

教員の視点

成功の鍵は大学・企業双方のメリットの明確化

私自身、研究科長に就く前はキャリアセンター長でしたので、文系のインターンシップをどのように実施していくか、企画を指示していました。文系全体と経営学では事情はかなり異なりますが、やはり文系全体を考えた時、研究インターンシップの実施には難しさを感じています。文系の博士前期の学生であれば企業への就職希望者は多いですが、理系と異なり、文系の博士後期課程の学生は、企業への就職を必ずしも希望しておらず、企業も採用候補の人材として考えていないからです。理系の場合は、研究の専門領域が企業にとって関心事となりますが、文系の場合はそうではありません。

企業の人事担当の中には、学部学生とゼミや共同研究を通してできるだけ長期間、多様な接点をつくることで、優秀で自社に適合する人材を確実に採用できるとお考えの人もいます。そう考えると、文系の博士後期の学生が研究インターンシップを通して、企業にその人の持つポテンシャルをアピールできるならば、キャリアパス開拓の可能性として期待できることになります。ですが、やはり長期でインターンシップとなると、それが「研究」にならなければ博士の学生にとって博士論文作成に時間を割けなくなるので、実施は難しいという風に感じています。

文系のなかでも特に経営学の研究対象は、基本的には企業の活動・行動です。したがって学生にとって研究インターンシップは、研究対象の中にフィールドワークとして入っていくという大きなメリットがあります。しかし、こちらから優秀な学生の推薦や、インターンシップ受入を依頼しても、企業側は対応する人材や時間というリソースを割かなければならず、メリットを感じてくれません。実際に受入を検討いただくには私自身の研究に関心をもってもらう必要があると考えました。そこで、はじめに私の研究室で実施している研究を三菱電機さんに紹介し、興味を持っていたくれたのが今回のお話のきっかけです。私が学生を指導することを前提に、共同研究的なインターンシップの実施を提案いたしました。

指導すると言っても、須賀さんと時折 Web 会議をして、今回の発表内容のコメントをしたり、インターンシップでの研究の進捗を

神戸大学大学院経営学研究科長
南 知恵子 先生



聞いて、進め方に助言したりはしますが、逐一指導したわけではありません。文系の場合、大学院在籍中も課程修了後も、理系のようなプロジェクトベースではなく、自分一人で研究を進める必要があります。また、物事の見方や概念形成が人文社会科学系では重要となります。自分の研究に必要な要素を自分自身で考えることが重要です。そこに到達するまでは多くの試行錯誤が必要ですし、研究プロセス上の失敗を避けることよりも、いかにリサーチクエスチョンを設定するかを重視する世界となります。今回須賀さんは研究インターンシップへの参加を通して実際に企業の様々な部分を見せてもらうことができ、外側からだけでは決してわからない内部の視点や感覚といったものの深い理解へとつながれたのではないのでしょうか。

企業にとっても、抱えている課題や悩みについて、我々経営学分野の研究者と一緒に考えることになれば、大きなメリットになるでしょう。その場合、企業側は大学教員に対してコンサルタント的な役割を期待するかもしれません。今回のケースでは、問題解決そのものよりもむしろ、そのテーマを共同研究的に実施することで、自らの、そして外の視点からの気づきを得られ、さらにはこれを通して社内が活性化することを期待しているように思いました。実際に研究インターンシップだけでなく、講演や共同研究などで企業と何かを一緒にするときには、互いにメリットがあり、かつ利益相反にならないようにうまく調整する必要があります。研究には倫理・ルールがあるので、どのように企業と共同するかは最初から明確にしておく必要があります。その点、三菱電機さんは目的がはっきりしており、インターンシップという機会をうまく活用されていると感じました。

個々の能力が正しく評価される社会になるには、労働市場におけるモビリティを高めて自身の能力を活かせる組織を見つけやすくする必要があります。そして個々のエンプロイアビリティ（組織内外で雇用され得る能力）を高める取り組みとしても、研究インターンシップを活用できるのではないかと期待しております。

未来を創る種づくり 研究インターンシップという挑戦

研究インターンシップは、学生、企業にとって有益であるといわれていましたが、これを普及、定着させることは大変困難なことでした。私たちは、複数の大学と複数の企業とがコンソーシアムを形成し、これまでにない新たなインターンシップのかたちを構築、普及、推進することでこの課題に取組んでいます。

大学コーディネーターが学生と大学教員、企業との間に入り、それぞれのケースに応じて個別に調整をはかることで、研究インターンシップの質が向上するとともに、量もまた拡大しています。インターンシップ実施に関するノウハウも蓄積し、すでにいくつかのグッドプラクティスが生まれつつあります。こうした事例を積み上げ、「人」と「知」の交流を続けることが、イノベーションの創出につながると私たちは確信しています。

