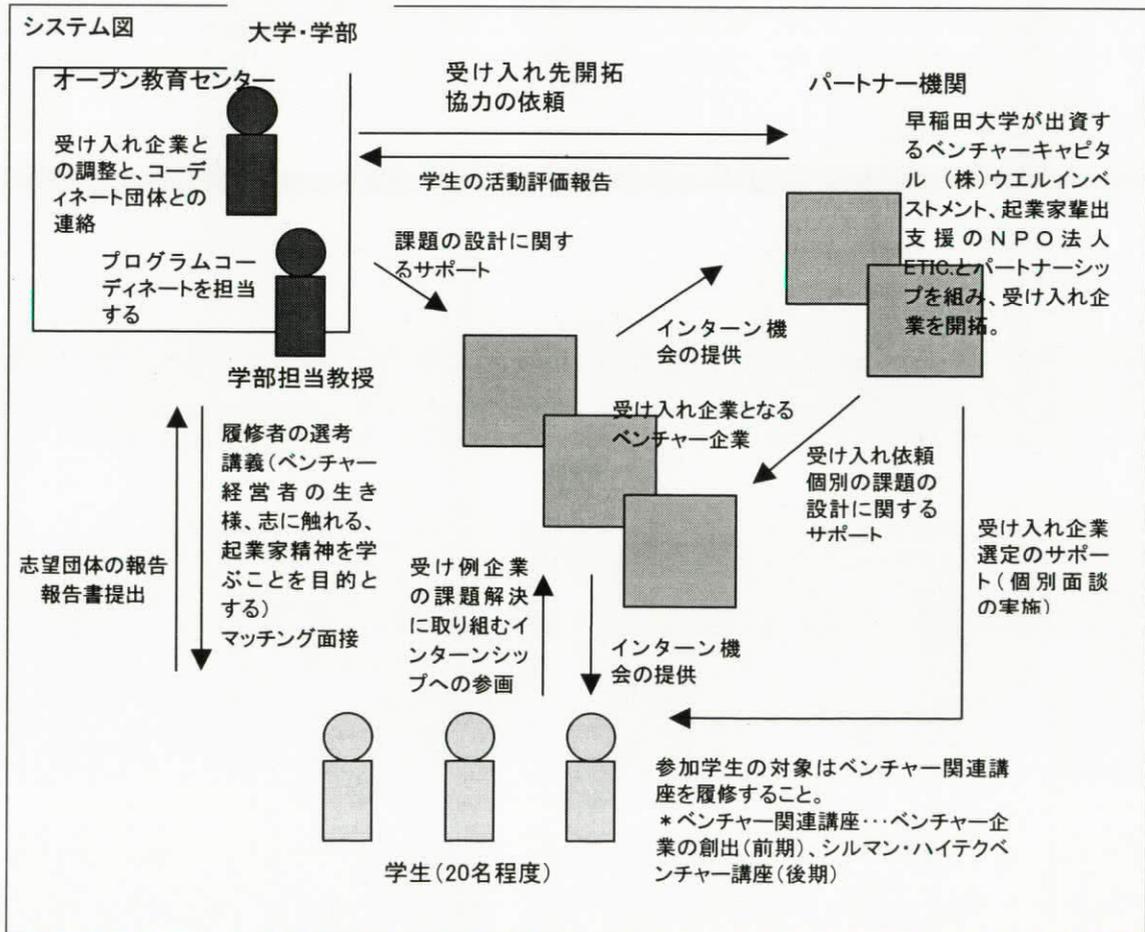
早稲田大学オープン教育センター

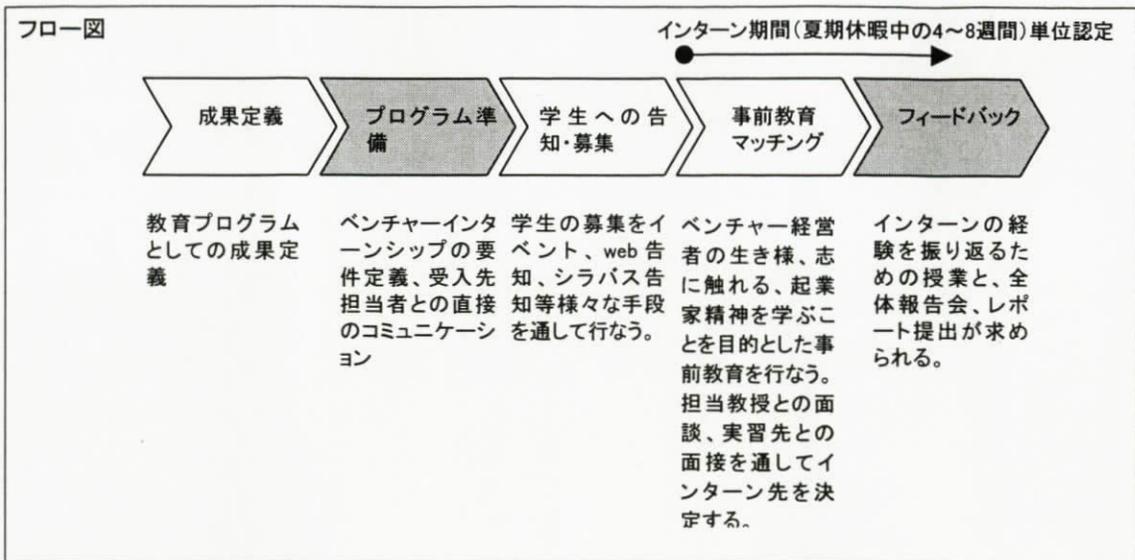
目的	
・次世代を担う人材の育成を行なう	
・実際の業務における課題を設定し、その解決にあたる	
・起業家育成の為に基礎体力の醸成	

概要	
学内の教授陣やプログラム、関連組織と連携し、ベンチャー企業各社の協力を得て、ベンチャー支援・教育を通じて学生を育成する。学生は夏期休暇中 4~8 週間程度ベンチャー企業でのインターンシップに参加する。また、その準備としてベンチャー企業に関する講義を行なう。	

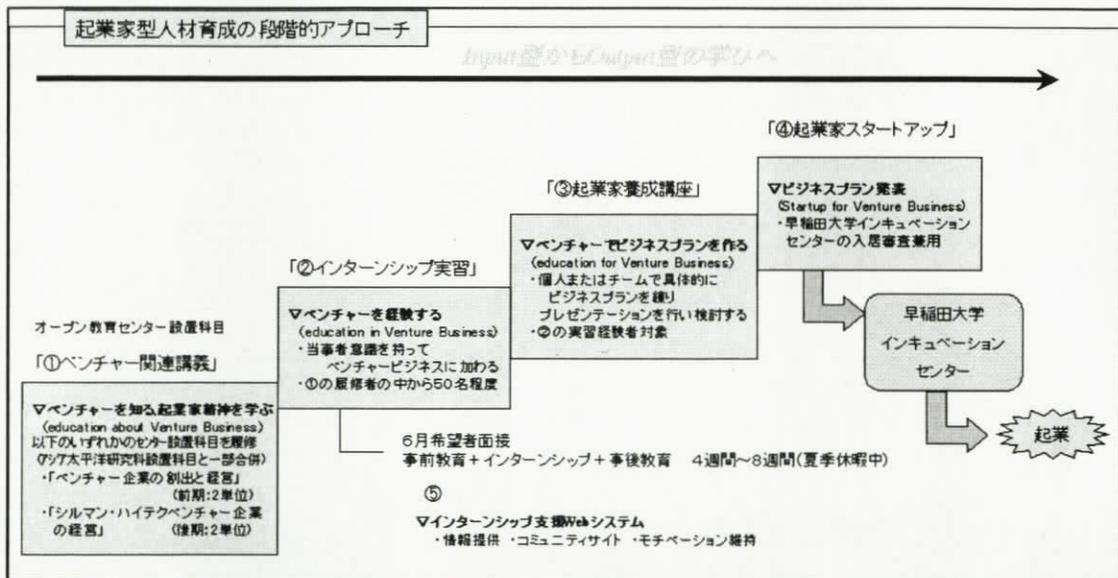
産学協同のスタイル:	インターンシップ型
------------	-----------

開始年度(終了年度):	2001 年度
学内での位置付け:	早稲田大学学部共通科目
実施期間:	前期 夏季
規模:	約 20 名。受け入れ団体は 15 程度。
運営体制:	オープン教育センター
予算:	大学予算





【参考図】早稲田大学の起業家型人材育成における「ベンチャーインターンシップ」の位置付け



具体的な事例

英語教育教材を開発するベンチャー企業が新規事業開発を計画。そのコンセプト設計を行うために、インターン生が自ら調査分析を行い、社内において高い評価を得る。その後もインターン期間を延長し、引き続き新規事業開発に携わった。

体験談

文学部生だからといって、社会や企業のことには疎くなるのはいやでした。漠然と思い描いてきたマスコミ志望の是非についても、この機会に改めて考え直してみたかった。実習先はスポーツコンテンツを軸にネットビジネスを手がけ、早稲田大学インキュベーションセンターに入居する新進気鋭のベンチャー企業。ここで実際に、エンターテインメント系新規事業の立案を体験しました。出来上がった最終プランは必ずしも満足できるものではなかったのですが、その過程で出会った多くの起業家や企業人から刺激とエネルギーをもらい、得意分野をもつことの重要性を痛感しました。(文責:授業受講者)

スケジュール(2002年度)

スケジュール
3月28日 インターンシップ報告会・科目登録ガイダンス
4月19日 ガイダンス
6月7日 ベンチャーインターンシップ説明会・個別相談受付
受け入れ企業による面接、順次インターン先決定
6月21日 キャリアセミナー・オリエンテーション
6月28日 マナーセミナー
7月12日 事前授業
7月31日 実習計画書提出締め切り
インターンシップ期間中
9月26日 演習
9月27日 演習
10月4日 報告書締め切り
11月30日 インターンシップ報告会



## アントレプレナー・インターンシップ・プログラム

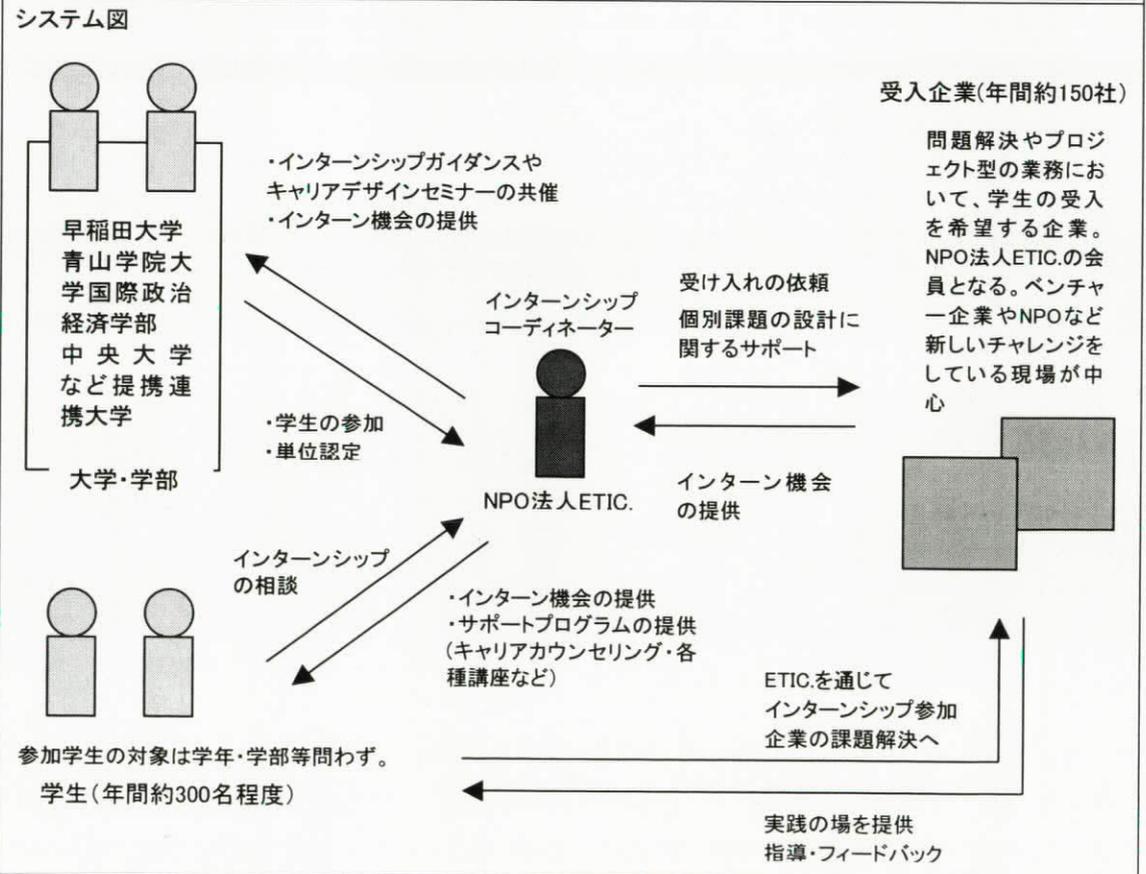
NPO 法人 ETIC.

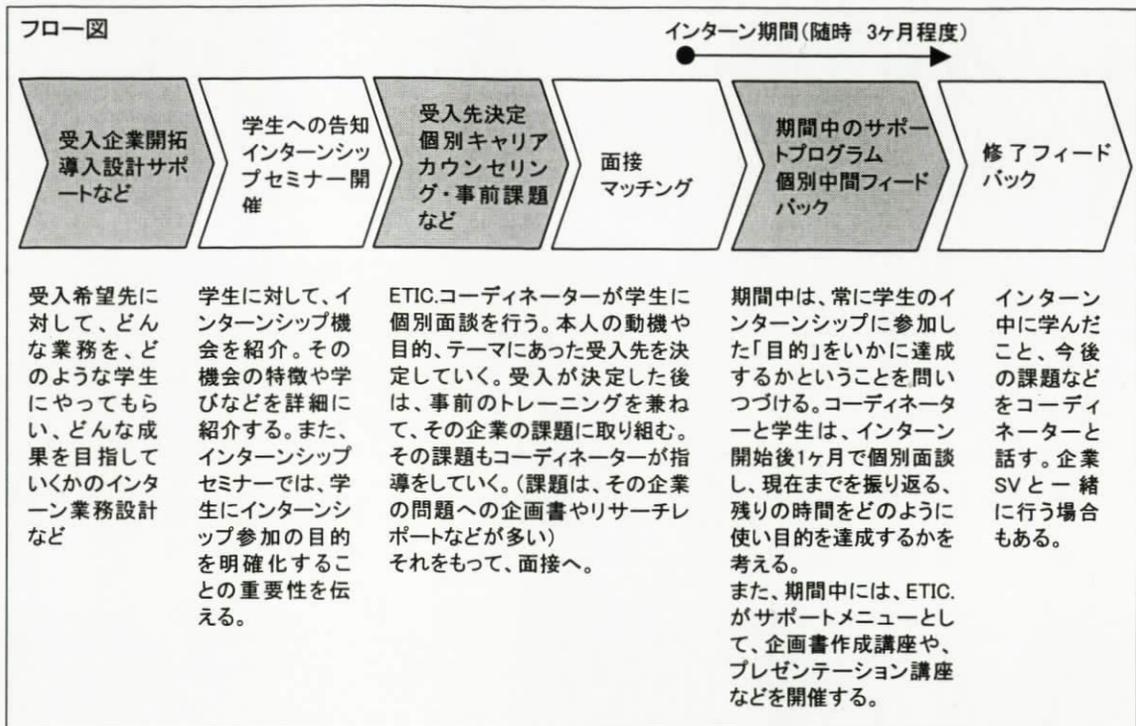
目的	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・学生がベンチャー企業などで働く経験を通じて「アントレプレナーシップ」を獲得する</li> <li>・ベンチャー企業と学生のコラボレーションにより、事業・組織にイノベーションを起こすこと</li> </ul>	

概要	
<p>将来起業家的にビジネスを展開していきたいという志向を持つ学生が、ベンチャー企業や新規事業部などに参画し、高いコミットメントによって成長しながら貢献を行なうプログラム。企業は採用目的で受け入れるのではなく、学生との協働から新しいものを作っていくことを目的としている。学生は、アシスタント業務から初めて、最終的にはプロジェクトの立ち上げなど創造的な業務に取り組む。</p>	

産学協同のスタイル:	インターンシップ型
------------	-----------

開始年度(終了年度):	1997 年度
学内での位置付け:	大学外独立プログラム(* 青山学院大学国際政治経済学部・早稲田大学・中央大学にては単位認定)
実施期間:	3ヶ月~1年
規模:	年間 150 団体、300 名
運営体制:	8 名のコーディネーターによる受け入れプログラムの設計、学生に対するプロモーション、学生のカウンセリング、インターンシップ期間中のコーチング
予算:	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パートナー企業からの賛助会費と助成金による収入</li> <li>・行政からの助成金</li> </ul>





