HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	国際インターンシップにおける企業の受入対応にみる指導を通じたスタッフの人材育成 ： 日本人スタッフと外国人スタッフに着目して
Author(s)	駒川, 智子; 川端, 千鶴
Citation	北海道大学大学院教育学研究院紀要, 147, 179-194
Issue Date	2025-12-24
DOI	https://doi.org/10.14943/b.edu.147.179
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/98616
Type	departmental bulletin paper
File Information	12_1882-1669_147_10.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

北海道大学大学院教育学研究院紀要
第147号　2025年12月

国際インターンシップにおける企業の受入対応にみる指導を通じたスタッフの人材育成

―日本人スタッフと外国人スタッフに着目して―

駒川　智子*　　川端　千鶴**

【目次】

1. はじめに
2. 国際インターンシップの実施状況とX大学のプログラム
　（1）国際インターンシップの実施状況
　（2）X大学の国際インターンシップ
3. 調査の対象と方法
4. 国際インターンシップ受入企業の対応
　（1）受け入れの背景
　（2）プログラムの内容と指導スタッフの選定
5. 指導を通じたスタッフの人材育成
　（1）研修の内容と工夫
　（2）日本人スタッフと外国人スタッフの気づき
　（3）管理職による評価
6. おわりに
参考文献・参考資料

【キーワード】国際インターンシップ，人材育成，日本人スタッフと外国人スタッフ

1. はじめに

一般社団法人日本経済団体連合会と大学関係団体等の代表者で構成される「採用と大学教育の未来に関する産学協議会」（以下，産学協議会）は，学生の自律的なキャリア形成を支援するという観点から，2022年にインターンシップを改めて定義した。すなわち「学生のキャリア形成支援に係る産学協働の取組」を，タイプ1「オープン・カンパニー」，タイプ2「キャリア教育」，タイプ3「汎用型能力・専門活用型インターンシップ」，タイプ4「高度専門型インターンシップ」の4つに整理し，そのうちタイプ3ならびにタイプ4をインターンシップとした。タイプ3は学部3年・4年ないしは修士1年・2年を念頭におき，タイプ4は修士課程と博士課程の学生を視野に入れている。「学生が職場で業務を実際に体験し，仕事の楽しさや厳しさ・難しさなどを認識することで，自らの能力を見極めるきっかけ作りとなる，『質の高いインターンシップ』の普及が必要」との考えのもと，どちらも企業の実務を必ず体験することと

* 北海道大学大学院教育学研究院職業能力形成論講座　教授
** 北海道大学高等教育推進機構　講師

DOI：10.14943/b.edu.147.179

された[1]。

これは，これまでのインターンシップの考え方を転換させるものである。2015年に文部科学省・厚生労働省・経済産業省が「インターンシップの推進に当たっての基本的考え方」で三省合意を発出して以降，インターンシップは教育目的を重視した，「学生が企業等において実習・研修的な就業体験をする制度」とされてきた。今回整理されたタイプ3ならびにタイプ4のインターンシップは，インターンシップ実施期間の半分以上の日数を職場での就業体験に充てることを求めるもので，企業の実務を体験することで，学生にとっては自らの能力の見極めを，企業にとっては学生の評価材料の取得を促し，学生と仕事・職場とのマッチングの向上，国際競争力ある人材の育成に寄与するものと考えられている。文部科学省・厚生労働省・経済産業省も「インターンシップを始めとする学生のキャリア形成支援に係る取組の推進に当たっての基本的考え方」を発出し，産学協議会の整理に基づいた取り組みを実施すべきであることを述べている。

これまでインターンシップに関する研究は，インターンシップが教育目的であることに鑑み，教育的側面からの学生の能力向上の考察に重点を置いてきた。諸外国ではインターンシップと採用を直結させることも珍しくないが，日本の大学等が手掛ける国際インターンシップでは，海外事業所でのプログラムにも教育目的が反映されている。そのため国際インターンシップに関する先行研究もまた教育的側面から論じられる傾向にあり，教育効果として主体性の育成に有効であること〔上野，2020〕，国際インターンシップで身につけた「スキル」「態度」や日本と異なる組織文化や仕事への価値観から職業人生の「価値観」を変容させること〔上西，2022〕，海外での就労体験を通じて国際的に活躍するためのスキルとマインドを磨き，グローバル人材の育成に寄与する可能性が高いこと〔三木，2020〕，課題解決型では異文化理解力を向上させること〔見舘，2020〕などが指摘されてきた。

しかしながら，インターンシップが就業を意識したキャリア形成支援としての性質を強めている今日，亀野淳が指摘するように，教育制度やカリキュラム等の教育の視点だけでなく，労働市場や雇用管理などの企業の視点での研究が不可欠である〔亀野，2021〕。とりわけ雇用管理の視点から社内の人材育成に与える影響を明らかにすることは，企業にとってのインターンシップ受け入れの意義を示すものとなり，インターンシップの安定的実施にとって重要である。それは採用に直結させてこなかった，日本の大学等による海外インターンシップにおいて，とりわけ大きな意味がある。

以上の問題意識にもとづき，本稿は日本にあるX大学が実施する国際インターンシップを対象に，受入企業の対応をもとにスタッフにおける指導を通じた人材育成の特徴と課題を，日本人スタッフと外国人スタッフの比較から明らかにすることを課題とする[2]。

---

[1] 採用と大学教育の未来に関する産学協議会（2022）「産学で変えるこれからのインターンシップ―学生のキャリア形成支援活動の推進」。（https://www.keidanren.or.jp/policy/2022/039_leaflet.pdf）

[2] 本研究は，北海道大学ダイバーシティ・インクルージョン推進本部による「2023年度　女性研究者リーダー育成共同研究助成」（研究代表者：川端千鶴，共同研究者：駒川智子）の助成金を得て行われている。

