

# 社会人インターン生の洞察醸成プロセス：「大人の武者修行」プログラム（サービス産業生産性協議会）の事例より

広瀬 安彦

株式会社野村総合研究所

Corresponding Author: y2-hirose@nri.co.jp

## Abstract

Internship system which aims at developing top management of small and medium-sized enterprises, provided by the Japanese Government, is effective to get some insight for management. In order to do that, interns should realize their mission deeply in advance, and get a yardstick for improving their own enterprises through the experience.

## Keywords

Top management development, small and medium-sized enterprises, intern

## 1 背景

消費者嗜好の多様化，国内市場縮小，競争激化が進む中，多くのサービス業の経営者は次世代経営者の育成を最重要課題と認識している（経済産業省 2014）。その理由は，サービスの主体が人間そのものであるための模倣困難性，非代替性の高さを背景とした経営者教育コンテンツ整備の困難さに加え，その99%以上が中小企業であるため，教育にかけるリソースが不足していることなどが推察される。

なお経済産業省（2014）は，サービス業に関する体系的な経営学を学ぶことが出来る大学院はあるものの，その少なさを課題に挙げている。

そのような状況の中，中小企業において，他社での就業を通じた人材育成に関する活動が広がりを見せている（中小企業庁 2015）。その中の一つが，中小サービス業の次世代経営幹部候補を，優良サービス企業にインターン生として派遣するプログラム「大人の武者修行」である。

この取り組みを運営するサービス産業生産性協議会は，日本サービス大賞などを運営することで，主に中小サービス業に対して，経営の優良事例普及に努めてきた。しかし，伝聞形式で伝えられた断片的な情報は経営の参考にこそなれ，その本質や真髄を理解することは難しく，実際に優良サービス企業での就労を通じて体感することの必要性を痛感していた（中小企業庁 2015）。

なお，日本サービス大賞の評価基準にはサービスの骨格ともいえる理念やモデルといった「構造」，その構造を変化に柔軟に対応して継続的に高めていくための現場での自律的な判断・行動といった「自己革新性」があり，それらの要素を学ぼうとするのであれば，実際の就労を通して現場の社員と触れ合うことが合理的である。

サービス産業生産性協議会は経済産業省から2014年度より4年度連続で「中小企業・小規模事業者人材対策事業」（中小サービス業中核人材の育成支援事業）を受託し，中小サービス業の経営幹部候補育成事業として「大人の武者修行」という名称で実施している。これは「従業員等を派遣する事業者」と「従業員等の受入先事業者（優良事業者）」を選定・マッチングし，「従業員等を派遣する事業者」が支払う従業員の交通費，宿泊費，受入先事業者へ研修費を合算した総額の二分の一を補助するものである。

経済産業省は本事業をこのような内容にした目的を「座学の機会は，既存の経営者向けのセミナー等により，一定程度提供されているが，座学の学びを腹落ちさせるためには，優良事業者の下で，一定期間勤務することにより，身をもって体得することが有効である。そのため，現地研修型の事業を通じて，自社のビジネスモデルに捉われない柔軟な発想力を高め，優れた経営者となるような人材を育成する」としている。そのような経営者としての洞察を養う機会は，自社内に行動範囲を限定しては難しいため，中小サービス業において社外での就業が選択肢となった理由だと推察される。

なお，サービス産業生産性協議会は，受入先と業務内容や期間などの調整や，インターン現場の訪問によるインターン生のフォローを行っている他，インターン期間の前後で，自社の組織課題などを明確にしたうえでインターンでの学びを実践に活かすための研修を行っている。加えてインターン生の受入先は，同協議会が主催する日本サービス大賞と，その前身とも言うべきハイ・サービス日本300選を受賞した中小企業・団体が中心に選定される。

実際にインターン生の受入を行った企業からは，

「新しい風が入ってきて社員の刺激になる」, 「自社の特徴がインターン生の反応を通じて分かる」といった声が聞かれ, ほとんどの企業が次年度以降も受入の意思を表明している。