**具体的な事例**

東京電力の社内ベンチャー第一号企業(住宅性能表示 CAD の開発、住宅設計・デザイン・施工などの住宅関連事業をおこなう)において 2 名の起業家志向の学生が参加。学生は、将来生活産業において起業したい目標があった。住宅産業は受注型産業であり、同社もこれまで、口コミによって新規受注は支えられてきていた中での今後の拡大に向けて、「ターゲットとする顧客層との接点を生み出す仕組み作り」が課題であった。新たな仕組み作りは、社内既存スタッフには負担であり、社長とインターン生によって実施された。また、技術者の多い同社において、自らビジネスの仕組みを企画・実行する部門の立ち上げたかった。

成果としては下記のとおり。

- ・新設の企画部を学生 2 名で軌道に乗せる
- ・TEPCO PLAZA 横浜の内装リニューアル企画提案
- ・省エネキッチン用品メーカーなどをスポンサーにつけた、コンセプトチャルな体感型ショップの企画提案
- ・自社マーケティング用 WEB ページのリニューアル等⇒彼らの企画は社内でのコンペでも最高の評価を得て、確実に、同社における「企画部」という位置付けを獲得し、社内になんげな厚みをもたらした。
- ・2002 年 4 月から 1 名は正社員、もう 1 名も契約社員扱い

**プログラムの工夫**

- ・コーディネーターによる受け入れ企業の業務設計により、受け入れ企業の成果が明確化する
- ・コーディネーターとのキャリアカウンセリングにより学生の「動機 モチベーション」に即したインターン先を決定する
- ・期間中のサポートとして、常に「目的」を達成するためにはどうすればよいかを問う、コーディネーターとの個別のフィードバックミーティングの開催
- ・終了時において、何を学び、今後何が課題になるのかをコーディネーターと個別でフィードバックミーティングを開催

**プロジェクト例**

- ・株式会社 MT&カンパニー…情報をもとに問題の解決策を探る
- ・富士ゼロックスオフィスサプライ株式会社…社内ベンチャー(ストックプラス)立ち上げに関わる業務
- ・株式会社インタースコープ…インターネットを活用したマーケティングリサーチ業務

## ICU「国際インターンシップ」

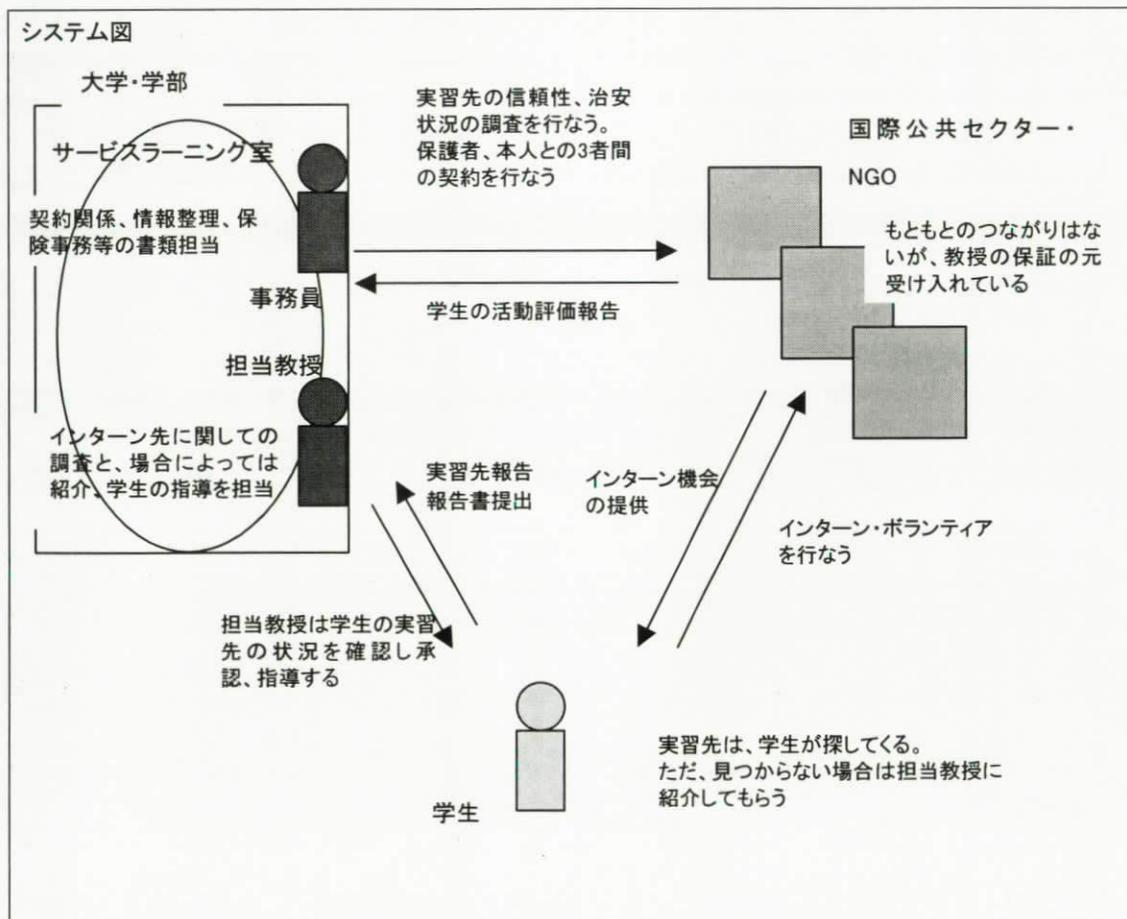
国際基督大学国際関係学科 山本和教授

目的	
・学生が一定の責任を任された中で、体験的に協力関係の構築の仕方を身に付ける	
・学生が実社会の公益活動というものに直接触れる	

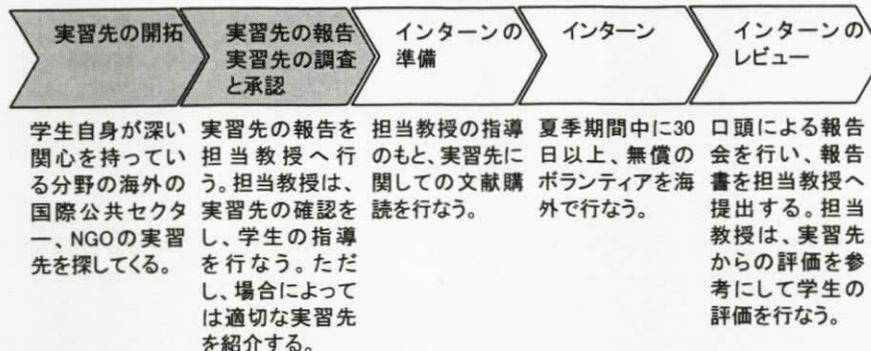
概要	
夏期休暇中に国際的な活動を行なっている NGO、国際機関等で 30 日以上、無償のボランティア活動を行なう。インターン前は実施現場に関する文献購読、実施計画書の作成を行ない、インターン後は口頭による体験報告、報告書の提出を行なう。	

産学協同のスタイル:	インターンシップ型
------------	-----------

開始年度(終了年度):	1996 年度
学内での位置付け:	ICU 国際関係学科学部専攻科目
実施期間:	原則、春・秋学期間講義と夏期休暇中 30 日以上のインターン
規模:	毎年 20~25 名程度。受け入れ団体 20 程度
運営体制:	国際関係学科教員、国際関係学科事務員
予算:	学部授業予算



フロー図



●メンターとしてのサポート

…それぞれの学生に一人、担当教授がついて実習先の調査・指導を行なう。また学生の受け入れ先のニーズと学生の求めていることがミスマッチの場合は、実習先を探す。

体験談

タイのチェンマイにある Suebnathiatam School での国際インターンシップ。現地での仕事として主に農作業、子供に英語で日本文化を教える、オフィスワークを行なった。毎日が常に学びの時であったが、中でも特に心に残ったことはサービスのあり方であった。インターンシップは行く側はただのお客様という気持ちでは成り立たず、行く側と受け入れ側、お互いが学びあい、高めあうという気持ちをもつことにより、よりよいものができると感じた。そして、サービスというのは、そのような共同関係の中からなりたつのだと思った。

プログラムの工夫

- ・学生が実施分野に関する深い関心、十分な知識を持っている。
- ・履修学生が少人数であることにより、一人一人の学生に十分なサポートを行なうことができる。
- ・インターンシップをサポートするセンター(事務局)の存在により、担当教授は学生に対して十分にコミットすることができる。

プロジェクト例

- ・フィリピン大学…日本語教師アシスタントという形で、日本文化の紹介と日本語教材の作成、フィリピン大学における日本語教育の実態の調査を行なった
- ・カナダ Renison College…現地ボランティアの参加とそれぞれの国や地域における社会問題についての考えレポート提出しプレゼンテーションを行なった。
- ・NGO「ハーグ平和アピール運動」…平和アピール運動の為に、定期的に行われる会議と月例会の資料準備と会議の補助

## 慶應義塾大学商学部講義「社会との対話」

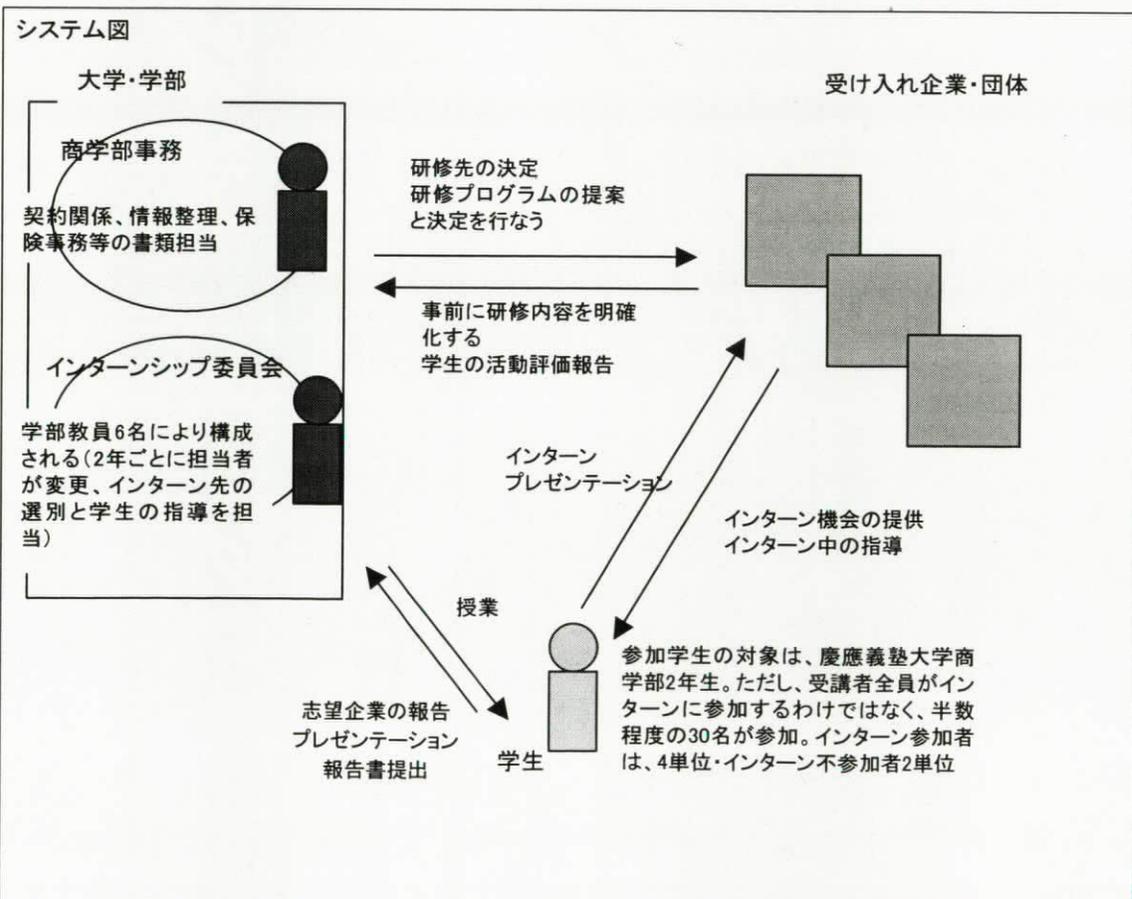
慶應義塾大学商学部インターンシップ委員会

目的
<ul style="list-style-type: none"> <li>・自己の将来像の一つを学生時代早期に経験させる良質な機会の提供</li> <li>・インターン後の学生生活の改善/目的意識の明確化/勉学意欲の拡大</li> <li>・学生の専門分野周辺にある社会状況に関する調査研究を行ない、論文を書くことにより実社会との関係性の中で、自分の専門領域を捉える</li> </ul>

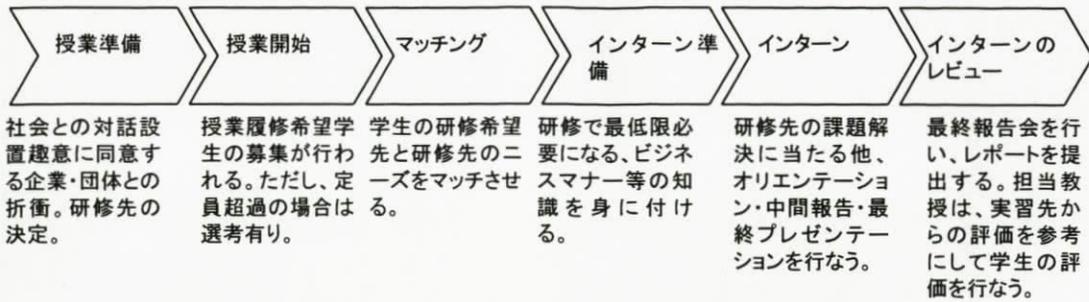
概要
<p>学生は研修のテーマをあらかじめ決め、夏期休暇中の2週間、課題解決という観点でインターンに参加する。その為の準備として、ビジネスマナー・就労時の基礎的な知識に関して講義でフォローをし、インターン後は、体験報告・レポートの提出を行なう。</p>

産学協同のスタイル:	インターンシップ型
------------	-----------

開始年度(終了年度):	1999年度
学内での位置付け:	慶應義塾大学商学部学部専門科目
実施期間:	春・秋学期間講義と夏期休暇中2週間のインターン
規模:	履修学生のうち30名程度・研修先約30社・機関
運営体制:	慶應義塾大学商学部インターンシップ委員会
予算:	学部授業予算



フロー図



- メンターとしてのサポート
- …プログラム全体を通して、何度も行なうレポートの指導を行なう。

具体的な事例

ゼネラルモーターズジャパン(以下 GM)での E-Learning(インターネットを活用した研修プログラム)の導入計画立案の作成。学生は事前調査として E-Learning とはどのような研修形態であるかを調べた。また研修がどのような役割を企業や社員にとって意味があるのかを知るために数回 GM と打ち合わせを行なった。研修後は企業むけの E-Learning サプライヤーだけでなく学生等にも E-Learning を提供しているサプライヤー、またそれらの企業はどのようなサービスや知識を提供しているのかを調べた。

プログラムの工夫

- ・学生の専門分野を掘り下げる、当事者意識を高める為に何度もレポートを課す
- ・授業の学習効果が向上するようにサポートを行なう委員会の存在

プロジェクト例

- ・凸版印刷株式会社…先進の印刷会社の日常業務である調査分析、企画提案を体験し、ワン・トゥ・ワンマーケティングのメリットを理解すること、及び問題点を探ること
- ・株式会社伊勢丹…広告業務へ焦点をあて、効果的な宣伝を考えること
- ・㈱西武百貨店…顧客情報のデータベース活用による競争力を高める可能性を探ること

スケジュール一例

「社会との対話」 年間スケジュール(研修先企業・機関用)

- 1月下旬 ※研修計画記入用紙送付
- 2月15日 ※研修計画書受取期限
- 3月4日 ※覚書送付
- 3月15日 ※覚書受取期限 )
- 4月9日 第1回授業:説明会(事前教育Ⅰ)
- 4月15・16日 エントリー受付
- 4月23日 第1次選抜判定会議
- 4月25日 第1次選抜結果発表
- 5月7日 プレゼンテーションの方法Ⅰ(事前教育Ⅱ)
- 5月20日 事前教育プレゼン用レジュメ提出
- 5月28日 事前プレゼンテーション(事前教育Ⅲ)
- 6月7日 研修先志望申告
- 6月11日 第2次選抜(マッチング)選考会議
- 6月13日 第2次選抜(マッチング)結果発表
- 6月18日 ビジネスマナー(事前教育Ⅳ)