2. 国際インターンシップの実施状況とX大学のプログラム

(1) 国際インターンシップの実施状況

大学（学部と大学院），短期大学，高等専門学校による単位認定するインターンシップのうち[3]，国際インターンシップの実施状況を確認する。表1は学校種別ごとに実施校数と参加学生数を示したものである。大学をみると，学部で実施校数が142校，参加学生数が2,071人であり，大学院の実施校50校，参加学生406人より多くなっている。タイプ3とタイプ4はともに大学院生のインターンシップ参加を想定しているが，実施校数も参加学生数も，現状では学部が上回っている。

表1　国際インターンシップの実施校数と参加学生数

学校種別		実施状況	
		実施校数（校）	参加学生数（人）
大学	学部	142	2,071
	大学院	50	406
	小計	157	2,477
短期大学		3	9
高等専門学校		23	98
合計		183	2,584

出典：文部科学省（2025）「令和5年度大学・短期大学・高等専門学校における学生のキャリア形成支援活動の実施状況について」

表2は，国別に参加学生数の構成比を表したものである。「その他」が半数を占め，インターンシップの参加先が多くの国に広がっていることがわかる。大学をみると，国別で多いのは，学部ではオーストラリア19.7%，次いでアメリカ13.2%である。大学院で多いのはアメリカ14.8%，次いでドイツ11.3%である。学部より大学院の参加比率が高いのは，アメリカに加え，イギリス，フランス，ドイツといった欧州諸国と台湾である。対して学部でもっとも多いオーストラリアは，大学院の参加は1.2%にとどまる。

---

[3] 文部科学省「令和5年度大学・短期大学・高等専門学校における学生のキャリア形成支援活動の実施状況について」は，産学協議会が示したタイプ3「汎用的能力・専門活用型インターンシップ」とタイプ4「高度専門型インターンシップ」をインターンシップと位置づけ，調査を行っている。それまでの「大学・短期大学・高等専門学校におけるインターンシップ実施状況調査」のインターンシップの定義と異なるため，比較することは難しい。

表2　国際インターンシップの国別の参加学生構成比（%）

学校種別		アメリカ	カナダ	中国	韓国	台湾	イギリス	フランス	ドイツ	オーストラリア	ニュージーランド	その他
大学	学部	13.2	1.1	3.6	1.4	4.0	1.0	1.3	1.0	19.7	2.6	51.1
	大学院	14.8	0.2	3.0	1.5	8.1	8.1	7.9	11.3	1.2	0.5	43.3
	小計	13.4	1.0	3.5	1.4	4.6	2.2	2.4	2.7	16.7	2.3	49.9
短期大学		0.0	55.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	11.1	0.0	33.3
高等専門学校		0.0	0.0	0.0	4.1	9.2	0.0	13.3	0.0	2.0	0.0	71.4
合計		12.9	1.1	3.3	1.5	4.8	2.1	2.8	2.6	16.1	2.2	50.6

注：「その他」はインドネシア，カンボジア，シンガポール，タイ，フィリピン，ベトナム，マレーシアなど。
出典：表1に同じ

表3は，実施期間別に参加学生数の構成比をみたものである。大学をみると1週間未満の参加は少なく，「1週間～ 2週間未満」23.1%，「2週間～ 3週間未満」17.2%，「3週間～ 1ヶ月未満」23.0%と参加期間にバラつきが見られ，1ヶ月以上の参加者合計も29.4%を占める。参考として国内を含む大学のインターンシップ参加学生数の構成比と比べると，「1週間～ 2週間未満」が54.2%と半数を占める。国際インターンシップの実施期間は，やや長い傾向にあるといえる。

表3　国際インターンシップの実施期間別の参加学生数構成比（%）

学校種別	1日	2日～1週間未満	1週間～2週間未満	2週間～3週間未満	3週間～1ヶ月未満	1ヶ月～2ヶ月未満	2ヶ月～3ヶ月未満	3ヶ月以上	不明・把握していない
大学（学部・大学院）	0.0	1.6	23.1	17.2	23.0	16.9	4.4	8.1	5.8
短期大学	0.0	0.0	0.0	66.7	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0
高等専門学校	0.0	3.1	14.3	19.4	23.5	24.5	9.2	6.1	0.0
参考：国内を含む大学（学部・大学院）のインターンシップ参加学生構成比	0.0	0.0	54.2	15.3	3.0	9.3	3.7	7.1	7.3

注：国内を含む大学（学部・大学院）のインターンシップ参加学生構成比は，タイプ3とタイプ4の合計から算出したものである。
出典：表1に同じ

(2) X大学の国際インターンシップ

大学が実施する国際インターンシップは，各大学がプログラムを策定することから，派遣先や内容などに大学ごとの特徴がある。そこで教育目的として国際インターンシップを実施し，単位認定を行っているX大学を例に，国際インターンシップの概要をみてゆく。

X大学は国立の総合大学である。X大学では2016年度に3ヵ国3拠点で海外でのインターン

シップを試行したのを皮切りに，参加国・拠点と受入企業・機関を拡げ，2019年には14ヵ国48拠点，37の企業・機関において73名の学生が国際インターンシップに参加した。新型コロナウィルス感染症（COVID-19）の世界的拡大が生じた2020年度には夏季のインターンシップ実施を中止したものの，その後はオンライン研修に切り替え，2022年度から再び海外渡航をともなう学生派遣へと戻している。

表4　X大学の国際インターンシップの概要（2023年度夏季・春季）

項目	内容
対象学生	全学部の学生と全大学院の学生 学部生は2年次以上とし，各課程最終年次の学生を除く
受入人数	1〜複数名（1拠点または複数拠点にて）
受入企業・機関	受入企業・機関の海外拠点および研修地法人等 ・査証取得に支障のない国・地域で，アジア・オセアニア・欧州・米州など各国の大都市およびその近郊 ・文部科学省およびX大学が定める1年未満の海外留学プログラムに係る実施方針にて許容された国・地域
受入期間	原則として長期休暇中（8〜9月または2〜3月）。 海外実施研修は2〜6週間程度（実施日数は個別に相談）
実施内容	・海外の受入企業・機関の活動を体験的に学ぶ研修（職種は問わない） ・学部・大学院ともに「国際インターンシップ」として2単位（海外渡航）を付与 ・事前に研修テーマを相談のうえ，受入拠点の状況に応じた研修プログラムを設定いただく
費用と報酬	・往復旅費と滞在費は，原則として学生および大学が負担 ・研修先での交通手段（通勤など）は個別に相談 ・報酬・手当等は不要
保険	学生は，海外渡航および企業研修に必要な保険に加入
その他	・安全・危機管理，守秘義務等については，受入企業・機関の定めを遵守 ・受入学生が確定後，「覚書」を締結し学生は誓約書を提出 ほか

