

# インターンシップのRH(ランク・ヒエラルキー)的ジレンマと インターネット活用

## A Study on 'Rank-Hierarchical Dilemma' of Internship and Internet Utilization

明治大学 \*大割 時子, 折戸 洋子, 山下 洋史

MEIJI Univ. Tokiko OHWARI, Yohko ORITO, Hiroshi YAMASHITA

### 1. はじめに

近年、大学間競争の激化にともない、多くの大学が、魅力ある教育カリキュラムづくりおよび学生へのサービス向上を図るべく、インターンシップをカリキュラムに組み込み始めているのである。

これに関して、金子・山下は、インターンシップの増大要因 [1] を指摘した上で、「インターンシップによる能力測定の準インハウスソーシング・フレームワーク」 [2] を提示している。また、山下 [5] は、金子・山下らによる一連のインターンシップ研究 [1], [2], [4] と「RHI(ランク・ヒエラルキーによるインセンティブ [6]) 拡張モデル」 [7], [8] をふまえて、従来の企業→大学の「能力測定の準アウトソーシング」による RH 的採用から脱却するはずのインターンシップによる「能力測定のインハウスソーシング」が、実際には従来の RH(ランク・ヒエラルキー) 的採用の一部を補完する存在であるに過ぎない上に、インターンシップ自体が RH 的セレクションにより運営されていることも多いという「インターンシップの RH 的ジレンマ・フレームワーク」を提示している。これにより、日本における RHI の果たす役割の大きさと RH 的採用からの脱却の難しさを示唆した上で、今後インターンシップ(とりわけ採用目的)の門戸を広げるべきことを指摘している。

本研究では、インターンシップが RH 的ジレンマから脱却し、その門戸を広げようとする際、インターネット活用が有効性を発揮するのではないかという立場から、インターネットの特性と(採用・就職目的の)インターンシップによる「能力測定のインハウスソーシング」との関係を検討していくことにする。その上で、インターネットによるインターンシップの募集が、大学を限定しないオープンな募集という効果と、多数の応募者を絞込むための処理の効率化という効果の「二重の効果」をもたらす、このような二重の効果がインターンシップの RH 的ジレンマから企業を解放し、「能力測定のインハウスソーシング」の可能性を高めるといふ新たな視点を提示する。

### 2. インターンシップ導入による「相互準アウトソーシング・モデル」と能力測定の「準インハウスソーシング・フレームワーク」

渡邊・山下 [3] の「採用管理の準アウトソーシング・モデル」は、企業側と大学側の利点のバランスという点において疑問が残るものであった。それは、企業側の直接的なメリットに対して、大学側のメリットは間接的なものであり、後者のメリットは前者に比較して相対的に小さいという、両者のアンバランスである。

そこで、金子・山下 [2] は教育目的のインターンシップが大学と企業との間の相互準アウトソーシングをもたらすとする「ジョブ・インターンシップの導入による相互準アウトソーシング・モデル」を提案している。ここでいう「相互準」アウトソーシングとは、大学と企業の両者とも正式な委託契約は存在せず、かつ基本的には無償であるが、実質的には企業から大学へ(能力

測定)、そして大学から企業へ(インターンシップ)とアウトソーシングを行い合うものであることを意味する。

インターンシップにより、大学は企業に対して大学では得られない就業体験という実践的な教育を無償で委託することができ、学生の学習意欲や専門性を高める機会となる。また、バラエティに富んだ大学の魅力的なカリキュラムづくりにも貢献しうる。このように、インターンシップは大学側に多くのメリットを与えるのである。

一方、採用・就職目的のインターンシップは、従来の「企業→大学の能力測定の準アウトソーシング」を企業内部に取り戻す役割を果たしうる。すなわち、従来の能力測定の準アウトソーシングを、インハウスソーシングへと導くのである。これにより、当該企業にとってふさわしい人材であるか否かを、実際の職務を通して見極めた上での採用が可能になると同時に、学生にとっても自己に適した企業・職務であるか否か知る機会となる。しかしながら、これまでの「企業→大学の能力測定の準アウトソーシング」とは異なり、多くの採用コストがかかることになる。

