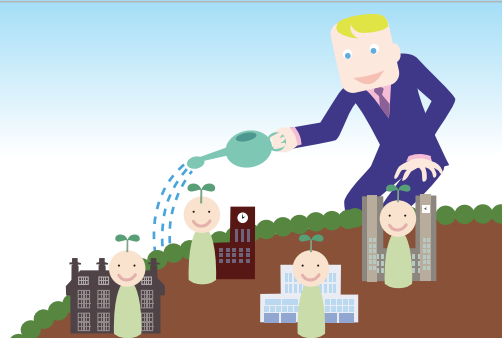


雇用主には「採用」、  
学生には「就職」に直結した  
米国のインターンシップ



米国で現在実施されているインターンシップの多くは、雇用主には正社員（職員）の本採用、学生には就職のための手段となっている。日本では、経団連の指針に沿って内定や採用に直結したインターンシップはほとんど行われておらず、「仕事や業界理解の促進」と「就業体験提供による社会貢献」を実施目的としていることから<sup>\*1</sup>、これが最大の相違であるといえる。以下、日本との比較で、米国のインターンシップの特徴を探ってみよう。

### 9割超の雇用主が実施。対象は大学3年生が最多、期間は6～12週間が多い

リクルートワークス研究所が米国の人材採用コンサルティング会社、CareerXroads社の協力を得て実施した調査『2015 Internships USA』<sup>\*2</sup>では、回答企業のうち、39.0%がインターンシップを単独で実施、51.2%がインターンシップとCo-opプログラム双方を実施していると回答しており、両者を合わせると、調査対象企業の90%超がインターンシップを実施していることになる。これは、リクルートキャリア 就職みらい研究所が発表した『就職白書 2015～インターンシップ編～』の、2015年にインターンシップを予定している日本国内の企業の割合（58.3%）を大きく上回る。

なお、日本では耳慣れないCo-opプログラムとは、インターンシップ同様、学生が大学で得た知識を実務に応用する機会を提供するプログラム。インターンシップが雇用主主体でタレント獲得を目的に実施されるのに対して、Co-opは大学が主体となり、企業の協力を得て体験学習の一形態として実施される点が大きな違いである。

『2015 Internships USA』調査によれば、インターンシップの対象となる学年は大学3年生が最も多く、日本と同様である。一方、実施期間はプログラムによって様々だが、6～12週間のものが多く<sup>\*3</sup>、1日～2週間と短期間の日本<sup>\*4</sup>の状況とは異なる。米国のインターンシッ

#### インターンシップ/ Co-opプログラムの実施状況

実施しているプログラム	回答率
両方	51.2%
インターンシップのみ	39.0%
Co-opのみ	0.0%
導入していない	9.8%
計	100%

出所：2015 Internships USA

プの期間が比較的長い理由は、それが雇用主にとっても学生にとっても、“テストラン”の意味合いをもつからである。雇用主がインターン生の職務遂行能力や適性を見極めるには、採用後に任せたい職務に近いタスクを与えた上で、十分に時間をかけてインターン生のパフォーマンスを観察しなければならない。また、参加者（学生）にとっても、仕事や職場のリアリティーを体験し、その仕事、組織が自分に本当に合っているかどうかを見極めるには、それ相当な時間が必要になるのだろう。

### ■ 自社で働いているインターン生の割合（学年別）

	自社で働いているインターン生の割合（学年別）					働いていない
	20%以下	21~40%	41~60%	61~80%	81~100%	
準学士	45.9 %	0 %	0 %	0 %	0 %	54.0 %
大学 1 年生	54.0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	45.9 %
大学 2 年生	46.0 %	10.8 %	5.4 %	2.7 %	2.7 %	32.4 %
大学 3 年生	8.1 %	29.7 %	13.5 %	24.3 %	24.3 %	0 %
大学 4 年生	48.6 %	16.2 %	8.1 %	0 %	8.1 %	18.9 %
修士	54.0 %	24.3 %	0 %	5.4 %	2.7 %	13.5 %
博士	54.0 %	2.7 %	0 %	0 %	0 %	43.2 %

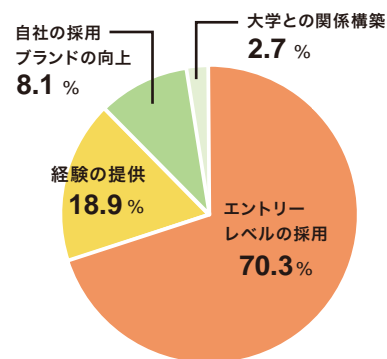
出所：2015 Internships USA

### 7 割強の雇用主は、インターン生を正社員へ登用したい考え

NACE（全米大学就職協議会）が2015年4月に発表した最新のインターンシップ調査<sup>※5</sup>によると、雇用主の70%強が、実施の目的はインターン生として迎えた学生を正社員に登用することと回答している。つまり、“インターンシップ＝新卒者採用のための手段”という位置づけが一般的ということである。

また、『2015 Internships USA』調査でも、インターンシップ実施の目的について、回答者の70.3%が「エントリーレベル人材の採用」と回答しており、米国企業のインターンシップは、採用直結型が主流であることが分かる。

### ■ インターンシップおよび Co-op 実施の主な目的



出所：2015 Internships USA

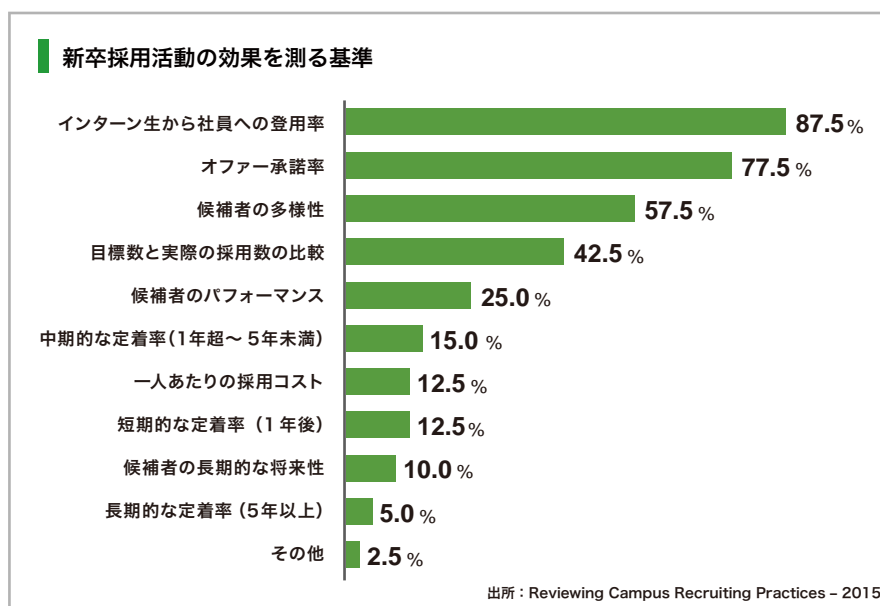
## インターンシップから正社員への登用は約半数

自社のインターンシッププログラムを評価する際に、雇用主は、インターン生から正社員への登用率 (conversion rate) を評価基準に用いる。NACE の最新のレポートでは、他社でのインターンシップを経験した学生を含めた、“インターンシップ経験者”から正社員への登用率の平均は、51.7%となっている。

さらに、自社の“インターンシップ経験者”が、正社員へと雇用された登用率は、約81%にも達しているという。採用目的で実施したインターンシップであるから、参加者からどれだけ多くの新卒者を採用できたかが成果を測る判断材料になる。

また、新卒採用全般を評価する上で利用する基準の中でも、インターン生から正社員への登用率を最も重要視していることが、CareerXroads 社による新卒採用に関するアンケート調査結果『Reviewing Campus Recruiting Practices – 2015』<sup>\*6</sup>でも示されている。

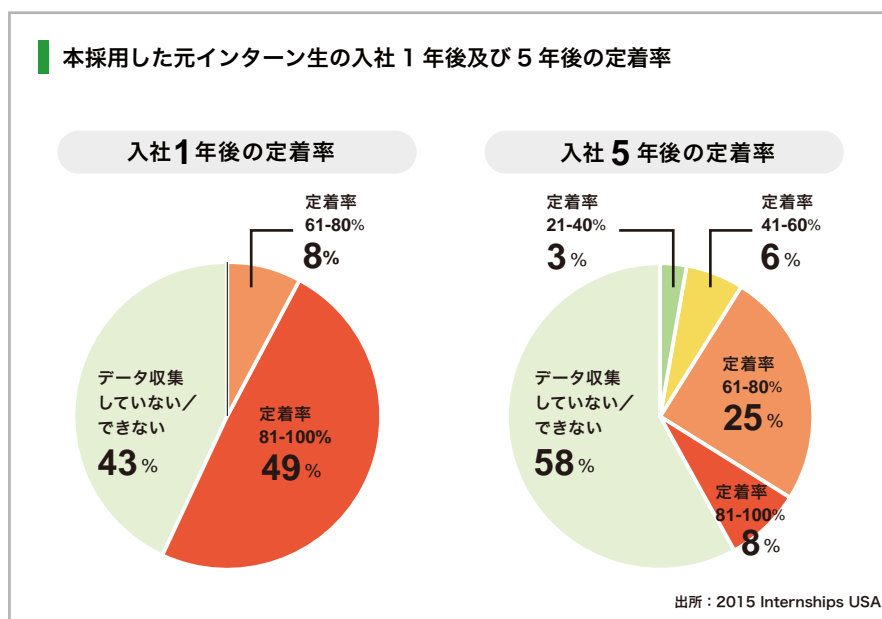
インターン生から正社員への登用率が高い背景には、各組織が採用要件に見合う学生を選考で絞り込んだ上で、インターンシップに迎え入れているからだろう。実際、多くの組織が、インターン生採用のためのターゲット校（指定校）を定めており、過去の採用実績や社会的評価、ランキングなどから選んだ特定の大学の学部・学科在学生からインターン生を主に採用する方針を打ち出している。



## インターンシップ経験者は、採用後の定着率も比較的高い

NACE の調査では、インターンシップを経て正社員となった学生の1年後の定着率は83%、5年後の定着率は53%となっている。NACEのエグゼクティブディレクターのマリリン・マックス氏は、「自分のキャリアを発展させることを重視し、そのための転職をいとわない現代の若者の気質を考慮すると、この定着率はかなり高い」と述べる。

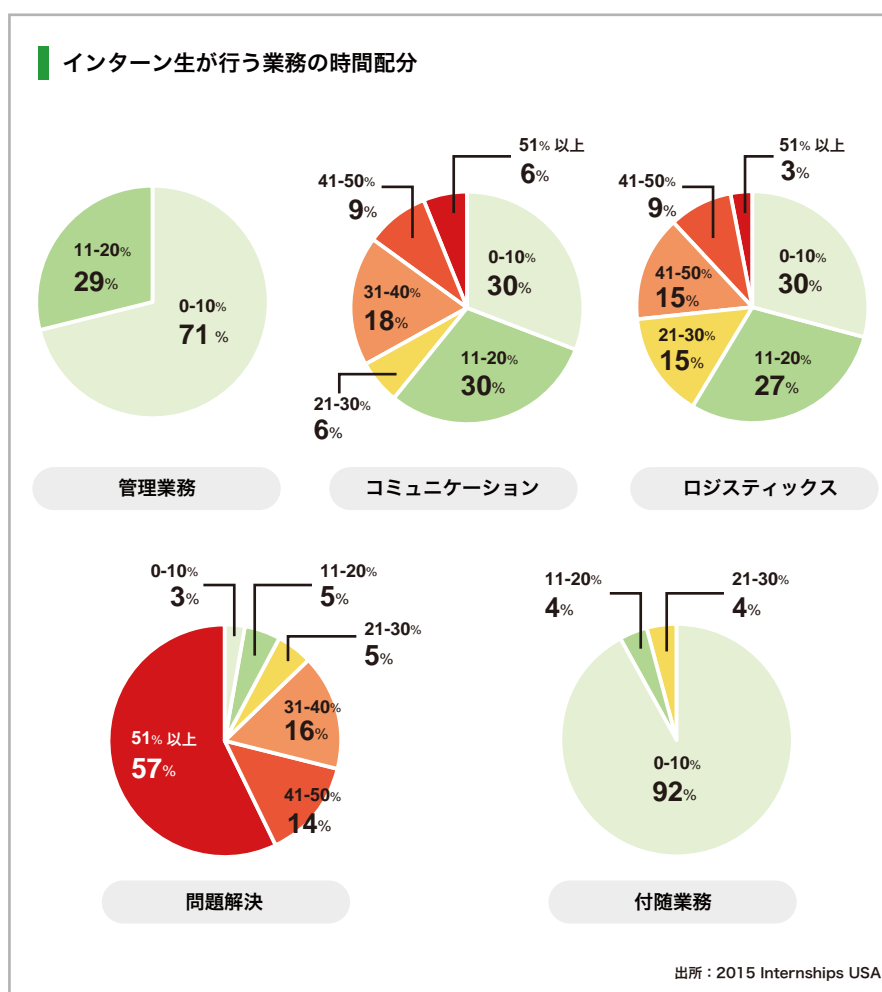
『2015 Internships USA』でも、インターンシップ経験者の定着率を測定している企業の中で最も多かった回答は、入社1年後は「定着率81～100%」の企業が約49%と多く、入社5年後では「定着率61～80%」と回答した企業が25%であった。インターンシップ経験者の定着率が比較的高い理由としては、彼らが相当期間にわたり仕事や職場のリアリティーを体験した上で組織に加わっていることが考えられるだろう。



## 学生も、インターンシップ参加理由のトップに“就職先の確保”を挙げている

先述のマリリン・マックス氏によると、NACEの別の調査では、学生のインターンシップ参加目的で最も多いのは、就職先の確保である。つまり、米国におけるインターンシップは、学生にとっても、就職のための重要な手段と位置づけられている。マックス氏は、「学生がインターンシップで最も重視しているのは、自己成長の機会を得ることであり、プロフェッショナルとしてのキャリアの発展につながるような知識やスキルを得ることだ」と述べる。そのため、「インターンシップで学生に与えられる職務が単純作業や周辺業務に終始してしまうと、学生は、この企業は採用に熱心ではないと思いかねない」と同氏は指摘する。

雇用主側も、こうした彼らの期待に応えようとしていることは『2015 Internships USA』調査結果からも伺える。インターン生に与える業務の中で、「問題解決に費やす時間が51%以上を占める」企業は約57%あった。対して、管理業務や付随業務など、周辺業務を行っている時間はほとんどなく、0～10%が圧倒的だった（それぞれ、企業の約71%と92%）。



たとえば、世界最大のレンタカーサービス企業、エンタープライズ・ホールディングス採用部門バイスプレジデントのマーリー・アーティム氏によると、同社では、幹部候補の新入社員向け育成プログラムにインターン生も参加させており、従業員と同じ業務を体験させている。10～12週間のインターンシップ終了後、正社員として入社すれば、インターンシップに参加していない新入社員よりワンステップ進んだ段階から勤務

をスタートできるという。

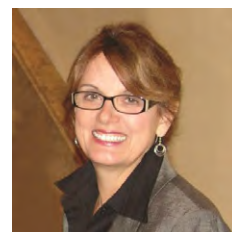
新卒採用に関するルールや規制がなく、各雇用主がインターンシッププログラムを自由に企画・設計して様々なチャレンジを行っている米国。この各国のインターンシップを探るコラムでは、様々な工夫を凝らした米国の企業のインターンシップ実施ケースも今後詳しく紹介していく予定である。