出典：X大学「国際インターンシップのご案内」（2023年度実施）より作成

表4は，2023年度のX大学の国際インターンシップの実施概要を整理したものである。対象学生は学部学生と大学院生で，学部学生は2年次以上とし，学部生・院生ともに各課程の最終年次の学生は除かれる。各企業・機関での受入人数は1〜複数名である。実施期間は原則として夏季と春季の長期休暇中の2〜6週間で，実働日数は個別に相談のうえ決定される。実施内容は職種を問わず「受入企業・機関の活動を体験的に学ぶ研修」とされ，事前に研修テーマを相談のうえ，受入拠点が状況に応じた具体的な研修プログラムを設定する。インターンシップでは単位が付与され，学生への報酬や手当等は支給されない。

次に，研修プログラムをみる。研修プログラムは，X大学が示す複数のモデルを参考に，受入拠点が独自に設定する。そこでX大学が受入企業・機関に示す研修モデルをみる。

表5　プログラムモデル①　課題設定・解決提案型

	研修地到着	宿泊先へ
1日目	オリエンテーション 自己紹介	オリエンテーション(注意事項，会社概要説明，業務内容説明，研修課題と報告手順の確認)
2日目 〜 10日目	・研修地のマーケット事情等を調査し，商品販売活動を体験する。 ・課題に取り組むことで，自ら考え行動する主体性，創造力，実行力，コミュニケーション力等の能力を養う。 ・受入企業・機関から与えられた課題について，最終日に成果発表を行う。	営業販売活動に同行，市場視察 実地営業体験
		講義・関連会社・工場見学・実地研修 製造・検品・出荷・工程管理
		啓発活動認識・体験 報告書作成
		成果発表（プレゼンテーション）
11日目	研修地出発	空港へ

出典：表4に同じ

表5は，課題設定・解決提案型の研修モデルである。11日間のスケジュールのうち，1日目のオリエンテーションで会社概要の説明などに加え，研修課題と報告手順が示される。2日目からは営業販売活動への動向，市場視察，関係会社・工場の見学などの体験と講義等が組み合わされ，合間に研修課題に対する成果発表の準備をする流れである。表6は，製造現場研修型の研修モデルである。11日間（または31日間）のスケジュールのうち，1日目のオリエンテーションの内容はほぼ同じである。2日目からは製造ライン研修，他工場視察，マーケティング調査，顧客訪問，クレーム処理といった実際的な活動を行い，合間に研修課題の準備と中間報告をし，最終日に成果を発表する。これらのモデルを参考としながら，受入事業所は事業内容に応じた研修プログラムを組む。例えばコンサルティング業では，客層や購入商品などを調べる店舗調査やレビューサイト作成の下準備としての既存のレビューサイト調査，建設業では当該国の設計基準を含めた業務説明と作業現場見学などを入れてゆく。

表6　プログラムモデル②　製造現場研修型

	研修地到着	宿泊先へ
1日目	オリエンテーション 自己紹介	オリエンテーション(注意事項，会社概要説明，業務内容説明，研修課題と報告手順の確認)
2日目 〜 10日目 （または 30日目）	・工場内安全管理の注意事項の徹底 ・製造現場への立ち合い，検査，品質管理等の実修，工程全体の管理研修 ・サンプリング検査の実際 ・出荷準備の立ち合い ・研修課題に対する報告 ・受入企業・機関から与えられた課題について，最終日に成果発表を行う	製造ライン研修
		他工場視察
		マーケティング調査，現場立ち合い
		顧客訪問
		クレーム処理
		成果発表（プレゼンテーション）
11日目 （または 31日目）	研修地出発	空港へ

出典：表4に同じ

主な使用言語は多くの事業所で英語であり，一部で日本語も可能である。ただし学生の受入条件として，英語能力は「ある程度必要」とされるものの堪能でなくてもよく，多くの事業

所はむしろ意思を伝えるコミュニケーション力や間違っても話す気力が重要だとする。多様なルーツをもつ人々がともに働く事業所では，共通して使用する言語が英語だとしても，いろんな英語があるのであり，求められるのは英語というツールを使って何をするか，だからである。専門知識についても「ある程度必要」か「不要」とする事業所が多いが，PCを使った文書作成や表計算等を行う基礎的能力は求められる。また顧客と直接接する事業所では，身だしなみやマナーも重視される。

渡航前には学内で事前授業が行われ，インターンシップの心構え，地域研究，企業研究，危機管理などに加え，個別面談が実施される。また渡航研修後は，振り返りと成果報告会が行われる。インターンシップに参加する学生は，これらすべてを受講することが求められる。事前事後授業および研修日程と，学生の所属する学部・大学院での授業や試験が重なる場合は，原則として研修に参加することができない。

3. 調査の対象と方法

本稿は日本に所在するX大学が実施する国際インターンシップを対象に，受入企業の対応をもとに，スタッフにおける指導を通じた人材育成の特徴と課題を，日本人スタッフと外国人スタッフの比較から明らかにすることを課題とする。そこで，調査の対象と方法を説明する。