一般社団法人
産学協働イノベーション人材育成協議会（C-ENGINE）

〒606-8302
京都市左京区吉田牛ノ宮町 4 日本イタリア会館 305
TEL: 075-746-6872 Mail: contact@c-engine.org
URL <https://www.c-engine.org>

C-ENGINE 研究インターンシップ詳細事例

Vol.13 2021
文系研究インターンシップへの挑戦

神戸大学 × 三菱電機株式会社

一般社団法人産学協働イノベーション人材育成協議会



学生の視点

「今後の可能性にも繋がる挑戦の場」 としての研究インターンシップ

須賀 涼太 さん
神戸大学大学院経営学研究科 博士後期課程3年

インターンシップ概要 ※D2時に実施
実施期間: 2020年10月1日～2021年3月31日(6か月)
受入先: 三菱電機株式会社 冷熱システム製作所
テーマ: 空調業界における製造業サービス化の現状分析と提案



今回6か月という長期に渡るインターンシップを実施された須賀さん。研究の一環としてインターンシップを実施したことで、自身の研究に重要な視点を獲得でき、さらに様々な分野を専門にする社員の皆さんと対等に議論・協働した経験が大きな自信となったようです。

——参加のきっかけについて教えてください

私の研究関心は大きく言うところBtoBマーケティングですが、ちょうどこの分野での研究インターンシップを実施してみないかというお話を、D1の終わりに指導教員の南先生からいただいたのがきっかけです。もともとはアカデミアで職を得たいと考えていたのと、ドクターでインターンシップという就職志向が強いと思っていたので、参加は少し悩みました。企業への就職かアカデミアに残るかを考えなければならなかったからです。でも、C-ENGINEの研究インターンシップでは「研究」の実施が重視されていた上、私自身の研究関心に非常に近い内容でのお話だったので、博士論文の研究にこのインターンシップが役立てられるというのではないかと思い、参加を決意しました。

——具体的なテーマはどのように決めましたか

実施前に、指導教員、企業の方々と面談して、企業側の要望を聞いた上で私の研究テーマである製造業のサービス化という現象について、受入先の冷熱システム製作所のケースで検討することにしました。数回面談を重ねて具体化した上でインターンシップを開始し、まずは業務用空調機の技術的側面や、市場の特性の理解から始めました。インターンシップの目標を適宜修正しながら進めたので、最終的な課題設定には時間がかかりましたが、丁寧にできたおかげで、その後の議論がどんどん深くなっていき、結果的には企業の方々からも興味深いと言っていた内容となりました。私自身、この過程を経て博士研究における重要な視点を獲得し、それが現在の研究の支えとなっています。

——開始前の事前準備、感じていた不安について教えてください

ある現象を研究対象としたとしても、視点や切り口を変えると議論が全く別物になるということがあると思います。なので、研究インターンシップが始まる前の事前準備期間には、自分自身がどのように研究を進めていきたいか、どのような議論をしたいと考えているか、研究の方向性をとことん整理しました。また、これとは別に、参加先企業の有価証券報告書等のIR資料を読み込み、分析し、どういった研究・活動に資源を割いている組織なのかということの理解に努めました。私には、データサイエンティストと呼ばれる人達のように確立したテクニックがないと思っていたので、はっきりと自分の武器を示せないし、今持っているテクニックだけで通用するのだろうかという不安に感じていました。しかし、実際に始めてみると、頼りないと思っていた自分のテクニックも意外と活躍したので、できることをしっかり実施することが大事だということに気づかされました。

——インターンシップ期間中はどのように過ごしましたか

3か月目までは2週間に1回出社して、出社した日にはご担当いただいた京屋さんに、製造現場の見学やヒアリングなどさまざまなプログラムを組んでもらいました。次回出社までの2週間での課題を決めて、

企業の視点

博士学生が活躍できる フィールドの広さを再確認

三菱電機株式会社 冷熱システム製作所
空調システム製造部 ソリューション先行開発課

課長 河合 和彦 様
専任 京屋 貴則 様



——受け入れを決めた経緯について教えてください

河合（以下敬称略） C-ENGINE 事務局を通じて、製造業のサービス化を研究している博士学生のインターンシップ受け入れのお話を伺い、部門横断的な活動をしている我々の課にて受け入れる運びとなりました。課の目標は、ソリューション事業化として、今までにない価値を顧客に提供することです。従来の知見だけに留まらず、新しい活動が必要不可欠な業務ゆえ、経営学を研究されている博士学生の視点に非常に興味を持ちましたね。技術部門で文系学生を受け入れるのは初めてでしたが、課員の出身が営業、空調の設計や、制御、研究所等、様々な分野という特徴があるので、それほど違和感ありませんでした。