6月18・19日 履修登録  
6月21日 補欠選考会議  
6月24日 補欠発表  
6月26日 補欠者履修登録  
6月下旬 ※研修先への連絡(各担当者)  
          ※研修先への研修計画書送付  
6月下旬以降 ※研修先との事前打ち合わせ  
6月28日 第1回レポート提出  
7月2日 プレゼンテーションの方法Ⅱ(事前教育Ⅴ)  
7月下旬 事前研修プログラム提出  
8月上旬 ※研修本番関係書類送付  
8月20日 第2回レポート(研修直前レポート)提出  
8月26日-9月6日 ※研修先での研修  
9月27日 第3回レポート、実地研修結果報告書提出  
          ※研修先からの評価表提出期限  
10月1日 プレゼンテーション(事後教育)  
10月中旬 ※最終報告会関係書類送付  
          下旬※研修結果最終報告書(印刷用)のチェック  
10月30日 研修結果最終報告書(印刷用)提出  
11月6日 第4回(最終)レポート提出  
12月3日 懇談会  
          ※報告会・懇親会  
12月上旬 ※最終報告書送付



## ソニーマーケティング学生ボランティアファンド

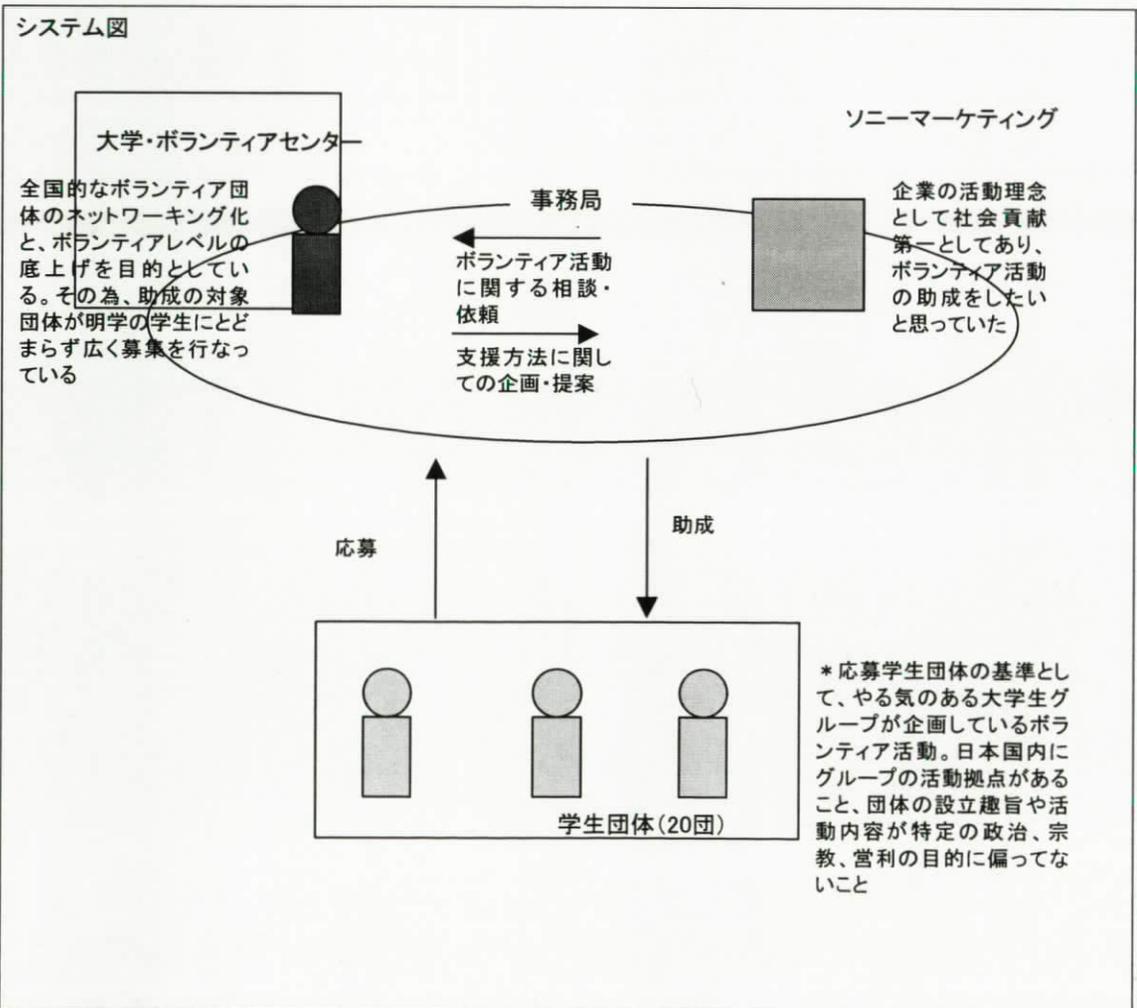
ソニーマーケティング株式会社 明治学院大学ボランティアセンター

目的	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・全国の学生ボランティアのレベルの底上げ</li> <li>・学生ボランティアグループのネットワーキング化</li> </ul>	

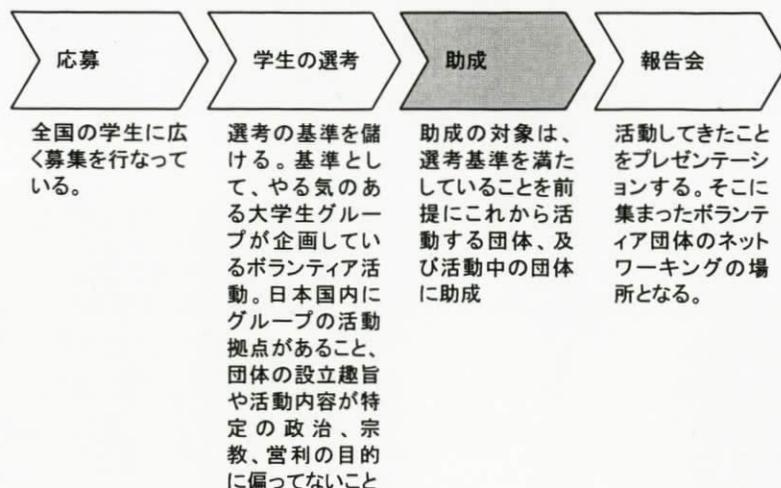
概要	
応募があったボランティア団体に対し、審査の上で助成金を提供する。提供を受けた団体は応募したボランティア活動を行い、その結果についてプレゼンテーションを行なう。	

産学協同のスタイル:	学生プロジェクト型
------------	-----------

開始年度(終了年度):	2001年度
学内での位置付け:	明治学院大学ボランティアセンター
実施期間:	毎年1月～5月
規模:	最大20団体
運営体制:	ボランティアセンター職員、ソニーマーケティング広報部
予算:	ソニーマーケティングから500万(20団体に25万円ずつ)



フロー図



具体的な事例

助成対象(1. グループ名 (人数)、2. 代表者在校大学、3. 活動名称、4. 活動概要)

1. Q-volun (50名)、2. 九州大学、3. 生物多様性保全をはかり、森の恵みを堪能する里山管理ボランティア、4. キャンパス及び周辺の里山管理をおこなうことにより、生物の多様性と森林の保全をはかる。また大学と地域とのコミュニティ形成にも寄与することを目指す。(1月～5月に毎月一回の活動予定)

1. 若者生き方支援プロジェクト Treasure21(トレジャー21) (13名)、2. 慶応義塾大学、3. 新大学生へ向けた生き方カウンセリング & 熱い仲間発見！ライブイベント企画、4. 新大学生を対象とし、悩みなどを現役大学生や予備校教師などが講師となって新大学生がやりたいこと、なりたいことを発見するきっかけとなる場を提供する。また、ライブ演奏を行ない新大学生同士の交流も図る。(3月中旬活動予定)

他 18 団体(2002 年度)参考 URL: <http://www.meijigakuin.ac.jp/~voluntee/front/13131.html>

プログラムの工夫

- ・ボランティア活動を推進する人的ネットワークの形成
- ・企業側と大学側が一つの目的のもと、連携していることでの目標達成力

## 立命館大学キャリアセンター「インターンシッププログラム」

立命館大学キャリアセンター

### 目的

・学生が自分のキャリアを考えていく上での就業経験を獲得すること

### 概要

学生が幅広い就業経験をすることができるように、大学キャリアセンター(就職部)が企業や行政、NPO でのインターンシップを積極的に開拓し学生に提供している。また、インターンシップの取り組みをサポートする専門部署として 1999 年 10 月にインターンシップオフィスを開設した。プログラムの紹介・キャリアサポート等の機能をおう。

産学協同のスタイル:	インターンシップ型
------------	-----------

開始年度(終了年度):	1997 年度
-------------	---------

学内での位置付け:	カリキュラム・学生サービス
-----------	---------------

実施期間:	受け入れ先により異なる
-------	-------------

規模:	通年約 700 名・約 100 団体
-----	--------------------

運営体制:	立命館大学キャリアセンター インターンシップオフィス
-------	----------------------------

予算:	学内事務予算
-----	--------

### プログラムの工夫

・大学内の教育システムにインターンシップを組み込んである。



## 実践女子大学「イツデモ」

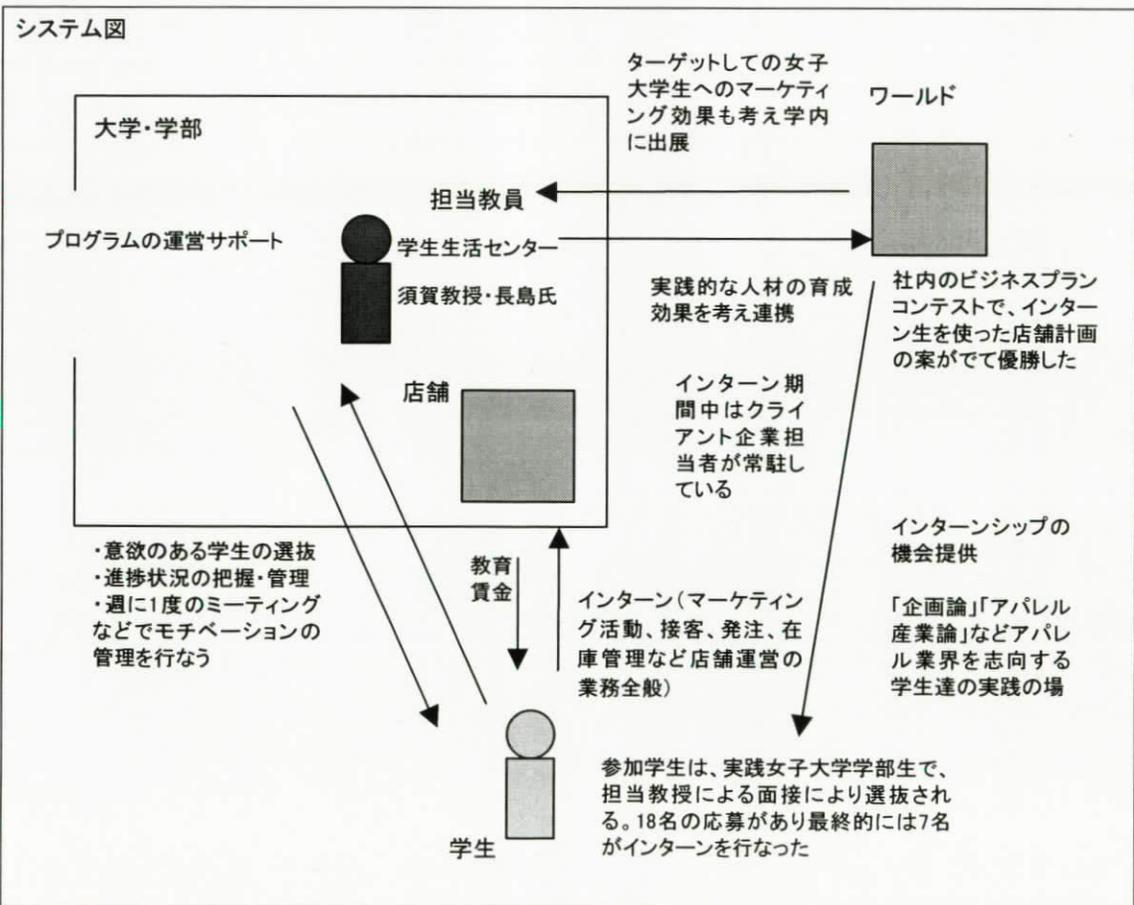
実践女子大学生活科学部 須賀恭子教授

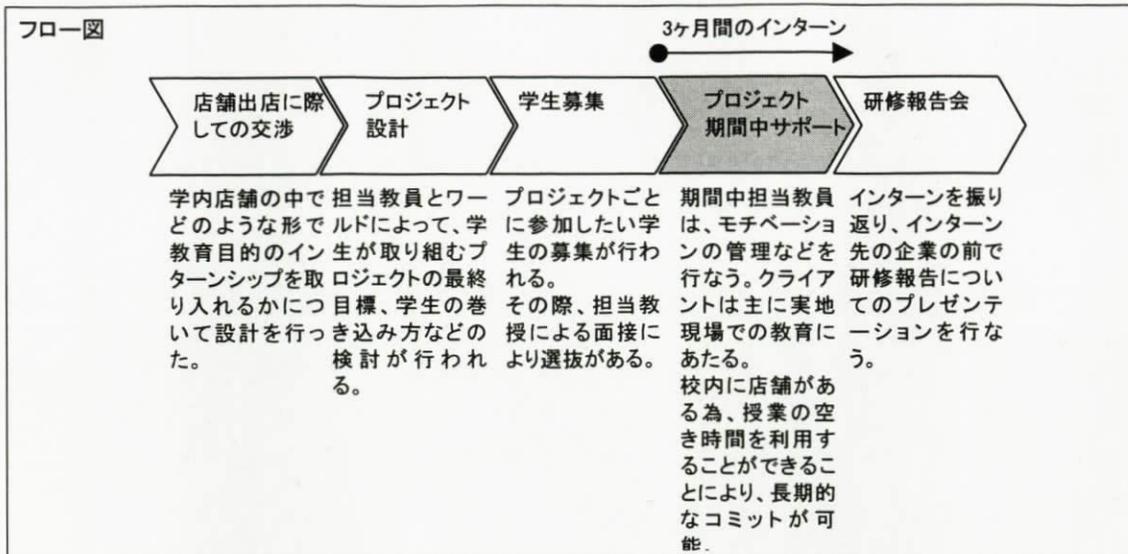
目的	
・社会にでて即戦力となる学生の育成	
・実践を通して、学生と社会人の違い、仕事をするとはどういうことかを身に付ける	

概要	
アパレルメーカーのワールドが 14 店舗展開する「IT'S DEMO(イツデモ)」を実践女子大学のキャンパスに出店。そこで学生がインターンを行なう。学生達は、ワールド担当者の指導・教育のもと、学生はマーケティング活動、接客のほか発注、在庫管理など店舗運営の業務全般を担当する。	

産学協同のスタイル:	インターンシップ型
------------	-----------

開始年度(終了年度):	2001 年度
学内での位置付け:	成果とは関係ないインターンシップの 1 つの機会
実施期間:	毎年 5 月～7 月、11 月～1 月
規模:	10 名で 1 プロジェクトを構成している。現在協力団体は 1 つ。
運営体制:	実践女子担当教員、協力団体担当者(ワールド担当者)
予算:	店舗運営予算および学生への報酬はワールドが負担





**具体的な事例**

・インテリアを勉強している学生によるディスプレイの提案や、手書き POP コメントの提案、CD を入れるソフトケースの販売企画（ワールドでは生産していないので、別のメーカーから仕入れて販売している）が行なわれた。

**プログラムの工夫**

- ・企業クライアントの積極的なコミットメント
- ・インターン場所が身近にある為、学生の長期的なコミットメントが可能
- ・校内にインターン場所を構える為、担当教員が常に学生の状態を把握できる

**背景**

ワールド内でビジネスプランコンテストがあり、インターンシップの活用を使ったアイデアが採用された。また、実践女子とのつながりは、もともと多くの実践女子卒業生が就職しており、その関係でこのインターンシップのアイデアが出た時、実践女子と共同で実施しようということになった。

## 立命館大学大学院政策科学研究所「事業創造プログラム」

立命館大学大学院政策科学部 角田隆太郎教授

<b>目的</b>	
・フィールドワークを通して実践的に企業のための必要な能力を身に付ける	
<b>概要</b>	
実務的な研究と同時に、フィールドワークの実施を行ない、起業家を生み出していく。講義には地域の実業に携わる方の参加を求めることにより、より実際的な研究活動を展開することを予定している。	
<b>産学協同のスタイル:</b>	学生プロジェクト型
<b>開始年度(終了年度):</b>	2003 年度 4 月
<b>学内での位置付け:</b>	立命館大学大学院政策科学部事業創造プログラム
<b>実施期間:</b>	通年
<b>規模:</b>	—
<b>運営体制:</b>	立命館大学政策学部教授
<b>予算:</b>	学部授業予算
<b>プログラムの工夫</b>	
・インキュベーション等の実務に携わっている組織を巻き込むことにより、実務と理論の共同研究を可能とした	