X大学はアジア，オセアニア，欧州，米州などの幅広い地域で国際インターンシップを実施している。本稿の調査地は，こうしたX大学国際インターンシップの実施先地域のひとつであるシンガポールである。シンガポールは世界的企業のアジア統括拠点が置かれることが多く，日系企業も多く進出している。外務省の「海外進出日系企業拠点数調査」によると，2024年のシンガポールにある日系企業数は4,558である[4]。またシンガポールは他民族国家であり，日系企業の事業所においては日本人だけでなく，多様なルーツをもつシンガポール人ほかが働いている。そのためシンガポールは，本稿の対象企業を選定するのにふさわしい。

表7　調査対象の概要

事業所（業種）	学生受入実績（2023年度まで）	管理職	指導スタッフ
A社（医療・福祉業）	2023，2022（春・夏）	社員AJ	
B社（専門サービス業）	2023，2022（春・夏），2021（春）		スタッフBJp
C社（運輸業）	2022（春）	社員CJ1	スタッフCJq
		社員CJ2	スタッフCSr
D社（建設業）	2021（春），2019	社員DJ	スタッフDSs
E社（建設業）	2023，2022（夏）	社員EJ	スタッフEJt

注1：管理職と指導スタッフのアルファベットの2つ目は，国籍（Jが日本，Sがシンガポール）を表す。
注2：「社員」「スタッフ」という表記は分析上のもので，実際の職位や雇用形態とは無関係である。

[4] 調査対象は，（1）日本企業の海外支店等，（2）日本企業が100％出資した現地法人及びその支店等，（3）合弁企業（日本企業による直接・間接の出資比率が10％以上の現地法人）及びその支店等並びに（4）日本人が海外に渡って興した企業（日本人の出資比率10％以上）である。拠点数と法人数のどちらかが計上されており，シンガポールは法人数が計上されている〔外務省，2025〕。

調査対象の概要は，表7のとおりである。調査対象事業所は，シンガポールで活動する事業所5ヵ所である。事業所ならびに企業の規模，業種はさまざまであるが，いずれもX大学の国際インターンシップの目的を理解し，就職・採用と直結させることのない教育目的のプログラムとして，研修を適切に実施している。調査はインターンシップに参加する学生を実質的に指導する「指導スタッフ」と，その管理職もしくはインターンシップ受入責任者である「管理職」へ聞き取り調査を実施した[5]。調査の実施時期は2023年11月～12月と2024年2月で，シンガポールの各事業所において，川端が日本語もしくは英語で行った。調査は半構造化形式の聞き取り調査で，許可を得たうえで録音した。調査終了後は調査内容を文字起こしし，さらに英語は日本語に訳したうえで，訳語や意味に間違いがないかを川端と駒川で確認した[6]。

4. 国際インターンシップ受入企業の対応

(1) 受け入れの背景

先述したように，X大学の国際インターンシップは，採用・就職と直結させることのない教育目的のプログラムである。受入企業において，優秀な学生の確保というメリットはきわめて薄いにも関わらず，時間と手間がかかるインターンシップ研修生を受け入れる背景には，どのような考えがあるのか。管理職調査からみてゆく。

まず多くの人があげるのが，広い意味での社会貢献である。運輸業C社の社員CJ2さんは，シンガポール支店として，日本から来る人の役に立てることは基本的に行うスタンスだと述べ，「お断りする理由がない」と言う。それはC社が航空運輸業として社会インフラを担っていること，また海外に広く事業展開していることが関係している。同じくC社の社員CJ1さんもまた，C社にはこれまでの歴史的経緯を含めて，社会貢献を果たすべき理由があるという。そしてCJ1さんは「海外で事業展開している会社が取り組んでいることについて，1つでも2つでも何か，『そういうことをやってるんだ』とか，気付きになるようなきっかけになればいいなと思います」と述べる。

建設業E社の社員EJさんは社会貢献という言葉を用いながら，より明確に学生の成長への協力を口にする。「社会貢献というか，次世代の人に対する投資というのか，そういった面からぜひ，協力させていただきたい」という。海外事業所に勤務する人には，学生時代に国際交流の体験を通して価値観などが揺さぶられた経験をもつ人がいる。EJさんはその一人で，「海外の人と一緒に何かするということに，自分自身エクスポーズして，体験の中から何か得るとか，感じるとか，ということが大事なのかな」と話す。医療・福祉業A社の社員AJさんもまた，海外での経験は学生の成長機会になると考えている。AJさんは，インターンシップ受け入れは企業としての社会貢献という位置づけだとしつつ，「自分が海外に出て育てられたというのがすごくあるので，そういう機会をぜひ持っていただくということで，喜んでお

[5] 調査対象者は，A社は「管理職」のみ，B社は「指導スタッフ」のみである。両事業所ともに，「管理職」と「指導スタッフ」の両方を調査する予定であったが，転職や出張による不在のため，調査することができなかった。また今回調査に協力いただいた外国人スタッフは，全員がシンガポール国籍である。

[6] 調査の実施にあたり，日本本社のご担当者様に事前準備にお付き合いいただきました。またシンガポールでの調査時には，ご担当いただきました皆様にたいへん丁寧にお話しをうかがわせていただきました。この場をお借りしまして，心から御礼申し上げます。

受けした」と述べる。そして「学生の皆さんにもシンガポールに来て，匂いをかいで，雰囲気を感じて，何か一つでもいいので自分の固定観念をぶち壊して帰っていただきたいというのが，受入背景として一番強くあります」と受け入れの想いを語る。

人材不足に悩む業種では，産業としての魅力を知ってもらう機会になればという想いも聞かれる。建設業E社の社員EJさんは，将来インフラ整備を行う動機付けになればと語り，建設業D社の社員DJさんはよりはっきりと，「今，建設業離れが深刻化していますので，建設業の企業として（引き受けることにした）」と話す。しかしDJさんが続けて語るのは，D社や建設業の発展ではなく，海外に出る日本人がもっと現れてほしいという願いである。「国際舞台に，海外に，日本人がもっと出てもらいたいなという思いもありますので，それに向けて何かしら力になればいいなと」という。こうしたDJさんの語りからは，企業や業種の枠を超えた広い視野から日本と日本人をみる感覚と，時に孤独や異文化との摩擦を感じながら，海外で日本人として活躍している人の気概のようなものが感じ取れる。

