

学生をエンカレッジするオルタナティブなインターンシップの可能性

藤枝製紙株式会社の事例より

藤枝製紙株式会社総務部主査

徳原 佳久

静岡産業大学経営学部教授

宮田 弘一

背景と問題の所在

新卒採用スケジュールは、日本経済団体連合会が「採用選考に関する指針」を発表した結果、二〇二六卒の学生から「広報活動開始：三年次三月一日、選考活動開始：四年次八月一日」に変更、二〇一七卒の学生からは「広報活動開始：三年次三月一日、選考活動開始：四年次六月一日」というスケジュールに修正され、現在に至っています。

二〇一六年卒以前の学生（二〇一三～二〇一五年卒）では、「広報活動開始：三年次十二月一日、選考活動開始：四年次四月」であり、いずれにせよ、新卒採用スケジュールが後ろ倒しされることになりました。後ろ倒しされた理由は、「学生が本分である学業に専念する十分な時間を確保するため」でした。ところが、このような制度設計者の意図に反して、インターンシップは就職活動に埋め

込まれており、ゼミ等の専門教育が活発化する三年次に就職活動は深く入り込んでいきます。例えば、二〇二六年三月卒業見込みの全国の大学三年生を対象にしたマイナビ社の調査では、二〇二四年十月の時点で参加率八五・六%、「インターンシップ・仕事体験」の選考経験の有無を聞くと六六・一%が「選考経験有」と回答、「二回以上落ちたことがある」割合は五六・一%で、半数以上の学生が希望するインターンシップに参加できなかったことが明らかになっています（マイナビ社、二〇二四a）。

で、学生にとってインターンシップの参加が重荷と感ずる結果も明らかになっています。先述のマイナビ社（二〇二四a）では「インターンシップの参加にあたって、困っていることは何か」の問いに対して、「応募することも選考で落ちてしまう」「プログラムのレベルに自分がついていけないか不安」が上位に挙がっています。特に「地方」を「地元」とする地域社会で学び、強い紐帯のなかで就職の情報を摂取する地方私立大学の学生ほど、その傾向が高まる可能性があると考えます。つまり、ナビ媒体を自在に駆使し就職活動を自走することが前提のスキームのなかで、就職活動の入口であるインターンシップを前に逡巡している学生が存在するということです。

このような問題認識にたてば、彼らをエンカレッジし、就職活動への不安を和らげる緩衝材としてのインターンシップも必要ではないかと考えます。

以下の事例は、大学側からみれば、不安な学生を就職活動にオンボーディングさせる取組とも言え、本誌No.599で示した静岡産業大学と受入企業等によるプログラム開発によって、案出されたものになります。

会社概要と二つの転機

藤枝製紙株式会社は、静岡県藤枝市の駅前で一九五六年に創業した再生紙からトイレットペーパーを製造販売しております。八〇名の社員のほとんどは中途採用で、これまで大學生の新卒採用については、取り組んで来ませんでした。ナビ媒体に出展する従前の手法では、採用数とリソース面で勝ち筋があまりないと感じていたためです。そんななかで見切り発車的にインターンシップに取り組みました。

転機は二つありました。一つ目の転機は、二〇二〇年度の藤枝市、静岡産業大学、藤枝

市内の民間企業との産学官連携プロジェクト（以下、プロジェクト）に参加したことです。主旨は就労体験の本来意義から離れてしまったインターンシップを学生と企業の間線から考え直すというものでした。

そのなかで、私たちは、インターンシップを企業にも学生にも価値あるものにするために、六つの要件を定義しました。「目的を明示する」「本音の場」「対面で実施」「日数は三～五日間」「就業体験を必ず入れる」「相互にフィードバックを行う」です。

当社のインターンシップで用いているフィードバックノートは、この時のプロジェクトで出された交換日記というアイデアがベースになっています。

二つ目の転機は、二〇二三年から上記大学で開催されたインターンシップに関する検討会（以下、検討会）でした。ここでは、理論や実例を交えての説明を受け、実際にワーク

シートに取り組みました。自社の中長期的なビジョンから採用戦略を落とし込み、新卒採用におけるターゲット学生の定義、そして、それらに基づいたインターンシップの内容や訴求方法を磨くことができました。