## 2 目的

本稿は中小サービス業の次世代経営幹部候補であるインターン生が, 受入先である優良企業から受ける様々な影響による洞察の醸成プロセスをモデル化することにより, 人材マネジメント部門と経営者に対し, 次世代経営幹部候補育成プログラム検討のための有用な知見を提供することを目的とする。

## 3 方法

日本企業における経営者教育, 特に将来の経営者育成に焦点を当て, 必要な能力や仕組みを開発する動きは, 理論や実践において積極的に行われてきたとはいえない(村瀬 2013)。そのため共通した実践を行った集団にアプローチし, 得られたデータに密着して深い解釈を行うことで有用な知見を導き出す質的研究方法の採用が妥当である。そこで, 複雑な事象の動的な構造を説明する理論(モデル)を作ることで, 人間行動の予測に使うことを目指すModified Grounded Theory Approach(以下, 修正版GTA)(木下 1999)を選択することにした。修正版GTAにおける理論とは, 研究者が提示する研究テーマによって適用範囲が限定的に設定され, 社会的相互作用に関係し, 人間行動の予測と説明に関わるものであり, 現場の応用者がそれを評価して必要な修正をしていくことを前提としている(木下 1999)ため, 人材マネジメント部門と経営者が同種のプログラムを導入しようとする際, 本稿で提示したモデルが成果の予測に役立つのである。

分析データは2014年度にインターン生として派遣された10名に対し, 2016年1月から3月の間に電話で「インターン中に気付いたことや学んだこと」についてインタビューを行い, 録音した音声を逐語化したものを用いた。インターン生のプロフィールを以下(表1)に示す。

分析は修正版GTAの分析手順(木下 2003)に従い, 修正版GTAを用いた論文で修士(学術)の学位を取得している筆者自身が単独で行った。

修正版GTAは複数人のインタビューデータ(逐語録)から, 類似する箇所(具体例)を一括りにする名前をつける。これが分析の最小単位となる「概念(【】で表記)」である。概念は個々にワークシートを作成し, 簡単な説明である定義と具体例を記述する。さらに, 個々の具体例から概念を導き出した理由などをメモしておく。そうすることで分析者の解釈や考え方が第三者に説明可能な状態で記録に残るのである。次に作成したワークシートを継続比較して, 概念の統合, 分離, 追加, 修正を繰り返し, 新規に概念が出なくなったら, 類似した概念を一括りにした「カテゴリー(<>で表記)」を作成し,

前後および影響関係を矢印で表した結果図を作成する。加えて, 結果図を簡潔に説明した「ストーリーライン」を記述する。

表1 インターン生のプロフィール

No	派遣前の業務→インターンの内容(日数)	年齢
1	古紙卸業の管理職→四国管財株式会社にてビルメンテナンス業務補助, 現場責任者の会議同席, 社内研修見学(10)	46
2	古紙卸業の営業→株式会社武蔵境自動車教習所にて経営者との意見交換, 朝礼・接客現場の見学(10)	33
3	機密文書処理の運搬→四国管財株式会社にてビルメンテナンス業務補助, 現場責任者による会議に同席, 社内研修見学(10)	42
4	病院の経営企画→株式会社アイエスエフネットにて生活困窮者に対する就労支援業務の補助(29)	41
5	生活用品販売の管理職→株式会社王宮(道頓堀ホテル)にて宴会業務の補助, 経営者からの講話(10)	40
6	ホテルのフロント, 経理, 予約, 総務→株式会社良品計画にて店舗勤務, 経営幹部による重要な社内会議への同席(23)	25
7	リネンサプライ業の役員→西精工株式会社にてナット製造の実習, 経営陣との意見交換, 地域貢献(清掃)参加(10)	48
8	会計事務所の事務→有限会社共栄資源管理センター小郡にて資源回収業務, 経営者との意見交換(20)	28
9	産業廃棄物処理業の車両運行管理→ハロートーキョー株式会社にて配車業務の研修受講, 経営者との意見交換(10)	44
10	学習塾の経理, 人事→株式会社ファースト・コラボレーションにて不動産物件の管理業務補助, 社内ヒアリングおよび発表(10)	30