次いで受入理由として指摘されるのは，日本から来る学生の意見や体現する文化に学びたい，という考えである。海外事業所で働く日本人は，一定の業務経験を積んで派遣されることが多く，日本の若い人の感性や発想に触れる機会が限られる。そのためインターンシップの受け入れを通じて，日本の若い学生が普段どんなことを考えていて，就職や社会にどのようなイメージを持っているのかなどを知れて良かったという声が聞かれる。学生の質問や提言に得るものがあったという声もある。社員CJ1さんは，学生が顧客という立場から発する疑問に，新鮮な気付きがあったという。すなわち「『こういうサービスがあったらいいのでは』とか，『こうしたらもっといいのに，今のC社に無いですよね』みたいな会話は，我々としても新鮮な気付きで，チャンス」と述べる。研修課題の成果発表から，業務へのヒントをもらったという声も聞かれる。CJ2さんは研修最終日のプレゼンテーションについて触れ，「とてもいい提案をしていただいたと思っています。いただいた提案，ヒントを（中略），会社としてちゃんと次につなげていけるか（が課題）」と語る。こうした学生から何かを得られたという経験が，次のインターンシップの受け入れにつながっていると思われる。

顧客に日本人を抱える事業所では，多くの日本人がもつ感覚を外国人スタッフに知ってほしいという期待も聞かれる。A社の医療業務は，シンガポール在住の日本人を主な対象としており，日本人が「当たり前」と思う接客サービスが無意識に求められる。そのため社員AJさんは，幼少期からシンガポールで暮らす日本人スタッフと外国人スタッフに，日本から来る学生の振る舞いなどから，日本人が大切にしていることを学んでほしいと考えていた。AJさんはそうした例として，PCR検査を待つ長い列を前にした時の日本人学生の対応をあげる。「待ち時間が長くなりそうだったら，『今の待ち時間はこれぐらいです』って，自然と声掛けができるんです」と述べ，シンガポール人のスタッフが待って当たり前というスタンスで何もしないのと違うと指摘する。そして，そうした学生の対応からシンガポール人スタッフが「気配り」に気付いていったという。

さらに受入理由としてあげられるのは，インターンシップの受け入れが指導スタッフの人材育成として機能するのでは，という期待である。例えば社員AJさんは，インターンシップの受け入れは「日本式の教育じゃないですけど，部下を育てるという文化を持つ機会として非常に重要」と捉えている。また社員DJさんは「教えることによって，もう一回勉強し直さなきゃいけないので。教えることによって学ぶこともある」とし，教えること自体が指導ス

タッフの成長機会になるのではと考えている。日本企業では先輩・後輩関係のなかで業務の指導や引き継ぎがなされることが多いものの，海外事業所では日本人の後輩が配属されることが少なく，また外国人スタッフは職種別採用が中心で自ら専門性を高めることから，指導を通じた成長機会が限られるものと推察される。

インターンシップの受け入れにあたっては，本社が受け入れの方針を示し，シンガポールの事業所では断ることが難しいという事情があるかもしれない。しかし少なくとも本調査に協力いただいた5社では，受け入れへの積極的な意味づけがなされており，ネガティブな反応は聞かれなかった。

(2) プログラムの内容と指導スタッフの選定

プログラムは各社とも体験に重きをおき，実際の業務遂行とそのための基礎知識の習得が組まれている。例えば航空運輸業のC社ではゲートやラウンジの見学が組まれ，特殊カウンターでカウンター業務のロールプレイが設定されている。そのため事前に，身だしなみ・表情・挨拶，立ち居振る舞い，話し方，コミュニケーションなどの基礎を学ぶ。建設業D社では，専門部署による安全教育を行ったうえで，シンガポールの地下鉄建設工事現場での施工管理実習が組まれている。実習では，地下鉄の建設方法の理解，工事現場における安全管理，多民族のスタッフとのコミュニケーションなどがなされる。建設業E社では，建設現場の見学に加え，発注者やコンサルタントの業務を知るためのミーティング機会を設け，建設業を幅広く理解できるよう工夫されている。

プログラムの策定では，体験すべき業務が選定され，担当部署に要望や留意点などが伝えられる。建設業D社の社員DJさんはプログラムの策定にあたり，業務として図面作成，積算，契約などを選定し，それぞれの担当部署のマネジャーに，実例をもとに実務として具体的に指導してほしいと伝えたという。例えば協力会社から上がってきた請求書を，どのように処理して支払うかといった一連の作業を体験できるように，といった具合である。その際，日本とは異なる，シンガポールの事情を理解してもらえるよう意識した対応を求めている。DJさんは「海外だとクレームって大事なんです」と話し，「発注者に対して，notice（対応など）をタイムリーに行わないと，すぐタイムオーバーと言われちゃう」と続け，そうした時間感覚を含めた一連の流れを教えてあげてほしいと伝えている。

研修の指導は，担当部署のマネジャー等の業務経験のある人が行う場合もあれば，学生と年齢の近い人のほうが話しやすいのではという配慮から，比較的若い人が担う場合もある。ほとんどの企業で指導スタッフは複数名で，日本人もいれば，シンガポール人も，その他のルーツの人もいる。

各社において，指導スタッフは概ね抵抗なく，指導することを受け入れていたという。AJさんは指導を依頼する当初，外国人スタッフから「『なんで私が教えないといけないのよ』って言い始めるのかな」「『私のジョブ・ディスクリプションに無いじゃない。やるんだったら，もっとお給料上げてよ』と」言われるのではと不安だったと述べるが，それらは杞憂だったと話す。AJさんは，指導スタッフとして選んだ理由や期待していることを事前に説明し，どのように指導するかは任せるが，提示した目標のもとに進めてほしいと伝えている。さらに日々テーマを替えて研修を行い，毎日何をしたのかを，写真を撮ることを含めて記録して伝えるよう求めている。なぜ研修生を指導する必要があるのかを，指導スタッフが納得できる