## 日本福祉大学起業家型人材育成プログラム「ビジネスプランコンテスト」

日本福祉大学経済学部担当事務局

<b>目的</b>	
・ロジカルシンキング、プレゼンテーションスキルの獲得 ・社会や就職への関心を高めることによりキャリア感の醸成	
<b>概要</b>	
参加者は、ワークショップに参加し知識を習得するとともに、定期的実施する選抜プレゼンテーションによってチーム毎に指導を受ける。最終的には、ビジネスプランとしてのレポートを作成し、発表を行なう。	
産学協同のスタイル:	学生プロジェクト型
開始年度(終了年度):	2001年度
学内での位置付け:	学内ビジネスプランコンテスト
実施期間:	毎年7月～12月
規模:	3チーム14名(2001年度)エントリーは22チーム約100名
運営体制:	ビジネスプランコンテスト実行組織
予算:	学部予算
<b>プログラムの工夫</b>	
・4回の事前審査による選抜により、アウトプットの質の向上 ・定期的実施する選抜プレゼンテーションによるチーム単位での指導 ・参加者はワークショップに参加することにより常に知識の習得が可能	

# 付 録

## 付録: 実践型インターンシップ導入のメリットと失敗の要因とは？

### ～受入企業 50 社の経営者・担当者の声から学ぶ哲学と実践～

#### はじめに

インターンシップ導入が本格化してから5年。多くの企業でインターンシップが導入されてきたが、学生の参加期間が短い、受入プログラムを作るのが難しい、学生の意欲が低い、受入側の負担が多い、などデメリットが強調されることも多い。

ここでは実践型インターンシップを実際に導入し、意欲溢れる若い学生達との長期的なコラボレーションに挑戦している受入企業の経営者・担当者の生の声から、実践型インターンシップ導入の背景・目的と成果・成功と失敗の要因などについて触れていく。

#### 目次

1. 調査概要	2
・調査方法	
・アントレプレナー・インターンシップ・プログラムの特徴	
・回答企業の特徴	
2. 実践型インターンシップ導入の背景	5
3. 実践型インターンシップ導入の目的と成果	8
4. 実践型インターンシップ成功と失敗の要因	21
5. 実践型インターンシップ導入企業の継続率	26
6. 実践型インターンシップ参加学生の教育効果と具体事例	27
7. まとめ	32

(参照)アンケート調査票

## 1. 調査概要

### ■調査方法

NPO 法人 ETIC. (エティック)が運営するアントレプレナー・インターンシップ・プログラム(EIP)への参画企業のうち、2002 年度にインターン生を実際に受け入れた経験のある企業 50 社に対してメールにて調査票を送付、43 社から回答を得た。調査時期は 2003 年 1 月 15 日～2003 年 2 月 28 日。

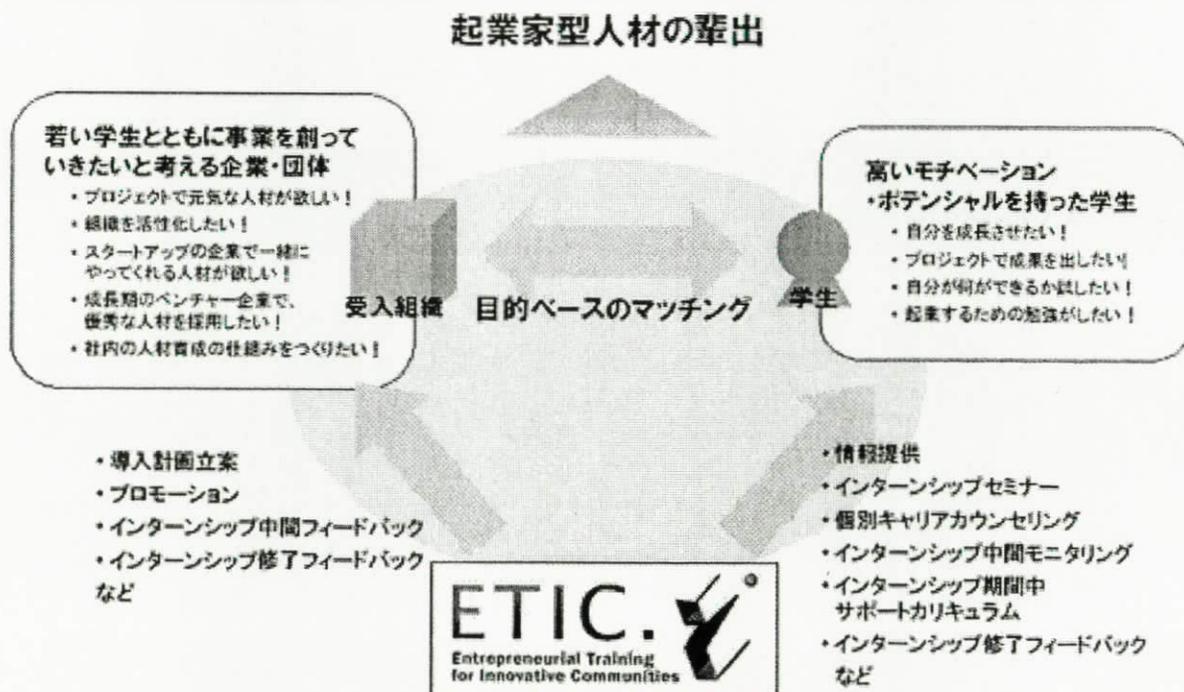
### ■アントレプレナー・インターンシップ・プログラム(EIP)の概要と特徴

#### ●起業家精神溢れる人材の育成・輩出を目指して

今回の調査対象となっている企業が参画しているアントレプレナー・インターンシップ・プログラム(EIP)は、起業家精神が発揮・育成されていくイノベティブな環境でのインターンシップの機会をコーディネートすることで、次世代を担う若手リーダーを育成し、起業家精神溢れる人材を社会に輩出することを目指している。

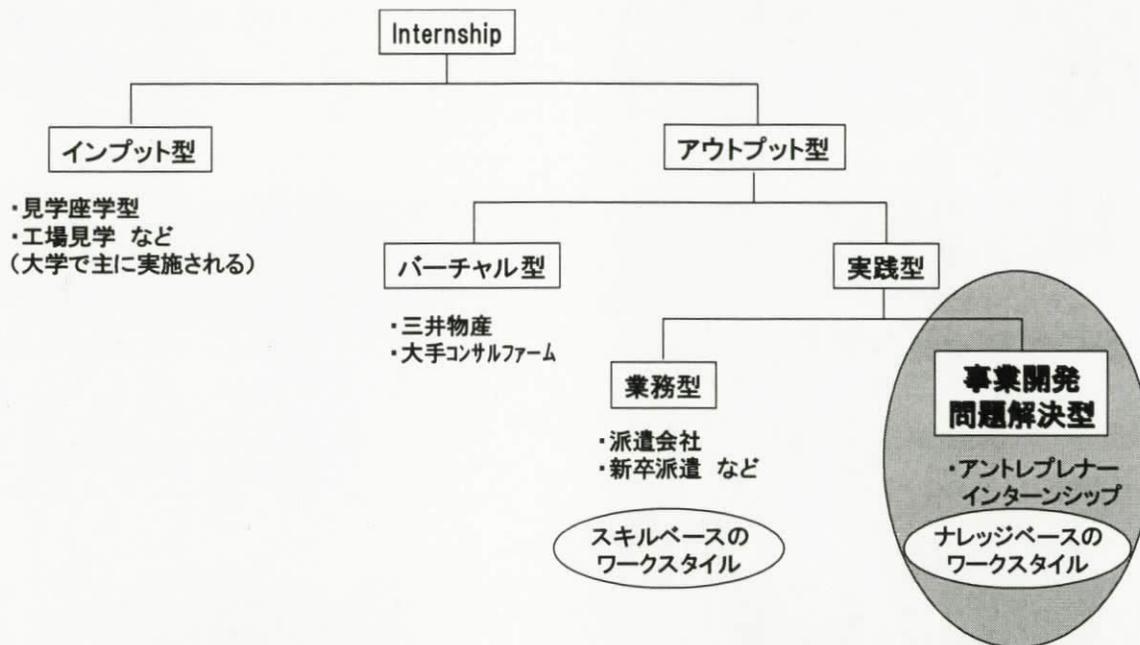
参加する学生にとっては「価値を創造する思考・行動特性を学ぶためのプログラム」を、また受入組織にはそこから生まれる「生産性・組織の活性化・社内の問題解決」などを提案し、双方にとってメリットがある関係を構築していく。

また、NPO 法人 ETIC. (エティック)事務局と専従コーディネーターが、双方の目的を明確にし、目的と目的をマッチングさせていくことにより意識のずれやミスマッチをなくし、価値を生み出していけるインターンシップの実現に向けて様々なサポートを実施している。



●ベンチャー型組織に限定した、長期実践型のプログラム

インターンシップを通して学生が起業家的な思考・行動特性を身に付けることを目的としたアントレプレナー・インターンシップ・プログラムでは、受入企業をベンチャー企業・NPO・大手企業新規事業部に限定した長期実践型のプログラムを実施している。その中で学生は、実践的なスキル・知識の吸収(インプット)だけでなく、企業の成果に対して貢献していくこと(アウトプット)を目指し、その過程を通じてアントレプレナーシップ(起業家精神)を習得していく。



実践型インターンシップ		分類	短期見学・研修型インターンシップ	
長期型	中期型		研修型	見学型
3ヶ月～12ヶ月	2ヶ月～3ヶ月	期間	1ヶ月前後	1～2週間
課題解決 プロジェクトマネジメント	課題解決	内容	業務体験	業務見学・座学 シャドウイング
プロジェクトリーダー 特定業務責任者	プロジェクトスタッフ 特定業務アシスタント	社内位置付け	研修生	研修生
プロジェクトの成功 特定の役割の遂行	特定の課題への貢献	学生への期待	貪欲な学習意欲 学生ならではの意見	貪欲な学習意欲
業務生産性の向上 特定課題の解決	業務生産性の向上 組織文化への影響	受入側の目的	社会貢献 採用活動の一環 マーケティング	社会貢献 採用活動の一環
ベンチャー企業、NPO 大手企業新規事業部	あらゆる機関で 実施可能	主な受入先	大手企業 行政が中心	大手企業、専門事務所 行政が中心
問題発見・解決能力 自律的キャリアデザイン 起業家的行動特性獲得 (達成意欲、柔軟性、主体性、リスク管理など) プロジェクトマネジメント	問題発見・解決能力 企画提案能力 自律的キャリアデザイン	人材育成目標	職業意識醸成 仕事への理解 刺激(問題意識)	職業意識醸成 仕事への理解 刺激(問題意識)

■回答企業の属性

●受入企業の約 8 割は組織規模(社員数)30 名以下のスタートアップ～アーリーステージに位置する

アントレプレナー・インターンシップ・プログラム(EIP)の参加企業の属性を見てみると、図 1 のように組織規模(社員数)が「0-5 人:29.3%」「6-10 人:18.7%」「11-30 人:28.0%」と、スタートアップ期からアーリーステージ期のベンチャー企業・NPO・大手企業でも新規事業部など少数精鋭のベンチャー型組織の企業が約 8 割を占めているのが特徴である。したがってスーパーバイザー(受入企業担当者)の役割を果たす人も創業経営者もしくは経営陣が多くなり、彼らと一緒に立ち上げ期の業務に従事し、新規プロジェクトのメンバーとして学生が参加する内容が多いのも特徴である。

実務経験がない学生がインターン生として企業の成果に対して貢献していくことを目指すため、受入期間(図 3)も 3-6 ヶ月が約 5 割を占めるなど長期実践型のものが通常である。その中で学生は、実践的・専門的なスキル・知識だけでなく、起業家的な思考・行動特性やアントレプレナーシップ(起業家精神)を習得していく。

図 1 受入企業の組織規模(社員数)

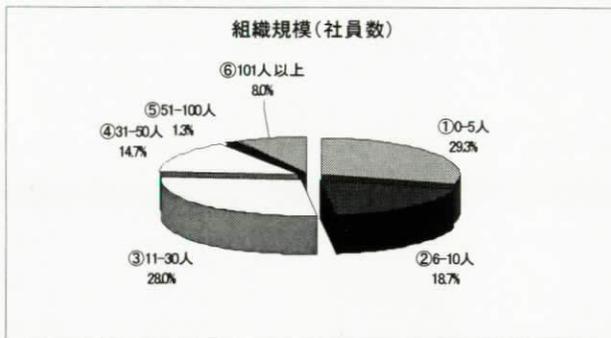


図 2 スーパーバイザー(受入企業担当者)の役職

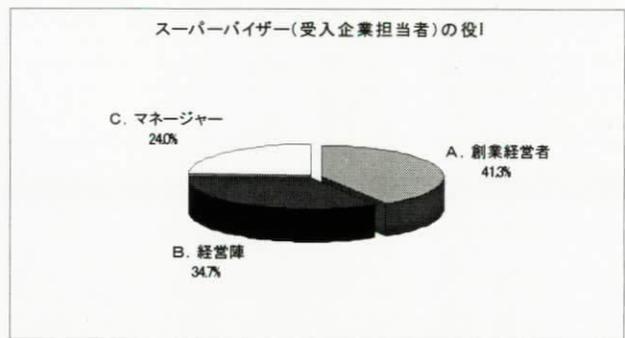
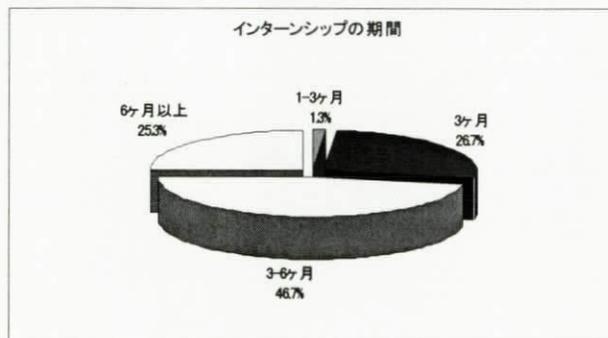


図 3 インターン生の受入期間



## 2. 実践型インターンシップ導入の背景

アンケート調査ではまず始めに、自由記述で実践型インターンシップ受入の背景について自由記述をお願いした。スタートして6年目を迎えるアントレプレナー・インターンシップ・プログラム(EIP)の参加企業ということで、特に知り合いの経営者・過去のプログラム参加者からの紹介が8割以上を占める中、各受入企業の導入の背景は以下の4つに大別される。

### 【内的要因】

- ①新規プロジェクトや新規事業の担い手、既存業務における人材の獲得の必要性など事業的な側面
- ②モチベーションの高い若い人材を活用することで社内活性化を目指す組織人材的な側面

### 【外的要因】

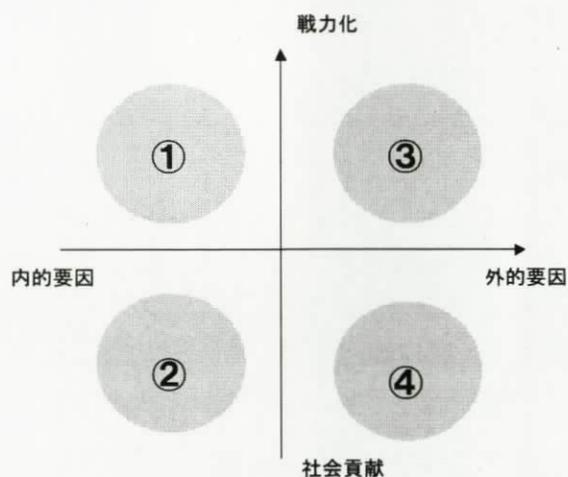
- ③インターンシップ制度の盛り上がりや他社(者)の紹介・事例など制度関心的な側面
- ④社会全体で起業家的人材の育成の必要性があるなど社会貢献的な側面

受入の背景は上記4つが複合的に絡んでいる場合が多いが、図4のように表すことが可能である。

内的要因としては、自社の事業展開を考える上で人材が必要になり、その人材獲得のために実践型インターンシップを活用することが導入の背景になっている場合と、組織が発展してきて既存社員や組織に新しい視点と風を入れるためにインターンの活用を考える場合が多いようである。

一方、外的要因としては他社の経営者の紹介や実際にインターンシップの学生が働いているシーンを見て、これなら自社でも取り入れてみようと思われるケースが多いのも特徴的である。また、社会貢献的な側面から次世代のリーダーを育成するために実践型インターンシップを導入しようというケースもある。