そこで、インターンシップに関わる募集・運営を、皮肉にも、それをビジネスとする企業にアウトソースする企業が増加しつつある。能力測定のインハウスソーシングとなるはずの、採用目的のインターンシップに関わる募集・運営を部分的にアウトソースしてしまうのである。このような現実をふまえて、山下ら [4] は「インターンシップによる能力測定の準インハウスソーシング・フレームワーク」を提示している。ここで、「準インハウスソーシング」であるのは、一つにこれまで企業が大学に準アウトソースしていた能力測定をインハウスソースする際「完全なインハウスソーシング」とはならず従来型準アウトソーシング(学歴・RH 重視の採用)が並行して行われ、かつ採用目的のインターンシップすべてがインハウスソースされるわけではなく、部分的にアウトソースされるからである。

### 3. インターンシップのRH的ジレンマ・フレームワーク

山下 [5] は、日本人にとっての RHI の果たす役割の大きさとインターンシップへの社会的関心の高まりをふまえて、図 1 のような「インターンシップの RH 的ジレンマ・フレームワーク」を提案している。図 1 は、企業に「インターンシップ採用」(採用・就職目的のインターンシップ)が導入されることにより、従来型の RH 的採用と非 RH 的採用が並立するようになることを示している。前者は、企業→大学の「能力測定の準アウトソーシング」 [2] に相当し、後者は大学→企業の「能力測定の準インハウスソーシング」 [4] に対応する。後者により、多くの企業が従来の「RH 的採用」一辺倒の採用管理からの脱却を図ろうとしているのである。

ただし、すべての新卒採用をインターンシップ採用に移行しようとしているのではなく、従来の企業→大学の「能力測定の準アウトソーシング」による RH 的採用が並行して行われている点に注意を要する。実際

には、インターンシップ採用は従来の RH 的採用の一部を補完する存在であるに過ぎないのである[5]。

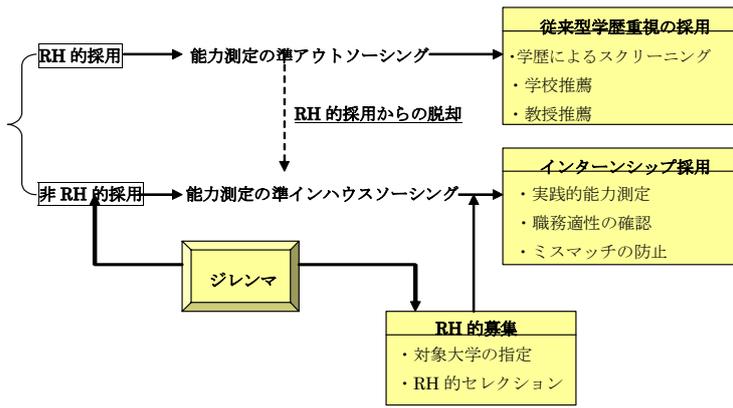


図1. インターンシップのRH的ジレンマ・フレームワーク[5]

一方、松田[9]および浅井[10]は、インターンシップにおいて、企業が対象大学を限定したり、オープンな募集であっても実際には RH 的セレクションを行ったりする例が少なくないことを指摘している。企業→大学の「能力測定の準アウトソーシング」による RH 的採用から脱却するはずのインターンシップによる「能力測定のインハウスソーシング」が、皮肉にも RH 的セレクションにより運営されていることも多いのである。ここに、山下[5]の指摘する「インターンシップの RH 的ジレンマ」が存在する。

こうしたジレンマの存在は、日本における RH へのこだわりと RHI の果たす役割の大きさを示唆するものであろう。なぜなら、企業→大学の従来型「能力測定の準アウトソーシング」のみならず、それを企業に取り戻すはずのインターンシップにおいても RH 的意思決定が介入しているからである。また、インターンシップが「能力測定の準アウトソーシング」による従来型採用を補完するにすぎないからである。

#### 4. 「インターンシップのRH的ジレンマ」克服のためのインターネット活用

企業が、インターンシップの RH 的ジレンマから脱却し、本来の「能力測定のインハウスソーシング」を進めていくためには、どのようなアプローチが有効なものであろうか？ この問題を考える上で重要なポイントは、より広い範囲の学生を募集の対象とすべき、すなわちオープンな募集にすべきことである。

もし、採用目的のインターンシップを、大学を通じて行おうとすれば、全国の大学すべてを対象に行うことは、実際問題として困難である。そこで、大学を通して行う場合の多くは、大学を指定して募集することになる。その際、地理的制約のみならず、RH 的意思決定が介入し易い。このことが、従来の RH 的採用から脱却するはずの「能力測定のインハウスソーシング」を、従来と同様の RH 的セレクションへと導く要因となってしまうのである。