よう丁寧に説明を行っていることがわかる。建設業E社では，ルーツとなる国がそれぞれ異なる外国人スタッフ7〜8名が現場で指導にあたっている。EJさんは「学生さんが来るから，2週間の現場で，彼らのラーニングをサポートしてください」と事前に全員に話したとし，「みんな，楽しんでというか，喜んでやっていたと思うんです」という。E社では計測方法などの設計上のトピックを設定し，指導スタッフに話してもらうよう伝えていたが，そこから自分自身の経験をもとに学生が社会人になるうえで関心がありそうな話をするケースも聞かれたという。EJさんは「普段とちょっと違う2週間を現場に持てたというのは，現場としていい体験だった」「次世代の人たちに何らかの支援というか，ヘルプができた」ことに，現場に「ワクワク感」が生まれたと語る。

インターンシップを常時受け入れている企業では，複数のプログラムがあり指導も慣れているが，そうでなければ，内容も指導スタッフの選定も手探りになる。管理職は，研修生にとって意味のある内容にすることを考えたうえで，指導するスタッフが前向きな気持ちで行えるよう説明にひと手間かけている。

5. 指導を通じたスタッフの人材育成

(1) 研修の内容と工夫

次に，研修生と実際に関わる指導スタッフが，どのように指導にあたったのかを，当時の意識を振り返りながらみてゆく。

航空運輸業C社のスタッフCJqさんは，学生のインターンシップの指導を任されたことについて「いい機会だなと思って」と話す。CJqさんは高校生・大学生の頃から海外で働きたいと思っていたといい，「学生が将来についてどう考えているかわからないけど，何かそういうきっかけというか，私の経験とかもお話しできたら」と述べ，自分の経験を学生に伝える機会として前向きに捉えている。

X大学のインターンシップは就職直結型でないため，その業種を志望する学生が派遣されるとは限らない。そのため航空運輸業の志望ではない学生が来たことに，CJqさんは研修内容として「どういうことを期待されているのか，難しかった」と話す。そこでCJqさんは学生の興味を引き出すことを意識し，出発便のコックピットクルーがオフィスに来てフライトプランや天候を確認する，ブリーフィングの様子を後ろで見てもらったという。CJqさんが担当するステーションオペレーション業務は，飛行機の到着から出発までを多くの部署と連携し，安全運航・定時運航を実現している。飛行機の到着時は，運航に影響を及ぼす悪天候でないか看視する。到着すると，客と乗員が降機するまで見守り，荷物を取り下ろす。そこから出発準備として掃除をし，機内食や機用品，貨物，客の荷物を搭載する。チェックインした客が搭乗し，燃料を搭載して，飛行機にメンテナンス等の問題がないのを見守って出発する。この一連の過程で関わるいろんな部署から連絡が来るのをオフィスで待ち，安全に出発できるかを監視する役割である。CJqさんは，オフィスでシステムに入力するのを見てもわからないが，ステーションオペレーション業務は多くの部署のいろんな人とつながっている仕事だと指摘する。そのためCJqさんは，専門用語をわかりやすい一般的な言葉で説明すると同時に，仕事の内容だけじゃなく，何のためにやっている仕事なのかという目的を伝えるよう工夫したという。そして後輩が学生を指導する際には，「システムの向こう，電話の向こ

う，メールの向こうには，たくさんの本社の人がいて，飛行機の運航を支えていることを伝えたほうがいい」とアドバイスしている。

専門サービス業B社のスタッフBJpさんは，指導するにあたり気持ちに特に変化があるわけではないとしつつも，「ちゃんとしなきゃな，という気持ち」になったと話す。BJpさんは研修において，シンガポール企業との会議に同席して，シンガポールのリズムでのミーティングを体感したり意見を述べたりする機会を設けている。BJpさんはマーケティング業では「若い人の声は大事」だとする。そして「正直言うと，ビジネス経験もない大学生が来て，即戦力だなんてまったく求めない」としつつ，「きちんと意見を話してほしいし，話せるように意見を持ってほしい」と語る。そこに英語が流暢である必要はないという。

インターンシップ開始当初，学生は「ガチガチ」に緊張していたため，BJpさんはまず緊張を解くために「しゃべりやすくして，しゃべってもらって，きちんと聞いてあげる」よう意識したと述べる。そこには学生が自ら話さないでいるのは，勿体ないという想いがある。BJpさんは，社会人経験を経て大学院に進学した際に，誰でも会ってくれることは「学生の強み」だと気づいたという。BJpさんは，学生という立場を「会社とかまったく背負わなくていい，ある意味無敵な肩書」と表現する。だからこそ物怖じして話さないのは機会の喪失で，インターンシップ期間中に「いろんな人に会いに行きなさい」と学生に話している。同時にBJpさんは，自ら話さないことで業務に支障が出ることも指摘する。例えば仕事を割り振って1週間すれば，それなりに仕上がったものが出てくると期待する。もしわからないことがあるなら，「『よくわかりません』でもいいので，早目にアラートがほしい」し，内容に自信がないなら「『こんな感じで作ってみたんですけど，どうですか』と」小まめに見せてもいいと述べる。「大学の試験やレポートと違う」のである。それが何の相談もないまま，方向が大きくズレたものを提出されても困る。「しゃべってくれないと，何がわかってないのか，こっちもわからない」とし，「難しい資料ほど，コミュニケーション」と語る。

C社のスタッフCSrさんは研修の指導スタッフを任せられたことを，多くのスタッフの中から自分を選んでくれたのだから，「もちろん，とても幸せに思った（Of course, I feel very happy）」と話す。そして思い直したように，「正直に言えばちょっと心配でしたが，若い人たちに何か意味あるものを提供できたら素敵ですし，自分の経験を学生に伝えることができて，私も嬉しく感じている」と語る。そして「将来，もしあの人たちが私たちの会社に興味を持ってくれたら」と続ける。CSrさんが，インターンシップについて就職先候補を考える機会と意識していたことがうかがわれる。