## NACE National Association of Colleges and Employers (全米大学就職協議会)

1956年設立。全米約2,000の大学の6,300名以上のキャリアサービスプロフェッショナル、2,700名以上の雇用主側の大学新卒採用担当者などが加盟する会員組織。毎年、新卒採用トレンド、新卒初任給、インターンシップなどに関するレポートを発行しており、米国の大学新卒者採用の状況についての貴重な情報源となっている。

### マリリン・マックス氏 NACE エグゼクティブディレクター

米国の大学でキャリアサービスのエグゼクティブディレクターを務めた後、1997年にNACEに加入。現在は、同協会の経営管理、戦略的アライアンス管理、ボランティア/スタッフ育成/能力開発、メディア対応などを担当。キャリア開発や人材配置、高等教育と人材採用、キャリア開発・採用に対するテクノロジーの影響、グローバルなワークフォースに関する諸問題などについての研修や、コンサルテーションを専門分野としている。



※1※4 リクルートキャリア 就職みらい研究所『就職白書2015 – インターンシップ編』  
[http://data.recruitcareer.co.jp/white\\_paper/2015/04/2015-d970.html](http://data.recruitcareer.co.jp/white_paper/2015/04/2015-d970.html)

※2 リクルートワークス研究所『2015 Internships USA』調査概要  
【調査期間】2015年3月26日～4月13日  
【調査方法】インターネット  
【調査対象】米国大手企業（従業員数5,000人～10万人以上）  
【回答社数】41社

※3 米Vault社『Best Overall Internships』ランキング(2015) 上位50社の公表されたインターンシッププログラム期間に基づく。  
<http://www.vault.com/internship-rankings/top-10-internships/>

※5 NACE 『2015 Internship & Co-op Survey』

※6 CareerXroads『Reviewing Campus Recruiting Practices – 2015』調査概要  
【調査期間】2015年1月15日～2月11日  
【調査方法】インターネット

米国のインターンシップの  
特徴を探る

～募集・選考編～



リクルートワークス研究所は、米国のインターンシップ実施状況を把握するため、人材採用コンサルティング会社 CareerXroads 社の協力を得て、『2015 Internships USA』調査を実施した。前回に引き続き計3回にわたって、この調査から、採用規模、予算配分、募集・選考方法、さらには内定オファー率 / 受諾率など、米国で現在行われているインターンシップの特徴を探ってみたい。

## 『2015 Internships USA』調査概要

調査期間：2015年3月26日～4月13日

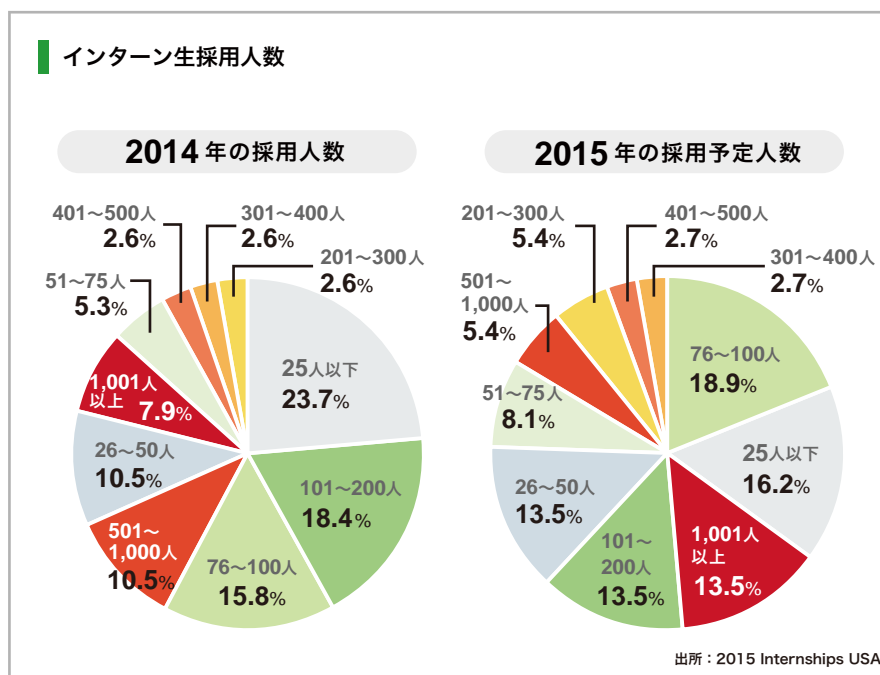
調査方法：インターネット

調査対象：従業員数5,000人～10万人以上の米国企業

回答社数：41社

### 採用規模は企業によって様々。だが、1,000人を超える大規模採用もある

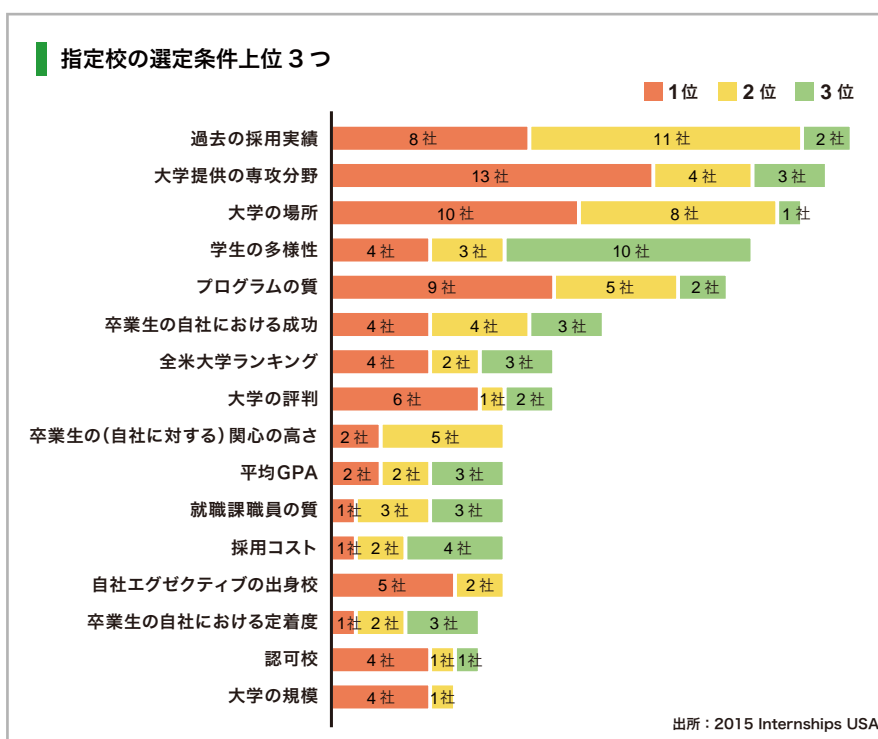
2014年のインターン生採用人数（実績）では、50人以下が34.2%、51～100人が21.1%で合わせて全体の55.3%を占めている。一方で、2015年予定では、1,000人を超える大規模採用も13.5%あり、採用規模は企業によってかなりばらつきがあるようだ。たとえば、本コラムのケーススタディーとして紹介予定の世界4大会計事務所の一角、アーンスト・アンド・ヤング社は、2015年、米国内だけで4,000人のインターン生の採用を予定しているという（アメリカ大陸採用ディレクターのダン・ブラック氏談）。また、同じく本コラムで紹介予定の世界最大のレンタカーサービス企業、エンタープライズ・ホールディングスも、2015年度、1,700人のインターン生を採用する予定だという（採用部門バイスプレジデントのマリー・アーティム氏談）。





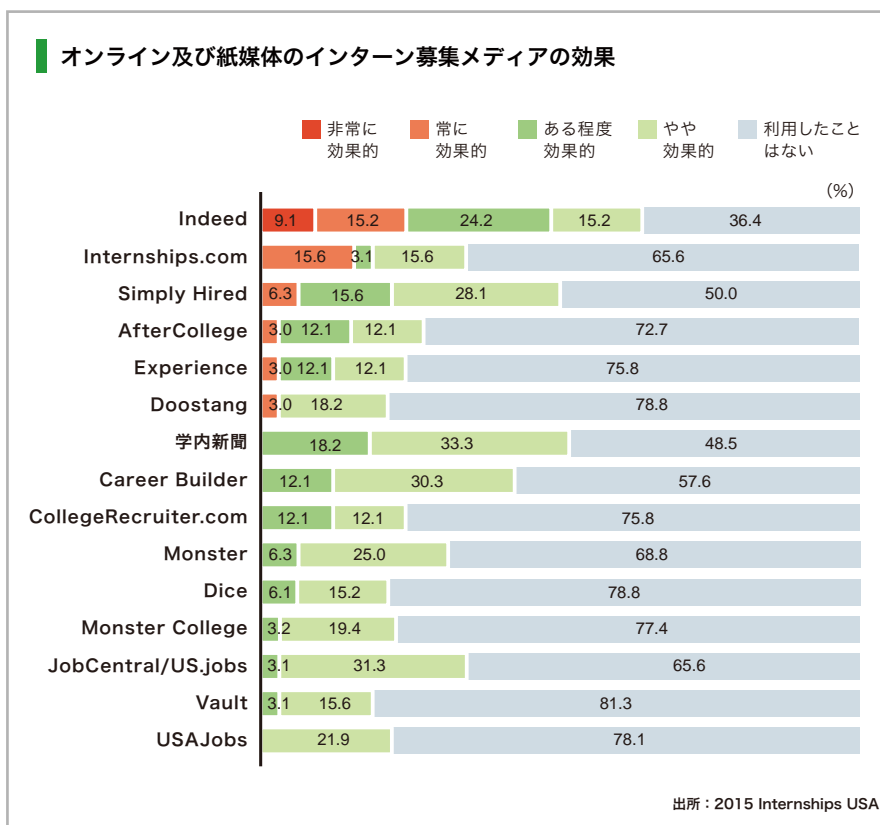
### 指定校の選定条件上位3つは、「過去の採用実績」「大学提供の専攻分野」「大学の場所」

米国企業は、インターン生採用に際して、特定の学校をターゲットスクール（指定校）と定めていることが多い。その傾向は、STEM（Science, Technology, Engineering, and Mathematics）と呼ばれる理工数系人材や、文系でも会計学など大学でプロフェッショナル分野の教育を受けた学生を主な採用ターゲットとしている場合は特に顕著である。指定校の選定条件上位3つを選んでももらったところ、「過去の採用実績」「大学提供の専攻分野」「大学の場所」を選択した回答が最も多かった。



### 大学生・既卒者向けジョブボードや学内新聞などの募集メディアも活用されている

インターン生の募集には、学生や既卒者向けエントリーレベルの募集案件を掲載するネットや紙媒体も活用されている。『2015 Internships USA』調査で、インターン生募集メディアとして効果的という評価が最も多かった Indeed は、インターン生募集サイト、新聞のオンライン版、企業の採用ウェブページなどからインターン生募集情報を収集し、掲載する求人情報専門のメタ検索エンジンである。また、インターンシップ募集情報に特化した Internships.com も比較的高評価だった。



### 公募から面接までは 11～20 日、面接からオファーまでは 10 日以内、 承諾・辞退期限も 10 日以内が多い

インターン生の採用に要する平均日数としては、公募から面接までは 11～20 日以内という回答が最も多い (39.4%) が、31～40 日以内という回答も次に多く増えており (27.3%)、このプロセスにかかる時間は、企業によりかなり幅がある。また、面接からオファーまで、オファーから承諾・辞退までの期限は 10 日以内が最も多く (ともに 47.1%)、面接がすめば短期間でオファーが出され、学生がそのオファーを受けるか受けないかを決断する期間も短く設定されている。一方で、「インターン生採用の各々のプロセスにかかる時間は、募集事業部門によって様々なため、一概には言えない」というコメント付きの回答も見られた。

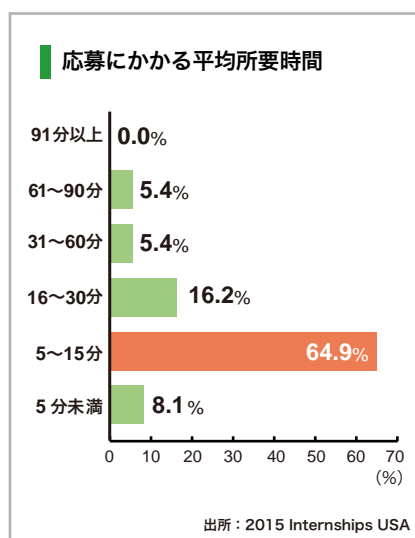
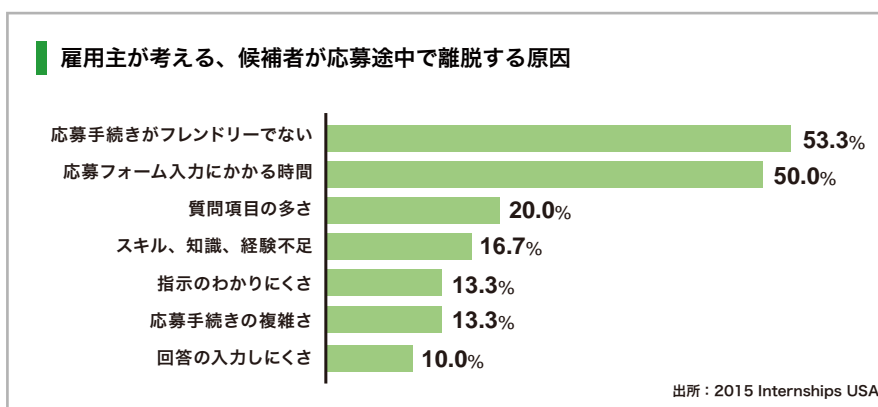
**■ インターン生の採用にかかる平均日数**

	10日間以下	11～20日間	21～30日間	31～40日間	41～50日間	51日以上	計
公募から面接まで	6.1 %	39.4 %	12.1 %	27.3 %	6.1 %	9.1 %	100 %
面接からオファーまで	47.1 %	23.5 %	14.7 %	8.8 %	0.0 %	5.9 %	100 %
オファーから 承諾・辞退の期限まで	47.1 %	29.4 %	14.7 %	2.9 %	2.9 %	2.9 %	100 %

出所：2015 Internships USA

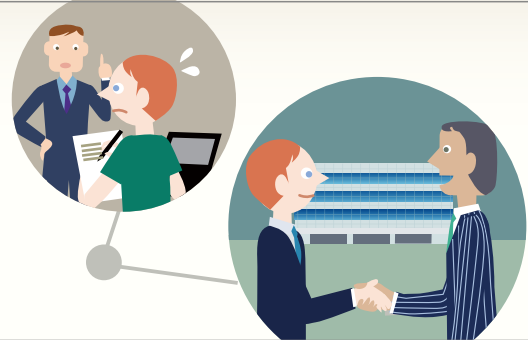
## 応募手続きの所要時間を短くして応募者の離脱を防ぐ

応募プロセスで応募者が離脱してしまう原因として最も可能性の高いものを尋ねたところ、「応募手続きがユーザーフレンドリーでない」(53.3%)、「応募フォーム入力にかかる時間」(50.0%)という回答が多かった。この回答結果と呼応するように、応募手続きにかかる平均所要時間は、5～15分が全回答の64.9%で圧倒的に多く、比較的短い。応募者に対する負荷をできるだけ減らして、応募途中での離脱を防止すべく配慮する企業が多いものと思われる。



