

## 観光インターンシップにおけるキャリア開発効果の国際比較

太田 和男

はじめに

観光インターンシップ（本論では、主にホテルインターンシップを指す）の有効性をキャリア形成効果の観点から研究し、わが国において最も有効かつ実現性のあるインターンシップモデルの構築を目指す。

キャリア開発<sup>①</sup>に着眼した判断を、大学観光系学部、観光系企業、実習学生の三つの視点から、観光インターンシップを一般ビジネス分野における文系インターンシップと対比しつつ、日米を中心とする国際比較により行う。本研究により、最もキャリア形成効果が高く、観光企業、観光系学部にも有効とみられる観光インターンシップを導出し、そのモデルを提示する。三側面についての国際比較はつぎのような指標について実施する。

第一には、観光系学部のインターンシップが、自己実現への寄与度の高いキャリア開発型か否かを、実習期間、必

修制・選択制の別により判断する。

第二には、観光企業が、キャリア開発という視点からインターンシップを実施しているか否かを、採用責任者へのインタビュー、インターンシップ経験者の採用率、インターンシップ経験の有無による採用後のパフォーマンス比較から検証する。

第三には、観光業務は、一般ビジネス分野の総合職に比べ、インターンシップ実習の必要性が高いのか否かについて考察し、さらにその理由について検証する。

本来的に、観光業では米国で見られるように、「専門的」な座学によるホスピタリティ・マネジメントとインターンシップによる第一線におけるホスピタリティ・マネジメント修得効果とがあいまって、顧客満足を与えるホスピタリティを具現化する。これは、わが国でも理系がその「高度専門性に裏付けられた即戦力」を要請されるため、インターンシップを必修としていくことと同様の必要理由である。これらの場合、理系学科、観光系学科卒業生に要請される共通の能力水準は、専門性に裏付けられる顕在的な即戦力の保有である。

顧客対応時のホスピタリティ・マネジメント適応能力を強く求められる観光インターンシップにおいては、専門能力修得を目的とするキャリア開発型、すなわち米国型のインターンシップ実習が要請されると考えられる。

これに対し、わが国の一般ビジネスの文系総合職には、専門能力ではなく潜在能力評価を評価し、就職後、OJTや企業内の知の伝承という社内教育によりキャリア開発をすすめてきた。このため、一般ビジネスの文系総合職が参加するインターンシップは、進路決定を主目的とする就業体験型(キャリアガイダンス型)がほとんどである。

## 1. 研究目的と仮説

本論の研究課題は、観光インターンシップが学生のキャリア形成に果たしている機能について、ホテル、旅行会社など観光企業の生産性向上に貢献する人材を供給できるのかという視点から深掘りし、わが国におけるその秀逸なモデルを提示することにある。

研究方法は、観光先進国である欧米、特に米国のホテル・インターンシップについて、大学の観光系学部・学科での取り組み、観光企業（特にホテル）の取り組み姿勢、観光インターンシップと一般ビジネス型インターンシップとの比較の三点について、キャリア開発との関連に着目して、先行研究の知見、アンケート調査やインタビュー調査による実態認識を国際比較の視点から統合、解釈する。

本研究を通して、わが国大学の観光系学部・学科がキャリア教育効果を高め、観光企業の人材育成・人材供給源として、観光業志望人材の自己実現努力を支援するようなインターンシップのあり方に迫りたいと考える。秀逸な観光インターンプログラム、カリキュラムのあり方を探求することが最上位の命題である。

こうした研究課題にこたえるため、次の三つの仮説を置く。

第一の仮説は、日米の大学の観光インターンシップの位置づけの差異が、就職における観光インターンシップの評価に決定的ともいえる影響を与えていることである。米国の観光系大学学部では、インターンシップをキャリア開発の一環としてとらえるのに対し、わが国ではキャリアガイダンス（就業体験）としてとらえる傾向が強く、これが彼らの就職決定力の差をもたらしている。

米国の観光系学部では、専門能力を修得させて学生を送りだすために、インターンシップを長期の必修科目としている。米国の大学の場合、学卒者を専門分野の能力保持者としてとらえ、インターンシップを他の座学の科目と共に、職場への重要な接続課程として対応する。その結果、実習経験学生の実習業界への就職決定率が二〜四割と高い。

これに対し、わが国の観光系学部では実習を就業体験による進路明確化の手段として認識するにとどまり、キャリア開発の中核と考えないため、短期の選択制がほとんどであり、直接的な就職候補先としては考えない。

第二の仮説は、受け入れ機関である観光企業におけるインターンシップの位置づけについてである。米国では、インターンシップを優秀な人材登用の入り口でありキャリア開発の一環と位置付けるのに対し、わが国観光企業では人材開発とは切り離して、単に就業体験の場として対応していることである。専門の即戦力獲得をめざし、観光インターンシップをその重要な場と位置づける欧米に対し、わが国のホテルなどの観光企業は、実習をほとんど評価しない。このため、学生自身もインターンシップ先を直接的な就職先対象先とはみなさないで、進路決定のさいの有力な情報源、あるいは就業体験の場と受け止めている。

第三の仮説は、観光インターンシップは、総合職志望の文系学生による一般企業などのオフィスでのビジネス就業体験（以後、一般ビジネス就業体験という）に比べて、ホスピタリティ・マネジメントを体現する専門性が濃いので、就職後の即戦能力を身につけるためには、長期・必修型実習が必然とされることである。しかし、わが国でそうならぬのは、3―2(5)で述べる通り一括採用システムという雇用慣行のため、観光インターンシップは単なる就業体験とされ、採用の際の参考指標にされないからである。

本論文の結論としては、仮説一から仮説三までについて、先行研究、アンケート調査やインタビューによりおおむ

ね検証しえたと考える。インターンシップを観光におけるキャリア教育充実の重要な一環として、観光分野のホスピタリティ・マネジメント能力、顕在的能力を教育手段としての一翼を担いうるようなプログラムとカリキュラムの導入を提案するための研究基盤はできたといえよう。

仮説の検証過程で明らかになったことは、先ず、わが国観光業界を巡る環境は、海外からのインバウンド旅行者の急増、外資系巨大ホテルチェーンの急テンポでの本邦進出という急激なグローバル化の中で、人材のホスピタリティ・マネジメント力の強化を迫られていることである。次いでその結果、国内においても外資系ホテルを中心に、インターンシップ経験者の雇用比率が一般企業よりも若干高くなってきたとみられることである。一方、観光系学部・学科におけるインターンシップの認識も、欧米型の出口志向にシフトする兆しが見られる。しかし、国内大学観光系学部のインターンシップ認識が、新卒一括採用による面接重視、大学のブランド重視、専門的スキルの無視、潜在力重視などを背景にしているだけに、容易に、長期必修のキャリア開発志向、即戦力志向に切りかわるわけではない。

わが国の観光インターンシップが就職に結びつく割合は、米国に比べ著しく低いものの、文系の就業体験型ビジネスインターンシップよりはやや高い。しかしながら、終身雇用、新卒一括採用、ターゲットینگ校制という潜在力重視のわが国の雇用環境は、即戦力重視の欧米との差異が際立って大きい。このため、本邦の観光インターンシップが、グローバル化の大潮流の中で、欧米型のキャリア開発志向型に接近するとしても、その歩みは緩慢なものになるであろう。

## 2. 研究方法

本調査研究は、科研費による「観光インターンシップがキャリア形成に及ぼす効果」の課題の下に、太田和男(武蔵野学院大学)、那須幸雄(文教大学)、千葉隆一(文京学院大学)、渡辺昇(武蔵野学院大学)の四名によるチームが共同研究として実施している。<sup>(2)</sup>

研究方法は、以下に述べる通り、アンケート調査、インタビュー調査を日米独英の観光系大学学部、観光系学生、観光企業(ホテル)に対して実施し、新たに得た知見を先行研究などととも統合し、解釈する国際比較とした。<sup>(3)</sup>

二〇一一年八月、米国のコーネル大学、セントラルフロリダ大学、ヒューストン大学、二〇一二年八月にはハワイ大学、二〇一三年にはネバダ大学の観光系学部教職員や学生にインタビュー調査を実施した。またその際、ヒューストン大学では大学生には、アンケート調査を実施し、三六票の回答、うち三〇票の有効回答を得た。次いで、二〇一二年五月、二〇一三年二月に実施したアンケート調査では、日本のホテル宛に合計三〇五票発送して、四九票の回収、米国のホテルに二七七票発送して二〇票の回収であった。また、米国観光系学部におけるインタビュー調査を二〇一一年から二〇一三年まで実施した。さらに、米国におけるインターンシップ生のアンケート調査を二〇一一年に、米国の三つのホテルの人事担当者へのインタビュー調査を二〇一三年に実施した。さらに、独逸の五大学、一〇ホテル、一旅行社、一航空会社、英国の二ホテル、一旅行社、一航空会社についてアンケート調査などを実施した。日米独英の観光インターンシップに関するこれらの調査結果を先行研究と統合して、研究課題について考察することとした(太田、二〇一二、二〇一三)<sup>(4)</sup>(太田・千葉・那須、二〇一二)<sup>(5)</sup>。