## 4 結果

インタビューの分析で最初に明らかになったのは, インターン生がインターン期間中のどこかの段階においてインターン先企業に見出す, 社員の行動や組織行動の質の高さを表す概念である。一つ目は業務分担や範囲を決めなくても業務上支障がない状態(具体例:社内の区割りを特にここは誰, ここは誰と決めていない)や, 決められた業務分担や範囲を越えて社員が自律的に行動すること(具体例:担当だから, みたいな発想で逆になくて, 抽象的なんですけど, 一応その責任領域が決まっているんですけど, 責任領域以外のことに対してすごい, やられてた)を表す【社員の自律的な行動】。二つ目はビジネスの基本動作を, 感動を覚えるほどのレベルで実践すること(具体例:皆さん集まっているいろいろな発表した後, 素晴らしい拍手をされるんですね, これはいわゆる半端な拍手じゃなくて, 本当に皆さん精いっぱい拍手される)や, 会社として大切にしている理念や考え方を末端まで徹底的に浸透させる社員一人一人の行動(具体例:パートさんであっても社員さんであっても, うちの会社はこういったことを大事にしているんだよっていうふうなことを常

に教えて、何回も何回も同じことをずっと日々繰り返し返していく)を表す【取り組みの徹底度】。三つ目は社内で誰とでも気兼ねなくコミュニケーションが取れる状態(具体例:誰かが「調子が悪いな」っていう人が、どこかの店舗であれば、別の店舗の先輩が「どうしたん」みたいなかたちで、すぐ電話して行ったり)や、情報共有のきめの細かさ(具体例:社長自らがちゃんと時間をもって、部長クラスとか幹部の方とかにしっかりと話し合う時間を週に何度か設けていたとか、そういった組織の言葉をリレー)を【コミュニケーションの積極性と綿密度】である。これらの概念を<インターン先の定性的ハイ・パフォーマンス>というカテゴリーとしてまとめた。

次にインターン期間の初期段階でインターン先から刺激を受けたインターン生の心理に生起する「揺らぎ」を概念として表した。インターン先の【事前情報と実情とのギャップに対する驚き】(具体例:①ネットであつたり(中略)じゃあその話と実際はどうなのかっていう部分では、やっぱり実際行って働くっていうのは非常に大きな(差がある)、②実際行くことによって「やっぱりこれは本物や」)。

【インターン機会を与えられたことへの感謝】(具体例:①こういうことを自社だったらやってくれるっていうことを思うと、周りに感謝できる、②担保されているわけですからね、会社辞めて違う会社行くわけじゃないんで)。インターン先の【内部事情に触れられる感動】(具体例:①本当に包み隠さず教えてもらえる、すごく貴重な場、②生が見れるって感じですよ)である。これらの概念を<内なる成長への揺らぎ>というカテゴリーとしてまとめた。

続いてインターン期間がある程度進んだ段階で、インターン生がインターン終了後、自社に戻って実践するための準備を始めることを概念として表した。インターン生の【自社課題の再認識と深掘】(具体例:①しっかりした組織を見て、うちはちょっと組織力足りないとか、もうちょっとこういうことできたよな、っていうふうには考えるようになりました、②徹底力っていうのは、まだまだ欠けているのかなというのが感じるところ)。【自社を相対化する尺度の獲得】(具体例:①他の企業に行つて、体験をすることによって、比較する対象がしやすい、②自分たちがやっていることが外からの目というとおかしいんですけど(中略)冷静にというか、外から自分、自社の中を見ることができると)である。これらの概念を<変革行動の下地作り>というカテゴリーとしてまとめた。

最後は<変革行動の下地作り>の段階を経て、インターン生がインターン終了後、自社に戻って実践するために具体的な検討を始めることを【学びの咀嚼と応用】(具体例:①組織の言葉を自分でちゃんとかみ砕いて伝えなければいけない、②社員のモチベーションであつたり、普段抱えていることであつたりとかっていうのを読み解く)という概念とし

