

ビジネス実務演習から企業研修への連携のための考察

石井 三恵, 吉田 順子

(2011年11月11日受理)

Collaborative Transition from a University's 'Practical Business Training' Course to
Company's 'Induction Training'

Mie ISHII, Junko YOSHIDA

Abstract

Young people in today's Japan are often said to lack basic academic and communication skills. As these skills are supposed to be the minimum requirements to be an integrated member of society, a gap has emerged between young people and prospective employees of companies, local government, non-profit organizations, etc. To instill in new employees the proper level of awareness and to encourage the appropriate type of behavior as a member of an organization, such business organizations often conduct training programs for the workforce that include basic skills and manners, provided through on the job training (OJT). However, due to their lack of communication skills, some recruits have difficulty building up a good relationship with the person in charge of the OJT training, resulting in them experiencing problems trying to acquire work-related skills. Harsh economic conditions mean business organizations have fewer resources at their disposal, therefore many companies require new employees to learn such skills independently within the work environment. Students would be well aware that it is necessary and useful for them to engage in self-initiated learning activities and to take steps to improve their communication skills. In that context, a practical business training course that deals with basic business skills and manners, conducted at universities, is expected to be of huge benefit for those who choose to take such a course. In addition, a learning method which incorporates a PDCA (Plan-Do-Check-Act) cycle, based on feedback from teachers or peers, would empower students to become self-initiated learners.

Key words: ビジネス実務演習 a University's 'Practical Business Training' Course,
企業研修 Company's 'Induction Training',
コミュニケーション能力 communication skills, OJT on the job training (OJT),
PDCAサイクル PDCA (Plan-Do-Check-Act) cycle

I はじめに

最近の若者、とくに新入社員は読み書きそろばんの基礎学力に加え、実行力、コミュニケーション力、チームワーク力などが低下している、といった指摘を耳にすることがある。これらの項目は厚生労働省が提示した「就職基礎能力」¹⁾や経済産業省が提唱した「社会人基礎力」²⁾において、社会人として最低限必要と定義されている基礎的なものである。しかし、新入社員のこのような傾向は年々顕著になっており、企業の期待との乖離、いわゆるミスマッチが起きている。そのために入社後の業務習得や人間関係に悪影響を与える事例も発生している。

筆者の一人は企業の社員教育担当者として、2004年から2010年まで1,200名を超える新入社員と接する中で、これらを裏付ける事象を目にしてきた。業務に必要な能力の不足は看過できず、新入社員研修のカリキュラムや運営方法は見直しを迫られ、限られた研修時間の中に基礎的な項目を追加するため、従来のカリキュラムがこなせなくなってしまう現実と直面した。厳しい景気状況の中、大卒社員に早期戦力化を期待する企業にとっては頭の痛い問題であるが、本人たちもストレスを抱えるケースが少なくない。

本論ではこのような現状を反映し、社会人を輩出する高等教育機関としての大学におけるビジネス実務教育の再考を試みた。大学は専門的な学問の場であるとともに、学生が自信をもって社会人へ移行するために基礎力を高める訓練の場としての役割も、企業などのビジネス組織から期待されているからである。企業の現状とこれまでの取り組みを踏まえ、学生から社会人への移行の助けとなるビジネス実務演習の展開について考察する。

II 新入社員教育の現状

1. 新入社員教育の目的

新入社員の第一歩は「学生から社会人への切り替え」から始まる。学生時代までの「もてなされる立場」から「もてなす立場」へと、意識と行動を転換させることが必要である。企業における社員教育の目的は単なる個人の能力向上ではなく、第一に組織の利益上昇の継続を図ることに貢献できる人材の育成、第二に顧客のニーズを捉え、付加価値の高い商品やサービスを提供することのできる人材へと育成することにある。この実現によって企業経営は成立する。したがって、そこで働く従業員には第一の立場として顧客、第二の立場として同僚、第三の立場として経営者の視点で考える力が必要とされるのである。

労働政策研究・研修機構が2011年に行った「入職初期（入社3年目くらいまで）のキャリア形成と世代間コミュニケーションに関する調査」³⁾によると、多くの企業が新入社員の育成

において、「社員一人一人が担っている役割を理解させ働きがいを高める」(70.2%)、「経営方針の理解などを通じて、組織の一員としての自覚を持たせる」(67.7%)、「社員相互理解のためのコミュニケーション能力を高める」(63.5%)といった、組織人としての意識と行動を重視しており、今後も更に強化しようという傾向にある。個人の成績で評価される学生とは異なり、企業には一人で成果を出せる仕事はない。組織目標を共有し、役割分担を行い、各部署とそこに所属する社員が縦横に連携をとりながら業務を進めることが必要である。個人中心の学生生活に加え、社会環境の変化により、チームの一員としてどのように振舞うべきか、という体験が不足したまま社会に出る者が増加しており、入社時に意識的に指導する必要性が高まっていることが考えられる(図1参照)。