図4 実践型インターンシップ導入の背景の分類



## 【具体的記述】(一部抜粋)

- 弊社は、大学への公開講座など大学との取引があるため、インターシップによる認知度のUP、及び新規事業での人員補足などが主な背景です。
- 新しいプロジェクトをはじめの上でのパートナーを探している
- 医療法や薬事法といった規制が非常に強い歯科業界内で弊社の事業を推進していく上で、既成概念にとらわれず、やる気のある若手が必要だった。それに加えて、人件費がかからないことも魅力の一つ。
- インターン経験のある上司がいた。その体験を活かして、会社に提案したところ、アメリカの本社でもインターンを取り入れているという実績があったので、意外とすんなりと受け入れられた。
- 社員への刺激と採用活動の一つとして
- 知り合いの経営者にETICの存在とインターン制度の実態をおしえていただいて興味を持った。
- 弊社のビジネスの性質上、若くて自立心の強い人材が求められます。社会においてまだまだ真っ白で純粋な感覚を持った学生には、どんな色にも染まってくれるクリエイターとしての潜在能力が限りなく存在します。そんな埋もれた人材にチャンスを与え、その才能を引き出すことが、当メディア躍進の最大のカギと考えたからです。また、弊社所属の既に各業界で活躍するトップクリエイターが学生と一緒に働くことは、お互いにとって非常に良いシナジー効果を生み出しそうな予感がしたこともその要因と考えられます。
- 新しいアイデアが欲しい。会社勤めボケを起こしている社内に新しい風を！といった気持ちで。
- 新卒で優秀な学生のリクルート手段の一つとして。
- 学生の本来持っている創意工夫を引き出し、お互いにパートナーシップを結ぶ為。
- エティックと出会ってから、セミナーに参加させて頂いた中で、インターン経験者の学生達が活き活きとして輝いていました。そんな彼らを見て「俺も会社を作ったらインターン生たちと会社と自分たちを伸ばして行きたい」と思ったのがキッカケです。
- 風土を変える、という思いもあります。若い力を活かしたいという思いもありました。採用につなげるという思いもあります。
- 学生向けのサイト広報を行う上で、学生の意見、リサーチを必要としていたため
- 社内のスタッフが創業当時のベンチャー精神を忘れかけていた時期があり、社内の活性化のためと私自身、学生時代にインターンらしき？ものを経験していたので学生の立場からも非常に良い制度だと思い受け入れを決めました。
- 中高生に近い年齢の大学生の意見を聞きたかった。大学生のパワーが欲しかった。
- 優秀な人材の発掘および輩出、社内の活性化、社内の人材育成力向上、学生に対するビジネスの場の提供(を行いたかった為)
- 私が学生時代にETICのインターンシップ紹介を利用していたため
- インターンという言葉が出てくる前から、学生チームを受け入れていた。大きくて重要な仕事ではなく、多くて単純な作業ではなく、ミドルウェア的な仕事がやる気のある学生には、やりがいがあると考えたため。”
- 学生採用の新規事業を構築にするに際し、市場を理解した、学生パートナーが必要だった。また、社内の活性化に繋がればとも…

- ベンチャー企業を立ち上げるに際して、特にWebに関する能力がある、若く優秀なスタッフが必要だったため
- (以前勤務していた会社で)インターンが会社の原動力として引っ張っていた様を目のあたりにし、私もこんな学生達となら夢を共有して会社を伸ばしていけるのではないかと思ったからです。
- 当初は弊社社長の知人が社長を勤められている企業においてETICインターンシップを利用されておりご紹介いただいたため。また今年度は昨年度受け入れさせていただいた2名が昨年度活躍してくれたことに対する期待から。
- 組織の風土を変えたかった。若い力や若いアイデアが欲しかった
- 新しい事業を始める上でのパートナーを探している。
- 弊社社長が知り合いの経営者(インタースープ)からインターンシップを戦力として活用しているという話を聞いて。
- 戦力になる将来の人間の確保として
- 一般的な派遣会社のスタッフのスキルと費用に疑問を抱いており、前向きでやる気のある人材の能力を活かし、育てたいと希望しているため。

### 3. 実践型インターンシップ導入の目的と成果

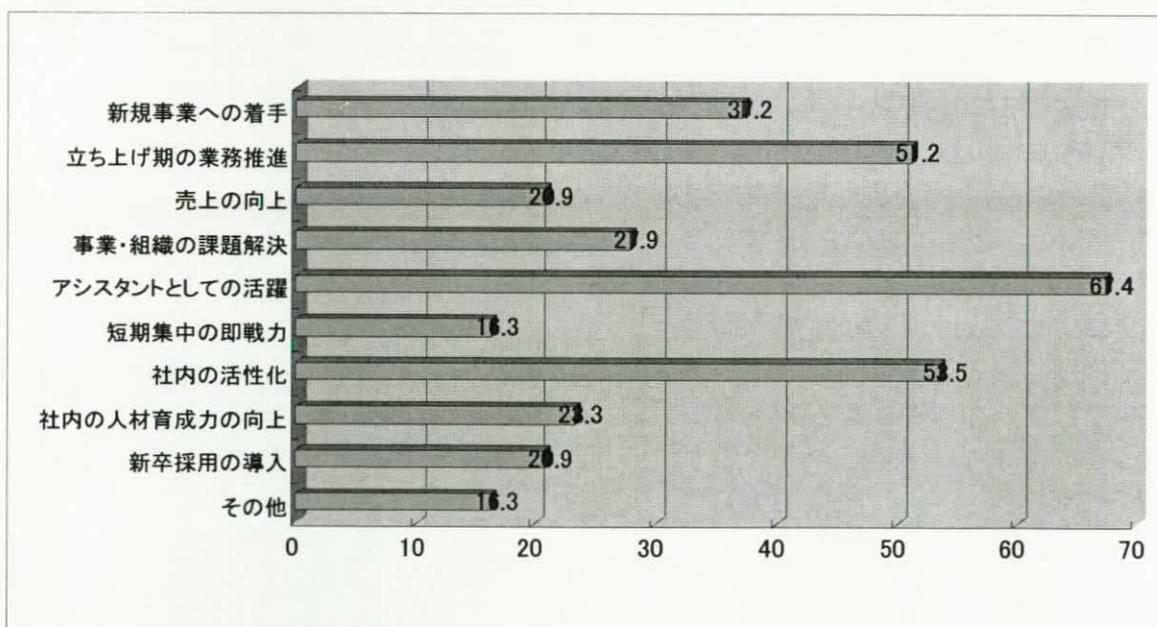
#### ●実践型インターンシップ導入の目的

～アシスタントから立ち上げ期の業務推進まで、戦力として高い期待をする傾向

実践型インターンシップ導入の目的の上位 3 つは、「アシスタントとしての活躍(61.4%)」「社内の活性化(53.5%)」「立ち上げ期の業務推進(51.2%)」となっている。長期実践型、また少数精鋭の組織でのインターンシップのため、より業務において戦力としての貢献が期待されていることがうかがえる。アシスタントも単純に手助けをする役割ではなく、正社員の仕事を完全にインターン生が行うことで、正社員の労働生産性の向上を図り、正社員がもう一段、レベルの高い業務や新しいプロジェクトなどに着手できるような原動力としても期待されている。

また、正社員を凌駕するような意欲およびコミットメントとそれによる立ち上げ期の業務推進にも高い期待が集まっていることが分かる。また若い視点や感性といったものだけでなく、インターン生が具体的に活躍する事により、社内の活性化や既存社員への刺激を期待していることが読み取れる。

図 5 実践型インターンシップ受入の目的(43社・複数回答)



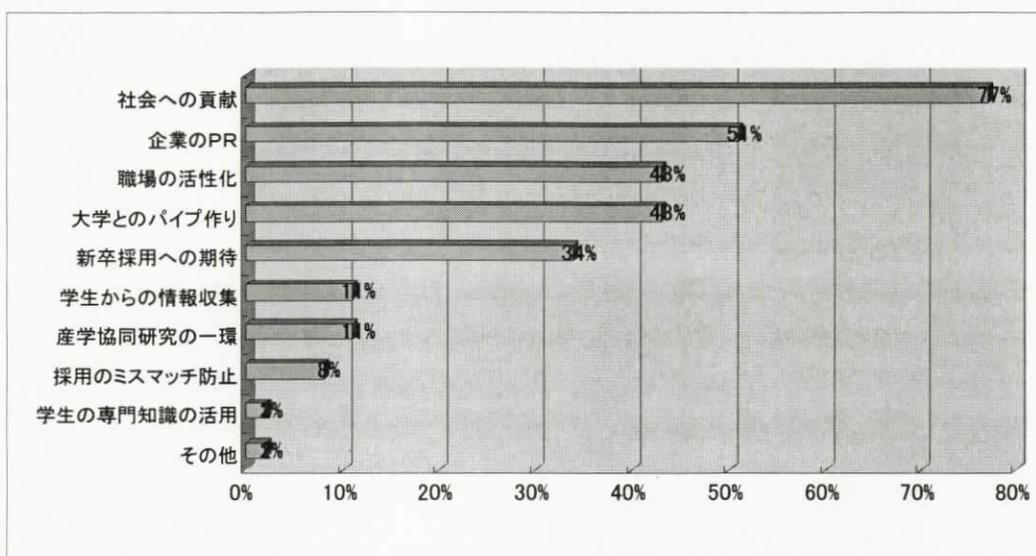
一方、短期見学研修型インターンシップ(87%が15日未満のプログラム)を導入している受入企業の動機と目的を比較した場合はどのような差異が見られるだろうか。図 6 は、その動機と目的を表したものであるが、それによると、短期インターンシップの導入動機と目的の上位 3 つは「社会貢献(77%)」「企業のPR(51%)」「職場の活性化(48%)」となっている。

特に期間が短いことにより、受入企業サイドが学生をお客様扱いしか出来ずに、また、学生も周囲の様子を伺うだけで、互いに本心を見せあう前にインターンシップが修了してしまうために、本質的な人材育成・若い人材の活

用につながらずに、受入企業のメリットが見出しにくいことがわかる。

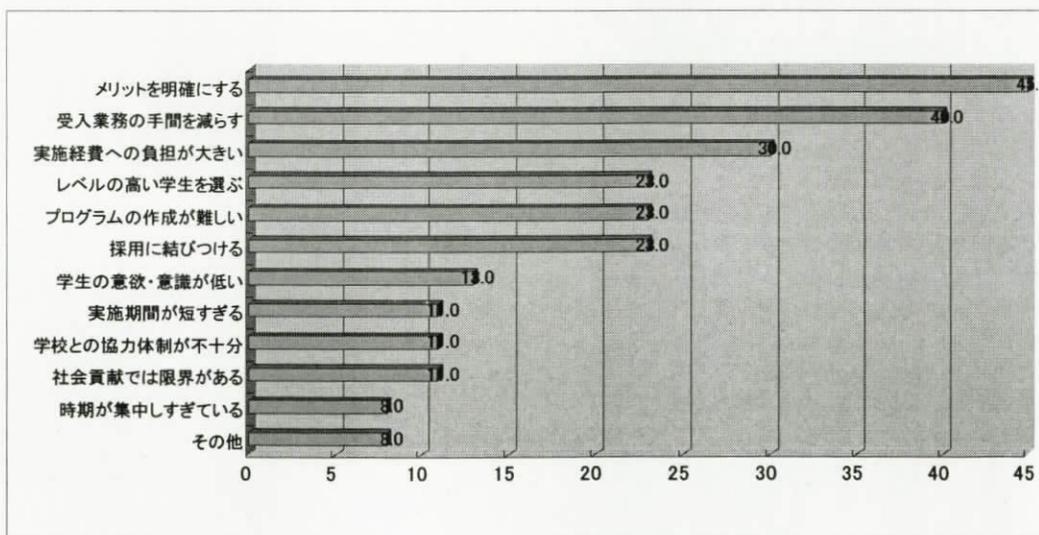
また、図7はインターンシップ継続するための解決課題であるが、「メリットを明確にする」が45%を示すなど、受入企業とインターン生がWin-Winの関係になるようなインターンシップが求められていることが分かる。

図6 短期見学研修インターンシップ導入企業の動機と目的(53社・複数回答)



(参照) 広域関東圏におけるインターンシップ・プログラム支援事業成果普及に関する報告書(平成13年 社団法人日本能率協会)  
実施日数5~15日の短期インターンシップ87%の企業のインターンシップ導入の動機と目的

図7 短期見学研修型インターンシップ継続のための解決課題(53社・複数回答)



(参照) 広域関東圏におけるインターンシップ・プログラム支援事業成果普及に関する報告書(平成13年 社団法人日本能率協会)  
実施日数5~15日の短期インターンシップ87%の企業のインターンシップ導入の動機と目的

## ●実践型インターンシップ導入の成果

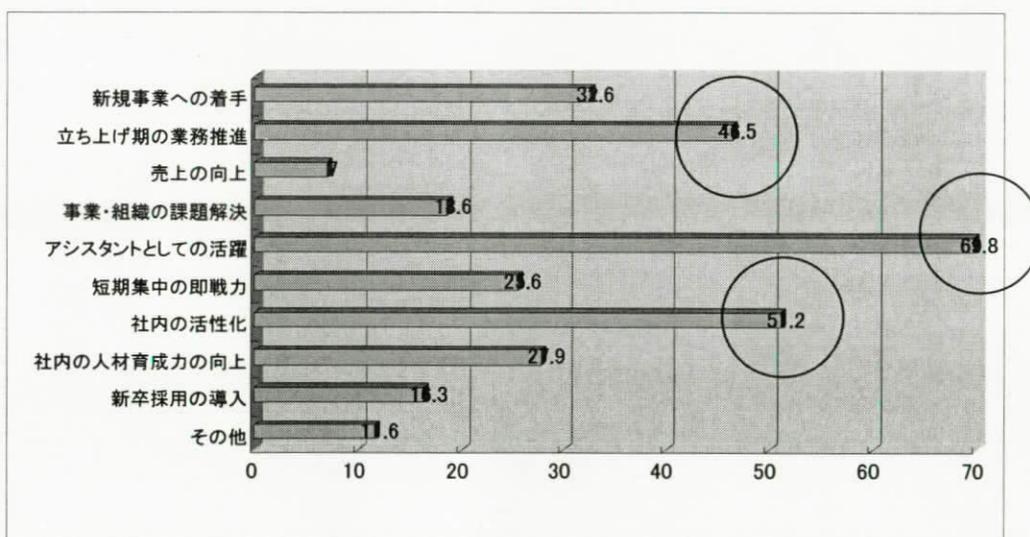
～長期的視野に基づく人材育成の仕組みを作ることで得られる高い成果

実践型インターンシップを導入した企業が得られる成果として受入企業が選んだ項目は、図8のように「アシスタントとしての活躍(69.8%)」「社内の活性化(51.2%)」「立ち上げ期の業務推進(46.5%)」となっている。これは様々な要因が重なり合い、起業家志向で意欲のあるインターン生がある一定期間コミットをすることで戦力として、また社内の起爆剤として業務を推進できることを裏付けている。

「コンサルタントを1人新しく雇うよりも、インターン生を3人受け入れた方が生産性が高い

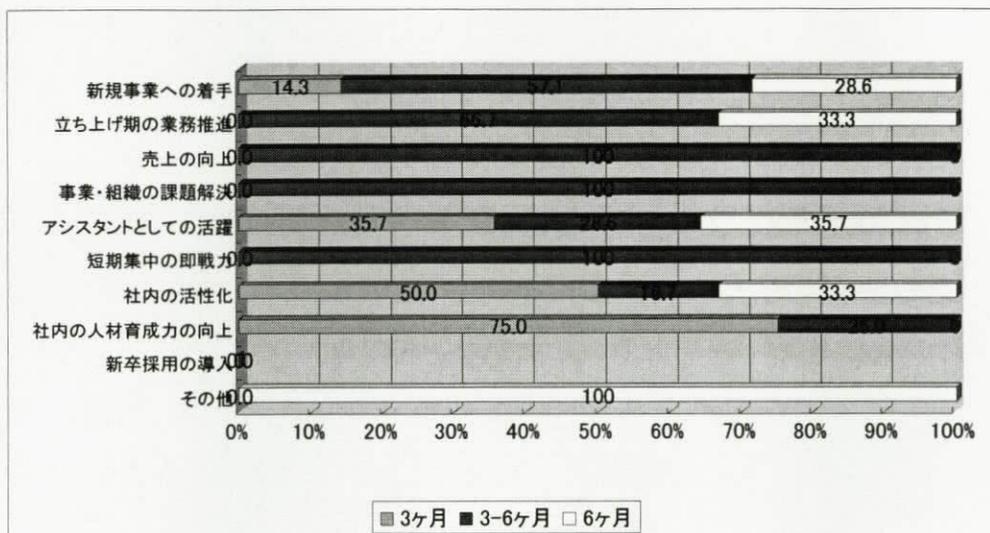
」という受入企業経営者の言葉は、コンサルタント業務を学生が行うのではなく、学生がアシスタントとして行う業務と、その業務をコンサルタントが、自らの経験と専門性を活かしてより高い成果を出していくコラボレーションモデルが確立していることを表している。また、社内で調達できない人材を、“学生”と組むことで解決、不安定なベンチャー企業の立ち上げ期を意欲ある学生と一緒に盛り上げていくことや、大企業においても社内ベンチャー起業家が、“学生”と一緒に、二人三脚で立ち上げ期間1年間を乗り越えるといった事例も出てきている。