表-1 米国大学観光学部のインターンシップ

大学観光学部	必修・選択	実習年次	単 位	実習期間
セントラルフロリダ大学 ホスピタリティ経営学部	必修 (有給が条件)	1. 2. 3. 4年	3単位 = 1単位×3回 (1単位=400時間)	800時間~1000時間
コーネル大学ホテル経営校	必修	1. 2. 3. 4年	2単位以上 (1単位=400時間)	最低800時間
ヒューストン大学コンラッド N. ヒルトンホテルレスト ラン経営校	必修2単位 選択2単位	1. 2. 3. 4年	3単位 = 1単位×3回	有給200時間+ 無給90~200時間
ネバダ大学 ホテル経営学部	必修	3年	3単位	有給200時間+ 無給90~120時間

仮説検証のために、アンケート調査の解釈と合わせて先行研究を検証し、米国観光学学部における教員およびホテルの人事担当者とのインタビューを実施したが、それらの内容の一部は太田(二〇二一、二〇二二)がすでに報告済みである。

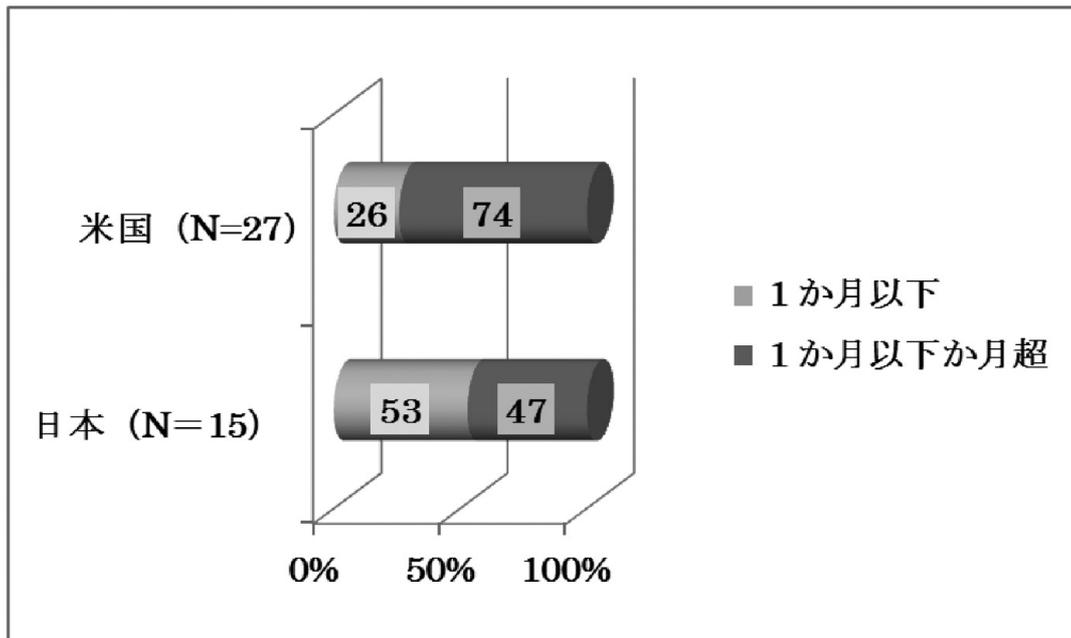
### 3. 調査と先行研究による仮説の検証

3-1. 仮説一 観光インターンシップのキャリア開発効果を重視する米国の大学に対し、国内観光学部はキャリアガイダンス(就業体験)を重視すると考える仮説の検証

(1) 欧米の必修制、長期型とわが国の選択制、短期型に見るそれぞれの背景  
 大学観光学部がインターンシップによるキャリア開発を目指しているかどうかは、他の条件が同一であれば、実習が必修制か否か、長期型であるか否かに表れている。インターンシップが学生のキャリア開発を目指すのであれば、必修制かつ長期型でなければ、ホスピタリティ・マネジメントという専門性の高い能力の養成という目的を十分には達成しえないからである。

観光インターンシップがキャリア形成にきわめて効果的として重視する米国の場合には、表1に見る通り、大学の観光学部では、インターンシップをすべて必修としている。

図-1 観光インターンシップ期間の日米比較 (%)



(注) 日本はホテル・アンケート、米国は学生アンケートによる。

わが国では、観光系学部であってもインターンシップを必修とするところは、きわめて少ない。

それは、国内観光系学部のインターンシップがキャリアガイダンス（就業体験）型にとどまっており、キャリア開発型の米国とは異なっていることにもよる。国内観光系学部でもインターンシップを必修とするところが少ないのは、入学時に必修を承知していても、志望先企業がないなどさまざまな理由からインターンシップを忌避する学生があらわれるためである。

わが国の学生の進路を決定する時期は、新卒一括採用により、志望業種を決める必要性のうすい総合職採用が主体になるため、おおむね大学三年生ごろになるであろう。学生がそのような状況にあるので、進路を明確にするための情報が、インターンシップにも求められる。したがって、インターンシップは、就業体験（キャリアガイダンス）型中心になってくる。

もともと、国内観光系学部に入学者は、観光業界を少なくとも一進路として考慮しているであろう。しかし、その決意のありようは柔軟であるから、大学観光系学科がポリシーと

して、ホテル従業員やCAなど特定の専門業種の能力要請に特化したカリキュラムを用意しているケースはあまり見られない。観光業分野の専門能力養成は、わが国では専門学校に任せている。

これに対し、ホテル従業員など特定業種への就職を決意して観光系学科に入学する学生の多い米国では、インターシップを含めて卒業までに専門能力を習得させるカリキュラムを用意する。米国の観光系学部でインターシップを必修制・長期制にできる主因は、一五歳までには、進路を明確に決定しているからであるとされる<sup>6)</sup>。

米国観光系学部の実習期間は、最低三〇〇時間以上であり、一〇〇〇時間まで認める場合もある。三〇〇時間は週四〇時間労働とすれば二か月弱であり、一〇〇〇時間となれば、六か月超に達する。わが国の観光インターシップ期間が二週間程度となっているのと対照的である。

観光インターシップは、わが国では就業体験型にとどまっているのに対し、米国は採用直結型であるため、大学もその環境に対応してカリキュラムを整備し、インターシップも長期必修としている。

また、インターシップは長期になるほど、実習生の観光業への適性の有無や、学習が必要な方向などを明確にする機能を有する。

## (2) 観光インターシップが就職直結となっている度合

平岡(二〇〇五)は、観光インターシップと就職の関係について、二〇一二年の「北海道ホテル業界インターシップ事業に関する研究」で報告している。同研究は、北海道の九ホテルの従業員に対し、アンケート調査を実施し、これを回析した結果、次のような結果を得たとしている。まず、観光インターシップの必要性は認められた<sup>7)</sup>。次

に、インターンシップが企業に対する貢献では、実習生における「業務適性の把握」が最大の利点である。

そしてさらに平岡(二〇〇五)はこの結果を受けて次のように指摘している。「ホテル業界では、インターンシップは採用活動の一環という意味合いを持つ。したがって、参加学生は卒業後にホテルへの就職を意識するのであるならば、選考が始まっていることを意識して参加しなければならない。」

