

# インターンシップの評価見直しで 採用活動はどう変わる？

政府はこれまで、インターンシップで得た学生の情報について「採用選考に使用できない」との考え方を示してきましたが、今年度中にそのルールを改める方針を明らかにしました。新たなインターンシップの基準や中小企業の採用活動への影響を探ります。

株式会社人材研究所  
人事支援事業部マネージャー

安藤 健



## インターンシップルールの 見直しが行なわれた背景

インターンシップの本来の趣旨は、学生の職業理解や主体的なキャリア形成を支援するために、就業前の学生に対して就業体験を提供することです。

あくまでインターンシップと採用選考はまったくの別物であり、「インターンシップで企業が得た学生情報は、広報・採用選考活動に利用できない」と取り決められていました。

そのため、たとえインターンシップで優秀な学生に出会えたとしても、採用につなげることは許されないというのがこれまでのルールでした。

しかし、採用市場では、多くの企業がインターンシップを採用活動における候補者集団形成の手段として用いているのが現状です。

実際に、インターンシップで集めた学生の個人情報を採用活動時にそのまま引き継ぎ、本選考が始まったタイミングで早期の選考案内を行ったり、優秀な学生に対しては、特別選考ルートなどという名称でインターンシップ直後か

らそのまま採用を確約したりする事例も散見されます。

こういった実態のなか、産学協議会は、ルールの見直しを提言し、ことし4月18日、政府の関係省庁会議において、今後インターンシップで企業が得た学生の情報を採用活動に活用できるよう合意したことが発表されました。なお、対象となるのは2025年以降に卒業する学生からです。

従来、新卒採用は、経団連が定める「就活ルール」によって、企業の採用活動期間が一定期間に定められていました。

そのため、これまでは採用広報の解禁は大学3年生の3月、選考解禁は大学4年生の6月、内定出しは大学4年生の10月から、となっていました。経団連はこの「就活ルール」を2021年卒採用から廃止し、以降の主導は政府に引き継ぐと発表しました。

これを受け、少しずつ企業に同年採用の動きが広がっています。たとえば直近の2023年卒採用を見ると、経団連所属の大手企業などでも、「早期選考」という名前で3月以前の採用選考を実施しているところが見受けられました。しかも、こういった3月以前の

選考対象者は、インターンシップで出会った学生なのです。

つまり、経団連が発表した「就活ルール」廃止とこれに伴う新卒の通年採用化も、「採用活動の一貫としてのインターンシップ」を後押ししていたということです。

## ガラパゴス化した日本のインターンシップ

インターンシップの目的が本来、就業体験であると考えたと、日本のインターンシップの内容は他国と比べ、かなり特徴的です。

インターンシップが活発に行なわれている欧米各国では、その内容は、実際に仕事の現場に入り込んで数か月に渡って実業務を行なうものが一般的です。

一方、日本においては、1日完結型の「1day インターンシップ」と呼ばれるものが多く、内容も実際の現場業務体験というよりも会社説明や業界研究セミナーなど、実業務とは離れたレクチャー形式のものが多く印象です。

1day 以外のインターンシップでは、3days、5days などやや長めのインターンシップもあります。が、こちらも実際に現場に入っ

て実業務を行なうのではなく、サンブル化した一部業務を疑似体験する形でグループワークなどを行なう内容が多いのが現状です。

一部のITベンチャーなどのエンジニア向けインターンシップでは、本来のインターンシップと同様に実際に現場に入り、社員とチームを組んでコードを書いたり、プロジェクトに本格的に関わったりする形も採られています。こういったインターンシップはまだ主流とはいえません。

日本のインターンシップが本来の趣旨とは異なる方向に変化していった理由として、日本に特徴的な雇用慣行「新卒の総合職採用」があると考えられます。

欧米では「ジョブ型雇用」といって、ジョブ（仕事）が先に存在し、そのジョブができる人をあてがっていく雇用慣行が主流です。

そのため、新卒入社枠というものが存在せず、大学を卒業したての人も、ベテラン経験者も同じ土俵で1つのジョブを争うことになります。つまり、何もスキルがないまま大学を卒業してしまうと、どこにも就職できないので、スキルを磨くため必死でインターンシップに参加し、長期で現場業務を

経験するのです。

一方、日本では、先に組織のメンバーを募り、状況やその人のスキルに応じて仕事を柔軟に変えていく雇用形態を採っています。

そのため、何もスキルがない新卒社員にも入社後に相応の仕事が用意されているため、在学中にスキルを磨く必要性があまりなく、結果としてインターンシップも就業体験ではなく、セミナーなどのレクチャー形式に変わっていったと考えられます。