図8 実践型インターンシップ導入の成果 (43社・複数回答)



また、インターンシップ実施期間<sup>1</sup>との関係は高いと予想されるが、それを表す数字として図9の導入期間と成果の関連性が上げられる。これによると、実施期間が長い(3ヶ月以上)ほど「新規事業への着手」「立ち上げ期の業務促進」「売上の向上」「事業・組織の課題解決」など事業面への貢献が高いことを示し、またこうした企業ほどインターンシップ導入の成果として高い順位を選んでいるといえることができる。

図9 実践型インターンシップ導入期間と導入成果(1位)の関連性



#### コラム “起業家型人材”は育成できるのか？

～ベンチャービジネスや新規事業、NPO などの実社会を「教育現場」と捉え、新しい産学連携の人材育成プログラムによって育成される～

起業家型人材は、理論だけではなく実践の中で育つと言われている。それは、起業家型人材は何かを積み上げて育てていくものではなく、何か自分がチャレンジしたい、達成しようと思った時にそれができるだけの考え方や行動の仕方ができるかなど、起業家型の「思考・行動特性」を持つことによるのみ育つことからである。

こうした人材を育成するのに効果的な「実践の場＝インターンシップ」は実践型インターンシップと言われ、イノベーション・革新の舞台であり、価値創造の場であるベンチャービジネスや新規事業、そして NPO などの実社会を「教育現場」と捉え、新しい産学連携の人材育成プログラムとして注目を集めている。次代を担う起業家型人材を育成するためにも、新たに我が国の大学における起業家型人材育成の機能として、実践型インターンシップの普及やインフラ整備を行い、組織的・戦略的に起業家型人材の裾野拡大の支援を展開していく必要がある。

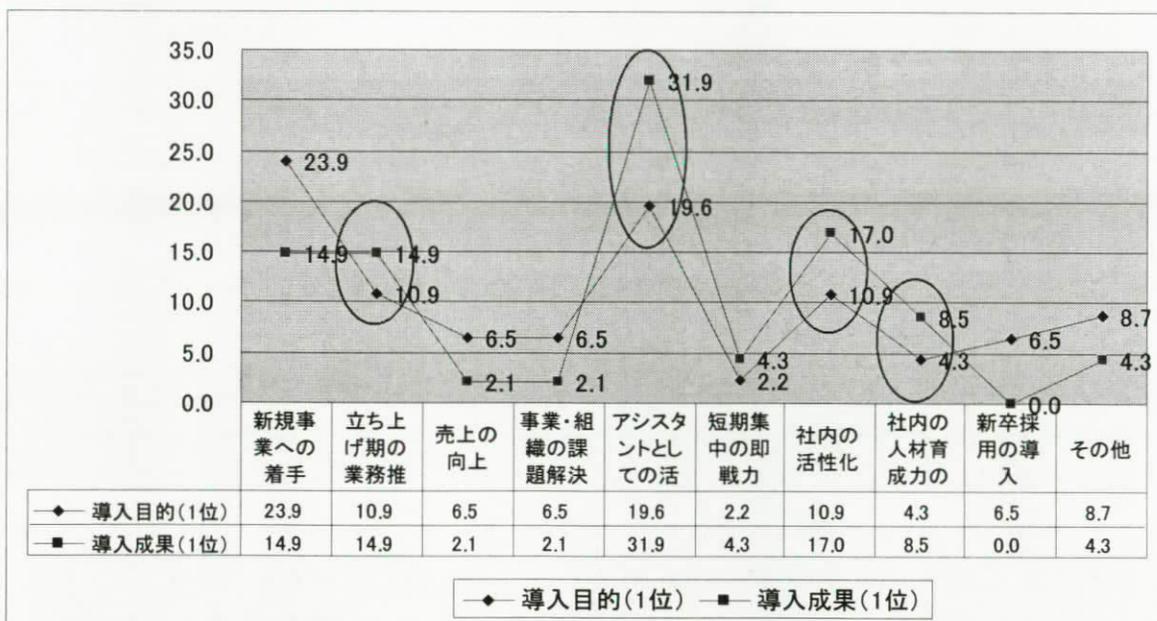
<sup>1</sup> 実践型インターンシップ導入期間(43社)の分布は3ヶ月未満:1.3%、3ヶ月:26.7%、3-6ヶ月:46.7%、6ヶ月以上:25.3%、となっている

● インターンシップ導入の目的と成果の変化

次に、複数回答であげた実践型インターンシップ導入の目的と獲得した成果の項目のうち、それぞれ最も比重が高く第1位と挙げた項目のみを抽出し、その変化について比較を行った。最も比重が高い実践型インターンシップ導入の目的と実際の成果はどのように変化しているのだろうか。

図10を見ると、第一に、「アシスタントとしての活躍」(19.6%→31.9%)が多くの企業で導入成果として指摘されている。これは、受入企業が当初の予想より有能なアシスタントとしてインターン生が機能することを認識していることを示している。一般的に、意欲が高く主体的に動くことができる学生が1回目のインターンを経験する場合、インターン開始から通常2~3ヶ月程度で有能なアシスタントに成長する。その後の期間で、自ら価値を生み出すような動き(営業でクロージングに持っていき動き。自らのアイデアを企画書などに落として実行に移る。オンラインシヨップなどで一連の業務流れを理解し、自分の考えをもとに小さな完結した動きができるようになる。)ができることも表している。

図 10 実践型インターンシップ導入の目的と成果の変化 (%)



また「社内活性化としての役割」(10.9%→17.0%)、「社内の人材育成力の向上に貢献」(4.3%→8.5%)など、モチベーションの高い人材が組織に入ることでの効用も意外に高いことを表しており、社内の起爆剤として学生が自ら存在感を高め、既存社員への刺激を与えることで組織的に大きな成果を出しているということができる。さらに、若いベンチャー企業の場合は、20代後半~30代前半のマネジメント未経験の社員が多いため、インターン生として自分のポジションの下につけてスーパーバイザー(受入企業担当者)として接することで、部下のやる気の引き出すコーチングの手法、目標設定の仕方、プロジェクトの管理方法などを身につけ、組織のナレッジとして

蓄積することも可能である。また、新卒採用を数年後に考える組織が、長期間学生と触れていないため、インターンを活用することで社員の若い人材に対してのマネジメント能力の向上や活用方法について検討するといった要素もある。

一方、「新規事業への着手」に対する貢献度が減少している。これは、期間が3ヶ月程度のものだと、学生の成長スピードが3ヶ月では追いつかないケースや、スーパーバイザー(受入企業担当者)の中でも戦略が明確にならず、試行錯誤をしているうちに3ヶ月が経過し、学生にとっては中途半端な状態で修了する場合や、そもそも達成が難しい成果目標を設定していることなども要因として予想される。その反面、14.9%の企業はインターン生を活用して新規事業へ着手することに成功しているわけだが、そうした企業は何度も学生を受け入れたことのあるリピート企業であることも特徴として上げられる。

「立ち上げ期の業務推進」としての成果は高まっている(10.9%→14.9%)ことから、意欲はあるが学生も実務経験があるわけではないので、新規事業やプロジェクトの丸投げではなく、短期的な即戦力として捉えるのではなく、長期的な人材を育成しながら活用していく姿勢が求められている。

また、新卒採用を成果の第一位に上げた企業はなかった。これは、どの企業も新卒採用のステージに至っていない企業が多いことが最大の要因として挙げられる。ただし、新卒採用を導入成果として第二位、三位に上げていた7社の企業は、どれもインターン生を複数年、或いは一定以上の人数の受入経験のある企業である。したがって短期的な視野ではなく長期的な視野に立てば、新卒採用も副次的に受入企業の成果に繋げることも可能だと考えられる。会社が成長し、若い人材の活用の仕方を組織のナレッジとして蓄積していくようになると必然的に新卒採用にもつながっていくということができる。

## ●実践型インターンシップ事例

### 【ケース1】

インターン生が関東から関西までのルートセールスを網羅！  
リテールマーケットにおけるシェアトップを目指す PC 周辺機器メーカーでの  
本格派セールスプロモーション・インターンシップ・プログラム！

#### ■導入の理由

海外では高いシェアを誇る PC 周辺機器メーカーの日本法人であり、マーケティング・販売を行うA社もともと、派遣社員を活用してセールスプロモーションを実施していたが、より会社の戦略を共有し、また柔軟な雇用体制の中でその戦略実現に向けて取り組むために、情熱と柔軟性のある学生に期待して、インターンシップを導入した。

店舗におけるマーチャンダイジング、マーケティング戦略立案のための情報収集、いかにして新たな商品が市場で受け入れられるための売り場作りのノウハウ、新商品に対する市場・顧客の声を吸い上げなど、学生にはさまざまな役割が期待されている。これまで 50 人以上の学生が参加し、日本でのシェア拡大へのインターンの貢献が本社から表彰されるなど高い成果を挙げている。

#### ■インターン生の役割・具体的業務

セールスプロモーション／マーケティングリサーチ

- ・PC ショップ、量販店において、POP 設置、店員に対するセールスプロモーション、店頭キャンペーン企画実行など
- ・店員ヒアリングや店頭調査などによるマーケティングリサーチ

#### Step 1: ラウンディング

まずは担当地域の小売店舗でのラウンディング業務を確実に遂行します。いかにして店員との信頼を構築するのか。コミュニケーション能力と商品知識、そして強い情熱が必要となります。

#### Step 2: 戦略の実行 & フィードバック

店員との信頼が構築できれば、より良い売り場作りや、POPの提案、また受注増加などが可能になります。さらには店員とのコミュニケーションも深まり全社的なマーケティング戦略を考えるための重要な情報を獲得できます。

#### Step 3: 成功への貢献

目指すものは特定店舗での成功ではなく、市場シェアNo.1。そのためにはどうすれば「成功」するのかをナレッジとして共有し、戦略に変えていくことが重要です。現場での経験と深い洞察、そして論理的思考が求められます。

#### ■参加学生

- ・営業・マーケティングに興味のある学生を中心に毎期 4～6 名が参加
- ・これまでに 50 名以上が参加、現在 13 期が取り組み中
- ・内定の決まった大学 4 年生がインターン生に多いのも特徴
- ・勤務条件: 週 3 日から 5 日、9:00～18:00、日給 5000 円

## ■導入による成果

- ・同社主力商品 SCSI の小売店市場におけるシェア向上  
(20%から 30%へ)⇒米国本社からの高い評価を獲得
- ・コストパフォーマンスの高いセールスプロモーション部門の組織化に成功
- ・通常は新卒採用をしていないが、優秀な人材を1名採用
- ・その他学生が主体的に取り組んできたプロジェクト例
- ・販売店に対する技術勉強会の企画実行
- ・店頭におけるキャンペーンプロジェクトの企画実行
- ・新製品マーケティング戦略構築のための市場調査
- ・市場調査結果に基づく販売戦略
- ・ビジネスプロセス改革の企画提案
- ・業務管理用データベースの開発      など

## 【ケース2】

5名のインターン生が中心となり新規実験店舗立ち上げに成功。  
正社員を投入するにはリスクが大きい実験的取り組みにおいて  
ビジョンを共有したインターン生の行動力と感性を活用しました。

### ■導入理由

外食チェーン店を展開するB社が新規業態の立ち上げにともない、実験店の立ち上げを決定。ゼロからの実験店ということもあり、学生の感性や行動力を活かそうと考えました。

また、実験的取り組みのため立ち上げ期から正社員を多くは投入することができない、創業時の様々な業務は柔軟性や自立性が求められるためアルバイトでは難しいといった、同社の状況・ニーズに沿った新しい雇用形態としてインターンシップが有効であると考えました。

### ■インターン生の役割・具体的業務

9月下旬にオープン予定の新規実験店舗の立ち上げおよびその後の店舗の運営

- ・店舗コンセプトの設計(市場調査、企画提案)
- ・メニュー企画、内装企画・什器やインテリアなどの購入
- ・アルバイトスタッフの採用・研修・マネジメント
- ・販売促進活動の企画・実行
- ・その他、店舗経営に必要なあらゆる業務を担当

### ■参加学生(5名)

- ・店舗経営に関するゼミに所属する学生3名
- ・起業家を目指す学生2名(1名はすでに事業立ち上げ済み)

#### Step 1: コンセプト決定

同社の社長とインターン生5名が今回のプロジェクト携わった。店舗コンセプト決めからインターン生を巻き込む。同社グループ会社の強みも活かした、環境と健康に優しいOL向けカフェを天王洲アイルに作ることに決定。

#### Step 2:

店舗オープンに向けて決定したコンセプトに基づいたお店作りの戦略を立て、メニュー企画や内装企画、什器やインテリアなどの購入をインターン生を中心に行動力と若い感性も活かしながら推進。また、アルバイトスタッフの採用計画作りとその実行も行った。

#### Step 3: 店舗マネジメント・運営

オープン以降は、日々の売上、仕入れ・発注管理に加え、アルバイトの研修プログラムとそのマネジメントなども実施した。

### ■導入による成果

- ・若い視点と行動力を活用した様々な実験的取り組み
- ・実験店舗の実際の立ち上げ
- ・立ち上げ後のアルバイトマネジメントの実現 など

### 【ケース3】

男性向け市場形成への足がかりとなる香水販売サイトを立上げ。

年商2億円を超える香水販売サイトを運営する香水専門商社が

インターン生を活用して男性向けの新規サイトを立上げ。

#### ■導入の理由

香水専門商社のC社は、海外でもまだ無名なブランドやメーカーとエージェント契約、未開拓ブランドを日本に輸入し、国内におけるマーケティング戦略を立案し小売店へ販売することを主な事業としています。また、新規事業としてオンラインサイトを1998年に立ち上げ順調に売上を伸ばしており、卸を専門にする同社の中でエンドユーザーに対する同社唯一の窓口として重要な役割を果たしています。

このような成長期の同社において、言われたことだけをこなすアルバイトではなく同社のビジョンを共有して成長を加速させる若い人材を活用したい、彼らの活躍により日々の業務推進および正社員の生産性向上したいと考え、インターンシップを導入しました。

#### ■インターン生の役割・具体的業務 ～WEBマーケティング室の事例

新サイト男性向け香水オンラインショップ「MEN'S フレグランス・ポイント」の立ち上げ

##### 1) 企画運営スタッフ

→オンラインショップ新企画立案、メルマガ発行、PR企画立案、キャッチコピー作成、ユーザーサポート、受発注業務、WEBショップ作成(商品ページ・企画ページ)など

##### 2) 男性向けサイト立ち上げプロジェクトリーダー

- ・メンズ向け香水サイトのマーケティングおよびプロジェクト設計
- ・自社内での位置付け確立、プロジェクト推進
- ・継続的発展性のシナリオ、引き継ぎのための人材採用・育成

#### ■参加学生

- ・将来、起業志望のため立ち上げ経験を求めて休学をして1年間上京
- ・自分の関心のある香水において男性向け販売サイトがなく、その立ち上げを考える。
- ・勤務状況:週5日フルタイム勤務、10:00-18:00、1年間

##### Step 1:

##### 業務経験

オンラインショップを運営するために必要な知識経験を積む。ページの企画立案、メルマガの発行、受発注業務、ページ作成など。また、他モールへの出店プロジェクトのアシスタントをすることが、次のプロジェクトプランニング時に大きく役立つ。

##### Step 2:

##### プロジェクトのプランニング

自分がイメージする男性向け香水販売サイトのコンセプト作りを上司、部署メンバーとしてスタート。また会社全体における位置づけを図るために社長、他部署の事業部長などにプレゼンテーションも実施。

##### Step 3:

##### サイトオープン

サイトオープン以降は、同サイトのWebディレクターとして新企画の立案、リニューアルなども実施。また、インターン期間終了以降の運営に関する提案も行った。現在も順調の売上を出している。

■導入による成果

- ・同社ではまだ、未開拓であった男性向けの独自香水販売サイトの立ち上げに成功
- ・同サイトにより、男性に特化したマーケティング、販売戦略の立案が可能に
- ・売上の増大に貢献 など

#### 【ケース4】

技術主導型ベンチャーにおいて企画・マーケティング部門を立上げ。

社長のトップダウンで社内にはいない人材をインターン生として受け入れ、これまでの同社には無かった新たな顧客との接点を生み出しています。

#### ■導入の理由

東京電力の社内ベンチャー第一号企業であり、住宅性能表示 CAD の開発、住宅設計・デザイン・施工などの住宅関連事業をおこなうD社。住宅産業は受注型産業であり、同社もこれまで、口コミによって新規受注は支えられてきた。

しかし、今後の発展・成長に向けては「ターゲットとする顧客層との接点を生み出す仕組み作り」が課題となる。しかし、そのような新たな仕組み作りは、社内既存スタッフには負担であり、ここで同社のテーマへの関心の高いインターン生を採用した。また、技術者の多い同社において、自らビジネスの仕組みを企画・実行する部門を強化するという狙いもあった。