## 米国のインターンシップの 特徴を探る

～採用オファー編～

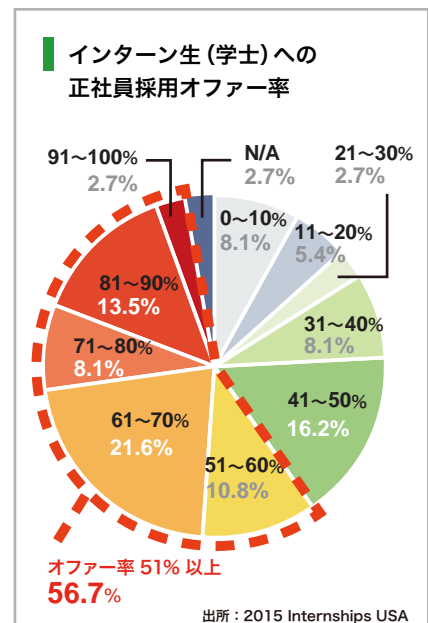


前回のコラムでは、米国大手企業のインターン生採用規模から、募集方法、応募プロセスなど、インターン生採用に至るまでの特徴について考察した。今回は、インターン生の正社員登用を念頭に置いた雇用主による取り組みを、『2015 Internships USA』のデータを基に検証していく。

### 過半数のインターン生に正社員採用をオファーする企業の割合は6割弱

インターン生への「正社員採用オファー率51%以上」の企業の割合は56.7%。インターンシップが新卒採用の手段となっている米国企業では、厳しい選考を通過した人材のみがインターンシップに参加する。正社員採用オファー率が高いのは、このためと考えられる。

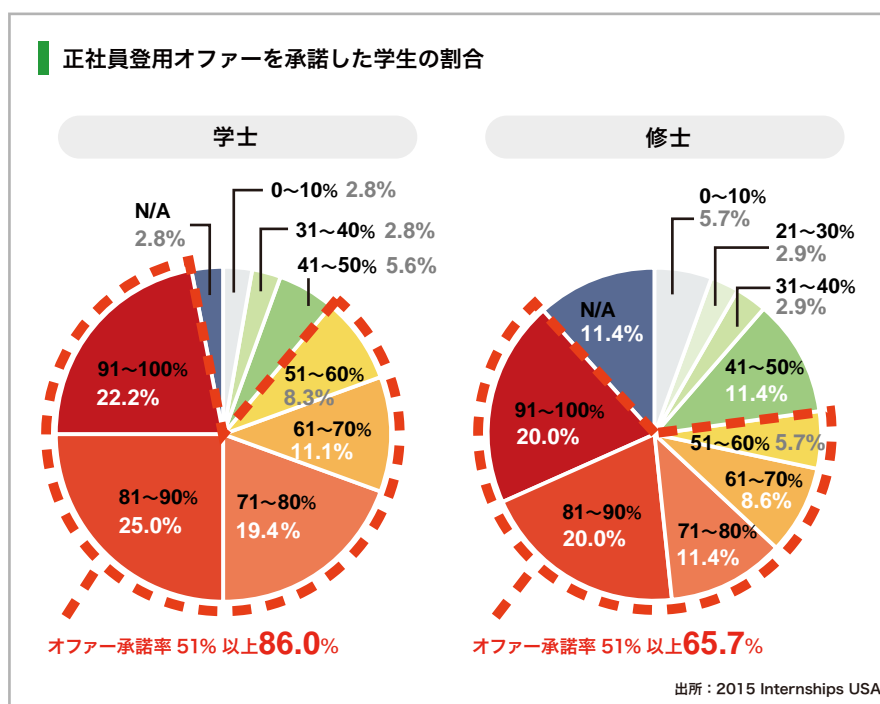
一方で、「正社員採用オファー率が50%以下」の企業の割合も4割強(40.5%)あり、2人に1人以上のインターン生が選考から外れる場合も少なくないことが示されている。学業成績や面接などの判定結果が一定基準を満たしていても、長期にわたって学生の働きぶりを観察した結果、最終的に採用要件に満たないと判定されることも珍しくないようだ。



### オファーを出したインターン生の半数以上が承諾する割合は8割超

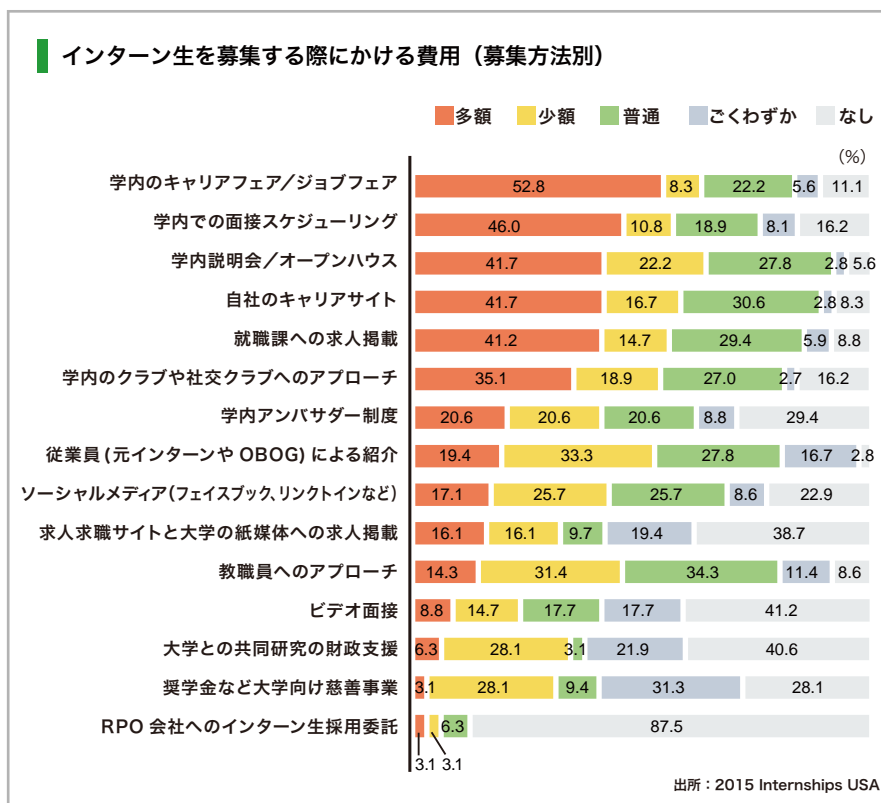
米国では、インターンシップ実施の目的がインターン生の正社員登用であることは、連載第1回ですでに述べた。『2015 Internships USA』調査対象企業で、この目的をどの程度達成しているかを見てみると、学部生の場合、「正社員採用オファーに対する承諾率が51%を越えている」と回答した企業の割合は、86.0%に達している。また、「81%以上」と回答した企業が47.2%、「71%以上」と回答した企業が66.6%となっており、正社員採用オファーに対する承諾率は、全般的にかなり高いと言える。

また、「修士課程で学ぶ学生による承諾率51%を越える」企業の割合は、65.7%となっている。学部生よりは率は下がるが、それでも高率だと言えるだろう。



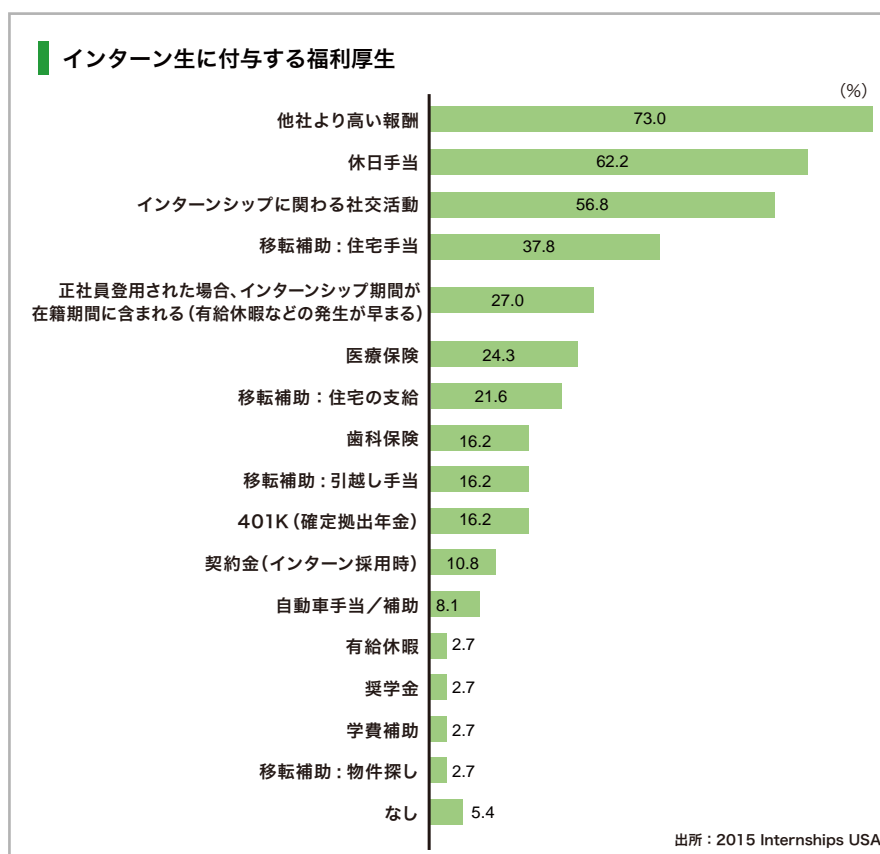
### 企業は学内説明会や面接、ジョブフェアなどに予算を割く

多額の予算を配分しているという回答が最も多かったのは、「キャリアフェア / ジョブフェア（合同会社説明会）」。次いで、「学内での面接スケジュールリング」、3番目は、同率で「学内説明会 / オープンハウス」と「自社のキャリアサイト」だった。ジョブボード（求人求職サイト）やソーシャルメディアなどのバーチャルな採用経路より、リアルな採用経路に予算を重点的に割く傾向が見られる。また、NACE（全米大学就職協議会）の241社を対象にした『2015 Internship & Co-op Survey』でも、様々な採用経路の中で、キャリア / ジョブフェア（会社説明会）や大学キャンパスを訪問しての採用活動が効果の点で優れており、予算を重点的に配分しているという回答が優勢だった。



### 他社より高い報酬、休日手当、社交活動でインターン生を惹きつける

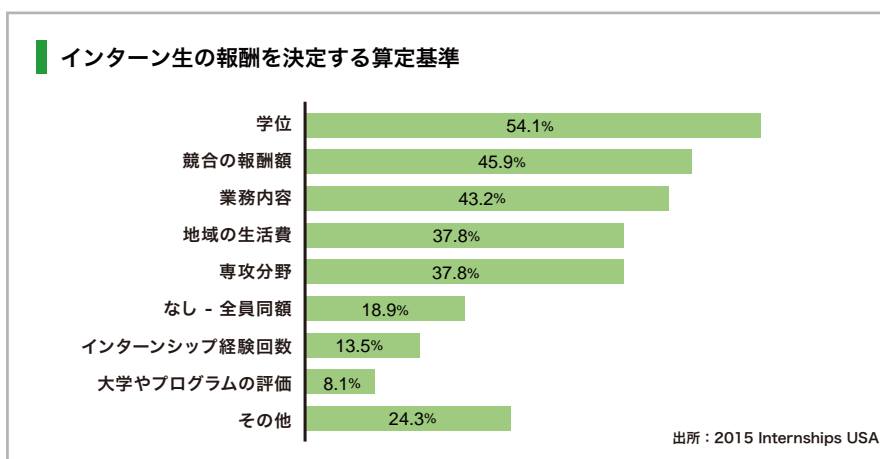
2011年以降、米国では無償インターンシップに対する集団訴訟が相次いだことから、訴訟リスクを避けるために有償インターンシップが主流になりつつある。また、単に有償であるだけでなく、他社より高い報酬を提示することが、優秀なインターン生を惹きつけるポイントになっていると、『2015 Internships USA』調査結果が示している。インターン生に提供している福利厚生の中で回答が多い項目トップ3は、「他社より高い報酬」(73.0%)、「休日手当」(62.2%)「インターンシップに関わる社交活動」(56.8%)となっている。





## インターン生の平均報酬

過去1年に採用したインターン生の平均報酬を尋ねたところ、学歴が高くなるにつれて報酬が上がる傾向が見られた。学部生は時給ベースだと最低12～最高32ドル、月収ベースでは1,700～5,500ドルだった。一方、修士課程のインターン生では、時給14～35ドル、月収2,400～7,500ドル、博士課程では時給28～40ドル、月収2,400～8,750ドルという結果だった。競合の報酬額や業務内容にも左右されるが（それぞれ45.9%と43.2%）、インターン生の報酬額を決める際に最も考慮するのは学位（54.1%）のようだ。



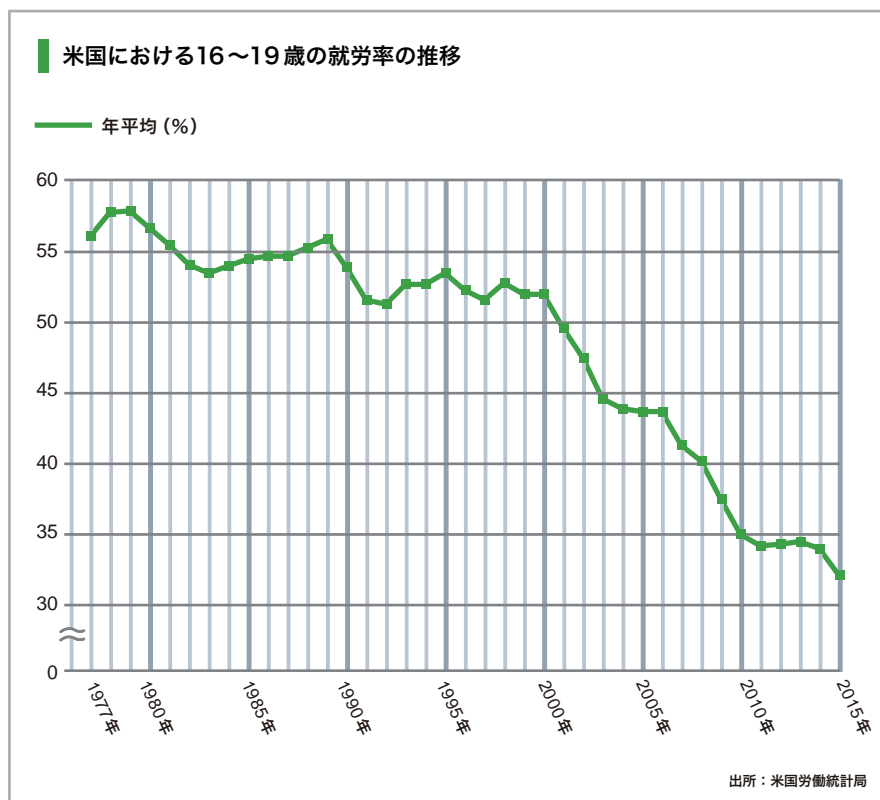
若者の就業経験減少を背景に、  
米国ではインターンシップへの  
関心が高まる



米国で多くの主要企業の人事責任者と太いパイプを持つ人材採用コンサルティング会社、CareerXroads社のジェリー・クリスピン氏とマーク・メーラー氏。両氏に、米国におけるインターンシップに対する関心の高まりの背景や、今後発展の可能性のある分野として注目しているグローバルインターンシップなどについて寄稿してもらった。