建設業D社のスタッフDSsさんは，指導スタッフに指名されたことを「幸せな気持ち！（I'm happy!）」と話す。DSsさんは現場の地域住民などの要望や騒音などのクレームに対処する業務を担っている。DSsさんは，自分の仕事は建設プロジェクトを完成させるために必要で，簡単な仕事ではないと捉えているが，現場ではDSsさんが一人でその業務を担っており，DSsさんの仕事内容を正確に知る人はあまりいない。そのため「もっと多くの人に（自分の仕事を）知ってもらいたい」と思っていたという。DSsさんは言語面でコミュニケーションが難しい場合は，プレゼンテーションのスライドを見せて理解を促す工夫をしたと話す。

研修生を指導する期間は，ほぼ全期間にわたる人もいれば，半日のみの人もいる。しかし多くの場合で通常業務をこなしながら対応しており，スケジュール調整や関係者への連絡などは負担となる。それでも各人の語りには，学生と関わることについての前向きな言葉が聞

かれる。外国人スタッフは概ね，自分が勤める企業や業務の魅力・重要性を理解してほしいと思っている。日本人スタッフの語りからは，企業や業務の重要性に加え，海外で働く魅力や自分から前に出てゆく積極性など，学生のうちに気づいてほしいことを伝えたいという想いがうかがわれる。

(2) 日本人スタッフと外国人スタッフの気づき

学生を指導して得た気づきも，日本人スタッフと外国人スタッフで違いがみられる。

大きく見ると，外国人スタッフの気づきは，日本の若い世代と交流して感性や発想を知れたというものである。DSsさんは日本人学生について，「シンガポールの学生と比べて分別がある」とし，「みんなが話していることを本当によく聞いていて，よく働く」と語る。そして研修での指導を「互いの文化の交流（exchange both cultures）」のようなものと表現し，研修を通じて若い世代と話すことで自分のコミュニケーション・スキルの向上になったし，異文化を知れて楽しかったと評価する。

CSrさんもまた，日本の若い世代の意識を知れたことをあげる。CSrさんは「日本の文化は，あえてストレートに言わないもの」と述べ，ところが「彼ら（学生）は自分の意見を言うことに抵抗がない」とし，日本の若い世代は上の世代とかなり違うことに気づいたと話す。そして「若い人たちの考え方を知ることができた」ことが，指導で得たメリットと語る。自分自身については，CSrさんは指導することを通じて「自分にはたくさんの経験がある」と気づき嬉しかったと話すが，今後のスキルアップやキャリア形成について考えることはあるかという問いについては，「正直に言いますね。実のところ，ありません（I'll be honest. Actually, no.）」と応える。

これに対して，日本人スタッフは自分の業務やキャリアと関連づけた気づきを得ている。CJqさんは研修生の受け入れを通じて，「改めて自分の仕事を客観的に考えられた」とし，「すごく，それはいい機会だったなと思います」と言う。すなわち，何のための仕事なのかという目的が伝わるよう意識して話したことに触れ，「この仕事の全部が安全運航につながっていること，そういう意味のある仕事をしていることを，改めて人に話すことで気づけた」と語る。CJqさんは，今後のスキルアップやキャリア形成について考えることはあるかという問いに対して，「自分の業務を客観的に見られたので，そこでの自信。あとはそれを伸ばしていきたい」と述べる。そして学生の様子から自身の学生時代を思い出し，「自分は何のために会社に入ったのか。（中略）じゃあ，これからどういうことをしていきたいのか，というのを考える機会にもなった」とし，「自分の将来のキャリアについて考えるきっかけになったかな」と振り返る。

BJpさんもまた，研修生を指導することを「改めて自分がやっていることを整理して説明する」ことで，「業務の棚卸をするうえで良い機会」だったと評価する。さらに，複数名の研修生が来てそれを取りまとめるのは，小さな会社ではあまりできない複数の部下をマネジメントすることに通じ，「部下マネジメントに近い要素」を疑似体験したやりがいのようなものを感じたと話す。それは，企業組織の部下マネジメントという枠に収まらない視点ももたらしている。BJpさんはこれまで自分で考えて判断し，自身のキャリアを築いてきたのであり，現在はシンガポールで働くうえで必要な就労ビザの更新に向けて，何年後にはどうしていかなきゃいけないかと常に考えている。社会人経験を経て海外の大学院に進学したことを含め，

これまでのBJpさんのキャリアを話すと，学生は「ものすごく面白がってくれる」という。だからこそ，そうした学生の反応に触れた今，「昔話じゃなく，魅力がアップデートされていけるように，自分のキャリアを考えていきたい」と今後のキャリアへの想いを語る。

日本人スタッフは，研修での指導を自身の業務を整理する機会にすると同時に，日本から来た学生にかつての自分を思い出すのか，これからの自身のキャリア形成を考えるきっかけにしている。

(3) 管理職による評価

インターンシップの受け入れに際して管理職が期待したことのひとつに，指導を通じたスタッフの人材育成があった。管理職は，指導したスタッフの成長をどのように捉え評価しているのだろうか。

AJさんはインターンシップの受け入れを「日本式の教育じゃないですけど，部下を育てるという文化を持つ機会として非常に重要」と捉えていたのであり，特に幼少期からシンガポールで暮らす日本人スタッフと外国人スタッフに，日本から来る学生の振る舞いなどから，日本人が大切にしていることを学んでほしいと考えていた。そのため指導を行う外国人スタッフに，毎日何をしたのかを写真を撮ることを含めて記録し伝えるとともに，指導スタッフから学生にもホウ・レン・ソウ（報告・連絡・相談）を求めたとし，そのことを通じて指導にあたる外国人スタッフにもホウ・レン・ソウの重要性を再認識してもらう良い機会になったと振り返る[7]。