#### ■インターン生の役割・具体的業務

技術主導の同社における企画部の立ち上げ

- ・「こだわりの住宅」を建てたい施主(エンドユーザー)開拓のための企画立案および実行
- ・社内における各種企画提案業務

#### ■参加学生

- ・生活探求をテーマに事業を起こしたいと考える青山学院大学 2001 年 3 月卒の人材
- ・将来起業志望の一橋大学 3 年生
- ・勤務条件:週 4 日以上、10:00-19:00、半年以上

#### Step 1: アシスタント

営業・マーケティングアシスタントとして、「営業プレゼンテーションツール開発」「情報収集、整理」「市場動向調査(チラシDBによる傾向分析)」などを実施。不足している現場での経験値や業界動向を把握。

#### Step 2: プロジェクトのプランニング

実験住宅を活用した顧客とのコミュニケーションスペース構築や、その他、顧客ネットワーク化に有益なプロジェクトをプランニング、社長とコミュニケーションを図りながらブラッシュアップ。

#### Step 3: プロジェクト実行

様々なプロジェクトを試行錯誤で実施。実際には下記のようなプロジェクトを実行し、同社の新たな顧客開拓に大きく貢献した。

## ■導入による成果

### ◎新設の企画部を学生2名で軌道に乗せる

- ・TEPCO PLAZA 横浜の内装リニューアル企画提案
- ・省エネキッチン用品メーカーなどをスポンサーにつけた、

### ◎コンセプトualな体感型ショップの企画提案

- ・自社マーケティング用 WEB ページのリニューアル 等

⇒彼らの企画は社内でのコンペでも最高の評価を得て、

確実に、同社における「企画部」という位置付けを獲得し、社内に厚みをもたらした。

### ◎2名とも同社への入社を希望

- ・2002年4月から1名は正社員、もう1名も契約社員扱い

#### 4. 実践型インターンシップの成功と失敗の要因

実践型インターンシップを導入することで、前章で見たような成果を得るためにはどのようなことに留意すべきなのだろうか。ここでは、インターンシップ受入企業経営者・担当者の成功・失敗の理由を記入する自由記述欄から抽出したものをまとめてみた。

##### ●成功の要因

- ①企業と学生の目的ベースのマッチングができていない(双方の期待値にギャップがない)
- ②時間的・精神的なコミットメントと当事者意識、やる気がある学生が参加する
- ③インターンとの適切なコミュニケーション方法の確立とコーチング・評価
- ④実践型インターンシップ制度そのものに対して組織として長期的に取り組んでいる
- ⑤インターン生に一度向ける経験の機会を提供している

##### ●失敗の要因

- ①積極的・主体的・集中的に動ける学生でなかった
- ②過度な期待のみをしている(業務やプロジェクトの丸投げ、高すぎる目標設定)
- ③過保護になりすぎて、チャレンジな目標を提案していない(スーパーバイザー(受入企業担当者)の負担が増加する)
- ④明確なミッション(目標や役割)を設定していなかった
- ⑤学生が自分の成長しか考えておらず、顧客志向・成果志向になっていない

##### ●一度むける経験の機会を提供!

- ・事業をサービスインさせて、一通りまわす経験
- ・顧客を持ち、顧客から厳しい評価をされる経験
- ・挫折経験
- ・顧客に高い評価を頂く経験
- ・必死にお金を稼ぐ経験

##### ●若者たちがぶつかる壁

- ・自分の中で自己満足的に終わってしまう(価値を意識しない/成果がわからない)
- ・締め切りに追われた仕事の仕方に留まる(与えられたことの処理に留まる)
- ・必死になれない

“一度むける経験”機会の提供が、学生を成長させ、ベンチャー型組織にとっても、インターンシップ導入による大きな成果を得られる。

【自由記述欄(一部抜粋)】

- (担当のコーディネーターの方がうまく動機付けをしてくださるせいか)これまでの方は皆、最初から意識も高く、弊社での役割を充分正しく認識していて、一度として「期待はずれ」だったことはありません。
- 当初、アシスタント的な役割を期待していたが、それを超えて新規事業開発において社員と同等に参画し、業務を遂行していくうえで欠くことのできない存在となっている。
- 弊社のインターンは3年半になりますが、当時はほとんど期待というのは、とにかく弊社の製品が設置してあるお店の店舗リストを作成する、独自の Rounder マニュアルを作成する。テクニカルマニュアルを作成する、という作業が多かった。(インターンのベース作りには、1年ぐらいはかかりました)そういう意味では、1期生の時の期待と、現在の期の期待の質は全く異なるが、現在はどの期も期待通りの結果+成果を発揮して卒業してくれている。
- 最初にできるだけお互い、具体的な仕事内容と目標の設定をすれば上手く行くと思います。
- (インターンシップに限った話でもないのですが)こちらの想定スキルと実際のスキルの差が大きかったからだと思います。逆にそれを埋める方法を考えるよい機会にはなりました。
- 全体的なバランス能力
- 本人がどの程度まで主体性を持ってプロジェクトを進められるかが見えなかったが、やはりこちらでかなりプレッシャーをかけないと動けないということがわかった。毎日事務所に来てもらうわけではないので、事務所に来ない間のタイムマネジメントが難しいようだった。
- 弊社の中で、インターン生に対して期待することは、「足腰の強さ」だったのですが、この点をクリアしているインターン生は受け入れたインターン生、セミナーに参加しているインターン生を含めて考えても少ないような気がします。それと、「もう少し大人」であってくれればと思います。能力的にはほとんどの人が問題ないと感じております。
- 社員とインターンとのコミュニケーションが十分でなく、通常業務からインターンが乖離してしまい、社員と距離ができてしまった。
- 機会を提供するだけであり、成果は特に期待していません。逆に、インターン生(のごとき分際で!)何か成果をあげようとか、期待に応えようなんてこじんまり考えるんじゃなくて、「社会にごめんなさい」って忝ないぐらいに、甘え倒したほうがかえっていいです。

- ①過去に受入れた人たちに関して、積極的に提案するという点が少し期待はずれ。今の2人はまずまず。  
②学生であっても企業内で活動する以上、社会人・企業人としてのマナーやマインドは事前にETICでしっかり見につけさせておいて欲しい。期待とのギャップ大。
- まず弊社は「やる気」と「好奇心」さえあればどんな学生でも受け入れてきました。それさえあればある程度の状況は比較的簡単に乗り切れると考えているからです。ただ、弊社は基本的に「学生は自分自身で考え、学び、盗め！」というスタンスをとっているため、自分から何か生み出そうとする学生と、与えられないと何も出来ない学生が共存することは非常に困難です。せっかくの自由な環境を「ほっとかかれている」と勘違いしそのままマイナスのスパイラルに入り込んでしまう学生が数名いたような気がします。あまり良いとは思えませんが、ある程度は学生の面倒を見ながら育てていったほうがいいのかもしいかなと今は感じています。
- 業務の性質上、授業や休みの関係で単発や不定期のコミットになってしまうと実際の日常運営に関わる仕事をお願いすることが難しくなってしまうこと
- (ある程度経験等がないことから仕方がないとは思っていますが)コンピュータスキル面で仕事を始めるまでが時間がかかりました。例えばメールやネットワークの設定、各種ソフトの操作など。また、3ヶ月間とはいえ、社内で能動的に動いてもらうためには、事業や組織の説明などが、かなり重要だと痛感しています。
- ギャップという程の事は特に無いですがもう少し積極性があり、スキルは足りなくてもセルフスターターであれば良かったと思います。
- 期間が短く、学生の創意工夫をなかなか引き出しにくい。
- 予想以上に「やる気」が前面に出ていて社内の良い刺激を与えた。弊社の営業活動の特性上、3ヶ月という期間は短すぎて成果(売上)が出にくかった。
- “志と意気込みが抜群にあることは素晴らしいけれど、業務レベルでの力が不足している。たとえば、日本語について。思考の仕方などについて。とはいえ、社会経験がないのですから、当たり前です。嬉しかったのは、当事者意識が思いっきりあったことです。普通の社員などより数倍の当事者意識があり、物事を真剣に考えてもらったのが嬉しかったです。”
- ポジティブ、週3日だと厳しい。もっと出てきてくれればと思います。
- 実際に提案してもらった案件を実行してもらうことの難しさを感じた
- インターン学生の意識レベルの違いによって成果も大きくかわってくると思いました。
- だいぶ頑張ったと思います。途中で何度も投げ出しそうになっていましたが踏ん張りました。
- 思ったよりも自分のやりたいことや考えを明確に述べ、自分で考えて行動することができている。大体におい

ては良い結果になっているが、時々、事前相談してほしかったこともあった。

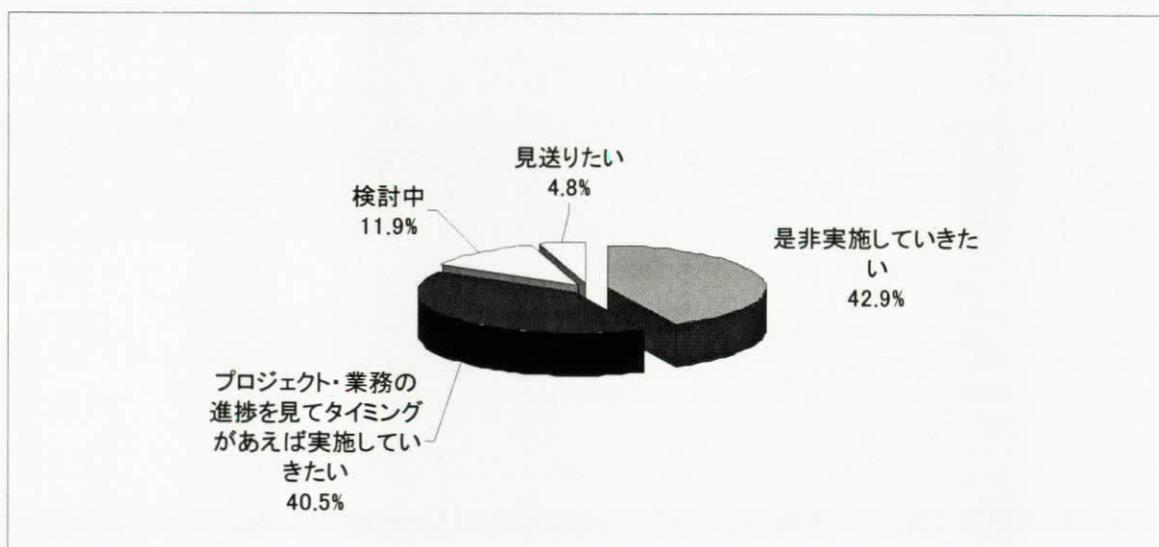
- “良い点 アシスト以上の活躍をし業務の中心となってあたらしい事が出来た。悪い点 うまくマネジメントできず、成果が出ぬまま辞められる”
- 途中から週2日になり、厳しかった。面倒をしっかりと見てあげる余裕がこちらになかった
- 当初は、社内の活性化、新卒採用などに期待をしていたが、最近、アシスタント業務の即戦としての期待が大きくなった。
- 特にギャップはありませんでした。短い期間のインターンですと、業務内容を理解した頃にはインターンが終わってしまうので、少し残念でした。また、弊社側でも特に教育プログラムを用意してはいないので、うまく指導できないときもあったと思われます。
- “全体的にやりたいことに実際に着手できる子の少なさ。(学びで精一杯で、楽しくて幸せ野郎になる)
- 良い意味のもととやんちゃな飛びぬけたあほうがいるかとおもったが、みんないい子すぎ。
- もともとあまり期待しない方が良い。戦力化できればそれは「幸運」なだけである。何が成果か、とは「学生」たちが卒業後、社会変革へ果敢にチャレンジし、主役として活躍することが成果である。ETICはそこまでコミットすべきだろうね。(このような長期的視点で見ることがインターンの意義。長期的視点において、短期的なインターン期間中の「階段の踊り場」目標を設定するのがいいと思うよ)
- 当社の準備不足が課題としてある。最終的な成果に関しては現時点ではなんとも言えない。
- 就労に対する意識(厳しさへの理解)が低い学生がいたこと(数は少ない)と、我々が期待するレベルとインターン生の能力との間にギャップがあるケースがあった。
- 昨年の2名においては新規販売チャネルの確立ならびにWEBの更新という明確なミッションの中、活躍いただきましたが、今年度は弊社が期待する役割をきっちり定義しない中、インターンをお受けしてしまったため、ともに消化不良のような感が残ってしまいました。昨年も受け入れたから今年も受け入れようといった惰性の気持ちでお受けしてしまった感があるのは事実であり、今後お受けするときに期待するミッションを明確に定義していくことが必要であると感じております。
- ポジティブなギャップはあった。ただし、週3日で3ヶ月だと厳しい。もっとでてきてくれれば。
- インターンシップ導入の経験がなかったため事前の期待というよりも、どうなるのかな、という興味と不安を持っていました。1回目については、目に見えた成果はあまりなかったかもしれないですが、次の受け入れ時にその反省を活かしたと思うので、受け入れ側もインターンシップをより効果的なものにするためには、ある程度継続性が必要だと感じました。

- 小さな会社なのに3人も受け入れてしまったこと。面接に来た全員を安易に採用してしまったため、目的意識の低い学生がいた。選考をもっと厳しくし、一人に絞ればよかった。より深くかかわるべきであった。
- 受け入れる前の社内の状況と実際に違いが出てしまい、仕事内容が多少異なってしまった。しかし、業務的には必要な事を御願ひできたので、当社にとっては結果良かったと思うがインターン生としては別の業務目的があったと思うので、ギャップが生じたのではないと思う。
- インターン生の意欲と実力との間にはギャップがあるのが当たり前なのだが、こちらにそこを埋めるための指導するノウハウ、および余裕がなかった。かなり「とりあえずやってみて」と放置プレイに近かったのも、もっと色々教えることができたのではないかと少々申し訳ない気がしている。
- インターンの成果においてはそれほどギャップはありませんでしたが、受け入れる側の負担が想像していたより大きく、学生のケアが行き届かなかったり十分にインターン生を活用できなかったりということがおきました。

## 5. 実践型インターンシップ導入企業の継続率

最後に、実践型インターンシップ実施企業に対して、今後の取り組みを聞いたところ下記のような結果になった。図 11 からわかるように、「是非実施していきたい(42.9%)」と「タイミングが合えば(40.5%)」という前向きに検討している割合は実に 83.4%にものぼった。これは、実践型インターンシップのコンセプトと成果に共感して長期的に取り組もうとしている企業が多いことを表している。

図 11 実践型インターンシップの今後の取り組み方について(43社・回答)



## 6. 実践型インターンシップ参加学生の教育効果と具体事例

### ●参加学生にとっての教育効果

- ①新しい事にチャレンジするベンチャー企業や大手企業新規事業部など少人数組織で実施
- ②組織の成長を促すプロジェクトや課題解決型業務に期間限定で携わる
- ③「自ら考え、自ら動く。自ら始める。」という主体的な考え方や行動の癖を身に付ける

#### ①新しい事にチャレンジするベンチャー企業や大手企業新規事業部など少人数組織で実施

実践型インターンシップの受入企業は、事業ステージが非常に創造的・革新的な状態にあることが必要である。自社の独自性や新規性を武器に、新たな価値を創造していく、または現状を変革していくそのステージでは、ともにその現場に参画するインターン生にも、単に言われた業務だけを言われた通りにこなすという以上のアウトプット(業務成果)が自然と期待される。また、初めての実務経験の中で、お金・モノ・情報など業務の流れが自分の視界の中で見ることができる組織規模であることも、インターン生の成長・理解度のスピード化につながる。

#### ②組織の成長を促すプロジェクトや課題解決型業務に期間限定で携わる

組織の中で「これが自分の仕事」という一定の役割があることは、本人のやる気を促進する。また、自分が関係した仕事が組織の成長に貢献することや、社会に対して何かしらの影響を与える可能性のあることだと、必然的に主体性も発揮されてくる。また、期間限定で何かしらの結果が分かる事業やプロジェクトに携わることは、業務のゴールの明確化になり、集中力が発揮されることなどからインターン生の主体性を促すことが可能である。