#### 若年者の就業経験不足を懸念する雇用主

米国では、ティーンエイジャーの就労率の大幅な低下とともに、雇用主のインターンシップに対する関心が高まっている。以下のグラフが示すように、1970年代後半時点では、約60%のティーンエイジャーが何らかの形で就労していた。しかし、その後数十年間で、就業するハイティーンの割合は減り続け、2015年には35%以下にまで低下してしまった。



実務経験がないまま社会に出てしまう若者が増加するにつれて、職場や仕事へ適応できるのか、パフォーマンス水準を満たすのに苦勞するのではないか、あるいは、短期間で退職する傾向に拍車がかかるのではないかといった懸念が、マスコミで盛んに指摘されるようになった<sup>※1</sup>。学術研究では、高校時代の就業経験は、大学での成績や将来の生活水準に良い影響を及ぼすという結果が示されている<sup>※2</sup>。

新卒レベルの人材を採用する雇用主は、就業経験の欠如から起こる問題を十分に認識しており、職務体験を提供するプログラム、中でもインターンシップに注力している。

## 優れたインターンシップの条件

優れたインターンシッププログラムの条件として、次の4点を挙げるができる。

1. 学業で得た知識を生かせる仕事 / チャンスが提供されること。
2. 学生が正社員になった場合の実際の職務環境（勤務場所、勤務時間、ミーティング、コラボレーション、フィードバック、チームワーク etc.）にできる限り近いこと。
3. インターンシップから大学に戻った時に、ケーススタディー、実験、実用的な問題解決課題などを通して、自らの職務経験を生かすことができること。
4. 異なる学校出身のインターン生同士が、インターンシップ終了後もネットワークを維持・発展できる仕組みが用意されていること。独自のソーシャルメディアツールを提供する雇用主もある。インターン生同士の長期的な結びつきが、正社員への登用率を高めることにもつながる。さらに、一旦は別の会社に就職したインターン生が、インターン生同士のつながりを通じて、何年後かに自社に経験者として入社してくれる場合もある。

## インターンシップ以外にも、学生が就業体験を積む機会として サマーワーク / パートタイムと Co-op（産学協同教育）がある

サマーワーク / パートタイム労働は、勤勉さや学費を自らで賄う意志の表れとして雇用主は評価するが、学力や職務環境への適応力を高めるものとはみなさない。職種は販売職、事務職など補助的なものが多い。

一方 Co-op は米国で 100 年以上の歴史を有するプログラムで、大学が雇用主の協力を得て学習部分と雇用主の職場での実習（通常 3～6 カ月）を有機的に結びつけるよう、周到に構成されている。実習は有償である他、プロフェッショナルな職務経験を積むことで、就職にも有利になるなどのメリットがあると一般的に言われている。米国の大学学部は 4 年制だが、Co-op プログラムを受講した場合は企業での実習期間が加わるため、在学期間が 1～2 年延びることがある<sup>\*3</sup>。特に工学やテクノロジー分野で導入されることが多い。

## 米国労働省の 6 条件をクリアした場合のみ無償インターンシップが可能

米国労働省の賃金・労働時間局は、以下の条件がすべて満たされた場合にのみ、無償インターンシップを許可するとしている。

1. インターンシップが雇用主の事業施設での作業であっても、教育環境における訓練と類似のものであること。
2. インターンシップ体験がインターン生の利益となること。
3. インターン生は正社員に代替するものではなく、既存スタッフの密接な監督下で働くこと。

4. 訓練を提供する雇用主が、インターン生の活動から直接的な利益を得ないこと。また、その業務が実際に妨げられる場合もあること。
5. インターン生は、インターンシップ終了時に必ずしも就職を約束されていないこと。
6. インターンシップ中の労働時間には賃金が発生しないことを、雇用主とインターン生が理解していること。

上記の6条件を満たさずに無償インターン生を悪用した雇用主をめぐって訴訟に発展したケースが多発し、無償インターンシップは大きく評判を落とした。さらに、最大の問題点は、有能ながらも経済的な理由で無償インターンシップに参加できない学生たちがおり、そんな人材を人気企業は組織的に差別していると思われることである。そのため、フォーチュン500に入るような主要企業は、無償インターンシップを廃止する動きに出ている。

### グローバルインターンシップはレベルの高い学生の関心と呼ぶ可能性がある

アーンスト・アンド・ヤング社のアメリカ大陸採用ディレクターを務めるダン・ブラック氏は、インターン生の少数は、国際的な経験を積む機会があると言う。一方、ディズニー社の新卒採用部長クリスティ・ブリン氏は、毎年米国で雇用する約2万人のインターン生のうち6,000人は、海外からの人材であると言う。グローバルインターンシップは、米国では例外的でユニークである。

外国籍の学生の有償労働には様々な法的制限があることが、グローバルインターンシップが普及しない一因である。けれども、米国籍の学生が国際的な就労体験を積めるプログラム、また、米国で学ぶ留学生あるいは他国の学生が米国で就労体験をできるプログラムは、きわめて大きなアドバンテージとなる可能性がある。ブランディングという点から見ても、そうしたグローバルインターンシップは、最高レベルの学生の関心を惹くのではないだろうか。

### ジェリー・クリスピン氏 CareerXroads 共同代表

国際的に知られる HR 分野の講演者、著者及びオピニオンリーダー。人材調達モデルの最新動向についての調査・研究、HR プロフェッショナルやクライアントとの情報・意見共有・交換を行っている。また、採用プロセスにおいて候補者をパートナーとして扱う企業の選考及び顕彰を目的とした Candidate Experience Awards (www.thecandes.org) を運用する非営利団体 TalentBoard の創設メンバーとしても活躍している。



### マーク・メーラー氏 CareerXroads 共同代表

数十年にわたり人材採用の最前線に携わった後、現在、採用テクノロジーの最新動向と、その企業戦略・戦術への応用の検証に取り組んでいる。また、キャリアプランニング及び配属、契約リクルーター、エグゼクティブサーチ、採用広告展開及び人的資源管理などの経歴を生かし、世界的な優良企業にアドバイスを提供している。採用テクノロジーの黎明期からその進化を追い続けており、その洞察は、企業及び主要メディア媒体で定期的に求められている。



- ※1 日刊紙ポストグローブのオンライン版Bostonglobe.comは、2014年5月2日に“Are teen jobs becoming a luxury good?” (10代の若者の就業は、贅沢品になりつつあるのか?) という記事を掲載し、ティーンエイジャーにとって就業体験とは、時間を守る大切さや、コミュニケーション能力などの“ソフトスキル”を養う機会であり、それが失われることによる影響に対して懸念を表明している。
- ※2 Jeylan T. Mortimer著 “Working and Growing Up in America (Adolescent Lives)” (Harvard University Press 2005年刊)。1,000人の学生を高校入学時点から20代半ばまで追跡調査した縦断研究に基づく。
- ※3 実習期間を短くする、夏期休暇を実習期間に充てるなどして4年で卒業可能なプログラムもある。

## ジョージ・ワシントン大学が 「インターンシップに最も適した大学」に 選ばれた理由



ジョージ・ワシントン大学（以下「GW大」）は2015年、プリンストン・レビューにより、インターンシップに最適な大学ランキングの1位に選ばれた<sup>\*1</sup>。その理由を同大学キャリアセンターのマイケル・マッケンジー氏にうかがったところ、ロケーション、優秀な学生、大学全体によるサポートといった要因が浮かび上がった。

### 米国 / 国際政治の中枢に位置し、インターンシップの機会が豊富

GW大が評価された理由は、米国・国際政治の中心、首都ワシントンD.C.に位置していることが大きい。ホワイトハウスはメインキャンパスからわずか4ブロックの距離、さらに各省庁や世界銀行、国際通貨基金（IMF）などの国際機関も周辺に点在していて、インターンシップの機会が豊富なことで知られる都市です。当校には政府関連機関や国際機関の職員が非常勤講師を務めるクラスがあり、こうした講師陣はそれぞれが活躍する分野で信頼されているうえ、アカデミックな知識を実践的なスキルとしていかに活かすかも熟知しています。

### 多くの有名企業が求める、学生の積極性

もう一つの理由は、学生の優秀さ。学生は、単に勉強熱心だけでなく、公共的活動に参加し、コミュニティーに還元する姿勢を有しています。通常は学位取得に必須ではありませんが、積極的にインターンシップに参加しています<sup>\*2</sup>。優秀な学生を求めて、公的機関以外にも、Google、Facebook、一流コンサルティング企業まで、様々な民間企業がキャンパスを訪れます。中には、自らの知名度アップや採用目的の他に、学生に業界知識を与えることで、勉学と将来のキャリアを結びつける支援に熱心な雇用主もいます。

## 教授陣、キャリアコーチ、卒業生が一丸となって学生を後押し

3つめの理由は、学生に対するサポート体制が充実していること。教授陣は、学生がインターンシップ機会を得る手助けをすることに積極的です。特定の業界や分野で信頼が厚い教授からのレファランがあると、雇用主の学生に対する信頼感がアップし、よりよいインターンシップ機会に恵まれます<sup>\*3</sup>。それ以外にも、様々な業界・分野で活躍している卒業生、保護者、さらには大学の評議会もインターンシップ機会を我々に紹介してくれます。

さらに、学長がキャリアサービスに投資してくれたことで、キャリアサービスの人員体制が整い、現在30名強のスタッフが勤務しています。多くのリソースを確保できているおかげで、学部側との協力体制の強化を共に模索する時間を作れるようになりました。学生のために動こうという体制ができあがっていることが、GW大の強みだと思います。

## キャリア探索コーチと業界コーチが学生の進路決定をサポート

GW大のキャリアサービスのユニークな制度では、キャリア探索コーチと業界コーチがあります。キャリア探索コーチは、学生自身が何をやりたいのかを明確にするサポートをします。自己分析、様々な業界をリサーチする方法、そこで明らかになった各業界の特徴を自らのスキル、価値観、興味といかにか一致させていくかの手助けをします。特にリベラルアーツ学部は職業との結びつきが必ずしも明確でないため、個人レベルでの支援が必要です。また、インターンシップ先で責任ある仕事を与えられない、やりたい仕事ができないと悩んでいる学生に対して、上司などとのコミュニケーション方法についてアドバイスもします。その他にも、キャンパス内外のエントリーレベルの仕事を学生に斡旋し、仕事に求められる基本的なスキルを身に付けるサポートもしています。

それに対して業界コーチは、これまでの経験や人脈を基に、特定の業界での就職活動の進め方や、その業界に進むとどんな環境に身を置くことになるのかなど、マンツーマンあるいはグループでのコーチングを行い、学生の業界理解を促進します。また、昨年私たちは“インダストリーウイーク”と銘打って、特定の業界に焦点を当てた共催プログラムを実施し、学生の業界理解の促進を図りました。米国では新卒者にも即戦力を求めるため、学生が志望業界に進むためには、どの業界でも汎用できるスキル以外に、業界特定のスキル、専門用語の知識などが必要です。そのためには、業界の理解を深めるこうしたプログラムは有用です。さらに、インターンシップに参加すれば、現場に身を置くことで生きた業界知識を身に付けることができます。

## 起業への関心の高まり、将来の進路に早く目を向ける必要性

最近のトレンドとしては、学生の起業に対する関心の高まりがあります。インターンシップでもスタート



アップ企業で働く学生がおり、いつかは自分でも起業をしてみたいという学生や、スタートアップ企業で働くとはどういうことなのか体験したいという学生もいます。

我々キャリアサービスの今後の課題としては、学生に就職についてもう少し早く考えてもらえるような働きかけが挙げられます。志望業界を絞り、理解促進を早期にスタートできる支援が重要です。どの程度“早期に”就職を意識して動き始めるべきかは業界によって様々ですが、コンピューターサイエンス、工学、金融、コンサルティング業界は多様なスキル育成や経験を重視するため、特に早期に進路決定を行って準備を始めなければいけません。2年生の時にインターンシップで初めて雇用主と接触し、3年生でも再び戻ってきてもらいたいと希望される、そういう学生ならば、最終的に正社員として採用される可能性があると思います。

## ジョージ・ワシントン大学

1821年創立の私立大学。2015年の全米大学ランキング54位<sup>※4</sup>。学部生数約1万名、大学院生数約1万4,000名。元国務長官のコリン・パウエル氏を始め、数々の政治家や著名人を輩出。

THE GEORGE  
WASHINGTON  
UNIVERSITY  
WASHINGTON, DC

## マイケル・マッケンジー氏

### キャリアサービスセンター キャリア学習&体験 マネージングディレクター

キャリアコーチによる学生への支援サービス部門の責任者を務める。GW大に勤務する以前は、ジョーンズ・ホプキンス大学キャリアセンターに勤務する他、アゼルバイジャンの大学でキャリアコーチとして活躍していた。また、日本で、企業の従業員を対象に米国の大学院進学準備コースの講師を務めていた経歴も有する。



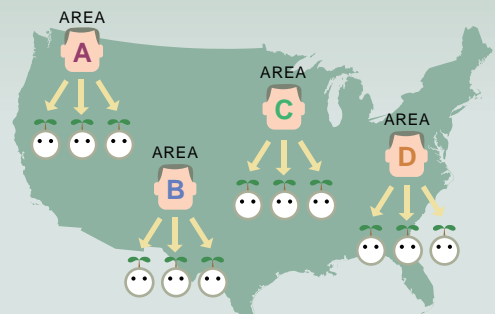
※1 米プリンストン・レビュー『Top Internship Opportunities』

※2 2013年卒業生のインターンシップ/Co-op（産学協同教育）参加率は、69%。  
http://survey.gwu.edu/graduation（2015年7月6日アクセス）

※3 米国の採用選考では、応募者を指導したことのある教授や過去の雇用主などによる推薦を必要とする。

※4 U.S. News & World Report 『Best Colleges: National University Rankings』

採用数は8,500名超、  
新卒を大量採用する  
米国企業の採用手法



売上高 178 億ドル、従業員数約 8 万 3,000 名を誇る世界最大の車両レンタルサービス企業、エンタープライズ・ホールディングス<sup>※</sup>。米国で新卒者の一括採用を大規模に実施する同社のインターンシッププログラムと新卒採用について、タレント獲得部門バイスプレジデントのマリー・アーティム氏にうかがった。

### 約 200 名のリクルーターで、8,500～9,000 名の新卒者を採用

エンタープライズ・ホールディングスでは、エントリーレベルの人材採用が人材調達の主軸です。中でも、大学新卒者の採用は採用戦略の中核を占めています。新卒社員を社内で育成し、人事、物流、購買、サプライチェーン、営業&マーケティングなど各業務分野の経営幹部に登用しています。つまり、経営幹部のほとんどが生え抜きの人材です。こうした採用・育成方法を可能にしているのが、マネジメント・トレーニング・プログラムという当社の人材育成システムです。

エントリーレベルの人材採用では専攻は問いません。マネジメントに興味があり、学ぶ意欲、組織と共に成長する意欲を持っていることが採用要件です。結果的にビジネス関連専攻やコミュニケーション、リベラルアーツなどの学部出身者が多くなる傾向はありますが、それ以外の学部出身者にも門戸は開いています。新規採用数は、今年度は 8,500～9,000 名。インターンシッププログラムには 1,700 名を迎え入れます。これだけの数の人材を、約 200 名のリクルーターで採用しています。

### 採用もインターンシップも各事業拠点が独立的に展開

採用活動は各地域の事業拠点が独自に実施しています。地域ごとに人材ニーズ予測と採用目標を立て、タレント調達マネジャーとリクルーターがそれに基づいた採用活動を行います。インターンシップに関して、本社にインターンシップコーディネーターは置かず、各地域の採用担当者がプログラムを管理運営しています。また、インターン生を直接管理するのは各支店のマネジャーであり、彼らがインターン生にトレーニン