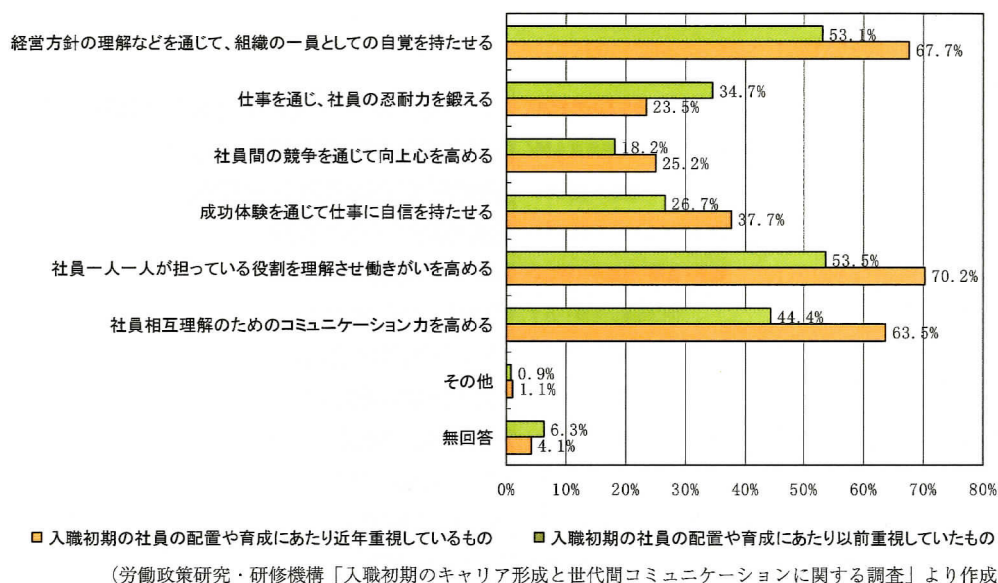


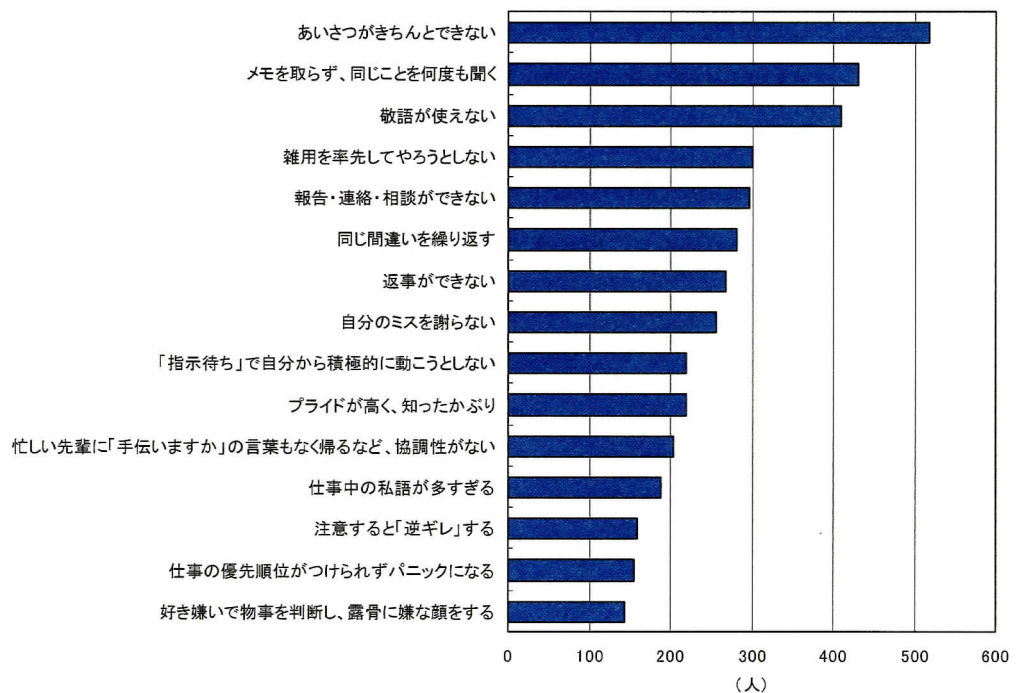
図1 入職初期の社員の配置や育成において重視すること

2. 企業内教育の現状

わが国の企業内教育は自己啓発、OJT、OFF-JT⁴⁾、の三本柱で行われている。厚生労働省の行った『平成22(2010)年度 能力開発基本調査』⁵⁾によれば、正社員に対し企業主導で行うOJTとOFF-JTではどちらを重視するかの問いに「OJTを重視」「OJT重視に近い」とした企業の割合が、正社員では2010年度比3.7ポイント増の74.5%となっており、現場における実践的な育成を中心と考えている企業が多いことがわかる。OJTは指導する上