しかしその他の管理職からは，スキルやキャリア面の意識変化は明確には聞かれない。反対に，ホウ・レン・ソウができない職員の隣で，学生にホウ・レン・ソウが大事と話しても，その職員の行動に改善は見られなかったというケースも指摘される。それでも「手応えは，多少はあったのかな」「（成長は見えづらいが）確実に，成長していると思っている」とされる。複数の管理職があげるのは，日本人学生が内容を理解できないのに気づいて，外国人スタッフが話し方を改めた例などであり，多文化理解が深まった点が成長として捉えられている。

6. おわりに

本稿は日本にあるX大学が実施する国際インターンシップを対象に，受入企業の対応をもとに，スタッフにおける指導を通じた人材育成の特徴と課題を，日本人スタッフと外国人スタッフの比較から明らかにすることを課題とした。そこで明らかにされたのは，次の事柄である。

第一に，採用直結でないインターンシップを企業が受け入れる背景には，広い意味での社会貢献，日本の学生からの学び，指導するスタッフ自身の人材育成機会，の3点がある。研修内容はX大学の求めに応じて「体験的に学ぶ研修」が組まれており，複数の部署での日本人スタッフと外国人スタッフが指導にあたっている。研修生を受け入れる目的や指導スタッフに選んだ理由を管理職が説明したケースも聞かれ，現場の労力の多さにも関わらず負担や不満

---

[7] もっともA社で研修を指導したスタッフへの調査はできていないため，本人がどれほど成長を感じているかは不明である。

はほとんど聞かれなかった。

第二に指導を通じた人材育成について，日本人スタッフと外国人スタッフでは得られた気づきが異なる。外国人スタッフの気づきは，日本の若い世代と交流して感性や発想を知れたというもので，そこから自身の業務やキャリアを振り返り，展望することは見られない。一方，日本人スタッフは自分の業務やキャリアと関連した気づきを得ており，指導経験がこれからの自身のキャリア展開を考える契機となっている。管理職が意図する，インターンシップ研修生の指導を通じた人材育成は，日本人スタッフに見ることができる。

第三に，とはいえ管理職は指導スタッフにおけるスキルやキャリア面の意識変化を必ずしも把握しておらず，多文化理解が進んだという認識にとどまる傾向にある。

国際インターンシップは，指導するスタッフ自身の人材育成機会になりうるが，その効果は日本人スタッフにおいてのみ確認できる。日本人スタッフが指導を通じて自身の業務やキャリアを考えるのは，日本国内で働くなかで経験した先輩・後輩の指導関係や，異動時の引き継ぎが影響していると推察される。日本の大手企業では，多くの場合，定期的に部署や勤務地が変わる異動がなされるのであり，異動の度に自身が業務で身に付けた能力や強みを認識し，さらに新たな業務から何を学べるのかを考える。こうした業務や経験から学ぶOJT（on-the-job-training）の考え方が，日本国内で就労経験のある日本人スタッフには沁みついている。これに対して自分のスキルは自分で向上させる意識にある外国人スタッフは，業務として指導をしても，そこから得られる気づきは表層的なものにとどまる。

指導を通じた成長を外国人スタッフにも期待するならば，事前にその意図をわかりやすく説明し，業務の振り返りと今後のキャリア展望を求める必要があるだろう。企業が国際インターンシップをより有益なものにするために，必要と思われる課題である。

参考文献・参考資料

外務省（2025）「海外進出日系企業拠点数調査」（2024年調査結果）

亀野淳（2021）「企業側からの視点によるインターンシップ研究の発展可能性に関する一考察」『インターンシップ研究年報』第24号

上西智子（2022）「海外インターンシップが大学生のキャリア発達に与える影響―PAC分析による意味づけの検討」『情報コミュニケーション研究論集』第21号

三木隆弘（2020）「海外インターンシップへの参加と『グローバル人材の育成』の関連性に関する調査」『阪南論集』Vol.56，No.1

見舘好隆（2020）「課題解決型海外インターンシップが異文化理解力にもたらす効果とその規定要因」『ビジネス実務論集』38巻

文部科学省（2025）「令和5年度大学・短期大学・高等専門学校における学生のキャリア形成支援活動の実施状況について」

文部科学省・厚生労働省・経済産業省（2022）「インターンシップを始めとする学生のキャリア形成支援に係る取組の推進に当たっての基本的考え方」

文部科学省・厚生労働省・経済産業省（2015）「インターンシップの推進にあたっての基本的考え方」

採用と大学教育の未来に関する産学協議会（2022）「産学で変えるこれからのインターンシップ―学生のキャリア形成支援活動の推進」

上野由佳（2020）「短期海外インターンシップで培われる主体性」『グローバル人材育成教育』第8巻第2号

Staff Development through Guidance as Seen in Host Companies' Reception Practices for International Internships: Focusing on Japanese and Foreign Staff

Tomoko KOMAGAWA, Chizuru KAWABATA

Key Words

international internships, staff development, Japanese and foreign staff

Abstract

Internships are increasingly being transformed from purely educational purposes to serve as employment-focused career development support. From an employment management perspective, internship guidance is essential for internal talent development. This highlights the importance of accepting interns and facilitating effective internship programs. This study focuses on the international internship program conducted by X University in Japan. This study aims to clarify the characteristics and challenges of talent development through staff guidance by comparing the responses of Japanese and foreign staff.

This study highlights three points. First, companies accept non-hiring internships to contribute socially, learn from Japanese students, and develop supervisors. Second, Japanese and foreign staff gain different insights from supervision. Foreign staff found that interacting with Japan's younger generation helped them understand their sensibilities and perspectives; however, it did not prompt reflection on their own work or careers. In contrast, Japanese staff used the mentoring experience to reflect on their own work and career, and perceived it, as a catalyst for future career development.

Japanese staff have an OJT (on-the-job-training) mindset, shaped by work and experience, which likely influences their mentoring approach. The management's goal talent development through mentoring is evident among Japanese staff. Third, management does not necessarily recognize the changes in the mentors' skills or career awareness and remains content with the perception that multicultural understanding has improved.

If growth through mentoring is also expected of foreign staff, the intent should be clarified in advance, and they should be encouraged to reflect on their work and career prospects.