平岡の指摘は納得できるものであるから、わが国でも観光インターンシップが観光企業に就職する際の重要な切り札となつてよいはずである。

実際、わが国の観光インターンシップの就職直結率は、他産業比ではわずかに優位にあるとみられる。

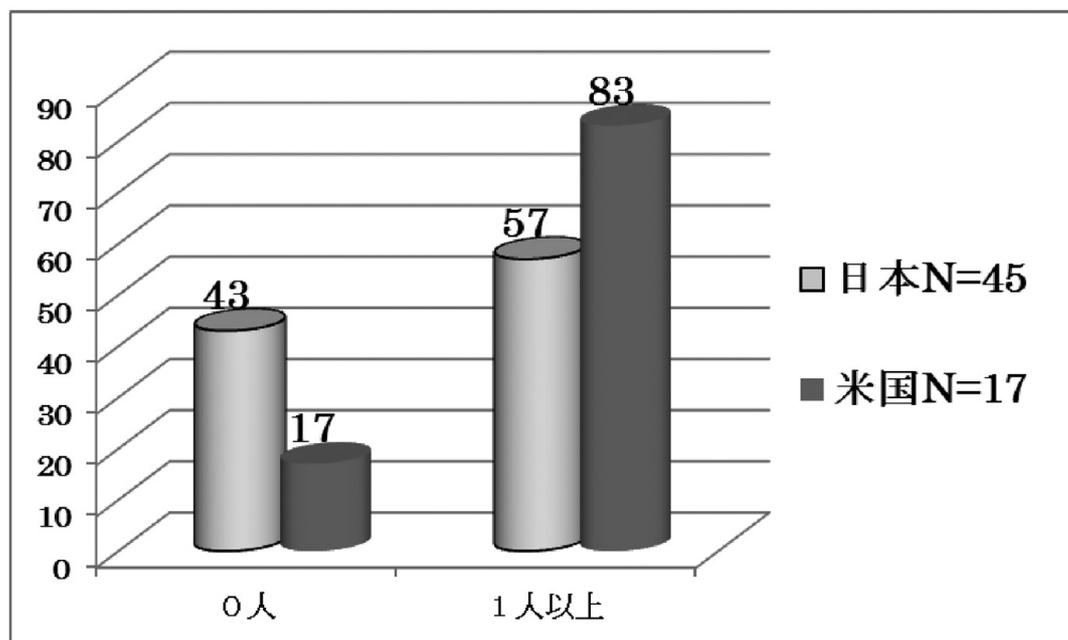
しかし、米国比ではかなりの低水準である。

米国の観光インターンシップにおける就職と日本のそれとの比較についての先行研究には、前述の太田(二〇一二、二〇一三)がある。同研究では、米国の大学観光学部インターンシップは、長期必修型であり、実習未経験者に比べ、インターンシップ先への就職や就職活動全般に有利であることを検証している。

米国の場合、観光業への就職にインターンシップがいわば不可欠な手段となつていていることは、①観光系学部がいずれもインターンシップを必修としていること、②さらには、採用者のうちに占めるインターンシップ経験者が未経験者のそれを大きく上回っていることからもうかがわれる(図2)。

ここで、観光インターンシップと就職との関係について、太田・那須・千葉が二〇一二年度、二〇一三年度に実施した「インターンシップに関するアンケート調査」により、考察する。このアンケート調査は、①国内ホテル、②海外ホテル、③米欧の観光インターンシップ経験学生に対して、実施したものである。

図-2 ホテルの採用時に占めるインターン経験者の割合 (2011~2012年) (%)



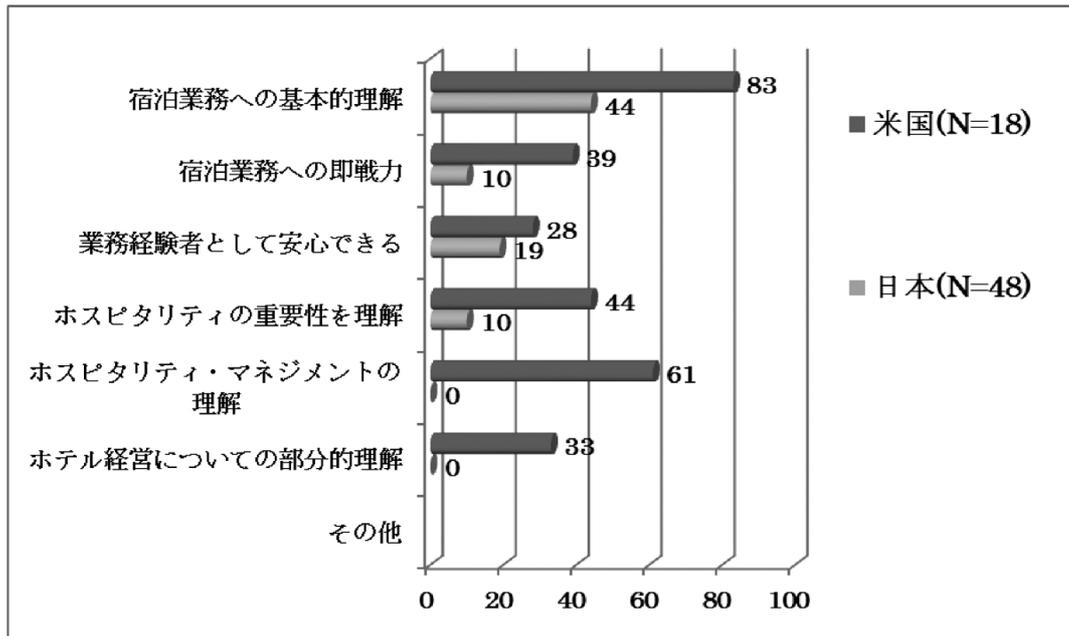
米国では、「採用者のうちに占めるインターンシップ経験者はゼロ」と回答したホテルが一七%であるのに対し、日本では四三%に達している(図2)。明らかにホテル業における就職直結度は米国で高い。このように米国でインターンシップの就職直結度が観光インターンシップで高い理由は何か。

第一の要因としては、米国のホテルは、長期のインターンシップ経験者を即戦力として評価し、採用していることがあげられる。第二には、米国の観光系学部生は、インターンシップを就職、または進路確定のためと明確に決めていることが多いことである。

### (3) インターンシップ経験者を採用する理由

インターンシップ実習経験者を採用する理由としては、米国では、「宿泊業務への基本的理解」をあげるホテルが八三%に達し、次いで、「ホスピタリティ・マネジメントの理解」が六一%、「ホスピタリティの重要性の理解」四四%と続いている(図3)。国内のホテルでは、「宿泊業務への基本的理解」をあげるものが四四%で最も多く、次いで「業務経験者として安心できる」が

図-3 ホテルにおいて実習経験者を優先採用する理由 (%) 複数回答



一九%である。複数回答可としているにもかかわらず、本邦ホテルで採用理由について回答するケースが全体として少ないのは、インターンシップ実習を採用時にほとんど評価していないためといえよう。一方、米国のホテルが、全項目で、わが国ホテルを大きく上回っていることは、インターンシップ実習を最大の採用要因と位置づけていることによる。

大学・企業とも短期インターンシップを形式的に行うのみで、潜在能力重視、ブランド重視での採用を実施する本邦観光企業と、長期インターンシップ実習により、顕在能力、顕在適性を明確に把握して採用し、キャリア開発をおこなない、生産性向上につながる米国観光企業とは、採用理由は明らかに異なる。

### 3-2. 仮説二 インターンシップをキャリア開発の一環と位置付ける米国観光企業に対し、わが国観光企業

にはその意識が全くないとする仮説の検証

#### (1) 観光企業によるインターンシップ生の配属先

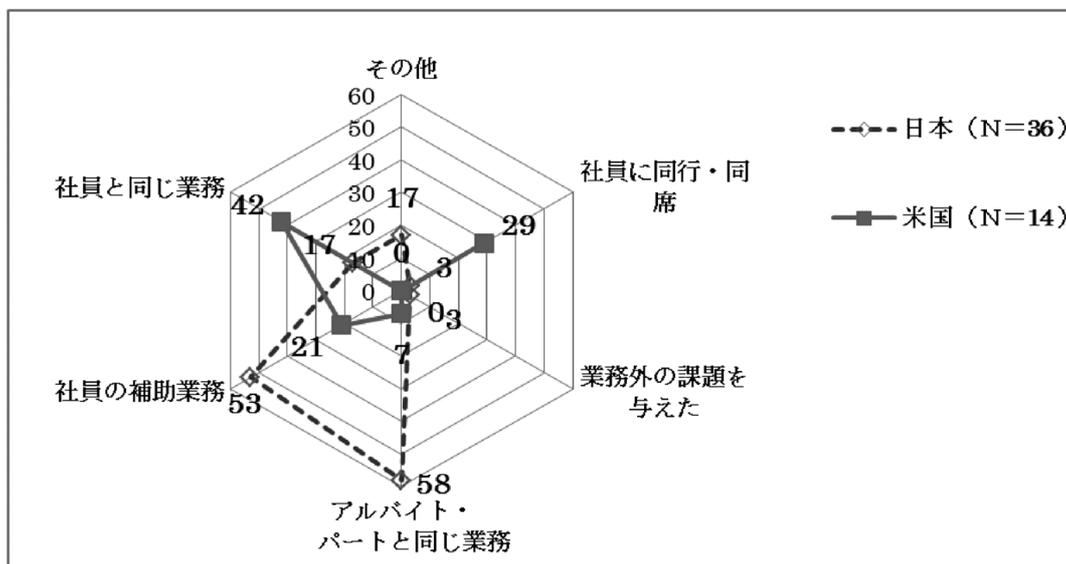
この仮説を検証するために、米国の三か所のホテルの採用担当

表-2 インターンシップ実習生の配属先 (%) 複数回答

	日本 (N=36)	米国 (N=14)
その他	6	29
管理	15	86
客室	42	43
調理・料飲	99	57
フロント・ベル	64	36

(注) 管理は、企画、営業・情報、総務・広報、人事・経理の合計。

図-4 インターンシップ生の業務内容の責任度合 (%) 複数回答



マネージャーにインタビューしたところ、インターンシップはホテルの人材のキャリア開発の一環として考えているという回答を得た。

アンケート調査でも、インターンシップ実習時の配属先をみると、米国では管理部門に八六%配属し、下級管理者としてのホスピタリティ・マネジメント能力の適性をみると同時に、即戦力養成を推進するなど、キャリア開発に資する姿勢が表れている。それに対し、日本では九九%が、単純労働分野である料理飲食部門に配属している(表2)。