た。

以下に分析結果をまとめた結果図(図1)と、その説明であるストーリーラインを示す。

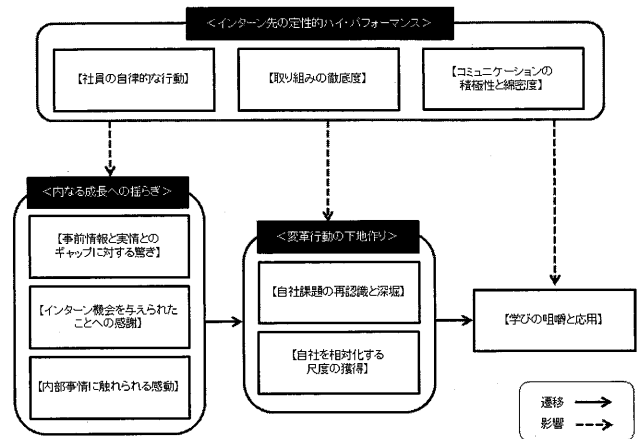


図1 結果図

### 《ストーリーライン》

インターン生はインターン期間を通して、経営者や管理職などの指示を待たずに適時・適切な行動をとるインターン先の【社員の自律的な行動】、会社・組織としてやると決めたことを社員が徹底的に取組む姿勢(【取り組みの徹底度】)、役職の上下や部署の違いなどが障害にならない【コミュニケーションの積極性と綿密度】といった<インターン先の定性的ハイ・パフォーマンス>に触れ続ける。そのことによってインターン先の【事前情報と実情とのギャップに対する驚き】や【内部事情に触れられる感動】を覚える他、【インターン機会を与えられたことへの感謝】が芽生える(<内なる成長への揺らぎ>)

その後、次第に自社を第三者的に俯瞰して見られるようになり、企業文化や組織行動といった<インターン先の定性的ハイ・パフォーマンス>を基準とした【自社課題の再認識と深掘】と【自社を相対化する尺度の獲得】を進めることになる(<変革行動の下地作り>)。

そして最終的に、自社に戻ってからインターンでの気づきや学びを活かすための検討をし始める(【学びの咀嚼と応用】)。

### 5 考察と結論

以下に修正版GTAから得られた分析結果の考察と結論を述べる。

一点目は、インターンという体験は伝聞形式で得た情報を補正もしくは強化するだけでなく、自社を変革するための行動に駆り立てるようなインパクトを生む効果が期待できるということである。元々サービスには無形性および消滅性という特徴がある。そのため優れたサービスが生み出される本質を知る方法として、実際にサービスが行われる現場に直接立ち会って「人の動き」を観察することが効果的

ある。観察によって肉付けされ、再構成された情報は、自社の参考となるように咀嚼し分解することを容易にするため、自社に何かしらの形で連携しようとする動機が生まれやすい。加えて、組織の一員として迎え入れられ、内部の「生の情報」に触れられた体験は、感動や感謝、次世代経営幹部として選抜された自負などと相まって、自社の経営改革などに資する動機の醸成に繋がる可能性が高い。

二点目は、自社を変革するための尺度を得る手段として、インターンは有効だということである。派遣元のほとんどの企業が自社の成長戦略や経営課題などを見据え、成長や課題解決のためのヒントを得ようとしてインターンの受入先を選定している。だがサービスには模倣困難性や非代替性の高さが存在するため、学んだことの応用に困難が伴うことが推察される。しかしインターン期間を通じてサービスや経営そのものについて自社と受入先を継続的に比較することができ、場合によっては受入先の経営者や社員と直接相談もしくは意見交換することが可能になるため、最終的に自社を変革するための尺度を得るための検討機会が、第三者的な視点とともに得られることになる。

三点目は、上記の「自社を変革するための尺度」とは、好業績を実現している「ソフトな側面」だということである。企業の組織には、部門や部署などの組織構造や制度、業務手順などの明文化された「ハードな側面」と、人々の思い込みや前提、お互いの影響関係などの可視化されていない「ソフトな側面」がある。たとえば前者は社内規定や体制図など、明文化できるものである。後者は組織独自の暗黙の了解や雰囲気など、明文化できないものである（中村 2015）。そしてインターン生がインターン期間中に着目し影響を受け続ける＜インターン先の定性的ハイ・パフォーマンス＞という「ソフトな側面」は、サービスの主体が人間そのものであり、無形性および消滅性という特徴があるサービス業において業務経験を積み上げたため、認識できた可能性が高い。