このような変化が、一概に悪いわけではなく、結果的に日本の雇用慣行に沿った形に落ち着いたともいえるでしょう。

## 採用選考に直結するインターンシップとは

今後インターンシップが公式に採用選考と結びつくのであれば、企業は採用選考に活用できる学生の情報を、インターンシップで収集する必要があります。

しかし、先ほど挙げた1dayでレクチャー形式のインターンシップでは、参加した学生の資質を見極め、自社とのマッチングを図ることはできません。

では、どんなインターンシップがよいのでしょうか。

現在検討されている新ルールでは、インターンシップを採用選考につなげるためには、参加期間や就業体験の日数、実施場所や実施時期といった制約条件が設けられています（次ページ図表1）。

レクチャー形式ではなく、現場の社員が学生を指導する内容が求められます。1day や就業体験がないものについては、学生情報を採用活動に利用できません。

もしも、企業がこの方針に従ってインターンシップを企画していくのであれば、これまでの1day 中心から、5days 以上など、より長期のインターンシップが主流になりそうです。

また、インターンシップで学生に実際の業務を経験させて、その成果や行動を見る就業体験は、適性の見極めのためにも重要となります。

ただし、現実的には、現場の受け入れ態勢やコンプライアンス（インターン生に重要な会社情報・顧客情報にどこまでアクセスさせるのか）の問題などもあり、すぐに欧米のように現場に配属して実際の業務を経験させることは

図表1 採用選考につなげられるインターンシップの条件

条件	学生の参加期間（所要日数）は5日間以上（汎用的能力活用型：適性や汎用的能力を重視したもの）、または2週間以上（専門活用型：専門性を重視したもの）
	学生の参加期間の半分以上の日数を職場で就業体験を行なう
	実施場所は職場（職場以外との組合せも可）※テレワークが常態化している場合はテレワークを含む
	実施時期は学部3年・4年ないしは修士1年・2年の長期休暇期間（夏休み、冬休み、入試休み・春休み）
	職場の社員が学生を指導し、インターンシップ終了後にフィードバックを行なう
	募集要項等において、必要な情報開示を行なう

※上記は、産学協議会が定める「汎用的能力・専門活用型インターンシップ」の主な特徴を整理したもの

出所：『採用と大学教育の未来に関する産学協議会 2021年度報告書「産学協働による自律的なキャリア形成の推進」2022年4月18日』を元に筆者作成

図表2 様々な選考手法とその妥当性

選考手法(※1)	内容	選考の精度(※2)
ワークサンプル (Work Samples)	実際に仕事をさせ、その成果を見る方法	0.54
認知的能力テスト (Cognitive Ability Tests)	数学的／言語的／論理的／図形的推論に関する能力を測るテスト いわゆる適性検査のこと	0.51
構造化面接 (Structured Interviews)	評価基準が明確で、面接官の間で統一化された質問を行なう面接	0.51
非構造化面接 (Unstructured Interviews)	評価基準が曖昧で、面接官ごとに属人的な質問を行なう面接	0.31
職務に関する 知識テスト (Job Knowledge Tests)	(主に技術的な) 職務に求められる知識を測るテスト	0.48
リファレンスチェック (Reference Checks)	候補者の前職での勤務状況や人物などについて関係者に問い合わせる身元調査	0.26

※1 選考手法は、出典元の論文に記載のある選考手法のうち、一般的に日本の採用市場で使用されることの多いものを抜粋して記載

※2 選考の精度は妥当性係数を示し、値が大きいくほど将来のパフォーマンスの予測力が高いことを示す

出所：『Ann Marie Ryan & Nancy T. Tippins (2004) Attracting and selecting: What psychological research tells us, Human Resource Management 43 (4) :305 - 318』を元に筆者作成

難しいかもしれません。

そのため、実質的には、実際の仕事の疑似体験をさせる「ワークサンプル」のような形で行なわれることが多いと予想されます。

実は、このワークサンプルという手法も、非常に精度の高い見極め方法であることが研究でわかっています。

## ワークサンプルで 学生の見極めを行なう

ワークサンプルとは、公式には「実際の仕事のサンプルをさせて、適性を測る手法」のことであり、研究によると、業績予測性をもっとも高い選考方法に挙げられ

ています（図表2）。

以下、ワークサンプルを採り入れたインターンシップの具体例をいくつか挙げてみます。

たとえば、エンジニア向けのインターンシップであれば、あるソフトをリリースすることをゴールにチームで分担してプログラムを書きあげる（要件定義↓開発↓テ

スト↓リリースまで一連の流れを経験する）という内容です。チームワークが試されるなかで、主体的・協動的な姿勢があるかといったスタンス面や、プログラミングレベルがどの程度かというスキル面も確認できます。