次に、インターンシップ生の業務内容の位置づけを、「業務内容の責任度合」からみると配属の意味が一層明確になる(図4)。米国では、「社員と同じ業務」

表-3 インターンシップ実習生の受け入れ理由 (%)

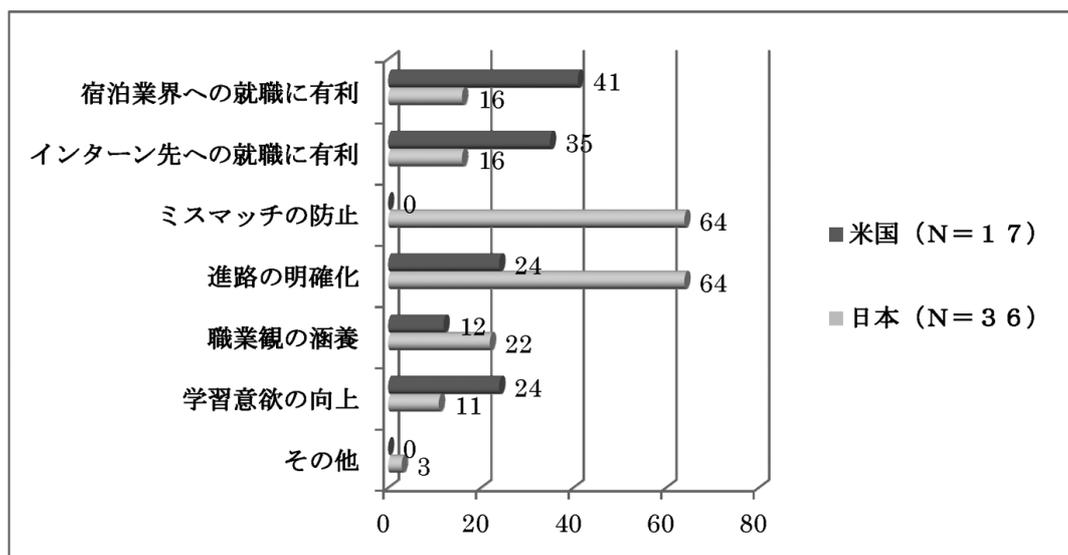
	日本 (N=36)	米国 (N=17)
良い人材の採用に有利	28	59
社会貢献	69	0
社員の活性化	33	18
労働力の確保	14	24
企業名の認知度を高める	8	18
その他	6	18

及び「社員に同行・同席」という社員と同等の責務をあたえられる割合が高いのに対し、わが国では、アルバイトと同じ業務、社員の補助業務しか与えられていない。こうした、インターンシップ生の業務責任度の差異は、大学観光学部の教育内容をかなり反映しているといえよう。

実習に人材開発の一環としての位置づけをあたえているか否かの傍証は、次の事実からも得られる。

まず、実習生受け入れ理由について、米国では「よい人材の採用に有利」が最多の五九%に達しているのに対し、わが国では、それは二八%にとどまり、「社会貢献」が六九%で最多となっている（表3）。次に、実習生に課す業務内容が、米国では、「社員と同じ業務（企画・営業・情報・総務・人事・経理・広報・客室・調理・料飲・フロント・ベルなど全般）」が四三%でトップであるのに対し、わが国では一七%にとどまり、「アルバイトやパートと同じ業務」という単純業務（調理・料飲など）が五八%を占めている（図4）。ちなみに「実習生に求めるもの」については、米国では最多が「専門的能力」五三%、次いで、「ホスピタリティ・マインド」四七%であるのに対し、日本は、「積極性」が最多の八一%、次いで「ビジネスマナー（接客適性）」が五八%と続いている。これは実習修了者に対する期待能力の差異を反映している。すなわち、ホテル実習修了者には、米国では専門分野における即戦力を要求するのに対し、わが

図-5 インターンシップの効果 (%) 複数回答



国では一般ビジネス業務への汎用性のある適応能力を求めているのである。このような実習修了者に対する期待能力の差異は、当然に実習期間の差となって現れてくる。専門能力の修得には長期実習が必要であるし、汎用的な適応能力であれば短期で十分となる。

## (2) インターンシップの効果

観光企業のインターンシップの効果についての見方は次の通りである。まず、欧米企業では「宿泊業界への就職に有利」が四一%と最も多く、「インターンシップ先への就職に有利」が三五%で続いている(図5)。これは、インターンシップを採用の前提、ひいてはキャリア開発の一環としてとらえていることを示している。

一方、わが国では、「ミスマッチの防止」、「進路の明確化」がそれぞれ六四%で最多であるのに対し、「就職に有利」、「インターンシップ先への就職に有利」はそれぞれ一六%にすぎない。これらの指標は、観光インターンシップが、キャリアガイダンス、就業体験としてとらえられていることを示している。

米国での調査では、インターンシップ経験者は離職率の引き下げ、す

表－4 米国における入社5年後の定着率

自社のインターンシップ経験者	63.5%
他社のインターンシップ経験者	63.8%
インターンシップ未経験者	57.2%

（出所） 資料：経済産業省・エティック「産学連携によるインターンシップのあり方に関する調査報告書」平成25年

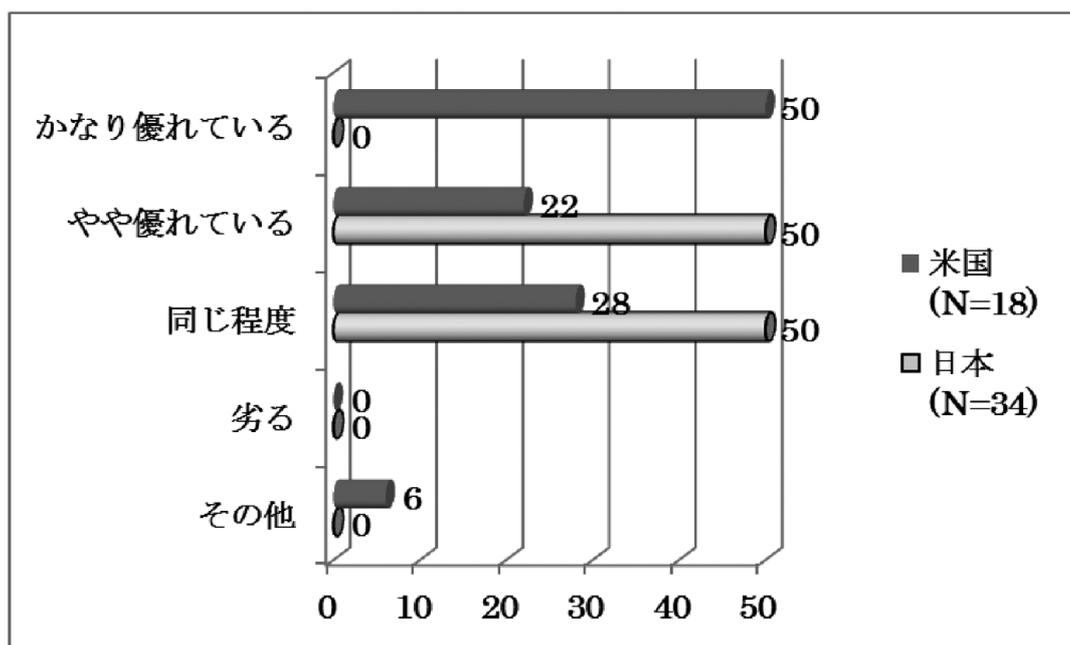
なわちリテンション率（定着率）の向上に貢献しているとされている。実習経験者のリテンション率は、未経験者に比べて高く、自社でのインターンシップ経験者だけでなく、他社でのインターンシップ経験者も定着率が高いと、指摘されている（表4）<sup>8)</sup>。米国のように、インターンシップがいわば就職の前提になっている場合でも、実習経験者のリテンション率が高いことは注目されることである。観光業界でも実習経験者のリテンション率が高いのであれば、就職先におけるキャリア開発に有効となろう。