一方、近年の ICT の急速な普及にとともに、インターネットを活用したインターンシップの募集(本研究では、これを「インターネット募集」と呼ぶことにする)を進める企業が増加している。ホームページを有する企業であれば、Web サイト上でインターネット募集を行うことは容易である。これにより、少ない労力とコストで、より多くの学生に自社のインターンシップを知らしめることができるのである。しかも、インターネットの持つ「双方向性」により、募集のサイトを閲

覧した学生がそのままインターネット上で応募することも可能である。そういった意味で学生にとっても利便性が向上すると同時に、それが応募者数を増加させる要因ともなりうる。

そこで、よりオープンなインターンシップの募集と能力測定のインハウスソーシング(RH 的ジレンマからの脱却)を実現するために、インターネット募集は有効性を発揮しうる。インターネットのオープンな特性がより多くの学生に門戸を広げるのである。これにより、従来の RH 的募集から漏れてしまっていた有能な学生を拾い上げることが可能となる。

ただし、オープンな募集であるが故の大きな問題点が存在する。それは、門戸を広げることにより、インターンシップの受入人数をはるかに超える多くの学生が応募する可能性が高まるという問題点である。もちろん、これは、より多くの学生の中からインターンシップで受入れる学生を選ぶことができるという利点でもあるが、どのように選考するかが難しい課題となるのである。特に、この課題を簡単に処理するために、大学名で絞り込もうとしたとすれば、従来の RH 的選考に逆戻りしてしまうという、新たな「RH 的ジレンマ」を生み出してしまふ。一方で、本人の能力と適性を十分に見極めようとしたら、応募者数が多いだけに、あまりにも手間がかかってしまう。

そこで、インターネットという ICT を活用したインターンシップの募集であることの利点を活かすのである。実際にペーパーテストや面接を行う前に、Web やメールで論文の提出や性格検査・アンケートを実施し、予め絞込みを行っておけば、かなりの労力を節約することができる。とりわけ、性格検査とアンケートは、絞込みロジックを作成しておくことにより、コンピュータによる自動処理も可能である。そういった意味から、インターネット募集は、大学を限定しないオープンな募集という効果と、多数の応募者を絞込むための処理の効率化という効果の「二重の効果」をもたらす。このような二重の効果がインターンシップの RH 的ジレンマから企業を解放し、「能力測定のインハウスソーシング」の可能性を高めるのである。

(本研究は、科研費基盤研究「ジョブ・インターンシップと人材情報システムに関する研究」の一環として行われたものである。)

#### <参考文献>

- [1] 金子勝一, 山下洋史: "インターンシップ導入大学の増加要因に関する研究", 第 33 回日本経営システム学会全国大会講演論文集, pp. 134-137, 2004
- [2] 金子勝一, 山下洋史: "ジョブ・インターンシップ導入による「相互準アウトソーシング・モデル」", 経営行動研究学会年報, pp. 26-30, 2003
- [3] 渡邊直一, 山下洋史: "スクリーニング仮説に基づく採用管理の準アウトソーシング・モデル", 第 27 回日本経営システム学会全国大会講演論文集, pp. 175-178, 2001
- [4] 山下洋史, 金子勝一, 松田健: "インターンシップの準アウトソーシングと準インハウスソーシングに関する研究", 第 34 回日本経営システム学会全国大会講演論文集, pp. 96-99, 2005
- [5] 山下洋史: "ランク・ヒエラルキーによるインセンティブ(RHI)とインターンシップ", 明大社研紀要, Vol. 44, No. 2 (2006)
- [6] 青木昌彦: 日本企業の組織と情報, 東洋経済新報社, 1989
- [7] 山下洋史: ランク・ヒエラルキーに関する研究, 明治大学社会科学研究所紀要, Vol. 38, No. 2, pp. 1-17, 2000
- [8] 山下洋史: 情報・知識共有の概念を基礎としたマネジメント・モデル, 東京経済情報出版, 2005
- [9] 松田健: "採用活動におけるインターンシップとインターネット", 第 34 回日本経営システム学会全国大会講演論文集, pp. 102-105, 2005
- [10] 浅井亮子: "企業の採用活動における二極化傾向フレームワークと組織の多様性", 第 34 回日本経営システム学会全国研究発表大会講演論文集, pp. 200-203, 2005