司が日常業務を通してマンツーマンで行うことが多く、個々の進捗状況を考慮しながら日々の業務遂行に直結する知識やスキルを指導することができる。反面、指導する側のノウハウや育成に対する意欲や業務の繁忙により、実行度や効果に差が出ると言わざるを得ない。一方、OJTは業務と並行して行われるため、指導される側の学びに対する主体性やコミュニケーション力が不足している場合、作業に追われているうちに時間が経過してしまい、効果が上がりにくい。

2008年3月、日本経済新聞が「新人さん、ここに気を付けて」と題して、先輩社員に行ったアンケート調査を掲載している⁶⁾。OJTの指導上司の立場にあたる現場の先輩社員たちが「これまで遭遇した『困った新人』」の言動として挙げたのは、基本的な社会人マナーの不備であった。



(日本経済新聞 なんでもランキング 2008年3月1日より作成)

図2 これまで遭遇した「困った新人」

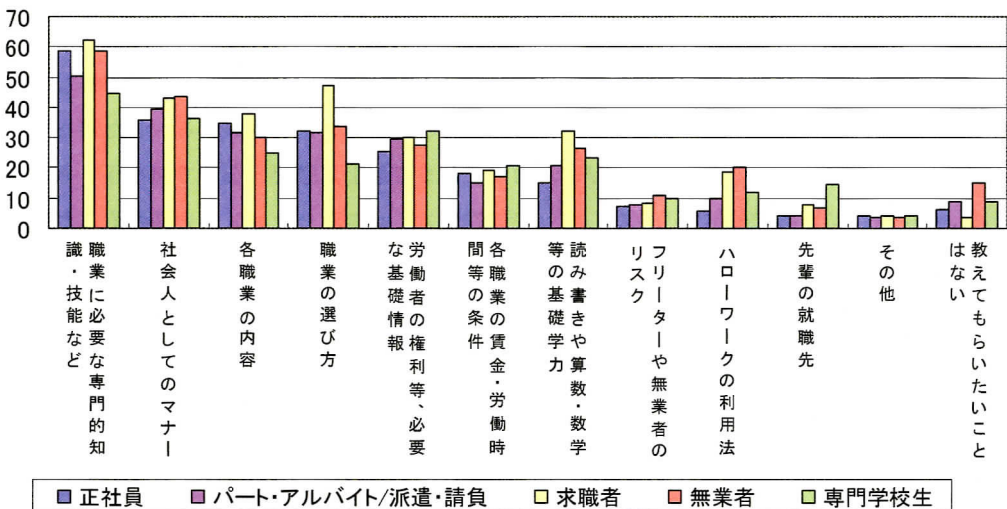
あいさつやメモ取り、敬語の活用などは相手を尊重するメッセージであり、ビジネス・コミュニケーションの第一歩である。良好な対人関係を築くために不可欠な行為といえる。若手社

員の一部からは仕事さえできればマナーなど必要ないのではないか、という声を耳にすることがある。しかし、特に新入社員は本人たちが自覚している以上にできないことが多く、圧倒的に周囲の人々から指導や援助を受けねばならない立場である。マナーの不備は日々業務を共にする先輩社員からの評価に影響を与えていることがわかる（図2参照）。

さらには、株式会社U F J 総合研究所が、就職後数年勤務した若年者（35歳以下）に対して行った、「若年者のキャリア形成に関する実態調査」⁷⁾において、学校生活を通じてもっと教えて欲しかったとした項目として、「業務に必要な専門的知識・技能」に次いで「社会人としてのマナー」が挙げられている。

入社後、実際に働く中でマナーの欠如により社内外で不都合な体験をし、改めて重要項目として認識されたことの表れといえるのではないであろうか。

先輩社員は本来業務に加えて、O J T実施のために時間を割き、気を配っている。無礼ややる気のなさを感じる態度を取られれば不快になり、それが繰り返されれば良くない評価を下すのは当然といえよう。一度下された評価はその後も付いて回り、業務習得や職場の居心地を大きく左右するのである（図3参照）。



（U F J 総合研究所「若年者のキャリア形成に関する実態調査」厚生労働省『平成20年版労働経済の分析』）

図3 学生生活を通じてもっと教えて欲しかったこと（複数回答）

新入社員の入社時における研修は、配属後のO J Tを効果的に行うための基礎作りとしての目的も有している。そのために、まずO F F - J Tを行い、理念に基づく企業文化や組織における個人の役割の理解はもとより、コミュニケーションの入口となる基本的なビジネスマナー

など、意識や心構え、そして基本動作を教育することが一般的である。

しかしながら、「能力開発基本調査」によると企業がOFF-JTに支出した費用の一人当たり平均額はリーマンショック後の2009年度以降減少し、OJTをより重視する傾向が高まっている（図4参照）。