### （3） 観光実習経験者の採用後パフォーマンスにおける顕著な日米格差

観光インターンシップ生の採用後のパフォーマンスには著しい格差がみられる。

観光実習生の採用後のパフォーマンスの企業評価が、「かなり優れている」とされるのは、米国のキャリア開発型観光実習経験者で五〇%であるが、わが国ではゼロである（図6）。これは、日米の観光インターン生に求める能力の差異の反映でもある（後述3-3(3)参照）。観光インターンシップ生に求める日米の能力差は、実習生の①実習目的についての認識・覚醒、②実習効果の認識度合いによる自己効力感の向上度などの差となり、③以後の人生におけるキャリア開発力の格差となつて現れると考えられる。ホスピタリティ・マネジメント経営力の修得度において、米国の長期観光インターン経験者はわが国のキャリアガイダンス型短期観光実習経験者よりも格段に高いので、彼らは就職活動や観光企業において、「やれば

図-6 ホテルインターン生の採用後のパフォーマンス (%)

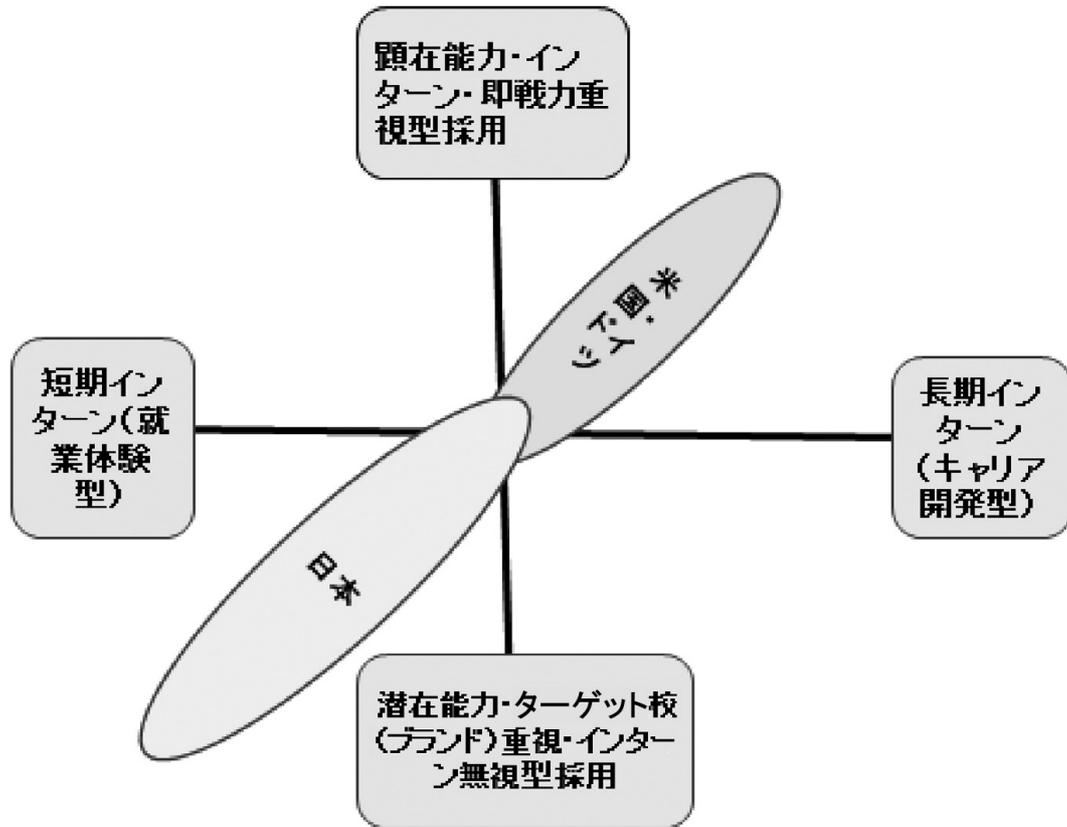


できる」という強い自信を有し行動するようになると考えられることは、太田(二〇二二)が既におおむね指摘しているところである。それが、結局は米国型キャリア開発型観光インターンシップの就職後の高いパフォーマンスとなっている(図6)。

#### (4) キャリアガイダンス型とキャリア教育を目的とするキャリア開発型

インターンシップは、就業体験重視のキャリアガイダンス型とキャリア教育を目的とするキャリア開発型に、大きく分類される<sup>9)</sup>。われわれの調査により明らかになったのは、米国の観光インターンシップはキャリア開発型であるが、国内の観光インターンシップは、就業体験重視型ということである。わが国観光産業の就業体験重視型では、あらかじめ、業務を経験することにより、進路を明確化し、働く意義を意識し、企業業務を部分的に体験することを通して、就職後の適応力を高めることになる。それでも、インターンシップ未経験者にくらべれば、実習により情報収集して進路決定するので、リテンション率は高くなるはずであり、間

図-7 新卒採用のタイプ別国際比較モデル



接的に生産性向上に貢献しよう。

一方、米国のキャリア開発型は、就職直結度が高く、インターンシップ実習企業に就職し、その生産性向上に即戦力として貢献する。加えて就職後も経験者は未経験者比、リテンション率が高く、他の条件が等しければ生産性向上により寄与する。したがって、産業への生産性向上への貢献度は他の条件を同一と仮定すれば、米国型のキャリア開発型の方が、わが国の就業体験型に比べ生産性向上に資するといえる(図6参照)。

(5) わが国観光産業の雇用環境とキャリア開発型インターンシップ

では、なぜ国内観光業界が、短期の就業体験型(ガンドインス型)を中心に実施し、米欧で実施されている長期のキャリア開発型インターンシップを積極的に導入しないのか。

背景にあるのは、第一には新卒一括採用、定期昇給、

終身雇用という日本型雇用環境である。

新卒一括採用システム下での、近年における大学のユニバーサル化、ネット社会化の進行により、多数のエントリーシートからの選抜採用は、観光企業にも同様の採用システムを強制する。仮に、コストと時間のかかるインターンシップ経験者にしぼった場合、インターンシップが、企業における指導者やスーパーバイザー不足などから普及していないわが国では、十分な応募者が集まらないからである。

大企業は、膨大なエントリーシートによる応募者の中から、逆選択の弊害を防ぎ優秀な人材を採用するために、ターゲット校制度やSPIなどによりしぼりこみ、面接で選考する方法をとる。観光企業も、インターンシップの重要性は一部では理解しているものの、それがキャリア教育の一環として定着しているわけではないので、新卒一括採用システムの中でエントリーシート、SPIなど筆記、面接により、採用する。それは、潜在力重視、ブランド重視、面接重視の選抜である。そのような逆選択回避を意図した「欠点の少ない学力優秀な」人材を採用する方式が、顕在力重視、実習重視で選抜し、人材採用を実施する米国型募集方式に比較して、効率的と言えるかどうかは議論のあるところであろう。

観光産業では、ホスピタリティ、おもてなしが実践されなければならない。顧客に対し満足を与えられるのは、キャリア開発型長期インターンシップ実習などによりホテル業務を実際に遂行した際、高いパフォーマンスを発揮した人材であろう。したがってインターンシップ実績を評価して、選抜・採用する米国型人材採用方式は、ホテル経営にとつて極めて効率的であり、国際競争上優位に立つことになる契機となっていると考えられる。

第二は、インターンシップはわが国に輸入された教育形態であり、文系学部では、教育機関、企業双方に、キャリア

ア開発型として定着しないまま、多くの場合、形式的な就業体験型としてとどまっていることである。就業体験型インターンシップは、就職先の業務内容の認識度向上を通して、進路の明確化をもたらし、リテンション率の向上、離職率の低下に寄与する。しかし、それは、インターンシップが就職に直結し、キャリア開発の一環として作用する米国型の段階に至っていないことを示す。

第三には、(社)日本経団連などは、インターンシップを、「選考活動とは一切関係のない就業体験を伴う五日間以上のプログラム」と定義づけていることである。このため、観光企業が採用試験のためにインターンシップを実施することは、事実上きわめて困難である<sup>10)</sup>。

ところで、厚生労働省「新規学卒者の離職状況に関する資料」によれば、日本の宿泊業、飲食業サービス業における大卒三年目の離職率は五七%と産業中トップの高さである<sup>11)</sup>。これは、日本型の新規一括採用システムが観光産業に、効率的でないことを示しているとみられる。

グローバル化が急速に進行している現在、キャリア開発型インターンシップが、採用時の最重要な考慮条件となるようなシステムを観光産業が導入することは、国際競争力維持の観点から、喫緊の検討課題となっているものと思われる。もちろん、このキャリア開発型インターンシップを採用時の重要な考慮条件とするかどうかは、わが国観光企業のポリシーにゆだねられる。また、そのさい、青田買いにつながることをないように、観光企業の採用開始時期などに歯止めをかけておくことが要請される。