以上の考察と結論を踏まえ、中小サービス業の人材マネジメント部門と経営者に対し、社外での就業を通じた次世代経営幹部候補育成プログラム検討のための提言を述べる。

第一に、社外での就業を通じて社員に洞察を得させようとするのであれば、事前にインターン生に自分自身の立ち位置を、自社の経営戦略や課題などとともに明確に認識させることである。「大人の武者修行」ではインターン前の事前研修において、自社の事業紹介に加え、今までの業務経歴を振り返って発表する場がある。つまりインターンによって得るべき成果を、会社からの期待とともに事前に明確にすることを目的にしている。そのことで社外での就業によって得られる「自社を変革するための尺度」といった定性的な成果を、自社のサービスに反映するためのイメージアップができ、インターン中の立

ち振る舞いや行動がより具体的に計画できるようになるからである。

第二に、社外での就業前にサービスが実際に行われている、もしくはサービスの改善が図られている現場を観察することにより、好業績を実現しているサービスの「ソフトな側面」を抽出し、自社に適用するための方法論を学ぶことである。その要素も「大人の武者修行」の事前研修においてサービス提供者の行動を、アカデミックな知見などを参考に観察する実習として既に組み込まれている。ここで重要なことは、自分自身が前提にしているものの見方などの枠組みや、当たり前だと思って見過ごしがちな観点到に気付き、俯瞰的にサービスを観察できるようになることである。そして得られた情報を統合し、実際にサービスを改善する策などの洞察を導けるようになることである。

第三に、社外での就業に派遣する社員の選抜方法や就業後のキャリアパスを整備することである。「大人の武者修行」の派遣元には、マネージャー職になる前のステップとしてインターンを人事に組み込んでいる企業が実際にある。インターンの位置付けは自社のサービスの特性などを鑑みる必要があるが、どのような人材を、どのようなタイミングで選抜し、派遣後にどのようなポストを用意するのかといった戦略は事前に検討すべきである。

## 6 今後の課題

最後に本稿で検討しきれなかった今後の課題について述べる。

まず、インタビューを行った対象がインターン生のみであるため、インターン生を送り出した企業の人材マネジメント部門や経営者、受入企業の担当者など視点が含まれていないことである。今後はインタビューや質問紙法での調査など、関係者の観点から得られたデータを加えた分析を行う必要がある。

また、実際のインターン現場に密着し、談話分析やフィールドワークといった別の手法を用いて、本稿で構築した仮説の検証や精緻化を行っていくことも必要である。さらには、他業種との比較や、インターン現場の業務特性などの個別性を踏まえ、その差異を明らかにしていく必要もある。

最後に、派遣元のニーズやインターン生の特性を把握したうえでインターン先の選定や期間の設定しているマッチングの精度向上策や、インターンの実施が自社の業績等とどのように結びつくのかを測定する方法の検討も必要である。

## 7 謝辞

インタビューにご協力頂いたインターン生各位および「大人の武者修行」関係者各位に厚く御礼申し上げます。

## 8 参考文献

- 木下康仁 (1999) . グラウンデッド・セオリーアプローチ：質的実証研究の再生, 弘文堂.
- 木下康仁 (2003) . グラウンデッド・セオリーアプローチの実践：質的研究への誘い, 弘文堂.
- 経済産業省 (2014) . サービス産業の高付加価値化に関する研究会 (第2回) 配布資料.
- 中小企業庁 (2015) . 中小企業白書.
- 中村和彦 (2015) . 入門 組織開発：活き活きと働ける職場をつくる, 光文社.
- 村瀬慶紀 (2013) . 日本企業における経営者の後継者育成 (経営者教育 研究グループ), 経営力創成研究 9号.