また、営業職のインターンシップであれば、過去にあったクライアントの事例を元に、ケーススタディのような形で、クライアントの属性、商談での発言内容（自社で演者を立てて模擬商談の様子を録画したものを見せるのもよいでしょう）、自社の商材の特徴などをサービス資料としてまとめておき、学生はそれを読み込んで、クライアントへの提案を練り上げ、最終的にプレゼンをするといった内容です。これも、チームでの議論の流れや提案内容の質などから、営業職としての適性が評価できそうです。

このように、実際の仕事の疑似体験をさせるワークサンプルはまさに就業体験型に近いインターンシップにあたり、インターンシップ期間中の学生の活動の様子（あるいは提出物などの成果物）を見て、採用選考時の評価に役立てることができるでしょう。



## 選考につなげるなら フォロワーが重要

インターンシップで見つけた優秀な学生は、往々にして他企業からも優秀だと評価されているケースが多いものです。

そのため、インターンシップから採用するのであれば、見極めと同時に、フォロワー、つまり学生の志望度の醸成が重要となります。

インターンシップにおけるフォロワーで何より重要なのは、「取組みに対するフィードバック」です。インターンシップにおける学生の満足度は、フィードバックの有無が大きく影響します。

インターンシップに参加する多くの学生にとってインターンシップは、採用選考以外で人事や現場社員から評価を受ける初めてかつ唯一のタイミングです。

そのため、その先の本選考に向けた自己理解や、企業理解促進のための機会として、インターンシップを活用している学生も多いのです。

また、フィードバックによって学生と向き合う企業の真剣さが伝わったり、フィードバックの内容

から社員の考え方を知ることができたりするのも、フィードバックが満足度を上げる理由です。

フィードバックを行なう際は、たとえば、経済産業省が公表している「フィードバックシート」などを活用することができま

す。その際、よかった点・評価点など肯定的な内容だけでなく、ネガティブフィードバック（課題点などのマイナス要素を伝えることにより、改善を促すことを目的としたフィードバック）も同時に行なうことが重要です。

ネガティブフィードバックは、学生との信頼関係がある程度築かれていることが前提になります。が、これを受ける学生からすると「自分にとってよかれと思って、本来であれば言いにくい、耳の痛いことを真摯に伝えてくれている」と誠実さを感じ、自社への関心度が上がります。

## 評価をするのであれば その「基準」が必要

加えて、インターンシップでの評価が採用選考に直結するのであれば、評価を行なうための基準が必要です。これまでの1dayイン

ターンシップなどのように、ただ参加してもらうだけの内容であれば、評価基準がなくても実施でき、収集できるのは学生の個人情報（連絡先）程度でした。

ただし、今後、インターンシップからの採用を本気で考えるのであれば、どういった能力、性格、志向・価値観等が、どの程度あればよいのかをあらかじめ決めておく必要があります。学生へのフィードバックを正しく行なうためにも、きちんと評価基準を設けておく必要があるでしょう。

本選考時にすでに使用している評価基準があれば、それをそのままインターンシップにも流用することができま

す。もし、そういった基準がないのであれば、この機会に自社の求める人物像（評価基準）を考えてみることをお勧めします。

## 採用スケジュールへの影響と 学業や課外活動への懸念

インターンシップのルール見直しにより、採用活動の早期化と通年採用化が進む可能性があります。大学3年生の6月から開始されるインターンシップがそのま

ま採用選考に直結することによって、大学3年生の夏や秋頃に内定を取る学生が出てくるためです。

これまで学生側の就活の動きとしては、大学3年生になるまでは部活動やアルバイト、学業に専念し、大学3年生6月から8月頃にかけて各社の「1dayインターンシップ」などに参加するなどして緩やかに就活を開始し、その年の冬から本格的に就活に備える流れとなっていました。

しかし、今回のルール見直しによってインターンシップが採用に直結するのであれば、学生はインターンシップに参加する時点で、ある程度自己分析や業界研究などを済ませておく必要があります。

となると、就活のスタート自体が前倒しされ、結果的に学業を圧迫したり、部活動やアルバイトなど課外活動での十分な経験を積みなくなったりしてしまう懸念があります。

こういった懸念を踏まえて、企業側としては今後インターンシップから自社にマッチした学生を見極め、フォロワーしていきながらも、必要以上に学生生活の時間を削らないための配慮・工夫が必要となるでしょう。