3-3. 仮説三 観光インターンシップは、総合職志望の文系学生による一般ビジネス就業体験に比べて、接客現場的な色彩が濃いので、就職後の即戦能力を身につけるためには、長期・必修型実習が必然とされるところとする仮説の検証

第三の仮説は、観光インターンシップは、文系学生によるメーカーなどにおける一般ビジネス就業体験型に比べて、専門性や現場対応能力が強く要求されるので、必修・かつ長期となっていることである。

#### (1) 観光学科の実習重視とその理由

わが国の観光インターンシップと一般ビジネス体験型インターンシップとの差異についての先行研究としては二〇〇五年、崔・金・林の立教大学生を対象とする「観光専攻学生のインターンシップ認識に関する研究」がまずあげられる(崔・金・林、二〇〇五)<sup>12</sup>。同研究では、観光経営学科や国際観光学科がその他の学科より業界ベネフィットに期待していること、つまりインターンシップへの期待が大きいことが判明したとしている。

観光インターンシップ生は、文系学生によるメーカーなどによる一般ビジネス体験型に比べ、インターンシップへの期待度が高く、基礎的・専門的知識を修得できることが立証されている(崔・金・林、二〇〇五)。

こうした観光インターンシップ生が、一般文系学科生にくらべ、現場実習効果の高さを期待されていることは、観光系学部・学科の実践、就業体験重視に反映されている。

たとえば、わが国では観光系の学部・学科を有する各大学のカリキュラムに観光インターンシップを組み込むケースが多く見られるが、これは、インターンシップの観光教育における重要性をある程度認識している結果といわれる。

中村(二〇〇九)によれば、国土交通省総合政策局観光企画課(二〇〇五)は二〇〇三年度までに開設された「観光」の名の付く学部・学科をもつ一九大学を対象に調査を行ったところ、回答のあった一七大学すべてでインターンシップを実施しており、実施主体は「観光関連学部・学科が単独で実施」しているのが六大学、「観光関連学科を含む学部」が実施しているのが三大学、「大学全体」で実施が一大学という状況になっている(重複含む)<sup>13</sup>。

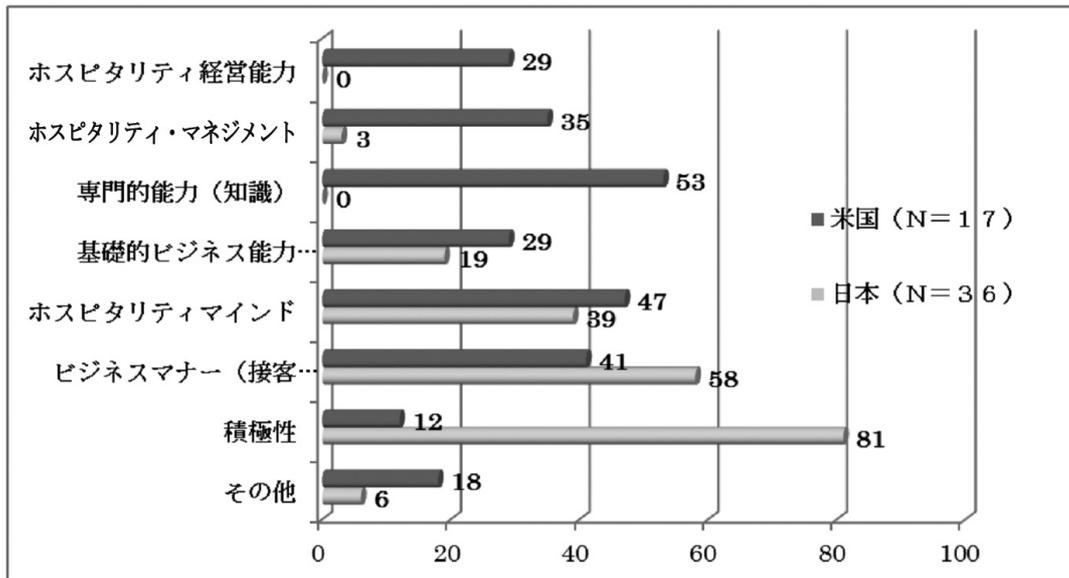
そのうち、七大学においては正規のカリキュラムに組み込まれ、事前・事後の指導を行っている(中村、二〇〇九)。観光従事者であるホテルの従業員は、エアラインのCA(キャビンアテンダント)や地上接客勤務者(グラウンドスタッフ)、旅行業従事者などと共に共通して高いホスピタリティ・マネジメント能力が要求されている。観光業務は、ホスピタリティ・マネジメント能力等の修得という、座学では教える難しい専門的教育課題を多く抱えている分野であり、受入れ企業が、現場でインターンシップ実習機会を提供することで、教育効果を高められると想定されている。

これが、米国で一般メーカー等におけるビジネスインターンシップが選択科目となっているのに対し、観光系学部ではキャリア開発型インターンシップ実習が必修科目とされている理由である。

## (2) 観光インターンシップが要請するキャリア開発型長期実習

インタビュー調査などによれば、米国の観光系学部では、観光インターンシップとしておおむね四〇〇時間(一〇〇〇時間を必修としている。その理由はまさに、観光インターンシップが、ホスピタリティの知識・技術を修得するうえで必須事項であり、キャリア開発の一過程として位置付けられているからである(村田・杉田・長岡二〇一一、太田、二〇一二)<sup>14</sup>。また、本研究の研究分担者千葉(注3③参照)によれば、ドイツのホテルの実習期間は三〜六か月

図-8 観光インターンシップ生に求める能力 (%) 複数回答



(注) 日本は実習生の実習前の能力、米国は実習生。

で、観光系大学や観光系学部ではインターンシップは必修である。次に、二〇一二年、二〇一三年に実施した日本のホテル向けアンケート調査および米国の大学観光系学部での学生アンケート調査結果から実習期間を考察する(図1参照)。

わが国ホテルのインターンシップ期間は一か月未満が五三%、一か月以上が四七%となっている。一か月以上が五割近くあり、一般ビジネス就業体験の実習期間に比べれば長期である。一方、米国のホテルのインターンシップ期間をみると、実習期間一か月以上三か月が主で、一か月以上の長期は七四%に達しており、米国の大学観光系学部のインターンシップ実習期間が四〇〇時間〜一〇〇〇時間となっていることに対応している。米国で観光インターンシップは長期のキャリア開発型となっている。

(3) 観光インターンシップ生に求める能力差がもたらす自己効力感・キャリア開発力格差

米国の観光インターンシップ生には、ホスピタリティ・マネジメント経営力、ホスピタリティ・マネジメント能力、専門的能力、ホ

スピタリティ・マインドが求められている。キャリア開発型インターンシップの実施に要請される能力だからである（図8）。

一方、本邦では、積極性が最も重視され、次いでビジネスマナーが重視されている。

これは、米国で大学の観光系学部がホスピタリティ・マネジメント経営能力を重視しているのに対し、国内大学の観光系学部が接遇重視に傾斜していることに対応している。

#### (4) 観光インターンシップ生に求める能力の差を生むカリキュラムの差異

観光業務には、インターンシップと共にホスピタリティ・マネジメント経営能力が要請されることは、図8で見るところである。観光庁が、講座数全体に占める経営・マーケティング系科目の比率を比較したところ、コーネル大学（必修科目）の場合には六六・七％に達しているのに対し、国内A大学では一三・七％、国内B大学では二二・三％にとどまっていることがわかった。<sup>15</sup> 国内大学の接遇偏重、料飲サービス学偏重は、経営感覚やホスピタリティ・マネジメントの基礎を習得できていない人材を供給することになる。国内観光学部の供給する人材と観光業界の求める人材のミスマッチは、グローバル化の進行により、やがてしだいに明瞭になるものと思われる。

### 4. おわりに

#### 4-1. 研究方法などの課題

インターンシップのキャリア開発度の判定基準としての就職後のパフォーマンス実績については、十分なデータ件

数が見いだせないため、今後の検討課題としたい。次に、米国のキャリア開発型インターンシップの生産性向上率がわが国就業体験型のそれに対して優位にあることの検証も必要である。これには、データの入手難という問題があるため、後日に譲りたい。また、観光インターンシップが米国型に接近するか否かについては、さまざまな議論があると思われるので、機会を改めて検討したい。