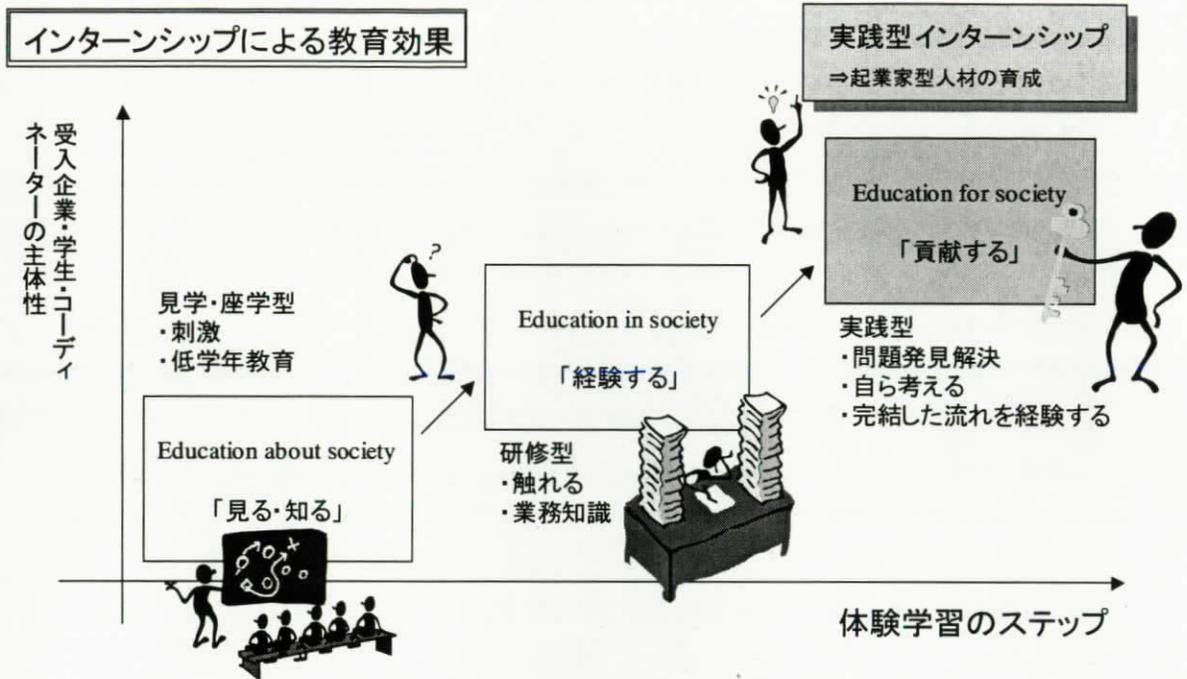
こうしたプロジェクトや事業の中で、業務を設計することにより、学生に対しても一定の役割を担うことで、その責任を果たしていくような組織(チーム)の中での自分の役割を認識すること、組織や社会に貢献していくことの重要性・仕事の楽しさを体感してもらうことができる。

#### ③「自ら考え、自ら動く。自ら始める。」という主体的な考え方や行動の癖を身に付ける

小規模の組織などを中心に実施される実践型インターンシップの機会の中では、インターン生は明確な成果・ゴールに対して、プロセス(仕事のやり方、進め方など)を教えてもらうのではなく、自ら考え、動き、始めることが求められる。最初の何気ない基礎的な業務から、自分で考えて動かなければ何も進まない環境に接していることになる。すると主体性に加えて、新しいやり方を考えて創造的思考性が高まる。

また、一人ではできない業務は、人を巻き込んで行うようになりコミュニケーション能力やマネジメント能力を身に付けるなど副次的に様々な思考や行動を身に付けるようになる。このような思考・行動特性は、将来的にプロジェクトのリーダーや、大きな障害が伴う仕事に向き合った時にも、依存的にならずに何とか解決していこうとする考え方や、行動を引き出すことができる。

同様に、キャリアについて様々な業種や職業について見たり経験したりすることも重要であるが、それに加えて、自分で主体的にキャリアについて考え、自律的に展開していくことは、キャリア教育の要素からも重要と言える。



## ●受入企業から見て印象に残っているインターン生の具体事例

ここでは、実践型インターンシップを導入している企業から見て印象に残った学生と具体的な動きを記載しておく。

- 一番印象に残るのは、やはり、当時弊社の新事業として始まった「新展地」の立ち上げ時から、つい最近まで1年半もがんばってくれた、H くんでしょうか。社員より熱心にミーティングで発言する姿が思い出されます。(インターンシップが今ほど知られていなかった)数年前に、1年生のうちからインターンに来てくれた、M さんや F くん。その後の成長ぶりを見るにつけ、感慨ひとしおですね。また、弊社のフォーラムなどで、元インターン生達が reunion のような状態になって、なかよく手伝ってくれるのを見るのも嬉しいことのひとつです。
- 70 名いる卒業生の中でも、弊社のインターンプログラムでは、女の子の扱いがとにかく難しい。同期メンバーの質にもよると思うのだが、1 度、嫌だと思えば、もうずっと頑なに何事も拒否してしまう。面接の時に「もう来るなと言われるまで、やりつづけます」と言った学生ほど、途中でやめたり、挫折したりする傾向がある。
- ギャラとは直接リンクしていなくとも、きっちり実行してくれたこと。
- Sさん → 社会人になってもこちらの活動に関心を持ち、プロジェクトを手伝ってくれたTさん → 業務遂行度の確実性が高い。
- 自由が丘ならびに東横線沿線に、フリーペーパー10,000 部を配ってくれたI君。
- 情報の集め方、整理、ファイリング、スケジュール管理、報告の仕方など学生とは思えないほどしっかりした学生がいて、社員への良い刺激となりました。
- 面接に短パン、モヒカンだったとき、ソウルで脱走したとき、選挙に行きます、と言われたとき、花見で泣きながら喧嘩売ってきたとき、散歩してこいといたら3時間帰ってこなかったとき、佐藤さんやっつけました、とガッツポーズされたとき。
- Tさんは業務に取り組む姿勢がしっかりしているのと、仕事に対するセンスが良くミスも少ないと感じています。予想以上に戦力化しています。
- 学生達自ら週一回のインターンミーティングを始めたときは少し嬉しかったですね。あと弊社のシステムを使い、個人メールマガジンに毎日発行している学生には感心します。しかもその学生はメルマガの広告配信で、新卒の社会人以上の収入を得ています。弊社をしっかりと学んでいる証拠なのでこれも非常に嬉しいですね。
- 自分のやりたいことや研究テーマがはっきり決まっている学生は、会社や業務への関わり方を明確にできる。
- 毎日の日報は、周囲の反応などから、読むだけで社内活性化につながっていたように思います。
- Hさん。彼女は自分なりに弊社のビジネス及び組織の中での自分の役割について深く考えていた印象を受けました。その結果非常に飲み込みも早く即戦力としてマーケティング担当の一員として仕事を任せる事が出来ました。

- 何も強制はしていないのに、絶対にやり遂げるという責任感が強い学生が多い。
- 強烈な当事者意識のもと、24時間切れ目なく、自社のことを考えてもらえていたこと。指示をしなくても、彼らが必要と考えると勝手に考えて勝手に動いてもらえた。「社長が死にそうだ。会社が死にそうだ。俺が動かなくて誰が動く」的な彼らの強烈な当事者意識が異彩を放っていました。(特にA君)
- Tさん、Kさんは学生にしては文章力があり助かった。山本君は非常に真面目であり、処理能力に優れていた。S君も真面目であり、これからの期待している。
- 企業側の発想も理解してくれたうえで様々な提案をしてくれたケースは大変参考になりました。
- 優秀でしかもモチベーションが高いことがありがたいです。
- トークセッション事業の立ち上げ・運用のMさん
- それぞれの学生に対して魅力を感じます。弊社では特に積極的な学生が印象にのこりやすい環境であると思います。
- しかしやはり最後までやり遂げる事こそ最も重要であると日々実感しており、最後までやり遂げる事で業務に関しても良い結果が生まれ、互いの充実感を得られ、インターン終了後も良い関係が継続できると感じております。そのような関係を構築できることこそ受け入れてよかったと感じられる事だと思っています。
- Y君の意気込みを評価
- 人間的にバランスがよく、共に働きたいと思う人材。
- クラインと向けに提案を行う際に奇抜なアイデアを出してくれました。実際には、実現は難しいということがあるのですが...
- それぞれいいとこいっぱいだけ行動力・企画提案力・影響力・コミュニケーション能力等々 Nくん、説得力・指導力・企画提案力・分析力等々でFくん
- みんないいキャラクターだよ。苦しみながら、やり遂げた子はもちろん、途中で挫折した子もその悔しさが将来役に立つでしょう。
- 殆どすべてのインターン生が素晴らしい成果を上げてきている。特に素晴らしいのは、インターン生が仕事のスキルを社員に指導してくれていること、業務マニュアルを作成してくれていること、新しい調査手法の開発(これは数は少ないが素晴らしい功績を残してくれている)に成功したことなどが挙げられる。
- 飛び込み営業をやらせたところ、自分で仮説を立て、3回目の訪問で契約するという方法を編み出しました。最終的に1ヶ月で5件ほど受注し、びっくりしたことがありました。

- 安定感 Mくん、いきごみ Mくん、全体感計画力 Sさん(Mくんは最初から社員なみの電話かけなどは社員もびっくりしていた。M君の理解力 問題点を発見して解決する能力はすごいと思った)
- 現在、早稲田大学アジア太平洋研究科の R さんに来て頂いていますが、非常に前向きに取り組んで頂いており、弊社の業務処理方法の問題点や統計的なデータ分析について積極的に意見を頂いています。非常に助かっております。
- 現在のインターン生、日大の N さんです。慣れるのに多少時間がかかりましたが、与えた課題に真摯に取り組んで、着実に成果をあげていると思います。
- 与えられた課題をそつなくこなす、まじめさが良かった。絶えず一步先を考え行動できる気の利いた学生がいた。
- 今回はじめて受け入れをして、2名来て頂きましたが、連日単純作業(DM リスト整理⇒発送)と一連を何日もやってもらったが、コツコツと嫌な顔せずに取り組んでくれたので、よかった。また、社内プレゼンをした企画が現在も販促として役立っている。
- (今まで一人しか受け入れていませんが)I 君。
- とにかく新鮮。挨拶ひとつとっても元気が良いので、社員にとって非常に刺激になっている。
- 自分で取り組みを考え、それに向かって一生懸命進めていく学生の姿。(現在も継続して行ってもらっています。)

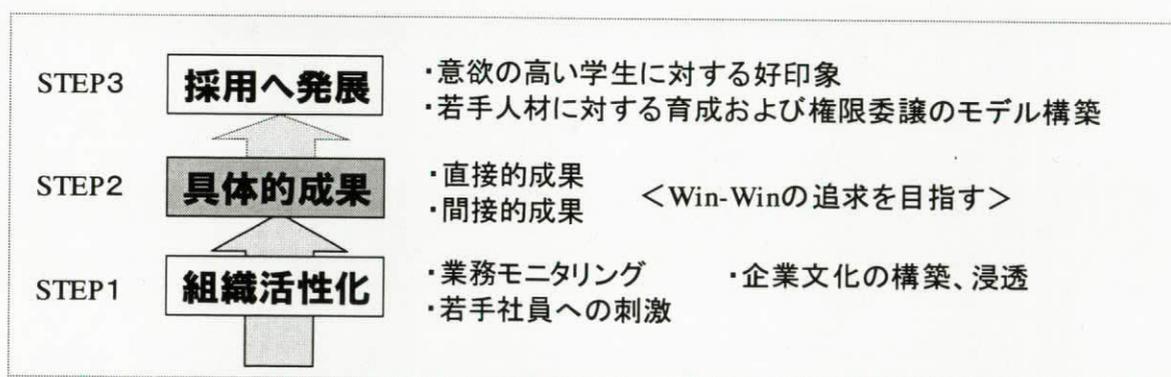
## 7. まとめ

実践型インターンシップの本質的なモデルは「学生と企業が共に刺激を与え合い、相互の成長に貢献しあうような高いレベルのコラボレーション(Win=Win)を実現すること」であり、それが社会に求められる次世代の起業家型リーダーを育成するための産学協同教育の1つの重要な要素といえることができる。

前章でも見てきたが、実践型インターンシップにおいても短期的な取り組みでは、企業の表向きの成果には繋がりにくいのが現状である一方、受入をしてみて初めて気が付く効果・成果も上げられていた。組織内で若く意欲のある人材を育成・活用する手法・カルチャーを身につけてナレッジとして蓄積していくためには、ある程度段階があるということがいえる。また実践型インターンシップの期間内においても期間の長い短いに限らず、目指すべき成果(アウトプット)を明確に、学生・企業双方が情熱的に取り組むことも成功の重要な要素といえる。

**学生と企業がともに刺激を与え合い、相互の成長に貢献しあうような、高いレベルのコラボレーション(Win-Win)を実現すること**

期間に関わらず、そのインターンシップにおいて目指す成果(アウトプット)を共有し、ともにその実現に向けて情熱的に取り組むこと。



**前提条件: 学生の高いモチベーションと純粋な意欲**

## ■ 基礎情報

御社名	
ご担当者	
事業内容	
インターンシップ内容	
インターンシップ実施期間	
参加学生	

## ■ インターンシップ受け入れの背景について

はじめに受け入れを考えていただいた背景はどのようなものでしたか。  
(ex. 知り合いの経営者の活用方法を聞いて、新しい事業をはじめめる上でのパートナーを探している。)

--

## ■ インターンシップ受け入れの目的について

インターンシップを受け入れようと思った理由はどのようなものでしたか。当てはまるもの複数にチェックを頂き、優先順位の高いものから3位まで、優先順位の欄に数字をご記入ください。

受け入れを決めた理由(当初の期待)		チェック	優先順位
事業におけるメリット	新規事業への着手	<input type="checkbox"/>	
	立ち上げ期の業務推進	<input type="checkbox"/>	
	売上げの向上	<input type="checkbox"/>	
	事業・組織の課題解決	<input type="checkbox"/>	
	アシスタントとしての活躍	<input type="checkbox"/>	
組織におけるメリット	短期集中の即戦力	<input type="checkbox"/>	
	社内の活性化	<input type="checkbox"/>	
	社内の人材育成力の向上	<input type="checkbox"/>	
その他	新卒採用の導入	<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	

## ■ インターンシップ受け入れの成果について

インターンシップを受け入れて実際に出了成果はどういったものでしたか。当てはまるもの複数にチェックを頂き、優先順位の高いものから3位まで、優先順位の欄に数字をご記入ください。

受け入れによって生み出された成果		チェック	優先順位
事業におけるメリット	新規事業への着手	<input type="checkbox"/>	
	立ち上げ期の業務推進	<input type="checkbox"/>	
	売上げの向上	<input type="checkbox"/>	
	事業・組織の課題解決	<input type="checkbox"/>	
	アシスタントとしての活躍	<input type="checkbox"/>	
組織におけるメリット	短期集中の即戦力	<input type="checkbox"/>	
	社内の活性化	<input type="checkbox"/>	
	社内の人材育成力の向上	<input type="checkbox"/>	
その他	新卒採用の導入	<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	

■ インターンシップ受け入れにおける成功・失敗の理由

これまでのインターンシップにおいて、「受け入れ前の期待」と「結果としての成果」の間にギャップ(良い点も悪い点も含め)があったのであれば、それはどういった点でしたでしょうか。お気づきのことがあればお書きください。

■ インターン学生の普段の動きについて

これまでに受け入れたインターン生で「これは！」と思った学生やシーンがありましたらお教えてください。

■ ETICのフォロー体制について

現在の ETIC のフォロー体制で、今後も継続してほしいと思われるものを教えてください

ETICのフォロー体制	チェック
事前のモラルセミナー(インターンシップセミナー)	<input type="checkbox"/>
御社のテーマに合わせたテーマ別・企業別インターンシップセミナー	<input type="checkbox"/>
ETIC.コーディネーターとインターン希望者と1対1の事前面談	<input type="checkbox"/>
インターン期間中の中間モニタリングなどのモチベーションフォローアップ	<input type="checkbox"/>
営業講座、プレゼン講座、財務講座などの各種講座	<input type="checkbox"/>
インターン修了後の学生へのフィードバック	<input type="checkbox"/>
インターン終了後の企業へのフィードバック	<input type="checkbox"/>

また、今後 ETIC.コーディネーターに特に強化してほしいと思う点がございましたらご記入ください。

■ 来期のインターン実施について

来期のインターン実施について	チェック
是非実施していきたい	<input type="checkbox"/>
プロジェクト・業務の進捗を見てタイミングがあれば実施していきたい	<input type="checkbox"/>
検討中	<input type="checkbox"/>
見送りたい	<input type="checkbox"/>

■ ETICの会員サービスについて

今後、ETIC.が若手人材育成・活用についてのシンポジウム等を行う場合、お聞きになりたいテーマや講演者などがいらっしやいましたら、お教えてください。

お忙しいところご協力ありがとうございました。

平成 14 年度経済産業省委託調査  
産業技術調査  
産学連携の促進に向けた今後の課題に関する調査報告書 <第 2 部>

起業家型人材育成のための産学協同教育プログラム  
(実践型インターンシップなど)についての調査研究  
- E-COOP 推進のための実態調査 -

平成 15 年 3 月

\* 本報告書についてのお問い合わせ  
NPO 法人 ETIC.(エティック) <http://www.etic.or.jp/>  
〒150-0043 東京都渋谷区道玄坂 1-12-1 渋谷マークシティWEST17F  
TEL: 03-5459-0417 / FAX: 03-5459-0418  
Email: [info@etic.or.jp](mailto:info@etic.or.jp)