グとサポートを提供します。

地域分散型の運用なので、たとえば、ニューヨーク地区のプログラムがどのように運用されているか、本社にいる私は詳細を把握していません。本社では、各現場が必要なツール、リソース、コンサルテーションなどを確保する環境を整えた上で、包括的な指針を示します。それに対して各地域の採用担当者は、インターン生採用や正社員登用などの結果を我々に報告する義務があります。一方で、インターンシッププログラムの目的、インターン生への期待、プログラムを通して学ぶ内容などについては、組織全体で認識を共有し、一貫性を保ちつつプログラムを運用できるよう努めています。

### インターン生と新規採用正社員は同じ職務内容

インターンシッププログラムの期間は10～12週間で、勤務時間は週40時間が標準的です。本社の管理部門に配属されるインターン生もいますが、その数はわずかで、ほとんどのインターン生が支店のマネジメントチームに配属されます。

当社のインターンシッププログラムの最大の特徴は、新規採用正社員が入社後参加するマネジメント・トレーニング・プログラムとまったく同じ職務にインターン生が就くことです。仕事内容は顧客サービス、営業、さらには財務などの内部管理業務まで幅広い分野に及びます。

トレーニングは、業務を体系的に体験できるよう十分に配慮しつつ、すべてOJTベースで実施します。

### 入社時点で同期の一步先を行けるメリット

マネジメント・トレーニング・プログラムの実施期間は、通常8～12カ月間。最初の3～4カ月を無事終了すれば昇給があり、任せられる職務範囲も広がります。インターンシップでマネジメント・トレーニング・プログラムの当初2～3カ月間を体験すれば、プログラムの第1ステージをほぼ終えたと同じ。その後正社員として当社に入社すると、インターンシップに参加せずに入社した新入社員よりワンステップ先に行くことができます。

インターン生のパフォーマンス評価も正社員とまったく同じ方法で、数字ベースのパフォーマンスマトリックスを用いて行います。加えて、インターン生に関しては毎週1対1の面談を持ち、何を学んだか、業務遂行状況も確認します。プログラム終了時点では、より正式なかたちでフィードバックを行います。

### インターン生の正社員登用率向上が最大の課題

現時点では、インターン生の正社員登用率は約50%。正直に言って、これを高めていくことが現在の課題だと私自身は考えています。採用マネジャーは、翌年の5月に卒業して社会に出るインターン生に対して、1

年近くも前に内定を出すことに消極的です。インターン生がプログラムを終える時点で、彼らを正社員として迎えたいというメッセージをいかに説得力をもって伝えられるか。この課題に重点的に取り組んでいます。

優秀なインターン生をめぐる企業間の競争は激化しつつあります。したがって、現場のマネジメントに対して、インターンシップは空いたポストを数カ月間埋める手段ではなく、体験教育・学習の一環として体系化されたプログラムであることを啓蒙していかなければなりません。そうすることで、インターン生に有意義と感じてもらえる強いプログラムを構築できるからです。

---

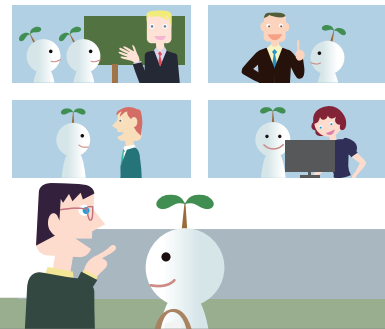
**マリー・アーティム氏**  
**エンタープライズ・ホールディングス タレント獲得部門バイスプレジデント**

全社的な人材採用戦略及び指針を策定・運用するタレント獲得業務のリーダー。約200名のエンタープライズ社のリクルーター向けに、採用広告、マーケティング、インタラクティブメディア、トレーニングプログラム、各種プログラムの企画開発を行っている。2011年7月～2012年6月には、NACE（全米大学就職協議会）の理事長も務めていた。



※ <http://www.enterpriseholdings.com/>

正社員登用率 9 割以上。  
Ernst & Young (EY) の  
インターンシップ



世界 4 大会計事務所 (Big 4) の一角を占める EY。約 4,000 名ものインターン生を迎えながらも、きめ細かな対応でその 90%以上が正社員になるという。同社のインターンシッププログラムについて、人材採用活動全般の責任者、ダン・ブラック氏にうかがった。

### 目的は優秀な人材確保とインターン生を通じたブランディング

当社のインターンシッププログラムの第一の目的は、優秀な人材の確保です。プログラムを通じてインターン生の当社に対する関心やエンゲージメントを高め、卒業と同時に正社員として入社してもらう。この目的は、少なくとも私が EY の採用業務に関わってきた 20 年間、変わりません。現在、当社のインターン生の正社員登用率は 90% を超えています。

一方、ここ 10 年間で第一の目的に匹敵するほど重要度を増しているのが、キャンパスにおける当社のブランディング強化です。当社のインターンシップに参加した 20 歳の学生ほど、同年齢の学生に当社について説得力をもって語る人間はいません。我々にとって、インターン生は採用ブランディング活動におけるアンバサダーの存在。私や他のパートナーがキャンパスに出向いても、決して果たすことができない役割です。

### ターゲット校に絞ったインターン生採用活動

当社のインターン生採用規模は約 4,000 名ときわめて大きく、その 90%をターゲット校から採用したいと考えています。ターゲット校からの採用を重視するのは、応募者数を対処できるレベルに制限することと、人材の質を確保するためです。残りの 10%は様々なソースから採用しますが、公募はしません。90年代に公募をしたこともありますが、資格要件を満たさない応募者が大量に押し寄せてしまい、選別が難しくなりました。そのため現在では、ソーシャルメディアからのアウトリーチ、付き合いのあるキャリアセンターでの募集掲示などのような方法で採用を行っています。

米国全体で4,000名ものインターン生を採用するわけですから、残りの10%といっても400名。一般的なインターンシッププログラムより大規模です。ターゲット校の学生でなくても、当社のインターンシッププログラムに参加するチャンスは十分にあります。

### インターン生に顧客サービスを任せる

インターン生の期待は高まり続けています。自分の能力を伸ばせて意義のあるインターンシップをしたい、正社員はどんな仕事をするのか実感したいと強く希望しています。そうした期待に応え、インターン生が心から面白いと思うタスクを提供することが、正社員として彼らが戻ってきてくれるかどうかの鍵を握ります。当社では、インターン生のほぼ全員が顧客にサービスを提供し、正社員にできる限り近い業務に就けるようにしています。

特に採用したいと思う人材には、インターンシップを二度オファーします。一度目は、学年が若い時期に財務のような管理部門で。二度目は、監査やコンサルティング部門など、外部顧客と接触する部門に配属します。また、インターン生に正社員と同等のタスクを経験させるために、新卒採用の正社員はインターンシッププログラムが終了するまで開始せず、両者が重ならないように配慮しています。

### 有意義なインターンシップ体験を支援するインターンシップコーディネーター

当社ではインターンシップを徹底的に管理しており、全社レベルで設定した方針や戦略を実現するために、各地域にインターンシップコーディネーターを配置しています。コーディネーターの役割は非常に幅広く、オンボーディング（インターンシップ生の受け入れから職場への定着）にはじまり、インターン生が顧客と接触する機会や意義のあるタスクを与えられているか、プログラムの最後にきちんとしたフィードバックを受けているかなどのチェック、さらには退職プロセスの監督までに及びます。

インターン生を日々監督するのは、クライアントチームのシニア会計士やコンサルタントです。インターン生のパフォーマンスは、他の従業員と同じようにチームワーク、分析スキルなど、複数のコンピテンシーに基づき判定し、フィードバックします。顧客、シニアマネージャー、直属の上司の三者がインターン生にフィードバックするのが理想です。

### 不断のイノベーションで、プログラムの効果を高め続ける

当社のプログラムは、これまで幾度となく全米で「最優秀インターンシッププログラム」に選ばれています。これは、不断のイノベーションの成果だと思えます。近年では、インターン生候補の学生を発掘するためのリーダーシップサミットと称するイベントや、グローバルインターンシップを始めました。

さらに昨年、採用チームの中にインターン生候補向けのソーシングアドバイザーというポジションを設けました。ソーシングアドバイザーは、学生の希望勤務地などに耳を傾け、それを配属に反映するべく努めます。そうすることで、採用プロセスにおける候補者のリテンション率を高め、インターン生から正社員への登用率も高められます。重要なのは、インターン生の希望に沿ったよりよい体験を積んでもらうこと。そうすれば、学生は当社のさらに強力なアンバサダーになってくれるでしょう。

---

**ダン・ブラック氏**  
**アメリカ大陸リクルーティングディレクター**

1997年から2013年6月まで、16年以上にわたり南北アメリカのエントリーレベル人材及びインターン生の採用を担当。2013年6月からは、アメリカ大陸グローバル地域における、全事業部門/全レベルの人材採用の責任者として活躍している。NACE（全米大学就職協議会）の前理事長でもある。





インターンシップ初日から  
信用調査アナリストとして  
市場調査や投資分析を担当



今回紹介するのは、NYU（ニューヨーク大学）卒業生、シャーメイン・チュア氏によるインターンシップ・就活体験談。米国の学生にとって、インターンシップは就活を有利に進める手段であると同時に、正社員に近い責任ある仕事を任される中で、社会人生活のリアリティーや、自己の強みや弱みを知る機会であることが分かる。

### 学業成績以外でライバルに差をつけるのはインターンシップ

ニューヨークで学ぶ大学生の就職活動は、通常3年生の夏のインターンシップから始まります。多くの雇用主は、その時の実績を見て、その学生に正社員採用のオファーを出すかどうかを決めます。夏のインターンシップは、職務経験を通して自己を差別化するという、学生にとって重要な意味を持つのです。また、インターンシップは雇用主にとっても学生にとっても、互いの相性を確認する“テストラン”でもあります。

私自身は、3年生までに公共・非営利セクターで複数のインターンシップに参加しました。その結果、単なるお茶くみや書類のファイリングより、ペースが速くて学習カーブが急であり、かつ責任ある仕事が自分に向いていると思うようになりました。

そんな私を見て、NYUの友人たちは、金融関係のキャリアが向いているのではないかと勧めてくれました。しかし、私は金融専攻ではなかったので、大学のキャリアセンター経由で多くの会社説明会に出席したり、学内のジョブポータルサイトで金融業界にはどんな職種があるのか、求められるスキルは何かなどを調べました。

### 政府系投資ファンドで3カ月間のインターンシップに参加

幸運なことに、2011年6～8月の3カ月間、某国の政府系投資ファンドのニューヨークオフィスで、アナリストとしてインターンシップに参加する機会に恵まれました。雇用主は金融業界の職務経験がない私に、



国際関係論を専攻する中で身につけた専門知識をマクロ経済リサーチに生かす機会を与えてくれたのです。直属の上司が信用調査アナリストとしての教育を初歩から施してくれ、勤務1日目からチームの一員に組み込まれ、明確な指揮命令系統の下で、単独で取り組むべきタスクを与えられました。仕事で成果を挙げるため、帰宅後や週末に金融の教科書を何冊も読み、知識を貪欲に吸収すべく努力しました。

このインターンシップで私が任された仕事は、以下の通りです。

1. 独自の Bloomberg 端末を使っての市場リサーチ
2. アナリストコール（電話によるアナリスト向け説明会）への参加：インターンシップ参加時期が、米国債が格下げされる寸前だったため、多くのアナリストコールが催されました。それに参加することで、金融の専門用語で経済を語る方法を学ぶことができました。
3. ファンドが投資する2つの主要業界と特定企業のモニタリング：最終的には複数の投資分析の成果を生み出せ、新たに投資対象として検討すべき企業を提案できるようになりました。
4. 他部門の依頼による、投資家説明会での議事録作成：これは小さな役割でしたが、取引の現場に身を置くことで学んだことは決して小さくありませんでした。また、作成した議事録が世界各国の支社で共有され、私は単なるインターン生ではなく、本当の社員として貢献していると感じられました。

インターンシップの最後には、配属先以外の部署とも話し合いの機会を持ち、それらの部署で働くことに興味があるかどうかも打診されました。また、オフィス長との退職面接では、インターンシップ体験でよかった点、もっとうまくできたであろう点などについて話し合いました。インターンシップ中に受けた上司からのフィードバックは、仕事における自分の強み・弱みを理解する手助けになりました。

### 最終的にコンサルティング会社への就職を決めた理由

終了後、インターンシップ先の政府系投資ファンドから正社員採用のオファーをいただきました。一方、大学では、4年生の前半に複数の企業がキャンパスを訪問し、会社説明会と応募者募集を実施しました。ボストン・コンサルティング・グループ（BCG）も実施企業の一つでした。同社は、私が入社したいと常々夢見ていた企業でした。自らの学業上のバックグラウンドを考えると、コンサルティング会社のほうが金融業界よりも取引対象の業界が幅広いという点で自分に合っていると思いました。インターンシップ先からの正社員採用オファーを受け入れる寸前でしたが、BCGからのオファーを受けることにしました。双方の企業ともに素晴らしい企業文化をもっていたため難しい決断だったのですが、最終的にBCGを選んだのは、研修プログラムが充実していることや、就職後もニューヨークで働ける点が大きかったと思います。

正社員採用オファーを最初にいただいた雇用主には就職しませんでした。4年生になる以前に就職先を確保できたことは心の平穩に繋がり、それは大きな恩恵となりました。おかげで卒業論文に集中でき、就職の心配なく残りの大学生活を楽しむことができました。

### 採用ブランディングの点でも雇用主にとって有益

総括すると、正社員の職務について現実的な見方ができるようになるインターンシッププログラムは、学生にとっても雇用主にとっても本当に有益なものだと思います。学生が社会人生活の現実を知る機会であり、卒業前に身につけておくべきスキルを見定める機会です。

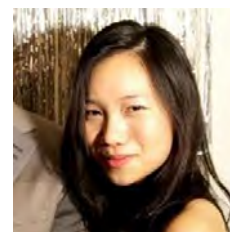
雇用主の立場から言えば、パーソナリティーや職務遂行能力の点で、私が彼らの人材要件にどれだけ適合しているかをテストするきわめて有効な方法だと思います。また、雇用主にとって効果的な採用ブランディング手法でもあります。

私自身や友人の多くが、自分たちを鍛えてくれたインターンシップ先企業を尊敬し、とても感謝しています。サマーインターンシップの後、有意義な経験をした学生は、働いた企業を周囲の学生に積極的に宣伝していました。その結果、新卒者募集の際に、企業は多くの候補者を確保できるようになっていました。

---

### シャーメイン・チュア氏

シンガポール生まれ。ニューヨーク大学で国際関係論と社会学を専攻し、優等で卒業。現在リクルート USA (リクルートホールディングスの米国支社) にて、シニアストラテジストとして新たな市場機会、買収した事業体のガバナンス支援及びモニタリング、グローバルな求職者をよりよく理解するための新規リサーチプロジェクトなどに携わっている。前職はボストン・コンサルティング・グループのコンサルタント。



将来有望な人材と  
早期に関係構築する  
デロイト社のインターンシップ



4大会計事務所の中で経営コンサルティングも提供するデロイトは、将来を期待できる学生をより早く特定して確保するため、インターンシップに注力する。同社のタレント・ベストプラクティス&イノベーションディレクターのダイアン・ポルハニ氏と、早期人材発掘プログラムマネジャーのケリー・ブラストロム氏にその意図をうかがった。