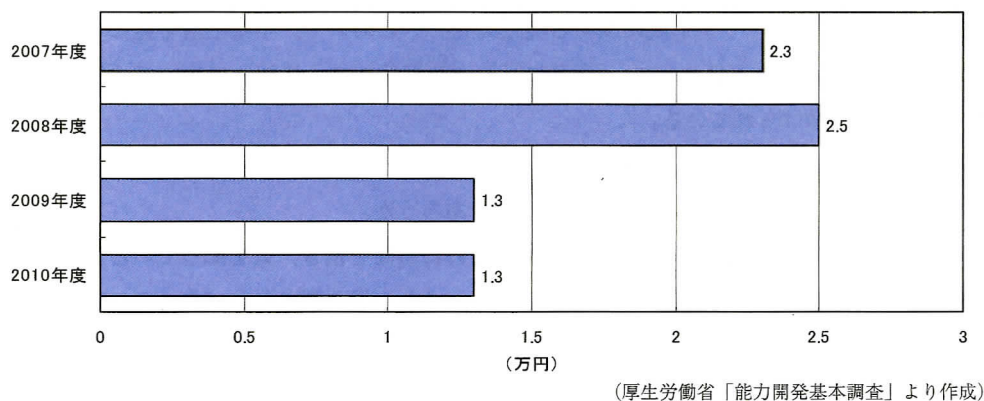


図4 OFF-JTに支出した費用の労働者一人当たり平均額

2011年3月に発生した東日本大震災、さらには円高などの影響で企業の経営状況が厳しさを増す中、社員教育に対する費用の支出や時間を増やすことは難しいと思われる。したがって、今後の新入社員には実践の中で自ら学び取る力がこれまで以上に必要となるであろう。そのために、学生時代に専門知識学習のみならず、主体性やコミュニケーション力を高めることの重要性が一層増すのである。

3. 研修で見られる最近の新入社員の变化

最近の新入社員の変化について、企業などのビジネス組織の研修担当者の意見は共通している点が多い。ここでは、2004年以降の企業Aの新入社員の特徴的な事象を三点挙げてみる。

一点目は「時間・工程管理」の意識が希薄で、「やり遂げる」力が弱いことである。終了時刻のみを設定し、複数の課題を一度に与えると完了できない者が増えてきている。期限から逆算し、計画的に取り組むことに慣れていないことは明らかであり、時間配分を考えずにはじめの課題に取りかかり、いつの間にか終了時刻になってしまっているのである。未完了だった者に振り返りを求めると、「未完了だったが、一生懸命できたのでよかった」と発言する者が目立ち始めた。「一生懸命する」こと自体が目的化しており、「やり遂げる」という成果へのこだわりは弱くなっていると考えられる。

二点目は、自ら考え、調べることなく、簡単に「わからない」と発言する者も増えてきている。目の前の課題を「やり遂げる」ための手段や情報の有無の確認もせず、主体的に取り組むことなく、手軽に答えを得ようとしている様子が伺える。

三点目は「コミュニケーション力」の低下である。まず、「聴く・読む」ことにおいて情報を正確に理解できない者が増えてきている。5W2H⁸⁾で整理・確認せず、早合点してしまう。また、唐突に話題から逸脱し、受けた質問から外れた回答をする。報告書などの書式やフォーマットにおける所定報告事項の欄に関係のないことを記入して提出するという事例も増えている。これらは一見「話す・書く」に関する問題点のように思えるが、実は「聴く・読む」力の弱さに原因があると考えられる。相手の意図を正しく聴き取らないため、双方向のコミュニケーションが成立し難いと考えられる。「話す・書く」ことについては、本来の目的である「相手に伝える」という視点が薄れている。また、報告やスピーチにおいて、何が一番伝えたいことなのかかわからない者が増えてきている。ことばの重複などの無駄も多く、話は長いが内容が薄い傾向が顕著である。

一方、「書く」コミュニケーションには国語力の低下も影響しているように思われる。誤字脱字に加え、平仮名表記が多く、読みにくいばかりでなく、誤解を招きやすい。また、60字を超えるような長文を多用する者が多く、結果として接続詞などの誤用を招き、何を書きたかったのかかわからない報告書も少なくない。さらに、話しことばと書きことばの区別ができない者も珍しくないのが現状であり、敬語にいたっては単なる乱れだけでなく、二重敬語の多用もみられる。

結果的に、内容については相手に何を伝えるべきか、相手の欲しい情報は何かという読み手、あるいは聞き手の視点が欠けたものが増えている。実施事項や現状の課題などを客観的に記入すべき報告書が、主観を綴った感想文になっていることから判断できる。