#### 4-2. 観光インターンシップを巡る環境変化の方向

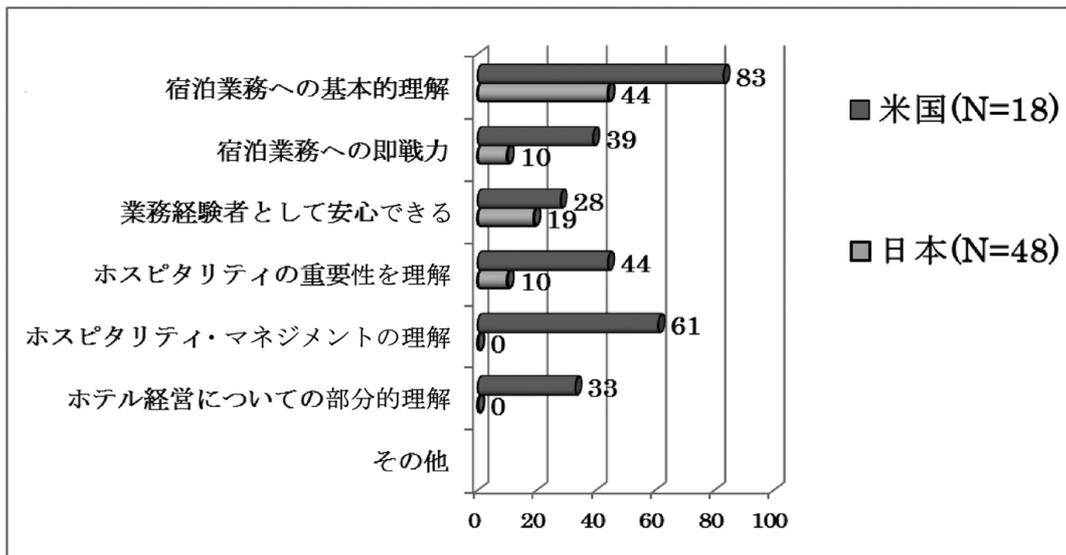
インバウンド旅行者の急増、外資系巨大ホテルチェーンの急テンポでの本邦進出という急激なグローバル化などが国観光業界を巡る環境変化は、大学の観光系学部、観光企業におけるインターンシップの意識を、欧米型へとシフトさせるように作用しよう。

実際、わが国のホテルの二八％は、インターンシップ実習生を受け入れる理由（複数回答可）に、「良い人材の採用に有利」をあげている。これは、米国の五九％には遠く及ばないものの、インターンシップを良質な人材採用の手段とする考えがあることを示唆する。それは、国内観光インターンシップをキャリア開発型に誘導するように作用しよう。

#### 4-3. 現在のインターンシップの課題

観光企業から見たインターンシップの課題については、ホテル向けアンケート調査（二〇一二年、二〇一三年）において記述式回答を得た。それを次に述べる。

図-9 ホテルにおいて実習経験者を優先採用する理由 (%) 複数回答



(1) 観光企業にとつての課題と対応策

観光企業にとつての課題として、我が国ホテルの記述回答の合計件数二二件中一五件が、「従業員不足からもたらされる実習指導者の不足であり、それが企業側にとつて最大の負担となっている」ことをあげている。この課題については、企業は、インターンシップを人材発掘、人材育成、さらにはキャリア開発の一環と位置づけ推進することにより、長期的な生産性上昇、コストダウンをもたらす要因になりうることを前提として取り組むよう提案したい。

また、「三か月以上という長期インターンシップに合致しない場合、学生、企業にとつてのメリットがない」ことを指摘する記述が四件あった。結局、長期実習は、実習生を企業の人材育成、キャリア開発の一環として実習プログラムの充実を図り、実習生の採用率をあげる取り組みを可能にし、企業、学生、大学がそれぞれメリットを得られる基本的条件であることを企業は認識する必要があることである。

(2) 観光業界の要望する大学教育の課題

わが国観光業界が観光系学部に要請する大学教育の課題としてあげる

のは、アンケート調査によれば、「語学力(英語)」が三割強と最も多く、次いで、「社会人基礎力」が三割程度あげられている。国際的コミュニケーション能力の向上と就業力の向上を大学に強く要請していることがわかる。大学観光学部がコミュニケーション能力を向上させる必要があることは当然であり、大学も英語教育の充実、海外インターンへの積極的取り組みなどの対応を急いでいる。

また、それは、観光企業の実習重視による生産性向上を促進するため、大学教育に長期インターンシップ実習の必修化などエンプロイアビリティ向上のためのカリキュラム整備が問われていると受け止める動きとなつている。実際にインターンシップの担当教職員の意識は、長期志向、さらに海外志向へと近年、明確に傾斜してきている。しかし、それは、なお、インターン推進のためのスーパーバイザー制の未整備などインターンシップ支援システムがキャリア教育の一貫として有機的に機能していないことなどから遅々とした歩みにとどまっている。わが国ではほとんどの場合、インターンシップは、一部の担当教員に任せてしまうため、学部学科内の実習の位置づけやキャリア教育との関連もあいまいになつている。一方、米国のセントラルフロリダ大学、ハワイ大学、ネバダ大学などいずれもスタッフ中心の強力なインターンシップ担当のスーパーバイザーやスーパーバイザー・チームを擁する。スーパーバイザーが学部の意向を踏まえて、インターンシップ先の斡旋・仲介、実習前の事前教育、実習中の学内ネットによる管理などを組織的に実践している。スーパーバイザーは、スタッフであり、実習について、一部の実習担当教員に依存する場合もあるが多くは、独自に計画し実践している。

米国の大学卒は、観光企業(ホテル)では、すぐにノルマを与えられ、これを処理するホスピタリティ・マネジメント能力をインターンシップ期間中、ならびに卒業までに修得しなければならぬ(奥谷、二〇二三)<sup>16</sup>。それは、イン

ターンシップが座学の経営学やマーケティング能力とともに、接客現場能力を習得しなければならぬ機会であることを意味する。そこではキャリアセンターに所属するインターンシップのスーパーバイザーが、主導的にインターンシップを展開している。

#### 4-4 観光インターンシップのモデル構築に関する提案—米国型インターンシップスーパーバイザー制度導入によるキャリア開発型インターンシップ

以上を総括し次のように提案する。

ホテルなど観光企業の施設の近代化・設備投資拡大競争というグローバル化は、当然に人材育成をふくめたマネジメントのグローバル化を要請する。それは、マネジメントにおける米欧型への接近であり、米欧型インターンシップ制度への緩やかなシフトである。

観光インターン生の採用後のパフォーマンスを比較してみると、前述の通り、米国では「かなりすぐれている」が五〇%にも達しているのに、わが国ではゼロとなっている（図6参照）。これは、米国の①大学観光系学部のキャリア開発型教育カリキュラムが成果をあげていることと、②観光企業が実習重視の採用を行っているのに対し、わが国観光企業や観光系学部がインターンシップをあまり評価していない結果であることを示す。

しかし、ホスピタリティ経営、ホスピタリティ・マネジメントを観光学部のカリキュラムで習得し、長期のキャリア開発型インターンで磨き上げられた卒業生が、他の条件を同一とすれば、高いパフォーマンスを示すのは当然といえよう。その結果は、観光企業の付加価値生産性の格差を通して、国際競争力の格差に現れてくることになろう。

外資系ホテルの対日投資増加、競争力確保の観点から促進されるホテル業界における転職などにより、観光業界の雇用は、急速に流動化する方向にある。本邦観光企業は、グローバル化の大潮流の中で、潜在能力重視、ブランド重視の現行採用方式に、即戦力重視、長期インターンシップ重視の米国型採用方式などを採りこんだ人材育成システムへの変貌を余儀なくされることになる。

以上から、わが国観光企業・観光系学科はグローバル化に対応し、ホスピタリティ能力向上、インバウンド観光産業の競争力強化のため、観光インターンシップの一層の質的向上を図ることを要請されると言えよう。これに対応するため、観光におけるキャリア開発教育の一環として、観光分野の即戦力養成の一翼を担いうるような長期観光インターンシップと海外インターンシップを必修として組込んだキャリア開発型カリキュラムの導入を提案する。その狙いはグローバル、専門職、マネジメント重視の長期実習であり、カリキュラム上は、一年次に一〜三日程度の観光企業での必修・短期の職場体験を必修とし、二年〜三年次に四週間以上のキャリア開発型インターンシップを内外で必修科目として実施、二〜四年次に二週間以上のキャリア開発型インターンシップを内外で選択科目として実施する構成である。また、原(二〇〇八)が指摘しているように、大学カリキュラムでは、ホテルの人事管理・会計／財務管理・マーケティング、ITなどに強い人材を育成する体系にすることである<sup>17)</sup>。

これを実施推進するには、インターンシップ専門家による米国型の強力なスーパーバイザー制度を導入定着させることが必要である。専門型カリキュラムを作成し、長期インターンシップ・海外インターンシップを観光企業と協働開発、調整、推進し、もって大学と企業のキャリア開発型インターンシップの遂行能力を高め、日本観光企業の人材開発、生産性向上に資する制度を創設、推進するにはスーパーバイザーの制度化が必要不可欠だからである。