### 学年別プログラムで有望株を惹きつける

デロイトでは、企業文化と適合していて長期的に能力を発揮できそうな学生とより早い時期に出会い、関係を構築する「早期人材発掘プログラム (Early Identification Program)」に注力しています。その一環として複数のインターンシッププログラムを用意し、大学生が入学してから卒業するまで様々なタイミングで参加できるようにしています (P.36 表)。

1年生は、インターンシップ的な活動よりも当社との関係づくりに重点を置きます。

2年生からは、社内サービスや顧客サービス分野でのインターンシップへ門戸を開いています。

3年生から4年生になると十分なビジネス関係、工学・テクノロジー関係の専門知識を身につけているので、顧客サービス分野でより本格的な実務体験を積んでもらいます。

全員ではありませんが、2回以上当社のインターンシップに参加する学生もいます。

### 各学年の学生との関係づくりを企図したプログラム例

プログラム名	対象学年	概要
Alternative Spring Break	1、2、3年生	春休みに、デロイトが支援する地域で社会貢献活動に参加。デロイトのプロフェッショナルと会う機会もある
Discovery Internship	2年生	専門サービス企業での仕事を知ること に重点を置く。4週間ずつ、2つの事業部門を体験
Internal Services Internship	2、3年生	マーケティング、テクノロジー、記録管理といった社内サービス部門で現場を体験
Client Service Internship	2、3、4年生	正社員業務に最も近い、顧客サービス部門でのより本格的なインターンシップ

デロイト社ホームページを基に作成

<http://www2.deloitte.com/us/en/pages/careers/articles/join-deloitte-undergraduate-degree-opportunities.html>

### 約 300 のターゲット校から多様な人材を採用

主なターゲット校は約 70 校ですが、訪問するのは 300 校以上です。インターン生の 95% をこれら約 300 の大学から採用しています。ターゲット校の数が多いのは、当社の事業がそれだけ幅広く、深いからです。一般に、当社は会計監査や税務の専門サービス企業ととらえられていますが、近年はコンサルティング事業が著しい成長を遂げています。Big 4 の中でも、多様でニッチな人材が必要なのです。

専攻分野別に見ると、会計学、財務、数学の学生が多いです。しかし、IT をはじめとするテクノロジー専攻の学生も大幅に増えています。当社が提供するビジネスソリューションのすべてにテクノロジーが組み込まれているからです。今や、テクノロジー系の学生は採用における基本的なターゲット層になりました。また、学部生の他に、大学院生のインターン生も多数います。コンサルティング事業では、MBA やその他の修士課程で学ぶ学生も受け入れています。

### インターン生に質の高い業務体験を提供する

ほとんどの学生は夏期インターンシップに参加しますが、監査及び税務分野では、繁忙期である冬に参加

する学生も少なくありません。標準的なプログラム期間は8～10週間です。

クライアントとの関係を損なわないようにリスク管理をしつつ、インターン生には正社員の業務に限りなく近い体験してもらいます。インターン生に意義ある職業体験を積んでもらうことが肝心で、この職業に就くと彼らが得られるものは何かを的確に把握できなければなりません。

### 全国のインターン生が3日間のコンファレンスで一堂に会す

当社のインターンシッププログラムでは学習機会を豊富に用意しています。特徴的なのがデロイトユニバーシティー。ダラス郊外にある企業大学で、将来のリーダー候補向けにコンファレンスを開催します。ここに、何千人ものインターン生を派遣するのです\*。

これほど大人数のインターン生を研修施設に派遣する企業はあまりないでしょう。当社は人材の能力開発に相当な投資をしているということ、話だけではなくインターン生に身をもって体験してもらいたいのです。全員が社員になるわけではなくても、彼らを招待することは価値のある先行投資と考えます。コンファレンスに参加すると、ほとんどの学生が当社で働きたいと好印象を抱いてくれます。

また、デロイトユニバーシティーでのイベントは参加者同士の交流を促す楽しいものでもあり、そこで当社の企業文化を体験してもらうことができます。

### 「この上司や同僚と働きたい」と思われること

インターン生の職場体験を有意義にするサポート役として、各職場にカウンセラーを配置しています。インターン生にはメンターも提供しており、訊きたいこと、話したいことがあるときにいつでも対応できる体制を整えています。カウンセラーとインターン生が共に参加する交流イベントを企画して、関係づくりが促進されるよう工夫もしています。

社内外の人々との様々な交流イベントや、社内スポーツチームも多数あります。社交活動はデロイトの企業文化に根付いたこと。ワークライフバランスを大切にしている当社の姿勢の表れでもあります。インターン生に正社員登用オファーを承諾してもらうためにも、デロイトの社員と一緒に働きやすい人々だと印象付けることは重要です。

## より学年が若いインターン生を増やすことが最大の課題

現在、我々が模索しているのは、より学年が若いインターン生を増やす方法。当社のビジネスモデルの性質上、専門知識をまだあまり身につけていない大学1年生や2年生にお願いできる業務はまだ手探りの段階です。しかし、最近の学生は以前より早期にキャリア決定する傾向があります。企業によっては、独創的な方法を試みるところもあります。当社でも、別の生産的な方法を編み出したいと思っています。これが現在の最大の課題です。

### ダイアン・ボルハニ氏 タレント・ベストプラクティス&イノベーションディレクター

2005年から7年7カ月間、200名以上の採用チームを率いて米国のグループ各社のための大学新卒者採用活動のリーダーを務める。2013年2月から現職。デロイトがタレント市場でリーダーとしてのポジションを確立・維持していくための戦略的かつ先進的なソリューションとその実施方法の策定を担当している。



### ケリー・ブラストロム氏 早期人材発掘プログラムマネジャー

2007年の入社以来、コンサルティング事業部門で大学新卒者採用を担当。2014年9月に早期人材発掘プログラムマネジャーに就任し、現在に至る。



※ デロイトユニバーシティでは、大学1～4年生の学生が参加資格を有する複数のコンファレンスを開催している。インターン生でなくてもコンファレンスに参加できるが、インターンシップ参加者は全員無料招待される。

“人生を変える”体験の  
提供を志す  
ディズニー社のインターンシップ



ウォルト・ディズニー・カンパニーが受け入れるインターン生は、年間1～2万人。

多くのプログラム参加者を抱えながらも、個別に対応することで“人生を変える”職業体験機会の提供を重んじるという同社のインターンシップについて、採用担当ヴァイスプレジデント、クリスティー・グリーン氏にうかがった。

## 2種類のプログラムで年間1～2万人のインターン生を受け入れ

ディズニー社には、2種類のインターンシップがあります（P.40表）。一つはディズニー・カレッジ・プログラム（以下、カレッジ・プログラム）で、パーク&リゾート事業分野限定のプログラムです。すでに30年以上の歴史を有し、パーク&リゾート事業分野のカルチャーとして定着している、当社にとって将来のリーダーのパイプラインでもあります。

もう一つのインターンシップは、ディズニー・プロフェッショナル・インターンシップ（以下、プロフェッショナル・インターンシップ）。当社の各事業分野で、特定の職能領域で身につけた専門知識を実践に生かす機会を提供しています。このインターンシップの目的は、新しい世代の斬新な発想を事業に取り込むこと。そして、タレントの供給経路を確保することです。双方のプログラム合わせて年間1～2万人のインターン生を、通年にわたって受け入れています。



### ■ ウォルト・ディズニー・カンパニーの2種類のインターンシップ

プログラム名	対象事業分野	対象学年	概要
ディズニー・カレッジ・プログラム	パーク&リゾート	1～4年生、卒業生	ウォルト・ディズニー・ワールド・リゾートとディズニーランド・リゾートでのインターンシップ。 接客業務が主体
ディズニー・プロフェッショナル・インターンシップ	ウォルト・ディズニー・カンパニーの各事業分野	主に3～4年生、卒業生	特定の職能領域（放送 / メディア、コーポレート、クリエイティブ、エンターテインメント、オペレーション / トラベル、セールス / マーケティング、テクノロジー / デジタル）で、学生が専攻分野で身につけた専門知識を実践で生かす機会を提供

ディズニー社ウェブサイトを基に作成  
<http://cp.disneycareers.com/en/default/>  
<http://profinterns.disneycareers.com/en/default/>

### 単位取得も可能なコース提供と上層部との接点を用意

インターンシップ期間は3カ月、5カ月、7カ月のいずれかで、特に5カ月間、7カ月間にわたる長期のインターンシップはユニークです。これだけ長期のプログラムに参加するためには、学生は大学を1セメスター休学しなければなりません。そのため、カレッジ・プログラムは米国教育協議会（American Council on Education）と提携し、単位授与が推奨されるコースを提供しています。大学で単位に認定されるコースを受講できることで、学生はプログラムに参加しやすくなります。

一方、プロフェッショナル・インターンシップでは、各配属部門の通常業務の他に、短期・長期の特別プロジェクトも任せて、配属部門の役員にその成果をプレゼンテーションしてもらいます。これにより、インターン生の体験がより有意義になると同時に、上級管理職者との接触機会も生まれます。また、上級管理職者が正社員登用オファーを出したいインターン生を特定する機会となります。



## 大量採用においても、あくまで個別対応を重視

採用するインターン生の数は1~2万人と大人数。また、プロフェッショナル・インターンシップには、1セメスターで10万人の応募があります。そのため、「応募者を単なる数として扱ってはいけない」と採用チームのメンバーに常に言っています。それは、ディズニーというブランドに寄せる人々の高い期待に応えるために必要なこと。我々の目的は人材をリクルートすることではなく、人生を変えることだと考えると、自ずと対応の仕方も違ってきます。

現在の学生の世代的特徴を考えると、個別対応はとても重要です。彼らは一人ひとり、ユニークで特別な存在だと感じたがっています。我々は数字で表されるデータ分析に基づく戦略立案を重んじていますが、一つひとつの数字の背後には人がいることを常に意識し、“人生を変える”という本来の目的がおろそかにならないように心掛けています。

## プログラムへの満足度を高め、インターン生の口コミを重視

インターンシッププログラムを設計に際して、インターンシッププログラムにとって何が重要かを調査しました。その結果、インターン生が役に立っていると感ずること、意味のある仕事をしていると思うこと、さらに、リーダーから大切にされていると感ずられることが重要だということが明らかになりました。インターン生が働く際に、組織の上級リーダーと接触する機会を設けているのはそのためです。

また、プログラム終了時点でもサーベイやフォーカスグループ調査を実施し、彼らの期待を満たすプログラムであったかどうかを確認します。現在の学生は、ソーシャルメディアを通じて何万という友人に評判を広めます。そのため、インターン生に満足してもらうことが、口コミ効果を高める意味でもきわめて重要なのです。

## 正社員登用に至らなかったインターン生も貴重な人材プール

エントリーレベルの人材はインターンシッププログラム経由で採用します。現役のインターン生以外にも、以前インターンシップに参加した卒業生(alumni)も選考対象です。昨年、ディズニー・カレッジ・プログラムの修了者を対象に、Disney Alumni Association(ディズニー同窓会)を設立しました。この同窓会のFacebookには現在1万人がメンバー登録しています。彼らは、能力や適性が証明され、当社への就職意欲もある人材のプールにもなっています。

インターン生の大学卒業時に、ポジション不足などの理由で採用できないことがあります。けれども、卒業後3、4、5年後にブーメランのように当社に戻ってきてくれることを願っています。

## 約 6,000 人の海外学生をインターン生として採用

世界各国の主要大学からも、約6,000人の海外学生をインターン生として採用しています。当社がビザの sponsor となり、フロリダとカリフォルニアのリゾートに勤務する学生には、住居（有料）と通勤手段も提供します。

当社はグローバル企業。傘下には ESPN インターナショナル（スポーツ番組に特化したケーブル&衛星放送テレビチャンネルを世界各国で展開）、ウォルト・ディズニー・インターナショナルなど国際業務に特化した企業があるほか、パリにはパークリゾートもあります。グローバル企業らしく振舞い、これらの企業が一体として動けるよう、世界中でタレントとリソースの共有を推進しています。

---

### クリスティー・グリーン氏 ディズニー・クルーズ・ライン部門国際採用およびキャンパス採用ヴァイスプレジデント

2013年3月から現職。それ以前は7年間にわたり、ディズニー・パーク&リゾートのカレッジ&インターナショナル・リクルーティングのディレクターを務めていた。



## 新卒者向けジョブサイトの 専門家が見た インターンシップ最新事情



1996年からエントリーレベルの求人情報をネットで提供している米国のジョブボード（求人情報サイト）の草分け的存在、College Recruiter。創設者 / オーナーのスティーヴン・ロスバーク氏に、米国におけるインターンシップと、インターン生採用支援サービスの最新事情をうかがった。

### 5年前と比較して、インターンシップ機会は大幅に増加

私は、大学生と新卒者向けのジョブボードを1990年代中盤に立ち上げて以来、米国におけるインターン生採用を巡る状況の変化を見てきました。5年前と比較すると、インターンシップ機会が大幅に増大しています。当時、フォーチュン誌1,000社や連邦政府機関にインターン生募集の広告を掲載しないかと持ちかけても、大多数（おそらく60%）は、そうした求人はないという回答でした。

しかし現在では、80%以上のフォーチュン誌1,000社企業と連邦政府機関が公式の大学卒業生採用プログラムと予算を有しており、インターン生及び新卒者を雇用しています。それに伴い、インターン生採用に予算を割り当てる雇用主側の意欲も大きく増しています。College Recruiterにおける有効な求人情報のうち在学中、または卒業したばかりの学生を対象にした募集案件数は、10万件近くあるのではないかと思います。

### ビデオコンテンツ、編集記事、アラート機能が当社サイトの特徴

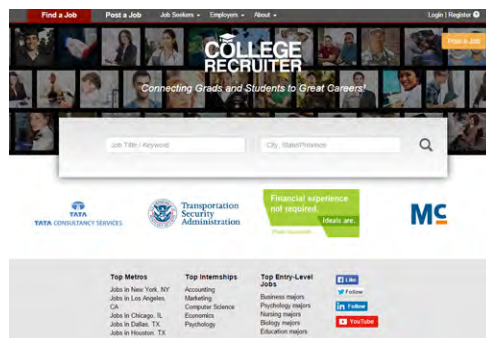
College Recruiterの特徴の1つは、大手クライアントの多数が、求人ページにビデオを掲載していることです。事業内容や企業文化、社員紹介などのコンテンツは、文章よりもビデオのほうがはるかに訴求力が高くなります。

2つ目の特徴は、記事、ブログなど求人情報以外のコンテンツが充実していることです。コンテンツは3万ページ以上あり、履歴書サンプル、ネットワーキングに関するアドバイスなどを提供しています。キャリアセンターを利用しない学生は就職活動の仕方を知らないまま卒業してしまいましたが、当サイトで多くのコツ

を学べるようになっていきます。

3つ目の有用な特徴は、ジョブマッチアラート機能です。求職者の興味・関心と一致する新着求人情報を、eメールで日に一度知らせます。アラート機能には学習能力があり、求職者がどの求人情報をクリックするかによってマッチングが次第に的確になっていきます。

また、特定のターゲットにeメール、バナーを通じてアプローチすることも可能です。たとえば、中核大学80校の会計または財務専攻の3～4年生で、非白人の軍人または障害がある人など、属性を絞って候補者にアプローチできます。



※College Recruiterのサイト

## その他のインターンシップ / 大学生向け求人情報サイト

当サイト以外のインターンシップ求人情報掲載サイトとしては、Chegg社所有のInternships.comや<sup>※1</sup>、InternMatchが挙げられます。双方ともに、インターンシップ求人情報を主体に、エントリーレベルの求人を掲載しています。