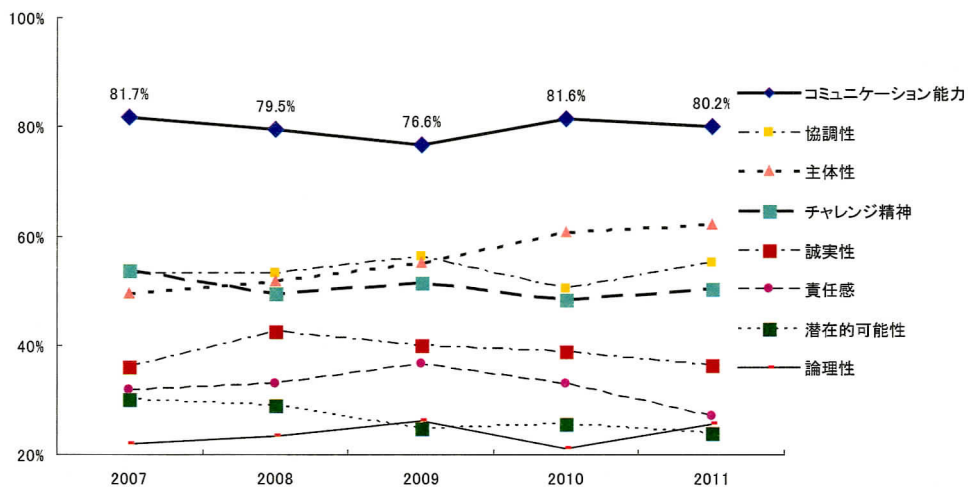
このような現状の課題に対応するため、指導する側としてはOFF-JTのあり方も変えざるを得ない。事例として、①ワークショップの実施時には分単位で工程を区切り、進捗を確認しながら進める、②指示事項から5W2Hを抜き出し、確認させる、③台本を作成し、テーマに沿った簡潔なスピーチの訓練をする、④報告書の日本語の不備を添削して、本人に返却するなどである。以上4点を試みてきたが、限られた研修時間での改善は難しいといえよう。当然のことながら、新入社員は組織の仕組み、業務や日々の流れなど習得すべきことが大量にあり、入社までに基礎的な力や学習習慣の付いていない新入社員には大きな負担となる。

このような事例を引き起こしている新入社員の多くは、国公立ならびに私立大学の卒業生であり、難関を克服して入社したはずの者たちである。

Ⅲ 現状の課題から「社会人基礎力」の向上への取り組み

1. 新入社員の印象と企業の求める人材のギャップ

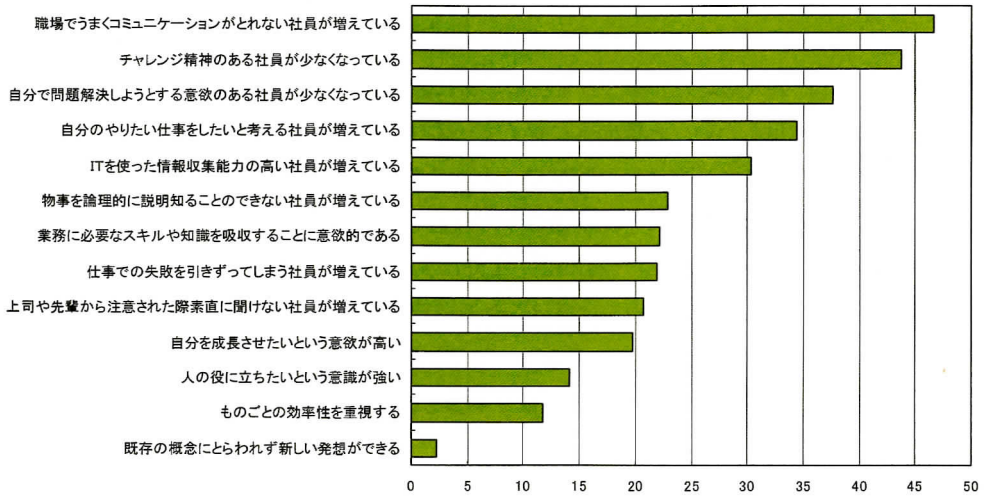
日本経済団体連合会⁹⁾の行っている「新卒採用に関するアンケート調査」¹⁰⁾によると、企業が採用時にもっとも重視した点（5つ選択）の第一位は、5年間継続して「コミュニケーション能力」であり、次いで「主体性」を挙げている（図5参照）。



（日本経済団体連合会「新卒採用に関するアンケート調査」より作成）

図5 採用にあたって特に重視した点（5つ選択）

しかしながら、「入職初期のキャリア形成と世代間コミュニケーションに関する調査」¹¹⁾によると、企業側から見た最近の新入社員の印象は、「職場でうまくコミュニケーションがとれない社員が増えている」（46.7%）が最も高く、次いで「チャレンジ精神のある社員が少なくなっている」（43.8%）、「自分で問題解決しようとする意欲のある社員が少なくなっている」（37.7%）となっている（図6参照）。