大学観光系学部が主体的にキャリア開発型インターンシップを開発し、企業の賛同を得て長期・推進することが、観光企業への有能な人材投入となり、国内観光業の振興に貢献することになる。強力な米国型インターン・スーパードバイザー制度導入によるキャリア開発型米国型インターンシップへの転換は、観光企業への支援となり、観光志望人材のキャリア開発を促進し、それは、教育機関への評価に還元されよう。また、学生には長期・海外インターンシップを実施する場合には、旅費などの一部の必要経費について資金の融資や助成、海外インターンの壁となっているビザ取得などの支援機関の設置も図られる必要がある。それは、教育機関側、企業双方が、観光インターンシップへの認識について転換し、それを具現化する指導体制強化を実行できるかどうかにかかっている。

【謝辞】

本研究はJSPS科研費課題番号23531021の助成を受けたものです。

【注】

(1) プライスウォーターハウスクーパースHR S株式会社によれば「キャリア開発 (career development) とは、個人が主体的に自身のキャリアを捉え、スキルと知識を習得し、仕事を通じて成長していくことである。これまでの日本社会においては、キャリアは会社主導で作られたが、今後は個人が自らのキャリアに責任を持つことが大切になってくる。二〇世紀において、日本企業では終身雇用制のもと、従業員はひとつの会社で一生のキャリアを終えるのが当たり前とされていた。しかし昨今の経済情勢の変化により、個人のキャリアに対する意識も大きく変化し、個人が自分自身でキャリアに責任を持ち、キャリアを積み上げていくことが必要となってきた。そこで登場したのがキャリア開発という概念である。」出所：exBuzzwords, <http://>

www.exbuzzwords.com/static/keyword\_3420.html' 二〇一三年一月五日。

なお、筆者は、インターンシップのキャリア開発度を判定する基準として、定性的に判断したその自己実現への貢献度を使用した。また、「キャリア形成効果」を「キャリア開発効果」と同義として使用している。

(2) JSPS科研費課題番号23531021「観光インターンシップがキャリア形成に及ぼす効果」、本研究は、研究代表者：太田和男（武蔵野学院大学）、研究分担者：那須幸雄（文教大学）、研究分担者：千葉隆一（文京学院大学）、研究分担者：渡辺昇（武蔵野学院大学）の共同研究により実施されたもので、研究期間は平成三年度～二五年度（二〇一一年度～二〇一三年度）。

(3) ①太田和男、那須幸雄は、二〇一一年八月、セントラル・フロリダ大学、コーネル大学、ヒューストン大学、二〇一二年八月ハワイ大学、二〇一三年ネバダ大学の各観光系学部を訪問、インターンシップ担当教職員、学生にインタビュした。千葉隆一は二〇一三年九月に英国・ドイツのホテルなどにインタビュした。（ちなみに、米国におけるインタビュ訪問大学の詳細は次の通りである。① University of Central Florida, Rosen College of Hospitality Management. ② Cornell University, School of Hotel Administration. ③ University of Houston, Conrad N. Hilton College of Hotel and Restaurant Management. ④ University of Hawaii Manoa, School of Travel Industry Management. ⑤ University of Nevada, Las Vegas, William F. Harrah College of Hotel Administration.

また、米国におけるインタビュ訪問先のホテルは次の通りである。① The Cosmopolitan of Las Vegas. ② Double Tree by Hilton. ③ Hilton Anaheim.)

②太田和男、那須幸雄は、二〇一二年四月、二〇一三年二月、日本のホテル三〇五件、米国ホテル二七七件に対して、インターンシップのアンケート調査を実施した。回答は日本四九件、米国二〇件であった。

③千葉隆一は、二〇一二年～二〇一三年に、アンケート調査をドイツの① Best Sabel Hochschule Berlin 私立を含む五大学、Adron Berlin を含む一〇ホテル、英国の二ホテル、英独の二航空会社、英独の三旅行社に実施した。

(4) ①太田和男（二〇一二年）「インターンシップとキャリア教育―観光・ホスピタリティ課程におけるインターンシップは必要か―」、帝京平成大学紀要第二三巻第二号、帝京平成大学、四四五―四五四頁。

②太田和男(二〇一三)「観光インターンシップと就職」、帝京平成大学紀要第二四巻第二号、帝京平成大学、三三五―三四五頁。

(5) 太田和男・千葉隆一・那須幸雄(二〇一三)「経営サイドからみた観光インターンシップ発展のための課題とキャリア開発」、日本インターンシップ学会第一四回大会、北海道武蔵女子短期大学。

(6) 奥谷啓介(二〇一三)「奥谷啓介オフィシャルサイト」の「私が見たアメリカのホテル」第三回『アメリカのホテルに見るマネージャーの雇用形態』では次のように述べている。「アメリカの学生の多くは一五歳くらいで、将来の道を決める。そして、その道に入るための大学を選んで入学する。ホテルマンになりたければ、ホテル学科に入って勉強をする。だから、日本の大学と違い、アメリカの大学は専門学科が多い。技能者を育成するのがアメリカの大学の役割といえる。」[http://appleworld.com/gal/concierge/hotel\\_in\\_usa/1176061\\_245078.html](http://appleworld.com/gal/concierge/hotel_in_usa/1176061_245078.html) 二〇一三年一月四日。

(7) 平岡祥孝(二〇一三)「北海道ホテル業界インターンシップ事業に関する基礎的研究」、開発こうほう八六、北海開発協会、二九―三三頁。

(8) 経済産業省・特定非営利活動法人エティック・平成二四年度産業経済研究委託事業、「産学連携によるインターンシップのあり方に関する報告書」平成二五年。[http://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/houkokusyo\\_H24FY\\_internship.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/houkokusyo_H24FY_internship.pdf) 二〇一三年一月四日。

(9) 経済産業省・特定非営利法人エティック、「産学連携によるインターンシップのあり方に関する報告書」平成二五年三月。

(10) ㈱日本経済団体連合会「新卒者の採用選考活動の在り方について」二〇一一年一月二日は、我が国のインターンシップについて次のように述べている。「わが国で行われるべきインターンシップは、本来、学生の職業観涵養を目的とした就業体験の機会の提供であり、採用選考活動とは全く関係ないものである。しかし最近では、インターンシップと称してはいるものの、実質的に広報活動としての企業セミナーと大差ないものが行われている実態があるほか、学生側としても「参加すると選考上有利になる」、「参加しないと差をつけられる」といった考え方が強まる傾向にあり、こうした現状を踏まえると、早期化是正の対応にあたっては、インターンシップの取り扱いについても併せて検討し、対応を図る必要がある。

そこで、【二月一日】より前に実施するインターンシップは、採用選考活動とは一切関係のない活動であるとして整理する方向で引き続き検討し、なるべく早期に結論を得ていく。」

さらに、(社)日本経済団体連合会「採用選考に関する企業の倫理憲章」二〇一一年三月一五日改定は次のように記述している。「インターンシップは、産学連携による人材育成の観点から、学生の就業体験の機会を提供するために実施するものである。したがって、その実施にあたっては、採用選考活動（広報活動・選考活動）とは一切関係ないことを明確にして行うこととする。」<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2011/015.pdf>。

- (11) 厚生労働省「新規卒業者の離職状況に関する資料」二〇一二年。
- (12) 崔圭端・金宜根・林相澤（二〇〇五）「観光専攻学生のインターンシップ認識に関する研究」、立教観光学研究紀要第七号、立教大学、五―一三頁。
- (13) 中村哲（二〇〇九）「観光・ホスピタリティ関連の短期インターンシップの現状と課題」『経済文化研究所紀要』、千葉：敬愛大学経済文化研究所、一四―一六八頁。
- (14) 村田弘美・杉田万起・長岡久美子（二〇一三）「海外における長期インターンシップ制度―米国・英国の取り組み―」、*Worka Review Vol.6*、リクルートワークス研究所、一七八―一八一頁。
- (15) 観光庁 観光系人材育成のための産学官連携会議「観光系大学の現状とカリキュラムに関する検討会」二〇一〇年。
- (16) 奥谷啓介（二〇一三）「奥谷啓介オフィシャルサイト」[http://appleworld.com/gal/concierge/hotel\\_in\\_usa/1176061\\_245078.html](http://appleworld.com/gal/concierge/hotel_in_usa/1176061_245078.html)、二〇一三年一月四日。
- (17) 原忠之（二〇〇八）「わが国におけるインターンシップ制度の方向性検討への議論」、月刊ホテル旅館四五（三）（通号五三九）、柴田書店、七二―七六頁。