大学生採用支援に特化したサービスを提供する企業では、CSO Researchがあります。同社は直接ジョブボードを運営するのではなく、各大学にジョブボードソフトウェアを提供します。ジョブボードは各大学が運営し、求人情報を掲載する仕組みです。NACElinkも同類のサービスで、オーナーのSimplicity社がNACE（全米大学就職協議会）と協働して、各大学のキャリアセンターにジョブボードソフトウェアを提供しています<sup>※2</sup>。

新卒者対象のその他のサイトには、Simplicity社が買収したExperience.comとAfterCollegeがあります。前者の今後のサービス展開は現時点では明らかではありませんが、後者は、新卒かどうかにかかわらず、大卒者をターゲットとしている点が特徴です。同社は、各大学のキャリアセンターではなく学生団体や学部と協働している点が面白いビジネスモデルであり、マッチングテクノロジーに重点的に投資しています。

## ジョブボード活用の大きな理由は採用コストの低さ

トップ企業がジョブボードを利用する理由は、何と言ってもコストの低さです。College Recruiter経由の採用コストを開示してくれる企業によれば、ジョブボード、新聞、テレビ、ラジオなどのメディア経由の採用コストは、オンキャンパスでの採用活動で類似の人材を採用するよりも通常はるかに低くなっています。

NACEの調査でも、オンキャンパスリクルーティングの1人当たりの採用コストは平均で3,600ドルを超えています<sup>※3</sup>。それに対して、当サイトを利用する雇用主の採用コスト（広告出稿費のみ）は、1人当たり通常100～250ドルになると思います。オンキャンパスリクルーティングにはリクルーターの時間費用など

も含まれるため、単純な比較はできません。しかし、そうした費用を含めても、当社サイト利用者の採用コストははるかに低いと思います。

### 大学のキャリアセンターを利用する学生は、一般に少数派

雇用主がジョブボードを利用する2番目の理由は、オンキャンパスリクルーティング経由の学生とは異なる候補者にアプローチできることです。大多数の学校では、学生はキャリアセンターを利用せず、家族や友人、LinkedIn、ジョブボードを利用して就職活動を行います。オンキャンパスリクルーティングを通じて就職活動をする学生の割合は、15～20%にとどまるでしょう。

ただし、NYU（ニューヨーク大学）のように、予算が潤沢で充実したサービスを提供するキャリアセンターもあります。そのような大学では、キャリアセンター経由で就職活動を展開する学生の割合は一般よりもはるかに高いと思います。

### 優れたインターンシップを有する組織は、正社員登用率75%が目標

インターンシッププログラムをうまく運営できれば、雇用主にとっても求職者にとっても、利益はきわめて大きいです。それは要するにTEMP・TOUR・P&Mの採用手法で、雇用主と求職者が一定の期間お互いの適性を試みます。マッチングがうまく行けばそれでよいし、うまく行かなくても悪感情を残すことはありません。

優れたインターンシッププログラムを有する米国の組織は、インターン生から正社員への登用率で約75%を目標にしています。この数字を達成できる組織は少ないですが、目標はそのくらい高く置いているということです。インターン生を安価な労働力としてしか利用しない組織の正社員登用率は、10～20%にとどまるでしょう。その場合、優秀だと分かっている人材の採用機会を大きく損ねていることになります。

## スティーヴン・ロスバーグ氏 創設者



1991年に College Recruiter の前身となる企業を創設。1996年からインターネットでの求人情報提供を開始し、現在も同求人情報サイトのオーナーを務める。同氏の知見はテレビ、新聞、雑誌などで取り上げられる他、各種コンファレンスでも基調講演のスピーカーとして活躍している。また、ネット上でも高い影響力を有し、同氏の LinkedIn プロフィールは、2012年に最も閲覧数が多い上位1%に数えられた。

## College Recruiter

大学在学者及び卒業生をターゲットにしたジョブボード。リクルーター、採用マネジャーやその他の人事担当者を主な顧客とし、有料求人広告のサイト掲載、対象層を絞ったeメールキャンペーン、ショート・メッセージ・キャンペーン、バナー広告などのサービスを提供している。<https://www.collegerecruiter.com/>



- ※1 Chegg Inc.は、2005年設立のニューヨーク株式市場上場企業。大学進学希望者及び大学生向けに、教科書の販売・レンタル・買い戻しサービス、大学進学支援サービス、大学生向け学習支援サービス、そして、インターンシップ検索などの多彩なサービスを提供している。
- ※2 1,200以上の教育機関に対して、学生の受け入れ、学業管理、学生向けサービス業務を合理化し、学生（顧客）体験価値の向上を図るソフトウェアを提供する。フォーチュン500社をはじめとする主要企業には、OneStopと称する大学生採用業務向けソフトウェアを提供している。
- ※3 NACE 『2014 Recruiting Benchmarks Survey』



この5年で英国が  
インターンシップ先進国に  
なった理由とは？



英国におけるインターンシップは、2000年前後に米国から輸入された新しい概念だった。ところがこの5年間で急速な普及を遂げ、いまや英国は米国と並ぶインターンシップ先進国となっている。インターンシップの急速な普及の社会的背景と、それが雇用主、学生、大学にもたらした変化をレポートする。

### いまや就職に不可欠なステップに

「昨今の学生の“インターンシップ”に対する執着ぶりは歴史的に例を見ません」と言うのはケンブリッジ大学キャリアセンター副所長アインスコフ氏である。英国では60年代より“プレイスメント（placement）”と呼ばれる就業体験プログラムがポリテクニク<sup>\*1</sup>において行われていたものの、米国発の“インターンシップ”は、少しずつ知名度を上げてきた比較的新しい概念に過ぎない。しかしいまや英国において、インターンシップが新卒者として採用されるために絶対不可欠なステップという。英国の『新卒者雇用企業トップ100』（タイムズ紙、2014年）は、37%もの新卒者採用枠につき、「自社にてインターンシップを行った学生のみ採用し、他の学生は選考しない」とし、新卒者雇用企業協会（Association of Graduate Recruiters、AGR）は、「インターンシップ経験が無い学生は新卒者として採用しない、と言い切る企業の割合は遂に100%に達した」（2014年、団体ホームページ）と発表するなど、数字もその新しい傾向を裏付けている。

### 2010年の授業料引き上げにより、卒業直後の就職先確保が最優先事項となる

2008年の経済危機前におけるインターンシップは主に、シティ（金融）セクターがトップ大学の優秀な学生を囲い込むために実施するものであった。しかし2010年、インターンシップを取り巻く英国新卒者採用市場環境を抜本的に変える出来事が起きた。イングランド全大学の授業料引き上げである<sup>\*2</sup>。英国では、政府からの奨学金で大学に通い、卒業後収入が一定レベルに達した時点から返済を開始する。すなわち、授業料の大幅引き上げは、英国の学生たちにとって人生の方向性をも変えうる一大事であった。就職先をいち早く

確保し、ローン返済の見通しを立てることが、学生たちの最優先事項の一つとなったのである。

### 企業側も、優秀な学生を低リスク / コストで採用する方法として注目

その一方で、経済危機に続く景気後退により、各企業は低リスク・低コストの新卒者採用方法を模索していた。大企業のみならず中小企業も、インターンシップを提供することが優秀な学生を低リスク・低コストで雇用する最適な手法であると気づき、次々にインターンシップ<sup>\*3</sup>を提供し始めた<sup>\*4</sup>。また当時、新卒者採用基準として定着したエンプロイアビリティ<sup>\*5</sup>を審査することができるため、学生の能力ではなくポテンシャルを見る手法としても、ますます新卒採用の不可欠な部分となっていった。冒頭で触れたように、ほぼ全ての新卒者採用企業が、インターンシップ経験が無い学生は採用選考外とする、すなわち、「ジョブアプリケーションに、インターンシップ経験の記載がない場合は書類審査落ち」(AGR 調べ、2014年ホームページ)と断言するまでになった。このような変化の中で、インターンシップ枠獲得にしのぎを削る学生数が急激に増加したことは当然の帰結である。

### インターンシップが短期化し、夏期休暇に4~8週間が一般的に

さらに、「英国のインターンシップの形態が急速に変容しました」と今回調査した各大学キャリアセンター責任者たち<sup>\*6</sup>は声を揃える。経済危機以前のインターンシップは、主に大企業が行っていたこともあり、数カ月から1年間という長期のものも多く存在した。しかし、“インターンシップの一般化”の必要性が高まるにつれ、“プログラムの短期化”が始まったのである。英国の大学、特にトップ・中堅大学での学位取得は極めて厳しいものであり、学生たちは3年間（※英国の大多数の大学は3年制）、一瞬も学業を疎かにすることは許されない。その条件に最適な就業形態は、彼らの長い夏期休暇を利用することであった。2009年以降、企業は「2年生の夏期休暇における4~8週間の有給インターンシップ」をこぞって提供するようになった。「現在これが英国のインターンシップの平均的形態であり、今後も変わらないでしょう」とLSE<sup>\*7</sup>キャリアのディレクター、マクファゼアン氏は語る。英国ではここ5年という短期間で、“英国型インターンシップモデル”が確立し、定着してきたと言えよう。

### 入学直後から就活イベントに参加する英国の大学生

また、英国型モデルが確立するに従い、学生の大学生活3年間のリズムがそれを中心とする様相を呈し始めた。新卒者雇用企業は、提供するプログラムを紹介し、より優秀な学生を絞り込むためのキャンパスイベント<sup>\*8</sup>の対象を入学直後の1年生に前倒しした。学生たちは入学直後に息をつく間もなく数々のイベントに参加し、「CV（履歴書）やカバーレターを書く、ネットワーキングする、リクルーターと長期的関係を築く、キ



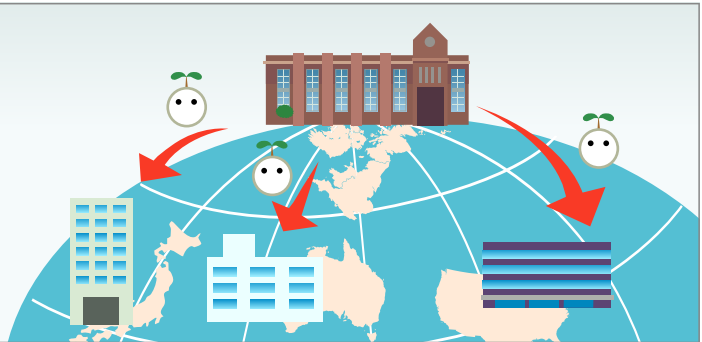
キャリアカウンセリングを受ける、などあたかも就職活動をしているかのような1年を過ごしています」(オックスフォード大学ホワイトハウス博士)。2年生の新学期(9~12月)から翌年4月頃までにはインターンシップ採用活動が行われ、それを勝ち抜いた学生が夏休みに4~8週間のインターンシップ勤務を行う。彼らはその経験を携えて最終学年を開始し、従来と同様に就職活動を行うが、トップ大学ではインターンシップ経験のある学生の97%前後(ケンブリッジ大学)が確実に進路を決めていくという<sup>※9</sup>。

### 大学のキャリアセンターも主体的にインターンシップ機会を創出

「企業も学生も変わったが、5年間で一番変わったのは大学のキャリアセンターでしょう」と言うのはエクセター大学のウォラーズ氏である。経済危機前の大学のキャリアセンターは、企業からのインターン生募集の案内を学生に伝える程度の活動に留まるところが多く、学生からも「時代錯誤だ」「一辺倒のアドバイスしかない」「業界見識が浅い」など、評判の悪い存在であった。しかし、経済危機後の新卒者採用市場の劇的な変化を前に、各大学が元来、主体的でなかったキャリアセンターの機能と役割を根本から見直さざるを得なくなったことは想像に難くない。人員は倍増され、民間企業出身者が雇用され、オフィスやウェブサイトが一新された。しかし、その中でも注目すべき最大の変化は「キャリアセンターが主体的にインターンシップ枠を獲得し、ひいては大学独自のプログラムを創出する」ようになった点である。次稿では、その調査結果を述べる。

- ※1 実務中心の高等教育機関。30校以上存在したが、1992年に全校が大学として再編されている。
- ※2 授業料上限を年間3,290ポンドから6,000ポンド、例外的な場合には9,000ポンドまでの引き上げを認めるもの。
- ※3 英国のインターンシップは有給であることがほとんどである。各大学キャリアセンターは概して、無給インターンシップや国定最低賃金以下の有給インターンシップの安全性に不安を認め、独自プログラムに加えることはしないという。
- ※4 2013-14年度には、新卒者採用企業トップ100(タイムズ紙)の5分の4により1万1,819枠の有給インターンシップが提供された。
- ※5 積極性・協調性・自己管理能力・コミュニケーション能力・創造性など、現場で発揮される能力やスキルの総称。
- ※6 オックスフォード大学、ケンブリッジ大学、ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス、エクセター大学、ロイヤルホロウェイの5大学。
- ※7 London School of Economics and Political Science(ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス)の略。
- ※8 「インサイトウィーク」「オープンデイ」などと呼ばれることが多い。
- ※9 今回調査した各大学には、インターンシップを行った企業自体に就職する学生数・割合に関するデータは存在しなかった。キャリアセンターを通さないインターンシップに参加する学生にその報告が義務付けられていないことが、データがまとめられていない理由と考えられる。ケンブリッジ大学アインスコフ氏によると、インターンシップを成功させ、就業した企業に就職していく学生は約半数という。

革新的な試みを生み出す  
英国大学の  
キャリアセンター



英国では、オックスフォード大学、ケンブリッジ大学などの名門大学と、学生の就職実績アップに取り組む中堅大学双方で、それぞれのポジショニングに応じたインターンシップの革新が次々に生まれている。今回はその現状をレポートする。

### トップ大学と中堅大学では、インターンシップへの取組みの力点が異なる

5つの大学の学部生を対象とした今回のインターンシップ調査では、トップ大学として君臨するオックスフォード、ケンブリッジ両大学、トップ大学のひとつであり、英国インターンシップ市場最大の独自プログラムを複数もつLSE（London School of Economics and Political Science）、そしてその革新的な取組みに対し新卒者雇用企業協会（AGR）の賞を受賞した中堅大学のエクセター大学及びロイヤルホロウェイのキャリアセンター責任者に対しインタビューを行った。結果、独自プログラムの方向性及び特徴は、トップ大学と中堅大学で極めて異なることが明らかになった。

トップ大学と中堅大学の方向性を分ける最大の相違点は、キャリアセンターの活動が“エンプロイアビリティ主導”か否か、である。エンプロイアビリティは経済危機以降、英国新卒採用の主要基準として定着しているが、中堅大学の焦点はまさにそれであり、インターンシップは「学生がエンプロイアビリティを獲得・証明する就業経験」であると捉えられている。一方、トップ大学は、彼らの活動は「エンプロイアビリティ主導ではない」と言い切り、インターンシップ自体も「単なる就業経験で終わるべきではない」と言う。インタビューでは、双方において英国インターンシップの更なる発展、そして新しい方向性が見られた。

**調査対象5大学のインターンシップへの取り組み比較**

事項	オックスフォード大学	ケンブリッジ大学	LSE	エクセター大学	ロイヤルホロウェイ
インターンシップ 機会獲得への態度	積極的に企業にアプローチし、機会を獲得する				
センター運営の 独自プログラムの 有無	ある				
エンプロイアビリティ 重視度	低い		高い		
独自プログラムの 方向性	多様性・国際性		枠数の増加		
インターンシップの 単位化	していない		している		
エンプロイアビリティ 証明書の発行	していない		している		
大学内部での インターンシップ	ない		ある		