(労働政策研究・研修機構「入職初期のキャリア形成と世代間コミュニケーションに関する調査」より作成)

図6 最近の学卒新入社員の印象

企業側はコミュニケーション力や主体性の高い人材を優先して採用活動を行っているが、採用した新入社員の实態に物足りない印象を持っていることがわかる。この乖離の軽減への取り組みは、企業と新入社員双方にとって優先順位の高い課題といえる。

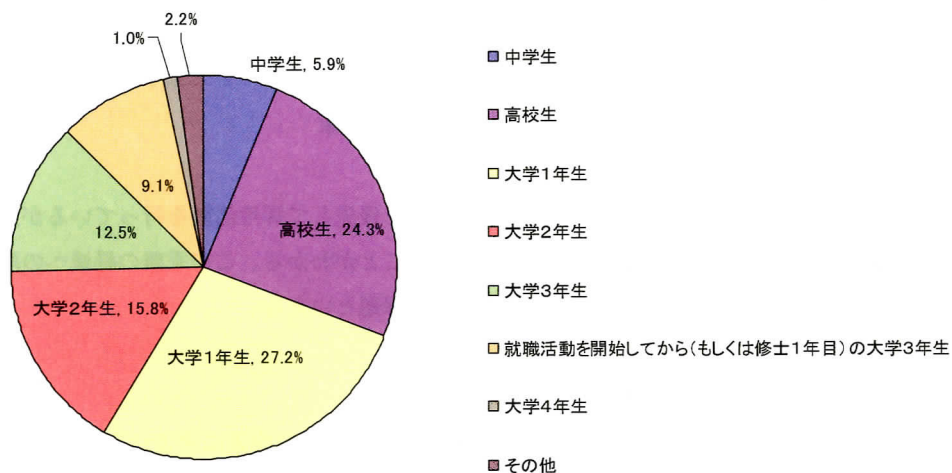
2. 学生から見た「社会人基礎力」

コミュニケーション力と主体性は、「社会人基礎力」の12の能力要素に含まれるものであり、従来は成長の過程で、日常生活における社会的な体験を通して自然に身につくものと考えられていた能力である。しかし、時代とともに家庭や地域社会のあり方が変化し、学びにつながる体験が少なくなってきた。また、お膳立てされた中でサービスを受けることに慣れ親しんだ世代は、無意識のうちに受身であることを当然のこととしているといえよう。能力の改善および向上は、養育の範疇に属する項目であり、家庭がその役割を負うべきという声もある。その一方で、社会に貢献する人材を送り出すべき学校教育の責任を問う声もあり、付加価値を生み出し続ける人材を確保したい企業との間で矛盾が生じている。それぞれの立場で、「社会人基礎力」を意識的に育成する役割が求められる時代に入ったと考える。

しかしながら、企業側の期待との乖離が埋まらない「社会人基礎力」を、学生側はどのように捉えているのであろうか。経済産業省は、2009年11月から12月にかけて「大学生の『社会人観』の把握と『社会人基礎力』の認知度向上実証に関する調査」¹²⁾を行っている。それによると、

「社会人基礎力」の認知度は、企業人事側が44.1%、就職活動中の学生が32.8%となっている。一方、認知している学生のうち88.2%は、「社会人基礎力」の内容が自分にとって役に立つと回答している。「社会人基礎力」を「日常生活で常に意識したい」(41.6%)、また「就職活動」(38.2%)の場で活用したい、と前向きに捉えている学生が多いことがわかる。

しかし、「社会人基礎力」を知った時期は「大学3年生」と「就職活動を開始してから」が76.2%と大半を占めている。既に学生生活は半ば経過し、就職活動も開始している時期である。回答した学生の過半数が、高校生(24.3%)、または大学1年生(27.2%)の間に知るのが望ましいと考えている。「社会人基礎力」に挙げられる各要素は教えられて身につくものではなく、体験を通し、徐々に養われていくものである。早期に知り、日常生活で意識した行動をとりながら向上させていくべきだという学生の意欲と要望も伺える(図7参照)。



(経済産業省「大学生の『社会人観』の把握と『社会人基礎力』の認知度向上実証に関する調査」より作成)

図7 「社会人基礎力」の内容を知るのは、どの時期が一番望ましいと思うか

3. ビジネス実務演習を通した「社会人基礎力」向上

広島女学院大学生生活科学部生活デザイン・情報学科で実施されているビジネス実務演習は、「ビジネス組織における積極的なビジネス・コミュニケーションの必要性、人間関係調整の重要性について考察を深める」ことを目的としており、ビジネスにおけるマナーや基本スキルを学ぶことを通し、実務能力の開発とキャリア形成の探求を行うカリキュラムとなっている¹³⁾。