次に、当社が行いましたインターンシップの具体的内容について、取組内容、注力した点、成果と課題より紹介いたします。

インターンシップの取組内容（企画→告知→実施）

(1) 企画フェーズ

インターンシップを企画するにあたって、基本はプロジェクトでの六つの要素に置いて組み立てを行いました。その上でどのような内容にするかについては、検討会のなかで「実際の業務の内容」の方が望ましいというフィードバックを受けていたこともあり、実際の業務をベースに検討を進めました。

当社の主な業務はライン作業です。大学生からは魅力的に見えない仕事です。普通に打ち出した場合、応募がないことも考えられました。そこで、業務の魅力の整理を行いました。魅力を整理するときに、当社で長く仕事を続けてくれる社員の分析から始めました。結果、社員が大きく三つのタイプに分けることができ、社員の大多数は「変化の少ない仕事を好む層」で、新卒採用のターゲットに位置づけることにしました。

この層の社員は、大人しく、また控えめな人たちです。着実に仕事を覚え、こなしていく



徳原佳久（とくはら よしひさ）

藤枝製紙株式会社総務部主査。大学卒業後、小売チェーン、介護事業の総務を経て現職。 Mottoは、個人にとっても組織にとっても恩恵のある仕組みを作ること。



宮田弘一（みやた ひろかず）

静岡産業大学経営学部教授 博士（教育学）（広島大学）。旅行会社、大学職員等の勤務を経て2022年4月より現職。 専門：キャリア論、高等教育論、インターンシップ、就職支援

ことに喜びを感じ、逆に変化を苦に感じます。一見すると、地味な人たちです。喻えて言えば、アニメやドラマ等では名前が与えられない所謂その他大勢と言われる「モブキャラ」のようなイメージです。広く言われる「採用したい良い学生」は、コミュニケーションが上手、自発的行動ができる、リーダーシップがとれる——といった主人公的な学生です。多くの企業がそういった学生をターゲットに動いています。地方の中小企業が同じ戦い方をしても勝てないという思いもあり、一見すると地味な学生をターゲットに位置づけました。

企画の段階では目的設定も重視しました。もちろん、採用につながれば理想なのですが、それを主とはしませんでした。採用を目的としてしまうと、採用できなかったときに、投下したリソースがすべてムダになります。

また、プロジェクトのなかで、採用という言葉を出した途端、私たちも学生も色気が出てしまい、学生側からすると学びが少なく、企業側からは自社をいつも以上によく魅せようとしてしまう弊害が指摘されていました。大学生を受け入れるせつかくの機会を最大限活用するという意味でも、目的を採用ではなく、当社の課題解決のための手段の一つとして位置づけることとしました。

特に当社の場合は、組織風土が古く、価値観の柔軟性に欠く部分もあったため、アップデートする必要性があり、その観点から、学生がもたらずダイバーシティや越境学習とい

うインターンシップの一つの側面を活用したいと考え、成果を定義することを試みました。他方、学生側のゴールとして、引っ込み思案な学生が自己効力感を持つことを設定しました。

(2)告知フェーズ

インターンシップの告知では、前述の検討会から得た示唆が役に立ちました。検討会のなかで「旗を立てる」重要性について話があり、それを取り入れられました。学生にどう訴求するかを考えていくなかで、企画自体についても修正を行うこともありました。

キャッチコピーを考える際に意識したのは、前述のモブキャラにスポットライトを当てて主要な登場人物にまで引き上げることでした。ターゲットは、「手堅い人物」です。決してギャンブル的な行動は起こさないとし、失敗して傷つくことを恐れるタイプです。心理的な安全性を訴えつつ、ワクワクできるような訴求を意識しました（引っ込み思案な方大歓迎、宝物を探す五日間、引っ込み思案な人も輝くものを持つている等）。

(3)実施フェーズ

実際に実施した日程は次の通りです。一日目にイントロダクションと工場の見学、二、四日目は工場での仕事を一通り体験していただき、五日目に学生のリクエストと総括、という極めてシンプルな内容です。

内容は標準的ですが、学生へのフィード

りませんし、インターンシップ単体でなく、その他の施策とも組み合わせながら継続的に取り組んで行くことが重要だと考えています。しかし、越境という部分での成果は十分に感じられました。受け入れた大学生と同年代の社員のモチベーションや仕事への向き合い方に変化が見られましたし、若手が少ない環境で、自分よりも若い人と接する機会がないなかで、大学生と接することで、自分の考え方を知ったり、相対的に評価を行ったりすることができたようです。