リサーチを基に作成

### 大学内部でインターンシップ枠を創出する“エクセターモデル”

まずは中堅大学2校の取組みから見ていきたい。学生のエンプロイアビリティをアピールし、大学の新卒者採用市場における評判を上げていく必要性が高い中堅大学では、独自プログラムでインターンシップ枠数を増加させ、より多くの学生のCV（履歴書）に就業経験を記載させる工夫が不可欠となる。エクセター大学は、キャリアゾーン（同大学のキャリアセンターの名称）の数々の革新的な取組みが評価され、2012年に学生の就職準備支援最優秀団体に与えられる“AGR ブルーリボン賞”を受賞した<sup>※1</sup>。その中でも“エクセターモデル”として全国で知られるのが、大学内部でインターンシップ枠を多数創出する“学生キャンパスパートナーシップ（SCP）”である。「より多くの学生の受入先を考えた時に、大学構内に住む学生に、構内の様々な業務部門において就業体験を提供できないか、というアイディアは道理に合っていました」とキャリアゾーンマネージャーのウォラズ氏は話す。2014年実施のSCPは200枠を超え、キャリアゾーンが提供する“学生ビジネスパートナーシップ（SBP）”（大学外の雇用主の元で行うインターンシップ）と合わせて、2年生の20%をカバーすると言う。

## 中小企業での2～4週間のインターンシップ機会を創る“マイクロインターンシップ”

ロンドン大学に属するロイヤルホロウェイは、2015年3月末に“AGR 全英最優秀大学・就職活動支援プログラム部門”を受賞し、そのモデルの革新性がメディアを賑わせた。「我々の焦点は、より短いインターンシップを、より多くの学生に提供すること」（キャリアセンター所長ウィルキンソン氏）という。“マイクロインターンシップ”は、中小企業における2～4週間の短いインターンシップを150枠創出し、2年生が獲得を競う仕組みである<sup>※2</sup>。「金（レベルの学生）を磨くだけではなく、銀をも改善したかった<sup>※3</sup>」とウィルキンソン氏が話すように、応募した2年生は4カ月に渡るコーチングと、大学スタッフ及び企業のリクルーターによる選考期間を経験するため、最終的に選考に漏れた学生にも得るものが大きい。“マイクロインターンシップ”は大学の単位の一部となり<sup>※4</sup>、その実績が学業成績証明書に記載される点でも革新的だ。“銀”レベルの学生と中小企業のマッチング、という革新性には、既に多くの中堅大学が注目しているという。

## トップ大学では、インターンシップの多様性と国際性が焦点に

一方、トップ大学はエンプロイアビリティはキー概念のひとつに過ぎず、多様性と国際性が焦点となっていることが取材で明らかになった。トップ大学も中堅以下の大学と同様、機会獲得に積極的ではあるが、インターンシップ機会は当然トップ大学に集まりやすく、枠数には困らない。また、在学生へのインターンシップ提供に懸命な卒業生が、全世界、全分野に限なく存在する。結果、トップ大学のインターンシッププログラムは一種の“全世界職業カタログ”のような様相を呈している<sup>※5</sup>。

オックスフォード大学ホワイトハウス博士は「インターンシッププログラムは、学生たちがリストをスクロールダウンしながら、世界の様々な仕事について知識を得、『自分は世界中のどんな仕事もできる』とインスパイアされる“教育プロセス”です」と語る。それを証拠に、英国政治家の秘書枠から、欧州大陸やアジアの企業勤務、ガーナやシリアでのチャリティワーク、と同プログラムの多様性・国際性には目を見張るものがある。

ケンブリッジ大学も同様に、クリエイティブ産業や中小企業など伝統的に学生の目に留まりにくかった領域でのインターンシップ創出に力を注ぐと共に、「世界中の卒業生の力を借りて国外枠を増やしている」という。

ロンドンのトップ大学であるLSEの焦点もまた多様性・国際性にある。「ロンドンの大学は海外の学生を惹きつける必要があり、インターンシップの国際化はLSEには特に不可欠」と“LSEキャリア”のディレクター、マクファゼアン氏は語る。オックスフォード・ケンブリッジと同様、世界に散らばる卒業生が様々なインターンシップを創出する一方、LSEの国際性を高く買う海外の組織から多くのオファーがあると言う。マクファゼアン氏はLSEの独自プログラムの多様性をアピールする。「LSEのプログラムは『ごちゃまぜのバッグ』だが、学生にはそこからあらゆる可能性を想像して欲しいと思います」。

このように、トップ大学が多様性・国際性に重きを置くのは社会に役立つ人間を育てることを使命とし、インターンシップが単なる就業経験ではなく、自らの限りない可能性への『冒険』と位置づけられているか

らである。「インターンシップがマストとなった現状を逆に利用し、短い学生時代に彼らが思い切って冒険し、進路を探って行けるよう支援していきたい」（ホワイトハウス博士）。

### 1年生夏期休暇へのインターンシップ前倒しも見込まれる

今回、英国インターンシップ市場を見渡して最も驚かされたのは、5年という短い間にインターンシップがこれほどまでに“一般化”し、大学生生活の一部として定着していたことである。インターンシップがごく少数の選ばれし学生のもの、とされていた時代は数年前だが、そのような視点は現時点の英国では時代錯誤であることを思い知った。2年生の夏期休暇を利用する短期の有給インターンシップ、という英国型モデルは今後も不動であると予想される反面、学生の意識の益々の高まりと企業間競争により、インターンシップ勤務の1年生夏期休暇への前倒しが始まるのもそう遠くない、とトップ大学は見込んでいることを最後に付け加えた。欧州やアジア各国が「インターンシップ先進国」として見做う英国。そんな英国のインターンシップ動向は今後も要注目である。

#### 島田 歌氏

社会学博士（英国ケンブリッジ大学）

2000年慶應義塾大学法学部法律学科卒業後、三菱商事株式会社入社。2003年英国 London School of Economics 理学修士修了のち、現地企業に勤めながら2009年ケンブリッジ大学博士課程修了。ヤギエウォ大学（クラクフ大学）哲学学部客員教授。スウェーデン人の夫と4歳の長女、2歳の長男とともにポーランドはワルシャワに在住、日本文化を現地のこども達に伝えるNPO法人「ちびっこワルシャワ（ちびワル）」を設立、主宰。



- ※1 AGRは元来、新卒採用に関して革新的な取組みを行った雇用者に賞を贈っていたが、エクセター大学が歴史上初めて大学としてこの賞を受賞した。
- ※2 2014年は全2年生866名中600名以上が応募。
- ※3 学業成績において、Aが90%以上を占める学生（卒業時には「distinction」という成績を得る）が金、Aが70-80%ほどでBやCもある学生（卒業時には「merit」という成績を得る）が銀という理解。
- ※4 学部によりどの程度単位にカウントされるかにばらつきがある。
- ※5 例えばオックスフォード大学のインターンシッププログラム  
<http://www.careers.ox.ac.uk/internship-office-and-work-experience/the-internship-programme/>

## 少ないインターンシップ枠をめぐり 熾烈な競争を繰り広げる豪州の学生



雇用主は人材の適性を見極めるメカニズムとしての有用性を、大学側も学問に関連した就業体験を積み重ねることを認めているが、未だインターンシップ機会は幾分限られている豪州。今後、米国などのインターンシップ先進国並みに機会は拡大していくのか、注目される。

### 雇用主は正社員人材の確保、学生は就職先の確保が目的

AAGE（オーストラリア大学卒業生雇用主協会）のチーフエグゼクティブ、ベン・リーブス氏は、豪州の雇用主にとってのインターンシップの意義について、「インターンシップは人材採用の仕組みのひとつであり、インターン生の全員または一部を正社員に登用することを目的に行われるものです。実際の仕事を試しに行ってもらった上で人材の適性を判断するのが一番よい方法だと分かっているため、活用する企業は増加傾向にあります」と言う。

一方、『AAGE インターン調査 2015』<sup>\*1</sup>によれば、学生のインターンシップに応募した理由で最も多かった回答は“将来の就職先の確保”であり、米英と同じ傾向にある。

### インターンシップ獲得まで 16 件以上応募する学生も

リーブス氏は、「投資銀行、リテールバンク、コンサルティング会社、会計事務所、法律事務所、エンジニアリング企業、石油&ガス会社などあらゆる業界でインターンシップを実施しています。しかし、インターンシップ機会を提供するには、インターン生を管理監督する人材などそれ相当のリソースが求められるので、豪州では機会は限られています。毎年、大学新卒者はおおよそ 10 万人<sup>\*2</sup>ですが、私の推測では、このうち有給のインターンシップに参加できるのは少数だと思います。我々の調査によると、学生たちは平均 6 件のインターンシップに応募して機会を獲得しています。16 件以上に応募した学生も 1 割いました。米国では就職活動を成功させるためにインターンシップ経験が必須ですが、豪州では必ずしもそうではありません」と語る。



インターンシップは採用選考の有効な方法であると認識しながらも、実際にはインターンシップ機会がそれほど広く存在しないことから、雇用主もインターンシップをはじめとする、就学中の就業経験をそれほど重視していない。Graduate Careers Australia (GCA)<sup>\*3</sup>が実施した『Graduate Outlook 2014』<sup>\*4</sup>によれば、雇用主が重視する新卒者の選考条件のうち、最も重要な条件とする回答者の割合が最も多かったのがコミュニケーションスキル (48.6%)、次いで学業成績 (24.3%)、チームワークスキル (22.4%) となっていた。インターンシップ体験も含む職務経験を最も重要な条件として挙げた回答者の割合は 19.6% で、リーダーシップスキルと並び 6 番目に過ぎなかった。米国ではどちらも最重要視される条件である。

## 6 割弱の雇用主がインターンシップを含む学生プログラムを活用

『Graduate Outlook 2014』によれば、豪州の雇用主の2014年の大学新卒者採用規模は、20名超が31.5%、1～20名が55.5%、新卒採用ゼロが13.0%となっている。日米と比較すると採用規模は大きくないが、20名以上採用する企業の割合が2012年の22.2%から10%近く伸びている。

そして、候補者を評価するためにインターンシップを含む学部生プログラム<sup>\*5</sup>を活用している雇用主の割合は58.5%に達していた。また新規採用者の中で学部生プログラム出身者が占める割合は、43.0%と比較的高い。一方で、調査時点でのインターン生への正社員登用オファー率は33%で、未だオファーを提示されるかわからない学生は58%いた (『AAGE インターン調査 2015』)。

## 資源大国らしく、エネルギー・資源関連企業がインターン生に人気

インターン生が多い専攻分野としては、銀行&財務、会計、経済、化学・機械・電気電子などの工学分野が挙げられる (『AAGE インターン調査 2015』)。これは、インターンシップ機会の多くの部分を提供する組織がこうした専攻分野の学生を求めていることの反映だと考えられる。また、インターン生が実際に任された職種で最も一般的なものは、機械工学、会計監査、化学工学、電気電子工学、土木工学となっている。

AAGE はインターン生のフィードバックを基に最高のインターンシッププログラムを提供する雇用主ランキングを発表しており、トップ10は右表のとおり<sup>\*6</sup>。資源大国である豪州らしく、エネルギー・資源関連企業が多く含まれている。

### 最高のインターンシップ先

- 1位 オーストラリアンスーパー (退職・年金基金)
- 2位 ニュークレスト・マイニング社 (鉱業)
- 3位 SP パワー・ネットワークス社 (電力)
- 4位 ヴィックロード社 (州の道路・交通管理局)
- 5位 アーゴン・エナジー社 (電力)
- 6位 コーダメンサ社 (投資顧問)
- 7位 ジョーゾウ・グループ (土木建築)
- 8位 シェブロン・オーストラリア社 (石油&ガス)
- 9位 シェル社 (石油&ガス)
- 10位 ビッチャー・パートナーズ (会計&監査)

出所：AAGE Top Intern Programs 2015

## 夏期休暇中（12～2月）に8～10週間実施される有償プログラムが一般的

豪州の大学は通常3年制。2月に学年が始まり、12月に終了する。インターンシップは一般的に12～2月の夏休みに実施され、学生は2年生と3年生の間の夏休みに参加する。期間は8～10週間が一般的である。『AAGE インターン調査 2015』では、インターンシップ期間の平均は9週間だった。

インターンシップは通常有償で、回答者の約66%が年収換算で5万豪ドル、週給換算では1,000豪ドルの報酬を受け取っていた（『AAGE インターン調査 2015』）。「インターン生に対する報酬額は最低賃金よりはるかに高く、履歴書に書き込めるような職歴を得る上に報酬がもらえ、最終的に正社員登用オファーももらえます。大学の最終学年を卒業後の就職先の心配なく過ごせるのでかなり有利な条件だと言えます」（リーブス氏）

## 学生が意義を感じるプログラム内容を追求するのが最近のトレンド

「最近のトレンドとしても、インターンシップを学生が意義を感じる就業体験にする方向にあります。かつては、8週間ひたすらお茶くみやコピー取り、ファイリングのような雑務を任される場合もありました。それではその企業に入社したいとは思ってもらえないため、より重要で面白い仕事を与えようとする雇用主が増えているのです」（リーブス氏）

## 大学側にもインターンシップの有用性に対する認識が拡大

「学生全員にインターンシップを体験させたいという大学も出始めています。特に体験する仕事が専攻分野に関連したものの場合、実際の仕事を体験することは学生にとってきわめて有用であるという認識が大学の間にも広がりつつあるからです。卒業のための必須単位に、インターンシップや職業体験プログラム（work placement）を含められる場合もあれば、卒業要件ではなくとも、インターンシップや職業体験に対して単位が授与されるものもあります。さらに、ボランティアワークに単位を与えたり、大学がそうした実務体験機会を見付ける支援をする動きも出始めています」（リーブス氏）



## AAGE (Australian Association of Graduate Employers、豪州新卒者雇用主協会)

1988年設立。豪州国内で大学新卒者を採用・育成する330以上の組織によって構成される非営利団体。民間及び公共部門から幅広い業種の大小様々な組織が加盟している。

### ベン・リーブス氏 AAGE チーフエグゼクティブ

大手会計事務所で公認会計士として勤務した後、様々な人事関連職種に就き、タレントマネジメント及び人材採用業務を担当。AAGEの運営に2003年以来携わり、2007年初頭に同団体のチーフエグゼクティブに就任。



- ※1 豪州及びニュージーランドでのインターンシップに参加した907名の大学生に対して2015年2月～3月に実施された調査。
- ※2 GCAの2014年度『EMPLOYMENT AND SALARY OUTCOMES OF RECENT HIGHER EDUCATION GRADUATES』によれば、豪州在住の2014年学士号取得者数は19万1,000人。そのうち、61.2%が正社員で就職する準備があると回答しており、数に換算すると11万6,892人となる。
- ※3 大学卒業生の雇用に関する各種調査を実施している民間の調査機関。
- ※4 2014年8月～10月までにインターネット経由で実施された雇用主に対する調査。有効回答数、234社。同調査に参加した雇用主の64.1%は民間セクター、29.1%は公共セクター、6.8%は非営利セクターに属していた。
- ※5 就業体験斡旋、インターンシップ、バケーションワークなど。
- ※6 豪州のインターンシップ・トップ40は次のサイトを参照：[www.topinternprograms.com.au](http://www.topinternprograms.com.au)

リクルートワークス研究所  
グローバルセンター  
取材協力 = CareerXroads  
TEXT = 小林誠一 島田歌