ビジネスにおけるマナーや基本スキルには、先述した対人関係を良好にする以外にも多様な目的がある。軽んじられやすい「返事」を例に挙げると、聞こえたことを即座に意思表示する

ことで再確認の手間と時間を省き、スピーディーに次の工程に移行できる生産性向上のための行為という一面を持つのである。「電話応対」の手順やポイントも、感じよい印象を与えつつ、正確さと迅速さを実現させるためのものとなっている。

一方、例えば「あいさつ」をするためには、相手の存在に気づく力、相手の存在を承認し、自らコミュニケーションをとる意思を行動で表す力が必要である。同時に「敬語」を適切に使用するには、場の空気や人間関係の距離感に応じた敬意の度合いを理解する力も必要である。すなわち、マナーを身につけ実践する過程は、「社会人基礎力」の向上と連動するものといえる。さらに、すべてのマナーの原則は、相手の立場に立ち、「快く」行うことであり、「快く」を行動として表現することは相手に先んじる行動である。「自ら気づき、言われる前に行動する」ことは、まさに「社会人基礎力」の第一歩である。ただし、変化のスピードが速く、人々の価値観の多様性が増す現代社会において、マニュアルどおりの行動しかできないようでは、「できる」とは評価されない。変化に気づき、対応する応用力が要求されている。教員には、ビジネスマナーやスキルを表面的なものと捉えさせることなく、背景を含めた理解を促すことが第一であり、次にそれに基づいた応用力を高めることが要求される。

これらの力は、実践を繰り返し、気づきの中から養われるものであるが、PDCAサイクル¹⁴⁾を繰り返すことで、より効果的に高めることができると考える。日頃は漠然と「よかった」「よくなかった」で済ませていた事象をPDCAの過程で言語化していくことによって、観察力・分析力と具体的な表現力を高める訓練ができる。また、自らの体験を整理することで印象に残りやすくなり、経験の蓄積にもつながる。

PDCAは一人で行うことも可能であるが、経験や価値観の異なる複数のメンバーがフィードバックを基にして行うことで、新たな問題点の発見ができ、成長のきっかけとすることができる。この効果が、本学のプレゼンテーション授業における取り組みからすでに報告されている¹⁵⁾。効果的なPDCAの実践は「学ぶ力」を向上させ、他の分野にも活かすことができる。ここで必要となるのが、双方向で行うフィードバックのスキルである。近年、受身で発言の少ない学生が多いため、取り組みやすい題材、少人数での対話などの工夫を行い、15回を計画的に活用しながら、レベルを上げていくことが望ましい。

ビジネス実務演習は、フィードバックとPDCAサイクルの実践に適した授業形態である。とくに、あいさつや立ち居振る舞いなどの単純な動作を伴う演習は、視覚から映像的に評価することができる。相手に与える印象を左右するポイントも限られるため、分析しやすく、言語化も容易である。企業研修においても、フィードバックの初歩的訓練に活用し、効果を上げた項目として活用されている。ビジネス実務演習は、ポイントの少ない単純な項目から、徐々にレベルを上げ、状況に応じた判断が必要なものへ進めていくことが原則であると考えられる。カリ

キュラムの内容と合わせて、「社会人基礎力」のもととなる「学ぶ力」を高めることに意味がある。

Ⅳ おわりに

幼少期から社会との接点が少なくなり、就業意識が育っていない学生にとって、「社会人」を理解するのは容易なことでないであろう。1年生、2年生の多くは、キャリアに関する授業の内容について、まだまだ自分には早すぎると感じているように思われる。しかし、現実の4年間は瞬時に過ぎ行くものであり、入学から2年間でどのように過ごすかは、大学生生活の充実感だけではなく、その後の就職活動に大きく影響する。いかにして早期に自分の将来に実感を持たせ、準備行動へとつないでいくかは、高等教育における今後の重要な取り組み課題ととらえている。

学生の大半が、卒業後は一般企業に就職する。企業などのビジネス組織が求める能力が不足していることは明らかであり、それはすなわち、学生の不利益にもつながることである。大学は教員にとっての研究の場であるとともに、学生にとっての専門知識や技術の習得の場であり、教員はそれを教育する立場である。したがって、社会に求められる人材を輩出する機関として、「社会人基礎力」の実践的な訓練の場とすることに、一層の創意工夫を求められているのである。

注

- 1) 厚生労働省が2004年に提示した「就職基礎能力」とは、若年者就職基礎能力支援事業である「YES-プログラム（Youth Employability Support Program）」の展開にあたり、事務・営業の職種について実際に企業が若年者に求めている能力とした項目である。「コミュニケーション能力」「職業人意識」「基礎学力」「ビジネスマナー」「資格取得」の5項目からなり、それぞれに習得目安が提示され、認定講座、認定試験が展開されている。

(<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2004/04/h0427-2.html> 2011年10月20日取得)