課題は再現性です。特にフィードバックの質が大きな課題です。学生本人も気づいていない行動や判断の特性を探るために、注意深く話を掘り下げていくカウンセリグ的なアプローチができる、学生自身の理解度が高い、当初の目的達成が実現できますが、ある程度の練度が必要だと感じました。

フィードバックの質は、学生のインターンシップへの満足感にも直結するため、どう再現性を担保するかが課題となりました。また、学生との対話に時間を割いたり、注意深い観察が必要だったりするため、受け入れ人数が一〜二名に限定されます。三名を受け入れた時があったのですが、同じようなフィードバックになったり、特徴を掴みきれなかったりと、一人一人へのフィードバックが薄くなった印象を受けました。

再現性を確保する意味で担当者が限定されたり、受入人数を絞ったりと、人数を多く受

バックに力を入れました。目指したのは学生が未知の自分と出会ったり、薄々感じていた自分の特徴を再確認したりすることです。それを今後のキャリアの武器にしてほしいという思いでした。

フィードバックについては、例えば、アイズブレイクに担当者や学生がライフラインチャートを書いて、相互に発表するのですが、ライフラインチャートから見えてくる価値観や共通した行動等について問いを返します。また、体験した仕事から何を感じたのか、それを整理しながら、そこから見えてくる価値観を学生に返します。加えて、そうした価値観がどんな仕事であれば強みに変わるのかについて個人的な見解を伝えるようにもしています。せつかく自分のなかに武器を見つけたのに、それを発揮できる場所を見つけられなくては意味がありません。

そして、これらを思い出せるように書き残すノートを作成しました。ノートには、インターンシップで経験したすべてが記録されています。ライフラインチャート、個別のフィードバック、そして体験している画像をラベルにして、貼り付けたりもしました。このフィードバックノートが、当社へ志望する糸口になってくれれば嬉しいですが、一方で、就職戦線を戦うなかで、落ち込んだときに見返して、支えになってくれればという思いもありました。

ここまでを整理しますと、いくつか重要なポイントがあったように思います。

け入れることには不向きな実施方法だと認識しています。

まとめ

当社の取組を総括しますと、学生の満足度や社員の満足度から概ね良好だったと考えています。なかでも引っ込み思案な学生をターゲットにすることに、周囲からの反響が多かったように感じています。特徴的なアプローチだと評価される一方、社内では賛否が別れました。しかし決して、奇抜なことを狙ったわけではなく、前述した通り他社との競合や社員のポートフォリオを整理するなかで帰着したターゲットであり、アプローチです。実際に学生と触れてみると、引っ込み思案な学生は当初考えていたよりも多く、ニーズを感じました。そうした地元大学の学生をインターンシップという形でサポートできるのは地方中小企業として意義のある活動だと感じています。

文献

マイナビ社(二〇二四a)「2026年卒 大学生インターンシップ・就職活動準備実態調査(中間総括)」<https://career-research.mynavi.jp/wp-content/uploads/2024/10/bad7c608a1547b6a53365555594c8b.pdf> (二〇二五年二月十三日)
マイナビ社(二〇二四b)「2025年卒 企業新卒内定状況調査」<https://career-research.mynavi.jp/wp-content/uploads/2024/11/sktyonatei-25-3.pdf> (二〇二五年二月十三日)



一つ目は、インターンシップの目的を採用以外で設定したこと。採用ではなく、企業として成長する機会、組織風土をアップデートする機会と位置づけたことで、受入企業としては肩の力が抜けた感じでした。

二つ目は、どんな旗をどこに向けて立てるか、という意識でした。これにより、新卒採用自体のターゲットが定まり、社内でペルソナの合意形成を行うことで、そういう人材を大切に作る兆候も見え始めています。

三つ目は、学生側へのメリットを可視化するためのフィードバックやそれを記録するためのノートといった仕組みです。前述した二つのポイントにも通じるのですが、自社だけがメリットを享受するのではなく、参加してくれた学生にとっても恩恵のある取組でなければ、学生は来てくれないと考えていました。

成果と課題

企業風土のアップデートという点では、まだ多くの成果は得られていない印象です。企業風土自体が一朝一夕で変化するものではあ

藤枝製紙株式会社

一九五六(昭和三十一年)創業。事業内容は再生紙を原料としたトイレットペーパーの製造と販売。様々なカラーや彩りでリラックスタイムを手に取りやすい価格で彩ることでお客様の生活を豊かにすることを目指しています。