京屋 同質の人だけが集まっても発想の糸口はどうしても限られてしまいます。物理や化学の世界だと、限界や到達点は論理的に予測しやすいですが、今回のテーマとした製造業のサービス化や、マーケティング、ソリューションといった世界は、A をすると B になるという因果関係が必ずしも正しいとはいえない難しさがあります。経営学で我々の取り組みを解いてみる良い機会になるだろうと捉えていました。

——6か月と長期の実施でしたが、どんな工夫をされましたか

河合 最初に指導教員の南先生と打合せをさせていただいた時から、長期、具体的には半年程度の期間を設定し、須賀さんご自身の研究活動とも両立できるように隔週、月 2 回出社してもらうという計画を立てました。このペースでしたので、長期の割には、比較的互いの負担を減らしながらも、検討課題設定や調査計画、その準備などをテンポよく進められました。

京屋 空調冷熱（≒エアコン）に関する基礎知識がないと深い議論が難しいため、知識習得の期間が必要という意味でも、短期ではなく長期が正解でした。最初の計画段階で、基礎知識習得、ヒアリング調査、仮説検証の 3 フェーズを設定し、着実に成果を積み重ねていけるようにしました。ただし、知識習得については苦労されたみたいですね。とはいえ、そこはさすが博士学生で、ずっと手取り足取り教えるというよりも、滑走路の期間だけフォローすれば、離陸してからは我々と対等な議論を展開できていました。振り返ると 2 週間ごとに続出する分析候補を前にした本人のやる気は大きかったですし、加えて経営学的視点で理解する能力も非常に高く、優秀だったと思います。終盤が近づいた段階では、私が想定していたゴールよりももっと上を目指したいという本人の意向が出たためそれを尊重し、よりスケールの大きな課題解決に向かって協働できたと感じています。

今回特有の工夫といえば、新型コロナウイルス感染拡大の影響が大きくなり、計画、活動の修正が必要となりました。例えば、IT ツールを使ったりリモート会議では、意見交換の効率低下だけでなく意思疎通の壁ができてしまう。そこで、発想を転換し、リモートの利点活用で米国の MBA コース受講中の社員にも議論に参加してもらうなど、現実的な解決策を積極的に取り入れ、社会的制約の悪影響を補う努力をしました。

——今回のインターンシップの成果をどのようにお考えですか

京屋 アカデミックな社外の観点から我々を分析する。データを提供する事にはなるが、その代わりに我々が必要としている知見が得られる。そういう Win-Win の関係を目指しました。我々が冷熱システム製作所内で取り組んでいるソリューション事業化に対しては程度の差はあれ従来の事業関係者の理解を得る事が難しい一面があると感じていました。そこでこの機会に、所内・組織横断で、空調冷熱事業のサービス化認識調査を実施してもらいました。得られた結果は予想を上回る良い傾向で、本当に驚きましたね。

河合 単にコメントを社員から引き出すだけなら我々自身でも可能かもしれませんが、経営学的手法で分析し、科学的データとして解釈可能にするという一連の課程を実践できたのではないかと思います。組織としての意識を多角的に分析し得た結果・課題は、今後の我々の活動のひとつの指針と成り得る成果です。

京屋 他の成果としては、大学側との接点ですね。所内は、従来の空調に関連する技術や営業では日本トップクラスの専門家集団です。ですが今回、狭い領域に閉じることなく、経営学的視点やマーケティング、サービス化への関心が非常に高いという一面が見られましたね。南先生のご講演や、南先生の下で研究を進めている博士学生との研究交流の機会を設定すると、多くの社員が参加を希望してくれました。

河合 成果報告会には、所長 / 副所長や部長級幹部にも出席してもらい、須賀さんの指導教員の南先生もご参加いただき、まさに産学での研究交流をインターンシップという切り口で目の当たりにできました。やはり著名な先生に直接かかわっていただけると、所内でも興味を持つ人は多いです。ヒアリング等では多くの社員を巻き込みましたので、普段の業務では接する機会が少ない経営学専門の博士学生との議論という刺激は、意識の活性化に非常に効果的に働いたと思います。

また、今回のインターンシップを通して、須賀さん自身に、文系の職種ではなさそうなところにも活躍できるフィールドがあることを知ってもらえたと、我々自身も、文系であっても博士研究を続けてきた学生が活躍できるフィールドの広さを感じました。

京屋 文系・理系の違いよりも、学生個々人のポテンシャルをしっかりと活かすことが重要なんだと思います。だからこそ、マッチングが重要なんですね。企業に来て経営活動を掘ると、論文ネタがそここに眠っています。学生の皆さんには、人類に対して新たな知を問うドクターとして、須賀さんのように是非果敢にチャレンジして欲しいです。