- 2) 経済産業省が2006年から提唱する「社会人基礎力」とは、「前に踏み出す力」、「考え抜く力」、「チームで働く力」の3つの能力（12の能力要素）から構成されており、「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」とされている。また、企業や若者を取り巻く環境変化により、「基礎学力」「専門知識」に加え、それらをうまく活用していくための「社会人基礎力」を意識的に育成していくことが今まで以上に重要とされている。(<http://meti.go.jp/policy/kisoryoku/shakaijinkan.pdf> 2011年10月21日取得)

- 3) 労働政策研究・研修機構 「入社初期のキャリア形成と世代間コミュニケーションに関する

る調査」(2011年) (<http://www.jil.go.jp/press/documents/20110620.pdf> 2011年10月20日取得)を参考とした。

職場で求められる人材像, 若手人材育成のための取組, 世代間コミュニケーションの現状を明らかにするために, 全国の従業員数100人以上の企業を対象に実施したものであり, 有効回答数3,392社となっている。

- 4) 自己啓発とは, 個人が自らの意思で人生を充実させるために能力開発を行うものであり, 企業は研修費用補助などの支援を行う。企業が主体で行う能力開発にはOn the Job Trainingとして現場で仕事や活動をしながらか学ぶO J Tと, Off the Job Trainingと呼ばれる現場から離れて集まって学ぶO F F - J Tがあり, それぞれの強み弱みを相互補完する関係にある。
- 5) 厚生労働省「能力基本調査」(2011年) (<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/104-22b.pdf> 2011年10月20日取得)を参考とした。企業の教育訓練費用, 従業員に対する能力開発の方針を把握するために, 全国の30人以上の常用労働者を雇用する企業を対象に実施したものであり, 有効回答数3,090件となっている。
- 6) 「日本経済新聞」(2008年3月1日付)を参考とした。
- 7) 株式会社UFJ総合研究所「若年者のキャリア形成に関する実態調査」(2004年厚生労働省委託調査)であるが, 厚生労働省『平成20年版労働経済の分析』(2008年)P.118を参考とした。
- 8) 5W2Hとは, 報告・連絡・計画立案などを正確で具体的に行うために必要な7つの構成要素のことである。Who(誰が)・What(何を)・When(いつ)・Where(どこで)・Why(なぜ)・How(どのようにして)・How much/How many(いくら)の頭文字をとったものとして, 5W1Hよりも企業などのビジネス組織では重視されている。
- 9) 日本経済団体連合会とは, 2002年5月に経団連(経済団体連合会は1946年8月発足)と日経連が統合して発足した総合経済団体であり, 2011年6月現在, 1,603社・団体等で構成されている。「民主導・自律型の経済社会」の実現に向け, 経済界が直面する内外の広範な重要課題について, 経済界の意見を取りまとめ提言等を行っている。
(<http://www.keidanren.or.jp/japanese/profile/pro001.html> 2011年11月16日取得)
- 10) 日本経済団体連合会「新卒採用(2011年3月卒業者)に関するアンケート調査」(2011年) (<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2011/091.html> 2011年10月21日取得)を参考とした。大学等新卒者の採用活動の動向を把握するために1997年度から会員企業を対象に実施しているものであり, 有効回答数545社となっている。
- 11) 注3)と同様の調査による。

- 12) 経済産業省「大学生の『社会人観』の把握と『社会人基礎力』の認知度向上実証に関する調査（2009年）（<http://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/shakaijinkan.pdf> 2011年10月21日取得）を参考とした。Web、郵送及び直接訪問により全国の企業人事採用担当者へ行ったものであり、有効回答数1,179件となっている。
- 13) 「2011年度広島女学院大学シラバス ビジネス実務演習」の記述による。
- 14) P D C Aとはマネジメントサイクルの1つで、計画（Plan）、実行（Do）、評価（Check）、改善（Act）のプロセスを順に実施する。最後のActではCheckの結果から、最初のPlanの内容を継続（定着）・修正・破棄のいずれかにして、次回のPlanに結び付ける。このらせん状のプロセスを繰り返すことによって、品質の維持・向上および継続的な業務改善活動を推進する。
- 15) 参考文献5．P.30を参考とした。

参 考 文 献

1. 鈴木伸一『社内研修の実際』日本経済新聞社 1996年
2. 寺松輝彦『できる新入社員になる!』ダイヤモンド社 2001年
3. 谷内篤博「企業内教育の現状と今後の展望」『文京学院大学経営論集』 2002年
4. 堀公俊・加留部貴行『教育研修ファシリテーター』日本経済新聞出版社 2010年
5. 石井三恵・石田裕子・河野彩「プレゼンテーション授業を基盤としたP B Lとその効果」『広島女学院大学生生活科学部紀要』第18号 2011年
6. 柴田純男「ビジネスの常識の意味と価値」『ヒューマンスキル教育研究』第18号 2011年